



2026年1月30日

各 位

会 社 名 A N A ホールディングス株式会社  
代 表 者 名 代表取締役社長 芝 田 浩 二

(コード番号 9202 東証プライム)

問 合 せ 先 グループ総務部長 鷹 野 慎 太 朗  
(TEL. 03-6748-1001)

### 「2026-2028 年度 ANA グループ中期経営戦略」に関するお知らせ

当社は、「2026-2028 年度 ANA グループ中期経営戦略」について、本日開催の取締役会において決議いたしましたので、別紙のとおりお知らせいたします。

以 上

## 2026-2028 年度 ANA グループ中期経営戦略を策定

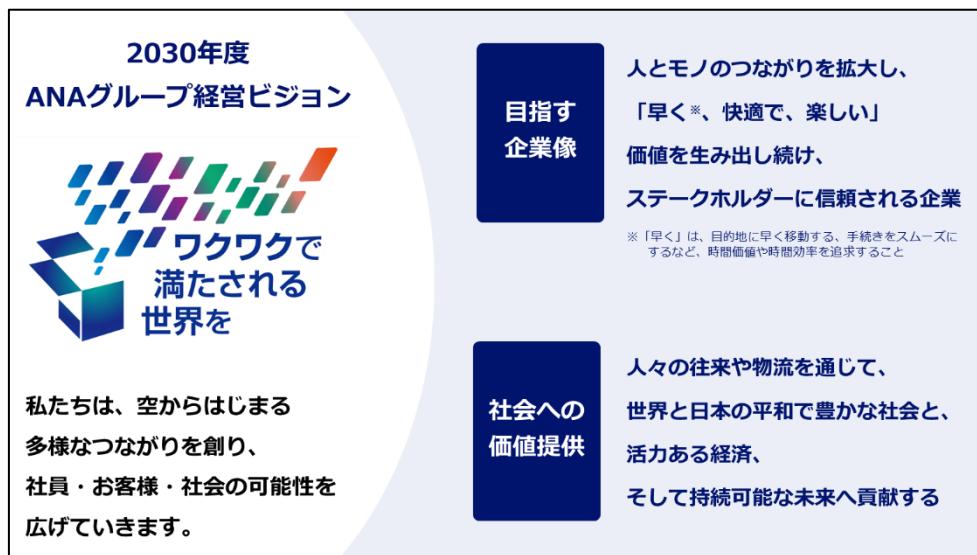
～ 2030 年のさらなる高みに向けて ～

世界の航空需要が伸び続ける中、最大のビジネスチャンスである 2029 年の成田空港の拡張を見据えた成長戦略を策定しました。「人とモノのつながりの拡大」と「ファン層の拡大」により、経済的価値と社会的価値を創出し、グループ経営ビジョン「ワクワクで満たされる世界を」実現します。

- 2030 年度までに、国際旅客事業の事業規模を 1.3 倍に拡大、強靭なネットワークで世界の需要を取り込みます。国際貨物事業も事業規模を 1.3 倍に拡大し、NCA との統合・シナジー効果 300 億円を創出、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ます。また、国内旅客事業は新機材の導入等により需給適合を一層進め、収益性を改善します。
- DX、航空機を中心に今後 5 年間で過去最大規模の 2.7 兆円の投資を計画するとともに、「デジタル」と「人の力」で価値創出を最大化します。
- 営業利益は 2028 年度に過去最高となる 2,500 億円に、さらに 2030 年度に 3,100 億円（営業利益率 10%）を目指します。

※投資家の皆様には「ANA グループ価値創造ロードマップ 2030」として、ANA グループコーポレートサイトで、ご紹介しております。

## 【経営ビジョン】ANA グループが 2030 年度に目指す姿

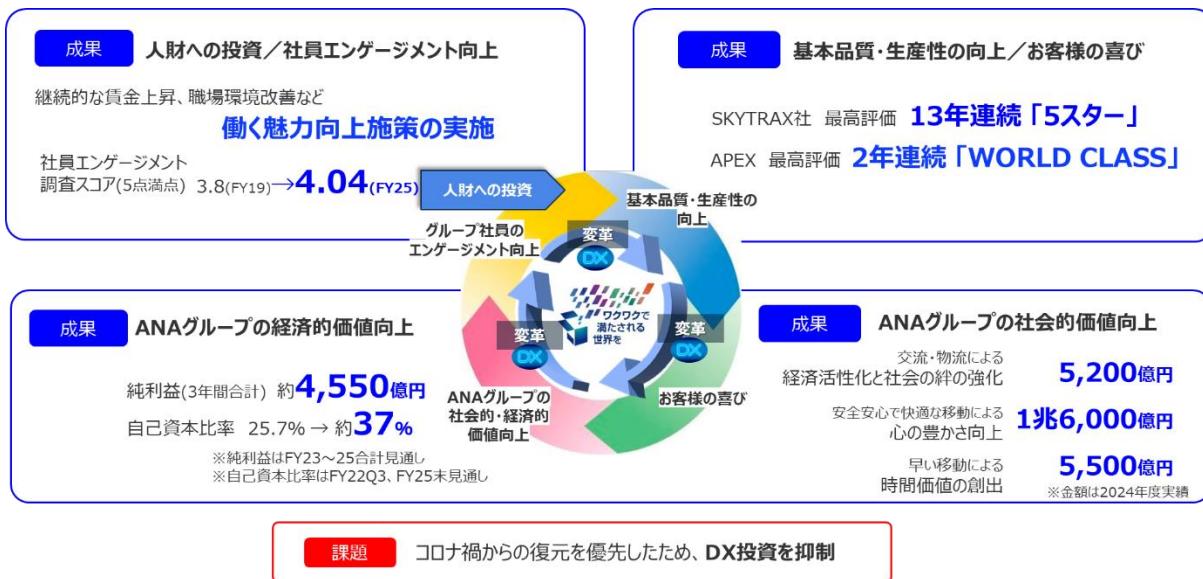


今後、世界の航空需要はさらに力強く伸び続ける見込みです。2029 年の成田空港の拡張は ANA グループのみならず、羽田・成田が首都圏一体の空港として、近隣諸国の国際ハブ空港との競争を勝ち抜く成長のチャンスでもあり、政府目標「訪日外国人旅行者数 6,000 万人達成」にも寄与するものです。また、国内人口の減少も見込まれますが、新技术を活用した生産性向上等、変革を加速する契機もあります。

環境変化に柔軟に対応しながら、2026-2028 年度 ANA グループ中期経営戦略の達成に向けて、グループ一丸となって取り組んでいきます。

## 1. 2023–2025 年度 ANA グループ中期経営戦略の振り返り

ANA グループは、2023 年にグループ経営ビジョンを策定し、「2023–2025 年度 ANA グループ中期経営戦略」を掲げ、成長回帰に向けた足元固めに取り組んできました。



## 2. ANA グループにおける価値創造

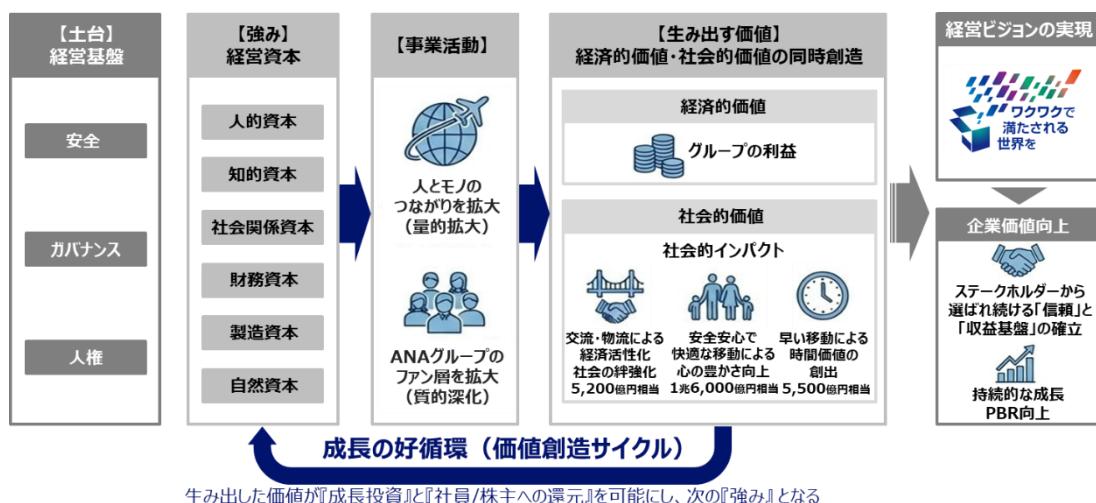
成長の好循環（価値創造サイクル）を回し続けることで、経営ビジョンを実現し、企業価値を高めていきます。

【土台】全ての活動は、「安全」をはじめとした経営基盤の上に成り立っています。

【強み】ANA グループには、人的資本をはじめ、航空機やブランドという強み（=経営資本）があります。

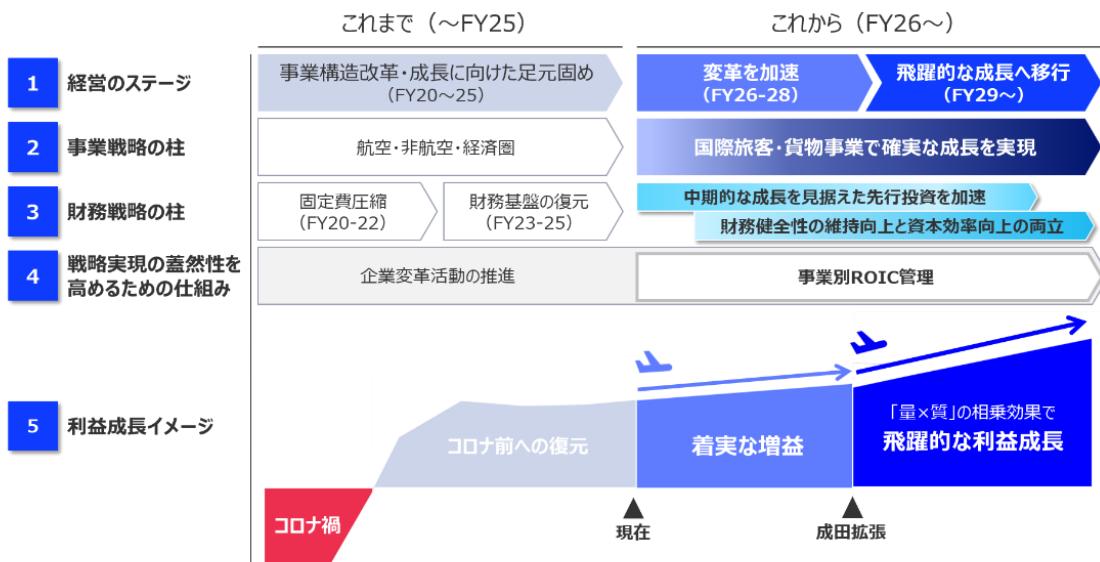
【事業活動】 強みを活用し、「人とモノのつながり」を広げ、「ANA グループのファン」を増やします。

**【生み出す価値】**事業活動を通じ、「グループの利益(経済的価値)」と「社会的インパクト(社会的価値)」を同時に生み出します。



### 3. 新たな戦略の位置付け

2026–2028 年度は着実な増益を継続しながら、変革を加速、成田空港の拡張へ備える期間とし、2029 年度以降は飛躍的な成長ステージに移行します。

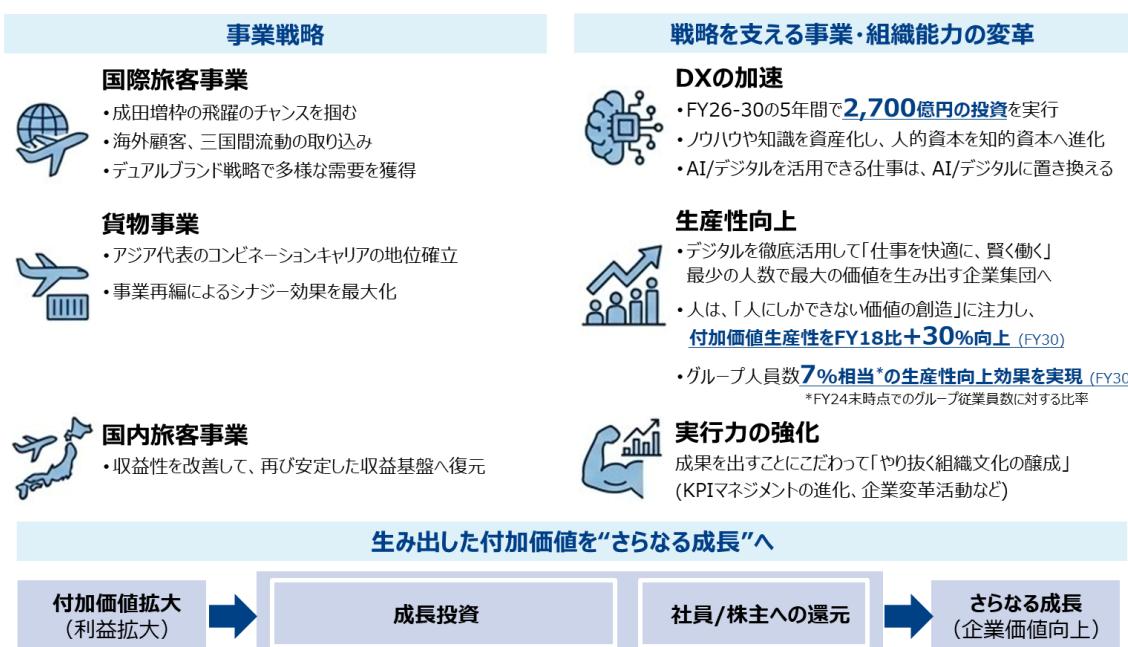


### 4. 戦略のポイント

- 成長事業である国際旅客事業と貨物事業を拡充し、利益を拡大します。
- 戦略を支える事業と組織能力の変革を推進します。
- DX、航空機を中心とした過去最大規模の成長投資を実行します。

## 世界のトップエアライングループとの競争に勝ち抜く

世界の需要を獲得・創造し、人とモノのつながりを拡大、ファン層を拡大



## 5. 中期経営目標

- 経済的価値と社会的価値の創出の両面で、経営の目標を達成していきます。
- 2028 年度には過去最高となる営業利益 2,500 億円、営業利益率 9%を達成し、さらに 2030 年度には営業利益 3,100 億円、営業利益率 10%を目指します。

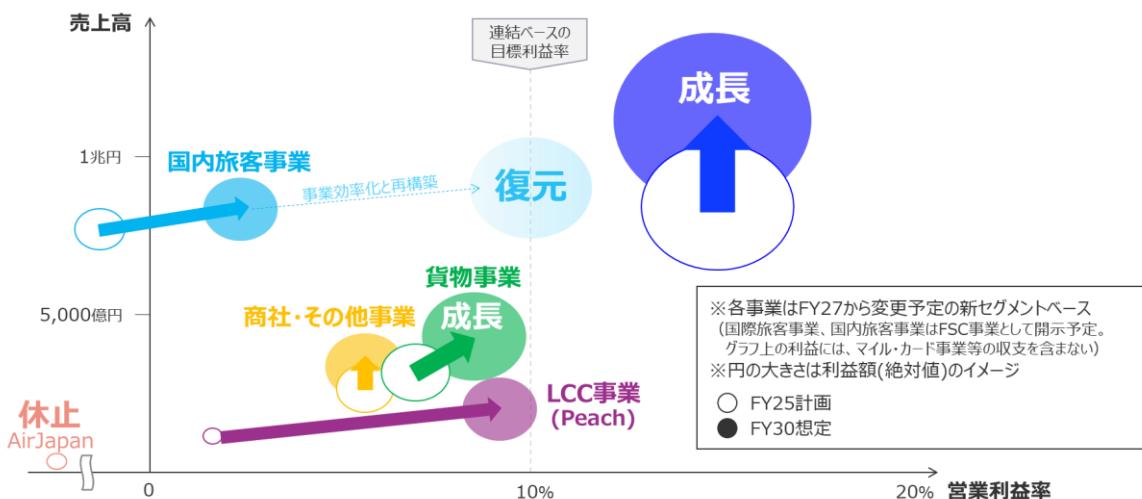
	2025年度 (計画)	2028年度 (見通し)	2030年度 (目標水準)	変革加速のステージ	飛躍のステージ	過去最高 ※これまで2079億円 (2023年度)
収益性	営業利益 2,000億円	2,500億円	3,100億円			
	営業利益率 8.1%	9%水準	10%			
	EPS (1株あたり純利益)	-	年平均成長率 約10% <sup>*4</sup>			
資本効率性	ROE	-	12%以上			
	ROIC	-	FY27から目標設定			
安全性	自己資本比率 約37%	40%水準	45%水準			
安全・保安	事故等発生件数 <sup>*1</sup> 0 件	0 件	0 件			
人財	付加価値生産性 <sup>*2</sup> +20%	+20%	+30%			
環境	CO <sub>2</sub> 排出量削減 <sup>*3</sup> -	-	△10%			

\*1：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 \*2：(人件費 + 営業利益)/人員数、2018年度比 \*3：航空機による排出量、2019年度比  
\*4：FY25→30の調整後EPSベース：調整後EPS(普通株式)に係る=(当期純利益 - 特別損益 - 社債型種類株式に係る優先配当) ÷ 普通株式数(自己株式を除く)

経営ビジョンを実現し  
持続的な  
企業価値向上へ

## 6. 目指す事業ポートフォリオ

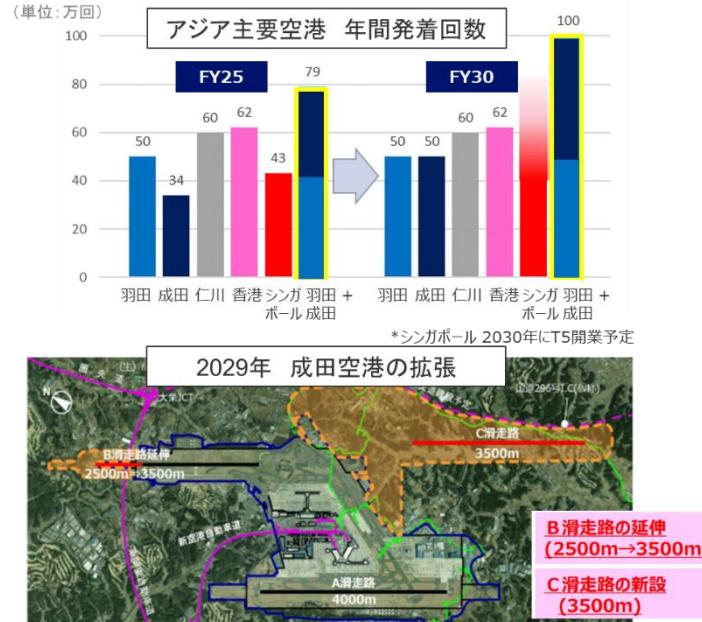
国際旅客事業と貨物事業を成長ドライバーとして事業を拡大するとともに、国内旅客事業を安定した収益基盤へ復元することで、強固な事業ポートフォリオを再構築します。



## 6.1. 國際旅客事業

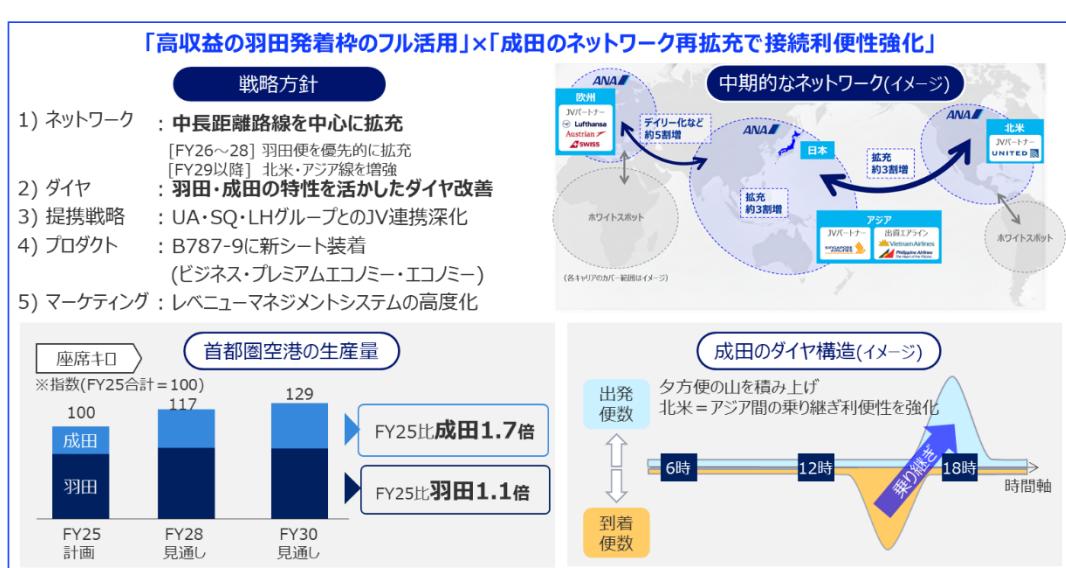
### <環境認識>

- 航空需要は、2025 年の訪日外国人旅行者数が 4,268 万人と過去最高を更新し、今後も増加が見込まれます。
- 2029 年に成田空港の発着回数が 50 万回へ増加することが計画されており、羽田空港と合わせて 100 万回となるため、大きなビジネスチャンスが訪れます。



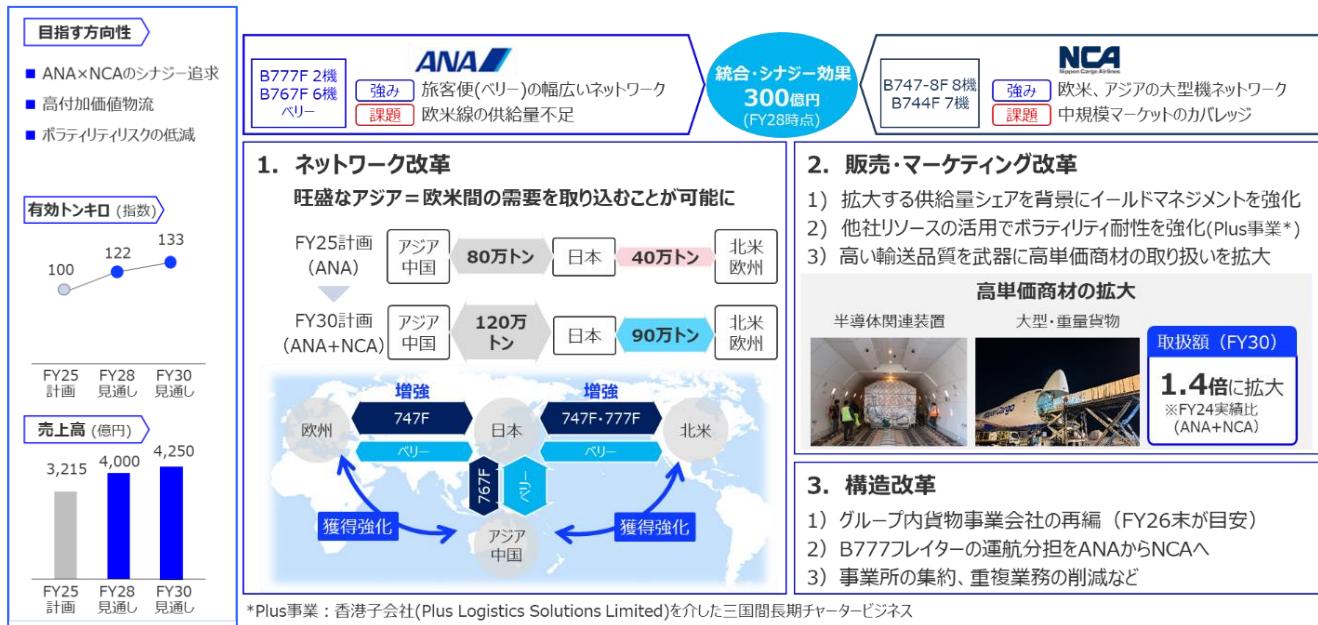
### <戦略>

- 事業規模(座席キロ)を 1.3 倍へ拡大、中期的なネットワークと成田を中心としたダイヤ構造の競争力を強化します。
- 2028 年までは羽田便を優先的に拡充し、2029 年以降は成田空港の拡張後、北米線・アジア線を増強、事業規模 1.7 倍(成田便)を目指します。
- 2026 年 8 月に受領する国際線の主力機であるボーイング 787-9 型機の全クラスに新シートを装備し、快適性の向上につなげます。



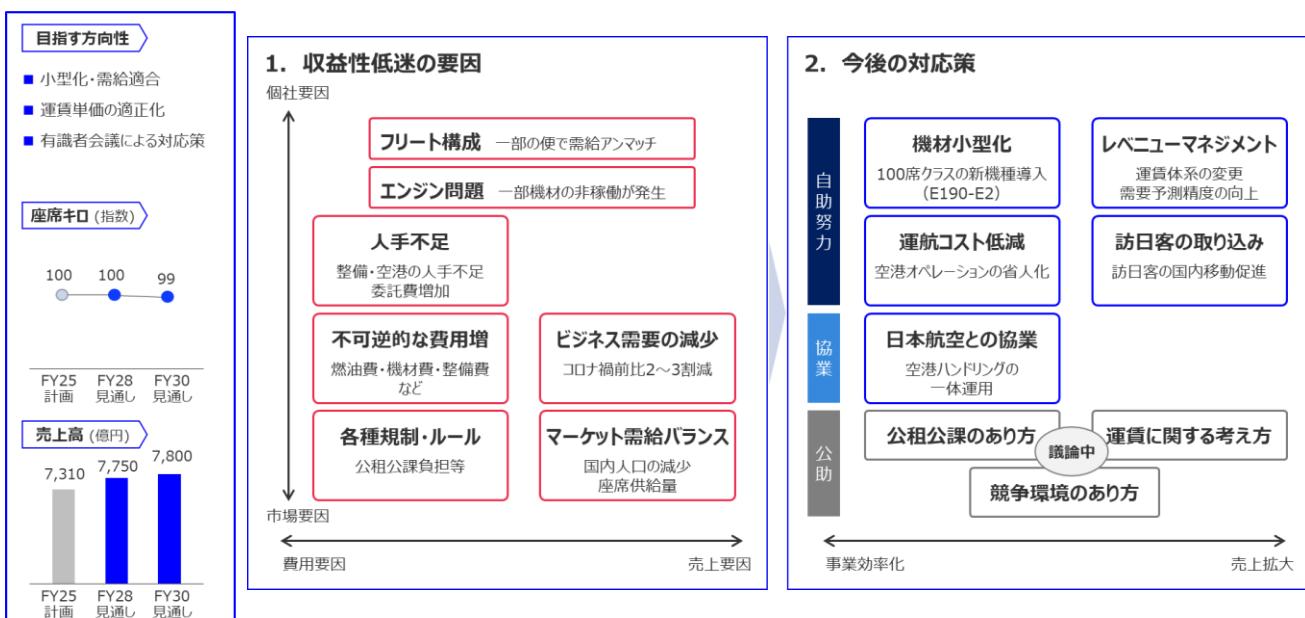
## 6.2. 貨物事業

- 国際貨物の事業規模(有効トンキロ)を1.3倍へ拡大します。
- ANAとNCAで「統合・シナジー効果300億円」を創出、アジアを代表するコンビネーションキャリアを目指します。
- 北米路線を増強し、アジア=欧米間を中心に成長する貨物需要を取り込みます。
- グループ内貨物事業会社の再編等の構造改革を推進します。



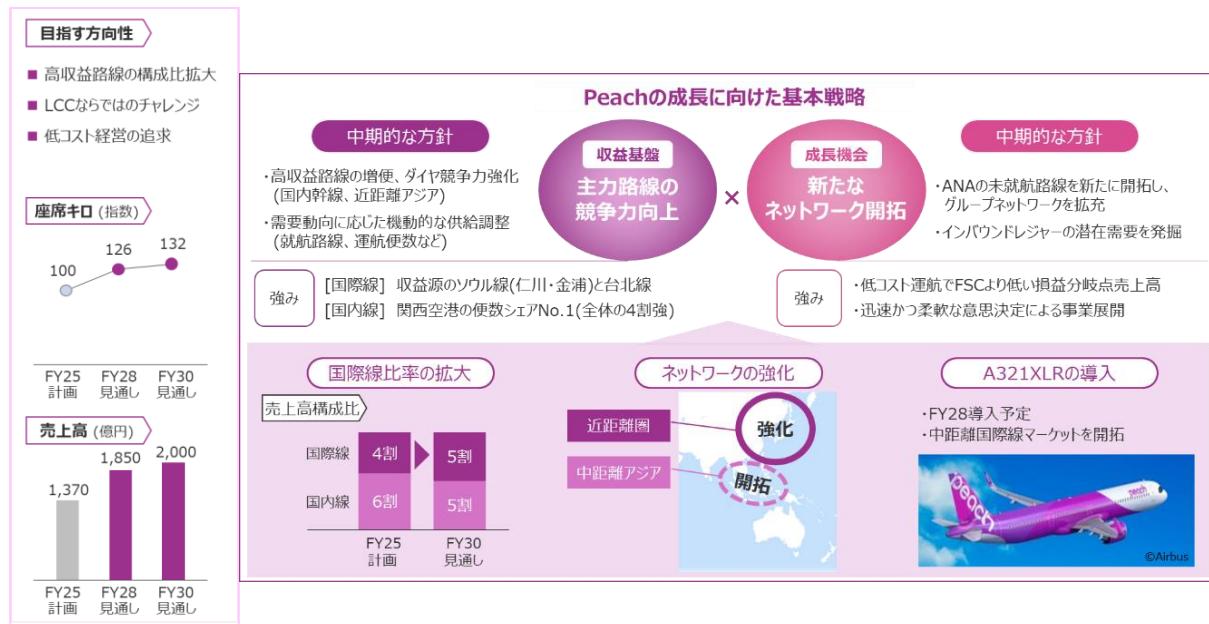
## 6.3. 国内旅客事業

- 2028年度以降に導入するエンブラエル E190-E2型機等の新機材により各路線の需給適合を一層進めたり、訪日客の需要の取り込みを強化する等、対応策を講じることで収益性を改善します。
- また、空港ハンドリング領域では日本航空との協業も進めて効率化を図ります。
- 国土交通省「国内航空のあり方に関する有識者会議」の議論状況については引き続き注視します。



#### 6.4. LCC事業 (Peach)

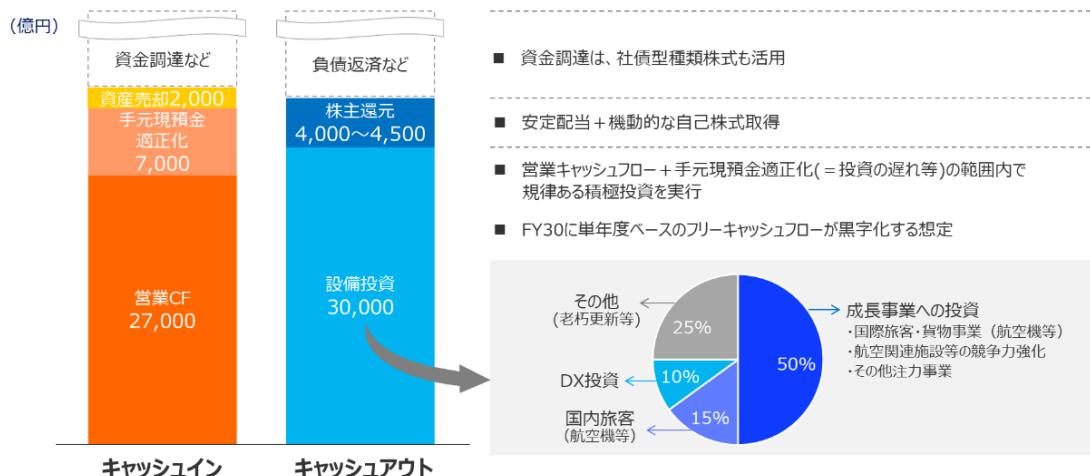
- 事業規模（座席キロ）を1.3倍へ拡大します。
- 国際線の運航比率を拡大し、関西空港を中心に旺盛な訪日客やレジャー層を取り込みます。
- ANAの未就航路線も開拓し、グループ全体のネットワークを拡充します。
- オペレーションとサービス品質の向上により、選好率・イールドを引き上げます。



#### 7. 成長投資について

- 今後5年間で過去最大規模となる2.7兆円を、DX、航空機を中心投資します。
- 国際旅客事業と貨物事業等に全体額の50%程度を投資し、DXに対しては10%程度（2,700億円）を投資します。

##### ◆ FY25～30の6年間\*のキャッシュ・アロケーション



\*2025年12月から開始した自己株式取得期間を鑑み、FY25からの6年間で表示

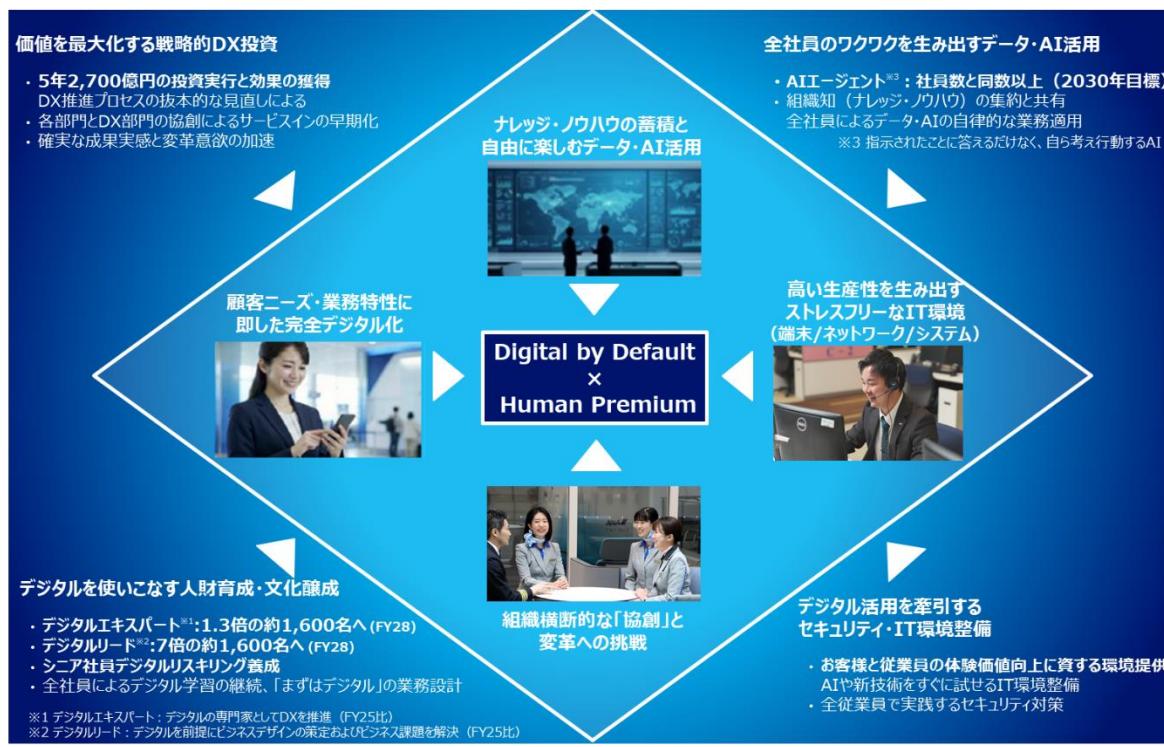
## 7.1. 人財とDXによる差別化戦略

- ・価値の源泉は『人』です。DXを推進し、「デジタルで世界の競合に追いつき、人の力で凌駕する」世界を実現します。
- ・「デジタル」と「人の力」を掛け合わせることで、価値を最大化し、他社が追随できない圧倒的な差別化を図ります。



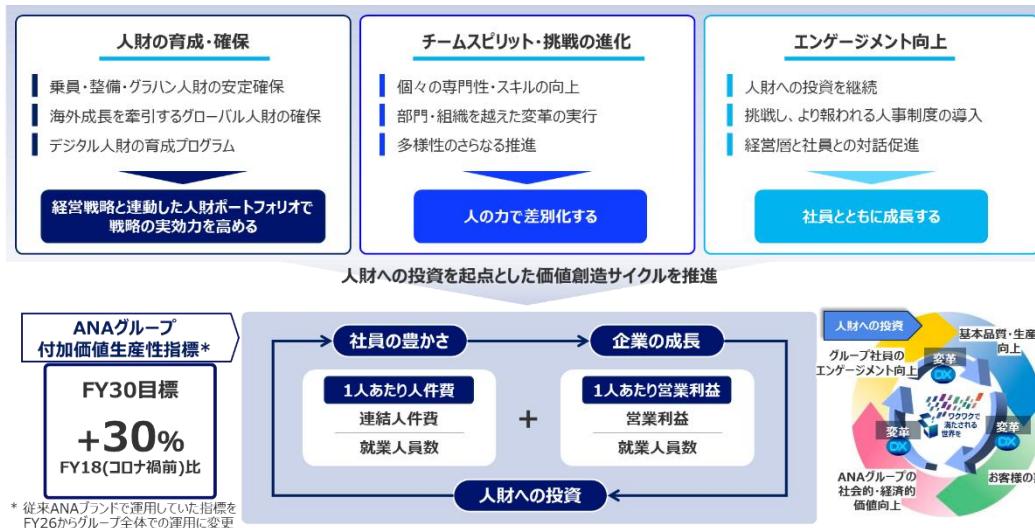
## 7.2. DX戦略

- ・今後5年間で、過去最大規模となる2,700億円の投資を実行し、収益力向上と生産性向上につなげます。
- ・全社員がデジタルを使いこなし、自律的に業務を変革する「総デジタル人財化」を推進します。
- ・AI実装を通じて、あらゆるデータやノウハウをグループ横断で資産化し、効率的に価値創出する体制を構築します。
- ・変化し続けるデジタル環境に同期し、セキュリティ環境も進化させます。



### 7.3. 人財戦略

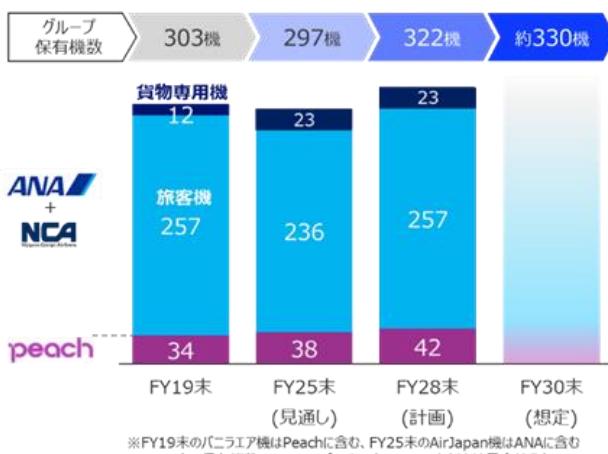
- ・オペレーション人財の安定確保、成長事業を担うグローバル人財やデジタル人財の育成・獲得を加速します。
- ・強みである「チームスピリット」や「挑戦の文化」をさらに進化させ、「人の力」による差別化を追求します。
- ・人財への投資を通じて、「社員の豊かさ」と「企業の成長」の両方を生み出し、ポジティブなサイクルへ繋げます。
- ・ANA グループ全体の付加価値生産性については、2030 年度にコロナ禍前比 30%向上を実現します。



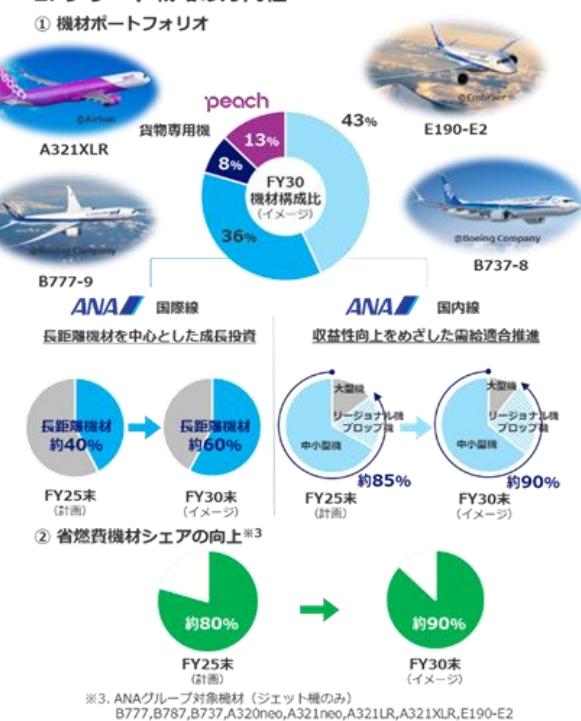
### 7.4. フリート戦略

- ・グループ全体の保有機数はコロナ禍前の 303 機を超える約 330 機体制に拡大します。
- ・新機種を順次導入し、路線ごとの最適な機材配置を目指します。
- ・加えて、省燃費機材の比率を高め、環境負荷の低減と収益性の向上の両面を実現します。

#### 1. 航空機数の推移



#### 2. フリート戦略の方向性



#### 3. 新シート投入 : B787-9 (ビジネス・プレミアムエコノミー・エコノミー) 国際線



## 8. モビリティ事業

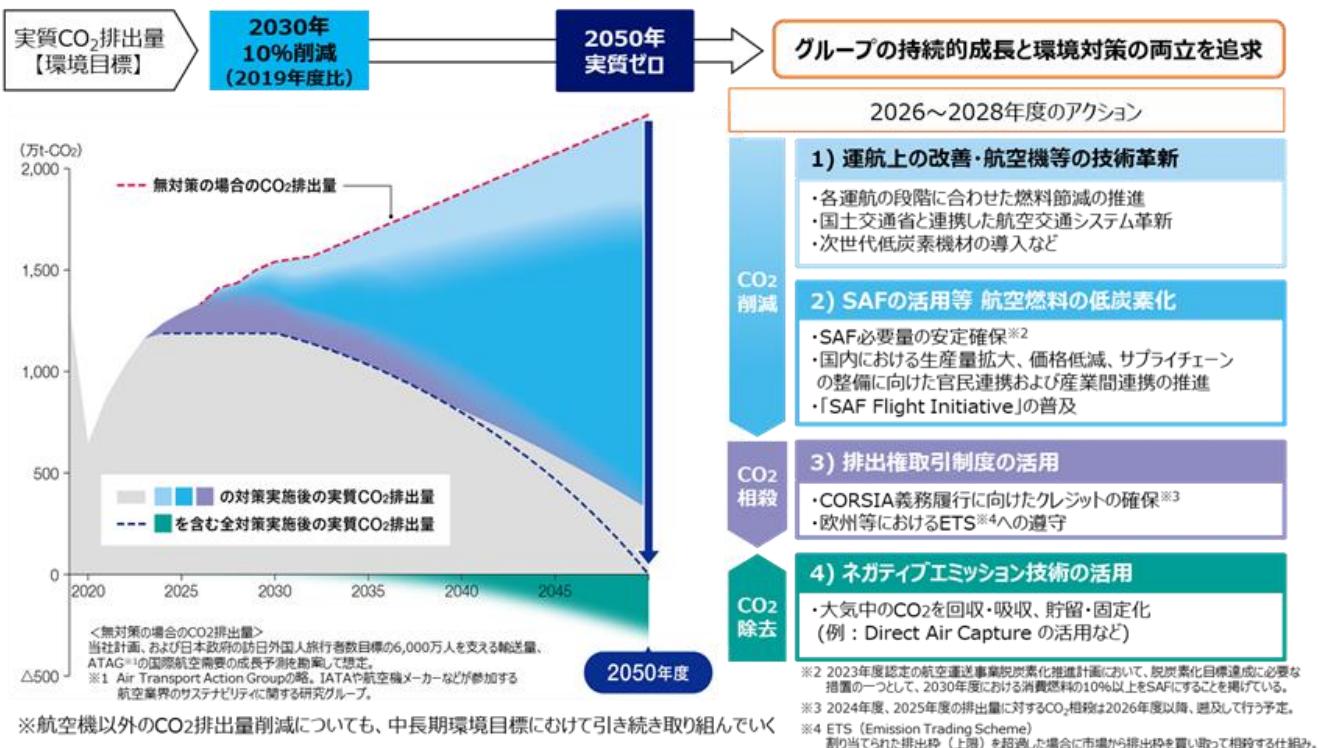
航空事業を中心とした幅広い空間でモビリティ事業を展開し、新たな領域で事業化を目指します。

- エアモビリティ（エアタクシー）は、当局の認証・許可を前提に商用サービス開始を目指します。
- ドローンを活用した物流サービス等は、2027年の商用サービス開始を目指します。
- MaaSは、地上交通等との連携強化、グループ事業とのシナジーにより顧客体験価値を向上します。



## 9. GX 戦略

- NCA の CO<sub>2</sub> 排出量や 2024 年度までの排出量実績を反映しました。
- 運航上の改善や SAF 導入促進等を通じ、2050 年長期環境目標の CO<sub>2</sub> 排出量実質ゼロを引き続き目指します。



## 10. 株主還元

- 今後5年間は、大きな成長機会を確実に成果へつなげるステージであることを踏まえ、株主総利回り（TSR）を重視します。
- 安定配当の継続に加え、機動的な自己株式取得を行うことで、株主還元を一層拡充します。
- 配当性向20%程度を維持することを基本とし、来年度からは新たに「中間配当制度」を導入する予定です。
- 株主優待制度については、株主の皆様からのご意見やご要望を踏まえ、より使いやすく魅力ある制度へと進化させるべく、2026年6月以降に刷新・拡充する予定です。（詳細は調整中。確定次第告知予定）



上記に加え、当社普通株式を長期にわたり保有いただいている大口の株主様（※）を対象に、日頃の感謝を込めて、ANAの

最上級ステータスである「ダイヤモンドサービス」の一部特典をご体験いただける制度を新設します。

（対象の株主様には個別に封書にてご案内予定）

※毎年9月末基準日において、3年（7基準日）以上連続して、同一株主番号にて20,000株以上保有いただいている個人株主様

以上

ANAホールディングス株式会社 広報・コーポレートブランド推進部 03-6735-1111