

# 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

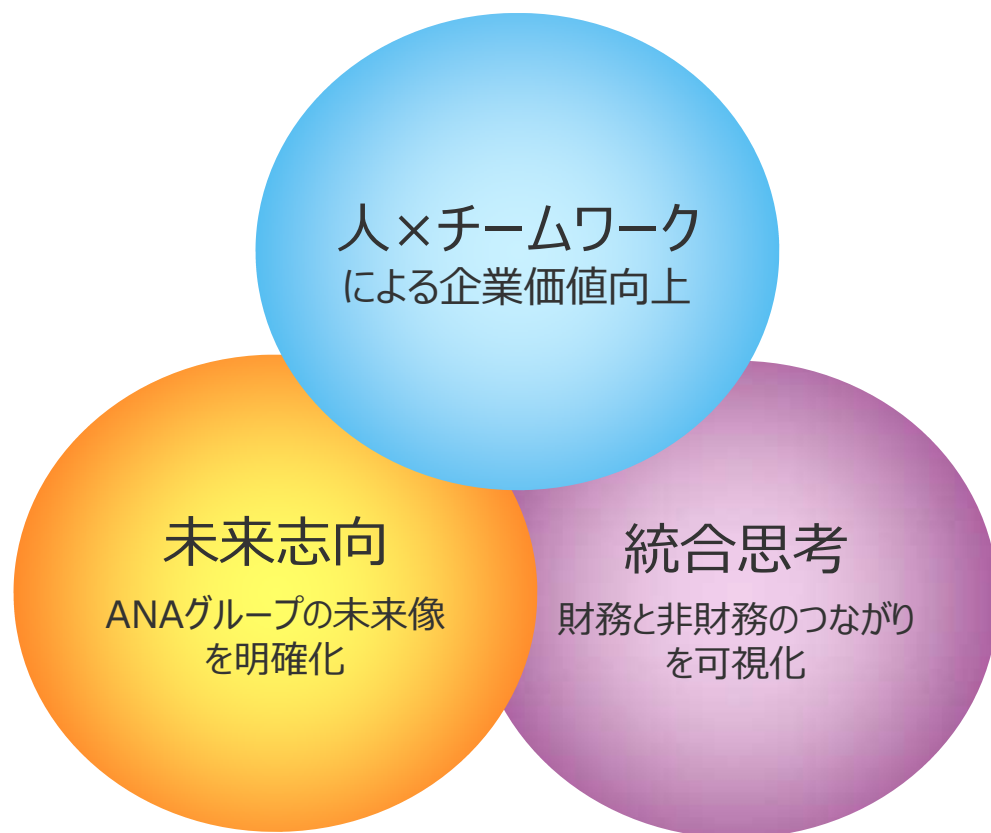
2. 資本市場のニーズ

- 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・アナリストの皆さまにご理解いただく
- 当社と投資家・アナリストの皆さま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

昨年度の評価 (投資家・有識者からのフィードバック、当社の振り返り)		今年度の改善点	
1	ANAグループが目指す未来像がやや不明瞭	1	目指す企業像・社会像を新設
2	独自のビジネスモデルが描ききれていない	2	ビジネスモデルを示した上で、独自の強みを説明
3	マテリアリティと価値創造プロセスの関係性が不明確	3	マテリアリティをゼロベースで再特定
4	価値創造プロセスの蓋然性を強化すべき	4	価値創造プロセスを全体的に見直し
5	現場の社員の顔やコメントがあるとよい	5	グループ社員の顔と変革宣言を掲載

## 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

昨年度の評価 (投資家・有識者からのフィードバック、当社の振り返り)		今年度の改善点	
1	マテリアリティと事業戦略のつながりが不明瞭	1	マテリアリティとビジネスモデル・企業価値との連関を説明
2	人的資本と経済的価値との連関を定量的に示せていない	2	人財領域の価値関連性分析を掲載
3	DXの取り組みの進捗や目指す姿がやや不明瞭	3	DXの方針や具体的な取り組みに関する記載を強化
4	TNFD提言に沿った情報開示が途上	4	TNFD(生物多様性)関連の開示をアップデート
5	最重要の経営基盤である安全に関する記述がやや不足	5	安全担当役員メッセージ、方針、取り組みを充実化

## 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)

詳細情報はコーポレートサイトへリンク

## 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"> <li>・事業構造改革の進捗</li> <li>・トランジションシナリオの開示</li> <li>・TCFD提言に沿った情報開示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CXOメッセージの掲載</li> <li>・人的資本に関わる開示充実</li> <li>・取締役会議長のメッセージ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営資本の説明強化</li> <li>・経営環境分析の説明強化</li> <li>・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)</li> <li>・TNFD提言に沿った情報開示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・成長回帰に向けたCEOメッセージ</li> <li>・PBR2倍に向けたCFOメッセージ</li> <li>・目指す未来像の明確化</li> <li>・マテリアリティの再特定</li> <li>・ビジネスモデルの明示</li> <li>・人財領域の価値関連性分析</li> <li>・安全に関する記載の充実化</li> </ul>
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"> <li>・環境</li> <li>・人的資本</li> <li>・経営戦略・マテリアリティ</li> </ul>
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

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。

今回のメッセージでお伝えしたいこと

1. 飛行中長期経営戦略は、航空事業が基盤以上の利益で稼出し、財務基盤は順調に回復しています。
2. 課題は、①国内線の収益性改善、②機材稼働制約、③経済圏の拡大で、中期的な利益の伸びしろと考えています。
3. 2024年度は長期的な成長に向けた経営議論に注力し、成長軌道ストーリーを強化しました。
4. 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3つの重要課題の解決を通じて企業価値を向上させます。
5. 人財、DX、航空機への成長投資を加速します。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。
6. 国際線(旅客・貨物)のネットワークを中期的に拡大し、グループ利益の成長ドライバーとします。
7. 安全、環境、人権、ガバナンスの基盤を強化し、資本コストの低減を図ります。
8. 人材が生み出す財務価値へのつながりを可視化しました。社会的価値の見える化にも挑戦します。
9. 株価が伸び悩む要因に真摯に向き合い、着実に解消していきます。今後は株主還元を強化します。
10. すべての社員が輝く経営を実践し、未来の世界を創う子どもたちが夢を持てる会社をつくりたい。

代表取締役社長  
芝田 浩二

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、飛行戦略)の着実な実行により、営業利益

ポイント ▶ 中長期の成長戦略の方向性と意欲を発信

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



ポイント

1. 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
2. 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
3. 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

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

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業績となりましたが、その要因をどう捉えていますか。

業績向上は2兆2,818億円と過去最高を更新し、営業利益も年度当初の計画(1,700億円)を大幅に上回る1,990億円と、過去2年目の黒字率を達成しました。この好調な業績は、旅客・貨物ともに需要が堅調に回復する中、イールド・率を水準で維持しながらトップラインを拡大できたことが大きな要因です。特に、収益な新日航や日本航空の飛躍的成長を取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加え、国内旅客事業でもユニットレベ

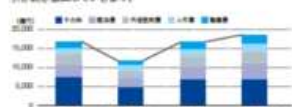
ニュー・座席利用率が過去最高水準となったことが重要な業績に貢献しました。

	2023年度	2024年度	前年増減
売上高(億円)	20,559	22,818	+2,259
営業利益(億円)	2,079	1,990	-89
営業利益率(%)	10.3%	8.7%	-1.6%
EPS(円)	335.1	305.8	-29.3
PER	18.5倍	14.1倍	-4.4倍
自己資本比率(%)	29.3%	31.2%	+1.9%

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背景には、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要因があります。行先の通行や物価上昇、公益団体の減価や補助金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著しい整備費は、「コロナ禍で先送りした整備の実施」(ボーカール)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。そのほか、中長期的な事業拡大を見据え、成長基盤となる人財への投資を強化していることも、戦略的投資として人件費などの増加につながっています。

今後の見通しと方針としては、円安やインフレによる一時的なコスト増加については、それを上回る収入の創出を大前提とします。その上で、一時的な費用の増加は適切に抑制しつつ、将来の収益性強化につながる積極的なコストコントロールを引き続き実施していきます。



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、PBRの構成要素であるROEとPER、双方の向上に資する取り組みを統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スクイーズ・アップの確保が重要であると認識しています。

1. ROEの向上(目標:安定的に12%以上)

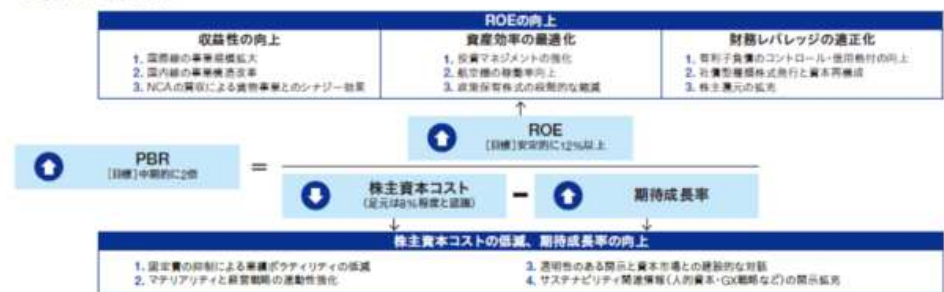
- ROE向上に向けては、「収益性」「資産効率」「財務レバレッジ」の観点から取り組みます。
- 収益性の向上:国際旅客事業の拡大、国内旅客事業の構造改善、日本貨物航空(株)買収によるシナジー創出などを通じて、「稼ぐ力」そのものを強化します。
- 資産効率の最適化:投資マネジメントの強化や航空機の稼働率向上に加え、資産保有株式の売却(2025年4月に方針変更済み)も積極に進め、資産効率を高める。
- 財務レバレッジの適正化:有利子負債のコントロールや、社債型種類株式の発行も活用した最適な資本構成を追求します。

2. PERの向上(資本市場からの信頼獲得)

PERを高めるためには、当社の持続的な成長性について、資本市場からの信頼を獲得することが不可欠です。

- 株主資本コストの低減:有利子負債の健全な返済による財務リスクの低減や、固定費の抑制による業績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積極的な評価の向上などを進めます。
- 成長期待の向上と資本市場との対話:現在軍需中の次期中期経営戦略では、積極的なプロセッサやマテリアリティを再特定しています。透明性の高い戦略を策定・実行し、その進捗を適切に開示することで、投資家の理解と信頼の醸成を図り、企業価値向上につなげる経営サイクルを構築します。

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。



25

ポイント

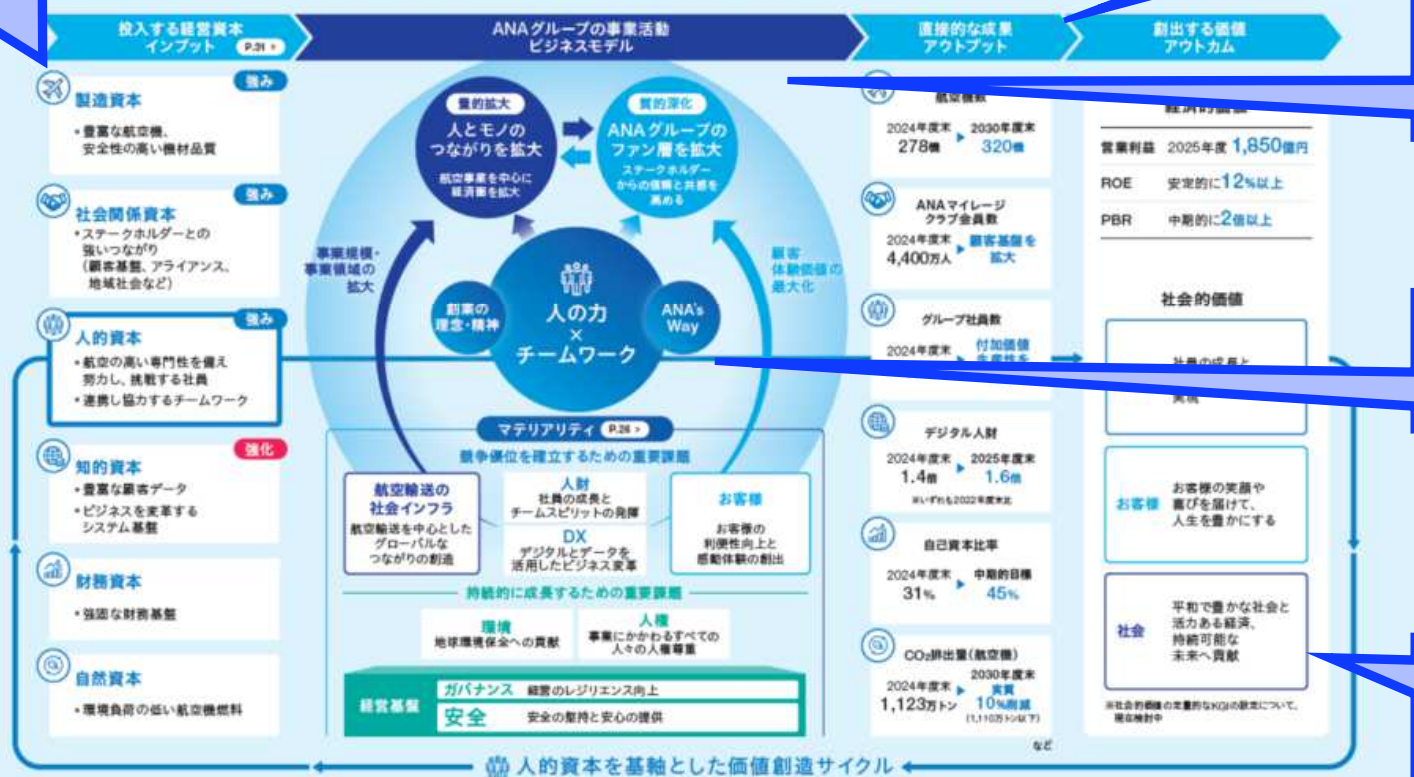
1. ANAグループが目指す未来をより具体化するため、経営ビジョン「ワクワクで満たされる世界を」の具体像について、経営戦略会議・取締役会で深掘りして議論
2. 目指す企業像では、ANAグループの強みとありたい姿を具体化
3. 目指す社会像では、社会への提供価値・貢献イメージを具体化



投入する  
6つの経営資本を精査  
(強みの資本と  
強化する資本)

## 価値創造プロセス

グループの事業活動(ビジネスモデル)を中心に価値創造プロセスを再整理しました。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「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。



アウトプットの  
進捗を記載

ビジネスモデルを追加

マテリアリティを  
変更

社会的価値の  
定量化を検討中



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」を推進する上での強みを解説



# マテリアリティを再特定

## ポイント

1. 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
2. ダブルマテリアリティの考え方に沿って再特定し、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
3. 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年にその原型を特定し、その後経営、内容の一部見直しを行ってきましたが、近年に於いて社会情勢や経営環境(メガトレンド、リスクと機会、事業戦略、ステークホルダーのニーズなど)に大きな変化が見られていることに対応するため、約1年をかけてマテリアリティを全面的に見直ししました。今後は、新たに特定した8つのマテリアリティを踏まえて、中期的な戦略や対応策を議論・整理していきます。

### マテリアリティ検討体制

グループの価値創造と経営戦略との一体性を重視し、サステナビリティ推進部門、グループの経営企画部門、各部門が共同で策定の上、経営層へ上程しました。



### 特定プロセス

マテリアリティの見直しは、以下のプロセスで実施しました。特定に際しては、ダブルマテリアリティ評価に基づき影響度評価を実施の上、社長・役員・投資家・有識者など社内外的様々なステークホルダーからの意見を参考にしました。今後策定する次期中期経営戦略との連動を図りながら、新たなマテリアリティへの対応策やKPIを検討していきます。

#### STEP 1 課題の抽出と整理 (ロングリストの作成)

以下の情報などを基に、社内グループに属する主要な課題を抽出し、マテリアリティ候補候補(ロングリスト)を作成しました。

- ・大規模な経営戦略の策定に向けた取り組み
- ・関係者へのヒアリング
- ・経営者・役員からの意見
- ・法定報告(環境・社会・ガバナンス)に関する情報(ESG情報など)
- ・関係者フォーラム/対話の開催

#### STEP 2 影響度評価の実施

「社会への影響度」と「社会からの影響度」の観点から、各課題の重要性を評価しました。

社会への影響度 (社会性)

社会からの影響度 (経済性)

#### STEP 3 有識者ダイアログの実施

特定した課題の中から、経営層・役員・投資家・有識者など社内外的様々なステークホルダーからの意見を参考に、新たなマテリアリティを特定しました。

#### STEP 4 経営層による審議・承認

最終的に、経営層による審議・承認を経て、新たなマテリアリティを特定しました。

## マテリアリティの再特定

### ANAグループの新たなマテリアリティ

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

視点	領域	マテリアリティ	特定の背景	目指す姿
顧客価値の向上	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	・航空輸送は世界の中心にあって不可欠な移動手段 ・世界の人口増加、地方経済の発展、遠隔地へのアクセス ・グローバルでの人・物・情報の移動	私たちは、人々の移動の便を向上させることにより、人々の生活をより豊かにし、人々の相互理解を促進し、地球規模でのつながりを創出することです。グローバルな移動の便を向上させることにより、人々の生活をより豊かにし、人々の相互理解を促進し、地球規模でのつながりを創出することです。
	人財	2 社員の実績とチームスピリットの発展	・人財育成は価値創造の基盤であり、重要な課題 ・組織の強さを決める一要素として、チームワークが重要 ・航空輸送の安全・信頼性を確保するための人的基盤	私たちは、社員一人ひとりの能力を最大限に引き出し、チームワークを発揮させることにより、組織の強さを高め、顧客への価値を提供することです。
	お客様	3 お客様の利便性向上と感動体験の創出	・多様なニーズや価値観の異なるお客様への対応 ・航空輸送の安全・信頼性を確保するための人的基盤	私たちは、お客様の移動・輸送の便を向上させることにより、お客様の生活をより豊かにし、感動体験を提供することです。
	DX	4 デジタルとデータを活用したビジネス革新	・多様なニーズや価値観の異なるお客様への対応 ・航空輸送の安全・信頼性を確保するための人的基盤	私たちは、デジタル技術を活用し、お客様の生活をより豊かにし、感動体験を提供することです。
社会への貢献	安全	5 安全の堅持と安心の提供	・安全はANAグループの最も重要な価値 ・ステークホルダーからの信頼の基盤	私たちは、航空輸送の安全・信頼性を確保することにより、お客様の生活をより豊かにし、感動体験を提供することです。
	ガバナンス	6 経営のレジリエンス向上	・航空輸送の安全・信頼性を確保するための人的基盤	私たちは、経営のレジリエンスを向上させることにより、お客様の生活をより豊かにし、感動体験を提供することです。
	環境	7 地球環境保全への貢献	・航空輸送の安全・信頼性を確保するための人的基盤	私たちは、地球環境保全への貢献を推進することにより、お客様の生活をより豊かにし、感動体験を提供することです。
	人権	8 事業にかかわるすべての人々の人権尊重	・ANAグループの事業活動における人権の尊重 ・ステークホルダーからの信頼の基盤	私たちは、事業にかかわるすべての人々の人権を尊重することにより、お客様の生活をより豊かにし、感動体験を提供することです。

#### マテリアリティマトリックス

マテリアリティを「社会への影響度」と「社会からの影響度」の観点からプロットしました。なお、凡例は中期的な戦略で、重要度が高さと示していることを示しています。

#### 社会への影響度

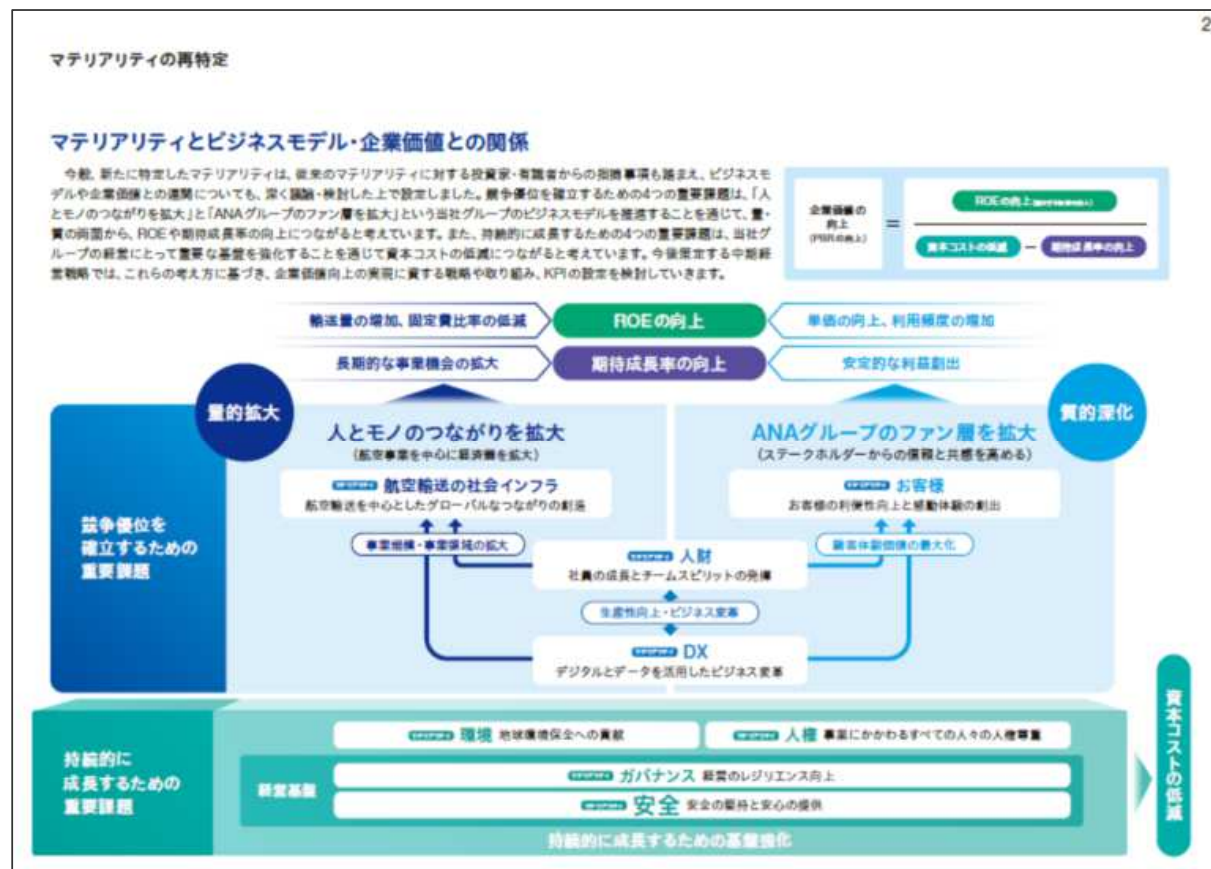
社会への影響度は、社会性(社会性)の観点から評価されます。

社会からの影響度

社会からの影響度は、経済性(経済性)の観点から評価されます。

## 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」ことを通じて、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



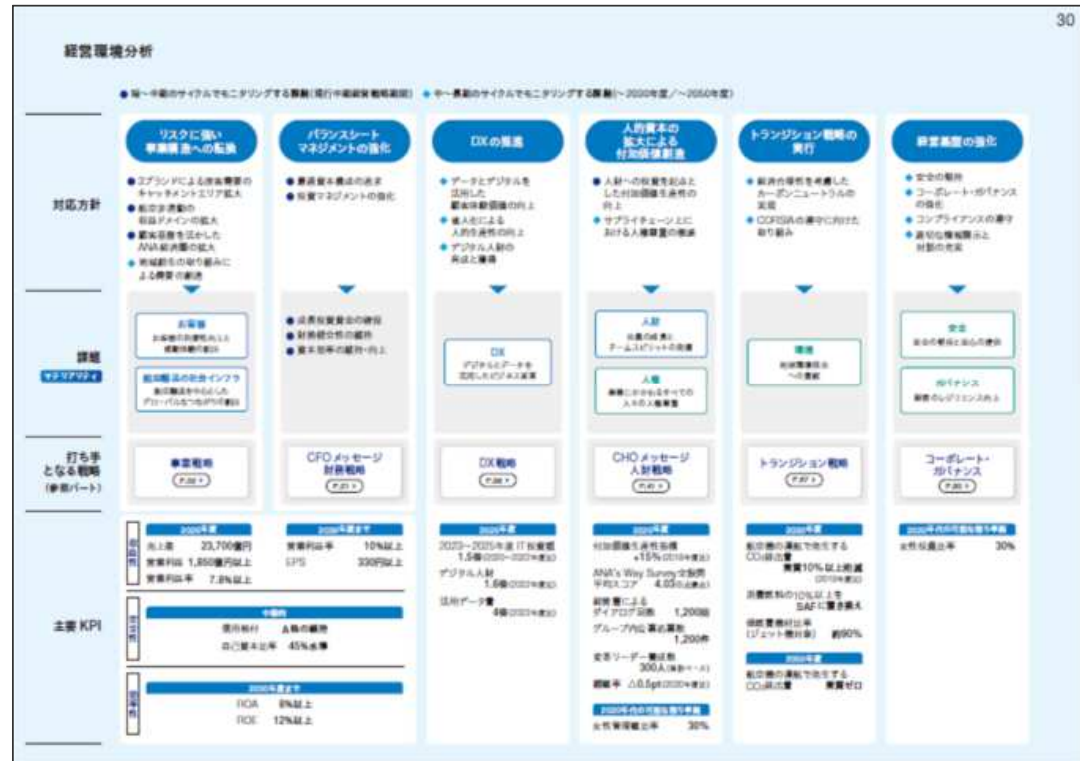


## 経営環境分析

## 経営環境分析をアップデート

### ポイント

1. 外部環境を踏まえたリスクと機会をアップデート
2. 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
3. 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



## 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

31

# 経営資本の強化

現在の資本の状態(2025年3月31日時点)

課題認識

強化施策の例

(モニタリング指標・目標例)

目指す姿とその理由

人的資本

高い専門性・スキルを備えながらエンゲージメントを高める社員一人ひとりの“人の力”と、組織の壁を超えて連携し協力を“チームワーク”

- グループ従業員数 44,019人
- ANA's Way Survey 全従業員平均スコア 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 189,975件

- 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実務力の強化

- 経営層と現場の対話とフィードバックの強化
- 会社・組織を超えたコミュニケーションの促進
- プロフェッショナル人材の獲得・育成
- 多様な人材が力を発揮する企業活躍の促進
- 変革やワークを推進する風土醸成
- 資本市場・福利厚生制度の見直し
- 社員の安全と健康の確保
- 快適な職場環境づくり

2025年度目標

- ANA's Way Survey 全従業員平均スコア 4.03pt (5点満点)
- 部門を超えたメッセージ件数 200,000件
- 付加価値生産性 +15%向上(2019年度比)
- 2020年代の可能な限り早期に女性役員・女性管理職比率30%

「人財」は付加価値を生み出す源泉です。航空事業において、高品質なサービスを提供するために高い専門性を備えた人材が個々のスキルとチームワークを発揮することが重要です。これは他社に対する競争優位を確立するための絶対的な要素です。今後は当社グループが持続的な成長を果たすためには、人的資本を継続的に強化する必要があります。

知的資本

顧客満足を生み出す知見・ノウハウと高いブランド力

- ANAブランド力、SKYTRAX 5スター 12年連続獲得(2013～2024年)
- 航空事業で培ってきたノウハウ
- 組織として高い基本品質を維持するための各種マニュアル
- データ活用基盤「BlueLake」

- 航空で培ったノウハウのノンエア事業への展開
- 海外におけるブランド力の認知向上
- IT基盤の強化とデータ活用文化の醸成

- 海外でのブランディングの強化・組織横断的なノウハウの共有と、それを最大限に活用するための仕組みづくり
- 「BlueLake」データ拡充
- データ活用文化の醸成
- データマネジメント・デジタルガバナンスの強化
- デジタル人材の確保と成長支援

2025年度目標

- SKYTRAX 5スターの継続獲得
- 活用可能なデータ量 4倍(2022年度比)
- モニタリング指標(運航品質に関する指標)
- 安全性
- 定時性
- 顧客満足度 など

これまで航空事業で培ってきた知見やノウハウが、世界に通用する高品質なANAブランドの基盤となっています。今後はDXを推進することで、社員一人ひとりが持つ貴重な知見をグループ全体で最大限に活用し、航空事業のさらなる成長と新たな価値の創出によるANA経済圏の拡大につなげていきます。

社会関係資本

ステークホルダーとの広く強いつながり

- 就航空港数 359空港(コードシェアを含む)
- ANAマイレージクラブ会員数 約4,400万人
- ジョイントベンチャー数 3社(グループ)(2025年4月末時点)
- スターフライアランス加盟航空会社数 25社
- 株主数 745,081人
- 個別および包括連携協定の締結 24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

- 国際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開示
- 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
- サブプライム金融全体における「ANAグループ調達方針」に基づく公正かつ透明な調達活動

2025年度

- モニタリング指標
- ANAマイレージクラブ会員数
- コンタクトセンター応答率 など

人やモノの移動を超えた「つながり」を創出し、お客様に選ばれ続けるエアライングループを目指します。多様なステークホルダーとの良好な関係は、事業の拡大や円滑な運営、新たなサービス開発、そして地域経済の活性化(地域創生)などに不可欠であり、強い信頼関係を築きながら価値を共創していきます。

財務資本

安定的に利益を創出できる健全な財務運営

2024年度実績

- 営業利益率 8.7%
- ROA 5.6%
- ROE 14.1%
- 1株当たり純利益 325.58円
- 自己資本比率 31.2%
- 信用格付 R&I:A-(安定的)、JCR:A(安定的)

- 安定した財務基盤の維持・向上と資本効率の改善

2025年度まで:

- 財務基盤の回復を優先
- 利益改善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「A格」を維持

2026年度以降:

- 総資産を圧縮
- 自己資本を蓄積

2026年度以降早期に目指す目標

- 1株当たり純利益 コロナ前を上回る水準
- 自己資本比率 45%水準

2030年までに目指す水準

- 営業利益率 10%以上
- ROA 8%以上
- ROE 12%以上
- PBR 2倍以上

航空事業は機材調達などによる大きな資金需要が定期的にあるビジネスです。会社の好業績にかかわらず、安定して資金調達できる状態を維持するため、事業成長と堅実な財務運営を継続すること、資本・金融市場との信頼関係を積み上げ続けることが重要と考えています。

製造資本

豊富な機材とその運航を支える施設やシステム

- ANAグループ航空機数 278機(うち貨物専用機6機)
- 信託賃機比率 63%
- 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
- 日本貨物航空(株)(NCA)の子会社化によるフレイトの増強
- 信託賃機材のさらなる拡充
- 基本品質のさらなる向上を目的とした施設・システムへの投資

2025年度目標

- グループ全体の機材数 283機
- 設備投資額 約2,700億円(2023～2025年度平均)

2030年度計画

- 機材数320機
- 信託賃機材比率 91%

機材に合わせた事業拡大に向けて、長期的な視点で計画的に機材を調達します。また、信託賃機材の導入やオペレーティングシステム統合を進め、環境や安全の面でも付加価値の高い、世界標準水準の航空サービスの提供を目指します。

自然資本

日々の創意工夫による資源の有効活用

2024年度実績

- CO<sub>2</sub>排出量 8.9%削減(2019年度比/航空機由来)
- CO<sub>2</sub>排出量 20.5%削減(2019年度比/航空機以外)
- 資源利用率 57.8%削減(2019年度比)
- 食品廃棄率 4.1%

- 持続的な事業成長と両立したCO<sub>2</sub>排出量ネットゼロの実現

- 運航上の改善・航空機などの技術革新
- SAPの活用などによる航空機料の効率化
- 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
- 航空機に適用した野生動物の違法取引撲滅

2030年度目標

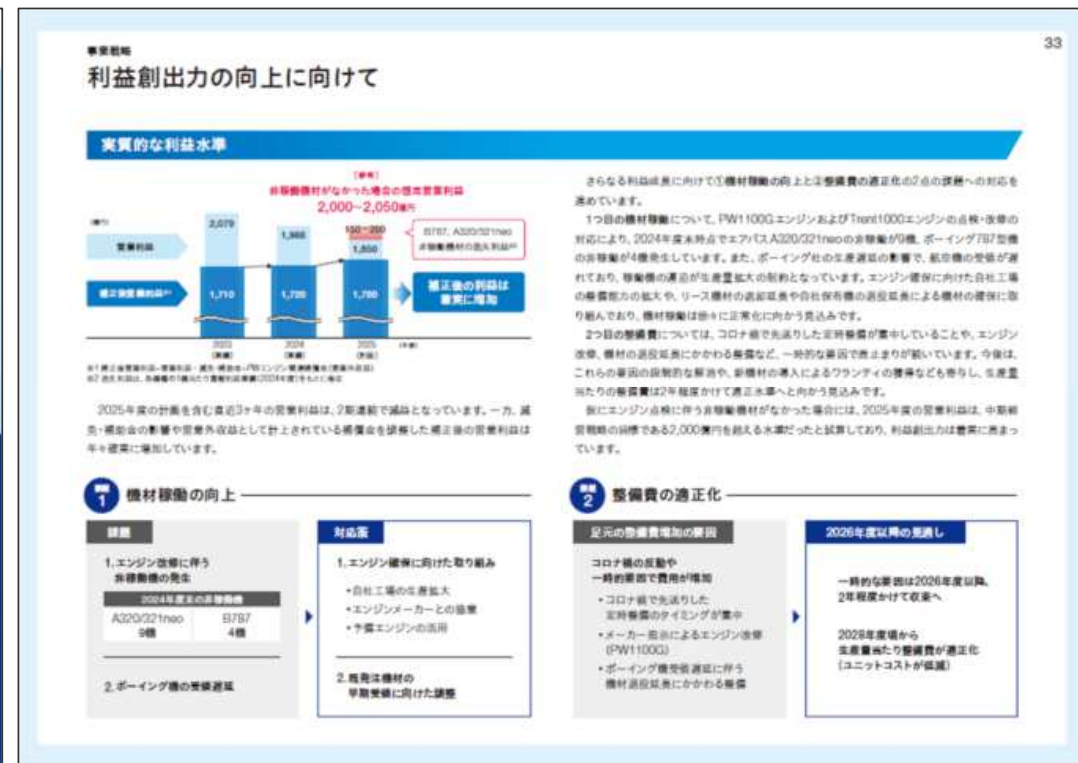
- CO<sub>2</sub>排出量削減10%以上削減(2019年度比/航空機由来)
- 資源利用率を70%以上削減(2019年度比)
- 食品廃棄率 3.8%以下

航空は利便性の高い長距離高速輸送手段ですが、地球環境への負荷が大きく、その削減は重要な課題です。豊かな生活を支える輸送サービスと地球環境の保全を両立するため、温室効果ガス排出削減を主とする気候変動の緩和、生物多様性保全や資源の有効活用など、幅広い取り組みを強化していきます。

31

## ポイント

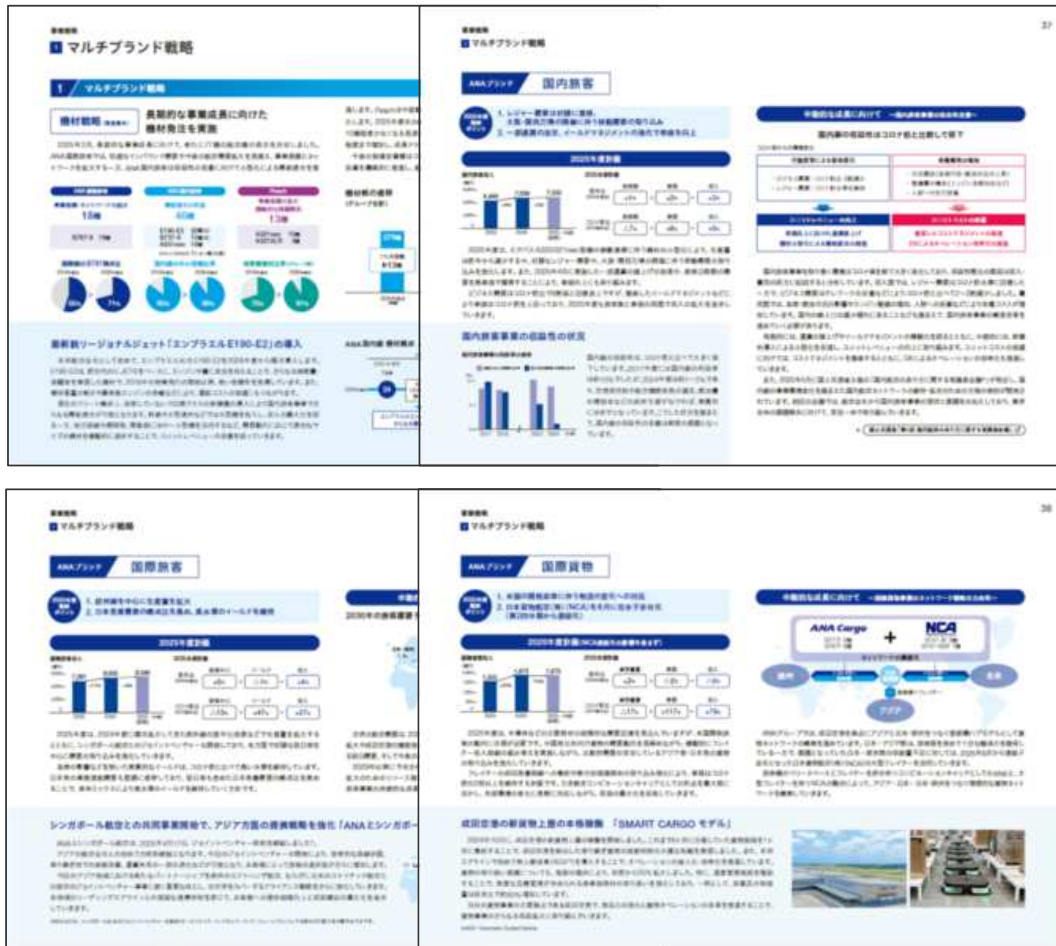
1. 航空事業の力強い回復により、利益創出力は着実に向上  
(非稼働機材の影響を排除した想定営業利益は、2,000億円を超える水準)
2. さらなる利益成長に向けて、①機材稼働の制約、②整備費の適正化の2点の課題へ確実に対応





## 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



## 1. 機材戦略

## 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

## 2. 国際旅客

## 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. 国際貨物

## 日本貨物航空(NCA)の連結化によるシナジーの創出

- ・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

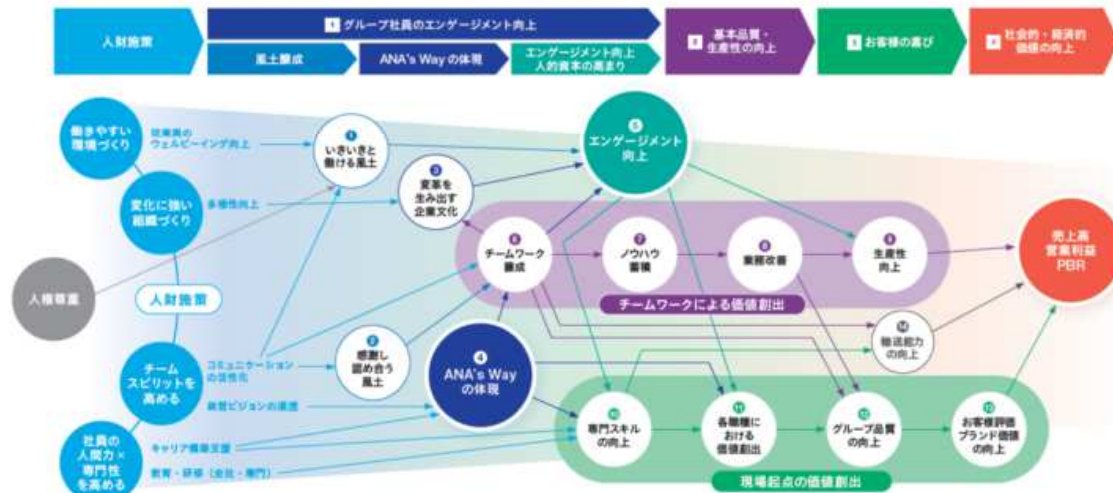
1. 「チームワーク」と「現場起点」による価値創造が独自の強みであることを定量データで実証
2. 当社が重視する「ANA's Wayの実践」と「エンゲージメント向上」が価値創出プロセスにおける重要なハブであることも確認
3. 2025年3月に、当社独自の人的資本レポート「Human Capital Story Book」を発行

人財戦略(人的資本)

人的資本の最大化による価値創造(価値関連性分析)

人財領域における価値関連性分析の結果、「チームワークの醸成」や「現場における専門スキルの向上」などが、基本品質や生産性の向上、お客様の喜びを通じて、売上高・利益・株価などの経済的価値に連関していることが定量的に実証されました。この価値連鎖は、当社グループが推進する「人財への投資を起点とする価値創造サイクル」に沿ったつながりとなっています。また、当社グループが重視する「ANA's Wayの体現」や「エンゲージメント向上」は、他の価値との相関関係がとりわけ多く、価値創出プロセスにおける重要なハブとなっていることも確認されました。

人的資本の強化による企業価値向上へのつながり(価値関連図)



※分析実行: アビームコンサルティング株式会社「Digital ESGサービス」 ※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)  
※①ANA's Wayの体現と②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





ポイント

1. 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
2. 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、チームワークが強い**
3. 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年度の特実要因もあるが、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**



## ポイント

1. 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
2. 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の全職階級が参加する「DX関係役員会議」を新設しました。優先すべき投資判断や、重要案件の課題解決などの経営目標の検討に加えて、DXの在り方、組織、予算、風土醸成、人材育成など、幅広いテーマについて役員間で毎月議論を深めることで、経営と一体となったビジネス改革をより強力に推進するための体制づくりを進めています。

また、最前線レベルでのデジタルデータ活用による成果の創出も拡大しています。一例として、2024年度から、機内で客室乗務員が使用するタブレット端末に、インターネットを介さずにデータを連携する仕組みを導入しました。従来、機内での客室乗務員同士のコミュニケーションは紙のメモや手帳で行っていたため、お客様の要望に対してタイムリーな対応が困難でしたが、それぞれが持つタブレット端末でリアルタイムに情報を共有できるようになり、乗客の客室乗務

員が連携してスピーディーかつ正確な対応が可能となりました。このように既存の業務を単にデジタルに置き換えるだけでなく、業務の改革や新たな価値創造につなげるため、データドリブンな風土醸成に向けた各部門への支援活動や、生成AIのグループ全社員への展開など、全社でデジタル改革を推進するため、のぞき野望にも取り組んでいます。

一方、全社的な価値創造を推進する上で、グループ内の成功事例を横展開する仕組みや、デジタルデータ・AIを基盤に業務を抜本的にデザインする方、進化するAI技術を活用して事業へ展開していく力のさらなる高上げが、次の成長に向けた課題であると認識しています。

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

有と支援強化。業務部門の社員のデジタル・業務デザインスキル向上による改革強化を進めます。また、ANAデジタル改革室にAI推進チームを新設し、AI技術の急速な進化をビジネス価値につなげる取り組みについても強化していきます。



ANAの取締役が参加する「DX関係役員会議」での議論

## 2024年度の振り返り

## 取り組み

- 経営によるDX推進議論の活性化（DX関係役員会議の新設など）
- データ・AI活用を推進するための環境整備や文化醸成（生成AIのグループ全社員への展開など）

## 課題

- 価値創出のデータ活用事例のグループ横断と継続的な拡大
- 時代の変化に即応できるデジタルリテラシー課題解決力の強化
- AIの急速な進化に備え、事業成長につなげるための環境整備

## データ・デジタル人財などの基盤を活用し、グループ横断でDXを推進

- データ活用による各部門の成果創出のグループ共有と支援強化
- 業務部門の社員のデジタル・業務デザインスキル向上による改革強化
- 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、2025年度末までに2022年度比で4倍を目指していますが、2024年度末時点で3.2倍まで拡大し、計画通りに進捗しています。今年度は引き続きデータ基盤を強化するとともに、収集したデータを活かした活用展開を進め、業務部門の社員に対し、データガバナンスと活用スキルデザイン強化によるデータ活用の汎用化を進めることで、データドリブンによる企業価値向上を進めています。

## デジタルガバナンス

国の重要インフラ事業者として「守とせり」のデジタルガバナンスを推進しています。2024年度にはセキュリティインシデントに対応するためのグループ横断の専門チームを発足させ、即応体制を強化しています。グループ社員や経営層向

## AI活用とAIガバナンス

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

## デジタル人財の確保と成長支援



## デジタル人財確保の取り組み

デジタル人財の確保と育成は、重要な経営テーマであり、取締役が参加する経営戦略会議で議論を重ねてきました。DX推進の鍵となるデジタル人財の定数とスキルを明確に定義し、育成を進めています。2024年度末時点のデジタル人財の人数は、2023年度比で1.4倍と数値に拡大しており、2025年度末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、就業部門からの公募も活用することで、高専力をを持った熟練の若い人財の確保に取り組んでいます。



Digital Leadチームのメンバー

## デジタル人財の成長支援

デジタル人財の育成に向けて、社員一人ひとりの専門スキルを定期的に評価し、上司との面談を通じて強みを最大限に活かすキャリア形成を支援しています。また、業務部門においてデジタルを活用し、持続的にパフォーマンス向上や課題解決を実現できる人財(Digital Lead)は現在150人を超えており、2028年には500人規模まで拡大することを目指しています。本プログラムでは、ANAデジタル改革室が推進しつつ、経営層に向けて最前線の課題解決型を推進する高度な実践研修を提供しています。これにより、個々の能力と組織全体の改革力を高める取り組みを支援しています。

## IT基盤の進化

事業環境の急速な変化に即応するため、DX戦略を支えるIT基盤の改革を推進しています。国内旅客システムの外部サービスへの移行を機にバリエーションを戦略的に活用し、システム間の柔軟な連携を強化します。また、ANAホールディングスにITアーキテクチャの司令塔機能を新設し、グループ全体の基盤設計を統括することで、価値創造によるシステムの標準化を推進します。これにより、統制と連携でのスケーラブルな開発を両立させ、シナジーで変化に強いIT基盤を構築することで、お客様への迅速な価値提供と、持続的な事業成長を実現していきます。

# CO<sub>2</sub>排出量の削減に向けた対応

## ポイント

1. 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CO<sub>2</sub>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
2. 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
3. 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資する、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保全への取り組みも同様に重要な課題です。

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グループ調達方針に則り、バリューチェーンにかかわるすべての関係者と連携して中長期的な企業の実践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

戦略的に取り組み、企業価値の持続的な向上につなげていきます。そして、事業環境への影響や自然資本維持の取り組みについての透明性の高い情報開示に努めます。



2024年11月、アゼルバイジャン・バクーで開催されたCOP29に参加し、航空業界が果たすべき役割や脱炭素への課題、ANAの具体的な取り組みを発表し、持続可能な社会への貢献を約束しました。

#### 2030年中期環境目標と2050年長期環境目標

取り組み		2030年度目標	2050年度目標	2024年度実績
1 CO <sub>2</sub> 排出量の削減	航空機	2019年度比 実質10%以上削減 (高炭排出量約1,110万トン以下) 消費燃料の10%以上を SAFに置き換え	実質ゼロ <sup>※1</sup>	8.9%削減 (1,129万トン)  0.1%未満
	航空機以外	2019年度比 33%以上削減	実質ゼロ	20.5%削減
2 プラスチック・紙など 資源類の廃棄率削減		70%以上削減 (2019年度廃棄率比)	廃棄率 ゼロ	57.6%削減
3 機内食など 食品類の廃棄率削減		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)	4.1%
4 生物多様性の保全		航空輸送における違法な野生動物の取引削減を目的とした啓発活動 など		

※1 SAF (Sustainable Aviation Fuel): 石油由来以外の有機物から製造される航空燃料。※2 天然から採取したCO<sub>2</sub>を回収・分離し、恒久的に貯留する技術  
※3 ライフサイクル全体で削減されたCO<sub>2</sub>排出量を、天然からCO<sub>2</sub>を回収する技術による削減で、差し引きゼロにすること

### 環境(自然資本)

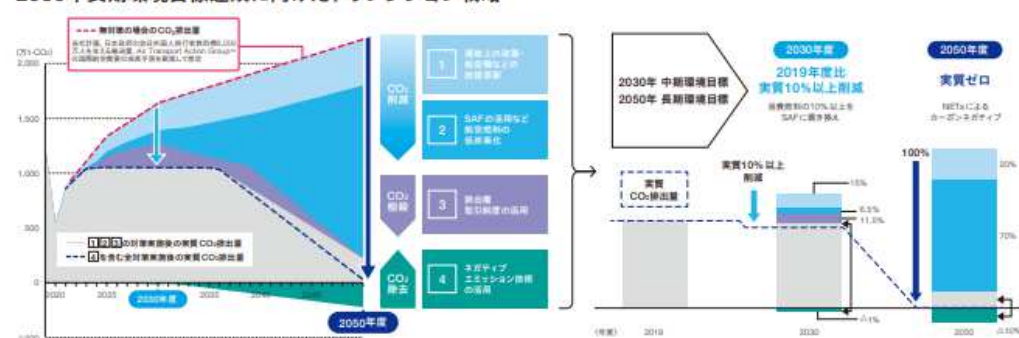
## 1 CO<sub>2</sub>排出量の削減

### トランジション戦略 航空機の運航で発生するCO<sub>2</sub>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や排出権クレジットの活用については、それぞれの流通状況や経済合理性を踏まえ、ベストミックスで2030年・2050年中長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」「運輸上の改善」および「航空機環境新技術の導入」などについて、2030年度と2050年度に向けた定量的な

目標を盛り込んだ航空運送事業脱炭素化推進計画を策定、申請し、国土交通省に認定されました。2024年1月にICAOのCORSIA第1フェーズが開始となっており、国際航空セクターにおける脱炭素化にも真摯に取り組んでいきます。国内航空については、2024年度から当社はGXリーグ<sup>※1</sup>に参加し自らの排出削減に挑戦することに加えて、買入運搬のもとScope3の市場を削減する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きます。

### 2050年長期環境目標達成に向けたトランジション戦略



※1 GXリーグ: 2050年カーボンニュートラル実現と社会変革を推進し、GXへの移行を行い、環境および社会両面における持続的な成長を実現する企業間の取り組みを行う企業群。中・小企業にも参加する。  
※2 Air Transport Action Group (ATAG) (国際航空運輸協会) や航空運搬グループなどに参加する航空業界の大手企業に加入し、買入運搬によるScope3の削減を目指す。



## 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に、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

環境(自然資本)

76

戦略(TNFD)

Taskforce on Nature-related  
Financial Disclosures

TNFD 策定に当たった機軸事項はこちら

優先地域の特定

前年度に検討した、ANAグループが事業活動を通じて関係する可能性がある自然関連の依存と影響の内容とそれらに関する情報の入手可能性などを踏まえ、事業活動において生態学的に重要と考えられる「要注目地域」の観点から「空港」に関する分析を、そして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「マテリアルな地域」の観点から「戦略的将来種」に関する分析、「野生生物連動取引」に関する分析、「観光資源」に関する分析をそれぞれTNFDが推奨しているLEAPアプローチに割り当て実施しました。

※LEAP(Landscape Evaluation, Assessment, Progress)アプローチ：自然関連リスク評価・管理するための統合的アプローチ

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

ANAグループでは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いて決定しています。自然関連の重要課題評価においても優先地域における自然への依存(生態系サービスの利用可能性の変化による財務影響と発生可能性)、影響(深刻度と発生可能性)、およびそれらが生み出すリスク・機会(財務影響と発生可能性、時間軸)をLEAPアプローチに従って評価し、次回の重要性評価マトリクスを用いて5以上を重要な項目として特定しました。また、今回の評価において依存と影響について下図「TNFD概念」の考え方でも経路を考慮することとし、結果をロジックツリーにより可視化しました。

TNFD概念

※出典：TNFDの概念図より

ロジックツリー

※出典：TNFDの概念図より

※本図は自然資本を財務資本に置き換えて見た場合に発生する自然資本のリスク・機会を説明するための図です。  
 ※「マテリアリティ」は「自然資本を財務資本に置き換えて見た場合に発生する自然資本のリスク・機会」を指します。  
 ※「自然資本」は「自然資本を財務資本に置き換えて見た場合に発生する自然資本のリスク・機会」を指します。

**環境（自然資本）**

		発生頻度の可能性が低い	発生頻度の可能性が中程度	発生頻度の可能性が高い
高	4	5	6	
中	3	4	5	
低	2	3	4	

### 依存・影響、リスク・機会の重要性評価の結果

AIAグループは、事業活動が抱える外来種移入や野生生物生産取引、オーバーツーリズム、地域創生に重要な影響要因であると評価しました。こうした影響が高確率では法規制リスクに連結する可能性は高いものの、将来的な規制や顧客嗜好の変化に加え、今後定期的に見直す必要感を認識しています。地方の自然観光産業への依存性は、人口減少による若い世代が関与につながる物理的リスクであるとも評価しました。今回の評価結果を踏まえ、「基本的考え方」にGDFターゲット6-戦略的外来種対策を追加しました。こうした課題に対し、AIAグループは「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、未開拓の観光地への需要分散によるオーバーツーリズム緩和と収益向上との両立が必要であり、それらがビジネス機会であると考えています。

### 重要性が高く評価した依存・影響

主要な影響事項	発生地域	発生タイプ	内容	(注)①の発生確率 (1以上の数値)	(注)②の発生頻度 (1以上の数値)	(注)③ 総合的な重さ
サステナブルなツーリズム	日本全土等	慢性	サステナブルなツーリズムへの認知の低下 自然景観、野生動物有らでの自然破壊、侵害している	5	3	2
地域創生	日本全土等	慢性	AIA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
伝統的外来種移入	韓国、中国、アメリカ、フランス、ドイツ、オーストラリア、イタリー、メキシコ、中国、インド、ベトナム 神奈川：横浜、羽田、東武 熊本：熊本の自然公園	急性	伝統的外来種の移入に伴う駆逐と競合、生態系や農林業への影響	6	3	3
野生生物生産取引	タイ、アメリカ、香港、中国	慢性	密猟市場が拡大されたことで違法漁獲、希少な植物類群の絶滅原因となるとともに、生態系へ悪影響	5	2	3
オーバーツーリズム	二社山、奥多摩、黒部峡、蔵王、奥谷、奥谷、蔵王、宇治、奈良公園、山の辺の道、仁徳天皇陵古墳、吉野町	慢性	観光客の過剰利用が顕著なオーバーツーリズムの問題となった場合の 景観および動植物生態系への影響	5	2	-3

### 重要性が高く評価したリスク・機会

主要な影響事項	発生地域	発生タイプ	内容	(注)①の発生確率 (1以上の数値)	(注)②の発生頻度 (1以上の数値)	(注)③ 総合的な重さ
サステナブルなツーリズム	日本全土等	リスク	豊かさが自然がもたらすものであるという意識の低下 自然的資源価値の減少およびそれに伴う損害	5	2	3
地域創生	日本全土等	リスク	自然環境の悪化とならば自然景観、保存する観光産業が、これらを売りだせる人々の生活により支えられず、その結果衰退して地域の経済の回復が困難になると考えられる	5	2	3
サステナブルなツーリズム	海外でも豊富な自然があり観光資源としての魅力の高いものの需要減が比較少ない日本国内のみ	機会	サステナブルなツーリズムの国際旅行による自然景観、野生動物類の保全、両方への関心およびそれを活かした産業の発展による売上増進	5	2	3
オーバーツーリズム	（オーバーツーリズムの影響を受けやすい）周辺の観光資源価値が高いものの、過度の利用によって劣化する日本国内のみ	機会	オーバーツーリズムの抑制をきっかけとした需要分散をもたらし、同時に自然保護と観光利用率の上昇による利益増加	6	2	3

※①：発生の可能性（高確率、中確率、低確率）に基づく定量的な評価ではなく、定性的な評価に基づいて算出した重み付け。  
 ※②：発生頻度の可能性（高頻度、中頻度、低頻度）に基づく定量的な評価ではなく、定性的な評価に基づいて算出した重み付け。  
 ※③：①と②を組み合わせた総合的な評価（高重さ、中重さ、低重さ）。ただし、負の数となる場合は、低重さを示す。

### 対応策

今回特定した自然関連の重要な項目については、ARQフレームワーク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。

GRI Standards for Natural Capitalに関する議論に参加し、今後の取り組みについて報告します。

## 国連「ビジネスと人権の指導原則」に沿った開示

## ポイント

1. 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
2. 「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

## 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<sup>※</sup>の声を拾い、その声に基づく対応を進めていくことが重要と考えており、「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」をさらに進めていきます。

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](#)

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

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国を対象とし、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
- 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
  - テーマ2 サプライチェーン上における人権課題・環境負荷の特定
  - テーマ3 航空機を利用した人身取引の防止
  - テーマ4 お客様情報の保護とプライバシーへの配慮
  - テーマ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

※ライツホルダー：企業が影響すべき人権の主体であり、自らの事業活動において影響を受けるすべての人々（従業員、取引先、さらに顧客、事業活動が行われる地域住民等）

## 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

重要テーマについて、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法人経済人コー円卓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	ステップ②	ステップ③
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	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、潜在的リスクが一時的に高いとされる特定技能・技能実習生を対象としたアンケート調査を実施し、労働者の生の声を拾っています。	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行い、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した。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。

## 「安全」パートの記載を拡充

## 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 常務執行役員  
安全統括管理部長 航空保安部長 監査部長  
安全推進部長 航空品質部長 ANA E&S (EHS)部長  
航空保安推進部長 航空保安センター長  
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務である」と謳っています。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、社長をはじめ経営トップの対話やメッセージなどを通じて社員に繰り返し伝えていきます。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継続的に伝承していか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の仕事を大切に、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、あるいは仲間へ声をかけて確認し、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断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「仲間への思い」です。象徴的なこととして、上下、職種関係なく、「仲間」にミス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投資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高き上げていくことに積極的に関わり、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きます。

### 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規範となるべき「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、気づきの能力を高めます。

### 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：ひまわりを外部から守る「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。

No.	項目	内容
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の年度目標と業績は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(作業員)」および「保安」を加えた4つの分野において、不安全事象やヒヤリハット情報などに對し、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、飛行データを解析、事故対応体制の整備などで多角的に安全を管理し、継続的に安全性を高めています。
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、各現場での安全行動の体現につなげています。



## 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

92



■ 峰岸 真澄  
社外取締役

■ 山本 亜土  
社外取締役

■ 片野坂 真哉  
取締役会長  
取締役常務  
取締役執行役員

■ 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、株主保有株式の保有方針の変更など新たな試みも進めています。現行の中期経営戦略は協議に進展し、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豊富な知見に基づき、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、皆様と率直なご意見を伺いたいと思います。

**価値観やモットー、  
ANAグループの印象について**

■ 片野坂 まず、2025年6月の定時株主総会にて新たに社外取締役に選任された井上さんにお伺いします。長年、消費者向けのグローバル企業で経営トップとして活躍されていらっしゃると思いますが、普段から大切にされている価値観やモットー、またANAグループに対する印象をお聞かせください。

■ 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

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わる見通しです。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

**A N A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](mailto:ir@anahd.co.jp)