



第75回 定時株主総会 招集ご通知



本招集通知は、パソコン・スマートフォンでも主要なコンテンツをご覧いただけます。
<https://p.sokai.jp/9202/>



ANAホールディングス株式会社

証券コード：9202

開催
日時

2020年6月29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 取締役10名選任の件
第2号議案 監査役2名選任の件

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

株主の皆様へ



平素より格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。当社の第75回定時株主総会招集ご通知をお届けいたします。

この度の新型コロナウイルス感染症によってお亡くなりになった方々やご遺族の皆様にご哀悼の意を表しますとともに、罹患されている方々の一日も早いご快復を心よりお祈り申し上げます。

2020年3月期は、第3四半期までの業績は概ね堅調に推移しておりましたが、1月中旬以降、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、国際線、国内線ともに旅客需要が急減するという未曾有の事態となりました。直ちに全グループを挙げて収支改善策に着手したところではありますが、残念ながら、通期としては前期に比べて大幅な減収減益となりました。これを受け、配当につきましては、当社グループを取り巻く極めて厳しい事業環境に鑑み、誠に遺憾ながら見送らせていただくことといたしました。

コロナ禍の収束が見えず、社会や経済への影響の長期化も予想される中、2021年3月期の業績見通しも未定とさせていただきました。しかしながら、ANAグループはこれまでも幾多の困難を乗り越えてまいりました。この新型コロナウイルスによる影響にも、あらゆる手段を尽くして対処してまいります。

株主の皆様におかれましては、今後ともANAグループへの変わらぬご支援をお願い申し上げます。

代表取締役社長 **片野坂 真哉**

第75回定時株主総会 招集ご通知 目次

株主の皆様へ	1
第75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 取締役10名選任の件	9
第2号議案 監査役2名選任の件	17

(提供書面)

事業報告

1. 企業グループの現況	21
2. 会社の現況	46

計算書類

連結貸借対照表	55
連結損益計算書	56
貸借対照表	57
損益計算書	58

監査報告

連結計算書類に係る会計監査報告	59
計算書類に係る会計監査報告	61
監査役会の監査報告	63

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おりません。

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

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。

証券コード：9202
2020年6月8日

株 主 の 皆 様 へ

東京都港区東新橋一丁目5番2号
ANAホールディングス株式会社
代表取締役社長 片野坂 真哉

第75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75回定時株主総会につきまして、招集ご通知6頁のとおり開催する予定としておりますが、新型コロナウイルスの感染が広がっておりますことから、株主の皆様の生命と健康を守るため、感染防止に向けた当社の対応について、以下のとおりご案内させていただきます。

株主の皆様のご理解とご協力をお願い申し上げます。

株主様へのお願い

- 株主の皆様におかれましては、新型コロナウイルス感染症の拡大リスクを避けるため、**本株主総会につきましては、株主様の健康状態に関わらず、当日のご来場を見合わせ、書面またはインターネットによる事前の議決権行使を強くご推奨申し上げます。**
- 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
2020年6月26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。

ご来場される株主様へのお願い

- 受付前において、サーモグラフィで体温チェックをさせていただきます。体温が37.5℃以上の方や、咳・息苦しさ等の症状があり体調不良と見受けられる方には、運営スタッフがお声掛けのうえ、ご入場をお控えいただく場合がございますので、あらかじめご了承ください。
- また、開会後に体調がすぐれないように見受けられる方につきましても、運営スタッフがお声掛けする場合やご退出をお願いする場合もございますので、あらかじめご了承ください。
- ご来場される株主様におかれましては、消毒液での手指消毒とマスクの着用をお願いいたします。
- 会場の座席は、従来よりも間隔を空けた配置としておりますため、十分な座席が確保できず、ご入場いただける株主様の人数を制限させていただく場合がございますので、あらかじめご了承ください。
- 株主総会の議事は、円滑かつ効率的に執り行うことで、例年よりも短時間でを行う予定としております。ご来場される株主様のご理解ならびにご協力をお願い申し上げます。

当社の対応

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

なお、今後の状況によりましては、対応等を変更する場合もございます。株主様にお知らせすべき事項が発生した場合には、順次、当社ウェブサイトに掲載させていただく予定としております。

以上、時節柄、ご理解ならびにご協力を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

敬 具

当社ウェブサイト



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

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 2020年6月26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 2020年6月26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・8頁をご参照ください。

株主総会へ出席し、行使される場合



株主総会開催日時 2020年6月29日（月）午前10時（受付開始 午前8時30分）

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

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

[株主総会へご出席いただき、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。

記

1. 開催日時	2020年6月29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	報告事項 - 第70期（2019年4月1日から2020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70期（2019年4月1日から2020年3月31日まで）計算書類報告の件 決議事項 第1号議案 取締役10名選任の件 第2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 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 したがって、本招集ご通知提供書面に記載している事業報告、連結計算書類および計算書類は、会計監査人または監査役が会計監査報告または監査報告を作成するに際して監査した事業報告、連結計算書類および計算書類の一部であります。
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、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

インターネットによる議決権行使のご案内

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

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

ご利用に際しては、右の事項をご覧ください、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
行使期限

2020年6月26日（金）
午後6時受付分まで

本サイトについてご不明な点がある場合のお問い合わせ先

三井住友信託銀行
証券代行ウェブサポート 専用ダイヤル

 **0120-652-031**

（受付時間▶9：00～21：00）

証券口座に関してのお問い合わせの株主様へ

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

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

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

①「スマート行使」 QRコードを読み取る方法

1 議決権行使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にログインすることができます。

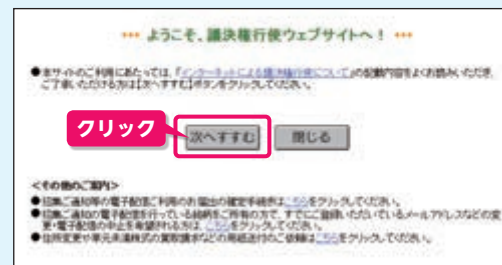


※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

②パスワードを入力する方法 議決権行使コード・

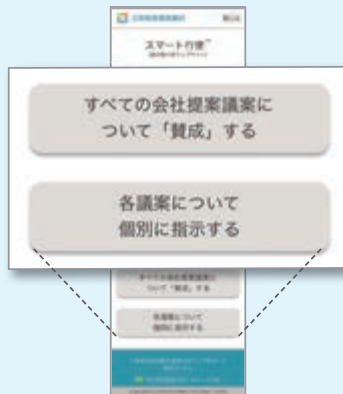
1 議決権行使ウェブサイトへアクセス

議決権行使ウェブサイト <https://www.web54.net>



「次へすすむ」をクリック。

2 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

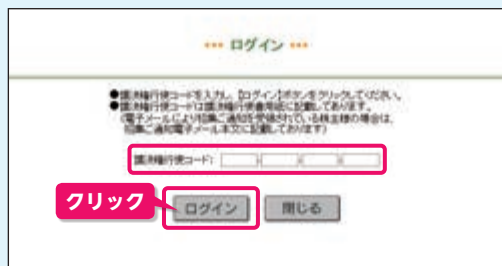


「スマート行使」での議決権行使は1回に限り可能です。

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

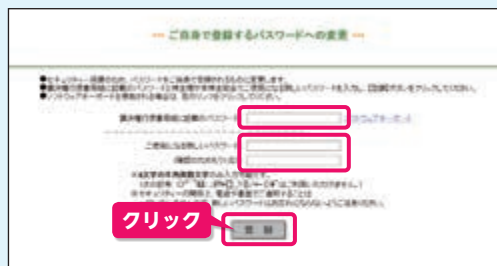
※QRコードを再度読み取っていただくと、PC向けサイトへアクセスできます。

2 ログインする



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

3 パスワードの入力



議決権行使書用紙に記載された「初期パスワード」を入力し、**実際にご使用になる新しいパスワード**を設定してください。「登録」をクリック。

以降は画面の入力案内に従って賛否をご入力ください。

機関投資家の皆様へ

機関投資家の皆様に関しましては、本総会につき、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。

第 1 号議案 取締役10名選任の件

取締役 長峯豊之氏は、2020年3月31日をもって辞任し、現在の取締役9名はいずれも本総会終結の時をもって任期満了となりますので、取締役10名の選任をお願いするものであります。

取締役候補者は以下のとおりであり、各候補者に関する事項は10頁から16頁のとおりであります。

候補者番号	氏 名	当社における地位および担当	取締役会出席状況
1	いとう しんいちろう 伊 東 信一郎 再任	取締役会長 取締役会議長	13回／13回
2	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E S G経営推進会議総括、グループ監査担当	13回／13回
3	いとう ゆたか 伊 東 裕 再任	代表取締役 副社長執行役員 グループE S G経営推進会議議長、 グループ法務・グループ総務・グループ調達・ サステナビリティ推進担当	13回／13回
4	たか だ なお と 高 田 直 人 再任	取締役 専務執行役員 広報・コーポレートブランド推進・秘書・グループ人財戦略担当	13回／13回
5	ふく ざわ いち ろう 福 澤 一 郎 再任	取締役 常務執行役員 グループ財務統括責任者	13回／13回
6	しば た こう じ 芝 田 浩 二 新任	上席執行役員 グループ経営戦略・グループIT・施設企画・ デジタル・デザイン・ラボ・グループD & I推進・沖縄地区担当	一回／一回
7	ひら こ ゆう じ 平 子 裕 志 再任	取締役	13回／13回
8	やま もと あ ど 山 本 亜 土 再任 独立役員 社外取締役候補者	社外取締役	13回／13回
9	こ ばやし いずみ 小 林 いずみ 再任 独立役員 社外取締役候補者	社外取締役	13回／13回
10	かつ えい じ ろう 勝 栄 二 郎 新任 独立役員 社外取締役候補者	－	一回／一回

(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. 山本亜土、小林いずみおよび勝栄二郎の各氏は、社外取締役候補者であります。
3. 山本亜土、小林いずみおよび勝栄二郎の各氏は、当社が定める「社外取締役および社外監査役の独立性判断基準」を満たしており、かつ当社は山本亜土氏、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。両氏の再任および勝栄二郎氏の選任が承認可決された場合は、当社は各氏を独立役員とする予定であります。

候補者番号

1

いとう しんいちろう
伊東 信一郎 (1950年12月25日生)

再任



所有する当社株式の数
15,500株

略歴、当社における地位、担当

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

重要な兼職の状況

三井不動産株式会社取締役 (社外)

取締役候補者とした理由

伊東信一郎氏は、長年にわたり営業部門や人事部門等に携わり、2003年6月から取締役としてSARS・イラク戦争による経営危機を克服し、また、2009年4月からは代表取締役社長として、リーマンショック後の経営環境が厳しい中、当社グループの経営を指揮し、グループ経営体制の改革や収益基盤の拡大等を進めて業績回復を果たしました。2015年4月からは代表取締役会長として、取締役会の議長を務め、自由闊達かつ建設的な議論や意見交換を促進する議事運営を行う等、取締役会の機能強化を進めてきました。これまでの豊富な経験と実績を活かし、取締役会議長として取締役会の監督機能の強化に貢献しておりますことから、現下の新型コロナウイルスによる経営危機を乗り越え、グループの持続的な企業価値の向上を目指すため、同氏を引き続き取締役候補者としてしました。

候補者番号

2

かたのざか しんや
片野坂 真哉 (1955年7月4日生)

再任



所有する当社株式の数
14,300株

略歴、当社における地位、担当

1979年 4月	当社入社	2013年 4月	当社代表取締役 副社長執行役員
2004年 4月	当社人事部長	2015年 4月	当社代表取締役社長
2007年 4月	当社執行役員	2020年 4月	当社代表取締役社長
2009年 4月	当社上席執行役員		グループ経営戦略会議議長、
2009年 6月	当社取締役執行役員		グループE S G経営推進会議総括、
2011年 6月	当社専務取締役執行役員		グループ監査担当
2012年 4月	当社専務取締役執行役員		現在に至る

重要な兼職の状況

一般社団法人日本経済団体連合会副会長

片野坂真哉氏は、2020年6月29日開催予定の東京海上ホールディングス株式会社の定時株主総会において、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

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、2009年6月から取締役として、また、2015年4月からは代表取締役社長として、常に安全を最優先とする経営姿勢でグループ経営体制の基盤を強化し、4年連続で増益を達成する等、成長戦略を実現してきております。取締役会においても積極的に発言し、取締役会の意思決定機能・監督機能の強化に努める他、SARSやリーマンショック等の大規模な経営危機を克服した経験を活かして、新型コロナウイルス感染症影響への緊急対策の陣頭指揮を迅速に執っておりますことから、現下の新型コロナウイルスによる経営危機を乗り越え、グループの持続的な企業価値の向上を目指すため、同氏を引き続き取締役候補者としてしました。

候補者番号

3

いとう ゆたか
伊東 裕

(1957年6月3日生)

再任



所有する当社株式の数
3,000株

略歴、当社における地位、担当

1981年4月	当社入社	2018年4月	全日本空輸株式会社 取締役 常務執行役員
2012年4月	当社パリ支店長	2019年4月	当社上席執行役員
2013年4月	全日本空輸株式会社執行役員	2019年6月	当社取締役 常務執行役員
2015年4月	全日本空輸株式会社 上席執行役員	2020年4月	当社代表取締役 副社長執行役員 グループE S G経営推進会議議長、 グループ法務・グループ総務・ グループ調達・ サステナビリティ推進担当 現在に至る
2016年4月	全日本空輸株式会社 取締役 執行役員		

取締役候補者とした理由

伊東裕氏は、長年にわたり法務部門、財務部門等に携わった他、米国ロースクールへの留学や欧州での駐在経験を経て、2013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欧州支配人を務める等、グローバルな経験・感覚を着実に培ってきております。また、2016年4月からは同社取締役として、CS&プロダクトサービス室を担当し、顧客満足度の向上を通じた当社競争力の強化等に取り組んできました。また、2019年6月からは当社取締役として、企業の社会的責任（CSR）、リスクマネジメントに加え、投資家との積極的なコミュニケーションを通じて、当事業の理解促進およびESG経営の推進に努めてきました。また、本年4月からは代表取締役副社長として、社長の適切なサポートに努める等、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、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

たかだ なおと
高田 直人

(1958年7月26日生)

再任



所有する当社株式の数
2,700株

略歴、当社における地位、担当

1981年4月	当社入社	2017年6月	当社取締役 執行役員
2011年6月	当社広報室長	2019年4月	当社取締役 常務執行役員
2013年4月	全日本空輸株式会社執行役員	2020年4月	当社取締役 専務執行役員
2015年4月	全日本空輸株式会社 上席執行役員		広報・コーポレートブランド推進・ 秘書・グループ人財戦略担当 現在に至る
2016年4月	当社上席執行役員		

取締役候補者とした理由

高田直人氏は、長年にわたり労政部門、産業政策部門、広報部門等に携わり、2017年6月からは取締役として、広報、企業の社会的責任（CSR）、リスクマネジメント等を担当した他、2019年4月からは人事部門を担当し、グループの人財育成等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、取締役会の意思決定機能および監督機能の強化に貢献しておりますことから、現下の新型コロナウイルスによる経営危機を乗り越え、グループの持続的な企業価値の向上を目指すため、同氏を引き続き取締役候補者としてしました。

再任

候補者番号

5

ふくざわ
福澤いちろう
一郎

(1961年4月14日生)



所有する当社株式の数
2,500株

略歴、当社における地位、担当

1989年10月 当社入社
2013年4月 当社財務企画・IR部長
2017年4月 当社執行役員

2019年6月 当社取締役 執行役員
2020年4月 当社取締役 常務執行役員
グループ財務統括責任者
現在に至る

取締役候補者とした理由

福澤一郎氏は、長年にわたり財務・IR部門に携わり、2017年4月からは執行役員、2019年6月からは取締役・最高財務責任者として、安定した財務基盤の確立に加え、効率的な資本の再構成等の財務戦略を実現してきました。また、当社グループの各事業について、社長を適切に補佐しつつ、自らも国内外の機関投資家との積極的な対話に努めた他、エアラインでは世界初となるグリーンボンド・ソーシャルボンドを発行する等、ESGにも積極的に取り組んでおります。また、同氏の主導により、当社は東京証券取引所主催の「企業価値向上表彰」の優秀賞を獲得しました。これまでの豊富な経験と実績を活かし、取締役会の意思決定機能および監督機能の強化に貢献しておりますことから、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。

新任

候補者番号

6

しばた
芝田こうじ
浩二

(1957年8月16日生)



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

1982年4月 当社入社
2005年4月 当社アライアンス室長
2012年4月 当社執行役員
2014年4月 当社上席執行役員

2020年4月 当社上席執行役員
グループ経営戦略・
グループIT・施設企画・
デジタル・デザイン・ラボ・
グループD&I推進・
沖縄地区担当
現在に至る

取締役候補者とした理由

芝田浩二氏は、長年にわたり営業部門や国際提携部門等に携わり、2012年4月からは執行役員として、欧州支配人を務めました。2013年4月からはアジア地域における外国航空会社との資本提携等に取り組んだ他、2017年4月からはグループ経営戦略室長として、当社のグループ経営戦略の立案・遂行を担当し、グループ経営の推進に取り組んでおります。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

7

ひらこ
平子

ゆうじ
裕志

(1958年1月25日生)

再任



所有する当社株式の数

8,900株

略歴、当社における地位、担当

1981年4月 当社入社
2010年4月 当社企画室企画部長
2011年6月 当社執行役員
2013年4月 全日本空輸株式会社
上席執行役員

2015年4月 当社上席執行役員
2015年6月 当社取締役 執行役員
2017年4月 当社取締役
全日本空輸株式会社代表取締役社長
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、2012年4月からは全米の支配人を務め、2015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ました。また、2017年4月からは当社グループの中核子会社である全日本空輸株式会社の代表取締役社長として、安全を最優先とし、国際線事業に関する幅広い知見を活かしたグローバルな視点で事業運営に取り組み、同社を世界のリーディングエアラインへ着実に成長させてきております。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、現下の新型コロナウイルスによる経営危機を乗り越え、グループの持続的な企業価値の向上を目指すため、同氏を引き続き取締役候補者としてしました。

候補者番号

8

やまもと
山本あど
亜土(社外取締役在任期間 7年)
(1948年12月1日生)

再任

独立役員

社外取締役候補者



所有する当社株式の数

2,600株

略歴、当社における地位、担当

2004年 6 月 名古屋鉄道株式会社常務取締役
 2006年 6 月 名古屋鉄道株式会社専務取締役
 2008年 6 月 名古屋鉄道株式会社代表取締役副社長
 2009年 6 月 名古屋鉄道株式会社代表取締役社長
 2013年 6 月 当社社外取締役 現在に至る
 2015年 6 月 名古屋鉄道株式会社代表取締役会長 現在に至る

重要な兼職の状況

名古屋鉄道株式会社代表取締役会長
 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

山本亜土氏は、2020年6月26日開催予定の中部日本放送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

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、グループ経営戦略、リスクマネジメント、組織運営、投資管理、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、同社は当社の株式を保有しておりますが、その規模は当社の発行済株式総数の3%未満です。当社グループ企業と同社および同社のグループ企業数社との間に取引実績がありますが、その金額は僅少（当社の連結売上高の1%未満であり、かつ同社連結売上高の1%未満）であり、特別な関係はありません。また、同氏は矢作建設工業株式会社の社外取締役に就任していますが、当社と同社との間に定常的な取引関係はありません。また、同氏は名古屋商工会議所の会頭に就任していますが、当社と同商工会議所との間に特別な関係はありません。

当社役員在任中の不当な業務執行等の事実、発生予防、事後対応等

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

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。

候補者番号

9

こばやし

小林

いずみ

(社外取締役在任期間 7年)
(1959年1月18日生)

再任

独立役員

社外取締役候補者



所有する当社株式の数

2,500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)

小林いずみ氏は、2020年6月23日開催予定のオムロン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

小林いずみ氏は、民間金融機関および国際開発金融機関の代表や、他事業会社における社外取締役としての豊富な経験と幅広い識見を活かし、取締役会において、グローバルな視点からのグループ経営戦略、リスクマネジメント、投資管理、コーポレートガバナンス、組織運営等について積極的な意見・提言を行っていただいております。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、三井物産株式会社の社外取締役に就任しており、当社グループ企業と当社との間に航空券販売等の取引実績がありますが、金額は僅少（当社の連結売上高の1%未満）であり、特別な関係はありません。また、同氏は株式会社みずほフィナンシャルグループの社外取締役に就任しており、当社および当社グループ企業は、同社グループからの借入実績がありますが、通常の取引であり、特別な関係はありません。

当社役員在任中の不当な業務執行等の事実、発生予防、事後対応等

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

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

(1950年6月19日生)

新任

独立役員

社外取締役候補者



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

2008年7月 財務省大臣官房長
2009年7月 財務省主計局長
2010年7月 財務省財務事務次官
2012年8月 財務省退官
2013年6月 株式会社インターネットイニシアティブ代表取締役社長 兼 COO
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 COO

社外取締役候補者とした理由

勝栄二郎氏は、財務省において財務次官等の重要な役職を歴任し、行政官としての豊富な経験と高い見識を有しております。また、2013年6月から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として、同社の着実な成長に貢献する等、企業経営者としての経験も豊富に備えている他、ICT技術やデジタルトランスフォーメーション等、当社の必要とするイノベーションに関する知見も備えております。また、2014年4月からは当社の経営諮問委員を務め、航空業界の事業環境や当社事業の状況についても、豊富な知識を有しております。グループの持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、同氏の豊富な経験と知見を活用することによって、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。

責任限定契約について

当社と勝栄二郎氏は、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。

独立役員としての届出について

当社は勝栄二郎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。

第 2 号議案 監査役 2 名選任の件

本総会終結の時をもって、監査役 松尾新吾氏が任期満了となり、また、監査役 長谷川昭彦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18頁から19頁のとおりであります。

候補者番号	氏 名	当社における地位	取締役会出席状況	監査役会出席状況
1	なが みね とよ ゆき 長 峯 豊 之 新任	顧問	一回／一回	一回／一回
2	まつ お しん ご 松 尾 新 吾 再任 独立役員 社外監査役候補者	社外監査役	12回／13回	12回／13回

- (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。
2. 長峯豊之氏は、2020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、2020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。
3. 松尾新吾氏は、社外監査役候補者であります。
4. 松尾新吾氏は、当社が定める「社外取締役および社外監査役の独立性判断基準」を満たしており、かつ当社は松尾新吾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、当社は同氏を独立役員とする予定であります。

新任

候補者番号

1

ながみね とよゆき

長峯 豊之

(1955年9月10日生)

**略歴、当社における地位**

1980年4月 当社入社
2007年4月 当社勤労部長
2009年4月 当社執行役員
2011年6月 当社上席執行役員
2013年4月 全日本空輸株式会社取締役 執行役員
2014年4月 当社上席執行役員
2015年6月 当社取締役 執行役員
2016年4月 当社取締役 常務執行役員
2017年4月 当社代表取締役 副社長執行役員
2020年4月 当社顧問
現在に至る

所有する当社株式の数

8,200株

監査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ってきた他、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する等、グループ経営に関する豊富な知識・経験を有しております。グループの持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、同氏の航空産業に関する高い識見・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てしました。

責任限定契約について

当社と長峯豊之氏は、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。

候補者番号

2

まつお しんご
松尾 新吾

(社外監査役在任期間 16年)
(1938年 5月19日生)

再任

独立役員

社外監査役候補者



所有する当社株式の数
200株

略歴、当社における地位

1998年 6 月 九州電力株式会社 常務取締役
2003年 6 月 九州電力株式会社 代表取締役社長
2004年 6 月 当社社外監査役 現在に至る
2007年 6 月 九州電力株式会社 代表取締役会長
2012年 4 月 九州電力株式会社 相談役
2018年 7 月 九州電力株式会社 特別顧問
現在に至る

重要な兼職の状況

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

社外監査役候補者とした理由

松尾新吾氏は、長年にわたり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有していることから、社外監査役として就任していただいております。監査役会および取締役会において、安全を大前提として、グループの事業運営や経営戦略等について、これまでの経験と識見に基づく助言や経営課題の議論充実につながる提言を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、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なりました。

候補者の兼職先と当社との間の特別な利害関係等

松尾新吾氏は、九州電力株式会社の特別顧問であり、当社は電力需要者として、同社との間に通常の取引がありますが、それ以外の定常的な取引関係はありません。当社グループ企業と同社との間に航空券販売等の取引実績がありますが、その金額は僅少（当社の連結売上高の1%未満）であり、特別な関係はありません。

当社役員在任中の不正な業務執行等の事実、発生予防、事後対応等

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

責任限定契約について

当社と松尾新吾氏は、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

当社は松尾新吾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。

【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。

《社外取締役および社外監査役の独立性判断基準》

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

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

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

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

以 上

(提供書面)

事業報告

(2019年4月1日から2020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、企業収益が高水準で推移し個人消費の持ち直しがみられる等、景気は緩やかに回復していましたが、年度末にかけて新型コロナウイルス感染症の影響により急速に悪化し、極めて厳しい状況になりました。

このような経済情勢のもと、2018年2月に発表した「2018～2022年度ANAグループ中期経営戦略」で掲げた各種施策を遂行し、安全と品質・サービスの向上を追求するとともに、2020年の首都圏空港発着枠の拡大に向けた人材・設備への投資を積極的に進め、第3四半期までの業績は概ね順調に推移しましたが、第4四半期において、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により航空需要が大幅に減退しました。

以上の結果、当期における連結業績は、航空事業を中心に減収となったことから売上高は1兆9,742億円（前期比4.1%減）となり、急激な需要の落ち込みに合わせて運航規模を抑制し費用の削減を図ったものの、売上高の減少影響が非常に大きかったことから、営業利益は608億円（前期比63.2%減）、経常利益は593億円（前期比62.1%減）、親会社株主に帰属する当期純利益は276億円（前期比75.0%減）となりました。

なお、当社は経済産業省と東京証券取引所から、戦略的なIT活用に取り組む企業として、「攻めのIT経営銘柄」に2年連続で選定されました。さらに、最も「デジタル時代を先導する企業」として、当期より新設された「DXグランプリ」にも選定された他、東京証券取引所が主催する「第8回企業価値向上表彰」において、株主・投資家視点の経営を実践している企業として優秀賞を受賞しました。

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

1兆9,742億円

前期比 4.1%減

営業利益

608億円

前期比 63.2%減

経常利益

593億円

前期比 62.1%減

親会社株主に帰属する
当期純利益

276億円

前期比 75.0%減

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	1兆7,377億円	495億円	2兆3,052億円
航空関連事業	2,994億円	181億円	1,472億円
旅行事業	1,439億円	13億円	424億円
商社事業	1,447億円	29億円	572億円
その他	442億円	35億円	252億円
合計	2兆3,701億円	755億円	2兆5,774億円
調整額	△3,959億円	△147億円	△173億円
連結計算書類計上額	1兆9,742億円	608億円	2兆5,601億円

(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。

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、中長期的な企業価値向上に向けた成長投資の原資確保や財務の健全性の維持を前提としつつも、株主還元を一層充実させていきたいと考えております。

しかしながら新型コロナウイルス感染症が当社グループの業績に与える影響は甚大であり、現時点では、その収束時期が全く見通せない状況にあります。このような未曾有の厳しい経営環境のもとでは、手元流動性を確保することが喫緊の課題であることから、誠に遺憾ながら当期の配当は見送らせていただくことといたしました。

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

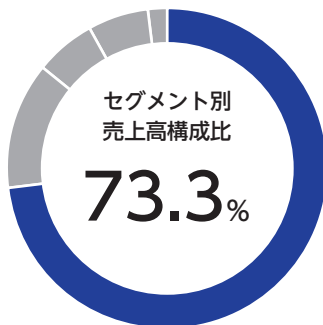


航空事業

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、顧客満足度で最高評価となる「5-Star」に8年連続で認定された他、世界の航空データを分析・評価するグローバルブランドであるCIRIUMにて、2019年の定時到着率がアジア・パシフィック地域で1位、全世界では2位に認定されました。

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



航空事業の概況について

第3四半期までの業績は堅調に推移しましたが、第4四半期において、新型コロナウイルス感染症の拡大による影響を強く受け、航空需要は急激に減退しました。

国際線旅客

▶ 国際線旅客収入

(単位：億円)

6,515 6,139

第69期 第70期(当期)

▶ 国際線旅客事業の実績

	第69期	第70期(当期)
旅客収入(億円)	6,515	6,139
旅客数(万人)	1,009	941
座席キロ(億座席キロ)	659	688
旅客キロ(億旅客キロ)	507	502
座席利用率(%)	77.0	72.9

国内線旅客

▶ 国内線旅客収入

(単位：億円)

6,966 6,799

第69期 第70期(当期)

▶ 国内線旅客事業の実績

	第69期	第70期(当期)
旅客収入(億円)	6,966	6,799
旅客数(万人)	4,432	4,291
座席キロ(億座席キロ)	584	585
旅客キロ(億旅客キロ)	407	395
座席利用率(%)	69.6	67.5

国際線旅客は、新規路線の開設やハワイ線へのエアバスA380型機の投入等でネットワークを拡充し需要を取り込んだものの、1月末より中国線で新型コロナウイルスによる需要減退の影響を受け始め、その後アジア線、北米線、欧州線、ハワイ線に広がったため、旅客数・収入ともに前期を下回りました。

路線ネットワークでは、新規都市への就航を積極的に推進し、9月から成田＝パース線（オーストラリア西部）、10月から成田＝チェンナイ線（インド南部）、本年3月から成田＝ウラジオストク線（ロシア東部）を開設しました。また、成田＝ホノルル線に世界最大の旅客機であるエアバスA380型機「FLYING HONU」を投入しました。一方で、新型コロナウイルスの影響による需要減退を受け、2月より需給調整を行い、3月末までに71路線・2,814便の運休・減便を行いました。

営業・サービス面では、ファーストクラス、ビジネスクラスに約10年ぶりとなる新シートを導入し、機内空間を一新したボーイング777-300ER型機を、8月から羽田＝ロンドン線、11月から羽田＝ニューヨーク線、成田＝ニューヨーク線、本年2月から羽田＝フランクフルト線に投入しました。ビジネスクラスの新シート「THE Room」では、ANA初のドア付き個室型ワイドシートに加え、世界初となる4K対応のパーソナルモニターを導入する等、最上級のくつろぎ空間を実現しました。

また、当社グループは、成長著しいアジア・オセアニア地域のネットワーク強化、プレゼンス向上を目的として、シンガポール航空等との包括提携契約を締結しました。今後一層提携関係を深化させ、アジア・オセアニア地域におけるお客様の利便性の向上ならびに競争力の確保に取り組んでまいります。

国内線旅客は、好調なビジネス需要と訪日旅客の国内移動に加え、ゴールデンウィーク10連休の旺盛な需要を取り込むとともに、各種割引運賃を需要に応じて設定したこと等により好調に推移していたものの、2月末からは新型コロナウイルスの影響で需要が大幅に減退し、旅客数・収入ともに前期を下回りました。

路線ネットワークでは、5月から成田＝中部線、10月から中部＝熊本線を増便した他、路線便数の最適化や投入機種種の柔軟な調整を推進し、ネットワークの効率化を図りました。また、新型コロナウイルスによる需要の減退局面において、公共交通機関としてネットワークの維持に努めながらも、3月より一部減便を開始し、合計42路線・2,674便の運休・減便を行いました。

営業・サービス面では、搭乗の355日前から購入可能な割引運賃を設定する等、ゴールデンウィーク期間や夏休み期間を含め早期から需要の取り込みを図った他、11月よりボーイング777-200型機に、新たにタッチパネル式パーソナルモニターを装着した普通席や、電動リクライニングにより快適性と機能性が向上したプレミアムクラスの新シートを順次導入しました。また、那覇空港では9月に隈研吾氏監修のもとANA LOUNGEをリニューアルし、11月に出発カウンターのレイアウト変更や自動手荷物預け機「ANA Baggage Drop」等を国内4空港目として導入する等、フルサービスキャリアとしてサービス品質の向上に努めました。

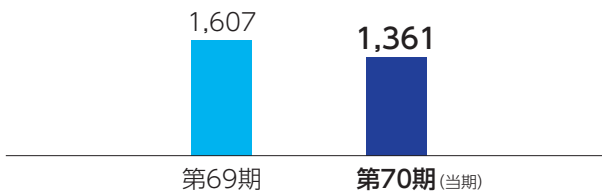
航空事業



貨物

▶ 貨物郵便収入

(単位：億円)



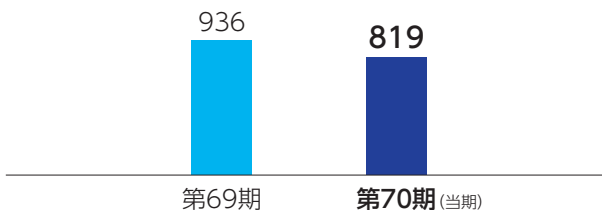
▶ 貨物事業の実績

	第69期	第70期 (当期)
貨物郵便収入 (億円)	1,607	1,361
貨物収入	1,524	1,282
郵便収入	83	79
貨物輸送重量 (千トン)	1,307	1,239
郵便輸送重量 (千トン)	55	51

LCC・その他

▶ LCC収入

(単位：億円)



▶ LCCの実績

	第69期	第70期 (当期)
LCC収入 (億円)	936	819
旅客数 (万人)	815	728
座席キ口 (億座席キ口)	120	110
旅客キ口 (億旅客キ口)	103	92
座席利用率 (%)	86.2	83.1

国際線貨物は、米中貿易摩擦をはじめとする世界経済の減速を受け、日本発・海外発貨物ともに通期で需要は低位に推移したことに加え、2月より新型コロナウイルスの影響で多数の減便が生じたため、輸送重量・収入ともに前期を下回りました。

路線ネットワークでは、7月から成田＝上海(浦東)線、10月から成田＝シカゴ線へ大型貨物機ボーイング777F型機を導入し、比較的需要が好調な半導体製造装置をはじめとする大型特殊貨物の需要を取り込んだ他、第4四半期には新型コロナウイルス感染症の発生に伴う緊急物資輸送等の対応に努めました。

LCCは、香港の市民デモや日韓関係の悪化、期末にかけての新型コロナウイルスの感染拡大により需要が大幅に減退したため、旅客数・収入ともに前期を下回りました。なお当期においては、10月にバニラ・エア株式会社の運航が終了し、Peach・Aviation株式会社とバニラ・エア株式会社の事業統合が完了しております。

路線ネットワークでは、Peach・Aviation株式会社において、バニラ・エア株式会社の10路線の移管を終えた他、本年3月に成田＝鹿児島線、成田＝長崎線を開設しました。一方で、新型コロナウイルスの影響で2月より国際線の一部で運休を行い、3月末までに国際線・国内線合わせて23路線・2,088便の運休・減便を行いました。

営業面では、Peach・Aviation株式会社とバニラ・エア株式会社の統合後、「“空飛ぶ電車”Peachセール」を全40路線で実施し販売促進に努めました。

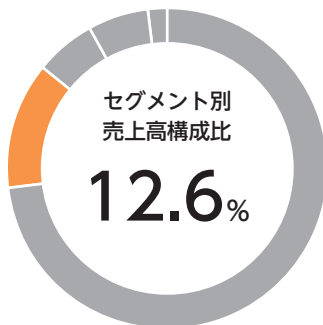
また、LCC以外の航空事業におけるその他の収入は2,257億円（前期比6.6%増）となりました。なお、航空事業におけるその他には、マイルージ附帯収入、機内販売収入、整備受託収入等が含まれています。



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。

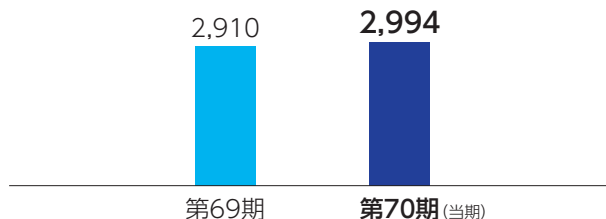
またANAグループ以外の航空会社からも業務を受託する等、事業の拡大と深化を追求しています。



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69期	第70期 (当期)
航空関連収入 (億円)	2,910	2,994
セグメント利益 (億円)	131	181

関西空港、中部空港における旅客の搭乗受付や手荷物搭載等の空港地上支援業務の受託が増加したことや、沖縄にて本格的な事業展開を開始した航空機整備のMRO Japan株式会社が、当期より新たに連結子会社として加わったこと等により、売上高は前期を上回りました。

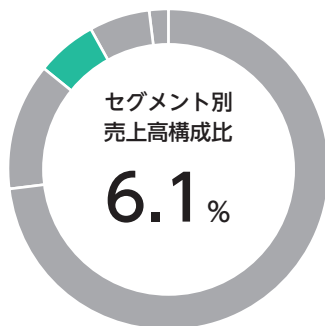


旅する人の、いちばん近くに。

ANA Traveler's

旅行事業

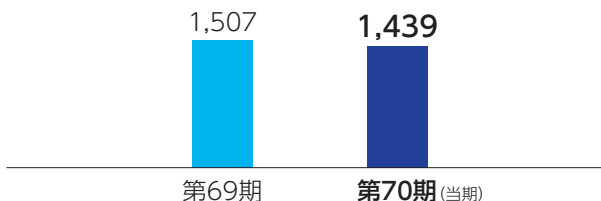
航空券を販売する航空セールス事業と、ANAグループの航空運送サービスと宿泊等を組み合わせたパッケージ商品の企画・販売などを行う旅行事業をANAセールス株式会社が担っています。「ANAトラベラーズ」をブランド名称として、国内・海外旅行のパンフレット商品やダイナミックパッケージ商品の販売の他、旅先での体験や宿泊施設の単品販売、旅行積立プラン等、幅広い旅行ビジネスを展開しています。



旅行事業

▶旅行収入

(単位：億円)



▶旅行事業の実績

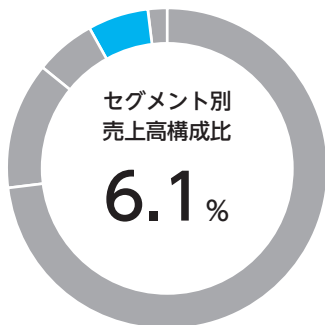
	第69期	第70期 (当期)
旅行収入 (億円)	1,507	1,439
セグメント利益 (億円)	6	13

国内旅行において、店頭販売を中心とする「ANAスカイホリデー」の取扱高が通期で減少したものの、国内旅行、海外旅行ともにインターネット販売商品の集客が好調だった他、ゴールデンウィーク10連休の需要を取り込んだこと等により、第3四半期までは堅調に推移しました。しかし、1月末より新型コロナウイルス感染症の拡大に伴うキャンセルの増加や新規予約減少の影響を受けたことで、売上高は前期を下回りました。一方、システム費用が減少したこと等により、営業利益は前期を上回りました。



商社事業

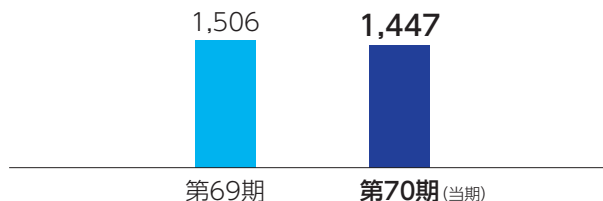
全日空商事株式会社を中心に、航空機部品の調達、航空機の輸出入・リース・売却、機内サービス・販売用物品の企画・調達、および全国空港売店（「ANA DUTY FREE SHOP」・「ANA FESTA」）の航空附帯事業の他、紙・パルプやバナナ等の食品の輸入販売、半導体・電子部品の輸出入、広告代理業、インターネットショッピングサイトの運営等を行っています。



商社事業

▶ 商社収入

(単位：億円)



▶ 商社事業の実績

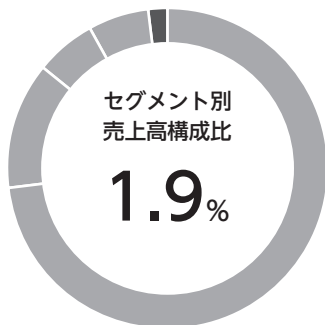
	第69期	第70期 (当期)
商社収入 (億円)	1,506	1,447
セグメント利益 (億円)	37	29

航空・電子部門において、航空機部品等の取扱高が増加したものの、食品部門でナッツ類等の取扱高が減少した他、特に第4四半期において、新型コロナウイルスの影響で空港利用者が大幅に減少したため、リテール部門の空港免税店「ANA DUTY FREE SHOP」や空港物販店「ANA FESTA」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

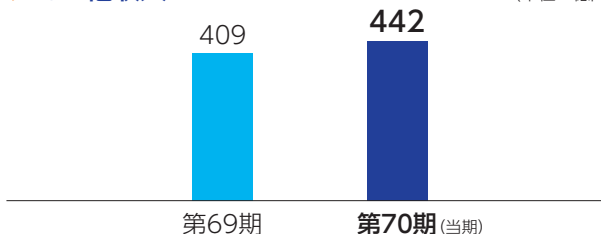
ANAファシリティーズ株式会社やANAスカイビルサービス株式会社が、不動産の資産管理、建物・施設の総合保守管理事業等を行っている他、ANAビジネスソリューション株式会社等が研修事業等を行っております。また、株式会社ANA総合研究所はANAグループのシンクタンクとして、航空企業経営に関する中長期的な諸課題に関する研究、コンサルティング等を行っております。



その他

▶ その他収入

(単位：億円)



▶ その他の実績

	第69期	第70期 (当期)
その他収入 (億円)	409	442
セグメント利益 (億円)	22	35

不動産関連事業ではサブリース取扱高が増加し、保有物件の売却を行った他、建築設備事業では、羽田空港ターミナルの設備改修や建築工事関連の収入が増加した結果、売上高は前期を上回りました。

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351,361百万円であり、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777-300型機	6機 (リース)	エアバスA380型機	1機 (自社保有)
ボーイング787-10型機	1機 (自社保有)	エアバスA320neo型機	2機 (自社保有)
ボーイング787-9型機	5機 (自社保有・リース)	エアバスA320-200型機	4機 (リース)
ボーイング777F型機	2機 (自社保有)		

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767-300型機	5機 (売却)	ボーイング737-500型機	4機 (売却)
ボーイング767-300F型機	2機 (売却)	エアバスA320-200型機	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型機	20機 (発注中)	エアバスA321LR型機	2機 (発注中)
ボーイング787-10型機	12機 (発注中)	エアバスA321neo型機	11機 (発注中)
ボーイング787-9型機	13機 (発注中)	エアバスA320neo型機	16機 (発注中)
エアバスA380型機	1機 (発注中)	三菱スペースジェットM90型機	15機 (発注中)

(注) 2019年1月29日開催の当社取締役会にて発注を決議したボーイング737MAX8型機(確定発注20機・オプション10機)は、最終的な契約書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、2019年6月28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500億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。

- ・2019年5月22日第37回無担保普通社債 50億円 (ソーシャルボンド)
- ・2019年5月22日第38回無担保普通社債 150億円
- ・2019年12月9日第39回無担保普通社債 300億円
- ・2019年11月28日第40回無担保普通社債 100億円
- ・2019年11月28日第41回無担保普通社債 100億円

ハ. 当社は、運転資金の効率的な調達を行うため、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。

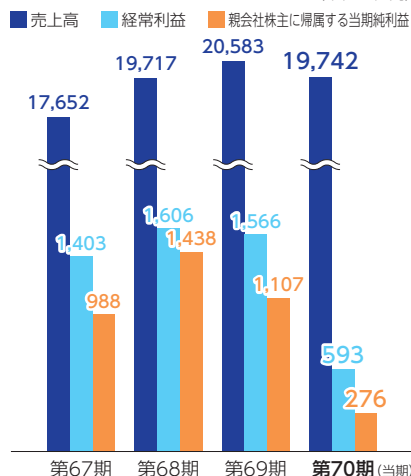
(2) 直前3事業年度の財産および損益の状況

	2016年度 (第67期)	2017年度 (第68期)	2018年度 (第69期)	2019年度 (当期)
会計年度 (百万円)				
売上高	1,765,259	1,971,799	2,058,312	1,974,216
経常利益	140,375	160,636	156,681	59,358
親会社株主に帰属する当期純利益	98,827	143,887	110,777	27,655
会計年度末 (百万円)				
総資産額	2,314,410	2,562,462	2,687,122	2,560,153
純資産額	924,175	1,000,552	1,109,313	1,068,870
自己資本	919,157	988,661	1,099,413	1,061,028
1株当たり情報 (円)				
当期純利益	282.35	417.82	331.04	82.66
純資産	2,624.44	2,954.47	3,285.46	3,171.80
経営指標 (%)				
総資本利益率 (ROA)	6.5	6.8	6.4	2.4
株主資本利益率 (ROE)	11.6	15.1	10.6	2.6
自己資本比率	39.7	38.6	40.9	41.4

- (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。また、自己株式（普通株式）については、ANAグループ従業員持株会信託（従持信託）が所有する株式数および取締役への株式交付信託が所有する株式数を加算しております。なお、従持信託は、2017年7月をもって終了しております。
2. 当社は、2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を行っております。当該株式併合が第67期の期首に行われたと仮定して、「1株当たり当期純利益」および「1株当たり純資産」を算定しております。

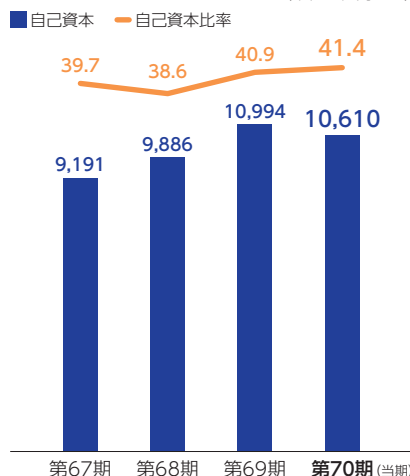
売上高／経常利益／親会社株主に帰属する当期純利益

(単位：億円)



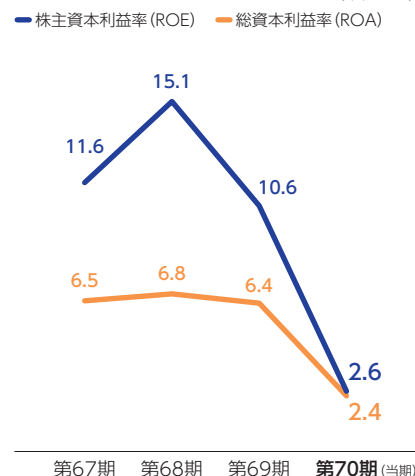
自己資本／自己資本比率

(単位：億円／%)



株主資本利益率(ROE)／総資本利益率(ROA)

(単位：%)



(3) 重要な子会社の状況 (2020年3月31日現在)

① 重要な子会社の状況

会社名	資本金	議決権比率	主要な事業内容
全日本空輸株式会社	25,000百万円	100.0%	航空運送事業
株式会社エアー・ジャパン	50	100.0	航空運送事業
ANAウイングス株式会社	50	100.0	航空運送事業
Peach・Aviation株式会社	7,515	77.9	航空運送事業
株式会社ANA Cargo	100	100.0	貨物事業
株式会社OC S	100	91.5	エクスプレス事業
ANAシステムズ株式会社	80	100.0	コンピュータ・システムの開発・運用
ANAセールス株式会社	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

連結子会社は前記①の重要な子会社9社を含む62社、持分法適用会社は16社であります。

当期の売上高は1,974,216百万円（前期比4.1%減）、経常利益は59,358百万円（前期比62.1%減）、親会社株主に帰属する当期純利益は27,655百万円（前期比75.0%減）となりました。

(4) 対処すべき課題

当社グループは、新型コロナウイルス感染症の拡大により甚大な影響を受けておりますが、お客様や従業員の安全と健康を第一に考え、感染予防策を徹底するとともに、直面している以下の喫緊の課題に最優先で取り組んでおります。

①即効性のある収支改善策の実行

イ. 機動的な生産量の調整

- i A N A旅客事業
交通インフラとしての機能を維持しつつ、運航便数を抑制し、運航関連費用を削減。
- ii A N A貨物事業
臨時便の設定や大型フレイターの活用および救援物資や医療装置等の特殊商材輸送需要の確実な取り込み。
- iii Peach Aviation
路線ごとの需要動向に応じた減便・運休。

ロ. 人材稼働・サービスの適正化

- i 一時帰休制度を導入し、対象者を順次拡大。
- ii 運航規模の縮小に合わせた空港運営体制の効率化。

ハ. 緊急的な対応策

- i 役員報酬や管理職賃金の減額等による人件費の削減。
- ii 海外委託整備の内製化等による外部委託費の削減。
- iii 管理可能費の執行を大幅に抑制。

②手元流動性の確保

- i 間接金融を中心とした借入およびコミットメントラインの追加設定。
- ii 航空機の受領時期の後倒しや、機内プロダクト改修・IT投資等の先送りによるキャッシュアウトの抑制。

③その他

国内の航空会社19社が加盟する定期航空協会を通じて、政府に対し、空港使用料や航空機燃料税等の公租公課の支払い猶予や減免を要請。

グループ役職員全員の知恵と努力を結集して、今回の危機を必ず克服してまいります。感染の収束状況や、それを踏まえた経済活動の再開、各国の出入国規制等、社会情勢の変化や需要動向等を注視しながら、A N A・Peachともに安全を守り、運航便を再開し、事業を成長軌道に戻してまいります。

《参考：ANAグループのESGに向けた取り組み》

新型コロナウイルス感染症の拡大による影響を乗り越え、「世界をつなぐ心の翼で夢にあふれる未来に貢献する」という使命を果たすため、ESG経営を更に推進していきます。E（環境）・S（社会）のテーマについて長期的に目指すべき姿を設定し、G（ガバナンス）を機能させて取り組んでいくことで、継続的に企業価値を向上させていくとともに、「持続可能な開発目標（SDGs）※1」の達成にも貢献します。

※1 2015年に国連で採択された持続可能な開発のための17の国際社会共通の目標

E：環境

多数の航空機を運航しているエアライングループの責務として環境負荷低減への取り組みを継続し、2050年までに下記目標の達成を目指します。

航空機の運航で排出するCO₂を総量で50%削減する（2005年比）

「航空機の技術革新」「運航上の改善」「S A F（Sustainable Aviation Fuel：持続可能な航空燃料）の購入」「排出権取引」という4つの観点で対応していきます。

航空機の運航以外で排出するCO₂をゼロにする

省エネ対応を深化させ、再生可能エネルギーへの移行を進めていきます。

空港車両等のH V（ハイブリッド自動車：一般にエンジンとモーターの両方を動力とする自動車）・E V（電気自動車）・F C V（燃料電池自動車）の導入を順次行っていきます。

3Rにより資源類の廃棄率をゼロに、機内食等の食品廃棄を50%削減する

プラスチック、紙等を中心に資源類の利用量を削減（Reduce）したうえで、再利用（Reuse）もしくはリサイクル（Recycle）に取り組めます。

また製品ライフサイクル（調達～製造～提供～廃棄）を通じて食品廃棄を50%削減します。



環境問題の有識者との対話

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

「国連のビジネスと人権に関する指導原則」に則り企業活動において人権尊重を徹底します。

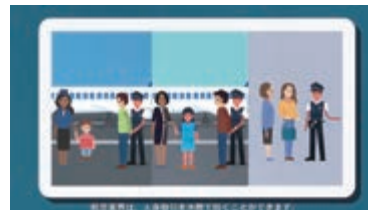
- 日本初の人権報告書の発行

責任ある調達の実現

環境や人権に配慮した調達をサプライヤーに徹底し、公正公平で透明性を持ったサプライチェーンを構築します。



「ANAグループ人権報告書2019」



「社員教育用の人権に関するeラーニングの画面」

イノベーションを活用した社会課題解決への貢献

アバター、ドローン、Ma a Sなどの活用と異業種連携により新たな価値を提供します。

持続的成長を担うひとづくり

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

お客様の多様性への対応

お客様一人ひとりの多様性を尊重し、ハード・ソフトの両面でユニバーサルなサービスを推進します。



独自開発したアバター（遠隔操作ロボット）である「newme（ニューミー）」による遠隔お見舞いの実証実験（加賀市提供）

ESGにかかわる外部評価

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

	ANAに対する評価		備考
	19年度	22年度	
DJSI 	World Index Asia Pacific Index 銘柄に選定される	左記を維持	米国S&PとスイスのRobeco SAMが開発した株式指標。「経済」「環境」「社会」の側面から企業の持続可能性を評価している。
FTSE 	FTSE4Good Indexに 選定される	左記を維持	英国FTSEが提供する株式指標。ESGに関するマネジメントや取り組み実績について自社のESG基準に基づき評価している。
MSCI  ※2	日本株女性活躍指数 (WIN) に選定される	Japan ESGセレクト リーダーズ指数に選定 される	米国MSCIが提供する株式指標。世界中の株式のパフォーマンスを様々な観点から指数化。当社が目標とする先の指数はESGへの企業のかかわりを審査し選定している。
CDP 	B	A-	英国に拠点を置くNPO組織。企業がCO 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。

※2 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。

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に実施。
- ・3名の社外監査役については東京証券取引所に対し独立役員として届出。

グループ監査部

- ・社長直属の組織として、年度計画に基づく定例監査（主に業務監査・会計監査）と、経営層の意向等に基づく非定例監査を実施。
- ・「財務報告に関わる内部統制報告制度」に対応した評価業務を独立・客観的立場で実施。
- ・定例監査は当社各部署およびグループ会社に対するリスク分析に基づき、公正・客観的な立場から実施。
- ・監査結果は毎月社長に報告。

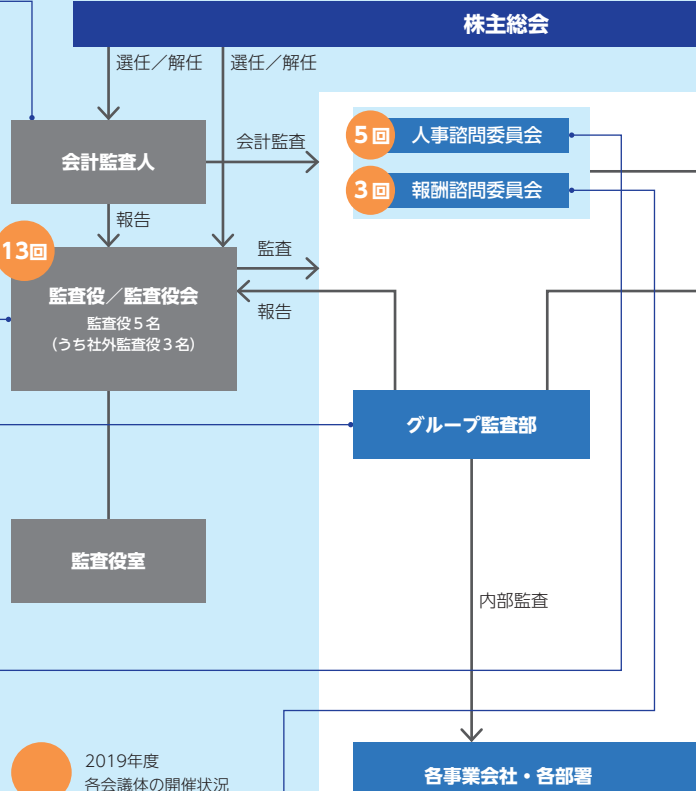
人事諮問委員会

- ・取締役候補者の選任、取締役の解任について審議し、取締役会に答申。
- ・候補の選任プロセスの公正性、透明性を確保するため議長は社外取締役が務め、社外取締役3名を含む4名で構成。

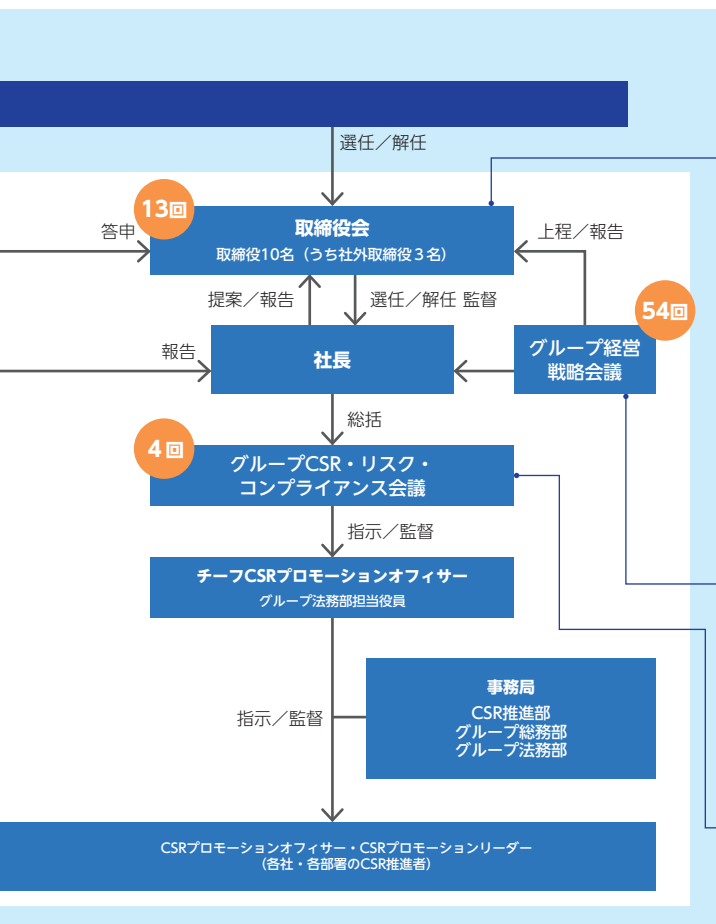
報酬諮問委員会

- ・外部専門機関に調査依頼した他社水準等を考慮しつつ取締役の報酬等について審議し、取締役会に答申。
- ・議長は社外取締役が務め、社外取締役3名、社外監査役1名および識者1名を含む6名で構成。

コーポレート・ガバナンス体制（模式図）



詳細につきましては、当社ホームページに掲載しております、「コーポレート・ガバナンス基本方針」ならびに「コーポレート・ガバナンス」に関する報告書をご参照ください（URL：<https://www.ana.co.jp/group/about-us/governance/>）。



取締役・取締役会

- ・グループ全体の経営方針や中長期的な目標の設定、課題認識について議論するとともに、当社グループの経営および業務執行を監督、モニタリング。
- ・10名のメンバーの構成は経験、知見、専門性、性別等において多様性をもつ男性9名、女性1名となっており、うち3名は社外取締役（当該3名は東京証券取引所に対し独立役員として届出）。
- ・当社グループの業務について社外取締役の理解をより深めていただくため、グループ現業部門視察や現業部門とのダイレクトークを実施。
- ・取締役会には監査役全員が参加する他、必要に応じて執行役員、グループ企業代表取締役によるプレゼンテーションを実施。
- ・年度ごとに取締役会の実効性についての調査、分析を実施し、より実効性の高い取締役会を運営。
- ・取締役会の諮問機関として社外取締役が過半数を占める人事諮問委員会ならびに報酬諮問委員会を設置し、コーポレート・ガバナンスの透明性・公正性の向上を企図。

グループ経営戦略会議

- ・経営課題をより迅速かつ詳細に審議し、取締役会の補完的な役割を担う。
- ・代表取締役社長が議長を務め、常勤取締役と常勤監査役で構成。

グループCSR・リスク・コンプライアンス会議

- ・「ANAグループ・CSR規程」を制定し、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CSRに関わる重要事項を審議・立案・推進。
- ・代表取締役社長が総括し、常勤取締役と常勤監査役で構成。

※2020年度より名称を「グループESG経営推進会議」へ変更

《次期の見通し》

今後の経済見通しにつきましては、新型コロナウイルス感染症の影響による極めて厳しい状況が続くと見込まれており、感染症の拡大が世界経済を更に下振れさせるリスクも懸念されています。政府による緊急経済対策が進められているものの、企業収益の低下による雇用・所得環境の悪化、個人消費の低迷による業績への影響は避けられないと考えています。

国内における外出自粛や海外への渡航制限、外国人の入国制限等の感染拡大防止策の継続が直接的に当社に与える影響を踏まえると、新型コロナウイルス感染症の収束時期が不明な現時点では、2021年3月期の連結業績予想については未定とさせていただき、開示が可能となった時点で速やかに開示いたします。

このような未曾有の状況下で当社グループは、航空事業において引き続き運航規模を抑制し、燃油費等の運航関連費用を削減する他、役員報酬・管理職賃金の減額や従業員の一時帰休の活用等で人件費を削減することに加え、航空機等の設備投資を精査・抑制し、実施時期も見直していきます。また、本年4月に金融機関から1,000億円の借入を行う他、融資枠として既存の1,500億円に加えて新たに3,500億円のコミットメントライン契約を締結した一方、今後も必要に応じて適宜新規借入等の資金調達を行い、手元流動性の確保に努めてまいりますことから、継続企業の前提に関する不確実性は認められないと判断しております。

航空事業

ANAでは、2020年4月28日時点において、運航便数では当初の計画から国際線で約9割、国内線で約7割の運休・減便を行っていますが、新型コロナウイルス感染症拡大の状況や各国の出入国規制、需給環境、景気動向等を注視し、今後の需要回復局面においては適宜運航便の再開を図り、積極的に需要を取り込んでまいります。

国際線旅客では羽田空港から新規開設及び増便を14路線で実施します。

国内線旅客では国際線接続に適した時間帯に羽田＝関西線を期間増便させる等、ネットワークを拡充する他、必要な需要喚起策や適切な運賃設定を通じて収入最大化を目指します。

Peachでは、需要回復局面において、成田・関西の2大拠点を軸としたネットワークの拡充を図り「アジアのリーディングLCC」を目指してまいります。

航空事業

機材計画

機材計画では、以下の機材導入および退役を予定していますが、設備投資計画の見直しに伴い、実施時期が変更になる可能性があります。

導入予定機材	
機 種	機 数
エアバスA380型機	1 機
ボーイング787-9型機	5 機
エアバスA321neo型機	7 機
合 計	13機

退役予定機材	
機 種	機 数
ボーイング777-200型機	1 機
ボーイング767-300型機	1 機
ボーイング767-300BCF型機※	1 機
ボーイング737-700型機	3 機
ボーイング737-500型機	3 機
合 計	9 機

※貨物専用機

その他の事業

航空関連事業、旅行事業、商社事業においても、新型コロナウイルス感染症の収束後、事業の回復と強化・拡大に向けた取り組みを推進してまいります。

なお、本年4月に新たなビジネスの創出や社会課題の解決を目的に「avatarin（アバターイン）株式会社」を設立いたしました。遠隔操作ロボットであるアバターを医療、介護、教育、ショッピング等様々な用途で利用可能なサービスとして展開してまいります。また、遠隔コミュニケーションを必要とする医療施設等に独自開発のアバター「newme（ニューミー）」を優先して提供してまいります。

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

(5) 資本政策の基本的な方針

当社では、以下の3点を資本政策における基本方針としております。

① R O E 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（R O E）の向上を追求します。
- ◆R O E 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（2020年3月31日現在）

セグメント	事業内容
航空事業	国際線、国内線における定期、不定期航空運送事業ならびにこれに附帯する事業
航空関連事業	空港地上支援事業・整備事業・情報通信事業・貨物物流事業等
旅行事業	旅行商品の企画、造成および販売等
商社事業	商事・物販事業
その他	ビルメンテナンス事業・不動産事業およびその他の事業

(7) 主要な営業所および事業所 (2020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、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 (2020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型機	26	9	35	212~514
ボーイング 777-200型機	16	4	20	392・405
ボーイング 777F型機	2	—	2	—
ボーイング 787-10型機	2	—	2	294
ボーイング 787-9型機	29	6	35	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	23	1	24	202・270
ボーイング 767-300F型機	7	3	10	—
ボーイング 737-800型機	24	15	39	166
ボーイング 737-700型機	8	—	8	120・144
ボーイング 737-500型機	3	—	3	126
エアバス A380型機	2	—	2	520
エアバス A321neo型機	—	11	11	194
エアバス A321-200型機	—	4	4	194
エアバス A320neo型機	11	—	11	146
エアバス A320-200型機	—	41	41	180
ボンバルディア DHC 8-400型機	24	—	24	74
計	208	99	307	

(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 (2020年3月31日現在)

① 企業グループの従業員の状況

セグメント	従業員数		前連結会計年度末比増減	
航空事業	18,671名	(455名)	670名	(56名)
航空関連事業	21,458名	(1,730名)	1,678名	(△36名)
旅行事業	1,319名	(120名)	△69名	(△5名)
商社事業	1,529名	(1,009名)	22名	(△39名)
その他	2,687名	(285名)	84名	(15名)
全社（共通）	185名	(0名)	△2名	(0名)
合計	45,849名	(3,599名)	2,383名	(△9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670名と1,678名増加しております。従業員数が増加した理由は、主に2020年度の首都圏空港再拡張に伴う事業規模の拡大に対応するため、採用数を増加させたことによります。

② 当社の従業員の状況

従業員数	前事業年度末比増減	平均年齢	平均勤続年数
185名 (0名)	△2名 (0名)	45.8歳	3.7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3.7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 (2020年3月31日現在)

借入先	借入額
株式会社三井住友銀行	73,735百万円
株式会社みずほ銀行	57,750百万円
株式会社三菱UFJ銀行	34,944百万円
株式会社日本政策投資銀行	33,692百万円
三井住友信託銀行株式会社	31,242百万円

(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、254,135百万円の借入残高があります。
 2. 上記の他、連結子会社により、沖縄振興開発金融公庫から1,109百万円、株式会社三井住友銀行から266百万円の借入残高があります。

(11) その他企業グループの現況に関する重要な事項

当社の100%子会社である全日本空輸株式会社において、2019年11月7日、福岡発羽田行の便に乗務予定であった運航乗務員の乗務前検査の際、アルコール反応が検知されたことによって別の乗務員と交代したため、合計4便を遅延させる事象が発生いたしました。国土交通省より飲酒に関わる厳重注意や業務改善勧告を受けている中、同様の事象を再発させたことから、2020年5月1日、同社は国土交通省から「航空輸送の安全の確保に関する事業改善命令」を受けました。

当社グループは、運航乗務員はもとより、客室乗務員や整備士、運航管理者等、運航従事者の飲酒問題について厳正に受け止め、厳格なアルコールチェックに加え、アルコールに関する教育の徹底や、アルコール問題に悩む従業員のためのカウンセリング体制の整備等、全役職員一丸となって再発防止に向けた取り組みを徹底して継続し、信頼回復に向け一層の努力をしてまいります。

2 会社の現況

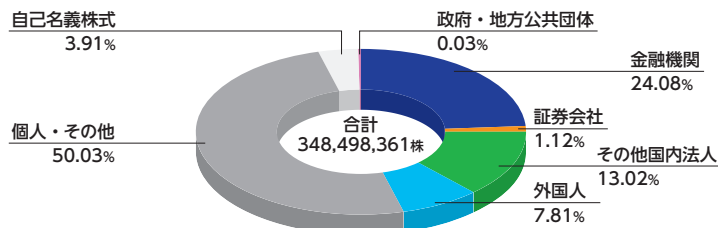
(1) 株式の状況 (2020年3月31日現在)

- ① 発行可能株式総数 510,000,000株
- ② 発行済株式の総数 348,498,361株
(自己株式 13,637,492株を含む)
- ③ 株主数 519,317名
(前期末比 33,803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)	16,221千株	4.84%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	11,216	3.35
名古屋鉄道株式会社	7,313	2.18
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	7,049	2.11
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口7)	4,575	1.37
東京海上日動火災保険株式会社	3,837	1.15
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	3,828	1.14
全日空社員持株会	3,811	1.14
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口1)	3,619	1.08
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口2)	3,281	0.98

(注) 1. 持株比率は自己株式 (13,637,492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 (2020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

2017年8月31日開催の当社取締役会において発行決議した新株予約権付社債は、2017年9月19日に発行・払込を完了しました。2020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	5,160.9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	5,081.2円

（注）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。

(3) 会社役員 の 状況

① 取締役および監査役の状況 (2020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C S R・リスク・コンプライアンス会議総括、 グループ監査部担当 一般社団法人日本経済団体連合会副会長
代表取締役副社長	長 峯 豊 之	広報・コーポレートブランド推進室・グループI T部・施設企画部・ デジタル・デザイン・ラボ・グループ経営戦略室・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	秘書部・グループ人財戦略部担当
取締役	伊 東 裕	グループC S R・リスク・コンプライアンス会議議長、 グループ法務部・グループ総務部・C S R推進部担当
取締役	福 澤 一 郎	グループ経理・財務室長 兼 財務企画・I R部長
取締役	平 子 裕 志	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	森 詳 介	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) 岩谷産業株式会社取締役 (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 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) 株式会社みずほフィナンシャルグループ取締役 (社外)
監査役 (常勤)	加 納 望	—
監査役 (常勤)	殿 元 清 司	—
監査役 (常勤)	長谷川 昭 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	一橋大学大学院経営管理研究科教授 財務省関税・外国為替等審議会会長代理

- (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. 当社は取締役森詳介、山本亜土、小林いずみの各氏および監査役加納望、松尾新吾、小川英治の各氏を東京証券取引所に対し、独立役員として届出を行っております。
 4. 監査役加納望氏は、金融機関出身者であり、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
 5. 監査役殿元清司氏は、長年当社の財務・会計・IR業務・法務を担当しており、財務・会計および法務に関する相当程度の知見を有するものであります。
 6. 監査役小川英治氏は、長年大学教授として国際金融を研究しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
 7. 取締役伊東信一郎氏は、2019年6月27日付で、三菱重工業株式会社の監査等委員である取締役（社外取締役）を任期満了により退任いたしました。
 8. 取締役伊東信一郎氏は、2019年6月27日開催の三井不動産株式会社の定時株主総会において、同社の社外取締役に選任され、就任いたしました。
 9. 取締役長峯豊之氏は、2020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。
 10. 取締役長峯豊之氏は、2020年6月25日付で、日本空港ビルデング株式会社の社外取締役に任期満了により退任する予定です。
 11. 取締役長峯豊之氏は、2020年6月26日付で、空港施設株式会社の社外取締役に任期満了により退任する予定です。
 12. 取締役伊東裕氏は、2020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。
 13. 取締役高田直人氏は、2020年4月1日付で、役職を専務執行役員に変更いたしました。
 14. 取締役福澤一郎氏は、2020年4月1日付で、役職を常務執行役員に変更いたしました。
 15. 取締役平子裕志氏は、2020年5月20日開催の定期航空協会年次総会終結の時をもって、同協会の会長を任期満了により退任いたしました。
 16. 取締役平子裕志氏は、2020年5月20日開催の一般社団法人全日本航空事業連合会年次総会において、同連合会の会長に就任いたしました。
 17. 取締役森詳介氏は、2019年6月19日開催の岩谷産業株式会社の定時株主総会において、同社の社外取締役に選任され、就任いたしました。
 18. 取締役森詳介氏は、2020年3月14日付で関西電力株式会社の相談役を辞任により退任いたしました。
 19. 取締役小林いずみ氏は、2019年6月20日付で、日本放送協会経営委員会の委員を任期満了により退任いたしました。
 20. 監査役加納望氏は、2019年6月26日付で、富士石油株式会社の取締役を任期満了により退任いたしました。
 21. 監査役小川英治氏は、2020年3月31日付で一橋大学大学院経営管理研究科教授を退任し、2020年4月1日付で東京経済大学経済学部教授に就任いたしました。
 22. 取締役のうち長峯豊之、高田直人、伊東裕、福澤一郎の各氏は、執行役員を兼務しております。

② 責任限定契約の内容の概要

当社と各社外取締役ならびに各監査役は、会社法第427条第1項の規定および当社定款の規定に基づき、同法第423条第1項に定める賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任の限度額は、同法第425条第1項に定める額としております。

③ 取締役および監査役の報酬等の総額

区分	支給人員 (名)	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額（百万円）		
			基本報酬	賞与	株式報酬
取締役 (うち社外取締役)	10 (3)	323 (44)	313 (44)	— (—)	10 (—)
監査役 (うち社外監査役)	6 (4)	137 (65)	137 (65)	— (—)	— (—)
合計	16	460	450	—	10

- (注) 1. 上表には、2019年6月21日開催の第74回定時株主総会終結の時をもって退任した社外監査役1名を含んでおります。
 2. 取締役の報酬限度額は、2011年6月20日開催の当社第66回定時株主総会において年額960百万円以内と決議いただいております。
 3. 監査役の報酬限度額は、2019年6月21日開催の当社第74回定時株主総会において年額180百万円以内と決議いただいております。
 4. 株式報酬の額は、上記（注）2. とは別枠で、2015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。
 5. 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

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、役職ごとに、その役割と責任に値する報酬水準を設定する。
- ・多面的指標を組み合わせた業績連動報酬を導入し、当社業績に対する経営責任を明確にし、業績向上、基本品質向上への貢献を反映できる仕組みとする。
- ・中長期的な企業価値向上・社会的責任と企業の持続的発展の視点での経営を促し、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、社外取締役を委員長とし、その過半数を社外取締役・社外監査役・社外有識者で構成し、外部の専門機関に依頼・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、固定報酬の「基本報酬」に加えて、変動報酬として、会社の持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、業績等に連動する「賞与」、長期インセンティブの「株式報酬」により構成しております。
- ・固定報酬の「基本報酬」と、変動報酬の「賞与」・「株式報酬」の合計額の支給比率は、会社の年度目標を達成した場合において、固定報酬1：変動報酬0.67の割合となるよう設計しております（変動報酬の割合は、業績に応じて0から1までの範囲内で決まります）。

a. 賞与

当社の単年度の業績と基本品質を反映する指標として、「当期純利益」・「安全性」・「顧客満足度」等を評価指標としています。報酬諮問委員会ならびに取締役会において決定された水準と、それぞれの評価指標を組み合わせ、支給額を決定します。

b. 株式報酬

当社の中長期的企業価値の向上と、持続的発展を反映する指標として、「自己資本利益率」・「総資産利益率」・「営業利益率」等を評価指標としています。報酬諮問委員会ならびに取締役会において決定された水準と、それぞれの評価指標を組み合わせ、支給額を決定します。

- ・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、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。
- ・退職慰労金制度は、2004年に廃止しております。

□. 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、2004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、20頁をご参照ください。

《取締役の構成》

取締役の員数は、定款の定めに従い20名以内とします。取締役会において十分な議論を行い、迅速かつ合理的な意思決定と業務執行の監督を行うことができるように、経験、知見、専門性、性別等において多様性を持つ、適切な構成とします。

社外取締役は、当社からの独立性を有する者から複数名選任し、取締役会における適切な意思決定と監督機能の一層の強化を図ります。

《取締役会の運営》

取締役会は、原則として毎月開催し、グループ全体としての重要な案件について迅速に意思決定を行うとともに、適宜社外取締役からのアドバイス等を受け入れるように運営します。

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

地位 氏名	重要な兼職の状況	当社との関係
社外取締役 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。
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 加 納 望	富士石油株式会社 専務取締役	特別の関係はありません。
社外監査役 松 尾 新 吾	九州電力株式会社 特別顧問	特別の関係はありません。
	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	一橋大学大学院経営管理研究科 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職の状況および当社と当該他の法人等との関係

地位 氏名	重要な兼任の状況	当社との関係
社外取締役 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。
	岩谷産業株式会社 社外取締役	特別の関係はありません。
社外取締役 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	三井物産株式会社 社外取締役	特別の関係はありません。
	株式会社みずほフィナンシャルグループ 社外取締役	特別の関係はありません。

八、当事業年度における主な活動状況

地位 氏名	活動状況
社外取締役 森 詳 介	当期に開催した取締役会には13回すべてに出席し、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、リスクマネジメント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、2013年度より報酬諮問委員長を、2016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回すべてに出席し、主に運輸業界における経営者としての豊富な経験と幅広い識見を活かし、グループ経営戦略やリスクマネジメント、組織運営等について積極的な意見・提言を行っております。また、取締役会以外の場においても必要に応じて代表取締役との意見交換を実施し、適宜必要な助言を行っております。 なお、2016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回すべてに出席し、主に民間金融機関および国際開発金融機関の代表としての豊富な経験と幅広い識見を活かし、グローバルな視点からのグループ経営戦略、リスクマネジメント、投資管理、コーポレートガバナンス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、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。
社外監査役 加 納 望	同氏が社外監査役に就任して以降、当期に開催した取締役会には11回すべて、監査役会には10回すべてに出席しております。取締役会および監査役会においては、主に政策金融機関の執行役員としての豊富な経験と幅広い識見を活かし、投資案件やグループ経営戦略等について積極的に発言を行っております。また、常勤監査役としてグループ経営戦略会議等にも出席するとともに、内外の各事業所・部門の往査を実施しております。
社外監査役 松 尾 新 吾	当期に開催した取締役会には12回、監査役会には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、安全を大前提としたグループの事業運営や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。
社外監査役 小 川 英 治	当期に開催した取締役会には13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、リスク管理の観点から見たグループ経営戦略における留意点や、財務戦略等について、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。

(注) 1. 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加納望、松尾新吾、小川英治の各氏を東京証券取引所に対し、独立役員として届出を行っております。

2. 2020年5月、当社グループの中核子会社である全日本空輸株式会社は、2019年11月に発生した運航乗務員の飲酒問題に関して国土交通省より「航空輸送の安全の確保に関する事業改善命令」を受けました。取締役森詳介、山本亜土、小林いずみの各氏および監査役加納望、松尾新吾、小川英治の各氏は、平素より取締役会において法令等遵守に関する様々な提言を行っており、当該問題判明後は、子会社を含めた内部統制の強化を要請し、再発防止のための提言を積極的に行っております。

(4) 会計監査人の状況

① 名称 有限責任監査法人トーマツ

② 報酬等の額

	支払額
当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額	60百万円
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	427百万円

- (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、国際財務報告基準（IFRS）に対する助言・指導業務、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 (2020年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額
資産の部	
流動資産	571,162
現金及び預金	109,447
受取手形及び営業未収入金	98,845
リース投資資産	22,823
有価証券	129,200
商品	13,490
貯蔵品	53,822
その他	144,073
貸倒引当金	△538
固定資産	1,988,191
有形固定資産	1,580,326
建物及び構築物	127,983
航空機	1,157,585
機械装置及び運搬具	33,219
工具器具及び備品	21,751
土地	53,886
リース資産	5,897
建設仮勘定	180,005
無形固定資産	125,523
のれん	24,461
その他	101,062
投資その他の資産	282,342
投資有価証券	145,664
長期貸付金	5,269
繰延税金資産	99,824
退職給付に係る資産	815
その他	32,799
貸倒引当金	△2,029
繰延資産	800
資産合計	2,560,153

科目	金額
負債の部	
流動負債	530,546
営業未払金	185,897
短期借入金	429
1年内返済予定の長期借入金	84,057
1年内償還予定の社債	20,000
リース債務	3,821
未払法人税等	8,441
発売未決済	111,827
賞与引当金	21,158
その他の引当金	5,958
その他	88,958
固定負債	960,737
社債	165,000
転換社債型新株予約権付社債	140,000
長期借入金	416,900
リース債務	12,655
繰延税金負債	112
役員退職慰労引当金	959
退職給付に係る負債	163,384
その他の引当金	15,765
資産除去債務	1,224
その他	44,738
負債合計	1,491,283
純資産の部	
株主資本	1,068,663
資本金	318,789
資本剰余金	258,470
利益剰余金	550,839
自己株式	△59,435
その他の包括利益累計額	△7,635
その他有価証券評価差額金	22,120
繰延ヘッジ損益	△14,595
為替換算調整勘定	2,668
退職給付に係る調整累計額	△17,828
非支配株主持分	7,842
純資産合計	1,068,870
負債純資産合計	2,560,153

連結損益計算書 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額
売上高	1,974,216
売上原価	1,583,434
売上総利益	390,782
販売費及び一般管理費	329,976
営業利益	60,806
営業外収益	18,657
受取利息	958
受取配当金	2,073
持分法による投資利益	1,210
為替差益	473
資産売却益	6,746
固定資産受贈益	3,553
その他	3,644
営業外費用	20,105
支払利息	6,291
資産売却損	302
資産除却損	7,133
その他	6,379
経常利益	59,358
特別利益	19,254
投資有価証券売却益	1,122
補償金	17,897
その他	235
特別損失	27,111
投資有価証券評価損	853
関係会社株式売却損	7
減損損失	25,159
その他	1,092
税金等調整前当期純利益	51,501
法人税、住民税及び事業税	24,407
法人税等調整額	1,175
当期純利益	25,919
非支配株主に帰属する当期純損失	△1,736
親会社株主に帰属する当期純利益	27,655

計算書類

貸借対照表 (2020年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額
資産の部	
流動資産	343,483
現金及び預金	69,270
営業未収入金	21,075
リース投資資産	20,175
有価証券	129,200
前払費用	4,491
営業外未収入金	3,086
その他	96,183
固定資産	1,585,705
有形固定資産	1,318,175
建物	83,475
構築物	2,281
航空機	1,044,903
機械及び装置	748
工具器具及び備品	452
土地	55,050
建設仮勘定	131,263
無形固定資産	633
ソフトウェア	628
その他	4
投資その他の資産	266,896
投資有価証券	104,981
関係会社株式	93,248
長期貸付金	16,979
繰延税金資産	44,050
その他	11,590
貸倒引当金	△3,953
繰延資産	799
社債発行費	799
資産合計	1,929,987

科目	金額
負債の部	
流動負債	240,007
営業未払金	4,815
短期借入金	98,715
1年内返済予定の長期借入金	83,883
1年内償還予定の社債	20,000
リース債務	2,136
未払費用	5,039
未払法人税等	5,877
その他	19,539
固定負債	758,376
社債	165,000
転換社債型新株予約権付社債	140,000
長期借入金	415,361
リース債務	6,047
資産除去債務	375
その他	31,592
負債合計	998,384
純資産の部	
株主資本	905,354
資本金	318,789
資本剰余金	267,961
資本準備金	253,812
その他資本剰余金	14,148
利益剰余金	377,032
その他利益剰余金	377,032
繰越利益剰余金	377,032
自己株式	△58,428
評価・換算差額等	26,248
その他有価証券評価差額金	20,251
繰延ヘッジ損益	5,996
純資産合計	931,603
負債純資産合計	1,929,987

損益計算書 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額
営業収益	268,895
賃貸収益	229,032
関係会社受取配当金	39,152
その他	709
営業原価	159,154
営業総利益	109,740
一般管理費	15,049
営業利益	94,690
営業外収益	10,559
受取利息及び配当金	2,913
資産売却益	6,279
その他	1,365
営業外費用	7,727
支払利息	6,217
資産除却損	524
その他	985
経常利益	97,522
特別利益	14,401
投資有価証券売却益	1,122
補償金	13,000
その他	278
特別損失	1,854
投資有価証券評価損	80
貸倒引当金繰入額	1,769
その他	3
税引前当期純利益	110,068
法人税、住民税及び事業税	20,380
法人税等調整額	438
当期純利益	89,249

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

2020年5月19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 印
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 水野博嗣 印
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 秋山謙二 印

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2019年4月1日から2020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、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。

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わ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

2020年5月19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 印
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 水野 博嗣 印
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 秋山 謙二 印

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2019年4月1日から2020年3月31日までの第70期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業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、2019年4月1日から2020年3月31日までの第70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。

2020年5月21日

ANAホールディングス株式会社 監査役会

常勤監査役（社外監査役） 加 納 望 ㊟

常勤監査役 殿 元 清 司 ㊟

常勤監査役 長 谷 川 昭 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

メ モ

Handwriting practice lines consisting of 20 horizontal dashed lines.

× ₪

This image shows a full page of a handwriting practice worksheet. It features 18 horizontal rows, each consisting of three dashed lines: a top line, a middle baseline, and a bottom line. The lines are evenly spaced and extend across the entire width of the page, providing a guide for letter height and placement. There is no text or other markings on the page.

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はご用意しておりませんので、あらかじめご了承の程、お願い申し上げます。



見やすく読みまちがえにくい
ユニバーサルデザインフォント
を採用しています。