



第77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/>



開催
日時

2022年6月20日（月曜日）
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11名選任の件
第3号議案 監査役2名選任の件

新型コロナウイルスの感染拡大防止の観点から、当日のご来場は可能な限りお控えいただき、書面またはインターネットによる事前の議決権行使をご推奨申し上げます。

ANAホールディングス株式会社

証券コード：9202



代表取締役社長
芝田 浩二

平素より格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。本年4月1日付で代表取締役社長に就任いたしました芝田浩二です。当社の第77回定時株主総会招集ご通知をお届けいたします。

2022年3月期は、新型コロナウイルス感染症の影響により旅客需要の低迷が続きましたが、前期に比べて需要は回復基調にあります。国際線貨物事業では、世界的な物流の需給逼迫などにより需要が好調に推移した結果、売上高は前期比40%増加しました。前期に比べて運航規模を大きく拡大しましたが、コストマネジメントを徹底し、固定費を大幅に削減した結果、営業費用は前期並みに抑えられました。これらの結果、2期連続の赤字となりましたが、損益は改善傾向にあります。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。

2023年3月期につきましては、足元では依然としてコロナ禍を脱するに至っておりませんが、国内線旅客需要は徐々に回復しており、上半期中にはコロナ前の水準に戻るものとみております。国際線についても、今後の入国制限の緩和・撤廃により、着実な需要回復を見込んでおります。回復する旅客需要を確実に取り込むとともに、引き続きコスト抑制に努めることで黒字化を達成する所存です。

当社は12月に創業70周年を迎えますが、今年を成長元年とし、役職員の総力を結集して強靱なエアライングループへの変革を推し進めてまいりますので、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

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77回定時株主総会 招集ご通知 目次

株主の皆様へ	1
第77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	9
第2号議案 取締役11名選任の件	11
第3号議案 監査役2名選任の件	22

(提供書面)

事業報告

1. 企業グループの現況	25
2. 会社の現況	49

計算書類

連結貸借対照表	59
連結損益計算書	60
貸借対照表	61
損益計算書	62

監査報告

連結計算書類に係る会計監査報告	63
計算書類に係る会計監査報告	65
監査役会の監査報告	67

当社ウェブサイトの開示する事項

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
2022年6月2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77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77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。

新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、株主の皆様におかれましては、**可能な限り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ご検討くださいますようお願い申し上げます。**

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、本株主総会はインターネットによるライブ配信を実施いたします。ご自宅等からご覧いただくことができますので、是非ご活用ください。

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2022年6月17日（金）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	2022年6月20日(月曜日)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72期(2021年4月1日から2022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72期(2021年4月1日から2022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 定款一部変更の件 第2号議案 取締役11名選任の件 第3号議案 監査役2名選任の件</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。 ●代理人を株主総会に出席させる場合、代理人は当社の議決権を有する株主であることを要し、代理人は1名に限らせていただきます。なお、代理人は株主総会に出席の際に、代理権を証明する書面を会場受付にご提出ください。
5. ウェブサイトでの開示に関するお知らせ	<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、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"> 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 <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際に監査した事業報告、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"> ●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。
7. 当社ウェブサイト	▶ https://www.ana.co.jp/group/investors/

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 2022年6月17日（金）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 2022年6月17日（金）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 2022年6月20日（月）午前10時（受付開始 午前8時30分）

※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、**2022年6月13日（月）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。※記載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、会場の座席間隔を広く取ることから座席数には限りがございます。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、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、ご入場をお断りする場合がございますので、あらかじめご了承ください。**
- サーマグラフィによる体温チェックをさせていただきます。体温の高い方や体調不良と見受けられる方は、ご入場をお断りする場合がございますので、あらかじめご了承ください。

当社の対応

- 展示コーナーおよび旅行商品説明会は本年も中止します。
- **株主総会のお土産をご用意しておりません。**あらかじめご了承ください。
- **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8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。

事前のご質問について

ご質問につきましては、当日会場でご質問いただくほか、事前にインターネットでもお受けいたします。いただいたご質問に個別に回答することはいたしません。株主の皆様に関心の高い事項につきましては、本株主総会で取り上げさせていただく予定です。2022年6月13日（月）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、5頁をご参照ください。
3. ご入力後、登録したメールアドレスに受付完了メールをお送りします。
※[@anahd.co.jp]からメールを受信できる設定にしてください。

インターネットによる議決権行使のご案内

① QRコードを読み取る方法「スマート行使」

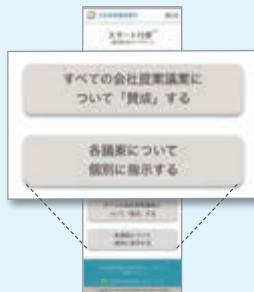
1 議決権行使書用紙右下に記載のQRコードをスマートフォンで読み取ってください。

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 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

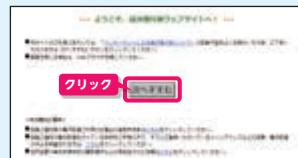


「スマート行使」での議決権行使は1回に限り可能です。
議決権行使後に行使内容を変更する場合は、お手数ですが右記②のPC向けサイトへアクセスし、再度議決権行使をお願いいたします。
※QRコードを再度読み取っていただくと、PC向けサイトへアクセスできます。

② 議決権行使コード・パスワードを入力する方法

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>



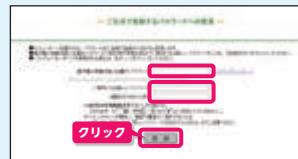
「次へすすむ」をクリック。

2 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。

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)

機関投資家の皆様へ

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

インターネットによるライブ配信のご案内



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

配信日時

2022年6月20日(月) 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

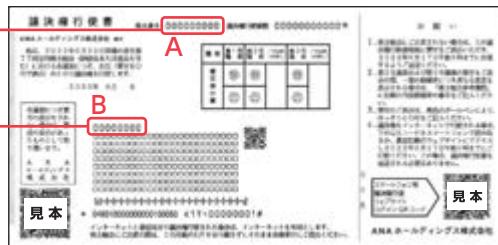
<https://sh.anahd.co.jp>



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

「会社法の一部を改正する法律」（令和元年法律第70号）附則第1条ただし書きに規定する改正規定が2022年9月1日に施行されることに伴い、株主総会資料の電子提供制度が導入されることとなりますので、以下のとおり所要の変更を行うものであります。

- (1) 株主総会参考書類等の内容である情報について電子提供措置をとる旨を定款に定めるため、変更案第17条（電子提供措置等）第1項を新設するものであります。
- (2) 株主総会参考書類等の内容である情報について電子提供措置をとる事項のうち、書面交付を請求した株主に交付する書面に記載する事項の範囲を法務省令で定める範囲に限定することができるようにするため、変更案第17条（電子提供措置等）第2項を新設するものであります。
- (3) 株主総会資料の電子提供制度が導入されますと、現行定款第17条（株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供）の規定は不要となるため、これを削除するものであります。
- (4) 上記の新設及び削除される規定の効力に関する附則を設けるものであります。なお、本附則は期日経過後に削除するものといたします。

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	変更案
<p>(株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供) 第17条 本社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類、事業報告、計算書類、及び連結計算書類に記載または表示すべき事項に係る情報を、法務省令に定めるところに従いインターネットを利用する方法で開示することにより、株主に対して提供したものとみなすことができる。</p>	<p>(削 除)</p>

(下線部分は変更箇所)

現行定款
(新 設)
(新 設)

変更案

(電子提供措置等)

第17条 本社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとるものとする。

- ② 本社は、電子提供措置をとる事項のうち法務省令で定めるものの全部または一部について、議決権の基準日までに書面交付請求をした株主に対して交付する書面に記載することを要しない。

附則

(株主総会資料の電子提供に関する経過措置)

第1条 現行定款第17条（株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供）の削除及び変更案第17条（電子提供措置等）の新設は、2022年9月1日から効力を生ずる。

- ② 前項の規定にかかわらず、2022年9月1日から6か月以内の日を株主総会の日とする株主総会については、現行定款第17条（株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供）は、なお効力を有する。
- ③ 本条の規定は、2022年9月1日から6か月を経過した日または前項の株主総会の日から3か月を経過した日のいずれか遅い日後にこれを削除する。

第2号議案

取締役11名選任の件

取締役 伊東信一郎、高田直人及び満倉達彦の3氏は、2022年3月31日をもって辞任し、現在の取締役7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。

つきましては、取締役会の経営監督機能およびコーポレートガバナンス体制の一層の強化を図るため、社外取締役を1名増員し、社外取締役4名を含む取締役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13頁から21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 再任	代表取締役会長	14回/14回	●	●	●	
2	ひら こ ゆうじ 平 子 裕 志 再任	取締役副会長	14回/14回	●	●		●
3	しば た こうじ 芝 田 浩 二 再任	代表取締役社長	14回/14回	●	●		
4	ふく ざわ いちろう 福 澤 一 郎 再任	代表取締役 副社長執行役員	14回/14回	●	●		●
5	はっ とり しげる 服 部 茂 新任	上席執行役員	-回/-回		●	●	
6	ひら さわ じゅいち 平 澤 寿 一 新任	上席執行役員	-回/-回	●	●		
7	いの うえ しんいち 井 上 慎 一 新任	上席執行役員	-回/-回	●	●	●	
8	やま もと あど 山 本 亜 土 再任 独立 社外	社外取締役	14回/14回	●	●	●	
9	こ ばやし いずみ 小 林 いずみ 再任 独立 社外	社外取締役	14回/14回	●		●	●
10	かつ えいじろう 勝 栄二郎 再任 独立 社外	社外取締役	12回/14回	●			
11	みね ぎし ますみ 峰 岸 真 澄 新任 独立 社外	-	-回/-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
17,700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
2009年 4月	当社上席執行役員		現在に至る
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)

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ました。本年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、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

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
13,200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	2022年 4月	全日本空輸株式会社代表取締役社長 当社取締役副会長
			現在に至る

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。本年4月からは取締役副会長として、これまでの豊富な経験を活かし、取締役会の機能強化に貢献しておりますことから、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



所有する当社株式の数
6,600株

しばた こうじ
芝田 浩二 (1957年8月16日生)

再任

略歴、当社における地位、担当

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

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) (2022年6月24日をもって任期満了により退任する予定です)
空港施設株式会社取締役 (社外) (2022年6月29日をもって任期満了により退任する予定です)

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。本年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。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、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

4



所有する当社株式の数
3,700株

ふくざわ いちろう
福澤 一郎 (1961年4月14日生)

再任

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		グループ生産性向上会議議長、
2019年6月	当社取締役 執行役員		グループ経営戦略
2020年4月	当社取締役 常務執行役員		現在に至る

重要な兼職の状況

福澤一郎氏は、2022年6月24日開催予定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、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

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、本年4月からは代表取締役副社長として、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。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、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

5

はっとり しげる
服部 茂

(1962年3月22日生)

新任



所有する当社株式の数
2,000株

略歴、当社における地位、担当

1984年4月	当社入社	2019年4月	全日本空輸株式会社上席執行役員 米州室長 兼 ニューヨーク支店長
2009年4月	当社オペレーション統括本部 業務部長	2022年4月	当社上席執行役員 グループESG経営推進会議議長、 グループリスク&コンプライアンス・ グループ法務・グループ総務担当 現在に至る
2012年11月	当社オペレーションサポートセンター 業務推進室長		
2013年4月	全日本空輸株式会社 フランクフルト支店長		
2016年4月	全日本空輸株式会社執行役員		
2018年4月	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

服部茂氏は、長年にわたり空港部門、人事部門に携った他、欧米での駐在経験を経て、2016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空港部門を統括しました。また、2019年4月からは同社米州室長を務める等、グローバルな経験・感覚を着実に培ってきました。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。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

6

ひらさわ じゅいち
平澤 寿一

(1964年1月11日生)

新任



所有する当社株式の数
2,000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 グループ渉外調査・秘書担当 現在に至る
2014年4月	全日本空輸株式会社企画部長		
2018年4月	全日本空輸株式会社執行役員		
2020年4月	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

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・推進を担当しました。本年4月からは当社上席執行役員として、主に産業政策等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。

新任

いのうえ しんいち
井上 慎一 (1958年5月26日生)

候補者番号

7



所有する当社株式の数

3,400株

略歴、当社における地位、担当

1990年9月	当社入社	2020年4月	全日本空輸株式会社 代表取締役 専務執行役員
2008年1月	アジア戦略室長	2021年4月	当社上席執行役員
2010年12月	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		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、本年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。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

8

やまもと

山本

あど

亜土

(社外取締役在任期間 9年)

(1948年12月1日生)

再任

独立

社外



所有する当社株式の数

3,500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)
 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。

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 9年)
(1959年1月18日生)

再任

独立

社外



所有する当社株式の数
3,500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 2年)
(1950年6月19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、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
勝栄二郎氏は、2022年6月29日開催予定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、社外取締役候補者になっております。

社外取締役候補者とした理由および期待される役割等

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間の特別な利害関係等

勝栄二郎氏は、株式会社インターネットイニシアティブの代表取締役社長であり、当社グループ企業と同社の間に航空券販売等の取引実績がありますが、その金額は僅少（当社の連結売上高の1%未満）であり、特別な関係はありません。

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 (1964年1月24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、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

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

峰岸真澄氏は、2022年6月17日開催予定のコロナミルタ株式会社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。

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、同氏を新たに独立社外取締役候補者としました。

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

当社は峰岸真澄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。

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. 当社と峰岸真澄氏は、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項に定める最低限度額とする責任限定契約を締結する予定であります。
 4. 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2名選任の件

本総会終結の時をもって、監査役 小川英治氏が任期満了となり、監査役 長峯豊之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23頁から24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	みつ くら たつ ひこ 満 倉 達 彦 新任	顧問	-回/-回	-回/-回
2	お がわ えい じ 小 川 英 治 再任 独立 社外	社外監査役	14回/14回	13回/13回

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

(注) 満倉達彦氏は、2022年3月31日をもって、当社取締役を辞任により退任しており、2022年3月期中の取締役会には、12回中12回出席しております。

【ご参考】選任後の監査役会の構成

第3号議案「監査役2名選任の件」が原案どおり承認可決されまると、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 のう のぞむ 加 納 望 社外 独立	14回/14回	13回/13回		●	●	
み うら あき ひこ 三 浦 明 彦	12回/12回	10回/10回	●			●
みつ くら たつ ひこ 満 倉 達 彦	-回/-回	-回/-回	●			●
まつ お しん ご 松 尾 新 吾 社外 独立	13回/14回	12回/13回	●		●	
お がわ えい じ 小 川 英 治 社外 独立	14回/14回	13回/13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、松尾新吾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。

候補者番号

1

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

3,100株

略歴、当社における地位

1982年 4月 当社入社
2012年 11月 当社整備センター 機体事業室長
2014年 4月 全日本空輸株式会社執行役員
2015年 4月 全日本空輸株式会社取締役 執行役員
2017年 4月 全日本空輸株式会社取締役 常務執行役員
2019年 4月 当社上席執行役員
2021年 6月 当社取締役 専務執行役員
2022年 4月 当社顧問
現在に至る

監査役候補者とした理由

満倉達彦氏は、長年にわたり整備部門等に携わってきており、2021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安全統括管理者として、安全・保安活動を推進する等、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、同氏の有する航空産業に関する幅広い経験と、技術者としての識見・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、同氏を新たに監査役候補者としてしました。

- (注) 1. 当社と満倉達彦氏は、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、満倉達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となる予定であります。

候補者番号

2



所有する当社株式の数

1,500株

おがわ えいじ
小川 英治 (社外監査役在任期間 8年)
 (1957年5月24日生)

再任

独立

社外

略歴、当社における地位

1991年4月 一橋大学商学部助教授
 1999年4月 一橋大学大学院商学研究科教授
 2009年1月 一橋大学大学院商学研究科研究科長
 2011年1月 一橋大学理事・副学長
 2014年6月 当社社外監査役 現在に至る
 2018年4月 一橋大学大学院経営管理研究科教授
 2020年4月 東京経済大学経済学部教授 現在に至る
 2021年4月 一橋大学名誉教授
 現在に至る

重要な兼職の状況

東京経済大学経済学部教授
 一橋大学名誉教授

社外監査役候補者とした理由

小川英治氏は、高度な国際金融等の専門家として、財務・会計・金融に関する高い識見・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、同氏を引き続き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、大学の組織運営者としての豊富な実績と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。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. 当社と小川英治氏は、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、小川英治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

(2021年4月1日から2022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による厳しい状況が徐々に緩和される中で、企業の生産活動等において持ち直しの動きがみられます。

航空業界を取り巻く環境は、依然として厳しい状況にあるものの、需要は国内線を中心に回復基調にあり、入国制限が徐々に緩和される中で国際線の需要にも回復の兆しがみられます。

このような経済情勢のもと、人の移動が徐々に回復し、売上高はコロナ禍の影響を大きく受けた前期から増加し1兆203億円（前期比40.0%増）となりました。コロナ禍の影響が続いていることから、営業損失は1,731億円（前期営業損失4,647億円）、経常損失は1,849億円（前期 経常損失4,513億円）、親会社株主に帰属する当期純損失は1,436億円（前期 親会社株主に帰属する当期純損失4,046億円）となりました。

当社は、事業における安全と品質の追求等の取り組みが評価され、米国S&P Global社の「Sustainability Awards 2022」において、2年連続で最高格付であるゴールドクラスに選定された他、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5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

1兆 203億円

前期比 40.0%増

営業利益

△1,731億円

前期比 -

経常利益

△1,849億円

前期比 -

親会社株主に帰属
する当期純利益

△1,436億円

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	8,850億円	△1,629億円	2兆9,637億円
航空関連事業	2,068億円	△6億円	1,412億円
旅行事業	462億円	△21億円	325億円
商社事業	816億円	5億円	513億円
その他	381億円	13億円	255億円
合計	1兆2,580億円	△1,637億円	3兆2,144億円
調整額	△2,376億円	△93億円	40億円
連結計算書類計上額	1兆203億円	△1,731億円	3兆2,184億円

(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。

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、引き続き新型コロナウイルス感染症の影響が当社グループに大き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たく存じません。

また、このような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2023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。

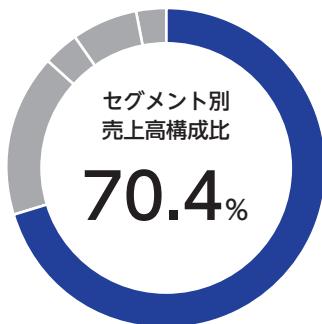


航空事業

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「World Airline Award 2021」において「機内客室の清潔さ」をはじめ4部門で最も優秀な航空会社選ばれた他、航空データ分析を提供するCIRIUMの「The On-Time Performance Awards」にて、2021年の定時到着率が全世界で1位に認定されました。

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



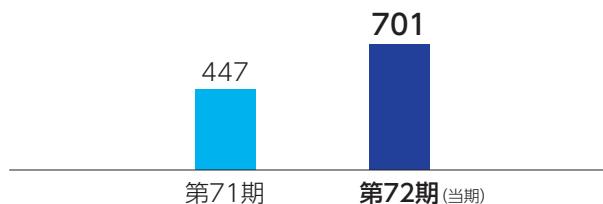
航空事業の概況について

コロナ禍の影響により旅客需要の低迷は続いています
が、前期に比べて回復基調にあります。一方で、貨物収入は
需給環境を追い風に2年連続で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)



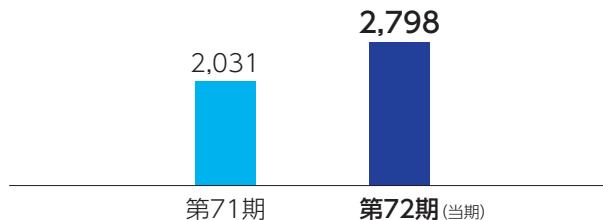
▶ 国際線旅客事業の実績

	第71期	第72期 (当期)
旅客収入 (億円)	447	701
旅客数 (万人)	42	82
座席キロ (億座席キロ)	144	205
旅客キロ (億旅客キロ)	28	55
座席利用率 (%)	19.6	27.0

国内線旅客

▶ 国内線旅客収入

(単位：億円)



▶ 国内線旅客事業の実績

	第71期	第72期 (当期)
旅客収入 (億円)	2,031	2,798
旅客数 (万人)	1,266	1,795
座席キロ (億座席キロ)	268	342
旅客キロ (億旅客キロ)	115	163
座席利用率 (%)	43.0	47.8

国際線旅客は、新型コロナウイルスの感染再拡大や変異株の流行により旅客需要が大きく低迷した状況が続きましたが、海外赴任・帰任を中心とするビジネス需要やアジア発北米行きへの接続需要が回復し始めたこと等から旅客数・収入ともに前期を上回りました。通期ではコロナ禍以前の1割程度にとどまりましたが、本年3月から日本の入国制限が緩和されたことにより回復の動きは一層強まっています。

路線ネットワークでは、アジア発北米行きへの接続需要を取り込むため、7月より一部の北米路線を羽田から成田空港発着に移管する等、機動的な運航路線の選択や臨時便の設定等に努めました。

営業・サービス面では、顔認証技術による新しい搭乗手続き「Face Express」を7月より成田＝メキシコシティ線で開始し、成田＝ブリュッセル、ムンバイ、チェンナイ線に順次拡大しました。また、本年2月から日本発の米国・欧州・中国路線において、事前にオンラインで渡航書類を登録・確認するサービス「ANA Travel Ready」を導入し、スムーズにご搭乗いただけるようにする等、利便性の向上に努めました。

国内線旅客は、上期に緊急事態宣言が繰り返され需要が低迷しましたが、宣言解除後の第3四半期（10月～12月）には需要が回復基調を辿り、旅客数・収入はコロナ禍において四半期ベースで最高となりました。第4四半期（本年1月～3月）に変異株が拡大し、まん延防止等重点措置が適用されると再び需要が減少しましたが、解除の見通しが立った本年3月中旬から需要は強く回復を始めました。その結果、旅客数・収入ともに新型コロナウイルスの影響を大きく受けた前期を上回りました。

路線ネットワークでは、航空需要の変動に合わせて運航規模の調整を進め、特に10月からは回復する需要を取り込むために、週末や年末年始・春休み等において臨時便を積極的に設定しました。

営業・サービス面では、12月から全席にパーソナルモニター付きの新シートを装備した国内線新仕様のボーイング787-9型機を投入しました。また、12月からテレビアニメ「鬼滅の刃」とタイアップした搭乗キャンペーンや機内サービス等を実施し、さらにキャラクターを描いた特別デザイン機を2機就航させました。

航空事業



貨物

▶ 貨物郵便収入

(単位：億円)



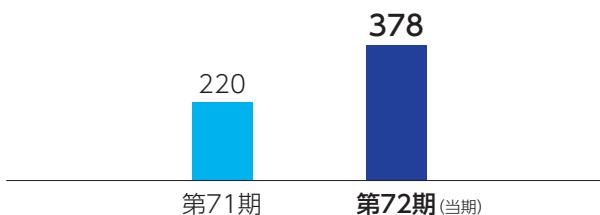
▶ 貨物事業の実績

	第71期	第72期 (当期)
貨物郵便収入 (億円)	1,868	3,617
貨物収入	1,813	3,536
郵便収入	54	81
貨物輸送重量 (千トン)	873	1,227
郵便輸送重量 (千トン)	37	43

LCC・その他

▶ LCC収入

(単位：億円)



▶ LCCの実績

	第71期	第72期 (当期)
LCC収入 (億円)	220	378
旅客数 (万人)	208	426
座席キ口 (億座席キ口)	49	78
旅客キ口 (億旅客キ口)	24	48
座席利用率 (%)	48.7	61.6

国際線貨物は、新型コロナウイルス感染症の影響による世界的な旅客便の運休・減便が続く中、経済の回復による貨物需要の活発化に加え、海上輸送の混雑に伴う航空へのシフト等により、引き続き航空貨物需要は好調に推移しました。

旺盛な需要を背景に、4月から成田＝ロサンゼルス線、10月から成田＝香港線、成田＝台北線、11月から成田＝青島線に大型貨物専用機ボーイング777F型機を就航させる等、貨物専用機を最大限活用したことに加え、旅客機を使用した貨物専用便を機動的に設定しました。

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の充実を図り、自動車部品や半導体・電子機器、ワクチン等の医薬品の需要を積極的に取り込みました。その結果、輸送重量・収入ともに前期を上回り、収入は2年連続で過去最高となりました。

LCCは、緊急事態宣言やまん延防止等重点措置が解除された第3四半期（10月～12月）や本年3月には需要が好調に推移したことに加え、運航規模を拡大した効果もあり、旅客数・収入ともに新型コロナウイルスの影響を大きく受けた前期を上回りました。

路線ネットワークでは、7月に関西＝女満別線、10月に福岡＝石垣線を新規開設しました。今後も需要回復等の動向を見極め、ネットワークの拡充を図ってまいります。国際線はアジア各国の入国制限の継続のため、期初から全路線で運休しています。

営業・サービス面では、行き先を選べない旅を提案する「旅くじ」を機内や専用の自動販売機で販売しました。「旅くじ」には指定された行き先への航空券が購入できるピーチポイントや、旅先でのミッション等が入っており、目的地を運に任せる新たな旅の体験を提供し、需要の創出に取り組みました。

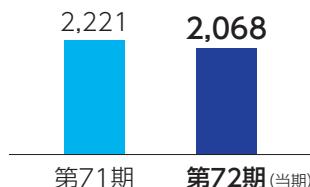
また、LCC以外の航空事業におけるその他の収入は1,354億円（前期比8.0%減）となりました。なお、航空事業におけるその他には、マイレージ付帯収入、機内販売収入、整備受託収入等が含まれています。

航空関連事業

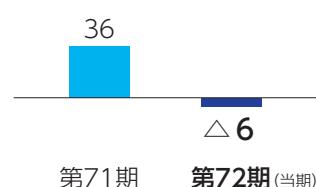


主に航空事業をサポートするため、空港地上支援、航空機整備、車両整備、貨物・物流、ケータリング（機内食）、コンタクトセンター等の事業をグループ各社が展開しています。

▶ 航空関連収入 (単位：億円)



▶ セグメント利益 (単位：億円)



グループ内における投資抑制の影響に伴いシステム開発業務の取扱高が減少したこと等により、売上高は前期を下回り、営業損失となりました。

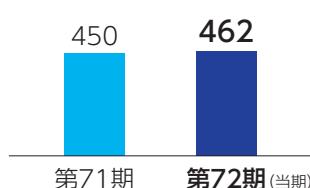
また、ご好評いただいている機内食のインターネット販売について、11月から商品ラインアップを拡充し、新たにANA国際線ビジネスクラスの機内食の販売を開始しました。

旅行事業

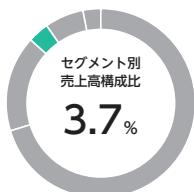
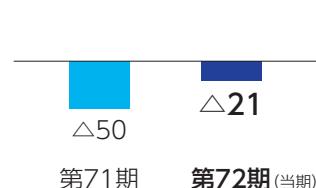


「ANAトラベラーズ」をブランド名称として、国内・海外における幅広い旅行ビジネスを展開している他、ANA pocketやANAでんき等、「マイルで生活できる世界」を目指した取り組みを行っています。

▶ 旅行収入 (単位：億円)



▶ セグメント利益 (単位：億円)



当社グループが企画する全ての海外旅行の催行を中止したことに加え、国内旅行は「Go To トラベルキャンペーン」の効果があった前期に比べて取扱高が減少しました。一方で、グループ内からデジタルマーケティング等の機能が移管されたことにより受託収入が増加したことから、売上高は前期を上回りましたが、営業損失となりました。

4月にデジタル領域での販売強化に向けて、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株式会社へ旅行事業を移管するとともに、ANAあきんど株式会社は地域創生事業を開始しました。

商社事業



※電子事業で取り扱う半導体

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。



セグメント別
売上高構成比

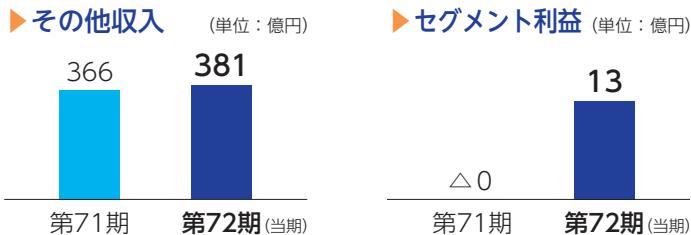
6.5%

航空需要の緩やかな回復に伴い、空港物販店「ANA FESTA」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から、売上高は前期を上回りました。一方で、当期より収益認識に関する会計基準を適用したこと等による減収影響を受けました。

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、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。



セグメント別
売上高構成比

3.0%

新型コロナウイルスの影響により、建物・施設の保守管理事業において取扱高が減少したものの、不動産関連事業において住宅開発や物件管理等の取扱高が増加したことから、売上高は前期を上回りました。

avatarin株式会社では、アバターロボットを活用し、遠隔地へ自分自身の「存在」を伝送する瞬間移動サービス「アバターイン」のベータ版の提供を10月から開始しました。

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133,364百万円であり、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	3機 (自社保有)	エアバスA321neo	5機 (リース)
エアバスA380	1機 (自社保有)	エアバスA320neo	2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	10機 (売却)	ボーイング767-300	1機 (売却)
ボーイング777-200	4機 (売却)	ボーイング737-700	5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A321neo	3機 (発注中)
ボーイング787-10	12機 (発注中)	エアバスA320neo	21機 (発注中)
ボーイング787-9	9機 (発注中)	三菱スペースジェットM90	15機 (発注中)
エアバスA321neoLR	1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、2021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1,000億円の短期借入を実施しました。

ロ. 当期において当社は、次のとおり社債を発行しました。

- ・2021年6月8日第42回無担保普通社債200億円(サステナビリティ・リンク・ボンド)
- ・2021年12月10日ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債1,500億円

ハ. 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。

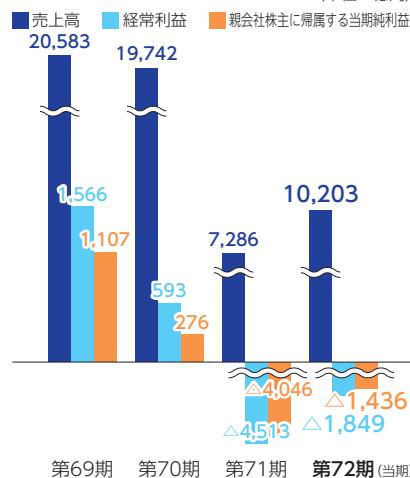
(2) 直前3事業年度の財産および損益の状況

	2018年度 (第69期)	2019年度 (第70期)	2020年度 (第71期)	2021年度 (当期)
会計年度 (百万円)				
売上高	2,058,312	1,974,216	728,683	1,020,324
経常利益	156,681	59,358	△451,355	△184,935
親会社株主に帰属する当期純利益	110,777	27,655	△404,624	△143,628
会計年度末 (百万円)				
総資産額	2,687,122	2,560,153	3,207,883	3,218,433
純資産額	1,109,313	1,068,870	1,012,320	803,415
自己資本	1,099,413	1,061,028	1,007,233	797,249
1株当たり情報 (円)				
当期純利益	331.04	82.66	△1,082.04	△305.37
純資産	3,285.46	3,171.80	2,141.49	1,695.06
経営指標 (%)				
総資本利益率 (ROA)	6.4	2.4	△16.0	△5.3
株主資本利益率 (ROE)	10.6	2.6	△39.1	△15.9
自己資本比率	40.9	41.4	31.4	24.8

- (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）等を当期の期首から適用しており、当期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。

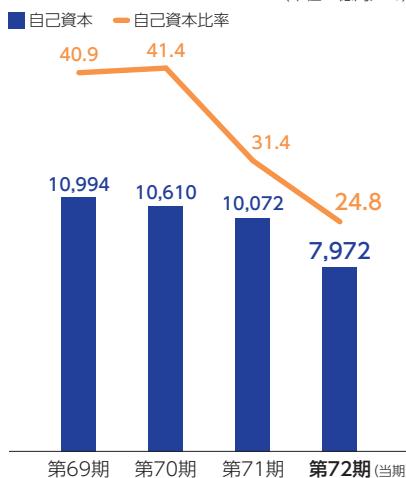
売上高／経常利益／親会社株主に帰属する当期純利益

(単位：億円)



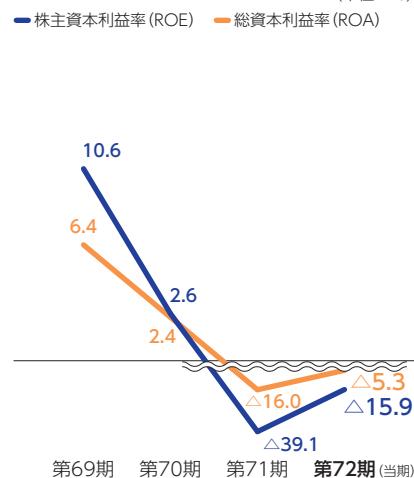
自己資本／自己資本比率

(単位：億円／%)



株主資本利益率(ROE)／総資本利益率(ROA)

(単位：%)



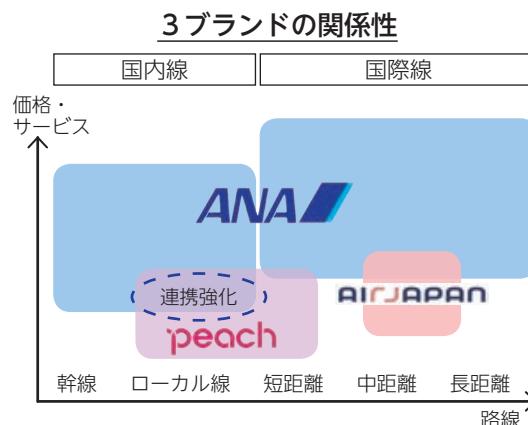
(3) 対処すべき課題

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を確立すべく、事業構造改革を進めてまいります。

① 最適な航空事業ポートフォリオの追求

ANA、Peach、Air Japanの3ブランド体制により、お客様の価格・サービスにおける幅広いニーズに対応できるエアライングループとして持続的な成長を追求します。各エアラインはコロナ後の新常態に適合した新しいサービス・モデルを展開するとともに、マーケティングにおいて連携を図り、航空事業の競争力強化と効率化を同時に追求してまいります。

	<ul style="list-style-type: none"> ・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
	<ul style="list-style-type: none"> ・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）
	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・2023年度中の就航を目標に準備



② 顧客データ資産を活用した新たな収益機会の創出

これまで当社グループが蓄積してきた顧客データとウェブサイトやアプリ等のお客様との接点を活用したプラットフォーム・ビジネスを具現化し、航空や旅行等の非日常に加え、日常生活でも「マイルで生活できる世界」を実現することで、グループにおける非航空収入を拡大します。

新たな収益モデルの確立

ウェブサイトやアプリの活用



《ANAグループのESG経営》

当社グループは、事業を通じて環境・社会課題解決に寄与し、将来にわたり社会から必要とされる企業として、価値を生み出し続けるためにグループの垣根を越えたグローバルかつ長期的な視点で環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）に配慮したESG経営を推進し、持続的な成長を目指します。

グループ全体のESG経営推進に関わる重要方針や施策については、代表取締役社長を統括とし、ESG経営推進の最高責任者であるチーフESGプロモーションオフィサーが議長である「グループESG経営推進会議」で情報共有、意見交換・議論、関連施策の進捗管理を行い、経営に直結する重要な課題については、グループ経営戦略会議および取締役会に付議・報告しています。

これからも、グローバルに事業を拡大していくにあたり、地球・社会とともに発展していく視点を事業戦略に織り込み、ESGに関する取り組みの目標設定や達成までのプロセス、成果の開示にも積極的に取り組んでまいります。

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
	21年度結果	22年度目標	
 Member of Dow Jones Sustainability Indices <small>Powered by the S&P Global CSA</small>	World Index Asia Pacific Index 銘柄に選定	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。
 FTSE4Good	FTSE 4 Good Index に選定	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。
 2021 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)	日本株女性活躍指数 (WIN) に選定	Japan ESGセレクトリーダーズ指数に選定	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 <small>DISCLOSURE INNOVATION ACTION</small>	A-	A-以上の評価取得	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。

TCFD提言に基づく情報開示

ANAグループは、2019年3月に日本のエアライングループとして初めて「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」の提言への賛同を表明しました。気候変動への取り組みについて、TCFDのガイドラインに沿って当社のコーポレートサイトに情報を開示しています。

※詳細はこちら⇒



E：環境

当社グループは2050年度までに航空機の運航とそれ以外で排出するCO₂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CO₂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

<航空機の運航におけるCO₂削減の取り組み>

CO₂排出量削減の4つの柱

- ① SAF^{※1}の活用
- 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 Sustainable Aviation Fuel：持続可能な航空燃料

当社グループは、環境貢献価値の高いSAFの活用をCO₂削減策の中心に据えており、NESTE社^{※2}より商業規模のSAFを調達し、羽田・成田空港から出発する定期便の一部に使用しています。

※2 フィンランドに本社を置くSAFの製造を手掛けるエネルギー会社

● 国産SAFの安定的な供給への取り組みとして、2022年3月2日（SAFの日）に、産業界を横断して国産SAFの商用化および普及・拡大に取り組む有志団体「ACT FOR SKY」を設立いたしました。

● また、SAFの活用を通じて航空輸送におけるCO₂排出量削減に取り組み、貨物輸送や社員の出張等でご利用いただくすべてのお客様のCO₂削減に貢献することを目的とした新プログラム「SAF Flight Initiative」を立ち上げました。

※詳細はこちら⇒



<航空機の運航以外におけるCO₂削減の取り組み>

施設、設備機器の省エネ化やグループが所有する施設での再生可能エネルギー活用（太陽光・風力）などによるCO₂排出量削減、空港車両のEV化に伴うCO₂排出量削減に取り組んでいます。

<資源類の廃棄削減の取り組み>



事業活動で発生する資源類の廃棄率を2050年度までにゼロにする中長期目標の実現に向けて、使い捨てプラスチック製品の削減や環境配慮型素材への変更、リサイクルなどの取り組みにより、年間711トン*の使い捨てプラスチック使用量を削減しました。
※2019年度比



植物由来の容器

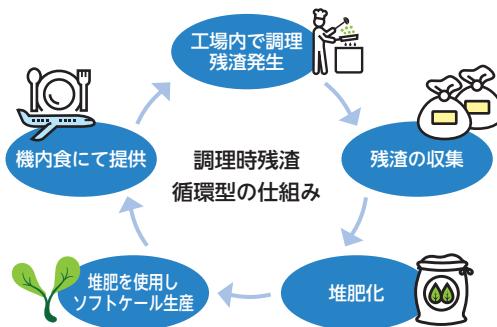


木製カトラリー

<食品廃棄率削減の取り組み>



株式会社ANAケータリングでは、機内食調理時に発生する食品残渣を全て堆肥や飼料にリサイクルし、自社で有効活用する「循環型」の仕組みを導入しています。



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>

ANAグループの事業は、様々な国籍の従業員に支えられており、特に航空機の運航には多くの業務委託先が関わっています。そこで働く外国籍の方々が安全で快適な環境で働けるよう、2021年度も継続して、委託先の従業員への直接アンケートや第三者を通じたインタビュー調査等を実施しました。また、第三者が運用する苦情受付窓口である「Ninja」の利用を委託先に対して推奨し、従業員の方々の声を通じた実態把握に努めています。さらに、健全なサプライチェーンを構築していく目的で、調達先へのアンケート調査や海外の生産工場の従業員の方々への第三者を通じたインタビュー調査を実施しました。

● 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、以後更新を続けています。

<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>

Universal MaaS

～誰もが移動をあきらめない世界へ～

産学官連携プロジェクト「Universal MaaS」にて、高齢者や障がいを持つお客様が、スムーズかつ快適に旅や移動を楽しめるようなサービスの実現を目指しています。2月にはJR東日本、東京モノレール、MKタクシーと連携し、「一括サポート手配」の実証実験を行いました。当サービスは、お客様が交通事業者ごとに実施されている介助手配の負荷軽減を目的としています。今後様々なお客様のご意見をいただきながら、各事業者と連携して試行と改善を重ね、「誰もが移動をあきらめない世界」の実現に向けて段階的な社会実装に取り組んでまいります。

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。

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。

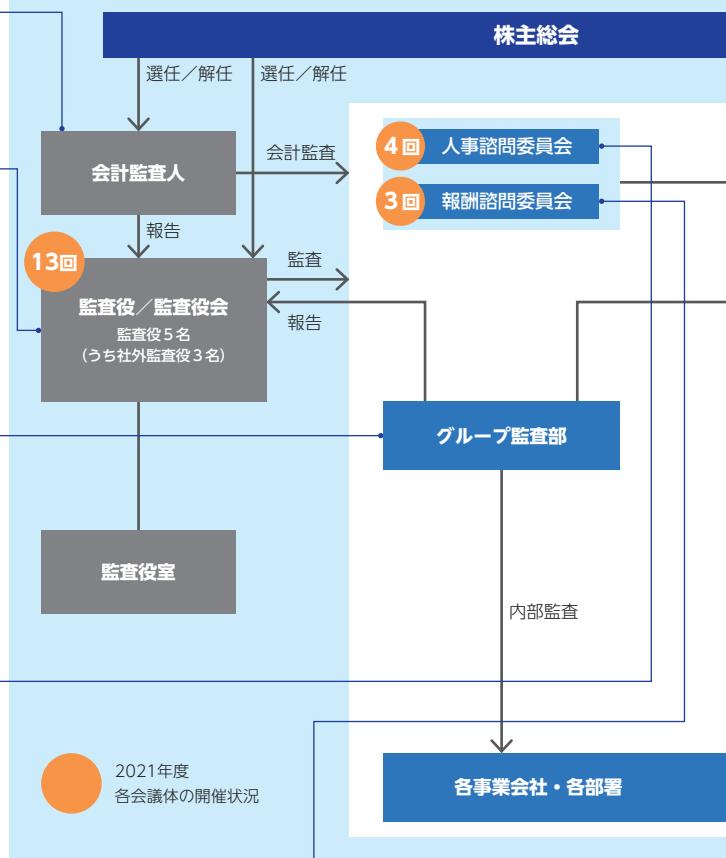
人事諮問委員会

- ・ 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。

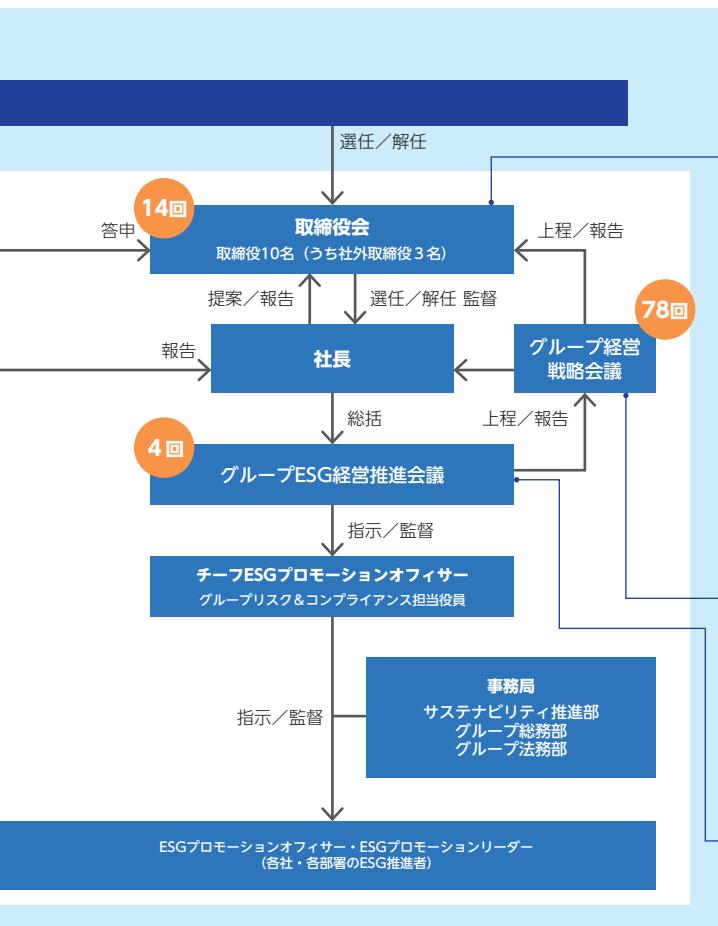
報酬諮問委員会

- ・ 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。
- ・ 委員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。

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。

2022年3月末現在

《次期の見通し》

今後の経済見通しにつきましては、経済社会活動が正常化に向かう中で、各種政策の効果や海外経済の改善もあり、持ち直していくことが期待されますが、ウクライナ侵攻等に伴う原油高、円安、物価上昇等の影響が懸念されます。

新型コロナウイルス感染症が当社に与える影響は依然大きく、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が、本年3月以降、まん延防止等重点措置の解除や各国の入国制限緩和に向けた動きもあり、航空需要の更なる回復の兆しがみられます。

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引き続き着実に遂行してまいります。航空事業においては、機動的な運航規模の調整により回復する旅客需要を確実に取り込む他、需要が堅調な貨物事業のマーケティングを更に強化し、収入最大化に取り組んでいきます。費用面では、前期に実施した固定費のコスト削減効果を持続させることで損益分岐点の改善を進めてまいります。また、燃料価格の高騰や物価上昇等により増加するコストについては、コスト構造と収益モデルを見直すことで抑制し、黒字化を目指します。資金面では、12月にユーロ円建転換社債型新株予約権付社債の発行等の資金調達により、2022年3月末時点の手元流動性は9,509億円となりました。今後必要に応じて適宜資金調達を行い、手元流動性の確保に努めてまいりますことから、継続企業の前題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

国際線旅客（ANAブランド）では、各国の入国制限の緩和を背景に、足元ではアジア＝北米間の接続需要やビジネス・外国人留学生・技能実習生等の日本発着の需要において、従来よりも強い回復傾向が見られます。今後、更に観光客を対象とした制限緩和が進み、需要の回復基調が継続することを前提として、2023年3月末時点ではコロナ禍以前の5割程度まで需要が回復すると見込んでいます。引き続き需要動向に応じた機動的な運航便の再開・増便等により、積極的な需要の取り込みを図ってまいります。

国内線旅客（ANAブランド）では、変異株等による感染者数の増減の影響を受ける可能性はあるものの、需要は着実に回復傾向を辿り、グループ全体では上期中に旅客数がコロナ禍以前の水準に達すると見込んでいます。新型コロナウイルスと共存する社会へと変化していく可能性も想定し、需要の変動に合わせた機動的な運航規模の調整により需要を取り込んでまいります。

国際線貨物（ANAブランド）では、航空各社の運休・減便や海上輸送混雑に伴う航空貨物マーケット全体での供給量不足が続く中、自動車や半導体等を中心とした好調な貨物需要が見込まれるため、当面は需給逼迫が継続することが想定されます。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の整備や柔軟な運航便設定を行い、お客様の利便性向上を図ってまいります。

LCC（Peach）では、引き続き国内線を中心とした運航を継続し、既存路線の増便や深夜早朝便の設定等により、運航規模を最大化することで収益確保に努めます。国際線につきましては各国の入国制限の状況等を踏まえ、需要回復が早いとみられる路線から順次再開する方針です。

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	5機
ボーイング787-9	5機
エアバスA321neoLR	2機
エアバスA320neo	6機
合 計	18機

退役予定機材	
機 種	機 数
ボーイング777-300	2機
ボーイング767-300	3機
エアバスA320-200	3機
合 計	8機

その他の事業

航空関連事業では、旅客需要に合わせて運航規模の回復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、国内旅行においてダイナミックパッケージ商品の企画・販売の強化に加え、エアバスA380型機「FLYING HONU」を使用した国内遊覧飛行等を継続し、収入拡大を目指してまいります。海外旅行はハワイツアーを約2年ぶりに催行し、今後も各国の入国制限の動向を注視しながらツアーの催行を順次再開してまいります。また、航空・旅行等の非日常に加え、日常生活でも「マイルで生活できる世界」を実現するため、2022年中にはANAスーパーアプリのリリースを目指す等、非航空事業の中核となるサービスを提供してまいります。

商社事業では、航空需要に連動して空港リテール事業を中心に業績の回復が想定されます。また、非航空分野における収入の拡大と新規事業の取り組みの加速等により収益力の更なる向上を目指します。

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。

(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。

(5) 企業グループの主要な事業内容（2022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 (2022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	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 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) 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 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55社、持分法適用会社は14社であります。

当期の売上高は1,020,324百万円（前期比40.0%増）、経常損失は184,935百万円（前期 経常損失451,355百万円）、親会社株主に帰属する当期純損失は143,628百万円（前期 親会社株主に帰属する当期純損失404,624百万円）となりました。

(7) 主要な営業所および事業所 (2022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、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 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 (2022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	11	9	20	212~514
ボーイング 777-200	8	2	10	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	33	6	39	215~395
ボーイング 787-8	31	5	36	169~335
ボーイング 767-300	18	-	18	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 A321LR	-	1	1	218
エアバス A321neo	-	22	22	194
エアバス A321-200	-	4	4	194
エアバス A320neo	11	7	18	146・188
エアバス A320-200	-	29	29	180
デ・ハビランド・カナダ DASH 8-400	24	-	24	74
計	173	103	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19機あります。

(9) 従業員の状況 (2022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	17,446名	(57名)	△1,394名	(△269名)
航空関連事業	19,418名	(1,122名)	△2,531名	(△431名)
旅行事業	1,365名	(15名)	63名	(△54名)
商社事業	1,309名	(649名)	△195名	(△184名)
その他	2,458名	(182名)	△352名	(△64名)
全社 (共通)	200名	(0名)	25名	(0名)
合計	42,196名	(2,025名)	△4,384名	(△1,002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。
 5. 新規採用を中止していることに加え、自然退職・希望退職や外部出向等により、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1,394名と2,531名減少しております。

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
200名 (0名)	25名 (0名)	45.0歳	3.1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3.1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 (2022年3月31日現在)

借入先	借入額
株式会社三井住友銀行	83,535百万円
株式会社みずほ銀行	55,385百万円
株式会社三菱UFJ銀行	40,923百万円
三井住友信託銀行株式会社	39,461百万円
株式会社日本政策投資銀行	31,153百万円

- (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、245,789百万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 (2022年3月31日現在)

① 発行可能株式総数 1,020,000,000株

(注) 2021年6月29日開催の第76回定時株主総会の決議に基づく定款の一部変更により、発行可能株式総数を510,000,000株から1,020,000,000株に変更しております。

② 発行済株式の総数 484,293,561株
(自己株式 13,647,570株を含む)

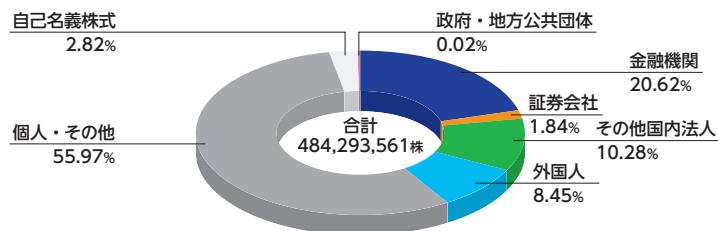
③ 株主数 771,327名
(前期末比 98,349名増)

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)	57,358千株	12.19%
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	12,603	2.68
名古屋鉄道株式会社	7,313	1.55
全日空社員持株会	3,818	0.81
東京海上日動火災保険株式会社	3,231	0.69
SMBC日興証券株式会社	3,112	0.66
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	3,032	0.64
日本生命保険相互会社	2,914	0.62
三井住友海上火災保険株式会社	2,677	0.57
MLI FOR SEATOWN MASTER FUND-PB	2,444	0.52

(注) 1. 持株比率は自己株式 (13,647,570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 (2022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

2021年11月24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、2021年12月10日に発行・払込を完了しました。2022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
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、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 (2022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
代表取締役専務	芝 田 浩 二	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 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	高 田 直 人	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
取締役	福 澤 一 郎	グループ財務統括責任者、グループ調達担当
取締役	満 倉 達 彦	グループIT・グループ人財戦略・グループD&I推進担当
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 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) 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 - C E O & C O O
監査役 (常勤)	加 納 望	—
監査役 (常勤)	長 峯 豊 之	—
監査役 (常勤)	三 浦 明 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. 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. 取締役伊東信一郎氏は、2022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。
8. 取締役片野坂真哉氏は、2022年4月1日付で、役職を代表取締役会長に変更いたしました。
9. 取締役芝田浩二氏は、2022年4月1日付で、役職を代表取締役社長に変更いたしました。
10. 取締役高田直人氏は、2022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。
11. 取締役福澤一郎氏は、2022年4月1日付で、役職を代表取締役副社長執行役員に変更いたしました。
12. 取締役満倉達彦氏は、2021年6月29日開催の当社第76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. 取締役満倉達彦氏は、2022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。
14. 取締役平子裕志氏は、2022年4月1日付で、役職を取締役副会長に変更いたしました。
15. 取締役山本亜土氏は、2021年6月25日付で、名古屋鉄道株式会社の代表取締役会長を任期満了により退任し、同社の相談役に就任いたしました。
16. 取締役山本亜土氏は、2021年6月29日付で、矢作建設工業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。
17. 監査役三浦明彦氏は、2021年6月29日開催の当社第76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。
18. 監査役小川英治氏は、2021年4月1日付で、一橋大学名誉教授に就任いたしました。
19. 監査役殿元清司氏は、2021年6月29日開催の当社第76回定時株主総会終結の時をもって、監査役を任期満了により退任いたしました。
20. 取締役のうち芝田浩二、高田直人、福澤一郎、満倉達彦の各氏は、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、当社および全日本空輸株式会社の取締役、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)	9 (3)	283 (41)	187 (41)	— (—)	95 (—)
監査役 (うち社外監査役)	6 (3)	107 (54)	107 (54)	— (—)	— (—)
合計	15	390	294	—	95

- (注) 1. 上表には、2021年6月29日開催の第76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. 全日本空輸株式会社の取締役を兼務する1名の社内取締役は、同社から報酬が全額支払われているため、上表には含まれておりません。
 3. 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いるため、当期中に見積計上した金額を記載しております。
 4. 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。
 5. 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。
 6. 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

2022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、基本報酬は全役員に対して、役職に応じた減額を続けております。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。

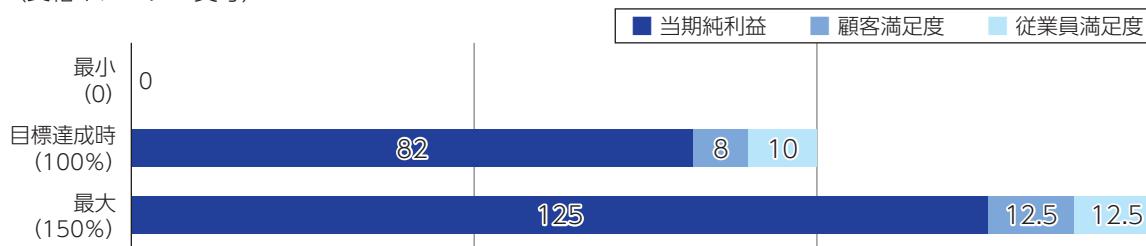
iv 算定方法

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

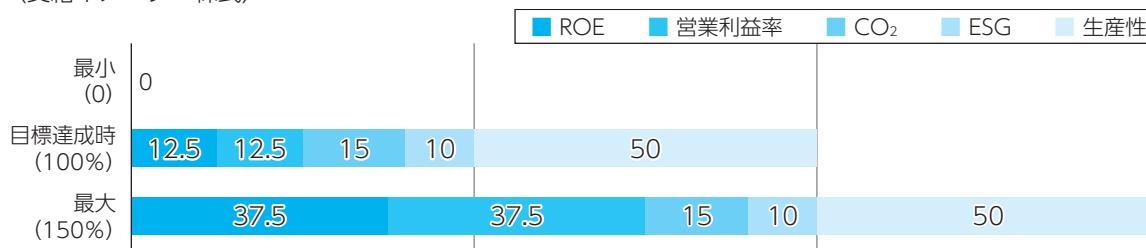
安全性： 社会に大きな影響を及ぼす保安・安全事象等が発生した場合の支給減算指標（報酬諮問委員会にて確認）

コロナ禍による業績悪化を受けて、前期に引き続き当期も賞与の設定自体をしておりません。

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、21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14回すべてに出席し、主に運輸業界における経営者としての豊富な経験と幅広い識見を活かし、経営戦略や戦略的投資案件の管理、新規事業や人事政策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。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14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経営戦略やリスクマネジメント、DEIやサステナビリティ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。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>当期に開催した取締役会には14回中12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、戦略的投資案件の管理や新規事業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。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14回すべて、監査役会には13回すべてに出席しております。取締役会および監査役会においては、主に政策金融機関の執行役員としての豊富な経験と幅広い識見を活かし、リスクマネジメントや新規事業等に関する意見・提言を積極的に行っております。また、常勤監査役としてグループ経営戦略会議等にも出席するとともに、内外の各事業所・部門の往査を実施しております。</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14回中13回、監査役会には13回中12回出席しております。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14回すべて、監査役会には13回すべてに出席しております。取締役会および監査役会においては、主に国際金融等の専門家としての豊富な経験と幅広い識見を活かし、リスクマネジメントや投資管理、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>

(注) 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) 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	145百万円
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	401百万円

- (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）として社債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 (2022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	1,293,921	流動負債	687,889
現金及び預金	452,679	営業未払金	125,001
受取手形及び営業未収入金	148,942	短期借入金	100,070
リース債権及びリース投資資産	17,628	1年内返済予定の長期借入金	62,775
有価証券	498,310	1年内償還予定の転換社債型 新株予約権付社債	70,000
商品	9,218	リース債務	4,057
貯蔵品	34,856	未払法人税等	2,908
その他	132,533	契約負債	256,023
貸倒引当金	△245	賞与引当金	10,342
		その他の引当金	13,071
		その他	43,642
固定資産	1,922,885	固定負債	1,727,129
有形固定資産	1,350,337	社債	185,000
建物及び構築物	101,911	転換社債型新株予約権付社債	220,000
航空機	978,122	長期借入金	1,102,218
機械装置及び運搬具	29,802	リース債務	5,988
工具器具及び備品	15,425	繰延税金負債	1,498
土地	44,385	役員退職慰労引当金	612
リース資産	4,246	退職給付に係る負債	157,395
建設仮勘定	176,446	その他の引当金	20,500
無形固定資産	93,280	資産除去債務	1,550
のれん	20,230	その他	32,368
その他	73,050	負債合計	2,415,018
投資その他の資産	479,268	純資産の部	
投資有価証券	140,746	株主資本	702,351
長期貸付金	6,850	資本金	467,601
繰延税金資産	273,452	資本剰余金	407,328
退職給付に係る資産	960	利益剰余金	△113,228
その他	60,253	自己株式	△59,350
貸倒引当金	△2,993	その他の包括利益累計額	54,898
繰延資産	1,627	その他有価証券評価差額金	32,311
資産合計	3,218,433	繰延ヘッジ損益	72,167
		為替換算調整勘定	3,688
		退職給付に係る調整累計額	△13,268
		非支配株主持分	6,166
		純資産合計	803,415
		負債純資産合計	3,218,433

連結損益計算書 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額
売上高	1,020,324
売上原価	1,049,414
売上総損失 (△)	△29,090
販売費及び一般管理費	144,037
営業損失 (△)	△173,127
営業外収益	40,551
受取利息	297
受取配当金	988
為替差益	2,540
資産売却益	4,256
固定資産受贈益	653
雇用調整助成金	23,955
その他	7,862
営業外費用	52,359
支払利息	25,343
持分法による投資損失	2,031
資産売却損	677
資産除却損	7,974
休止機材費	12,697
その他	3,637
経常損失 (△)	△184,935
特別利益	28,310
投資有価証券売却益	8,278
固定資産売却益	20,032
特別損失	18,749
投資有価証券評価損	5,337
減損損失	9,357
契約解約損	4,055
税金等調整前当期純損失 (△)	△175,374
法人税、住民税及び事業税	2,682
法人税等調整額	△35,817
当期純損失 (△)	△142,239
非支配株主に帰属する当期純利益	1,389
親会社株主に帰属する当期純損失 (△)	△143,628

計算書類

貸借対照表 (2022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	975,379	流動負債	359,118
現金及び預金	401,765	営業未払金	24,953
営業未収入金	17,149	短期借入金	181,786
リース投資資産	5,175	1年内返済予定の長期借入金	62,622
リース債権	10,939	1年内返済予定の転換社債型 新株予約権付社債	70,000
有価証券	498,309	リース債務	1,677
前払費用	4,780	未払費用	7,690
営業外未収入金	6,989	未払法人税等	709
その他	30,269	資産除去債務	120
		その他	9,557
固定資産	2,180,271	固定負債	1,541,245
有形固定資産	1,105,204	社債	185,000
建物	61,179	転換社債型新株予約権付社債	220,000
構築物	1,884	長期借入金	1,100,987
航空機	867,795	リース債務	2,535
機械及び装置	590	役員退職慰労引当金	8
工具器具及び備品	276	資産除去債務	600
土地	45,249	その他	32,113
建設仮勘定	128,229		
無形固定資産	90	負債合計	1,900,364
ソフトウェア	88	純資産の部	
その他	1	株主資本	1,203,890
投資その他の資産	1,074,976	資本金	467,601
投資有価証券	110,409	資本剰余金	416,771
関係会社株式	89,601	資本準備金	402,625
長期貸付金	813,120	その他資本剰余金	14,146
繰延税金資産	41,840	利益剰余金	377,860
その他	20,771	その他利益剰余金	377,860
貸倒引当金	△766	繰越利益剰余金	377,860
繰延資産	1,627	自己株式	△58,342
株式交付費	853	評価・換算差額等	53,022
社債発行費	773	その他有価証券評価差額金	29,088
		繰延ヘッジ損益	23,934
資産合計	3,157,277	純資産合計	1,256,913
		負債純資産合計	3,157,277

損益計算書 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額
営業収益	189,654
賃貸収益	178,820
関係会社受取配当金	10,510
その他	323
営業原価	134,580
営業総利益	55,073
一般管理費	9,835
営業利益	45,238
営業外収益	9,813
受取利息及び配当金	5,246
資産売却益	2,820
その他	1,746
営業外費用	35,151
支払利息	25,239
休止機材費	7,325
資産売却損	42
資産除却損	478
その他	2,065
経常利益	19,900
特別利益	27,467
固定資産売却益	19,188
投資有価証券売却益	8,278
特別損失	13,938
投資有価証券評価損	5,146
減損損失	8,792
税引前当期純利益	33,429
法人税、住民税及び事業税	△822
法人税等調整額	7,311
当期純利益	26,940

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

2022年5月11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 公認会計士 佐藤 嘉雄 ㊞
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 水野 博嗣 ㊞
業務執行社員

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2021年4月1日から2022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

計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2022年5月11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 ㊞

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、ANAホールディングス株式会社の2021年4月1日から2022年3月31日までの第72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。

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。

当監査法人の計算書類等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。

計算書類等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計算書類等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。

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、継続企業の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、2021年4月1日から2022年3月31日までの第72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、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。

2022年5月17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 長 峯 豊 之 ㊟

常勤監査役 三 浦 明 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

ご来場に際しましては、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を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。