



*Fifty Years of
Progress in Air Transportation*

Good Times Fly



財務ハイライト

全日本空輸株式会社および連結子会社
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)		
	2003	2002	2001
会計年度			
営業収入	¥1,215,909	¥1,204,514	¥1,279,635
営業費用	1,218,506	1,181,546	1,197,392
営業利益(損失)	(2,597)	22,968	82,243
税金等調整前当期純利益(損失)	(54,821)	(7,178)	63,289
当期純利益(損失)	(28,256)	(9,456)	40,286
会計年度末			
総資産	1,442,573	1,510,982	1,451,420
株主資本	121,954	138,641	150,500
1株当たり			
当期純利益(損失)	¥(18.42)	¥(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)	1,533,940,445	1,533,744,749	1,451,543,761

注記:2003年3月31日現在の連結子会社は109社、持分法適用会社は24社です。

CONTENTS

- 1 Focused on the Next 50 Years
～次の50年に向けて～
- 2 株主の皆様へ
- 4 社長インタビュー
- 20 セグメント別事業概況
- 24 役員一覧
- 25 財務セクション
- 44 事業所一覧
- 45 ANAグループ
- 46 路線図
- 48 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かかわる見通しです。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。

Focused on the Next 50 Years

次の50年に向けて

ANAは2002年12月に創立50周年を迎えました。

1953年に戦後初めて念願の日本人パイロットの手で定期便を大空に飛ばしたANA。翌54年には東京大阪間に旅客便を就航し、2時間半で飛行しました。現在の新幹線並のスピードでした。座席数はわずか8席で、キャビンアテンダントはまだ乗務していませんでした。

それから50年。ジェット化で大きな成長を遂げ、そして国際線への事業

展開。ANAは国際線127路線
(コードシェア含む)、国内線133路線に就航する世界有数の航空会社に成長しました。



私たちが常に大事にしてきたことはお客様の信頼です。安全性に対しては基本に忠実に、お客様の利便性と快適性の向上に日々努めてまいりました。これからの50年、さらに努力を重ね、ANAは日本でそして世界でお客様に最初に選ばれる航空会社として飛躍し続けます。



株主の皆様へ

2003年3月期の業績を振り返って

2003年3月期の業績は、デフレ経済の進行による厳しい経済情勢の下、売上高が1兆2,159億円(前期比0.9%増)、営業損失は25億円、経常損失は172億円、当期純損失は282億円となりました。配当につきましては誠に遺憾ながら、前期に引き続いて見送らせていただくことになりました。

ANAグループでは事業再生のために、2003年3月期から2004年3月期までの2年間を対象とした、経営の進むべき道筋を示す「ANAグループ基本戦略構想：新創業宣言」を作成し、その実行策として「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」は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ており、初年度である2003年3月期は同プランで掲げた改革を実行しました。

中国路線を中心とした路線拡充で 収益性が向上した国際線

国際線では2002年4月の成田空港暫定平行滑走路オープンにより、成田空港の発着枠が大幅に増加しました。ANAグループはこれを契機として、成田-アモイ・台北線の新規開設をはじめ、成田-北京・上海線をダブルデイリー化した結果、成田空港からの中国路線の運航便数は週35便となり45%増加しました。

中国路線はこのように供給量の拡大にこたえる旺盛な需要があり、旅客数は大幅にアップしました。北米路線では使用機材のダウンサイジングを進め、旅客単価の高いファーストクラスとビジネスクラスの座席数を維持しながら、エコノミー



クラスの座席数を削減し、コストダウンとともに収益性向上を図りました。また各便ごとの収入を最大にするために、イールドマネジメント機能の充実に取り組んでいますが、それを支援するPROS(Passenger Revenue Optimization System)も本格的に稼動しており、収入増に貢献しています。また2002年9月にはボーイング767貨物専用機を導入し、中国路線を中心とした需要の取り込みを行いました。

国際線は旅客数、貨物量、収入ともに堅調な伸びを示しており、目標である黒字化の実現が視野に入ってきました。

熾烈な価格競争が続いた国内線

国内線では羽田空港発着の幹線や新幹線競合路線を中心とした高需要路線の増便を図り、競争力向上に努めました。2003年2月から北海道国際航空が運航する東京-札幌線6往復12便について、同社との間でコードシェアを開始しました。これにより東京-札幌線の当社便は24往復となり、日本航空システムグループと便数規模でも肩を並べました。一方で不採算路線については休止・減便や子会社エア・ニッポンへの運航委託により、コスト削減に努めました。

普通運賃の値下げにより、ビジネスなどでご利用になる個人旅客系のお客様の需要は増加し、

またパッケージ・ツアーなどの商品造成に力を入れたため、旅行系のお客様も増加し、旅客数は4,713万人(前期比2.9%増)となりました。しかしながら、旅客単価が予想以上に下落したことから、国内線旅客収入は6,468億円(前期比2.4%減)となり、収益が悪化しました。この国内線事業での収益悪化が2003年3月期の業績悪化の大きな要因になりました。

3ヶ年でコスト構造改革を実行する

デフレ経済が進行する厳しい経営環境は、改革を加速する絶好の機会であると考えています。激変する経営環境に柔軟に対応し、事業リスクを最小限に止めながら、収益力ある基盤を持つ企業に再構築していきます。その実現のために2004年3月期～2006年3月期の3ヶ年で抜本的なコスト構造改革を断行する「コスト削減計画」を中心とした「グループ経営計画」を策定しました。このコスト削減計画では人件費構造改革と事業構造改革に主眼を置き、それぞれの課題を解決して、2006年3月期までにグループ全体で300億円の費用削減を図る計画です。

2004年3月期は、SARS(重症急性呼吸器症候群)が航空需要に大きな影響を与えており、国際線の航空需要は当分の間、低迷すると考えています。また内需の回復もあまり期待できないため、国内線の需要も大きな伸びは望めないと考えています。そのためコスト削減計画を断行し、コスト面から航空運送事業を強化し、国内線事業は収益性の回復を、国際線事業は黒字化への構造転換を目標に、その実現に努力していきます。ANAグループでは、SARSの影響による減益幅を圧縮するために、コスト削減計画に加えて、追加の収支改善策を策定しました。旅客数の減少が予測される路線の休止や減便、国内線での機材の小型化による運航費用の削減、運航面での航法の工夫による燃料消費量の適正化などにより、年間で110億円の収支改善を行います。

コスト構造改革は事業構造を変える取り組みであり、外部環境がいかに変化しようとも遅滞無く実行していくことには何ら変わりありません。

コーポレート・ガバナンスの体制構築

企業価値の継続的な向上を実現するために、「経営の透明性(Visibility)」を維持し、「ステークホルダーへの説明責任(Accountability)」を確実に果たしていくコーポレート・ガバナンス(企業統治)の構築が必要であると考えています。経営諮問委員会、リスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会を設置し、また監査部を設置して内部監査体制の構築を進めました。

2003年3月期	2004年3月期	2005年3月期	2006年3月期
ANAグループ基本戦略構想—新創業宣言			
グループ経営改革プラン			
2003-05年度グループ経営計画			
コスト削減計画			
	SARS対応追加収支改善策		

株主重視の経営を推進

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利益の還元を経営の重要課題と考えています。私は徹底したコスト構造改革を断行し、航空事業を中心としたANAグループの収益力強化を推進していきます。そしてANAグループのCEOとして株主の皆様の株主価値を守り向上させていく責任を胆に銘じ、努力していく所存です。新しい50年に向け、ANAグループはこれからもチャレンジし続けます。

2003年8月

大橋洋治

代表取締役社長 大橋 洋治

● 2003年3月期の業績・・・「グループ経営改革プラン」進捗状況

Q1 2003年3月期の業績についてどのようにお考えですか。

A1 ANAグループは「グループ経営改革プラン」で定めた改革項目を着実に実行しましたが、遺憾ながら赤字決算となってしまいました。

改革の進捗状況をご説明しますと、経営管理面ではANAを事業持株会社としてグループ経営戦略機能の集約を進め、グループ経営を推進してきました。事業別業績評価指標(AVC)^(注1)やお客様満足指数(TQS)^(注2)を導入して数値目標を定め、航空、旅行、ホテル、その他の事業について事業別AVCをグループ各社共通の価値基準として事業運営を行う体制を整えました。また取締役・執行役員任期を1年に短縮し、若返りを図るとともに、責任を明確化し、スリムでスピーディーな組織運営ができる体制を整備しました。

主力である航空事業ではネットワークの再編と経営資源の再配置を進めました。国際線は2002年4月の成田空港暫定平行滑走路オープンにより成田

空港をハブとし、アジア・中国線のネットワークを拡充しました。国内線は高需要である羽田空港からの幹線路線を中心に増便を行うとともに、低収益路線からの撤退あるいは減便を行い、一部路線については下期より管理の受委託方式^(注3)を活用し、子会社エア・ニッポンに運航委託を始めました。

個々のアクションプランの多くは予定どおり実行されていますが、とりわけ国際線事業では、イールドが高い中国線が好調であったこと、北米路線の小型化によりコスト削減が進んだことなどにより、収支改善は確実に進んでいます。しかしながら、国内線事業で需要が低迷したために、各種割引運賃の設定を拡大するなどの営業施策を講じた結果、旅客数は前期に比べ2.9%増加しましたが、航空会社間の熾烈な価格競争により旅客単価が予想以上に下落したため、収益が悪化し赤字決算の要因となってしまいました。

注1：株主価値向上に向けた指標。税引後事業利益から資本使用料を差し引いて算出する。2002年3月期より導入している。



注2：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指標。AVCの先行指標と位置付けている。

注3：グループ航空会社間でお互いに運航を代行するために国土交通省が認めた方式。

新創業宣言「グループ経営改革プラン」－改革ポイント

- 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数TQS (Total Quality Score) 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、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・中国路線重視のネットワークの構築を行う。
- 多角化事業では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。



Focused on the Next 50 Years

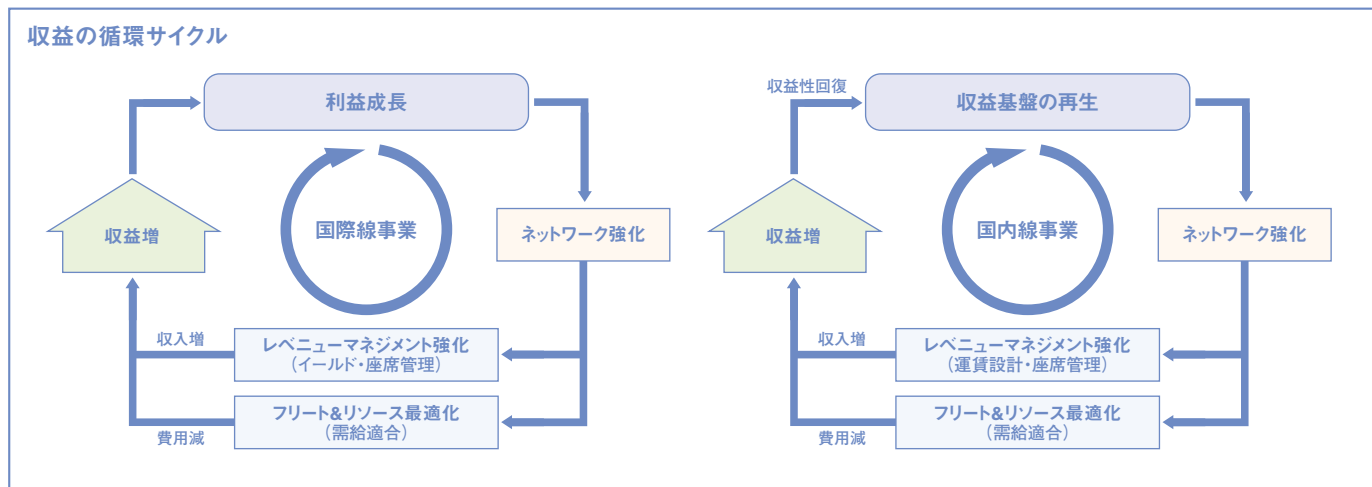
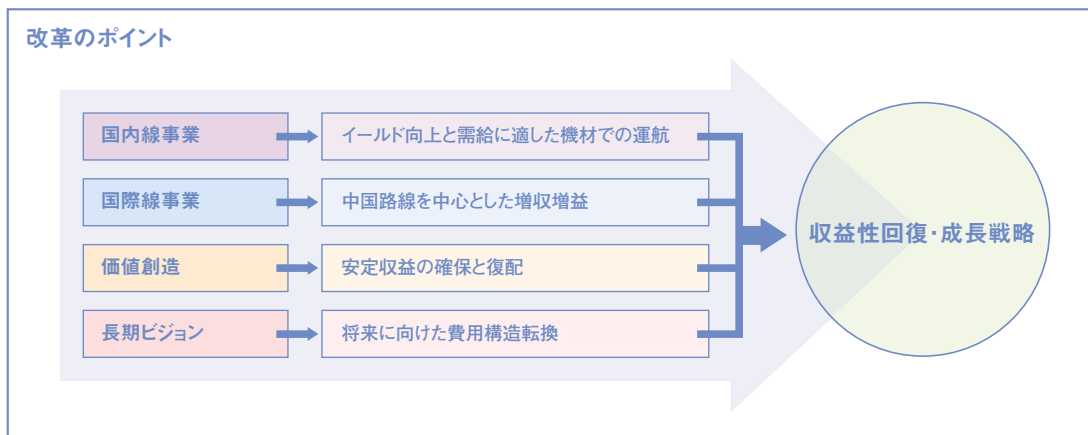
Q2 2003-05年度グループ経営計画のポイントを説明してください。

A2 2004年3月期～2006年3月期までの3年間で航空運送事業の収益性を回復し、早期に安定させることが、この計画のポイントです。不況が続く中で、増収に頼らずに利益が出せる事業構造に改革し、航空事業の再生を目指します。

国内線事業と国際線事業ともに、機種種の集約・統合を進めるフリート戦略と使用する機材に見合ったコスト水準に適正化するリソース戦略を進め、「収益の循環サイクル」(注)を安定させ正常軌道に回復させます。そして3ヶ年計画の中心テーマとなるコスト構造改革を確実に進め、価値創造経営に見合う収益の確保を実現していきます。

具体的には、国内線事業では営業割引運賃の設定を見直し、イールド向上を図るとともに、需要動向を詳細に把握した上で、需要に適合した機材を選定し運航します。国際線事業では中国を最重要マーケットとして位置付け、収益性の高い中国路線を増強します。確かにSARSの影響がネガティブに働いていますが、中国路線の強化を国際線事業を黒字構造へ転換するための柱とすることには変わりはありません。改革の中心となる「コスト削減計画」については次に詳しく説明させていただきます。

注:ネットワーク、レベニューマネジメント、適正な機種配置といった収益を上げるために必要な基本的3要素が、それぞれ機能して好循環をもたらす仕組みのこと。





●コスト構造改革

Q3 コスト構造改革をどのように進めていくのですか。

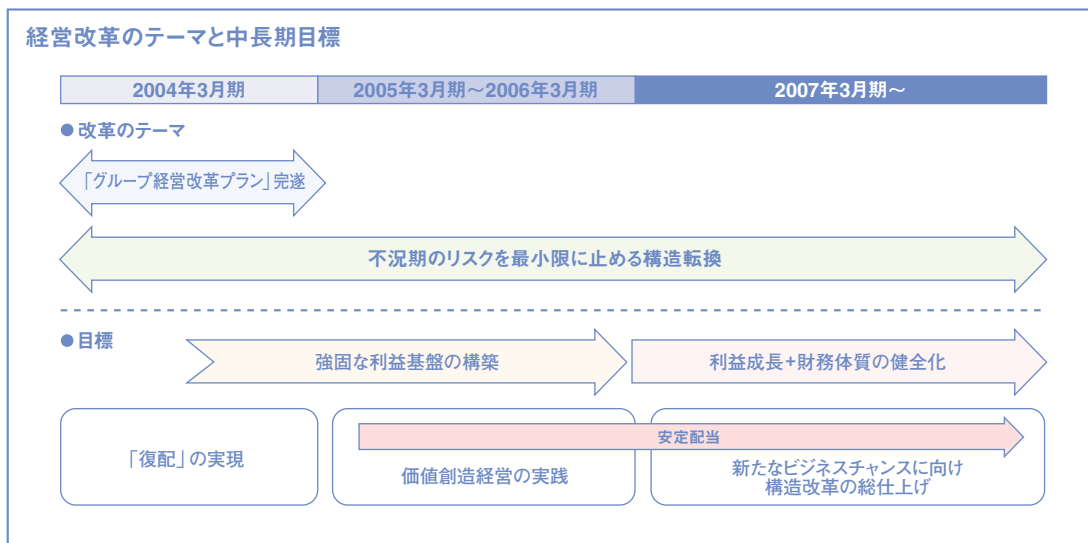
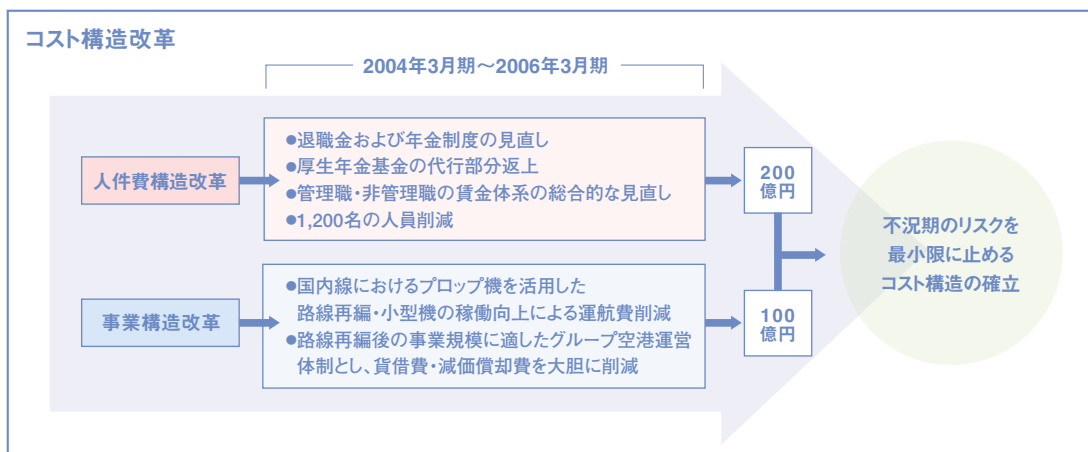
A3 航空事業は不況期の事業リスクが大きい事業なので、事業リスクを最小限に止めるためのコスト構造を確立する必要があります。そのために現在進めている「グループ経営改革プラン」に加えて、2004年3月期から2006年3月期までの3年間で抜本的なコスト構造改革を断行します。

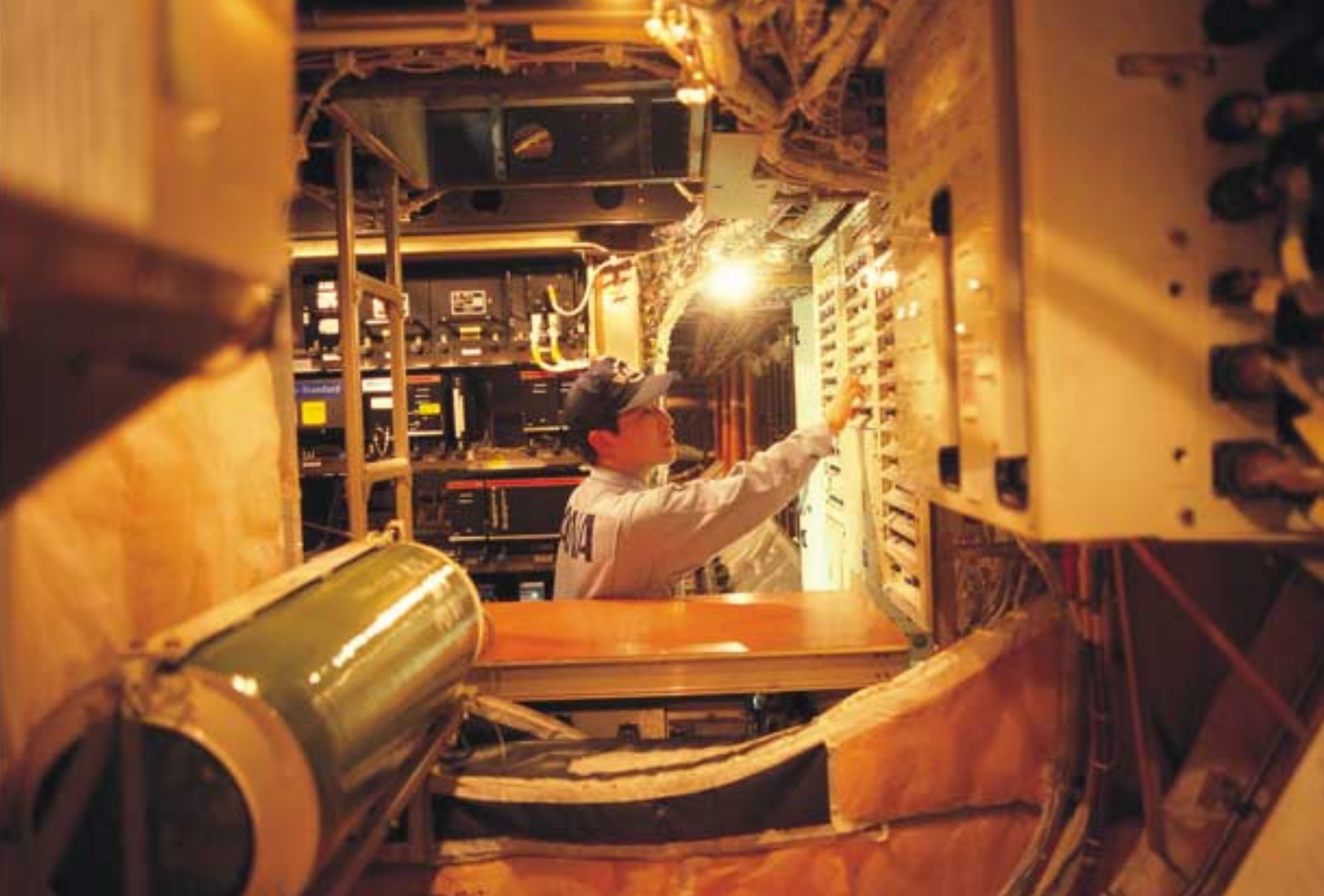
このコスト構造改革は、人件費構造改革と事業構造改革の二本柱になっています。

人件費構造改革では、組織改革を行い、ANA本体の従業員数を2002年10月末の13,400人から1,200人削減(9%削減)します。また、退職金の水準を10%削減するなど退職金・年金制度を改定し、

さらに管理職・非管理職の賃金体系の見直しなどの改革を進めていきます。厚生年金基金の代行部分を国に返上し、退職給付債務を1,000億円規模で削減し、積み立て不足のリスクを減じ経営の安定を図ります。これらの改革で人件費を200億円削減します。

事業構造改革では、国内線でプロップ機を活用した路線再編と小型機の稼働向上により運航費を削減します。さらに路線再編後の事業規模に適したグループでの空港運営体制を構築し、賃借料や減価償却費を削減します。加えて中型機および大型機の機種統合を図り、中型機はボーイング767-300型機のものに(3機種→1機種)、大型機はボーイング





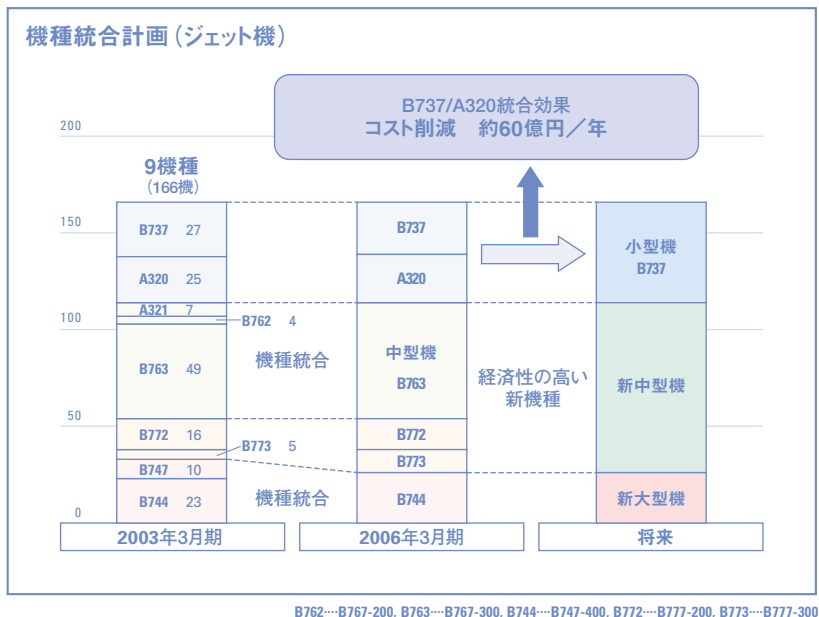
Focused on the Next 50 Years

747-400 型機とボーイング 777-200 型機とボーイング 777-300 型機に(4 機種→3 機種)集約します。これらの事業構造改革の実行により 100 億円の収支改善を図る計画です。これらのコスト構造改革による収支改善額は 300 億円を見込んでいます。

併せてグループ内の各航空会社の生産体制を再構築し、コスト競争力を高めていきます。低コストで運航できる航空会社を積極的に活用しコスト削減を図るとともに、グループ内の各航空会社はそれぞれが分担する機材に見合ったコスト水準を達成し、グローバルな競争力を生み出していきます。

2006 年 3 月期以降は、機種統合と新機種導入による運航コスト削減計画を具体化していきます。さらに小型機の機種統合を進め 1 機種とし、将来は中型機および大型機をより経済性の高い新機種に更新し、運航コストの一層の削減を図ります。ANA グループでは、現在エアバス 320 型機とボーイング 737 型機を合わせて小型ジェット機を 52 機保有していますが、経済性や路線ネットワークとの適合性などの観点から総合的に検討した結果、新機種をボー

イング 737-700 型機を主とする「B737 NEXT-GENERATION シリーズ」に決定しました。小型機を新機種に統合することで、年間約 60 億円の運航コスト削減を見込んでいます。



●国内線事業戦略

Q4 国内線事業の収益基盤をどのように立て直すのですか。

A4 2003 年 3 月期は過大な運賃競争により国内線の収益基盤が悪化しました。2004 年 3 月期はイールド向上と適正な機材配置による収益性改善が最重要テーマです。

収入面では、運賃設計と座席管理に集中して取り組み、便ごとの収入を最大化するためのレベニューマネジメント機能を徹底的に強化します。また 2003 年 7 月に国内普通運賃を 11% 値上げし、無記名回数券を廃止するなど実質的な運賃アップを図ります。お客様の属性別に説明しますと、ビジネスでご利用になる個人旅客系のお客様を対象に営業割引を見直すとともに、PROS システム^(注)の導入効果により、旅客数・旅客単価ともに若干のアップを見込んでいます。次にパッケージ・ツアーをご利用になる旅行系のお客様を対象に下限運賃の大幅な引き上げを

行います。旅客数は前年を下回りますが、旅客単価の大幅アップを見込んでいます。これらの戦略の実行により、2004 年 3 月期は旅客単価が前年比 4 %アップし、旅客数は 2%減少するものと予測しています。

国内線事業の収支改善策として、需要動向に対応するとともに運航効率を高めるために、最も適した機材を持つグループ内運航会社が他のグループ内運航会社の便を代わって運航する「業務の管理の受委託」方式を本格的に導入します。この方式による運航便数はグループ全体の 2004 年 3 月期の運航便の 13.5%を予定しています。また 2003 年 11 月よりプロップ機を新たに導入し、伊丹-高知線に投入します。そして捻出した機材を他路線に再配置し、国内線で使用している機材の一部を高い収益路線である中国路線に振り向けます。

このような収入面・費用面の改革策の実行により、国内線事業の収益性回復を図ります。

注:米国PROS社のレベニューマネジメントシステム。PROSとは、Passenger Revenue Optimization Systemの略。過去の予約データや搭乗データを用いて便ごとの需要を予測し、「便当たりの収入を最大にする」ために、最適な座席配分を計算する仕組みのこと。国際線旅客系ではすでに 2003 年 3 月期に導入しており、国内線旅客系でも 2004 年 3 月期に導入する。



新規導入のプロップ機、カナダ・ボンバルディア社製「DHCB-400 型機」

Q5 国際線事業の黒字への構造転換は可能ですか。

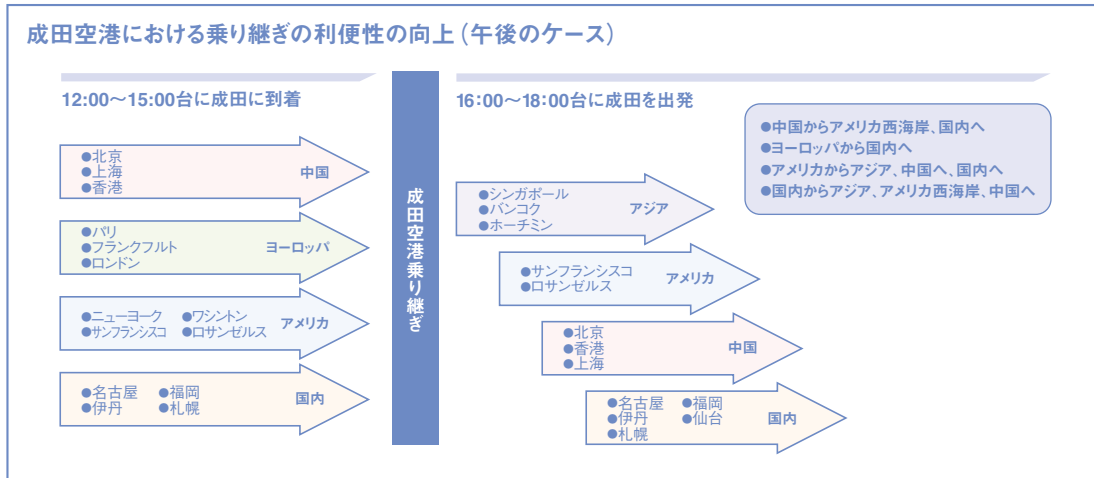
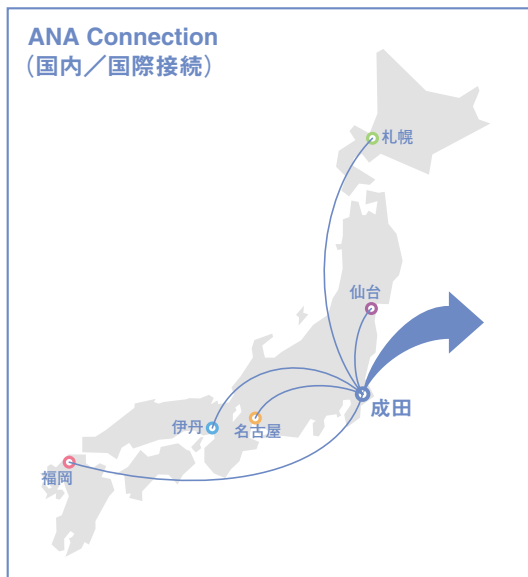
A5 2002年4月の成田空港暫定平行滑走路のオープンにより運航規模が拡大し、旅客数は前期比で10%増加しました。念願の成田空港をハブとした「ネットワーク基本型」を構築し、北米・欧州路線のデイリー化、期待する中国路線の成田—香港・北京・上海線をダブルデイリー化しました。収益性が高い中国路線とビジネスクラスの旅客数の増加により、国際線事業の収益性は大幅に向上しています。

成田空港で国際線から国際線への乗り継ぎがしやすいように運航ダイヤを工夫しました。接続率(自社—自社)は倍増し、10%に高まっています。同じく国内線から国際線への乗り継ぎの利便性を向上するために、「ANA Connection(エーエヌエーコネクション)」と銘打って国内主要空港と成田空港を結ぶ路線を開設し、成田空港での接続旅客比率は7%となり大幅に増加しました。

また、需要や路線特性に応じて小型化するなど適切な機種に変更しています。ワシントン・ロサンゼルス・サンフランシスコの北米3路線はボーイング747-400型機からボーイング777-200ER型機に機種変更し運航コストの削減を行い、収支改善を図りました。アジアを中心とした短距離路線は、中型機のボーイング767-300ER型機を中心に運航しており、ファーストクラスの設定を取りやめ、新たにビジネス

クラスに「CLUB ANA ASIA」を設置し2クラス仕様になりました。低コスト運航会社であるエアージャパンを活用し、コスト競争力も向上しています。エアージャパンはアジア・リゾート路線の収益性向上を目的に、2001年1月より運航を開始しています。現在5路線週35便に就航し、低コスト運航のメリットを生かし、国際線事業の収益性改善に大きく貢献しています。

今後はレベニューマネジメント機能をさらに強化し、便ごとの収入が最大になるように工夫していきます。高単価な座席をより多く販売するために導入したPROSも本格的に稼働しており、国際線事業の黒字化も視野に入ってきました。





Focused on the Next 50 Years

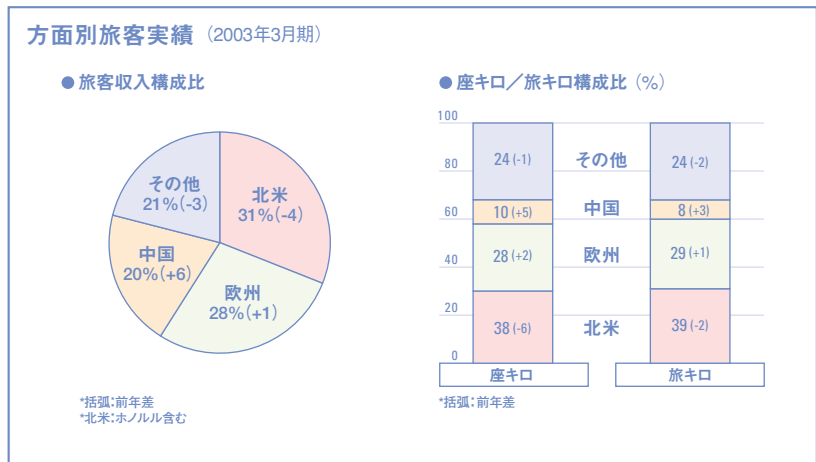
●中国路線への取り組み

Q6 特に中国路線に重点を置いています。その取り組みについて詳しく説明してください。

A6 国際線事業の中で中国路線は大変重要だと考えています。日中間の人・モノの動きはここ数年著しい伸びを示しています。2002年に日中間を移動した人は351万人(日本人中国人計)で日中間・日韓間に次いで第3位、貿易については中国からの輸入額が7兆7,278億円となり米国を抜いて輸入相手国第1位になりました。ANAは特に成長が著しい中国沿岸部を中心に7都市に路線を展開し、運航便数は週91便(2003年夏ダイヤ計画値)を数え、日本にとって重要なビジネスのパートナーとなった中国を重要な市場と位置付けています。2002年9月にはボーイング767貨物専用機を導入し、旺盛な貨物需要にも対応しています。

ANAの中国路線の旅客数は前期比61%の増、貨物郵便の輸送量も前期比56%も伸びており、中国路線の旅客収入は国際線旅客収入の20%、貢献利益では40%を占めています。中国路線は非常

に収益性が高いことが特徴です。今後も中国路線の拡充を図るとともに、国際線での中国航空会社との提携にとどまらず、中国の国内線でも提携を強化するなどアライアンス戦略を推進していきます。また中国人キャビンアテンダントの導入により、中国人のお客様へのサービス面、コスト面でも優位性を構築していきます。ANAは中国路線の路線網の拡充により国際線の収支改善を図っていきます。



●SARSへの対応

Q7 2004年3月期はSARSの影響が大きいと思いますが、どのようにして対応するのですか。

A7 アジア地域を中心としたSARSの広がり、航空業界に大きな影響を与えるのではないかと懸念しています。そのためSARSに起因する減収減益幅を圧縮するために、追加の収支改善策を策定し実行しています。運航規模については、国際線では旅客数の減少が顕著な路線を休止・減便します。国内線では需要に影響が出た路線につ

いては機材を小型化し運航費用を削減します。一方、需要動向に合わせて国際線・国内線ともにチャーター便を運航して増収を図ります。運航面では航法をきめ細かく工夫し燃料消費量の節減に努めます。これらの対策により年間で約110億円の収支改善を予定しています。また全社員を対象とした無給の一ヶ月休業制度を2003年8月より導入しています。



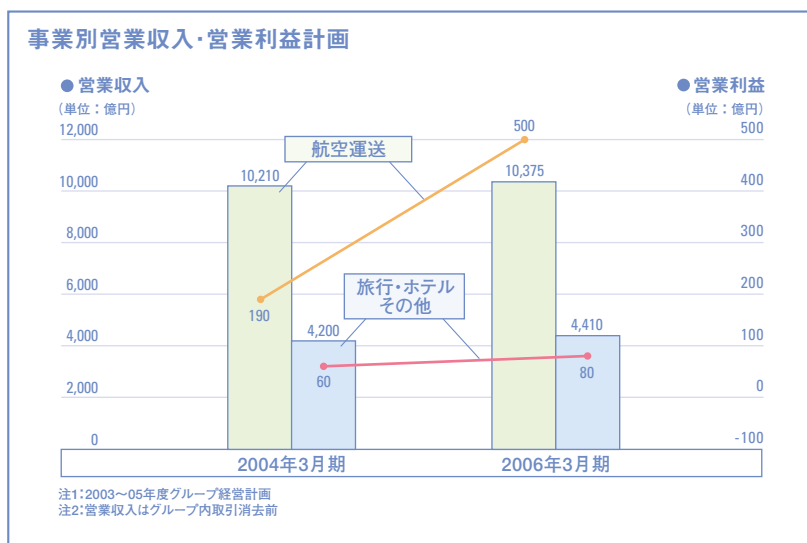


Q8 | ホテル事業をはじめとした関連事業への今後の取り組みについてお話しください。

A8 | 旅行事業・ホテル事業などの関連事業の2003年3月期の売上高は4,088億円で、グループ売上高の29.2%を占めています。旅行事業は中核事業である航空運送事業と関連性が特に高い事業であるため、今後さらに強化し収益性を高めていきます。投資採算性の追求を第一義として、「グループ経営改革プラン」期間中にホテル事業、商社事業、不動産事業、その他の多角化事業の収支改善を進めていきます。

ホテル事業についてはウイーンとシドニーの海外ホテルを売却し、海外ホテル事業からの撤収を完了しました。また国内ホテル事業については資産を分離する方針であり、東京全日空ホテルの資産流動化を2001年3月に行いました。そのほかの国内ホテルについても資産売却と流動化によって資金回収を図り、有利子負債の圧縮を進めています。ホテルごとに機能別に再編を進めるとともに、2006年3月末を目途に「ホテル資産のオフバランス化」を

完了する予定です。運営面の改善策としては経営効率化を推進するために、チェーンホテル運営支援機能を担う(株)エーエヌエー・ホテルズが「ホテルマネジメントシステム」を構築し、それを各ホテルへ展開します。各ホテルの施設・商品を強化しGOP(金利償却前利益)の増大を図り、価値創造を目指して投資リスクを軽減し、ホテル事業の収益強化を図っていきます。



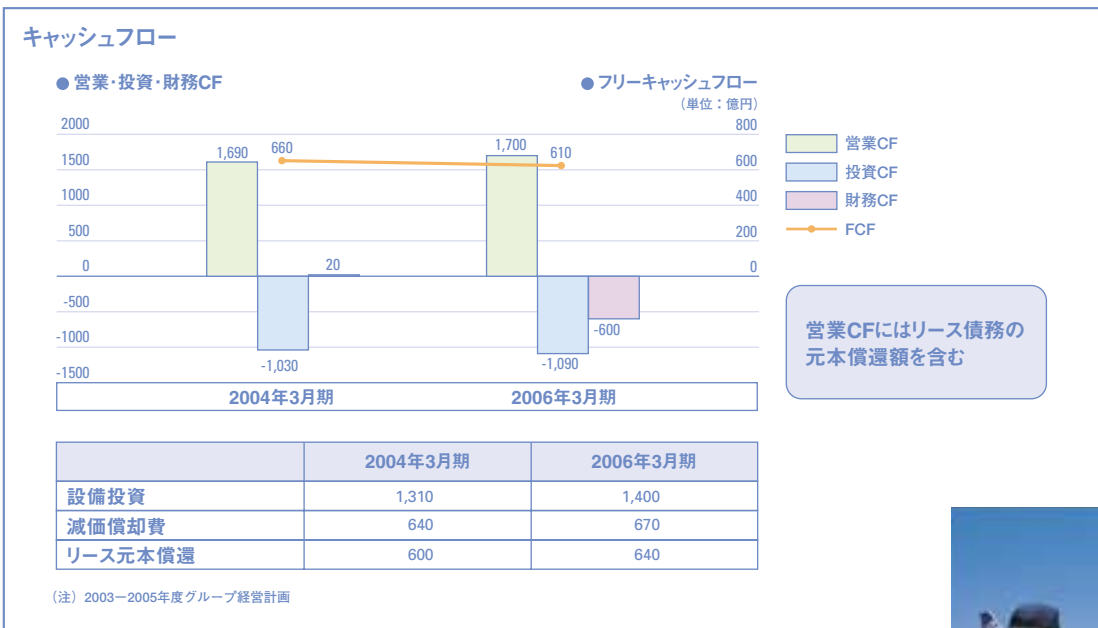


Focused on the Next 50 Years

Q9 設備投資計画について教えてください。有利子負債は今後どうなるのですか。

A9 2003～2005年度グループ経営計画では4,200億円の設備投資を計画しています。航空機の更新を中心とした設備投資や情報システム投資

といった航空事業に必要な投資に経営資源を集中投下します。この3ヶ年の設備投資に必要な資金は営業キャッシュフローで賄う計画です。実質的な有利子負債残高はオフバランス負債を含め2003年3月期末で1兆2,850億円ありますが、有利子負債を拡大させずに資産売却などで削減を進め、2006年3月期末には1兆1,340億円程度とします。



●資本政策、株主重視の経営

Q10 株主重視の経営をどのように進めていくのですか。

A10 今後の経営環境ですが、SARSの影響もあり国際線旅客需要は当分の間低迷することが予想されます。また景気の低迷により、国内線の需要も大きな伸びは期待できないと思います。しかしながら中長期的には、中国・アジアを中心とする国際線航空需要はその経済成長とともに伸びていくことは間違いありませんし、国内線航空需要も安定的に推移するものと考えています。

ANAグループはこのような経営環境の中、新たに策定した「コスト削減計画」に基づき、2004年3月期から2006年3月期までの3年間で抜本的なコスト構造改革を断行します。

私は米国同時テロ、イラク戦争、SARSの流行など事業環境が変化する中で、自己資本増強が重要なテーマであることを認識しております。そして早期に株主資本の充実に向けた資本増強策を講じていく考えです。収益性を回復し財務体質強化を進め、株主の皆様の期待にこたえるために、鋭意取り組んでいきます。



Focused on the Next 50 Years

セグメント別事業概況

航空運送事業

当期の航空運送事業の売上高は、前期比1.4%増の9,924億円となり、営業損益は前期187億円の利益から69億円の営業損失に転じました。当セグメントは、総売上(内部取引消去前)の70.8%を担っています。

国内線

当期のわが国航空業界は、国内線については、景気の低迷により需要が伸び悩む中、日本航空(株)と(株)日本エアシステムとの統合持株会社である(株)日本航空システムが2002年10月に設立され、これを契機として運賃の引き下げや、各航空会社で需要取り込みに向けた各種キャンペーンが実施されるなど、航空会社間で熾烈な競争が繰り広げられました。

そのような中、当社グループではANAが、東京-札幌、東京-大阪、東京-福岡線などの羽田空港発着の幹線やJRとの競合路線を中心に高需要路線の増便を図り、競争力向上に努めました。さらに、エアニッポン(株)は、東京-石垣、関西-石垣線を新規開設しました。一方で、ANAは低需要路線の4路線を休止するとともに、一部路線の減便やエアニッポン(株)への運航委託を行いました。

また、ANAは2003年2月からは北海道国際航空(株)との間で同社が運航する東京-札幌線6往復12便についてコードシェアを開始しました。これにより東京-札幌線におけるANA便は24往復となり、統合により飛躍的に輸送力を増強した(株)日本航空システムグループと便数規模でも肩を並べることとなりました。

一方、ANAは成田-福岡線を新規開設するとともに、(株)フェアリンクおよび中日本エアラインサービス(株)とそれぞれコードシェアを行い、成田-仙台線の新規開設に加え、成田-札幌線、成田-大阪線、成田-名古屋線を増便し、「ANA Connection(エーエヌエーコネクション)」として成田空港での国際線と国内線との接続サービスの向上を図りました。

販売面では、2002年7月よりインターネットや携帯電話での予約で最大約29%の割引となる「Web割」を新設しました。また、期後半には従来のバーゲン型運賃「超割」に加えて1万円で国内路線の全便が一日中乗り放題となる「1日乗り放題」運賃や、特定の路線に限り運賃が1万円となる方面別のバーゲン型運賃「ふるさと割引」等を新設し、多様化する旅客ニーズに的確に対応して需要喚起に努めました。さらに「超割」等との組み合わせでJRの特急列車等の自由席が一日乗り放題となる共同企画商品「エアレール」の提携先を従来の1社から4社に拡大し、サービスの充実に努めました。

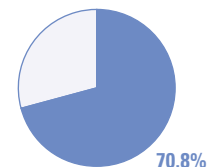
国際線

国際線については、一昨年の米国同時テロ事件による需要低迷から徐々に回復し、特にアジア地域における景気拡大に伴う航空需要の増加により、各社とも中国路線を中心として運航便数の増強を図りました。しかし期後半には、イラク情勢の緊迫化に伴い旅客需要への影響も拡大しました。一方で、2002年4月の成田空港暫定平行滑走路の供用開始により、成田空港における当社グループの発着枠が大幅に増加し、1986年の国際定期便進出以来の懸案であった成田空港をハブとするネットワークの基盤が整いました。これにより、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、ビジネス需要が多い首都圏のマーケットをターゲットに本格的なチャレンジが可能となりました。

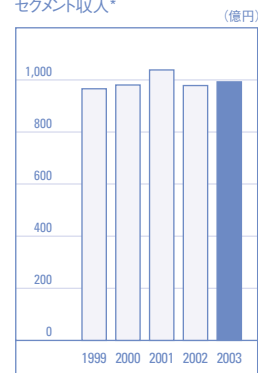
そのような中、当社グループでは、ANAが成田-厦門線、成田-台北線の新規開設をはじめとして、成田-北京線、成田-上海線、成田-香港線、成田-ソウル線、関西-上海線のダブルデイリー化を図るなど、需要の増加が見込まれる中国路線を中心とした近距離アジアの路線網を重点的に拡充しました。これにより、中国路線の旅客数は大幅に増加し、とりわけビジネス利用のお客様の増加が顕著となりました。また、成田-サンフランシスコ・ホノルル・フランクフルト・シンガポール線等についてはデイリー化を図り、欧米から成田経由で中国やアジアへビジネス目的でご利用になるお客様の利便性向上に努めました。

サービス面では、2002年4月より成田-ロンドン線に就航したボーイング747-400型機を対象に、ビジ

航空運送事業
売上構成比



航空運送事業
セグメント収入*



*数値にはセグメント間の内部売上高が含まれています。

ネスクラスシートをフラット化した「New Style CLUB ANA」やエコノミークラスにビジネスクラス並みの座席間隔や幅を持つ「Premium Economy (プレミアムエコノミー)」を導入し、期後半からは成田-フランクフルト線にも拡大しました。さらに12月からは、お客様のニーズに的確に対応して、サイズが世界最大のフルフラットワイドベッドシートを備え、周囲を外郭で囲み込み各座席を完全個室化した、新たなファーストクラスを装備したボーイング747-400型機を成田-ロンドン線に投入し、他航空会社との差別化を図りました。

販売面では、ビジネスクラスの事前購入型の正規割引運賃「ビジ割」の適用基準を緩和し、設定都市を拡大しました。また、2002年10月からは、欧米路線をファーストもしくはビジネスクラスで往復ご利用いただいたお客様を対象に、空港帰着時にご指定先までハイヤーでお送りする「お帰りハイヤーサービス」や、アジア・中国路線をファーストもしくはビジネスクラスで往復ご利用いただいたお客様を対象に、タクシークーポンを差し上げる「お帰りタクシーキャンペーン」を実施するなど、ビジネス需要取り込みのための制度改定や各種キャンペーンを実施しました。

セグメント営業収入内訳：航空運送事業

全日本空輸株式会社および連結子会社 3月31日に終了した1年間	単位：百万円		%
	2003年	2002年	増減率
国内線：			
旅客収入	¥646,854	¥662,772	- 2.4
貨物収入	24,330	24,746	- 1.7
郵便収入	10,561	11,491	- 8.1
手荷物収入	314	294	+ 6.8
国内線計	682,059	699,303	- 2.5
国際線：			
旅客収入	185,481	169,660	+ 9.3
貨物収入	40,393	32,937	+ 22.6
郵便収入	3,061	2,240	+ 36.7
手荷物収入	559	551	+ 1.5
国際線計	229,494	205,388	+ 11.7
小計	911,553	904,691	+ 0.8
その他の収入	80,934	73,720	+ 9.8
合計	¥992,487	¥978,411	+ 1.4

注記：セグメント営業収入の内訳には、セグメント間の売上高が含まれています。

旅行事業

当期の旅行事業の売上高は、前期比2.7%増の1,628億円(前年度比2.7%増)となり、営業損益では前期82百万円の営業損失から一転し、5億円の営業利益を計上しました。当セグメントの売上高は、総売上(内部取引消去前)の11.6%を占めています。

当期は国内景気の低迷やイラク情勢の緊迫化な

ど、厳しい環境の中での営業活動を余儀なくされました。

そのような状況下、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」の開業による効果などで前期好調であった関西方面の商品の売上が大幅に落ち込み、さらに競争の激化に伴い全旅行商品の単価が下落しました。しかしながら、スキーツアーを中心とした北海道方面への商品や、沖縄

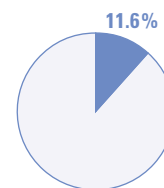


方面への商品を中心に積極的なプロモーションを展開したことにより、取扱旅客数・販売額ともに前年同期を上回る結果となりました。

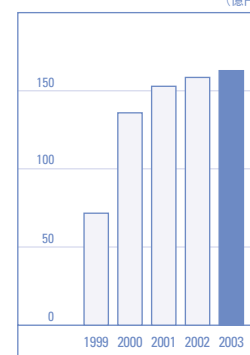
一方、海外旅行につきましては、米国同時テロ事件の影響により海外旅行需要が低迷する中で、ビジネスクラスを使用したご利用しやすい価格帯の商品を導入するなど積極的な販売展開を図り、取扱旅客数・販売額ともに前年実績を上回りました。しかし、期末にはイラクへの武力行使や、SARSの影響等もあり、本格的な需要回復には至りませんでした。

なお、2002年1月に設立した旅行事業子会社3社(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・ホールディングスでは、グループ販売体制を再編し、より魅力ある商品・サービスを提供していくための準備を進めてまいりましたが、2003年1月に社名をANAセールス&ツアーズ(株)に変更するとともに、傘下にあった旅行事業子会社3社を吸収合併し、2003年4月より新たなスタートを切っております。

旅行事業
売上構成比



旅行事業
セグメント収入*



*数値にはセグメント間の内部売上高が含まれています。

セグメント営業収入内訳：旅行事業

全日本空輸株式会社および連結子会社 3月31日に終了した1年間	単位：百万円		%
	2003年	2002年	増減率
国内パッケージ商品収入	¥105,430	¥99,507	+ 6.0
国際パッケージ商品収入	38,489	35,772	+ 7.6
その他の収入	18,951	23,254	- 18.5
合計	¥162,870	¥158,533	+ 2.7

注記：セグメント営業収入の内訳には、セグメント間の売上高が含まれています。

ホテル事業

当期のホテル事業における売上高は、前期比3.9%減の727億円となり、営業損失は前期の6億円から12億円となりました。当セグメント売上高は、総売上(内部取引消去前)の5.2%にあたります。



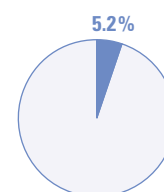
米国ならびに日本国内における景気の減速、イラクへの武力行使などの影響により、宿泊・宴会部門を中心とする売上が落ち込むなど、従来にならぬ厳しい状況に直面しました。

そのような状況下、国内ホテルにつきましては、ホテル事業再構築計画の下、チェーンホテル運営支援機能を担う(株)エーエヌエー・ホテルズが、チェーンホテル全体の収益向上につなげるためのマーケティングシステムを新たに導入するとともにIT

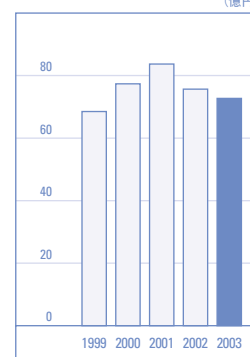
化を進め、また統一会計基準の導入による効率的な収益管理手法の浸透を推進してまいりました。旗艦ホテルである東京全日空ホテルでは、施設・商品価値の向上と運営の効率化を目的とした中・低層階の客室改修工事を実施し、「プレミアアッパーフロア」「プレミアフロア」としてリニューアルオープンしました。さらに、東京・成田・広島全日空ホテルでは、エネルギー効率向上のための省エネルギー工事を実施し、エネルギー消費量低減によるコストの削減と環境負荷の低減に努めました。

一方、海外ホテルにつきましては、2002年6月に北京新世紀飯店、同年7月にANA グランドホテルウィーン、同年8月にANA ハーバークラウドホテルシドニーを運営する子会社の当社保有株式を売却し、投下資本の回収により有利子負債を圧縮し、財務体質の改善を図りました。これにより、海外ホテル事業の整理はすべて完了しました。

ホテル事業
売上構成比



ホテル事業
セグメント収入*



*数値にはセグメント間の内部売上高が含まれています。

セグメント営業収入内訳：ホテル事業

全日本空輸株式会社および連結子会社 3月31日に終了した1年間	単位：百万円		%
	2003年	2002年	増減率
室料収入	¥24,676	¥26,093	- 5.4
宴会収入	18,788	20,509	- 8.4
料飲収入	16,702	17,906	- 6.7
その他の収入	12,547	11,163	+ 12.4
合計	¥72,713	¥75,671	- 3.9

注記：セグメント営業収入の内訳には、セグメント間の売上高が含まれています。

その他の事業

当期のその他事業の売上高は、前期比 8.0%減の 1,731 億円となりましたが、営業利益は同 6.7%増 53 億円となりました。当セグメントの売上高は、総売上（内部取引消去前）の 12.4%を占めています。

航空会社向けの国際線予約・発券システムを提供している（株）インフィニトラベル インフォメーションは、前期は米国同時テロ事件の影響により売上が大幅に減少しましたが、当期は国際線の需要回復により大幅な増収となりました。

商事および物販事業を行う全日空商事（株）は、航空機部品事業を除く全事業の売上が前期を上回り、特に ANA 創立 50 周年記念企画の機内販売や、新販路獲得による半導体部品販売などが好調で、大きく売上を伸ばしました。しかし、航

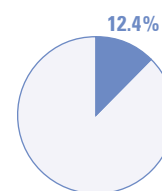


空機部品事業の取扱い額が大幅に減少したため、全体としては減収になりました。

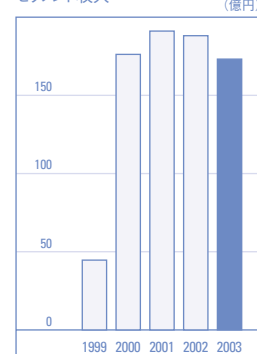
不動産販売・賃貸およびビル管理等を行う全日空ビルディング（株）は、テナント企業の求める高品質なオフィス環境を提供するために各賃貸ビルのリニューアル工事を順次実施してきたことなどにより、厳しいオフィスビル市況下においても、各ビルとも高稼働率を維持したことから増収となりました。しかしながら、ゴルフ場開発事業を営む子会社の開発計画中止に伴う特別損失を計上したこと等により、当期損失を計上することとなりました。

主に ANA およびグループ企業からシステム開発や保守運用を受託している全日空システム企画（株）は、グループ事業運営体制の確立を IT 面から強力に支えています。航空旅客、貨物、運航、乗員、整備の各システム開発、外部販売、IT インフラの提供など、各事業を確実に遂行し、増収となりました。

その他の事業
売上構成比



その他の事業
セグメント収入*



*数値にはセグメント間の内部売上高が含まれています。

セグメント営業収入内訳：その他の事業

全日本空輸株式会社および連結子会社 3月31日に終了した1年間	単位：百万円		%
	2003年	2002年	増減率
商事・物販収入	¥118,653	¥135,181	- 12.2
情報通信収入	19,641	19,815	- 0.9
不動産・ビル管理収入	16,820	16,254	+ 3.5
その他の収入	18,075	16,919	+ 6.8
合計	¥173,189	¥188,169	- 8.0

注記：セグメント営業収入の内訳には、セグメント間の売上高が含まれています。

役員一覧

(2003年6月26日現在)



野村 吉三郎
取締役会長



大橋 洋治
代表取締役社長



山元 峯生
代表取締役副社長

取締役会

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

山元 峯生

専務取締役 執行役員

諸橋 泰

戸矢 博道

小野 紘一郎

大前 傑

常務取締役 執行役員

北林 克比古

高田 正彦

中野 雅男

取締役 執行役員

中島 仁

久保 小七郎

伊東 信一郎

取締役

谷口 清太郎

上山 善紀

監査役

久宝 互 (常勤)

梶田 邦孝 (常勤)

伊藤 義郎

大野 茂

執行役員

専務執行役員

野村 紘一

常務執行役員

河端 理

浜田 健一郎

長瀬 眞

小松 勇

執行役員

野本 明典

藤田 知之

本坊 憲吉

岡田 一郎

小柳 秀夫

大西 準次

日出間 公敬

四十物 実

菊池 克頼

牧 信介

伊藤 博行

岡田 圭介

財務セクション

目次

コーポレート・ガバナンス	26
財務分析	27
連結財務サマリー	42

コーポレート・ガバナンス

基本的考え方

企業価値の継続的な向上を実現するため、「経営の透明性 (Visibility)」を維持し、「ステークホルダーへの説明責任 (Accountability)」を確実に果たしていくコーポレート・ガバナンス (企業統治) の構築が必要であると考えています。

施策実施状況

当社は、取締役15名、監査役4名、執行役員28名（取締役兼務者を含む）という経営体制となっています。業務執行上の主要な案件については、代表取締役社長が議長を務め、ほかに執行役員を兼務する常勤取締役12名（2003年3月末現在）がメンバーとなっている「グループ経営戦略会議」において審議し意

思決定を行っています。なお、商法上取締役会に諮る必要のある重要案件については取締役会に上程し最終的な意思決定を行っています。取締役会は、取締役会長が議長を務め、社外取締役2名を含む取締役全員に加え社外監査役2名を含む監査役4名も参加しています。

最近 1 年間の取組み

取締役任期の変更

事業年度毎の経営責任を明確にするため、従前2年としていた取締役の任期を1年としました。

経営諮問委員会の設置

法制上の機関とは別に、当社グループ経営について意見、アドバイス等を率直かつ自由に述べていただくため、2001年11月より各界の識者6名をメンバーとする経営諮問委員会を設置しており、2003年3月期には3回の委員会を開催しました。

内部統制システムの構築

コーポレート・ガバナンスを機能させるための重要なインフラとして内部統制システムを位置付け、その強化と推進に向け以下のような取り組みを行いました。

(1) リスクマネジメント機能

グループ経営に重大な影響を及ぼすリスクを把握・管理し、かつ適切に対応することにより事業運営の安定性を高めること

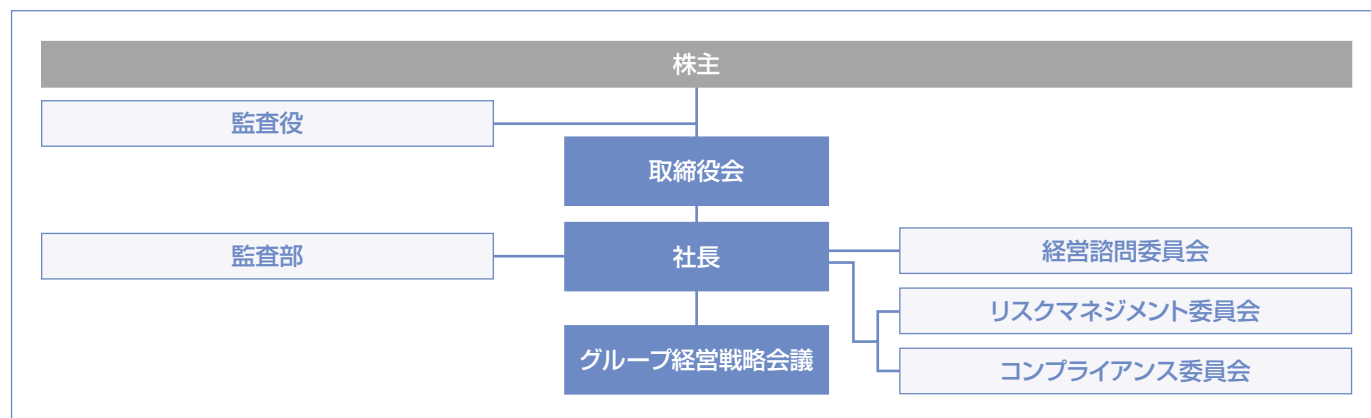
を目的として、2002年7月にリスクマネジメント委員会を設置し、事業リスクから災害リスクに至るまで全社的範囲でのリスクマネジメント体制を構築する準備を行いました。

(2) コンプライアンス機能

倫理、法令、社内規定の遵守を徹底し、グループ全体の健全かつ安定した経営を推進することを目的として、2003年4月にコンプライアンス委員会を設置しました。併せて社長によるANAグループコンプライアンス宣言の実施などを行い、コンプライアンスの推進を行いました。

(3) 内部監査機能

経営諸活動の全般にわたる管理・運営の制度および業務の遂行状況を合法性、合理性、企業倫理の観点から検討・評価し、改善・合理化への助言・提案等を通じて、会社財産の保全ならびに経営効率の向上を図るため、2003年4月に監査部を設置し内部監査体制を充実させました。



財務分析

1. ANAグループ

ANAグループは子会社143社、関連会社41社により構成されています。そのうち109社が連結子会社、24社が持分法適用会社です。当社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	うち連結	うち持分法適用
航空運送事業	31	30	6	3
旅行事業	16	13	3	3
ホテル事業	23	22	1	1
その他の事業	73	44	31	11
グループ全体	143	109	41	18

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、郵便運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、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ANAセールス&ツアーズ（株）および同社の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。国内では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を行っています。

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、ホテル事業を行っており、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・物流および航空機機内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機内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っています。

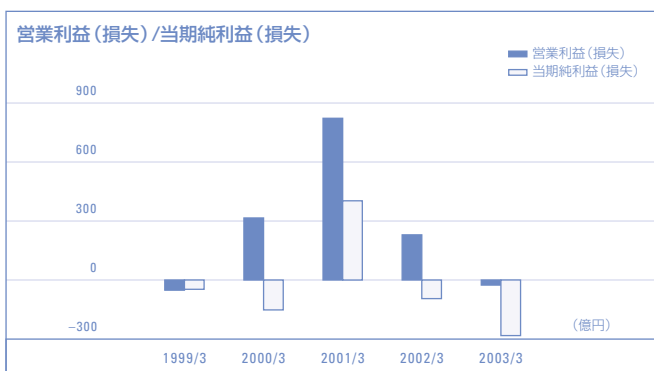
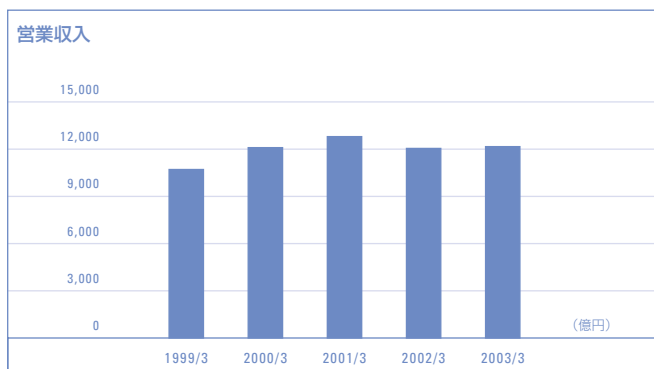
2. 事業概況

経営環境と業績

当期のわが国経済は、期前半については中国をはじめとするアジア向けの輸出拡大を背景として生産が緩やかに増加するなど、一部に景気回復の兆しも見られました。しかし、期後半には米国経済の先行き懸念に加え、国際政治情勢等の不透明感から株価が一段と下落するなど、日本経済を取り巻く環境は厳しさを増しました。さらにデフレ経済の進行に伴い、厳しい雇用や所得環境を反映し個人消費も低迷を続けるなど、景気回復に向けた足取りは重く、本格的な回復には至りませんでした。

このような経済情勢下、当期における連結業績は、営業収入が前期比0.9%増の1兆2,159億円となりました。営業費用は前期比3.1%増の1兆2,185億円と営業収入を上回ったため、営業損益では、前期229億円の営業利益から25億円の営業損失となりました。

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関連事業売却損や投資有価証券評価損等の特別損失を計上し、差し引きで前期301億円の損失から522億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失は、前期71億円から548億円へと増加しました。法人税等および税効果会計による税額調整等の結果、当期純損失は前期94億円から282億円となりました。



全日本空輸株式会社および連結子会社

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)	
	2003年	2002年
営業収入	¥1,215,909	¥1,204,514
営業費用	1,218,506	1,181,546
営業利益(損失)	(2,597)	22,968
営業外・特別損益	(52,224)	(30,146)
税金等調整前当期純損失	(54,821)	(7,178)
法人税等(当年度分及び繰延税額)	(27,829)	2,244
少数株主利益	1,264	34
当期純損失	¥ (28,256)	¥ (9,456)
1株当たり：		
当期純損失	¥(18.42)	¥(6.17)
潜在株式調整後当期純利益	-	-
配当額	-	-

営業収入

当社グループの営業収入は、航空運送事業における旅客収入、貨物収入、附帯事業収入そして旅行事業、ホテル事業およびその他事業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、前期比0.3%減の7,602億円となりました。内訳は、国内線旅客収入78.9%、国際線旅客収入21.1%でした。

国内線旅客

当社グループでは、需要が見込める羽田空港発着の幹線を中心として増便を図る一方で、北海道国際航空(株)をはじめとする他航空会社とのコードシェアにより、高収益路線における輸送力の大幅拡大や成田空港発着の国際線との接続サービスの向上を図るなど、他社との提携による増収への取り組みを通じて、収入の拡大に努めました。しかしながら、価格競争の激化により、旅客単価が下落し、収益を圧迫しました。

この結果、当期の国内線旅客収入は、前期比2.0%減の6,000億

単位：百万円

3月31日に終了した1年間	2003年	2002年
旅客収入	¥ 760,263	¥ 762,923
国内線旅客	600,063	612,380
国際線旅客	160,200	150,543
貨物収入	64,688	57,648
国内線貨物	24,295	24,711
国際線貨物	40,393	32,937
航空運送附帯事業及び他セグメント収入	390,958	383,943
営業収入	¥1,215,909	¥1,204,514

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)	47,133	45,796
・座席キロ(百万キロ)	62,565	60,980
・旅客キロ(百万キロ)	40,388	38,780
・利用率(%)	64.6	63.6
・座席キロ当たり旅客収入(円)	10.3	10.8

国際線旅客

・旅客数(千人)	3,783	3,438
・座席キロ(百万キロ)	25,974	26,928
・旅客キロ(百万キロ)	18,719	17,799
・利用率(%)	72.1	66.1
・座席キロ当たり旅客収入(円)	7.1	6.3

国内線貨物

・貨物輸送重量(トン)	383,583	386,727
・貨物輸送量(千トンキロ)	371,224	370,214
・貨物輸送量当たり貨物収入(円)	65.5	66.8

国際線貨物

・貨物輸送重量(トン)	195,669	152,942
・貨物輸送量(千トンキロ)	957,721	861,976
・貨物輸送量当たり貨物収入(円)	42.2	38.2

座席キロ当たりコスト(円)	11.8	11.1
---------------	------	------

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・ジャパン(AJX)、エア・北海道(ADK)ならびにエア・ニッポンネットワーク(ANN)が含まれています。

2. 上記の座席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、ADKならびにANNの数値を加重平均しています。

3. 座席キロ当たり旅客収入の算出にあたっては、連結内部取引消去前の旅客収入数値を用いています。

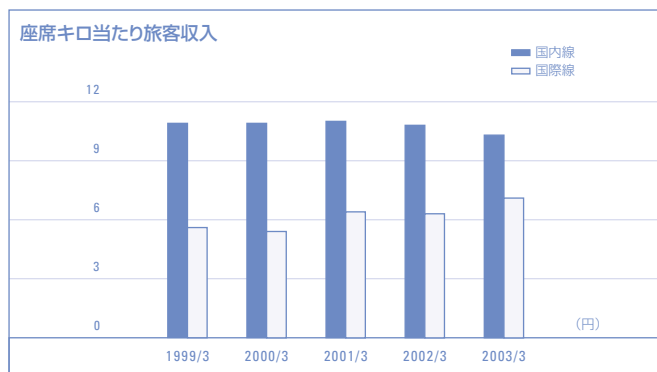
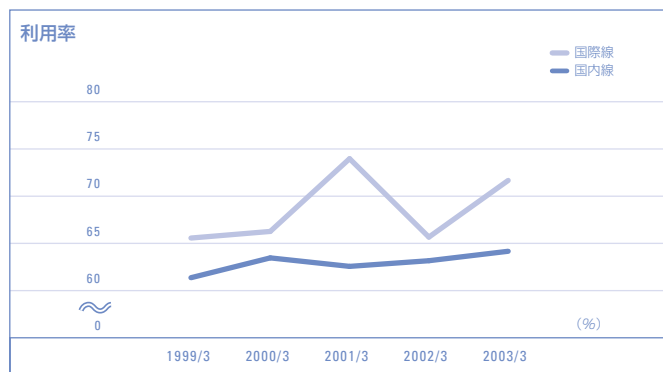
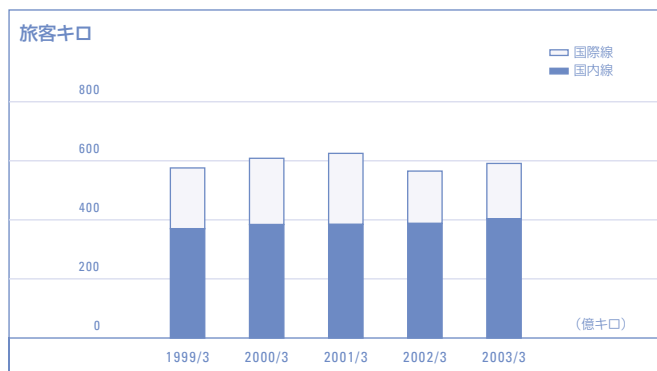
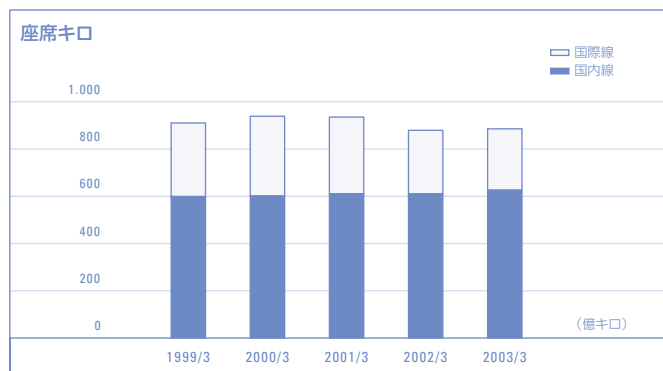
円となりました。旅客数は、同2.9%増の4,713万人となりました。座席キロは前期比2.6%増、旅客キロは同4.1%増となりました。これにより、利用率は前期比1.0ポイント上昇し64.6%となりました。座席キロ当たり旅客収入は、前期の10.8円から10.3円に減少しました。

国際線旅客

国際線では、2002年4月の成田空港の拡張を機に、当社は収益性が高く今後も需要の伸びが見込める中国路線での新規路線

の開設や増便を図るなど、近距離アジア路線を中心に路線網を充実させ、収入増に努めました。

この結果、当期の国際線旅客収入は、前期比6.4%増の1,602億円となり、旅客数は、同10.0%増の378万人となりました。座席キロでは前期比3.5%減となりましたが、旅客キロでは同5.2%増となり、利用率は同6.0ポイント上昇し72.1%となりました。座席キロ当たり旅客収入は、前期の6.3円に対し7.1円となりました。



貨物収入

当期の貨物収入は、前期比12.2%増の646億円となりました。内訳は、国内線貨物収入37.6%、国際線貨物収入62.4%でした。

国内線貨物

当期の国内線貨物の輸送重量は、前期比0.8%減の38万3千トン、収入は同1.7%減の242億円となりました。

国内線貨物につきましては、景気低迷による国内物流の停滞や、一昨年に発生した米国同時テロ事件以降の爆発物検査体制の強化により陸上輸送機関への需要流出があり、取扱量は期初

より前期の実績を下回る水準で推移しました。米国同時テロ事件後の需要減が一巡した2002年9月以降は前期の実績を上回りましたが、需要回復の足取りは重く、期後半には再び前期の実績を割り込むこととなりました。このような状況の中、2002年9月から国際貨物定期便を中心に運航しているANA初の貨物専用機であるボーイング767-300F型機を国内線の臨時便やチャーター便に投入したほか、貨物需要に応じた柔軟な機種変更を行うなど、増収に向けた諸施策を実施しました。

国際線貨物

当期の国際線貨物の輸送重量は前期比27.9%増の19万5千トン、収入は同22.6%増の403億円となりました。

国際線貨物につきましては、期前半は米国における景気の回復基調を反映して堅調に推移しました。また期後半についても、米国西海岸港湾ストにより国際貨物が海上輸送から航空輸送に一時的にシフトしたことや、イラク情勢の緊迫化に伴う荷動きの活性化などの特殊要因が影響したこともあり、好調を継続しました。中でも年間を通じて、世界的に自動車部品の荷動きが堅調であったことが取扱量の増加に大きく寄与しました。2002年9月には、ボーイング767-300F型貨物専用機を導入し、中国路線を中心とした需要の取り込みに努めました。また、2001年4月より販売を行っている国際線プライオリティサービス「PRIO」は、輸送ニーズの高度化や多様化に対応するた

めに、当期末から「PRIO DOOR」「PRIO COOL」「PRIO SPACE」「PRIO SENSITIVE」の4種をラインナップに追加し、サービスの充実を図りました。

航空運送附帯事業および他セグメント収入

航空運送附帯事業には、国内・国際郵便ならびに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、機内販売等が含まれていますが、各部門で収入増に努めた結果、当期の収入は前期比1.8%増の3,909億円となりました。

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、その他事業の詳細については、「4.事業別セグメント情報」(P34)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	
	2003年	2002年
航空機関連	¥ 385,568	¥ 373,708
航空機運航費	298,574	292,677
航空機整備費	86,994	81,031
サービス関連	321,791	299,529
旅客サービス費	62,417	56,468
航空機地上支援及びハンドリング費	259,374	243,061
予約・販売及び広告宣伝費	212,553	210,845
一般管理費	34,290	33,837
減価償却費	61,852	61,337
その他費用	202,452	202,290
合計	¥1,218,506	¥1,181,546

注記：上記営業費用の内訳は、セグメント内およ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。

営業費用全体では前期比3.1%増の1兆2,185億円となりました。その内訳は次のとおりです。

航空機関連費用は前期比3.2%増の3,855億円となりました。航空機運航費は生産量の増加に伴う燃料税および機材賃借費の増加により2.0%増となりました。航空機整備費は航空機部品費用等の増加により7.4%増となりました。

サービス関連費用は前期比7.4%増の3,217億円となりました。旅客サービス費は主として米国同時テロ事件後の国際線旅客数

の回復に伴う機内サービス費の増加により10.5%増加しました。一方、航空機地上支援およびハンドリング費は、空港使用料および第三者賠償責任保険料の増加等により6.7%の増加となりました。

予約・販売及び広告宣伝費は増収を目的とした各種宣伝・キャンペーン費用等の増加により0.8%増となり、一般管理費は1.3%増加しました。

減価償却費は当社の航空機購入等に伴い0.8%増、その他の費用は0.1%と微増し、それぞれ618億円および2,024億円となりました。

営業外・特別損益

3月31日に終了した1年間	単位：百万円	
	2003年	2002年
受取利息及び配当金	¥ 6,843	¥ 7,143
資産売却益	2,002	2,559
支払利息	(25,283)	(28,758)
資産の売却損及び除却損	(16,304)	(10,033)
持分法による投資利益（損失）	364	(804)
機材関連報奨額	5,976	-
退職給付引当金繰入額	(7,321)	(7,835)
関連事業売却損及び整理損	(26,914)	-
投資有価証券評価損	(3,373)	(2,127)
特別退職金	(3,191)	(1,312)
その他の収益（損失）	14,977	11,021
合計	¥(52,224)	¥(30,146)

営業外・特別損益は、前期301億円の損失から大幅に増加し、522億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ならびに資産売却益は前期から減少し、それぞれ68億円ならびに20億円となりました。

支払利息は前期比12.1%減の252億円となりました。これは、有利子負債残高が減少したことに加え、有利子負債の平均金利が低下したためです。

資産の売却損及び除却損は、前期比62億円増の163億円となりました。これは主に航空機の売却損および航空機部品の除却損です。

持分法による投資損益は、前期8億円の損失に対し、主として航空運送事業を営む持分法適用会社の業績回復により当期は3億円の利益となりました。

当期はエンジンにかかわる機材関連報奨として59億円を収益計上しました。

当期は関連事業売却損及び整理損として269億円計上しました。これには2つの海外ホテルの売却損228億円と、ゴルフ場子会社および国内ホテルの事業整理損40億円等が含まれています。

会計基準変更時差異の償却費である退職給付引当金繰入額は前期には子会社の事業再編による一括償却があったため当期は前期に比べ減少し、一方、投資有価証券評価損は株安の進行のため、特別退職金は早期退職者数の増加のため、それぞれ前期に比べ増加しました。

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	
	2003年	2002年
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥85,952	¥ 33,993
投資活動によるキャッシュ・フロー	(52,478)	(123,927)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(63,364)	69,104
現金及び現金同等物の換算差額	(795)	1,786
現金及び現金同等物の増減額	(30,685)	(19,044)
現金及び現金同等物の期首残高	188,648	207,717
連結範囲変更に伴う現金及び現金同等物への影響額	158	(25)
現金及び現金同等物の期末残高	¥158,121	¥188,648

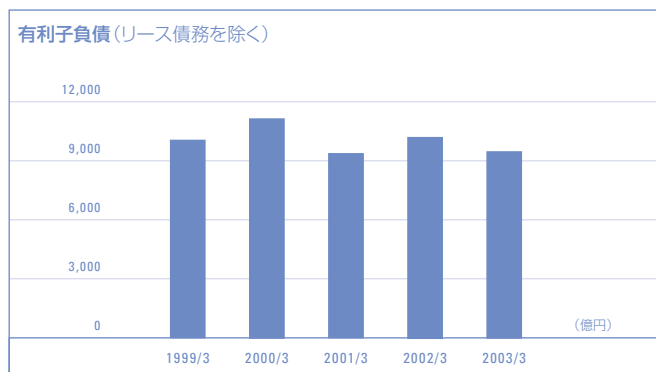
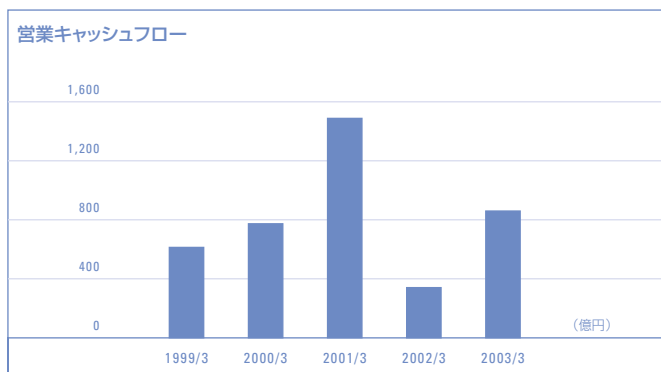
当期は税金等調整前当期純損失となりましたが、減価償却費、関連事業売却および整理損等の非資金項目の加算により営業キャッシュ・フローは前期比519億円増の859億円のフローインとなりました。

投資キャッシュ・フローにつきましては航空機材の取得および前払い、予備部品類の購入等により支出を行うとともに、航空機材売却および海外ホテル事業撤退に伴う投資回収を行いました。この結果、投資活動では同714億円減の524億円のフロー

アウト、またフリー・キャッシュ・フローは同1,234億円増の334億円となりました。

財務キャッシュ・フローは借入金返済、社債償還等により前期691億円のフローインに対し633億円のフローアウトとなりました。なお、フリー・キャッシュ・フローを上回る部分につきましては手元資金の取り崩しにより充当しました。

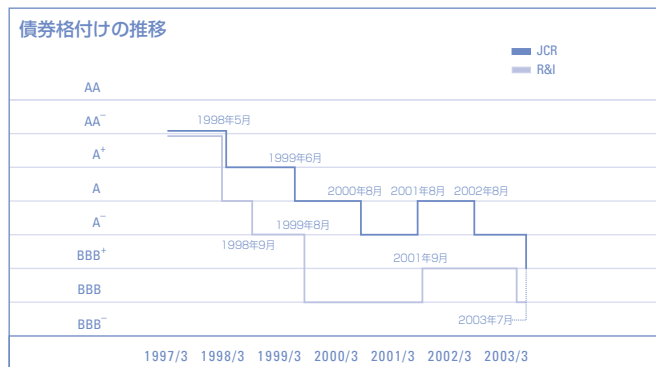
以上の結果、当期において現金及び現金同等物は305億円減少し、期末残高は1,581億円となりました。



この2年間の短期・長期債務残高は次のとおりです。

3月31日現在	単位：百万円	
	2003年	2002年
短期借入金		
銀行等からの借入金	¥ 22,132	¥ 77,586
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	571,531	568,238
社債	351,732	371,999
合計	¥945,395	¥1,017,823

なお、当社の発行する長期債に対しては、日本格付研究(JCR)に格付けを依頼しており、2003年7月現在「BBB+」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. 事業別セグメント情報

全日本空輸株式会社および連結子会社 3月31日に終了した1年間	単位：百万円		%
	2003年	2002年	増減率
航空運送事業：			
外部顧客売上高	¥ 911,484	¥ 900,847	+ 1.2%
セグメント間売上高・振替高	81,003	77,564	+ 4.4
	992,487	978,411	+ 1.4
営業費用	999,400	959,662	+ 4.1
営業利益（損失）	(6,913)	18,749	-
旅行事業：			
外部顧客売上高	144,940	143,367	+ 1.1
セグメント間売上高・振替高	17,930	15,166	+ 18.2
	162,870	158,533	+ 2.7
営業費用	162,286	158,615	+ 2.3
営業利益（損失）	584	(82)	-
ホテル事業：			
外部顧客売上高	59,547	63,366	- 6.0
セグメント間売上高・振替高	13,166	12,305	+ 7.0
	72,713	75,671	- 3.9
営業費用	73,987	76,335	- 3.1
営業利益（損失）	(1,274)	(664)	-
その他の事業：			
外部顧客売上高	99,938	96,934	+ 3.1
セグメント間売上高・振替高	73,251	91,235	- 19.7
	173,189	188,169	- 8.0
営業費用	167,865	183,181	- 8.4
営業利益	5,324	4,988	+ 6.7
消去または全社：			
セグメント間売上高・振替高	(185,350)	(196,270)	- 5.6
営業費用	(185,032)	(196,247)	- 5.7
営業利益（損失）	(318)	(23)	-
連結合計：			
連結売上高	1,215,909	1,204,514	+ 0.9
連結営業費用	1,218,506	1,181,546	+ 3.1
連結営業利益（損失）	¥ (2,597)	¥ 22,968	-

航空運送事業

当期は、国内線で競争激化による価格競争とビジネス需要の落ち込みがあった一方、国際線が中国路線の拡充により好調に推移しました。航空運送事業の当期の売上高は、前期比1.4%増の9,924億円となりました。営業費用は、収益率が低下し同4.1%増の9,994億円で売上高の伸び率を上回ったため、営業損益では前期187億円の営業利益から69億円の営業損失となりました。

旅行事業

当期は国内景気の低迷やイラク情勢の緊迫など、厳しい環境の中での営業活動を余儀なくされました。旅行事業の当期の売上高は、前期比2.7%増の1,628億円となりました。営業費用については同2.3%増の1,622億円となり、営業損益では前期8千万円の営業損失から一転し、5億円の営業利益を計上しました。

ホテル事業

当期は、米国ならびに日本国内における景気の減速、イラクへの武力行使などの影響による宿泊・宴会部門を中心とする売上の落ち込みなど、従来にない厳しい状況に直面しました。さらに海外ホテル売却の影響もあり、ホテル事業における当期の売上高は、前期比3.9%減の727億円となりました。営業費用は同3.1%減の739億円となったため、営業損失は前期の6億円から12億円となりました。

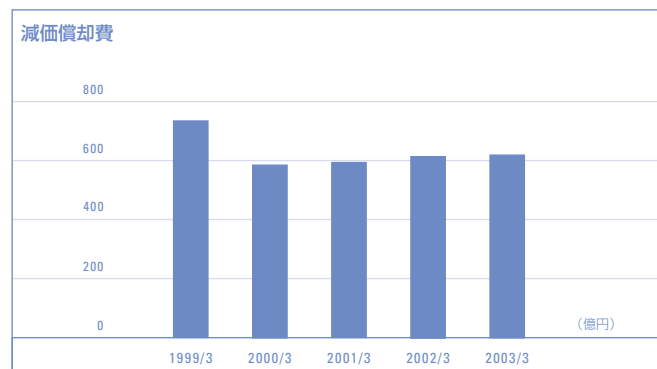
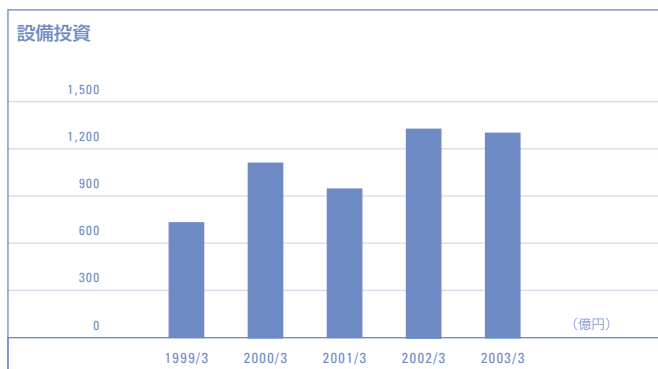
その他の事業

当期のその他事業の売上高は、前期比8.0%減の1,731億円となりました。しかし営業費用も同8.4%減の1,678億円となったため、営業利益は同6.7%増の53億円となりました。

5. 設備投資（資本的支出）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1,298億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、借入金および社債発行によります。



航空運送事業

当社とエアーニッポン（株）の航空機およ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957億円の投資を行いました。なお、当期に当社保有となった航空機は5機（ボーイング767-300型3機、エアバスA320-200型2機）です。

このほかに当社の航空運送関連のコンピュータ端末・周辺機器および航空機整備用器具類の購入代金として28億円を、国内・海外事業所および空港事業所の増改築のために前払金も含めて81億円をそれぞれ投資しました。また、当社およ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および購入に144億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および購入のため、12億円の設備投資を行いました。

ホテル事業

既存ホテルの施設リニューアルや改装のために前払金も含めて、35億円の設備投資を行いました。

その他の事業

各連結子会社での業務省力化のためのソフトウェア開発および購入に11億円、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。

全日本空輸株式会社および連結子会社 3月31日に終了した1年間	単位：百万円		%
	2003年	2002年	増減率
航空運送事業：			
資産	¥1,179,728	¥1,195,497	- 1.3%
減価償却費	53,602	52,527	+ 2.0
資本的支出	121,734	121,451	+ 0.2
旅行事業：			
資産	¥37,153	¥37,437	- 0.8
減価償却費	733	527	+ 39.1
資本的支出	1,345	1,601	- 16.0
ホテル事業：			
資産	¥111,191	¥146,311	- 24.0
減価償却費	4,026	4,571	- 11.9
資本的支出	4,435	6,749	- 34.3
その他の事業：			
資産	¥180,789	¥215,917	- 16.3
減価償却費	3,491	3,712	- 6.0
資本的支出	3,042	2,748	+ 10.7
消去又は全社：			
資産	¥(66,288)	¥(84,180)	-
減価償却費	-	-	-
資本的支出	(693)	(141)	-
連結合計：			
資産	¥1,442,573	¥1,510,982	- 4.5
減価償却費	61,852	61,337	+ 0.8
資本的支出	129,863	132,408	- 1.9

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。

6. 路線別旅客輸送実績（国際線）

	旅客収入 単位：百万円		旅客キロ 単位：百万キロ		座席キロ 単位：百万キロ		利用率 単位：%	
	2003年	2002年	2003年	2002年	2003年	2002年	2003年	2002年
3月31日に終了した1年間								
アジア路線	¥ 79,573	¥ 65,371	6,147	5,581	9,167	8,184	67.1	68.2
太平洋路線	56,268	58,739	7,267	7,327	9,749	11,763	74.5	62.3
ヨーロッパ路線	50,025	46,903	5,305	4,891	7,058	6,981	75.2	70.1
合計	¥185,866	¥171,013	18,719	17,799	25,974	26,928	72.1	66.1

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。

アジア路線

中国路線は、成田－北京線、成田－上海線のダブルデイリー化をはじめとする大幅な増便策が功を奏し、当期を通じてエコノミークラス、ビジネスクラスとも好調に推移しました。当路線は高イールドであることから、国際線収支改善に大きく寄与しました。

太平洋路線

ワシントン線をはじめとして機材の小型化を図った結果、太平洋路線の収益性は大幅に改善されました。なお、堅調であっ

た旅客需要は第4四半期にイラク戦争による影響を受け通期では前期実績を下回りました。

ヨーロッパ路線

太平洋路線と同様、米国同時テロ事件の影響からは脱しました。主要路線のデイリー化を図ると同時に旅客需要も堅調に推移したことから利用率は前期より向上しました。その結果、収入では前期を上回りました。

7. 退職給付制度

当社および連結子会社は、確定給付型の制度として、厚生年金基金制度、適格退職年金制度および退職一時金制度を設けています。

2002年および2003年3月31日現在の退職給付債務の状況ならびに2002年および2003年3月31日に終了した年度における退職給付費用は次のとおりです。

	単位：百万円	
	2003年	2002年
退職給付債務	¥(398,377)	¥(395,755)
年金資産	112,482	123,006
未積立退職給付債務	(285,895)	(272,749)
未認識額純額	179,751	184,322
連結貸借対照表計上額純額	(106,144)	(88,427)
前払年金費用	(636)	(553)
退職給付引当金	¥(106,780)	¥(88,980)
退職給付費用	¥36,374	¥29,410
割引率	2.5%	2.5%

なお、当社は2003年4月1日に退職一時金制度の一部について確定拠出年金制度へ移行しました。また、同日をもって、従来の退職一時金制度および厚生年金基金制度の改定も行いました。これらにより、過去勤務債務（退職給付債務の減額）が

39,509百万円発生し、2004年3月期以降の退職給付費用が減少します。2004年3月期の影響額は、退職給付費用の減少2,822百万円となります。

8. 機材調達計画（ジェット機）

2003年3月期

当社グループに引渡しを受けた機材は、ボーイング767-300型機6機（購入3機、オペレーティングリース3機）、ボーイング737-500型機2機（オペレーティングリース2機）、ならびにボーイング767-300貨物専用機1機（オペレーティングリース1機）です。また、エアバスA321-100型機6機については、機種統合に向けセール・アンド・リースバック方式により、保有からリースに切り替えました。

一方、当期退役させた機材は、ボーイング747-200LR型機1機、ボーイング747-100SR型機1機ならびにボーイング767-200型機5機です。

2004年3月期～2006年3月期（計画）

当社は、今後3年間の「コスト削減」計画に基づき、中型機および大型機の機種統合を推進します。これにより、中型機は現状の3機種からボーイング767-300型機のみ、大型機は4機種からボーイング747-400型機、ボーイング777-200型機ならびにボーイング777-300型機の3機種に集約する計画です。

2006年3月期以降（計画）

当社は、2006年3月期以降さらに小型機の機種統合を進め1機種とし、将来は中型機および大型機をより経済性の高い新機種に更新し、さらなる運航コストの削減を図ります。

当社グループでは、現在エアバスA320型機およびボーイング737型機の小型ジェット機を52機保有しておりますが、これらの機材更新に伴う新機種の導入について「新機種選定委員会」にて検討してまいりました。経済性や路線ネットワークとの適合性などの観点から総合的に検討を行った結果、新機種をボーイング社のB737-700を主とする「B737 NEXT-GENERATION」シリーズに決定しました。新機種45機を導入し、新機種に統合することにより、年間約60億円の運航コストの削減を見込んでいます。

当社グループの保有機内訳は下記のとおりです。

保有機一覧

2003年3月31日現在	合計	自社保有	リース
B747-400	23	15	8
B747-200LR	2 (-1)	2 (-1)	0
B747-100SR	8 (-1)	8	0 (-1)
B777-300	5	1	4
B777-200	16	5	11
B767-300	48 (+6)	30 (+3)	18 (+3)
B767-300F	1 (+1)	0	1 (+1)
B767-200	4 (-5)	1 (-1)	3 (-4)
B737-500	25 (+2)	9	16 (+2)
B737-400	2	0	2
A321-100	7	0 (-6)	7 (+6)
A320-200	25	15 (+2)	10 (-2)
合計	166 (+2)	86 (-3)	80 (+5)

注記：括弧内の数値は、対前年比を示しています。

9. 従業員

3月31日に終了した1年間	2003年	2002年
航空運送部門 (ANA + ANK + AJX + ADK+ANN)	14,506	14,463
その他 (連結子会社)	14,495	14,763
合計	29,001	29,226

注記:上記数値は期中平均人数です。

3月31日	2003年	2002年
航空運送事業	20,882	20,489
旅行事業事業	1,728	1,638
ホテル事業	2,961	3,604
その他の事業	3,336	3,364
合計	28,907	29,095

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0.8%減の29,001人となり、2003年3月期末の合計従業員数は、前期末より188人減少し28,907人となるなど、早期退職制度などの計画に基づき、人員削減を進めています。

なお、昨今の不安定な政治・国際情勢や航空業界における競争環境の激変など、当社グループを取り巻く経営環境はめまぐるしく変化しています。このような状況に対応するため、2003年2月に人件費削減を中心とした2003-05年度グループ経営計画を策定し、期間中にANA単体で従業員の約9%を削減します。

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利益の還元を経営の重要課題として考えています。当期におきましては、景気回復の遅れから国内線におけるビジネス需要が伸び悩む中で一段と熾烈な航空会社間の価格競争が繰り広げられたことや、イラク情勢の緊迫化により国際線

ビジネス需要が減少したことに加え、当社個別決算において海外ホテル事業からの撤退をはじめとするホテル事業の再編等に伴う特別損失を計上したことから、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。

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、2003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。

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20%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 (Traffic alert and Collision Avoidance System)」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、当社とともにANAブランドを担うグループ会社あるいはコードシェアパートナーについても同じ安全レベルを維持していく必要があるとの観点から、情報交換を密にするとともに安全監査を実施して品質保証機能を評価しつつ必要に応じて支援を行っています。

ANAブランドを信頼し、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、世界的にもいち早く、当社機材はすべてが国際民間航空機関 (ICAO) 騒音基準のチャプターIII (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) に適合してい

ます。

ICAOでは2001年にチャプターIV基準 (2006年以降製造される新型式航空機に対して適用される、より厳しいもの) を追加設定しました。当社の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、大半の機材はすでに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、これら環境に配慮した機材への更新を推し進めるとともに、日常の運航においても運航方式を創意・改善して騒音軽減に努めていきます。

地球温暖化対策

航空機の排気ガスにはCO₂やNO_xがあります。とりわけCO₂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。定期航空業界では国が進める地球温暖化防止の環境自主行動計画に参画し、座席キロ当たりのCO₂排出量を1990年比で2010年に10%減とするボランティアプラン (自主行動計画) を策定しています。当社では今年、独自により厳しい目標 (2007年度に12%削減) を設定し、実現に向けてさまざまな取組みを行ってまいります。

環境対応組織

環境保全活動を促進するため、役員で構成される「地球環境委員会」を設けるとともに、専任の部門として地球環境保全推進部を設置しています。またグループ内の航空、あるいは整備、グランドハンドリング会社などとの環境連絡会活動や、スターアライアンス、定期航空協会を通じての活動など、環境問題を経営上の重要課題の一つとして位置付けています。

環境経営の推進

環境国際認証であるISO14001は、2002年2月に国際線運航機材を整備する成田メンテナンスセンターで英国・UKASより取得しました。これらの経験を生かして全社的な環境コンプライアンスや環境会計に取り組み、日・米の環境格付けにおいても良い評価を得ています。当社は今年度より国際環境絵本コンクールを実施するなど社会貢献にも努めてまいります。

連結財務サマリー

3月31日に終了した1年間(百万円、株式数および1株当たりデータを除く)

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
連結損益計算書 (会計年度)											
営業収入											
旅客	762,725	729,656	729,677	759,324	793,184	813,208	788,414	778,765	813,156	762,923	760,263
貨物	41,287	41,478	45,058	50,770	56,432	60,056	63,599	67,763	68,649	57,648	64,688
附帯事業及びその他	84,807	86,032	139,509	157,208	172,126	207,242	218,760	363,119	397,830	383,943	390,958
合計	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	1,215,909
営業費用	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	1,218,506
営業利益 (損失)	17,839	3,059	14,780	27,755	20,593	6,149	(5,161)	31,559	82,243	22,968	(2,597)
税金等調整前											
当期純利益 (損失)	9,223	(6,264)	(1,534)	1,491	12,694	(4,391)	(2,430)	(22,689)	63,289	(7,178)	(54,821)
当期純利益 (損失)	(1,167)	(9,364)	(7,471)	(8,572)	4,298	(5,398)	(4,732)	(15,201)	40,286	(9,456)	(28,256)
支払利息	48,040	52,736	53,831	51,257	46,237	43,838	40,305	38,950	35,079	28,758	25,283
設備投資	194,383	84,741	65,976	62,720	193,035	95,617	72,928	111,269	94,391	132,408	129,863
減価償却費	104,255	83,181	80,385	73,548	68,265	74,474	73,420	58,441	59,333	61,337	61,852
連結貸借対照表 (会計年度末)											
流動資産	334,651	318,057	329,709	320,320	281,802	343,819	396,660	443,052	419,296	407,833	355,996
固定資産											
航空機	440,815	407,233	371,025	333,438	327,390	343,554	349,317	389,955	441,796	445,371	437,231
その他	628,158	637,506	632,698	662,730	642,743	681,052	629,432	683,713	588,249	656,252	648,674
合計	1,068,973	1,044,739	1,003,723	996,168	970,133	1,024,606	978,749	1,073,668	1,030,045	1,101,623	1,085,905
総資産	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	1,442,573
流動負債	326,266	282,856	298,311	358,032	321,257	358,753	384,874	498,502	425,786	444,863	317,938
固定負債	892,189	922,634	905,208	834,154	802,197	902,550	895,533	935,726	868,784	915,189	992,375
株主資本	184,685	170,196	154,209	136,710	137,759	118,031	112,315	97,456	150,500	138,641	121,954
有利子負債											
短期負債	174,156	135,212	141,832	180,197	146,260	169,514	197,105	268,618	175,519	221,481	83,916
長期負債	821,490	857,390	834,356	739,096	717,579	818,704	807,021	843,722	760,211	796,342	861,479
合計	995,646	992,602	976,188	919,293	863,839	988,218	1,004,126	1,112,340	935,730	1,017,823	945,395
キャッシュフロー											
営業キャッシュフロー	83,162	59,041	67,927	94,383	82,045	64,772	61,285	77,249	148,796	33,993	85,952
投資キャッシュフロー	(257,977)	(47,181)	11,107	(96,771)	(26,910)	(157,473)	(19,626)	(85,207)	(17,964)	(123,927)	(52,478)
財務キャッシュフロー	90,269	(8,815)	(20,742)	(61,223)	(59,776)	120,052	17,227	45,640	(158,359)	69,104	(63,364)
1株当たりデータ (円)											
当期純利益 (損失)	(0.81)	(6.49)	(5.18)	(5.94)	2.98	(3.74)	(3.28)	(10.54)	27.75	(6.17)	(18.42)
期末発行済株式数 (千株)											
	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	1,536,082
財務指標											
収益性 (%)											
営業利益率	2.0	0.4	1.6	2.9	2.0	0.6	-	2.6	6.4	1.9	-
当期純利益率	-	-	-	-	0.4	-	-	-	3.1	-	-
総資産利益率 ¹	-	-	-	-	0.3	-	-	-	2.8	-	-
使用総資本事業利益率 ²	1.9	0.7	1.6	2.6	2.2	1.0	0.9	2.7	6.1	2.0	0.2
株主資本利益率	-	-	-	-	3.1	-	-	-	32.5	-	-
効率性 (倍)											
総資産回転率	0.7	0.6	0.7	0.7	0.8	0.8	0.8	0.8	0.9	0.8	0.8
安全性/安定性 (倍)											
流動比率	1.0	1.1	1.1	0.9	0.9	1.0	1.0	0.9	1.0	0.9	1.1
株主資本比率 (%)	13.1	12.3	11.3	10.2	10.9	8.5	8.1	6.4	10.4	9.2	8.5
負債株主資本比率	5.4	5.8	6.3	6.7	6.3	8.4	8.9	11.4	6.2	7.3	7.8
インタレストカバレッジ	0.5	0.2	0.4	0.7	0.6	0.3	0.1	1.0	2.6	1.0	0.1

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]

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
営業費用構成内訳 (百万円)											
航空機関連											
航空機運航費	196,551	204,626	215,328	232,166	265,752	280,090	274,489	284,152	303,208	292,677	298,574
航空機整備費	102,189	99,527	100,658	106,796	107,986	115,468	101,927	72,850	75,085	81,031	86,994
	298,740	304,153	315,986	338,962	373,738	395,558	376,416	357,002	378,293	373,708	385,568
サービス関連											
旅客サービス費	67,081	67,231	68,753	70,245	77,698	80,808	68,565	62,029	59,543	56,468	62,417
航空機地上支援及び ハンドリング費	186,537	193,952	207,797	219,951	229,513	249,308	256,499	240,599	240,382	243,061	259,374
	253,618	261,183	276,550	290,196	307,211	330,116	325,064	302,628	299,925	299,529	321,791
予約、販売及び											
広告宣伝費	128,066	123,047	142,992	153,104	167,882	193,289	180,899	200,197	221,038	210,845	212,553
一般管理費	51,088	49,317	51,905	56,053	50,165	58,564	50,167	39,604	29,241	33,837	34,290
減価償却費	104,255	83,181	80,385	73,548	75,917	74,474	73,420	58,441	59,333	61,337	61,852
その他費用	35,213	33,226	31,646	27,684	26,236	22,356	69,968	220,216	209,562	202,290	202,452
合計	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	1,218,506
事業データ											
座席キロ (百万キロ)											
国内線	44,458	47,017	50,031	52,630	54,167	56,787	59,875	60,093	61,074	60,980	62,565
国際線	15,191	14,776	15,755	19,646	23,532	28,359	31,138	33,772	32,446	26,928	25,974
旅客キロ (百万キロ)											
国内線	29,527	29,045	30,900	32,449	34,439	36,009	37,009	38,411	38,469	38,780	40,388
国際線	10,071	9,554	10,958	13,572	15,932	18,835	20,562	22,510	24,124	17,799	18,719
利用率 (%)											
国内線	66.4	61.8	61.8	61.7	63.6	63.4	61.8	63.9	63.0	63.6	64.6
国際線	66.3	64.7	69.6	69.1	67.7	66.4	66.0	66.7	74.4	66.1	72.1
座席キロ当たり旅客収入 ¹ (円)											
国内線	-	-	-	-	-	-	10.9	10.9	11.0	10.8	10.3
国際線	-	-	-	-	-	-	5.6	5.4	6.4	6.3	7.1
旅客キロ当たり旅客収入 ² (円)											
国内線	-	-	-	-	-	-	17.7	17.0	17.5	17.1	16.0
国際線	-	-	-	-	-	-	8.5	8.0	8.6	9.5	9.9
座席キロ当たりコスト ³ (円)											
	13.6	12.5	12.2	11.7	11.4	11.5	10.9	10.3	10.5	11.1	11.8
従業員データ											
航空運送事業											
平均従業員数 (人)	-	-	-	-	-	-	15,293	15,245	14,855	14,463	14,506
従業員一人当たりデータ:											
座席キロ (百万キロ)	-	-	-	-	-	-	6.0	6.2	6.3	6.1	6.1
旅客キロ (百万キロ)	-	-	-	-	-	-	3.8	4.0	4.2	3.9	4.1
全事業部門											
平均従業員数 (人)	-	-	-	-	-	-	24,123	27,422	29,830	29,226	29,001
従業員一人当たりデータ:											
営業収入 (百万円)	-	-	-	-	-	-	44.4	44.1	42.9	41.2	41.9
営業利益 (百万円)	-	-	-	-	-	-	-	1.2	2.8	0.8	-
セグメント営業利益											
航空運送事業	-	-	-	-	-	-	(10,817)	25,692	72,336	18,749	(6,913)
旅行事業 ⁴	-	-	-	-	-	-	(229)	3,326	1,478	(82)	584
ホテル事業 ⁴	-	-	-	-	-	-	2,975	3,838	3,831	(664)	(1,274)
その他の事業 ⁴	-	-	-	-	-	-	3,137	(218)	6,398	4,988	5,324
内部取引	-	-	-	-	-	-	(227)	(1,079)	(1,800)	(23)	(318)
連結	-	-	-	-	-	-	(5,161)	31,559	82,243	22,968	(2,597)

注記: 1. 座席キロ当たり旅客収入 = 営業旅客収入 (内部消去前) ÷ 座席キロ

2. 旅客キロ当たり旅客収入 = 営業旅客収入 (内部消去前) ÷ 旅客キロ

3. 座席キロ当たり (ユニット) コスト = 営業費用 ÷ 座席キロ

4. 1998年3月以前の旅行事業、ホテル事業及びその他の事業は、航空関連事業として一括開示されていたため、各セグメントの数値は公表しておりません。

事業所一覧

(2003年3月31日現在)

本社

〒105-7133
東京都港区東新橋1-5-2
汐留シティセンター
TEL: 81-3-6735-1030
FAX: 81-3-6735-1125

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: 1-202-857-5240
FAX: 1-202-857-5250

サンフランシスコ

1350 Old Bayshore Highway,
Suite 650,
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, U.S.A.
TEL: 1-808-838-0190
FAX: 1-808-838-0138

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, W1U 8NS, 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

Berliner 26,
40212, Dusseldorf, Germany
TEL: 49-211-8659510
FAX: 49-211-131138

ジュネーブ

WTCII 2nd Floor,
29 Route de Pre Bois,
1215, Geneva 15, 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, Room 320,
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: 34-91-548-4039

アジア地区

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: 86-24-2334-1811
FAX: 86-24-2334-1100

大連

Senmao Building,
147 Zhongshan Road,
Xigang District,
Dalian 116011, P.R. of China
TEL: 86-411-360-8787
FAX: 86-411-360-1717

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 E808, Shanghai Centre,
1376 Nanjing Xi Lu,
Shanghai 200040, P.R. of China
TEL: 86-21-6279-7007
FAX: 86-21-6279-7002

廈門

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 Sogong-Dong, Jung-Gu, Seoul
100-070, 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, 2477
FAX: 886-2-2516-3134

バンコク

2nd & 4th Floors,
C.P. Tower Building,
313 Silom Road,
Bangkok 10500, Thailand
TEL: 66-238-5131
FAX: 66-238-5134

ホーチミン

16th Floor, Sun Wah Tower 115,
Nguyen Hue Blvd, Dist1,
Ho Chi Minh City, Vietnam
TEL: 84-8-821-9617
FAX: 84-8-821-9619

ヤンゴン

#201, 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: 65-6228-3261
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 40 都市

ANA グループ（全日空および主要関連子会社）

（2003年3月31日現在）

社名	業容	（単位：百万円）		
		売上高 ¹	資本金 ¹	出資比率
航空運送事業（航空運送関連）				
全日本空輸（株）	航空運送事業、航空機使用事業、その他附帯事業	¥915,008	¥86,239	親会社
エアーニッポン（株）	航空運送事業	87,760	5,400	99.5%
（株）エアージャパン	航空運送事業（アジア・環太平洋リゾート路線）	13,686	50	100.0
エアー北海道（株）	国内定期航空運送事業、航空機使用事業	273	300	80.0
（株）エアーニッポンネットワーク	国内定期航空運送事業、航空機使用事業	1,517	250	100.0
日本貨物航空（株）	定期航空運送事業（国際貨物）、不定期航空運送事業等	90,960	21,600	22.9
航空運送事業（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	機内食の調理製造、機内サービス品の搭載・取卸し、社員食堂運営	4,065	352	64.2
大阪空港事業（株）	航空機地上支援業務（大阪国際空港、福岡空港）	6,599	150	49.3
国際空港事業（株）	航空機地上支援業務（東京国際空港、千歳空港）	15,003	100	50.0
新関西エアポートサービス（株）	航空機地上支援業務（関西国際空港）	5,159	100	55.0
全日空整備（株）	航空機および整備品の整備、修理改造、航空機乗務員訓練機器の保守・整備・開発	9,044	7,000	98.4
エーエヌエーエアロテック（株）	航空機装備品の整備、修理改造	1,188	200	100.0
エーエヌエー 長崎エンジニアリング（株）	航空機用ランディングギアの整備、修理改造	1,185	100	100.0
旅行事業				
ANA セールス&ツアーズ（株）	旅行事業子会社の持株会社	4	1,000	73.1
全日空トラベル（株）	全日空国内線・国内線のネットワークと各種旅行素材を組み合わせたホールセラー	41,394	100	100.0
全日空スカイホリデー（株）	国内主催パッケージ商品「全日空スカイホリデー」の企画・販売等	71,864	90	100.0
全日空ワールド（株）	主催海外旅行商品「全日空ハローツアー」などの企画・手配・販売	36,648	250	100.0
ホテル事業				
（株）エーエヌエー・ プロパティ・マネジメント	不動産の管理および賃貸	3,572	2,450	100.0
（株）エーエヌエー・ホテルズ ²	宿泊設備の企画設計・経営・運営、レストラン・結婚式場などの経営・運営	3,034	30	100.0
（株）エーエヌエー・ ホテルマネジメント	ホテル経営	750	30	100.0
（株）エーエヌエーホテル東京	ホテル経営ならびに運営	15,652	40	100.0
その他の事業				
全日空商事（株）	商事・物販	108,066	360	50.0
全日空ビルディング（株）	不動産賃貸事業、不動産販売仲介事業、保険代理店事業	7,409	7,229	70.6
全日空システム企画（株）	情報システムの企画・開発、運用・保守およびシステム・コンサルティング・サービス等	19,508	52	100.0
（株）インフィニ トラベル インフォメーション	日本の旅行市場での CRS サービスおよび国際線 CRS に関わる情報提供サービス	4,350	6,000	60.0
エーエヌエー・ ロジスティックサービス（株）	航空貨物輸入上屋運営、通関、物流	3,962	376	100.0
（株）ジャムコ	航空機機内装備品の整備、修理改造	3,1018	5,360	20.0

注記：1. 売上高および資本金は、連結消去前の各社決算数値を表示しています。

2. （株）エーエヌエー・ホテルズは、2003年6月30日付けで、社名を（株）ANAホテル&リゾートに変更しました。

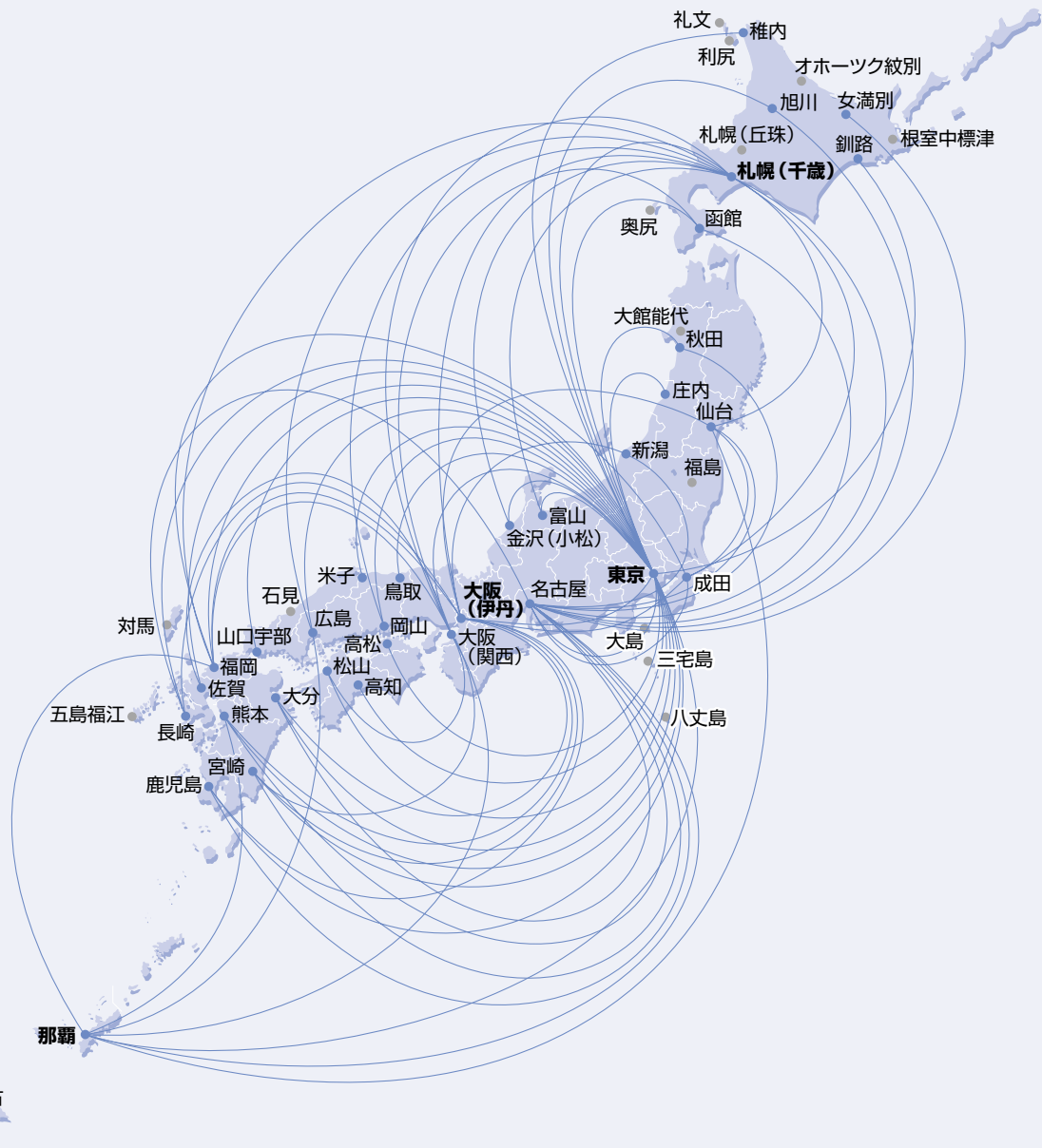
路線図

(2003年6月1日現在)

国際線ネットワーク



国内線ネットワーク



- ANA 便就航都市
- ANK、ADK、ANN 便就航都市

投資家情報

(2003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

〒105-7133 東京都港区東新橋1-5-2
汐留シティセンター
TEL: 03-6735-1030
FAX: 03-6735-1125
ホームページ: <http://www.ana.co.jp/>

従業員数

28,907人(連結) / 12,772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

197,447

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 ¹	79,998千株	5.21%
日本トラスティ・サービス 信託銀行株式会社(信託口)	46,355	3.02
三井住友海上火災保険株式会社	34,567	2.25
株式会社みずほコーポレート銀行	33,980	2.21
株式会社三井住友銀行	33,547	2.18
日本生命保険相互会社	31,659	2.06
東京海上火災保険株式会社	27,997	1.82
全日本空輸社員持株会	26,923	1.75
株式会社朝日新聞社	24,376	1.59
ニッセイ同和損害保険株式会社	23,011	1.50
合計	362,416千株	23.59%

注記: 1. 名古屋鉄道株式会社の所有株式79,998千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。

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)

	1999	2000	2001	2002	2003
株価(円、東証)					
高値	685	422	454	505	380
安値	335	219	250	289	202
株価収益率(倍)					
高値	-	-	-	-	-
安値	-	-	-	-	-
株価キャッシュ フロー倍率(倍)					
高値	16.9	16.6	38.2	21.4	17.8
安値	8.3	8.6	21.0	12.3	9.5
株価純資産倍率(倍)					
高値	5.6	3.6	4.1	5.0	4.2
安値	2.7	1.9	2.3	2.8	2.2
1株当たり 当期純利益(円)	(4.57)	(6.75)	(19.96)	(8.38)	(11.10)
1株当たり 株主資本(円)	122.81	117.53	110.62	101.77	90.44

株価の状況

