



ANAグループの社会的インパクトの取り組み

2026年10月2日

ANAホールディングス株式会社
財務企画・IR部 南 尚樹

ANAグループの概要



グループ従業員数
47,826人
(2026年3月末)



ANA's Way Survey
平均スコア 4.04
(2025年度)



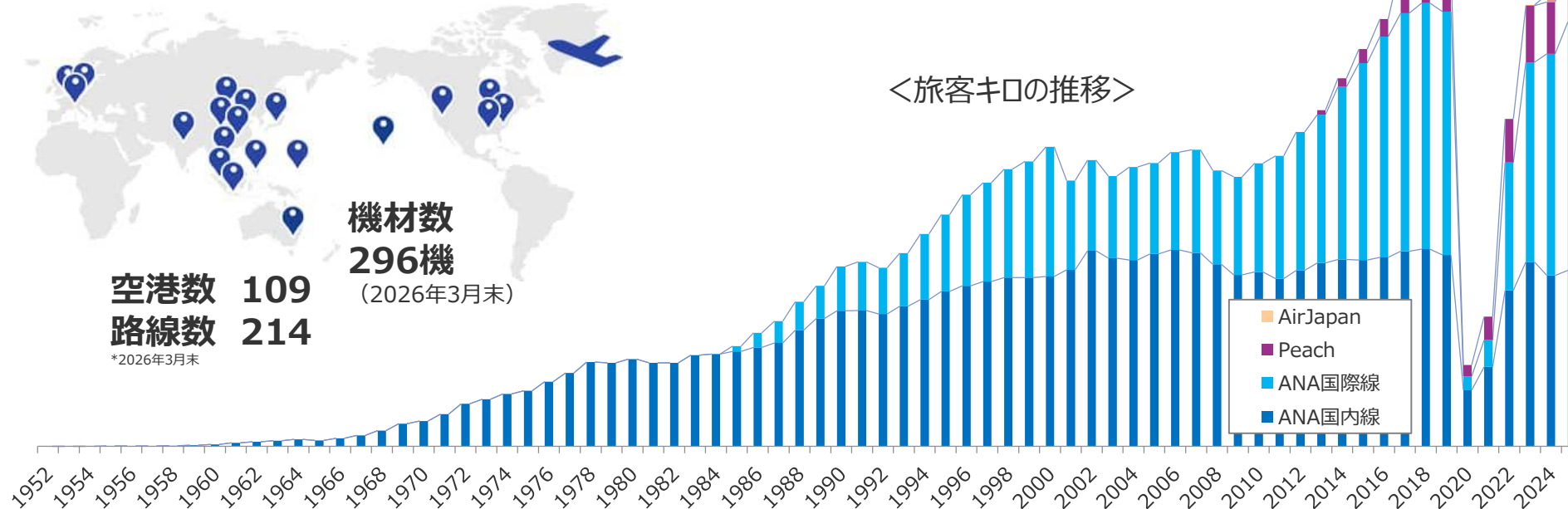
ANAマイレージクラブ会員数
4,700万人
(2026年3月末)



旅客数
6,460万人
(2025年度、内訳計)



SKYTRAX社
最高評価
「5スター」
13年連続受賞
(2025年度)



機材数
296機
(2026年3月末)

空港数 109
路線数 214
*2026年3月末



民間航空会社として、
2機のヘリコプターで
事業を開始



東京＝グアム線で
初の国際線定期便
を運航



スターアライアンスへ
加入、国際線ネット
ワークを拡大



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
74年目

投資家・有識者からの指摘

- ✓ ANAグループがどのような未来像・社会像を描いているのか、見えづらい
- ✓ 独自のビジネスモデルが特定しきれているか
- ✓ マテリアリティと事業戦略、企業価値とのつながりが不明瞭
- ✓ 人的資本と企業価値の関係性を定量的に示してほしい

「独自の企業価値向上ストーリー強化」の取り組みを加速するきっかけに

2024年度

2025年度～

価値観
長期戦略

1. 価値創造ストーリーの強化

- 「2035年に目指す姿」の経営議論
- 目指す企業像・社会像の明確化
- マテリアリティの再特定
- ビジネスモデルの特定
- **社会的インパクトの定量化**

実行戦略

2. 人的資本経営の推進

- 人財への投資を起点とした価値創造サイクルの推進
- 経営層と社員との対話促進
- 付加価値生産性指標
- **価値関連性分析(人的資本と財務価値のつながり可視化)**
- 人的資本レポート「Human Capital Story Book」の発行

成果とKPI

ガバナンス

3. ステークホルダーとの対話強化

- 投資家との対話機会の拡充
- 社内IRの強化

4. 「価値創造ロードマップ2030」の公表

- 株価・企業価値向上を意識した戦略
- マテリアリティと事業戦略の連関強化
 - ・人財戦略と付加価値生産性指標
 - ・DX戦略の強化と効果額の明確化
 - ・環境コストの開示による予見可能性の向上

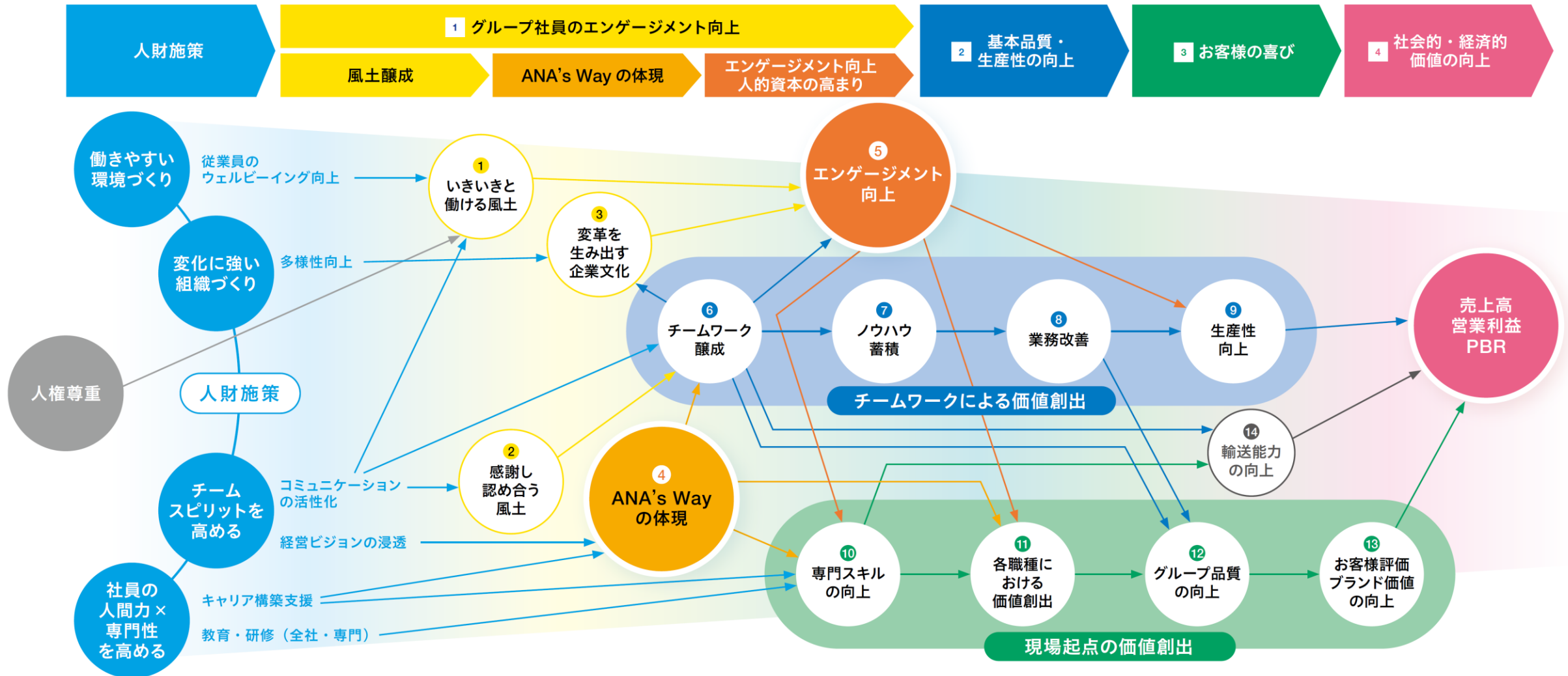
5. ガバナンス・経営管理の強化

- ロジックツリーの策定
- KPI/CSFマネジメントの導入
- 事業別ROIC管理の導入
- 開示セグメントの変更(2027年度から)

価値関連性分析

～人財施策と売上・利益とのつながりを可視化するため、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)

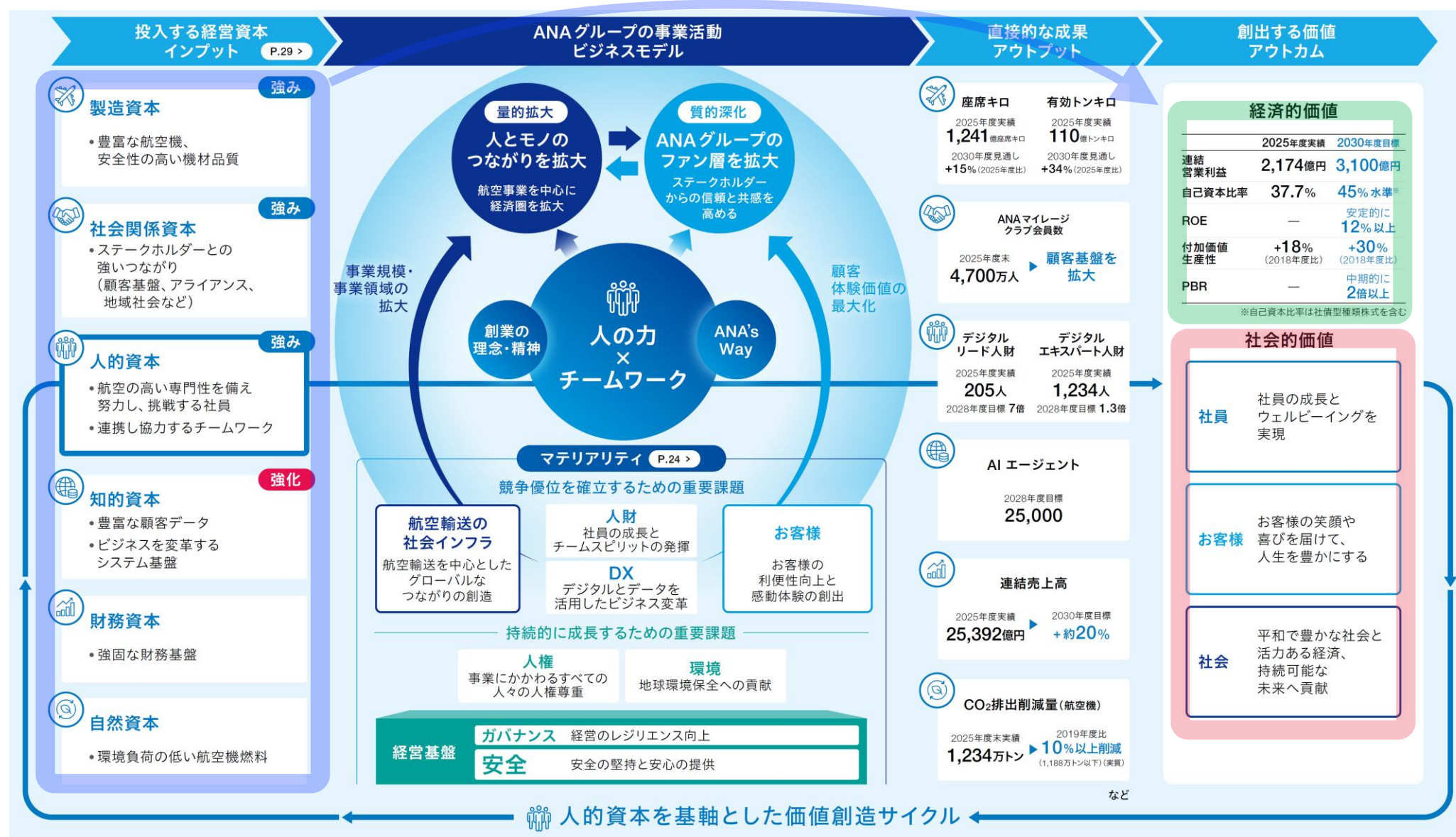


※1 分析実行: アビームコンサルティング株式会社「Digital ESG Platform」 ※2 矢印(→)は相関関係が実証された連鎖(実際にはほかにも多数の連鎖が確認されたが、主な連鎖のみを表示した)。

※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)。

価値創造ストーリーの強化

～ANAグループが生み出す社会的価値とは何か？ 経済的価値と社会的価値の同時創造とは？ が残された課題に～



投資家の視点

ANAグループが生み出す社会への提供価値を定量的に示し、価値創造ストーリーの解像度を高めることで、中長期的な企業価値向上への確信(納得感)を醸成する

企業価値向上ストーリーの解像度向上



社員の視点

ANAグループで働く意義や自らの業務の社会への貢献を明確に示すことで、経営ビジョンを自分事化し、誇りを持って挑戦し続ける組織文化の醸成とエンゲージメント向上を図る

従業員エンゲージメントの向上



社会的インパクト
のプロジェクト実行

1. 社会的価値の洗い出し

社会的価値のロングリストを作成
(航空事業が生み出す価値に限定)



55項目

2. データ収集・算出ロジック検討

各インパクトを金額換算

$$\text{A} \times \text{B} \times \text{C} = \text{XXX億円}$$

28項目

3. ストーリー化

開示に向けてストーリーを整理



8項目

＜絞り込みの視点＞

- ・経営戦略上の重要度
- ・定量化の実現可能性

＜集約・整理の視点＞

- ・経営ビジョンで目指す姿
- ・項目同士の主従関係

社会的インパクトの定量化①

～中期経営戦略の公表時に、グループCEOから資本市場へ発信。統合報告書2026で実績をアップデート～



ワクワクで満たされる世界を

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

経営ビジョン
(目指す姿)

世界の平和と経済活性化へ貢献

「早く、快適で、楽しい」価値を生み出し続ける

社会的インパクト
約 3.2兆円


交流・物流による
経済活性化と社会の絆の強化
5,600億円


安全安心で快適な移動による
心の豊かさ向上
1兆9,900億円


早い移動による
時間価値の創出
6,300億円

ビジネスモデル

事業規模・事業領域の拡大

量的拡大

人とモノの
つながりを拡大



質的深化

ANAグループの
ファン層を拡大



顧客体験価値の最大化

社会的インパクトの定量化②

～インパクトの内訳詳細に加えて、ネガティブインパクトや今後の方針についても明示～



ANAグループが目指す姿	社会的インパクト	項目	金額（億円）
人々の往来や物流を通じて、 世界と日本の平和と活力ある経済へ貢献	交流・物流による 経済活性化と社会の絆の強化	相互理解促進による世界平和・経済発展への貢献	2,587
		グローバルな物流サービス提供による貿易・経済活性化への貢献	1,864
		航空インフラを担うことによる発展途上国の経済格差解消	1,155
「早く、快適で、楽しい」価値を通じて、 世界の人々の心豊かな暮らしに貢献	安全安心で快適な移動による 心の豊かさ向上	航空便の利用により創出する移動先での幸福実感	36,178
		空港・機内での安心感や期待を超えた非日常体験の創出	4,494
		家族・友人への訪問を通じた社会的つながりの実感	2,370
Total Impact [A]			48,648
航空事業 売上収益 [B]			23,132
[A]-[B]			25,516

※上記以外の社会的インパクト（※定量化の前提となる比較対象が他項目と異なるため、上記に含めず）

ANAグループが目指す姿	社会的インパクト	項目	金額（億円）
「早く、快適で、楽しい」価値を通じて、 世界の人々の心豊かな暮らしに貢献	早い移動手段による 時間価値の創出	他の交通モードより早く到着できることによるビジネス・交流の機会創出など	6,397

※2024年度実績をもとにアビームコンサルティング(株)と共同で算出、早稲田大学の柳良平教授が監修しました

※算出に必要なマクロデータは、世界各国や政府機関などの公的機関の公開データや、国内外の査読済み学術論文を出所としています

※上記のほか、航空事業のCO₂排出によって社会・環境に与えるネガティブインパクト(△4,670億円)を認識しており、トランジション戦略の実行により当該影響額の低減に取り組みます

※前項に記載した「心の豊かさ向上」のインパクト額は、上記3項目の合計額(約4.3兆円)から航空事業の売上収益(約2.3兆円)を控除した金額です

※算出ロジックの詳細や社会的インパクト定量化に関する課題については、統合報告書等での開示や投資家・有識者との対話を通じて適宜共有・議論の上、必要に応じて見直しを実施します

人的資本の強化の可視化

～社会的インパクトの定量化に課題がある中での、人的資本強化にむけた施策の進捗可視化～

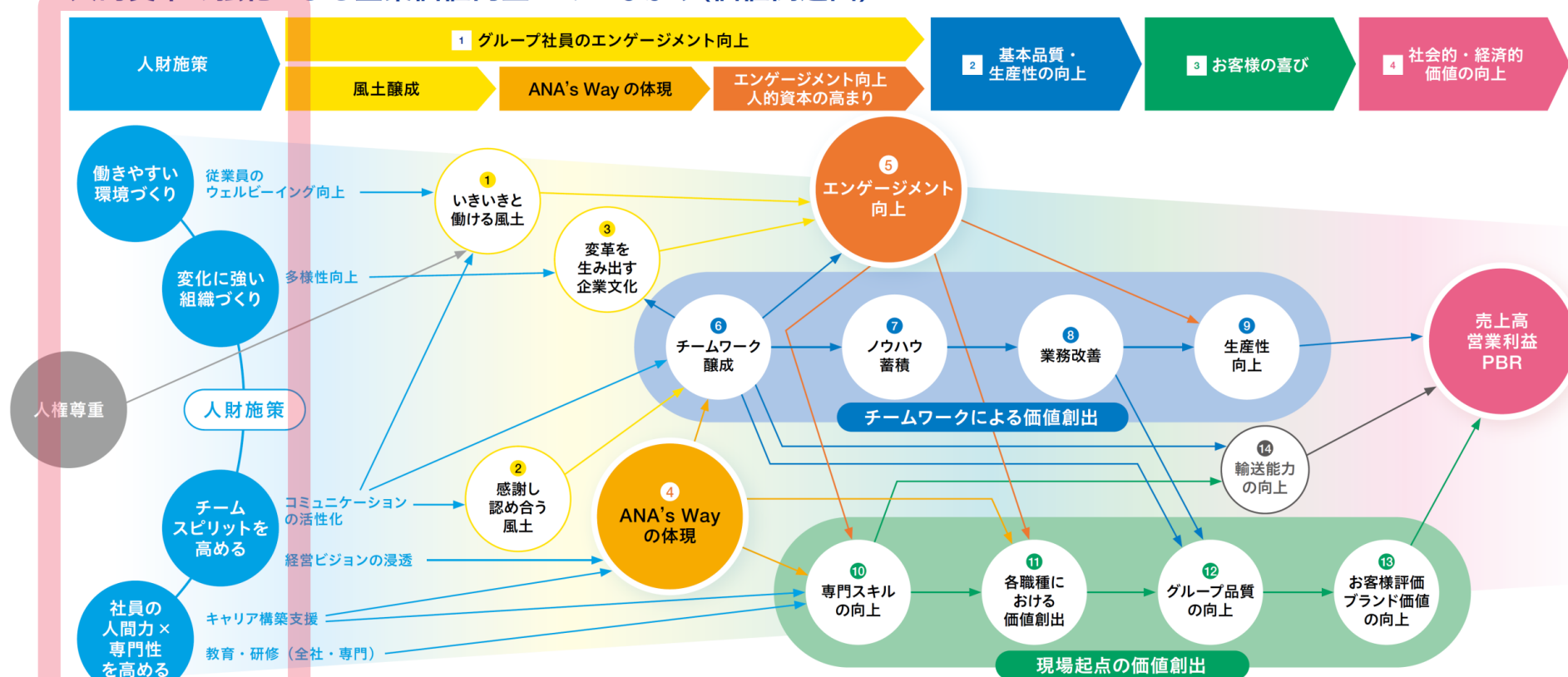
【社外】 4つの人財施策の柱に対し、施策・指標・目標を設定し、統合報告書にて開示

【社内】 ダッシュボードでタイムリーに可視化し、KPIマネジメント体制で進捗管理

人財施策の4つの柱

- 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

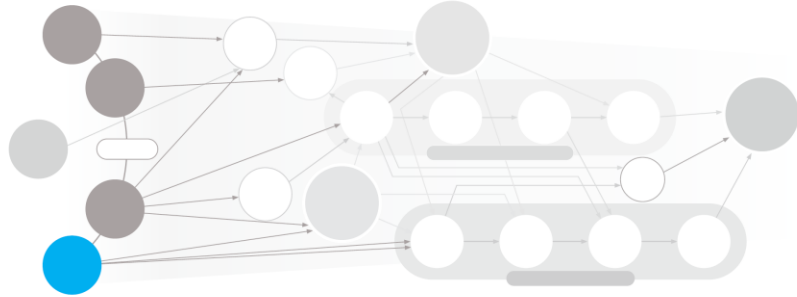
人的資本の強化による企業価値向上へのつながり(価値関連図)



※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)。

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、専門性向上やリスキ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)

個の力の体現度

【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

Appendix

社会的インパクト (大分類)		社会的インパクト (中分類)	詳細ロジック	算出ロジック	インパクト額 (億円)	インパクト額 小計(億円)	インパクト額 合計(億円)
1	交流・物流による 経済活性化と社会の絆の強化	相互理解促進による 世界平和・経済発展への貢献	相互理解促進による世界平和・経済発展への 貢献_訪日外国人	日本への再訪意向を持った訪日外国人レジャー旅客数*1×訪日 旅行における平均観光消費額	1,644	2,460	5,247
			相互理解促進による世界平和・経済発展への 貢献_日本発旅客	他国への再訪意向を持った日本発のレジャー旅客数*1×海外旅行 における平均観光消費額	816		
		グローバルな物流サービス提供による 貿易・経済活性化への貢献	物流サービス提供による粗付加価値誘発効果	貨物売上高をインプットとして、物流サービス提供による粗付加価 値誘発効果（GDP貢献）を産業連関表より算出	1,795	1,795	
		航空インフラを担うことによる 発展途上国の経済格差解消	ANAグループの旅客移動による FDI増加額_東南アジア	東南アジア便のビジネス旅客数*1 ×旅客1人あたりのFDI(海外直接投資)増加額	922	991	
			ANAグループの旅客移動による FDI増加額_インド	インド便のビジネス旅客数 ×旅客1人あたりのFDI(海外直接投資)増加額	68		
2	安全安心で快適な移動による 心の豊かさ向上	航空便の利用により創出する 移動先での幸福実感	フライトを通じて実現する移動先での幸福・喜 び・興奮	国際線・国内線*2のレジャー旅客数*1×レジャー旅客の旅行先での 活動時間×幸福・喜び・興奮感情への支払意思額	31,348	31,348	37,003
		空港・機内での安心感や 期待を超えた非日常感の創出	期待を超えた非日常体験_ANA国際線	空港・機内で「快適、楽しさ、特別感」を感じた旅客数（国際線・ 国内線のCX Surveyの当該シーンで高スコアの割合）×サービス 提供時間×余暇時間の価値	109	3,449	
			期待を超えた非日常体験_ANA国内線		348		
			空港・機内での安心・平静	空港・機内で安心・平静の感情を感じたお客様の数*1 ×(平均空港滞在時間+平均フライト時間)×安心・平静感情への 支払意思額	2,991		
		家族・友人への訪問を通じた 社会的つながりの実感	家族・友人訪問を通じた社会との繋がり創出の 価値_国際線	国際線・国内線のVFR旅客数*1×孤独感解消割合 ×孤独感解消によるウェルビーイング向上額	558	2,205	
			家族・友人訪問を通じた社会との繋がり創出の 価値_国内線		1,647		
3	早い移動手段による 時間価値の創出	他の交通モードより早く到着できるこ とによるビジネス・交流の機会創出 など	他の交通モードより早く到着できることによるビジ ネス・交流の機会創出	お客様の総移動距離(旅キロ) *1÷他輸送モードと比較した早さ (時速差)×移動時間短縮の価値額	5,543	5,580	5,580
			他の輸送モードより貨物を早く輸送することによ る経済活性化	有償トンキロ×他輸送モードと比較した早さ(時速差) ×輸送時間短縮の価値額	36		
4	気候変動抑制	CO ₂ 排出量削減を通じた 気候変動抑制	航空事業を通じたCO ₂ 排出によって 社会・環境に与えるネガティブインパクト	CO ₂ 排出量* ×CO ₂ 排出量1トンあたりの社会・環境へのインパクト額	△4,107	△4,107	△4,107

*1 対象：ANAブランド+Peach *2 国内線は700km以上の路線の旅客数(航空機での移動が主流となる移動距離)

2030年度
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。

目指す
企業像

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

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

社会への
価値提供

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

本戦略での説明パート

収益性の向上

- ①国際旅客事業の持続的成長
- ②国際貨物事業の成長、ANA×NCAのシナジー創出
- ③国内旅客事業の構造改革

期待成長率の向上

- ①成田空港の拡張機会を捉えるための積極投資
- ②当社グループの強みである人的資本のさらなる強化
- ③DXによる高付加価値経営の推進

$$\text{PBR} = \text{ROE} \times \text{PER}$$

資本コントロール

- ①機動的な自己株式取得（発行済株式数の削減）
- ②資本配分の規律を強化（厳格化・最適化）

資本コストの低減

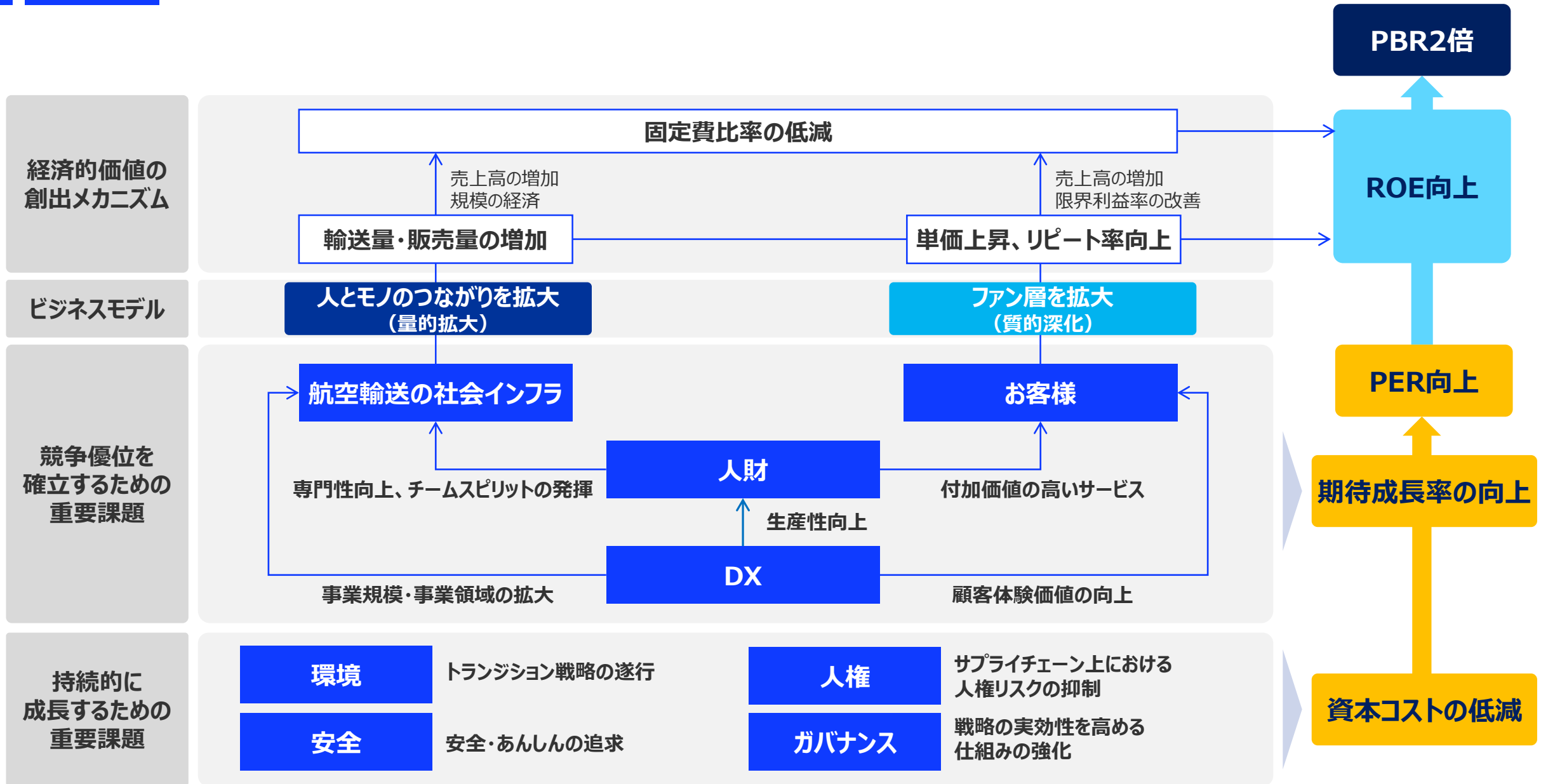
- ①有利子負債の着実な返済による財務リスクの低減
- ②社債型種類株式の活用による資本の入れ替え
- ③環境コストの定量化による財務ビジリティの向上
- ④業績ボラティリティの低減とダウンサイドリスクへの耐性強化

事業戦略

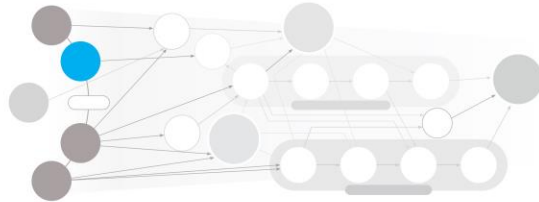
マテリアリティ
への対応

財務戦略

マテリアリティ
への対応



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。

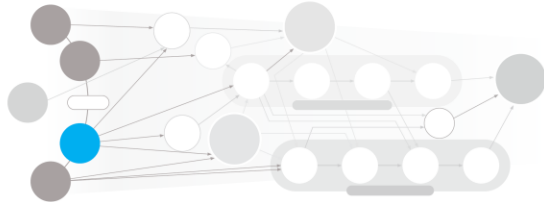


変革リーダー養成

- ・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。



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)を体现するため、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

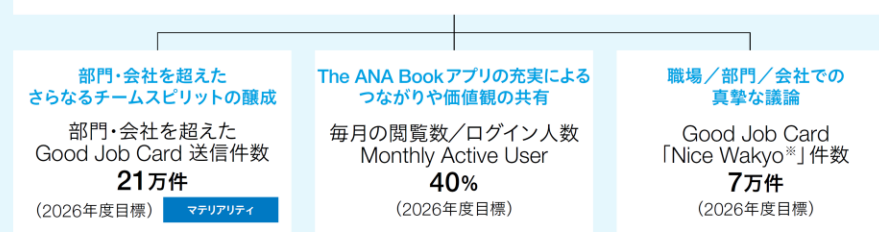
組織を超えて つながる	The ANA Bookアプリや交流会などを通じて「タテ・ヨコ・ナナメ」の関係を強化し、シナジー効果を発揮する
承認を広める	結果だけでなく「プロセス」や「行動」も認め合うことで、承認の輪をさらに広げる
和協の精神の進化	遠慮や忖度を超え、熱い議論を労使ともに実施。 成果達成に向けてチーム一丸となって取り組む

モニタリング指標(ANA's Way Survey)

チームスピリットの体现度

【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)



※「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]

日々の業務でかかわった仲間に対して、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

■ さらなる深化

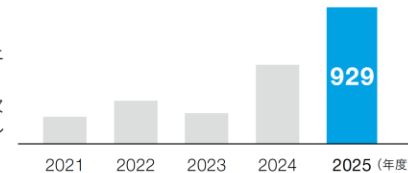
- ・所属や名前がわからない相手に対して、メッセージを伝える仕組みも導入
- ・委託先も含めた部門・会社を超えたさらなるチームスピリット醸成



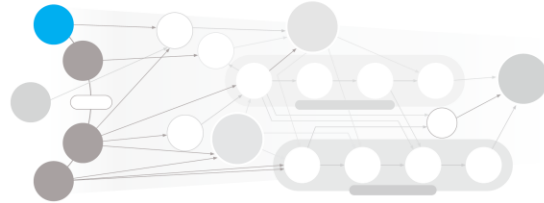
ANA's Way AWARDS

■ ANA's Way AWARDS 応募件数

- ・ANA's Wayを体现し、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



働く基盤の強化（働きやすい環境づくり）



- 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

豊かで幸せな人生の追求を目的に、自己実現や働きがい支援し、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)

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)

※ 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

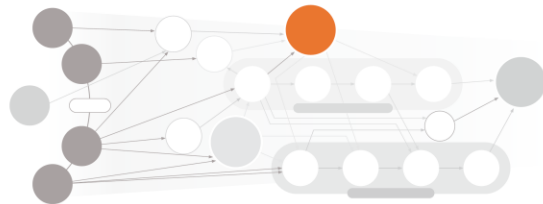
- ・エンゲージメント向上による持続的な成長基盤の確立
人事施策などの人的資本を起点とした価値創造サイクルの確実な循環によって、業界全体の魅力を向上
- ・ウェルビーイングの実現
中期健康経営計画に基づき、全グループ社員が心身ともに健康で、いきいきと個の力を発揮できる環境を整備
- ・人財の確保

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

⑤ エンゲージメント向上

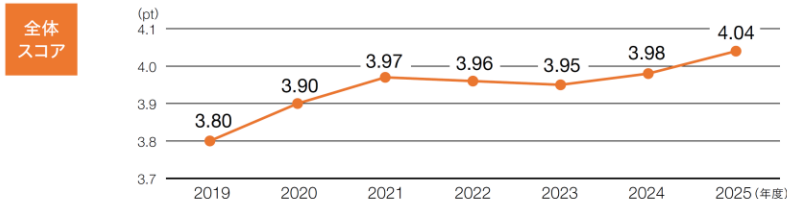


「ANA's Way Survey」(グループ社員意識調査)を実施し、グループ行動指針「ANA's Way」の理解度・体现度の確認に加えて、エンゲージメントに関する組織課題の発見と改善につなげています。2025年度はグループ従業員39,465人が回答(回答率95.9%)し、全設問の平均スコアは4.04(5点満点)と高い水準を維持しました。また、「私はANAグループで働いていることを誇りに思っている」のスコアが4.20となるなど、従業員が会社に対して高い愛着心を持ちながら働いていることもANAグループの経営基盤となっています。一方、「価値創造ロードマップ2030」の実現に向け、現行のANA's Way 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
2026年度以降	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
	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、伸びしろを可視化	「多様性の拡充」「真摯な議論」など、詳細要素を拡充
2026年度以降	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