

2023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	★630億	730億	830億	930億	1,030億	1,130億
	50%	65%	80%	100%	125%	150%

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	~3.98pt	★3.99~4.19pt	4.20pt~
	0%	30%	55%

* 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。

* 2023年の賞与については、目標値に対して75%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

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。

** 2019年度 排出量1,233万トン (ANA/AKX/AJX/APJ/VNL)
比 10%以上削減

∴25年度末 排出量 1,109万トン (ANA/AKX/AJX/APJ) 以下

生産性向上指標 (2025年度末での達成値)		★目標値
	12.5%	25%

* 1人1時間あたりASK(座キロ = 総座席数×輸送距離)