



株式会社日本航空



2007 – 2010年度
JALグループ 再生中期プラン

2007年2月6日

免責事項



本資料に記載されております計画や見通し、戦略など歴史的事実でないものは本書面の作成時点において入手可能な情報に基づく将来の業績に関する見通しであり、これらには様々なリスク及び不確実性が内在しております。実際の業績はかかるリスク及び不確実性により、これらの見通しとは異なる結果をもたらしうることをご承知おきください。かかるリスク及び不確実性には、市場リスク、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。

また、本資料に記載されている当社及び当社グループ以外の企業等にかかわる情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性・適切性等について当社は何らの検証も行っておらず、また、これを保証する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株式会社日本航空に属します。



1. 2007 — 2010年度 JAL グループ再生中期プラン

2. 再生中期プランにおける財務目標

3. 補足資料

再生への誓いと経営のコミットメント

- 経営陣は、本再生中期プランの各施策の実現をコミットする
- 社会からの信頼回復と会社再生に向け、グループ一丸となってあらゆる施策に全力で取り組む

◇ 2010年 安定的な成長軌道 —お客様が選ぶ No.1 エアライン—
— 連結営業利益 880 億円 —

◇ 2009年 事業基盤の再構築の完了

◇ 2007年 自主再建の最後の機会。足元を固め、攻めに転じる
— 連結営業利益 300億円以上 —



2006年度 営業利益目標未達 営業利益予算 170億円⇒見通し 130億円

本再生中期プランを策定するにあたって

- 最大の課題 ー収入の伸び悩みのなか、安定した利益を生む事業構造を構築ー
- 課題克服のために必要な対応
 - ー 固定費の抜本的削減
 - ー 機材サイズの適正化
 - ー 高単価旅客への訴求
 - ー 多額の負債圧縮
 - ー ボラティリティの高い燃油価格への対応



再生中期プランの骨子

- コスト削減による収益力の強化
- 機材更新によるダウンサイジングの推進と機材競争力の強化
- 高収益路線へのシフトと総合商品競争力の強化
- 航空運送事業への資源集中 ～資産効率の向上～

安全水準の更なる向上

再生中期プランのロードマップ



再生中期プランの骨子

- I. コスト削減による収益力の強化
 - ① 人件費の大幅削減
 - ② 人員数削減推移
 - ③ 燃油費対策
- II. 機材更新によるダウンサイジングの推進と機材競争力の強化
 - ① 機材更新計画
 - ② ダウンサイジングによる座席利用率の改善
 - ③ ダウンサイジングによる収支改善効果
- III. 高収益路線へのシフトと総合商品競争力の強化
 - ① 高収益路線へのシフトと機材運用の最適化
 - ② 総合商品競争力の強化
 - ③ プレミアム戦略
 - ④ 貨物事業の新たな展開
- IV. 航空運送事業への資源集中
 - ① ノンコアビジネスのリストラ戦略

I. コスト削減による収益力の強化

①人件費の大幅削減

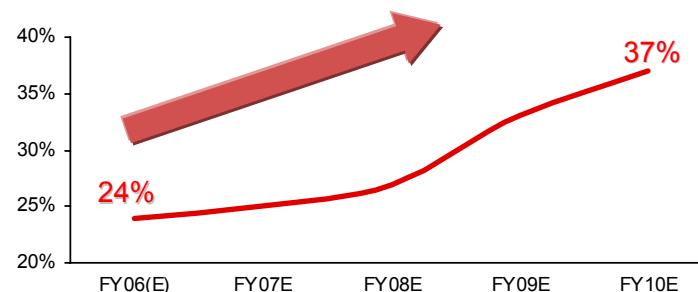
✧ 連結人件費 500 億円削減

人件費削減施策

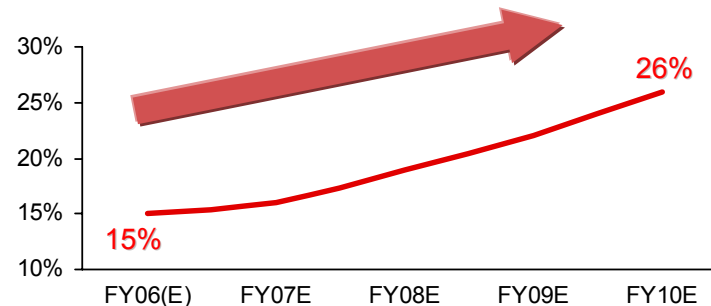
- グループ人員数の削減（次頁詳説）
- 特別早期退職措置の実施
- 退職給付関連制度の改定による退職給付費用の圧縮
- 臨時手当水準の大幅抑制
- 賃金変更（基本給10%削減）の継続

✧ 低コスト運航体制の推進

■ 国際線に占めるJAZ*+JEX運航便数



■ 国内線に占めるJEX*+JAIR運航便数



注：JAZ=JAL ウェイズ、JEX=JAL エクスプレス。

* JAL 本体より運航コストが約 10% 低い。

I. コスト削減による収益力の強化

②人員数削減推移

✧ 連結人員数 4,300人削減 (FY06 ⇒ FY09)

人員削減施策

人的生産性の10%向上
関連事業の再構築 } ▲ 4,300人
(FY06 ⇒ FY09)

人的生産性 10% 向上により
3,500 人 削減

(特別早期退職を含む)

【運航/客室】乗務員の稼働を10%向上

【空港・貨物】業務簡素化、トヨタ生産方式

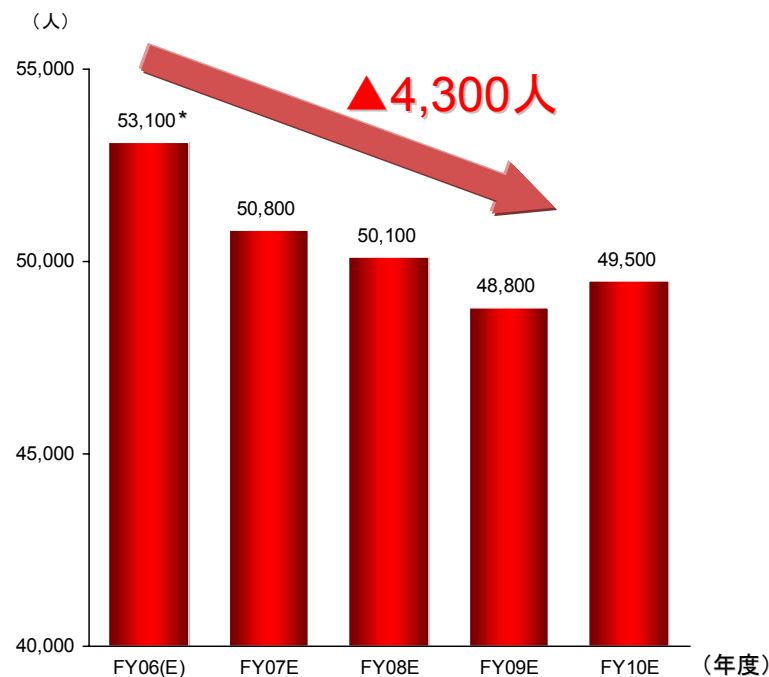
【予約・発券】制度簡素化、トヨタ生産方式

【販売】グループ一体運営で30%人員効率化

【本社】小さな本社、間接人員10%削減

安全に必要な人員は確保したうえで上記施策を実施

連結人員数削減目標



再生中期プラン

*ノンコアアセット売却未反映

I. コスト削減による収益力の強化

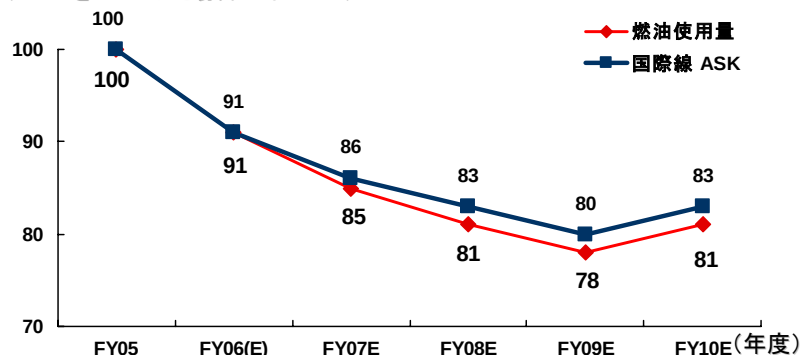
③燃油費対策

燃油費削減施策

- 機材更新による燃費削減
- 市況に応じた柔軟かつ機動的なヘッジポリシー
- 資本参加を通じた石油開発・精製会社（AOCホールディングス）との長期契約

使用燃料の削減（国際線の場合）

（FY05を100とした場合のイメージ）

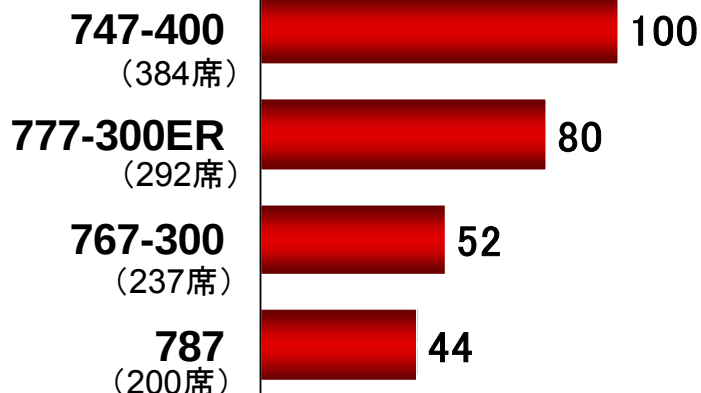


再生中期プラン

新旧機材の燃費比較

（ ）は代表的な座席数

国際線



国内線



¹ 注：国際線は運航距離4,000nm時のB747-400の燃油消費量を100とし、国内線は運航距離1,000nm時のB767-300ERの燃油消費量を100とした値。

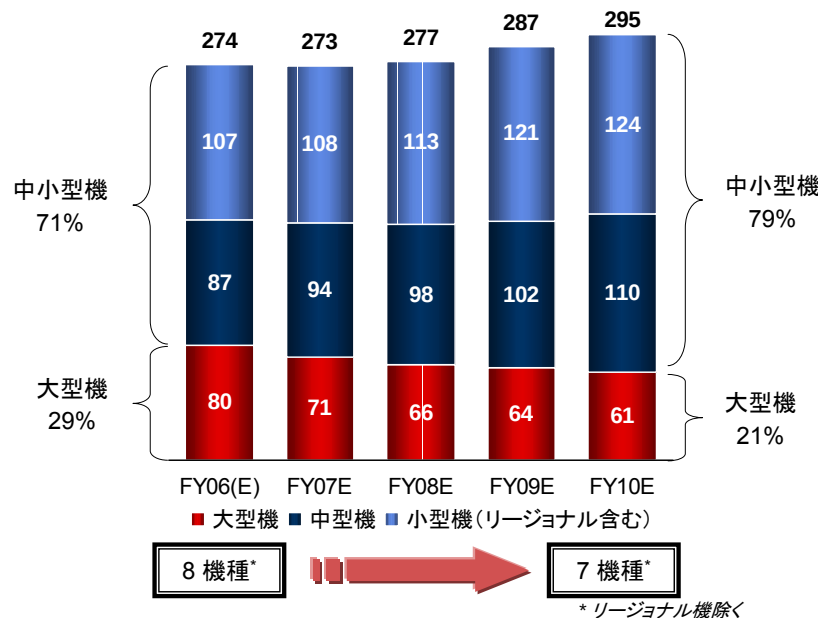
II. 機材更新によるダウンサイジングの推進と機材競争力強化



① 機材更新計画

✧ 高経済性機材の展開により、便数増による利便性向上と燃費効率改善を図る

中小型機材の積極的導入と経年機材の退役促進



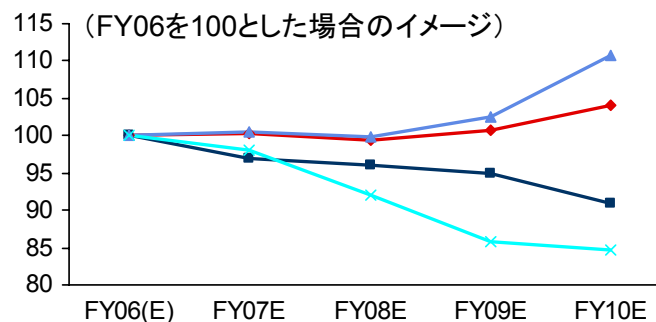
- ・導入開始: 787(FY08~) ・退役完了: MD87(FY07)、747(FY09)、MD81(FY10)
- ・退役開始: 767(FY08~)、737-400/747-400(FY10~)
- ・導入機材: 85機
- ・退役機材数: 64機

注: 国際線機材計画、国内線機材計画、大中小型機の区分け詳細に関しては補足資料を参照。

燃費効率の改善

- 最新鋭機材への更新により、燃費効率を14 %改善
- 燃油費(航空運送セグメント 営業費用)
FY06⇒FY09 ▲ 180 億円
FY06⇒FY10 ▲ 80 億円

便数・便あたり席数



再生中期プラン

- 国内線便数
- 国内線便あたり席数
- 国際線便数
- 国際線便あたり席数

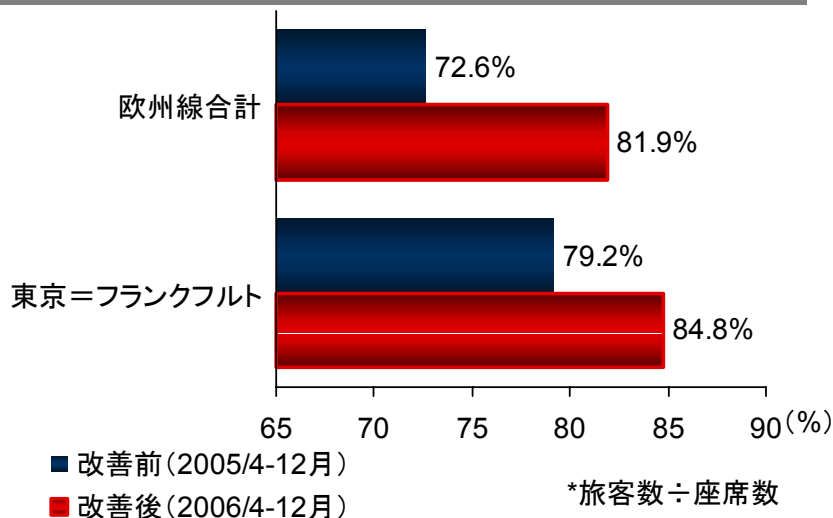
II. 機材更新によるダウンサイジングの推進と機材競争力強化



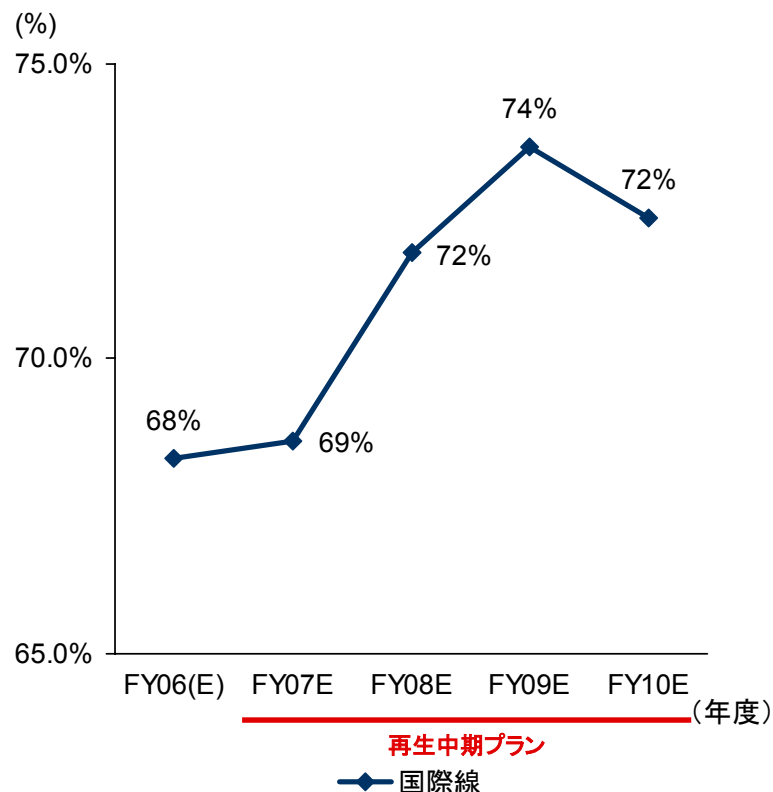
② ダウンサイジングによる座席利用率の改善

✧ 国際線 大型機比率 FY06 58% ⇒ FY10 39%

座席利用率*の改善効果



座席利用率の改善計画



最新鋭小型機 737-800型機を高成長路線へ投入

FY07 主なダウンサイジング路線 (767⇒737-800)

- 大阪＝大連
- 大阪＝青島
- 大阪＝杭州
- 大阪＝ハノイ
- 大阪＝広州

II. 機材更新によるダウンサイジングの推進と機材競争力強化



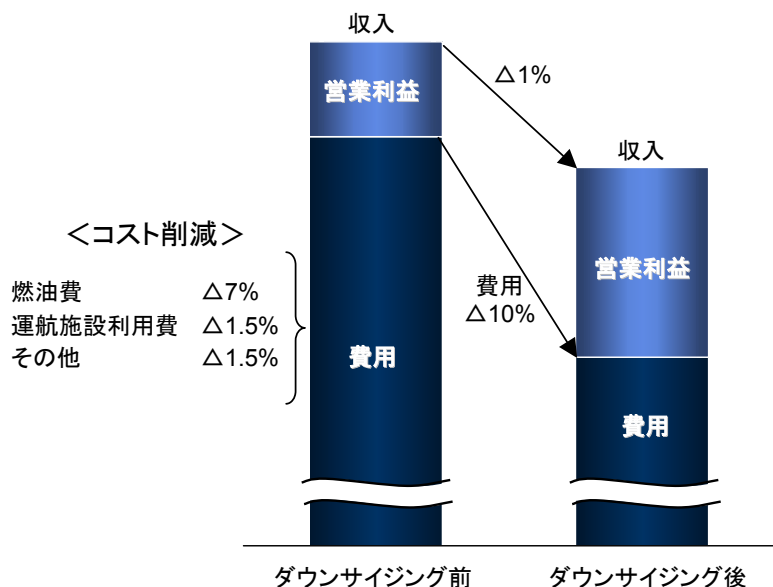
③ ダウンサイジングによる収支改善効果

✧ 総供給座席数は減少するものの、業務需要に対応した供給座席数は拡大しイールドは向上

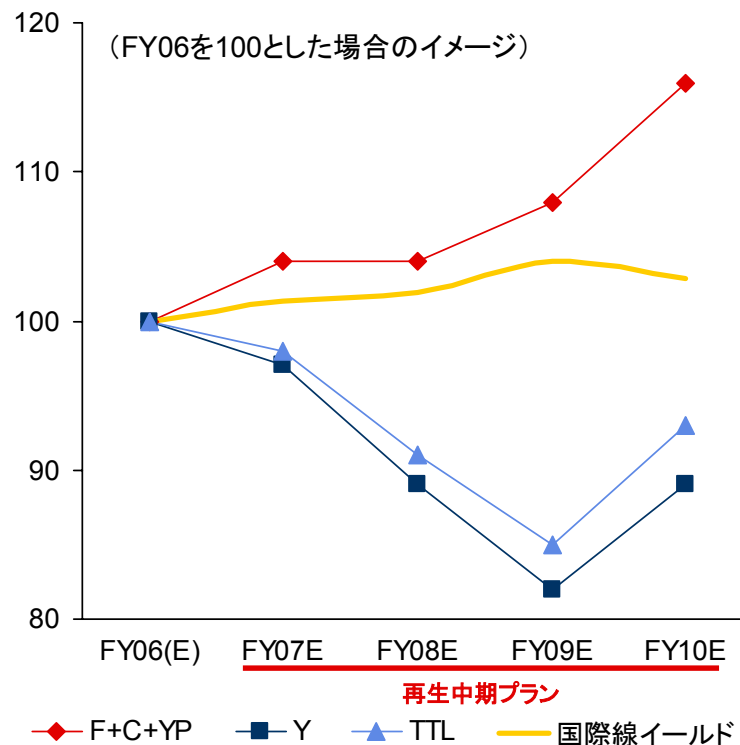
ダウンサイジングによるコスト削減効果

■ 欧州路線モデルケース

- 747-400 (325席) ⇒ 777-300ER (292席) へ機材小型化
- 年間約15-20億円の収支改善



クラス構成変更による効率的な提供座席 (FY06を100とした提供座席推移)



注: F: ファーストクラス C: ビジネスクラス

YP: プレミアムエコノミー Y: エコノミー

Ⅲ. 高収益路線へのシフトと総合商品競争力の強化



① 高収益路線へのシフトと機材運用の最適化

国際線 — 高収益路線へのシフト —

ASK FY09 / FY05 ▲20.4%

- 中国線便数構成比率拡大
— FY06: 27%→FY10: 33%
- 今後更にインド・ベトナム・ロシア便拡大

増便路線計画 (FY07 既発表)

- | | |
|-------------------|-----------|
| ■ 東京＝ニューヨーク | 週10便→週13便 |
| ■ 東京＝パリ | 週10便→週14便 |
| ■ 東京＝モスクワ | 週2便→週3便 |
| ■ 東京＝デリー | 週4便→週5便 |
| ■ 大阪＝杭州・大連・青島・ハノイ | |

運休・減便路線計画 (FY07 既発表)

- | | |
|-----------------|-----------|
| ■ 東京＝チューリッヒ | 週3便→運休 |
| ■ 東京＝香港 | 週21便→週17便 |
| ■ 東京＝広州 | 週14便→週11便 |
| ■ 大阪＝ブリスベン＝シドニー | 週7便→運休 |

■ 収支改善効果: 約70億円見込

国内線 — 不採算路線の聖域なき見直し —

ASK FY09 / FY06 ▲3.3 %

- Airflite活用による機材運用の最適化
— 営業利益: 約40億円改善見込
- 路線便数を過去最高規模で見直し

減便路線計画 (FY07 既発表)

- | | |
|---------------|---------|
| ■ 名古屋(小牧)＝高知 | 1日3便→2便 |
| ■ 名古屋(中部)＝札幌 | 1日7便→6便 |
| ■ 名古屋(中部)＝福岡 | 1日6便→4便 |
| ■ 名古屋(中部)＝鹿児島 | 1日4便→3便 |
| ■ 仙台＝福岡 | 1日3便→2便 |

運休路線計画 (FY07 既発表)

- | | |
|---------------|-------------|
| ■ 名古屋(小牧)＝北九州 | ■ 神戸＝熊本 |
| ■ 名古屋(中部)＝長崎 | ■ 札幌＝信州まつもと |
| ■ 大阪(伊丹)＝石垣 | ■ 札幌＝三沢 |
| ■ 鹿児島＝那覇 | ■ 福岡＝青森 |
| ■ 神戸＝仙台 | ■ 福岡＝いわて花巻 |

■ 収支改善効果: 約60億円見込

III. 高収益路線へのシフトと総合商品競争力の強化

② 総合商品競争力の強化



✧ お客様との全ての接点で競合他社を凌駕する商品・サービス強化



- Web機能の利便性向上
- 予約、発券等のシステム機能向上
- コールセンター応答率改善



- 定時出発率向上
- ICチェックインサービス改善
- イレギュラーに強いダイヤ、機材配置



- 国際線全機材IFE化*(FY09)
- 全クラス 新シートの導入(FY09)

*In Flight Entertainment

III. 高収益路線へのシフトと総合商品競争力の強化

③ プレミアム戦略



✧上顧客を最大のターゲットとした上質な商品力・サービス力の強化

■ 国内線ファーストクラスの導入

- 営業利益： 約40億円改善見込



■ Oneworld正式加盟(07年4月～)

- 上顧客プログラム強化
(ラウンジ利用、優先チェックイン・搭乗・スタンバイ等)
- 増収効果： 初年度 約35億円
(商品サービスの拡充、アライアンス運賃導入)
- 加盟後 利便性・競争力向上、共同セールス等で更なる収支改善

■ クラスJサービスの改善・収益性向上

■ 国際線プレミアムエコノミーの導入

- 営業利益： 約40億円改善見込



■ 法人センター設置(07年4月～)

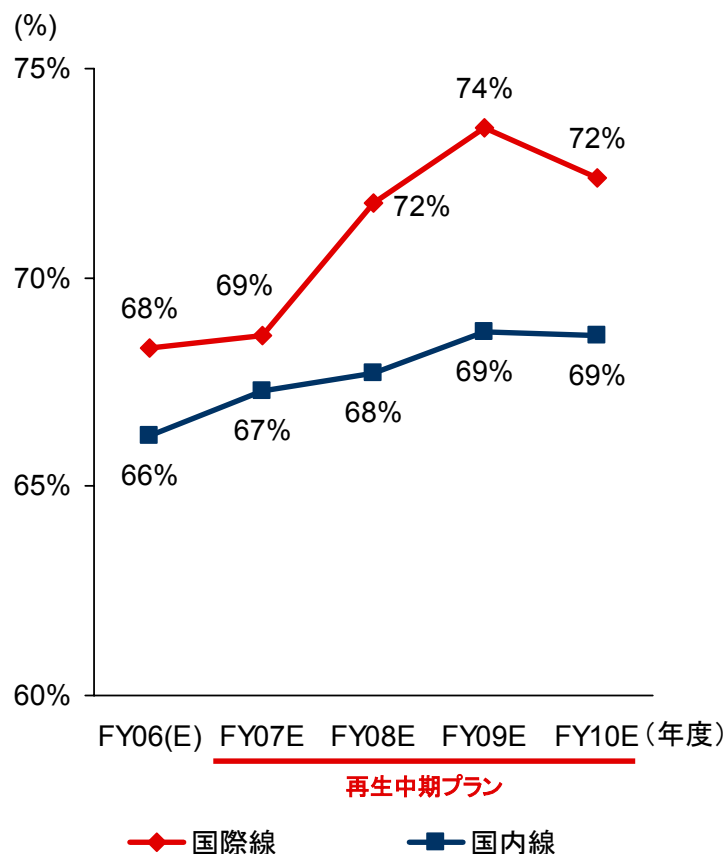
- 業務顧客対応強化
- 国内・国際双方の業務マーケットをカバー

■ コールセンターに 上顧客専用デスクの設置

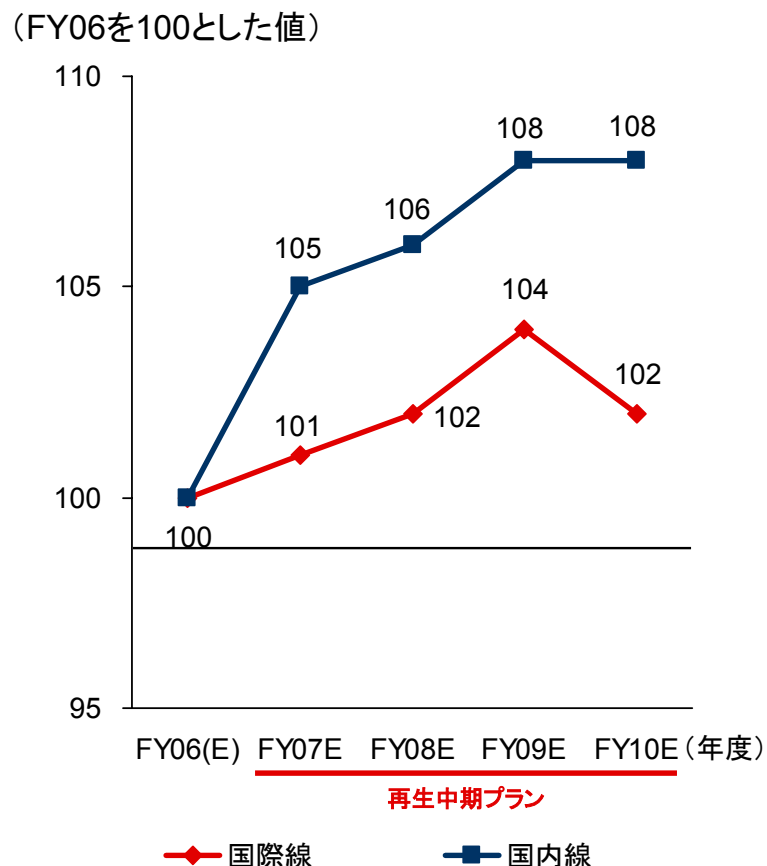
Ⅲ. 高収益路線へのシフトと総合商品競争力の強化 国際線・国内線の目標とするロードファクターとイールド



座席利用率の向上（旅客数÷座席数）



イールド(旅客あたり単価)の向上

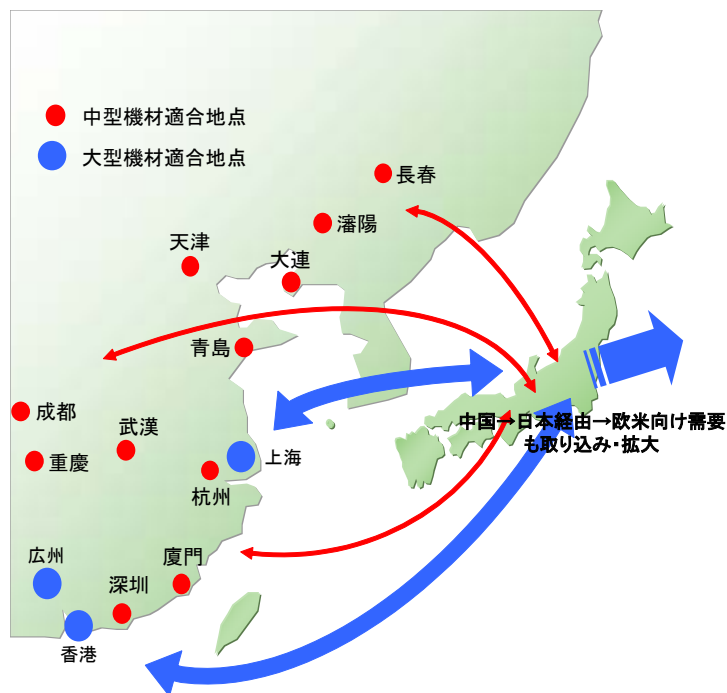


Ⅲ. 高収益路線へのシフトと総合商品競争力の強化

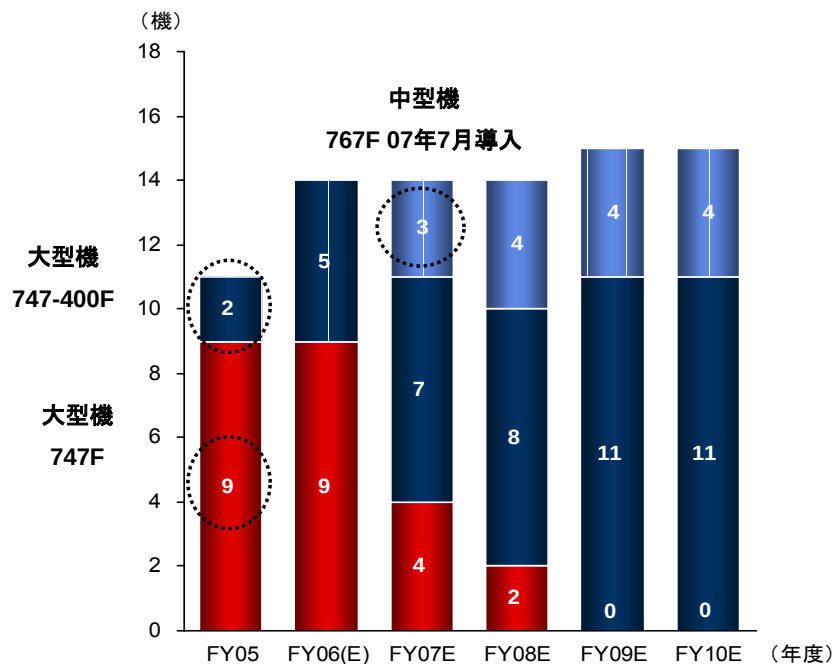
④ 貨物事業の新たな展開

- ✧大型機の更新促進(747F⇒747-400F)によるコスト削減(運航変動費▲30%)
- ✧高成長の中国線と東南アジアの拡大(路線規模に応じた大型機と中型機の併用で収支極大化)
- ✧米州西海岸路線の直行化による運航時間の大幅短縮とコスト削減

点在する中国の集積地(計画)



貨物機材更新計画



IV. 航空運送事業への資源集中

✧JALグループ運営体制を聖域なく見直す

【基本方針】

- 航空運送事業への経営資源集中
- ノンコア アセットの売却 ⇒ 資産効率向上・有利子負債圧縮
- 資本提携(外部ノウハウ導入)による競争力強化 ⇒ 顧客満足度向上

①商事・流通

- JALUX 双日との資本提携(株式30%譲渡)、競争力強化へ

②ホテル

- 資産保有リスクからの脱却
- 運営受託ビジネスモデルの深化
- JALホテルズ チェーン網拡大、2008年度目標に上場へ

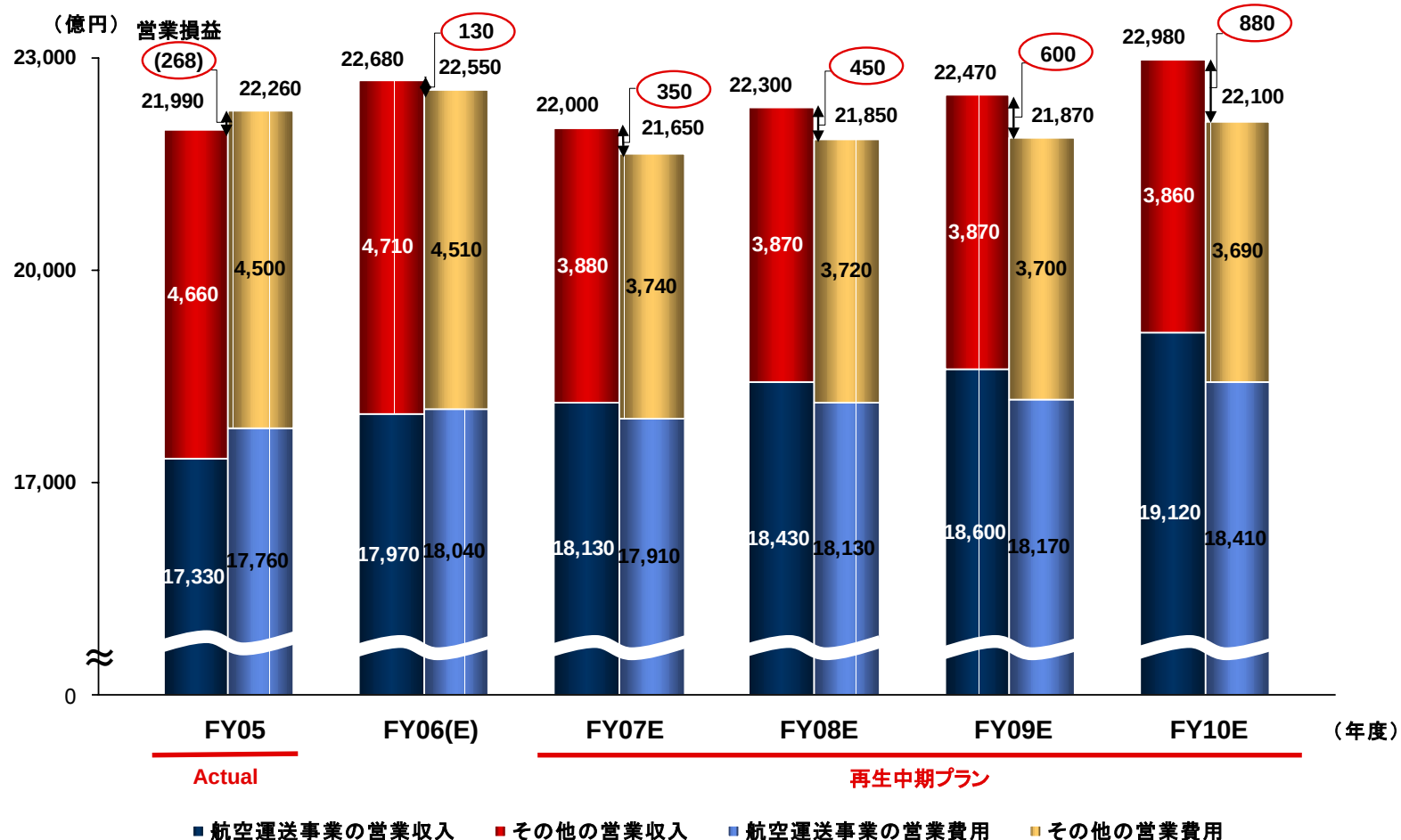
1. 2007 - 2010年度 JALグループ再生中期プラン



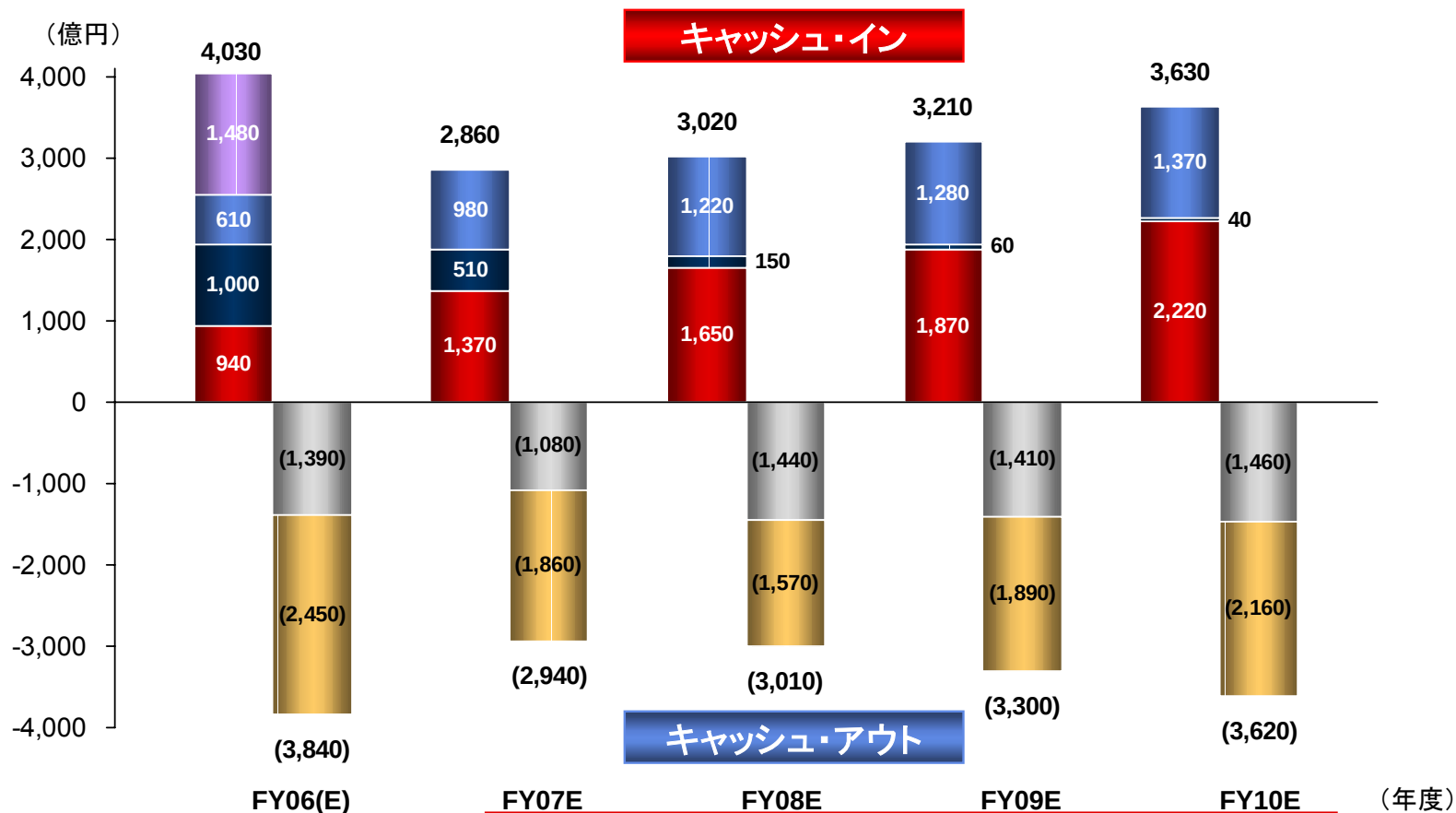
2. 再生中期プランにおける財務目標

3. 補足資料

収支構造の転換(合計は連結ベース)



再生中期プランにおける資金計画(連結ベース)



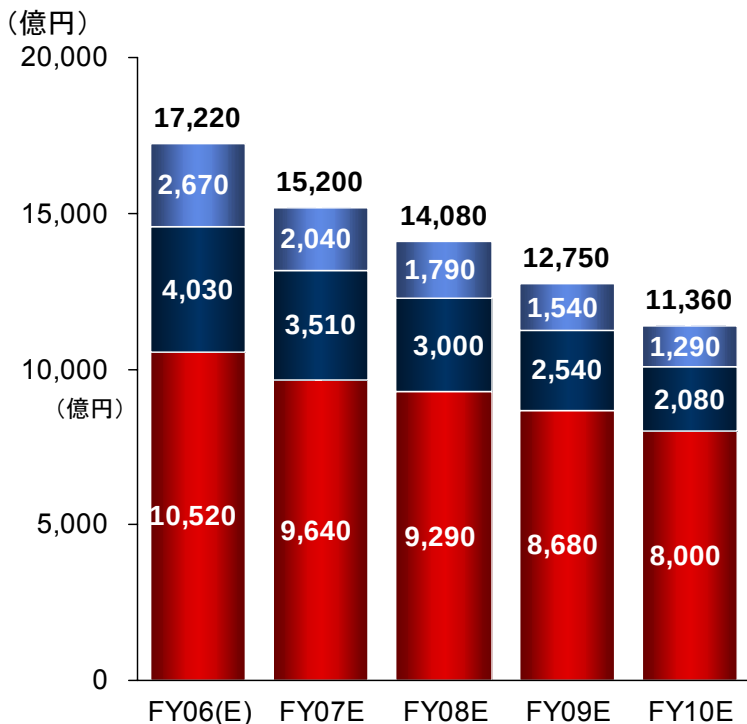
■ 営業キャッシュフロー ■ 資産売却等 ■ 新規外部調達 ■ 増資 ■ 設備投資 ■ 社債・借入金返済等

注: 設備投資には航空機リースを含んでいない。

再生中期プランにおける連結業績目標数値 未認識債務も含めた負債の圧縮



有利子負債の推移



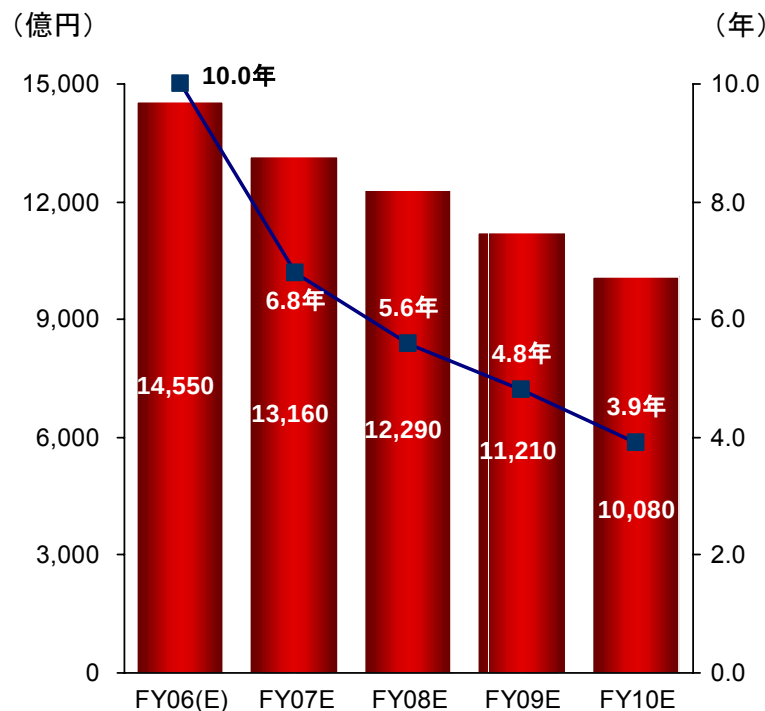
再生中期プラン

■ 社債・借入金等 ■ リース債務 ■ 未認識債務

参考 (航空機)

	FY06見通し	FY07	FY08	FY09	FY10
オペレーティングリース	1,200	1,770	2,380	2,620	2,750
未経過リース料					

有利子負債、有利子負債/事業キャッシュフロー



再生中期プラン

■ 有利子負債残高 (未認識債務を除く)

■ 有利子負債/事業キャッシュフロー*
(有利子負債返済年数)

* 事業キャッシュフロー＝営業利益＋金融収支・税金・配当金＋リース元本返済＋減価償却費等。

1. 2007 - 2010年度 JALグループ再生中期プラン

2. 再生中期プランにおける財務目標



3. 補足資料

業績目標前提



		FY06	FY07	FY08	FY09	FY10
国際旅客	供給(ASK)	90.6%	95.3%	95.6%	96.4%	104.7%
	需要(旅客数)	93.5%	99.0%	99.7%	98.0%	104.4%
	単価(旅客当り)	113.0%	100.5%	101.0%	102.0%	98.7%
国内旅客	供給(ASK)	100.9%	97.5%	100.4%	98.9%	101.8%
	需要(旅客数)	100.6%	98.4%	100.9%	99.5%	101.2%
	単価(旅客当り)	101.3%	104.8%	101.4%	101.3%	100.4%
国際貨物	供給(ATK)*	109.4%	94.5%	97.9%	103.1%	107.8%
	需要(搭載重量)	100.1%	102.4%	103.8%	104.9%	107.5%
	単価(重量当り)	104.6%	99.1%	99.9%	98.7%	98.4%

		FY06	FY07	FY08	FY09	FY10
燃油	シンガポールケロシン	\$80/bbl	\$75/bbl	\$75/bbl	\$75/bbl	\$75/bbl
	ヘッジ率	約89%	約65%	約10%	—	—
為替	US\$1	116円	120円	120円	120円	120円
	ヘッジ率	100%	約70%	約40%	—	—

連結業績目標



(単位: 億円)

	FY06	FY07	FY08	FY09	FY10
営業収益	22,680	22,000	22,300	22,470	22,980
（国際旅客）	7,290	7,260	7,310	7,310	7,530
（国内旅客）	6,720	6,930	7,090	7,150	7,260
（国際貨物）	1,890	1,920	1,990	2,060	2,180
（その他）	6,780	5,890	5,910	5,950	6,010
営業利益	130	350	450	600	880
経常利益	5	210	160	230	580
当期利益	30	70	60	110	370
営業利益率	0.6%	1.6%	2.0%	2.7%	3.8%
ROE	1.3%	2.3%	1.9%	3.3%	10.5%

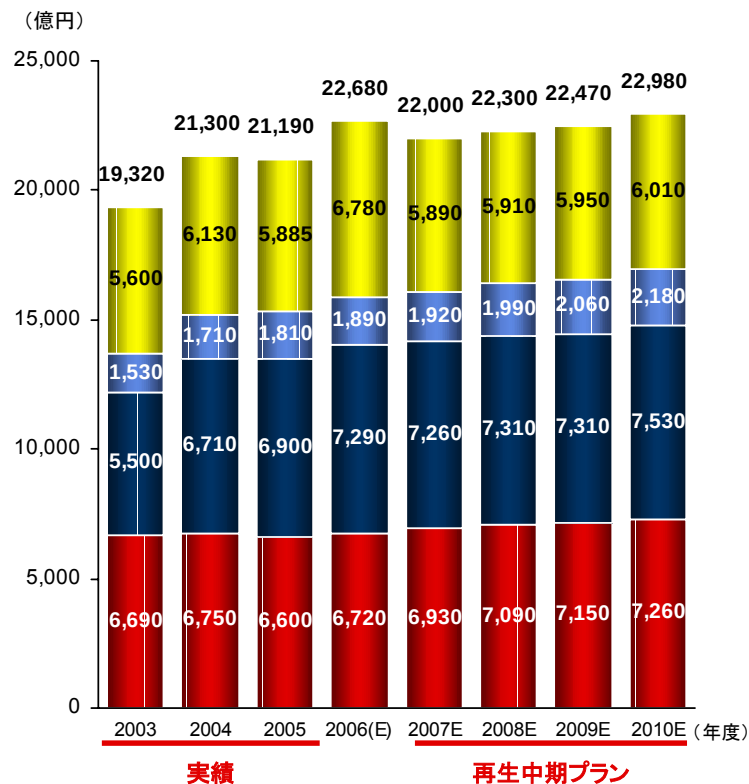
設備投資・減価償却

		(単位: 億円)			
	FY06	FY07	FY08	FY09	FY10
設備投資額(購入)	1,390	1,080	1,440	1,410	1,460
(航空機関連)	770	720	1,140	1,110	1,160
その他(地上資産等)	620	360	300	300	300
設備投資額 (ファイナンスリース)	470	-	-	-	-
減価償却	1,150	1,180	1,240	1,300	1,380
ファイナンスリース 元本返済額	470	510	510	470	460
オペレーティングリース 未経過リース料(航空機)	1,200	1,770	2,380	2,620	2,750

設備投資額が06-10中期計画から変更になっているのは、06-10中期計画では
航空機投資を購入として計画し、織り込んでおりましたが、本計画においてリースとして織り込んでいたためです。

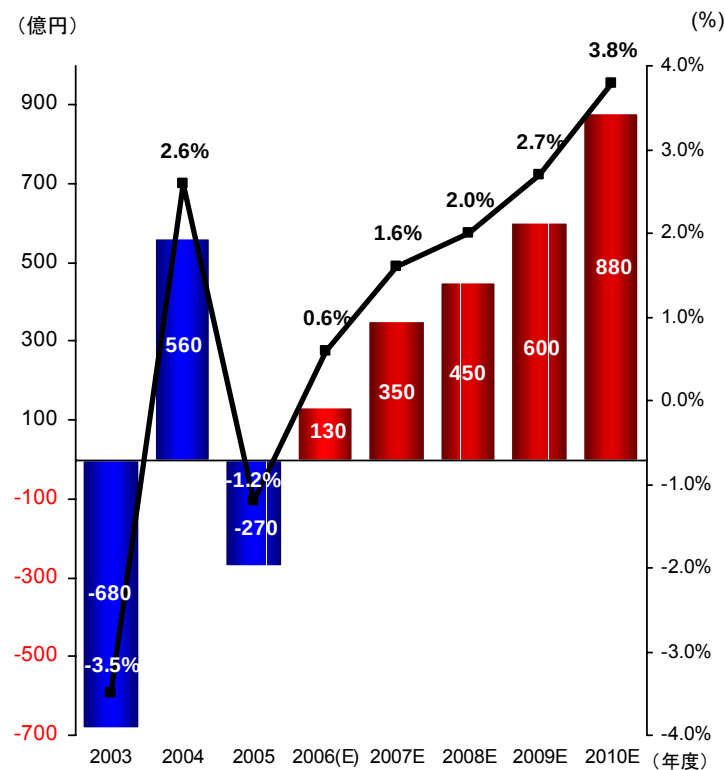
再生中期プランにおける連結業績目標数値

営業収益



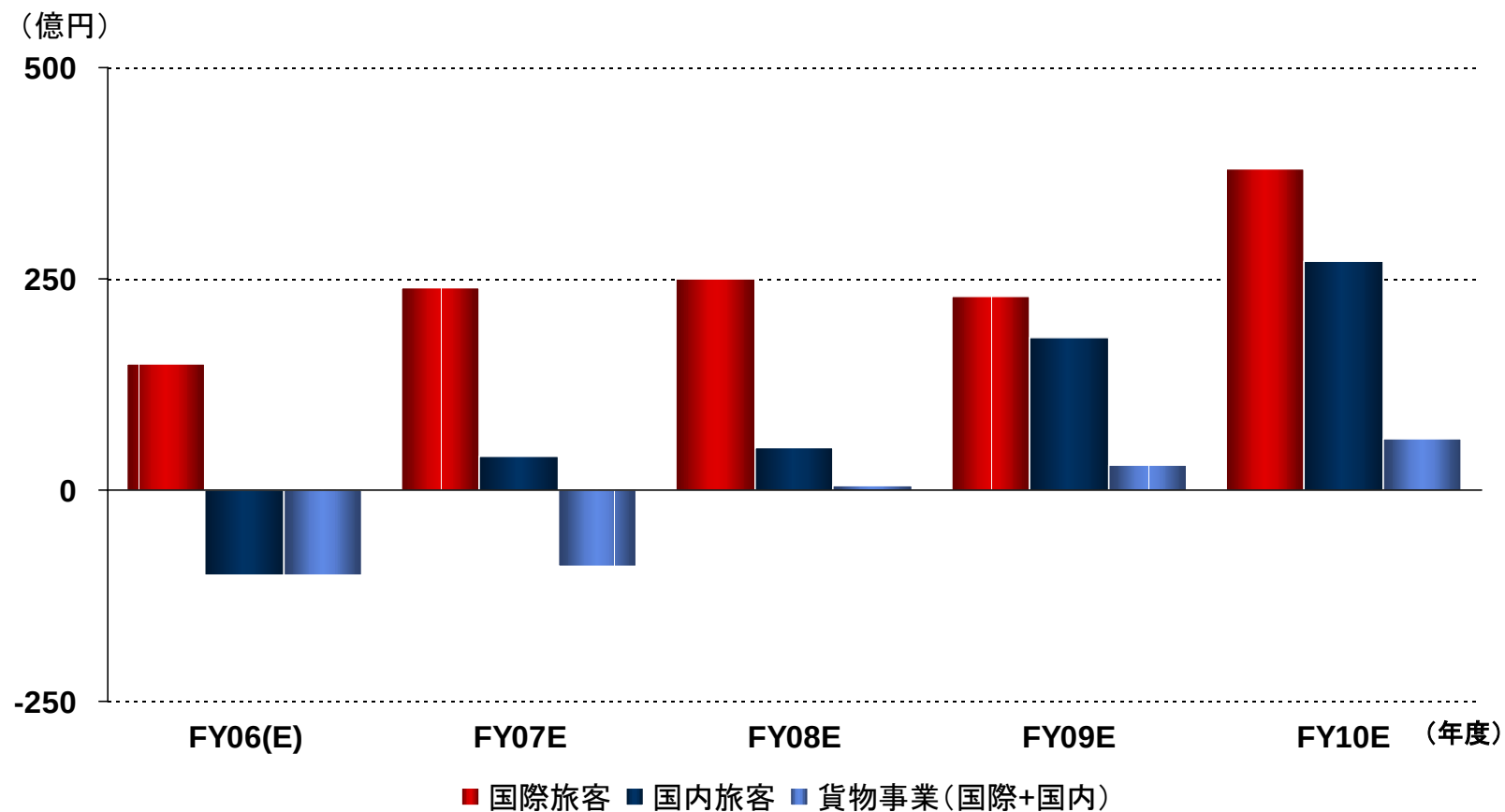
- 国内旅客事業
- 国際旅客事業
- 国際貨物事業
- その他

営業利益&営業利益マージン (%)



- 営業利益
- 営業利益マージン

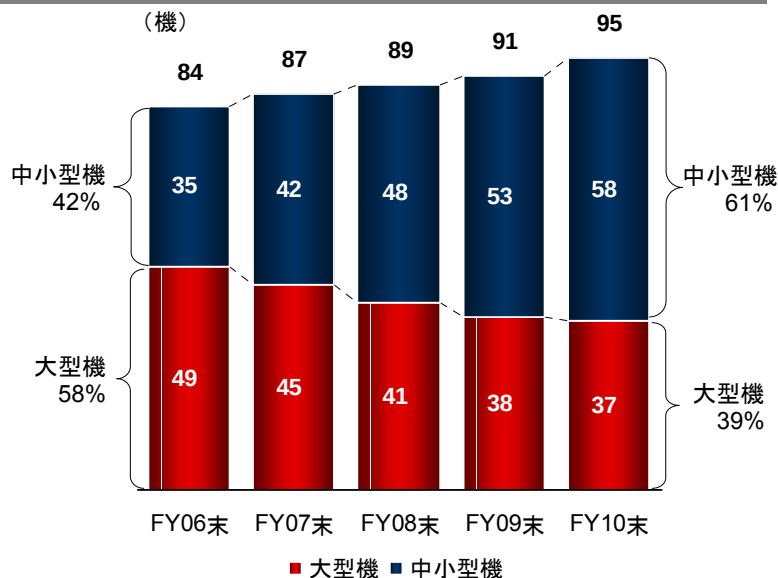
事業部門別 営業利益(イメージ)



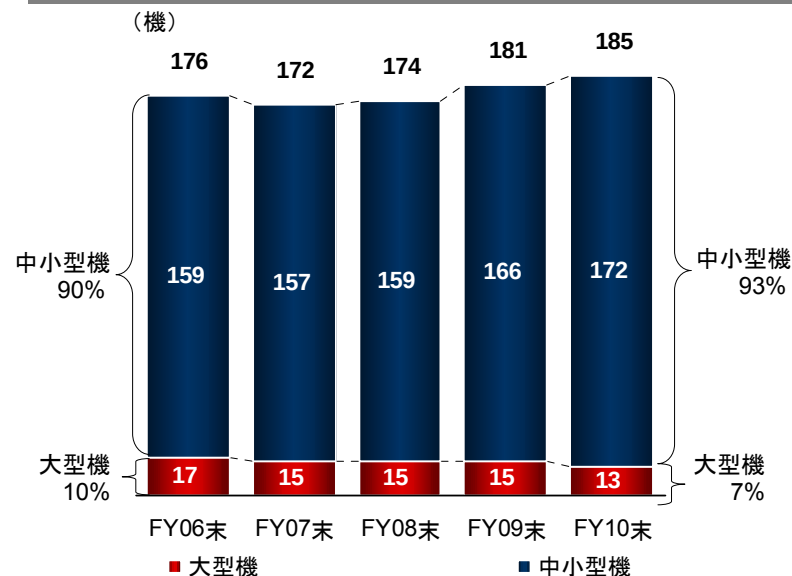
機材更新計画の詳細



国際線



国内線



大中小型機の内訳

大型機	747-400	中型機	787	小型機	MD90
	747-400F		767		MD81
	747		777-200		MD87
	777-300		A300-600		737

Japan Airlines Corporation