

2024年度役員報酬 算定方法

取締役（社外取締役を除く）の報酬は以下の表に従って算出しています。

（１）賞与

支給係数は、以下の4指標の合算で決定します。各指標下段の「％」は、標準業績を100％とした時の比率です。（★目標値）

当期 純利益	★1,100億	1,200億	1,300億	1,400億	1,500億	1,600億
	50%	57.5%	65%	75%	85%	92.5%

安全性	保安、安全事象等で社会に大きな影響を及ぼした事象
	委員会で議論の上、減算

* 該当案件の有無を報酬諮問委員会で議論し、該当事象が認められた場合は、減算の幅についても委員会にて議論の上、取締役会で決定。

顧客満足度 (NPS) 他者推奨意向率	最小	1 項目 (内際いずれかのみ達成)	★2項目 (内際とも達成)
	0 %	10%	20%

・ NPS 国内線 目標ポイント
・ NPS 国際線 目標ポイント
* NPS：年2回実施するお客様対象の品質評価アンケートNPS（Net Promoter Score）。毎年比較可能な定点観測アンケートで前年との推移などを測る。

従業員満足度 Way Survey ポイント	～4.01pt	★4.02～4.22pt (目標値)	4.23pt～
	0%	30%	37.5%

* Way Survey：毎年、全グループ社員を対象に実施する従業員満足度アンケート。毎年比較可能な定点観測アンケートで前年との推移などを測る。

* 2024年度の賞与については、目標値に対して85%の支給実績となりました。

(2) 株式報酬 (2023~2025年度 長期インセンティブ)

支給係数は、以下の4指標の合算で決定します。各指標下段の「%」は標準業績を100%とした時の比率です。(★目標値)

2025年度末のROE 自己資本利益率	★12%	13%~	14%~
	25%	37.5%	50%

ANAグループライフバリュー (非航空事業) 指標 (2025年度結果)	1 項目	2 項目	★3項目
	8.3%	16.6%	25%

・ライフバリュー7社売上高 4,000億円
・ライフバリュー7社営業利益 240億円
・ANA経済圏規模 2,000億円
*ライフバリュー7社：ANA X、全日空商事、OCS、ANAあきんど、ANAファシリティーズ、ANAビジネスソリューション、ANAスカイビルサービス

iii. ESG評価指標 (2025年度結果) ①Dow Jones Sustainability Index 構成銘柄への選定 ②CDP A-評価 ③CO2排出量 (実質) 2019年度比▲10%以上	1項目	2 項目	★3項目
	8.3%	16.6%	25%

* これら2つの外部評価は、グローバルな最新動向、各ステークホルダーからの要請が常に反映されていることに加え、他企業との比較でANAグループのESG経営推進レベルを測ることができる。

生産性向上指標 (2025年度末での達成値)	15,900 (千円/人)	★16,400 (千円/人)
	12.5%	25%