

# The Trust of Customers— Our Most Important Asset



ALL NIPPON AIRWAYS CO., LTD. アニュアルレポート 2004

Good Times Fly



# ABOUT ANA

ANAは1952年の創業以来、安全運航を第一に50年以上にわたって航空輸送サービスを提供してきました。おかげさまで年間の旅客数が4,800万人を超える世界8位\*の航空会社に成長することができ、これはANAグループに対するお客様の高い信頼の証であると自負しております。

ANAグループはさらなる飛躍に向けて、新たな挑戦をはじめました。国内線の収益基盤の強化を図るとともに、アジア、とりわけ成長著しい中国を新たな成長のフィールドとして、中国を中心としたアジアへのネットワークの拡充を進めています。

安全運航とお客様の満足を第一に、ANAグループは「アジアでNo.1の航空会社」を目指して、努力を続けてまいります。

※2002年実績、ICAO統計

## CONTENTS

- 1 財務ハイライト
- 2 事業紹介
- 4 株主の皆様へ
- 10 ANA —世界最高の信頼性を誇るエアライン
- 14 セグメント別事業概況
- 21 コーポレート・ガバナンス
- 22 環境保全と社会貢献
- 23 役員一覧
- 24 財務分析
- 36 連結財務サマリー
- 38 事業所一覧
- 39 ANAグループ
- 40 路線図
- 42 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。

# 財務ハイライト

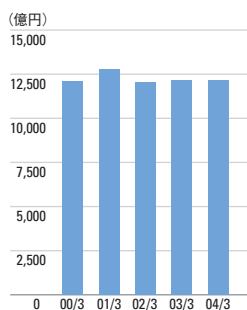
全日本空輸株式会社および連結子会社

3月31日に終了した1年間

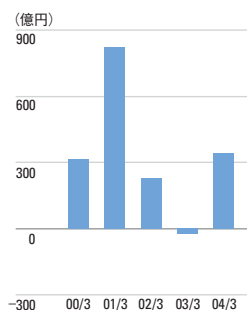
	単位:百万円 (1株当たり金額を除く)		
	2004	2003	2002
<b>会計年度</b>			
営業収入 .....	<b>¥1,217,596</b>	¥1,215,909	¥1,204,514
営業費用 .....	<b>1,183,242</b>	1,218,506	1,181,546
営業利益(損失) .....	<b>34,354</b>	(2,597)	22,968
税金等調整前当期純利益(純損失) .....	<b>35,221</b>	(54,821)	(7,178)
当期純利益(純損失) .....	<b>24,756</b>	(28,256)	(9,456)
<b>会計年度末</b>			
総資産 .....	<b>1,565,106</b>	1,442,573	1,510,982
株主資本 .....	<b>150,086</b>	121,954	138,641
<b>1株当たり</b>			
当期純利益(純損失) .....	<b>¥16.14</b>	¥(18.42)	¥(6.17)
潜在株式調整後当期純利益 .....	<b>14.10</b>	—	—
配当金 .....	<b>3.00</b>	—	—
発行済株式数(期中平均) .....	<b>1,533,368,357</b>	1,533,940,445	1,533,744,749

注記:2004年3月31日現在の連結子会社は102社、持分法適用会社は23社です。

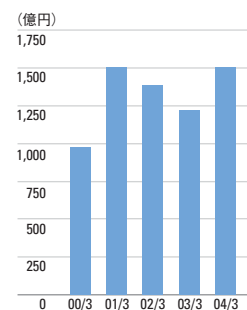
営業収入



営業利益(損失)



株主資本



### 事業内容

#### 航空運送事業

ANA を中心に国内線・国際線での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。年間旅客数が4,809万人に達する世界有数の航空会社グループです。またこれに付随して、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などの役務の提供を行っています。

##### • 国内線事業

国内128路線に就航し、毎日829便(2004年6月現在)を運航しています。年間旅客数は4,478万人に上り、国内線旅客シェアは約半分を占めています。お客様に対して「簡単・便利」をキーワードに、予約から購入・搭乗に至るまで、あらゆる場面でサービスの向上に挑戦しています。

##### • 国際線事業

日本から世界の都市へ、32路線に週428便(2004年6月現在)を運航。年間旅客数は330万人。世界最大の航空連合「スターアライアンス」の主要メンバーとして、加盟各社と連携を取りながら、利便性の高い航空輸送サービスを提供しています。中国を中心とした東アジアにおけるネットワークの確立には特に力を注いでいます。

#### 旅行事業

ANA グループの航空運送サービスと ANA ホテルズの宿泊などを素材とした商品開発および販売を行っています。海外旅行パッケージツアー商品「ANA ハローツアー」、国内旅行パッケージツアー商品「ANA スカイホリデー」が主な企画商品です。

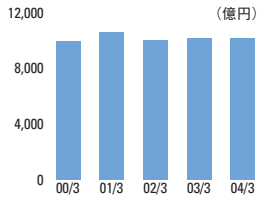
#### ホテル事業

国内主要都市を中心にホテルの経営を行うとともに運営受託によるチェーン展開を行っています。宿泊・料飲・宴会などの各種サービスを提供しており、お客様に満足のいただける最高のサービスの実現を目指しています。

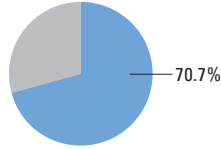
#### その他の事業

情報通信、商事・物販、不動産、ビル管理、陸上運送・物流、航空機機内装備品修理など、航空運送事業に関連する事業を中心に展開しています。

収入の推移



収入の構成比



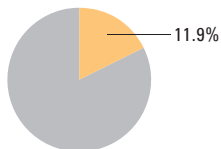
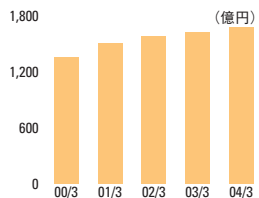
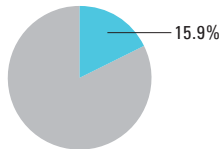
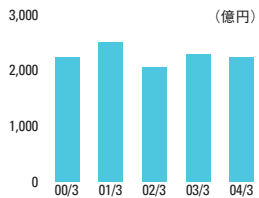
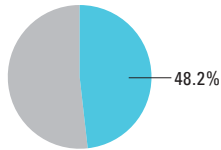
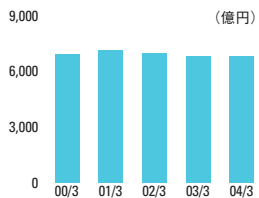
主なグループ会社

航空運送

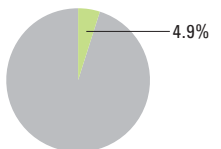
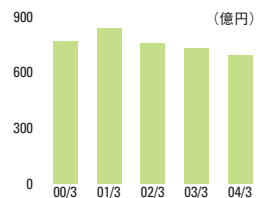
- (株) 全日本空輸
- (株) エアーニッポン
- (株) エアーアジア
- (株) エアー北海道
- (株) エアーニッポンネットワーク
- (株) 日本貨物航空

航空運送サポート

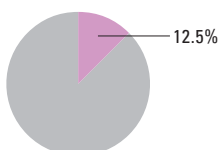
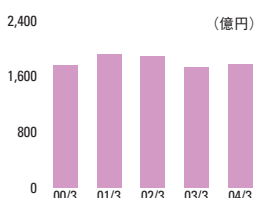
- (株) ANA ケータリングサービス
- (株) 大阪空港事業
- (株) 国際空港事業
- (株) 新関西エアポートサービス
- (株) 全日空整備
- (株) ANA エアロテック
- (株) ANA 長崎エンジニアリング



ANAセールス&ツアーズ(株)



- (株) エーエヌエー・プロパティ・マネジメント
- (株) ANAホテルズ&リゾート
- (株) ANAホテルマネジメント
- (株) エーエヌエーホテル東京



- (株) 全日空商事
- (株) 全日空ビルディング
- (株) 全日空システム企画
- (株) インフィニトラベル インフォメーション
- (株) エーエヌエー・ロジスティクスサービス
- (株) ジャムコ

## 株主の皆様へ

### 2004年3月期のポイント

- 売上高は0.1%増の1兆2,175億円となり、イラク戦争やSARS(重症急性呼吸器症候群)の流行により大きな打撃を受けましたが、前年並みの売上高を確保しました。
- 積極的なコスト削減策を実施した結果、営業費用は2.9%減の1兆1,832億円となりました。
- 営業利益は343億円となり、黒字転換しました。
- 当期純利益も黒字に転換し、247億円の利益を計上しました。
- 7期ぶりに復配を実現し、1株当たり3円の配当を行いました。

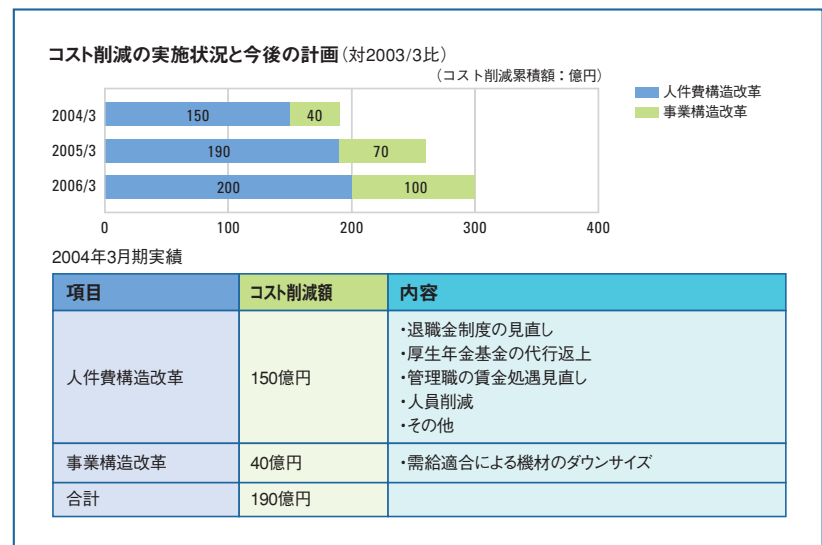


代表取締役社長 大橋 洋治

### 7期ぶりに復配を実現

2004年3月期は、長引く国内景気の低迷、競合他社との競争激化、イラク戦争やSARSの流行などによる影響を受けましたが、「03-05グループ経営計画(04年3月期-06年3月期対象)」で計画したコスト削減策を前倒して実施し、収支改善に努めました。その結果、2004年3月期の業績は、売上高は1兆2,175億円となり前年並みを確保し、営業利益は343億円、当期純利益も247億円となり黒字転換しました。そして7期ぶりに復配(1株当たり3円の配当)し、経営の重要な使命である株主の皆様への利益還元を実現しました。

### コスト削減計画の実施状況



## 「収入変動リスク」に強い企業体質への転換 ーコスト削減計画の実行

「コスト削減計画」は、04年3月期から06年3月期までの3年間にわたる抜本的なコスト構造改革により、ANAグループ全体の費用を300億円削減することを目指すものです。04年3月期は190億円の費用削減を達成しました。中でも人件費関連では、退職金・賃金体系の見直しや厚生年金基金の代行部分返上などを実施し、3ヶ年での削減目標である200億円のうち150億円の削減を行いました。また事業構造改革によるコスト削減も確実に進めており、収入変動リスクに強い企業体質への転換による成果が、現実のものとして現れた1年であるといえます。

### 04-06 中期経営戦略策定

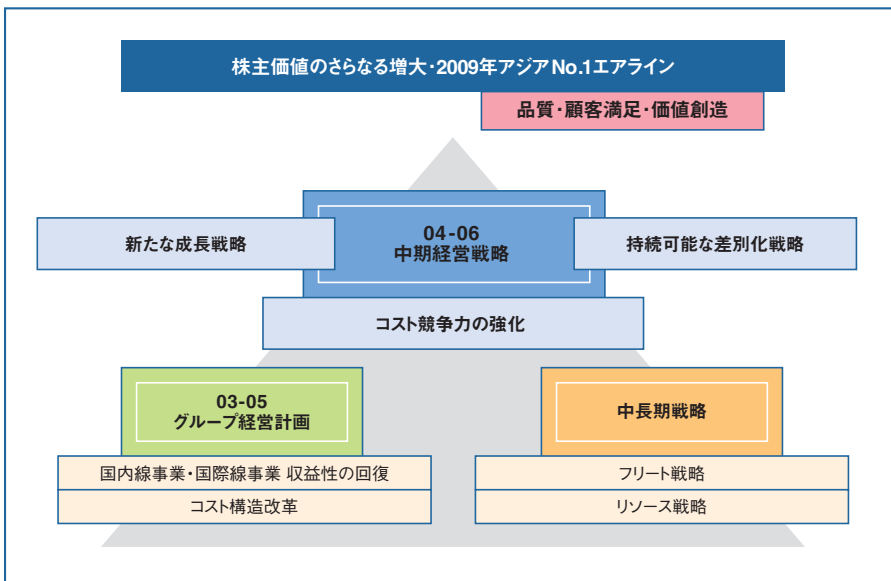
#### ー羽田空港再拡張に向けた成長戦略

ANAグループは、株主価値を高め、羽田空港が再拡張される2009年に品質・顧客満足・価値創造においてアジアでNo.1の航空会社になることを目指しています。

ANAグループの中核事業である航空運送事業は、季節ごとに大きな需要の変動があり、またイラク戦争やSARSといった突発的な要因にも影響を受ける「収入変動リスク」のある事業です。このリスクに耐える構造、つまり「さまざまな要因で収入が変動したとしても、年度を通して安定的に利益を上げる体質」を目指したビジネスモデルへの変革を行うために、2003年2月に

国内線の収益性回復と国際線の黒字化およびコストの削減を柱とした「03-05グループ経営計画」を実行に移すとともに、羽田空港の再拡張等に対応する中長期戦略として抜本的な機材構成の転換を目指す「フリート戦略」と、機材に

### 04-06 中期経営戦略の目指すもの



合わせたコスト構造を目指す「リソース戦略」にも着手しました。

さらに04年2月には増収戦略を盛り込んだ「04-06 中期経営戦略(05年3月期-07年3月期を対象)」を新たに策定し、実行に着手しました。この戦略は東アジア、とりわけ中国への新しいネットワークを展開する「成長戦略」と、競合他社に対する競争優位を不動のものとするためのマーケティング面での「差別化戦略」という二本の柱からなっています。

## 収益力の向上と競争力強化を目指す

### 国内線事業

2004年3月期はビジネス需要が低迷を続け、旅客数は前期比5.0%減少し4,478万人となりましたが、国内線事業収入は前期比0.1%減の6,810億円にとどめることができました。

02年10月以降、日本航空と日本エアシステムの統合に伴い、統合会社と同様に普通運賃を10%値下げしましたが、イラク戦争やSARSの影響により国際線需要が低迷したため、経営環境が厳しくなりました。その対策として03年7月以降、普通運賃を従来水準に引き上げるとともに、さまざまな営業施策を展開しました。

03年11月にはFAM(Fleet Assignment Model = 便別に機材の最適配置を行い収益の最大化を図るシステム)を導入して、低需要期に大型機から中・小型機に機種変更するなど、需要に最適な機材を投入して運航効率を高めました。また国際線ですでに効果を上げていた

PROS(Passenger Revenue Optimization System=便当たりの収入を最大にするシステム)を導入しました。

05年3月期は「04-06中期経営戦略」の初年度に当たります。国内線事業では、FAMによる需給適合とPROSによるレベニューマネジメント(収入管理)機能をさらに強化していきます。収益性を向上させるためには、いかに「単価を下げずに旅客数を伸ばすか」が課題です。出張などの個人旅

客系のお客様はいうまでもなく、旅行系のお客様についても需要を獲得し、計画値を上回る収入を上げるように努力していきます。

04年4月にはANA、エアーニッポン、エアーニッポンネットワークの便名をANAに統一し、ブランド力の強化を図りました。

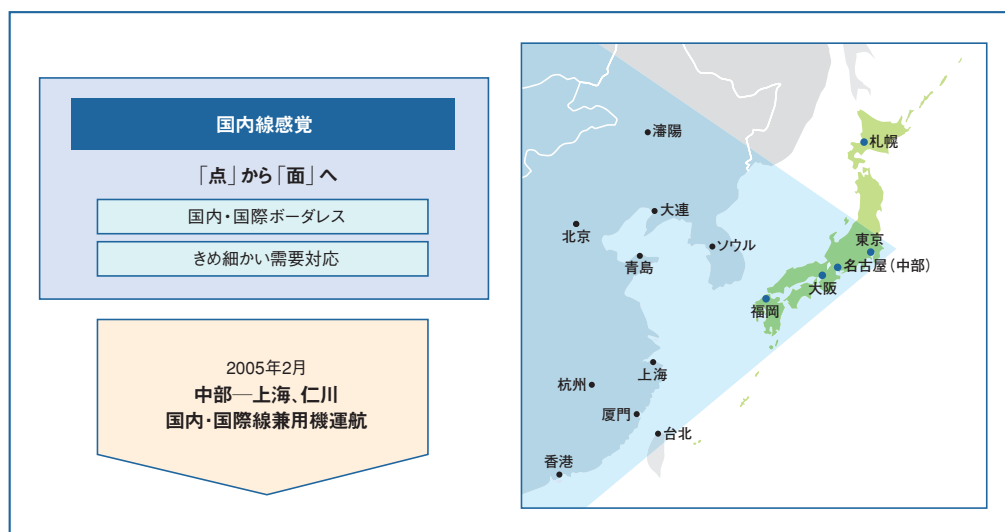
04年12月には羽田新ターミナルへの移転、05年2月には新たに開港する中部国際空港への名古屋空港からの移転が予定されています。ANAの成長と差別化を進める絶好のチャンスであり、そのチャンスを生かすために、効果的な諸施策を展開していきます。

## 黒字化の達成と成長戦略を推進する

### 国際線事業

2004年3月期はイラク戦争や、SARSのアジア地域での流行により、旅客需要が激減しました。旅客数は前期比12.8%減少し330万人と

### 新たな成長戦略－東アジアネットワーク構想



なりましたが、国際線事業収入は前期比2.4%減の2,238億円にとどまりました。

旅客数が減少した路線を運休・減便する一方、WHO(World Health Organization = 世界保健機関)からSARSの終息宣言が7月にされると迅速に復便を行いました。期後半には需要も回復し、経済成長著しい中国の路線網を拡充し収入増に努めました。中国路線に02年9月に導入したボーイング767-300F型貨物専用機を投入した結果、国際線貨物収入は前期比7.0%増加し432億円となりました。この国際貨物の増収が国際線事業収入を下支えすることになりました。

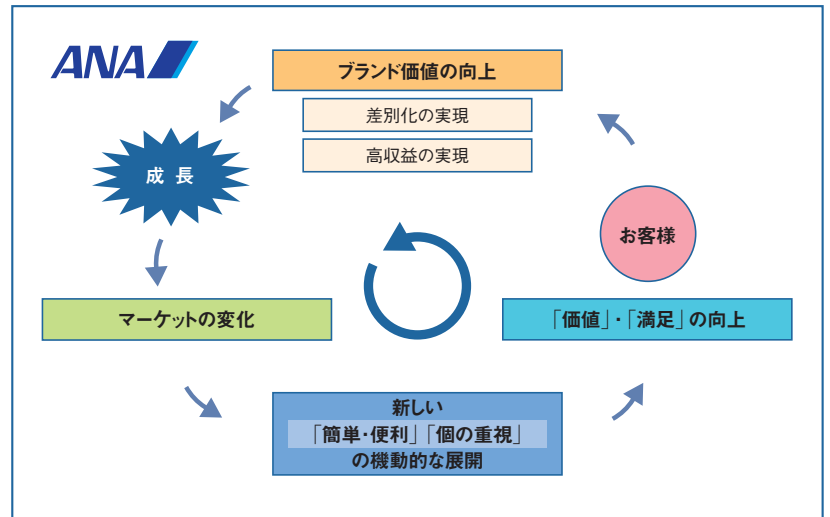
国際線の黒字化に向けて増収とコスト削減の両面からあらゆる手段を講じて05年3月期での達成を目指します。

「04-06中期経営戦略」では東アジアを新たな成長分野と定め、中・小型機で日本の都市と東アジアの沿海部のみならず内陸部の各都市を直行便で結ぶ、国内線感覚の「東アジアネットワーク」を確立します。05年2月に開港する中部国際空港では、中部-ソウル(仁川)・上海線を皮切りに国内・国際線兼用機の効率的な運航体制を構築していきます。

中国路線は高イールドが持続している収益性の高い路線であり、重点的に供給量を増やしていく考えです。ビジネス需要を中心に需要の創造と顧客の囲い込みを進め、「中国といえばANA」といわれるようにしたいと思います。中国からの訪日旅客についても積極的に獲得を図るなど、国際線事業収入での中国路線のシェアを04年3月期の17%から、今後は25%程度まで伸ばしていきたいと考えています。

欧米路線では現有の経営資源を活用し、収入

#### 差別化戦略—競争優位の確立



の最大化を目指します。高イールドのビジネスクラスやプレミアムエコノミーを増やすとともに、PROSの活用や運賃施策により、収益性の向上を図っていきます。さらにスターアライアンスを活用して、自社便ネットワークを補完するコードシェアを拡充し、増収につなげていきます。

#### 競争優位の確立を目指す差別化戦略

04年3月期は、個人旅客をターゲットにしたマイレージ戦略を進めました。AMC会員であれば誰でも利用できる電子マネーEdy(エディ)を武器に、「ためる」「つかう」機能の強化を図り、より魅力的なマイレージシステムとなるように改善を進めました。インターネットを通じた販売額は04年3月期には1,800億円に達しており、ANAのWebサイトはアジアで最大の売上規模を誇る航空・旅行サイトになりました。これからも、さらにお客様の利便性向上のために予約機能の

拡充や決済金融機関の拡大を図っていきます。

「04－06中期経営戦略」では「差別化戦略」を一層強化していきます。マーケットの変化に的確に対応し、お客様の満足度を高め、お客様にとってのANAの価値を増加させるために、「簡単・便利」「個の重視(お客様一人ひとりの満足度を向上させる)」をキーワードに、営業施策を機動的に展開する循環サイクルを継続的に回すことが成長への鍵であると考え、順次実行に移していきます。



ボーイング7E7型機

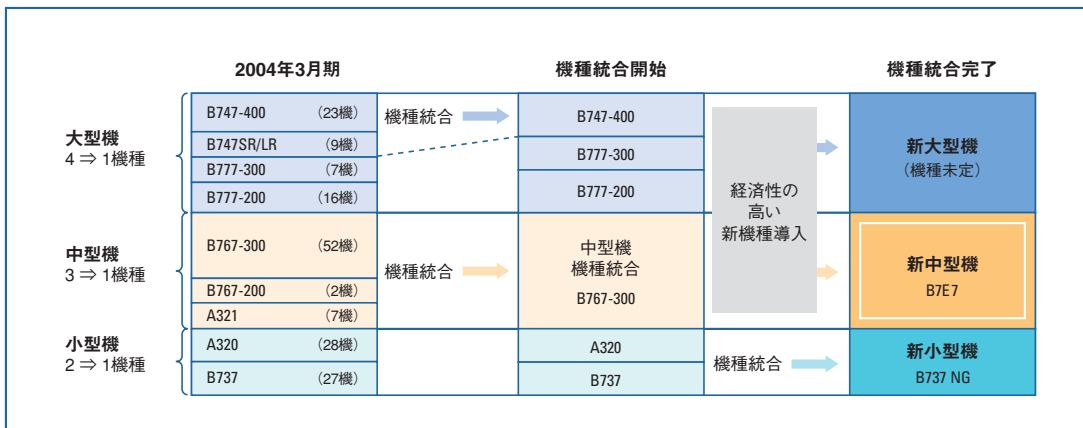
### フリート戦略－戦略的中・小型機の選定

ANAグループでは競争力を高めるための中長期戦略として「フリート&リソース戦略」を進めています。フリート戦略は現在のジェット機9機種を将来的に3機種に統合し、運航コストの大幅削減を中心としてコスト競争力を高めようというものです。すでに小型機についてはボーイング737 Next Generation シリーズへの機種統合を決定しました。今般、中型機については、ボーイング

767-300型機の後継機としてボーイング7E7型機の導入を決定しました。当社は「ザ・ローンチカスタマー(最初の発注会社)」として同機を50機確定発注し、09年3月期から順次導入していきます。今後、当社はボーイング7E7型機の開発に主体的に参画することとなり、当社のニーズを反映した航空機の開発が可能となります。これはANAの将来に向けて大きなアドバンテージです。

ボーイング7E7型機は、複合材の活用により機体が軽量化され、燃費が20%も向上し、また

### フリート戦略－3機種へ統合



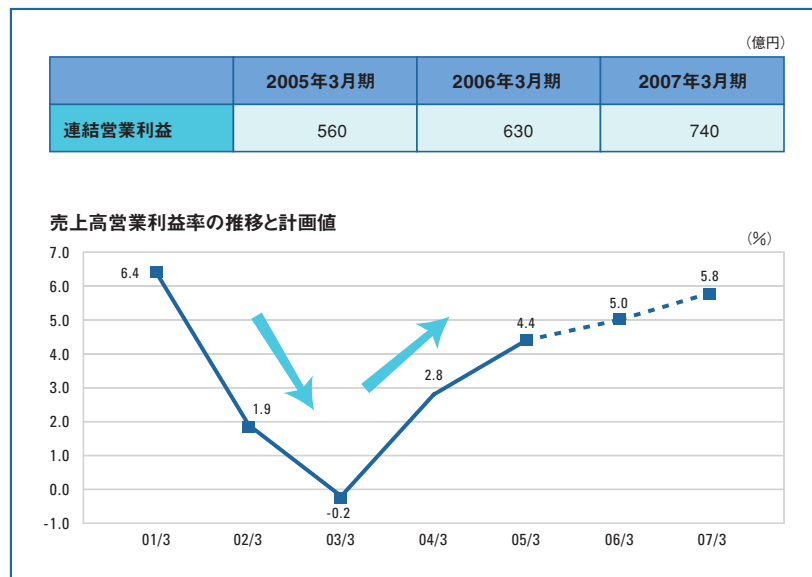
疲労・腐食に強いことから整備コストの削減も期待できます。さらに客室が広く、居住性も向上し、最先端技術により騒音の軽減や、気圧・湿度のコントロールが図られ、高い快適性が実現できます。国内線仕様の短距離用機材であっても、中国路線への就航が可能になるなど、航続距離や貨物搭載能力もボーイング767-300型機を上回っており、これからANAが09年の羽田空港再拡張時に向けて目指す、国内線・国際線ボーダレス運航に最適な機材となることが期待されます。運航コストの削減を含めた収支改善効果は、機種統合完了時には年間100億円を見込んでいます。

#### リソース戦略－着実な実行と深化

リソース戦略はフリート戦略と連動して、機材に合わせたコスト構造を目指すものです。両戦略を実行すれば、収入変動リスクに強い企業体質がより確かなものになります。

今後、小型機は事業展開上重要な位置付けとなります。そのため、将来の費用構造転換に向けて、小型機を運航する新会社を04年夏に設立することを決め、05年4月の運航開始を目指して準備を進めています。小型機を運航する子会社エアニッポンと併せて小型機分野での運航乗務員のコスト水準を、現行の大型機の50%にする考えです。このように機材に合ったコスト水準をANAグループ各社の役割分担を明確にすることで達成できるように、検討を重ねていきます。そのほかのリソースについてもコスト構造の転換を並行して進めていきます。

#### 04-06中期経営戦略の収益目標



#### アジアでNo.1のエアラインを目指す

ANAグループは、09年の羽田空港の再拡張時において「アジアNo.1のエアラインになる」という経営ビジョンを掲げております。

05年3月期は「04-06中期経営戦略」の展開により、国内線事業の収益改善、国際線事業の黒字化を実現し、安定的な利益を確保できる経営体質への転換を確実なものとし、株主の皆様へのご期待におこたえして、05年3月期以降も利益成長によって安定的に配当を続け、価値創造の面でもアジアNo.1の地位を獲得していくことができるように努力していく所存です。

2004年7月

大橋洋治

代表取締役社長 大橋 洋治

# The Trust of Customers— Our Most Important Asset

## ANA—世界最高の信頼性を誇るエアライン

ANAの強さの源泉は何か。それは長い時間をかけて培った「高い信頼性」です。

航空会社にとってお客様からの信頼は、事業を営む上で欠かせないものであり、競争力の源泉そのものです。

そして信頼は一朝一夕に得ることができるものではありません。

ANAグループの社員一人ひとりの地道な努力の結果、長い時間をかけてお客様の心の中に芽生えてくるものです。

ANAの「高い信頼性」は安全性・定時性・快適性の高さと強力なマーケティング力の4つの要素で成り立っています。

ANAの競争力の源泉である「高い信頼性」について特集します。

## さらに強化が進む世界最高水準の安全性

### 世界最高水準の安全管理体制

ICAO(International Civil Aviation Organization=国際民間航空機関)の統計データによれば、この10年間の航空機死亡事故は減少傾向にあります。2002年は10万飛行時間当たり0.04件でした。ANAは32年、900万飛行時間にわたりお客様の人命に関わる事故を起こすことなく、安全運航を堅持しており、まさに世界最高水準の安全性を誇るエアラインといっても過言ではありません。

#### ANAグループ安全理念

安全は経営の基盤であり  
社会への責務である

私たちはお互いの理解と信頼のもと  
確かなしくみで安全を高めていきます  
私たちは一人ひとりの責任ある誠実な  
行動により安全を追求します

安全管理体制の整備は実施済ですが、ANAグループの安全に対する基本的な考え方を、改めて「グループ安全理念」としてまとめました。その冒頭では「安全は経営の基盤であり、社会への責務である」と謳っています。

2002年3月期から04年3月期まで進めてきた3ヶ年にわたる安全に対する重点施策の取組みでは「安全優先の企業文化と連動した世界最高水準の安全管理体制の構築」を推進し、05年3月

期以降も安全運航を堅持するために、安全管理体制の充実と定着を図っていきます。運航乗務員、整備士、客室乗務員など運航に直接携わる従業員は厳しい訓練を受け、安全運航に日夜取り組んでおり、全役員・従業員・グループ社員も常に安全運航への責務を心に刻み、業務に当たっています。

### 一層の強化を進める航空機保安体制

2001年9月11日に発生した米国同時多発テロ事件を契機に航空機の保安対策

は一層強化されました。現在航空局から出されている「保安体制強化(フェーズE)」は保安体制の中で最高位のもので、05年3月期に入っても継続されており、危険物の機内持ち込みを厳重にチェックするとともに、すべての受託手荷物についても開被またはX線で検査しています。

また03年12月からは成田空港の旅客ターミナ

世界の航空機死亡事故件数  
(10万飛行時間当たり)

年	件数
1993	0.12
1994	0.10
1995	0.08
1996	0.08
1997	0.07
1998	0.06
1999	0.06
2000	0.05
2001	0.03
2002	0.04

出典：ICAO資料



ルで「バイオメトリクス(注)機能搭載の自動チェックイン機」と搭乗口での「顔認証による搭乗改札方式」という2つの世界初の試みに着手しており、チェックイン・保安検査・搭乗改札な

注：本人しか持ち合わせない身体的特徴により本人を認証する技術

ど一連の搭乗手続きの簡素化・迅速化と保安強化を目指しています。

ANAは安全を最大の使命として、航空機保安体制の強化に努めています。

## 確実に向上を続ける定時性

### 定時性は航空輸送サービスの重要な品質

航空輸送サービスの重要な要素としてスピード、言い換えれば時間価値があります。定刻に出発し予定した時間に到着する定時性が、航空輸送サービスの重要な品質として求められているわけです。ANAでは定時性を重視し、定時性確保のためにさまざまな取組みを進めてきました。ANAの定時性はここ数年確実に向上してきています。

国内線の2004年3月期の定時出発率は96.4%で極めて高い水準になっています。羽田空港をはじめとした国内の各空港での定時出発率を高めるための努力の成果が現れています。

国際線の2004年3月期の定時出発率は93.2%で前期に比較して4.2%改善しています。前期は成田空港の第二滑走路の供用が開始され、地上ハンドリングの改善に向けた取組みをはじめとしてさまざまな改善が図られた結果、定時出発率は大きく改善しました。

### 定時性向上で成果を上げる

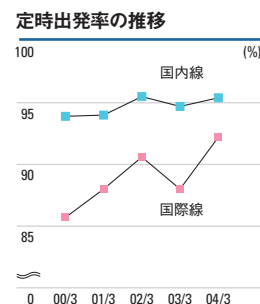
#### 「オンタイム・プロジェクト」

定時性を航空輸送サービスの重要な品質と位置付けるANAでは、定時性向上を図るために、空港で直接運航に携わる地上ハンドリング、整備、客室、運航部門などのスタッフの横断的プロジェクトである「オンタイム・プロジェクト」を2000年に羽田空港をはじめとした各空港で立ち上げました。



定時性向上という一つの目標を目指して、各部門からさまざまな改善提案が出され、現場レベルでの工夫・改善を実行しました。その結果、定時性は向上を続け、定時性に対するANAグループスタッフの意識は非常に高まっています。

さらに高い定時出発率を目指して、定時性向上への挑戦は続きます。



## ハード面でもソフト面でも快適性を追求

評価の高い、

### 心のこもったきめ細やかなサービス

お客様は、航空輸送サービスのあらゆる場面で快適性を求めています。機内をはじめ、空港で、カウンターで、電話やインターネットの予約時でも。快適性はお客様の満足に大きな影響を与えます。ANA はお客様の快適性向上のために、研究を重ね、ソフト面でもハード面でも改善努力を続けています。

世界の航空会社に対するお客様の評価について調査した、スカイトラックス社(英国)の「エアライン・オブ・ザ・イヤー 2004」によれば、ANA は総合で世界 10 位、アジア太平洋地域では 6 位にランクされています。部門別では、チェックイン部門・搭乗出発案内部門といった地上ハンドリング部門で世界 1 位、座席仕様部門で 2 位、客室乗務員とファーストクラス部門で 5 位という評価を受けています。

ANA の従業員の心のこもったきめ細やかなサービスと、心地よくつろぎを提供する座席の素晴らしさが、お客様にも十分に伝わった成果だと考えています。

### 「簡単・便利」をキーワードに進む、

#### お客様の利便性向上

ANA では最新の IT 技術を活用して、予約・発券・チェックイン・搭乗の一連の手続きを「簡単・便利」にする新しいサービスをお客様に提供しています。2004 年 7 月にはパソコンや携帯電話を利用した世界初の国際線事前チェックインサービス「e プリチェックイン」を開始しました。お客様はパソコンや携帯電話で入手した 2 次元バーコードを自動チェックイン機にかざすだけで、簡単に搭乗券を受け取ることができるようになりました。

また「簡単・便利」をキーワードに、ハード面の充実も進めています。2004 年 12 月 1 日に羽田新ターミナルへ移転するのを機に、さまざまな工夫で「簡単・便利」を実現していきます。羽田新ターミナルでは固定スポット(駐機場)の数が大幅に増加するため、発着便の 80~90% 程度で搭乗橋を使った乗り降りが可能になります。また、各種手続きの自動化を進め、お客様をお待たせする時間を極力少なくしていきます。ターミナル内に敷設される動く歩道は、車椅子のお客様がスムーズにご利用いただけるように幅を広げ、エレベーターは車椅子 2 台が並んで利用できる大きさとなり、お体の不自由な方にとってやさしいターミナルビルになっています。



#### 総合ランキング

順位	航空会社
1	シンガポール航空
2	エミレーツ航空
3	キャセイパシフィック航空
4	カンタス航空
5	タイ航空
6	英国航空
7	カーターエアー
8	マレーシア航空
9	コンチネンタル航空
10	<b>ANA</b>
11	スイス航空
12	スカンジナビア航空
13	日本航空
14	アジアナ航空
15	ルフハンザ航空
16	南アフリカ航空
17	ヴァージン航空
18	ドラゴンエアー
19	オーストリア航空
20	ジェットブルー航空

#### チェックイン部門

順位	航空会社
1	<b>ANA</b>
2	スイス航空
3	中華航空
4	アジアナ航空
5	スカンジナビア航空
6	タイ航空
7	キャセイパシフィック航空
8	日本航空
9	シンガポール航空
10	ルフハンザ航空

#### 搭乗出発案内部門

順位	航空会社
1	<b>ANA</b>
2	アジアナ航空
3	カンタス航空
4	日本航空
5	スイス航空
6	キャセイパシフィック航空
7	TAM ブラジル航空
8	マレーシア航空
9	大韓航空
10	スカンジナビア航空

出典：スカイトラックス社資料  
「エアライン・オブ・ザ・イヤー 2004」



## お客様の期待にこたえる強力なマーケティング力

### お客様に選んでいただける各種運賃

「航空券を手ごろな価格で簡単に購入したい」。このようなお客様の要望におこたえて満足度を高めてANAへの信頼感を強めていただき、そして顧客として定着に導くためのさまざまな取り組みを進めています。

ANAでは多種多様な運賃メニューを用意しており、利用時期・利用便・予約期限などの条件に応じて、手ごろな運賃をお選びいただけるように、工夫をしています。国内線では「超割」や新たに設定された「スーパー早割」「突然割引」といったプロモーション型運賃などを市場に投入しています。国際線では「ゲット 早割コンボ」運賃、「ゲット プレミアム」運賃を導入してお客様のニーズに合った航空運賃を提供しています。

このような多種多様な運賃を割り当てる便ごとの座席数は、PROSを使ってコントロールしており、便当たりの収入の最大化も図っています。

### アジアで最大の売上規模を誇る

#### 航空・旅行サイト

ANAのインターネット販売額は2004年3月期に1,800億円に達し、ANAのWebサイトは今やアジアで最大の売上規模を誇る航空・旅行サイトです。ANAではお客様にとってより利用しやすいWebサイトにするために、2004年2月にさらなる「簡単・便利」「個の重視」をメインコンセプトにホームページをリニューアルし、予約機能を強化しました。引き続きパソ



コン、携帯電話双方での予約機能強化や、コンビニ、携帯電話などを使った決済の多様化にも取り組んでいます。

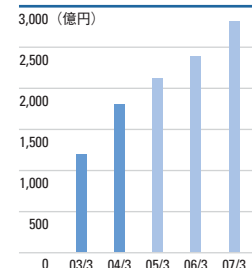
日常生活のインフラとなったパソコンや携帯電話を使って、いつでもどこでもANA便が予約できる。この便利さがANAへの信頼感につながっています。

### 「貯めやすい」「使いやすい」を訴求する マイレージカード戦略

ANAは電子マネー「Edy」を組み込んだマイレージカード戦略を世界で初めて展開しています。電子マネーを媒介にして外食・コンビニなどの異業種と提携して、貯めたマイルを日常生活で「貯めやすく」「使いやすい」仕組みづくりを強化しています。2004年7月にはNTTドコモと提携して、電子マネー「Edy」の機能が搭載された同社の携帯電話を使って、空港ショップやコンビニ、スーパーなどのEdy加盟店で支払いをすればマイルが貯まる「ケータイ de Edyマイル」を世界で初めて開始しました。便利さの向上によりお客様の満足度を高めて、お客様の定着化を促進していきます。



インターネット販売額予測



# セグメント別事業概況

## 航空運送事業

### 航空需要動向

2004年3月期の世界の航空需要は、SARS(重症急性呼吸器症候群)の流行、イラク戦争の影響により需要が急減しました。とりわけ米国および中国・アジアを発着する国際線への影響は甚大で、2003年4月～6月までの第1四半期は旅客需要が対前年比20%程度減少したものと推定されています。

イラク戦争が比較的早期に終結したことや、SARSについても7月5日に終息宣言がWHO(World Health Organization = 世界保健機構)によって行われたことから、期前半までには影響は概ね解消しました。

### 航空運送事業—コスト削減努力で黒字転換

SARSの流行やイラク戦争の影響に加え、国内景気の低迷から、売上高は前期比0.6%増の9,979億円にとどまりました。一方、「コスト削減計画」を着実に実行し190億円のコスト削減を達成したことなどにより、営業費用は前期比2.9%減少して9,707億円となりました。営業利益は、前期は69億円の損失でしたが大幅に改善し、当期は272億円の利益を計上して黒字転換を果たしました。

### ●国内線事業

#### 国内線旅客

#### 旅客数は減少したが売上高は微減

2004年3月期の期前半は景気の低迷や日本航空グループとの競争激化により、ビジネス需要は低調なまま推移しましたが、一方でSARSの流行による海外旅行の手控えもあり、国内線の旅行需要は大幅に増加しました。期後半についてもビジネス需要回復の足取りは重く、旅客数は依然として前年同期を大きく下回る状況で推移しました。

収入面では普通運賃や営業割引運賃の見直しなどを実施した結果、ようやく単価の下落に歯止めがかかり、売上高は微減にとどめることができました。

#### 当期業績のポイント

- 旅客数は前期比5.0%減少して4,478万人となりました。
- 座席キロは前期比0.9%増加して631億kmと

なりましたが、旅客キロは前期比3.8%減少して388億kmとなったため、座席利用率は前期より3.1ポイント低下して61.5%となりました。

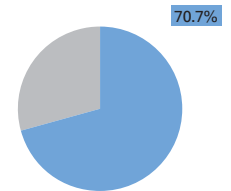
- 旅客収入は前期比0.3%減少して6,448億円となりました。
- ユニットレベニュー(注1)は前期より0.1円低下して10.2円となりましたが、イールド(注2)は前期より0.6円上昇し16.6円に改善しました。旅客単価も前期比4.9%アップし14,399円に改善しました。

#### 拡充された国内線ネットワークと進化を続ける運賃・サービス

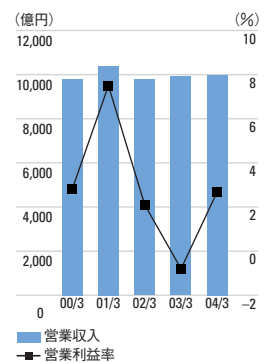
2003年4月より主要幹線である東京—札幌・大阪・福岡・沖縄線を増便するとともに、7月には羽田空港発着枠拡大に伴う東京—鳥取・米子・庄内線の増便、10月には東京—高知線の増便を実施しました。11月には伊丹空港のプロペラ機発

### 航空運送事業

#### 売上構成比



#### 事業収入・営業利益率



注1: ユニットレベニュー=旅客収入÷座席キロ 注2: イールド=旅客収入÷旅客キロ



着枠を活用した新規事業として子会社(株)エアニッポンネットワークが最新鋭プロペラ機DHC-8-400型機で伊丹-高知線に就航しました。また東京-大阪(伊丹)線での毎時00分出発のダイヤ設定や、北海道国際航空と東京-旭川線コードシェアを開始するなど、競争力向上に努めました。

運賃面では、新規需要創出策として搭乗日の約2週間前の残席状況によって設定する新型割引運賃「突然割引」を新設しました。10月からのJR新幹線品川駅の開業と「のぞみ」の大幅増発に対抗して、東京-大阪(伊丹、関空)線での「シャトル往復運賃」と、東京-岡山・広島線での「リポート4回」運賃を競争力のある価格に設定しました。

サービス面では「簡単・便利」をコンセプトに、04年2月に当社ホームページを刷新し、分かりやすく見やすい画面構成に変更するとともに、クレジット決済の24時間対応などの機能強化を図りました。また、世界初となる積算マイルの電子マネー変換サービス「AMC Edyカード」を開始するなど、会員数1,040万人に達したANAマイレージクラブの付加価値の向上に努めました。

## 国内線貨物・郵便

### 当期業績のポイント

- 貨物の輸送重量は前期比8.3%増加し41.5万トンになりました。収入は266億円となり、前期比9.6%増加しました。
- 郵便の輸送重量は前期比6.5%減少し7.3万トンになりました。収入は92億円となり、前期比12.5%減少しました。

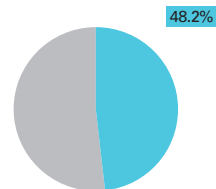
### 好調だった国内線貨物

日本航空グループの経営統合に伴い、同グループの貨物需要の多い早朝便や最終便が整理統合された影響もあり、ANAグループのシェアが上昇しました。7月には東京-札幌・旭川線で北海道国際航空との貨物コードシェア開始に加え、9月から施行されたトラック速度規制の影響により陸上輸送からのシフトが見られるなど、需要増の要因がありました。さらに期後半には景況感の回復を受けて徐々に実績も伸び始め、11月にはボーイング777-300型機を使用した国内初の深夜貨物定期便を東京-札幌線で運航開始し、新規需要の開発に努めました。

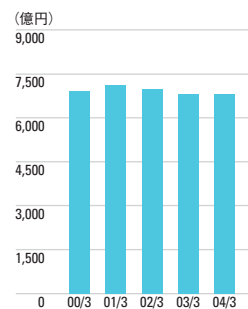
郵便については、日本郵政公社による陸上トラックへの輸送手段変更や、他社への指定便変更、入札対象範囲の拡大、単価下落などの要因で、輸送量・単価ともに減少しました。

## 国内線事業

収入構成比



事業収入



羽田空港第2ターミナル(イメージ図)



提供：日本空港ビルデング株式会社

## ●国際線事業

### 国際線旅客

#### 期後半から回復を見せた旅客需要

アジア地域を中心としたSARSの大流行やイラク戦争の影響により、期初は旅客需要が激減しました。そのため、関西-シンガポール・北京線、成田-台北線を運休し、成田-香港・北京・大連線を減便するなど需給調整を行い運航費の削減を行いました。需要が見込める成田-ソウル線に臨時便を運航するとともに、成田-ホノルル線をダブルデイリー化するなど増収に努めました。

7月にWHOからSARS終息宣言が出されてからは、需要も回復に向かい、運休や減便していた路線も速やかに復便しました。一方で、欧米路線は当初の予想よりも早期にイラク戦争やSARSの影響から回復し、期後半からは需要は前半を大きく上回る水準で推移しました。

#### 当期業績のポイント

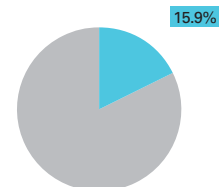
- 旅客数は前期比12.8%減少して330万人となりました。
- 座席キロは前期比5.2%減少して246億kmとなりました、旅客キロも前期比9.5%減少して169億kmとなりました。その結果、座席利用率は前期より3.3ポイント低下して68.8%となりました。
- 旅客収入は前期比4.6%減少して1,769億円となりました。
- ユニットレベニューは前期より0.1円上昇し7.1円となり、わずかながら改善しました。イールドも前期より0.5円上昇し10.4円となりました。

#### 中国路線を中心としたアジア路線を強化

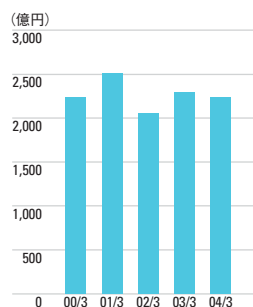
需要が回復した期後半には、成田-上海線のトリプルデイリー化や成田-大連線のデイリー化をはじめとして、成田-青島線、関西-大連・青島・厦門線を増便するとともに、成田-杭州・瀋陽線、関西-杭州線を開設するなど、経済成長著しい中国の路線網を重点的に拡充しました。また11月からは都心部からの交通アクセスが便利な羽田-ソウル(金浦)両空港間のチャーター

#### 国際線事業

収入構成比



#### 事業収入



便を毎日1往復、昼間帯に運航し増収に努めました。

サービス面では、中国国際航空および上海航空と提携して、中国国内への乗り継ぎを簡単・便利にするサービスを始めました。さらに増加する中国人のお客様のニーズに的確におこたえするために、上海ベースの客室乗務員の採用を行い10月より乗務を開始するなど、重点的に中国路線のサービス充実に努めました。

## 国際線貨物・郵便

### 当期業績のポイント

- 貨物の輸送重量は前期比12.7%増加し22万トンとなりました。収入は前期比7.0%増加し432億円となりました。
- 郵便の輸送重量は前期比20.0%増加し1.3万トンとなりました。収入は前期比2.8%増加し31億円となりました。

### 堅調に推移した国際線貨物

貨物については、日本発では欧米向けのDVDプレーヤー、デジタルカメラ、液晶テレビなどのいわゆる「新三種の神器」や、中国向けの電子部品や精密機器などの需要が堅調で、大幅に輸送実績を伸ばしました。一方、海外発では2002年9月に導入したボーイング767-300F型貨物専用機が就航する中国路線が堅調で輸送実績を大幅に伸ばしました。期初はSARSの影響が懸念されましたが、貨物需要にはほとんど影響を及ぼすこともなく、逆に他社の旅客定期便の運休に伴いマーケット全体の供給量が減少したため、当社貨物専用機による輸送量を押し上げる要因となりました。

郵便については、国内ならびに海外発の臨時搭載郵便の需要や新規エコノミー航空郵便が好



調でした。同時に中国路線の増便に伴い需要の積極的な取り込みに努めました。一方で、米国郵政庁が国際郵便の取り扱いをニューヨークに集約したために当社取扱量が減少しました。また日本郵政公社の料金値下げ等に伴い単価が下落しました。重量は前期を大幅に上回りましたが、収入は前期を少し上回る程度になりました。

### ●その他

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契約獲得、機内販売の増売に努めた結果、2004年3月期の附帯事業等による収入は、前期と比べ14.9%増加し930億円になりました。



ボーイング767-300F型貨物専用機

## 旅行事業

### 新たな営業体制でスタートー増収増益を実現

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)といった旅行事業子会社3社を、ANAセールス&ツアーズ(株)が吸収合併し、2003年4月から新たな営業体制でスタートしました。旅行事業子会社の統合に伴う効率化を徹底して推進し、費用の圧縮に努めた結果、増収増益を実現することができました。

### 当期業績のポイント

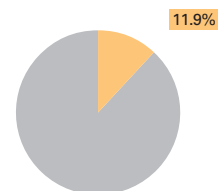
- 売上高は、前期比3.5%増加し1,686億円となりました。
- 営業費用は、前期比2.6%増加し1,665億円となりました。
- 営業利益は20億円となり、前期比253.9%の増益となりました。
- 国内パッケージ商品収入は、前期比10.7%増加し1,167億円となりました。
- 国際パッケージ商品収入は、前期比24.5%減少し290億円となりました。
- その他の収入は、前期比20.6%増加し228億円となりました。
- 当セグメントの売上高は、総売上高(内部取引消去前)の11.9%を占めています。

### 国内旅行の増収が海外旅行の減収をカバー

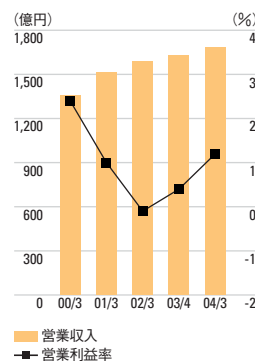
国内旅行は、特に沖縄方面や北海道方面の商品の販売が好調に推移したことにより、国内パッケージ商品収入は前期比10.7%増加し1,167億円となりました。

一方、海外旅行は、期初にはイラク戦争やSARSの影響により、深刻な需要減退の影響を受け、特に中国・アジア方面の旅行が激減し、大変厳しい環境下でのスタートとなりました。第2四半期以降は徐々に需要が回復し、欧州方面の商品を中心に販売が好調に推移しました。しかしながら、2004年初にはアジア方面での鳥インフルエンザの流行による需要減退に見舞われ、国際パッケージ商品収入は前期比24.5%減少し290億円に大きく落ち込みました。

旅行事業  
売上構成比



事業収入・営業利益率



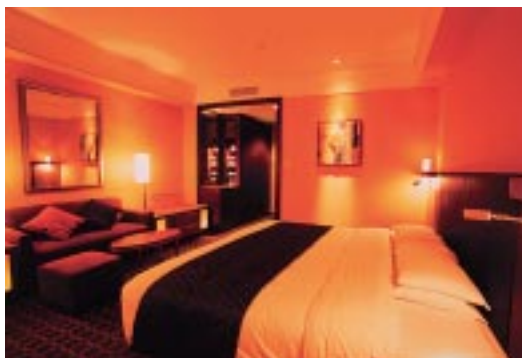
## ホテル事業

### 収益性の改善の兆しが見えるホテル事業

国内ホテル事業は、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)ANAホテルズ&リゾートが、チェーン全体の収益向上につなげるための収益管理手法の浸透を推進しました。また、各ホテル施設の商品価値向上を目的としたリニューアル工事も継続して実施しており、旗艦ホテルである東京全日空ホテル、成田全日空ホテル、沖縄ハーバービューホテルの宴会場・レストラン施設などの大規模改修工事を行いました。

しかしながら、沖縄地区のリゾート系ホテルが大いに健闘する一方で、イラク戦争やSARSの影響により、上期の都市型ホテルを中心とした宿泊・宴会部門の売上は大幅に減少しました。下期に入り、業績は徐々に回復の兆しを見せましたが、施設改修工事による売り止め期間もあり、営業損失の計上を余儀なくされました。

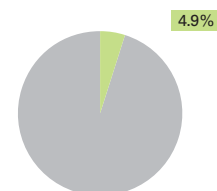
海外については、前期までに全資産の整理を行い、投資の回収を完了しています。



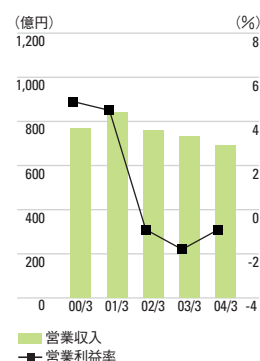
### 当期業績のポイント

- 売上高は、前期比5.3%減少し688億円となりました。
- 営業費用は、前期比6.1%減少し694億円となりました。
- 営業損失は、前期比49.6%減少し6億円に圧縮されました。
- 室料収入は、前期比6.7%減少し230億円となりました。
- 宴会収入は、前期比4.1%減少し180億円となりました。
- 料飲収入は、前期比5.3%減少し158億円となりました。
- その他の収入は、前期比4.6%減少し119億円となりました。
- 当セグメントの売上高は、総売上高(内部取引消去前)の4.9%を占めています。

ホテル事業  
売上構成比



事業収入・営業利益率



## その他の事業

### 当期業績のポイント

- 売上高は、前期比2.2%増加し1,770億円となりました。
- 営業費用は、前期比2.7%増加し1,723億円となりました。
- 営業利益は、前期比11.9%減少し46億円となりました。
- 商事物販収入は、前期比1.6%増加し1,205億円となりました。
- 情報通信収入は、前期比0.2%増加し196億円となりました。
- 不動産・ビル管理収入は、前期比8.3%増加し182億円となりました。
- その他の収入は、前期比2.7%増加し185億円となりました。
- 当セグメントの売上高は、総売上高（内部取引消去前）の12.5%を占めています。

### 各事業の状況

#### 商事物販

商事および物販事業を行っている主要な子会社である全日空商事(株)は、国内線および国際線旅客数の減少による影響で店舗営業事業や免税品販売事業の売上が落ち込みました。航空機部品事業も取り扱いが大幅に減少したため売上が前期を下回りました。機械事業等は増収となりましたが、全体の売上高は前期を下回り、減収減益となりました。

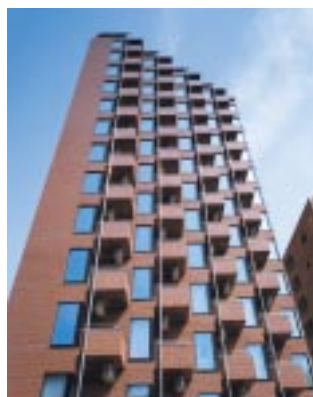


#### 情報通信

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主要な子会社である(株)インフィニトラベル インフォメーションは、SARSや鳥インフルエンザの影響による国際線利用者の減少の影響を受け、大幅な減収となりました。また、主に当社およびグループ企業の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、グループ内におけるシステム投資の大幅な圧縮により減収を余儀なくされました。

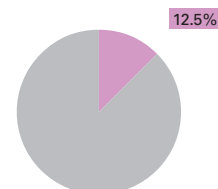
#### 不動産ビル管理

不動産の賃貸および運営・管理等を中心に行っている全日空ビルディング(株)は、効率的なプロパティマネジメントにより所有しているオフィスビルの高稼働率を維持し、運営コストの削減を図るとともに、ノンアセット事業として注力している転貸マンションが当期新たに3棟稼働するなど、不動産賃貸事業が好調に推移しました。さらに不動産販売仲介事業や保険代理店事業におけるマイル提携商品の拡充や、マンション用地の売却等により前期よりも増収増益となりました。

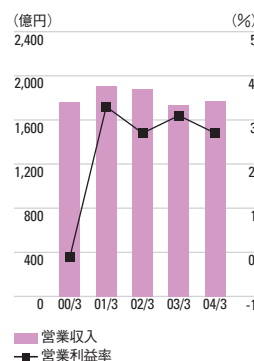


#### その他の事業

##### 売上構成比



##### 事業収入・営業利益率



### 基本的な考え方

企業価値の継続的な向上を実現させていくため、「経営の透明性」を維持し、「ステークホルダーへの説明責任」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(取締役兼務者含む)という経営体制(2004年3月現在)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11名がメンバーとなっている「グループ経営戦略会議」で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志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、当期は臨時も含め計17回開催しました。

### コーポレート・ガバナンス強化への取組み

#### 経営諮問委員会の開催

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の各界の識者7名をメンバーとする経営諮問委員会を設置しており、2004年3月期は4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、以下のような取組みをしました。

#### (1) リスクマネジメント機能

2002年7月より、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、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構築に着手しました。

2004年3月期は、リスクマネジメントリーダーを主要部署から選任し、教育を実施するとともに、事業リスクに多大な影響を及ぼす本社およびマーケティング室にリスクマネジメントを導入しました。また、リスクマネジメント委員会と航空保安・危機管理委員会を統合するとともに、情報セキュリティ部会の所属を従来のIT戦略推進委員会からリスクマネジメント委員会に変更し、リスク管理体制を整備しました。さらに、危機対応能力を向上させるために、各種危機対応マニュアルの整備や大規模な震災を想定した事業継続計画策定に取り組んでいます。

今後は、リスクマネジメントの全社展開およびグループを包含したリスクマネジメント、危機管理体制の構築を推進していきます。

#### (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の推進と企業価値の創造を目的として、2003年4月にコンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンスオフィサーやコンプライアンスリーダーを任命するとともに、当社グループ行動基準の策定ならびに周知啓蒙に努めました。

#### (3) 内部監査機能

2003年4月に監査部を新設しました。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・提案等を行い、会社財産の保全ならびに経営効率向上に向けた取組みを開始し、グループ会社や海外事業所を含めた定例および非定例監査を実施しました。

## 環境保全と社会貢献

ANAグループは、社会とともに歩み続ける企業として、環境保全と社会貢献を経営の最重要事項の一つとして位置付け、活動を続けています。

### 環境保全

#### ANAグループエコロジープランを推進

ANAグループでは、2008年3月期を最終年度とする5ヶ年計画「ANAグループエコロジープラン」を策定し、環境保全への取組みを進めています。

主な内容として、①ANAグループが一体となって環境経営を推進する②航空機から排出される二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)の削減目標を定期航空協会で定めた業界目標に2%上乘せし、また達成を3年前倒して「2008年3月期における単位生産量(提供座席キロ)当たりのCO<sub>2</sub>排出量を、1991年3月期比で12%削減する」③排出物の削減とリサイクルの促進を図り、将来はゼロエミッションを目指す④廃棄物などの数値目標を設定する⑤環境に関する社会貢献を実行する—を掲げています。

#### 世界初の炭素繊維製の座席クッションを装備

ANAでは長年、共同研究してきた炭素繊維製の座席クッションの実用化に成功し、従来のウレタン製の素材では難しかった、100%リサイクルが可能となりました。2003年7月から実際に機体に装着して飛行しています。軽量で耐火性に優れ有害ガスも発生しないという特徴から、地下鉄や宇宙分野からの引き合いも来ています。



#### 環境経営格付で高い評価

ANAグループは、環境経営学会(環境経営格付機構)が実施している「環境経営(CSRと同義)格付」で、国内の大手企業75社の中からベスト11社のうちの1社に選ばれ、表彰されました。

### 社会貢献

#### アジア各国の人づくり支援

(財)岡崎嘉平太国際奨学財団は、第2代社長の岡崎嘉平太氏の遺志に基づき、アジア各国の人づくりを支援することを目的に1990年3月に設立され、活動は15年目を迎えました。同財団は、各国の大学卒業生の中から選考の上、日本に招聘して大学院での研究活動を支援しています。現在は7ヶ国11名が日本に留学中です。



#### 48年目を迎えたすずらん行事

「すこしでも入院している患者さんにとって励みになれば…」。ANAは1956年以来、全国各地の約50ヶ所の病院・施設にすずらんを届けています。すずらんの花言葉は「幸せの再来」。「幸せ」の花がしおれることがないように、ANAグループ社員が手づくりで「押し花」にして差し上げました。



# 役員一覧

(2004年6月25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



戸矢 博道  
代表取締役副社長



大前 傑  
代表取締役副社長



高田 正彦  
専務取締役



北林 克比古  
常務取締役



中野 雅男  
常務取締役



久保 小七郎  
常務取締役



伊東 信一郎  
常務取締役



浜田 健一郎  
常務取締役

## 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

戸矢 博道

大前 傑

### 専務取締役 執行役員

高田 正彦

### 常務取締役 執行役員

北林 克比古

中野 雅男

久保 小七郎

伊東 信一郎

浜田 健一郎

### 取締役 執行役員

長瀬 真

日出間 公敬

岡田 圭介

### 取締役

上山 善紀\*

木村 操\*

### 監査役

久宝 互 (常勤)

梶田 邦孝 (常勤)

小野 紘一郎 (常勤)

松尾 新吾

\* 社外取締役

## 執行役員

### 上席執行役員

小松 勇

野本 明典

本坊 憲吉

### 執行役員

小柳 秀夫

大西 準次

四十物 実

菊池 克頼

牧 信介

伊藤 博行

森本 光雄

山内 純子

鈴木 徹

米里 文明

藤井 博行

日高 誠一郎

岩中 俊博

浅川 修

高橋 篤郎

篠辺 修

# 財務分析

## 概況

2004年3月期のわが国経済は、期前半につきましては長引く景気の低迷から脱しきれず、デフレ経済の長期化により、厳しい雇用や所得環境の下で推移しました。さらに、イラク戦争やSARSの流行等の不安定な国際情勢により、景気が一層先行き不透明感を強めるなど、取り巻く環境は国内外ともに厳しいものとなりました。しかし、夏以降は製造業を中心として企業収益の回復に伴い設備投資が増加に転じ、さらに期後半には米国や中国経済を牽引役として世界経済が復調に向かったことなどにより、わが国の輸出についても順調に拡大を続けました。また出遅れ感のあったわが国の株式市場も持ち直しに向かうなど、景気回復に向けた兆しがうかがえる展開となりました。

航空業界に目を転じて見ると、国際線は期初においてイラク戦争やSARSの流行により旅行需要を中心として深刻な影響を受け、各社ともに需要減退に合わせた減便等の需給調整を余儀なくされました。期後半にはこれらの影響もようやく薄れ、需要も回復に向かいました。

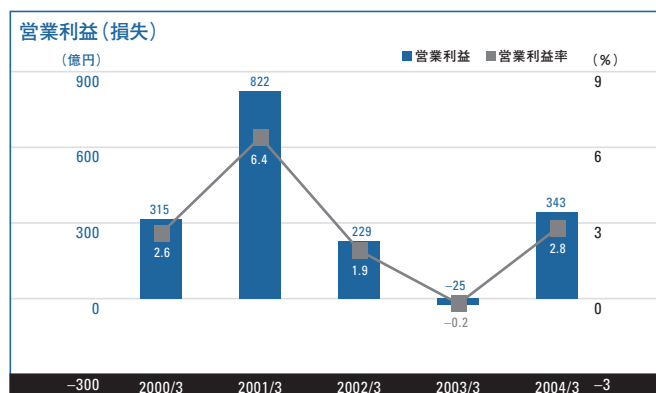
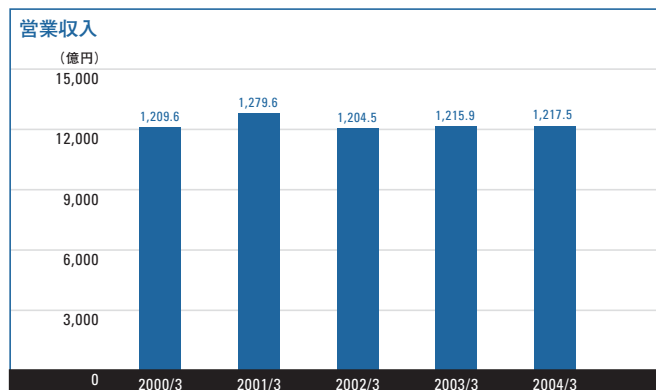
国内線は景気の低迷により需要が伸び悩む中、航空会社間の需要獲得に向けた熾烈な競争が繰り広げられました。さらに、10月にはJR新幹線品川駅の開業と「のぞみ」の大幅なダイヤ改正による増発もあり、他交通機関との競争も激しさを増しました。

## 収益性の改善状況

このような経営環境の下、ANAグループではデフレ経済が長期化する中でも着実に利益を確保するために、過度に「増収」に依存しない収支構造への転換を目指し、2003年2月に「コスト削減計画」を策定しました。これは2004年3月期から2006年3月期までの3ヶ年で抜本的なコスト構造改革を断行し、2006年3月期までにグループ全体で300億円の費用削減を目指すものです。

2004年3月期は、この計画に基づき、①退職金・年金制度の改定②人員削減等③管理職賃金処遇の見直し④厚生年金基金の代行部分返上—を行い人件費を150億円削減しました。また需給適合による

機材の小型化などに精力的に取り組み運航費を40億円削減し、合計190億円のコスト削減を達成しました。



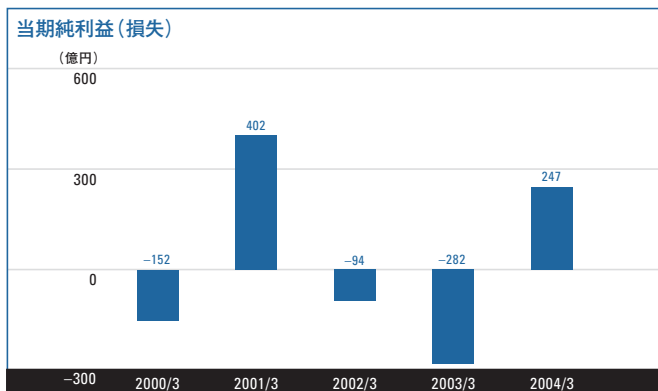
## 業績サマリー

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)		%
	2004年	2003年	
営業収入	¥1,217,596	¥1,215,909	+ 0.1%
営業費用	1,183,242	1,218,506	- 2.9
営業利益 (損失)	34,354	(2,597)	-
営業外・特別損益	867	(52,224)	-
税金等調整前当期純利益 (純損失)	35,221	(54,821)	-
法人税等 (当年度分及び繰延税額)	10,429	(27,829)	-
少数株主利益	36	1,264	- 97.2
当期純利益 (純損失)	¥ 24,756	¥ (28,256)	-
1株当たり：			
当期純利益 (純損失)	¥16.14	¥(18.42)	-
潜在株式調整後当期純利益	14.10	-	-
配当額	3.00	-	-

## 2004年3月期の業績

厳しい経営環境の中で各種の需要喚起策・運賃施策を実施した結果、営業収入は前期比0.1%増の1兆2,175億円となりました。営業費用は「コスト削減計画」を前倒して強力に推進した結果、前期比2.9%減の1兆1,832億円となりました。このような収支改善努力により営業損益は、前期は25億円の営業損失を計上しましたが、当期は343億円の営業利益を計上しました。

また、厚生年金基金の代行部分返上に伴う特別利益66億円を計上する一方、遊休資産の処分等による特別損失を計上し、法人税等および税効果会計による税額調整等を行った結果、当期純損益は前期の282億円の純損失から大幅に改善し、当期は247億円の純利益を計上しました。



## 営業収入の状況

ANAグループの営業収入は、航空運送事業収入、旅行事業収入、ホテル事業収入、その他の事業収入で構成されています。

### 航空運送事業収入

航空運送事業収入は前期比0.6%増の9,979億円となりました。構成比は、国内線収入が68.2%、国際線収入が22.4%、その他の収入が9.3%でした。

### 旅行事業収入

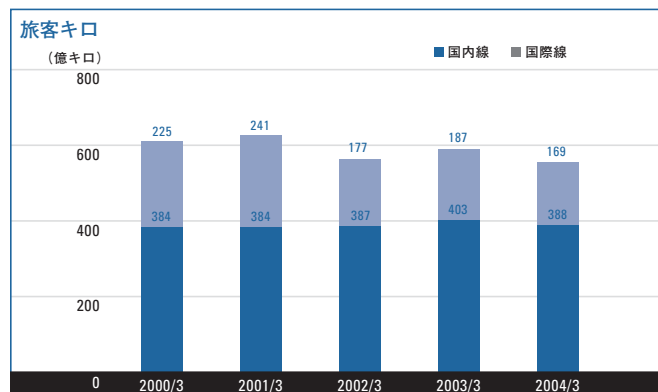
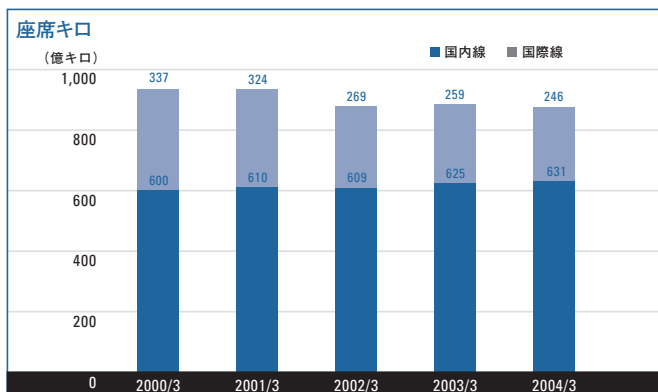
旅行事業収入は前期比3.5%増の1,686億円となりました。

### ホテル事業収入

ホテル事業収入は前期比5.3%減の688億円となりました。

### その他の事業収入

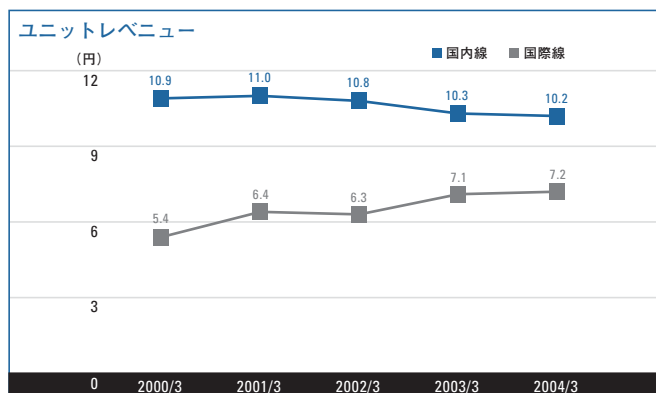
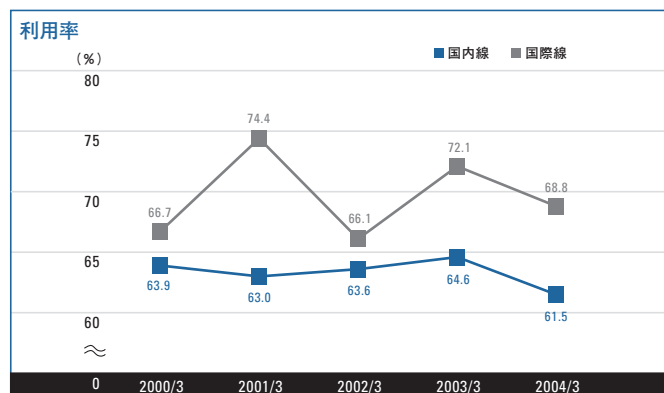
その他の事業収入は前期比2.2%増の1,770億円となりました。



## セグメント別営業収入

3月31日に終了した1年間	単位：百万円		%
	2004年	2003年	増減率
<b>航空運送事業</b>			
国内線：			
旅客収入	¥644,861	¥646,854	- 0.3%
貨物収入	26,670	24,330	+ 9.6
郵便収入	9,241	10,561	- 12.5
手荷物収入	319	314	+ 1.6
国内線計	681,091	682,059	- 0.1
国際線：			
旅客収入	176,956	185,481	- 4.6
貨物収入	43,205	40,393	+ 7.0
郵便収入	3,147	3,061	+ 2.8
手荷物収入	567	559	+ 1.4
国際線計	223,875	229,494	- 2.4
航空事業収入合計	904,966	911,553	- 0.7
その他の収入	93,011	80,934	+ 14.9
合計	¥997,977	¥992,487	+ 0.6
<b>旅行事業</b>			
国内パッケージ商品収入	¥116,706	¥105,430	+ 10.7
国際パッケージ商品収入	29,042	38,489	- 24.5
その他の収入	22,862	18,951	+ 20.6
合計	¥168,610	¥162,870	+ 3.5
<b>ホテル事業</b>			
室料収入	¥23,031	¥24,676	- 6.7
宴会収入	18,014	18,788	- 4.1
料飲収入	15,821	16,702	- 5.3
その他の収入	11,975	12,547	- 4.6
合計	¥68,841	¥72,713	- 5.3
<b>その他の事業</b>			
商事・物販収入	¥120,585	¥118,653	+ 1.6
情報通信収入	19,675	19,641	+ 0.2
不動産・ビル管理収入	18,212	16,820	+ 8.3
その他の収入	18,558	18,075	+ 2.7
合計	¥177,030	¥173,189	+ 2.2
営業収入合計	1,412,458	1,401,259	+ 0.8
セグメント間取引	(194,862)	(185,350)	+ 5.1
営業収入（連結）	¥1,217,596	¥1,215,909	+ 0.1

注記：セグメント別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。



## 輸送実績

3月31日に終了した1年間			%
	2004年	2003年	増減率
<b>国内線</b>			
<b>国内線旅客</b>			
旅客数(千人).....	44,784	47,133	- 5.0%
座席キロ(百万キロ).....	63,146	62,565	+ 0.9
旅客キロ(百万キロ).....	38,857	40,388	- 3.8
利用率(%).....	61.5	64.6	- 3.1 <sup>3</sup>
座席キロ当たり旅客収入(円).....	10.2	10.3	- 1.2
旅客キロ当たり旅客収入(円).....	16.6	16.0	+ 3.6
<b>国内線貨物</b>			
貨物輸送重量(トン).....	415,463	383,583	+ 8.3
貨物輸送量(千トンキロ).....	402,011	371,224	+ 8.3
貨物輸送量当たり貨物収入(円).....	66.3	65.5	+ 1.2
<b>国内郵便</b>			
郵便輸送重量(トン).....	73,226	78,354	- 6.5
郵便輸送量(千トンキロ).....	78,549	82,431	- 4.7
<b>国際線</b>			
<b>国際線旅客</b>			
旅客数(千人).....	3,301	3,783	- 12.8
座席キロ(百万キロ).....	24,626	25,974	- 5.2
旅客キロ(百万キロ).....	16,950	18,719	- 9.5
利用率(%).....	68.8	72.1	- 3.3 <sup>3</sup>
座席キロ当たり旅客収入(円).....	7.2	7.1	+ 0.6
旅客キロ当たり旅客収入(円).....	10.4	9.9	+ 5.4
<b>国際線貨物</b>			
郵便輸送重量(トン).....	220,502	195,669	+ 12.7
郵便輸送量(千トンキロ).....	1,040,318	957,721	+ 8.6
郵便輸送量当たり郵便収入(円).....	41.5	42.2	- 1.5
<b>国際郵便</b>			
郵便輸送重量(トン).....	13,480	11,237	+ 20.0
郵便輸送量(千トンキロ).....	62,757	56,735	+ 10.6
座席キロ当たりコスト(円).....	11.1	11.3	- 2.0

注記：1. 国内線旅客・貨物・郵便および国際線旅客・貨物・郵便には親会社である全日空(ANA)と、子会社であるエアーニッポン(ANK)、エアー北海道(ADK)、エアーニッポンネットワーク(AKX)ならびにエアージャパン(AJX)が含まれています。  
 2. 座席キロ当たり旅客収入、旅客キロ当たり旅客収入および貨物輸送量当たり貨物収入の算出にあたっては、連結内部取引消去前の収入数値を用いています。  
 3. 国内線ならびに国際線の利用率に対する増減率は、パーセンテージポイントでの変動を示しています。

## 営業費用の状況

営業費用は、「コスト削減計画」を積極的に前倒して実行した結果、前期比2.9%減の1兆1,832億円となりました。

### 航空運送事業費用

航空運送事業費用は前期比2.9%減の9,707億円となりました。

#### ・燃料及び燃料税

燃料及び燃料税は前期比2.6%減の1,436億円となりました。国際線の運航規模の縮小および国内線の需給適合による機材の小型化を実施したことが主な要因です。

#### ・空港使用料

空港使用料は前期比0.6%増の1,006億円となりました。国際線の運航規模が縮小しましたが、大阪(伊丹)空港の着陸料値上げ等に伴い、わずかながら増加しました。

#### ・航空機材賃借費

航空機材賃借費は前期比14.1%増加して946億円となりました。04年3月期に新たに提携した国内・国際線の各航空会社への支払いが増加したことが主な要因です。

#### ・減価償却費

減価償却費は前期比4.6%増加し560億円となりました。ボーイング777-300型機2機、エアバスA320-200型機1機を購入したことにより増えます。

#### ・整備部品・外注費

整備部品・外注費は前期比9.2%減少し516億円となりました。エンジンをより効率的に整備する仕組みを導入したことが主な要因です。

#### ・人件費

人件費は前期比6.3%減少し2,200億円となりました。管理職の賃金の5%引き下げ、退職金制度の見直し、厚生年金基金の代行部分返上や人員削減など、人件費構造改革を強力に推進したことにより増えます。

#### ・保険料

保険料は前期比45.3%減少し97億円となりました。

#### ・その他

その他の費用は前期比3.8%減少し2,942億円となりました。主に宣伝費、機内サービス費、販売手数料などを削減したことにより増えます。

### 営業費用

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		%
	2004年	2003年	
航空運送事業費用			
燃料及び燃料税	¥ 143,620	¥ 147,399	- 2.6%
空港使用料	100,692	100,075	+ 0.6
航空機材賃借費	94,675	82,993	+ 14.1
減価償却費	56,077	53,602	+ 4.6
整備部品・外注費	51,639	56,882	- 9.2
人件費	220,029	234,748	- 6.3
保険料	9,746	17,827	- 45.3
その他	294,225	305,874	- 3.8
航空運送事業費用計	970,703	999,400	- 2.9
旅行事業費用	166,543	162,286	+ 2.6
ホテル事業費用	69,483	73,987	- 6.1
その他の事業費用	172,339	167,865	+ 2.7
営業費用合計	1,379,068	1,403,538	- 1.7
セグメント間取引	(195,826)	(185,032)	+ 5.4
営業費用（連結）	¥1,183,242	¥1,218,506	- 2.9

注記：上記営業費用の内訳は、セグメント間の取引額を消去する前の金額を記載しています。

### 営業外・特別損益

営業外・特別損益は前期の522億円の損失から大幅に改善し、8億円の利益となりました。詳細は次のとおりです。

受取利息及び配当金は、前期比15.4%減少し57億円となりました。一方、支払利息は、前期比12.0%減少して222億円となり、金融収支は前期より19億円改善して164億円の損失となりました。

### 旅行事業費用

旅行事業費用は前期比2.6%増加し1,665億円となりました。イラク戦争、SARSの流行の影響により海外旅行から国内旅行へのシフトが顕著となり、国内パッケージ旅行収入が増収となったため、それに伴う諸費用が増加したことにより増えます。

### ホテル事業費用

ホテル事業費用は前期比6.1%減少し694億円となりました。前期に売却したANAグランドホテルウイーン、ANAホテルシドニーの費用が当期は計上されなかったことが主な要因です。

### その他の事業費用

その他の事業費用は前期比2.7%増加し1,723億円となりました。商事務販収入および不動産ビル管理収入の増収に伴う諸費用が増加したことなどにより増えます。

資産売却益は、社宅の売却等により前期比9.7%増加して21億円となりました。資産の売却損及び除却損は、前期比3.4%減少して157億円となりました。

投資有価証券売却益は、前期比105.1%増加し10億円となりました。

当期はANAおよびエア・ニッポンの厚生年金基金代行部分返上により、同返上益を66億円計上しました。退職給付引当金繰入額は、前期比5.2%減少し69億円となりました。

その他の損益は、前期は海外ホテル売却に伴う関連事業整理損等が228億円計上されており158億円の損失となりましたが、当期は85億円の利益となりました。

## 営業外・特別損益

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		%
	2004年	2003年	増減率
受取利息及び配当金	¥ 5,791	¥ 6,843	- 15.4%
資産売却益	2,197	2,002	+ 9.7
支払利息	(22,247)	(25,283)	- 12.0
資産の売却損及び除却損	(15,742)	(16,304)	- 3.4
持分法による投資利益（損失）	242	364	- 33.5
機材関連報奨額	23,220	5,976	+ 288.6
投資有価証券売却益	1,081	527	+ 105.1
厚生年金基金代行部分返上益	6,662	-	-
退職給付引当金繰入額	(6,943)	(7,321)	- 5.2
特別退職金	(1,957)	(3,191)	- 38.7
その他の収益（損失）	8,563	(15,837)	-
合計	¥ 867	¥(52,224)	-

## 国際線・方面別状況

### 太平洋路線

期初はイラク戦争やSARSの影響を受けましたが、その後はビジネスを中心に需要が回復したため、年間の利用率は前年を上回りました。また、2004年3月期には日本発普通運賃に週末料金を設定し、旅客単価アップを図った結果、増収となりました。

### ヨーロッパ路線

太平洋路線同様、期初はイラク戦争などの影響を受けましたが、期後半には需要も回復し、前年度を上回る収入となりました。

### 中国・アジア路線

SARS影響に対しては、機材の小型化、減便をはじめ生産量の調整を迅速に行いました。また、WHO(世界保健機関)の北京渡航勧告解除後、早期の復便を行った結果、ビジネス需要を積極的に取り込むことができました。なお、期後半には成田-上海線のトリプルデイリー化、成田-関西-杭州線の開設などを行い、ネットワークを充実しました。

## 方面別旅客輸送実績

3月31日に終了した1年間	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：%	
	2004年	2003年	2004年	2003年	2004年	2003年	2004年	2003年
太平洋路線	¥ 56,888	¥ 56,268	7,087	7,267	9,403	9,749	75.4	74.5
ヨーロッパ路線	51,191	50,025	5,149	5,305	6,869	7,058	75.0	75.2
中国路線	30,368	35,814	1,294	1,553	2,963	2,513	43.7	61.8
アジア路線	34,217	43,769	3,419	4,593	5,388	6,653	63.5	69.0
合計	¥172,666	¥185,877	16,950	18,719	24,626	25,974	68.8	72.1

注記： 上記数値は路線収入実績に基づくものです。

## 1株当たり情報

1株当たり当期純利益は前期の18.42円の損失から当期は16.14円の利益を計上しました。1株当たり株主資本は前期比22.7%増加して97.66円となりました。当期の1株当たり年間配当金は3円としました。

## キャッシュ・フロー

### 資金源泉についての基本的な考え方

ANAグループでは、設備投資は営業キャッシュ・フロー（リース元本を含む）の範囲内で行い、フリー・キャッシュ・フローのマネジメントによって、有利子負債の増加を抑制しながら自己資本を充実させていくことを基本としています。そして中長期的なデッド・エクイティ・レシオの目標値を4倍として、その達成を目指すとともに、財務の健全性を高めていくことを目標としています。

### 当期の状況

当期の税金等調整前当期純利益352億円の減価償却費等の非資金項目を加算し、売上債権の増加および仕入れ債務の減少に伴う減

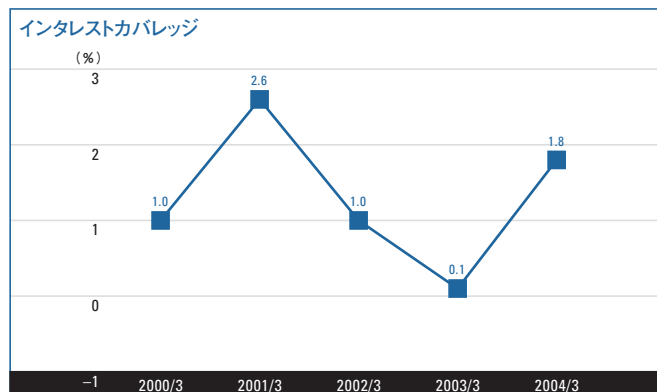
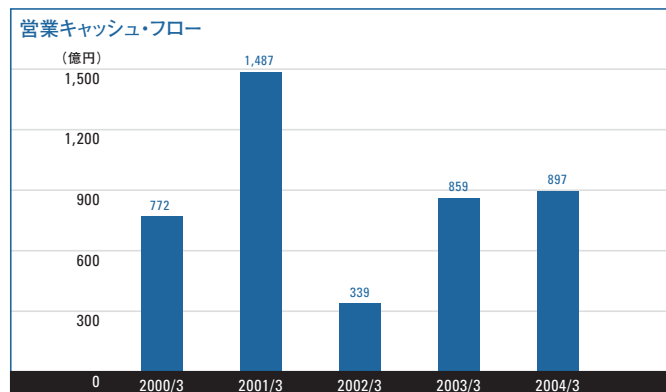
算を行った結果、営業キャッシュ・フローは897億円のプラスになりました。投資キャッシュ・フローは主に航空機材の取得および前払い、予備部品類の購入等に伴う支出により958億円のマイナスとなりました。また、財務キャッシュ・フローは借入金を返済する一方で、新たな借入や社債発行により資金を調達し、828億円のプラスとなりました。

以上の結果、2004年3月末における現金及び現金同等物は、翌期の社債償還に備えて資金を確保したことから、前期比48.3%増加し2,345億円となりました。

## 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	
	2004年	2003年
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 89,793	¥ 85,952
投資活動によるキャッシュ・フロー	(95,882)	(52,478)
財務活動によるキャッシュ・フロー	82,867	(63,364)
現金及び現金同等物の換算差額	(375)	(795)
現金及び現金同等物の増減額	76,403	(30,685)
現金及び現金同等物の期首残高	158,121	188,648
連結範囲変更に伴う現金及び現金同等物への影響額	-	158
現金及び現金同等物の期末残高	¥234,524	¥158,121



## 財政状態

### 総資産

当期の総資産は、前期末比8.5%増加して1兆5,651億円になりました。

### 流動資産

当期の流動資産は、4,633億円となり前期末比30.2%増の大幅増加となりました。

これは、現金及び預金、有価証券ならびにその他の流動資産が増

加したことによるものです。翌期の社債償還に備えて資金調達を行った結果、現金及び現金同等物の期末残高が増加しました。

### 固定資産

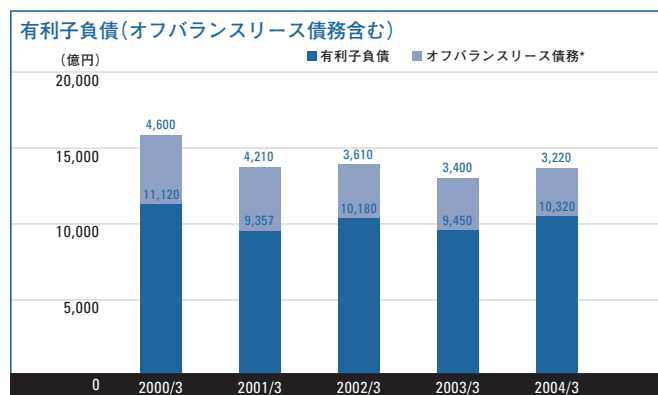
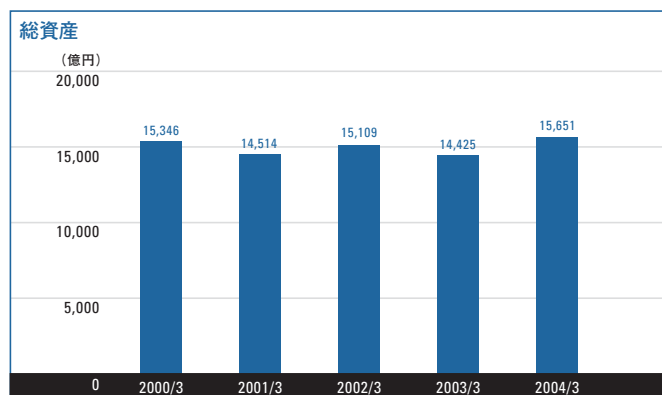
当期の固定資産は、前期末比1.4%増の1兆1,008億円となりました。これは主として航空機の取得および改修等によるものです。また、繰延税金資産は前期末比22.7%減の384億円となりましたが、これは当期純利益の計上によるものです。

## 負債

当期の負債は、前期末比7.3%増加し1兆4,061億円となりました。

長期・短期合わせた有利子負債が前期末比9.1%増加して1兆317億円となったことが主な要因です。

2004年4月に償還期限が到来する200億円の社債、2005年3月に償還期限が到来する897億円の転換社債の償還に備えて、当期は社債400億円と転換社債400億円を発行しました。

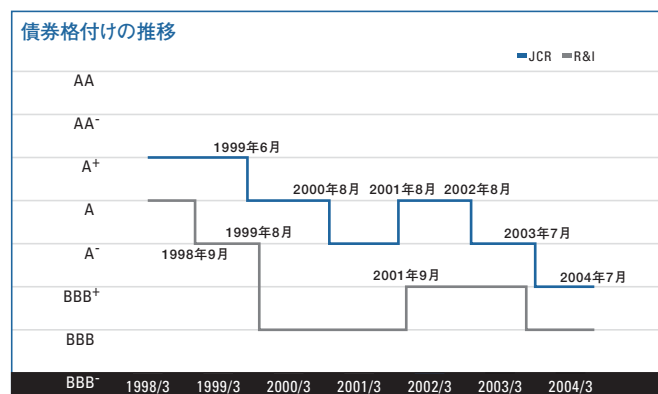


\*オフバランスリース債務=リース債務元本残高+リース満了時の買取価格

## 有利子負債

3月31日時点	単位：百万円		%
	2004年	2003年	増減率
<b>短期借入債務</b>			
銀行等からの借入金	¥ 25,083	¥ 22,132	+ 13.3%
一年以内に返済する長期借入金	71,725	61,784	+ 16.1
一年以内に償還する社債	109,749	—	—
	<b>206,557</b>	83,916	+ 146.1
<b>長期借入債務 (一年以内に返済する長期借入金及び償還する社債を除く)</b>			
銀行等からの借入金	505,462	509,747	- 0.8
社債	319,694	351,732	- 9.1
	<b>825,156</b>	861,479	- 4.2
<b>有利子負債合計</b>	<b>¥1,031,713</b>	¥945,395	+ 9.1

当社の発行するそれぞれの長期債に対しては、日本格付研究所 (JCR) と格付投資情報センター (R&I) に格付けを依頼しており、2004年7月現在「BBB+」、「BBB」となっております。



## 少数株主持分

少数株主持分は、前期末比13.5%減少し89億円となりました。

## 株主資本

### ・株主資本の基本的な考え方

2009年の羽田空港の再拡張に向け、株主資本の充実が重要と考えています。中期経営戦略などの経営戦略・経営計画を着実に実行し、いかなる経営環境下でも確実に利益が出せる構造に転換し、利益を積み上げ、株主価値を向上させていきます。

なお、2003年に成立した「商法及び株式会社の監査等に関する商法の特例に関する法律の一部を改正する法律」により、定款の定めに基づいて取締役会決議による自己株式の取得が認められたことから、機動的な資本政策を遂行できるように自己株式取得の規定を定款に新設しました。

### ・当期の状況

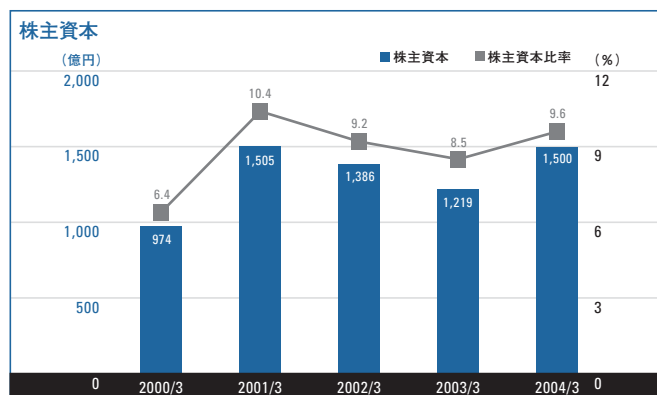
株主資本は、前期末比23.1%増加して1,500億円となりました。

資本金は発行済転換社債のうち一部が株式に転換されたため、前期末比0.6%増加し867億円となりました。

資本剰余金は516億円を利益剰余金に振り替えたことなどにより、前期末比49.0%減少し531億円に半減しました。

利益剰余金は資本剰余金から振り替えた516億円に、当期純利益247億円が加わり、前期末の欠損金673億円を一掃し、88億円のプラスになりました。

株主資本比率は前期より1.1ポイント改善し9.6%に向上しました。



## 退職給付

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。なお、当社および一部の連結子会社は確定給付型の制度のほか、確定拠出型の制度も設けています。

当社および連結子会社1社は厚生年金基金の代行部分について、当社は2003年8月29日に、連結子会社は2004年3月26日に、厚生労働大臣から将来分支給義務免除の認可を受けました。また、当社お

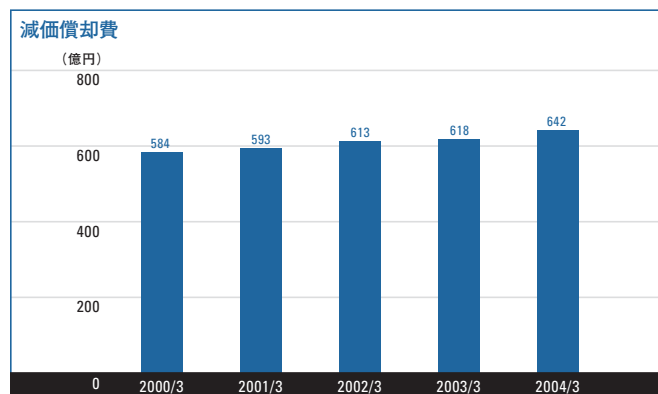
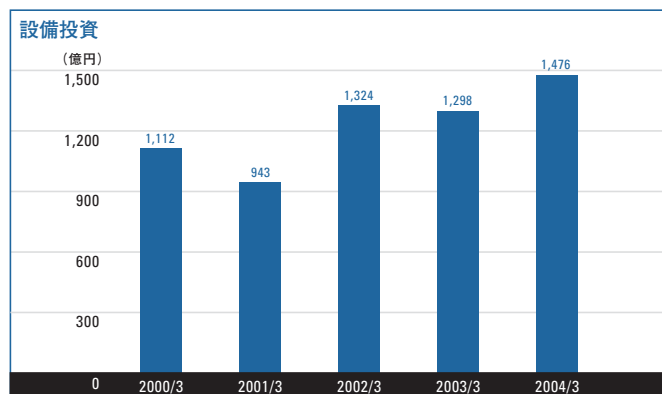
よび一部の連結子会社で、退職一時金制度における給付水準の変更が行われたことにより、過去勤務債務(債務の減額)が発生しております。

2003年および2004年3月31日現在の退職給付債務の状況、ならびに2003年および2004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。

3月31日に終了した1年間	単位：百万円		%
	2004年	2003年	
退職給付債務	¥(258,225)	¥(398,377)	- 35.2%
年金資産	84,292	112,482	- 25.1
未積立退職給付債務	(173,933)	(285,895)	- 39.2
未認識額純額	69,235	179,751	- 61.5
連結貸借対照表計上額純額	(104,698)	(106,144)	- 1.4
前払年金費用	(691)	(636)	+ 8.6
退職給付引当金	¥(105,389)	¥(106,780)	- 1.3
退職給付費用	¥26,120	¥36,374	- 28.2
割引率	2.5%	2.5%	-

## 設備投資

減価償却費は前期比3.9%増加して642億円になりました。設備投資額は前期比13.7%増加して1,476億円になりました。



## 機材調達

### 機材調達の基本的な考え方

ANAグループでは「フリート戦略」により、競合他社を凌ぐコスト競争力の実現と、持続可能な競争優位の確立を目指しています。

フリート戦略では、需要動向に合わせて弾力的に中・小型機を活用するとともに、増便によって旅客利便性の向上を図るなど、景気や需要動向の変動リスクを最小限に抑えることができる機材構成への転換を図っていきます。経済性の高い新機材を選定・導入して、現在の9機種から順次統合を進め、将来的には大型機・中型機・小型機の3機種に機種統合し、運航にかかわる費用を削減します。

### 機材調達の実績と計画

#### ・2004年3月期

当期にANAグループに引渡しを受けた主な機材は、ボーイング777-300型機2機(購入)、ボーイング767-300型機3機(オペレーティングリース)、ならびにエアバスA320-200型機3機(オペレーティングリース)です。

一方、退役した主な機材は、ボーイング747-100SR型機1機、ボーイング767-200型機2機です。なおエアバスA320-200型機1機は、リース期間満了に伴い自己保有となりました。

### 保有機一覧

2004年3月31日現在	合計	自社保有	リース
B747-400	23	15	8
B747-200LR	2	2	0
B747-100SR	7 (-1)	7 (-1)	0
B777-300	7 (+2)	3 (+2)	4
B777-200	16	5	11
B767-300	51 (+3)	30	21 (+3)
B767-300F	1	0	1
B767-200	2 (-2)	1	1 (-2)
B737-500	25	9	16
B737-400	2	0	2
A321-100	7	0	7
A320-200	28 (+3)	16 (+1)	12 (+2)
DHC-8-400	3 (+3)	0	3 (+3)
DHC-8-300	5 (+1)	1	4 (+1)
DHC-6-300	1 (-1)	1 (-1)	0
YS-11	0 (-3)	0 (-3)	0
合計	180 (+5)	90 (-2)	90 (+7)

注記：括弧内の数値は、対前年比を示しています。

#### ・2005年3月期以降

##### 小型機

小型機は、主にボーイング737型機、エアバスA320型機の2機種を保有していますが、2006年3月期以降、新機種として45機を発注したボーイング737NG (Next Generation) シリーズに順次更新を進めていきます。機種統合完了時には営業損益ベースで年間約60億円の収支改善が図られる見込みです。

##### 中型機

中型機は、エアバスA321型機、ボーイング767-200型機とボーイング767-300型機の3機種を保有していますが、ボーイング767-200型機は2006年3月期に全機退役します。羽田空港再拡張の時期をター

ゲットとした2009年3月期以降の新機種導入に向けて検討を重ねてきた結果、安全性・快適性・経済性のあらゆる面で優れたボーイング7E7型機シリーズの導入を決定し、50機を確定発注しました。ボーイング767-300型機の退役が開始する2009年3月期以降、順次更新していきます。機種統合完了時には営業損益ベースで年間約100億円の収支改善が図られる見込みです。

##### 大型機

大型機は、ボーイング747-400型機、ボーイング747SR/LR型機、ボーイング777-200型機、ボーイング777-300型機の4機種を保有していますが、ボーイング747SR/LR型機を2006年3月期までに完全退役させ、将来は新大型機への機種統合を進めていきます。

## 従業員数

ANAでは「コスト削減計画」に基づきANA単体の従業員を3年間で約1,200名(全従業員に対し約10%)削減する計画を打ち出し、早期退職制度などによる人員削減に着手しました。2004年3月末の航

空運送事業に従事する従業員数は、前期末より352人減少して、20,530人になりました。

### 期末従業員数

3月31日	2004年	2003年
航空運送事業	20,530	20,882
旅行事業	1,752	1,728
ホテル事業	2,990	2,961
その他の事業	3,598	3,336
合計	28,870	28,907

## 配当政策

経営基盤の安定化に努めるとともに、株主の皆様に対する利益還元を経営の重要課題として考えています。当期は景気回復の遅れやイラク戦争、SARSの流行、鳥インフルエンザなどの影響で、厳しい経営環境が続きましたが、競争力強化に積極的に取り組む「コスト削減計画」を前倒して断行した結果、247億円の当期純利益を計上し、7期ぶりの復配を実現しました。

今後も安定的な配当を継続して行うために、いかなる経営環境におかれても着実に利益を確保する収益構造への転換に取り組んでいきます。

---

## マーケットリスク

### 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。

---

## 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、2004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

### 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。

### その他

テロ・戦争・疫病・災害等が発生した場合は、当社の経営成績および財務状況等に影響を及ぼす可能性があります。

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。

## 連結財務サマリー

3月31日に終了した1年間(百万円、株数および1株当たりデータを除く)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>連結損益計算書 (会計年度)</b>											
営業収入											
航空運送 <sup>1</sup>	-	-	-	-	-	965,982	980,503	1,038,284	978,411	992,487	997,977
旅行 <sup>1</sup>	-	-	-	-	-	71,654	135,877	152,857	158,533	162,870	168,610
ホテル <sup>1</sup>	-	-	-	-	-	68,510	77,373	83,699	75,671	72,713	68,841
その他の事業 <sup>1</sup>	-	-	-	-	-	44,640	176,221	191,115	188,169	173,189	177,030
内部取引	-	-	-	-	-	(80,013)	(160,327)	(186,320)	(196,270)	(185,350)	(194,862)
合計	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	1,217,596
営業費用											
航空運送 <sup>1</sup>	-	-	-	-	-	976,799	954,811	965,948	959,662	999,400	970,703
旅行 <sup>1</sup>	-	-	-	-	-	71,883	132,551	151,379	158,615	162,286	166,543
ホテル <sup>1</sup>	-	-	-	-	-	65,535	73,535	79,868	76,335	73,987	69,483
その他の事業 <sup>1</sup>	-	-	-	-	-	41,503	176,439	184,717	183,181	167,865	172,339
内部取引	-	-	-	-	-	(79,786)	(159,248)	(184,520)	(196,247)	(185,032)	(195,826)
合計	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	1,183,242
営業利益											
航空運送事業 <sup>1</sup>	-	-	-	-	-	(10,817)	25,692	72,336	18,749	(6,913)	27,274
旅行事業 <sup>1</sup>	-	-	-	-	-	(229)	3,326	1,478	(82)	584	2,067
ホテル事業 <sup>1</sup>	-	-	-	-	-	2,975	3,838	3,831	(664)	(1,274)	(642)
その他の事業 <sup>1</sup>	-	-	-	-	-	3,137	(218)	6,398	4,988	5,324	4,691
内部取引	-	-	-	-	-	(227)	(1,079)	(1,800)	(23)	(318)	964
連結	3,059	14,780	27,755	20,593	6,149	(5,161)	31,559	82,243	22,968	(2,597)	34,354
税金等調整前											
当期純利益(純損失)	(6,264)	(1,534)	1,491	12,694	(4,391)	(2,430)	(22,689)	63,289	(7,178)	(54,821)	35,221
当期純利益(純損失)	(9,364)	(7,471)	(8,572)	4,298	(5,398)	(4,732)	(15,201)	40,286	(9,456)	(28,256)	24,756
支払利息	52,736	53,831	51,257	46,237	43,838	40,305	38,950	35,079	28,758	25,283	22,247
設備投資	84,741	65,976	62,720	193,035	95,617	72,928	111,269	94,391	132,408	129,863	147,644
減価償却費	83,181	80,385	73,548	68,265	74,474	73,420	58,441	59,333	61,337	61,852	64,236
<b>連結貸借対照表 (会計年度末)</b>											
流動資産	318,057	329,709	320,320	281,802	343,819	396,660	443,052	419,296	407,833	355,996	463,392
固定資産											
航空機	407,233	371,025	333,438	327,390	343,554	349,317	389,955	441,796	445,371	437,231	461,870
その他	637,506	632,698	662,730	642,743	681,052	629,432	683,713	588,249	656,252	648,674	638,978
合計	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	1,100,848
総資産	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	1,565,106
流動負債	282,856	298,311	358,032	321,257	358,753	384,874	498,502	425,786	444,863	317,938	441,657
固定負債	922,634	905,208	834,154	802,197	902,550	895,533	935,726	868,784	915,189	992,375	964,453
株主資本	170,196	154,209	136,710	137,759	118,031	112,315	97,456	150,500	138,641	121,954	150,086
有利子負債											
短期負債	135,212	141,832	180,197	146,260	169,514	197,105	268,618	175,519	221,481	83,916	206,557
長期負債	857,390	834,356	739,096	717,579	818,704	807,021	843,722	760,211	796,342	861,479	825,156
合計	992,602	976,188	919,293	863,839	988,218	1,004,126	1,112,340	935,730	1,017,823	945,395	1,031,713
<b>キャッシュ・フロー</b>											
営業キャッシュ・フロー	59,041	67,927	94,383	82,045	64,772	61,285	77,249	148,796	33,993	85,952	89,793
投資キャッシュ・フロー	(47,181)	11,107	(96,771)	(26,910)	(157,473)	(19,626)	(85,207)	(17,964)	(123,927)	(52,478)	(95,882)
財務キャッシュ・フロー	(8,815)	(20,742)	(61,223)	(59,776)	120,052	17,227	45,640	(158,359)	69,104	(63,364)	82,867
<b>1株当たりデータ (円)</b>											
当期純利益(純損失)	(6.49)	(5.18)	(5.94)	2.98	(3.74)	(3.28)	(10.54)	27.75	(6.17)	(18.42)	16.14

注記：1. 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いません。

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>営業費用構成内訳 (百万円)</b>											
航空機関連											
航空機運航費	204,626	215,328	232,166	265,752	280,090	274,489	284,152	303,208	292,677	298,574	302,498
航空機整備費	99,527	100,658	106,796	107,986	115,468	101,927	72,850	75,085	81,031	86,994	75,082
	304,153	315,986	338,962	373,738	395,558	376,416	357,002	378,293	373,708	385,568	377,580
サービス関連											
旅客サービス費	67,231	68,753	70,245	77,698	80,808	68,565	62,029	59,543	56,468	62,417	59,136
航空機地上支援及び ハンドリング費	193,952	207,797	219,951	229,513	249,308	256,499	240,599	240,382	243,061	259,374	245,200
	261,183	276,550	290,196	307,211	330,116	325,064	302,628	299,925	299,529	321,791	304,336
予約、販売 及び広告宣伝費											
一般管理費	123,047	142,992	153,104	167,882	193,289	180,899	200,197	221,038	210,845	216,983	198,018
減価償却費	49,317	51,905	56,053	50,165	58,564	50,167	39,604	29,241	33,837	29,860	30,858
その他費用	83,181	80,385	73,548	75,917	74,474	73,420	58,441	59,333	61,337	61,852	64,236
	33,226	31,646	27,684	26,236	22,356	69,968	220,216	209,562	202,290	202,452	208,214
合計	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	1,183,242
<b>事業データ</b>											
座席キロ(百万キロ)											
国内線	47,017	50,031	52,630	54,167	56,787	59,875	60,093	61,074	60,980	62,565	63,146
国際線	14,776	15,755	19,646	23,532	28,359	31,138	33,772	32,446	26,928	25,974	24,626
旅客キロ(百万キロ)											
国内線	29,045	30,900	32,449	34,439	36,009	37,009	38,411	38,469	38,780	40,388	38,857
国際線	9,554	10,958	13,572	15,932	18,835	20,562	22,510	24,124	17,799	18,719	16,950
利用率(%)											
国内線	61.8	61.8	61.7	63.6	63.4	61.8	63.9	63.0	63.6	64.6	61.5
国際線	64.7	69.6	69.1	67.7	66.4	66.0	66.7	74.4	66.1	72.1	68.8
座席キロ当たり旅客収入 <sup>1</sup> (円)											
国内線	-	-	-	-	-	10.9	10.9	11.0	10.8	10.3	10.2
国際線	-	-	-	-	-	5.6	5.4	6.4	6.3	7.1	7.2
旅客キロ当たり旅客収入 <sup>2</sup> (円)											
国内線	-	-	-	-	-	17.7	17.0	17.5	17.1	16.0	16.6
国際線	-	-	-	-	-	8.5	8.0	8.6	9.5	9.9	10.4
座席キロ当たりコスト <sup>3</sup> (円)											
	-	-	-	-	-	10.7	10.2	10.3	10.9	11.3	11.1
<b>従業員数 (人)</b>											
航空運送	-	-	-	-	-	18,894	21,165	20,608	20,489	20,882	20,530
旅行	-	-	-	-	-	803	1,567	1,683	1,638	1,728	1,752
ホテル	-	-	-	-	-	4,081	4,082	3,772	3,604	2,961	2,990
その他の事業	-	-	-	-	-	2,046	3,489	3,295	3,364	3,336	3,598
連結	-	-	-	-	-	25,824	30,303	29,358	29,095	28,907	28,870
<b>財務指標</b>											
収益性 (%)											
営業利益率	0.4	1.6	2.9	2.0	0.6	-	2.6	6.4	1.9	-	2.8
当期純利益率	-	-	-	0.4	-	-	-	3.1	-	-	2.0
総資産利益率 <sup>5</sup>	-	-	-	0.3	-	-	-	2.7	-	-	1.6
使用総資本事業利益率 <sup>6</sup>	0.7	1.6	2.6	2.2	1.0	0.9	2.7	6.1	2.0	0.3	2.7
株主資本利益率	-	-	-	3.1	-	-	-	32.5	-	-	18.2
効率性(倍)											
総資産回転率	0.6	0.7	0.7	0.8	0.8	0.8	0.8	0.9	0.8	0.8	0.8
安全性/安定性(倍)											
流動比率	1.1	1.1	0.9	0.9	1.0	1.0	0.9	1.0	0.9	1.1	1.0
株主資本比率(%)	12.3	11.3	10.2	10.9	8.5	8.1	6.4	10.4	9.2	8.5	9.6
デット・エクイティ・レシオ	5.8	6.3	6.7	6.3	8.4	8.9	11.4	6.2	7.3	7.8	6.9

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(航空運送事業)÷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いません。  
5. 総資産利益率=当期純利益÷[(期首総資産+期末総資産)÷2]  
6. 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]

# 事業所一覧

(2004年6月30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: 81-3-6735-1000  
FAX: 81-3-6735-1005

## 海外支店

### 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: 1-808-838-0191

#### 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, 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 Allee 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: 86-411-8360-6611  
FAX: 86-411-8360-6622

#### 青島

6th Floor, Crowne Plaza Qingdao,  
76 Xiang Gang Zhong Lu,  
Qingdao 266071, P.R. of China  
TEL: 86-532-578-3311  
FAX: 86-532-578-5504

#### 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

#### 杭州

2nd Floor, Hangzhou Holiday Inn,  
289 Jianguo North Road,  
Hangzhou, Zhejiang 310003,  
P.R. of China  
TEL: 86-571-8527-1180  
FAX: 86-571-8527-1181

#### 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: 65-6228-3288  
FAX: 65-6224-6627

### 国内支店

#### 札幌

#### 東京

#### 名古屋

#### 大阪

#### 福岡

#### 沖縄

#### 他 39 都市

# ANAグループ(全日空および主要関連子会社)

(2004年3月31日現在)

事業セグメント	子会社数	うち連結	うち持分法適用	関連会社数	うち持分法適用
航空運送事業	32	31	—	6	4
旅行事業	11	9	—	2	2
ホテル事業	22	21	—	1	1
その他の事業	69	41	6	30	10
グループ全体	134	102	6	39	17

(単位：百万円)

社名	業容	売上高	資本金	出資比率
<b>航空運送事業(航空運送関連)</b>				
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	¥969,971	¥86,767	親会社
エアーニッポン(株)	航空運送事業	88,958	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)	14,097	50	100.0
エアー北海道(株)	国内航空運送事業、航空機使用事業	194	300	80.0
(株)エアーニッポンネットワーク	国内航空運送事業、航空機使用事業	5,958	250	100.0
日本貨物航空(株)	航空運送事業(国際貨物)、不定期航空運送事業等	92,562	21,600	27.6
<b>航空運送事業(航空運送サポート関連)</b>				
(株)ANA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	4,198	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)	6,354	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)	14,820	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)	4,736	100	60.0
全日空整備(株)	航空機および装備品の整備、修理改造、航空機乗務員訓練機器の保守・整備・開発	8,567	7,000	98.4
ANAエアロテック(株)	航空機装備品の整備、修理改造	1,085	200	100.0
ANA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	1,319	100	100.0
<b>旅行事業</b>				
ANAセールス&ツアーズ(株)	全日空国内線・国際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、国内主催パッケージ商品「ANAスカイホリデー」の企画・販売等、主催海外旅行商品「ANAハローツアー」などの企画・手配・販売	147,284	1,000	97.5
<b>ホテル事業</b>				
(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	3,731	2,450	100.0
(株)ANAホテルズ&リゾート	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	3,376	30	100.0
(株)ANAホテルマネジメント	ホテル経営と運営	517	30	100.0
(株)エーエヌエーホテル東京	ホテル経営	14,075	40	100.0
<b>その他の事業</b>				
全日空商事(株)	商事・物販	103,160	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	8,591	7,229	70.8
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	15,657	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	3,628	4,000	60.0
エーエヌエー・ロジスティクスサービス(株)	航空貨物輸入上屋運営、通関、物流	7,135	464	57.0
(株)ジャムコ	航空機機内装備品の整備、修理改造	28,497	5,360	20.0

注記：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。

# 路線図

(2004年6月1日現在)

## 国内線ネットワーク

路線：128 路線

便数：829 便/日



● ANA、ADK 便就航都市\*  
\*FRI(フェアリンク)、NAL(中日本エアライン)、  
ADO(エア・ドゥ)とのコードシェア便を含む



# 投資家情報

(2004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

代表

TEL: 03-6735-1000 / FAX: 03-6735-1005

IR推進室

TEL: 03-6735-1030 / FAX: 03-6735-1125

ホームページ: <http://www.ana.co.jp/>

## 従業員数

28,870人(連結) / 12,277人(単体)

## 資本金

86,767百万円

## 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: 1,539,576,061 株

## 株主数

211,482

## 上場証券取引所

東京、大阪、ロンドン

## 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>	79,998千株	5.20%
日本トラスティ・サービス 信託銀行株式会社(信託口)	43,520	2.83
三井住友海上火災保険株式会社	34,567	2.25
日本生命保険相互会社	31,656	2.06
全日空社員持株会	28,776	1.87
東京海上火災保険株式会社	27,997	1.82
日本マスタートラスト 信託銀行株式会社(信託口)	27,209	1.77
株式会社朝日新聞社	24,376	1.58
ニッセイ同和損害保険株式会社	23,011	1.49
株式会社みずほコーポレート銀行	21,980	1.43
合計	343,093千株	22.28%

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)

	2000	2001	2002	2003	2004
株価(円、東証)					
高値	422	454	505	380	364
安値	219	250	289	202	191
株価収益率(倍)					
高値	-	-	-	-	54.6
安値	-	-	-	-	28.6
株価キャッシュ フロー倍率(倍)					
高値	16.6	38.2	21.4	17.8	8.7
安値	8.6	21.0	12.3	9.5	4.6
株価純資産倍率(倍)					
高値	3.6	4.1	5.0	4.2	3.6
安値	1.9	2.3	2.8	2.2	1.9
1株当たり 当期純利益(円)	(6.75)	(19.96)	(8.38)	(11.10)	6.69
1株当たり純資産(円)	117.53	110.62	101.77	90.44	99.94
1株当たり配当金(円)	-	-	-	-	3.00

## 株価の状況

