

Good Times Fly

ANA

ANA VISION 2004

第54期 事業報告書

2003年4月1日 ~ 2004年3月31日

中国・杭州の西湖

A STAR ALLIANCE MEMBER



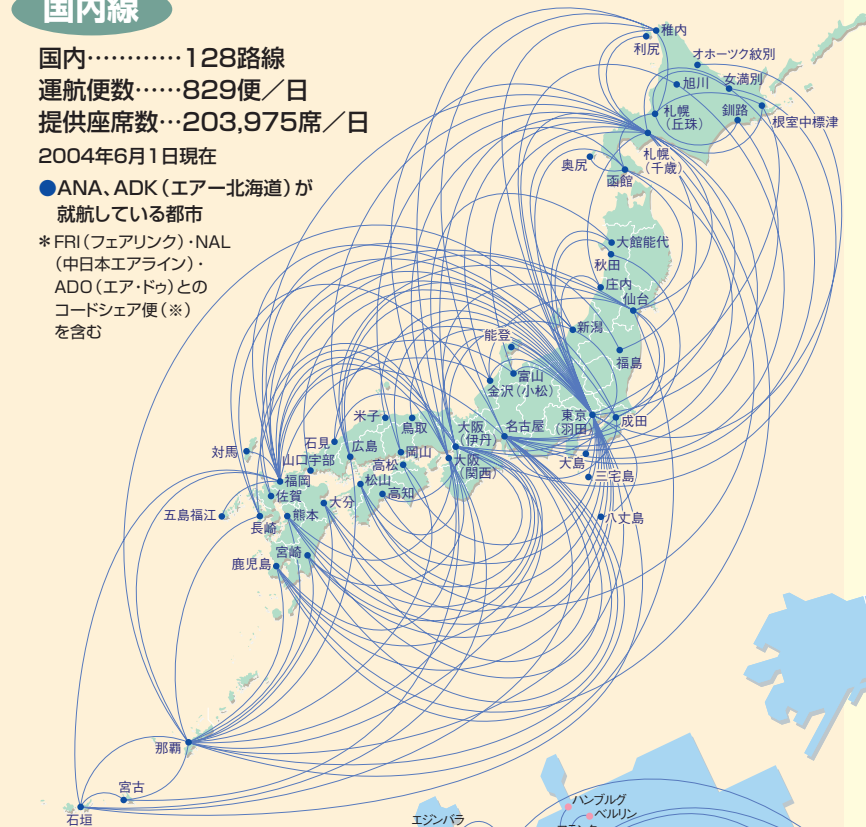
国内線

国内……………128路線
運航便数……829便／日
提供座席数…203,975席／日

2004年6月1日現在

●ANA、ADK(エアー北海道)が就航している都市

*FRI(フェアリンク)・NAL
(中日本エアライン)・
ADO(エア・ドゥ)との
コードシェア便(※)
を含む



國際線

コードシェア便(※)を含む
138路線1,674便/週

2004年6月1日現在

グループ運航便:428便/週

他社コードシェア便:1,246便／週

●ANAグループが就航している都市

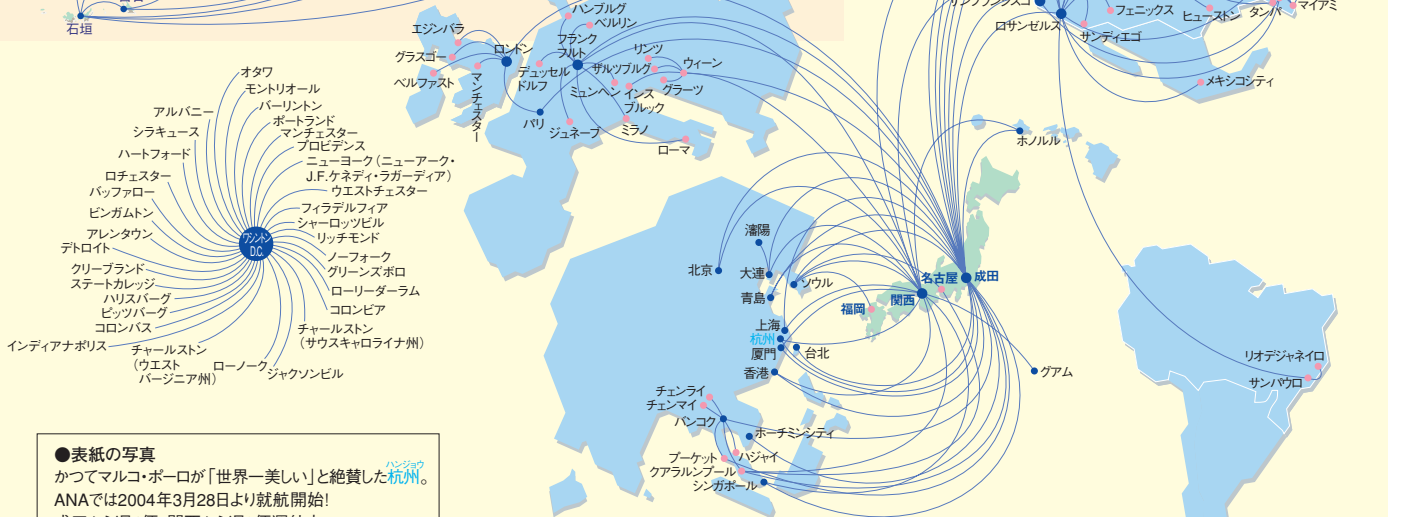
●コードシェア便が就航している都市

☆AJX(エアー・ジャパン)は成田～ソウル、関西～グアム、
関西～ホノルル線に就航。

☆ANK(エアーニッポン)は成田～台北線に就航。

(※)コードシェア(路線提携)とは

提携会社の運航する便に自社の便名(コード)を付与することで、より広範で利便性の高い路線ネットワークを提供するものです。



●表紙の写真

かつてマルコ・ポーロが「世界一美しい」と絶賛した杭州。

ANAでは2004年3月28日より就航開始!

成田から週4便、関西から週3便運航中。

株主の皆様へ

ごあいさつ

株主の皆様におかれましては、益々ご清祥のこととお喜び申し上げます。

当社第54期事業報告書「ANA VISION」をお届けするにあたり、ここに謹んでご挨拶申し上げます。

当期は、期前半においてわが国の景気回復の遅れに加えイラク戦争やSARS（重症急性呼吸器症候群）の流行等の影響を受け、航空業界は大変厳しい経営環境下にありました。しかし、夏以降はわが国の景気にも緩やかながら改善に向けた兆しがうかがえる展開となり、期初に低迷していた国際線旅客需要も回復傾向を示すなど経営環境はようやく好転してまいりました。

このような情勢下、当社では全社を挙げて人件費をはじめとする総額300億円のコスト削減計画を遂行するとともに、需要の増減に弾力的に対応できる事業体制の整備を進めたことなどにより、連結営業収支は前期に比べ大きく改善し、343億円の営業利益を確保することができました。

営業外損益を加減した経常利益は334億円、さらに厚生年金基金の代行部分返上益や遊休資産の処分損を特別損益として計上した後、税額調整等の結果、当期純利益は247億円となりました。

当期個別業績は、売上高が9,699億円（前期比3.1%増）、営業利益は240億円、経常利益は250億円、当期純利益は102億円となりました。

この結果、長らく株主の皆様にご迷惑をおかけしておりましたが当期より復配させていただき、当期は利益配当につきましては1株につき3円とさせていただきます。

今後につきましては国内外における競争が一段と激しさを増すことが予想されますし、国際情勢如何によっては再び国際線需要に大きな影響が生ずるリスクは否定できません。

このような状況下、当社では引き続き「安全運航の堅持」を大前提として「景気変動や国際情勢等による事業リスクに耐え得る航空会社」となるよう構造的改革を強力に進めてまいります。

さらに、本年末の羽田空港新ターミナルへの移転や来年2月の中部国際空港開港等を新たなビジネスチャンスとしてとらえ、名実ともに「アジアでNo.1のエアライン」となるための成長戦略である「2004-2006年度中期経営戦略」を策定し、実行に移しております。

現時点における2005年3月期の連結業績の見通しは、売上高1兆2,660億円（前年度比485億円増）、営業利益560億円（同217億円増）、経常利益290億円（同44億円減）、当期純利益140億円（同107億円減）を見込んでおります。

株主の皆様には引き続きのご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

2004年6月



代表取締役社長 大橋洋治

連結財務諸表

ANAグループ（連結）

当期の状況 当期のANAグループ連結業績は日本経済の景気低迷や国内線における他社との競争激化、期初におけるイラク戦争やSARS（重症急性呼吸器症候群）流行などにより深刻な影響を受けたものの、各種需要喚起策やグループをあげた抜本コスト削減に取り組んだ結果、営業利益は大幅に増加し343億円を計上することができました。当期の最終損益は厚生年金基金の代行部分返上益等の特別利益を計上する一方、遊休資産処分等の特別損失を計上したこと等により、247億円の黒字となりました。各事業部門の概況は6ページの事業別セグメント情報をご覧ください。

連結貸借対照表

(単位 億円)					
		前期 (2003年3月31日現在)	当期 (2004年3月31日現在)		
資産の部				負債の部	
流動資産	3,559	4,633	流動負債	3,179	4,416
固定資産	10,859	11,008	固定負債	9,923	9,644
繰延資産	6	8	負債合計	13,103	14,061
			少数株主持分	103	89
【流動資産】			資本の部		
主に社債発行や借入により現預金が増加した結果、流動資産は1,073億円増加しました。			資本金	862	867
【固定資産】			資本剰余金	1,042	531
主に航空機材等の取得や前払い、予備部品やソフトウェアの購入により増加する一方、減価償却や航空機材の除売却により減少し、固定資産は149億円増加しました。			利益剰余金	△ 673	88
			その他有価証券評価差額金	2	40
			為替換算調整勘定	△ 4	△ 19
			自己株式	△ 9	△ 7
			資本合計	1,219	1,500
資産合計		14,425	15,651	負債、少数株主持分、資本合計	14,425 15,651

【営業キャッシュ・フロー】 税金等調整前当期純利益352億円に減価償却費等の非資金性項目を加算し、売上債権の増加および仕入債務の減少等による減算を行った結果、897億円のプラスとなりました。

【投資キャッシュ・フロー】 主に航空機材の取得および前払い、予備部品等の購入等に伴う支出により958億円のマイナスとなりました。

【フリーキャッシュ・フロー】 60億円のマイナスとなりました。（前期は海外ホテル事業撤収等による資金回収を行ったため334億円のプラス）

【財務キャッシュ・フロー】 借入金を返済する一方で社債発行や新たな借入金により資金を調達し、828億円のプラスとなりました。以上の結果、現金及び現金同等物は764億円増加し、期末残高は2,345億円となりました。

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位 億円)		
	前期 (2002年4月1日から 2003年3月31日まで)	当期 (2003年4月1日から 2004年3月31日まで)
1. 営業活動によるキャッシュ・フロー	859	897
2. 投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 524	△ 958
3. 財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 633	828
4. 現金及び現金同等物の換算差額	△ 7	△ 3
5. 現金及び現金同等物の増減額	△ 306	764
6. 現金及び現金同等物の期首残高	1,886	1,581
7. 連結範囲変更に伴う影響額	1	—
8. 現金及び現金同等物の期末残高	1,581	2,345

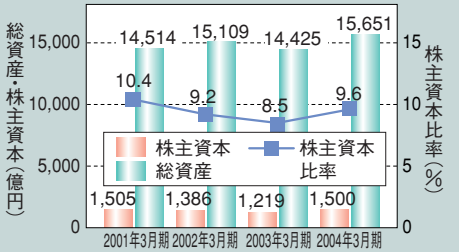
【負債の部】 借入金を返済する一方で、社債発行等により資金調達した結果、負債合計では957億円増加しました。

【資本金】 転換社債の転換により資本金は5億円増加しました。

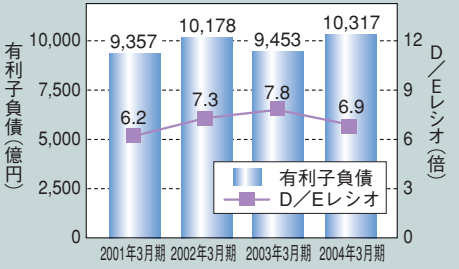
【資本剰余金】 ANAの利益剰余金への振り替えにより516億円減少する一方、転換社債の転換により5億円増加しました。

【利益剰余金】 ANAの資本剰余金からの振り替え516億円、および当期純利益247億円を計上したことで利益剰余金のマイナス（欠損金）を解消しました。

総資産・株主資本推移



有利子負債・D/Eレシオ



連結対象会社の状況（2004年3月31日現在）

連結子会社 102社（合併による会社消滅及び会社清算により7社除外）
持分法適用会社 23社（1社新規持分法適用、株式売却により2社除外）

連結損益計算書

(単位 億円)		
	前期 (2002年4月1日から 2003年3月31日まで)	当期 (2003年4月1日から 2004年3月31日まで)
営業収入	12,159	12,175
営業費用	12,185	11,832
営業利益又は損失 (△)	△ 25	343
営業外収益	475	524
営業外費用	621	533
経常利益又は損失 (△)	△ 172	334
特別利益	15	103
特別損失	391	86
税金等調整前当期純利益又は純損失 (△)	△ 548	352
法人税、住民税及び事業税	38	41
法人税等調整額	△ 317	62
少数株主利益	12	0
当期純利益又は純損失 (△)	△ 282	247

次頁セグメント情報をご参照下さい。

営業外収益は機材関連報奨収入の発生により前期を上回りました。営業外費用では支払利息や資産の売却に伴う損失が減少しました。

特別利益では厚生年金基金代行部分返上益66億円等を計上しました。

航空運送事業の売上高

航空運送事業の売上高

(単位 億円)

区 分		事業年度	前期	当期	増 減
			2002年4月1日から 2003年3月31日まで	2003年4月1日から 2004年3月31日まで	
航空運送事業	国内線	旅 客 収 入	6,468	6,448	△ 19
		貨 物 収 入	243	266	23
		郵 便 収 入	105	92	△ 13
		手 荷 物 収 入	3	3	0
		小 計	6,820	6,810	△ 9
	国際線	旅 客 収 入	1,854	1,769	△ 85
		貨 物 収 入	403	432	28
		郵 便 収 入	30	31	0
		手 荷 物 収 入	5	5	0
		小 計	2,294	2,238	△ 56
	航空事業収入合計		9,115	9,049	△ 65
	そ の 他 の 収 入		809	930	120
合 計		9,924	9,979	54	

(注) 1. 各収入は事業区分（セグメント）間の売上高を含んでおります。
2. 上記の金額には、消費税等は含んでおりません。

輸送実績

事業年度		前期 2002年4月1日から 2003年3月31日まで	当期 2003年4月1日から 2004年3月31日まで	前年比 (%)
国内線	旅客数 (万人)	4,713	4,478	95.0
	座席キロ (千万席キロ)*1	6,256	6,314	100.9
	旅客キロ (千万キロ)*2	4,038	3,885	96.2
	利用率 (%)	64.6	61.5	△ 3.0
	貨物輸送重量 (千トン)	383	415	108.3
	貨物輸送量 (百万トンキロ)	371	402	108.3
	郵便輸送重量 (千トン)	78	73	93.5
	郵便輸送量 (百万トンキロ)	82	78	95.3
国際線	旅客数 (万人)	378	330	87.2
	座席キロ (千万席キロ)*1	2,597	2,462	94.8
	旅客キロ (千万キロ)*2	1,871	1,695	90.5
	利用率 (%)	72.1	68.8	△ 3.2
	貨物輸送重量 (千トン)	195	220	112.7
	貨物輸送量 (百万トンキロ)	957	1,040	108.6
	郵便輸送重量 (千トン)	11	13	120.0
	郵便輸送量 (百万トンキロ)	56	62	110.6

(注) 1. 座席キロ：(座席数) × (運航キロメートル)
2. 旅客キロ：(旅客数) × (運航キロメートル)
3. 国内線＝ANA＋エア・ニッポン（株）＋エアー北海道（株）＋（株）エア・ニッポンネットワーク
4. 国際線＝ANA＋エア・ニッポン（株）＋（株）エアー・ジャパン
5. 国内線、国際線ともにチャーター便を除いております。

連結財務諸表

ANAグループ（連結）

■事業別セグメント情報 (単位 億円)

		前期 (2002年4月1日から 2003年3月31日まで)	当期 (2003年4月1日から 2004年3月31日まで)
航空運送事業	国内線	6,820	6,810
	国際線	2,294	2,238
	その他	809	930
	営業収入計	9,924	9,979
	営業費用	9,994	9,707
	営業利益又は損失 (△)	△ 69	272
旅行事業	営業収入	1,628	1,686
	営業費用	1,622	1,665
	営業利益	5	20
ホテル事業	営業収入	727	688
	営業費用	739	694
	営業利益又は損失 (△)	△ 12	△ 6
その他の事業	商事・物販	1,186	1,205
	情報通信	196	196
	その他	348	367
	営業収入計	1,731	1,770
	営業費用	1,678	1,723
	営業利益	53	46

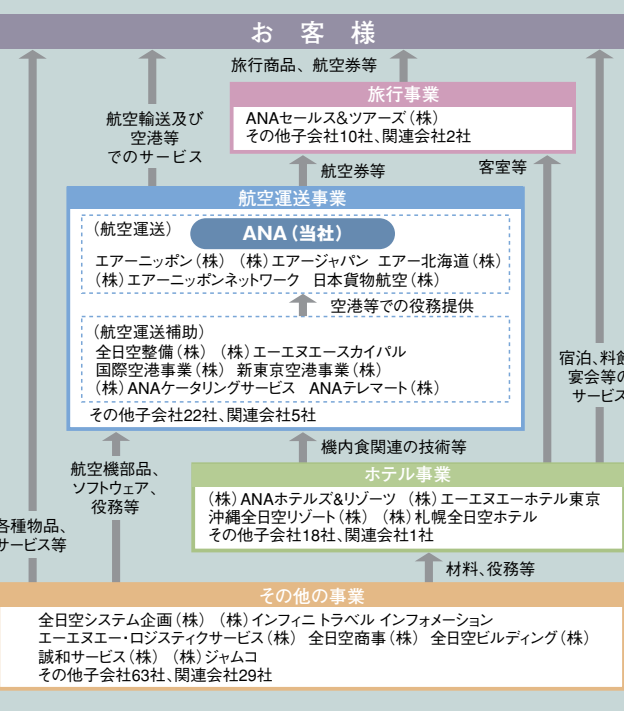
〔国内線〕 旅客数は減少したものの収益管理システムの導入等によって旅客単価の下落に歯止めがかかり、収入はほぼ前期並みとなりました。
〔国際線〕 期初においてSARSやイラク戦争の影響による旅客需要の激減に対応し大幅な減便等実施したため減収となりましたが、夏以降、需要は欧米路線ビジネス需要が先導するかたちで順調に回復し、旅客単価は前期に比べ上昇しました。
〔営業費用〕 抜本的な費用構造改革を進め、コスト削減を実施し、営業費用は286億円減少。結果として営業利益が大幅に増加しました。（前期比341億円の営業収支改善）
当期削減した主な営業費用 人件費 150億円減
（前期比） 広告宣伝費 30億円減
保険料 80億円減

海外旅行の落ち込みを国内旅行でカバーし増収増益となりました。

沖縄地区は好調でしたが、都市圏のホテルを中心とした宿泊・宴会部門の売上が減少し、営業赤字となりました。

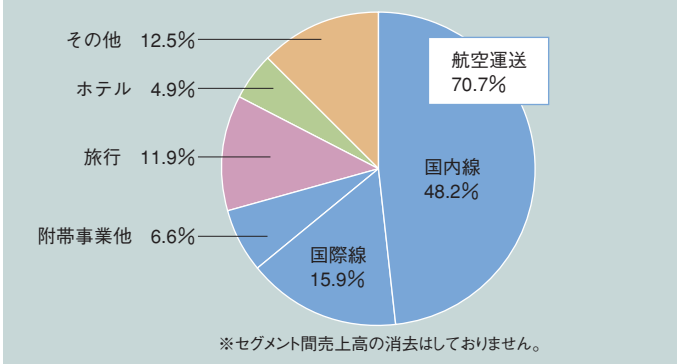
不動産部門が好調であったものの、商事部門やシステム部門等における減益の影響により営業利益は微減となりました。

●事業の内容（2004年3月31日現在）



営業収入計	14,012	14,124
セグメント間消去	△ 1,853	△ 1,948
連結営業収入	12,159	12,175
営業費用計	14,035	13,790
セグメント間消去	△ 1,850	△ 1,958
連結営業費用	12,185	11,832
連結営業利益	△ 25	343

●事業部門別売上高構成比（2003年4月1日～2004年3月31日）



単体財務諸表

ANA（単体）

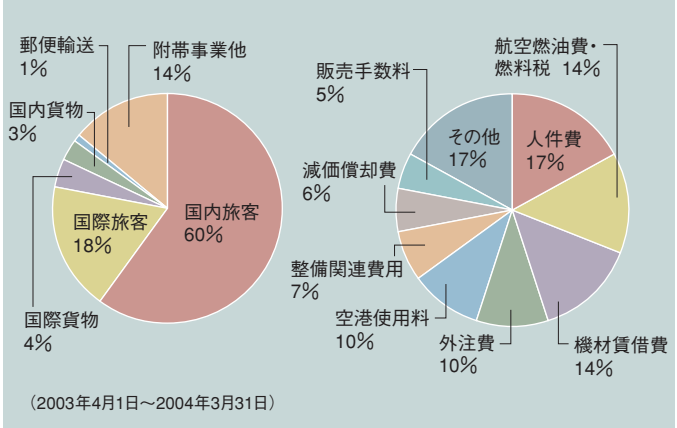
■貸借対照表 (単位 億円)

	前期 (2003年3月31日現在)	当期 (2004年3月31日現在)
資産の部		
流動資産	2,703	3,878
固定資産	9,210	9,270
繰延資産	1	2
資産合計	11,915	13,150
負債の部		
流動負債	2,276	3,525
固定負債	8,250	8,088
負債合計	10,527	11,613
資本の部		
資本金	862	867
資本剰余金	1,042	531
利益剰余金	△ 516	102
その他有価証券評価差額金	3	38
自己株式	△ 4	△ 2
資本合計	1,387	1,537
負債・資本合計	11,915	13,150

●売上高内訳・前期比

国内旅客	5,825億円 (101.7%)	国内貨物	257億円 (110.4%)
国際旅客	1,739億円 (95.7%)	郵便輸送	117億円 (90.4%)
国際貨物	419億円 (106.4%)	附帯事業他	1,339億円 (121.9%)

●売上高構成比



■損益計算書 (単位 億円)

	前期 (2002年4月1日から 2003年3月31日まで)	当期 (2003年4月1日から 2004年3月31日まで)
営業収入	9,405	9,699
営業費用	9,487	9,459
営業利益又は損失 (△)	△ 82	240
営業外収益	387	468
営業外費用	505	458
経常利益又は損失 (△)	△ 200	250
特別利益	12	80
特別損失	317	74
税引前当期純利益又は純損失 (△)	△ 505	256
法人税、住民税及び事業税	△ 3	15
法人税等調整額	△ 331	138
当期純利益又は純損失 (△)	△ 170	102
前期繰越損失	515	103
利益準備金取崩高	—	103
当期末処分利益又は未処理損失 (△)	△ 685	102

●特別利益の主要内訳

厚生年金基金代行部分返上益	60億円
投資有価証券売却益	10億円
その他	8億円

●特別損失の主要内訳

固定資産売却損	36億円
貸倒引当金繰入額	18億円
特別退職金	9億円
その他	9億円

■利益処分 (単位 億円)

	当期 (2003年4月1日から2004年3月31日まで)
(1) 当期末処分利益の処分	
当期末処分利益	102
これを次のとおり処分いたしました。	
配当金	46
1株につき3円	
合計	46
次期繰越利益	56
(2) その他資本剰余金の処分	
その他資本剰余金	309
これを次のとおり処分いたしました。	
その他資本剰余金次期繰越高	309

感動品質

つねに期待を上まわるフライトサービスを目指して

航空会社のサービスというと、必ず話題の中心となるのが機内サービス。

ANAでは『感動品質』をキーワードに、ソフト面、ハード面で他社水準をしのぐサービスの提供を心がけております。今回はANAの機内サービスのコンセプトとその目指すところについて山内純子執行役員客室本部長にインタビューしました。



山内純子 (やまうち じゅんこ)

● Profile

1970年全日空入社。客室課大阪駐在を振り出しに客室乗務員として勤務。98年、客室業務部担当部長。2002年、客室本部東京客室部長。客室乗務ひと筋に34年。2004年4月より航空業界初の女性執行役員に就任

ANAの飛行機に乗ってよかった!!

Q 飛行機を利用する時の楽しみといえば、快適なシート、時間を忘れさせるエンターテインメント、そしておいしいミールなどを連想します。まずANAの機内サービスで、もっとも重点を置かれているのはどんなところでしょうか？

山内 機内という限られた空間で、お客様に心から喜んでいただくには、シートなどの機内設備やお食事の内容が重要な役割を果たすことはいまでもありません。ANAでは他社に先がけてファーストクラスに「ザ・フルフラットシート」を導入したり、CLUB ANA (ビジネスクラス) で郷土料理の和食をお出しするなど、先進のサービスを提供しています。しかし一番大切なことはやはり『人』。ANAのサービスの原点は客室乗務員 (CA※) そのものと位置づけております。

Q なぜ『人』のサービスが一番大切なのでしょう？

山内 機内設備はつねに進化します。ですから競争を繰り返すな

かで、ご提供できるプロダクト、たとえばシートや、オーディオ、シートテレビなど、いわゆる『かたち』のあるサービスは各社とも似通ってきます。しかし客室乗務員のマインド、心がこめられたサービスだけは限りなく個性を放ち続け、ANAならではのオリジナリティを演出することができるのです。

Q ANAの客室サービスのコンセプトをひと言でいうと、どういうことでしょうか？

山内 私たちが願うのはひとつ。「ANAの飛行機に乗ってよかった!」って思っていていただくことです。どんな短いフライトでも、とにかく感動していただきたい…。「人は期待を超えた時に感動する」ということを念頭に置き、お客様がご搭乗前に想像されていたよりもずっとよかったと感じていただく、つまり『予測を超える』サービスを目指す。これが機内サービスのコンセプトです。

進化する指標“Spirit of ANA”

Q 『予測を超える』サービスは客室乗務員を通して提供されるわけですが、4000人を超える客室乗務員ひとりひとりの資質・品質向上はどのように指導しているのですか？

山内 客室乗務員たちには日頃から、「もしあなた自身がお客様だったとしたらどうしてもらいたいか」という気

持ちで考えるようにと指導しています。乗務中は頭からつま先まで全身をセンサーにして、お客様が「何を望んでいらっしゃるか？」を絶えず問い返し、つねにお客様のほうを見ていれば、必ず伝わってくるはずです。

Q お客様との出会いは一期一会。初対面の方が何を望んでおられるかをすばやく感じとるのは大変難しそうですね…。

山内 客室乗務員たちがつくった小冊子“Spirit of ANA”が大変役立っています。これは今までにお客様からいただいた感動のお言葉や、その時の状況をひとつひとつ検証し、まとめたものです。たとえば、「葉が飲みたいので水を下さい」というお客様に、「ぬるま湯をさしあげたらとても喜んでいただいた…」そんなごく些細な体験談にいたるまでさまざまなケースごとに紹介、対応例なども数多く掲載されています。どんな状況にも真心で応えようという、まさにANAスピリットは国内、国際を問わず全フライトで4000人の客室乗務員のサービスに生かされています。

FIRST CLASS 世界最大、約84cm幅のワイドベッド。空で出あう極上のプライベートスペース。成田〜ニューヨーク・ロンドン・フランクフルト線に運航中
※予告なく機材が変更になることがあります。



移動を忘れさせる
くつろぎの空間



国際線で人気の“ANA SKY BAR”

※CA: Cabin Attendant、航空機利用者の安全確保ならびに機内サービス全般を担当する客室乗務員

ようこそ「空のレストラン」へ

ファーストクラス、CLUB ANA (ビジネスクラス) では一品一品お席までサーブする新ミールサービスが人気。2003年6月より開始した温かい前菜や、ホットデザートはANA独自のサービス。一方、お子様向けのスペシャルミールや、5大アレルギー成分 (小麦・蕎麦・乳製品・卵・落花生) を除去した機内食もご用意。ANA機内食はあらゆるご要望に対応しています。



(イメージ写真)



CLUB ANAの郷土料理「〜名料亭・極上の味覚〜」シリーズ 第6弾! “仙台の味”

※お食事は季節や路線によってかわります。



ANAクルーのスキルが客室を憩いの空間へと変質させる

映画やビデオ、ゲームなどお気に入りのプログラムが楽しめるAVOD

電話、送信用FAX、パソコン電源など、さまざまな機能を備えたビジネスコーナー



ファーストクラス、CLUB ANAのウェルカム・ドリンクサービス

高いスキルが生み出す
洗練されたサービス



迅速かつ、確実なサービスをサポートするギャレイワーク

すべてのフライトで維持されるANAブランド

Q お客様の年齢や、ご搭乗の目的などにより求められるサービスは実にさまざまだと思いますがその点はいかがでしょう。

山内 確かにお客様の層、旅行目的あるいは路線、曜日などによって、お客様のニーズは実にいろいろであり、それぞれお客様の状況にあったサービスが必要です。そのような中でもANAとしての『サービスコンセプト』や『行動理念』は普遍的なものでなければなりません。そこにANA機内サービスの品質、結果としての『ANAブランド』が確立するのです。

Q ある意味では、客室乗務員はANAイメージの象徴と捉えられていますね。

山内 『客室乗務員』という媒体を通じて、お客様にANAを感じていただく、そしてお客様の想像以上のANAのよいイメージをもっていただくためには、フライトのすべてを知り尽くしていることも必要です。ビジネス、レジャーや路線情報をしっかり把握し、PDCA（プラン・ドゥ・

2004年4月1日よりグレードアップ!

ANAスーパーシート

設定機種:ボーイング747-400/ボーイング747SR/ボーイング777-300/ボーイング777-200

無料手荷物の許容量が35kgに! 混雑時でも優先的にご搭乗! おしぼりやスリッパのご用意など、ANA国内線の「スーパーシート」はまさに最高峰のサービスをご提供していきます。



一般席にくらべて座席幅を40%、前後の間隔を20%拡大したゆったりシート



ビールや赤ワインは無料でご用意

※朝(9:00以前の出発便)・昼(12:00~13:00のうち30分以上飛行する便)・夜(17:30~19:30出発便)には軽食サービス
※前記以外の時間帯では茶菓をご用意。飛行時間が1時間25分以上の路線では、茶菓とANAオリジナルの「とびっきりうどん」のチョイスサービスをご用意。

※**〈スーパーシートマイル〉ボーナスキャンペーン**
2004年4月1日~2005年3月31日までの1年間、搭乗マイルに加えボーナスマイルとして、従来の2倍となる200マイルをプレゼント中!!

エンターテインメントを楽しむ専用ヘッドホン

国際線CLUB ANAで
使用しているスリッパ
をご提供

チェック・アクション=プランを立て、行動する。その後にチェックを重ねて、再び行動する。)のサイクルをつねにまわしながら機内サービスを進めていきます。

Q 最近、多様な営業割引運賃やマイレージサービスなど、いろいろな航空サービスが登場していますが、覚えるのはひと苦労です。フライト中に客室乗務員の方に教えてもらうことはできるのでしょうか?

山内 やはり機内で直接お世話する客室乗務員が一番お聞きになりやすいと思いますので、割引運賃やキャンペーンなど、さまざまなANAの商品について正確・的確にお答えできるよう商品理解を深めるための努力を各自しています。ANAのインフォメーションをお伝えすることもサービスの重要な要素だと考えています。また機内でのご案内でAMC(※)会員になっていただいたり、お客様のご意見がサービス向上のための貴重なアドバイスとなることもありますし、開発・販売部門とも連携して、新しい商品開発に結びつくこともあります。機内販売の『バッグ』はその一例です。

※AMC:ANAマイレージクラブ

多彩なCLASS。選べるANA!



New Style, CLUB ANA

機内での過ごし方は思いのまま。お休みになりたい方には、フラットになるシートが快眠をお約束。成田~ロンドン、フランクフルト、ニューヨーク線に運航中。

CLUB ANA Asia

シート配列2-1-2、ゆとりのスペースを確保したビジネスクラスが中国線に運航中。(一部路線を除く)



PREMIUM ECONOMY

エコノミークラスの運賃で、ワンランク上のフライトをエンジョイしていただけの、話題のクラス「プレミアム・エコノミー」。シートは独立したコンパートメントに配置。パソコン電源も備えて出張のお客様に大好評。

※予告なく機材が変更になることがあります。
※運航路線・運航日は15ページ国際線ご予約・ご案内へお問い合わせ下さい。



ECONOMY CLASS

シートピッチは最大86cm。映画、ビデオ、音楽、ゲームなど、多数のプログラムがお楽しみいただけるシートTVも全席に装備(一部機材を除く)。カジュアルなのにこころやすらぐ空間をご提供。

Q 今後のANA機内サービスの課題とはどのようなものでしょうか?

山内 『サービス向上』には終わりはありません。冒頭お話ししたようにハード面の改良以上に、客室乗務員のサービスに象徴されるソフト面のサービスも、日々進化が求められています。お客様と接する最前線の立場から、今後もお客様の声をもっともっと吸収し、それを機内サービスだけでなく、販売面、運航面にも生かす。さらに地球環境の問題、社会貢献などの活動にもつながっていきたくと考えています。

機内販売の客室乗務員(CA)企画商品

機内販売の売上額は国内・国際線合わせて年間50億円。

客室乗務員がお客様のニーズにお応えすべく、オリジナル商品を開発・販売。第1弾のトプカビ・フライトバッグ ¥12,000(税込)は8200個、第2弾のトプカビ・タウンバッグ ¥5,000(税込)は1万4000個を販売。2004年春から開始した第3弾は、ロンシャンとのコラボレーションモデルで、国内線がトートバッグ ¥18,000(税込)、国際線はボヤージュバッグ ¥12,500(免税)。8月末(予定)まで好評発売中!

※商品は限定品のため、品切れの際はご容赦下さい。

2003-2004 主な出来事



会社概要（2004年3月31日現在）

商号	全日本空輸株式会社
	All Nippon Airways Co., Ltd.
設立	1952年12月
本社所在地	東京都港区東新橋一丁目5番2号
資本金	867億6,729万2,804円
従業員数	12,277名（出向受入社員115名を含む）

役員（2004年6月25日現在）

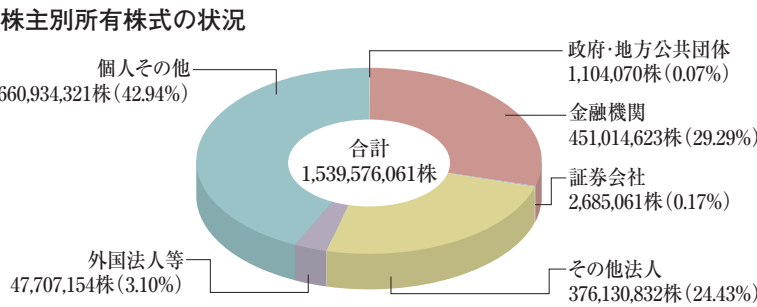
取締役会長	野村 吉三郎	
代表取締役社長	大橋 洋治	
代表取締役副社長 執行役員	山元 峯生	
	戸矢 博道	
	大前 傑	
専務取締役 執行役員	高田 正彦	
常務取締役 執行役員	北林 克比古	
	中野 雅男	
	久保 小七郎	
	伊東 信一郎	
	浜田 健一郎	
取締役 執行役員	長瀬 眞	
	日出間 公敬	
取締役	岡田 圭介	
	上山 善紀※	
	木村 操※	
監査役	久宝 互（常勤）	梶田 邦孝（常勤）※
	小野 紘一郎（常勤）	松尾 新吾※
上席執行役員	小松 勇	野本 明典
	本坊 憲吉	
執行役員	小柳 秀夫	大西 準次
	四十物 実	菊池 克頼
	牧 信介	伊藤 博行
	森本 光雄	山内 純子
	鈴木 徹	米里 文明
	藤井 博行	日高 誠一郎
	岩中 俊博	浅川 修
	高橋 篤郎	篠辺 修

※取締役のうち上山 善紀および木村 操の両氏は、商法188条第2項第7号ノ2に定める社外取締役です。
※監査役のうち梶田 邦孝および松尾 新吾の両氏は「株式会社の監査等に関する商法の特例に関する法律」第18条第1項に定める社外監査役です。

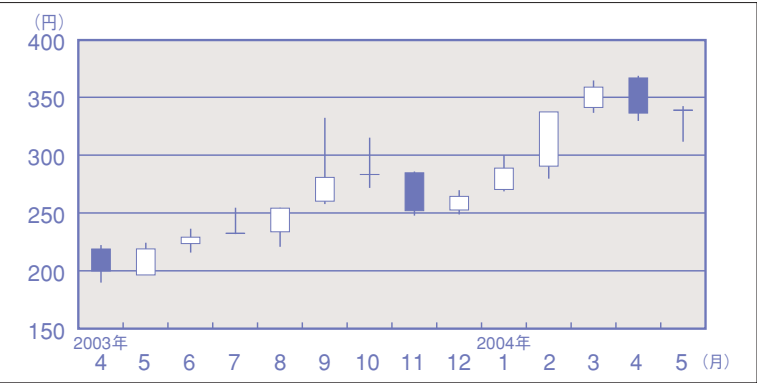
株式の状況（2004年3月31日現在）

会社が発行する株式の総数	22億320万株
発行済株式総数	15億3,957万6,061株（前期末比349万3,375株増）
株主数	211,482名（前期末比14,035名増）

大株主	株主名	所有株式数	持株比率
	名古屋鉄道株式会社	71,498千株	4.64%
	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	43,520千株	2.83%
	三井住友海上火災保険株式会社	34,567千株	2.25%
	日本生命保険相互会社	31,656千株	2.06%
	全日空社員持株会	28,776千株	1.87%
	東京海上火災保険株式会社	27,997千株	1.82%
	日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	27,209千株	1.77%
	株式会社朝日新聞社	24,376千株	1.58%
	ニッセイ同和損害保険株式会社	23,011千株	1.49%
	株式会社みずほコーポレート銀行	21,980千株	1.43%



株価の推移（2003年4月～2004年5月）



Aircraft ANAグループ 空を演出するフリート（2004年3月31日現在）

●ボーイング747-400（23機） 全幅64.4m（-400D 59.6m）・全長70.7m・全高19.4m 航続距離12,370km（-400D 3,830km） 標準座席数323席（-400D 569席）	
●ボーイング747SR／ボーイング747-200B（9機） 全幅59.6m・全長70.7m・全高19.4m 航続距離3,640km（-200B 11,700km） 標準座席数536席（-200B 456席）	
●ボーイング777-300（7機） 全幅60.9m・全長73.9m・全高18.5m 航続距離3,760km 標準座席数525席	
●ボーイング777-200（16機） 全幅60.9m・全長63.7m・全高18.5m 航続距離4,300km（-200ER 13,400km） 標準座席数382席（-200ER 234席）	
●ボーイング767-300（51機） 全幅47.6m・全長54.9m・全高15.9m 航続距離3,370km（-300ER 10,500km） 標準座席数288席（-300ER 214席）	
●ボーイング767-300F（1機） 全幅47.6m・全長54.9m・全高15.9m 航続距離5,970km（最大積載時） ※貨物専用機	
●エアバスA321-100（7機） 全幅34.1m・全長44.5m・全高11.8m 航続距離3,150km 標準座席数195席	
●エアバスA320-200（28機） 全幅34.1m・全長37.6m・全高11.8m 航続距離2,380km 標準座席数166席	
●ボーイング737-500（25機）／ボーイング737-400（2機） 全幅28.9m・全長31.0m（-400 36.4m）・全高11.1m 航続距離2,780km（-400 1,550km） 標準座席数126席（-400 170席）	
●ボンバルディアDHC-8-300（5機） 全幅27.4m・全長25.7m・全高7.5m 航続距離1,000km 標準座席数56席	
●ボンバルディアDHC-8-400（3機） 全幅28.4m・全長32.8m・全高8.3m 航続距離2,020km 標準座席数74席	
合計180機	

※リース賃借機を含みます。
※上記のほか、ボーイング767-200型2機を賃貸中。ボンバルディアDHC-6型1機を運航、合計数に含んでいます。

ドリームライナー
“ボーイング 7E7シリーズ”



快適性・経済性を追求した
次世代旅客機の導入を決定！

ANAでは中型機ボーイング767-300型機の後継機種として、経済性が高く快適性に優れた次世代中型機であるボーイング社の“7E7シリーズ”（B7E7-3型機、B7E7-8型機）合計50機の発注を決定しました。（2004年夏頃導入時期決定）
当社は世界初のB7E7型機発注エアラインとして、今後のB7E7型機の開発計画にも積極的に参画、ANAのニーズを新しい航空機に反映させてまいります。
B7E7シリーズは複合材の活用により機体の軽量化と整備コストの低減を実現。航続性能や貨物搭載能力は、B767-300型機を大きく上まわる一方、燃料消費量も大幅に改善（長距離運航で20%向上）。さらに最新技術を導入したエンジンは、有害廃棄物や二酸化炭素を低減。まさに21世紀の次世代型航空機（ドリームライナー）といえます。

また、広い胴体径は機内の快適性を向上。さらに、最新技術による機内騒音の低下や気圧調節機能、湿度コントロール機能の導入など、従来機にはない居住性・快適性を実現。B7E7型機の導入による増収やコスト削減により、B767-300型機と比較した場合、年間約100億円の収支改善の効果が期待されています。

- ボーイング7E7-3
全幅51.6m・全長55.5m・全高16.5m
航続距離2,200km
標準座席数（当社仕様案）300席（モノクラス）
- ボーイング7E7-8
全幅58.8m・全長55.5m・全高16.5m
航続距離11,000km
標準座席数（当社仕様案）230席（2クラス）

ANAの株主優待サービス

(2004年6月1日現在)

株主の皆様に、ANAの国内営業全路線でご利用いただけるご搭乗優待をはじめ、ANAグループ各社でご利用いただける株主優待を各種ご用意しております。

ANA国内線ご搭乗優待

◆株主優待券(50%割引)

優待券1枚でANA国内営業全路線片道1区間がご搭乗時片道運賃(小児の場合は小児運賃)より50%割引でご利用いただけます。

3月末で1,000株以上の株主の方に5月下旬に発送致します。

優待券の有効期間は6月から翌年5月末までの1年間で、その間いつでもご利用いただくことができます。

(詳細は右記を参照願います)

◆株主特別優待券(50%割引)

優待券1枚でANA国内営業全路線片道1区間がご搭乗時片道運賃(小児の場合は小児運賃)より50%割引でご利用いただけます。

9月末で1,000株以上の株主の方に11月下旬に発送致します。

優待券の有効期間は12月から翌年5月末までの半年間で、その間いつでもご利用いただくことができます。

(詳細は右記を参照願います)

ANAグループ各社ご優待

3月末または9月末で1,000株以上の株主の方にお一人様1冊発行致します。

◆ANA HOTELS(国内)でのご宿泊(30%割引 3枚)

NEW 日曜・祝日のご宿泊(50%割引 3枚)

ご飲食(10%割引 5枚)・ご婚礼

NEW 会議・一般ご宴会室料(10%割引 3枚)ご優待

◆海外・国内パッケージツアー「ANAハローツアー」、「ANAスカイホリデー」商品のご優待(7%割引 各2枚)

◆空港・ホテル内売店での買い物ご優待(10%割引 5枚)

◆通信販売カタログでのご優待(7%割引 5枚)

ANAグループをもっとご愛顧いただくために

ANA国内線ご搭乗優待内容

株主優待券(50%割引)

▶ 優待券発行基準日(注) 3月31日(5月下旬発送)

▶ 優待券発行枚数

ご所有株式数	発行枚数
1,000株～4,000株	1,000株につき1枚
4,001株～10,000株	4枚＋超過分2,000株毎に1枚
10,001株～1,000,000株	7枚＋超過分4,000株毎に1枚
1,000,001株～	254枚＋超過分8,000株毎に1枚

※但し1枚未満の端数は切り捨て

(例) 1,000株ご所有の場合→ 1枚発行 5,000株ご所有の場合→ 4枚発行
20,000株ご所有の場合→ 9枚発行

▶ 優待券の有効期間 6月1日から翌年5月31日まで(1年間)

※有効期間内はいつでもご利用いただけます。

株主特別優待券(50%割引)

▶ 優待券発行基準日(注) 9月30日(11月下旬発送)

▶ 優待券発行枚数 「株主優待券」に同じ

▶ 優待券の有効期間 12月1日から翌年5月31日まで(半年間)

※有効期間内はいつでもご利用いただけます。

ご利用上の注意

- 本券は国内線航空券片道1区間につき、お一人様1枚が必要となります。
- 株主様ご自身はもちろんのこと、株主様以外の方でもご利用いただけます。
- スーパーシートご利用の場合はスーパーシート料金が別途かかります。
- 本券と当社所定のその他の割引とは重ねてご利用いただけません。
- エアー北海道便(ADK)・フェアリンク便(FRI)・中日本エアライン便(NAL)はご利用いただけません。※ANA便名のコードシェア便についてはご利用いただけます。
- インターネットからご予約いただく場合には「普通運賃」でご予約下さい。
※チケットレスサービスはご利用いただけません。
- 季節運航・休止等により、ご利用いただけない場合がございます。
- 本券をご利用になって航空券をお求めの際、航空券自動発売機はご利用いただけません。
- 本券の有効期間内に航空券をお求めになれば、航空券の有効期間内のご搭乗が可能です。但し、航空券面額とご搭乗便の適用運賃とに差額がある場合は、搭乗に際し、差額調整が必要となります。
- 本券をご利用になって航空券をお求めの後、ご搭乗を取りやめ払戻しをされます際、本券の有効期間内の場合は、「優待証未使用証明書」をお渡し致します。本券の有効期間内であれば、「優待証未使用証明書」をご提出いただくことにより、再利用いただけます。
- 本券の有効期間経過後はご利用いただけません。
- 本券は再発行致しません。

(注) 基準日 新規に株式をご購入される方は、発行基準日(3月31日・9月30日)の5営業日前までに証券会社にてご購入手続きをお済ませ下さい。次回(2004年11月発行分)は、2004年9月24日(金)が権利付最終日となります。

ANAグループ各社ご優待内容

ANAグループ優待券(お一人様1冊発行)

ANA HOTELSのご優待

ANA HOTELS(国内)でのご宿泊、ご飲食、およびご婚礼、会議・一般ご宴会などの催しにご利用いただけます。
(但し優待割引がご利用いただけないホテルも一部ございます)

◆ご宿泊ご優待(30%割引 3枚)

優待券1枚で1室何泊でもご利用いただけます。ご予約の際は優待券ご利用の旨お申し出下さい。(注)但し釧路・函館は20%割引、稚内は6/1～9/30の間に限り1泊2食付のお一人様料金より10%割引、釧路は8/25～9/5の間に限り適用対象外、名古屋は10/7～10/10の間に限り適用対象外、京都は11/1～11/30の間に限り20%割引、松山のアネックスは15%割引とさせていただきます。

NEW 日曜・祝日ご宿泊ご優待(50%割引 3枚)

優待券1枚で日曜・祝日のご宿泊1泊1室を50%割引でご利用いただけます。ご予約の際は優待券ご利用の旨お申し出下さい。(注)但し7/18、9/19、10/10、11/21、11/23は適用対象外とさせていただきます。また千歳、新潟、東京、ストリングス、大阪、ゲートタワー、広島、宇部、米子、ハウステンボス、熊本に限りです。

◆ご利用期間限定(2004年6月1日～2004年11月30日)

- ・成田全日空ホテル リニューアルオープン記念ご宿泊ご優待(50%割引 2枚)
- ・ストリングスホテル東京 開業1周年記念ご宿泊ご優待(40%割引 2枚)

◆レストラン・バーでのご飲食時のご優待(10%割引 5枚)

優待券1枚で1回のご精算時にご利用いただけます。
(注)但し函館・名古屋・高松・松山・大分・ラグナガーデンは5%割引とさせていただきます。またホテルにより割引対象外となる施設・商品がございます。



◆ご婚礼のご優待

ご利用いただくホテルによりご優待内容が異なります。詳しくは各ホテルにお問い合わせください。(注)但し稚内・釧路・函館・ストリングス・沖縄ロイヤルビュー・久米島イフビーチではご利用いただけません。

NEW 会議・一般ご宴会室料ご優待(10%割引 3枚)

会議や一般ご宴会のご利用の際、優待券1枚で室料の10%割引でご利用いただけます。(注)ご利用は東京・ストリングス・大阪・広島・博多に限りです。

海外・国内旅行パッケージツアー商品のご優待

通常旅行代金の7%割引でご利用いただけます。(7%割引 各2枚)
(代理店での申し込みにはご利用いただけません)

【お取扱い】 海外旅行パッケージ商品(ANAハローツアー)
国内旅行パッケージ商品(ANAスカイホリデー)

空港・ホテル内売店での買い物ご優待

国内33空港のANA FESTA(全日空商事エアポートショップ)・全日空商事デューティーフリー直営免税店(ANA HOUSE)・ANAホテル内売店「トリトングート」、および国内5空港のエアーニッポン商事直営売店にて1,000円以上お買い上げの際にご利用いただけます。(10%割引 5枚)
(但し一部ご利用いただけない商品がございます)

通信販売カタログでのご優待

ANA機内通信販売カタログANA SKYSHOPをはじめ、全日空商事の通信販売カタログでご購入の際にご利用いただけます。(7%割引 5枚)
(但し機内販売にはご利用いただけません)



国内線 ANA国内線ご予約・ご案内

0120-029-222 **24時間** **Vナビ**

〈有料〉0570-029-222(携帯電話の場合)

東京 ☎03-3490-8800 大阪 ☎06-6534-8800

札幌 ☎011-726-8800 名古屋 ☎052-962-6211

福岡 ☎092-752-8800 沖縄(那覇) ☎098-861-8800

※電話が込み合っている場合または下記時間帯は、他の地区に自動的に転送されるか、またはVナビ(音声自動応答システム)でご案内致します。22:00～6:30はVナビでご案内致します。

おからだの不自由なお客様のためのご相談窓口

ANAスカイアシストデスク ☎0120-029-377 **9:00-17:00** **Vナビ** **年中無休**
FAX ☎0120-029-366

ANAのサービスについてのご意見・ご要望窓口

ANAカスタマーデスク ☎0120-029-787 **9:00-17:00** **年末年始** (年末年始休)

国際線 ANA国際線ご予約・ご案内

0120-029-333 **平日 土日祝** **9:00-19:00** **9:00-17:00** **年中無休**

〈有料〉0570-029-333(携帯電話の場合)

ANA HOTELSのご予約・ご案内

ANA HOTELS予約センター(国内) **平日 土** **9:00-18:30** **9:00-17:00** **日祝** **年中無休**
☎0120-029-501 ☎03-3505-1181 (年末年始休)

ANAハローツアーのご予約・ご案内

ANAハローツアー 株主優待デスク

☎0120-747-860 **平日 土日祝** **9:30-18:30** **9:30-17:30** (年末年始休)
☎03-6251-8644

ハローお出かけダイヤル **平日 土日祝** **9:30-18:30** **9:30-17:30** (年末年始休)
0570-025860 市内通話料金だけでご利用いただけます。
☎03-6251-8688

ANAスカイホリデーのご予約・ご案内

ANAスカイホリデー予約センター

東京 ☎03-6251-8600 大阪 ☎06-6375-8600

名古屋 ☎052-972-8600 札幌 ☎011-222-8600

広島 ☎082-511-8600 仙台 ☎022-263-8600

沖縄(那覇) ☎098-862-8600 福岡 ☎092-720-8600

※地区により営業時間は異なります。

通信販売のお申し込み・お問い合わせ

全日空商事 ANA SKYSHOPコールセンター **平日・土 日・祝** **9:00-19:00** **9:00-17:00** (年末年始休)
☎0120-283-029 ☎03-3769-2876

ANAインターネットホームページ

ANA SKY WEB 国内線、国際線のご予約、運航案内、発着案内、ANAからのおすすめ情報、キャンペーン&イベント情報などを掲載。

投資家情報をホームページからご覧いただけます

ANA SKY WEB

↓
投資家情報

www.ana.co.jp/ir/

株主優待のご案内、各種手

続きのご案内、決算公告、株

式/財務データ・レポート、IR

イベントをはじめ、株主の皆

様にお送りしている株主総

会招集通知や決議通知もこ

ちらからご覧いただけます。

- 投資家情報トップ
- プレスリリース
- 株式/財務データ・レポート
- 株主の皆様へのお知らせ
- 決算公告
- 株主優待のご案内
- 各種手続きのご案内
- IRイベント
- 株価情報
- FAQ
- 問い合わせ先
- 注意事項



株主メモ

- 決算期日……………毎年3月31日
- 定時株主総会……………毎年4月1日から3か月以内に開催
- 基準日……………定時株主総会権利行使 3月31日
利益配当金受領 3月31日
※中間配当金制度は採用しておりません。
株主優待券割当 毎年3月31日及び9月30日
- 1単元の株式の数……………1,000株
- 名義書換代理人……………**住友信託銀行株式会社**
同事務取扱所……………東京都千代田区丸の内一丁目4番4号
住友信託銀行株式会社証券代行部
郵便物送付先……………〒183-8701東京都府中市日鋼町1番10
電話照会先(通話料無料)…[住所変更等用紙のご請求] ☎ **0120-175-417** (24時間自動音声対応)
[その他のご照会] ☎ **0120-176-417** (平日9:00～17:00)
※お届印の変更、名義書換、配当金など、その他株式に関するお問い合わせも、
上記の[その他のご照会]電話番号にご連絡下さい。
- ホームページ……………<http://www.sumitomotrust.co.jp/STA/retail/service/daiko/index.html>
- 同取次所……………住友信託銀行株式会社本店及び各支店
- 名義書換手数料……………無料
- 公告の方法……………日本経済新聞に掲載
ただし、商法特例法第16条第3項に定める貸借対照表および損益計算書に係る情報は
<<http://www.ana.co.jp/ir/>>に掲載しております。
- 証券コード……………9202

株主インフォメーション

★配当金お受け取りのご案内

配当金はお届け致しました「郵便振替支払通知書」を**2004年7月30日(金)まで**にお近くの郵便局にご持参の上お受け取り下さい。尚、払渡期間経過後は郵便振替支払通知書の表面の「受領者印章」の欄にお届出印をご押印いただき、裏面をご参照の上、お手続き下さい。また銀行、郵便局お振込をご指定の方は、別紙の「利益配当金計算書」および「配当金のお振込先について」にて内容をご確認下さいますようお願い致します。

第55期第1四半期報告書(2004年4月1日～2004年6月30日)の送付:3月末現在の全株主様に9月初旬頃に発送予定です。

単元未満株式(端株) 買取・買増請求:手続きの詳細は、弊社ホームページに掲載しておりますので是非ご利用下さい。

投資家情報 (<http://www.ana.co.jp/ir/>) - 各種手続きのご案内 ①単元未満株式

各種発送物は株主様のご登録ご住所に発送致します。お引越しや住居表示(町名や番地など)が変更された場合にはお手続きが必要となりますので上記住友信託銀行株式会社証券代行部までご連絡下さい。お手続きの用紙をお送り致します。ご連絡をいただきませんと、優待券などの大切な送付物がお届けできなくなりますのでお早めにお手続き下さい。

尚、証券保管振替制度をご利用の場合は、住所変更、買取・買増請求ともにご預託の証券会社へお申し出下さい。

全日本空輸株式会社

〒105-7133 東京都港区東新橋一丁目5番2号

総務部 株式担当 ☎ 03-6735-1001 (受付時間 平日9:00～12:00/13:00～17:25 ※但し金曜日は17:20迄/土・日・祝・年末年始休)

ホームページ <http://www.ana.co.jp/>