



# 第81回 定時株主総会 招集ご通知

開催  
日時

2026年6月26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

- 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
- 第5号議案 取締役に対する業績連動型株式報酬制度改定の件



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

# 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81回定時株主総会招集ご通知をお届けいたします。

2026年3月期は、堅調に推移した旅客需要を着実に取り込んだことに加え、2025年8月にグループに迎えた日本貨物航空（NCA）の収益貢献等もあり、売上高、営業利益いずれも過去最高を更新いたしました。

本年1月に「2026-2028年度ANAグループ中期経営戦略」を発表しました。本戦略期間を着実な利益成長と変革を加速させるステージと位置づけており、2029年以降に控える成田空港の機能強化等の事業拡大機会を確実に取り込み、当社グループを飛躍的な成長軌道へと導いてまいります。

2027年3月期の業績につきましては、足元の中東情勢の影響により増収減益を見込んでおりますが、旅客需要の取り込みを強化するとともに、貨物事業においてはNCAとのシナジー効果を最大限創出してまいります。また、徹底したコストマネジメントと生産性向上を図りつつ、重点領域であるDX・人財・航空機への成長投資を加速させ、持続的な利益成長に繋げてまいります。

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

代表取締役社長 **芝田 浩二**



## 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。

証券コード：9202  
2026年6月5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81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81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2026年6月25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。

<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	2026年6月26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 <b>グランドプリンスホテル新高輪「国際館パミール」</b> (末尾の「株主総会 会場ご案内図」をご参照ください。)
3. 会議の目的事項	<b>報告事項</b> 1. 第76期（2025年4月1日から2026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 2. 第76期（2025年4月1日から2026年3月31日まで）計算書類報告の件 <b>決議事項</b> <b>第1号議案</b> 剰余金処分の件 <b>第2号議案</b> 定款一部変更の件 <b>第3号議案</b> 取締役11名選任の件 <b>第4号議案</b> 監査役1名選任の件 <b>第5号議案</b> 取締役に対する業績連動型株式報酬制度改定の件
4. 議決権の行使に関するお知らせ	<ul style="list-style-type: none"><li>●書面とインターネットにより、二重に議決権を行使された場合は、インターネットによるものを有効な議決権行使としてお取扱いいたします。</li><li>●インターネットによって複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取扱いいたします。</li><li>●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、賛成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。</li><li>●代理人を株主総会に出席させる場合、代理人は当社の議決権を有する株主であることを要し、代理人は1名に限らせていただきます。なお、代理人は株主総会に出席の際に、代理権を証明する書面を会場受付にご提出ください。</li></ul>
5. その他の電子提供措置事項 (交付書面省略事項)	<ul style="list-style-type: none"><li>●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。<ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>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</li><li>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</li></ul></li><li>●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。</li></ul>
6. 株主様へのお知らせ方法	<ul style="list-style-type: none"><li>●株主総会参考書類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、本招集ご通知2頁記載の各ウェブサイトへの掲載によりお知らせいたします。</li></ul>

以上

## 第1号議案 剰余金処分の件

当期の普通株式の配当につきましては、1株あたり65円とさせていただきます。また、第1回社債型種類株式の期末配当につきましては、定款および第1回社債型種類株式の発行要項で定めた所定の計算に基づき、1株あたり52.73円とさせていただきます。

## 第2号議案 定款一部変更の件

株主の皆様に対する利益還元機会の充実を図るため、普通株式において現在年1回の期末配当に加えて、会社法第454条第5項の規定に基づき、取締役会の決議により毎年9月30日を基準日とする中間配当を実施できるように定款の一部変更を行うものであります。

## 第3号議案 取締役11名選任の件

取締役 井上慎一氏は、2026年3月31日をもって辞任し、現在の取締役10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ます。

1	再任 男性	かたの ざか しん や 片野坂 真 哉		2	再任 男性	しば た こう じ 芝田 浩 二		3	再任 男性	なお き よし はる 直木 敬 陽	
4	再任 男性	なか ほり きみ ひろ 中 堀 公 博		5	再任 女性	たね いえ じゆん 種家 純		6	新任 男性	よし だ ひで かず 吉田 秀 和	
7	再任 男性	ひら さわ じゅ いち 平 澤 寿 一		8	再任 男性 社外 独立	かつ 勝 えい じろう 勝 栄二郎		9	再任 男性 社外 独立	みね ぎし ま すみ 峰 岸 真 澄	
10	再任 女性 社外 独立	いの うえ ゆかり 井上 ゆかり		11	新任 女性 社外 独立	おお その え み 大 園 恵 美					

## 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 小川英治氏が任期満了となりますので、**監査役1名の選任**をお願いするものであります。なお、本議案に関しましては、あらかじめ監査役会の同意を得ております。監査役候補者は以下のとおりであります。

新任 男性 社外 独立	ふく だ しん いち 福 田 慎 一	
----------------	-----------------------	---

## 第5号議案 取締役に対する業績連動型株式報酬制度改定の件

取締役の業績連動型株式報酬制度を改定し、現行の退任時交付型から中期経営戦略に定める業績目標達成度に応じて在任中に**譲渡制限付株式を交付する新制度へと変更**いたします。あわせて、役員報酬の支給水準や取締役の員数等を総合的に考慮し、取締役に**交付する株式数の上限を引き上げるとともに**信託に拠出する金銭の上限を設けないこととします。株主の皆様との価値共有をより深め、中長期的な業績と企業価値向上への更なる意識付けを図ることを目的として、本改定の承認をお願いするものであります。

## 議決権行使のご案内

株主総会における議決権は、株主の皆さまの大切な権利です。  
議決権のご行使をお願い申し上げます。

代表取締役社長の芝田による「議決権ご行使のお願い」（動画）はこちら⇒



### 書面（郵送）により行使される場合

**行使期限** 2026年6月25日（木）午後6時到着分まで

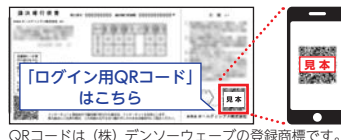
同封の議決権行使書用紙に記載されているお願いをお読みいただき、各議案に対する賛否をご表示いただいたうえでご返送ください。



### インターネットにより行使される場合

**行使期限** 2026年6月25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。



議決権行使ウェブサイトに関するお問い合わせ先 ☎ **0120-652-031**（受付時間▶9:00~21:00）  
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

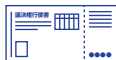
#### 機関投資家の皆様へ

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。

### 株主総会へ出席し、行使される場合

**株主総会開催日時** 2026年6月26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。

## 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いたしません。株主の皆様のご関心の高い事項につきましては、本株主総会で取り上げさせていただく予定です。2026年6月18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>

- 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。
- 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、6頁をご参照ください。
- 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。  
※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。

# 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

2026年6月26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。

- 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>

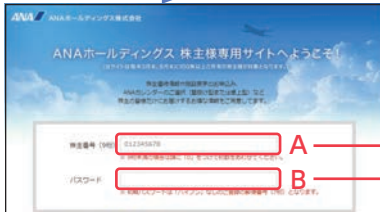


A 株主番号（議決権行使書用紙に記載の9桁の数字）

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。

## 視聴方法



- 2 ログイン後、画面の案内に従って登録してください。（本登録がお済みの方は**3**へ）  
※必要事項を入力し登録すると、登録したメールアドレスに「**仮登録完了／本登録のご案内**」をお送りします。メールに記載されているURLをクリックすることで、本登録となります。メールが届かないことがありますので、[@anahd.co.jp]からメールを受信できる設定にしてください。
- 3 本登録後、「株主様専用サイト」トップページの「**ライブ配信はこちら**」ボタンを押してください。配信時間になりましたら、ご視聴いただけます。



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

## 注意事項

- ・ご使用のパソコン環境やインターネット接続環境の状況等により、ご視聴いただけない場合があります。
  - ・ご視聴いただくための通信料金等は株主様のご負担となります。
  - ・株主番号およびパスワードを第三者と共有すること、ならびに撮影、録画、録音、保存はご遠慮ください。
- ※音声がか重に聞こえる等の現象が発生した場合は、ブラウザの更新または「F5」キーを押下し、ページの再読み込みをお試しください。

<お問い合わせ先> 三井住友信託銀行 パーチャル株主総会サポート専用ダイヤル  
0120-782-041（受付時間 9:00～17:00 土日休日を除く。）

# 株主総会参考書類

## 第1号議案

## 剰余金処分の件

剰余金の処分につきましては、以下のとおりといたしたいと存じます。

### 剰余金の期末配当に関する事項

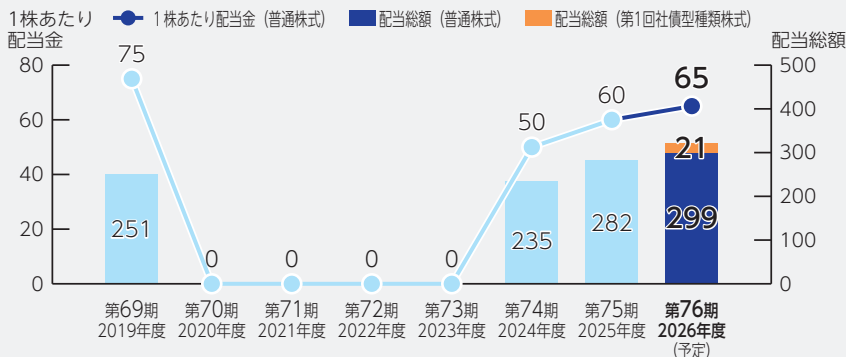
当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向けて、DX・人財・航空機等の成長投資の原資を確保しつつ、財務の健全性を維持することを前提に、安定配当を継続することを基本方針としております。

当期の普通株式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5円増配し、1株あたり65円とさせていただきます。また、第1回社債型種類株式の期末配当につきましては、定款および第1回社債型種類株式の発行要項で定めた所定の計算に基づき、1株あたり52.73円とさせていただきます。

(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 65 円
	普通株式配当総額	29,900,738,530 円
	当社第1回社債型種類株式1株につき	金 52.73 円
	第1回社債型種類株式配当総額	2,109,200,000 円
	総額	32,009,938,530 円

(2) 剰余金の配当が効力を生じる日 2026年 6月29日 (月)

<ご参考>  
1株あたり配当金の  
推移 (普通株式)  
(単位: 円)  
配当総額の推移  
(単位: 億円)



## 1. 提案の理由

株主の皆様に対する利益還元機会の充実を図るため、普通株式において現在年 1 回の期末配当に加えて、会社法第454条第 5 項の規定に基づき、取締役会の決議により毎年 9 月 30 日を基準日とする中間配当を実施できるように定款の一部変更を行うものであります。

## 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
<p style="text-align: center;">第 8 章 計算</p> <p>(剰余金の配当)</p> <p>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。</p> <p>② 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、<u>社債型種類株式優先期中配当金</u>の支払いを行うことができる。</p>	<p style="text-align: center;">第 8 章 計算</p> <p>(剰余金の配当)</p> <p>第48条 (現行どおり)</p> <p>② 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、<u>中間配当金</u>の支払いを行うことができる。</p>

第3号議案

取締役11名選任の件

取締役 井上慎一氏は、2026年3月31日をもって辞任し、現在の取締役10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11頁から17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 <span>再任</span> <span>男性</span>	取締役会長	14回/14回	●	●	●	
2	しば た こう じ 芝 田 浩 二 <span>再任</span> <span>男性</span>	代表取締役社長	14回/14回	●	●		
3	なお き よし はる 直 木 敬 陽 <span>再任</span> <span>男性</span>	代表取締役 副社長執行役員	14回/14回	●	●	●	
4	なか ほり きみ ひろ 中 堀 公 博 <span>再任</span> <span>男性</span>	代表取締役 副社長執行役員	14回/14回	●	●		●
5	たね いえ じゅん 種 家 純 <span>再任</span> <span>女性</span>	取締役 常務執行役員	14回/14回	●	●	●	
6	よし だ ひで かず 吉 田 秀 和 <span>新任</span> <span>男性</span>	上席執行役員	一回/一回		●		
7	ひら さわ じゅ いち 平 澤 寿 一 <span>再任</span> <span>男性</span>	取締役	14回/14回	●	●		
8	かつ えい じろう 勝 栄二郎 <span>再任</span> <span>男性</span> <span>社外</span> <span>独立</span>	社外取締役	12回/14回	●		●	●
9	みね ぎし ま すみ 峰 岸 真 澄 <span>再任</span> <span>男性</span> <span>社外</span> <span>独立</span>	社外取締役	14回/14回	●		●	
10	いの うえ ゆかり 井 上 ゆかり <span>再任</span> <span>女性</span> <span>社外</span> <span>独立</span>	社外取締役	12回/12回	●		●	
11	おお その え み 大 園 恵 美 <span>新任</span> <span>女性</span> <span>社外</span> <span>独立</span>	—	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、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・ デジタル	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・ デジタル	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新たな価値創出を実現できるスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
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)  
 一般社団法人日本経済団体連合会審議員会議長

所有する当社株式の数

21,800株

**取締役候補者とした理由**

片野坂真哉氏は、長年にわたり営業部門、人事部門、経営企画部門等に携わり、2015年4月からは代表取締役社長として、4年連続の増益を達成したほか、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。

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

**取締役候補者とした理由**

芝田浩二氏は、長年にわたり営業部門や国際提携部門等に携わり、2020年6月からは取締役常務執行役員として、2021年4月からは代表取締役専務執行役員として、当社のグループ経営戦略の立案・遂行を担当してきました。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

13,200株

候補者番号

3

なおき よしはる  
直木 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		

#### 重要な兼職の状況

直木敬陽氏は、2026年6月25日開催予定の日本空港ビルデング株式会社の定時株主総会において、社外取締役候補者になっております。

#### 取締役候補者とした理由

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材育成、従業員エンゲージメントの向上等に取り組みました。2025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  
4,900株

候補者番号

4

なかほり きみひろ  
中堀 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
2017年 4月	当社グループ経理・財務室経営管理部長	2026年 4月	当社代表取締役 副社長執行役員
2020年 4月	当社執行役員		グループCFO、 グループ経理・財務室長 現在に至る
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、安定した財務基盤の確立や、資本の再構成等の財務戦略を実現してきました。本年4月からは代表取締役副社長執行役員として、財務戦略を牽引し、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  
3,500株

候補者番号

5

たねいえ じゅん  
種家 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	2024年 6月	当社取締役 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	2026年 4月	当社取締役 常務執行役員 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		
2023年 4月	当社上席執行役員		

### 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、本年4月からは取締役常務執行役員として、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

2,400株

候補者番号

6

よしだ ひでかず  
吉田 秀和 (1967年12月25日生)

新任



### 略歴、当社における地位、担当

1991年 4月	当社入社	2025年 4月	当社上席執行役員
2016年 4月	グループ経営戦略室経営企画部副部長 政府専用機準備室長		グループC P O、 グループ調達・施設室長、 グループIT担当 現在に至る
2022年 4月	全日本空輸株式会社調達部長		
2023年 4月	当社執行役員		

### 取締役候補者とした理由

吉田秀和氏は、長年にわたり整備部門、企画部門に携わり、エンジン整備の生産管理や機材計画を担当しました。2023年4月からは執行役員として、2025年4月からは上席執行役員として、調達・施設部門を統括し、航空機をはじめとした戦略的な調達や施設整備を主導していることに加え、本年4月からはグループITを担当し、DX戦略の推進を通じて当社グループの競争力向上に取り組んでおります。グループの持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、同氏の豊富な経験と知見の活用が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。

所有する当社株式の数

2,700株

候補者番号

7

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	2026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  
定期航空協会会長

### 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、2025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みました。また、本年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、世界のリーディングエアラインへと飛躍すべく、安全を最優先とし、同社の経営に取り組んでいます。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。

所有する当社株式の数

6,600株

候補者番号

8

かつ

勝

えいじろう

栄二郎

(社外取締役在任期間 6年)

(1950年6月19日生)

再任

独立

社外



### 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		
2025年 6月	株式会社インターネットイニシアティブ特別顧問 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特別顧問  
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  
弁護士法人 瓜生・糸賀法律事務所 弁護士・特別顧問

### 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、事業戦略や投資管理、リスクマネジメント等について意見・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。

所有する当社株式の数

4,500株

候補者番号

9

みねぎし  
峰岸

ますみ  
真澄

(社外取締役在任期間 4年)  
(1964年1月24日生)

再任

独立

社外



**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、中期経営戦略の実効性や投資管理、人財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。

所有する当社株式の数

700株

候補者番号

10

いのうえ  
井上

ゆかり

(社外取締役在任期間 1年)  
(1962年4月4日生)

再任

独立

社外



**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  
 2025年6月 当社社外取締役 現在に至る

**重要な兼職の状況**

豊田通商株式会社取締役 (社外)  
 松屋株式会社取締役 (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および食品事業会社のトップを歴任し、企業経営者としての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活かし、中期経営戦略やマーケティング、サステナビリティ等について意見・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てしました。また、同氏には、2025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。

所有する当社株式の数

2,100株

候補者番号

11

おおその えみ  
大 蘭 恵 美

(1965年8月8日生)

新任

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

1988年4月 株式会社住友銀行（当時）入行  
1998年4月 早稲田大学アジア太平洋研究センター客員講師（専任扱い）  
2000年4月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科専任講師  
2002年10月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科助教授  
2010年4月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授  
2022年4月 一橋大学大学院経営管理研究科国際企業戦略専攻長・教授 現在に至る

### 重要な兼職の状況

一橋大学大学院経営管理研究科国際企業戦略専攻長・教授  
東京海上ホールディングス株式会社取締役（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

大蘭恵美氏は、企業戦略研究の第一人者として専門的な知識と幅広い見識を有しております。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、同氏を新たに独立社外取締役候補者としました。なお、同氏は社外役員になること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記の専門知識に加え、事業会社での実務経験や他社における社外取締役の豊富な経験を有していることから、当社の社外取締役としての職務を適切に遂行することができるものと判断しております。

- (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. 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特別顧問および三菱商事株式会社の国際諮問委員会委員であり、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、弁護士法人瓜生・糸賀法律事務所の弁護士および特別顧問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。
3. 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およびコニカミノルタ株式会社の社外取締役であり、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。
4. 井上ゆかり氏は、豊田通商株式会社の社外取締役であり、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、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、同氏は松屋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。
5. 大蘭恵美氏は、東京海上ホールディングス株式会社の社外取締役であり、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、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、同氏は一橋大学大学院の教授に就任していますが、当社と同大学院との間に定常的な取引関係はありません。
6. 当社は、勝栄二郎氏、峰岸真澄氏および井上ゆかり氏を東京証券取引所に対し、独立役員として届け出を行っております。各氏が承認可決された場合は、当社は引き続き各氏を独立役員とする予定であります。また、大蘭恵美氏の選任が承認可決された場合は、同氏を東京証券取引所に対し、独立役員として届出を行う予定であります。

## 株主総会参考書類

7. 当社は、勝米二郎氏、峰岸真澄氏および井上ゆかり氏との間で、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。
8. 当社と大園恵美氏は、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。
9. 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年間において、上記1～8のいずれかに該当していた者
11. 前各号のほか、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。

本総会終結の時をもって、監査役 小川英治氏が任期満了となりますので、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。

ふくだ しんいち  
福田 慎一

(1960年12月17日生)

新任

独立

社外



所有する当社株式の数  
600株

#### 略歴、当社における地位

1992年 4 月 一橋大学経済研究所助教授  
2001年12月 東京大学大学院経済学研究科教授  
2025年 4 月 東京大学日本経済国際共同研究センター長  
2025年10月 東京都立大学経済経営学部特任教授 現在に至る  
2026年 4 月 武蔵野大学経済学部特任教授 現在に至る

#### 重要な兼職の状況

武蔵野大学経済学部特任教授  
東京都立大学経済経営学部特任教授

#### 社外監査役候補者とした理由

福田慎一氏は、国際金融やマクロ経済の高度な専門家として、財務・会計・金融に関する高い見識・知見を有しております。グループの持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、同氏の有する専門的な知識・経験と高い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。なお、同氏は会社の経営に関与した経験はありませんが、上記の理由により社外監査役としての職務を適切に遂行することができるものと判断しております。

#### 候補者の兼職先と当社との間の特別な利害関係等

福田慎一氏は、武蔵野大学経済学部の特任教授および東京都立大学経済経営学部の特任教授に就任していますが、当社と同大学との間に定常的な取引はありません。

#### 独立役員としての届出について

当社は福田慎一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. 当社と福田慎一氏は、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、福田慎一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。

## 株主総会参考書類

### 【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 男性 菊 池 伸 社外 独立	12回/12回	10回/10回		●	●	
ふく ざわ いち ろう 男性 福 澤 一 郎	14回/14回	13回/13回	●	●		
かじ た えみ こ 女性 梶 田 恵美子	14回/14回	13回/13回	●		●	●
みつ はし ゆき こ 女性 三 橋 友紀子 社外 独立	14回/14回	13回/13回			●	●
ふく だ しん いち 男性 福 田 慎 一 社外 独立	一回/一回	一回/一回		●	●	

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、菊池伸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、福田慎一氏の選任が承認可決された場合は、同氏を東京証券取引所に対し、独立役員として届出を行う予定であります。



## 株主総会参考書類

### 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8名、女性3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、代表取締役、社外取締役との意見交換も定期的を実施。
- ・3名の社外監査役については東京証券取引所に対し独立役員として届出。

### 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。
- ・監査結果はまとも次第速やかに社長に報告。

## 1. 提案の理由及びこれを相当とする理由

当社は、2015年6月29日開催の第70回定時株主総会において取締役（社外取締役を除きます。以下同じ。）に対する株式報酬制度〔BBT(=Board Benefit Trust)〕（以下「現行BBT制度」といいます。）の導入についてご承認いただき、今日に至っております（当該定時株主総会における決議を「原決議」といいます。）。

現行BBT制度は、中期経営戦略に定める業績目標達成度に応じて、ポイントが付与され、取締役退任時にポイントに応じた数の株式が交付されるものです。すなわち、取締役在任中はポイントのままであるため、株主総会での議決権行使、配当金の受取りは行えず、ポイントであるが故に株価上昇によるメリットを享受できない、または株価下落リスクを受けない点で株式価値を株主の皆様と完全に共有する制度とはなっておりませんでした。

本議案は、取締役在任中から、中期経営戦略に定める業績目標達成度に応じて、譲渡制限を付して株式を交付し、株主の皆様とより近い目線を持ちながら中長期的な業績と企業価値向上への更なる意識付けができる新たな業績連動型株式報酬制度〔BBT-RS(=Board Benefit Trust-Restricted Stock)〕（以下、「本制度」といいます。）へ移行すること、交付する株式の数の上限を見直すことについて、ご承認をお願いするものであります。なお、譲渡制限期間は、原則として、取締役退任時までとします。

上記の目的及び本議案を原案どおりご承認いただくことを条件として2026年3月25日開催の当社取締役会で決議した取締役の報酬等の内容についての決定に関する方針（後掲）とも合致していることから、本議案の内容は相当であるものと考えております。また、当社の報酬諮問委員会から、本制度の目的、中長期的な業績向上に向けたインセンティブ付与の効果等を踏まえ、本制度への改定は相当であるとの答申を得ております。

本議案は、2011年6月20日開催の第66回定時株主総会においてご承認をいただきました取締役の報酬額（年額960百万円以内。ただし、使用人分給与は含みません。）とは別枠として、本制度に基づく報酬を取締役に対して支給するため、報酬等の額の具体的な算定方法及び具体的な内容についてのご承認をお願いするものです。なお、本制度の詳細につきましては、下記2. の枠内で、取締役会にご一任頂きたいと存じます。

第3号議案が原案通り承認可決されますと、本制度の対象となる取締役は7名となります。

## 2. 本制度に係る報酬等の額の具体的な算定方法及び具体的な内容

### (1) 本制度の概要

本制度は、当社が拠出する金銭を原資として当社株式が信託（以下、現行BBT制度に基づき設定された信託を「本信託」といいます。）を通じて取得され、取締役に対して、当社が定める役員株式交付規程に従って、当社株式が本信託を通じて交付される業績連動型株式報酬制度です。なお、取締役が当社株式の交付を受ける時期は、原則として毎年一定の時期とします。取締役が在任中に当社株式の交付を受ける場合、取締役は、当社株式の交付に先立ち、当社との間で下記3. のとおり、包括的譲渡制限契約を締結することとします。これにより、取締役が在任中に交付を受けた当社株式については、原則として、当該取締役の退任までの間、譲渡等による処分が制限されることとなります。

また、本制度への改定に伴い、本定時株主総会終結の時点で在任する取締役に対して現行BBT制度において付与済みのポイントについては、本議案の承認可決を条件として、本制度におけるポイントに移行することとし、当該取締役は、本定時株主総会終結後における所定の時期に、移行後のポイントに基づき、当社株式の交付を受けることとします。当該取締役に交付される株式についても、上記包括的譲渡制限契約に基づき、譲渡等による処分が制限されることとなります。

(2) 本制度の対象者

取締役（社外取締役を除きます。）

(3) 信託期間

2016年2月から本信託が終了するまで（なお、本信託の信託期間について、特定の終了期日は定めず、本制度が継続する限り本信託は継続します。本制度は、当社株式の上場廃止、役員株式交付規程の廃止等により終了します。）

(4) 信託金額

当社は、現行BBT制度に基づき、交付を行うために必要となることが合理的に見込まれる数の株式を本信託が一定期間分先行して取得するために必要となる資金を拠出し、本信託を設定しております。当社は、原決議により承認を受けた範囲内で、現行BBT制度に基づき、交付を行うために必要となることが合理的に見込まれる数の株式を本信託が先行して取得するための資金を拠出しております。本信託は、本議案の決議による改定後の本制度に基づく信託として存続するものといたします。

なお、原決議においては、当社が信託に拠出する金銭についての上限を設けておりましたが、本制度を当社の中長期的な企業価値向上に向けた適切なインセンティブとして機能させるべく、株価の変動が信託により取得する株式数に与える影響を考慮し、当社が信託に拠出する金銭についての上限を設けないこととします。

本議案をご承認いただくことを条件として、当社は、2027年3月末日で終了する事業年度から2029年3月末日で終了する事業年度までの3事業年度（以下、当該3事業年度の期間を「BBT-RS当初対象期間」といい、BBT-RS当初対象期間及びBBT-RS当初対象期間の経過後に開始する取締役会が都度あらかじめ定める期間（原則として中期経営戦略の対象期間と連動します。）の期間を、それぞれ「対象期間」といいます。）及びその後の各対象期間を対象として、現行BBT制度を本制度に改定します。なお、取締役への当社株式の交付を行うため、現行BBT制度に基づき当社が拠出した資金を原資として本信託が取得し、信託財産内に残存する当社株式及び金銭を、本議案の承認可決による制度改定後は、本制度に基づく交付の原資に充当することといたします。

また、本制度が終了するまでの間、当社は、原則として対象期間ごとに、本制度に基づく取締役への交付を行うために必要な株式数を合理的に見込み、本信託が先行して取得するために必要と認める資金を、本信託に追加拠出することとします。ただし、かかる追加拠出を行う場合において、信託財産内に残存する当社株式（直前までの各対象期間に関して取締役に付与されたポイント数に相当する当社株式で、取締役に対する交付が未了であるものを除きます。）及び金銭（以下「残存株式等」といいます。）があるときは、残存株式等は以降の対象期間における本制度に基づく交付の原資に充当することとし、残存株式等を勘案した上で、追加拠出の要否及び追加拠出額を判断するものとします。当社が追加拠出を決定したときは、適時適切に開示いたします。

(5) 本信託による当社株式の取得方法及び取得株式数

本信託による当社株式の取得は、上記（４）により拠出された資金を原資として、取引所市場を通じて、または当社の自己株式処分を引き受ける方法によりこれを実施することといたします。

なお、対象期間ごとに取締役が付与されるポイント数の上限は、下記（６）のとおり、120,000ポイントに当該対象期間に係る事業年度の数を乗じた数であるため、BBT-RS当初対象期間について本信託が取得する当社株式数の上限は360,000株となり、以降の各対象期間について本信託が取得する当社株式数の上限は120,000株に当該対象期間に係る事業年度の数を乗じた数となります。一例として、取締役会が以降の対象期間を５事業年度と定めた場合、当該対象期間について本信託が取得する当社株式数の上限は600,000株となります。本信託による当社株式の取得につき、その詳細は、適時適切に開示いたします。

(6) 取締役へ交付される当社株式の数の上限

取締役には、役員株式交付規程に基づき役位、業績達成度等を勘案して定まる数のポイントが付与されます。当社が、各対象期間につき取締役に付与することができるポイント数の上限は、１事業年度当たり120,000ポイントとするため、120,000ポイントに当該対象期間に係る事業年度の数を乗じた数といたします。このため、BBT-RS当初対象期間については360,000ポイントが上限となります。また、一例として、取締役会が以降の対象期間を５事業年度と定めた場合、当該対象期間については600,000ポイントが上限となります。

これは、現行の役員報酬の支給水準、取締役の員数の動向と今後の見込み等を総合的に考慮して決定したものであり、相当であるものと判断しております。

なお、取締役に付与されるポイントは、下記（７）の当社株式の交付に際し、１ポイント当たり当社普通株式１株に換算されます（ただし、本議案をご承認いただいた後において、当社株式について、株式分割、株式無償割当て、または株式併合等が行われた場合には、その比率等に応じて、ポイント数の上限及び付与済みのポイント数、または換算比率について合理的な調整を行います。）。

(7) 当社株式の交付及び報酬等の額の具体的な算定方法

受益者要件を満たした取締役は、所定の受益者確定手続を行うことにより、原則として上記（６）に記載のところに従って定められるポイントに応じた数の当社株式について、毎年一定の時期に本信託から交付を受けます。

なお、取締役が在任中に当社株式の交付を受ける場合、取締役は、当社株式の交付に先立ち、当社との間で下記３．のとおり、包括的譲渡制限契約を締結することとします。これにより、取締役が在任中に交付を受けた当社株式については、原則として、当該取締役の退任までの間、譲渡等による処分が制限されることとなります。

また、ポイントの付与を受けた取締役であっても、在任中に一定の非違行為があったことに起因して退任した場合、または在任中に当社に損害が及ぶような不適切行為等があった場合は、交付を受ける権利を取得できないこととします。

取締役が受ける報酬等の額は、ポイント付与時において、取締役に付与されるポイント数の合計に本信託の有する当社株式の１株当たりの帳簿価額を乗じた金額（ただし、当社株式について、株式分割、株式無償割当て、または株式併合等が行われた場合には、その比率等に応じて合理的な調整を行います。）を基礎とします。また、役員株式交付規程の定めに従って例外的に金銭が交付される場合において相当と認められるときは、当該金額を加算した額とします。

### (8) 議決権行使

本信託勘定内の当社株式に係る議決権は、信託管理人の指図に基づき、一律に行使しないこととします。かかる方法によることで、本信託勘定内の当社株式に係る議決権の行使について、当社経営への中立性を確保することを企図しています。

### (9) 配当の取扱い

本信託勘定内の当社株式に係る配当は、本信託が受領し、当社株式の取得代金や本信託に係る受託者の信託報酬等に充てられます。なお、本信託が終了する場合において、本信託内に残存する配当金等は、役員株式交付規程の定めに従って、その時点で在任する取締役に対して、各々が保有するポイント数に応じて、按分して給付されることとなります。

### (10) 信託終了時の取扱い

本信託は、当社株式の上場廃止、役員株式交付規程の廃止等の事由が発生した場合に終了します。

本信託終了時における本信託の残余財産のうち、当社株式については、全て当社が無償で取得した上で、取締役会決議により消却することを予定しています。本信託終了時における本信託の残余財産のうち、金銭については、上記（9）により取締役役に給付される金銭を除いた残額が当社に給付されます。

## 3. 取締役に交付される当社株式に係る包括的譲渡制限契約の概要

取締役が在任中に当社株式の交付を受ける場合、取締役は当社株式の交付に先立ち、当社との間で以下の内容を含む包括的譲渡制限契約（以下「本譲渡制限契約」といいます。）を締結するものとします（取締役は、本譲渡制限契約を締結することを条件として、当社株式の交付を受けるものとします。）。ただし、株式交付時点において取締役が既に退任している場合等においては、本譲渡制限契約を締結せずに当社株式を交付することがあります。

### (1) 譲渡制限の内容

取締役は、当社株式の交付を受けた日から当社ならびに中核子会社の全日本空輸株式会社（以下「全日空」といいます。）の取締役及び執行役員たる全ての地位から退任し、かつ中期経営戦略の業績が確定する日までの間、交付を受けた当社株式の譲渡、担保権の設定その他の処分をすることができないこと

### (2) 当社による無償取得

一定の非違行為等があった場合や下記(3)の譲渡制限の解除の要件を充足しない場合には、当社が当該株式を無償で取得すること

### (3) 譲渡制限の解除

取締役が、当社ならびに全日空の取締役及び執行役員たる全ての地位から正当な理由により退任し、かつ中期経営戦略の業績が確定した場合、当該時点において譲渡制限の全部、または一部を解除すること

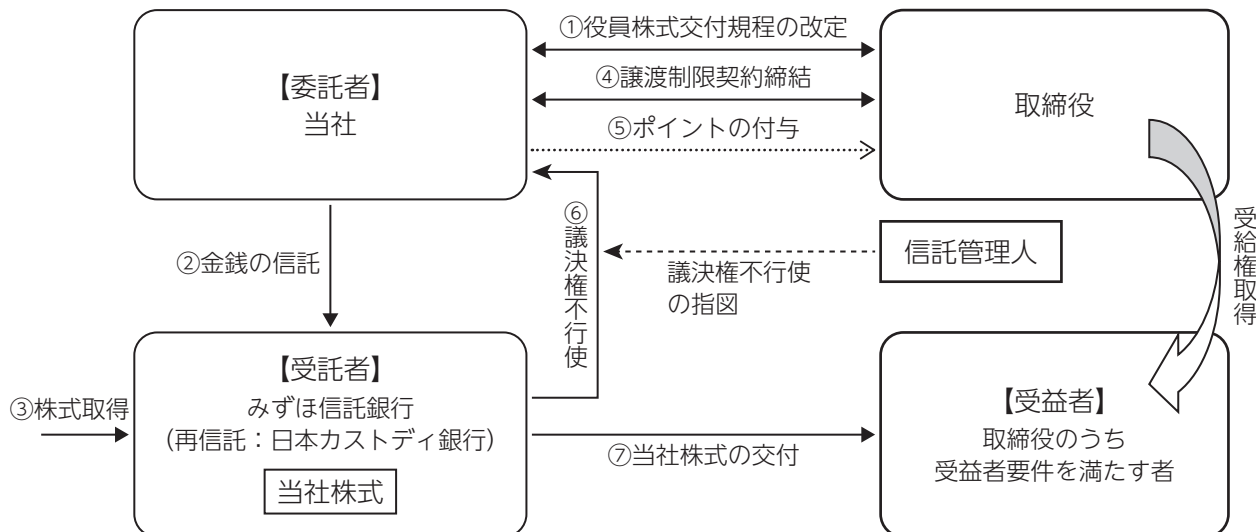
### (4) 組織再編等における取扱い

譲渡制限期間中に当社が消滅会社となる合併契約その他組織再編等に関する事項が当社の株主総会等で承認された場合、当社の取締役会の決議により、当該組織再編等の効力発生日の前営業日の直前時をもって、譲渡制限を解除すること

なお、本譲渡制限契約による譲渡制限の対象とする当社株式は、譲渡制限期間中の譲渡、担保権の設定その他の処分をすることができないよう、譲渡制限期間中は、当社が指定する証券会社に対象となる取締役が開設する専用口座で管理される予定です。

また、上記のほか、本譲渡制限契約における意思表示及び通知の方法、本譲渡制限契約の改定の方法、その他取締役会で定める事項を本譲渡制限契約の内容といたします。

### <ご参考：本制度の仕組み>



- ①当社は、本議案につき承認を受けた枠組みの範囲内において、「役員株式交付規程」を改定します。
- ②当社は、本議案につき承認を受けた範囲内で金銭を信託します。
- ③本信託は、②で信託された金銭を原資として当社株式を、取引所市場を通じて、または当社の自己株式処分を引き受ける方法により取得します。
- ④取締役は、当社との間で、在任中に交付を受けた当社株式について、当該取締役の退任までの間、譲渡等による処分が制限される旨及び一定の当社による無償取得条項等を含む譲渡制限契約を締結します。
- ⑤当社は、役員株式交付規程に基づき取締役にポイントを付与します。
- ⑥本信託は、当社から独立した信託管理人の指図に従い、本信託勘定内の当社株式に係る議決権を行使しないこととします。
- ⑦本信託は、毎年一定の時期に取締役のうち役員株式交付規程に定める受益者要件を満たした者（以下「受益者」といいます。）に対して、当該受益者に付与されたポイント数に応じた当社株式を交付します。

## 株主総会参考書類

### <ご参考：本議案に関する第70回定時株主総会ご承認内容からの主な変更点>

項目	変更前	変更後
株式報酬限度額	1事業年度あたり40,000株	1事業年度あたり120,000株
株式報酬の支給時期	取締役退任時	取締役在任中 ただし、取締役在任中は譲渡制限を付します
信託に拠出する金銭の上限	1事業年度あたり総額100百万円	株価の変動が信託により取得される株式数に与える影響を考慮し、金銭の上限は設定しない

### <ご参考：「取締役の報酬等の内容の決定に関する方針」の主な変更点>

現行の「取締役の報酬等の内容の決定に関する方針」については、招集ご通知51頁から53頁をご参照願います。

下表は、本議案をご承認いただいた後の「取締役の報酬等の内容の決定に関する方針」について、主な変更点を記載しております。

項目	変更前	変更後
<報酬体系> 業績連動部分の係数	賞与 会長・社長は固定報酬を1とした場合、賞与は0～0.5 会長・社長以外の取締役は固定報酬を1とした場合、賞与は0～0.42	全ての取締役で固定報酬を1とした場合、賞与は0～0.42
	株式報酬 全ての取締役で固定報酬を1とした場合、株式報酬は0～0.33	会長・社長は固定報酬を1とした場合、株式報酬は0～0.75 会長・社長以外の取締役は固定報酬を1とした場合、株式報酬は0～0.58
<算定方法> 業績連動目標の達成度合いに応じた係数	賞与 最小0%～最大で標準値の140%	最小0%～最大で標準値の150%
	株式報酬 最小0%～最大で標準値の125%	

### <ご参考>

当社グループの中期経営戦略に定める業績目標の達成のために、当社の取締役を兼務しない執行役員ならびに全日空の取締役及び同社の取締役を兼務しない執行役員についても上記の譲渡制限付株式を交付する予定です。

以上

## 事業報告

(2025年4月1日から2026年3月31日まで)

### 1 企業グループの現況

#### (1) 当事業年度の事業の状況

##### ① 事業の経過および成果

当期のわが国経済は、企業収益および雇用環境の改善が続く中、個人消費の持ち直しが見られる等、景気は緩やかに回復しています。一方で、今後の中東情勢や米国の通商政策等の影響には留意が必要な状況です。航空業界を取り巻く環境は、中東情勢やウクライナ等の地政学リスクが懸念されるものの、旅客需要は増加しています。

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2兆5,392億円（前期比12.3%増）となりました。営業利益は2,174億円（前期比10.6%増）、経常利益は2,196億円（同9.8%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は1,690億円（同10.5%増）となりました。

8月に日本貨物航空株式会社（以下、NCA）の全株式を取得しました。ANAグループの貨物便と旅客便の広範なネットワークを併せ持ったコンビネーションキャリアに、NCAが強みとする日本と欧米を結ぶ大型貨物専用機によるネットワークとノウハウが融合したことで更なる収益の拡大を目指してまいります。

また、従業員の健康をサポートする取り組み等が評価され、4年連続で「健康経営銘柄」に選定されたほか、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4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13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2年連続で受賞したほか、英国のFlightGlobal社からは優れた経営戦略と顧客体験価値の向上が評価され、「Executive Leadership: Asia-Pacific Award」を初受賞しました。

#### 連結業績

売上高 **2兆5,392億円**  
前期比 12.3%増

営業利益 **2,174億円**  
前期比 10.6%増

経常利益 **2,196億円**  
前期比 9.8%増

親会社株主に帰属する当期純利益 **1,690億円**  
前期比 10.5%増

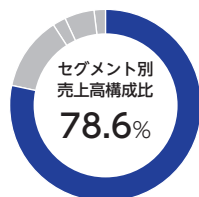
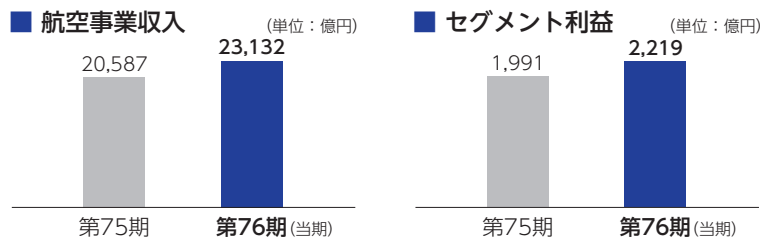
## セグメント別業績

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	2兆3,132億円	2,219億円	3兆6,098億円
航空関連事業	3,616億円	14億円	1,908億円
旅行事業	653億円	△1億円	403億円
商社事業	1,542億円	75億円	834億円
その他	497億円	22億円	364億円
<b>合計</b>	<b>2兆9,441億円</b>	<b>2,330億円</b>	<b>3兆9,608億円</b>
調整額	△4,049億円	△156億円	△57億円
<b>連結計算書類計上額</b>	<b>2兆5,392億円</b>	<b>2,174億円</b>	<b>3兆9,551億円</b>

(注) 売上高にはセグメント間の取引を含みます。また、セグメント利益は、連結損益計算書の営業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、旅客事業はANA・Peachのデュアルブランドで展開するとともに、貨物事業はANAとNCAのシナジー効果を活かし、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・国内線旅客ともに堅調に推移したことや、当期において連結子会社となったNCAの収入が加わったこと等により、売上高は前期を上回りました。費用面では燃油費や人件費等が増加したものの、売上高が増加したことから、営業利益は前期と比べて増益となりました。



## ■ 国際線旅客事業の実績

	第75期	第76期 (当期)
旅客収入 (億円)	8,055	8,789
旅客数 (万人)	807	902
座席キ口 (億座席キ口)	577	618
旅客キ口 (億旅客キ口)	457	513
座席利用率 (%)	79.2	83.0

## ■ 国内線旅客事業の実績

	第75期	第76期 (当期)
旅客収入 (億円)	7,039	7,380
旅客数 (万人)	4,405	4,563
座席キ口 (億座席キ口)	470	464
旅客キ口 (億旅客キ口)	352	367
座席利用率 (%)	75.0	79.2

## 航空事業 国際線旅客

国際線旅客では、訪日需要や日本発のレジャー需要を積極的に取り込んだこと等により、旅客数、収入ともに前期を上回りました。とりわけ2024年度下期から欧州3路線を新規就航したこと等により、欧州路線が好調に推移しました。

路線ネットワークでは、10月から成田＝香港線、12月から羽田＝香港線、成田＝パース線、成田＝ムンバイ線、本年3月から成田＝ブリュッセル線を増便しました。

営業・サービス面では、効率的な路線計画や乗り継ぎの利便性向上等を目的に、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、5月から共同運賃の発売を開始しました。また、8月から機内高速インターネットの無料化を一部機材で開始したほか、12月から人気動画配信サービスを導入する等、お客様の快適性向上を図りました。

## 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と早期取り込みに努めたこと等により、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、10月から羽田＝新千歳線や羽田＝福岡線等を増便したことに加え、高需要期を中心に臨時便を設定した一方で、機材の小型化等を実施し、需給適合を推進しました。

営業・サービス面では、機内Wi-Fiにおいて、6月から動画視聴可能な高速インターネット環境を整え、サービスの拡充に努めたほか、12月から地域創生を訴求する特別デザイン機「ANAふるさとJET」の運航を開始しました。「ふるさとをつなぐ」をコンセプトに自治体との連携を強化し、地方への人流拡大を目指した取り組み等を推進してまいります。

## 航空事業 貨物・NCA



### ■ 貨物事業の実績

	第75期	第76期 (当期)
貨物郵便収入 (億円)	2,179	2,137
貨物収入	2,103	2,069
郵便収入	75	67
貨物輸送重量 (千トン)	981	996
郵便輸送重量 (千トン)	33	27

### ■ NCAの実績

	第75期	第76期 (当期)
収入 (億円)	—	1,356
貨物収入	—	1,089
その他の収入	—	267
貨物輸送重量 (千トン)	—	313

国際線貨物では、アジア発北米向け貨物の取り込みを強化したこと等から、輸送重量は前期を上回りましたが、自動車関連やEコマースの需要が減退したこと等により、収入は前期を下回りました。路線ネットワークでは、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、北米路線で他社によるエアラインチャーター便の運航を継続し、収益性の確保に努めました。

NCAでは、米国の関税政策による中国発北米向け三国間貨物の需要減退の影響を受けましたが、アジア発欧米向け貨物等の取り込みを強化しました。路線ネットワークでは、9月から成田＝フランクフルト線を開設したほか、機動的に臨時便を設定し、収益の最大化を図りました。また、10月から欧米路線でANAとのコードシェアを開始しました。

## 航空事業 Peach・AirJapan・その他



### ■ Peach・AirJapanの実績

	第75期		第76期 (当期)	
	Peach	AirJapan	Peach	AirJapan
収入 (億円)	1,393	117	1,433	139
旅客数 (万人)	910	42	945	49
座席キロ (百万座席キロ)	12,710	2,194	13,377	2,422
旅客キロ (百万旅客キロ)	10,733	1,522	11,278	1,758
座席利用率 (%)	84.4	69.3	84.3	72.6

Peachでは、訪日需要やレジャー需要が堅調に推移したこと等から旅客数、収入ともに前期を上回りました。路線ネットワークでは、関西＝金浦線、中部＝金浦線を新規開設する等、ネットワークの拡大に努めました。営業・サービス面では、4月にウェブサイトを更新したほか、12月から事前設定により自動でチェックインが完了する「オートチェックイン」機能を新たに導入し、お客様の利便性向上を図りました。

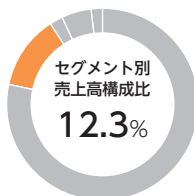
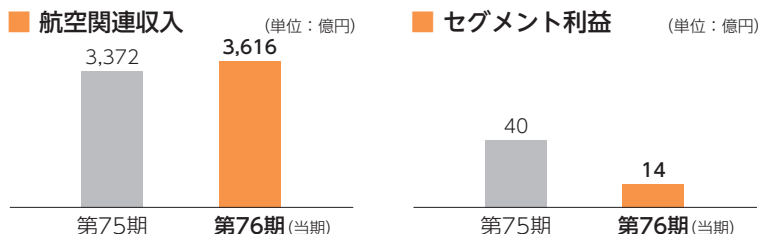
AirJapanでは、訪日需要を着実に取り込んだことに加え、レジャー需要の喚起を目的にセールを積極的に展開したこと等により、旅客数・収入ともに前期を上回りました。本年3月をもって、AirJapanブランドを休止し、機材および人財をANAブランドの運航に集約することとしました。今後は、ANAブランドとPeachブランドによるデュアルブランド戦略へと再構築し、グループ全体の収益力・競争力の強化を図ってまいります。

また、航空事業におけるその他の収入は1,895億円（前期比5.1%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

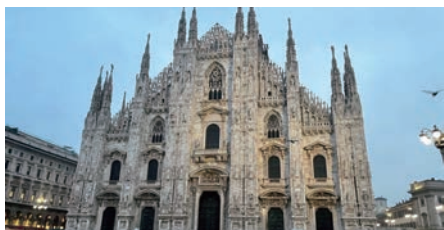


主に航空事業をサポートするため、空港地上支援、航空機整備、車両整備、貨物・物流、ケータリング（機内食）、コンタクトセンター等の事業をグループ各社が展開しています。

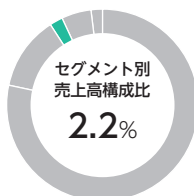
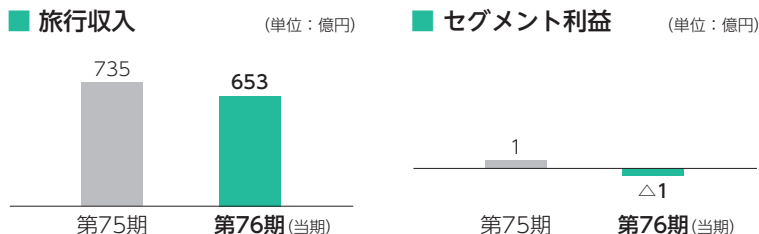


外国航空会社からの機内食関連業務の受託が増加したほか、国際貨物の取扱高が拡大したこと等により、売上高は前期を上回ったものの、人件費等が増加したことから、営業利益は減益となりました。

## 旅行事業



「ANAトラベラーズ」をブランド名称として、国内・海外における幅広い旅行ビジネスを展開しているほか、ANA PocketやANA Pay等、ANAカードやマイルの魅力を高める取り組みを行っています。



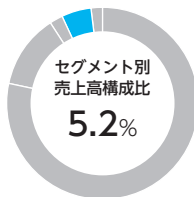
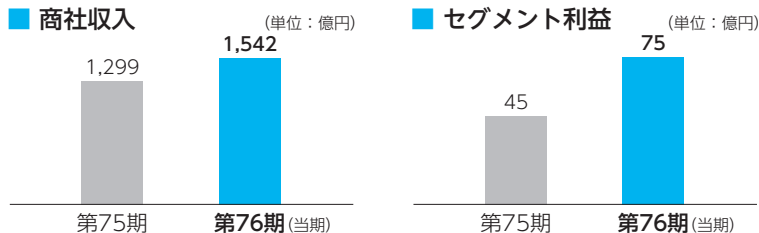
海外旅行については、ハワイやヨーロッパ方面を中心に需要を取り込んだことにより、売上高が増加しました。国内旅行については、「ANAトラベラーズホテル」等の素材販売は好調に推移したものの、主力のダイナミックパッケージ商品の集客が伸び悩んだこと等から、売上高は減少しました。

また、新たなインフラサービスとなる「ANAガス」やモバイル通信サービス「ANAモバイル」を開始しました。日常生活の中でマイルを貯めやすくすることで、より利便性の高いマイルサービスの拡充に取り組みました。

## 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。

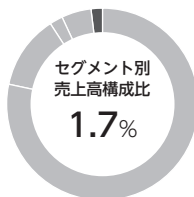
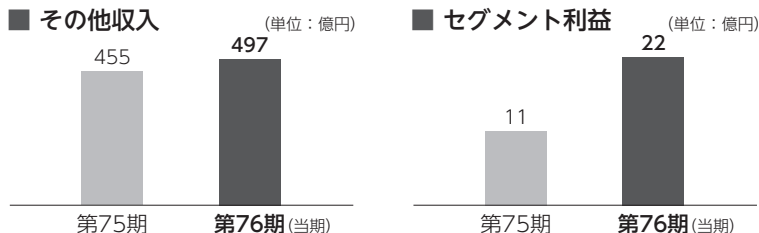


大阪・関西万博の開催効果により、観光土産品卸売「FUJISEY」が好調に推移したほか、物流会社向けセキュリティ機器関連や半導体関連の電子事業の取扱高が増加したこと等により、売上高・営業利益ともに前期を上回りました。

## 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。航空および各種事業を通じて培った強みを活かし、航空領域に留まらない社会・顧客へ価値を創造してまいります。



建物・施設の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262,300百万円であり、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	2機 (自社保有)	デ・ハビランド・カナダDASH8-400	1機 (自社保有)
エアバスA320neo	5機 (自社保有・リース)		

ロ. 当期における主要な設備の除売却等は次のとおりです。

ボーイング777-300	2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	1機 (発注中)	エアバスA320neo	6機 (発注中)
ボーイング787-9	30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	6機 (発注中)

## ③ 資金調達の状況

イ. 当社は、2025年6月30日に設備資金手当てのため民間金融機関の協調融資により680億円の短期借入および800億円の長期借入を実施しました。

ロ. 当社は、2025年10月20日に航空機の購入資金手当てのため金融機関より374億円の長期借入を実施しました。

ハ. 当社は、2025年12月12日に第1回社債型種類株式を発行し、1,950億円の資金調達を行いました。

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

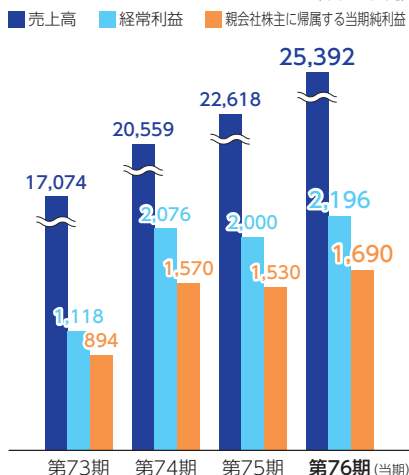
## (2) 直前3事業年度の財産および損益の状況

	2022年度 (第73期)	2023年度 (第74期)	2024年度 (第75期)	2025年度 (当期)
<b>会計年度 (百万円)</b>				
売上高	1,707,484	2,055,928	2,261,856	2,539,233
経常利益	111,810	207,656	200,086	219,651
親会社株主に帰属する当期純利益	89,477	157,097	153,027	169,075
<b>会計年度末 (百万円)</b>				
総資産額	3,366,724	3,569,530	3,620,297	3,955,128
純資産額	870,391	1,052,627	1,140,095	1,502,633
自己資本	862,419	1,044,508	1,130,317	1,491,999
<b>1株あたり情報 (円)</b>				
当期純利益	190.24	335.09	325.58	358.37
純資産	1,833.64	2,222.03	2,405.12	2,853.60
<b>経営指標 (%)</b>				
総資本利益率 (ROA)	3.7	6.1	5.6	6.0
株主資本利益率 (ROE)	10.8	16.5	14.1	12.9
自己資本比率	25.6	29.3	31.2	37.7

- (注) 1. 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。また、計算に使用する純利益は「親会社株主に帰属する当期純利益」から、当社普通株主に帰属しない金額を算定において控除しております。
2. 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、計算に使用する純資産は、「親会社株主に帰属する純資産」から当社普通株主に帰属しない金額を算定において控除しております。
3. 自己株式(普通株式)については、従業員持株会信託が所有する株式数および株式交付信託が所有する株式数を加算しております。

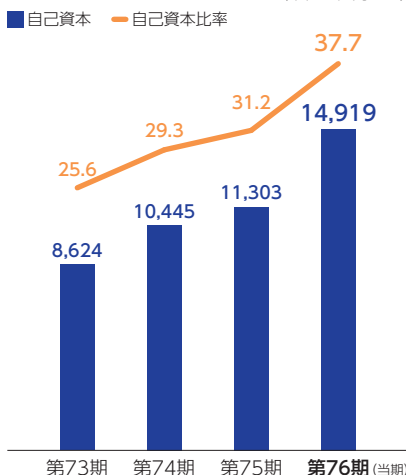
売上高/経常利益/親会社株主に帰属する当期純利益

(単位：億円)



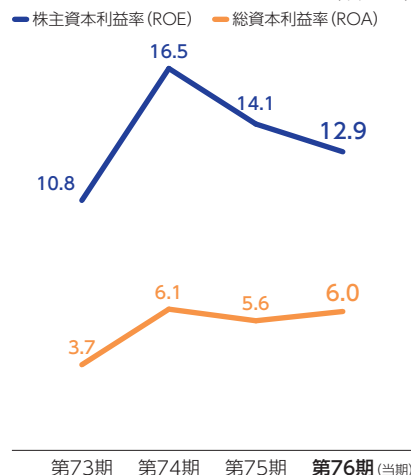
自己資本/自己資本比率

(単位：億円/%)



株主資本利益率(ROE)/総資本利益率(ROA)

(単位：%)



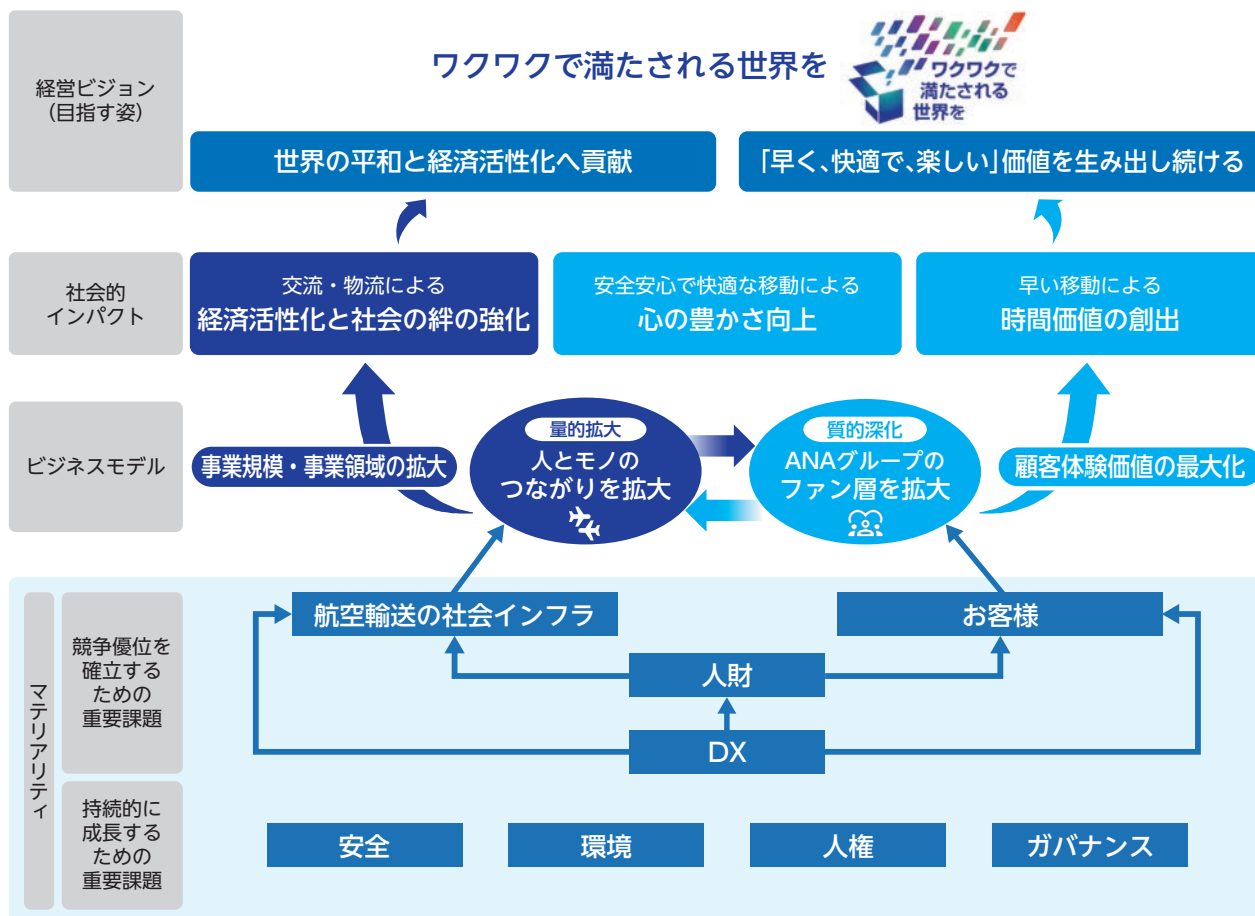
### (3) 対処すべき課題

## 2026-2028年度ANAグループ中期経営戦略

当社は本格的な成長軌道への転換と更なる飛躍を目指すために、新たな中期経営戦略を策定しました。

ANAグループは経営ビジョン「ワクワクで満たされる世界を」の実現に向けて、重要課題（マテリアリティ）への対応を経営の柱に据え、人とモノのつながりを広げる「量的拡大」とファン層を拡大する「質的深化」の相乗効果を生み出すことで、社会的価値と経済的価値の最大化を追求してまいります。

#### ① 価値創造プロセス



# 事業報告

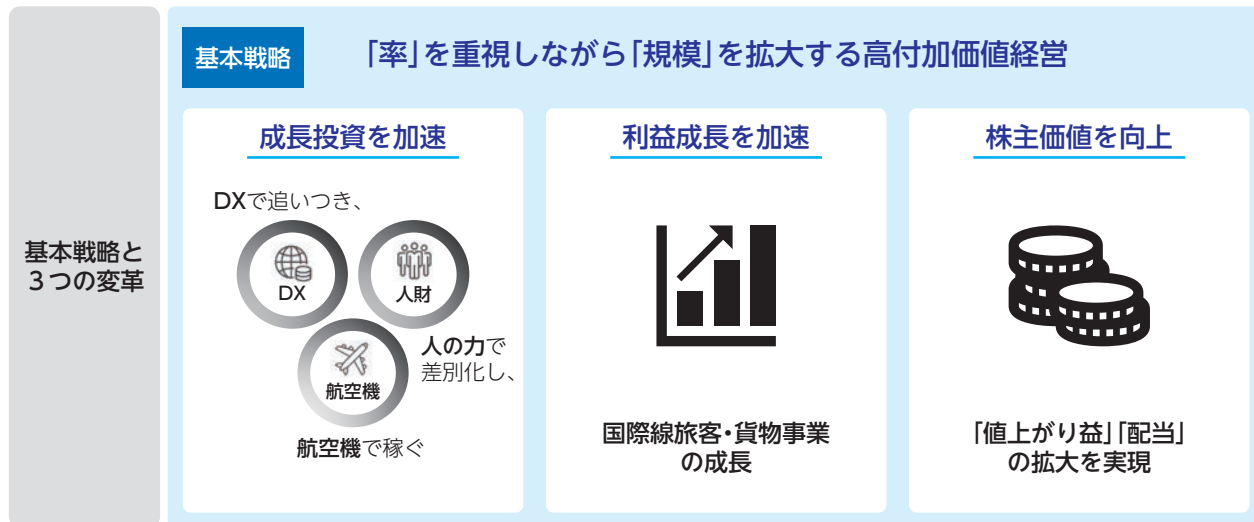
## ② 新たな戦略における重点テーマと基本戦略

これまでの課題や今後の経営環境を踏まえ、本戦略では「資本効率の向上」「利益変動リスクの低減」等を重点テーマに掲げました。成長投資、利益成長、株主価値向上の3つの変革を同時に実行し、「率」を重視しながら「規模」を拡大する高付加価値経営を推進してまいります。中東情勢をはじめとする不透明な外部環境を注視し、機動的なリスクマネジメントを徹底しつつも、DX・人財・航空機等への成長投資を加速することで、国際線旅客事業や貨物事業を中心に利益成長を実現し、持続的な株主価値の向上に繋げてまいります。

※2030年における現在比の想定規模



### 重点テーマと基本戦略



中東情勢等の不透明な外部環境に対して機動的なリスクマネジメントを徹底する

### ③ 価値創造目標とキャッシュ・アロケーション

前中期経営戦略は、コロナ禍からの回復を果たし成長回帰への「足元固め」の期間でした。本戦略期間は、中期的な成長を見据えた投資を執行し、着実な利益成長と変革を加速させるステージと位置づけています。2029年以降の成田空港機能強化を確実に事業拡大に繋げ、当社グループを「飛躍的な成長ステージ」へと移行させてまいります。2026年度は、足元の中東情勢の影響により増収減益を見込みますが、引き続き収益性の改善に努めてまいります。

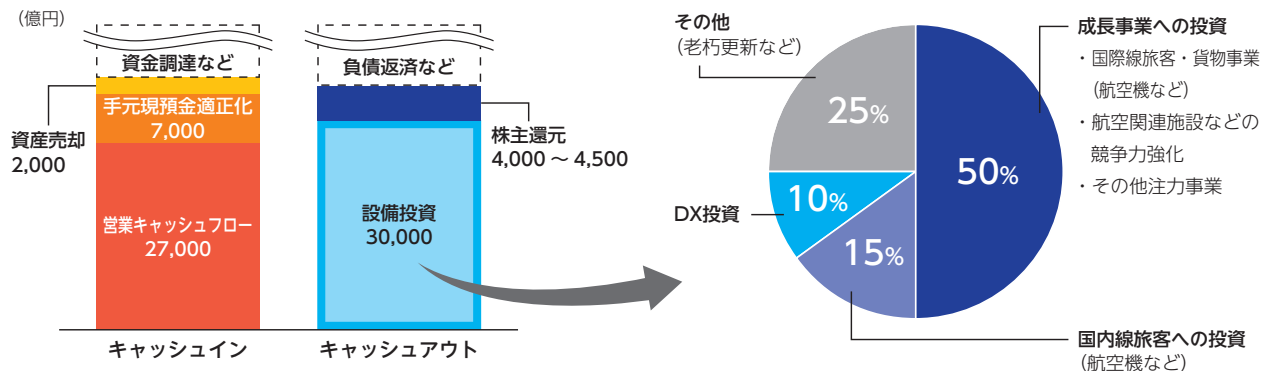
#### ■ 価値創造目標

		変革加速のステージ		飛躍のステージ		
		2025年度 (実績)	2026年度 (目標)	2028年度 (目標)	2030年度 (目指す水準)	
財務	収益性	営業利益	2,174億円	1,500億円	2,500億円	3,100億円
		営業利益率	8.6%	5.4%	9%水準	10%
		EPS (1株当たり当期純利益)	358.37円	209.28円	年平均成長率 約10%	
	資本効率性	ROE	12.9%	—	—	12%以上
		ROIC	—	—	2027年度から目標設定	
安全性	自己資本比率	37.7%	—	40%水準	45%水準	
非財務	安全・保安	事故等発生件数	0件	0件	0件	0件
	人財	付加価値生産性 <sup>*1</sup>	—	—	+20%	+30%
	環境	CO <sub>2</sub> 排出量削減 <sup>*2</sup>	—	—	—	△10%

\*1：(人件費+営業利益)/人員数【2018年度比】

\*2：航空機によるCO<sub>2</sub>排出量【2019年度比】

#### ■ キャッシュ・アロケーション (2025~2030年度\*)



\* 2025年12月から開始した自己株式取得期間を鑑み、2025年度からの6年間で表示

# 事業報告

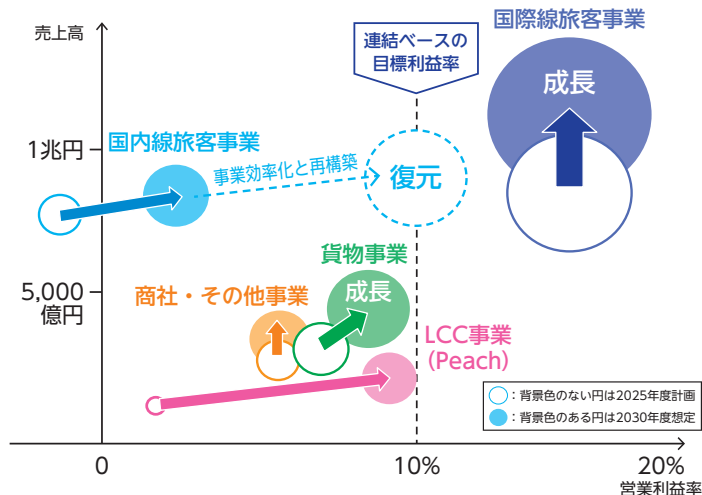
## ④ 2030年度に目指す事業ポートフォリオ

成長領域の国際線旅客事業と貨物事業に経営資源を優先配分するとともに、貨物事業の強化により市場環境の変化に対する耐性を高めることで、グループ全体のボラティリティを低減してまいります。

また、収益性が低迷している国内線旅客事業をかつての水準である営業利益率10%へ早期復元させることで、強固な事業ポートフォリオの再構築を推進してまいります。

※ 各事業は2027年度から変更予定の新セグメントベース（国際線旅客事業、国内線旅客事業はFSC事業として開示予定。グラフ上の利益には、マイル・カード事業などの取支を含まない。）

※ 円の大きさは利益額（絶対値）のイメージ



## ⑤ 航空事業の主な取り組み

国際線旅客や国際線貨物を中心に事業規模を拡大させることに加え、国内線旅客の需給適合等を推進し、より強固な航空事業を確立してまいります。さらに、過去最大規模となるDX投資を実行し、当社の強みである「人の力」を掛け合わせることで、価値創出を最大化してまいります。

### 国際線旅客

- ◆ ネットワークの拡大と成田を中心としたダイヤの競争力強化
- ◆ プロダクトの刷新（新ビジネスクラスの投入等）
- ◆ 外国航空会社との提携



### 国内線旅客

- ◆ 訪日需要の取り込み強化
- ◆ 機材の小型化と需給適合の促進
- ◆ 空港ハンドリングを始めとした他航空会社との協業



### 貨物（ANAブランド・NCA）

- ◆ ANAとNCAとのシナジー効果創出
- ◆ 大型貨物専用機の活用と欧米ネットワークの強化
- ◆ グループ内貨物事業会社再編による構造改革の推進



### LCC (Peach)

- ◆ 国際線の運航便拡大と訪日・レジャー需要の取り込み
- ◆ ブランドリニューアルの展開
- ◆ オペレーションとサービス品質の追求



「デジタル×人の力」で価値創出を最大化

## 《重要課題（マテリアリティ）への主な取り組み》

当社グループは、新たに特定したマテリアリティのうち、持続的に成長するための重要課題を「安全」「環境」「人権」「ガバナンス」と考えています。当社グループの経営にとって重要な基盤を強化することを通じて、持続可能な社会の実現や企業価値向上を目指していきます。

重要課題	主な取り組み
<p><b>安全</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安全や保安にかかる文化の醸成・継承および仕組みづくり</li> <li>・情報セキュリティ対策に関する教育・訓練・情報発信</li> <li>・AIガバナンス体制の構築と運用推進</li> </ul>
<p><b>環境</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・航空機の運航におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減 (2030年度には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)</li> <li>① 運航上の改善・航空機等の技術革新</li> <li>② SAF（持続可能な航空燃料）の活用等による航空燃料の低炭素化</li> <li>③ 排出権取引制度の利用</li> <li>④ ネガティブエミッション技術（NETs）の活用</li> <li>・航空機以外によるCO<sub>2</sub>排出量及び資源類や食品類の廃棄率の削減</li> <li>・生物多様性の保全</li> <li>・TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）及びTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）提言に沿った情報開示</li> </ul>
<p><b>人権</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく人権尊重の徹底</li> <li>・日本での外国人労働者の労働環境の把握、航空機を利用した人身取引防止</li> </ul>
<p><b>ガバナンス</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役会の機能向上</li> <li>・トータルリスクマネジメントの仕組み・体制の構築</li> <li>・コンプライアンスの徹底</li> </ul>

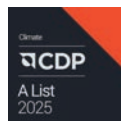


### ● 社外からの評価

国内外の評価機関より高い評価をいただいております。



「Dow Jones Best-in-Class World Index」の構成銘柄に8年連続で選定される



最高評価の「Aリスト企業」に4年連続で選定される



女性活躍推進に優れた企業として通算5度目となる「なでしこ銘柄」に選定される



職場でのLGBTQ+に関する評価指標において「ゴールド」を受賞



従業員の健康をサポートする取り組み等が評価され、4年連続受賞

## 《次期の見通し》

今後の経済見通しについて、日本経済は雇用・所得環境の改善や各種政策の効果が緩やかな回復を支えることが期待されています。一方で、米国の通商政策に加え、中東情勢が当社の業績に与える影響は大きく、燃油価格の上昇により費用が増加するため、減益を見込んでいます。人・モノの需要動向変化に注意し、適切な対応により収入を最大化するとともに、引き続き生産性を高め、コストマネジメントを強化することで収益性の改善に努めます。

### 国際線旅客（ANAブランド）

**国際線旅客**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、各種営業施策の実施等により日本発レジャー需要を喚起し、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、季節ごとの需要動向に応じて柔軟な需給適合を推進し、上期に成田＝バンクーバー線を期間運航するほか、4月から成田＝ムンバイ線、下期においては羽田＝ミラノ線を増便します。

### 国内線旅客（ANAブランド）

**国内線旅客**では、ビジネス需要は緩やかな増加を見込むとともに、レジャー需要についても堅調に推移することを想定しています。更なるレジャー需要の喚起と早期取り込みを強化し、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、新機種ボーイング737-8型機の受領を予定しているほか、需要に応じた路線網の再編や、最適な機材線りによる定時性の向上等に努めてまいります。

### 貨物（ANAブランド・NCA）

**国際線貨物**では、半導体関連の旺盛な需要が牽引し、市場は堅調に推移すると見込むものの、不安定な世界情勢が貿易動向に与える影響に注視していきます。

路線ネットワークでは、ANAは成田＝バンコク線、成田＝上海線を増便し、NCAは成田＝シカゴ線、成田＝グラス線、成田＝ロサンゼルス線等を増便することにより、アジア＝欧米間の貨物需要を積極的に取り込んでまいります。

### LCC (Peach)

**Peach**では、国内線、国際線ともにレジャー需要が堅調に推移する中、新規導入する機材を活用し、国内線では関西＝新千歳線、関西＝那覇線、成田＝新千歳線等、国際線では関西＝仁川線、関西＝台北線、成田＝台北線等において需要動向に応じた期間増便を実施することで収益性の向上を図ってまいります。

### 航空関連事業・旅行事業・商社事業

**航空関連事業**では、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において、一部の外国航空会社で減便が想定されるものの、引き続き旺盛な訪日需要に伴う就航増加に対応し、受託拡大と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、ゴルフ等の商材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、各方面の商品企画、販売を強化することで収益の拡大を図ってまいります。旅行事業は航空事業と一体的に戦略を推進し、航空を軸とした多様な商品、サービスの強化に努めてまいります。

**商社事業**では、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関連事業等においても、培った専門性と独創性により付加価値を向上させ、事業規模の拡大を目指します。

## (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、中長期的な企業価値向上の実現のため、持続的な利益成長と資本効率の向上を同時に追求するとともに、株主還元を充実させてまいります。

### ① ROE向上を通じた株主価値の向上

- ◆株主価値の持続的な向上を目指し、持続的な利益成長と資本効率（ROE）の向上を追求します。
- ◆ROEの向上にあたっては、健全なバランスシートを維持しながら、「収益性（利益率）」と「資産効率（回転率）」の向上に重点を置きます。

### ② 健全なバランスシートの維持・向上

- ◆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、資本構成の最適化、ESGへの取り組み等を実施します。
- ◆手元資金を必要水準まで確保または適正化します。

### 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をはじめとするDX・人財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、安定配当を継続することを基本方針としております。あわせて、機動的な自己株式取得を組み合わせることで総還元性向の拡充を目指します。

## (5) 企業グループの主要な事業内容 (2026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 (2026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
日本貨物航空株式会社	10,000	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OCS	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. 日本貨物航空株式会社は2025年8月1日付の株式交換により、当社の完全子会社となりました。  
 2. 当事業年度末日において、特定完全子会社はありません。  
 3. 連結子会社は重要な子会社10社を含む59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 (2026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)		
	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
全日本空輸株式会社	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、深セン、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
日本貨物航空株式会社	本社事務所	千葉県成田市
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OCS	本社事務所	東京都江東区
ANAシステムズ株式会社	本社事務所	東京都大田区
(旅行事業)		
ANA X株式会社	本社事務所	東京都中央区
(商社事業)		
全日空商事株式会社	本社事務所	東京都港区

## (8) 企業グループの使用する航空機 (2026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	7	9	16	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 747-8F	8	—	8	—
ボーイング 787-10	9	1	10	294・429
ボーイング 787-9	38	6	44	215~375
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	14	19	33	146・188
エアバス A320-200	—	13	13	180
デ・ハビランド・カナダ DASH8-400	25	—	25	74
<b>計</b>	<b>193</b>	<b>96</b>	<b>289</b>	

(注) 上記の他、当社が所有または賃借している航空機で、外部へ賃貸している航空機が21機あります。

## (9) 従業員の状況 (2026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	
	従業員数	( )	従業員数	( )
航空事業	20,608名	(376名)	2,607名	(119名)
航空関連事業	21,736名	(1,632名)	1,058名	(△9名)
旅行事業	1,439名	(26名)	0名	(△28名)
商社事業	1,378名	(739名)	71名	(5名)
その他	2,379名	(227名)	61名	(10名)
全社 (共通)	286名	(0名)	10名	(0名)
<b>合計</b>	<b>47,826名</b>	<b>(3,000名)</b>	<b>3,807名</b>	<b>(97名)</b>

(注) 1. 従業員数は就業員数であり、臨時従業員数は ( ) 内に外数で記載しております。  
 2. 従業員数は、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、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。  
 3. 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す。  
 4. 日本貨物航空株式会社をグループ化したことや、運航規模の拡大に伴う新規採用等により、航空事業および航空関連事業の従業員数は前期末から増加しました。

## (10) 主要な借入先の状況 (2026年3月31日現在)

借入先	借入額
株式会社三井住友銀行	65,890百万円
株式会社みずほ銀行	45,361百万円
株式会社三菱UFJ銀行	37,276百万円
三井住友信託銀行株式会社	29,611百万円
株式会社日本政策投資銀行	29,040百万円

- (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、172,088百万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、279,680百万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、200,000百万円の借入残高があります。  
4. 上記の他、従業員持株会信託により株式会社三菱UFJ銀行から16,587百万円の借入残高があります。

## 2 会社の現況

### (1) 株式の状況 (2026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  
 普通株式 484,293,561株  
 (自己株式 24,282,199株を含む)

第1回社債型種類株式 40,000,000株  
 (2025年12月12日に第1回社債型種類株式を40,000,000株発行し、  
 同年12月15日に株式会社東京証券取引所プライム市場に上場しました)

③ 株主数  
 普通株式 675,459名  
 (前期末比 70,222名減)

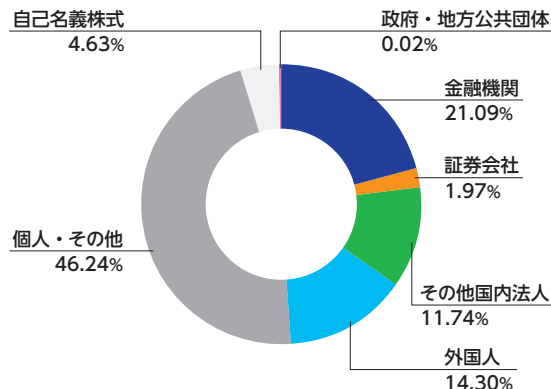
第1回社債型種類株式 26,844名

### ④ 大株主 (上位10名)

株主名	持株数 (千株)		持株比率 (%)
	普通株式	第1回社債型種類株式	
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	68,436	-	13.69
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	14,482	-	2.90
名古屋鉄道株式会社	7,313	-	1.46
全日空社員持株会	6,927	-	1.39
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (従業員持株ESOP信託口)	5,741	-	1.15
全日空グループ社員持株会	4,915	-	0.98
野村信託銀行株式会社 (投信口)	4,091	-	0.82
日本郵船株式会社	3,926	-	0.79
日本生命保険相互会社	2,914	-	0.58
東京海上日動火災保険株式会社	2,423	-	0.48

(注) 1. 当社は自己株式を24,282,199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 (24,282,199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 (2026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

2026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	2,779.2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. 2025年6月27日開催の当社第80回定時株主総会において、2025年3月期の配当について、1株につき60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2,838.4円から2,779.2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 (2026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ESG経営推進会議総括、グループ監査担当
代表取締役副社長	平 澤 寿 一	グループ渉外調査・秘書・経済安全保障担当
代表取締役副社長	直 木 敬 陽	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
取締役	中 堀 公 博	グループCFO (グループ経理・財務担当)
取締役	種 家 純	グループESG経営推進会議議長、グループリスク&コンプライアンス・ グループ法務・グループ総務担当
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	勝 栄 二 郎	株式会社インターネットイニシアティブ特別顧問 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 弁護士法人 瓜生・糸賀法律事務所 弁護士・特別顧問
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)
取締役	井 上 ゆ か り	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)
監査役 (常勤)	菊 池 伸	－
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	－
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、勝栄二郎、峰岸真澄、井上ゆかりの各氏は、社外取締役であります。
2. 監査役菊池伸、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、勝栄二郎、峰岸真澄、井上ゆかりの各氏および監査役菊池伸、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. 監査役菊池伸氏は、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. 取締役平澤寿一氏は、2026年4月1日付で、役職を取締役に變更し、全日本空輸株式会社代表取締役社長に就任いたしました。
10. 取締役中堀公博氏は、2026年4月1日付で、役職を代表取締役副社長執行役員に變更いたしました。
11. 取締役種家純氏は、2026年4月1日付で、役職を取締役常務執行役員に變更いたしました。
12. 取締役井上慎一氏は、2026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。
13. 取締役勝栄二郎氏は2025年6月26日付で、株式会社インターネットインシアティブの特別顧問に就任いたしました。また、2026年3月1日付で弁護士法人瓜生・糸賀法律事務所の弁護士・特別顧問に就任いたしました。
14. 取締役井上ゆかり氏は、2025年6月27日開催の当社第80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。また、2026年3月31日をもって日本ケロッグ合同会社代表職務執行者社長を退任いたしました。
15. 監査役菊池伸氏は、2025年6月27日開催の当社第80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。
16. 監査役梶田恵美子氏は、2026年1月31日をもって、個人情報保護委員会委員を任期満了により退任いたしました。
17. 監査役小川英治氏は2026年4月1日付で、東京経済大学の学長に就任いたしました。
18. 取締役小林いずみ氏は、2025年6月27日開催の当社第80回定時株主総会終結の時をもって、取締役を任期満了により退任いたしました。
19. 監査役加納納氏は、2025年6月27日開催の当社第80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。
20. 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	賞与	業績連動報酬等 株式報酬 (非金銭報酬等)
取締役 (うち社外取締役)	12 (5)	590 (60)	367 (60)	184 (-)	38 (-)
監査役 (うち社外監査役)	6 (4)	144 (69)	144 (69)	- (-)	- (-)
<b>合計</b> (うち社外役員)	<b>18</b> (9)	<b>734</b> (130)	<b>512</b> (130)	<b>184</b> (-)	<b>38</b> (-)

- (注) 1. 上表には、2025年6月27日開催の第80回定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役1名および社外監査役1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ます。本評価期間の終了に伴い報酬額が確定したため、当期においては確定額と前期までに計上した見積累計額との差額分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、株式報酬はすべての役職において同係数を使用していますが、賞与については役職に応じて異なる係数を使用しています。
- ・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	0.75~0.83 <sup>※1</sup>		
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 当期純利益 安全性 顧客満足度 従業員満足度	中長期的な企業価値向上に資するものを評価 自己資本利益率（ROE） ノンエア・ANA経済圏指標 ESG評価指標 生産性向上指標	(1)+(2)の合計が <b>年額960百万円以内</b> 2011年6月20日開催の 第66回定時株主総会で決議
	社外取締役	全員一律の金額を支給	—	—	(3)年 <b>40,000株以内</b> <sup>※2</sup> 2015年6月29日開催の 第70回定時株主総会で決議
	支給方法	毎月（現金）	年1回（現金）	複数年評価 <sup>※3</sup>	

※1. 業績目標の達成度合いに応じて0から1.08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。

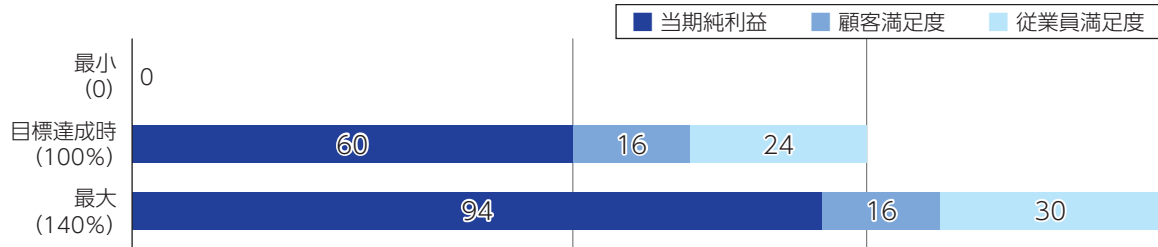
## iv 算定方法

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140%）

（支給イメージ：賞与）



当期純利益： 年度事業計画における親会社株主に帰属する当期純利益の目標値

顧客満足度： 年度事業計画におけるNPS調査（Net Promoter Score）の目標値

従業員満足度： ANAグループ社員意識調査「ANA's Way Survey」ポイントの目標値

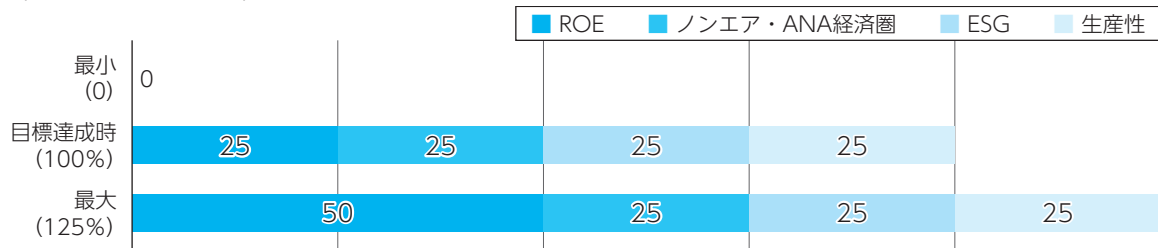
安全性： 社会に大きな影響を及ぼす保安・安全事象等が発生した場合の支給減算指標（報酬諮問委員会にて確認）

2025年度の賞与については、目標値に対して123~128%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%）

（支給イメージ：株式）



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、③CO<sub>2</sub>排出量

生産性： 2025年度末の生産性向上指標の目標値

2023~2025年度の3年間を評価期間とする株式報酬については、目標値に対して79%の支給実績となりました。

#### □. 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、17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	<p>当期に開催した取締役会には14回すべてに出席し、主に運輸業界における経営者としての豊富な経験と幅広い識見を活かし、経営戦略や人事政策、組織運営や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。</p> <p>なお、2016年度より報酬諮問委員ならびに人事諮問委員を、2020年度より報酬諮問委員長ならびに人事諮問委員長を務めております。</p>
社外取締役 勝 栄 二郎	<p>当期に開催した取締役会には14回中12回出席し、主に行政官およびICT企業における経営者としての豊富な経験と幅広い識見を活かし、事業戦略や投資管理、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。</p> <p>なお、2020年度より報酬諮問委員ならびに人事諮問委員を務めております。</p>
社外取締役 峰 岸 真 澄	<p>当期に開催した取締役会には14回すべてに出席し、主に生活・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、中期経営戦略の実効性や投資管理、人材戦略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。</p> <p>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。</p>
社外取締役 井 上 ゆ かり	<p>同氏が社外取締役役に就任して以降、当期に開催した取締役会には12回すべてに出席しております。主にグローバル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、中期経営戦略やマーケティング、サステナビリティ等に関する適切な意見・提言を積極的に行い、取締役会の意思決定の妥当性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。</p> <p>なお、2025年度より報酬諮問委員ならびに人事諮問委員を務めております。</p>
社外監査役 菊 池 伸	<p>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12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取締役としての豊富な経験と幅広い識見を活かし、グループ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。</p> <p>なお、2025年度より報酬諮問委員を務めております。</p>
社外監査役 小 川 英 治	<p>当期に開催した取締役会には14回すべて、監査役会には13回すべてに出席しております。取締役会および監査役会においては、主に国際金融等の専門家としての豊富な経験と幅広い識見を活かし、財務関連や投資管理、リスクマネジメント等に関する意見・提言を積極的に行っております。また、適宜代表取締役との意見交換を実施しております。</p>
社外監査役 三 橋 友 紀 子	<p>当期に開催した取締役会には14回すべて、監査役会には13回すべてに出席しております。取締役会および監査役会においては、主に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ガバナンスにおける留意点や組織運営、経営資源配分等に関する意見・提言を積極的に行っております。また、適宜代表取締役との意見交換を実施しております。</p>

(注) 当社は取締役山本亜土、勝栄二郎、峰岸真澄、井上ゆかりの各氏および監査役菊池伸、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	95百万円
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	373百万円

- (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 (2026年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額	科目	金額
<b>資産の部</b>		<b>負債の部</b>	
<b>流動資産</b>	<b>1,890,505</b>	<b>流動負債</b>	<b>1,231,487</b>
現金及び預金	552,792	営業未払金	260,042
受取手形及び営業未収入金	298,941	短期借入金	68,950
リース債権及びリース投資資産	7,919	1年内返済予定の長期借入金	77,368
有価証券	704,174	1年内償還予定の社債	40,000
商品	18,243	リース債務	2,131
貯蔵品	71,703	未払法人税等	37,299
その他	237,056	契約負債	596,820
貸倒引当金	△323	賞与引当金	70,786
		その他の引当金	3,281
		その他	74,810
<b>固定資産</b>	<b>2,063,336</b>	<b>固定負債</b>	<b>1,221,008</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>1,526,765</b>	社債	85,000
建物及び構築物	83,445	転換社債型新株予約権付社債	150,000
航空機	1,065,954	長期借入金	743,336
機械装置及び運搬具	35,323	リース債務	4,946
工具、器具及び備品	13,807	繰延税金負債	167
土地	43,690	役員退職慰労引当金	979
リース資産	3,414	退職給付に係る負債	144,560
建設仮勘定	281,132	その他の引当金	60,746
<b>無形固定資産</b>	<b>146,784</b>	資産除去債務	3,078
のれん	11,997	その他	28,196
その他	134,787	<b>負債合計</b>	<b>2,452,495</b>
<b>投資その他の資産</b>	<b>389,787</b>	<b>純資産の部</b>	
投資有価証券	162,094	<b>株主資本</b>	<b>1,358,792</b>
長期貸付金	7,434	資本金	467,601
繰延税金資産	144,358	資本剰余金	585,171
退職給付に係る資産	5,320	利益剰余金	407,584
その他	74,389	自己株式	△101,564
貸倒引当金	△3,808	<b>その他の包括利益累計額</b>	<b>133,207</b>
<b>繰延資産</b>	<b>1,287</b>	その他有価証券評価差額金	38,719
<b>資産合計</b>	<b>3,955,128</b>	繰延ヘッジ損益	89,578
		為替換算調整勘定	4,825
		退職給付に係る調整累計額	85
		<b>非支配株主持分</b>	<b>10,634</b>
		<b>純資産合計</b>	<b>1,502,633</b>
		<b>負債純資産合計</b>	<b>3,955,128</b>

## 連結損益計算書 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額
売上高	2,539,233
売上原価	2,074,758
売上総利益	464,475
販売費及び一般管理費	247,038
営業利益	217,437
営業外収益	34,765
受取利息	7,514
受取配当金	2,446
持分法による投資利益	1,399
為替差益	5,138
資産売却益	2,771
固定資産受贈益	2,094
補償金	7,285
その他	6,118
営業外費用	32,551
支払利息	22,587
資産売却損	20
資産除却損	7,042
その他	2,902
経常利益	219,651
特別利益	11,911
負ののれん発生益	7,165
投資有価証券売却益	4,746
特別損失	8,061
減損損失	7,732
その他	329
税金等調整前当期純利益	223,501
法人税、住民税及び事業税	38,051
法人税等調整額	14,467
当期純利益	170,983
非支配株主に帰属する当期純利益	1,908
親会社株主に帰属する当期純利益	169,075

## 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

2026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 <u>嶋原泰貴</u>
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 <u>向井基信</u>
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 <u>越後大志</u>

#### 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2025年4月1日から2026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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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を検討すること、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、2025年4月1日から2026年3月31日までの第76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。

2026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） 菊池 伸 ㊟

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。