

極めて厳しい経済状況のなか、当社は「ANAマイレージクラブ」の内容の充実や各種キャンペーンの実施により顧客の拡大に努めました。国内線の旅客数は前年度比2.5%増となりましたが、35年ぶりの新規定期航空会社の参入により価格競争が激化し、旅客キロ当たり収入が4.4%低下したことにより、定期国内線旅客収入は1.3%減の6,451億円となりました。国際線は、路線の拡充や「スターアライアンス」加盟航空会社との共同運航等により、旅客数は12.6%増と高い伸びをみせましたが、価格競争の激化や顧客の低価格志向の定着により、旅客キロ当たり収入が11.8%下落し、定期国際線旅客収入も10.3%減の1,432億円にとどまりました。結果、国内線、国際線を合わせた旅客収入は3.0%の減収となりました。貨物収入は、国内航空宅配貨物や欧州・北米向けに自動車部品や電子機器部品などを中心に荷動きが好調であったことから5.9%の増収となり、附帯事業その他も5.6%の増収となりましたが、営業収入は前期比0.9%減の1兆707億円となりました。

当社は1998年3月に発表した経営再建プランに則り、一般管理費の削減や人件費の抑制等により、営業費用の伸びを0.1%増に抑えましたが、旅客キロ当たり収入の想定以上の低下による収入の落ち込みを補えず、営業損失を避けることができませんでした。営業外損益においても、航空機材保証収入や固定資産売却益等も計上しましたが、早期退職制度導入による特別退職金など特別損失を約200億円計上したため、税引き後の当期純損失は47億円となりました。

全日本空輸株式会社(連結)は子会社101社、関連会社73社より構成されており、うち76社が連結子会社、46社が持分法適用会社です。当社は大別して航空運送事業、航空関連事業の2つのセグメントによる事業運営を行なっています。航空関連事業においては、ホテル事業、旅行・商事などの事業および航空運送関連事業を行なっています。具体的事業内容と親会社および子会社、関連会社の当該事業にかかる位置づけは次のとおりです。

航空運送部門：親会社および子会社4社、関連会社3社で構成されています。エアーニッポン(株)、エアー北海道(株)1社が航空運送事業を、International Flight Training Academy, Inc.が航空機使用事業を行なっており、いずれも連結子会社です。また、日本貨物航空(株)他1社に持分法を適用しています。

ホテル部門：子会社26社、関連会社10社が国内・海外におけるホテル事業を行っており、全日空エンタプライズ(株)、成田全日空エンタプライズ(株)、(株)札幌全日空ホテル、ANA HOTELS HAWAII, INC.、ANA HOTELS & RESORTS (USA), INC.、ANA HOLDING PTY LTD.、ANA INTERNATIONAL EUROPE B.V.他17社を連結しています。また、沖縄全日空リゾート(株)他5社に持分法を適用しています。

旅行業・商事部門：子会社13社、関連会社6社が航空運送を組み込んだ旅行商品などの企画販売、航空機部品など各種資材の輸入・調達を行なっています。それら19社のうち、全日空ワールド(株)、全日空トラベル(株)、(株)全日空トラベル九州他5社を連結し、全日空商事(株)他1社に持分法を適用しています。

航空運送関連部門：子会社22社、関連会社31社が情報通信、地上機材の整備、陸運・物流、給油施設などの航空運送関連事業を行なっています。それら53社のうち、(株)インフィニトラベルインフォメーション、全日空システム企画(株)、全日空モーターサービス(株)他12社を連結し、関西航空貨物ターミナルサービス(株)、エーエヌエーデリバリー(株)他16社に持分法を適用しています。

また、子会社17社、関連会社13社が航空機・部品などの整備、地上サービス、機内食調製、予約案内などの航空運送補助事業を行なっています。それら30社のうち全日空整備(株)、(株)エーエヌエースカイパル、(株)エーエヌエーケータリングサービス、エーエヌエーテレマート(株)他13社を連結し、(株)ナスコ、国際空港事業(株)、大阪空港事業(株)他9社に持分法を適用しています。

その他：子会社19社、関連会社10社が不動産、ビルメンテナンス、金融、人材派遣などの事業を行なっており、そのうち全日空ビルディング(株)、誠和サービス(株)他6社を連結し、6社に持分法を適用しています。

## I. 経営成績

### 財務概要

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(一株当たり金額を除く)	
	1999年	1998年
営業収入	¥1,070,773	¥1,080,506
営業費用	1,075,934	1,074,357
営業利益(損失)	(5,161)	6,149
営業外損益純額	3,487	(6,717)
税金等調整前当期純利益(損失)	(1,674)	(568)
法人税等	3,058	4,830
当期純利益(損失)	(4,732)	(5,398)
一株当たり:		
当期純利益(損失)	¥(3.28)	¥(3.74)
配当額	-	-

1999年3月期は、営業収入が0.9%減少し、営業費用が0.1%と微増したため、営業利益は前期比113億円減少して51億円の営業損失となりました。セグメント別には、航空関連事業部門の営業利益が前期の56億円から59億円へ増加する中で、主力の航空運送事業の営業利益は、前期の5億円から114億円減少して108億円の損失となりました。営業外収支は前期より102億円改善しましたが、税金等調整前当期純損失は前期の5億円から16億円となりました。

また、法人税等を控除した後の当期純損失は前期の53億円から47億円と約6億円改善していますが、2期連続の損失計上となり、今期も配当を見送りました。当社は1998年3月に「経営再建プラン」、さらに1999年5月に「中期経営計画」を策定し、収益性を重視した路線・便数計画、投融資の圧縮による財務体質の強化、人員の削減、全ての費用の見直しと圧縮、市場即応型組織への改編、グループ企業収支の抜本的な改善を強力に推進しています。

営業収入

3月31日に終了した1年間	単位:百万円	
	1999年	1998年
旅客収入	¥ 788,414	¥ 813,208
定期国内線旅客収入	645,127	653,464
定期国際線旅客収入	143,287	159,744
貨物収入	63,599	60,056
国内線貨物収入	27,843	27,192
国際線貨物収入	35,756	32,864
附帯事業及びその他収入	218,760	207,242
営業収入	¥1,070,773	¥1,080,506

輸送実績の概要

国内線旅客

・旅客数(千人)	44,170	43,073
・座席キロ(百万キロ)	60,439	56,778
・旅客キロ(百万キロ)	37,314	36,005
・利用率(%)	61.7	63.4
・旅客キロ当り旅客収入(円)	17.5	18.3

国際線旅客

・旅客数(千人)	3,572	3,173
・座席キロ(百万キロ)	31,108	28,359
・旅客キロ(百万キロ)	20,562	18,835
・利用率(%)	66.1	66.4
・旅客キロ当り旅客収入(円)	8.5	9.6

国内線貨物

・貨物輸送重量(千トンキロ)	390,922	387,557
・貨物輸送重量当り収入(円)	71.2	70.2

国際線貨物

・貨物輸送重量(トンキロ)	967,626	887,991
・貨物輸送重量当り収入(円)	37.0	37.0

座席キロあたりコスト(円)	10.8	11.5
---------------	------	------

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・ニッポン(ANK)が含まれています。

2. 上記の旅客キロ当り旅客収入および座席キロあたりコストの数値は、全日空とエア・ニッポンの数値を加重平均しています。

営業収入は前期の1兆805億円から0.9%減少して1兆707億円となりました。これは貨物および附帯事業収入等はそれぞれ約5%程度増加したものの、日本経済の低迷や競争激化等の影響を受け、旅客数増加率以上に旅客キロ当り収入が低下したことにより、営業収入の約75%を占める旅客収入が3.0%減少したことが大きく影響しています。

## 旅客収入

### 国内線

景気低迷や個人消費の停滞により旅客需要が冷え込む中、JR競合路線への「特割」設定を中心とした営業割引運賃の拡充や国内・海外のマイレージサービスの充実などの効果により、国内線旅客数は2.5%増加しましたが、国内線座席キロ6.4%増に対し国内線旅客キロは3.6%増にとどまったため、利用率は1.7ポイント低下して61.7%となりました。また新規航空会社の参入を契機とした価格競争の激化や営業割引運賃の市場への浸透等により国内線旅客キロ当たり収入は4.4%低下し、結果、定期国内線旅客収入は1.3%減少の6,451億円となりました。

### 国際線

海外渡航者数が前年を下回るなど全体需要が伸び悩む中、当社は東京～サンフランシスコ線など新たに9路線を開設し、「スターアライアンス」加盟のユナイテッド航空、ルフトハンザ航空などとの共同運航を開始し、顧客の利便性を高める施策を実施、また高需要路線網の拡充を図った結果、利用率は0.4ポイント低下しましたが、国際線旅客数は12.6%増加しました。しかしながら、景気低迷の影響によるファースト・ビジネスクラスの高単価旅客の減少等により、国際線旅客キロ当たり収入は11.8%低下、そのため定期国際線旅客収入は10.3%減少し1,432億円となりました。

## 貨物収入

景気低迷により航空貨物全般としては弱含みで推移しましたが、当社においては国内貨物部門にて航空宅配貨物が堅調に推移したことに加え、国際貨物部門が情報関連機器、自動車関連部品等の好調な輸出に支えられ、輸送重量ベースでは国内貨物が0.9%の増加、国際貨物が9.0%の増加となり、収入は5.9%増加して635億円となりました。

## 附帯事業及びその他の収入

他航空会社の航空機整備、旅客の搭乗受け付け及び手荷物の搭載などの地上支援業務の受託などに努めた結果、附帯事業及びその他収入は5.6%増加して2,187億円となりました。

## 営業費用

3月31日に終了した1年間	単位:百万円	
	1999年	1998年
航空機関連: .....	¥ 406,019	¥ 395,558
航空機航行費 .....	285,075	280,090
航空機整備費 .....	120,944	115,468
サービス関連 .....	344,406	330,116
旅客サービス費 .....	82,326	80,808
航空機及び運送サービス費 .....	262,080	249,308
予約、販売及び広告宣伝費 .....	180,899	193,289
一般管理費 .....	50,167	58,564
減価償却費 .....	73,420	74,474
その他費用 .....	21,023	22,356
合計 .....	¥1,075,934	¥1,074,357

営業費用については、航空機関連およびサービス関連費用が約3.4%増加していますが、全社的なコスト削減努力による予約・販売および広告宣伝費、一般管理費の大幅な減少により、前期の1兆743億円から0.1%増の1兆759億円となりました。

主要項目別状況は次のとおりです。

- ・航空機航行費は、機材賃借費の増加の影響もあり、1.8%増加しました。
- ・航空機整備費は、整備外注費の増加等により、4.7%増加しました。
- ・旅客サービス費は、全日空の運送費の外部委託費の増加等により、1.9%増加しました。
- ・航空機及び運送サービス費は、全日空の運送管理費の増加により5.1%増加しました。
- ・予約、販売及び広告宣伝費は、全日空の販売手数料及び宣伝費の大幅な減少により、6.4%減少しました。
- ・一般管理費は、間接部門の大幅な効率化により、14.3%減少しました。

## 営業外・特別損益

3月31日に終了した1年間	単位:百万円	
	1999年	1998年
受取利息及び配当金 .....	¥ 8,625	¥ 8,701
資産売却益 .....	12,126	17,152
支払利息 .....	(40,305)	(43,838)
有価証券売却損 .....	(99)	(3,619)
持分法による投資損益 .....	(211)	1,537
その他 .....	23,351	13,350
合計 .....	¥ 3,487	¥ (6,717)

営業外・特別損益額は、航空機材保証収入の増加等により、前期の67億円のマイナスから102億円増加して34億円のプラスとなりました。

各項目別状況は次のとおりです。

- ・受取利息及び配当金は、ほぼ前年並となりました。
- ・資産売却益は、北米ホテル売却等を行いました約30%減少しました。
- ・支払利息は、全日空を中心とした債務の返済や資金調達額の減少により負債総額が減少したため、8.1%減少しました。
- ・その他は、航空機材保証収入増加および有価証券売却益に関わる特別利益の増加により約75%増加しました。

## 事業別セグメント情報

3月31日に終了した1年間	単位:百万円	
	1999年	1998年
営業収入:		
航空運送事業	¥ 965,982	¥ 968,798
航空関連事業	182,042	173,762
セグメント間取引消去	(77,251)	(62,054)
連結	¥1,070,773	¥1,080,506
営業費用:		
航空運送事業	¥976,799	¥ 968,245
航空関連事業	176,129	168,130
セグメント間取引消去	(76,994)	(62,018)
連結	¥1,075,934	¥1,074,357
営業利益(損失):		
航空運送事業	¥ (10,817)	¥ 553
航空関連事業	5,913	5,632
セグメント間取引消去	(257)	(36)
連結	¥ (5,161)	¥ 6,149

営業利益は前期比113億円減少し51億円の損失となりました。航空運送事業については、景気の低迷や競争激化による旅客単価の下落の影響を受け営業損失が108億円となりました。ホテル部門、旅行・商事部門および航空運送関連部門から構成される航空関連事業については、ほぼ前年並みの営業利益を確保しており、営業利益率も3.2%と前年並みとなっています。

## 路線別旅客輸送実績

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		ロードファクター 単位:%	
	1999年	1998年	1999年	1998年	1999年	1998年
国内線	653,802	659,939	37,314	36,005	61.7	63.4
国際線:						
アジア・オセアニア	63,726	70,524	6,852	6,542	63.9	60.5
太平洋	50,194	48,009	6,880	6,007	64.8	71.6
欧州	60,854	60,081	6,830	6,286	69.7	68.8

注記:旅客収入は全日空及びエアーニッポンの旅客収入を合算した数値であり、取引消去していません。

## 国内線

JRおよび他社競合路線において生産量の増減や柔軟な価格設定により利用率が改善した路線もある一方で、東京、大阪、札幌、福岡を結ぶ路線における新規航空会社の参入や低価格化の進行による競争激化の影響を受け、国内線全体では利用率が1.7ポイント、旅客キロ当たり収入は約4%低下しました。

## 国際線方面別

### アジア・オセアニア路線

シンガポール線や中国線などは、アジア通貨危機による景気低迷の影響や企業出張者のダウングレード化、米国航空会社を含めた競争激化等の影響を受け、旅客数は前年を大幅に下回りましたが、ソウル線、バンコク線、香港線などは観光需要を中心に回復の兆しを見せました。全体としては利用率が3.4ポイント向上したものの、旅客キロ当り収入は約13%低下しました。

### 太平洋路線

日本からのビジネス・観光ともに需要低下が顕著でしたが、当社単独路線であるワシントン線は米国の好況と増便により順調に推移しました。また東京 ホノルル線、東京 サンフランシスコ線等を新規開設した結果、路線全体の旅客数は前年を上回ったものの、利用率は約6.8ポイント低下、旅客キロ当り収入も約8%低下しました。

### ヨーロッパ路線

太平洋線と同様、ビジネス需要の低迷によりロンドン線・パリ線は全般的に低調でしたが、フランクフルト線、ウイーン線等が観光需要を中心に好調に推移したこともあり、路線全体の旅客数は増加し、利用率は0.9ポイント上昇しましたが、旅客キロ当り収入は約7%低下しました。

## 従業員

3月31日に終了した1年間	1999年	1998年
航空運送部門(全日空+エアーニッポン).....	16,590	16,316
その他(連結子会社).....	8,830	6,640
合計.....	25,420	22,956

注記: 上期数値は期中平均人数です。

平均従業員数は、連結子会社数が大幅に増加したことにより、前期比10.7%増の25,420人となりました。構成比で見た場合、当年度における全従業員の航空運送部門対その他の比率は65対35となっています。(前期は71対29)また、航空運送部門では1.7%の微増となっていますが、1従業員当り生産量(座席キロ)は5.8%向上しました。中期経営計画では1999年4月現在の全日空グループの人員27,830人を4年後には、25,210人まで削減する計画です。

## II. 財政状態及びキャッシュ・フロー

総資産は1兆3,951億円と前年度に比べ127億円増加しました。これは、対象とする連結会社の増加に伴い総資産が増加しました。

有利子負債総額は1兆41億円と前年度に比べ159億円増加しました。これは、新規に連結子会社に加わった(株)ウィングレットの借入金によるものです。

連結欠損金については、当期損失と新規連結会社の欠損金により前期に比べて57億円損失が拡大し、欠損金499億円の計上となりました。

99年3月期の営業活動により減少したキャッシュは93億円であり、前年度647億円に対して554億円となりました。

投資活動により増加したキャッシュは1,313億円となり、その主な内容は北米ホテル売却によるもの及び投資有価証券売却による資金回収であります。

財務活動により減少したキャッシュは1,028億円となり、その主な内容は前期における社債等の外部からの資金調達当期中において減少したことによるものです。

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	
	1999年	1998年
短期借入金		
銀行等からの借入金	¥ 107,762	¥101,075
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	546,661	559,939
社債	349,703	327,204
合計	¥1,004,126	¥988,218

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、1999年8月現在Aの格付けとなっています。また日本格付投資情報センター(R&I)での1999年8月現在の格付けはBBBとなっています。現格付けにおいて、当社の資金調達上与える影響は問題がないと考えています。

### III. 機材調達計画

当年度において引き渡しを受けた航空機は、全日空ではボーイング747-400型機2機、ボーイング777-300型機4機、ボーイング777-200型機2機、エアバスA321型機2機の合計10機でした。このほかにエアーニッポンがボーイング737-500型機を3機の引き渡しを受けました。今後の航空関連設備投資については、中期経営計画(2000年3月期から4年間)のもとで見直しを行い、2001年3月期～2003年3月期の確定発注機材のうち9機について導入を2004年3月期以降に延期します。同期間終了時での保有機数は、全日空においては1999年3月期比7機減の126機、エアーニッポンでは7機減の27機\*へと削減する計画です。今後4年間の機種別導入計画と保有機数の推移は次のとおりです。

\*注記:全日空からのリース機含む。需要動向によりオペレーティングリースによる機材導入も検討

#### 新機種導入計画

3月31日に終了する1年間	2000	2001	2002	2003	TTL
全日空 B747-400		1			1
B777-300	1				1
B777-200	1	3			4
B321-100	3	1			4
エアーニッポン B737-500	2				2
	7	5	0	0	12

\*1999年8月現在での確定発注ベース

#### 保有機数計画

3月31日に終了する1年間	1999	2000	2001	2002	2003	1999-2003
B747-400	22	22	23	23	23	+1
B747-200LR	4	4	3	3	3	1
B747-100SR	12	11	9	8	8	4
B777-300	4	5	5	5	5	+1
B777-200	12	13	16	16	16	+4
B767-300	42	42	42	42	42	-
B767-200	18	13	10	6	2	16
B737-500	14	16	16	16	16	+2
B737-200	4	3	0	0	0	4
A321-100	3	6	7	7	7	+4
A320-200	25	25	25	25	25	-
YS-11	7	7	6	6	6	1
TTL	167	167	162	157	153	14

\*リース機含む。ただし、エアーニッポンのオペレーティングリースは除く。

#### IV. マーケットリスク

##### 通貨、燃料関連

当社は、為替相場変動によるリスクを回避する目的で、航空機購入代金を中心に外貨建債権・債務を対象とした先物為替予約及び通貨オプションを利用しています。また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コモディティデリバティブを利用しています。なお当社が利用しているデリバティブには、差益獲得を目的とする投機的観点からの取引はありません。ヘッジの取引数量は、燃料では国内外全体の調達数量の最大30%までとし、1回当りの取引数量を現物市況に影響を及ぼさない範囲で毎月または四半期ごとに設定しそれぞれ清算しています。また通貨においても、航空機購入価格の一定割合のドル買い先物予約を行っています。

##### 国内航空市場における競争激化

国内線においては参入基準撤廃等の規制緩和が進み、競合路線が増加する中で価格競争が激化しています。1998年9月に羽田福岡線、12月には羽田 - 札幌線に、新規航空会社が当社を大幅に下回る運賃を設定し、それぞれ参入し、既存の競合他社も追随、当社においても特定便割引等を拡充するなど旅客シェアの確保に努めました。旅客の低価格志向の定着もあり、国内航空市場全体においても運賃競争は激しさを増し、当社国内線旅客単価は下落傾向を辿りましたが、マーケット全体としては旅客数が前期比2.8%増の8,791万人となるなど、景気低迷の中において引き続き堅調な伸びを示しています。

東京 福岡線においては、1998年9月よりスカイマークエアラインズが新規参入してきました。1日3往復の運航でしたが同路線における旅客数シェアは3ヶ月後には約10%を占め、逆に当社及びJALのシェアは約8ポイント低下しました。その後当社は時間帯別に特定便割引運賃「特割」を導入、旅客数対前年をクリアするとともに、マーケットシェアも参入前の水準(約40%)にまで引き戻しています。

また、国内線全線における全日空及び子会社であるエア・ニッポンを合計した旅客輸送実績シェアは、50.3%と5割のシェアを維持しています。

##### 公租公課

全日空は、中期経営計画でANA経営資本営業利益率を17%以上確保することを目標としています。これは営業収入から営業費用のうち公的負担額を控除したものを引いて、航空事業用に供する資産で割った数値です。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、燃料税等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、1999年3月期では総費用の約20%を占めています。1999年4月より東京・大阪等を除く空港の着陸料が順次引き下げられましたが、この5年間に負担した国際線及び国内線の公租公課は約16%増加し、当期においても約1,700億円弱となっています。一方で旅客キロ当たり収入は、この5年間に国際線で約18%、国内線で約15%下落しており、今後も激しい競争が予想される中、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20%というレベルは、世界的に突出しているばかりでなく、我が国航空会社経営の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。

##### コンピュータ西暦2000年問題

コンピュータ西暦2000年問題は経営上の重要課題として、1996年から対策に着手しており、1998年9月に「西暦2000年対策推進委員会」を設け、社長を委員長に万全の体制で取り組んでいます。予約・発券業務から航空機の運航まで一連の基幹業務に直結したシステムについては、1999年6月までに完了、その他の社内一般システムについては9月末に完了の予定です。航空機については、メーカーが機体の耐空性を保証している立場から全ての影響調査を実施しており既に調査を完了、また6月末にはあらゆるケースを想定し安全運航と潤滑な業務遂行を確保するための対応策をまとめた危機管理計画を策定しています。当社はこの問題と並行して、システムの老朽化更新、レベルアップ対応の改修を現在行っていますが、2000年問題に係わる費用は約40億円(その影響度の平均値で按分した額)を見込んでいます。これらの費用が将来の業務及び業績に重大な影響を及ぼすことはないと思料しています。当社以外の事由による影響も皆無ではないと考えられ、今後も対応に最善の努力を尽くします。