

# 2025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 | 1,120億 | 1,170億 | ★1,220億 | 1,320億 | 1,420億 | 1,520億 | 1,620億 | 1,720億 |
|       | 48～50％ | 54～58％ | 60～67％  | 66～72％ | 72～77％ | 80～83％ | 88～90％ | 94～95％ |

|     |                          |  |  |
|-----|--------------------------|--|--|
| 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<br>(NPS)<br>国内線 目標ポイント | 目標未達 | お客様体験シーン別<br>目標達成率80％以上 | ★目標達成 |
|                              | 0％   | 3～4％                    | 7～8％  |

・ 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。

|                              |      |                         |       |
|------------------------------|------|-------------------------|-------|
| 顧客満足度<br>(NPS)<br>国際線 目標ポイント | 目標未達 | お客様体験シーン別<br>目標達成率80％以上 | ★目標達成 |
|                              | 0％   | 3～4％                    | 7～8％  |

|                              |         |             |                       |         |
|------------------------------|---------|-------------|-----------------------|---------|
| 従業員満足度<br>Way Survey<br>ポイント | ～3.97pt | 3.97～4.02pt | ★4.02～4.07pt<br>(目標値) | 4.07pt～ |
|                              | 0％      | 10～12％      | 20～24％                | 25～30％  |

\* 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。

\* 2025年度の賞与については、目標値に対して123～128％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<br>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<br>(非航空事業)<br>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)<br>①Dow Jones Sustainability Index 構成銘柄への選定<br>②CDP A-評価<br>③CO2排出量 (実質)<br>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 CO2排出量1,233万トン  
(ANA/AKX/AJX/APJ/VNL) 比 10%以上削減  
∴2025年度末 CO2排出量 1,109万トン (ANA/AKX/AJX/APJ) 以下

|                                  |               |                |
|----------------------------------|---------------|----------------|
| ANAブランド生産性向上指標<br>(2025年度末での達成値) | 15,900 (千円/人) | ★16,400 (千円/人) |
|                                  | 12.5%         | 25%            |

\* 2023~2025年度の3年間を評価期間とする株式報酬については、目標値に対して79%の支給実績となりました。