

# 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



©ANAHD2025

1

- ① 本日は、統合報告書説明会にご参加頂きまして、誠にありがとうございます。
- ② 冒頭に、今回の統合報告書のコンセプトや注力した点についてご説明したのち、各パートのポイントを紹介いたします。

## 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

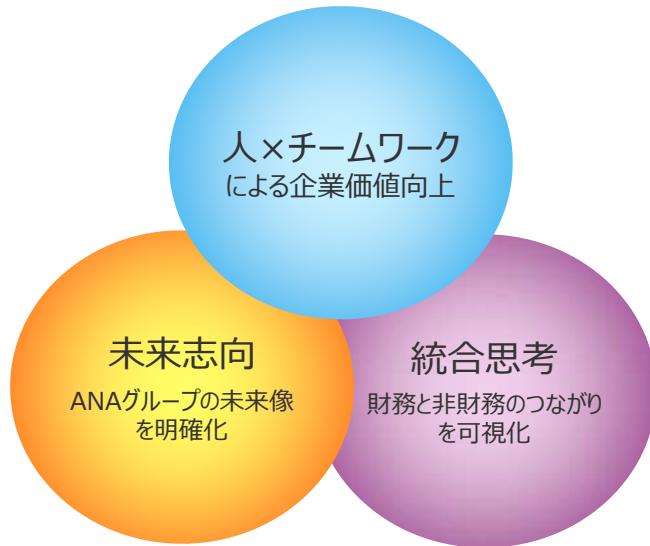
① はじめに、今回の説明会の目的についてです。

② 当社グループでは、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しています。  
今年度後半に、次期中期経営戦略を公表するため、  
今後、社内議論を本格化していく予定です。

③ また、資本市場のニーズとして、サステナビリティ経営に対する関心や期待が高まっており、  
当社においても、ESGに特化した投資家ミーティングが年々増加しています。

④ このような背景から、当社グループの財務・非財務に関する成長戦略や取り組みについて、  
その背景や詳細を、資本市場の皆さんにより深くご理解いただくとともに、  
建設的な対話を通じて、当社の経営戦略や取り組みに活かすことで、  
中長期的な企業価値向上につなげていくことが、当説明会の目的です。

「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



©ANAHD2025

3

- ① 今回の報告書のコンセプトについてご説明します。
- ② 当社グループの価値創造の源泉は、人とチームワークです。  
この人的資本の強みを中心に、どのように企業価値を向上させていくかというストーリーを、  
未来志向と統合思考でお伝えすることを、冊子全体のコンセプトとしました。
- ③ 尚、今回の表紙は、出発便の航空機を社員が見送る写真としました。  
不確実性の高い時代においても、「地に足をつけた経営」を実践し、  
社員一人ひとりが、お客様への想いを持って、確実に歩みを進めていく姿勢を表現しました。

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<sup>®</sup>

©ANAHD2025

4

① 次に、今回の報告書の注力ポイントについて、ご説明します。

② まず1点目は、価値創造ストーリーを強化しました。

左側に、価値創造ストーリーに関わる昨年度の主な評価を5つ挙げていますが、これらを改善するため、当社グループが目指す経営ビジョンの明確化や、ビジネスモデルの策定、マテリアリティの再特定などについて、経営戦略会議や取締役会で議論し、価値創造プロセス全体をブラッシュアップしました。

③ なお社内では、新たな中期経営戦略の前提となる「2035年に目指す姿」を議論しましたが、その骨子については、CEOメッセージでご説明しています。

## 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



① 注力ポイントの2点目として、統合思考や非財務情報に関する開示を強化しました。

② 新たなマテリアリティへの対応が、企業価値向上にどのように連関するかをお示したほか、人財パートでは、人財施策と財務価値のつながりを可視化する価値関連性分析を掲載しました。また、DX、環境、安全パートでも、企業価値向上とのつながりを意識しながら、それぞれの内容を充実させました。

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

&lt;従来&gt;

縦型・141ページ



&lt;今回&gt;

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  
ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループ会社概要  
02 メンバーシップサービス  
03 重要な統合会計マトリックス  
04 重要な統合会計マトリックス  
05 重要な統合会計マトリックス  
会社  
・環境 (環境)  
八咫  
コーポレートサイト  
社会貢献活動  
リスクマネジメント  
ストラテジック上の戦略  
社外からのお問い合わせ  
06 データセクション

2 SAFの活用など 航空燃料の低炭素化

SAFはANAグループの経営戦略において重要な役割を果たします。省燃の進捗とともに、持続的なサプライチェーンの構築やSAFの安定供給と利用促進に向けて取り組んでいます。

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

関係者が、石油元売会社などの供給者も含む官民協議会を設けて、政府によるSAFの製造設備に対する投資支援や生産量に応じた税金控除を行う予算措置が決定され、競争争力のある価値で定めにSAFが供給される体制構築に向けて取り組んでいます。

国産SAFの普及に向けた産業間連携「ACT FOR SKY」

「ACT FOR SKY」は産官が協力し、国産SAFの商品化と普及・拡大を目指しています。

2024年12月に開始したACT FOR SKYプロジェクトは、上席執行役員(航空事業・GX担当)を代表して、SAFの普及をめざし、航空燃料の供給と今後の発展について発表しました。

SAF利用促進に向けた市場形成への取り組み

SAF Flight Initiative

SAFの活用によるCO<sub>2</sub>排出量削減事業

ANAの「SAFの活用による羽田・八丈島路線のCO<sub>2</sub>排出量削減事業」が、東京都の公募した「バイオ燃料活用における事業化促進支援事業」に採択され、2023年12月～2024年まで継続的にSAFを活用しました。

SAF製造企業との連携

・2024年度に海上石油のSAF導入支援実証事業、および東京都市バイオ燃料活用における事業化促進支援事業にENEOS株式会社が採択され、ANAも同社から輸入SAFを調達しました。

・2025年度より日本で国産SAFを初めて製造するコスト石油マークScopeの測定の実証を実現しました。2025年7月現在、合計21社にご参加いただき、取り組みを実現しています。

詳細情報はコーポレートサイトへリンク

SAF Flight Initiative

©ANAHD2025

6

① 3点目は、可読性、視認性、情報検索性を向上しました。

② ページ数を20ページ減らして、報告書全体としてのメッセージ性を重視したほか、  
デジタルデバイスでの読みやすさを改善するため、冊子形式を従来の縦型から横型へ変更しました。  
また、インデックス付きのインタラクティブPDFを採用することで、  
関連ページやコーポレートサイトなどへのリンクを追加し、情報の検索性を高めました。






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>人的資本に関する開示充実</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>自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)	

©ANAHD2025

7

① こちらは当社の統合報告書の変遷についてです。

② 直近4年間の統合報告書の見どころや注力点は、スライドに記載のとおりです。

人財や環境に関わる情報開示を、段階的に充実させてきたことに加えて、  
直近2年間では、価値創造プロセスや統合思考に関する経営議論を強化し、  
統合報告書に反映しました。

③ 今後も企業価値向上に向けて、社内の取り組みを強化とともに、

投資家の皆さまが、当社グループへの理解をより深め、  
成長期待を高めていただけけるよう、継続的に努めてまいります。



## 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. 人財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、子供たちが夢を持つ会社に

① ここからは、各パートのポイントについてご説明します。  
まずは、CEOメッセージです。

② メッセージでお伝えしたいことを、10個のサマリーでお示しました。

③ 前半では、現行の中期経営戦略の進捗として、財務基盤が順調に回復している一方で、国内線の収支改善などの3つの課題を、今後の利益の「伸びしろ」としています。

④ また、長期目線の経営議論に注力したことに触れ、マテリアリティに込めた想いや、今後の成長投資の方針、リスク耐性の強化についてご説明しています。

⑤ 後半では、株主還元の充実に向けた意欲を示すとともに、当社グループの価値創造の源泉である「社員」が輝く経営を実践することで、成長軌道への回帰を実現していくという、強い想いを発信しています。

## 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

©ANAHD2025

9

- ① CFOメッセージです。
  - ② 当社グループの財務戦略について、  
投資家の皆様の関心の高い項目を中心に、Q/A方式でお示しました。
  - ③ 昨年度は、「資本コストや株価を意識した経営」の方針の中で、  
「PBR2倍」を目標に掲げることを発信しました。
  - ④ 今回の報告書では、  
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の方  
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ご説明しています。
  - ⑤ PBR2倍の目標の実現に向けて、最も重要なことは、  
資本コストを安定的に上回るROEを確保することと考えており、  
そのための具体的な方策を、今後の経営戦略を検討する中で具体化していきます。

## 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・取締役会で深堀りして議論
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



©ANAHD2025

10

① ここからは、価値創造ストーリーの各ページについてご紹介します。

まずははじめに、目指す企業像と社会像を新設しました。

② 昨年度の報告書のフィードバックの中で、

ANAグループが目指す未来像がやや不明瞭との意見をいただきました。

③ 社内でも、「ワクワクで満たされる世界を」という経営ビジョンを、

より具体化して、社員に共有することが重要であるとの認識のもと、

経営戦略会議や取締役会で、目指す企業像・社会像を議論して、言語化しました。

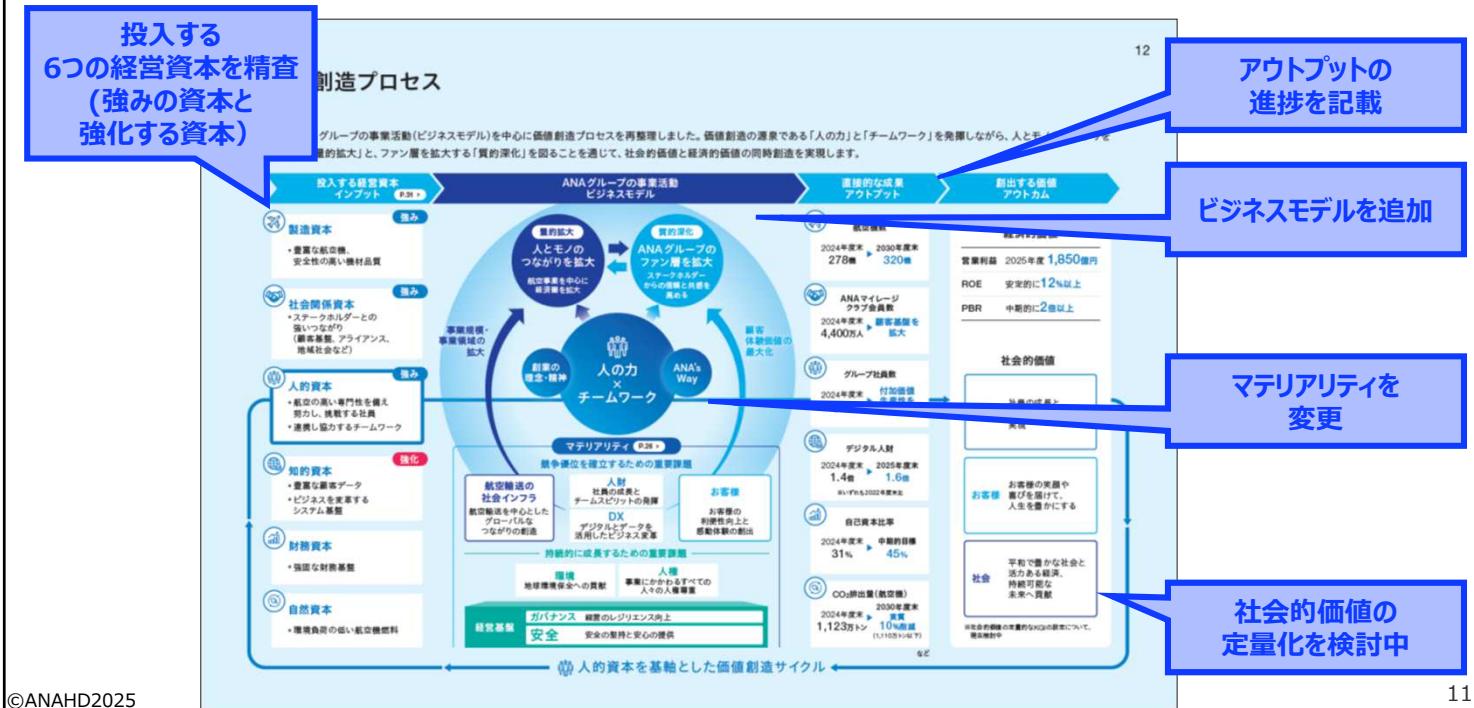
④ 目指す企業像では、人とモノのつながりを拡大し、「早く、快適で、楽しい」価値を生み出し続け、

ステークホルダーに信頼される企業、と定義しました。

⑤ また目指す社会像は、平和で豊かな社会、活力ある経済、持続可能な未来へ貢献、と表現しており、

多様なつながりを創りながら、人々に笑顔や歓び、驚きや感動を生み出していくことを目指します。

10



① 続いて、価値創造プロセスのブラッシュアップについてです。

② 人的資本を基軸としたサイクルは変わりませんが、

経営議論をふまえ、投入する経営資本を精査し、強みの資本と強化すべき資本を明確化したほか、新たに設定した、ビジネスモデルやマテリアリティを組み入れることで、価値を生み出す仕組みを、深掘りして表現しました。

③ 尚、アウトカムに関して、当社グループが生み出す社会的価値の定量化について、現在社内でプロジェクトを組んで検討しています。

## 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



©ANAHD2025

12

① こちらは、ビジネスモデルを説明したページです。

② 価値創造の根幹である「ビジネスモデル」を明確化するため、昨年度の経営戦略会議、取締役会で議論を実施しました。

③ 当社グループのビジネスモデルは、「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」を両軸として推進しています。

④ 量的拡大に関して、当社グループの最大の強みである、路線ネットワークの広さを追求し、路線や便の選択肢を増やすことで、お客様の利便性を向上させ、リピーターの獲得につながります。一方で、質的深化に関しては、人やチームワークによるサービスが強みであり、これによりライフタイムバリューを向上することが、顧客の増加につながります。

⑤ このように、量と質をバランス良く追求し、相乗効果を生み出していくことで、持続的な企業価値向上を目指します。

12

## 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・機械・地域創生)は、2015年にその原型を特定内容の一部見直しを実行してきましたが、近年において社会情勢や経営環境(人・機会・事業環境、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きたため、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、新たな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。



### 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。特に贈与では、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。今後策定する次期中長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を検討してまいります。



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

今後、新たに特設した8つのマテリアリティは、価値創造の羅針盤です。それぞれ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えながら、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。



©ANAHD2025

① 次に、マテリアリティについてです。

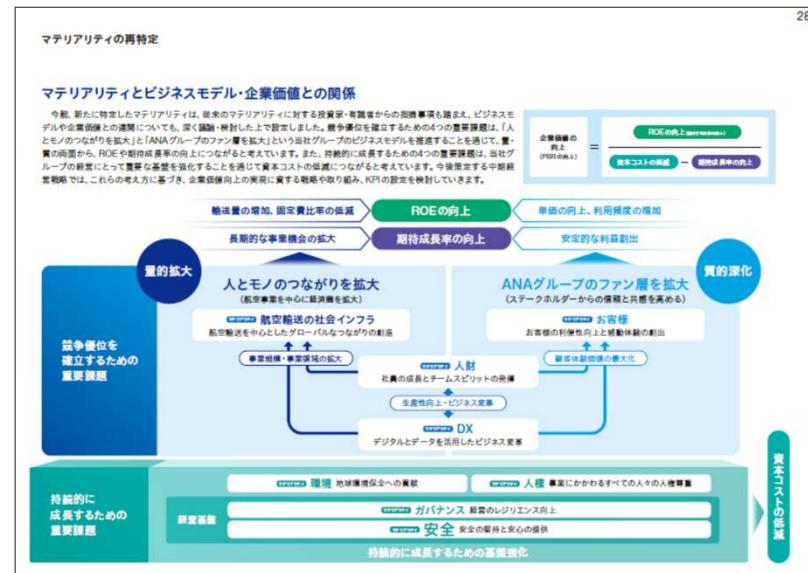
外部環境の変化を踏まえて、約10年ぶりにマテリアリティを全面的に見直しました。

② 特定に際しては、当社の財務影響と、環境・社会への影響の双方を考慮する、ダブルマテリアリティの考え方に基づいて評価を行い、役員や関連部署社員へのインタビュー、有識者ダイアログなどを経て、経営層で複数回にわたって議論を実施しました。

③ 競争優位を確立するための重要課題として、  
航空輸送の社会インフラ・人財・お客様・DXの4つの領域に関わるマテリアリティを、  
また、持続的に成長するための重要課題として、  
安全・ガバナンス・環境・人権に関わるマテリアリティを特定しました。

## ポイント

- 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
- 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
- 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



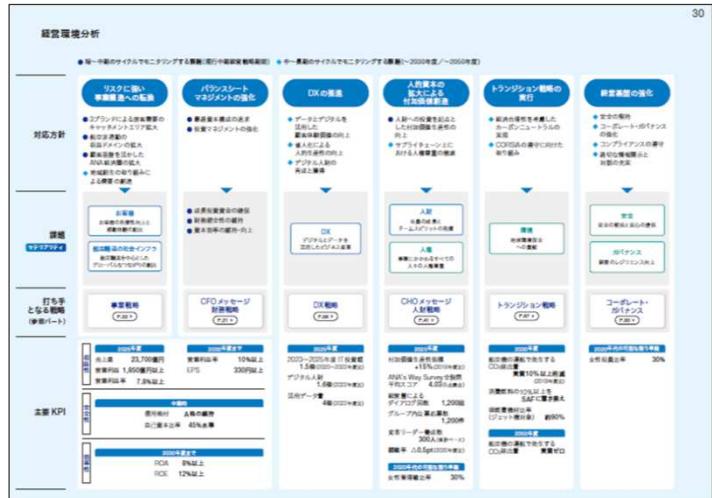
©ANAHD2025

14

- こちらは、新たなマテリアリティと、ビジネスモデル・企業価値との関係性を図示したものです。
- 人財やDXの重要課題への対応を通じて、事業規模や事業領域を拡大することにより、当社が担う社会インフラ機能を高めながら、人とモノのつながりを拡大していきます。
- 一方で、人財やDXへの対応は、顧客体験価値を最大化する「質の向上」を図る上でも重要です。お客様の利便性向上と感動体験を創出するという、お客様領域の課題解決を通じて、ANAグループのファン層を拡大していきます。
- 企業価値とのつながりの観点では、  
量的拡大を通じて、輸送量の増加や固定費比率の低減を実現するとともに、  
質的深化を通じて、単価の向上や利用頻度の増加を実現し、収益性の向上を目指します。
- 図の下段は、持続的に成長するための重要基盤としてのマテリアリティですが、  
これらの重要課題への対応は、基盤の強化を通じて資本コストの低減につながると考えています。
- このように、新たなマテリアリティは、ビジネスモデルや企業価値とのつながりを踏まえて設定しました。  
今後策定する次期中期経営戦略では、これらの考え方に基づき、  
具体的な戦略や取り組み、KPIを設定していきます。

## 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



©ANAHD2025

① 続いて、経営環境分析についてです。

② 昨年度の報告書から、経営環境分析の記載を強化しましたが、直近の外部環境を踏まえて、リスクと機会をアップデートしました。

③ 6つの対応方針と、その推進にあたっての経営資本の課題を整理したほか、  
それぞれの対応方針に関するマテリアリティの紐づけと、打ち手となる戦略やKPIを整理しました。

## 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

©ANAHD2025

16

- ① 次のページでは、経営資本の強化に向けた課題と対応策をお示ししており、昨年度の統合報告書から、各資本の現状などをアップデートしました。

- ② KPIについては、2025年度までの目標が多くなっていますが、  
今後策定する次期中期経営戦略と連動して、中期的な目標を設定する予定です。

## 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

©ANAHD2025

## ① 事業戦略パートです。

② 中期経営戦略の進捗として、利益創出力は着実に向上している一方で、

機材稼働の向上と整備費の適正化が、さらなる利益成長に向けた課題と認識しています。

### ③ 次期中期経営戦略の公表に向けて、

バランスシートマネジメントや、今後の投資拡大を見据えたキャッシュアウトの平準化、

中期的な株主還元強化の方針などについても、今後議論を加速していきます。

## 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



©ANAHD2025

18

① 航空事業のページでは、中期的な戦略ポイントについても、ご説明しています。

② 機材戦略に関しては、

長期的な成長に向けて、新たに77機の航空機を発注しました。

これらの機材を活用しながら、国際線は事業規模とネットワークを拡大するとともに、  
国内線は小型化による需給適合を進め、ユニットプロフィットの改善を図ります。

③ 国際旅客事業では、グループ利益を牽引する成長ドライバーとして、事業規模を拡大します。

特に、アジア太平洋地域の旅客流動の増加や、

2029年に予定されている成田空港の機能強化を成長機会と捉え、

自社のネットワーク拡大や他の航空会社との提携戦略を強化する方針です。

④ 国内旅客事業は、コロナ禍以前と比べて、収益性が大幅に低下しています。

このため、短期的には、運賃の値上げやイールドマネジメントの精緻化を進め、

中期的には、機材小型化による需給適合や、DXによるオペレーションの効率化などを推進します。

また現在、国土交通省による「国内航空のあり方に関する有識者会議」での議論が開始されており、  
当社からも、主体的に意見や要望を発信していきます。

⑤ 国際貨物事業では、2025年8月に、日本貨物航空が新たにANAグループに加わりました。

NCAの大型フレイターを活用し、欧米路線の供給量を増強することで、

従来のアジア・中国に偏ったネットワークのバランスを最適化するなど、

シナジー効果の創出に向けて、具体的な対応策を検討していきます。

18

## 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**



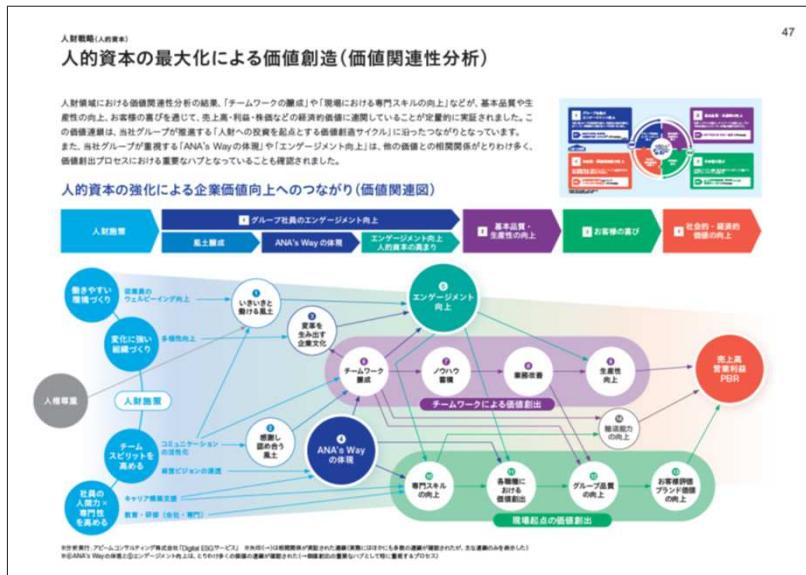
©ANAHD2025

19

- ① 続いて、人的資本パートについてご説明します。
  - ② 当社の価値創造の源泉である人財が、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」を実行しました。
  - ③ 当社がグループ内で展開している「人財への投資を起点とした価値創造サイクル」の流れに沿って、人財施策が売上や利益、株価などにつながる経路の仮説を構築し、それぞれの価値をあらわす指標同士の相関分析を行いました。
  - ④ その結果、人財施策から経済的価値へのインパクトパスを、仮説通りに実証することができました。

## 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



©ANAHD2025

20

① 具体的には、「チームワーク」と「現場起点」による価値創造が、当社独自の強みであることが分かったほか、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できました。これらの強みを今後も維持・強化できるよう、経営戦略と人財戦略の連動性を一層強化しながら、取り組みを進めていきます。

② 今年の3月に、当社独自の人的資本レポート「Human Capital Story Book」をリリースしました。価値関連図のインパクトパスの流れに沿って、実際に価値を生み出したエピソードも掲載していますので、是非ご覧ください。

## 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  
→行動指針の体现、高いエンゲージメント、チームワークが強み
  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

人材戦略(人材育成)		人材の資本化による価値創造		④ エンゲージメント向上					
<b>ANA's Way Survey の他社比較について</b>									
エンゲージメント率(サークルの取り組み)は妥当性を他社比較の観点でも確認するため、調査会員に依頼し、他社と比較可能な34個の設問 laut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平均と比べても低い、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、ケーブルクラウド(ランクと労働時間管理など、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、転勤事業の特性やコロナ禍による事業環境の変化などが要因であると分析できます。従業員に応じた働き方や待遇の改善および人材不足などの対応を回っています。									
他社比較における当社グループの評価									
会社比較における当社グループの評価	※会社比較は従業員が100名以上の他社(会員)による会員社(会員数は異なる)								
ランク	評議	単位	評議回数	評議回数	評議回数				
S	トップレベル	上位 1~10%	13	【主要KPI】ANAグループで実行していることを誇りに思っている 【主要KPI】社員に対するやさしさ・通達性を重視している 身近なところから待遇の公平性や待遇を重視している 仕事の仕事の面白さやアドバイスについて意識している 経営資源の実効性に向けて積極的によくする風潮がある 自分の仕事が充実感満足につながっていると感じている 他部署との連携にも開かれており、お互いに情報共有し、話し合っている 経営者への信頼度が高まっていることやメッセージがしっかりと伝わってくる 上司との多岐な連携や意見交換・耳を傾けている 想が社員まで届いてはいると実感していること、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・看護など家庭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	【特定課題】職場の疲労感や絶え間ないしゃべりが伝わっている 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】職場の疲労感や絶え間ないしゃべりが伝わっている 【特定課題】作業量・能力や責任に応じた適切な業務分担ができる ケーブルクラウドが大切にされている ワーキング時間の管理が適切に行われている			
A+	高水準	上位 10~25%	8						
A	平均以上	上位 25~50%	4						
B	平均以下	下位 25~50%	6						
B- C	低水準 要改善	下位 10~25% 下位 1~10%	1 2						
社員から分かる当社グループの課題・懸念									
社員からの意見	社員からの意見								
1. 営業部門を中心に多様な職種・働き方の仕組みが存在するが、従業員は「自分に合った制度がない」と感じている	新規参入や社員対応など、社員コミュニケーションを促進(社員へのフィードバックも強化)								
2. 営業部門で人材不足などによる問題の深刻化が想定される	適切な人材育成や、人材育成による業務向上に効果的								
3. 運送部門の運送やサーキュレーションが効率的に実施	実効性の向上は社員エンゲージメント向上にも寄与								
2024年度の特待対象									
選択: すべて	選択: すべて								
■ 営業部門を中心とする多様な職種・働き方の仕組みが存在するが、従業員は「自分に合った制度がない」と感じている	新規参入や社員対応など、社員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)								
■ 営業部門で人材不足などによる問題の深刻化が想定される	適切な人材育成や、人材育成による業務向上に効果的								
■ 運送部門の運送やサーキュレーションが効率的に実施	実効性の向上は社員エンゲージメント向上にも寄与								

©ANAHD2025

21

- ① こちらは、エンゲージメントサーベイの他社比較です。
  - ② エンゲージメントサーベイは、各社の設問が異なるため、全体スコアを他社比較することは困難ですが、比較可能な個別設問について、調査会社に依頼し、約300社と比べた際のランク付けをしました。
  - ③ その結果、主要KPIとして重視する「ANAグループで働くことへの誇り」や「仕事のやりがい」のほか、また、挑戦やチームワークなどに関わるスコアは、上位10%のトップ水準であることがわかりました。
  - ④ 一方で、当社が特定課題としている「経営層と現場との情報伝達」や、「適切な業務分担」、また、ワークライフバランスなど、働きやすさに関する設問スコアは、他社と比べて低いことがわかりました。この要因は、様々な職種の社員が、異なる勤務時間やスタイルで働いていることに加えて、特に昨年度は、機材不足や羽田空港の施設改修などにより、定時性が低下したことで、社員の勤務時間も延びる傾向にあったことが影響していると分析していますが、引き続き、社内コミュニケーションの強化や適切な人員確保などの対応策を図っていきます。



## 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

©ANAHD2025

23

- ① ここからは、環境パートです。まず、CO<sub>2</sub>排出量の削減に向けた対応についてです。
  - ② 2024年度の航空機によるCO<sub>2</sub>排出量は、2019年度比で8.9%削減され、中期目標に対して順調に進捗している一方、SAFの使用量は、依然として0.1パーセント未満にとどまっています。
  - ③ SAFの安定確保に向けた取り組みや、排出権クレジットの流通不足の課題について解説するとともに、TCFD提言に基づく情報開示では、足元のSAFの価格動向を踏まえた財務影響を、大・中・小の区分でお示ししています。

## 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即ち、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



©ANAHD2025

24

- ① 次に、TNFD提言に沿った情報開示についてです。
  - ② 今年度は、LEAPアプローチを用いて、「優先地域の特定」と「依存と影響、リスクと機会の重要性評価」を実施しました。
  - ③ 事業活動と依存・影響の経路をロジックツリーで可視化したほか、重要性評価の結果をふまえて、生物多様性保全の基本的な考え方、侵略的外来種対策を追加しました。
  - ④ 今回特定した重要項目については、今後、効果的な対応策を検討していきます。

## 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

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めて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、「2023-2025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「人権尊重の徹底」を実現しています。

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グループのある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年にパクターアセスメントを実施しました。検討にあたっては、企社横断的に議論・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、その上で抽出した着課題をもとに、新たな人権リスクを把握して2つ目の新たな人権テーマの見直しを実施しています。

重要な人権テーマ

② 適切な措置の実施 / ③ 対応の実効性の追跡評価

国内外の業務委託先やベンダーで  
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ション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①ではライバルダーに直接苦情処理メカニズムを実現し、人権デューディリジェンスと苦情処理メカニズムを同期で回しています。

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

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  
意識アンケート調査

インシビームの実施

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状況面へ接  
触実習を行なう事としたアンケート調  
査を実施し、労働者の声を拾つ  
ています。その中で確認された課題につ  
いては、責任者会社とともに改善を行  
っています。

ステップ③

問題と今後の取り組み

問題（リスク）と人権に関する問題を毎年1回以上取り組んでおり、特に年に一度実施している取り組みとして、2023年7月に改訂した「カスタマーハラスメントに対する方針」を策定することに取り組んでいます。その方針として、2025年度からはライバルダーの内部追跡評議会を組み込んでおり、さらに取り組みを深めています。

※ライバルダー：会社が尊重すべき人権の立場であり、自らの事業活動において尊重を受けるすべての人々（従業員、従事者、さらには顧客、事業活動が行われる地域の人々）

©ANAHD2025

25

① 続いて、人権についてです。

② 当社は、2018年に日本企業として初の人権報告書を発行するなど、  
国内各社に先駆けて取り組みを進めてきました。

③ 直近の取り組みとして、外国人労働者の労働環境把握について、  
実施した措置の効果を、適切なタイミングで追跡調査するよう改善を図ったほか、  
昨年6月には、「カスタマーハラスメントに対する方針」を策定し、  
社員とお客様双方に対する「安心で快適な環境の確保」に努めています。

④ 今後も、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を実践していきます。

## 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



©ANAHD2025

26

## ① 安全パートについてです。

今回、当社グループの最も重要な経営基盤である「安全」の重要性を改めて訴求するため、従来の報告書と比べて、記載を拡充しました。

## ② 具体的な開示強化の一環として、安全担当役員のメッセージを初めて掲載し、

安全に対するコミットメントを自らの言葉で説明するとともに、安全への強い想いを発信しています。また2030年のあるべき姿を見据えた、中期的な安全活動方針も新たに記載しました。

## ③ また、安全・安心をANAグループ全体で追求し続けていることを示すため、

これまで築き上げてきた安全文化の継承や、各職場における安全への取り組みを紹介しています。

26

## 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



## 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

## 価値観やモットー、ANAグループの印象について

内野坂：ANAグループでは、取締役会における議論の持続性のため、大手企業監査の実務者など、ハイレベルな議論に貢献する立派な方々であります。社外取締役の立場で、ANAグループの持続的な成長をめざす、現行の中長期監査輪回は確実に進捗し、財務基盤もコロナ前水準に復元しつつあります。これ

片野坂：まず、2025年6月の定期株主総会にて新たに社外取締役に選ばれた方々に会います。来年、消費需要の回復のペースは企業で予測によっては活躍しているかもしれません、が、着目から大きく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「最高に満足」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でください。

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応	<b>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）</b>
マテリアリティ	取締役会での徹底した議論を経て、 <b>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）</b>
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、 <b>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）</b>
社会的価値と経済的価値の同時創造	<b>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</b> 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）

## ① 最後に、取締役会議長と社外取締役との座談会についてです。

対談では、2024年度の取締役会で議論した中長期の戦略テーマを振り返り、客観的な立場から、率直な意見をいただきました。

## ② 勝社外取締役からは、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて、PBRやROEといった具体的な目標を示したことを評価いただきました。

③ マテリアリティについては、山本社外取締役から、  
目指す方向性が明確になったことを評価した上で、  
グループの隅々まで浸透させて、業務の羅針盤として機能させることを期待するとのコメントを頂きました。④ 峰岸社外取締役からは、中長期視点での戦略議論に関して、  
責任体制の明確化や、達成度を測るKPIの設定など、  
進捗をモニタリングする仕組みの構築が重要とのご指摘をいただきました。⑤ また、今年度から新たに選任された井上社外取締役からは、  
社会インフラとしての責務を果たすことと、お客様に選ばれる体験価値を提供することの両立が、  
持続的な成長に向けて重要であるとのご意見をいただきました。⑥ 私からの説明は以上です。  
ステークホルダーの皆様との対話のための有効なツールとして、統合報告書をご活用いただけるよう、  
今後も内容の充実に努めてまいります。ご清聴ありがとうございました。

## 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

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