

## コーポレートガバナンス基本方針

### 1. 目的

本基本方針は、ANAホールディングス株式会社（以下、「当社」という）が、ANAグループ（以下、「当社グループ」という）におけるコーポレートガバナンスに係る基本原則を定めることを目的とします。

### 2. コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループは、「グループ経営理念」に基づき、当社グループが様々なステークホルダーの価値創造に資する経営を行うとともに、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、グループ各社が迅速な意思決定を行い、当社がグループ各社の業務執行を監督する持株会社体制を採用しています。

当社が、当社グループの経営において主導的な役割を果たし、グループ全体の経営方針や目標を定めつつ、グループ各社の経営の監督を行い、透明・公平かつ迅速・果断な意思決定を行うことを目的として、本基本方針の定めるところによりコーポレートガバナンス体制を構築し、その充実に継続的に取り組みます。

#### <グループ経営理念>

安心と信頼を基礎に、世界をつなぐ心の翼で 夢にあふれる未来に貢献します

当社グループにとって、「安心と信頼」は、当社グループとお客様との約束であり、経営の根幹に位置付けられる責務です。航空事業を中核とする当社グループは、「挑戦し続ける」「強く生まれ変わる」「いつもお客様に寄り添う」気持ち、「心の翼」をもって、永続的にこれからの社会の発展に貢献し、「夢にあふれる未来」創りの一翼を担っていきます。

### 3. 取締役および取締役会

#### (1) 役割

当社取締役会は、法令、定款および当社関連規程の定めるところにより、経営戦略等の経営の重要な事項を決定するとともに、取締役および執行役員の業務執行を監督します。

取締役は、当社グループの重要事項や方針を決定し、経営管理を的確かつ公正に遂行することで、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献します。

また、社外取締役は、社内取締役とは異なる多様な知見・経験を活かし、会社を持続的に成長させ、中長期的に企業価値を向上させる観点から、経営戦略等の経営の重要な基本方針の決定プロセスに関わることや業務執行に対する助言・監督を行うように努めます。

## (2) 構成

取締役の員数は、定款の定めに従い 20 名以内とします。取締役会において十分な議論を行い、迅速かつ合理的な意思決定と業務執行の監督を行うことができるように、経験、知見、専門性を有する適切な構成とします。

社外取締役は、当社からの独立性を有する者から複数名選任し、取締役会における適切な意思決定と監督機能の一層の強化を図ります。

## (3) 取締役の選解任と任期

取締役は、「航空事業を中心に多角的な事業をグローバルに展開するエアライングループ」としての適切な方針策定、意思決定および経営監督強化の観点から、社内および社外から、航空法等の関連法規の範囲内で、そのジェンダー、国籍、人種・民族、年齢等の多様性の確保に留意し、誠実な人格、豊富な経験や幅広い識見、高度な専門性を兼ね備えた者を候補者とします。

また、候補者の選任にあたっては、人事諮問委員会の答申を受けて取締役会において決定します。

人事諮問委員会は、候補者の選定プロセスの透明性・公平性を確保することを目的に、取締役会の諮問機関として、その過半数を社外取締役で構成し、取締役会において候補者を決議する前に、同委員会において審議を行います。

取締役の任期は、定款の定めるところにより、選任後 1 年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとし、再任を妨げないものとします。

ただし、取締役に法令・定款違反、その他職務を適切に遂行することが困難であると認められる事由が生じた場合は、人事諮問委員会において審議を行い、その答申を受けて、取締役会が当該取締役の解任に関する議案を株主総会に提出することを決定します。

### ①社内取締役

取締役会議長を務める会長、業務執行の最高責任者である社長、最高財務責任者に加え、グループの中核となる全日本空輸株式会社の社長、グループ全体を統括する業務を担当する執行役員、グループ各事業に精通するグループ各社の取締役等から選任します。

### ②社外取締役

企業経営者としての豊富な経験に基づく実践的な視点を持つ者や、グローバルな視野や地域にねざした視点を有し、社会・経済動向等に関する高い見識に基づく、客観的かつ専門的な視点を持つ者で、かつ当社からの独立性を有する者（別途定める「独立性判断基準」に基づく）から複数名選任します。

## (4) 運営

取締役会は、原則として毎月開催し、グループ全体としての重要な案件について迅速に意思決定を行うとともに、適宜社外取締役からのアドバイス等を受け入れるように運営します。また、取締役会の開催にあたっては、建設的で充実した議論を行い、取締役会の機能を十分発揮するために、重要議題を中心に社外取締役および社外監査役に対する事前説明を行います。

## **(5) 実効性評価**

取締役会は、毎年取締役会全体の実効性について分析・評価を行います。

## **4. 監査役および監査役会**

### **(1) 役割**

当社監査役会は、取締役会から独立した組織として、監査基準・監査方針および監査計画を策定し、監査を実施します。

監査役は、法令に基づき当社および子会社に対し事業の報告を求め、業務・財産状況の調査、会計監査人の選解任等の権限を行使すること等を通じて、取締役の職務執行状況、当社およびグループ各社の業務・財務状況等についての監査を実施します。

また、監査役は、業務・会計監査等を通じた適法性の監査に加え、企業価値の毀損を回避する観点も踏まえ、取締役会等において適切な意見を述べるように努めます。

### **(2) 構成**

監査役は、定款の定めるところにより、5名以内とし、会社法が定めるところにより、過半数を社外監査役とします。

### **(3) 監査役の選任と任期**

監査役は、監査を通じて会社の健全な発展と社会的信頼の向上を実現するため、社内および社外から、監査に必要となる豊富な経験と高度な専門性を有する者を複数名選任し、その性別、国籍等は問わないこととします。なお、財務・会計・法務に関する適切な知見を有する者を1名以上選任します。

監査役の任期は、会社法の定めるところにより、選任後4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとし、再任を妨げないものとします。

#### **①社内監査役**

会社経営や財務・会計、法務、リスク管理、航空会社の事業運営等に関する知識や経験を有し、グループ内における情報収集力を有する者から選任します。

#### **②社外監査役**

企業経営者としての豊富な経験を有する者、社会・経済動向等に関する高い見識を有する者、財務・会計または法務に関する適切な知識を有する者等、様々な分野における高度な知見を有する者で、かつ当社からの独立性を有する者（別途定める「独立性判断基準」に基づく）から選任します。

### **(4) 運営**

監査役会は、原則として毎月開催します。

## 5. 役員報酬

### (1) 方針

当社の取締役の報酬の決定にあたっては、次の事項を基本方針とします。

- 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します。
- 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します。
- ③中長期的な企業価値の向上を図り、株主と利益を共有する報酬体系を目指します。

### (2) 手続き

取締役に対する報酬は、株主総会で承認された金額の範囲内で、報酬諮問委員会の答申を受けて取締役会において決定します。

報酬諮問委員会は、取締役会の諮問機関として、その過半数を社外取締役・社外有識者で構成し、外部専門機関に依頼・調査した他社水準を考慮しつつ、当社の取締役の報酬体系およびその水準を策定します。

### (3) 報酬体系

取締役（社外取締役を除く）の報酬は、定額の「基本報酬」に加えて、会社の持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、業績に連動する「賞与」、長期インセンティブの「株式報酬」により構成します。

社外取締役および監査役の報酬は、独立した立場からの監督・監査という役割から、定額報酬のみで構成します。

## 6. 株主との関係

### (1) 株主の権利・平等性の確保

当社は、株主の権利および平等性が実質的に確保されるよう、環境整備に取り組みます。また、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主総会以外の場においても、株主との建設的な対話を行うための体制整備を行います。

## (2) 株主との対話

当社では、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上のために、常日頃より株主をはじめとする投資家との間で建設的な対話を行うことが重要であると考えており、担当役員を配置し、担当部門を中心に社内の関係部署と連携して、情報発信および株主意見の収集に取り組みます。株主・投資家との建設的な対話の前提として、法令等に基づく開示はもとより、投資家にとって重要と判断される情報（経営戦略や、営業利益率、ROA、ROE等の数値目標の他、資本コスト等を勘案した経営資源の配分等に関する実行計画等）については、非財務情報も含めて積極的な開示に努めるとともに、社内規則である「インサイダー取引防止規程」に則り、情報開示の公平性にも配慮します。

株主をはじめとする機関投資家との対話については、IR部門が担当し、国内外機関投資家との日常的なミーティングの他、経営戦略等の重要事項や業績推移については説明会を実施する等多様な機会を設定し、内容の充実に努めます。また、合理的な範囲で代表取締役社長やIR担当役員等の取締役が直接対話をすることや、説明会等における対話の状況を経営会議に適宜フィードバックすることを通して、株主・機関投資家の意見等を当社の経営に活かします。

個人株主との対話については、総務部門が担当し、四半期毎に経営のトピックスや決算情報を説明する株主通信「ANA VISION」を発行する他、「株主様専用サイト」を通じて、情報提供を含めた対話の促進に努めます。また、潜在株主である個人投資家向けに経営戦略や決算に関する説明会を適宜実施します。

## 7. ステークホルダーとの関係

当社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために、株主・投資家・お客様・ビジネスパートナー・従業員・行政・地域社会等のステークホルダーとの間で良好な関係を築き、適切な協働に努めます。

## 8. 情報開示

当社は、法令および株式会社東京証券取引所が定める有価証券上場規程の定めに従い、重要事実を適時・適切に開示します。また、株主・投資家・社会・お客様等にとって有用な情報については、公平かつ積極的な開示に努めます。

## 9. 改廃

本基本方針の改廃は、取締役会の決議によるものとします。

以 上

(2015年11月30日制定)

(2018年11月30日改訂)

(2024年5月21日改訂)

## ＜独立性判断基準＞

当社における社外取締役または社外監査役（以下、「社外役員」という）が独立性を有すると判断するために、以下の要件の全てに該当しないことが必要である。

1. 当社グループを主要な取引先(※1)とする者またはその業務執行者
2. 当社グループの主要な取引先(※1)またはその業務執行者
3. 当社グループの主要な借入先(※2)またはその業務執行者
4. 当社の大株主(※3)またはその業務執行者
5. 当社グループより、役員報酬以外に、多額の金銭その他の財産上の利益(※4)を得ている弁護士、公認会計士、コンサルタント等の専門家
6. 当社の会計監査人である監査法人に所属する公認会計士
7. 当社グループより多額の寄付(※5)を受けている者
8. 当社および連結子会社の取締役・監査役・執行役員・重要な使用人の近親者(※6)であるもの
9. 近親者が上記1～7のいずれかに該当する者
10. 過去3年間において、上記1～8のいずれかに該当していた者
11. 前各号の他、当社と利益相反関係が生じ得る等、独立性を有する社外役員としての職務を果たすことが出来ない特段の理由を有している者

なお、上記1～11のいずれかに該当する場合であっても、当該人物が実質的に独立性を有すると判断した場合には、社外役員選任時にその理由を説明・開示する。

- ※1 当社グループを主要な取引先とする者とは、当社グループの支払金額が取引先の連結売上高の2%を超える取引先。  
当社グループの主要な取引先とは、当社グループの受取金額が、当社グループの連結売上高の2%を超える取引先。
- ※2 主要な借入先とは、当社グループの借入残高が直近事業年度末の当社連結総資産の2%を超える金融機関。
- ※3 大株主とは、直近事業年度末において、自己または他人名義で、10%以上の議決権を保有する株主または法人株主である場合はその業務執行者。
- ※4 多額の金銭その他の財産上の利益とは、当社グループから、過去3事業年度の平均で、年間1,000万円を超える利益。
- ※5 多額の寄付とは、当社グループから、過去3事業年度の平均で、年間1,000万円または寄付先の連結売上高の2%のいずれか大きい額を超える寄付。
- ※6 近親者とは、配偶者または二親等以内の親族。