

株主の皆様へ

2004年3月期のポイント

- 売上高は0.1%増の1兆2,175億円となり、イラク戦争やSARS（重症急性呼吸器症候群）の流行により大きな打撃を受けましたが、前年並みの売上高を確保しました。
- 積極的なコスト削減策を実施した結果、営業費用は2.9%減の1兆1,832億円となりました。
- 営業利益は343億円となり、黒字転換しました。
- 当期純利益も黒字に転換し、247億円の利益を計上しました。
- 7期ぶりに復配を実現し、1株当たり3円の配当を行いました。



代表取締役社長 大橋 洋治

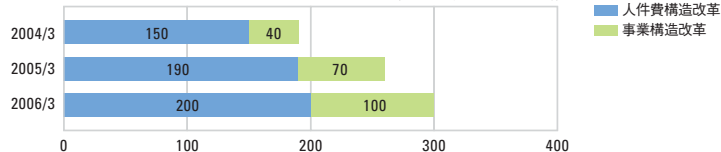
7期ぶりに復配を実現

2004年3月期は、長引く国内景気の低迷、競合他社との競争激化、イラク戦争やSARSの流行などによる影響を受けましたが、「03－05グループ経営計画(04年3月期－06年3月期対象)」で計画したコスト削減策を前倒して実施し、収支改善に努めました。その結果、2004年3月期の業績は、売上高は1兆2,175億円となり前年並みを確保し、営業利益は343億円、当期純利益も247億円となり黒字転換しました。そして7期ぶりに復配(1株当たり3円の配当)し、経営の重要な使命である株主の皆様への利益還元を実現しました。

コスト削減計画の実施状況

コスト削減の実施状況と今後の計画(対2003/3比)

(コスト削減累積額：億円)



2004年3月期実績

項目	コスト削減額	内容
人件費構造改革	150億円	・退職金制度の見直し ・厚生年金基金の代行返上 ・管理職の賃金処遇見直し ・人員削減 ・その他
事業構造改革	40億円	・需給適合による機材のダウンサイズ
合計	190億円	

「収入変動リスク」に強い企業体質への転換 ーコスト削減計画の実行

「コスト削減計画」は、04年3月期から06年3月期までの3年間にわたる抜本的なコスト構造改革により、ANAグループ全体の費用を300億円削減することを目指すものです。04年3月期は190億円の費用削減を達成しました。中でも人件費関連では、退職金・賃金体系の見直しや厚生年金基金の代行部分返上などを実施し、3ヶ年での削減目標である200億円のうち150億円の削減を行いました。また事業構造改革によるコスト削減も確実に進めており、収入変動リスクに強い企業体質への転換による成果が、現実のものとして現れた1年であるといえます。

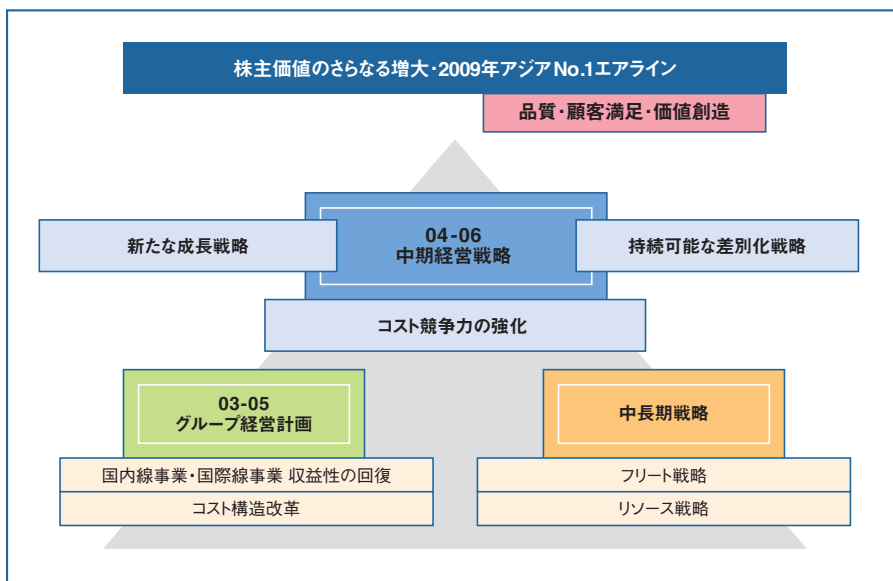
04-06 中期経営戦略策定 ー羽田空港再拡張に向けた成長戦略

ANAグループは、株主価値を高め、羽田空港が再拡張される2009年に品質・顧客満足・価値創造においてアジアでNo.1の航空会社になることを目指しています。

ANAグループの中核事業である航空運送事業は、季節ごとに大きな需要の変動があり、またイラク戦争やSARSといった突発的な要因にも影響を受ける「収入変動リスク」のある事業です。このリスクに耐える構造、つまり「さまざまな要因で収入が変動したとしても、年度を通して安定的に利益を上げる体質」を目指したビジネスモデルへの変革を行うために、2003年2月に

国内線の収益性回復と国際線の黒字化およびコストの削減を柱とした「03-05グループ経営計画」を実行に移すとともに、羽田空港の再拡張等に対応する中長期戦略として抜本的な機材構成の転換を目指す「フリート戦略」と、機材に

04-06 中期経営戦略の目指すもの



合わせたコスト構造を目指す「リソース戦略」にも着手しました。

さらに04年2月には増収戦略を盛り込んだ「04-06 中期経営戦略(05年3月期-07年3月期を対象)」を新たに策定し、実行に着手しました。この戦略は東アジア、とりわけ中国への新しいネットワークを展開する「成長戦略」と、競合他社に対する競争優位を不動のものとするためのマーケティング面での「差別化戦略」という二本の柱からなっています。

収益力の向上と競争力強化を目指す

国内線事業

2004年3月期はビジネス需要が低迷を続け、旅客数は前期比5.0%減少し4,478万人となりましたが、国内線事業収入は前期比0.1%減の6,810億円にとどめることができました。

02年10月以降、日本航空と日本エアシステムの統合に伴い、統合会社と同様に普通運賃を10%値下げしましたが、イラク戦争やSARSの影響により国際線需要が低迷したため、経営環境が厳しくなりました。その対策として03年7月以降、普通運賃を従来水準に引き上げるとともに、さまざまな営業施策を展開しました。

03年11月にはFAM(Fleet Assignment Model = 便別に機材の最適配置を行い収益の最大化を図るシステム)を導入して、低需要期に大型機から中・小型機に機種変更するなど、需要に最適な機材を投入して運航効率を高めました。また国際線ですでに効果を上げていた

PROS(Passenger Revenue Optimization System=便当たりの収入を最大にするシステム)を導入しました。

05年3月期は「04－06中期経営戦略」の初年度に当たります。国内線事業では、FAMによる需給適合とPROSによるレベニューマネジメント(収入管理)機能をさらに強化していきます。収益性を向上させるためには、いかに「単価を下げずに旅客数を伸ばすか」が課題です。出張などの個人旅

客系のお客様はいうまでもなく、旅行系のお客様についても需要を獲得し、計画値を上回る収入を上げるように努力していきます。

04年4月にはANA、エアーニッポン、エアーニッポンネットワークの便名をANAに統一し、ブランド力の強化を図りました。

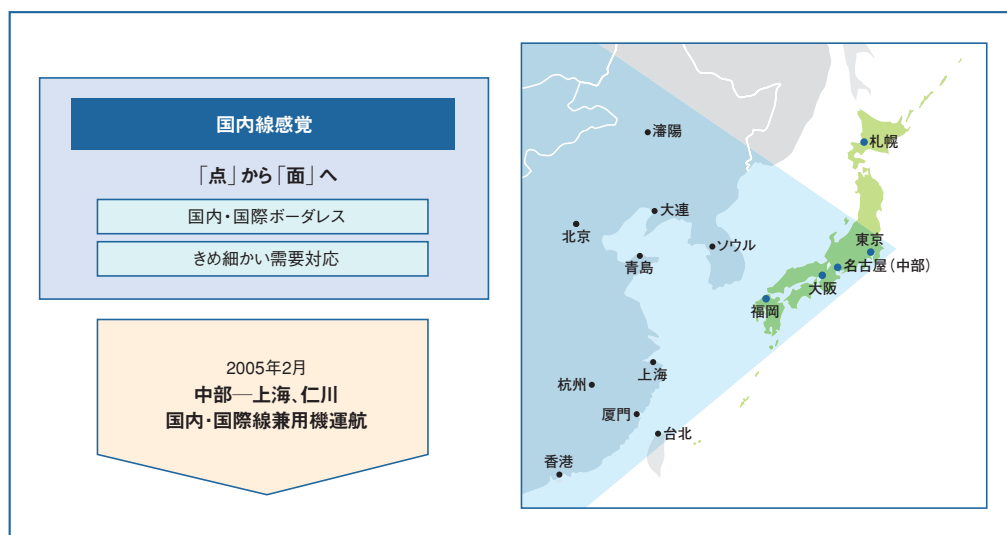
04年12月には羽田新ターミナルへの移転、05年2月には新たに開港する中部国際空港への名古屋空港からの移転が予定されています。ANAの成長と差別化を進める絶好のチャンスであり、そのチャンスを生かすために、効果的な諸施策を展開していきます。

黒字化の達成と成長戦略を推進する

国際線事業

2004年3月期はイラク戦争や、SARSのアジア地域での流行により、旅客需要が激減しました。旅客数は前期比12.8%減少し330万人と

新たな成長戦略－東アジアネットワーク構想



なりましたが、国際線事業収入は前期比2.4%減の2,238億円にとどまりました。

旅客数が減少した路線を運休・減便する一方、WHO(World Health Organization = 世界保健機関)からSARSの終息宣言が7月に出されると迅速に復便を行いました。期後半には需要も回復し、経済成長著しい中国の路線網を拡充し収入増に努めました。中国路線に02年9月に導入したボーイング767-300F型貨物専用機を投入した結果、国際線貨物収入は前期比7.0%増加し432億円となりました。この国際貨物の増収が国際線事業収入を下支えすることになりました。

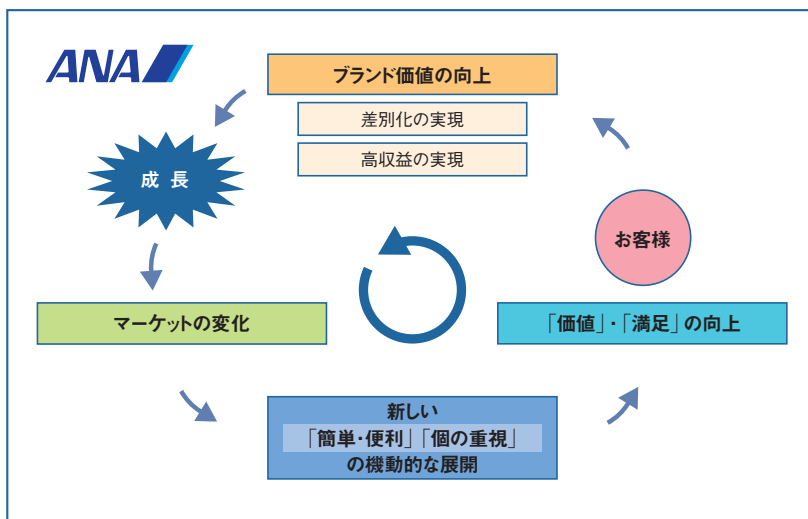
国際線の黒字化に向けて増収とコスト削減の両面からあらゆる手段を講じて05年3月期での達成を目指します。

「04-06中期経営戦略」では東アジアを新たな成長分野と定め、中・小型機で日本の都市と東アジアの沿海部のみならず内陸部の各都市を直行便で結ぶ、国内線感覚の「東アジアネットワーク」を確立します。05年2月に開港する中部国際空港では、中部-ソウル(仁川)・上海線を皮切りに国内・国際線兼用機の効率的な運航体制を構築していきます。

中国路線は高イールドが持続している収益性の高い路線であり、重点的に供給量を増やしていく考えです。ビジネス需要を中心に需要の創造と顧客の囲い込みを進め、「中国といえばANA」といわれるようにしたいと思います。中国からの訪日旅客についても積極的に獲得を図るなど、国際線事業収入での中国路線のシェアを04年3月期の17%から、今後は25%程度まで伸ばしていきたいと考えています。

欧米路線では現有の経営資源を活用し、収入

差別化戦略—競争優位の確立



の最大化を目指します。高イールドのビジネスクラスやプレミアムエコノミーを増やすとともに、PROSの活用や運賃施策により、収益性の向上を図っていきます。さらにスターアライアンスを活用して、自社便ネットワークを補完するコードシェアを拡充し、増収につなげていきます。

競争優位の確立を目指す差別化戦略

04年3月期は、個人旅客をターゲットにしたマイレージ戦略を進めました。AMC会員であれば誰でも利用できる電子マネーEdy(エディ)を武器に、「ためる」「つかう」機能の強化を図り、より魅力的なマイレージシステムとなるように改善を進めました。インターネットを通じた販売額は04年3月期には1,800億円に達しており、ANAのWebサイトはアジアで最大の売上規模を誇る航空・旅行サイトになりました。これからも、さらにお客様の利便性向上のために予約機能の

拡充や決済金融機関の拡大を図っていきます。

「04－06中期経営戦略」では「差別化戦略」を一層強化していきます。マーケットの変化に的確に対応し、お客様の満足度を高め、お客様にとってのANAの価値を増加させるために、「簡単・便利」「個の重視(お客様一人ひとりの満足度を向上させる)」をキーワードに、営業施策を機動的に展開する循環サイクルを継続的に回すことが成長への鍵であると考え、順次実行に移していきます。

フリート戦略－戦略的中・小型機の選定

ANAグループでは競争力を高めるための中長期戦略として「フリート&リソース戦略」を進めています。フリート戦略は現在のジェット機9機種を将来的に3機種に統合し、運航コストの大幅削減を中心としてコスト競争力を高めようというものです。すでに小型機についてはボーイング737 Next Generation シリーズへの機種統合を決定しました。今般、中型機については、ボーイング

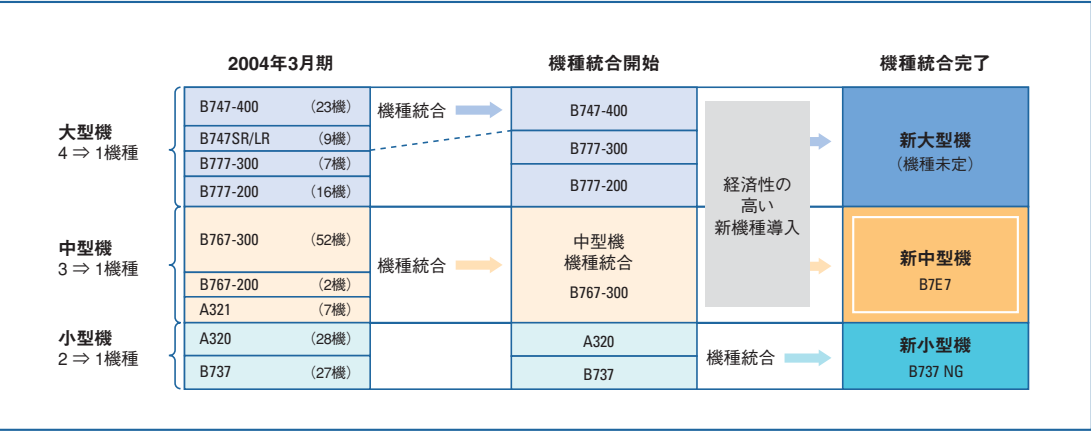


ボーイング7E7 型機

767-300 型機の後継機としてボーイング7E7 型機の導入を決定しました。当社は「ザ・ローンチカスタマー(最初の発注会社)」として同機を50機確定発注し、09年3月期から順次導入していきます。今後、当社はボーイング7E7 型機の開発に主体的に参画することとなり、当社のニーズを反映した航空機の開発が可能となります。これはANAの将来に向けて大きなアドバンテージです。

ボーイング7E7 型機は、複合材の活用により機体が軽量化され、燃費が20%も向上し、また

フリート戦略－3機種へ統合



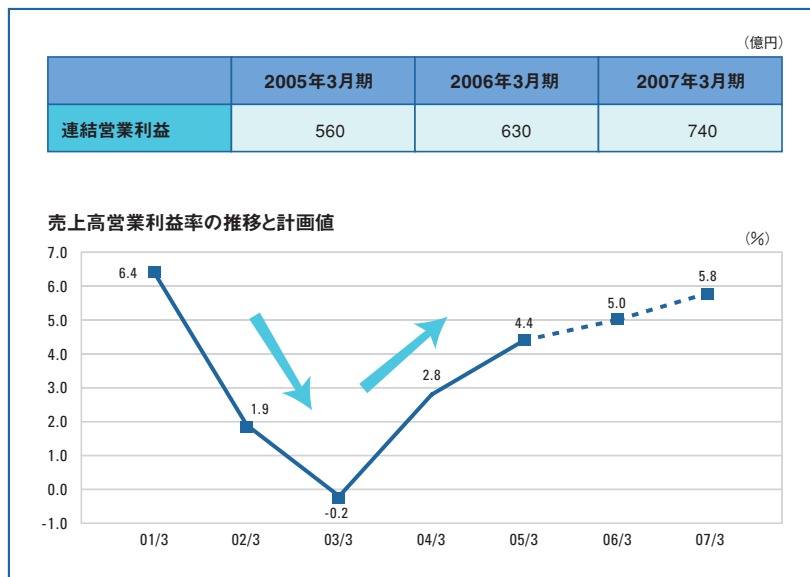
疲労・腐食に強いことから整備コストの削減も期待できます。さらに客室が広く、居住性も向上し、最先端技術により騒音の軽減や、気圧・湿度のコントロールが図られ、高い快適性が実現できます。国内線仕様の短距離用機材であっても、中国路線への就航が可能になるなど、航続距離や貨物搭載能力もボーイング 767-300 型機を上回っており、これから ANA が 09 年の羽田空港再拡張時に向けて目指す、国内線・国際線ボーダレス運航に最適な機材となることが期待されます。運航コストの削減を含めた収支改善効果は、機種統合完了時には年間 100 億円を見込んでいます。

リソース戦略－着実な実行と深化

リソース戦略はフリート戦略と連動して、機材に合わせたコスト構造を目指すものです。両戦略を実行すれば、収入変動リスクに強い企業体質がより確かなものになります。

今後、小型機は事業展開上重要な位置付けとなります。そのため、将来の費用構造転換に向けて、小型機を運航する新会社を 04 年夏に設立することを決め、05 年 4 月の運航開始を目指して準備を進めています。小型機を運航する子会社エアーニッポンと併せて小型機分野での運航乗務員のコスト水準を、現行の大型機の 50% にする考えです。このように機材に合ったコスト水準を ANA グループ各社の役割分担を明確にすることで達成できるように、検討を重ねていきます。そのほかのリソースについてもコスト構造の転換を並行して進めていきます。

04－06中期経営戦略の収益目標



アジアでNo.1のエアラインを目指す

ANA グループは、09 年の羽田空港の再拡張時において「アジア No.1 のエアラインになる」という経営ビジョンを掲げております。

05 年 3 月期は「04－06 中期経営戦略」の展開により、国内線事業の収益改善、国際線事業の黒字化を実現し、安定的な利益を確保できる経営体質への転換を確実なものとしします。そして株主の皆様へのご期待におこたえして、05 年 3 月期以降も利益成長によって安定的に配当を続け、価値創造の面でもアジア No.1 の地位を獲得していくことができるように努力していく所存です。

2004 年 7 月

大橋 洋治

代表取締役社長 大橋 洋治