



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。

“ワクワク”は、人を動かすエネルギー。それは人から人へと伝わり、世界をあかるく元気にする。

私たちは、空の可能性を信じ、ヒト・モノ・コトをつなぐことで、

これまでたくさんの笑顔と歓びに出会ってきた。

そして今、新しい未来に向けて、次のワクワクを生み出す。

移動をもっと楽しいものにできないか、モノの運び方を新しくできないか、

心躍る日常を届けられないか、どこまでも地球にやさしくできないか。

これまで以上の空の体験とともに、驚きと感動を創りたい。

さあ、私たちの新たな挑戦が始まる。国を越え、枠を超え、つながりあれば、可能性は無限大。

一人ひとりの胸を高鳴らせ、ワクワクで世界を満たそう。

目指す企業像

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

社会への提供価値

人々の往来や物流を通じて、
世界と日本の平和で豊かな社会と、活力ある経済、
そして持続可能な未来へ貢献する

※「早く」は、目的地に早く移動する、手続きをスムーズにするなど、時間価値や時間効率を追求すること。

理念体系

グループ経営理念

安心と信頼を基礎に、世界をつなぐ心の翼で
夢にあふれる未来に貢献します

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

グループ経営ビジョン

ワクワクで満たされる世界を
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。

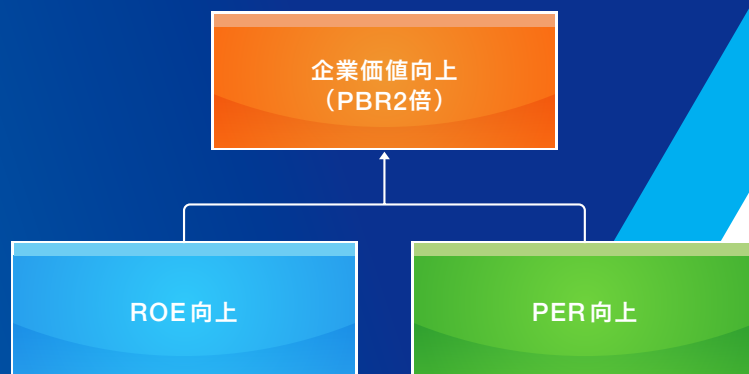


グループ行動指針 (ANA's Way)

私たちは「あんしん、あったか、あかるく元気！」に、次のように行動します。

- | | |
|--------------------------------|----------------------------------|
| 1 安全 Safety | 安全こそ経営の基盤、守り続けます。 |
| 2 お客様視点 Customer Orientation | 常にお客様の視点に立って、最高の価値を生み出します。 |
| 3 社会への責任 Social Responsibility | 誠実かつ公正に、より良い社会に貢献します。 |
| 4 チームスピリット Team Spirit | 多様性を活かし、真摯に議論し一致して行動します。 |
| 5 努力と挑戦 Endeavor | グローバルな視野を持って、ひたむきに努力し枠を超えて挑戦します。 |

統合報告書2026の注力ポイント



「PBR = ROE×PER」の算定式に基づく、 企業価値向上ロードマップの構造化

「統合報告書2026」(以下、本報告書)では、ANAグループのビジネスモデルや保有する経営資本、目指す姿とその実現に向けた重要課題であるマテリアリティや各事業戦略など、現時点における当社グループの考えを統合的に開示しています。

今回の編集では、資本市場(投資家)の皆様との建設的な対話を加速させるため、企業価値向上の構成要素である「ROE(収益性の向上・資本コントロール)」と「PER(期待成長率の向上・資本コストの低減)」の枠組みをベースに報告書全体の構成を体系化しました。企業価値向上に向けた具体的な取り組みを構造的に整理し、2030年度の目標達成への道筋を示しています。

本報告書を通じて、当社グループの成長ストーリーやガバナンスへの理解を深めていただくとともに、今後も投資家の皆様とのエンゲージメントを積極的に推進していきます。

この企業価値算定式の考え方に沿って、以下の3つの柱を中心に編集ポイントを置いています。

1 統合思考の深化とPERの向上

**マテリアリティの取り組みや社会的価値の創出は、
どのように将来の期待成長率(PER)を
高めるのか**

2024年度に新たに策定した8つのマテリアリティを軸に、事業戦略や人財戦略などの各戦略の連動を整理するとともに、新たに定量化に挑戦した社会的インパクトがPERの向上につながるシナリオを体系化しました。

具体的には、当社のビジネスが社会に提供する価値を3つの社会的インパクトとして整理し、この非財務価値が、当社グループのファン層の拡大や将来の需要獲得を通じた経済的価値へとつながる循環の方向性を示しています。

マテリアリティ >

社会的インパクト >

2 「価値創造ロードマップ2030」の 具体化とROEの向上

**大規模な成長投資を実行する中で、
どのように収益性を高め、
資本効率を最大化していくのか**

「価値創造ロードマップ 2030」に掲げた成長領域(国際旅客・貨物事業)への優先的な資源配分や、収益性の改善を図る国内旅客事業の取り組みについて解説しています。

また、戦略の確実な実行を支えるKPIマネジメントの仕組みの開示に加え、Q&A形式のCFOメッセージでは、資本効率向上と財務健全性の両立、有利子負債のコントロール、社債型種類株式の活用などによるWACC(加重平均資本コスト)の低減といった財務戦略の考え方を提示しています。

事業戦略 >

CFO メッセージ >

3 企業価値創造を支える経営基盤の強化

**持続的に企業価値を創出するための
統治体制(ガバナンス)は機能しているか**

環境変化への対応力を高め、資本コストの抑制を通じてPER向上に寄与する経営基盤の強化について詳述しています。

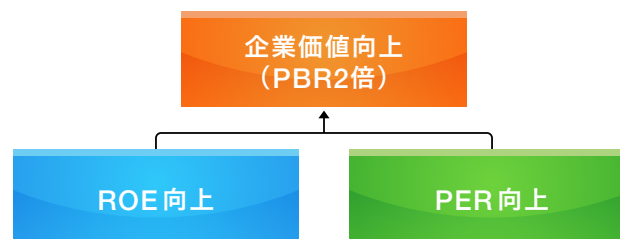
取締役会の実効性向上に向けた取り組みに加え、今回新たに新設した「報酬諮問委員長メッセージ」で、経営陣のインセンティブ設計や意思決定における透明性の確保について説明しています。また、当社グループの基盤である安全文化の深化に向けた取り組みやトータルリスクマネジメント、マテリアリティに関するKPIの開示により、サステナビリティを巡るガバナンス体制の実効性を可視化しています。

ガバナンス >

安全 >

環境 >

目次



Section 1

ANAグループが目指す未来

- 1 2030年度
ANAグループ経営ビジョン
- 2 理念体系
- 3 統合報告書2026の
注力ポイント
- 4 目次
- 5 努力と挑戦のDNA
- 6 培ってきた強み
- 7 At a Glance
- 8 事業概要
- 9 目指す企業像
- 10 社会への価値提供

Section 2

マネジメント メッセージ

企業価値向上
(PBR2倍)

- 11 CEOメッセージ
- 17 CFOメッセージ

Section 3

持続的な 価値創造

企業価値向上
(PBR2倍)

- 22 価値創造プロセス
- 23 ANAグループのビジネスモデル
- 24 マテリアリティ
- 27 経営環境分析
- 29 経営資本の強化
- 30 サステナビリティ推進体制
- 31 ビジネスモデルと
社会的インパクト

Section 4

価値創造の実践

ROE 向上

PER 向上

- | | | | |
|-------------------|-----|----------------------------|-----|
| 33 価値創造ロードマップ2030 | ● ● | 67 DX戦略 | ● ● |
| 41 事業戦略 | ● | 71 環境(自然資本) | ● |
| 国際旅客事業 | ● | 84 人権 | ● |
| 国内旅客事業 | ● | 86 安全 | ● |
| 国際貨物事業 | ● | 91 取締役会議長メッセージ | ● |
| 国際貨物事業 統合対談 | ● | 93 コーポレート・ガバナンス | ● |
| LCC事業(Peach) | ● | 107 社外取締役メッセージ | ● |
| フリート戦略 | ● ● | 109 コンプライアンス/
リスクマネジメント | ● |
| 顧客体験価値の最大化 | ● ● | 110 ステークホルダーとの共創 | |
| モビリティ | ● ● | 112 社外からの評価 | |
| 商社・その他事業 | ● ● | | |
| 54 CHOメッセージ | ● ● | | |
| 56 人財戦略(人的資本) | ● ● | | |

Section 5

データセクション

- 113 11年間の財務サマリー
- 115 財務分析
- 127 用語集
- 128 就航路線図
- 129 ESG関連データ
- 131 市場データ
- 132 環境・社会データ
- 133 ANAグループの概要
- 134 会社情報



表紙に込めた思い

まっすぐに高みを目指して上昇を続ける機体は、新たな価値創造ロードマップの初年度を迎えたANAグループが、さらなる飛躍を遂げようとする力強い決意を象徴しています。昨年の「地に足をつけた経営」を示す出発準備中の姿から、今年は「これまで積み重ねてきた信頼を力に、挑戦しながら羽ばたいていきたい」という強い意志を込めました。また、今回は初めて全社員アンケートを経て表紙を選定しており、グループ全社員の未来への願いも重ね合わせています。

報告の範囲

- 本報告書は、2025年4月1日から2026年3月31日までの事業活動を対象としています。(2026年4月以降に開始した一部の事業活動の内容を含みます)
- 本文中の「ANAグループ」および「当社グループ」は、「ANAホールディングス株式会社」およびその傘下の事業会社を指します。
- 本文中の「当社」は、「ANAホールディングス株式会社」を指します。
- 本文中の「ANA」は、「全日本空輸株式会社」を指します。

努力と挑戦のDNA

1952 大空への挑戦

戦後、航空機の運航が解禁されてから2年後の1952年、当社は本邦初の純民間航空会社として創業しました。
2機のヘリコプターと28人の社員でゼロから事業を始め、知恵を出し合いながら愚直に努力を重ね空を拓きました。
創業時の精神と経営理念は、努力と挑戦のDNAとして今も社員に受け継がれています。

和
協

和協とは、和して同ぜずの気概を持ち、徹底的に議論を重ね、決断が下されたら、目的達成のために一致協力していく姿勢です。創業者の美土路昌一（初代社長）のこの言葉のように、私たちは多様な個性を尊重し合いながらアイデアを出し合い、つながりを大切にしながらグループの総合力を高めてきました。

信はたていと
愛はよこ糸
俄り腐と人の世と美し

社員同士やお客様との間において、信と愛の基礎の上に築かれる信頼関係や協調関係はとても大切です。これは、そうした価値観や相互信頼、調和の促進を世界に広め、美しい世の中をつくっていかうと、2代目社長岡崎嘉平太の想いが示された言葉です。時代が変わってもこの想いは変わらずに社員に根付いています。

現在窮乏
将来有望

創業者の言葉「現在窮乏、将来有望」には「どんなに厳しい苦境に遭遇しても、決して腐らず、明るい未来を信じて奮闘努力すれば、やがてきっと飛躍の繁栄のときがくる」との想いが込められています。この言葉を掲げながら、ANAグループは何度も困難を乗り越え、企業としての成長を続けてきました。

「高潔な企業」

「権威に屈することのない、
主体性を持つ企業」

「独立独歩できる企業」

この言葉は創業時の経営理念で、公共性を高く持ち、利益や権威に偏ることなく、自分たちの力で日本の航空事業の発展に貢献していくという価値観です。時代が変わっても、この想いは変わらず、日本の空を担う社員の指針として受け継がれています。

培ってきた強み

ANAグループの最大の強みは、創業時の精神を受け継ぎながら、航空の高い専門性とお客様への想いを持って働く「人の力」と、会社や組織の壁を超えて連携し協力する「チームワーク」です。この強みに加え、中核である航空事業を支える多様な航空機(=製造資本)、そして70年以上の歴史の中で培ったステークホルダーとの信頼関係(=社会関係資本)が、当社の持続的な成長を支える強固な基盤となっています。これら3つの経営資本を今後も強化し続けることで、確かな成長軌道を描いていきます。

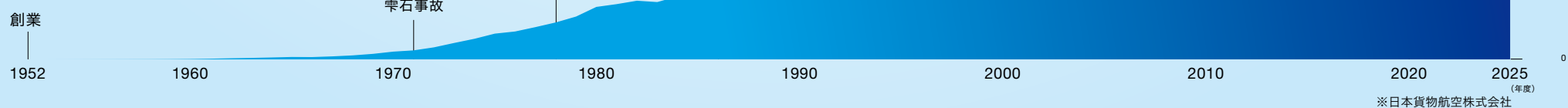
チームワーク	あんしん、あったか、あかるく元気
専門スキル	高いエンゲージメント

ANAグループの成長を支える基盤は、創業から脈々と受け継がれてきた「努力と挑戦」の精神です。社員一人ひとりが専門スキルと人間性を磨き上げ、組織の枠組みを超えてチームスピリットを発揮する社風は、当社の大きな財産となっています。これまで私たちは、この「人の力」と「チームワーク」を原動力に、安全性・定時性・快適性・利便性を極めた運航品質の追求や、お客様に寄り添う先進的なサービスの提供に邁進してきました。「あんしん、あったか、あかるく元気!」という企業文化のもと、高いエンゲージメントを持つ社員が一丸となり、過去の数々のリスクイベントを乗り越えてきています。

国・地域とのつながり	ジョイントベンチャー
スターアライアンス	発着枠スロット

ANAグループは長年にわたり、公共交通機関としての責務を全うする中で、国や地方自治体、お客様、取引先をはじめとする多様なステークホルダーとの間に強固な信頼関係を構築してきました。この信頼基盤をベースに、国内外のエアラインとの出資・提携、世界最大の航空連合であるスターアライアンスへの加盟、さらには欧米・アジアの主要キャリアとのジョイントベンチャーを戦略的に推進しています。これらを通じて、グローバルネットワークの拡充と事業効率化を両立させ、持続的な売上および利益の拡大を実現してきました。

売上高の推移



人的資本

社会関係資本

製造資本

航空機

低燃費機材

機材ポートフォリオ

B787ローンチカスタマー

航空事業の拡大は、戦略的な機材ポートフォリオと高度なマネジメントによって支えられています。当社はこれまで、約30種類に及ぶ多彩な機材を戦略的に導入し、事業規模を拡大してきました。特に、開発段階から参画したボーイング787型機においては、ローンチカスタマーとして世界最大のユーザーの地位を築いているほか、エアバスA380型機の本邦初導入など、最先端の機材(製造資本)への投資を継続してきました。このような多彩な機種種の保有実績があるからこそ、航続距離や座席数に応じた機材の最適配置(ポートフォリオ管理)が可能となり、運航効率を高めながら、さらなる収益性の向上を追求することができます。

At a Glance ～数字で見るANAグループ～

※数値は2025年度実績



社会関係資本

路線数 **214** 路線

※2026年3月末時点
※コードシェア、重複路線を除く

ANA国際線 **55** 路線
ANA国内線 **113** 路線
Peach **40** 路線
貨物(フレイター) **22** 路線

就航空港数

※貨物便を含む
※2026年3月末時点

109

ジョイントベンチャー数

3 社(グループ)

スターアライアンス
加盟航空会社

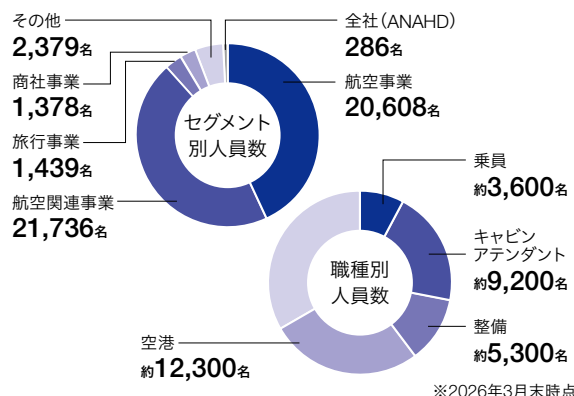
26 社



人的資本

グループ社員概要

グループ従業員数 **47,826** 名



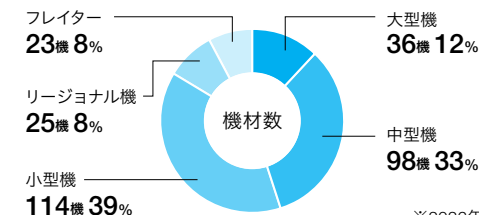
ANA's Wayサーベスコア
(5点満点)

4.04



製造資本

保有機材数 **296** 機 (低燃費機材 215 機)



座席キロ

1,241 億座席キロ

※ANA国際旅客・国内旅客・Peach・AirJapanの合計

有効貨物トンキロ

110 億トンキロ

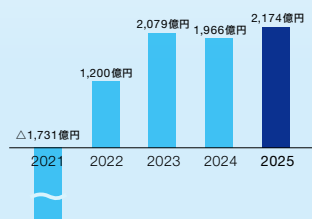
※ANA国際貨物・国内貨物・NCAの合計

事業

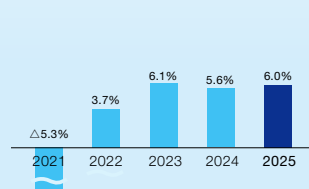
連結売上高
2兆5,392 億円



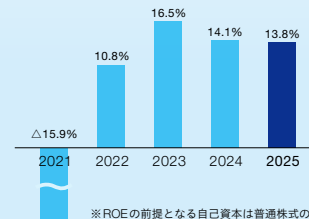
連結営業利益
2,174 億円



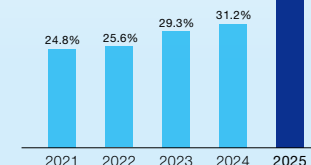
ROA
6.0%



ROE ※
13.8%



自己資本比率
37.7%



品質

定時到着率

79.7%

※ANAのみ

就航率

99.0%

※ANAのみ

SKYTRAX

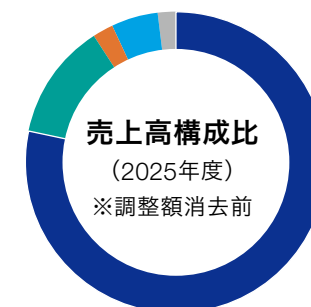
5 Star **13** 年連続



事業概要

ANAグループは、中核である航空事業と、それを取り巻く多様な事業によって構成されています。持株会社であるANAホールディングス株式会社が最適な経営資源配分を担い、グループ各社が自律的な経営を行いながら、互いに連携し合うことでシナジーを発揮し、グループ全体で持続的な企業価値の向上を追求しています。

	(億円)	
2025年度	売上高	営業利益
■ 航空事業	23,132	2,219
■ 航空関連事業	3,616	14
■ 旅行事業	653	△1
■ 商社事業	1,542	75
■ その他	497	22
調整額	△4,049	△156
合計（連結）	25,392	2,174



航空事業

国際旅客 (FSC)

航空事業内
売上高構成比 **38%**



国際旅客事業は、フルサービスキャリアのANAブランドで55路線を運航しています。自社路線に加えて、スターアライアンス加盟の航空会社を中心に多くの提携パートナーとの連携により、本邦エアライン最大級のネットワークを展開しています。快適な機内空間や「Japan quality」の高品質な接客・サービス提供で、ビジネス需要や訪日外国人旅行者など国内外の需要を広く取り込んでいます。

国内旅客 (FSC)

航空事業内
売上高構成比 **32%**



国内旅客事業は、フルサービスキャリアのANAブランドで全国113路線を運航しています。国内最大の充実したネットワークで公共交通機関としての責務を果たすとともに、高品質な機内サービスの提供などを通じて、グループの重要な資産である顧客基盤の維持・拡大に貢献しています。

国際貨物

航空事業内
売上高構成比 **13%**



貨物事業は、貨物専用機（フレighter）と旅客機の貨物スペース（ペリー）双方の強みを融合したコンビネーションキャリアとして、日本と世界の貨物需要を取り込んでいます。2025年8月からは日本貨物航空株式会社（NCA）がグループに加わり、より強固な貨物ネットワークと販売網へと進化し、さらなる成長を目指します。

LCC事業

航空事業内
売上高構成比 **6%**



LCC事業のPeachは、関西国際空港を拠点として、国内・国際で合計40路線を展開しています。ANAブランドと異なるネットワークやサービス・価格展開でグループの新たな需要を開拓しています。創業15周年を機に、2026年4月にブランドをリニューアルしました。近距離アジアの訪日客やレジャー需要をメインターゲットにしながらも、価格と品質を両立させる新たなLCCの姿を追求しています。



航空関連事業



ANAエアポートサービス(株)、ANAベースメンテナンステクニクス(株)、全日空モーターサービス(株)、ANAテレマート(株)、(株)ANA Cargo、(株)OCS、ANAシステムズ(株)、(株)ANA ケータリングサービス など

航空関連事業では、航空事業を支えるため、空港地上支援や航空機整備、車両整備、貨物・物流、ケータリング（機内食）、コンタクトセンターなどの事業を展開しています。



旅行事業



ANA X(株)、ANAあきんど(株) など

旅行事業では「ANAトラベラーズ」で国内外に幅広い旅のサービスを展開しています。また、「ANA Pocket」やモバイル決済サービス「ANA Pay」などを導入し、非日常（旅行）から日常へと顧客の回遊を促し、「マイルで生活できる世界」の実現に向けた取り組みを推進しています。



商社事業



全日空商事(株)、ANAフーズ(株)、ANA FESTA(株)、FUJISEY(株) など

商社事業では、航空機の輸出入をはじめ、リース・売却、航空機部品の調達や機内サービス・販売用品の企画調達、空港売店の運営といった航空付帯事業を展開しています。さらに、食品などの輸入販売や半導体・電子部品の輸出入、オンラインショッピングサイトの運営など、航空の枠を超えた多彩なビジネスをグローバルに展開しています。

※2025年の航空事業内売上高には、第三ブランドのAirJapanとその他（マイル関連など）が含まれています。

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、挑戦と変革の「組織」の力を発揮しながら、「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密にコミュニケーションを図りながら信頼関係を構築し、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

1 安全

安全こそ経営の基盤、
守り続けます。

2 お客様視点

常にお客様の視点に立って、
最高の価値を生み出します。

3 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。

4 チームスピリット

多様性を活かし、真摯に議論し
一致して行動します。

5 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
枠を超えて挑戦します。



実践

人間性と専門性を備える 「個」の力

ありたい姿 社員が自らの成長や
やりがいを実感しながら
主体的にいきいきと働く

個と組織をつなぐ チームスピリット

ありたい姿 創業から受け継ぎ ANAグループの強みである
チームスピリットと挑戦の文化を引き継ぐ

挑戦と変革の 「組織」の力

ありたい姿 イノベーション・変革を生み出し、
付加価値創造を追求する組織

ステークホルダーと
価値を共創

お客様

株主

社員

社会

取引先
パートナー



目指す企業像

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

※「早く」は、目的地に早く移動する、
手続きをスムーズにするなど、
時間価値や時間効率を追求すること

社会への価値提供

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わ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、人々に笑顔や歓び、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。

人々の往来や物流を通じて、世界と日本の平和で豊かな社会と、
活力ある経済、そして持続可能な未来へ貢献する

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。



安全で快適な空の旅



目的地への早い移動



非日常の体験や感動体験



安定した航空輸送



航空輸送を通じた
地域経済の活性化

