最終更新日：2026年10月30日
ANAホールディングス株式会社
代表取締役社長　芝田　浩二
問合せ先：グループ総務部長 鷹野　慎太朗　TEL：03-6748-1001
証券コード：9202
https://www.ana.co.jp/group/

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

Ⅰ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1．基本的な考え方

当社グループは、「グループ経営理念」に基づき、当社グループが様々なステークホルダーの価値創造に資する経営を行うとともに、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、グループ各社が迅速な意思決定を行い、当社がグループ各社の業務執行を監督する持株会社体制を採用しています。
当社が当社グループの経営において主導的な役割を果たし、グループ全体の経営方針や目標を定めつつ、グループ各社の経営の監督を行い、透明・公平かつ迅速・果断な意思決定を行うことを目的として、コーポレートガバナンス体制を構築し、その充実に継続的に取り組みます。
なお、当社は、監査役設置会社の形態を採用しており、取締役会と監査役により、取締役の職務執行の監督及び監査を行っております。さらに、社外取締役の選任をはじめとする取締役会の監督機能の強化、常勤の社外監査役の選任等による監査役の監査機能の強化を図っています。

＜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

当社グループにとって、「安心と信頼」は、当社グループとお客様との約束であり、経営の根幹に位置付けられる責務です。航空事業を中核とする当社グループは、「挑戦し続ける」「強く生まれ変わる」「いつもお客様に寄り添う」気持ち、「心の翼」をもって、永続的にこれからの社会の発展に貢献し、「夢にあふれる未来」創りの一翼を担っていきます。

当社のコーポレートガバナンスに対する取り組みについては、本報告書の他、当社が策定した「コーポレートガバナンス基本方針」、「株主総会招集ご通知」、「有価証券報告書」、「統合報告書」、「当社ホームページ」等に掲載しておりますので、ご参照ください。コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示項目の内容は、次のとおりです。

なお、当社はコーポレートガバナンス・コードに記載された各原則をすべて実施しております。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

【原則1-4】（政策保有株式）
当社は、当社グループの事業を拡大・発展させていく上で、関係取引先との協力関係の維持・強化が必要であると考えています。円滑な事業の継続、業務提携や営業上の関係強化による収益拡大等の視点から、中長期的な企業価値の向上に資すると判断した場合に、政策的に株式を保有することとしています。航空事業を中核とする当社グループは、アジアを中心とした航空会社への出資等を通じて、当該地域の成長に伴う旺盛な航空需要の取り込みを目指しています。当社は、毎年取締役会で個別の政策保有株式について、政策保有の意義を検証します。検証の結果、保有の意義が薄れているものは、2028年度末を目途として縮減を進めております。なお、保有意義の検証に加えて、保有に伴う便益やリスク等に関して総合的に検証を行なっております。経済合理性検証の際は、各銘柄のTSR（株主総利回り）のチェックや、当該銘柄への投資効果と当社グループの資本コストとの比較等、定量的かつ多面的に評価を行い、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資すると判断できない場合は、縮減を図ります。

2026年３月31日現在で当社連結純資産に占める政策保有株式（非上場を含む）の保有比率は7.2%です。
なお当社が保有する政策保有株式につきましては、2026年４月30日開催の取締役会において、個別銘柄ごとに中長期的な視点から検証を行い、保有の意義・経済的合理性を確認しております。

政策的に保有する株式の議決権行使については、当該企業の中長期的な企業価値向上や、当社グループの事業に与える影響等を議案毎に検証した上で、当該企業との対話の結果等を踏まえて総合的に勘案し、適切に判断します。

【原則1-7】（関連当事者間の取引）
当社と取締役との間での競業取引及び利益相反取引については、法令及び社内規則である「取締役会規程」に基づき、取締役会における承認を得ることとしており、承認された枠組みの範囲内で当該取引を実施した場合には、重要な事実を取締役会に報告することとしています。
当社と取締役以外の関連当事者との間での取引については、社内規定に従い、取引の規模及び重要性に応じて、必要な決裁を実施しており、その内容については、内部監査部門が定期的に監査するとともに、決裁の内容を監査役が常時閲覧できる体制としています。

【補充原則2-4-1】（多様性の確保についての考え方と目標等）
＜多様性の確保に対する方針と社内環境整備の状況＞
当社グループは、大きく変化するグローバル環境において、よりよい社会と豊かな生活に貢献し、持続的な成長と価値創造の実現を目指しています。そのために従業員一人ひとりの個性や強みを活かし、いきいきと働けるインクルーシブな職場作りに取り組んでいます。その進捗状況を可視化し、指標に基づいた課題抽出と対応策を実施しています。

当社グループは、2015年４月に「DEI宣言」を発表し、経営戦略の柱の一つに位置付けて活動を深化しています。「DEI宣言」により、多様な人財の活躍を推進する専任組織を人事部内に設け、環境整備と風土醸成、意識改革を進めてきました。また、2020年４月にはDEI推進機能強化を目指し、人事部から独立した専任組織（現グループDEI推進部）を当社に新設すると同時に、ANAの各部門やグループ各社にDEIワーキングチームメン

バーを配置し、グループ全体での活動を加速しています。

＜多様な性（LGBTQ+）の尊重に関する基本ポリシーの策定について＞
2022年4月に、当社グループ共通の基本ポリシーを策定しました。「ANAグループ行動規範（社会への責任）」※および「ANA グループ人権方針」※に則り、3つの取り組みの柱と、それらに基づいた具体的なアクション項目を定めています。当社グループでは、性的指向・性自認における差別禁止を徹底し、全社員が働きやすい環境づくりを推進してまいります。
※「ANA グループ行動規範（社会への責任）」（https://www.ana.co.jp/group/csr/basic_approach/pdf/responsible_guideline_jpn_202509.pdf）
※「ANA グループ人権方針」（https://www.ana.co.jp/group/csr/effort/pdf/humanrights.pdf）

・取り組みの柱
① 環境整備：性的指向や性自認に関わらず、社員一人ひとりが力を発揮できる制度や職場の整備
② 意識改革：性的指向や性自認を理由としたハラスメント禁止の全社員への徹底と正しい知識の普及
③ 社会貢献：多様な性を尊重する社会の実現に向けた取り組み

・主なアクション項目
① 環境整備：「就業規則や採用方針における、差別禁止の明文化」「同性パートナーの配偶者認定」「自認する性に基づく通称名の使用」
② 意識改革：社員向け啓発プログラムの充実
③ 社会貢献：理解促進のための次世代教育支援（出前授業、教材提供等）

＜意思決定の場における多様性の確保について＞
当社グループは、意思決定の場に多様な視点を取り入れることで、継続的な価値創造を加速化することを目指しています。なお、意思決定層の多様化、フロントラインの声を反映した独自の環境改善、そして人財の活躍が企業価値向上へと結びついていることが評価され、女性活躍推進に優れた企業として、経済産業省ならびに東京証券取引所より、令和7年度の「なでしこ銘柄」に選定されました（通算5度目）。また、多様性の進捗を測る指標として以下を設定しています。

2020年代の可能な限り早期に達成する目標値（2021年6月策定）
・女性役員比率：30%以上（2026年4月現在　当社グループ：12.3%、ANA：27.1%）
・女性管理職比率：30%以上（2026年4月現在　当社グループ：21.9%、ANA：22.6%）
※ＡＮＡホールディングス、マネジメントルール適用会社39社　計40社
※日本国内の運用

ANAとして階層、部門を限定して2025年までの達成を目指す目標値（2020年11月策定）
・女性役員・部長職数：25%増（対2019年）
・運航乗務員および整備士の女性社員数：25%増（対2019年）
⇒いずれも達成（女性役員・部長職数25%増、運航乗務員および整備士の女性社員数60%増）
※日本国内の運用

＜ANAグループ男性社員の育児休暇取得目標について＞
男性の育児参画についても、「育児休暇制度（3日間）」の100%取得達成とともに、1カ月以上の育児休職の取得を推奨し、性別を問わず誰もが当事者として育児に参画できる風土が定着しています。

・「育児休暇制度（3日間）」対象男性社員の休暇取得率100%（2025年度 102.7%）
育児休職（休業）制度については1カ月以上取得することを推奨
※ＡＮＡホールディングス、マネジメントルール適用会社39社　計40社
※日本国内の運用

なお外国人や中途採用者につきましては、昇進や役員・管理職への登用にあたり、国籍や入社年度による、その他の社員との差異は生じておりませんので、特段の目標は設定しておりません。

その他の詳細につきましては、当社ホームページや統合報告書をご参照ください。
https://www.ana.co.jp/group/csr/human_resources/
https://www.ana.co.jp/group/investors/irdata/annual/

【原則2-6】（企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮）
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ANA企業年金基金では、確定給付企業年金法等の定めに従い、「年金資産運用の基本方針」および「基本資産配分」を定めたうえで、必要な運用収益を長期的かつ安定的に確保すべく、分散した運用をおこなっております。運用委託機関およびファンドの選定にあたっては、外部の運用コンサルタントと連携し、資産運用委員会における審議を経て代議員会にて決定しています。また運用機関との定期的な情報交換や、運用コンサルタントによる定量的・定性的評価を実施し、運用状況をモニタリングしています。なおANA企業年金基金には、経理・財務部門から運用に関する適切な資質を持った人材を配置しております。

【原則3-1】（情報開示の充実）
（1）当社は、「グループ経営理念」「グループ経営ビジョン」「グループ行動指針(ANA's Way)」を定め、当社ホームページに公開していますので、ご参照ください。
https://www.ana.co.jp/group/about-us/vision/
中期経営戦略についても、当社ホームページに公開していますので、ご参照ください。
https://www.ana.co.jp/group/investors/data/kessan/pdf/2026_01_4.pdf

（2）当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針については、「コーポレートガバナンス基本方針」を定め、当社ホームページに公開していますので、ご参照ください。
https://www.ana.co.jp/group/about-us/governance/pdf/governance2406.pdf

（3）取締役会が取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続きは、「コーポレートガバナンス基本方針」の「5.役員報酬」及び本報告書の「2.1.【取締役報酬関係】報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」に記載していますので、ご参照ください。

（4）取締役及び監査役の選解任に関する方針は、「コーポレートガバナンス基本方針」の「3.取締役および取締役会」及び「4.監査役および監査役

会」、本報告書の「2.2.業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要）」に記載していますので、ご参照ください。

（5）取締役候補・監査役候補の選任理由については、「第81回定時株主総会招集ご通知」に記載していますので、ご参照ください。

（6）取締役に法令・定款違反、その他職務を適切に遂行することが困難であると認められる事由が生じた場合は、人事諮問委員会において審議を行い、その答申を受けて、取締役会が当該取締役の解任に関する議案を株主総会に提出することを決定します。

【補充原則3-1-3】（サステナビリティへの取り組み等に関する開示）
＜サステナビリティへの取り組みについて＞
当社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、重要課題（マテリアリティ）への対応を経営の柱に据え、人とモノのつながりを広げる「量的拡大」とファン層を拡大する「質的深化」の相乗効果を生み出すことで、社会的価値と経済的価値の最大化を追求してまいります。新たに特定したマテリアリティのうち、持続的に成長するための重要課題を「安全」「環境」「人権」「ガバナンス」であると考えています。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、持続可能な社会の実現や企業価値向上を目指してまいります。

当社グループでは、「グループESG経営推進会議規程」に基づき、当社社長を総括、グループリスク＆コンプライアンス担当役員（CEPO：チーフESGプロモーションオフィサー）を議長とし、当社およびグループ会社の取締役・執行役員、当社常勤監査役を委員とする「グループESG経営推進会議」を設置し、ESG経営推進にかかわる重要方針や施策についての議論を行っています。また、経営に直結する重要な課題については、グループ経営戦略会議に付議するとともに議論内容については取締役会・監査役会に定期的に報告しています。本規程に基づき、グループ各社にESG経営推進の責任者およびグループESG経営推進会議のメンバーとしてESGプロモーションオフィサー（EPO）、組織のESG経営推進の牽引役としてグループ各社・各部署 にESGプロモーションリーダー（EPL）を配置しています。取締役会、グループ経営戦略会議、グループESG経営推進会議で議論・決議・報告された事項は、EPOならびにEPLとの密接な連携のもとにグループ全体で共有、実践されます。EPLに対しても、年2回のEPL会議を通じて、包括的に情報を共有するとともにグループ各社・各部署における取り組みの促進につなげています。

当社グループは、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言に沿った情報開示に2019年度に賛同を表明したのに続き、2023年度には自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）提言に沿った情報開示に賛同を表明し、それぞれのフレームワークに即した開示の充実に努めています。

TCFDの枠組みに基づく開示については、当社ホームページをご参照ください。順次、開示範囲の拡大や内容の充実を進めてまいります。
https://www.ana.co.jp/group/csr/environment/goal/#anchor002

生物多様性保全の取り組みとTNFDの枠組みに基づく開示については、当社ホームページをご参照ください。
https://www.ana.co.jp/group/csr/regional_creation/biodiversity/

サステナビリティへの取り組みに関する詳細につきましては、当社ホームページや統合報告書をご参照ください。
https://www.ana.co.jp/group/csr/
https://www.ana.co.jp/group/investors/irdata/annual/

＜人的資本・知的財産への投資について＞
当社グループの最大の資産は「人財」です。大きく変わる社会環境に柔軟に対応して事業構造改革を推進するとともに、努力と挑戦を続け、持続的な成長を実現します。

当社グループの人財育成
当社グループでは、グループ経営理念・経営ビジョン・行動指針「ANA's Way」の理解浸透を図り、ANA's Wayを企業文化のレベルに進化させることで、当社グループらしさを体現し続ける「組織・人づくり」を進めています。

2024年10月からは、3期目のANA's Day研修がスタートしました。全グループ社員を対象として、ANAグループの創業の精神やDNAを継承し、社員一人ひとりの主体的な行動に向けた議論を実施しています。

また、従来からある階層別研修に加え、ビジネススキルだけでなく、リベラルアーツや社外でのフィールドワークを通じたリーダー育成プログラム、人財公募制度など、グローバル市場におけるトップレベルのエアライングループを目指して、様々な文化・習慣・価値観などを理解し、能力を発揮できる人財を育成するためのグローバル人財育成プログラムが用意されています。

健康経営の取り組み
当社グループでは、「社員の安全と健康の確保、快適な職場環境づくりは企業活動の基盤である」という考えのもと、2016年4月に「ANAグループ健康経営」を宣言しました。
宣言では、社員の健康管理・疾病予防・メンタルヘルス・安全衛生活動の強化に重点的に取り組むとともに、生活習慣病等に関する指標を定め、進捗把握に努めています。なお、当社は健康経営の取り組みが高く評価され、経済産業省と東京証券取引所が共同で取り組む「健康経営銘柄 2026」に選定されました。合わせて、ANAグループ28社は「健康経営優良法人2026」に認定され、うち9社は「ホワイト500」に、1社は「ブライト500」に認定されました。

新しい働き方の導入
多様な人財の活躍に向け、ハイブリッドワークを基本とする柔軟な働き方を推進しています。さらにDXの推進より、メリハリのある働き方を進め、強みである「人の力」と掛け合わせ、価値創造サイクルの好循環を目指しています。

知的財産への投資について
当社グループが蓄積してきた顧客データとAMC（ANA Mileage Club）アプリ等のデジタルタッチポイントを活用したプラットフォーム事業等によって、新たな収益機会を創出してまいります。また、アバターの技術を活用してユーザーと人・モノ・サービス・場所をつなげるサービスを提供する等、イノベーションを活用した社会課題解決に取り組んでまいります。こうした新技術への投資が当社の持続的な成長に資するよう、効率的なモニタリングを実施し、その状況について適宜開示してまいります。

人財育成の取り組みに関する詳細につきましては、当社ホームページや統合報告書、Human Capital Story Bookをご参照ください。
https://www.ana.co.jp/group/csr/human_resources/
https://www.ana.co.jp/group/investors/irdata/annual/
https://www.ana.co.jp/group/csr/human_resources/pdf/human_capital_202503.pdf

＜人権の尊重について＞
当社グループの協力会社には、空港等を中心に多数の外国人労働者が就労しています。当社は、これらの外国人労働者に対し定期的に直接インタビューを実施する等、雇用環境の正確な把握に努めています。また、航空便を利用した人身取引の抑止効果を高めるため、全客室乗務員への教育を行うとともに、官民連携による業界を挙げた取り組みも推進しています。これらの人権尊重に関する最新の取り組み状況は、当社ホームページに開示しています。
https://www.ana.co.jp/group/csr/human_rights/

【補充原則4-1-1】（経営陣に対する委任の範囲の概要）
当社の取締役会は、経営戦略等の経営の基本方針、その他経営上の重要な事項、並びに法令・定款に基づき取締役会が決定する重要な業務執行の意思決定を行うこととしており、その基準は社内規則である「取締役会規程」に定めています。
取締役会が決議する事項以外の意思決定及び業務執行の意思決定は、社内規則である「職務権限規程」において明確化し、常勤取締役・常勤監査役他を構成員とする「グループ経営戦略会議」、代表取締役社長等に最終決定を委任しています。また、取締役会から委任された事項のうち、重要な意思決定の結果及び重要な業務執行の状況については、取締役会に報告することとしており、取締役会は当該報告を通じて、「グループ経営戦略会議」及び代表取締役社長等による意思決定及び業務執行を監督しています。

【原則4-9】（独立社外取締役の独立性判断基準及び資質）
社外取締役及び社外監査役の当社からの独立性に関する基準については、「コーポレートガバナンス基本方針」及び本報告書の「2.1.【独立役員関係】その他独立役員に関する事項」に記載していますので、ご参照ください。

【補充原則4-10-1】（委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等）
当社は、取締役会の監督機能を強化ならびに、人事・報酬に関連する事項の決定プロセスの透明化と客観性の確保のため、取締役会の任意の諮問機関として、独立した人事諮問委員会・報酬諮問委員会を設置しており、取締役会は、両委員会の答申を確認・尊重したうえで、人事・報酬案件に関する最終決定を行っております。

＜人事諮問員会の権限・役割＞
人事諮問委員会においては、取締役会による諮問を受け、代表取締役、取締役、執行役員の選解任を含む人事案や役員に必要な要件、その他役員人事に関する案件等を議論、検討を行い、都度取締役会に対し、委員会の職務執行状況を報告したうえで、最終答申を行っております。なお、2025年度においては5回開催致しました。

人事諮問委員会メンバー
委員長　勝　　栄二郎　　独立社外取締役
委員　　峰岸　真澄　　独立社外取締役
　　井上　ゆかり　　独立社外取締役
　　大薗　恵美　　独立社外取締役
　　芝田　浩二　　取締役社長

＜報酬諮問委員会の権限・役割＞
報酬諮問委員会においては、取締役会による諮問を受け、取締役及び執行役員の報酬等の内容決定に係る方針や役員報酬具体案など、役員報酬全般に関する案件を議論、検討を行い、都度取締役会に対し、委員会の職務執行状況を報告したうえで、最終答申を行っております。なお、2025年度においては5回開催致しました。

報酬諮問委員会メンバー
委員長　勝　　栄二郎　　独立社外取締役
委員　　峰岸　真澄　　独立社外取締役
　　井上　ゆかり　　独立社外取締役
　　大薗　恵美　　独立社外取締役
　　菊池　伸　　独立社外監査役
　　落合　誠一　　社外有識者
　　芝田　浩二　　取締役社長

＜委員会の独立性について＞
両委員会とも、取締役会からの独立性を担保するため、社外取締役を委員長とし、人事諮問委員会においては過半数を社外取締役で構成、報酬諮問委員会においては、社外取締役と社外監査役を合わせた社外役員で過半数を構成しております。独立性をより高めるため、いずれの委員会も、社内取締役は、代表取締役1名のみを委員としております。

また、報酬諮問委員会においては、社外役員以外の社外有識者も委員に加えているほか、外部専門機関の助言を受けて運営しており、他社水準調査結果などに基づいた、客観的な議論を行っております。

【補充原則4-11-1】（取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方）
当社では、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、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います。また、社外取締役については、企業経営者としての豊富な経験に基づく実践的な視点を持つ者や、グローバルな視野や地域にねざした視点を有し、社会・経済動向などに関する高い見識に基づく、客観的かつ専門的な視点を持つ者で、かつ当社からの独立性を有する者から複数名選任することとしております。

取締役会全体としての機能を充分に発揮できるよう、必要な「知識・経験・能力」をバランスよく備えた構成にするとともに、活発な議論ができる規模の員数を確保すべく、取締役候補者の選任にあたっては、上記の「取締役候補者選任の方針」に基づき、人事諮問委員会の答申を受け、取締役会において決定しております。

また、当社グループにおける行動指針である「ANA's Way」を実践するとともに、「グループ経営理念」・「グループ経営ビジョン」を達成し、当社グループの企業価値のさらなる向上を目指すため、各取締役が備えるべきスキルを特定し、「特に期待する知識・経験・能力」としてスキル・マトリックスを作成しております。

また、当社の独立社外取締役4名は全員、他社での経営経験を有しております。

スキル・マトリックスおよび、各独立社外取締役の略歴につきましては、当社ホームページに記載しております「第81回定時株主総会招集ご通知」の「株主総会参考書類」または統合報告書をご参照ください。
https://www.ana.co.jp/group/investors/irdata/shareholders/
https://www.ana.co.jp/group/investors/irdata/annual

【補充原則4-11-2】（取締役・監査役による他の上場会社の役員の兼任状況）
取締役・監査役の他の上場会社の役員との兼任状況については、「株主総会招集ご通知」の参考書類及び事業報告、「有価証券報告書」において、毎年開示しています。

【補充原則4-11-3】（取締役会全体の実効性に関する分析・評価）
1．評価の方法
当社は、取締役自らが取締役会及びガバナンスの在り方を常に考えながら、取締役会の実効性を高めることが重要であると考えており、少なくとも毎年1回、取締役会全体の実効性について、分析・評価・議論を行い、そのプロセスで抽出された課題について、解決に取り組み、年度末に再度その評価を行うというPDCAサイクルを回すことを通じて、取締役会の機能向上を図っています。2021年度については、評価の客観性・透明性をさらに高めるため、第三者機関である三井住友信託銀行の協力を得て実施致しましたが、取締役会の実効性が確保されていることが確認できましたので、2022年度～2024年度については再度、自社内で実効性評価をすることと致しました。第三者機関からの評価は3年～5年に1回程度の頻度で実施する方針としており、2025年度については、三井住友信託銀行の協力を得て、2025年12月に全取締役・全監査役を対象として、アンケート形式により取締役会の実効性に関する分析・評価を行ったことに加え、2026年2月～3月にかけて、取締役会議長、代表取締役および社内・社外役員を対象として自社内でインタビューを行い、分析・評価を更に深掘り致しました。取締役会実効性評価の結果については、2026年3月25日開催の取締役会において確認しております。

2．取締役会の実効性に関する分析・評価の結果
多様な経験や専門性を有する社外取締役・社外監査役に対して、取締役会の重要課題を中心とした事前説明や経営課題の説明、部課長クラスの管理職との直接対話を通じた当社グループへの理解促進に取り組む等、社外取締役及び社外監査役に対する十分なサポートが行われたことに加え、重要なテーマの審議に先立ち、事業特性や市場環境への理解を深めるための勉強会を開催したことや自由に議論する場を確保したこと等により、取締役会における活発な議論が行われていることを確認しました。当社の取締役会は、取締役会が十分に機能し、経営上重要な事項の意思決定と業務執行の監督を適切に行うための実効性が確保されていると評価しています。一方、中長期的な経営戦略や投資計画に関する議論をより充実させるために、会議運営面や提供資料の工夫等、取締役会の監督機能を更に強化するための改善点を確認しました。取締役会全体の実効性評価を踏まえ、今後も継続的に取締役会の実効性の向上を図ってまいります。

【補充原則4-14-2】（取締役・監査役に対するトレーニングの方針）
社内取締役については、就任時に財務・会計、コンプライアンスに関連する外部セミナーを受講し、就任後においても、対象者の知識・経験等を勘案した外部セミナー・研修の受講、個別コーチングを通じた知識の習得等を継続的に実施することとしており、会社がこれらの自己研鑽に必要な支援を行います。また、役員集合研修や社外講師による講話・意見交換等を定期的に実施し、取締役に求められる役割を果たすために必要となる情報や知識を提供します。
社内監査役については、経理・財務部門未経験者が就任した際には、財務会計に関連する外部セミナーを受講し、就任後においても、監査手法・CSR・リスクマネジメント・コンプライアンス等のセミナーの中から、対象者の知識・経験等に応じた内容を受講することとしており、会社がこれらの自己研鑽に必要な支援を行います。
社外取締役及び社外監査役については、当社グループや航空業界に対する理解を深めるために、就任時に当社グループの業務内容の説明を行い、就任後においても空港・整備・運航・客室等の現場や施設の視察をする機会を設けています。また、航空業界の基本知識に係わる講習や、主要なグループ各社の事業内容の説明等を継続的に実施しています。

【原則5-1】（株主との建設的な対話に関する方針）
当社では、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上のために、常日頃より株主をはじめとする投資家との間で建設的な対話を行うことが重要であると考えており、担当役員を配置し、担当部門を中心に社内の関係部署と連携して、情報発信及び株主意見の収集に取り組みます。株主・投資家との建設的な対話の前提として、法令等に基づく開示はもとより、投資家にとって重要と判断される情報については、非財務情報も含めて積極的な開示に努めるとともに、社内規則である「インサイダー取引防止規程」に則り、情報開示の公平性にも配慮します。

株主をはじめとする機関投資家との対話については、IR部門が担当し、国内外機関投資家との日常的なミーティングの他、経営戦略等の重要事項や業績推移については説明会を実施する等多様な機会を設定し、内容の充実に努めます。また、合理的な範囲で代表取締役社長やIR担当役員、社外取締役を含めた取締役・監査役等が直接対話をすることや、説明会等における対話の状況を経営会議に適宜フィードバックすることを通して、株主・機関投資家の意見等を当社の経営に活かします。

個人株主との対話については、総務部門が担当し、原則として四半期毎に経営のトピックスや決算情報を説明する株主通信「ANA VISION」を発行する他、「株主様専用サイト」を通じて、情報提供を含めた対話の促進に努めます。また、潜在株主である個人投資家向けに経営戦略や決算に関する説明会を適宜実施している他、航空機の整備現場等の見学会を年間を通して実施しています。

【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】

記載内容	取組みの開示（アップデート）
英文開示の有無	有り
アップデート日付	2026年8月27日

該当項目に関する説明

【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】
当社は、財務の健全性を維持しつつ、持続的成長と中長期的な企業価値向上の実現のため、資本コストや株価を意識した経営を推進しております。当社の取組みについては、「統合報告書2026」の17～21ページに掲載しております。
(https://www.ana.co.jp/group/investors/irdata/annual/)

2. 資本構成

外国人株式保有比率	10%以上20%未満

【大株主の状況】 更新

氏名又は名称	所有株式数 (株)	割合 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	58,270,100	13.49
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	13,462,140	3.12
名古屋鉄道株式会社	7,313,947	1.69
全日空社員持株会	7,109,988	1.65
全日空グループ社員持株会	5,208,394	1.21
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (従業員持株ＥＳＯＰ信託口・80279口)	4,828,600	1.12
日本郵船株式会社	3,926,000	0.91
野村信託銀行株式会社 (投信口)	3,673,700	0.85
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,649,622	0.84
日本生命保険相互会社	2,914,700	0.67

支配株主 (親会社を除く) の有無	―――
親会社の有無	なし

補足説明

―――

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
決算期	3 月
業種	空運業
直前事業年度末における (連結) 従業員数	1000人以上
直前事業年度における (連結) 売上高	1兆円以上
直前事業年度末における連結子会社数	50社以上100社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

―――

5．その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

・当社は、空港施設株式会社を持分法適用関連会社としております。

【グループ経営に関する考え方】
・同社は、当社におけるグループ経営の対象ではありませんが、当社グループの航空事業において、空港インフラ機能を保有する同社との安定的な関係を維持していくことは、当社グループの企業価値向上に不可欠なものと認識しております。

【上場関連会社として保有することの合理性】
・上場会社に求められるガバナンス体制を構築及び運用していくことを前提として、一定程度の資本関係を保持することは、双方の企業価値を高めていく上で有効であると考えています。

【上場関連会社のガバナンス体制の実効性確保に関する方策】
・同社のガバナンス体制の構築及び運用については、同社が独立社外取締役の選任等を通じて主体的に対応しており、当社による同社の意思決定プロセスへの関与はありません。
・当社は、同社からの要請に応じて、取締役候補者を推薦しておりますが、最終的な候補者の決定については、同社が判断しております。

Ⅱ 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1．機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	20 名
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	会長（社長を兼任している場合を除く）
取締役の人数	11 名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	4 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	4 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
勝　栄二郎	他の会社の出身者											
峰岸　真澄	他の会社の出身者											
井上　ゆかり	他の会社の出身者											
大薗　恵美	他の会社の出身者											

※　会社との関係についての選択項目
※　本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※　近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a　上場会社又はその子会社の業務執行者
b　上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
c　上場会社の兄弟会社の業務執行者
d　上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
e　上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
f　上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
g　上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
h　上場会社の取引先（d、e及びfのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
i　社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
j　上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
k　その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
勝　栄二郎	○	該当なし	＜社外取締役選任理由＞ 勝栄二郎氏は、財務事務次官等、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、事業戦略や投資管理、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、同氏を引き続き社外取締役として選任しています。 また、同氏には、2020年6月より報酬諮問委員ならびに人事諮問委員に就任していただいております。 ＜独立役員指定理由＞ 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特別顧問および三菱商事株式会社の国際諮問委員会委員であり、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、弁護士法人瓜生・糸賀法律事務所の弁護士および特別顧問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。
峰岸　真澄	○	該当なし	＜社外取締役選任理由＞ 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、中期経営戦略の実効性や投資管理、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、同氏を引き続き社外取締役として選任しています。 また、同氏には、2022年6月より報酬諮問委員ならびに人事諮問委員に就任していただいております。 ＜独立役員指定理由＞ 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およびコニカミノルタ株式会社の社外取締役であり、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。

井上　ゆかり	○	該当なし	＜社外取締役選任理由＞ 井上ゆかり氏は、グローバル企業の役員および食品事業会社のトップを歴任し、企業経営者としてのグローバルなビジネス展開やマーケティングに関わる専門的知見と豊富な経験を活かし、中期経営戦略やマーケティング、サステナビリティ等について意見・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、同氏を引き続き社外取締役として選任しています。 また、同氏には、2025年6月から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。 ＜独立役員指定理由＞ 井上ゆかり氏は、豊田通商株式会社の社外取締役であり、当社グループ企業と同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、同氏は松屋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。
大薗　恵美	○	該当なし	＜社外取締役選任理由＞ 大薗恵美氏は、企業戦略研究の第一人者として専門的な知識と幅広い見識を有しております。これらの経験・知見に基づく客観的な視点から、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、同氏を新たに社外取締役として選任しています。 ＜独立役員指定理由＞ 大薗恵美氏は、東京海上ホールディングス株式会社の社外取締役であり、当社グループ企業と同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、同氏は一橋大学大学院の教授に就任していますが、当社と同大学院との間に定常的な取引関係はありません。

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無	あり

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性

	委員会の名称	全委員（名）	常勤委員（名）	社内取締役（名）	社外取締役（名）	社外有識者（名）	その他（名）	委員長（議長）
指名委員会に相当する任意の委員会	人事諮問委員会	5	0	1	4	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	報酬諮問委員会	7	0	1	4	1	1	社外取締役

補足説明

＜人事諮問委員会＞
社外取締役4名（委員長：勝栄二郎氏、峰岸真澄氏、井上ゆかり氏、大薗恵美氏）及び社内取締役1名（芝田浩二氏）の5名で構成されており、取締役候補者の選任、取締役の解任について審議し、取締役会に答申します。取締役候補者の選任プロセスの公正性、透明性を確保するため、議長は社外取締役が務めております。
当社では、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、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います。
なお、取締役に法令・定款違反、その他職務を適切に遂行することが困難であると認められる事由が生じた場合は、人事諮問委員会において審議を行い、その答申を受けて、取締役会が当該取締役の解任に関する議案を株主総会に提出することを決定します。
最高経営責任者（CEO）の選任にあたっては、人事諮問委員会において十分な審議を行い、その答申を受けて、取締役会が決定します。また、最高経営責任者（CEO）の解任にあたっては、当該CEOに法令・定款違反、その他職務を適切に遂行することが困難であると認められる事由が生じた場合、人事諮問委員会において審議を行い、その答申を受けて、取締役会が決定します。

＜報酬諮問委員会＞
社外取締役4名（委員長：勝栄二郎氏、峰岸真澄氏、井上ゆかり氏、大薗恵美氏）、社外監査役1名（菊池伸氏）、社内取締役1名（芝田浩二氏）及び社外の有識者1名（落合誠一氏）の7名で構成されており、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、取締役会に答申します。報酬決定プロセスの公正性、透明性を確保するため、議長は社外取締役が務めております。

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の員数	5 名
監査役の人数	5 名

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

会計監査人と監査役は、四半期に1回、その他必要に応じ、各事業所・グループ会社に対する監査状況についての報告及び情報交換を行っていることに加え、会計監査人が監査役会に出席して年度監査報告を行うことや、監査役が会計監査人から適宜の報告聴取を行っています。

会計監査人とグループ監査部は、定例内部監査及び金融商品取引法における「財務報告に係る内部統制報告制度」の年度方針説明・中間報告・年度評価報告の報告聴取をはじめ、会計監査人によるグループ監査部へのインタビューの実施等を行っています。

グループ監査部は、適宜、監査役に対して、各事業所・グループ会社に対する監査状況の報告及び情報交換を行っています。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の人数	3 名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	3 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
菊池　伸	他の会社の出身者													
三橋　友紀子	弁護士													
福田　慎一	学者													

※　会社との関係についての選択項目
※　本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※　近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」
a　　上場会社又はその子会社の業務執行者
b　　上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
c　　上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役

d　上場会社の親会社の監査役
e　上場会社の兄弟会社の業務執行者
f　上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
g　上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
h　上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
i　上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
j　上場会社の取引先（f、g及びhのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
k　社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
l　上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
m　その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
菊池　伸	○	該当なし	＜社外監査役選任理由＞ 菊池伸氏は、長年にわたり政策金融機関の取締役を務め、豊富な経営経験と投資マネジメントをはじめとする幅広い識見を有しております。グループの持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、同氏の有する財務・会計・金融・法務に関する豊富な知識・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、社外監査役に選任しています。 ＜独立役員指定理由＞ 菊池伸氏は、2025年6月にＤＢＪアセットマネジメント株式会社の代表取締役会長を退任しております。また、当社グループ企業と同社と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。
三橋　友紀子	○	該当なし	＜社外監査役選任理由＞ 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契約内容における留意点やリスクマネジメント、サステナビリティ等に関する意見・提言を積極的に行っていただいており、当社監査機能のより一層の充実が図れると判断し、社外監査役に選任しています。 ＜独立役員指定理由＞ 三橋友紀子氏は渥美坂井法律事務所・外国法共同事業のパートナー弁護士および株式会社SUBARUの社外取締役であり、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。
福田　慎一	○	該当なし	＜社外監査役選任理由＞ 福田慎一氏は、国際金融やマクロ経済の高度な専門家として、財務・会計・金融に関する高い見識・知見を有しております。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、同氏を新たに社外監査役に選任しています。 ＜独立役員指定理由＞ 福田慎一氏は、武蔵野大学経済学部の特任教授および東京都立大学経済経営学部の特任教授に就任していますが、当社と同大学との間に定常的な取引はありません。

【独立役員関係】

独立役員の人数	7名

その他独立役員に関する事項

当社の社外取締役及び社外監査役（以下、「社外役員」）は、当社が定める「独立性判断基準」、並びに株式会社東京証券取引所が定める独立性基準を満たしており、全ての社外役員を独立役員にしています。
なお、当社は社外役員の独立性に関する考え方を明確にするため、以下のとおり「独立性判断基準」を定めています。

＜独立性判断基準＞
当社における社外役員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(※1)とする者又はその業務執行者
2．当社グループの主要な取引先(※1)又はその業務執行者
3．当社グループの主要な借入先(※2)又はその業務執行者
4．当社の大株主(※3)又はその業務執行者
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．当社及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)であるもの
9．近親者が上記1～7のいずれかに該当する者
10．過去3年間において、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出来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、自己又は他人名義で、10%以上の議決権を保有する株主又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1,000万円又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、配偶者又は二親等以内の親族。

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	業績連動報酬制度の導入

該当項目に関する補足説明

当社は2011年2月より社外取締役、社外有識者が過半数を占める報酬諮問委員会において、外部専門機関に依頼・調査した他社水準を考慮しつつ、当社の取締役の報酬体系及びその水準を設定しています。

取締役（社外取締役を除く）の報酬は、固定報酬の「基本報酬」に加えて、変動報酬として、会社の持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、業績等に連動する「賞与」、長期インセンティブの「株式報酬」により構成しています。
業績連動部分について、株式報酬はすべての役職において同係数を使用していますが、賞与については役職に応じて異なる係数を使用しています。
社外取締役の報酬は、独立した立場からの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。

ストックオプションの付与対象者	

該当項目に関する補足説明

―――

【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況	個別報酬の開示はしていない

該当項目に関する補足説明

2026年3月期に期中在任した11名の取締役に支払った報酬総額は590百万円、うち社外取締役4名に支払った報酬総額は60百万円となります。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無	あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

1.取締役報酬

(1) 基本方針
当社取締役の報酬の決定にあたっては、次の事項を基本方針としております。
①役職ごとの役割と責任に値する報酬水準とする。
②中長期的な企業価値向上に資するものとする。
③株主の皆様と利益を共有できる「株式報酬」を取り入れる。
④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。

(2) 手続き
取締役に対する報酬は、上記基本方針に基づき、株主総会で承認された金額の範囲内で、外部の専門機関に依頼、調査した他社水準を考慮しつつ、社外取締役を委員長とし、社外取締役・社外有識者が過半数を占める、報酬諮問委員会で議論のうえ、取締役会に答申しています。取締役会では、委員会の答申を審議し、外部機関調査結果や委員会での議論内容などを勘案し議論した結果、当該方針が役員報酬基本方針に沿うものであり、妥当であると判断し、決議・決定しています。
①個人ごとの最終支給額は、取締役会決議に基づき、代表取締役社長がその具体的内容について委任を受けるものとしています。
委任した理由は、代表取締役社長は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ためです。
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。
②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、月額・賞与・株式各報酬削減の判断を代表取締役社長に一任しています。

(3) 報酬体系(2026年度)
①取締役(社外取締役を除く)の報酬は、「基本報酬」「賞与」「株式報酬」により構成しています。
社外取締役の報酬は、「基本報酬」のみとなっています。
②業績連動部分について、賞与はすべての役職において同係数を使用していますが、株式報酬については役職に応じて異なる係数を使用しています。
③固定報酬の「基本報酬」と、変動報酬の「賞与」・「株式報酬」の合計額の支給比率は、会社の年度目標を達成した場合において、固定報酬1:変動報酬0.83～1.17の割合となるよう設計しています。(変動報酬の割合は、業績に応じて0から1.75までの範囲内で決まります)。
④報酬限度額については、以下の通り。
(ⅰ)「基本報酬」+「賞与」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)
なお、退職慰労金制度は、2004年に廃止しています。

(4) 算定方法(2026年度)
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
(ⅰ)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
(ⅱ)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
(ⅲ)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
(ⅳ)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)

②株式報酬:支給係数は、以下3指標の合算で決定します。
(ⅰ) ROE:中期事業計画における2028年度末のROEの目標値　※普通株式に係るROE
(ⅱ) ESG:2028年度末における2つのESG外部評価、環境指標の目標値　①Dow Jones Sustainability Indices 構成銘柄への選定、②CO2排出量
(ⅲ) 生産性:2028年度末のANAグループ付加価値生産性指標の目標値

2.監査役報酬

(1) 基本方針

①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。
②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。
③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。

また、退職慰労金制度は、2004年に廃止しています。

【社外取締役（社外監査役）のサポート体制】

社外取締役の支援体制として、内容に応じ秘書部とグループ総務部が、社外監査役の支援体制として監査役室が窓口となり、社内関係部署との調整にあたっています。

取締役会事務局であるグループ総務部が社外取締役及び社外監査役に対して、取締役会議題の事前説明を行っており、「取締役会での議論に必要な追加情報」に関する要望その他説明が必要な事項の有無を確認し、必要に応じ、追加情報を準備し、さらに事前の補足説明を実施しています。

監査役会事務局である監査役室は、社外監査役が追加情報を求めた場合は、監査役室が関連する社内関係部署と調整の上、説明機会を設けています。

【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期
近藤　秋男	当社名誉顧問	―――	非常勤・報酬無	1995/06/29	1年更新
野村　吉三郎	当社名誉顧問	(一財)日本航空協会顧問	非常勤・報酬無	2005/03/31	1年更新
大橋　洋治	当社名誉顧問	経済活動等の社外活動に従事	非常勤・報酬無	2015/03/31	1年更新
伊東　信一郎	当社特別顧問	経済活動等の社外活動に従事	常勤・報酬有	2022/03/31	1年更新

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数	4 名

その他の事項

・名誉顧問及び相談役は、当社及び航空産業の発展にとって有益となる社外活動に専念しており、経営のいかなる意思決定にも関与しておりません。従ってガバナンス上の問題はないと考えております。
・上記の「元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等」における「社長等退任日」には、当社の取締役会長もしくは代表取締役副会長の退任日を記載しております。

2．業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要）

＜現状の体制の概要＞
1．持株会社制
競争力を充分に発揮できる経営体制が不可欠であることから、グループ各社が迅速な意思決定を行い、当社がグループ各社の業務執行を監督する持株会社体制を採用しています。
持株会社制の下、各事業会社には経験豊かで高い専門性を有する人材を取締役等として配置し、事業会社運営についての権限委譲を行い、機能的で効果的な業務執行を行っています。

2．監査役設置会社
当社は、監査役設置会社の形態を採用しており、取締役会と監査役により、取締役の職務執行の監督及び監査を行っております。また、複数名の社外取締役を選任することによる取締役会の監督機能の強化、常勤の社外監査役の選任等による監査役の監査機能の強化を図っています。

3．執行役員制
当社は、迅速な意思決定と業務執行の責任と権限の明確化のため、取締役が経営の意思決定と業務執行の監督を、執行役員が業務執行を担うことにより、経営と執行を分離する執行役員制を採用しています。

＜取締役会＞
持株会社である当社の取締役会では、グループ全体の経営方針と目標を定めるとともに、各グループ会社における業務執行を監督する役割を担っています。取締役会は、取締役会長が議長を務め、社外取締役を含む取締役全員に加え社外監査役を含む監査役全員が参加し、実質的で活発な議論と、適切かつ迅速な意思決定と監督機能の一層の強化を図っています。取締役会は前期においては14回開催しております。

取締役会の諮問機関として、過半数を社外取締役・社外有識者で構成する人事諮問委員会と報酬諮問委員会を設置しています。

人事諮問委員会は、社外取締役4名及び取締役社長の5名で構成されており、取締役候補者の選任、取締役の解任について審議し、取締役会に答申します。取締役候補者の選任プロセスの公正性、透明性を確保するため、議長は社外取締役が務めております。
当社では、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、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います。
なお、取締役に法令・定款違反、その他職務を適切に遂行することが困難であると認められる事由が生じた場合は、人事諮問委員会において審議を行い、その答申を受けて、取締役会が当該取締役の解任に関する議案を株主総会に提出することを決定します。
最高経営責任者（CEO）の選任にあたっては、人事諮問委員会において十分な審議を行い、その答申を受けて、取締役会が決定します。また、最高経営責任者（CEO）の解任にあたっては、当該CEOに法令・定款違反、その他職務を適切に遂行することが困難であると認められる事由が生じた場合、人事諮問委員会において審議を行い、その答申を受けて、取締役会が決定します。

報酬諮問委員会は、社外取締役4名、社外監査役1名、取締役社長及び社外の有識者1名の7名で構成されており、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、取締役会に答申します。報酬決定プロセスの公正性、透明性を確保するため、議長は社外取締役が務めております。

＜業務執行機能＞
取締役会の補完的役割として、法制上の機関とは別に、案件をより迅速かつ詳細に審議するため代表取締役社長が議長を務め、常勤取締役7名および常勤監査役3名、ならびに議長が指名する各グループ会社社長他にて開催する「グループ経営戦略会議」を設置し、前期においては61回開催しています。

＜監査機能＞
1．監査役監査
監査役会は、監査を通じて会社の健全な発展と社会的信頼の向上を実現するため、監査に必要となる豊富な経験と高度な専門性を有する者として3名の社外監査役を含む5名選任し、構成しています。
前期においては、監査役会を13回実施し、3名の常勤監査役のうち1名は辞任までの間の全ての回に、後任の1名は就任後の全ての回に出席し、その他の2名は全ての回に出席しました。また、非常勤監査役の2名も全ての回に出席しております。
監査役会では、監査方針、監査計画、監査に関する重要事項の報告および協議または決議を行っています。各監査役、監査役会は監査方針・監査計画に基づき、2025年度は当社およびグループ会社に対し、対面で127ヵ所の監査を実施したほか、当社代表取締役（4回）および全日本空輸（株）の代表取締役（4回）、社外取締役（1回）、社内取締役（2回）との定期的な会議や意見交換、主要子会社の社長ヒアリング（7社7回）による情報収集、グループ監査役連絡会の開催（2回）等を通じて当社およびグループ会社執行部門の業務執行状況について十分な情報を把握しております。
さらに非常勤監査役においては、整備センターの往査ならびに羽田地区のグループ整備会社の現業視察、整備部門の管理職従業員との対話型ミーティングへの参加等（各1回）により、当社グループの業務に関する理解促進の機会を持っております。
また、三様監査の重要性に鑑み、会計監査人との協議（13回）及び内部監査部門との定期的な会議（16回）等を通じてそれぞれ緊密な連携を図り、より広範な情報共有と意見交換を行い、監査品質、監査効率の向上に努めています。

2．内部監査
内部監査については、社長直属の「グループ監査部（組織人員：2026年4月1日現在10名）」において当社および各グループ会社に対する業務監査、会計監査および金融商品取引法における「財務報告に係る内部統制報告制度」に対応した評価業務を独立・客観的な立場から実施しています。監査はリスク分析結果に対応して策定した年度計画に基づき実施する「定例監査」と、経営層の意向等に基づき適宜実施する「非定例監査」があり、監査結果は纏まり次第社長へ報告し、監査役に対しても適宜報告しています。また、半期に1度、取締役会及び監査役会にも監査結果を報告しています。なお、監査を通じて検出された会計・財務等に関わる重要な事象に関しては、財務部門を通じて会計監査人へ情報を提供し、必要に応じて指導、助言を得る等、相互連携にも努めています。前期においてはグループ経営計画と部門活動計画の整合性と部門運営管理を重点監査項目とし、グループ内49箇所の監査を実施しています。また、金融商品取引法における「財務報告に係る内部統制報告制度」について、全社レベル統制、業務プロセス統制、決算財務報告プロセス統制、IT全般統制に関して、当社および各グループ会社の有効性評価を行っています。

3．会計監査
当社の監査業務は有限責任監査法人トーマツに所属する公認会計士が執行しています。
継続監査期間は10年であり、業務を執行した会計士は、業務執行社員　鴫原泰貴氏、業務執行社員　向井基信氏、業務執行社員　越後大志氏です。
また監査業務に係る補助者構成は、公認会計士18名、その他49名です。

＜指名機能＞
1．取締役
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、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います。
社内取締役については、取締役会議長を務める会長、業務執行の最高責任者である社長、最高財務責任者に加え、グループの中核となる全日本空輸株式会社の社長、グループ全体を統括する業務を担当する執行役員、グループ各事業に精通するグループ各社の取締役等から選任します。
社外取締役については、企業経営者としての豊富な経験に基づく実践的な視点を持つ者や、グローバルな視野や地域にねざした視点を有し、社会・経済動向等に関する高い見識に基づく、客観的かつ専門的な視点を持つ者で、かつ当社からの独立性を有する者（別途定める「独立性判断基準」に基づく）から複数名選任します。

2．監査役
監査役は、監査を通じて会社の健全な発展と社会的信頼の向上を実現するため、社内及び社外から、監査に必要となる豊富な経験と高度な専門性を有する者を複数名選任し、その性別、国籍等は問わないこととしています。なお、財務・会計・法務に関する適切な知見を有する者を1名以上選任します。
社内監査役については、会社経営や財務・会計、法務、リスク管理、航空会社の事業運営等に関する知識や経験を有し、グループ内における情報収集力を有する者から選任します。
社外監査役については、企業経営者としての豊富な経験を有する者、社会・経済動向等に関する高い見識を有する者、財務・会計又は法務に関する適切な知識を有する者等、様々な分野における高度な知見を有する者で、かつ当社からの独立性を有する者（別途定める「独立性判断基準」に基づく）から選任します。

＜報酬決定機能＞
当社の取締役に対する報酬は、株主総会で承認された金額の範囲内で、報酬諮問委員会の答申を受けて取締役会において決定します。
報酬諮問委員会は、取締役会の諮問機関として、その過半数を社外取締役・社外有識者で構成し、外部専門機関に依頼・調査した他社水準を考慮しつつ、当社の取締役の報酬体系とその水準を策定します。

3．現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社グループは、公正・公平・透明なコーポレート・ガバナンスの徹底と、グループ間での効率的な事業運営を行うことによる企業価値の向上を図るため監査役設置会社の形態を採用しております。また、当社では、取締役の任期を1年とするとともに、複数の社外取締役を選任しており、社外取締役4名を含む16名から構成される取締役会が業務執行に対する適切な監督機能を発揮するとともに、社外監査役3名を含む5名から構成される監査役会が、経営を監視し、会計監査人を含めた体制によりガバナンスに万全を期しております。

Ⅲ 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1．株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	原則として、株主総会の3週間前に発送しています。
集中日を回避した株主総会の設定	極力、集中日を避けた開催に努めておりますが、会場の関係で、いわゆる集中日の開催となる場合があります。
電磁的方法による議決権の行使	採用しています。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	ICJ の運営する議決権電子行使プラットフォームに参加しています。
招集通知（要約）の英文での提供	招集通知（全文）の英訳の作成を行っています。
その他	ホームページ上に株主総会招集ご通知、株主総会決議通知、株主総会の動画等の掲載を行っています。 https://www.ana.co.jp/group/investors/irdata/shareholders/ https://www.ana.co.jp/group/en/investors/irdata/shareholders/

2．IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	ディスクロージャーポリシーを作成し、ホームページ上に掲載しています。 https://www.ana.co.jp/group/investors/management/disclosure.html https://www.ana.co.jp/group/en/investors/management/disclosure.html	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	全国各地において複数回実施しています。	なし
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	四半期毎の決算や中期経営戦略並びに事業会社説明会等を行っています。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	年数回の個別訪問の実施や、投資家カンファレンスに参加しています。	あり
IR資料のホームページ掲載	決算短信・有価証券報告書・四半期報告書・統合報告書・ファクトブックの他、株式情報・財務データ・月次輸送実績等を掲載しています。 また、決算説明会の解説付き資料、質疑応答要旨を掲載している他、決算説明会や株主総会の動画を配信しています（一部を除き英語でも提供）。 https://www.ana.co.jp/group/investors/ https://www.ana.co.jp/group/en/investors/	

IRに関する部署（担当者）の設置	グループ経理・財務室 財務企画・IR部にIRチームを設置し、経営戦略並びに決算内容の説明を通じて経営の透明性及び理解度を高める活動を行っています。
その他	全株主に向け、原則として四半期毎に最新の経営情報やトピックスを掲載した株主通信を送付しています（内3回はWEBにて配信）。また、「株主様専用サイト」を通じて、情報提供を含めた対話の促進に努めています。

3．ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	ANAグループの役職員の行動準則である「ANAグループ行動規範（社会への責任）」を定め、ステークホルダーとのかかわりの中であるべき行動を明示しています。当ガイドラインはＡＮＡグループ全役職員に周知し、e-learningの全員受講等により、啓発活動を行っています。
環境保全活動、ＣＳＲ活動等の実施	持続的な企業価値向上をめざして行く上では、ESG活動への取り組みを強化していくことが必要不可欠であると考えており、環境については、以下のような中長期環境目標を設定し、航空会社としての環境負荷低減への取り組みを継続しています。 ・2050年度までに航空機の運航におけるCO2排出量実質ゼロを実現する。 ・2030年度までに航空機の運航で発生するCO2排出量総量（実質）を2019年度比で10%以上削減する。 また、当社グループの事業運営において人権尊重を徹底するため、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、サプライチェーンを含めた人権リスクの低減に取り組んでいます。2018年には日本企業として初めて「人権報告書」を発行し、以後継続して情報開示を行っています。なお、当社グループにおけるESG活動への評価として世界の代表的な社会的責任投資指標であるDow Jones Best-in-Class World Indexの構成銘柄に9年連続で選定されたほか、FTSE4Good IndexやMSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数等にそれぞれ前期に引き続き採用されています。
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	上記「ANAグループ行動規範（社会への責任）」において適切で迅速な情報発信を行う旨を定めており、広く社会とのコミュニケーションを行い、ステークホルダーに対して企業情報の適時適切な開示を行うこととしています。開示すべき情報はすみやかにホームページ上で開示する他、重要な事象においては統合報告書の中で報告し、冊子やホームページ等で公開しています。
その他	1．ANAグループ経営におけるESGの推進は、取締役会、グループ経営戦略会議、グループESG経営推進会議における重要方針や施策に係る議論・決議等に基づき、各グループ社の経営層が責任者として取組みを推進する体制としています。取り組みの詳細については、統合報告書の中で報告し、冊子又はホームページで公開しています。 https://www.ana.co.jp/group/csr/ https://www.ana.co.jp/group/en/csr/ 2．当社の取締役の構成は、提出日現在で男性8名、女性3名となっております。 3．当社グループでは、多様性を活かすという「チームスピリット」をグループ行動指針として掲げており、人種・年齢・性別・価値観等の違いを超えて人財を活用すべく、ダイバーシティの推進を重要な経営課題として取り組んでいます。 とりわけ女性については、航空機のオペレーションや営業・サービス等多くの職場において、経験と専門性を基に品質を支える主戦力として重要な役割を担っています。多様化が進むお客様のニーズに対し、新たな商品・サービス戦略でお応えし、ブランド力を磨いていくためには、多様な視点や感性、価値観が重要になると考えており、女性のさらなる活躍は不可欠なものとなっています。 女性が長期的かつ自律的にキャリアを描くための支援策や、仕事と家庭の両立をサポートするための環境づくりを、制度や仕組みの面からも進めており、今後も引き続き女性が組織の中核となって活躍しやすい環境・風土の整備に取り組んでまいります。

Ⅳ 内部統制システム等に関する事項

1．内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

(1) 当社の取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
・「ANAグループ・コンプライアンス規程」を制定し、当社社長総括の下、常勤取締役及び常勤監査役で構成される「グループESG経営推進会議」を設置し、コンプライアンスに関する重要方針や重要事項を審議・立案及び推進します。ANAグループの役職員の行動準則となる「ANAグループ行動規範（社会への責任）」を制定し、全役職員が閲覧できる環境を整備します。
・ANAグループにおけるコンプライアンスに関する相談・通報窓口である「コンプライアンス・ホットライン」及びグループ内部監査を実施する「グループ監査部」を設置し、コンプライアンス組織体制を整備します。
・当社及び子会社におけるESG活動の責任者として「ESGプロモーションオフィサー」、ESG活動の推進者として「ESGプロモーションリーダー」を配置して、コンプライアンスに関する役職員への啓蒙活動を実施するとともに、グループ内イントラネット上に専用ホームページを開設する等コンプライアンス意識の浸透を図ります。

(2) 当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
・取締役会をはじめとする重要な意思決定又は取締役に対する報告等、その職務に係る情報については、記録媒体方式の如何を問わず、法令及び文書の作成・整理・保管及び廃棄に関する「文書管理規程」に則り管理を行い、取締役・使用人が検索・閲覧可能な状態で保管します。
・監査役は、業務執行に関する重要な文書の回覧を受けるとともに、適時閲覧できることとします。
・文書の保存・管理状況についてはグループ監査部が内部監査を行い、実効性を確保します。

(3) 当社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制
・ANAグループにおけるトータルリスクマネジメントに関する基本事項を規定した「ANAグループ・トータルリスクマネジメント規程」を制定し、当社社長総括の下、常勤取締役及び常勤監査役で構成される「グループESG経営推進会議」を設置し、トータルリスクマネジメントに関する重要方針や重要事項を審議・立案及び推進します。
・当社及び子会社におけるESG活動の責任者として「ESGプロモーションオフィサー」、ESG活動の推進者として「ESGプロモーションリーダー」を配置して、リスク管理活動を推進します。

(4) 当社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
・グループ経営理念を制定し、ANAグループの存在意義・役割を明確にするとともに、グループ経営ビジョンによって将来のグループとしての到達目標を共有します。
・グループ経営ビジョンの達成に向けて、グループ経営戦略等を策定し、これに基づいて役職員個々人の業績目標を設定する制度を導入します。これにより達成すべき目標を明確化するとともに、目標の連鎖を図ることとする。また、それぞれの計画・目標は定期的にレビューを行うことで、より適正かつ効率的な業務執行を行います。
・役割分担・業務執行権限と責任・指揮命令系統などを「業務分掌規程」「職務権限規程」等に規定し、役職員の権限や裁量の範囲を明確化します。
・執行役員制度を採用することにより意思決定の迅速化を図るとともに、業務執行上の重要な案件については、グループ経営戦略会議において、合議制に基づく意思決定を行います。

(5) 当社及びその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制
イ．子会社の取締役等の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制
・　子会社の業務の遂行状況をグループ経営戦略会議の報告事項とします。
また子会社の監査役による監査状況をグループ監査役連絡会の報告事項とします。
ロ．子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制
・「ANAグループ・トータルリスクマネジメント規程」に基づく、グループを包含したリスク管理・危機管理体制の構築を通じて、グループ経営の安定性・効率性を高めます。
・リスク管理・危機管理体制の状況については「グループESG経営推進会議」の報告事項とし、進捗管理を行います。
・子会社におけるESG活動の推進者である「ESGプロモーションリーダー」を対象としてESGプロモーションリーダー会議を定期的に実施し、リスク管理、危機管理における情報共有・教育を行います。
ハ．子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
・グループ経営理念に基づき、子会社のマネジメントに関する基本原則として「グループ・コーポレート・ガバナンス・ルール」を定めます。
・「グループ・コーポレート・ガバナンス・ルール」に基づき、子会社各社と「グループ・マネジメント・ルール」を締結し、各社の業績目標達成のために必要な経営管理を行います。
ニ．子会社の取締役等及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
・「ANAグループ・コンプライアンス規程」に基づき、コンプライアンスの教育・啓蒙を推進します。
・グループ内部監査を実施する「グループ監査部」を設置し、当社及びグループ各社の業務監査・会計監査を実施します。

(6) 当社の監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項
・取締役は、監査役の求めに応じて監査役の職務を補佐する専任の組織として「監査役室」を設置し、必要な人員を配置します。

(7) 前号(6)の使用人の当社の取締役からの独立性に関する事項及び当該使用人に対する監査役の指示の実効性の確保に関する事項
・監査役室の使用人は、監査役の指揮命令に服するものとし、その人事関係について取締役は、監査役と協議して行います。

(8) 当社の監査役への報告に関する体制
イ．当社の取締役及び使用人が当社の監査役に報告をするための体制
・取締役及び使用人は、監査役に対して、取締役会・グループ経営戦略会議等の社内の重要な会議を通じて、コンプライアンス・リスク管理・内部統制に関する事項を含め、会社経営及び事業運営上の重要事項並びに職務執行状況等を報告します。
・使用人は、「稟議規程」に基づく社内稟議の回覧を通じて、監査役に対して業務執行に関わる報告を行います。
ロ．子会社の取締役、監査役、業務を執行する社員及び使用人又はこれらの者から報告を受けた者が当社の監査役に報告するための体制
・子会社における重要な事象については「ANAグループ・トータルリスクマネジメント規程」に基づき当社への報告を義務付け、報告された内容については当社が監査役に報告します。
・当社常勤監査役と子会社各社の監査役は、「グループ監査役連絡会」を定期的に開催し、監査状況について報告及び情報交換を行います。
・「グループ監査部」及び会計監査人は、適宜、当社の監査役に対して、子会社の監査状況についての報告及び情報交換を行います。
・子会社の使用人等から「コンプライアンス・ホットライン」に相談・通報された内容を取りまとめ、重要項目については「グループESG経営推進会

議」及び当社の監査役に報告を行います。

(9) 前号 (8) の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制
・当社は、「ANAグループ・内部通報取扱規則」において、当該報告をしたことを理由として、当該報告者に対して不利な取扱いを行うことを禁止します。

(10) 当社の監査役の職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項
・取締役は、監査役による監査に協力し、監査にかかる諸費用については、監査の実効を担保するべく予算を措置します。

(11) その他当社の監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制
・取締役と監査役は、相互の意思疎通を図るため定期的に会合を開催するとともに、監査役は取締役会・グループ経営戦略会議などの重要な会議に出席し、取締役の職務執行に関して直接意見を述べます。
・取締役は、監査役と「グループ監査部」が連携を進め、より実効的な監査の実施が可能な体制の構築に協力します。

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

(1) 基本的な考え方
・ANAグループは、反社会的勢力に対して毅然とした態度で臨み、反社会的勢力との関係を遮断することを基本方針としており、ANAグループの役職員の行動準則である「ANAグループ行動規範 (社会への責任)」に明記し、周知を徹底しております。

(2) 整備状況
・「反社会的勢力との決別」に関する解説と具体的なアクション例を「ANAグループ行動規範 (社会への責任)」に明記し、グループ内イントラネットに公開、周知を徹底しております。
・「ANAグループ反社会的勢力対応規程」に基づき、グループ全体の対応統括部署を本社部門に設置し、反社会的勢力及びその対応に関する情報を各部署、グループ会社担当部署との間で共有し、反社会的勢力との取引等の未然防止に努めております。
・各部署、グループ会社に法律に基づいた不当要求防止責任者を幅広く配置し、「不当要求防止対応マニュアル」に沿った要領で対応できるよう、組織的な対応整備を図っています。
・所轄警察署、暴力団追放運動推進センター、警視庁管内特殊暴力防止対策連合会等を通して有効な情報交換を行い、そのデータを蓄積し、組織的に情報の共有を行うとともに、弁護士等外部専門機関との連携体制を構築しております。

V その他

1. 買収への対応方針の導入の有無

買収への対応方針の導入の有無	なし

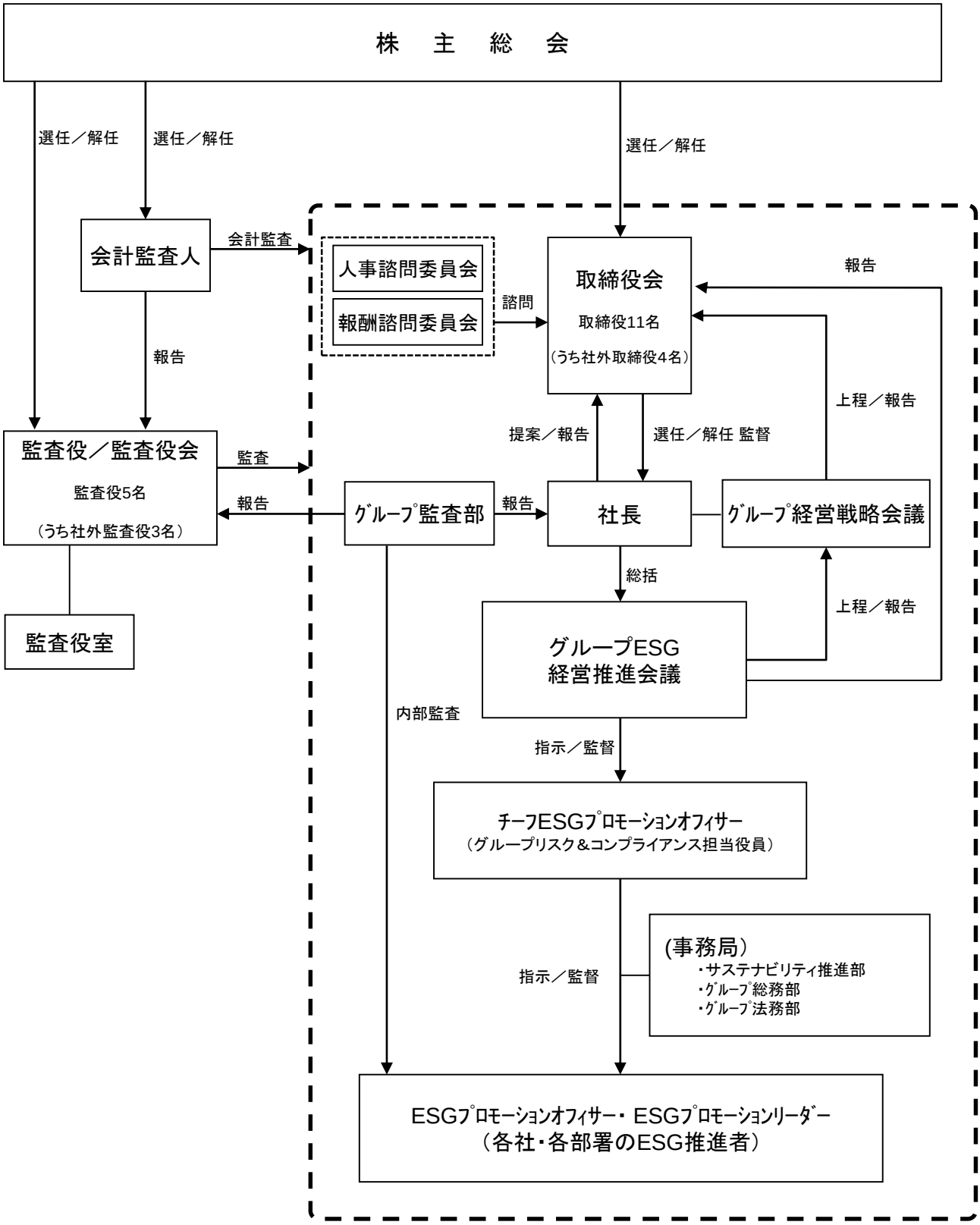
該当項目に関する補足説明

―――

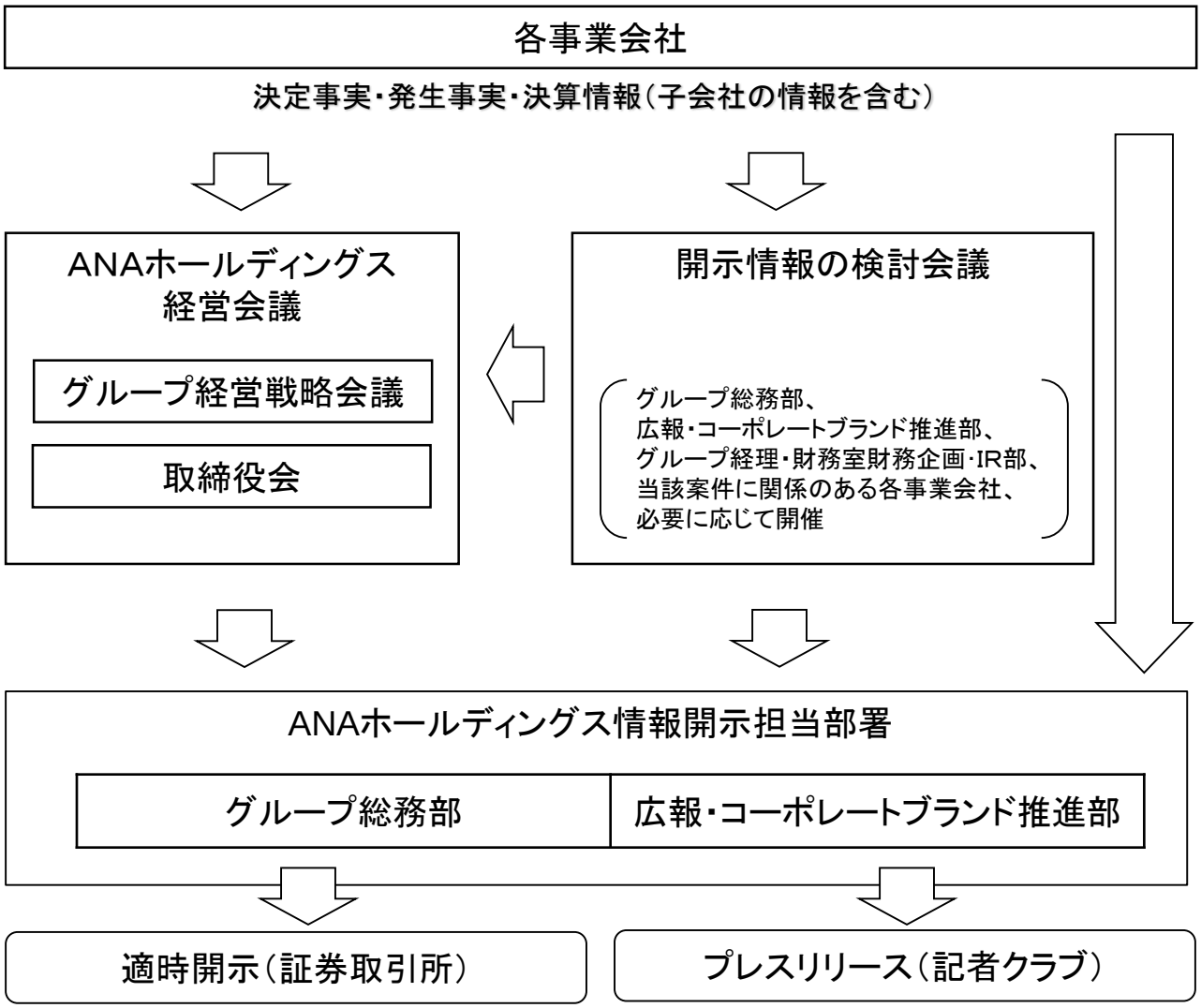
2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

―――

コーポレート・ガバナンス体制　模式図



適時開示に係る体制


各事業会社
決定事実・発生事実・決算情報（子会社の情報を含む）
ANAホールディングス
経営会議
グループ経営戦略会議
取締役会
開示情報の検討会議
グループ総務部、
広報・コーポレートブランド推進部、
グループ経理・財務室財務企画・IR部、
当該案件に関係のある各事業会社、
必要に応じて開催
ANAホールディングス情報開示担当部署
グループ総務部
広報・コーポレートブランド推進部
適時開示（証券取引所）
プレスリリース（記者クラブ）