

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

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

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

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



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

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

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

改革の主なポイントとしては、

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

などグループ全体にわたり、大規模な改革を進めていきます。

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

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

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

2002年8月

大橋洋治

代表取締役社長 大橋洋治