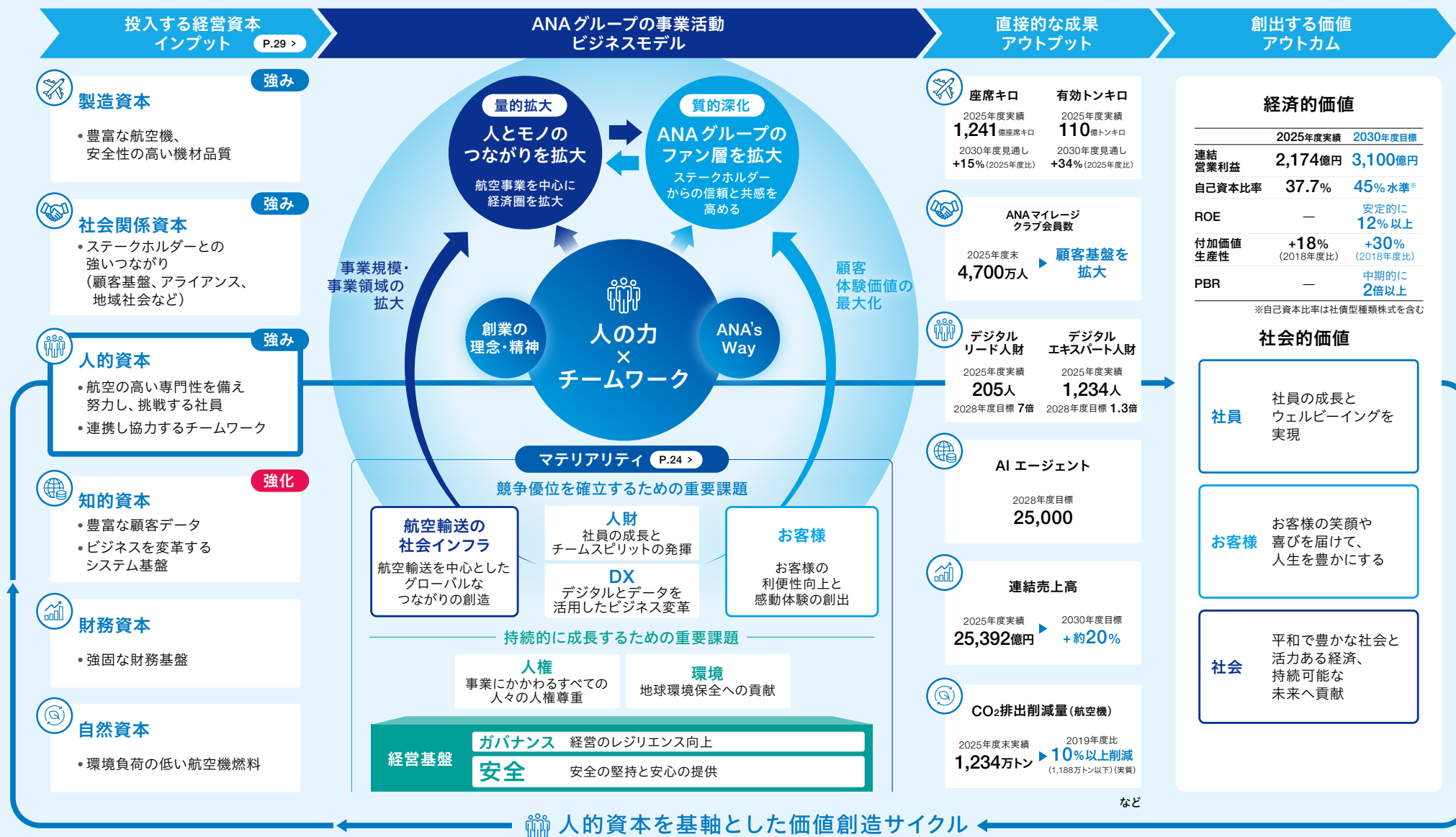


# 価値創造プロセス

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<sup>®</sup>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 | <ul style="list-style-type: none"> <li>航空輸送は島国の日本にとって不可欠な移動手段</li> <li>国内の人口減少、地方経済の衰退、高速鉄道網整備など</li> <li>グローバルでの人流・物流の拡大</li> </ul>                                | (1) 航空事業の路線ネットワークの充実<br>(2) グローバルでの旅客・貨物の輸送量拡大<br>(3) エアモビリティなど、新しい移動手段の提供<br>(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)<br>②国際線乗り入れ地点数(コードシェア便含む)<br>③貨物乗り入れ地点数(コードシェア便含む)<br>①旅客輸送量(RPK)(ANA・Peach)<br>②貨物輸送量(RTK)(ANA・NCA)<br>事業化の実現                                         | ー(実績を開示)<br>ー(実績を開示)<br>2030年度までの事業化の実現<br>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       | <ul style="list-style-type: none"> <li>人的資本は価値創造の最大の原動力で差別化の源泉</li> <li>和協の精神を受け継いだチームワークが当社グループの強み</li> <li>航空ネットワークの継続的な充実と品質向上のためには、社員の安定的確保と育成が重要</li> </ul>    | (1) 自律的成長の促進<br>(2) 多様な人財の活躍推進<br>(3) 会社・部門を超えたチームスピリットの醸成<br>(4) DX・整備・乗員・グランドハンドリング人財の安定的確保<br>(5) 社員の活力最大化    | ①訪日外国人旅客数(ANA・Peach)<br>②旅客便・貨物便における外航受託便数<br>①女性管理職比率 <sup>※1</sup><br>②男性育児見込取得率 <sup>※1</sup><br>会社・部門を超えたGood Job Card件数<br>採用充足率<br>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)<br>①30%(2020年代の可能な限り早期に30%達成を目指す)<br>②100%<br>23万件(2028年度目標)<br>全職種:100%(2028年度目標)<br>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       | <ul style="list-style-type: none"> <li>多様な選択肢を求める現代の顧客ニーズへ迅速に対応する必要性</li> <li>魅力的な商品・サービスの開発・提供は顧客基盤の拡大に不可欠</li> </ul>                                              | (1) 「人」による付加価値の高いサービスの提供<br>(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<br>NPS(顧客推奨度)等                                                                                                                                              | ー(実績を開示)<br>ー                                                                                                           |
|                  | DX          | ④ デジタルとデータを活用したビジネス変革     | <ul style="list-style-type: none"> <li>消費者ニーズや労働環境の変化への対応にデジタル技術の活用が不可欠</li> <li>経済圏の拡大のために、グループ内でのデータ有効活用が不可欠</li> </ul>                                           | (1) グループの強みの知的資本への深化<br>(2) ANAグループ総デジタル人材化<br>(3) 攻めのデジタルガバナンス強化                                                | AIエージェント数<br>①デジタルリード教育受講者数<br>②デジタルエキスパート人数<br>重大システム障害 <sup>※2</sup>                                                                                                        | 社員と同数<br>①2025年度比 7倍(1,600人、2028年度目標)<br>②2025年度比 1.3倍(1,600人、2028年度目標)<br>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             | <ul style="list-style-type: none"> <li>安全は当社グループの最も重要な経営基盤</li> <li>ステークホルダーからの信頼形成</li> </ul>                                                                      | (1) 運航便の安全の堅持<br>(2) 情報の安全<br>(3) AIガバナンスの遵守                                                                     | ①航空事故件数 <sup>※3</sup><br>②重大インシデント件数 <sup>※4</sup><br>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)<br>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<br>0件<br>0件                                                                                                          |
|                  | ガバナンス       | ⑥ 経営のレジリエンス向上             | <ul style="list-style-type: none"> <li>航空事業は外部環境の変化に伴う業績変動リスクが大きいこと</li> </ul>                                                                                      | (1) 取締役会の機能向上<br>(2) トータルリスクマネジメントの強化<br>(3) コンプライアンスの徹底<br>(4) オールハザード型BCPの構築<br>(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<br>②(a) 社外取締役の割合 (b) 女性取締役の比率<br>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)<br>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)<br>事業継続体制の構築<br>企業価値向上に資する投資家との対話人数            | ①40%以上<br>②(a) 1/3以上(さらなる比率向上を図る)<br>(b) 30%以上<br>4.0/5.0<br>0件<br>体制構築完了<br>ー(実績を開示)                                   |
|                  | 環境          | ⑦ 地球環境保全への貢献              | <ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量の削減など、環境負荷低減が企業の喫緊の課題</li> <li>国際的な環境規制強化や炭素税導入による費用増加リスク</li> <li>事業活動が環境に与える影響の認識と、その責任を果たす必要性</li> </ul> | (1) トランジション戦略に沿った脱炭素化の推進<br>(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 <sub>2</sub> 実質排出量<br>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<br>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      | <ul style="list-style-type: none"> <li>ANAグループの事業が世界中の様々な人々によって支えられていること</li> <li>グループ従業員を含めた、サプライチェーン上のすべての人々の人権を尊重した経営の実践が重要</li> </ul>                           | (1) サプライチェーン上の労働者の人権尊重<br>(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<br>②苦情処理メカニズムの周知率<br>重要サプライヤー <sup>※5</sup> に対するANAグループ調達方針確認率                                                                                | 100%<br>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

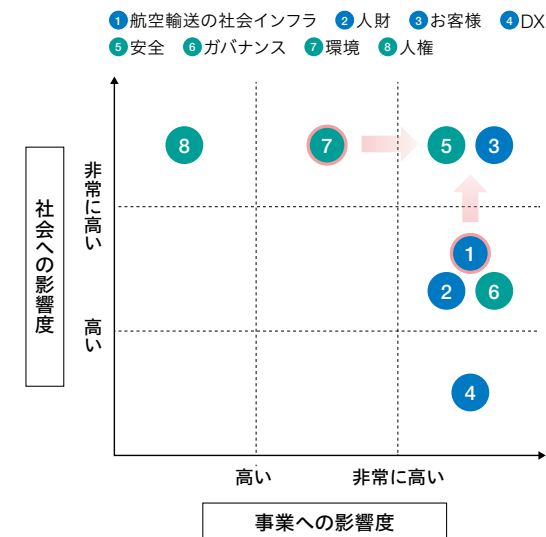
2024年度、ANAグループは中長期的な企業価値向上を果たすべく、10年ぶりとなるマテリアリティの再特定に踏み切りました。その背景には、持続可能な航空輸送インフラを未来に向けて維持・発展させていくため、ビジネスモデルそのものを機動的に変革させていく必要性があることが挙げられます。

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          | <p>「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。</p>  |
| 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。                                                                                                                                                              |

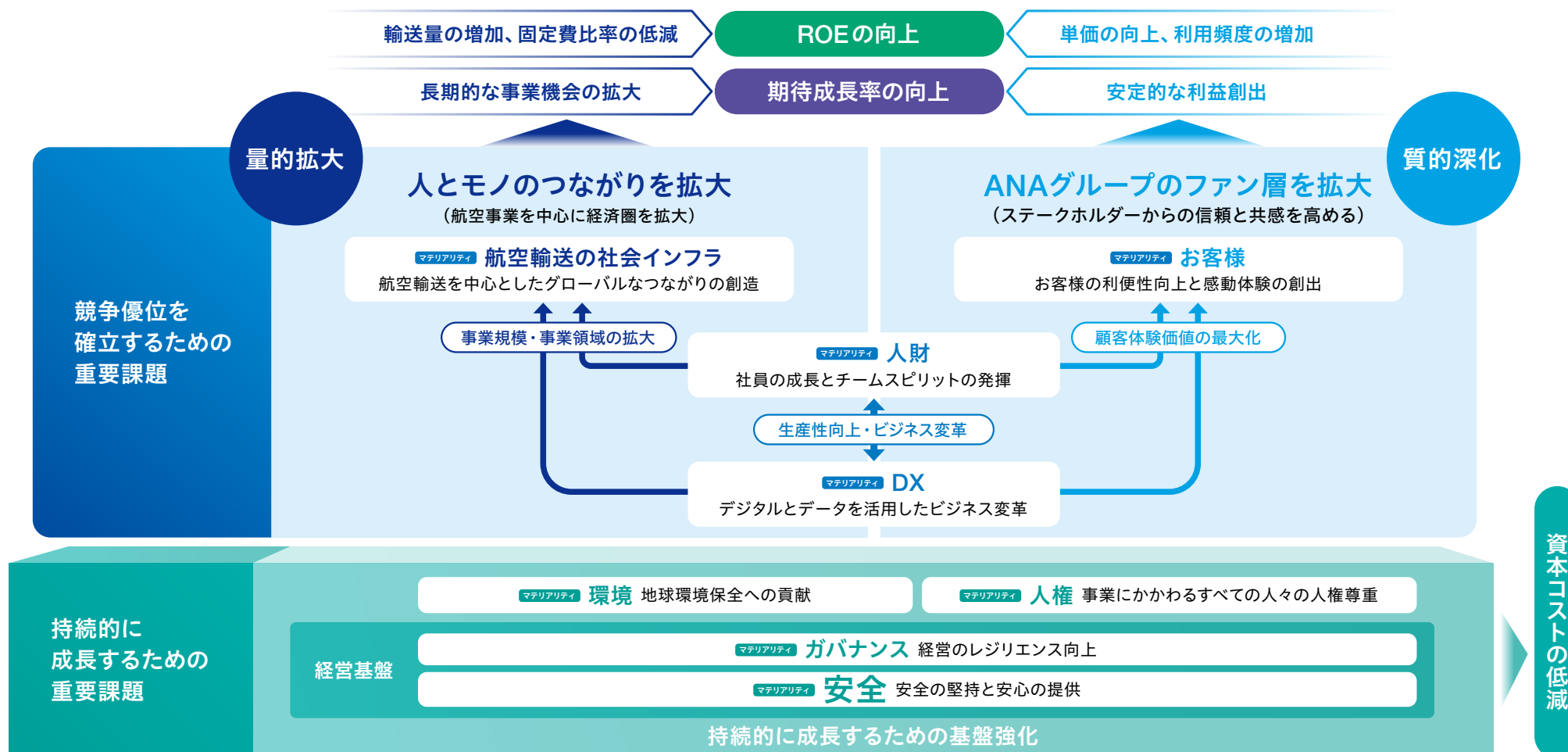
[詳細](#)


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

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

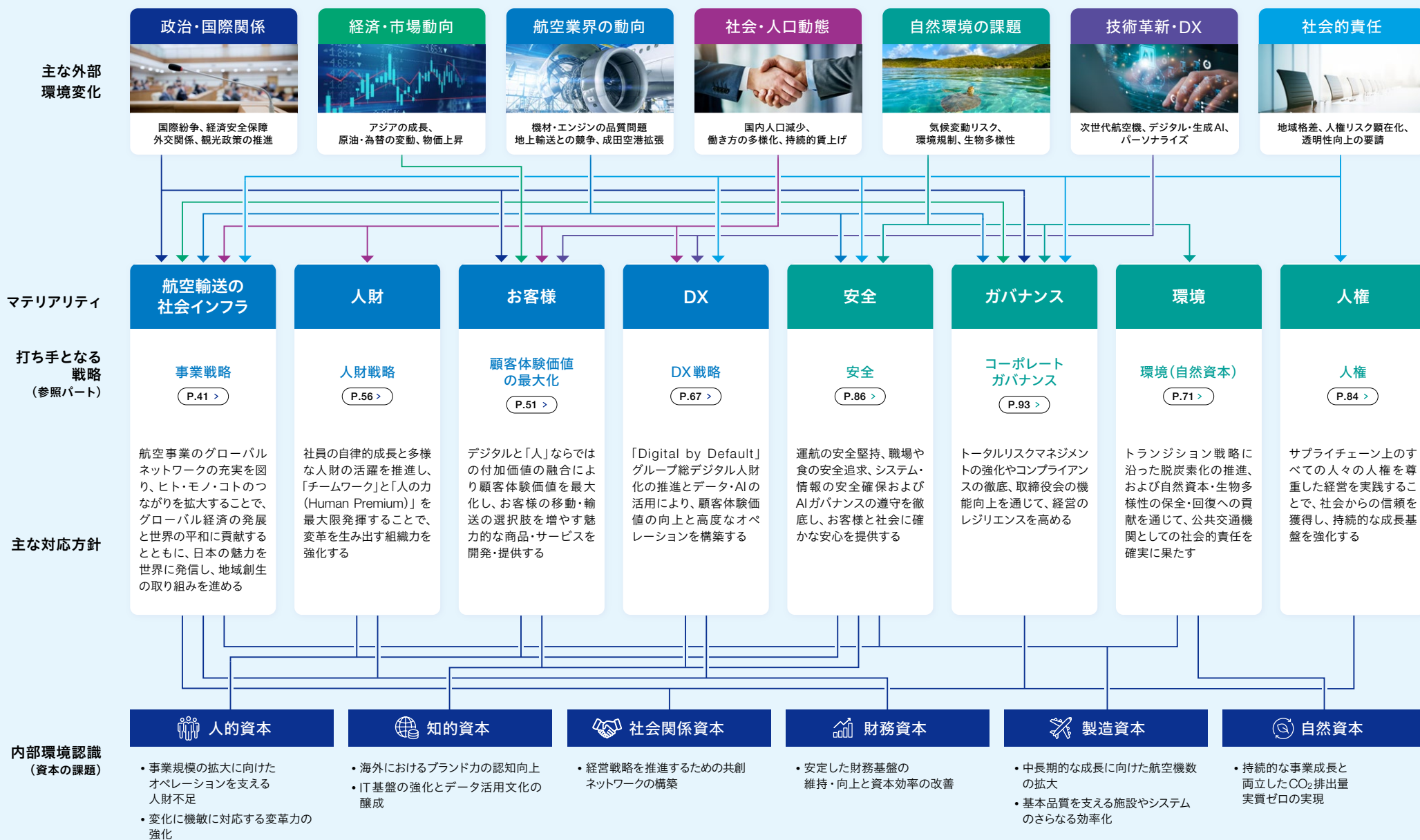


# 経営環境分析

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                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <br>人的資本   | <b>高い専門性・スキルを備えながら<br/>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、<br/>組織の壁を越えて連携し協力する“チームワーク”</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ従業員数 47,826人</li> <li>ANA's Way Survey全設問平均スコア 4.04点(5点満点)</li> <li>女性管理職比率(グループ) 21.9%(2026年4月1日時点)</li> <li>Good Job Programにおける部門を越えたメッセージ件数 20万件</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>事業規模の拡大に向けたオペレーションを支える人財不足</li> <li>変化に機敏に対応する変革力の強化</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>経営層と現場の対話とフィードバックの強化</li> <li>会社・組織を越えたコミュニケーションの促進</li> <li>プロフェッショナル人財の獲得・育成</li> <li>多様な人財が強みを発揮する全員活躍の推進</li> <li>変革やワクワクを推進する風土醸成</li> <li>賃金水準・福利厚生制度の見直し</li> <li>社員の安全と健康の確保</li> <li>快適な職場環境づくり</li> </ul> | <b>2028年度目標</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>部門を越えたメッセージ件数 230,000件</li> <li>付加価値生産性 +30%向上(2018年度比)</li> <li>2020年代の可能な限り早期に女性役員・女性管理職比率 30%</li> </ul>                                                                                      | 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。 |
| <br>知的資本   | <b>顧客満足を生み出す知見・ノウハウと高いブランド力</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ANA ブランド力、SKYTRAX 5スター 13年連続獲得(2013～2025年)</li> <li>航空事業で培ってきたノウハウ</li> <li>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</li> <li>データ活用基盤「BlueLake」</li> </ul>                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>海外におけるブランド力の認知向上</li> <li>IT基盤の強化とデータ活用文化の醸成</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>海外でのブランディングの強化</li> <li>蓄積したノウハウの共有と活用の仕組みづくり</li> <li>「BlueLake」データ拡充</li> <li>データ活用文化の醸成</li> <li>データマネジメント・デジタルガバナンスの強化</li> <li>デジタル人財の確保と成長支援</li> </ul>                                                       | <b>2030年度目標</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>AIエージェント数 社員と同数</li> <li>重大システム障害 0件</li> <li>SKYTRAX 5スターの継続獲得</li> </ul> モニタリング指標(運航品質に関する指標) <ul style="list-style-type: none"> <li>安全性</li> <li>定時制</li> <li>顧客満足度 など</li> </ul>             | これまで航空事業で培ってきた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。                                                               |
| <br>社会関係資本 | <b>ステークホルダーとの広く強いつながり</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>就航空港数 109空港(コードシェアを除く、貨物便含む)</li> <li>ANAマイレージクラブ会員数 約4,700万人</li> <li>ジョイントベンチャー数 3社(グループ)(2026年4月末時点)</li> <li>スターアライアンス加盟航空会社数 26社</li> <li>株主数 702,303人</li> <li>個別および包括連携協定の締結 33自治体</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>経営戦略を推進するための共創ネットワークの構築</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>路線ネットワークのさらなる拡大</li> <li>ANAマイレージクラブ会員数のさらなる増加</li> <li>資本市場への適時適切な情報提供</li> <li>ステークホルダーとの対話機会の拡大</li> <li>地方自治体との連携による地域活性化</li> <li>サプライチェーン全体における「ANAグループ調達方針」に基づく公正かつ透明な調達活動</li> </ul>                        | <b>2030年度</b><br>モニタリング指標 <ul style="list-style-type: none"> <li>ANAマイレージクラブ会員数</li> <li>株主数</li> <li>個別および包括連携協定を有する自治体数</li> </ul>                                                                                                                    | 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。               |
| <br>財務資本  | <b>安定的に利益を創出できる健全な財務運営</b> <b>2025年度実績</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>営業利益率 8.6%</li> <li>ROE 13.8%※</li> <li>1株当たり純利益 358.4円</li> <li>自己資本比率 37.7%</li> </ul> ※普通株式に係るROE                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>安定した財務基盤の維持・向上と資本効率の改善</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>総資産を圧縮</li> <li>有利子負債の適切なコントロール</li> <li>自己資本を蓄積</li> </ul>                                                                                                                                                         | <b>2030年度目標</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>営業利益 3,100億円</li> <li>営業利益率 10%</li> <li>ROIC 新セグメント開示に併せて設定</li> <li>ROE 12%以上</li> <li>自己資本比率 45%水準</li> </ul>                                                                                 | 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。                                 |
| <br>製造資本 | <b>豊富な機材とその運航を支える施設やシステム</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ANAグループ航空機数 296機(うち貨物専用機23機)</li> <li>低燃費機材比率 81%</li> <li>最新の訓練施設「ANA Blue Base」</li> <li>安全を支える自社保有の整備関連施設</li> <li>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</li> </ul>                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>中長期的な成長に向けた航空機数の拡大</li> <li>基本品質を支える施設やシステムのさらなる効率化</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ネットワーク戦略に基づくフリート戦略の遂行</li> <li>持続的な成長に向けた航空機投資</li> <li>NCAの子会社化によるフレイターの増強</li> <li>低燃費機材のさらなる拡充</li> <li>基本品質のさらなる向上を目的とした施設・システムへの投資</li> </ul>                                                                  | <b>2030年度計画</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>機材数 320機</li> <li>低燃費機材比率 91%</li> </ul>                                                                                                                                                         | 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。                                                                                     |
| <br>自然資本 | <b>日々の創意工夫による資源の有効活用</b> <b>2025年度実績</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量 4.4%削減(2019年度比/航空機由来)</li> <li>CO<sub>2</sub>排出量 18.2%削減(2019年度比/航空機以外)</li> <li>資源類廃棄率 64.2%削減(2019年度比)</li> <li>食品類廃棄率 3.88%</li> </ul>                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>持続的な事業成長と両立したCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロの実現</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>運航上の改善・航空機などの技術革新</li> <li>SAFの活用などによる航空燃料の低炭素化</li> <li>排出量取引制度の活用</li> <li>ネガティブエミッション技術の活用</li> <li>資源類・食品類の廃棄率を減らすサービスへの転換</li> <li>航空機を利用する野生生物の違法取引撲滅</li> </ul>                                              | <b>2030年度目標</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量実質10%以上削減(2019年度比/航空機由来)</li> <li>CO<sub>2</sub>排出量33%以上削減(2019年度比/航空機以外)</li> <li>資源類の廃棄率を70%以上削減(2019年度比)</li> <li>食品類廃棄率 3.8%以下</li> <li>国際的な開示フレームワークに沿った情報開示の深化</li> </ul> | 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

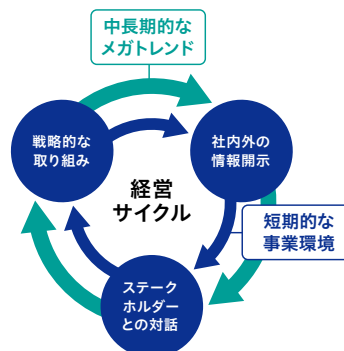
## サステナビリティ経営の考え方

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。

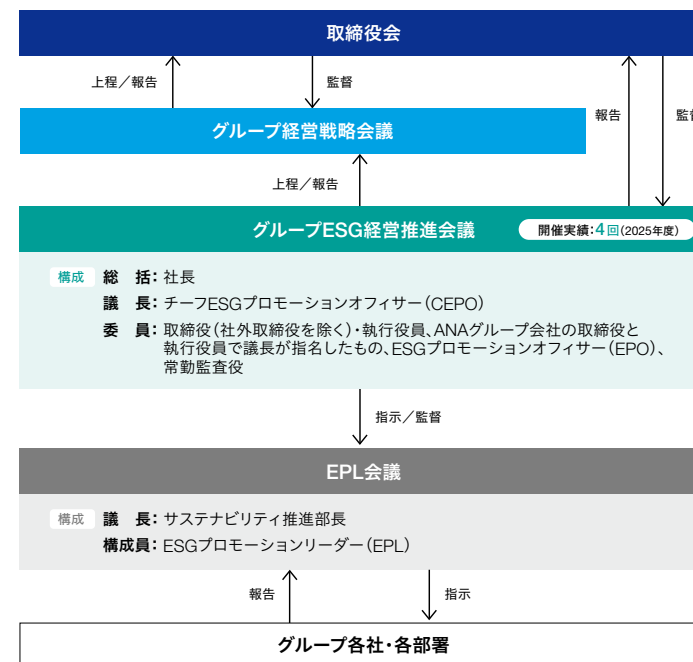
## 推進体制

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

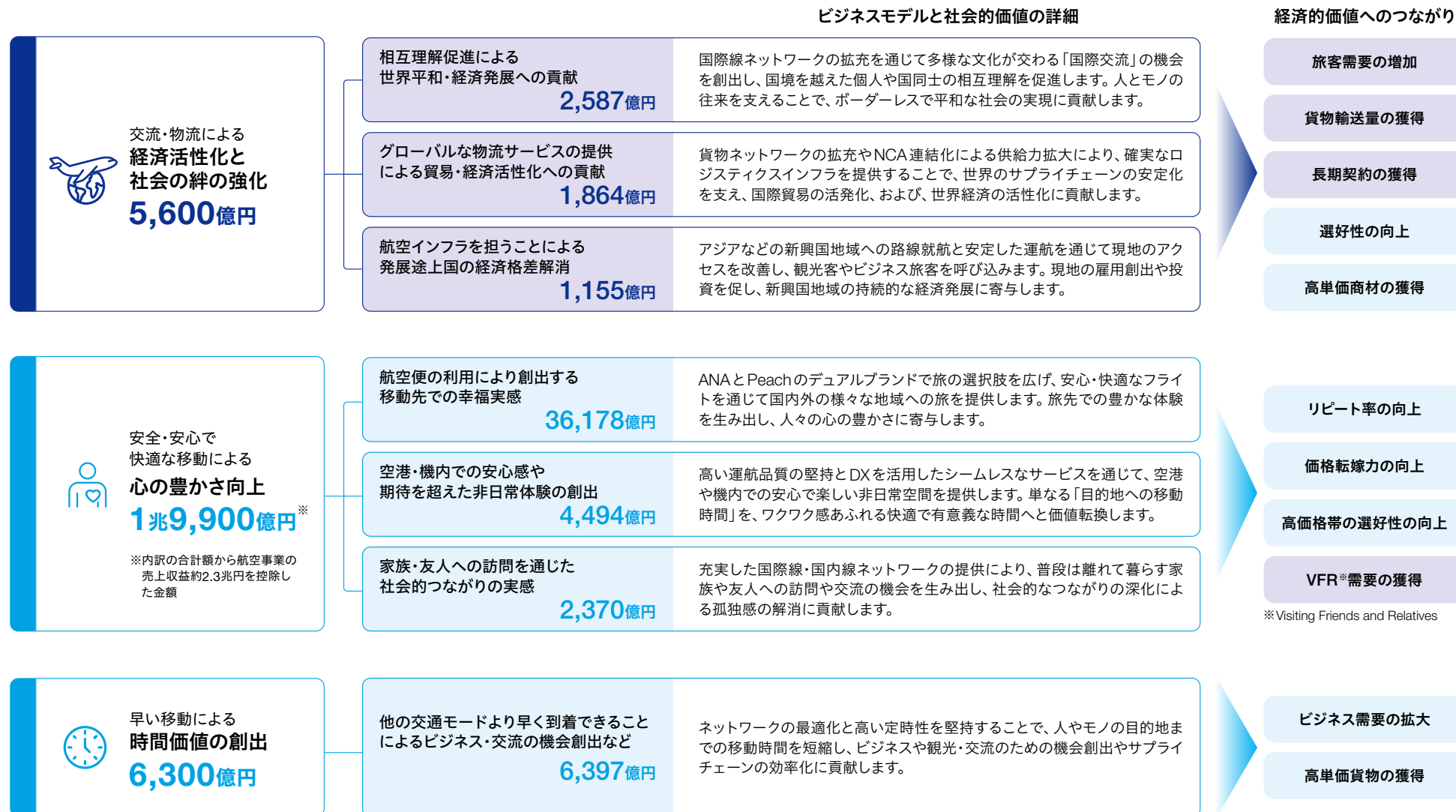
ANAグループの  
ファン層を拡大



※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CO<sub>2</sub>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。