

ANAホールディングス株式会社

「統合報告書2025」説明会

2025年 9月18日

執行役員

グループChief Sustainability Officer

保谷 智子



背景

1. 当社の状況

- 持続的な企業価値向上に向けて非財務戦略の推進や統合思考による取り組みを強化
- 2025年度後半に次期中期経営戦略を公表すべく、現在、社内議論中

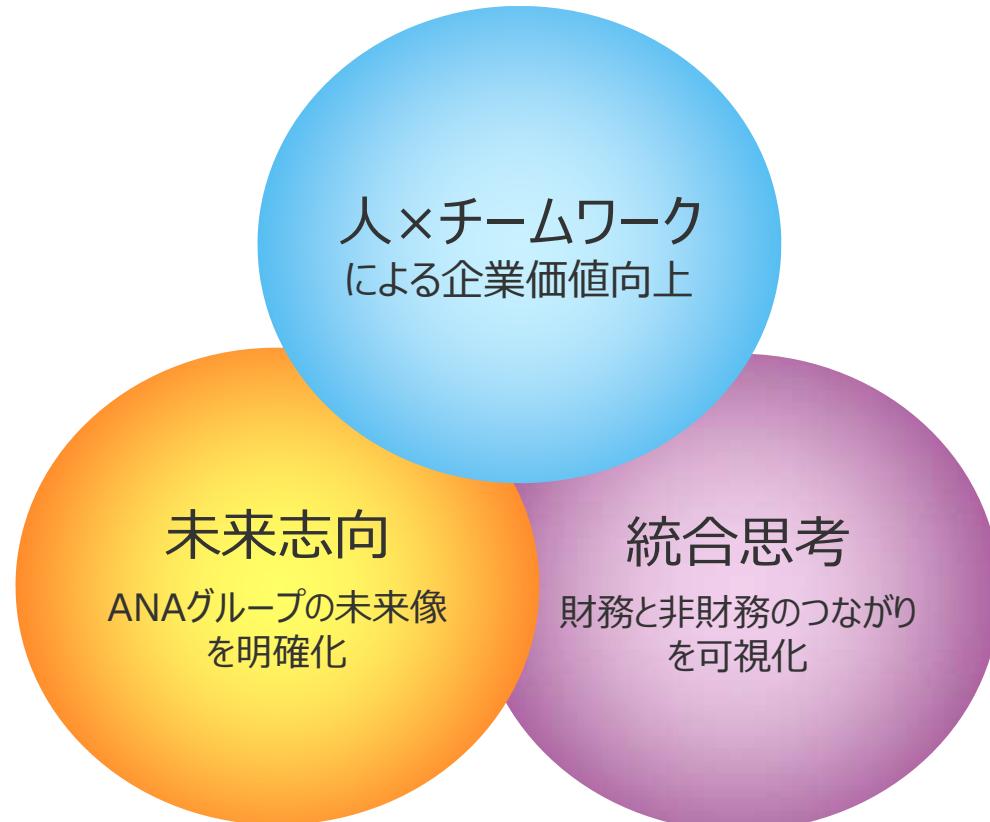
2. 資本市場のニーズ

- サステナビリティ経営に対する企業の取り組みに対して投資家の関心や期待が高まっている
(ESGに特化した投資家ミーティング回数は年々増加)

開催目的

- 当社グループが目指す未来像や、企業価値向上に向けた財務・非財務に関する成長戦略・取り組み、その背景や詳細について、投資家・アナリストの皆さんにご理解いただく
- 当社と投資家・アナリストの皆さんと建設的な対話をおこない、当社の今後の経営戦略や取り組みに活かす

「人×チームワーク」を軸としたANAグループの企業価値向上ストーリーを、
未来志向・統合思考でお伝えする



注力ポイント① 価値創造ストーリーを強化



価値創造プロセスを構成する各要素を経営層で議論し、価値創造ストーリーをブラッシュアップ[®]



注力ポイント② 統合思考・非財務情報に関する開示を強化



非財務資本と企業価値向上との連関を意識した開示の強化、非財務と財務のつながりを可視化



注力ポイント③ 可読性、視認性、情報検索性を向上

ページ数を20ページ減らし、報告書のメッセージ性を重視
デジタルデバイスでの可読性・視認性を向上、インタラクティブPDF形式で情報の検索性を向上

<従来>

縦型・141ページ



<今回>

横型・121ページ

インデックスを追加
(リンク付き)

統合報告書 2025

目次

- ANAグループが目指す未来
- マネジメントメッセージ
- 持続可能な社会実現に向けた取り組み
- SAFの活用を通じたCO₂削減目標
- SAFの活用など 航空燃料の低炭素化
- SAFの安定供給と導入促進に向けた取り組み
- 持続可能な航空燃料(SAF)の導入促進に向けた官民協議会
- 国産SAFの普及に向けた産業間連携「ACT FOR SKY」
- SAF利用促進に向けた市場形成への取り組み
- SAF Flight Initiative
- SAF製造企業との連携

章構成 (目次)

1. SAFAの活用による羽田→八丈島路線のCO₂排出量削減事業
2. ACT FOR SKY
3. SAF Flight Initiative
4. SAF製造企業との連携
5. 統合報告書 2025

詳細情報はコープレートサイトへリンク

SAF Flight Initiative

ANAは参加企業と協力して産業横断的にSAF利用を推進する「SAF Flight Initiative」を2021年9月に立ち上げました。また2023年8月には、貨物輸送代理店に対するカーボンプログラムを貨主企業向けに拡大し、貨物代理店からの貨主企業間連携に取り組んでいます。

統合報告書の変遷



年度	2022	2023	2024	2025
形式	縦型、インデックス・リンクなし			横型、インデックス・リンク付き
主な見どころ・注力点	<ul style="list-style-type: none"> 事業構造改革の進捗 トランジションシナリオの開示 TCFD提言に沿った情報開示 	<ul style="list-style-type: none"> CXOメッセージの掲載 人的資本に関わる開示充実 取締役会議長のメッセージ 	<ul style="list-style-type: none"> 経営資本の説明強化 経営環境分析の説明強化 資本コストや株価を意識した経営に向けた対応(PBR2倍の目標) TNFD提言に沿った情報開示 	<ul style="list-style-type: none"> 成長回帰に向けたCEOメッセージ PBR2倍に向けたCFOメッセージ 目指す未来像の明確化 マテリアリティの再特定 ビジネスモデルの明示 人財領域の価値関連性分析 安全に関する記載の充実化
日経 統合報告書 アワード	優秀賞	優秀賞	優秀賞	<ul style="list-style-type: none"> 環境 人的資本 経営戦略・マテリアリティ
GPIFの 運用機関が選ぶ 優れた統合報告書	選出（1機関）	選出（2機関）	選出（1機関）	

CEOメッセージ：成長軌道への回帰に向けた熱い想いを発信



CEOメッセージ

すべての社員が輝く経営を実践し、成長軌道への回帰を実現していきます。

15

このメッセージをお伝えしたいこと

- 現行中期経営戦略は、航空事業が堅定以上の利益で成長し、財務基盤は確実に改善している。
- 課題は、①国内線、②機材稼働制約、③経済圏の拡大である。
- 2024年度は長期的な成長に向けた経営議論に注力し、持続的ストーリーを強化します。
- マテリアリティを10年ぶりに再特定しました。経営戦略との連動性を重視したKPIの選定議論を通じて企業価値向上を図ります。
- 人財・DX・航空機への成長投資を強調します。資本収益性の向上を追求し、リスク管理にも万全を期します。
- 国際線(旅客・貨物)のネットワークを中長期的に最大限強化し、グループ会員の成長ドライバーとします。
- 安全、環境、人権、ガバナンスの基盤を強化します。
- 人財が生み出す財務価値へのつながりを可視化しました。社会的側面の見える化にも挑戦します。
- 株価が伸び悩む要因に直面するときも、着実に解消していきます。今後は株主還元を強化します。
- すべての社員が輝く経営を実践し、未来の世界を担う子どもたちが夢を持てる会社をつくります。

確かな回復を、新たな成長ステージへつなぐ

航空事業が堅調で、コロナ禍で失った財務基盤を取り戻しつつあります

私が2022年4月に社長に就任してから4年目を迎えました。コロナ禍での事業構造改革、そして「2023-25年度中期経営戦略」(以下、「中期戦略」)の着実な進行により、営業利益

代表取締役社長
芝田 浩二

ポイント 中長期の成長戦略の方向性と意欲を発信

- 財務基盤は順調に回復
- 課題は①国内線、②機材稼働制約、③経済圏の拡大
- 2024年度は、長期的な成長に向けた経営議論に注力
- マテリアリティを約10年ぶりに再特定
- 人財・DX・航空機への成長投資を加速
- 国際線(旅客・貨物)を成長ドライバーとする
- 安全、環境、人権、ガバナンスの基盤を強化
- 人財が生み出す財務価値へのつながりを可視化
- 株価の伸び悩みを着実に解消へ、今後は株主還元を強化
- 社員が輝く経営を実践、子供たちが夢を持てる会社に

ポイント

- 財務の健全性と資本の効率性**の両方を追求したバランスシートマネジメントを推進
- 社債型種類株式の発行登録の背景や、**株価水準**への課題認識、**株主還元強化**の考え方などについて丁寧に説明
- PBR2倍**の達成に向けて、PBRの構成要素であるROE・PERの双方の向上に資する取り組みを推進

CFOメッセージ



財務健全性と資本効率の両立
—資本市場の期待に応える企業価値向上を目指して—

1 2024年度の振り返り

Q 2024年度も引き続き好調な実績となりましたが、その要因をどう捉えていますか。

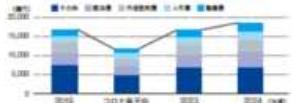
連結売上高は2兆2,010億円と過去最高を更新し、営業利益も年率当初の計画(1,700億円)を大幅に上回る1,960億円と、過去5年目の目標を達成しました。この好調な実績は、旅客・貨物とともに需要が堅調に回復する、イルド・単価を高水準で維持しながらロードブレインを拡大できたことが大きな要因です。特に、低迷した新日飛鳥や日本丸の乗客数回復を図り込んだ国際旅客事業がグループ全体の利益を牽引したことによるものです。国内旅客事業でもユニットレペ

期間	実績	目標	前年対比
売上高(億円)	20,559	22,010	+2,050
営業利益(億円)	2,079	1,960	+112
盈余剰余(億円)	1,570	1,030	+540
EPS(純益/普通株主)(円)	336.1	325.6	△9.5
ROE	18.0%	14.1%	△2.4pt
自己資本比率(%)	29.3%	31.2%	+1.9pt

Q 営業費用が増加傾向ですが、その要因や今後の見通しを教えてください。

営業費用が増加傾向にある要因には、外部環境の変化、一時的な要因、そして将来の成長に向けた戦略的投資という複数の側面があります。円安の進行や物価上昇、公用会費の減少や総合会費の縮小といった外部環境の変化が費用全体を押し上げています。加えて、費用の中でも特に増加が大きい機器費は、「コロナ禍で急速にリモートの実施」「メカーリースによるエンジン交換」といった一時的な要因によるもので、この状況は今後2年程度で収束する見通しです。その後は、中長期的な事業拡大を見据え、収益性となる人件費などの増加につながっています。

PBR
[目標] 中長期的に2倍



年	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
PBR	1.00	1.20	1.40	1.60	1.80	2.00	2.20

**取締役 専務執行役員
グループCFO (Chief Financial Officer)
中堀 公博**

21

CFOメッセージ

6 中長期的な企業価値向上に向けて(PBR2倍に向けた対応策)

Q 中長期目標として「PBR2倍」を掲げていますが、目標達成に向けてどのような取り組みを行っていますか。

中長期目標である「PBR2倍」の達成に向けて、PBRの構成要素であるROEとPER、双方の向上に着目する取り組みを総合的に進めています。基本的な考え方として、まずは株主資本コストを上回るROEを安定的に創出するエクイティ・スレッードの確保が最重要であると認識しています。

1. ROEの向上(目標: 定期的に12%以上)
ROE向上に向けては、「収益性」「資本効率」「財務レバレッジ」の観点から取り組みます。

- 収益性の向上:** 国際旅客事業の収益改善、日本貨物航空(株)負担によるシナジー効果などを通じて、「稼ぐ力」そのものを強化します。
- 資本効率の強化:** 投資マネジメントの強化や転換債の償却額を順次削減するなどして、収益性の高い戦略を実行し、その選択を通じて収益性の強化を実現します。
- 財務レバレッジの適正化:** 営利子負担のコントロールや、社債型種類株式の発行も活用した適正な資本構成を追求します。

2. PERの向上(東日本市場からの価値獲得)
PERを高めるためには、当社の持続的な成長性について、東日本市場からの信頼を獲得することが不可欠です。

- 株主資本コストの削減:** 営利子負担の着実な削減による財務リスクの低減や、収益性の向上による収益ボラティリティの低減、サステナビリティ開示の充実による機運の高揚などを進めます。
- 成長期待の内上と資本市場との対話:** 在来航路中の定期中期経営判断では、後継航路プロセスやマテリアリティを再検討しています。収益性の高い戦略を実行し、その選択を通じて収益性の強化を実現することで、投資家の信頼上の建設的な対話を深め、企業価値向上につなげる意図です。
- これらの取り組みを通じて、PBR2倍の達成を目指していきます。**

ROEの向上

収益性の向上	資本効率の最適化	財務レバレッジの適正化
1. 国際線の事業基盤強化 2. 国内路線の事業競争率 3. NCAの算定による資源効率とのシナジー効果	1. 投資マネジメントの強化 2. 転換債の償却額の削減 3. 政府保有株式の段階的な撤回	1. 営利子負担のコントロール・後継航路の向上 2. 社債型種類株式発行と資本再構成 3. 株主元の払戻

PBR
[目標] 中長期的に2倍

=

株主資本コスト
(足元約8%程度と仮定) - **期待成長率**

株主資本コストの削減、期待成長率の向上

1. 収益性の抑制による収益ボラティリティの低減
2. マテリアリティと経営判断の透明性強化
3. 透明性のある開示と資本市場との建設的な対話
4. サステナビリティ開示情報(ESG指標など)の開示強化

9

「目指す企業像・社会像」を新設

ポイント

- ANAグループが目指す未来をより具体化するため、経営ビジョン「ワクワクで満たされる世界を」の具体像について、経営戦略会議・取締役会で深堀りして議論
- 目指す企業像では、ANAグループの強みとありたい姿を具体化
- 目指す社会像では、社会への提供価値・貢献イメージを具体化

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、挑戦と革新的「組織」の力を發揮しながら、「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共にコミュニケーションを図りながら価値関係を構築し、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

安全 安全こそ経営の基盤、守り続けます。

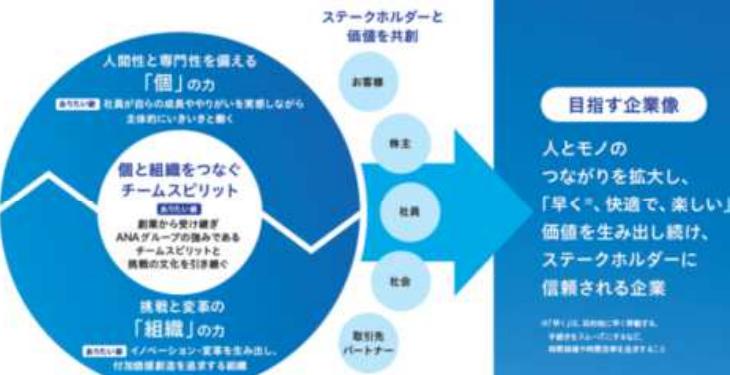
お客様視点 常にお客様の視点になって、最高の価値を生み出します。

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。

チームスピリット 多様性を活かし、眞剣に議論し一致して行動します。

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、你を超えて挑戦します。

実践



目指す社会像

ANAグループは、経営ビジョン「ワクワクで満たされる世界を」の実現に向けて、人々の交流や物流などにかか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、人に美しさや遊び、驚き、感動を生み出すことを通じて、社員・お客様・社会の可能性を広げ、平和で豊かな社会、活力ある経済、持続可能な未来へ貢献していきます。

ANAグループ経営ビジョン

私たちは、空からはじまる多様なつながりを創り、社員・お客様・社会の可能性を広げていきます。



提供価値

快適な旅

行きたい場所へ早く移動

未知の体験や感動体験

環境負荷の少ない移動

新たな移動手段

物流の新たな可能性

あらゆる人の移動をサポート

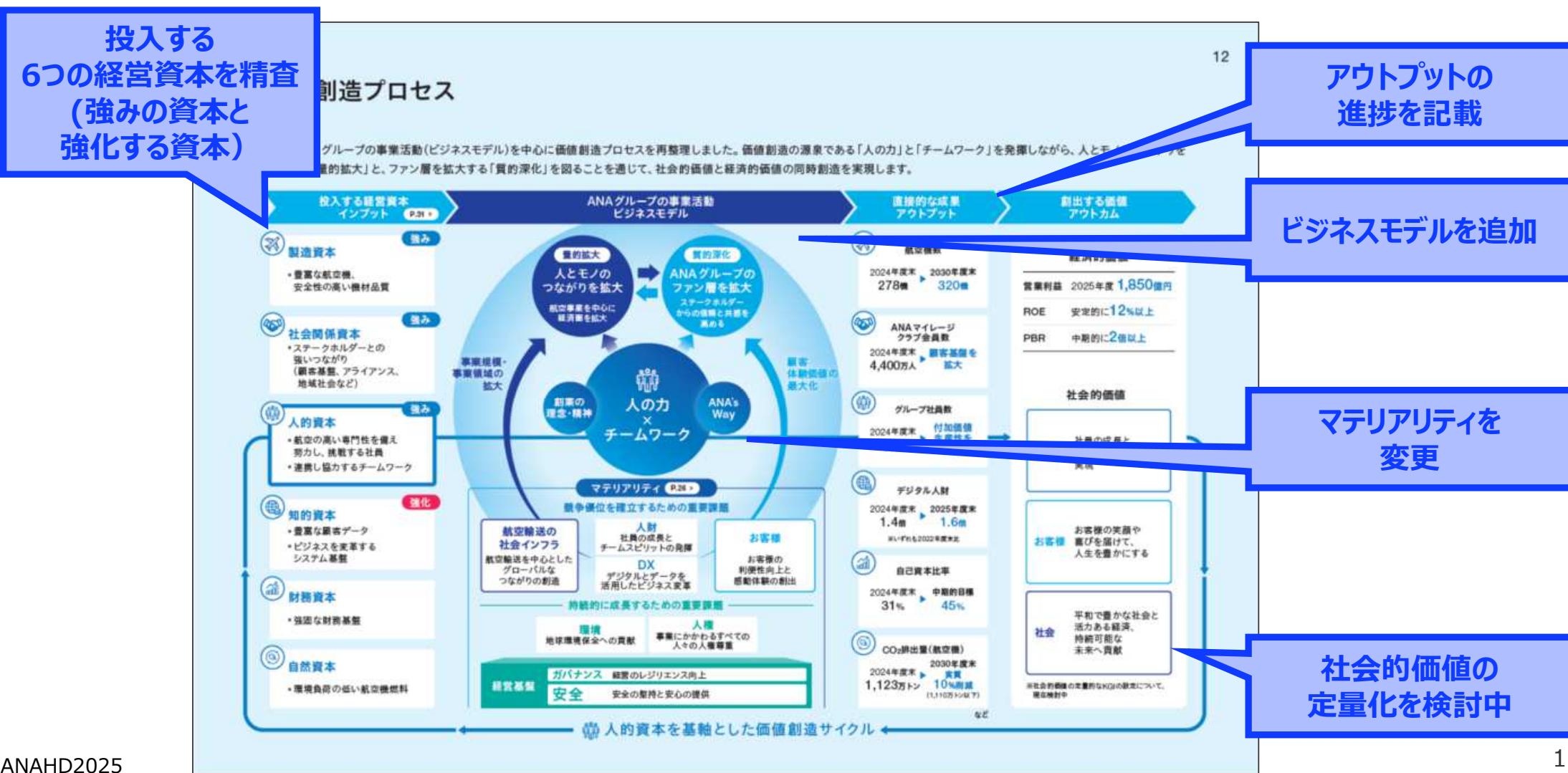
目指す社会像

平和で豊かな社会、活力ある経済、持続可能な未来へ貢献

すべての人が幸せで豊かな暮らしを送る

世界の人々がつながり、交流し、相互理解を深める

持続可能な社会



ポイント

1. 価値創造の根幹である「ビジネスモデル」を明確化（経営戦略会議・取締役会で議論を実施）
2. 「人とモノのつながりを拡大(量的拡大)」と、「ファン層の拡大(質的深化)」をバランス良く追求することで、相乗効果を生み出しながら、企業価値向上を目指す
3. 「量的拡大」と「質的深化」を推進する上で強みを解説



マテリアリティを再特定

ポイント

- マテリアリティを約10年ぶりにゼロベースで見直し、特定プロセスを詳細に開示
- ダブルマテリアリティの考え方へ沿って再特定し、マテリアリティを従来の3つ(人・環境・地域創生)から8つへ変更
- 次期中計では、新たなマテリアリティを土台として、戦略やKPIを策定する予定

マテリアリティの再特定

マテリアリティの見直し

従来のマテリアリティ(人・環境・地域創生)は、2015年にその趣向を特定し、その後も適宜、内容の一層見直しを行ってきましたが、近年において社会情勢や経営環境(メガトレンド)、リスクと機会、事業戻り、ステークホルダーのニーズなどに大きな変化が見られていることに対応するため、約1年をかけてマテリアリティを全面的に見直しました。今後は、新たに特定した8つのマテリアリティを踏まえて、中期的な戦略や対応策を議論・検討してまいります。

特定プロセス

マテリアリティの見直しは、以下のプロセスで実施しました。特記に際しては、ダブルマテリアリティ評価に基づき影響度評価を実施の上、社員・役員・投資家・有識者など社内外の様々なステークホルダーからの意見を参考にしました。今後実定する次期中経営戻りとの連動を図りながら、新たなマテリアリティへの対応策や戻りを検討してまいります。



26

マテリアリティの再特定

ANAグループの新たなマテリアリティ

今回、新たに特定した8つのマテリアリティは、既往戻りの構造です。それらの重要な課題の解決によって当社グループが目指す姿を見据えながら、社会的価値と経済的価値の両軸創造を実現してまいります。

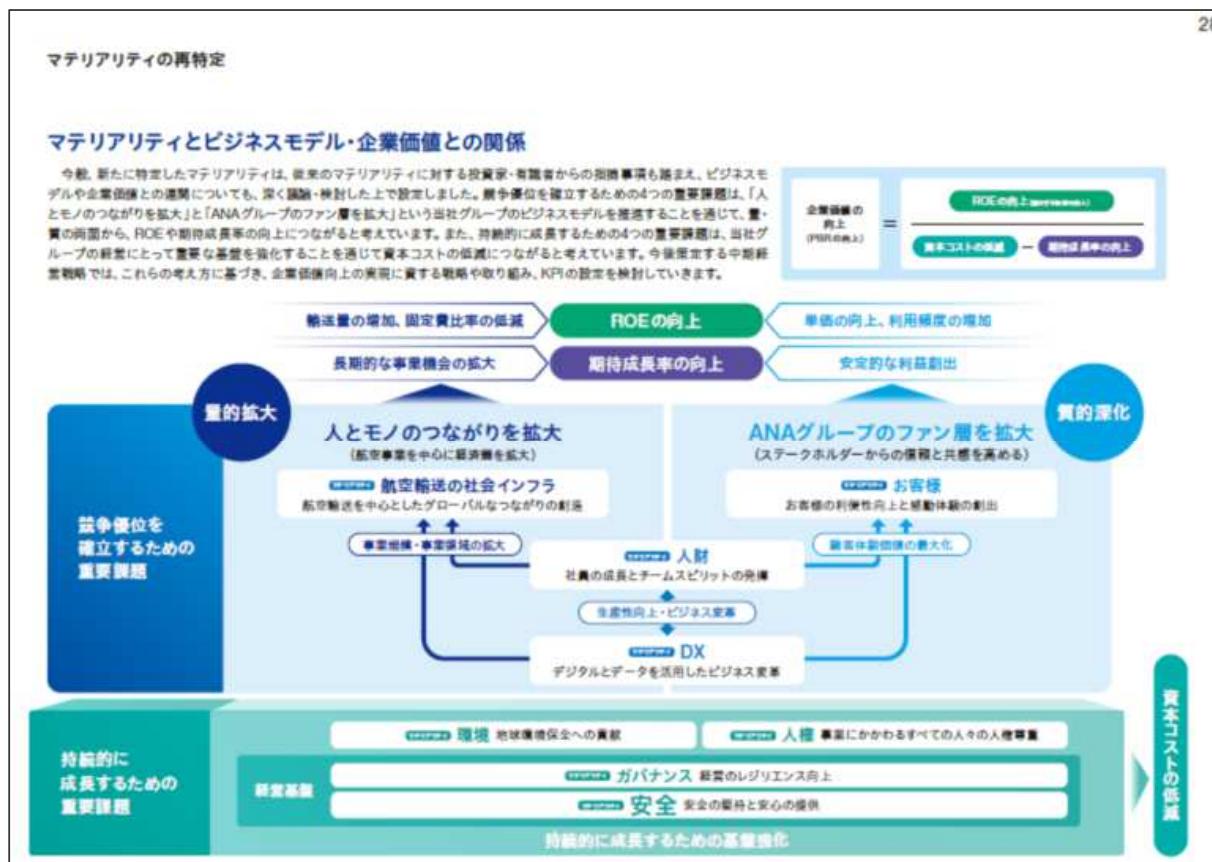
区分	領域	マテリアリティ	特徴の箇条	目指す姿
戻りを確立するための影響評価	航空輸送の社会インフラ	① 航空輸送を中心とした、グローバルなつながりの創造	・航空輸送は飛行機の本業にとって不可欠な移動手段 ・国際人口増加、移住者数の増加 ・機材の効率化など	私たちは、人間らしさの創造を通じて社会の発展を支えるとともに、人々の生活をより豊かにし、人と人のつながりを強め、モード・コロナ時代の移動手段として、グローバルな航空の運営と技術革新によって貢献します。また、自社の力を最大限に活用し、戻り戻りの意図を最も多く達成する方針です。これで、社会を前にして二つの柱を実現します。
	人財	② 社員の成長とチームスピリットの発揮	・人材育成は組織の本業にとって不可欠な活動であることより、人々の生産性を高めることで、人材とのつながりを強め、モード・コロナ時代の移動手段として、グローバルな航空の運営と技術革新によって貢献します。また、自社の力を最大限に活用し、戻り戻りの意図を最も多く達成する方針です。	私たちは、人材一人ひとりが持つ個性を尊重しながら、チームスピリットを育むことで、モード・コロナ時代の移動手段として、グローバルな航空の運営と技術革新によって貢献します。また、自社の力を最大限に活用し、戻り戻りの意図を最も多く達成する方針です。
	お客様	③ お客様の利便性向上と恩恵体験の創出	・多様な選択肢を求める現代のニーズへお応じて、利便性を追求する必要があります。モード・コロナ時代の移動手段として、グローバルな航空の運営と技術革新によって貢献します。また、自社の力を最大限に活用し、戻り戻りの意図を最も多く達成する方針です。	私たちは、利便性を追求する現代のニーズへお応じて、利便性を追求する必要があります。モード・コロナ時代の移動手段として、グローバルな航空の運営と技術革新によって貢献します。また、自社の力を最大限に活用し、戻り戻りの意図を最も多く達成する方針です。
	DX	④ デジタルとデータを活用したビジネス革新	・データ第一やデジタル技術による新たな価値を創造するため、デジタル技術の活用が不可欠 ・顧客満足度の最大化のために、データ分析によるデジタル化が不可欠	私たちは、データを駆動するデジタル技術を駆使して、新たな価値を創造するため、デジタル技術の活用が不可欠です。また、自社の力を最大限に活用し、戻り戻りの意図を最も多く達成する方針です。
戻りを確立するための影響評価	社会	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企業資源 ・スマートな運航による運航品質の向上	私たちは、運航の安全、運航の安心、安全運航システムの実現、機材の効率化などを通じて、運航品質を維持・向上させます。また、自社の力を最大限に活用し、戻り戻りの意図を最も多く達成する方針です。
	ガバナンス	⑥ ガバナンスの強化	・顧客満足度の向上に向けたガバナンスの強化 ・ガバナンスの透明化による信頼性の向上	私たちは、顧客満足度の向上に向けたガバナンスの強化、ガバナンスの透明化による信頼性の向上に向けたガバナンスの強化を行います。また、自社の力を最大限に活用し、戻り戻りの意図を最も多く達成する方針です。
	環境	⑦ 地域環境保全への貢献	・CO2削減量の最大化、廃棄物低減率が最大化されるよう、環境負担を最小化する取り組み ・資源循環型社会の実現を目指す取り組み ・資源循環型社会の実現を目指す取り組み	私たちは、環境の持続可能性、社会の持続可能性、資源循環型社会の実現を目指す取り組みを行います。また、自社の力を最大限に活用し、戻り戻りの意図を最も多く達成する方針です。
	人材	⑧ 事業にかかるすべての人々の人権尊重	・ANAグループの運営が社会の尊厳を守るため、人権を尊重する取り組み ・人材によって支えられていくことを尊重する取り組み ・人材によって支えられていくことを尊重する取り組み	私たちは、人材によって支えられていくことを尊重する取り組みを行います。また、自社の力を最大限に活用し、戻り戻りの意図を最も多く達成する方針です。

27

13

ポイント

1. 新たなマテリアリティと、ビジネスモデル・企業価値との関係を図示して説明
2. 競争優位を確立するための重要課題は、「人とモノのつながりを拡大」と「ファン層を拡大する」を通じて、ROEの向上、期待成長率の向上(PERの向上)へ連関
3. 持続的に成長するための重要な課題は、基盤強化を通じて、資本コストの低減に連関



経営環境分析をアップデート

ポイント

- 外部環境を踏まえたリスクと機会をアップデート
- 6つの対応方針と、その推進に際しての内部環境認識(経営資本の課題)を整理
- それぞれの対応方針について、関連するマテリアリティと、打ち手となる戦略・KPIを整理



経営資本の強化に向けた課題と対応策についてアップデート

ポイント

1. 6つの経営資本の目指す姿と課題認識、対応策をアップデート
2. 2026年度以降の目標は、次期中期経営戦略で策定予定

経営資本の強化					
	現在の資本の状態(2025年3月31日時点)	課題認定	強化施策の例	(モニタリング指標・目標値)	
 人的資本	<p>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”と組織の力を越えて連携する“チームワーク”</p> <ul style="list-style-type: none"> グループ従業員 44,019人 ANA Way Survey 平均スコア 3.98pt (5点満点) 女性管理職比率(グループ) 20.9% (2025年4月1日時点) Good Job Programにおける部門を超えたメッセージ件数 182,975件 	<ul style="list-style-type: none"> 事業規模の拡大に向けたオペレーションを支える人材不足 変化に機敏に対応する変革力の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 経営層と現場の対話をフィードバックの強化 会社・組織を始めたコミュニケーションの促進 プロフェッショナルな人材の獲得・育成 多様な人財が充実する企業活性の推進 変革やワクワクを推進する風土醸成 貢献や感謝を推進する風土醸成 社員の安全と健康の確保 快速な危機應処づくり 	<p>2025年度目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ANA's Way Survey全部門平均スコア 4.03pt (5点満点) 付加価値生産性 +15% 向上 (2018年度比) 2020年代の可能な限り早期に女性役員・女性管理職比率30% 	
 知的資本	<p>顧客満足を生み出す知見・ノウハウと高いブランド力</p> <ul style="list-style-type: none"> ANAブランド力、SKYTRAX5スター評議得点(2013~2024年) 航空機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(Bluelink) 	<ul style="list-style-type: none"> 航空で培ったノウハウのソーシャル事業への展開 海外におけるブランド力の認知向上 データ活用基盤の構築 	<ul style="list-style-type: none"> 海外でのブランディングの強化・組織横断的なノウハウの共有と、それを最大限に活用するための取り組みづくり 「BlueLink」データ活用 データ活用基盤の構成 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 	<p>2025年度目標</p> <ul style="list-style-type: none"> SKYTRAX5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) <ul style="list-style-type: none"> 安全性 定期性 顧客満足度 	
 社会関係資本	<p>ステークホルダーとの広く強いつながり</p> <ul style="list-style-type: none"> 就航路線数 359空港(コードシェアを含む) ANAマイレージクラブ会員数 4,400万人 ジョイントリップチャーブ(グループ) (2025年4月末時点) ステアライアンス加盟航空会社数 25社 株主数 745,681人 個別および包括連携協定の締結 24自治体 	<ul style="list-style-type: none"> 経営戦略を推進するための共創ネットワークの構築 	<ul style="list-style-type: none"> 経営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 空港市場への適切な機動的推進提供 ステークホルダーとの利害機会の拡大 地方自治体との連携による地域活性化 サプライチェーン会社におけるANAグループ調達方針に基づく公正かつ柔軟な調達活動 	<p>これまで航空事業で培ってきた知見やノウハウが、世界に通用する高品質なANAブランドの基盤となっています。今後はDXを推進することで、社員一人ひとりが持つ貴重な経験をグループ全体で最大限に活用し、航空事業のさらなる成長と新たな価値の創出によるANA経済圏の拡大につなげています。</p>	
 財務資本	<p>安定的に利益を創出できる健全な財務運営</p> <p>2024年度実績</p> <ul style="list-style-type: none"> 営業利益率 8.7% ROA 5.6% ROE 14.1% *1株当たり純利益 325.58円 *自己資本比率 31.2% 借入債務 RBL/A(安定的), JCR/A(安定的) 	<ul style="list-style-type: none"> 安定した財務基盤の維持・向上と資本効率の改善 	<p>2025年度まで:</p> <ul style="list-style-type: none"> 財務基盤の回復を優先 利益率向上による自己資本の積み上げ 有利子負債の返済 手元資金は高い水準を維持 信用格付けの「A格」を維持 <p>2026年度以降:</p> <ul style="list-style-type: none"> 融資戻済 自己資本を蓄積 	<p>2025年度以降早期に目指す目標</p> <ul style="list-style-type: none"> *1株当たり純利益 口座開設以前を上回る水準 自己資本比率 45% 水準 <p>2030年度までに目指す水準</p> <ul style="list-style-type: none"> 営業利益率 10%以上 ROA 8%以上 ROE 12%以上 PBR 2倍以上 	<p>航空事業は機材調達などによる大きな資金需要が長期的にあるビジネスです。会社の好不調にかかわらず、安定して資金調達できる状態を維持するため、事業収益と健全な財務運営を維持することで、資本・金融市場との信頼関係を構み上げ続けることが重要と考えています。</p>
 製造資本	<p>豊富な機材とその運航を支える施設やシステム</p> <ul style="list-style-type: none"> ANAグループ航空機 278機(うち貨物専用機8機) 低燃費機材比率 93% 最新の訓練施設(ANA Blue Base) 完全に至るる自社保有の整備基盤 運航の基本品質を支える各種オペレーションシステム 	<ul style="list-style-type: none"> 中長期的な成長に向けた新規機材の拡大 基本品質を支える施設やシステムのさらなる基盤化 	<ul style="list-style-type: none"> ネットワーク戦略に基づくフリート戦略の進行 持続的成長に向けた航空機投資 日本貨物航空(株)(NCA)の子会社化によるフレイターの増強 低燃費機材のさらなる拡充 基本品質のさらなる向上を目指とした施設・システムへの投資 	<p>2025年度目標</p> <ul style="list-style-type: none"> グループ全体の機材数 263機 設備投資額 約2,700億円(2023~2025年度平均) <p>2030年度計画</p> <ul style="list-style-type: none"> 機材数320機 低燃費機材比率 91% 	<p>需要に合わせた事業拡大に向けて、長期的な視点で計画的に機材を導入します。また、低燃費機材の導入やペレーティングシステム競合を通じて、環境や安全の面でも付加価値の高い、世界基準水準の航空サービスの提供を目指します。</p>
 自然資本	<p>日々の創意工夫による資源の有効活用</p> <p>2024年度実績</p> <ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量 8.9%削減(2019年度比/航空機由来) CO₂排出量 20.5%削減(2019年度比/航空機以外) 省資源率 57.8%削減(2019年度比) 食品残棄率 4.1% 	<ul style="list-style-type: none"> 持続的な事業成長と再立したCO₂排出量ネットゼロの実現 	<ul style="list-style-type: none"> 運航上の改善・航空機などの技術革新 SAFの採用などによる航空燃料の低炭素化 排出費用引制制度の活用 エネルギー効率化の実現 資源循環・食品類の廃棄率を減らすサービスへの転換 航空船込を活用した野生生物の遭難取引実績 	<p>2030年度目標</p> <ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量実質 10%以上削減(2019年度比/航空機由来) 資源循環率 70%以上削減(2019年度比) 食品残棄率 3.6%以下 	<p>航空は利便性の高い長距離輸送手段ですが、地球環境への負荷が大きく、その低減は重要な課題です。豊かな生活を支える輸送サービスと地球環境の保護を両立するため、温室効果ガス排出削減を主とする気候変動の緩和、生物多样性保護や資源の有効活用など、幅広い取り組みを強化してまいります。</p>

中期経営戦略の進捗や今後の利益成長に向けた課題への対応を説明

ポイント

- 航空事業の力強い回復により、**利益創出力は着実に向上**
(非稼働機材の影響を排除した想定営業利益は、2,000億円を超える水準)
- さらなる利益成長に向けて、①機材稼働の制約、②整備費の適正化の2点の課題へ確実に対応

事業戦略

現行の中期経営戦略では、戦略テーマとして3つの「柱」を構成しています。各戦略の推進を通じて成長回帰への足元を固めるとともに、2020年度に目標する実績に向けて、ビジネスモデルを変革しながら本格的な成長フェーズへの移行を目指します。

ビジネスモデルを変革

- ANAエアライン事業の利益最大化
 - マルチブランドの最適化
ANA peach
 - 貨物事業の拡大
- ANA経営の拡大
 - コントラクティング能力向上
 - 乗客と日々の接点強化
- 航空機運航の収益ドメインの拡大
 - 事業分野に沿ったリース拡大

財務戦略

- 財務基盤のコロナ前への復元
- 経済圏の拡張

2021年度 営業費用の大規模圧縮 (2019年度比-10%減)

2022年度 基本化の進展 (2019年度比-10%減)

2023年度以降 営業費用の大規模圧縮 (2019年度比-10%減)

2020～2022年度 事業構造改革 (2020年3月実施)

2023～2025年度 事業構造改革 (2023年3月実施)

2023～2025年度中長期戦略 (2023年3月実施)

「成長回帰への足元固め」

「ワクワクで満たされる世界を」

「ワクワクで満たされる世界を」

売上高・営業利益の推移

2025年度は「成長回帰への足元固め」となる現行の中長期戦略の最終年度です。航空事業の力強い回復により、売上高は過去最高を更新する見込みで、営業利益は前半から減益となる見通しですが、コロナ前の営業構造改革を通じ、利益創出力は着実に高まっています。

航空機の受注遅れなどにより、半光沢黒色の水準は若干を上回っており、バランスシートマネジメントを継続しながら、キャッシュフローとの平滑化を図っています。

株主還元の変化も今後の課題と認識しており、中期的な黒字計画について、経営の議論を加進していきます。

今後の課題

- 国内線の収益性改善
- 財務健全性の維持と資本比率の両立
- 投資支出の流れ(キャッシュフローの平滑化)
- 株主還元のさらなる強化

年度	売上高 (億円)	営業利益 (億円)
2018	20,583	1,650
2019	19,742	1,650
2020	7,296	518
2021	10,303	1,173
2022	12,714	1,255
2023	20,569	2,078
2024	22,618	1,968
2025	23,700	1,850

事業戦略

利益創出力の向上に向けて

実質的な利益水準

年度	営業利益 (実績)	営業利益 (予測)
2023	2,078	2,050
2024	2,050	2,050
2025	2,050	2,050

2025年度の計画を含む直近3ヶ月の営業利益は、2年前倒しで減益となっています。一方、減益割合の軽減や固定外収益として計上されている橋梁効果を調整した純正営業の営業利益は年々健闘しています。

1 機材稼働の向上

課題

- エンジン故障に伴う非稼働率の発生

年度	非稼働率
2020/2021neo	9機
2021/787	4機

対応策

1. エンジン修理に向けた取り組み
 - 自社工場の生産拡大
 - エンジンメーカーとの協業
 - 予備エンジンの活用
2. ボーイング機の早期交換に向けた調整

2 整備費の適正化

足元の整備費増加の要因

- コロナ禍の反動や一時的な需要で費用が増加
- コロナ禍で先送りした定期検査のタイミングが集中
- メーカー出荷によるエンジン生産(PW1100G)
- ボーイング機の整備費用に伴う機材退役と共にかかる整備費

2026年度以降の見通し

- 一時的な要因は2026年度以降、2年程度かけて収束へ
- 2028年度頃から主要量当たり整備費が適正化(ユニットコストが低下)

ポイント

2025年度計画に加えて、中長期的な戦略の方向性を説明

長期的な事業成長に向けて、77機の航空機を発注

[国際線] 事業規模の拡大に向けた成長投資
[国内線] 小型化により需給適合を推進

1. 機材戦略

成長ドライバーとして事業規模を拡大

- ・北米＝アジアを中心に、今後も需要が拡大する見通し
 - ・自社のネットワーク拡大に加えて、提携戦略も強化

3 国内旅客

収益性改善に向けた取り組み

- ・国内旅客事業の収益性悪化の現状を分析
 - ・短期的・中期的な対応策

4. 國際貨物

- ・大型フレイターを活用し、欧米路線の供給量を増強
- ・最適な貨物ネットワーク構築に向けた戦略議論を加速

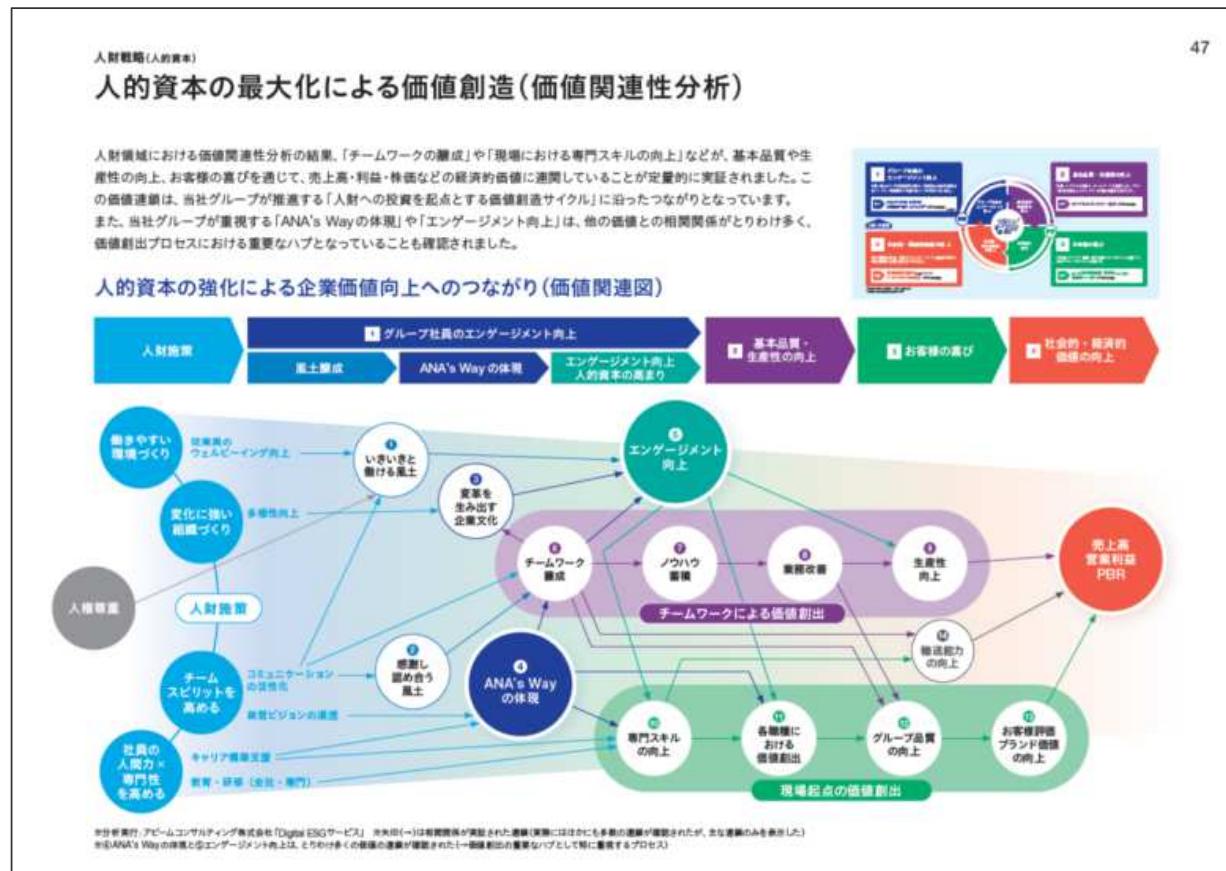
ポイント

1. 人財がどのような経路で財務価値を生み出すかを可視化するため、520種類の指標データを用いた「価値関連性分析」を実行（データの平均取得年数9.8年）
2. 人財施策から経済的価値へのインパクトパスが、当社の仮説どおりに実証された



ポイント

1. 「チームワーク」と「現場起点」による価値創造が独自の強みであることを定量データで実証
 2. 当社が重視する「ANA's Wayの実践」と「エンゲージメント向上」が価値創出プロセスにおける重要なハブであることも確認
 3. 2025年3月に、当社独自の人的資本レポート「Human Capital Story Book」を発行



ポイント

- 調査会社に依頼し、エンゲージメントサーベイの他社比較を実施
- ANAグループで働いていることへの誇りや、仕事のやりがいなど、多くの項目が他社と比べても高水準
→行動指針の体現、高いエンゲージメント、チームワークが強み
- 一方で、情報伝達や働きやすさの項目が他社より低水準
→航空事業の特性や2024年度の特殊要因もあるが、引き続き社内コミュニケーションや適切な人員確保に注力

人財戦略(人的資本)
人的資本の最大化による価値創造 ④ エンゲージメント向上

50

ANA's Way Survey の他社比較について

エンゲージメントサーベイの取り組みの妥当性を他社比較の観点でも確認するため、調査会社に依頼し、他社と比較可能な34個の設問項目について、2024年度のスコアのランク付けを行いました。その結果、当社が主要KPIとして掲げる設問のスコアは他社平均と比べて極めて高いこと、また特定課題として掲げる設問のスコアは他社平均と比べても低く、課題認識が妥当であることを確認しました。加えて、ワークライフバランスや労働時間管理など、職場環境に関する設問が他社平均よりスコアが低いことも分かりました。これは、航空事業の特性やコロナ禍以降の事業環境の変化などが要因であると分析しており、職種や業務に応じた働き方や制度の改善および人員不足などの対応を図っていきます。

他社比較における当社グループの評価 (※比較対象は従業員が100名以上の295社(但し、設問によって比較対象社数は異なる))

ランク	評定	範囲	該当設問数	回答項目（主な認同を含む）
S	トップレベル	上位 1~10%	13	【主要KPI】ANAグループで働いていることを誇りに思っている 【主要KPI】仕事に対するやりがい・達成感を感じている 身近なところから業務の効率化や改善を行っている 仕事上の問題点やアイデアについて提案を行っている 経営ビジョンの実現に向けて挑戦しようとする風土がある 自分の仕事がお客様満足につながっていると実感している 他部署の仕事にも関心を持ち、お互いに連携し、話し合うようになっている 経営トップの考えていることやメッセージがしっかりと伝わってくる 上司が多様な意見や相談に耳を傾けている 誰かが仕事で困っていれば見過ごすことなく、お互いにサポートしたり声をかけたりしている 育児・介護・看護など事情のある社員を理解し、働きやすい環境・風土がある 【特定課題】ANAグループにおける自分自身のキャリア目標を描くことができている
A+	高水準	上位 10~25%	8	日常的に、経営理念・ビジョン・行動指針を意識して行動している 【特定課題】現場の情報が経営層にしっかりと伝わっている
A	平均以上	上位 25~50%	4	【特定課題】作業量・能力や責任に応じた適切な業務分担ができる ワークライフバランスを大切にしている
B	平均以下	下位 50~75%	6	【特定課題】作業量・能力や責任に応じた適切な業務分担ができる
B+	低水準	下位 10~25%	1	ワークライフバランスを大切にしている
C	要改善	下位 1~10%	2	労働時間の管理が適切に行われている

他社比較から分かる当社グループの課題・特徴:

課題・特徴 対応策の実行度

- 現場を中心に多様な職種・働き方の社員が存在するため、情報伝達・共有が相対的に難しい
経営層と社員の対話など、社内コミュニケーションを促進(社員へのフィードバックも強化)
- 需要回復や人材不足などに伴う現場の繁忙感
適切な人員確保や、DXによる生産性向上が有効
- 運航便の遅延やレイギュラーが労働時間に直結
定時性の向上は社員エンゲージメント向上にも寄与

2024年度の特殊要因

複数の要素が要因で、定時性を維持するための業務負担の増加や勤務時間の延長が発生
※当年度は機材リース料金の上昇と工事に伴うバス運賃の値上げ、燃料費の高騰、天候レギュレーションなど

ポイント

- 現行の中期経営戦略におけるDXの取り組みの進捗や課題を整理
- 活用可能なデータ量やデジタル人財など、DX推進に向けた基盤の拡充は順調に進捗

DX戦略

57

2023-25年度中期経営戦略の進捗

2024年度は、従来以上に経営戦略とDX戦略の連携を強化するため、ANAの全社員が参加する「DX実務委員会議」を開催しました。優先すべき投資判断や、重要な案件の課題解決などの経営日程の後段に加えて、DXの在り方、組織、子会社、風土醸成、人財育成など、幅広いテーマについて従業員で前日議論を深めることで、経営と一緒にとなったビジネス変革をより効力的に推進するための体制づくりを進めています。

また、現場レベルでのデジタルデータ活用による成果の創出も強化しています。例として、2024年度から、職内での本部委員会議が使用するタブレット端末に、インターネットを介してデータを共有する機能を搭載し、次回の会議に向けたデータを収集する仕組みを導入しました。従来、職内での本部委員会議のコミュニケーションは紙のメモや声掛けで行っていたため、お客様のご要望に対してタイムリーナレッジが困難でしたが、それがタブレット端末でリアルタイムに情報を共有できるようになり、複数の本部委員会議

が連携してスピーディーかつ正確な対応が可能となりました。このように既存の業務を単にデジタルに置き換えるだけでなく、業務の変革や新たな価値創造につなげるために、データドリブンな風土醸成に向けた各部門への実践活動や、生成AIのグループ会員への影響など、全社でデジタル変革を推進するための取り組みを強化しています。

一方、会社内の組織開拓を推進する上で、グループ内の成功事例を模倣する社員や、デジタルデータ・AIを前提に業務を抜本的にデザインするか、進化する技術等を迅速に事業へ実装していく方のさらなる拡上げが、次の成長に向けた課題であると認識しています。

2025年度は、現行の中期経営戦略の最終年度として、これまで強化してきたデータ基礎やデジタル人財を活かし、グループ横断でのデジタルデータ・AIの戦略的活用を進めるとともに、データ活用による各部門の成長創出のグループ共



ANA本部委員会議が実施される様子

2024年度の振り返り

- 取り組み
 - 経営によるDX開拓議論の活性化（DX委員会議の新設など）
 - データ・AI活用を推進するための組織整備や文化醸成（生成AIのグループ会員への展開など）
 - AIの多様な活用による革新性の追求
- 課題
 - 経営委員会議のデータ活用事例のグローブ展開と継続的な監視
 - 時代の変化に即応できるデータ・デジタルリテラシー・課題解決力の強化
 - AI技術の急速な進化によるデータ・デジタル人財の対応

2025年度の方針

データ・デジタル人財などの基礎を活用し、グループ横断でDXを推進

- データ活用による各部門の成長創出のグループ共有と支援強化
- 業務部門の社員のデジタル・業務デザインスキル向上による変革力強化
- AI技術の急速な進化をビジネス価値につなげる取り組みの強化

DX戦略

58

DX基盤の充実に向けて

データマネジメント



活用可能なデータ量は、2023年度末までに2022年度比で4倍を目指していますが、2024年度時点では2.2倍で拡大し、計画通りに進捗しています。今年度は引き続きデータ基盤を強化するとともに、収集したデータを活かした活用施策を推進し、業務部門の社員に対し、データマイクスと活用スキル・デザイン力強化によるデータ活用の民主化を進めることで、データドリップによる企業価値向上を進めていきます。

デジタル人財の確保と成長支援



デジタル人財開拓の取り組み
デジタル人財の確保と育成は、重要な経営テーマであり、取締役が参加する経営幹部会議で議論を重ねてきました。DX推進の橋となるデジタル人財の教育とスキルを明確に定義し、育成を進めています。2024年度時点のデジタル人財の人員数は、2023年度比で1.6倍と算出であります。2025年度末まではさらに成長を予測しており、2025年度末までは中期経営戦略目標の1.6倍を達成できる見込みです。新卒・キャリア採用に加え、運営部門からの公募も活用することで、高適性を持った豊富な人財の確保に取り組んでいます。



Digital Leader育成プログラム

デジタルガバナンス

国内の主要インフラ事業者として「求めと守り」のデジタルガバナンスを実現しています。2024年度にはセキュリティインシデントに対応するためのグループ横断の専門チームを充実させ、取締体制を強化しています。グループ社員や経営層向

けのセミナー・研修などを実施しており、国際基準に準拠した情報セキュリティ対策を講じることで、安心・安心と信頼創造の両立を追求しています。

ANAグループでは、AIを「ともに働くパートナー」と位置付け、全社員が利用可能な生成AI(Gemini)やアンケート投票、シフト調整など、様々な分野での活用を推進しています。特にGeminiは、現に1万人近くのグループ会員が利用しており、日々の業務の生産性や業務品質向上につなげています。同時に、AI活用にあたっては、個人情報保護や著作権、セキュリティなどを十分に考慮し、責任あるAI活用と信頼されるガバナンス確立に努めています。

IT基盤の進化

事業環境の急速な変化に即応するため、DX戦略を支えるIT基盤の変革を推進しています。国内販売システムの外部サービスへの移行機会にパブリッククラウドを戦略的に活用し、システム間の柔軟な連携を強化します。また、ANAホールディングスにITアーキテクチャの変革と機器更新を折衝し、グループ全体の構造設計を整備することで、信頼と信頼によるシステムの複雑化を解消します。これにより、就労と就労でのスマートな連携を実現させ、シンプルで更に高いIT基盤を構築することで、お客様への迅速な技術提供と、持続的な事業成長を実現していきます。

CO₂排出量の削減に向けた対応

ポイント

- 中長期環境目標と、目標達成に向けたトランジションシナリオを維持
2024年度のCO₂排出量(航空機)は2019年度比▲8.9%削減した一方、SAFの使用量は依然として0.1%未満
- SAFの安定確保に向けた取り組みや、CORSIAの義務履行に必要な排出権クレジットの流通不足について解説
- TCFD提言に基づく情報開示では、足元のSAF価格動向を踏まえた財務影響について明示

環境(自然資本)

基本的な考え方

ANAグループは、気候変動対策、特に温室効果ガス排出量の削減が持続的な事業の成長と持続可能な社会の実現に寄与する、非常に重要な課題であると認識しています。また、自然資本の保全や資源の有効利用などの地球環境全般への取り組みも開発に重要な課題です。

ANAグループ環境方針とANAグループ生物多様性方針、さらにはANAグループ環境目標に則り、パリ・コネクションにかかるすべての関係者と連携して中長期的な企業のありたい姿と短期的な事業成長を両立させつつ、2030年中期環境目標と2050年長期環境目標の達成に

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動画）

	取り組み	2030年度目標		2050年度目標		2024年度実績	
		実質10%以上削減 (実質排出量約1,110万トン以下)	実質ゼロ ^a	実質10%以上削減 (実質排出量約1,110万トン以下)	実質ゼロ ^a	8.9%削減 (1,123万トン)	0.1%未満
1 CO ₂ 排出量の削減	航空機	実質上の改善 ・航路などの技術革新 ・SAFなどの活用など航空燃料の低炭素化 ・ネガティブエミッション技術(NETs) ^b の活用 ・排出権取引制度の活用	2019年度比 実質10%以上削減 (実質排出量約1,110万トン以下)	実質ゼロ ^a	8.9%削減 (1,123万トン)	0.1%未満	
	達成に必要な外部環境	SAFの実安供給(量・価格) ・航空機などの技術革新(電気・水素航空機などの開発) ・排出権取引市場の環境整備					
	航空機以外	実証、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 ・空港運営の更新時に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	20.5%削減		
	達成に必要な外部環境	再生可能エネルギーの供給拡大 ・EV-POV化のための空港インフラ整備					
2 プラスチック・紙など資源類の廃棄率削減	PJ1 >	機内食容器の素材を使い捨てで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家製造リサイクルスキーム構築	70%以上削減 (2019年度廃棄率比)	廃棄率ゼロ	57.6%削減		
3 横内食など食品類の廃棄率削減	PJ1 >	機内食・国内空港ラウンジホールの商業モニタリングや機内食事前予約サービスによる廃棄物見直しなど	廃棄率 3.8%以下 (2019年度4.0%)	廃棄率 2.3%以下 (2019年度比50%削減)	4.1%		
4 生物多様性の保全	PJ2 >	航空輸送における速法で野生生物の取引廃止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					

^a: SAF(Sustainable Aviation Fuel):化石燃料以外の植物油、動物性脂肪などを転換された航空燃料。^b: 大気中から蓄積CO₂を回収・除去し、暫く貯蔵する技術

注3 ライフサイクル全体で削減しきれない場合CO₂排出量を、大気中からCO₂を物理的に転換する技術などによる収量で、差し引きすること

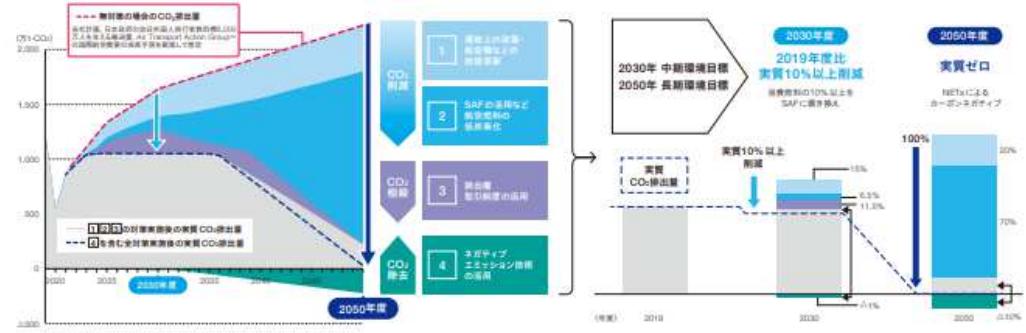
環境(自然资源)

① CO₂排出量の削減

航空機の運航で発生するCO₂排出量の削減

ANAグループの2050年長期環境目標達成に向けたトランジション戦略を策定しています。戦略の実行に向け、新たな技術の積極的な活用を模索するとともに、SAFや碳素クレジットの活用については、それぞれの実現状況や経済合理性を踏まえ、ベストミックスで2030年・2050年中期環境目標の達成に取り組んでいます。また、2024年1月にSAFの導入促進「運航上の改善」および「航空機燃費新技術の導入」などについて、2030年度と2050年度に向けた定量的なことなどを通じて日本国内の脱炭素化の推進に貢献しています。

2050年長期環境目標達成に向けたトランジション戦略



R1: GXリード:2050年カーボンニュートラル実現と社会貢献を実現して、GXへの移行を行い、現在および未来社会における持続的な社会実現を目指す企業が市場の取り組みを行う企業群や、学士院に登録する等
R2: An Transport Action Group (ATAG/空港運営会議)や航空機メーカーなどが参加する航空業界のワズキビターカーに属する組織グループ

ポイント

1. LEAPアプローチを用いて「優先地域の特定」と「依存・影響、リスク・機会の重要性評価」を実施
*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
 2. 事業活動と依存・影響の経路を体系的に分析するためロジックツリーで可視化
 3. 重要性が高いと評価した「依存・影響」と「リスク・機会」を開示
評価結果をふまえて、生物多様性保全の基本的考え方、GBFターゲット6(侵略的外来種対策)を追加
*GBF(Global Biodiversity Framework)ターゲット=生物多様性の損失を止め、回復させるための国際目標

*GBF(Global Biodiversity Framework)ターゲット=生物多様性の損失を止め、回復させるための国際目標



ポイント

- 外国人労働者の労働環境把握について、課題と今後の取り組みを説明
- 「カスタマーハラスメントに対する方針」を策定し、社員・お客様双方に対して安心・快適な環境を確保

マテリアリティ 人権

人権

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年に日本企業として初となる人権報告書を発行するなど、取り組みを進めています。また、「2023-25年度中期経営戦略」においても「サプライチェーン上の人権尊重の徹底」を掲げています。「人権デューディリジェンスプロセス」「苦情処理メカニズム」の両面から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進めて行きます。

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。[人権報告書2023](#)

方針によるコミットメントおよび周知
2016年4月に「ANAグループ人権方針」を定め、2023年7月に改訂しました。
[ANAグループ人権方針](#)

1 人権への負の影響の特定・分析・評価
2016年にANAグループのあらゆる事業と就航路を対象とし、事業活動が人権に及ぼす潜在的なリスクの洗い出しを実施しました。また、ビジネスと人権を取り巻く国際的な環境変化やANAグループの事業環境・事業ポートフォリオの変化等を踏まえ、2022年にインパクトアセスメントを実施しました。検討にあたっては、全社横断的に議論・確認する場として「人権・環境デューディリジェンスワークショップ」を開催し、その中で抽出した潜在課題をもとに、新たな人権リスクを加味して5つの新たな人権テーマを設定しました。2025年度は3年間の進捗を確認した上で、改めて重要な人権テーマの見直しを実施していきます。

重要な人権テーマ

- ① 国内外の業務委託先やベンダーで働く外国人労働者の労働環境把握
- ② サプライチェーン上における人権課題・障害負担の特定
- ③ 航空機を利用した人貨取引の防止
- ④ お客様情報の保護とプライバシーへの配慮
- ⑤ AIやメタバース等のサービスを提供する際の人権配慮

人権尊重に係るマネジメント・システム（サイクル）

```

graph TD
    A[方針によるコミットメントおよび周知] --> B[人権デューディリジェンス]
    B --> C[適切な措置の実施]
    C --> D[対応の実効性の追跡評価]
    D --> E[修正(貴重情報メカニズム)]
    E --> F[ステークホルダーエンゲージメント]
    F --> A
    
```

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
- 2 適切な措置の実施
- 3 対応の実効性の追跡評価

**事例：重要な人権テーマ
外国人労働者の労働環境把握**

重要なテーマについて、リスク発生の防止に向けた取り組みを進めており、本テーマについては、第三者機関であるNPO法人経済人コーポレート社会議日本委員会とともに、下記の3つのステップを1サイクルとして年度単位で回しています。ステップ①②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、人権デューディリジェンスと苦情処理メカニズムを両輪で回しています。

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
ステップ② 外国人労働者への直接アンケート調査
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一筋に高いとする持続可能性へのインパクトを行い、状況を確認しています。そこで確認された課題については、委託先会社とともに改善を行っており、その後の追跡評価も実施しています。

課題と今後の取り組み
国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に沿って取り組みを進める中で、特に事例に挙げている取り組みでは、実施した対応の実効性を適切なタイミングで確認することに難しさを感じています。その対応として、2025年度からはサイクルの中に追跡評価を組み込む形で、さらに取り組みを深化させていきます。

78

ポイント

1. 安全担当役員のメッセージを新設し、中長期視点のコミットメントに言及
2. 2030年を見据えた中期的な安全活動方針を開示（安全推進・保安強化に向けた仕組みづくり、安全文化の醸成など）
3. 各現場の具体的な取り組みを紹介し、安全・安心をグループ全体で追求していることを訴求

安全

**担当役員
メッセージ**

全日本空輸(株)
取締役 安全執行役員
安全品質管理室、岐阜飛行場本部、機材、
安全委員会、安全品質監査、ANA Blue Base那覇、
航空安全推進室、安全実践センター
宮前 利宏

ANAグループの安全理念の中で「安全は経営の基盤であり社会への責任である」と謹んでいます。航空事業を中核とするANAグループにおいて、安全は最も優先すべき大切なことであり、社員をはじめ経営一団の対応やメッセージなどを通じて社員に振り返り伝えています。私たちANAグループの社員はお客様の命を預かる大切な仕事をしているという認識を絶続的に伝承していくなければなりません。その認識の上で、ANAグループで働く一人ひとりが日々の一つひとつ仕事を大切にし、様々な環境・状況の中で、リスクを想像し、不安を感じたら立ち止まり、あるいは仲間に声かけして確認し、安全を自らつくり込むことが重要だと考えています。その基本的なことの不斷の積み上げによりお客様、そして社会からの安心を築いていきます。

ANAグループが安全を守り続ける上で大切にしていることは、ANAグループの強みである「仲間への想い」です。組織的なこととして、上下、職種関係なく、「仲間」にミスをさせないために声をかけ合う「アサーション」という行動様式を促進する取り組みを展開しています。

社員の努力に加えて、組織として安全を堅持する環境、仕組みづくりにも継続的に取り組んでいます。現場が仕事にいきいきと取り組み、安全をつくり込むための施策や役割などをしっかりと行うとともに、安全リスクマネジメントの仕組みを業界として協働して巻き上げていくことに積極的に取り組み、日本の航空の安全が世界をリードすることに貢献しています。

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、業種・ブランドにかかわらず、グループすべての事業において守るべき絶対的な使命です。全社員が日常の業務を遂行する上で根柢となるべき「安全理念」と「安全行動指針」を定め、共通の誓いとしています。

ANAグループ安全行動指針

- ① 安全は経営の基盤であり 社会への責任である
- ② 私たちはお互いの理解と信頼のもと 確かなしきみで安全を高めています
- ③ 私たちは一人ひとりの責任ある実践的な 行動により安全を追求します
- ④ 安全・ルールを遵守し、基本に忠実に業務を行います。
- ⑤ プロフェッショナルとして、健闘に留まらず常に安全を最優先します。
- ⑥ 見聞や気づきを声に出し、毎日の意見を真摯に受けとめます。
- ⑦ 情報はすみやかに伝承、共有します。
- ⑧ 未然・再発防止のために自ら改善に取り組み続けます。
- ⑨ 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。

- ・**ひまわり花**：お客様のあんしんにつながる「航空安全」を象徴しています。
- ・**茎・基盤**：花を育む仕組みとしての「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**：ひまわりを外敵から守る「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」という土壤です。この土壤を構成する「公正な積み重ね」「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まいります。

ANAグループの安全管理システム

国際民間航空条約第10附録書に準據する安全管理体制(Safety Management System;SMS)を有しております。SMSは組織的・系統的に安全を管理する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、以下の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「飛行場」を始めた4つの分野において、不安全事象やヒヤリハット情報をなどに対し、リスクマネジメントのサイクルを実施しています。
- 3 安全状況のモニター・評価 総括トップのレベルで、内部・外部・コードシェア監査、飛行データ解析、事故対応体制の検査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 総括トップと社員の安全・保安に関する対話、安全教育・研修、会社員向けの緊急脱出訓練など、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実感につなげています。

ポイント

2024年度に取締役会で議論した中長期テーマを振り返り、持続的な企業価値向上の実現に向けて対談

座談会における発言内容



コーポレート・ガバナンス
社外取締役座談会

■ 峰岸 真澄
社外取締役

■ 山本 葦士
社外取締役

■ 片野坂 真樹
取締役会員
社外取締役

■ 勝栄二郎
社外取締役

■ 井上 ゆかり
社外取締役

実効性のあるガバナンス体制を追求し、
持続的な企業価値向上の実現へ

■ 片野坂 ANAグループでは、取締役会における議論の時間配分の工夫や事前説明の充実化など、ガバナンス強化に継続的に取り組んでおり、経営保有方式の変更など新たな試みも進めています。現行の中長期経営戦略は階層的に進歩し、財務基盤もコロナ前水準に復元しつつあります。これもひとえに、社外取締役の皆様が多様な知見に基づき、意思決定の質の向上に貢献してくださっているおかげです。本日は「ANAグループの中長期的な企業価値向上に向けて」をテーマとし、前年度の議論の振り返りや今後の成長に向けた重点課題について、皆様の率直なご意見を伺いたいと思います。

■ 井上 常に「感謝と謙虚」の心を大切にしています。様々な機会や出会いに感謝し、常に学び続ける謙虚さを忘れないように努めています。

92

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応	PBRやROEなどの具体的な目標を示したことは市場への強いメッセージとなった 今後は、達成に向けた重要課題の解決が不可欠 (勝栄社外取締役)
マテリアリティ	取締役会での徹底した議論を経て、 目指す方向性が明確になったことを評価 これをグループの隅々まで浸透させることを期待 (山本社外取締役)
中長期視点での戦略議論	責任体制の明確化や達成度を測るKPIの設定で、 進捗をモニタリングする透明性の高い仕組みの構築 が重要 (峰岸社外取締役)
社会的価値と経済的価値の同時創造	社会インフラとしての責任を果たすことと、お客様に選ばれる体験価値の提供を両立 することが、ANAグループの持続的な成長につながる (井上社外取締役)

免責事項

当資料には、弊社の現在の計画、見積り、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、全て将来の業績に関する見通しです。これらは現在入手可能な情報から得られた弊社の判断及び仮説に基づいています。

弊社グループの主要事業である航空事業には、空港使用料、航空機燃料税等、弊社の経営努力では管理不可能な公的負担コストが伴います。また、弊社が事業活動を行っている市場は状況変化が激しく、技術、需要、価格、経済環境の動向、外国為替レートの変動、感染症の継続・拡大、その他多くの要因により急激な変化が発生する可能性があります。これらのリスクと不確実性のために、将来における弊社の業績は当資料に記述された内容と大きく異なる可能性があります。従って、弊社が設定した目標は、全て実現することを保証するものではありません。

当資料はホームページでもご覧いただけます。

<http://www.ana.co.jp/group/investors>

株主・投資家情報 → I R 資料室 → 決算説明会資料

ANAホールディングス(株) グループ経理・財務室 財務企画・I R部
Eメール : ir@anahd.co.jp