

コーポレート・ガバナンス

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。

会社の機関の内容

ANAは、取締役17名、監査役5名、執行役員35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12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、常勤取締役、常勤監査役ほかをメンバーとする「グループ経営戦略会議」(月4回開催)にて立案・発議を行い、具体的な経営の遂行にかかわる意思決定を行っています。また、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。CSRの最高意思決定機関としては、社長総括の下、常勤取締役および常勤監査役で構成される「CSR推進会議」を設置するほか、その下部組織として「リスクマネジメント委員会」「コンプライアンス委員会」「地球環境委員会」を設置しています。

このほか、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7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。

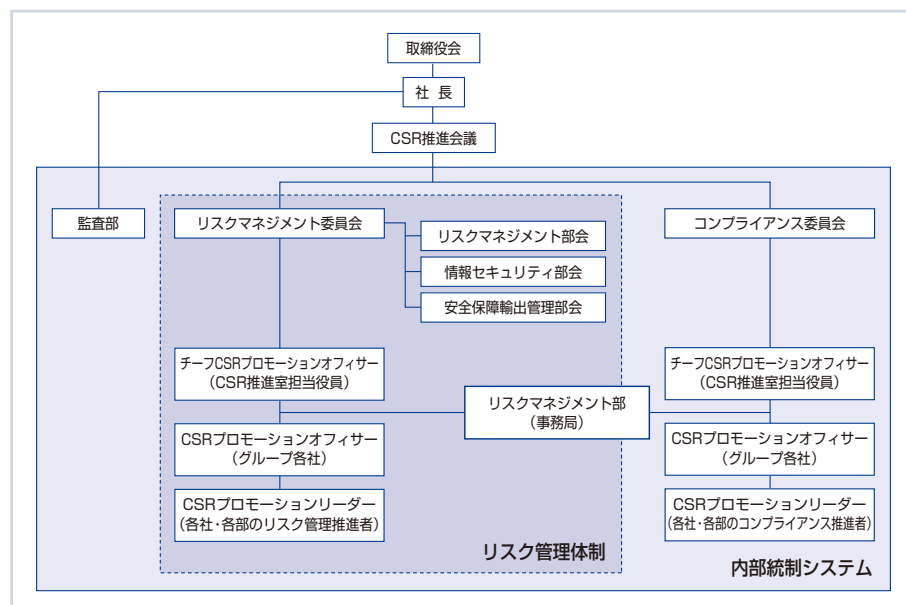
内部統制システムおよび リスク管理体制の整備の状況

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。また2006年5月には、同月に施行となった会社法に基づき、「業務の適正を確保するための体制(内部統制システム)構築の基本方針」を取締役会で決議しました。

2009年3月期は、金融商品取引法により導入された「財務報告に係る内部統制報告制度」の適用初年度に当たり、適正な財務報告を確保するための基本方針や体制、評

■ 内部統制システムおよびリスク管理体制



価手続きを規定した「ANAグループ財務報告に係る内部統制規程」を策定し、それに基づき、内部統制の整備・運用ならびに評価を実施しました。

●リスクマネジメント

ANAグループにおけるトータルリスクマネジメントに関する基本事項を規定した「ANAグループ・トータルリスクマネジメント規程」の下、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ANA各事業所やグループ会社に配置されたCSRプロモーションリーダーによって、リスクマネジメント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マネジメントの推進者として、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、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。

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に迅速かつ適切に対応する「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→対策の検討実施→モニタリング)の構築に向けた取り組みを行っています。

万一の事態に備える「危機管理」の側面では、損害の極小化を図るとともに、原因を調査究明し、将来の安全かつ安定的な事業運営の確保を目指し、具体的なマニュアルに基づき対応する体制を構築しています。ANAグループの航空機にかかわる事故およびハイジャックへの対応については、「ERM (Emergency Response Manual)」にて定め、それ以外の危機(システム障害、情報漏洩、不祥事、外部要因によるリスクなど)への対応については「CMM (Crisis Management Manual)」にて規定しています。事故・ハイジャックについては、毎年定期的に実践的な演

習・訓練を実施しています。危機発生時の「安否確認」体制構築についても、グループ全体で推進しています。

●コンプライアンス

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・コンプライアンス規程」に基づき、コンプライアンスの教育・啓蒙を推進し、グループ全体のコンプライアンス体制を構築しています。

推進体制については、執行役員を中心とした各部門の業務執行責任者で構成するコンプライアンス委員会の下、ANA各事業所およびグループ会社に配置されたCSRプロモーションリーダーを牽引役として、コンプライアンスの浸透状況の評価、ANAグループ全体におけるコンプライアンス活動の推進強化に当たっています。

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。

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16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(うち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役に報告しています。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9名、その他14名です。

社外取締役および社外監査役

●社外取締役

ANAでは、コーポレート・ガバナンス強化の一環として、経営に外部視点を取り入れ、業務執行に対する一層の監督機能の強化を図ることを目的に、社外取締役を選任しています。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)は当社第2位の大株主であり、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。森氏が代表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、近藤龍夫氏の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。松尾氏は、取締役会、監査役会に出席しており、2009年6月に就任した近藤氏も取締役会、監査役会に出席する予定です。

梶田氏、松尾氏、近藤氏と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)、および近藤氏が代表取締役会長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。

コーポレート・ガバナンスの充実に向けた 2009年3月期の取り組み

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。

●リスクマネジメント機能

グループにおけるリスク管理機能を高めるため、グループ会社も対象とした「リスク管理」活動を開始しました。2009年3月期に発生した国内線旅客搭乗手続きシステムの不具合や、サービス広告ならびに通信販売商品の表示内容における、不当景品類および不当表示防止法抵触などの事象を受け、下半期において緊急の業務プロセス・コンプライアンス点検を実施しました。

また、「危機管理」への対応力を高める目的で個別事象に対する規程を整備しています。当期においては航空事故・ハイジャック以外の一般危機事象対応について定めた「CMM(Crisis Management Manual)」、新型インフルエンザが発生した場合の対応について定めた「新型インフルエンザ対応マニュアル」を策定するとともに、情報セキュリティにかかわる規定類についても改訂を行い、運用を開始しました。

●コンプライアンス機能

コンプライアンスに対する意識を高めるため、以下のよう具体的な取り組みを実施しました。

- ・社員に対するコンプライアンス意識調査(モニタリングアンケート)の実施
- ・階層別の教育や営業部門における情報セキュリティ、独占禁止法などに関する教育など、コンプライアンスにかかわる教育・研修の実施

●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。当期においてはグループ経営計画と部門活動計画の整合性と部門運営管理を重点監査項目とし、本社部門、整備部門、海外事業所などを中心に約10事務所の監査を実施しました。また、当期は金融商品取引法における「財務報告に係る内部統制報告制度」の初年度に当たり、全社レベル統制、業務プロセス統制、決算財務報告プロセス統制、IT全般統制に関して、ANAおよびグループ会社の有効性評価を行いました。

●各会議体の開催状況

当期に行った各会議体の開催状況は、以下の通りです。

取締役会	12回
監査役会	8回
経営諮問委員会	4回
グループ経営戦略会議	54回
オペレーション推進会議	12回
CSR推進会議	3回
リスクマネジメント委員会	4回
コンプライアンス委員会	2回

2009年3月期の役員報酬および監査報酬

●役員報酬

	支給人員	2009年3月期 支給額	2008年3月期 支給額
取締役 (うち社外取締役)	17名 (2名)	474百万円 (11百万円)	441百万円 (12百万円)
監査役 (うち社外取締役)	6名 (3名)	88百万円 (38百万円)	82百万円 (39百万円)
合計	23名	563百万円	524百万円

●監査報酬の内容等

監査公認会計士等に対する報酬の内容

監査証明業務に基づく報酬	153百万円
非監査業務に基づく報酬	10百万円

監査公認会計士等の提出会社に対する非監査業務の内容

ANAが監査公認会計士などに対して報酬を支払っている非監査業務の内容は、財務報告にかかる内部統制システムの整備に関する助言業務を委託しているものです。

株主総会の透明性向上に向けた取り組み

ANAでは、電子投票を実施して株主総会に参加されない株主が議決権を行使できるようにしているほか、2006年6月開催の株主総会からは、機関投資家に出資している実質的な議決権行使者の方々も議決権を行使できるよう、「機関投資家向け議決権電子行使プラットフォーム」を利用しています。また、株主総会の模様については、株主総会后に、当社ホームページ上にて動画配信しています。

(<http://www.ana.co.jp/ir/soukai/index.html>)