

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	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	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ヵ年の「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って、「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

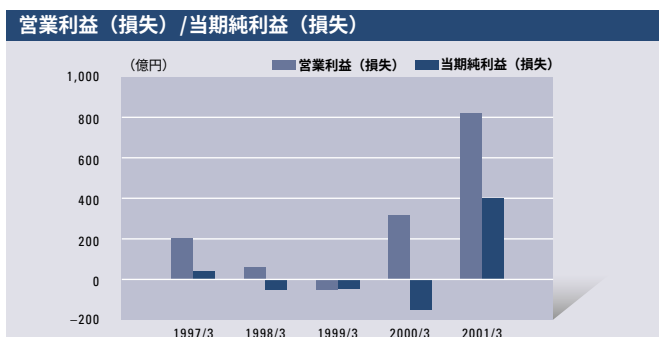
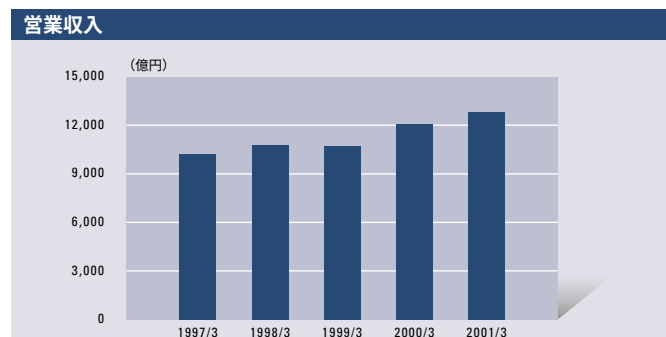
営業収入	1,279,635
営業費用	1,197,392
営業利益	82,243
営業外・特別損益	(18,954)
税金及び少数株主持分損益等調整前当期純利益（損失）	63,289
法人税等（当年度分及び繰延税額）	19,151
少数株主損益	3,852
当期純利益（損失）	40,286

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	—	—



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

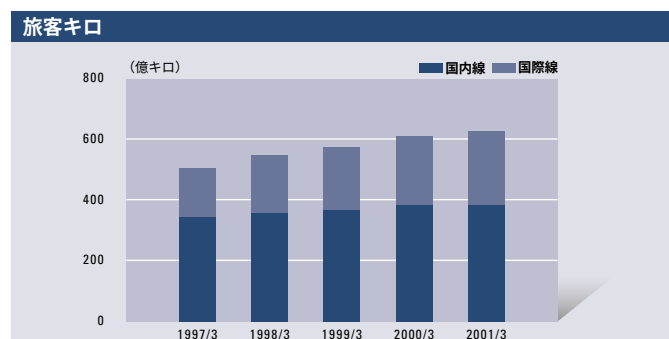
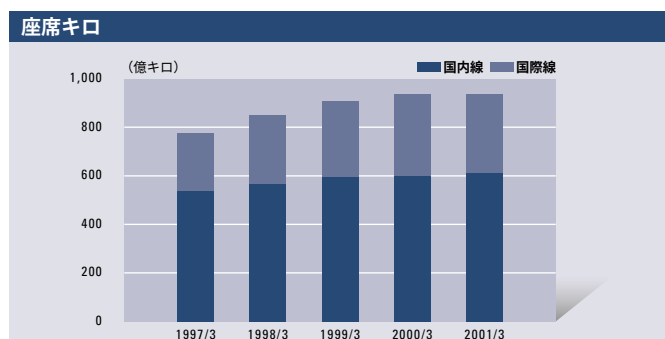
国際線貨物

・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期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、本州ー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

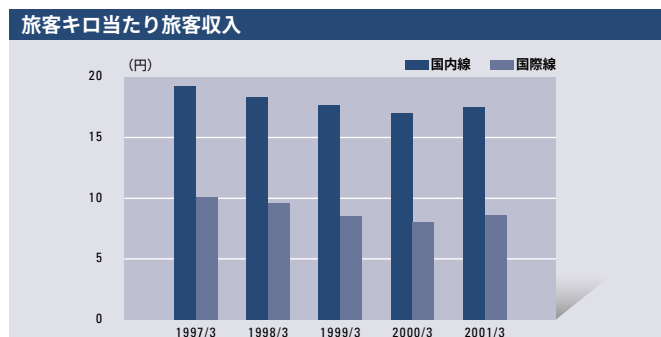
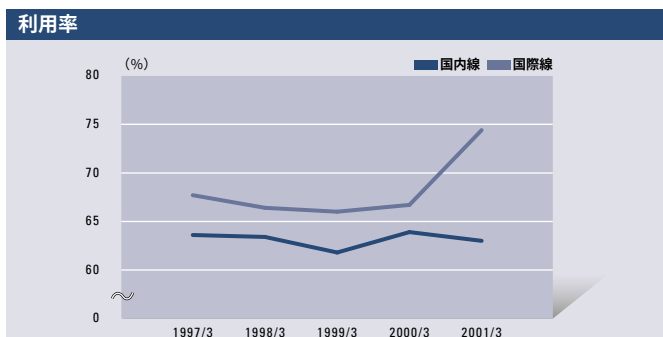
当期の国際貨物の輸送重量は、前期比1.2%減の19万3千トンで、収入は前期比0.8%増の404億円となりました。当期は、北米およびアジア経済の好景気が寄与し、IT関連の半導体、電子機器等を中心に荷動きが活発でしたが、期後半は米国経済減速に伴い、北米および対米輸出の生産拠点であるアジア向けの需要が前期を大幅に下回る状況となりました。一方、日本向けについてはパソコン、携帯電話等のIT関連製品の輸入が引き続き堅調であったことに加え、中国、東南アジア発の繊維、生鮮品やユーロ安による欧州発の一般消費財の荷動きが活発でした。また、2000年4月より、国際貨物プライオリティーサービス「PRIO」を導入し、企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

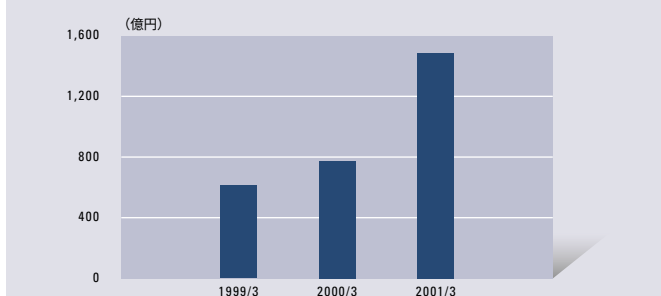
有価証券売却損は前期比3.0%増の4億円となりました。持分法による投資益は、前期の4億円に対し2億円となりました。

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。

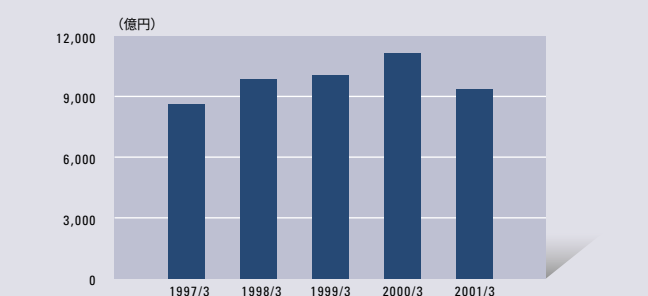
3. 財務状態及びキャッシュフロー

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

当社とエアーニッポン（株）の航空機及び航空機予備部品等の購入、ならびに航空機に対する前払いで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

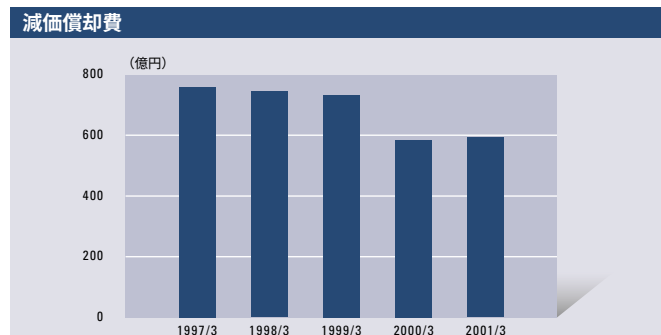
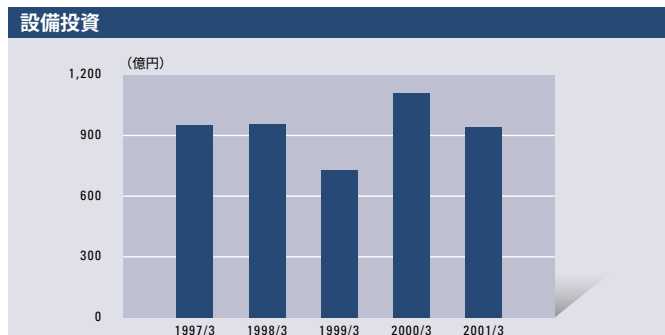
旅行商品の販売に関するソフトウェアの開発及び購入のため、8億円の設備投資を行いました。

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、一部路線をエアーニッポン（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DESTINATION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）、エアーニッポン（ANK）ならびにエアージャパン（AJX）の旅客収入を合算した数値であり、内部取引を消去していません。

アジア・オセアニア路線

前期低迷が続い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。子会社のエアーニッポン（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。エアーニッポン（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+エアーニッポン+エアージャパン+エアー北海道）	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様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型システムや次世代総合航空交通システム FANS (Future Air Navigation System) の装備も順次進めていく予定です。

運航に直接関与する運航乗務員、整備士、運航管理者、ならびに客室乗務員に対しては知識・技量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。