



第74回 定時株主総会 招集ご通知



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



ANAホールディングス株式会社

証券コード：9202

開催
日時

2019年6月21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 取締役10名選任の件
第3号議案 監査役1名選任の件
第4号議案 監査役の報酬等の額改定の件

当日ご出席の際は、資源節約のため、本招集ご通知をご持参くださいますようお願い申し上げます。

// グループ経営理念

安心と信頼を基礎に
世界をつなぐ心の翼で
夢にあふれる未来に貢献します

// グループ安全理念

安全は経営の基盤であり
社会への責務である
私たちはお互いの理解と信頼のもと
確かなしくみで安全を高めていきます
私たちは一人ひとりの責任ある誠実な
行動により安全を追求します

// グループ経営ビジョン

ANAグループは、
お客様満足と価値創造で
世界のリーディングエアライングループを目指します

// グループ行動指針 (ANA's Way)

私たちは「あんしん、あったか、あかるく元気！」に、
次のように行動します。

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

第74回定時株主総会 招集ご通知 目次

株主の皆様へ	2
第74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	5
株主総会参考書類	
第1号議案 剰余金処分の件	7
第2号議案 取締役10名選任の件	8
第3号議案 監査役1名選任の件	16
第4号議案 監査役の報酬等の額改定の件	18

(提供書面)

事業報告

1. 企業グループの現況	19
2. 会社の現況	47

計算書類

連結貸借対照表	56
連結損益計算書	57
連結株主資本等変動計算書	58
貸借対照表	59
損益計算書	60
株主資本等変動計算書	61

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74回定時株主総会招集ご通知をお届けいたします。

2019年3月期は、ボーイング787型機のエンジンの点検整備による欠航や自然災害等による運航への影響があったものの、売上高で初めて2兆円を達成し、営業利益は4期連続で過去最高を更新しました。

本年は「2018～2022年度ANAグループ中期経営戦略」の2年目として、また2018年度より実施してきた「安全と品質・サービスの総点検」の総仕上げの年として、「安全」を最優先に、①「エアライン収益基盤の拡充と最適ポートフォリオの追求」②「既存事業の選択・集中と新たな事業ドメインの創造」③「オープンイノベーションとICT技術の活用」という3つの重点戦略を推進し、2020年3月期の価値創造目標の達成を目指してまいります。

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



代表取締役社長 片野坂 真哉

監査報告

連結計算書類に係る会計監査報告	63
計算書類に係る会計監査報告	64
監査役会の監査報告	65

当社ウェブサイトに関連する事項

法令および当社定款第17条の規定に基づき、①業務の適正を確保するための体制、②業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要、③連結注記表、④個別注記表は当社ウェブサイトに掲載しておりますので、本招集ご通知の提供書面には記載していません。

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

株主の皆様へ

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

第74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74回定時株主総会を右記のとおり開催いたしますので、ご出席くださいますようご通知申し上げます。

なお、当日ご出席願えない場合は、書面またはインターネットにより議決権を行使することができますので、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討いただき、下記のご案内に従って2019年6月20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。

敬 具

議決権行使のご案内

株主総会へ出席し、行使される場合 株主総会開催日時：2019年6月21日（金）
午前10時（受付開始 午前8時30分）



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

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

書面（郵送）により行使される場合 行使期限：2019年6月20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：2019年6月20日（木）午後6時受付分まで
議決権行使書用紙右下に記載のQRコードをスマートフォンで読み取る方法、または当社指定の議決権
行使ウェブサイト <https://www.web54.net>にて各議案に対する賛否をご入力ください。



▶ 詳細は5・6頁をご参照ください。

記

1. 開催日時	2019年6月21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	<p>報告事項</p> <ol style="list-style-type: none"> 第69期（2018年4月1日から2019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69期（2018年4月1日から2019年3月31日まで）計算書類報告の件 <p>決議事項</p> <p>第1号議案 剰余金処分の件 第2号議案 取締役10名選任の件 第3号議案 監査役1名選任の件 第4号議案 監査役の報酬等の額改定の件</p>
4. 議決権の行使に関するお知らせ	<ul style="list-style-type: none"> ● 書面とインターネットにより、二重に議決権を行使された場合は、インターネットによるものを有効な議決権行使としてお取扱いいたします。 ● インターネットによって複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取扱いいたします。 ● 代理人を株主総会に出席させる場合、代理人は当社の議決権を有する株主であることを要し、代理人は1名に限らせていただきます。なお、代理人は株主総会に出席の際に、代理権を証明する書面を会場受付にご提出ください。
5. ウェブサイトでの開示に関するお知らせ	<ul style="list-style-type: none"> ● 法令および当社定款第17条の規定に基づき、提供すべき書面のうち、次に掲げる事項を当社ウェブサイトに掲載しておりますので、本株主総会招集ご通知の提供書面には記載しておりません。 <ol style="list-style-type: none"> ① 業務の適正を確保するための体制 ② 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要 ③ 連結注記表 ④ 個別注記表
6. 株主様へのお知らせ方法	<ul style="list-style-type: none"> ● 株主総会参考書類、事業報告、連結計算書類および計算書類の内容について、株主総会の前日までに修正すべき事情が生じた場合には、当社ウェブサイトにおいて、修正後の事項を掲載することによりお知らせいたします。
7. 当社ウェブサイト	▶ https://www.ana.co.jp/group/investors/

以上

[株主総会へご出席いただき、議決権を行使される場合]

- ▶ 開会時刻間際には受付が大変混雑いたしますので、お早めのご来場をお願い申し上げます（午前8時30分に受付を開始いたします）。
- ▶ 株主総会当日にご出席の株主様へのお土産はご用意しておりませんので、あらかじめご了承の程、お願い申し上げます。

インターネットによる議決権行使のご案内

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

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

ご利用に際しては、次の事項をご覧ください、ご了承のうえご利用いただきますようお願い申し上げます。

議 決 権
行使期限

2019年6月20日（木曜日）
午後6時受付分まで

本サイトについてご不明な点がある場合のお問い合わせ先

三井住友信託銀行
証券代行ウェブサポート 専用ダイヤル

 **0120-652-031**

(受付時間▶9:00~21:00)

証券口座に関してのお問い合わせの株主様へ

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

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

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

① 「スマートフォン」 QRコードを読み取る方法

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

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

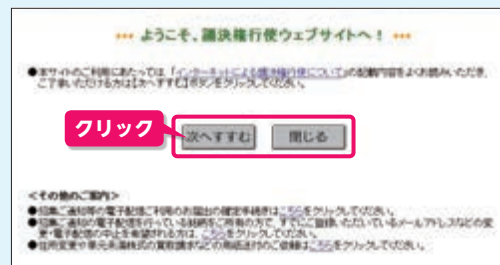


※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

② パスワードを入力する 方法 議決権行使コード・

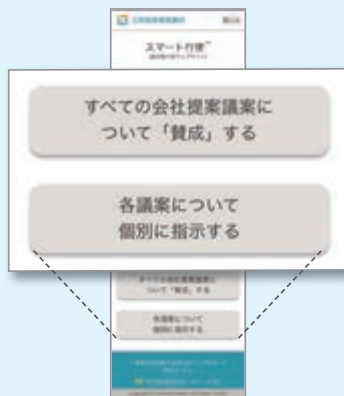
1 議決権行使ウェブサイトへアクセス

議決権行使ウェブサイト <https://www.web54.net>



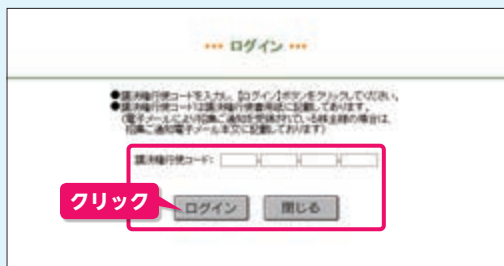
「次へすすむ」をクリック。

2 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



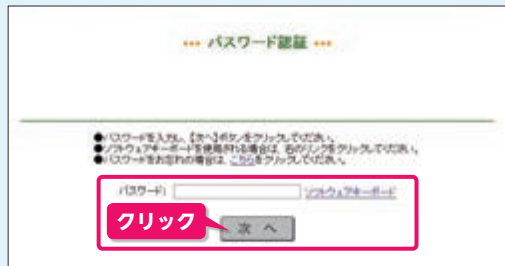
「スマート行徳」での議決権行使は1回に限り可能です。
 議決権行使後に行使内容を変更する場合は、お手数ですが下記②のPC向けサイトへアクセスし、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」・「パスワード」を入力してログイン、再度議決権行使をお願いいたします。
 ※QRコードを再度読み取っていただくと、PC向けサイトへアクセスできます。

2 ログインする



議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」を入力し、「ログイン」をクリック。初回ログイン時には、パスワード変更画面に移動します。

3 パスワードの入力



議決権行使書用紙に記載された「パスワード」を入力し、「次へ」をクリック。

以降は画面の入力案内に従って賛否をご入力ください。

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

第 1 号議案

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

当期は、旺盛な需要に支えられ、国際線旅客が好調に推移し、航空事業を中心に増収となった結果、売上高は初めて2兆円を達成し、営業利益も4期連続で過去最高を更新しました。

一方、整備部品の除却が増加したことや、前期にPeach・Aviation株式会社を連結子会社としたことに伴って計上した特別利益の反動等により、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益はともに減益となりました。

当社は、株主の皆様に対する還元を経営の重要課題と認識しており、中長期的な企業価値向上に向けた成長投資の原資確保や財務の健全性の維持を前提としつつも、株主還元を一層充実させていきたいと考えていることから、当期の配当につきましては、前期より15円増配し、1株あたり75円とさせていただきます。

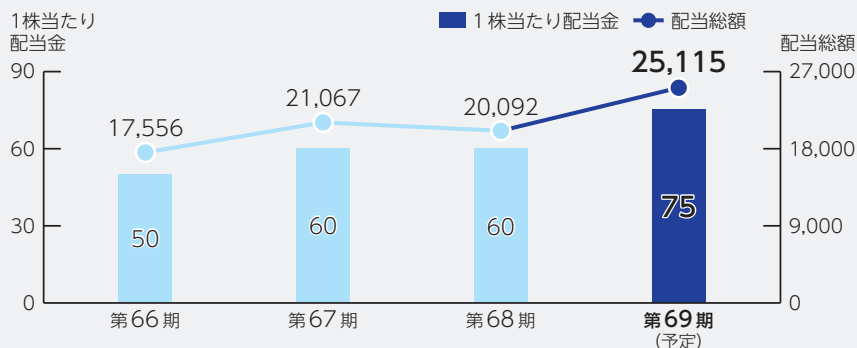
(1) 株主に対する配当財産の割当てに関する事項 およびその総額

当社普通株式1株につき 金 **75** 円
総額 **25,115,151,750**円

(2) 剰余金の配当が効力を生じる日

2019年 **6月24**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)



※当社は、2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を行っております。当該株式併合が第66期の期首に行われたと仮定して「1株あたり配当金」を算定しております。

第2号議案

取締役10名選任の件

取締役 篠辺修、石坂直人の両氏は、2019年3月31日をもって辞任し、現在の取締役8名はいずれも本総会終結の時をもって任期満了となりますので、取締役10名の選任をお願いするものであります。

取締役候補者は以下のとおりであり、各候補者に関する事項は9頁から15頁のとおりであります。

候補者番号	氏名	当社における地位および担当	取締役会出席状況
1	伊東 信一郎 再任	取締役会長 取締役会議長	12回/12回
2	片野坂 真哉 再任	代表取締役社長 グループ経営戦略会議議長、 グループCSR・リスク・コンプライアンス会議総括、 グループ監査部担当	12回/12回
3	長 峯 豊之 再任	代表取締役 副社長執行役員 コーポレート部門総括、広報・コーポレートブランド推進室・ グループIT部・施設企画部・デジタル・デザイン・ラボ・ グループ経営戦略室・グループ経理・財務室・沖縄地区担当	12回/12回
4	高田 直人 再任	取締役 常務執行役員 秘書部・グループ人材戦略部担当	12回/12回
5	伊東 裕 新任	上席執行役員 グループCSR・リスク・コンプライアンス会議議長、 グループ法務部・グループ総務部・CSR推進部担当	-回/-回
6	福澤 一郎 新任	執行役員 グループ経理・財務室長 兼 財務企画・IR部長	-回/-回
7	平 子 裕志 再任	取締役	12回/12回
8	森 詳介 再任 独立役員 社外取締役候補者	取締役	12回/12回
9	山本 亜土 再任 独立役員 社外取締役候補者	取締役	12回/12回
10	小林 いずみ 再任 独立役員 社外取締役候補者	取締役	12回/12回

- (注) 1. 各取締役候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。
 2. 森詳介、山本亜土および小林いずみの各氏は、社外取締役候補者であります。
 3. 森詳介、山本亜土および小林いずみの各氏は、当社が定める「社外取締役および社外監査役の独立性判断基準」を満たしており、かつ当社は各氏を東京証券取引所に対し、独立役員として届出を行っております。各氏の再任が承認可決された場合は、当社は引き続き各氏を独立役員とする予定であります。

候補者番号

1

いとう しんいちろう
伊東 信一郎 (1950年12月25日生)

再任



所有する当社株式の数
14,800株

略歴、当社における地位、担当

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

重要な兼職の状況

三菱重工業株式会社取締役 (社外) 監査等委員 (2019年6月27日をもって、任期満了により退任する予定)
伊東信一郎氏は、2019年6月27日開催予定の三井不動産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

伊東信一郎氏は、長年にわたり営業部門や人事部門等に携わり、2003年6月から取締役として、また、2009年4月からは代表取締役社長として、リーマンショック後の経営環境が厳しい中、当社グループの経営を指揮し、グループ経営体制の改革や収益基盤の拡大等を進めて業績回復を果たしました。2015年4月からは代表取締役会長として、取締役会の議長を務め、自由闊達かつ建設的な議論や意見交換を促進する議事運営を行う等、取締役会の機能強化を進めてきました。これまでの豊富な経験と実績を活かし、取締役会議長として取締役会の監督機能の強化に貢献しておりますことから、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

2

かたのざか しんや
片野坂 真哉 (1955年7月4日生)

再任



所有する当社株式の数
13,100株

略歴、当社における地位、担当

1979年 4月	当社入社	2013年 4月	当社代表取締役副社長執行役員
2004年 4月	当社人事部長	2015年 4月	当社代表取締役社長、 グループ経営戦略会議議長、 グループCSR・リスク・コンプ ライアンス会議総括、 グループ監査部担当 現在に至る
2007年 4月	当社執行役員		
2009年 4月	当社上席執行役員		
2009年 6月	当社取締役執行役員		
2011年 6月	当社常務取締役執行役員		
2012年 4月	当社専務取締役執行役員		

重要な兼職の状況

一般社団法人日本経済団体連合会副会長

取締役候補者とした理由

片野坂真哉氏は、長年にわたり営業部門、人事部門、経営企画部門等に携わり、2009年6月から取締役として、また、2015年4月からは代表取締役社長として、常に安全を最優先とする経営姿勢で、グローバルな視点を持ち、強いリーダーシップと確かな行動力、徹底した現場主義によってグループ経営体制の基盤を強化するとともに、グループ経営戦略で掲げた利益目標を着実に達成してきております。取締役会においても積極的に発言し、取締役会の意思決定機能および監督機能の強化等、コーポレートガバナンスの充実に努める他、株主や機関投資家との積極的な対話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。

再任

候補者番号

3

ながみね とよゆき
長峯 豊之 (1955年9月10日生)



所有する当社株式の数
6,800株

履歴、当社における地位、担当

1980年4月	当社入社	2017年4月	当社代表取締役 副社長執行役員
2007年4月	当社勤労部長	2019年4月	当社代表取締役 副社長執行役員
2009年4月	当社執行役員		コーポレート部門総括・広報・
2011年6月	当社上席執行役員		コーポレートブランド推進室・
2013年4月	全日本空輸株式会社 取締役執行役員		グループIT部・施設企画部・
			デジタル・デザイン・ラボ・
2014年4月	当社上席執行役員		グループ経営戦略室・
2015年6月	当社取締役執行役員		グループ経理・財務室・
2016年4月	当社取締役 常務執行役員		沖縄地区担当 現在に至る

重要な兼職の状況

日本空港ビルデング株式会社取締役 (社外)
空港施設株式会社取締役 (社外)

取締役候補者とした理由

長峯豊之氏は、長年にわたりオペレーション部門、労政部門、経営企画部門等に携わり、2015年6月から取締役として、グループ経営の推進に努める他、当社グループの収益ドメインの拡大をはじめとするグループ経営戦略を着実に遂行してきております。また、2017年4月からは代表取締役副社長として、社長をサポートし、グループ経営戦略で掲げた利益目標を着実に達成してきております。取締役会においても担当する内外での投資事業、LCC事業を中心に説明責任を果たす等、取締役会の意思決定機能および監督機能の強化に貢献しておりますことから、グループの持続的な企業価値の向上を目指すため、同氏を引き続き取締役候補者としてしました。

再任

候補者番号

4

たかだ なおと
高田 直人 (1958年7月26日生)



所有する当社株式の数
2,300株

履歴、当社における地位、担当

1981年4月	当社入社	2017年6月	当社取締役 執行役員
2011年6月	当社広報室長	2019年4月	当社取締役 常務執行役員
2013年4月	全日本空輸株式会社執行役員		秘書部・
2015年4月	全日本空輸株式会社 上席執行役員		グループ人財戦略部担当 現在に至る
2016年4月	当社上席執行役員		

取締役候補者とした理由

高田直人氏は、長年にわたり労政部門、産業政策部門、広報部門等に携わり、2017年6月からは取締役として、広報、企業の社会的責任(CSR)、リスクマネジメントに加え、個人投資家等との積極的なコミュニケーションを通じて、当社事業の理解促進に努めてきました。また本年4月からは人事部門を担当し、グループの人財育成等に取り組んでおります。これまでの豊富な経験と実績を活かし、取締役会の意思決定機能および監督機能の強化に貢献しておりますことから、グループの持続的な企業価値の向上を目指すため、同氏を引き続き取締役候補者としてしました。

候補者番号

5

いとう ゆたか
伊東 裕 (1957年6月3日生)

新任



所有する当社株式の数
2,600株

略歴、当社における地位、担当

1981年 4月	当社入社	2018年 4月	全日本空輸株式会社 取締役 常務執行役員
2012年 4月	当社パリ支店長	2019年 4月	当社上席執行役員
2013年 4月	全日本空輸株式会社執行役員		グループCS R・リスク・コンプ ライアンス会議議長、
2015年 4月	全日本空輸株式会社 上席執行役員		グループ法務部・グループ総務 部・CS R推進部担当
2016年 4月	全日本空輸株式会社 取締役 執行役員		現在に至る

取締役候補者とした理由

伊東裕氏は、長年にわたり法務部門、財務部門等に携わった他、欧米での留学・駐在経験も長く、2013年4月からは全日本空輸株式会社の欧州支配人を務めました。また、2016年4月からはCS&プロダクトサービス室を担当し、顧客満足度の向上を通じた当社競争力の強化等に取り組んできました。また本年4月からは企業の社会的責任（CS R）の統括責任者として、社会とともに持続的に成長できる基盤作りに取り組んでおります。グループの持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、同氏の豊富な経験と知見の活用が必要であると判断したため、同氏を新たに取締役候補者としてしました。

候補者番号

6

ふくざわ いちろう
福澤 一郎 (1961年4月14日生)

新任



所有する当社株式の数
2,200株

略歴、当社における地位、担当

1989年10月	当社入社	2018年 4月	当社執行役員 グループ経理・財務室長 兼 財務企画・IR部長
2013年 4月	当社財務企画・IR部長		現在に至る
2017年 4月	当社執行役員		

取締役候補者とした理由

福澤一郎氏は、長年にわたり財務・IR部門に携わり、2017年4月からは当社執行役員・最高財務責任者として、安定した財務基盤の確立に加え、効率的な資本の再構成等の財務戦略を実現してきました。また、当社グループの各事業について、社長を適切に補佐しつつ、自らも国内外の機関投資家との積極的な対話に努めた他、エアラインでは世界初となるグリーンボンドの発行等、ESGにも積極的に取り組んできました。グループの持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、同氏の豊富な経験と知見の活用が必要であると判断したため、同氏を新たに取締役候補者としてしました。

候補者番号

7

ひらこ ゆうじ
平子 裕志 (1958年1月25日生)

再任



所有する当社株式の数
7,100株

略歴、当社における地位、担当

1981年4月	当社入社	2015年4月	当社上席執行役員
2010年4月	当社企画室企画部長	2015年6月	当社取締役執行役員
2011年6月	当社執行役員	2017年4月	当社取締役
2013年4月	全日本空輸株式会社 上席執行役員		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

平子裕志氏は、長年にわたり営業部門、財務部門等に携わり、2012年4月からは全米の支配人を務め、2015年6月からは取締役として、企業価値向上に向けた財務戦略の実現に取り組んできました。また、2017年4月からはグループの筆頭中核会社である全日本空輸株式会社の代表取締役社長として、安全を最優先とし、国際線事業に関する幅広い知見を活かしたグローバルな視点で事業運営に取り組み、同社を世界のリーディングエアラインへ着実に成長させてきております。これまでの豊富な経験と実績を活かし、取締役会においても積極的に発言する等、取締役会の意思決定機能および監督機能の強化に貢献しておりますことから、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

もり しょうすけ
森 詳介 (社外取締役在任期間 13年)
 (1940年8月6日生)

再任

独立役員

社外取締役候補者



所有する当社株式の数
800株

略歴、当社における地位、担当

1999年 6月	関西電力株式会社常務取締役	2006年 6月	当社社外取締役 現在に至る
2001年 6月	関西電力株式会社代表取締役副社長	2010年 6月	関西電力株式会社代表取締役会長
2005年 6月	関西電力株式会社代表取締役社長	2016年 6月	関西電力株式会社相談役 現在に至る

重要な兼職の状況

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

森詳介氏は、2019年6月19日開催予定の岩谷産業株式会社の定時株主総会において、社外取締役候補者になっております。

社外取締役候補者とした理由

森詳介氏は、公共性の高い事業における経営者としての豊富な経験と幅広い識見を活かし、取締役会において、リスクマネジメント、安全対策の推進、グループ経営体制の強化、顧客満足度の向上、戦略的投資等について積極的な意見・提言を行っていただいております。グループの持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、取締役会の監督機能のより一層の充実が図れることから、同氏を引き続き独立社外取締役候補者としてしました。

また、同氏には、2011年2月より報酬諮問委員に、2013年6月より報酬諮問委員長に、2016年6月より人事諮問委員に、同年8月より人事諮問委員長に就任していただいております。

候補者の兼職先と当社との特別な利害関係等

森詳介氏は、関西電力株式会社の相談役であり、当社は電力需要者として、同社との間に通常の取引がありますが、それ以外の定常的な取引関係はありません。当社グループ企業と同社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、同氏は阪急阪神ホールディングス株式会社の社外取締役に就任しており、当社と同社の間に取引実績がありますが、その金額は僅少(同社の連結売上高の1%未満)であり、特別な関係はありません。また、同氏は株式会社ロイヤルホテルの社外取締役に就任しており、当社と同社の間に取引実績がありますが、その金額は僅少(同社の連結売上高の1%未満)であり、特別な関係はありません。

過去5年間における他社の役員在任中の不当な業務執行等の事実、発生予防、事後対応等

森詳介氏が社外取締役を務めております株式会社ロイヤルホテルが運営するリーガロイヤルホテル(大阪)内のレストランにおいて、2017年5月、食中毒事故が発生したため、同社は食品衛生法に基づき、大阪市保健所より同年5月9日から5月11日までの3日間、当該レストランの営業停止処分を受けました。同氏は、本件に関しては食品衛生管理体制の再徹底、再発防止策およびその実施状況等の報告を受け、これに対して社外取締役として必要な対応を行い、その職責を果たしております。

責任限定契約について

当社と森詳介氏は、会社法第427条第1項の規定および当社定款の規定に基づき、同法第423条第1項に定める賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任の限度額は、同法第425条第1項に定める額としております。同氏の再任が承認可決された場合には、当該契約を継続する予定であります。

独立役員としての届出について

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

候補者番号

9

やまもと あど
山本 亜土 (社外取締役在任期間 6年)
(1948年12月1日生)

再任

独立役員

社外取締役候補者



所有する当社株式の数
2,200株

略歴、当社における地位、担当

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

重要な兼職の状況

名古屋鉄道株式会社代表取締役会長
矢作建設工業株式会社取締役 (社外)
名古屋商工会議所会頭

社外取締役候補者とした理由

山本亜土氏は、運輸業界における経営者としての豊富な経験と幅広い識見を活かし、取締役会において、グループ経営戦略、リスクマネジメント、人材育成の強化、組織運営、安全対策の推進等について積極的な意見・提言を行っていただいております。グループの持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、取締役会の監督機能のより一層の充実が図れることから、同氏を引き続き独立社外取締役候補者としました。

また、同氏には、2016年6月より報酬諮問委員および人事諮問委員に就任していただいております。

候補者の兼職先と当社との間の特別な利害関係等

山本亜土氏は、名古屋鉄道株式会社の代表取締役会長であり、同社は当社の株式を保有しておりますが、その規模は当社の発行済株式総数の3%未満です。当社グループ企業と当社および同社のグループ企業数社との間に航空券販売等の取引実績がありますが、その金額は僅少(当社の連結売上高の1%未満)であり、特別な関係はありません。また、同氏は矢作建設工業株式会社の社外取締役に就任していますが、当社と当社との間に定常的な取引関係はありません。また、同氏は名古屋商工会議所の会頭に就任していますが、当社と同商工会議所との間に定常的な取引関係はありません。

責任限定契約について

当社と山本亜土氏は、会社法第427条第1項の規定および当社定款の規定に基づき、同法第423条第1項に定める賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任の限度額は、同法第425条第1項に定める額としております。同氏の再任が承認可決された場合には、当該契約を継続する予定であります。

独立役員としての届出について

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

候補者番号

10

こばやし

小林 いずみ

(社外取締役在任期間 6年)
(1959年1月18日生)

再任

独立役員

社外取締役候補者



所有する当社株式の数
2,200株

略歴、当社における地位、担当

2001年12月 メリルリンチ日本証券株式会社代表取締役社長
2002年7月 株式会社大阪証券取引所取締役 (社外)
2008年11月 世界銀行グループ多数国間投資保証機関長官
2013年7月 当社社外取締役 現在に至る

重要な兼職の状況

三井物産株式会社取締役 (社外)
株式会社みずほフィナンシャルグループ取締役 (社外)
日本放送協会経営委員会委員

社外取締役候補者とした理由

小林いずみ氏は、民間金融機関および国際開発金融機関の代表としての豊富な経験と幅広い識見を活かし、取締役会において、グローバルな視点からのグループ経営戦略、リスクマネジメント、戦略的投資の強化、安全対策の推進、組織運営等について積極的な意見・提言を行っていただいております。グループの持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、取締役会の監督機能のより一層の充実が図れることから、同氏を引き続き独立社外取締役候補者としました。

また、同氏には、2013年7月より報酬諮問委員に、2016年6月より人事諮問委員に就任していただいております。

候補者の兼職先と当社との間の特別な利害関係等

小林いずみ氏は、三井物産株式会社の社外取締役に就任しており、当社グループ企業と当社との間に航空券販売等の取引実績がありますが、金額は僅少 (当社の連結売上高の1%未満) であり、特別な関係はありません。また、同氏は株式会社みずほフィナンシャルグループの社外取締役に就任しており、同社は当社の主要取引銀行のひとつである株式会社みずほ銀行の持株会社であります。当社および当社グループ企業は、同社グループからの借入実績がありますが、通常の取引であり、特別な関係はありません。また、当社および当社グループ企業と当社との間に取引実績がありますが、金額は僅少 (同社の連結売上高の1%未満) であり、かつ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、同氏は日本放送協会の経営委員会委員に就任しており、当社グループ企業と同協会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。

責任限定契約について

当社と小林いずみ氏は、会社法第427条第1項の規定および当社定款の規定に基づき、同法第423条第1項に定める賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任の限度額は、同法第425条第1項に定める額としております。同氏の再任が承認可決された場合には、当該契約を継続する予定であります。

独立役員としての届出について

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

同氏は、株式会社みずほフィナンシャルグループの社外取締役であります。同社は指名委員会等設置会社として監督と経営の分離がなされており、同氏は執行役を兼務せず、株式会社みずほ銀行における当社を含めた個別の融資判断に直接携わることはないことから、同氏は実質的に独立性を有すると判断しております。

第 3 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 大川澄人氏が任期満了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。

かのう のぞむ
加納 望

(1955年 4 月27日生)

新任 独立役員

社外監査役候補者



所有する当社株式の数
2,000株

略歴、当社における地位

1979年 4 月 日本開発銀行入行
2008年10月 株式会社日本政策投資銀行常務執行役員（関西支店長）
2010年 6 月 株式会社日本政策投資銀行常務執行役員
2012年 6 月 富士石油株式会社常務取締役
2017年 6 月 富士石油株式会社専務取締役
現在に至る

重要な兼職の状況

富士石油株式会社専務取締役（2019年6月26日をもって、任期満了により退任する予定）

社外監査役候補者とした理由

加納望氏は、長年にわたり、政策金融機関の執行役員ならびに民間企業の取締役を務め、豊富な経営経験と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・法務に関する高い識見・知見を活用することによって、監査機能のより一層の充実が図れることから、同氏を新たに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

加納望氏は富士石油株式会社の専務取締役に就任しておりますが、当社と当社との間に定常的な取引関係はありません。

責任限定契約について

当社と加納望氏は、同氏の選任が承認可決された場合には、会社法第427条第1項の規定および当社定款の規定に基づき、同法第423条第1項に定める賠償責任の限度額について、同法第425条第1項に定める最低責任限度額とする責任限定契約を締結する予定であります。

独立役員としての届出について

加納望氏は過去に株式会社日本政策投資銀行の役員就任の経歴を有していますが、同行の役員を2012年6月に退任後、既に6年以上経過していること、また、当社での同行からの借入残高が、連結総資産の2%未満であることから、当社の「社外取締役および社外監査役の独立性判断基準」を満たしております。当社は同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) 上記候補者と当社との間には、特別な利害関係はありません。

株主総会参考書類

【ご参考】

《取締役候補者選任の方針・プロセス》

当社では、取締役は、「航空事業を中心に多角的な事業をグローバルに展開するエアライングループ」としての適切な方針策定、意思決定および経営監督強化の観点から、社内および社外から、誠実な人格、豊富な経験や幅広い識見、高度な専門性を兼ね備えた者を候補者とし、航空法等の関連法規の範囲内で、その性別、国籍等は問わないこととしております。

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

《社外取締役および社外監査役の独立性判断基準》

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

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

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

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

第 4 号議案

監査役の報酬等の額改定の件

現在の監査役の報酬額は、2005年6月28日開催の当社第60回定時株主総会において、総額で月1,000万円以内とご承認いただき、現在に至っております。

前回の報酬限度額改定から10年以上が経過し、その間、国際線事業の大幅な拡大や持株会社体制への移行等、当社の事業構造が大きく変化したことにより、取締役の職務執行を監査する監査役の職務内容は拡大しております。また、当社がコーポレート・ガバナンスを強化するにあたり、取締役会における監査役からの適切な意見具申や、監査役による積極的かつ能動的な監査機能の発揮等、監査役に求められる役割も、より複雑かつ重要になってきております。

こうした状況に鑑み、報酬枠を月額から年額に改めるとともに、監査役の報酬額を総額で月1,000万円以内（年額1億2,000万円以内）から、総額で年1億8,000万円以内に改定させていただきたいと存じます。

現在の監査役の員数は5名（うち社外監査役は3名）ですが、第3号議案が原案どおり承認可決されますと、引き続き5名（うち社外監査役は3名）となります。

以 上

(提供書面)

事業報告

(2018年4月1日から2019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ました。航空業界を取り巻く環境は、国内・海外経済の緩やかな回復が続く中で、訪日外国人の増加等により、需要は概ね堅調に推移しました。

このような経済情勢のもと、2018年2月に発表した「2018～2022年度ANAグループ中期経営戦略」で掲げた各種施策を遂行し、安全と品質・サービスの向上を追求するとともに、2020年の首都圏空港発着枠の拡大に向けた人財・設備投資を積極的に進めました。

以上の結果、当期における連結業績は、航空事業を中心に増収となったことから売上高は2兆583億円（前期比4.4%増）となり、営業利益は1,650億円（前期比0.3%増）と4期連続で過去最高を更新しました。一方、整備部品の除却が増加したこと等により、経常利益は1,566億円（前期比2.5%減）となりました。前期にPeach・Aviation株式会社を連結子会社としたことに伴って計上した特別利益の反動等があったため、親会社株主に帰属する当期純利益は1,107億円（前期比23.0%減）となりました。

また当社は、経済産業省と東京証券取引所から、積極的なIT活用に取り組んでいる企業として「攻めのIT経営銘柄2018」に選定されました。今後もデジタル技術の可能性を活かしながら、革新的な働き方、独創的なサービスや事業等、持続的な価値創造に取り組んでまいります。

以下の頁で、当期におけるセグメント別の概況をお知らせいたします。

連結業績

売上高

2兆 583 億円

前期比 4.4%増

営業利益

1,650 億円

前期比 0.3%増

経常利益

1,566 億円

前期比 2.5%減

親会社株主に帰属する
当期純利益

1,107 億円

前期比 23.0%減

セグメント別業績

セグメント別	売上高	セグメント利益	セグメント資産
航空事業	1兆8,144億円	1,605億円	2兆4,095億円
航空関連事業	2,910億円	131億円	1,482億円
旅行事業	1,507億円	6億円	601億円
商社事業	1,506億円	37億円	610億円
その他	409億円	22億円	234億円
合計	2兆4,478億円	1,803億円	2兆7,024億円
調整額	△3,895億円	△153億円	△153億円
連結損益計算書計上額	2兆583億円	1,650億円	2兆6,871億円

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



「攻めのIT経営銘柄2018」に初めて選定



「歌舞伎」をテーマに機内安全ビデオを一新

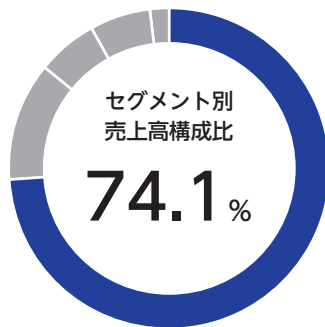


航空事業

グループ経営ビジョンに掲げている「世界のリーディングエアライングループ」を目指すための中核となるのが航空事業です。

ANAグループは、英国スカイトラックス社*から、顧客満足度で最高評価となる「5-Star」に7年連続で認定された他、公益財団法人日本生産性本部が実施しているJCSI（日本版顧客満足度指数）調査において、国際航空部門の顧客満足で初の第1位となりました。

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



航空事業の概況について

当期は、成長戦略推進に必要な「安全と品質・サービスの総点検」と位置づけた期間であり、「安全の堅持」「お客様の利便性・快適性の向上」への取り組みを着実に進めました。

国内線旅客

国内線旅客収入

(単位：億円)

6,897 6,966

第68期 第69期(当期)

国内線旅客事業の実績

	第68期	第69期(当期)
旅客収入(億円)	6,897	6,966
旅客数(万人)	4,415	4,432
座席キロ(億座席キロ)	584	584
旅客キロ(億旅客キロ)	402	407
座席利用率(%)	68.9	69.6

国際線旅客

国際線旅客収入

(単位：億円)

5,974 6,515

第68期 第69期(当期)

国際線旅客事業の実績

	第68期	第69期(当期)
旅客収入(億円)	5,974	6,515
旅客数(万人)	974	1,009
座席キロ(億座席キロ)	643	659
旅客キロ(億旅客キロ)	491	507
座席利用率(%)	76.3	77.0

国内線旅客は、上期に相次ぐ自然災害やボーイング787型機のエンジンの点検整備による欠航の影響があったものの、堅調なビジネス需要と訪日旅客の国内移動需要を取り込むとともに、需要に応じた各種割引運賃の設定等に取り組んだ結果、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、サマーダイヤから中部＝宮古線、福岡＝石垣線を通年運航とし、日本各地から石垣島、宮古島への直行便を拡大する等、需要の取り込みを図りました。

営業・サービス面では、10月からシンプルでわかりやすい運賃ラインナップへ変更し、予約・発売を搭乗の355日前から開始する等、運賃体系をリニューアルした他、自然災害からの復興支援として「でかけよう北海道」プロジェクトおよび「訪日旅客向け関西空港利用促進キャンペーン」の実施により、国内外からの渡航需要喚起を図りました。また、4月から機内Wi-Fiサービスの無料提供を開始した他、全席シートモニターを装着したエアバスA321neo型機の導入を更に進め、本年2月に隈研吾氏監修のもと、伊丹空港、福岡空港、那覇空港の国内線ラウンジをリニューアルする等、サービス向上に努めました。

国際線旅客は、日本発ビジネス需要が好調に推移していることに加え、旺盛な訪日需要を取り込んだこと等により、旅客数・収入ともに前期を上回りました。

路線ネットワークでは、6月から羽田＝バンコク線を1日3便へ増便し、10月からアリタリアとのコードシェア便の運航を開始した他、本年2月から羽田＝ウィーン線を新規開設する等、ネットワークの更なる拡充を図りました。

営業・サービス面では、プレミアムエコノミーにおいて、マイルを利用した特典航空券やエコノミークラスからのアップグレードの予約を開始し、お客様の利便性向上を図りました。また、本年3月からビジネスクラスにおいて機内食の事前予約サービスを拡充した他、食物アレルギーを持つお客様が安心してお食事をお楽しみいただけるよう、新たに開発したグルテンフリー米粉パンを提供する等、すべてのお客様に、より安心・快適に飛行機をご利用いただける環境づくりに努めました。

また、当社は、成長著しいアジア地域のネットワーク強化、プレゼンス向上を目的として、フィリピン航空の親会社であるPALホールディングスと資本業務提携をしました。フィリピン航空との中長期的な戦略的パートナー関係を更に強化してまいります。

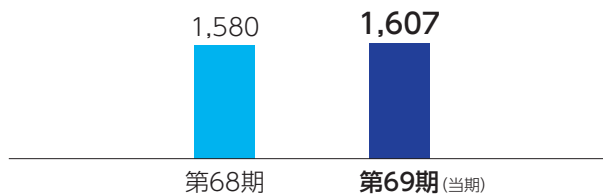
航空事業



貨物

▶ 貨物郵便収入

(単位：億円)



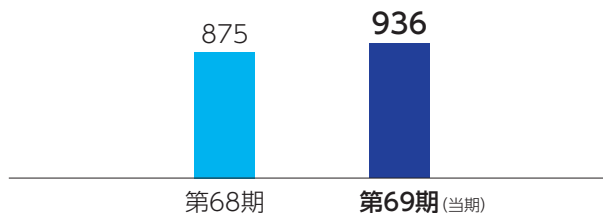
▶ 貨物事業の実績

	第68期	第69期 (当期)
貨物郵便収入 (億円)	1,580	1,607
貨物収入	1,487	1,524
郵便収入	93	83
貨物輸送重量 (千トン)	1,431	1,307
郵便輸送重量 (千トン)	65	55

LCC・その他

▶ LCC収入

(単位：億円)



▶ LCCの実績

	第68期	第69期 (当期)
旅客収入 (億円)	875	936
旅客数 (千人)	7,797	8,153
座席キ口 (百万座席キ口)	11,832	12,052
旅客キ口 (百万旅客キ口)	10,212	10,394
座席利用率 (%)	86.3	86.2

国際線貨物は、第4四半期において中国発着貨物の需要が落ち込みましたが、第3四半期までは北米・欧州向けの自動車関連部品や電子部品を中心とした旺盛な貨物需要を背景に、好調に推移しました。輸送重量は前期を下回ったものの、イールドマネジメントの強化や、エアラインチャーター（他社機材を使用した貨物チャーター便）を活用する等の結果、収入は前期を上回りました。また、下期から沖縄ハブネットワークの規模適正化や、一部路線の直行便化を行い、収益性の改善を図りました。

LCCは、路線の拡大や旺盛な訪日需要を取り込んだこと等により、旅客数・収入ともに前期を上回りました。

路線ネットワークでは、Peach・Aviation株式会社が4月から沖縄＝高雄線、8月から関西＝釧路線を新規開設した他、バニラ・エア株式会社が7月から成田＝石垣線、沖縄＝石垣線を新規開設し、10月から沖縄＝台北線を増便する等、国内線・国際線ともにネットワークの拡充を図りました。

営業面では、Peach・Aviation株式会社とバニラ・エア株式会社の両社が、統合に向けて「恋するピーチとバニラ 甘すぎる！全路線合同セール」を実施する等、需要の取り込みに努めました。また、本年3月にPeach・Aviation株式会社とバニラ・エア株式会社は、那覇空港において新設されたターミナルへ移転し、モノレール駅から直接アクセスできる等、お客様の利便性が更に向上しました。

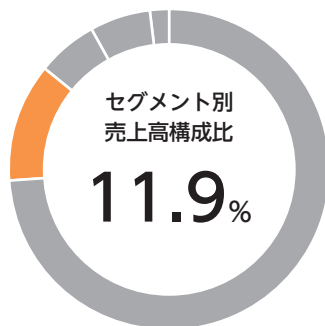
また、LCC以外の航空事業におけるその他の収入は2,118億円（前期比6.8%増）となりました。なお、航空事業におけるその他には、マイルージ附帯収入、機内販売収入、整備受託収入等が含まれています。



航空関連事業

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

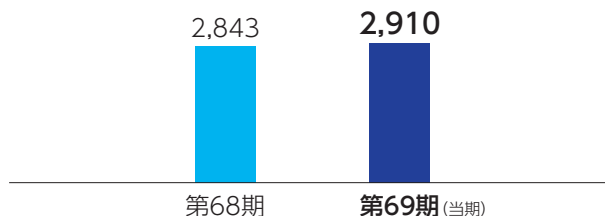
またANAグループ以外の航空会社からも業務を受託する等、事業の拡大と深化を追求しています。



航空関連事業

▶航空関連収入

(単位：億円)



▶航空関連事業の実績

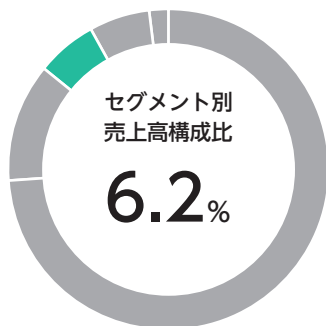
	第68期	第69期 (当期)
航空関連収入 (億円)	2,843	2,910
セグメント利益 (億円)	106	131

福岡空港をはじめとした旅客の搭乗受付や手荷物搭載等の空港地上支援業務の受託が増加したことや、外国航空会社から機内食関連業務の受託が増加したこと等により、増収増益となりました。



旅行事業

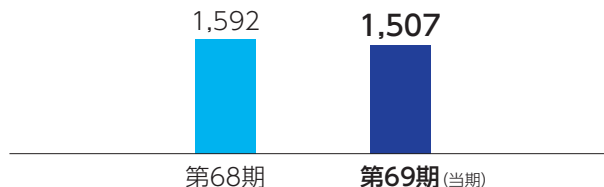
航空券を販売する航空セールス事業と、ANAグループの航空運送サービスと宿泊等を素材としたパッケージ商品等の企画・販売を行う旅行商品事業をANAセールスグループが担っています。国内旅行商品の「ANAスカイホリデー」、海外旅行商品の「ANAハローツアー」「ANAワンダーアース」、国内・海外ダイナミックパッケージ商品の「旅作」の販売や旅行積立プラン等、幅広い旅行ビジネスを展開しています。



旅行事業

▶旅行収入

(単位：億円)



▶旅行事業の実績

	第68期	第69期 (当期)
旅行収入 (億円)	1,592	1,507
セグメント利益 (億円)	37	6

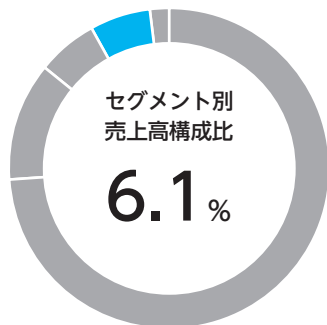
国内旅行は、ダイナミックパッケージ商品「旅作」において、需要の早期取り込みを図ったこと等により堅調に推移したものの、「ANAスカイホリデー」においては、自然災害の影響や沖縄方面を中心に集客が伸び悩んだこと等から、売上高は前期を下回りました。

海外旅行は、添乗員付き商品において、ヨーロッパ方面の集客が堅調に推移したものの、ダイナミックパッケージ商品「旅作」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。



商社事業

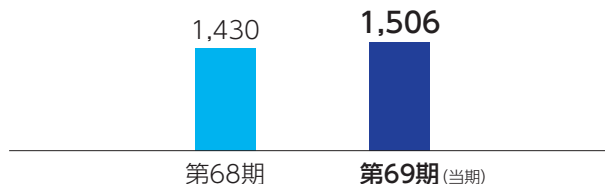
全日空商事株式会社を中心に、航空機部品の調達、航空機の輸出入・リース・売却、機内サービス・販売用物品の企画・調達、および全国空港売店（「ANA DUTY FREE SHOP」・「ANA FESTA」）の航空附帯事業の他、紙・パルプやバナナ等の食品の輸入販売、半導体・電子部品の輸出入、広告代理業、インターネットショッピングサイトの運営等を行っています。



商社事業

▶ 商社収入

(単位：億円)



▶ 商社事業の実績

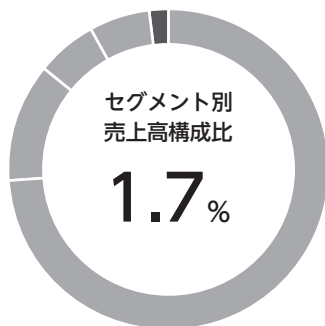
	第68期	第69期 (当期)
商社収入 (億円)	1,430	1,506
セグメント利益 (億円)	45	37

空港免税店「ANA DUTY FREE SHOP」等のリテール部門において訪日旅客の需要を取り込んだことに加え、食品部門での生鮮食品の取扱高が増えたこと等により、売上高は前期を上回りました。一方、航空・電子部門や生活産業部門の利益が減少したこと等が影響し、営業利益は前期を下回りました。



その他

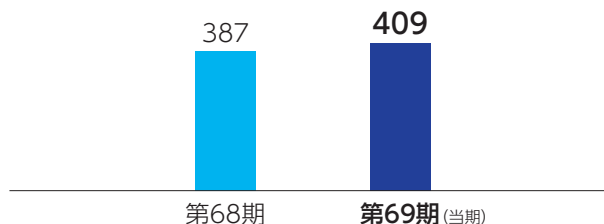
ANAファシリティーズ株式会社やANAスカイビルサービス株式会社が、不動産の資産管理、建物・施設の総合保守管理事業等を行っている他、ANAビジネスソリューション株式会社等が人材派遣業等を行っております。また、株式会社ANA総合研究所はANAグループのシンクタンクとして、航空企業経営に関する中長期的な諸課題に関する研究、コンサルティングを行っております。



その他

▶ その他の収入

(単位：億円)



▶ その他の実績

	第68期	第69期 (当期)
その他収入 (億円)	387	409
セグメント利益 (億円)	27	22

航空保安警備事業が堅調に推移したこと等の結果、当期のその他の売上高は前期を上回りましたが、不動産関連事業において、土地売買に伴う仲介手数料収入が減少したため、営業利益は前期を下回りました。

② 設備投資の状況

イ. 当期において実施した設備投資の総額は375,864百万円であり、当期に完成した主要な設備は次のとおりであります。

ボーイング787-10型機	1機 (自社保有)	エアバスA321neo型機	9機 (リース)
ボーイング787-9型機	2機 (自社所有・リース)	エアバスA320neo型機	6機 (自社保有)
エアバスA380型機	1機 (自社保有)	エアバスA320-200型機	4機 (リース)

ロ. 当期における主要な設備の除売却等は次のとおりであります。

ボーイング777-200型機	1機 (売却)	ボーイング737-500型機	7機 (売却)
ボーイング767-300型機	5機 (売却)	エアバスA320-200型機	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あります。

ボーイング777-9X型機	20機 (発注中)	エアバスA380型機	2機 (発注中)
ボーイング777-300型機	6機 (発注中)	エアバスA321neo型機	11機 (発注中)
ボーイング787-10型機	2機 (発注中)	エアバスA320neo型機	2機 (発注中)
ボーイング787-9型機	14機 (発注中)	三菱航空機MRJ90型機	15機 (発注中)
ボーイング777F型機	2機 (発注中)		

(注) 2019年1月29日開催の当社取締役会にて発注を決議したボーイング737-MAX8型機(確定発注20機・オプション10機)とエアバスA320neo型機(確定発注18機)は、最終的な契約書面の取り交わしを行っていないため、記載しておりません。

③ 資金調達の状況

イ. 当社は、2018年6月29日に設備資金手当のため民間金融機関の協調融資により400億円の長期借入を実施しました。

ロ. 当期において当社は、次のとおり社債を発行しました。

- ・2018年5月24日第35回無担保普通社債100億円
- ・2018年10月24日第36回無担保普通社債100億円(グリーンボンド)

ハ. 当社は、バランスシートおよび金融収支の改善のため、国内主要金融機関と総額1,500億円の長期コミットメントライン契約を締結しております。

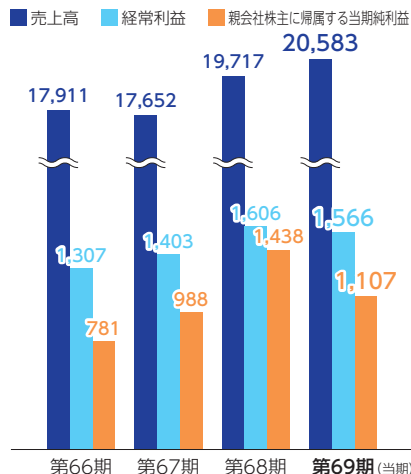
(2) 直前3事業年度の財産および損益の状況

	2015年度 (第66期)	2016年度 (第67期)	2017年度 (第68期)	2018年度 (当期)
会計年度 (百万円)				
売上高	1,791,187	1,765,259	1,971,799	2,058,312
経常利益	130,725	140,375	160,636	156,681
親会社株主に帰属する当期純利益	78,169	98,827	143,887	110,777
会計年度末 (百万円)				
総資産額	2,228,808	2,314,410	2,562,462	2,687,122
純資産額	794,900	924,175	1,000,552	1,109,313
自己資本	789,896	919,157	988,661	1,099,413
1株当たり情報 (円)				
当期純利益	223.56	282.35	417.82	331.04
純資産	2,258.65	2,624.44	2,954.47	3,285.46
経営指標 (%)				
総資本利益率 (ROA)	6.1	6.5	6.8	6.4
株主資本利益率 (ROE)	9.8	11.6	15.1	10.6
自己資本比率	35.4	39.7	38.6	40.9

- (注) 1. 1株当たり当期純利益は、期中平均発行済株式総数（自己株式数を控除後の株式数）に基づき算出しております。1株当たり純資産は、期末発行済株式総数（自己株式数を控除後の株式数）に基づき算出しております。また、自己株式（普通株式）については、ANAグループ従業員持株会信託（従持信託）が所有する株式数および取締役への株式交付信託が所有する株式数を加算しております。なお、従持信託は、2017年7月をもって終了しております。
2. 当社は、2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を行っております。当該株式併合が第66期の期首に行われたと仮定して、「1株当たり当期純利益」および「1株当たり純資産」を算定しております。

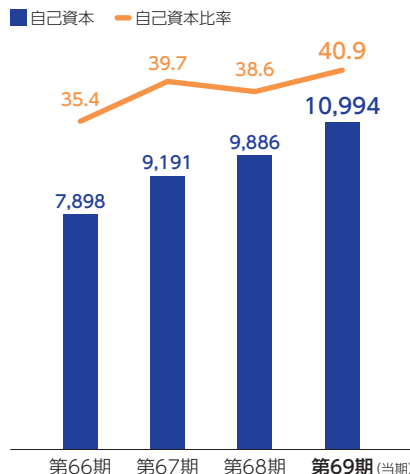
売上高/経常利益/親会社株主に帰属する当期純利益

(単位：億円)



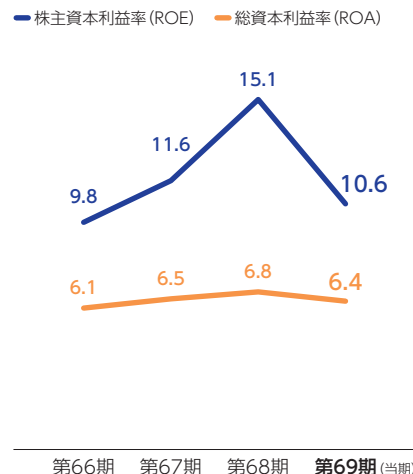
自己資本/自己資本比率

(単位：億円/%)



株主資本利益率(ROE)/総資本利益率(ROA)

(単位：%)



(3) 重要な子会社の状況 (2019年3月31日現在)

① 重要な子会社の状況

会社名	資本金	議決権比率	主要な事業内容
全日本空輸株式会社	25,000百万円	100.0%	航空運送事業
株式会社エアージャパン	50	100.0	航空運送事業
ANAウイングス株式会社	50	100.0	航空運送事業
Peach・Aviation株式会社	7,515	77.9	航空運送事業
株式会社ANA Cargo	100	100.0	貨物事業
株式会社OCS	100	91.5	エクスプレス事業
ANAシステムズ株式会社	80	100.0	コンピュータ・システムの開発・運用
ANAセールス株式会社	1,000	100.0	旅行商品等の企画販売
全日空商事株式会社	1,000	100.0	商事・物販事業

(注) 当事業年度末日において、特定完全子会社はありません。

② 企業結合の経過と成果

当社は2019年1月1日付で、バニラ・エア株式会社の発行済株式のすべてをPeach・Aviation株式会社に50億円で譲渡した結果、バニラ・エア株式会社はPeach・Aviation株式会社の完全子会社となりました。

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

当期の売上高は2,058,312百万円（前期比4.4%増）、経常利益は156,681百万円（前期比2.5%減）、親会社株主に帰属する当期純利益は110,777百万円（前期比23.0%減）となりました。

(4) 対処すべき課題

2018～2022年度ANAグループ中期経営戦略

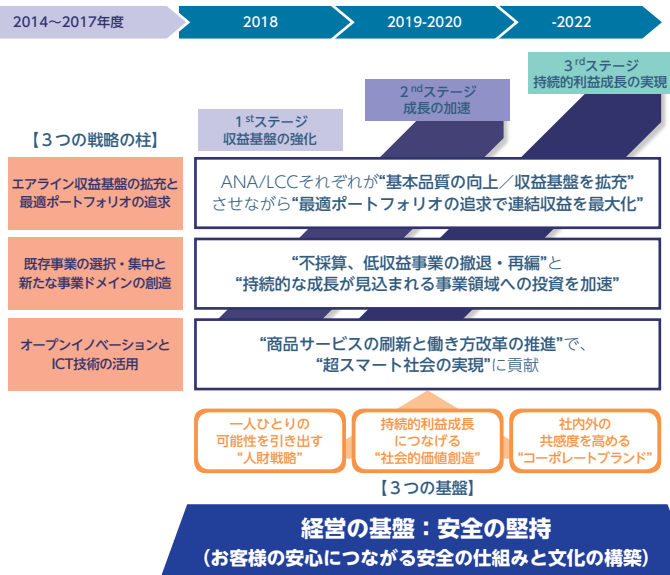
～足元をしっかりと固め、未来へ動く～

ANAグループは、東京オリンピック・パラリンピック競技大会が開催される2020年、そしてその先の持続的な成長の実現に向けて、新たな5年間の成長戦略として「2018～2022年度ANAグループ中期経営戦略」を2018年2月に策定しました。

足元の経営環境は、アジア・新興国の経済成長などを背景とした航空需要の拡大や旺盛な訪日需要に加えて、2020年の首都圏空港の発着枠拡大など、ANAグループが大きく成長するビジネスチャンスを迎えます。

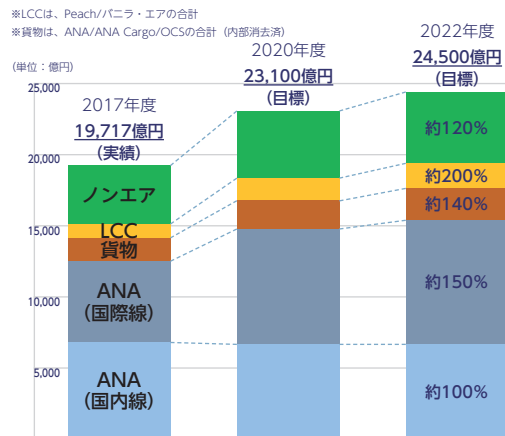
本戦略の実行を通じて、政府目標である訪日外国人4,000万人の達成に貢献するとともに、地方創生・超スマート社会の実現や様々な社会課題の解決にも積極的に取り組み、世界のリーディングエアライングループとして、日本と世界の発展に寄与していきます。

▶ 戦略の全体像

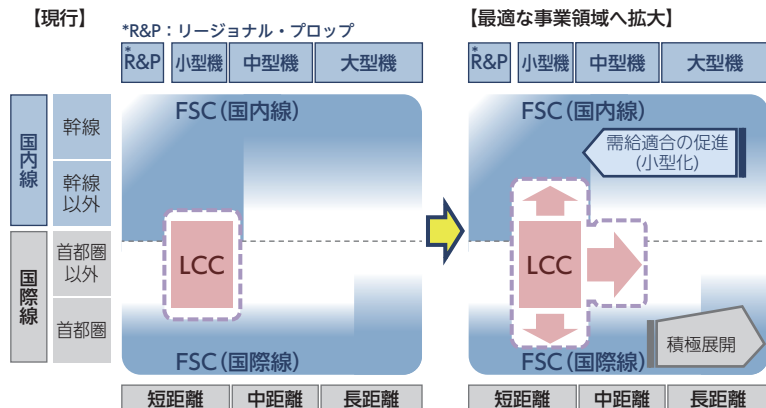


▶ 成長する5つのコア事業（売上高の推移）

グループ最大の収益基盤であるFSC（フルサービスキャリア）国内線事業の収益基盤を堅持し、FSC国際線事業を柱に、貨物・LCC・ノンエアすべての事業において収益を拡大させていきます。



▶ エアライン収益基盤の拡充と最適ポートフォリオの追求



- ▶ ANAは、ANAグループの中核として、「ダントツ品質」により、お客様に満足していただける価値を提供し続けます。また、2020年の首都圏空港の発着枠拡大を機に、国際線ネットワークを大幅に拡大させ、お客様の利便性を更に高めます。
- ▶ LCC事業を担うPeach/バニラ・エアは、引き続き国内線における新たな需要の創出に取り組みます。また、両社の連携を強化しながら中距離LCC領域へ進出することで、エアライングループ全体の事業領域を拡大します。
- ▶ FSCおよびLCCの両事業を通じて、路線・運賃・サービスなどお客様の多様なニーズにお応えすることにより、お客様の利便性・満足度の向上を図り、最適なポートフォリオを追求します。

▶ 既存事業の選択・集中と新たな事業ドメインの創造

- ▶ 成長が見込まれる領域への投資を加速し、収益の拡大を目指します。
- ▶ 2016年度に設立した顧客資産会社「ANA X（エーエヌエーエックス）」を中心に、ANAグループが有するデータを分析・活用することで新たな価値を創出し、「ANA経済圏」を拡大します。
- ▶ これまで積み上げてきたブランド力、ノウハウ、技術などの有形・無形の資産、蓄積してきたデータと新しい技術との融合を図り、ノンエア事業においても収益の拡大につなげていきます。

▶ オープンイノベーションとICT技術の活用

- ▶ スマートに「もの・こと・サービス」を提供することで、お客様の満足度向上を図るとともに、従業員のスマートな働き方の追求により生産性向上を実現します。
- ▶ ANAグループが持つ有形・無形資産をもとに、ICT技術とオープンイノベーションを活用し、新たな価値を創出し「*Society5.0（超スマート社会）」の実現に貢献します。

* Society5.0とは、「サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会」を指します（内閣府による定義）。

▶ 価値創造目標

【経済的価値創造】

価値創造目標	FY18実績	FY20目標	FY22目標
営業収入	20,583億円	23,100億円	24,500億円
営業利益	1,650億円	2,000億円	2,200億円
営業利益率	8.0%	8.7%	9.0%
R O E	10.6%	10.1%	9.5%
R O A	6.4%	7.5%	7.8%

- ▶ SDGs（持続可能な開発目標）を重視し、環境や人権などの社会課題にも積極的に取り組みつつ、事業基盤の強化・将来の成長に向けた投資を行い、**2020年度に営業利益2,000億円、2022年度に2,200億円を目指します。**

《参考：ANAグループのESGに向けた取り組み》

環境 (Environment) ・ 社会 (Social) ・ ガバナンス (Governance) に配慮した事業運営を行い、「経済的価値」と「社会的価値」を同時に創出してグループの持続的な成長につなげていくとともに、「持続可能な開発目標 (SDGs)」の達成にも貢献していきます。

E：環境

ANAグループは2012-2020中期環境計画「ANA FLY ECO 2020」に基づいて、運航におけるCO₂排出量抑制をはじめとして、地球温暖化対策や生物多様性の保全等の活動に取り組んでいます。



① TCFD*への賛同を表明

TCFDの提言に基づき、気候変動が事業にもたらすリスクと機会を分析し、関連する情報の更なる開示を進めるべく、2019年3月にTCFDへの賛同を表明しました。

*TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)

気候変動の対応が投資家にとっての「リスク」「機会」と変化しているとの認識から、金融安定理事会 (FSB) が2015年に設置した民間主導の「気候関連財務情報開示タスクフォース」。2017年6月に提言をまとめた最終報告書を公表。



② サンフランシスコ国際空港からの定期便でバイオ・ジェット燃料を使用 (2019年1月)

World Energy社 (本社：米国 ポストン) が、使用済みの食用油を原料に、ロサンゼルス国際空港近郊で製造・精製しているバイオ・ジェット燃料を購入しました。

購入量は、約265キロリットル (ドラム缶約1,300缶相当) で従来のジェット燃料 (化石燃料) と比べて、二酸化炭素の排出量を約150トン抑制することにつながります。

③ 野生生物不正取引に関わるトレーニング開発・実施

野生動物をペットにしたり、象牙や皮革などを製品化するため世界各国で違法な取引が行われています。航空輸送を担う事業者として野生生物の違法取引防止に向け、WWF ジャパン TRAFFIC と協力しグループ社員を対象としたワークショップを開催、この課題への理解を深めました。



S：社会

①日本企業として初の「人権報告書」を発行しました。

ANAグループは国連のビジネスと人権に関する指導原則に沿って人権への取り組みを進めています。「ANAグループ人権方針」を定め、「日本での外国人労働者の労働環境の把握」や「航空機を利用した人身取引の防止」等の課題への対応を進めています。

またその取り組みについては「人権報告書」を作成、開示しています。



②社会貢献活動（国内および海外での活動）



次世代育成プログラム「未来つく～る」



アンコールワット遺跡修復支援



NHK交響楽団ベトナム公演

グリーンボンド

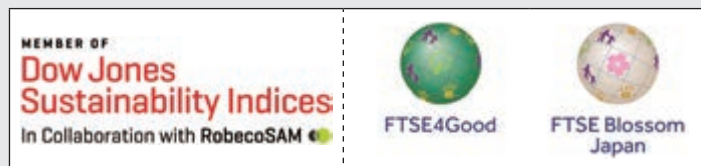
当社は、2018年10月、エアラインでは世界初となる「グリーンボンド」（発行金額100億円）を発行しました。「グリーンボンド」は環境に配慮したプロジェクトを用途とするよう定められており、当社では太陽光発電など様々な点で環境に配慮した総合訓練施設「ANA Blue Base」の建設資金の一部に充当しました。

ソーシャルボンド

続けて本年には、社会課題の解決に資する事業を用途とする「ソーシャルボンド」（発行金額50億円）を発行しました。当社では、障がいのあるお客様やご高齢のお客様への、より充実した「ユニバーサルなサービス」のご提供、および障がいのある方等多様な人材が働くための設備投資資金の一部に充当します。

ESGへの取り組みについての外部評価

近年、サステナビリティ格付け（指標）を活用して投資判断を行う投資家が増えています。この格付けは、企業の持続可能性、すなわち長期的に継続して成長を続けていけるかどうかという観点から主に非財務情報（企業が環境・社会課題に対応できているか、その企業のガバナンスがしっかり構築されているか等）に基づき企業を評価するものです。その代表的指標がDow Jones Sustainability Indices、FTSE 4 Good Index、ならびにFTSE Blossom Japanです。これらの指標は、環境・社会課題に適切に対応し持続可能性が高いと評価された企業のみが構成銘柄に選定されています。当社はいずれの指標にも採用されています。



G：ガバナンス

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

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

会計監査人

- ・ 会社法、金融商品取引法に基づく監査を実施。

監査役・監査役会

- ・ 監査に求められる豊富な経験と高度の専門性を有する5名（うち3名は社外監査役）で構成。常勤監査役は社外監査役1名を含む3名。
- ・ 会計監査人、内部監査部門との連携を強化する一方、社外取締役との意見交換も定期的を実施。
- ・ 3名の社外監査役については東京証券取引所に対し独立役員として届出。

グループ監査部

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

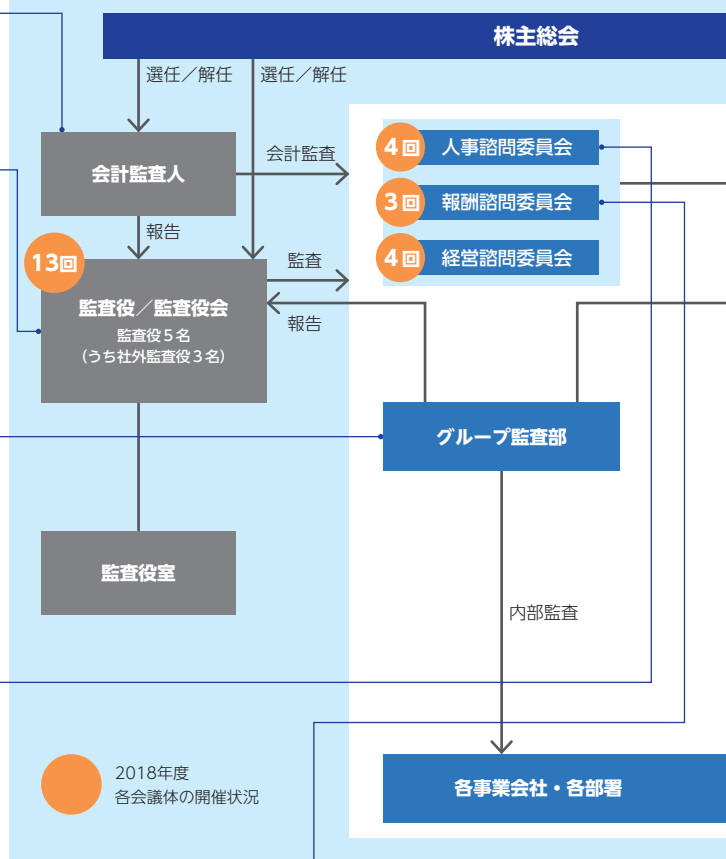
人事諮問委員会

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

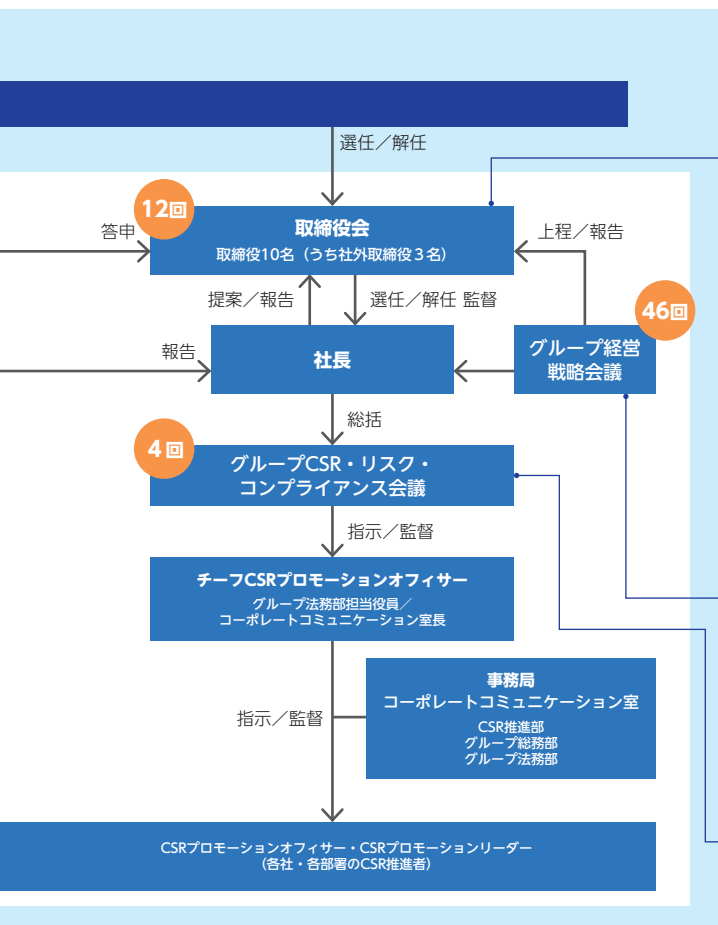
報酬諮問委員会

- ・ 外部専門機関に調査依頼した他社水準等を考慮しつつ取締役の報酬等について審議し、取締役会に答申。
- ・ 議長は社外取締役が務め、社外取締役および識者1名を含む5名で構成。

コーポレート・ガバナンス体制（模式図）



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



取締役・取締役会

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

グループ経営戦略会議

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

グループCSR・リスク・コンプライアンス会議

- ・「ANAグループ・CSR規程」を制定し、リスクマネジメント、コンプライアンス等、グループ全体のCSRに関わる重要事項を審議・立案・推進。
- ・代表取締役社長が総括し、常勤取締役と常勤監査役で構成。

2019年3月末現在

《次期の見通し》

航空事業 国内線旅客

国内線旅客では、底堅いビジネス需要に加え、訪日外国人旅客の国内移動の増加や改元に伴う大型連休等により、航空需要は堅調に推移することが見込まれます。こうした状況のもと、多様な保有機材を活かして需給適合を推進することにより、収益性の確保に努めてまいります。

路線ネットワークでは、本年5月から成田＝中部線を増便し、国際線接続需要の取り込みを図ってまいります。

営業・サービス面では、当期リニューアルした運賃体系を活用し、早期から需要に応じた各種運賃の設定に取り組んでまいります。また、空港での手続きのわかりやすさ、待ち時間の極小化を目的として、出発カウンターのレイアウト変更や自動手荷物預け機「ANA Baggage Drop」サービスを、国内で4番目となる那覇空港に導入する他、佐賀空港をイノベーションモデル空港として位置づけ、手荷物の自動積み付け技術やコンテナ搬送の自動化技術等の検証に取り組み、空港における「人と技術の融合・役割の見直し」を図り、イノベーションを推進することで、サービス品質の向上と働き方改革に努めてまいります。

航空事業 国際線旅客

国際線旅客では、引き続き好調なビジネス需要や旺盛な訪日需要の取り込みに注力し、更なる販売力の強化を図ってまいります。

路線ネットワークでは、本年9月から成田＝パース線（オーストラリア西部）、ウインターダイヤ期間中に成田＝チェンナイ線（インド南部）を新規開設し、日本から直行便がなかった都市への就航を積極的に推進してまいります。

営業・サービス面では、本年5月から成田＝ホノルル線の一部の便にエアバスA380型機「FLYING HONU」を順次投入し、ハワイ戦略を展開してまいります。世界最大の旅客機でホノルル線専用機材である特徴を最大限に活かし、完全個室型のファーストクラスをはじめ、ビジネスクラスのペアシートやエコノミークラスのカウチシートを導入する他、ホノルルのダニエル・K・イノウエ国際空港に自社ラウンジを新設する等、ANAにしか実現できない新たなハワイ体験を提供してまいります。また、本年4月から成田＝シンガポール線、本年7月から成田＝バンコク線にボーイング787-10型機を投入し、居住性と機能性を高めた新シートを装備する等、プロダクトとサービスの充実を図ってまいります。

航空事業 貨物

国際線貨物では、需要の減速がみられるものの、AI、IoT、ロボット等の次世代技術の浸透に伴うハイテク関連需要や自動車関連需要が引き続き堅調に推移するものと見込まれます。本年7月から大型貨物機ボーイング777F型機を導入し、アジア＝北米間のネットワークを整備するとともに、大型貨物・特殊貨物等の新たな商材の取り込みを図り、引き続き収益基盤の強化を目指してまいります。

航空事業 | LCC

LCCでは、旺盛な訪日需要を取り込むとともに、新たな旅行需要の創出を図ってまいります。

路線ネットワークでは、Peach・Aviation株式会社において、本年4月より新千歳＝ソウル線を新規開設する等、ネットワークの拡充を図ります。

バニラ・エア株式会社は、本年6月以降10月末までに段階的にPeach・Aviation株式会社へ路線移管を進め、2019年度末までにPeach・Aviation株式会社と統合します。これまで築いてきたブランドの強みに加え、両社の路線ネットワークを融合することにより、アジアにおける競争力を高め、お客様満足・マーケットシェアにおいて、「アジアのリーディングLCC」を目指してまいります。

航空事業 | 機材計画

機材計画では、国際線の事業規模拡大や、貨物事業におけるネットワーク再編等を推進するため、以下の機材導入および退役を予定しています。

導入予定機材	
機 種	機 数
ボーイング777-300ER型機	6機
ボーイング787-10型機	1機
ボーイング787-9型機	5機
ボーイング777F型機※	2機
エアバスA380型機	1機
エアバスA320neo型機	2機
合 計	17機

※貨物専用機

退役予定機材	
機 種	機 数
ボーイング767-300型機	5機
ボーイング767-300F型機※	3機
ボーイング737-500型機	5機
エアバスA320-200型機	5機
合 計	18機

事業報告

航空関連事業

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

旅行事業

旅行事業では、パッケージ商品離れが進む中、当期新しく立ち上げた「ANA Traveler's」ブランドのもと、よりわかりやすく、これまで以上にお客様の声を反映した商品の提供を目指し、既存商品の競争力強化に加え、最新テクノロジーと旅の融合等、新しい商品・サービスの開発に取り組み、収入の拡大を図ってまいります。

国内旅行においては、ANAのマイルが使用できる商品・サービスの拡大やダイナミックパッケージ商品「旅作」の仕入強化による競争力向上、また主力商品「ANAスカイホリデー」の販売シェア拡大に向けた商品企画・販売の強化を図ってまいります。

海外旅行においては、エアバスA380型機導入のプロモーションや商品ラインナップの拡充により、ハワイ方面を重点的に販売強化する他、お客様のニーズを活かした商品開発や個別のご要望に応じたコミュニケーションの強化等による販売促進に努めてまいります。

商社事業

商社事業では、持続的な成長のために今後成長が見込まれる領域を明確に定め、選択と集中を実行することで既存事業の強化・新規事業の創造を行うとともに、グローバルマーケットでのビジネス創出・拡大により、更なる収益の拡大に取り組んでまいります。リテール部門では、消費者一人ひとりのニーズや購買履歴に合わせた「One to One マーケティング」を強化し、食品部門においては、主力商品であるバナナの仕入安定化、生産コスト低減等により収益力を強化する他、航空・電子部門では今後成長が見込まれる航空関連産業において、当期開始した航空機エンジンリース事業を基幹事業に育成してまいります。

その他

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

これらによって、ビジネスチャンスを実実に捉え、価値創造を実現し、安定的経営基盤の構築に取り組んでまいります。株主の皆様におかれましては、今後ともご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

(5) 資本政策の基本的な方針

当社では、以下の3点を資本政策における基本方針としております。

① ROE向上を通じた株主価値の向上

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

② 健全なバランスシートの維持～株主資本の水準～

- ◆拡大する事業機会を確実に捉えるため、以下の視点で必要となる株主資本の水準を維持します。
 - ・事業活動に伴うリスクと比較して十分であること。
 - ・継続的な設備投資を支えるために必要な格付の取得・維持に十分であること。

③ 株主還元策

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

(6) 企業グループの主要な事業内容 (2019年3月31日現在)

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

(7) 主要な営業所および事業所 (2019年3月31日現在)

会社名	事業所名および所在地	
(全社)		
当社	本社事務所	東京都港区東新橋一丁目5番2号
(航空事業)		
全日本空輸株式会社	本社事務所	東京都港区
	国内営業 関係事業所	東京本店、北海道支社、東北支社、中部支社、関西支社、 中四国支社、九州支社、沖縄支社
	国内運航 関係事業所	成田空港支店、東京空港支店、大阪空港支店、関西空港支店、 千歳空港支店、中部空港支店、福岡空港支店、沖縄空港支店
	海外事業所	北京、天津、大連、瀋陽、青島、上海、杭州、成都、武漢、廈門、 広州、香港、台北、ソウル、デリー、ムンバイ、ヤンゴン、 バンコク、ホーチミン、ハノイ、シンガポール、クアラルンプール、 ジャカルタ、マニラ、プノンペン、シドニー、サンフランシスコ、 サンノゼ、シアトル、ロサンゼルス、ヒューストン、シカゴ、 ニューヨーク、ワシントンD.C.、ホノルル、バンクーバー、 メキシコシティ、ロンドン、フランクフルト、ミュンヘン、 デュッセルドルフ、パリ、ブリュッセル、ウィーン
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	大阪府泉南郡
(航空関連事業)		
株式会社ANA Cargo	本社事務所	東京都港区
株式会社OCS	本社事務所	東京都江東区
ANAシステムズ株式会社	本社事務所	東京都大田区
(旅行事業)		
ANAセールス株式会社	本社事務所	東京都中央区
(商社事業)		
全日空商事株式会社	本社事務所	東京都港区

(8) 企業グループの使用する航空機 (2019年3月31日現在)

機種	機数			客席数
	保有機 (機)	リース機 (機)	合計 (機)	
ボーイング 777-300型機	26	3	29	212~514
ボーイング 777-200型機	16	4	20	405
ボーイング 787-10型機	1	—	1	294
ボーイング 787-9型機	26	4	30	215~395
ボーイング 787-8型機	31	5	36	169~335
ボーイング 767-300型機	20	9	29	202~270
ボーイング 767-300F型機	9	3	12	—
ボーイング 737-800型機	25	15	40	166
ボーイング 737-700型機	7	—	7	120
ボーイング 737-500型機	7	—	7	126
エアバス A380型機	1	—	1	520
エアバス A321neo型機	—	11	11	194
エアバス A321-200型機	—	4	4	194
エアバス A320neo型機	9	—	9	146
エアバス A320-200型機	5	39	44	166・180
ボンバルディア DHC 8-400型機	24	—	24	74
計	207	97	304	

(注) 上記の他、当社が所有または賃借している航空機で、外部へ賃貸している航空機が19機あります。

(9) 従業員の状況 (2019年3月31日現在)

① 企業グループの従業員の状況

セグメント	従業員数		前連結会計年度末比増減	
航空事業	18,001名	(399名)	566名	(△19名)
航空関連事業	19,780名	(1,766名)	875名	(△324名)
旅行事業	1,388名	(125名)	△118名	(△17名)
商社事業	1,507名	(1,048名)	93名	(△2名)
その他	2,603名	(270名)	103名	(22名)
全社 (共通)	187名	(0名)	17名	(0名)
合計	43,466名	(3,608名)	1,536名	(△340名)

- (注) 1. 従業員数は就業員数であり、臨時従業員数は()内に外数で記載しております。
 2. 従業員数には、当社およびその連結子会社から連結子会社外への出向社員を除きます。
 3. 従業員数には、連結子会社外から当社およびその連結子会社への出向社員を含みます。
 4. 全社(共通)として記載されている従業員数は、特定のセグメントに区分できない持株会社に所属しているものであります。
 5. 航空事業および航空関連事業の従業員数が前連結会計年度末と比べて、それぞれ566名と875名増加しております。従業員数が増加した理由は、主に2020年度の首都圏空港再拡張に伴う事業規模の拡大に対応するため、採用数を増加させたことによります。

② 当社の従業員の状況

従業員数	前事業年度末比増減	平均年齢	平均勤続年数
187名 (0名)	17名 (0名)	45.5歳	3.35年

- (注) 1. 従業員数は就業員数であり、臨時従業員数は()内に外数で記載しております。
 2. 従業員数には、他社から当社への出向社員を含みます。
 3. 平均勤続年数が3.35年となっておりますが、その理由は、当社の従業員は、主として連結子会社である全日本空輸株式会社からの出向社員で構成されており、2013年4月1日付吸収分割の効力発生以後の平均勤続年数を記載しているためです。

(10) 主要な借入先の状況 (2019年3月31日現在)

借入先	借入額
株式会社三井住友銀行	68,823百万円
株式会社みずほ銀行	58,443百万円
株式会社三菱UFJ銀行	34,119百万円
株式会社日本政策投資銀行	30,461百万円
三井住友信託銀行株式会社	29,161百万円

(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、250,774百万円の借入残高があります。
2. 上記の他、連結子会社により、株式会社みずほ銀行から266百万円の借入残高があります。

(11) その他企業グループの現況に関する重要な事項

当社の100%子会社である全日本空輸株式会社は、米国において旅客輸送に関する集団民事訴訟（以下「本件訴訟」）を提起されておりましたが、2019年1月29日、旅客原告団との間で和解に合意（以下「本件和解」）しました。本件和解を受け、当期において64億円を特別損失として計上しています。

本件和解は、旅客原告団との紛争を解決するためのものであり、全日本空輸株式会社が損害賠償責任を負うことを認めたものではありません。また、本件訴訟は、2010年の米国司法省との司法合意以前の行為に起因するものであり、新たな違反が疑われる行為が判明したものではありません。

当社および当社グループは、今後とも、再発防止に向けたコンプライアンス徹底の取り組みを継続し、信頼回復に向け一層の努力をまいります。

2 会社の現況

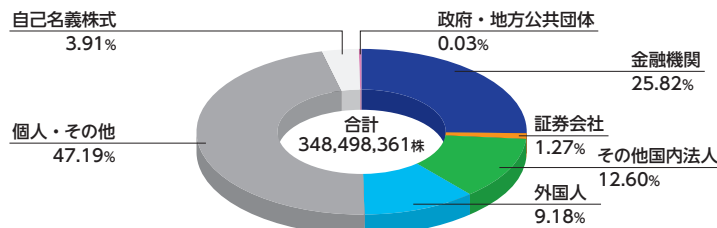
(1) 株式の状況 (2019年3月31日現在)

- ① 発行可能株式総数 510,000,000株
- ② 発行済株式の総数 348,498,361株
(自己株式 13,629,771株を含む)
- ③ 株主数 485,514名
(前期末比 9,536名増)
- ④ 大株主 (上位10名)

株主名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	19,197千株	5.73%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	11,813	3.53
名古屋鉄道株式会社	7,313	2.18
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	6,803	2.03
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口1)	4,518	1.35
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口2)	4,215	1.26
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口7)	4,180	1.25
東京海上日動火災保険株式会社	4,039	1.21
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	3,817	1.14
全日空社員持株会	3,599	1.07

(注) 1. 持株比率は自己株式 (13,629,771株) を控除して計算しております。
2. 千株未満の株数は切り捨てて表示しております。

所有者別株式の状況 (2019年3月31日現在)



(2) 新株予約権等の状況

その他新株予約権等に関する重要な事項

2017年8月31日開催の当社取締役会において発行決議した新株予約権付社債は、2017年9月19日に発行・払込を完了しました。2019年3月31日時点の状況は次のとおりです。

銘柄	新株予約権付社債の残高	新株予約権の数	新株予約権の目的となる株式の種類	新株予約権の行使期間	新株予約権の行使価額
2022年満期ユーロ円建取得条項(交付株数上限型)付転換社債型新株予約権付社債	70,000百万円	7,000個	普通株式	2017年10月3日から2022年9月2日まで	5,180円
2024年満期ユーロ円建取得条項(交付株数上限型)付転換社債型新株予約権付社債	70,000百万円	7,000個	普通株式	2017年10月3日から2024年9月5日まで	5,100円

(3) 会社役員の様況

① 取締役および監査役の様況 (2019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様況
取締役会長	伊 東 信一郎	取締役会議長 三菱重工業株式会社取締役 (社外) 監査等委員
取締役副会長	篠 辺 修	花王株式会社取締役 (社外)
代表取締役社長	片野坂 真 哉	グループ経営戦略会議議長、グループCSR・リスク・コンプライアンス会議総括、 グループ監査部担当 一般社団法人日本経済団体連合会副会長
代表取締役副社長	長 峯 豊 之	グループ人財戦略部・デジタル・デザイン・ラボ・グループ経営戦略室・ グループ経埋・財務室・沖縄地区担当 日本空港ビルデング株式会社取締役 (社外) 空港施設株式会社取締役 (社外)
取締役	石 坂 直 人	調査部・施設企画部担当
取締役	高 田 直 人	グループCSR・リスク・コンプライアンス会議議長、秘書部・グループ法務部担当、 コーポレートコミュニケーション室長
取締役	平 子 裕 志	全日本空輸株式会社代表取締役社長 定期航空協会会長
取締役	森 詳 介	関西電力株式会社相談役 阪急阪神ホールディングス株式会社取締役 (社外) 株式会社ロイヤルホテル取締役 (社外)
取締役	山 本 亜 土	名古屋鉄道株式会社代表取締役会長 矢作建設工業株式会社取締役 (社外) 名古屋商工会議所会頭
取締役	小 林 いずみ	三井物産株式会社取締役 (社外) 株式会社みずほフィナンシャルグループ取締役 (社外) 日本放送協会経営委員会委員
監査役 (常勤)	大 川 澄 人	株式会社関電工監査役 (社外)
監査役 (常勤)	殿 元 清 司	—
監査役 (常勤)	長谷川 昭 彦	—
監査役	松 尾 新 吾	九州電力株式会社特別顧問 一般社団法人九州経済連合会名誉会長
監査役	小 川 英 治	一橋大学大学院経営管理研究科教授 財務省関税・外国為替等審議会会長

- (注) 1. 取締役森詳介、山本亜土、小林いずみの各氏は、社外取締役であります。
 2. 監査役大川澄人、松尾新吾、小川英治の各氏は、社外監査役であります。
 3. 当社は取締役森詳介、山本亜土、小林いずみの各氏および監査役大川澄人、松尾新吾、小川英治の各氏を東京証券取引所に対し、独立役員として届出を行っております。
 4. 監査役大川澄人氏は、金融機関出身者であり、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
 5. 監査役殿元清司氏は、長年当社の財務・会計・IR業務・法務を担当しており、財務・会計および法務に関する相当程度の知見を有するものであります。
 6. 監査役小川英治氏は、長年大学教授として国際金融を研究しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
 7. 取締役長峯豊之氏は、2018年6月27日開催の日本空港ビルディング株式会社の定時株主総会において、同社の社外取締役に選任され、就任いたしました。
 8. 取締役長峯豊之氏は、2018年6月28日開催の空港施設株式会社の定時株主総会において、同社の社外取締役に選任され、就任いたしました。
 9. 取締役高田直人氏は、2019年4月1日付で、役職を常務執行役員に変更いたしました。
 10. 監査役松尾新吾氏は、2018年7月1日付で、九州電力株式会社の特別顧問に就任いたしました。
 11. 監査役小川英治氏は、2019年4月8日開催の財務省関税・外国為替等審議会総会において、新たに会長代理に選任され、就任いたしました。
 12. 取締役のうち長峯豊之、石坂直人、高田直人の各氏は、執行役員を兼務しております。
 13. 取締役篠辺修、石坂直人の両氏は、2019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。

② 責任限定契約の内容の概要

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

③ 取締役および監査役の報酬等の総額

区分	支給人員 (名)	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		
			基本報酬	賞与	株式報酬
取締役 (うち社外取締役)	10 (3)	466 (40)	336 (40)	76 (-)	53 (-)
監査役 (うち社外監査役)	5 (3)	116 (53)	116 (53)	- (-)	- (-)
合計	15	582	452	76	53

- (注) 1. 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。
 2. 監査役の報酬限度額は、2005年6月28日開催の当社第60回定時株主総会において月額10百万円以内と決議いただいております。
 3. 株式報酬の額は、上記(注)1.とは別枠で、2015年6月29日開催の当社第70回定時株主総会において決議いただいた株式報酬制度に基づき費用計上した額を記載しております。
 4. 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

④ 報酬等の内容の決定に関する方針

イ. 取締役報酬

i 基本方針

- ・報酬に対する透明性・公正性・客観性を確保するとともに、役職ごとに、その役割と責任に値する報酬水準を設定する。
- ・多面的指標を組み合わせた業績連動報酬を導入し、当社業績に対する経営責任を明確にし、業績向上、基本品質向上への貢献を反映できる仕組みとする。
- ・中長期的な企業価値向上・社会的責任と企業の持続的発展の視点での経営を促し、株主の皆様と利益を共有できる報酬体系を目指す。

ii 手続き

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

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

iii 報酬体系

- ・取締役（社外取締役を除く）の報酬は、固定報酬の「基本報酬」に加えて、変動報酬として、会社の持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、業績等に連動する「賞与」、長期インセンティブの「株式報酬」により構成しております。
- ・固定報酬の「基本報酬」と、変動報酬の「賞与」・「株式報酬」の合計額の支給比率は、会社の年度目標を達成した場合において、固定報酬1：変動報酬0.67の割合となるよう設計しております（変動報酬の割合は、業績に応じて0から1までの範囲内で決まります）。

a. 賞与

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

b. 株式報酬

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

- ・業績連動部分については、すべての役職において同係数を使用しております。
- ・社外取締役の報酬は、独立した立場からの監督という役割から、固定報酬（月額報酬）のみで構成しております。
- ・退職慰労金制度は、2004年に廃止しております。

□. 監査役報酬

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

なお、報酬の水準は、外部専門機関に依頼・調査した他社水準を考慮し決定いたしております。また、退職慰労金制度は、2004年に廃止しております。

⑤ 社外役員に関する事項

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

なお、社外取締役および社外監査役の独立性判断基準につきましては、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、性別等において多様性を持つ、適切な構成とします。

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

《取締役会の運営》

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

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

地位 氏名	重要な兼職の状況	当社との関係
社外取締役 森 詳 介	関西電力株式会社 相談役	特別の関係はありません。
社外取締役 山 本 垂 土	名古屋鉄道株式会社 代表取締役会長	特別の関係はありません。
	名古屋商工会議所 会頭	特別の関係はありません。
社外監査役 松 尾 新 吾	九州電力株式会社 特別顧問	特別の関係はありません。
	一般社団法人九州経済連合会 名誉会長	特別の関係はありません。
社外監査役 小 川 英 治	一橋大学大学院経営管理研究科 教授	特別の関係はありません。
	財務省関税・外国為替等審議会 会長	特別の関係はありません。

ロ. 他の法人等の社外役員等としての重要な兼任の状況および当社と当該他の法人等との関係

地位 氏名	重要な兼任の状況	当社との関係
社外取締役 森 詳 介	阪急阪神ホールディングス株式会社 社外取締役	特別の関係はありません。
	株式会社ロイヤルホテル 社外取締役	特別の関係はありません。
社外取締役 山 本 垂 土	矢作建設工業株式会社 社外取締役	特別の関係はありません。
社外取締役 小 林 いずみ	三井物産株式会社 社外取締役	特別の関係はありません。
	株式会社みずほフィナンシャルグループ 社外取締役	特別の関係はありません。
	日本放送協会 経営委員会委員	特別の関係はありません。
社外監査役 大 川 澄 人	株式会社関電工 社外監査役	特別の関係はありません。

八、当事業年度における主な活動状況

地位 氏名	活動状況
社外取締役 森 詳 介	<p>当期に開催した取締役会には12回すべてに出席し、主に公共性の高い事業における経営者としての豊富な経験と幅広い識見を活かし、リスクマネジメントや安全対策の推進等について積極的な意見・提言を行っております。また、取締役会以外の場においても必要に応じて代表取締役との意見交換を実施し、適宜必要な助言を行っております。</p> <p>なお、2013年度より報酬諮問委員長を、2016年度より人事諮問委員長を務めております。</p>
社外取締役 山 本 亜 土	<p>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、グループ経営戦略や人材育成の強化等について積極的な意見・提言を行っております。また、取締役会以外の場においても必要に応じて代表取締役との意見交換を実施し、適宜必要な助言を行っております。</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務めております。</p>
社外取締役 小 林 い ず み	<p>当期に開催した取締役会には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、グローバルな視点からのグループ経営戦略、リスクマネジメント、戦略的投資の強化等について積極的な意見・提言を行っております。また、取締役会以外の場においても必要に応じて代表取締役との意見交換を実施し、適宜必要な助言を行っております。</p> <p>なお、2013年度より報酬諮問委員を、2016年度より人事諮問委員を務めております。</p>
社外監査役 大 川 澄 人	<p>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、主に政策金融機関の代表としての豊富な経験と幅広い識見を活かし、投資案件やグループ経営戦略、財務戦略、顧客満足度調査等の各種統計情報等について積極的に発言を行っております。また、常勤監査役としてグループ経営戦略会議等にも出席するとともに、内外の各事業所・部門の往査を実施しております。</p>
社外監査役 松 尾 新 吾	<p>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、主に公共性の高い事業における経営者としての豊富な経験と幅広い識見を活かし、安全を大前提とした事業運営、コーポレートガバナンス、グループ経営戦略、人材戦略、リスクマネジメント等について積極的に発言を行っております。また、適宜代表取締役との意見交換を実施しております。</p>
社外監査役 小 川 英 治	<p>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、リスク管理の観点から見たグループ経営戦略における留意点や、安全を大前提とした事業運営等について、積極的に発言を行っております。また、適宜代表取締役との意見交換を実施しております。</p>

(4) 会計監査人の状況

① 名称 有限責任監査法人トーマツ

② 報酬等の額

	支払額
当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額	60百万円
当社および子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	361百万円

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

③ 非監査業務の内容

当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務（非監査業務）として、国際財務報告基準（IFRS）に対する助言・指導業務、社債発行に伴うコンフォートレター作成業務等を委託しております。

④ 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

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

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

計算書類

連結貸借対照表 (2019年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額
資産の部	
流動資産	700,230
現金及び預金	68,301
受取手形及び営業未収入金	180,667
リース投資資産	26,491
有価証券	225,360
商品	13,707
貯蔵品	48,423
その他	137,738
貸倒引当金	△457
固定資産	1,986,392
有形固定資産	1,547,070
建物及び構築物	97,262
航空機	1,062,626
機械装置及び運搬具	27,130
工具器具及び備品	12,503
土地	54,270
リース資産	6,644
建設仮勘定	286,635
無形固定資産	155,180
のれん	51,132
その他	104,048
投資その他の資産	284,142
投資有価証券	159,184
長期貸付金	4,725
繰延税金資産	85,307
退職給付に係る資産	476
その他	36,141
貸倒引当金	△1,691
繰延資産	500
資産合計	2,687,122

科目	金額
負債の部	
流動負債	685,933
営業未払金	223,685
短期借入金	336
1年内返済予定の長期借入金	77,883
1年内償還予定の社債	30,000
リース債務	4,768
未払法人税等	21,374
発売未決済	218,950
賞与引当金	41,580
その他	67,357
固定負債	891,876
社債	115,000
転換社債型新株予約権付社債	140,000
長期借入金	406,830
リース債務	13,832
繰延税金負債	110
役員退職慰労引当金	881
退職給付に係る負債	158,209
その他の引当金	15,445
資産除去債務	3,371
その他	38,198
負債合計	1,577,809
純資産の部	
株主資本	1,066,644
資本金	318,789
資本剰余金	258,448
利益剰余金	548,439
自己株式	△59,032
その他の包括利益累計額	32,769
その他有価証券評価差額金	37,622
繰延ヘッジ損益	10,636
為替換算調整勘定	2,873
退職給付に係る調整累計額	△18,362
非支配株主持分	9,900
純資産合計	1,109,313
負債純資産合計	2,687,122

計算書類

連結損益計算書 (2018年4月1日から2019年3月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額
売上高	2,058,312
売上原価	1,559,876
売上総利益	498,436
販売費及び一般管理費	333,417
営業利益	165,019
営業外収益	16,599
受取利息	767
受取配当金	2,159
持分法による投資利益	1,559
資産売却益	2,554
固定資産受贈益	2,512
その他	7,048
営業外費用	24,937
支払利息	6,995
為替差損	1,761
資産売却損	641
資産除却損	11,117
その他	4,423
経常利益	156,681
特別利益	6,813
補償金	6,810
その他	3
特別損失	9,471
関係会社株式売却損	343
減損損失	1,997
独禁法関連費用	6,423
その他	708
税金等調整前当期純利益	154,023
法人税、住民税及び事業税	47,354
法人税等調整額	△5,168
当期純利益	111,837
非支配株主に帰属する当期純利益	1,060
親会社株主に帰属する当期純利益	110,777

連結株主資本等変動計算書 (2018年4月1日から2019年3月31日まで)

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	318,789	268,208	457,746	△59,015	985,728
連結会計年度中の変動額					
剰余金の配当			△20,084		△20,084
親会社株主に帰属する 当期純利益			110,777		110,777
自己株式の取得				△41	△41
自己株式の処分				24	24
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動		△9,760			△9,760
株主資本以外の項目の連結 会計年度中の変動額(純額)					—
連結会計年度中の変動額合計	—	△9,760	90,693	△17	80,916
当期末残高	318,789	258,448	548,439	△59,032	1,066,644

	その他の包括利益累計額					非支配 株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計		
当期首残高	24,467	△3,471	3,201	△21,264	2,933	11,891	1,000,552
連結会計年度中の変動額							
剰余金の配当							△20,084
親会社株主に帰属する 当期純利益							110,777
自己株式の取得							△41
自己株式の処分							24
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動							△9,760
株主資本以外の項目の連結 会計年度中の変動額(純額)	13,155	14,107	△328	2,902	29,836	△1,991	27,845
連結会計年度中の変動額合計	13,155	14,107	△328	2,902	29,836	△1,991	108,761
当期末残高	37,622	10,636	2,873	△18,362	32,769	9,900	1,109,313

計算書類

貸借対照表 (2019年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額	科目	金額
資産の部		負債の部	
流動資産	353,769	流動負債	378,067
現金及び預金	30,864	営業未払金	3,476
営業未収入金	21,030	短期借入金	232,821
リース投資資産	24,920	1年内返済予定の長期借入金	77,847
有価証券	225,360	1年内償還予定の社債	30,000
前払費用	3,387	リース債務	2,455
営業外未収入金	28,923	未払費用	5,598
その他	19,283	未払法人税等	13,726
		資産除去債務	450
固定資産	1,612,230	その他	11,691
有形固定資産	1,332,931	固定負債	708,442
建物	64,524	社債	115,000
構築物	1,608	転換社債型新株予約権付社債	140,000
航空機	969,433	長期借入金	406,763
機械及び装置	471	リース債務	8,032
工具器具及び備品	178	役員退職慰労引当金	30
土地	55,527	資産除去債務	2,478
建設仮勘定	241,187	その他	36,137
無形固定資産	279	負債合計	1,086,510
ソフトウェア	272	純資産の部	
その他	6	株主資本	841,625
投資その他の資産	279,019	資本金	318,789
投資有価証券	116,772	資本剰余金	267,961
関係会社株式	93,271	資本準備金	253,812
長期貸付金	22,180	その他資本剰余金	14,149
繰延税金資産	40,656	利益剰余金	312,898
その他	8,321	その他利益剰余金	312,898
貸倒引当金	△2,183	繰越利益剰余金	312,898
繰延資産	500	自己株式	△58,023
社債発行費	500	評価・換算差額等	38,363
		その他有価証券評価差額金	35,003
		繰延ヘッジ損益	3,360
資産合計	1,966,499	純資産合計	879,989
		負債純資産合計	1,966,499

損益計算書 (2018年4月1日から2019年3月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額
営業収益	255,109
賃貸収益	214,369
関係会社受取配当金	37,762
その他	2,977
営業原価	148,604
営業総利益	106,504
一般管理費	15,042
営業利益	91,462
営業外収益	6,102
受取利息及び配当金	2,288
資産売却益	2,187
その他	1,626
営業外費用	10,951
支払利息	6,865
資産除却損	1,532
その他	2,552
経常利益	86,613
特別利益	2,008
関係会社株式売却益	2,008
特別損失	2,271
関係会社株式評価損	84
貸倒引当金繰入額	2,183
その他	3
税引前当期純利益	86,350
法人税、住民税及び事業税	10,090
法人税等調整額	△3,778
当期純利益	80,038

株主資本等変動計算書 (2018年4月1日から2019年3月31日まで)

(単位：百万円)

	株主資本								株主資本 合計
	資本金	資本剰余金			利益剰余金			自己株式	
		資本 準備金	その他 資本 剰余金	資本 剰余金 合計	その他利益剰余金		利益 剰余金 合計		
					特別償却 準備金	繰越利益 剰余金			
当期首残高	318,789	253,812	14,149	267,961	48	252,903	252,952	△58,007	781,696
事業年度中の変動額									
特別償却準備金の取崩					△48	48	－		－
剰余金の配当						△20,092	△20,092		△20,092
当期純利益						80,038	80,038		80,038
自己株式の取得								△40	△40
自己株式の処分			△0	△0				24	23
株主資本以外の項目の事業 年度中の変動額 (純額)									－
事業年度中の変動額合計	－	－	△0	△0	△48	59,994	59,946	△16	59,929
当期末残高	318,789	253,812	14,149	267,961	－	312,898	312,898	△58,023	841,625

(単位：百万円)

	評価・換算差額等			純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	評価・換算差額等合計	
当期首残高	21,867	△7,022	14,845	796,541
事業年度中の変動額				
特別償却準備金の取崩				-
剰余金の配当				△20,092
当期純利益				80,038
自己株式の取得				△40
自己株式の処分				23
株主資本以外の項目の事業 年度中の変動額（純額）	13,136	10,382	23,518	23,518
事業年度中の変動額合計	13,136	10,382	23,518	83,447
当期末残高	35,003	3,360	38,363	879,989

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

2019年5月15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
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 樋口 義行 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 水野 博嗣 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 秋山 謙二 ㊞

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、ANAホールディングス株式会社の2018年4月1日から2019年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

連結計算書類に対する経営者の責任

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

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、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すべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

利害関係

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

以上

計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2019年5月15日

A N Aホールディングス株式会社
取締役会 御中

有限責任監査法人	トーマツ	
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	樋口 義行 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	水野 博嗣 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	秋山 謙二 ㊞

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、ANAホールディングス株式会社の2018年4月1日から2019年3月31日までの第69期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書について監査を行った。

計算書類等に対する経営者の責任

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

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

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

利害関係

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

以 上

監査役会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査役会は、2018年4月1日から2019年3月31日までの第69期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役および監査役会の監査の方法およびその内容

- (1) 監査役会は、監査方針、監査計画を定め、各監査役から監査の実施状況および結果について報告を受けるほか、取締役等および会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針等に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集および監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
 - ① 取締役会、グループ経営戦略会議その他重要な会議に出席するほか、取締役および使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な電子稟議および稟議書類を閲覧し、本社において業務および財産の状況を調査いたしました。また、子会社については当社企業グループ連結監査の観点から、常勤監査役が重要な子会社の監査役を兼務するとともに子会社監査役と連携した監査活動を実施し、子会社の取締役等と意思疎通および情報の交換を図り、また、子会社およびその主要な事業所等を訪問し、事業の報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
 - ② 事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制その他株式会社およびその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項および第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容および当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役および使用人等からその構築および運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求めました。なお、財務報告に係る内部統制については、取締役等および有限責任監査法人トーマツから、当該内部統制の整備運用状況と評価および監査の状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
 - ③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視および検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（平成17年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、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。

2019年5月17日

ANAホールディングス株式会社 監査役会

常勤監査役（社外監査役） 大川 澄 人 ㊞

常勤監査役 殿元 清 司 ㊞

常勤監査役 長谷川 昭 彦 ㊞

監査役（社外監査役） 松尾 新 吾 ㊞

監査役（社外監査役） 小川 英 治 ㊞

以 上

株主総会 会場ご案内図

会場

グランドプリンスホテル新高輪 「国際館パミール」

東京都港区高輪三丁目13番1号 電話：03-3442-1111

交通

① JRまたは京浜急行 『品川』 駅（高輪口） 下車

徒歩：約8分

② 都営地下鉄浅草線 『高輪台』 駅 下車

徒歩：約6分



お願い

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

株主総会当日にご来場の株主様へのお土産をご用意しておりませんので、あらかじめご了承の程、お願い申し上げます。



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。