

経営戦略の深化

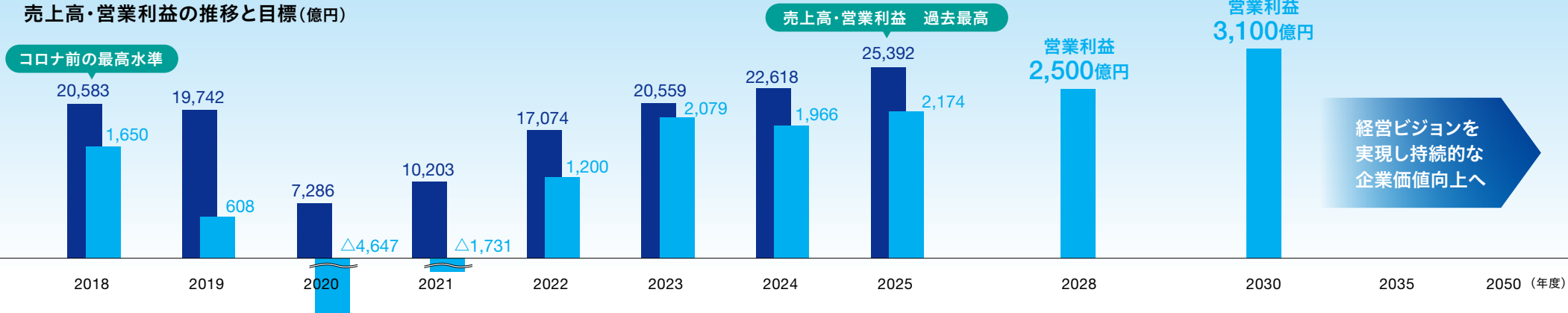
今回策定した新たな経営戦略では、本格的な成長軌道への回帰を確実にするため、環境変化に機動的に対応する「ローリング型」へと経営のパラダイムをさらに深化させています。



2035年に
目指す姿

2050年度
ネットゼロ
(長期環境目標)

売上高・営業利益の推移と目標(億円)



経営戦略の変遷

2020～2022年度
「事業構造改革」の推進

2023～2025年度
成長回帰への足元固め

価値創造ロードマップ2030(ローリング型)

2026～2028年度
変革を加速

2029年度～
非連続な成長へ移行

マテリアリティ

人・環境・地域創生

2024～2025年度 マテリアリティ見直し

価値創造ロードマップ2030 数値目標

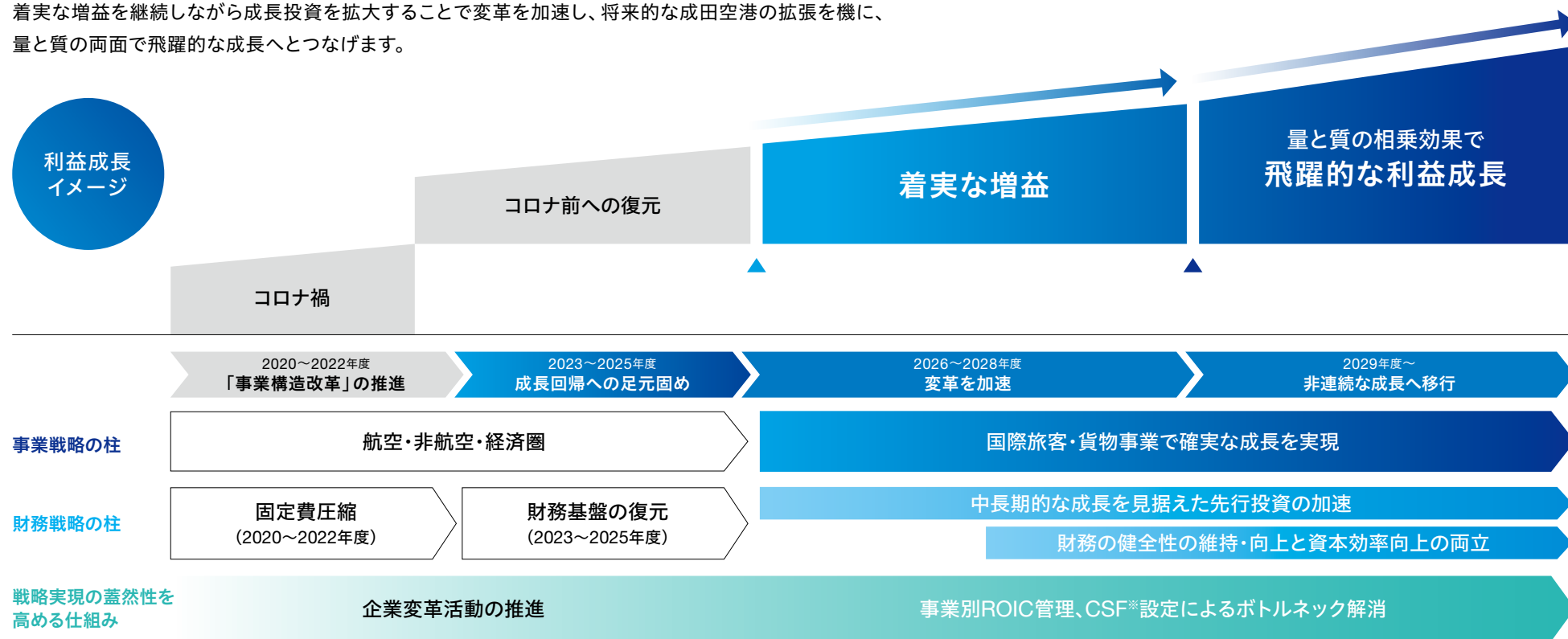
不確実性が高まる事業環境を踏まえ、従前よりも長期的な視点で経営を捉えるとともに、環境変化に応じて戦略を機動的に見直すローリング型の価値創造ロードマップへと経営のパラダイムを転換します。この考え方のもと、財務・非財務の両面で2030年度の目標とマイルストーンとしての2028年度の見通しを設定し、進捗を検証しながら、持続的な成長と企業価値向上の実現を目指します。

		2025年度(実績)	2028年度(見通し)	2030年度(目標水準)	
財務	収益性	営業利益	2,174億円	2,500億円	3,100億円
		営業利益率	8.6%	9%水準	10%
		EPS(1株当たり純利益)	358.4	年平均成長率 約10%※5	
	資本効率性	ROE※1	13.8%	－	12%以上
		ROIC	－	2027年度から目標設定	
安全性	自己資本比率	37.7%	40%水準	45%水準	
非財務	安全・保安	事故等発生件数※2	0件	0件	0件
	人財	付加価値生産性※3	+18%	+20%	+30%
	環境	CO2排出量削減※4	△4.4%	－	△10%

- ※1 ROEの前提となる自己資本は普通株式のみ
- ※2 事故・重大インシデント、お客様・社員死亡・重体事故、不法妨害行為による死傷者・運航阻害の件数
- ※3 (人件費+営業利益)÷就業人員数、2018年度比2025年度実績はANAブランド、目標値はANAグループで算定
- ※4 航空機による排出量、2019年度比
- ※5 2025年度→2030年度の調整後EPSベース

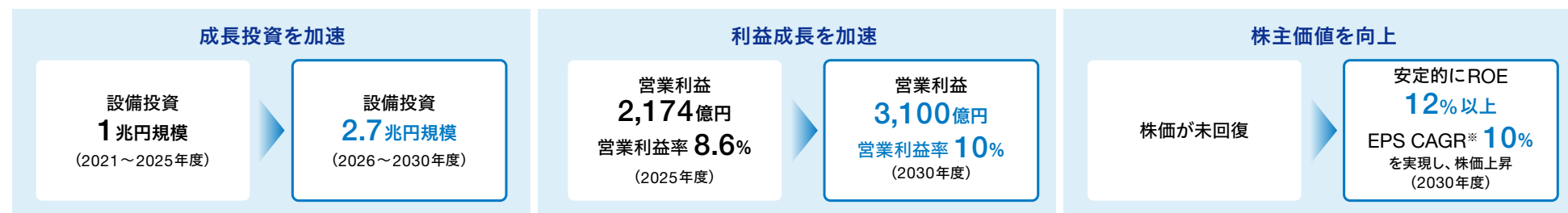
新たな戦略の位置付け

価値創造ロードマップ2030では、成長回帰への足元固めから本格的な成長へと移行します。
着実な増益を継続しながら成長投資を拡大することで変革を加速し、将来的な成田空港の拡張を機に、
量と質の両面で飛躍的な成長へとつなげます。



※ CSF (Critical Success Factor) : 重要成功要因

変革を裏付ける定量的変化



※ EPS CAGR: 特別損益と一過性の要因を控除した調整後EPSの成長

2023-25年度中期経営戦略の総括

2023-25年度中期経営戦略では、想定以上の利益を蓄積し、最優先課題だった財務基盤の回復が着実に進捗しました。一方で、課題として振り返っている資本効率性、業績ボラティリティへの対応、株価については、本戦略期間の重要テーマとして取り組んでいきます。

		成果	課題
 収益性・ 財務基盤	航空事業の好調さを背景に利益目標を前倒しで達成するなど、計画を上回る利益を蓄積し、財務基盤は着実に回復しました。一方で、利益の上振れと設備投資時期の後ろ倒しにより、手元流動性の適正化が遅れたことで、資本効率性は目標をやや下回る水準となりました。	利益蓄積で 財務基盤の回復 純利益(3年間合計) 4,791億円 自己資本比率 25.7% → 37.7% ※純利益は2023～2025年度実績の合計 ※自己資本比率は2022年度Q3、2025年度末実績	資産効率は 目標水準の下限に留まる ROA 6% ※2025年度末実績
 事業変革	高収益なANA国際線にリソースを集中するためAirJapanブランド便の運航を休止したほか、日本貨物航空(株)(NCA)の連結化によって、貨物事業の収益基盤を強化するなど、事業環境に柔軟に対応しながらエアラインポートフォリオの変革を進めました。一方、旅行事業の収益拡大に課題を残すなど、航空非連動の成長を通じた業績ボラティリティへの対応は道半ばです。	エアラインポートフォリオ の変革 NCAを連結化 (貨物事業の収益基盤強化) AirJapanブランド便の 運航休止を決定 (事業環境変化へ早期に対応)	業績ボラティリティ への対応 航空非連動の 収益拡大は道半ば
 株主価値	財務基盤の回復を優先する中で、2023年度の復配以降、安定継続配当を基本としながら、2025年12月から1,500億円の自己株式の取得を開始しています。業績はコロナ禍から回復した一方で、株価はコロナ前水準に届いておらず、株主価値の向上は経営の重要な課題と認識しています。	大規模な 自己株式取得を公表 復配・安定配当 + 自己株式取得 1,500億円 ※自己株式取得期間：2026年12月15日まで	株価がコロナ前水準 に未回復 株価 コロナ前比 △17% ※2026年1月30日終値と2019年末との比較

重点テーマと基本戦略について

P.38 >

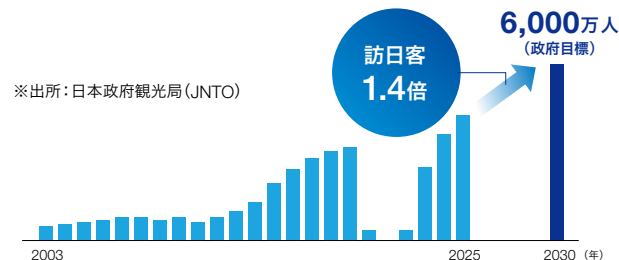
経営環境認識

今後の成長に向けて、成田空港の機能強化が最大のビジネスチャンスと捉えています。航空需要は今後も拡大する見通しであり、国内人口の減少やイノベーションへの適応などの課題に適切に対応しながら、持続的な成長に向けた取り組みを進めます。

航空需要

■ 訪日外国人観光客の増加

日本政府は2030年に向けて訪日外国人旅行者数を6,000万人に拡大する目標を掲げています。当社グループもこのインパウンドの増加をビジネスチャンスと捉え、成長につなげていく考えです。



■ 世界の航空需要の増加

世界の航空需要は、2030年に向けて各方面で増加する見通しです。特に拡大が予測されているアジア＝北米間の需要の獲得は当社グループの成長にとって重要な鍵となります。

空港インフラ

■ 成田空港の機能強化

滑走路の新設・延伸や旅客ターミナル、貨物エリアの整備などにより、発着枠の拡大や利便性の大幅な向上を見込みます。

発着枠が拡大



※出典：成田国際空港株式会社
 ※本イメージCGは、現時点での計画検討を基にイメージとして表現したもの。
 ※空間構成や将来イメージを分かりやすく表現するため、一部施設の形状・見え方などについて簡略化を行っている。
 ※今後の検討状況や関係機関との協議等により、形状変更等が生じる場合がある。

外部環境

■ 国内人口の減少

国内人口の減少は、国内需要と労働人口の両面で避けられない課題であり、生産性の向上は重要なテーマです。

生産性向上が必須



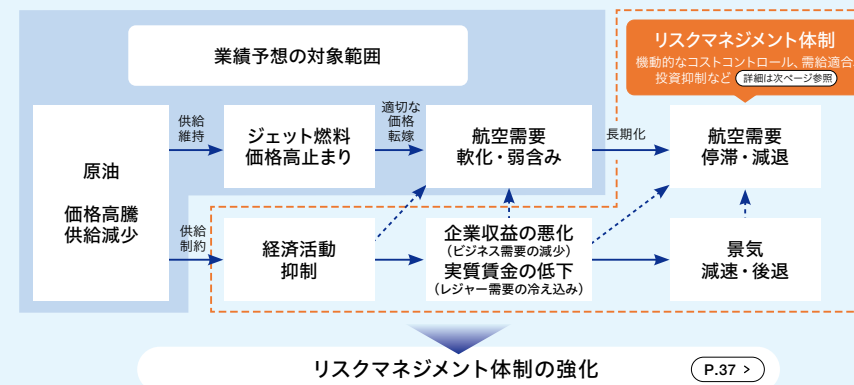
※出所：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」

■ 新技術によるイノベーション

AIをはじめとする技術の急速な進化とイノベーションに対して、遅れることなく適応しながら、人の力を最大限発揮できる体制を構築することが、企業価値の向上には不可欠です。

中東情勢の影響について

トータルリスクマネジメントの観点での経営議論を重ねた上で、2026年度の計画には、中東情勢に伴う燃油価格の高止まりと、価格弾力性による需要の軟化・弱含みを一定程度反映しています。燃油費の高止まりが長期化するリスクなどについて業績への影響を事前に分析し、経済活動の抑制に伴う本格的な需要減退などの経営リスクについても、機動的なリスクマネジメント体制で備えています。一方で、一時的な中東エアラインの供給量減少に伴う需要の流入なども見られており、こうした環境変化から適切に機会を捉え、柔軟に対応していきます。



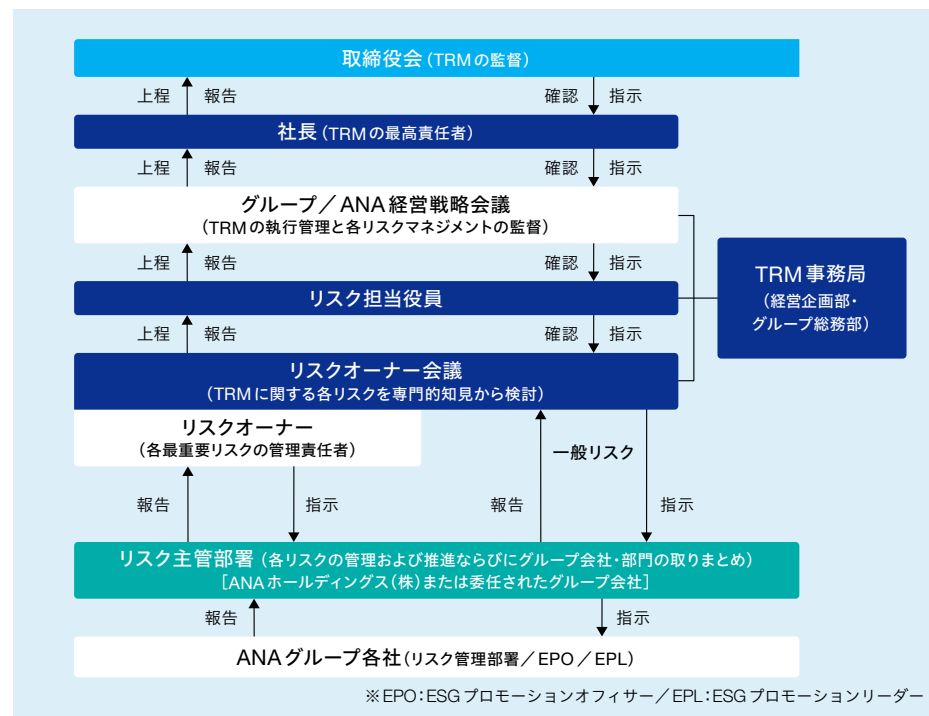
戦略を実現するリスクマネジメント

トータルリスクマネジメント(TRM)

社外取締役による提言・議論を契機に、グローバル市場で公正な社会的評価を受け投資家の信頼を獲得するため、COSO ERMおよびISO31000の国際基準を参照したトータルリスクマネジメント(TRM)を導入しました。TRMを、従来の危機管理や損失低減に留めず、脅威を未然に防ぎ、機会を適切に捉えるための経営基盤と位置付け、従業員のウェルビーイングとステークホルダーの期待に応える企業価値の維持・向上につなげていきます。

リスクマネジメント体制

従来のリスク管理を発展させ、事業リスクと戦略リスクを統合的に管理するTRM体制を構築しました。2025年度から各最重要リスクの管理責任者として執行役員上位層からなる「リスクオーナー」を明確にしました。また、「リスクオーナー会議」の新設やANAグループ・トータルリスクマネジメント規程の全面改定により、各階層における役割や責任、グループ会社から経営までの報告ルートなどを再整理することで、各主体が円滑に連携し、リスク情報を機動的な経営判断に活用する仕組みを整備しました。



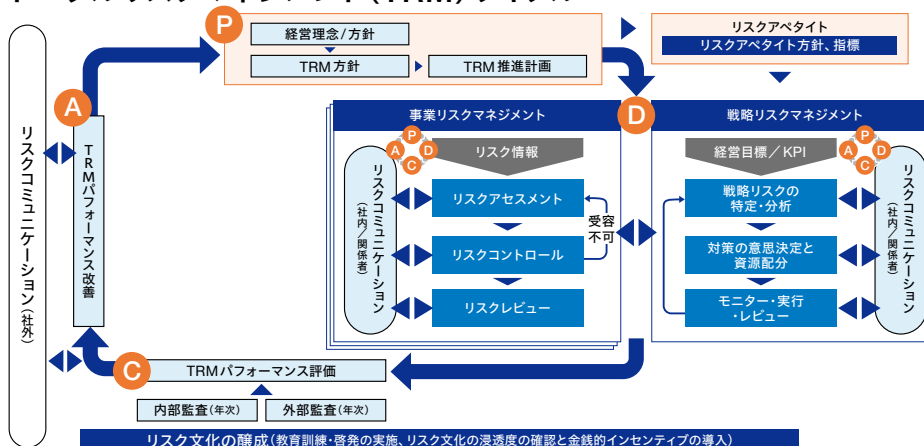
リスクアペタイト

ANAグループにとって、リスクとは回避すべき脅威であるとともに、競争優位を築くための機会でもあります。2026年度からは、新たに「取るリスク(リスクアペタイト)」の概念を導入しました。事業リスクについては、ANAグループの企業価値への影響度の観点から最重要リスクを特定し、固有リスク、管理状況、残存リスクを評価しています。一方、戦略リスクにおける「取るリスク」と「取らないリスク」を明確に区別するため、「価値創造ロードマップ2030」の策定段階から経営会議で議論・確認を行い、期中はKRIによりモニタリングしています。具体的には、リスク基準(許容限界および経営目標の変動幅)を参照軸として、複数シナリオ分析を実施しました。サプライチェーンを含む複合リスクのダウンサイド影響を定量・定性の両面で評価しており、脅威と機会のトレードオフを考慮した全体最適の意思決定に活かしています。これにより、特定された戦略リスクへの対応に必要なリソースを経営戦略に反映しています。

PDCAサイクル

TRMは、短期・中期・長期の経営計画および事業活動と一体で運用されます。戦略リスクについては、経営計画の策定・実行段階で、外部環境の変化、事業機会、ダウンサイドシナリオを踏まえて影響を分析し、KPIとKRIの整合を確認しながらモニタリングします。事業リスクについては、リスクカタログを基点に経営陣の認識や事業環境を踏まえて特定した、ANAグループ全体に重大な影響を及ぼしうる最重要リスクを中心として、固有リスク、管理状況、残存リスクを3段階で評価します。さらに、航空安全分野で培ったBow tieモデルを他のリスクカテゴリーにも展開し、要因、重大結果、対策、脆弱性を可視化します。これらを通じて、未然防止、再発防止、変更管理を継続的に実施し、PDCAサイクルを回し、リスク評価と対策の実効性を継続的に高めています。

トータルリスクマネジメント(TRM)サイクル



重点テーマと基本戦略

重点テーマ

主な課題

(ボトルネック)

- ◇ は外的要因
(自社での制御が困難)
- ◆ は業界・個社要因

資産効率の向上

- ◇ ロシア上空通過の回避
- ◇ 航空機の受領遅延
- ◇ エンジン問題による非稼働機材の発生

- ◆ DX: **デジタル化の遅れ**
- ◆ 人財: **人手不足**による業務負担増・委託費増加
- ◆ 航空機: 需要の変化に適合した
機材ポートフォリオの調整

利益変動リスクの低減

- ◇ グローバルの地政学リスク
- ◇ 市況変動リスク
- ◆ **旅客事業に偏った利益構造**
- ◆ 固定費比率が高いコスト構造

株主価値の向上

- ◆ コロナ禍の公募増資による
発行済株式数の増加

基本戦略と3つの変革

基本戦略

「率」を重視しながら「規模」を拡大する高付加価値経営

事業規模・シェア拡大(数量増加)

×

高付加価値の提供(単価上昇)

×

事業効率化

成長投資を加速



利益成長を加速

国際旅客・貨物事業の成長

- ・貨物事業の成長による収益ポートフォリオのリバランス(P/L)と、リスクバッファとしての自己資本の積み上げ(B/S)で経営の安定性を強化
- ・航空事業とノンエア事業の両輪で経済圏を拡大する従来戦略を見直し、今後は航空・カードマイル・ライフソリューション・旅行が一体的・統合的な戦略を推進

株主価値を向上

TSR拡大を実現

利益成長 × 株式数削減で
EPS成長を加速

目指す事業ポートフォリオについて [P.39 >](#)

主な戦略

① 国際旅客のネットワーク拡大

成田拡張機会・海外発需要の獲得

④ 販売・マーケティング変革

レベニューマネジメント高度化・運賃改革

⑦ フリート戦略

戦略機材の導入・小型化・際内転用

② デュアルブランド戦略

ANAとPeachで最適な市場開拓と需要をカバー

⑤ 人×チームワークで差別化

人にしか生み出せない付加価値提供

⑧ 生産性向上

オペレーション省人化・間接業務削減

③ 貨物事業の拡大

ANA × NCAで輸送量を最大化

⑥ 高い品質・サービスの提供

安全性・定時性・快適性

⑨ NCAとの統合効果

グループ内再編 B777フレイター運航をNCAへ

各事業戦略について [P.41 >](#)

ホールディングス経営の視点

適切な資本配分
(資本コストを踏まえたリターンの評価)

旅客・貨物のリバランスによる収益波動的相殺
(二本柱の統合管理により、グループ全体のボラティリティを低減)

自己資本バッファ
(ダウンサイドへの備え)

2030年度に目指す事業ポートフォリオ

目指す事業ポートフォリオの全体像

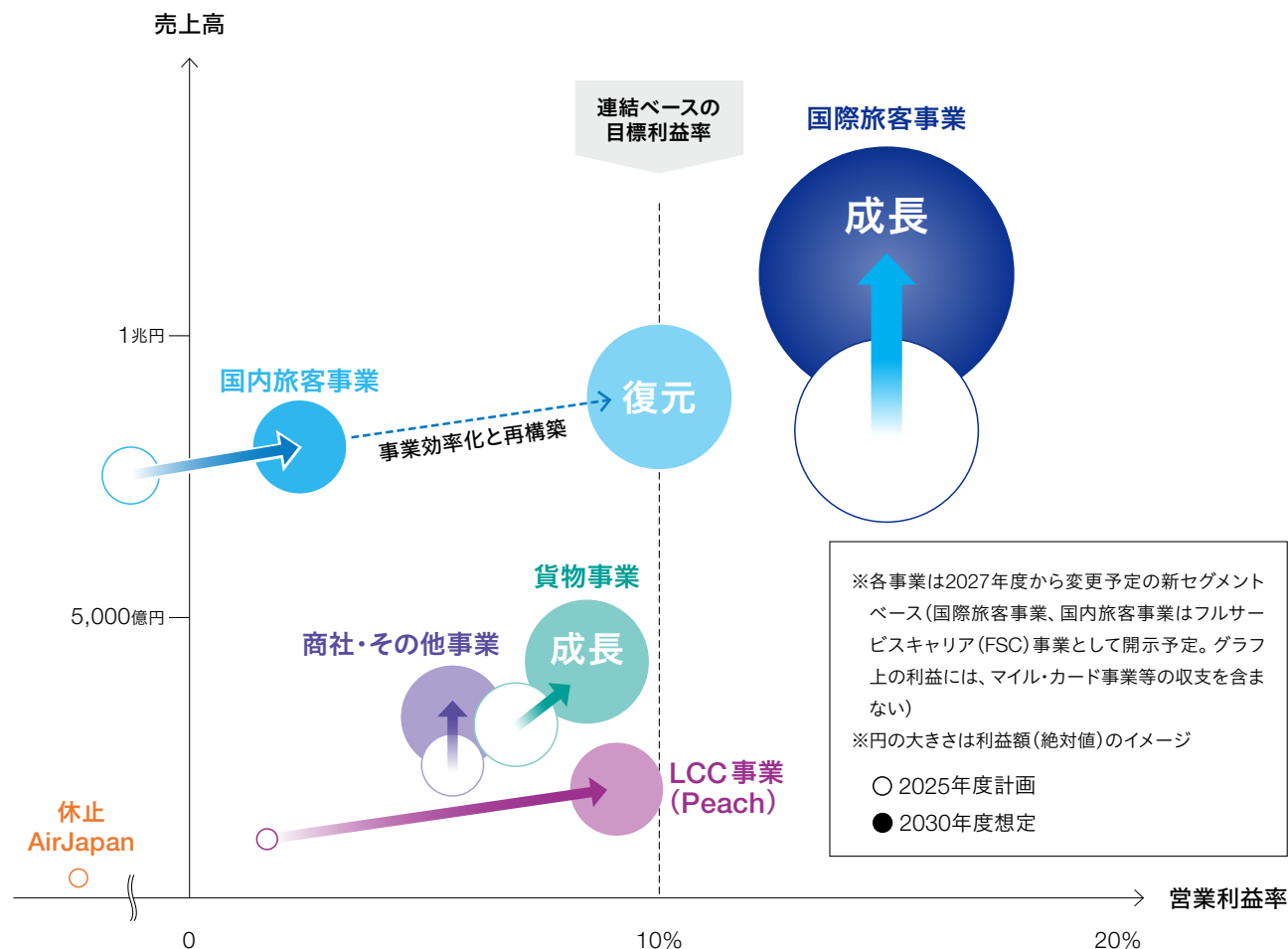
持続的な企業価値向上と、PBR2倍の実現へ向けた収益性の向上のため、グループ事業ポートフォリオの再構築を図ります。

2030年度に向けた成長ドライバーとして、「国際旅客事業」と「貨物事業」に経営資源を最優先で配分します。国際旅客のネットワークを再拡充するとともに、貨物領域ではNCAの連結化に伴いベリリー・フレイターのコンビネーションキャリアとしての機能を最大化します。貨物事業の成長による事業ポートフォリオのリバランスを通じて、グループ全体のボラティリティリスクに対するレジリエンスを強化していきます。

「国内旅客事業」は、収益性の低迷が続き、実質的な赤字と厳しい状況であり、安定収益基盤へと復元させることが、ポートフォリオ変革の最重要課題です。機材の小型化や需給適合の徹底、運賃単価の向上に向けた施策などあらゆる自助努力による取り組みを推進します。「国内航空のあり方に関する有識者会議」の結論を受けて、さらなる収益性改善の施策を検討中ですが、あらゆる構造改革に取り組み、かつての水準である「営業利益率10%」への早期復元を目指します。

また、「LCC事業」のPeachは、収益性の高い国際線や国内幹線を強化することで利益率の向上を図ります。

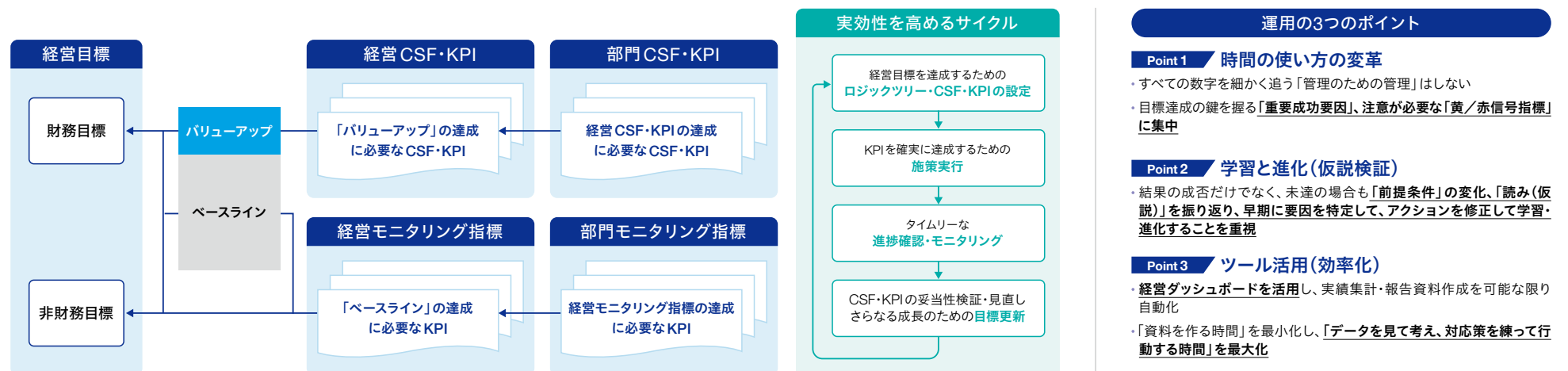
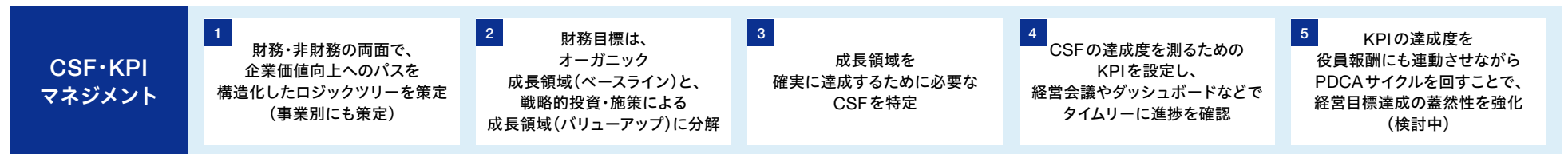
「商社・その他事業」では、グループの強みを活用・応用できる事業にリソースを集中することで外部収益を拡大していきます。



CSF・KPI マネジメント

実効性を高めるための新たな経営管理手法

これまでの「結果管理」から、仮説検証を繰り返す「プロセス管理」へと進化させ、メリハリのあるマネジメントで戦略の実行力を強化していきます。すべての指標を均一に管理するのではなく、経営目標達成の鍵となる「重要成功要因(CSF: Critical Success Factor)」と「モニタリング指標」をしっかりと区分します。その上で、財務目標を既存事業の積み上げである「ベースライン」と、戦略的な施策による「バリューアップ」に分解し、成長の源泉を分かりやすく分けることで、リソース配分の最適化を図ります。鍵となるCSFの達成に向けたマネジメントに時間と資源を集中させて効率化を図るとともに、バリューアップの鍵となるKPIのモニタリングを強化し、ボトルネックとなる課題を早期に発見し解消していくことで、経営目標を着実に達成していきます。



事業戦略



現場の知恵と人の力で新たな価値を生み出し、 持続的に成長する企業へ

現場の原点から培った安全文化と、 グループを牽引する使命

私自身のキャリアの原点であり、現在の経営姿勢の基盤となっているのは、入社後十数年にわたり携わった伊丹空港でのランプ業務や、成田空港での旅客サービスなど、現場の最前線で培った経験です。航空事業において「安全」はすべての基盤であり、わずかな異常でも見逃さず、運航に影響がないかを常に考え、行動する安全最優先の原則を、私は現場で深く学びました。この姿勢は今後も決して変わることはありません。さらに、日々の運航は、運航乗務員・客室乗務員・整備士・空港スタッフなど、多種多様なプロフェッショナルの連携によって成り立っています。2026年度4月の業務改善勧告、また5月の国内線新システムへの移行と新運賃体系の導入に際してお客様へのご負担やご迷惑をおかけした事象を振り返っても、社長の私をはじめとして社員一人ひとりが、自身の業務が後の工程や他部署、取引先、そして

最後はお客様にどのような影響をもたらすかを常に想像することが重要だと改めて痛感しています。この相手を思いやる意識が、航空会社に不可欠な高度なチームワークを形成し、さらに、このチームワークを真に機能させ、持続させるために欠かせないものが「日々の対話」です。だからこそ、私は社長に就任した直後から現在も、現場との直接的な対話を何より重視しており、海外拠点での現地社員とのタウンミーティングや職場起点の変革活動の中心を担う127人の変革リーダーとの意見交換、ANAグループ全体を対象とした安全に関する対話など様々な機会を持ち、そこで得た気づきを自身の経営判断につなげています。誰もが躊躇することなく、業務上の誤りや新たな提案を気軽に言い合える風通しの良い組織文化を、これまで以上に強化していきます。

ANAはグループの中核企業として、全体の企業価値向上を力強く牽引する責任を担っています。PeachやNCA、またグループの各事業との役割分担を明確にし、限られた経営資源を最適に配分する中で、このような組織文化を土台と

ANAホールディングス(株)取締役
全日本空輸(株)代表取締役社長

平澤 寿一

事業戦略

して、グループ内チームワークを発揮し、グループ全体の利益の最大化を図ります。

ネットワークの最適化により 収益の最大化を目指す

次なる成長に向けて、私は若手時代に学んだ「今日より明日をもっとよくしよう」という信念のもと、現場の知恵を集める改善活動を組織のDNAとして定着させます。もちろん、DXへの投資は事業の進化に不可欠です。しかし、グローバルな競争において最終的な差別化を生むのは、他社が容易に模倣できない「人の力(Human Premium)」にほかなりません。

従って、単なる労働生産性の向上やコスト削減に留まらず、デジタルと人の力を掛け合わせて新たな価値を生み出す付加価値生産性を高めていきます。その上で、生み出した成果を社員や取引先、社会、そして株主・投資家の皆様へと適切に還元するサイクルを回していきます。

また、収益最大化に向けたもう一つの鍵となるのが、ネットワークの最適化です。私は長年ネットワーク戦略に携わる中で、航空機単体に留まらない、他交通機関との結節点を含む「お客様の出発地から目的地までのシームレスな移動」を見据えたネットワークを構築してきました。

今後の成長ドライバーである国際旅客事業においては、成田空港の機能強化に伴う「規模の拡大」と、羽田空港の高い利便性を活かした「収益性の向上」のベストミックスを図ります。この強固なネットワークを基盤にしつつ、座席供給と運賃単価の組み合わせを最適化するレベニューマネジメントを高度化することで、収益を最大化します。

持続的に成長し続ける企業を目指し、 失敗を恐れず挑戦し続ける組織へ

現在の国内旅客事業は、人口減少や各種コストの増加など厳しい環境に直面しています。国土交通省主導の「国内航空のあり方に関する有識者会議」はこの状況を切り拓く

ための重要な契機であり、国内航空ネットワークを維持するための方策がとりまとめられたことを前向きに捉えています。最新のリージョナル小型機(エンブラエルE190-E2)の導入による精緻な需給適合やレベニューマネジメントなどの自助努力を尽くすことはもちろんですが、国内で最大の事業規模を持つ航空会社として、他社との協業を含む業界全体の構造改革もリードし、国内旅客事業を確実に利益を生み出す「安定収益基盤」へと復元させることで、持続的な成長を目指します。

ANAグループは2027年12月に創立75周年を迎えます。過去の成功体験に甘んじることなく、変化を先取りして失敗を恐れず挑戦し続ける組織でなければ、この先も生き残ることはできません。

空のインフラを支える経営トップとして、目の前のお客様の安全で快適な移動を支えながら、未来を担う次世代の子どもたちがワクワクできる、平和で豊かな社会、活力ある経済、持続可能な未来の実現に力強く貢献していきます。



国際旅客事業

戦略ポイント

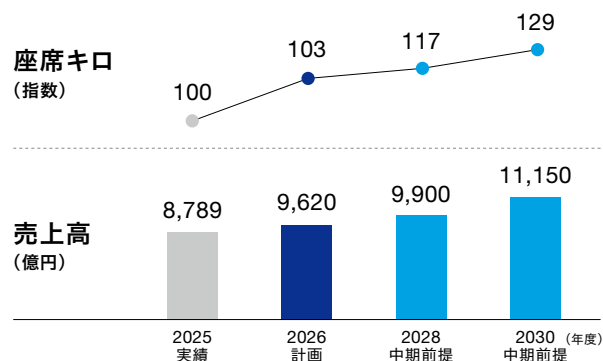
- 1 生産量の拡大(座席キロ1.3)とネットワーク・ダイヤの競争力強化で成長戦略を推進
- 2 2026～2028年度は既存路線の増便を中心に事業規模を拡大、羽田発着枠の最大シェアをフル活用
- 3 成田空港増枠後は北米線・アジア線を増強、首都圏空港一体で乗り継ぎ利便性を向上

中長期的に目指す方向性

接続効率の
極大化

海外発比率の
拡大

高いイールドの
維持・向上



2026年度 計画の概要

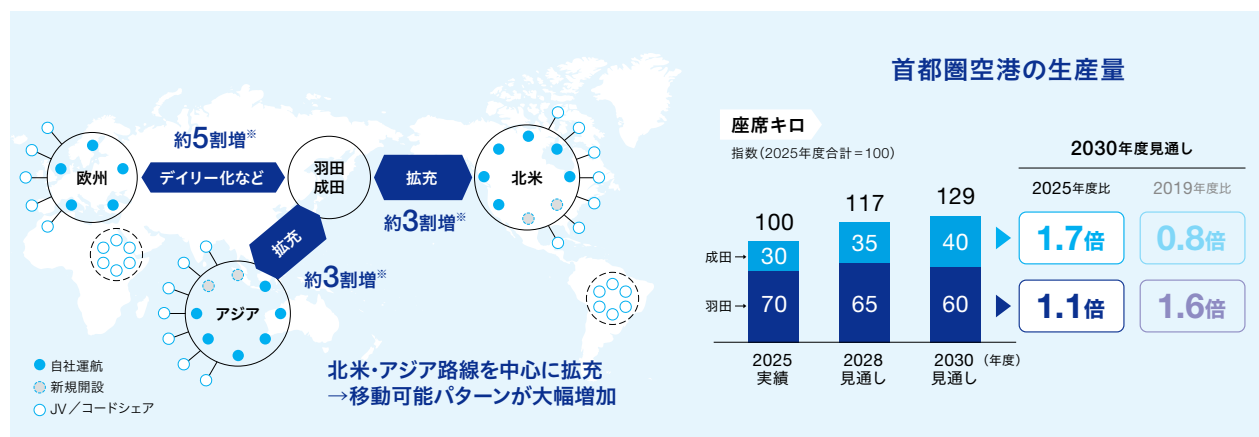
前年比(2025年度実績比)

旅客キロ	イールド	収入
+0%	+9%	+9%

中東影響の考え方

【旅客キロ】燃油サーチャージ急騰による価格弾力性を考慮(特に日本発需要への影響を保守的に算定)

【イールド】日本発・海外発需要のミックス変化を反映



国際旅客事業は価値創造ロードマップ2030における成長の柱です。

今後も成長が見込まれる航空需要を獲得するため、生産量を拡大し、2030年度の座席キロは2025年度比で1.3倍に増加する計画です。

2028年度までは、寡便数路線をデイリー運航化するなど既存路線の増便を中心として、高収益な羽田の発着枠をフル活用します。その後に予定されている成田空港の機能強化を機に、アジア・北米路線の生産量を増強します。

自社ネットワークの拡大に加えて、ジョイントベンチャー事業(JV)や提携戦略をさらに深化させることで、ネットワークのホワイトスポット(未就航地域)を戦略的に補完します。特に

北米路線ではユナイテッド航空(UA)とのJVも含めた最大の旅客シェアを維持するとともに、2025年から開始したシンガポール航空とのJVも活用し、アジア＝北米間のシェア拡大を目指します。

これらのネットワークの拡充に加えて、ダイヤ構造の強化にも取り組みます。成田空港では、出発便と到着便の接続時間を短縮するとともに、羽田・成田を首都圏一体で運用し、乗り継ぎ利便性を向上させることで、アジア＝北米間の乗り継ぎ需要を着実に取り込み、利用率と単価水準の向上を図ります。

競争力の高いグローバルネットワークを再構築し、収益性を極大化していきます。

2026年度は、中東情勢の悪化に伴う、燃油市況の急騰の影響を旅客数・単価両面で考慮し、計画を策定しています。

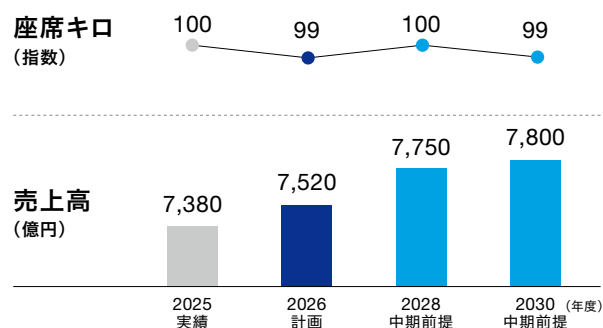
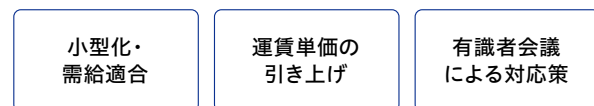
羽田・成田それぞれで生産量を拡大する中で、羽田路線は高い座席利用率を活かしてイールドの向上を図る一方、成田路線は将来の空港拡張に備えてシェアの拡大を重視した販売戦略を実行します。「羽田の質」と「成田の量」、それぞれの特性を最大限に活かしたベストミックスによって、収益最大化を追求します。

国内旅客事業

戦略ポイント

- 1 足元で収益性が低迷している各要因に対して対応策を実行し、安定収益基盤への復元を目指す
- 2 売上拡大と事業効率化の両面から、自助努力・協業を推進し、実質赤字の収益構造を抜本的に変革
- 3 「国内航空のあり方に関する有識者会議」を受けて、施策の具体化後に計画を更新

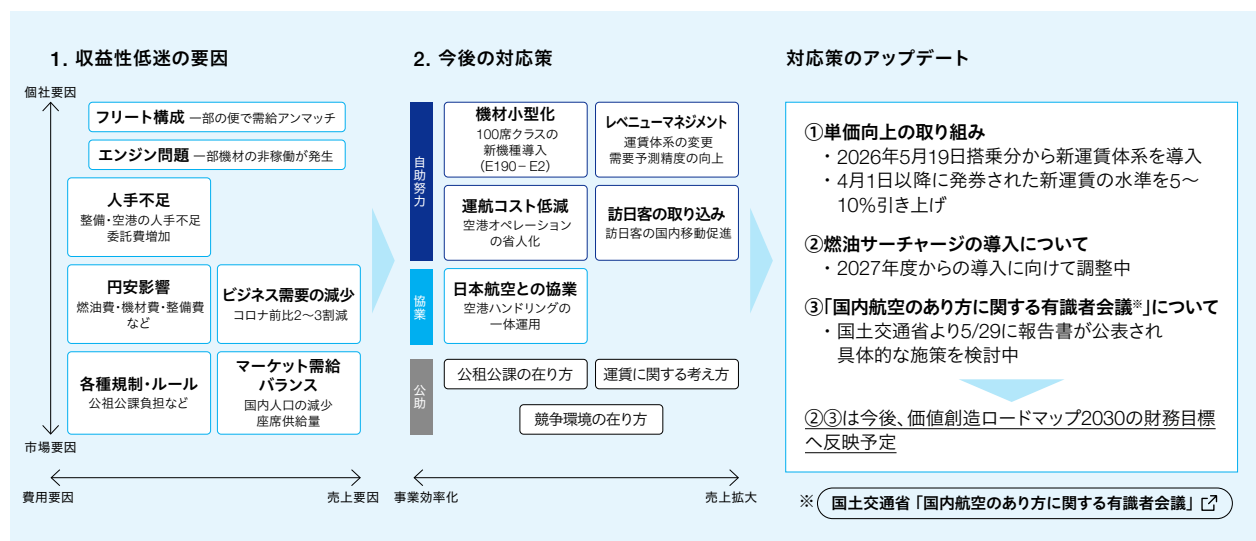
中長期的に目指す方向性



2026年度計画の概要

前年比(2025年度実績比)

旅客数	単価	収入
△1% (座席キ口)△1%	×	+
	+3%	+2%



国内旅客事業は、エンジン改修に伴う非稼働機の発生など当社固有の課題に加えて、空港人財の人手不足や、行動変容による客体変化など、航空業界を取り巻く環境変化と構造的な課題にも直面しています。

収益性の改善に向けて、これらの課題に対して、自助努力・協業・公助の3つの切り口で対応策を実行していきます。

自助努力として、機材の小型化により需給適合を推進するとともに、デジタルも活用した省人化で運航コストを低減します。また、2027年度からの燃油サーチャージ導入に向けた調整を進めています。レベニューマネジメントの高度化や訪日

客の取り込みにより収益性を高めながらトップラインを拡大していきます。

空港ハンドリング領域では、日本航空との協業も一部を開始しており、今後もさらなる効率化を推進していきます。

2026年5月末には、国土交通省が主催する「国内航空のあり方に関する有識者会議」を経て、国内線の収益改善に向けた業界の方向性が示されました。これを受けて当社で実行する具体的な施策を可能な限り早期にとりまとめ、価値創造ロードマップ2030の財務目標にも反映していくことで、国内旅客事業の安定収益基盤への復元を目指します。

2026年度は、前年並みの生産量を計画する中で、旅客数を維持しながら単価の向上によって収入の最大化を図る方針です。

5月から新運賃体系を導入し、顧客ニーズに応じた運賃を提示するとともに、空席状況に応じたより柔軟な価格コントロールを実現します。お客様への理解促進を図ることで、顧客満足度の向上につなげ、旅客数と単価の両面で収益力の改善に取り組みます。

1 ANAとNCAで事業の最適化・効率化を図り、
「統合・シナジー効果300億円」を創出

2 アジア=欧米間を中心に成長する
貨物需要を取り込み

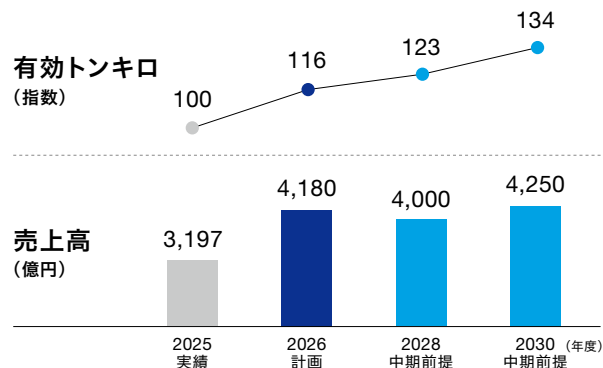
3 販売・マーケティング改革や
コスト構造改革を推進し、貨物事業の
ボラティリティリスクへの耐性を強化

中長期的に目指す方向性

ANA×NCAの シナジー追求

高付加価値
物流

ボラティリティ リスクの低減



2026年度 計画の概要

前年比(2025年度実績比)

重量

+13%

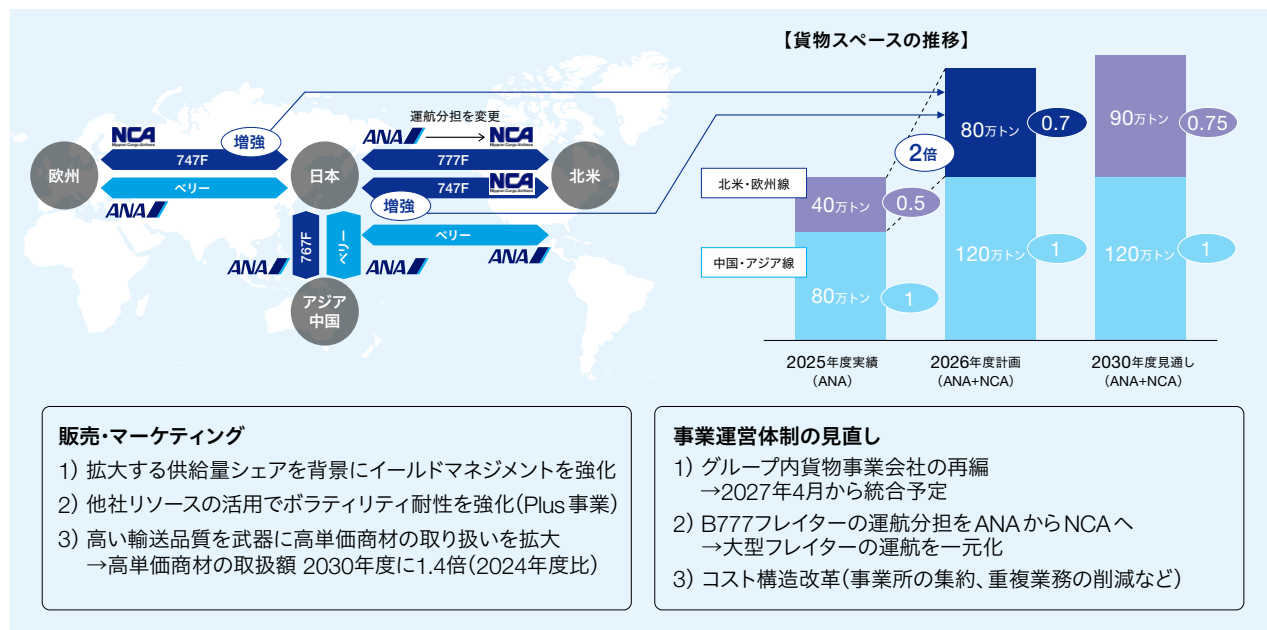
单価

+17%

收入

+32%

2026年度は、ANAとNCAのネットワークの最適化を推進します。NCAのB747F機は北米線に集中させることで、北米・欧州線の生産量を前年から約2倍に増加しています。中東情勢をはじめとする激しい外部環境変化の中でも、両社の販売網や貨物スペースの相互活用によるシナジーを発揮しながら、半導体関連を中心とした堅調な需要を取り込みます。



国際貨物事業は、ANAグループの新たな成長の柱として、NCAとの連携による「統合・シナジー効果300億円」の創出を最重要テーマに掲げ、収益力の底上げを推進します。NCAの大型機フリートを活用することで、従来の課題であった欧米路線の供給量不足を解消します。大型フレイターを北米・欧州路線へ集中的に投入することで生産量を大幅に拡大する一方、中国・アジア線は中型フレイターや旅客便スペース(ベリー)を活用した機動的なネットワークを構築し、アジア=欧米間の貨物需要を取り込みます。

また、ANAとNCAの販売・マーケティング網を最大限活用しながら、高い輸送品質と増強する大型フレイターで半導体関連や大型・重量貨物などの高単価荷材を獲得します。

グループ内の貨物事業会社は2027年4月に統合を予定しています。事業所の集約やシステム統合によるコスト構造改革を進めるなど、事業再編に向けた動きを加速しています。

両社の強みを最大限発揮するための事業体制を早期に整え、アジアを代表するコンビネーションキャリアへと進化していきます。

国際貨物事業統合対談 ～統合・シナジーの創出へ～

両社の強みを掛け合わせ、 国際貨物事業の未来を 切り拓く

ANAグループの新たな成長の柱である国際貨物事業。
(株) ANA CargoとNCAグループ(日本貨物航空(株)(以下、NCA)、NCA Japan(株))の統合により、アジアを代表するコンビネーションキャリアが誕生します。歴史も強みも異なる会社がどのように融和し、統合・シナジー効果300億円の創出と持続的な成長を実現していくのか。2社のトップが、統合の意義と未来への展望を語り合いました。

ベリーとフレイターの融合がもたらす コンビネーション

本間 NCAは1985年の初就航に向けANAの支援を受けて設立されたという歴史があり、貨物専業として同じ航空業界で事業を営んできました。この経緯を背景に、今回の統合において私たちは高い親和性と安心感を抱いています。統合によって、ANAが有する「広範な国内外の旅客便ネットワーク(ベリー)」とNCAの「大型貨物専用機(フレイター)」による輸送力と長距離ネットワーク」という両社の強みを最大



株式会社 ANA Cargo
代表取締役社長
脇谷 謙一

日本貨物航空株式会社
代表取締役社長
本間 啓之

限に引き出し合えることは、非常に大きな推進力となります。

脇谷 私と本間さんは若手時代から同じ職場で切磋琢磨し、長年にわたり親交を深めてきたこともあり、お互いの歴史や独自に培ってきた専門性に対して深い敬意を持っています。両社の統合に対し、当初は一部現場で不安の声もありましたが、忌憚のない対話を重ねる中で、両社の得意分

野を掛け合わせることで事業が大きく発展させられると改めて認識し、今では、互いの強みを最大限に引き出し合える、これ以上ない心強いパートナーだと確信しています。

本間 国際貨物市場は経済動向によるボラティリティがあるものの、長期的には確実な成長が見込まれます。特に、成長市場であるアジアから欧米へのグローバルサプライ

国際貨物事業統合対談 ～統合・シナジーの創出へ～



チェーンの中心に位置する日本の地理的優位性を最大限に活かし、ANAの旅客便ネットワークとNCAの大型フレイターのオペレーションを組み合わせます。「需要のある市場へ供給を機動的に合わせる力」を高めることが、事業のボラティリティに対する耐性を高めることにつながります。

脇谷 おっしゃる通りです。貨物は自ら需要を喚起することが難しい事業特性がありますが、両社の強みの組み合わせによる機動的な対応力がその壁を打ち破ります。さらに、旅客事業と貨物事業では需要変動の波が異なるため、この二本柱を持つことが、ANAグループ全体の収益の波を相殺する強力なリスクヘッジ機能として働くと考えています。

統合・シナジー効果300億円の創出に向けて

脇谷 価値創造ロードマップで掲げている、2028年度時点で「統合・シナジー効果300億円」の実現に向けては、効率

化によるコスト削減のみならず、トップラインの拡大が重要です。具体的には、NCAの大型フレイターを北米・欧州線に集中投入することでネットワークバランスを最適化し、ANAのアジア域内ネットワークで集約した貨物を、欧米へ最大効率で接続し輸送することができるようになります。また、両社のサービスをワンストップで提供できるようになり、顧客利便性の向上と販路拡大の大きなチャンスとなります。

本間 両社の強みの掛け合わせは、最適な輸送手段の提供も可能にします。例えば、半導体製造装置や大型・重量貨物などの高付加価値商材はNCAの大型フレイターで引き受け、医薬品や生鮮品など高頻度の輸送が求められる商材はANAの旅客便ネットワークを活用するなど、効果的な棲み分けを行います。さらに、収益性の向上に向けて、空港における貨物上屋や販売窓口の統合によるオペレーション効率化を着実に進めます。将来的には、燃費効率に優れるボーイング777型フレイターの運航を順次ANAからNCAへ集約しリソースを最適化することで、ANAグループ全体の競争力を強化していきます。

事業統合の先に見据える目指す姿

本間 統合に向けた重要なステップとして、私たちは芝田社長が大切にしている「互尊」の精神に深く共感し、それを組織が立ち返る原点としています。お互いを尊重し合いながら新しい価値をともに創造していくというこの考え方を、社員との対話を通じて継続的に伝えていきます。国際貨物事業は経済安全保障にもかかわる、国益に資する重要な社会インフラです。ANAグループがこの重責を担うことの意義を深く認識し、社会の期待にしっかりと応えていかなければなりません。

脇谷 まずは統合・シナジー効果300億円を必達し、それを次なる成長投資へと力強くつなげていきます。その上で、2035年、そしてさらにその先の2040年代を見据え、規模だけでなく提供価値や専門性においても、「世界のリーディングカーゴエアライン」として真に認められる存在を目指します。互いに本音で語り合える強固な信頼関係があるからこそ、私たちは必ずこの高い目標を達成できると信じています。

本間 私も同じ想いです。現場を見ても、例えば、イレギュラーによりANAで貨物の滞留が起きた際には代わりにNCA便で輸送をしたり、逆にNCA便で貨物スペースが不足している分をANA便で補ったりと、シナジーを発揮するための取り組みを進める中で、組織全体の信頼関係が深まっている実感を持っています。両社の強みと文化を融合し、ステップを確実に上がっていくことで、アジアの競合のみならず、グローバルのトッププレイヤーと互角以上に戦うことができる存在に成長していくと強く信じています。



LCC事業(Peach)



Peach Aviation(株)
代表取締役 CEO

大橋 一成



品質とリーズナブルを両立し、
より多くの人に選ばれ続けるPeachへ

挑戦のDNAと関西を拠点に培った 独自の競争力

Peachは日本初のローコストキャリア(LCC)として創業し、2026年2月に15周年を迎えました。私たちの競争力の源泉は、常に新たな価値に挑むベンチャー精神と、限られたリソースで生産性を最大化する効率的な運営のDNAにあります。ベテランと若手、多様な国籍の社員が活躍するダイバーシティに富んだ組織であり、関西企業ならではのユーモアや活気を重んじる気風がPeach独自の文化として根づいています。現在の関西空港における高い市場シェアは、設立当初の非常に厳しい事業環境の中で、すべての社員が使命感を持って路線を維持し生き残ってきた結果であり、価格感度の高い関西の市場特性や、拡大するインバウンド需要に的確に応えてきたことが、私たちの確固たる競争優位性につながっています。

徹底した品質の追求と ANAグループにおける役割

私が社長に就任した3年前はコロナ禍の影響から抜け出せない危機的状況にありました。当時は、お客様から週に約3,000件もの厳しいご意見をいただき、「安かろう、悪かろう」というイメージの払拭が急務でした。そこで、お客様に選ばれるために、定時運航の徹底や搭乗のスムーズ化など「基本品質」の改善を最優先課題としました。この取り組みはトップダウンで成し遂げたものではありません。運航乗務員・客室乗務員・整備士・空港スタッフからシステム開発に至るまで全社全部署で危機感を共有し、一体となって尽力した結果、現在では定時到着率が国内トップ水準へと飛躍的に向上しました。一方で、シンプルで効率的なオペレーションを追求するLCCの

ビジネスモデルは堅持しており、基本品質の改善が確かな成果として表れた今、ブランドイメージの刷新を行いました。外部環境によるコスト増は適正な運賃に反映せざるをえませんが、徹底した効率化により、価格以上の価値を感じていただけるサービスの提供を目指していきます。この品質とリーズナブルの両立こそが、最終的な顧客満足度の最大化と熾烈な競争を勝ち抜く鍵となると考えています。

「価値創造ロードマップ2030」を見据えた戦略として、ビジネスチャンスを確実に捉え、事業規模拡大を目指します。ANAが就航していない近距離アジア路線などを開拓することで、グループ全体のネットワークを補完していきます。これらの成長を支える人的資本の強化に向けて「人が環境をつくり、環境が人をつくる」という信念のもと、DX推進を含め、社員が働きやすい環境整備にも注力しています。

「愛あるフライトを、すべての人に。」届け、 持続的な成長を目指す

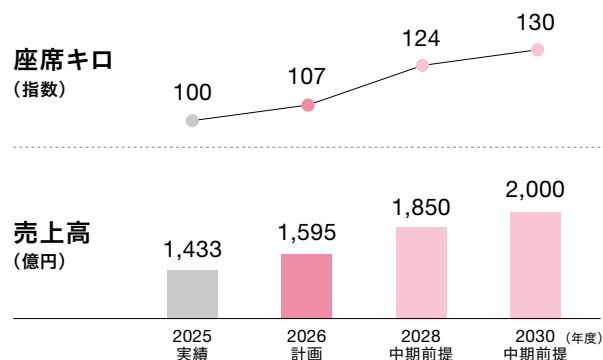
企業価値向上に向けては、目の前の課題に対して一つひとつ確実に成果を積み上げる堅実な経営を重視します。私自身、会社経営において一切の妥協を許さないという強い信条を持っています。どんな苦境に立たされても知恵を絞り、やるべきことをやり遂げる強い覚悟を持って、日々の経営課題に真摯に向き合っていきます。Peachのビジョンである「愛あるフライトを、すべての人に。」には、空の旅が誰にとっても気軽に、かつ大切な思い出になることを目指していく想いが込められています。社会インフラを担う航空会社として、安全運航の堅持をすべての前提とした上で、お客様に「Peachに乗って良かった」と感じていただくことを目指していきます。

LCC事業(Peach)

戦略ポイント

- 1 国際線の運航比率を拡大し、関西空港を中心に旺盛な訪日客やレジャー層を獲得
- 2 ANAの未就航路線も開拓し、グループ全体のネットワークを補完・拡充
- 3 オペレーション・サービス品質の向上による選好率・イールドの引き上げ

中期的に目指す方向性

高収益路線の
構成比拡大LCCならではの
チャレンジ低コスト経営
の追求

Peachの成長に向けた基本戦略

中期的な方針

- ・高収益路線の増便、ダイヤ競争力強化 (国内幹線、近距離アジア)
- ・需要動向に応じた機動的な供給調整 (就航路線、運航便数など)

収益基盤

主力路線の
競争力向上

成長機会

新たな
ネットワーク
開拓

中期的な方針

- ・ANAの未就航路線を新たに開拓し、グループネットワークを拡充
- ・インバウンドレジャーの潜在需要を発掘

強み

【国際線】収益源のソウル線(仁川・金浦)と台北線
【国内線】関西空港の便数シェアNo.1(全体の4割強)

強み

・低コスト運航でFSCより低い損益分岐点売上高
・迅速かつ柔軟な意思決定による事業展開

Peachは、関西空港を拠点とし、ANAブランドとは異なるネットワークで近距離アジアと国内の需要をカバーしています。本戦略では、高収益なソウル線や台湾線、国内の幹線の生産量の拡大とダイヤ競争力を強化することで、フルサービスキャリアと比較して低い損益分岐点を維持しながら旺盛な訪日客や国内レジャー需要を確実に取り込みます。

2028年度からは新型のA321XLR機を導入予定ですが、グループ内の重要な役割として、ANAブランドの未就航路線を

機動的に開拓し、グループ全体のネットワークを相互に補完・拡充していきます。

2026年4月に、ブランドをリニューアルしました。低コスト経営を追求すると同時に、オペレーションやサービス品質の向上を通じてお客様からの選好率と運賃単価(イールド)の引き上げを図り、強固な収益基盤の構築と中長期的な企業価値向上を目指していきます。

中期的な収益性強化に向けたブランドリニューアル

「低価格」をベースに「基本品質」と「独自価値」で選ばれるエアラインへ

基本品質

Safety
(安心感)Trust
(信頼感)Friendly
(親近感)Comfort
(快適感)Fun
(期待感)

独自価値

品質とリーズナブルの
両立による
収益性の向上

2026年度
計画の概要

前年比(2025年度実績比)

旅客数

+9%

×

単価

+2%

=

収入

+11%

2026年度は、夏場の国内レジャー需要など、季節ごとの需要波動に応じて国際線・国内線のリソースを機動的に大きく組み替え、ネットワーク全体を最適化します。

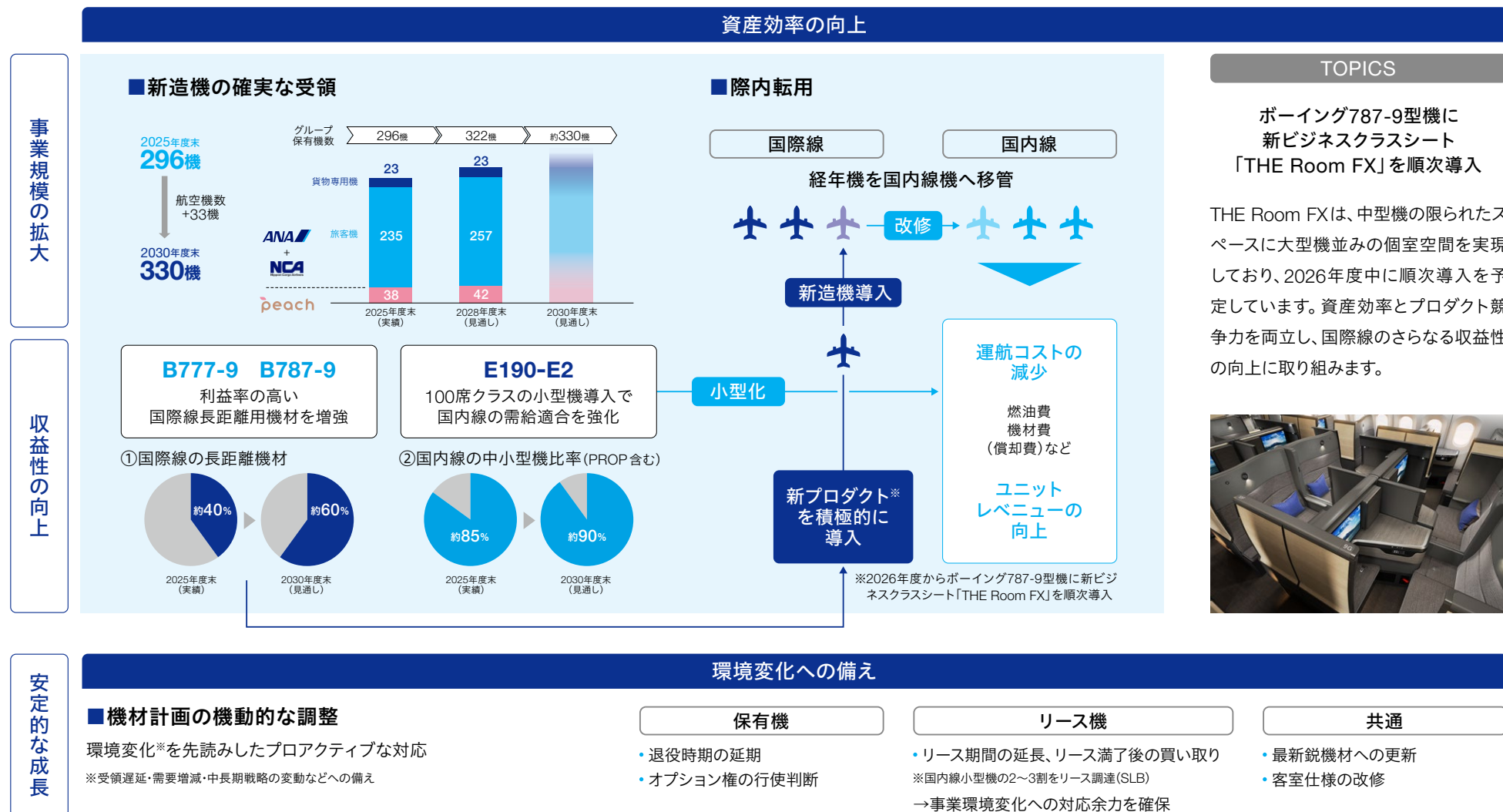
座席キロを前年から7%拡大する中で、国際線・国内線それぞれで旅客数を取り込みながら、同時に単価の向上も図ります。

国内線・国際線別の収入増減要因

	旅客数	×	単価	
国内線	+8%		+1%	
国際線	+12%		+1%	

フリート戦略

フリート戦略は価値創造ロードマップ2030の戦略テーマと連動して策定しています。まず、機材数は、事業規模の拡大に向けて2030年度までに約30機拡大します。国際線では利益率の高い長距離機材を増強し、国内線は100席クラスの小型機材の導入により需給適合を加速させるとともに、国際線経年機の移管（際内転用）を通じた運航コストの抑制により収益性を改善します。新造機の受領遅延や需要基調などの環境変化を先読みしたプロアクティブな対応により、機材計画を機動的に調整し、安定的な成長を支えます。



TOPICS

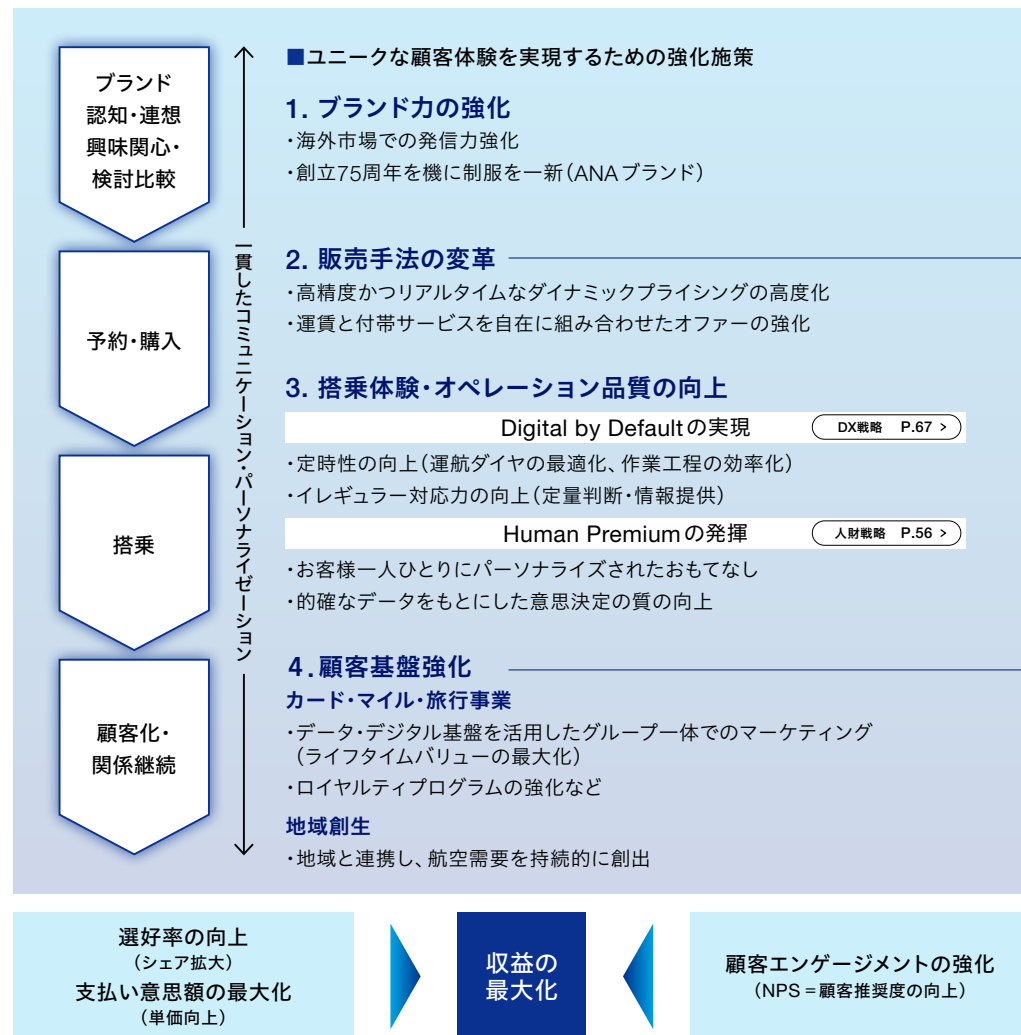
ボーイング787-9型機に
新ビジネスクラスシート
「THE Room FX」を順次導入

THE Room FXは、中型機の限られたスペースに大型機並みの個室空間を実現しており、2026年度中に順次導入を予定しています。資産効率とプロダクト競争力を両立し、国際線のさらなる収益性の向上に取り組みます。



顧客体験価値の最大化

新中期経営戦略では、カスタマーエクスペリエンス(CX)全体を商品と捉え、ターゲット顧客のニーズに応じた最適な体験を提供します。ANAブランド独自の顧客体験を創出すべく、「ブランド力の強化」「販売手法の変革」「搭乗体験・オペレーション品質の向上」「顧客基盤の強化」の4軸で施策を強化します。一貫したコミュニケーションとパーソナライゼーションにより顧客体験価値を高めるとともに、シェア拡大と単価向上を通じて収入を最大化することで、経済的・社会的価値の同時創造へとつなげていきます。



2. 販売手法の変革

データ活用による価値創造と収益最大化への変革

市場環境の複雑化に対応し、中長期的な収益力を強化するため、データを最大限活用したレベニューマネジメントシステムの高度化を推進しています。

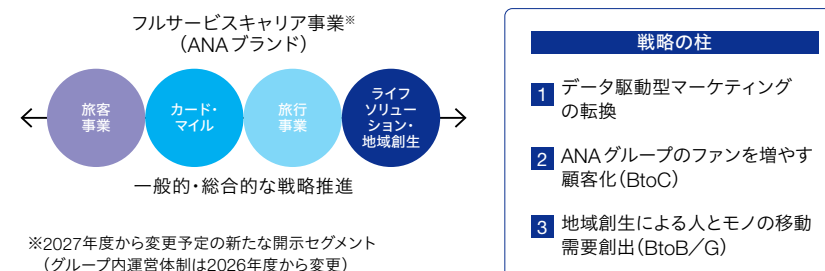
多角的なデータを組み合わせながら、市場動向や多様な旅客流動の変化をリアルタイムに捉え、最適な販売予測を自動で実行する体制の確立を目指していきます。お客様ご自身のニーズや多様な旅程に合わせた商品が最適なタイミングで提示され、「旅の選択肢を増加」させるとともに、当社に対する選好性やリピート率の向上へとつながり、「単価向上」と「収入機会の最大化」を実現します。

4. 顧客基盤強化

カード・マイルや旅行、地域創生事業の再定義

本戦略では、航空事業とノンエア事業の回遊による「経済圏拡大」を目指した従来戦略から考え方を大きくシフトしました。カード・マイルや旅行、地域創生事業を「顧客基盤を強化し航空事業の利益を最大化するための機能」と再定義し、旅客事業と一体的・統合的に推進することで中長期的な企業価値向上を図ります。

顧客基盤を強化し、航空事業の利益の最大化する機能として集約



モビリティ

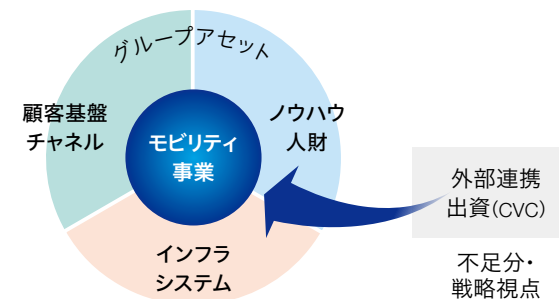
航空輸送を中心とした多様なつながりを創出するため、エアモビリティなどの新たな移動手段の提供に向けた取り組みを推進します。エアモビリティは米国のJoby社と連携しながら、都市型エアタクシーという新たな移動の価値創出を目指します。ドローン事業は、物流や災害支援などの社会課題解決と潜在需要の獲得に向けて、2027年のサービス開始を目指しています。また地上でも、グループ事業間のシナジーや地上交通、自治体との連携を強化し、顧客体験価値を高めることで航空事業の価値向上に取り組めます。価値創造ロードマップ2030では、コーポレートベンチャーキャピタル(CVC)「ANA 未来創造ファンド」も活用しながら事業基盤を構築することに注力し、2030年度以降の本格的な利益貢献を目指します。



グループアセットのレバレッジと外部連携による価値創出

新規事業の推進に向け、航空事業で培った高い人財力や運航・整備ノウハウ、強固なマイレージ顧客基盤などのグループアセットを最大限に活用します。同時に、ドローンやeVTOLなどの先端技術、離発着インフラなどを持つ外部パートナーと機動的に連携することで、過度な投資リスクを抑えつつ、既存事業とのシナジーを最大化させ企業価値向上へつなげます。

グループアセット最大活用と積極的外部連携



規律ある投資管理による新規事業の着実な推進

新規事業の推進において「ステージゲート方式」による厳格な投資判断を導入しています。事業の進捗に応じたゲートごとの検証を行い、必要な時に必要な分だけのリソースやアセットを機動的に投下することで、事業の不確実性をコントロールし、規律ある成長管理とスピーディーな事業推進をバランスよく実行しています。

商社・その他事業

商社事業、その他事業では、限られた経営資源を最大限活用しながら航空領域に留まらない価値を創出するため、選択と集中を図ります。これまで航空事業を中心として培ってきたノウハウや資産などの強みを活用・応用できる事業として、「商社」「物流」「不動産・保険」「ビルメンテナンス」の4事業へ優先的にリソースを投下します。人財やDXを含むグループ資産を最大限活用することで事業間のシナジーを発揮し、航空非連動の外部収益拡大を目指します。

注力事業

商社

専門性を活かしながらグローバルビジネスを強化

- 電子： 生産拠点の拡大を含む多角化戦略の推進
- リテール： チャネル横断型マーケティングの強化
- 食品： DXによる生産性向上と海外ビジネスの拡大
- 航空： 海外拠点活用による規模拡大・新領域へ進出
- 宇宙： 商社機能を活用した事業開発



社長メッセージ



全日空商事(株) 代表取締役 社長
宮川 純一郎

全日空商事グループは、ANAグループの新たな価値創造を担う中核会社として、航空機関連事業をはじめ、リテール、電子・半導体、食品、デジタル関連など、航空系の特徴を持ちながら幅広い分野でビジネスを展開しています。2025年度は、大阪・関西万博やインバウンドの需要を確実に捉えたリテール事業や、航空貨物検査の厳格化に伴いX線検査装置の取り扱いが増加した航空附帯事業を中心に好調に推移し、商社セグメントの売上高・利益はともに過去最高となりました。価値創造ロードマップ2030では、「エアライン系総合商社」として長年培ってきた経験を活かしながら、宇宙ビジネスや再生可能エネルギーとい

った新規領域への挑戦や、グローバル市場におけるビジネスの拡大など、さらなる成長に向けた戦略を推進します。ANAグループ内のシナジーと商社としてのスピード感を発揮して持続的な企業価値の向上に取り組み、「平和で豊かな社会、活力ある経済、そして持続可能な未来」の実現に貢献していきます。

物流

日本と中国における事業基盤を強化
グローバル展開の推進

翌日配送エリアの拡大によるリードタイム短縮
特殊輸送のノウハウ獲得による販売力強化



不動産・保険

不動産 安定成長の基盤拡大

アセットマネジメント事業の強化
グループシナジーを発揮できる施設運営の推進(物流施設など)

保険 顧客接点の戦略的拡大

航空券組み込み型保険などの多角的な収益基盤強化



ビルメンテナンス

ビジネスモデルの変革

ワンストップソリューションの推進
サプライチェーン上での付加価値創造



CHOメッセージ



代表取締役 副社長執行役員
グループCHO (Chief Human Resource Officer)

直木 敬陽

最重要資本の人的資本を高め続け、 持続的な企業価値向上を実現

ANAグループにとって、人財は最も重要な資本であり、価値創造の源泉かつ最大の原動力です。創業以来、幾多の困難を乗り越え企業成長を遂げてきたのは、まさに努力と挑戦をし続けてきた「人の力」と、和協の精神を受け継いできた「チームワーク」によるものです。中期経営戦略においても、この最も重要な資本である人財を起点とし、経営戦略と人財戦略を連動させることで、掲げた目標を単なる計画に終わらせずに、必ずやり抜くという決意を持っています。

ANAグループは、「人財への投資を起点とした価値創造サイクル」を推進しています。4期連続のベースアップの実施をはじめとする社員への投資（賃金・教育・訓練など）を強化することで、エンゲージメントと基本品質、そして生産性を高めていきます。それをお客様のさらなる「ワクワク・感動・喜び」へとつなげ、ファンを拡大していきます。生み出された社会的・経済的価値を再び人財へと再投資するこの好循環を持続させることが、競争優位の確立に不可欠です。

この人的資本への投資が企業価値にいかに関わりつづけるかを示した「Human Capital Story Book」における価値関連性分析の結果について、統合報告書の社員説明会やANAグループの研修などを通じて積極的に共有しています。これにより、社員が日々行っている業務が確かな社会的・経済的価値の創造につながっているという実感を深めることができ、社員の働きがいやエンゲージメントのさらなる向上に寄与しています。この価値創造を牽引するのは「人」であるという事実に基づき、私たちは「1人当たり営業利益（組織の成長）」と「1人当たり人件費（個人の豊かさ）」の双方を伸ばす「付加価値生産性指標」を経営目標の一つに掲げています。2025年度は、+15%（2018年度比）の目標を上回り、+18%を達成し、さらに2030年度には+30%を目指します。業務効率化で生み出されたリソースを人財育成へ再投資することで、持続的な利益成長とステークホルダーへの還元につなげる好循環を確実に生み出します。

CHOメッセージ

この好循環を持続し、経営戦略実現に資する対応策を示した新たな中期人財戦略を策定しました。この戦略では、チームスピリットと挑戦をベースに、個と組織が飛躍的に成長することを目指します。「ANA's Way」や安全を基盤に据え、世界を舞台に活躍し、よく知られ※、愛される人間力と専門性を発揮する人財と、チームスピリットをもとに、デジタルと多様性による変革を創出する組織を構築します。

経営目標の達成に向けた実行力を強化するため、従来の数値目標管理からプロセスを重視するKPIマネジメントへと進化させます。これにより、重要成功要因(CSF)を論理的に特定することで、社員が主体的に高い目標へ挑戦し、目標設定から達成までやり遂げる組織風土を醸成します。グループ全体でこの運用を定着させることで、組織内の一貫した遂行能力を高める狙いがあります。さらに、「和協の精神」のもと、社員同士が真摯な対話や議論を重ねることで共感や協力を深めながら、グループ全体が一丸となって共通の目標達成に向かって進んでいきます。

次に、個の成長を加速させるため、専門的なスキルを学ぶプログラムを増やし、デジタルに関する資格を昇格の要件にするなど、会社全体で学びを促進します。特にデジタルの分野では「ANAグループ総デジタル人財化」を進め、全社員がAIやデジタル技術を活用して、自分たちの仕事のやり方を自ら変えていく環境を整えます。ここで大切なのは、AIやデ

ジタル技術を、ただ「作業を早く終わらせるため」や「仕事を楽にするため」だけに使わないということです。積極的にデジタル投資を行うことで、無駄をなくして生産性を高め、しっかりと利益を生み出せる仕組みをつくります。そして、これらを通じて「仕事を快適に、賢く働く」ことで生み出された時間や余裕を、お客様一人ひとりに寄り添ったサービスや、新しいアイデアを考えるといった「人間にしかできないこと」に集中させます。「デジタルの力」で土台を固め、最大の強みである「人の力」で他社に負けない魅力を生み出す。この2つの力を最大限に引き出すことで、ANAグループにしかない価値を創り出していきます。また、組織の成長をさらに進めるため、グローバル対応力の向上を図るとともに、2020年代の可能な限り早期に女性役員・管理職比率30%以上や男性の育児休暇取得率100%の達成、法定雇用率を超える障がい者雇用の推進など、DEIを深化させ、多様な個のポテンシャルを最大限に引き出します。

そして、当社グループの最大の強みである「チームスピリット」をさらに進化させるため、部門や会社、総代理店や二次委託先も含めた連携を強化します。日々の感謝を伝え合う「Good Job Program」のさらなる推進に加え、新たな承認カテゴリー「Nice Wakyo」を設けるなど、健全な意見のぶつかり合いから新たな付加価値を生み出す風土を醸成します。あわせて、事業を支える基盤として、DX、整備、運航乗務員、グランドハンドリングといった専門人財を安定的に

確保するとともに、健康経営の進化や多様なワークスタイルを実現し、社員の活力を最大化します。

ANAグループはこれらの戦略の実行を通じて、持続的な企業価値の向上と社会への責任を果たすために、最も重要な資本である「人財」への投資をこれからも推し進めます。また、中期経営戦略において定量化された「社会的インパクト(社会へ提供する価値)」を社員へ共有することで、日々の業務が社会課題の解決や社会貢献に直結しているという実感を醸成し、社員のエンゲージメントをさらに高めていきます。この「人の力」を原動力として、経営ビジョンである「ワクワクで満たされる世界を」の実現を果たします。



※よく知られ:多様な価値観の中でもコミュニケーションが発揮できる。自己の拠り所を自社および自国の文化・風土に置き、良いところを他者に伝えることができる。

人財戦略(人的資本)

人財への投資を起点とした価値創造サイクル

人財はANAグループの最大の資本です。従業員一人ひとりの価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上(社会的価値・経済的価値)につなげることを目的に、人財への投資を起点に、さらなるエンゲージメント向上を図りながら生産性を向上させていきます。人財戦略の各種取り組みを強化することで、価値創造サイクルの確実な循環を目指します。



※付加価値生産性=(営業利益+人件費)÷就業人員数

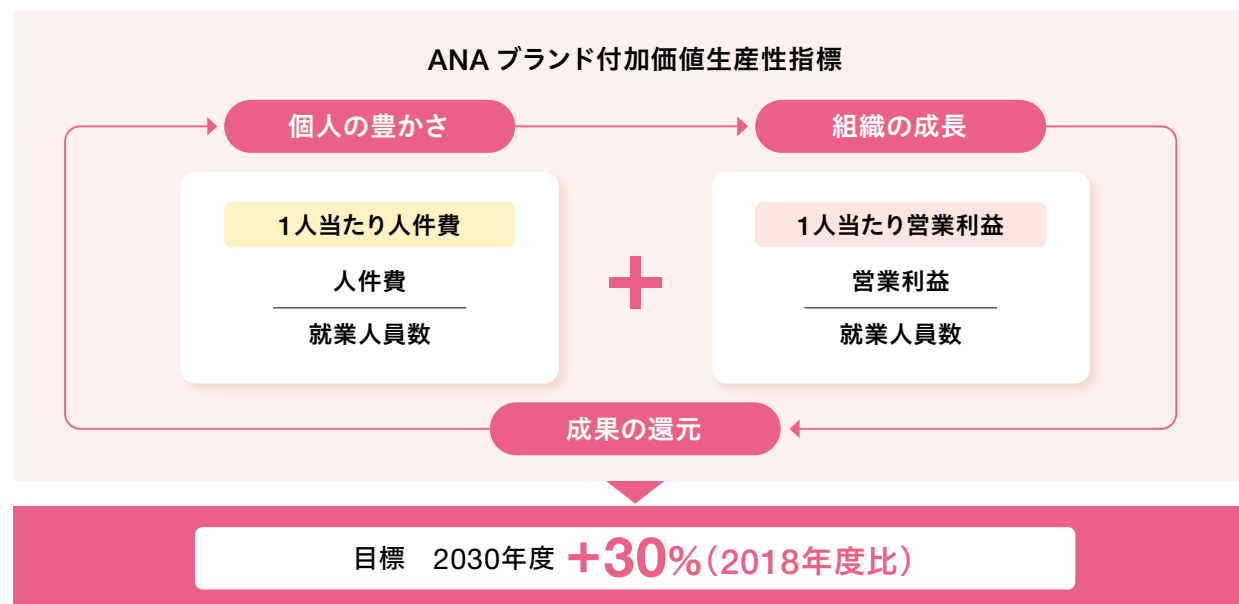
2025年度実績はANAブランド(営業利益:航空事業、航空関連事業の合計値)、2030年度目標はANAグループで算定

付加価値生産性を高めるための取り組み

- 価値創造サイクルを持続的に促進するため、ANAグループ全体で「付加価値創造に重点を置いた生産性向上」を推進しています。
- 業務における時間や費用の効率化を図り、そこで生まれたリソースを人財育成(研修)や対話機会などに再投資することでインプットを適正化しています。これにより、社員一人ひとりの付加価値を高め、安全・売上・品質・顧客満足度などアウトプットの最大化を目指しています。
- 成果を測る指標として「付加価値生産性指標」を設定しています。
1人当たり人件費(個人の豊かさ)と1人当たり営業利益(組織の成長)の双方を伸ばし、生み出された成果で再び投資を実行し、さらなる価値創造へとつなげる好循環を確立していきます。

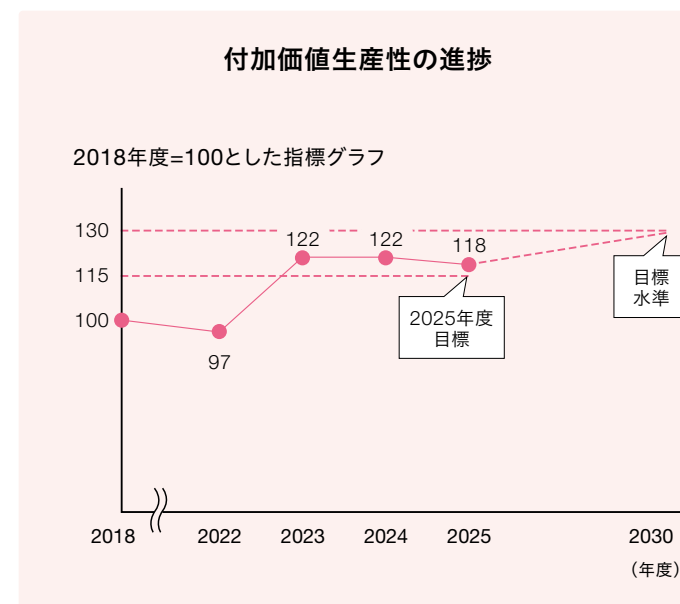


人財を起点とした価値創造サイクルのKGI



付加価値生産性を高めるための仕組み

ANAグループでは、付加価値創造に重点を置いた生産性向上の取り組みを全社的なナレッジとして蓄積するため、事例共有サイト「Value+」を運用しています。このサイトでは、グループ全体での好事例の共有と活用を促進し、各職場でのさらなる活動の活性化を図っています。2025年度にはグループ全社から3,198件(2024年度比+24%)もの好事例が登録されました。また、表彰制度「ANA's Way AWARDS」では、「ANA's Way」を体現した行動が企業価値向上につながった事例を表彰しています。そして表彰事例をグループ内に広く共有することで、組織全体のさらなる生産性向上と持続的な企業価値向上につなげています。



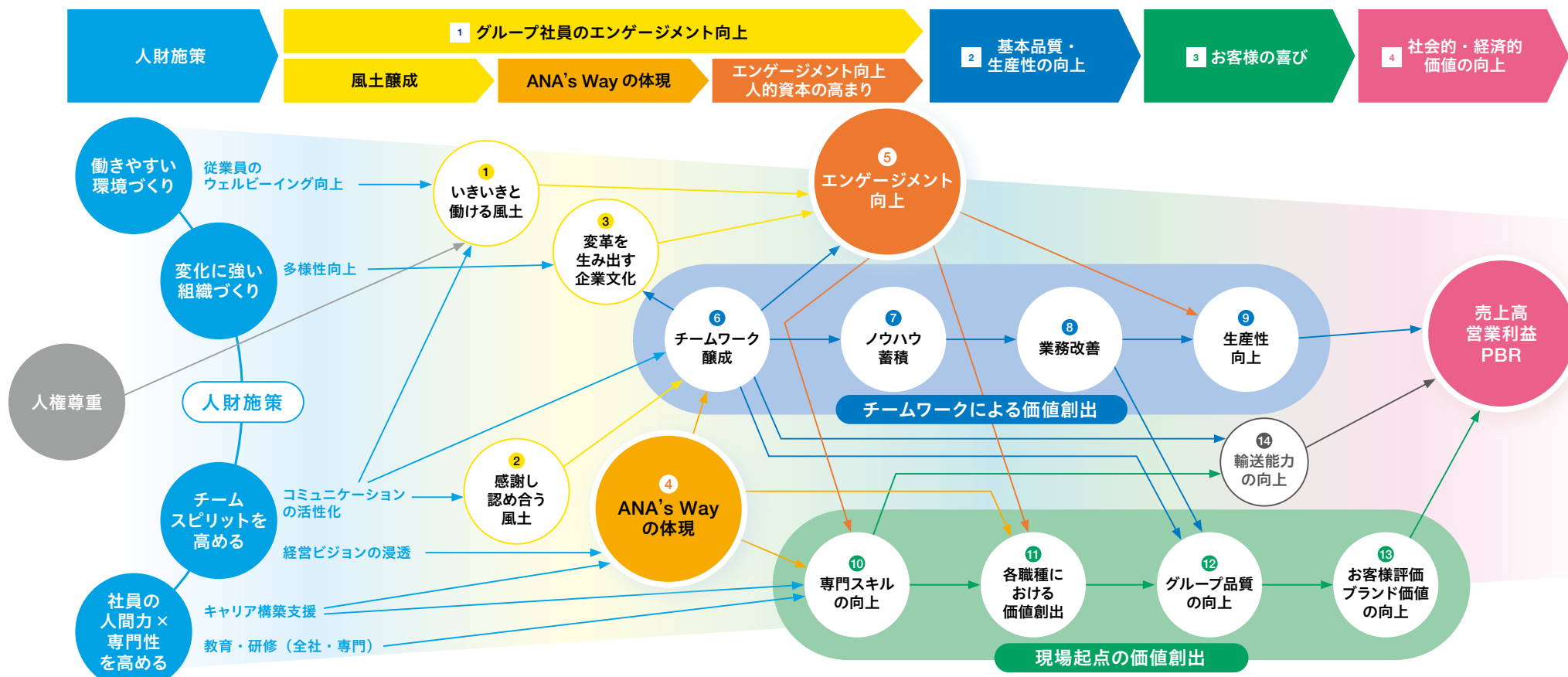
人的資本の最大化による価値創造(価値関連性分析)

当社グループで実行している非財務にかかわる施策が経済的価値の向上にどのようなインパクトパス(価値の経路)でつながっているかについて、価値関連性分析※1を実行することで検証し、2024年度より非財務と財務のつながりを可視化しています。特に人財の領域において、当社が仮説をたてた経路に沿って多くの相関が確認され、「チームワーク醸成」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関連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した価値創造サイクル」に沿ったつながりとなっています。価値創造ロードマップ2030の実現に向け、ほかの価値との相関関係がとりわけ多い「ANA's Wayの体現」や「エンゲージメント向上」を中心として、経営戦略と人財戦略を連動することで、社会的・経済的価値を向上させていきます。



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)



※1 分析実行: アビームコンサルティング株式会社「Digital ESG Platform」 ※2 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)。

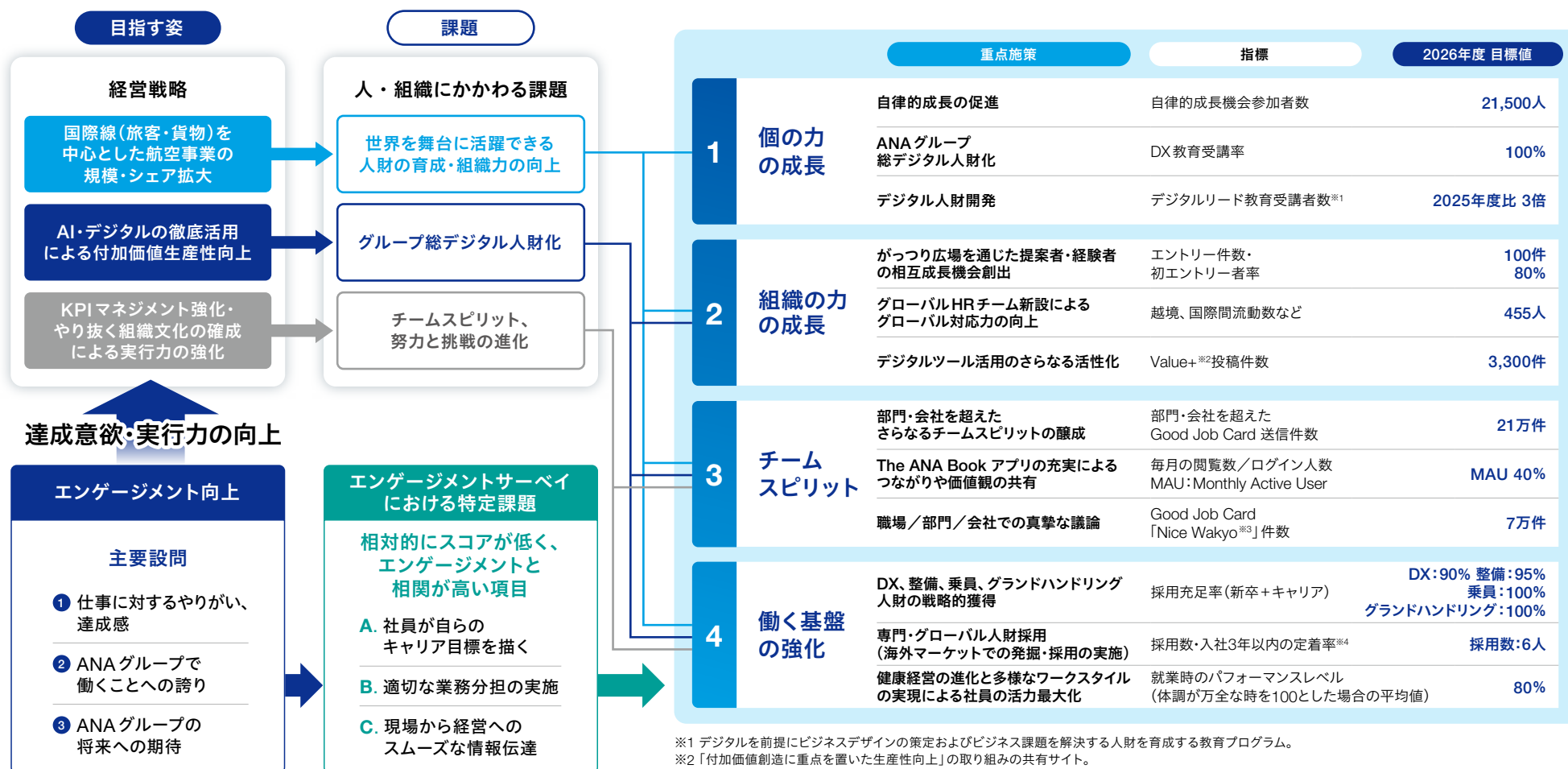
※3 ④ANA's Wayの体現と⑤エンゲージメント向上は、とりわけ多くの価値の連鎖が確認された(→価値創出の重要なハブとして特に重視するプロセス)。

経営戦略と人財戦略のつながり

経営戦略と人財戦略の連動を図りながら、人的資本を向上させるための様々な取り組みを行っています。経営戦略を実現する上での人・組織にかかわる課題、および社員意識調査の分析に基づいた課題の双方に対応すべく、下記の4つの重点施策の実行により目標値の達成を目指すことを通じて、経営戦略の実現可能性を高めていきます。

この経営戦略と連動した人財戦略のもと、グループ各社では、戦略の実現に向けて制度の点検や見直しを継続して行っています。例えばANAでは、給与水準を人事資格や職種ごとの期待役割、市場競争力などを勘案して決定しています。また、年次の賃金改定は会社業績や社会情勢に基づく労使協議などで決定し、個人の成果や貢献度を公正に評価して給与に反映させるとともに、人事制度全般についても今後も市場のトレンドを見ながら継続して見直していく予定です。

経営戦略と連動した人財戦略の実行



※1 デジタルを前提にビジネスデザインの策定およびビジネス課題を解決する人財を育成する教育プログラム。

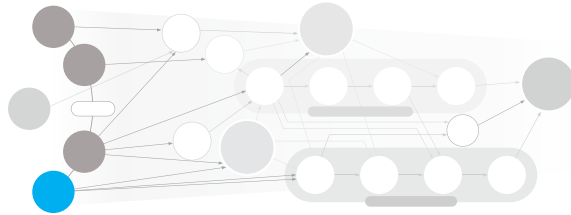
※2 「付加価値創造に重点を置いた生産性向上」の取り組みの共有サイト。

※3 「和協の精神」をもって健全なぶつかり合いやアサーションがあった場合。

※4 2026年度入社社員より適用。

人的資本の最大化による価値創造

個の力の成長（社員の人間力×専門性を高める）



- 1 個の力の成長
- 2 組織の力の成長
- 3 チームスピリット
- 4 働く基盤の強化

ANAグループの社員が、自らの目標や価値観に合わせて主体的に働くことで、成長することややりがいを実感することを目指すとともに、自身のスキルや市場価値を高めることで世界を舞台に活躍できる実力を身につけ、経営戦略の達成との両立を目指します。

アクション

- ・全グループ社員がデジタルを活用し変革を実践(ANAグループ総デジタル人財化)
- ・社員が「プロ」を目指し、戦略的に個のスキル向上を図るため、専門性向上やリスクリングに向けたプログラム／コンテンツを充実し、その受講や利用を促進
- ・デジタルにかかわる資格・検定の昇格要件化(例：ANA 総合職の管理職昇格要件)

価値を生み出すための考え方

「自ら描き、学び、挑戦する」

ありたい姿を描く	キャリアワークショップなどで、上司の支援・周囲との対話などを通じて「どうなりたいか」というビジョンを主体的に描く
武器を身につける	経営目標や自らの目標を実現するために、DX(デジタルの力)と専門性(プロの技)を磨く
「手挙げ」で挑む	公募制度などを大幅に拡大。失敗を恐れず、自ら進んで挑戦の場に踏み出す人を評価し、職場でサポート

モニタリング指標(ANA's Way Survey)

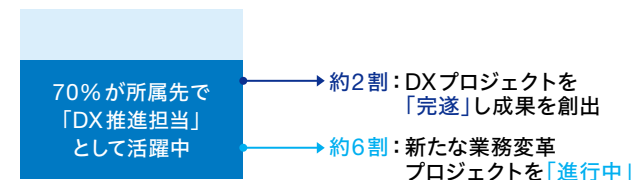
個の力の体现度		
【設問】 私は、ANAグループにおける自分自身のキャリア目標(ありたい姿)を描いている (2026年度設問内容変更)		
自律的成長の促進 自律的成長機会参加数 21,500人 (2026年度目標) マテリアリティ	総デジタル人財化 DX教育受講率 100% (2026年度目標) マテリアリティ(DX)	デジタル人財開発 デジタルリード教育受講者数※ 2025年度比 3倍 (2026年度目標) マテリアリティ(DX)

※デジタルを前提にビジネスデザインの策定およびビジネス課題を解決する人財を育成する教育プログラム

価値を生み出した事例

ANAグループの各社員が、知識・スキルを身につけ「個の力」を高めることで、業務の中で改善・変革の種を見つけ、自ら取り組むことで、スピーディーに成果を生み出しています。「個の力」を高める取り組みは、このすそ野を広げる重要な活動です。

教育プログラム修了者の活躍状況

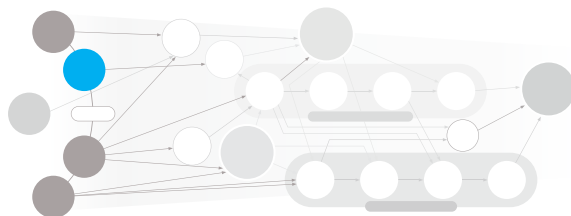


具体的な成果

運航データの可視化と分析	フライトプランの最適化・見直しを実現し、CO ₂ 排出量と燃料コストの削減に貢献
乗務員手配プロセス・システムの見直し	煩雑な手作業を自動化し、間接業務の効率化と作業時間の約6割削減(約400時間/月)を実現

人的資本の最大化による価値創造

組織の力の成長（変化に強い組織づくり）



- 1 個の力の成長
- 2 **組織の力の成長**
- 3 チームスピリット
- 4 働く基盤の強化

社員個人を誰もが尊重し、新たな関係やスキルの融合など、インクルーシブな環境で多様な個のポテンシャルを引き出し、イノベーション・変革と付加価値・生産性向上を生み出す組織を目指します。

アクション

- ・AX／DXを通じた仕事の効率化による適正人員化
- ・修羅場体験を職場の変革につなげ価値創出（例：変革リーダーの海外修羅場経験）
- ・グローバルHRチーム新設によるグローバル対応力の向上
- ・DEIのさらなる推進（ジェンダー平等、介護、育児、障がい者雇用、LGBTQ+ など）

価値を生み出すための考え方

多様な個が融合し、変革を推進し価値を生み出す

イノベーション・変革	AXとDXで無駄を省き、「人にしかできない価値の創造」に注力。 また、アイデアを成果へと育てる
枠を超えた成長機会	海外派遣や国内外での短期プロジェクトなど、タフな環境での機会を創出し成長を支援
自分らしく働く土台	性別や年齢、国籍にかかわらず、互いを認め合い、誰もが安心して働き、新たな価値を生み出す

モニタリング指標(ANA's Way Survey)

組織の力の体現度

【設問】

私の職場では、業務の変革や新しい価値を生み出すために、
デジタル技術やAIを積極的に活用しようとしている（2026年度設問新設）

がっつり広場を通じた提案者・
経験者の相互成長機会の創出

エントリー件数 **100件**
初エントリー者率 **80%**
(2026年度目標)

グローバルHRチーム新設
によるグローバル対応力の向上

越境、国際間社員流動数
455人
(2026年度目標)

デジタルツール活用の
さらなる活性化

Value+※投稿件数
3,300件
(2026年度目標)

※「付加価値創造に重点を置いた生産性
向上」の取り組み共有サイト

価値を生み出した事例

がっつり広場

チームワークによる価値創出
新規事業提案制度

提案件数
3,577件

総売上高
約**9億8,000万円**

■ 特技を価値に変えたLINEスタンプ

大阪空港の社員がグループ内からイラストを公募し、オリジナルLINEスタンプを商品化。多くのアイデアが寄せられ、第6弾まで発売される人気シリーズになりました。



■ 業務の枠を飛び越えたグループ連携

航空ファンの整備士がグループ4社を巻き込み、「飛行機の墓場を訪れるマニアックツアー」を完全内製化で実現。ファンの心をつかむアイデアで3回連続参加のリピーターを生むヒット商品になりました。



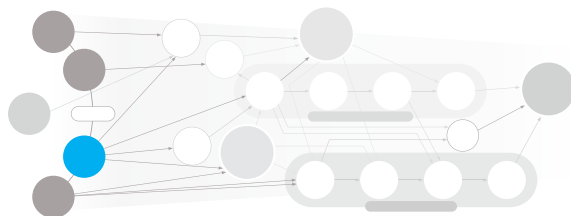
変革リーダー養成

- ・価値創造サイクル循環の原動力=変革と捉え、2023年度から本格的な企業変革活動を推進
- ・ANAグループ各社から中堅社員を選出し、2023～2025年度の3年間で、339人の「変革リーダー」を育成
- ・2026年度は過去最多となる127人の変革リーダー(4期生)が誕生。組織長と連携し、職場の変革を推進するとともに、仲間の「意識・行動の変革」をサポート。



人的資本の最大化による価値創造

チームスピリットを高める



- 1 個の力の成長
- 2 組織の力の成長
- 3 チームスピリット
- 4 働く基盤の強化

ANAグループの努力と挑戦のDNAの一つである「和協の精神」を基盤にしたチームスピリットを発揮し、立場・部門・会社の違いを超えて信頼関係を構築し、共通のゴール(目的)を実現させるための議論をアクションにつなげ、付加価値を生み出し続けることを目指します。

アクション

- ・委託先も含めた部門・会社を超えたさらなるチームスピリット醸成
(ANA's Day研修、アンバサダーフォーラム、オープンセミナー、Good Job Program参加など)
- ・和協の精神(和して同ぜず)を体現するため、各階層(職場/部門/会社)での経営層と社員の対話を促進

価値を生み出すための考え方

私たちの強み「チームワーク」を、さらなる高みへ

組織を超えてつながる	The ANA Bookアプリや交流会などを通じて「タテ・ヨコ・ナナメ」の関係を強化し、シナジー効果を発揮する
承認を広める	結果だけでなく「プロセス」や「行動」も認め合うことで、承認の輪をさらに広げる
和協の精神の進化	遠慮や忖度を超え、熱い議論を労使とともに実施。成果達成に向けてチーム一丸となって取り組む

モニタリング指標(ANA's Way Survey)

チームスピリットの体現度

[設問]

チームスピリットが発揮されていると感じる

(2026年度設問新設)

部門・会社を超えたさらなるチームスピリットの醸成 部門・会社を超えたGood Job Card 送信件数 21万件 (2026年度目標) マテリアリティ	The ANA Bookアプリの充実によるつながりや価値観の共有 毎月の閲覧数/ログイン人数 Monthly Active User 40% (2026年度目標)	職場/部門/会社での真摯な議論 Good Job Card「Nice Wakyo※」件数 7万件 (2026年度目標)
---	---	--

※「和協の精神」をもって健全なぶつかり合いやアサーションがあったカードの件数

価値を生み出した事例

Good Job Program

■ 文化の醸成 [2001年開始]

日々の業務でかかった仲間に対して、感謝や思いやりのメッセージを伝える仕組みとしてスタート。2018年にはウェブ送信の仕組みも導入。



■ チームワークの可視化

106万件
年間メッセージ
送信件数

約3.0万人
利用社員数
(グループ全体の70%が日常的に活用)

約20万件
部門・会社を超えた
メッセージ送信件数

■ さらに深化

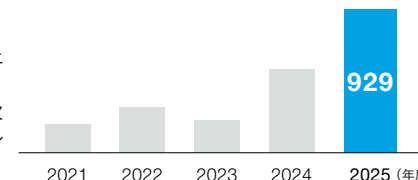
- ・所属や名前がわからない相手に対して、メッセージを伝える仕組みも導入
- ・委託先も含めた部門・会社を超えたさらなるチームスピリット醸成



ANA's Way AWARDS

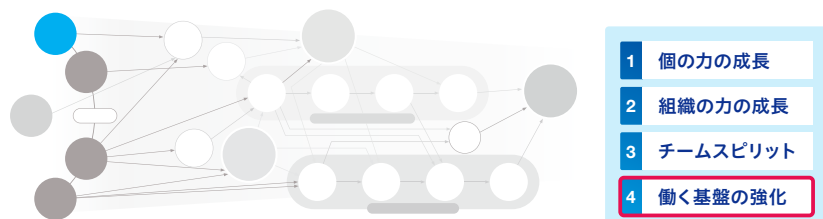
■ ANA's Way AWARDS 応募件数

- ・ANA's Wayを体現し、価値創造やブランド力向上に直結した取り組みをグローバル規模で表彰
- ・成果とプロセスを可視化・全社共有することで、次の挑戦へのモチベーションとして価値創造サイクルの駆動力を強化



人的資本の最大化による価値創造

働く基盤の強化（働きやすい環境づくり）



豊かで幸せな人生の追求を目的に、自己実現や働きがいを支援し、いきいきと働ける環境を整えることで、グループの持続的な成長との両立を目指す基盤を構築します。

アクション

- ・DX、整備、乗員、グランドハンドリング人財の安定確保
- ・専門人財・グローバル人財採用における海外マーケットでの発掘・採用の実施
- ・健康経営の進化、個を活かす多様なワークスタイルと働きやすいオフィス・職場環境の実現による、社員の活力最大化

ANAの健康経営

価値を生み出すための考え方

「個の力」と「組織の力」を活性化する土台の整備

成長を支える 人財の獲得	採用の質を底上げし、DXや現場を支える専門人財や新たな価値をもたらす多様な人財を獲得
健康経営の進化	心身の健康増進に留まらず、人事・福利厚生制度と連動した包括的アプローチを実施
多様なワークスタイル の実現	働く環境整備や柔軟な働き方と環境に即した福利厚生を検討し、個々の生活に寄り添う生産性の高い職場を実現

モニタリング指標(ANA's Way Survey)

働く基盤の体現度

【設問】

私は、今の仕事にやりがい・達成感を感じている
2025年度実績 **3.93** (2024年度差 +0.07)

DX、整備、乗員、
グランドハンドリング人財の戦略的獲得

採用充足率(新卒+キャリア)
DX:**90%** 整備:**95%**
乗員・グランドハンドリング:
100%
(2026年度目標) **マテリアリティ**

専門人財・グローバル人財採用
(海外マーケットでの発掘・採用の実施)

採用数・入社3年以内
の定着率※
採用数 **6人**
(2026年度目標)

健康経営の進化と多様な
ワークスタイルの実現による、
社員の活力最大化

就業時のパフォーマンスレベル
(体調が万全な時を100とした場合
の平均値) **80%**
(2026年度目標) **マテリアリティ**

※ 2026年度入社社員より適用

価値を生み出した事例

安定的な人財確保は、経営の土台です。すべての社員が、ANAグループのビジネスモデルを支え、アウトプットを創出します。



就職説明会

- ・エンゲージメント向上による持続的な成長基盤の確立
人事施策などの人的資本を起点とした価値創造サイクルの確実な循環によって、業界全体の魅力を向上
- ・ウェルビーイングの実現
中期健康経営計画に基づき、全グループ社員が心身ともに健康で、いきいきと個の力を発揮できる環境を整備
- ・人財の確保

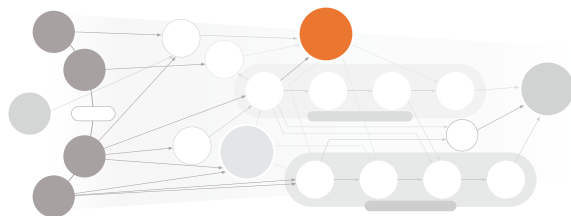
主な施策	主な実施施策の例
賃金・手当	・若年中堅層の昇給拡充+職位に応じた処遇改善 ・諸手当にかかわる制度改善 ・管理職賃金制度の見直し
有休・公休など	・有休取得100%に向けた稼働計画への反映
職場環境改善	・老朽施設改善
採用競争力強化	・専門学校・大学との関係強化、就活イベントの拡充

- ・施策が奏功し、学生からの認知度が高まり、採用市場におけるプレゼンスが回復
- ・特にコロナ禍以後、大きな課題であった空港運営会社においても着実に回復

オペレーションを支え、生産量を拡大。業績の成長に寄与

人的資本の最大化による価値創造

⑤ エンゲージメント向上



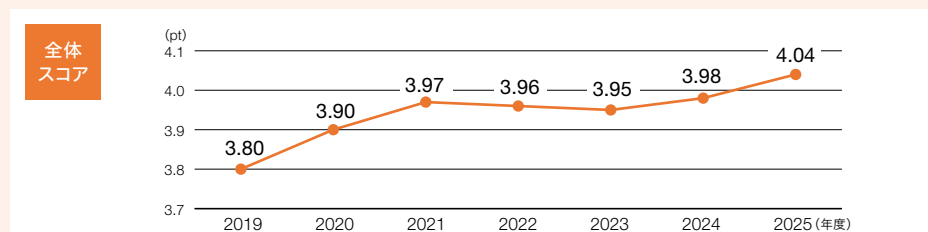
「ANA's Way Survey」(グループ社員意識調査)を実施し、グループ行動指針「ANA's Way」の理解度・体现度の確認に加えて、エンゲージメントに関する組織課題の発見と改善につなげています。2025年度はグループ従業員39,465人が回答(回答率95.9%)し、全設問の平均スコアは4.04(5点満点)と高い水準を維持しました。また、「私はANAグループで働いていることを誇りに思っている」のスコアが4.20となるなど、従業員が会社に対して高い愛着心を持ちながら働いていることもANAグループの経営基盤となっています。一方、「価値創造ロードマップ2030」の実現に向け、現行のANA's Way Surveyの設問を包括的に見直します。人財戦略との連動性を高めるため不足項目を追加する一方で、長期間スコアが高止まりしている設問や重複項目を整理し、戦略の浸透度をより精緻に測定できるモニタリング体制を構築します。そのため、2025年度と2026年度で設問内容が変わらない26設問の平均スコアに対して目標値を設定しています。

価値を生み出すための取り組み 2025年度 ANA's Way Survey (グループ社員意識調査)

【調査概要】 グループ45社、39,465人が回答(回答率95.9%)、設問数68問(5点満点) + 自由記述3問

【調査結果】 ・グループ全設問平均は4.04ptと過去最高値を更新。
主要KPI、特定課題の全設問でスコアが上昇した。

・一方で、生産性指標の3設問平均スコアは前年度と同水準に留まった。



対象指標		2024年度	2025年度	前年差
全体指標	全設問平均スコア	3.98	4.04	+0.06
	仕事に対するやりがい・達成感	3.86	3.93	+0.07
主要KPI※1	ANAグループで働くことへの誇り	4.11	4.20	+0.09
	ANAグループの将来に期待	3.93	4.05	+0.12
特定課題	社員が自らキャリア目標を描く	3.49	3.58	+0.09
	適切な業務分担の実施	3.47	3.56	+0.09
	現場から経営へのスムーズな情報伝達	3.23	3.34	+0.11
生産性指標※2 生産性3設問平均スコア		3.87	3.94	+0.07

※1 過去の社員意識調査の結果をもとにした分析により、「ANAグループで働くことへの誇り」や「仕事に対するやりがい・達成感」は「社員1人当たりの売上高・利益」と高い相関関係があることを確認しています。

※2 生産性指標の3設問 ① 私はコストマネジメントの視点をもって収入の最大化や品質向上に取り組んでいる。 ② 私の職場は、身近なところから業務の効率化や改善を行っている。 ③ 私の職場では、生産性向上の取り組みが行われている。

2025年度の取り組み、ならびに成果と課題

2025年度の取り組みにより、ANA's Way Surveyの全設問平均スコアは過去最高値を達成した一方、特定課題のスコアは、相対的に低い水準に留まっています。この課題に対し、中期人財戦略では社員のデジタルリテラシー向上とデジタル投資による生産性向上を強力に進め、「仕事を快適に、賢く働く」ことを推進します。また、対話の質と幅をさらに広げることで、新たな価値を生み出す風土を醸成することや、キャリア教育の充実に取り組みます。このように、施策の効果検証やサーベイ結果の分析・改善を繰り返すことで、PDCAを回し、社員のエンゲージメントと企業価値のさらなる向上に確実につなげていきます。

2025年度の
具体的な
取り組み(例)

- ・客室部門における役員との対話や、担当者が直接説明する情報共有会「INFOキャッチ!」を通じ、勤務・休暇の調整方法・レポート後の改善
- ・自律的なキャリア形成を促すワークショップを継続。
2025年度は約27,000人が参加(2024年度：約19,000人)

2026年度の主な改善点

これまで	2025年度までの中期人財戦略に則した設問	人財戦略の重要項目に基づき質問を策定
	「チームスピリット」が強みであることを特定	組織としての行動発揮に関する設問から、ANAグループの強みを抽出
	カテゴリーごとの平均点でモニタリング	各カテゴリーにおける全設問の平均点から傾向を算出
2026年度以降	最新の中期人財戦略を反映した設問の再設計	新重要項目に対応する新規設問の導入
	チームスピリットの要素を因数分解した設問により、「多様性の拡充」「真摯な議論」など、詳細要素を拡充	
	各カテゴリーに「総合指標」の設問を新たに設定	総合指標と因子設問をあらかじめ区別し、分析プロセスを効率化

社員との対話

経営層と社員との対話を通じた組織能力・安全文化の変革

ANAグループにとって、「対話」は単なるコミュニケーション施策ではなく、ANAグループの最大の資本である「人の力」と「チームワーク」を強化し、安全・ガバナンスの強化や付加価値生産性の向上に直結する重要な経営プロセスです。継続的な「対話」機会の創出に留まらず、対話の中で見えてきた課題に対して、経営と社員の両方からアプローチを行い、持続的な企業価値向上につなげていきます。

2025年度のアクション、成果と課題

2024年度の経営層と社員との対話やANA's Way Surveyの結果

- 経営層からの情報発信が現場に十分理解されていない
- 特にミドル層において、経営層との距離感や必要な情報の不足を感じている

ミドル層に
直接アプローチ

2025年度の取り組みと成果

対話	内容	実施回数	参加人数	満足度
① ミドル層との タウンミーティング (ミドル層の課題解決)	ミドル層に特化した 少人数での対話	1,195回	12,537人	
② 経営テーマの 直接共有	経営層による セミナー型の対話	全3回	計705人	4.3/5.0



ANA's Way Survey
「現場の情報が経営層に伝わっている」スコアが
3.34(前年比 +0.11)へ上昇

2026年度の戦略と企業価値向上への道筋

2026年度のアプローチ

喫緊の
課題

- 2026年4月、国土交通省より業務改善勧告を受領
「心理的安全性が不足し、報告をためらう風土」が存在することも一つの深層要因

- スコア改善の一方で、業務改善勧告を受けた要因からも、十分に現場の情報が経営層に届いているとは言えない状態が継続している
- また、ANA's Way Surveyの結果分析でも、「職場の風通し」「失敗への許容度」に課題があることが判明

- 社員一人ひとりが何をするかを考え、行動できる環境の実現を目指す
- 「対話」によって人的資本を強化することで、業務変革を加速、成長への土台づくりに取り組む

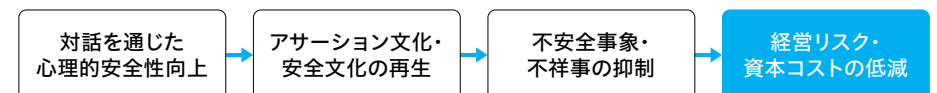
対話	テーマ・内容	実施
① 職場課題解決に 向けた対話	テーマ1「プロ意識・安全文化の再生」 (確実な心理的安全性・報告文化の確保)	
	テーマ2「組織能力向上・変革」	
② 経営の判断や想いを 伝える直接対話	経営環境、安全、貨物戦略、DXなどの 全社的な経営課題	毎月1回 オンラインで直接対話

対話と企業価値向上の関連性

■ 付加価値生産性の向上



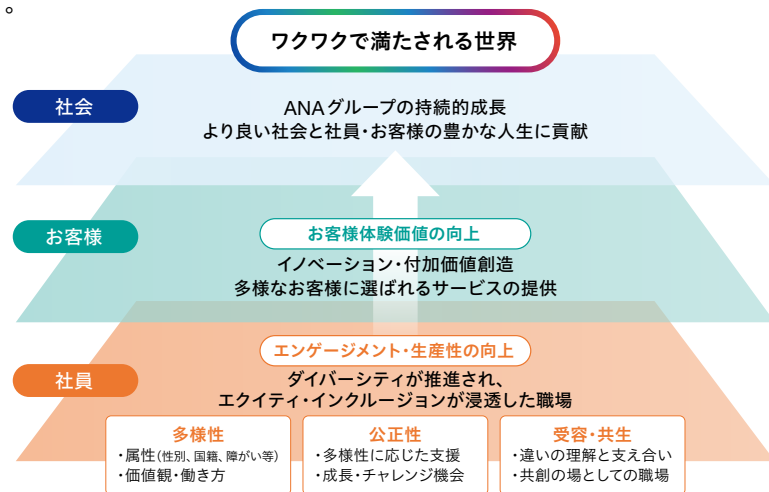
■ 安全・ガバナンスの強化



DEI

基本的な考え方

ANAグループでは持続成長に不可欠な経営基盤としてDEI推進に取り組んでいます。一人ひとりが輝く職場をつくり出すことによって、社員のエンゲージメントや生産性が向上します。それにより多様なお客様に喜びを提供し、より良い社会と社員・お客様の豊かな人生に貢献していきます。


[「LGBTQ+」に関する取り組み](#)
[「障がい者雇用」について](#)

お客様

お客様の多様性への対応(ユニバーサルサービス)

[詳細](#)

お客様の声や特例子会社であるANA ウィングフェローズ・ヴィ王子(株)の当事者の意見を踏まえ、「すべてのお客様が不安やストレスなくANAグループのサービスを利用できる環境づくり」に努め、ANAグループの顧客基盤・ファン層の拡大(質的深化)につなげていきます。

すべての人が快適に利用できる環境づくり

(ハード面での取り組み)

ユニバーサルMaaS	自治体・事業者など68の企業・団体と連携を拡大し、シームレスな移動支援を広域に展開中	詳細
ウェブアクセシビリティ	デジタル接点における利便性の向上を目指し、世界標準「WCAG2.2」に順次対応中	詳細
ユニバーサルサービス機器の計画的更新	日本国内空港でのユニバーサル貸出物品の更新体制を構築。手話バッジデザインも更新	詳細

お客様の多様性を尊重する人財の育成と取り組み

(ソフト面での取り組み)

ANAそらばず教室	障がい特性に対応した体験カリキュラム。2026年度は、従来の出張教室に加え、訓練施設での一般参加型ツアーを新設	詳細
高齢化社会への対応と心のバリアフリーの体現	高齢者交流体験セミナーや認知症サポーター養成講座を通じ、社員の理解を深化	日本赤十字社ウェブサイト
国際イベントを契機とした機運醸成	2025年開催のデフリンピックに合わせた社内セミナーを開催し、人財を育成	詳細



社員

DEIが浸透した職場づくり

[ANAグループのDEI](#)

多様な個性をグループの総力に昇華させ、イノベーションと付加価値を創出

推進体制 グループ37社・159人のDEI推進担当者が連携し、課題解決とシナジー創出を加速

ジェンダー平等と意思決定層の多様化

組織や業務内容によりDEIに関する課題は多様です。専門性の高い多様な人財が輝くインクルーシブな職場環境を構築することで、社員のエンゲージメントと生産性が向上します。

目標 2020年代の可能な限り早期に女性役員・管理職比率30%以上※1

	女性管理職比率※2	女性役員比率※3
ANAグループ	21.9% (+1.0pt)	12.5% (+0.3pt)
ANA	22.6% (+1.6pt)	27.1% (+1.6pt)



令和7年度「なでしこ銘柄」
通算5度目の選定

多様な働き方と両立支援

社員との対話を重視し、現場のニーズを柔軟に制度設計に取り込んでいます。

働き方に即した選択肢 事由を問わない短時間・短日数勤務や休暇制度に加えて、社員の発案から生まれた「社員共助型」の育児両立支援の仕組みを構築

男性の育児参画の定着 目標「育児休暇(3日間)の100%取得」の達成※1
加えて、復職した男性社員の平均育児休業取得日数も長期化

男性育児休暇(3日間)取得率	男性育児休業取得率	男性育児休業平均取得日数
102.7%	89.2%	70.5日

※1 日本国内の運用、ANAホールディングス、マネジメントルール適用会社39社 計40社 ※2 2026年4月1日時点 ※3 2026年6月末時点

DX戦略

「デジタル×人の力」の最大化に向けて

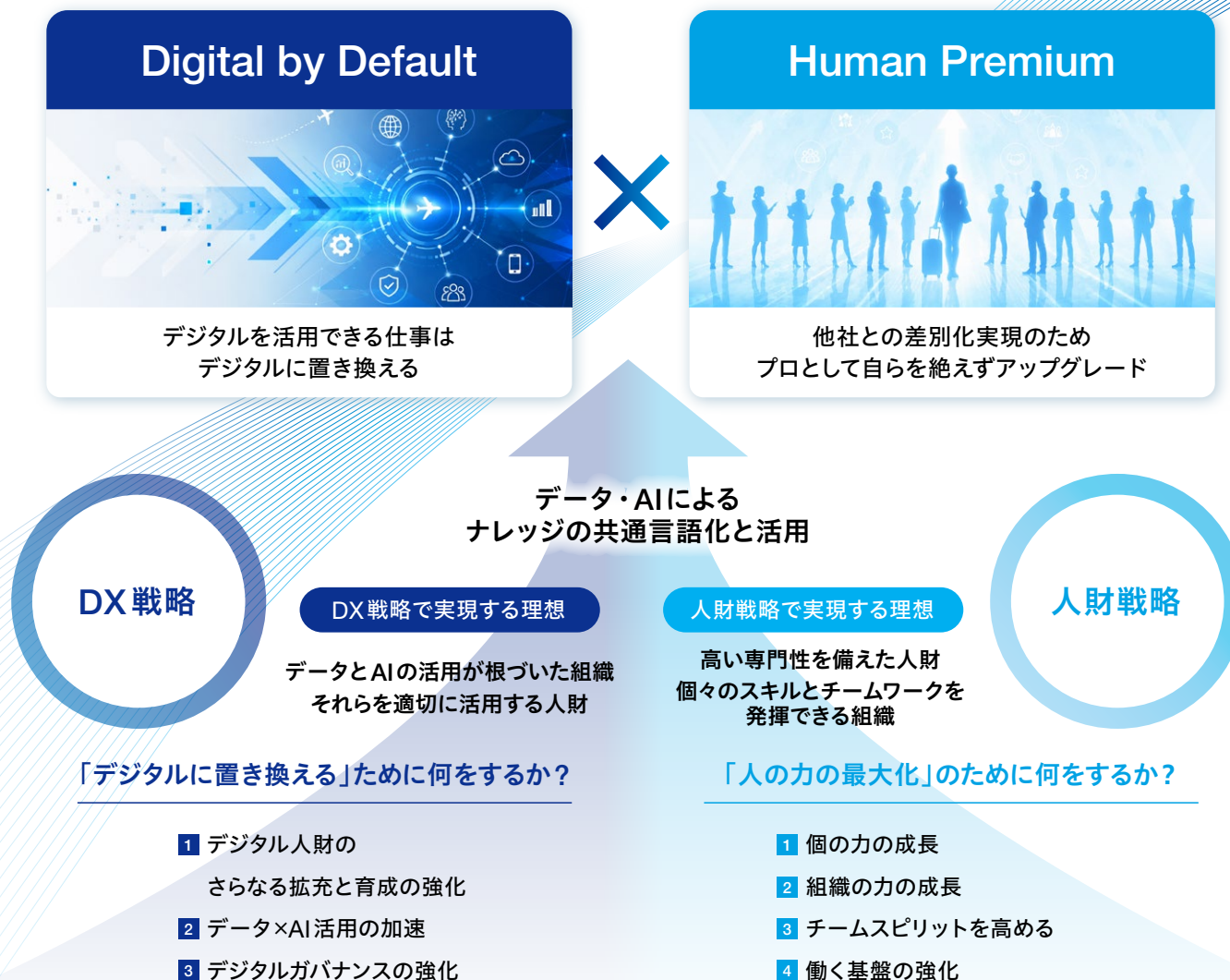
ANAグループは、「価値創造ロードマップ2030」においてDXを重要な成長のドライバーと位置付けています。前中期経営戦略において、当社はコロナ禍からの収益性回復、財務基盤の復元を優先していたため、一時的にDX投資を抑制していました。その結果、世界のトップエアラインと比較してデジタル化の進展に遅れが生じていました。但し、この間においても将来の飛躍を見据え、人財育成、データ蓄積、ガバナンスの強化といった準備を着実に進めてきました。

2026年度からは、航空事業を中心に5年間で過去最大規模となる約2,700億円のDX投資を実行します。これまで着実に進めてきた準備を活かしながら、競合他社の水準に追いつき、さらには追い越すことで、将来の飛躍的成長につなげていきます。

当社グループの中期DX戦略では、単なる最新技術の導入に留まらず、ビジネスモデルそのものを進化させ、収益力および付加価値生産性の向上へとつなげていきます。その実現の中核を担うコンセプトが、「Digital by Default × Human Premium」です。デジタルの力でグローバル水準と同等以上の価値を提供するべく、お客様の移動体験をシンプル化しながら、グループ内に蓄積されたデータやノウハウを基盤に生成AIなどの先進技術を最大活用することで、これまで人が担っていた業務をデジタルへと置き換えます(Digital by Default)。そしてこのデジタル化によって創出された時間を、社員自らの能力向上やお客様に深く寄り添う高度なサービスの提供へと集中させます。ANAグループの最大の強みである「人の力」に、データやAIを活用した高度なインプットを掛け合わせて、その価値を圧倒的に向上させることで、他社との競争優位性を確かなものにし(Human Premium)、持続的な企業価値向上を牽引していきます。

価値を最大化する「掛け算」

「デジタル」と「人の力」の両輪で価値創造に取り組み、
お客様の期待を遥かに超えていく

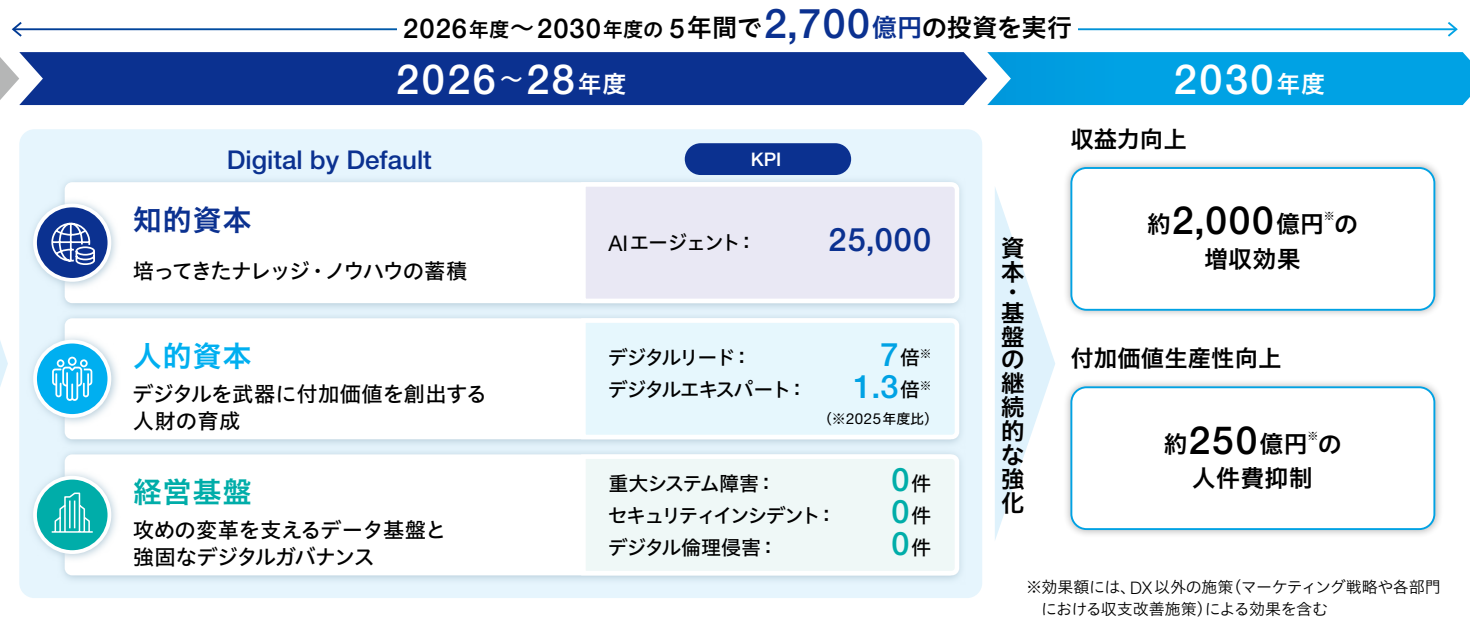


DX戦略

DX戦略の推進

前中期経営戦略では、当社グループはデータ、人財、経営基盤の3領域でDXの基礎を固めました。目標を大幅に上回る活用可能なデータ量の蓄積などの成果を上げた一方で、デジタルを活用した業務プロセスの抜本的な改革は道半ばであり、「デジタルでできること」や「お客様がデジタルに望むこと」もいまだ人の力で補完している現状が課題として残っています。この課題を克服し次なる成長へ向かうため、2026年度からの戦略では、知的資本、人的資本、経営基盤の3つの領域の変革を推進します。まず知的資本では、グループ内に点在するあらゆるデータや現場のナレッジ・ノウハウを集約し、人だけでなくAIも活用できるデータ基盤を確立するとともに、AI活用を前提とした業務プロセスへの移行を目指します。次に人的資本については「グループ総デジタル人材化」を掲げ、全社員が当たり前にAIやデジタルを活用して自身の業務を変革し、付加価値向上を牽引できる人材へと成長することを目指します。そして、それらの変革を支える経営基盤として、DX施策の効果測定の可視化とリスク管理により、実効性の高い攻めのデジタルガバナンスを強化しつつ、技術の深化に対応するセキュリティ体制を強化し、重大システム障害やセキュリティインシデントゼロを堅持し、攻めと守りの両立を実現します。

最終的に、デジタルで対応可能な定型業務をすべて自動化し生産性向上を実現した上で、創出された時間を人にしかできない、顧客体験価値の提供や新たな価値創造へと振り向けることで収益力の向上につなげます。これらに加え、マーケティング戦略や各部門における収支改善施策も含めた全体の効果として、2030年度時点において約2,000億円の増収効果と約250億円のコスト削減効果を見込みます。



収益力向上 データと知見の融合による高収益モデルの確立

レベニュー
マネジメントの高度化

パーソナルな
サービス/体験

イレギュラー
対応力向上

付加価値生産性向上 グループ人員数7%相当の生産性向上効果を実現

間接業務の
省力化

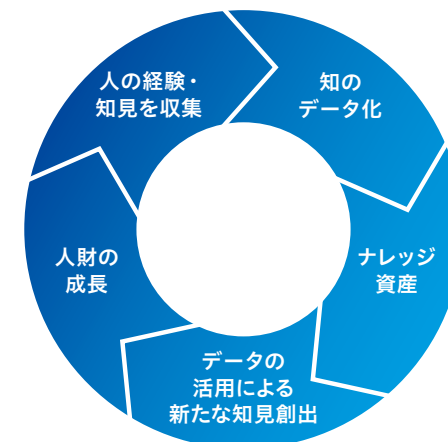
空港オペレーション
自動化

業務プロセスの
変革

DX戦略

DX戦略の実現に向けた資本・基盤の強化

ANAグループはDXでも「人」が起点です。適切なデジタルガバナンス体制のもと構築されたデータ基盤に、現場のナレッジ・ノウハウを活用可能なデータとして蓄積することで、AIが自律的に成長できる環境を構築します。データを用いて進化したAIが業務を担うことで、人は「人にしかできない仕事」に集中し、他社には模倣困難なナレッジやノウハウがさらに蓄積され、AIの活用範囲や人財の成長が加速していきます。



知的資本

培ってきたナレッジ・ノウハウの蓄積

ANAグループが日々のオペレーションやお客様とのあらゆる接点で培ってきた膨大なデータは、競争力の源泉です。これまでもグループ共通のデータ活用基盤「BlueLake」への集約を進め、グループ内の誰もが活用できる環境を整えてきました。

今中期DX戦略では、現場のナレッジ・ノウハウに加えて、会議資料や音声、議事録といった非構造化データの収集を加速し、AIが学習可能なデータへと変換・蓄積します。また、そうしたデータを活用するAIエージェントを2028年度までに25,000まで増やします。AIエージェントやこれらを連携・最適化する「AIオーケストレーション」を通じて、従業員が担う業務を拡大させ、さらなるナレッジやノウハウの蓄積を加速します。



人的資本

デジタルを武器に付加価値を創出する人財の育成

全グループ社員がデジタルを活用し、変革を実践するため、「グループ総デジタル人財化」を推進します。具体的には、新卒・中途採用でのデジタル人財の確保を強化するとともに、全グループ社員に向けて求めるレベルに応じた教育・研修を拡充します。そうして、2028年度までにデジタルを活用し各業務部門での変革を牽引する「デジタルリード人財」を7倍（2025年度比）、グループ全体の変革を牽引する「デジタルエキスパート人財」を1.3倍（2025年度比）まで育成します。業務部門とDX部門のデジタル人財が協力し、部門をまたいだ横断的変革を実現することで、お互いに高め合い、その知見を全社的に波及させデジタル人財のさらなる拡充と育成を強化していきます。



経営基盤

攻めの変革を支えるデータ基盤と強固なデジタルガバナンス

2025年度までの取り組みにより、グループ共通のデータ活用基盤「BlueLake」をさらに拡張させ、データとデジタルの力を最大限に引き出す土台ができました。あわせて、AIなどの先進技術の本格活用に向けて独自の「AIガバナンス」を策定・ルール化し、全社員が安心してAIを使いこなせる環境を整えました。同時に、IT・デジタル領域を横断統括する体制を親会社であるANAホールディングスに移管することで、グループガバナンスを強化しました。重大システム障害・セキュリティインシデント・デジタル倫理侵害「ゼロ」を徹底し、変化に強いレジリエンスを備え、持続的な企業価値向上を支える体制を盤石なものにします。



DX戦略

DX戦略実現に向けた取り組み

次期整備基幹システムの刷新とデータ・AI活用による
次世代整備オペレーションの実現

整備部門にて、部署ごとに個別開発され旧式化していた十数個の基幹システム群を、2027年度までに世界標準の統合パッケージへと刷新します。この刷新に伴い、従来手作業で実施していたシステム間のデータ連携などの非効率な業務を解消するなど、整備部門全体で年間約14.6万時間の省力化を通じて生産量の増減に柔軟に対応できる体制の構築を図ります。また、従来散在していた整備関連データをデータ活用基盤「BlueLake」へ統合し、データの利活用を加速します。例えば、「BlueLake」に蓄積したマニュアルや過去の整備データを元に、AIが最適な作業プロセスを予測して提示し整備士の判断材料として活用するなど、人とデジタルが融合した整備オペレーションへ変革することで、整備品質のさらなる高度化を実現します。これにより、経営の基盤である安全・安心な運航をより強固なものとし、お客様からのさらなる選好性向上につなげていきます。



- ・整備関連の基幹システムの統合・刷新に伴う業務の省力化
(整備部門全体で約14.6万時間/年)
- ・システム間で散在していたデータを一元化し、データの利活用を加速



- ・システム刷新により得られた効果、工数を、安全・安心な運航につながる整備作業や意思決定に注力
- ・データ・AIを活用した高度なインプットにより、整備作業や意思決定の精度を向上

Digital by Default

Human Premium

機内データのリアルタイム共有が生み出す
機内体験価値の向上

国際線ビジネスクラスの機内食サービスにおいて、自社開発アプリを活用した客室乗務員の業務プロセスの刷新を行いました。従来はお客様の注文を紙に書き込みながら集計していましたが、この作業をタブレット入力により電子化し、集計された情報が乗務員間で即時に連携・共有される仕組みを整えました。この変革により、年間約11.2万時間という大幅な業務効率化を実現し客室乗務員のEX向上に直結しただけでなく、これまで現場に埋もれがちだった機内のリアルな情報をデータ化し、活用可能なデータとして蓄積・活用することが可能になりました。また、効率化によって生まれた時間によって、お客様一人ひとりにより深く寄り添う対応を実現しています。さらに、蓄積されたデータをもとに、路線や便の特性に応じて最適な配分で機内食を搭載するなど、ANAグループのサービス品質をさらに高めていきます。



- ・タブレットを活用した業務プロセスの刷新で、集計業務をデジタルへ移行し効率化(約11.2万時間/年)
- ・路線や便ごとの機内食データを活用可能なナレッジとして蓄積



- ・生まれた時間と心の余裕をもとに、お客様一人ひとりにより深く寄り添うことで、機内体験のさらなる向上を実現
- ・蓄積されたナレッジを活用し、よりお客様のニーズに沿う提案やサービスを実施

- ・業務効率化による付加価値生産性の向上
- ・安全運航の堅持や機内体験価値の向上を通じた、お客様からの選好性の高まりによる増収

環境(自然資本)

CSO メッセージ



グループCSO
(Chief Sustainability Officer)
サステナビリティ推進部長

保谷 智子

社会的価値と経済的価値の同時創出を推進し、 持続的な企業価値向上へ

ANAグループは、持続的な企業価値の向上に向けて8つのマテリアリティ(重要課題)を特定しています。その中で、「安全」「環境」「人権」「ガバナンス」の4つを、私たちが持続的に成長していくための大前提となる重要な基盤と位置付けています。世界をつなぐ社会インフラを担う当社グループにとって、航空機運航による環境負荷の現実を直視し、国内外のバリューチェーン全体における人権を尊重することは、真摯に向き合うべき絶対的な責務です。これらをめぐるリスクと機会を的確に見極め、透明性を持って社会に開示し続けることこそが、ステークホルダーの皆様に対して果たすべき責任であると考えています。

CSOとして私が最も重視するのは、社会的価値と経済的価値の同時創出です。環境への対応や人権の尊重は、決して収益活動と相反するものではありません。私たちはこれらを単なる「不可避な制約」として捉えるのではなく、中長期的な収益基盤を維持・存続させ、企業のレジリエンスを高めるための「変革の鍵」と位置付けています。

不確実性を増す世界情勢の中、CSOとしてリーダーシップを発揮し、この変革を力強く牽引していきます。当社グループが競争優位を確立するための源泉である「人財」の力や「DX」の技術を最大限活用することで、「ANAグループ中期環境目標」をはじめとする各目標を確実に実現していきます。さらに、国内外でのルール形成や政策提言への関与、グローバルなバリューチェーン全体との戦略的な協業により、業界の持続可能な変革を力強く牽引し、長期的な企業価値の向上に努めていきます。

基本的な考え方

[ANAグループ環境方針](#)

[ANAグループ生物多様性方針](#)

ANAグループは、事業の持続可能性は健全な地球環境の上に成り立つと自覚し、地球環境保全をマテリアリティに掲げています。資源循環や自然資本・生物多様性保全を推進し、特に温室効果ガス排出量の削減を喫緊の課題と位置付け、あらゆる事業活動を通じて社会的責任を果たします。環境・生物多様性保全・調達の各方針のもと、2030年中期および2050年長期環境目標の達成に向け、短期的な事業成長と中長期的な「ありたい姿」を両立させ、企業価値の持続的な向上を図ります。また、私たちは事業活動が環境に与える影響や依存度を正確に把握・分析し、透明性の高い開示とステークホルダーとの対話を通じて、持続可能な社会の実現に貢献します。

地球環境保全への貢献

ANAグループは、マテリアリティである「地球環境保全への貢献」のもと、将来世代にわたる持続可能な社会の実現を目指します。気候変動による事業継続への影響と自然資本への依存・インパクトを一体のものとして捉え、脱炭素化に向けた環境負荷の低減と生物多様性の保護に取り組むとともに、リスク管理と事業機会の創出を両立し、企業価値の持続的な向上に努めます。

ガバナンス

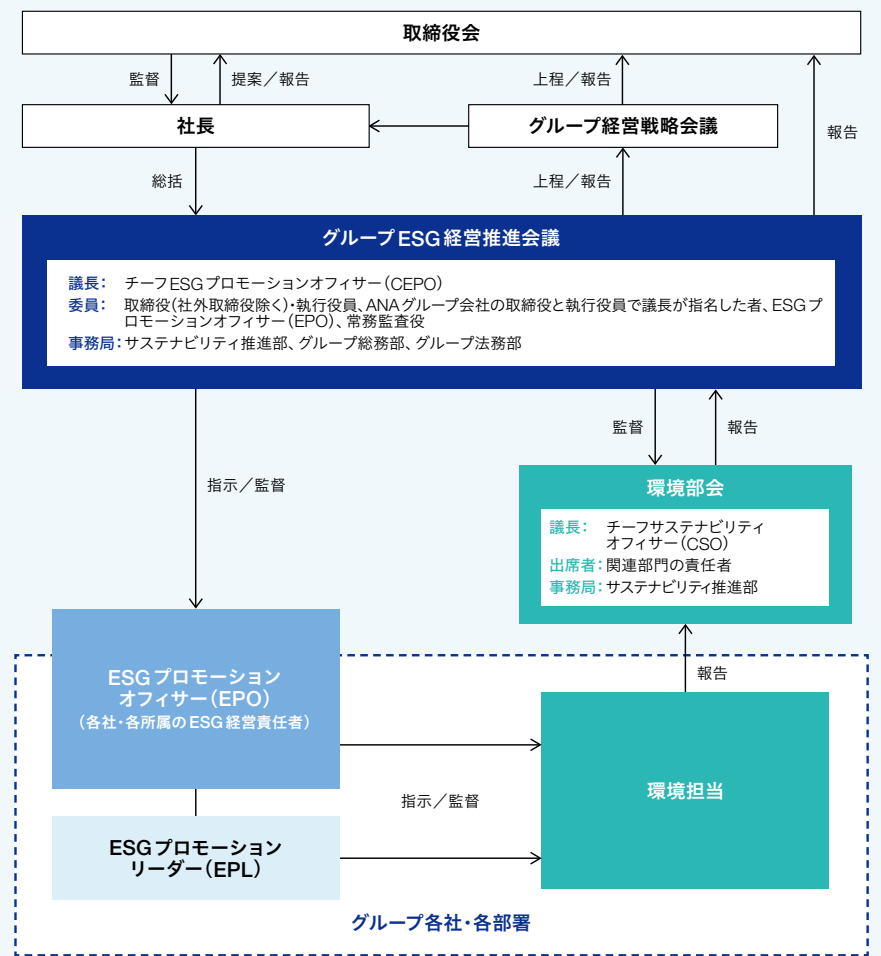
取締役会の監督のもと、グループ全体を網羅するガバナンス体制を構築しています。取締役を議長、ANAホールディングス(株)社長を総括とする「グループESG経営推進会議」を設置し、脱炭素化やKPIの進捗を年2回以上モニタリングしています。

その下部組織として、脱炭素や生物多様性保全、サーキュラーエコノミー、サプライチェーンなどの実務検討を担う「環境部会」を運営しています。環境部会での活動状況や成果は、グループESG経営推進会議へ報告されます。同会議での議論された内容のうち、意思決定を伴う重要事項については、経営戦略会議での審議を経て、規程に従い取締役会へ報告される仕組みとなっており、気候変動と自然資本の両側面から、機動的かつ実効性の高い経営判断を行う体制を維持しています。

これまで取締役会に上程・報告された気候変動と自然資本に関する事案(例)

- ・グループESG経営推進会議報告
- ・年度機材計画および中期機材計画
- ・サステナビリティに関する各種方針・宣言の策定および見直し
- ・ネットゼロに向けたトランジション戦略の策定
- ・想定される脱炭素コストに関する対応方針案および収支影響

体制図



指標と目標

気候関連リスクを管理する指標として「CO₂排出量」を設定しています。2050年度にCO₂排出量を実質ゼロとする目標の達成に向けて、航空機の運航に伴うCO₂排出量を2030年度までに2019年度比で10%以上削減(実質)するとともに、地上における排出量についても、使用する電気の再生可能エネルギー比率の拡大や空港車両のエネルギー転換などにより、2030年度までに2019年度比で33%以上削減する計画です。また、資源循環の取り組みとして資源廃棄量や機内食などの食品類廃棄率の目標管理を進めるとともに、生物多様性保全に向けては、違法な野生生物の取引撲滅を目的とした啓発活動や各種環境保全活動を推進していきます。これらの進捗はグループESG経営推進会議で定期的にモニタリングして適時に打ち手を講じ、併せて透明性の高い情報開示を行っていきます。

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詳細 [🔗](#)

		取り組み	2030年度目標	2050年度目標	2025年度実績	
1	CO ₂ 排出量の削減※1	航空機	● 運航上の改善・航空機などの技術革新 ● SAF※2の活用など航空燃料の低炭素化 ● 排出権取引制度(排出枠・カーボンクレジット等)の活用 ● ネガティブエミッション技術(NETs)※3の活用	2019年度比 10%以上削減 (1,188万トン以下)(実質)	実質ゼロ※4	4.4%削減 ※5 (1,234万トン)
			消費燃料の 10%以上 をSAFに置き換え	0.11%		
		達成に必要な外部環境	● SAFとカーボンクレジットの安定供給(量・価格) ● 低燃費機材の開発 ● ネガティブエミッション技術の革新			
		航空機以外	● 施設、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 ● 空港車両の更新時に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	18.2%削減 ※5
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・FCV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	● 機内食容器の素材を使い捨て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社循環リサイクルスキーム構築	70%以上削減 (2019年度廃棄量比)	廃棄率 ゼロ	64.2%削減	
3	機内食など食品類の廃棄率削減	● 機内食・国内空港ラウンジミールの廃棄モニタリングや機内食事前予約サービスによる搭載数見直しなど	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)	廃棄率 3.88%	
4	生物多様性の保全	● 航空輸送における違法な野生生物の取引撲滅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				

※1 2025年8月よりNCAの実績を反映 ※2 SAF(Sustainable Aviation Fuel):化石燃料以外の植物油、動物性脂肪など「持続可能な」供給源から製造される航空燃料 ※3 大気中から直接CO₂を回収・除去し、恒久的に貯留する技術 ※4 ライフサイクル全体で削減しきれない残存CO₂排出量を、大気中からCO₂を物理的に除去する技術などによる吸収で、差し引きゼロにすること ※5 2019年度ANAグループのCO₂排出量に同年度(8~3月)のNCA排出量を加えた値を基準とし、2025年8月にグループ連結化したNCAの同期間実績を含む、2025年度(8~3月)排出量と比較した削減率(なお、2030年度目標は通年比)

① CO₂排出量の削減

1 運航上の改善・航空機などの技術革新

安全運航にかかわる全部署が横断的に連携し、日々の運航の中でCO₂排出量削減施策を進めています。さらに、価値創造ロードマップ2030に基づき、低燃費機材への更新を計画的に進めることで燃費効率を向上させ、脱炭素への取り組みを推進します。

運航上の改善

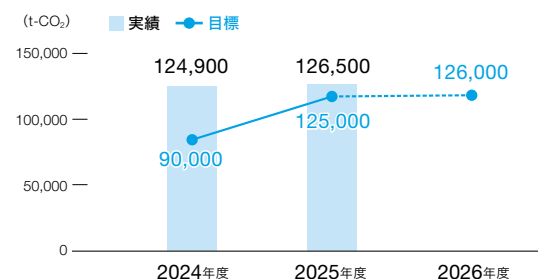
航空機運航における排出量実質ゼロへの移行計画の推進において、「運航上の改善」は燃料消費量を低減し、直接的にCO₂排出を削減することが可能な重要な施策であり、運航部門を中心にこの取り組みを推進しています。2025年度は、既存施策の実施率を高めるための仕組み化や、空港部門と連携した施策の推進によりさらなる深化を図っています。

ANAの仕組み化の取り組みとしては、離陸上昇時に早期加速上昇が基本となるように運航マニュアルや機体システムの設定変更の検討を進め、2026年度より一部機種にて導入していきます。これにより、今までの個人の意識や工夫に加えて、実施率向上に向けた環境づくりを推進します。

また、搭載貨物の重量を管理する空港部門と協力し、安全性を最優先としながら予測精度を高め、出発間際まで調整して正確な搭載貨物重量に基づく燃料搭載量を計算することと、それを運航乗務員が最終承認する一連のプロセスを強化しました。部門横断で連携し、正確な重量に基づき燃料搭載量を最適化することで、無駄な燃料消費を最小限に抑えています。

これらの施策により、2025年度は目標を達成する126,500トンのCO₂排出量削減を実現しました。2026年度は、さらなるデータ活用と施策に取り組みやすい環境づくりを推進し、ANAグループ全部門が一体となり航空業界の脱炭素化を牽引していきます。

ANAの運航改善による排出量削減の推移



※飛行経路短縮による排出量削減効果を2024年度実績に反映

ANA Future Promise Jet & Prop



フォーラムでANAの取り組みについて説明する様子

航空機などの技術革新

事業規模拡大の中で低燃費機材への更新を進めています。これにより、2030年度末にはグループ全体の機材数約330機のうち、低燃費機材の構成比は約90%まで向上する見通しです。

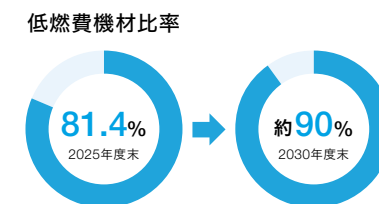
また、将来の新技術の導入に向けて、経済産業省主催の「航空機の脱炭素化に向けた新技術官民協議会」や「航空機産業小委員会」への参加を通じて、日本の航空機産業の成長と環境負荷低減に向けた取り組みを行っています。航空機メーカーが進める水素や電動飛行技術の開発動向については中長期的な視点から注視し、エアバス社やボーイング社との対話を通じて動向把握に努めており、将来的な社会実装に向けた課題の抽出や情報共有を進めています。

さらに、ANAグループが有する広範な航空ネットワークをインフラとして活用し、気候変動対策に貢献する新たな取り組みも開始しています。

2025年12月には、宇宙航空研究開発機構(JAXA)との共同プロジェクトとして、ボーイング737型機の客室内一部を改修し、世界で初めて定期旅客便の機内からリモートセンシング技術※1を用いた、大気成分などの恒常的な自動観測を行う実証を開始しました。

また、2026年3月には、次世代地球観測衛星、航空機、地上ネットワークを連動させ、二酸化炭素の排出・吸収量を発生源別に高精度でモニタリングする技術開発が、政府の「宇宙戦略基金」の対象事業に採択されました。これら一連の取り組みを通じ、温室効果ガス削減に向けた科学的エビデンスの提供や、透明性の高い国際的な環境評価指標の確立を目指しています。

※1 リモートセンシング技術とは、遠く離れたところ(リモート)から、対象物に触れずに対象物の形や性質を測定する(センシング)技術のこと



2 SAFの活用など 航空燃料の低炭素化

ANAグループの2050年排出量実質ゼロ目標の達成に向け、SAFの活用は脱炭素戦略の中核を担っています。当社グループは官民の連携を深めるとともに、国内外のパートナーと協働し、将来的なサプライチェーンの構築、SAFの安定供給および利用促進に取り組んでいます。

また、脱炭素コストについては「一律性・公平性・透明性」の考え方のもと、社会全体で負担するための環境整備を通じて、グループの持続的成長と環境対策の両立を目指します。

SAFの安定供給と導入促進に向けた取り組み

SAFの導入促進に向けた官民連携

「持続可能な航空燃料の導入促進に向けた官民協議会」を通じて、国際競争力のある価格で安定的にSAFが供給される体制構築に向け検討が進んでいます。

また、同協議会下のタスクフォースにおいて、需要創出に向けた制度化の議論や、世界のSAF政策を参考にしたさらなる価格低減策の議論を進めています。これらの議論を通じ、特定の主体に負担を偏らせず、社会全体で環境コストを公平に負担する仕組みの構築を目指しています。

国産SAFの普及に向けた産業間連携「ACT FOR SKY」 [詳細](#)

設立幹事会社として参画する「ACT FOR SKY」は参加企業が53社(2026年6月時点)へ拡大しました。業界をまたぐシンポジウムでの課題提起や、四半期ごとの定例会の主催に積極的に取り組んでいます。また、2026年度からは国産SAFの普及推進を主眼に、Book & ClaimやScope3の利用促進など、テーマごとのワーキンググループの活動展開を主導するとともに、自社としても複数のワーキンググループに参画しています。引き続き産業間連携を牽引し、国産SAF普及へ着実に邁進していきます。

企業の垣根を超えた国産SAF促進に向けた提言 [詳細](#)

日本の航空ネットワークの発展と経済安全保障の強化において、国産SAFの安定確保は極めて重要な課題です。海外産SAFに頼らないエネルギー基盤を築くことで、国内経済の活性化と持続可能な成長に貢献します。ANAは、2021年10月に日本航空株式会社と策定した共同レポートを更新する形で、2026年5月に新たな共同レポートを発行しました。航空業界を代表する両社が一企業の枠を超えて協働する覚悟を示すとともに、国や産業界全体を巻き込んだサプライチェーン構築と、国産SAFの早期社会実装をリードしていきます。



ANA・JALの共同レポートの刷新

国内外におけるSAFの利用拡大と理解促進 [詳細](#)

当社グループは持続可能な空の旅の実現に向け、SAFの導入拡大と社会実装を推進しています。2025年5月以降、羽田空港において廃食用油由来の国産SAFを旅客定期便へ継続して使用しています。同年7月には同空港での「国産SAF供給開始記念イベント」に参画したほか、11月には成田空港での「SAF認知度促進イベント」にも参画し、利用拡大に向けた課題や当社グループの取り組みを発信しました。また欧州のReFuelEU等の法規制への対応に加え、北米においてもSAF調達網拡大を図っています。



国産SAFの安定調達の開始

Scope3排出削減に向けた官民連携

航空機利用によるサプライチェーン全体でのCO₂排出量(Scope3)の削減を促進するため、ANAグループは、官民連携による新たな市場創出に取り組んでいます。貨物輸送においては、貨物代理店とのScope3販売契約に際し、東京都の「企業のScope3(物流分野)対策促進事業」を継続して活用しています。また、成田国際空港株式会社やGX推進機構等とも連携し、Scope3削減価値の市場拡大に向けた取り組みやルールづくりに参画しています。

SAF利用促進に向けた市場形成への取り組み「SAF Flight Initiative(SFI)」

出張や貨物輸送でANAの航空輸送サービスをご利用いただく企業とともに、Scope3排出量の「見える化」とSAFの利用・普及を進めるパートナーシップ・プログラム「SAF Flight Initiative(SFI)」を2021年9月より展開しています。2023年9月にはカーゴ・プログラムを荷主企業向けにも拡大し、貨物代理店からの輸送実績に基づき、荷主企業へのScope3削減量の割当を可能としました。2026年7月現在、合計22社にご参加いただいています。

2026年6月からは、ANA運航便をご利用いただく一般のお客様向けにも、ご自身の搭乗実績に応じてCO₂排出量を削減できる「SFIパーソナル・プログラム」を導入しました。引き続き本プログラムをさらに発展させ、社会全体で脱炭素を促進するビジネスモデルの確立を目指します。



環境(自然資本)

地球環境保全への貢献:具体的な取り組み

3 排出権取引制度(排出枠・カーボンクレジット等)の活用

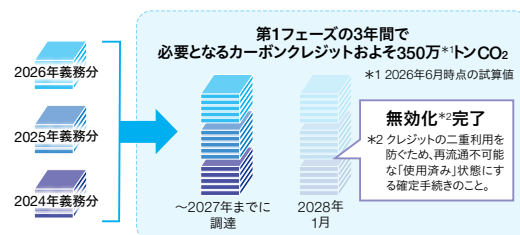
航空機のCO₂排出量削減に向け、運航改善やSAF導入等の対策を講じつつ、直接削減が困難な排出への補充措置として排出権取引制度を活用します。

国際航空分野では、CORSIAの義務履行を見据え、適格クレジットの計画的な確保を進めています。適格クレジットは2026年6月末時点で約3,800万トンが承認されるなど、その選択肢は拡大しています。同年6月には、CORSIA向け適格クレジットの安定供給を促進するIATA主導の国際的な連携枠組み^{※1}に初期メンバーとして加盟しました。本枠組みへの参画を通じ、供給促進と業界の目標達成を支援しながら適切な調達・管理を継続します。

国内航空分野においては、GXリーグで2025年度のCO₂排出実績の算定・報告を実施しました。日本国内での排出量取引制度(GX-ETS)は2026年度に開始したため、2025年度の取引実績はありませんが、現在は同制度への適切な対応に向け、着実に準備を進めています。

※1 Supporting Alliance for CORSIA EEU Supply

CORSIA 対応イメージ



4 ネガティブエミッション技術(NETs)の活用

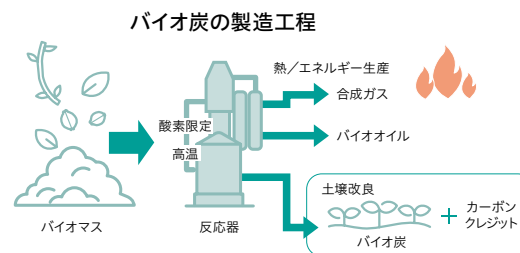
2050年度の排出量実質ゼロの実現に向け、大気中からCO₂を除去し、永続的に貯留・固定するネガティブエミッション技術(NETs)、およびそれに基づく除去系クレジットの活用を推進しています。

IATAやATAG^{※2}のWaypoint 2050(第3版)においても、SAFなどの導入を最大限進めた後に発生する残存排出量の除去の必要性が示されています。そこでは、従来の排出回避・抑制型から、大気中から炭素を取り除く除去系クレジットへのシフトが業界共通の長期課題として位置付けられています。

当社は、選択肢拡大に向けクレジット購入を進めるDACに加え、高い永続性を持つバイオ炭などの新たな手法へポートフォリオを拡充し、早期から多角的に知見を蓄積しています。2025年度には、CVCの活動を通じて、バイオ炭事業の立ち上げやクレジット創出を効率化するプラットフォームを展開する米国のTerraton Industrial社へ出資しました。今後もグローバルな潮流に合わせ、有望な技術の確立や市場の供給力拡大に貢献していきます。

※2 Air Transportation Action Group (ATAG):
航空輸送行動グループ

[詳細](#)

航空機運航以外のCO₂排出量削減

各事業所でのエネルギー管理標準の策定に加え、クラウド型システムによるCO₂排出量の把握・管理を徹底しています。こうした体制下でエネルギー使用の合理化を継続した結果、省エネ法の特定期間事業者であるANAフーズ(株)と(株)ANAケータリングサービスは、2024年度実績に基づく経済産業省の事業者クラス分け評価制度(2025年度提出分)において、最高の「Sクラス」に認定されました。

2030年度の排出量33%削減(2019年度比)に向け、現在は施設照明のLED化や自社施設への再生可能エネルギー電力の導入などを着実に拡大しています。今後もエネルギー効率の追求とともに、目標達成に向けた取り組みを推進していきます。

主な取り組み 空港車両の低炭素化

2050年度の「航空機以外のCO₂排出量実質ゼロ」に向け、保有する特殊空港車両(以下、GSE)約14,000台のうち、約4,000台の内燃機関車両を脱炭素化する目標を掲げています。特に、各空港に配備されているGSEの多くはディーゼルエンジン車であり、脱炭素化に向けたエネルギー転換と、安定的なエネルギー供給・運用体制(レジリエンス)の両立が喫緊の課題となっています。この課題解決に向けた先駆的な事例として、2025年10月10日、神戸空港にEV車両(トーイングトラクター、ベルトローダーなど)を導入しました。これは、神戸市が全国に先駆けて空港制限区域内に共用急速充電設備を設置したことで実現した、日本初の官民連携による取り組みです。今後も自治体や行政と密接に連携し、神戸空港での知見を全国の空港へ展開することで、エネルギー供給課題を克服しながら地上オペレーションの脱炭素化を積極的に牽引していきます。

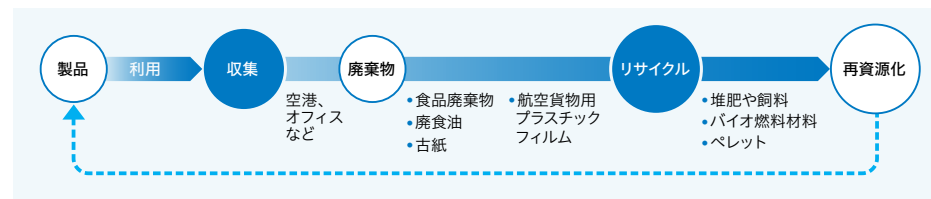


環境(自然資本)

地球環境保全への貢献:具体的な取り組み

② 資源類の廃棄率削減(プラスチック・紙など)

ANAグループは**3R (Reduce/Reuse/Recycle) + R (Renewable)**を促進し、資源類の廃棄率削減に取り組んでいます。

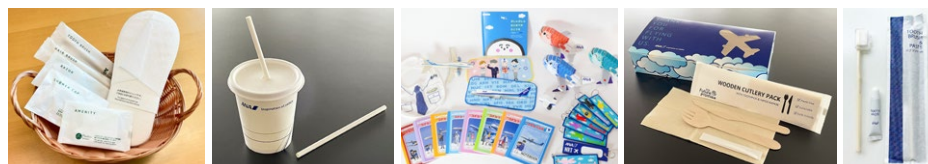


プラスチック使用量の削減

空港ラウンジや機内で使用するプラスチック製品の環境配慮型素材への変更を進めています。機内で提供するおもちゃの本体には木や紙などプラスチックの使用を抑えた素材を中心に採用し、包装袋も紙素材に変更しました。

羽田空港・成田空港のラウンジ内シャワールームで提供しているアメニティを再生プラスチックや自然分解性バイオマスプラスチック※1が配合された素材に変更しています。

※1 自然分解性バイオマスプラスチックとは生物由来の資源(バイオマス)を原料とする、微生物によって分解されるプラスチックのこと



ラウンジアメニティ

紙コップ・ストロー

おもちゃ

木製カトラリー

歯ブラシ

中部国際空港では貨物部門の社員の提案をきっかけに貨物用プラスチックフィルムを空港ビル内のゴミ袋などに再資源化する資源循環型スキームを構築し、愛知県が主催する「2025愛知環境賞」で銀賞を受賞しました。

[詳細](#)



紙資源使用量の削減

国内線の保安検査場と搭乗口の改札機をリニューアルし、紙の「保安検査証」「ご搭乗案内」を座席変更時など一部を除き、原則廃止しています。

③ 食品類の廃棄率削減

国際線の機内において快適におくつろぎいただくために、ご出発前にお好みのメニューや軽めの機内食、機内食不要を選択できる機内食事前予約サービス(一部クラスのみ)を行い、提供されずに廃棄される機内食を減らし、食品廃棄削減につなげています。

[ファーストクラス機内食 事前予約サービスについて](#)

[ビジネスクラス機内食 事前予約サービスについて](#)



軽めの機内食例

TOPICS ANA Future Promise



「将来(Future)」にわたって持続可能な社会の実現を目指し、お客様や社会とともにSDGs達成への貢献に向けて企業として成長し続けていくことを「約束(Promise)」する活動として「ANA Future Promise」を推進しています。

ANAの国内線および国際線(日本出発便)の機内食を製造する(株)ANAケータリングサービスでは、調理時に出る残渣(生ごみ)を堆肥や飼料へ100%リサイクルし、その堆肥を使用して育てた野菜を国際線ラウンジでのお食事、機内食の一部として利用しています。

この取り組みは食品リサイクル法に基づく再生利用事業計画の認定を受けています。



ケールフォカッチャ



エコノミークラス カップサラダ

[その他の取り組み](#)

環境(自然資本)

地球環境保全への貢献:具体的な取り組み

④ 生物多様性の保全

昆明・モントリオール生物多様性枠組(GBF^{※1})の23のターゲットに関連し、ICAOは野生生物違法取引防止や空港周辺の生物への影響緩和などを、航空業界が取り組む生物多様性保全における重要課題としています^{※2}。当社グループもこれらの課題解決に向け、事業を通じた取り組みで自然資本への負の影響を減らし、生物多様性保全に貢献します。

※1 Global Biodiversity Framework ※2 ICAO Environmental Report 2025

事業活動を通じた取り組み

回避・軽減

ANAは2018年に署名したバッキンガム宮殿宣言に準拠し、野生生物の違法取引撲滅に取り組んでいます。以来、国際NGOのTRAFFICと連携し、水際対策のための知識共有セミナーを毎年開催。これまでに空港関係者や国内外のANAグループ社員ら、延べ1,000人超が参加しました。こうした啓発活動を通じて野生生物の違法取引防止に貢献しています。



軽減

ANAあきんどの「農園プロジェクト」は、自治体や農家と連携して関係人口を拡大し、一次産業の課題解決を目指す取り組みです。商品開発などの経済的アプローチで農業をビジネスとして持続可能にしながら、耕作放棄地の再生による里地里山の維持(生態系の多様性)、在来作物の価値向上(遺伝子の多様性)、生態系リスクの抑制(環境の健全性)を推進。地域創生と生物多様性保全が相互に支え合う好循環を生み出しています。



ステークホルダーとの協働



自然資本に関してリスク管理と開示の枠組みを構築するために設立されたThe TNFD Forumに加盟しています。



経団連自然保護協議会に常任委員企業として参加、経団連生物多様性宣言イニシアチブに賛同しています。



2030年までに陸と海の30%以上を健全な生態系として効果的に保全しようとする目標「30by30(サーティ・バイ・サーティ)」に賛同し、その目標達成に向けた取り組みを進める生物多様性のための30by30アライアンスに参加しています。

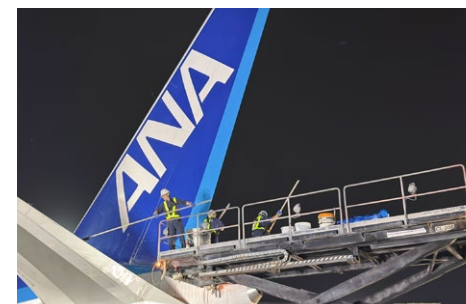


環境省などが後援するサンゴ保全活動は、活動開始から21年が経過しました。海水温上昇やオニヒトデによって荒廃したサンゴ礁を再生することで、豊かな海の生態系を取り戻します。これまでに19,663本のサンゴ苗を植え付け、延べ4,863人が参加しました。

洗浄水の使用量と消費燃料の削減に向けた、新たな機体洗浄方式の検討

ANAは、洗浄水の使用量と運航時の消費燃料の削減に資する機体洗浄方式の確立に向けた取り組みを開始しました。従来の洗浄方式では、多くの洗浄水を使用するだけでなく、機体洗浄に用いた洗浄剤を含むため排水処理を要しています。また、保護具を着用した作業者が洗浄剤を含む洗浄水に近接して手作業を行う必要があるなどの理由から、機体洗浄作業が作業者に与える身体的負担は大きく、1日で洗浄可能な機数には限りがありました。この課題を解決するため、100%植物由来の洗浄剤を採用するとともに、洗浄水の使用を抑制する洗浄方式の導入を目指し、検討を開始しました。また、機体表面の汚れを定期的に除去して飛行中の空気抵抗を低減することは、航空機運航時のCO₂排出量削減に寄与します。このため、機体洗浄方式の一部機械化も含め、洗浄能力向上の可能性も併せて検討しています。

作業者の労働環境改善に取り組み、地上における水資源の保全、そして空における環境負荷の低減の双方を追求することで、サステナビリティ経営による価値創造を加速していきます。



戦略

気候変動

ANAグループにおける気候変動対策では、航空機の運航に伴う排出削減を主軸に据えつつ、航空機運航以外のCO₂排出量削減にも併せて取り組んでいます。この気候変動対策の戦略パートにおいては、ANAグループのScope1・2合計排出量の99%以上を占め、中長期的な経営・財務へのインパクトが最も大きい航空機の運航に伴うCO₂排出に焦点を当て、関連するリスクと機会の特定、シナリオ分析の前提、およびそれらを踏まえた財務的影響と対応策をまとめています。

1. リスクと機会の特定：財務的影響の精査

国際エネルギー機関(IEA)などのシナリオを参照し、「1.5℃」および「4℃」の両シナリオで分析を実施しています。

移行リスク (1.5℃シナリオ)	カーボンプライシングの導入やCORSIA(国際航空カーボンオフセット・削減スキーム)による費用増大、およびSAF(持続可能な航空燃料)の調達コスト増加を、損益計算書に直接影響を及ぼす最重要課題と認識しています。
収支影響の抑制	これらの気候変動対策に必要なコスト増に対し、単なる費用の計上に留まらず、運航の効率化、機材更新による燃費改善に加え、社会全体でこの移行コストを適正に分担し合える仕組みの確立を働きかけることにより、利益圧迫を最小化する戦略を推進します。

2. 脱炭素化に向けた4本柱の戦略と収益性維持の取り組み

2050年排出量実質ゼロおよび2030年度のCO₂排出量削減(2019年度比10%削減)に向け、以下の施策を「収支バランスの最適化」を前提に推進します。

運航改善	運航部門を中心に、地上整備中、飛行計画の作成、駐機中や飛行中など、運航の各段階において燃料消費を抑制し、CO ₂ 排出を直接的に削減する運航上の改善活動に継続的に取り組んでいます。これらはCO ₂ 排出削減による環境対策だけでなく、直接的な運航コストの削減にも寄与しており、追加投資を抑えつつ燃費効率を最大化する取り組みとなっています。
低燃費機材への更新	燃費効率の向上は、将来的な環境コストを削減する上で、重要な手段の一つになります。従来機比で約20%の燃費改善が可能なボーイング787型機や、エンブラエルE190-E2型機などへの更新に向けた投資を集中的に行います。
SAFの活用	中長期的な安定調達に加え、「SAF Flight Initiative(SFI)」のようなコスト分担モデルを活用しながら、社会全体で公平に脱炭素コストを負担する仕組みを整え、中長期的なコストの抑制を目指していきます。
排出権取引制度の活用	直接削減が困難な残存排出量に対しては、補完措置として各制度に応じた排出枠やカーボンクレジットを活用し、相殺します。国内外の制度動向を注視し、経済合理的な手段を選択します。

3. 排出量実質ゼロへの移行計画

ANAグループは、2050年長期環境目標達成に向けた航空機運航におけるトランジション戦略を掲げており、その実現に向けて着実に推進しています。具体的には、市場での流通状況や経済合理性を総合的に勘案しながら、SAF(持続可能な航空燃料)やカーボンクレジットを戦略的に調達し、活用しています。不確実な外部環境にも柔軟に対応しながらベストミックスを図ることで、2030年度および2050年度の中期環境目標の達成に向けて取り組んでいます。

また、2025年8月のNCAのANAグループ統合に伴い、「航空運送事業脱炭素化推進計画」の更新を行いました。「運航上の改善・航空機などの技術革新」「SAFの活用」「排出権取引制度の活用」などに関する2030年度・2050年度に向けた定量的な目標を盛り込んで変更申請を行い、2026年6月に国土交通省より認定を受けています。

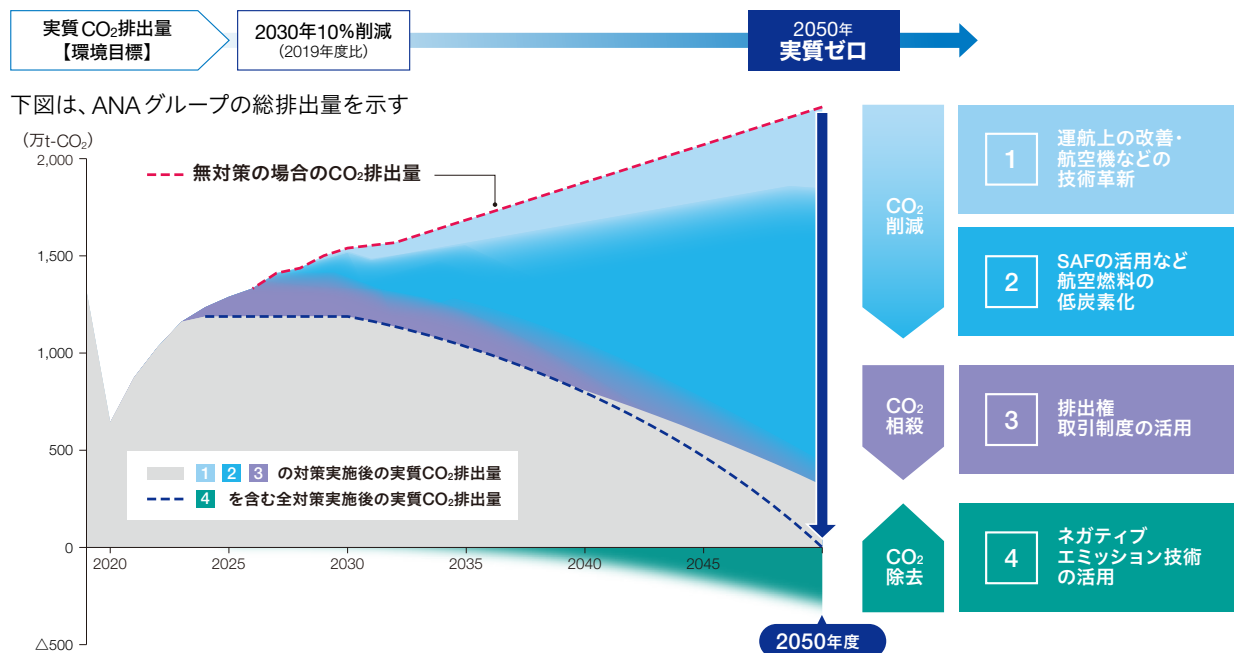
4. 財務計画

ANAグループは、脱炭素社会の実現に向けた取り組みを経営の最重要課題の一つと位置付け、2030年度に約300億円的环境コストを見込んでいます。不確実な外部環境に柔軟に対応しつつ、この将来コストを適切に管理し、利益目標の達成と両立しながら中期環境目標の達成を目指します。

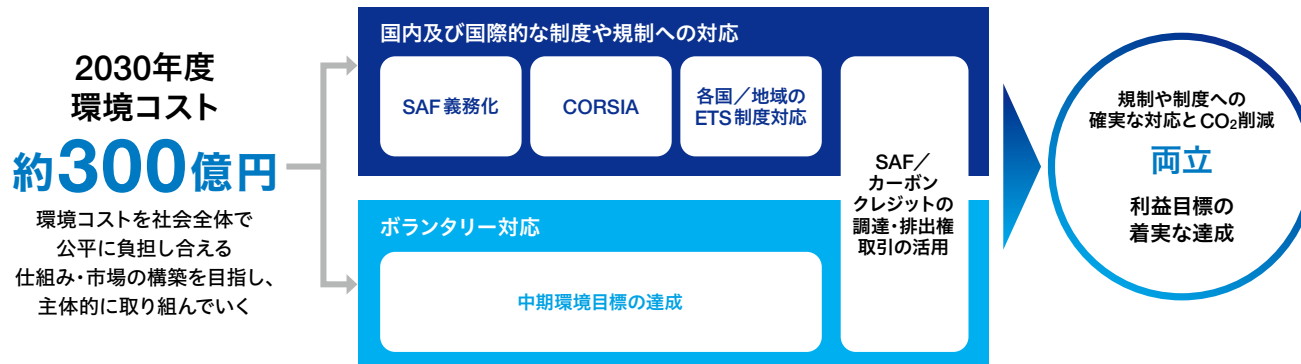
こうした環境対応を進める一方で、将来の総コストを抑制する施策にも注力します。具体的には、運航上の改善や低燃費機材への更新により、2030年度に約250億円規模の燃油費抑制を目指しています。

また、自社のみならずサプライチェーン全体(Scope3)での排出量削減を支援します。具体的には、「SAF Flight Initiative(SFI)」プログラムの進化・拡大を通じて、パートナー企業におけるScope3排出量削減へ積極的に貢献するとともに、「ACT FOR SKY」でのワーキンググループへの参画等を通じ、社会全体でのScope3の認知度拡大を目指します。

2050年長期環境目標達成に向けた航空機運航におけるトランジション戦略



「環境対策」と「利益目標」を両立した持続的な成長の実現



環境(自然資本)

地球環境保全への貢献

5. 気候変動関連のリスクおよび機会

シナリオ	リスク分類	リスク／機会	ドライバー	事業への影響	時間軸	財務インパクト ^{※1}		対応策
						中期	長期	
物理	急性	リスク	異常気象の深刻化・増加	甚大な自然災害によるオペレーションコストの増加	短期・中期・長期	大	大	各種中核機能のバックアップ系統整備や安否確認システムの活用、定期的な防災訓練の実施等、より高度なBCPの確立
	急性	リスク	異常気象の深刻化・増加	災害による機体・施設の被害復旧コストの増加	短期・中期・長期	大		災害耐性の高い施設、設備等への更新
	急性	機会	異常気象の深刻化・増加	航空機観測データ活用事業の展開	短期・中期・長期	中		航空機観測データ活用事業の展開に向けたJAXAとの協働研究
	慢性	機会	降雨・気象パターン変化					
	慢性	リスク	降雨・気象パターン変化	影響を受ける地域への運航継続が困難になることによる収入の減少	短期・中期・長期	中		就航先、便数等の見極めと事業計画への適切な反映
政策・法規制・技術	リスク	CO ₂ 排出量削減に向けた対応(航空機)SAF、新技術、クレジット	SAF価格の高騰によるコストの増加、調達不足による運航制限等による収入の減少—2040年頃まで	中期・長期	大	小〜大	安定的かつ安価なSAF調達に向けた戦略的な購入契約の締結 SAF／クレジットのベストミックスによるコストインパクトの最小化	
	リスク	CO ₂ 排出量削減に向けた対応(航空機)SAF、新技術、クレジット	次世代航空機(水素・電力等)の導入にかかわるコストの増加	中期・長期	算定中		新技術を導入した航空機の実用化に向けた航空機メーカーとの共同研究プロジェクトへの参画、空港インフラ整備に向けた政府、関係各所への働きかけ	
	リスク	CO ₂ 排出量削減に向けた対応(航空機)SAF、新技術、クレジット	クレジットの利用によるコストの増加(オフセット量の増加、排出権の需要超過による価格高騰)	中期・長期	小〜大	中〜大	CORSIA適格クレジットの安定的かつ安価な調達手段の確保 SAF／クレジットのベストミックスによるコストインパクトの最小化	
	機会	CO ₂ 排出量削減に向けた対応(航空機)SAF、新技術、クレジット	SAFの戦略的な購入・契約・投資による、優先的な調達と安定供給の享受	中期・長期	大	小〜大	安定的かつ安価な調達に向けた戦略的な購入契約の締結 国産SAFの量産体制構築に向けた戦略的投資、サプライチェーンの整備に向けた官民・産業関連連携の強化	
	機会	CO ₂ 排出量削減に向けた対応(航空機)SAF、新技術、クレジット	燃費効率の向上による燃油費の抑制	中期・長期	大	大	運航上の工夫の深化とデータ活用による燃費効率の最大化	
	機会	CO ₂ 排出量削減に向けた対応(航空機)SAF、新技術、クレジット	投資による技術革新の機会創出や優先的な調達	中期・長期	大	大	DAC ^{※2} やバイオ炭などの導入に向けた戦略的な投資	
	リスク	CO ₂ 排出量削減に向けた対応(航空機以外)車両燃料(軽油) ^{※3}	ZEV ^{※4} への更新コストの増加	中期・長期	中		ZEVへの更新推進に向けた政府や関係事業者との協働	
	リスク	CO ₂ 排出量削減に向けた対応(航空機以外)車両燃料(軽油) ^{※3}	ZEV ^{※4} 化や必要インフラ整備への遅れによる、燃油費やオフセットによるコストの増加	中期・長期	中		ZEVの導入支援や空港インフラ整備に向けた、業界・団体と協働した政府への継続的な働きかけ	
	機会	CO ₂ 排出量削減に向けた対応(航空機以外)車両燃料(軽油) ^{※3}	ZEV ^{※4} への更新による燃油費や、次世代バイオ燃料の活用によるオフセットコストの抑制	中期・長期	中		次世代バイオ燃料などの代替燃料の調達やサプライチェーンの構築	
	機会	CO ₂ 排出量削減に向けた対応(航空機以外)車両燃料(軽油) ^{※3}	無人自動運転などの新技術の進展に伴う、空港業務の省人化	中期・長期	中		空港車両のEV化に向けた実証実験やリモコン式電動車両の導入	
移行	リスク	訴訟/罰金/税制	各国の環境法規制・基準の未達に伴う罰則の適用および罰金の発生	中期・長期	中		気候変動への適切な対応と情報開示	
	リスク	訴訟/罰金/税制	気候変動対策の進捗に対するステークホルダーからの要請の高まり	中期・長期	中		規制緩和や税制上の優遇に向け、業界・団体と連携した政府へのアプローチ	
	リスク	訴訟/罰金/税制	カーボンプライシング(炭素税、排出権取引)の導入によるコストの増加	中期・長期	中		環境コストの公平な社会分担に向けた、業界団体と連携した政府やステークホルダーへの働きかけ	
	機会	訴訟/罰金/税制	代替燃料の使用に対する補助金や燃料関連税制の優遇措置の可能性	中期・長期	中			
	機会	消費者意識・選好の変化	積極的な気候変動対応によりブランド価値を向上させることで、顧客の信頼獲得による売上高の増加および環境保全に敏感な若い世代の人財確保	中期・長期	中		気候変動への適切な対応と情報開示、社会との継続的な対話を通じたニーズの把握と戦略への反映	
	機会	消費者意識・選好の変化	リアルな移動を伴わない新規事業の成長	中期・長期	中		戦略的な投資(アバター・空飛ぶクルマ・ドローン物流サービス)、事業ポートフォリオの多角化	
	機会	消費者意識・選好の変化	企業のScope3(出張や貨物輸送)を減らす需要の高まり	中期・長期	中		顧客の理解と協力を得ながら進める脱炭素施策の展開	
	機会	資金調達	市場に先手を打った積極的な気候変動対応による、ESG投資の取り込みや融資による資金調達の実行	中期・長期	中		投資家との継続的な対話を通じたニーズの把握と適切な対応、国際的な枠組みに則った情報開示	

※1 大:年間100億円以上／中:年間10億円以上～100億円未満／小:年間10億円未満 ※2 Direct Air Capture:大気からCO₂を直接回収する技術 ※3 空港ハンドリング車両 ※4 Zero Emission Vehicle:走行時にCO₂などの排出ガスを出さない車両(電気自動車(EV)・燃料電池自動車(FCV))

環境(自然資本)

地球環境保全への貢献

生物多様性保全

優先地域の特定

ANAグループでは、事業活動における自然関連の依存・影響、および情報の入手可能性などを踏まえ、TNFDが推奨する「LEAPアプローチ※1」に則り、生態学的に要注意と考えられる「要注意地域」の観点から「空港」に関する分析、ならびに事業活動において重要な自然関連の依存・影響・リスク、機会を特定した重要な「マテリアルな地域」の観点でそれぞれ「侵略的外来種」「野生生物違法取引」「観光資源」に関する分析を実施しています。

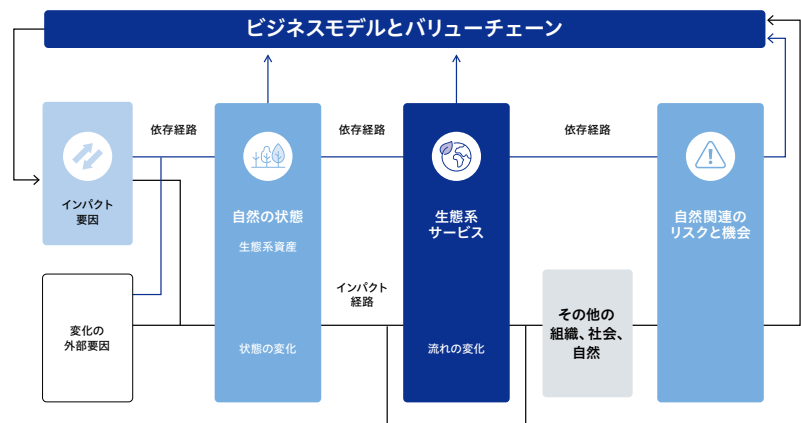
※1 LEAP (Locate, Evaluate, Assess, Prepare) アプローチ：自然関連課題を評価・管理するための統合アプローチ

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

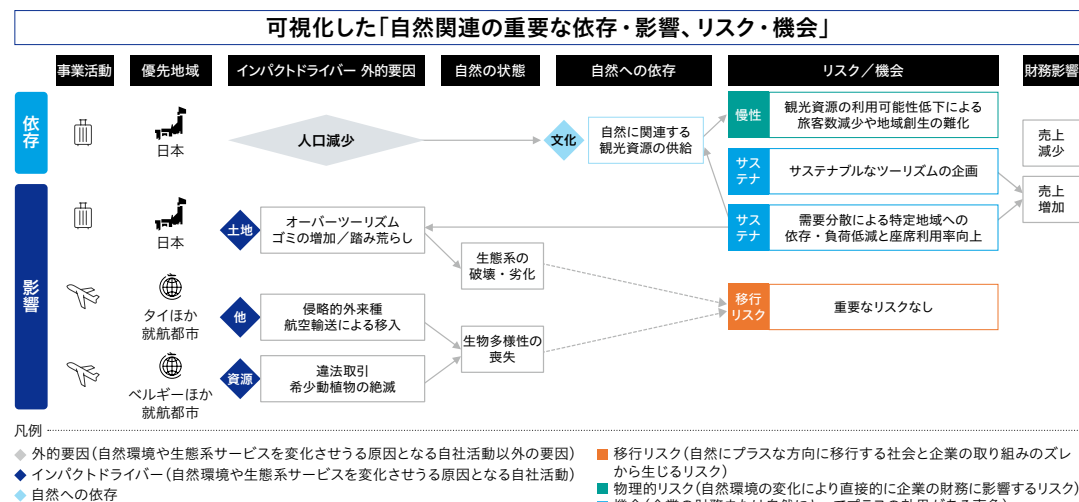
サステナビリティの重要課題をダブルマテリアリティの考えに基づき決定しています。自然関連の重要課題についても、LEAPアプローチに従い優先地域における自然への依存・影響、およびリスク・機会を評価しており、重要性評価マトリックスにおいて5以上となった項目を重要な項目として特定しています。評価にあたっては、下図「TNFD概念」の考え方で依存と影響の経路を考慮し、その結果をロジックツリーにより可視化しています。

TNFD概念



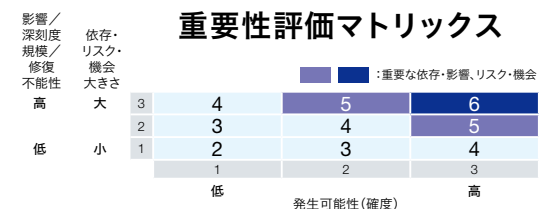
※出典：TNFD最終提言 v1.0

ロジックツリー



依存・影響、リスク・機会の重要性評価の結果

ANAグループは、当社の事業活動が侵略的外来種移入や野生生物違法取引、オーバーツーリズム、地域創生に対し、重要な影響関係があると認識しています。こうした影響が直ちに法規制リスクに直結する可能性は低いものの、将来的な規制や顧客嗜好の変化に備え、継続的に見直す方針です。また、地方の自然観光資源への依存については、人口減少による担い手不足が減収につながる物理リスクであると分析しています。こうした課題に対し、「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、および需要分散によるオーバーツーリズム緩和を、重要なビジネス機会として捉え取り組んでいます。



環境(自然資本)
地球環境保全への貢献

重要性が高いと評価した依存・影響

自然関連課題	優先地域	依存／ 影響	内容	(a)+(b)総合点 (6点満点)	(a) 依存／影響の大きさ	(b) 発生可能性
サステナブルなツーリズム	日本全土※1	依存	一部の路線におけるサステナブルなツーリズムは 自然景観・野生動植物などの自然環境に依存している	5	3	2
地域創生	日本全土※1	依存	ANA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
侵略的外来種移入	移入元：ベルギー、アメリカ、フランス、ドイツ、オーストリア、 イタリア、メキシコ、中国、インド、ベトナム 移入先：成田、羽田、関西	影響	侵略的外来種の航空による輸送を通じた、生物種や生態系への影響	6	3	3
野生生物違法取引	タイ、アメリカ、香港、中国	影響	航空運送が違法取引された保護対象・希少種動植物の輸送経路となることによる、 生物種への影響	5	2	3
オーバーツーリズム	ニセコ、美瑛町、奥入瀬、蔵王、箱根、佐渡、富士山、京都、 奈良公園・山の辺の道、仁淀川、阿蘇、西表島	影響	航空運送の拡大が顕著にオーバーツーリズムの原因となった場合の 陸域および海洋生態系への影響	5	2	3

重要性が高いと評価したリスク・機会

自然関連課題	優先地域	リスク・ 機会	内容	(a)+(b)総合点 (6点満点)	(a) 財務影響度	(b) 発生可能性
サステナブルなツーリズム	日本全土※1	リスク	豊かな自然が毀損されたあるいは喪失した場合、 観光目的旅客数の減少およびそれに伴う減収	5	2	3
地域創生	日本全土※1	リスク	地域創生の原動力となる自然景観に依存する観光産業が、これを担う地域の人口 減少により行き詰まり、その結果衰退する地域経済の招く航空需要縮小と事業 収入の減少リスク	5	2	3
サステナブルなツーリズム	保全すべき貴重な自然があり観光資源としての 魅力が高いものの旅客数が比較的少ない日本国内空港	機会	サステナブルなツーリズムの企画実行による自然景観・野生動植物の 復元・再生への寄与およびそれを通した需要の喚起による売上増加	5	2	3
オーバーツーリズム	(オーバーツーリズムの需要分散先として)周辺の観光資源 魅力度が高いものの、旅客数が比較的少ない日本国内空港	機会	オーバーツーリズムの傾向を分析し需要を分散することで 自然への負担軽減と座席利用率向上による増益機会	5	2	3

※1 地方区分(北海道、東北、九州など)による魅力的な観光資源の集中は見られず、全国の空港周辺に観光資源が遍在

対応策

自然関連の重要な項目については、AR3T フレームワーク※2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。

※2 SBTs for Nature が提言する企業が取り組むべき目標に合わせた行動の枠組み

リスク管理

1)トータルリスクマネジメント 規程に基づく管理	取締役会で決定された基本方針に則って定められた「ANA グループ・トータルリスクマネジメント規程」に基づきリスク管理を実施しています。
2)リスクとインパクトの管理 (生物多様性保全) (a)自然関連課題の評価プロセス	自然関連課題の特定にあたっては、IATA(国際航空運送協会)やICAO(国際民間航空機関)の課題認識、外部有識者とのダイアログ、TNFD 推奨ツールによる分析結果を 総合的に活用しています。これらを踏まえ、グループ内関係部署との議論を通じて依存・影響およびリスク・機会を抽出しており、依存度(財務的影響と発生可能性)と影響度 (深刻度と発生可能性)の二軸による評価に基づき、重要なリスクを特定していきます。

人権：経営基盤としての取り組みと新重要テーマの特定

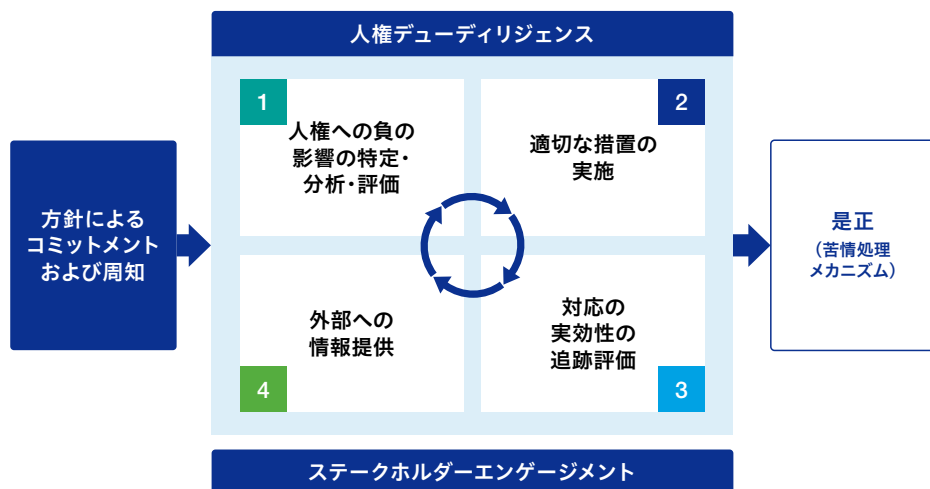
基本的な考え方

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年にアジア初の人権報告書を発行するなど、積極的な取り組みを推進しています。

また、「価値創造ロードマップ2030」において「人権」を経営基盤としてマテリアリティの一つと位置付けています。今後は「人権デューディリジェンスプロセス」(以下、人権DD)と「苦情処理メカニズム」を両輪としてライツホルダー※の声を着実に把握し、その声に基づく対応を行うことが重要であると認識しています。その上で、「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」をさらに深化させていきます。主な取り組みについては、有識者の助言も得ながら、継続的に対応の実効性について評価・検証を実施していきます。

※ライツホルダー：人権影響を受ける対象者(社員、受託会社・サプライヤーの社員、お客様、地域住民など)

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

「ANAグループ人権方針」2016年4月 初版、2023年7月改訂

[ANAグループ人権方針](#)

[ANAグループ調達方針](#)

[ANAグループ行動規範\(社会への責任\)](#)

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 [詳細](#)

2016年の初特定以来、環境変化に応じた人権影響評価(インパクトアセスメント)を定期的の実施しています。2025年度は3年ぶりに、第三者機関(CRT日本委員会)のファシリテーションのもと、社内関連部署を対象としたワークショップを開催しました。社会的要請や事業ポートフォリオの変化を精査した上で、2026年度以降の「4つの新たな重要テーマ」を特定し、取締役会の承認を得ました。深化させた人権DDの実施により、バリューチェーン全体のリスクを管理し、持続的な成長基盤の強化を通じて中長期的な企業価値の向上を支えます。

2026年度からの重要な人権テーマ

テーマ1	外国人労働者に関する人権課題への対応	人権DDと苦情処理メカニズムの双方から確認したライツホルダーの声をもとに労働環境などを把握し、問題が認められた際には速やかな改善に努めます。
テーマ2	サプライチェーン上における人権課題への対応	サプライチェーン上における責任ある調達を実現するべくサプライヤーの皆様に対しANAグループの調達方針の遵守をお願いしています。また、遵守状況については、第三者評価機関を活用しさらなる可視化を図ることで人権課題を特定していきます。問題が認められた際には速やかな改善に努めます。
テーマ3	航空機を利用した人身取引の防止	エアラインが提供するサービスが意図せず、第三者によって人身取引に利用されてしまうことがないよう防止の取り組みを進めるとともに、関係各所と連携し社外啓発も展開していきます。
テーマ4	AIの利活用における人権の尊重	「ANAグループAI原則」に則り、人間中心の視点でAI技術を最大限利活用するとともに、AIがもたらすリスクに対して責任ある姿勢で取り組み、人権を尊重します。

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。 [ANAグループコーポレートサイト](#)

人権：実効性ある人権 DD と苦情処理メカニズムの運用

2 適切な措置の実施 3 対応の実効性の追跡評価

重要な人権テーマ1

人権 DD と苦情処理メカニズムの「両輪」によるリスク未然防止策

本テーマについては、第三者機関とともに、下記の3つのステップを年間で1サイクルとして定期的に実施しています。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 DD と苦情処理メカニズム（「Ninja」※）の両輪で人権リスクの未然防止および早期是正の実効性を高めています。

※Ninja = 24時間365日アクセス可能な7カ国語対応のオンライン苦情投稿システム。二次元コードを起点とすることで、スマートフォンから即座にアクセスできる高い利便性と匿名性を実現。

2025年度の人権 DD のプロセス

- 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**
193社を対象として調査を実施。
システムを活用し外国人労働者の雇用状況（人数、国籍、在留資格など）を確認しました。
- ステップ ② **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、潜在的リスクが一般的に高いとされる特定技能・技能実習生1,011人へ多言語二次元コードアンケート調査を実施し、労働者の直接的な声を把握しました。
- 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推進し、その後の追跡評価も実施しています。

サプライチェーン上の潜在的リスク対応事例

2025年、委託先の外国籍従業員より会社の対応に関する声を受理しました。グループ会社・委託先と連携して迅速に事実確認を行い、第三者機関による本人および関係者へのインタビューを実施。原因分析に基づき、ハラスメント教育の徹底と当事者間の「修復的対話プログラム」の導入により和解を達成しました。さらに、同社へ「Ninja」を再周知して声を上げやすい環境を整備するとともに、現在は現場状況のモニタリングを通じた再発防止に取り組んでいます。

今後の取り組み

今後は、是正措置のライツホルダーへのフィードバックや「Ninja」の再周知を徹底するとともに、第三者機関による対面インタビューや委託先企業担当を含めた事実確認の運用をさらに深化させていきます。

このサイクルから抽出された課題や是正事例は「グループ ESG 経営推進会議」へ定期的に報告・付議され、経営に反映されています。

また、サプライチェーンマネジメント上のビジネスパートナーも対象とした外国人労働者雇用セミナー（2025年度は2回実施）などのこれまで築いた実績を基盤とし、今後もサプライチェーン全体でのさらなる知識付与の機会創出と強固な信頼関係の構築に継続して努めていきます。このように、バリューチェーン全体の人権リスクを未然に防止し、パートナー企業とともに持続的な成長基盤を強固にすることで、中長期的な企業価値のさらなる向上・PBR 向上への貢献に努めています。

4 外部への情報提供

現代奴隷法声明文 [🔗](#)

英国・豪州の現代奴隷法声明文に加え、「人権報告書」を通じてコーポレートサイトなどで定期的に透明性の高い情報開示を行っています。人権 DD・是正サイクルについては、経過を含めた状況をコーポレートサイトで開示しています。

[人権デューディリジェンス・サイクル🔗](#)

是正（苦情処理メカニズム）

[詳細🔗](#)

第三者機関が運用する「Ninja」をはじめとする多層的な窓口の周知を徹底し、現場で働くライツホルダーからの懸念や不満に対して適切に対処する体制を構築しています。

重要な人権テーマ2

責任ある調達について

ANAグループでは取引先に調達方針を周知し、責任ある調達への理解を求めています。2020年度以降、ESG 上の重要サプライヤーにはサステナビリティに関する独自の調査を実施し、課題改善に向けた意見交換や是正支援を行っています。

また、現地調査として工場監査も行い、人権面を含むサプライヤー行動指針に基づいた ESG 調査を実施しています。2025年度はEcoVadis社の第三者評価を活用しマネジメント体制をより強化しています。



重要な人権テーマ3

航空機を利用した人身取引防止に向けた啓発活動

人身取引に航空機が利用されることを防ぐため、ANAグループが中核となり、政府機関、民間企業、国際機関との連携体制を構築しています。2025年度は、「人身取引反対世界デー」に合わせ、多貨客期に成田国際空港内デジタルサイネージで初のお客様向け啓発動画を掲示し、社外へのアプローチを強化しました。社内向けには客室乗務員と警察庁担当者の直接対話を通じて現場の「気づき」の感度を磨き取り組みを行いました。その対話で得られた学びや成果を、国連IOMの駐日代表からいただいたメッセージと併せてイントラネットでグループ全体に共有・フィードバックしました。社員の「認知」を「確実な行動」へ変容させる取り組みにより、重大リスクの抑止力となり、グローバルエアラインとしての社会的責任と信頼をより強固なものにしています。

[重要な人権テーマ4はこちら🔗](#)

[その他の重要な人権テーマに関する取り組み🔗](#)

安全

担当役員メッセージ



全日本空輸(株)
ANAグループ
総合安全推進会議 議長
ANA安全統括管理者・
航空保安統括
米谷 宏行

ANAグループにとって、安全は経営の基盤であり、社会に対する最大の責務です。私たちは常にお客様の尊い命をお預かりしているという重責を深く認識し、その使命を次世代へ確実に伝承していかなければなりません。

安全を守り抜く原動力は、私たちの強みである「仲間への想い」であり、組織の上下や職種の垣根を越え、互いのミスによる影響を防ぐために躊躇なく声を掛け合う「アサーション」を強化しています。

一方で昨今、航空局より行政指導を受けた事項、お客様や社会に不安を与えた事象が複数発生しました。この事実を真摯に受け止め、再発・未然防止に加えて、私たち一人ひとりが事象を「自分ごと」として捉え、プロとして「考え」「行動する」ことを徹底していきます。

また、現場が主体的に安全を追求できるよう環境整備や投資を継続するとともに、ANAグループならびに航空業界全体での安全リスクマネジメントの高度化にも積極的に取り組んでいきます。不断の努力の積み重ねこそが、お客様や社会からのゆるぎない安心を築く唯一の道であると確信し、世界をリードする安全品質の実現に向け、グループ一丸となって邁進します。

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、グループのすべての事業において守るべき絶対的な使命です。全役職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」を定めています。この理念のもと、具体的な「安全行動指針」を定め、ANAグループ全体で航空の安全を追求していきます。

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。

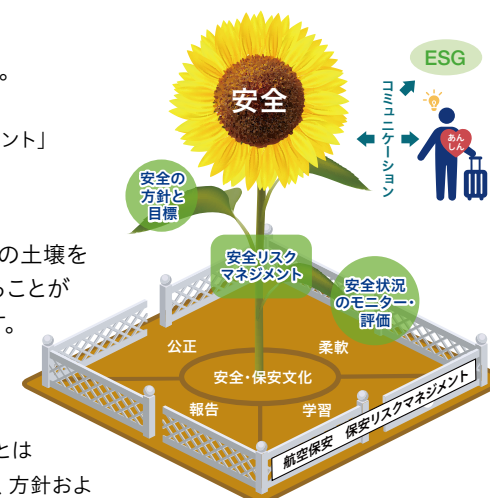
- ・**ひまわりの花**：お客様のあんしんにつながる「航空安全」を表しています。
- ・**葉や茎**：花を支える仕組みとしての「安全の方針と目標」「安全リスクマネジメント」「安全状況のモニター・評価」を意味します。
- ・**フェンス**：“Security for Safety～安全で秩序ある運航を守るための保安～”ひまわりを脅威から守る「航空保安」を象徴しています。

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きます。

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。

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「保安」を加えた4つの分野において、不安全事故やヒヤリハット情報などに対し、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、継続的に安全性を強化しています。
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、各職場での安全行動の体現につなげています。



安全

安全基盤のさらなる強化と安全・保安管理体制の進化 詳細

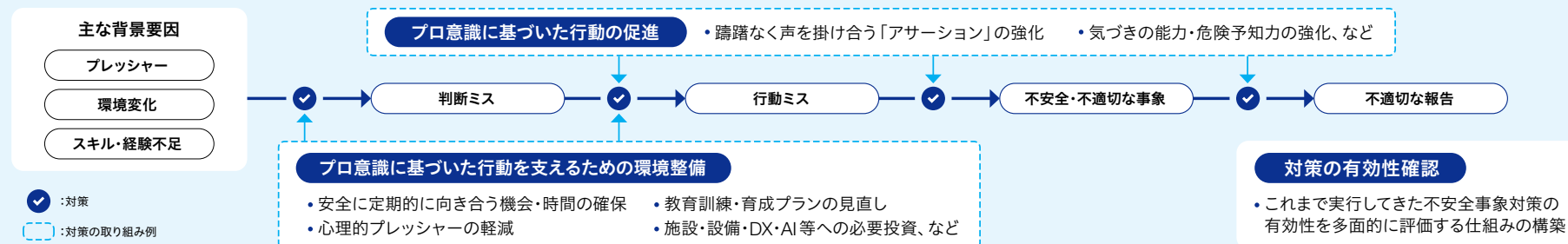
ANAグループでは、1971年の墜石衝突事故以降、55年間にわたりお客様が犠牲となる事故は発生していません。しかし、これは過去の実績にすぎず、明日の安全を保証するものではありません。ANAグループは2026～2028年度において、「安全を追求し、究極のあんしんをお客様・社会と仲間へ」をテーマに掲げ、安全推進および保安強化活動に取り組んでいきます。経営トップのリーダーシップのもと、プロ意識に基づいた行動の促進や不安全事故対策の実効性向上により安全の基盤を強化するとともに、DXを活用した未然防止・未来予測型のリスクマネジメント強化により安全・保安管理体制を進化させることで、すべてのお客様、社会、そして仲間に、あんしんを届けていきます。

安全を追求し、究極のあんしんをお客様・社会と仲間へ

プロ意識に基づいた行動の促進と構造的な課題解決により、持続的・安定的な安全・あんしんの基盤を強化

- 航空局より行政指導を受けた事項、お客様や社会に不安を与えた複数の事象を踏まえ、不安全事故・不適切な事象や不適切な報告に至るプロセスを分析。そのプロセスにおいて、人・構造面における潜在的課題を見つけ出し、未然に防止するための対策を強化する
- プロ意識に基づいた行動を支えるための環境整備を実施するとともに、対策が有効に機能しているかを定期的に点検し、最適な対策で安全性を向上し続ける

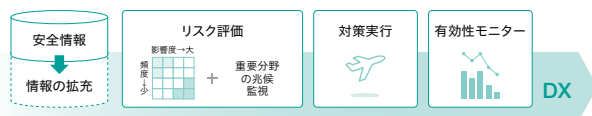
不安全事故・不適切な事象や不適切な報告に至らないために、そのプロセスにある対策を強化



未然防止活動の強化

未然防止・未来予測型アプローチによるリスクマネジメント強化

- DXを活用し、外部情報や未発生事象等を含む安全情報を収集・分析。データに基づき重要分野の兆候を監視・リスク評価を実施し、先んじて対策を実行することで未然防止・未来予測型のアプローチによるリスクマネジメントを強化



世界動向を見据えた安全・保安管理体制の構築

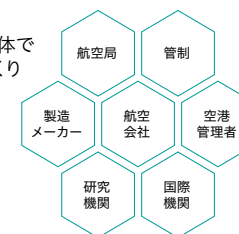
国際基準への適合レベルの向上

- IATA Operational Safety Audit (IOSA) を通じて、SMSの成熟度向上を図る
- 前年度においてIATA Security Management System Certification「Level2」を取得。将来「Level3」取得、維持を目指す



航空業界一体の安全管理体制の構築

- 航空会社だけでなく、航空局や、管制など、業界一体で空の安全を高める仕組みづくりへの積極的な参画
- 官民でリスクマネジメントを行う枠組みの構築・手法の標準化の推進



お客様・社会からの信頼回復に向けて

全日本空輸に対する行政指導について [詳細](#)

2026年4月14日、当社は整備作業における不適切事案に関し、国土交通省航空局から業務改善勧告および安全統括管理者の職務に関する警告を受けました。2024年に意図的な整備規程違反による不適切な整備作業に対して厳重注意を受け、再発防止策を講じていたにもかかわらず、2025年に同様の違反行為を伴う事案が2件発生しました。当社の安全管理システムによる再発防止が十分でなかったことを厳粛に受け止め、全社を挙げて速やかに措置を講じていく所存です。

再発防止策の提出

当社は今回の重い行政指導に至った事態を真摯に受け止め、2024年の厳重注意時の対応も含めて要因を深く掘り下げました。その結果、整備士一人ひとりの安全意識の徹底だけでなく、現場で発生したエラーや課題を組織が正確に理解し受け止め、双方向で積極的に報告し合える環境づくりが不可欠であると分析しています。これらを踏まえ、本質的な安全文化の醸成に向けて、以下の再発防止策を全社一丸となって実行していきます。

- 安全推進部門ならびに整備部門トップマネジメントによる安全最優先の行動の徹底についての説明や対話を通じた安全文化の再醸成
- 法令および規程等の正しい理解、遵守ならびに報告の重要性についての追加教育
- 適切な作業環境を整えるため、整備部門マネジメントによる日常における潜在的な課題の適切な把握および速やかな組織対応
- 整備部門だけでなく他部門から提供された機材不具合情報を組織的に把握し、是正を行う仕組みの構築
- 各整備士が確実な整備規程等の理解や整備業務ができるように教育内容の見直し
- 社員意識調査の安全に関する設問への回答を職場単位で分析・改善
- 各整備士が安心して業務に取り組めるように、管理監督すべき事項の整理ならびに各部門長に対する教育
- 定期的な審査・監査により法令遵守の状況等を確認するとともに、組織として対策が定着していることを継続的にモニター

クロズアップ 安全文化の再醸成に向けて

安全文化の再醸成に向けた トップマネジメントの取り組み

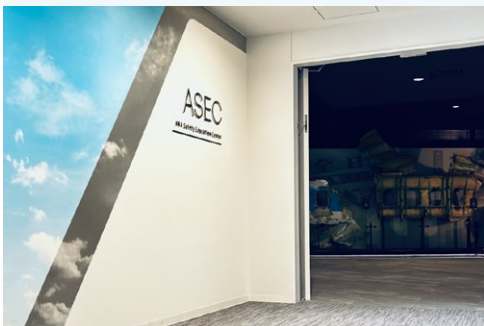
当社が提出した再発防止策において、全社の取り組みの一つとして位置付けているのが「安全文化の再醸成」です。現在、安全推進および整備部門のトップマネジメントを中心に現場へと赴き、丁寧な対話や不安全事象の背景にある要因分析について直接説明を重ねています。これらの場では、現場スタッフが直面している課題や就業環境を直接確認するだけでなく、公正な報告文化の在り方やアサーションなど、組織風土の本質に踏み込んだディスカッションを行っています。経営陣と現場が双方向で安全最優先のメッセージを共有し続けることで、形式的な対策に留まらない、安全文化の再醸成を全社一丸となって成し遂げていきます。



FOCUS: 主な取り組み

ANAグループ全体

ANAグループ安全教育センター(ASEC)での教育・研修



以下の目的で、運航に直接従事しない社員を含め、ANAグループ全役職員に対する安全教育、研修を実施しています。

教訓の継承

過去の事故の教訓を風化させることなく、「事故と向き合い、心と向き合い、仲間と向き合う」というコンセプトのもと、安全文化を醸成し、安全堅持の意識を高めます。

主体的な行動変容

過去の事故の悲惨さを胸に刻み、「人はエラーを起こす」という前提に立ってリスクを先読みし、確実な安全運航に向けた行動へとつなげます。

ANAグループ全体

航空機からの緊急脱出研修

(2024年10月より第3巡目開始)

2012年から継続している本研修は、約5年間のサイクルで全グループ社員が受講しています。

昨今の航空安全にかかわる事象をもとにカリキュラムをより実践的な内容へと刷新しました。自身の身を守る「自助」に加え、周囲のお客様を助ける「共助」、そして「乗務員援助」の視点を組み込み、社員一人ひとりが「自らが援助者として緊急時の行動や危険な行為への対応を体得する」ことを目指します。



運航部門

レジリエンスのさらなる強化

運航乗務員の訓練は、2019年より定期訓練を従来の画一的な訓練から、実際の運航に即した訓練(Competency-Based Training and Assessment: CBTA)へと移行しました。CBTAは、航空機を操縦するための操縦技術だけでなく、想定外の事態に柔軟に対応する力(=レジリエンス)を養うことを目的とし、運航や訓練データに基づく課題を訓練に反映させることで、パイロット個々の能力を向上する新たな枠組みです。導入後も継続的に訓練内容を見直し、より効果的な訓練環境の整備に努めています。



運航部門

AIの活用による安全と快適のさらなる進化



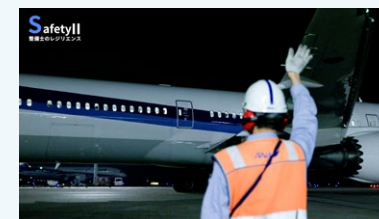
最新のAI技術を用いた新たな乱気流予測システム(AI Turbulence)を正式に導入しました。

AI Turbulenceは、従来のシステムでは困難だった乱気流予測とは異なり、過去10年以上の気象データと数万件に及ぶパイロットからの報告をAIに学習させることで、日本上空で9割近くの正確な予測を実現しました。4年間に及ぶ現場での検証を経て導入されたこのAI Turbulenceにより、お客様と乗務員の安全確保、さらには機内の快適性向上を進化させていきます。

整備部門

Safety IIの展開 ～成功を起点とした未然防止活動～

従来の“失敗を起点とした再発防止(=Safety I)”に加え、“成功から学ぶ未然防止(=Safety II)”の展開に取り組んでいます。2025年の実績分析では、表面化した課題の件数に対し、整備士の臨機応変な判断によって未然にリスクを回避できた成功事例の件数が約15倍も多く存在することが明らかになりました。それらの成功の種を抽出するべく、ヒヤリハットの起票システムを改修し、整備士が現場で感じた「わずかな違和感や予見」を抽出できる体制を整えました。抽出された成功の種は各種教材やインタビュー動画などのコンテンツとして組織に展開し、チームの知見へと変えていく仕組みづくりを推進しています。



安全

FOCUS:主な取り組み

客室部門

自分ごと化と報告文化の醸成へ —全客室部門スタッフへの安全教育を実施

「他者事例を自分ごととして捉える文化」「積極的な報告文化」醸成に向け、全客室乗務員・全間接スタッフを対象とした安全教育を対面で実施しました。

教育では、事例を自分ごと化するための考え方やCRM (Crew Resource Management: チーム全体の力でエラーを防ぎ、安全品質を向上させるための

マネジメント手法)の活用を軸に、FY25に全面改訂したCRM Text Bookや一画面で4人の客室乗務員が同時進行で動く臨場感のあるVTRを導入し、ディスカッションやロールプレイを行いました。

この教育を通じて、職種を問わず全員が未然防止に向けた具体的なアクションを深掘りし、「安全の担い手」としての意識を共有することで、自律的な安全文化の定着を推進しています。



客室部門

危機管理

増加するリチウムイオンバッテリー 火災リスクへの対策

ANAグループは、世界的に急増するリチウムイオンバッテリー火災のリスクに対し、常に最新の安全対策を追求しています。客室内での不測の事態に備え、既に運用している「耐火袋 (Fire Resistant Bag)」に加え、新たに「耐火手袋」を導入しました。「耐火袋」は、熱に反応して消火エアロゾルを放出する特殊フィルムを採用し、異常発熱した機器の延焼を未然に防ぐ装備として、2024年4月より全機材に搭載しています。

こうした未然防止対応のみならず、今回導入した「耐火手袋」は、火災全般における消火活動時にも活用できる汎用性の高い安全装備です。現場における迅速かつ確実な処置と、対応にあたる乗務員の安全確保を最優先に考え、検討からわずか3ヶ月という異例のスピードで全保有機材への搭載を完遂しました。また、具体的な運用力を高めるため、消火訓練専用の施設において、実際の火と消火器を使って、リチウムイオンバッテリー火災を想定した訓練を実施しています。耐火手袋をはじめとする装備品を実際のフライト環境下で適切に活用できるよう、より実践的なプログラムを通じて初動対応の強化、スキルの向上と安全文化の醸成を図っています。

多様化するリスクを先読みし、不断の努力で安全対策をアップデートし続けることで、これからも「あんしんの空」を守り抜いていきます。



私たちが守る運航以外の安全

ANAグループは、運航の安全だけでなく、「食」「情報」「職場」など、様々な分野において安全を追求しています。

食の安全

[詳細](#)

独自の厳格な衛生基準である「ANA ケータリング品質プログラム (ACQP)」を軸に、国内外の機内食製造委託先や自社ラウンジ、機内で使用する水に至るまで、自社および外部機関による多角的な監査体制を構築しています。この妥協なき「食の安全」への取り組みは、単なるリスク管理に留まりません。世界中のお客様へ食に対するゆるぎない安心と信頼を届けることで、ブランド価値の向上と持続的な成長へとつなげています。最高品質の食体験を支えるこの徹底した管理体制こそが、私たちの価値創造の源泉です。



情報の安全

[詳細](#)

情報の安全を重要な経営課題と位置付け、プロセス・体制・人財面から取り組みを強化しています。

プロセス面では、高度化・巧妙化するサイバー脅威や高性能AIの悪用リスクに対し、官民連携を緊密に行いながらゼロトラスト化を推進しています。体制面では、2026年度に当社主導のグループガバナンスを徹底すべく、ANAに「デジタルガバナンス部」を新設し、連携を強め、横断的なセキュリティの強化とデジタルガバナンスのさらなる高度化を進めています。人財面では、経営層を含む全社員への「実践型」セキュリティ教育や専門人財の育成を実施し、グループ全体のレジリエンスを継続的に強化しています。なお、グループの適切なAI利活用に向けたAIガバナンス体制については、当社ウェブサイトをご確認ください。

[AIガバナンス](#)

取締役会議長メッセージ



取締役会長
取締役会議長
片野坂 真哉

新中期経営戦略の蓋然性向上と、 リスクにゆるがない経営基盤の構築

中長期の成長に向けた資源配分と 蓋然性を高める仕組みへの注力

ANAグループは、2023-25年度中期経営戦略を着実に進捗させ、最優先だった財務基盤の回復を成し遂げるとともに、将来の成長軌道に向けた基盤を確実に固めることができました。

今後の事業環境を俯瞰すると、地政学リスクやマクロ経済の変動など、種々の不透明な要素は存在しますが、世界の航空旅客・貨物需要は堅調な伸びが予測されており、私たちはさらなる成長の機会を迎えます。

この大きな転換期において、取締役会は将来の目指す姿を明確に見据え、2030年度までの成長戦略である「価値創造ロードマップ2030」の具体性と蓋然性をいかに担保するかにフォーカスしてきました。

限られた「経営資源の最適配分」、そして戦略を組織全体で確実に推進させるための「仕組みの構築」に対して徹底して時間を割き、リスクを明確にした上で助言やモニタリングを行うことで、取締役会の機能を発揮しています。

審議の形骸化を防ぐための、 真に議論すべき本質的な論点の可視化

私たち取締役会が実質的なモニタリングボードとして機能し続けるため、毎年の実効性評価で抽出された指摘や課題に対して、具体的な運営改善へとつなげてきました。

例えば、2025年度は、取締役会としての監督・助言の質を高めるため、執行側に対して、時に厳しい判断を伴う「議論す

べき論点」「前提となるシナリオ」を明確に提示するよう求めました。これにより、直面する問題や課題がひと目で把握できるよう可視化を図っています。

さらに、中長期の戦略テーマについては、深い討議ができるよう、必要に応じて取締役会とは別に「勉強会」を機動的に開催する体制を定着させています。

成長投資における戦略との関係性と 経営指標への影響度の検証

私たちは、「ROE12%以上の安定的な確保※」「自己資本比率45%水準※」という財務目標を掲げており、執行側がこの達成に向けて、資本効率と財務規律を高い次元で両立させているかを厳格に監督・確認していく必要があります。

このアプローチとして、施策や投資が新中期経営戦略や利益計画のどの項目に紐づくのかという「関係性」と、それでもたらされる「経営への影響・効果」を構造的に可視化する運用を開始し、厳格に点検した上で審議を行う体制へと高度化させました。

当社グループは、2026年度から2030年度までの5年間に、過去最大規模となる約2.7兆円の投資を計画しています。この投資は単なる規模の拡大ではなく、持続可能な収益基盤の構築も企図したものです。この資源配分の妥当性をめぐって徹底的な議論を重ね、キャッシュアロケーションに反映しました。

航空需要の回復が進む今だからこそ、規模の拡大だけでなく資本効率の向上にフォーカスし、重要案件の審議の際に

※ROEの前提となる自己資本は普通株式のみ。自己資本比率は社債型種類株式を含む。

取締役会議長メッセージ

は、効果創出のメカニズムを明確化することで戦略の進捗の可視性を高め、タイムリーに執行側への助言を行っています。

重要成功要因(CSF)にフォーカスし、権限委譲と厳格な統制を両立する

新中期経営戦略の蓋然性を高める第2のアプローチは、戦略の機動的な実行を促す「執行への権限委譲」と、取締役会による「監督機能の強化」を両立させる、新たなKPIマネジメント体制の構築です。

私たち取締役会は、すべての数字を細かく追うのではなく、目標達成のカギを握る「重要成功要因(CSF)」や「指標(KPI)」にフォーカスし、平常時は全役員や幹部社員がノートパソコン上のダッシュボードで随時モニター、異常値が発生した際には迅速に対応・是正する運用体制へと刷新を図っています。これにより、取締役会としての監督機能を大幅に強化しました。

2030年度の経営目標にかかわるCSF/KPIについては、案件単位やマイルストーン単位でのタイムリーな報告へと見直すことで、「執行側への権限委譲」を進め、経営のスピードを担保しています。

執行側が結果の成否のみならず、未達成の場合においても前提条件の変化や当初の仮説を多角的に振り返って要因を特定し、戦略やアクションを機動的に修正・進化させていく。取締役会として、この仕組みを確実に機能させることで、掲げた目標の達成確度を引き上げていきます。

中期経営目標の達成確度を高める、アクション評価構造の構築

第3のアプローチは、KPIマネジメントのアクションを現場までブレイクダウンし、やり抜く組織文化をつくり出すための「評価体系の再構築」です。

経営目標は、得てして本社主導の数字管理に陥るリスクをはらんでいます。重要なのは現場を含めたすべての部署が当社グループの中での自らの役割を再認識し、納得感を持って取り組めるようにすることであり、執行側が適切な動機付けを行うことです。そのためにも、各部門の個別目標と部門横断的な目標を整理して落とし込むプロセスが機能しているか、運用定着に向けたフォローアップ状況を監督しています。

何より、当社の最も重要な資本は人財であり、変革を成し遂げる主役は「現場の社員」です。だからこそ、「目標設定から達成までにこだわり、やり抜く仕組みと組織文化」を確実なものにするため、CSF/KPIのオーナーとなる役員を明確化し、その達成度を役員評価や報酬体系へと適切に連動させるガバナンスを構築することで、執行側が目標をやり抜く組織文化を醸成していくプロセスを後押ししています。

不確実な事業環境を想定した、備えとモニタリングの強化

どれほど緻密な戦略と仕組みを整備したとしても、現在のロシアによるウクライナ侵攻や中東情勢の緊迫化に象徴される地政学リスクなど、不確実性は増すばかりです。戦略の蓋然性を高めるためには、計画が順調に進むことだけを前提とせず、現実的なワーストシナリオに対する強靱なリスクマネジメント体制を備えておくことが不可欠です。

私たちは、執行側が策定したグループの利益計画について、確実性の高い領域と、高みを目指す「バリューアップ領域」を構造的に区分した上で、その妥当性を検証しています。

その上で、「ANAグループ・トータルリスクマネジメント規程」の方針に基づき、ロシア上空通過制限の長期化、原油価格の高騰、急激な需要減退といった、経営に重大なインパクトを及ぼすシナリオへの対処方法について、平時から合意形成を進めています。

突発的な環境変化に直面した際、執行側がもとの計画に執着することなく、どのような対応策(プランB・C)に、いつ切り替えるのかという、「発動基準」と「判断時期」を事前に徹底的に議論し、明確に合意しておくこと。この攻めと守りのレジリエンスを平時からガバナンスの枠組みとして承認しておくことこそが、持続的に戦略を実行し、企業価値の毀損を防ぐための、取締役会の重要な役割であると考えます。

取締役会の機能強化による持続的な企業価値向上

取締役会として機能向上に継続的に取り組んできた結果、私たちのガバナンスは、より本質的な議論やモニタリングを行う役割へと進化を続けています。

実効性評価からリアルな課題を抽出し、それを新中期経営戦略を達成させるための具体的な3つの対応(資源配分、仕組み、リスクの備え)へと連動させることで、本質的な経営論点に集中し、執行側の健全なリスクテイクと挑戦を力強く後押ししていきます。

ステークホルダーの皆様の負託に応え、信頼・信用の構築に真摯に取り組みながら、取締役会としてのガバナンスを遺憾なく発揮することで、ANAグループの持続的な成長と企業価値の向上に貢献していきます。



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの 主な考え方

ANAグループは「グループ経営理念」に基づき、様々なステークホルダーの価値創造に資する経営を行うとともに、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現することを目指しています。

これを実現するために、ANAホールディングス(株)がグループ経営の主導的な役割を果たし、グループ全体の経営方針や目標を定めつつ、透明・公平かつ迅速・果斷な意思決定を行うことを目的として、コーポレート・ガバナンス体制を構築し、その充実に継続的に取り組んでいます。

ガバナンスの仕組み

持株会社体制

厳しい経営環境のもとでも競争力を十分に発揮できるよう、持株会社体制を採用しています。各グループ会社には経験豊かで専門性を有する人財を配置し、事業会社運営についての権限を委譲することで、機能的かつ効果的に業務を執行しています。

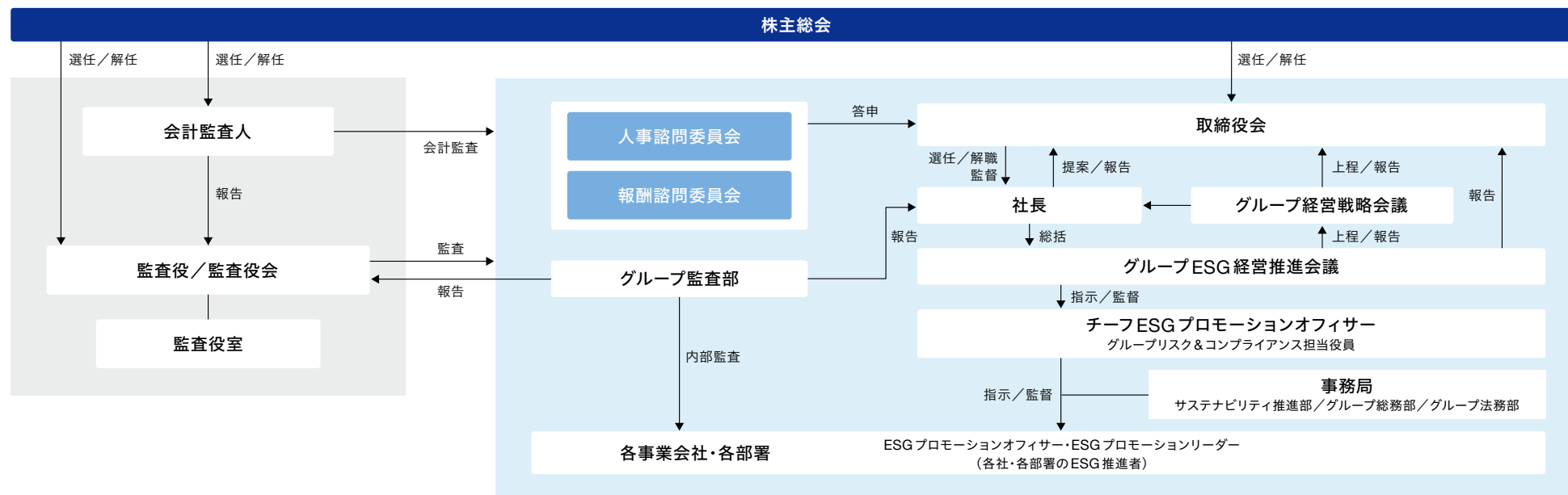
監査役設置会社

取締役会と監査役により、取締役の職務執行の監督および監査を行っています。また社外取締役の選任による取締役会の監督機能の強化、常勤の社外監査役の選任などによる監査役の監査機能の強化を図っています。

執行役員制

迅速な意思決定と業務執行の責任と権限の明確化のため、経営と執行を分離する執行役員制を採用しています。取締役が経営の意思決定と業務執行の監督を行う一方、執行役員が業務執行を担っています。

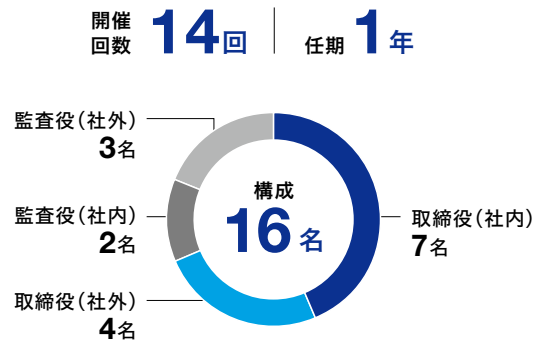
コーポレート・ガバナンス体制(模式図)



コーポレート・ガバナンス

取締役会

持株会社である当社の取締役会は、グループ全体の経営方針と目標を定めるとともに、グループ経営にとって重要な意思決定ならびにグループ各社における業務執行を監督する役割を担っています。取締役会長が議長を務め、社外取締役を含む取締役全員に加え、社外監査役を含む監査役全員が参加しています。



グループ経営戦略会議

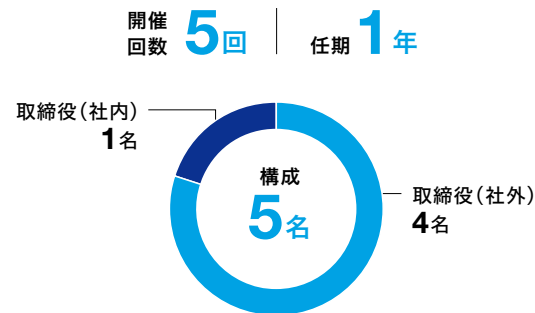
経営課題をより迅速かつ詳細に審議するため、代表取締役社長が議長を務め、常勤取締役、常勤監査役ほかをメンバーに、取締役会を補完する組織として機能しています。

開催回数 **61回**

諮問委員会

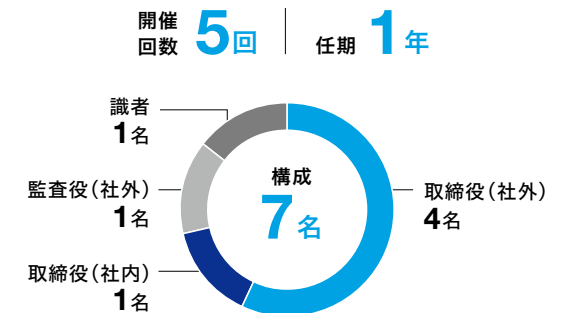
■ 人事諮問委員会

取締役候補者の選任、取締役の解任は人事諮問委員会で審議し、取締役会に答申しています。選任プロセスの公平性、透明性を確保するため、委員長は社外取締役が務め、社外取締役4名と社内取締役1名で構成されています。



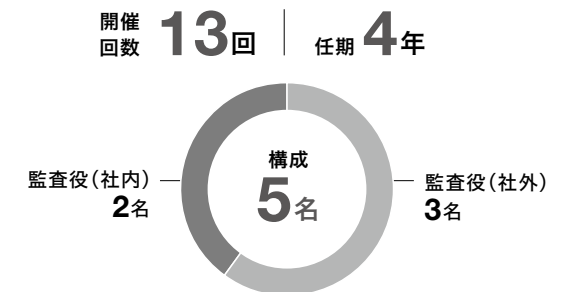
■ 報酬諮問委員会

報酬決定プロセスの公平性・透明性を確保するため、社外取締役や社外監査役など、社外有識者が過半数を占めています。外部専門機関に調査依頼した他社水準を参考に、取締役の報酬体系とその水準を策定し、取締役会に答申しています。



監査役会

監査を通じて会社の健全な発展と社会的信頼の向上を実現するため、監査に必要となる豊富な経験と高度な専門性を有する者を5名選任し、構成しています。会計監査人、内部監査部門との連携を強化する一方、社外取締役との意見交換も定期的実施しています。



コーポレート・ガバナンス

役員紹介 [取締役]

**6 種家 純**

取締役
常務執行役員
所有する株式の数: 2,400株

10 井上 ゆかり

社外取締役
所有する株式の数: 2,100株

8 勝 栄二郎

社外取締役
所有する株式の数: 4,500株

5 平澤 寿一

取締役
所有する株式の数: 6,600株

9 峰岸 真澄

社外取締役
所有する株式の数: 700株

11 大園 恵美

社外取締役
所有する株式の数: 500株

7 吉田 秀和

取締役
執行役員
所有する株式の数: 2,700株

3 直木 敬陽

代表取締役
副社長執行役員
所有する株式の数: 4,900株

1 片野坂 真哉

取締役会長(取締役会議長)
所有する株式の数: 21,800株

2 芝田 浩二

代表取締役社長
所有する株式の数: 13,200株

4 中堀 公博

代表取締役
副社長執行役員
所有する株式の数: 3,500株

取締役体制

スキルマトリックス

選任理由についてはこちら [↗](#)

		氏名	当社における 地位	独立 役員	執行 役員	担当	略歴	重要な兼職の状況	人事諮問 委員会	報酬諮問 委員会	特に期待する知識・経験・能力							
											企業経営・ 長期戦略	航空事業・ 安全	人財開発・ ダイバー シティ	財務・ 会計	法務・ リスク管理	サステナ ビリティ	技術・ デジタル	グローバル マネジ メント
取締役	1	片野坂 真哉 KATANOZAKA Shinya	取締役会長			・取締役会議長	2011年 常務取締役 2015年 代表取締役社長 2022年 代表取締役会長 2024年 取締役会長（現職）	・東京海上ホールディングス（株） 取締役（社外） ・キリンホールディングス（株） 取締役（社外） ・一般社団法人日本経済団体連合会 審議会議長			●	●	●			●	●	
	2	芝田 浩二 SHIBATA Koji	代表取締役社長			・グループ経営戦略会議議長 ・グループESG経営 推進会議総括 ・グループ監査担当	2020年 取締役 2021年 代表取締役 2022年 代表取締役社長 （現職）		●	●	●	●			●	●		
	3	直木 敬陽 NAOKI Yoshiharu	代表取締役 副社長執行役員		●	・グループCHO （グループ人事・ グループ労政担当） ・グループ経営戦略担当	2024年 代表取締役 2025年 代表取締役 副社長執行役員 （現職）	・日本空港ビルデング（株） 取締役（社外）			●	●	●				●	
	4	中堀 公博 NAKAHORI Kimihiro	代表取締役 副社長執行役員		●	・グループCFO （グループ経理・財務担当） ・グループ経理・財務室長	2024年 取締役 2026年 代表取締役 副社長執行役員 （現職）				●	●		●	●			
	5	平澤 寿一 HIRASAWA Juichi	取締役				2022年 取締役（現職）	・全日本空輸（株）代表取締役社長 ・定期航空協会会長			●	●				●	●	
	6	種家 純 TANIE Jun	取締役 常務執行役員		●	・グループESG経営 推進会議議長 ・グループリスク& コンプライアンス・ グループ法務・ グループ総務担当	2024年 取締役（現職）				●	●	●		●	●		
	7	吉田 秀和 YOSHIDA Hidekazu	取締役 執行役員		●	・グループCPO ・グループ調達・施設室長 ・グループIT担当	2026年 取締役（現職）					●				●	●	
社外取締役	8	勝 栄二郎 KATSU Eijiro	社外取締役	●			2020年 取締役（現職）	・（株）インターネットイニシアティブ 特別顧問 ・日本テレビホールディングス（株） 取締役（社外） ・三菱商事（株）国際諮問委員会委員 ・弁護士法人 瓜生・糸賀法律事務所 弁護士・特別顧問	○ 委員長	○ 委員長	●			●	●		●	●
	9	峰岸 真澄 MINEGISHI Masumi	社外取締役	●			2022年 取締役（現職）	・（株）リクルートホールディングス 代表取締役会長 兼 取締役会議長 ・コニカミノルタ（株）取締役（社外）	●	●	●		●			●	●	
	10	井上 ゆかり INOUE Yukari	社外取締役	●			2025年 取締役（現職）	・豊田通商（株）取締役（社外） ・松屋（株）取締役（社外）	●	●	●		●			●	●	
	11	大園 恵美 OSONO Emi	社外取締役	●			2026年 取締役（現職）	・一橋大学大学院経営管理研究科 国際企業戦略専攻長・教授 ・東京海上ホールディングス（株） 取締役（社外）	●	●	●		●		●	●		

※上記一覧表は、各人の有するすべての知識や経験等を表すものではありません。

取締役体制

スキルセットの選定理由 当社が取締役に期待するスキルセットの選定理由は以下の通りです。

スキル項目	選定理由
企業経営・長期戦略	グループの持続的な成長を通じて企業価値の向上を実現するためには、企業経営ならびに長期経営戦略の策定・遂行に関して、豊富な経験・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
航空事業・安全	グループの中核事業である航空事業の成長を通じて企業価値の向上を実現するためには、当該事業に関する知識・経験を有するとともに、経営の基盤である「安全」への深い理解と組織文化としての浸透を推進していくスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
人財開発・ダイバーシティ	グループの競争力向上を通じて企業価値の向上を実現するためには、当社グループの最大の資産である「人財」の育成による個の力の最大化を実現し、従業員のエンゲージメントを向上させるスキル・知見に加え、多様な人財のマネジメント能力を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
財務・会計	グループの資金の効率的な運用を通じて企業価値の向上を実現するためには、正確な財務報告や強固な財務基盤の構築を実現し、さらなる成長に向けた投資と株主還元とをバランス良く判断できるスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
法務・リスク管理	グループの事業の安定的な運営を通じて企業価値の向上を実現するためには、関連法規に関する深い知識や、適切なガバナンス体制の構築を実現できるスキル・知見に加え、リスクマネジメント能力を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
サステナビリティ	グループの事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献することにより企業価値の向上を実現するためには、環境問題や人権問題等の社会的課題に対する知識ならびに、当該課題の解決を推進していくスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
技術・デジタル	グループの技術革新を通じて企業価値の向上を実現するためには、整備・運航などに関する最先端の航空技術に対する知識に加え、デジタル技術を駆使した効率的な事業運営や新たな価値創出を実現できるスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
グローバルマネジメント	グループのグローバルな事業展開を通じて企業価値の向上を実現するためには、グローバルマーケットへの深い理解や、海外の生活・文化・事業に関して、豊富な経験・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。

取締役候補者の選任に関する考え方

社内 取締役	取締役は、「航空事業を中心に多角的な事業をグローバルに展開するエアライングループ」としての適切な方針策定、意思決定および経営監督強化の観点から、航空法などの関連法規の範囲内で、そのジェンダー、国籍、人種・民族、年齢などの多様性の確保に留意し、誠実な人格、豊富な経験や幅広い識見、高度な専門性を兼ね備えた者を候補者としています。
社外 取締役	上記に加え、社外取締役については、企業経営者としての豊富な経験に基づく実践的な視点を持つ者や、グローバルな視野や地域に根差した視点を有し、社会・経済動向などに関する高い見識に基づく、客観的かつ専門的な視点を持つ者で、かつ当社からの独立性を有する者から複数名選任します。

後継者育成について

当社は、企業の存続や持続的な企業価値向上のためには、社長および取締役などの経営幹部の後継者育成が重要であると認識しており、経営幹部の候補者を選定し、各々に求められる知識・スキルなどの要件を念頭に育成を行っています。

なお、候補者の選定などにおける公平性・透明性を担保するため、委員長を社外取締役、構成を社外取締役4名、社内取締役1名とする人事諮問委員会を設置しています。同委員会では、代表取締役社長のサクセッションプランや経営幹部に求められる知識・スキル・経験等の要件、役員登用・配置等について議論しているほか、代表取締役の選定などの最終決定を行う取締役会への答申を行っています。また、執行役員・一部の部長級の候補者・サクセッションプランについても、同委員会で報告・共有がなされています。

役員紹介〔監査役〕

監査役候補者の選任に関する考え方

監査役は、監査を通じて会社の健全な発展と社会的信頼の向上を実現するため、社内および社外から、監査に必要な豊富な経験と高度な専門性を有する者を複数名選任し、その性別、国籍などは問わないこととします。なお、財務・会計に関する適切な知見を有する者を1名以上選任します。

社外監査役については、企業経営者としての豊富な経験を有する者、社会・経済動向などに関する高い見識を有する者、財務・会計または法務に関する適切な知識を有する者など、様々な分野における高度な知見を有する者で、かつ当社からの独立性を有する者から選任します。

監査役会活動の実効性とガバナンス強化への取り組みについて

前年度は、ANAホールディングスとANAの各部・室、事業所やグループ会社を合わせて127ヶ所の監査を実施したほか、取締役会等の重要な経営会議への出席、グループ各社の代表取締役と定期的な意見交換を行うなど、多面的な情報収集により課題の把握に努めました。

さらに前年度より、代表取締役などとの意見交換に加えて、監査先所管役員ほかに対する個別のフィードバックを開始し、各部門・会社による自己改善サイクルの構築・遂行を後押しするなど、監査活動の実効性を大幅に高めています。

また、今年度の監査上の重点項目として、安全文化の浸透やコンプライアンスの徹底、グループ会社間の連携を土台とした新中期経営戦略の推進体制の構築、ESGの推進などを、共通する重要な経営課題と捉え、グループマネジメントとガバナンスの適切性を監視していきます。

これからも独立した立場から、ANAグループの健全で持続的な成長に貢献します。



梶田 恵美子
常勤監査役

福澤 一郎
常勤監査役

菊池 伸
常勤監査役(社外)

福田 慎一
監査役(社外)

三橋 友紀子
監査役(社外)

スキルマトリックス

氏名	独立役員	報酬諮問委員会	特に期待する知識・経験・能力			
			航空事業・安全	財務・会計	法務・リスク管理	サステナビリティ
菊池 伸	●	●		●	●	
福澤 一郎			●	●		
梶田 恵美子			●		●	●
三橋 友紀子	●				●	●
福田 慎一	●			●	●	

※上記一覧表は、各人の有するすべての知識や経験等を表すものではありません。

監査役の選任理由 第81回定時株主総会にて福田慎一氏が選任され、就任しました。

選任理由	
福田 慎一	福田慎一氏は、国際金融やマクロ経済の高度な専門家として、財務・会計・金融に関する高い知見を有しています。

ガバナンス体制強化のための取り組み

取締役会での主な議案(2025年度)

1. 株主総会に関する事項	・株主総会付議議案の決定
2. 取締役・執行役員、 取締役会等に関する事項	・取締役候補者および執行役員などの選任 ・取締役会実効性評価の結果 ・役員報酬の方針
3. 決算に関する事項	・決算／業績予想 ・事業会社報告 ・資本市場における評価 (投資家の声のフィードバックなど)
4. 株式・資本金等に関する事項	・日本貨物航空(株)の株式取得 ・社債型種類株式の発行 ・自己株式の取得 ・従業員持株会信託の設定
5. 組織再編に関する事項	・グループ貨物事業会社の再編
6. 人事・組織に関する事項	・重要な子会社における取締役候補者などの選任や組織改正
7. 重要な財産の処分 および議受け	・機材・エンジン導入／売却／リース実績 ・システム投資／設備投資
8. 多額の借財	・資金計画、社債発行に関する事項
9. コーポレート・ガバナンスに関する事項	・英国・豪州現代奴隷法への対応 ・グループESG経営推進会議の報告 ・政策保有株式の評価 ・内部監査計画・結果報告
10. その他の事項	・マルチブランド戦略の見直し ・国内提携戦略の方向性 ・資本コストや株価を意識した経営の強化策 ・AIに関するガイドラインの策定 ・トータルリスクマネジメントの強化 ・コーポレートベンチャーキャピタルの現状報告および新規事業のガバナンス強化策 ・戦略的投資の現状報告 ・顧客推奨度(NPS)調査の結果 ・従業員意識調査(ANA's Way Survey)の結果 ・人事／報酬諮問委員会報告

戦略議論テーマ

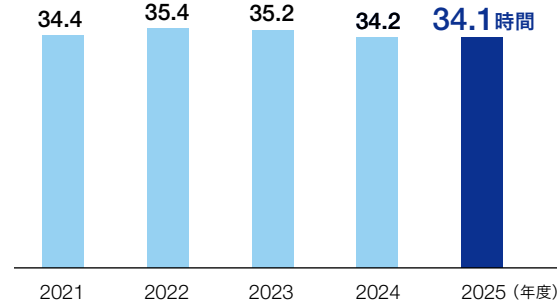
中長期的な企業価値向上に資する経営戦略等の重要事項に焦点を当て、議論の充実を図っています。

テーマ	主な内容
中期経営戦略	・価値創造ストーリーを深化させるため、ANAグループの事業活動が生み出す社会的価値(交流・物流による経済活性化や早い移動による時間価値創出など)の指標化ならびに企業価値向上との相関性について議論しました。 ・競争優位性を確立するためのマテリアリティ(重要課題)であるDX戦略や人財戦略に焦点を当て、経営戦略の実現性とスピードを高めるためのDX推進体制や、社員の自律的な挑戦を促進する仕組みづくりなどについて議論しました。 ・ANAグループの持続的な成長と企業価値向上を図るため、2030年度に目指す利益水準や事業ポートフォリオ、資本政策・財務戦略などについて議論しました。また、中期経営戦略の実効性を高めるため、KPIマネジメントをはじめとする新たな経営管理手法について検討しました。
事業戦略	・ANAグループの収益を向上させるため、日本貨物航空株式会社との連携強化を軸とした貨物戦略、商社事業をはじめとするライフバリュー事業の今後の展開、ANA経済圏の方向性について議論しました。

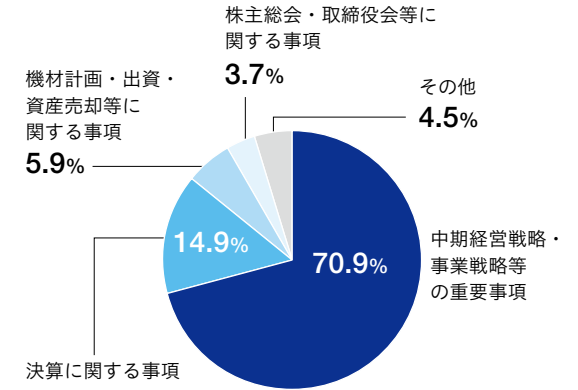
ガバナンス体制強化のための取り組み

取締役会の
所要時間の推移
(年度ベース)

2025年度は、事業理解を深めるための勉強会を開催したほか、執行側への権限委譲や事前説明の充実などといった効率的な運営を徹底することで、中期経営戦略等に関する議論に多くの時間を確保しました。

議案別の議論状況
(2025年度)

取締役会においては、経営戦略や事業戦略などに関する議論を充実させることを主眼に置き、関連する主要テーマを抽出の上、中長期的な視点で意見交換を行っています。



諮問委員会での主な議案(2025年度)

人事諮問委員会

全構成員の出席率 **96%** / 社外取締役の出席率 **95%**

1. 構成	社外取締役4名(委員長:山本亜土氏、勝栄二郎氏、峰岸真澄氏、井上ゆかり氏)および社内取締役1名(芝田浩二氏)の5名
2. 概要	取締役候補者の選任、取締役の解任について審議し、取締役会に答申します。取締役候補者の選任プロセスの公正性、透明性を確保するため、議長は社外取締役が務めており、当期においては5回開催しています。
3. 主な議案	① 定時株主総会に提出する取締役候補者の選任に関する議案内容 ② 持株会社および主要事業子会社における主要経営陣の人事 ③ 経営幹部候補者のサクセッションプランについて

報酬諮問委員会

全構成員の出席率 **94%** / 社外取締役の出席率 **96%**

1. 構成	社外取締役4名(委員長:山本亜土氏、勝栄二郎氏、峰岸真澄氏、井上ゆかり氏)、社外監査役1名(菊池伸氏)、社内取締役1名(芝田浩二氏)および社外の有識者1名(落合誠一氏)の7名
2. 概要	外部専門機関に調査依頼した他社水準等を考慮しつつ、取締役の報酬等について審議し、取締役会に答申します。報酬決定プロセスの公正性、透明性を確保するため、議長は社外取締役が務めており、当期においては5回開催しています。
3. 主な議案	① 役員報酬基本方針の見直し(株式報酬制度の見直し) ② 外部ベンチマークデータを活用した報酬水準・構成の妥当性検証 ③ インセンティブ指標の設定(中期経営戦略との連動) ④ 役員報酬における役員評価の反映

ガバナンス体制強化のための取り組み



サクセッションに直結する評価と役員報酬改定、安全の原点に立ち返り人財の力でグループの持続的成長へ挑む

元社外取締役 山本 亜土

私、山本亜土は、2013年6月の社外取締役就任以来、13年間にわたり当社の経営に携わってきました。この間、企業経営や経済団体トップとしての経験、同じ運輸業界のバックグラウンドを活かし、最も重要な安全・品質の確保や人財戦略について、忌憚のない意見を述べてきました。特に、報酬・人事諮問委員長として、ガバナンスの要となる仕組みづくりをリードできたことは、当社の持続的な企業価値向上を支える上で、極めて重要な歩みであったと認識しています。

報酬諮問委員会の大きな成果の一つが、今般完了した役員報酬制度の抜本的な改定です。運輸業界は、安全なインフラ維持と中長期的な安定価値の創造が求められるビジネスモデルです。そのため、単年度の業績のみならず、中長期的な企業価値向上や安全指標の達成度を反映した報酬体系の構築が不可欠と考え、制度設計をリードしてきました。今回の改定には、経営陣が株主の皆様と同じ目線に立ち、より強い覚悟とインセンティブを持って経営にコミットしてほしいという意図を込めています。委員長として外部データを活用し、各委員が独立した立場から活発に議論できる環境を整え、経営陣に対する健全なインセンティブの在り方と各ステークホルダーへの説明責任を果たすべく、多くの時間を割きました。変革への強い想いを反映した、実効性と透明性の高い仕組みへと進化させることができたかと確信しています。

しかし、報酬だけで将来の成果を担う人財は確保できません。重要なのは次世代リーダーの育成とサクセッションプランの構築です。激変する経営環境において、グループ全体を俯瞰し変革を恐れないリーダーのサクセッションプランにおける、候補者の多様な経験や能力、リーダーシップの発揮状況、人財育成プロセスについて、委員会で活発な議論を重ねてきました。取締役会においてもこの議論を牽引し、後継者育成の進捗を監督することで、「攻め」と「守り」の両輪が噛み合った強固なガバナンス体制の確立に努めてきました。

一方で、現在のANAグループは大きな正念場にあります。安全において行政指導を受けた現状は極めて重く、真摯に受け止めなければなりません。安全は日々のたゆまぬ努力と緊張感の連続の上にのみ成り立ちます。取締役会では、形骸化を排し、現場の末端まで安全意識を再徹底するよう、厳しい意見とともに経営陣を叱咤激励してきました。「安全は経営の基盤であり社会への責務である」という原点に今一度立ち返り、全社一丸となって信頼回復を果たすことが急務です。

今後のANAグループには、この安全への決意を基盤に、新たな価値創出へ一人ひとりの力を最大限に引き出す人財戦略の推進を期待します。これまで強固にしてきたガバナンス体制のもと、グループ最大の強みである「人の力」の可能性を広げ、いかなる課題にも果敢に挑戦しながら、持続的な企業価値向上を成し遂げる基盤が確立されたかと確信しています。

ガバナンス体制強化のための取り組み

取締役会・監査役会の構成	■ 取締役会 取締役会の独立社外取締役構成比率の推移	2013～ 10名 30% 社外3名 (男性2名、女性1名) 社内7名 (男性7名、女性0名) → 2023～ 11名 36% 社外4名 (男性3名、女性1名) 社内7名 (男性6名、女性1名) → 2026～ 11名 36% 社外4名 (男性2名、女性2名) 社内7名 (男性6名、女性1名)				
	■ 監査役会 取締役会の独立社外監査役構成比率の推移	2013～ 5名 60% 社外3名 (男性3名、女性0名) 社内2名 (男性2名、女性0名) → 2023～ 5名 60% 社外3名 (男性2名、女性1名) 社内2名 (男性2名、女性0名) → 2024～ 5名 60% 社外3名 (男性2名、女性1名) 社内2名 (男性1名、女性1名)				
機関設計		2013 持株会社体制に移行 報酬諮問委員会設置 グループCSR推進会議に改称 2016 人事諮問委員会設置 グループCSR・リスク・コンプライアンス会議に改称 2020 グループESG経営推進会議に改称				
取締役会の実効性向上	中長期議論の充実化	2017 実効性評価開始 2018 付議議案の整理・運営規程の見直し 2019 会議時間の延長(2時間→3時間) 2020 中長期的な経営課題について、取締役会とは別に説明・質疑を行う機会を設定 2022 中長期の議論に特化した「戦略議論」カテゴリーを設定				
	社外役員へのインプット機会の充実化	2013 社外役員への取締役会事前説明を原則全議案で実施 2018 現業部門における社員と社外役員とのタウンミーティングを年1回設定 2021 主要なグループ会社の経営課題について、担当役員から説明の場を設定 監査法人・社外役員間の議論の場を年1回設定				
役員報酬		2015 株式報酬制度の設定 2018 役員報酬のKPIに非財務指標を採用 2026 取締役に対する業績連動型株式報酬制度の改定				

取締役会の実効性向上の取り組み

当社は、取締役自らが取締役会およびガバナンスの在り方を常に考えながら、取締役会の実効性を高めることが重要であると考えており、少なくとも毎年1回、取締役会全体の実効性について、分析・評価・議論を行い、そのプロセスで抽出された課題について、解決に取り組み、年度末に再度その評価を行うというPDCAサイクルを回すことを通じて、取締役会の機能向上を図っています。

2025年度については、評価の客観性・透明性をさらに高めるため、第三者機関によるアンケートの実施、およびそのアンケート結果に関するインタビューを自社内でを行い、分析・評価をさらに深掘りしました。

今後もPDCAサイクルの充実を図り、さらなる実効性の向上に努めていきます。

第三者機関による分析・評価プロセス

2025年度は、多くの企業に対して取締役会実効性評価のサポート実績がある三井住友信託銀行株式会社の協力を得て、全取締役・全監査役を対象としてアンケート形式により取締役会の実効性に関する分析・評価を行ったことに加え、取締役会議長、代表取締役および社内・社外役員を対象として自社内でインタビューを行い、分析・評価を行いました。当社の取締役会については、他社と比較しても活発な議論が行われており、実効性が確保されているとの評価を得たほか、会議運営面の工夫については改善の余地があることが確認されました。

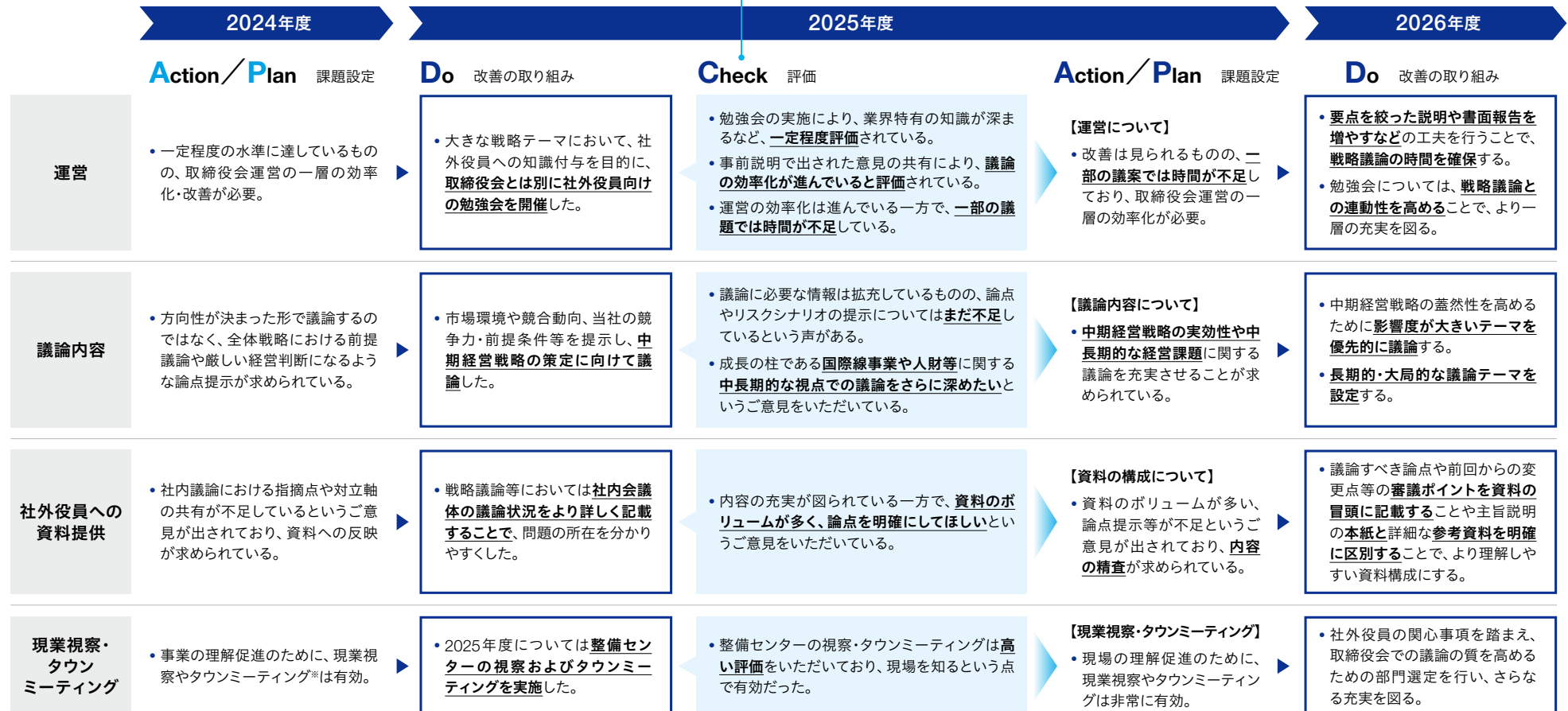
全取締役・全監査役へのアンケート

↓ 第三者機関による分析・評価

取締役会議長、代表取締役、社内・社外役員へのインタビュー

↓ 自社による分析・評価の掘り下げ

取締役会への結果報告／改善策の審議・検討



取締役および監査役への報酬

1 取締役報酬の基本方針

取締役の報酬は、以下の基本方針のもとに決定しています。

- ・役職ごとの役割と責任に値する報酬水準を設定します。
- ・中長期的な企業価値向上に資するものとします。
- ・株主の皆様と利益を共有できる「株式報酬」を拡大します。
- ・社外役員が委員長を務め、かつ過半数を占める報酬諮問委員会を設置し、透明性のある決定プロセスを担保します。

2 報酬決定の手続き

取締役に対する報酬は、株主総会で承認された金額の範囲内で、報酬諮問委員会の答申を受け、取締役会で内容を審議の上、決議・決定しています。

3 報酬体系について

社内取締役	固定報酬の「基本報酬」に加え、変動報酬として、会社の持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、年度の業績などに連動する「賞与」と、長期インセンティブとしての「株式報酬」により構成されています。 固定報酬の「基本報酬」と、変動報酬の「賞与」「株式報酬」の合計額の支給比率は、会社の年度業績目標を達成した場合において、固定報酬1:変動報酬0.75～0.83の割合となるように設計されています。なお変動報酬の割合は、年度業績目標を達成する度合いに応じて、0～1.08の範囲内で決まります。	
	1. 賞与	単年度の業績と基本品質を反映する指標として、「当期純利益」「安全性」「顧客満足度」「従業員満足度」を評価指標とし、各指標の実績によって、支給額を決定しています。
	2. 株式報酬	中長期的な企業価値の向上と、持続的発展を反映する指標として、「ROE」「ノンエア・ANA 経済圏指標」「ESG評価指標」「生産性向上指標」を評価指標とし、各指標の実績によって、支給額を決定しています。
社外取締役	社外取締役は独立した立場からの監督機能を発揮するため、業績連動部分はなく、固定報酬(月額報酬)のみで構成されています。	
監査役	監査役は社内・社外とも、独立した立場からの監督機能を発揮するため、業績連動部分はなく、固定報酬(月額報酬)のみで構成されています。 監査役報酬の水準は、外部の専門機関が調査した、他社における監査役の報酬水準を考慮して決定しています。	

		固定	変動（業績連動）		報酬限度額
比率		1	0.75～0.83 ^{※1}		
報酬		① 基本報酬	② 賞与 (短期業績連動)	③ 株式報酬 (長期インセンティブ)	
支給基準	社内取締役	役位等に応じて支給	単年度の結果を多角度から測る 当期純利益 安全性 顧客満足度 従業員満足度	中長期的な企業価値向上に資するものを評価 自己資本利益率(ROE) ノンエア・ANA 経済圏指標 ESG評価指標 生産性向上指標	①＋②の合計が年額960百万円以内 2011年6月20日開催の第66回定時株主総会で決議 ③年40,000株以内 ^{※2} 2015年6月29日開催の第70回定時株主総会で決議
	社外取締役	全員一律の金額を支給	—	—	
支給方法		毎月（現金）	年 1 回（現金）	複数年評価 ^{※3}	

※1 業績目標の達成度合いに応じて0～1.08の範囲で決定し付与します。

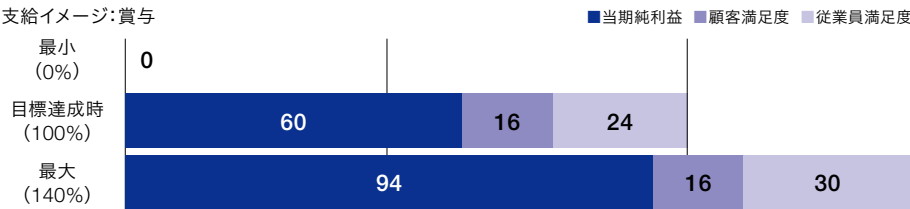
※2 2015年6月29日開催の当社第70回定時株主総会において、株式報酬として、1事業年度当たり400,000ポイント(当社普通株式400,000株)を上限にすることについて決議いただいています。但し、2017年10月1日の株式併合前を基準とした株式数であり、併合後においては40,000ポイント(当社普通株式40,000株)です。

※3 在任中に付与された株式報酬は、退任時に株式交付信託を通じて株式(一部は時価で換算した金額相当の現金)が交付されます。

算定方法 社内取締役の業績連動報酬は、以下の考え方に基づいて算出しています。

賞与

支給係数は、以下4指標の合算で決定します。グラフ内の数値は、目標達成時の全賞与に占める各指標項目の割合を表しています(最小0%、最大140%)。

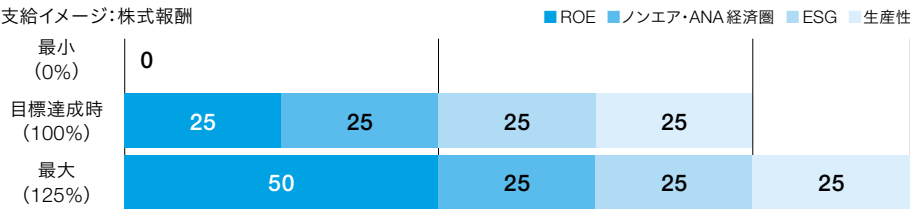


- 当期純利益 : 年度事業計画における親会社株主に帰属する当期純利益の目標値
- 顧客満足度 : 年度事業計画におけるNPS調査(Net Promoter Score)の目標値
- 従業員満足度: ANAグループ社員意識調査「ANA's Way Survey」ポイントの目標値
- 安全性 : 社会に大きな影響を及ぼす安全・保安事象等が発生した場合の支給減算指標(報酬諮問委員会にて確認)

2025年度の賞与については、目標値に対して123~128%の支給実績となりました。

株式報酬

支給係数は、以下4指標の合算で決定します。グラフ内の数値は、目標達成時の全株式報酬に占める各指標項目の割合を表しています(最小0%、最大125%)。



- ROE : 中期事業計画における2025年度末のROEの目標値
- ノンエア・ANA 経済圏 : 中期事業計画における2025年度末の目標値
①ノンエア売上高 ②ノンエア営業利益 ③ANA 経済圏規模
- ESG 外部評価・環境 : 2025年度末における以下3つのESG評価指標の目標値
①Dow Jones Sustainability Index 構成銘柄への選定
②CDP A- 評価 ③CO₂排出量
- 生産性向上指標 : 2025年度末の生産性向上指標の目標値

2023~2025年の3年間を評価期間とする株式報酬については、目標値に対して79%の支給実績となりました。

2025年度 取締役および監査役への報酬

区分	支給人員 (名)	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		
			基本報酬	賞与	株式報酬
取締役 (うち社外取締役)	12 (5)	590 (60)	367 (60)	184 (—)	38 (—)
監査役 (うち社外監査役)	6 (4)	144 (69)	144 (69)	— (—)	— (—)
合計 (うち社外役員)	18 (9)	734 (130)	512 (130)	184 (—)	38 (—)

注：1. 上表には、2025年6月27日開催の第80回定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役1名および社外監査役1名を含んでいます。
2. 取締役の株式報酬は、2023年度から2025年度までの3年間を評価期間としており、当期中に見積計上した金額を記載しています。
3. 取締役の報酬限度額は、2011年6月20日開催の当社第66回定時株主総会において年額960百万円以内と決議いただいています。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は17名(うち社外取締役2名)です。加えて、2015年6月29日開催の当社第70回定時株主総会において、1事業年度当たり400,000ポイント(当社普通株式400,000株)を上限とする株式報酬を決議いただいています。但し、2017年10月1日の株式併合前を基準とした株式数であり、併合後においては40,000ポイント(当社普通株式40,000株)です。当該定時株主総会終結時点の取締役(社外取締役を除く)の員数は7名です。
4. 監査役の報酬限度額は、2019年6月21日開催の当社第74回定時株主総会において年額180百万円以内と決議いただいています。当該定時株主総会終結時点の監査役の員数は5名(うち社外監査役3名)です。
5. 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

役員報酬制度の変更(2026年度以降)

株主との価値共有を一層深化させ、実効性の高いインセンティブをもって経営にコミットすることを目的に役員報酬制度を改定しました。月額報酬や賞与は据え置く一方で、株式報酬部分のみを拡大することで変動比率を向上しています。在任中から譲渡制限付き株式を交付する仕組みへの見直しにより、中長期的な企業価値向上への意識をさらに高め、持続的成長へ向けて果敢にコミットする体制を構築しました。

変更箇所

固定報酬(月額)		変動報酬(賞与・株式)	
現行	標準	月額報酬 (57%)	賞与 (24%) 株式 (19%)
	標準	月額報酬 (50%)	賞与 (21%) 株式 (29%)
	最小	月額報酬 (100%)	
変更後	最大	月額報酬 (40%)	賞与 (25%) 株式 (35%)

()の数字は報酬全体を100%とした場合の各報酬の割合

業績連動指標について

項目	標準設定	最大値
① 賞与	当期純利益	70
	顧客満足度	10
	従業員満足度	20
	安全性：社会に大きな影響を及ぼす安全・保安事象等が発生した場合の支給減算指標(報酬諮問委員会にて確認)	30
	合計	100
② 株式報酬	ROE	70
	ESG外部評価・環境	15
	生産性向上指標	15
	合計	100
		110
		10
		30
		150
		112
		15
		23
		150

株式報酬制度の変更

	現行	変更案
名称	株式給付信託	株式給付信託 (譲渡制限付)
基本スキーム	信託の仕組みを活用し 株式を交付	株式給付信託の仕組み を使い株式を交付 (株式に譲渡制限を付す)
交付時期	退任時 (累計ポイントを退任時に 一括で普通株式に)	在任中 (譲渡制限付き株式を 毎年度交付)
在任中の ベネフィット	議決権行使	×
	配当受領権	×
	所有株式数 への記載 (ポイント数の記載は可)	△ ○

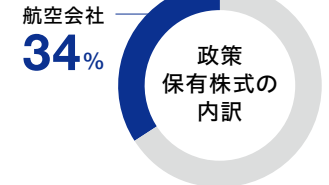
政策保有株式について

当社は、グループの事業を拡大・発展させていく上で、関係取引先との協力関係の維持・強化が必要であると考えています。航空事業を中核とする当社グループは、円滑な事業の継続、業務提携や営業上の関係強化による収益拡大等の視点から、中長期的な企業価値の向上に資すると判断した場合に、政策的に株式を保有することとしています。

2025年4月末に提出したコーポレート・ガバナンス報告書において、従来はエクスプレインとしていた政策保有株式の保有方針を、コンプライへ変更しました。航空事業と密接にかかわる銘柄や観光などの分野で協業を図る銘柄は継続保有しますが、保有意義が薄れているものは2028年度末を目途として縮減を進めています。2025年度末時点で純投資以外の目的である投資株式(政策保有株式)は合計114銘柄(うち非上場株式85銘柄)、貸借対照表上の合計額は107,721百万円(うち非上場株式9,647百万円)です。

航空会社との資本提携

当社が保有している航空会社株式の貸借対照表上の合計額は36,955百万円であり、政策保有株式の34.3%を占めています。その保有目的は下表の通りです。



① PAL HOLDINGS, INC. (フィリピン航空の親会社)	コードシェア、マイレージプログラムの提携、取締役の派遣、空港業務の受委託など、広範な業務提携を通じ、同社との戦略的パートナー関係を強化。
② ベトナム航空	
③ スターフライヤー	コードシェア、取締役の派遣、空港業務の受委託など、広範な業務提携を通じ、同社との戦略的パートナー関係を強化。
④ スカイマーク	整備業務の受委託など、広範な業務提携を通じ、同社との戦略的パートナー関係を強化。

社外取締役メッセージ



社外取締役
峰岸 真澄

ガバナンス強化と規律ある投資の徹底で、 持続的成長と企業価値向上を実現

本質的な議論へのシフトと、 取締役会に生まれている変化

ANAグループの取締役会は、ここ数年で大きく変化しています。以前に比べて決議事項や定例報告の在り方が見直され、取締役会が扱うべきアジェンダは「中長期の経営戦略」や「資本効率」といったより大局的かつ本質的なテーマをめぐる議論の深化に、より多くの時間を充てる運営へとシフトしています。

特に大きな変化は、決議、報告以外に、中長期の重要事項を徹底的に深掘りする「戦略議論」というカテゴリーが定着したことです。これにより、私たち社外取締役の持つ多様な外部目線が、より早い段階から経営戦略の論点設定に活かされる仕組みが整いました。執行側と監督側が双方向で緊密に連携しながら、経営全体のガバナンス機能が一段と強化されている手応えを感じています。

企業価値向上と実効性向上に向けた、 今後の課題認識

取締役会の実効性は着実に高まっていますが、さらなる企業価値向上に向けて、私たちはいくつかの明確な課題認識を持っています。

中長期の議論をさらに充実させるため、その前提となる事業環境分析やマーケット、競合の動向について、より多角的なデータをもとに解像度を上げていく必要があります。あらかじめ一つの方向性に決まった原案を単に追認するのではなく、社内の各会議体における検討プロセスで生じた「意見の対立軸（問題の所在）」や、それに伴う「戦略の複数の選択肢」、あるいは前提条件となる「リスクシナリオ」を、執行側から早い段階でオープンに提示してもらうことが重要です。これらを踏まえて多角的な視点から重要性の高い課題を捉え、そこに集中して議論を交わすことで、取締役会としての監督・助言の質はさらに高まり、真の実効性向上へとつながるはずです。

戦略達成の鍵となる バックカスティング思考とリスクマネジメント

取締役会において、私たちは中長期視点での成長戦略について時間をかけて議論を重ねてきました。コロナ禍という未曾有の危機を乗り越え、未来の自律的成長を中長期的な時間軸で描くフェーズに入ったこと自体に大きな意義があったと考えています。

この成長戦略を具体化した「価値創造ロードマップ

社外取締役メッセージ

2030」の実現可能性を高める上で、今後特に重要となる経営の条件は「バックカスティング思考の徹底」と「緻密なリスク管理」の両立です。掲げた利益水準の達成を見据えた際、既存事業の生産量拡大と連動した「ベースライン部分」（オーガニック成長領域）の利益を確実に固めることが大前提となります。その上で、ANAとPeachによるデュアルブランド戦略の推進や、日本貨物航空（NCA）との統合・シナジーをはじめとする「バリューアップ部分」（戦略的投資・施策による成長領域）の数字をどう実現させていくのか。すべてが不確実な挑戦ではなく、着実に取り込んでいく堅実なベースラインを盤石にした上で、高みを目指すバリューアップ領域を積み上げる構造であることを明確にし、具体的な戦略にフォーカスして施策ごとの効果と進捗を厳格にモニタリングしていく必要があります。

地政学リスクの緊迫化やマクロ経済の不透明感など、事業環境の不確実性は増すばかりです。ベースシナリオが順調に進むことだけを前提とせず、原油価格の高騰や経済活動の抑制、景気減退といったリスクシナリオをあらかじめ想定し、それに対する事前対応策や緊急対応の適用判断基準と時期を平時から明確に合意形成をしておくことが望まれます。このようにレジリエンスを備えておくことは中長期的な戦略を実行していく上で重要です。

求められる「投資規律」と「ROIC経営」

「価値創造ロードマップ2030」において、ANAグループは事業規模の拡大やシステム基盤強化のため、5年間で約2.7兆円の投資計画を掲げています。航空需要の力強い成

長局面を迎えている今だからこそ、市場からの資本効率や投資規律への要求に対して、私たちは厳格な姿勢で臨まなければなりません。

今後のANAグループに求められる最も重要な規律は、構想段階から投資リターンの見通しを精緻化させた設計と、そのモニタリング体制の構築です。例えば、収入増や生産性向上の要となる巨額の投資においては、ハード面の機材・DX投資と、その価値を最大化する人的資本への投資を連動させた経営資源の適切な配分が求められます。これら一連の成長投資において、要件定義のギャップや計画の遅延、人財育成・確保の計画との乖離といったリスクをタイムリーに把握し、全体を統制・把握して管理に責任を持つ体制を整えることが必要です。

また、資本効率を意識した経営を名実ともに実践するため、2027年度から導入する「事業別ROIC管理」の検討が進められています。ROICを要素分解し、日々の事業活動やKPIマネジメントをいかに一貫したストーリーで連動させられるか。本社主導の数字管理に終わらせず、現場とベクトルを合わせ、自律的なアクションへとつなげていくことが持続的な企業価値向上を果たす上で重要であると認識しています。

今後も選ばれ続けるための「ANAらしさ」

激変する事業環境や顧客ニーズが多様化する中で、ANAグループが未来にわたり選ばれ続けるためには、不変のDNAである「ANAらしさ」を磨き続けることが大切です。

その強みを改めて実感したのが、先般、私たち社外取締

役が実施したANA整備センターの視察でした。緊迫感のある状況下でも「安全堅持」を最優先とし、強い責任感と結束力で運航を支える現場の姿を目の当たりにしました。直面する諸課題はありますが、この現場発の一体感と目標達成への推進力は「ANAらしさ」の一端であり、他社との違いを生む強みであると考えています。私たち取締役会としても「安全堅持」の徹底をはじめとする「ANAらしさ」の深化に向けた取り組みを客観的な視点からモニタリングしていきます。最後に、「価値創造ロードマップ2030」で掲げた目標は、従業員、株主、投資家を含むすべてのステークホルダーに対するコミットメントです。価値創造ストーリーの進捗を客観的な視点からモニタリングし、時には厳しい指摘も辞さず、執行側の背中を後押しすることで、ガバナンスの実効性を高め、ANAグループの持続的な成長と企業価値のさらなる向上を支えてまいります。



コンプライアンス／リスクマネジメント

コンプライアンス

[詳細](#)

基本的な考え方

法令を守ることは、企業として存続していく上で必要不可欠です。ANAグループでは、「法令・規則、その目的である社会的要請、社会通念及び社会倫理等、法令・規則に基づき発せられる通達等、並びにANAグループ各社の社内規定・基準を遵守すること」をコンプライアンスと定義しています。ANAグループは、コンプライアンスが会社経営において重要な位置を占めていると認識し、「ANAグループ行動規範（社会への責任）」を定めています。

コンプライアンス推進体制

事業活動に係る法令やその他の規範の遵守を促進するため、「ANAグループ・コンプライアンス規程」に基づき、コンプライアンス推進体制を構築しており、グループESG経営推進会議にて施策の進捗のモニタリングを行っています。また、グループESG経営推進会議のもと、グループ各社におけるコンプライアンス推進の責任者としてEPOを、職場におけるコンプライアンス推進の牽引役としてEPLを配置し、グループ全体のコンプライアンスに対する意識の強化を図っています。

贈賄防止

贈賄防止対策に関しては、各国の贈賄禁止法に対応するために「ANAグループ・贈賄防止規則」を設定し、グローバルレベルでの法的リスクを極小化し、企業価値の低下につながる事態を予防する体制を構築しています。あわせて、違反行為が発見された場合の対応についても定めています。

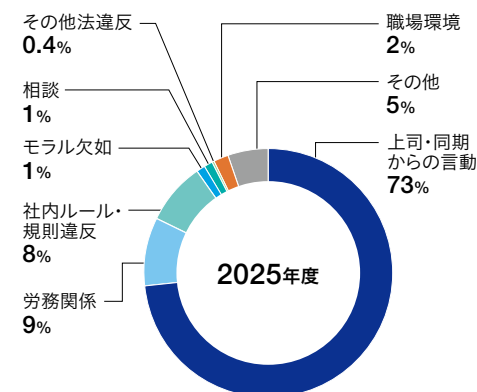
ハラスメント防止への取り組み

新任管理職研修をはじめとする各種研修において、職場のハラスメント防止に向けた教育や啓発を実施しています。また、グループ各社からの要望に応じて、各職場に潜むハラスメントの発生リスクや対応策について、具体的に考える実践的な研修や、全グループ役職員を対象にe-ラーニングを実施しています。お互いを尊重し、安心して率直に意見を交わし合える「互尊」の職場環境づくりに努めています。

内部通報制度と対応策

ANAグループでは、コンプライアンス違反の早期発見に向けた内部通報制度「ANAアラート」を運用しています。本制度はCEPOを最高責任者とし、通報者の保護や情報管理を徹底して運用しており、事務局が半期ごとに通報件数やその内容をまとめた運用概要を、CEPO、ANAHD監査役、およびグループESG経営推進会議へ報告する体制を構築しています。監査役や同会議との強固な連携により、経営の自浄作用と実効性ある統括・監査機能を担保し、グループ全体のコンプライアンス経営を推進しています。

通報・相談内容の内訳



ANAアラートに通報や相談があった際は、公益通報者保護法に基づき、通報者に不利益な取り扱いが生じないように徹底して保護した上で、迅速かつ客観的な事実確認を行います。コンプライアンス違反が発覚した際は、速やかに是正措置や各種研修等の個別対応を実施します。また、違反の有無にかかわらず通報内容や傾向を定期的に分析し、職場環境の改善に向けた具体的な施策へつなげることで、グループ全体のコンプライアンス体制強化を図っています。

リスクマネジメント

[詳細](#)

ANAグループでは、事業基盤の維持運営において生じる様々なリスクに対し、平時における「リスクマネジメント（未然防止活動）」と有事における「クライシスマネジメント（危機管理）」を全社横断的に取り組んでいます。また、大規模な自然災害や感染症の流行、サイバー攻撃などの緊急事態に対応するべく、事業継続マネジメント（BCM）を推進するとともに、2026年度からはANAの航空機運航の司令塔であるオペレーションマネジメント機能の拠点を分散し、複合災害をはじめとするあらゆる脅威に直面した際にも運航を継続できる体制を一層強固にしています。

主な取り組み

[事業継続マネジメント\(BCM\)](#)
[情報セキュリティ](#)
[プライバシーガバナンス](#)
[AIガバナンス](#)

ステークホルダーとの共創

社内との対話 社外役員によるタウンミーティングの取り組み

2025年度 テーマ

整備部門の品質向上に向けた取り組みと今後の課題・方向性

当社グループでは、グループ事業や企業文化等への理解を一層深め、今後の取締役会運営の一助とすることを目的として、2018年度から社外役員が様々な部門の社員と直接対話する「タウンミーティング」の機会を設けています。2025年度は当社の安全を担う整備センターと社外役員の対話を実施しました。品質向上に向けた取り組みや現状抱えている課題、今後の方向性等について共有しました。

(参考)これまでの取り組み

年度	事業・部門	会社名・部署名
2018年度	整備	ANA整備センター、各グループ整備会社
2019年度	運航	ANAフライトオペレーションセンター
2020年度	マーケティング	ANA CX推進室
2021年度	人事	ANA グループ人財戦略部
2022年度	客室	ANA 客室センター
2023年度	貨物	ANA 貨物事業室
2024年度	LCC	Peach（経営企画部・営業戦略室・ブランド企画部など）
2025年度（今回）	整備	ANA整備センター



社外役員と現場社員の声

テーマ 1 エンジン問題への 対応と安全の 堅持について

現場が直面している 課題や職場環境

- ・エンジン不具合により、機材の非稼働が頻発。エンジン交換作業が常態化し、現場の負荷は想像以上に増大。
- ・この状況下で、離職の増加やモチベーション低下は起きていないか。
- ・コロナ禍で退職者は一時増加したものの、「同じ職場にいる仲間と働きたい」との声が多く、離職率は低下している。
- ・過酷な作業が続く中でも、各作業の重要性を伝え、モチベーション維持に努めている。

課題解決に向けた 取り組み

- ・収束への見通しとメーカー等への働きかけはどうなっているのか。
- ・最新部品を順次導入して、数年以内での収束を目指している。
- ・現場で得た知見をメーカーに共有してマニュアルの改善につなげる等、自社のみならず航空業界全体の品質向上に寄与している。

テーマ 2 整備人財の確保や 育成について

人財確保に対する 取り組み

- ・人財不足を解消する具体的な対策は何か。
- ・生産体制の見直しやシステムの導入等を進めている。解消するまでは外部委託先を活用し、安全品質を堅持していく。
- ・退職した社員を受け入れるカムバック制度の活用や多数の資格を持つシニア層の活躍で人財を確保。
- ・経営層による「人財への投資」というメッセージの浸透や社員へのエンゲージメント施策が現場の結束力を支えている。

人財育成における 課題

- ・コロナ禍での退職と採用抑制に伴う指導層の不足は将来の品質にかかわる大きな課題。
- ・整備士の資格取得には時間を要するが、今後の事業計画に影響はないか。
- ・現在は離職も減少しており、コロナ禍以降に入社した人財が順次資格を取得すれば計画通りに事業拡大ができる見込み。

テーマ 3 今後に向けて

事業戦略や 整備体制について

- ・本社部門からの「機材稼働を増やしたい」等の要望にどう折り合いをつけているか。
- ・予備エンジンの確保等で安全を担保することに加え、不具合の発生リスクも保守的に見積もり、各部門と綿密に調整している。
- ・ドック整備の大半を海外に委託。今後は国内へ戻し、整備士のスキルを高めたいが、人員確保が必要。待遇等を見直して採用競争力を高めたい。

デジタルの推進と 顧客体験価値向上に向けて

- ・デジタルを活用している一方で、AIやデータに頼ると整備士にとって大切な「不具合を見極める能力」が疎かにならないか。
- ・データを活用しつつも、最終的には現場で対処できる人財の育成が必要。
- ・客室改修には長時間を要するので、早期から顧客ニーズに合った体験価値の設計が重要。
- ・飛行距離によって求める体験価値が異なるので、例えば国内短距離と国際長距離に分けて議論すべきではないか。

ステークホルダーとの責任ある対話

社外との対話 2025年度 主な対話実績

株主・投資家との対話	第81回定時株主総会(2026年6月26日開催)	決算説明会・スモールミーティング(機関投資家・アナリスト向け)
	ご来株株主数 899人 議決権行使率 66.4%	8回
	機関投資家、アナリストとの対話	
	236回 (国内113回/海外123回)	
	会社説明会(個人投資家向け)	株主施設見学会
	2回	ANA BLUE BASE(訓練センター) 12回
		ANA Blue Hangar Tour(格納庫見学) 10回
	IRイベント(機関投資家・アナリスト向け)	
	2025年度は投資家・アナリストの皆様を対象としたCEOスモールミーティングを複数回実施しました。その他、例年、施設見学や事業説明会を実施しています。当社グループの詳細な戦略や施策へのご理解を深めていただくことや、源泉である現場力や企業風土を直接肌で感じていただき、事業戦略への納得感を高めていただくための重要なIR活動です。	



従業員との対話	タウンミーティング	
	上期 実施回数 524回 参加人数 5,554人 下期 実施回数 671回 参加人数 6,983人	
有識者とのESG対話	環境/人権/ESG評価機関	
	7回	
地域社会との対話	成田地区 ボランティア活動の実施	
	実施件数 42件 参加人数 511人	 

投資家・有識者からいただいた主なご意見

- 統合報告書で解説されている、人的資本などのサステナビリティに関する非財務情報と収益性などの財務情報がどのように結びつき、中長期的な企業価値向上に貢献するのかについて、より具体的な説明と対話の機会が欲しい。
- 人権分野においては「問題がゼロであること」を目指すのではなく、「より多くの潜在的リスクや問題を発見し、対処できていること」が求められる。課題の発見を「改善の機会」と捉え、現場における問題特定から対処に至る「プロセス」を重視し、透明性高く開示していくことが重要である。
- 2030年度の脱炭素目標達成に向けて、世界規模でのSAFの供給不足や価格高騰に伴う環境関連コストの上昇が見込まれるが、その財務的影響が不透明であるため、定量的に示してほしい。

当社の対応

- 2025年度に、当社グループの財務・非財務を統合した価値創造ストーリーへのご理解を深めていただくため、初めての「投資家向け統合報告書説明会」を開催しました。サステナビリティ経営の姿勢や、人財領域の「価値関連性分析」など各取り組みがいかに中長期的な企業価値の創出につながるかについて説明し、投資家・アナリストの皆様と意見交換を実施しました。
- 外国人労働者に関する人権課題への対応では、人権デューディリジェンスと苦情処理メカニズム「Ninja」の双方からライツホルダーエンゲージメントを実施し、声を拾い対応する体制をより強化します。リスクの早期発見からは正に至る一連のプロセスそのものをより重視し、確認された課題や対処内容はウェブサイト等を通じて引き続き透明性高く開示していきます。
- 「価値創造ロードマップ2030」にて、将来の予見可能性を高めるため、2030年度の環境対策コストとして300億円を反映しました。また、不確実な外部環境に機動的に対応しながら将来コストを適切に管理し、利益目標の達成と脱炭素化に向けた取り組みを両立していくことを今後の基本方針として示しました。

社外からの評価 ※2026年7月現在

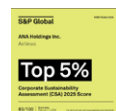
総合

- ・経済産業省
- DX認定
- ・GPIF
- GPIF の運用機関が選ぶ
「マテリアリティの観点から『改善度の高いサステナビリティ開示』」
- ・株式会社日本経済新聞社
- 「第5回日経統合報告書アワード サステナブル大賞」



サステナビリティに関する社外からの評価

- ・S&P The Sustainability Yearbook 2026 Rankings Top5%
- ・MSCI ESG RATING:AAA



【ESGインデックスへの組み入れ】

- ・Dow Jones Best-in-Class World Index
- ・Dow Jones Best-in-Class Asia Pacific Index
- ・FTSE4Good Index
- ・FTSE JPX Blossom Japan Index
- ・FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index
- ・MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数
- ・MSCI Selection Indexes



2026 CONSTITUENT MSCI ジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

環境

- ・CDP Climate Change A



人的資本

- ・JobRainbow
D&I AWARD 2025
- BEST WORKPLACE (ANA)
- ・work with Pride
PRIDE 指標2025
- ゴールド (ANA グループ37社)
- ・経済産業省／東京証券取引所
- 令和7年度「なでしこ銘柄」(ANAホールディングス)
- 健康経営銘柄2026 (ANAホールディングス)
- ・厚生労働省
子育てサポート企業「くるみん認定」
- プラチナくるみん (ANA、ANA エアポートサービス、OCS)
- くるみん (ANA 中部空港・ANA あきんど・ANA テレマート・ANA システムズ・ANA ファシリティーズ・ANA X・ANA 成田エアロサービス・ANA 新千歳空港・ANA 関西空港・ANA エアロサプライシステム・ANA ベースメンテナンステクニクス・ANA エンジンテクニクス・インフィニトラベルインフォメーション)

- ・厚生労働省
女性活躍推進企業「えるぼし認定」
- えるぼし (ANA・ANA システムズ・OCS・ANA テレマート・ANA X・ANA 関西空港・全日空商事・ANA エアロサプライシステム・エアージャパン・ANA あきんど・ANA Cargo・ANA 成田エアロサービス・ANA エアサービス松山・インフィニトラベルインフォメーション・ANA 新千歳空港)
- ・経済産業省／日本健康会議
- 健康経営優良法人2026 (ANA グループ28社、うち9社がホワイト500、うち1社がプライト500)

【ESGインデックスへの組み入れ】

- ・MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN)
- ・Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (除く REIT)



2026 CONSTITUENT MSCI 日本株
女性活躍指数 (WIN)

品質

- ・SKYTRAX “World Airline Star Rating”
- 最高評価「5スター」13年連続受賞 (2025年12月)
- ・APEX
- 最高評価 “WORLD CLASS” 2年連続受賞 (2025年9月)
- Innovation Award for Best Cabin 2026 (初受賞)
- ・SKYTRAX “World Airline Awards” (2025年6月)
- World's Best Airport Services (12度目受賞)
- Best Airline Staff Service in Asia (10度目受賞)
- Best Cabin Crew in Japan
- ・Crystal Cabin Award
- キャビンコンセプト部門 最優秀賞

