



© Expo 2025



第80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ください。

<https://p.sokai.jp/9202/>



開催
日時

2025年6月27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

決議
事項

<会社提案>

- 第1号議案 剰余金処分の件
- 第2号議案 定款一部変更の件
- 第3号議案 取締役11名選任の件
- 第4号議案 監査役1名選任の件

<株主提案>

- 第5号議案 定款一部変更（上場子会社又は上場関連会社への天下りの禁止）の件
- 第6号議案 定款一部変更（共同保有の開示）の件

ANAホールディングス株式会社

証券コード：9202



代表取締役社長
芝田 浩二

平素より格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。当社の第80回定時株主総会招集ご通知をお届けいたします。

2025年3月期は、旺盛な航空需要を着実に取り込み、売上高は過去最高となりました。営業利益については、運航規模の拡大に伴う整備機会の増加や企業価値向上の源泉である人財への投資を進めたこと等による費用増により、前期と比べて減益となったものの、コストマネジメントの徹底に努めたことから計画値を上回りました。

本年は「2023～2025年度ANAグループ中期経営戦略」の最終年度となります。これまでの2年間に事業規模の回復やコロナ前を超える利益水準の達成を果たしてきました。

また、本年2月には新たに77機の航空機発注を決定したほか、経営戦略の遂行において必要不可欠な人財とDXへの投資を推進する等、今後の持続的な成長に向けた足元固めを着実に進めております。

今年度は、米国の通商政策に伴う影響等の事業環境の変化に柔軟に対応しながら、安全運航の堅持を前提に大阪・関西万博をはじめとした国内外の航空需要をANA・Peach・AirJapanの3ブランドで確実に取り込むとともに、本格的な成長軌道への転換に向けて次期中期経営戦略の策定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ANAグループへの変わらぬご支援をお願い申し上げます。

グループ経営理念

安心と信頼を基礎に
世界をつなぐ心の翼で
夢にあふれる未来に貢献します

グループ安全理念

安全は経営の基盤であり
社会への責務である

私たちはお互いの理解と信頼のもと
確かなしくみで安全を高めていきます
私たちは一人ひとりの責任ある誠実な
行動により安全を追求します

グループ経営ビジョン

ワクワクで満たされる世界を
私たちは、空からはじまる多様なつながりを創り、
社員・お客様・社会の可能性を広げていきます。

グループ行動指針 (ANA's Way)

私たちは
「あんしん、あったか、あかるく元気！」に、
次のように行動します。

1. 安全 (Safety)
安全こそ経営の基盤、守り続けます。
2. お客様視点 (Customer Orientation)
常にお客様の視点に立って、
最高の価値を生み出します。
3. 社会への責任 (Social Responsibility)
誠実かつ公正に、より良い社会に貢献します。
4. チームスピリット (Team Spirit)
多様性を活かし、真摯に議論し一致して行動します。
5. 努力と挑戦 (Endeavor)
グローバルな視野を持って、ひたむきに努力し
枠を超えて挑戦します。

第80回定時株主総会 招集ご通知 目次

株主の皆様へ	1
第80回定時株主総会招集ご通知	3
インターネットによる議決権行使のご案内	6

株主総会参考書類

<会社提案>

第1号議案 剰余金処分の件	9
第2号議案 定款一部変更の件	10
第3号議案 取締役11名選任の件	23
第4号議案 監査役1名選任の件	33

<株主提案>

第5号議案 定款一部変更（上場子会社又は上場 関連会社への天下りの禁止）の件	37
第6号議案 定款一部変更（共同保有の開示）の件	39

事業報告

1. 企業グループの現況	41
2. 会社の現況	61

計算書類

連結貸借対照表	71
連結損益計算書	72

監査報告

連結計算書類に係る会計監査報告	73
監査役会の監査報告	75



<表紙の写真>

EXPO2025 ANA JET

2025年日本国際博覧会（大阪・関西万博）の開催を記念した特別デザイン機を2024年12月より運航開始しました。

「万博をイメージしたカラー（赤・青・グレー）」と「ANAコーポレートカラー（モヒカンブルー、トリトンブルー）」を流線型に融合させ、風に乗って未来へ向けて飛び立つことを想起させるデザインとなります。

<https://www.ana.co.jp/ja/jp/domestic/theme/expo2025/>

証券コード：9202
2025年6月6日

株 主 の 皆 様 へ

東京都港区東新橋一丁目5番2号
ANAホールディングス株式会社
代表取締役社長 芝田 浩二

第80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80回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

なお、当日のご出席に代えて、郵送またはインターネットにより議決権を行使することができますので、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討いただき、招集ご通知5頁に記載の「議決権行使のご案内」に従って2025年6月26日（木）午後6時までに議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）^{*}について電子提供措置をとっており、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載しております。

^{*} 株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について、株主総会の前日までに修正すべき事情が生じた場合には、以下の各ウェブサイトへの掲載によりお知らせいたします。

<当社ウェブサイト>

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



電子提供措置事項は、東京証券取引所のウェブサイトにも掲載しております。銘柄名（会社名）または証券コード（9202）を入力・検索し、「基本情報」、「縦覧書類／PR情報」を順に選択して、「縦覧書類」にある「株主総会招集通知／株主総会資料」欄よりご確認ください。

<東京証券取引所ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）>

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



敬 具

記

1. 開催日時	2025年6月27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75期（2024年4月1日から2025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75期（2024年4月1日から2025年3月31日まで）計算書類報告の件 決議事項 <会社提案> 第1号議案 剰余金処分の件 第2号議案 定款一部変更の件 第3号議案 取締役11名選任の件 第4号議案 監査役1名選任の件 <株主提案> 第5号議案 定款一部変更（上場子会社又は上場関連会社への天下りの禁止）の件 第6号議案 定款一部変更（共同保有の開示）の件 株主提案に係る議案の要領は「株主総会参考書類」に記載のとおりであります。
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いたします。 ●インターネットによって複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取扱いいたします。 ●議決権行使書用紙において、各議案に賛否のご表示がない場合は、会社提案については「賛」、株主提案については「否」の意思表示がなされたものとして取り扱わせていただきます。 ●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. その他の電子提供措置事項 (交付書面省略事項)	●書面交付請求をいただいた株主様には、電子提供措置事項を記載した書面をあわせてお送りいたしますが、当該書面は、法令および当社定款の規定に基づき、次に掲げる事項を除いております。 ① 業務の適正を確保するための体制および当該体制の運用状況の概要 ② 連結株主資本等変動計算書 ③ 連結注記表 ④ 貸借対照表 ⑤ 損益計算書 ⑥ 株主資本等変動計算書 ⑦ 個別注記表 ⑧ 計算書類に係る会計監査報告 したがって、当該書面は、会計監査人または監査役が会計監査報告または監査報告を作成するに際して監査した対象書類の一部であります。

以上

議決権行使のご案内

書面（郵送）により行使される場合



行使期限 2025年6月26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。



議決権行使書用紙のご記入方法のご案内

こちらに、議案の賛否を○印でご記入ください。

※一部の候補者を反対する場合、「賛」の欄に○印をし、反対する候補者の番号をご記入ください。

会社提案・取締役会の意見にご賛同いただける場合
(記入例)

会 社 提 案				株 主 提 案	
第1号案	第2号案	第3号案 (下の候補者を除く)	第4号案	第5号案	第6号案
○ 賛	○ 賛	○ 賛	○ 賛	○ 賛	○ 賛
○ 否	○ 否	○ 否	○ 否	○ 否	○ 否

第5号議案および第6号議案は株主様からのご提案です。当社取締役会はこれらの議案いずれにも反対しております。

インターネットにより行使される場合



行使期限 2025年6月26日（木）午後6時受付分まで

同封の議決権行使書用紙右下に記載のQRコードをスマートフォンで読み取る方法、または当社指定の議決権行使ウェブサイト <https://www.web54.net> にて各議案に対する賛否をご入力ください。

▶ 詳細は6頁をご参照ください。

株主総会へ出席し、行使される場合



株主総会開催日時 2025年6月27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。

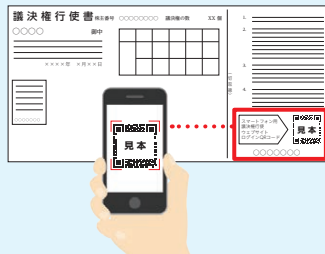
●株主総会のお土産はご用意しておりません。あらかじめご了承ください

インターネットによる議決権行使のご案内

① QRコードを読み取る方法「スマート行使」

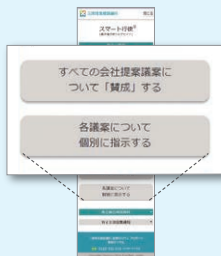
議決権行使コードおよびパスワードを入力することなく議決権行使ウェブサイトへログインすることができます。

1 議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

2 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



※すべての会社提案議案について「賛成」するを押した場合、会社提案に賛成、株主提案に反対の選択をした画面に遷移します。

「スマート行使」での議決権行使は1回に限り可能です。

議決権行使後に行使内容を変更する場合は、お手数ですが右記②のPC向けサイトへアクセスし、再度議決権行使をお願いいたします。

※QRコードを再度読み取っていただくと、PC向けサイトへアクセスできます。

本サイトについてご不明な点がある場合のお問い合わせ先

三井住友信託銀行
証券代行
ウェブサポート
専用ダイヤル



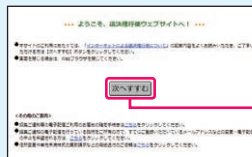
0120-652-031

(受付時間▶ 9:00~21:00)

② 議決権行使コード・パスワードを入力する方法

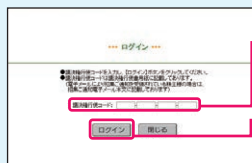
議決権行使ウェブサイト <https://www.web54.net>

1 議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。



「次へすすむ」をクリック

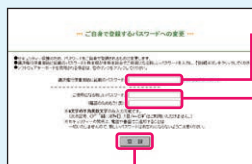
2 議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」をご入力ください。



「議決権行使コード」を入力

「ログイン」をクリック

3 議決権行使書用紙に記載された「パスワード」をご入力ください。



「パスワード」を入力

実際にご使用になる新しいパスワードを設定してください

「登録」をクリック

以降は画面の入力案内に従って賛否をご入力ください。

機関投資家の皆様へ

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

インターネットによるライブ配信のご案内



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

配信日時

2025年6月27日（金）午前10時～株主総会終了時刻まで

※開始時刻30分前（午前9時30分）から接続可能となり、午前9時55分頃から映像を上映する予定です。

視聴方法

- 1 「株主様専用サイト」のログインで必要となる「株主番号（数字9桁）」と「パスワード（初期設定はご登録住所の郵便番号 数字7桁）」をあらかじめご用意のうえ、以下のURLまたはQRコードからアクセスし、ログインしてください。

株主様専用サイトURL

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



A 株主番号（議決権行使書用紙に記載の9桁の数字）

B パスワード（初期設定はご登録住所の郵便番号7桁の数字）

※本登録がお済みの方は、ご自身が設定されたパスワードとなります。

- 2 ログイン後、画面の案内に従って登録してください。（初回ログイン時）

※必要事項を入力し登録すると、登録したメールアドレスに「**仮登録完了／本登録のご案内**」をお送りします。メールに記載されているURLをクリックすることで、本登録となります。メールが届かないことがありますので、[anahd.co.jp]からメールを受信できる設定にしてください。

3 本登録後、「株主様専用サイト」トップページの
「ライブ配信はこちら」ボタンを押してください。

配信時間になりましたら、ご視聴いただけます。



※上記1～2については前日までに実施していただき、あらかじめ「株主様専用サイト」の本登録をお済ませのうえ、ログインできることをご確認ください。

注意事項

- ・ ご使用の端末環境やインターネット接続環境の状況等により、ご視聴いただけない場合があります。
- ・ ご視聴いただくための通信料金等は株主様のご負担となります。
- ・ 株主番号およびパスワードを第三者と共有すること、ならびに撮影、録画、録音、保存はご遠慮ください。

＜お問い合わせ先＞ 三井住友信託銀行 バイタル株主総会サポート専用ダイヤル

0120-782-041（受付時間 9:00～17:00 土日休日を除く。）

ご質問の事前受付について

ご質問につきましては、当日会場でご質問いただくほか、事前にインターネットでもお受けいたします。いただいたご質問に個別に回答することはありませんが、株主の皆様の関心の高い事項につきましては、本株主総会で取り上げさせていただきます。2025年6月19日（木）までに以下の方法によりご質問ください。

＜事前質問の方法＞

1. ウェブサイト <https://www.ana.co.jp/group/investors/> にアクセスいただき、「事前質問する」ボタンを押してください。
2. 画面の案内に従って、「株主番号※」「株主名」「メールアドレス」をご登録後、質問をご入力ください。
※株主番号の記載位置につきましては、7頁をご参照ください。
3. ご入力後、登録したメールアドレスに受付完了メールをお送りします。
※[anahd.co.jp]からメールを受信できる設定にしてください。

株主総会参考書類

会社提案（第1号議案から第4号議案まで）

第1号議案から第4号議案までは、会社提案によるものであります。

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、株主還元を充実させていきたいと考えております。

当期の配当につきましては、親会社株主に帰属する当期純利益が予想を上回ったことから、前期より10円増額し1株あたり60円とさせていただきますと存じます。

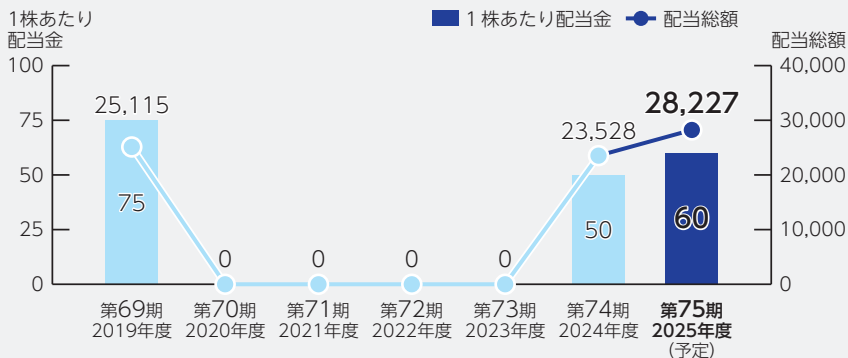
（1）株主に対する配当財産の割当てに関する事項 およびその総額

当社普通株式1株につき 金 **60** 円
総額 **28,227,648,480**円

（2）剰余金の配当が効力を生じる日

2025年 **6** 月 **30** 日（月）

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



1. 提案の理由

当社は、2023年2月に新・経営ビジョン「ワクワクで満たされる世界を」を策定し、2023～2025年度ANAグループ中期経営戦略と併せて2030年に向かう成長軌道へと転換を図っています。

このような中、今後の大きな成長機会が見込まれることから、成長投資を支える更なる財務基盤の強化、財務健全性及び格付を維持することで資金調達の柔軟性を確保し続けることが重要と考え、既存の当社普通株式の株主（以下「普通株主」といいます。）の皆様の利益を可能な限り損なうことなく、普通株式よりも低い資本コストで自己資本を拡充することが可能な資金調達手法である「社債型種類株式」を新たな選択肢として確保すべきと考えました。この選択肢は成長投資、財務健全性の維持、資本効率の維持・向上の全てをバランス良く実現し、資金調達の柔軟性及び機動性を高めることが可能であると考えております。なお、「社債型種類株式」は以下の特徴を有しています。

- ・社債型種類株式は株主総会における議決権や普通株式への転換権がないため、普通株主の議決権の希薄化が生じません（議決権や普通株式への転換権がないこと等から、買収防衛策に活用できる性質ではなく、そのような想定もありません。）。
- ・発行時に定めた優先配当金以上の配当が行われない「非参加型」の種類株式であり、優先配当金以外の配当に対する参加権は普通株主の皆様のみが有します。
- ・発行可能株式総数（発行可能な普通株式と社債型種類株式の合計数）の変更を行うものではありません。
- ・社債型種類株式を発行した際には自己資本が増加するものの、普通株式に係るROE等の主要な財務指標の算出に際して生じる影響は限定的です。
- ・社債型種類株式は非参加型の株式であり、資本コストは発行時に決定される配当年率相当分であるため、発行から概ね5年間の資本コストは普通株式よりも低いことが想定されます。（注）

（注）2025年4月30日提出の第1回社債型種類株式に係る発行登録書に記載している5%以下の想定配当年率の範囲内で発行が実現した場合

本議案は、かかる社債型種類株式の発行を可能とするため、当該株式に関する規定を新設するとともに、それに伴う所要の調整をする旨の定款変更（以下「本定款変更」といいます。）を行うことについてご承認をお願いするものであります。なお、現時点で社債型種類株式の発行を決定しているものではありませんが、本定款変更をご承認いただいた際には、市場環境にもよるものの、第1回号の発行を最大2,000億円の規模で行うことを想定しております。また、将来において資本拡充の必要性が生じた際に、機動的な発行を実現することを目的として、本定款変更は第6回号までの授權枠を確保する内容としております。なお、第2回号以降の具体的な発行時期や内容は、今後の資金需要や市場の動向等を総合的に勘案して決定してまいります。現時点においては第1回号と同様に最大4,000万株の範囲内で、議決権や普通株式への転換権がなく、普通株主の議決権の希薄化が生じない商品性を想定しております。

2. 変更の内容

変更の内容は次のとおりであります。
なお、本定款変更の効力は、本総会終結の時をもって生ずるものとします。

(下線部分に変更箇所)

現行定款	変更案
第1条～第5条 (省略)	第1条～第5条 (現行どおり)
(会社の発行可能株式総数) 第6条 本会社の発行可能株式総数は10億2千万株とする。	(会社の発行可能株式総数) 第6条 本会社の発行可能株式総数は10億2千万株とし、 <u>各種類の株式の発行可能種類株式総数は次のとおりとする。</u> 普通株式 10億2千万株 第1回社債型種類株式 4千万株 第2回社債型種類株式 4千万株 第3回社債型種類株式 4千万株 第4回社債型種類株式 4千万株 第5回社債型種類株式 4千万株 第6回社債型種類株式 4千万株
第7条 (省略)	第7条 (現行どおり)
(新 設)	(自己の社債型種類株式の取得に際しての売主追加請求権の排除) 第8条 本会社が株主総会の決議によって特定の社債型種類株式 (第1回社債型種類株式ないし第6回社債型種類株式をいい、第1回社債型種類株式ないし第6回社債型種類株式のうちいずれか一つの種類の株式を意味する場合には、「各社債型種類株式」という。) を有する株主 (以下「社債型種類株主」という。) との合意により当該社債型種類株主の有する社債型種類株式の全部または一部を取得する旨を決定し、会社法第157条第1項各号に掲げる事項を当該社債型種類株主に通知する旨を決定する場合には、同法第160条第2項及び第3項の規定を適用しないものとする。
(単元株式数) 第8条 本会社の単元株式数は100株とする。	(単元株式数) 第9条 本会社の単元株式数は、 <u>普通株式及び社債型種類株式のそれぞれにつき100株とする。</u>

(下線部分は変更箇所)

現行定款	変更案
第9条～第13条 (省略) (新 設)	第10条～第14条 (現行どおり) 第3章 社債型種類株式 (社債型種類株式優先配当金) 第15条 本公司は、第48条第1項に基づき3月31日を基準日として剰余金の配当を行うときは、当該配当の基準日の最終の株主名簿に記録された社債型種類株主または社債型種類株式の登録株式質権者（以下、社債型種類株主と併せて「社債型種類株主等」と総称する。）に対し、普通株式を有する株主（以下「普通株主」という。）及び普通株式の登録株式質権者（以下、普通株主と併せて「普通株主等」と総称する。）に先立ち、各社債型種類株式1株につき、次に定める額の金銭（以下「社債型種類株式優先配当金」という。）を支払う。但し、当該配当の基準日の属する事業年度に次条に定める社債型種類株式優先期中配当金を支払ったときは、その額を控除した額とする。 当該社債型種類株式の1株あたりの発行価格（以下に定義する。）相当額に、当該社債型種類株式の発行に先立って取締役会の決議により定める配当年率（10パーセントを上限とする。以下「本配当年率」という。）を乗じて算出した額（但し、小数部分が生じる場合、当該小数部分については、当該社債型種類株式の発行に先立って取締役会の決議により定める。） 「発行価格」とは、当該社債型種類株式の募集に際して、その発行前に決定される、本公司に対して払い込まれる1株あたりの金額（当該社債型種類株式の買取引受けによる募集が行われる場合には、当該社債型種類株式の対価として投資家が支払う1株あたりの金額）をいう。

(下線部分は変更箇所)

現行定款	変更案
	② ある事業年度に属する日を基準日として、社債型種類株主等に対して行う各社債型種類株式1株あたりの金銭による剰余金の配当の額が当該事業年度に係る当該社債型種類株式の社債型種類株式優先配当金の額に達しないときは、その不足額について、本配当年率を基準として当該社債型種類株式の発行に先立って取締役会の決議により定める算定方法による単利計算により翌事業年度以降に累積する（以下、累積した不足額を「社債型種類株式累積未払配当金」という。）。社債型種類株式累積未払配当金については、前項または次条に定める剰余金の配当に先立ち、社債型種類株式1株につき社債型種類株式累積未払配当金の額に達するまで、社債型種類株主等に対し、金銭による剰余金の配当を行う。 ③ 社債型種類株主等に対しては、社債型種類株式優先配当金の額及び社債型種類株式累積未払配当金の額の合計額を超えて剰余金の配当を行わない。 （社債型種類株式優先期中配当金） 第16条 本公司は、第48条第2項に基づき9月30日を基準日（以下「期中配当基準日」という。）として剰余金の配当を行うときは、当該配当の期中配当基準日の最終の株主名簿に記録された社債型種類株主等に対し、普通株主等に先立ち、各社債型種類株式1株につき、各社債型種類株式の発行に先立って取締役会の決議により定める算定方法により決定される額の金銭（以下「社債型種類株式優先期中配当金」という。）を支払う。但し、ある事業年度に期中配当基準日が属する社債型種類株式優先期中配当金の額は、当該事業年度にその配当の基準日が属する社債型種類株式優先配当金の額を超えないものとする。

現行定款	変更案
	(残余財産の分配) 第17条 本会社は、残余財産を分配するときは、社債型種類株主等に対し、普通株主等に先立ち、各社債型種類株式1株につき、次に定める額の金銭を支払う。 当該社債型種類株式の1株あたりの発行価格相当額に、当該社債型種類株式の社債型種類株式累積未払配当金の額及び残余財産の分配が行われる日の属する事業年度の初日から当該分配が行われる日までの期間に係る社債型種類株式優先配当金相当額の合計額を加えた額として、各社債型種類株式の発行に先立って取締役会の決議により定める算定方法により算出される額 ② 社債型種類株主等に対しては、前項のほか、残余財産の分配を行わない。 (議決権) 第18条 社債型種類株主は、すべての事項につき株主総会において議決権を行使することができない。 (金銭を対価とする取得条項) 第19条 本会社は、社債型種類株式について、各社債型種類株式の発行に先立って取締役会の決議により定める事由が生じた場合に、取締役会の決議により別に定める日が到来したときは、当該社債型種類株式の全部または一部を取得することができる。この場合、本会社は、当該社債型種類株式を取得するのと引換えに、社債型種類株主に対し、社債型種類株式1株につき、当該社債型種類株式の1株あたりの発行価格相当額に、当該社債型種類株式の社債型種類株式累積未払配当金の額及び当該取得の日の属する事業年度の初日から当該取得の日までの期間に係る社債型種類株式優先配当金相当額の合計額を加えた額として、各社債型種類株式の発行に先立って取締役会の決議により定める算定方法により算出

(下線部分は変更箇所)

現行定款	変更案
	される額の金銭を交付する。<u>社債型種類株式の一部を取得するときは、取締役会が定める合理的な方法によって、社債型種類株主から取得すべき当該社債型種類株式を決定する。</u> <u>(株式の併合または分割等)</u> <u>第20条</u> 本会社は、法令に別段の定めがある場合を除き、<u>社債型種類株式について株式の併合または分割を行わない。</u> ② 本会社は、<u>社債型種類株主に対し、株式無償割当てまたは新株予約権無償割当てを行わない。</u> ③ 本会社は、<u>社債型種類株主に対し、募集株式の割当てまたは募集新株予約権の割当てを受ける権利を与えない。</u> ④ 本会社は、<u>株式移転（本会社の単独による株式移転に限る。）をするときは、普通株主等には普通株式に代えて株式移転設立完全親会社の発行する本会社の普通株式と同種の株式を、社債型種類株主等には社債型種類株式に代えて株式移転設立完全親会社の発行する本会社の社債型種類株式と同種の株式を、それぞれ同一の持分割合で交付する。</u> ⑤ <u>前項に定めるときにおける社債型種類株式優先配当金及び社債型種類株式累積未払配当金の調整については、各社債型種類株式の発行に先立って取締役会の決議により定める方法による。</u> <u>(優先順位)</u> <u>第21条</u> 各社債型種類株式の<u>社債型種類株式優先配当金、社債型種類株式優先期中配当金及び残余財産の支払順位は、同順位とする。</u>

(下線部分は変更箇所)

現行定款	変更案
第3章 株主総会 第14条～第19条 (省略) (新 設)	第4章 株主総会 第22条～第27条 (現行どおり) <u>(種類株主総会)</u> 第28条 <u>種類株主総会の決議は法令または定款に別段の定めがある場合を除き、出席した議決権を行使することができる株主の議決権の過半数をもって行う。</u> ② <u>会社法第324条第2項に定める特別決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行う。</u> ③ <u>第24条、第25条及び第27条の規定は、種類株主総会について準用する。</u> ④ <u>第23条の規定は、毎年3月31日から3カ月以内に開催される種類株主総会について準用する。</u> ⑤ <u>本会社が、会社法第322条第1項各号に掲げる行為をする場合には、法令に別段の定めがある場合を除き、社債型種類株主を構成員とする種類株主総会の決議を要しない。</u> ⑥ <u>本会社が以下に掲げる行為をする場合において、社債型種類株主に損害を及ぼすおそれがあるときは、本会社の株主総会の決議または取締役会の決議に加え、社債型種類株主を構成員とする種類株主総会の決議がなければ、その効力を生じない。但し、当該種類株主総会において議決権を行使することができる社債型種類株主が存しない場合は、この限りではない。</u> (1) <u>本会社が消滅会社となる合併または本会社が完全子会社となる株式交換もしくは株式移転（本会社の単独による株式移転を除く。）</u> (2) <u>本会社の特別支配株主による本会社の他の株主に対する株式売渡請求に係る本会社の取締役会による承認</u>

(下線部分は変更箇所)

現行定款	変更案
第4章 取締役及び取締役会 第20条～第29条 (省略) 第5章 監査役及び監査役会 第30条～第35条 (省略) 第6章 会計監査人 第36条・第37条 (省略) 第7章 計算 第38条 (省略) (剰余金の配当) 第39条 剰余金の配当は毎年3月31日の最終の株主名簿に記録された株主または登録株式質権者に対して行う。 (配当金の除斥期間等) 第40条 配当財産が金銭である場合は、配当金が支払開始日から満3年を経過してもなお受領されないときは本会社はその支払義務を免れる。 ② 株主は配当金の利息を請求することはできない。	第5章 取締役及び取締役会 第29条～第38条 (現行どおり) 第6章 監査役及び監査役会 第39条～第44条 (現行どおり) 第7章 会計監査人 第45条・第46条 (現行どおり) 第8章 計算 第47条 (現行どおり) (剰余金の配当) 第48条 剰余金の配当は毎年3月31日の最終の株主名簿に記録された株主または登録株式質権者に対して行う。 ② <u>本会社は、取締役会の決議によって毎年9月30日の最終の株主名簿に記録された株主または登録株式質権者に対し、社債型種類株式優先期中配当金の支払いを行うことができる。</u> (配当金の除斥期間等) 第49条 配当財産が金銭である場合は、配当金が支払開始日から満3年を経過してもなお受領されないときは本会社はその支払義務を免れる。 ② 株主は、定款に別段の定めがある場合を除き、<u>配当金の利息を請求することはできない。</u>

(ご参考)

本総会において本議案につきご承認が得られた場合には、本総会終結の時をもって当社の定款に社債型種類株式に関する定めが新設されますが、2025年4月30日現在、当社は、社債型種類株式の発行について決定しているものではありません。変更後の定款に基づく社債型種類株式の発行については、本総会の後、市場環境等を勘案しつつ、当社の資本政策に照らして、取締役会の決議により決定する予定です（かかる決議を以下「発行決議」といいます。）。なお、第1回社債型種類株式の発行については、2025年4月30日付で発行登録書の提出を行っております。同発行登録書に記載された第1回社債型種類株式の内容は、当社ウェブサイト「株主総会」ページに掲載している「摘要（第1回社債型種類株式の内容）」^(※)のとおりであり（なお、その概要は次頁記載の表のとおりです。）、同発行登録書において第1回社債型種類株式の発行予定額は2,000億円を上限としています。当社が第1回社債型種類株式の発行を決定する場合、配当年率を除く第1回社債型種類株式の内容及び発行数を含む募集事項は、発行決議により決定し、配当年率は、発行決議の後に、日本証券業協会の定める有価証券の引受け等に関する規則第25条に規定されるブックビルディング方式と同様の方式により、配当年率に係る仮条件を提示して、当該仮条件による需要状況を勘案したうえで決定します。なお、当該仮条件は、当社が受領する第1回社債型種類株式の公正価値に関する評価報告書及び当社と同程度の信用格付を取得している事業会社が発行している劣後特約付社債等の市場価格等を総合的に踏まえて決定します。

^(※) 詳細につきましては、当社ウェブサイト「株主総会」ページに掲載しております。
(URL: <https://www.ana.co.jp/group/investors/irdata/shareholders/>)



第1回社債型種類株式の概要は以下のとおりです。

イ. 優先配当金	・普通株式に優先 ・配当年率は、発行日から5年後の事業年度末までは、固定の基準金利に、当初スプレッドを加えた率とし、その後は、変動の基準金利に当初スプレッド及び一定の率（※1）を加えた率とする。但し、配当年率は、定款の定めに従い、10%を上限とする。なお、2025年4月30日における市場環境等を前提として、発行日から5年後の事業年度末までの配当年率は5%以下を想定している。 ・未払配当額は、配当年率を基準とする単利計算により累積する。 ・第1回社債型種類株主等に対しては、優先配当金及び累積未払配当金の合計額を超えて剰余金の配当を行わない。
ロ. 残余財産の分配	・普通株主等に優先して、発行価格相当額に累積未払配当金の額及び残余財産の分配が行われる日の属する事業年度の初日から当該分配が行われる日までの期間に係る第1回社債型種類株式優先配当金相当額を加えた額を支払う。この他、残余財産の分配を行わない。
ハ. 議決権	・すべての事項につき株主総会において議決権を行使することができない。
二. 会社による金銭対価の取得条項	・当社は、発行日から5年を経過した日が到来した場合等、発行決議により定める事由が生じ、かつ取締役会の決議により別に定める取得日が到来した場合は、第1回社債型種類株式の全部又は一部を取得することができる。但し、当社は、取得日等が4月1日から6月30日までのいずれかの日となる取得を行うことができない。 ・当社は、第1回社債型種類株式の金銭対価取得を行う場合は、直前12か月間に、同等の資本性を有する借換証券の発行等により資金を調達していない限り、原則として当該金銭対価取得を行わない。但し、発行決議により定める場合を除く。（※2）
ホ. 上場	・東京証券取引所プライム市場への上場申請を予定。

※1 2025年4月30日現在、一定の率は1パーセントを想定しています。但し、発行時の当社の財務戦略・資本政策によっては、第1回社債型種類株式について格付上の資本性の認定を取得しない商品性による発行も検討する可能性があり、仮に、第1回社債型種類株式について格付上の資本性の認定を取得しない場合には、一定の率は5パーセントとします。

※2 仮に、第1回社債型種類株式について格付上の資本性の認定を取得しない場合には、こちらの内容は、発行決議において定められないことになります。

株主の皆様に向けた社債型種類株式に関するQ & A

株主の皆様へのご参考資料として、本Q & Aを作成いたしましたのでご参照ください。
 なお、本Q & Aは社債型種類株式に関するQ & Aのうち株主の皆様に係る主要なものを示しており、その他のQ & Aも含めた詳細につきましては、当社ウェブサイト「株主総会」ページ（URL: <https://www.ana.co.jp/group/investors/irdata/shareholders/>）に掲載しております「社債型種類株式に関するQ & A」をご参照ください。



質問	回答
1. 今回、定款変更を行う目的は何か	・航空機投資等の成長投資を支える財務基盤の強化、財務健全性、格付けを維持することで、資金調達の柔軟性を確保し続けることが重要と考えています。 ・社債型種類株式は成長投資、財務健全性の維持、資本効率の維持・向上の全てをバランス良く実現し、資金調達の柔軟性及び機動性を高めることが可能であると考えています。 ・普通株主の議決権を希薄化させず、普通株式に係る株主資本コスト（足許8%程度と認識しています。）よりも低い資本コスト（※1）で自己資本を拡充可能であることから、当社の既存株主の皆様の利益も保護する資金調達手法の選択肢として社債型種類株式を確保すべく、定款変更を予定しています。
2. 普通株主にデメリットが生じないか	・議決権や普通株式への転換権がないため、普通株主の議決権の希薄化が生じません。 ・発行時に定めた優先配当金以上の配当が行われない非参加型であり、優先配当金以外の配当に対する参加権は普通株主のみが有します。 ・普通株式による公募増資に比べて、普通株式に係るROEやEPS等への影響に配慮（※2）した調達手法です。
3. 第1回社債型種類株式の発行が普通株式の配当方針に影響を与えないか	・当社は、普通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、将来の事業展開に備えた成長投資の原資の確保に加え、財務基盤等の強化に向けた株主資本の蓄積にも留意しながら、株主還元を充実させていきたいと考えています。したがって、第1回社債型種類株式の発行を行ったとしても、普通株式の配当方針に影響を与えることは想定しておりません。
4. 普通株式の配当は年1回であるが、社債型種類株式の配当が年2回である理由は	・普通株式と社債型種類株式の商品性の違いによるものです。 ・社債型種類株式は社債の特性を有する商品であり、社債においては年2回の利払いが一般的です。一方、普通株式については、従来通り年1回の剰余金配当を行うことを基本方針としております。
5. 普通株式も年2回配当にしないのか	・普通株式と社債型種類株式は異なる商品性を有しており、社債型種類株式の発行によって普通株式の配当方針や配当頻度を変更するものではなく、普通株式についてはこれまで通りの配当方針を予定しています。

質問	回答
6. 社債型種類株式の発行が普通株式の株主優待に影響を与えないか	・社債型種類株式の株主には株主優待を発行する予定はありません。従って、普通株式の株主優待に影響を与えることは想定しておりません。
7. 買収防衛策として利用されないか	・社債型種類株式は、議決権や普通株式への転換権がないため、買収防衛策に活用できる性質ではなく、当社においてそのような想定もありません。 ・社債型種類株式を無償割当等で普通株主に割り当てることも想定していません。
8. どのような発行形態を想定しているか	・現時点では具体的な発行時期は未定ですが、発行する場合には、国内における一般公募を通じ、個人投資家をはじめとする幅広い投資家にご投資いただくことを想定しています。 ・当社の普通株主である皆様にもご購入いただけることを想定しています。
9. 第1回社債型種類株式の発行時期と発行金額の予定は	・現時点では発行時期を含めて決定している事実はなく、未定となります。 ・ただし、今般の社債型種類株式に係る定款変更が株主総会において承認された際には、当社の財務戦略・資本政策に基づき、市場環境に鑑みて発行時期及び金額を検討することを想定しています。 ・なお、2025年4月30日付の第1回社債型種類株式に係る発行登録において、発行額は最大2,000億円と設定しています。
10. 第1回社債型種類株式の固定配当の配当年率レンジ5%以下の考え方は	・2025年4月30日の市場環境等を前提として、資本と負債の中間の位置付けの商品性を踏まえつつ、類似する社債型種類株式・ハイブリッド社債の市場価格等を総合的に勘案し、設定しています。
11. 複数回号を設定しているが、具体的な発行はどのように考えているか	・現時点では第1回を含め、発行時期について決定している事実はなく、将来、資本拡充の必要性が生じた際に、機動的な発行を実現することを目的に、第6回までの授權枠を確保しています。 ・第2回以降の具体的な発行時期、内容の発行については、今後の資金需要や市場の動向等を総合的に勘案して決定いたしますが、現時点においては第1回と同様に最大4,000万株の範囲内で、議決権や普通株式への転換権がなく、普通株主の議決権の希薄化が生じない商品性を想定しております。

- ※1 2025年4月30日提出の第1回社債型種類株式に係る発行登録書に記載している5%以下の想定配当年率の範囲内で発行が実現した場合の、発行から概ね5年間の資本コストについての想定となります。
- ※2 普通株式に係るROEやEPSを計算する場合において、基礎となる純資産額や純利益額より種類株式に係る部分（種類株式払込金額及び優先配当金）を控除して計算することを想定した場合となります。

免責事項

この文書は当社の社債型種類株式に関して一般に公表するための参考資料であり、日本国内外を問わず一切の投資勧誘又はそれに類する行為のために作成されたものではありません。今後当社が社債型種類株式を発行する場合において、投資を行う際は、必ず当社が作成する発行登録目論見書、発行登録追補目論見書及びそれらの訂正事項（作成された場合）をご覧ください。また、この文書は米国における証券の募集を構成するものではありません。米国1933年証券法に基づいて証券の登録を行う又は登録の免除を受ける場合を除き、米国内において証券の募集又は販売を行うことはできません。米国における証券の公募が行われる場合には、米国1933年証券法に基づいて作成される英文目論見書が用いられます。当該目論見書は、当該証券の発行会社又は売出人より入手することができますが、これには、発行会社及びその経営陣に関する詳細な情報並びにその財務諸表が記載されます。なお、本件においては米国における証券の公募は行われません。

メ モ

Handwriting practice lines consisting of 15 sets of three horizontal dashed lines.

第 3 号議案

取締役11名選任の件

現在の取締役11名はいずれも本総会終結の時をもって任期満了となりますので、取締役11名の選任をお願いするものであります。

取締役候補者は以下のとおりであり、各候補者に関する事項は25頁から32頁のとおりであります。

候補者 番号	氏 名	当社における地位	取締役会 出席状況	特に期待する知識・経験・能力			
				企業経営・ 長期戦略	航空事業 ・安全	人財開発・ ダイバーシティ	財務・会計
1	かたの ざか しん や 片野坂 真 哉	再任 男性	取締役会長	12回／12回	●	●	●
2	しば た こう じ 芝 田 浩 二	再任 男性	代表取締役社長	12回／12回	●	●	
3	ひら さわ じゅ いち 平 澤 寿 一	再任 男性	代表取締役 副社長執行役員	12回／12回	●	●	
4	なお き よし はる 直 木 敬 陽	再任 男性	代表取締役 副社長執行役員	10回／10回	●	●	●
5	なか ほり きみ ひろ 中 堀 公 博	再任 男性	取締役 専務執行役員	10回／10回	●	●	●
6	たね いえ じゅん 種 家 純	再任 女性	取締役執行役員	10回／10回	●	●	●
7	いの うえ しん いち 井 上 慎 一	再任 男性	取締役	11回／12回	●	●	●
8	やま もと あ ど 山 本 亜 土	再任 男性 社外 独立	社外取締役	12回／12回	●	●	●
9	かつ えい じろう 勝 栄二郎	再任 男性 社外 独立	社外取締役	11回／12回	●		●
10	みね ぎし ま すみ 峰 岸 真 澄	再任 男性 社外 独立	社外取締役	12回／12回	●		●
11	いの うえ ゆかり 井 上 ゆかり	新任 女性 社外 独立	—	一回／一回	●		●
新任 新任取締役候補者 再任 再任取締役候補者 社外 社外取締役候補者 独立 独立役員候補者							

《取締役候補者選任の方針・プロセス》

当社は、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、航空法等の関連法規の範囲内で、そのジェンダー、国籍、人種・民族、年齢等の多様性の確保に留意し、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ております。

この方針に基づき、候補者の選任にあたっては、社外取締役が委員長を務める人事諮問委員会の答申を受け、取締役会において決定いたしました。なお、人事諮問委員会は、候補者の選任プロセスの透明性・公平性を確保することを目的に、取締役会の諮問機関として、その過半数を社外取締役で構成し、取締役会において候補者を決議する前に、同委員会において審議を行っております。

特に期待する知識・経験・能力			
法務・ リスク管理	サステナ ビリティ	技術・ イノベーション	グローバル マネジメント
	●		●
	●	●	●
	●	●	
			●
		●	
●	●		
		●	●
●			
●		●	●
	●	●	●
	●		●

当社が取締役に期待するスキルセットの選定理由は以下の通りです。

スキル項目	選定理由
企業経営・ 長期戦略	グループの持続的な成長を通じて企業価値の向上を実現するためには、企業経営ならびに長期経営戦略の策定・遂行に関して、豊富な経験・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
航空事業・ 安全	グループの中核事業である航空事業の成長を通じて企業価値の向上を実現するためには、当該事業に関する知識・経験を有するとともに、経営の基盤である「安全」への深い理解と組織文化としての浸透を推進していくスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
人財開発・ ダイバーシティ	グループの競争力向上を通じて企業価値の向上を実現するためには、当社グループの最大の資産である「人財」の育成による個の力の最大化を実現し、従業員のエンゲージメントを向上させるスキル・知見に加え、多様な人財のマネジメント能力を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
財務・会計	グループの資金の効率的な運用を通じて企業価値の向上を実現するためには、正確な財務報告や強固な財務基盤の構築を実現し、さらなる成長に向けた投資と株主還元とをバランス良く判断できるスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
法務・ リスク管理	グループの事業の安定的な運営を通じて企業価値の向上を実現するためには、関連法規に関する深い知識や、適切なガバナンス体制の構築を実現できるスキル・知見に加え、リスクマネジメント能力を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
サステナビリティ	グループの事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献することにより企業価値の向上を実現するためには、環境問題や人権問題等の社会的課題に対する知識ならびに、当該課題の解決を推進していくスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
技術・ イノベーション	グループの技術革新を通じて企業価値の向上を実現するためには、整備・運航等に関する最先端の航空技術に対する知識に加え、デジタル技術を駆使した効率的な事業運営やイノベーション・新規事業を推進していくスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
グローバル マネジメント	グループのグローバルな事業展開を通じて企業価値の向上を実現するためには、グローバルマーケットへの深い理解や、海外の生活・文化・事業に関して、豊富な経験・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。

候補者番号

1

か た の ざ か し ん や
片野坂 真哉

(1955年7月4日生)

再任

**略歴、当社における地位、担当**

1979年 4 月	当社入社	2013年 4 月	当社代表取締役 副社長執行役員
2004年 4 月	当社人事部長	2015年 4 月	当社代表取締役社長
2007年 4 月	当社執行役員	2022年 4 月	当社代表取締役会長
2009年 4 月	当社上席執行役員	2024年 4 月	当社取締役会長、取締役会議長
2009年 6 月	当社取締役執行役員		現在に至る
2011年 6 月	当社常務取締役執行役員		
2012年 4 月	当社専務取締役執行役員		

重要な兼職の状況

東京海上ホールディングス株式会社取締役（社外）
キリンホールディングス株式会社取締役（社外）

取締役候補者としての理由

片野坂真哉氏は、長年にわたり営業部門、人事部門、経営企画部門等に携わり、2015年4月からは代表取締役社長として、4年連続の増益を達成したほか、新型コロナウイルスによる経営危機に際し、手元流動性の迅速な確保や事業構造改革プランの策定・遂行等の陣頭指揮を執り、経営危機を乗り越えました。2022年4月からは代表取締役会長として、2024年4月からは取締役会長として取締役会議長を務め、これまでの豊富な経験と実績を活かし、取締役会の機能強化に貢献しておりますことから、グループの持続的な企業価値の向上を目指すため、同氏を引き続き取締役候補者としてしました。

所有する当社株式の数

21,000株

候補者番号

2

し ば た こう じ
芝田 浩二

(1957年8月16日生)

再任

**略歴、当社における地位、担当**

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

取締役候補者としての理由

芝田浩二氏は、長年にわたり営業部門や国際提携部門等に携わり、2020年6月からは取締役常務執行役員として、2021年4月からは代表取締役専務執行役員として、当社のグループ経営戦略の立案・遂行を担当してきました。2022年4月からは代表取締役社長として、安全の堅持を最優先に、常にグローバルな視点を持って当社グループの経営に取り組んでおります。新型コロナウイルスによる経営危機を乗り越え、これまでの豊富な経験と実績を活かし、取締役会の機能強化に貢献しておりますことから、グループの持続的な企業価値の向上を目指すため、同氏を引き続き取締役候補者としてしました。

所有する当社株式の数

11,400株

候補者番号

3

ひらさわ
平澤じゅいち
寿一

(1964年1月11日生)

再任

**略歴、当社における地位、担当**

1986年 4 月	当社入社	2022年 6 月	当社取締役執行役員
2014年 4 月	全日本空輸株式会社企画部長	2023年 4 月	当社取締役 常務執行役員
2018年 4 月	全日本空輸株式会社執行役員	2024年 4 月	当社代表取締役 専務執行役員
2020年 4 月	全日本空輸株式会社上席執行役員	2025年 4 月	当社代表取締役 副社長執行役員
2022年 4 月	当社上席執行役員		グループ渉外調査・秘書・ 経済安全保障担当 現在に至る

取締役候補者とした理由

平澤寿一氏は、長年にわたり事業計画や企画部門に携わり、2018年4月からは当社グループの中核子会社である全日本空輸株式会社の執行役員として、同社の経営戦略の立案・遂行を担いました。2022年6月からは当社取締役、2024年4月からは代表取締役専務執行役員、本年4月からは代表取締役副社長執行役員として、主に産業政策等に取り組んでおります。新型コロナウイルスによる経営危機を乗り越え、これまでの豊富な経験と実績を活かし、取締役会の機能強化に貢献しておりますことから、グループの持続的な企業価値の向上を目指すため、同氏を引き続き取締役候補者としてしました。

所有する当社株式の数

5,300株

候補者番号

4

なおき
直木よしはる
敬陽

(1963年12月16日生)

再任

**略歴、当社における地位、担当**

1987年 4 月	当社入社	2024年 6 月	当社代表取締役 専務執行役員
2011年 4 月	当社ワシントン支店長	2025年 4 月	当社代表取締役 副社長執行役員
2015年 4 月	ANAセールス株式会社執行役員 全日本空輸株式会社 営業センター業務部長		グループCHO（グループ人事・ グループ労政担当）、 グループ経営戦略担当 現在に至る
2016年 4 月	当社グループ人財戦略部長 全日本空輸株式会社 人財戦略室人事部長		
2019年 4 月	全日本空輸株式会社執行役員		
2021年 4 月	当社上席執行役員		

取締役候補者とした理由

直木敬陽氏は、長年にわたり人事部門、営業部門に携わり、2019年4月からは当社グループの中核子会社である全日本空輸株式会社の執行役員として人事部門を担当し、人事制度の見直しや人財育成、従業員エンゲージメントの向上等に取り組みました。2024年6月からは代表取締役専務執行役員として、本年4月からは代表取締役副社長執行役員として、当社のグループ経営戦略の立案・遂行を担当し、グループ経営の推進に取り組んでおります。これまでの豊富な経験と実績を活かし、取締役会の機能強化に貢献しておりますことから、グループの持続的な企業価値の向上を目指すため、同氏を引き続き取締役候補者としてしました。

所有する当社株式の数

4,400株

候補者番号

5

なかほり

中堀

きみひろ

公博

(1964年7月14日生)

再任



略歴、当社における地位、担当

1988年 4 月	当社入社	2024年 6 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 成田空港支店総務部長	2025年 4 月	当社取締役 専務執行役員 グループ C F O、 グループ 経 理 ・ 財 務 室 長 現在に至る
2017年 4 月	当社グループ 経 理 ・ 財 務 室 経 営 管 理 部 長		
2020年 4 月	当社執行役員		
2022年 4 月	当社上席執行役員		

取締役候補者とした理由

中堀公博氏は、長年にわたり経理・財務部門に携わり、2020年4月からは執行役員として、2022年4月からは最高財務責任者として、コロナ禍での手元流動性の確保や安定した財務基盤の確立を実現してきました。これまでの豊富な経験と実績を活かし、取締役会の機能強化に貢献しておりますことから、グループの持続的な企業価値の向上を目指すため、同氏を引き続き取締役候補者としてしました。

所有する当社株式の数

3,100株

候補者番号

6

たねいえ

種家

じゅん

純

(1966年11月20日生)

再任



略歴、当社における地位、担当

1989年 4 月	当社入社	2023年 4 月	当社上席執行役員
2016年 4 月	全日本空輸株式会社マーケティング室 マーケットコミュニケーション部長	2024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 議 長、 グループ リ ス ク & コ ン プ ラ イ ア ン ス ・ グループ 法 務 ・ グ ル ー プ 総 務 担 当 現在に至る
2019年 4 月	全日本空輸株式会社マーケティング室 マーケティング企画部長		
2021年 4 月	当社執行役員		

取締役候補者とした理由

種家純氏は、長年にわたりマーケティング部門に携わり、2021年4月からは執行役員として、2023年4月からは上席執行役員として、グループのダイバーシティ・エクイティ・インクルージョンの浸透・推進に取り組んだほか、2024年6月からは取締役執行役員として、トータルリスクマネジメントやコーポレートガバナンスの強化に取り組んでおります。これまでの豊富な経験と実績を活かし、取締役会の機能強化に貢献しておりますことから、グループの持続的な企業価値の向上を目指すため、同氏を引き続き取締役候補者としてしました。

所有する当社株式の数

2,200株

候補者番号

7

いのうえ

井上

しんいち

慎一

(1958年5月26日生)

再任



所有する当社株式の数

5,900株

略歴、当社における地位、担当

1990年 9 月	当社入社	2021年 4 月	当社上席執行役員
2008年 1 月	アジア戦略室長	2022年 4 月	当社上席執行役員
2010年12月	LCC共同事業準備室長		全日本空輸株式会社代表取締役社長
2011年 5 月	Peach Aviation株式会社	2022年 6 月	当社取締役
	代表取締役CEO		全日本空輸株式会社代表取締役社長
2020年 4 月	全日本空輸株式会社		現在に至る
	代表取締役 専務執行役員		

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

井上慎一氏は、本邦初のLCCであるPeach Aviation株式会社の設立に携わり、代表取締役CEOとして、同社の急成長を実現しました。また、2020年4月からは当社グループの中核子会社である全日本空輸株式会社の代表取締役専務執行役員として営業部門を統括し、2022年4月からは同社の代表取締役社長として、世界のリーディングエアラインへの成長軌道に戻すべく、安全を最優先に、高いサービス品質を維持しながら、同社の経営改善を着実に遂行しております。新型コロナウイルスによる経営危機を乗り越え、これまでの豊富な経験と実績を活かし、取締役会の機能強化に貢献しておりますことから、グループの持続的な企業価値の向上を目指すため、同氏を引き続き取締役候補者としました。

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 12年)

(1948年12月1日生)

再任

独立

社外



所有する当社株式の数

4,800株

略歴、当社における地位、担当

2004年 6 月	名古屋鉄道株式会社常務取締役
2006年 6 月	名古屋鉄道株式会社専務取締役
2008年 6 月	名古屋鉄道株式会社代表取締役副社長
2009年 6 月	名古屋鉄道株式会社代表取締役社長
2013年 6 月	当社社外取締役 現在に至る
2015年 6 月	名古屋鉄道株式会社代表取締役会長
2021年 6 月	名古屋鉄道株式会社相談役 (2024年6月に退任)

社外取締役候補者とした理由および期待される役割等

山本亜土氏は、鉄道事業における企業経営や経済団体のトップとしての豊富な経験と幅広い識見を活かし、公共輸送機関における安全・品質や組織運営、人材戦略等について意見・提言を行っていただいております。これらの経験・知見に基づく客観的な視点から、今後も当社経営全般への監督および助言をいただくことを期待し、同氏を引き続き独立社外取締役候補者としました。また、同氏には、2016年6月から報酬諮問委員および人事諮問委員に、2020年6月から報酬諮問委員長および人事諮問委員長に就任していただいております。

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

かつ
勝

えいじろう
栄二郎

(社外取締役在任期間 5年)
(1950年6月19日生)

再任

独立

社外



所有する当社株式の数

4,100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
2020年 6 月 当社社外取締役 現在に至る
2025年 4 月 株式会社インターネットイニシアティブ取締役 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取締役 (2025年6月26日をもって退任し、同社特別顧問に就任する予定)
日本テレビホールディングス株式会社取締役 (社外)
三菱商事株式会社国際諮問委員会委員

社外取締役候補者とした理由および期待される役割等

勝栄二郎氏は、財務事務次官等、行政官としての高い見識やICT業界における企業経営者としての豊富な経験を活かし、経営戦略や投資管理、DX関連等について意見・提言を行っていただいております。これらの経験・知見に基づく客観的な視点から、今後も当社経営全般への監督および助言をいただくことを期待し、同氏を引き続き独立社外取締役候補者としました。また、同氏には、2020年6月から報酬諮問委員および人事諮問委員に就任していただいております。

候補者の兼職先と当社との間の特別な利害関係等

勝栄二郎氏は、株式会社インターネットイニシアティブの取締役であり、当社グループ企業と同社の間に航空券販売等の取引実績がありますが、その金額は僅少（当社の連結売上高の1%未満）であり、特別な関係はありません。また、同氏は日本テレビホールディングス株式会社の社外取締役および三菱商事株式会社の国際諮問委員会委員に就任していますが、当社と当社との間に定常的な取引関係はありません。

独立役員としての届出について

当社は勝栄二郎氏を東京証券取引所に対し、独立役員として届出を行っております。同氏の再任が承認可決された場合は、当社は引き続き同氏を独立役員とする予定であります。

候補者番号

10

みねぎし
峰岸

ますみ
真澄

(社外取締役在任期間 3年)
(1964年 1 月24日生)

再任

独立

社外



所有する当社株式の数

500株

略歴、当社における地位、担当

2009年 6 月 株式会社リクルート (当時) 取締役 兼 常務執行役員
2011年 4 月 株式会社リクルート (当時) 取締役 兼 専務執行役員
2012年 4 月 株式会社リクルート (当時) 代表取締役社長 兼 CEO
2012年10月 株式会社リクルートホールディングス代表取締役社長 兼 CEO
2021年 4 月 株式会社リクルートホールディングス代表取締役会長 兼 取締役会議長 現在に至る
2022年 6 月 当社社外取締役 現在に至る

重要な兼職の状況

株式会社リクルートホールディングス代表取締役会長 兼 取締役会議長
コニカミノルタ株式会社取締役 (社外)

なお、峰岸真澄氏は、株式会社リクルートホールディングスにおいて代表取締役会長を務めておりますが、同社における同氏の役割は、主に経営の監督を行うことであり、担当領域を有さず、日々の業務執行の決定への関与は限定的です。

社外取締役候補者とした理由および期待される役割等

峰岸真澄氏は、株式会社リクルート (現：株式会社リクルートホールディングス) において、数多くの新規事業を成功に導いたほか、2012年 4 月からは同社の代表取締役社長として、海外企業のM&A等を通じて、同社の企業価値の大幅な向上に貢献する等、生活・サービス産業における企業経営者としての豊富な経験を活かし、経営戦略や経営資源配分、投資管理等について意見・提言を行っていたいております。これらの経験・知見に基づく客観的な視点から、今後も当社経営全般への監督および助言をいただくことを期待し、同氏を引き続き独立社外取締役候補者としてしました。

また、同氏には、2022年6月から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

峰岸真澄氏は、株式会社リクルートホールディングスの代表取締役会長であり、当社グループ企業と同社の間に航空券販売等の取引実績がありますが、その金額は僅少 (当社の連結売上高の 1 %未満) であり、特別な関係はありません。また、同氏はコニカミノルタ株式会社の社外取締役に就任しておりますが、当社と同社との間に定常的な取引関係はありません。

独立役員としての届出について

当社は峰岸真澄氏を東京証券取引所に対し、独立役員として届出を行っております。同氏の再任が承認可決された場合は、当社は引き続き同氏を独立役員とする予定であります。

候補者番号

11

いのうえ

井上 ゆかり

(1962年4月4日生)

新任

独立

社外



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

1985年4月 プロクター・アンド・ギャンブル・ファー・イースト・インク入社
2003年3月 ジャーディン・ワインズアンドスピリッツ株式会社
(現 MHD ディアジオ・モエ・ヘネシー株式会社)常務取締役
2005年11月 キャドバリー・ジャパン株式会社
(現 モンテリーズ・ジャパン株式会社)代表取締役社長
2013年7月 日本ケロッグ合同会社代表職務執行者社長 現在に至る

重要な兼職の状況

日本ケロッグ合同会社代表職務執行者社長
豊田通商株式会社取締役 (社外)

社外取締役候補者とした理由および期待される役割等

井上ゆかり氏は、グローバル企業の役員を歴任したほか、2013年7月から日本ケロッグ合同会社の代表職務執行者社長として、同社の事業成長とブランド価値向上に貢献する等、グローバルなビジネス展開やマーケティングに関わる専門的知見と豊富な経験を有しております。これらの経験・知見に基づく客観的な視点から、当社の監督および経営全般の助言をいただくことを期待し、同氏を新たに独立社外取締役候補者としてしました。

候補者の兼職先と当社との間の特別な利害関係等

井上ゆかり氏は、日本ケロッグ合同会社の代表職務執行者社長に就任しており、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、同氏は豊田通商株式会社の社外取締役に就任していますが、当社と当社との間に定常的な取引関係はありません。

独立役員としての届出について

当社は井上ゆかり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。

- (注) 1. 各候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。
2. 当社は、山本亜土氏、勝米二郎氏および峰岸真澄氏との間で、会社法第427条第1項の規定および当社定款の規定に基づき、同法第423条第1項に定める賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任の限度額は、同法第425条第1項に定める額としております。本議案が承認された場合、各氏との間の当該契約を継続する予定であります。
3. 当社と井上ゆかり氏は、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項に最低限度額とする責任限定契約を締結する予定であります。
4. 当社は、全ての取締役を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しており、被保険者である取締役がその職務執行に関し責任を負うこと、または当該責任の追及に係る請求を受けることによって負担することになる損害を補填することとしております。なお、本議案が承認され、各候補者が取締役に就任した場合は、当該保険契約の被保険者となる予定であります。

【ご参考】

《社外取締役および社外監査役の独立性判断基準》

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

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

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

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

第 4 号議案

監査役 1 名選任の件

本総会終結の時をもって、監査役 加納望氏が辞任により退任いたしますので、監査役 1 名の選任をお願いするものであります。

なお、本議案に関しましては、あらかじめ監査役会の同意を得ております。監査役候補者は以下のとおりであります。

きくち しん
菊池 伸

(1960年12月8日生)

新任

独立

社外



所有する当社株式の数
0株

略歴、当社における地位

1984年 4 月 日本開発銀行入行
2010年 6 月 株式会社日本政策投資銀行執行役員
2013年 6 月 株式会社日本政策投資銀行常務執行役員
2015年 2 月 株式会社日本政策投資銀行取締役常務執行役員
2018年 6 月 株式会社日本政策投資銀行代表取締役副社長
2020年 6 月 D B J アセットマネジメント株式会社代表取締役会長 現在に至る

重要な兼職の状況

D B J アセットマネジメント株式会社代表取締役会長（2025年6月26日をもって退任する予定です）

社外監査役候補者とした理由

菊池伸氏は、長年にわたり政策金融機関の取締役を務め、豊富な経営経験と投資マネジメントをはじめとする幅広い識見を有しております。グループの持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、同氏の有する財務・会計・金融・法務に関する豊富な知識・経験と高い識見を活用することによって、監査機能のより一層の充実を図れることから、同氏を新たに独立社外監査役候補者としてしました。

候補者の兼職先と当社との間の特別な利害関係等

菊池伸氏は、D B J アセットマネジメント株式会社の代表取締役会長に就任しており、当社グループ企業と両社との間に航空券販売等の取引実績がありますが、金額は僅少（当社の連結売上高の1%未満）であり、特別な関係はありません。

独立役員としての届出について

当社は菊池伸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。

- (注) 1. 当社と菊池伸氏は、同氏の選任が承認可決された場合には、会社法第427条第1項の規定および当社定款の規定に基づき、同法第423条第1項に定める賠償責任の限度額について、同法第425条第1項に定める最低責任限度額とする責任限定契約を締結する予定であります。
2. 当社は、全ての監査役を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しており、被保険者である監査役がその職務執行に関し責任を負うこと、または当該責任の追及に係る請求を受けることによって負担することになる損害を補填することとしております。なお、菊池伸氏が監査役に就任した場合は、当該保険契約の被保険者となる予定であります。

【ご参考】選任後の監査役会の構成

第4号議案「監査役1名選任の件」が原案どおり承認可決されますと、本定時株主総会終結時において、監査役は社外監査役3名を含む5名となり、監査役会の構成は次のとおりとなります。

氏 名	取締役会 出席状況	監査役会 出席状況	特に期待する知識・経験・能力			
			航空事業・ 安全	財務・会計	法務・ リスク管理	サステナ ビリティ
きく ち しん 菊 池 伸	一回／一回	一回／一回		●	●	
ふく ざわ いち ろう 福 澤 一 郎	10回／10回	10回／10回	●	●		
かじ た え み こ 梶 田 恵美子	10回／10回	10回／10回	●		●	●
お がわ えい じ 小 川 英 治	12回／12回	13回／13回		●	●	
みつ はし ゆ き こ 三 橋 友紀子	12回／12回	13回／13回			●	●

社外

 社外監査役

独立

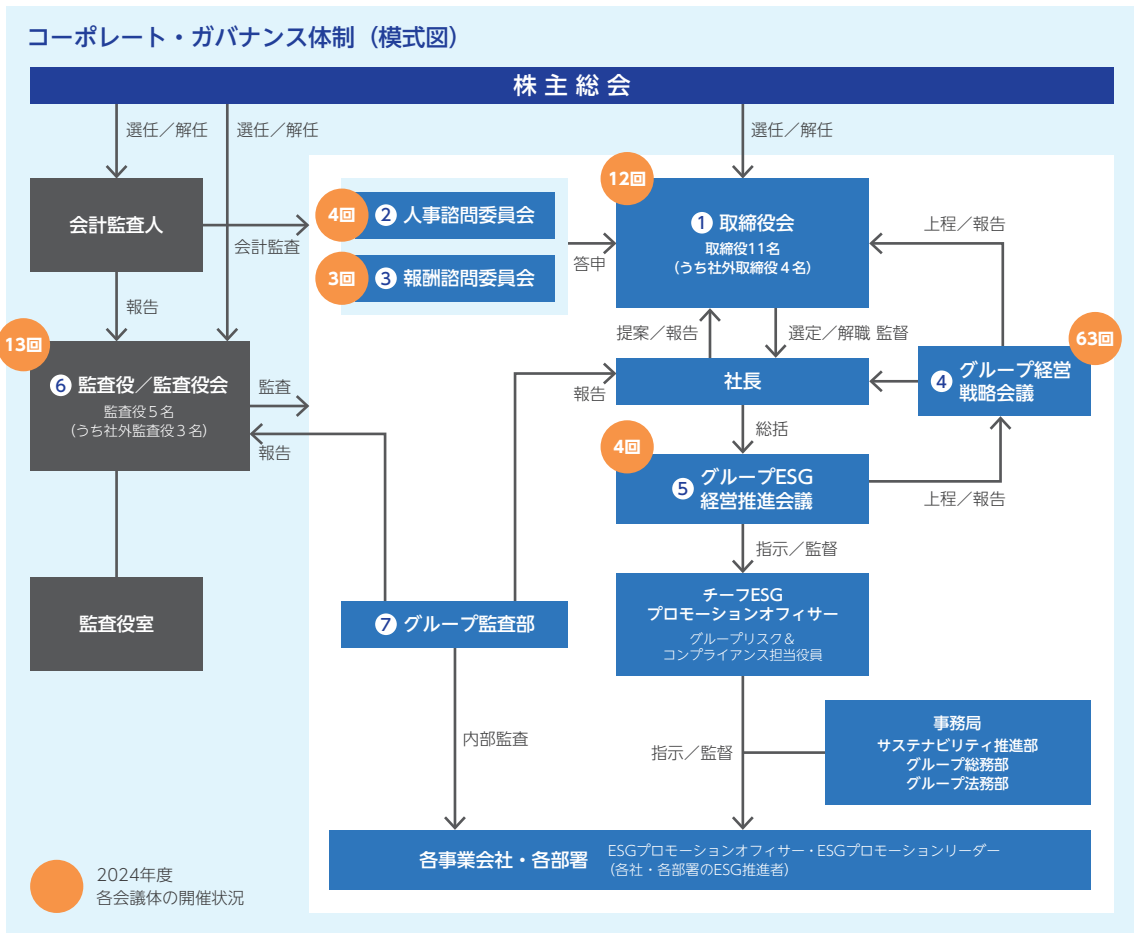
 独立役員

- (注) 1. 各監査役と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2. 当社は、小川英治氏および三橋友紀子氏を東京証券取引所に対し、独立役員として届出を行っております。また、菊池伸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。

(ご参考) コーポレート・ガバナンス体制

「グループ経営理念」に基づき、当社グループを取り巻くすべてのステークホルダーの価値創造に資する経営を行うことにより、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現させてまいります。

これを確実に進めていくために、経営の迅速性、効率性が確保できる意思決定・業務執行体制と、経営の健全性、透明性が維持できる監督・監査体制を構築しております。



① 取締役・取締役会

- ・グループ全体の経営方針や中長期的な目標の設定、課題認識について議論するとともに、当社グループの経営および業務執行を監督、モニタリング。
- ・11名のメンバーの構成は経験、知見、専門性等において多様性をもつ男性9名、女性2名となっており、うち4名は社外取締役（当該4名は東京証券取引所に対し独立役員として届出）。
- ・当社グループの業務について社外取締役の理解をより深めていただくため、グループ現業部門視察や現業部門とのダイレクトトーク、監査法人との意見交換会を実施。
- ・取締役会には監査役全員が参加するほか、必要に応じて執行役員、グループ企業代表取締役による報告事項の説明等を実施。
- ・年度ごとに取締役会の実効性についての分析、評価を実施し、より実効性の高い取締役会を運営。
- ・取締役会の諮問機関として社外役員が過半数を占める人事諮問委員会ならびに報酬諮問委員会を設置し、コーポレート・ガバナンスの透明性・公正性の向上を企図。

② 人事諮問委員会

- ・取締役候補者の選任、取締役の解任について審議し、取締役会に答申。
- ・候補者の選任プロセスの公正性、透明性を確保するため委員長は社外取締役が務め、社外取締役4名を含む5名で構成。

③ 報酬諮問委員会

- ・外部専門機関に調査依頼した他社水準等を考慮しつつ取締役の報酬等について審議し、取締役会に答申。
- ・委員長は社外取締役が務め、社外取締役4名、社外監査役1名および識者1名を含む7名で構成。

※ 上記は本選任議案が承認可決された場合のコーポレート・ガバナンス体制となります。

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

④ グループ経営戦略会議

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

⑤ グループESG経営推進会議

- ・環境、社会、リスクマネジメント、コンプライアンス等、グループ全体のESGに関わる基本方針や重要事項を審議・立案・推進。
- ・代表取締役社長が総括し、常勤取締役と常勤監査役で構成。

⑥ 監査役・監査役会

- ・監査に求められる豊富な経験と高度の専門性を有する5名（うち3名は社外監査役）で構成。常勤監査役は社外監査役1名を含む3名。
- ・会計監査人、内部監査部門との連携を強化する一方、社外取締役との意見交換も定期的に実施。
- ・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。

⑦ グループ監査部

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

＜株主提案（第5号議案および第6号議案）＞

第5号議案および第6号議案は、株主（1名）からのご提案によるものであります。
なお、提案を受けた議案の要領および提案の理由は、原文のまま記載しております。

第5号議案 定款一部変更（上場子会社又は上場関連会社への天下りの禁止）の件

(1) 議案の要領

当社の定款に以下の章及び条文を新設する。なお、本定時株主総会における他の議案（会社提案にかかる議案を含む。）の可決により、本議案として記載した条文に形式的な調整（条文番号のずれの修正を含むが、これらに限られない。）が必要となる場合は、本議案に係る条文を、必要な調整を行った後の条文に読み替えるものとする。

（下線は変更部分を示します。）

現行定款	変更案
(新 設)	第8章 上場子会社又は上場関連会社への天下りの禁止 <u>（上場子会社又は上場関連会社への天下りの禁止）</u> <u>第41条 本会社は、本会社又はその子会社若しくは</u> <u>関連会社において5年以上役員又は従業員と</u> <u>しての勤務経験のある者を取締役候補者とす</u> <u>る会社提案の取締役選任議案を本会社の上場</u> <u>子会社又は上場関連会社が株主総会において</u> <u>付議した場合、これに賛成の議決権を行使し</u> <u>てはならない。</u>

(2) 提案の理由

当社においては、ジャムコと空港施設の2社が東京証券取引所に上場する持分法適用会社であるが、米投資ファンドがTOB（株式公開買い付け）を発表したジャムコ株式は売却が決まっている。一方の空港施設に対しては、日本航空（JAL）とともに副社長を送り込む慣行が続いており、合計で約42％を保有する当社とJALが「両親」として空港施設を実効支配しているものの、空港施設の株価純資産倍率（PBR）は2013年以来、解散価値である1倍を下回り、直近で約0.5倍に過ぎず、当社の企業・株主価値向上の足かせとなっている。

空港施設に関しては、当時の代表取締役社長執行役員を再任する取締役選任議案に当社とJALが反対票を投じた2023年6月開催の第54回定時株主総会前の同5月23日、空港施設幹部が当社の上席執行役員と面談した際に、「AFC（空港施設）においては従来からJAL／ANA出身者からは1名ずつの役員体制であるが、もしも人事案がそのバランスを欠くような体制であるのであれば、ANAHD（ホールディングス）として到底納得できない」「このまま総会議案が確定後、AFCがANAHDに対して総会議案の事前説明（委任

状の依頼)をされると思うが、その時点で早期に反対を表明する」と当社側が回答し、空港施設の取締役選任議案の意思決定プロセスに当社が関与した経緯を空港施設総務部が記録している。

しかしながら、空港施設に代表取締役副社長執行役員として送り込んだ当社元幹部の三宅英夫氏は、空港施設株のバリュエーション改善に不可欠なキャピタル・アロケーションの専門家ではなく、空港施設が資本コストを上回る投資をしているかが疑問視されている不動産投資業の知見を持っているかも甚だ疑わしい。

このように、上場子会社又は上場関連会社が展開する事業の専門家でない当社出身者による「天下り」は、投資先の企業・株主価値を高めるという観点から、適切な人選とは言えない。だからこそ、当社が保有する空港施設株のバリュエーションがPBRなどの株価・財務指標面で大幅にディスカウントされる状態が長期化しており、結果的に空港施設の大株主である当社の企業・株主価値が毀損されている。

そもそも、上場するグループ会社への「天下り」は、経済学でいう「デッドウェイト・ロス」(死重損失)を生む可能性が高い。グループ内の経営資源の配分を誤れば、独自の資本コストや人材配置が求められる上場グループ会社の少数株主の利益はもちろん、「天下り」となる経営幹部を送り込んだ企業の企業・株主価値が毀損されることで、「親子」とともに経済的効率性が害される。

よって、当社又はその子会社若しくは関連会社において5年以上役員又は従業員としての勤務経験のある者が空港施設など上場するグループ会社の取締役に選任されるのを防ぐための定款規定を設けることを提案する。

○第5号議案についての取締役会の意見

反対

取締役会としては、次の理由により本議案に**反対**いたします。

当社は、上場関連会社の取締役選任議案については、当該関連会社の中長期的な企業価値向上のみならず株主共同の利益に資する適切な人物であるかを検討したうえで、さらに当該関連会社における取締役会全体としてのスキルマトリックスの妥当性や独立役員の比率、独立役員に求めている役割等をも考慮して議決権を行使しております。

当社が議決権を有する会社の取締役選任議案における議決権行使は、取締役の業務執行権限に属するものであり、取締役が都度、上記のような検討や考慮を踏まえた適切な判断に基づいて行使し善管注意義務を果たすべきものと認識しております。また、定款により固定的かつ一律に議決権行使を拘束することは、柔軟かつ機動的な業務執行を進めていくうえで適切でないと考えております。

当社の上場関連会社は現在2社ありますが、両社とも取締役候補者の選任については当該関連会社が独自に定めた選任基準をもって候補者を選任し、社外取締役を構成員とする委員会において審議のうえ、当社から独立した立場で適正かつ透明なプロセスを経て取締役会において決定しているものと認識しており、当社がその決定に関与することはありません。

なお現在、当社に上場子会社はありません。

第6号議案 定款一部変更（共同保有の開示）の件

(1) 議案の要領

当社の定款に以下の章及び条文を新設する。なお、本定時株主総会における他の議案（会社提案にかかる議案を含む。）の可決により、本議案として記載した章及び条文に形式的な調整（条文番号のずれの修正を含むが、これらに限られない。）が必要となる場合は、本議案に係る条文を、必要な調整を行った後の条文に読み替えるものとする。

（下線は変更部分を示します。）

現行定款	変更案
(新 設)	第9章 共同保有の開示 <u>(共同保有の開示)</u> <u>第42条 本公司は、上場会社の株主として、当該上場会社の他の株主との間で共同して議決権その他の権利を行使することを合意している場合には、本公司が東京証券取引所に提出するコーポレートガバナンスに関する報告書において、当該上場会社の商号、当該合意の相手方の氏名又は名称及び当該合意の内容を開示するものとする。</u>

(2) 提案の理由

当社のグループ会社である空港施設が2023年6月に開催した第54回定時株主総会においては、同開催日前日午後のほぼ同じ時間帯に当社とJALが議決権を行使した形跡があるが、空港施設の当時の代表取締役社長執行役員を再任する取締役選任議案に両社が反対票を投じたことがマスコミ報道などから明らかになっている。

実際のところ、空港施設の第54回定時株主総会開催の2日前である2023年6月27日、空港施設の総務部職員が当社担当者と通話し、「日本航空が翌28日午後電子投票し、その後に、ANAも電子投票する」といった趣旨の発言が当社担当者からあった旨を空港施設総務部職員が同社幹部に報告したことが関係者の証言などから明らかになっている。このため、空港施設側は、当時の代表取締役社長執行役員を再任する取締役選任議案に当社とJALが同じ反対票を投じることだけでなく、両社の電子投票のタイミングまで事前に察知していた。上記の通話により、空港施設の総務部職員は両社が議決権行使について合意があったか否かを知る立場にあったと推定される。

仮に、当社とJALが共同して空港施設の株主としての議決権を行使することを合意していた場合には、両社は共同保有者として大量保有報告書を提出する義務を負うこととなるが（金融商品取引法第27条の23第5項）、金融商品取引法の遵守を確実なものとするために、当社は自らの責務で必要な開示を行う必要が

ある。

第74期有価証券報告書によると、当社は2024年3月31日時点で、30銘柄、時価にして約991億円の政策保有株式を保有する。株式を政策保有する上場企業の経営に関わる事項について他の株主と何らかの合意を行っているのであれば、その合意が議決権行使についての合意であれば当然のこと、その他の合意であっても、当該上場企業の経営に重大な影響を与え、結果的に政策保有株式の価値及び投資元である当社の企業・株主価値にも大きな影響を与えるのであるから、当社が当該合意を交わしたのであれば、当社の少数株主保護の観点から、当該上場企業名、当該合意の相手方、当該合意の内容、当該合意の内容は当然に開示するべきである。

○第6号議案についての取締役会の意見

反 対

取締役会としては、次の理由により本議案に **反対** いたします。

株券等の保有者が、他の株主と共同して、株主としての議決権その他の権利を行使することを合意している場合、当該他の保有者が共同保有者に該当することとなり、所定の要件を満たす場合は、大量保有報告書の提出や大量保有報告書に係る変更報告書の提出を行うことが金融商品取引法上義務付けられております。

法令を守ることは、企業として存続していくうえで必要不可欠であり、当社は当然、法令を遵守し、企業活動を行っております。そのため、金融商品取引法で定められている事項について、あらためて定款において定める必要はないと考えております。

提案株主は2023年6月27日に開催された空港施設株式会社の定時株主総会における取締役選任議案の議決権行使について指摘をされておりますが、当該議決権行使に関して当社と他の株主との間で合意があった事実はありません。また、他の株主との間で株主間協定等を交わしている事実もありません。

当社としましては、仮に他の株主と議決権行使について何らかの合意をした場合、それが金融商品取引法で定める共同保有者として開示の対象に該当するものである時には速やかに開示する方針です。したがって、定款に本議案のような規定を設けずとも、ご提案理由の趣旨を損なうことなく、適法かつ適正に対処できると考えております。

以 上

事業報告

(2024年4月1日から2025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、雇用・所得環境の改善が続く中、景気については一部に足踏みが残るものの、緩やかに回復しています。航空業界を取り巻く環境は、ウクライナや中東地域情勢等の地政学リスクが懸念されるものの、旅客需要は回復基調が続いています。

このような社会・経済情勢の下、航空事業を中心に増収となったことから、売上高は2兆2,618億円（前期比10.0%増）となりましたが、運航規模の拡大に伴う整備機会の増加や人材への投資を進めたこと等から費用が増加し、営業利益は1,966億円（同5.4%減）となり、前期と比べて減益となりました。また、航空機等に関わる各種補償金を計上したこと等から、経常利益は2,000億円（前期比3.6%減）、親会社株主に帰属する当期純利益は1,530億円（同2.6%減）となりました。

なお、従業員の健康をサポートする取り組み等が評価され、3年連続で「健康経営銘柄」に選定されたほか、当社は世界の代表的な社会的責任投資の指標である「Dow Jones Best-in-Class World Index」（本年2月に「Dow Jones Sustainability World Index」から名称変更）の構成銘柄に8年連続で選ばれるとともに、国際的な環境評価を手掛ける非営利団体であるCDPより、最高評価の「Aリスト企業」に3年連続で選定されました。今後も人的資本経営を強化しつつ、事業を通じて環境問題等の社会課題解決に取り組み、持続的な成長と企業価値の向上を目指してまいります。

さらに、当社グループは英国SKYTRAX社からサービス品質において最高評価となる「5スター」に12年連続で認定されました。また、米国の非営利団体APEXから高品質なサービスの提供が評価され、最高評価となる「WORLD CLASS」を初受賞し、米国のAir Transport World誌からは優れた業績と先進的なサービスが評価され、「2025 Airline of the Year Award」を受賞しました。

連結業績

売上高

2兆2,618億円

前期比 10.0%増

営業利益

1,966億円

前期比 5.4%減

経常利益

2,000億円

前期比 3.6%減

親会社株主に帰属
する当期純利益

1,530億円

前期比 2.6%減

セグメント別業績

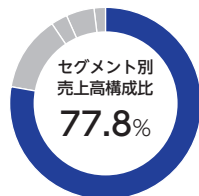
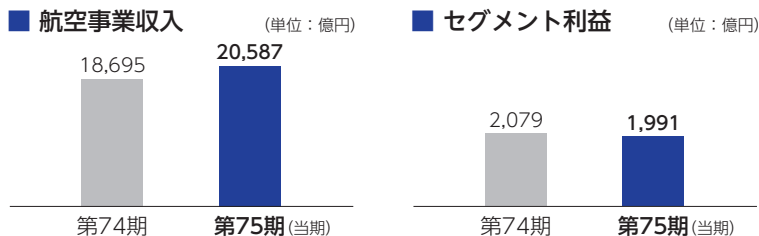
セグメント	売上高	セグメント利益	セグメント資産
航空事業	2兆587億円	1,991億円	3兆2,998億円
航空関連事業	3,372億円	40億円	1,857億円
旅行事業	735億円	1億円	433億円
商社事業	1,299億円	45億円	689億円
その他	455億円	11億円	340億円
合計	2兆6,451億円	2,090億円	3兆6,319億円
調整額	△3,832億円	△124億円	△116億円
連結計算書類計上額	2兆2,618億円	1,966億円	3兆6,202億円

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

航 空 事 業



旅客・貨物等の航空運送を担うグループの中核事業です。安全運航を基盤に、ANA・Peach・AirJapanの3ブランドの最適なポートフォリオを追求することで持続的な成長を目指してまいります。



旺盛な訪日需要とレジャー需要に支えられ、国際線旅客・国内線旅客ともに好調に推移し、売上高は前期を上回りました。費用面では、整備費や人件費等を中心に増加したことから、営業利益は前期と比べて減益となりました。



■ 国際線旅客事業の実績

	第74期	第75期 (当期)
旅客収入 (億円)	7,281	8,055
旅客数 (万人)	713	807
座席キロ (億座席キロ)	532	577
旅客キロ (億旅客キロ)	411	457
座席利用率 (%)	77.3	79.2

■ 国内線旅客事業の実績

	第74期	第75期 (当期)
旅客収入 (億円)	6,449	7,039
旅客数 (万人)	4,076	4,405
座席キロ (億座席キロ)	459	470
旅客キロ (億旅客キロ)	323	352
座席利用率 (%)	70.4	75.0

(注) 国内線の区間距離については、2024年4月1日より国際線と同一の「大圏距離」に変更しています。これに伴い、前期の実績も変更しています。

航空事業 国際線旅客

国際線旅客では、好調な訪日需要に加え、日本発レジャー需要やビジネス需要を積極的に取り込み、北米路線・欧州路線が好調に推移したこと等により、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、12月から羽田＝ミラノ線、本年1月から羽田＝ストックホルム線、本年2月から羽田＝イスタンブール線を新規開設したほか、8月から羽田＝ウィーン線、10月から成田＝パース線を再開しました。

営業・サービス面では、国際線ファーストクラスやビジネスクラスの軽食メニューとして、「ANAオリジナルラーメン」の提供を開始したことに加え、機内インターネットやエンターテインメントのサービス拡充に努めました。

航空事業 国内線旅客

国内線旅客では、「ANA SUPER VALUEセール」を継続的に実施し、レジャー需要の喚起に努めるとともに、運賃を一部改定したこと等により、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、12月から羽田＝能登線を1日2往復に復便したほか、夏休み期間や年末年始期間を中心に臨時便を設定し、レジャー需要を取り込みました。

営業・サービス面では、12月から2025年日本国際博覧会（大阪・関西万博）を記念した特別デザイン機「EXPO2025 ANA JET」の運航を開始したほか、羽田空港のANA LOUNGE内にキッズルーム「ANA ポケモン Kids TV ラウンジ」をオープンしました。また、羽田空港や伊丹空港等につき、福岡空港において最新型保安検査機（スマートレーン）を導入し、手荷物検査場の混雑緩和に努めたほか、プレミアムメンバーのお客様の利便性向上を目的に、羽田空港のプレミアムチェックインカウンターをリニューアルしました。

航空事業 貨物



国際線貨物では、アジア・中国発北米向け三国間貨物の旺盛な需要を取り込んだことに加えて、自動車関連を中心とした日本発の需要が緩やかに回復したこと等により、輸送重量・収入ともに前期を上回りました。

路線ネットワークでは、需要動向を見極め、貨物専用機の運航路線や供給量を柔軟に調整したほか、8月から他社によるエアラインチャーター便を運航する等、収益性の確保に努めました。

営業・サービス面では、10月から成田空港において新たな貨物施設の供用を開始しました。施設の集約や無人搬送車の導入による作業の効率化に加え、温度管理施設の拡充等による品質向上に取り組みました。また、12月に日本の航空会社として初めて国際航空運送協会（IATA）が策定したリチウム電池輸送における国際品質認証を取得しました。今後、需要が拡大するリチウム電池を安全かつ高品質で輸送できる体制を構築し、お客様のニーズに応えていきます。

航空事業 Peach・AirJapan・その他



Peachでは、旺盛な訪日需要を取り込むため、使用する機材をはじめリソースを国際線へ重点的に振り分けたこと等から、国内線の旅客数は前期から減少したものの、国際線の拡大が寄与したことにより収入は前期を上回りました。路線ネットワークでは、12月から新たに関西＝シンガポール線を開設したほか、需要動向に応じて、通期で臨時便を設定しました。営業・サービス面では、国内・海外の旅行パッケージ商品「Peach Travel」によってレジャー需要の喚起に努めました。12月から機内誌を刷新したことに加え、機内食の種類を増やし、一部の国際線で温かいメニューを再開する等、お客様へのサービスの充実を図りました。

昨年2月に新たなブランドとして誕生したAirJapanでは、成田＝バンコク線、成田＝仁川線、成田＝シンガポール線を運航しています。営業・サービス面では、訪日旅客に加えて日本発旅客に対する需要喚起を目的に、「AirJapanサマーセール」等を実施したほか、航空券の支払い方法として、日本ならびに就航国であるタイ・韓国において2次元バーコード決済を開始しました。

また、航空事業におけるその他の収入は1,803億円（前期比5.2%増）となりました。なお、航空事業におけるその他には、マイレージ附帯収入、機内販売収入、整備受託収入等が含まれています。

（注）国内線の区間距離については、2024年4月1日より国際線と同一の「大圏距離」に変更しています。これに伴い、前期の実績も変更しています。

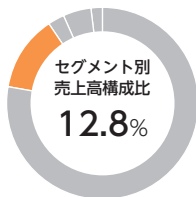
貨物事業の実績

	第74期	第75期（当期）
貨物郵便収入（億円）	1,857	2,179
貨物収入	1,779	2,103
郵便収入	77	75
貨物輸送重量（千トン）	932	981
郵便輸送重量（千トン）	36	33

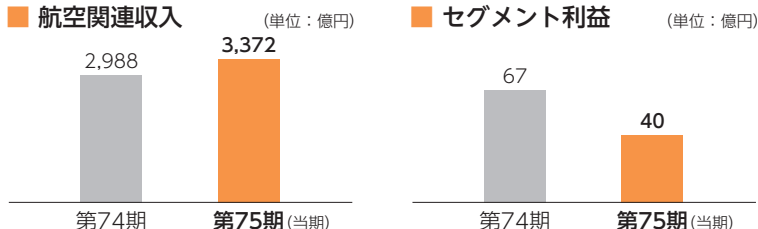
Peach・AirJapanの実績

	第74期		第75期（当期）	
	Peach	AirJapan	Peach	AirJapan
収入（億円）	1,380	12	1,393	117
旅客数（万人）	934	4	910	42
座席キロ（百万座席キロ）	12,192	154	12,710	2,194
旅客キロ（百万旅客キロ）	10,560	138	10,733	1,522
座席利用率（%）	86.6	89.9	84.4	69.3

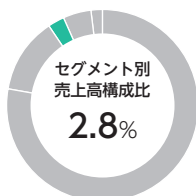
航空関連事業



外国航空会社の復便や新規就航に伴い、空港地上支援業務や機内食関連業務の受託が増加したほか、国際貨物の取扱高が拡大したこと等により、売上高は前期を上回ったものの、システム関連費用が増加したこと等から、営業利益は減益となりました。

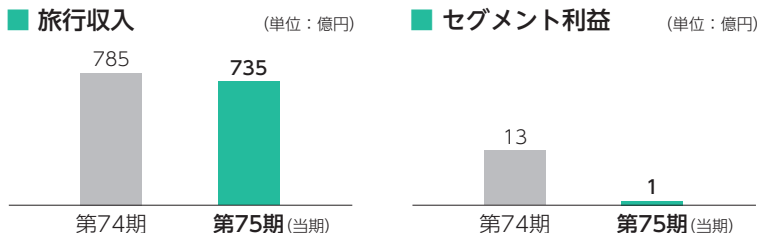


旅行事業



海外旅行については、ダイナミックパッケージ商品がハワイ方面を中心に好調に推移したことに加え、新規就航都市をはじめとするヨーロッパ方面の需要を順調に取り込んだこと等により、売上高は前期を上回りました。国内旅行については、主力のダイナミックパッケージ商品の集客が伸び悩んだこと等から、売上高は前期を下回りました。

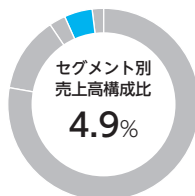
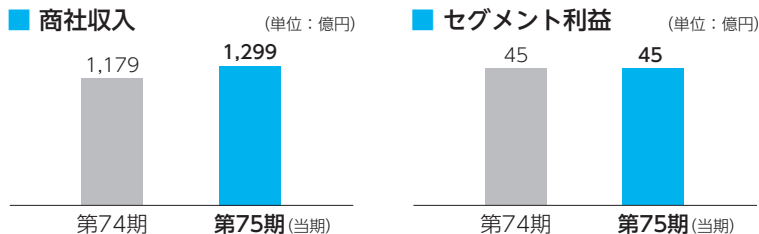
また、モバイル決済サービス「ANA Pay」の会員数が11月に100万人を突破しました。本年1月には「ANA Pay」の機能改善を実施し、日常生活で少額のマイルを使いやすくする等、お客様の利便性向上に努めました。



商 社 事 業



航空機の輸出入、リース・売却や航空機部品の調達、機内サービス・販売用品の企画調達、空港売店の運営をはじめ、食品や半導体に至るまで多様なビジネスを展開しています。

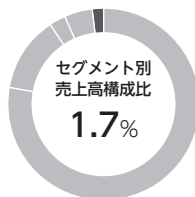
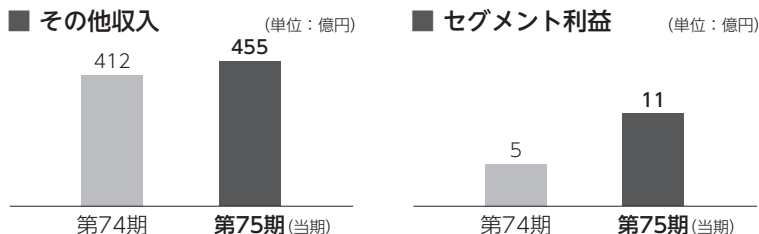


訪日旅客と国内旅客需要の増加に伴い、免税店「ANA DUTY FREE SHOP」、空港物販店「ANA FESTA」や観光土産品卸売「FUJISEY」が好調に推移したこと等により、売上高は前期を上回ったものの、人件費が増加したこと等から、営業利益は前期を僅かに下回りました。

そ の 他 事 業



不動産の資産管理や建物・施設の総合保守管理事業、研修事業等を行っています。また、アバター技術の開発により、新たな移動スタイルを創造してまいります。



空港設備保守管理事業や不動産関連事業において取扱高が増加したこと等から、売上高・営業利益ともに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255,930百万円であり、当期に完成した主要な設備は次のとおりです。

ボーイング787-10	3機（自社保有）	エアバスA320neo	2機（リース）
ボーイング787-9	1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す。

ボーイング767-300	2機（売却）	ボーイング767-300F	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す。

ボーイング777-9	18機（発注中）	エアバスA321XLR	6機（発注中）
ボーイング777-8F	2機（発注中）	エアバスA321neo	27機（発注中）
ボーイング787-10	6機（発注中）	エアバスA320neo	11機（発注中）
ボーイング787-9	27機（発注中）	エンブラエルE190-E2	15機（発注中）
ボーイング737-8	38機（発注中）	デ・ハビランド・カナダDASH8-400	7機（発注中）

③ 資金調達の状況

イ. 当社は、2024年6月28日に設備資金手当てのため民間金融機関の協調融資により760億円の短期借入を実施しました。

ロ. 当社は、2024年9月20日に航空機の購入資金手当てのため金融機関より140億円の長期借入を実施しました。

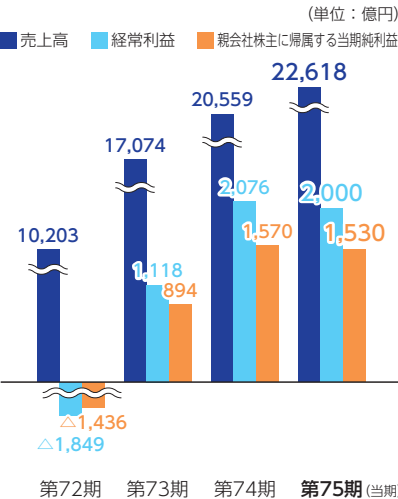
ハ. 当社は、国内主要金融機関と総額1,000億円のコミットメントライン契約を締結しております。

(2) 直前3事業年度の財産および損益の状況

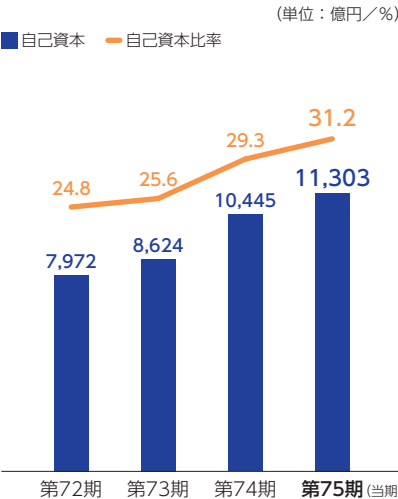
	2021年度 (第72期)	2022年度 (第73期)	2023年度 (第74期)	2024年度 (当期)
会計年度 (百万円)				
売上高	1,020,324	1,707,484	2,055,928	2,261,856
経常利益	△184,935	111,810	207,656	200,086
親会社株主に帰属する当期純利益	△143,628	89,477	157,097	153,027
会計年度末 (百万円)				
総資産額	3,218,433	3,366,724	3,569,530	3,620,297
純資産額	803,415	870,391	1,052,627	1,140,095
自己資本	797,249	862,419	1,044,508	1,130,317
1株あたり情報 (円)				
当期純利益	△305.37	190.24	335.09	325.58
純資産	1,695.06	1,833.64	2,222.03	2,405.12
経営指標 (%)				
総資本利益率 (ROA)	△5.3	3.7	6.1	5.6
株主資本利益率 (ROE)	△15.9	10.8	16.5	14.1
自己資本比率	24.8	25.6	29.3	31.2

(注) 1. △は損失を表しております。
2. 1株あたり当期純利益は、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株あたり純資産は、期末発行済株式総数（自己株式数を控除後の株式数）に基づき算出しております。また、自己株式（普通株式）については、取締役への株式交付信託が所有する株式数を加算しております。

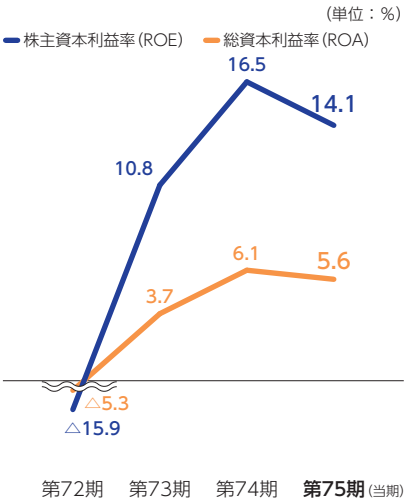
売上高／経常利益／親会社株主に帰属する当期純利益



自己資本／自己資本比率



株主資本利益率(ROE)／総資本利益率(ROA)

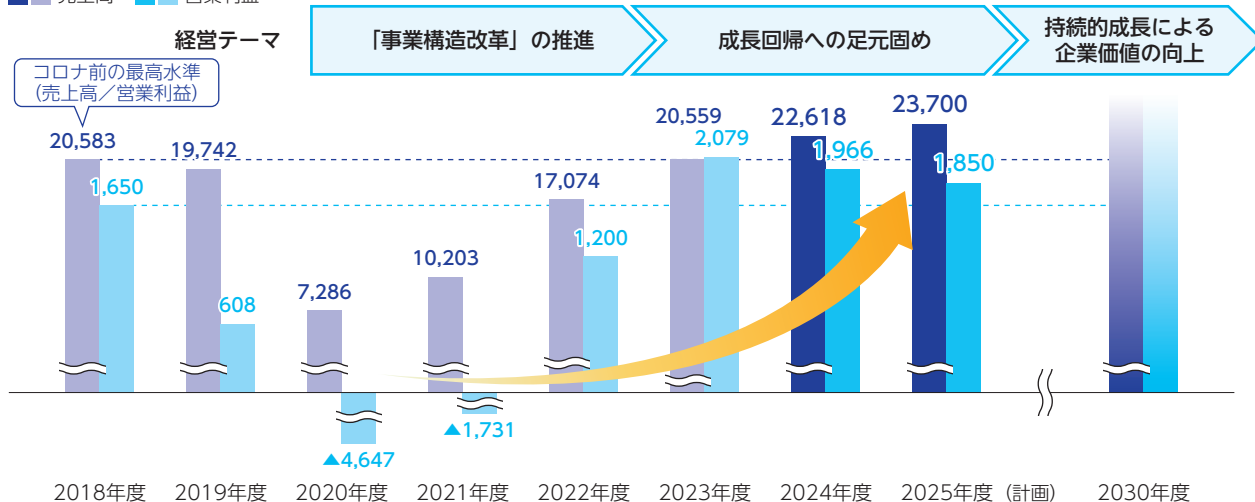


(3) 対処すべき課題

2023～2025年度ANAグループ中期経営戦略

「2023～2025年度ANAグループ中期経営戦略」は、コロナ禍からの回復を果たし、成長回帰への足元固めの期間と位置づけております。事業環境の変化に柔軟に対応しながら、今後の持続的な価値創出に向けた成長投資を進め、事業戦略と中長期的な重要課題への対応を両輪とした経営戦略の実行を通じて、社会的価値と経済的価値の同時創造を実現してまいります。

■ 売上高 ■ 営業利益



2025年度の重点テーマ

航空事業の強化

- ・外国航空会社との提携をはじめとした国際線の収益拡大
- ・日本貨物航空株式会社のグループ化を含めた貨物事業の強化
- ・エンジン不具合による機材稼働影響への対応

成長投資の拡大

- ・人財への投資（人財不足への対応強化）
- ・マーケティング基幹システムの刷新
- ・生産性向上に向けた投資（AIの活用等）

リソースの圧縮（機材退役等）

コストマネジメントの徹底

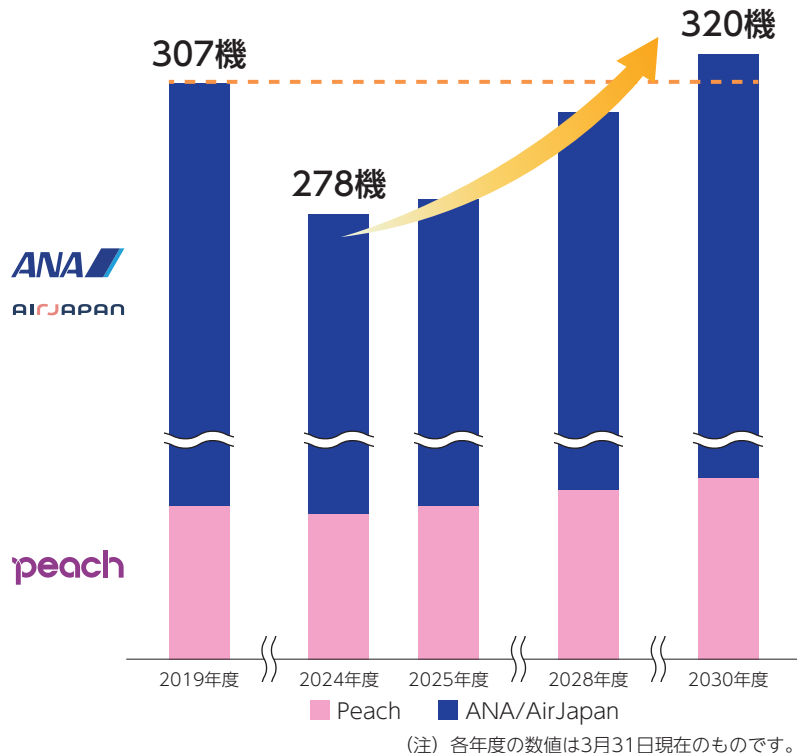
ANA・Peach・AirJapan 3ブランドの展開

ANA経済圏の拡大（航空事業と非航空事業間の回遊）

ANAグループの機材戦略について

ANAグループの航空事業において、今後成長が見込まれる国際線事業に必要な機材、将来の環境変化に機動的に対応するための国内線の機材および事業戦略を遂行するうえで必要となる機材を確保するため、本年2月に航空機の発注を決定しました。既に発注している機材と今回発注の機材を合わせると2030年度時点においてグループ全体の機材数はコロナ以前を超える320機となる予定です。

機材数の推移



各事業の主な課題

ANA国際線・AirJapan

成長が見込まれる
アジア＝北米間の需要取り込み

ANA国内線

国内線の収益性改善に
向けた需給適合の推進

Peach

国際線を中心とした
事業規模の拡大と
機動的な路線開拓

<エンブラエルE190-E2型機について>

日本で初めて100席クラスのエンブラエルE190-E2型機を20機（うち確定15機、オプション5機）発注しました。ブラジルのエンブラエル社が製造する小型旅客機で、従来の同クラス機材より燃費効率が良いこと等が特徴です。2018年導入以降、重大な事故は発生しておりません。



《ANAグループのサステナビリティ》

<環境>

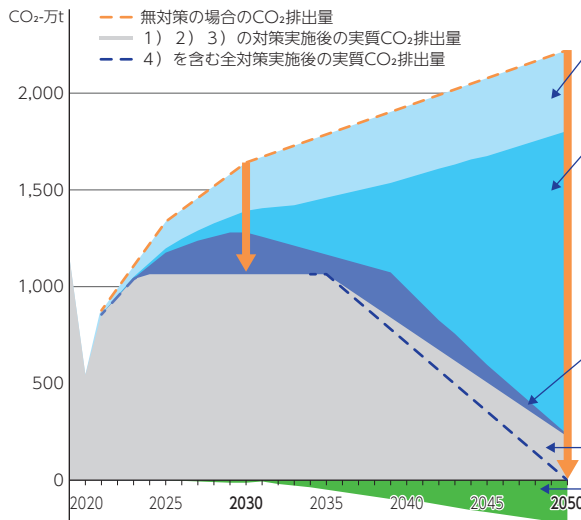
当社グループは、環境課題を事業の重要課題とし、環境目標達成に向けて対策を促進しています。また、2024年3月からGXリーグ*に参画し、カーボンニュートラルへの移行と共に循環経済の実現に貢献してまいります。

* GX（グリーントランスフォーメーション） リーグ：企業が官公庁や学術機関と協働し、持続可能な成長を目指して、環境問題に取り組むためのプラットフォーム。

● 航空機の運航における取り組み（4つの戦略的アプローチ）

当社グループは、環境目標を実現するためのトランジション戦略を策定しています。経済合理性も考慮しながら、2030年度には消費燃料の10%以上をSAF*へ置き換え、航空機の運航によるCO₂排出量を2019年度比で実質10%以上削減、2050年度には実質ゼロという中長期環境目標の達成に向けて取り組みを推進しています。

* SAF（Sustainable Aviation Fuel）：持続可能な航空燃料。通常のジェット燃料と比較してCO₂排出量を約80%削減する効果があります。



1) 運航上の改善・航空機等の技術革新

- 航空機の運航上の工夫と低燃費機材への更新を進めます。

2) SAFの活用等航空燃料の低炭素化

- 持続可能な航空燃料（SAF）の導入促進に向けて、官民協会への参画や企業と連携して取り組んでいます。
- 航空便をご利用いただく企業の脱炭素化をサポートするプログラム「SAF Flight Initiative」において、貨物代理店に加え荷主企業を対象としてCO₂削減証書を発行するサービスを提供しています。

3) 排出権取引制度の活用

- ICAO（国際民間航空機関）基準に適合した排出権を購入し、航空機の運航による環境負荷を低減してまいります。

4) ネガティブエミッション技術（NETs）の活用

- DAC*に取り組む米国の1PointFive社と調達契約を締結しています。
- * DAC（Direct Air Capture）：大気からCO₂を直接回収する技術。

● 航空機の運航以外における取り組み

主な取り組み	概要
航空機以外によるCO ₂ 排出量の削減	・ 空港特殊車両のEV化や次世代型バイオ燃料導入に向けた実証実験
資源類や食品類の廃棄率の削減	・ 使用済みの航空貨物用プラスチックフィルムを空港内のゴミ袋に再利用 ・ 機内で提供する歯ブラシ本体と包装袋を環境配慮素材に変更

● 生物多様性の保全

事業活動を通じて、自然環境への負の影響を回避及び最小化することに努め、自然環境の保全と再生に貢献していきます。また、自然関連の依存・影響・リスク・機会を分析し、TNFD*提言に沿った初期的な情報開示を行いました。

* 自然関連財務情報開示タスクフォース

<人財>

価値創造の起点となる社員の力を最大限発揮するにあたり、グループ社員のエンゲージメント向上が重要と考えています。人財への投資により、ANAグループ社員一人ひとりの変革に向けた挑戦を後押しし、価値創造サイクルの好循環の実現を目指します。



● 多様性、公正性、受容・共生 (DEI)

従業員個々の考え方や能力、そして強みを尊重することで、グループ全体の価値向上を図っていきます。それは、お客様の価値観の多様化に応えることにもなると考えています。

	現行 (2025年4月現在)	目標
グループ女性役員比率	12.2%	30%
グループ女性管理職比率	21.6%	2020年代の可能な限り早期における実現

※当社の女性役員比率 25.0%

<人権>

当社の事業は様々な国籍の労働者に支えられています。これらの外国人労働者の雇用環境を把握するため、定期的に状況調査や労働者への直接インタビュー等を実施しています。また、航空機を利用した人身取引を防止するため、全客室乗務員に対する教育に加え、官民連携による航空業界全体の取り組みも実施しています。人権尊重に関わるグループの最新情報を当社のウェブサイトへ開示しています。

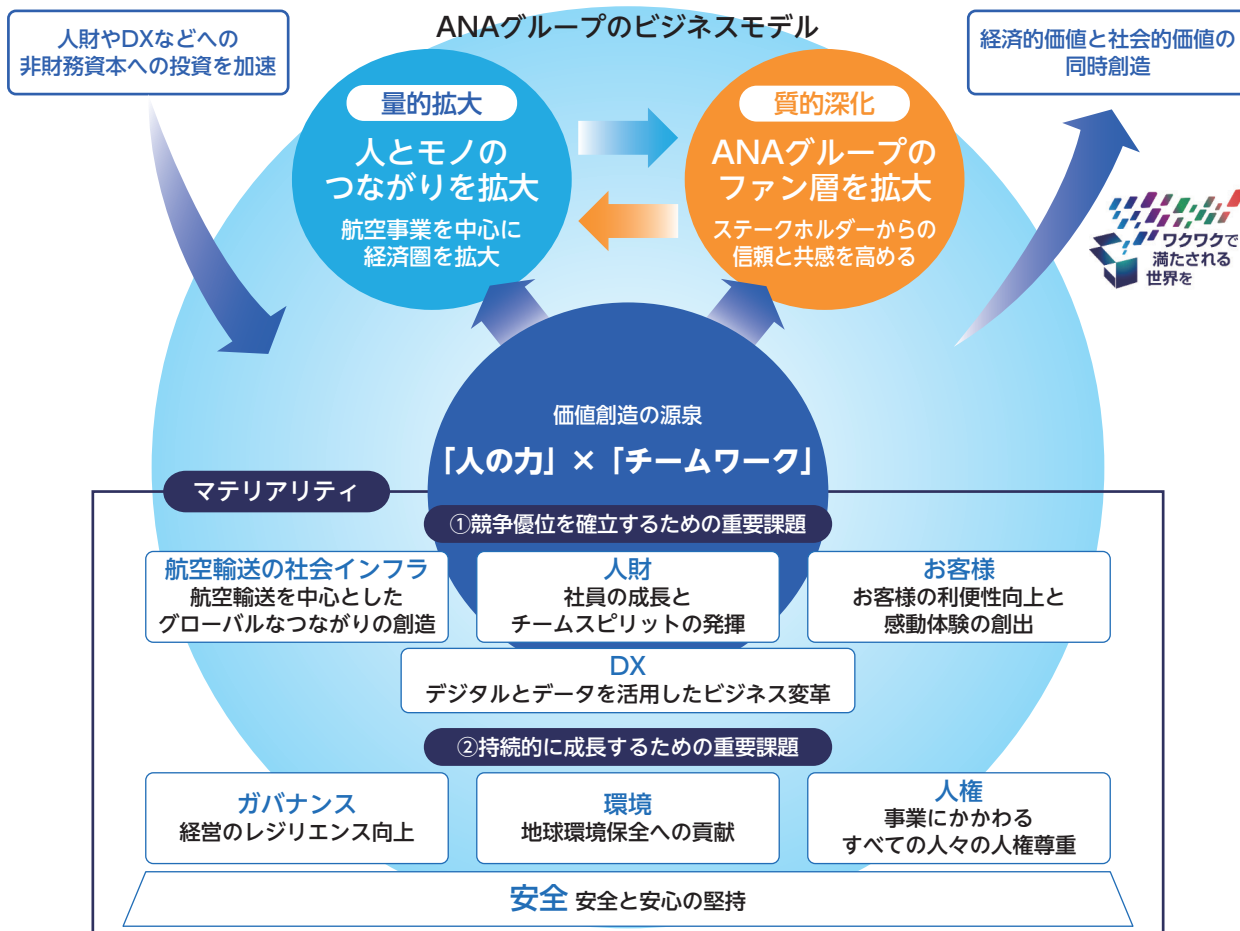
※詳細はこちら⇒



重要課題（マテリアリティ）の見直し

社会情勢の変化や当社グループを取り巻く事業環境等を踏まえ、2026年度を初年度とする次期中期経営戦略の前提となる8つのマテリアリティを新たに特定することとしました。

当社グループにおける価値創造の源泉である「人の力」と「チームワーク」を発揮しながら、持続的な成長と競争優位性の確立に不可欠な課題を解決することに焦点を当ててまいります。これらの課題への取り組みを通じて、人とモノのつながりとANAグループのファン層を拡大することで、長期的な企業価値向上を目指してまいります。



《次期の見通し》

今後の経済見通しにつきまして、日本経済は雇用・所得環境が改善し、景気の緩やかな回復が続くことが期待されています。一方で、物価上昇の継続が消費者マインドの下振れ等を通じて個人消費に及ぼす影響や、アメリカの通商政策等による影響が景気の下振れリスクとして想定されます。

このような状況下で当社グループは、「2023～2025年度ANAグループ中期経営戦略」の最終年度として戦略を確実に遂行し、経営ビジョンである「ワクワクで満たされる世界を」の実現に向けて取り組んでいきます。引き続き、航空事業を中核事業として、地域間の新しい多様な繋がりを創出し、社員のウェルビーイングを大切にするとともに、株主の皆様をはじめとした様々なステークホルダーに寄り添いながら新たな価値を提供してまいります。

航空事業（ANAブランド）

航空事業においては、安心・安全を基盤とし、ANA、Peach、AirJapanの3ブランドの展開により、世界の需要を幅広く取り込んでいきます。

国際線旅客（ANAブランド）では、引き続き好調な訪日需要や日本発ビジネス需要の取り込みを強化するとともに、タイムセールの実施等により日本発レジャー需要を喚起し、更なる収入・収益性の向上を図ってまいります。路線・ネットワークでは、2024年度下期に新規就航した羽田＝ミラノ線、羽田＝ストックホルム線、羽田＝イスタンブール線が通期で運航すること等により、運航規模は当期と比べて拡大します。営業・サービス面では、本年4月にシンガポール航空とジョイントベンチャー（共同事業）契約を締結し、効率的な路線計画、乗り継ぎの利便性向上、両社運航便を組み合わせた多様な旅程の選択肢の提供等により、お客様の利便性の向上に努めます。また、国際線ウェブサイトにおいては本年4月に空席照会や予約を中心に新しい便利な機能を導入し、サイトのデザインや構成を一新します。

国内線旅客（ANAブランド）では、ビジネス需要は当期と同水準を見込む一方で、レジャー需要は大阪・関西万博の開催もあり、訪日外国人の国内移動の増加も含め、堅調に推移することを想定しています。「ANA SUPER VALUEセール」の実施等によりレジャー需要の取り込みを強化してまいります。路線・ネットワークでは、新たにボーイング737-8型機の導入を予定しているほか、最適な機材繰りやダイヤ設定による定時性の向上等、需要に応じた路線網の充実に努めてまいります。営業・サービス面では、本年3月に羽田空港第2ターミナルの本館とサテライト（別棟）が接続され、新たに搭乗口が増設されたほか、本年4月からANAマイレージクラブ「ダイヤモンドサービス」メンバーのお客様向けに最先端機器を導入した専用の保安検査場（ANA SUITE EXPRESS）をご用意し、より一層お客様の利便性とサービス品質の向上を目指してまいります。また、本年5月には国際線ウェブサイト同様に国内線ウェブサイトのリニューアルも予定しています。

貨物（ANAブランド）について、国際線では、半導体・電子機器、自動車関連等の主要産業を中心に三国間貨物と日本発着貨物における需要の基調は継続することを見込むものの、アメリカの関税政策に伴う貿易動向の変化に注視してまいります。当社グループは、貨物便と旅客便を合わせ持つコンビネーションキャリアとして、需要に応じた航空ネットワークを整備することに加え、成田空港の新施設「ANA Cargo Base+」において、最先端技術を活用した作業の自動化や温度管理施設の拡充により、オペレーション品質の向上と収益の最大化に繋げてまいります。また、日本貨物航空株式会社をグループ化し、高品質かつ競争力のある航空貨物輸送サービスの提供を進めていきます。国内線では、引き続き「物流の2024年問題」への対応として、国内旅客定期便の貨物空きスペースを有効活用することで、航空貨物の利用拡大を図ってまいります。また、当社グループの国内旅客定期便を活かした豊富なネットワークと航空輸送の圧倒的なスピードを活かし、お客様の様々なニーズに合わせた柔軟な提案によって国内航空貨物輸送の価値を高めていきます。

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

導入予定機材	
機 種	機 数
ボーイング787-10 (ANA)	2機
ボーイング787-9 (ANA)	1機
ボーイング737-8 (ANA)	1機
エアバスA320neo (Peach)	5機
デ・ハビランド・カナダDASH8-400 (ANA)	1機
合 計	10機

退役予定機材	
機 種	機 数
ボーイング777-300 (ANA)	2機
エアバスA320-200 (Peach)	3機
合 計	5機

航空事業（Peach・AirJapan）・その他の事業

Peachでは、国内線は運航規模を維持し、需要動向に応じた機動的な運航路線の選択や増減便を行いながら収益性の向上を図ってまいります。国際線は4月から関西＝金浦線、中部＝金浦線を新規開設する等、競合環境や訪日需要動向を踏まえ、需給に柔軟に対応することで増収に努めます。

AirJapanでは、引き続き成田＝バンコク線、成田＝仁川線、成田＝シンガポール線を運航し、2025年度下期には3機目となる機材を導入することで、アジアを中心とした国際線の路線拡大に備えます。旺盛な訪日需要を更に取り込むことで収益の最大化に繋げてまいります。

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引き続き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関連業務等の受託拡大を通じて、収益の向上を図ってまいります。

旅行事業では、国内旅行については、「ANAトラベラーズ」のダイナミックパッケージ商品に加え、宿泊施設やレンタカー、アクティビティ等の商材の販売を一層拡大してまいります。海外旅行については、主力のハワイをはじめ、当期に新規就航した欧州路線（羽田＝ミラノ線、羽田＝ストックホルム線、羽田＝イスタンブール線）を利用した商品の企画、販売を強化することで収益の拡大を図ってまいります。また、航空・旅行といった「非日常」に加え、「日常」でもマイルの貯まる・使える世界を実現するため、「ANAマイレージクラブアプリ」の更なる強化や「ANA Pay」「ANA Pocket」「ANA Mall」等のサービスを向上してまいります。

商社事業では、中国における半導体市況の変化もあり、電子事業は厳しい環境が続くと見込まれますが、空港物販店や免税店等のリテール事業においては、好調な旅客需要を取り込むことで、引き続き収益の拡大を図ってまいります。また、バナナを中心とした食品事業や航空機部品等を取り扱う航空関連事業においては、培った専門性を活かし収益基盤を強固にするとともに、事業ポートフォリオを進化させ、持続的成長の実現に努めてまいります。

当社グループは、本中期経営戦略のもと、ビジネスチャンスを実実に捉え、各事業において価値創造を実現し、安定的経営基盤の構築に取り組んでまいります。

(4) 資本政策の基本的な方針

当社では、以下の3点を資本政策における基本方針としております。財務の健全性を維持しつつ、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現のため、資本効率化に取り組むとともに株主還元を充実させてまいります。

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。
 - ・株主資本コストの低減に向けて、有利子負債のコントロール、業績ボラティリティの抑制、E S G への取り組み等を実施します。

③ 株主還元策

- ◆当社は、株主の皆様に対する還元を経営の重要課題として認識しており、将来の事業展開に備えた航空機等の成長投資の原資を確保しつつ、財務の健全性を維持することを前提に、フリーキャッシュフローの水準等にも留意しながら、株主還元を充実させていきたいと考えております。

(5) 企業グループの主要な事業内容 (2025年3月31日現在)

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

(6) 重要な子会社の状況 (2025年3月31日現在)

会社名	資本金 (百万円)	議決権比率 (%)	主要な事業内容
全日本空輸株式会社	25,000	100.0	航空運送事業
株式会社エアーアジア	50	100.0	航空運送事業
ANAウイングス株式会社	50	100.0	航空運送事業
Peach Aviation株式会社	100	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OC S	100	100.0	エクスプレス事業
ANAシステムズ株式会社	80	100.0	コンピュータ・システムの開発・運用
ANA X株式会社	25	100.0	旅行商品等の企画販売、顧客関連事業
全日空商事株式会社	1,000	100.0	商事・物販事業

(注) 1. 当事業年度末日において、特定完全子会社はありません。
2. 連結子会社は重要な子会社9社を含む57社、持分法適用会社は13社であります。

(7) 主要な営業所および事業所 (2025年3月31日現在)

会社名		事業所名および所在地
(全社)		
当社	本社事務所	東京都港区東新橋一丁目5番2号
(航空事業)		
全日本空輸株式会社	本社事務所	東京都港区
	国内営業 関係事業所	東京支店、札幌支店、名古屋支店、大阪支店、福岡支店、沖縄支店
	国内運航 関係事業所	成田空港支店、東京空港支店、大阪空港支店、関西空港支店、 千歳空港支店、中部空港支店、福岡空港支店、沖縄空港支店
	海外事業所	北京、大連、瀋陽、青島、上海、杭州、成都、武漢、廈門、広州、 香港、台北、ソウル、デリー、ムンバイ、バンコク、ホーチミン、 ハノイ、シンガポール、クアラルンプール、ジャカルタ、マニラ、 プノンペン、シドニー、パース、サンフランシスコ、サンノゼ、 シアトル、ロサンゼルス、ヒューストン、シカゴ、ニューヨーク、 ワシントンD.C.、ホノルル、バンクーバー、メキシコシティ、 ロンドン、フランクフルト、ミュンヘン、パリ、ブリュッセル、 ウィーン、ミラノ、ストックホルム、モスクワ、ウラジオストク、 イスタンブール
株式会社エアーアジア	本社事務所	千葉県成田市
ANAウイングス株式会社	本社事務所	東京都大田区
Peach Aviation株式会社	本社事務所	大阪府泉佐野市
(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OC S	本社事務所	東京都江東区
ANAシステムズ株式会社	本社事務所	東京都大田区
(旅行事業)		
ANA X株式会社	本社事務所	東京都中央区
(商社事業)		
全日空商事株式会社	本社事務所	東京都港区

(8) 企業グループの使用する航空機 (2025年3月31日現在)

機種	機数		合計 (機)	客席数 (席)
	保有機 (機)	リース機 (機)		
ボーイング 777-300	9	9	18	212・514
ボーイング 777-200	10	—	10	392・405
ボーイング 777F	2	—	2	—
ボーイング 787-10	7	1	8	294・429
ボーイング 787-9	38	6	44	215~395
ボーイング 787-8	33	3	36	184~335
ボーイング 767-300	15	—	15	202・270
ボーイング 767-300F	3	3	6	—
ボーイング 737-800	26	13	39	166
エアバス A380	3	—	3	520
エアバス A321LR	—	3	3	218
エアバス A321neo	—	22	22	194
エアバス A321-200	—	4	4	194
エアバス A320neo	11	17	28	146・188
エアバス A320-200	—	16	16	180
デ・ハビランド・カナダ DASH 8-400	24	—	24	74
計	181	97	278	

(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14機あります。

(9) 従業員の状況 (2025年3月31日現在)

セグメント	従業員数		前連結会計年度末比増減	
航空事業	18,001名	(257名)	1,150名	(89名)
航空関連事業	20,678名	(1,641名)	1,417名	(△15名)
旅行事業	1,439名	(54名)	43名	(△7名)
商社事業	1,307名	(734名)	49名	(43名)
その他	2,318名	(217名)	119名	(4名)
全社 (共通)	276名	(0名)	16名	(0名)
合計	44,019名	(2,903名)	2,794名	(114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。

(10) 主要な借入先の状況 (2025年3月31日現在)

借入先	借入額
株式会社三井住友銀行	51,201百万円
株式会社日本政策投資銀行	29,760百万円
株式会社みずほ銀行	29,258百万円
株式会社三菱ＵＦＪ銀行	23,795百万円
三井住友信託銀行株式会社	23,790百万円

(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、163,327百万円の借入残高があります。
2. 上記の他、株式会社日本政策投資銀行による危機対応融資として、303,120百万円の借入残高があります。
3. 上記の他、株式会社三井住友銀行、株式会社日本政策投資銀行、株式会社みずほ銀行、株式会社三菱ＵＦＪ銀行、三井住友信託銀行株式会社をアレンジャーとした協調融資による劣後特約付シンジケートローンとして、400,000百万円の借入残高があります。

2 会社の現況

(1) 株式の状況 (2025年3月31日現在)

① 発行可能株式総数 1,020,000,000株

② 発行済株式の総数 484,293,561株
(自己株式 13,832,753株を含む)

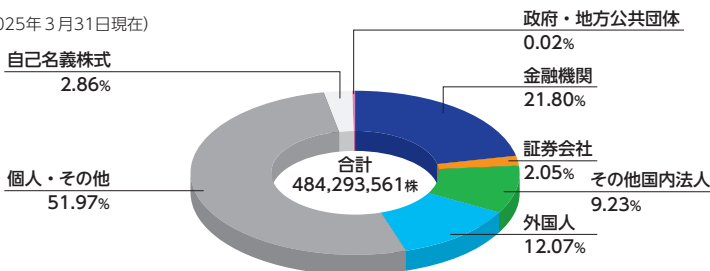
③ 株主数 745,681名
(前期末比 15,767名減)

④ 大株主 (上位10名)

株主名	持株数 (千株)	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)	70,265	14.94
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	13,121	2.79
名古屋鉄道株式会社	7,313	1.55
全日空社員持株会	6,653	1.41
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	5,149	1.09
全日空グループ社員持株会	4,448	0.95
東京海上日動火災保険株式会社	3,231	0.69
日本生命保険相互会社	2,914	0.62
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社	2,186	0.46
野村信託銀行株式会社 (投信口)	2,108	0.45

(注) 1. 当社は自己株式を13,832,753株保有していますが、上記の大株主からは除外しております。
2. 持株比率は自己株式 (13,832,753株) を控除して計算しております。
3. 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 (2025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

2025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
2031年満期ユーロ円建転換 社債型新株予約権付社債	150,000百万円	15,000個	普通株式	2021年12月24日から 2031年11月26日まで	2,838.4円

- (注) 1. 2024年6月27日開催の当社第79回定時株主総会において、2024年3月期の配当について、1株につき50円とする剰余金処分案が承認可決されたことに伴い、2031年満期ユーロ円建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2,883円から2,838.4円へと調整されております。
2. 2017年8月31日開催の当社取締役会決議に基づき発行した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に付された新株予約権については、2024年9月5日をもって行使期間が満了し、消滅しました。

(3) 会社役員 の 状況

① 取締役および監査役の状況 (2025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	片野坂 真 哉	取締役会議長 東京海上ホールディングス株式会社取締役 (社外) キリンホールディングス株式会社取締役 (社外)
代表取締役社長	芝 田 浩 二	グループ経営戦略会議議長、グループE S G経営推進会議総括、グループ監査担当
代表取締役専務	平 澤 寿 一	グループ渉外調査・秘書・経済安全保障・グループ調達担当
代表取締役専務	直 木 敬 陽	グループC H O (グループ人事・グループ労政担当)、グループ経営戦略担当
取締役	中 堀 公 博	グループC F O (グループ経理・財務担当)
取締役	種 家 純	グループE S G経営推進会議議長、グループリスク&コンプライアンス・ グループ法務・グループ総務担当
取締役	井 上 慎 一	全日本空輸株式会社代表取締役社長 一般社団法人全日本航空事業連合会会長
取締役	山 本 亜 土	—
取締役	小 林 いずみ	株式会社みずほフィナンシャルグループ取締役 (社外) オムロン株式会社取締役 (社外)
取締役	勝 栄 二 郎	株式会社インターネットイニシアティブ代表取締役社長執行役員 日本テレビホールディングス株式会社取締役 (社外)
取締役	峰 岸 真 澄	株式会社リクルートホールディングス代表取締役会長 兼 取締役会議長 コニカミノルタ株式会社取締役 (社外)
監査役 (常勤)	加 納 望	株式会社関電工監査役 (社外)
監査役 (常勤)	福 澤 一 郎	日本空港ビルデング株式会社取締役 (社外)
監査役 (常勤)	梶 田 恵美子	個人情報保護委員会委員
監査役	小 川 英 治	東京経済大学経済学部長 一橋大学名誉教授
監査役	三 橋 友紀子	渥美坂井法律事務所・外国法共同事業 パートナー弁護士

- (注) 1. 取締役山本亜土、小林いずみ、勝栄二郎、峰岸真澄の各氏は、社外取締役であります。
2. 監査役加納望、小川英治、三橋友紀子の各氏は、社外監査役であります。
3. 当社は取締役山本亜土、小林いずみ、勝栄二郎、峰岸真澄の各氏および監査役加納望、小川英治、三橋友紀子の各氏を東京証券取引所に対し、独立役員として届出を行っております。
4. 社外取締役および社外監査役の他の法人等の重要な兼職先と当社との間に重要な取引その他特別な関係はありません。
5. 監査役加納望氏は、金融機関出身者であり、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
6. 監査役福澤一郎氏は、長年当社の財務・会計・IR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。
7. 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。
8. 監査役三橋友紀子氏は、弁護士資格を有しており、企業法務および法律に関する相当程度の知見を有するものであります。
9. 取締役直木敬陽、中堀公博、種家純の各氏は、2024年6月27日開催の当社第79回定時株主総会において、新たに取締役に選任され、就任いたしました。
10. 取締役平澤寿一、直木敬陽の両氏は、2025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。
11. 取締役中堀公博氏は、2025年4月1日付で、役職を取締役専務執行役員に変更いたしました。
12. 取締役井上慎一氏は、2024年5月23日付で、定期航空協会の会長を任期満了により退任いたしました。
13. 取締役井上慎一氏は、2024年5月23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。
14. 取締役山本亜土氏は、2024年6月30日付で、名古屋鉄道株式会社の相談役を退任いたしました。また、同氏は、2024年6月27日付で、中部日本放送株式会社の社外取締役を任期満了により退任いたしました。
15. 取締役勝栄二郎氏は、2025年4月1日付で、株式会社インターネットイニシアティブの取締役となりました。
16. 監査役加納望氏は、2024年6月27日開催の株式会社関電工の定時株主総会において、同社の社外監査役に選任され、就任いたしました。
17. 監査役福澤一郎、梶田恵美子の両氏は、2024年6月27日開催の当社第79回定時株主総会において、新たに監査役に選任され、就任いたしました。
18. 監査役三浦明彦、満倉達彦の両氏は、2024年6月27日開催の当社第79回定時株主総会終結の時をもって、監査役を辞任により退任いたしました。
19. 取締役のうち平澤寿一、直木敬陽、中堀公博、種家純の各氏は、執行役員を兼務しております。

② 責任限定契約の内容の概要

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

③ 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、当社および当社の子会社の取締役、監査役および執行役員等を被保険者として、会社法第430条の3第1項に定める役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、保険料は当社が全額負担をしております。当該保険契約は、被保険者が業務について行った行為（不作為を含む）に起因して損害賠償責任を負った場合における損害賠償金および訴訟費用等を補填するものです。ただし、被保険者による犯罪行為や意図的に違法行為を行った場合は補填の対象外とすること等により、役員等の職務の執行の適法性が損なわれないようにするための措置を講じております。

④ 取締役および監査役の報酬等の総額

区分	支給人員 (名)	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		
			基本報酬	業績連動報酬等	
				賞与	株式報酬 (非金銭報酬等)
取締役 (うち社外取締役)	11 (4)	471 (60)	321 (60)	72 (-)	77 (-)
監査役 (うち社外監査役)	7 (3)	144 (69)	144 (69)	- (-)	- (-)
合計 (うち社外役員)	18 (7)	615 (130)	465 (130)	72 (-)	77 (-)

- (注) 1. 上表には、2024年6月27日開催の第79回定時株主総会終結の時をもって退任した社内監査役2名を含んでおります。
2. 取締役の株式報酬は、2023年度から2025年度までの3年間を評価期間としており、当期中に見積計上した金額を記載しております。
3. 取締役の報酬限度額は、2011年6月20日開催の当社第66回定時株主総会において年額960百万円以内と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は17名（うち社外取締役2名）です。加えて、2015年6月29日開催の当社第70回定時株主総会において、1事業年度あたり400,000ポイント（当社普通株式400,000株）を上限とする株式報酬を決議いただいております。ただし、2017年10月1日の株式併合前を基準とした株式数であり、併合後においては40,000ポイント（当社普通株式40,000株）です。当該定時株主総会終結時点の取締役（社外取締役を除く）の員数は7名です。
4. 監査役の報酬限度額は、2019年6月21日開催の当社第74回定時株主総会において年額180百万円以内と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点の監査役の員数は5名（うち社外監査役3名）です。
5. 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

⑤ 報酬等の内容の決定に関する方針

イ. 取締役報酬

i 基本方針

- ・役職ごとの役割と責任に値する報酬水準とする。
- ・中長期的な企業価値向上に資するものとする。
- ・株主の皆様と利益を共有できる「株式報酬」を取り入れる。
- ・社外役員が委員長を務め、かつ過半数を占める報酬諮問委員会を設置し、透明性のある決定プロセスを担保する。

ii 手続き

当社の取締役の報酬方針の決定の手続きについては、上記基本方針に則り、社外取締役を委員長とする報酬諮問委員会が、外部の専門機関に調査を依頼した他社水準等を参考にしつつ、議論したうえで取締役会に答申しています。取締役会では、委員会の答申内容を審議のうえ、決議・決定しています。

- ・個人ごとの最終支給額は、取締役会決議に基づき、当社業務全体を総括し、各個人ごとの業務内容にも精通しており、最も適任であると考えられることから代表取締役社長にその具体的な内容について委任するものとしています。代表取締役社長は、各個人の貢献度などを判断し、個別面談等を実施したうえで、取締役会で決議された報酬方針による額を基に評価、最終決定しています。
- ・想定外の急激な環境変化の際は、削減額、期間を明示したうえで、取締役会は基本報酬・賞与・株式報酬それぞれの削減の判断を代表取締役社長に一任しています。

iii 報酬体系

- ・取締役（社外取締役を除く）の報酬は、役職ごとにその役割と責任に値する水準で設定された「基本報酬」、単年度業績に連動した「賞与」、中長期の目標値に連動して株式を支給する「株式報酬」により構成されています。
- ・業績連動部分については、すべての役職において同係数を使用しております。
- ・社外取締役の報酬は、「基本報酬」のみとなります。

		固定	変動（業績連動）		報酬限度額
比率		1	0.67※ ¹		
報酬		(1) 基本報酬	(2) 賞与（短期業績連動）	(3) 株式報酬（長期インセンティブ）	
支給基準	社内取締役	役位等に応じて支給	単年度の結果を多角度から測る	中長期的な企業価値向上に資するものを評価	(1)+(2)の合計が 年額960百万円以内 2011年6月20日開催の 第66回定時株主総会で決議 (3)年40,000株以内※ ² 2015年6月29日開催の 第70回定時株主総会で決議
			当期純利益	自己資本利益率（ROE）	
			安全性	ノンエア・ANA経済圏指標	
			顧客満足度	ESG評価指標	
	従業員満足度	生産性向上指標			
	社外取締役	全員一律の金額を支給	—	—	
支給方法		毎月（現金）	年1回(現金)	複数年評価※ ³	

※ 1. 業績目標の達成度合いに応じて0から0.92の範囲で決定し付与します。

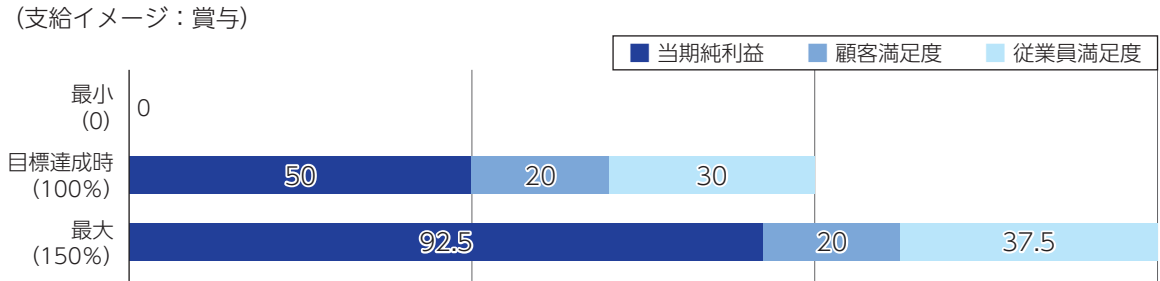
※ 2. 2015年6月29日開催の当社第70回定時株主総会において、株式報酬として、1事業年度あたり400,000ポイント（当社普通株式400,000株）を上限にすることについて決議いただいています。ただし、2017年10月1日の株式併合前を基準とした株式数であり、併合後においては40,000ポイント（当社普通株式40,000株）です。

※ 3. 在任中に付与された株式報酬は、退任時に株式交付信託を通じて株式（一部は時価で換算した金額相当の現金）が交付されます。

iv 算定方法

取締役（社外取締役を除く）の業績連動報酬は、以下の考え方に基づいて算出しております。

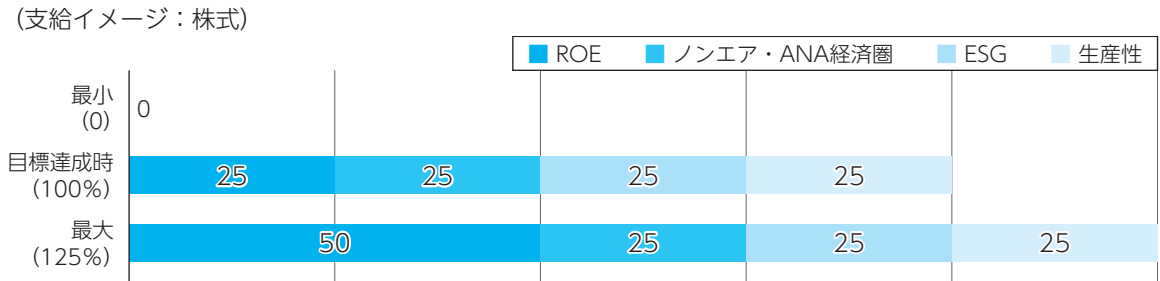
① 賞与 支給係数は、以下4指標の合算で決定します。グラフ内の数値は、目標達成時の全賞与に占める各指標項目の割合を表しております。（最小0%、最大150%）



当期純利益： 年度事業計画における親会社株主に帰属する当期純利益の目標値
顧客満足度： 年度事業計画におけるNPS調査（Net Promoter Score）の目標値
従業員満足度： ANAグループ社員意識調査「ANA's Way Survey」ポイントの目標値
安全性： 社会に大きな影響を及ぼす保安・安全事象等が発生した場合の支給減算指標（報酬諮問委員会にて確認）

2024年度の賞与については、目標値に対して85%の支給実績となりました。

② 株式報酬 支給係数は、以下4指標の合算で決定します。グラフ内の数値は、目標達成時の全株式報酬に占める各指標項目の割合を表しております。（最小0%、最大125%）



ROE： 中期事業計画における2025年度末のROEの目標値
ノンエア
・ANA経済圏： 中期事業計画における2025年度末の目標値
①ノンエア売上高、②ノンエア営業利益、③ANA経済圏規模
ESG： 2025年度末における以下3つのESG評価指標の目標値
①Dow Jones Sustainability Index 構成銘柄への選定、②CDP A-評価、③CO₂排出量
生産性： 2025年度末の生産性向上指標の目標値

□. 監査役報酬

- ・ 監査役の報酬は、その役割を考慮し、優秀な人材を登用・確保するため、外部専門機関に依頼し調査した他社水準を考慮し決定しています。
- ・ 独立した立場からの取締役会に対する監督という役割から、固定報酬（月額報酬）のみで構成しています。なお、限度額は、2019年6月21日開催の当社第74回定時株主総会において、年額180百万円以内と決議いただいております。
- ・ 各監査役への報酬の配分は、監査役の協議により決定しています。

⑥ 社外役員に関する事項

当社では、適切かつ迅速な意思決定と監督機能の一層の強化を図ることを目的に、取締役の構成および取締役会の運営について、以下の内容を「コーポレートガバナンス基本方針」に定めております。

なお、社外取締役および社外監査役の独立性判断基準につきましては、32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、専門性を有する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を複数名選任し、取締役会における適切な意思決定と監督機能の一層の強化を図ります。

《取締役会の運営》

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

当事業年度における主な活動状況

地位 氏名	活動状況
社外取締役 山 本 亜 土	当期に開催した取締役会には12回すべてに出席し、主に運輸業界における経営者としての豊富な経験と幅広い識見を活かし、経営戦略や人事政策、組織運営や安全・品質等に関する適切な意見・提言を積極的に行い、取締役会の意思決定の妥当性および適正性を確保するための適切な役割を果たしております。 なお、2016年度より報酬諮問委員ならびに人事諮問委員を、2020年度より報酬諮問委員長ならびに人事諮問委員長を務めております。
社外取締役 小 林 いずみ	当期に開催した取締役会には12回すべてに出席し、主に民間金融機関および国際開発金融機関の代表としての豊富な経験と幅広い識見を活かし、経営戦略や投資管理、サステナビリティやリスクマネジメント等に関する適切な意見・提言を積極的に行い、取締役会の意思決定の妥当性および適正性を確保するための適切な役割を果たしております。 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。
社外取締役 勝 栄 二 郎	当期に開催した取締役会には12回中11回出席し、主に行政官およびICT企業における経営者としての豊富な経験と幅広い識見を活かし、経営資源配分や新規事業、DX関連等に関する適切な意見・提言を積極的に行い、取締役会の意思決定の妥当性および適正性を確保するための適切な役割を果たしております。 なお、2020年度より報酬諮問委員ならびに人事諮問委員を務めております。
社外取締役 峰 岸 真 澄	当期に開催した取締役会には12回すべてに出席し、主に生活・サービス産業における経営者としての豊富な経験と幅広い識見を活かし、経営戦略や経営資源配分、投資管理等に関する適切な意見・提言を積極的に行い、取締役会の意思決定の妥当性および適正性を確保するための適切な役割を果たしております。 なお、2022年度より報酬諮問委員ならびに人事諮問委員を務めております。
社外監査役 加 納 望	当期に開催した取締役会には12回中11回出席し、監査役会には13回中12回出席しております。取締役会および監査役会においては、主に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、事業運営やリスクマネジメント、コンプライアンス等に関する意見・提言を積極的に行っております。また、常勤監査役としてグループ経営戦略会議等にも出席するとともに、内外の各事業所・部門の往査を実施しております。 なお、2019年度より報酬諮問委員を務めております。
社外監査役 小 川 英 治	当期に開催した取締役会には12回すべて、監査役会には13回すべてに出席しております。取締役会および監査役会においては、主に国際金融等の専門家としての豊富な経験と幅広い識見を活かし、財務戦略や投資管理、事業ポートフォリオ等に関する意見・提言を積極的に行っております。また、適宜代表取締役との意見交換を実施しております。
社外監査役 三 橋 友 紀 子	当期に開催した取締役会には12回すべて、監査役会には13回すべてに出席しております。取締役会および監査役会においては、主に長年の弁護士としての活動を通じた豊富な経験と幅広い識見を活かし、法的な観点から見た契約内容における留意点やリスクマネジメント、サステナビリティ等に関する意見・提言を積極的に行っております。また、適宜代表取締役との意見交換を実施しております。

(注) 当社は取締役山本亜土、小林いずみ、勝栄二郎、峰岸真澄の各氏および監査役加納望、小川英治、三橋友紀子の各氏を東京証券取引所に対し、独立役員として届出を行っております。

(4) 会計監査人の状況

① 名称 有限責任監査法人トーマツ

② 報酬等の額

	支払額
当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額	90百万円
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	322百万円

- (注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できないため、上記金額は合計額で記載しております。
2. 監査役会は、公益社団法人日本監査役協会が公表する「会計監査人との連携に関する実務指針」を踏まえ、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務執行状況および報酬見積りの算定根拠等を確認し、検討した結果、妥当であると判断し、会計監査人の報酬等の額につき、会社法第399条第1項および同条第2項の同意を行っております。

③ 非監査業務の内容

当社グループは、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務（非監査業務）として、国際保証業務基準等に基づく保証業務等にかかる報酬を支払っています。

④ 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

会社法第340条第1項各号に定める項目に該当すると認められる場合は、監査役全員の同意に基づき、監査役会が会計監査人を解任します。この場合、解任後最初に招集される株主総会において、解任の旨およびその理由を報告します。

上記の他、会計監査人が職務を適切に遂行することが困難であると認められる場合、または監査の信頼性・適正性をより高めるために妥当であると判断した場合には、監査役会は株主総会に提出する会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定します。

計算書類

連結貸借対照表 (2025年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額
資産の部	
流動資産	1,693,726
現金及び預金	454,709
受取手形及び営業未収入金	246,650
リース債権及びリース投資資産	9,565
有価証券	761,709
商品	14,519
貯蔵品	61,325
その他	145,528
貸倒引当金	△279
固定資産	1,926,140
有形固定資産	1,404,955
建物及び構築物	82,693
航空機	978,856
機械装置及び運搬具	33,227
工具、器具及び備品	11,100
土地	44,010
リース資産	4,041
建設仮勘定	251,028
無形固定資産	130,172
のれん	13,998
その他	116,174
投資その他の資産	391,013
投資有価証券	150,654
長期貸付金	7,524
繰延税金資産	190,747
退職給付に係る資産	3,866
その他	45,293
貸倒引当金	△7,071
繰延資産	431
資産合計	3,620,297

科目	金額
負債の部	
流動負債	1,276,542
営業未払金	235,512
短期借入金	76,919
1年内返済予定の長期借入金	267,166
1年内償還予定の社債	30,000
リース債務	2,232
未払法人税等	7,471
契約負債	526,111
賞与引当金	60,401
その他の引当金	10,062
その他	60,668
固定負債	1,203,660
社債	125,000
転換社債型新株予約権付社債	150,000
長期借入金	691,910
リース債務	5,831
繰延税金負債	482
役員退職慰労引当金	848
退職給付に係る負債	153,843
その他の引当金	42,372
資産除去債務	1,377
その他	31,997
負債合計	2,480,202
純資産の部	
株主資本	1,071,328
資本金	467,601
資本剰余金	394,800
利益剰余金	265,477
自己株式	△56,550
その他の包括利益累計額	58,989
その他有価証券評価差額金	35,482
繰延ヘッジ損益	26,324
為替換算調整勘定	3,971
退職給付に係る調整累計額	△6,788
非支配株主持分	9,778
純資産合計	1,140,095
負債純資産合計	3,620,297

連結損益計算書 (2024年4月1日から2025年3月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額
売上高	2,261,856
売上原価	1,843,542
売上総利益	418,314
販売費及び一般管理費	221,675
営業利益	196,639
営業外収益	36,101
受取利息	3,725
受取配当金	2,295
持分法による投資利益	1,592
為替差益	2,485
資産売却益	515
固定資産受贈益	1,043
補償金	19,508
その他	4,938
営業外費用	32,654
支払利息	23,359
資産売却損	180
資産除却損	6,766
その他	2,349
経常利益	200,086
特別利益	404
投資有価証券売却益	404
特別損失	3,924
貸倒引当金繰入額	3,924
税金等調整前当期純利益	196,566
法人税、住民税及び事業税	5,458
法人税等調整額	37,230
当期純利益	153,878
非支配株主に帰属する当期純利益	851
親会社株主に帰属する当期純利益	153,027

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

2025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 嶋 原 泰 貴
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 向 井 基 信
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 越 後 大 志

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、ANAホールディングス株式会社の2024年4月1日から2025年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、ANAホールディングス株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

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

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。

- ・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。

- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。

- ・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。

- ・連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

- ・連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

監査役会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査役会は、2024年4月1日から2025年3月31日までの第75期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役および監査役会の監査の方法およびその内容

- (1) 監査役会は、監査方針、監査計画を定め、各監査役から監査の実施状況および結果について報告を受けるほか、取締役等および会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針等に従い、電話回線またはインターネット等を経由した手段も活用しながら、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集および監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
 - ① 取締役会、グループ経営戦略会議その他重要な会議に出席するほか、取締役および使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な電子稟議および稟議書類を閲覧し、本社において業務および財産の状況を調査いたしました。また、子会社については当社企業グループ連結監査の観点から、常勤監査役が重要な子会社の監査役を兼務するとともに子会社監査役と連携した監査活動を実施し、子会社の取締役等と意思疎通および情報の交換を図り、また、子会社およびその主要な事業所等を訪問し、事業の報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
 - ② 事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制その他株式会社およびその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項および第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容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」（企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、監査上の主要な検討事項も含めて、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告およびその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書および個別注記表）およびその附属明細書ならびに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書および連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告およびその附属明細書は、法令および定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為または法令もしくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容および取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類およびその附属明細書の監査結果

会計監査人 有限責任監査法人トーマツの監査の方法および結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人 有限責任監査法人トーマツの監査の方法および結果は相当であると認めます。

2025年5月22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 福 澤 一 郎 ㊟

常勤監査役 梶 田 恵 美 子 ㊟

監 査 役（社外監査役） 小 川 英 治 ㊟

監 査 役（社外監査役） 三 橋 友 紀 子 ㊟

以 上

株主総会 会場ご案内図

会場

グランドプリンスホテル新高輪 「国際館パミール」

東京都港区高輪三丁目13番1号 電話：03-3442-1111

交通

① JRまたは京浜急行『品川』駅（高輪口）下車

徒歩：約8分

② 都営地下鉄浅草線『高輪台』駅下車

徒歩：約6分



お願い

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

株主総会当日にご来場の株主様へのお土産をご用意しておりませんので、あらかじめご了承ください。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。