



第78回 定時株主総会 招集ご通知

開催日時 2023年6月27日（火曜日）
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 取締役11名選任の件
第2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

株主の皆様へ



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78回定時株主総会招集ご通知をお届けいたします。

2023年3月期は、各国の入国制限や国内の行動制限の緩和が進む中、回復する旅客需要の取り込みを強化するとともに需要喚起を図ったこと等により、航空事業を中心に売上高が大幅に増加し、3期ぶりに通期で黒字化を達成しました。従業員の頑張りや株主の皆様をはじめとした様々なステークホルダーに支えられた結果であり、改めて感謝申し上げます。これまでの新型コロナウイルス感染症が当社グループに与えた影響は大きく、財務基盤を回復・強化することが喫緊の課題でありますことから、誠に遺憾ながら当期の配当は見送らせていただくことといたしました。利益目標を達成することで、早期の復配を実現してまいります。

本年2月に「2023～2025年度ANAグループ中期経営戦略」を発表しました。本戦略期間において、安全運航を大前提に、主力の航空事業を中心にコロナ禍からの回復を果たし、2030年に向かう成長軌道へと転換を図ってまいります。同時に2030年にありたい姿として、社員が充実感をもって働き、お客様や社会と喜びを紡ぎ、多様なつながりを創ることで可能性を拓げる未来を実現したいという想いを込めて、新たな経営ビジョン「ワクワクで満たされる世界を」を策定しました。「人とモノの移動」を通して、経営ビジョンを実現することで、持続的な成長と企業価値の向上を目指してまいります。

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78回定時株主総会 招集ご通知 目次

株主の皆様へ	1
第78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 取締役11名選任の件	9
第2号議案 監査役2名選任の件	20

(提供書面)

事業報告

1. 企業グループの現況	23
2. 会社の現況	47

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>

ANAグリーンジェット

「ANA Future Promise」をテーマとした特別塗装機「ANA Green Jet」の運航を2022年10月より開始しました。

ANAグリーンジェットでは、サステナブルな素材を使用した機内サービス品（機内食容器の一部や機用品等）の活用や、CO₂排出抑制を目的とした機体表面の工夫等、様々な施策を展開しています。施策の効果を検証したうえで、その他の機材や路線へ拡大し、ANAグループの中長期環境目標の達成を目指します。

<https://www.ana.co.jp/ja/jp/brand/ana-future-promise/ana-green-jet/>

証券コード：9202
2023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78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78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2023年6月26日（月）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	2023年6月27日（火曜日）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	<p>報告事項</p> <ol style="list-style-type: none"> 第73期（2022年4月1日から2023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 第73期（2022年4月1日から2023年3月31日まで）計算書類報告の件 <p>決議事項</p> <p>第1号議案 取締役11名選任の件 第2号議案 監査役2名選任の件</p>
4. 議決権の行使に関するお知らせ	<ul style="list-style-type: none"> ●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。
5. その他の電子提供措置事項 (交付書面省略事項)	<ul style="list-style-type: none"> ●法令および当社定款第17条の規定に基づき、次に掲げる事項を本招集ご通知3頁記載の各ウェブサイトに掲載しておりますので、本招集ご通知には記載していません。 <ol style="list-style-type: none"> 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 <p>したがいまして、本招集ご通知は、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。</p>
6. 株主様へのお知らせ方法	<ul style="list-style-type: none"> ●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 2023年6月26日（月）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 2023年6月26日（月）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 2023年6月27日（火）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。

※お手数ながら議事資料として、本招集ご通知をご持参くださいますようお願い申し上げます。

- 株主総会のお土産はご用意しておりません。あらかじめご了承ください。
- 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。

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」

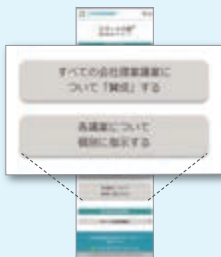
議決権行使コードおよびパスワードを入力することなく議決権行使ウェブサイトへログインすることができます。

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

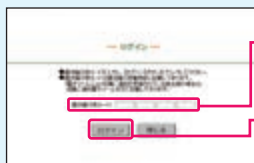
議決権行使ウェブサイト <https://www.web54.net>

1 議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。



「次へすすむ」をクリック

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。



「議決権行使コード」を入力

「ログイン」をクリック

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。



「パスワード」を入力

実際にご使用になる新しいパスワードを設定してください

「登録」をクリック

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、本總會につき、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

2023年6月27日（火）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。

視聴方法

- 1 「株主様専用サイト」のログインで必要となる**「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

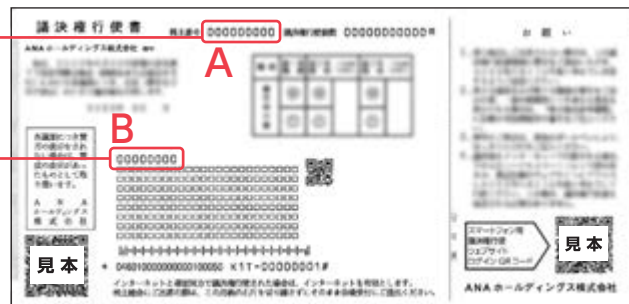
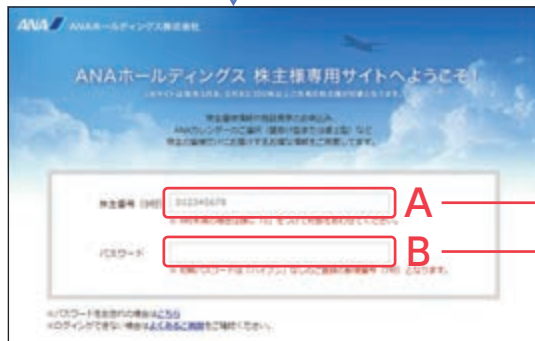
<https://sh.anahd.co.jp>



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。



- 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 バー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。)

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。株主の皆様のご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く予定です。2023年6月20日(火)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。

株主総会参考書類

第1号議案 取締役11名選任の件

取締役 服部茂氏は、2023年3月31日をもって辞任し、現在の取締役10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	人材開発・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	代表取締役会長	15回/15回	●	●	●	
2	ひら こ ゆう じ 平 子 裕 志	取締役副会長	15回/15回	●	●		●
3	しば た こう じ 芝 田 浩 二	代表取締役社長	15回/15回	●	●		
4	ふく ざわ いち ろう 福 澤 一 郎	代表取締役副社長執行役員	15回/15回	●	●		●
5	ひら さわ じゅ いち 平 澤 寿 一	取締役常務執行役員	13回/13回	●	●		
6	かじ た えみ こ 梶 田 恵美子	上席執行役員	-回/-回	●	●	●	
7	いの うえ しん いち 井 上 慎 一	取締役	13回/13回	●	●	●	
8	やま もと あ ど 山 本 亜 土	社外取締役	15回/15回	●	●	●	
9	こ ばやし いずみ 小 林 いずみ	社外取締役	15回/15回	●		●	●
10	かつ えい じろう 勝 栄二郎	社外取締役	14回/15回	●			●
11	みね ぎし ま すみ 峰 岸 真 澄	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、社内および社外から、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、航空法等の関連法規の範囲内で、その性別、国籍等は問わないこととしております。

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



所有する当社株式の数
19,200株

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、 取締役会議長 現在に至る
2009年4月	当社上席執行役員		
2009年6月	当社取締役執行役員		
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他、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、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。

候補者番号

2

ひらこ ゆうじ
平子 裕志 (1958年1月25日生)

再任



所有する当社株式の数
14,100株

略歴、当社における地位、担当

1981年4月	当社入社	2015年4月	当社上席執行役員
2010年4月	当社企画室企画部長	2015年6月	当社取締役 執行役員
2011年6月	当社執行役員	2017年4月	当社取締役 全日本空輸株式会社代表取締役社長
2013年4月	全日本空輸株式会社 上席執行役員	2022年4月	当社取締役副会長 現在に至る

重要な兼職の状況

平子裕志氏は、2023年6月19日開催予定の株式会社セブン銀行の定時株主総会において、社外取締役候補者になっております。また、2023年6月23日開催予定の株式会社JVCケンウッドの定時株主総会において、社外取締役候補者になっております。

取締役候補者とした理由

平子裕志氏は、長年にわたり営業部門、財務部門等に携わり、2017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社長として、安全を最優先とし、同社を世界のリーディングエアラインへ着実に成長させるとともに、ポストコロナの時代に対応したサービスモデルの改革にリーダーシップを発揮してきました。2022年4月からは取締役副会長として、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。

候補者番号

3

しば た こうじ
芝田 浩二 (1957年8月16日生)

再任



所有する当社株式の数
8,200株

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。

候補者番号

4

ふくざわ いちろう
福澤 一郎 (1961年4月14日生)

再任



所有する当社株式の数
4,400株

略歴、当社における地位、担当

1989年10月	当社入社	2021年4月	当社取締役 専務執行役員
2013年4月	当社財務企画・IR部長	2022年4月	当社代表取締役 副社長執行役員
2017年4月	当社執行役員	2023年4月	当社代表取締役 副社長執行役員
2019年6月	当社取締役 執行役員		企業変革会議議長、
2020年4月	当社取締役 常務執行役員		グループ経営戦略・グループ調達担当 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)

取締役候補者とした理由

福澤一郎氏は、2019年6月からは取締役・最高財務責任者として、2021年4月からは取締役専務執行役員・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てきました。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・遂行を担当し、社長を適切に補佐しております。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。

候補者番号

5

ひらさわ じゅいち

平澤 寿一 (1964年1月11日生)

再任



所有する当社株式の数
3,000株

略歴、当社における地位、担当

1986年4月	当社入社	2022年4月	当社上席執行役員
2014年4月	全日本空輸株式会社企画部長	2022年6月	当社取締役執行役員
2018年4月	全日本空輸株式会社執行役員	2023年4月	当社取締役 常務執行役員
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・ 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、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してしました。

候補者番号

6

かじた えみこ

梶田 恵美子 (1961年8月11日生)

新任



所有する当社株式の数
6,300株

略歴、当社における地位、担当

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

取締役候補者とした理由

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、2014年4月からはグループの総合コンタクトセンターの代表取締役社長として事業運営に関わった他、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取締役として客室部門を担当し、安全、オペレーション品質およびサービスの向上等に取り組んできました。本年4月からは当社上席執行役員として、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。

再任

候補者番号

7

いのうえ しんいち

井上 慎一

(1958年5月26日生)



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	LCC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CEO	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
定期航空協会会長

取締役候補者とした理由

井上慎一氏は、本邦初のLCC（格安航空会社）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てしました。

所有する当社株式の数

4,300株

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 10年)

(1948年12月1日生)

再任

独立

社外



所有する当社株式の数

3,900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
 中部日本放送株式会社取締役 (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

山本亜土氏は、運輸業界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、当社の監督及び経営全般の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同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 10年)
(1959年1月18日生)

再任

独立

社外



所有する当社株式の数
3,900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

三井物産株式会社取締役 (社外) (2023年6月21日をもって任期満了により退任する予定です)
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、当社の監督および経営全般の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、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、三井物産株式会社および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・提言等を行ってまいりました。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 えいじろう
勝 栄二郎

(社外取締役在任期間 3年)
(1950年6月19日生)

再任

独立

社外



所有する当社株式の数

3,300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
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 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)

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、当社の監督および経営全般の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。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 ますみ
峰岸 真澄 (社外取締役在任期間 1年)
 (1964年1月24日生)

再任

独立

社外



所有する当社株式の数
 100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、当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他、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、当社の監督および経営全般の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はいますが、当社と同社との間に定期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、山本垂土氏、小林いずみ氏、勝栄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2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 加納望氏が任期満了となり、監査役 松尾新吾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	か のぞむ 加 納 望	再任 独立 社外	15回/15回	13回/13回
2	みつ はし ゆきこ 三 橋 友紀子	新任 独立 社外	-回/-回	-回/-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

【ご参考】選任後の監査役会の構成

第2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	15回/15回	13回/13回		●	●	
み うら あき ひこ 三 浦 明 彦	15回/15回	13回/13回	●			●
みつ くら たつ ひこ 満 倉 達 彦	13回/13回	10回/10回	●			●
お がわ えい じ 小 川 英 治	15回/15回	13回/13回		●	●	
みつ はし ゆきこ 三 橋 友紀子	-回/-回	-回/-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、加納望氏および小川英治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。また、三橋友紀子氏の選任が承認可決された場合は、同氏を東京証券取引所に対し、独立役員として届出を行う予定であります。

候補者番号

1

かのう のぞむ

加納 望

(社外監査役任期期間 4年)
(1955年4月27日生)

再任

独立

社外



所有する当社株式の数

2,800株

略歴、当社における地位

1979年4月 日本開発銀行入行
2008年10月 株式会社日本政策投資銀行常務執行役員（関西支店長）
2010年6月 株式会社日本政策投資銀行常務執行役員
2012年6月 富士石油株式会社常務取締役
2017年6月 富士石油株式会社専務取締役
2019年6月 当社社外監査役（常勤）
現在に至る

社外監査役候補者とした理由

加納望氏は、長年にわたり政策金融機関の執行役員ならびに民間企業の取締役を務め、豊富な経営経験と幅広い見識を有しております。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が図れることから、同氏を引き続き独立社外監査役候補者としてしました。

独立役員としての届出について

当社は加納望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。

- (注) 1. 当社と加納望氏は、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。同氏の再任が承認可決された場合には、当該契約を継続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、加納望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

みつはし ゆ き こ
三橋 友紀子 (1966年6月12日生)

新任

独立

社外



所有する当社株式の数

0株

略歴、当社における地位

1989年4月 東海旅客鉄道株式会社入社
2000年4月 弁護士登録 ブレークモア法律事務所入所
2002年11月 アシャースト東京法律事務所入所
2010年1月 シティユー・ワ法律事務所入所
2020年7月 渥美坂井法律事務所・外国法共同事業入所
パートナー弁護士
現在に至る

重要な兼職の状況

渥美坂井法律事務所・外国法共同事業 パートナー弁護士

社外監査役候補者とした理由

三橋友紀子氏は、弁護士として法務全般に関する高い識見・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・経験と高い見識を活用することによって、監査機能のより一層の充実が図れることから、同氏を新たに独立社外監査役候補者としてしました。なお、同氏は社外役員になること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記の専門知識に加え、事業会社における実務経験や他社での社外取締役の経験を有していることから、当社の社外監査役としての職務を適切に遂行することができるものと判断しております。

候補者の兼職先と当社との間の特別な利害関係等

当社グループ企業と重要な兼職先との間に特別な関係はありません。

独立役員としての届出について

当社は三橋友紀子氏の選任が承認可決された場合には、同氏を東京証券取引所に対し、独立役員として届出を行う予定であります。

- (注) 1. 当社と三橋友紀子氏は、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、三橋友紀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

(提供書面)

事業報告

(2022年4月1日から2023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、個人消費や設備投資が緩やかに持ち直している一方、輸出入が弱含んでいる等、景気は一部に弱さがみられるものの緩やかに回復しています。

航空業界を取り巻く環境は、国内線では行動制限が緩和され、国際線においても各国の入国制限緩和が進んだことにより、急速に改善しています。

このような経済情勢のもと、売上高は前期から増加し1兆7,074億円（前期比67.3%増）となりました。営業利益は1,200億円（前期 営業損失1,731億円）、経常利益は1,118億円（前期 経常損失1,849億円）、親会社株主に帰属する当期純利益は894億円（前期 親会社株主に帰属する当期純損失1,436億円）となりました。

なお、当社は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6年連続で選定された他、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」に選定されました。今後も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。

以下の頁で、当期におけるセグメント別の概況をお知らせいたします。

連結業績

売上高

1兆7,074億円

前期比 67.3%増

営業利益

1,200億円

前期比 -

経常利益

1,118億円

前期比 -

親会社株主に帰属
する当期純利益

894億円

前期比 -

セグメント別業績

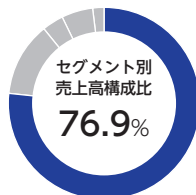
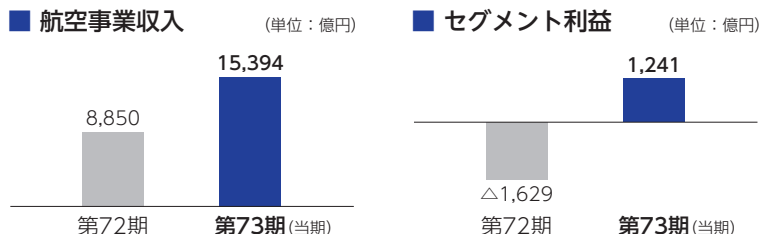
セグメント	売上高	セグメント利益	セグメント資産
航空事業	1兆5,394億円	1,241億円	3兆939億円
航空関連事業	2,471億円	23億円	1,622億円
旅行事業	738億円	△2億円	387億円
商社事業	1,032億円	35億円	568億円
その他	380億円	5億円	265億円
合計	2兆17億円	1,303億円	3兆3,784億円
調整額	△2,942億円	△102億円	△117億円
連結計算書類計上額	1兆7,074億円	1,200億円	3兆3,667億円

(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両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。



日本国内の移動自粛等の行動制限緩和や各国の入国に関する規制緩和を受けて、回復する旅客需要の取り込みに努めた他、貨物については需要が弱含む中でも高水準の単価を維持した結果、売上高は前期を大幅に上回りました。費用面では、事業規模拡大に伴う運航関連費用が増加したものの、コストマネジメント等を通じた費用抑制に努めたことで、通期で黒字に転換しました。



国際線旅客事業の実績

	第72期	第73期 (当期)
旅客収入 (億円)	701	4,334
旅客数 (万人)	82	421
座席キロ (億座席キロ)	205	358
旅客キロ (億旅客キロ)	55	264
座席利用率 (%)	27.0	73.6

国内線旅客事業の実績

	第72期	第73期 (当期)
旅客収入 (億円)	2,798	5,295
旅客数 (万人)	1,795	3,453
座席キロ (億座席キロ)	342	499
旅客キロ (億旅客キロ)	163	322
座席利用率 (%)	47.8	64.5

航空事業 国際線旅客

国際線旅客では、各国の入国制限が順次緩和され、先行して回復した北米＝アジア間の接続需要を積極的に取り込みました。9月以降は日本においても入国制限が緩和され、回復傾向を迎った日本発ビジネス需要および訪日需要の取り込みに努めた結果、旅客数・収入ともに前期を大幅に上回り、旅客数はコロナ前の4割の水準まで回復しました。

路線ネットワークでは、上期に北米＝アジア間の接続需要を取り込むため、成田空港発着の北米、アジア路線を増便した他、回復する日本発の需要や訪日需要に対応し、本年1月から羽田＝デリー線、羽田＝シドニー線を増便する等、羽田空港発着路線を中心に運航規模を拡大しました。

営業・サービス面では、ANA創立70周年記念として本年3月に「ANAで思いっきりん 海外に行こうセール」を実施し、アジア・欧米行きの特典運賃を販売し、レジャー需要の喚起や創出を図りました。

航空事業 国内線旅客

国内線旅客では、感染拡大防止と社会経済活動の両立に向けた動きが進み、下期から全国旅行支援の後押し等でレジャー需要が大きく回復しました。感染拡大第8波の影響を受けつつも、ANA創立70周年記念企画「国内線どこでも片道7,000円」セールを実施し、新規顧客の取り込みや需要喚起に努めた結果、旅客数・収入ともに前期を上回り、旅客数はコロナ前の7割の水準まで回復しました。

路線ネットワークでは、エンジン改修を終えたボーイング777型機を第3四半期以降、全面的に活用し、週末・年末年始・春休みを中心に機材の大型化および臨時便の設定を積極的に行い、回復する需要の取り込みに努めました。

営業・サービス面では、本年1月ご予約分より特定区間の乗り継ぎ運賃である「ANA VALUE TRANSIT」をリニューアルし、乗り継ぎ便の選択肢を最大3便まで拡充することでお客様の利便性向上を図りました。また12月より、国内線プレミアムクラスの機内食の新たなコンセプト「The Premium Kitchen」をスタートさせ、メニュー構成をお客様のご要望に基づいてリニューアルすると同時に、機内食で使用している使い捨てプラスチック容器を紙製の容器等に変更し、更なるESGの取り組みを推進しました。

航空事業 貨物



国際線貨物は、自動車関連部品の需要が減退した影響等に加え、旅客需要の取り込みを強化するために、旅客機による貨物専用便の運航を減少させた結果、輸送重量は前期を下回りましたが、大型特殊商材等の高単価貨物を積極的に取り込み、高い単価水準の維持に努めました。

また、貨物事業の拡大を見据えて、本年3月に日本郵船(株)との間で日本貨物航空(株)の株式取得に向けた基本合意書を締結しました。

■ 貨物事業の実績

	第72期	第73期 (当期)
貨物郵便収入 (億円)	3,617	3,413
貨物収入	3,536	3,322
郵便収入	81	91
貨物輸送重量 (千トン)	1,227	1,059
郵便輸送重量 (千トン)	43	41

航空事業 LCC・その他



LCC (Peach) では、国内の行動制限や各国の水際対策が緩和されたことを受けて、国内線の運航規模を拡大し、また国際線についてはこれまで休止していた運航便を再開させ、レジャーや訪日需要の取り込みに努めました。その結果、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、国内線については増加する需要に対応し、成田＝新千歳線、成田＝福岡線で増便を実施する等、運航規模を拡大しました。国際線については、8月からの関西＝ソウル線を皮切りに、関西＝台北線、関西＝香港線等を再開した他、本年3月に中部＝台北線の新規開設を行う等、ネットワークを拡充し、需要の取り込みを図りました。

営業・サービス面では、前期に販売開始した行き先を選べない旅を提案する「旅くじ」に続き、本年2月からパッケージ商品として「宿付き旅くじ」を新たに販売しました。本取り組みにより、目的地を運に任せる旅の体験を提供し、需要の創出に取り組みました。

また、LCC以外の航空事業におけるその他の収入は1,447億円（前期比6.9%増）となりました。なお、航空事業におけるその他には、マイルージ付帯収入、機内販売収入、整備受託収入等が含まれています。

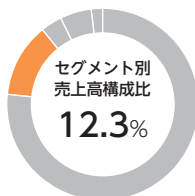
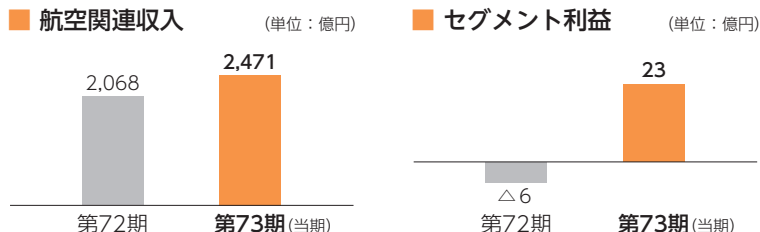
■ LCCの実績

	第72期	第73期 (当期)
LCC収入 (億円)	378	902
旅客数 (万人)	426	777
座席キロ (億座席キロ)	78	122
旅客キロ (億旅客キロ)	48	89
座席利用率 (%)	61.6	73.5

航空関連事業



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。

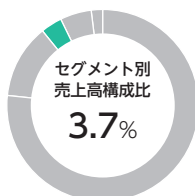
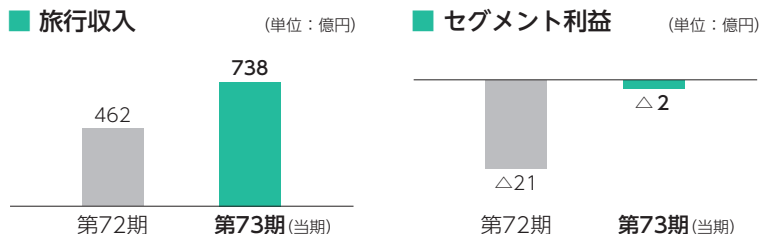


日本の水際対策緩和や旅客需要の回復に伴い、搭乗受付や手荷物搭載等の空港地上支援業務の受託や機内食関連業務が増加したこと等により、売上高は前期を上回りました。

旅行事業



「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他、ANA PocketやANAでんき等、「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。



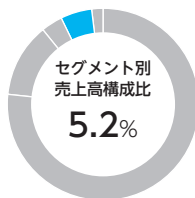
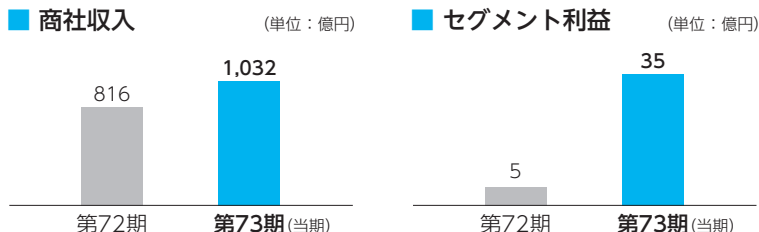
国内旅行については、旅客需要が着実に回復し、下期から開始された全国旅行支援の影響を受けて、ダイナミックパッケージ商品の取扱が増加しました。また、海外旅行については4月にハワイ方面のツアー催行を約2年ぶりに再開し、順次方面を拡大したこと等により、売上高は前期を上回り、損益は改善しましたが、営業損失となりました。

10月に「ANAマイレージクラブアプリ」を日常生活における当社グループの各種サービスへの入り口となるゲートアプリへリニューアルした他、本年1月にはマイルが貯まる・使える新たなECモールとして「ANA Mall」を開店しました。

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。

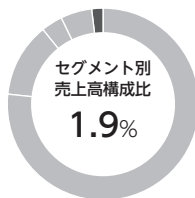
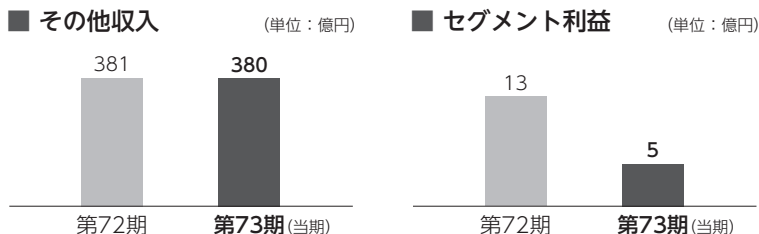


航空需要の回復に伴い、空港物販店「ANA FESTA」や免税店「ANA DUTY FREE SHOP」等で増収となった他、半導体市場の好調な需要を受けて、電子事業の取扱高が増加したこと等により、売上高は前期を上回りました。

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。



ラウンジ業務や検疫関連審査業務等の受託が増加した一方で、前期に大型物件の売却があった反動により不動産関連事業の取扱高が減少したこと等から、売上高は前期を下回りました。

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116,892百万円であり、当期に完成した主要な設備は次のとおりであります。

ボーイング787-10	1機 (リース)	エアバスA321neoLR	1機 (リース)
ボーイング787-9	1機 (自社保有)	エアバスA320neo	3機 (リース)

ロ. 当期における主要な設備の除売却等は次のとおりであります。

ボーイング777-300	2機 (売却)	ボーイング767-300	3機 (売却)
--------------	---------	--------------	---------

ハ. 当期継続中の主要な設備の拡充は次のとおりであります。

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	11機 (発注中)	エアバスA320neo	18機 (発注中)
ボーイング787-9	8機 (発注中)		

③ 資金調達の状況

イ. 当社は、2022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920億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1,000億円の長期コミットメントライン契約を締結しております。

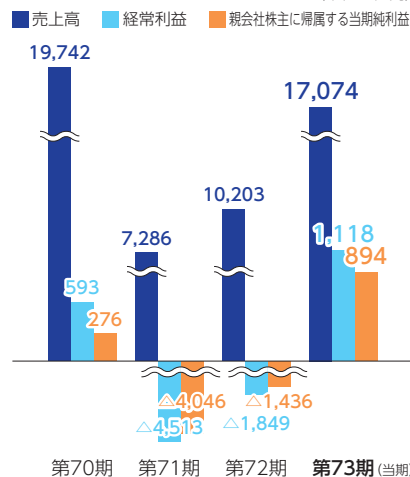
(2) 直前3事業年度の財産および損益の状況

	2019年度 (第70期)	2020年度 (第71期)	2021年度 (第72期)	2022年度 (当期)
会計年度 (百万円)				
売上高	1,974,216	728,683	1,020,324	1,707,484
経常利益	59,358	△451,355	△184,935	111,810
親会社株主に帰属する当期純利益	27,655	△404,624	△143,628	89,477
会計年度末 (百万円)				
総資産額	2,560,153	3,207,883	3,218,433	3,366,724
純資産額	1,068,870	1,012,320	803,415	870,391
自己資本	1,061,028	1,007,233	797,249	862,419
1株当たり情報 (円)				
当期純利益	82.66	△1,082.04	△305.37	190.24
純資産	3,171.80	2,141.49	1,695.06	1,833.64
経営指標 (%)				
総資本利益率 (ROA)	2.4	△16.0	△5.3	3.7
株主資本利益率 (ROE)	2.6	△39.1	△15.9	10.8
自己資本比率	41.4	31.4	24.8	25.6

- (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。

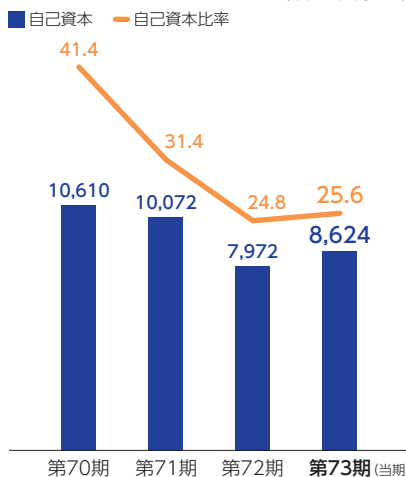
売上高／経常利益／親会社株主に帰属する当期純利益

(単位：億円)



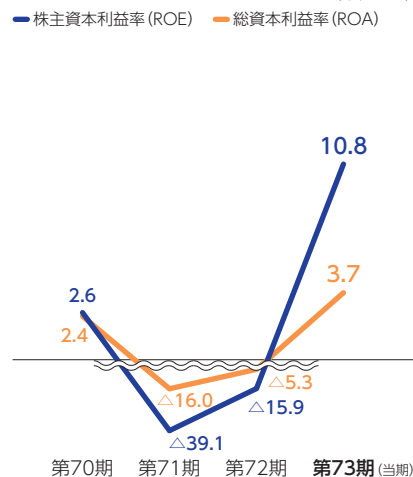
自己資本／自己資本比率

(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

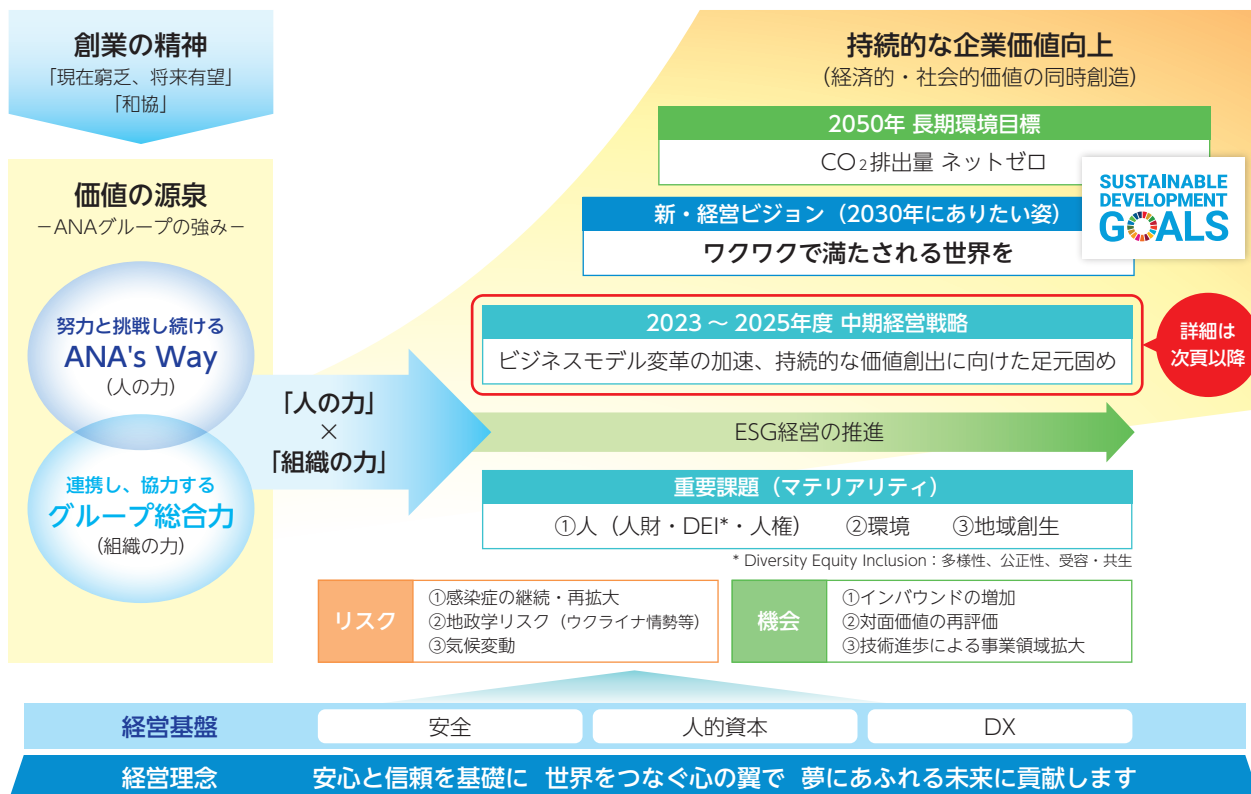
2023～2025年度ANAグループ中期経営戦略
～コロナ禍からの復元を果たし、成長軌道へ～

ポストコロナの成長回帰を目指していくために、5年ぶりに中長期を見据えた経営戦略を策定しました。

当社グループにおける価値の源泉は、創業の精神に支えられた「ANA's Way」を実践する人の力と、組織を越えて連携し協力する「グループ総合力」です。

本戦略では、人と組織の力を最大化することで、持続的な価値創出に向けて足元を固めていく方針です。戦略の実現のため、ESG経営の中核となる重要課題として、新たに「人財」を追加するとともに、2030年にありたい姿として、10年ぶりに新たな経営ビジョンを策定しました。経営ビジョンを実現することで、社会的価値と経済的価値を同時に創出することを目指します。

① 価値創造プロセス

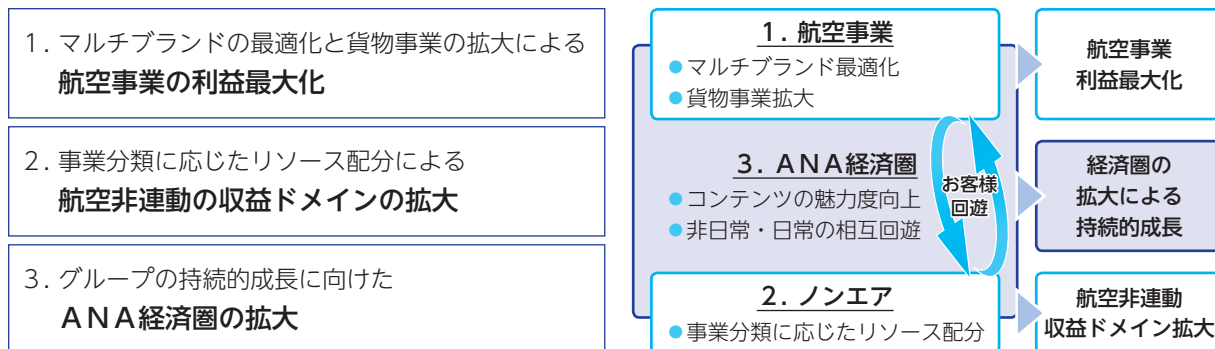


② 戦略の全体像

「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

	2022年度	2023年度	2025年度
売上高	17,074億円	19,700億円	23,200億円
営業利益	1,200億円	1,400億円	2,000億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	894億円	800億円	1,220億円
営業利益率	7.0%	7.1%	8.6%
ROA	3.7%	4.2%	6～7%
ROE	10.8%	8.9%	11～12%

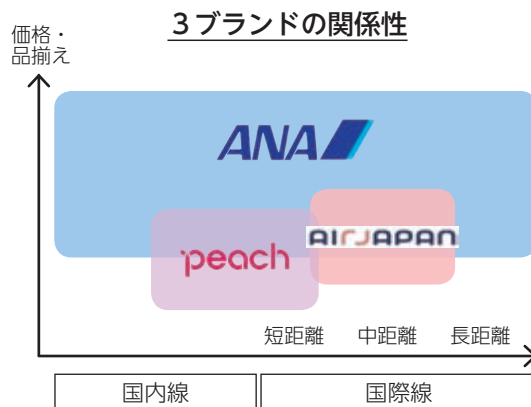
事業報告

③ 事業戦略

● 航空事業の利益最大化

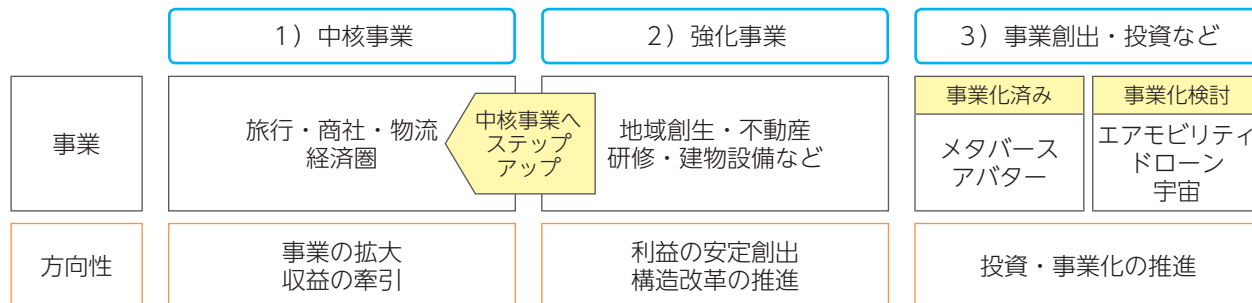
ANA、Peach、AirJapanの3つのブランドで最適なポートフォリオを追求し、航空事業の利益を最大化します。運賃や品揃え、運航距離等の違いに応じて役割を分担するとともに、マーケティング・販売の連携によって、ブランド間の回遊性を向上させる他、協業・機能集約を進めることで、市場シェアと収益の拡大を目指します。

貨物事業については、首都圏ハブを基盤に、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、ネットワークを最適化するとともに、営業力の強化とオペレーションの効率化を推進することで、貨物事業の拡大を目指します。



● 航空非連動の収益ドメインの拡大

さらなる安定経営に繋げるため、航空事業以外の収益源について、事業分類に応じた適切な経営資源配分や、事業拡大に向けた枠組みを整備します。



● ANA経済圏の拡大

「マイルで生活できる世界」を実現し、「ANA経済圏」の早期拡大を目指します。ANAマイレージクラブアプリを中核に置き、ANA MallやANA Pay等のコンテンツ・決済手段を拡充させるとともに、データ活用を進め、ANAマイレージクラブ会員のANA経済圏利用を促進します。

《ANAグループのサステナビリティ》

● 取り組むべき社会課題

当社グループは、社会的価値と経済的価値の同時創造による持続的な企業価値向上を目指すうえで、取り組むべき重要課題（マテリアリティ）は「環境」「人（人財・DEI*・人権）」「地域創生」であると考えています。グループ全体の持続的な企業価値の向上において、「人財」は価値創造の源泉であることから、本年より重要課題としての「人権・DEI*」に加え「人財」を追加しました。

* Diversity Equity Inclusion：多様性、公正性、受容・共生



ESGにかかわる外部評価

ANAグループのESG経営の推進状況について、以下の4つのESGに関する外部評価を活用し、客観的かつ多面的に把握しています。また、これら4評価機関の評価を役員報酬にも反映させています。

	ANAに対する評価		備考
	目標	結果	
DJSI 	DJSI WorldおよびDJSI Asia Pacificの構成銘柄に選定	○ DJSI WorldおよびDJSI Asia Pacificの構成銘柄に選定	米国S&PとスイスのRobeco SAMが開発した株式指標。「経済」「環境」「社会」の側面から企業の持続可能性を評価している。
FTSE 	FTSE4Good Indexに選定	○ FTSE Blossom Japan Indexに選定	英国FTSEが提供する株式指標。ESGに関するマネジメントや取り組み実績について自社のESG基準に基づき評価している。
MSCI* 	Japan ESGセレクトリーダーズ指標に選定	× 日本株女性活躍指数(WIN)に選定	米国MSCIが提供する株式指標。世界中の株式のパフォーマンスを様々な観点から指数化。当社が目標とする先の指数はESGへの企業のかかわりを審査し選定している。
CDP 	A以上の評価取得	○ Aリスト企業に選定	英国に拠点を置くNPO組織。企業がCO ₂ 排出により環境や気候変動へ与える影響を分析し、その対応状況を評価している。

※ ANAホールディングス株式会社のMSCI指数への組入れ、およびMSCIロゴ、商標、サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCIまたはその関連会社によるANAホールディングス株式会社へのスポンサーシップ、支持、宣伝を表すものではありません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCI、MSCI指数の名称およびロゴはMSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

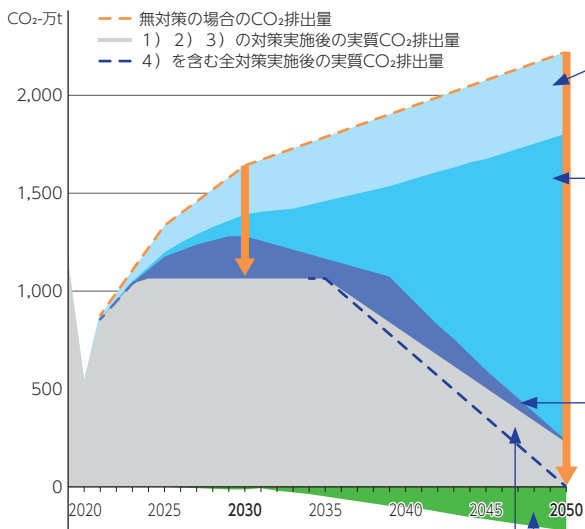
E：環境

ANAグループは2050年度までのカーボンニュートラルを宣言しています。国際民間航空機関（ICAO）総会での国際航空のCO₂削減に関する目標の見直しを受け、2030年度には国際線・国内線合わせた実質CO₂排出量を2019年度比で10%以上削減する計画です。

CO₂排出量の削減に向けた戦略の中核となるのはSAF^{※1}です。2030年度には消費燃料の10%以上をSAFへ置き換え、2050年度には消費燃料のほぼ全量を低炭素化していきます。

※1 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約80%のCO₂削減効果がある。

<2050年カーボンニュートラルへ向けたトランジション・シナリオ>



1) 運航上の改善・航空機等の技術革新

航空機の運航上の工夫と省燃費機材への更新を進めます。

2) SAFの活用等航空燃料の低炭素化

SAFの安定調達に向けた取り組み

- 2021年よりフィンランドのNESTE社から商業規模でSAFを調達し、羽田空港および成田空港を出発する定期便に使用しています。NESTE社は2023年5月にシンガポールの新工場の稼働を開始しました。
- 2022年3月に国産のSAFの商用化および普及・拡大に取り組む有志団体「ACT FOR SKY」を設立、企業・業界の枠を超えて横断的に連携しています。
- 2023年3月に、SAFの導入促進に向けた官民協議会の実証事業として日本国内で混合されたSAFを調達するなど、サプライチェーンの整備も着実に進めています。

3) 排出権取引制度の活用

カーボンプレジットでCO₂排出量が実質ゼロ化されたジェット燃料を調達し、2023年5月に運航する広島空港を離発着する便を対象に、CO₂排出量実質ゼロのフライトを運航しています。

4) ネガティブエミッション技術（NETs）の活用

ネガティブエミッション技術（NETs）とは、DAC^{※2}等、大気中のCO₂を回収・除去する技術の総称です。SAFだけで削減しきれないCO₂を永久的に除去する技術の導入検討を開始しました。

※2 DAC（Direct Air Capture）：大気からCO₂を直接回収する技術

S：社会

<人（人財・DEI・人権）>

人財を磨く

人財はグループの最大の「資産」です。従業員一人一人が心身ともに健康であり続け、それぞれの強みや才能を最大限発揮できる環境を整えていきます。

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。2022年度はコロナ禍にもかかわらず、前年に引き続き高い水準のスコアを維持しました。人財への投資を強化し、さらなるエンゲージメントの向上を図りながら、全員活躍による企業価値向上を目指します。

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。

● 女性活躍推進に向けた取組み

	現行 (2023年4月現在)	目標
グループ女性役員比率	10.2%	30%
グループ女性管理職比率	19.3%	2020年代の可能な限り早期における実現

- 多様な性（LGBTQ+）の尊重に関する基本方針の策定
- ユニバーサルなサービスの推進

人権尊重

空港ハンドリングにかかわる協力会社では、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の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、全客室乗務員に対し人身取引防止にかかわる教育を行っています。

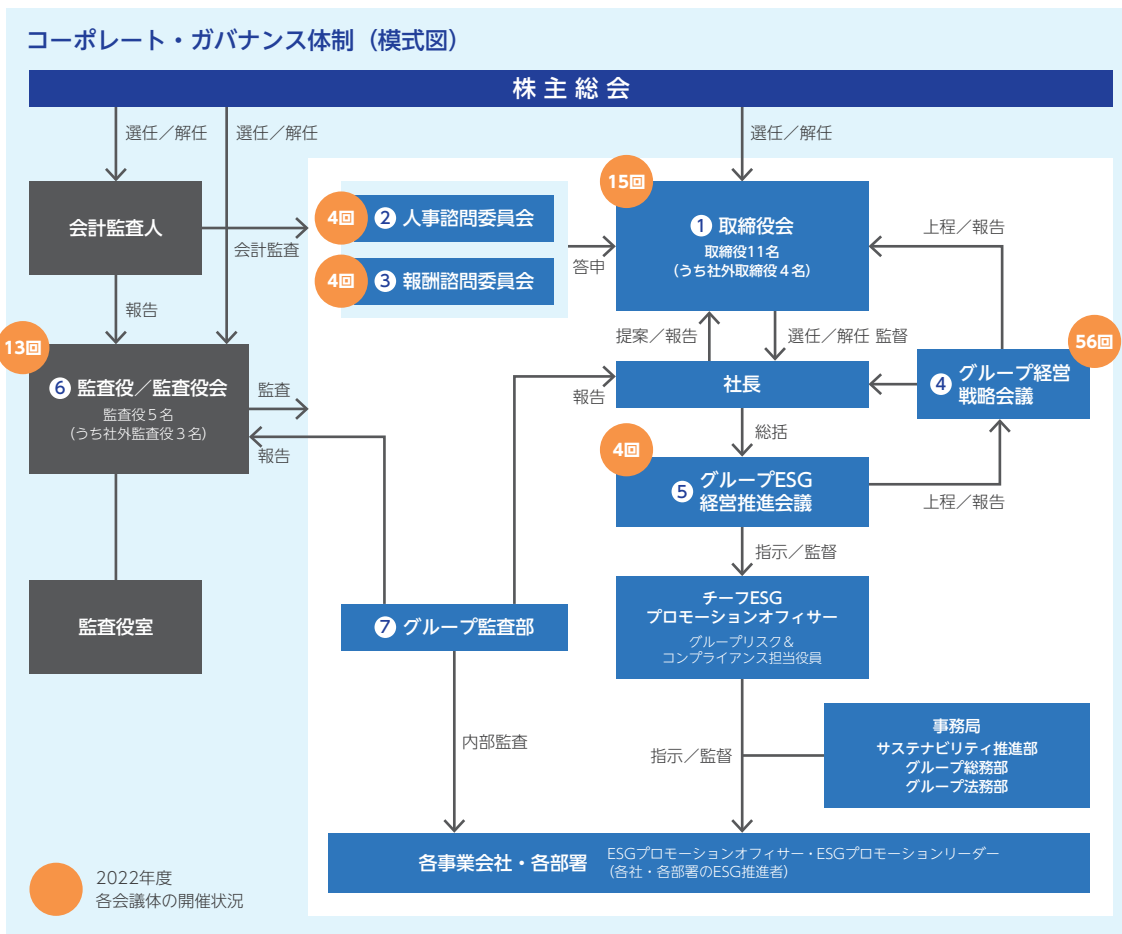
<地域創生>

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。

G：ガバナンス

「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10名、女性1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他、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。

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を実施。
- ・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。

《次期の見通し》

今後の経済見通しにつきましては、行動制限緩和と社会経済活動の正常化を背景に、日本経済は緩やかに持ち直していくことが期待されています。一方、世界的なエネルギー価格の高騰や欧米各国の金融引き締め等、不安定な国際情勢による経済への影響が想定されます。

航空業界を取り巻く環境は、国内線ではレジャーを中心に需要が回復し、国際線では訪日需要やビジネス需要の回復傾向が続くと見込まれますが、ウクライナ情勢等の地政学リスクの動向に注視が必要です。

このような状況下で当社グループは、本年2月15日に公表した「2023-2025年度 A N Aグループ中期経営戦略」を確実に遂行し、新しい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。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、お客様や社会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、需要回復に合わせて運航規模を拡大し、A N A、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。なお、AirJapanについては2024年2月に東南アジアへの就航を予定しています。

国際線旅客（A N Aブランド）では、各国の入国制限の緩和に伴い、急速に回復する訪日需要や堅調な日本発ビジネス需要において回復基調が継続し、2024年3月末までにコロナ前の7～8割程度の水準まで回復すると見込んでいます。渡航需要の高まりを取り込むため、羽田＝ミュンヘン線、羽田＝上海（浦東・虹橋）等の運航便を再開したことに加え、羽田＝ニューヨーク線、成田＝ホノルル線を増便する等、積極的な路線展開を図ってまいります。

国内線旅客（A N Aブランド）では、前期より需要回復が進み、2024年3月末までにコロナ前の9割程度の水準に達すると見込んでいます。A N AとPeachの連携を前提に、路線ネットワークにおける役割分担を進め、最適な運航スケジュールを策定し、需給適合を図ってまいります。また、当社グループは「ANA Smart Travel」を推進し、旅の計画から到着後までのシーンで、お客様の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します。非接触による衛生面や紙資源削減による環境面への配慮を行い、お客様ご自身で対応できる範囲の拡大やパーソナライズされた体験を提供いたします。

国際線貨物（A N Aブランド）では旅客需要の回復に伴う旅客便の増加や海上輸送の混雑緩和等の影響により、当面は需給緩和が見込まれますが、自動車関連部品をはじめとする貨物需要は回復傾向を辿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確保することに加え、マーケティングを強化することで安定した長期・特定顧客の取り込みを行い、収益の最大化に繋がっていきます。

L C C（Peach）では、国内線においては、関西空港、成田空港を中心に国内レジャーや新規需要を開拓し、収益力の強化を図ります。国際線においては、新規路線開設や増便等の運航規模拡大策を順次進めていき、訪日外国人を中心とした需要の取り込みを積極的に行ってまいります。

航空事業 機材計画

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	4機
ボーイング787-9	4機
エアバスA320neo	5機
合 計	13機

退役予定機材	
機 種	機 数
エアバスA320-200	8機
合 計	8機

その他の事業

航空関連事業では、旅客需要の回復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。

旅行事業では、国内旅行は「ANAトラベラーズ」のダイナミックパッケージ商品の企画、販売を一層強化することに加え、宿泊施設やレンタカー等の商材の販売を拡大してまいります。海外旅行はハワイをはじめ、各方面のマーケティングを強化し、収益の最大化に繋げていきます。また航空、旅行といった「非日常」に加え、「日常」でもマイルの貯まる・使える世界を実現するため、今後「ANAマイレージクラブアプリ」の強化や「ANA Pay」のリニューアルを実施し、日常の様々なシーンでマイルをご利用いただけるようにしてまいります。

商社事業では、航空需要に連動し、空港物販店「ANA FESTA」等のリテール事業における増収に加え、半導体・電子部品に関連したサービス提供等においても、収益の拡大を図ってまいります。

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。新型コロナウイルスの影響を受け、財務基盤の維持・強化を最優先といたしますが、早期に成長軌道への回帰を実現し、再び株主還元を充実させてまいります。

① ROE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（ROE）の向上を追求します。
- ◆ROE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。

剰余金の配当について

当期においては旅客需要の回復が進んでおりますが、これまでの新型コロナウイルス感染症が当社グループに与えた影響は大きく、財務基盤を回復・強化することが喫緊の課題でありますことから、当期の配当は見送らせていただきたく存じます。また、次期の配当につきましては、現段階では未定とさせていただきます。

株主の皆様には、深くお詫び申し上げるとともに、早期に復配できるよう努めてまいりますので、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

(5) 企業グループの主要な事業内容 (2023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 (2023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	91.5	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54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 (2023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
株式会社エアージャパン	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	大阪府泉南郡
(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 (2023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	9	1	10	392・405
ボーイング 777F	2	—	2	—
ボーイング 787-10	2	1	3	294
ボーイング 787-9	34	6	40	215~395
ボーイング 787-8	31	5	36	169~335
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	24	15	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	10	21	146・188
エアバス A320-200	—	27	27	180
デ・ハビランド・カナダ DASH 8-400	24	—	24	74
計	170	106	276	

(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18機あります。

(9) 従業員の状況 (2023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	16,631名	(79名)	△815名	(22名)
航空関連事業	18,732名	(1,347名)	△686名	(225名)
旅行事業	1,362名	(24名)	△3名	(9名)
商社事業	1,234名	(625名)	△75名	(△24名)
その他	2,295名	(212名)	△163名	(30名)
全社 (共通)	253名	(0名)	53名	(0名)
合計	40,507名	(2,287名)	△1,689名	(262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あります。

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
253名 (0名)	53名 (0名)	45.5歳	3.5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3.5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おり、2013年4月1日付吸収分割の効力発生以後の平均勤続年数を記載しているためです。

(10) 主要な借入先の状況 (2023年3月31日現在)

借入先	借入額
株式会社三井住友銀行	71,175百万円
株式会社みずほ銀行	45,878百万円
株式会社三菱UFJ銀行	34,800百万円
三井住友信託銀行株式会社	33,898百万円
株式会社日本政策投資銀行	30,384百万円

- (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、211,936百万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、350,000百万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

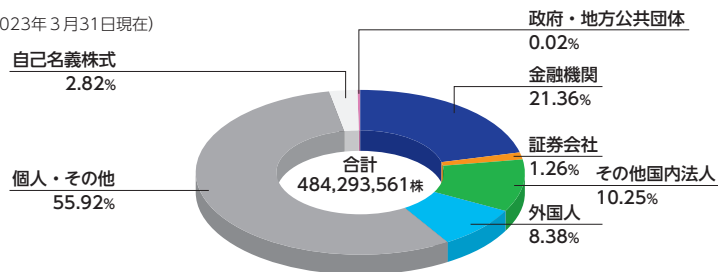
(1) 株式の状況 (2023年3月31日現在)

- 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 13,653,098株を含む)
- ③ 株主数 789,350名
(前期末比 18,023名増)
- 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)	62,175千株	13.21%
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	14,401	3.06
名古屋鉄道株式会社	7,313	1.56
全日空社員持株会	3,994	0.85
東京海上日動火災保険株式会社	3,231	0.69
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	3,045	0.65
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	0.47
JP MORGAN CHASE BANK 385781	2,067	0.44
三井住友海上火災保険株式会社	2,007	0.43

(注) 1. 持株比率は自己株式 (13,653,098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 (2023年3月31日現在)



(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

2023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. 2017年8月31日開催の当社取締役会決議に基づき発行した2022年満期ユーロ円建取得条項付（交付株数上限型）付転換社債型新株予約権付社債に付された新株予約権については、2022年9月2日をもって行使期間が満了し、消滅しました。

(3) 会社役員 の 状況

① 取締役および監査役の状況 (2023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	—
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	グループ生産性向上会議議長、グループ経営戦略担当 日本空港ビルデング株式会社取締役 (社外)
取締役	服 部 茂	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	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	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	三井物産株式会社取締役 (社外) 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	松 尾 新 吾	九州電力株式会社特別顧問 一般社団法人九州経済連合会名誉会長
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

- (注) 1. 取締役山本亜土、小林いずみ、勝栄二郎、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、松尾新吾、小川英治の各氏は、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、勝栄二郎、峰岸真澄の各氏および監査役加納望、松尾新吾、小川英治の各氏を東京証券取引所に對し、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. 取締役片野坂真哉氏は、2022年6月1日付で、一般社団法人日本経済団体連合会副会長を任期満了により退任いたしました。
8. 取締役片野坂真哉氏は、2023年3月30日開催の麒麟ホールディングス株式会社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。
9. 取締役芝田浩二氏は、2022年6月24日付で、日本空港ビルデング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。
10. 取締役芝田浩二氏は、2022年6月29日付で、空港施設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。
11. 取締役福澤一郎氏は、2022年6月24日開催の日本空港ビルデング株式会社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。
12. 取締役服部茂、平澤寿一、井上慎一の各氏は、2022年6月20日開催の当社第77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。
13. 取締役服部茂氏は、2023年3月31日をもって、取締役に辞任により退任いたしました。
14. 取締役平澤寿一氏は、2023年4月1日付で、役職を常務執行役員に変更いたしました。
15. 取締役井上慎一氏は、2022年5月25日開催の定期航空協会年次総会において、同協会の会長に就任いたしました。
16. 取締役山本亜土氏は、2022年10月31日付で、名古屋商工会議所会頭を任期満了により退任いたしました。
17. 取締役勝栄二郎氏は、2022年6月29日開催の日本テレビホールディングス株式会社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。
18. 取締役峰岸真澄氏は、2022年6月20日開催の当社第77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。
19. 取締役峰岸真澄氏は、2022年6月17日開催のコニカミノルタ株式会社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。
20. 監査役満倉達彦氏は、2022年6月20日開催の当社第77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。
21. 監査役長峯豊之氏は、2022年6月20日開催の当社第77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。
22. 取締役のうち福澤一郎、服部茂、平澤寿一の各氏は、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)	342 (53)	280 (53)	— (—)	61 (—)
監査役 (うち社外監査役)	6 (3)	122 (60)	122 (60)	— (—)	— (—)
合計	17	464	403	—	61

- (注) 1. 上表には、2022年6月20日開催の第77回定時株主総会終結の時をもって退任した社内監査役1名を含んでおります。
 2. 取締役の株式報酬は、2020年度から2022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、年額100百万円以内とする株式報酬を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（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。

2023年3月期の取締役および監査役報酬については、これまでのコロナ禍による業績の悪化を受けて、基本報酬は全役員に対して、役職に応じた減額を実施しました。業績に連動した賞与については支給しておりません。

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	役員等に応じて支給	単年度の結果を多角度から測る 当期純利益 安全性 顧客満足度 従業員満足度	中長期的な企業価値向上に資するものを評価 自己資本利益率（ROE） 営業利益率 CO2排出量 ESG外部評価指標 生産性向上指標	(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)年額100百万円以内 ^{*2} 2015年6月29日開催の第70回定時株主総会で決議
	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1.0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事業年度あたり総額100百万円を上限（5事業年度ごとに500百万円を上限）として金銭を信託に拠出することについて決議いただいています。

※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。

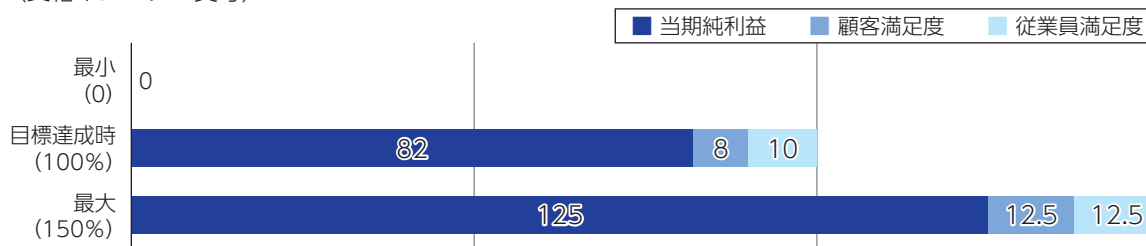
iv 算定方法

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： グループ内調査「ANA's Way Survey」ポイントの達成値

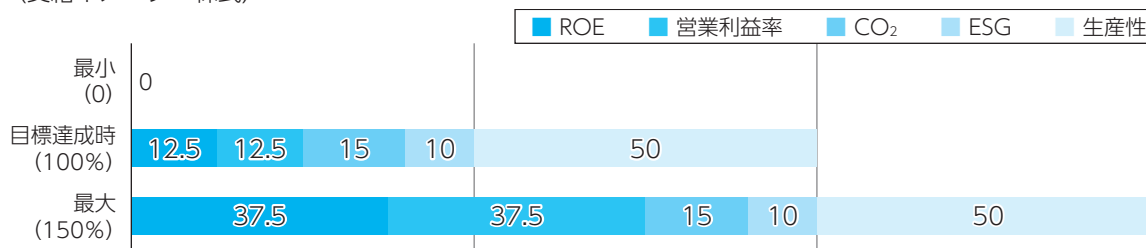
安全性： 社会に大きな影響を及ぼす保安・安全事象等が発生した場合の支給減算指標（報酬諮問委員会にて確認）

コロナ禍による業績悪化を受けて、3年続けて賞与は支給しておりません。

② 株式報酬

支給係数は、以下5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150%）

（支給イメージ：株式）



ROE： 中期事業計画における2022年度末のROEの目標値

営業利益率： 中期事業計画における2022年度末の営業利益率の目標値

CO₂： 中期事業計画における2022年度末での輸送トンキロあたりのCO₂排出量目標値

ESG： 2022年度末における以下4つのESG外部評価指標の獲得数による

①DJSI World/Asia Ind選定、②FTSE 4Good選定、③MSCI選定、④CDP A-評価

※これら4つの外部評価は、グローバルな最新動向、各ステークホルダーからの要請が常に反映されていることに加え、他企業との比較で当社グループのESG経営推進レベルを測ることが可能

生産性： 2022年度末の生産性向上指標の達成値

□. 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、性別等において多様性を持つ、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から複数名選任し、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	<p>当期に開催した取締役会には15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、中期経営戦略や人事政策、新規事業や安全・品質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。</p> <p>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。</p>
社外取締役 小林 いずみ	<p>当期に開催した取締役会には15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、中期経営戦略や人財戦略、サステナビリティやガバナンス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。</p> <p>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。</p>
社外取締役 勝 栄二郎	<p>当期に開催した取締役会には15回中14回出席し、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、中期経営戦略や新規事業、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。</p> <p>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。</p>
社外取締役 峰岸 真澄	<p>同氏が社外取締役に就任して以降、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、中期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。</p> <p>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。</p>
社外監査役 加納 望	<p>当期に開催した取締役会には15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情報セキュリティ等に関する意見・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。</p> <p>なお、2019年度より報酬諮問委員を務めております。</p>
社外監査役 松尾 新吾	<p>当期に開催した取締役会には15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、主に公共性の高い事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、人事政策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、適宜代表取締役との意見交換を実施しております。</p>
社外監査役 小川 英治	<p>当期に開催した取締役会には15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の観点から見た中期経営戦略における留意点や、財務戦略等に関する意見・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。</p>

(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、松尾新吾、小川英治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	107百万円
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	324百万円

- (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。

計算書類

連結貸借対照表 (2023年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額	科目	金額
資産の部		負債の部	
流動資産	1,550,820	流動負債	883,401
現金及び預金	603,686	営業未払金	162,969
受取手形及び営業未収入金	186,085	短期借入金	92,170
リース債権及びリース投資資産	14,724	1年内返済予定の長期借入金	84,633
有価証券	580,037	1年内償還予定の社債	30,000
商品	8,958	リース債務	3,047
貯蔵品	35,697	未払法人税等	6,910
その他	121,891	契約負債	393,545
貸倒引当金	△258	賞与引当金	33,686
		その他の引当金	19,629
		その他	56,812
固定資産	1,814,907	固定負債	1,612,932
有形固定資産	1,271,312	社債	155,000
建物及び構築物	92,156	転換社債型新株予約権付社債	220,000
航空機	904,339	長期借入金	1,017,585
機械装置及び運搬具	27,423	リース債務	5,483
工具、器具及び備品	12,600	繰延税金負債	206
土地	44,045	役員退職慰労引当金	586
リース資産	3,782	退職給付に係る負債	161,129
建設仮勘定	186,967	その他の引当金	23,112
無形固定資産	87,820	資産除去債務	1,537
のれん	18,115	その他	28,294
その他	69,705	負債合計	2,496,333
投資その他の資産	455,775	純資産の部	
投資有価証券	149,952	株主資本	794,438
長期貸付金	6,635	資本金	467,601
繰延税金資産	263,303	資本剰余金	407,328
退職給付に係る資産	1,618	利益剰余金	△21,126
その他	37,753	自己株式	△59,365
貸倒引当金	△3,486	その他の包括利益累計額	67,981
繰延資産	997	その他有価証券評価差額金	36,824
資産合計	3,366,724	繰延ヘッジ損益	42,496
		為替換算調整勘定	2,481
		退職給付に係る調整累計額	△13,820
		非支配株主持分	7,972
		純資産合計	870,391
		負債純資産合計	3,366,724

連結損益計算書 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額
売上高	1,707,484
売上原価	1,403,567
売上総利益	303,917
販売費及び一般管理費	183,887
営業利益	120,030
営業外収益	28,589
受取利息	838
受取配当金	1,092
持分法による投資利益	801
為替差益	2,306
資産売却益	7,854
固定資産受贈益	1,060
雇用調整助成金	5,043
その他	9,595
営業外費用	36,809
支払利息	24,845
資産売却損	85
資産除却損	3,233
休止機材費	4,638
その他	4,008
経常利益	111,810
特別利益	3,574
固定資産売却益	1,587
為替換算調整勘定取崩益	1,987
特別損失	1,042
投資有価証券評価損	1,042
税金等調整前当期純利益	114,342
法人税、住民税及び事業税	4,578
法人税等調整額	19,666
当期純利益	90,098
非支配株主に帰属する当期純利益	621
親会社株主に帰属する当期純利益	89,477

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

2023年5月15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 水野 博嗣
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2022年4月1日から2023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又は軽減するためにセーフガードを講じ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、2022年4月1日から2023年3月31日までの第73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およ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」（令和3年11月16日企業会計審議会）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。

2023年5月18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） 松 尾 新 吾 ㊟

監 査 役（社外監査役） 小 川 英 治 ㊟

以 上

株主総会 会場ご案内図

会場

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 電話：03-3442-1111

交通

① JRまたは京浜急行 『品川』 駅（高輪口） 下車

徒歩：約8分

② 都営地下鉄浅草線 『高輪台』 駅 下車

徒歩：約6分



お願い

ご来場の際はましては、駐車場に限りがございますので極力公共交通機関のご利用をお願い申し上げます。

株主総会当日にご来場の株主様へのお土産はご用意しておりませんので、あらかじめご了承の程、お願い申し上げます。



見やすく読みまちがえにくいユニバーサルデザインフォントを採用しています。