

アニュアルレポート 2001

2001年3月期



財務ハイライト

全日本空輸株式会社及び連結子会社
3月31日に終了した1年間

	単位:百万円 (1株当たり金額を除く)	
	2001	2000
会計年度		
営業収入	¥1,279,635	¥1,209,647
営業費用	1,197,392	1,178,088
営業利益	82,243	31,559
税金及び少数株主持分損益等調整前当期純利益(損失)	63,289	(22,689)
当期純利益(損失)	40,286	(15,201)
会計年度末		
総資産	1,451,420	1,534,617
株主資本	150,500	97,456
1株当たりデータ		
当期純利益(損失)	¥27.75	¥(10.54)
潜在株式調整後当期純利益	24.80	-
発行済株式数(期中平均)	1,451,543,761	1,442,100,771

注記:2001年3月31日現在の連結子会社は113社、持分法適用会社は32社です。

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、全て将来の業績に関わる見通しです。これらは現在入手可能な情報から得られた当社の経営陣の判断および仮説に基づいています。当社の主要事業である航空運送事業には、空港使用料、燃料税等、当社の経営努力では管理不可能な公的負担コストが伴います。また、当社が事業活動を

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

目次

- | | |
|---|---------------|
| 1 On Track for Renewed Growth
~新たな成長への挑戦~ | 36 財務サマリー |
| 10 株主の皆さまへ
<i>Accelerating Our Growth</i>
~成長に加速をつけて~ | 38 主要財務・事業データ |
| 12 An Interview with President Ohashi
~新社長インタビュー~ | 41 ANA グループ |
| 20 財務分析 | 42 路線図 |
| | 44 事業所一覧(全日空) |
| | 45 役員一覧 |
| | 46 投資家情報 |

全日空は、本格的な自由競争時代に突入した航空業界の中で、競争をビジネスチャンスにとらえ、顧客ニーズにかなった各種運賃を他社に先駆け市場に投入するなど積極的な経営を図りました。お客様からの評価は高く、市場競争力も高まり、そのプレゼンスは飛躍的に高まっています。50年の間、全日空はたゆまぬ努力により成長を続け、日本の空から世界の空へと翼を広げ、今や最も信頼される日本の航空会社となりました。全日空は、これからも航空会社の原点である基本品質に更に磨きをかけ、お客様からの信頼をより強固なものとし、世界のトップレベルの航空会社として新たな成長へチャレンジを続けていきます。

On Track for Renewed Growth

新たな成長への挑戦



Raising Quality Standards

基本品質の向上

全 日空は航空会社の原点となる基本品質を直視し、その向上のために日夜努力を続けています。基本品質とは、航空輸送サービスを提供するにあたって、お客様の満足に直結する基本要素であり、「安全性」「定時性」「快適性」「利便性」の4つの要素があります。

安全性は基本品質の中でも根幹をなすもので、完璧な水準が要求されます。安全性は運航乗務員、整備士、客室乗務員のみならず全社員がその担い手であり、安

全に関する厳しい訓練と緊張感が安全をより確かなものにしていきます。お客様に安心して全日空便をご利用いただくために、

年間22万便の安全運航を約1,800人の運航乗務員、約3,100人の整備士、それに約4,500人の客室乗務員をはじめとする全社員が支えています。(注1)

定時性は輸送機関として求められる重要な要素です。全日空の定時出発率は世界でもトップレベルの水準であり、より精度を高めるために社内に横断的なプロジェクトを設け、定時性の向上に努めています。

快適性ではお客様に機内で十分満足いく時間を過していただくために、全日空のオリジナリティーを發揮しています。好評な機内バーカウンターや評判の機内食など、お客様のニーズに応えた機内サービス、エンタテインメントなどを他社に先駆け提供しています。

全日空はこれらの優れた品質によってクオリティーの高い航空輸送サービスをお客様に提供しています





が、それだけでは満足していません。お客様にもっと便利に、そしてスムーズに全日空をご利用いただくために、運航ダイヤ・予約・発券・グランドハンドリングの各場面でお客様の声に耳を傾け、改善と工夫を重ねています。

これら基本品質のひとつひとつを向上させていく地道な努力こそが、お客様の信頼を確かなものとし、全日空のブランド確立につながっています。



(注1)
社員数
全日空単体の人数です。

On Track for Renewed Growth

Further Reinforcing Our Core Domestic Routes

国内線基盤の充実

全日空の事業基盤は日本国内に張り巡らされた国内線路線網にあります。創業以来、路線網の拡充を続け、子会社であるエア・ニッポン(株)やエア・北海道(株)を含めた全日空グループの国内線は、2001年6月現在、150路線に毎日794便を運航しています。そして年間4,551万人のお客様にご利用いただくまでになりました。全日空グループの国内線シェアは約5割を占め、他社を圧倒的に引き離しています。

このように国内NO.1の航空会社として成長できたのは、お客様の信頼を得た成果であると確信しています。全日空は常にお客様の視点で考え、お客様の期待

に応える航空輸送サービスをリーディングカンパニーとして率先して実行してきました。2000年2月に航空法が改正され、航空運賃自由化の時代に突入しましたが、全日空はこの姿勢を貫き、全路線全便1万円のバーゲン型運賃「超割」をはじめとする新型営業割引運賃を設定し、需要喚起に努めました。好評を博している「超割」だけでも年間120万人のお客様にご利用いただき、全日空の競争優位性は他社を凌駕しています。

同時に徹底したイールドマネジメントを実施し、効果的な価格設定を行なった結果、運賃自由化の中でも収入を伸ばすことができました。イールドマネジメントの目的は便あたりの収入を最大にすることです。限られた座席を効果的に販売するために、単に旅客数を増やすのではなく、季節や時間帯に応じた営業割引運賃を駆使し、目的達成のため努力を行なっています。





運賃自由化の時代では収益性をいかに高めるかが大きな課題であり、勝ち残るための条件です。全日空は運賃自由化を追い風に、収益性向上を実現しました。

2000年7月には羽田空港の発着枠拡大に対応し、東京 - 松山線をはじめとする8路線で増便を行いました。羽田空港は収益性の高い路線が集中した国内線最大の基幹空港であり、全日空グループはこの増便により国内線事業基盤を更に強固なものとしています。

また、全日空がオフィシャルエアラインをつとめる「ユニバーサル・スタジオ・ジャパン」オープンを記念して就航した「ANA ウッドイーゼット」は好評で、国内での全日空の人気はますます高まっています。



On Track for Renewed Growth

Fortifying Our International Presence with Star Alliance

国際線のプレゼンス拡大

2001年3月期は、関西 - 欧州線の休止により国際線の事業規模が縮小したにも関わらず、好調な需要に支えられ旅客数は増加しました。なかでも収益性の高いファーストクラス、ビジネスクラスを利用するお客様が、前期と比べそれぞれ15%と27%増え、国際線の収益性は飛躍的に改善しました。

その大きな要因のひとつが、スターアライアンス加盟効果です。スターアライアンスは全日空を含め15の航空会社が加盟しており、2001年3月現在、世界129か国894空港を結び、毎日約1万便を運航する世界最大

の航空連合です。全日空は加盟各社と販売提携を行っており、加盟各社の販売チャネルを活用することが可能となりました。

品質に定評がある全日空便の販売は好調で、海外での自社販売体制の整備も進み、これまで弱点とされてきた海外での販売力を一気に強化することができました。

国際線の収益力向上は、路線再編という形でも強力に進めています。中期経営計画で掲げた「選択と集中」という経営方針に従い、関空路線の再編・縮小と成田路線への経営資源の集中を行なっています。ビジネス需要は国際線事業の収益性を左右する重要な要素であり、その伸びが当面見込めない関空発欧州路線などの低需要路線の休止を進めています。一方で関西でも需要が多く、人気の高いホノルル線を2000年3月から新規に開設し、安定的な収入の確保を図るとともに、2001年1月には低コスト運航を目的とした子会社(株)





エアージャパンが運航を開始し、関空路線の一部移管を進め、収益性向上に努めています。2002年5月には成田空港の新滑走路オープンを控えており、これを新たなビジネスチャンスとし、主力路線のデイリー運航を進めるなど収益力をさらに高めていく計画です。

利便性の高い羽田空港を国際線に活用していこうという動きが現実のものとなっています。2001年2月には深夜早朝時間帯を使った国際チャーター便の運航が許可され、全日空もホノルル線、グアム線の運航を行いました。羽田空港は全日空の拠点空港で国内線から国際線への乗り継ぎが非常に便利のため、羽田空港からの国際線就航は全日空にとって大きなメリットがあり、積極的に対応していこうと考えています。

ANA マイレージクラブ会員数もこの1年間で140万人増加し、2001年6月現在680万人を超え、全日空ファンは確実に増加しています。国際線でも全日空のプレゼンスは高まっています。

On Track for Renewed Growth



Pursuing Customer Convenience and Satisfaction

お客様第一主義の実践

お 客様の意見に率直に耳を傾け、お客様のニーズに応えた航空輸送サービスを提供していこうという「お客様第一主義の実践」が、全日空の経営方針です。当社では2000年12月にお客様アンケートを実施し、約12,000人の方からいただいた貴重なご意見を参考に、最も利便性の高い航空会社となるために具体的な改善に着手しました。

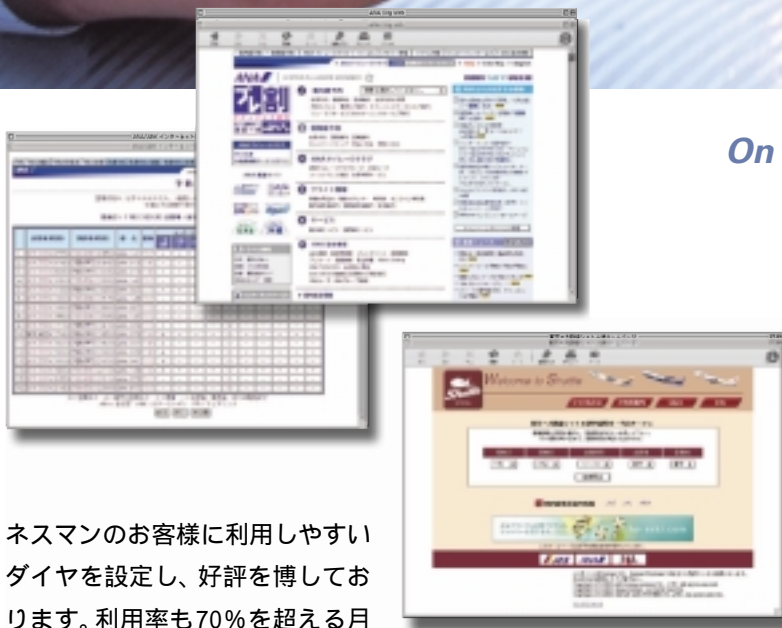
「いつでもどこでも予約をしたい」このようなお客様のニーズに応え、2001年4月から一般電話でも24時間予約(注2)を可能としました。予約センターのオペレーターが不在の深夜早朝時間帯にVナビ(音声自動応答システム)を活用することで実現したものです。携帯電話を利用した予約は、既に2000年8月から世界の航空会社に先駆けスタートしており、これは24時間どこにいても予約ができます。また、航空券購入期限(注3)の撤廃も行ないました。2001年6月から実施し、出発時まで航空券を購入すればよいように改め、より便利な仕組に改善しました。これら全日空オリジナルのスムーズ搭乗サービスを「楽乗」と呼んでいます。

全日空ではIT技術を駆使した利便性の高い予約システムも提供しています。インターネット予約は好評で、今後も増え続けるものと予測しています。さらに簡単に全日空グ

ループ便をご利用いただくために、チケットレスサービスの拡充を進めています。ご予約をいただいた後、インターネットでのクレジットカード決済サービス、コンビニ支払サービス、郵貯即日決済サービスなど、各種の支払手段で事前にお支払を済ませていただければ、ご搭乗当日に空港で航空券をピックアップするだけという大変便利なシステムです。更に運賃を一律2%割引にする「プレ割」もあり、お客様にとって運賃面でもメリットがあります。

運航面では、2000年7月に日本航空、日本エアシステムと共同で東京 - 大阪間にシャトル便の運航を開始しました。航空三社で運航間隔を調整した上で、ビジ





On Track for Renewed Growth

ネスマンのお客様に利用しやすいダイヤを設定し、好評を博しております。利用率も70%を超える月が続いています。2001年4月には増便を行ない、更に利便性は高まりました。

企業理念である「The First Choice」実現に向け、お客様に最初に選ばれる航空会社を目指して、全日空グループはチャレンジを続けてまいります。

(注2)

24時間予約

「Vナビ」での予約・解約・予約の確認・チケットレスサービスは、ANAマイレージクラブ会員専用のサービスです。

(注3)

航空券購入期限

国内線の制度。予約後6日以内に購入しなければ、予約が取り消されるというものです。座席を有効に販売するために長年採用されてきましたが、お客様から改善の要望が出されていきました。

Accelerating Our Growth

成長に加速をつけて

2001年4月1日に前社長である野村吉三郎が取締役会長に就き、私、大橋洋治が副社長から取締役社長に選任され就任いたしました。よろしくお引き立てを賜りますようお願い申し上げます。

まず2001年3月期の決算ですが、売上高12,796億円、営業利益822億円、経常利益635億円、当期利益402億円となり、いずれも過去最高の水準を達成しました。全日空グループは2003年3月期を最終年度とする中期経営計画を執行中で、「選択と集中」を基本方針とした収益重視の路線再編の効果が現れてきた結果であると考えています。



加えて、運賃自由化とお客様のニーズに対応した全路線全便1万円の「超割」などの新型割引運賃導入、スターアライアンス加盟各社との提携と自社海外販売力強化による国際線販売力向上、間接固定費の削減などに努めた結果、収支改善が図られました。しかしながら、財務体質強化を図るため連結子会社株式に係わる評価損失等を全日空単体で特別損失として処理したことから、全日空個別決算において当期損失計上に至ったため、配当については誠に遺憾ながら前期に引き続き見送ることとさせていただきます。

さて、当グループをとりまく経営環境ですが、航空業界は自由化とグローバル化が進み、お客様の選択の目も厳しくなり、並大抵の努力では勝ち残ることができない時代となったと思います。また、日本はデフレ経済下にあり、米国経済も減速傾向にあるため、経営環境はより

厳しいものになることは間違いありません。

私は、そのような環境下であっても勝ち残るために、「選択と集中」という中期経営計画で掲げた経営方針を堅持し、更に経営改革のスピードを上げ、全日空を強靱な体力をもった企業グループに変身させていく考えです。そして、世界のトップエアラインを目指すとともに、早期に復配に目処をつけることが、私に課せられた使命であると思います。

その実現のためには、航空会社として必要不可欠な要素である「基本品質」の徹底が何よりも重要です。基本品質として挙げられる「安全性」「定時性」「快適性」「利便性」の向上に努力してまいります。とりわけ安全性は経営の基盤であり、航空会社にとって信頼の源泉です。また、安全性の向上は社会的使命であると認識しており、労を惜しまず努力していく覚悟です。

また、実際に改革を職場で実行する社員の意識改革も重要な要素です。中期経営計画の推進を通じて、社員の意識も積極的なものへと転換してきました。各自がその持ち場で何をやらなければならないかを理解し、自ら行動していこうという士気も高まる中で、「選択と集中」を軸とした経営戦略は、確実に社内に浸透しており、心強く感じております。

次に、今後の事業展開についてお話ししたいと思います。まず、経営組織面については、ANA's Value Creation(全日空グループ経営管理指標)および執行役員制の導入、マーケティング・販売部門の組織再編により、激変する経営環境にスピーディーに対応する企業組織体への変革を進めています。

グループを支える航空運送事業ですが、国内線事業は収益力の高い羽田路線を中心に路線展開を行ない、需要の低い路線をエア・ニッポン(株)へ路線移管を進め、グループとして運航効率の向上を図っていきます。また、国内線シェア約5割の強みを生かし、プライスリーダーとしてイールドマネジメントを強化するとともにお客様の期待に応える各種割引運賃の提供、シャトル便の拡充、24時間予約・航空券購入期限撤廃など顧客利便性の向上を推進し、収益力アップを目指していきます。国際線事業は2002年5月の成田空港発着枠拡大で、長年の懸案だった高収益路線の拡大が可能となり、航空機、人員などの経営資源の成田集中戦略とスターアライアンス加盟各社との連携強化により、収益性が高く競争力あるネットワークを構築していきます。同時に低コストで運航可能な(株)エアー・ジャパンのネットワークの拡充も図ります。ホテル事業は個々のホテルの収益力を高めるための諸施策を実行し、ホテルチェーンとしての価値を高めていきます。また、資産の流動化による有利子負債の圧縮を進めていきます。

そして、基幹事業である航空運送事業の持続的発展のためには、今後ともビジネスチャンスを実際に捉えるとともに、中長期的な視点を持った航空機投資とエアラインビジネスを支えるIT・施設・空港ターミナルなどの航空関連投資を行なうことが不可欠ですが、それに並行して中期経営計画で掲げた有利子負債削減計画も予定どおり進め、収益力の向上により、脆弱であった自己資本の充実に努めてまいります。

企業理念である「The First Choice」を実現するためには、基本品質の徹底を図り、「株主価値」「顧客価値」を高め、最初に選んでいただける航空会社を目指して努力していく所存です。改革を成功させ早期に成長軌道に乗せるために、その実現に向け鋭意努力してまいります。

21世紀の全日空グループにご期待ください。

2001年8月

大橋洋治

代表取締役社長 大橋洋治

中期経営計画の進捗状況

Q1 2001年3月期の航空業界の概況と中期経営計画の進捗状況について教えてください。

大橋 2000年2月の航空法改正により、国内線でも航空運賃自由化が本格化しました。公共輸送機関の一翼を担う航空業界も、自由な発想で競い合う市場原理が支配する業界となりました。

全日空グループでは、全路線全便一律1万円のバーゲン型運賃「超割」をはじめとした新型割引運賃導入による個人旅行の需要喚起効果とイーロードマネジメントの推進により、2001年3月期の国内線収入は6,725億円、前年と比較して187億円の増収(+2.9%)となりました。国際線も好調で、北米・欧州・アジアの各路線でファーストクラス、ビジネスクラスの旅客数が急増し、2001年3月期の国際線収入は2,074億円となり、266億円の増収(+14.8%)となりました。航空会社間の業務提携も進み、世界最大の航空連合スターアライアンスに加盟する航空会社も15社(注4)に増え、提携を軸に経営を考えなければ、世界の強豪企業に互って闘っていけない時代へと突入しています。

中期経営計画で掲げた目標達成に向け、改革のスピードを上げており、「選択と集中」を経営戦

略の基本とした事業再構築の成果が着実に現れています。羽田を軸にした国内線の展開、成田への国際線集中などを予定どおり進め、航空事業は計画を上回る結果を出しました。ホテル事業も東京全日空ホテルの流動化を実施し、借入金返済に充てた結果、有利子負債を約500億円削減しています。

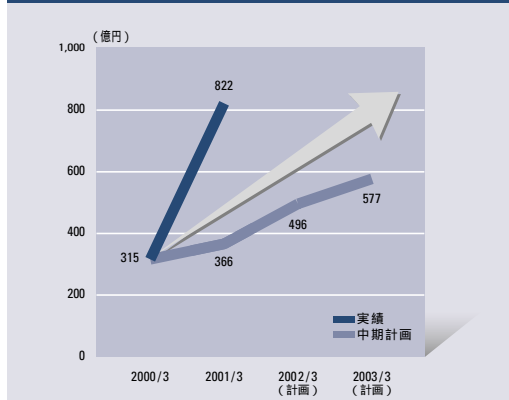
2001年3月期の業績は過去最高を記録し、計画値も大幅にクリアしたため、前期末にあった643億円の欠損金を240億円の減少させることができました。また、転換社債の株式への転換により、懸念されていた脆弱な自己資本も増強され、株主資本は530億円増加しています。その結果、株主資本比率は前期の6.4%から10.4%に改善しました。

好調な営業キャッシュフローと東京全日空ホテルの流動化による回収資金を元に借入金返済を進め、更に転換社債の転換が順調に進んだことにより、有利子負債は前期末から1,766億円減少し、その残高は9,357億円(オフバランス債務を除く)になりました。その結果、D/Eレシオは6.2倍となり、前期末の11.4倍から半減し、財務体質は確実に改善しています。

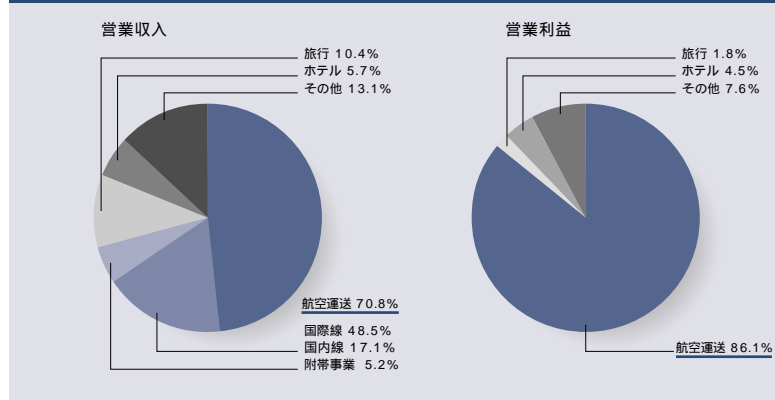
配当を見送らざるを得ない状況は続いています。経営構造改革の確実な実行ならびに財務体質の改善に成果を出した1年でした。

(注4) スターアライアンス加盟航空会社
全日空、ユナイテッド航空、ルフトハンザドイツ航空、スカンジナビア航空、エアカナダ、ヴァリグブラジル航空、ニュージーランド航空、アンセット航空、タイ国際航空、シンガポール航空、オーストリア航空、ブリティッシュ・ミッドランド航空、ラウダ航空、メキシカーナ航空、チロリアン航空の15社。

連結営業利益



事業部門別業績構成比



*セグメント間の消去はしていません。

Q2

中期経営計画の2年目を終えて、コスト構造はどのように変わりましたか。

大橋 全日空単体のコスト構造ですが、航空燃料の価格高騰により約200億円の費用増となりましたが、関空発着国際線の再編によるコスト減、航行援助施設利用料(注5)の低減、人件費および間接固定費の削減努力により、営業費用は89億円増に止めることができました。その結果、ユニットコスト(座キロあたり営業費用)は、前期の102円から104円に増加しましたが、市況変動により大幅に増加した航空燃料費を除いて比較するとユニットコストは低下しており、コスト削減努力の成果が現れています。

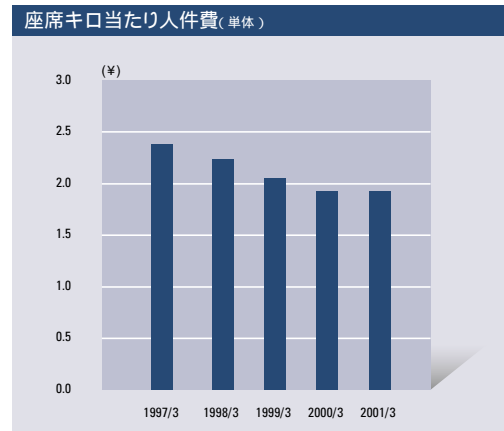
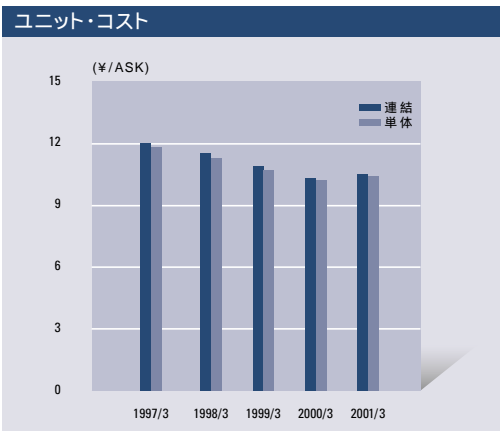
コスト面で大きなウエイトを占める人件費ですが、グループ全体の人員数を945人削減し29,358人とするなどの削減努力を行なった上で、全日空単体の人件費だけでも前期と比較し14億円削減しました。更に全日空社員を対象とした賃金の一部削減も組合との話し合いが整い、2001年4月から実施しています。

中期経営計画がスタートしてから、この2年間で全日空単体だけで約400億円のコスト削減を実現しており、早期に強靱な競争力を持った航空会社にしていきたいと考えています。

(注5)

航行援助施設料

レーダー、無線設備、管制通信施設などの使用に対して国により徴収され、空港整備特別会計に繰り入れられる費用。



主要事業の具体的戦略

Q3 国内線の成長戦略についてお話しください。

大橋 2000年2月の航空法改正により運賃自由化がスタートしましたが、これは全日空にとって大きな追い風になりました。全路線全便1万円の「超割」は好評で年間120万人のおお客様にご利用いただくヒット商品になりました。「超割」をはじめとする弾力的な新規営業割引運賃の導入は、個人旅行の需要を喚起し、航空需要の新規開拓および拡大に大きく寄与しました。また、全日空のイーロドマネジメント技術は飛躍的に向上しており、1便ごとの収入を最大にするための価格設定や予約コントロールの精度は高いレベルに到達しつつあります。運賃自由化の時代を勝ち抜くための基盤はほぼ整備できました。

運航路線については、収益性の高い羽田路線に航空機・人員などの経営資源を集中していきます。羽田空港は年間利用旅客数5,000万人を超える世界第6位の空港であり、将来にわたって利用客の伸びが期待できる国内線の最重要拠点と位置づけています。

運航面では、グループとして運航効率を高めるために、旅客需要に応じた運航路線の再構築を進めています。子会社であるエア・ニッポン(株)が運航した方が全体として効率がよい路線について

は順次移管を進めており、2001年3月期は関西-宮崎線など5路線を移管しました。この2年間ですでに14路線(注6)の移管を終えていますが、2002年3月期も札幌-福島線など更に2路線を移管する予定です。

シャトル便は好調で、2001年3月期の東京-大阪線の旅客数は282万人で前期と比較して24.7%も増加しました。東京-大阪線は2001年3月期の国内線旅客収入第3位という重要な路線であり、また東京-大阪線の旅客数が他路線と比較して顕著な伸びを示していることから、今後大いに期待しているところです。

国内線事業は全日空グループにとって総売上高の48.5%を占める基幹事業です。今後とも利便性向上になお一層努力し、グループ全体で約5割のシェアを維持するとともに、収益性をより高めていく考えです。

Q4 国際線の収支改善をどのように進めていくのですか。

大橋 ビジネス需要が見込める成田路線に経営資源を集中し、国際線の収支改善を進めていきます。

2001年3月期は、欧州路線などの休止による開空路線の再編、上海、シンガポール線の使用機材をボーイング777型機からボーイング767型機に変更するなど機材の小型化を行なった結果、国際線全体の運航規模(座席キロ)は前期比3.9%と縮小しました。また関西空港では、低コスト運航体制を目指して設立した子会社(株)エア・ジャパンが、全日空に代わり2001年1月からソウル線、同年3月からグアム線の運航を開始しました。今後、関西空港については比較的需要の多いアジアおよびリゾートへの拠点空港として位置付けていく考えです。

このように事業規模を絞ったにもかかわらず、旅客数はビジネス需要が急増したため、国際線の収

(注6)

この2年間にエア・ニッポンに移管した路線

2000年3月期

関西-松山線

関西-仙台線

関西-熊本線

広島-函館線

広島-青森線

福岡-仙台線

福岡-新潟線

福岡-秋田線

福岡-釧路線

2001年3月期

札幌-庄内線

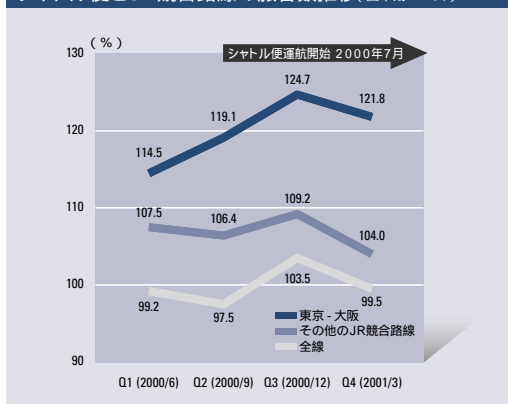
関西-宮崎線

関西-長崎線

関西-庄内線

関西-女満別線

シャトル便とJR競合路線の旅客数推移(四半期ベース)



*対前年同期比

益性は大幅に改善しました。スターアライアンス加盟企業の販売チャネルの活用、海外における当社独自の販売体制の整備など販売力向上に努めた結果であると考えています。

懸案の国際線の黒字化についてですが、2002年3月期はファーストクラスならびにビジネスクラスの旅客増により、収支が改善するものと予想しています。そして2002年5月の成田空港の新滑走路完成を節目に、収益性は大幅に改善していく見通しです。成田空港の拡張への対応は、既に保有する航空機、格納庫、地上設備、人員など現有資産を有効に活用していきます。これにより、今後大幅な設備投資をすることなく増便をすることができそうです。新滑走路が完成し、ネットワークとアライアンスを活用できるときこそが、当社にとって好機であり、この絶好のチャンスを生かしながら国際線事業の収益力を大幅に向上させることで、懸案の黒字転換を実現したいと考えています。

Q5 ホテル事業の再構築の状況と今後の事業展開について教えてください。

大橋 　まず海外ホテル事業についてですが、不採算のものを売却整理しました。具体的には、ANA Hotels Hawaii, Inc. が所有していたゴルフ場資産の売却を2000年9月に行ない、同社の清算を2001年3月に実施しました。これで、海外ホテル事業で不採算のものは概ね整理が完了しました。ウイーンならびにシドニーのホテルは、堅調な需要とマーケットニーズに応じた営業努力、コスト削減努力により、共に過去最高益を更新し、GOP(注7)も高いパフォーマンスを示し、当地でのトップクラスの業績を残しています。

国内ホテル事業は、オーナーシップとオペレーションの分離による責任と権限を明確化した形でのホテ

ル事業再構築計画を策定し、実行に移しています。具体的には2000年12月にチェーンホテル本部機能として「(株)エーエヌエー・ホテルズ」を設立するとともに、2001年3月には本部ならびに各ホテル会社に対するサポート機能、人材輩出機能、またANAグループホテル会社のオーナー機能などを担う「(株)エーエヌエー・ホテルマネジメント」を設立しました。また、東京全日空ホテルのオペレーションに専念する会社として「(株)エーエヌエーホテル東京」を2001年3月に設立しました。総支配人を中心としたホテルオペレーションに専念できる環境を整え、国内トップクラスのホテルチェーンとして、そのブランドとチェーン網を武器にGOPの向上を目指していきます。

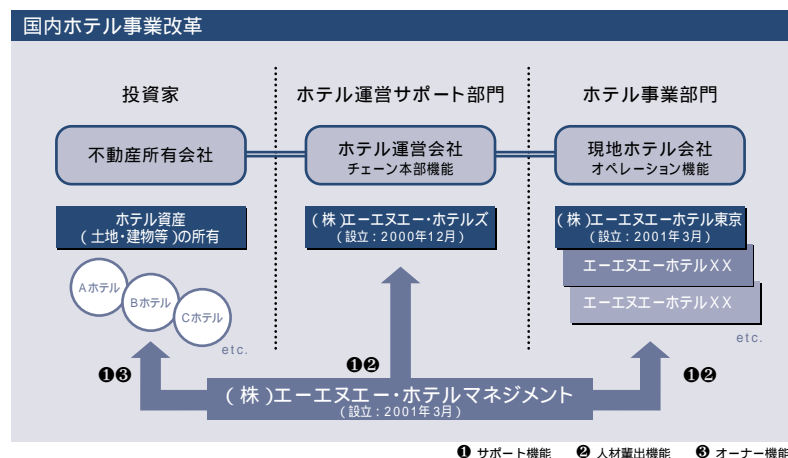
中期経営計画に則り2001年3月に、子会社の全日空エンタプライズ(株)が所有する東京全日空ホテルの流動化(資産の売却)を行ないました。この流動化で得た約500億円の資金は有利子負債の弁済にあて、ホテル部門の資産負債の圧縮を図りました。その他の国内ホテルについても流動化を考えており、有利子負債の削減を行なっていきます。

まず何れも個々のホテルの収益力を高めることが重要であり、博多全日空ホテルを皮切りにスタートした施設商品強化等をその他の国内ホテルにおいても具体的に推進していきます。

(注7)

GOP (Gross Operating Profit)

金利償却前利益のことで、ホテル運営事業における収益性を表す代表的な指標。



財務体質強化

Q6 2003年3月期に新たに航空機導入が決ったようですが、有利子負債の削減は予定どおり進みますか。

大橋 中期経営計画では2001年3月期から2003年3月期までの3年間で4,200億円削減する計画です。2001年3月期にリース債務を含めて約2,200億円削減し、残高は13,570億円(リース債務を含む)になりました。2002年3月期には更に1,000億円削減する計画です。

2001年3月期の設備投資は943億円で、営業キャッシュフロー1,487億円の範囲内で行ないました。今後の設備投資についてですが、航空機ならびに情報システム投資といった航空事業に必要なものに集中して行ないます。

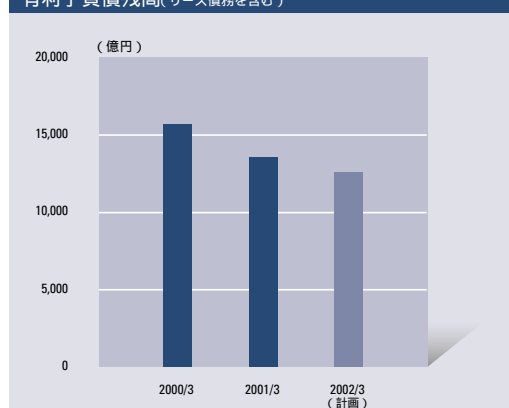
2002年3月期には、中期経営計画どおり全日空に新規の機材導入はありませんが、エアーニッポン

(株)はボーイング737-500型機4機をはじめ計6機を導入します。その内、オペレーティングリースによるものが5機あります。航空機とその他の投資を含めた全日空グループの設備投資額は900億円の予定でです。

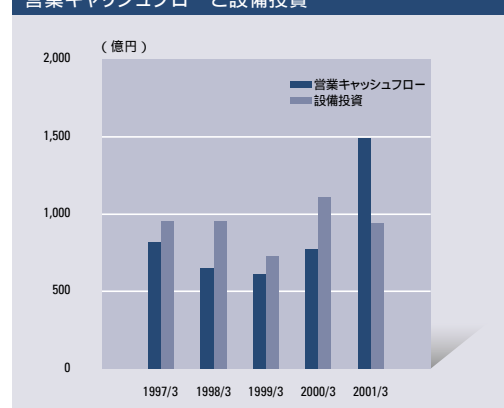
また、2003年3月期は全日空にボーイング767-300ER型機を9機導入する計画です。内訳は、羽田増枠対応用として5機、機種統一による運航効率化のためのエアバスA321-100型機代替機として4機です。機種統一による部品費削減などの費用削減効果は2004年3月期以降で年間約150億円になるものと見込んでおり、この設備投資も営業キャッシュフローの範囲内で行なう予定です。

国内ホテルも収益性を改善し、資産価値の向上を行なったのち流動化を予定しており、回収した資金を有利子負債削減にあてる考えです。有利子負債は確実に削減されており、今後も計画どおり削減を進めてまいります。

有利子負債残高(リース債務を含む)



営業キャッシュフローと設備投資



利便性向上による増収戦略

Q7 利便性向上のためにIT技術をどのように活用していく考えですか。

大橋 最先端のIT技術を駆使して、お客様にとって利便性の高い航空会社となるように努力しております。

インターネットの普及が急速に進んでいますが、全日空ではすでに1997年からインターネットでの予約・決済を開始し、IT技術の活用を力を入れてきました。1999年10月にコンビニ支払サービス、郵貯即日支払いサービスを開始し、その後、銀行振込サービス、インターネットデビット支払いサービス、キャッシュチケットレスサービスなど支払手段の充実を行なうとともに、2000年10月には法人向けビジネスサポートシステム「ANA @ desk」のサービスも開始し、法人の皆様の利便性向上にも努めてきました。2001年3月期のインターネットを通じた予約座席数は約500万席となり、2002年3月期には1,000万席に達すると予想しています。全日空のサイトは旅行関連業界のサイトの中で、アクセス数は断然トップを誇っています。

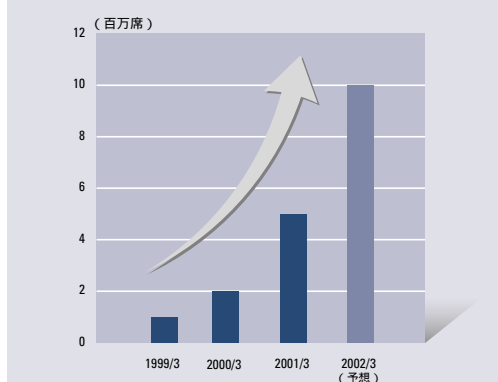
モバイル分野でも1999年2月から空席照会・予約サービスなど便利な機能を提供しています。携帯電話は国民の3人に1人以上が持っているIT機器であり、携帯電話を通じた予約は増え続けています。

これらのIT技術の活用により、「24時間いつでもどこでも」予約が可能な仕組が完成し、お客様の利便性が飛躍的に向上しました。

また、インターネットや携帯電話からの予約が増えることによって、予約センターに配置している人員抑制や販売コストの削減が可能となり、大幅なコスト削減につながるものと期待しています。

最先端のIT技術の活用は、航空業界で勝ち残るために不可欠だと認識しており、お客様の利便性向上という視点に立ち、他社に先駆けて研究開発を進めています。

インターネットを通じた予約席数の推移



組織制度改革

Q8 中期経営計画を確実に実行するために、どのような組織制度改革を行ないますか。

大橋 変化に対応していくために、迅速な経営を行なっていく必要があります。そのため2001年4月に執行役員制を導入し、取締役も6人削減し16人としました。取締役には高い視点からグループの経営全般を見て経営判断を行なうことを求めており、執行役員には担当する業務範囲について責任を持って任務を全うすることを求めています。経営の透明性を確保するために社外有識者をアドバイザーとして迎えた経営諮問委員会の設置も予

定しており、コーポレートガバナンス確立に向けた経営体制の構築を目指しています。

組織面では、マーケティング機能を集約化したマーケティング室を新設し、顧客ニーズに対応したサービス展開や販売力強化をスピーディーに行なう体制に変更しました。

また、グループ全体で企業価値創造経営を実践していくためにグループ管理指標としてANA's Value Creation(AVC)を導入しました。これは「税引後事業利益」から「資本使用料」差し引いて算出するEVAと同様な指標であり、このAVC導入を通じ役職員の業績評価制度を整備し、業績に連動した報酬制度を段階的に導入していきます。

株主重視の経営

Q9 復配についてどのようにお考えですか。

大橋 今やらなければならないことは、安定配当が可能な経営体質に早期に転換することです。

欠損金はこの1年で403億円減少し、2001年3月期末には240億円となりました。

しかしながら2002年3月期は、米国経済減速の影響、昨年実施した関西空港の国際線縮小が年間を通じて売上面に影響してくるため、国際線収入は減収となる見通しです。国内線収入の増収効果を加味しても、営業収入は前年割れとなるものと予想していますが、販売力を結集して、増収を実現するように努力をしております。

費用面では、関西空港発欧州路線などの不採算路線の休止にともない費用は減少し、収支にはプラスに寄与します。また、着陸料減免、販売手数料削減、全社員対象の一部賃金削減実施による人件費減などにより約100億円のコスト削減を見込んでいますが、一方で円安によるコスト増要因、

チケットレスサービスの拡大に伴う全国の空港での発券体制の強化や予約体制の充実など、顧客利便性向上策実施に起因する費用増が大きく、経営計画上は2002年3月期の業績が減益になるものと予想しています。

しかしながら、構造改革は着実に進んでおり、2002年3月期に予想される減収減益は次の飛躍に向けての一時的な現象に過ぎません。顧客利便性向上のためのコストは競争優位を確立するために必要な先行投資であり、それをカバーしかつ前期並の営業利益水準を目指し、増収努力と費用削減を更に推し進めていきます。

全日空にとって2003年3月期は、羽田ならびに成田ともに発着枠が拡大し大きなビジネスチャンスが到来する年であり、機材の生産性も大幅にアップし収益力が大きく向上する年になります。成田の新滑走路完成を機に全日空を新たな成長軌道に乗せ、早期に復配を実現し株主の皆様の期待に応えることができるように、全社を挙げて努力していく所存です。

今後の経営の方向性

Q10 ターンアラウンドとなる
2002年度(2003年3月
期)以降の経営の方向性につ
いてお話しください。

大橋 次年度以降の事業環境をみると、国内線では羽田空港の発着枠の増加が見込まれ、国際線では成田空港の新滑走路の供用が開始されます。新たな飛躍のための条件が揃い、収益性を大幅に向上させる絶好のチャンスが到来します。これを契機に経営の方向性を「選択と集中」に立脚した上で、「創造と成長」という方向に舵取りをしたいと考えています。

「創造」という言葉には、企業価値の創造、顧客とマーケットの創造、次代を担う人材の創造とい

う思いが込められ、「成長」という言葉には、企業の健全な成長、ビジネスの利益ある成長、個人と組織の成長という期待が込められています。

グループ経営においては航空運送事業を中核事業として成長戦略を推進し、継続的に配当できる経営体質を確固たるものとするを旨とし、グループ経営体制の確立、財務体質の健全化、資本効率向上を図るとともに、航空運送事業の収益性を高め、とりわけ国際線事業に関しては成田中心の競争力あるネットワークとアライアンスの活用で黒字化を実現いたします。

お客様と株主の皆様から、信頼と評価が得られる企業運営を目指すとともに、21世紀に相応しい企業文化を創造し、グループ全体で共通の価値観を持って事業運営を行なっていく考えです。

1. 全日空グループ

全日空グループは子会社147社、関連会社54社により構成されています。そのうち113社が連結子会社、32社が持分法適用会社です。当グループは航空運送事業、旅行事業、ホテル事業

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

事業セグメント	子会社数			関連会社数	
	うち連結	うち持分法適用		うち持分法適用	
航空運送事業	28	27	-	7	4
旅行事業	16	13	-	4	3
ホテル事業	26	25	-	5	4
その他の事業	77	48	6	38	15
グループ全体	147	113	6	54	26

航空運送事業

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

旅行事業

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

海外ではANA WORLD TOURS (EUROPE) LTD.他が、「全日空ハローツアー」ブランド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

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

その他の事業

情報通信、商事・物販、不動産、ビル管理、陸上輸送・物流および航空機装備品修理等の事業を行っています。全日空システム企画（株）および（株）インフィニ トラベル インフォメーション他は、主に航空関連情報端末・ソフトウェアの展開や開発を行っており、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行っています。また、全日空ビルディング（株）他は不動産の販売・賃貸および管理等を、関連会社である（株）ジャムコ他は航空機装備品修理等を事業としています。これらの物品の販売および役務提供は、当社および当グループ内の他の子会社、関連会社を顧客としても行われています。

2. 事業概況

経営環境と業績

当期のわが国経済は、企業部門を中心に自律回復に向けた動きが継続してみられたものの、期末になって米国経済の減速により輸出が減少傾向をたどるなど回復基調に陰りが見えてきたほか、完全失業率が過去最高水準で推移し、個人消費も依然として低迷を続けるなど、本格的な景気の回復には至りませんでした。

このような状況下、全日空グループは、1999年5月に策定した4か年の「中期経営計画」に基づき、航空運送事業においては規制緩和に適合した弾力的な運賃政策の推進や、路線の改廃を含めた事業の「選択と集中」の実践、販売体制の強化を図り、ホテル事業においては一部資産の流動化および国内ホテル事業の機能再編を行い、さらに全事業部門においてより一層のコスト削減の推進などを行った結果、連結・単体ともに業績は当初の予想を大幅に上回ることとなりました。これにより、欠損金の大幅な圧縮を達成しました。2002年3月期以降についても引き続き収益性の向上と財務体質の改善を進めることにより、「中期経営計画」において掲げた目標を達成し、当グルー

プ全体の企業価値の向上を図っていきます。また、2003年3月期以降については新たな中期経営計画を策定し、グループ経営における航空運送事業を中核事業として成長戦略を推進することによって、継続的に配当できる経営体質を確固たるものにしていきます。

当期の営業収入は、前期比5.8%増の1兆2,796億円となりました。これに対し営業費用は、前期比1.6%増の1兆1,973億円に留まり、営業利益は前期比160.6%増の822億円となりました。

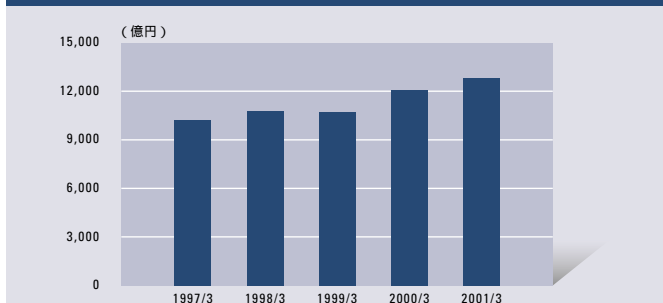
営業外・特別損益では、固定資産や有価証券の売却益等の特別利益ならびに有価証券の売却損や投資有価証券の評価損等の特別損失を計上したことにより、差引では前期542億円の損失に対し当期は189億円の損失に減少しました。これにより、税金及び少数株主持分損益等調整前当期純損益は、前期の226億円の損失に対し当期は632億円の利益へと大幅に増加しました。法人税等および税効果会計による税額調整等の結果、当期純損益は、前期152億円の損失から当期は一転402億円の利益を計上しました。

全日本空輸株式会社及び連結子会社

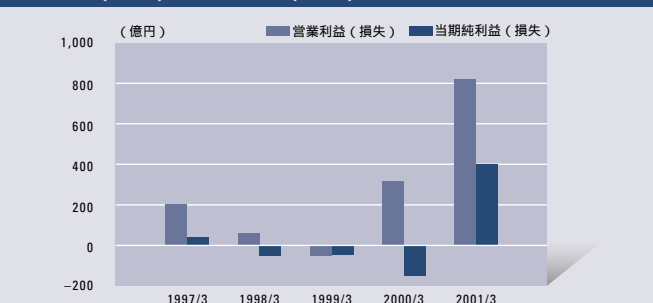
3月31日に終了した1年間

	単位：百万円 (1株当たり金額を除く)	
	2001年	2000年
営業収入	¥1,279,635	¥1,209,647
営業費用	1,197,392	1,178,088
営業利益	82,243	31,559
営業外・特別損益	(18,954)	(54,248)
税金及び少数株主持分損益等調整前当期純利益(損失)	63,289	(22,689)
法人税等(当年度分及び繰延税額)	19,151	(5,476)
少数株主損益	3,852	(2,012)
当期純利益(損失)	¥ 40,286	¥ (15,201)
1株当たり：		
当期純利益(損失)	¥27.75	¥(10.54)
潜在株式調整後当期純利益	24.80	-
配当額	-	-

営業収入



営業利益(損失)/当期純利益(損失)



3月31日に終了した1年間	単位：百万円	
	2001年	2000年
旅客収入	¥ 813,156	¥ 778,765
国内線旅客収入	635,576	621,188
国際線旅客収入	177,580	157,577
貨物収入	68,649	67,763
国内線貨物収入	28,246	27,682
国際線貨物収入	40,403	40,081
航空運送附帯事業及び他セグメント収入	397,830	363,119
営業収入	¥1,279,635	¥1,209,647

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

輸送実績の概要

国内線旅客

・ 旅客数(千人)	45,509	45,431
・ 座席キロ(百万キロ)	61,074	60,093
・ 旅客キロ(百万キロ)	38,469	38,411
・ 利用率(%)	63.0	63.9
・ 旅客キロ当たり旅客収入(円)	17.5	17.0

国際線旅客

・ 旅客数(千人)	4,378	3,999
・ 座席キロ(百万キロ)	32,446	33,772
・ 旅客キロ(百万キロ)	24,124	22,510
・ 利用率(%)	74.4	66.7
・ 旅客キロ当たり旅客収入(円)	8.6	8.0

国内線貨物

・ 貨物輸送重量(トン)	434,333	420,846
・ 貨物輸送量(千トンキロ)	414,627	400,360
・ 貨物輸送量当たり貨物収入(円)	68.2	69.2

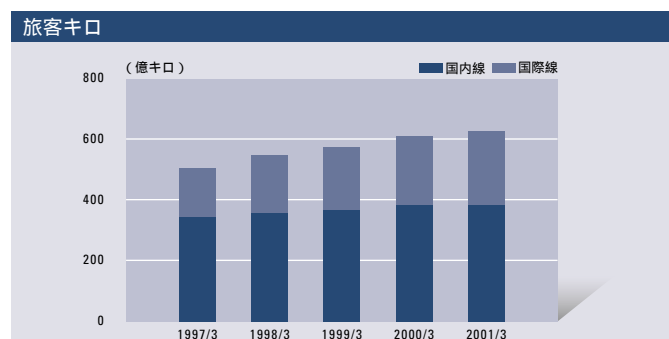
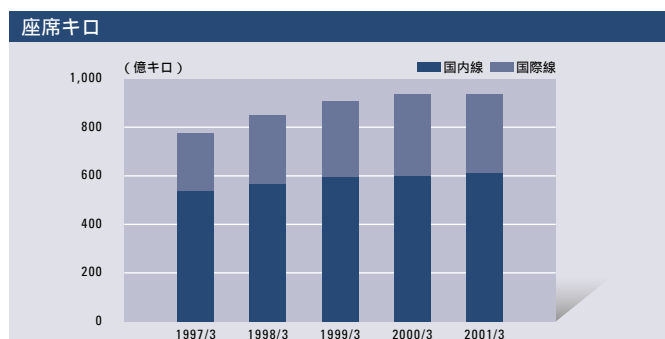
国際線貨物

・ 貨物輸送重量(トン)	192,997	195,384
・ 貨物輸送量(千トンキロ)	1,136,225	1,178,446
・ 貨物輸送量当たり貨物収入(円)	35.6	34.0

座席キロ当たりコスト(円)	10.5	10.3
---------------	------	------

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、子会社であるエアーニッポン(ANK)、エアージャパン(AJX)ならびにエアー北海道(ADK)が含まれています。

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



営業収入

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

旅客収入

当期の旅客収入は8,131億円で前期比4.4%増加しました。その内訳は、国内線旅客収入78.2%、国際線旅客収入21.8%でした。

国内線旅客収入

当期の国内線は、有珠山噴火や九州・沖縄サミット開催により前半は旅行需要に減少が見られましたが、運賃の自由化を受けて航空各社が競って各種営業割引運賃を提供したことなどにより、個人旅行客の需要が喚起され、総じて旅客数は前期を上回りました。

この結果、当期の国内線旅客収入は、前期比2.3%増の6,355億円となりました。旅客数は、前期比0.2%増の4,551万人となりました。座席キロは前期比1.6%増、旅客キロは、0.1%増となりました。これにより、利用率は前期比0.9ポイント低下し63.0%となりました。しかしながら、旅客キロ当たり旅客収入は、17.0円から17.5円へと増加しました。

国際線旅客収入

当期の国際線は、海外渡航者および入国者が過去最高を記録するなど観光需要が順調に推移したほか、ビジネス需要についても大幅な回復を示しました。

この結果、当期の国際線旅客収入は、前期比12.7%増の1,775億円となりました。旅客数は、9.5%増の438万人となりました。座席キロで3.9%減となったものの、旅客キロは7.2%増となったため、利用率は前期比7.7ポイント上昇し74.4%となりました。旅客キロ当たり旅客収入も、前期の8.0円に対し8.6円と増加しました。

貨物収入

当期の貨物収入は、前期比1.3%増の686億円となりました。内訳は、国内線貨物収入41.1%、国際線貨物収入58.9%でした。

国内線貨物収入

当期の国内貨物の輸送重量は、前期比3.2%増加し43万4千トンとなりましたが、収入は単価の低下などにより前期比2.0%増の282億円となりました。当期は、羽田空港発着便の増加に加え、航空宅配貨物やIT関連貨物の荷動きが前期に引き続き順調に伸びたことから、需要は期中を通して順調に推移しました。また、有珠山噴火の影響により鉄道輸送網が寸断されたことから、復旧までの約2ヶ月間、本州 - 北海道間の代替輸送ルートとして航空輸送量が大きく増加しました。

郵便については、輸送重量は前期比4.6%増の7万8千トン、収入は同2.2%増の106億円となりました。

国際線貨物収入

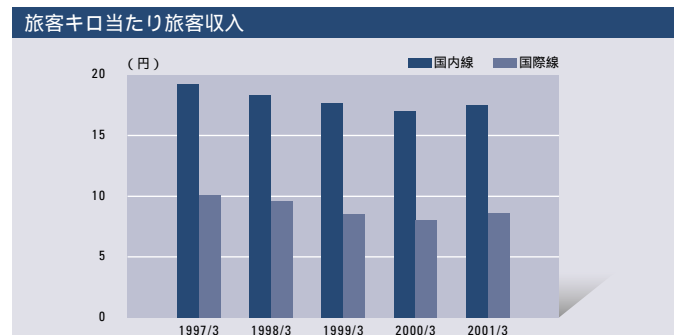
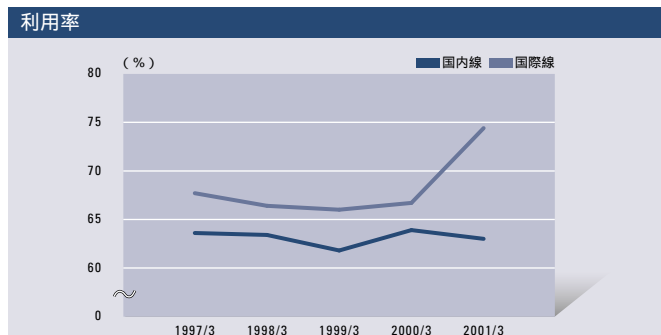
当期の国際貨物の輸送重量は、前期比1.2%減の19万3千トンで、収入は前期比0.8%増の404億円となりました。当期は、北米およびアジア経済の好景気が寄与し、IT関連の半導体、電子機器等を中心に荷動きが活発でしたが、期後半は米国経済減速に伴い、北米および対米輸出の生産拠点であるアジア向けの需要が前期を大幅に下回る状況となりました。一方、日本向けについてはパソコン、携帯電話等のIT関連製品の輸入が引き続き堅調であったことに加え、中国、東南アジア発の繊維、生鮮品やユーロ安による欧州発の一般消費財の荷動きが活発でした。また、2000年4月より、国際貨物プライオリティーサービス「PRIO」を導入し、企業の新たな物流戦略に対応し得るサービスの拡充を図るなど、顧客サービスの向上に努めました。

郵便については、輸送重量は前期比5.1%増の7千9百トン、収入は同1.0%増の21億円となりました。

航空運送附帯事業及び他セグメント収入

航空運送附帯事業収入については、旅客手荷物収入、旅客の搭乗受付及び手荷物の搭載などの地上支援業務の受託、機内販売の増売等に努めた結果、前期比11.9%増の827億円となりました。

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



営業費用

3月31日に終了した1年間	単位：百万円	
	2001年	2000年
航空機関連	¥ 378,293	¥ 357,002
航空機運航費	303,208	284,152
航空機整備費	75,085	72,850
サービス関連	299,925	302,628
旅客サービス費	59,543	62,029
航空機地上支援及びハンドリング費	240,382	240,599
予約、販売及び広告宣伝費	221,038	200,197
一般管理費	29,241	39,604
減価償却費	59,333	58,441
その他費用	209,562	220,216
合計	¥1,197,392	¥1,178,088

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

営業費用は、航空機関連費用ならびに予約・販売及び広告宣伝費が大幅に増加したものの、その他の費用が減少したため、全体では前期比1.6%増の1兆1,973億円となりました。その内訳は次のとおりです。

航空機関連費用は前期比6.0%増の3,782億円となりました。航空機運航費は燃油費の増加により6.7%増加しました。航空機整備費は航空機部品の購入の増加により、3.1%増加しました。

サービス関連費用は前期比0.9%減の2,999億円となりました。旅客サービス費は主として当社の機内サービスの見直し等により、4.0%減少しました。航空機地上支援及びハンドリング費は

主に当社の空港使用料の減免により、0.1%の微減となりました。

予約、販売及び広告宣伝費は販売に伴う仕入の増加及びその他の費用の増加により、10.4%増加しました。

一般管理費は間接部門の大幅な効率化等により、26.2%減少しました。

減価償却費は当社ならびにエア・ニッポン（株）において、航空機を購入したことにより1.5%増加しました。

その他費用は前期比4.8%減の2,095億円となりました。これは主として商社事業を営む子会社の費用の減少によるものです。

営業外・特別損益

3月31日に終了した1年間	単位：百万円	
	2001年	2000年
受取利息及び配当金	¥ 9,537	¥ 8,466
資産売却益	14,538	4,504
支払利息	(35,079)	(38,950)
有価証券売却損益	(488)	(474)
持分法による投資損益	251	427
その他	(7,713)	(28,221)
合計	¥(18,954)	¥(54,248)

営業外・特別損益は、前期542億円の損失から大幅に圧縮され、189億円の損失となりました。その詳細は次のとおりです。

受取利息及び配当金は、前期比12.7%増の95億円となりました。

資産売却益は、前期の45億円に対し3倍以上の145億円となりました。これには、東京全日空ホテルの流動化に伴う当該ホテル資産の売却益が含まれています。

支払利息は前期末比9.9%減の350億円となりました。これは、有利子負債が同15.9%減少し9,357億円となったためです。

また、期中の有利子負債の平均金利が一層低下したことによります。

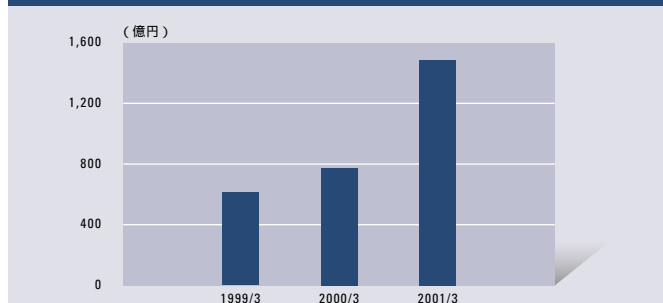
有価証券売却損は前期比3.0%増の4億円となりました。持分法による投資益は、前期の4億円に対し2億円となりました。

その他は、前期の282億円に対し、77億円の損失と大きく減少しました。これは、前期の為替差損92億円に対し、当期は為替差益20億円になったこと、前期の関連事業損失52億円が当期は計上されなかったこと、そして特別退職金が前期の57億円に対し、当期は12億円と減少したことによります。

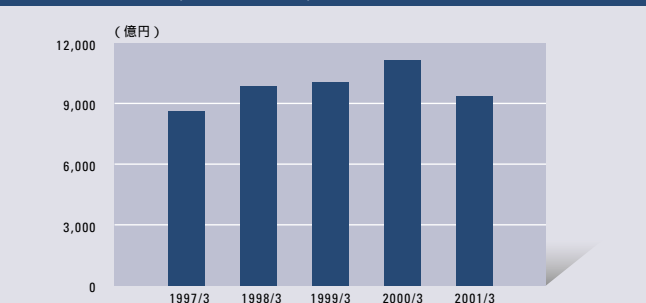
3. 財務状態及びキャッシュフロー

3月31日に終了した1年間	単位：百万円	
	2001年	2000年
営業活動によるキャッシュフロー	¥148,796	¥ 77,249
投資活動によるキャッシュフロー	(17,964)	(85,207)
財務活動によるキャッシュフロー	(158,359)	45,640
現金及び現金同等物の換算差額・連結範囲変更に伴う影響額	(2,196)	15,146
差引現金及び現金同等物の増減額	(29,723)	52,828
現金及び現金同等物の期末残高	¥207,717	¥237,440

営業キャッシュフロー



有利子負債の残高（リース債務を除く）



営業キャッシュフローは、航空運送事業を中心とした収益の大幅な改善により、1,487億円のインフローとなりました。

投資キャッシュフローは、中期経営計画における「選択と集中」の方針のもと航空機関連の設備投資を行うとともに、ホテル資産の流動化をはじめとする資産の売却を進めた結果、投資キャッシュフローは179億円のアウトフローとなりました。この結果、得られた1,308億円のフリーキャッシュフローや手元資

金の一部取り崩しに加え、転換社債の転換が順調に進んだことで前期末に比べ有利子負債（借入金および社債）は1,766億円減少しました。

これにより、財務キャッシュフローは、1,583億円のアウトフローとなり、結果として当期末の現金および現金同等物の期末残高は前期末に比べ297億円減少し、2,077億円となりました。

この2年間の短期・長期資金調達残高は次のとおりです。

3月31日現在	単位：百万円	
	2001年	2000年
短期借入金		
銀行等からの借入金	¥ 82,165	¥ 102,586
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	469,736	575,051
社債	383,829	434,703
合計	¥935,730	¥1,112,340

なお、当社の発行する長期債に対しては、日本格付研究所(JCR)に格付けを依頼しており、2001年8月現在「A」の格付けとなっています。また格付投資情報センター(R&I)での2001年

8月現在の格付けは「BBB+」となっています。現格付けにおいて、当社の資金調達上問題がないと考えています。

4. 設備の状況

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943億円の設備投資を行っており、事業セグメント別の内訳は以下のとおりです。

3月31日に終了した1年間	単位：百万円	
	2001年	2000年
航空運送事業	¥ 90,787	¥ 96,413
旅行事業	1,474	423
ホテル事業	2,709	18,186
その他の事業	8,407	5,295
小計	103,377	120,317
消去または全社	(8,986)	(9,501)
合計	¥ 94,391	¥110,816

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

航空運送事業

当社とエア・ニッポン（株）の航空機及び航空機予備部品等の購入、ならびに航空機に対する前払いで610億円の投資を行いました。なお、当期に引き渡しを受けた航空機は6機（ボーイング747-400型1機、ボーイング777-200型2機、エアバスA321-100型2機、デ・ハビランドDHC-8-300型1機）です。この他に当社において航空運送関連のコンピュータ端末・周辺機器及び航空機整備用器具類の購入代金として43億円を、国内・海外事業所及び空港事業所の増改築のために前払い金も含めて117億円をそれぞれ投資しました。また、当社及びセグメント内各連結子会社は、業務省力化等のためのソフトウェア開発及び購入に50億円の設備投資を行いました。

旅行事業

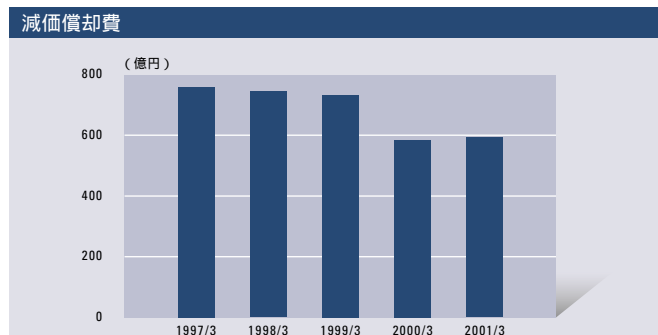
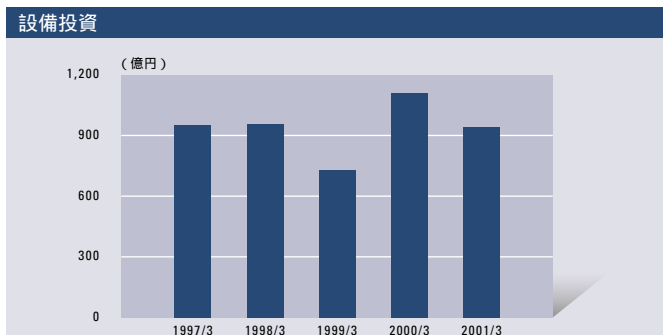
旅行商品の販売に関するソフトウェアの開発及び購入のため、8億円の設備投資を行いました。

ホテル事業

既存ホテル施設のリニューアルや改装に前払い金も含めて16億円の設備投資を行いました。

その他の事業

各連結子会社において業務省力化のためのソフトウェア開発及び購入に19億円、各種業務用機材の購入に7億円の設備投資をそれぞれ行いました。



5. 事業別セグメント情報

全日本空輸株式会社及び連結子会社 3月31日に終了した1年間	単位：百万円		%
	2001年	2000年	増減率
航空運送事業：			
外部顧客売上高	¥964,888	¥920,447	+ 4.8%
セグメント間売上高・振替高	73,396	60,056	+ 22.2
	1,038,284	980,503	+ 5.9
営業費用	965,948	954,811	+ 1.2
営業利益	72,336	25,692	+ 181.6
旅行事業：			
外部顧客売上高	139,155	124,408	+ 11.9
セグメント間売上高・振替高	13,702	11,469	+ 19.5
	152,857	135,877	+ 12.5
営業費用	151,379	132,551	+ 14.2
営業利益	1,478	3,326	- 55.6
ホテル事業：			
外部顧客売上高	71,586	65,688	+ 9.0
セグメント間売上高・振替高	12,113	11,685	+ 3.7
	83,699	77,373	+ 8.2
営業費用	79,868	73,535	+ 8.6
営業利益	3,831	3,838	- 0.2
その他の事業：			
外部顧客売上高	104,006	99,104	+ 4.9
セグメント間売上高・振替高	87,109	77,117	+ 13.0
	191,115	176,221	+ 8.5
営業費用	184,717	176,439	+ 4.7
営業利益（損失）	6,398	(218)	-
連結合計：			
営業利益	84,043	32,638	+ 157.5
セグメント間消去	(1,800)	(1,079)	+ 66.8
連結営業利益	¥ 82,243	¥ 31,559	+ 160.6

全日本空輸株式会社及び連結子会社 3月31日に終了した1年間	単位：百万円		%
	2001年	2000年	増減率
航空運送事業：			
資産	¥1,112,105	¥1,141,468	- 2.6%
減価償却費	50,199	50,077	+ 0.2
資本的支出	90,787	96,413	- 5.8
旅行事業：			
資産	¥38,808	¥21,729	+ 78.6
減価償却費	371	183	+ 102.7
資本的支出	1,474	423	+ 248.5
ホテル事業：			
資産	¥140,129	¥214,557	- 34.7
減価償却費	4,874	4,622	+ 5.5
資本的支出	2,709	18,186	- 85.1
その他の事業：			
資産	¥216,431	¥210,685	+ 2.7
減価償却費	3,889	3,559	+ 9.3
資本的支出	8,407	5,295	+ 58.8
消去又は全社：			
資産	¥(56,053)	¥(53,822)	+ 4.1
減価償却費	-	-	-
資本的支出	(8,986)	(9,501)	- 5.4
連結合計：			
資産	¥1,451,420	¥1,534,617	- 5.4
減価償却費	59,333	58,441	+ 1.5
資本的支出	94,391	110,816	- 14.8

航空運送事業

主力である航空運送事業の営業収入は、前期比5.9%増の1兆382億円となり、営業費用は前期比1.2%増の9,659億円となりました。これにより、航空運送事業の営業利益は723億円となり、飛躍的に増加しました。

国内線

当期は、2000年7月からの羽田空港発着枠の拡大に伴い、東京 - 松山線をはじめとする8路線で増便を行う一方、一部路線をエア・ニッポン（株）による運航に切り替えるなど、需要動向に適合した路線・便数設定を柔軟かつ迅速に行いました。また、同じく7月からは航空3社共同で東京 - 大阪間において「シャトル便」の運航を開始し、積極的な増便を行うなど航空需要の喚起に努めるとともに旅客利便性の向上を図りました。

販売面においては、航空法改正による運賃自由化に伴い、「超割」をはじめとする新規営業割引運賃の発売を行うなど、弾力的な運賃設定により航空需要の新規開拓・拡大に努めました。また、ANAポケモンジェットを活用した「ジェットでゲットだ！2000」等のキャンペーンを展開したことに加え、期末には当社がオフィシャルエアラインをつとめる「ユニバーサル・スタジオ・ジャパン」のオープンを記念した特別塗装機「ANA ウッディージェット」を運航し、好評を博しました。

サービス面においては、AMC（ANAマイレージクラブ）会員向けに航空業界初となる携帯電話による航空券の予約・支払決済サービスを開始するなど旅客利便性の向上に努めました。

国際線

事業の採算性を踏まえた関西空港発着路線の再編を行い、夏ダイヤよりホノルル線の新規開設や欧州路線の休止を行ったほか、2001年1月に子会社の(株)エアー・ジャパンによるソウル線の運航を開始しました。また、タイ国際航空との間で東京-バンコク線、アジアナ航空との間で大阪-ソウル線および国内4路線におけるコードシェアをそれぞれ開始したほか、スターアライアンス加盟各社とのさらなる提携強化により、グローバルなネットワークの拡充および競争力の向上を図りました。2001年2月には、羽田空港の深夜・早朝時間帯を使った国際チャーター便が許可され、当社としてもホノルル便、グアム便の運航を行いました。

販売面では「スターアライアンス世界一周運賃」を販売する一方、スターアライアンス加盟各社との提携によって、これまで当社単独ではなし得なかった海外での販売チャネルの拡大を図った結果、外国人旅客の利用が前期に比べて大幅に増加しました。また、夏休みの家族旅行向けの「ANA's ピカ夏キャンペーン」や、新しいスタイルでの旅行提案商品である「ANA's 別冊ヨーロッパ(別ヨ)」等各種キャンペーンを展開するなど、販売促進活動に努めました。

旅行事業

当期の旅行事業の営業収入は、前期比12.5%増の1,528億円となりました。営業費用は14.2%増の1,513億円となったため、営業利益は前期比55.6%減の14億円となりました。

インターネットを使用した新たな国内・海外旅行サイトである「a tour(エーツアー)」を2000年8月に立ち上げたことにより、全日空スカイホリデーや全日空ハローツアーなど約7000種類にのぼる当グループの旅行商品について、予約・照会はもとより、ツアーの検索やパンフレットの請求も可能になるなど、顧客利便性の向上を図りました。

国内旅行につきましては、全日空商事(株)から分離独立した全日空スカイホリデー(株)が2000年4月より営業を開始し、有珠山の噴火や九州・沖縄サミットの影響による観光需要の一時的な落ち込みはあったものの、需要喚起を目的としたデスティネーションキャンペーンを積極的に展開した結果、北海道、九州方面を中心にパッケージ商品の売上が前年を上回りました。

ホテル事業

当期のホテル事業の営業収入は、前期比8.2%増の836億円となりました。営業費用は8.6%増の798億円となったため、営業利益は0.2%減の38億円となりました。

当期は国内ホテル事業再構築に向けての具体的施策を推進するとともに、海外において、2000年9月にANA Hotels Hawaii, Inc.が所有していたゴルフ場資産の売却と2001年3月に同社の清算等を実施しました。国内ホテルにつきましては、オーナーシップとオペレーションの分離を柱としたホテル事業再構築計画に則り、チェーンホテルとしての機能構築の具現化を推進するために、2000年12月に(株)エーエヌエー・ホテルズを設立しました。また、各ホテル会社に対するサービス機能や人材輩出機能、オーナー機能等を担う(株)エーエヌエー・ホテルマネジメントを2001年3月に設立するとともに、東京全日空ホテルのオペレーションに専念するための新会社(株)エーエヌエーホテル東京を2001年3月に設立し、再構築の枠組みを整えました。さらに、2001年3月には東京全日空ホテルの流動化(資産の売却)を実施し、有利子負債の削減を図りました。

海外ホテルにつきましては、堅調な需要やマーケットニーズに応じた営業努力、適正な費用管理の継続的实施により、ウィーンおよびシドニーのホテルはともに過去最高益を更新し、当地でトップクラスの業績を示しました。

その他の事業

当期のその他の事業の営業収入は、前期比8.5%増の1,911億円となりました。営業費用は4.7%増の1,847億円となったため、前期2億円の営業損失から63億円の営業利益を計上しました。

全日空商事(株)は、航空機部品や紙パルプ部門などにおいて売上を伸ばした結果、前期よりも増収となりました。国際線の航空座席予約発券システムの提供を行っている(株)インフィニトラベルインフォメーションは航空券の予約に関わるシステム使用料収入がホストコンピューターの移行直後に一時的に落ち込んだことから、売上高は前年を下回りました。システムの開発・保守運用等を行っている全日空システム企画(株)は、グループ内の大型システム開発案件の受注、保守運用受託範囲の拡大およびグループ外販売の拡充により、過去最高の売上高と営業利益を計上しました。

不動産販売・賃貸およびビル管理等を行っている全日空ビルディング(株)は、各賃貸用オフィスビルに対するリニューアル工事を順次実施し、テナントサービスの向上に努めたこと等によりオフィスビルの稼働率が高水準を維持するとともに、当グループ企業への寮および社宅の賃貸事業や一般向けの住宅系サブリース事業についても順調に推移しました。また、2001年2月には、同セグメントにおいて不動産事業を営む連結子会社の(株)エー・アール・イーを吸収合併し、事業運営の効率化を図りました。

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：%	
	2001年	2000年	2001年	2000年	2001年	2000年	2001年	2000年
3月31日に終了した1年間								
アジア・オセアニア路線	¥ 76,774	¥ 65,441	7,491	7,341	10,077	10,275	74.3	71.4
太平洋路線	74,820	60,895	9,916	8,608	13,902	14,194	71.3	60.6
ヨーロッパ路線	57,000	54,043	6,716	6,560	8,465	9,302	79.3	70.5
合計	¥208,595	¥180,380	24,124	22,510	32,446	33,772	74.4	66.7

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

アジア・オセアニア路線

前期低迷を続けていたビジネス需要が回復し、ファーストクラス、ビジネスクラスが好調に伸びた結果、旅客数、旅客収入とも前期を上回りました。アジア・オセアニア路線全体では、座席キロが1.9%減少しましたが、旅客キロは2.0%増加したため、利用率は2.9ポイント向上しました。その結果、旅客収入は17.3%増加し、旅客キロ当たり収入も前期の8.9円から10.2円へ増加しました。

太平洋路線

ファーストクラス、ビジネスクラスの旅客数に回復が見られ、東京-ワシントン線、東京-シカゴ線を中心としてコードシェア旅客も順調に伸びた結果、前期を上回る旅客収入を得られました。太平洋路線の座席キロは2.1%減となりましたが、旅客キロは15.2%増となったため、利用率は10.7ポイント向上しま

した。その結果、旅客収入は22.9%の増加となりました。また、旅客キロ当たり収入も前期の7.1円から7.5円へと増加しました。

ヨーロッパ路線

大阪(関西)-ロンドン線ならびに大阪(関西)-フランクフルト線を2000年11月より運休とし、成田路線に集中して収益性の向上を図った結果、第4四半期に単価が上昇傾向に転じました。旅客数はビジネスクラスを中心として各クラスとも順調に回復し、コードシェア路線も好調な伸びを示した結果、前期を上回る旅客収入を得ることができました。

ヨーロッパ路線の座席キロは9.0%減少しましたが、旅客キロは2.4%増加したため、利用率は8.8ポイント上昇しました。この結果、旅客収入は5.5%増加し、旅客キロ当たりの収入も前期の8.2円から8.5円へと増加しました。

7. 機材調達計画 (ジェット機)

2000年度

当期に引き渡しを受けた航空機は、当社ではボーイング747-400型機1機、ボーイング777-200型機3機(内、リース1機)、エアバスA321-100型機2機の合計6機でした。子会社のエアニッポン(株)では、ボーイング737-500型機4機、ボーイング737-400型機1機の合計5機をオペレーティングリースによって導入しました。一方、ボーイング747-200型機を1機、ボーイング767-200型機を2機及びボーイング737-300型機3機をそれぞれ退役させました。

2001年度(計画)

当社では、中期経営計画どおり導入機材はありません。エアニッポン(株)においては、ボーイング737-500型機を4機、ボーイング737-400型機を1機オペレーティングリースにて導入を行う予定です。

2002年度以降(計画)

「選択と集中」の観点から「機種の集約化」と「路線ネットワークの強化」を図る目的で、機材計画を一部変更しました。「機種の集約化」によって、順次エアバスA321型機現有7機ならびにボーイング767-200型機現有11機を全機退役予定とします。

また、2002年5月には、成田空港の暫定滑走路が供用開始となることに加え、羽田空港の発着枠がさらに拡大し、新たなビジネスチャンスが到来します。こうした事業計画上の環境変化に対応し、新たにボーイング767-300型機を9機導入することになりました。

さらに、2003年度においては、エアバスA320型機を3機オペレーティングリースにて導入し、高需要路線を中心とした一層の「路線ネットワークの強化」を図っていきます。

なお、2002年9月には当グループとして初めての中型貨物専用機となるボーイング767-300F型1機を導入し、成田空港からの国際貨物事業に投入していきます。

中期経営計画期間内の主要な機種別導入計画と保有機数の推移は次のとおりです。

保有機数計画

3月31日に終了する1年間

	2001年			2002年(計画)		2003年(計画)	
	合計	自社保有	リース	計画	増減	計画	増減
B747-400	23	15	8	23	0	23	0
B747-200LR	3	1	2	2	-1	2	0
B747-100SR	11	8	3	9	-2	8	-1
B777-300	5	1	4	5	0	5	0
B777-200	16	5	11	16	0	16	0
B767-300	42	27	15	42	0	51	+9
B767-200	11	2	9	8	-3	2	-6
B737-500	20	9	11	24	+4	25	+1
B737-400	1	0	1	2	+1	2	0
A321-100	7	6	1	7	0	5	-2
A320-200	25	13	12	25	0	25	0
合計	164	87	77	163	-1	164	+1

注記: 1. 機材の退役については、各事業年度毎に最終決定されるため、2003年3月期の機材数は現時点における予測値です。
2. 上記に記載された航空機はジェット機のみを対象としています。ただし、貨物専用機は除外しています。

8. 従業員

3月31日に終了した1年間	2001年	2000年
航空運送部門（全日空+エア・ニッポン+エアージャパン+エア・北海道）	14,856	15,886
その他（連結子会社）	14,975	12,178
合計	29,831	28,064

注記:上記数値は期中平均人数です。

3月31日	2001年	2000年
航空運送事業	20,608	21,165
旅行事業	1,683	1,567
ホテル事業	3,772	4,082
その他の事業	3,295	3,489
合計	29,358	30,303

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6.3%増の29,831人となりましたが、これは、前期において子会社数が増加したことにより、航空運送以外の連結子会社が人員増となったためです。しかしながら、航空運送部門においては6.5%減の14,856人となりました。その結果、航空運送部門の従業員1人当たり生

産量（座席キロ）は5.9百万キロから6.3百万キロへと増加し、生産性は向上しています。引き続き航空運送部門における生産性の改善に努める一方、航空運送以外における人員削減も計画に基づいて進めていく予定です。2001年3月期末の従業員数は、前期末より945人減少し、29,358人となりました。

9. コーポレートガバナンスならびに重点課題

コーポレートガバナンス

意志決定のより一層の迅速化を目的とした取締役数の削減、業務執行の迅速化と責任の明確化を目指した執行役員制の導入、経営の「健全化」と「透明性」を確保するための経営諮問委員会の設置、グループ経営戦略の最適化を目的としたグループ経営推進体制の整備など、コーポレートガバナンスの確立に向けた経営体制の改革を実施します。

企業価値の創造

連結子会社を含めたグループ全体で企業価値創造経営を実践するための共通の尺度として、「税引後事業利益」から「資本使用料」を差し引いて算出した数値であるグループ経営管理指標（AVC=ANA's Value Creation）を導入し、業績評価を行うことによって、指標に基づいた透明性の高い事業運営を目指します。

顧客満足の向上

国際線を中心とした収益性の更なる改善とお客満足度の向上のために、マーケティング室を新設しマーケティング機能の集約化と強化を図ります。また、グループ各社と連携した販売体制の整備を通じて旅客部門における販売力の「集中」と「効率化」をグループ全体で推進し、販売部門収支の向上を目指します。

IT戦略

お客様へのサービス向上を目的とした顧客情報の一元管理や共有化のためのデータベース構築とその活用、同業他社などとの国内線・国際線WEB事業の設立・運営など、進化するITを戦略的に活用し、グループ全体の付加価値の創造と競争力の強化を図ります。

10. 配当政策

当社では、安定的な経営基盤の確保に努めるとともに、株主の皆様に対する還元を経営の重要課題として考えています。当期は、連結子会社株式に係わる評価損失等を特別損失として処理したことなどにより、単体決算においては損失計上に至りました。その結果、財務体質の強化を図るため、当期の配当につ

きましては、前期に引き続き遺憾ながら見送ることとしました。当社では早期の復配を目指し、一層の経営努力を図ります。

なお、当期の連結1株当たり当期純利益は27.75円でしたが、単体では1株当たり19.96円の当期純損失でした。

11. マーケットリスク

デリバティブ取引、通貨、燃料、金利関連

デリバティブ取引に係わるリスク管理

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、オプション等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、担当役員の出席のもと担当部署にて定例会議を開催し、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及び取引内容の報告・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に係わるドル建て債務に関しては、為替相場変動による設備投資額の増大リスクを抑制するために、先物為替予約及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、四半期毎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およ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毎に実施しています。

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、2001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16%を占めています。1999年4月より東京・大阪を除く空港の着陸料が順次引き下げられた結果、2000年3月期では、1999年3月期に比べ約1割減少しました。当期は、前期比ほぼ横這いの約1,500億円となりました。

国内線において平均的な航空運賃に対する公租公課の比率が約20%というレベルは、世界的に突出しているばかりでなく、わが国航空会社経営の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

安全運航は、当社にとって経営の基盤であり、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。

当社では、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)」、ウインドシアア警報装置、衝突防止装置などを全機に搭載しています。さらにはこれらの次世代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・技量の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しています。

また、運航にかかわる安全についての会社方針とその仕組みを明確にするため、安全マニュアルを新たに設定するとともに、全社的な安全評価プログラムにより、各組織の品質保証機能を客観的に評価しさらなる改善を図っていきます。

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

環境保全

騒音対策

騒音レベル・チャプター2の航空機に対するICAOの取り決めに基づき、ボーイング727型機やボーイング737-200型機などのチャプター2適合機は、日本国内で2002年4月より運航できなくなります。当社では、いち早く1995年までに全機を騒音基準の最も厳しいチャプター3適合機（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）に更新しました。これらの新鋭機は騒音のみならず、排気ガスなど環境に配慮された航空機です。

ICAOでは、世界各国の要求からさらに厳しい基準を検討しており、2001年9月に決定する予定です。当社は今後とも、これらの動向を十分に考慮した機材計画を推し進めるとともに、日常運航においても騒音軽減に努めています。

排気ガス対策

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、各国がその批准に向けてさまざまな取り組みを行っており、日本もこの議定書を基に排気ガスの自主規制をスタートさせました。当社では、座席・距離（ASK）当たりのCO₂排出量を90年比で2010年に10%減とするボランタリープラン（環境自主行動計画）を設定し、実現に向けてさまざまな取り組みを行っています。

環境対応組織

当社では、環境保全活動を促進するため、地球環境保全推進部をはじめ、役員で構成される「地球環境委員会」あるいは部長で構成される「飛行・地上・地球」の3専門委員会が社内にて設けられており、精力的に取り組んでいます。また、グループ内の航空会社あるいは整備・グランドハンドリング会社との環境連絡会やスターアライアンスの環境保全組織を通じての活動を積極的に行うなど、環境問題を経営上の最重要課題の一つとして位置づけています。

財務サマリー

全日本空輸株式会社及び連結子会社

3月31日に終了した1年間(百万円、株式数及び1株当たりデータを除く)

	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991
連結											
営業収入											
旅客	813,156	778,765	788,414	813,208	793,184	759,324	729,677	729,656	762,725	748,149	682,010
貨物	68,649	67,763	63,599	60,056	56,432	50,770	45,058	41,478	41,287	42,123	40,817
附帯事業及びその他	397,830	363,119	218,760	207,242	172,126	157,208	139,509	86,032	84,807	84,802	80,544
合計	1,279,635	1,209,647	1,070,773	1,080,506	1,021,742	967,302	914,244	857,166	888,819	875,074	803,371
営業費用	1,197,392	1,178,088	1,075,934	1,074,357	1,001,149	939,547	899,464	854,107	870,980	830,907	772,132
営業利益(損失)	82,243	31,559	(5,161)	6,149	20,593	27,755	14,780	3,059	17,839	44,167	31,239
税金及び少数株主等											
調整前当期純利益(損失)	63,289	(22,689)	(2,430)	(4,391)	12,694	1,491	(1,534)	(6,264)	9,223	20,705	24,768
当期純利益(損失)	40,286	(15,201)	(4,732)	(5,398)	4,298	(8,572)	(7,471)	(9,364)	(1,167)	7,369	11,506
総資産	1,451,420	1,534,617	1,395,189	1,382,401	1,267,716	1,335,477	1,365,076	1,384,304	1,411,190	1,317,469	1,208,958
固定負債	868,784	935,726	895,533	902,550	802,197	834,154	905,208	922,634	892,189	889,767	757,150
株主資本	150,500	97,456	112,315	118,031	137,759	136,710	154,209	170,196	184,685	194,547	193,946
1株当たりデータ(円)											
当期純利益(損失)	27.75	(10.54)	(3.28)	(3.74)	2.98	(5.94)	(5.18)	(6.49)	(0.81)	5.13	8.37

注記：1株当たり純利益(損失)は、期中の加重平均株式数にて算出しており、1991年5月の株式無償配当を反映しています。

単体

	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991
営業収入											
旅客（国内線）	595,618	580,802	584,161	596,732	603,993	594,326	590,402	583,298	614,269	612,682	570,153
旅客（国際線）	205,573	179,091	172,969	180,018	158,796	138,958	112,769	103,918	107,176	102,106	85,249
貨物（国内線）	27,178	26,655	26,728	26,063	28,339	27,363	27,199	26,505	26,919	28,263	28,627
貨物（国際線）	39,879	39,650	35,370	32,622	26,730	22,078	16,712	13,986	13,490	13,152	11,576
附帯事業及びその他	98,338	85,648	83,795	74,840	69,547	63,246	55,534	47,044	46,498	42,948	37,780
合計	966,588	911,849	903,024	910,276	887,406	845,973	802,619	774,752	808,354	799,152	733,388
営業費用											
人件費	166,544	167,994	176,083	178,669	175,127	174,702	171,686	171,994	173,798	164,713	151,884
燃料費及び燃料税	140,914	122,516	116,082	125,291	124,091	103,795	98,211	99,088	105,274	102,869	103,281
減価償却費	47,252	46,430	64,978	65,395	67,460	66,948	74,781	78,127	99,974	103,642	96,220
その他	545,454	554,303	559,040	540,275	502,713	473,220	441,865	419,960	411,243	388,751	356,683
合計	900,164	891,243	916,183	909,630	869,391	818,665	786,543	769,169	790,289	759,975	708,068
営業利益（損失）	66,424	20,605	(13,159)	646	18,015	27,307	16,076	5,582	18,065	39,177	25,319
当期純利益（損失）	(29,009)	(9,732)	(6,588)	(2,675)	3,915	3,092	4,209	(2,912)	2,422	7,600	10,694
総資産											
総資産	1,127,888	1,201,546	1,137,069	1,152,654	1,072,450	1,167,249	1,214,728	1,271,352	1,313,243	1,221,342	1,104,481
固定負債	688,644	728,353	727,610	750,176	656,164	696,354	803,728	855,618	825,278	819,078	674,842
株主資本	169,800	169,567	177,182	183,771	190,773	191,180	192,416	192,534	201,257	206,118	205,461
期末発行済株式数（千株）											
期末発行済株式数（千株）	1,535,023	1,442,725	1,442,725	1,442,725	1,442,724	1,442,719	1,442,719	1,442,719	1,442,719	1,442,719	1,374,015
1株当たりデータ（円）											
当期純利益（損失）	(19.96)	(6.75)	(4.57)	(1.85)	2.71	2.14	2.92	(2.02)	1.68	5.29	7.78
事業データ											
旅客キロ当たり旅客収入（円）											
国内線	17.1	16.7	17.2	18.0	18.9	19.6	20.4	21.3	21.9	21.9	21.6
国際線	8.6	8.0	8.5	9.6	10.0	10.3	10.3	10.9	10.6	11.1	12.6
座席キロ当たりコスト（円）											
座席キロ当たりコスト（円）	10.4	10.2	10.7	11.3	11.8	11.9	12.5	13.0	13.8	14.5	15.2
座席キロ（百万キロ）											
国内線	54,570	53,952	54,633	51,932	50,244	49,242	46,945	44,416	42,280	39,218	36,592
国際線	32,266	33,594	30,928	28,218	23,425	19,527	15,755	14,776	15,191	13,194	9,892
旅客キロ（百万キロ）											
国内線	34,829	34,824	34,002	33,157	32,004	30,305	28,910	27,327	28,026	27,951	26,399
国際線	23,990	22,399	20,433	18,773	15,858	13,506	10,958	9,554	10,071	9,191	6,762
利用率（％）											
国内線	63.8	64.5	62.2	63.8	63.7	61.5	61.6	61.5	66.3	71.3	72.1
国際線	74.4	66.7	66.1	66.5	67.7	69.2	69.6	64.7	66.3	69.7	68.4

注記：国内線旅客キロ当たり旅客収入 = 国内線営業旅客収入 ÷ 国内線旅客キロ
 国際線旅客キロ当たり旅客収入 = 国際線営業旅客収入 ÷ 国際線旅客キロ
 座席キロ当たり（ユニット）コスト = 営業費用 ÷ 座席キロ
 1株当たり純利益（損失）は、期中の加重平均株式数にて算出しており、1991年5月の株式無償配当を反映しています。

主要財務・事業データ

全日本空輸株式会社及び連結子会社

3月31日に終了した1年間(百万円、株式数及び1株当たりデータを除く)

	連結					単体				
	1997	1998	1999	2000	2001	1997	1998	1999	2000	2001
財務数値(百万円)										
営業収入	1,021,742	1,080,506	1,070,773	1,209,647	1,279,635	887,406	910,276	903,024	911,849	966,588
営業利益(損失)	20,593	6,149	(5,161)	31,559	82,243	18,015	646	(13,159)	20,605	66,424
当期純利益(損失)	4,298	(5,398)	(4,732)	(15,201)	40,286	3,915	(2,675)	(6,588)	(9,732)	(29,009)
支払利息	46,327	43,838	40,305	38,950	35,079	34,642	30,958	28,344	26,974	23,226
キャッシュフロー	80,215	69,076	68,688	43,240	99,619	71,375	62,720	58,390	36,698	18,243
流動資産	281,802	343,819	396,660	443,052	419,296	236,252	277,027	299,430	334,978	313,920
投資その他の資産	159,103	185,089	145,597	147,701	132,368	215,946	250,352	213,893	213,255	141,453
有形・無形固定資産 及び繰延資産等	826,811	853,493	852,932	943,864	899,756	620,250	625,273	623,745	653,312	672,514
総資産	1,267,716	1,382,401	1,395,189	1,534,617	1,451,420	1,072,450	1,152,654	1,137,069	1,201,546	1,127,888
流動負債	321,257	358,753	384,874	498,502	425,786	225,512	218,707	232,276	303,625	269,443
株主資本	137,759	118,031	112,315	97,456	150,500	190,773	183,771	177,182	169,567	169,800
運転資金	(39,455)	(14,934)	11,786	(55,450)	(6,490)	10,740	58,320	67,153	31,353	44,476
有利子負債										
短期負債	146,260	169,514	197,105	268,618	175,519	71,846	53,194	73,507	131,806	80,180
長期負債	717,579	818,704	807,021	843,722	760,211	585,954	679,063	660,155	662,212	614,599
合計	863,839	988,218	1,004,126	1,112,340	935,730	657,800	732,257	733,662	794,019	694,779
キャッシュフロー = 減価償却費 + 当期純利益(損失)										
財務指標										
収益性(%)										
営業利益率	2.0	0.6	-	2.6	6.4	2.0	0.1	-	2.3	6.9
当期純利益率	0.4	-	-	-	3.1	0.4	-	-	-	-
総資産利益率	0.3	-	-	-	2.7	0.3	-	-	-	-
株主資本利益率	3.1	-	-	-	32.5	2.0	-	-	-	-
効率性(倍)										
総資産回転率	0.8	0.8	0.8	0.8	0.9	0.8	0.8	0.8	0.8	0.9
安全性/安定性(倍)										
流動比率	0.9	1.0	1.0	0.9	1.0	1.0	1.3	1.3	1.1	1.2
株主資本比率	10.9	8.5	8.1	6.4	10.4	17.8	15.9	15.6	14.1	15.1
負債株主資本比率	6.3	8.4	8.9	11.4	6.2	3.4	4.0	4.1	4.7	4.1
インタレストカバレッジ	0.6	0.3	0.1	1.0	2.6	0.6	0.1	-	0.8	2.9
配当性向(%、単体のみ)	-	-	-	-	-	110.6	-	-	-	-

注記：配当性向 = 1株当たり配当金 ÷ 1株当たり当期純利益

連結

	1997	1998	1999	2000	2001
事業データ					
座席キロ（百万キロ）					
国内線	54,167	56,787	59,875	60,093	61,074
国際線	23,532	28,359	31,138	33,772	32,446
合計	77,699	85,146	91,013	93,865	93,520
旅客キロ（百万キロ）					
国内線	34,439	36,009	37,009	38,411	38,469
国際線	15,932	18,835	20,562	22,510	24,124
合計	50,371	54,844	57,572	60,921	62,592
利用率（％）					
国内線	63.6	63.4	61.8	63.9	63.0
国際線	67.7	66.4	66.0	66.7	74.4
合計	64.8	64.4	63.3	64.9	66.9
旅客キロ当たり旅客収入（円）					
国内線	19.2	18.3	17.7	17.0	17.5
国際線	10.1	9.6	8.5	8.0	8.6
座席キロ当たりコスト（円）	12.0	11.5	10.9	10.3	10.5

単体

	1997	1998	1999	2000	2001
座席キロ（百万キロ）	50,244	51,932	54,633	53,952	54,570
旅客キロ（百万キロ）	32,004	33,157	34,002	34,824	34,829
利用率（％）	63.7	63.8	62.2	64.5	63.8
旅客キロ当たり旅客収入（円）	18.9	18.0	17.2	16.7	17.1
座席キロ当たりコスト（円）	11.8	11.3	10.7	10.2	10.4

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

従業員一人当たりデータ

航空事業					
平均従業員数（人）	15,996	16,316	16,590	15,886	14,856
従業員一人当たり座席キロ（百万キロ）	4.9	5.2	5.5	5.9	6.3
従業員一人当たり旅客キロ（百万キロ）	3.1	3.4	3.5	3.8	4.2
全事業部門					
平均従業員数（人）	21,240	22,956	25,420	28,064	29,831
従業員一人当たり営業収入（百万円）	48	47	42	43	43
従業員一人当たり営業利益（百万円）	1.0	0.3	-	1.1	2.8

連結	1997					1998					1999					2000					2001				
	1997	1998	1999	2000	2001	1997	1998	1999	2000	2001	1997	1998	1999	2000	2001	1997	1998	1999	2000	2001	1997	1998	1999	2000	2001
営業利益構成内訳 (百万円)																									
航空運送事業	16,736	583	(10,817)	25,692	72,336	18,015	646	(13,159)	20,605	66,424	18,015	646	(13,159)	20,605	66,424	18,015	646	(13,159)	20,605	66,424	18,015	646	(13,159)	20,605	66,424
旅行事業	-	-	(229)	3,326	1,478	-	-	(229)	3,326	1,478	-	-	(229)	3,326	1,478	-	-	(229)	3,326	1,478	-	-	(229)	3,326	1,478
ホテル事業	-	-	2,975	3,838	3,831	-	-	2,975	3,838	3,831	-	-	2,975	3,838	3,831	-	-	2,975	3,838	3,831	-	-	2,975	3,838	3,831
その他の事業	-	-	3,137	(218)	6,398	-	-	3,137	(218)	6,398	-	-	3,137	(218)	6,398	-	-	3,137	(218)	6,398	-	-	3,137	(218)	6,398
航空関連事業	4,007	5,632	-	-	-	4,007	5,632	-	-	-	4,007	5,632	-	-	-	4,007	5,632	-	-	-	4,007	5,632	-	-	-
内部取引	(150)	(66)	(227)	(1,079)	(1,800)	(150)	(66)	(227)	(1,079)	(1,800)	(150)	(66)	(227)	(1,079)	(1,800)	(150)	(66)	(227)	(1,079)	(1,800)	(150)	(66)	(227)	(1,079)	(1,800)
合計	20,593	6,149	(5,161)	31,559	82,243	18,015	646	(13,159)	20,605	66,424	18,015	646	(13,159)	20,605	66,424	18,015	646	(13,159)	20,605	66,424	18,015	646	(13,159)	20,605	66,424
注記：旅行事業、ホテル事業及びその他の事業は、1998年3月以前においてはその重要性が低く、航空関連事業として一括表示されていたため、各セグメントの数値は公表されていません。																									
営業費用構成内訳 (百万円)																									
航空機関連																									
航空機運航費	265,752	280,090	274,489	284,152	303,208	239,905	250,867	253,830	263,456	279,998	239,905	250,867	253,830	263,456	279,998	239,905	250,867	253,830	263,456	279,998	239,905	250,867	253,830	263,456	279,998
航空機整備費	107,986	115,468	101,927	72,850	75,085	88,547	92,887	96,319	95,969	99,520	88,547	92,887	96,319	95,969	99,520	88,547	92,887	96,319	95,969	99,520	88,547	92,887	96,319	95,969	99,520
合計	373,738	395,558	376,416	357,002	378,293	328,452	343,754	350,149	359,425	379,518	328,452	343,754	350,149	359,425	379,518	328,452	343,754	350,149	359,425	379,518	328,452	343,754	350,149	359,425	379,518
サービス関連																									
旅客サービス費	77,698	80,808	68,565	62,029	59,543	74,474	74,072	75,259	70,136	67,852	74,474	74,072	75,259	70,136	67,852	74,474	74,072	75,259	70,136	67,852	74,474	74,072	75,259	70,136	67,852
航空機地上支援及び ハンドリング費	229,513	249,308	256,499	240,599	240,382	208,416	216,791	225,368	211,572	208,489	208,416	216,791	225,368	211,572	208,489	208,416	216,791	225,368	211,572	208,489	208,416	216,791	225,368	211,572	208,489
合計	307,211	330,116	325,064	302,628	299,925	282,890	290,863	300,627	281,708	276,341	282,890	290,863	300,627	281,708	276,341	282,890	290,863	300,627	281,708	276,341	282,890	290,863	300,627	281,708	276,341
予約、販売及び広告宣伝費	167,882	193,289	180,899	200,197	221,038	128,791	143,046	139,979	145,566	138,589	128,791	143,046	139,979	145,566	138,589	128,791	143,046	139,979	145,566	138,589	128,791	143,046	139,979	145,566	138,589
一般管理費	50,165	58,564	50,167	39,604	29,241	41,667	44,599	33,008	32,015	28,469	41,667	44,599	33,008	32,015	28,469	41,667	44,599	33,008	32,015	28,469	41,667	44,599	33,008	32,015	28,469
減価償却費	75,917	74,474	73,420	58,441	59,333	67,460	65,395	64,978	46,430	47,252	67,460	65,395	64,978	46,430	47,252	67,460	65,395	64,978	46,430	47,252	67,460	65,395	64,978	46,430	47,252
その他費用	26,236	22,356	69,968	220,216	209,562	20,127	21,968	27,437	26,095	29,992	20,127	21,968	27,437	26,095	29,992	20,127	21,968	27,437	26,095	29,992	20,127	21,968	27,437	26,095	29,992
合計	1,001,149	1,074,357	1,075,934	1,178,088	1,197,392	869,391	909,630	916,183	891,243	900,164	869,391	909,630	916,183	891,243	900,164	869,391	909,630	916,183	891,243	900,164	869,391	909,630	916,183	891,243	900,164
財務資金																									
外部資金																									
社債発行による収入	100,000	125,000	30,000	105,000	39,321	100,000	125,000	30,000	105,000	39,321	100,000	125,000	30,000	105,000	39,321	100,000	125,000	30,000	105,000	39,321	100,000	125,000	30,000	105,000	39,321
長期借入金による収入	41,249	44,565	55,161	72,574	35,608	8,980	26,750	41,100	34,200	28,900	8,980	26,750	41,100	34,200	28,900	8,980	26,750	41,100	34,200	28,900	8,980	26,750	41,100	34,200	28,900
短期借入金の増減	15,458	37,576	6,687	(13,104)	(19,780)	(22)	-	-	-	-	(22)	-	-	-	-	(22)	-	-	-	-	(22)	-	-	-	-
社債償還、長期借入金の返済	(212,155)	(82,761)	(74,621)	(117,789)	(209,014)	(204,339)	(77,291)	(68,375)	(78,843)	(140,265)	(204,339)	(77,291)	(68,375)	(78,843)	(140,265)	(204,339)	(77,291)	(68,375)	(78,843)	(140,265)	(204,339)	(77,291)	(68,375)	(78,843)	(140,265)
外部資金計	(55,448)	124,380	17,227	46,681	(153,865)	(95,381)	74,458	2,725	60,357	(72,044)	(95,381)	74,458	2,725	60,357	(72,044)	(95,381)	74,458	2,725	60,357	(72,044)	(95,381)	74,458	2,725	60,357	(72,044)
内部資金																									
当期純利益 (損失)	4,298	(5,398)	(4,732)	(15,201)	40,286	3,915	(2,675)	(6,588)	(9,732)	(29,009)	3,915	(2,675)	(6,588)	(9,732)	(29,009)	3,915	(2,675)	(6,588)	(9,732)	(29,009)	3,915	(2,675)	(6,588)	(9,732)	(29,009)
減価償却費	75,917	74,474	73,420	58,441	59,333	67,460	65,395	64,978	46,430	47,252	67,460	65,395	64,978	46,430	47,252	67,460	65,395	64,978	46,430	47,252	67,460	65,395	64,978	46,430	47,252
内部資金計	80,215	69,076	68,688	43,240	99,619	71,375	62,720	58,390	36,698	18,243	71,375	62,720	58,390	36,698	18,243	71,375	62,720	58,390	36,698	18,243	71,375	62,720	58,390	36,698	18,243
合計	24,767	193,456	85,915	89,921	(54,246)	(24,006)	137,178	61,114	97,055	(53,801)	(24,006)	137,178	61,114	97,055	(53,801)	(24,006)	137,178	61,114	97,055	(53,801)	(24,006)	137,178	61,114	97,055	(53,801)
設備投資	95,431	95,617	72,928	110,816	94,391	61,773	78,257	59,454	91,700	83,054	61,773	78,257	59,454	91,700	83,054	61,773	78,257	59,454	91,700	83,054	61,773	78,257	59,454	91,700	83,054

全日空及び主要関連子会社

(2001年3月31日現在)

航空運送事業 (子会社数 28、関連会社数 7)

航空運送関連

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

運航サポート関連

- ◆ (株) エーエヌエーケータリングサービス
- ◆ 大阪空港事業 (株)
- ◆ 国際空港事業 (株)
- ◆ 新関西エアーポートサービス (株)
- ◆ 全日空整備 (株)
- ◆ エーエヌエーエアロテック (株)
- ◆ エーエヌエー長崎エンジニアリング (株)

他 16 連結子会社

及び他 2 持分法適用関連会社

旅行事業 (子会社数 16、関連会社数 4)

- ◆ 全日空トラベル (株)
- ◆ 全日空スカイホリデー (株)
- ◆ (株) 全日空トラベル九州
- ◆ 全日空ワールド (株)
- ◆ 全日空トラベル北海道 (株)
- ◆ 福島航空サービス (株)
- ◆ ANA World Tours (Europe) Ltd.
- ◇ 旅行計画 (株)
- ◇ エーエヌエー南国航空 (株)

他 6 連結子会社

及び 1 持分法適用関連会社

ホテル事業 (子会社数 26、関連会社数 5)

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

- ◆ ANA Holding Pty Ltd.
 - ◆ Lilyvale Hotel Pty, Ltd.
 - ◆ ANA Hotels Hawaii, Inc.
 - ◆ ANA International Europe B.V.
 - ◆ Grand Hotel Ges.M.B.H.
 - ◇ 琉球総合開発 (株)
 - ◇ 北京新世紀飯店有限公司
- 他 11 連結子会社
及び 2 持分法適用関連会社

その他の事業 (子会社数 77、関連会社数 38)

- ◆ (株) インフィニ トラベル インフォメーション
- ◆ エーエヌエーホテルズネットワークシステムズ (株)
- ◆ (株) エーエヌエー・コミュニケーションズ
- ◆ エーエヌエー・ビジネス・クリエイト (株)
- ◆ 全日空システム企画 (株)
- ◆ 全日空商事デューティーフリー (株)
- ◆ 全日空商事 (株)
- ◆ 日本フレッシュフーズ (株)
- ◆ ANA Trading Corp., U.S.A.
- ◆ エーエヌエー商事 (株)
- ◆ 全日空ビルディング (株)
- ◆ ANA Real Estate Hawaii, Inc.
- ◆ (株) ウィングレット
- ◆ 全日空商事エアクラフト (株)
- ◇ 小松空港給油施設 (株)
- ◇ 高知空港給油施設 (株)
- ◇ (株) ジャムコ

他 34 連結子会社

及び 4 持分法適用子会社ならびに 14 持分法適用関連会社

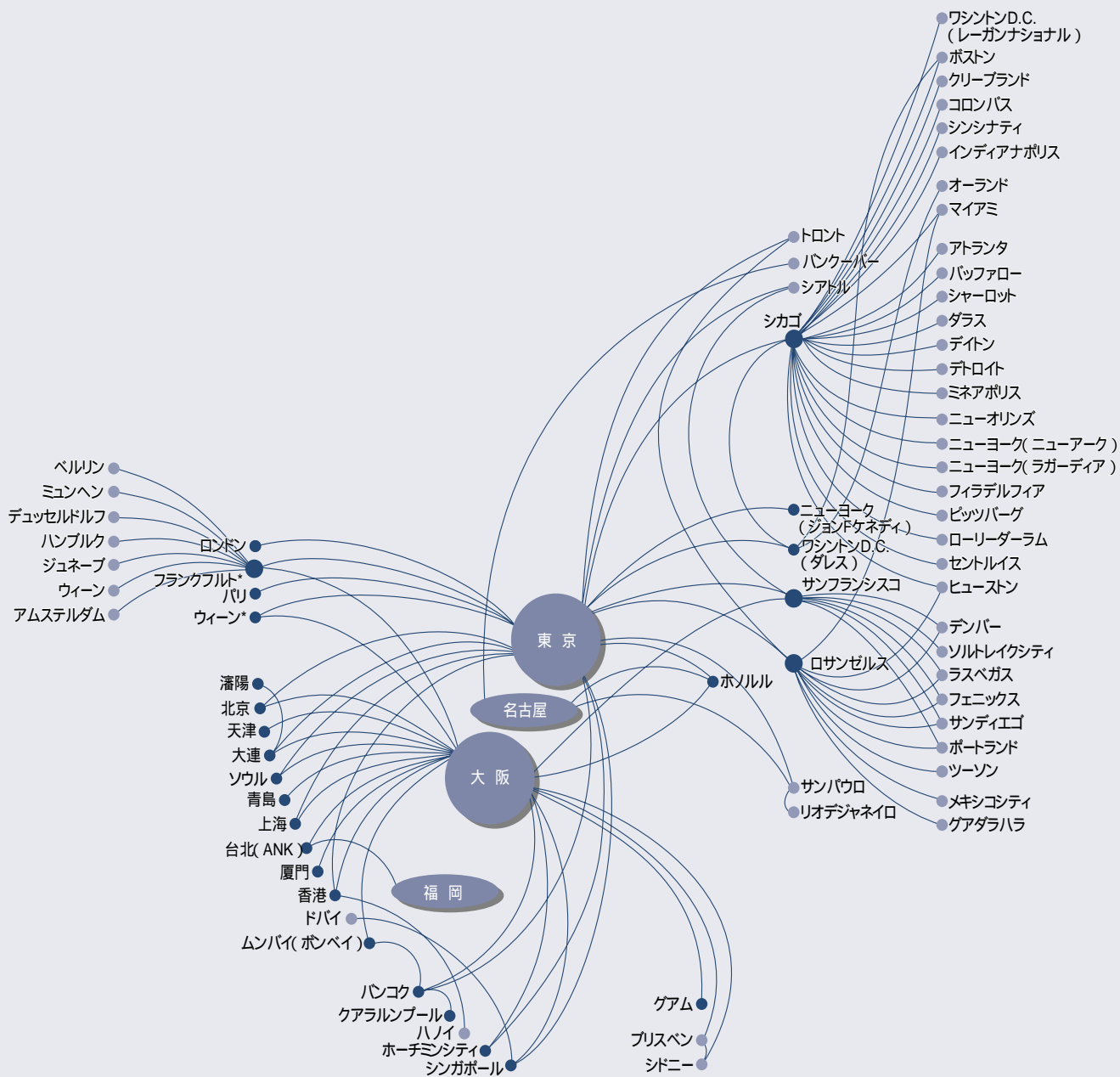
合計

子会社 147 社
うち連結子会社 113 社
うち持分法適用子会社 6 社
関連会社 54 社
うち持分法適用関連会社 26 社

- ◆ 連結子会社
- ◇ 持分法適用会社

International Network

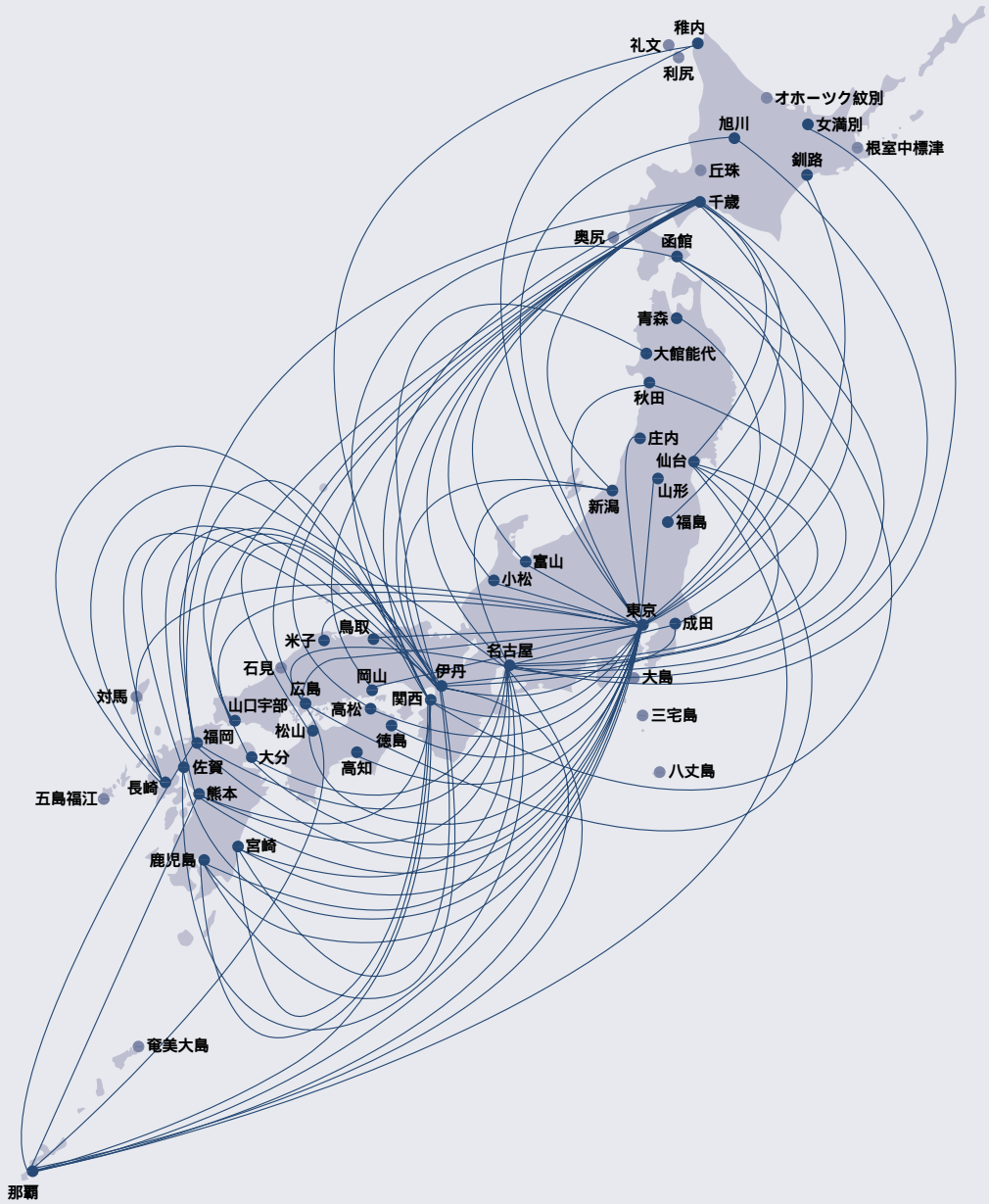
国際線



自社便就航都市
 コードシェア便就航都市
 * 大阪 - ウィーン線ならびに大阪 - フランクフルト線は、
 コードシェア便です。

Domestic Network

国内線



● 石垣 ● 宮古

自社便就航都市
ANK・ADK 便就航都市

事業所一覧 (全日空)

(2001年6月30日現在)

本社

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

海外販売事務所

米国地区

ニューヨーク

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

ワシントン D.C.

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

シカゴ

O'Hare Plaza, One Suite 805,
8725 West Higgins Road,
Chicago, IL 60631, U.S.A.
TEL: 1-773-380-6080
FAX: 1-773-380-1905

サンフランシスコ

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

ロサンゼルス

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

ホノルル

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

グアム

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

欧州地区

ロンドン

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

パリ

114, Avenue Des
Champs-Elysées,
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 13,
60311, Frankfurt am Main,
Germany
TEL: 49-69-29976-0
FAX: 49-69-285045

ウィーン

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

ブリュッセル

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

モスクワ

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

アジア・オセアニア地区

北京

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

天津

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

瀋陽

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

大連

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

青島

Haitian Hotel,
48 Hong Kong West Road,
Qingdao 266071, P.R. of China
TEL: 86-532-386-9722
FAX: 86-532-386-9724

上海

Suite 808, Shanghai Centre,
1376 Nanjing Xi Lu,
Shanghai, 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: 852-2845-9111

ソウル

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

台北 (ANK)

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

バンコク

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

ホーチミン

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

ムンバイ (ボンベイ)

The Oberoi Towers,
Rooms 1101 & 1103,
Nariman Point,
Mumbai 400 021, India
TEL: 91-22-282-8685
FAX: 91-22-282-8789

ヤンゴン

2nd Floor, Sakura Tower,
339 Bogyoke Aung San Road,
Kyauktada Township, Yangon,
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: 60-3-202-5393
FAX: 60-3-202-5400

シンガポール

80 Robinson Road, #18-01,
Singapore 068898
TEL: 65-323-4333
FAX: 65-224-6627

シドニー

Level 32, The Chifley Tower,
2 Chifley Square, Sydney,
N.S.W. 2000, Australia
TEL: 61-2-9367-6700
FAX: 61-2-9232-5936

国内販売事務所

札幌
東京
名古屋
大阪
福岡
沖縄
他 41 都市

役員一覧

(2001年6月28日現在)



野村 吉三郎
代表取締役会長



大橋 洋治
代表取締役社長



中町 義幸
代表取締役副社長



八木 功
代表取締役副社長



大内 学



諸橋 泰



進 和久



牧 譲



戸矢 博道



小野 紘一郎



大前 傑



山元 峯生

代表取締役会長 執行役員

野村 吉三郎

代表取締役社長 執行役員

大橋 洋治

代表取締役副社長 執行役員

中町 義幸

八木 功

専務取締役 執行役員

大内 学

常務取締役 執行役員

諸橋 泰

進 和久

牧 譲

戸矢 博道

小野 紘一郎

大前 傑

山元 峯生

取締役 執行役員

北林 克比古

大野 晃二

取締役

谷口 清太郎

上山 善紀

監査役

小宮 和彦(常勤)

久宝 互(常勤)

伊藤 義郎

大野 茂

常務執行役員

野村 紘一

山本 正

木本 靖彦

太田 正

執行役員

高田 正彦

門脇 達朗

河端 理

中野 雅男

浜田 健一郎

板倉 哲郎

中島 仁

川内 秀光

長瀬 眞

野本 明典

2001年4月1日より執行役員制を導入しています。

投資家情報

(2001年3月31日現在)

商号

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

設立

1952年12月27日

本社所在地

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

従業員数

29,358人(連結) / 13,090人(単体)

資本金

86,079,793,277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 : 1,535,023,084 株

株主数

168,616

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
日本トラスティ・サービス 信託銀行株式会社(信託口) ¹	82,541千株	5.38%
名古屋鉄道株式会社 ²	67,310	4.38
協栄生命保険株式会社	32,854	2.14
東京海上火災保険株式会社	30,549	1.99
株式会社朝日新聞社	24,376	1.59
同和火災海上保険株式会社	23,085	1.50
全日空社員持株会	22,635	1.47
株式会社さくら銀行	21,881	1.43
株式会社東京三菱銀行	21,188	1.38
東京急行電鉄株式会社	20,171	1.31
合計	346,594千株	22.58%

注記 : 1. 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)は住友信託銀行株式会社及び株式会社大和銀行が受託している信託業務に係わる株式を再信託したものです。
2. 名古屋鉄道株式会社の所有株式67,310千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

監査法人太田昭和センチュリー*

* 監査法人太田昭和センチュリーは、2001年7月1日付けで法人名称を新日本監査法人に変更しました。

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.

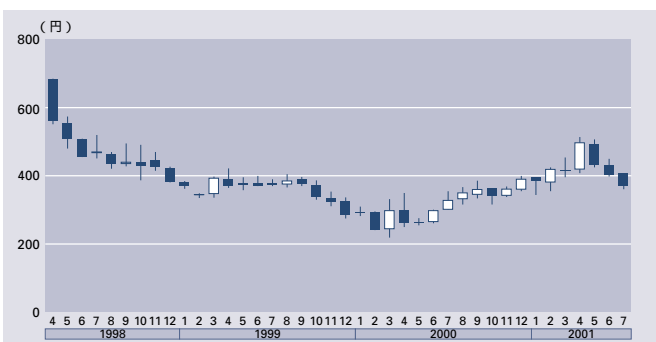
TEL: 1-212-815-2042

ホームページ: <http://www.adrbny.com>

株価データ(単体)

	1997	1998	1999	2000	2001
株価(円、東証)					
高値	1,200	790	685	422	454
安値	739	468	335	219	250
株価収益率(倍)					
高値	442.8	-	-	-	-
安値	272.7	-	-	-	-
株価キャッシュ フロー倍率(倍)					
高値	24.3	18.2	16.9	16.6	38.2
安値	14.9	10.8	8.3	8.6	21.0
株価純資産倍率(倍)					
高値	9.1	6.2	5.6	3.6	4.1
安値	5.6	3.7	2.7	1.9	2.3
1株当たり 当期純利益(円)	2.71	(1.85)	(4.57)	(6.75)	(19.96)
1株当たり 株主資本(円)	132.23	127.38	122.81	117.53	110.62

株価推移



出来高

