

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。

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」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グループのオペレーションにかかわる構造的な問題に対

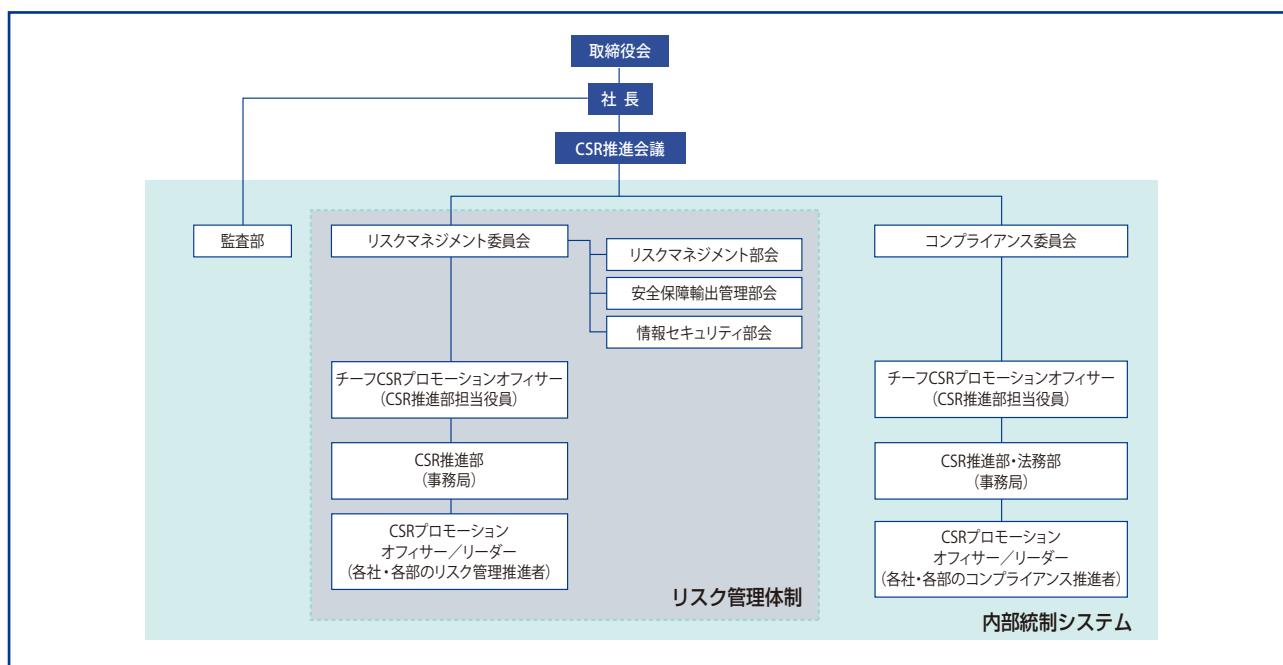
しては、オペレーション統括本部長を議長とする「オペレーション推進会議」において、組織・人事育成・制度・規程・権限といったあらゆる側面から、グループ運航会社の各関係部門が横断的解決策を検討・決定しています。CSRの最高意思決定機関としては、社長総括の下、常勤取締役で構成される「CSR推進会議」を設置しているほか、その下部組織として「リスクマネジメント委員会」「コンプライアンス委員会」「地球環境委員会」を設置しています。

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8名をメンバーとする「経営諮問委員会」を設置しています。

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」

◆ 内部統制システムおよびリスク管理体制



「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、「財務報告に係る内部統制報告制度」に対しては、前期に策定した「ANAグループ財務報告に係る内部統制規程」に基づき、内部統制の整備・運用ならびに評価を継続して実施しており、グループ全体における内部統制の有効性を確認しています。

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CSR推進部、および主要部署やグループ会社配置された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、各社・各部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とともに、危機発生時には委員会や事務局と連携しながら迅速に危機対応に当た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、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。

内部通報制度の整備に関しては、「内部通報取扱規則」を制定し、社内および社外(弁護士事務所)に通報窓口を設置しています。この内部通報制度について、ANAグループ全体だけでなく、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11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
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、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・ガバナンスの一環として、独立した立場からANAの経営に適切な助言をいただくことで、経営体制がさらに強化できると判断したため、社外取締役の選任を行っています。社外取締役は木村操氏と森詳介氏の2名です。両氏は取締役会に出席し、それぞれ運輸業界における経営者、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生かして、適宜必要な発言を行っています。また、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。

木村氏は名古屋鉄道（株）の取締役相談役を兼務しており、同社は当社の実質筆頭株主ですが、主要株主ではなく、その保有比率は5%未満です。また、同社とANAの間には航空券販売の受委託に関する取引がありますが、ANAを主要な取引先としていないため、一般株主と利益相反が生じることはないと認識しています。

森氏は関西電力（株）の代表取締役を兼務していますが、同社とANAとの間に重要な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。松尾氏および近藤氏は、取締役会、監査役会に出席するとともに、代表取締役との意見交換を実施しています。

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。

なお、2010年3月末時点において、梶田氏が過去に在籍した日本政策投資銀行からの借入残高は他行に比べ多額となっていますが、これは過去に「緊急対応等支援制度」による緊急融資を受けたことによる一時的なものであり、恒常的に突出しているということではありません。

独立役員の状況

2009年12月に実施された有価証券上場規程等の一部改正により、一般株主保護の観点から、上場会社に対して、独立役員の確保が義務づけられました。当社では、社外取締役の木村氏、森氏と、社外監査役の梶田氏、松尾氏、近藤氏の5名を独立役員として選任しました。

コーポレート・ガバナンスの充実に向けた2010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

「リスク管理」活動については、ANAグループ全体でリスク管理機能強化を推進しています。2010年3月期では洗い出されたリスクについて重要なリスクを全社、各本部、グループ個社単位に分類し対応方針を立てるなど、

リスクマネジメントサイクルの推進体制を強化しました。また個人のリスク管理意識を高めるため、eラーニングによるリスクマネジメント講座を年間で3回実施しました。

このほか、情報セキュリティ分野においてANAグループの主要顧客個人情報取扱事業場、ならび委託先に対してCSA (Control Self Assessment: 情報セキュリティに関する自己点検のしくみ) を実施し、情報セキュリティ対策をより堅固なものとししました。また、新型インフルエンザの流行への対応として、ANAグループ役職員に対し感染拡大予防に関する教育・啓蒙ならびに、パンデミック以降は感染報告を集約し、事業継続への影響を経過観察し対策を講じました。

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、当期の取り組みとしては、前期に引き続き毎年10月に設定されているCSR推進月間に合わせて、グループ内におけるコンプライアンス意識調査を実施するとともに、外部講師による役員研修、eラーニングによる教育啓蒙を行いました。

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、現業部門、海外事業所などを中心に約20事務所の監査を実施しました。

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	13回
監査役会	7回
経営諮問委員会	3回
グループ経営戦略会議	56回
オペレーション推進会議	12回
CSR推進会議	2回
リスクマネジメント委員会	3回
コンプライアンス委員会	2回

2010年3月期の役員報酬および監査報酬

役員報酬

	支給人員	2010年3月期 支給額	2009年3月期 支給額
取締役 (うち社外取締役)	17名 (2名)	394百万円 (10百万円)	474百万円 (11百万円)
監査役 (うち社外監査役)	7名 (4名)	78百万円 (33百万円)	88百万円 (38百万円)
合計	24名	472百万円	563百万円

※ 期末日現在の取締役は16名(うち社外取締役2名)、監査役は5名(うち社外監査役3名)です。

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 132百万円

非監査業務に基づく報酬 25百万円

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方々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、株主総会後に、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>