

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



- 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

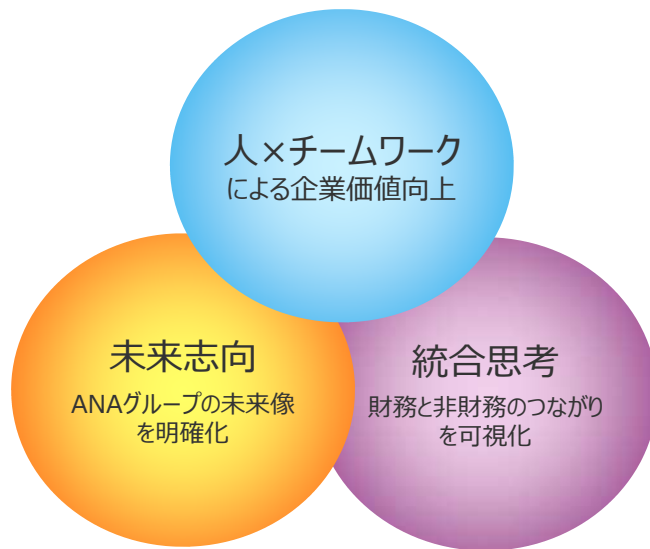
- サステナビリティ経営に対する企業の取り組みに対して投資家の関心や期待が高まっている
(ESGに特化した投資家ミーティング回数は年々増加)

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

- 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、資本市場の皆さま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

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

©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

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

- 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

＜従来＞

縦型・141ページ



＜今回＞

横型・121ページ



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"> ・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）	

©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するとともに、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. 人材・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. 社員が輝く経営を实践、子供たちが夢を持てる会社に

- 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と触れ、
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」が輝く経営を实践することで、
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

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。

業績が好調な要因は、主に3つの点にあります。まず、航空機の新機材導入による機材の更新と、燃料費の削減によるコスト削減が、収益向上に大きく貢献しました。また、客単価の向上と、新規路線の開拓による客数の増加も、業績向上に大きく貢献しました。

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のは、主に燃料費の増加と、機材の更新による修理費の増加が要因です。しかし、燃料費の削減と、機材の更新による修理費の削減が、今後の見通しとして、営業費用の増加を抑えることが期待されます。

2024年度業績（単位：百万円）

項目	2024年度	2023年度	2022年度
売上高	2,018,000	1,980,000	1,950,000
営業利益	3,070	1,800	△1,112
経常利益	1,370	1,520	△40
純利益	1,010	1,010	△53
EPS	10.10	10.10	△5.30
営業利益率	0.15%	0.09%	△0.06%
経常利益率	0.07%	0.08%	△0.01%
純利益率	0.05%	0.05%	△0.03%

中経 公博

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。

1. ROEの向上（目標：定率的に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：国際線事業の拡大、国内線事業の効率化、日本貨物航空（JAL）の統合によるシナジー効果の発揮などにより、収益性を向上させます。
- ・資産効率の向上：客室サービスの強化や機材の更新による稼働率の向上に加え、旅客機保有数の削減（2025年4月以降）による固定費の削減も、資産効率を向上させます。
- ・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向上のためには、将来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。

- ・健全な資本コストの確保：有利子負債の適正な運用による財務リスクの低減や、固定費の削減による営業利益の向上などにより、健全な資本コストを確保します。
- ・成長性の向上と資本市場との対話：成長意欲の明確化や、成長戦略の透明性の向上などにより、資本市場からの信頼を獲得し、PERの向上を図ります。

ROEの向上

収益性の向上

1. 国際線事業の拡大
2. 国内線事業の効率化
3. JALとの統合によるシナジー効果の発揮

資産効率の最適化

1. 客室サービスの強化
2. 旅客機保有数の削減
3. 旅客機保有数の削減による固定費の削減

財務レバレッジの適正化

1. 有利子負債の適正な運用
2. 社債型種類株式の発行による資本コストの削減
3. 株主還元の実施

PBR = ROE × PER

株主資本コスト（定率的に12%以上）

期待成長率

株主資本コストの削減、期待成長率の向上

1. 国際線事業の拡大による営業利益の向上
2. マテリアリティと経営戦略の整合性強化
3. 透明性のある開示と資本市場との信頼的な対話
4. サステナビリティ関連情報（人的資本・GRI情報など）の開示強化

- 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針に加え、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

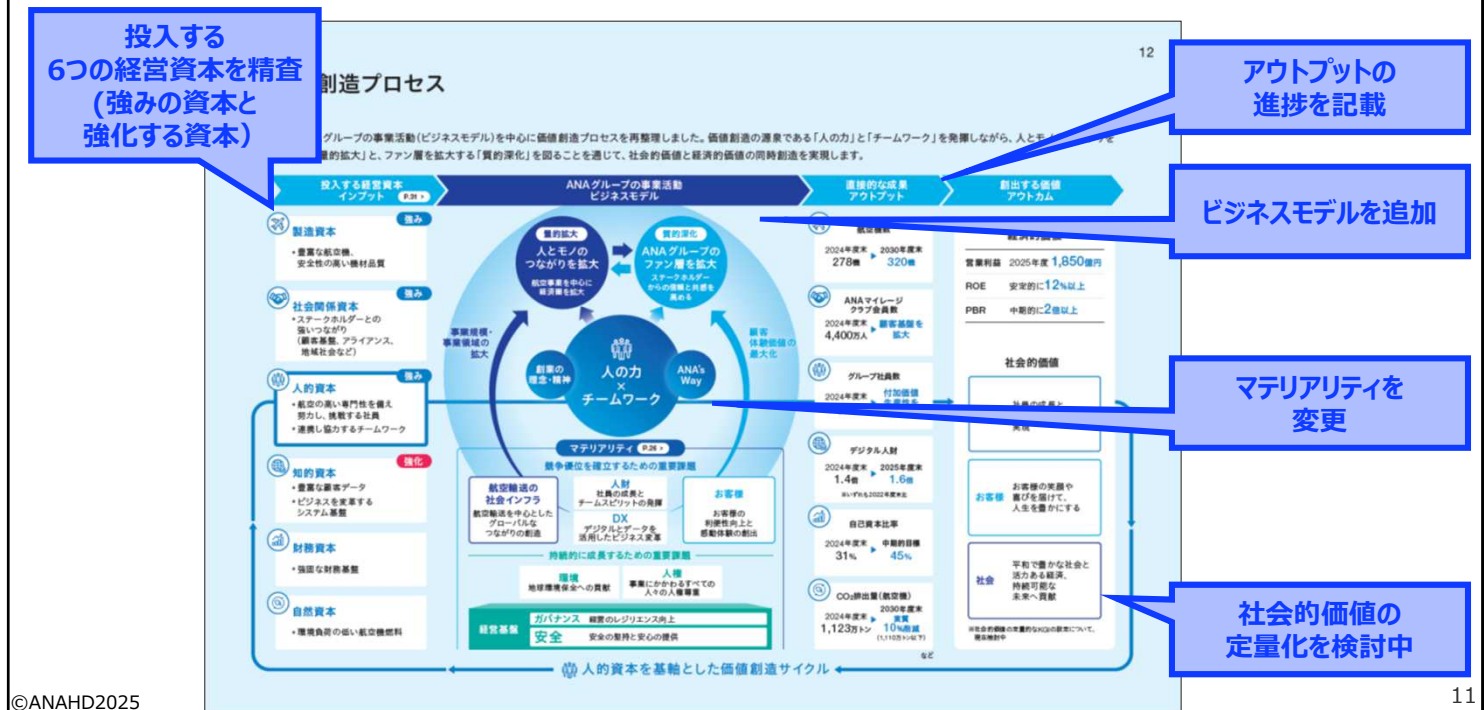
1. ANAグループが目指す未来をより具体化するため、経営ビジョン「ワクワクで満たされる世界を」の具体像について、経営戦略会議・取締役会で深掘りして議論
2. 目指す企業像では、ANAグループの強みとありたい姿を具体化
3. 目指す社会像では、社会への提供価値・貢献イメージを具体化



©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。



- 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。

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年にその概念を再定義し、その後、環境、内部の一部見直しを行いました。近年において社会情勢や経営環境(人・デジタル・DX)と関係、事業展開、ステークホルダーのニーズなどに大きな変化が見られることに対応するため、約10年をかけた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、中期計画や中期計画を議論・整理していきます。

マテリアリティ検討体制

グループの中期計画や中期計画の再定義の一環として、マテリアリティ検討体制を構築し、マテリアリティを再特定しました。検討体制は、経営層・役員・各部署の代表者から構成され、定期的に議論・整理していきます。



特定プロセス

マテリアリティの再特定は、以下のプロセスで実施しました。特に、STEP 2「影響評価の実施」は、ダブルマテリアリティの観点から影響評価を実施し、環境・社会・地域創生・人・デジタル・DXの観点から影響評価を実施しました。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、中期計画や中期計画を議論・整理していきます。



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

今回、新たに特定した8つのマテリアリティは、価値創造の観点から、それぞれの重要課題の解決によって当社グループが社会を貢献しながら、社会的価値と経済的価値の両方の創造を実現していきます。

領域	マテリアリティ	特定背景	目指す姿
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航空インフラ	・航空輸送は世界の経済活動にとって不可欠な社会インフラであり、航空輸送の発展は、世界の経済発展に大きく貢献しています。 ・航空輸送は、世界の経済活動にとって不可欠な社会インフラであり、航空輸送の発展は、世界の経済発展に大きく貢献しています。	航空輸送を中心としたグローバルな航空インフラの発展により、世界の経済活動が活性化し、航空輸送の発展が世界の経済発展に大きく貢献することを目指します。
人財	2 人財の成長とチームスピリットの発揮	・人財の成長は、航空輸送の発展に不可欠な要素であり、人財の成長は、航空輸送の発展に不可欠な要素です。 ・人財の成長は、航空輸送の発展に不可欠な要素であり、人財の成長は、航空輸送の発展に不可欠な要素です。	人財の成長とチームスピリットの発揮により、航空輸送の発展に不可欠な要素を実現することを目指します。
お客様	3 お客様の利便性向上と経験価値の創出	・お客様の利便性向上は、航空輸送の発展に不可欠な要素であり、お客様の利便性向上は、航空輸送の発展に不可欠な要素です。 ・お客様の利便性向上は、航空輸送の発展に不可欠な要素であり、お客様の利便性向上は、航空輸送の発展に不可欠な要素です。	お客様の利便性向上と経験価値の創出により、航空輸送の発展に不可欠な要素を実現することを目指します。
DX	4 デジタルとデータを活用したビジネス革新	・デジタルとデータを活用したビジネス革新は、航空輸送の発展に不可欠な要素であり、デジタルとデータを活用したビジネス革新は、航空輸送の発展に不可欠な要素です。 ・デジタルとデータを活用したビジネス革新は、航空輸送の発展に不可欠な要素であり、デジタルとデータを活用したビジネス革新は、航空輸送の発展に不可欠な要素です。	デジタルとデータを活用したビジネス革新により、航空輸送の発展に不可欠な要素を実現することを目指します。
安全	5 安全の堅持と安心の提供	・安全の堅持は、航空輸送の発展に不可欠な要素であり、安全の堅持は、航空輸送の発展に不可欠な要素です。 ・安全の堅持は、航空輸送の発展に不可欠な要素であり、安全の堅持は、航空輸送の発展に不可欠な要素です。	安全の堅持と安心の提供により、航空輸送の発展に不可欠な要素を実現することを目指します。
ガバナンス	6 経営の透明性とガバナンスの向上	・経営の透明性とガバナンスの向上は、航空輸送の発展に不可欠な要素であり、経営の透明性とガバナンスの向上は、航空輸送の発展に不可欠な要素です。 ・経営の透明性とガバナンスの向上は、航空輸送の発展に不可欠な要素であり、経営の透明性とガバナンスの向上は、航空輸送の発展に不可欠な要素です。	経営の透明性とガバナンスの向上により、航空輸送の発展に不可欠な要素を実現することを目指します。
環境	7 地球環境保全	・地球環境保全は、航空輸送の発展に不可欠な要素であり、地球環境保全は、航空輸送の発展に不可欠な要素です。 ・地球環境保全は、航空輸送の発展に不可欠な要素であり、地球環境保全は、航空輸送の発展に不可欠な要素です。	地球環境保全により、航空輸送の発展に不可欠な要素を実現することを目指します。
人権	8 人権の尊重と人権の向上	・人権の尊重と人権の向上は、航空輸送の発展に不可欠な要素であり、人権の尊重と人権の向上は、航空輸送の発展に不可欠な要素です。 ・人権の尊重と人権の向上は、航空輸送の発展に不可欠な要素であり、人権の尊重と人権の向上は、航空輸送の発展に不可欠な要素です。	人権の尊重と人権の向上により、航空輸送の発展に不可欠な要素を実現することを目指します。



① 次に、マテリアリティについてです。

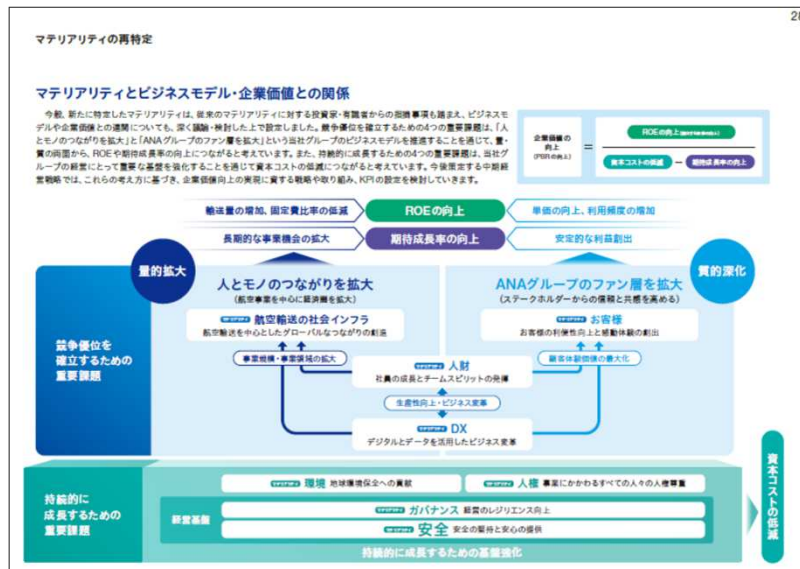
外部環境の変化を踏まえて、約10年ぶりにマテリアリティを全面的に見直しました。

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

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



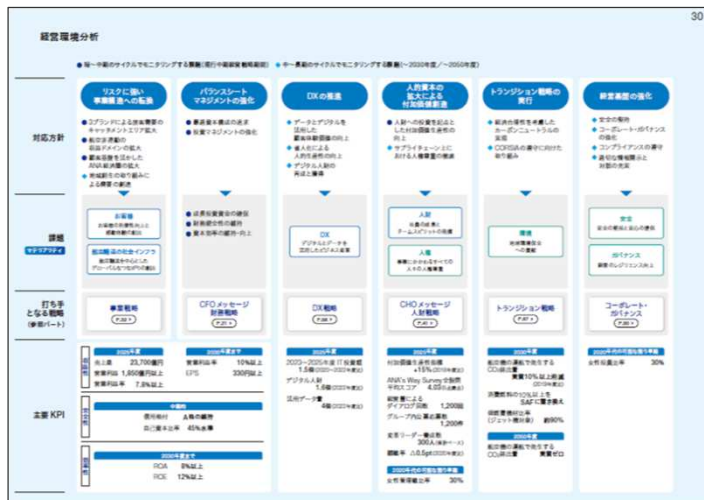
©ANAHD2025

14

- ① 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。
- ② 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。
- ③ 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。
- ④ 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。
- ⑤ 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。
- ⑥ 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



- 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連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				
現在の資本の状況(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・指標値)
人的資本	高い専門性・スキルを兼ねながら エンゲージメントを高め合う社員一人ひとりの“人のかた”と、 組織の強さを結ぶ“チームワーク”	・事業領域の拡大に向けた 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 実力者の確保	・経営層と現場の距離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 ・コアコンタクトスタッフの確保・育成 ・多様な人材の強みを活かせる事業領域の推進 ・重要ノウハウを蓄積する風土醸成 ・働き方改革・福利厚生制度の活用 ・社員が安全と健康の確保 ・所属意識の醸成づくり	2025年度目標 ・ANA's Way Survey 全部門平均スコア 4.05点(5点満点) ・部門別スコア(エグゼクティブ層) 2023年度 ・付加価値率(実数) +10%増(2019年度比) ・2025年度の平均年齢(現行年齢) 女性割合・女性管理職 比率50%
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、SKYTRAX 5スター 12年連続獲得(2013～2024年) ・ANAグループのブランド価値 約4,400億円 ・顧客として高い価値を享受し得るための各種サービス ・データ活用推進(18社/18年)	・顧客で培ったノウハウの ノウハウの活用 ・海外におけるブランド力 の認知向上 ・IT 施策の強化とデータ 活用文化の醸成	・海外でのブランディングの強化・組織機能的 なノウハウの共有と、それを最大限に活用する ための組織づくり ・[Etail, ana] データ活用 ・データ活用推進(18社/18年)の強化 ・デジタルマーケティングの推進と成長支援	2025年度目標 ・SKYTRAX 5スターの継続獲得 ・[Etail, ana] データ活用 ・モニタリング指標(顧客満足に関する指標) ・客満足 ・顧客満足度 70% ・顧客満足度 70%
社会関係資本	ステークホルダーと広く強いつながり ・ANAグループ 305企業(コーポレートを含む) ・ANAグループの従業員 約4,400万人 ・ANAグループの顧客 約2.7億人(2025年4月現在) ・ANAグループの株主 約25社 ・ANAグループの取引先 約24社	・経営戦略を推進するための ステークホルダーとの関係 ・ANAグループの従業員 ・ANAグループの顧客 ・ANAグループの株主 ・ANAグループの取引先	・ANAグループの従業員 ・ANAグループの顧客 ・ANAグループの株主 ・ANAグループの取引先	2025年度目標 ・ANAグループの従業員 ・ANAグループの顧客 ・ANAグループの株主 ・ANAグループの取引先
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 6.7% ・ROE 14.1% ・1株当たり利益 205.58円 ・1株当たり純利益 3.22% ・総資産対 7000億円(2024年度)	・安定的に財務運営の 維持・向上と資本効率の 向上 ・2025年度目標 ・営業利益率 7.0% ・ROE 14.5% ・1株当たり利益 210.00円 ・1株当たり純利益 3.50%	・2025年度目標 ・営業利益率 7.0% ・ROE 14.5% ・1株当たり利益 210.00円 ・1株当たり純利益 3.50%	2025年度目標 ・営業利益率 7.0% ・ROE 14.5% ・1株当たり利益 210.00円 ・1株当たり純利益 3.50%
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 275機(うち貨物機1機) ・ANAグループの従業員 約4,400万人 ・ANAグループの顧客 約2.7億人(2025年4月現在) ・ANAグループの株主 約25社 ・ANAグループの取引先 約24社	・中長期的な成長に向けた 設備投資の拡大 ・資本効率を高める施設や システムの導入 ・ANAグループの従業員 ・ANAグループの顧客 ・ANAグループの株主 ・ANAグループの取引先	・ANAグループの従業員 ・ANAグループの顧客 ・ANAグループの株主 ・ANAグループの取引先	2025年度目標 ・ANAグループの従業員 ・ANAグループの顧客 ・ANAグループの株主 ・ANAグループの取引先
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 ・CO2削減率 23.0%削減(2019年度比/削減率50%) ・CO2削減率 23.0%削減(2019年度比/削減率50%) ・CO2削減率 23.0%削減(2019年度比/削減率50%)	・持続可能な事業運営と 環境との調和 ・2025年度目標 ・CO2削減率 25.0%削減(2019年度比/削減率50%) ・CO2削減率 25.0%削減(2019年度比/削減率50%) ・CO2削減率 25.0%削減(2019年度比/削減率50%)	・2025年度目標 ・CO2削減率 25.0%削減(2019年度比/削減率50%) ・CO2削減率 25.0%削減(2019年度比/削減率50%) ・CO2削減率 25.0%削減(2019年度比/削減率50%)	2025年度目標 ・CO2削減率 25.0%削減(2019年度比/削減率50%) ・CO2削減率 25.0%削減(2019年度比/削減率50%) ・CO2削減率 25.0%削減(2019年度比/削減率50%)

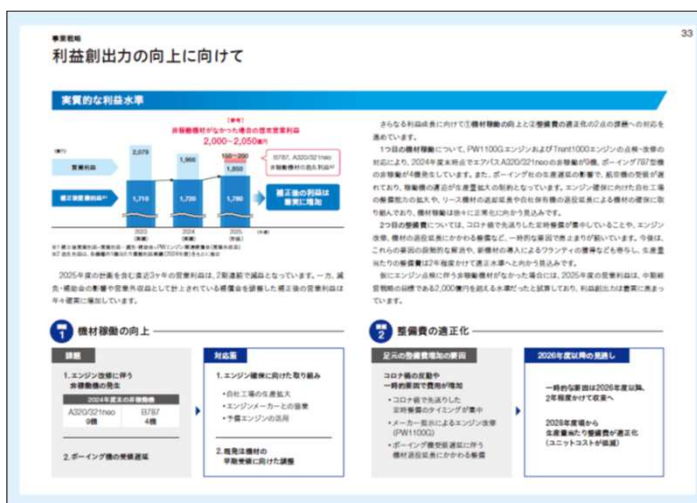
©ANAHD2025

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。

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. さらに利益成長に向けて、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

17

- 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



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

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。

ポイント

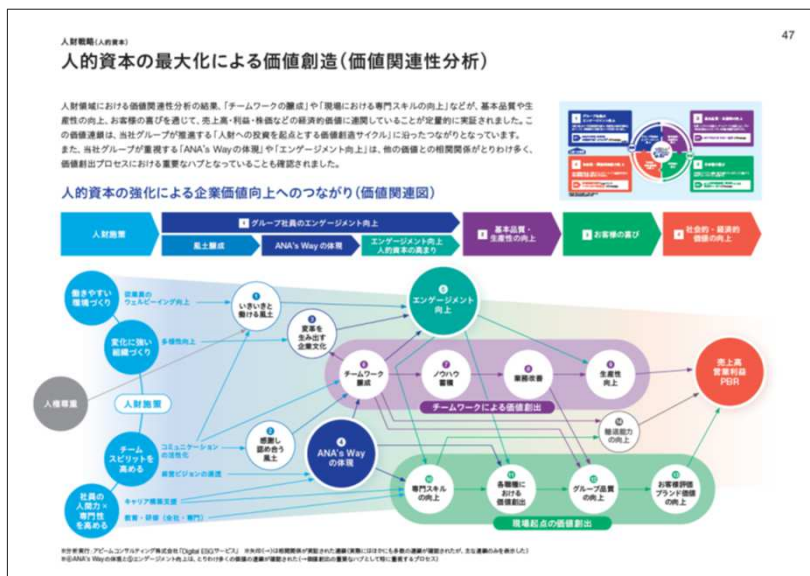
1. 人財がどのような経路で財務価値を生み出すかを可視化するため、520種類の指標データを用いた「価値関連性分析」を実行（データの平均取得年数9.8年）
2. 人財施策から経済的価値へのインパクトパスが、**当社の仮説どおりに実証**された



- 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年度の特集要因もあるが、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**



©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

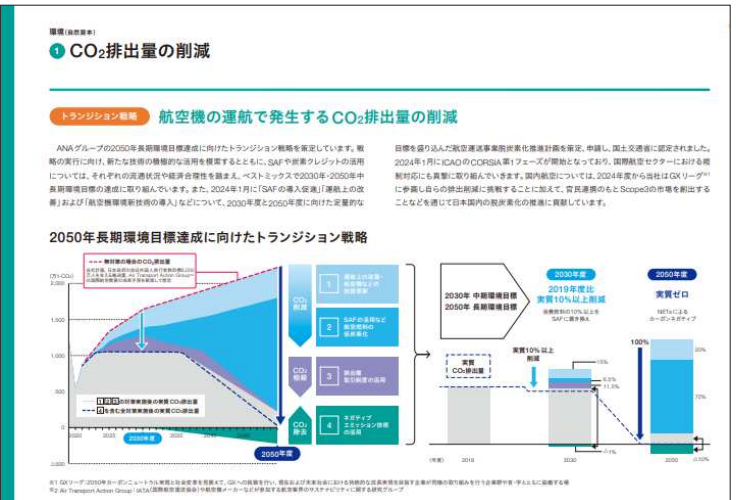
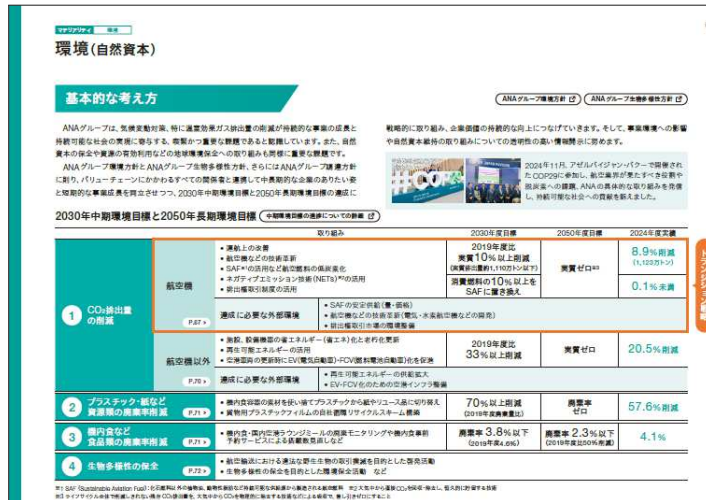
1. 現行の中期経営戦略におけるDXの取り組みの進捗や課題を整理
2. 活用可能なデータ量やデジタル人材など、DX推進に向けた基盤の拡充は順調に進捗



- ① 次に、DX戦略についてです。
- ② 当社では、DXを「経営戦略の中心」と位置付けて、取り組みを強化しています。
2024年度は、DX関係役員会議を新設するなど、経営によるDX議論の活性化に取り組んだ一方、データ活用の好事例をグループ展開する仕組みや、急速に進化するAI技術を活用するための環境整備が、今後の課題と捉えています。
- ③ また、データマネジメントやデジタル人財の確保など、DX推進に向けた基盤の拡充は計画通りに進捗しており、
今後はこれらのリソースを、グループ全体でより効果的に活用することで、「ビジネス変革」や「シナジー創出」の具体的な成果を、確実に生み出していきます。

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
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



① ここからは、環境パートです。まず、CO₂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CO₂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。

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



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に、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

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

78

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」の両面からライフホルダーの声を拾い、その声に基づく対応を進めていくことが重要と考え、「ライフ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」](#)

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 [（詳細）](#)

2016年にANAグループのあらゆる事業と活動範囲を対象とし、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、会社横断的に議論・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	内容
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・環境負荷の特定	
③ 航空機を利用した人身取引の防止	
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	

2 適切な措置の実施 / 3 対応の実効性の追跡評価

事例： [「新たな人権テーマ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

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法人経済人権委員会と共同で、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②ではライフ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業務委託先を含む対象とした労働者雇用状況調査	外国人労働者への意識アンケート調査 ●の結果を踏まえ、潜在リスクが一般的に高いとされる特定国・地域実態を把握したアンケート調査を実施し、労働者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、企業前向きへのインタビューを行い状況を把握しています。その中で確認された課題については、委託先社長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働きかけをしています。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み予定で、さらに取り組みを強化していきます。

※ライフホルダー：企業活動が人権に及ぼす影響と活動範囲、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）

- 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

安全

担当役員メッセージ



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、社員をはじめ経営トップの意識やメッセージなどを通じて社員に届けていきたいと思います。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、リスクを認識し、不安を感じたら立ち止まり、あるいは仲間と声をかけて確認し、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創っていきます。

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。数人的なこととして、上下、縦横関係なく、「仲間」にエスをかける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継続しています。

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基盤として活動して働き上げていくことに継続的に関わり、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、業績・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創っていきます

私たちは一人ひとりの確かな行動による継続的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、基準に忠実に業務を行います。
- ② プロシージャルとして、的確に判断し常に安全を確保します。
- ③ 疑問や気づきを声に出し、相手の意見を真摯に受けとめます。
- ④ 情報伝達をすみやかに伝え、共有します。
- ⑤ 未然・再発防止のために自ら改善に取り組まれます。
- ⑥ 社内内外の課題から学び、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：お客様の安全しんにつなげる「航空安全」を表しています。
- ・根や茎：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」「安全文化の醸成」を指します。
- ・ファンネル：ひまわりを囲む「航空保安」を指しています。

このひまわりやファンネルを支えるのが「安全・保安文化」という土壌です。この土壌を醸成する「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・保安の基盤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（継続的）

国際民間航空機関（ICAO）勧告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。

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、安全目標を設定・実施しています。
2 安全リスクマネジメント	航空安全・保安のリスクを継続的に評価し、ANAグループで安全を確保しています。
3 安全状況のモニタリング・評価	航空安全・保安の状況を継続的に監視・評価し、必要に応じて改善を行います。
4 安全文化の醸成	航空安全・保安の文化を醸成し、安全文化を推進しています。

©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。

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

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)

- 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年度に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ことを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向けてまいります。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

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