

● 2003年3月期の業績・・・「グループ経営改革プラン」進捗状況

Q1 2003年3月期の業績について
どのようにお考えですか。

A1 ANAグループは「グループ経営改革プラン」で定めた改革項目を着実に実行しましたが、遺憾ながら赤字決算となってしまいました。

改革の進捗状況をご説明しますと、経営管理面ではANAを事業持株会社としてグループ経営戦略機能の集約を進め、グループ経営を推進してきました。事業別業績評価指標(AVC)^(注1)やお客様満足指数(TQS)^(注2)を導入して数値目標を定め、航空、旅行、ホテル、その他の事業について事業別AVCをグループ各社共通の価値基準として事業運営を行う体制を整えました。また取締役・執行役員の任期を1年に短縮し、若返りを図るとともに、責任を明確化し、スリムでスピーディーな組織運営ができる体制を整備しました。

主力である航空事業ではネットワークの再編と経営資源の再配置を進めました。国際線は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

空港をハブとし、アジア・中国線のネットワークを拡充しました。国内線は高需要である羽田空港からの幹線路線を中心に増便を行うとともに、低収益路線からの撤退あるいは減便を行い、一部路線については下期より管理の受委託方式^(注3)を活用し、子会社エア・ニッポンに運航委託を始めました。

個々のアクションプランの多く

は予定どおり実行されていますが、とりわけ国際線事業では、イールドが高い中国線が好調であったこと、北米路線の小型化によりコスト削減が進んだことなどにより、収支改善は確実に進んでいます。しかしながら、国内線事業で需要が低迷したた

めに、各種割引運賃の設定を拡大するなどの営業施策を講じた結果、旅客数は前期に比べ2.9%増加しましたが、航空会社間の熾烈な価格競争により旅客単価が予想以上に下落したため、収益が悪化し赤字決算の要因となってしまいました。



注1：株主価値向上に向けた指標。税引後事業利益から資本使用料を差し引いて算出する。2002年3月期より導入している。

注2：ANAの航空輸送サービスを安全性、定時性、快適性、利便性などの観点から、お客様に総合的に評価していただいたものを客観的に反映させた指標。AVCの先行指標と位置付けている。

注3：グループ航空会社間でお互いに運航を代行するために国土交通省が認めた方式。

新創業宣言「グループ経営改革プラン」－改革ポイント

- 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数TQS (Total Quality Score) 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、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・中国路線重視のネットワークの構築を行う。
- 多角化事業では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。



Focused on the Next 50 Years

Q2 2003-05 年度グループ経営計画のポイントを説明してください。

A2 2004 年 3 月期～2006 年 3 月期までの 3 年間で航空運送事業の収益性を回復し、早期に安定させることが、この計画のポイントです。不況が続く中で、増収に頼らずに利益が出せる事業構造に改革し、航空事業の再生を目指します。

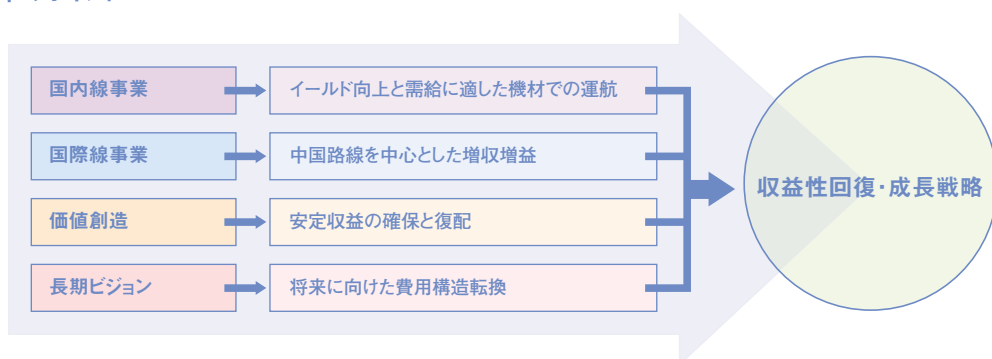
国内線事業と国際線事業ともに、機種の集約・統合を進めるフリート戦略と使用する機材に見合ったコスト水準に適正化するリソース戦略を進め、「収益の循環サイクル」(注)を安定させ正常軌道に回復させます。そして 3 ヶ年計画の中心テーマとなるコスト構造改革を確実に進め、価値創造経営に見合う収益の確保を実現していきます。

具体的には、国内線事業では営業割引運賃の設定を見直し、イールド向上を図るとともに、需要動向を詳細に把握した上で、需要に適合した機材を選定し運航します。国際線事業では中国を最重要マーケットとして位置付け、収益性の高い中国路線を増強します。確かに SARS の影響がネガティブに働いていますが、中国路線の強化を国際線事業を黒字構造へ転換するための柱とすることには変わりはありません。改革の中心となる「コスト削減計画」については次に詳しく説明させていただきます。

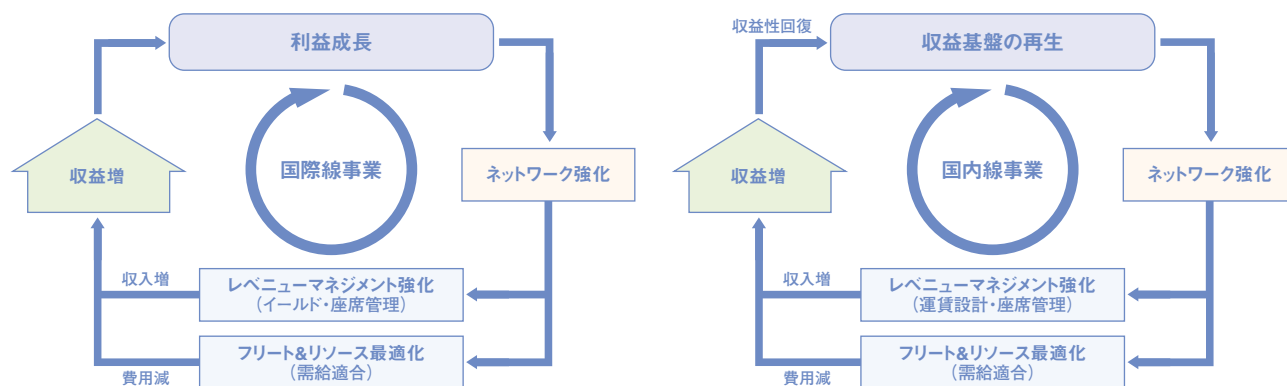
注：ネットワーク、レベニューマネジメント、適正な機種配置といった収益を上げるために必要な基本的 3 要素が、それぞれ機能して好循環をもたらす仕組みのこと。



改革のポイント



収益の循環サイクル





Q3 コスト構造改革をどのように進めていくのですか。

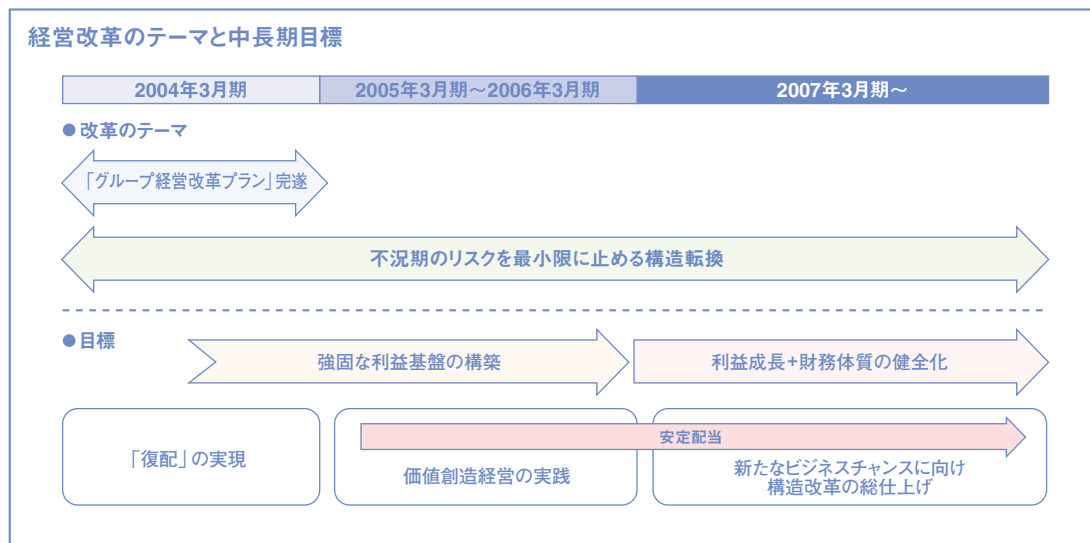
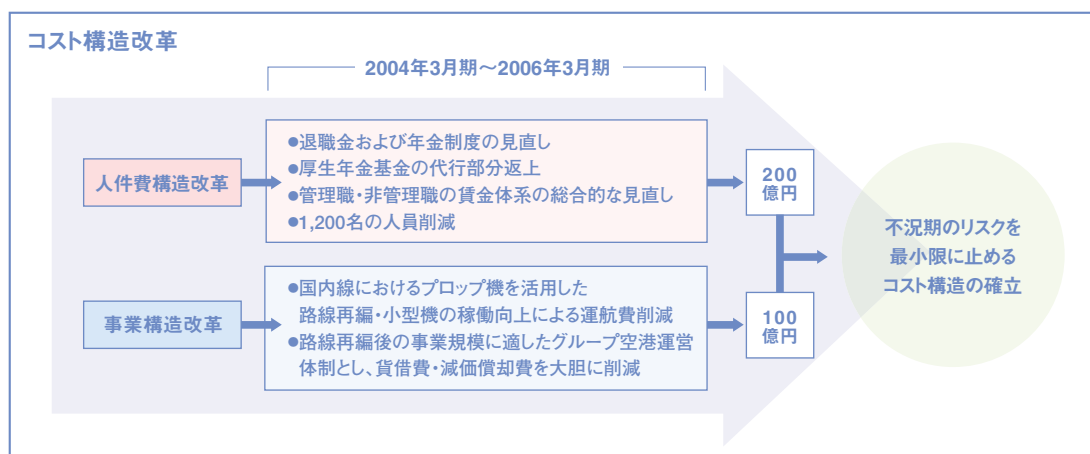
A3 航空事業は不況期の事業リスクが大きい事業なので、事業リスクを最小限に止めるためのコスト構造を確立する必要があります。そのために現在進めている「グループ経営改革プラン」に加えて、2004年3月期から2006年3月期までの3年間で抜本的なコスト構造改革を断行します。

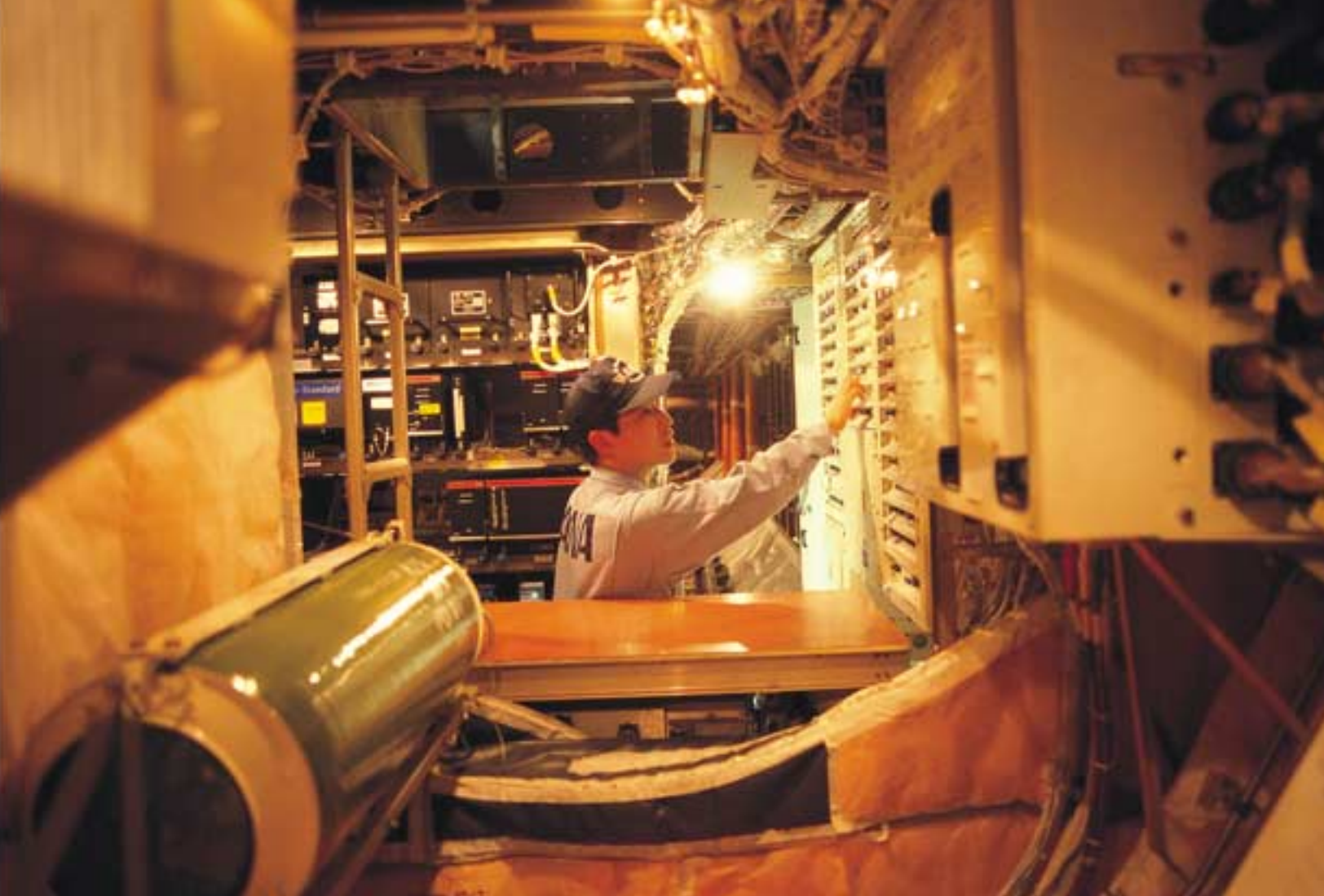
このコスト構造改革は、人件費構造改革と事業構造改革の二本柱になっています。

人件費構造改革では、組織改革を行い、ANA本体の従業員数を2002年10月末の13,400人から1,200人削減(9%削減)します。また、退職金の水準を10%削減するなど退職金・年金制度を改定し、

さらに管理職・非管理職の賃金体系の見直しなどの改革を進めていきます。厚生年金基金の代行部分を国に返上し、退職給付債務を1,000億円規模で削減し、積み立て不足のリスクを減じ経営の安定を図ります。これらの改革で人件費を200億円削減します。

事業構造改革では、国内線でプロップ機を活用した路線再編と小型機の稼働向上により運航費を削減します。さらに路線再編後の事業規模に適したグループでの空港運営体制を構築し、賃借料や減価償却費を削減します。加えて中型機および大型機の機種統合を図り、中型機はボーイング767-300型機の上に(3機種→1機種)、大型機はボーイング





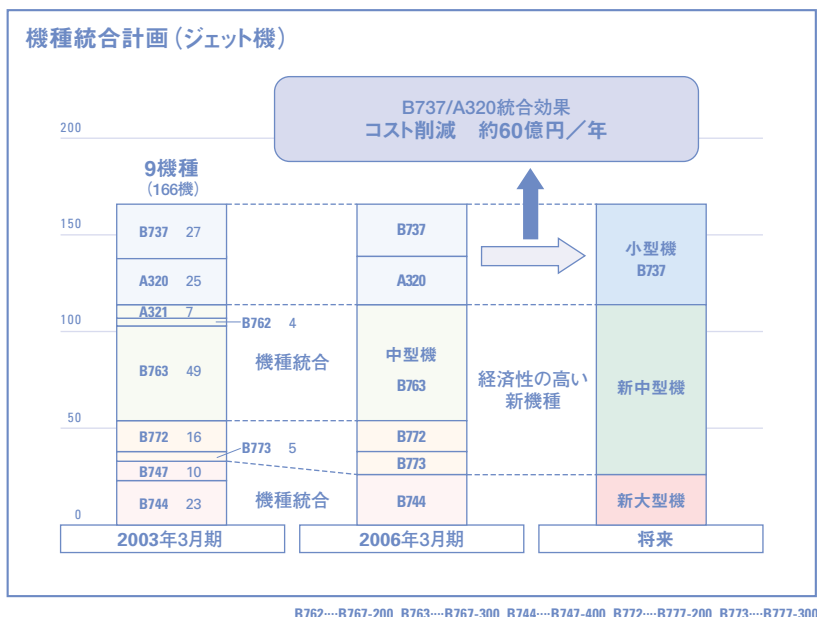
Focused on the Next 50 Years

747-400 型機とボーイング 777-200 型機とボーイング 777-300 型機に (4 機種→3 機種) 集約します。これらの事業構造改革の実行により 100 億円の収支改善を図る計画です。これらのコスト構造改革による収支改善額は 300 億円を見込んでいます。

併せてグループ内の各航空会社の生産体制を再構築し、コスト競争力を高めていきます。低コストで運航できる航空会社を積極的に活用しコスト削減を図るとともに、グループ内の各航空会社はそれぞれが分担する機材に見合ったコスト水準を達成し、グローバルな競争力を生み出していきます。

2006 年 3 月期以降は、機種統合と新機種導入による運航コスト削減計画を具体化していきます。さらに小型機の機種統合を進め 1 機種とし、将来は中型機および大型機をより経済性の高い新機種に更新し、運航コストの一層の削減を図ります。ANA グループでは、現在エアバス 320 型機とボーイング 737 型機を合わせて小型ジェット機を 52 機保有していますが、経済性や路線ネットワークとの適合性などの観点から総合的に検討した結果、新機種をボー

イング 737-700 型機を主とする「B737 NEXT-GENERATION シリーズ」に決定しました。小型機を新機種に統合することで、年間約 60 億円の運航コスト削減を見込んでいます。



●国内線事業戦略

Q4 国内線事業の収益基盤をどのように立て直すのですか。

A4 2003 年 3 月期は過当な運賃競争により国内線の収益基盤が悪化しました。2004 年 3 月期はイールド向上と適正な機材配置による収益性改善が最重要テーマです。

収入面では、運賃設計と座席管理に集中して取り組み、便ごとの収入を最大化するためのレベニューマネジメント機能を徹底的に強化します。また 2003 年 7 月に国内普通運賃を 11% 値上げし、無記名回数券を廃止するなど実質的な運賃アップを図ります。お客様の属性別に説明しますと、ビジネスでご利用になる個人旅客系のお客様を対象に営業割引を見直すとともに、PROS システム^(注)の導入効果により、旅客数・旅客単価ともに若干のアップを見込んでいます。次にパッケージ・ツアーをご利用になる旅行系のお客様を対象に下限運賃の大幅な引き上げを

行います。旅客数は前年を下回りますが、旅客単価の大幅アップを見込んでいます。これらの戦略の実行により、2004 年 3 月期は旅客単価が前年比 4 %アップし、旅客数は 2%減少するものと予測しています。

国内線事業の収支改善策として、需要動向に対応するとともに運航効率を高めるために、最も適した機材を持つグループ内運航会社が他のグループ内運航会社の便を代わって運航する「業務の管理の受委託」方式を本格的に導入します。この方式による運航便数はグループ全体の 2004 年 3 月期の運航便の 13.5%を予定しています。また 2003 年 11 月よりプロップ機を新たに導入し、伊丹-高知線に投入します。そして捻出した機材を他路線に再配置し、国内線で使用している機材の一部を高い収益路線である中国路線に振り向けます。

このような収入面・費用面の改革策の実行により、国内線事業の収益性回復を図ります。



新規導入のブロッ機、カナダ・ボンバルディア社製「DHC8-400 型機」

Q5

国際線事業の黒字への構造転換は可能ですか。

A5

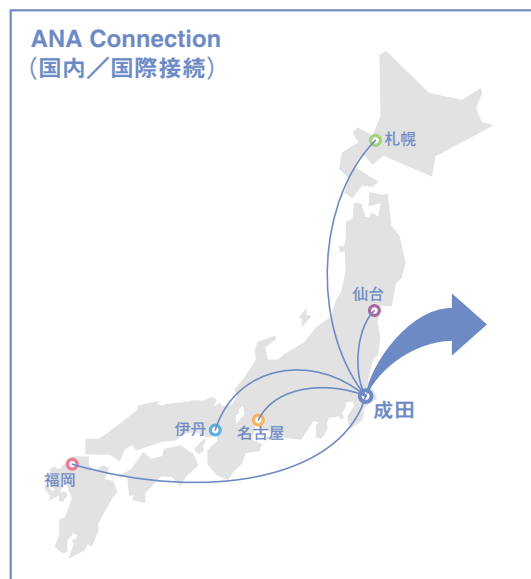
2002年4月の成田空港暫定平行滑走路のオープンにより運航規模が拡大し、旅客数は前期比で10%増加しました。念願の成田空港をハブとした「ネットワーク基本型」を構築し、北米・欧州路線のデイリー化、期待する中国路線の成田―香港・北京・上海線をダブルデイリー化しました。収益性が高い中国路線とビジネスクラスの旅客数の増加により、国際線事業の収益性は大幅に向上しています。

成田空港で国際線から国際線への乗り継ぎがしやすいように運航ダイヤを工夫しました。接続率(自社―自社)は倍増し、10%に高まっています。同じく国内線から国際線への乗り継ぎの利便性を向上するために、「ANA Connection(エーエスエコネクション)」と銘打って国内主要空港と成田空港を結ぶ路線を開設し、成田空港での接続旅客比率は7%となり大幅に増加しました。

また、需要や路線特性に応じて小型化するなど適切な機種に変更しています。ワシントン・ロサンゼルス・サンフランシスコの北米3路線はボーイング747-400型機からボーイング777-200ER型機に機種変更し運航コストの削減を行い、収支改善を図りました。アジアを中心とした短距離路線は、中型機のボーイング767-300ER型機を中心に運航しており、ファーストクラスの設定を取りやめ、新たにビジネス

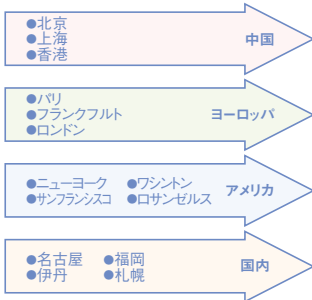
クラスに「CLUB ANA ASIA」を設置し2クラス仕様にしました。低コスト運航会社であるエアーアジアを活用し、コスト競争力も向上しています。エアーアジアはアジア・リゾート路線の収益性向上を目的に、2001年1月より運航を開始しています。現在5路線週35便に就航し、低コスト運航のメリットを生かし、国際線事業の収益性改善に大きく貢献しています。

今後はレベニューマネジメント機能をさらに強化し、便ごとの収入が最大になるように工夫していきます。高単価な座席をより多く販売するために導入したPROSも本格的に稼動しており、国際線事業の黒字化も視野に入ってきました。

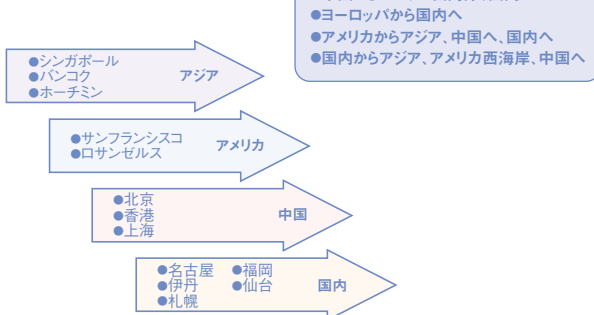


成田空港における乗り継ぎの利便性の向上(午後のケース)

12:00～15:00台に成田に到着



16:00～18:00台に成田を出発





Focused on the Next 50 Years

●中国路線への取り組み

Q6 特に中国路線に重点を置いていますが、その取り組みについて詳しく説明してください。

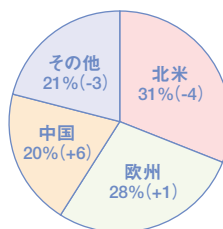
A6 国際線事業の中で中国路線は大変重要だと考えています。日中間の人・モノの動きはここ数年著しい伸びを示しています。2002年に日中間を移動した人は351万人(日本人中国人計)で日中間・日韓間に次いで第3位、貿易については中国からの輸入額が7兆7,278億円となり米国を抜いて輸入相手国第1位になりました。ANAは特に成長が著しい中国沿岸部を中心に7都市に路線を展開し、運航便数は週91便(2003年夏ダイヤ計画値)を数え、日本にとって重要なビジネスのパートナーとなった中国を重要な市場と位置付けています。2002年9月にはボーイング767貨物専用機を導入し、旺盛な貨物需要にも対応しています。

ANAの中国路線の旅客数は前期比61%の増、貨物郵便の輸送量も前期比56%も伸びており、中国路線の旅客収入は国際線旅客収入の20%、貢献利益では40%を占めています。中国路線は非常

に収益性が高いことが特徴です。今後も中国路線の拡充を図るとともに、国際線での中国航空会社との提携にとどまらず、中国の国内線でも提携を強化するなどアライアンス戦略を推進していきます。また中国人キャビンアテンダントの導入により、中国人のお客様へのサービス面、コスト面でも優位性を構築していきます。ANAは中国路線の路線網の拡充により国際線の収支改善を図っていきます。

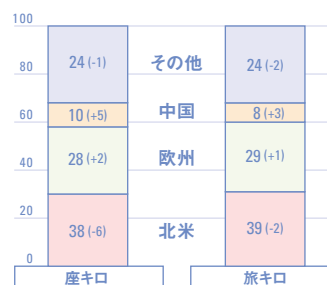
方面別旅客実績 (2003年3月期)

●旅客収入構成比



*括弧:前年差
*北米:ホノルル含む

●座キロ/旅キロ構成比 (%)



*括弧:前年差

●SARSへの対応

Q7 2004年3月期はSARSの影響が大きいと思いますが、どのようにして対応するのですか。

A7 アジア地域を中心としたSARSの広がりは、航空業界に大きな影響を与えるのではないかと懸念しています。そのためSARSに起因する減収減益幅を圧縮するために、追加の収支改善策を策定し実行しています。運航規模については、国際線では旅客数の減少が顕著な路線を休止・減便します。国内線では需要に影響が出た路線につ

いては機材を小型化し運航費用を削減します。一方、需要動向に合わせて国際線・国内線ともにチャーター便を運航して増収を図ります。運航面では航法をきめ細かく工夫し燃料消費量の節減に努めます。これらの対策により年間で約110億円の収支改善を予定しています。また全社員を対象とした無給の一ヶ月休業制度を2003年8月より導入しています。





Q8

ホテル事業をはじめとした関連事業への今後の取り組みについてお話しください。

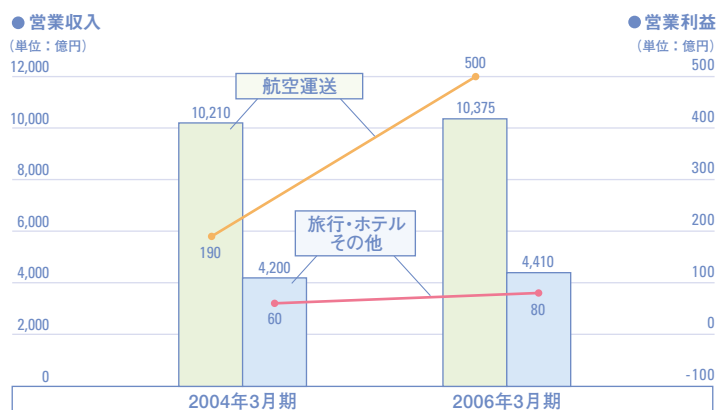
A8

旅行事業・ホテル事業などの関連事業の2003年3月期の売上高は4,088億円で、グループ売上高の29.2%を占めています。旅行事業は中核事業である航空運送事業と関連性が特に高い事業であるため、今後さらに強化し収益性を高めていきます。投資採算性の追求を第一義として、「グループ経営改革プラン」期間中にホテル事業、商社事業、不動産事業、その他の多角化事業の収支改善を進めていきます。

ホテル事業についてはウイーンとシドニーの海外ホテルを売却し、海外ホテル事業からの撤収を完了しました。また国内ホテル事業については資産を分離する方針であり、東京全日空ホテルの資産流動化を2001年3月に行いました。そのほかの国内ホテルについても資産売却と流動化によって資金回収を図り、有利子負債の圧縮を進めています。ホテルごとに機能別に再編を進めるとともに、2006年3月末を目途に「ホテル資産のオフバランス化」を

完了する予定です。運営面の改善策としては経営効率化を推進するために、チェーンホテル運営支援機能を担う(株)エーエヌエー・ホテルズが「ホテルマネジメントシステム」を構築し、それを各ホテルへ展開します。各ホテルの施設・商品を強化しGOP(金利償却前利益)の増大を図り、価値創造を目指して投資リスクを軽減し、ホテル事業の収益強化を図っていきます。

事業別営業収入・営業利益計画



注1: 2003~05年度グループ経営計画
注2: 営業収入はグループ内取引消去前





Focused on the Next 50 Years

Q9 設備投資計画について教えてください。有利子負債は今後どうなるのですか。

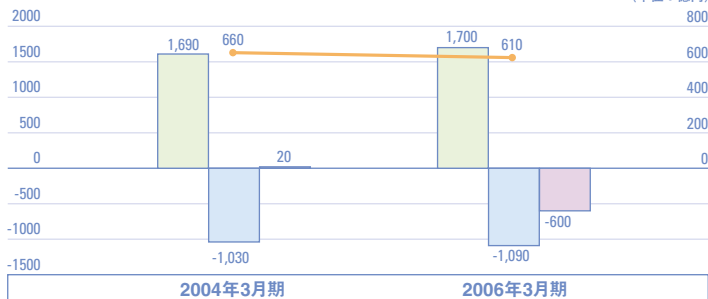
A9 2003～2005年度グループ経営計画では4,200億円の設備投資を計画しています。航空機の更新を中心とした設備投資や情報システム投資

といった航空事業に必要な投資に経営資源を集中投下します。この3ヶ年の設備投資に必要な資金は営業キャッシュフローで賄う計画です。実質的な有利子負債残高はオフバランス負債を含め2003年3月期末で1兆2,850億円ありますが、有利子負債を拡大させずに資産売却などで削減を進め、2006年3月期末には1兆1,340億円程度とします。

キャッシュフロー

●営業・投資・財務CF

●フリーキャッシュフロー
(単位：億円)



営業CFにはリース債務の元本償還額を含む

	2004年3月期	2006年3月期
設備投資	1,310	1,400
減価償却費	640	670
リース元本償還	600	640

(注) 2003～2005年度グループ経営計画



●資本政策、株主重視の経営

Q10 株主重視の経営をどのように進めていくのですか。

A10 今後の経営環境ですが、SARSの影響もあり国際線旅客需要は当分の間低迷することが予想されます。また景気の低迷により、国内線の需要も大きな伸びは期待できないと思います。しかしながら中長期的には、中国・アジアを中心とする国際線航空需要はその経済成長とともに伸びていくことは間違いありませんし、国内線航空需要も安定的に推移するものと考えています。

ANAグループはこのような経営環境の中、新たに策定した「コスト削減計画」に基づき、2004年3月期から2006年3月期までの3年間で抜本的なコスト構造改革を断行します。

私は米国同時テロ、イラク戦争、SARSの流行など事業環境が変化する中で、自己資本増強が重要なテーマであることを認識しております。そして早期に株主資本の充実に向けた資本増強策を講じていく考えです。収益性を回復し財務体質強化を進め、株主の皆様の期待にこたえるために、鋭意取り組んでいきます。



Focused on the Next 50 Years