



# 第76回 定時株主総会 招集ご通知



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

**開催日時** 2021年6月29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 定款一部変更の件  
第2号議案 取締役10名選任の件  
第3号議案 監査役1名選任の件

新型コロナウイルス感染症の拡大リスクを避けるため、本株主総会につきましては、株主様の健康状態に関わらず、当日のご来場を見合わせ、書面またはインターネットによる事前の議決権行使を強くご推奨申し上げます。

## 株主の皆様へ

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76回定時株主総会招集ご通知をお届けいたします。

新型コロナウイルス感染症によりお亡くなりになられた方々に謹んで哀悼の意を表すとともに、罹患されている方々の一日も早いご快復を心よりお祈り申し上げます。また、感染拡大の防止にご尽力されている医療関係者をはじめとする皆様に深く感謝いたします。

2021年3月期は、新型コロナウイルス感染症の拡大により、旅客事業の売上高が国内線では前期比約70%減少、国際線では約93%減少となるなど、甚大な影響を受けた一方で、国際線貨物事業では、旅客便の運休が続く中、経済活動の再開によって高まった医薬品や自動車部品、半導体などの旺盛な需要の取り込みを強化しました。費用面では固定費を含む5,900億円のコスト削減を実施したものの、旅客収入の減少を補うには至らず、前期と比べて極めて大幅な減収減益となりました。これを受け、配当につきましては、誠に遺憾ながら前期に引き続き見送らせていただくことといたしました。

2022年3月期につきましては、昨年10月に発表した「新しいビジネス・モデルへの変革」に基づき、固定費削減などの事業構造改革を着実に実行してまいります。足元では厳しい状況が続いておりますが、欧米では、ワクチン接種の拡大に伴って航空需要が回復する動きが見え始めており、日本でも同様の動きが起こると考えております。危機の中でも希望を忘れず、黒字化の実現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。

代表取締役社長  
片野坂 真哉



## ≫ 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

ANAグループは、お客様満足と価値創造で  
世界のリーディングエアライングループを  
目指します

## ≫ 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76回定時株主総会 招集ご通知 目次

株主の皆様へ	1
第76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	7

### 株主総会参考書類

第1号議案 定款一部変更の件	10
第2号議案 取締役10名選任の件	11
第3号議案 監査役1名選任の件	21

(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	50

### 計算書類

連結貸借対照表	61
連結損益計算書	62
貸借対照表	63
損益計算書	64

### 監査報告

連結計算書類に係る会計監査報告	65
計算書類に係る会計監査報告	67
監査役会の監査報告	69

当社ウェブサイト  
に開示する事項

法令および当社定款第17条の規定に基づき、①業務の適正を確保するための体制、②業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要、③連結株主資本等変動計算書、④連結注記表、⑤株主資本等変動計算書、⑥個別注記表は当社ウェブサイトに掲載しておりますので、本招集ご通知の提供書面には記載していません。

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

証券コード：9202  
2021年6月8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 片野坂 真哉

## 第76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76回定時株主総会を右記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

**本株主総会につきましては、新型コロナウイルス感染症等への感染リスクを可能な限り低減するため、当日のご来場を見合わせ、郵送またはインターネットによる事前の議決権行使を強くご推奨申し上げます。**

**ご来場される場合につきましても、株主様による事前登録制（先着順）とさせていただきます。また、株主総会の様子をご自宅等からご覧いただけるよう、インターネットによる株主総会ライブ配信を実施いたします。**

ご出席されない場合は、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2021年6月28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。

株主の皆様のご理解とご協力をお願い申し上げます。

敬 具

## 記

1. 開催日時	2021年6月29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 <b>グランドプリンスホテル新高輪「国際館パミール」</b> (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><b>報告事項</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>第71期(2020年4月1日から2021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</li> <li>第71期(2020年4月1日から2021年3月31日まで)計算書類報告の件</li> </ol> <p><b>決議事項</b></p> <p><b>第1号議案</b> 定款一部変更の件  <b>第2号議案</b> 取締役10名選任の件  <b>第3号議案</b> 監査役1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"> <li>● 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。</li> <li>● 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。</li> <li>● 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。</li> </ul>
5. ウェブサイトでの開示に関するお知らせ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 法令および当社定款第17条の規定に基づき、提供すべき書面のうち、次に掲げる事項を当社ウェブサイトに掲載しておりますので、本株主総会招集ご通知の提供書面には記載しておりません。 <ol style="list-style-type: none"> <li>① 業務の適正を確保するための体制</li> <li>② 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要</li> <li>③ 連結株主資本等変動計算書</li> <li>④ 連結注記表</li> <li>⑤ 株主資本等変動計算書</li> <li>⑥ 個別注記表</li> </ol> </li> </ul> <p>したがって、本招集ご通知提供書面に記載している事業報告、連結計算書類および計算書類は、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事業報告、連結計算書類および計算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"> <li>● 株主総会参考書類、事業報告、連結計算書類および計算書類の内容について、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、当社ウェブサイトにおいて、修正後の事項を掲載することによりお知らせいたします。</li> </ul>
7. 当社ウェブサイト	▶ <a href="https://www.ana.co.jp/group/investors/">https://www.ana.co.jp/group/investors/</a>

以上

## 議決権行使のご案内

推奨

### 書面（郵送）により行使される場合



**行使期限** 2021年6月28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。



推奨

### インターネットにより行使される場合



**行使期限** 2021年6月28日（月）午後6時受付分まで

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7・8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** 2021年6月29日（火）午前10時（受付開始 午前8時30分）

※本年は事前登録制（先着順）としています。会場出席をご希望される方は、**2021年6月22日（火）**までに以下の方法により事前登録のお申し込みを行ってください。  
なお、予定人数に達した時点で事前登録受付を終了させていただきます。

#### <事前登録方法>

1. ウェブサイト<https://www.ana.co.jp/group/investors/>にアクセスいただき、「事前登録する」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」をご登録ください。※表示位置は右記をご参照ください。
3. 登録後、登録したメールアドレスに登録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。
4. 株主総会当日、会場受付にて、登録完了メール（印刷・画面どちらでも可）をご提示のうえ、同封の議決権行使書用紙をご提出ください。



## ご来場される株主様へのお願い

- 感染リスクの低減のために、会場の座席間隔を空けて配置することに伴い、座席数を例年より大幅に減少いたします。つきましては、**本株主総会のご出席は、株主様からのお申し込みによる事前登録制（先着順）とさせていただきます。**詳細は5頁をご参照ください。事前に登録されずご来場された場合、ご入場できないことがありますので、あらかじめご了承ください。
- **ご来場される株主様におかれましては、消毒液での手指消毒とマスクの着用をお願いいたします。ご協力いただけない場合は、ご入場をお控えいただく場合がございますので、あらかじめご了承ください。**
- 受付前において、サーモグラフィによる体温チェックをさせていただきます。体温が37.5度以上と計測された方や体調不良と見受けられる方には、運営スタッフがお声掛けのうえ、ご入場をお控えいただく場合がございますので、あらかじめご了承ください。
- 開会後に体調がすぐれないように見受けられる方につきましても、運営スタッフがお声掛けする場合やご退出をお願いする場合がございますので、あらかじめご了承ください。
- 株主総会の議事は、円滑かつ効率的に執り行うことで、例年よりも短時間でを行う予定としております。ご来場される株主様のご理解ならびにご協力をお願い申し上げます。
- 開会時刻間際には受付が混雑いたしますので、お早めのご来場をお願い申し上げます（午前8時30分に受付を開始いたします）。

## 当社の対応

- 株主総会に出席する取締役等の登壇役員および運営スタッフは、マスクを着用して対応させていただきます。
- 受付の他、会場内各所に消毒液を設置いたします。
- 例年実施しておりました展示コーナーおよび旅行商品説明会は中止とさせていただきます。
- **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。
- **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。**詳細は9頁をご参照ください。

株主総会の運営について重要な変更が生じる場合は、当社ウェブサイト（<https://www.ana.co.jp/group/investors/>）にてお知らせいたします。

# インターネットによる議決権行使のご案内

インターネットによる議決権行使は、下記のいずれかの方法によってのみ可能です。

- ①QRコードを読み取る方法
- ②議決権行使コード・パスワードを入力する方法

ご利用に際しては、右の事項をご覧いただき、ご了承のうえご利用いただきますようお願い申し上げます。

議決権  
行使期限

2021年6月28日(月)  
午後6時受付分まで

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)

証券口座に関してのお問い合わせの株主様へ

証券会社に口座をお持ちの株主様は、お取引の証券会社にお問い合わせください。なお、特別口座についてのご照会先は下記のとおりです。

三井住友信託銀行  
証券代行事務センター  **0120-782-031**  
(受付時間▶土日休日を除く9:00~17:00)

※特別口座に関する各種届出用紙のご請求は、三井住友信託銀行のウェブサイト「手続用紙のご請求」(<https://www.smtb.jp/personal/agency/request/>) および【電話】0120-782-031(受付時間 土日休日を除く9:00~17:00)にて承ります。

## ①「スマート行使」 QRコードを読み取る方法

1 議決権行使用紙右下に記載のQRコードをスマートフォンで読み取ってください。

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。

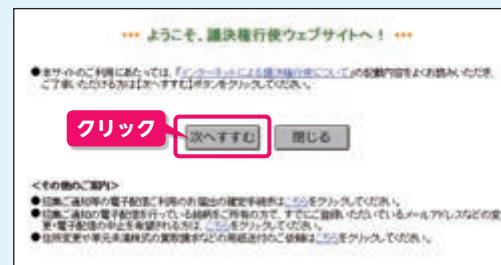


※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

## ②パスワードを入力する方法 議決権行使コード・

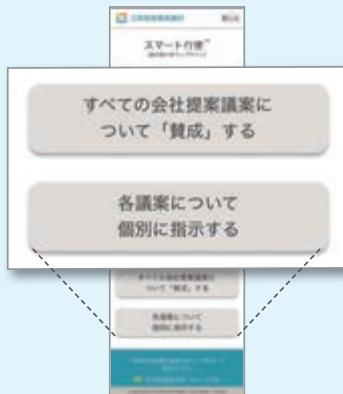
1 議決権行使ウェブサイトへアクセス

議決権行使ウェブサイト <https://www.web54.net>



「次へすすむ」をクリック。

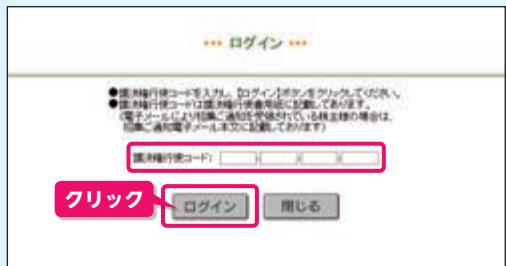
**2** 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



「スマート行使」での議決権行使は1回に限り可能です。

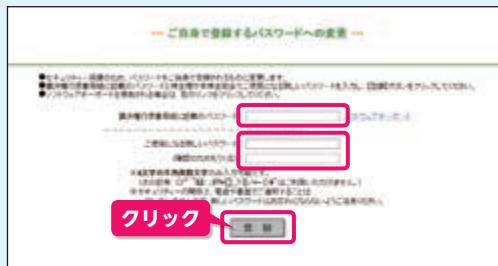
議決権行使後に行使内容を変更する場合は、お手数ですが下記②のPC向けサイトへアクセスし、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」・「パスワード」を入力してログイン、再度議決権行使をお願いいたします。  
※QRコードを再度読み取っていただくと、PC向けサイトへアクセスできます。

**2** ログインする



議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」を入力し、「ログイン」をクリック。

**3** パスワードの入力



議決権行使書用紙に記載された「初期パスワード」を入力し、**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CJの運営する「議決権電子行使プラットフォーム」から電磁的方法による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

2021年6月29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。

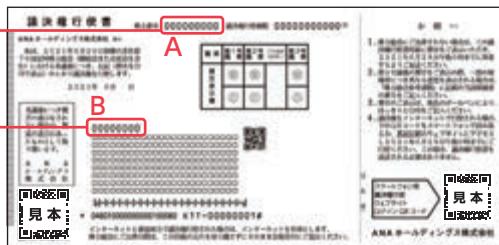
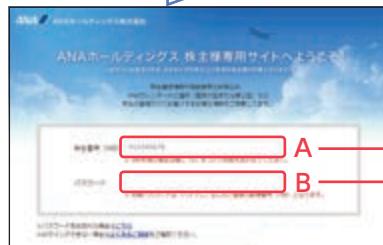
株主様専用サイトURL  
<https://sh.anahd.co.jp>



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。)

### 1. 提案の理由

資金調達手段の選択肢を広げ、かつ機動的な資本政策が行えるよう、現行定款第6条（会社の発行可能株式総数）に定める当社の発行可能株式総数を5億1千万株から10億2千万株に増加させるものであります。

なお、当期に実施した公募増資及び第三者割当増資により、当社の発行済株式総数は4億8,429万3,561株となっております。

### 2. 変更の内容

変更の内容は次のとおりであります。

（下線部分は変更箇所）

現行定款
第6条（会社の発行可能株式総数）本会社の発行可能株式総数は <u>5億1千万株</u> とする。

変更案
第6条（会社の発行可能株式総数）本会社の発行可能株式総数は <u>10億2千万株</u> とする。

## 第2号議案

## 取締役10名選任の件

取締役 伊東裕氏は、2021年3月31日をもって辞任し、現在の取締役9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10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13頁から20頁のとおりであります。

候補者番号	氏名	当社における地位および担当	取締役会出席状況
1	伊東 信一郎 <span>再任</span>	取締役会長 取締役会議長	12回/12回
2	片野坂 真哉 <span>再任</span>	代表取締役社長 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	12回/12回
3	芝田 浩二 <span>再任</span>	代表取締役 専務執行役員 グループ経営戦略・広報・コーポレートブランド推進・ 施設企画・デジタル・デザイン・ラボ・沖縄地区担当	10回/10回
4	高田 直人 <span>再任</span>	取締役 専務執行役員 グループE S G経営推進会議議長、 グループ法務・グループ総務・サステナビリティ推進・ グループ渉外・調査・秘書担当	12回/12回
5	福澤 一朗 <span>再任</span>	取締役 専務執行役員 グループ財務統括責任者、グループ調達担当	12回/12回
6	満倉 達彦 <span>新任</span>	上席執行役員 グループIT・グループ人財戦略・グループD&I推進担当	一回/一回
7	平子 裕志 <span>再任</span>	取締役	12回/12回
8	山本 亜土 <span>再任</span> <span>独立</span> <span>社外</span>	社外取締役	12回/12回
9	小林 いずみ <span>再任</span> <span>独立</span> <span>社外</span>	社外取締役	12回/12回
10	かつ勝 栄二郎 <span>再任</span> <span>独立</span> <span>社外</span>	社外取締役	10回/10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、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						
企業経営・ トップ経験	航空事業 ・安全	人事・人財開発	財務・会計	法務・ESG・ リスク管理	技術・ イノベーション	グローバル・ 長期戦略
●	●	●				●
●	●	●				●
	●				●	●
	●	●		●		
	●		●			●
●	●	●			●	
●	●	●		●		●
●			●	●		●
●				●	●	●

候補者番号

1

いとう しんいちろう  
伊東 信一郎 (1950年12月25日生)

再任



所有する当社株式の数  
16,500株

## 略歴、当社における地位、担当

1974年 4月	当社入社	2006年 4月	当社専務取締役執行役員
2001年 4月	当社人事部長	2007年 4月	当社代表取締役副社長執行役員
2003年 4月	当社執行役員	2009年 4月	当社代表取締役社長
2003年 6月	当社取締役執行役員	2015年 4月	当社代表取締役会長
2004年 4月	当社専務取締役執行役員	2017年 4月	当社取締役会長、取締役会議長 現在に至る

## 重要な兼職の状況

三井不動産株式会社取締役 (社外)

## 取締役候補者とした理由

伊東信一郎氏は、長年にわたり営業部門や人事部門等に携わり、2009年4月からは代表取締役社長として、リーマンショック後の経営環境が厳しい中、当社グループの経営を指揮し、グループ経営体制の改革や収益基盤の拡大等を進めて業績回復を果たしました。2015年4月からは代表取締役会長として、取締役会の議長を務め、自由闊達かつ建設的な議論や意見交換を促進する議事運営を行う等、取締役会の機能強化を進めてきました。これまでの豊富な経験と実績を活かし、取締役会議長として取締役会の監督機能の強化に貢献しておりますことから、現下の新型コロナウイルスによる経営危機を乗り越え、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

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  
16,000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	2020年 4月	当社代表取締役社長 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 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	当社専務取締役執行役員		
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 (社外)  
一般社団法人日本経済団体連合会副会長

## 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、常に安全を最優先とする経営姿勢で4年連続で増益を達成する等、成長戦略を実現してきております。常にグローバルな視点を保ちつつ、取締役会の意思決定機能・監督機能の強化に努める他、新型コロナウイルス発生時より、直ちに手元流動性の確保に動き、全てのステークホルダーとの調整を踏まえた事業構造改革プランをまとめ上げ、再びグループを成長軌道に戻すべく、陣頭指揮を執っておりますことから、現下の新型コロナウイルスによる経営危機を乗り越え、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



**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 グループ経営戦略・ 広報・コーポレートブランド推進・ 施設企画・ デジタル・デザイン・ラボ・ 沖縄地区担当 現在に至る
2005年4月	当社アライアンス室長		
2012年4月	当社執行役員		
2014年4月	当社上席執行役員		
2020年6月	当社取締役 常務執行役員		

**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)  
空港施設株式会社取締役 (社外)

**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、また本年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、グループ経営の推進に取り組むとともに、事業構造改革の推進にあたり、社長の適切なサポートに努めております。これまでの豊富な経験と実績を活かし、取締役会の意思決定機能および監督機能の強化に貢献しておりますことから、現下の新型コロナウイルスによる経営危機を乗り越え、グループの持続的な企業価値の向上を目指すため、同氏を引き続き取締役候補者としました。

所有する当社株式の数

4,000株

候補者番号

4

たかだ なおと  
高田 直人 (1958年7月26日生)

再任



**略歴、当社における地位、担当**

1981年4月	当社入社	2019年4月	当社取締役 常務執行役員
2011年6月	当社広報室長	2020年4月	当社取締役 専務執行役員
2013年4月	全日本空輸株式会社執行役員	2021年4月	当社取締役 専務執行役員 グループE S G経営推進会議議長、 グループ法務・グループ総務・ サステナビリティ推進・ グループ渉外・調査・秘書担当 現在に至る
2015年4月	全日本空輸株式会社 上席執行役員		
2016年4月	当社上席執行役員		
2017年6月	当社取締役 執行役員		

**取締役候補者とした理由**

高田直人氏は、長年にわたり労政部門、産業政策部門、広報部門等に携わり、2019年4月からは取締役常務執行役員として人事部門を担当し、グループの人財育成等に取り組んだ他、本年4月からは取締役専務執行役員として、秘書、総務、法務、企業の社会的責任 (CSR)、リスクマネジメント等を担当しております。これまでの豊富な経験を活かし、常に内外の情報収集に努め、取締役会の意思決定機能および監督機能の強化に貢献しておりますことから、現下の新型コロナウイルスによる経営危機を乗り越え、グループの持続的な企業価値の向上を目指すため、同氏を引き続き取締役候補者としました。

所有する当社株式の数

3,200株

候補者番号

5

ふくざわ  
福澤

いちろう  
一郎

(1961年4月14日生)

再任



所有する当社株式の数  
3,100株

### 略歴、当社における地位、担当

1989年10月	当社入社	2020年4月	当社取締役 常務執行役員
2013年4月	当社財務企画・IR部長	2021年4月	当社取締役 専務執行役員
2017年4月	当社執行役員		グループ財務統括責任者、
2019年6月	当社取締役 執行役員		グループ調達担当
			現在に至る

### 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、本年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に加え、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、当社グループの各事業について、社長を適切に補佐しつつ、自らも国内外の機関投資家との積極的な対話に努めた他、新型コロナウイルスの影響を大きく受ける中、最高財務責任者として、充分な手元流動性の確保に努めました。これまでの豊富な経験と実績を活かし、調達改革という新たなミッションも担いながら、取締役会の意思決定機能および監督機能の強化に貢献しておりますことから、現下の新型コロナウイルスによる経営危機を乗り越え、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

みつくら  
満倉

たつひこ  
達彦

(1956年11月27日生)

新任



所有する当社株式の数  
2,600株

### 略歴、当社における地位、担当

1982年4月	当社入社	2019年4月	当社上席執行役員
2012年11月	当社整備センター 機体事業室長	2021年4月	当社上席執行役員
2014年4月	全日本空輸株式会社執行役員		グループIT・
2015年4月	全日本空輸株式会社 取締役 執行役員		グループ人財戦略・
2017年4月	全日本空輸株式会社 取締役 常務執行役員		グループD&I推進担当
			現在に至る

### 取締役候補者とした理由

満倉達彦氏は、2015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整備センター長として、同社における安全運航の確保に取り組んできました。2019年4月からは当社上席執行役員・グループ技術部門総括として、また本年4月からは全日本空輸株式会社の安全統括管理者として、安全・保安活動を推進してきた他、当社のIT、人財戦略、D&I推進に取り組んでおります。現下の新型コロナウイルスによる経営危機を乗り越え、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、技術者としての視点・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。

候補者番号

7

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  
11,300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
2013年4月	全日本空輸株式会社 上席執行役員		全日本空輸株式会社代表取締役社長 現在に至る

#### 重要な兼職の状況

全日本空輸株式会社代表取締役社長  
一般社団法人全日本航空事業連合会会長

#### 取締役候補者とした理由

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、国際線事業に関する幅広い知見を活かしたグローバルな視点で事業運営に取り組み、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てきました。これまでの豊富な経験と実績を活かし、取締役会の意思決定機能および監督機能の強化に貢献しておりますことから、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するとともに、現下の新型コロナウイルスによる経営危機を乗り越え、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

8

やまもと あど  
**山本 亜土** (社外取締役在任期間 8年)  
 (1948年12月1日生)

再任

独立役員

社外取締役候補者



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

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 現在に至る

## 重要な兼職の状況

名古屋鉄道株式会社代表取締役会長 (2021年6月25日をもって任期満了により退任し、同社相談役に就任する予定)  
 矢作建設工業株式会社取締役 (社外) (2021年6月29日をもって任期満了により退任する予定)  
 中部日本放送株式会社取締役 (社外)  
 名古屋商工会議所会頭

## 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、運輸業界における経営者としての豊富な経験と幅広い識見を活かし、取締役会において、新型コロナウイルスへの対応、グループ経営戦略、事業構造改革、リスクマネジメント、投資管理等について積極的な意見・提言を行っていただいております。当該知見を活かして、特にグループ経営戦略の推進や組織運営、人材戦略等について専門的な観点から、取締役会の監督機能のより一層の充実に貢献して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特別な利害関係等

山本亜土氏は、名古屋鉄道株式会社の代表取締役会長であり、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、同氏は矢作建設工業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。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。また、同氏は名古屋商工会議所の会頭に就任していますが、当社と同商工会議所との間に特別な関係はありません。

## 当社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

山本亜土氏が当社の社外取締役として在任中の2020年5月、当社グループの中核子会社である全日本空輸株式会社は、2019年11月に発生した運航乗務員の飲酒問題に関して国土交通省より「航空輸送の安全の確保に関する事業改善命令」を受けました。同氏は、平素より取締役会において法令等遵守に関する様々な提言を行っており、当該問題判明後は、子会社を含めた内部統制の強化を要請し、再発防止のための提言を積極的に行っております。

## 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 8年)  
(1959年1月18日生)

再任

独立役員

社外取締役候補者



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

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)  
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や、他事業会社における社外取締役としての豊富な経験と幅広い識見を活かし、取締役会において、新型コロナウイルスへの対応、グローバルな視点からのグループ経営戦略、事業構造改革、リスクマネジメント、投資管理、サステナビリティ戦略、組織運営等について積極的な意見・提言を行っていただいております。当該知見を活かして、特にグローバル経営、D&I、サステナビリティ等について専門的な観点から、取締役会の監督機能のより一層の充実に貢献して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、三井物産株式会社の社外取締役に就任しており、当社グループ企業と当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。また、同氏はオムロン株式会社の社外取締役に就任しており、当社グループ企業と当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。

### 当社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

小林いずみ氏が当社の社外取締役として在任中の2020年5月、当社グループの中核子会社である全日本空輸株式会社は、2019年11月に発生した運航乗務員の飲酒問題に関して国土交通省より「航空輸送の安全の確保に関する事業改善命令」を受けました。同氏は、平素より取締役会において法令等遵守に関する様々な提言を行っており、当該問題判明後は、子会社を含めた内部統制の強化を要請し、再発防止のための提言を積極的に行っております。

### 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 1年)  
(1950年6月19日生)

再任

独立役員

社外取締役候補者



所有する当社株式の数  
2,400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 COO  
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 Co-CEO&COO  
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 Co-CEO&COO

#### 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企業における経営者としての豊富な経験を活かし、新型コロナウイルスへの対応、事業構造改革、リスクマネジメント、サステナビリティ戦略、サイバーセキュリティ等について積極的な意見・提言を行っていただいております。当該知見を活かして、特にICT技術やデジタルトランスフォーメーション、組織運営等について専門的な観点から、取締役会の監督機能のより一層の充実に貢献して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ならびに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

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当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。

#### 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。

- (注) 1. 各候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。
2. 当社は、山本亜土氏、小林いずみ氏および勝栄二郎氏との間で、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、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できない特段の理由を有している者

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

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

## 第3号議案

## 監査役1名選任の件

本総会終結の時をもって、監査役 殿元清司氏が任期満了により退任いたしますので、監査役1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ます。

新任

みうら あきひこ  
三浦 明彦

(1957年8月3日生)



### 略歴、当社における地位

1981年4月 当社入社  
2012年10月 当社整備センター 部品事業室長  
2015年4月 全日本空輸株式会社執行役員  
2017年4月 全日本空輸株式会社上席執行役員  
2018年4月 全日本空輸株式会社取締役 執行役員  
2019年4月 全日本空輸株式会社取締役 常務執行役員  
2021年4月 当社参与  
現在に至る

### 監査役候補者とした理由

三浦明彦氏は、長年にわたり整備部門、調達部門、経営企画部門等に携わってきており、航空事業ならびに、安全確保等の技術面における豊富な知識・経験を有しております。グループの持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、同氏の航空産業に関する幅広い経験と技術者としての視点・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、同氏を新たに監査役候補者としてしました。

所有する当社株式の数  
2,000株

- (注) 1. 当社と三浦明彦氏は、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、三浦明彦氏が監査役に就任した場合は、当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。

## 【ご参考】選任後の監査役会の構成

第3号議案「監査役1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・ESG ・リスク管理	グローバル・ 長期戦略
か のう のぞむ 加 納 望 <span style="background-color: #0070C0; color: white;">社外</span> <span style="background-color: #E67E22; color: white;">独立</span>	12回/12回	13回/13回		●	●	●
なが みね とよ ゆき 長 峯 豊 之	10回/10回	10回/10回	●			●
み うら あき ひこ 三 浦 明 彦	-回/-回	-回/-回	●			●
まつ お しん ご 松 尾 新 吾 <span style="background-color: #0070C0; color: white;">社外</span> <span style="background-color: #E67E22; color: white;">独立</span>	12回/12回	13回/13回	●		●	●
お がわ えい じ 小 川 英 治 <span style="background-color: #0070C0; color: white;">社外</span> <span style="background-color: #E67E22; color: white;">独立</span>	12回/12回	13回/13回		●	●	●

社外 社外監査役 独立 独立役員

- (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、松尾新吾氏および小川英治氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所へ届け出ております。

以 上

(提供書面)

## 事業報告

(2020年4月1日から2021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、新型コロナウイルス感染症の影響により依然として厳しい状況にある中、企業の生産活動や設備投資等において持ち直しの動きが続いていますが、個人消費等の弱さがみられます。

航空業界は、各国の入国規制や外出自粛等により人の移動が激減したことから世界的に厳しい状況にあります。

このような経済情勢のもと、当社においてもすべてのセグメントで甚大な影響を受けたことから売上高は大幅に減少し7,286億円（前期比63.1%減）となりました。運航規模の抑制による変動費の削減に加え、人件費等の固定費を削減し5,900億円のコスト削減策を実行しましたが、売上高の減少が非常に大きかったことから、営業損失は4,647億円（前期 営業利益608億円）、経常損失は4,513億円（前期 経常利益593億円）、親会社株主に帰属する当期純損失は4,046億円（前期 親会社株主に帰属する当期純利益276億円）となりました。なお、収支改善を進めるために、大型機を中心とした早期退役（28機）を含む航空機の大量退役を実施し、減損損失等の事業構造改革費用863億円を特別損失に計上しました。

当社は、事業における安全と品質の追求や環境効率性の追求等の取り組みが評価され、米国S&P Global社の「Sustainability Awards 2021」において、最高格付であるゴールドクラスに航空会社として唯一選定された他、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4年連続で選定されました。今後も社会的価値と経済的価値の同時創造による持続的な成長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

7,286 億円

前期比 63.1%減

営業利益

△4,647 億円

前期比 -

経常利益

△4,513 億円

前期比 -

親会社株主に帰属する  
当期純利益 △4,046 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	6,040億円	△4,478億円	2兆9,357億円
航空関連事業	2,221億円	36億円	1,415億円
旅行事業	450億円	△50億円	316億円
商社事業	799億円	△42億円	525億円
その他	366億円	△0億円	249億円
<b>合計</b>	<b>9,878億円</b>	<b>△4,536億円</b>	<b>3兆1,864億円</b>
調整額	△2,591億円	△111億円	214億円
<b>連結計算書類計上額</b>	<b>7,286億円</b>	<b>△4,647億円</b>	<b>3兆2,078億円</b>

(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利益と調整を行っております。

## 剰余金の配当について

当社は、株主の皆様に対する還元を経営の重要課題と認識しておりますが、新型コロナウイルス感染症の影響が当社グループに甚大な業績の悪化をもたらしていることから、当期の配当は無配とさせていただきますと存じます。

また、このような未曾有の厳しい経営環境の下では、将来の不確実性に対応できる手元流動性を確保しつつ、財務基盤を強化することが当面の課題でありますことから、誠に遺憾ながら2022年3月期につきましても配当は見送らせていただく予定です。

株主の皆様には、深くお詫び申し上げるとともに、可能な限り早期に復配できるよう事業構造改革を着実に遂行し、収支改善に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。

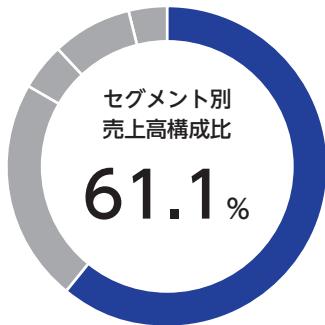


## 航空事業

グループ経営ビジョンに掲げている「世界のリーディングエアライングループ」を目指すための中核となるのが航空事業です。

ANAグループは、英国スカイトラックス社から新型コロナウイルス対策において最高評価の「5スター」に認定された他、過去10年間における様々な取り組みが評価され、英国の航空専門誌Flight Global社における「Decade of Airline Excellence Awards 2020」のアジア太平洋部門で「最優秀賞」を受賞しました。

※ スカイトラックス社は1989年創立、英国ロンドンに拠点を置く航空会社の格付会社です。



### 航空事業の概況について

新型コロナウイルスの世界的な流行により、旅客需要が著しく減退し、売上高は前期を大きく下回った一方で、貨物収入は需給環境を追い風に過去最高となりました。

### 国際線旅客

#### ▶ 国際線旅客収入

(単位：億円)

6,139

第70期

447

第71期(当期)

#### ▶ 国際線旅客事業の実績

	第70期	第71期(当期)
旅客収入(億円)	6,139	447
旅客数(万人)	941	42
座席キロ(億座席キロ)	688	144
旅客キロ(億旅客キロ)	502	28
座席利用率(%)	72.9	19.6

### 国内線旅客

#### ▶ 国内線旅客収入

(単位：億円)

6,799

第70期

2,031

第71期(当期)

#### ▶ 国内線旅客事業の実績

	第70期	第71期(当期)
旅客収入(億円)	6,799	2,031
旅客数(万人)	4,291	1,266
座席キロ(億座席キロ)	585	268
旅客キロ(億旅客キロ)	395	115
座席利用率(%)	67.5	43.0

**国際線旅客**は、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う世界各国での入国規制により、需要が著しく低迷したことで旅客数・収入ともに前期を大幅に下回りました。

**路線ネットワーク**では、大規模な運休・減便を継続する中でも、海外赴任・帰任等の需要動向を見極め、運航継続路線の選択や臨時便の設定等に努めました。また、貨物輸送を中心に需要が一定程度見込まれることから、12月から日本の航空会社として初めて成田＝深圳線を開設した他、羽田＝サンフランシスコ線の運航を開始しました。この結果、当期における運航規模は前期比で21.0%となりました。

**営業・サービス面**では、8月から日本発片道割引運賃を販売し、海外赴任や留学等の需要の取り込みを図った他、本年1月より、帰国時の行動制限に際してご利用いただけるホテルや交通手段を容易に手配できる「ご帰国あんしんサービス」サイトを新設しました。

**国内線旅客**は、新型コロナウイルスの影響を大きく受け、旅客数・収入ともに前期を大幅に下回りました。5月の緊急事態宣言解除以降、需要は回復傾向にありましたが、12月から感染者数の増加に伴い再び減少に転じる等、感染者数の動向に連動して推移しました。

**路線ネットワーク**では、第1四半期の運航規模は前年同期比26.7%でしたが、需要の回復に合わせて運航便数を増やし、第2四半期（7月～9月）は同50.7%、第3四半期（10月～12月）は「Go Toトラベルキャンペーン」の効果もあり同61.4%となりました。しかし、第4四半期（本年1月～3月）は需要の減退に対して運航便を抑制した結果、同44.7%となる等、需要動向を注視しながら機動的に運航規模を調整しました。

**営業・サービス面**では、7月から日程や行先の変更の際に手数料がかからない「あんしん変更キャンペーン」を実施した他、MaaS（Mobility as a Service）に対応した当社グループ独自の経路検索サービスである「空港アクセスナビ」において、航空便の運航情報と連携した鉄道やバス・タクシー等の地上交通機関の経路の検索から予約・決済まで一気通貫して行える機能を拡充しました。今後も旅の始まりから終わりまでのシームレスな移動の実現に向けた取り組みを進め、利便性向上に努めてまいります。

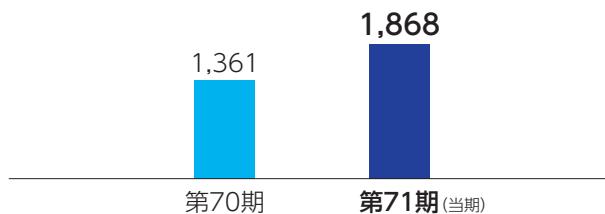
## 航空事業



## 貨物

### ▶ 貨物郵便収入

(単位：億円)



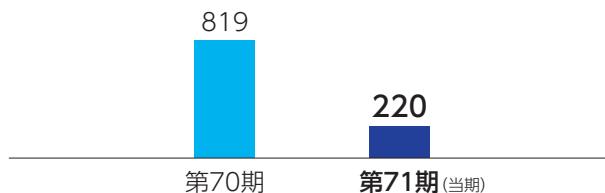
### ▶ 貨物事業の実績

	第70期	第71期(当期)
貨物郵便収入 (億円)	1,361	1,868
貨物収入	1,282	1,813
郵便収入	79	54
貨物輸送重量 (千トン)	1,239	873
郵便輸送重量 (千トン)	51	37

## LCC・その他

### ▶ LCC収入

(単位：億円)



### ▶ LCCの実績

	第70期	第71期(当期)
LCC収入 (億円)	819	220
旅客数 (万人)	728	208
座席キ口 (億座席キ口)	110	49
旅客キ口 (億旅客キ口)	92	24
座席利用率 (%)	83.1	48.7

**国際線貨物**は、新型コロナウイルスの影響により世界的に旅客便の運休・減便が発生し、貨物搭載スペースの供給量が低位に推移する中、第1四半期にマスク等の緊急物資の輸送需要が増加し、8月以降は自動車関連部品や半導体・電子機器等の需要の回復に加え、特に第4四半期（本年1月～3月）において海上輸送が混雑した結果、需給の逼迫は継続しました。このような状況において、当社グループでは、10月に成田＝フランクフルト線、12月に成田＝バンコク線に大型貨物機ボーイング777F型機を就航させた他、貨物専用機による臨時便や旅客機を使用した貨物臨時便を大幅に増やす等、積極的に需要の取り込みを図りました。

また、当社グループでは本年2月よりファイザー社製の新型コロナワクチンの輸送を開始しました。ワクチンの普及により安心して生活できる社会の実現に貢献すべく、厳密な温度管理のもと万全の態勢で輸送を行ってまいります。

---

**LCC**は、新型コロナウイルスの影響により需要が大きく減退した結果、旅客数・収入ともに前期を大幅に下回りました。5月の緊急事態宣言解除以降、国内線の旅客需要は徐々に回復していたものの、感染者数の増加に伴い12月からは減少に転じています。

**路線ネットワーク**では、第1四半期の国内線の運航規模は前年同期比42.0%でしたが、旅客需要の増加に合わせたネットワークの回復に加えて、8月に成田＝釧路線、成田＝宮崎線、10月に新千歳＝那覇線、仙台＝那覇線、12月に中部＝新千歳線、中部＝仙台線を新規開設した結果、第2四半期（7月～9月）は同112.4%、第3四半期（10月～12月）は同132.2%となりました。第4四半期（本年1月～3月）には、本年1月に中部＝那覇線、中部＝石垣線、本年2月に成田＝女満別線、成田＝大分線を新規開設しましたが、旅客需要の減少に合わせて運休・減便を実施した結果、運航規模は前年同期比78.9%となりました。国際線では、全路線で運休が続いていましたが、入国制限の緩和等に伴い、10月より台北（桃園）への運航を部分的に再開しました。

**営業・サービス面**では、お客様に安心してご利用いただくために、11月から国内線の一部路線で航空券予約と新型コロナウイルス感染症の検査を同時に申込みできるサービスを実施しました。

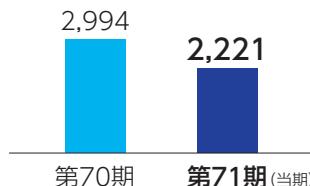
また、LCC以外の航空事業におけるその他の収入は1,472億円（前期比34.8%減）となりました。なお、航空事業におけるその他には、マイレージ付帯収入、機内販売収入、整備受託収入等が含まれています。

## 航空関連事業

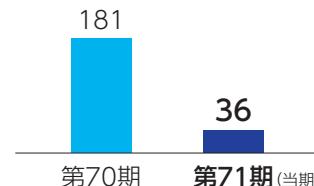


主に航空事業をサポートするため、空港地上支援、航空機整備、車両整備、貨物・物流、ケータリング（機内食）、コンタクトセンター等の事業をグループ各社が展開しています。

▶航空関連収入 (単位：億円)



▶セグメント利益 (単位：億円)



新型コロナウイルスの感染拡大による航空各社の運休・減便の影響により、旅客の搭乗受付や手荷物搭載等の空港地上支援業務の受託及び、機内食関連業務の受託が減少したこと等により、売上高は前期を下回りました。

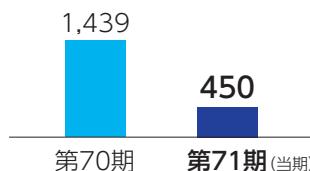
コロナ禍における新たな取り組みとして、12月よりANA国際線エコノミークラスの機内食等のインターネット販売を開始しました。旅行気分を味わうことができる商品として好評をいただいております。商品ラインナップを拡充しながら増収に努めてまいります。

## 旅行事業

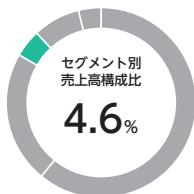


「ANAトラベラーズ」をブランド名称として、国内・海外旅行のパッケージ商品やダイナミックパッケージ商品の販売の他、旅先での体験や宿泊施設の単品販売等、幅広い旅行ビジネスを展開しています。

▶旅行収入 (単位：億円)



▶セグメント利益 (単位：億円)



新型コロナウイルスの感染拡大により、海外旅行・国内旅行ともに大きな影響を受けたことから、売上高は前期を大きく下回り、営業損失となりました。

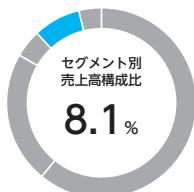
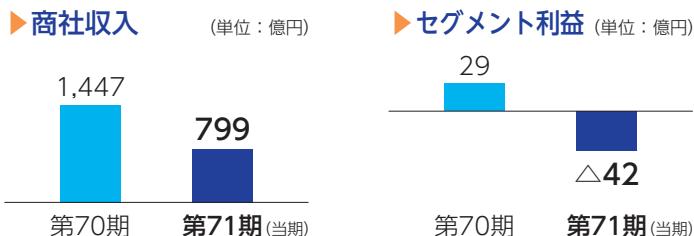
海外旅行は渡航制限の影響により、当社グループが主催する全ツアーの催行を中止しました。

国内旅行は「Go Toトラベルキャンペーン」の後押し等により、第3四半期（10月～12月）には需要は徐々に回復しましたが、感染者数増加の影響により12月からは減少に転じました。

## 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。



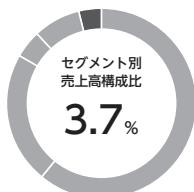
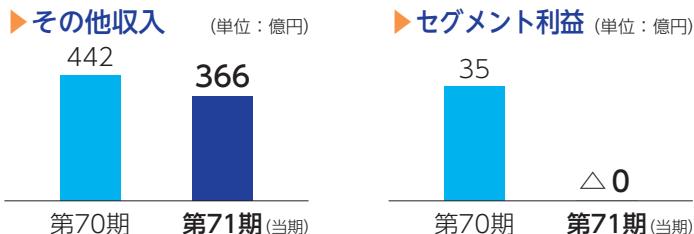
新型コロナウイルスの感染拡大により、リテール部門の空港免税店「ANA DUTY FREE SHOP」や空港物販店「ANA FESTA」等が大きく影響を受けたことから、売上高は前期を大きく下回り、営業損失となりました。

「ANA FESTA」の取扱高は、国内線旅客数の増加に伴い徐々に回復していましたが、12月からは減少に転じています。また、生活産業部門では、機内で提供する飲料・食品やアメニティ等の機用品の取り扱いが大幅に減少しました。

## その他



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、遠隔操作ロボット「アバター」の開発により、新しい社会インフラを創造してまいります。



不動産関連事業の収入が堅調に推移した一方で、新型コロナウイルスの影響により、ラウンジの閉鎖に伴う受付管理業務の受託が減少した他、講師派遣等の研修事業の収入が減少した結果、売上高は前期を下回りました。

なお、4月に新たなビジネスモデルの創出を目的に「avatarin (アバタイン) 株式会社」を設立し、遠隔操作ロボットであるアバターを観光やショッピング等で利用するサービスの検証を実施しています。サービスの普及・拡充やアバターの性能向上に取り組み、新しい社会インフラを創造してまいります。

## コロナ禍における取り組み

### コスト削減を徹底しました

当社グループでは、新型コロナウイルスの影響が顕在化すると同時に、グループをあげて様々な対応策に着手しました。

旅客需要の急減に合わせて運航規模を調整し、燃油費、空港使用料等の変動費を抑制しました。一方、需要が好調だった国際線貨物では、臨時便・チャーター便を大幅に増やし、積極的な需要の取り込みに努めました。

固定費については、人員稼働に大幅な余剰が出たことから、一時帰休制度を導入し、雇用調整助成金を活用した他、役員報酬や従業員給与・一時金等の人件費の削減に加え、外注作業の内製化や空港関連施設を中心とした賃料減額を実施しました。

### コスト削減実績（前期比較）

	第71期（当期）
変動費	4,180億円
固定費*	1,720億円
合計	5,900億円

\*雇用調整助成金の受給額を含む

### 多くの航空機の早期退役を実施しました

事業規模縮小に伴い、28機の早期退役を実施したことに加え、導入機材についても受領時期を後ろ倒しする等、次期以降の費用削減に努めました。

### 増収に向けた様々な取り組みを実施しました

コロナ禍で旅客収入が落ち込む中、ANAグループならではの新しい企画を実施し、増収に努めました。お客様からは大変好評をいただいております。継続的に実施しています。

#### ●エアバスA380型機「FLYING HONU」チャーターフライト

ハワイ線に投入しているエアバスA380型機「FLYING HONU」を使用した国内遊覧飛行を実施しました。

#### ●機内食のインターネット販売

ANA国際線エコノミークラスの機内食等のインターネット販売を開始しました。

#### ●翼のレストラン HANEDA

羽田空港に駐機する国際線機材でファーストクラス・ビジネスクラスのお食事やサービスを提供しました。



遊覧飛行参加のお客様をお見送りする様子



機内食販売セット（イメージ）

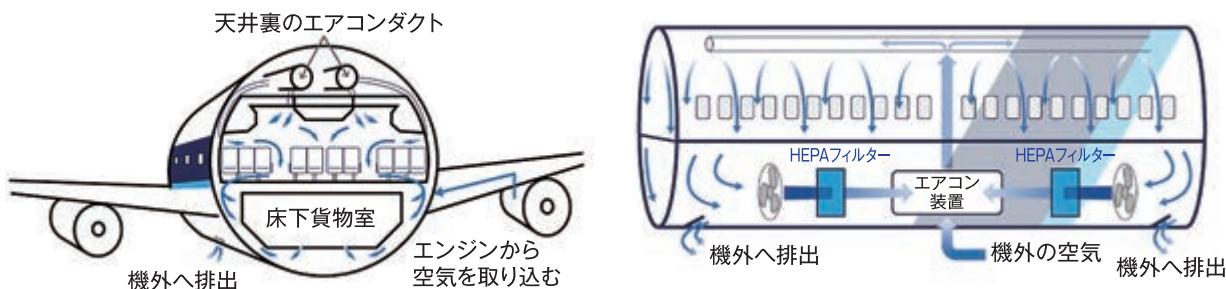
## 清潔・衛生的な環境づくりを行いました

### ●機内の空気を3分ごとに換気

航空機は従来より、上空のきれいな空気を取り込み、約3分で機内の全ての空気を入れ替えています。また、高性能フィルター（HEPAフィルター※を全機種に搭載）により機内を循環する空気を浄化しています。このため、機内での感染の可能性は低いとされています。

※HEPAフィルターは、病院の手術室の空調設備にも使用されているフィルターです。

<機内全体の空気循環イメージ>



### ●ANA Care Promise



ANAでは、航空機をより安心・安全にご利用いただくために、「ANA Care Promise」として、空港や機内等において以下の取り組みを行ってまいりました。

- ・常に衛生的で清潔な環境のご提供
- ・空港や機内でのマスクの着用
- ・機内の定期的な消毒
- ・機内の換気を徹底
- ・ソーシャルディスタンス対応

Peachにおいても同様に清潔・衛生的な環境づくりに向けた様々な対策を実施してまいりました。



マスクと手袋を着用して乗務



アルコールを使用して機内消毒を実施

## 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156,710百万円であり、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787-9	1機 (自社保有)	エアバスA320neo	1機 (リース)
エアバスA321neo	6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	5機 (売却)	ボーイング767-300F	1機 (売却)
ボーイング777-200	6機 (売却)	ボーイング737-700	3機 (売却)
ボーイング767-300	3機 (売却)	ボーイング737-500	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777-9X	20機 (発注中)	エアバスA321neoLR	4機 (発注中)
ボーイング787-10	12機 (発注中)	エアバスA321neo	5機 (発注中)
ボーイング787-9	12機 (発注中)	エアバスA320neo	23機 (発注中)
エアバスA380	1機 (発注中)	三菱スペースジェットM90	15機 (発注中)

(注) 2019年1月29日開催の当社取締役会にて発注を決議したボーイング737MAX8型機 (確定発注20機・オプション10機) は、最終的な契約書面の取り交わしを行っていないため、記載しておりません。

## ③ 資金調達の状況

イ. 当社は、2020年4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1,000億円の短期借入を実施しました。

2020年5月28日に航空機及び航空機関連等設備資金手当てのため2,000億円、2020年6月29日に2020年度事業資金手当てのため1,500億円の長期借入を実施しました。

2020年6月30日に航空機の購入資金手当てのため金融機関より856億円の長期借入を実施しました。

ロ. 当社は、2020年10月30日に財務の健全性を維持・向上させるため金融機関より4,000億円の劣後特約付シンジケートローンを実施しました。

ハ. 当社は、公募増資及び第三者割当増資を行い、総額で2,976億円の資金調達を行いました。

ニ. 当社は、国内主要金融機関と総額1,480億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。

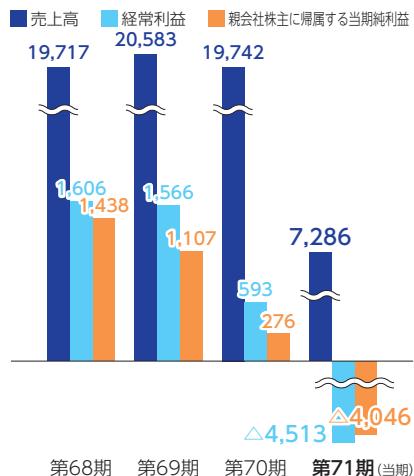
## (2) 直前3事業年度の財産および損益の状況

	2017年度 (第68期)	2018年度 (第69期)	2019年度 (第70期)	2020年度 (当期)
<b>会計年度 (百万円)</b>				
売上高	1,971,799	2,058,312	1,974,216	728,683
経常利益	160,636	156,681	59,358	△451,355
親会社株主に帰属する当期純利益	143,887	110,777	27,655	△404,624
<b>会計年度末 (百万円)</b>				
総資産額	2,562,462	2,687,122	2,560,153	3,207,883
純資産額	1,000,552	1,109,313	1,068,870	1,012,320
自己資本	988,661	1,099,413	1,061,028	1,007,233
<b>1株当たり情報 (円)</b>				
当期純利益	417.82	331.04	82.66	△1,082.04
純資産	2,954.47	3,285.46	3,171.80	2,141.49
<b>経営指標 (%)</b>				
総資本利益率 (ROA)	6.8	6.4	2.4	△16.0
株主資本利益率 (ROE)	15.1	10.6	2.6	△39.1
自己資本比率	38.6	40.9	41.4	31.4

- (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、ANAグループ従業員持株会信託（従持信託）が所有する株式数および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。なお、従持信託は、2017年7月をもって終了しております。  
 3. 当社は、2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を行っております。当該株式併合が第68期の期首に行われたと仮定して、「1株当たり当期純利益」および「1株当たり純資産」を算定しております。

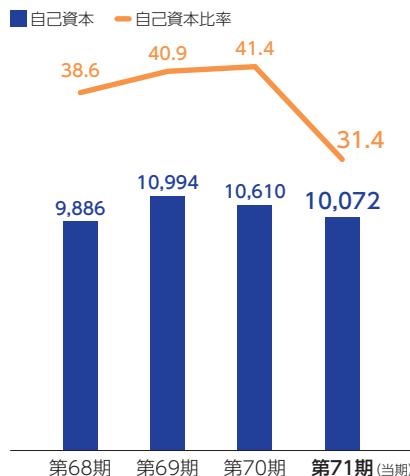
売上高/経常利益/親会社株主に帰属する当期純利益

(単位：億円)



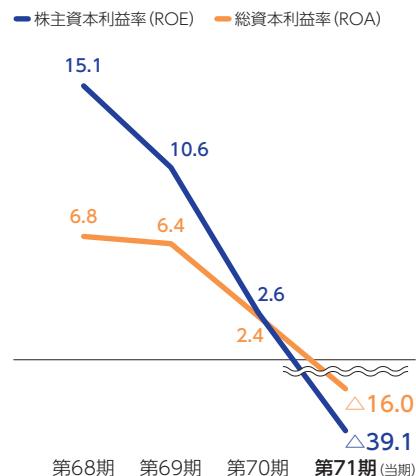
自己資本/自己資本比率

(単位：億円/%)



株主資本利益率(ROE)/総資本利益率(ROA)

(単位：%)



## (3) 重要な子会社の状況 (2021年3月31日現在)

### ① 重要な子会社の状況

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
株式会社エアージャパン	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	7,515	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OC S	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セールス株式会社	100	100.0	旅行商品等の企画販売
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. ANAセールス株式会社は2021年4月1日付で、ANAあきんど株式会社に商号変更しています。

### ② 企業結合の経過と成果

連結子会社は前記①の重要な子会社9社を含む56社、持分法適用会社は14社であります。

当期の売上高は728,683百万円(前期比63.1%減)、経常損失は451,355百万円(前期 経常利益59,358百万円)、親会社株主に帰属する当期純損失は404,624百万円(前期 親会社株主に帰属する当期純利益27,655百万円)となりました。

## (4) 対処すべき課題

当社グループは、アフターコロナの新常態でも持続的成長が可能な事業モデルに変革するとともに、新たな収益源として、顧客データ資産を活用したプラットフォーム事業を確立すべく、事業構造改革を進めてまいります。

### ① 短期：航空事業の規模を一時的に縮小することで、コロナ禍を乗り越えます。

- ・機材：大型機を中心とした退役の前倒しを行うとともに、今後導入する機材の受領時期を後ろ倒しします。
- ・人財：新規採用の抑制等による従業員数の削減を進めるとともに、待遇面の見直しを進め、人件費を抑制します。

### ② 短期～中期：航空事業モデルを変革し、各ブランドの特性を活かしながら、グループ全体で需要カバレッジを最大化します。



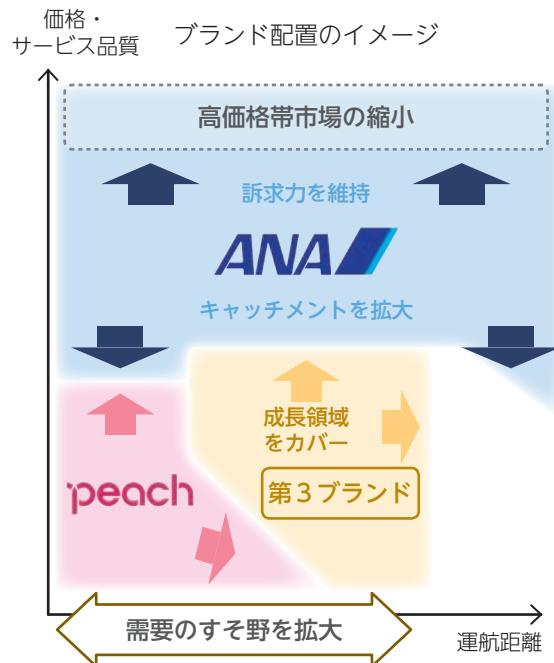
- ・中・長距離路線の業務渡航等、高価格帯市場への訴求力を維持
- ・業務渡航以外の需要も取り込み、キャッチメントを拡大
- ・需給動向を見極めながら生産量を柔軟かつ機動的に調整し、需給バランスを最適化
- ・ESG、衛生・清潔、ユニバーサル、セルフ等のテーマに基づく新サービスモデルへ移行

**第3ブランド**

- ・アジア・オセアニア地域の訪日需要等、今後の成長領域をカバー
- ・2022年度後半～2023年度前半の就航を目標に準備



- ・国内・近隣アジアの旅行需要等、低価格・シンプル志向の需要を開拓
- ・ANAブランドとの連携を強化（就航路線・運航ダイヤ等の最適化）し、日本で圧倒的なLCCマーケットリーダーを目指す



## 事業報告

### ③ 中期：顧客データ資産を活用したプラットフォーム事業を確立し、新たな収益機会の創出を図ります。

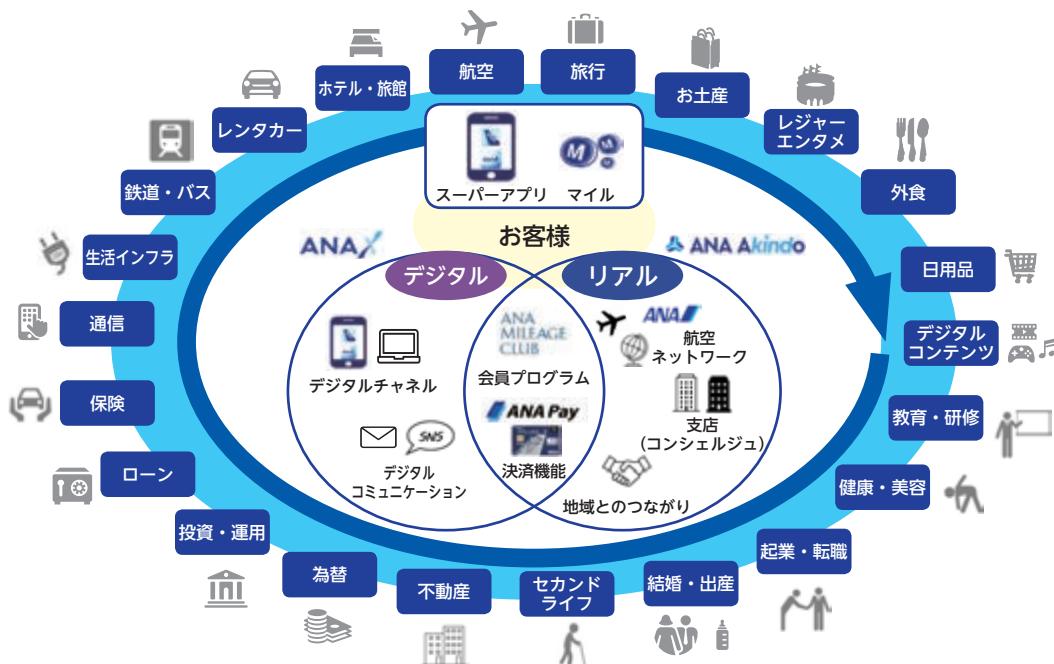
- ・2021年4月にANA X株式会社とANAセールス株式会社の事業を再編し、プラットフォーム事業会社として「ANA X」を刷新するとともに、地域創生事業会社の「ANAあきんど」を設立しました。
- ・航空や旅行といった「非日常」に加え、「日常生活」を「マイル」と結びつけ、早ければ2022年度にご提供を開始する「ANAスーパーアプリ」を起点に、お客様の手のひらでスマホを使いながら、街中やネット上で「マイルで生活ができる世界」を創り上げてまいります。



不動産、金融、保険など、幅広い商材を取り扱う「デジタル市場」を形成し、スマホ上の「ANAスーパーアプリ」で利用できる決済機能を進化させます。マイルを「貯める・使う」の対象商品やサービスを、お客様それぞれに合った生活シーンで飛躍的に拡大し、お客様の利便性を更に高めます。



「地域とともに暮らすANAグループコンシェルジュ」を国内33支店（約120名）に配置し、ANAグループの多様なアセットを活用して、人の移動、物流、デジタル市場、決済機能、デジタルコミュニケーションチャンネルといったトータルソリューションをご提案し、地域の課題解決をお手伝いします。



## 《参考：ANAグループのESGに向けた取り組み》

E（環境）・S（社会）・G（ガバナンス）に配慮した経営を推進し、持続的な成長を目指します。

### E：環境

#### ANAグループは2050年度までにカーボンニュートラルを実現します

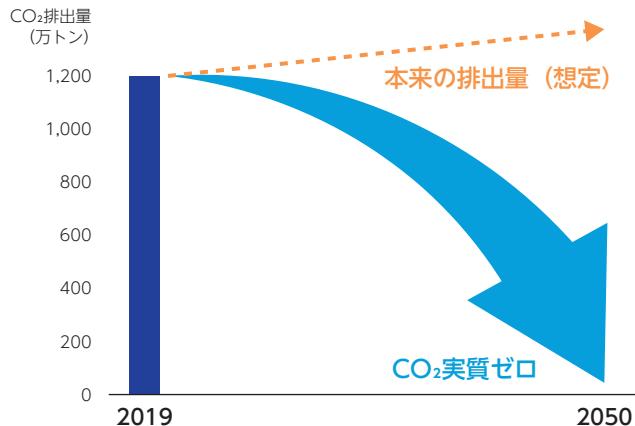
喫緊の課題である気候変動問題への取り組みを強化し、2050年度までに航空機の運航とそれ以外で排出するCO<sub>2</sub>を実質ゼロ\*とし、事業を通じて持続可能でカーボンニュートラルな社会の実現に向けて責任を果たしてまいります。

\*実質ゼロ・・・排出量抑制に努めながら、排出されたCO<sub>2</sub>を回収したりする技術革新等により、排出と吸収のバランスを取ること

#### <中長期環境目標>

	2030年目標	2050年目標
航空機の運航で発生するCO <sub>2</sub> 排出量	2019年度排出量以下（実質）	実質ゼロ
航空機の運航以外で発生するCO <sub>2</sub> 排出量	33%以上削減（2019年度比）	実質ゼロ

#### <航空機の運航におけるCO<sub>2</sub>削減の取り組み>



#### <航空機の運航以外におけるCO<sub>2</sub>削減の取り組み>

- 施設、設備機器の省エネ化や老朽化更新
- 再生エネルギー購入（太陽光・風力）などによる電気消費量削減
- 空港車両の更新時にEV化を推進し、燃料消費量削減

#### >>CO<sub>2</sub>排出量削減の4つの柱

##### ①SAF\*の活用

\*Sustainable Aviation Fuel：持続可能な航空燃料

##### ②航空機の技術革新

##### ③オペレーション上の改善

##### ④排出権取引制度の活用

①～④によってカーボンニュートラルを実現します。

当社グループは環境貢献価値の高いSAFの活用をCO<sub>2</sub>削減策の中心に据えています。これまで国産SAF製造への開発支援や海外の製造業者との戦略的提携を行ってきました。今後もSAF活用のための環境整備に積極的にかかわってまいります。



## 資源類や食品ロスの削減を実現します

海洋プラスチック問題や食品ロスもグローバルな社会課題となっています。当社グループは、「事業活動で発生する資源類の廃棄削減」「機内食などの食品廃棄率削減」を進めています。

	2030年目標	2050年目標
資源類の廃棄	70%以上削減（2019年度比）	ゼロ
機内食等の食品廃棄率	3.8%以下（参考：2019年度4.6%）	2.3%以下（2019年度比50%削減）

機内で使用するプラスチック製品を2016年より環境負荷低減型素材へ順次変更しています。

- 国際線エコノミークラス用カップ、サラダボールカップカバーに再生プラスチックを使用
- カトラリーやマドラーは木製に変更
- ストローはバイオプラスチック製に変更
- 国際線エコノミークラス機内食の主菜容器を植物由来のバガス素材\*に変更（2021年8月～順次）

\*サトウキビから砂糖を精製する際に残る茎や葉のこと。



バガス素材の機内食主菜容器



国際線軽食の木製カトラリー

## 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きます。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きます。

	ANAに対する評価		備考
	20年度	22年度	
DJSI 	World Index Asia Pacific Index 銘柄に選定される	左記を維持	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 に選定される	左記を維持	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 	日本株女性活躍指数 (WIN) に選定される	Japan ESGセレクトリーダーズ指数に選定される	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 	B	A-	英国に拠点を置くNPO組織。企業がCO <sub>2</sub> 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への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。

## S：社会

企業運営にかかわる下記テーマについて継続的に取り組んでいきます。

### 人権尊重の徹底

当社グループは、新型コロナウイルス感染症の影響から懸念が広がるサプライチェーン上の脆弱な立場の人々への人権リスクを、より一層注視するとともに、「国連のビジネスと人権に関する指導原則」に則り企業活動における人権尊重を徹底します。

#### ● サプライチェーンマネジメント

2020年に従来の調達方針を見直し、人権リスクにも配慮した「調達基本方針」と「サプライヤー行動指針」で構成される「ANAグループ調達方針」を新たに策定しました。本方針は、事業活動に関わる役務にも適用されます。当社グループの事業は、様々な国籍の労働者に支えられており、特に脆弱な立場にある外国人労働者の雇用環境把握にも努めています。

#### ● 航空機を利用した人身取引の防止

全客室乗務員を対象に人身取引防止にかかわる教育を実施し、機内で人身取引の可能性が疑われる事例を発見した際に、地上への通報を行う運用を行っています。2020年には、関係各所（官庁、国連機関等）からの協力も得て人身取引防止セミナーを開催するなど、一企業の枠を超えた取り組みを進めています。

<人権報告書>

当社グループは、2018年に日本で初めて「人権報告書」を発行し、以後毎年発行を続けています。



人身取引防止オンラインセミナーの様子  
(成田国際空港株式会社との共催)

### イノベーションを活用した社会課題の解決に向けた取り組み

ドローンを利用した緊急物資等の輸送やアバターによる遠隔医療等の実現に向けて、異業種企業と連携してまいります。

### 持続的成長を担うひとつづくり

企業の持続的な成長に向け、人財の育成、働き続けられる環境整備、人的生産性向上に取り組めます。

### お客様の多様性への対応

国籍、宗教、趣向、年齢、お体の状態などを問わず、お客様が安心して航空機をご利用いただけるように、ハード・ソフトの両面での対応を進め、ユニバーサルかつバリアフリーなサービスの提供に努めてまいります。



「セブン-イレブンネットコンビニ」で注文された商品のドローンによる即時配送サービスの実証（福岡市 能古島）

## 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。

### 会計監査人

- ・ 会社法、金融商品取引法に基づく監査を実施。

### 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。

### 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。

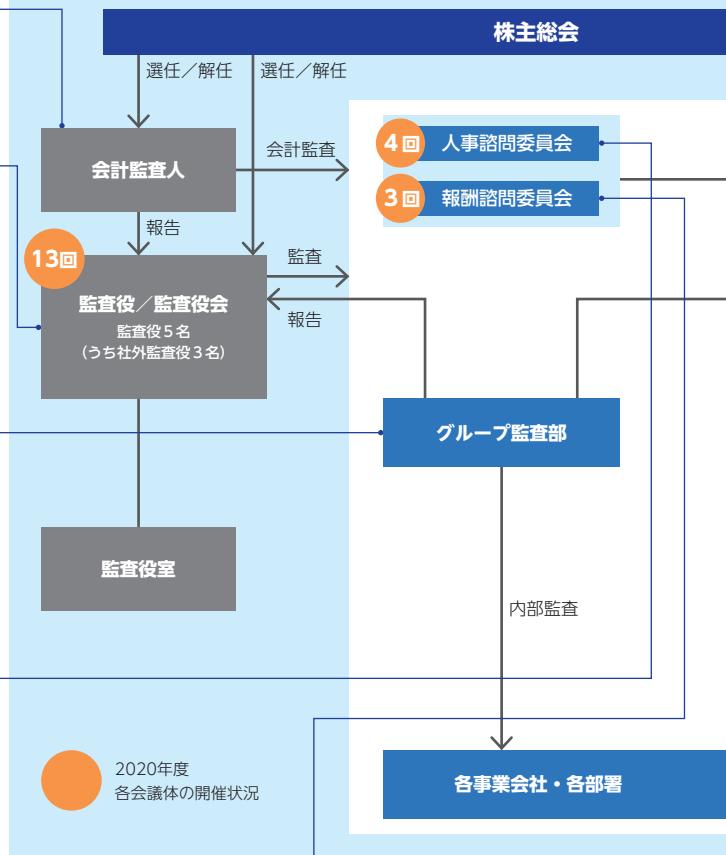
### 人事諮問委員会

- ・ 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、社外取締役3名を含む4名で構成。

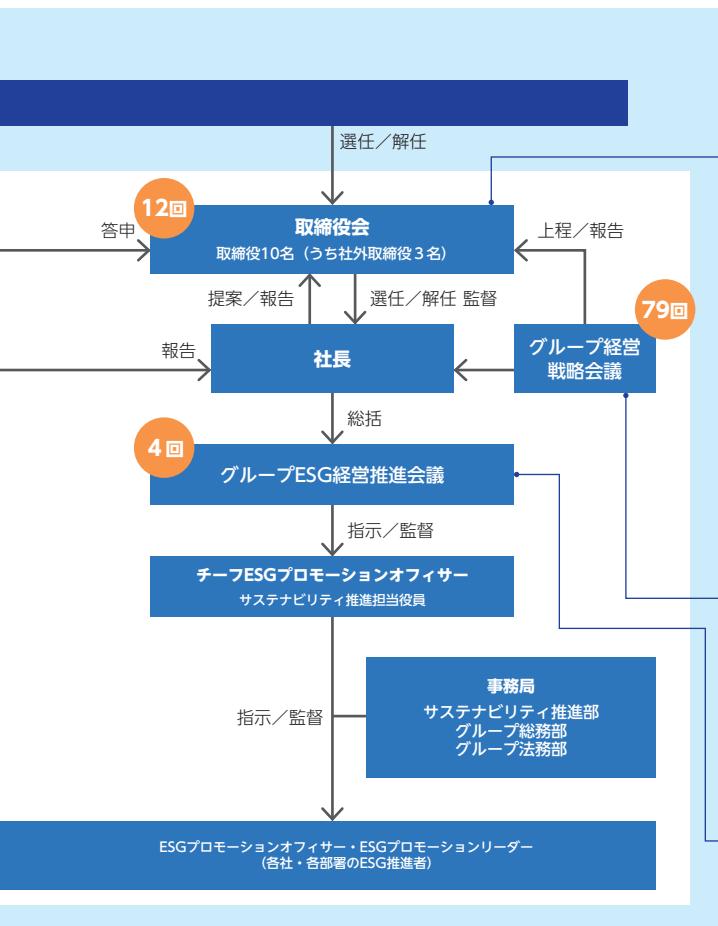
### 報酬諮問委員会

- ・ 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。
- ・ 議長は社外取締役が務め、社外取締役3名、社外監査役1名および識者1名を含む6名で構成。

コーポレート・ガバナンス体制（模式図）



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/>）。



### 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。
- ・10名のメンバーの構成は経験、知見、専門性、性別等において多様性をもつ男性9名、女性1名となっており、うち3名は社外取締役（当該3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プレゼンテーションを実施。
- ・年度ごとに取締役会の実効性についての調査、分析を実施し、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取締役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。

### 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。

### 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。

### 《次期の見通し》

今後の経済見通しにつきましては、新型コロナウイルスの影響により厳しい状況にある中、各種政策の効果や海外経済の改善により持ち直しが期待されていますが、引き続き感染の動向が内外経済に悪影響を与えるリスクが懸念されています。

大都市圏における感染拡大を背景とした外出自粛の長期化や、世界各国の入国制限が当社に与える影響は大きく、前期に引き続き業績への影響は避けられないと考えています。一方でわが国においても本年2月よりワクチン接種が開始されており、既に接種の先行している諸外国の事例からも今後順調に接種が進めば感染拡大が沈静化し、航空需要が急速に回復することが期待されています。

このような状況下で当社グループでは、2020年10月27日に公表した「ANAグループの新しいビジネス・モデルへの変革」に基づき、コロナがもたらす人々の行動変容に対応し、感染症の再来にも耐え得る強靱な企業グループに生まれ変わるための事業構造改革プランを着実に遂行してまいります。ANAブランドを中心に航空事業の規模を一時的に縮小することで固定費の大幅な削減を進めた上で、今後の成長軌道への回帰を見据えた最適な航空事業のポートフォリオを追求するとともに、顧客データを活用したプラットフォーム事業の確立により新たな収益機会の創出を目指します。資金面では、劣後特約付シンジケートローン等の金融機関からの借入や、事業構造改革の加速並びに財務基盤の強化等を目的とした公募増資等により、合計1兆円以上の資金を調達しました。今後も必要に応じて適宜新規借入等の資金調達を行い、手元流動性の確保に努めてまいりますことから、継続企業の前提に関する重要な不確実性は認められないと判断しています。

### 航空事業

**ANA**では、国際線旅客・国内線旅客ともに、感染状況や各国の入国規制等を注視しつつ当面は運航便の抑制を継続しますが、需要回復局面においては機動的に運航便の再開を図り積極的に需要を取り込んでまいります。国際線貨物では、世界的な旅客便の運休・減便が続く中、経済の回復を背景とした貨物の好況による需給の逼迫は継続することが見込まれるため、前期に引き続き積極的な需要の取り込みを図ってまいります。

**LCC (Peach)**では、当面は需要減退に合わせた運航規模の調整を継続する一方で、国内線の新規路線開設や一部路線での増便を計画していることに加え、需要回復期においては積極的にネットワークの拡充を図ってまいります。

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
エアバスA380	1機
ボーイング787-10	1機
ボーイング787-9	8機
エアバスA321neoLR	1機
エアバスA321neo	5機
エアバスA320neo	4機
合 計	20機

退役予定機材	
機 種	機 数
ボーイング777-300	10機
ボーイング777-200	4機
ボーイング767-300	3機
ボーイング737-700	5機
エアバスA320-200	10機
合 計	32機

**その他の事業**

旅行事業については、4月から顧客データを活用したプラットフォーム事業を担うANA X株式会社に旅行事業が統合されたことから、新会社のもとデジタル領域での販売を強化するとともに、取り扱うホテルやレンタカー等の商品ラインナップの充実に努めてまいります。地域創生事業を担うANAあきんど株式会社は、当社グループの多様なアセットを活用して地域の課題解決に努めてまいります。

航空関連事業、商社事業においても、事態の収束後、適宜事業の回復と強化・拡大に向けた取り組みを実施してまいります。

新型コロナウイルス感染症の影響により、厳しい経営環境が続くと想定されますが、株主の皆様におかれましては、今後ともご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

### (5) 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が、新型コロナウイルスの影響を受け、当面は財務基盤の維持・強化を最優先といたします。可能な限り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。

### (6) 企業グループの主要な事業内容 (2021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	旅行商品の企画、造成および販売等
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

## (7) 主要な営業所および事業所 (2021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	東京本店、北海道支社、東北支社、中部支社、関西支社、 中四国支社、九州支社、沖縄支社
	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、チェンナイ、 ヤンゴン、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、デュッセルドルフ、パリ、ブリュッセル、ウィーン、 ミラノ、ストックホルム、モスクワ、ウラジオストク、 イスタンブール
株式会社エアーアジア	本社事務所	千葉県成田市
ANAウイングス株式会社	本社事務所	東京都大田区
Peach Aviation株式会社	本社事務所	大阪府泉南郡
(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OCS	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セールス株式会社	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 (2021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	21	9	30	212~514
ボーイング 777-200	10	4	14	392・405
ボーイング 777F	2	—	2	—
ボーイング 787-10	2	—	2	294
ボーイング 787-9	30	6	36	215~395
ボーイング 787-8	31	5	36	169~335
ボーイング 767-300	21	—	21	202・270
ボーイング 767-300F	6	3	9	—
ボーイング 737-800	24	15	39	166
ボーイング 737-700	5	—	5	120
エアバス A380	2	—	2	520
エアバス A321neo	—	17	17	194
エアバス A321-200	—	4	4	194
エアバス A320neo	11	3	14	146・188
エアバス A320-200	—	38	38	180
デ・ハビランド・カナダ DASH8-400	24	—	24	74
<b>計</b>	<b>189</b>	<b>104</b>	<b>293</b>	

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

## (9) 従業員の状況 (2021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	18,840名	(326名)	169名	(△129名)
航空関連事業	21,949名	(1,553名)	491名	(△177名)
旅行事業	1,302名	(69名)	△17名	(△51名)
商社事業	1,504名	(833名)	△25名	(△176名)
その他	2,810名	(246名)	123名	(△39名)
全社 (共通)	175名	(0名)	△10名	(0名)
<b>合計</b>	<b>46,580名</b>	<b>(3,027名)</b>	<b>731名</b>	<b>(△572名)</b>

- (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。  
 5. 航空事業および航空関連事業の従業員数が前連結会計年度末と比べて、それぞれ169名と491名増加しております。従業員数が増加した理由は、主に2020年度の首都圏空港再拡張に向けて、採用数を増加させたことによります。

### 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
175名 (0名)	△10名 (0名)	45.2歳	3.9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3.9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 (2021年3月31日現在)

借入先	借入額
株式会社三井住友銀行	94,301百万円
株式会社みずほ銀行	64,529百万円
株式会社三菱UFJ銀行	46,196百万円
三井住友信託銀行株式会社	44,022百万円
株式会社日本政策投資銀行	31,923百万円

- (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、285,816百万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。

## (11) その他企業グループの現況に関する重要な事項

当社の100%子会社である全日本空輸株式会社において、2019年11月7日、福岡発羽田行の便に乗務予定であった運航乗務員の乗務前検査の際、アルコール反応が検知されたことによって別の乗務員と交代したため、合計4便を遅延させる事象が発生いたしました。本事案について、2020年5月1日、同社は国土交通省から「航空輸送の安全の確保に関する事業改善命令」を受けました。

当社グループでは、運航乗務員はもとより、客室乗務員や整備従事者、運航管理者等、運航従事者の飲酒問題を撲滅すべく、アルコールに関して法定検査が求められる全職掌において、出勤前に社員自らが出社可能な状態であることを保証するための事前確認を必須としています。特に運航乗務員は事前確認が完了しなければ法定検査が実施できなくなるようにシステムを改修する等、厳格化を一層進めています。またアルコール知識に関する教育の深度化や、適正飲酒の習慣化に向けた取り組み等、全役職員一丸となって再発防止を徹底し、信頼回復に向け一層の努力を継続してまいります。

## 2 会社の現況

### (1) 株式の状況 (2021年3月31日現在)

① 発行可能株式総数 510,000,000株

② 発行済株式の総数 484,293,561株  
(自己株式 13,641,705株を含む)

(注) 2020年12月14日付の公募増資および2021年1月13日付の第三者割当増資により、発行済株式の総数は135,795,200株増加しております。

③ 株主数 672,978名  
(前期末比 153,661名増)

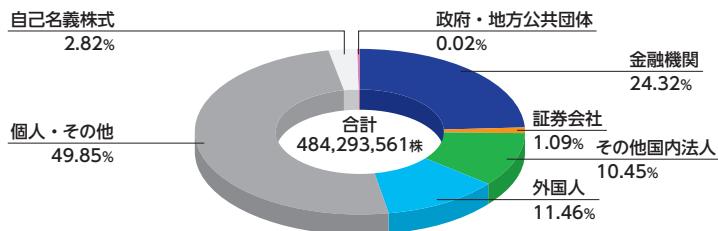
### ④ 大株主 (上位10名)

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)	33,003千株	7.01%
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	18,675	3.97
株式会社日本カストディ銀行 (信託口5)	7,836	1.66
名古屋鉄道株式会社	7,313	1.55
株式会社日本カストディ銀行 (信託口6)	6,947	1.48
株式会社日本カストディ銀行 (信託口1)	6,248	1.33
株式会社日本カストディ銀行 (信託口2)	4,968	1.06
株式会社日本カストディ銀行 (信託口7)	4,109	0.87
全日空社員持株会	3,856	0.82
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	3,797	0.81

(注) 1. 持株比率は自己株式 (13,641,705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 (2021年3月31日現在)



## ⑤ 当事業年度中に職務執行の対価として当社役員に対し交付した株式の状況

	株式数	交付対象者数
取締役（社外取締役を除く）	9,412.5株	1名

(注) 1. 当社の株式報酬の内容につきましては、事業報告54頁「2. (3)④ 報酬等の内容の決定に関する方針」に記載しております。  
2. 上記は、退任した会社役員に対して交付された株式も含めて記載しております。

## (2) 新株予約権等の状況

### その他新株予約権等に関する重要な事項

2017年8月31日開催の当社取締役会において発行決議した新株予約権付社債は、2017年9月19日に発行・払込を完了しました。2021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
2022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 2022年9月2日まで	5,088.3円
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

(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、2022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および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、転換価額がそれぞれ5,180円から5,160.9円、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、2022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および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、転換価額がそれぞれ5,160.9円から5,088.3円、5,081.2円から5,009.7円へと調整されております。

### (3) 会社役員 の 状況

#### ① 取締役および監査役の状況 (2021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
取締役会長	伊 東 信一郎	取締役会議長 三井不動産株式会社取締役 (社外)
代表取締役社長	片野坂 真 哉	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 東京海上ホールディングス株式会社取締役 (社外) 一般社団法人日本経済団体連合会副会長
代表取締役副社長	伊 東 裕	グループE S G経営推進会議議長、 グループ法務・グループ総務・グループ調達・サステナビリティ推進担当
取締役	高 田 直 人	広報・コーポレートブランド推進・秘書・グループ人財戦略担当
取締役	福 澤 一 郎	グループ財務統括責任者
取締役	芝 田 浩 二	グループ経営戦略・グループIT・施設企画・デジタル・デザイン・ラボ・ グループD&I推進・沖縄地区担当 日本空港ビルデング株式会社取締役 (社外) 空港施設株式会社取締役 (社外)
取締役	平 子 裕 志	全日本空輸株式会社代表取締役社長 一般社団法人全日本航空事業連合会会長
取締役	山 本 亜 士	名古屋鉄道株式会社代表取締役会長 矢作建設工業株式会社取締役 (社外) 中部日本放送株式会社取締役 (社外) 名古屋商工会議所会頭
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 O
監査役 (常勤)	加 納 望	—
監査役 (常勤)	殿 元 清 司	—
監査役 (常勤)	長 峯 豊 之	—
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 財務省関税・外国為替等審議会会長代理

- (注) 1. 取締役山本亜土、小林いずみ、勝栄二郎の各氏は、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. 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。
5. 監査役殿元清司氏は、長年当社の財務・会計・IR業務・法務を担当しており、財務・会計および法務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、2020年6月29日開催の東京海上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。
8. 取締役伊東裕氏は、2021年3月31日をもって、取締役を辞任により退任いたしました。
9. 取締役福澤一郎氏は、2021年4月1日付で、役職を専務執行役員に変更いたしました。
10. 取締役芝田浩二氏は、2020年6月29日開催の当社第75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。
11. 取締役芝田浩二氏は、2021年4月1日付で、役職を代表取締役専務執行役員に変更いたしました。
12. 取締役芝田浩二氏は、2020年6月25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。
13. 取締役芝田浩二氏は、2020年6月26日開催の空港施設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。
14. 取締役平子裕志氏は、2020年5月20日開催の定期航空協会年次総会終結の時をもって、同協会の会長を任期満了により退任いたしました。
15. 取締役平子裕志氏は、2020年5月20日開催の一般社団法人全日本航空事業連合会年次総会において、同連合会の会長に就任いたしました。
16. 取締役山本亜土氏は、2020年6月26日開催の中部日本放送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。
17. 取締役小林いずみ氏は、2020年6月23日開催のオムロン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. 取締役勝栄二郎氏は、2020年6月29日開催の当社第75回定時株主総会において、新たに社外取締役に選任され、就任いたしました。
19. 取締役森詳介氏は、2020年6月29日開催の当社第75回定時株主総会終結の時をもって、社外取締役を任期満了により退任いたしました。
20. 監査役長峯豊之氏は、2020年6月29日開催の当社第75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、2020年6月25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。
22. 監査役長峯豊之氏は、2020年6月26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。
23. 監査役小川英治氏は、2020年3月31日付で一橋大学大学院経営管理研究科教授を退任し、2020年4月1日付で東京経済大学経済学部教授に就任いたしました。
24. 監査役小川英治氏は、2021年3月31日付で財務省関税・外国為替等審議会会長代理及び委員を任期満了により退任いたしました。
25. 監査役長谷川昭彦氏は、2020年6月29日開催の当社第75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。
26. 取締役のうち伊東裕、高田直人、福澤一郎、芝田浩二の各氏は、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 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)	317 (41)	233 (41)	－ (－)	84 (－)
監査役 (うち社外監査役)	6 (3)	117 (58)	117 (58)	－ (－)	－ (－)
合計	17	434	350	－	84

- (注) 1. 上表には、2020年6月29日開催の第75回定時株主総会終了の時をもって退任した社外取締役1名、社内監査役1名を含んでおります。  
 2. 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了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了時点の取締役(社外取締役を除く)の員数は7名です。  
 3. 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了時点の監査役の員数は5名(うち社外監査役3名)です。  
 4. 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

2021年3月期の取締役および監査役報酬については、業績の悪化を受けて、基本報酬は全役員、役職に応じた減額を行っております。業績に連動した賞与については支給していません。

### ④ 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

- ・当社の役員報酬は、役職ごとにその役割と責任に値する報酬水準で設定された定額の「基本報酬」および業績に対する責任を明確にし、会社の持続的成長に向けたインセンティブとなる「業績連動報酬」で構成されます。
- ・「業績連動報酬」は単年度業績に連動した「賞与」と中長期の企業価値向上を図り、株主の皆様と利益を共有できる「株式報酬」で構成されます。なお、社外取締役は独立した立場からの監督という役割から「基本報酬」のみとなります。

##### 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、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。

- ・個人ごとの最終支給額は、取締役会決議に基づき、代表取締役社長片野坂真哉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。
- ・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。

### iii 報酬体系

- ・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。
- ・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。

		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）	(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
支給基準	社内取締役	役位等に応じて支給	単年度の結果を多角度から測る 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	
	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）	年1回※3	

※1. 年度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。

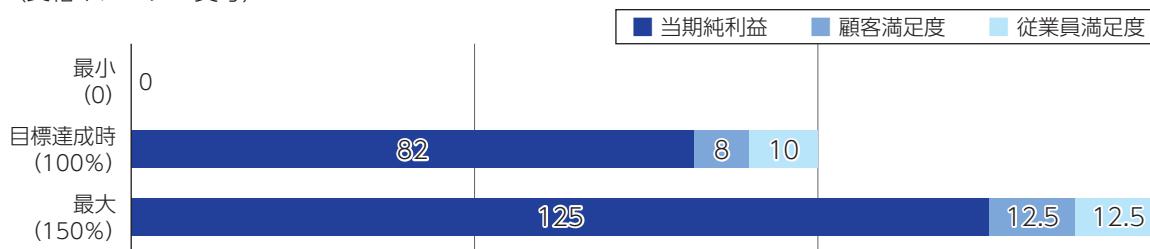
#### iv 算定方法

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

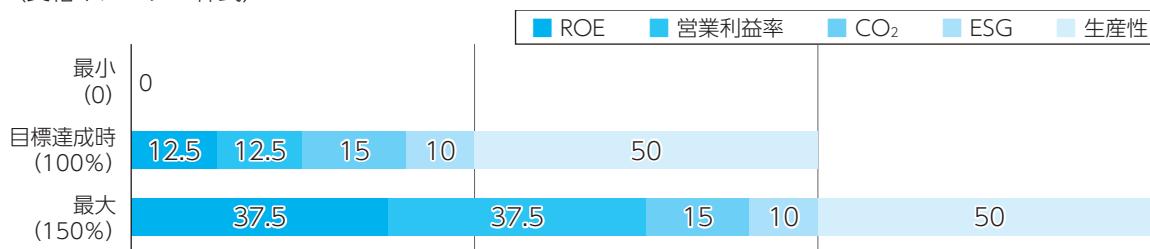
従業員満足度： グループ内調査「ANA's Way Survey」ポイントの達成値

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）

##### 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

CO<sub>2</sub>： 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CO<sub>2</sub>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、③CDP A-評価、④MSCI選定

※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。

### ⑤ 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、20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。

## イ. 他の法人等の業務執行者としての重要な兼職の状況および当社と当該他の法人等との関係

地位 氏名	重要な兼職の状況	当社との関係
社外取締役 山本 亜土	名古屋鉄道株式会社 代表取締役会長	特別の関係はありません。
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 COO	特別の関係はありません。
社外監査役 松尾 新吾	九州電力株式会社 特別顧問	特別の関係はありません。
社外監査役 小川 英治	東京経済大学経済学部 教授	特別の関係はありません。

## ロ. 他の法人等の社外役員等としての重要な兼職の状況および当社と当該他の法人等との関係

地位 氏名	重要な兼任の状況	当社との関係
社外取締役 山本 亜土	矢作建設工業株式会社 社外取締役	特別の関係はありません。
	中部日本放送株式会社 社外取締役	特別の関係はありません。
社外取締役 小林 いずみ	三井物産株式会社 社外取締役	特別の関係はありません。
	株式会社みずほフィナンシャルグループ 社外取締役	特別の関係はありません。
	オムロン株式会社 社外取締役	特別の関係はありません。

## 八. 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12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、グループ経営戦略や事業構造改革、新規事業、組織運営等について積極的な意見・提言を行っております。また、取締役会以外の場においても必要に応じて代表取締役との意見交換を実施し、適宜必要な助言を行っております。</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12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、グローバルな視点からのグループ経営戦略、事業構造改革、リスクマネジメント、投資管理、人財戦略等について積極的な意見・提言を行っております。また、取締役会以外の場においても必要に応じて代表取締役との意見交換を実施し、適宜必要な助言を行っております。</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>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10回すべてに出席し、主に行政官およびICT企業における経営者としての豊富な経験と幅広い識見を活かし、事業構造改革や投資管理等について積極的な意見・提言を行っております。また、取締役会以外の場においても必要に応じて代表取締役との意見交換を実施し、適宜必要な助言を行っております。</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>
社外監査役 加納 望	<p>当期に開催した取締役会には12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、投資案件やグループ経営戦略等について積極的に発言を行っております。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12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、グループの事業運営や人財戦略等について積極的に発言を行っております。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12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、財務戦略、リスクマネジメント、投資管理等について、積極的に発言を行っております。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) 1. 当社は取締役山本亜土、小林いずみ、勝栄二郎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。
2. 2020年5月、当社グループの中核子会社である全日本空輸株式会社は、2019年11月に発生した運航乗務員の飲酒問題に関して国土交通省より「航空輸送の安全の確保に関する事業改善命令」を受けました。取締役山本亜土、小林いずみの各氏および監査役加納望、松尾新吾、小川英治の各氏は、平素より取締役会において法令等遵守に関する様々な提言を行っており、当該問題判明後は、子会社を含めた内部統制の強化を要請し、再発防止のための提言を積極的に行っております。

## (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	75百万円
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）として株式発行に伴うコンフォートレター作成業務等を委託しております。

### 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 (2021年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額	科目	金額
<b>資産の部</b>		<b>負債の部</b>	
<b>流動資産</b>	<b>1,226,302</b>	<b>流動負債</b>	<b>503,405</b>
現金及び預金	464,739	営業未払金	161,507
受取手形及び営業未収入金	103,939	短期借入金	100,070
リース債権及びリース投資資産	19,112	1年内返済予定の長期借入金	69,443
有価証券	500,980	リース債務	3,523
商品	11,625	未払法人税等	10,696
貯蔵品	27,230	発売未決済	44,718
その他	98,908	賞与引当金	4,805
貸倒引当金	△231	その他の引当金	12,738
		その他	95,905
<b>固定資産</b>	<b>1,979,524</b>	<b>固定負債</b>	<b>1,692,158</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>1,446,307</b>	社債	165,000
建物及び構築物	116,032	転換社債型新株予約権付社債	140,000
航空機	1,026,210	長期借入金	1,168,252
機械装置及び運搬具	33,180	リース債務	9,164
工具器具及び備品	18,957	繰延税金負債	222
土地	48,748	役員退職慰労引当金	766
リース資産	4,791	退職給付に係る負債	160,885
建設仮勘定	198,389	その他の引当金	15,319
<b>無形固定資産</b>	<b>110,185</b>	資産除去債務	1,153
のれん	22,346	その他	31,397
その他	87,839	<b>負債合計</b>	<b>2,195,563</b>
<b>投資その他の資産</b>	<b>423,032</b>	<b>純資産の部</b>	
投資有価証券	159,276	<b>株主資本</b>	<b>960,696</b>
長期貸付金	6,080	資本金	467,601
繰延税金資産	219,618	資本剰余金	407,329
退職給付に係る資産	769	利益剰余金	145,101
その他	39,526	自己株式	△59,335
貸倒引当金	△2,237	<b>その他の包括利益累計額</b>	<b>46,537</b>
<b>繰延資産</b>	<b>2,057</b>	その他有価証券評価差額金	38,468
<b>資産合計</b>	<b>3,207,883</b>	繰延ヘッジ損益	21,652
		為替換算調整勘定	2,666
		退職給付に係る調整累計額	△16,249
		<b>非支配株主持分</b>	<b>5,087</b>
		<b>純資産合計</b>	<b>1,012,320</b>
		<b>負債純資産合計</b>	<b>3,207,883</b>

## 連結損益計算書 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額
売上高	728,683
売上原価	1,000,000
売上総損失 (△)	△271,317
販売費及び一般管理費	193,457
営業損失 (△)	△464,774
営業外収益	60,700
受取利息	663
受取配当金	1,446
為替差益	4,143
資産売却益	3,422
固定資産受贈益	2,405
雇用調整助成金	43,470
その他	5,151
営業外費用	47,281
支払利息	16,689
持分法による投資損失	3,630
資産売却損	2,825
資産除却損	5,609
支払手数料	7,742
デリバティブ評価損	8,044
その他	2,742
経常損失 (△)	△451,355
特別利益	5,220
投資有価証券売却益	328
補償金	1,770
固定資産売却益	2,834
その他	288
特別損失	99,237
投資有価証券評価損	8,384
減損損失	4,231
事業構造改革費用	86,350
その他	272
税金等調整前当期純損失 (△)	△545,372
法人税、住民税及び事業税	3,990
法人税等調整額	△141,672
当期純損失 (△)	△407,690
非支配株主に帰属する当期純損失 (△)	△3,066
親会社株主に帰属する当期純損失 (△)	△404,624

## 計算書類

### 貸借対照表 (2021年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額	科目	金額
<b>資産の部</b>		<b>負債の部</b>	
<b>流動資産</b>	<b>989,050</b>	<b>流動負債</b>	<b>309,910</b>
現金及び預金	401,028	営業未払金	2,311
営業未収入金	33,553	短期借入金	190,391
リース投資資産	6,893	1年内返済予定の長期借入金	69,288
リース債権	11,012	リース債務	1,833
有価証券	500,980	未払費用	8,972
前払費用	4,339	未払法人税等	6,988
営業外未収入金	7,813	その他	30,124
その他	23,429	<b>固定負債</b>	<b>1,506,438</b>
<b>固定資産</b>	<b>2,049,705</b>	社債	165,000
<b>有形固定資産</b>	<b>1,167,643</b>	転換社債型新株予約権付社債	140,000
建物	71,435	長期借入金	1,166,867
構築物	2,112	リース債務	4,213
航空機	894,443	役員退職慰労引当金	3
機械及び装置	673	資産除去債務	1,053
工具器具及び備品	378	その他	29,300
土地	50,283	<b>負債合計</b>	<b>1,816,349</b>
建設仮勘定	148,317	<b>純資産の部</b>	
<b>無形固定資産</b>	<b>539</b>	<b>株主資本</b>	<b>1,176,965</b>
ソフトウェア	535	資本金	467,601
その他	3	資本剰余金	416,771
<b>投資その他の資産</b>	<b>881,521</b>	資本準備金	402,625
投資有価証券	127,073	その他資本剰余金	14,146
関係会社株式	89,525	利益剰余金	350,919
長期貸付金	597,895	その他利益剰余金	350,919
繰延税金資産	51,908	繰越利益剰余金	350,919
その他	15,119	自己株式	△58,328
<b>繰延資産</b>	<b>2,057</b>	<b>評価・換算差額等</b>	<b>47,499</b>
株式交付費	1,362	その他有価証券評価差額金	35,343
社債発行費	695	繰延ヘッジ損益	12,155
<b>資産合計</b>	<b>3,040,813</b>	<b>純資産合計</b>	<b>1,224,464</b>
		<b>負債純資産合計</b>	<b>3,040,813</b>

## 損益計算書 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額
<b>営業収益</b>	<b>233,665</b>
賃貸収益	227,718
関係会社受取配当金	5,736
その他	210
<b>営業原価</b>	<b>160,473</b>
<b>営業総利益</b>	<b>73,191</b>
<b>一般管理費</b>	<b>11,931</b>
<b>営業利益</b>	<b>61,260</b>
<b>営業外収益</b>	<b>8,904</b>
受取利息及び配当金	3,754
資産売却益	3,099
その他	2,050
<b>営業外費用</b>	<b>28,621</b>
支払利息	16,554
支払手数料	7,742
資産売却損	2,832
資産除却損	132
その他	1,359
<b>経常利益</b>	<b>41,543</b>
<b>特別利益</b>	<b>5,197</b>
固定資産売却益	3,379
投資有価証券売却益	20
関係会社株式売却益	297
補償金	1,500
<b>特別損失</b>	<b>83,532</b>
投資有価証券評価損	4,644
関係会社株式評価損	3,728
減損損失	2,271
事業構造改革費用	71,809
その他	1,078
<b>税引前当期純損失 (△)</b>	<b>△36,791</b>
法人税、住民税及び事業税	5,236
法人税等調整額	△15,914
<b>当期純損失 (△)</b>	<b>△26,113</b>

## 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

2021年5月17日

A NA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

指定有限責任社員

業務執行社員

指定有限責任社員

業務執行社員

公認会計士 佐藤嘉雄 ㊞

公認会計士 水野博嗣 ㊞

公認会計士 秋山謙二 ㊞

#### 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、A NAホールディングス株式会社の2020年4月1日から2021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、A NA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。

#### 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

## 計算書類に係る会計監査報告

### 独立監査人の監査報告書

2021年5月17日

A NA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 秋山 謙二 ㊞

#### 監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、A NAホールディングス株式会社の2020年4月1日から2021年3月31日までの第71期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、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、当該計算書類等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、「計算書類等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。

#### 計算書類等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計算書類等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計算書類等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。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業的前提に基づき計算書類等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。

### 計算書類等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、全体としての計算書類等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計算書類等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、計算書類等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。

- ・計算書類等の監査の目的は、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計算書類等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計算書類等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計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等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。

- ・計算書類等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計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等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。

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、2020年4月1日から2021年3月31日までの第71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」（平成17年10月28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、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。

2021年5月19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 殿元清司 ㊟

常勤監査役 長峯豊之 ㊟

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

