

2012～2016年度

JALグループ中期経営計画 ローリングプラン 2014

— 高収益体質を確立し、新たな成長のステージへ —



明日の空へ、日本の翼



JAPAN AIRLINES

説明会資料

2014年3月26日
日本航空株式会社
代表取締役 植木義晴

1

中期経営計画 ローリングプラン2014概要

P.2

- 事業環境の変化
- 各年度の位置づけ
- 経営目標の進捗

2

主要テーマへの取組

P.7

3

2014年度 事業計画

P.15

参考資料

P.21

内外経済は好調も、今まで以上に厳しい競争・収益環境を見込む

振り返り

今後の見通し

経済状況

世界経済・日本経済に明るい兆し

世界経済・日本経済の回復継続

訪日旅客数の増加

2013年
1000万人超

航空旅客需要の増加

堅調な内外経済と、LCCによる需要創出要素等により、引き続き需要増を見込む

急激な円安の進行

2012年度1ドル82.4円
→2013年度99.1円¹

円安の継続

中期経営計画ローリングプラン2014では、
1ドル107円の前提

消費税増税

2014年4月～:5%⇒8%、2015年10月～:8%⇒10%
日本経済に一時的な影響を見込む

供給環境

LCCを中心に供給が拡大

国際線、国内線双方において大幅な供給拡大に伴う需給緩和が見込まれる

国内線供給拡大

羽田空港発着枠増加
伊丹空港発着枠制限緩和

国際線供給拡大

首都圏国際線発着枠拡大

LCC供給拡大

成田空港/関西空港拠点のLCC供給増加

新幹線網拡大

北陸新幹線、北海道新幹線の開通

2015年度以降の成長に向け、経営目標を着実に達成する

振り返り

今後の取り組み

2012-2013年度

2014年度

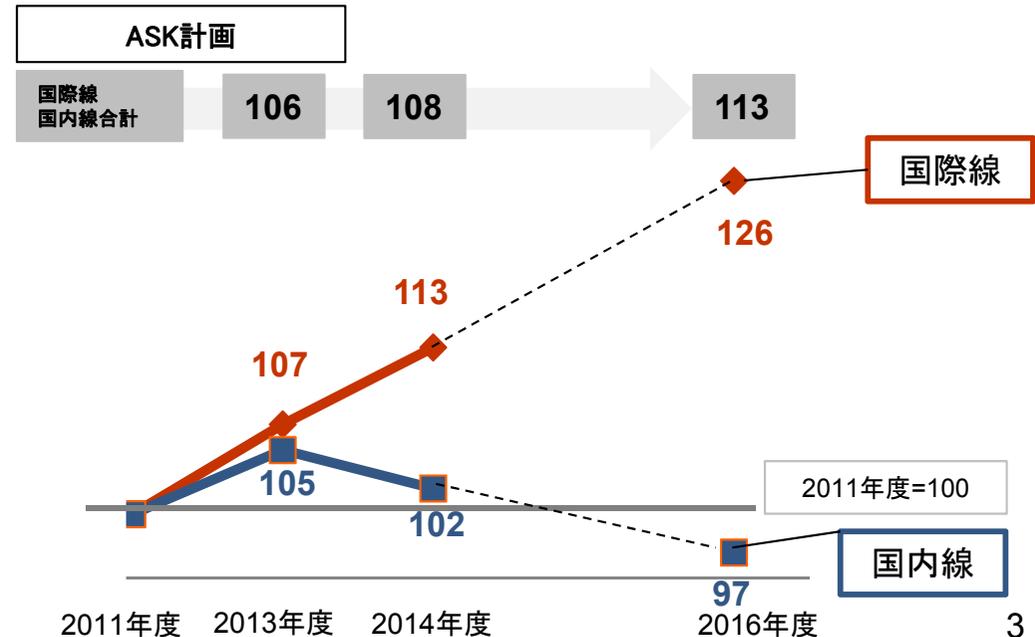
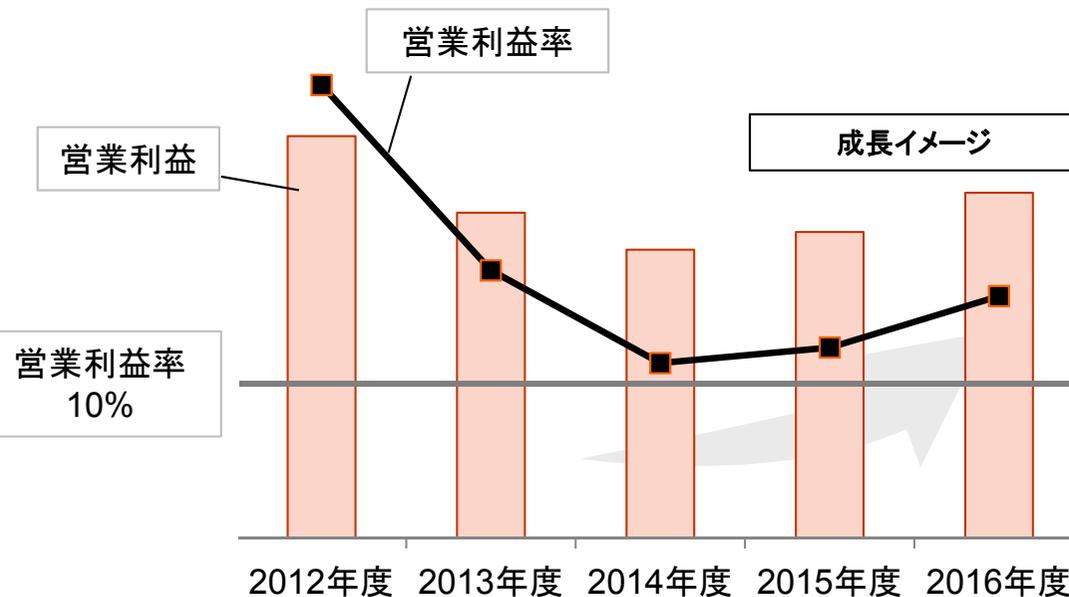
2015-2016年度

高収益体質が本当に
確立できるか試された期間

中期経営計画の経営目標を着実に達成し、増収・増益という「成長」に向けた準備をする期間

新たな成長を実現し、中期経営計画を達成する期間

2013年度は営業利益率10%以上を達成する見通しだが、増収減益となる



重大インシデントの発生を重く受け止め、安全の層を厚く積み重ねる必要

管理指標

「航空事故、重大インシデントともにゼロ」を達成する

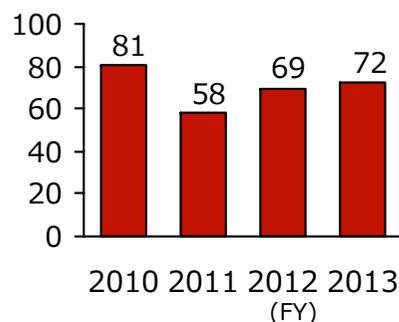
実績

各指標	2012年度	2013年度 ¹
航空事故 ²	1件	0件
重大インシデント ³	4件	1件

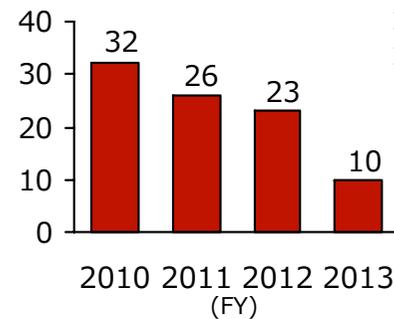
振り返り

- ▶ 「航空事故」は発生していないものの、2013年度には1件の「重大インシデント」が発生した
- ▶ 「お客さまのお怪我」については着実に減少させてきているものの、「イレギュラー運航」と「ヒューマンエラーによる不具合」については減少させることができなかった

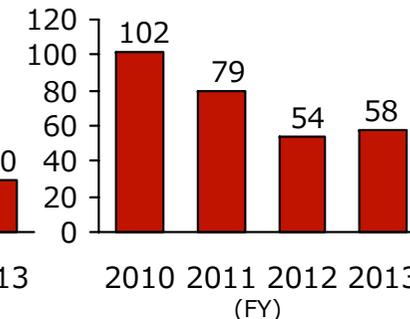
イレギュラー運航⁴



お客さまのお怪我⁵



ヒューマンエラーによる不具合⁶



1 2014年3月22日現在

2 航空機の運航によって発生した人の死傷(重傷以上)、航空機の墜落、衝突または火災、航行中の航空機の損傷(大修理)等。

3 航空事故には至らないものの、その恐れがあったと認められる事態。滑走路からの逸脱、非常脱出等

4 航空機システムの不具合等が発生し、目的地等が変更される事態。ただちに運航の安全に影響を及ぼすものではない。

5 お客さまが機内や空港でお怪我をされ、医療機関を受診された事例を対象とした。(社内統計)

6 運航全体の安全に与える影響を考慮し、運航、整備等、部門ごとに重点的に撲滅すべきヒューマンエラーによる不具合事例を対象とした。(社内統計)

経営目標の進捗 (2)- 顧客満足No.1達成への取り組み



JAPAN AIRLINES

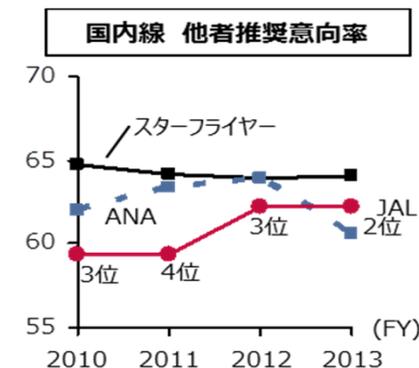
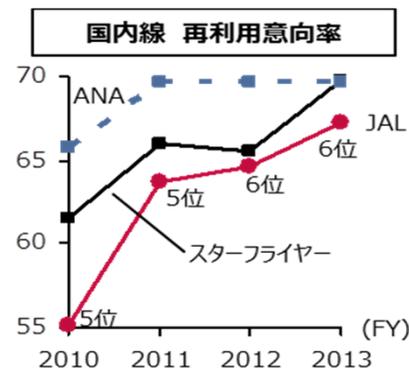
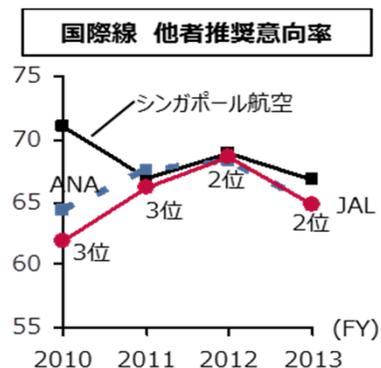
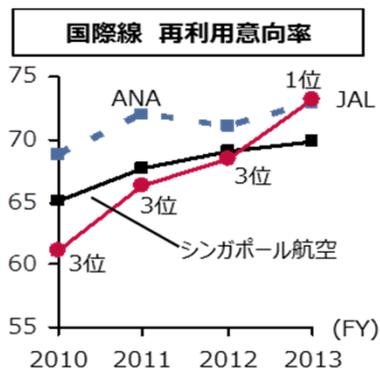
目標に向かって着実に進捗

管理指標

2016年度までに「顧客満足No.1」¹を達成する

実績

JCSI(日本版顧客満足指数)



振り返り

- 定時到着率²世界一を2年連続受賞するなど、全社員がサービスの向上に取り組んだ
- 国際線の再利用意向率で1位を獲得し、その他の項目においても順位の上昇や上位との差の縮小がみられた



¹ お客さまの再利用意向率、他者推奨者意向率:公益法人日本生産性本部 サービス産業生産性協議会が発表するJCSI (Japanese Customer Satisfaction Index)の値

² Flight Stats社公表の2013 On-time Performance Service Awards

経営目標の進捗 (3) - 財務指標達成に向けた取り組み



JAPAN AIRLINES

管理指標

「5年連続営業利益率10%以上、2016年度末自己資本比率50%以上」を達成する

金額単位: 億円	2013年度			2014年度
	中期経営計画	ローリングプラン 2013	見通し	ローリングプラン 2014
営業収入	12,400	12,720	12,910	13,500
営業費用	11,000	11,320	11,330	12,100
営業利益	1,400	1,400	1,580	1,400
営業利益率	11.3%	11.0%	12.2%	10.4%
経常利益	1,310	1,270	1,470	1,350
当期純利益	1,150	1,180	1,480	1,150
総資産	12,010	12,730	13,100	13,870
自己資本	5,690	6,440	6,760	7,230
自己資本比率	47.4%	50.6%	51.6%	52.1%
シンガポールケロシン (USD/bbl)	130	127	120.6	125
為替 (円/USD)	85	95	99.1	107

振り返り

- 2013年度は当初計画から順調に進捗し、営業利益率10%以上を達成できる見込み

今後の取り組み

- 2014年度も営業利益率10%を達成できる見通しであるが、引き続き増収減益となる点が課題
- 2015年度～2016年度は増収・増益という成長に向けて取り組む

財務運営

投資、内部留保、株主還元の3点を柱

振り返り

2012年度: 自己資本比率50%の早期達成を見据え、配当性向15%から20%へ変更

2013年度末の自己資本比率は51.6%
配当は連結当期純利益から法人税等調整額を除いた額の20%程度を充てる方針

投資の推進: 787型機受領、A350の発注、客室改修、旅客システム改修等

投資

将来における企業成長
経営環境の変化に対応

内部留保の蓄積

イベントリスク等による利益
変動への備え

株主還元

強固な財務基盤を踏
まえ積極的に検討



経営企画本部長
乗田俊明

1 中期経営計画 ローリングプラン2014概要

P.2

2 主要テーマへの取り組み

P.7

- 安全を守る取り組み
- 路線ネットワーク・商品サービス
- ユニットレベニュー
- コスト競争力・ユニットコスト
- 生産性向上に向けた取り組み
- 機材戦略
- 中期期間を超えた取り組み

3 2014年度 事業計画

P.15

参考資料

P.21

安全運航を堅持するため、安全の層を厚く積み重ねる

振り返り

- JALグループ安全教育を実施：23,300名受講完了(全社員の約7割)
- 安全データベースを拡充
- 使いやすいマニュアルへ改定
- ヒューマンエラーに係る非懲戒方針の再周知を実施

今後の取り組み

- JALグループ安全教育を継続
 - ・ 2014年度中に全社員の受講完了予定
 - ・ 2015年度以降は役職等に応じた教育に新たに再編
- ノーマルオペレーションモニタリング¹、安全パフォーマンスモニタリング²を整備
- 安全管理システムの全社教育を2015年度より開始

¹ 不具合の潜在要因を見出す予防的な仕組み

² 安全管理システムの機能状況を定量把握する仕組み

規模拡大のみを追うことなく、旅客利便性・採算性の高いネットワークを構築

【国際線】



振り返り

- 成田＝サンディエゴ線増便、ヘルシンキ線開設
- アメリカン航空、ブリティッシュ・エアウェイズとの共同事業推進
- S7航空、カタール航空とのコードシェアを開始

今後の取り組み

- 羽田＝ロンドン、パリ、シンガポール、バンコク、ホーチミン開設
- 成田＝ニューヨーク、モスクワ増便
- 欧州線共同事業にフィンエアーが参加

2013年度 国内線
主な開設・増便ネットワーク

【国内線】

振り返り

- 伊丹発着3路線を新たに開設(再開)
- 羽田＝中部線開設等

今後の取り組み

- 政策コンテストにより選定された羽田＝山形増便
- 伊丹＝松本など、地域協力により路線再開(8月)



【国際線】「高品質・フルサービス」『ひとクラス上の最高品質』

振り返り

座席

- 「SKY SUITE777」の欧米導入路線を拡大
- 「SKY SUITE767」の改修、中長距離路線に投入

サービス

- 競合他社に先駆け「JAL SKY Wi-Fi」の導入路線拡大
- 機内食新メニューの開発、海外発機内食の品質強化
- 羽田国際線ラウンジのリニューアル

今後の取り組み

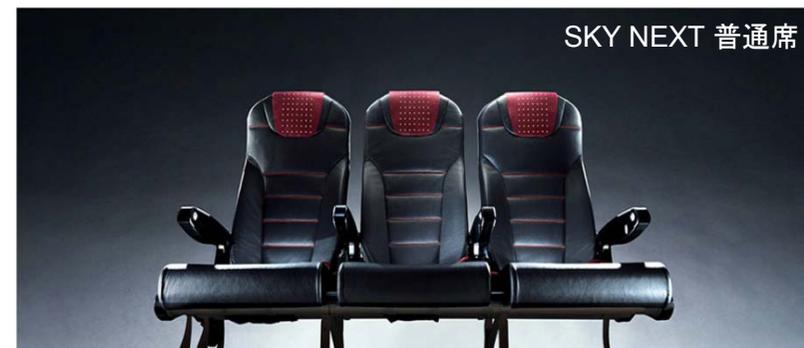
- 2014年度中:「SKY SUITE777」13機、
「SKY SUITE767」9機の導入完了
- 「SKY SUITE787」導入予定
- 「JAL SKY Wi-Fi」を新たに777-200ER,767,787へ導入
- 羽田国際線増便に対し、ケータリング施設を新設



SKY SUITE 777ビジネスクラス



国際線ビジネスクラス機内食



SKY NEXT 普通席

【国内線】「便利さ・シンプルさ」『ひとつ先のスタンダード』

振り返り

- 予約・購入から空港・機内、ご到着まで一貫した「便利でシンプル」なサービスの提供
- スマートフォンのサービス拡充

今後の取り組み

- 「JAL SKY NEXT」(777,767,737 合計77機)導入
座席・機内インテリアを刷新
- 「JAL SKY Wi-Fi」サービスを国内線で初めて開始(7月)
- ファーストクラス提供便拡大(767 9機へ装着)

売上最大化を追求するため、経営指標化

振り返り

国際線

レベニューマネジメント、新商品導入等による
イールド及び搭乗率向上

2013年度 前年度比+3%

国内線

羽田・伊丹における供給増
競合・新幹線との競争激化
団体旅客数の構成比増加

2013年度 前年度比▲2%

今後の取り組み

2014年度

国際線	首都圏発着枠拡大による需給緩和
国内線	運賃施策・新商品の投入

国際線: 2013年度水準を維持
国内線: 2013年度比+3%

路線ネットワークや商品・サービスの充実

- レベニューマネジメントの強化
- 機材の需給適合

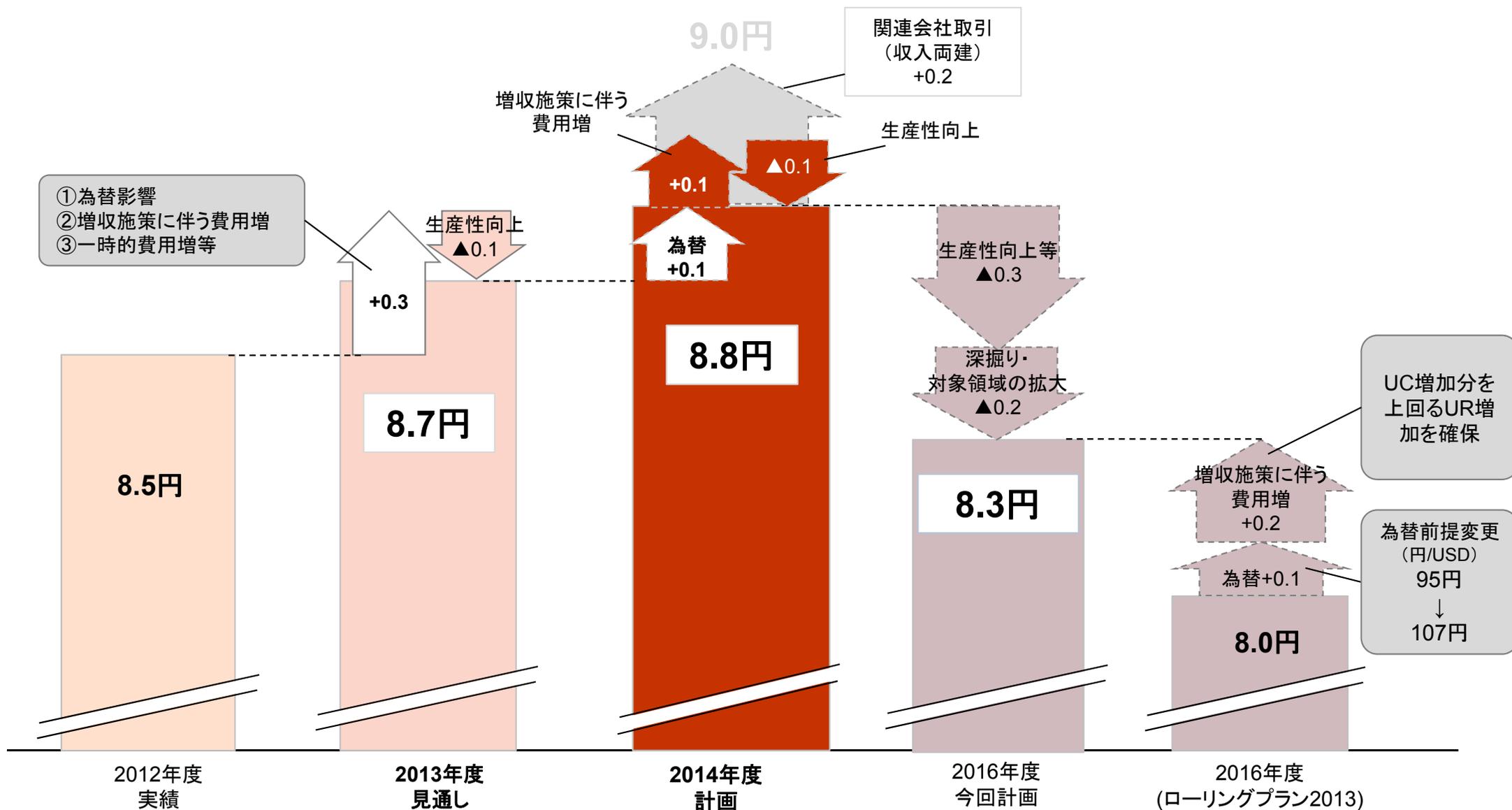
(2015年度以降ユニットコストの変化率を上回るユニットレベニューの上昇を担保)

コスト競争力・ユニットコスト¹



JAPAN AIRLINES

2014年度は円安環境を反映し8.8円を見込むが、2016年度には8.3円を達成



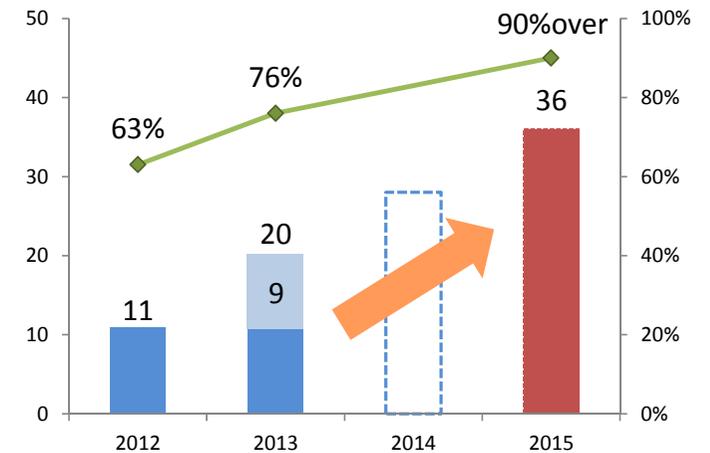
¹航空運送費用(燃油費を除く) ÷ ASK

部門別採算制度の浸透を軸に、生産性の向上、経営資源の効率的活用を継続

部門別採算制度の展開・浸透

- 2013年度は部門別採算制度を9社に導入（合計20社導入済（当社含む））
- 2015年度末までに、JALグループ会社35社への制度導入を目標とし、「全員参加経営」の意識浸透を図る

部門別採算制度導入会社数（左軸）／人員比率（右軸）



生産性の向上

- 中期経営計画・目標の32,000人を維持（2014年1月末実績：31,638人（グループ連結））
- マルチスキル化の促進・在宅勤務の導入等

経営資源の効率的活用

- 航空機材の稼働率向上
- 部品在庫管理の適正化
- 燃料節約プロジェクト（機内搭載品の軽量化等）の推進

燃費効率に優れた新機材の導入、経年機材の退役を着実に進める

新機材導入

787型機の導入は計画通りに進捗、787-9型機は2015年度からの受領を計画

保有状況

787型機

2013年度末: 15機(予定)
(2013年度8機受領)

2014年度787-8型機5機受領の計画
2015年度～長胴型787-9を受領開始
2016年度末の導入機数33機(内、787-8型25機)



A350型機

2019年度～受領開始

機材退役

経年機材の退役により、効率化を進める

保有状況

777型機

2013年度末: 46機(予定)

2015年度末までに▲6機(国内線仕様)



767型機

2013年度末: 47機(予定)
(2013年度1機退役)

2016年度末までに▲12機

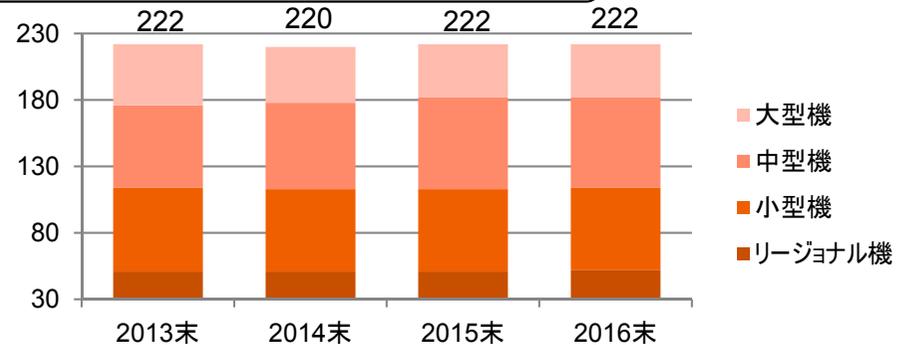


JALグループ航空機投資額(単位: 億円)

為替前提: 1ドル107円

JALグループ保有機材数推移

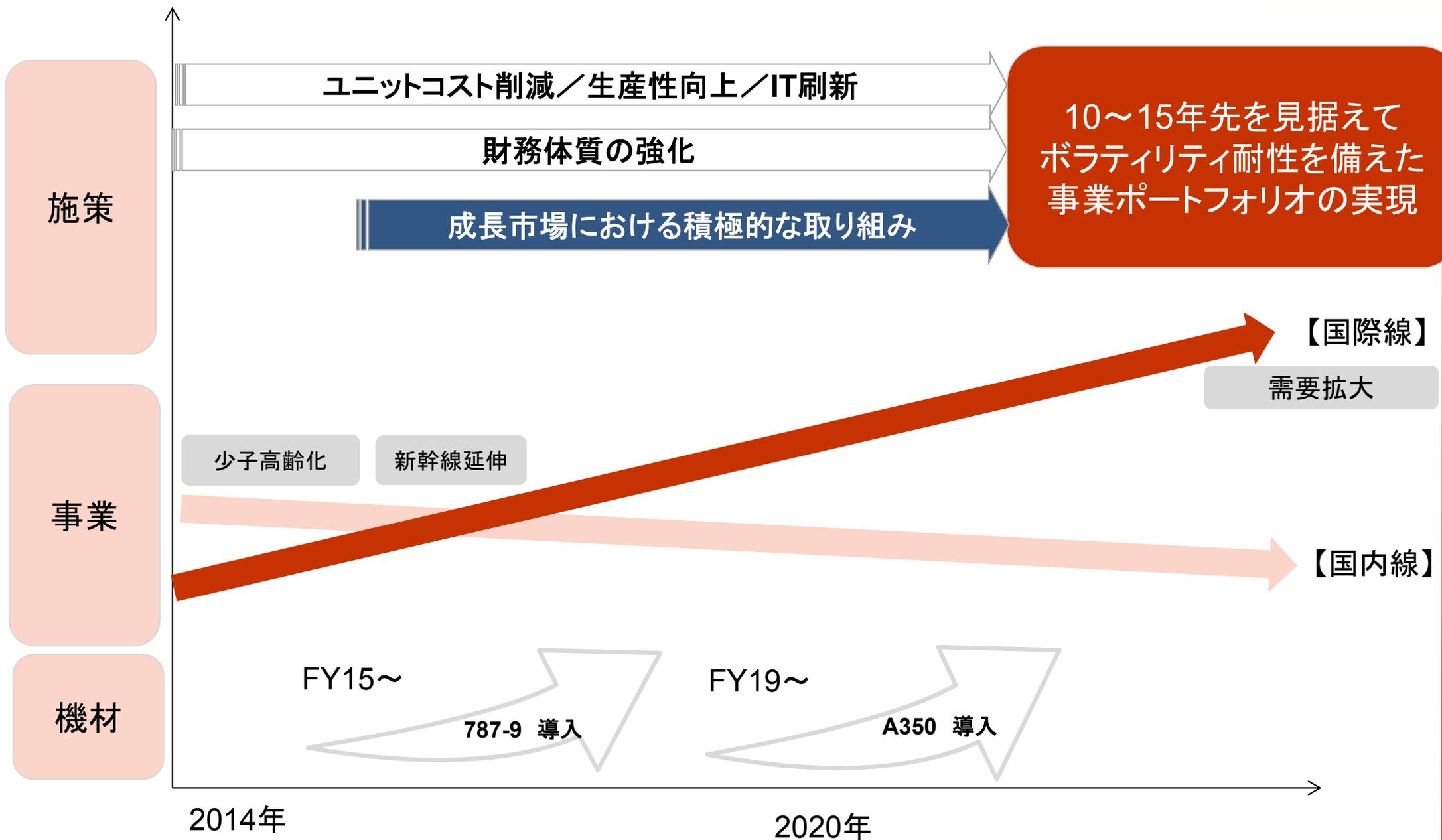
2014年度	2015年度	2016年度	14-16年度 合計
1,350	1,480	1,600	4,430



中期期間を超えた取り組み



JAPAN AIRLINES





財務・経理本部長
齊藤典和

1 中期経営計画 ローリングプラン2014概要

P.2

2 主要テーマへの取り組み

P.7

3 2014年度事業計画

P.15

- 収支計画
- 営業利益推移
- 為替影響
- 国際旅客事業/国内旅客事業
- 財務計画/キャッシュフロー

参考資料

P.21

2014年度 収支計画



JAPAN AIRLINES

運航諸元・前提

前年度対比	2014年度 今回計画
ASK ¹ 国際線	+4.8%
国内線	▲2.5%
合計	+1.6%

国際

- 羽田空港における昼間時間帯の国際線開設、深夜早朝時間帯にホーチミン線開設
- 成田空港におけるニューヨーク線・モスクワ線を増便

国内

- ネットワークを維持しつつ、ダウンサイジングを進め機動的な需給適合を図る
- 政策コンテスト枠で羽田=山形線を増便
- 地域の協力により路線運営が可能と判断した6路線を再開

	2013年度 見通し ²	2014年度 今回計画
シンガポール ケロシン (USD/BBL)	120.6	125
為替 (円/USD)	99.1	107

2014年度 収支計画

(単位:億円)	2013年度 見通し ²	2014年度 今回計画	増減額
営業収入	12,910	13,500	+590
営業費用	11,330	12,100	+770
営業利益	1,580	1,400	▲180
営業利益率	12.2%	10.4%	▲1.8pt
経常利益	1,470	1,350	▲120
当期純利益	1,480	1,150	▲330

(単位:億円)		2013年度 見通し ²	2014年度 今回計画	増減額
営業収入	国際旅客収入	4,320	4,510	+190
	国内旅客収入	4,860	4,870	+10
	貨物郵便収入	900	940	+40
	その他収入	2,830	3,180	+350
営業費用	燃油費	2,820	3,160	+340
	燃油費以外	8,510	8,940	+430

- 営業収益は13,500億円
- 一方、円安による各種費用増等を織り込み営業利益は180億円減益の1,400億円を計画

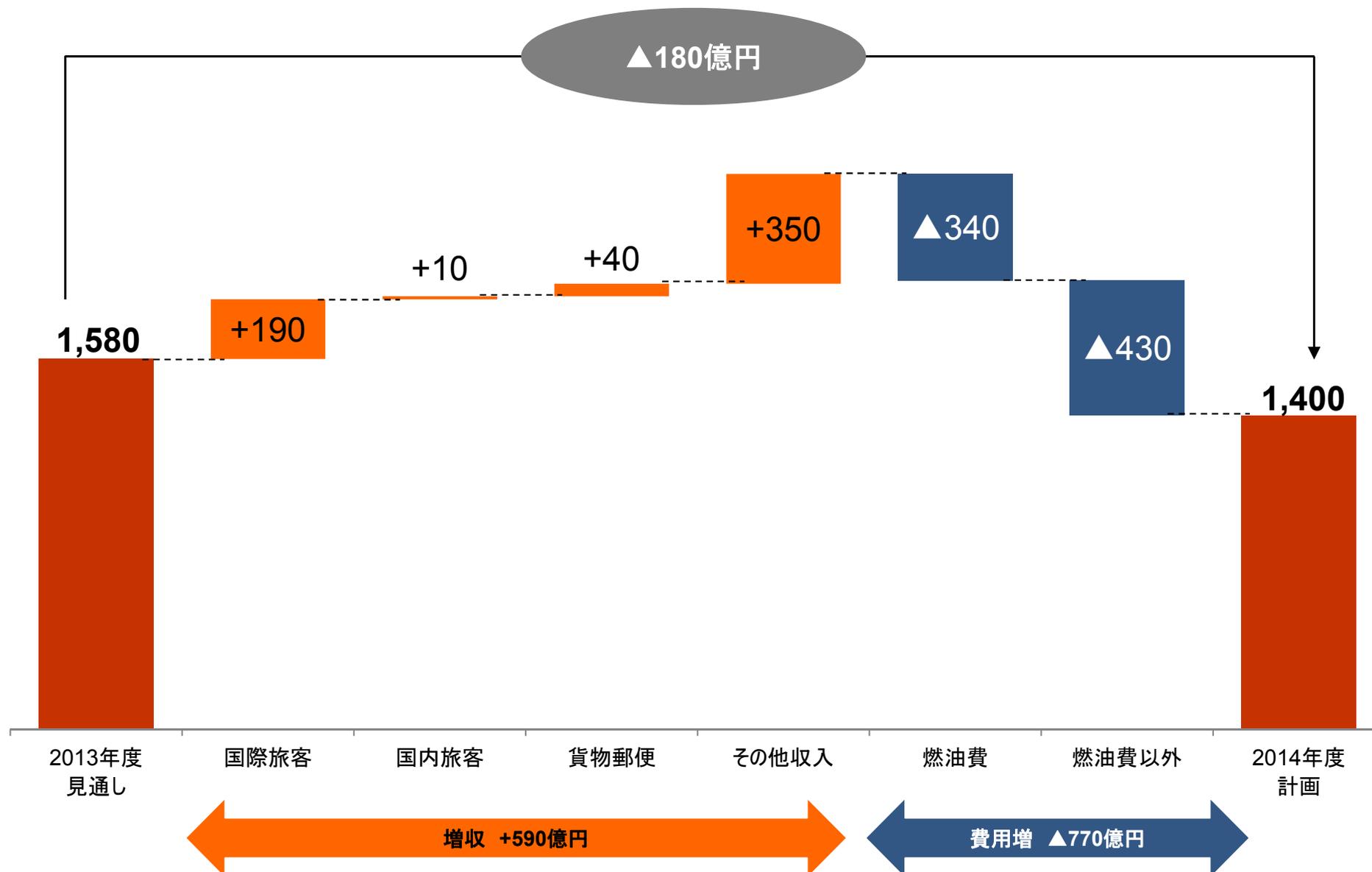
¹ 有効座席キロ(コードシェア便含まず) 国際線/国内線とも直線距離に近い大圏距離を前提としています
² 2013年度見通しは2013年1月31日発表からの変更なし

2014年度 営業利益の推移



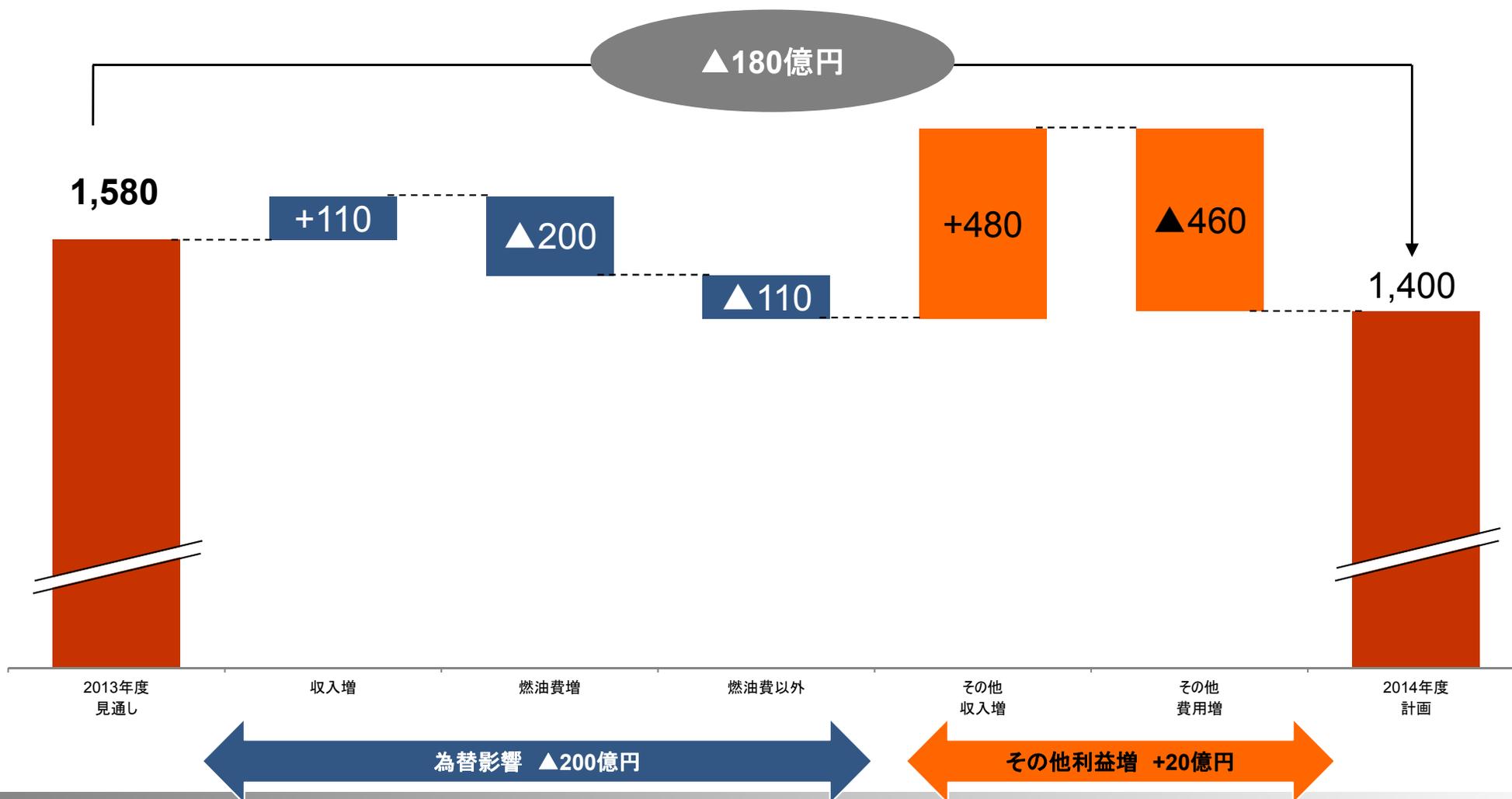
JAPAN AIRLINES

2014年度の営業利益は、2013年度比180億円の減益



為替影響により▲200億円の収支影響を見込む

	2013年度 見通し	2014年度 計画
為替(円/USD)	99.1	107



中長距離路線に経営資源を集中投入

ネットワーク戦略

- 羽田空港
国内⇄国際接続ハブとして海外・地方発着需要に対応
 - ・ 昼間時間帯 国際線開設
 - ・ 深夜早朝時間帯 ホーチミン線開設
- 成田空港
国際⇄国際接続ハブとして北米=アジア需要に対応
 - ・ ニューヨーク線・モスクワ線を増便
- 欧州線共同事業にフィンエアーが参加

商品戦略

- 「SKY SUITE」投入路線拡大を継続
 - ・ 777機材13機、767機材9機に導入、787機材導入開始
- 中長距離東南アジア線とホノルル線のビジネスクラスはすべてフルフラットシートまたはシェルフラットシート装着機材でのサービスを実現
- JAL SKY Wi-Fi 導入機材を拡充

	2013年度 見通し ¹	2014年度 今回計画
旅客収入(億円)	4,320	+4.4%
ASK(百万席キロ)	46,246	+4.8%
RPK(百万人キロ)	35,411	+2.6%
有償旅客数(千人)	7,703	+0.8%
座席利用率(%)	76.6	▲1.6pt
イールド ² (円)	12.2	+1.8%
ユニットレベニュー ³ (円)	9.3	▲0.4%
単価 ⁴ (円)	56,100	+3.6%

SKY SUITE投入路線(2014年3月30日～)



1. 2013年度見通しは2013年1月31日発表からの変更なし
2. イールド=旅客収入/RPK
3. ユニットレベニュー=旅客収入/ASK
4. 単価=旅客収入/有償旅客数

新機材仕様の導入により顧客選好性を高めつつ、機動的な需給適合を図る

ネットワーク戦略

- 政策コンテスト枠で羽田=山形線を増便
- 地域の協力により路線運営が可能と判断した6路線を再開
(伊丹=女満別/松本線、中部=帯広/釧路線、出雲/徳島=札幌線)
- グループ航空会社の事業領域を再定義
 - ・需給適合の機動性向上と機内ヒューマンサービス強化に向けて JAL・JEX合併
 - ・地方ネットワーク路線はRJ機材に集約し、旅客利便性を高め、収益を追求。生活・離島路線はターボプロップ機材にて地域貢献に資する運営を実施

商品戦略

- 新機材仕様「JAL SKY NEXT」を導入
 - 機内インテリアの刷新(2014年5月より順次)
 - ・クラスJと普通席に本革シートを採用
 - ・普通席についてはシートのスリム化
(足元のスペースを最大5センチ拡大)
 - ・機内照明をLED化
 - 「JAL SKY Wi-Fi」サービスを開始(2014年7月より)
 - ・国内線初となる機内Wi-Fi環境を導入
 - ・ドラマ、スポーツ等の映像コンテンツや観光情報等を提供
- ボーイング767型機へのファーストクラスサービス展開

	2013年度 見通し ¹	2014年度 今回計画
旅客収入(億円)	4,860	+0.1%
ASK(百万席キロ)	37,250	▲2.5%
RPK(百万人キロ)	23,653	▲0.5%
有償旅客数(千人)	31,115	▲0.5%
座席利用率(%)	63.5	+1.3pt
イールド ² (円)	20.6	+0.6%
ユニットレベニュー ³ (円)	13.1	+2.7%
単価 ⁴ (円)	15,636	+0.6%



1. 2013年度見通しは2013年1月31日発表からの変更なし
 2. イールド=旅客収入/RPK
 3. ユニットレベニュー=旅客収入/ASK
 4. 単価=旅客収入/有償旅客数

自己資本比率50%を達成し、財務安定性の維持向上を目指す

連結貸借対照表

(億円)	2013年度 見通し ¹	2014年度末 今回計画	増減額
総資産	13,100	13,870	+770
有利子負債残高	1,320	1,010	▲310
自己資本 ^(*)	6,760	7,230	+470
自己資本比率 (%)	51.6%	52.1%	+0.5pt

(*)2013年度期末及び2014年度期初において改正された退職給付会計基準が適用され、未認識債務の計上及び退職給付債務の計算に使用する割引率の変更が発生する事による自己資本の減少を見込んでおります。

連結キャッシュフロー

(億円)	2013年度 見通し ¹	2014年度 今回計画	増減額
営業キャッシュフロー	2,460	2,210	▲250
投資キャッシュフロー ²	▲1,710	▲1,950	▲240
フリーキャッシュフロー ²	750	260	▲490
財務キャッシュフロー	▲600	▲620	▲20
EBITDA	2,400	2,270	▲130
EBITDAR	2,720	2,530	▲190

1 中期経営計画 ローリングプラン2014概要

P.2

2 主要テーマへの取り組み

P.7

3 2014年度 事業計画

P.15

参考資料

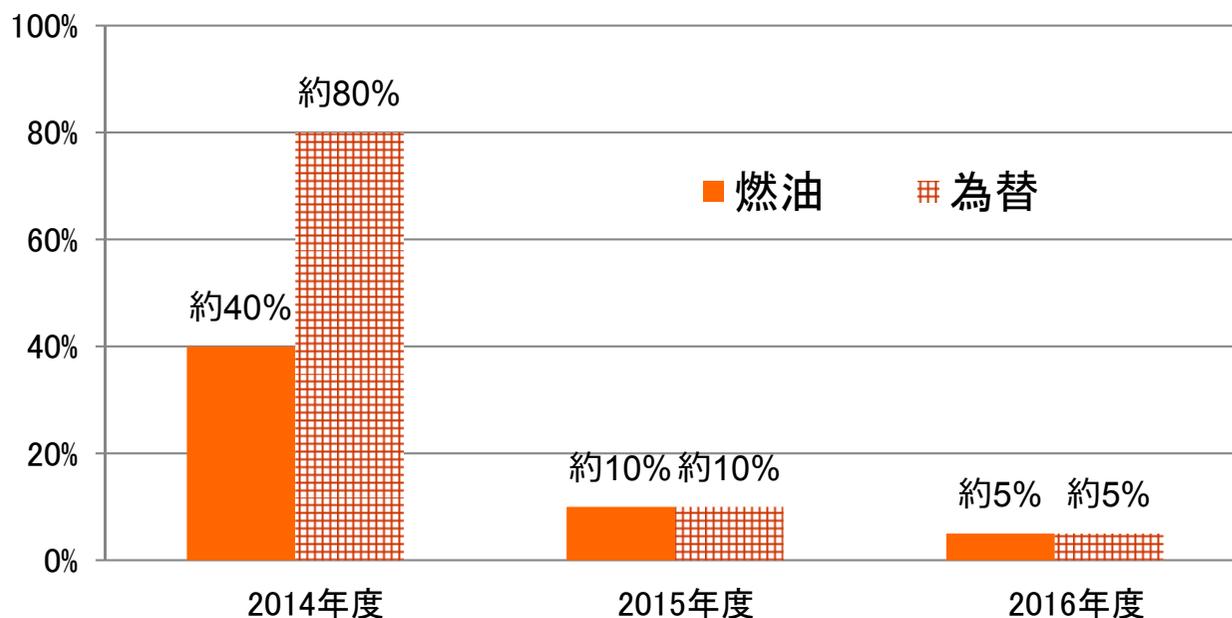
P.21

《参考》燃油・為替の影響度



JAPAN AIRLINES

燃油費に対する年度別ヘッジ概況 (2014年3月末時点)



燃油費への感応度¹(ヘッジなし)

燃油費への影響(年間)	
原油 (1USD/BBLの変動)	約23億円
為替 (1円/USDの変動)	約26億円

燃油・為替前提

	2013年度 見通し	2014年度 計画
シンガポールケロシン (USD/bbl)	120.6	125
為替 (円/USD)	99.1	107

1. 中期経営計画ローリングプラン2014における為替・燃油市況の前提値に基づく感応度

競争に勝ち抜くために(3つの差別化)

●JALブランドの追求

●路線ネットワーク・商品・サービス

●コスト競争力

重要な取り組み課題(5つの取り組み)

安全を守る取り組み

路線ネットワーク

商品・サービス

グループマネジメント

人財育成

経営目標(3つの目標)

1. 安全運航はJALグループの存立基盤であり、社会的責務であることを認識し、輸送分野における安全のリーディングカンパニーとして、安全運航を堅持する。
2. お客様が常に新鮮な感動を得られるような最高のサービスをご提供し、2016年度までに「顧客満足 No.1」¹を達成する。
3. 景気変動やイベントリスクを吸収しうる収益力、財務基盤として、「5年連続営業利益率10%以上、2016年度末自己資本比率50%以上」を達成する。

競合他社に対する差別化を図り、フルサービスキャリアとしての成長を目指す

3つの差別化

JALブランドの追求

- 競争優位を発揮できるフルサービスキャリア事業に専念する
(LCC事業はネットワークを補完するものとして明確に区別)

路線ネットワーク・商品・サービス

- 単に規模拡大のみを追わず、旅客利便性を高め、商品・サービスの充実によってお客さまに常に新鮮な感動をお届けする

コスト競争力

- 生産性向上及び部門別採算制度という企業文化を維持発展させることでコスト低減を継続し、優位にあるコスト競争力を維持する

振り返り

- JALグループ安全教育を実施
・ 23,300名受講完了(全社員の約7割)
- 定時到着率¹世界一を2年連続受賞

国際

中長距離路線に経営資源を集中投入

- 成田-サンディエゴ増便
- 成田-ヘルシンキ 就航
- 新商品装備機材への機材変更を推進

国内

機動的な需給適合

- 羽田空港増枠・伊丹空港の低騒音ジェット機枠を活用しネットワークを充実

- 2013年度は円安による外貨建て費用増等により、燃油費を除いたユニットコストは「8.7円」となる見込み



明日の空へ、日本の翼



JAPAN AIRLINES

当資料に関するお問い合わせ先

日本航空株式会社

財務・経理本部 財務部

電話番号 03-5460-3068

本資料には、日本航空株式会社(以下「当社」といいます)及びそのグループ会社(以下当社と併せて「当社グループ」といいます)に関連する予想、見通し、目標、計画等の将来に関する記述が含まれています。これらは、当社が当該資料作成時点(又はそこに別途明記された時点)において入手した情報に基づく、当該時点における予測等を基礎として作成されています。これらの記述のためには、一定の前提・仮定を使用しています。これらの記述又は前提・仮定は当社経営陣の判断ないし主観的な予想を含むものであり、様々なリスク及び不確実性により、将来において不正確であることが判明し、あるいは将来において実現しないことがあります。したがって、当社グループの実際の業績、経営成績、財政状態等については、当社の予想と異なる結果となる可能性があります。かかるリスク及び不確実性には、日本その他の国・地域における経済社会状況、燃油費の高騰、日本円と米ドルその他外貨との為替レートの変動、テロ事件及び戦争、伝染病その他航空事業を取り巻く様々なリスクが含まれますが、これらに限定されるものではありません。

本資料に掲載されている将来情報に関する記述は、上記のとおり当該資料の作成時点(又はそこに別途明記された時点)のものであり、当社は、それらの情報を最新のものに随時更新するという義務も方針も有していません。

本資料に掲載されている情報は、情報提供を目的としたものであり、いかなる有価証券、金融商品又は取引についての募集、投資の勧誘や売買の推奨を目的としたものではありません。

本資料への当社グループに関する情報の掲載に当たっては万全を期しておりますが、監査を経ていない財務情報も含まれており、その内容の正確性、完全性、公正性及び確実性を保証するものではありません。従いまして、本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負うものではありません。

なお、本資料の著作権やその他本資料にかかる一切の権利は日本航空株式会社に属します。