

1. 全日空グループ

全日空グループは子会社150社、関連会社47社により構成されています。そのうち118社が連結子会社、27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		関連会社数	うち持分法適用
		うち連結	うち持分法適用		
航空運送事業	31	29	—	7	3
旅行事業	17	13	—	3	3
ホテル事業	27	27	—	5	4
その他の事業	75	49	6	32	11
グループ全体	150	118	6	47	21

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

持株会社である（株）エーエヌエー・セールス・ホールディングスならびに同社の100％子会社である全日空ワールド（株）、全日空スカイホリデー（株）および全日空トラベル（株）を中心として、「全日空ハローツアール」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ル」のパッケージ商品の旅行者に対して、到着

地における各種サービスの提供を行うとともに、海外において航空券や旅行商品の販売等を行っています。

ホテル事業

（株）エーエヌエー・ホテルズを中心とする子会社ならびに関連会社が、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、エーエヌエー・ロジスティクスサービス（株）は輸入航空貨物の上屋運営を行っています。また、全日空商事（株）他は、主に航空関連資材等の輸出入および店舗・通信販売等を中心とした事業を、全日空ビルディング（株）他は不動産の販売・賃貸および管理等を、関連会社である（株）ジャムコ他は航空機装備品の修理等を事業としています。これらの物品の販売および役務提供は、当社および当グループ内の他の子会社、関連会社を顧客としても行われています。

2. 事業概況

経営環境と業績

当期のわが国経済は、不良債権処理の遅れによる金融不況に加え、世界経済の減速を背景とした輸出の大幅な落ち込みによる企業収益の悪化や、これに伴う民間設備投資の減少等により、景気悪化の傾向を一段と強めました。さらに9月に発生した米国同時多発テロ事件がこれに拍車をかけることとなり、個人消費が伸び悩むなか、企業倒産が相次ぎ、完全失業率がこれまでにない水準に達するなど、期後半における状況は一層深刻なものとなりました。

このような経済情勢下、当期の営業収入は、前期比5.9%減の

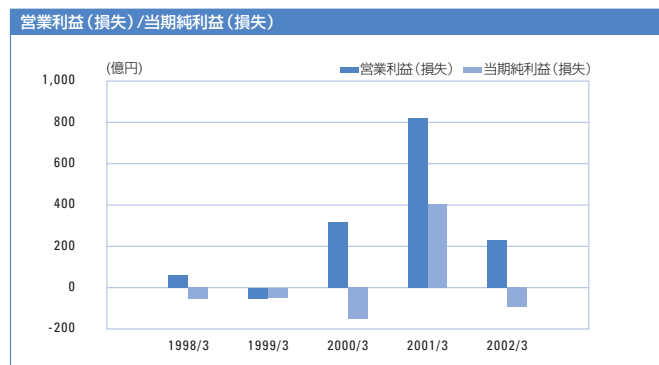
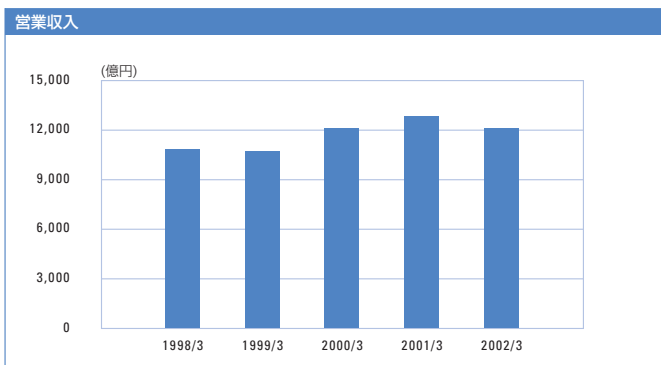
1兆2,045億円、営業費用は前期比1.3%減の1兆1,815億円、その結果、営業利益は前期比72.1%減の229億円となりました。

営業外・特別損益では、投資有価証券の売却益等の特別利益ならびに貸倒引当金繰入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189億円の損失に対し当期は301億円の損失となりました。これにより、税金等調整前当期純損益は、前期の632億円の利益に対し当期は71億円の損失となりました。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402億円の利益から当期は一転94億円の損失を計上しました。

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)	
	2002年	2001年
営業収入	¥1,204,514	¥1,279,635
営業費用	1,181,546	1,197,392
営業利益	22,968	82,243
営業外・特別損益	(30,146)	(18,954)
税金等調整前当期純利益（損失）	(7,178)	63,289
法人税等（当年度分及び繰延税額）	2,244	19,151
少数株主利益	34	3,852
当期純利益（損失）	¥ (9,456)	¥ 40,286
1株当たり：		
当期純利益（損失）	¥(6.17)	¥27.75
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	
	2002年	2001年
旅客収入	¥ 762,923	¥ 813,156
国内線旅客収入	612,380	635,576
国際線旅客収入	150,543	177,580
貨物収入	57,648	68,649
国内線貨物収入	24,711	28,246
国際線貨物収入	32,937	40,403
航空運送附帯事業及び他セグメント収入	383,943	397,830
営業収入	¥1,204,514	¥1,279,635

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）	45,796	45,509
・ 座席キロ（百万キロ）	60,980	61,074
・ 旅客キロ（百万キロ）	38,780	38,469
・ 利用率（％）	63.6	63.0
・ 旅客キロ当たり旅客収入（円）	17.1	17.5

国際線旅客

・ 旅客数（千人）	3,510	4,378
・ 座席キロ（百万キロ）	26,928	32,446
・ 旅客キロ（百万キロ）	18,124	24,124
・ 利用率（％）	67.3	74.4
・ 旅客キロ当たり旅客収入（円）	9.4	8.6

国内線貨物

・ 貨物輸送重量（トン）	386,727	434,333
・ 貨物輸送量（千トンキロ）	370,214	414,627
・ 貨物輸送量当たり貨物収入（円）	66.7	68.1

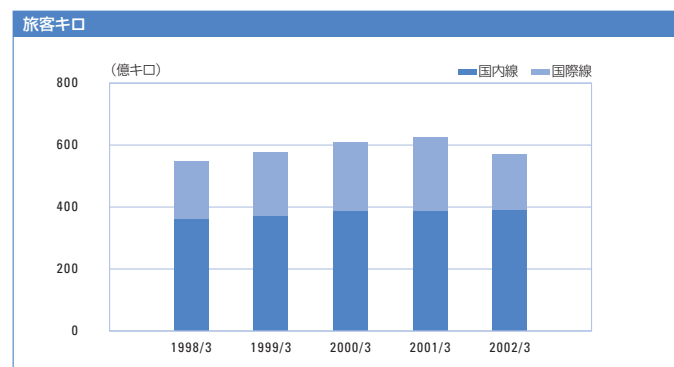
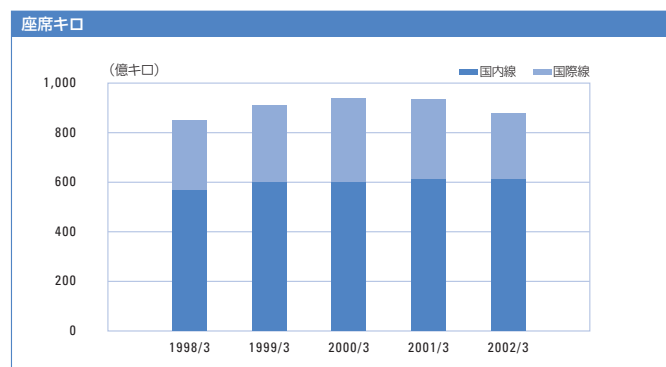
国際線貨物

・ 貨物輸送重量（トン）	152,942	192,997
・ 貨物輸送量（千トンキロ）	861,976	1,136,225
・ 貨物輸送量当たり貨物収入（円）	38.2	35.6

座席キロ当たりコスト（円）	11.1	10.5
---------------------	------	------

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7,629億円で前期比6.2%減少しました。その内訳は、国内線旅客収入80.3%、国際線旅客収入19.7%でした。

国内線旅客収入

当期の国内線においては、米国同時多発テロ事件直後は沖縄線を中心として旅行需要が大幅に減少するなど、その影響が顕著に現れましたが、その後航空各社が需要の喚起に努めたことなどにより、期末にかけて需要は順調に回復に向かいました。

この結果、当期の国内線旅客収入は、前期比3.6%減の6,123億円となりました。旅客数は、同0.6%増の4,579万人となりました。座席キロは前期比0.2%減、旅客キロは同0.8%増となりました。これにより、利用率は前期比0.6ポイント上昇し63.6%となりました。旅客キロ当たり旅客収入は、前期の17.5円から17.1円に減少しました。

国際線旅客収入

当期の国際線については、期前半の観光需要が前年並みで推移したものの、ビジネス需要については景気後退により翳りが見えつつあり、テロ事件以降はビジネス・観光需要ともに大幅に落ち込むこととなりました。

この結果、当期の国際線旅客収入は、前期比15.2%減の1,505億円となり、旅客数は、同19.8%減の351万人となりました。座席キロで前期比17.0%減、旅客キロでは同24.9%減となり、利用率は同7.1ポイント低下し67.3%となりました。旅客キロ当たり旅客収入は、前期の8.6円に対し9.4円と増加しました。

貨物収入

当期の貨物収入は、前期比16.0%減の576億円となりました。内訳は、国内線貨物収入42.9%、国際線貨物収入57.1%でした。

国内線貨物収入

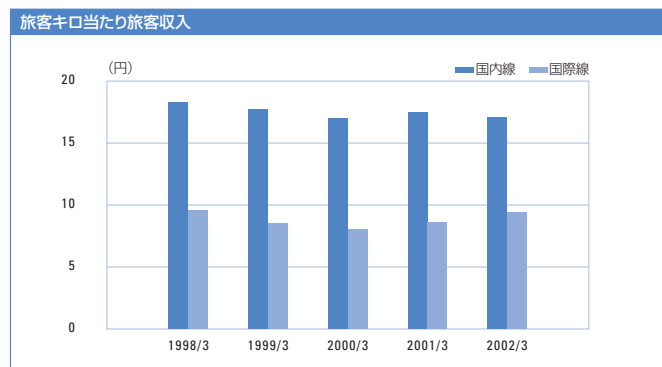
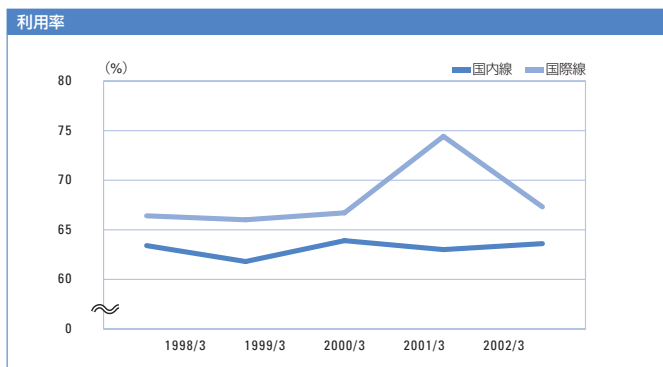
当期の国内線貨物の輸送重量は、前期比11.0%減の38万7千トン、収入は同12.5%減の247億円となりました。

当社では、2001年12月に国内初となる貨物郵便専用臨時便を計20便運航するなど、増収に向けた施策を実施しました。しかしながら、期当初からの景気低迷の影響でIT関連貨物を中心とした一般貨物の荷動きが鈍化するとともに、輸出入貨物の国内輸送需要が減少しました。さらにテロ事件以降は、運航の安全を確保するために貨物の爆発物検査体制を最高レベルに強化したため、一部の貨物が陸上輸送機関に流出し、取扱量は減少しました。

国際線貨物収入

当期の国際線貨物の輸送重量は前期比20.8%減の15万3千トン、収入は同18.5%減の329億円となりました。

当期は、IT関連産業の不振やテロ事件等の要因が重なったことにより、輸送重量は前期を大幅に下回る結果となりました。特にテロ事件以降、日本発着の貨物に対して厳格な保安規制が発動されたために、一時的に貨物の荷動きが鈍ったことや、事業計画の大幅な見直しによる運航路線の縮小等が輸送重量の減少の大きな要因となりました。日本発の貨物は、IT関連貨物が低迷するなかで全方面にわたって機械機器、事務用機器、半導体電子部品などの輸出が激減しましたが、期末にかけて米国に景気底固めの動きが出てきたことから、需要は徐々に回復に向かいました。また、日本向けについては、一般消費財が好調であった欧州発の貨物と、生鮮品や衣料品などが好調であった中国発の貨物については堅調に推移したものの、総じて不振が続きました。



航空運送附帯事業および他セグメント収入

航空運送附帯事業収入については、他航空会社の航空機整備、旅客の搭乗受付および手荷物搭載などの地上支援業務の受託、機内販売の増売などに努めましたが、前期比3.4%減の799

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	
	2002年	2001年
航空機関連	¥ 373,708	¥ 378,293
航空機運航費	292,677	303,208
航空機整備費	81,031	75,085
サービス関連	299,529	299,925
旅客サービス費	56,468	59,543
航空機地上支援及びハンドリング費	243,061	240,382
予約、販売及び広告宣伝費	210,845	221,038
一般管理費	33,837	29,241
減価償却費	61,337	59,333
その他費用	202,290	209,562
合計	¥1,181,546	¥1,197,392

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、一般管理費ならびに減価償却費が増加しましたが、航空機関連費用、サービス関連費用、予約・販売および広告宣伝費ならびにその他費用が減少したため、全体では前期比1.3%減の1兆1,815億円となりました。その内訳は上記のとおりです。

航空機関連費用は前期比1.2%減の3,737億円となりました。航空機運航費は燃油費等の減少により同3.5%減となりました。航空機整備費は、航空機部品費用等の増加により、同7.9%増となりました。

サービス関連費用は前期比0.1%減の2,995億円となりました。旅客サービス費は主として国際線旅客数の減少に伴う機内サービス費の減少により、同5.2%減少しました。一方、航空機地上

支援及びハンドリング費は、着陸料の減免により空港使用料が減少したものの、テロ事件に伴う第三者賠償責任保険料の大幅な増加により同1.1%の増加となりました。

予約、販売及び広告宣伝費は国際線収入の減少に連動して販売手数料が減少したことにより、前期比4.6%減となりました。

一般管理費は通信費、賃借費ならびに外部委託費の増加により、同15.7%増加しました。

減価償却費は、エアーニッポン（株）の航空機や各社の固定資産の購入に伴い、同3.4%増加しました。

その他費用は前期比3.5%減の2,022億円となりました。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	
	2002年	2001年
受取利息及び配当金	¥ 7,143	¥ 9,537
資産売却益	2,559	14,538
支払利息	(28,758)	(35,079)
有価証券売却損	(176)	(488)
資産の売却損及び除却損	(10,033)	(11,057)
持分法による投資利益（損失）	(804)	251
その他の収益（損失）	(77)	3,344
合計	¥(30,146)	¥(18,954)

営業外・特別損益は、前期189億円の損失から301億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25.1%減の71億円となりました。

資産売却益は、前期の145億円に対し大幅に減少し25億円となりました。前期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たためです。

支払利息は前期比18.0%減の287億円となりました。これは、有利子負債は前期末比8.8%増の10,178億円となりましたが、期中の有利子負債の平均金利が低下したことに加え、期の途中までは有利子負債が減少していたためです。

有価証券売却損は前期比63.9%減の1億円となりました。

資産の売却損および除去損は、前期比9.3%減の100億円となりました。これは主に航空機部品及びホテル資産の除却損です。

持分法による投資損益は、主として航空運送事業を営む持分法適用会社の当期損益の悪化により、前期2億円に対し当期は8億円の損失となりました。

その他の損益は、前期33億円の利益に対し、7千万円の損失となりました。これは、前期には85億円計上された機材関連報奨額が計上されなかったこと、貸倒引当金繰入額が前期の14億円に対し37億円と増加したこと、一方投資有価証券の売却および評価損が前期の87億円に対し22億円に減少したことによりです。

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	
	2002年	2001年
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥33,993	¥ 148,796
投資活動によるキャッシュ・フロー	(123,927)	(17,964)
財務活動によるキャッシュ・フロー	69,104	(158,359)
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	1,761	(2,196)
差引現金及び現金同等物の増減額	(19,069)	(29,723)
現金及び現金同等物の期末残高	¥188,648	¥207,717

当期の営業キャッシュ・フローは、税金等調整前当期純損失となったものの主として減価償却費および退職給付引当金の増加額等、資金のフローアウトを伴わない費用が加算されたことにより、339億円のフローインとなりました。

投資活動によるキャッシュ・フローでは、主に航空事業における子会社の航空機購入と航空機材の更新に備えた前払いや部品等の購入、IT関連や空港設備の更新、ホテル事業における東京全日空ホテル宴会場のリニューアルに伴う内装等有形およ

び無形固定資産を取得することにより、合計1,324億円の支出を行った結果、1,239億円のフローアウトとなりました。

財務活動によるキャッシュ・フローでは、米国テロ対策の緊急融資を含む長期借入金を中心とした資金調達が行われた一方、長期借入金の返済や社債の償還等による支出があり、691億円のフローインとなりました。

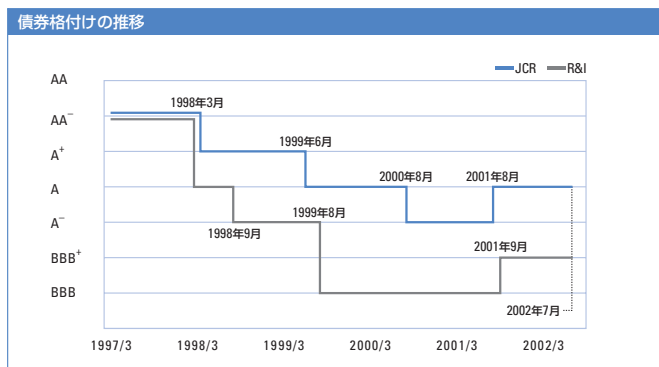
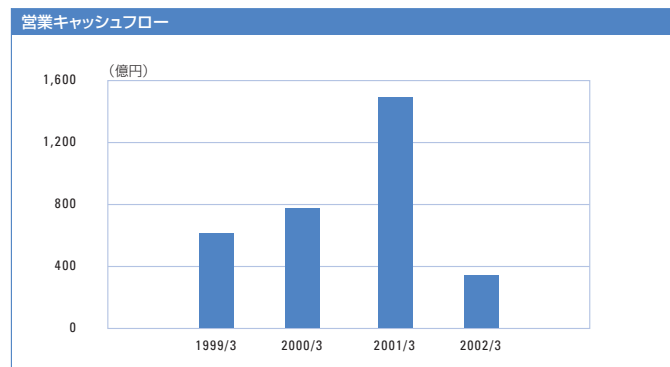
この結果、当期末の現金および現金同等物の期末残高は前年度末に比べ190億円減少し1,886億円となりました。

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	
	2002年	2001年
短期借入金		
銀行等からの借入金	¥ 77,586	¥ 82,165
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	568,238	469,736
社債	371,999	383,829
合計	¥1,017,823	¥935,730

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、2002年7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)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. 設備投資の状況

当グループでは、「選択と集中」の考え方に基づき、安全性の強化に加え、競争力と収益性の向上を目的とした設備投資を行っています。当期は航空運送事業における航空機を中心に総

額1,324億円の設備投資を行っており、そのための所要資金は自己資金、借入金及び社債発行によっています。

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	
	2002年	2001年
航空運送事業	¥121,451	¥ 90,787
旅行事業	1,601	1,474
ホテル事業	6,749	2,709
その他の事業	2,748	8,407
小計	132,549	103,377
消去または全社	(141)	(8,986)
合計	¥132,408	¥94,391

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により923億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5機（ボーイング737-400型1機、ボーイング737-500型3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47億円を、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183億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56億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、5億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のために前払い金も含めて、30億円の設備投資を行いました。

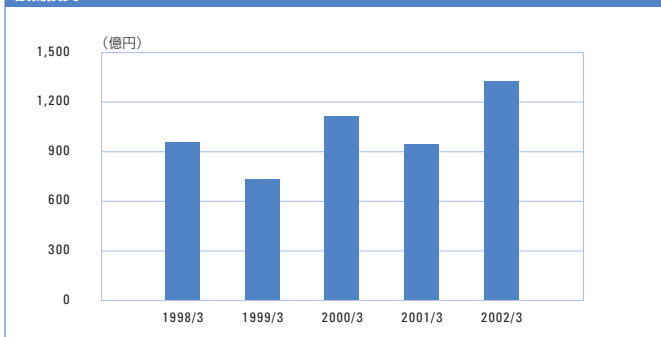
その他の事業

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12億円、各種業務用機材の購入に3億円の設備投資をそれぞれ行いました。

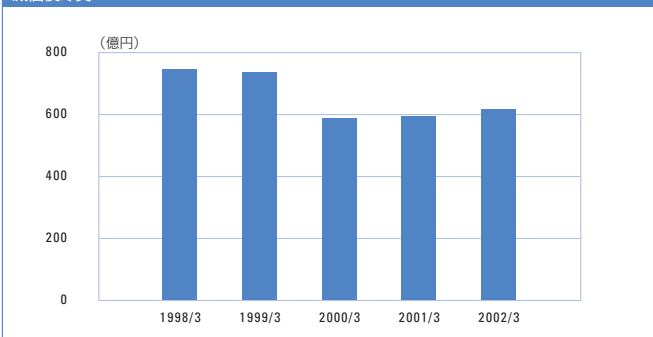
設備の除却

航空運送事業において、航空機（ボーイング767-200型 9機 [保有機 2機、リース機 7機]、ボーイング747SR-100型 1機 [リース機 1機]、ボーイング747-200B型 1機 [保有機 1機]、日本航空機製造YS-11A型 6機 [保有機 6機]）を2005年3月期末までに退役させる予定です。

設備投資



減価償却費



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		%
	2002 年	2001 年	増減率
航空運送事業：			
外部顧客売上高	¥ 900,847	¥ 964,888	- 6.6%
セグメント間売上高・振替高	77,564	73,396	+ 5.7
	978,411	1,038,284	- 5.8
営業費用	959,662	965,948	- 0.7
営業利益	18,749	72,336	- 74.1
旅行事業：			
外部顧客売上高	143,367	139,155	+ 3.0
セグメント間売上高・振替高	15,166	13,702	+ 10.7
	158,533	152,857	+ 3.7
営業費用	158,615	151,379	+ 4.8
営業利益（損失）	(82)	1,478	-
ホテル事業：			
外部顧客売上高	63,366	71,586	- 11.5
セグメント間売上高・振替高	12,305	12,113	+ 1.6
	75,671	83,699	- 9.6
営業費用	76,335	79,868	- 4.4
営業利益（損失）	(664)	3,831	-
その他の事業：			
外部顧客売上高	96,934	104,006	- 6.8
セグメント間売上高・振替高	91,235	87,109	+ 4.7
	188,169	191,115	- 1.5
営業費用	183,181	184,717	- 0.8
営業利益	4,988	6,398	- 22.0
消去または全社：			
セグメント間売上高・振替高	(196,270)	(186,320)	+ 5.3
営業費用	(196,247)	(184,520)	+ 6.4
営業利益（損失）	(23)	(1,800)	- 98.7
連結合計：			
連結売上高	1,204,514	1,279,635	- 5.9
連結営業費用	1,181,546	1,197,392	- 1.3
連結営業利益	¥ 22,968	¥ 82,243	- 72.1

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5.8%減の9,784億円となり、営業費用は前期比0.7%減の9,596億円となりました。これにより、航空運送事業の営業利益は187億円となり、大幅に減少しました。

国内線

国内線においては、東京－大阪間のシャトル便や東京－福岡線の増便を行う一方で、大阪－佐賀線、大阪－大館能代線、関西－鹿児島線などの路線をエアーニッポン（株）に移管するなど、グループ内の路線再編を行いました。当期前半の旅客数については幹線の大幅な伸びに支えられ、堅調に推移したものの、テロ事件以降については航空機利用の手控えにより沖縄線を中心とした路線において需要が大幅に落ち込みました。この状況に対処するために、お客様の50人に1人の割合で航空券代金が無料となる「楽乗キャッシュバックキャンペーン」を本年1月より開始するなど、各種施策を講じることにより、年末年始以降については需要は順調に回復に向かいました。

販売面においては、バーゲン型運賃「超割」を当期において計66日間（前期：45日）設定し、グループで延べ215万人（前期：130万人）にご利用いただくなど、各種割引運賃を弾力的に設定しました。サービス面においては、お客様からの意見をヒントとして2001年6月より航空券購入期限の実質撤廃とチケットレスサービスの充実を目的とした新サービスモデル「楽乗」の導入を行い、「予約～購入～搭乗」までの手続きの簡素化と迅速化を行いました。

国際線

国際線については、夏ダイヤより東京－ホーチミン線の開設を行う一方で、2001年10月より名古屋－ホノルル線を休止しました。また、テロ事件以降の航空需要の大幅な減少に対処するために、東京－シカゴ線、東京－ムンバイ線、東京－クアラルンプール線、大阪－バンコク線の休止、東京－ワシントン線の機材の小型化を実施するとともに、そこで捻出した機材によって需要の見込める東京－ソウル線のデイリー化や東京－大連線および大阪－青島線の増便を行うなど、事業計画の大幅な見直しを行いました。

一方、スターアライアンス加盟会社である英国のブリティッシュ・ミッドランド航空とロンドン発着の英国内4路線に関してコードシェアを開始し、日本から英国内へのネットワークの拡充に努めました。他方、2001年8月から、当社では初めてとなる海外（ロンドン）に基地を置く外国人客室乗務員が乗務を開始し、これにより機内サービス品質のさらなる向上を図りました。

販売面では、お客様のご要望にお応えするために、新たに米国および欧州線のビジネスクラスに事前購入・往復型の正規割引運賃である「ビジ割」を導入するとともに、既に国内線に導入し好評を博しているバーゲン型運賃の「超割」を国際線エコノミークラスにも導入し、商品名「超割G・E・T」として2001

年9月より北米およびホノルル線に対し発売を開始するなど、積極的な需要喚起に努めました。

旅行事業

当期の旅行事業の営業収入は、前期比3.7%増の1,585億円となりました。営業費用は4.8%増の1,586億円となったため、営業損益では前期14億円の利益から8千万円の損失計上となりました。

当期の旅行事業につきましては、グループ内の旅行販売会社である全日空ワールド（株）、全日空トラベル（株）、全日空スカイホリデー（株）の連携を強化し営業活動の効率化を図るために、これら3社の持株会社である（株）エーエヌエー・セールス・ホールディングスの設立を2002年1月に行い、今後の販売体制の再構築に向けての準備を開始しました。

国内旅行につきましては、「ユニバーサル・スタジオ・ジャパン」、「東京ディズニーシー」等のテーマパークのオープンによる効果などもあり、当期前半については取扱旅客数、販売額ともに好調に推移しました。そうしたなかで9月に発生したテロ事件の影響により、沖縄方面を中心とした旅行商品に対してキャンセルが相次ぎ、一時的に旅行需要に影響が出たものの、代替とする商品を迅速に投入した結果、当期の取扱旅客数、販売額は、ともに前期を大きく上回る結果となりました。

一方、海外旅行につきましては、ヨーロッパ方面におけるビジネスクラス利用を中心とした専用デラックスバス「スーパービスターナ号」を投入した商品や、オリエント急行をチャーターし、ベニス－ウィーン間を列車で結ぶ商品等の新設を行うなど高付加価値商品造成の工夫を積極的に行いました。また羽田発国際線チャーター便の販売も積極的に行うなど、増収に向けた各種施策を実施しましたが、テロ事件による北米方面を中心とした需要の大幅な減少に加え、当社との共同運航を行っていたアンセツト航空の経営破綻に伴う運航停止等による影響もあり、海外旅行の取扱額は前年同期を大きく下回る結果となりました。

ホテル事業

当期のホテル事業の営業収入は、前期比9.6%減の756億円となりました。営業費用は4.4%減の763億円となったため、営業損益は前期38億円の利益から6億円の損失となりました。

当期のホテル事業につきましては、2001年4月に長崎全日空ホテルグラバーヒル（フランチャイズ方式）とグアムホテルオークラ（リファーマル方式）、同5月に全日空ホテルクレメント高松（フランチャイズ方式）、同8月にタラサ志摩全日空ホテル&リゾート（マネジメント方式）が、それぞれ新たに全日空ホテルズに加盟しました。

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、チェーンホテルの運営支援機能を担う新会社（株）エーエヌエー・ホテルズが2001年10月より本格的に営業を開始しました。また、全日空エンタプライズ（株）の直営であった東京・富山・成田の3

ホテルについて、新会社（株）エーエヌエーホテル東京、（株）エーエヌエーホテル富山、（株）エーエヌエーホテル成田を設立し、現地ホテル運営機能をそれぞれの新設会社に移管し、ホテルのオペレーションに専念できる体制を確立することにより、GOP（金利償却前利益）の一層の拡大につとめました。さらに、東京全日空ホテルにおいて、施設商品の価値向上を目的として、2001年7月より宴会場からエントランスロビーに至る総合的な施設改修工事を実施し、同9月にリニューアルオープンしました。しかしながら、東京全日空ホテル・博多全日空ホテルの改修工事による売り止め期間の発生に加えて、米国における景気の後退やテロ事件の影響を受け、特に旗艦ホテルである東京全日空ホテルにおいて外国人宿泊客や外資系企業の宴会キャンセルが相次いだことなどから、減収・減益を余儀なくされました。

海外ホテルにつきましては、テロ事件の影響はあったものの、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減収幅を最小限にとどめたことなどから、ウィーンのホテルについては前年と同程度の利益を確保することができました。

その他の事業

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

航空運送事業：

	単位：百万円		%
	2002 年	2001 年	増減率
資産	¥1,195,497	¥1,112,105	+ 7.5%
減価償却費	52,527	50,199	+ 4.6
資本的支出	121,451	90,787	+ 33.8

旅行事業：

資産	¥37,437	¥38,808	- 3.5
減価償却費	527	371	+ 42.0
資本的支出	1,601	1,474	+ 8.6

ホテル事業：

資産	¥146,311	¥140,129	+ 4.4
減価償却費	4,571	4,874	- 6.2
資本的支出	6,749	2,709	+ 149.1

その他の事業：

資産	¥215,917	¥216,431	- 0.2
減価償却費	3,712	3,889	- 4.6
資本的支出	2,748	8,407	- 67.3

消去又は全社：

資産	¥(84,180)	¥(56,053)	+ 50.2
減価償却費	-	-	-
資本的支出	(141)	(8,986)	- 98.4

連結合計：

資産	¥1,510,982	¥1,451,420	+ 4.1
減価償却費	61,337	59,333	+ 3.4
資本的支出	132,408	94,391	+ 40.3

なお、資本的支出の内容については、「4. 設備投資の状況」（P27）をご参照ください。

当期のその他の事業の営業収入は、前期比1.5%減の1,881億円となりました。営業費用は0.8%減の1,831億円となったため、営業利益は前期比22.0%減の49億円となりました。

商事および物販事業においては全日空商事（株）の航空機部品売上が前期より増加したものの、機械及び紙パルプ部門の売上が落ち込んだため、減収となりました。

情報通信事業では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がテロ事件による国際線旅客数の大幅な減少により減収となったものの、システムの開発及び保守運用等を行っている全日空システム企画（株）がグループ内の大型システム開発案件の受注や、保守運用受託範囲を拡大したことなどにより、全体としては増収となりました。

不動産事業では不動産販売・賃貸及びビル管理等を行っている全日空ビルディング（株）が各賃貸ビルの市場競争力を強化すべくリニューアル工事を順次実施してきたことなどにより、各ビルとも高稼働率を維持したことから賃貸部門においては前期並の売上を維持したものの、当期においてはマンション分譲がなかったことから、全体では減収となりました。

6. 路線別旅客輸送実績（国際線）

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：％	
	2002年	2001年	2002年	2001年	2002年	2001年	2002年	2001年
アジア・オセアニア路線	¥ 65,602	¥ 76,763	5,686	7,491	8,184	10,077	69.5	74.3
太平洋路線	59,977	74,894	7,473	9,916	11,763	13,902	63.5	71.3
ヨーロッパ路線	47,414	56,993	4,964	6,716	6,981	8,465	71.1	79.3
合計	¥172,994	¥208,651	18,124	24,124	26,928	32,446	67.3	74.4

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

中国路線は、一年を通して堅調に推移したものの、それ以外の路線では、テロ事件に加えスターアライアンスのメンバーであり当社と共同運航を行っていたオーストラリアのアンセット航空の経営破綻に伴う影響を受け、旅客数は前期を下回りました。アジア・オセアニア路線全体では、座席キロが18.8%減少し、旅客キロも24.1%減少したため、利用率は4.8ポイント低下しました。その結果、旅客収入は14.5%減少しましたが、旅客キロ当たり収入は、前期の10.2円から11.5円へ増加しました。

太平洋路線

テロ事件以降は、急激な需要の低迷に直面しました。成田－シカゴ線の運休や機材の小型化などによって、生産調整を行い、生産効率を維持すべく迅速な対応を図りました。太平洋路

線の座席キロは15.4%減となり、旅客キロも24.6%減となったため、利用率は7.8ポイント低下しました。その結果、旅客収入は19.9%の減少となりました。しかしながら、旅客キロ当たり収入は、前期の7.6円から8.0円へと増加しました。

ヨーロッパ路線

2000年11月より休止した大阪（関西）－ロンドン線ならびに大阪（関西）－フランクフルト線の影響に加え、テロ事件などにより、旅客数は前期を下回りました。ヨーロッパ路線の座席キロは17.5%減少し、旅客キロでも26.1%減少したため、利用率は8.2ポイント低下しました。この結果、旅客収入は16.8%減少しましたが、旅客キロ当たりの収入においては前期の8.5円から9.6円へと増加しました。

7. 機材調達計画（ジェット機）

2001 年度

当社には引渡しを受けた機材はありませんが、エアーニッポン（株）は、ボーイング737-400型機1機、ボーイング737-500型機3機の引渡しを受けました。

一方、当社は、国内線用機材のうちボーイング747-100SR型機を2機、ボーイング767-200型機を2機、それぞれリース期間満了に伴い、返却しました。

2002 年度（計画）

当社は、ボーイング767-300ER型機 6 機を導入するとともに、ボーイング767-300貨物専用機 1 機をオペレーティングリースにより導入を行なう予定です。エアーニッポン（株）は、ボーイング737-500型機2機をオペレーティングリースにより導入を予定しています。

一方、ボーイング747-200LR型機 1 機（2001年度末にラインオフ済）、ボーイング747-100SR型機 1 機、ボーイング767-200型機 4 機の退役を予定しています。

2003 年度（計画）

当社は、ボーイング767-300ER型機 3 機を導入します。また従来計画通りボーイング777-300型機 2 機を導入するとともに、

機種別導入計画と保有計画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

	2002 年			2003 年（計画）		2004 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	3	0	2	- 1	2	0
B747-100SR	9	8	1	8	- 1	5	- 3
B777-300	5	1	4	5	0	7	+ 2
B777-200	16	5	11	16	0	16	0
B767-300	42	27	15	48	+ 6	51	+ 3
B767-200	9	2	7	5	- 4	2	- 3
B737-500	23	9	14	25	+ 2	25	0
B737-400	2	0	2	2	0	2	0
A321-100	7	6	1	7	0	7	0
A320-200	25	13	12	25	0	28	+ 3
合計	164	89	75	166	+ 2	168	+ 2

注記: 1. 機材の退役については、事業年度毎に最終決定されるため、2004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。

エアバス320-200型機 3 機をオペレーティングリースにより導入を予定しています。

一方、ボーイング747-100SR型機を3機、ボーイング767-200型機を3機の退役を予定しています。

2004 年度以降（計画）

2004年度から2006年度にかけては、「お客様満足度の向上につながる快適性の追求」「より経済性の高い機材への更新」「機種の集約化に伴う効率化」の観点から、中・大型機を中心として機材を更新し、ボーイング777-300型機、ボーイング767-300ER型機を順次導入していく予定です。

一方、ボーイング747-100SR型機、ボーイング747-200LR型機、ボーイング767-200型機、エアバス321-100型機を順次退役を行う予定です。これにより 4 機種の全機種が退役することとなります。

こうした機材の退役と更新に伴い、中大型旅客機は現在の 8 機種から 4 機種のフリート構成（B747-400, B777-300, B777-200, B767-300）となり、集約化を進めてまいります。

8. 従業員

3月31日に終了した1年間	2002年	2001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）	14,463	14,855
その他（連結子会社）	14,763	14,975
合計	29,226	29,830

注記:上記数値は期中平均人数です。

3月31日	2002年	2001年
航空運送事業	20,489	20,608
旅行事業事業	1,638	1,683
ホテル事業	3,604	3,772
その他の事業	3,364	3,295
合計	29,095	29,358

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2.0%減の29,226人となり、2002年3月期末の合計従業員数は、前期末より263人減少し29,095人となるなど、計画に基づき、人員削減を進めています。当社では米国テロ事件に伴う旅客数減少に対応した新たな

緊急対策の一環として、既卒客室乗務員募集の中止、希望制1ヶ月休務制度などを導入しました。今後も人員抑制に努め生産性向上を推し進めています。

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

2003年3月期より取締役ならびに執行役員の任期を従来の2年から1年に短縮し、単年度事業目標に対する経営責任の明確化を図ることとしました。また、グループ全体での機能的人材配置の徹底により、経営執行体制を強化を図り、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推進します。

企業価値の創造

当社では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）を当期から導入しました。このたびその対象範囲を見直し、「事業別AVC」をグループ各社の共通の価値基準として採用し、これに基づいた目標管理を行い透明性の高い事業運営を目指します。

顧客満足の向上

当グループでは今般「CS推進室」を新設するとともに、航空運送事業に「顧客満足度指標TQS（Total Quality Score）」を導入し、さらなる顧客満足の向上を図ります。

「CS推進室」は、お客様の声に徹底してこだわる「ANAらしさ」の具現化に向け、各部署と連携しお客様の声に基づく一貫・継続した差別化戦略を推進します。

TQSは、航空運送サービスの安全性、定時性、快適性、利便性などについて、お客様からの総合的な評価を客観的に反映させた、AVCの先行指標として位置づけられる指標です。これによって、2004年3月期以降、早期にアジアでNo. 1の企業グループとなることを目標とします。

IT化の推進

安全運航の確保に向けたITの積極活用に加え、先進的な情報セキュリティへの取り組みなどを進め、IT活用を通じた「安心と信頼」の維持向上を図ります。また、あらゆる顧客接点で得られたお客様の声や情報をANAグループとして一元的に統合化し活用する「CRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）」を積極的に推進するとともに、インターネットを通じた予約・販売など、お客様のご利用が急増している「eビジネス」をさらに深化させます。そして、ANAグループとして「情報先進企業グループ」となることを目指し、IT戦略を通じた価値創造経営の実現にまい進します。

10. 配当政策

当社では、安定的な経営基盤の確保に努めるとともに、株主の皆様に対する還元を経営の重要課題として考えています。当期は、テロ事件による旅客数の減少や、航空保険料の高騰などによる費用増に加え、財務体質の強化を図るため連結子会社に係る評価損失等を、全日空単体において特別損失として処理したことから、損失計上に至りました。その結果、当期の配

当につきましては、誠に遺憾ながら前期に引き続き見送ることとしました。当社では2004年3月期の復配を目指し、一層の経営努力を図ります。

なお、当期の連結1株当たり当期純損失は6.17円で、単体では1株当たり8.38円でした。

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かかわるリスク管理

当社では、後述する通貨、航空燃料、金利の変動リスクを抑制する目的で、先物、スワップ、オプションなどのデリバティブ取引を実施しています。これらのデリバティブ取引は、社内のリスク管理規定に基づいて実行されており、差益獲得を目的とした投機的な取引ではありません。さらに担当役員の出席の下、担当部署で定例会議を開催し、リスクヘッジの手法やその比率ならびに金額についての意志決定および取引内容の報告・確認を行っています。連結子会社においても、同様の意志決定を行っています。また、デリバティブ取引の日常的なチェックは、契約担当部門内の相互牽制と会計部門のチェックによって行われています。

通貨

同種通貨間においては収入で得た外貨を可能な限り外貨建て支出に充当し、為替相場の変動によるリスクを抑制するとともに、併せて為替手数料の削減を実施しています。この外貨管理をより効果的に行うために、一部の海外拠点と本社財務部門を結ぶキャッシュマネジメントシステムを導入しています。一方、上記で相殺しきれない外貨建て債権・債務、とりわけ航空機購入および航空燃料調達にかかわる債務に関しては、為替相場変動による影響を緩和し支払額の平準化ならびに抑制を図るために、先物為替予約および通貨オプション取引を活用しています。

航空燃料

航空燃料の価格変動リスクを抑制し、コストを安定させることを目的に、原油ならびにジェット燃料のコモディティデリバティブを利用してリスクヘッジに取り組んでいます。

一定期間のうちに計画的、継続的にヘッジ取引を実施することによって、当社の燃油費が石油市況の変動から受ける影響を緩和し、燃油費の平準化を図ることを目的としています。

ヘッジの取引量は、国内外全体の調達数量に対し一定水準のヘッジ枠を設定し、四半期ごとに計画数量を設定しています。実際の取引は、1回当たりの取引数量を現物市況に影響を及ぼさない範囲で行い、現物の引き渡しを伴わない差金精算を毎月または四半期ごとに実施しています。

金利

将来の金利上昇リスクを抑制するために、固定金利による資金調達を主に実施しています。併せて、債権・債務に関する金利変化に対するリスクを統合的にコントロールし、金融収支をさらに良化させる目的で、金利スワップ取引を導入しています。

公租公課

公的負担には空港使用料、燃料税、航空機の固定資産税等が入ります。このうち空港使用料、燃料税については自らの経営努力により削減が不可能なものであり、2002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。1999年4月からの東京・大阪を除く空港着陸料の引き下げに加え、2001年4月からは地方発東京行の航空機の着陸料が引き下げられた結果、当期の公租公課費用は4%程度減少し、約1,440億円となりました。

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16%というレベルは、世界的に突出しているばかりでなく、わが国での航空会社の経営に重い負担となっていることは否めません。公租公課の大幅引き下げの早期実現は、当社ばかりでなく、顧客にとってもメリットのあるものであり、航空需要そのものが大きく喚起されるきっかけになるものと考えます。

12. 安全と環境保全

安全

当社にとって、安全運航は経営の基盤であり、安全を守ることとは社会への責務です。当社の安全運航は、最新の技術を装備した機体と鍛え抜かれた社員、そして最新情報をフィードバックする完成されたシステムにより支えられています。

より高い安全性の確保を目指し対地接近警報装置「GPWS (Ground Proximity Warning System)」、ウインドシアア警報装置、衝突防止装置「TCAS」などを全機に搭載しています。さらにはこれらの次世代型システムや次世代総合航空交通システム FANS (Future Air Navigation System) の装備も順次進めていく予定です。

運航に直接関与する運航乗務員、整備士、運航管理者ならびに客室乗務員に対しては知識・技量維持向上を図るための訓練はもちろんのこと、より高品質な業務遂行のためリソースマネジメント訓練やヒューマン・ファクターズ訓練を充実させています。

加えて、安全は会社全体で支えるものという認識の下、運航をサポートする管理部門スタッフをはじめ全社員の安全意識を維持向上させるため、安全教育、安全啓蒙体制の充実を図っています。

また、安全マニュアルを設定して安全についての会社方針と安全を保証するための仕組みを明確にするとともに、全社的な安全評価プログラム（安全監査）を導入して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ます。

このように、運航部門、整備部門、客室部門、空港・旅客部門を中心に全社が一丸となって、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

1994年以降、世界的にもいち早く、当社機材は全機が国際航空機構（ICAO）騒音基準のチャプター3適合機（亜音速ジェット機に適用される基準で、現状で最も厳しいもの）となっています。

ICAOでは、2001年に2006年以降製造される新型式航空機に対して、より厳しいチャプター4基準を設定しました。運航機材はボーイング767型機、ボーイング747-400型機、ボーイング777型機、エアバスA320型機など、大半の機材はこの条件をも満たしている低騒音かつ省エネルギーの航空機です。

今後とも、これらに配慮した機材更新を推し進めるとともに、日常の運航においても騒音軽減に努めていきます。

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、日本も2002年6月に批准しました。国が進める排気ガスの自主行動計画に参画し、座席キロ当たりのCO₂排出量を1990年比で2010年に10%減とするボランタリープラン（環境自主行動計画）を策定し、実現に向けてさまざまな取り組みを行っています。また、2002年7月、地球温暖化防止に向けた国連環境計画・航空環境会議にアジア・日本から唯一、パネリストとして招へいされました。

環境対応組織

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として役員で構成される「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」を設け、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、定期航空協会の環境保全組織を通じての活動など、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。

環境マネジメント

環境マネジメントシステムの国際的な規格であるISO 14001の活動を進めてきましたが、2002年2月に国際線運航機材整備の中心拠点である成田メンテナンスセンターが英国の審査登録機構UKASよりISO 14001の認証を取得しました。今後は、これらの経験を全体的に生かして環境保全の推進に努めていきます。