

## コーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方

ANAでは、企業価値の継続的な向上を実現するために「経営の透明性」を維持し、「ステークホルダーへの説明責任」を確実に果たしていくコーポレート・ガバナンス（企業統治）の構築が必要であると考えています。

## コーポレート・ガバナンスに関する施策実施状況

### ●会社の機関の内容

ANAは、取締役17名、監査役5名、執行役員36名（取締役兼務者を含む）という経営体制をとっています。なお、ANAの取締役は20名以内とする旨を定款に定めています。

会社法上、取締役会に諮る必要のある重要案件は、取締役会で最終的な意思決定を行っています。取締役会は、取締役会長が議長を務め、社外取締役2名を含む取締役全員に加え、社外監査役3名を含む監査役5名も参加して開催しています。当期は臨時取締役会も含め13回開催しました。

業務執行上の主要な案件は、代表取締役社長が議長を務め、他の常勤取締役14名ほかメンバーとなり、常勤監査役2名も参加した「グループ経営戦略会議」で審議し意思決定を行っています。

このほか、ANAグループオペレーションにかかわる構造的な問題に対しては、オペレーション統括本部長を議長とする「オペレーション推進会議」（月1回開催）において、組織・人事育成・制度・規程・権限といったあらゆる側面から、グループ運航会社の各関係部門が横断的解決策を検討・決定しています。

### ・取締役の選任の決議要件

ANAは、取締役の選任決議について、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨、定款に定めています。

### ・株主総会の特別決議要件

ANAは、会社法第309条第2項に定める株主総会の特別決議要件について、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行う旨、定款に定めています。これは、株主総会における特別決議の定足数を緩和することにより、株主総会の円滑な運営を行うことを目的とするものです。

### ・自己株式取得の決定機関

ANAは、会社法第165条第2項の規定により、取締役会決議による自己株式の取得を可能とする旨を定款で定めています。これは機動的な資本政策を遂行することを目的とするものです。

### ・取締役および監査役の責任免除

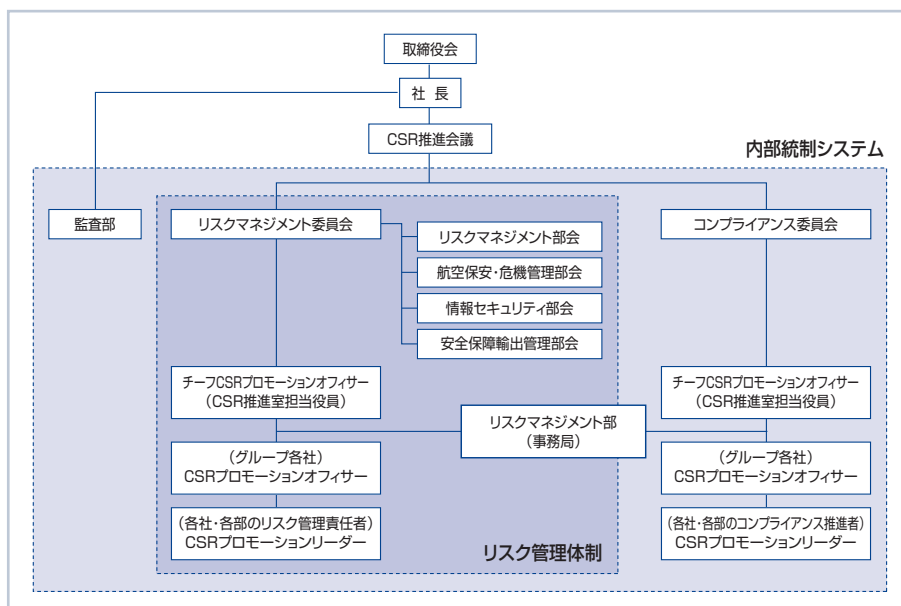
ANAは、会社法第426条第1項の規定により、取締役会の決議をもって同法423条第1項に定める取締役（取締役であった者を含む）および監査役（監査役であった者を含む）の損害賠償責任を法令の限度において免除することができる旨、定款に定めています。これは、職務の遂行に当たり期待される役割を十分発揮できることを目的とするものです。

### ●内部統制システムおよびリスク管理体制の整備の状況

ANAグループにおいては、内部統制システムとは「業務の有効性および効率性」「財務報告の信頼性」「事業活動にかかわる法令などの遵守」「資産の保全」の4つの内容を目的として、経営者が内部に構築するしくみであり、それを企業内のすべての者によって遂行されるプロセスであると定義づけています。具体的には「リスクマネジメント」「コンプライアンス」「内部監査」をその実現手段としてとらえ、2003年4月に現在のリスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会、監査部を柱とする内部統制システムを構築しています。

CSR（Corporate Social Responsibility）においては、内部統制は、重要な「守備的」要素を構成しており、従来、分散していたリ

内部統制システムおよびリスク管理体制



スクマネジメントとコンプライアンスの機能を、新設したCSR推進室リスクマネジメント部に集約し、内部統制機能の充実を図っています。

内部統制システムの一部であるリスク管理体制は、リスクマネジメント委員会の方針に基づき委員会の事務局であるリスクマネジメント部、および主要部署や関連会社に配置されたCSRプロモーションリーダーによって、リスク管理活動を推進する体制を構築しています。CSRプロモーションリーダーは、部門におけるリスク管理の推進者として、リスク対策を計画的に実施する役割を担っています。また、リスクマネジメント委員会には、リスクマネジメント部会のほか、航空保安・危機管理部会、情報セキュリティ部会、安全保障輸出管理部会など、専門性のあるリスクに特化した部会も設置されており、新型インフルエンザ対応など個別リスクに対しては、委員会の付託を受けて部会において対応を図る体制としています。

#### ●内部監査および監査役監査、会計監査の状況

内部監査は、社長直属の監査部（計17名）がANAおよびグループ会社に対する業務監査、会計監査および金融商品取引法における「財務報告に係る内部統制の評価制度」に対応した評価活動を実施しています。監査は年度計画に基づき実施する定例監査と経営層の意向などに基づき実施する非定例監査があり、定例監査はANAの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、独立・客観的な立場から監査を行っています。監査結果は毎月社長へ報告し、監査役にも四半期ごとに報告しています。

監査役監査は、5名の監査役（内3名は社外監査役）が実施しています。各監査役は事業所の業務監査、子会社調査を実施し、監査役会および代表取締役へ報告しています。また、監査部、監査法人と四半期に1回、情報・意見交換を行い監査の充実を図っています。

会計監査は、新日本有限責任監査法人がANAの各事業所ならびにグループ会社に対して、会社法と金融商品取引法に基づく監査を実施しています。監査結果は経営層と監査役会に報告しています。

#### 監査に従事する会計士

| 公認会計士の氏名等 |       | 所属する監査法人名   |
|-----------|-------|-------------|
| 業務執行社員    | 谷村 和夫 | 新日本有限責任監査法人 |
|           | 浜田 正継 |             |
|           | 長 光雄  |             |

※1. 継続監査年数については、全員7年以内のため、記載を省略しています。

※2. 同監査法人はすでに自主的に業務執行社員について、ANAの会計監査に一定期間を超えて関与することのないように措置をとっています。

監査業務にかかわる補助者は、公認会計士12名、会計士補4名、その他10名です。

#### 社外取締役および社外監査役

##### ●社外取締役

社外取締役は木村操氏と森詳介氏の2名です。両氏については、経営者としての幅広い識見を生かして、ANAの経営に適切な助言をいただくことで、ANAの経営体制がさらに強化できると判断したため選任しています。

木村氏と森氏は取締役会に出席するほか、取締役会以外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います。

木村氏が代表取締役会長を務める名古屋鉄道（株）はANAの筆頭株主であり、総議決権個数の4.13%を保有しており、ANAと同社の間には航空券販売の受委託に関する取引などがあります。森氏が取締役社長を務める関西電力（株）とANAの間には特筆すべき営業上の取引関係はありません。

##### ●社外監査役

社外監査役は梶田邦孝氏（常勤）、松尾新吾氏、南山英雄氏の3名です。

梶田氏は、常勤監査役として取締役会、監査役会、グループ経営戦略会議、定例役員会議などに出席するとともに、内外の事業所・部門の往査を実施しています。松尾氏と南山氏は、取締役会、監査役会に出席しています。

梶田氏、松尾氏、南山氏とANA、さらには松尾氏が代表取締役会長を務める九州電力（株）と南山氏が相談役を務める北海道電力（株）とANAの間には特筆すべき営業上の取引関係はありません。

##### ・責任限定契約の内容の概要

ANAと各社外取締役ならびに各社外監査役は、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項に定める損害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しています。

#### コーポレート・ガバナンスの充実に向けた 2008年3月期の取り組み

##### ●経営諮問委員会の開催

ANAグループの経営について意見やアドバイスを率直かつ自由に述べていただくために、各界の識者6名をメンバーとする経営諮問委員会を設置しています。当期は4回の委員会を開催しました。

## ● 内部統制システムの構築

コーポレート・ガバナンスを機能させる重要なインフラである内部統制システムの強化のために、次の取り組みを行いました。

### 1) リスクマネジメント機能

ANAグループ経営の安定性・効率性を高めることを目的としたリスクマネジメント体制を引き続き推進するとともに、個別リスク対策を強化しました。ANAにおいては、取り巻くさまざまな事業リスクに対して、予防的な観点から、事前の準備や統制を図ることを目的とした「リスク管理」と、実際にリスクが顕在化した場合の「危機管理」との、2つの側面から体制構築に取り組んでいます。

予防的観点からの「リスク管理」については、リスクの極小化を目的としたリスクマネジメントサイクル(リスクの洗い出し→分析→評価→管理・対策の検討実施→モニタリング)の構築に向け、対象をグループ全体に拡大した取り組みを開始しています。

また、「財務報告に係る内部統制報告制度」へ対応すべく、関係部署と連携し、ANAグループ全体での体制の整備を実施しました。「情報セキュリティ」の分野においては、顧客個人情報にかかわる規程・ガイドラインを改定し、情報セキュリティ分野における対策をより堅固なものとししました。

一方で、「危機管理」の側面では、実際に事象として発生した「ネットワーク障害」に対しては、多くのお客様に多大なご迷惑をお掛けしましたが、技術的対応とともにシステム運用管理体制や旅客ハンドリング面での総括、検証を実施し、再発防止、大規模イレギュラー発生への対応力の向上に向けた体制構築など、順次対応に取り組んでいます。

また、日常の運航オペレーションにとどまらない、一般危機管理(情報漏洩や新型インフルエンザなど)対応を含めたリスクマネジメントのあり方について、既存の規定との整合を含め、検討を実施しました。2006年3月に導入した安否確認システムを使用した全社レベルでの運用訓練を継続実施し、社内の危機意識の醸成に向けて不断の取り組みを行いました。

今後も継続して、グループにおけるリスク管理・危機管理を推進していきます。

### 2) コンプライアンス機能

内部統制を充実していく上で、リスクマネジメント機能とともに、重要な構成要素であるコンプライアンス責任を果たしていくため、ANAグループ行動基準に基づいてコンプライアンスの浸透状況を評価し、ANAグループ全体におけるコンプライアンス

ス活動の推進強化を図っています。当期においては、秋に「CSR推進月間」を設定し、コンプライアンス講演会の実施、グループ社員のコンプライアンス意識調査、企業行動の総点検や、独占禁止法の教育などを実施しました。

そのほか、コンプライアンス推進の中心的役割を担うCSRプロモーションリーダーを通じ、請負・労働者派遣の適正化、下請法の遵守などを中心に、業務に関連する法令などの遵守に向けた取り組みを、グループとして継続的に行っています。

内部通報の窓口は、社内および社外(弁護士事務所)に設置していますが、2006年4月に公益通報者保護法が施行されたことを受け、内部通報制度の整備を行うとともに、「内部通報取扱規則」を設定し、内部通報制度についてANAグループ全体でさらなる周知を行い、また、取引先に対しても周知を図っています。

### 3) 内部監査機能

社長直属の監査部にて、ANAおよびグループ会社の経営諸活動全般にわたる管理・運営の制度および業務の遂行状況を合法性、合理性、企業倫理の観点から検討・評価し、助言・提案などを行っています。当期においては部門の事業戦略、販売管理、収入管理、法令遵守への取り組みなどを重点監査項目とし、貨物事業、オペレーション関連を中心に約20の事務所・グループ会社の監査を実施するとともに、金融商品取引法における「財務報告に係る内部統制の評価制度」へ対応するために、評価方法の検討とトライアルのテストを実施しました。

## 2008年3月期の役員報酬および監査報酬

### 役員報酬

|                          | 2008年3月期          | 2007年3月期         |
|--------------------------|-------------------|------------------|
| 取締役役に支払った報酬<br>(うち社外取締役) | 441百万円<br>(12百万円) | 420百万円<br>(6百万円) |
| 監査役に支払った報酬<br>(うち社外監査役)  | 82百万円<br>(39百万円)  | 81百万円<br>(33百万円) |
| 合計                       | 524百万円            | 501百万円           |

### 監査報酬

ANAが新日本有限責任監査法人に支払った報酬額は以下の通りです。

公認会計士法第2条第1項に規定する業務に基づく報酬 .. 59百万円  
上記以外の業務に基づく報酬 ..... 47百万円  
合計 ..... 107百万円

※ 監査報酬額には会社法上の監査報酬ならびに金融商品取引法上の監査報酬を含んでいます。