

株主の皆様へ

2003年3月期の業績を振り返って

2003年3月期の業績は、デフレ経済の進行による厳しい経済情勢の下、売上高が1兆2,159億円(前期比0.9%増)、営業損失は25億円、経常損失は172億円、当期純損失は282億円となりました。配当につきましては誠に遺憾ながら、前期に引き続いて見送らせていただくことになりました。

ANAグループでは事業再生のために、2003年3月期から2004年3月期までの2年間を対象とした、経営の進むべき道筋を示す「ANAグループ基本戦略構想：新創業宣言」を作成し、その実行策として「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」は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ており、初年度である2003年3月期は同プランで掲げた改革を実行しました。

中国路線を中心とした路線拡充で 収益性が向上した国際線

国際線では2002年4月の成田空港暫定平行滑走路オープンにより、成田空港の発着枠が大幅に増加しました。ANAグループはこれを契機として、成田ーアモイ・台北線の新規開設をはじめ、成田ー北京・上海線をダブルデیلیー化した結果、成田空港からの中国路線の運航便数は週35便となり45%増加しました。

中国路線はこのように供給量の拡大にこたえる旺盛な需要があり、旅客数は大幅にアップしました。北米路線では使用機材のダウンサイジングを進め、旅客単価の高いファーストクラスとビジネスクラスの座席数を維持しながら、エコノミー



クラスの座席数を削減し、コストダウンとともに収益性向上を図りました。また各便ごとの収入を最大にするために、イールドマネジメント機能の充実に取り組んでいますが、それを支援するPROS(Passenger Revenue Optimization System)も本格的に稼動しており、収入増に貢献しています。また2002年9月にはボーイング767貨物専用機を導入し、中国路線を中心とした需要の取り込みを行いました。

国際線は旅客数、貨物量、収入ともに堅調な伸びを示しており、目標である黒字化の実現が視野に入ってきました。

熾烈な価格競争が続いた国内線

国内線では羽田空港発着の幹線や新幹線競合路線を中心とした高需要路線の増便を図り、競争力向上に努めました。2003年2月から北海道国際航空が運航する東京ー札幌線6往復12便について、同社との間でコードシェアを開始しました。これにより東京ー札幌線の当社便は24往復となり、日本航空システムグループと便数規模でも肩を並べました。一方で不採算路線については休止・減便や子会社エア・ニッポンへの運航委託により、コスト削減に努めました。

普通運賃の値下げにより、ビジネスなどでご利用になる個人旅客系のお客様の需要は増加し、

またパッケージ・ツアーなどの商品造成に力を入れたため、旅行系のお客様も増加し、旅客数は4,713万人(前期比2.9%増)となりました。しかしながら、旅客単価が予想以上に下落したことから、国内線旅客収入は6,468億円(前期比2.4%減)となり、収益が悪化しました。この国内線事業での収益悪化が2003年3月期の業績悪化の大きな要因になりました。

3ヶ年でコスト構造改革を実行する

デフレ経済が進行する厳しい経営環境は、改革を加速する絶好の機会であると考えています。激変する経営環境に柔軟に対応し、事業リスクを最小限に止めながら、収益力ある基盤を持つ企業に再構築していきます。その実現のために2004年3月期～2006年3月期の3ヶ年で抜本的なコスト構造改革を断行する「コスト削減計画」を中心とした「グループ経営計画」を策定しました。このコスト削減計画では人件費構造改革と事業構造改革に主眼を置き、それぞれの課題を解決して、2006年3月期までにグループ全体で300億円の費用削減を図る計画です。

2004年3月期は、SARS(重症急性呼吸器症候群)が航空需要に大きな影響を与えており、国際線の航空需要は当分の間、低迷すると考えています。また内需の回復もあり期待できないため、国内線の需要も大きな伸びは望めないと考えています。そのためコスト削減計画を断行し、コスト面から航空運送事業を強化し、国内線事業は収益性の回復を、国際線事業は黒字化への構造転換を目標に、その実現に努力していきます。ANAグループでは、SARSの影響による減益幅を圧縮するために、コスト削減計画に加えて、追加の収支改善策を策定しました。旅客数の減少が予測される路線の休止や減便、国内線での機材の小型化による運航費用の削減、運航面での航法の工夫による燃料消費量の適正化などにより、年間で110億円の収支改善を行います。

コスト構造改革は事業構造を変える取り組みであり、外部環境がいかに変化しようとも遅滞無く実行していくことには何ら変わりありません。

コーポレート・ガバナンスの体制構築

企業価値の継続的な向上を実現するために、「経営の透明性(Visibility)」を維持し、「ステークホルダーへの説明責任(Accountability)」を確実に果たしていくコーポレート・ガバナンス(企業統治)の構築が必要であると考えています。経営諮問委員会、リスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会を設置し、また監査部を設置して内部監査体制の構築を進めました。

2003年3月期	2004年3月期	2005年3月期	2006年3月期
ANAグループ基本戦略構想—新創業宣言			
グループ経営改革プラン			
	2003-05年度グループ経営計画		
	コスト削減計画		
	SARS対応 追加収支改善策		

株主重視の経営を推進

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利益の還元を経営の重要課題と考えています。私は徹底したコスト構造改革を断行し、航空事業を中心としたANAグループの収益力強化を推進していきます。そしてANAグループのCEOとして株主の皆様株主価値を守り向上させていく責任を胆に銘じ、努力していく所存です。新しい50年に向け、ANAグループはこれからもチャレンジし続けます。

2003年8月

大橋 洋 治

代表取締役社長 大橋 洋治