

コーポレート・ガバナンス

(2011年6月現在)

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37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。

厳しい経営環境下では、競争力のある経営体制が不可欠であるとの考えの下、事業を熟知し経営に精通した人材を取締役に選任するとともに、各部門には経験豊かで高い専門性を有する人材を執行役員として配置し、部門運営についての権限を委譲して機能的で効果的な業務執行を行っています。また、ANAは、監査役制度を採用しており、取締役会と監査役により、取締役の職務執行の監督および監査を行っています。さらに、社外取締役の選任をはじめとする取締役会の監督機能の強化、常勤の社外監査役の選任などによる監査役の監査機能

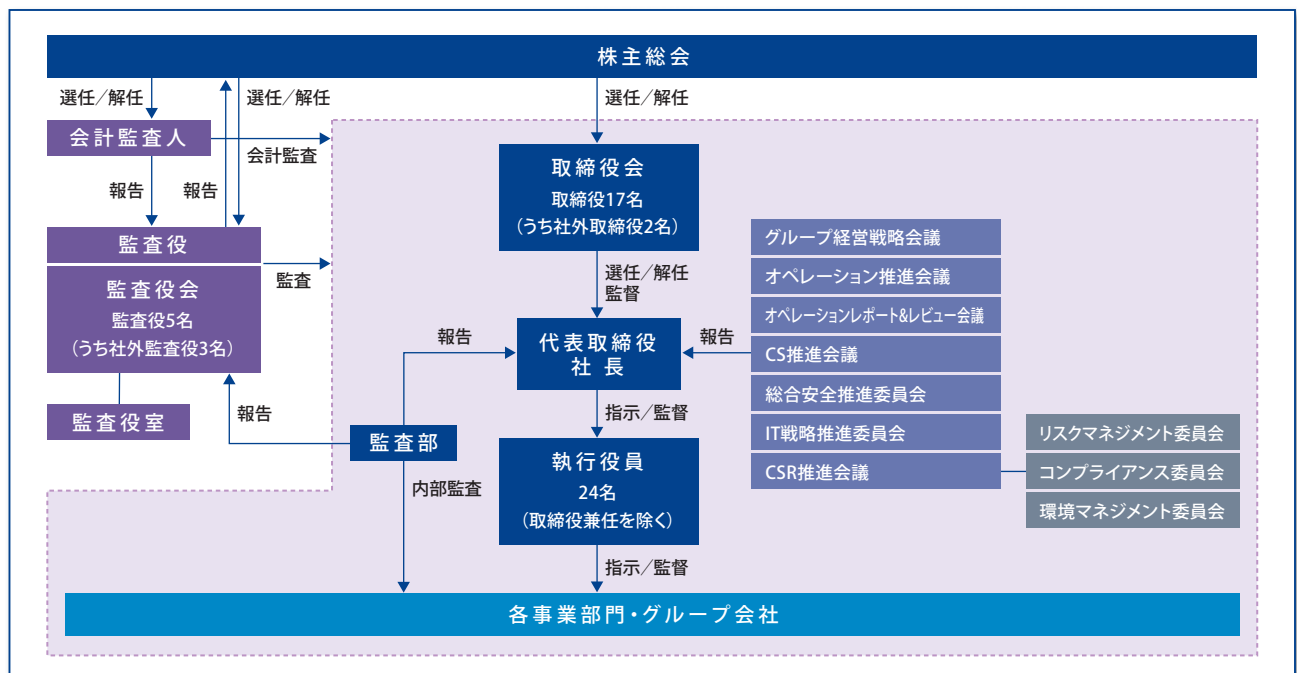
の強化を図っています。

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」「環境マネジメント委員会」を設置しています。

また、取締役の報酬について、その決定プロセスの透明性を高め、公正かつ適切な報酬体系を構築すること

◆コーポレート・ガバナンス体制



を目的に、2011年2月、社外取締役を含む社外有識者が過半数を占める「報酬諮問委員会」を設置しました。

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。

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、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、「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、当期においても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、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→対策の検討と実施→モニタリング)を構築し、リスク管理活動を行っています。当期の取り組みとしては、各本部、グループ各社の国内・海外の各事業所において洗い出した重要なリスクへの対応について、対策の進捗度や効果、達成レベルなどの協議を行い、活動結果の最終評価を実施しました。また、同時に来期に向け「リスクの洗い出し」を再度行うとともに、CSR推進会議およびリスクマネジメント委員会などの経営会議体にて報告を行っています。情報セキュリティ分野においては、CSA(Control Self Assessment: 情報セキュリティに関する自己点検のしくみ)を前期より対象部署を拡大して実施し、ANAグループにおいて重要な情報を保有する全部署に対し、情報セキュリティ対策を強化しました。また、全役職員を対象に情報セキュリティに関するルールの定着を図るべく、映像教材(eラーニング)による啓発を計6回行いました。

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、毎年定期的実践的な演習・訓練を実施しており、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。

当期においては、2011年3月11日に発生した東日本大震災の対応として、即時に全グループ社員の安否確認を実施するとともに、CMMに則り、危機対応本部を設置し、対応に当たりました。本部に情報を集約させることで臨時便の設定や輸送協力、義援金の募集などの決定を迅速に行う体制を整えたほか、社内のイントラネット上に専門情報サイトを立ち上げ、グループ会社内での情報共有も行いました。今回の震災においては、地震と津波のほかにも想定外の事象への対応が重なったことから、今回の対応結果を踏まえて被害想定を見直し、さらに災害に強い体制整備を進めています。

コンプライアンス

内部統制を充実していくうえで、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

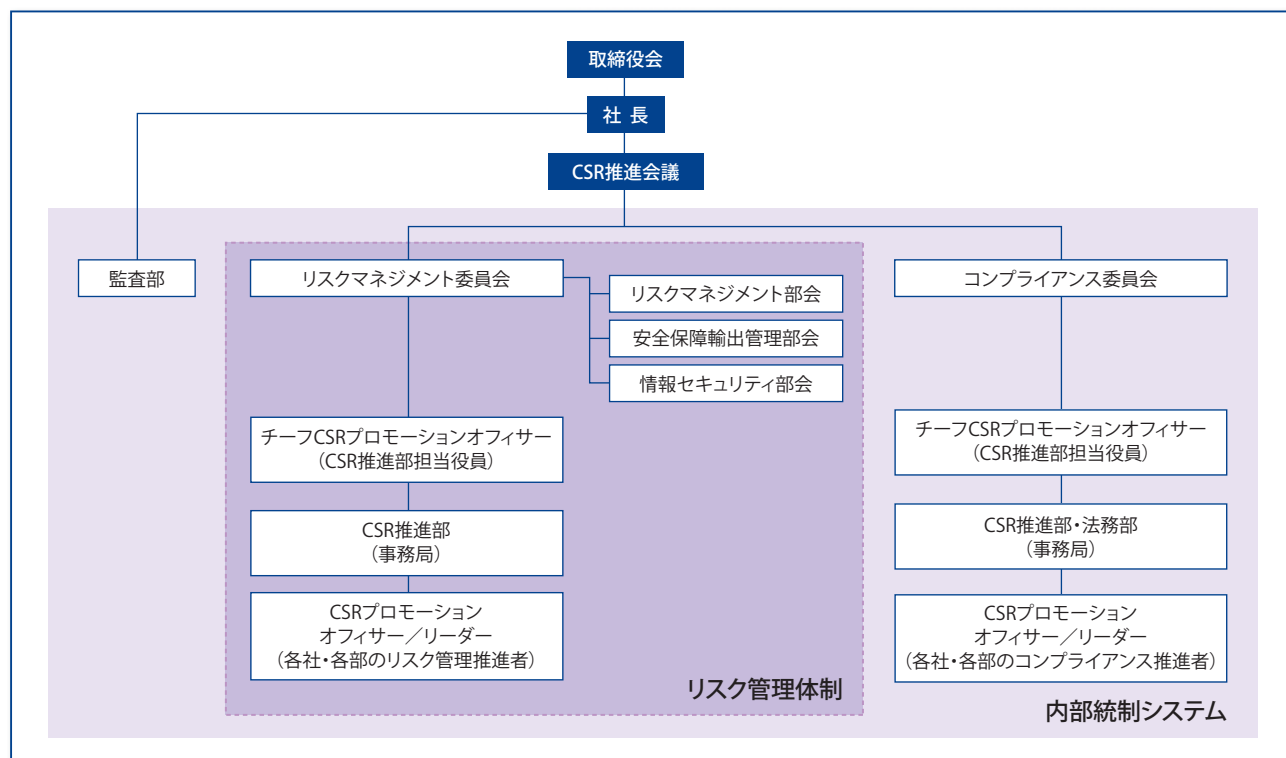
の業務執行責任者で構成するコンプライアンス委員会の下、ANA各事業所およびグループ会社に配置されたCSRプロモーションリーダーを牽引役として、コンプライアンスの浸透状況の評価、ANAグループ全体におけるコンプライアンス活動の推進強化に当たっています。当期の取り組みとしては、前期に引き続き、10月に「CSR推進月間」を設定し、グループ社員のコンプライアンス意識調査やリスクマネジメント、独占禁止法などについて集合教育やeラーニングによる教育・啓蒙を行いました。

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12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

◆ 内部統制システムおよびリスク管理体制



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。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。なお、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。金融機関出身で常勤の社外監査役を中心に、社内の業務に精通した常勤監査役、独立性の高い社外監査役の体制で行っています。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。なお、監査役監査を補佐するために、監査役直属の監査役室を設置し、社長直属の監査部や監査法人と連携を取り、監査体制を強化しています。

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	
	神尾 忠彦	

※ 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15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、両氏の選任理由は、木村氏は運輸業界、森氏は公共性の高い事業における経営者であることから、経験と幅広い識見を活かして、第三者的な立場から当社経営に適切な助言をいただくことで、当社経営体制をさらに強化できると判断したためです。

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などがありますが、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）の代表取締役会長を兼務していますが、同社とANAとの間に営業上の取引関係はありません。

なお、両氏は取締役会に出席し、豊富な経験や識見を活かして、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。

社外監査役

社外監査役は大川澄人氏、松尾新吾氏、近藤龍夫氏の3名です。

大川氏は2011年6月から常勤監査役となりました。大川氏は政策金融機関の代表であったことから、松尾氏および近藤氏は公共性の高い事業における経営者であることから、豊富な経験と幅広い識見を活かして、当社監査体制がさらに強化できると判断し、社外監査役として選任しています。

また、大川氏は、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・部門の往査を実施することとなります。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。

大川氏、松尾氏、近藤氏とANA、さらには大川氏が理事長を務めた一般財団法人日本経済研究所、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、2011年3月末時点において、大川氏が過去に在籍した(株)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

ANAでは、社外取締役の木村氏、森氏と、社外監査役の大川氏、松尾氏、近藤氏の5名を独立役員として選任しています。

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、以下のとおりです。

取締役会	12回
監査役会	7回
経営諮問委員会	4回
グループ経営戦略会議	49回
オペレーション推進会議	11回
CSR推進会議	2回
リスクマネジメント委員会	2回
コンプライアンス委員会	1回

役員報酬および監査報酬

取締役の報酬の決定に当たっては、次の事項を基本方針としています。

1. 報酬に対する透明性・公正性・客観性を確保するとともに、その役割と責任に値する報酬水準を設定する。
2. 経営戦略に基づく業績連動報酬の導入により、経営目標達成に対するインセンティブを強化する。
3. 中長期的な企業価値の向上を図り、株主の皆様と利益を共有できる報酬体系を目指す。

この方針に基づき、2011年2月に社外取締役、社外有識者が過半数を占める報酬諮問委員会を設立しました。当委員会では、外部専門機関に依頼・調査した他社水準を考慮しつつ、ANAの報酬体系およびその水準を設定しました。2011年7月より導入予定の役員報酬制度

は、従来の固定報酬(月額報酬)に加え、新たに年次賞与を設定し、業績との連動性を強化したものとなっています。なお、この役員報酬制度は取締役の報酬枠を現行の月額から年度総額に改定することを前提として立案されており、年間960百万円以内とすることとしています。固定報酬は、各取締役の責務に見合った水準を勘案し、経営目標における当期純利益を業績の評価指標とし、その達成度に応じて支給額を決定します。

業績連動部分(年次賞与)は、経営目標達成時の基準額を100として、0~200の範囲で支給されます。

社外取締役の報酬は、固定報酬(月額報酬)のみとしています。

監査役の報酬は、その役割を考慮し、優秀な人材を登用・確保するための固定報酬(月額報酬)で構成しています。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しています。

なお、退職慰労金制度は、2004年に廃止しています。

◆ 取締役および監査役への報酬

	支給人員	2011年3月期 支給額	2010年3月期 支給額
取締役 (うち社外取締役)	17名 (2名)	369百万円 (10百万円)	394百万円 (10百万円)
監査役 (うち社外監査役)	5名 (3名)	68百万円 (32百万円)	78百万円 (33百万円)
合計	22名	438百万円	472百万円

※ 2011年3月31日現在の取締役は17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	123百万円
非監査業務に基づく報酬	3百万円

株主総会と決議の状況

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、公正な情報開示を目的として、株主総会終了後に当社ホームページ上にて動画配信を行っています。

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

◆ 決議事項

第1号議案 剰余金処分の件

本件は原案どおり承認可決され、期末配当金は1株につき2円となりました。

第2号議案 取締役17名選任の件

本件は原案どおり承認可決され、取締役に大橋 洋治、伊東 信一郎、長瀬 眞、森本 光雄、日出間 公敬、岡田 圭介、洞 駿、篠辺 修、中村 克己、竹村 滋幸、伊藤 博行、丸山 芳範、殿元 清司、片野坂 真哉、岡田 晃、木村 操、森 詳介の17氏が選任され、それぞれ就任しました。

第3号議案 監査役1名選任の件

本件は原案どおり承認可決され、監査役に大川 澄人氏が選任され、就任しました。

第4号議案 取締役の報酬額改定の件

本件は原案どおり承認可決され、業績に連動した賞与を含めた報酬として、取締役の報酬額を、年間の報酬総額は据え置いたうえで、現行の月額80百万円以内から各事業年度を対象とする年額960百万円以内に変更しました。

情報開示についての考え方

透明性の高い経営体制を確立し、ステークホルダーの皆様に対する説明責任を果たすためには、重要な会社情報やANAの事業活動を理解するうえで有用な情報を、常にステークホルダーの皆様の視点に立って迅速、正確かつ公平に開示することが重要です。ANAでは、有価証券上場規程に則り、証券取引所を通じて適時開示を行うほか、報道機関や当社ホームページなどを活用し、より多くの情報をステークホルダーの皆様に提供できるよう努めています。なお、当社ホームページ上では、決算短信・有価証券報告書・四半期報告書のほか、

株式情報・財務データ・月次輸送実績などを掲載しています。また、決算説明会の動画の配信も行っています。

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

株主・投資家とのコミュニケーションの強化

ANAでは、株主・投資家の皆様との積極的なコミュニケーションを図るための活動に注力しています。

具体的には、個人株主および個人投資家の皆様向けに、全国各地にて説明会を年度を通じて開催しています。また、アナリスト・機関投資家の皆様との対話については、四半期ごとの決算発表時に説明会もしくは電話会議を実施するとともに、必要に応じて中期経営戦略の説明会も行っています。加えて、個別ミーティングについても、積極的に行っています。また、海外の機関投資家との間では定期的に海外IRを実施（主に北米、欧州、香港、シンガポール）しています。