

ANAホールディングス株式会社

「統合報告書2026」説明会

2026年9月16日

執行役員

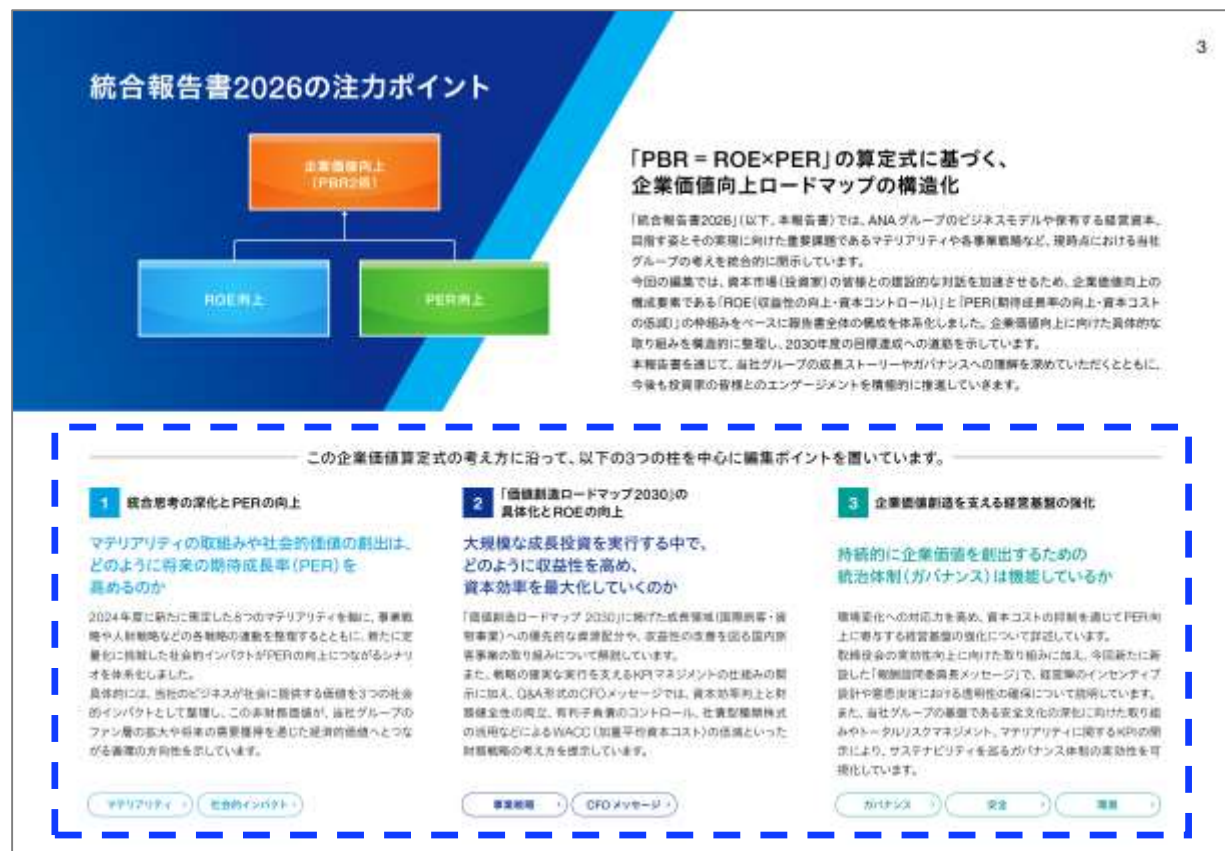
グループChief Sustainability Officer

保谷 智子



中長期的な「PBR2倍水準」の実現に向けた価値創造ストーリーを、「PBR=ROE×PER」の算定式の枠組みを基に**統合思考**で説明する。

P.3



統合思考の深化とPERの向上

1

- 8つのマテリアリティと事業・人財戦略の連動による**中長期的な期待成長シナリオの提示**
- 社会的インパクトの定量化を通じ、**非財務価値が需要獲得・ファン層拡大(経済的価値)へつながる循環を可視化**

「価値創造ロードマップ2030」の具体化とROE向上

2

- 成長領域(国際旅客・貨物事業)への優先的な資源配分と、国内旅客事業の収益性改善による**事業ポートフォリオの変革**
- 社債型種類株式の活用などによる**WACC低減**と、**資本効率向上と財務健全性の両立**

企業価値創造を支える経営基盤の強化

3

- 報酬諮問委員長からの発信を通じた、**経営陣のインセンティブ設計と企業価値向上の連動性・透明性の確保**
- トータルリスクマネジメントおよび安全文化の深化による、**事業ボラティリティに対するレジリエンスの強化**

ポイント

1. 中長期の成長戦略の方向性と事業ポートフォリオの変革にむけたコミットメント
2. 目標達成や持続的な成長を支える「人的資本の強み」と「人が駆動する価値創造サイクル」を説明
3. 経済的価値だけでなく、社会的価値創造への意欲を発信

P.11-16



1. 黒字回復と成長軌道への回帰についてのコミットメント達成
2. 課題は、①資産効率性 ②業績ボラティリティ ③株価
3. 2030年までを2つのステージに分け、機動的に戦略をローリング
4. 強固な事業ポートフォリオの再構築
5. 人財への投資で価値創造サイクルを回し、DX投資も加速
6. 社会的インパクトを生み出しながら、ネガティブインパクトを低減
7. すべてのステークホルダーの価値創出を追求

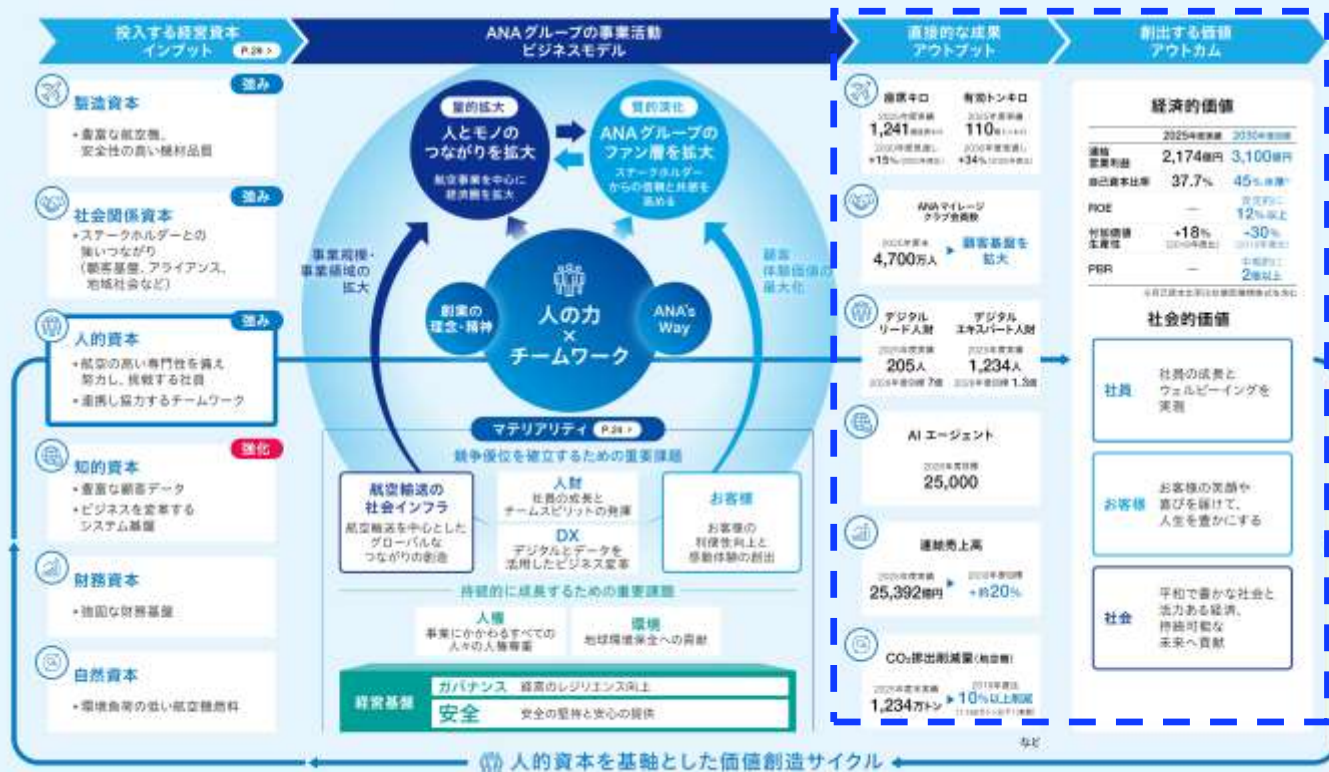
ポイント

1. 価値創造プロセスの指標・目標を「価値創造ロードマップ2030」の目標水準とリンクしアップデート
2. 「価値創造ロードマップ2030」における戦略を価値創造ストーリー全体と紐づけながら、各パートで深掘り

P.22

価値創造プロセス

ANAグループの価値創造の源泉である「人の力」と「チームワーク」を発揮しながら、人とモノのつながりを拡大する「量的拡大」と、ファン層を拡大する「質的深化」を図ることを通じて、社会的価値と経済的価値の同時創造を実現します。



1. 昨年度に見直した「8つのマテリアリティ」を軸に経営環境分析をブラッシュアップ
2. 関連する戦略・取り組みページへのリンクを設定し、情報検索性を向上

[illegible]

経営環境分析

主な外部環境変化

- 政治・国際関係**：国際情勢、自国と主要国との関係、観光政策の推進
- 経済・市場動向**：アジアの成長、経済・金融の回復、航空需要の回復
- 航空業界の動向**：機材・エンジン・航空機整備、地上設備と空域争奪、航空保安の確保
- 社会・人口動態**：国内人口減少、海外からの移住者、経路開拓の促進
- 自然環境の課題**：気候変動によるリスク、環境規制、生物多様性の確保
- 技術革新・DX**：空域の航空空間、デジタル・トランスフォーメーション
- 社会的責任**：気候変動、人権・ダイバーシティ、航空安全上の責任

マトリアリティ

航空輸送の社会インフラ	人材	お客様	DX戦略	安全	ガバナンス	環境	人権
事業戦略 (R14)	人材戦略 (R15)	顧客体験戦略 (R16)	DX戦略 (R17)	安全 (R18)	コーポレートガバナンス (R19)	環境(自然資本) (R20)	人権 (R21)
航空事業のグローバルネットワークの充実を図り、エコノミー・コストパフォーマンスを向上させることで、グローバルな競争上の優位性を確立するとともに、日本の魅力を世界に発信し、地域振興の取り組みを進める	社会の価値観の多様化と多様な人材の活躍を推進し、「チームワーク」と「人々の力(Individual Potential)」を最大限に発揮することで、業務を推進し持続可能な成長を遂げる	デジタルと「人」ならではの付加価値の創出により顧客体験の価値を最大化し、お客様との絆と機材の運用効率を向上させることで、新たな商品・サービスを開発・提供する	「Digital by Default」グループがデジタル人材の確保とデータ・AIの活用により、顧客体験の向上と気象・セキュリティを確保する	運航の安全確保、顧客と貨物の安全確保、システム・情報の安全管理および航空機整備の向上を図ることで、航空機・インフラの安全を確保し、お客様と社会に確かな安全を提供する	ステークホルダー・ステートメントの強化やコンプライアンスの徹底、取締役会の機能向上を通じて、適切なビジネスを進める	トランジション戦略に合わせた環境目標の達成、および気候変動・生物多様性の安全・気候への貢献を通じて、気候変動・生物多様性のリスクを管理し、持続的な成長を実現する	サステナビリティ上のステークホルダーの人権を尊重し、人権の実現を推進することで、社会からの信頼を確保し、持続的な成長を実現する

主な対応方針

人的資本

- 事業戦略の成長に向けたグローバル人材の育成と人材不足
- 多様な背景を持つ人材の活躍を促進する

知的資本

- 海外に広がるアジアの市場を、IT技術の活用とデータ活用による価値の創出

社会関係資本

- 経営理念を推進するための関係者との連携

財務資本

- 安定した財務基盤の確保・向上と資本効率の向上

製造資本

- 航空機・航空機整備の効率化とコスト削減
- 航空機整備を安全・高効率・高品質に

自然資本

- 気候変動・生物多様性のリスクを管理し、持続的な成長を実現する

ポイント

1. 昨年度特定した8つのマテリアリティについて、新たに指標・目標を策定
2. 進捗状況の可視化を通じて、資本市場との建設的な対話を促進

P.24-26

ANAグループのマテリアリティ

持続可能な社会の実現と長期的・持続的な企業価値向上を同時に達成するため、特定した「8つのマテリアリティ」のそれぞれに対応する具体的な目標値を新たに策定しました。これらの重要課題は、中長期的成長を牽引する「競争優位を確立するための重要課題」と、持続可能な経営の土台となる「持続的に成長するための重要課題」の2つの側面から構成されています。設定した目標値を経営戦略の羅針盤とし、社会的価値と経済的価値の同時創造に向けた具体的なアクションをグループ全体で着実に推進します。

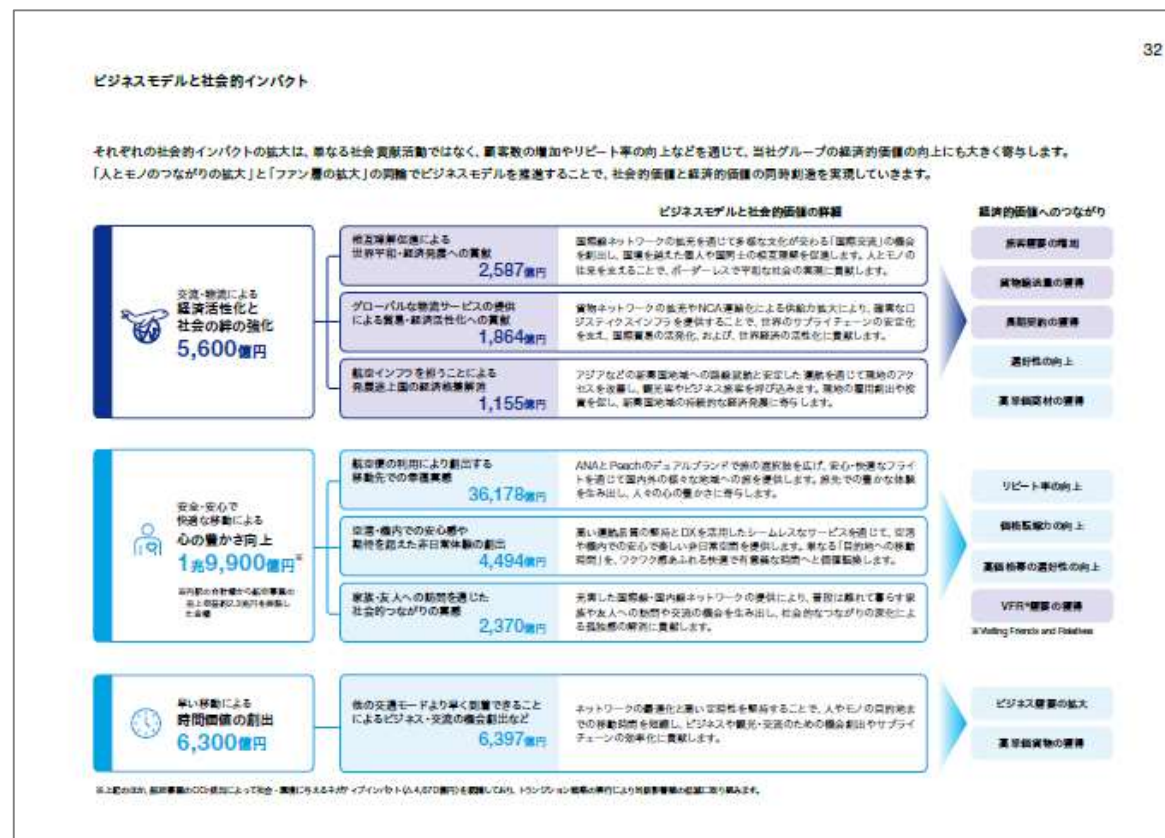
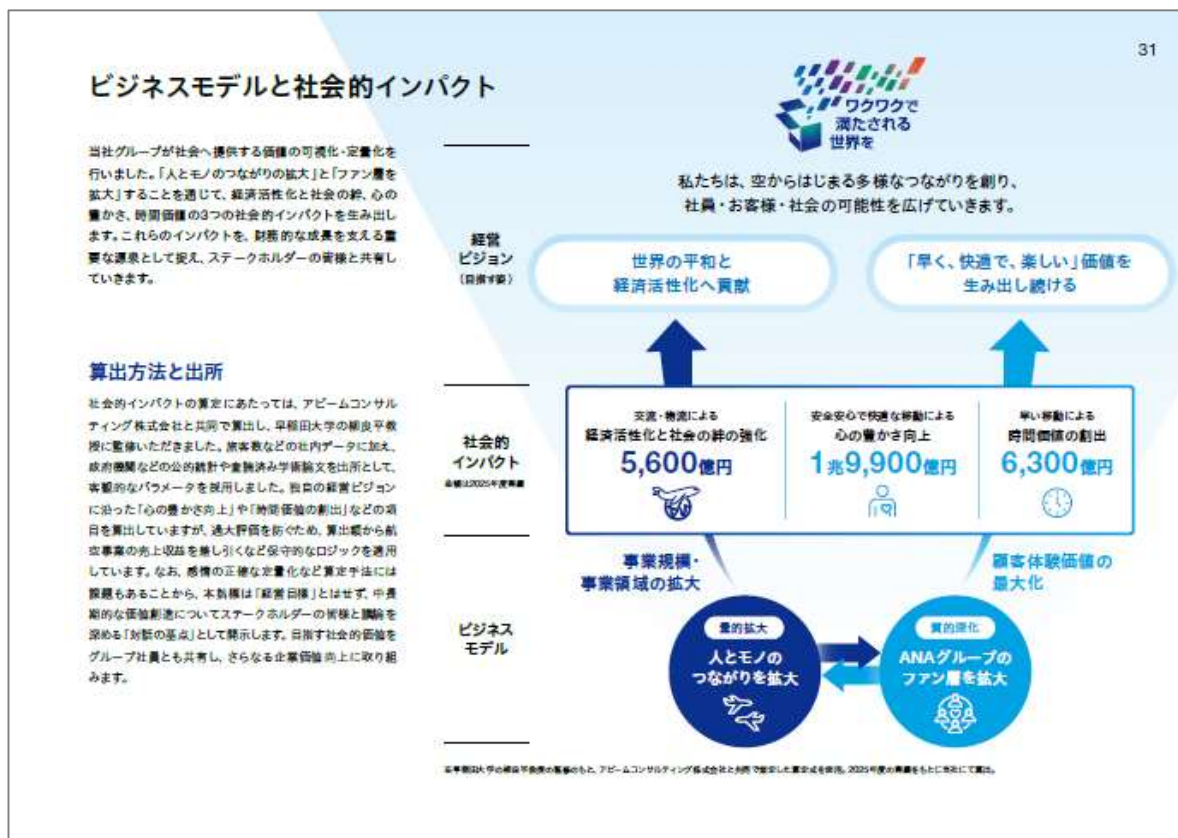
区分	領域	マテリアリティ	特徴的な重要	主な取り組み項目	マテリアリティ指標	2023年度目標
競争優位を確立するための重要課題	航空輸送の社会インフラ	① 航空輸送を中心としたグローバルなつながりの創造	・航空輸送は各国の日本にとって不可欠な移動手段 ・国内外の人口減少、地方経済の衰退、高速鉄道網整備など ・グローバルでの人運・物流の拡大	① 航空事業の各種ネットワークの充実 ② グローバルでの旅客・貨物の輸送量拡大 ③ エアポートシティなど、新しい移動手段の提供 ④ 訪日客の地方への誘致拡大	① 国内線乗り入れ旅客数(コードシェアを含む) ② 国際線乗り入れ旅客数(コードシェアを含む) ③ 貨物乗り入れ旅客数(コードシェアを含む) ④ 航空輸送量(RPK:ANA+Peach) ⑤ 貨物輸送量(RTK:ANA+JAL) ⑥ 新事業の発展 ⑦ 訪日外国人旅客数(AHM+Peach) ⑧ 新事業・新市場における外航受託使航	— (実績を開示) — (実績を開示) 2030年度までの事業化の計画 — (実績を開示)
	人材	② 社員の成長とチームスピリットの発揮	・人的資本は価値創造の最大の原動力で基盤的な要素 ・組織の刷新を受け継いだチームワークが自グループの強み ・航空ネットワークの継続的な充実と品質向上のためには、社員の安定確保と育成が重要	① 多様な人材の活躍推進 ② 会社・部門を超えたチームスピリットの醸成 ③ COO・専任・兼任・ボランティアのエンゲージメントの向上 ④ 社員の定着率向上	① 女性管理職比率** ② 役員女性比率** ③ 会社・部門を超えたチームスピリットの醸成 ④ COO・専任・兼任・ボランティアのエンゲージメントの向上 ⑤ 社員の定着率向上	① 34.0% (2023年度の目標は前年比10%増を目標とする) ② 10.0% ③ 25万件/2023年度目標 ④ 定着率:100% (2023年度目標) ⑤ 83.5% (2023年度目標)
	お客様	③ お客様の利便性向上と感動体験の創出	・多様な選択を求める現代の顧客ニーズへ迅速に対応する必要性 ・魅力的な商品・サービスの開発・提供は顧客体験の拡大に不可欠	① 「人」による価値創造の新しいサービスの提供 ② デジタルによる顧客体験の向上	① MYTHRA などサービスからの評価 ② NPS (顧客満足度) 等	— (実績を開示) —
	DX	④ デジタルとデータを活用したビジネス変革	・消費者ニーズや労働環境の変化への対応にデジタル技術の活用が不可欠 ・経済活動の拡大のために、グループ内でのデータ有効活用が不可欠	① グループのデジタル化の推進 ② ANAグループのデジタル人材の育成 ③ 効果的なデジタルマーケティングの実施	① AIエージェント等 ② デジタルリポート発行回数 ③ デジタルマーケティングの活用 ④ デジタルマーケティングの活用	社員と同数 ① 2025年度比7倍(1,000人、2023年度目標) ② 2025年度比1.3倍(1,000人、2023年度目標) ④ 0件
持続的に成長するための重要課題	安全	⑤ 安全の堅持と安心の提供	・安全はANAグループの最も重要な経営基盤 ・ステークホルダーからの信頼獲得	① 運航安全の堅持 ② 客席の安全 ③ AEDの備付けの確保	① 航空事故件数** ② 重大インシデント件数** ③ 客席の安全 ④ AEDの備付けの確保	0件 0件 0件 0件
	ガバナンス	⑥ 経営のレジリエンス向上	・航空事業は外部環境の変化に伴う経営リスクが大きいこと	① 取締役会の機能向上 ② トレーナースキルマネジメントの強化 ③ コンプライアンスの徹底 ④ サルバゲージメントBCPの構築 ⑤ 持続可能性の向上 ⑥ 企業価値向上に資する投資と対話	① 中長期戦略・戦略的アジェンダへの対応 ② 社外取締役の割合 ③ トレーナースキルマネジメントの強化 ④ コンプライアンスの徹底 ⑤ サルバゲージメントBCPの構築 ⑥ 持続可能性の向上 ⑦ 企業価値向上に資する投資と対話	① 40%以上 ② 1/3以上(可能な範囲内) ③ 4.0/5.0 ④ 0件 ⑤ 100% ⑥ 100% ⑦ 100%
	環境	⑦ 地球環境保全への貢献	・CO ₂ 排出量の削減など、環境負荷低減が企業の責任 ・国際的な環境規制強化や気候変動によるリスクの増加 ・事業活動が環境に与える影響の認識と、その責任を果たす必要性	① 環境負荷低減の推進 ② 気候変動・生物多様性の保全・回復への貢献	① 航空事業からのCO ₂ 実質削減 ② 気候変動・生物多様性の保全・回復への貢献	① 2019年度比10%以上の削減 ② 気候変動・生物多様性の保全・回復への貢献
	人権	⑧ 事業にかかわるすべての人々の人権尊重	・ANAグループの事業が世界中の様々な人々によって支えられていること ・グループ従業員を含め、サプライチェーン上のすべての人々の人権を尊重した経営の実践が重要	① サプライチェーン上の労働者の人権尊重 ② 人権尊重の推進	① 人権デューデリジェンスを通じて確認されたリスクへの対応 ② 人権尊重の推進 ③ 人権尊重の推進	0件 100% 100%

※1 日本国内の運用。ANAホールディングス(株)およびマネジメンタルホールディングス30社の計40社 ※2 お客様へのサービス提供に深刻な影響を及ぼすシステム障害 ※3 航空法(第76条)等に定められた航空事故 ※4 航空法(第76条)等に定められた、航空事故が発生するおそれがあると認められる事案 ※5 取引規模やESG上の重要性の観点をもとに、当社が選定したサプライヤー

ポイント

1. 当社グループが社会へ提供する価値を特定し3つの社会的インパクトとして算定、経済価値とのつながりを説明
2. 中長期的な価値創造について、ステークホルダーの皆さまとの議論を深める「対話の起点」として活用
3. 社員との対話で活用、社会への貢献を可視化することで、誇りを持って挑戦する文化を醸成、企業価値向上につなげる

P.31-32



ポイント

1. ANA : ANAグループの中心を担うANA新社長としての想いと成長に向けた戦略のポイント
2. ACX・NCA : 新たな成長の柱の一つとして、事業統合やシナジー創出に向けたコミットメント
3. Peach : ブランドをリニューアルし、新たなPeachとして向かう成長の方向性

P.41-42 ANA

P.48 Peach



P.46-47 ACX×NCA対談(貨物事業)



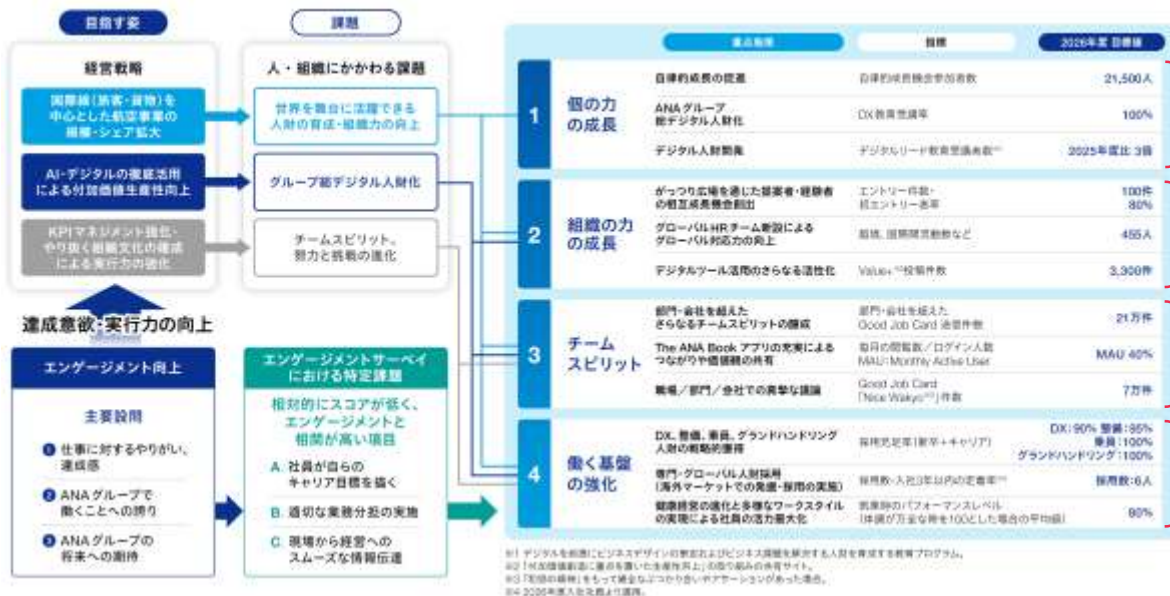
人財戦略：価値関連図を中心に人的資本の最大化による価値創造

ポイント

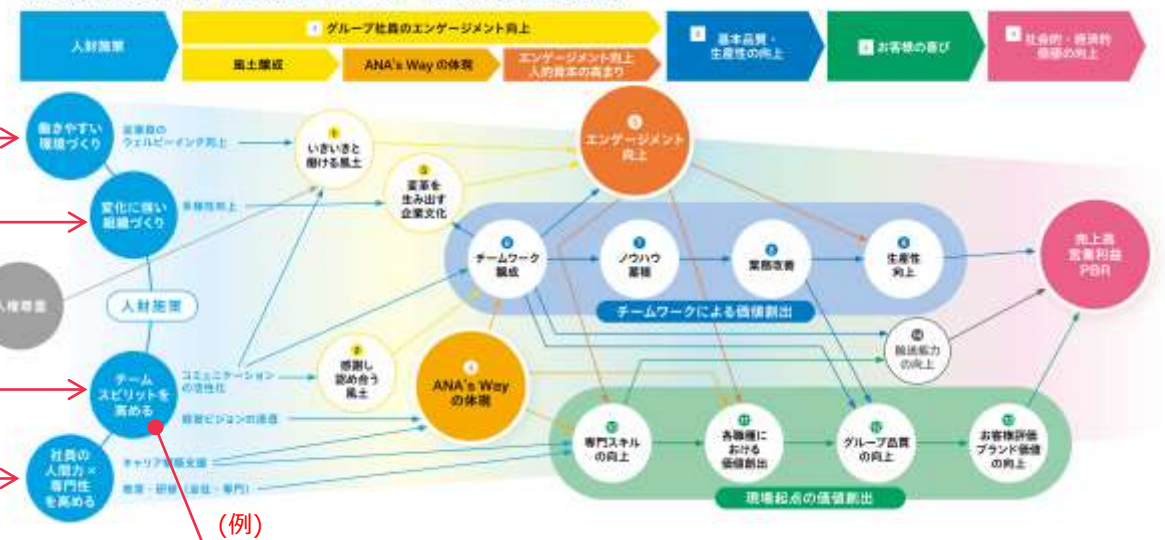
1. 「経営戦略と人財戦略の連動」を図りながら、人的資本の強化に向けた施策を実行
2. 価値関連性分析に基づいた「4つの人財施策」と「指標・目標の設定」により、戦略の進捗をマネジメントすることで、経営戦略の実現可能性を高め、継続的な企業価値向上を目指す

P.56-66

経営戦略と連動した人財戦略の実行



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)



DX戦略：「人の力」を最大化するDX戦略の考え方を説明

ポイント

1. 「人財戦略」と「DX戦略」の両輪で、経営戦略を力強く推進
2. デジタルで「人の力」を最大化するコンセプト（Digital by Default × Human Premium）を解説
3. Digital by Default × Human Premiumが、具体的にどう価値創造へとつながるかを示す事例を紹介

P.67-70

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。前中長期経営戦略において、当社はコロナ禍からの収益性回復、財務基盤の強化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捗が遅れていました。初め、この間においても将来の価値を見据え、人材育成、データ蓄積、ガバナンスの強化といった準備を重要に進めてきました。

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。これまで蓄えてきた準備を活かしながら、競合格社の水準に追い付き、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。

当社グループの中長期DX戦略では、単なる最新技術の導入に限らず、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格以上の価値を提供するべく、お客様の移動体験をシームレス化しながら、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などの先端技術を最大限活用することで、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

Digital by Default

デジタルを活用できる仕事はデジタルに置き換える

Human Premium

他社との差別化実現のためプロとして自らを絶えずアップグレード

データ・AIによるナレッジの共通言語化と活用

DX戦略

DX戦略で実現する理想

データとAIの活用がもたらした価値、それらを活用する人材

人財戦略で実現する理想

高い専門性を備えた人材、個々のスキルとチームワークを発揮できる組織

人財戦略

「デジタルに置き換える」ために何をやるか？

- 1 デジタル人材のさらなる拡充と育成の強化
- 2 データ×AI活用促進
- 3 デジタルガバナンスの強化

「人の力の最大化」のために何をやるか？

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

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、部署ごとに設置開発され旧式化していた十数種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、従来の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14.6万時間の効率化を通じて生産量の増強に貢献に対応できる体制の構築を図ります。また、従来存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

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業務していましたが、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。この改革により、年間約11.2万時間という大規模な業務効率化を実現し客室乗務員のDX向上に貢献しただけでなく、これまで現場に埋もれてい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乗するなど、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、業務効率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

- ・システム刷新により得られた隙間、工数も、安全・安心な運航につながる整備作業や業務決定に注力
- ・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

- ・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合う提案やサービスを実現

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

ポイント

1. CSOメッセージで「環境」などの重要課題への対応の考え方と、中期環境目標の実現に向けたコミットメントを発信
2. 2030年度までの環境対策コストを試算し価値創造ロードマップに反映
3. 環境対策と利益目標の両立を目指す

P.71-85

環境(自然資本)

CSOメッセージ

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削減を課題とし、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期待に答えるべき責務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。

平素の責任を担う世界の中で、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「人材」の力や「ITX」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。資源環境や自然資本・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。

環境(自然資本)

地球環境保全への貢献

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導入し、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グループ総会に伴い、「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年度に向けた実質的な目標を盛り込んで変更計画を行い、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、顧客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300億円の環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、この環境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、従来の総コストを削減する施策にも注力します。具体的には、運航上の改善や低炭素燃料への更替により、2030年度に約250億円規模の総コスト削減を目指しています。

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加等を通じて、社会全体でのScope3の削減拡大を目指します。

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

下図は、ANAグループの経路を示す

1. SAFの活用
2. カーボンクレジットの活用
3. SAFとカーボンクレジットのベストミックス

2030年度環境コスト 約300億円

環境コストを社会全体で公平に負担し、本格的に取り組んでいく

国内及び国際的な制度や規制への対応

SAF活用、CORSA、航空・運送のETS制度対応

SAF/カーボンクレジットの調達・排出権取引の活用

中期環境目標の達成

環境と利益の両立

環境と利益の両立に向けた取り組み

安全：行政指導を踏まえた「安全文化の再構築」と情報開示の透明性改善

ポイント

1. 2026年4月、整備作業における不適切事案に関して航空局から業務改善勧告を受けた
2. 即座に再発防止対策を実施するだけでなく、改めて「安全文化の再構築」に向けた取り組みをトップ主導で実行
3. 社会に不安を与えたことに対する、スピード感をもった情報開示に不足があったため改善していく(*1)

P.86-90

*1 本事案については、2026年6月 当社コーポレートサイトに掲載
(<https://www.ana.co.jp/group/safe/trouble/>)

安全の基盤強化

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・不適切な事象や不適切な報告へ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・不適切な事象や不適切な報告に至らせないために、そのプロセスにある対策を強化



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

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て、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反省し受け止め、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案を真摯に受け止め、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課題の適切な把握および適切な組織対応
- ・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

クロースアップ 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。



				
年度	2023	2024	2025	2026
形式	縦型、インデックス・リンクなし		横型、インデックス・リンク付き	
主な見どころ・注力点	・CXOメッセージの掲載 ・人的資本に関わる開示充実 ・取締役会議長のメッセージ	・経営資本の説明強化 ・経営環境分析の説明強化 ・資本コストや株価を意識した経営に向けた対応 (PBR2倍の目標) ・TNFD提言に沿った情報開示	・目指す未来像の明確化 ・マテリアリティの再特定 ・ビジネスモデルの明示 ・人財領域の価値関連性分析 ・安全に関する記載の充実化	・PBR算定式の枠組みで構成 ・価値創造ロードマップの反映 ・マテリアリティごとの目標を設定 ・社会的インパクトの算出
日経統合報告書アワード	優秀賞	優秀賞	サステナブル大賞	・環境 ・人的資本 ・経営戦略・マテリアリティ
GPIFの運用機関が選ぶ優れた統合報告書	選出（2機関）	選出（1機関）	選出（2機関）	

免責事項

当資料には、弊社の現在の計画、見積り、戦略、確信に基づく見通しについての記述がありますが、歴史的な事実でないものは、全て将来の業績に関わる見通しです。これらは現在入手可能な情報から得られた弊社の判断及び仮説に基づいています。

弊社グループの主要事業である航空事業には、空港使用料、航空機燃料税等、弊社の経営努力では管理不可能な公的負担コストが伴います。また、弊社が事業活動を行っている市場は状況変化が激しく、技術、需要、価格、経済環境の動向、外国為替レートの変動、感染症の継続・拡大、その他多くの要因により急激な変化が発生する可能性があります。これらのリスクと不確実性のために、将来における弊社の業績は当資料に記述された内容と大きく異なる可能性があります。従って、弊社が設定した目標は、全て実現することを保証するものではありません。

当資料はホームページでもご覧いただけます。

<http://www.ana.co.jp/group/investors>

株主・投資家情報 ➡ I R 資料室 ➡ 決算説明会資料

A N Aホールディングス(株) グループ経理・財務室 財務企画・I R 部

Eメール : ir@anahd.co.jp