



第72回 定時株主総会 招 集 ご 通 知

開催
日時

平成29年 6月23日（金曜日）

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

目 次

株主の皆様へ	2
招集ご通知	3
株主総会参考書類	7
第1号議案 剰余金処分の件	7
第2号議案 株式併合の件	8
第3号議案 定款一部変更の件	10
第4号議案 取締役10名選任の件	11
第5号議案 監査役2名選任の件	23
〔提供書面〕	
事業報告	27
計算書類	65
監査報告	71

ANAホールディングス株式会社

証券コード：9202

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。



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72回定時株主総会招集ご通知をお届けいたします。

2017年3月期は、英国EU離脱、米国トランプ政権誕生、中東をはじめとする地政学リスクの高まりなどを
受け世界経済が揺れ動く中、主力の航空事業は、とりわけ国際線事業において、伸びゆく需要を確実に捉え順調に推移し、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益は過去最高を更新しました。

2018年3月期は、昨年1月に策定した「2016～2020年度ANAグループ中期経営戦略」の柱に掲げた「エアライン事業領域の拡大」「新規事業の創造と既存事業の成長加速」を堅持し、攻めのスピード経営の実践により、LCC事業を担うPeach・Aviation株式会社の連結化や、昨今の世界の政治・経済情勢の変化等を踏まえて修正した価値創造目標の着実な達成を目指してまいります。

これからも、私たちは「安全」を第一に、英国スカイトラックス社（航空業界の格付会社）より顧客満足度で最高評価となる「5スター」に5年連続で認定された品質を強みに、お客様に選ばれ続けるリーディングエアライングループとなることを目指して、航空事業、航空関連事業、旅行事業、商社事業等の全ての事業でグループ全体の収益向上につなげてまいります。

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



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72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72回定時株主総会を右記のとおり開催いたしますので、ご出席くださいますようご通知申し上げます。

なお、当日ご出席願えない場合は、書面またはインターネット等により議決権を行使することができますので、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討いただき、下記のご案内に従って平成29年6月22日（木）午後6時まで議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。

敬 具

議決権行使のご案内



株主総会へ出席し、行使される場合 株主総会開催日時：平成29年6月23日（金）
午前10時（受付開始午前8時30分）

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

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



郵送で行使される場合 行使期限：平成29年6月22日（木）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読みをお読みいただき、各議案に対する賛否をご表示いただいたうえでご返送ください。



インターネットで行使される場合 行使期限：平成29年6月22日（木）午後6時受付分まで
当社指定の議決権行使サイト <http://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5～6頁をご参照ください。

記

1. 開催日時	平成29年6月23日（金曜日）午前10時（受付開始 午前8時30分）
2. 開催場所	東京都港区高輪三丁目13番1号 グランドプリンスホテル新高輪「国際館パミール」 （末尾の「株主総会 会場ご案内図」をご参照ください。）
3. 会議の目的事項	報告事項 - 第67期（平成28年4月1日から平成29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67期（平成28年4月1日から平成29年3月31日まで）計算書類報告の件 決議事項 第1号議案 剰余金処分の件 第2号議案 株式併合の件 第3号議案 定款一部変更の件 第4号議案 取締役10名選任の件 第5号議案 監査役2名選任の件
4. 議決権の行使に関するお知らせ	● 書面とインターネット等により、二重に議決権を行使された場合は、インターネット等によるものを有効な議決権行使としてお取扱いたします。 ● インターネット等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	● 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。 ① 連結注記表 ② 個別注記表
6. 株主様へのお知らせ方法	● 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、書面による郵送または当社ウェブサイトにおいて、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	▶ http://www.ana.co.jp/group/investors/

以上

〔株主総会へご出席いただき、議決権を行使される場合〕

- ▶ 開会時刻間際には受付が大変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）。
- ▶ 株主総会当日に**ご出席の株主様へのお土産はご用意しておりません**ので、あらかじめご了承の程、お願い申し上げます。

インターネット等による議決権行使のご案内

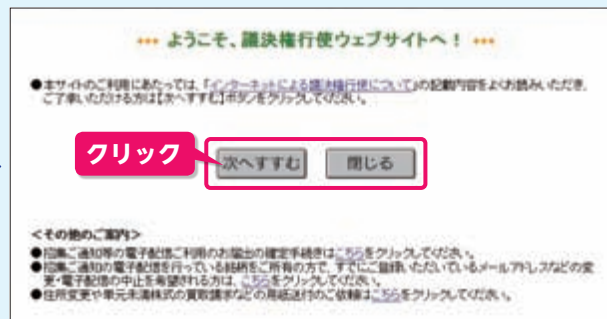
インターネットによる議決権行使は、議決権行使専用ウェブサイト（<http://www.web54.net>）をご利用いただくことによってのみ可能です。
ご利用に際しては、次の事項をご覧ください、ご了承のうえご利用いただきますようお願い申し上げます。

議決権行使ウェブサイトアドレス

<http://www.web54.net>

アクセス手順について

1 議決権行使ウェブサイトへアクセス



「次へすすむ」をクリック。

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

証券会社にて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 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」(<http://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。

議決権行使のお取扱いについて

▶ インターネットにより議決権を行使される場合には、同封の議決権行使書用紙に表示された「議決権行使コード」および「パスワード」をご利用のうえ、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

バーコード読取機能付のスマートフォンや携帯電話等を利用して右の「QRコード®」を読み取り、議決権行使サイトに接続することも可能です。なお、操作方法の詳細についてはお手持ちのスマートフォンや携帯電話等の取扱説明書をご確認ください。
(QRコードは、株式会社デンソーウェーブの登録商標です。)



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。
初回ログイン時には、パスワード変更画面に移動します。

3 パスワードの入力

議決権行使書用紙に記載された
「**パスワード**」を入力し、「**次へ**」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。

議決権行使期限

平成**29**年**6**月**22**日（木曜日）午後**6**時受付分まで

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。

株主総会参考書類

第 1 号議案

剰余金処分の件

剰余金の処分につきましては、以下のとおりといたしたいと存じます。

剰余金の期末配当に関する事項

当社は、株主の皆様に対する還元を経営の重要課題として認識しており、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。

当期の売上高につきましては、燃油市況の下落に伴う燃油特別付加運賃収入の減少や、円高に伴う外貨建て収入の円換算額の減少等により、航空事業を中心に減収となりました。一方、費用につきましては、円高の影響や燃油市況が下落したことに加え、コストマネジメントに努めた結果、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益はいずれも増益となりました。

当期の配当につきましては、当期の業績や財務状況、今後の経営環境等を総合的に勘案いたしまして、以下のとおり、1株につき6円とさせていただきたく存じます。

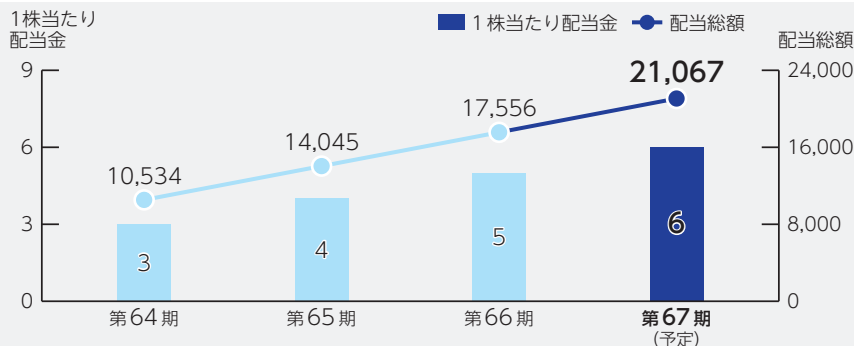
(1) 株主に対する配当財産の割当てに関する事項 およびその総額

当社普通株式 1 株につき 金 6 円
総額 21,067,629,702 円

(2) 剰余金の配当が効力を生じる日

平成29年 6 月 26 日

<ご参考>
1 株当たり配当金の推移
(単位：円)
配当総額の推移
(単位：百万円)



第2号議案

株式併合の件

1. 株式併合を必要とする理由

全国証券取引所は、「売買単位の集約に向けた行動計画」を公表し、上場する国内会社の普通株式の売買単位（単元株式数）を100株に統一することを目指しております。当社は、東京証券取引所に上場する企業としてこの趣旨を尊重し、当社普通株式の売買単位を現在の1,000株から100株に変更するとともに、当社株式につき単元株式数の変更後も、全国証券取引所が望ましいとする投資単位の水準（5万円以上50万円未満）とするために、株式の併合を行うものであります。

2. 併合の割合

当社普通株式について、10株を1株の割合をもって併合いたします。なお、株式併合の結果、1株に満たない端数が生じた場合には、会社法の定めに基づき当社が一括して売却処分し、その代金を端数の生じた株主様に対して、端数の割合に応じて分配いたします。

3. 株式併合がその効力を生ずる日

平成29年10月1日（日）

4. 効力発生日における発行可能株式総数

5億1千万株

なお、本議案に係る株式併合を行うことにより、会社法第182条第2項の定めに基づき、その効力発生日に上記発行可能株式総数に係る定款変更をしたものとみなされます。

【ご参考：定款の変更内容】

（下線は変更部分を示します。）

現行定款	変更後
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>51億株</u> とする。	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。

5. 併合内容とその影響について

平成29年10月1日をもちまして、平成29年9月30日の最終の株主名簿に記載された株主様の所有株式数を基準に、普通株式10株を1株の割合をもって併合いたします。株式併合により、発行済株式総数は10分の1に減少することとなりますが、実施前後での当社の純資産等は変動いたしませんので、1株当たりの純資産額は10倍となります。このため、株式市況等他の変動要因を除き、ご所有の当社株式の資産価値に変動はありません。

6. その他

本議案に係る株式併合は、第3号議案「定款一部変更の件」が承認可決されることを条件といたします。

1. 変更の理由

(1) 第 2 号議案「株式併合の件」が承認可決されることを条件として、全国証券取引所が公表した「売買単位の集約に向けた行動計画」の趣旨を尊重し、単元株式数を現在の1,000株から100株とするため、現行定款第 8 条（単元株式数）を変更するものであります。

(2) 本定款の一部変更については、株式併合の効力発生日である平成29年10月 1 日をもってその効力が生じます。

2. 変更の内容

変更の内容は、次のとおりであります。

(下線は変更部分を示します。)

現行定款	変更案
第8条（単元株式数） 本会社の単元株式数は <u>1,000株</u> とする。	第8条（単元株式数） 本会社の単元株式数は <u>100株</u> とする。

第 4 号議案

取締役10名選任の件

取締役 竹村滋幸、殿元清司の両氏は平成29年3月31日をもって辞任し、現在の取締役8名はいずれも本総会終結の時をもって任期満了となりますので、取締役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、取締役候補者に関する事項は13頁から22頁のとおりであります。

【ご参考】

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。

候補者番号	氏 名	当社における地位および担当
1	伊 とう しんいちろう 東 信一郎 再任	取締役会長 取締役会議長
2	しの べ おさむ 篠 辺 修 再任	取締役副会長
3	かた の ざか しん や 片野坂 真 哉 再任	代表取締役社長 グループ経営戦略会議議長、グループC S R 推進会議 総括、グループ監査部担当
4	なが みね とよ ゆき 長 峯 豊 之 再任	代表取締役 副社長執行役員 グループ人財戦略部・デジタル・デザイン・ラボ・ グループ経営戦略室・グループ経理・財務室・沖縄地区担当
5	いし ざか なお と 石 坂 直 人 新任	上席執行役員 調査部・施設企画部担当
6	たか だ なお と 高 田 直 人 新任	上席執行役員 グループC S R 推進会議議長、秘書部・グループ法務部 担当、コーポレートコミュニケーション室長
7	ひら こ ゆう じ 平 子 裕 志 再任	取締役
8	もり しょう すけ 森 詳 介 再任 社外取締役候補者 独立役員	取締役
9	やま もと あ ど 山 本 亜 土 再任 社外取締役候補者 独立役員	取締役
10	こ ばやし いずみ 小 林 いずみ 再任 社外取締役候補者 独立役員	取締役

- (注) 1. 各取締役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. 森詳介、山本亜土および小林いずみの各氏は、社外取締役候補者であります。
3. 森詳介、山本亜土および小林いずみの各氏は、当社が定める独立性要件を満たしており、かつ当社は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。各氏の再任が承認可決された場合は、当社は引き続き各氏を独立役員とする予定であります。

1

いとう
伊東しんいちろう
信一郎

(昭和25年12月25日生)

再任

所有する当社株式の数 136,050株

取締役会の出席回数
(平成29年3月期)

13回 / 13回

▶ 略歴、当社における地位、担当

昭和49年 4月 当社入社
平成13年 4月 当社人事部長
平成15年 4月 当社執行役員
平成15年 6月 当社取締役執行役員
平成16年 4月 当社常務取締役執行役員
平成18年 4月 当社専務取締役執行役員
平成19年 4月 当社代表取締役副社長執行役員
平成21年 4月 当社代表取締役社長
平成27年 4月 当社代表取締役会長
平成29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

三菱重工業株式会社取締役（社外） 監査等委員

▶ 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、平成15年6月から取締役として、また、平成21年4月からは取締役社長として、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。平成27年4月からは取締役会長として、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に努めてきました。引き続き、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、グループの持続的な企業価値の向上を目指すため、同氏を取締役候補者としてしました。



取締役会の出席回数
(平成29年3月期)

13回 / 13回

▶ 略歴、当社における地位、担当

昭和51年 4月	当社入社
平成15年 4月	当社整備本部技術部長
平成16年 4月	当社執行役員
平成19年 4月	当社上席執行役員
平成19年 6月	当社取締役執行役員
平成21年 4月	当社常務取締役執行役員
平成23年 6月	当社専務取締役執行役員
平成24年 4月	当社代表取締役副社長執行役員
平成25年 4月	当社取締役
平成29年 4月	当社取締役副会長 現在に至る

▶ 取締役候補者とした理由

篠辺修氏は、長年にわたり整備部門、経営企画部門等に携わり、平成19年6月から取締役として、平成25年4月からグループの中核会社である全日本空輸株式会社の取締役社長として、安全を最優先として強いリーダーシップを発揮し、国際線を中心とした事業規模の拡大を図る等、同社を世界のリーディングエアラインに向けて着実に前進させてきました。また本年4月からは当社の取締役副会長として、取締役会長をサポートし、取締役会の議事運営を行っております。引き続き、これまでの豊富な経験と実績を活かし、取締役会においても積極的に発言する等、取締役会における意思決定機能および監督機能の強化に貢献してきたことから、グループの持続的な企業価値の向上を目指すため、同氏を取締役候補者としてしました。

3

かたのざか
片野坂

しんや
真哉

(昭和30年7月4日生)

再任

所有する当社株式の数 108,000株



取締役会の出席回数
(平成29年3月期)

13回 / 13回

▶ 略歴、当社における地位、担当

昭和54年 4月 当社入社
平成16年 4月 当社人事部長
平成19年 4月 当社執行役員
平成21年 4月 当社上席執行役員
平成21年 6月 当社取締役執行役員
平成23年 6月 当社常務取締役執行役員
平成24年 4月 当社専務取締役執行役員
平成25年 4月 当社代表取締役副社長執行役員
平成27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C S R推進会議総括、グループ監査部担当 現在に至る

▶ 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、平成21年6月から取締役として、平成25年4月から取締役副社長として、また、平成27年4月からは取締役社長として、常にグローバルな視点で強いリーダーシップと確かな行動力に基づき、安全を最優先とする経営姿勢でグループ経営体制の基盤を強化するとともに、グループ経営戦略で掲げた利益目標を着実に達成してきております。引き続き、これまでの豊富な経験と実績を活かし、取締役会においても積極的に発言する等、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、グループの持続的な企業価値の向上を目指すため、同氏を取締役候補者としてしました。



取締役会の出席回数
(平成29年3月期)

13回 / 13回

▶ 略歴、当社における地位、担当

昭和55年 4月 当社入社
平成19年 4月 当社勤労部長
平成21年 4月 当社執行役員
平成23年 6月 当社上席執行役員
平成25年 4月 全日本空輸株式会社 取締役執行役員
平成26年 4月 当社上席執行役員
平成27年 6月 当社取締役執行役員
平成28年 4月 当社取締役 常務執行役員
平成29年 4月 当社代表取締役 副社長執行役員
グループ人財戦略部・デジタル・デザイン・ラボ・
グループ経営戦略室・グループ経理・財務室・沖縄地区担当
現在に至る

▶ 取締役候補者とした理由

長峯豊之氏は、長年にわたりオペレーション部門、労政部門、経営企画部門等に携わり、平成27年6月から取締役として、グループ経営の推進に努める他、当社グループの収益ドメインの拡大をはじめとするグループ経営戦略を着実に遂行してきております。また、本年4月からは取締役副社長として、取締役社長を適切にサポートしております。引き続き、これまでの豊富な経験と実績を活かし、取締役会においても積極的に発言する等、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、グループの持続的な企業価値の向上を目指すため、同氏を取締役候補者としてしました。

5

いし ざ か
石坂

な お と
直人

(昭和31年9月20日生)

新任

所有する当社株式の数

20,000株



取締役会の出席回数
(平成29年3月期)

一回 / 一回

▶ 略歴、当社における地位、担当

昭和55年 4月 当社入社
平成23年 6月 当社調査室長
平成25年 4月 当社執行役員
平成27年 4月 当社上席執行役員
平成29年 4月 当社上席執行役員
調査部・施設企画部担当 現在に至る

▶ 取締役候補者とした理由

石坂直人氏は、長年にわたり国内旅客部門、英国駐在、産業政策部門等に携わり、羽田空港の国際化の進展を背景とした国際線事業の拡大・強化や、事業環境の整備を通じた当社競争力の向上等に取り組んできました。グループの持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、同氏の卓越した情報収集力、豊富な経験と知見の活用が不可欠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。

6

た か だ
高田

な お と
直人

(昭和33年7月26日生)

新任

所有する当社株式の数

20,000株



取締役会の出席回数
(平成29年3月期)

一回 / 一回

▶ 略歴、当社における地位、担当

昭和56年 4月 当社入社
平成23年 6月 当社広報室長
平成25年 4月 全日本空輸株式会社 執行役員
平成27年 4月 全日本空輸株式会社 上席執行役員
平成28年 4月 当社上席執行役員
平成29年 4月 当社上席執行役員
グループC S R推進会議議長、秘書部・グループ法務部担当、
コーポレートコミュニケーション室長 現在に至る

▶ 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、事業基盤の強化・整備や、広報活動を通じた企業認知度の向上による競争力の強化等に取り組んできました。また、本年4月からはC S Rの統括責任者として、社会とともに持続的に成長できる基盤作りに取り組んでおります。グループの持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、同氏の豊富な経験と知見の活用が不可欠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。



取締役会の出席回数
(平成29年3月期)

13回 / 13回

▶ 略歴、当社における地位、担当

昭和56年 4月 当社入社
平成22年 4月 当社企画室企画部長
平成23年 6月 当社執行役員
平成25年 4月 全日本空輸株式会社 上席執行役員
平成27年 4月 当社上席執行役員
平成27年 6月 当社取締役執行役員
平成29年 4月 当社取締役 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、平成24年4月からは全米の支配人を務め、平成27年6月からは取締役として、企業価値向上に向けた財務戦略の実現に取り組んできた他、本年4月からはグループの中核会社である全日本空輸株式会社の取締役社長を務め、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んでおります。引き続き、これまでの豊富な経験と実績を活かし、取締役会においても積極的に発言する等、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、グループの持続的な企業価値の向上を目指すため、同氏を取締役候補者としてしました。

8

もり
森しょうすけ
詳介(社外取締役在任期間 11年)
(昭和15年 8月 6日生)

再任

社外取締役候補者

独立役員

所有する当社株式の数

0株

取締役会の出席回数
(平成29年3月期)

11回 / 13回

▶ 略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）

平成11年 6月 関西電力株式会社 常務取締役
 平成13年 6月 関西電力株式会社 代表取締役副社長
 平成17年 6月 関西電力株式会社 代表取締役社長
 平成18年 6月 当社取締役 現在に至る
 平成22年 6月 関西電力株式会社 代表取締役会長
 平成28年 6月 関西電力株式会社 相談役 現在に至る

▶ 重要な兼職の状況

阪急阪神ホールディングス株式会社取締役（社外）
 株式会社ロイヤルホテル取締役（社外）

▶ 社外取締役候補者としての理由

森詳介氏は、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、取締役会において、事業の拡大をはじめとするグループ経営戦略、内部統制や安全対策の推進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。グループの持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、取締役会の監督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取締役候補者としてしました。

また、同氏には、平成23年2月より報酬諮問委員に、平成25年6月より報酬諮問委員長に、平成28年6月より人事諮問委員に、同年8月より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

森詳介氏は、関西電力株式会社の相談役であります。当社と同社との間には、電力需要者としての通常の取引はありますが、特別の関係はありません。また、当社と関西電力株式会社以外の重要な兼職先との間に特別の関係はありません。

▶ 過去5年間、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

森詳介氏が平成28年6月29日まで社外監査役を務めていた株式会社かんでんエンジニアリングは、遅くとも平成21年4月から平成24年11月までの間、関西電力株式会社が発注する架空送電工事および地中送電工事について、他の事業者と共同して受注調整を行うことにより、競争を実質的に制限したことは、独占禁止法第2条第6項の「不当な取引制限」に該当し、同法第3条に違反するとして平成26年1月に公正取引委員会から排除措置命令および課徴金納付命令を受けました。同氏は、従前より経営全般に対する公正な監査に努めておりましたが、本件に関しては再発防止策およびその実施状況等について報告を受け、これに対して社外監査役として必要な対応を行い、その職責を果たしております。

また、森詳介氏が社外取締役を務めております株式会社ロイヤルホテルが運営するリーガロイヤルホテル（大阪）内のレストランにおいて、平成29年5月、食中毒事故が発生したため、食品衛生法に基づき、大阪市保健所より同年5月9日から5月11日までの3日間、当該レストランの営業停止処分を受けました。同氏は、本件に関しては食品衛生管理体制の再徹底、再発防止策およびその実施状況等について報告を受け、これに対して社外取締役として必要な対応を行い、その職責を果たしております。

▶ **責任限定契約について**

当社と森詳介氏は、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。

▶ **独立役員としての届出について**

当社は森詳介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。

9

やまもと
山本あ だ
亜土(社外取締役在任期間 4年)
(昭和23年12月1日生)

再任

社外取締役候補者

独立役員

所有する当社株式の数

20,000株

取締役会の出席回数
(平成29年3月期)

12回 / 13回

▶ 略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）

平成16年 6月 名古屋鉄道株式会社 常務取締役
 平成18年 6月 名古屋鉄道株式会社 専務取締役
 平成20年 6月 名古屋鉄道株式会社 代表取締役副社長
 平成21年 6月 名古屋鉄道株式会社 代表取締役社長
 平成25年 6月 当社取締役 現在に至る
 平成27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

矢作建設工業株式会社取締役（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

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、業界の動向や多業種にまたがるグループ事業運営・グループ経営戦略、適切な情報開示や安全対策の推進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。グループの持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、取締役会の監督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取締役候補者としてしました。また、同氏には、平成28年6月より報酬諮問委員および人事諮問委員に就任していただいております。

▶ 候補者の兼職先と当社との間の特別な利害関係等

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ます。当社と同社との間に特別の関係はありません。なお、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、航空券販売の受委託に関する取引等があります。また、当社と矢作建設工業株式会社との間に特別の関係はありません。

▶ 責任限定契約について

当社と山本亜土氏は、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。

▶ 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。



取締役会の出席回数
(平成29年3月期)

12回 / 13回

▶ 略歴、当社における地位、担当

平成13年12月 メリルリンチ日本証券株式会社 代表取締役社長
平成14年 7月 株式会社大阪証券取引所 取締役 (社外)
平成20年11月 世界銀行グループ 多数国間投資保証機関長官
平成25年 7月 当社取締役 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)
日本放送協会経営委員会委員

小林いずみ氏は、平成29年6月23日開催予定の株式会社みずほフィナンシャルグループ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

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、グローバルな視点からのグループ経営戦略、マーケティングや様々なステークホルダーとのコミュニケーション、女性の活躍をはじめとするダイバーシティの推進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。グループの持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、取締役会の監督機能のより一層の充実に図れることから、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、平成25年7月より報酬諮問委員に、平成28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

当社と重要な兼職先との間に特別の関係はありません。
なお、小林いずみ氏は、株式会社みずほフィナンシャルグループの社外取締役候補者となっており、同社は当社の主要取引銀行のひとつである株式会社みずほ銀行の持株会社であります。当社と株式会社みずほ銀行との間には、融資等に関する通常の取引はありますが、特別の関係はありません。

▶ 責任限定契約について

当社と小林いずみ氏は、会社法第427条第1項の規定および当法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。

▶ 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。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候補者となっておりますが、同社は指名委員会等設置会社として監督と経営の分離がなされており、同氏は執行役を兼務せず、株式会社みずほ銀行における当社を含めた個別の融資判断に直接携わることは無いことから、同氏は実質的に独立性を有すると判断しております。

第 5 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 丸山芳範氏および金澤栄次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、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、監査役候補者に関する事項は24頁から25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
1	とのもと 殿 元 きよ し 清 司 新任	参与
2	は せ がわ 長谷川 あきひこ 昭彦 新任	参与

(注) 1. 両監査役候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。


取締役会の出席回数
(平成29年3月期)

一回 / 一回

監査役会の出席回数
(平成29年3月期)

一回 / 一回

殿元清司氏は、平成29年3月31日をもって、当社取締役を辞任により退任いたしました。平成29年3月期中の取締役会には、13回中13回出席しております。

▶ 略歴、当社における地位

昭和53年	4月	当社入社
平成15年	4月	当社企画室主席部員
平成18年	4月	当社執行役員
平成20年	4月	当社上席執行役員
平成21年	6月	当社取締役執行役員
平成23年	6月	当社常務取締役執行役員
平成25年	4月	当社専務取締役執行役員
平成28年	4月	当社取締役 専務執行役員
平成29年	4月	当社参与 現在に至る

▶ 監査役候補者とした理由

殿元清司氏は、長年にわたり財務・ＩＲ部門、会計部門、総務部門等に携わり、財務・会計に関する豊富な知識を有していることに加え、海外ＩＲを積極的に行い、当社の海外における知名度向上に貢献してきました。また、ＣＳＲの統括責任者として、コンプライアンスやリスクマネジメントをはじめとする内部統制の強化等に取り組んできました。グループの持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、同氏の航空産業に関する高い識見・知見を活用することによって、監査機能のより一層の充実が図れることから、同氏を新たに監査役候補者とした。

▶ 責任限定契約について

殿元清司氏の選任が承認可決された場合には、当社は同氏との間で、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の限度額について、同法第425条第1項に定める額とする責任限定契約を締結する予定であります。

2

は せ が わ
長谷川あ き ひ こ
昭彦

(昭和29年5月4日生)

新任

所有する当社株式の数

29,000株

取締役会の出席回数
(平成29年3月期)

一回 / 一回

監査役会の出席回数
(平成29年3月期)

一回 / 一回

▶ 略歴、当社における地位

昭和53年 4月 当社入社
 平成16年 4月 当社整備本部部品計画部長
 平成20年 4月 当社執行役員
 平成22年 4月 当社上席執行役員
 平成23年 6月 A N A ウイングス株式会社 代表取締役社長
 平成25年 4月 全日本空輸株式会社 取締役執行役員
 平成26年 4月 全日本空輸株式会社 常務取締役執行役員
 平成27年 4月 全日本空輸株式会社 専務取締役執行役員
 平成28年 4月 全日本空輸株式会社 取締役 専務執行役員
 平成29年 4月 当社参与 現在に至る

▶ 監査役候補者とした理由

長谷川昭彦氏は、長年にわたり整備部門、オペレーション部門、安全推進部門に携わり、平成23年6月からグループの航空子会社であるA N A ウイングス株式会社の取締役社長、平成25年4月からはグループの中核会社である全日本空輸株式会社の取締役として、オペレーション全般に関する安全・保安活動の推進等に取り組んできました。グループの持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、同氏の航空産業に関する高い識見・知見を活用することによって、安全面等の業務監査を含む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。

▶ 責任限定契約について

長谷川昭彦氏の選任が承認可決された場合には、当社は同氏との間で、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の限度額について、同法第425条第1項に定める額とする責任限定契約を締結する予定であります。

【ご参考】

《社外取締役および社外監査役の独立性判断基準》

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

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

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

- ※ 1 「当社グループを主要な取引先とする者」とは、当社グループの支払金額が取引先の連結売上高の 2 % を超える取引先。
「当社グループの主要な取引先」とは、当社グループの受取金額が、当社グループの連結売上高の 2 % を超える取引先。
- ※ 2 「主要な借入先」とは、当社グループの借入残高が直近事業年度末の当社連結総資産の 2 % を超える金融機関。
- ※ 3 「大株主」とは、直近事業年度末において、自己または他人名義で、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。

以 上

(提供書面)

事業報告

(平成28年4月1日から平成29年3月31日まで)

1 企業グループの現況

(1) 当事業年度の事業の状況

① 事業の経過および成果

当期のわが国経済は、企業収益および雇用環境の改善が続く中、個人消費は総じてみれば持ち直しの動きが続く等、景気は緩やかな回復基調が続きました。航空業界を取り巻く環境は、国内・海外経済の緩やかな回復が続く中で、訪日外国人の増加等により、需要は概ね堅調に推移しました。

このような経済情勢の下、「2016～2020年度ANAグループ中期経営戦略」で掲げた、「エアライン事業領域の拡大」、「新規事業の創造と既存事業の成長加速」を柱とし、新規投資やイノベーションの創出、戦略的投資等をシンプルかつタイムリーに判断する「攻めのスピード経営」を遂行しました。

以上の結果、当期における連結業績は、為替等の影響により航空事業が減収となったこと等から、売上高は1兆7,652億円（前期比1.4%減）と前期を下回りましたが、営業費用では、費用の抑制に努めたこと等から、営業利益は1,455億円（前期比6.7%増）、経常利益は1,403億円（前期比7.4%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は988億円（前期比26.4%増）と前期を上回りました。

なお、当社グループの中核会社である全日本空輸株式会社は、英国スカイトラックス社（航空業界の格付会社）から、顧客満足度で最高評価となる「5 S T A R」に5年連続で認定されました。また、当社は、女性活躍推進に優れた企業として経済産業省と東京証券取引所から「なでしこ銘柄」に2年連続で選定されました。

以下の頁で、当期におけるセグメント別の概況をお知らせいたします。

連結業績

売上高

1兆 7,652 億円

前期比 1.4%減

営業利益

1,455 億円

前期比 6.7%増

経常利益

1,403 億円

前期比 7.4%増

親会社株主に帰属する
当期純利益

988 億円

前期比 26.4%増

セグメント別業績

セグメント別	売上高	セグメント利益	セグメント資産
航空事業	15,363億円	1,395億円	20,882億円
航空関連事業	2,644億円	83億円	1,495億円
旅行事業	1,606億円	37億円	589億円
商社事業	1,367億円	43億円	562億円
その他	347億円	13億円	195億円
合計	21,329億円	1,573億円	23,724億円
調整額	△3,676億円	△117億円	△580億円
連結財務諸表計上額	17,652億円	1,455億円	23,144億円

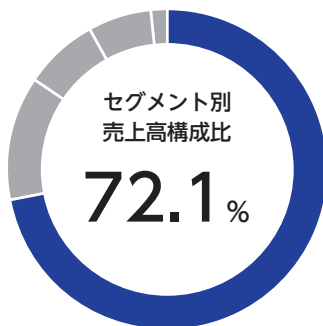
(注) 売上高にはセグメント間の取引を含みます。また、セグメント利益は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っております。



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グループの航空事業の規模は、国内線輸送旅客数で世界第8位、国際線を含めた総輸送旅客数で世界第14位です*。

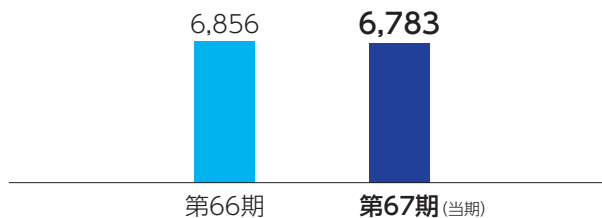
※ 出典：国際航空運送協会（IATA）
WATS（World Air Transport Statistics）2016



国内線旅客

国内線旅客収入

（単位：億円）



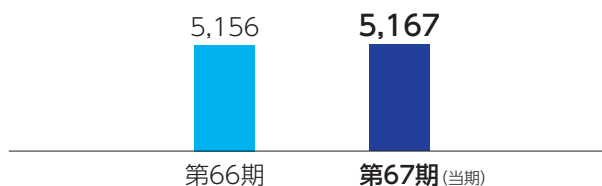
国内線旅客事業の実績

	第66期	第67期 (当期)
旅客収入 (億円)	6,856	6,783
旅客数 (万人)	4,266	4,296
座席キロ (億座席キロ)	594	590
旅客キロ (億旅客キロ)	384	389
座席利用率 (%)	64.7	66.0

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66期	第67期 (当期)
旅客収入 (億円)	5,156	5,167
旅客数 (万人)	816	911
座席キロ (億座席キロ)	547	601
旅客キロ (億旅客キロ)	406	456
座席利用率 (%)	74.3	75.8

国内線旅客は、4月に発生した熊本地震、7月以降に発生した台風や12月の降雪の影響等を受ける中でも、需要動向に応じた各種割引運賃を設定したこと等により、旅客数は前期を上回りましたが、他社との競争激化の影響等から単価が前期を下回ったことにより、収入は前期を下回りました。

路線ネットワークでは、サマーダイヤから羽田＝宮古線を新規開設、関西＝宮古線を再開したことに加え、夏季の一部期間において羽田＝沖縄線の深夜便（「ギャラクシーフライト」）を運航した他、一部の路線において期間増便を継続する等、需要の取り込みを図りました。また、11月からのエアバスA321neo型機の運航開始を契機として、予約状況に応じてきめ細かく機材の入れ替えを行う「ピタッとフリート」の運用を更に進め、座席利用率の向上を図りました。

営業面では、「旅割タイムセール」を実施したことに加え、10月からは一部の路線に対して、予約状況に応じて価格を機動的に変動させる運賃を設定する等、販売の強化を図りました。

サービス面では、4月に羽田空港国内線第2旅客ターミナルの出発カウンターをリニューアルした他、9月にウェブサイト（ANA SKY WEB）およびモバイル用サイト（ANA SKY MOBILE）の国内線予約機能をリニューアルし、視認性・操作性を向上させました。また、12月より国内線「ANA Wi-Fiサービス」において、ANAマイルでの決済を可能にした他、「ANA SKY LIVE TVサービス」で視聴できるチャンネルを増やし、機内エンターテインメントの充実を図りました。

災害支援の取り組みとして、4月に発生した熊本地震に際し、合計175便の不定期便および臨時便を運航した他、九州における観光産業の早期復興に向けた「でかけよう九州」プロジェクトを実施しました。加えて、8月後半から連続して台風の被害に見舞われた北海道や、10月に発生した地震の被害に見舞われた鳥取県において応援プロジェクトを実施しました。

国際線旅客は、当期の前半は日本発欧州方面のプレジャー需要においてテロの影響が残ったものの、日本発ビジネス需要が期を通じて好調に推移したことに加え、旺盛な訪日需要を取り込んだこと等により、旅客数・収入ともに前期を上回りました。

路線ネットワークでは、4月より成田＝武漢線、9月より日本から唯一の直行便となる成田＝プノンペン線を新規開設し、アジアのネットワークを強化しました。ウィンターダイヤより羽田＝ニューヨーク・シカゴ・クアラルンプール線を新規開設し、羽田空港の利便性を活用したビジネス需要の取り込みを図った他、本年2月より成田＝メキシコシティ線を新規開設し、日系企業の進出が著しいメキシコへのビジネス需要等の獲得に努めました。また、成田＝ホーチミンシティ線を増便するとともに、ベトナム航空と締結した業務・資本提携契約に基づき、コードシェア便の運航を開始する等、北米＝アジア間における乗り継ぎ利便性の向上や、アジアからの旺盛な訪日需要の取り込みを図りました。

営業面では、中国線を中心として、訪日需要を喚起するために海外発割引運賃を設定した他、中国のアリババグループが運営する旅行サイトにおいてANAの航空券の購入を可能とすることで、中国人のお客様の更なる利便性の向上に取り組み、需要喚起に努めました。

サービス面では、東南アジア路線を中心とする中距離国際線のビジネスクラスに、フルフラット・シートの「ANA ビジネス・スタッガード」を導入した他、6月より成田空港の国際線ANAラウンジ内にて、シェフが握り寿司等をお客様に直接サービスする「シェフサービス」を本格的に開始しました。また、11月より一部の機材において、国際線エンターテインメントプログラムに目や耳が不自由なお客様に対応したコンテンツを日本の航空会社として初めて導入しました。

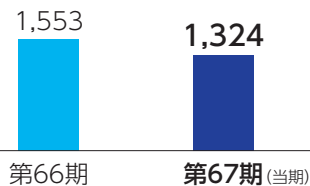
航空事業



貨物

▶ 貨物郵便収入

(単位：億円)



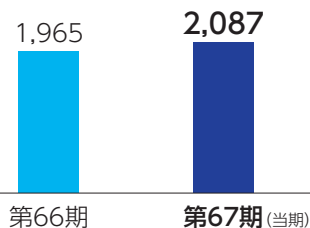
▶ 貨物事業の実績

	第66期	第67期 (当期)
貨物郵便収入 (億円)	1,553	1,324
貨物収入	1,450	1,241
郵便収入	103	82
貨物輸送重量 (千トン)	1,277	1,405
郵便輸送重量 (千トン)	68	62

その他

▶ その他の収入

(単位：億円)



▶ バニラ・エア株式会社の実績

	第66期	第67期 (当期)
旅客数 (千人)	1,691	2,129
座席キロ (百万座席キロ)	3,393	4,221
旅客キロ (百万旅客キロ)	2,892	3,622
座席利用率 (%)	85.3	85.8

国内線貨物は、単価の改善を図った他、沖縄からの花卉(かき)需要が高まる期間に沖縄＝羽田線の貨物臨時便を設定する等、増収に努めましたが、航空貨物需要全体が期を通じて低調に推移したことや、天候不順により、北海道発の生鮮貨物の取り扱いが減少したこと等から、輸送重量、収入ともに前期を下回りました。

国際線貨物は、上期は円高による為替影響や燃油市況の下落に伴う燃油特別付加運賃収入の減少があったものの、下期からは単価水準が改善した他、日本発アジア・中国向けの電子部品や半導体関連ならびに自動車関連需要、中国発北米向けにおいては衣料品や電子部品需要等を取り込みました。貨物専用機においては、下期より路線ネットワークの見直しによる需給適合を図りながら、堅調な三国間輸送貨物を取り込みました。また、需要に応じた臨時便やチャーター便の設定による増収に努め、収益性の改善を図りました。これらの結果、輸送重量は前期を上回りましたが、為替影響による海外発貨物収入の減少や、代理店向けの「国際貨物販売手数料」を廃止して収入と費用を相殺したこと等により、収入は前期を下回りました。

航空事業におけるその他の収入には、マイレージ附帯収入、バニラ・エア株式会社の収入、機内販売収入、整備受託収入等が含まれています。

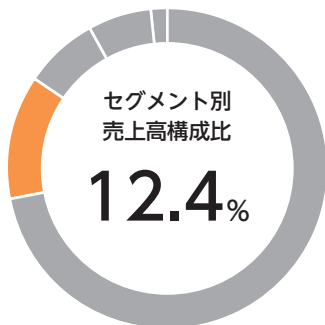
バニラ・エア株式会社では、機材を前期より4機増機して12機での運航体制とし、国際線では4月より関西＝台北(桃園)線、9月より台北(桃園)＝ホーチミンシティ線、沖縄＝台北(桃園)線、12月より成田＝セブ線を新規開設しました。国内線では本年2月より成田＝函館線、成田＝関西線、本年3月より関西＝函館線、関西＝奄美大島線を新規開設しました。また、需要動向に応じてキャンペーン運賃を設定すること等によって需要の取り込みを図った他、11月よりLCCアライアンス「バリューアライアンス」のメンバーであるスクート社への乗り継ぎ予約が、バニラ・エア株式会社のホームページから可能となりました。



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。

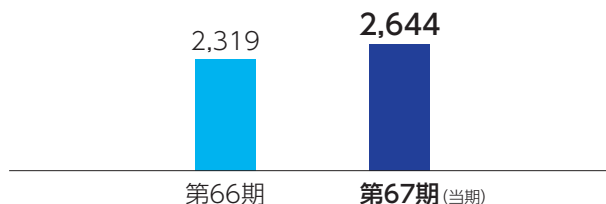
またANAグループ以外の航空会社からも業務を受託する等、事業の拡大と深化を追求しています。



航空関連事業

▶航空関連収入

(単位：億円)



▶航空関連事業の実績

	第66期	第67期 (当期)
航空関連収入 (億円)	2,319	2,644
セグメント利益 (億円)	△42	83

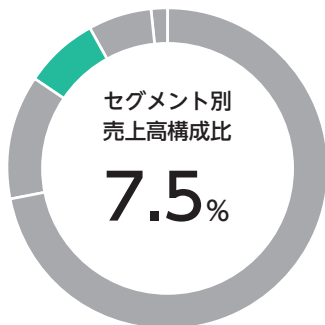
羽田空港や関西空港における旅客の搭乗受付や手荷物搭載の空港地上支援業務の受託が増加したこと等により、増収増益となりました。

また、マイレージプログラム等を通じて、お客様一人ひとりのニーズにお応えする「One to Oneマーケティング」の推進を担う「ANA X (エーエヌエーエックス) 株式会社」を設立し、12月から営業を開始しました。



旅行事業

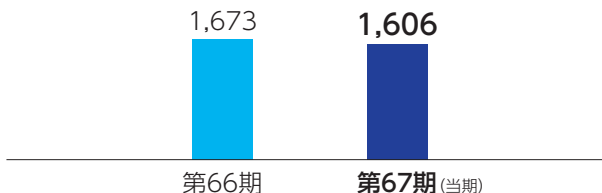
個人と法人のお客様を対象に航空券を販売する航空セールス事業と、ANAグループの航空運送サービスと宿泊等を素材としたパッケージ商品等の企画・販売を行う旅行商品事業をANAセールス株式会社グループが担っています。国内旅行商品の「ANAスカイホリデー」、海外旅行商品の「ANAハローツアー」「ANAワンダーアース」の販売や旅行積立プラン等、幅広い旅行ビジネスを展開しています。



旅行事業

▶旅行収入

(単位：億円)



▶旅行事業の実績

	第66期	第67期 (当期)
旅行収入 (億円)	1,673	1,606
セグメント利益 (億円)	42	37

国内旅行は、ダイナミックパッケージ商品「旅作」において、プロモーション強化による需要の早期取り込みや、「九州ふっこう割クーポン」の実施等により取扱高は前期を上回りましたが、主力商品の「ANAスカイホリデー」は、熊本地震の影響による九州方面の落ち込みに加え、主要方面の北海道、関東、沖縄方面等の集客が伸び悩んだことにより、売上高は前期を下回りました。

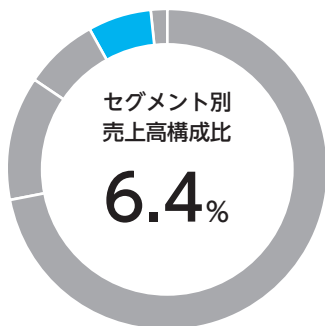
海外旅行は、主力商品の「ANAハローツアー」において、重点的に販売強化に取り組んだハワイとオセアニア方面の取扱高は堅調に推移したものの、テロの影響が残る欧州方面の取扱高の落ち込みが大きく、売上高は前期を下回りました。

また、訪日旅行は、他社との競争激化の影響により売上高は前期を下回りました。



商社事業

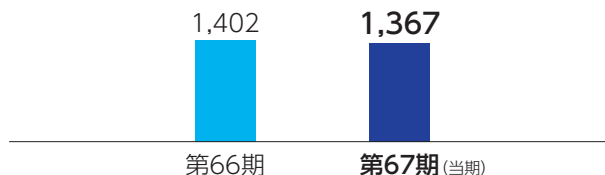
全日空商事株式会社を中心に、航空機部品の調達、航空機の輸出入・リース・売却、機内サービス・販売用物品の企画・調達、および全国空港売店（「ANA DUTY FREE SHOP」・「ANA FESTA」）の航空附帯事業の他、紙・パルプやバナナ等の食品の輸入販売、半導体・電子部品の輸出入、広告代理業、インターネットショッピングサイトの運営等を行っています。



商社事業

▶ 商社収入

(単位：億円)



▶ 商社事業の実績

	第66期	第67期 (当期)
商社収入 (億円)	1,402	1,367
セグメント利益 (億円)	53	43

リテール部門では、円高や中国の関税引き上げ等により訪日旅客の購買行動が変化する中、国際線旅客数の増加や訪日旅客の嗜好変化にあわせた商品を充実させたこと等により、空港免税店「ANA DUTY FREE SHOP」や空港物販店「ANA FESTA」の販売が堅調に推移したものの、わずかに前期の水準には届かず、売上高は減少しました。

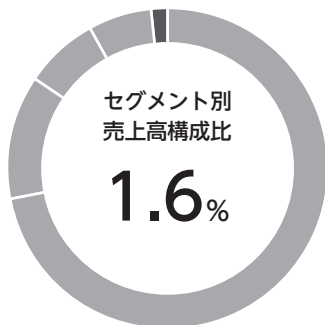
食品部門では、バナナ等の生鮮食品の売上高は堅調に推移したものの、ナッツ・ドライフルーツ等の加工食品の取扱量が減少し、売上高は減少しました。

航空・電子部門では、半導体関連で受注減や円高の影響により売上高が減少しました。



その他

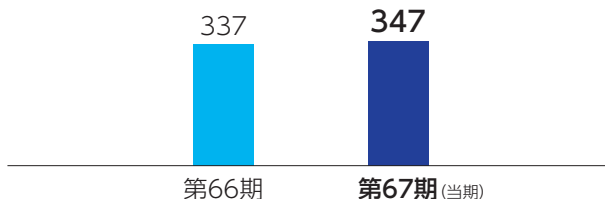
ANAファシリティーズ株式会社やANAスカイビルサービス株式会社が、不動産の資産管理、建物・施設の総合保守管理事業等を行っている他、ANAビジネスソリューション株式会社等が人材派遣等を行っております。また、株式会社ANA総合研究所はANAグループのシンクタンクとして、航空企業経営に関する中長期的な諸課題に関する研究、コンサルティングを行っております。



その他

▶ その他の収入

(単位：億円)



▶ その他の実績

	第66期	第67期 (当期)
その他収入 (億円)	337	347
セグメント利益 (億円)	16	13

不動産関連事業が堅調に推移したこと等の結果、当期のその他の売上高は、前期を上回りましたが、営業利益は前期を下回りました。

② 設備投資の状況

イ. 当期において実施した設備投資の総額は254,425百万円であり、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型機 10機 (自社所有・リース)	エアバスA320neo型機 2機 (自社所有)
ボーイング787-8型機 1機 (リース)	エアバスA320-200型機 1機 (リース)
エアバスA321ceo型機 4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777-200型機 4機 (売却)	ボーイング737-700型機 2機 (売却)
ボーイング767-300型機 1機 (売却)	ボーイング737-500型機 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型機 20機 (発注中)	エアバスA321neo型機 26機 (発注中)
ボーイング777-300型機 6機 (発注中)	エアバスA320neo型機 5機 (発注中)
ボーイング787-10型機 3機 (発注中)	ボンバルディアDHC8-400型機 3機 (発注中)
ボーイング787-9型機 23機 (発注中)	三菱航空機MRJ90型機 15機 (発注中)
エアバスA380型機 3機 (発注中)	

③ 資金調達の状況

イ. 当社は、平成28年6月30日に設備資金手当のため民間金融機関の協調融資により400億円の長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。

- ・平成28年6月9日第32回無担保普通社債200億円
- ・平成28年9月12日第33回無担保普通社債200億円

ハ. 当社は、バランスシートおよび金融収支の改善のため、国内主要金融機関と総額1,500億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。

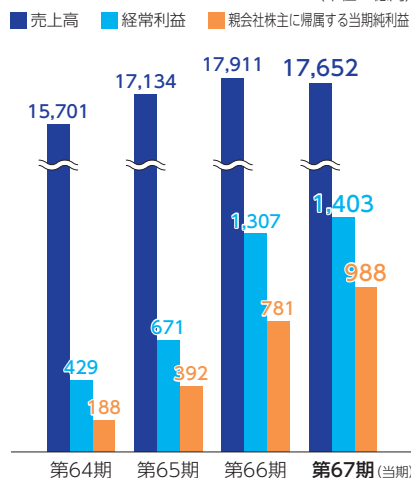
(2) 直前3事業年度の財産および損益の状況

	平成25年度 (第64期)	平成26年度 (第65期)	平成27年度 (第66期)	平成28年度 (当連結会計年度)
会計年度 (百万円)				
売上高	1,570,145	1,713,457	1,791,187	1,765,259
経常利益	42,928	67,129	130,725	140,375
親会社株主に帰属する当期純利益	18,886	39,239	78,169	98,827
会計年度末 (百万円)				
総資産額	2,173,607	2,302,437	2,228,808	2,314,410
純資産額	751,291	803,552	794,900	924,175
自己資本	746,070	798,280	789,896	919,157
1株当たり情報 (円)				
当期純利益	5.41	11.24	22.36	28.23
純資産	213.82	228.45	225.87	262.44
経営指標 (%)				
総資本利益率 (ROA)	3.2	4.2	6.1	6.5
株主資本利益率 (ROE)	2.5	5.1	9.8	11.6
自己資本比率	34.3	34.7	35.4	39.7

- (注) 1. 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。なお、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が所有する株式数および株式交付信託が所有する株式数を加算しております。
2. 事業上の関連性の高い航空会社に対する航空機燃料の売上取引について、売上高および売上原価を総額で計上しておりましたが、経営成績をより適切に表示するため、第65期より売上高と売上原価を相殺して純額にて売上高を計上する方法に会計方針を変更しております。これに伴い第64期については、当該会計方針の変更を遡及適用した数値を記載しております。

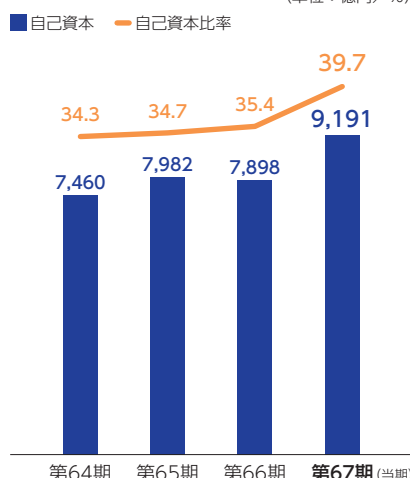
売上高／経常利益／親会社株主に帰属する当期純利益

(単位：億円)



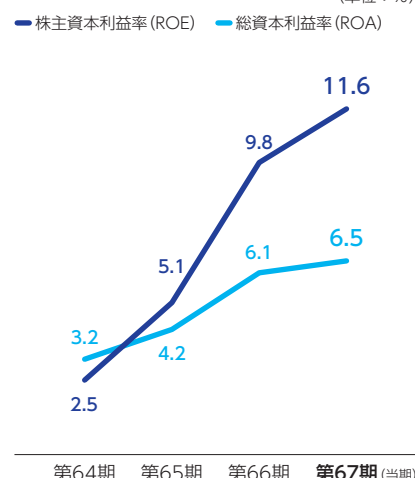
自己資本／自己資本比率

(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 (平成29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
バニラ・エア株式会社	7,500	100.0	航空運送事業
株式会社ANA Cargo	100	100.0	貨物事業
株式会社OCS	100	91.5	エクスプレス事業
ANA システムズ株式会社	80	100.0	コンピュータ・システムの開発・運用
ANA セールス株式会社	1,000	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) 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

当期において、当社は平成28年4月1日付で、株式会社エアー沖縄の発行済株式の66.6%（議決権比率の75.4%に相当）を取得し、当社の連結子会社といたしました。また、同社は同日付で商号をANA沖縄空港株式会社へ変更いたしました。

連結子会社は前記①の重要な子会社9社を含む63社、持分法適用会社は17社であります。

当期の売上高は1,765,259百万円（前期比1.4%減）、経常利益は140,375百万円（同7.4%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は98,827百万円（同26.4%増）となりました。

(4) 対処すべき課題

2016～2020年度ANAグループ中期経営戦略（ローリング版2017）

▶環境認識

国内では、少子高齢化の進展や経済の低成長が予測される一方、欧米では保護主義政策が強まる等、環境は複雑かつスピードを増して動いていくことが予想されます。

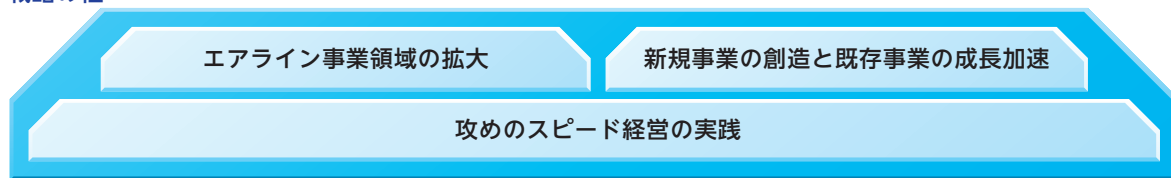
一方で、2020年の東京オリンピック・パラリンピック競技大会に向けて、政策面の後押しによる訪日外国人の更なる増加が期待される等、今後の成長につながるビジネスチャンスにも恵まれています。

このような状況において、「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ニンググループを目指します」というグループ経営ビジョンの実現に向け、2016年1月に策定した「2016～2020年度ANAグループ中期経営戦略」を基軸として成長戦略を推進してまいります。



取り巻く環境を経営の追い風としてビジネスチャンス拡大

▶戦略の柱



安全の堅持
(お客様の安心につながる安全の仕組みと文化の構築)

エアライン事業領域の拡大

あらゆる需要層をターゲットとして取り込み、ANAブランドおよびLCCブランドの訴求力を高め、エアライン事業領域の拡大と安定した収益基盤の確立を目指します。

国際線 旅客事業	積極的なネットワーク展開を行い、グループの成長を牽引
国内線 旅客事業	需給適合の推進と訪日旅客およびミレニアル世代の囲い込みを強化し、収益を維持
貨物事業	貨物便のネットワーク再編と構造改革および新商品の導入により、早期に黒字化
LCC事業	Peach・Aviation(株)を連結化し、バニラ・エア(株)とともに、本邦LCCのトップシェアを獲得することにより、第4のコア事業化

需要層のターゲット

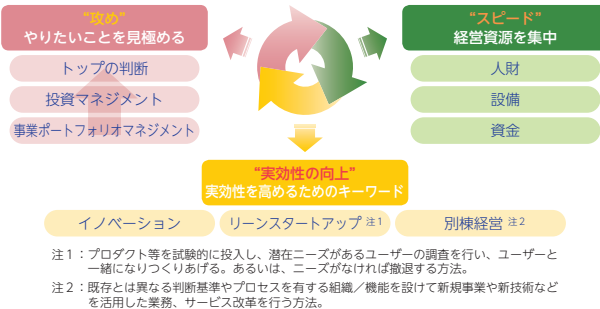


新規事業の創造と既存事業の成長加速

既存事業の領域を拡大させるとともに経営資源の最適配分に向けた事業の「選択と集中」を加速させつつ、戦略的投資の継続により新規事業の創造に力を注ぎます。

既存事業	重複領域にある事業の再編
	低収益事業の撤退・外注化
	事業領域の拡大
新規事業	ANAブランド価値の活用
	顧客基盤等の有形・無形資産の活用
	最先端ICT技術の活用

攻めのスピード経営の実践



▶ 価値創造目標

	2017年度	2020年度
売上高	19,100億円	21,600億円
営業利益	1,500億円	2,000億円
営業利益率	7.9%	9.3%
親会社株主に帰属する当期純利益	1,250億円	1,150億円
ROE	12.9%	9.8%
ROA	6.4%	7.6%

※2017年度の親会社株主に帰属する当期純利益には、Peach・Aviation(株)の連結子会社化に伴う特別利益338億円(予定)を含んでおります。

《次期の見通し》

航空事業 国内線旅客

国内線旅客では、日本の総人口が減少傾向にあることや、競合他社との競争激化が想定されるものの、訪日外国人旅客の国内移動に伴う航空需要は拡大することが見込まれます。こうした状況の下、エアバスA321neo型機の導入による保有機材の多様化により、これまでの「ピタッとフリート」をより一層深化させ、需給適合を推進することにより、収益性の確保に努めてまいります。

路線ネットワークでは、2017年6月から名古屋＝宮古線を新規開設することに加え、需要に応じた路線網の充実を図ってまいります。

営業・サービス面では、訪日旅客を対象とした「ANA Discover Japan Fare」等の認知度向上により、着実に訪日需要を取り込むとともに、各種「旅割」の水準を需要に応じ、きめ細やかに見直すことで、需要喚起に努めてまいります。また、本年9月（予定）には、新千歳空港に国内線プレミアムメンバー向け最上級ラウンジ「ANA SUITE LOUNGE」を新設し、フルサービスキャリアとしてのサービスの充実に努めてまいります。

航空事業 国際線旅客

国際線旅客では、更なる収益性の向上を図るとともに、旺盛な訪日需要の獲得に向けて海外における販売力を強化してまいります。

路線ネットワークでは、本年8月より羽田＝ジャカルタ線を増便し、都心に近い羽田空港の利便性を活用したビジネス需要や訪日需要を取り込んでまいります。

営業・サービス面では、予約状況に応じて価格を機動的に変動させる運賃設定の他、海外市場においては、2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会を見据え、ANAブランドとともに日本の魅力を伝えるプロモーションに継続して取り組み、海外市場における更なる認知度向上や訪日需要の喚起に努めてまいります。また、本年サマーダイヤより羽田・成田＝ホノルル線の全便にボーイング787-9型機を順次導入し、フルフラット・シートの「ANAビジネス・スタッガード」と、「プレミアム・エコノミー」を提供することで、フルサービスキャリアとしてのプロダクトとサービスのより一層の充実を図ってまいります。

航空事業 貨物

国内線貨物では、需要全体が伸び悩む傾向があることに加え、機材の小型化による貨物搭載スペースの縮小が進む状況にあります。このような状況の下、予約販売システムとANAの豊富な旅客便ネットワークを活用して、需要の確実な取り込みを図ってまいります。

国際線貨物では、2016年度下期に好調であった日本発需要が堅調に推移するものと見込まれます。特に自動車関連部品については、日本発アジア・中国向けに加え、北米・欧州向けにおいても需要が継続するものと期待されます。また、貨物専用機の路線ネットワークを柔軟に見直すことにより、需要の変動への対応力強化、収益性の維持・向上に努めてまいります。沖縄貨物ハブにおいては、ネットワークの強みを活かした高付加価値サービスの提供により、これまで以上にエクスプレス貨物・高付加価値貨物の取り込みを図り、引き続き収益基盤の強化を目指してまいります。

航空事業

機材計画

機材計画では、国際線の事業規模拡大や、機材小型化による国内線の需給適合等を推進するため、以下の機材導入および退役を予定しております。

導入予定機材	
機 種	機 数
ボーイング787-9型機	6 機
エアバスA321neo型機	6 機
エアバスA320neo型機	3 機
ボンバルディアDHC8-400型機	3 機
合 計	18機

退役予定機材	
機 種	機 数
ボーイング777-200型機	3 機
ボーイング767-300型機	4 機
エアバスA320-200型機	4 機
ボーイング737-500型機	5 機
合 計	16機

航空事業

その他

ＬＣＣ事業では、バニラ・エア株式会社において、既に開設している路線の収益向上に加え、更なるネットワークの充実を図るとともに、需要動向に応じ、お客様にとって魅力的な運賃を設定してまいります。なお機材計画では、エアバスA320-200型機を3機導入し、15機体制を予定しております。

また、本年4月に株式を追加取得したPeach・Aviation株式会社では、ANAグループへの連結化を契機に成長を加速させ、関西空港、那覇空港に次ぐ拠点として仙台空港からの国内線と国際線の開設・増便を行います。なお機材計画では、エアバスA320-200型機を2機導入し、20機体制を予定しております。

バニラ・エア株式会社とPeach・Aviation株式会社の両社にて、ANAグループで本邦ＬＣＣのトップシェアを確保し、日本マーケットにおける新たな需要の創出、旺盛な訪日需要の取り込みを図ってまいります。

航空関連事業

航空関連事業では、旺盛な訪日需要に伴う外国航空会社の就航増加が見込まれること等から、国内空港における旅客・貨物の空港地上支援業務や機内食の製造等の受託を通じて、グループ収益への貢献を目指してまいります。

旅行事業

旅行事業では、国内旅行・海外旅行ともにウェブサイト（ANA SKY WEB）の検索・予約操作性の向上を図ることによって、ダイナミックパッケージ商品「旅作」等、ウェブサイトから予約できる旅行商品の競争力強化に努めてまいります。

国内旅行においては、ダイナミックパッケージ商品の拡充を進める一方、「ANAスカイホリデー」の商品力強化や早期予約特典の充実等により、販売強化に努めてまいります。

海外旅行においては、「ANAハローツアー」の商品力強化および「その時その場でしか出会えない地球を味わう旅『ANAワンダーアース』」や「時間を贅沢に使ってゆとりを楽しんでいただける『ANA大人のゆとり旅』」等の高付加価値商品を拡充する他、ハワイ方面の商品付加価値の向上や商品ラインナップの拡充により販売強化に努めてまいります。

また、訪日旅行は、本年2月より稼働した、日本語・英語・中国語（簡体字・繁体字）での対応が可能である訪日旅客向けシステムを活用し利便性を向上させることで、引き続き増加する訪日需要の取り込みを強化してまいります。

商社事業

商社事業では、全部門を通じてアジアマーケットを中心としたグローバルマーケティングの強化や、既存事業で培った強みを活用し、今後成長が見込まれる領域に積極的に挑戦することで、収益の拡大に取り組んでまいります。

リテール部門では、顧客データの一層の活用によるマーケティングや商品力の強化により、空港免税店「ANA DUTY FREE SHOP」、空港物販店「ANA FESTA」、ウェブセールス、機内販売等の売上を拡大してまいります。

食品部門では、主力商品であるバナナのシェア拡大をはじめ、営業を強化してまいります。

その他

その他については、グループ全体での総合力を発揮し、既存事業における構造改革や外部取引の拡大等を推進することで、当社グループ全体の利益拡大に貢献してまいります。

これらによって、ビジネスチャンスを実実に捉え、価値創造を実現し、安定的経営基盤の構築に取り組んでまいります。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。

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（平成29年3月31日現在）

セグメント	事業内容
航空事業	国内線、国際線における定期、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工場 (平成29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、天津、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、ムンバイ、デリー、ヤンゴン、バンコ ク、ハノイ、ホーチミン、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、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、パリ、ブリュッセル
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
バニラ・エア株式会社	本社事務所	千葉県成田市
(航空関連事業)		
株式会社ANA Cargo	本社事務所	東京都港区
株式会社OCS	本社事務所	東京都港区
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 (平成29年3月31日現在)

機種	機数			客席数
	保有機 (機)	リース機 (機)	合計 (機)	
ボーイング 777-300型機	23	6	29	212~514
ボーイング 777-200型機	17	7	24	223~405
ボーイング 787-9型機	20	1	21	215~395
ボーイング 787-8型機	31	5	36	169~335
ボーイング 767-300型機	25	12	37	202~270
ボーイング 767-300F型機	8	4	12	—
ボーイング 737-800型機	24	12	36	166・167
ボーイング 737-700型機	7	—	7	120
ボーイング 737-500型機	17	—	17	126
エアバス A321ceo型機	—	4	4	194
エアバス A320neo型機	2	—	2	146
エアバス A320-200型機	10	12	22	166
ボンバルディア DHC 8-400型機	21	—	21	74
計	205	63	268	

(注) 上記の他、当社が所有または賃借している航空機で、外部へ賃貸している航空機が18機あります。

(9) 従業員の状況 (平成29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	15,797名	(410名)	678名	(29名)
航空関連事業	18,062名	(2,174名)	2,073名	(203名)
旅行事業	1,523名	(154名)	31名	(△9名)
商社事業	1,420名	(1,030名)	40名	(63名)
その他	2,291名	(263名)	139名	(△22名)
全社（共通）	150名	(0名)	9名	(0名)
合計	39,243名	(4,031名)	2,970名	(264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. 航空関連事業の従業員数および臨時従業員数が前連結会計年度末と比べて、それぞれ2,073名と203名増加しております。従業員数が増加した理由は、主に当社が平成28年4月1日付で、株式会社エアー沖縄（同社は同日付で商号をANA沖縄空港株式会社へ変更）の発行済株式を取得し、当社の連結子会社としたことや、各空港会社において、外国航空会社からの業務受託を拡大するために採用数を増加させたことによりです。臨時従業員数が増加した理由は、主に生産量の拡大に伴い、契約社員の採用数を増加させたことによりです。

② 当社の従業員の状況

従業員数	前事業年度末比増減	平均年齢	平均勤続年数
150名 (0名)	9名 (0名)	47.2歳	2.60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、当社から他社への出向社員を除きます。
3. 従業員数には、他社から当社への出向社員を含みます。
4. 平均勤続年数が2.60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、平成25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 (平成29年3月31日現在)

借入先	借入額
株式会社三井住友銀行	71,950百万円
株式会社みずほ銀行	69,919百万円
株式会社日本政策投資銀行	34,088百万円
株式会社三菱東京ＵＦＪ銀行	31,708百万円
三井住友信託銀行株式会社	30,493百万円

(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、299,743百万円の借入残高があります。
2. 上記の他、ＡＮＡグループ従業員持株会信託により株式会社みずほ銀行から277百万円の借入残高があります。
3. 上記の他、連結子会社により、株式会社三井住友銀行から865百万円、株式会社みずほ銀行から344百万円の借入残高があります。

2 会社の現況

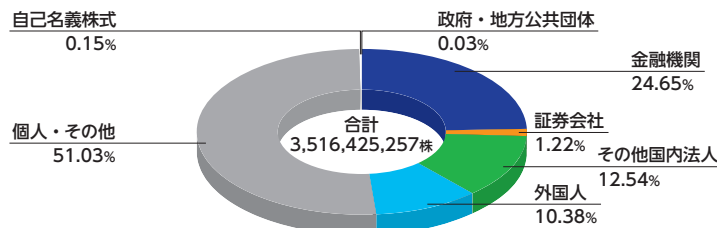
(1) 株式の状況 (平成29年3月31日現在)

- ① 発行可能株式総数 5,100,000,000株
- ② 発行済株式の総数 3,516,425,257株
(自己株式 5,154,640株を含む)
- ③ 株主数 521,569名
(前期末比 1,865名減)
- ④ 大株主 (上位10名)

株主名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	121,289千株	3.45%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	99,317	2.83
名古屋鉄道株式会社	73,067	2.08
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	68,193	1.94
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口1)	50,204	1.43
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口2)	50,132	1.43
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口9)	41,770	1.19
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口7)	40,979	1.17
東京海上日動火災保険株式会社	40,397	1.15
全日空社員持株会	35,226	1.00

(注) 1. 持株比率は自己株式 (5,154,640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 (平成29年3月31日現在)



(2) 新株予約権等の状況

現に発行している新株予約権はありません。

(3) 会社役員の状況

① 取締役および監査役の状況 (平成29年3月31日現在)

会社における地位	氏名	担当および重要な兼職の状況
代表取締役会長	伊 東 信一郎	取締役会議長 三菱重工業株式会社取締役 (社外) 監査等委員
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C S R 推進会議総括、グループ監査部担当
取締役 副社長	竹 村 滋 幸	調査部・アジア戦略部担当
取締役	殿 元 清 司	グループC S R 推進会議議長、秘書部・グループ法務部担当、 コーポレートコミュニケーション室長
取締役	長 峯 豊 之	グループ人財戦略部・沖縄地区担当、グループ経営戦略室長
取締役	平 子 裕 志	財務企画・I R 部・施設企画部担当
取締役	篠 辺 修	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	森 詳 介	関西電力株式会社相談役 阪急阪神ホールディングス株式会社取締役 (社外) 株式会社ロイヤルホテル取締役 (社外) 公益社団法人関西経済連合会会長
取締役	山 本 亜 土	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) 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) 日本放送協会経営委員会委員
監査役 (常勤)	大 川 澄 人	株式会社関電工監査役 (社外)
監査役 (常勤)	丸 山 芳 範	—
監査役 (常勤)	金 澤 栄 次	—
監査役	松 尾 新 吾	九州電力株式会社相談役 一般社団法人九州経済連合会名誉会長
監査役	小 川 英 治	一橋大学大学院商学研究科教授 財務省国際局関税・外国為替等審議会会長

- (注) 1. 取締役森詳介、山本亜土、小林いずみの各氏は、社外取締役であります。
 2. 監査役大川澄人、松尾新吾、小川英治の各氏は、社外監査役であります。
 3. 当社は取締役森詳介、山本亜土、小林いずみの各氏および監査役大川澄人、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. 監査役大川澄人氏は、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. 監査役金澤栄次氏は、長年当社の財務・経理業務を担当しており、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。
 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. 取締役篠辺修氏は、平成28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。
 8. 取締役篠辺修氏は、平成28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。
 9. 取締役篠辺修氏は、平成29年3月31日をもって、全日本空輸株式会社代表取締役社長を辞任により退任いたしました。
 10. 取締役平子裕志氏は、平成29年4月1日付で、全日本空輸株式会社代表取締役社長に就任いたしました。
 11. 取締役平子裕志氏は、平成29年5月22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。
 12. 取締役森詳介氏は、平成29年5月29日開催の公益社団法人関西経済連合会年次総会終結の時をもって、同連合会の会長を任期満了により退任いたしました。
 13. 取締役山本亜土氏は、平成28年11月1日開催の名古屋商工会議所臨時議員総会において、同会議所の会頭に就任いたしました。
 14. 取締役小林いずみ氏は、平成28年6月20日付で、日本放送協会経営委員会の委員に任命され、就任いたしました。
 15. 取締役小林いずみ氏は、平成29年3月27日をもって、サントリーホールディングス株式会社の取締役を任期満了により退任いたしました。
 16. 取締役のうち竹村滋幸、殿元清司、長峯豊之、平子裕志の各氏は、執行役員を兼務しております。
 17. 取締役竹村滋幸、殿元清司の両氏は、平成29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。
 18. 平成29年4月1日付で、取締役の役職を次のとおり変更いたしました。
- | | |
|---------------|--------|
| 取締役会長 | 伊東 信一郎 |
| 取締役副会長 | 篠辺 修 |
| 代表取締役 副社長執行役員 | 長峯 豊之 |

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	賞与	株式報酬
取締役 (うち社外取締役)	10 (3)	462 (40)	318 (40)	81 (－)	61 (－)
監査役 (うち社外監査役)	5 (3)	113 (52)	113 (52)	－ (－)	－ (－)
合計	15	575	432	81	61

- (注) 1. 取締役の報酬限度額は、平成23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。
 2. 監査役の報酬限度額は、平成17年6月28日開催の当社第60回定時株主総会において月額10百万円以内と決議いただいております。
 3. 株式報酬の額は、上記1.とは別枠で、平成27年6月29日開催の当社第70回定時株主総会において決議いただいた株式報酬制度に基づき費用計上した額を記載しております。
 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。

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

- ・ 報酬に対する透明性・公正性・客観性を確保するとともに、その役割と責任に値する報酬水準を設定する。
- ・ 経営戦略に基づく業績連動報酬の導入により、経営目標達成に対するインセンティブを強化する。
- ・ 中長期的な企業価値の向上を図り、株主の皆様と利益を共有できる報酬体系を目指す。

ii 手続き

取締役に対する報酬は、株主総会で承認された金額の範囲内で、報酬諮問委員会の答申を受けて取締役会において決定いたしております。

報酬諮問委員会は、取締役会の諮問機関として、その過半数を社外取締役・社外有識者で構成し、外部専門機関に依頼・調査した他社水準を考慮しつつ、当社の取締役の報酬体系およびその水準を策定しております。

iii 報酬体系

取締役（社外取締役を除く）の報酬は、定額の「基本報酬」に加えて、会社の持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、業績に連動する「賞与」、長期インセンティブの「株式報酬」により構成しております。

社外取締役の報酬は、独立した立場からの監督という役割から、固定報酬（月額報酬）のみで構成しております。

なお、退職慰労金制度は、平成16年に廃止しております。

ロ. 監査役報酬

監査役の報酬は、独立した立場からの監査という役割から、固定報酬（月額報酬）のみで構成しております。

なお、報酬の水準は、外部専門機関に依頼・調査した他社水準を考慮し決定いたしております。

また、退職慰労金制度は、平成16年に廃止しております。

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、26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 森 詳 介	関西電力株式会社 相談役	特別の関係はありません。
	公益社団法人関西経済連合会 会長	特別の関係はありません。
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。
	名古屋商工会議所 会頭	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 相談役	特別の関係はありません。
	一般社団法人九州経済連合会 名誉会長	特別の関係はありません。
社外監査役 小 川 英 治	一橋大学大学院商学研究科 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任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 森 詳 介	阪急阪神ホールディングス株式会社 社外取締役	特別の関係はありません。
	株式会社ロイヤルホテル 社外取締役	特別の関係はありません。
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。
社外取締役 小 林 いずみ	サントリーホールディングス株式会社 社外取締役	特別の関係はありません。
	三井物産株式会社 社外取締役	特別の関係はありません。
	日本放送協会 経営委員会委員	特別の関係はありません。
社外監査役 大 川 澄 人	株式会社関電工 社外監査役	特別の関係はありません。

ハ. 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 森 詳 介	当期に開催した取締役会には13回中11回に出席し、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、安全対策や、グローバルな経営環境の動き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。 なお、平成25年度より報酬諮問委員長を、平成28年度より人事諮問委員長を務めております。
社外取締役 山 本 亜 土	当期に開催した取締役会には13回中12回に出席し、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、安全対策や提供品質、グループ事業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。 なお、平成28年度より報酬諮問委員ならびに人事諮問委員を務めております。
社外取締役 小 林 いずみ	当期に開催した取締役会には13回中12回に出席し、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、グローバルな視点でグループ経営戦略、顧客とのコミュニケーション、女性の活躍をはじめとするダイバーシティ推進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。 なお、平成25年度より報酬諮問委員を、平成28年度より人事諮問委員を務めております。

地位 氏名	活動状況
社外監査役 大 川 澄 人	当期に開催した取締役会には13回全て、監査役会には13回全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代表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。
社外監査役 松 尾 新 吾	当期に開催した取締役会には13回全て、監査役会には13回全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、安全を大前提とした事業運営、投資案件、グループ経営戦略、取締役会の活性化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。
社外監査役 小 川 英 治	当期に開催した取締役会には13回全て、監査役会には13回全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、投資案件や外国為替、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、適宜代表取締役との意見交換を実施しております。

(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	52百万円
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	174百万円

- (注) 1. 当社の重要な子会社のうち、全日空商事株式会社およびANAシステムズ株式会社は、当社の会計監査人以外の監査法人の監査を受けております。
2. 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。
3. 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。

(5) 業務の適正を確保するための体制

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会社の業務の適正を確保するための体制についての決定内容の概要は以下のとおりであります。（最終改定 平成29年4月28日）

① 取締役・使用人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

- ・「ANAグループ・コンプライアンス規程」を制定し、当社社長総括の下、常勤取締役および常勤監査役で構成される「グループCSR・リスク・コンプライアンス会議」を設置し、コンプライアンスに関する重要方針や重要事項を審議・立案および推進する。ANAグループの役職員の行動準則となる「社会への責任ガイドライン」を制定し、全役職員が閲覧できる環境を整備する。
- ・ANAグループにおけるコンプライアンスに関する相談・通報窓口である「コンプライアンス・ホットライン」およびグループ内部監査を実施する「グループ監査部」を設置し、コンプライアンス組織体制を整備する。
- ・当社および子会社におけるCSR活動の責任者として「CSRプロモーションオフィサー」、CSR活動の推進者として「CSRプロモーションリーダー」を配置して、コンプライアンスに関する役職員への啓蒙活動を実施するとともに、グループ内イントラネット上に専用ホームページを開設する等コンプライアンス意識の浸透を図る。

② 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

- ・取締役会をはじめとする重要な意思決定または取締役に対する報告等、その職務に係る情報については、記録媒体方式の如何を問わず、法令および文書の作成・整理・保管および廃棄に関する「文書管理規程」に則り管理を行い、取締役・使用人が検索・閲覧可能な状態で保管する。
- ・監査役は、業務執行に関する重要な文書の回覧を受けるとともに、適時閲覧できることとする。
- ・文書の保存・管理状況については「グループ監査部」が内部監査を行い、実効性を確保する。

③ 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- ・ANAグループにおけるトータルリスクマネジメントに関する基本事項を規定した「ANAグループ・トータルリスクマネジメント規程」を制定し、当社社長総括の下、常勤取締役および常勤監査役で構成される「グループCSR・リスク・コンプライアンス会議」を設置し、トータルリスクマネジメントに関する重要方針や重要事項を審議・立案および推進する。
- ・当社および子会社におけるCSR活動の責任者として「CSRプロモーションオフィサー」、CSR活動の推進者として「CSRプロモーションリーダー」を配置して、リスク管理活動を推進する。

④ 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- ・グループ経営理念を制定し、ANAグループの存在意義・役割を明確にするとともに、グループ経営ビジョンによって将来のグループとしての到達目標を共有する。

- ・グループ経営ビジョンの達成に向けて、グループ経営戦略等を策定し、これに基づいて役職員個々人の業績目標を設定する制度を導入する。これにより達成すべき目標を明確化するとともに、目標の連鎖を図ることとする。また、それぞれの計画・目標は定期的にレビューを行うことで、より適正かつ効率的な業務執行を行う。
- ・役割分担・業務執行権限と責任・指揮命令系統等を「業務分掌規程」、「職務権限規程」等に規定し、役職員の権限や裁量の範囲を明確化する。
- ・執行役員制度を採用することにより意思決定の迅速化を図るとともに、業務執行上の重要な案件については、「グループ経営戦略会議」において、合議制に基づく意思決定を行う。

⑤ 当社およびその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

- イ. 子会社の取締役等の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制
 - ⅰ 子会社の業務の遂行状況を「グループ経営戦略会議」の報告事項とする。また子会社の監査役による監査状況を「グループ監査役連絡会」の報告事項とする。
- ロ. 子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制
 - ⅰ 「ANAグループ・トータルリスクマネジメント規程」に基づく、グループを包含したリスク管理・危機管理体制の構築を通じて、グループ経営の安定性・効率性を高める。
 - ⅱ リスク管理・危機管理体制の状況については「グループC S R・リスク・コンプライアンス会議」の報告事項とし、進捗管理を行う。
 - ⅲ 子会社におけるC S R活動の推進者である「C S Rプロモーションリーダー」を対象として「C S Rプロモーションリーダー会議」を定期的を実施し、リスク管理、危機管理における情報共有・教育を行う。
- ハ. 子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
 - ⅰ グループ経営理念に基づき、子会社のマネジメントに関する基本原則として「グループ・コーポレート・ガバナンス・ルール」を定める。
 - ⅱ 「グループ・コーポレート・ガバナンス・ルール」に基づき、各グループ会社と「グループ・マネジメント・ルール」を締結し、各社の業績目標達成のために必要な経営管理を行う。
- 二. 子会社の取締役等および使用人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
 - ⅰ 「ANAグループ・コンプライアンス規程」に基づき、コンプライアンスの教育・啓蒙を推進する。
 - ⅱ グループ内部監査を実施する「グループ監査部」を設置し、当社および各グループ会社の業務監査・会計監査を実施する。

⑥ 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項

- ・取締役は、監査役の求めに応じて監査役の職務を補佐する専任の組織として「監査役室」を設置し、必要な人員を配置する。

⑦ 前号の使用人の取締役からの独立性に関する事項および当該使用人に対する監査役の指示の実効性の確保に関する事項

- ・監査役室の使用人は、監査役の指揮命令に服するものとし、その人事関係について取締役は、監査役と協議して行う。

⑧ 監査役への報告に関する体制

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

⑨ 前号の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

- ・「ANAグループ・内部通報取扱規則」において、当該報告をしたことを理由として、当該報告者に対して不利な取扱いを行うことを禁止する。

⑩ 監査役の職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項

- ・取締役は、監査役による監査に協力し、監査にかかる諸費用については、監査の実効を担保するべく予算を措置する。

⑪ その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

- ・取締役と監査役は、相互の意思疎通を図るため定期的に会合を開催するとともに、監査役は取締役会・「グループ経営戦略会議」等の重要な会議に出席し、取締役の職務執行に関して直接意見を述べる。
- ・取締役は、監査役と「グループ監査部」が連携を進め、より効率的な監査の実施が可能な体制の構築に協力する。

(6) 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要は以下のとおりであります。

① 内部統制システム全般

当社は、監査役設置会社の形態を採用しており、取締役会と監査役により、取締役の職務執行の監督および監査を行っております。取締役および監査役の選任においては社外取締役、常勤の社外監査役を選任し、監督機能の強化を図っております。

厳しい経営環境の下では、競争力を十分に発揮できる経営体制が不可欠であることから持株会社制を採用しており、子会社である各グループ会社には経験豊かで高い専門性を有する人材を取締役等として配置し、事業会社運営についての権限を委譲することで、機能的で効果的な業務執行を行っております。

持株会社である当社の取締役会では、グループ全体の経営方針と目標を定めるとともに、各グループ会社における業務執行を監督する役割を担っております。取締役会は、代表取締役会長が議長を務め、社外取締役を含む取締役全員に加え社外監査役を含む監査役全員が参加し、当期においては臨時取締役会1回を含めて13回開催しております。

取締役会の補完的役割として、法制上の機関とは別に、案件をより迅速かつ詳細に審議するため代表取締役社長が議長を務め、常勤取締役7名および常勤監査役3名、ならびに議長が指名する各グループ会社社長他にて開催する「グループ経営戦略会議」を設置し、当期においては47回開催しております。

更に、各界有識者7名からANAグループの経営全般に関し、率直かつ自由な意見・アドバイスをいただき、経営に反映する「経営諮問委員会」を設置しており、当期においては4回開催しております。

また、当社社長総括の下、常勤取締役および常勤監査役で開催し、トータルリスクマネジメントやコンプライアンスに関する重要方針や重要事項を審議・立案および推進する「グループC S R推進会議」

(※)を3回、当社および各グループ会社におけるC S R活動の推進者となる「C S R プロモーションリーダー」との会議を2回開催しております。

この他、ANAグループの役職員の行動準則となる「社会への責任ガイドライン」を制定し、専用ホームページを設けグループ全役職員が閲覧できる環境を整備しております。

② リスクマネジメント

「ANAグループ・トータルリスクマネジメント規程」を定め、ANAグループ経営の安定性・効率性を高めることを目的としたリスクマネジメント体制を推進するとともに、グループ全体にまたがる重要テーマについては個別にリスク対策を強化しております。ANAグループを取り巻く様々な事業リスクに対しては、予防的な観点から、事前の準備や統制を図ることを目的とした「リスク管理」と、実際にリスクが顕在化した場合の「危機管理」の2つの側面からの体制を構築し、運用しております。

予防的観点からの「リスク管理」については、リスクの極小化を目的としたリスクマネジメントサイクル(リスクの洗い出し→分析→評価→管理・対策の検討実施→モニタリング)を構築し、グループ全体を対象に取り組みを行っております。また、リスクが顕在化した場合の「危機管理」においては、「CMM(Crisis Management Manual)」を規定してグループ全体の対応体制を定めております。特に、航空機の運航に直接影響する危機への対応はCMMの下部規程として「E R M(Emergency Response Manual)」を定め、当規程に基づき事故やハイジャックを想定した実践的な演習を2002年より毎年実施しております。当期においても事故模擬演習、ハイジャック演習を1回ずつ実施しております。

「情報セキュリティ」の分野においては、情報セキュリティの推進に係るポリシーを定めた「ANAグループ情報セキュリティ管理規程」や具体的な運用ルールを定めた管理細則を設定し、グループ全体に適用しております。ハンドブックやeラーニングを活用してグループ全体への浸透を図りながら、遵守状況を点検する制度を設け、情報セキュリティ分野における対策をより堅固なものとしております。当期においては、グループ全社員を対象としたeラーニングを1回、各グループ会社の全部署を対象とした自己点検を実施していることに加え、36の事業所に対する情報セキュリティ専門部署によるアセスメントを実施しております。なお、これらの活動の実施状況については、都度「グループCSR推進会議」（※）において報告しております。

③ コンプライアンス

事業活動に係る法令その他の規範の遵守を促進するため、「ANAグループ・コンプライアンス規程」に基づき、コンプライアンス体制を構築しております。取締役会の諮問機関である「グループCSR推進会議」（※）の下、当社および各グループ会社に配置された「CSRプロモーションリーダー」を牽引役として、ANAグループ全体のコンプライアンス意識強化を図っております。

また、各国の贈賄禁止法に対応すべく「ANAグループ・贈賄防止規則」を制定し、グループ全社員を対象に教育ハンドブックを作成する等、グローバルレベルでの法的リスクを極小化し、企業価値の低下につながる事態を予防する体制を整備しております。この贈賄禁止法の教育については、ハンドブックにとどまらず、関係各国の競争法の解説とあわせて、「グループ法務部」の担当者が欧州の2支店に出向き、日本語・英語にて実施しており、今後も就航各地域で実施を予定しています。

また、グループ全体のコンプライアンス体制の強化を目的として、法務部門と各グループ会社との連絡窓口を明確化し、双方向でコミュニケーションを取りやすい体制を構築・運用するとともに、グループ全社を対象に、航空に係る法令、独占禁止法および労働法を中心とする各種法令に係る教育も継続して実施しております。

内部通報制度に関しては、「ANAグループ・内部通報取扱規則」に基づき、社内および社外（弁護士事務所）に通報窓口を設置し、コンプライアンスに係る情報の把握および課題の解決に努めております。当期は、コンプライアンスに係る情報の把握と課題解決機能の強化を目的として、グループ全社への教育や情報発信を行う他、調査方法や監査役との情報共有体制の整備を行っております。なお、これらの活動の実施状況については、都度「グループCSR推進会議」（※）において報告しております。

④ 内部監査

内部監査については、社長直属の「グループ監査部（組織人員：平成29年3月31日現在11名）」において当社および各グループ会社に対する業務監査、会計監査および金融商品取引法における「財務報告に係る内部統制報告制度」に対応した評価業務を独立・客観的な立場から実施しております。監査はリスク分析結果に対応し策定した年度計画に基づき実施する「定例監査」と、経営層の意向等に基づき適宜実施する「非定例監査」があり、監査結果は毎月社長へ報告し、重要事項については監査役に対して適宜報告しております。また、半期に1度、取締役会にも監査結果を報告しております。なお、監査を通じて検出された会計・財務等に関わる重要な事象に関しては、財務部門を通じて会計監査人へ情報を提供し、必要に応じて指導、助言を得る等、相互連携にも努めております。

当期においてはグループ経営計画と部門活動計画の整合性と部門運営管理を重点監査項目とし、グループ内68箇所の監査を実施しております。また、金融商品取引法における「財務報告に係る内部統制報告制度」について、全社レベル統制、業務プロセス統制、決算財務報告プロセス統制、IT全般統制に関して、当社および各グループ会社の有効性評価を行っております。

⑤ 監査役監査

監査役監査は、常勤監査役3名を含む5名の監査役（うち、3名は社外監査役）により実施しております。各監査役は取締役会に出席し、常勤監査役はその他重要な会議にも出席し、重要な意思決定の過程および業務の執行状況を確認するとともに、取締役の職務の執行に関して直接意見を述べております。また、監査役が取締役会およびその他重要な会議に出席することにより、取締役および使用人等から当社ならびに各グループ会社に関する会社経営および事業運営上の重要な事項の報告を受けております。

各監査役は監査計画に基づき当社および各グループ会社の監査を実施し、代表取締役との定期的な会議（4回実施）の際に報告のうえ情報共有を行っております。また、定期的な会議を社外取締役（3回実施）、取締役（4回実施）、会計監査人（11回実施）、内部監査部門（18回実施）ならびに各グループ会社の監査役（グループ監査役連絡会、3回実施）と持ち、より広範な情報共有と意見交換を行い、監査の充実と実効性の向上に努めております。

当期においては、監査役会を13回実施し、監査方針、監査に関する重要事項の報告および協議または決議を行っております。

業務執行部門から独立した「監査役室」を監査役会の直轄下に設置しており、監査役の専任スタッフは監査役の指揮命令で職務を行っております。なお、監査役スタッフの人事等は監査役と協議のうえ決定されております。

内部通報については、重要項目について定期的に「グループC S R 推進会議」（※）および監査役に報告され、通報者保護については、社内規則に明記し適切に運用されております。

監査役の職務の執行において生じる費用については、監査役の請求に従い、会社法の定めに基づき適切に処理され、監査の実効性は担保されております。

（※）「グループC S R 推進会議」は平成29年4月1日より「グループC S R・リスク・コンプライアンス会議」に名称を変更しております。

計算書類

連結貸借対照表 (平成29年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額
資産の部	
流動資産	666,725
現金及び預金	60,835
受取手形及び営業未収入金	155,887
有価証券	257,950
商品	9,951
貯蔵品	54,961
繰延税金資産	36,173
その他	91,323
貸倒引当金	△355
固定資産	1,647,161
有形固定資産	1,360,263
建物及び構築物	100,922
航空機	1,007,716
機械装置及び運搬具	30,693
工具器具及び備品	10,683
土地	49,887
リース資産	8,473
建設仮勘定	151,889
無形固定資産	89,004
投資その他の資産	197,894
投資有価証券	119,368
長期貸付金	4,426
退職給付に係る資産	1,335
繰延税金資産	52,759
その他	21,399
貸倒引当金	△1,393
繰延資産	524
資産合計	2,314,410

科目	金額
負債の部	
流動負債	572,647
営業未払金	179,220
短期借入金	70
1年内返済予定の長期借入金	93,292
1年内償還予定の社債	20,000
リース債務	5,020
未払法人税等	11,288
発売未決済	150,614
賞与引当金	41,362
その他	71,781
固定負債	817,588
社債	125,000
長期借入金	469,655
リース債務	16,840
繰延税金負債	1,444
役員退職慰労引当金	675
退職給付に係る負債	156,751
資産除去債務	1,074
その他	46,149
負債合計	1,390,235
純資産の部	
株主資本	933,162
資本金	318,789
資本剰余金	283,249
利益剰余金	334,880
自己株式	△3,756
その他の包括利益累計額	△14,005
その他有価証券評価差額金	20,636
繰延ヘッジ損益	△11,799
為替換算調整勘定	3,364
退職給付に係る調整累計額	△26,206
非支配株主持分	5,018
純資産合計	924,175
負債純資産合計	2,314,410

連結損益計算書 (平成28年4月1日から平成29年3月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額
売上高	1,765,259
売上原価	1,324,846
売上総利益	440,413
販売費及び一般管理費	294,874
営業利益	145,539
営業外収益	15,042
受取利息	502
受取配当金	1,189
資産売却益	1,957
持分法による投資利益	3,610
固定資産受贈益	3,238
その他	4,546
営業外費用	20,206
支払利息	9,804
為替差損	2,106
資産売却損	493
資産除却損	5,384
その他	2,419
経常利益	140,375
特別利益	2,283
固定資産売却益	121
投資有価証券売却益	1,976
補助金収入	21
その他	165
特別損失	3,196
固定資産売却損	143
固定資産除却損	218
関係会社株式評価損	571
減損損失	2,208
その他	56
税金等調整前当期純利益	139,462
法人税、住民税及び事業税	41,557
法人税等調整額	△1,402
当期純利益	99,307
非支配株主に帰属する当期純利益	480
親会社株主に帰属する当期純利益	98,827

連結株主資本等変動計算書 (平成28年4月1日から平成29年3月31日まで)

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	318,789	282,774	253,545	△4,830	850,278
連結会計年度中の変動額					
剰余金の配当			△17,492		△17,492
親会社株主に帰属する 当期純利益			98,827		98,827
自己株式の取得				△31	△31
自己株式の処分		475		1,138	1,613
連結範囲の変動				△33	△33
株主資本以外の項目の連結 会計年度中の変動額(純額)					
連結会計年度中の変動額合計	－	475	81,335	1,074	82,884
当期末残高	318,789	283,249	334,880	△3,756	933,162

	その他の包括利益累計額					非支配 株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計		
当期首残高	19,527	△51,620	3,873	△32,162	△60,382	5,004	794,900
連結会計年度中の変動額							
剰余金の配当							△17,492
親会社株主に帰属する 当期純利益							98,827
自己株式の取得							△31
自己株式の処分							1,613
連結範囲の変動							△33
株主資本以外の項目の連結 会計年度中の変動額(純額)	1,109	39,821	△509	5,956	46,377	14	46,391
連結会計年度中の変動額合計	1,109	39,821	△509	5,956	46,377	14	129,275
当期末残高	20,636	△11,799	3,364	△26,206	△14,005	5,018	924,175

貸借対照表 (平成29年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額
資産の部	
流動資産	365,932
現金及び預金	22,408
営業未収入金	18,049
リース投資資産	27,859
有価証券	257,950
前払費用	2,565
営業外未収入金	21,767
繰延税金資産	571
その他	14,761
固定資産	1,399,245
有形固定資産	1,185,244
建物	74,950
構築物	2,082
航空機	924,677
機械及び装置	656
工具器具及び備品	269
土地	46,338
建設仮勘定	136,269
無形固定資産	211
ソフトウェア	25
その他	185
投資その他の資産	213,789
投資有価証券	74,960
関係会社株式	53,401
長期貸付金	35,717
繰延税金資産	43,411
その他	6,298
繰延資産	463
社債発行費	463
資産合計	1,765,641

科目	金額
負債の部	
流動負債	320,212
営業未払金	1,127
短期借入金	185,334
1年内返済予定の長期借入金	92,994
1年内償還予定の社債	20,000
リース債務	2,324
未払費用	8,588
未払法人税等	5,838
その他	4,003
固定負債	641,414
社債	125,000
長期借入金	468,477
リース債務	7,749
役員退職慰労引当金	58
資産除去債務	341
その他	39,786
負債合計	961,627
純資産の部	
株主資本	783,792
資本金	318,789
資本剰余金	282,810
資本準備金	253,812
その他資本剰余金	28,997
利益剰余金	184,754
その他利益剰余金	184,754
特別償却準備金	545
固定資産圧縮積立金	173
繰越利益剰余金	184,036
自己株式	△2,561
評価・換算差額等	20,221
その他有価証券評価差額金	18,470
繰延ヘッジ損益	1,751
純資産合計	804,014
負債純資産合計	1,765,641

招集通知

株主総会参考書類

事業報告

計算書類

監査報告

損益計算書 (平成28年4月1日から平成29年3月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額
営業収益	243,561
賃貸収益	204,506
関係会社受取配当金	38,724
その他	331
営業原価	135,935
営業総利益	107,626
一般管理費	12,592
営業利益	95,033
営業外収益	4,330
受取利息及び配当金	1,779
資産売却益	1,779
その他	771
営業外費用	12,017
支払利息	9,646
資産除却損	941
その他	1,429
経常利益	87,346
特別利益	2,027
投資有価証券売却益	1,975
その他	51
特別損失	8,998
固定資産売却損	37
関係会社株式評価損	7,007
減損損失	1,954
税引前当期純利益	80,375
法人税、住民税及び事業税	13,243
法人税等調整額	2,045
当期純利益	65,086

株主資本等変動計算書 (平成28年4月1日から平成29年3月31日まで)

(単位：百万円)

	株主資本									
	資本金	資本剰余金			利益剰余金				自己株式	株主資本 合計
		資本 準備金	その他 資本 剰余金	資本 剰余金 合計	その他利益剰余金			利益 剰余金 合計		
					特別償却 準備金	固定資産 圧縮 積立金	繰越利益 剰余金			
当期首残高	318,789	253,812	28,520	282,333	1,220	563	135,383	137,167	△3,632	734,657
事業年度中の変動額										
特別償却準備金の取崩					△675		675	－		－
固定資産圧縮積立金の取崩						△390	390	－		－
剰余金の配当							△17,499	△17,499		△17,499
当期純利益							65,086	65,086		65,086
自己株式の取得									△30	△30
自己株式の処分			476	476					1,101	1,578
株主資本以外の項目の事業 年度中の変動額（純額）										
事業年度中の変動額合計	－	－	476	476	△675	△390	48,653	47,587	1,070	49,134
当期末残高	318,789	253,812	28,997	282,810	545	173	184,036	184,754	△2,561	783,792

	評価・換算差額等			純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	評価・換算差額等合計	
当期首残高	18,085	1,126	19,211	753,869
事業年度中の変動額				
特別償却準備金の取崩				－
固定資産圧縮積立金の取崩				－
剰余金の配当				△17,499
当期純利益				65,086
自己株式の取得				△30
自己株式の処分				1,578
株主資本以外の項目の事業年度中の変動額（純額）	385	624	1,009	1,009
事業年度中の変動額合計	385	624	1,009	50,144
当期末残高	18,470	1,751	20,221	804,014

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

平成29年5月15日

A N A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
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 樋口 義行 ㊞
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 ㊞

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、A N Aホールディングス株式会社の平成28年4月1日から平成29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。

連結計算書類に対する経営者の責任

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。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、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。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。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に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るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。

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。

監査意見

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 N A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すべ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。

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

計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

平成29年5月15日

A N A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
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 樋口 義行 ㊞
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 ㊞

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 N Aホールディングス株式会社の平成28年4月1日から平成29年3月31日までの第67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について監査を行った。

計算書類等に対する経営者の責任

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及びその附属明細書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及びその附属明細書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。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。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。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に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るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。

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。

監査意見

当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、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、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべ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。

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、平成28年4月1日から平成29年3月31日までの第67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、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項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役および使用人等からその構築および運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求めました。なお、財務報告に係る内部統制については、取締役等および有限責任監査法人トーマツから、当該内部統制の整備運用状況と評価および監査の状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
 - ③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視および検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（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。

平成29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） 大 川 澄 人 ㊞

常勤監査役 丸 山 芳 範 ㊞

常勤監査役 金 澤 栄 次 ㊞

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

企業価値を守り、向上させる

安全を経営の基盤に、ANAグループの事業を通じた強みを活かして経済的価値・社会的価値を創出し、社会と共に持続的に成長できる世界のリーディングエアライングループを目指します。

▶ グローバルレベルのC S R推進に向けて

持続可能な成長を実現するための世界的な枠組みづくりに、各企業・団体が自発的に取り組む「国連グローバル・コンパクト」では、署名企業に対し「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」に関する10原則の実践を求めており、ANAグループは、2008年より参加しています。

ラグビーワールドカップ2019、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会開催なども控える中、ANAグループのみならず日本企業に対する世界からの注目も高まり、グローバルマーケットにおける責任ある企業としてのC S R推進が一層求められます。中期C S R方針の実践により、多様化・複雑化する国際社会においても、ANAグループの事業や強みを通じた価値創造や社会的課題を解決するため、C S R経営をさらに深化させ、企業価値（ブランド力）の維持・向上に取り組んでいきます。



C S Rの 重点活動分野

ANAグループは、「環境」「人権・D&I（ダイバーシティ&インクルージョン）」「地方創生」をC S Rの重点活動分野としております。これら各分野における活動を着実に推進することにより中長期的に企業価値を高め、2015年9月の国連総会で採択された「持続可能な開発目標（SDGs）」の達成にもグローバル企業として貢献していきたいと考えております。

重点活動分野 1

環境

航空機から排出されるCO₂排出量を抑制することはエアラインとしての社会的使命であるという認識の下、環境性能の高い機材の積極導入をはじめ、運航方式の工夫やエンジン水洗等、日々のオペレーションでの取り組みを通じて燃費効率の向上と燃料コストの削減を進めています。また2021年より導入される航空業界における新たなCO₂排出量に関する規制に対応すべく、排出権取引やバイオジェット燃料の導入に関するプロジェクトを社内に取り上げ準備を進めています。



国産バイオジェット・バイオディーゼル燃料の実用化計画発表時の様子



重点活動分野 2

人権・D&I（ダイバーシティ＆インクルージョン）

人権に関しましては、当社および当社の取引先がお客様、従業員、地域住民などのステークホルダーの人権を意図せずに、直接、間接的に侵害してしまうリスクを最小化するための活動を行っています。

また、ダイバーシティ（Diversity：多様性）とインクルージョン（Inclusion：受容）、いわゆるD&Iに関しましては、障がいの有無、年齢、性別、国籍などを問わず、お客様に安心して、快適にご搭乗いただけるようより一層ユニバーサルサービスを充実させていくことに取り組んでおります。



保安検査場で乗り換える必要がない非金属製の車いす



空港カウンターでの遠隔手話通訳サービス



多言語に対応するコミュニケーション支援ツール

重点活動分野 3

地方創生

国内線と国際線双方のネットワークをもつエアライングループとしての強みを活かし、近年増加傾向にある訪日外国人のお客様をもっと日本各地へご案内できるよう、訪日外国人向け運賃の設定をするとともに、ウェブサイト、機内誌などを通じて日本の地方の魅力を海外のお客様に発信することなどに努め地方経済の活性化をサポートしています。



訪日外国人向け運賃
[ANA EXPERIENCE JAPAN FARE]



訪日外国人向けに日本の文化等を紹介する
当社のホームページ「IS JAPAN COOL?」

メ モ

Handwriting practice lines consisting of 20 horizontal dashed lines.

メ モ

Handwriting practice lines consisting of 18 horizontal dashed lines.

株主総会 会場ご案内図

会場

グランドプリンスホテル新高輪 「国際館パミール」

東京都港区高輪三丁目13番1号 電話：03-3442-1111

交通

① JRまたは京浜急行 『品川』 駅（高輪口） 下車

徒歩：約8分

② 都営地下鉄浅草線 『高輪台』 駅 下車

徒歩：約6分



お願い

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

株主総会当日にご来場の株主様へのお土産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。