

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



- ① 本日は、統合報告書説明会にご参加頂きまして、誠にありがとうございます。
- ② 8月末に今年度の統合報告書を発行しました。
本日は、最新の統合報告書について、コンセプトや注力した点、各パートのポイントを紹介いたします。

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、
「 $\text{PBR} = \text{ROE} \times \text{PER}$ 」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・人材戦略の連動による**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^②2030」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

©ANAHD2026

2

- ① 当社グループでは、中長期的に「PBR2倍」の実現を目指しています。
- ② 今回の統合報告書では、PBRの算定式の枠組みをベースに、価値創造ストーリーを統合思考で説明することを意識しました。
- ③ 「PERの向上(薄い青)」と「ROEの向上(濃い青)」、「経営基盤の強化(緑)」の3つの柱をポイントとし、各パートの内容をアップデートしています。

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

©ANAHD2026

3

- ① ここからは、各パートのポイントについてご説明します。
まずは、CEOメッセージです。
- ② メッセージでお伝えしたいことを、7個のサマリーでお示しました。
- ③ 前半では、2026年1月に公表した価値創造ロードマップについて、戦略の方向性を解説しながら成長へのコミットメントを打ち出すとともに、日本のインフラを支えるグループ企業のトップとして、変革に向けた覚悟をお示ししています。
- ④ 後半では、芝田自身が大切にしている「互尊（mutual respect）」の精神に触れながら、当社の強みである「人の力」を最大化するための人財戦略やDX投資の方針について説明しています。
- ⑤ また、新たに定量化した「社会的インパクト」を、すべてのステークホルダーとの信頼関係の構築に資するものと捉え、企業価値を向上し続ける想いを発信しています。

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



©ANAHD2026

4

- ① 次に価値創造ストーリーについてです。
- ② 価値創造ストーリーの全体像は昨年から変更はありませんが、価値創造ロードマップとのつながりを意識しながらアップデートしました。
- ③ 価値創造プロセスにおける指標・目標は、価値創造ロードマップの目標水準と整合させ、各パートで関連する戦略を深掘りしています。

ポイント

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

P.27-28 経営環境分析



- ① こちらは経営環境分析です。
- ② 当ページはマテリアリティを軸にブラッシュアップしています。
- ③ リスクと機会はマテリアリティを再特定した際の分析も踏まえて整理し直しました。
マテリアリティ別に打ち手となるそれぞれの戦略を紐づけることで、
中長期視点の分析と現在の取り組みの連動を示しています。
- ④ また、関連する各ページへのリンクを設定することで、マテリアリティ軸での情報検索性を高めています。

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発展に、経済的な価値向上を両立させるため、特定した「8つのマテリアリティ」をそれぞれに対応する具体的な目標値を設定しました。これらの重要課題は、中長期的に実行可能な「競争優位を確立するための重要課題」上、持続可能な成長の土台となる「普遍的に成長するための重要課題」の2つの観点から構成されています。特定した重要課題を経営戦略の軸ととし、社会的価値と経済的価値の両面両方にわたって具体的なアクションをグループ全体で推進します。

分野	重要課題	マテリアリティ	指標・目標	2025年目標	2030年目標
経済的価値の創出と持続可能性	① 航空輸送を中心としたコア事業の成長	航空輸送の収益性向上	航空輸送の営業利益率向上	2025年度末までに、航空輸送の営業利益率を2022年度末から1.5ポイント向上させる	2030年度末までに、航空輸送の営業利益率を2022年度末から3.0ポイント向上させる
	② 航空機整備とMRO事業の成長	航空機整備の収益性向上	航空機整備の営業利益率向上	2025年度末までに、航空機整備の営業利益率を2022年度末から1.5ポイント向上させる	2030年度末までに、航空機整備の営業利益率を2022年度末から3.0ポイント向上させる
	③ 貨物輸送の収益性向上	貨物輸送の営業利益率向上	2025年度末までに、貨物輸送の営業利益率を2022年度末から1.5ポイント向上させる	2030年度末までに、貨物輸送の営業利益率を2022年度末から3.0ポイント向上させる	
	④ サービスの品質向上	サービスの品質向上	2025年度末までに、サービスの品質向上を2022年度末から1.5ポイント向上させる	2030年度末までに、サービスの品質向上を2022年度末から3.0ポイント向上させる	
社会的価値の創出と持続可能性	① 航空機整備とMRO事業の成長	航空機整備の収益性向上	航空機整備の営業利益率向上	2025年度末までに、航空機整備の営業利益率を2022年度末から1.5ポイント向上させる	2030年度末までに、航空機整備の営業利益率を2022年度末から3.0ポイント向上させる
	② 貨物輸送の収益性向上	貨物輸送の営業利益率向上	2025年度末までに、貨物輸送の営業利益率を2022年度末から1.5ポイント向上させる	2030年度末までに、貨物輸送の営業利益率を2022年度末から3.0ポイント向上させる	
	③ サービスの品質向上	サービスの品質向上	2025年度末までに、サービスの品質向上を2022年度末から1.5ポイント向上させる	2030年度末までに、サービスの品質向上を2022年度末から3.0ポイント向上させる	
	④ 環境負荷の低減	環境負荷の低減	2025年度末までに、環境負荷の低減を2022年度末から1.5ポイント向上させる	2030年度末までに、環境負荷の低減を2022年度末から3.0ポイント向上させる	

©ANAHD2026

6

- ① 続いて、マテリアリティについてです。
- ② 昨年度に再特定した8つのマテリアリティに対して、指標と目標を新たに開示しました。
- ③ それぞれの目標は、価値創造ロードマップの目標値と連動しており、戦略の実行とマテリアリティへの対応の進捗が一体として可視化されることで、中長期の価値創造について、資本市場との建設的な対話の促進につながると考えています。

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



① こちらは、社会的価値について説明したページです。

② 2024年度に、人財領域の「価値関連性分析」を行い、
人的資本の強化と企業価値向上のつながりを可視化しました。
昨年度は、非財務価値が経済的価値につながる循環の可視化に挑戦し、
社会的インパクトの定量化を行いました。

③ 当社グループが社会に提供する価値を洗い出し、
その中から定量化が可能な項目を中心に3つの社会的インパクトにまとめています。

④ 金額の算出については外部知見も取り入れながら保守的なロジックを適用していますが、
一部の要素は正確な算定に課題もあることから、「経営目標」ではなく、
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」として活用していきます。

ポイント

1. PBR2倍を実現する財務戦略と事業戦略・マテリアリティへの対応のつながりを体系的に説明
2. 社債型種類株式の活用・自己株式取得の実行を中心とする資本構成の最適化の方向性を説明
3. キャッシュアロケーションに加えて、2030年までの株主総利回りを重視した株主還元の方針を明示

P.17-21



©ANAHD2026

8

- ① CFOメッセージです。
- ② 今回の報告書では、価値創造ロードマップでお示した財務戦略の考え方を、より具体的にご説明しています。
- ③ PBR2倍の実現を中長期的な目標とし、初めてキャッシュアロケーションを開示するとともに、財務健全性の向上や株主還元の方針についてお示しました。
- ④ 今後も資本市場との対話を深めながら、頂いたご意見やご期待を真摯に受け止め、中長期的な企業価値の最大化に取り組みます。

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)



① 次に、事業戦略パートです。

航空事業を中心に中期戦略の内容を解説するとともに、各ブランドのトップの考えを発信しています。

② ANAは、今年度から新社長に就任した平澤から、グループ全体の成長を牽引する使命とともに、相手を思いやりながら失敗を恐れず挑戦し続ける組織文化をさらに強化し、持続的成長につなげる想いを述べています。

③ 貨物事業は、先般、統合後の社名を「ANA Nippon Cargo Airlines」とすることをリリースしました。本報告書では、事業を担うANA CargoとNCAの両社長から、お互いの強みや共通点に触れながら、事業統合やシナジー創出へのコミットメントを発信しています。

④ LCCのPeachは、ANAとは異なる独自の競争力を武器とした成長の方向性を説明するとともに、知恵を絞り、やるべきことをやり遂げる覚悟を語っています。

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



- ① 人的資本のパートについてです。
- ② 価値創造ロードマップにおける人財戦略では、経営戦略の実現に向けた人と組織の課題を洗い出し、この課題解決と人的資本の強化に向けた施策を整理しました。
- ③ 昨年度の報告書で開示した「価値関連性分析」の起点となる4つの人財施策
「個の力の成長」「組織の力の成長」「チームスピリット」「働く基盤の強化」を柱に、
新たに指標・目標を設定し、進捗をモニタリングすることで、経営戦略の実現可能性を高めていきます。

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

[illegible]

DX推進
70

DX 販売現場に向けた取り組み

リアル店舗連携システムの構築とデータ・AI活用による
高次元顧客エンゲージメントの実現

販促部門として、顧客への接触機会を創出するだけでなく、顧客の購買行動やニーズを把握し、適切なサービス提供を行うことが、販売現場における重要な役割の一つである。この役割を、顧客の購買行動やニーズを把握し、適切なサービス提供を行うことが、販売現場における重要な役割の一つである。この役割を、顧客の購買行動やニーズを把握し、適切なサービス提供を行うことが、販売現場における重要な役割の一つである。



リアル店舗連携システム

リアル店舗連携システムは、顧客の購買行動やニーズを把握し、適切なサービス提供を行うことが、販売現場における重要な役割の一つである。この役割を、顧客の購買行動やニーズを把握し、適切なサービス提供を行うことが、販売現場における重要な役割の一つである。

店内データのリアルタイム共有が広がる 店内顧客価値の向上

店舗運営において、リアルタイムの店内データを把握し、適切なサービス提供を行うことが、店内顧客価値の向上に寄与する重要な役割の一つである。この役割を、顧客の購買行動やニーズを把握し、適切なサービス提供を行うことが、店内顧客価値の向上に寄与する重要な役割の一つである。



リアルタイム共有システム

リアルタイム共有システムは、顧客の購買行動やニーズを把握し、適切なサービス提供を行うことが、店内顧客価値の向上に寄与する重要な役割の一つである。この役割を、顧客の購買行動やニーズを把握し、適切なサービス提供を行うことが、店内顧客価値の向上に寄与する重要な役割の一つである。

リアル店舗連携システムは、顧客の購買行動やニーズを把握し、適切なサービス提供を行うことが、販売現場における重要な役割の一つである。この役割を、顧客の購買行動やニーズを把握し、適切なサービス提供を行うことが、販売現場における重要な役割の一つである。

リアルタイム共有システムは、顧客の購買行動やニーズを把握し、適切なサービス提供を行うことが、店内顧客価値の向上に寄与する重要な役割の一つである。この役割を、顧客の購買行動やニーズを把握し、適切なサービス提供を行うことが、店内顧客価値の向上に寄与する重要な役割の一つである。

リアル店舗連携システムは、顧客の購買行動やニーズを把握し、適切なサービス提供を行うことが、販売現場における重要な役割の一つである。この役割を、顧客の購買行動やニーズを把握し、適切なサービス提供を行うことが、販売現場における重要な役割の一つである。

リアルタイム共有システムは、顧客の購買行動やニーズを把握し、適切なサービス提供を行うことが、店内顧客価値の向上に寄与する重要な役割の一つである。この役割を、顧客の購買行動やニーズを把握し、適切なサービス提供を行うことが、店内顧客価値の向上に寄与する重要な役割の一つである。

11

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



- ① 続いて、環境パートです。
- ② ANAグループにとって環境負荷への対応は、社会インフラとしての責務です。
それと同時に、単なる不可避の制約ではなく、中長期的な収益基盤を維持し、
企業のレジリエンスを高めるための変革のカギであると考えています。
- ③ CSOメッセージでは、社会的価値と経済的価値の同時創造と、中期環境目標の実現に向けた、
私自身のコミットメントを発信させていただきました。
- ④ また、環境コストについては、財務インパクトの見通しを示してほしいとお声もいただいており、
今回の中期計画では、一定の前提を置いて2030年度に300億円の環境対策コストを反映しました。
- ⑤ 依然としてSAFの価格や供給量などの不透明な要素は多くありますが、
環境コストを社会全体で公平に負担しあえる仕組みと市場の構築に主体的に取り組み、
環境対策と利益目標の両立を目指していきます。

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/>)



©ANAHD2026

13

- ① 安全パートです。
- ② 今年の4月に、航空局より、整備作業における不適切事案に関する業務改善勧告を受けました。
- ③ 本件は、2024年の厳重注意に対する再発防止策を講じていた中での、同様の事案であり、安全管理システムが十分に機能しなかったと重く受け止めております。
- ④ 「安全は経営の基盤であり、社会への責務である」という「グループ安全理念」を一層強く認識し、過去の対策も含めて「表面的な対策にとどまっていないか」を深く掘り下げると共に、全社一丸となって、安全文化の再醸成に取り組んでいきます。
- ⑤ また、今回の業務改善勧告を受けた速やかな情報開示の不足に対し、議決権行使を通じて、一部の株主から厳しいご指摘とご判断を頂きました。社会からの信頼で成り立つ航空インフラ企業としての責務を改めて認識し、迅速かつ透明性の高い情報開示に努めてまいります。

ポイント

取締役会議長を軸に、それぞれの立場からガバナンス向上への取り組みや考えを説明

取締役会議長メッセージ



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

中期戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。

ANAは、2023年中期経営戦略を策定し、その実行に取り組んでいます。この戦略は、中期経営戦略の成否に決定的な影響を及ぼすのは、経営者の意思と実行力です。



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材の力でグループの持続的成長へ挑む

元社外取締役 山本 健士

社外取締役
山本 健士

山本 元社外取締役(前人事諮問・報酬諮問委員会委員長)

中長期的な**企業価値向上**や**安全指標と連動した役員報酬体系を構築**。健全なインセンティブと合わせた**実効性と透明性を解説**

P.101



ガバナンス強化と規律ある投資の徹底、持続的成長と企業価値向上を実現

元社外取締役 峰岸 真彦

社外取締役
峰岸 真彦

峰岸 社外取締役(独立役員)

社外からの視点を意識し、戦略の実行における**取り組むべき課題とそれを支える執行と監督の仕組みの強化**について発信

P.107-108

片野坂 取締役会議長

P.91-92

権限委譲とKPIのモニタリングを通じ、戦略実行のスピードと達成の蓋然性を高めると共に、**変化に強い経営体制の構築**に向け、取締役会の実効性を説明

- ① ガバナンスパートです。
- ② 昨年度の統合報告書に対しての投資家・有識者の皆さまからのフィードバックでは、取締役会の実効性や役員報酬体系の透明性に関する記載の充実を求めるお声を多くいただきました。
- ③ 取締役会議長の片野坂のメッセージでは、中期戦略の蓋然性を高めるための権限移譲とKPIモニタリング体制の構築などと合わせ、リスクマネジメント体制による変化に機動的に対応する仕組みなど、取締役会の実効性向上に向けた取り組みを解説しています。
- ④ 元社外取締役で報酬・人事諮問委員長を務めていただいた山本氏には、経営が株主目線での価値創造にコミットするための役員報酬制度の改定を主導いただきました。また、取締役会での安全に対する厳しいご意見なども振り返り、経営人財の育成も含めた攻めと守りの両面でのガバナンスが重要とのコメントを頂きました。
- ⑤ 峰岸社外取締役には、株主目線での取締役会の実効性向上に向けた課題と、経営議論の状況を説明いただきました。これらは、「バックカスティング思考の徹底」と「緻密なリスク管理」による戦略のモニタリング、規律ある投資の徹底など、中期戦略の実行における執行と監督の仕組みの強化につながっています。

				
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）	

©ANAHD2026

15

- ① 最後になりますが、当社の統合報告書の変遷についてまとめています。
- ② 直近の統合報告書の見どころや注力点は、スライドに記載のとおりですが、昨年度は、特に人財領域の開示を拡充したことで、日経統合報告書アワードでサステナブル大賞を受賞することができました。
- ③ 今後も、統合報告書を通じて、当社グループの成長ストーリーやガバナンスへの理解を深めていただくとともに、投資家の皆様とのエンゲージメントを積極的に推進してまいります。

私からの説明は以上です。ご清聴ありがとうございました。

免責事項

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

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

当資料はホームページでもご覧いただけます。

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

株主・投資家情報 ➡ I R 資料室 ➡ 決算説明会資料

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

Ｅメール : ir@anahd.co.jp