

# A N Aホールディングス株式会社 社会的インパクトの可視化に向けた取り組み

2025年9月25日

財務企画・IR部  
五十嵐 久人



# 1. ANAグループの概要



グループ従業員数  
44,019人  
(2025年3月末)



ANA's Way Survey  
(=ANAグループ社員意識調査)  
平均スコア 3.98  
(2024年度)



ANAマイレージクラブ会員数  
4,400万人  
(2025年3月末)

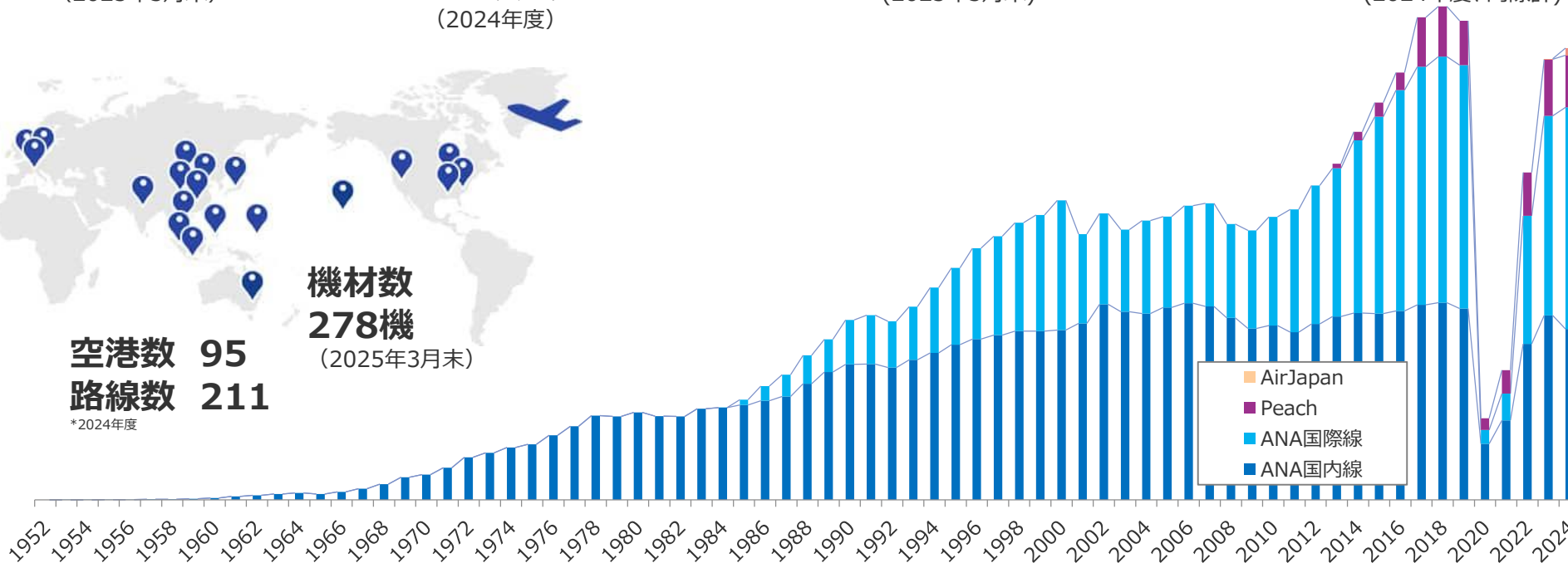


旅客数  
6,160万人  
(2024年度、内訳計)



空港数 95  
路線数 211  
\*2024年度

機材数  
278機  
(2025年3月末)



SKYTRAX社  
最高評価  
「5スター」  
12年連続受賞  
(2024年度)



1952-  
民間航空会社として、  
2機のヘリコプターで  
事業を開始



1986-  
東京ーグアム線で  
初の国際線定期便  
を運航



1999-  
スターアライアンスへ  
加入、国際線ネット  
ワークを拡大



2013-  
持株会社制へ移行

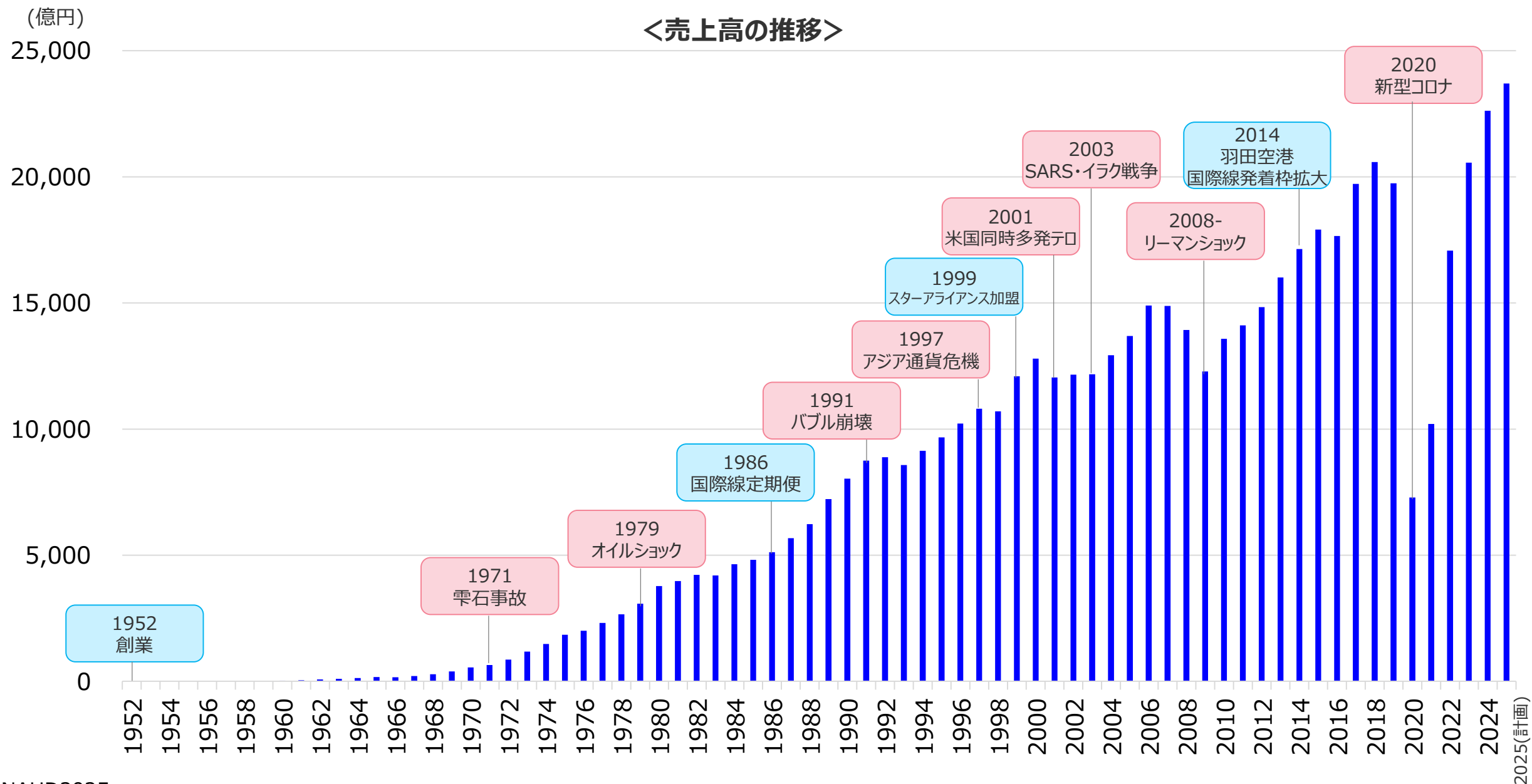


ボーイング787型機の  
ローンチカスタマーで  
世界最大のオペレーター



2022年12月に  
創業70周年を迎え  
現在は  
73年目

## 2. コロナ禍を乗り越え、再び成長へ



経営ビジョンを  
具体化する

ANAグループ経営ビジョン

# ワクワクで満たされる世界を



具体的な  
提供価値は？

私たちは、空からはじまる多様なつながりを創り、  
**社員・お客様・社会の可能性を広げていきます。**

“ワクワク”は、人を動かすエネルギー。

それは人から人へと伝わり、世界をあかるく元気にする。

私たちは、空の可能性を信じ、ヒト・モノ・コトをつなぐことで、これまでたくさんの笑顔と歓びに出会ってきた。

そして今、新しい未来に向けて、次のワクワクを生み出す。

移動をもっと楽しいものにできないか、モノの運び方を新しくできないか、心躍る日常を届けられないか、

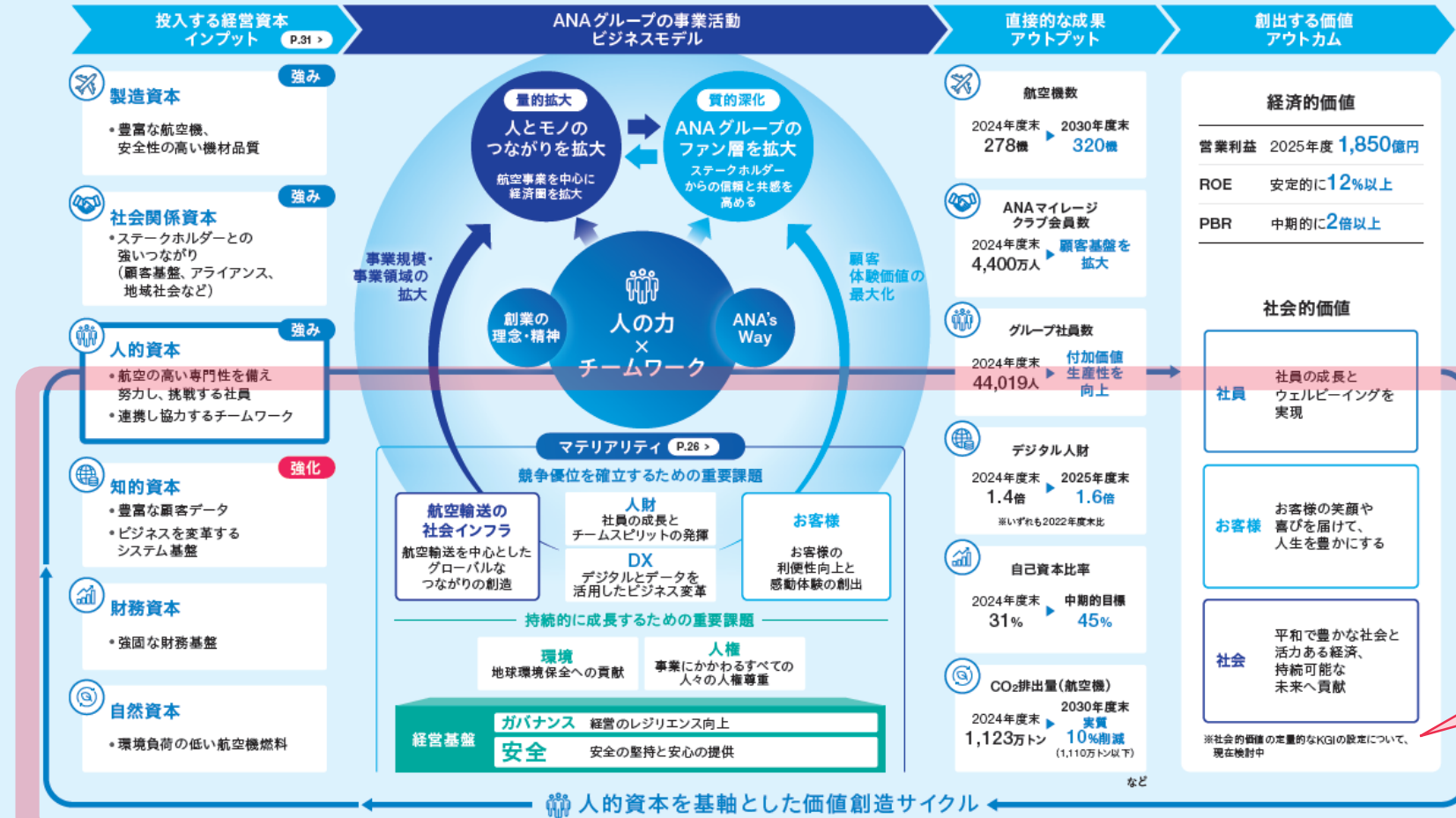
どこまでも地球にやさしくなれないか。これまで以上の空の体験とともに、驚きと感動を創りたい。

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

一人ひとりの胸を高鳴らせ、ワクワクで世界を満たそう。

## 価値創造プロセス

今般、ANAグループの事業活動(ビジネスモデル)を中心に価値創造プロセスを再整理しました。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。



人的資本を基軸とした  
企業価値向上ストーリーを強化

社会的価値のKGIを設定する

## 5. 企業価値向上ストーリーを創る ①ANAグループが生み出す社会的価値を可視化

ANAグループが目指す未来をより具体化するため、  
経営ビジョン「ワクワクで満たされる世界を」の具体像について、経営層で深掘りして議論

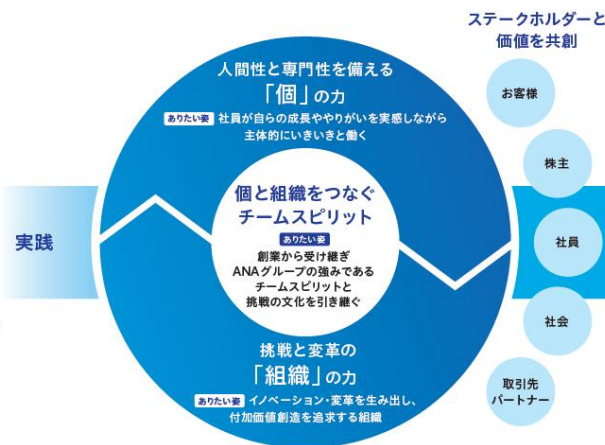
### 目指す企業像

#### 目指す企業像

ANAグループは、創業の精神を受け継いだグループ行動指針「ANA's Way」をもとに、人間性と専門性を備える「個」の力と、挑戦と変革の「組織」の力を発揮しながら、「早く※、快適で、楽しい」価値を生み出し続けることを目指します。様々なステークホルダーと密にコミュニケーションを図りながら信頼関係を構築し、新たな価値を共創していきます。

#### グループ行動指針 ANA's Way

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



#### 目指す企業像

人とモノの  
つながりを拡大し、  
「早く※、快適で、楽しい」  
価値を生み出し続け、  
ステークホルダーに  
信頼される企業

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



9

### 目指す社会像

#### 目指す社会像

ANAグループは、経営ビジョン「ワクワクで満たされる世界を」の実現に向けて、人々の交流や物流などにかかわる様々な価値を提供していきます。空からはじまる多様なつながりを創り、人々に笑顔や喜び、驚き、感動を生み出すことを通じて、社員・お客様・社会の可能性を広げ、平和で豊かな社会、活力ある経済、持続可能な未来へ貢献していきます。

#### ANAグループ経営ビジョン

私たちは、空からはじまる  
多様なつながりを創り、  
社員・お客様・社会の可能性を  
広げていきます。



#### 提供価値



#### 目指す社会像

平和で豊かな社会、  
活力ある経済、  
持続可能な未来へ貢献

すべての人が  
幸せで豊かな  
暮らしを送る

世界の人々が  
つながり、交流し、  
相互理解を深める

持続可能な社会

10

## 6. 企業価値向上ストーリーを創る ②企業価値向上のメカニズムを明確化

企業価値向上のメカニズムをより明確化するため、  
ビジネスモデルや、マテリアリティと企業価値向上との連関を整理

### ビジネスモデル

#### ANAグループのビジネスモデル

ANAグループのビジネスモデルは、「人とモノのつながりの拡大」と「ファン層の拡大」を両輪として推進しています。強みを活かしながら積極的に成長戦略を推進し、量的拡大と質的深化の相乗効果を生み出すことを通じて、企業価値の向上を実現していきます。

#### 事業規模・事業領域の拡大

- ネットワークの拡大、便数の増加
- 新たな移動機会の創出
- 経済圏の拡大など

移動・輸送の選択肢拡大

顧客数の増加

固定費比率の低減

#### 量的拡大

人とモノの  
つながりを拡大  
航空事業を中心に  
経済圏を拡大

- 路線・便数の拡大による顧客利便性の向上
- コスト効率改善によるサービス・品質のさらなる向上
- マーケティング・ブランド力向上によるブランド力の強化

#### 質的深化

ANAグループの  
ファン層を拡大  
ステークホルダーからの  
信頼と共感を高める

#### 顧客体験価値の最大化

- 運航品質の向上
- 付加価値の高いサービスの提供
- マーケティング・ブランド力の強化など

リピーターの増加

単価向上

ロイヤリティ向上

- ライフタイムバリュー向上による需要の増加
- 収益性向上によるさらなる事業拡大
- ステークホルダーからの信頼を基盤とした持続的成長

#### 量的拡大を推進する上での強み

##### 1 国内外に広がる路線ネットワーク

航空便の利用者にとって、路線数や便数が多いほど選択肢が増え利便性が向上します。ANAグループは国内線・国際線ともに本邦エアライン最大の生産量・旅客数を有しています。成長の柱となる国際線事業では収益性の高い羽田空港の国際線発着枠において約3割の拠点を保有するほか、ルフトハンザ航空およびコナチタッド航空、シンガポール航空とのジョイントベンチャーなどで広範な路線ネットワークを展開し、お客様の利便性向上を図ります。

##### 2 コストマネジメント力

航空事業である航空事業において利益率を向上させるためには、固定費比率を低減し、利益分岐点を引き下げることが重要です。ANAグループはこれまで、積極的な事業拡大によりコスト削減に向けた取り組みを推進し、コストマネジメント力を発揮するとともに、いくつものリスクイベントを乗り越え、収益性の向上を実現してきました。

##### 3 旅客機とフレイターを活用したコンピネーションキャリア

ANAグループの貨物事業は、貨物専用機（フレイター）と旅客機の貨物スペースのネットワークを併せ持つコンピネーションキャリアとしての特徴を有しています。需要動向に応じて柔軟に供給量を調整しながら、今後も増加が見込まれるアジア・北米間の物流を最大限に取り込んでいく予定です。コロナ禍では旅客機が減少する中、貨物需要を最大限に取り込む供給体制を構築したこと、貨物収入が運送売上高の減収の下支えとなりました。

#### 質的深化を推進する上での強み

##### 1 人とチームワークによる高い品質・サービスの提供

高度の専門性を備えた様々な職種の従業員が個々のスキルとチームワークを発揮することで、安全性・定時性・快適性をはじめとする高品質のオペレーションや、日本らしいおもてなしのサービスなどで差別化を図っています。ANAは英国の格付機関SKYTRAX社から、空港スタッフと客室乗務員の高いサービス品質が評価され、2025年6月「Best Airline Staff Service in Asia」を受賞しました。（5回連続10回目）

##### 2 マイルを活用した顧客ロイヤリティの向上

安全・安心でお客様に寄り添ったサービス提供を前提としながら、ANAマイレージクラブ（AMC）を活用して顧客ロイヤリティの向上に努めています。AMCの会員数は2025年3月末時点で約4,400万人まで増加しました。ダイヤモンド・プラチナ・ブロンズのプレミアムメンバーには、より高品質で洗練されたサービスを提供することで、ロイヤルカスタマーを増やし長期的かつ安定的な売上増に貢献しています。

##### 3 高いブランド力

ANAグループは「お客様視点」に徹底的にこだわり、ANA・Peach・Air Japanのマルチブランド戦略を推進しながら、グループ全体で多様化する顧客ニーズに対応しています。ANAは2024年、SKYTRAX社から世界最高評価（5スター）に12年連続で認定されたほか、APEX®が主催する「WORLD CLASS RATING」において、最高評価の「WORLD CLASS」を初受賞しました。

※北米を拠点とする世界最大のエアライン業界団体の一

13

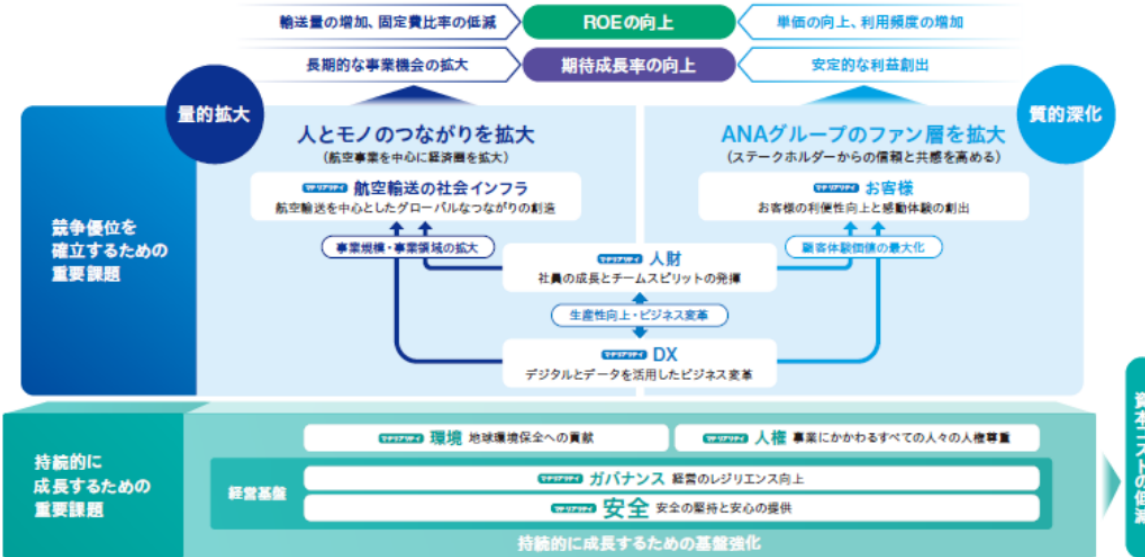
### マテリアリティとビジネスモデル・企業価値との関係

#### マテリアリティの再特定

#### マテリアリティとビジネスモデル・企業価値との関係

今般、新たに特定したマテリアリティは、従来のマテリアリティに対する投資家・関係者からの指摘事項も踏まえ、ビジネスモデルや企業価値との連関についても、深く議論・検討した上で設定しました。競争優位を確立するための4つの重要課題は、「人とモノのつながりを拡大」と「ANAグループのファン層を拡大」という当社グループのビジネスモデルを推進することを通じて、量・質の両面から、ROEや中期成長率の向上につながると考えています。また、持続的に成長するための4つの重要課題は、当社グループの経営にとって重要な基盤を強化することを通じて資本コストの低減につながると考えています。今後策定する中期経営戦略では、これらの考えに基づき、企業価値向上の実現に資する戦略や取り組み、KPIの設定を検討していきます。

$$\text{企業価値の向上 (PBRの向上)} = \frac{\text{ROEの向上 (ROEの向上)} \times \text{単価の向上・利用頻度の増加}}{\text{資本コストの低減} - \text{期待成長率の向上}}$$



28

## 7. 企業価値向上ストーリーを創る ③非財務と財務のつながりを可視化

人財がどのような経路で財務価値を生み出すかを可視化するため、520種類の指標データを用いた「価値関連性分析」を実行

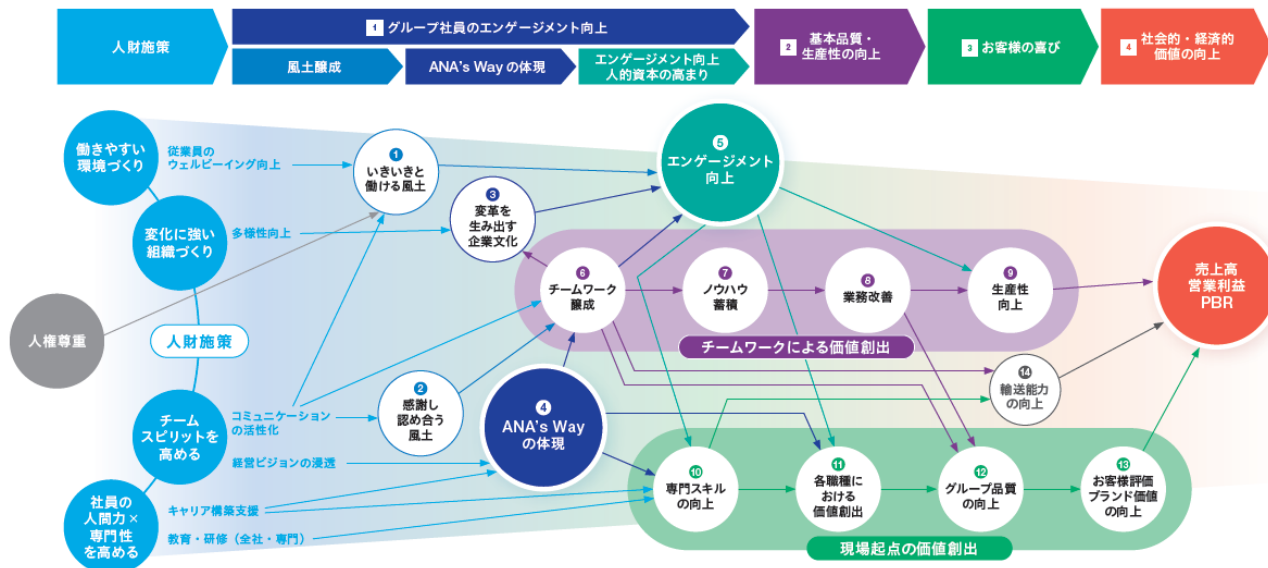
### 人財領域の価値関連性分析

人財戦略(人的資本)

#### 人的資本の最大化による価値創造(価値関連性分析)

人財領域における価値関連性分析の結果、「チームワークの醸成」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する価値創造サイクル」に沿ったつながりとなっています。また、当社グループが重視する「ANA's Wayの体現」や「エンゲージメント向上」は、他の価値との相関関係がとりわけ多く、価値創出プロセスにおける重要なハブとなっていることも確認されました。

#### 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)



※分析実行: アビームコンサルティング株式会社「Digital ESGサービス」 ※矢印(→)は相関関係が実証された連鎖(実証にはは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)  
※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)

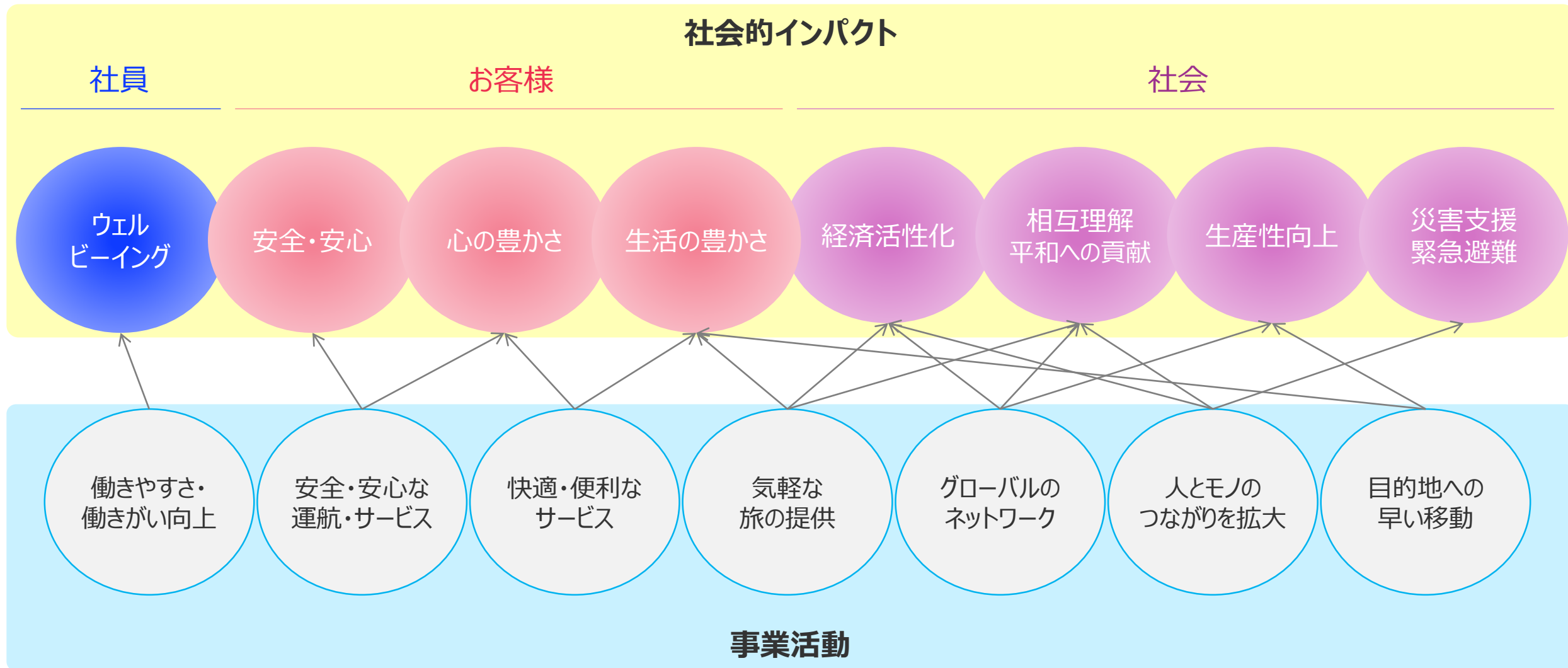
47

当社独自の人的資本レポート(2025年3月発行)  
「Human Capital Story Book」



## 8. ANAグループが生み出す社会的インパクトとは？

どのような社会的インパクトを社内外に訴求するか、現在検討中



| 項目     | 課題・留意点                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 算出ロジック | <p><b>1) 論理の矛盾や飛躍がないか</b></p> <p><b>2) 何と比較するのか？</b><br/>         例) 「早い移動の提供」による社会的インパクト<br/>         ①他交通モードとの比較（飛行機は船と比べて速いことを訴求）<br/>         ②他社便との比較（定時性が高いことによる価値を訴求）<br/>         ③自社の経年比較（新規地点への就航により経由便より早く移動できることを訴求）</p> <p><b>3) 算出された金額は経済的価値ではないか？</b><br/>         例) 機内や空港でお客様が感じる幸福感 → 航空券代に含まれている？</p> |
| データ    | <p><b>1) データが存在するか、利用可能か、実績を毎年収集できるデータか（収集難易度）</b></p> <p><b>2) 元データとして使用することが適切なデータか（信頼性・正確性）</b><br/>         ・学術的な信頼性や評価、アンケートの母集団・前提</p> <p><b>3) 算出ロジックに当てはめるのにふさわしいデータか（適合性・妥当性）</b></p> <p><b>4) 将来の予測データや自社の目標値はあるか（管理可能性）</b><br/>         ・目標を設定できない(しない)場合、経営目標としては不適當</p>                                     |

以下の点に留意しながら、今後ストーリーを検討する予定

### 1. 自社のビジネス固有の提供価値か？

- ✓ 自社のビジネスが社会に提供する価値を端的に表せるか
- ✓ 自社の強みやビジネスモデル、マテリアリティとのつながり

### 2. 従業員や投資家が共感できるストーリーか？

- ✓ 経営理念、経営ビジョンとの整合性
- ✓ 例) 災害支援、緊急避難による安全・安心の確保 → ×災害などが起こることを前提としたストーリー

### 3. 自社に都合の良いポジティブインパクトのみを訴求していないか？

- ✓ 航空機の運航に伴うCO<sub>2</sub>排出によるネガティブインパクトも測定・説明する

ご清聴ありがとうございました

