

アニュアルレポート

2002

2002年3月期



**ANA Style:**

*Making the Difference*



# 財務ハイライト

全日本空輸株式会社及び連結子会社

3月31日に終了した1年間

単位:百万円  
(1株当たり金額を除く)

|                       | 2002          | 2001          |
|-----------------------|---------------|---------------|
| <b>会計年度</b>           |               |               |
| 営業収入 .....            | ¥1,204,514    | ¥1,279,635    |
| 営業費用 .....            | 1,181,546     | 1,197,392     |
| 営業利益 .....            | 22,968        | 82,243        |
| 税金等調整前当期純利益(損失) ..... | (7,178)       | 63,289        |
| 当期純利益(損失) .....       | (9,456)       | 40,286        |
| <b>会計年度末</b>          |               |               |
| 総資産 .....             | 1,510,982     | 1,451,420     |
| 株主資本 .....            | 138,641       | 150,500       |
| <b>1株当たり</b>          |               |               |
| 当期純利益(損失) .....       | ¥(6.17)       | ¥27.75        |
| 潜在株式調整後当期純利益 .....    | —             | 24.80         |
| 発行済株式数(期中平均) .....    | 1,533,744,749 | 1,451,543,761 |

注記:2002年3月31日現在の連結子会社は118社、持分法適用会社は27社です。

## 目次

- 1 ANA Style : Making the Difference  
～ANAグループはお客様の視点に立って  
チャレンジを続けます。～
- 8 Creating a New ANA Group  
～「新創業宣言」～
- 10 株主の皆さまへ
- 12 An Interview with President Ohashi  
～社長インタビュー～
- 20 財務分析
- 36 財務サマリー
- 38 主要財務・事業データ
- 41 ANAグループ
- 42 路線図
- 44 事業所一覧
- 45 役員一覧
- 46 投資家情報

## 将来予測表記に関する特記

当アニュアルレポートには、全日空(ANA)の現在の計画、見積り、戦略、確信に基づく見通しについての記述がありますが、歴史的な事実でないものは、すべて将来の業績に関わる見通しです。これらは現在入手可能な情報から得られた当社の経営陣の判断および仮説に基づいています。当社の主要事業である航空運送事業には、空港使用料、燃料税等、当社の経営努力では管理不可能な公的負担コストが伴います。また、当社が事業活動

を行っている市場は状況変化が激しく、技術、需要、価格、経済環境の動向、外国為替レートの変動、その他多くの要因により急激な変化が発生する可能性があります。これらのリスクと不確実性のために、将来における当社の業績は、当アニュアルレポートに記述された内容と大きく異なる可能性があります。従って、当アニュアルレポートにおいて当社が設定した目標は、すべて実現することを保証しているものではありません。

## ANAグループは お客様の視点に立ってチャレンジを続けます。

ANAは1952年に創立以来、今年で50周年を迎えます。国際線100路線（コードシェア便含む）、国内線140路線に就航し、2002年3月期は4,930万人のお客様にご搭乗いただきました。これは長年にわたり、安全性



を基本にお客様の視点でチャレンジを続け、創造力と親しみやすさで航空輸送サービスを提供してきた結果であると考えています。今後も基本に忠実に、安全性とお客様の利便性を常に念頭に置き、ANAグループは日本でも世界でも通用するトップクラスのエアラインとして成長を続けていきます。

# Establishing the ANA Brand

## 「ANAブランドの確立」

**A**NAグループへの信頼は、安全に対して取り組む姿勢とお客様の視点に立った商品開発、そしてきめ細かなサービスで成り立っています。

航空輸送サービスを展開する当グループにとって安全性は極めて重要なファクターであり、最も優先すべき

事項です。ANAは現在までに31年間、飛行時間にして800万時間の間、旅客死亡事故ゼロを続けています。世界の大手エアラインの中でも屈指の記録であり、安全性を何よりも大事にするANAの努力の成果がここに現れています。



の記録であり、安全性を何よりも大事にするANAの努力の成果がここに現れています。



2002年3月期には、安全・危機対策本部を新設し、また操縦席から客室をモニターできる装置を搭載したキャビンモニターシステム装着機を世界で初めて導入するなど、機内の保安強化を図っています。より高いレベルの安全性を追求し安全運航の継続に全社を挙げて取り組んでいます。

お客様の視点に立って考え創造力を発揮する。ANAグループはこのように考え行動し、常に航空業界をリードしてきました。お客様は価格やサービスに敏感であり、お客様のニーズを素早く形にすることが重要です。国際線では、エコノミークラスご利用のお客様にもっと快適に空の旅を楽しんでいただくためにビジネスクラス並の座席を配置した「プレミアムエコノミー」を新設しました。ビジネスクラスをより安く利用したいというお客



様のニーズにこたえた事前購入・往復型の正規割引運賃「ビジ割」を設定し、またより簡単に座席を予約し航空券を入手したいお客様には電話もしくはインターネットでお申し込みいただける「eチケットサービス」を開始しました。国内線では、超割をはじめとした割引運賃の拡充に加え、航空券購入期限の実質撤廃とチケットレスサービスの充実を目的とした新サービスモデル「楽乗」の導入を行いました。時代の先端をいくIT技術も駆使して、「ANAらしさ」を次々に形にしています。

高い安全性を維持し、お客様の視点に立つて創造力を発揮し、航空運送を中心としてグループで約29,000人の従業員が、運航、整備、客室、空港ハンドリング、予約販売、管理、そ

れぞれの部門で、きょうもANAグループのフライトを支えています。この努力の積み重ねがお客様に認められ、それが親しみやすさとなって、ANAのブランドイメージが形づくられています。安全性が高くお客様に信頼される親しみやすいエアライン。ANAはいつまでもそのようなエアラインであり続けます。



# Capturing New Opportunities

「新たなチャンスを生かす」

2002年4月18日、成田空港暫定平行滑走路がオープンしました。ANAグループにとって新たな時代の始まりです。これを機にANAは従来までの週90便を約6割増やし、週144便としました。特にアジアに根ざしたネットワークの構築を優先的に行い、

とりわけ需要の大きな伸びが期待できる中国路線の拡充を重点的に行っています。全国各地から成田空港発着の国際線ご利用のお客様への接続サービス「ANA Connection

(エーエヌエー コネクション)」を開設し、札幌・仙台・名古屋・大阪(伊丹)・福岡の5都市と成田空港を結び、利便性を高めました。

| AIRLINE | FLIGHT | SCHED |
|---------|--------|-------|
| ANA     | NH156  | 12:50 |
| ANA     | MU007  | 12:50 |
| ANA     | NH920  | 13:10 |
| ANA     | LH729  | 13:15 |
| ANA     | CA9029 | 13:15 |



2002年1月には日本で初めてアジア地域内での国内線コードシェアを充実するためにタイ国際航空と提携し、またブリティッシュ・ミッドランド航空、メキシカーナ航空とコードシェアを実施、アジアナ航空とコードシェアの拡充を行うなど提携先との関係強化に努めています。そしてリゾート路線にはグループ内の低コスト運航会社であるエアー・ジャパンを活用しています。さらに今後需要が増加すると考えられる日中間の航空貨物に対応するために、2002年9月に中型貨物専用機(B767-300F型機)をANAに初めて導入します。国際線の構造転換を図り、成田空港を軸にした展開により、2004年3月期の黒字化達成に向けて計画を確実に実行していきます。



一方、日本航空と日本エアシステムが2002年10月に統合することが決定し、国内線はANAグループと日本航空システムグループ（日本航空と日本エアシステムの統合後の呼称）、そして新興エアライングループという新たな時代を迎えることになりました。新しい局面を迎えANAグループは、低収益路線の減便・撤退、高収益路線での増便・大型機の投入を進め、柔軟で戦略的な運賃の設定を軸としたマーケティング戦略を実行していきます。

日本の国内線マーケットは年間旅客数9,343万人(2002年3月期)を数える巨大マーケットです。年間旅客数936万人の東京－札幌線や年間旅客数826万人の東京－福岡線は、ともに旅客数で世界トップクラスの路線です。特に羽田路線は収益性が高く、羽田発着の路線の拡充は国内線の収益性を高めるために極めて重要です。2002年7月の羽田増枠を機に、収益性の高い札幌・福岡をはじめとして8便を増便します。新たな時代でも国内線の収益基盤を揺るぎないものにしていきます。



# Making the Most of the ANA Group

「競争力を高めるとともに  
企業市民として活動する」



**競**争力を高めるためにサービスの向上とコスト削減に努力を続けています。

サービス面では、外国人のお客様向けに、2001年8月からヨーロッパの各国で採用した客室乗務員がロンドンをベースに国際線に乗務を開始しました。快適性の向上を目指した



「ビジネスクラス フルフラットシート」「プレミアムエコノミー」も2002年4月に成田-ロンドン線を皮切りに導入しました。「ビジ割」など運賃面での施策も講じています。国内線では利便性向上のためにIT技術を駆使して、さまざまな新サービスを提供しています。2001年6月に「Lモード」での航空券予約やチケットレスサービスを開始し、2001年8月には「PDA(携帯情報端末)」でも航空券予約や運賃照会が可能となりました。2002年4月には

ホームページを一新し、より見やすく、より使いやすくなりました。AMC会員数も780万人を超え、ANAファンはますます増加しています。

一方、さらに厳しくなる競争に勝ち抜いていくために、コスト削減を続けています。1998年3月末にANA本体だけでも13,888人いた従業員は、この4年間で約900人削減され、12,978人(2002年3月末現在)になっています。従業員1人あたり座席キロは5.6百万キロ/人から6.2百万キロ/人に増加し、生産性は約11%上がっています。事業持株会社への移行に伴って、さらに間接部門の人員を2年間で600人(約10%)削減します。

インターネットを通じた予約が急増しており、航空券発券が便利な空港窓口に移行して



きています。お客様の利便性向上と同時に販売コストの削減も進んでいます。またグループ会社と連携した共同調達により、部品や燃料の調達コストの削減も実施しています。

ANAグループは企業市民としての活動を地道に続けています。地球環境の保全のために、地球温暖化対策を中心とする地球環境保全活動を推進しています。2002年2月には成田メンテナンスセンターが日本で初めて機体整備部門におけるISO14001の認定を取得しました。2003年3月期には「環境会計」<sup>(注1)</sup>を

導入し、「環境報告書」の充実を図ります。また社会貢献活

動の一環として、お手伝いが必要なお客様に対する利便性の向上を図ります。機内設備・空港諸施設におけるユニバーサルデザインの採用、スカイアシストデスク<sup>(注2)</sup>をはじめとするフロントラインでの行き届いたサービスなどを通じて、お体の不自由なお客様やご高齢のお客様などに対するきめ細やかな航空サービスを提供しています。



(注1)

**環境会計**

事業活動における環境保全のコストとその活動により得られた効果を可能な限り定量的に測定・分析し、それを公表する仕組みです。

(注2)

**スカイアシストデスク**

お体の不自由なお客様のための航空旅行に関する相談窓口。



# Creating a New ANA Group

## 「新創業宣言」

経営環境の激変する2002年度から2003年度の2年間に着目し、経営の基本的考え方として進むべき道筋を示した「ANAグループ基本戦略構想—新創業宣言」を策定しました。この構想に基づいた抜本的な改革実行プランを推進していきます。

## ANAグループ経営理念

### 基本理念

#### 私たちのコミットメント

ANAグループは、「安心」と「信頼」を基礎に

- 価値ある時間と空間を創造します。
- いつも身近な存在であり続けます。
- 世界の人々に「夢」と「感動」を届けます。

### グループ行動指針6ヶ条

- 「安全」こそ経営の基盤、守り続けます。
- 「お客様」の声に徹底してこだわります。
- 「社会」と共に歩み続けます。
- 常に「挑戦」し続けます。
- 「関心」を持って議論し、「自信」を持って決定し、「確信」を持って実行します。
- 人を活かし、チームワークを「力」にし、強いANAグループをつくります。

## ANAグループ経営ビジョン

ANAグループは、国内および日本とアジアそして世界の旅客・貨物輸送を担う航空事業を中核としてアジアを代表する企業グループを目指します。

—アジアを代表するとは、

- クオリティーで一番
- 顧客満足で一番
- 価値創造で一番

となることです。

この経営ビジョンを達成するために、経営の軸を「利益重視＝価値創造」に置き、戦略の軸を「お客様にこだわり徹底した差別化戦略を一貫・継続して実行する」ことに置きます。戦略を実行するための体制は「スピード重視」「社員個々人の意欲と持ち味を活かすこと」に重点を置きます。



# Overview of Reform Plan

## 改革実行プランの概要

### ●商品開発戦略

「グループとして一本化したANAブランドを提供すること」を基軸として、メインターゲットであるビジネスカスタマーのニーズを常に先取りして提供することをコンセプトに、あらゆるシーンで「ANAらしさ」を感じていただけるおもてなしに徹することを行動指針として、強力に実施する。

### ●事業戦略

事業戦略の基軸は「利益重視」「差別化」「ANAブランドの価値創造」であり、「国内線では羽田路線」「国際線では成田路線」を中心として、現有のグループリソースを国内線・国際線で最適配置したネットワークを構築することで、グループ全体の競争力強化を図っていく。また、ANAらしさの創造に貢献するために、他企業との「提携戦略」を推進する。

### ●固定費の変動費化と業務改革の推進

グループ全体のコスト競争力強化の観点から、「人件費をはじめとした固定費の変動費化」や「各部門における業務改革」を実行する。また「業績の多寡や顧客満足度に応じて報酬にメリハリをつけていくこと」「多客期と不要期では生産体制に違いがある点の工夫」や「グループを含めた業務改革を通じて仕事の仕組み・やり方を工夫すること」で柔軟なコスト構造を目指す。

### ●先手必勝グループ航空会社再編モデル

グループ航空会社のビジネスモデルは、競争を勝ち抜くための基本要件である①スピーディーな経営のマネジメント②グループとしてのワンブランド化③グループ社員の働きがい・意欲の向上④コスト柔軟化一を満たす「最適なビジネスモデル」への再編が不可避である。日本航空と日本エアシステムの再編に先行するために、2004年3月までに再編を完了する。

### ●経営執行体制・組織機能コンセプト

経営執行体制・組織体制を、スピード重視・お客様重視・効率重視の視点で見直す。事業持株会社制に移行し、戦略推進体制の強化を図る。

### ●個別重要課題についての取り組み

財務体質の改善を推進する。基本戦略構想の実行期間である2年間に収支改善を加速するとともに、戦略の絞込みにより投資の選択と集中および現有資源の最適活用を通じて、2005年3月期以降の安定した財務構造への転換を目指す。また、グループ全体の「販売力の集中と効率化」を実現するため、(株)エーエヌエー・セールス・ホールディングスを核とし、2003年4月を目標にグループの販売機能と国内線・国際線のホールセール機能を統合する。



お客様の声に徹底してこだわり「品質」「顧客満足」「価値創造」で  
アジアを代表する企業グループへ  
—新創業宣言「グループ経営改革プラン」の実行で2004年3月  
期の復配を目指します。

**【玉】** 内景気の低迷に、2001年9月に発生した米国同時多発テロ事件の影響による旅客数の減少や、航空保険料などの費用増により、2002年3月期の業績は、売上高1兆2,045億円(前期比5.9%減)、営業利益229億円(前期比72.1%減)、経常利益14億円(前期比97.8%減)、当期純損失は94億円となりました。また単体業績は売上高が9,150億円(前期比5.3%減)、営業利益は184億円(前期比72.2%減)、経常損失は7億円、当期純損失は128億円のやむなきに至りました。その結果、配当については誠に遺憾ながら前期に引き続き見送ることとさせていただきます。

ANAグループは2003年3月期を最終年度とする「中期経営計画」に基づき、これまで計画を上回るスピードで実績を上げてきました。しかし、航空会社の生命線ともいべき安全運航を根底から脅かすテロ事件の発生に加え、日本航空と日本エアシステムの経営統合が発表されるなど、経営環境が急激に変化したため、経営計画の抜本的な変更が必要となりました。

テロ事件後に一変した世界情勢や、統合会社の登場は、今までには考えられない大きな環境変化です。私は、このような大きな変化はANAグループにとって、決してピンチではな



くチャンスであり、古くなった「過去の常識」と訣別し改革を実行する絶好の機会であると考えています。2002年4月には成田空港暫定平行滑走路もオープンし、これはANAにとって国際線事業の収益性を向上させる大きなチャンスであります。私はまず、このような激動期において経営の指針となるANAグループ経営理念ならびに経営ビジョンを新たに設けました。さらにスピードをあげて改革に取り組むために、2003年3月期から当面の2年間に着目した新創業宣言「グループ経営改革プラン」を策定しました。

「グループ経営改革プラン」では、お客様の声に徹底的にこだわり「ANAらしさ」とは何かを考え、ANAにあって他社にない「これぞANA」と誇れるもの、お客様が本当に求めて

いるサービスとは何か、を具現化することを出発点にしています。そして、航空事業を中核として価値創造経営を本格的に実践し、株主価値・顧客価値・従業員価値の向上を目指すことを重点方針としました。

改革の主なポイントとしては、

- 経営基盤の強化のために安全を堅持し定時性向上に注力する。
- 事業持株会社を通じたグループ経営体制を構築する。
- 事業別業績評価指標 AVC(ANA's Value Creation)をグループ全体に拡大導入し、またお客様満足度指標(TQS)を導入し目標管理を徹底する。
- 取締役・執行役員任期を1年とするなど、スリムでスピーディーな組織運営と業務遂行ができる体制を整備する。
- 航空事業はネットワークの再編と事業領域に適した経営資源の再配置を行うことを基本に、国内線戦略としては低収益路線の減便・撤退と高収益路線での増便・大型機の投入を行い、また運賃政策に関しては柔軟で戦略的な運賃設定により、競争優位を確立する。
- 国際線戦略としては成田空港をハブとしたアジア・中国線重視のネットワークの構築を行う。
- 多角化事業はAVCに基づいた投資採算性を重視し、2004年3月期までに事業別AVCの大幅な向上を図る。

などグループ全体にわたり、大規模な改革を進めていきます。

これらの改革実行の成果として、より疾くよりダイナミックにグループ全体の収益力とコスト競争力の向上を実現します。そして2004年3月期には国内線事業では統合会社に負けない体制を構築し、国際線事業では懸案の黒字化を達成いたします。私は、株主の皆様に対する利益の還元を経営の重要課題として考えており、2004年3月期には復配を目指します。

2003年3月期については、国内景気の回復にはまだかなりの時間を要するものと思われます。また、国際線需要は当初の予測よりも早いペースで回復しつつありますが、テロ事件の影響が払拭されるにはもうしばらく時間がかかるでしょう。このように厳しい経営環境にありますが、知恵とチャレンジ精神で新たに策定した改革実行プランである、新創業宣言「グループ経営改革プラン」を着実に遂行し、「アジアを代表する企業グループ」となるために、旅行、ホテル、その他の事業においても懸命な営業努力による増収と、継続的な費用削減に努め、より一層の収益性向上を目指してまいります。

ANAグループのCEOとして株主の皆様の価値を守り、向上させていく責任を肝に銘じ、努力していく所存であります。

2002年8月

大橋洋治

代表取締役社長 大橋洋治

社長インタビュー

当期の概況

**Q1** 2002年3月期を振り返ってお話下さい。

**A1** 何といっても2002年3月期は米国同時多発テロ事件が大きく影響しました。テロ事件以降、国際線はビジネス・観光需要ともに激減したため、11月に「米国テロ事件に伴う2001年度緊急対策」を打ち出し事業計画の大幅な見直しを行いました。北米線機材の小型化・休止や東南アジア線を中心とした路線の休止・減便を実施するとともに、捻出した機材を活用し、需要の見込める中国・韓国路線の増便を行いました。旅客数は351万人(前期比86万人減、19.8%減)、収入は2,053億円(前期比452億円減、18.0%減)にとどまりました。国際線の旅客需要は12月

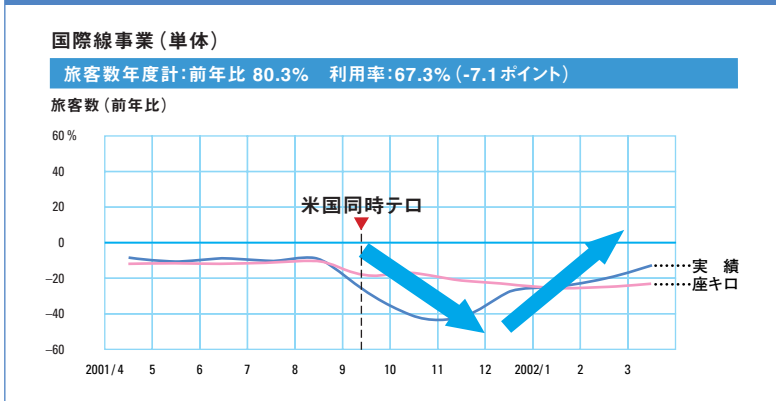
からビジネス需要の回復が顕著となり、早期の回復を期待するところです。

国内線もビジネス旅客や沖縄線を中心とした旅行需要に影響を受けました。そのため、2002年1月から日本全国どこでも全路線全便を対象に50人に1人の割合で航空運賃が無料になる「楽乗キャッシュバックキャンペーン(1/15-3/31(76日間))」を開始するなど旅客需要の底上げを図り、需要は順調に回復に向かいました。各種施策を講じることにより、旅客数は4,579万人(前期比28万人増、0.6%増)となりましたが、国内線収入は6,993億円(前期比124億円減、1.7%減)と減少しました。

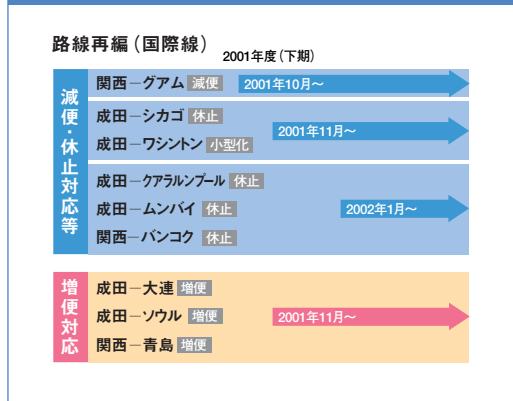
費用面での緊急対策として、需要減の著しい北米路線を中心に運航規模縮小によるコスト削減



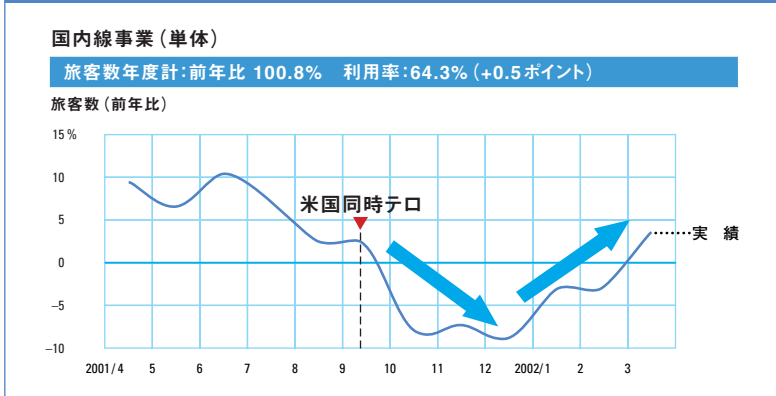
国際線月別旅客数グラフ(前年比)



緊急対策後の増減便・休止対応など



国内線月別旅客数グラフ(前年比)



に加えて、客室乗務員の採用凍結など1,000名の人員削減に着手すると同時に、国際線客室乗務員を中心に希望制1か月休務制度の導入を行い、諸経費の削減に努めました。しかしながら、航空保険料ならびに航空保安検査強化の費用が増加したため、収支を圧迫する要因となりました。

テロ事件の影響を試算すると、収入面で約550億円の減収となりましたが、費用面では事業計画の見直しなど総額約200億円のコスト削減を実施したため、約350億円の減益要因となりました。

## 改革の原点とグループ経営改革プラン

**Q2** 改革の出発点として「ANAらしさ」を挙げていますが、これによりどのように収益向上につながるのですか。

**A2** グループとして「ANAらしさ」を追求すること、すなわちお客様に徹底的にこだわり質の向上に努めることが改革の原点であると考えています。主要な顧客ターゲットを「ビジネスカスタマー」に置いて商品開発戦略を構築していきます。「ANAらしさ」とは、国内線では「短い旅だから、日常的だから『簡単』『便利』なエアライン」になることだと思います。国際線では「長い旅だから、ひと息つく時間だから『癒し』『親しみ』『日本らしさ』を演出するエアライン」になることだと思います。

お客様のニーズを先取りして形にすること、またお客様がANAグループと接するすべてのシー

ンで「これぞANA」と感じていただける特色あるおもてなしに徹することを実行していきます。例えば、航空事業では定時性がお客様の満足に大きな影響を与えます。当グループは「オンタイムエアラインANA」<sup>(注3)</sup>を宣言し、定時性でNo.1のエアラインを目指します。そのためには、運航ダイヤ、機材調整、空港諸施設などの改善が必要となりますので、各部門で調整を進め、実現していきたいと考えています。定量的にお客様の満足度を測定するために、お客様満足度指数(TQS)<sup>(注4)</sup>を導入し、効果測定を行っています。増収につながる基本品質を徹底し、アジアNo.1のエアラインを目指します。そして一連の改革を通じて「ANAブランド」を確立していきたいと考えています。こうした質の向上を土台にした上で、主要事業である航空事業の諸施策が生かされ、収益力の向上に結びつくものと確信しています。

(注3)

**オンタイムエアラインANA**  
世界の航空会社では一般的に「15分以内」をオンタイムとする「定時出発率」が用いられています。ビジネスでご利用いただくお客様を中心に求められている高い定時性への期待におこたえるために、当グループは国内線の定時性の定義に見直しを加え、「1分以内」をオンタイムとする「定刻出発・到着率」を目標として設定しました。

(注4)

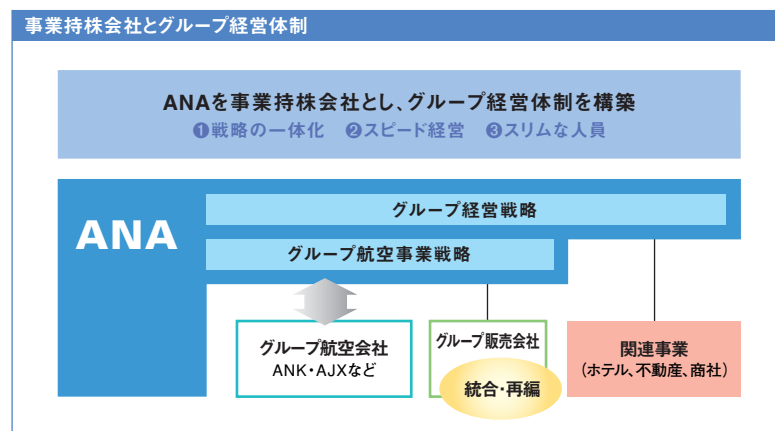
**TQS**

Total Quality Scoreの略。ANAの航空輸送サービスを安全性、定時性、快適性、利便性などの観点からお客様に総合的に評価していただいたものを客観的に反映させた、AVCの先行指標と位置づけられる指標です。

**Q3** グループ経営改革プラン(2002～03年度)では、具体的にどのような改革を実行するのですか。

**A3** 経営組織、国内線事業、国際線事業、関連事業で抜本的な改革を進め、同時にコスト削減を推進します。

まず経営組織についてですが、グループ内での戦略の一体化、スピード経営、スリムな人員体制を実現するために3つの改革を実行します。



第一に、ANAを事業持株会社としたグループ経営体制を構築します。戦略の一本化とスピード経営を推進するために事業持株会社によるグループ経営体制を構築し、グループの経営戦略機能の集約化を行い、競争力強化を図ることにしました。この体制の下で、航空運送・ホテル・不動産・商社の事業ごとに事業統括責任を明確にし、事業戦略の機動的な遂行を図ります。グループ経営管理指標AVC<sup>(注5)</sup>をこれら4つの事業単位における共通の価値基準として本格的に導入し、グループ経営管理を行います。第二に、単年度業績目標に対する経営責任を明確にします。取

締役および執行役員の任期を1年にするとともに、グループ会社でも若手の登用を含め適材適所の配置を推進し、業務執行体制を強化します。第三に、グループ販売機能強化と販売コスト削減を行います。2002年1月に(株)エーエヌエー・セールス・ホールディングスを設立し、同社の下に全日空ワールド(株)、全日空トラベル(株)、全日空スカイホリデー(株)の旅行系グループ3社の統合を行いました。今後、同社にANAの販売活動の一部委託を進めていきます。

なお、国内線事業、国際線事業につきましては、後ほどお話ししたいと思います。

(注5)

AVC

ANA's Value Creationの略。株主価値向上に向けた指標であり、税引後事業利益から資本使用料を差し引いて算出した数値のこと。ANAでは2002年3月期より運用を開始しています。

## 主要事業の具体的戦略

### Q4 航空事業の事業戦略について説明していただけませんか。

A4 利益重視の経営を進めるために「選択と集中」をさらに推進し、「国内線は羽田空港」「国際線は成田空港」を中心としてグループのリソースを最適配置した路線ネットワークを構築し、当グループ全体の競争力強化を目指します。

このような基本的な考え方の下、グループ航空会社の事業領域を再構築します。ANAは主要路線の競争力強化を目的に、ボーイング747型機、ボーイング777型機、ボーイング767型機といった中・大型機を活用し、羽田・伊丹および成田路線を中心に運航を行います。機材効率向上と低コスト運航の実現のために、エアーニッポンにボーイング737型機、エアバス320型機といった小型機を全面的に集約し、国内ローカル線を中心に運航します。エアー北海道は北海道の地域ローカル線を担当します。エアージャパンは低コスト運航を目的に、国際線の中でもアジアおよびリゾート路線で運航規模を拡大させます。

これらグループ内の航空事業についてはエアーニッポン、エアージャパンを含めANA便名への統一や商品(サービス)の「ANAブランド」への

統一を2003年3月期より順次実施していきます。これによりお客様に対してより明確で高品質なシムレスサービスを提供していきます。

新たな事業として伊丹空港でプロペラ機発着枠を活用した新規航空事業を2004年3月期から開始するために準備を始めました。また、2002年6月には東京-札幌間を運航する北海道国際航空株式会社(エア・ドゥー)との包括的な提携に合意しました。東京-札幌線をコードシェアで運航するなど提携のメリットを最大限に活かしていく考えです。販売提携や予約・販売システムの共通化などによる営業関連業務の提携、整備・空港ハンドリング関連業務の提携など協議が整った項目から順次具体化していきます。

それからグループ全体として、より一層のコスト競争力の強化が必要であると考えています。先ほどお話しした事業持株会社およびグループ販売会社への移行を通じて、2003年3月期から段階的に間接要員を削減していく計画です。グループ間接部門職員の10%程度で約600人を考えています。また人件費以外のコスト削減策として、グループレベルでの業務改革の展開、機材の集約などを考えており、今まで固定的経費として扱ってきた費用について、抜本的な見直しを加え、生



産連動・収入連動となるように固定費の変動費化を進めていきます。また、グループ会社と連携した共同購買の推進、予約案内業務の一元化なども進めていきます。

以上の結果、2004年3月期には2002年3月

期対比で国内線の増収効果で200億円～250億円、国際線の増収効果で350億円～400億円の収入増を見込んでいます。またスリム化によるコスト削減効果により50億円～100億円の費用減を見込んでいます。

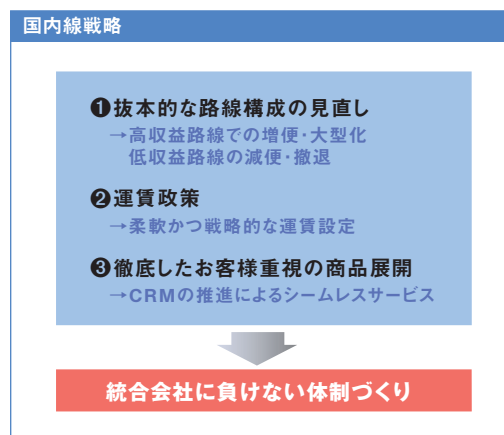
## Q5

日本航空と日本エアシステムが統合されますが、新会社に対抗する国内線事業戦略について教えてください。

## A5

日本航空と日本エアシステム両社の統合について2002年4月26日に公正取引委員会から両社の統合を認めるとの結論が出されました。ANAグループはこの統合によって公正な競争が阻害され、利用者利便の低下につながる可能性があるため反対を主張してきましたが、結果的には発着枠の一部返上などを条件として両社の統合が認められることになりました。残念な結果ではありますが、私は出された結果にこだわらず、「経営改革プラン」で掲げる国内線戦略の3つの戦略を着実に実行し、統合会社と堂々と勝負し、必ず勝ち抜いていこうと考えています。

第一に、国内線の路線構成を抜本的に見直します。両社の統合により、世界における路線別旅客数実績の上位である東京-札幌線、東京-福岡線などで新会社の座席シェアが、現状では当社を上回ることになります。ANAは統合会社に対抗し、こうした主力路線に大型機を集中投入し、「座席シェア50%以上」の確保を目指していきます。また収益性が低い路線については、「選択と集中」の観点から減便あるいは撤退を行います。第二に、柔軟かつ戦略的な運賃設定



を行い新会社に対抗します。統合会社は統合後の国内線普通運賃を一律10%引き下げ、向こう3年間は継続することを表明しています。そのような運賃設定に安易に追随する考えはありません。需要喚起を行い収益性を高めるためには、多様化するニーズに的確にこたえた運賃を設定する必要があります。ANAグループでは、戦略上の自由度を最大限に生かしながら、いままでのデータの分析を通じて、曜日波動・季節波動を反映したメリハリが効いたきめ細やかな運賃を設定していきます。第三に、お客様重視の商品展開を徹底して進めます。CRM<sup>(注6)</sup>を推進し、お客様がANAグループと接する予約、発券・販売、空港、機内などのすべてのシーンでシームレスにANAらしいおもてなしの実現を商品開発として行っていきます。

(注6)

CRM

Customer Relationship Managementの略。顧客戦略、マーケティング、セールス、サービスといったそれぞれの活動を通じて顧客との接点を強化し、中長期的に収益機会を増やしていく戦略のこと。

Q6 黒字化に向けての国際線事業戦略についてお話しください。

A6 2002年4月18日に成田空港の2本目の滑走路となる待望の暫定平行滑走路がオープンしました。これにより成田空港におけるANAグループの発着枠はこれまでの週90便から週144便へと飛躍的に増加し、1986年に国際定期便進出以来、長年の懸案であった成田をハブとするネットワークの基盤が整うことになりました。国際線の事業展開にとっての大きなボトルネックが改善されたことにより、ビジネス需要が多い首都圏のマーケットを中心に本格的なチャレンジが可能となりました。

具体的には、成田空港の増枠により、①アジア路線はこれまでの約3倍となる週88便体制に拡大②北京・上海・香港の3路線は午前・午後のダブルデイリー化③米国・欧州路線の完全デイリー化④国内・国際乗り継ぎネットワークの飛躍的充実などを図っています。

このように成田路線を大幅に拡大・充実する一方、関西・その他の空港からの国際線の中で低収益路線の休止・減便・小型化を進めます。これにより2003年3月期の国際線事業規模は2002年3月期と比べて2%減、2001年3月期との比較では約20%減となります。

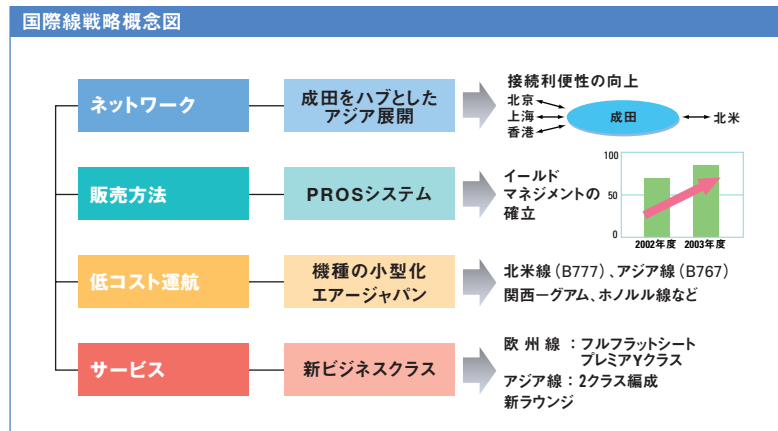
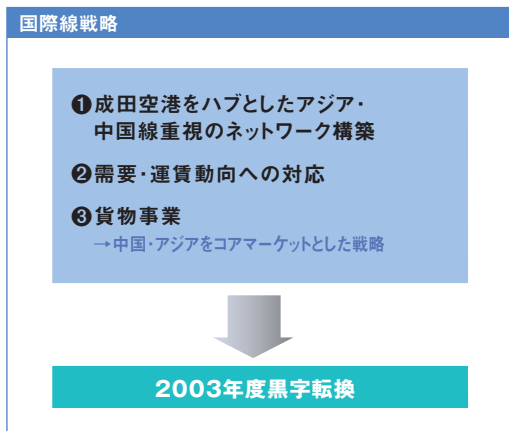
国際線は収益性の高い成田空港への集中に

より、黒字化の基盤を整えます。

2004年3月期に念願の国際線黒字化の達成に向け、中国-日本-米国(西海岸)を結ぶ路線網が充実され、乗り継ぎ旅客の獲得の基盤が增强されました。スターアライアンスに加盟するブリティッシュ・ミッドランド航空、タイ国際航空との連携により各国の国内線に関してコードシェアを拡大し、ネットワーク拡充に努めます。さらに東京-ロンドン線を皮切りにビジネスクラスシートのフラット化など客室装備のリニューアルを行ったボーイング747-400型機を就航させ、その対象路線を拡大させ集客力の向上を図っていきます。2001年8月からはロンドンを基地とする外国人客室乗務員が乗務を開始し、機内サービス品質のより一層の向上を図りました。

国内線から成田空港での乗り継ぎの利便性を高めるために、国内線と国際線の接続サービスの向上にも努めます。成田-仙台線、成田-福岡線を新規に開設するとともに、成田-札幌線、成田-名古屋線、成田-大阪線の増便を行い、「ANA Connection(エーエヌエーコネクション)」として展開していきます。成田-仙台線、成田-名古屋線はそれぞれ(株)フェアリンクと中日本エアラインサービス(株)の各パートナー企業とコードシェアを実施します。

販売面では、米国および欧州線のビジネスクラスに事前購入・往復型の正規割引運賃「ビジ割」



や国内線に導入して好評を博しているバーゲン型運賃を国際線エコノミークラスに導入した「超割G・E・T」を拡充し、お客様のご要望にこたえていきます。また、PROSシステム<sup>(注7)</sup>を活用し、レベニューマネジメントをより高度化し実践していきます。さらに羽田空港の深夜および早朝時間帯の発着枠を利用して、2002年3月期の10倍にあたる年間300便のチャーター便をソウルやグアムへ運航

するなど、積極的な増収に努めます。

貨物事業では、2002年9月からANAとしては初めてのボーイング767型貨物専用機(日本貨物航空(株)との共有機)の運航を開始し、アジアでの競争力をさらに強化します。

こうした事業計画の見直しとマーケティング戦略を確実に実行し、2004年3月期には国際線黒字転換は必ず図れるものと確信しています。

(注7)

#### PROSシステム

米国PROS社製のPassenger Revenue Optimization System。一便あたりの収益を最大にするためにどのような運賃の席を何席販売すればよいかを判断するための支援システムのこと。

## Q7 航空事業以外の関連事業、とりわけホテル事業の再構築の進捗状況と今後の事業戦略について教えてください。

A7 これまでの中期計画を着実に遂行することにより、ホテル事業のリストラは進んだと認識しています。さらに選択と集中を進めてまいりますが、リストラは最終段階を迎えています。

ホテル事業の経営については、グループ経営指標AVCに基づいて投資採算性の追求を最優先に考え、2004年3月期までに収益改善を目指します。すでに資産の所有を念頭に置いた経営ではなく、マネジメントに特化したものに切り替えを行っており、資産の流動化により回収した資金で債務返済を行いバランスシートのスリム化を進め、経営資源を中核事業である航空事業に集中する

という方針を、スピード感をもって実践していきます。そのような方針の下、ANAグランドホテルウイーンは2002年7月末に売却を完了しました。また、ANAホテルシドニーに関しても、2002年8月初旬に売却に向けた契約締結を完了しました。一方、国内においてはチェーンホテル運営支援機能を担う(株)エーエヌエー・ホテルズでホテルマネジメントシステムを構築し各ホテルへ展開するとともに、施設商品の強化などにより、GOP<sup>(注8)</sup>のより一層の増大を図ります。さらなる価値創造を目指すと同時に、すでに流動化を行った東京全日空ホテルに続いて、他のホテルの流動化も進めていきます。そのためには、個々のホテルの収益力を上げていくことが、第一に対処しなければならない課題と認識しており、具体策の実施に着手しています。

(注8)

#### GOP

Gross Operating Profitの略。金利償却前利益のことで、ホテル運営事業における収益性を表す代表的な指標。

## IT戦略

## Q8 IT戦略についてお話をください。

A8 インターネットを通じた国内線航空券の販売額が急増しています。2002年3月期には販売額が800億円に達し、個人予約の15%に相当します。これは日本国内のみならずアジア地区の航空・旅行サイトでNo.1の実績です。インターネットを通じた販売額が増加することで、販売手数料の削減と予約センターのコスト抑制が実現し、

直接空港で航空券をお買い求めになるお客様が増加するなど、より効率的な販売の仕組みを築きつつあります。お客様の利便性の向上に努めながら、販売費の削減を進めています。2003年3月期には取扱額が1,000億円に達するものと予測しています。

ANAグループでは、ホームページ、iモードなどの携帯電話、それに携帯情報端末を使ったモバイル専用の各インターネットサービスに加え、2001

年6月にLモードによる国内線航空券予約およびチケットレスサービスを開始しました。2002年2月には米国路線を中心とした国際線7路線の普通運賃、正規割引運賃、特典航空券を対象とした「eチケットサービス」を始め、さらに2002年7月にはインターネットや携帯電話・携帯情報端末な

どからご予約いただくと最大約29%割引になる「Web割」を導入しました。今後もeビジネスをさらに深化させていきます。そして、ANAグループとして「情報先進企業グループ」となることを目指します。

財務体質の改善とリスク対策

**Q9** 財務体質の改善ならびに財務環境変化に対するリスク対策をどのように進めていくのですか。

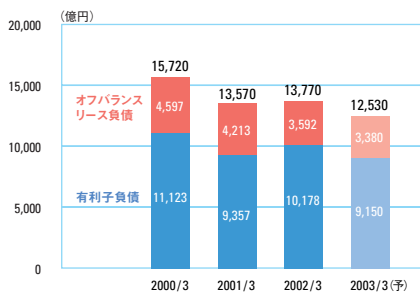
**A9** 2002年3月末の有利子負債残高は前期末より1,000億円削減する予定でしたが、オフバランスリース負債を含め1兆3,770億円(前期比200億円増、1.5%増)となりました。米国同時多発テロの影響で営業キャッシュフローが一時的に悪化したため、緊急対策のひとつとして設備投資の抑制に努めました。しかしながら2003年3月期以降の航空事業戦略を遂行していく上で、航空機を中心とした設備投資を行う必要から投資キャッシュフローは1,239億円となりました。2002年3月期におきましては、こうした資金需要に応じるとともに手元流動性の確保の観点から資金調

達を前倒して進めた結果、有利子負債は2001年3月期より増加することになりました。

2003年3月期の設備投資は2002年3月期とほぼ同額の1,350億円を計画しています。主な内訳は航空機関連投資で770億円、客室改修で100億円、情報システム投資で240億です。投資採算の見込める航空事業の収益力強化に必要なものに集中して行っていきます。また可能な範囲で資産の売却や流動化を実施し、資金回収を図り有利子負債の削減に充てる考えです。2003年3月末の有利子負債残高はオフバランスリース負債を含め1兆2,500億円程度になる予定です。羽田・成田を中心にビジネスチャンスを確認なものとするために機材更新をはじめ、航空機を中心とした設備投資は必要不可欠です。したがってD/Eレシオを急速に良化していくことは難しいですが、収益性の向上と有利子負債の削減を図り、



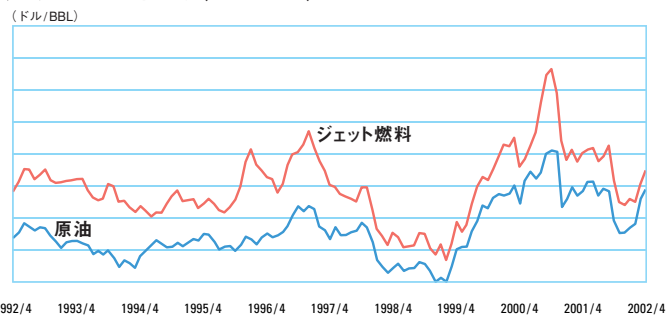
有利子負債残高の推移(オフバランスリース負債含む)



※オフバランスリース負債・リース債務元本残高+リース満了時の買取価格

燃料価格の推移

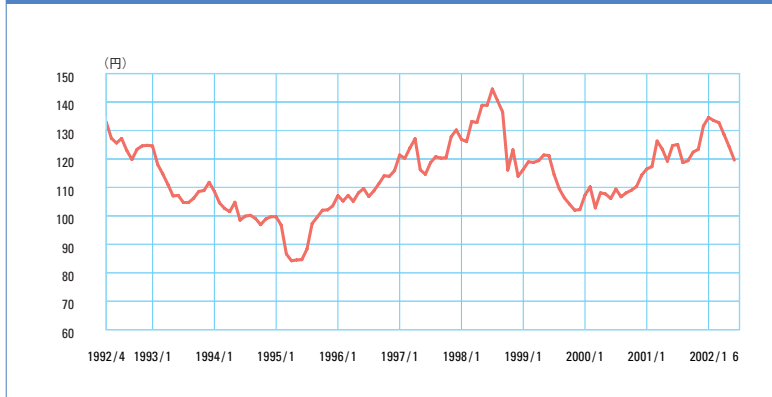
原油・ジェット燃料油価格推移(1992-2002)



財務体質の改善を行っていきます。

航空事業は外的リスクの影響を受けやすい事業です。そのためコスト安定化・平準化のための取り組みと適正な管理を目的とする諸施策を講じています。航空燃料については価格変動リスクを抑制しコストを安定させることを目的に、予定消費量の一定割合に対してリスクヘッジを行っています。また航空機購入及び航空燃料調達にかかわる債務については、先物為替予約及び通貨オプション取引を活用し、支払額の平準化ならびに抑制に努めています。

米ドル/円の推移 (1992-2002)



## 株主重視の経営

**Q10** 株主重視の経営とコーポレートガバナンスをどのように実践していくのですか。

**A10** 日本航空と日本エアシステムの統合が決まり、国内での競争環境も一変しました。日本の航空業界はかつてない激動の時代にあります。

新創業宣言「グループ経営改革プラン」の目標は、このように激変する経営環境の中で、過去の常識と訣別し改革を推し進め、早期に安定配当が可能な経営体質に転換し、2004年3月期に復配を実現することにあります。ANAグループは厳しい競争環境におかれておりますが、経営の自由度は格段に増しており、英知を結集し創意工夫により目標が達成できる環境にあることも事実です。初年度である2003年3月期は羽田空港ならびに成田空港ともに発着枠が拡大し、これは

ANAグループにとって、まさに大きなビジネスチャンスの到来です。このビッグチャンスを生かし、ANAグループを新たな成長軌道に乗せることが私の使命であります。

経営組織を改革し、一貫した戦略を機動的に推進するグループ経営戦略を構築するためにANAを「事業持株会社」と位置づけ、グループ全体の経営戦略機能と航空事業戦略機能を集約化します。株主重視の経営を実践し、コーポレートガバナンスを強化するとともに、単年度業績目標に対する経営責任を明確にするために、経営執行体制を一新し、ANAグループの取締役・執行役員の任期を1年とし、スピード感ある経営を行います。そして単年度で十分な収益が出る体質に改革し、確実に実績を上げていきます。

「2004年3月期に復配する」これが私の公約であり、この実現に向けて全社を挙げて誠心誠意努力してまいります。

## 1. 全日空グループ

全日空グループは子会社150社、関連会社47社により構成されています。そのうち118社が連結子会社、27社が持分法適用会社です。当グループは航空運送事業、旅行事業、ホテル事業

ならびにその他の事業の4つのセグメントによって事業運営を行っています。各事業セグメントの事業内容と当社および子会社、関連会社の位置付けは次のとおりです。

| 事業セグメント | 子会社数 |         |   | 関連会社数   |    |
|---------|------|---------|---|---------|----|
|         | うち連結 | うち持分法適用 |   | うち持分法適用 |    |
| 航空運送事業  | 31   | 29      | — | 7       | 3  |
| 旅行事業    | 17   | 13      | — | 3       | 3  |
| ホテル事業   | 27   | 27      | — | 5       | 4  |
| その他の事業  | 75   | 49      | 6 | 32      | 11 |
| グループ全体  | 150  | 118     | 6 | 47      | 21 |

### 航空運送事業

当社、子会社のエアーニッポン（株）ならびに（株）エアー・ジャパン、関連会社である日本貨物航空（株）を中心に航空運送事業および航空機使用事業を行っており、主に旅客、貨物、郵便輸送サービスを提供しています。これに付随して、国際空港事業（株）、エーエヌエーテレマート（株）および全日空整備（株）他は、顧客に対する空港での各種サービスの提供、電話による予約案内、当社航空機への整備作業等の役務提供を行っています。また、空港における旅客サービス、貨物取扱いおよび航空機整備等の役務提供は、当グループ外の国内外の航空会社を顧客としても行われています。

### 旅行事業

持株会社である（株）エーエヌエー・セールス・ホールディングスならびに同社の100%子会社である全日空ワールド（株）、全日空スカイホリデー（株）および全日空トラベル（株）を中心として、「全日空ハローツアー」および「全日空スカイホリデー」ブランドのパッケージ旅行商品等の企画ならびに販売を行っています。主に当社およびエアーニッポン（株）の航空運送サービスと全日空ホテルズの宿泊等を素材とした商品開発および販売が行われています。

海外ではANA WORLD TOURS (EUROPE) LTD.他が、「全日空ハローツアー」のパッケージ商品の旅行者に対して、到着

地における各種サービスの提供を行うとともに、海外において航空券や旅行商品の販売等を行っています。

### ホテル事業

（株）エーエヌエー・ホテルズを中心とする子会社ならびに関連会社が、国内外にホテルを展開してホテル事業を行っています。国内、海外において、宿泊、料飲、宴会・婚礼等の各種サービスを提供しています。

### その他の事業

情報通信、商事・物販、不動産、ビル管理、陸上輸送・物流および航空機装備品修理等の事業を行っています。全日空システム企画（株）および（株）インフィニトラベルインフォメーション他は、主に航空関連情報端末・ソフトウェアの展開や開発を行っており、エーエヌエー・ロジスティクスサービス（株）は輸入航空貨物の上屋運営を行っています。また、全日空商事（株）他は、主に航空関連資材等の輸出入および店舗・通信販売等を中心とした事業を、全日空ビルディング（株）他は不動産の販売・賃貸および管理等を、関連会社である（株）ジャムコ他は航空機装備品の修理等を事業としています。これらの物品の販売および役務提供は、当社および当グループ内の他の子会社、関連会社を顧客としても行われています。

## 2. 事業概況

### 経営環境と業績

当期のわが国経済は、不良債権処理の遅れによる金融不況に加え、世界経済の減速を背景とした輸出の大幅な落ち込みによる企業収益の悪化や、これに伴う民間設備投資の減少等により、景気悪化の傾向を一段と強めました。さらに9月に発生した米国同時多発テロ事件がこれに拍車をかけることとなり、個人消費が伸び悩むなか、企業倒産が相次ぎ、完全失業率がこれまでになく水準に達するなど、期後半における状況は一層深刻なものとなりました。

このような経済情勢下、当期の営業収入は、前期比5.9%減の

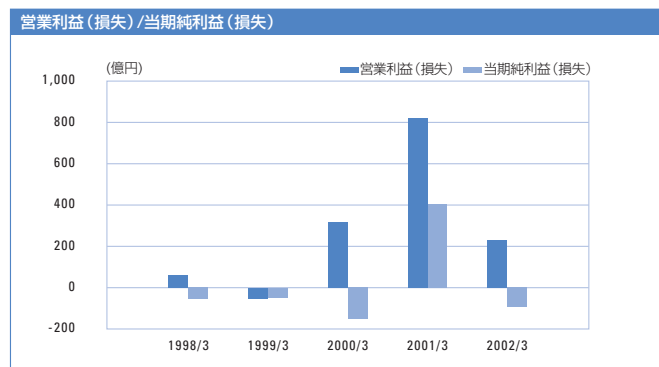
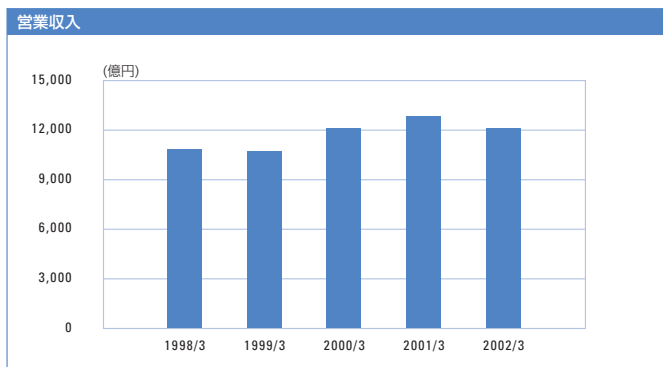
1兆2,045億円、営業費用は前期比1.3%減の1兆1,815億円、その結果、営業利益は前期比72.1%減の229億円となりました。

営業外・特別損益では、投資有価証券の売却益等の特別利益ならびに貸倒引当金繰入や投資有価証券の評価損等の特別損失を計上したことにより、差引では前期189億円の損失に対し当期は301億円の損失となりました。これにより、税金等調整前当期純損益は、前期の632億円の利益に対し当期は71億円の損失となりました。法人税等および税効果会計による税額調整等の結果、当期純損益は、前期402億円の利益から当期は一転94億円の損失を計上しました。

全日本空輸株式会社及び連結子会社

3月31日に終了した1年間

|                  | 単位：百万円<br>(1株当たり金額を除く) |            |
|------------------|------------------------|------------|
|                  | 2002年                  | 2001年      |
| 営業収入             | ¥1,204,514             | ¥1,279,635 |
| 営業費用             | 1,181,546              | 1,197,392  |
| 営業利益             | 22,968                 | 82,243     |
| 営業外・特別損益         | (30,146)               | (18,954)   |
| 税金等調整前当期純利益(損失)  | (7,178)                | 63,289     |
| 法人税等(当年度分及び繰延税額) | 2,244                  | 19,151     |
| 少数株主利益           | 34                     | 3,852      |
| 当期純利益(損失)        | ¥ (9,456)              | ¥ 40,286   |
| 1株当たり：           |                        |            |
| 当期純利益(損失)        | ¥(6.17)                | ¥27.75     |
| 潜在株式調整後当期純利益     | -                      | 24.80      |
| 配当額              | -                      | -          |



| 3月31日に終了した1年間      | 単位：百万円     |            |
|--------------------|------------|------------|
|                    | 2002年      | 2001年      |
| 旅客収入               | ¥ 762,923  | ¥ 813,156  |
| 国内線旅客収入            | 612,380    | 635,576    |
| 国際線旅客収入            | 150,543    | 177,580    |
| 貨物収入               | 57,648     | 68,649     |
| 国内線貨物収入            | 24,711     | 28,246     |
| 国際線貨物収入            | 32,937     | 40,403     |
| 航空運送附帯事業及び他セグメント収入 | 383,943    | 397,830    |
| 営業収入               | ¥1,204,514 | ¥1,279,635 |

注記：上記営業収入の内訳は、セグメント内及びセグメント間の取引額を消去した後の金額を記載しています。

### 輸送実績の概要

#### 国内線旅客

|                   |        |        |
|-------------------|--------|--------|
| ・ 旅客数 (千人)        | 45,796 | 45,509 |
| ・ 座席キロ (百万キロ)     | 60,980 | 61,074 |
| ・ 旅客キロ (百万キロ)     | 38,780 | 38,469 |
| ・ 利用率 (%)         | 63.6   | 63.0   |
| ・ 旅客キロ当たり旅客収入 (円) | 17.1   | 17.5   |

#### 国際線旅客

|                   |        |        |
|-------------------|--------|--------|
| ・ 旅客数 (千人)        | 3,510  | 4,378  |
| ・ 座席キロ (百万キロ)     | 26,928 | 32,446 |
| ・ 旅客キロ (百万キロ)     | 18,124 | 24,124 |
| ・ 利用率 (%)         | 67.3   | 74.4   |
| ・ 旅客キロ当たり旅客収入 (円) | 9.4    | 8.6    |

#### 国内線貨物

|                    |         |         |
|--------------------|---------|---------|
| ・ 貨物輸送重量 (トン)      | 386,727 | 434,333 |
| ・ 貨物輸送量 (千トンキロ)    | 370,214 | 414,627 |
| ・ 貨物輸送量当たり貨物収入 (円) | 66.7    | 68.1    |

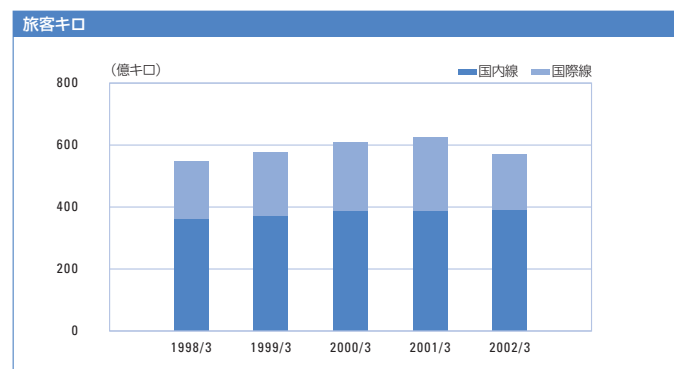
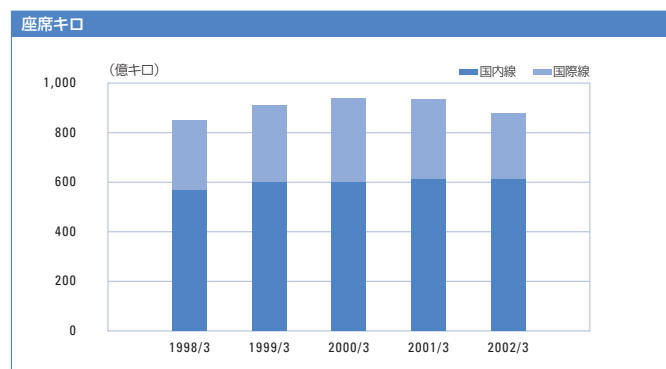
#### 国際線貨物

|                    |         |           |
|--------------------|---------|-----------|
| ・ 貨物輸送重量 (トン)      | 152,942 | 192,997   |
| ・ 貨物輸送量 (千トンキロ)    | 861,976 | 1,136,225 |
| ・ 貨物輸送量当たり貨物収入 (円) | 38.2    | 35.6      |

|                |      |      |
|----------------|------|------|
| 座席キロ当たりコスト (円) | 11.1 | 10.5 |
|----------------|------|------|

注記：1. 上記の国内線旅客・貨物及び国際線旅客・貨物には親会社である全日空(ANA)と、子会社であるエア・ニッポン(ANK)、エアー・ジャパン(AJX)ならびにエアー・北海道(ADK)が含まれています。

2. 上記の旅客キロ当たり旅客収入、貨物輸送量当たり貨物収入及び座席キロ当たりコストの数値は、ANA、ANK、AJXならびにADKの数値を加重平均しています。



## 営業収入

当グループの営業収入は、旅客収入、貨物収入そして旅行事業、ホテル事業などの附帯事業及びその他の収入によって構成されています。旅客ならびに貨物収入の詳細は次のとおりです。

## 旅客収入

当期の旅客収入は7,629億円で前期比6.2%減少しました。その内訳は、国内線旅客収入80.3%、国際線旅客収入19.7%でした。

## 国内線旅客収入

当期の国内線においては、米国同時多発テロ事件直後は沖縄線を中心として旅行需要が大幅に減少するなど、その影響が顕著に現れましたが、その後航空各社が需要の喚起に努めたことなどにより、期末にかけて需要は順調に回復に向かいました。

この結果、当期の国内線旅客収入は、前期比3.6%減の6,123億円となりました。旅客数は、同0.6%増の4,579万人となりました。座席キロは前期比0.2%減、旅客キロは同0.8%増となりました。これにより、利用率は前期比0.6ポイント上昇し63.6%となりました。旅客キロ当たり旅客収入は、前期の17.5円から17.1円に減少しました。

## 国際線旅客収入

当期の国際線については、期前半の観光需要が前年並みで推移したものの、ビジネス需要については景気後退により翳りが見えつつあり、テロ事件以降はビジネス・観光需要ともに大幅に落ち込むこととなりました。

この結果、当期の国際線旅客収入は、前期比15.2%減の1,505億円となり、旅客数は、同19.8%減の351万人となりました。座席キロで前期比17.0%減、旅客キロでは同24.9%減となり、利用率は同7.1ポイント低下し67.3%となりました。旅客キロ当たり旅客収入は、前期の8.6円に対し9.4円と増加しました。

## 貨物収入

当期の貨物収入は、前期比16.0%減の576億円となりました。内訳は、国内線貨物収入42.9%、国際線貨物収入57.1%でした。

## 国内線貨物収入

当期の国内線貨物の輸送重量は、前期比11.0%減の38万7千トン、収入は同12.5%減の247億円となりました。

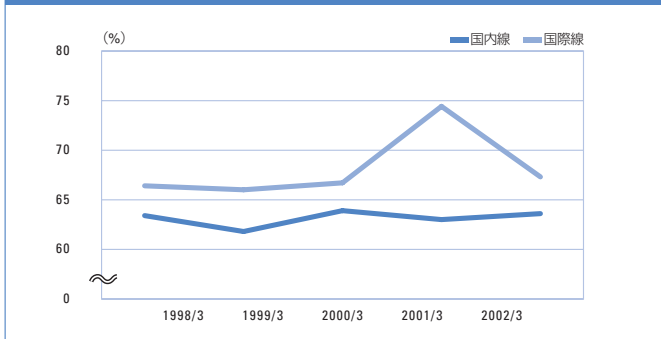
当社では、2001年12月に国内初となる貨物郵便専用臨時便を計20便運航するなど、増収に向けた施策を実施しました。しかしながら、期当初からの景気低迷の影響でIT関連貨物を中心とした一般貨物の荷動きが鈍化するとともに、輸出入貨物の国内輸送需要が減少しました。さらにテロ事件以降は、運航の安全を確保するために貨物の爆発物検査体制を最高レベルに強化したため、一部の貨物が陸上輸送機関に流出し、取扱量は減少しました。

## 国際線貨物収入

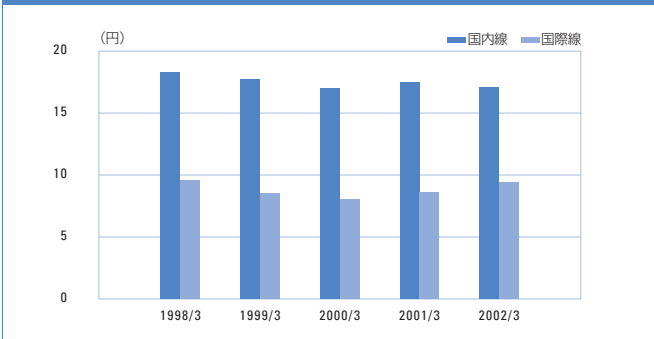
当期の国際線貨物の輸送重量は前期比20.8%減の15万3千トン、収入は同18.5%減の329億円となりました。

当期は、IT関連産業の不振やテロ事件等の要因が重なったことにより、輸送重量は前期を大幅に下回る結果となりました。特にテロ事件以降、日本発着の貨物に対して厳格な保安規制が発動されたために、一時的に貨物の荷動きが鈍ったことや、事業計画の大幅な見直しによる運航路線の縮小等が輸送重量の減少の大きな要因となりました。日本発の貨物は、IT関連貨物が低迷するなかで全方面にわたって機械機器、事務用機器、半導体電子部品などの輸出が激減しましたが、期末にかけて米国に景気底固めの動きが出てきたことから、需要は徐々に回復に向かいました。また、日本向けについては、一般消費財が好調であった欧州発の貨物と、生鮮品や衣料品などが好調であった中国発の貨物については堅調に推移したものの、総じて不振が続きました。

利用率



旅客キロ当たり旅客収入



## 航空運送附帯事業および他セグメント収入

航空運送附帯事業収入については、他航空会社の航空機整備、旅客の搭乗受付および手荷物搭載などの地上支援業務の受託、機内販売の増売などに努めましたが、前期比3.4%減の799

億円となりました。

なお、航空運送事業以外の事業セグメントである旅行事業、ホテル事業、その他の事業については「5. 事業別セグメント情報」(P28)をご参照ください。

## 営業費用

| 3月31日に終了した1年間    | 単位：百万円     |            |
|------------------|------------|------------|
|                  | 2002年      | 2001年      |
| 航空機関連            | ¥ 373,708  | ¥ 378,293  |
| 航空機運航費           | 292,677    | 303,208    |
| 航空機整備費           | 81,031     | 75,085     |
| サービス関連           | 299,529    | 299,925    |
| 旅客サービス費          | 56,468     | 59,543     |
| 航空機地上支援及びハンドリング費 | 243,061    | 240,382    |
| 予約、販売及び広告宣伝費     | 210,845    | 221,038    |
| 一般管理費            | 33,837     | 29,241     |
| 減価償却費            | 61,337     | 59,333     |
| その他費用            | 202,290    | 209,562    |
| 合計               | ¥1,181,546 | ¥1,197,392 |

注記：上記営業費用の内訳は、セグメント内及びセグメント間の取引額を消去した後の金額を記載しています。

営業費用は、一般管理費ならびに減価償却費が増加しましたが、航空機関連費用、サービス関連費用、予約・販売および広告宣伝費ならびにその他費用が減少したため、全体では前期比1.3%減の1兆1,815億円となりました。その内訳は上記のとおりです。

航空機関連費用は前期比1.2%減の3,737億円となりました。航空機運航費は燃油費等の減少により同3.5%減となりました。航空機整備費は、航空機部品費用等の増加により、同7.9%増となりました。

サービス関連費用は前期比0.1%減の2,995億円となりました。旅客サービス費は主として国際線旅客数の減少に伴う機内サービス費の減少により、同5.2%減少しました。一方、航空機地上

支援及びハンドリング費は、着陸料の減免により空港使用料が減少したものの、テロ事件に伴う第三者賠償責任保険料の大幅な増加により同1.1%の増加となりました。

予約、販売及び広告宣伝費は国際線収入の減少に連動して販売手数料が減少したことにより、前期比4.6%減となりました。

一般管理費は通信費、賃借費ならびに外部委託費の増加により、同15.7%増加しました。

減価償却費は、エアーニッポン（株）の航空機や各社の固定資産の購入に伴い、同3.4%増加しました。

その他費用は前期比3.5%減の2,022億円となりました。これは、主として商社事業を営む子会社の費用の減少によるものです。

## 営業外・特別損益

| 3月31日に終了した1年間  | 単位：百万円    |           |
|----------------|-----------|-----------|
|                | 2002年     | 2001年     |
| 受取利息及び配当金      | ¥ 7,143   | ¥ 9,537   |
| 資産売却益          | 2,559     | 14,538    |
| 支払利息           | (28,758)  | (35,079)  |
| 有価証券売却損        | (176)     | (488)     |
| 資産の売却損及び除却損    | (10,033)  | (11,057)  |
| 持分法による投資利益（損失） | (804)     | 251       |
| その他の収益（損失）     | (77)      | 3,344     |
| 合計             | ¥(30,146) | ¥(18,954) |

営業外・特別損益は、前期189億円の損失から301億円の損失となりました。その詳細は次のとおりです。

受取利息及び配当金は、前期比25.1%減の71億円となりました。

資産売却益は、前期の145億円に対し大幅に減少し25億円となりました。前期には東京全日空ホテルの流動化に伴う当該ホテル資産の売却益が含まれていたためです。

支払利息は前期比18.0%減の287億円となりました。これは、有利子負債は前期末比8.8%増の10,178億円となりましたが、期中の有利子負債の平均金利が低下したことに加え、期の途中までは有利子負債が減少していたためです。

有価証券売却損は前期比63.9%減の1億円となりました。

資産の売却損および除去損は、前期比9.3%減の100億円となりました。これは主に航空機部品及びホテル資産の除却損です。

持分法による投資損益は、主として航空運送事業を営む持分法適用会社の当期損益の悪化により、前期2億円に対し当期は8億円の損失となりました。

その他の損益は、前期33億円の利益に対し、7千万円の損失となりました。これは、前期には85億円計上された機材関連報奨額が計上されなかったこと、貸倒引当金繰入額が前期の14億円に対し37億円と増加したこと、一方投資有価証券の売却および評価損が前期の87億円に対し22億円に減少したことによりです。

## 3. 財務状態及びキャッシュ・フロー

| 3月31日に終了した1年間               | 単位：百万円    |           |
|-----------------------------|-----------|-----------|
|                             | 2002年     | 2001年     |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー            | ¥33,993   | ¥ 148,796 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー            | (123,927) | (17,964)  |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー            | 69,104    | (158,359) |
| 現金及び現金同等物の換算差額・連結範囲変更に伴う影響額 | 1,761     | (2,196)   |
| 差引現金及び現金同等物の増減額             | (19,069)  | (29,723)  |
| 現金及び現金同等物の期末残高              | ¥188,648  | ¥207,717  |

当期の営業キャッシュ・フローは、税金等調整前当期純損失となったものの主として減価償却費および退職給付引当金の増加額等、資金のフローアウトを伴わない費用が加算されたことにより、339億円のフローインとなりました。

投資活動によるキャッシュ・フローでは、主に航空事業における子会社の航空機購入と航空機材の更新に備えた前払いや部品等の購入、IT関連や空港設備の更新、ホテル事業における東京全日空ホテル宴会場のリニューアルに伴う内装等で有形およ

び無形固定資産を取得することにより、合計1,324億円の支出を行った結果、1,239億円のフローアウトとなりました。

財務活動によるキャッシュ・フローでは、米国テロ対策の緊急融資を含む長期借入金を中心とした資金調達が行われた一方、長期借入金の返済や社債の償還等による支出があり、691億円のフローインとなりました。

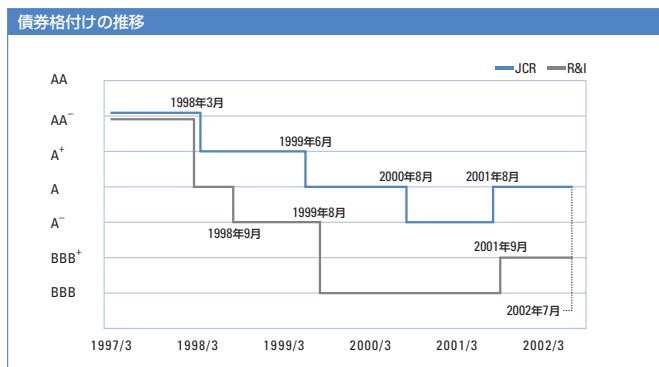
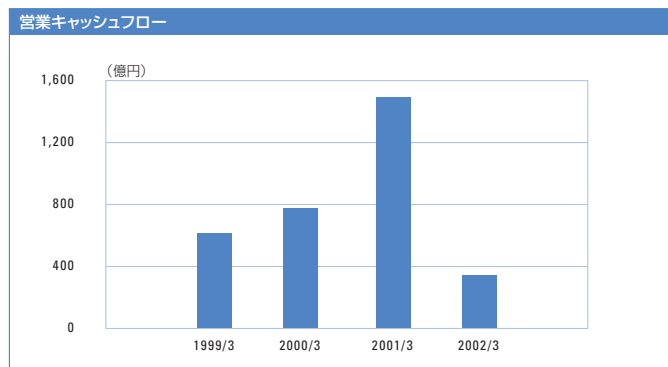
この結果、当期末の現金および現金同等物の期末残高は前年度末に比べ190億円減少し1,886億円となりました。

この2年間の短期・長期資金調達残高は次のとおりです。

| 3月31日現在                         | 単位：百万円     |          |
|---------------------------------|------------|----------|
|                                 | 2002年      | 2001年    |
| 短期借入金                           |            |          |
| 銀行等からの借入金                       | ¥ 77,586   | ¥ 82,165 |
| 長期借入債務（1年以内に返済期限の到来する長期借入債務を含む） |            |          |
| 銀行等からの借入金                       | 568,238    | 469,736  |
| 社債                              | 371,999    | 383,829  |
| 合計                              | ¥1,017,823 | ¥935,730 |

なお、当社の発行する長期債に対しては、日本格付研究所(JCR)に格付けを依頼しており、2002年7月現在「A」の格付けとなっています。また格付投資情報センター(R&I)の格付けは

「BBB+」となっています。現格付けにおいて、当社の資金調達上問題がないと考えています。



## 4. 設備投資の状況

当グループでは、「選択と集中」の考え方に基づき、安全性の強化に加え、競争力と収益性の向上を目的とした設備投資を行っています。当期は航空運送事業における航空機を中心に総

額1,324億円の設備投資を行っており、そのための所要資金は自己資金、借入金及び社債発行によっています。

事業セグメント別の内訳は以下のとおりです。

| 3月31日に終了した1年間 | 単位：百万円   |          |
|---------------|----------|----------|
|               | 2002年    | 2001年    |
| 航空運送事業        | ¥121,451 | ¥ 90,787 |
| 旅行事業          | 1,601    | 1,474    |
| ホテル事業         | 6,749    | 2,709    |
| その他の事業        | 2,748    | 8,407    |
| 小計            | 132,549  | 103,377  |
| 消去または全社       | (141)    | (8,986)  |
| 合計            | ¥132,408 | ¥94,391  |

注記：1.有形固定資産及び無形固定資産の帳簿への受け入れベースの金額です。  
2.金額に消費税等は含まれません。

### 航空運送事業

当社とエアーニッポン（株）の航空機及び航空機予備部品等の購入、ならびに航空機に対する前払いにより923億円の投資を行いました。なお、当期に引き渡しを受けた航空機は5機（ボーイング737-400型1機、ボーイング737-500型3機、デ・ハビランドDHC-8-300型1機）です。

この他に当社において航空運送関連のコンピュータ端末・周辺機器及び航空機整備用器具類の購入代金として47億円を、国内・海外事業所及び空港事業所の増改築のために前払い金も含めて183億円をそれぞれ投資しました。また、当社及びセグメント内各連結子会社は、業務省力化等のためのソフトウェア開発及び購入に56億円の設備投資を行いました。

### 旅行事業

旅行商品の販売に関するソフトウェアの開発及び購入のため、5億円の設備投資を行いました。

### ホテル事業

既存ホテル施設のリニューアルや改装のために前払い金も含めて、30億円の設備投資を行いました。

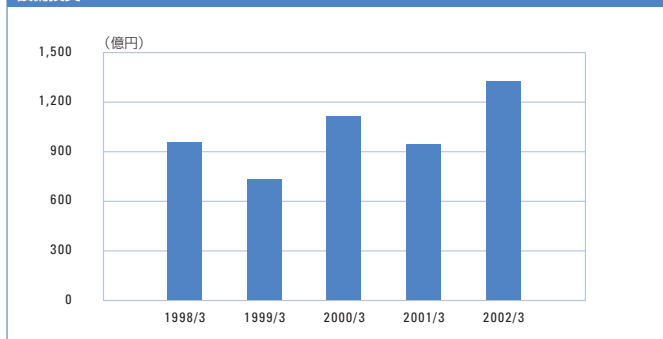
### その他の事業

各連結子会社において業務省力化のためのソフトウェア開発及び購入に12億円、各種業務用機材の購入に3億円の設備投資をそれぞれ行いました。

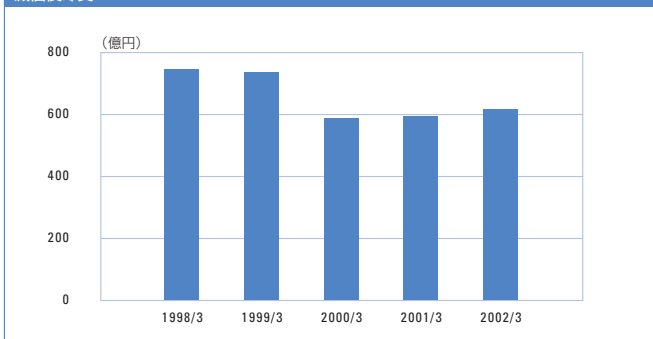
### 設備の除却

航空運送事業において、航空機（ボーイング767-200型9機 [保有機2機、リース機7機]、ボーイング747SR-100型1機 [リース機1機]、ボーイング747-200B型1機 [保有機1機]、日本航空機製造YS-11A型6機 [保有機6機]）を2005年3月期末までに退役させる予定です。

設備投資



減価償却費



## 5. 事業別セグメント情報

| 全日本空輸株式会社及び連結子会社<br>3月31日に終了した1年間 | 単位：百万円           |                  | %            |
|-----------------------------------|------------------|------------------|--------------|
|                                   | 2002年            | 2001年            | 増減率          |
| <b>航空運送事業：</b>                    |                  |                  |              |
| 外部顧客売上高 .....                     | ¥ 900,847        | ¥ 964,888        | - 6.6%       |
| セグメント間売上高・振替高 .....               | 77,564           | 73,396           | + 5.7        |
|                                   | <b>978,411</b>   | <b>1,038,284</b> | <b>- 5.8</b> |
| 営業費用 .....                        | 959,662          | 965,948          | - 0.7        |
| 営業利益 .....                        | <b>18,749</b>    | 72,336           | - 74.1       |
| <b>旅行事業：</b>                      |                  |                  |              |
| 外部顧客売上高 .....                     | 143,367          | 139,155          | + 3.0        |
| セグメント間売上高・振替高 .....               | 15,166           | 13,702           | + 10.7       |
|                                   | <b>158,533</b>   | <b>152,857</b>   | <b>+ 3.7</b> |
| 営業費用 .....                        | 158,615          | 151,379          | + 4.8        |
| 営業利益（損失） .....                    | (82)             | 1,478            | -            |
| <b>ホテル事業：</b>                     |                  |                  |              |
| 外部顧客売上高 .....                     | 63,366           | 71,586           | - 11.5       |
| セグメント間売上高・振替高 .....               | 12,305           | 12,113           | + 1.6        |
|                                   | <b>75,671</b>    | <b>83,699</b>    | <b>- 9.6</b> |
| 営業費用 .....                        | 76,335           | 79,868           | - 4.4        |
| 営業利益（損失） .....                    | (664)            | 3,831            | -            |
| <b>その他の事業：</b>                    |                  |                  |              |
| 外部顧客売上高 .....                     | 96,934           | 104,006          | - 6.8        |
| セグメント間売上高・振替高 .....               | 91,235           | 87,109           | + 4.7        |
|                                   | <b>188,169</b>   | <b>191,115</b>   | <b>- 1.5</b> |
| 営業費用 .....                        | 183,181          | 184,717          | - 0.8        |
| 営業利益 .....                        | <b>4,988</b>     | 6,398            | - 22.0       |
| <b>消去または全社：</b>                   |                  |                  |              |
| セグメント間売上高・振替高 .....               | (196,270)        | (186,320)        | + 5.3        |
| 営業費用 .....                        | (196,247)        | (184,520)        | + 6.4        |
| 営業利益（損失） .....                    | (23)             | (1,800)          | - 98.7       |
| <b>連結合計：</b>                      |                  |                  |              |
| 連結売上高 .....                       | <b>1,204,514</b> | 1,279,635        | - 5.9        |
| 連結営業費用 .....                      | <b>1,181,546</b> | 1,197,392        | - 1.3        |
| 連結営業利益 .....                      | <b>¥ 22,968</b>  | ¥ 82,243         | - 72.1       |

## 航空運送事業

主力である航空運送事業の営業収入は、前期比5.8%減の9,784億円となり、営業費用は前期比0.7%減の9,596億円となりました。これにより、航空運送事業の営業利益は187億円となり、大幅に減少しました。

### 国内線

国内線においては、東京－大阪間のシャトル便や東京－福岡線の増便を行う一方で、大阪－佐賀線、大阪－大館能代線、関西－鹿児島線などの路線をエア・ニッポン（株）に移管するなど、グループ内の路線再編を行いました。当期前半の旅客数については幹線の大幅な伸びに支えられ、堅調に推移したものの、テロ事件以降については航空機利用の手控えにより沖縄線を中心とした路線において需要が大幅に落ち込みました。この状況に対処するために、お客様の50人に1人の割合で航空券代金が無料となる「楽乗キャッシュバックキャンペーン」を本年1月より開始するなど、各種施策を講じることにより、年末年始以降については需要は順調に回復に向かいました。

販売面においては、バーゲン型運賃「超割」を当期において計66日間（前期：45日）設定し、グループで延べ215万人（前期：130万人）にご利用いただくなど、各種割引運賃を弾力的に設定しました。サービス面においては、お客様からの意見をヒントとして2001年6月より航空券購入期限の実質撤廃とチケットレスサービスの充実を目的とした新サービスモデル「楽乗」の導入を行い、「予約～購入～搭乗」までの手続きの簡素化と迅速化を行いました。

### 国際線

国際線については、夏ダイヤより東京－ホーチミン線の開設を行う一方で、2001年10月より名古屋－ホノルル線を休止しました。また、テロ事件以降の航空需要の大幅な減少に対処するために、東京－シカゴ線、東京－ムンバイ線、東京－クアラルンプール線、大阪－バンコク線の休止、東京－ワシントン線の機材の小型化を実施するとともに、そこで捻出した機材によって需要の見込める東京－ソウル線のデイリー化や東京－大連線および大阪－青島線の増便を行うなど、事業計画の大幅な見直しを行いました。

一方、スターアライアンス加盟会社である英国のブリティッシュ・ミッドランド航空とロンドン発着の英国内4路線に関してコードシェアを開始し、日本から英国内へのネットワークの拡充に努めました。他方、2001年8月から、当社では初めてのとなる海外（ロンドン）に基地を置く外国人客室乗務員が乗務を開始し、これにより機内サービス品質のさらなる向上を図りました。

販売面では、お客様のご要望にお応えするために、新たに米国および欧州線のビジネスクラスに事前購入・往復型の正規割引運賃である「ビジ割」を導入するとともに、既に国内線に導入し好評を博しているバーゲン型運賃の「超割」を国際線エコノミークラスにも導入し、商品名「超割G・E・T」として2001

年9月より北米およびホノルル線に対し発売を開始するなど、積極的な需要喚起に努めました。

## 旅行事業

当期の旅行事業の営業収入は、前期比3.7%増の1,585億円となりました。営業費用は4.8%増の1,586億円となったため、営業損益では前期14億円の利益から8千万円の損失計上となりました。

当期の旅行事業につきましては、グループ内の旅行販売会社である全日空ワールド（株）、全日空トラベル（株）、全日空スカイホリデー（株）の連携を強化し営業活動の効率化を図るために、これら3社の持株会社である（株）エーエヌエー・セールス・ホールディングスの設立を2002年1月に行い、今後の販売体制の再構築に向けての準備を開始しました。

国内旅行につきましては、「ユニバーサル・スタジオ・ジャパン」、「東京ディズニーシー」等のテーマパークのオープンによる効果などもあり、当期前半については取扱旅客数、販売額ともに好調に推移しました。そうしたなかで9月に発生したテロ事件の影響により、沖縄方面を中心とした旅行商品に対してキャンセルが相次ぎ、一時的に旅行需要に影響が出たものの、代替とする商品を迅速に投入した結果、当期の取扱旅客数、販売額は、ともに前期を大きく上回る結果となりました。

一方、海外旅行につきましては、ヨーロッパ方面におけるビジネスクラス利用を中心とした専用デラックスバス「スーパービスターナ号」を投入した商品や、オリエント急行をチャーターし、ベニス－ウィーン間を列車で結ぶ商品等の新設を行うなど高付加価値商品造成の工夫を積極的に行いました。また羽田発国際線チャーター便の販売も積極的に行うなど、増収に向けた各種施策を実施しましたが、テロ事件による北米方面を中心とした需要の大幅な減少に加え、当社との共同運航を行っていたアンセット航空の経営破綻に伴う運航停止等による影響もあり、海外旅行の取扱額は前年同期を大きく下回る結果となりました。

## ホテル事業

当期のホテル事業の営業収入は、前期比9.6%減の756億円となりました。営業費用は4.4%減の763億円となったため、営業損益は前期38億円の利益から6億円の損失となりました。

当期のホテル事業につきましては、2001年4月に長崎全日空ホテルグラバーヒル（フランチャイズ方式）とグアムホテルオークラ（リファーマル方式）、同5月に全日空ホテルクレメント高松（フランチャイズ方式）、同8月にタラサモ全日空ホテル&リゾート（マネジメント方式）が、それぞれ新たに全日空ホテルズに加盟しました。

国内ホテルにつきましては、オーナーシップとオペレーションの分離を柱としたホテル事業再構築計画に則り、チェーンホテルの運営支援機能を担う新会社（株）エーエヌエー・ホテルズが2001年10月より本格的に営業を開始しました。また、全日空エンタプライズ（株）の直営であった東京・富山・成田の3

ホテルについて、新会社（株）エーエヌエーホテル東京、（株）エーエヌエーホテル富山、（株）エーエヌエーホテル成田を設立し、現地ホテル運営機能をそれぞれの新設会社に移管し、ホテルのオペレーションに専念できる体制を確立することにより、GOP（金利償却前利益）の一層の拡大につとめました。さらに、東京全日空ホテルにおいて、施設商品の価値向上を目的として、2001年7月より宴会場からエントランスロビーに至る総合的な施設改修工事を実施し、同9月にリニューアルオープンしました。しかしながら、東京全日空ホテル・博多全日空ホテルの改修工事による売り止め期間の発生に加えて、米国における景気の後退やテロ事件の影響を受け、特に旗艦ホテルである東京全日空ホテルにおいて外国人宿泊客や外資系企業の宴会キャンセルが相次いだことなどから、減収・減益を余儀なくされました。

海外ホテルにつきましては、テロ事件の影響はあったものの、マーケットニーズに応じた営業努力、適正な費用管理の継続的实施により減収幅を最小限にとどめたことなどから、ウィーンのホテルについては前年と同程度の利益を確保することができました。

当期のその他の事業の営業収入は、前期比1.5%減の1,881億円となりました。営業費用は0.8%減の1,831億円となったため、営業利益は前期比22.0%減の49億円となりました。

商事および物販事業においては全日空商事（株）の航空機部品売上が前期より増加したものの、機械及び紙パルプ部門の売上が落ち込んだため、減収となりました。

情報通信事業では国際線の航空座席予約発券システムの提供を行っている（株）インフィニトラベルインフォメーションがテロ事件による国際線旅客数の大幅な減少により減収となったものの、システムの開発及び保守運用等を行っている全日空システム企画（株）がグループ内の大型システム開発案件の受注や、保守運用受託範囲を拡大したことなどにより、全体としては増収となりました。

不動産事業では不動産販売・賃貸及びビル管理等を行っている全日空ビルディング（株）が各賃貸ビルの市場競争力を強化すべくリニューアル工事を順次実施してきたことなどにより、各ビルとも高稼働率を維持したことから賃貸部門においては前期並の売上を維持したものの、当期においてはマンション分譲がなかったことから、全体では減収となりました。

## その他の事業

| 全日本空輸株式会社及び連結子会社<br>3月31日に終了した1年間 | 単位：百万円     |            | %       |
|-----------------------------------|------------|------------|---------|
|                                   | 2002年      | 2001年      | 増減率     |
| 航空運送事業：                           |            |            |         |
| 資産                                | ¥1,195,497 | ¥1,112,105 | + 7.5%  |
| 減価償却費                             | 52,527     | 50,199     | + 4.6   |
| 資本的支出                             | 121,451    | 90,787     | + 33.8  |
| 旅行事業：                             |            |            |         |
| 資産                                | ¥37,437    | ¥38,808    | - 3.5   |
| 減価償却費                             | 527        | 371        | + 42.0  |
| 資本的支出                             | 1,601      | 1,474      | + 8.6   |
| ホテル事業：                            |            |            |         |
| 資産                                | ¥146,311   | ¥140,129   | + 4.4   |
| 減価償却費                             | 4,571      | 4,874      | - 6.2   |
| 資本的支出                             | 6,749      | 2,709      | + 149.1 |
| その他の事業：                           |            |            |         |
| 資産                                | ¥215,917   | ¥216,431   | - 0.2   |
| 減価償却費                             | 3,712      | 3,889      | - 4.6   |
| 資本的支出                             | 2,748      | 8,407      | - 67.3  |
| 消去又は全社：                           |            |            |         |
| 資産                                | ¥(84,180)  | ¥(56,053)  | + 50.2  |
| 減価償却費                             | -          | -          | -       |
| 資本的支出                             | (141)      | (8,986)    | - 98.4  |
| 連結合計：                             |            |            |         |
| 資産                                | ¥1,510,982 | ¥1,451,420 | + 4.1   |
| 減価償却費                             | 61,337     | 59,333     | + 3.4   |
| 資本的支出                             | 132,408    | 94,391     | + 40.3  |

なお、資本的支出の内容については、「4. 設備投資の状況」（P27）をご参照ください。

## 6. 路線別旅客輸送実績（国際線）

| 3月31日に終了した1年間 | 旅客収入<br>単位：百万円 |          | 旅客キロ<br>単位：百万キロ |        | 座席キロ<br>単位：百万キロ |        | 利用率<br>単位：% |       |
|---------------|----------------|----------|-----------------|--------|-----------------|--------|-------------|-------|
|               | 2002年          | 2001年    | 2002年           | 2001年  | 2002年           | 2001年  | 2002年       | 2001年 |
| アジア・オセアニア路線   | ¥ 65,602       | ¥ 76,763 | 5,686           | 7,491  | 8,184           | 10,077 | 69.5        | 74.3  |
| 太平洋路線         | 59,977         | 74,894   | 7,473           | 9,916  | 11,763          | 13,902 | 63.5        | 71.3  |
| ヨーロッパ路線       | 47,414         | 56,993   | 4,964           | 6,716  | 6,981           | 8,465  | 71.1        | 79.3  |
| 合計            | ¥172,994       | ¥208,651 | 18,124          | 24,124 | 26,928          | 32,446 | 67.3        | 74.4  |

注記：旅客収入は全日空(ANA)、エアーニッポン(ANK)ならびにエアージャパン(AJX)の旅客収入を合算した数値であり、内部取引を消去していません。

### アジア・オセアニア路線

中国路線は、一年を通して堅調に推移したものの、それ以外の路線では、テロ事件に加えスターアライアンスのメンバーであり当社と共同運航を行っていたオーストラリアのアンセット航空の経営破綻に伴う影響を受け、旅客数は前期を下回りました。アジア・オセアニア路線全体では、座席キロが18.8%減少し、旅客キロも24.1%減少したため、利用率は4.8ポイント低下しました。その結果、旅客収入は14.5%減少しましたが、旅客キロ当たり収入は、前期の10.2円から11.5円へ増加しました。

### 太平洋路線

テロ事件以降は、急激な需要の低迷に直面しました。成田－シカゴ線の運休や機材の小型化などによって、生産調整を行い、生産効率を維持すべく迅速な対応を図りました。太平洋路

線の座席キロは15.4%減となり、旅客キロも24.6%減となったため、利用率は7.8ポイント低下しました。その結果、旅客収入は19.9%の減少となりました。しかしながら、旅客キロ当たり収入は、前期の7.6円から8.0円へと増加しました。

### ヨーロッパ路線

2000年11月より休止した大阪（関西）－ロンドン線ならびに大阪（関西）－フランクフルト線の影響に加え、テロ事件などにより、旅客数は前期を下回りました。ヨーロッパ路線の座席キロは17.5%減少し、旅客キロでも26.1%減少したため、利用率は8.2ポイント低下しました。この結果、旅客収入は16.8%減少しましたが、旅客キロ当たりの収入においては前期の8.5円から9.6円へと増加しました。

## 7. 機材調達計画 (ジェット機)

### 2001年度

当社には引渡しを受けた機材はありませんが、エアーニッポン(株)は、ボーイング737-400型機1機、ボーイング737-500型機3機の引渡しを受けました。

一方、当社は、国内線用機材のうちボーイング747-100SR型機を2機、ボーイング767-200型機を2機、それぞれリース期間満了に伴い、返却しました。

### 2002年度(計画)

当社は、ボーイング767-300ER型機6機を導入するとともに、ボーイング767-300貨物専用機1機をオペレーティングリースにより導入を行なう予定です。エアーニッポン(株)は、ボーイング737-500型機2機をオペレーティングリースにより導入を予定しています。

一方、ボーイング747-200LR型機1機(2001年度末にラインオフ済)、ボーイング747-100SR型機1機、ボーイング767-200型機4機の退役を予定しています。

### 2003年度(計画)

当社は、ボーイング767-300ER型機3機を導入します。また従来計画通りボーイング777-300型機2機を導入するとともに、

機種別導入計画と保有計画の推移は次のとおりです。

### 保有機数計画

3月31日に終了する1年間

|            | 2002年 |      |     | 2003年(計画) |    | 2004年(計画) |    |
|------------|-------|------|-----|-----------|----|-----------|----|
|            | 合計    | 自社保有 | リース | 計画        | 増減 | 計画        | 増減 |
| B747-400   | 23    | 15   | 8   | 23        | 0  | 23        | 0  |
| B747-200LR | 3     | 3    | 0   | 2         | -1 | 2         | 0  |
| B747-100SR | 9     | 8    | 1   | 8         | -1 | 5         | -3 |
| B777-300   | 5     | 1    | 4   | 5         | 0  | 7         | +2 |
| B777-200   | 16    | 5    | 11  | 16        | 0  | 16        | 0  |
| B767-300   | 42    | 27   | 15  | 48        | +6 | 51        | +3 |
| B767-200   | 9     | 2    | 7   | 5         | -4 | 2         | -3 |
| B737-500   | 23    | 9    | 14  | 25        | +2 | 25        | 0  |
| B737-400   | 2     | 0    | 2   | 2         | 0  | 2         | 0  |
| A321-100   | 7     | 6    | 1   | 7         | 0  | 7         | 0  |
| A320-200   | 25    | 13   | 12  | 25        | 0  | 28        | +3 |
| 合計         | 164   | 89   | 75  | 166       | +2 | 168       | +2 |

注記: 1. 機材の退役については、事業年度毎に最終決定されるため、2004年3月期の機材数は現時点における予測値です。  
2. 上記に記載された航空機はジェット機のみを対象としています。ただし、貨物専用機は除外しています。

エアバス320-200型機3機をオペレーティングリースにより導入を予定しています。

一方、ボーイング747-100SR型機を3機、ボーイング767-200型機を3機の退役を予定しています。

### 2004年度以降(計画)

2004年度から2006年度にかけては、「お客様満足度の向上につながる快適性の追求」「より経済性の高い機材への更新」「機種の集約化に伴う効率化」の観点から、中・大型機を中心として機材を更新し、ボーイング777-300型機、ボーイング767-300ER型機を順次導入していく予定です。

一方、ボーイング747-100SR型機、ボーイング747-200LR型機、ボーイング767-200型機、エアバス321-100型機を順次退役を行う予定です。これにより4機種の全機種が退役することとなります。

こうした機材の退役と更新に伴い、中大型旅客機は現在の8機種から4機種のフリート構成(B747-400, B777-300, B777-200, B767-300)となり、集約化を進めてまいります。

## 8. 従業員

| 3月31日に終了した1年間                      | 2002年  | 2001年  |
|------------------------------------|--------|--------|
| 航空運送部門（全日空+エアーニッポン+エアージャパン+エアー北海道） | 14,463 | 14,855 |
| その他（連結子会社）                         | 14,763 | 14,975 |
| 合計                                 | 29,226 | 29,830 |

注記:上記数値は期中平均人数です。

| 3月31日  | 2002年  | 2001年  |
|--------|--------|--------|
| 航空運送事業 | 20,489 | 20,608 |
| 旅行事業   | 1,638  | 1,683  |
| ホテル事業  | 3,604  | 3,772  |
| その他の事業 | 3,364  | 3,295  |
| 合計     | 29,095 | 29,358 |

注記:上記数値は期末人員です。

全セグメントの平均従業員数は、前期比2.0%減の29,226人となり、2002年3月期末の合計従業員数は、前期末より263人減少し29,095人となるなど、計画に基づき、人員削減を進めています。当社では米国テロ事件に伴う旅客数減少に対応した新たな

緊急対策の一環として、既卒客室乗務員募集の中止、希望制1ヶ月休務制度などを導入しました。今後も人員抑制に努め生産性向上を推し進めていきます。

## 9. コーポレートガバナンスならびに重点課題

### コーポレートガバナンス

2003年3月期より取締役ならびに執行役員の任期を従来の2年から1年に短縮し、単年度事業目標に対する経営責任の明確化を図ることとしました。また、グループ全体での機能的人材配置の徹底により、経営執行体制を強化を図り、コーポレートガバナンスの確立に向けた経営体制の改革を推進します。

### 企業価値の創造

当社ではグループ全体で企業価値創造経営を実践するための共通の尺度として、「税引後事業利益」から「資本使用料」を差し引いて算出した数値であるグループ経営管理指標（AVC＝ANA's Value Creation）を当期から導入しました。このたびその対象範囲を見直し、「事業別AVC」をグループ各社の共通の価値基準として採用し、これに基づいた目標管理を行い透明性の高い事業運営を目指します。

### 顧客満足の向上

当グループでは今般「CS推進室」を新設するとともに、航空運送事業に「顧客満足度指標TQS（Total Quality Score）」を導入し、さらなる顧客満足の向上を図ります。

「CS推進室」は、お客様の声に徹底してこだわる「ANAらしさ」の具現化に向け、各部署と連携しお客様の声に基づく一貫・継続した差別化戦略を推進します。

TQSは、航空運送サービスの安全性、定時性、快適性、利便性などについて、お客様からの総合的な評価を客観的に反映させた、AVCの先行指標として位置づけられる指標です。これによって、2004年3月期以降、早期にアジアでNo. 1の企業グループとなることを目標とします。

### IT化の推進

安全運航の確保に向けたITの積極活用に加え、先進的な情報セキュリティへの取り組みなどを進め、IT活用を通じた「安心と信頼」の維持向上を図ります。また、あらゆる顧客接点で得られたお客様の声や情報をANAグループとして一元的に統合化し活用する「CRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）」を積極的に推進するとともに、インターネットを通じた予約・販売など、お客様のご利用が急増している「eビジネス」をさらに深化させます。そして、ANAグループとして「情報先進企業グループ」となることを目指し、IT戦略を通じた価値創造経営の実現にまい進します。

## 10. 配当政策

当社では、安定的な経営基盤の確保に努めるとともに、株主の皆様に対する還元を経営の重要課題として考えています。当期は、テロ事件による旅客数の減少や、航空保険料の高騰などによる費用増に加え、財務体質の強化を図るため連結子会社に係る評価損失等を、全日空単体において特別損失として処理したことから、損失計上に至りました。その結果、当期の配

当につきましては、誠に遺憾ながら前期に引き続き見送ることとしました。当社では2004年3月期の復配を目指し、一層の経営努力を図ります。

なお、当期の連結1株当たり当期純損失は6.17円で、単体では1株当たり8.38円でした。

## 11. マーケットリスク

### デリバティブ取引、通貨、燃料、金利関連

#### デリバティブ取引にかかわるリスク管理

当社では、後述する通貨、航空燃料、金利の変動リスクを抑制する目的で、先物、スワップ、オプションなどのデリバティブ取引を実施しています。これらのデリバティブ取引は、社内のリスク管理規定に基づいて実行されており、差益獲得を目的とした投機的な取引ではありません。さらに担当役員の出席の下、担当部署で定例会議を開催し、リスクヘッジの手法やその比率ならびに金額についての意志決定および取引内容の報告・確認を行っています。連結子会社においても、同様の意志決定を行っています。また、デリバティブ取引の日常的なチェックは、契約担当部門内の相互牽制と会計部門のチェックによって行われています。

#### 通貨

同種通貨間においては収入で得た外貨を可能な限り外貨建て支出に充当し、為替相場の変動によるリスクを抑制するとともに、併せて為替手数料の削減を実施しています。この外貨管理をより効果的に行うために、一部の海外拠点と本社財務部門を結ぶキャッシュマネジメントシステムを導入しています。一方、上記で相殺しきれない外貨建て債権・債務、とりわけ航空機購入および航空燃料調達にかかわる債務に関しては、為替相場変動による影響を緩和し支払額の平準化ならびに抑制を図るために、先物為替予約および通貨オプション取引を活用しています。

#### 航空燃料

航空燃料の価格変動リスクを抑制し、コストを安定させることを目的に、原油ならびにジェット燃料のコモディティデリバティブを利用してリスクヘッジに取り組んでいます。

一定期間のうちに計画的、継続的にヘッジ取引を実施することによって、当社の燃油費が石油市況の変動から受ける影響を緩和し、燃油費の平準化を図ることを目的としています。

ヘッジの取引量は、国内外全体の調達数量に対し一定水準のヘッジ枠を設定し、四半期ごとに計画数量を設定しています。実際の取引は、1回当たりの取引数量を現物市況に影響を及ぼさない範囲で行い、現物の引き渡しを伴わない差金精算を毎月または四半期ごとに実施しています。

#### 金利

将来の金利上昇リスクを抑制するために、固定金利による資金調達を主に実施しています。併せて、債権・債務に関する金利変化に対するリスクを統合的にコントロールし、金融収支をさらに良化させる目的で、金利スワップ取引を導入しています。

#### 公租公課

公的負担には空港使用料、燃料税、航空機の固定資産税等が入ります。このうち空港使用料、燃料税については自らの経営努力により削減が不可能なものであり、2002年3月期では航空運送セグメントにおける営業費用の約15%を占めています。1999年4月からの東京・大阪を除く空港着陸料の引き下げに加え、2001年4月からは地方発東京行の航空機の着陸料が引き下げられた結果、当期の公租公課費用は4%程度減少し、約1,440億円となりました。

国内線において平均的な航空運賃に対する公租公課の比率が約16%というレベルは、世界的に突出しているばかりでなく、わが国での航空会社の経営に重い負担となっていることは否めません。公租公課の大幅引き下げの早期実現は、当社ばかりでなく、顧客にとってもメリットのあるものであり、航空需要そのものが大きく喚起されるきっかけになるものと考えます。

## 12. 安全と環境保全

### 安全

当社にとって、安全運航は経営の基盤であり、安全を守ることとは社会への責務です。当社の安全運航は、最新の技術を装備した機体と鍛え抜かれた社員、そして最新情報をフィードバックする完成されたシステムにより支えられています。

より高い安全性の確保を目指し対地接近警報装置「GPWS (Ground Proximity Warning System)」、ウインドシアー警報装置、衝突防止装置「TCAS」などを全機に搭載しています。さらにはこれらの次世代型システムや次世代総合航空交通システム FANS (Future Air Navigation System) の装備も順次進めていく予定です。

運航に直接関与する運航乗務員、整備士、運航管理者ならびに客室乗務員に対しては知識・技量維持向上を図るための訓練はもちろんのこと、より高品質な業務遂行のためリソースマネジメント訓練やヒューマン・ファクターズ訓練を充実させています。

加えて、安全は会社全体で支えるものという認識の下、運航をサポートする管理部門スタッフをはじめ全社員の安全意識を維持向上させるため、安全教育、安全啓蒙体制の充実を図っています。

また、安全マニュアルを設定して安全についての会社方針と安全を保証するための仕組みを明確にするとともに、全社的な安全評価プログラム（安全監査）を導入して各組織の品質保証機能を客観的に評価し、さらなる改善を図っています。

このように、運航部門、整備部門、客室部門、空港・旅客部門を中心に全社が一丸となって、当社を信頼し、安心してご搭乗いただいているお客様へ「安全をお約束」することが当社の使命です。今後とも、過去の実績におごることなく、世界品質を基本に、世界に誇る安全を維持します。

### 環境保全

#### 騒音対策

1994年以降、世界的にもいち早く、当社機材は全機が国際航空機構（ICAO）騒音基準のチャプター3適合機（亜音速ジェット機に適用される基準で、現状で最も厳しいもの）となっています。

ICAOでは、2001年に2006年以降製造される新形式航空機に対して、より厳しいチャプター4基準を設定しました。運航機材はボーイング767型機、ボーイング747-400型機、ボーイング777型機、エアバスA320型機など、大半の機材はこの条件をも満たしている低騒音かつ省エネルギーの航空機です。

今後とも、これらに配慮した機材更新を推し進めるとともに、日常の運航においても騒音軽減に努めていきます。

#### 排気ガス対策

航空機の排気ガスにはCO<sub>2</sub>やNO<sub>x</sub>があります。とりわけ、CO<sub>2</sub>については、1997年に国連が「地球温暖化防止」のための京都議定書を定め、日本も2002年6月に批准しました。国が進める排気ガスの自主行動計画に参画し、座席キロ当たりのCO<sub>2</sub>排出量を1990年比で2010年に10%減とするボランタリープラン（環境自主行動計画）を策定し、実現に向けてさまざまな取り組みを行っています。また、2002年7月、地球温暖化防止に向けた国連環境計画・航空環境会議にアジア・日本から唯一、パネリストとして招へいされました。

#### 環境対応組織

環境保全活動を促進するため、地球環境保全推進部をはじめとして役員で構成される「地球環境委員会」、あるいは部長で構成される「飛行・地上・地球の3専門委員会」を設け、精力的に取り組んでいます。また、グループ内の航空会社あるいは整備、グランドハンドリング会社との環境連絡会や、スターアライアンス、定期航空協会の環境保全組織を通じての活動など、環境問題を経営上の最重要課題の一つとして位置づけています。

#### 環境マネジメント

環境マネジメントシステムの国際的な規格であるISO 14001の活動を進めてきましたが、2002年2月に国際線運航機材整備の中心拠点である成田メンテナンスセンターが英国の審査登録機構UKASよりISO 14001の認証を取得しました。今後は、これらの経験を全体的に生かして環境保全の推進に努めていきます。

# 財務サマリー

全日本空輸株式会社及び連結子会社

3月31日に終了した1年間(百万円、株式数及び1株当たりデータを除く)

|               | 1992      | 1993      | 1994      | 1995      | 1996      | 1997      | 1998      | 1999      | 2000      | 2001      | 2002      |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>連結</b>     |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 営業収入          |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 旅客            | 748,149   | 762,725   | 729,656   | 729,677   | 759,324   | 793,184   | 813,208   | 788,414   | 778,765   | 813,156   | 762,923   |
| 貨物            | 42,123    | 41,287    | 41,478    | 45,058    | 50,770    | 56,432    | 60,056    | 63,599    | 67,763    | 68,649    | 57,648    |
| 附帯事業及びその他     | 84,802    | 84,807    | 86,032    | 139,509   | 157,208   | 172,126   | 207,242   | 218,760   | 363,119   | 397,830   | 383,943   |
| 合計            | 875,074   | 888,819   | 857,166   | 914,244   | 967,302   | 1,021,742 | 1,080,506 | 1,070,773 | 1,209,647 | 1,279,635 | 1,204,514 |
| 営業費用          | 830,907   | 870,980   | 854,107   | 899,464   | 939,547   | 1,001,149 | 1,074,357 | 1,075,934 | 1,178,088 | 1,197,392 | 1,181,546 |
| 営業利益(損失)      | 44,167    | 17,839    | 3,059     | 14,780    | 27,755    | 20,593    | 6,149     | (5,161)   | 31,559    | 82,243    | 22,968    |
| 税金等調整前        |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 当期純利益(損失)     | 20,705    | 9,223     | (6,264)   | (1,534)   | 1,491     | 12,694    | (4,391)   | (2,430)   | (22,689)  | 63,289    | (7,178)   |
| 当期純利益(損失)     | 7,369     | (1,167)   | (9,364)   | (7,471)   | (8,572)   | 4,298     | (5,398)   | (4,732)   | (15,201)  | 40,286    | (9,456)   |
| 総資産           | 1,317,469 | 1,411,190 | 1,384,304 | 1,365,076 | 1,335,477 | 1,267,716 | 1,382,401 | 1,395,189 | 1,534,617 | 1,451,420 | 1,510,982 |
| 固定負債          | 889,767   | 892,189   | 922,634   | 905,208   | 834,154   | 802,197   | 902,550   | 895,533   | 935,726   | 868,784   | 915,189   |
| 株主資本          | 194,547   | 184,685   | 170,196   | 154,209   | 136,710   | 137,759   | 118,031   | 112,315   | 97,456    | 150,500   | 138,641   |
| 1株当たりデータ(円)   |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 当期純利益(損失)     | 5.13      | (0.81)    | (6.49)    | (5.18)    | (5.94)    | 2.98      | (3.74)    | (3.28)    | (10.54)   | 27.75     | (6.17)    |
| <b>事業データ</b>  |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 座席キロ当たりコスト(円) | 14.8      | 13.6      | 12.5      | 12.2      | 11.7      | 11.4      | 11.5      | 10.9      | 10.3      | 10.5      | 11.1      |
| 座席キロ(百万キロ)    |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 国内線           | 40,942    | 44,458    | 47,017    | 50,031    | 52,630    | 54,167    | 56,787    | 59,875    | 60,093    | 61,074    | 60,980    |
| 国際線           | 13,194    | 15,191    | 14,776    | 15,755    | 19,646    | 23,532    | 28,359    | 31,138    | 33,772    | 32,446    | 26,928    |
| 旅客キロ(百万キロ)    |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 国内線           | 29,197    | 29,527    | 29,045    | 30,900    | 32,449    | 34,439    | 36,009    | 37,009    | 38,411    | 38,469    | 38,780    |
| 国際線           | 9,191     | 10,071    | 9,554     | 10,958    | 13,572    | 15,932    | 18,835    | 20,562    | 22,510    | 24,124    | 18,124    |
| 利用率(%)        |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 国内線           | 71.3      | 66.4      | 61.8      | 61.8      | 61.7      | 63.6      | 63.4      | 61.8      | 63.9      | 63.0      | 63.6      |
| 国際線           | 69.7      | 66.3      | 64.7      | 69.6      | 69.1      | 67.7      | 66.4      | 66.0      | 66.7      | 74.4      | 67.3      |

注記：座席キロ当たり(ユニット)コスト=営業費用÷座席キロ

## 単体

|                    | 1992      | 1993      | 1994      | 1995      | 1996      | 1997      | 1998      | 1999      | 2000      | 2001      | 2002      |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 営業収入               |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 旅客（国内線）            | 612,682   | 614,269   | 583,298   | 590,402   | 594,326   | 603,993   | 596,732   | 584,161   | 580,802   | 595,618   | 586,742   |
| 旅客（国際線）            | 102,106   | 107,176   | 103,918   | 112,769   | 138,958   | 158,796   | 180,018   | 172,969   | 179,091   | 205,573   | 168,387   |
| 貨物（国内線）            | 28,263    | 26,919    | 26,505    | 27,199    | 27,363    | 28,339    | 26,063    | 26,728    | 26,655    | 27,178    | 23,737    |
| 貨物（国際線）            | 13,152    | 13,490    | 13,986    | 16,712    | 22,078    | 26,730    | 32,622    | 35,370    | 39,650    | 39,879    | 32,576    |
| 附帯事業及びその他          | 42,948    | 46,498    | 47,044    | 55,534    | 63,246    | 69,547    | 74,840    | 83,795    | 85,648    | 98,338    | 103,564   |
| 合計                 | 799,152   | 808,354   | 774,752   | 802,619   | 845,973   | 887,406   | 910,276   | 903,024   | 911,849   | 966,588   | 915,008   |
| 営業費用               |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 人件費                | 164,713   | 173,798   | 171,994   | 171,686   | 174,702   | 175,127   | 178,669   | 176,083   | 167,994   | 166,544   | 166,108   |
| 燃料費及び燃料税           | 102,869   | 105,274   | 99,088    | 98,211    | 103,795   | 124,091   | 125,291   | 116,082   | 122,516   | 140,914   | 133,757   |
| 減価償却費              | 103,642   | 99,974    | 78,127    | 74,781    | 66,948    | 67,460    | 65,395    | 64,978    | 46,430    | 47,252    | 49,384    |
| その他                | 388,751   | 411,243   | 419,960   | 441,865   | 473,220   | 502,713   | 540,275   | 559,040   | 554,303   | 545,454   | 547,311   |
| 合計                 | 759,975   | 790,289   | 769,169   | 786,543   | 818,665   | 869,391   | 909,630   | 916,183   | 891,243   | 900,164   | 896,560   |
| 営業利益（損失）           | 39,177    | 18,065    | 5,582     | 16,076    | 27,307    | 18,015    | 646       | (13,159)  | 20,605    | 66,424    | 18,448    |
| 当期純利益（損失）          | 7,600     | 2,422     | (2,912)   | 4,209     | 3,092     | 3,915     | (2,675)   | (6,588)   | (9,732)   | (29,009)  | (12,878)  |
| 総資産                | 1,221,342 | 1,313,243 | 1,271,352 | 1,214,728 | 1,167,249 | 1,072,450 | 1,152,654 | 1,137,069 | 1,201,546 | 1,127,888 | 1,202,542 |
| 固定負債               | 819,078   | 825,278   | 855,618   | 803,728   | 696,354   | 656,164   | 750,176   | 727,610   | 728,353   | 688,644   | 758,934   |
| 株主資本               | 206,118   | 201,257   | 192,534   | 192,416   | 191,180   | 190,773   | 183,771   | 177,182   | 169,567   | 169,800   | 156,313   |
| 期末発行済株式数<br>（千株）   | 1,442,719 | 1,442,719 | 1,442,719 | 1,442,719 | 1,442,719 | 1,442,724 | 1,442,725 | 1,442,725 | 1,442,725 | 1,535,023 | 1,536,082 |
| <b>1株当たりデータ（円）</b> |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 当期純利益（損失）          | 5.29      | 1.68      | (2.02)    | 2.92      | 2.14      | 2.71      | (1.85)    | (4.57)    | (6.75)    | (19.96)   | (8.38)    |
| <b>事業データ</b>       |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 旅客キロ当たり旅客収入（円）     |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 国内線                | 21.9      | 21.9      | 21.3      | 20.4      | 19.6      | 18.9      | 18.0      | 17.2      | 16.7      | 17.1      | 16.7      |
| 国際線                | 11.1      | 10.6      | 10.9      | 10.3      | 10.3      | 10.0      | 9.6       | 8.5       | 8.0       | 8.6       | 9.3       |
| 座席キロ当たりコスト（円）      | 14.5      | 13.8      | 13.0      | 12.5      | 11.9      | 11.8      | 11.3      | 10.7      | 10.2      | 10.4      | 11.0      |
| 座席キロ（百万キロ）         |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 国内線                | 39,218    | 42,280    | 44,416    | 46,945    | 49,242    | 50,244    | 51,932    | 54,633    | 53,952    | 54,570    | 54,460    |
| 国際線                | 13,194    | 15,191    | 14,776    | 15,755    | 19,527    | 23,425    | 28,218    | 30,928    | 33,594    | 32,266    | 26,775    |
| 旅客キロ（百万キロ）         |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 国内線                | 27,951    | 28,026    | 27,327    | 28,910    | 30,305    | 32,004    | 33,157    | 34,002    | 34,824    | 34,829    | 35,030    |
| 国際線                | 9,191     | 10,071    | 9,554     | 10,958    | 13,506    | 15,858    | 18,773    | 20,433    | 22,399    | 23,990    | 18,019    |
| 利用率（％）             |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 国内線                | 71.3      | 66.3      | 61.5      | 61.6      | 61.5      | 63.7      | 63.8      | 62.2      | 64.5      | 63.8      | 64.3      |
| 国際線                | 69.7      | 66.3      | 64.7      | 69.6      | 69.2      | 67.7      | 66.5      | 66.1      | 66.7      | 74.4      | 67.3      |

注記：国内線旅客キロ当たり旅客収入＝国内線営業旅客収入÷国内線旅客キロ  
国際線旅客キロ当たり旅客収入＝国際線営業旅客収入÷国際線旅客キロ  
座席キロ当たり（ユニット）コスト＝営業費用÷座席キロ

# 主要財務・事業データ

全日本空輸株式会社及び連結子会社

3月31日に終了した1年間(百万円、株式数及び1株当たりデータを除く)

|                            | 連結        |           |           |           |                  | 単体        |           |           |           |                  |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------|
|                            | 1998      | 1999      | 2000      | 2001      | 2002             | 1998      | 1999      | 2000      | 2001      | 2002             |
| <b>財務数値</b> (百万円)          |           |           |           |           |                  |           |           |           |           |                  |
| 営業収入                       | 1,080,506 | 1,070,773 | 1,209,647 | 1,279,635 | <b>1,204,514</b> | 910,276   | 903,024   | 911,849   | 966,588   | <b>915,008</b>   |
| 営業利益 (損失)                  | 6,149     | (5,161)   | 31,559    | 82,243    | <b>22,968</b>    | 646       | (13,159)  | 20,605    | 66,424    | <b>18,448</b>    |
| 当期純利益 (損失)                 | (5,398)   | (4,732)   | (15,201)  | 40,286    | <b>(9,456)</b>   | (2,675)   | (6,588)   | (9,732)   | (29,009)  | <b>(12,878)</b>  |
| 支払利息                       | 43,838    | 40,305    | 38,950    | 35,079    | <b>28,758</b>    | 30,958    | 28,344    | 26,974    | 23,226    | <b>19,234</b>    |
| 流動資産                       | 343,819   | 396,660   | 443,052   | 419,296   | <b>407,833</b>   | 277,027   | 299,430   | 334,978   | 313,920   | <b>327,718</b>   |
| 投資その他の資産                   | 198,575   | 173,097   | 169,734   | 148,755   | <b>160,871</b>   | 250,352   | 227,868   | 217,632   | 148,500   | <b>150,492</b>   |
| 有形・無形固定資産<br>及び繰延資産等       | 840,007   | 825,432   | 921,831   | 883,369   | <b>942,278</b>   | 625,275   | 609,771   | 648,936   | 665,468   | <b>724,332</b>   |
| 総資産                        | 1,382,401 | 1,395,189 | 1,534,617 | 1,451,420 | <b>1,510,982</b> | 1,152,654 | 1,137,069 | 1,201,546 | 1,127,888 | <b>1,202,542</b> |
| 流動負債                       | 358,753   | 384,874   | 498,502   | 425,786   | <b>444,863</b>   | 218,707   | 232,276   | 303,625   | 269,443   | <b>287,294</b>   |
| 株主資本                       | 118,031   | 112,315   | 97,456    | 150,500   | <b>138,641</b>   | 183,771   | 177,182   | 169,567   | 169,800   | <b>156,313</b>   |
| 運転資金                       | (14,934)  | 11,786    | (55,450)  | (6,490)   | <b>(37,030)</b>  | 58,320    | 67,153    | 31,353    | 44,476    | <b>40,424</b>    |
| 有利子負債                      |           |           |           |           |                  |           |           |           |           |                  |
| 短期負債                       | 169,514   | 197,105   | 268,618   | 175,519   | <b>221,481</b>   | 53,194    | 73,507    | 131,806   | 80,180    | <b>121,230</b>   |
| 長期負債                       | 818,704   | 807,021   | 843,722   | 760,211   | <b>796,342</b>   | 679,063   | 660,155   | 662,212   | 614,599   | <b>670,768</b>   |
| 合計                         | 988,218   | 1,004,126 | 1,112,340 | 935,730   | <b>1,017,823</b> | 732,257   | 733,662   | 794,019   | 694,779   | <b>791,998</b>   |
| <b>財務指標</b>                |           |           |           |           |                  |           |           |           |           |                  |
| <b>収益性 (%)</b>             |           |           |           |           |                  |           |           |           |           |                  |
| 営業利益率                      | 0.6       | -         | 2.6       | 6.4       | <b>1.9</b>       | 0.1       | -         | 2.3       | 6.9       | <b>2.0</b>       |
| 当期純利益率                     | -         | -         | -         | 3.1       | -                | -         | -         | -         | -         | -                |
| 総資産利益率 <sup>1</sup>        | -         | -         | -         | 2.8       | -                | -         | -         | -         | -         | -                |
| 使用総資本事業利益率 <sup>2</sup>    | 1.0       | 0.9       | 2.7       | 6.1       | <b>2.0</b>       | 0.3       | -         | 1.9       | 5.9       | <b>1.7</b>       |
| 株主資本利益率                    | -         | -         | -         | 32.5      | -                | -         | -         | -         | -         | -                |
| <b>効率性 (倍)</b>             |           |           |           |           |                  |           |           |           |           |                  |
| 総資産回転率                     | 0.8       | 0.8       | 0.8       | 0.9       | <b>0.8</b>       | 0.8       | 0.8       | 0.8       | 0.9       | <b>0.8</b>       |
| <b>安全性/安定性 (倍)</b>         |           |           |           |           |                  |           |           |           |           |                  |
| 流動比率                       | 1.0       | 1.0       | 0.9       | 1.0       | <b>0.9</b>       | 1.3       | 1.3       | 1.1       | 1.2       | <b>1.1</b>       |
| 株主資本比率                     | 8.5       | 8.1       | 6.4       | 10.4      | <b>9.2</b>       | 15.9      | 15.6      | 14.1      | 15.1      | <b>13.0</b>      |
| 負債株主資本比率                   | 8.4       | 8.9       | 11.4      | 6.2       | <b>7.3</b>       | 4.0       | 4.1       | 4.7       | 4.1       | <b>5.1</b>       |
| インタレストカバレッジ                | 0.3       | 0.1       | 1.0       | 2.6       | <b>1.0</b>       | 0.1       | -         | 0.8       | 2.9       | <b>1.0</b>       |
| 配当性向 <sup>3</sup> (%、単体のみ) | -         | -         | -         | -         | -                | -         | -         | -         | -         | -                |

注記：1. 総資産利益率 = 当期純利益 ÷ 総資産

2. 使用総資本事業利益率 = (営業利益 + 受取利息・配当金) ÷ [(期首総資産 + 期末総資産) ÷ 2]

3. 配当性向 = 1株当たり配当金 ÷ 1株当たり当期純利益

**連結**

|                 | 1998   | 1999   | 2000   | 2001   | 2002          |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|---------------|
| <b>事業データ</b>    |        |        |        |        |               |
| 座席キロ (百万キロ)     |        |        |        |        |               |
| 国内線             | 56,787 | 59,875 | 60,093 | 61,074 | <b>60,980</b> |
| 国際線             | 28,359 | 31,138 | 33,772 | 32,446 | <b>26,928</b> |
| 合計              | 85,146 | 91,013 | 93,865 | 93,520 | <b>87,908</b> |
| 旅客キロ (百万キロ)     |        |        |        |        |               |
| 国内線             | 36,009 | 37,009 | 38,411 | 38,469 | <b>38,780</b> |
| 国際線             | 18,835 | 20,562 | 22,510 | 24,124 | <b>18,124</b> |
| 合計              | 54,844 | 57,572 | 60,921 | 62,592 | <b>56,904</b> |
| 利用率 (%)         |        |        |        |        |               |
| 国内線             | 63.4   | 61.8   | 63.9   | 63.0   | <b>63.6</b>   |
| 国際線             | 66.4   | 66.0   | 66.7   | 74.4   | <b>67.3</b>   |
| 合計              | 64.4   | 63.3   | 64.9   | 66.9   | <b>64.7</b>   |
| 旅客キロ当たり旅客収入 (円) |        |        |        |        |               |
| 国内線             | 18.3   | 17.7   | 17.0   | 17.5   | <b>17.1</b>   |
| 国際線             | 9.6    | 8.5    | 8.0    | 8.6    | <b>9.4</b>    |
| 座席キロ当たりコスト (円)  | 11.5   | 10.9   | 10.3   | 10.5   | <b>11.1</b>   |

注記：連結数値には 全日空 (ANA)、エア・ニッポン (ANK)、エアー・ジャパン (AJX) 及びエアー北海道 (ADK) が含まれています。

**単体**

|                 | 1998   | 1999   | 2000   | 2001   | 2002          |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|---------------|
| 座席キロ (百万キロ)     | 51,932 | 54,633 | 53,952 | 54,570 | <b>54,460</b> |
| 国内線             | 28,218 | 30,928 | 33,594 | 32,266 | <b>26,775</b> |
| 合計              | 80,150 | 85,561 | 87,546 | 86,836 | <b>81,235</b> |
| 旅客キロ (百万キロ)     | 33,157 | 34,002 | 34,824 | 34,829 | <b>35,030</b> |
| 国内線             | 18,773 | 20,433 | 22,399 | 23,990 | <b>18,019</b> |
| 合計              | 51,930 | 54,435 | 57,223 | 58,818 | <b>53,050</b> |
| 利用率 (%)         | 63.8   | 62.2   | 64.5   | 63.8   | <b>64.3</b>   |
| 国内線             | 66.5   | 66.1   | 66.7   | 74.4   | <b>67.3</b>   |
| 合計              | 64.8   | 63.6   | 65.4   | 67.7   | <b>65.3</b>   |
| 旅客キロ当たり旅客収入 (円) | 18.0   | 17.2   | 16.7   | 17.1   | <b>16.7</b>   |
| 国内線             | 9.6    | 8.5    | 8.0    | 8.6    | <b>9.3</b>    |
| 座席キロ当たりコスト (円)  | 11.3   | 10.7   | 10.2   | 10.4   | <b>11.0</b>   |

**従業員一人当たりデータ**

**航空運送事業**

|                     |        |        |        |        |               |        |        |        |        |               |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|---------------|--------|--------|--------|--------|---------------|
| 平均従業員数 (人)          | 15,660 | 15,293 | 15,245 | 14,855 | <b>14,463</b> | 14,294 | 13,939 | 13,876 | 13,425 | <b>13,034</b> |
| 従業員一人当たり座席キロ (百万キロ) | 5.4    | 6.0    | 6.2    | 6.3    | <b>6.1</b>    | 5.6    | 6.1    | 6.3    | 6.5    | <b>6.2</b>    |
| 従業員一人当たり旅客キロ (百万キロ) | 3.5    | 3.8    | 4.0    | 4.2    | <b>3.9</b>    | 3.6    | 3.9    | 4.1    | 4.4    | <b>4.1</b>    |
| <b>全事業部門</b>        |        |        |        |        |               |        |        |        |        |               |
| 平均従業員数 (人)          | 22,300 | 24,123 | 27,422 | 29,830 | <b>29,226</b> | 14,294 | 13,939 | 13,876 | 13,425 | <b>13,034</b> |
| 従業員一人当たり営業収入 (百万円)  | 48     | 44     | 44     | 43     | <b>41</b>     | 64     | 65     | 66     | 72     | <b>70</b>     |
| 従業員一人当たり営業利益 (百万円)  | 0.3    | -      | 1.2    | 2.8    | <b>0.8</b>    | 0.0    | -      | 1.5    | 4.9    | <b>1.4</b>    |

## 連結

|                       | 1998         | 1999           | 2000          | 2001          | 2002          |
|-----------------------|--------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>営業利益構成内訳</b> (百万円) |              |                |               |               |               |
| 航空運送事業                | 583          | (10,817)       | 25,692        | 72,336        | <b>18,749</b> |
| 旅行事業                  | -            | (229)          | 3,326         | 1,478         | <b>(82)</b>   |
| ホテル事業                 | -            | 2,975          | 3,838         | 3,831         | <b>(664)</b>  |
| その他の事業                | -            | 3,137          | (218)         | 6,398         | <b>4,988</b>  |
| 航空関連事業                | 5,632        | -              | -             | -             | <b>-</b>      |
| 内部取引                  | (66)         | (227)          | (1,079)       | (1,800)       | <b>(23)</b>   |
| 合計                    | <b>6,149</b> | <b>(5,161)</b> | <b>31,559</b> | <b>82,243</b> | <b>22,968</b> |

## 単体

|    | 1998       | 1999            | 2000          | 2001          | 2002          |
|----|------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|
|    |            |                 |               |               |               |
|    | 646        | (13,159)        | 20,605        | 66,424        | <b>18,448</b> |
|    |            |                 |               |               |               |
|    |            |                 |               |               |               |
|    |            |                 |               |               |               |
|    |            |                 |               |               |               |
| 合計 | <b>646</b> | <b>(13,159)</b> | <b>20,605</b> | <b>66,424</b> | <b>18,448</b> |

注記：旅行事業、ホテル事業及びその他の事業は、1998年3月以前においてはその重要性が低く、航空関連事業として一括表示されていたため、各セグメントの数値は公表されていません。

## 営業費用構成内訳 (百万円)

|                      | 1998             | 1999             | 2000             | 2001             | 2002             |
|----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>航空機関連</b>         |                  |                  |                  |                  |                  |
| 航空機運航費               | 280,090          | 274,489          | 284,152          | 303,208          | <b>292,677</b>   |
| 航空機整備費               | 115,468          | 101,927          | 72,850           | 75,085           | <b>81,031</b>    |
| 合計                   | <b>395,558</b>   | <b>376,416</b>   | <b>357,002</b>   | <b>378,293</b>   | <b>373,708</b>   |
| <b>サービス関連</b>        |                  |                  |                  |                  |                  |
| 旅客サービス費              | 80,808           | 68,565           | 62,029           | 59,543           | <b>56,468</b>    |
| 航空機地上支援及び<br>ハンドリング費 | 249,308          | 256,499          | 240,599          | 240,382          | <b>243,061</b>   |
| 合計                   | <b>330,116</b>   | <b>325,064</b>   | <b>302,628</b>   | <b>299,925</b>   | <b>299,529</b>   |
| <b>予約、販売及び広告宣伝費</b>  | 193,289          | 180,899          | 200,197          | 221,038          | <b>210,845</b>   |
| 一般管理費                | 58,564           | 50,167           | 39,604           | 29,241           | <b>33,837</b>    |
| 減価償却費                | 74,474           | 73,420           | 58,441           | 59,333           | <b>61,337</b>    |
| その他費用                | 22,356           | 69,968           | 220,216          | 209,562          | <b>202,290</b>   |
| 合計                   | <b>1,074,357</b> | <b>1,075,934</b> | <b>1,178,088</b> | <b>1,197,392</b> | <b>1,181,546</b> |

## 財務資金 (百万円)

|               | 1998           | 1999          | 2000          | 2001             | 2002             |
|---------------|----------------|---------------|---------------|------------------|------------------|
| <b>外部資金</b>   |                |               |               |                  |                  |
| 社債発行による収入     | 125,000        | 30,000        | 105,000       | 39,321           | <b>19,904</b>    |
| 長期借入金による収入    | 44,565         | 55,161        | 72,574        | 35,608           | <b>169,463</b>   |
| 短期借入金の増減      | 37,576         | 6,687         | (13,104)      | (19,780)         | <b>(3,777)</b>   |
| 社債償還、長期借入金の返済 | (82,761)       | (74,621)      | (117,789)     | (209,014)        | <b>(110,016)</b> |
| 資本金の増         | -              | -             | -             | 27,872           | <b>320</b>       |
| 外部資金計         | <b>124,380</b> | <b>17,227</b> | <b>46,681</b> | <b>(153,865)</b> | <b>75,894</b>    |
| <b>内部資金</b>   |                |               |               |                  |                  |
| 当期純利益 (損失)    | (5,398)        | (4,732)       | (15,201)      | 40,286           | <b>(9,456)</b>   |
| 減価償却費         | 74,474         | 73,420        | 58,441        | 59,333           | <b>61,337</b>    |
| 内部資金計         | <b>69,076</b>  | <b>68,688</b> | <b>43,240</b> | <b>99,619</b>    | <b>51,881</b>    |
| 合計            | <b>193,456</b> | <b>85,915</b> | <b>89,921</b> | <b>(54,246)</b>  | <b>127,775</b>   |
| <b>設備投資</b>   | 95,617         | 72,928        | 110,816       | 94,391           | <b>132,408</b>   |

## 航空運送事業 (子会社数31、関連会社数7)

### 航空運送関連

- 全日本空輸 (株)
- ◆エア・ニッポン (株)
- ◆(株) エアージャパン
- ◆エア・北海道 (株)
- ◆International Flight Training Academy, Inc.
- ◇オールニッポンヘリコプター (株)
- ◇日本貨物航空 (株)

### 運航サポート関連

- ◆(株) エーエヌエー・ケータリングサービス
  - ◆大阪空港事業 (株)
  - ◆国際空港事業 (株)
  - ◆新関西エアポートサービス (株)
  - ◆全日空整備 (株)
  - ◆エーエヌエーエアロテック (株)
  - ◆エーエヌエー長崎エンジニアリング (株)
- 他18連結子会社  
及び他1持分法適用関連会社

## 旅行事業 (子会社数17、関連会社数3)

- ◆(株) エーエヌエー・セールス・ホールディングス
  - ◆全日空トラベル (株)
  - ◆全日空スカイホリデー (株)
  - ◆(株) 全日空トラベル九州
  - ◆全日空ワールド (株)
  - ◆全日空トラベル北海道 (株)
  - ◆福島航空サービス (株)
  - ◆ANA World Tours (Europe) Ltd.
  - ◇旅行計画 (株)
  - ◇エーエヌエー南国航空 (株)
- 他5連結子会社  
及び1持分法適用関連会社

## ホテル事業 (子会社数27、関連会社数5)

- ◆全日空エンタプライズ (株)
- ◆沖縄全日空リゾート (株)
- ◆(株) エーエヌエー・プロパティ・マネジメント
- ◆(株) 札幌全日空ホテル
- ◆(株) 金沢全日空ホテル
- ◆(株) 博多全日空ホテル
- ◆(株) 広島全日空ホテル
- ◆(株) エーエヌエーホテル東京
- ◆(株) エーエヌエー・ホテルズ

- ◆(株) エーエヌエー・ホテルマネジメント
  - ◆ANA Holding Pty Ltd.
  - ◆Lilyvale Hotel Pty, Ltd.
  - ◆ANA International Europe B.V.
  - ◆Grand Hotel Ges.M.B.H.
  - ◇琉球総合開発 (株)
  - ◇北京新世紀飯店有限公司
- 他13連結子会社  
及び2持分法適用関連会社

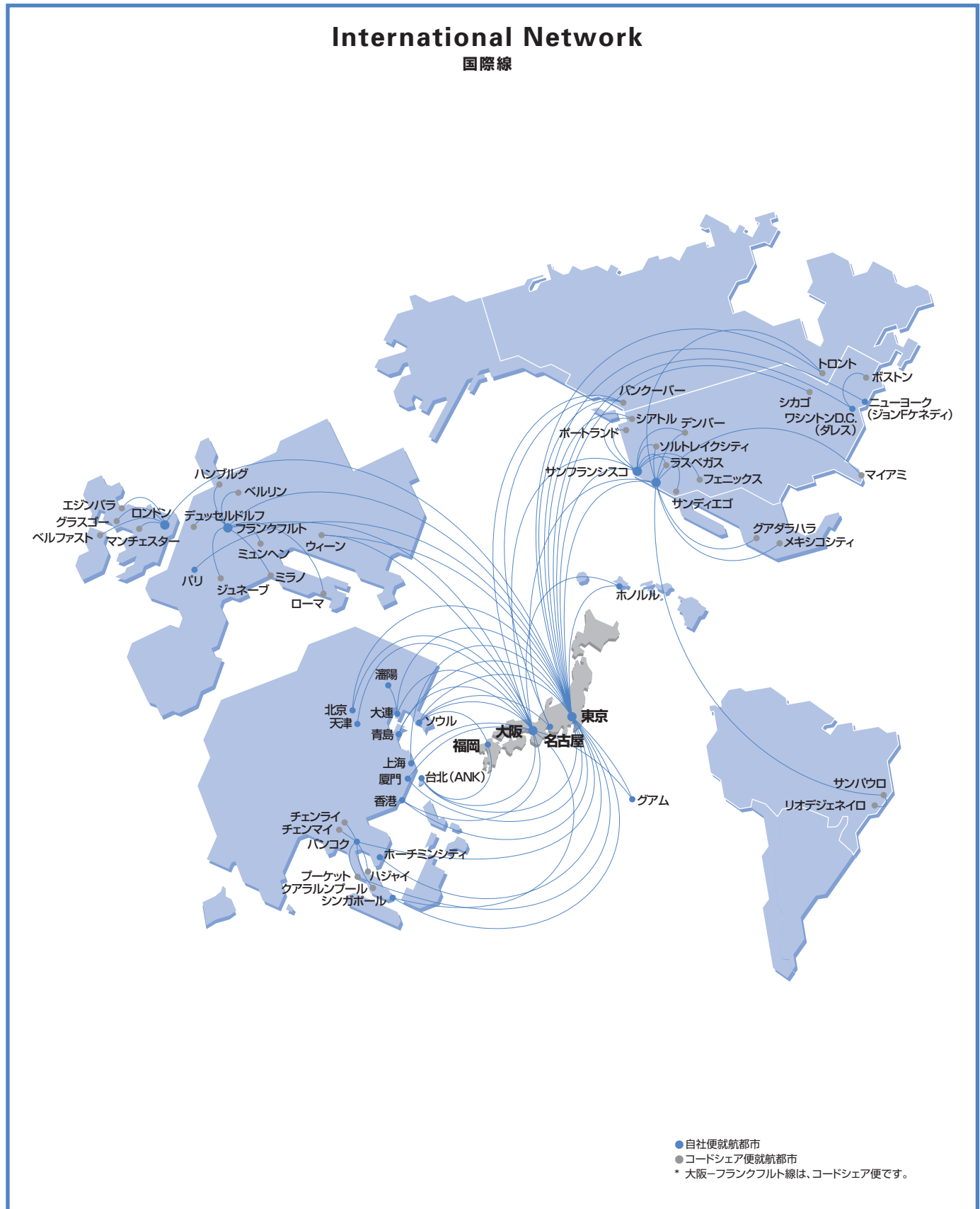
## その他の事業 (子会社数75、関連会社数32)

- ◆(株) インフィニトラベルインフォメーション
  - ◆エーエヌエーホテルズネットワークシステムズ (株)
  - ◆(株) エーエヌエー・コミュニケーションズ
  - ◆エーエヌエー・ビジネス・クリエイト (株)
  - ◆全日空システム企画 (株)
  - ◆全日空商事デューティーフリー (株)
  - ◆全日空商事 (株)
  - ◆日本フレッシュフーズ (株)
  - ◆ANA Trading Corp., U.S.A.
  - ◆エーエヌエー商事 (株)
  - ◆全日空ビルディング (株)
  - ◆ANA Real Estate Hawaii, Inc.
  - ◆(株) ウィングレット
  - ◆全日空商事エアクラフト (株)
  - ◆エーエヌエー・ロジスティクスサービス (株)
  - ◇小松空港給油施設 (株)
  - ◇高知空港給油施設 (株)
  - ◇(株) ジャムコ
- 他34連結子会社  
及び4持分法適用子会社ならびに10持分法適用関連会社

### 合計

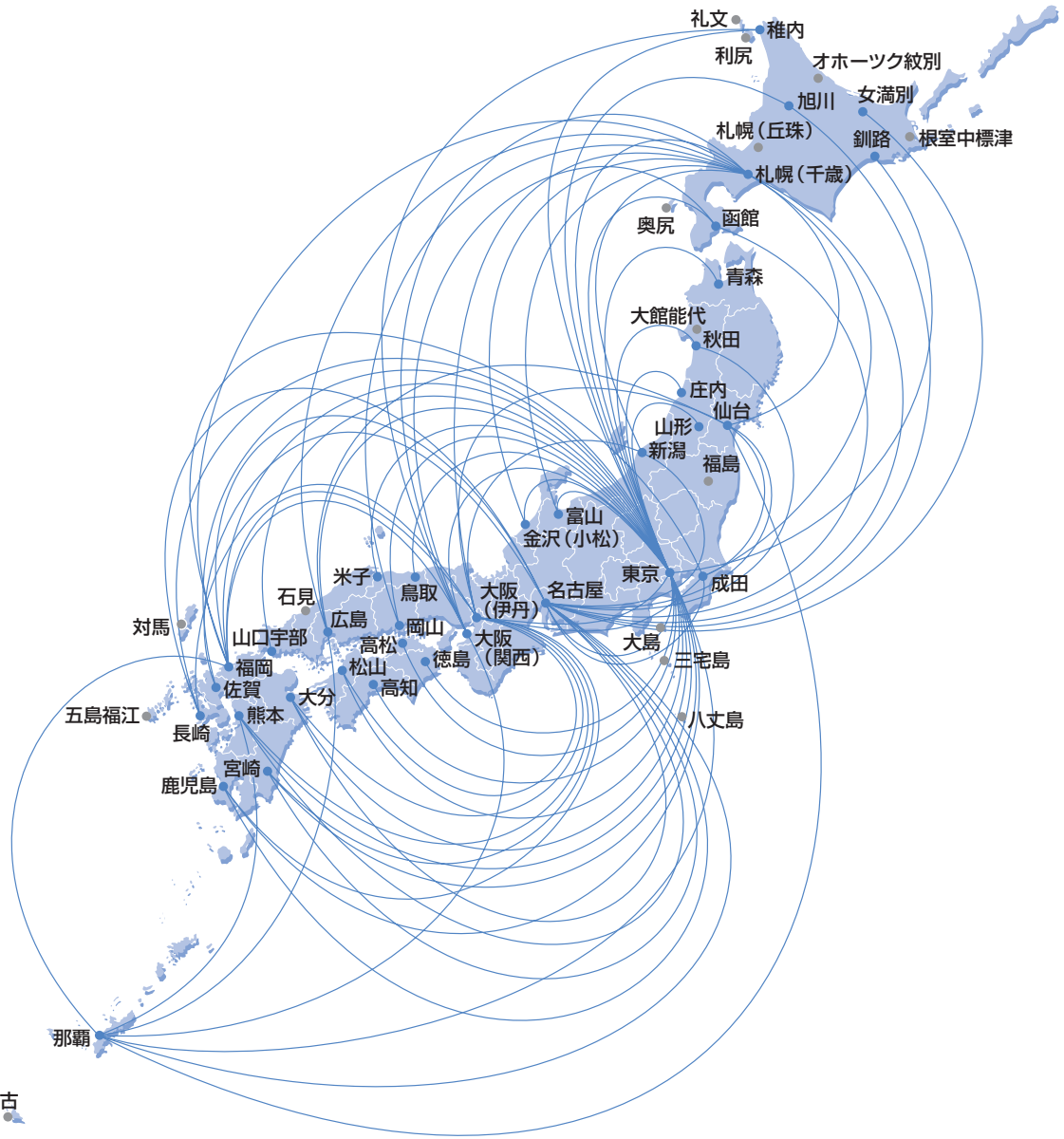
子会社 150社  
うち連結子会社 118社  
うち持分法適用子会社 6社  
関連会社 47社  
うち持分法適用関連会社 21社

- ◆連結子会社
- ◇持分法適用会社



# Domestic Network

## 国内線



- 自社便就航都市
- ANK・ADK便就航都市

# 事業所一覧 (全日空)

(2002年6月30日現在)

## 本社

〒144-0041  
東京都大田区羽田空港3丁目5-10  
TEL: 81-3-5756-9596  
FAX: 81-3-5756-5659

## 海外販売事務所

### 米国地区

#### ニューヨーク

1251 Avenue of the Americas,  
Suite 820,  
New York, NY 10020, U.S.A.  
TEL: 1-212-840-3700  
FAX: 1-212-840-3704

#### ワシントン D.C.

1101, 16th Street, N.W.,  
Suite 400,  
Washington, DC 20036, U.S.A.  
TEL: 1-202-857-0950  
FAX: 1-202-223-6010

#### サンフランシスコ

1350 Old Bayshore Highway,  
Suite 460,  
Burlingame, CA 94010, U.S.A.  
TEL: 1-650-762-3300  
FAX: 1-650-762-3310

#### ロサンゼルス

2050 W. 190th Street, Suite 100,  
Torrance, CA 90504, U.S.A.  
TEL: 1-310-782-3000  
FAX: 1-310-782-3120

#### ホノルル

300 Rodgers Boulevard, #47,  
Honolulu International Airport,  
Honolulu, HI 96819-1897, U.S.A.  
TEL: 1-808-838-0190  
FAX: 1-808-838-0191

#### グアム

Guam International Air Terminal,  
P.O. Box 8707,  
Tamuning, GU 96931, U.S.A.  
TEL: 1-671-642-5588  
FAX: 1-671-646-9070

### 欧州地区

#### ロンドン

100 George Street,  
London, W1H 5RH, U.K.  
TEL: 44-20-7569-0900  
FAX: 44-20-7569-0921

#### パリ

114, Avenue Des Champs-Élysées,  
75008 Paris, France  
TEL: 33-1-53-83-52-20  
FAX: 33-1-53-75-12-11

#### フランクフルト

Rossmarkt 21,  
60311, Frankfurt am Main,  
Germany  
TEL: 49-69-299760  
FAX: 49-69-285045

#### デュッセルドルフ

Konigsallee 30,  
40212, Dusseldorf, Germany  
TEL: 49-211-8659510  
FAX: 49-211-131138

#### ジュネーブ

1-3, Rue Chantepoulet,  
1201, Geneva, Switzerland  
TEL: 41-22-909-1050  
FAX: 41-22-909-1055

#### ウィーン

Opernring 1/R/509,  
1010 Vienna, Austria  
TEL: 43-1-587-8921  
FAX: 43-1-587-8930

#### ブリュッセル

285 Avenue Louise,  
1050 Brussels, Belgium  
TEL: 32-2-639-0380  
FAX: 32-2-647-5149

#### モスクワ

Sredny Tishinsky Pereulok,  
28/1, Business Center,  
Chaika Plaza-2, Moscow, Russia  
TEL: 7-095-777-0351  
FAX: 7-095-777-0353

#### ローマ

Room 447, Office Tower,  
Fiumicino Airport 00050,  
Rome, Italy  
TEL: 39-06-6501-1600  
FAX: 39-06-6501-2002

#### マドリッド

Gran Via 86, Grupo I, 7-A,  
28013, Madrid, Spain  
TEL: 34-902-111-029  
FAX: 34-902-548-4039

### アジア・オセアニア地区

#### 北京

Room N200,  
Beijing Fortune Building,  
No.5 Dong San Huan Bei Lu,  
Chao, Yang District,  
Beijing 100004, P.R. of China  
TEL: 86-10-6590-9171  
FAX: 86-10-6590-9175

#### 天津

1st Floor, Hyatt Tianjin,  
219 Jie Fang North Road,  
Tianjin 300042, P.R. of China  
TEL: 86-22-2330-4289  
FAX: 86-22-2330-4260

#### 瀋陽

Room No. 2-116, Tower 1,  
City Plaza Shenyang No. 206,  
Nanjing North Street,  
Heping District,  
Shenyang 110001, P.R. of China  
TEL: 86-24-2334-1611  
FAX: 86-24-2334-1100

#### 大連

Senmao Building,  
147 Zhongshan Road,  
Xigang District,  
Dalian 116011, P.R. of China  
TEL: 86-411-360-6611  
FAX: 86-411-360-6622

#### 青島

6th Floor, Holiday Inn,  
76 Xiang Gang Zhong Lu,  
Qingdao 266071, P.R. of China  
TEL: 86-532-386-9723  
FAX: 86-532-386-9724

#### 上海

Suite 808, Shanghai Centre,  
1376 Nanjing Xi Lu,  
Shanghai 200040, P.R. of China  
TEL: 86-21-6279-7007  
FAX: 86-21-6279-7002

#### 厦門

Room 205, Holiday Inn  
Harbourview Xiamen,  
12-8 Zhen Hai Road,  
Xiamen 361001, P.R. of China  
TEL: 86-592-205-2206, 2179  
FAX: 86-592-211-0537

#### 香港

Suite 501,  
One International Finance Centre,  
No. 1 Harbour View Street,  
Central, Hong Kong,  
P.R. of China  
TEL: 852-2848-4111  
FAX: 852-2295-0066

#### ソウル

Room 1501, Seoul Center Building,  
91-1 Sokong-Dong, Chung-ku,  
Seoul 100, Republic of Korea  
TEL: 82-2-752-1190  
FAX: 82-2-753-3941

#### 台北 (ANK)

8th Floor, No.117, SEC.2,  
Changan E. Road, Taipei,  
Taiwan, R.O.C.  
TEL: 886-2-8500-2480  
FAX: 886-2-2516-3134

#### バンコク

2nd Floor, C.P. Tower Building,  
313 Silom Road,  
Bangkok 10500, Thailand  
TEL: 66-2-238-5131  
FAX: 66-2-238-5134

#### ホーチミン

Suite 220, Airlines Representative  
Office Building,  
Tan Son Nhat International  
Airport, Ho Chi Minh City,  
Vietnam  
TEL: 84-8-8487141  
FAX: 84-8-8487152

#### ヤンゴン

2nd Floor, Sakura Tower,  
339 Bogyoke Aung San Road,  
Kyauktadar Township, Yangon,  
The Union of Myanmar  
TEL: 95-1-255415  
FAX: 95-1-255417

#### クアラルンプール

Suite 11.01, 11th Floor,  
Wisma Goldhill No. 67,  
Jalan Raja Chulan 50200,  
Kuala Lumpur, Malaysia  
TEL: 60-3-2032-5393  
FAX: 60-3-2032-5400

#### シンガポール

80 Robinson Road, #18-01,  
Singapore 068898  
TEL: 65-6323-4333  
FAX: 65-6224-6627

### 国内販売事務所

#### 札幌

東京  
名古屋

#### 大阪

#### 福岡

#### 沖縄

他 41 都市

# 役員一覧

(2002年6月27日現在)



野村 吉三郎  
代表取締役会長



大橋 洋治  
代表取締役社長



中町 義幸  
代表取締役副社長



八木 功  
代表取締役副社長



大内 学



諸橋 泰



進 和久



牧 譲



戸矢 博道



小野 紘一郎



大前 傑



山元 峯生

## 代表取締役会長

野村 吉三郎

## 代表取締役社長

大橋 洋治

## 代表取締役副社長 執行役員

中町 義幸

八木 功

## 専務取締役 執行役員

大内 学

諸橋 泰

進 和久

牧 譲

戸矢 博道

## 常務取締役 執行役員

小野 紘一郎

大前 傑

山元 峯生

## 取締役 執行役員

北林 克比古

大野 晃二

## 取締役

谷口 清太郎

上山 善紀

## 監査役

小宮 和彦 (常勤)

久宝 互 (常勤)

伊藤 義郎

大野 茂

## 専務執行役員

野村 紘一

山本 正

## 常務執行役員

木本 靖彦

太田 正

## 執行役員

高田 正彦

門脇 達朗

河端 理

中野 雅男

浜田 健一郎

板倉 哲郎

中島 仁

川内 秀光

長瀬 眞

野本 明典

藤田 知之

本坊 憲吉

岡田 一朗

# 投資家情報

(2002年3月31日現在)

## 商号

全日本空輸株式会社  
All Nippon Airways Co., Ltd.

## 設立

1952年12月27日

## 本社所在地

〒144-0041 東京都大田区羽田空港三丁目5番10号  
TEL: 03-5756-9596  
FAX: 03-5756-5659  
ホームページ: <http://www.ana.co.jp/>

## 従業員数

29,095人(連結) / 12,978人(単体)

## 資本金

86,239,793千円

## 株式の総数

会社が発行する株式の総数: 2,203,200,000 株  
発行済株式総数: 1,536,082,686 株

## 株主数

184,789

## 上場証券取引所

東京、大阪、ロンドン、フランクフルト

## 大株主

|  | 所有株式数     | 発行済株式総数に対する所有株式数の割合 |
|--|-----------|---------------------|
| 名古屋鉄道株式会社 <sup>1</sup>                     | 65,544千株  | 4.27%               |
| 日本トラスティ・サービス<br>信託銀行株式会社(信託口) <sup>2</sup> | 50,286    | 3.27                |
| 三井住友海上火災保険株式会社                             | 34,567    | 2.25                |
| 株式会社三井住友銀行                                 | 33,547    | 2.18                |
| 日本生命保険相互会社                                 | 30,963    | 2.02                |
| 東京海上火災保険株式会社                               | 30,535    | 1.99                |
| 株式会社朝日新聞社                                  | 24,376    | 1.59                |
| 全日空社員持株会                                   | 24,342    | 1.58                |
| ニッセイ同和損害保険株式会社                             | 23,011    | 1.50                |
| UFJ 信託銀行株式会社(信託勘定A口)                       | 22,865    | 1.49                |
| 合計   | 340,039千株 | 22.14%              |

注記: 1. 名古屋鉄道株式会社の所有株式65,544千株には同社従業員退職給付信託契約に係わる株式8,500千株を含んでいます。

2. 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)は住友信託銀行株式会社及び株式会社大和銀行が受託している信託業務に係わる株式を再信託したものです。

## 名義書換代理人

住友信託銀行株式会社  
〒183-8701 東京都府中市日鋼町1番10

## 監査法人

新日本監査法人

## 米国預託証券

比率(ADR:普通株): 1:2

シンボル: ALNPY

CUSIP: 016630303

名義書換・預託代理人:

The Bank of New York

101 Barclay Street, 22 West, New York, NY 10286, U.S.A.

TEL: 1-212-815-2042

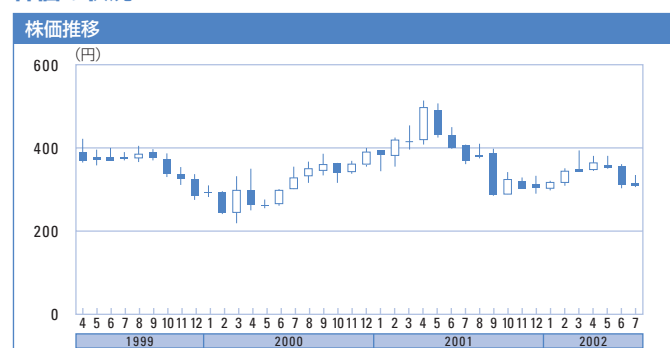
U.S. Toll Free: 1-888-269-2377 (888-BNY-ADRS)

ホームページ: <http://www.adrbny.com>

## 株価データ(単体)

|                     | 1998   | 1999   | 2000   | 2001    | 2002   |
|---------------------|--------|--------|--------|---------|--------|
| 株価(円、東証)            |        |        |        |         |        |
| 高値                  | 790    | 685    | 422    | 454     | 505    |
| 安値                  | 468    | 335    | 219    | 250     | 289    |
| 株価収益率(倍)            |        |        |        |         |        |
| 高値                  | -      | -      | -      | -       | -      |
| 安値                  | -      | -      | -      | -       | -      |
| 株価キャッシュ<br>フロー倍率(倍) |        |        |        |         |        |
| 高値                  | 18.2   | 16.9   | 16.6   | 38.2    | 21.4   |
| 安値                  | 10.8   | 8.3    | 8.6    | 21.0    | 12.3   |
| 株価純資産倍率(倍)          |        |        |        |         |        |
| 高値                  | 6.2    | 5.6    | 3.6    | 4.1     | 5.0    |
| 安値                  | 3.7    | 2.7    | 1.9    | 2.3     | 2.8    |
| 1株当たり<br>当期純利益(円)   | (1.85) | (4.57) | (6.75) | (19.96) | (8.38) |
| 1株当たり<br>株主資本(円)    | 127.38 | 122.81 | 117.53 | 110.62  | 101.77 |

## 株価の状況



## 航空会社世界ランキング

