



第79回 定時株主総会 招集ご通知

開催日時 2024年6月27日（木曜日）
午前10時（受付開始 午前8時30分）

開催場所 グランドプリンスホテル新高輪
「国際館パミール」
東京都港区高輪三丁目13番1号

決議事項 第1号議案 剰余金処分の件
第2号議案 取締役11名選任の件
第3号議案 監査役2名選任の件



本招集通知は、パソコン・スマートフォンでも主要なコンテンツをご覧いただけます。

<https://p.sokai.jp/9202/>



ANAホールディングス株式会社

証券コード：9202



代表取締役社長
芝田 浩二

平素より格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。当社の第79回定時株主総会招集ご通知をお届けいたします。

2024年3月期は、地政学リスクの高まりや物価上昇等が懸念されたものの、回復を続ける旅客需要を着実に取り込んだ結果、売上高は大幅に増加しました。費用面ではコストマネジメントの徹底を継続したこと等から、過去最高の利益水準を達成いたしました。

株主の皆様への配当につきましては、コロナ禍においては無配が続いておりましたが、当期より復配させていただきます。新たな成長のための投資に向けた原資の確保や財務の健全性の維持を前提としつつ、50円の配当を本株主総会にお諮りする所存であります。無配期間中も当社グループをご支援くださいました株主の皆様には改めて厚く御礼申し上げます。

IATA（国際航空運送協会）によると、2024年の世界における航空総旅客数はコロナ前の2019年を超える過去最多になると予想されております。

その状況のもと、2025年3月期は国際線を中心に運航規模を拡大し、売上高は過去最高を見込む一方で、さらなる成長のための人財への投資や整備費の増加等の影響を受け、当期に比べ費用増を見込んでおりますが、コロナ前を超える利益を確保してまいります。

今後とも「2023～2025年度中期経営戦略」を確実に遂行し、航空事業におけるANA、Peach、AirJapanという3ブランドの強みを活かして旺盛な旅客需要を取り込むとともに、航空事業と非航空事業との間でお客様の回遊を促してグループ全体の事業拡大を進めてまいります。

株主の皆様におかれましては、今後ともANAグループへの変わらぬご支援をお願い申し上げます。

グループ経営理念

安心と信頼を基礎に
世界をつなぐ心の翼で
夢にあふれる未来に貢献します

グループ安全理念

安全は経営の基盤であり
社会への責務である

私たちはお互いの理解と信頼のもと
確かなしくみで安全を高めていきます
私たちは一人ひとりの責任ある誠実な
行動により安全を追求します

グループ経営ビジョン

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。

グループ行動指針 (ANA's Way)

私たちは
「あんしん、あったか、あかるく元気！」に、
次のように行動します。

1. 安全 (Safety)

安全こそ経営の基盤、守り続けます。

2. お客様視点 (Customer Orientation)

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 (Social Responsibility)

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 (Team Spirit)

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 (Endeavor)

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。

第79回定時株主総会 招集ご通知 目次

株主の皆様へ	1
第79回定時株主総会招集ご通知	3
インターネットによる議決権行使のご案内	6

株主総会参考書類

第1号議案 剰余金処分の件	8
第2号議案 取締役11名選任の件	9
第3号議案 監査役2名選任の件	20

事業報告

1. 企業グループの現況	25
2. 会社の現況	46

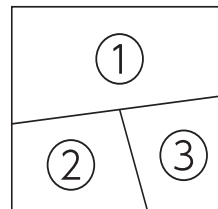
計算書類

連結貸借対照表	57
連結損益計算書	58

監査報告

連結計算書類に係る会計監査報告	59
監査役会の監査報告	61

<表紙の写真>



- ① ボーイング787-9型機 (ANA)
- ② エアバス321neoLR型機 (Peach)
- ③ ボーイング787-8型機 (AirJapan)

証券コード：9202
2024年6月6日

株 主 の 皆 様 へ

東京都港区東新橋一丁目5番2号
ANAホールディングス株式会社
代表取締役社長 芝田 浩二

第79回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素より格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第79回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

なお、当日のご出席に代えて、郵送またはインターネットにより議決権を行使することができますので、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討いただき、招集ご通知5頁に記載の「議決権行使のご案内」に従って2024年6月26日（水）午後6時までに議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載しております。

<当社ウェブサイト>

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



電子提供措置事項は、東京証券取引所のウェブサイトにも掲載しております。銘柄名（会社名）または証券コード（9202）を入力・検索し、「基本情報」、「縦覧書類／PR情報」を順に選択して、「縦覧書類」にある「株主総会招集通知／株主総会資料」欄よりご確認ください。

<東京証券取引所ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）>

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



敬 具

記

1. 開催日時	2024年6月27日（木曜日）午前10時（受付開始 午前8時30分）
2. 開催場所	東京都港区高輪三丁目13番1号 グランドプリンスホテル新高輪「国際館パミール」 (末尾の「株主総会 会場ご案内図」をご参照ください。)
3. 会議の目的事項	報告事項 1. 第74期（2023年4月1日から2024年3月31日まで）事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件 2. 第74期（2023年4月1日から2024年3月31日まで）計算書類報告の件 決議事項 第1号議案 剰余金処分の件 第2号議案 取締役11名選任の件 第3号議案 監査役2名選任の件
4. 議決権の行使に関するお知らせ	●書面とインターネットにより、二重に議決権を行使された場合は、インターネットによるものを有効な議決権行使としてお取扱いいたします。 ●インターネットによって複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取扱いいたします。 ●議決権行使書用紙において、各議案に賛否のご表示がない場合は、賛成の意思表示がなされたものとして取り扱わせていただきます。 ●代理人を株主総会に出席させる場合、代理人は当社の議決権を有する株主であることを要し、代理人は1名に限らせていただきます。なお、代理人は株主総会に出席の際に、代理権を証明する書面を会場受付にご提出ください。
5. その他の電子提供措置事項 (交付書面省略事項)	●書面交付請求をいただいた株主様には、電子提供措置事項を記載した書面をあわせてお送りいたしますが、当該書面は、法令および当社定款の規定に基づき、次に掲げる事項を除いております。 ① 業務の適正を確保するための体制および当該体制の運用状況の概要 ② 連結株主資本等変動計算書 ③ 連結注記表 ④ 貸借対照表 ⑤ 損益計算書 ⑥ 株主資本等変動計算書 ⑦ 個別注記表 ⑧ 計算書類に係る会計監査報告 したがって、当該書面は、会計監査人または監査役が会計監査報告または監査報告を作成するに際して監査した対象書類の一部であります。
6. 株主様へのお知らせ方法	●株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について、株主総会の前日までに修正すべき事情が生じた場合には、本招集ご通知3頁記載の各ウェブサイトへの掲載によりお知らせいたします。

以 上

議決権行使のご案内

書面（郵送）により行使される場合



行使期限 2024年6月26日（水）午後6時到着分まで

同封の議決権行使書用紙に記載されているお願いをお読みいただき、各議案に対する賛否をご表示いただいたうえでご返送ください。



インターネットにより行使される場合



行使期限 2024年6月26日（水）午後6時受付分まで

同封の議決権行使書用紙右下に記載のQRコードをスマートフォンで読み取る方法、または当社指定の議決権行使ウェブサイト <https://www.web54.net> にて各議案に対する賛否をご入力ください。

▶ 詳細は6頁をご参照ください。

株主総会へ出席し、行使される場合



株主総会開催日時 2024年6月27日（木）午前10時（受付開始 午前8時30分）

同封の議決権行使書用紙をご持参いただき、**株主総会当日に会場受付にご提出**ください。

● 株主総会のお土産をご用意しておりません。あらかじめご了承ください。

事前のご質問について

ご質問につきましては、当日会場でご質問いただくほか、事前にインターネットでもお受けいたします。いただいたご質問に個別に回答することはいたしません、株主の皆様に関心の高い事項につきましては、本株主総会で取り上げさせていただきます。2024年6月20日（木）までに以下の方法によりご質問ください。

＜事前質問の方法＞

1. ウェブサイト<https://www.ana.co.jp/group/investors/>にアクセスいただき、「**事前質問する**」ボタンを押してください。
2. 画面の案内に従って、「株主番号※」「株主名」「メールアドレス」をご登録後、質問をご入力ください。
※株主番号の記載位置につきましては、7頁をご参照ください。
3. ご入力後、登録したメールアドレスに受付完了メールをお送りします。
※[anahd.co.jp]からメールを受信できる設定にしてください。

インターネットによる議決権行使のご案内

① QRコードを読み取る方法「スマート行使」

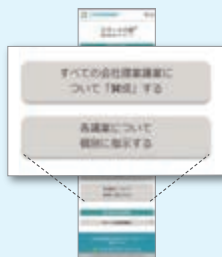
議決権行使コードおよびパスワードを入力することなく議決権行使ウェブサイトへログインすることができます。

1 議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

2 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



「スマート行使」での議決権行使は1回に限り可能です。

議決権行使後に行使内容を変更する場合は、お手数ですが右記②のPC向けサイトへアクセスし、再度議決権行使をお願いいたします。

※QRコードを再度読み取っていただくと、PC向けサイトへアクセスできます。

本サイトについてご不明な点がある場合のお問い合わせ先

三井住友信託銀行

証券代行
ウェブサポート
専用ダイヤル



0120-652-031

(受付時間▶ 9:00~21:00)

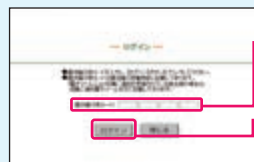
② 議決権行使コード・パスワードを入力する方法

議決権行使ウェブサイト <https://www.web54.net>

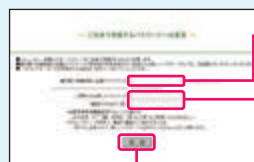
1 議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。



2 議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」をご入力ください。



3 議決権行使書用紙に記載された「パスワード」をご入力ください。



以降は画面の入力案内に従って賛否をご入力ください。

機関投資家の皆様へ

機関投資家の皆様に関しましては、本総会につき、株式会社ICJの運営する「議決権電子行使プラットフォーム」から議決権行使を行っていただくことも可能です。

インターネットによるライブ配信のご案内



株主総会の様子をご自宅等からご覧いただけるよう、株主様向けにインターネットによるライブ配信を行います。なお、**ご視聴される株主様は、本総会当日の決議へのご参加やご質問等を行うことはできません。事前に議決権行使をお願いいたします。**詳細は5頁をご参照ください。

配信日時

2024年6月27日（木）午前10時～株主総会終了時刻まで

※開始時刻30分前（午前9時30分）から接続可能となり、午前9時55分頃から映像を上映する予定です。

- 1 「株主様専用サイト」のログインが必要となる「株主番号（数字9桁）」と「パスワード（初期設定はご登録住所の郵便番号 数字7桁）」をあらかじめご用意のうえ、以下のURLまたはQRコードからアクセスし、ログインしてください。

株主様専用サイトURL

<https://sh.anahd.co.jp>

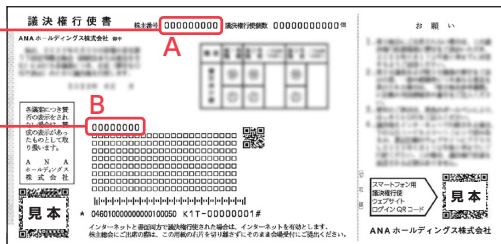


A 株主番号（議決権行使書用紙に記載の9桁の数字）

B パスワード（初期設定はご登録住所の郵便番号7桁の数字）

※本登録がお済みの方は、ご自身が設定されたパスワードとなります。

視聴方法



- 2 ログイン後、画面の案内に従って登録してください。

※必要事項を入力し登録すると、登録したメールアドレスに「**仮登録完了／本登録のご案内**」をお送りします。メールに記載されているURLをクリックすることで、本登録となります。メールが届かないことがありますので、[@anahd.co.jp]からメールを受信できる設定にしてください。

- 3 本登録後、「株主様専用サイト」トップページの「**ライブ配信はこちら**」ボタンを押してください。

配信時間になりましたら、ご視聴いただけます。



※上記1～2については前日までに実施していただき、あらかじめ「株主様専用サイト」の本登録をお済ませのうえ、ログインできることをご確認ください。

注意事項

- ・ ご使用のパソコン環境やインターネット接続環境の状況等により、ご視聴いただけない場合があります。
- ・ ご視聴いただくための通信料金等は株主様のご負担となります。
- ・ 株主番号およびパスワードを第三者と共有すること、ならびに撮影、録画、録音、保存はご遠慮ください。

＜お問い合わせ先＞ 三井住友信託銀行 バイチャル株主総会サポート専用ダイヤル
0120-782-041（受付時間 9:00～17:00 土日休日を除く。）

第 1 号議案 剰余金処分の件

剰余金の処分につきましては、以下のとおりといたしたいと存じます。

剰余金の期末配当に関する事項

当社は、株主の皆様に対する還元を経営の重要課題と認識しており、中長期的な企業価値向上に向けた成長投資の原資確保や財務の健全性の維持を前提としつつも、株主還元を充実させていきたいと考えております。

当期は、旺盛な需要に支えられ、国際線旅客・国内線旅客が好調に推移し、航空事業を中心に増収となった結果、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益はともに過去最高となりました。新型コロナウイルス感染拡大の影響から、当社は無配が続いておりましたが、当期の配当につきましては、1株あたり50円とさせていただきたく存じます。

(1) 株主に対する配当財産の割当てに関する事項 およびその総額	当社普通株式 1 株につき	金 50 円
	総額	23,528,347,150 円
(2) 剰余金の配当が効力を生じる日	2024年 6 月 28 日 (金)	

第2号議案

取締役11名選任の件

取締役 平子裕志、福澤一郎および梶田恵美子の3氏は、2024年3月31日をもって辞任し、現在の取締役8名はいずれも本総会終結の時をもって任期満了となりますので、取締役11名の選任をお願いするものであります。

取締役候補者は以下のとおりであり、各候補者に関する事項は11頁から19頁のとおりであります。

候補者 番号	氏 名	当社における地位	取締役会 出席状況	特に期待する知識・経験・能力			
				企業経営・ 長期戦略	航空事業 ・安全	人財開発・ ダイバーシティ	財務・会計
1	かたの ざか しん や 片野坂 真 哉	再任 男性	取締役会長	13回／13回	●	●	●
2	しば た こう じ 芝 田 浩 二	再任 男性	代表取締役社長	13回／13回	●	●	
3	ひら さわ じゅ いち 平 澤 寿 一	再任 男性	代表取締役 専務執行役員	13回／13回	●	●	
4	なお き よし はる 直 木 敬 陽	新任 男性	上席執行役員	一回／一回	●	●	●
5	なか ほり きみ ひろ 中 堀 公 博	新任 男性	上席執行役員	一回／一回	●	●	●
6	たね いえ じゅん 種 家 純	新任 女性	上席執行役員	一回／一回	●	●	●
7	いの うえ しん いち 井 上 慎 一	再任 男性	取締役	13回／13回	●	●	●
8	やま もと あ ど 山 本 亜 土	再任 男性 社外 独立	社外取締役	13回／13回	●	●	●
9	こ ばやし いずみ 小 林 いずみ	再任 女性 社外 独立	社外取締役	13回／13回	●		●
10	かつ えい じろう 勝 栄二郎	再任 男性 社外 独立	社外取締役	13回／13回	●		●
11	みね ぎし ま すみ 峰 岸 真 澄	再任 男性 社外 独立	社外取締役	13回／13回	●	●	
新任 新任取締役候補者		再任 再任取締役候補者	社外 社外取締役候補者	独立 独立役員候補者			

《取締役候補者選任の方針・プロセス》

当社は、取締役は、「航空事業を中心に多角的な事業をグローバルに展開するエアライングループ」としての適切な方針策定、意思決定および経営監督強化の観点から、社内および社外から、航空法等の関連法規の範囲内で、そのジェンダー、国籍、人種・民族、年齢等の多様性の確保に留意し、誠実な人格、豊富な経験や幅広い識見、高度な専門性を兼ね備えた者を候補者としております。

この方針に基づき、候補者の選任にあたっては、社外取締役が委員長を務める人事諮問委員会の答申を受け、取締役会において決定いたしました。なお、人事諮問委員会は、候補者の選任プロセスの透明性・公平性を確保することを目的に、取締役会の諮問機関として、その過半数を社外取締役で構成し、取締役会において候補者を決議する前に、同委員会において審議を行っております。

特に期待する知識・経験・能力			
法務・ リスク管理	サステナ ビリティ	技術・ イノベーション	グローバル マネジメント
	●		●
	●	●	●
	●	●	
			●
		●	
●	●		
		●	●
●			
	●		●
●		●	●
	●	●	●

当社が取締役に期待するスキルセットの選定理由は以下の通りです。

スキル項目	選定理由
企業経営・ 長期戦略	グループの持続的な成長を通じて企業価値の向上を実現するためには、企業経営ならびに長期経営戦略の策定・遂行に関して、豊富な経験・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
航空事業・ 安全	グループの中核事業である航空事業の成長を通じて企業価値の向上を実現するためには、当該事業に関する知識・経験を有するとともに、経営の基盤である「安全」への深い理解と組織文化としての浸透を推進していくスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
人財開発・ ダイバーシティ	グループの競争力向上を通じて企業価値の向上を実現するためには、当社グループの最大の資産である「人財」の育成による個の力の最大化を実現し、従業員のエンゲージメントを向上させるスキル・知見に加え、多様な人財のマネジメント能力を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
財務・会計	グループの資金の効率的な運用を通じて企業価値の向上を実現するためには、正確な財務報告や強固な財務基盤の構築を実現し、さらなる成長に向けた投資と株主還元とをバランス良く判断できるスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
法務・ リスク管理	グループの事業の安定的な運営を通じて企業価値の向上を実現するためには、関連法規に関する深い知識や、適切なガバナンス体制の構築を実現できるスキル・知見に加え、リスクマネジメント能力を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
サステナビリティ	グループの事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献することにより企業価値の向上を実現するためには、環境問題や人権問題等の社会的課題に対する知識ならびに、当該課題の解決を推進していくスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
技術・ イノベーション	グループの技術革新を通じて企業価値の向上を実現するためには、整備・運航等に関する最先端の航空技術に対する知識に加え、デジタル技術を駆使した効率的な事業運営やイノベーション・新規事業を推進していくスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
グローバル マネジメント	グループのグローバルな事業展開を通じて企業価値の向上を実現するためには、グローバルマーケットへの深い理解や、海外の生活・文化・事業に関して、豊富な経験・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。

候補者番号

1

か た の ざ か

し ん や

片野坂

真哉

(1955年7月4日生)

再任



略歴、当社における地位、担当

1979年 4 月	当社入社	2013年 4 月	当社代表取締役 副社長執行役員
2004年 4 月	当社人事部長	2015年 4 月	当社代表取締役社長
2007年 4 月	当社執行役員	2022年 4 月	当社代表取締役会長
2009年 4 月	当社上席執行役員	2024年 4 月	当社取締役会長、取締役会議長
2009年 6 月	当社取締役執行役員		現在に至る
2011年 6 月	当社常務取締役執行役員		
2012年 4 月	当社専務取締役執行役員		

重要な兼職の状況

東京海上ホールディングス株式会社取締役（社外）
 キリンホールディングス株式会社取締役（社外）

取締役候補者とした理由

片野坂真哉氏は、長年にわたり営業部門、人事部門、経営企画部門等に携わり、2015年4月からは代表取締役社長として、4年連続の増益を達成したほか、新型コロナウイルスによる経営危機に際し、手元流動性の迅速な確保や事業構造改革プランの策定・遂行等の陣頭指揮を執り、経営危機を乗り越えました。2022年4月からは代表取締役会長として、本年4月からは取締役会長として取締役会議長を務め、これまでの豊富な経験と実績を活かし、取締役会の機能強化に貢献しておりますことから、グループの持続的な企業価値の向上を目指すため、同氏を引き続き取締役候補者としてしました。

所有する当社株式の数

20,200株

候補者番号

2

し ば た

こ う じ

芝田

浩二

(1957年8月16日生)

再任



略歴、当社における地位、担当

1982年 4 月	当社入社	2021年 4 月	当社代表取締役 専務執行役員
2005年 4 月	当社アライアンス室長	2022年 4 月	当社代表取締役社長
2012年 4 月	当社執行役員		グループ経営戦略会議議長、
2014年 4 月	当社上席執行役員		グループE S G経営推進会議総括、
2020年 6 月	当社取締役 常務執行役員		グループ監査担当
			現在に至る

取締役候補者とした理由

芝田浩二氏は、長年にわたり営業部門や国際提携部門等に携わり、2020年6月からは取締役常務執行役員として、2021年4月からは代表取締役専務執行役員として、当社のグループ経営戦略の立案・遂行を担当してきました。2022年4月からは代表取締役社長として、常にグローバルな視点を保ちつつ、安全を最優先として当社グループの経営に取り組んでおります。新型コロナウイルスによる経営危機を乗り越え、これまでの豊富な経験と実績を活かし、取締役会の機能強化に貢献しておりますことから、グループの持続的な企業価値の向上を目指すため、同氏を引き続き取締役候補者としてしました。

所有する当社株式の数

9,700株

候補者番号

3

ひらさわ
平澤じゅいち
寿一

(1964年1月11日生)

再任



略歴、当社における地位、担当

1986年 4 月	当社入社	2022年 6 月	当社取締役執行役員
2014年 4 月	全日本空輸株式会社企画部長	2023年 4 月	当社取締役 常務執行役員
2018年 4 月	全日本空輸株式会社執行役員	2024年 4 月	当社代表取締役 専務執行役員
2020年 4 月	全日本空輸株式会社上席執行役員		グループ渉外調査・秘書・
2022年 4 月	当社上席執行役員		経済安全保障担当
			現在に至る

取締役候補者とした理由

平澤寿一氏は、長年にわたり事業計画部門、企画部門に携わり、2018年4月からは当社グループの中核子会社である全日本空輸株式会社の執行役員として、同社の経営戦略の立案・遂行に加え、空港内車両の自動運転やMaaS等のイノベーション創出・推進を担当し、2022年6月からは当社取締役として、本年4月からは代表取締役専務執行役員として、主に産業政策等に取り組んでおります。新型コロナウイルスによる経営危機を乗り越え、これまでの豊富な経験と実績を活かし、取締役会の機能強化に貢献しておりますことから、グループの持続的な企業価値の向上を目指すため、同氏を引き続き取締役候補者となりました。

所有する当社株式の数

4,100株

候補者番号

4

なおき
直木よしはる
敬陽

(1963年12月16日生)

新任



略歴、当社における地位、担当

1987年 4 月	当社入社	2023年 4 月	当社上席執行役員
2011年 4 月	当社ワシントン支店長		全日本空輸株式会社
2015年 4 月	ANAセールス株式会社執行役員		取締役 常務執行役員
	全日本空輸株式会社	2024年 4 月	当社上席執行役員
	営業センター業務部長		グループCHO（グループ人事・
2016年 4 月	当社グループ人財戦略部長		グループ労政担当）、
	全日本空輸株式会社		グループ経営戦略担当
	人財戦略室人事部長		全日本空輸株式会社
2019年 4 月	全日本空輸株式会社執行役員		代表取締役 専務執行役員
2021年 4 月	当社上席執行役員		現在に至る
	全日本空輸株式会社取締役執行役員		

取締役候補者とした理由

直木敬陽氏は、長年にわたり人事部門、営業部門に携わり、2019年4月からは当社グループの中核子会社である全日本空輸株式会社の執行役員として人事部門を担当し、人事制度の見直しや人財育成、従業員エンゲージメントの向上等に取り組んだほか、本年4月からは当社のグループ経営戦略の立案・遂行を担当し、グループ経営の推進に取り組んでおります。グループの持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、同氏の豊富な経験と知見の活用が必要であると判断したため、同氏を新たに取締役候補者となりました。

所有する当社株式の数

4,000株

候補者番号

5

なかほり

中堀

きみひろ

公博

(1964年7月14日生)

新任



略歴、当社における地位、担当

1988年 4 月	当社入社	2023年 4 月	当社上席執行役員
2013年 4 月	全日本空輸株式会社 成田空港支店総務部長		グループCFO
2017年 4 月	当社グループ経理・財務室経営管理部長		全日本空輸株式会社
2020年 4 月	当社執行役員		取締役 常務執行役員
2022年 4 月	当社上席執行役員 全日本空輸株式会社取締役執行役員		現在に至る

取締役候補者とした理由

中堀公博氏は、長年にわたり経理・財務部門に携わり、2020年4月からは執行役員として、2022年4月からは最高財務責任者として、コロナ禍での手元流動性の確保や安定した財務基盤の確立を実現してきました。グループの持続的な企業価値の向上を目指すに当たり、同氏の豊富な経験と知見の活用が必要であると判断したため、同氏を新たに取締役候補者としてしました。

所有する当社株式の数

2,300株

候補者番号

6

たねいえ

種家

じゅん

純

(1966年11月20日生)

新任



略歴、当社における地位、担当

1989年 4 月	当社入社	2023年 4 月	当社上席執行役員
2016年 4 月	全日本空輸株式会社マーケティング室 マーケットコミュニケーション部長	2024年 4 月	当社上席執行役員
2019年 4 月	全日本空輸株式会社マーケティング室 マーケティング企画部長		グループESG経営推進会議議長、 グループリスク&コンプライアンス・ グループ法務・グループ総務担当
2021年 4 月	当社執行役員		現在に至る

取締役候補者とした理由

種家純氏は、長年にわたりマーケティング部門に携わり、2021年4月からは執行役員として、2023年4月からは上席執行役員として、グループのダイバーシティ・エクイティ・インクルージョンの浸透・推進に取り組む、国内外のカンファレンス等においてその成果を積極的に発信してきたほか、本年4月からはESG経営の推進やリスクマネジメントに取り組んでおります。グループの持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、同氏の豊富な経験と知見の活用が必要であると判断したため、同氏を新たに取締役候補者としてしました。

所有する当社株式の数

2,000株

候補者番号

7

いのうえ

井上

しんいち

慎一

(1958年5月26日生)

再任



所有する当社株式の数

5,000株

略歴、当社における地位、担当

1990年 9 月	当社入社	2020年 4 月	全日本空輸株式会社 代表取締役 専務執行役員
2008年 1 月	アジア戦略室長	2021年 4 月	当社上席執行役員
2010年12月	L C C 共同事業準備室長	2022年 4 月	当社上席執行役員
2011年 5 月	Peach Aviation株式会社 代表取締役 C E O	2022年 6 月	全日本空輸株式会社代表取締役社長 当社取締役 全日本空輸株式会社代表取締役社長 現在に至る

重要な兼職の状況

全日本空輸株式会社代表取締役社長
一般社団法人全日本航空事業連合会会長

取締役候補者とした理由

井上慎一氏は、本邦初のLCCであるPeach Aviation株式会社の設立に携わり、代表取締役CEOとして、同社の急成長を実現しました。また、2020年4月からは当社グループの中核子会社である全日本空輸株式会社の代表取締役専務執行役員として営業部門を統括し、2022年4月からは同社の代表取締役社長として、世界のリーディングエアラインへの成長軌道に戻すべく、安全を最優先とし、同社の経営に取り組んでおります。新型コロナウイルスによる経営危機を乗り越え、これまでの豊富な経験と実績を活かし、取締役会の機能強化に貢献しておりますことから、グループの持続的な企業価値の向上を目指すため、同氏を引き続き取締役候補者としました。

候補者番号

8

やまもと
山本

あど
亜土

(社外取締役在任期間 11年)
(1948年12月1日生)

再任

独立

社外



所有する当社株式の数

4,300株

略歴、当社における地位、担当

2004年 6 月 名古屋鉄道株式会社常務取締役
2006年 6 月 名古屋鉄道株式会社専務取締役
2008年 6 月 名古屋鉄道株式会社代表取締役副社長
2009年 6 月 名古屋鉄道株式会社代表取締役社長
2013年 6 月 当社社外取締役 現在に至る
2015年 6 月 名古屋鉄道株式会社代表取締役会長
2021年 6 月 名古屋鉄道株式会社相談役 現在に至る

重要な兼職の状況

名古屋鉄道株式会社相談役（2024年6月30日をもって退任する予定です）
中部日本放送株式会社取締役（社外）（2024年6月27日をもって退任する予定です）

社外取締役候補者とした理由および期待される役割等

山本亜土氏は、鉄道事業における企業経営や経済団体のトップとしての豊富な経験と幅広い識見を活かし、公共輸送機関における安全・品質や組織運営、人財戦略等について意見・提言を行っていただいております。これらの経験・知見に基づく客観的な視点から、今後も当社経営全般への監督および助言をいただくことを期待し、同氏を引き続き独立社外取締役候補者としてしました。また、同氏には、2016年6月より報酬諮問委員および人事諮問委員に、2020年6月より報酬諮問委員長および人事諮問委員長に就任していただいております。

候補者の兼職先と当社との間の特別な利害関係等

山本亜土氏は、名古屋鉄道株式会社の相談役であり、同社は当社の株式を保有しておりますが、その比率は当社の発行済株式総数の2%未満です。当社グループ企業と当社および同社のグループ企業数社との間に取引実績がありますが、その金額は僅少（当社の連結売上高の1%未満であり、かつ同社連結売上高の1%未満）であり、特別な関係はありません。また、同氏は中部日本放送株式会社の社外取締役に就任していますが、当社と同社との間に定常的な取引関係はありません。

独立役員としての届出について

当社は山本亜土氏を東京証券取引所に対し、独立役員として届出を行っております。同氏の再任が承認可決された場合は、当社は引き続き同氏を独立役員とする予定であります。

候補者番号

9

こばやし

小林

いずみ

(社外取締役在任期間 11年)
(1959年 1月18日生)

再任

独立

社外



所有する当社株式の数

4,300株

略歴、当社における地位、担当

2001年12月 メリルリンチ日本証券株式会社代表取締役社長
2002年 7 月 株式会社大阪証券取引所取締役 (社外)
2008年11月 世界銀行グループ多数国間投資保証機関長官
2013年 7 月 当社社外取締役 現在に至る

重要な兼職の状況

株式会社みずほフィナンシャルグループ取締役 (社外)
オムロン株式会社取締役 (社外)

社外取締役候補者とした理由および期待される役割等

小林いずみ氏は、民間金融機関および国際開発金融機関の代表を歴任し、多様な企業において社外取締役を務める等、企業経営者としての豊富な経験と幅広い識見を活かし、サステナビリティやコーポレートガバナンス、リスクマネジメント等について意見・提言を行っていただいております。これらの経験・知見に基づく客観的な視点から、今後も当社経営全般への監督および助言をいただくことを期待し、同氏を引き続き独立社外取締役候補者としてしました。
また、同氏には、2013年7月より報酬諮問委員に、2016年6月より人事諮問委員に就任していただいております。

候補者の兼職先と当社との間の特別な利害関係等

小林いずみ氏は、オムロン株式会社の社外取締役に就任しており、当社グループ企業と両社との間に航空券販売等の取引実績がありますが、金額は僅少（当社の連結売上高の1%未満）であり、特別な関係はありません。また、同氏は株式会社みずほフィナンシャルグループの社外取締役に就任しており、当社および当社グループ企業は、同社グループからの借入実績がありますが、通常の取引であり、特別な関係はありません。

過去5年間ににおける他社の役員在任中の不当な業務執行等の事実、発生予防、事後対応等

小林いずみ氏が社外取締役を務めております株式会社みずほフィナンシャルグループは、2021年2月から9月に発生した同社子会社株式会社みずほ銀行における一連のシステム障害等に関して、2021年11月に金融庁より業務改善命令を受けました。同時に株式会社みずほ銀行は、一連のシステム障害等に関して金融庁より業務改善命令及び財務省より外為法に基づく是正措置命令を受けました。同氏は、従前より取締役会等において、グループガバナンスやリスク管理、法令等遵守等の視点に立った意見・提言等を行っておりました。当該一連の事象発生後は、システム障害対応検証委員会の委員として、再発防止策に関する意見・提言等を行うとともに、取締役会においては、同委員会における検証内容等に関する報告に加え、監督機能強化の取り組みを行う等、その職責を果たしております。

独立役員としての届出について

当社は小林いずみ氏を東京証券取引所に対し、独立役員として届出を行っております。同氏の再任が承認可決された場合は、当社は引き続き同氏を独立役員とする予定であります。

候補者番号

10

かつ
勝

え い じ ろ う
栄二郎

(社外取締役在任期間 4年)
(1950年6月19日生)

再任

独立

社外



所有する当社株式の数

3,600株

略歴、当社における地位、担当

2008年 7 月 財務省大臣官房長
2009年 7 月 財務省主計局長
2010年 7 月 財務省財務事務次官
2012年 8 月 財務省退官
2013年 6 月 株式会社インターネットイニシアティブ代表取締役社長 兼 C O O
2020年 6 月 当社社外取締役 現在に至る
2021年 4 月 株式会社インターネットイニシアティブ代表取締役社長 兼 C o - C E O & C O O
2024年 4 月 株式会社インターネットイニシアティブ代表取締役社長執行役員 現在に至る

重要な兼職の状況

株式会社インターネットイニシアティブ代表取締役社長執行役員
日本テレビホールディングス株式会社取締役 (社外)

社外取締役候補者とした理由および期待される役割等

勝栄二郎氏は、財務次官等、行政官としての高い見識やICT業界における企業経営者としての豊富な経験を活かし、経営戦略や投資管理、リスクマネジメント等について意見・提言を行っていただいております。これらの経験・知見に基づく客観的な視点から、今後も当社経営全般への監督および助言をいただくことを期待し、同氏を引き続き独立社外取締役候補者としました。また、同氏には、2020年6月より報酬諮問委員および人事諮問委員に就任していただいております。

候補者の兼職先と当社との間の特別な利害関係等

勝栄二郎氏は、株式会社インターネットイニシアティブの代表取締役社長であり、当社グループ企業と同社の間に航空券販売等の取引実績がありますが、その金額は僅少（当社の連結売上高の1%未満）であり、特別な関係はありません。また、同氏は日本テレビホールディングス株式会社の社外取締役に就任していますが、当社と同社との間に定常的な取引関係はありません。

独立役員としての届出について

当社は勝栄二郎氏を東京証券取引所に対し、独立役員として届出を行っております。同氏の再任が承認可決された場合は、当社は引き続き同氏を独立役員とする予定であります。

候補者番号

11

みねぎし
峰岸

ますみ
真澄

(社外取締役在任期間 2年)
(1964年 1 月24日生)

再任

独立

社外



所有する当社株式の数
300株

略歴、当社における地位、担当

2009年 6 月 株式会社リクルート (当時) 取締役 兼 常務執行役員
2011年 4 月 株式会社リクルート (当時) 取締役 兼 専務執行役員
2012年 4 月 株式会社リクルート (当時) 代表取締役社長 兼 CEO
2012年10月 株式会社リクルートホールディングス代表取締役社長 兼 CEO
2021年 4 月 株式会社リクルートホールディングス代表取締役会長 兼 取締役会議長 現在に至る
2022年 6 月 当社社外取締役 現在に至る

重要な兼職の状況

株式会社リクルートホールディングス代表取締役会長 兼 取締役会議長
コニカミノルタ株式会社取締役 (社外)

なお、峰岸真澄氏は、株式会社リクルートホールディングスにおいて代表取締役会長を務めておりますが、同社における同氏の役割は、主に経営の監督を行うことであり、担当領域を有さず、日々の業務執行の決定への関与は限定的です。

社外取締役候補者とした理由および期待される役割等

峰岸真澄氏は、株式会社リクルート (現：株式会社リクルートホールディングス) において、数多くの新規事業を成功に導いたほか、2012年 4 月からは同社の代表取締役社長として、海外企業のM&A等を通じて、同社の企業価値の大幅な向上に貢献する等、生活・サービス産業における企業経営者としての豊富な経験を活かし、事業ポートフォリオや新規事業開発、投資管理等について意見・提言を行っていただいております。これらの経験・知見に基づく客観的な視点から、今後も当社経営全般への監督および助言をいただくことを期待し、同氏を引き続き独立社外取締役候補者としてしました。また、同氏には、2022年6月より報酬諮問委員および人事諮問委員に就任していただいております。

候補者の兼職先と当社との間の特別な利害関係等

峰岸真澄氏は、株式会社リクルートホールディングスの代表取締役会長であり、当社グループ企業と同社の間に航空券販売等の取引実績がありますが、その金額は僅少 (当社の連結売上高の 1 %未満) であり、特別な関係はありません。また、同氏はコニカミノルタ株式会社の社外取締役に就任しておりますが、当社と同社との間に定常的な取引関係はありません。

独立役員としての届出について

当社は峰岸真澄氏を東京証券取引所に対し、独立役員として届出を行っております。同氏の再任が承認可決された場合は、当社は引き続き同氏を独立役員とする予定であります。

株主総会参考書類

- (注) 1. 各候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。
2. 当社は、山本亜土氏、小林いずみ氏、勝米二郎氏および峰岸真澄氏との間で、会社法第427条第1項の規定および当社定款の規定に基づき、同法第423条第1項に定める賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任の限度額は、同法第425条第1項に定める額としております。本議案が承認された場合、各氏との間の当該契約を継続する予定であります。
3. 当社は、全ての取締役を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しており、被保険者である取締役がその職務執行に関し責任を負うこと、または当該責任の追及に係る請求を受けることによって負担することになる損害を補填することとしております。なお、本議案が承認され、各候補者が取締役に就任した場合は、当該保険契約の被保険者となる予定であります。

【ご参考】

《社外取締役および社外監査役の独立性判断基準》

当社における社外取締役または社外監査役（以下、「社外役員」という）が独立性を有すると判断するために、以下の要件の全てに該当しないことが必要である。

1. 当社グループを主要な取引先とする者（※1）またはその業務執行者
2. 当社グループの主要な取引先（※1）またはその業務執行者
3. 当社グループの主要な借入先（※2）またはその業務執行者
4. 当社の大株主（※3）またはその業務執行者
5. 当社グループより、役員報酬以外に、多額の金銭その他の財産上の利益（※4）を得ている弁護士、公認会計士、コンサルタント等の専門家
6. 当社の会計監査人である監査法人に所属する公認会計士
7. 当社グループより多額の寄付（※5）を受けている者
8. 当社および連結子会社の取締役・監査役・執行役員・重要な使用人の近親者（※6）である者
9. 近親者が上記1～7のいずれかに該当する者
10. 過去3年間に於いて、上記1～8のいずれかに該当していた者
11. 前各号の他、当社と利益相反関係が生じ得る等、独立性を有する社外役員としての職務を果たすことができない特段の理由を有している者

なお、上記1～11のいずれかに該当する場合であっても、当該人物が実質的に独立性を有すると判断した場合には、社外役員選任時にその理由を説明・開示する。

- ※1 「当社グループを主要な取引先とする者」とは、当社グループの支払金額が取引先の連結売上高の2%を超える取引先。
「当社グループの主要な取引先」とは、当社グループの受取金額が、当社グループの連結売上高の2%を超える取引先。
- ※2 「主要な借入先」とは、当社グループの借入残高が直近事業年度末の当社連結総資産の2%を超える金融機関。
- ※3 「大株主」とは、直近事業年度末において、自己または他人名義で、10%以上の議決権を保有する株主または法人株主である場合はその業務執行者。
- ※4 「多額の金銭その他の財産上の利益」とは、当社グループから過去3事業年度の平均で、年間1,000万円を超える利益。
- ※5 「多額の寄付」とは、当社グループから過去3事業年度の平均で、年間1,000万円または寄付先の連結売上高の2%のいずれか大きい額を超える寄付。
- ※6 「近親者」とは、配偶者または二親等以内の親族。

第 3 号議案

監査役 2 名選任の件

本総会終結の時をもって、監査役 三浦明彦および満倉達彦の両氏が辞任により退任いたしますので、監査役 2 名の選任をお願いするものであります。

なお、本議案に関しましては、あらかじめ監査役会の同意を得ております。

監査役候補者は以下のとおりであり、各候補者に関する事項は21頁から22頁のとおりであります。

候補者番号	氏 名	当社における地位	取締役会出席状況	監査役会出席状況
1	ふく ざわ いち ろう 福 澤 一 郎 新任 男性	顧問	一回／一回	一回／一回
2	かじ た え み こ 梶 田 恵美子 新任 女性	顧問	一回／一回	一回／一回

新任 新任監査役候補者 再任 再任監査役候補者 社外 社外監査役候補者 独立 独立役員候補者

(注) 福澤一郎氏および梶田恵美子氏は、2024年3月31日をもって、当社取締役を辞任により退任しており、2024年3月期中の取締役会には、福澤一郎氏は13回中13回、梶田恵美子氏は11回中11回出席しております。

【ご参考】選任後の監査役会の構成

第3号議案「監査役 2 名選任の件」が原案どおり承認可決されますと、本定時株主総会終結時において、監査役は社外監査役 3 名を含む 5 名となり、監査役会の構成は次のとおりとなります。

氏 名	取締役会出席状況	監査役会出席状況	特に期待する知識・経験・能力			
			航空事業・安全	財務・会計	法務・リスク管理	サステナビリティ
か のぞむ 加 納 望 男性 社外 独立	13回／13回	13回／13回		●	●	
ふく ざわ いち ろう 福 澤 一 郎 男性	一回／一回	一回／一回	●	●		
かじ た え み こ 梶 田 恵美子 女性	一回／一回	一回／一回	●		●	●
お がわ えい じ 小 川 英 治 男性 社外 独立	13回／13回	13回／13回		●	●	
みつ はし ゆ き こ 三 橋 友紀子 女性 社外 独立	11回／11回	10回／10回			●	●

- (注) 1. 各監査役と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2. 当社は、加納望氏、小川英治氏および三橋友紀子氏を東京証券取引所に対し、独立役員として届出を行っております。

候補者番号

1

ふくざわ
福澤

いちろう
一郎

(1961年4月14日生)

新任



所有する当社株式の数

4,900株

略歴、当社における地位

1989年10月 当社入社
2013年4月 当社財務企画・IR部長
2017年4月 当社執行役員
2019年6月 当社取締役 執行役員
2020年4月 当社取締役 常務執行役員
2021年4月 当社取締役 専務執行役員
2022年4月 当社代表取締役 副社長執行役員
2024年4月 当社顧問
現在に至る

重要な兼職の状況

日本空港ビルデング株式会社取締役（社外）

監査役候補者とした理由

福澤一郎氏は、長年にわたり経理・財務・IR部門に携わり、2017年4月からは最高財務責任者として、安定した財務基盤の確立や、効率的な資本の再構成等の財務戦略を実現したほか、コロナ禍における手元流動性の迅速な確保に取り組みました。また、2022年4月からは代表取締役副社長執行役員として、当社グループの経営戦略の立案・遂行を担当する等、財務・会計やグループ経営に関する豊富な知識・経験を有しております。グループの持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、同氏の有する専門的な知識・経験と高い識見を活用することによって、監査機能のより一層の充実を図れることから、同氏を新たに監査役候補者としてしました。

- (注) 1. 当社と福澤一郎氏は、同氏の選任が承認可決された場合には、会社法第427条第1項の規定および当社定款の規定に基づき、同法第423条第1項に定める賠償責任の限度額について、同法第425条第1項に定める最低責任限度額とする責任限定契約を締結する予定であります。
2. 当社は、全ての監査役を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しており、被保険者である監査役がその職務執行に関し責任を負うこと、または当該責任の追及に係る請求を受けることによって負担することになる損害を補填することとしております。なお、福澤一郎氏が監査役に就任した場合は、当該保険契約の被保険者となる予定であります。

候補者番号

2

かじた
梶田

えみこ
恵美子

(1961年8月11日生)

新任



所有する当社株式の数

6,700株

略歴、当社における地位

1984年 9 月 当社入社
2013年 4 月 全日本空輸株式会社
CS&プロダクト・サービス室CS推進部長
2014年 4 月 ANAテレマート株式会社代表取締役社長
2017年 4 月 ANAテレマート株式会社代表取締役社長
全日本空輸株式会社執行役員
2019年 4 月 ANAテレマート株式会社代表取締役社長
全日本空輸株式会社上席執行役員
2020年 4 月 全日本空輸株式会社取締役執行役員
2022年 4 月 全日本空輸株式会社取締役 常務執行役員
2023年 6 月 当社取締役 常務執行役員
2024年 4 月 当社顧問
現在に至る

重要な兼職の状況

個人情報保護委員会委員

監査役候補者としての理由

梶田恵美子氏は、長年にわたり客室部門、顧客部門に携わり、航空事業ならびに、安全、オペレーション品質およびサービス面における豊富な知識・経験を有していることに加え、2023年6月から取締役常務執行役員として、ESG経営推進やリスクマネジメントの強化等に取り組んできました。グループの持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、同氏の航空産業に関する幅広い経験と高い識見・知見を活用することによって、監査機能のより一層の充実を図れることから、同氏を新たに監査役候補者としてしました。

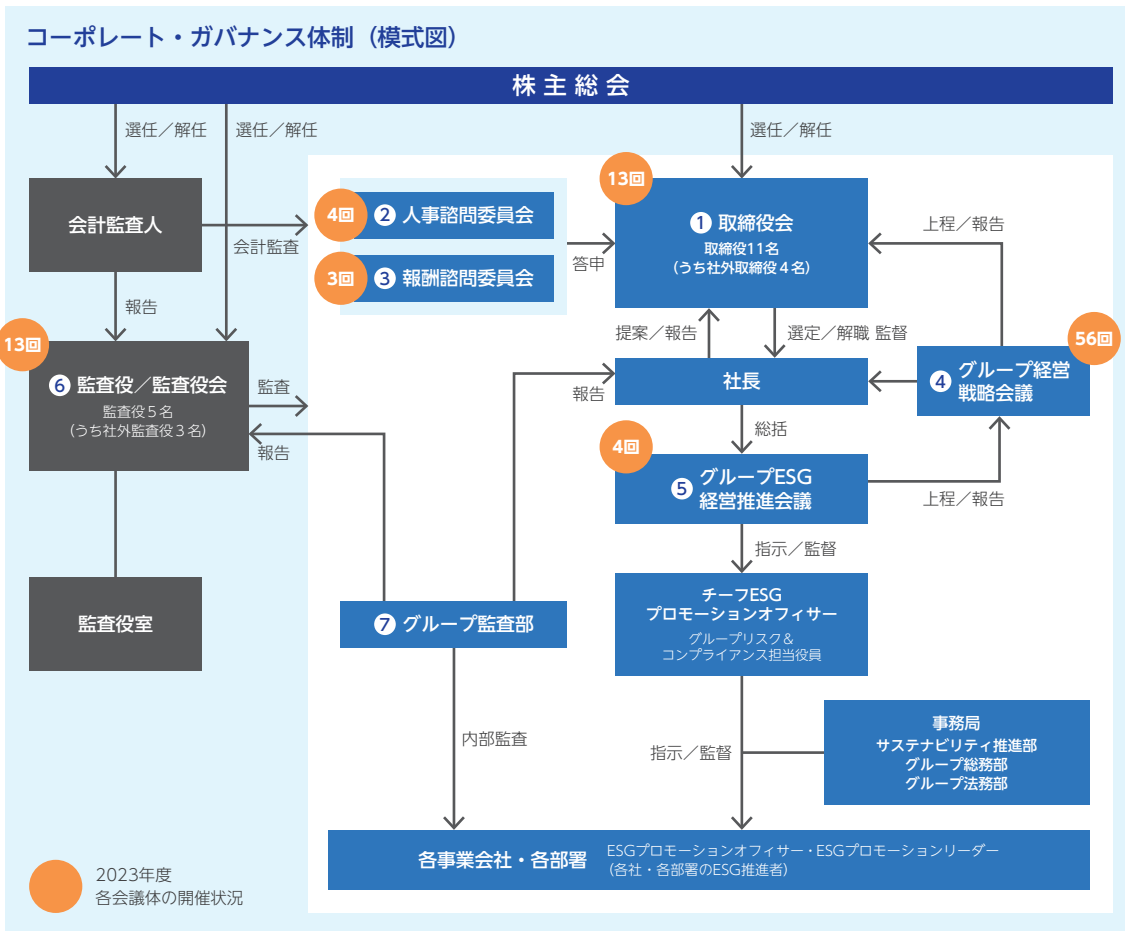
- (注) 1. 当社と梶田恵美子氏は、同氏の選任が承認可決された場合には、会社法第427条第1項の規定および当社定款の規定に基づき、同法第423条第1項に定める賠償責任の限度額について、同法第425条第1項に定める最低責任限度額とする責任限定契約を締結する予定であります。
2. 当社は、全ての監査役を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しており、被保険者である監査役がその職務執行に関し責任を負うこと、または当該責任の追及に係る請求を受けることによって負担することになる損害を補填することとしております。なお、梶田恵美子氏が監査役に就任した場合は、当該保険契約の被保険者となる予定であります。

以 上

(ご参考) コーポレート・ガバナンス体制

「グループ経営理念」に基づき、当社グループを取り巻くすべてのステークホルダーの価値創造に資する経営を行うことにより、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現させてまいります。

これを確実に進めていくために、経営の迅速性、効率性が確保できる意思決定・業務執行体制と、経営の健全性、透明性が維持できる監督・監査体制を構築しております。



① 取締役・取締役会

- ・グループ全体の経営方針や中長期的な目標の設定、課題認識について議論するとともに、当社グループの経営および業務執行を監督、モニタリング。
- ・11名のメンバーの構成は経験、知見、専門性等において多様性をもつ男性9名、女性2名となっており、うち4名は社外取締役（当該4名は東京証券取引所に対し独立役員として届出）。
- ・当社グループの業務について社外取締役の理解をより深めていただくため、グループ現業部門視察や現業部門とのダイレクトトーク、監査法人との意見交換会を実施。
- ・取締役会には監査役全員が参加するほか、必要に応じて執行役員、グループ企業代表取締役による報告事項の説明等を実施。
- ・年度ごとに取締役会の実効性についての分析、評価を実施し、より実効性の高い取締役会を運営。
- ・取締役会の諮問機関として社外役員が過半数を占める人事諮問委員会ならびに報酬諮問委員会を設置し、コーポレート・ガバナンスの透明性・公正性の向上を企図。

② 人事諮問委員会

- ・取締役候補者の選任、取締役の解任について審議し、取締役会に答申。
- ・候補者の選任プロセスの公正性、透明性を確保するため委員長は社外取締役が務め、社外取締役4名を含む5名で構成。

③ 報酬諮問委員会

- ・外部専門機関に調査依頼した他社水準等を考慮しつつ取締役の報酬等について審議し、取締役会に答申。
- ・委員長は社外取締役が務め、社外取締役4名、社外監査役1名および識者1名を含む7名で構成。

※ 上記は本選任議案が承認可決された場合のコーポレート・ガバナンス体制となります。

詳細につきましては、当社ホームページに掲載しております、「コーポレートガバナンス基本方針」ならびに「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」をご参照ください。
(URL : <https://www.ana.co.jp/group/about-us/governance/>)

④ グループ経営戦略会議

- ・経営課題をより迅速かつ詳細に審議し、取締役会の補完的な役割を担う。
- ・代表取締役社長が議長を務め、常勤取締役と常勤監査役で構成。

⑤ グループESG経営推進会議

- ・環境、社会、リスクマネジメント、コンプライアンス等、グループ全体のESGに関わる基本方針や重要事項を審議・立案・推進。
- ・代表取締役社長が総括し、常勤取締役と常勤監査役で構成。

⑥ 監査役・監査役会

- ・監査に求められる豊富な経験と高度の専門性を有する5名（うち3名は社外監査役）で構成。常勤監査役は社外監査役1名を含む3名。
- ・会計監査人、内部監査部門との連携を強化する一方、社外取締役との意見交換も定期的に実施。
- ・3名の社外監査役については東京証券取引所に対し独立役員として届出。

⑦ グループ監査部

- ・社長直属の組織として、年度計画に基づく定例監査（主に業務監査・会計監査）と、経営層の意向等に基づく非定例監査を実施。
- ・「財務報告に関わる内部統制報告制度」に対応した評価業務を独立・客観的立場で実施。
- ・定例監査は当社各部署およびグループ会社に対するリスク分析に基づき、公正・客観的な立場から実施。
- ・監査結果は毎月社長に報告。

事業報告

(2023年4月1日から2024年3月31日まで)

1 企業グループの現況

(1) 当事業年度の事業の状況

① 事業の経過および成果

当期のわが国経済は、企業収益及び雇用環境の改善が続く中、景気についてはこのところ足踏みもみられるものの、各種政策の効果もあり緩やかに回復しています。

航空業界を取り巻く環境は、ウクライナや中東地域情勢等の地政学リスクが懸念されるものの、旅客需要は回復基調が続いています。

このような経済情勢のもと、航空事業を中心に増収となったことから売上高は2兆559億円（前期比20.4%増）となりました。また、営業利益は2,079億円（前期比73.2%増）、経常利益は2,076億円（同85.7%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は1,570億円（同75.6%増）となり、いずれも過去最高益となりました。

なお、従業員の健康をサポートする取り組み等が評価され、2年連続で「健康経営銘柄」に選定されたほか、世界の代表的な社会的責任投資の指標である「Dow Jones Sustainability World Index」の構成銘柄に7年連続で選定されるとともに、国際的な環境評価を手掛ける非営利団体であるCDPより、最高評価の「Aリスト企業」に2年連続で選定されました。今後も人的資本経営を強化しつつ、事業を通じて環境問題等の社会課題解決に取り組み、持続的な成長と企業価値の向上を目指してまいります。

また、当社グループは英国SKYTRAX社から顧客満足で最高評価となる「5スター」に11年連続で認定されたほか、「2023 World Airline Awards」にて、昨年に引き続き「空港サービス全般」をはじめ3部門で、最も優秀な航空会社に選ばれました。本年2月に新たなブランドとしてAirJapanが事業を開始し、成田＝バンコク線、成田＝仁川線を開設しました。当社グループは3つのブランドの強みを最大限に活かして、お客様の利便性向上と航空事業の利益拡大に努めてまいります。

連結業績

売上高

2兆 559億円

前期比 20.4%増

営業利益

2,079億円

前期比 73.2%増

経常利益

2,076億円

前期比 85.7%増

親会社株主に帰属
する当期純利益

1,570億円

前期比 75.6%増

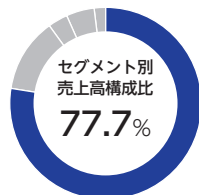
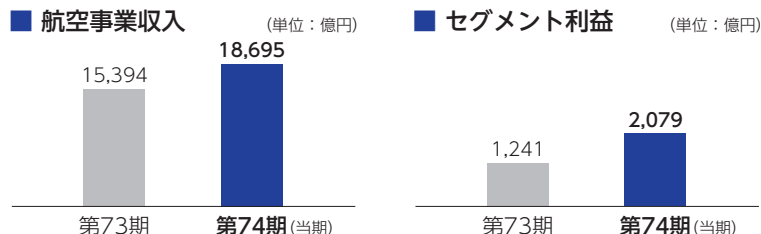
セグメント別業績

セグメント	売上高	セグメント利益	セグメント資産
航空事業	1兆8,695億円	2,079億円	3兆2,648億円
航空関連事業	2,988億円	67億円	1,755億円
旅行事業	785億円	13億円	445億円
商社事業	1,179億円	45億円	619億円
その他	412億円	5億円	286億円
合計	2兆4,060億円	2,212億円	3兆5,756億円
調整額	△3,501億円	△133億円	△60億円
連結計算書類計上額	2兆559億円	2,079億円	3兆5,695億円

(注) 売上高にはセグメント間の取引を含みます。また、セグメント利益は、連結損益計算書の営業損益と調整を行っております。

航 空 事 業

旅客・貨物等の航空運送を担うグループの中核事業です。安全運航を基盤に、ANA・Peach・AirJapanの3ブランドの最適なポートフォリオを追求することで持続的な成長を目指してまいります。



新型コロナウイルス感染症の位置づけが5類感染症に変更されたこと等を背景に、旺盛な訪日需要と国内のレジャー需要に支えられ、国際線旅客・国内線旅客ともに好調に推移し、売上高は前期を大幅に上回りました。費用面では、運航規模を拡大したこと等に伴い、変動費を中心に増加しましたが、コストマネジメントの徹底を継続したこと等から、営業利益は前期と比べて大幅な増益となりました。



国際線旅客事業の実績

	第73期	第74期 (当期)
旅客収入 (億円)	4,334	7,281
旅客数 (万人)	421	713
座席キロ (億座席キロ)	358	532
旅客キロ (億旅客キロ)	264	411
座席利用率 (%)	73.6	77.3

国内線旅客事業の実績

	第73期	第74期 (当期)
旅客収入 (億円)	5,295	6,449
旅客数 (万人)	3,453	4,076
座席キロ (億座席キロ)	499	542
旅客キロ (億旅客キロ)	322	380
座席利用率 (%)	64.5	70.2

航空事業 国際線旅客

国際線旅客では、訪日需要が好調に推移したことに加え、回復する日本発のレジャー需要やビジネス需要を積極的に取り込んだ結果、旅客数・収入ともに前期を大幅に上回りました。

路線ネットワークでは、4月から羽田＝北京線、羽田＝上海（浦東・虹橋）線をはじめとした中国路線、10月から成田＝パース線等を順次再開したことに加え、12月から成田＝ホノルル線をエアバスA380型機「FLYING HONU」で毎日2往復運航し、通期で運航規模を拡大しました。

営業・サービス面では、国際線の復便に伴い、関西空港と羽田空港第2ターミナル国際線施設のANAラウンジの営業を再開しました。また、本年3月から著名なシェフ監修による国際線機内食のコラボレーションメニューを3年ぶりに刷新し、機内サービスの充実に努めました。

航空事業 国内線旅客

国内線旅客では、ビジネス需要の回復の遅れに加え、プラット・アンド・ホイットニー社製エンジンの点検整備等による減便の影響があったものの、「ANA SUPER VALUEセール」の実施等によりレジャー需要の喚起に努めた結果、旅客数・収入ともに前期を上回りました。

路線ネットワークでは、週末や連休を中心に機材の大型化等を行い、レジャー需要を積極的に取り込みました。また、能登半島地震の復旧支援として、本年1月27日から羽田＝能登線を臨時便として運航したほか、能登復旧支援割引の設定や救援物資の輸送協力等を実施しました。

営業・サービス面では、7月の羽田空港国内線ANA SUITE LOUNGEのリニューアルに伴い、座席数を増やしたことに加え、パーソナルブース席を新設する等、利便性と快適性の向上に努めました。また、10月から特別塗装機「ANA Future Promise Prop」の定期運航を開始しました。再生素材を使用した機内サービス品の活用やCO₂排出抑制に繋がる運航オペレーションを行う等、環境に配慮した取り組みを推進してまいります。

航空事業 貨物



国際線貨物では、北米＝アジア・中国間の需要の取り込みに努めたものの、半導体・電子機器、自動車関連をはじめとした主要産業のマーケット需要が減退したこと等から、輸送重量・収入ともに前期を下回りました。

路線ネットワークでは、需要動向を見極め、貨物専用機の供給量を柔軟に調整することで収益性の確保に努めました。

営業・サービス面では、航空便をご利用いただく企業の脱炭素化をサポートするプログラム「SAF Flight Initiative」において、9月から貨物代理店に加え荷主企業を対象としてCO₂削減証書を発行する新たなサービスを開始しました。航空貨物の輸送により発生するCO₂排出量の可視化を通じて、プログラム参加企業の環境目標実現に貢献してまいります。

また、当社は7月に日本貨物航空株式会社を完全子会社とする株式交換契約を締結しました。なお、株式交換の効力発生日は2024年7月1日を予定しています。

■ 貨物事業の実績

	第73期	第74期 (当期)
貨物郵便収入 (億円)	3,413	1,857
貨物収入	3,322	1,779
郵便収入	91	77
貨物輸送重量 (千トン)	1,059	932
郵便輸送重量 (千トン)	41	36

航空事業 LCC・その他



LCC (Peach) では、国際線においては訪日需要等を積極的に取り込み、国内線においてはレジャー需要が好調に推移した結果、旅客数・収入ともに前期を上回りました。

路線ネットワークでは、5月から関西＝上海（浦東）線、羽田＝上海（浦東）線、8月から関西＝高雄線を再開し、コロナ禍で運休していた羽田空港と関西空港発着の国際線就航路線が全て復活したことに加え、9月から関西＝香港線、関西＝台北線等を増便しました。

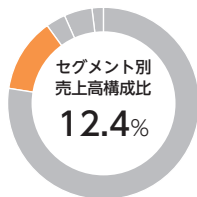
営業・サービス面では、割引対象路線が毎月変わる「シークレットセール」やANAと共同で行った「ピーチポイントプレゼントキャンペーン」等の実施を通じて、レジャー需要の喚起を図るとともに新規顧客の取り込みに努めました。

また、航空事業におけるその他の収入は1,726億円（前期比19.3%増）となりました。なお、航空事業におけるその他には、マイレージ付帯収入、機内販売収入、整備受託収入、本年2月に運航を開始したAirJapanブランドの収入等が含まれています。

■ LCCの実績

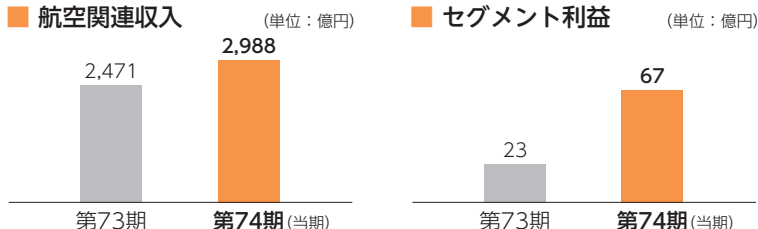
	第73期	第74期 (当期)
LCC収入 (億円)	902	1,380
旅客数 (万人)	777	934
座席キロ (億座席キロ)	122	134
旅客キロ (億旅客キロ)	89	116
座席利用率 (%)	73.5	86.7

航空関連事業

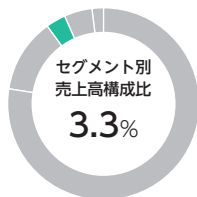


外国航空会社から旅客の搭乗受付や手荷物搭載等の空港地上支援業務の受託が増えたことに加え、旅客需要の回復に伴い機内食関連業務が増加したこと等により、売上高・営業利益ともに前期を上回りました。

主に航空事業をサポートするため、空港地上支援、航空機整備、車両整備、貨物・物流、ケータリング（機内食）、コンタクトセンター等の事業をグループ各社が展開しています。



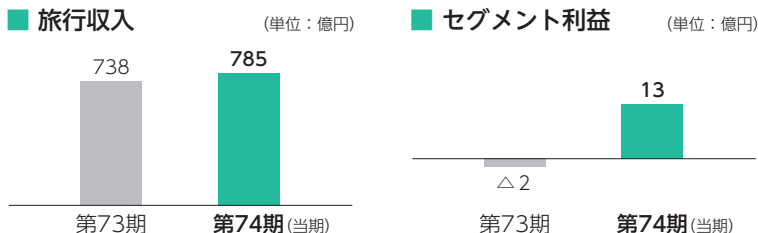
旅行事業



国内旅行については、「ANAトラベラーズホテル」商品等が好調に推移したものの、全国旅行支援が実施された前期と比べてダイナミックパッケージ商品の取扱いが減少し、海外旅行については、主力のハワイ方面に加え韓国・台湾を中心としたアジア方面への個人旅行等の需要を積極的に取り込んだこと等から、売上高・営業利益ともに前期を上回りました。

当社グループは航空予約データをもとにお客様の行動にあわせた情報を提供するデジタル広告配信サービス「ANA Moment Ads」を11月から開始しました。また、モバイルペイメントサービス「ANA Pay」において、5月から1マイルよりチャージが可能となったほか、11月からコード決済に対応する等、機能強化に取り組みました。

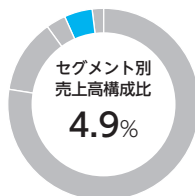
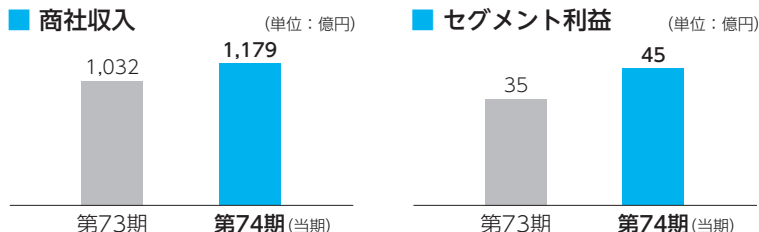
「ANAトラベラーズ」をブランド名称として、国内・海外における幅広い旅行ビジネスを展開しているほか、ANA PocketやANA Pay等、「マイルで生活できる世界」を目指した取り組みを行っています。



商 社 事 業



航空機の輸出入、リース・売却や航空機部品の調達、機内サービス・販売用品の企画調達、空港売店の運営をはじめ、食品や半導体に至るまで多様なビジネスを展開しています。

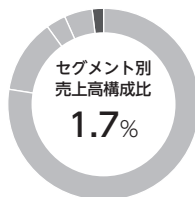
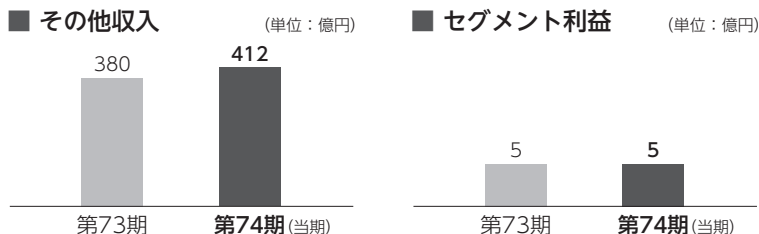


旅客需要の増加に伴い、空港物販店「ANA FESTA」、免税店「ANA DUTY FREE SHOP」や観光土産品卸売「FUJISEY」が好調に推移したことに加え、食品事業において主力商品であるバナナの取扱高が増加したこと等により、売上高・営業利益は前期を上回りました。

そ の 他 事 業



不動産の資産管理や建物・施設の総合保守管理事業、研修事業等を行っています。また、アバター技術の開発により、新たな移動スタイルを創造してまいります。



不動産関連事業や空港設備保守管理事業において取扱高が増加したこと等から、売上高は前期を上回ったものの、人件費が増加したこと等から営業利益は前期を僅かに下回りました。

② 設備投資の状況

イ. 当期において実施した設備投資の総額は240,469百万円であり、当期に完成した主要な設備は次のとおりです。

ボーイング787-10	2機（自社保有）	エアバスA320neo	5機（リース）
ボーイング787-9	3機（自社保有）		

ロ. 当期における主要な設備の除売却等はありません。

ハ. 当期継続中の主要な設備の拡充は次のとおりです。

ボーイング777-9	18機（発注中）	ボーイング737-8	20機（発注中）
ボーイング777-8F	2機（発注中）	エアバスA321neo	3機（発注中）
ボーイング787-10	9機（発注中）	エアバスA320neo	13機（発注中）
ボーイング787-9	5機（発注中）		

③ 資金調達の状況

イ. 当社は、2023年6月30日に設備資金手当てのため民間金融機関の協調融資により840億円の短期借入を実施しました。

ロ. 当社は、国内主要金融機関と総額1,000億円のコミットメントライン契約を締結しております。

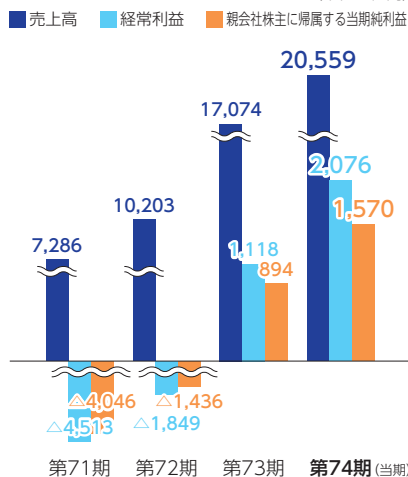
(2) 直前3事業年度の財産および損益の状況

	2020年度 (第71期)	2021年度 (第72期)	2022年度 (第73期)	2023年度 (当期)
会計年度 (百万円)				
売上高	728,683	1,020,324	1,707,484	2,055,928
経常利益	△451,355	△184,935	111,810	207,656
親会社株主に帰属する当期純利益	△404,624	△143,628	89,477	157,097
会計年度末 (百万円)				
総資産額	3,207,883	3,218,433	3,366,724	3,569,530
純資産額	1,012,320	803,415	870,391	1,052,627
自己資本	1,007,233	797,249	862,419	1,044,508
1株当たり情報 (円)				
当期純利益	△1,082.04	△305.37	190.24	335.09
純資産	2,141.49	1,695.06	1,833.64	2,222.03
経営指標 (%)				
総資本利益率 (ROA)	△16.0	△5.3	3.7	6.1
株主資本利益率 (ROE)	△39.1	△15.9	10.8	16.5
自己資本比率	31.4	24.8	25.6	29.3

- (注) 1. △は損失を表しております。
2. 1株当たり当期純利益は、期中平均発行済株式総数（自己株式数を控除後の株式数）に基づき算出しております。1株当たり純資産は、期末発行済株式総数（自己株式数を控除後の株式数）に基づき算出しております。また、自己株式（普通株式）については、取締役への株式交付信託が所有する株式数を加算しております。
3. 「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号2020年3月31日）等を2021年度の期首から適用しており、2021年度以降に係る各数値については、当該会計基準等を適用した後の数値となっております。

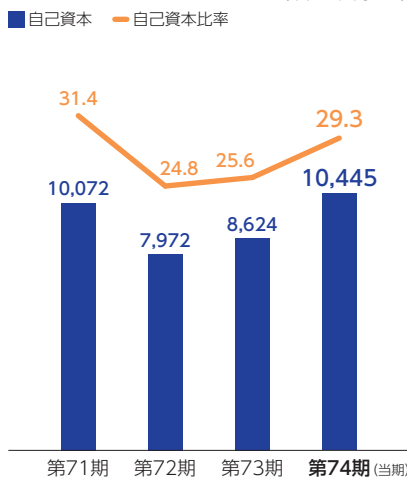
売上高／経常利益／親会社株主に帰属する当期純利益

(単位：億円)



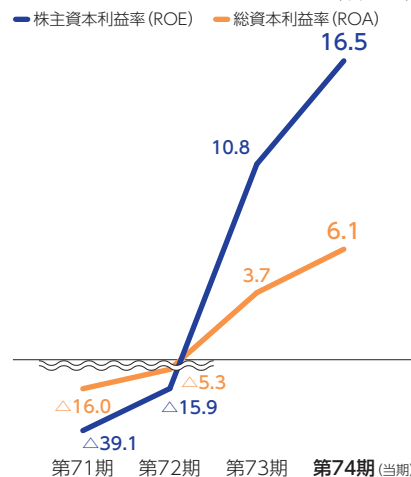
自己資本／自己資本比率

(単位：億円／%)



株主資本利益率(ROE)／総資本利益率(ROA)

(単位：%)



(3) 対処すべき課題

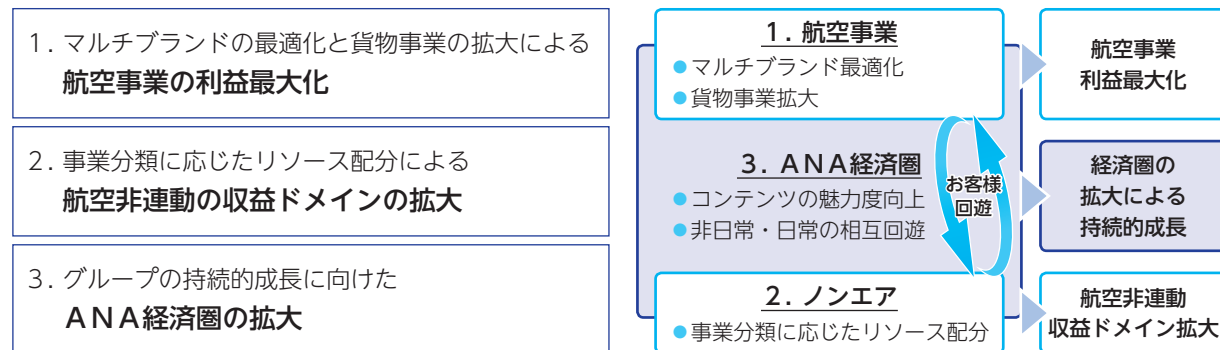
2023～2025年度ANAグループ中期経営戦略

ポストコロナの成長回帰を目指していくために、中長期を見据えた経営戦略を2023年2月15日に策定しました。

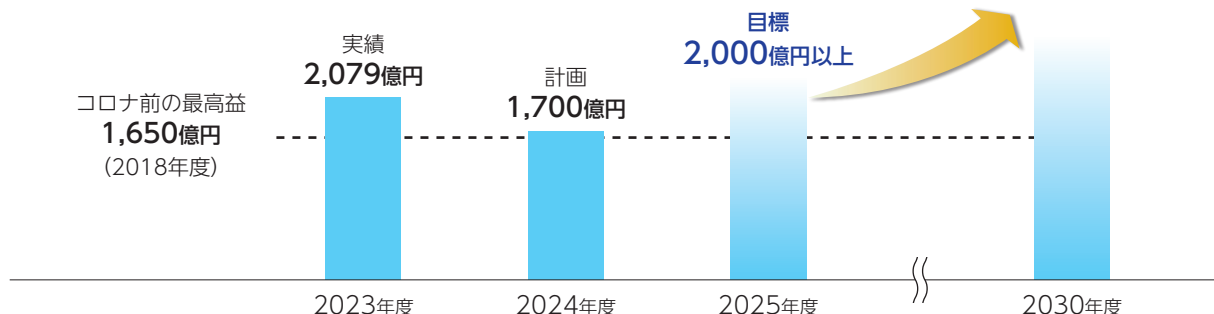
「2023～2025年度ANAグループ中期経営戦略」の期間を、「2030年に目指す姿の実現に向けた変革」を進める3年間と位置づけており、コロナ禍からの回復を果たし、持続的な企業価値向上に向けたビジネスモデルの変革を加速して成長軌道への転換を図ります。

本戦略では、安全の堅持を大前提に、3つの事業戦略の柱を掲げています。航空事業を中心に収益を拡大しつつ非航空事業を強化し、航空事業と非航空事業間におけるお客様の回遊を促進することで、コロナ前を上回る利益の創出と強靱な財務基盤の構築を目指します。

3つの戦略の柱



価値創造目標（連結営業利益）



2023年度の主な取り組み

旺盛な旅客需要に支えられ、航空事業を中心に増収した結果、2023年度の価値創造目標を達成しました。
 今後は環境変化に対応しながら、中期経営戦略の達成に向けて、各施策を着実に実行します。

航空事業

- ・カーボンニュートラル実現に向けた中期環境目標を更新
- ・日本貨物航空株式会社と株式交換契約を締結
- ・羽田空港第2ターミナルからの国際線運航を3年ぶりに再開
- ・エアバスA380型機「FLYING HONU」3号機が初就航
- ・英国SKYTRAX社から世界最高評価「5スター」を11年連続受賞
- ・新ブランドAirJapanの就航 成田=バンコク線と成田=仁川線を開設



「5スター」11年連続受賞



新ブランドAirJapan



「ANA Pay」

ノンエア ANA経済圏

- ・モバイルペイメントサービス「ANA Pay」をリニューアル
- ・経路検索と旅行計画をサポートする新サービス「旅CUBE」をリリース
- ・旅の予約から情報収集までシームレスに手配できるTaaS*プラットフォームの構築を開始
- ・バーチャル旅行プラットフォームアプリ「ANA GranWhale」をリリース
- ・航空予約データをもとにお客様の行動にあわせた情報を提供するデジタル広告配信サービス「ANA Moment Ads」をリリース

*TaaS : Travel as a Service

2024年度の重点テーマ

航空事業

- ・基本品質の堅持と高い収益性の維持、3ブランド（ANA、Peach、AirJapan）による利益最大化
- ・欧州路線を中心とした国際線の拡大
- ・日本貨物航空株式会社のグループ化後の貨物事業戦略の構築

ノンエア ANA経済圏

- ・既存事業の収益拡大と最適なポートフォリオの追求
- ・コーポレートベンチャーキャピタルファンド（CVC）の設立
- ・コンテンツ拡充による航空事業と非航空事業間の回遊と増収効果の発揮

経営基盤

- ・中長期的な成長に向けた人的資本経営の推進と機材・DXへの投資

<主なリスク>

- ・ロシア上空通過回避の長期化
- ・市況変動（原油・為替・金利）
- ・国内外の物価上昇
- ・オペレーションを中心とした人財不足

《ANAグループのサステナビリティ》

当社グループは、取り組むべき重要課題（マテリアリティ）を「環境」「人（人財・DEI*・人権）」「地域創生」と考えています。事業活動を通じて、社会的価値と経済的価値を同時創造し、持続可能な社会の実現や企業価値向上を目指していきます。* Diversity Equity Inclusion：多様性、公正性、受容・共生

● 特定された重要課題とその主な取り組み

重要課題	主な取り組み	関連するSDGs
環境	- 航空機の運航におけるCO₂排出量の削減（2030年度/2050年度の環境目標の達成） ① 運航上の改善・航空機等の技術革新 ② SAF（持続可能な航空燃料）の活用等航空燃料の低炭素化 ③ 排出権取引制度の活用 ④ ネガティブエミッション技術（NETs）の活用 - 航空機以外によるCO₂排出量の削減 - 資源類や食品類の廃棄率の削減 - 生物多様性の保全やTNFD*提言に沿った情報開示への賛同 * 自然関連財務情報開示タスクフォース	      
人	人財 - 変革を実現する人財・組織づくりや働きがい・働きやすさの向上 - ANA's Way Survey（ANAグループ社員意識調査）の分析・課題解決 DEI - ジェンダー平等に向けた取り組み、多様な性の尊重、多様な働き方の支援 - お客様の多様性を尊重したユニバーサルなサービスの推進 人権 - 国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく人権尊重の徹底 - 日本での外国人労働者の労働環境の把握、航空機を利用した人身取引防止	   
地域創生	- イノベーションを活用した社会課題解決への貢献 - 社会貢献と社会課題解決を通じた地域活性化	  

● 社外からの評価

国内外の評価機関よりサステナビリティの取り組みに対して高い評価をいただいております。

Member of
Dow Jones Sustainability Indices
Powered by the S&P Global CSA

CDP
DISCLOSURE INSIGHT ACTION

D&I AWARD
BEST WORKPLACE
2023
for diversity & inclusion

work with Pride
Gold
2023
Health and Productivity

健康経営銘柄
2024

「Dow Jones Sustainability World Index」の構成銘柄に7年連続で選定される

最高評価の「Aリスト企業」に2年連続で選定される

企業のD&Iを評価する制度において「ベストワークプレイス」認定を3年連続受賞

職場でのLGBTQ+に関する評価指標において「ゴールド」を受賞

従業員の健康をサポートする取り組み等が評価され、2年連続受賞

<環境>

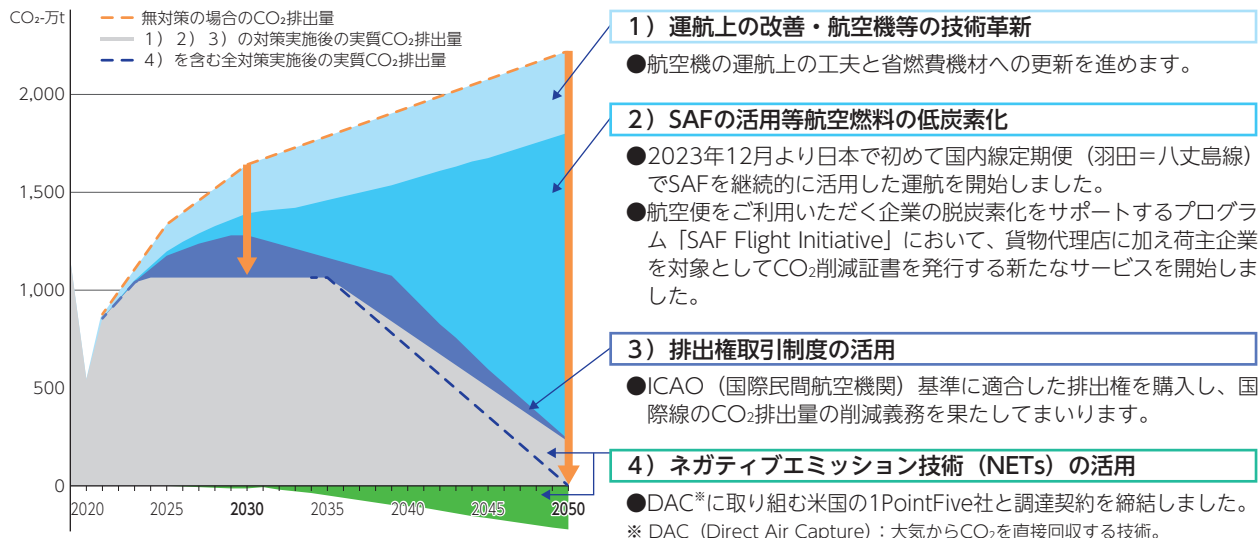
当社グループは、環境課題を事業の重要課題とし、環境目標達成に向けて対策を促進しています。また、2024年3月からGXリーグ*に参画し、カーボンニュートラルへの移行と共に循環経済の実現に貢献してまいります。

* GX（グリーントランスフォーメーション） リーグ：企業が官公庁や学術機関と協働し、持続可能な成長を目指して、環境問題に取り組むためのプラットフォーム。

● 航空機の運航における取り組み（4つの戦略的アプローチ）

当社グループは、環境目標を実現するためのトランジション戦略を策定しています。経済合理性も考慮しながら、2030年度には消費燃料の10%以上をSAF*へ置き換え、国際線・国内線合わせた実質CO₂排出量を2019年度比で10%以上削減、2050年度には実質ゼロという中長期環境目標の達成に向けて取り組みを推進していきます。

* SAF（Sustainable Aviation Fuel）：持続可能な航空燃料。通常のジェット燃料と比較してCO₂排出量を約80%削減する効果があります。



● 航空機の運航以外における取り組み

主な取り組み	概要
航空機以外によるCO ₂ 排出量の削減	・ 空港特殊車両のEV化や次世代型バイオ燃料導入に向けた実証実験の開始
資源類や食品類の廃棄率の削減	・ 国際線で提供するアメニティキットの包装用ビニールを紙帯に変更 ・ AIを活用した機内食事前予約管理システムの導入

● 生物多様性の保全

航空輸送を利用した違法な野生生物取引の防止等、事業活動を通じて、自然環境の保全や再生に貢献してまいります。これらの取り組みの基本方針として2023年に「ANAグループ生物多様性方針」を新たに策定しております。

<人（人財・DEI・人権）>

人財を磨く

人財への投資により、当社グループ社員一人ひとりの変革に向けた挑戦を後押しし、「ANAグループの価値創造サイクル」を推進していきます。社員一人ひとりの働きがいや挑戦意欲を高め、全役職員が基本品質・生産性の向上を果たすことで、お客様の喜びを創出し、企業の持続的成長や社員の豊かな人生を実現することに繋げてまいります。

毎年、社員満足度と企業価値の向上を目的としてANA's Way Survey（ANAグループ社員意識調査）を実施しています。各組織の実態を把握し、課題解決を速やかに図ることで社員エンゲージメントを高めております。



多様性、公正性、受容・共生（DEI）

従業員個々の考え方や能力、そして強みを尊重することで、グループ全体の価値向上を図っていきます。それは、お客様の価値観の多様化に応えることにもなると考えています。

● ジェンダー平等に向けた取組み

	現行 (2024年4月現在)	目標
グループ女性役員比率	10.4%	30%
グループ女性管理職比率	20.3%	2020年代の可能な限り早期における実現

※当社の女性役員比率 20.7%

- 多様な性（LGBTQ+）の尊重に関する基本ポリシーの策定
- 多様な働き方（両立支援）の推進（2023年度より「3日間の育児休暇制度」をグループ全体に展開）
- お客様の多様性を尊重したユニバーサルなサービスの推進（特別支援学校を対象とした搭乗支援教室の開催等）

人権尊重

空港ハンドリングに関わる協会社では、多数の外国人が就労しています。これらの外国人労働者の雇用環境を正確に把握するため、定期的に状況調査や労働者への直接インタビュー等を実施しています。また、航空機を利用した人身取引の防止を徹底するため、全客室乗務員に対する教育を行っています。これらの人権尊重に関わるグループの最新の取り組みをまとめた「人権報告書2023」を発行しています。

※詳細はこちら⇒



<地域創生>

航空事業や旅行事業で築いた全国の地域との信頼関係をもとに、各地域の発展のため、グループの持つ強みやアセットを活用して課題解決を図っていきます。

《次期の見通し》

今後の経済見通しにつきまして、日本経済は雇用・所得環境が改善し、景気の緩やかな回復が続くことが期待されています。一方、世界経済は、世界的な金融引き締めや中国経済の先行き懸念等が景気の下振れリスクとして想定されます。

このような状況下で当社グループは、「2023～2025年度ANAグループ中期経営戦略」の2年目として戦略を確実に遂行し、経営ビジョンである「ワクワクで満たされる世界を」の実現を目指します。引き続き、航空事業を中核事業として、新しい地域間の多様な繋がりを創出し、社員のウェルビーイングを大切にするとともに、株主の皆様をはじめとした様々なステークホルダーに寄り添いながら新たな価値を提供してまいります。

航空事業

航空事業においては、安心・安全を基盤とし、ANA、Peach、AirJapanの3ブランドの展開により、世界の需要を幅広く取り込んでいきます。

国際線旅客（ANAブランド）では、引き続き好調な訪日需要や堅調に伸びている日本発ビジネス需要の取り込みを強化し、更なる収入・収益性の向上を図ってまいります。路線・ネットワークでは、本年7月から羽田＝ミュンヘン線、羽田＝パリ線を増便し、8月からは羽田＝ウィーン線を再開します。また、羽田＝ミラノ線、羽田＝ストックホルム線、羽田＝イスタンブール線を2024年度下期中に開設する等、好調な欧州路線を中心に国際線ネットワークの更なる拡大を図ってまいります。営業・サービス面では、本年3月31日から羽田空港第2ターミナル国際線施設からの出発便を16便から26便へ拡大し、国内線と国際線の乗り継ぎ時間を短縮するほか、同施設内におけるANAラウンジの座席数を増加する等、お客様の利便性の向上に努めてまいります。

国内線旅客（ANAブランド）では、レジャー需要が好調に推移することに加え、ビジネス需要や訪日需要の増加も見込んでいます。こうした状況の下、多様な保有機材を活かして需給適合を推進することにより、収益性の向上に努めてまいります。路線・ネットワークでは、新たに大型機のボーイング787-10型機（429席）を羽田＝新千歳線等に投入するほか、Peachとの連携強化を図り、需要に応じた路線網の充実にも努めてまいります。営業・サービス面では、「ANA SUPER VALUEセール」の実施等により、レジャー需要の取り込み強化に努めてまいります。また、旅の計画から到着までのシーンで、スマートフォン等のモバイルデバイスを活用してお客様をサポートする「ANA Smart Travel」を引き続き推進し、ストレスのないスムーズな旅を提供してまいります。

貨物（ANAブランド）について、国際線では、半導体・電子機器、自動車関連といった主要産業におけるマーケット需要が増加すると想定しています。当社グループは、貨物便と旅客便を合わせ持つコンビネーションキャリアとして、需要に応じた航空ネットワークを整備することで、お客様の利便性向上を図っていくとともに、マーケティングの強化と高い輸送品質の実現により高単価貨物の取り込みを行い、収益の最大化に繋げていきます。また、日本貨物航空株式会社をグループ化し、高品質かつ競争力のある航空貨物輸送サービスの提供を進めていきます。国内線では、物流業界が直面する「2024年問題」の対応として、国内旅客定期便の貨物空きスペースを有効活用することで航空貨物の利用拡大を図ってまいります。

Peach・AirJapanについて、国内線では、Peachは関西＝新千歳線や成田＝那覇線の増便等により、国内レジャー需要等を引き続き開拓し、収益力の強化を図ってまいります。国際線では、Peachは新規路線開設や増便等、運航規模拡大の検討を進め、AirJapanは成田＝シンガポール線の開設や成田＝バンコク線、成田＝仁川線の増便を行い、旺盛な訪日需要等を取り込むことで増収に努めてまいります。

機材計画では、以下の機材導入および退役を予定していますが、設備投資計画の見直しに伴い、実施時期が変更になる可能性があります。

導入予定機材	
機 種	機 数
ボーイング787-10	5機
ボーイング787-9	1機
エアバスA320neo	2機
合 計	8機

退役予定機材	
機 種	機 数
ボーイング767-300F	3機
エアバスA320-200	3機
合 計	6機

その他の事業

航空関連事業では、旅客需要に合わせて運航規模の拡大が見込まれること等から、空港における旅客、貨物の空港地上支援業務等の受託拡大を通じて、グループ収益への貢献を目指してまいります。また、本年4月よりグランドハンドリング分野における作業資格等を他社グループと共通化し、協力関係を強化すること等で、人手不足の解消を図ってまいります。

旅行事業では、国内旅行は好調なレジャー需要を取り込むため、宿泊施設やレンタカー・ゴルフ等のアクティビティ素材の品揃えを拡充し、ダイナミックパッケージ商品についても販売を強化していきます。海外旅行はハワイ方面のツアーに加え、複数の都市を組み合わせたツアーを企画・販売する等、豊富な商品を展開してまいります。また、「ANA Pay」をはじめとした各種サービスの機能強化やお客様の利便性向上に取り組んでいくことで、日常のさまざまなシーンでマイルが貯まる・使える世界を実現してまいります。

商社事業では、中国における半導体市況の変化等もあり、電子事業は減収となるが見込まれますが、旅客需要が増加し、空港物販店「ANA FESTA」等の取扱高が堅調に推移することに加え、新商品ブランド「ANA FINDS」の展開により、リテール事業の収益を更に拡大してまいります。また、バナナを中心とした食品事業や航空機部品等を取り扱う航空関連事業において、培った専門性を活かし収益の拡大を図る等、事業ポートフォリオを進化させ、持続的成長の実現に向けて強固な収益構造を目指してまいります。

当社グループは、本中期経営戦略のもと、ビジネスチャンスを実実に捉え、各事業において価値創造を実現し、安定的経営基盤の構築に取り組んでまいります。

(4) 資本政策の基本的な方針

当社では、以下の3点を資本政策における基本方針としております。財務の健全性を維持しつつ、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現のため、資本効率化に取り組むとともに株主還元を充実させてまいります。

① R O E 向上を通じた株主価値の向上

- ◆株主価値の持続的な向上を目指し、持続的な利益成長と資本効率（R O E）の向上を追求します。
- ◆R O E の向上にあたっては、健全なバランスシートを維持しながら、「収益性（利益率）」と「資産効率（回転率）」の向上に重点を置きます。

② 健全なバランスシートの維持～株主資本の水準～

- ◆拡大する事業機会を確実に捉えるため、以下の視点で必要となる株主資本の水準を維持します。
 - ・事業活動に伴うリスクと比較して十分であること。
 - ・継続的な設備投資を支えるために必要な格付の取得・維持に十分であること。

③ 株主還元策

- ◆当社は、株主の皆様に対する還元を経営の重要課題として認識しており、将来の事業展開に備えた航空機等の成長投資の原資を確保しつつ、財務の健全性を維持することを前提に、フリーキャッシュフローの水準等にも留意しながら、株主還元を充実させていきたいと考えております。

(5) 企業グループの主要な事業内容 (2024年3月31日現在)

セグメント	事業内容
航空事業	国際線、国内線における定期、不定期航空運送事業ならびにこれに附帯する事業
航空関連事業	空港地上支援事業・整備事業・情報通信事業・貨物物流事業等
旅行事業	旅行商品等の企画販売、顧客関連事業、地域創生事業
商社事業	商事・物販事業
その他	ビルメンテナンス事業・不動産事業およびその他の事業

(6) 重要な子会社の状況 (2024年3月31日現在)

会社名	資本金	議決権比率	主要な事業内容
全日本空輸株式会社	25,000百万円	100.0%	航空運送事業
株式会社エアーアジア	50	100.0	航空運送事業
ANAウイングス株式会社	50	100.0	航空運送事業
Peach Aviation株式会社	100	77.9	航空運送事業
株式会社ANA Cargo	100	100.0	貨物事業
株式会社OCS	100	91.6	エクスプレス事業
ANAシステムズ株式会社	80	100.0	コンピュータ・システムの開発・運用
ANA X株式会社	25	100.0	旅行商品等の企画販売、顧客関連事業
全日空商事株式会社	1,000	100.0	商事・物販事業

(注) 1. 当事業年度末日において、特定完全子会社はありません。
2. 連結子会社は重要な子会社9社を含む55社、持分法適用会社は13社であります。

(7) 主要な営業所および事業所 (2024年3月31日現在)

会社名		事業所名および所在地
(全社)		
当社	本社事務所	東京都港区東新橋一丁目5番2号
(航空事業)		
全日本空輸株式会社	本社事務所	東京都港区
	国内営業 関係事業所	東京支店、札幌支店、名古屋支店、大阪支店、福岡支店、沖縄支店
	国内運航 関係事業所	成田空港支店、東京空港支店、大阪空港支店、関西空港支店、 千歳空港支店、中部空港支店、福岡空港支店、沖縄空港支店
	海外事業所	北京、大連、瀋陽、青島、上海、杭州、成都、武漢、廈門、広州、 香港、台北、ソウル、デリー、ムンバイ、バンコク、ホーチミン、 ハノイ、シンガポール、クアラルンプール、ジャカルタ、マニラ、 プノンペン、シドニー、パース、サンフランシスコ、サンノゼ、 シアトル、ロサンゼルス、ヒューストン、シカゴ、ニューヨーク、 ワシントンD.C.、ホノルル、バンクーバー、メキシコシティ、 ロンドン、フランクフルト、ミュンヘン、パリ、ブリュッセル、 ウィーン、ミラノ、ストックホルム、モスクワ、ウラジオストク、 イスタンブール
株式会社エアーアジア	本社事務所	千葉県成田市
ANAウイングス株式会社	本社事務所	東京都大田区
Peach Aviation株式会社	本社事務所	大阪府泉佐野市
(航空関連事業)		
株式会社ANA Cargo	本社事務所	東京都港区
株式会社OC S	本社事務所	東京都江東区
ANAシステムズ株式会社	本社事務所	東京都大田区
(旅行事業)		
ANA X株式会社	本社事務所	東京都中央区
(商社事業)		
全日空商事株式会社	本社事務所	東京都港区

(8) 企業グループの使用する航空機 (2024年3月31日現在)

機種	機数		合計 (機)	客席数 (席)
	保有機 (機)	リース機 (機)		
ボーイング 777-300	9	9	18	212・514
ボーイング 777-200	10	—	10	392・405
ボーイング 777F	2	—	2	—
ボーイング 787-10	4	1	5	294・429
ボーイング 787-9	37	6	43	215~395
ボーイング 787-8	31	5	36	184~335
ボーイング 767-300	15	—	15	202・270
ボーイング 767-300F	6	3	9	—
ボーイング 737-800	26	13	39	166
エアバス A380	3	—	3	520
エアバス A321neoLR	—	3	3	218
エアバス A321neo	—	22	22	194
エアバス A321-200	—	4	4	194
エアバス A320neo	11	15	26	146・188
エアバス A320-200	—	19	19	180
デ・ハビランド・カナダ DASH 8-400	24	—	24	74
計	178	100	278	

(注) 上記の他、当社が所有または賃借している航空機で、外部へ賃貸している航空機が17機あります。

(9) 従業員の状況 (2024年3月31日現在)

① 企業グループの従業員の状況

セグメント	従業員数		前連結会計年度末比増減	
航空事業	16,851名	(168名)	220名	(89名)
航空関連事業	19,261名	(1,656名)	529名	(309名)
旅行事業	1,396名	(61名)	34名	(37名)
商社事業	1,258名	(691名)	24名	(66名)
その他	2,199名	(213名)	△96名	(1名)
全社（共通）	260名	(0名)	7名	(0名)
合計	41,225名	(2,789名)	718名	(502名)

- (注) 1. 従業員数は就業員数であり、臨時従業員数は（ ）内に外数で記載しております。
2. 従業員数には、当社およびその連結子会社から連結子会社外への出向社員を除きます。
3. 従業員数には、連結子会社外から当社およびその連結子会社への出向社員を含みます。
4. 全社（共通）として記載されている従業員数は、特定のセグメントに区分できない持株会社に所属しているものです。

② 当社の従業員の状況

従業員数	前事業年度末比増減	平均年齢	平均勤続年数
260名 (0名)	7名 (0名)	45.3歳	2.3年

- (注) 1. 従業員数は就業員数であり、臨時従業員数は（ ）内に外数で記載しております。
2. 従業員数には、他社から当社への出向社員を含みます。
3. 平均勤続年数が2.3年となっておりますが、その理由は、当社の従業員は、主として連結子会社である全日本空輸株式会社からの出向社員で構成されているためです。

(10) 主要な借入先の状況 (2024年3月31日現在)

借入先	借入額
株式会社三井住友銀行	58,813百万円
株式会社みずほ銀行	36,371百万円
株式会社日本政策投資銀行	30,000百万円
株式会社三菱ＵＦＪ銀行	28,677百万円
三井住友信託銀行株式会社	28,336百万円

(注) 1. 上記の他、株式会社国際協力銀行による保証付き借入として、179,266百万円の借入残高があります。
2. 上記の他、株式会社日本政策投資銀行による危機対応融資として、326,560百万円の借入残高があります。
3. 上記の他、株式会社三井住友銀行、株式会社日本政策投資銀行、株式会社みずほ銀行、株式会社三菱ＵＦＪ銀行、三井住友信託銀行株式会社をアレンジャーとした協調融資による劣後特約付シンジケートローンとして、400,000百万円の借入残高があります。

2 会社の現況

(1) 株式の状況 (2024年3月31日現在)

① 発行可能株式総数 1,020,000,000株

② 発行済株式の総数 484,293,561株
(自己株式 13,726,618株を含む)

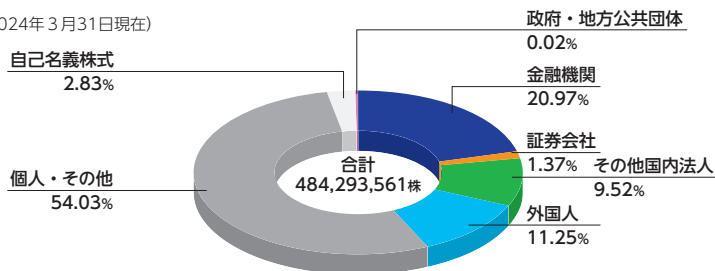
③ 株主数 761,448名
(前期末比 27,902名減)

④ 大株主 (上位10名)

株主名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	64,758千株	13.76%
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	14,856	3.16
名古屋鉄道株式会社	7,313	1.55
全日空社員持株会	6,252	1.33
全日空グループ社員持株会	3,944	0.84
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	3,449	0.73
東京海上日動火災保険株式会社	3,231	0.69
日本生命保険相互会社	2,914	0.62
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社	2,186	0.46
JP MORGAN CHASE BANK 385781	2,131	0.45

(注) 1. 持株比率は自己株式 (13,726,618株) を控除して計算しております。
2. 千株未満の株数は切り捨てて表示しております。

所有者別株式の状況 (2024年3月31日現在)



⑤ 当事業年度中に職務執行の対価として当社役員に対し交付した株式の状況

	株式数	交付対象者数
取締役（社外取締役を除く）	50,100株	4名

（注） 1. 当社の株式報酬の内容につきましては、事業報告50頁「2.（3）⑤ 報酬等の内容の決定に関する方針」に記載しております。
2. 上記は、退任した会社役員に対して交付された株式を記載しております。

（2）新株予約権等の状況

その他新株予約権等に関する重要な事項

2024年3月31日時点の状況は次のとおりです。

銘柄	新株予約権付 社債の残高	新株予約権 の数	新株予約権の 目的となる 株式の種類	新株予約権の 行使期間	新株予約権の 行使価額
2024年満期ユーロ円建取得 条項（交付株数上限型）付転 換社債型新株予約権付社債	70,000百万円	7,000個	普通株式	2017年10月3日から 2024年9月5日まで	5,009.7円
2031年満期ユーロ円建転換 社債型新株予約権付社債	150,000百万円	15,000個	普通株式	2021年12月24日から 2031年11月26日まで	2,883円

（注） 1. 2019年6月21日開催の当社第74回定時株主総会において、2019年3月期の配当について、1株につき75円とする剰余金処分案が承認可
決されたことに伴い、2024年満期ユーロ円建取得条項（交付株数上限型）付転換社債型新株予約権付社債の転換価額調整事項に従い、転
換価額が5,100円から5,081.2円へと調整されております。
2. 2020年11月27日開催の当社取締役会決議により、2020年12月14日を払込期日として発行する当社普通株式126,310,000株と、2021
年1月13日を払込期日として第三者割当により発行する当社普通株式9,485,200株に関し、2024年満期ユーロ円建取得条項（交付株数上
限型）付転換社債型新株予約権付社債の転換価額調整事項に従い、転換価額が5,081.2円から5,009.7円へと調整されております。

(3) 会社役員 の 状況

① 取締役および監査役の状況 (2024年3月31日現在)

会社における地位	氏名	担当および重要な兼職の状況
代表取締役会長	片野坂 真 哉	取締役会議長 東京海上ホールディングス株式会社取締役 (社外) キリンホールディングス株式会社取締役 (社外)
取締役副会長	平 子 裕 志	株式会社セブン銀行取締役 (社外) 株式会社JVCケンウッド取締役 (社外)
代表取締役社長	芝 田 浩 二	グループ経営戦略会議議長、グループE S G経営推進会議総括、グループ監査担当
代表取締役副社長	福 澤 一 郎	企業変革会議議長、グループ経営戦略・グループ調達担当 日本空港ビルデング株式会社取締役 (社外)
取締役	平 澤 寿 一	グループ渉外調査・秘書・経済安全保障担当
取締役	梶 田 恵 美 子	グループE S G経営推進会議議長、グループリスク&コンプライアンス・ グループ法務・グループ総務担当
取締役	井 上 慎 一	全日本空輸株式会社代表取締役社長 定期航空協会会長
取締役	山 本 亜 土	名古屋鉄道株式会社相談役 中部日本放送株式会社取締役 (社外)
取締役	小 林 いずみ	株式会社みずほフィナンシャルグループ取締役 (社外) オムロン株式会社取締役 (社外)
取締役	勝 栄 二 郎	株式会社インターネットイニシアティブ代表取締役社長 兼 C o - C E O & C O O 日本テレビホールディングス株式会社取締役 (社外)
取締役	峰 岸 真 澄	株式会社リクルートホールディングス代表取締役会長 兼 取締役会議長 コニカミノルタ株式会社取締役 (社外)
監査役 (常勤)	加 納 望	—
監査役 (常勤)	三 浦 明 彦	—
監査役 (常勤)	満 倉 達 彦	—
監査役	小 川 英 治	東京経済大学経済学部教授 一橋大学名誉教授
監査役	三 橋 友 紀 子	渥美坂井法律事務所・外国法共同事業 パートナー弁護士

- (注) 1. 取締役山本亜土、小林いずみ、勝米二郎、峰岸真澄の各氏は、社外取締役であります。
2. 監査役加納望、小川英治、三橋友紀子の各氏は、社外監査役であります。
3. 当社は取締役山本亜土、小林いずみ、勝米二郎、峰岸真澄の各氏および監査役加納望、小川英治、三橋友紀子の各氏を東京証券取引所に対し、独立役員として届出を行っております。
4. 社外取締役および社外監査役の他の法人等の重要な兼職先と当社との間に重要な取引その他特別な関係はありません。
5. 監査役加納望氏は、金融機関出身者であり、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
6. 監査役小川英治氏は、長年大学教授として国際金融を研究しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
7. 監査役三橋友紀子氏は、弁護士の資格を有しており、企業法務及び法律に関する相当程度の知見を有するものであります。
8. 取締役片野坂真哉氏は、2024年4月1日付で、役職を取締役会長に変更いたしました。
9. 取締役平子裕志氏は、2023年6月19日開催の株式会社セブン銀行の定時株主総会において、同社の社外取締役に選任され、就任いたしました。また、同氏は、2023年6月23日開催の株式会社JVCケンウッドの定時株主総会において、同社の社外取締役に選任され、就任いたしました。
10. 取締役平澤寿一氏は、2024年4月1日付で、役職を代表取締役専務執行役員に変更いたしました。
11. 取締役梶田恵美子氏は、2023年6月27日開催の当社第78回定時株主総会において、新たに取締役に選任され、就任いたしました。
12. 取締役平子裕志、福澤一郎、梶田恵美子の各氏は、2024年3月31日をもって、取締役を辞任により退任いたしました。
13. 取締役小林いずみ氏は、2023年6月21日付で、三井物産株式会社の社外取締役を任期満了により退任いたしました。
14. 監査役三橋友紀子氏は、2023年6月27日開催の当社第78回定時株主総会において、新たに監査役に選任され、就任いたしました。
15. 監査役松尾新吾氏は、2023年6月27日開催の当社第78回定時株主総会終結の時をもって、監査役を辞任により退任いたしました。
16. 取締役のうち福澤一郎、平澤寿一、梶田恵美子の各氏は、執行役員を兼務しております。

② 責任限定契約の内容の概要

当社と各社外取締役ならびに各監査役は、会社法第427条第1項の規定および当社定款の規定に基づき、同法第423条第1項に定める賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任の限度額は、同法第425条第1項に定める額としております。

③ 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、当社および当社の子会社の取締役、監査役および執行役員等を被保険者として、会社法第430条の3第1項に定める役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、保険料は当社が全額負担をしております。当該保険契約は、被保険者が業務について行った行為（不作為を含む）に起因して損害賠償責任を負った場合における損害賠償金および訴訟費用等を補填するものです。ただし、被保険者による犯罪行為や意図的に違法行為を行った場合は補填の対象外とすること等により、役員等の職務の執行の適法性が損なわれないようにするための措置を講じております。

④ 取締役および監査役の報酬等の総額

区分	支給人員 (名)	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		
			基本報酬	業績連動報酬等	
				賞与	株式報酬 (非金銭報酬等)
取締役 (うち社外取締役)	11 (4)	601 (60)	379 (60)	81 (－)	140 (－)
監査役 (うち社外監査役)	6 (4)	144 (69)	144 (69)	－ (－)	－ (－)
合計	17	745	523	81	140

- (注) 1. 上表には、2023年6月27日開催の第78回定時株主総会終結の時をもって退任した社外監査役1名を含んでおります。
2. 取締役の株式報酬は、2023年度から2025年度までの3年間を評価期間としており、当期中に見積計上した金額を記載しております。
3. 取締役の報酬限度額は、2011年6月20日開催の当社第66回定時株主総会において年額960百万円以内と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は17名（うち社外取締役2名）です。加えて、2015年6月29日開催の当社第70回定時株主総会において、1事業年度あたり400,000ポイント(当社普通株式400,000株)を上限とする株式報酬を決議いただいております。ただし、2017年10月1日の株式併合前を基準とした株式数であり、併合後においては40,000ポイント（当社普通株式40,000株）です。当該定時株主総会終結時点の取締役（社外取締役を除く）の員数は7名です。
4. 監査役の報酬限度額は、2019年6月21日開催の当社第74回定時株主総会において年額180百万円以内と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点の監査役の員数は5名（うち社外監査役3名）です。
5. 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

⑤ 報酬等の内容の決定に関する方針

イ. 取締役報酬

ⅰ 基本方針

- ・役職ごとの役割と責任に値する報酬水準とする。
- ・中長期的な企業価値向上に資するものとする。
- ・株主の皆様と利益を共有できる「株式報酬」を取り入れる。
- ・社外役員が委員長を務め、かつ過半数を占める報酬諮問委員会を設置し、透明性のある決定プロセスを担保する。

ⅱ 手続き

当社の取締役の報酬方針の決定の手続きについては、上記基本方針に則り、社外取締役を委員長とする報酬諮問委員会が、外部の専門機関に調査を依頼した他社水準等を参考にしつつ、議論したうえで取締役会に答申しています。取締役会では、委員会の答申内容を審議のうえ、決議・決定しています。

- ・個人ごとの最終支給額は、取締役会決議に基づき、当社業務全体を総括し、各個人ごとの業務内容にも精通しており、最も適任であると考えられることから代表取締役社長にその具体的な内容について委任するものとしています。代表取締役社長は、各個人の貢献度などを判断し、個別面談等を実施したうえで、取締役会で決議された報酬方針による額を基に評価、最終決定しています。
- ・想定外の急激な環境変化の際は、削減額、期間を明示したうえで、取締役会は基本報酬・賞与・株式報酬それぞれの削減の判断を代表取締役社長に一任しています。

iii 報酬体系

- ・取締役（社外取締役を除く）の報酬は、役職ごとにその役割と責任に値する水準で設定された「基本報酬」、単年度業績に連動した「賞与」、中長期の目標値に連動して株式を支給する「株式報酬」により構成されています。
- ・業績連動部分については、すべての役職において同係数を使用しております。
- ・社外取締役の報酬は、「基本報酬」のみとなります。

		固定	変動（業績連動）		報酬限度額
比率		1	0.67※1		
報酬		(1) 基本報酬	(2) 賞与（短期業績連動）	(3) 株式報酬（長期インセンティブ）	
支給基準	社内取締役	役位等に応じて支給	単年度の結果を多角度から測る	中長期的な企業価値向上に資するものを評価	(1)+(2)の合計が 年額960百万円以内 2011年6月20日開催の 第66回定時株主総会で決議 (3)年40,000株以内※2 2015年6月29日開催の 第70回定時株主総会で決議
			当期純利益	自己資本利益率（ROE）	
			安全性	ノンエア・ANA経済圏指標	
			顧客満足度	ESG評価指標	
	従業員満足度	生産性向上指標			
社外取締役		全員一律の金額を支給	－	－	
支給方法		毎月（現金）	年1回(現金)	複数年評価※3	

※ 1. 業績目標の達成度合いに応じて0から0.92の範囲で決定し付与します。

※ 2. 2015年6月29日開催の当社第70回定時株主総会において、株式報酬として、1事業年度あたり400,000ポイント（当社普通株式400,000株）を上限にすることについて決議いただいています。ただし、2017年10月1日の株式併合前を基準とした株式数であり、併合後においては40,000ポイント（当社普通株式40,000株）です。

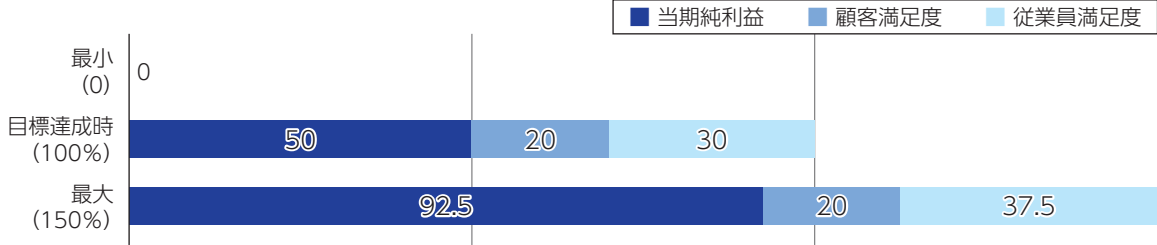
※ 3. 在任中に付与された株式報酬は、退任時に株式交付信託を通じて株式（一部は時価で換算した金額相当の現金）が交付されます。

iv 算定方法

取締役（社外取締役を除く）の業績連動報酬は、以下の考え方に基づいて算出しております。

① 賞与 支給係数は、以下4指標の合算で決定します。グラフ内の数値は、目標達成時の全賞与に占める各指標項目の割合を表しております。（最小0%、最大150%）

（支給イメージ：賞与）

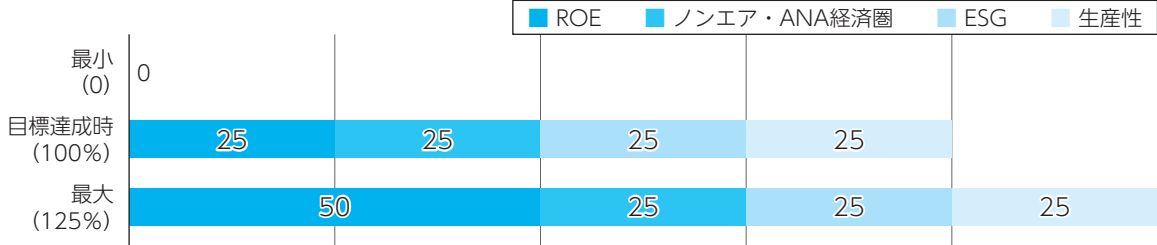


当期純利益： 年度事業計画における親会社株主に帰属する当期純利益の目標値
顧客満足度： 年度事業計画におけるNPS調査（Net Promoter Score）の目標値
従業員満足度： ANAグループ社員意識調査「ANA's Way Survey」ポイントの目標値
安全性： 社会に大きな影響を及ぼす保安・安全事象等が発生した場合の支給減算指標（報酬諮問委員会にて確認）

2023年度の賞与については、目標値に対して75%の支給実績となりました。

② 株式報酬 支給係数は、以下4指標の合算で決定します。グラフ内の数値は、目標達成時の全株式報酬に占める各指標項目の割合を表しております。（最小0%、最大125%）

（支給イメージ：株式）



ROE： 中期事業計画における2025年度末のROEの目標値
ノンエア
・ANA経済圏： 中期事業計画における2025年度末の目標値
①ノンエア売上高、②ノンエア営業利益、③ANA経済圏規模
ESG： 2025年度末における以下3つのESG評価指標の目標値
①Dow Jones Sustainability Index 構成銘柄への選定、②CDP A-評価、③CO₂排出量
生産性： 2025年度末の生産性向上指標の目標値

□. 監査役報酬

- ・ 監査役の報酬は、その役割を考慮し、優秀な人材を登用・確保するため、外部専門機関に依頼し調査した他社水準を考慮し決定しています。
- ・ 独立した立場からの取締役会に対する監督という役割から、固定報酬（月額報酬）のみで構成しています。なお、限度額は、2019年6月21日開催の当社第74回定時株主総会において、年額180百万円以内と決議いただいております。
- ・ 各監査役への報酬の配分は、監査役の協議により決定しています。

⑥ 社外役員に関する事項

当社では、適切かつ迅速な意思決定と監督機能の一層の強化を図ることを目的に、取締役の構成および取締役会の運営について、以下の内容を「コーポレートガバナンス基本方針」に定めております。

なお、社外取締役および社外監査役の独立性判断基準につきましては、19頁をご参照ください。

《取締役の構成》

取締役の員数は、定款の定めに従い20名以内とします。取締役会において十分な議論を行い、迅速かつ合理的な意思決定と業務執行の監督を行うことができるように、経験、知見、専門性を有する適切な構成とします。

社外取締役は、当社からの独立性を有する者を複数名選任し、取締役会における適切な意思決定と監督機能の一層の強化を図ります。

《取締役会の運営》

取締役会は、原則として毎月開催し、グループ全体としての重要な案件について迅速に意思決定を行うとともに、適宜社外取締役からのアドバイス等を受け入れるように運営します。

当事業年度における主な活動状況

地位 氏名	活動状況
社外取締役 山 本 亜 土	当期に開催した取締役会には13回すべてに出席し、主に運輸業界における経営者としての豊富な経験と幅広い識見を活かし、経営戦略や人事政策、新規事業や組織運営等に関する適切な意見・提言を積極的に行い、取締役会の意思決定の妥当性及び適正性を確保するための適切な役割を果たしております。 なお、2016年度より報酬諮問委員ならびに人事諮問委員を、2020年度より報酬諮問委員長ならびに人事諮問委員長を務めております。
社外取締役 小 林 い ず み	当期に開催した取締役会には13回すべてに出席し、主に民間金融機関および国際開発金融機関の代表としての豊富な経験と幅広い識見を活かし、経営戦略や新規事業、サステナビリティやリスクマネジメント等に関する適切な意見・提言を積極的に行い、取締役会の意思決定の妥当性及び適正性を確保するための適切な役割を果たしております。 なお、2013年度より報酬諮問委員を、2016年度より人事諮問委員を務めております。
社外取締役 勝 栄 二 郎	当期に開催した取締役会には13回すべてに出席し、主に行政官およびICT企業における経営者としての豊富な経験と幅広い識見を活かし、経営戦略や新規事業、投資管理等に関する適切な意見・提言を積極的に行い、取締役会の意思決定の妥当性及び適正性を確保するための適切な役割を果たしております。 なお、2020年度より報酬諮問委員ならびに人事諮問委員を務めております。
社外取締役 峰 岸 真 澄	当期に開催した取締役会には13回すべてに出席し、主に生活・サービス産業における経営者としての豊富な経験と幅広い識見を活かし、経営戦略や経営資源配分、投資管理等に関する適切な意見・提言を積極的に行い、取締役会の意思決定の妥当性及び適正性を確保するための適切な役割を果たしております。 なお、2022年度より報酬諮問委員ならびに人事諮問委員を務めております。
社外監査役 加 納 望	当期に開催した取締役会には13回すべて、監査役会には13回すべてに出席しております。取締役会および監査役会においては、主に政策金融機関の執行役員としての豊富な経験と幅広い識見を活かし、リスクマネジメントや新規事業等に関する意見・提言を積極的に行っております。また、常勤監査役としてグループ経営戦略会議等にも出席するとともに、内外の各事業所・部門の往査を実施しております。 なお、2019年度より報酬諮問委員を務めております。
社外監査役 小 川 英 治	当期に開催した取締役会には13回すべて、監査役会には13回すべてに出席しております。取締役会および監査役会においては、主に国際金融等の専門家としての豊富な経験と幅広い識見を活かし、リスクマネジメントや事業ポートフォリオ、新規事業等に関する意見・提言を積極的に行っております。また、適宜代表取締役との意見交換を実施しております。
社外監査役 三 橋 友 紀 子	同氏が社外監査役に就任して以降、当期に開催した取締役会には11回すべて、監査役会には10回すべてに出席しております。取締役会および監査役会においては、主に長年の弁護士としての活動を通じた豊富な経験と幅広い識見を活かし、法的な観点から見た新規事業や投資案件、プライバシーガバナンス等に関する意見・提言を積極的に行っております。また、適宜代表取締役との意見交換を実施しております。

(注) 当社は取締役山本亜土、小林いずみ、勝栄二郎、峰岸真澄の各氏および監査役加納望、小川英治、三橋友紀子の各氏を東京証券取引所に対し、独立役員として届出を行っております。

(4) 会計監査人の状況

① 名称 有限責任監査法人トーマツ

② 報酬等の額

	支払額
当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額	90百万円
当社および子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	298百万円

(注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できないため、上記金額は合計額で記載しております。

2. 監査役会は、公益社団法人日本監査役協会が公表する「会計監査人との連携に関する実務指針」を踏まえ、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務執行状況および報酬見積りの算定根拠等を確認し、検討した結果、妥当であると判断し、会計監査人の報酬等の額につき、会社法第399条第1項および同条第2項の同意を行っております。

③ 非監査業務の内容

当社グループは、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務（非監査業務）として、国際保証業務基準等に基づく保証業務等にかかる報酬を支払っています。

④ 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

会社法第340条第1項各号に定める項目に該当すると認められる場合は、監査役全員の同意に基づき、監査役会が会計監査人を解任します。この場合、解任後最初に招集される株主総会において、解任の旨およびその理由を報告します。

上記の他、会計監査人が職務を適切に遂行することが困難であると認められる場合、または監査の信頼性・適正性をより高めるために妥当であると判断した場合には、監査役会は株主総会に提出する会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定します。

メ モ

Handwriting practice lines consisting of 15 sets of three horizontal dashed lines.

連結貸借対照表 (2024年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額
資産の部	
流動資産	1,701,190
現金及び預金	600,893
受取手形及び営業未収入金	217,084
リース債権及びリース投資資産	12,219
有価証券	656,913
商品	11,743
貯蔵品	42,218
その他	160,405
貸倒引当金	△285
固定資産	1,867,807
有形固定資産	1,330,753
建物及び構築物	85,057
航空機	933,838
機械装置及び運搬具	28,476
工具、器具及び備品	11,112
土地	44,069
リース資産	4,028
建設仮勘定	224,173
無形固定資産	103,907
のれん	15,999
その他	87,908
投資その他の資産	433,147
投資有価証券	156,425
長期貸付金	6,144
繰延税金資産	213,374
退職給付に係る資産	3,198
その他	57,216
貸倒引当金	△3,210
繰延資産	533
資産合計	3,569,530

科目	金額
負債の部	
流動負債	1,035,428
営業未払金	229,273
短期借入金	84,170
1年内返済予定の長期借入金	73,777
1年内償還予定の転換社債型 新株予約権付社債	70,000
リース債務	2,051
未払法人税等	8,015
契約負債	444,982
賞与引当金	55,688
その他の引当金	8,213
その他	59,259
固定負債	1,481,475
社債	155,000
転換社債型新株予約権付社債	150,000
長期借入金	943,808
リース債務	5,230
繰延税金負債	505
役員退職慰労引当金	707
退職給付に係る負債	160,027
その他の引当金	33,781
資産除去債務	1,312
その他	31,105
負債合計	2,516,903
純資産の部	
株主資本	951,125
資本金	467,601
資本剰余金	404,065
利益剰余金	135,971
自己株式	△56,512
その他の包括利益累計額	93,383
その他有価証券評価差額金	41,360
繰延ヘッジ損益	59,782
為替換算調整勘定	3,677
退職給付に係る調整累計額	△11,436
非支配株主持分	8,119
純資産合計	1,052,627
負債純資産合計	3,569,530

連結損益計算書 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額
売上高	2,055,928
売上原価	1,642,263
売上総利益	413,665
販売費及び一般管理費	205,754
営業利益	207,911
営業外収益	30,774
受取利息	1,294
受取配当金	1,311
持分法による投資利益	1,060
為替差益	4,459
資産売却益	2,265
固定資産受贈益	367
補償金	14,404
その他	5,614
営業外費用	31,029
支払利息	23,324
資産売却損	50
資産除却損	4,866
その他	2,789
経常利益	207,656
特別損失	2,818
投資有価証券評価損	2,818
税金等調整前当期純利益	204,838
法人税、住民税及び事業税	5,971
法人税等調整額	40,540
当期純利益	158,327
非支配株主に帰属する当期純利益	1,230
親会社株主に帰属する当期純利益	157,097

連結計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2024年5月16日

ANAホールディングス株式会社
取締役会 御中

有限責任監査法人	トーマツ
東京事務所	
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 佐藤 嘉雄
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 向井 基信
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 越後 大志

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、ANAホールディングス株式会社の2023年4月1日から2024年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、ANAホールディングス株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。

・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。

・連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

・連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

監査役会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査役会は、2023年4月1日から2024年3月31日までの第74期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役および監査役会の監査の方法およびその内容

- (1) 監査役会は、監査方針、監査計画を定め、各監査役から監査の実施状況および結果について報告を受けるほか、取締役等および会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針等に従い、電話回線またはインターネット等を経由した手段も活用しながら、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集および監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
 - ① 取締役会、グループ経営戦略会議その他重要な会議に出席するほか、取締役および使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な電子稟議および稟議書類を閲覧し、本社において業務および財産の状況を調査いたしました。また、子会社については当社企業グループ連結監査の観点から、常勤監査役が重要な子会社の監査役を兼務するとともに子会社監査役と連携した監査活動を実施し、子会社の取締役等と意思疎通および情報の交換を図り、また、子会社およびその主要な事業所等を訪問し、事業の報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
 - ② 事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制その他株式会社およびその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項および第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役および使用人等からその構築および運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求めました。なお、財務報告に係る内部統制については、取締役等および有限責任監査法人トーマツから、当該内部統制の整備運用状況と評価および監査の状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
 - ③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視および検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、監査上の主要な検討事項も含めて、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告およびその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書および個別注記表）およびその附属明細書ならびに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書および連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告およびその附属明細書は、法令および定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為または法令もしくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容および取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類およびその附属明細書の監査結果

会計監査人 有限責任監査法人トーマツの監査の方法および結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人 有限責任監査法人トーマツの監査の方法および結果は相当であると認めます。

2024年5月21日

ANAホールディングス株式会社 監査役会

常勤監査役（社外監査役） 加 納 望 ㊟

常勤監査役 三 浦 明 彦 ㊟

常勤監査役 満 倉 達 彦 ㊟

監 査 役（社外監査役） 小 川 英 治 ㊟

監 査 役（社外監査役） 三 橋 友 紀 子 ㊟

以 上

