株式会社日本航空

2008 – 2010年度
ＪＡＬグループ　再生中期プラン

2008年2月29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. 2008-2010年度JALグループ再生中期プラン*の位置付け

2. 2008-2010年度JALグループ再生中期プランにおける施策

   2-1. 財務面における施策

   2-2. ビジネス面における施策

3. 2008-2010年度JALグループ再生中期プランの目標

4. 補足資料

   4-1. 第三者割当により発行されるA種株式の概要

   4-2. 2008-2010年度JALグループ再生中期プラン データ集

   4-3. 2007-2010年度JALグループ再生中期プラン*の進捗状況

*「2007-2010年度JALグループ再生中期プラン」を以下「現再生中期プラン」、
「2008-2010年度JALグループ再生中期プラン」を以下「新再生中期プラン」という

エクゼクティブサマリー(再生への誓いと経営のコミットメント)

- 現再生中期プランは、各施策とも着実に進捗、順調なスタートを実現
  - 現再生中期プランの方向の妥当性を確認
- しかしながら、燃油費の高騰や競争激化等の事業環境の変化の下、迅速・的確な対応策が必要
  - 現再生中期プランをベースに深化・拡充・追加した新再生中期プランを策定
- 新再生中期プランは、各年度500億円の連結人件費削減施策の継続等、現再生中期プランを引き継ぎ、完遂することを目的に、対象期間を2010年に据え置き、計画達成の実効性をより高める内容として編成
- 現再生中期プランをあらゆる事業環境下でも確実に実行・達成するために第三者割当形式の優先株式による1,500億円の増資を実施
  - 強固な財務基盤の確立による資金調達能力の向上、イベントリスクへの耐性強化

- 経営陣は、JALの強みであるグループ総合力の活用により、新再生中期プランの各施策の実現に全力で取り組む
- 現再生中期プランの業績計画を最低限必達の目標としつつ、2010年には営業利益960億円を目指す

現再生中期プランの総括

現再生中期プランの着実な進展

現再生中期プランの取組み	現再生中期プランの進捗状況
▪ 人件費削減	▪ 2007年度の連結人件費500億円削減施策は全て実施すべく取り組み中 ▪ 特別早期退職措置、生産性向上施策も一部前倒しで進捗
▪ 燃油消費量の削減	▪ 燃油価格の大幅な高騰にも関わらず燃油費を大幅に抑制
▪ 機材更新･ダウンサイジング	▪ 欧州路線は大幅なダウンサイジングを実現、国内線も着実に機材更新を実現
▪ 高収益路線へのシフト+プレミアム戦略	▪ 高収益線へのシフト等メリハリのある路線展開の実現、国内線ファーストクラス･国際線プレミアムエコノミーの導入
▪ 航空運送事業への資源集中	▪ 2007年度は、総額800億円強の資産売却を実現

当初計画を上回る成果を実現

- 燃油価格が高騰する中、08年3月期の計画を上方修正

自己資本のレベルを含め、財務体質改善は未だ不十分

現再生中期プランに沿っての再建継続を改めて確認

- 現再生中期プランの基本方針を2008-2010年度JALグループ再生中期プランに引き継ぐとともに、第三者割当増資を実施

新再生中期プランの位置付け

2007-2010年度再生中期プラン

レビュー

- 各施策の着実な進捗により順調なスタートを切れたものと総括
- 現再生中期プランに沿った再建を確認
- ただし財務体質改善は未だ不十分

2008-2010年度再生中期プラン

基本方針

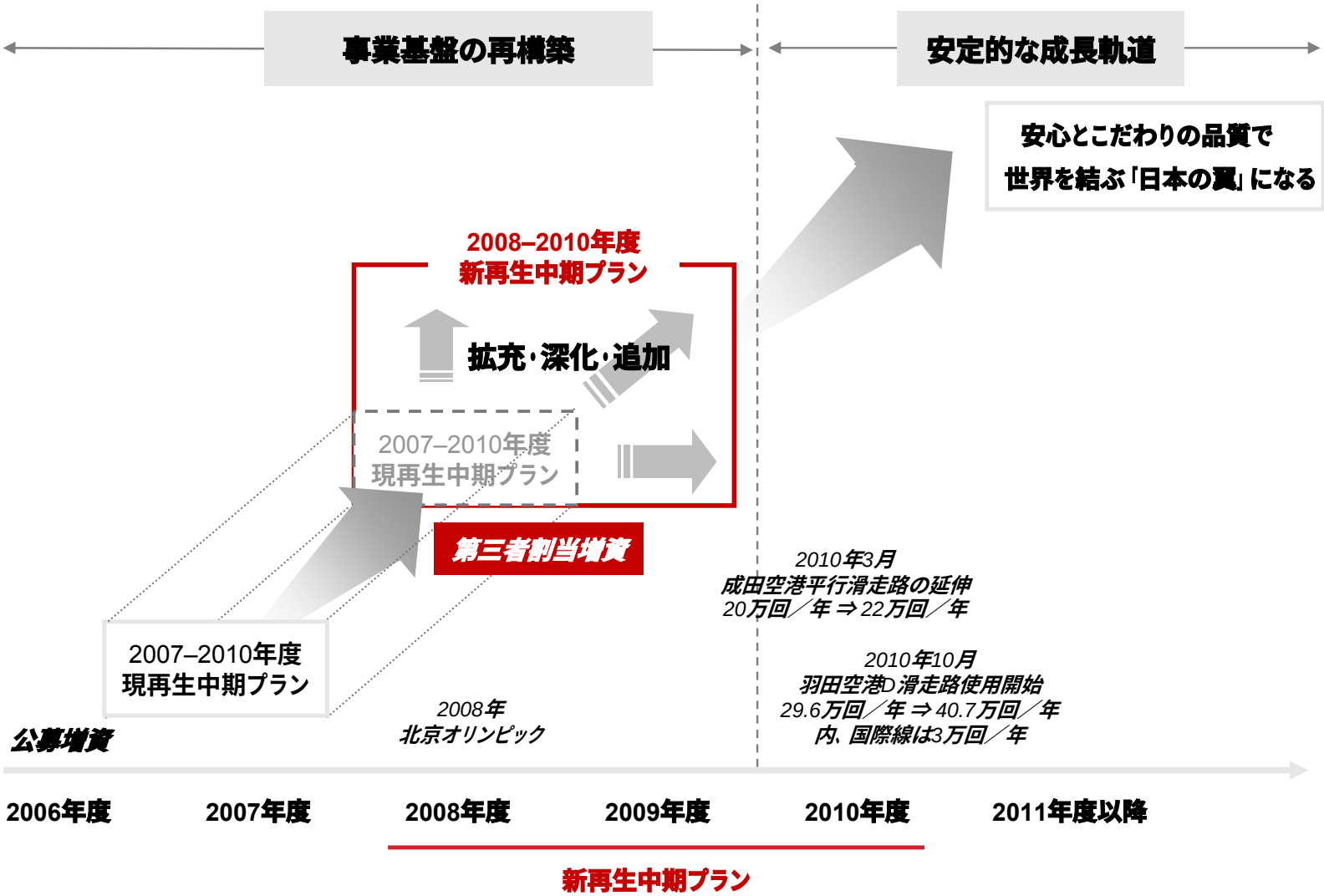
2010年以降、安定的な成長軌道にのるためにリスク耐性の強化と目標達成の実行力の向上

- プレミアム戦略の拡充等マーケティング力強化
  - -上位顧客向けの商品･サービス競争力向上
  - -重点的に取り組むべき販売チャネル等を対象とした戦略推進
- 環境変化に対し柔軟に対応できるフリート体制の確立
- 増資を通じた財務体質改善による燃油高騰等のリスクに耐えうる企業体質の確立

足下の事業環境の変化

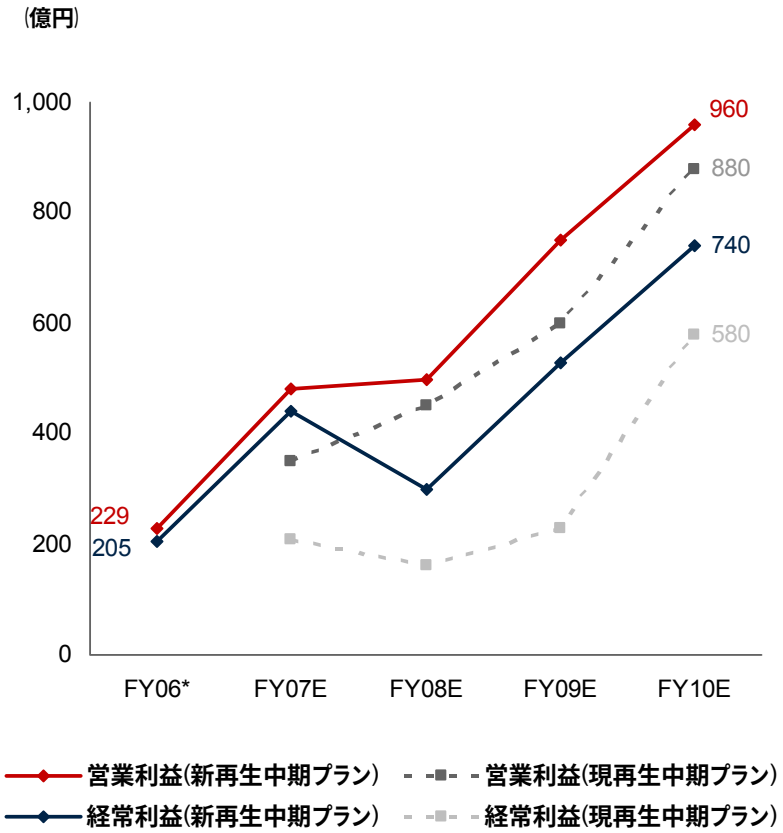
- 燃油費の高騰
- サブプライム等、航空需要の下振れリスク
- 国際旅客、国内旅客、国際貨物の各事業分野における競争環境の変化への対応

新再生中期プランのロードマップ



新再生中期プランによる企業価値向上

利益額の更なる上積み

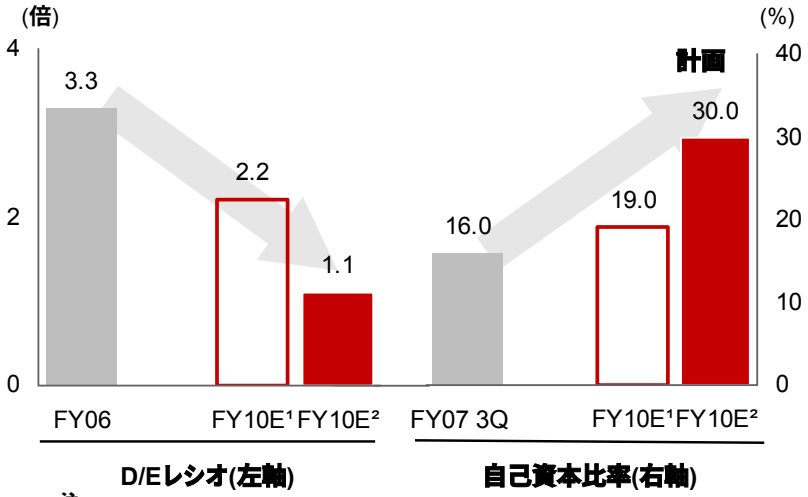


** FY06の値は実績値*

キャッシュフロー創出力の更なる向上

	現再生中期プラン	新再生中期プラン
営業CFの4年間(07-10)累計額	7,110億円	7,360億円

財務体質の大幅な改善



注
1 現再生中期プラン
2 新再生中期プラン

1. 新再生中期プランの位置付け

2. 新再生中期プランにおける施策

2-1. 財務面における施策

2-2. ビジネス面における施策

3. 新再生中期プランの目標

4. 補足資料

4-1. 第三者割当により発行されるA種株式の概要

4-2. 新再生中期プラン データ集

4-3. 現再生中期プランの進捗状況

優先株による第三者割当増資:財務体質強化の必要性

2006年公募増資の実施

- 2006年の公募増資で調達した資金1,480億円については、2006-2007年度の航空機関連投資に1,130億円を充当済み
- 残りの金額についてもFY08中に予定通り航空機投資に充当することで、競争力を強化

更なる財務体質強化の必要性

- 足元燃油価格は110ドル/bbl(シンガポール･ケロシン)近傍の水準で推移している中、一層踏み込んだ燃油費対策を講じる必要性
- サブプライム問題やテロ等の地政学的リスクを吸収できるリスク耐性力の確立
- 国内外LCCの参入や貨物マーケットの合従連衡の進展での対応

足下の事業環境の変化

- 燃油費の高騰
- サブプライム等、航空需要の下振れリスク
- 国際旅客、国内旅客、国際貨物の各事業分野における競争環境の変化への対応

優先株による第三者割当増資:資本増強による効果

財務体質強化による企業経営の安定化

財務体質の改善

- 財務体質が強化されることにより、資金調達能力が向上、設備投資等の施策を柔軟に実施可能な体制を構築

有利子負債の削減

- 本増資資金を設備投資に充当することで営業キャッシュフロー･資産売却等の内部資金を借入金･社債の償還に充当することが可能となり、有利子負債削減ペースも加速化

イベントリスクへの耐性強化

- サブプライム問題やテロ等の地政学的リスクを吸収できる耐性力が強化され、安定的な企業経営を実現

設備投資による企業価値向上

競争力強化の為の設備投資

- 調達した資金により新再生中期プランを遂行するために必要な設備投資を実施

資金使途

- 航空機更新
  - 航空機： 777、787、737-800、Embraer 170 (E170) 等
  - 同期間内の導入機材は65機
- 安全･サービス向上
  - 国内線ITシステム強化、ウェブサイト機能向上、国内線ファーストクラス、国際線プレミアムエコノミークラス拡大、空港ラウンジリニューアル、次世代整備システム導入等

2008-2010年度再生中期プランを如何なる環境下でも確実に実行達成する

1. 新再生中期プランの位置付け

2. 新再生中期プランにおける施策

2-1. 財務面における施策

2-2. ビジネス面における施策

3. 新再生中期プランの目標

4. 補足資料

4-1. 第三者割当により発行されるA種株式の概要

4-2. 新再生中期プラン データ集

4-3. 現再生中期プランの進捗状況

新再生中期プラン:戦略マップ

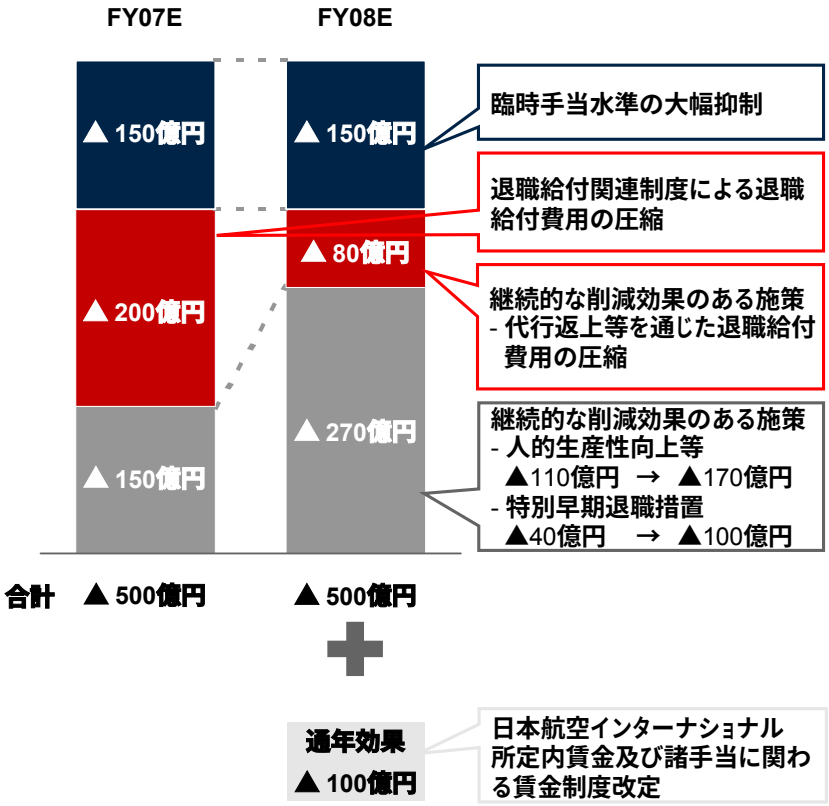
基本方針	施策	事業領域				
		国際旅客	国内旅客	国際貨物	航空運送関連事業	その他
プレミアム戦略	▪ 従来のプレミアム戦略の継続・深化により、特に上位顧客向け商品・サービスの競争力を強化 ▪ マーケット環境の急速な変化へ対応すべく、重点的に取り組むべき販売チャネル・地区・路線を抽出して戦略を推進	■	■		■	
事業の収益性向上	▪ 機材更新、ダウンサイジング及び高収益路線への資源集中を推進 ▪ 収益性回復急務の国内はRJ (リージョナルジェット) 機材を中心としたダウンサイジングを推進 ▪ 貨物事業については貨物便を中心とする収益性の向上とともに、事業の再編を含むあらゆる可能性について検討を行う ▪ グループ航空会社の活用を通じた効率的運営を追求	■	■	■	■	
人的生産性向上	▪ 生産性向上目標を2008年度末までに1年前倒しで達成 ▪ TPS*を活用した「カイゼン」風土の定着	■	■	■	■	
関連事業の見直し	▪ 独立型関連事業の見直しを通じた航空運送事業への資源集中 ▪ 航空運送事業領域に関わるオペレーション・コストの削減及び関連事業の効率化の実現				■	■

** Toyota Production System*

人的生産性の向上（人件費施策）

人件費削減施策

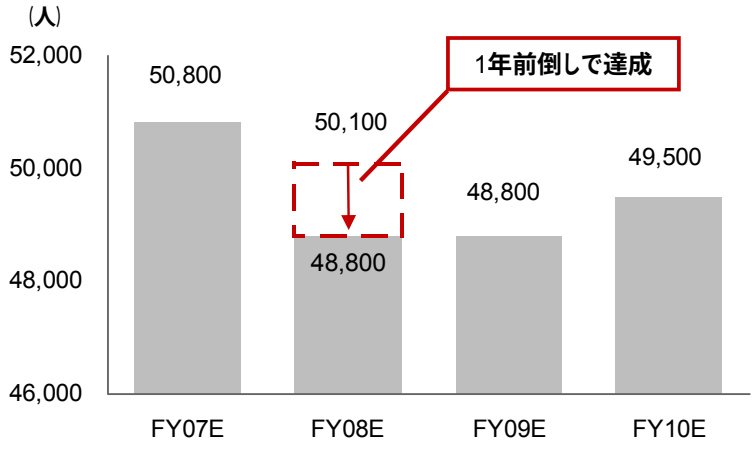
連結人件費500億円の削減施策



人員削減施策

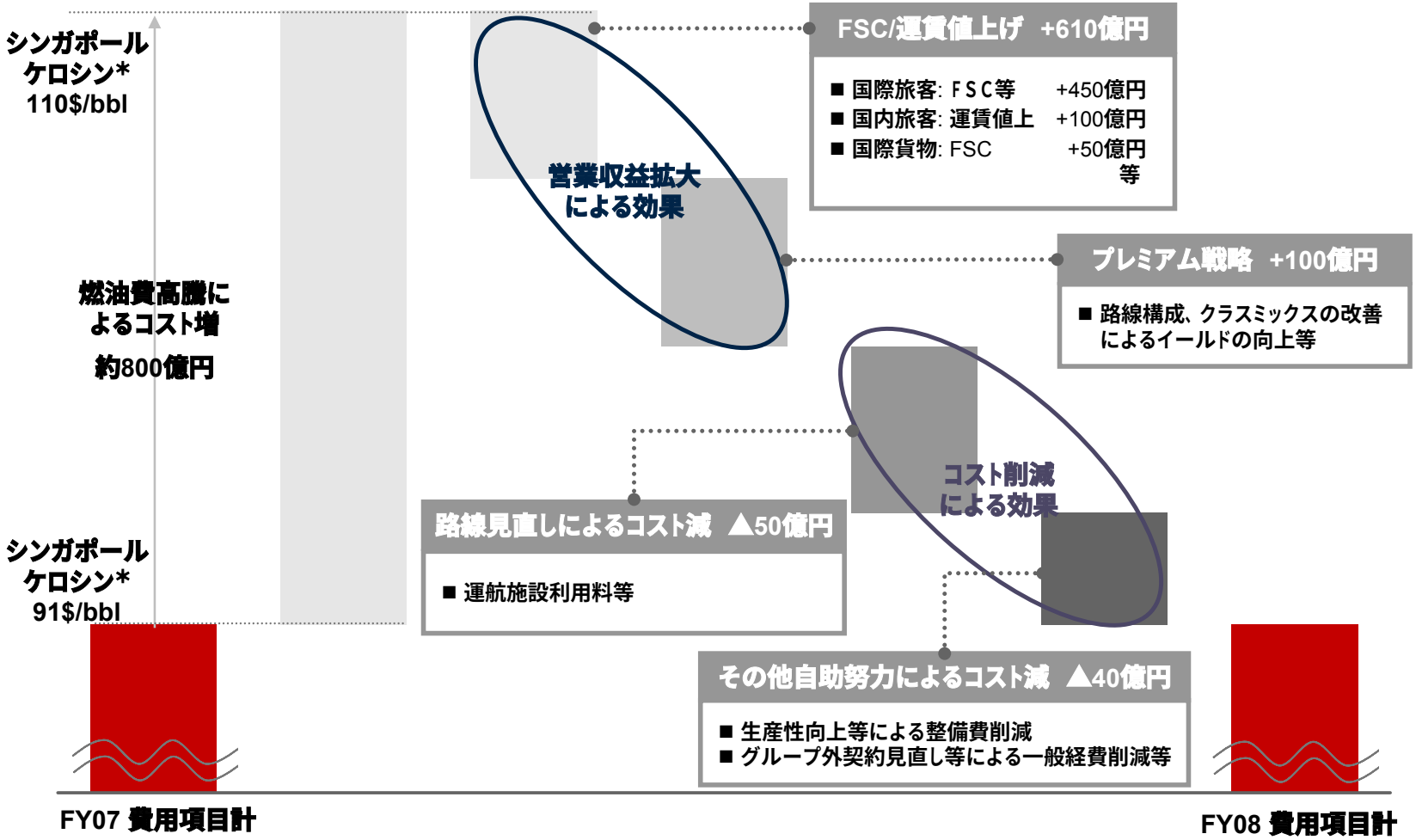
- 生産性向上目標を1年前倒しで達成

連結人員数の推移



事業の収益性向上:燃油費増加への対応

(イメージ図)



注: 110$/bblを前提に新再生中期プランを策定

事業の収益性向上:JALグループ航空会社の活用

基本方針

- 競合他社に先がけて確立している効率的なグループ運営体制により、海外航空会社、国内新規航空会社、新幹線に対抗。また、羽田･成田再拡張に備える
- JALグループ航空会社の効率的な活用によりネットワークを維持しつつ、収益性を向上
- JAZ、JEX、JAIRはJAL本体よりも運航コストが約10%低い

ジャルウェイズ　1990年設立

- 観光主体路線、アジアビジネス路線における拡大

ジャルエクスプレス　1997年設立

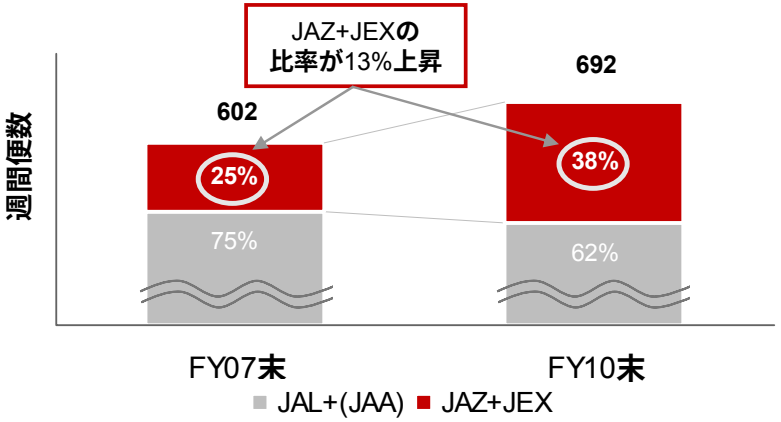
- 全国規模での国内線小型機運営。09年度より737-800運航により国際線（中国を中心としたアジア路線）に展開

ジェイエア　1996年設立

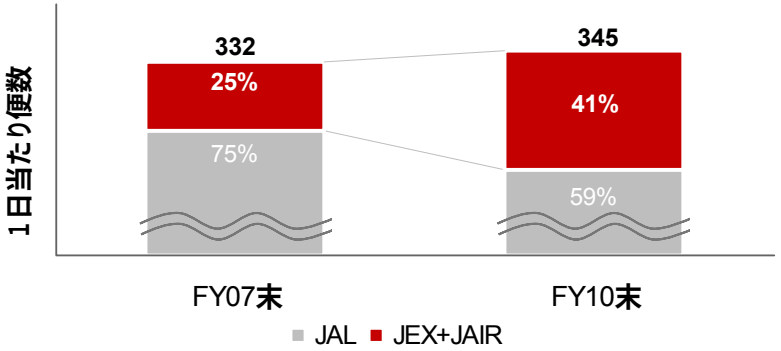
- 全国規模での国内線リージョナル機運営。CRJ運航に加え、08年度よりE170運航を開始

効率的運営体制の推進

国際線:グループ各社運航便数



国内線:JAL、JEX、JAIRに占めるJEX+JAIR運航便数

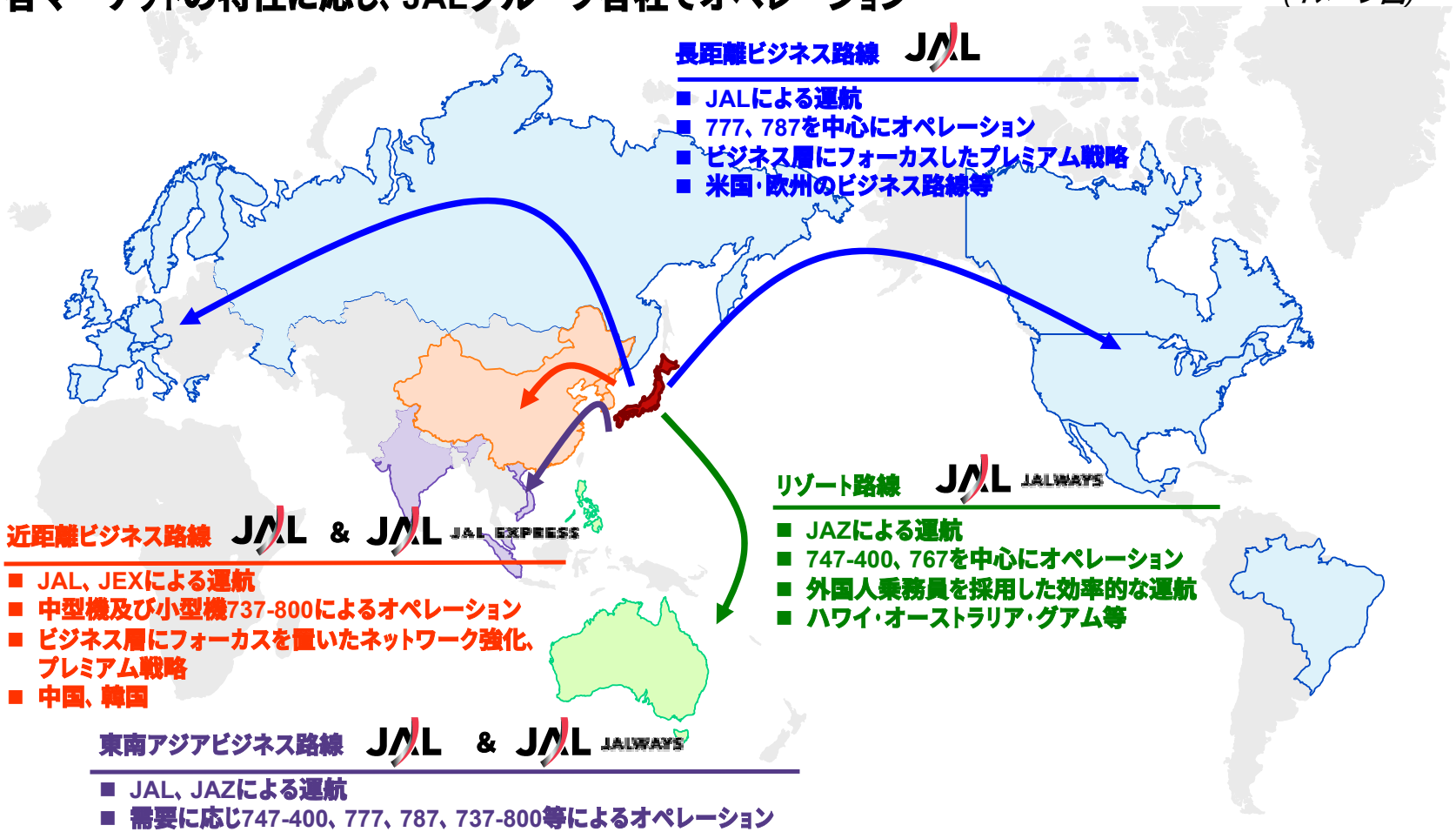


注:JAZ=JALウェイズ、JEX=JALエクスプレス、JAA＝日本アジア航空

【グループ航空会社：国際線ネットワークの展開】

各マーケットの特性に応じ、JALグループ各社でオペレーション

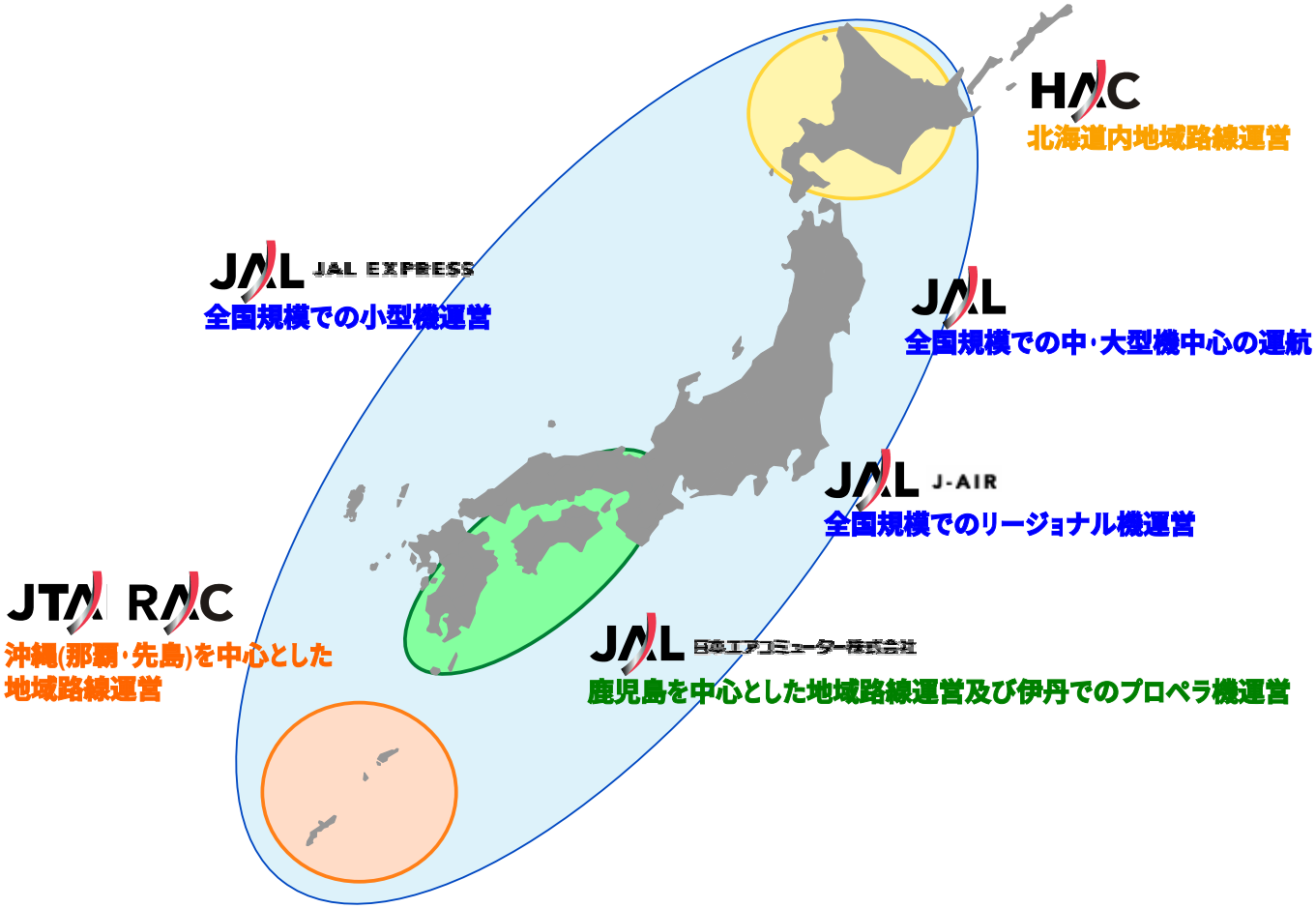
（イメージ図）



【グループ航空会社：国内線ネットワークの展開】

グループ航空会社を活用した効率的なグループ運営体制を構築

（イメージ図）

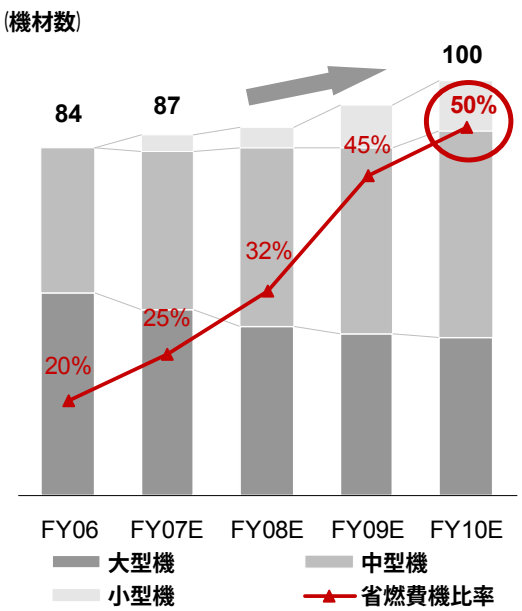


事業の収益性向上:フリート戦略

基本方針

- 燃費効率の良い新機材への更新、ダウンサイジングの更なる加速
  - 本中期プラン中に65機導入、46機退役
    - → 省燃費機比率の大幅向上 (国際線FY07末25%→FY10末50%、国内線FY07末20%→FY10末41%)
  - 1便当たり座席数の減少 (国際線:FY07E 303席→FY10E259席、国内線:FY07E 191席→FY10E 180席)
  - 747在来型機は2009年度上期に全機退役完了、また、中・小型機の導入にあたっては、オペレーティングリースを積極活用
- 競合他社に先行したRJ(リージョナルジェット)の導入 (2009年2月よりE170を運航開始)

国際線

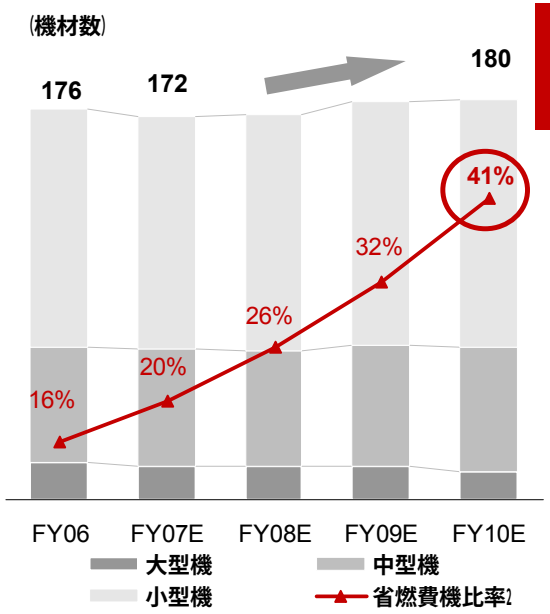


省燃費機比率 (FY07末→FY10末)
25%→50%

フリート構成 (FY07末→FY10末)

小型機 5%→ 12%
中型機 44%→ 50%
大型機 52%→ 38%

国内線



省燃費機比率 (FY07末→FY10末)
20%→41%

フリート構成 (FY07末→FY10末)

小型機 61%→ 62%
中型機 31%→ 31%
大型機 9%→ 7%

注:
1 大型機:747-400, 747, 777-300、中型機:787, 767, 777-200, A300-600、小型機:MD90, MD81, MD87, 737、省燃費機:777, 787, 737-800, E170
2 JAC、HAC、RACにおけるプロペラ機を除く

国際旅客事業:基本方針と施策

市場動向

- 羽田国際化への対応
- 国際線運賃自由化等競争激化
- インバウンド旅客の増加
- 少子高齢化への対応
- 燃油費の高騰
- LCCの進出

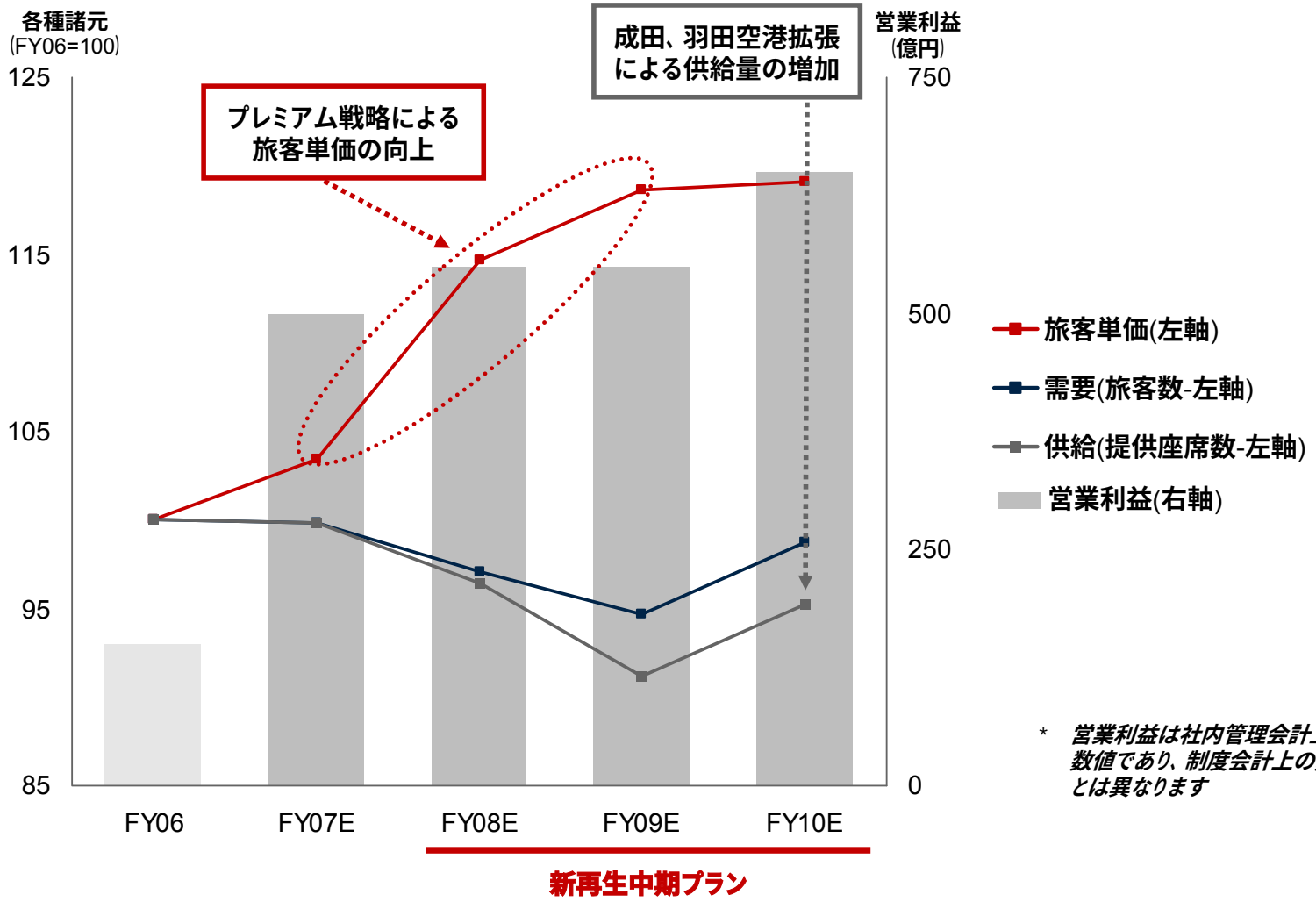
JALの基本方針

- ビジネス旅客を主要ターゲットとした商品・サービス品質の向上
- 重点販売チャネル・路線の抽出と販売戦略推進
- 高成長・高収益路線への資源集中
- 機材更新・戦略的機材の導入による商品力向上、コスト効率化、供給適正化
- グループ航空会社との連携強化による効率的な運営体制の推進

具体的施策

- **プレミアム戦略の更なる深化・拡充**
  - プレミアムエコノミー拡充、新F、Cクラス座席の導入
- **環境変化に対応した重点チャネル・路線での販売強化**
  - 業務系販売及び海外地区販売チャネル強化
  - 中国地区での販売競争力の強化
- **羽田・成田空港拡張対応と高収益路線への資源集中**
  - 羽田:近距離国際線増強と深夜早朝時間帯増便
  - 成田:アジア・ロシア等ビジネス高需要路線の増便
- **機材更新による機材競争力向上と業務需要対応強化**
  - 787活用等による新規業務需要マーケット開拓
  - ダウンサイジングによるL/F向上、収益性改善
- **成長するアジアと欧米を結ぶ路線ネットワークの再整備**
- **JAZの更なる活用による観光路線、アジア路線の拡充**
- **JEXによる中国を中心とした国際線展開**

国際旅客事業:数値目標



* *営業利益は社内管理会計上の数値であり、制度会計上の数値とは異なります*

国内旅客事業:基本方針と施策

市場動向

- 新規航空会社及びＪＲとの競争の激化
- 首都圏以外の需要の伸び悩み
- ITニーズの高まり
- 燃油費の高騰

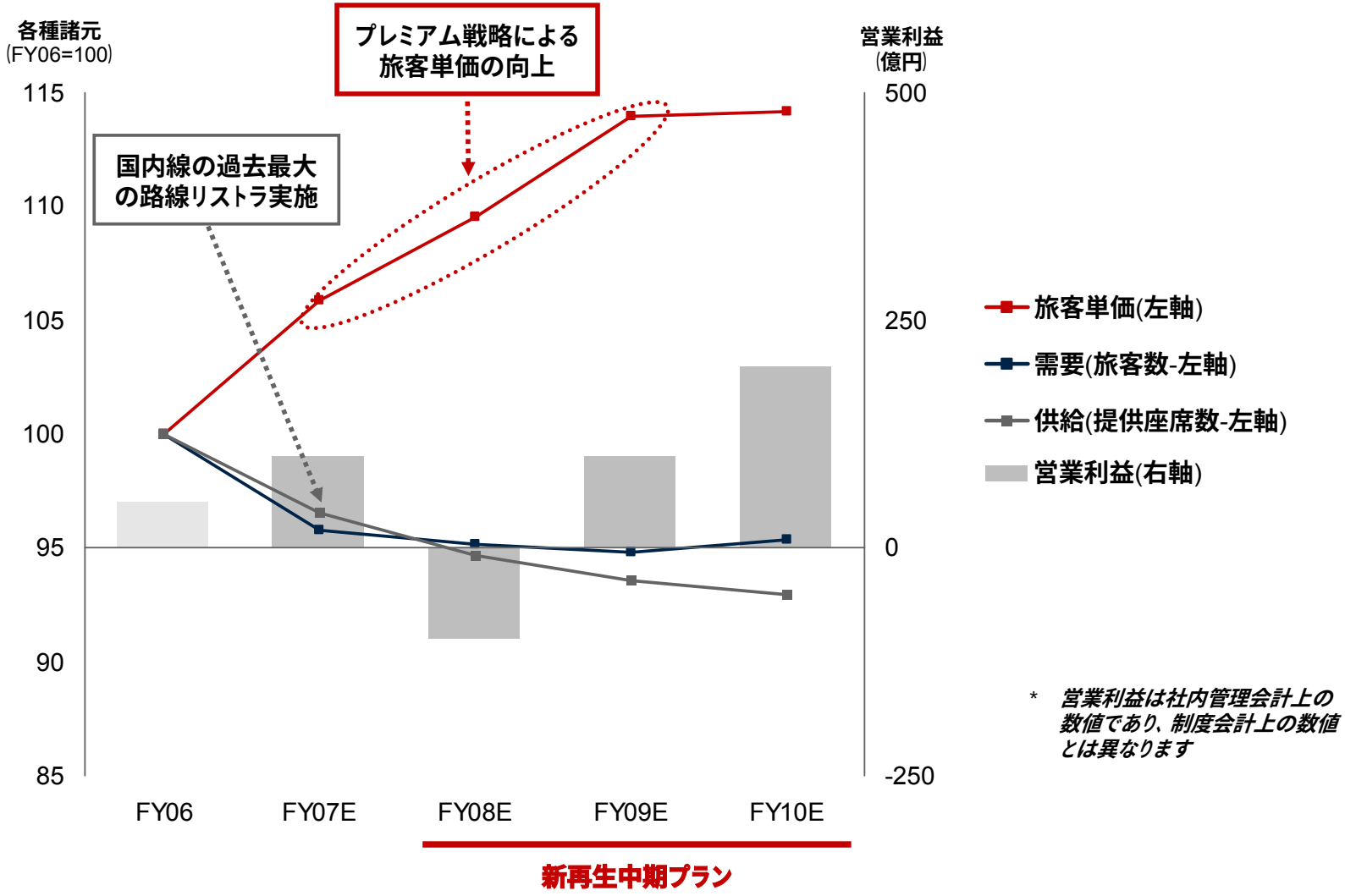
JALの基本方針

- ビジネス･多頻度利用旅客を主要ターゲットとした商品･サービスの向上
- 重点販売チャネル･地区での販売戦略推進
- 羽田再拡張への的確な対応
- 機材更新及び小型新機材･リージョナル機材導入による多頻度運航促進、供給適正化及び収益性の改善
- グループ航空会社位置付けの明確化と効率的なグループ運営体制の構築

具体的施策

- **プレミアム戦略の更なる深化**
  - ファーストクラスサービスの拡充
- **JAL ONLINEやWEBチャネルによる販売強化**
- **業務系販売及び地方販売強化**
- **羽田増枠を利用した多頻度小型機運航**
- **小型機材の積極的導入**
  - 737-800、E170の積極的導入
  - MD81の退役完了 (2010年度)
- **不採算路線の継続的見直し**
  - 供給適正化により事業性のある路線は維持拡充
- **戦略的グループ航空会社の事業規模拡大**
  - JEX：全国規模での国内線小型機運営
  - JAIR：全国規模での国内線リージョナル機運営

国内旅客事業:数値目標



* *営業利益は社内管理会計上の数値であり、制度会計上の数値とは異なります*

国際貨物事業:基本方針と施策

市場動向

- 競争環境の激化
- 燃油費高騰
- 羽田国際化

JALの基本方針

基本方針を「拡大増収モデル」から「収益性重視モデル」へと変更し、下記取り組みを行う

- 貨物便供給の適正化・機材更新促進により貨物便収支及び貨物事業全体の収益性を改善
- 安全・品質・生産性の向上により、事業運営の基盤強化を継続追求する

上記と並行して、事業の再編を含むあらゆる可能性について検討を行う

具体的施策

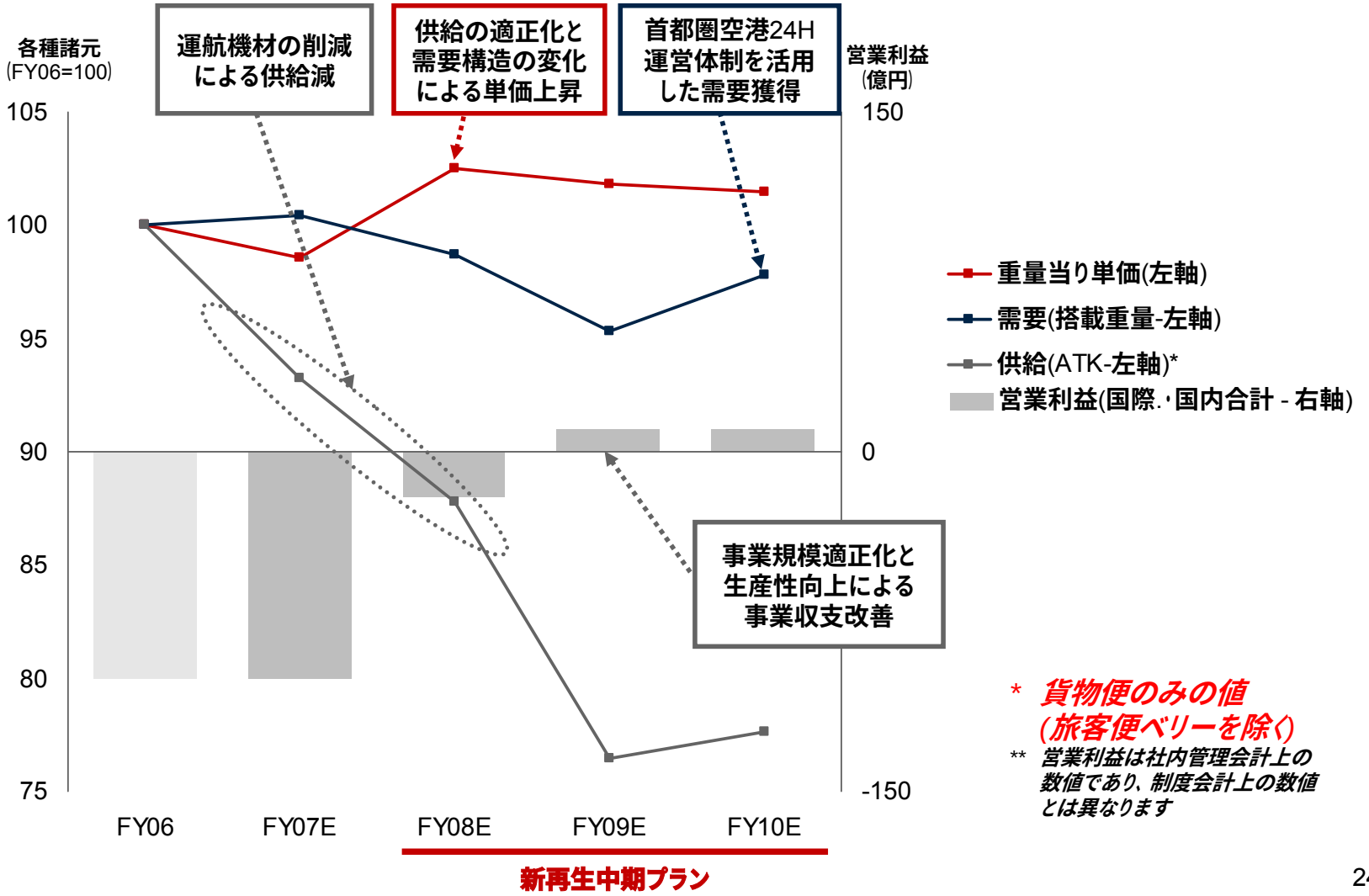
ステップⅠ:08年度から羽田国際化まで

- 在来747F退役と747-400Fへの更新促進
  - 08年度中に在来型747Fは全機退役
- 貨物便供給の適正化による収益性向上
  - 太平洋線の地点・供給を調整
  - 東南アジア線を全便767Fへ置換(ダウンサイジング)
- 高付加価値商品の構築・販売による収益性改善

ステップⅡ: 羽田国際化以降

- 成田+羽田の首都圏24時間稼動体制の構築
  - 内際ネットワークの強みを活かした地方発着需要の取り込み
  - 機材稼動の向上による運航の効率化

国際貨物事業:数値目標



* 貨物便のみの値
(旅客便ベリーを除く)

** 営業利益は社内管理会計上の数値であり、制度会計上の数値とは異なります

関連事業の見直し

航空運送関連事業

- 航空運送における必須機能の整理を通じた航空事業領域に関わるオペレーション･コストの削減（アウトソース化を含む）及び関連事業の効率化の実現

その他事業

- JALホテルズの上場等独立系関連事業の見直し継続

航空事業領域に関わるコスト削減･効率化

コアである航空運送事業への経営資源の集中

有利子負債の削減を通じた財務体質の強化

資産効率の向上

その他重点的追加施策及び地球環境に関わる対応

追加施策

【人財戦略】

「安全」、「お客さまの視点」を基本とし、より強靭なグループ運営体制の実現を目指す

- グループ社員が確実に技術･ノウハウを習得できる枠組みの構築
  - マネジメント研修、リーダー育成プログラム
  - グループ制拡大やポスト登用早期化
- グループ全体としての組織パフォーマンス向上
  - PDCAサイクルの着実な実行
  - 組織スリム化、グループ会社統廃合による戦略的･効率的組織運営体制の実現
  - 組織横断的人事ローテーション

【コスト構造改革】

リスク耐性のある事業構造構築のため、従来の取り組みを深化させ、ビジネスデザイン･業務プロセスまで深く踏み込んだ抜本的見直しを実施

- 09年度以降の効果顕現化を前提に枠組み構築

地球環境に関わる対応

地球環境に対する企業の社会的責任(CSR)が高まるなか、地球環境への取り組みを一層推進

- 地球温暖化対策→CO2排出量削減に努める
  - 機材更新と機材ダウンサイジング（燃費効率向上）
  - 搭載品の減量、軽量化促進
  - GPU（地上動力装置）使用促進
  - エンジン洗浄頻度増加
  - 地球環境に配意した運航（速度･高度等）　等
- その他の取り組み
  - 環境社会活動（大気観測　等）
  - リサイクル推進
  - グリーン購入（環境に配意した部品･資材選定）
  - 廃棄物の削減と適正処理　等

2011年度以降の展望

基本方針: グループビジョン「安心とこだわりの品質で世界を結ぶ『日本の翼』になる」の実現

- JALグループの存立基盤である安全運航の堅持を土台として事業を展開
- グループ総合力を以って激化する競争に立ち向かう
- 現中期再生プラン期間中で強化した、安全性・商品サービス品質・コスト競争力を以って、お客さまが選ぶNo.1エアラインを目指す
- 人財こそが競争力の源泉であり、グループ人財戦略を引き続き推進

国際旅客

- 高成長が見込める路線の拡充
- 羽田空港国際化を最大限活用し、アジア・中国路線を中心に積極的に路線展開
- JAZ、JEXを活かしたグループ総合力による成長

国内旅客

- 羽田再拡張時の国内線発着枠を最大限確保し、ネットワークを充実。一方で機材小型化により運航コストを削減すると共に多頻度化により利便性を向上
- JEX、JAIRの強みを活かした全国規模の小型機材運航体制による国内ネットワーク拡充
- JTA、JAC、HAC、RACの特長を活かした地元と密着した運航体制

貨物事業

- 国内・国際ネットワークを活かし、24時間稼動体制と最高レベルの品質でアジア中心に成長市場へ積極展開

1. 新再生中期プランの位置付け

2. 新再生中期プランにおける施策

2-1. 財務面における施策

2-2. ビジネス面における施策

3. 新再生中期プランの目標

4. 補足資料

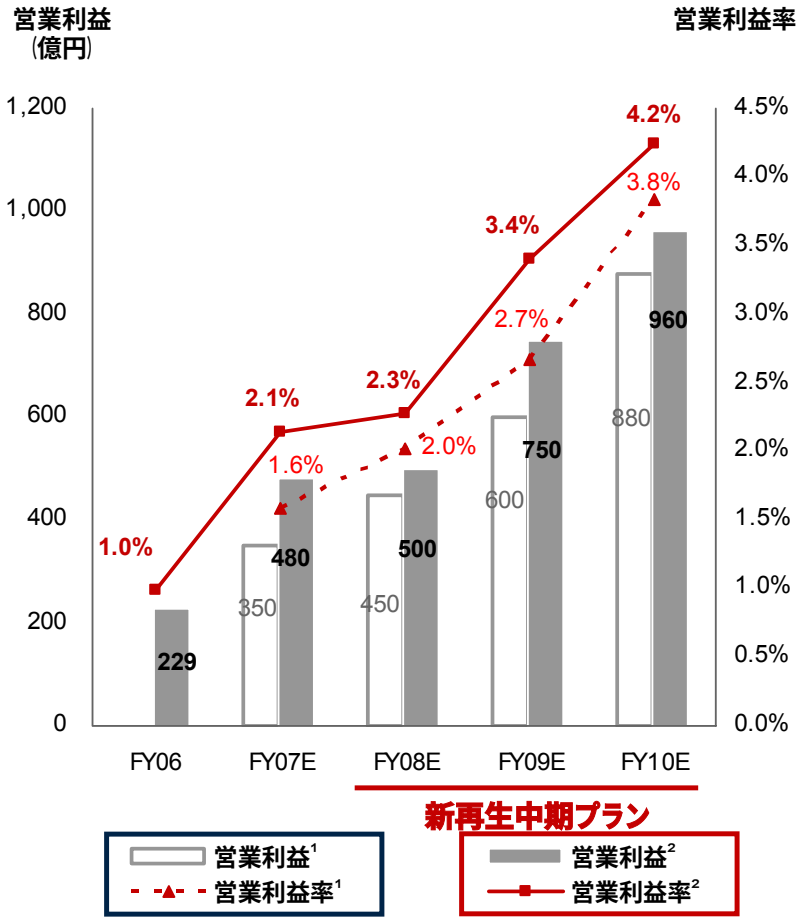
4-1. 第三者割当により発行されるA種株式の概要

4-2. 新再生中期プラン データ集

4-3. 現再生中期プランの進捗状況

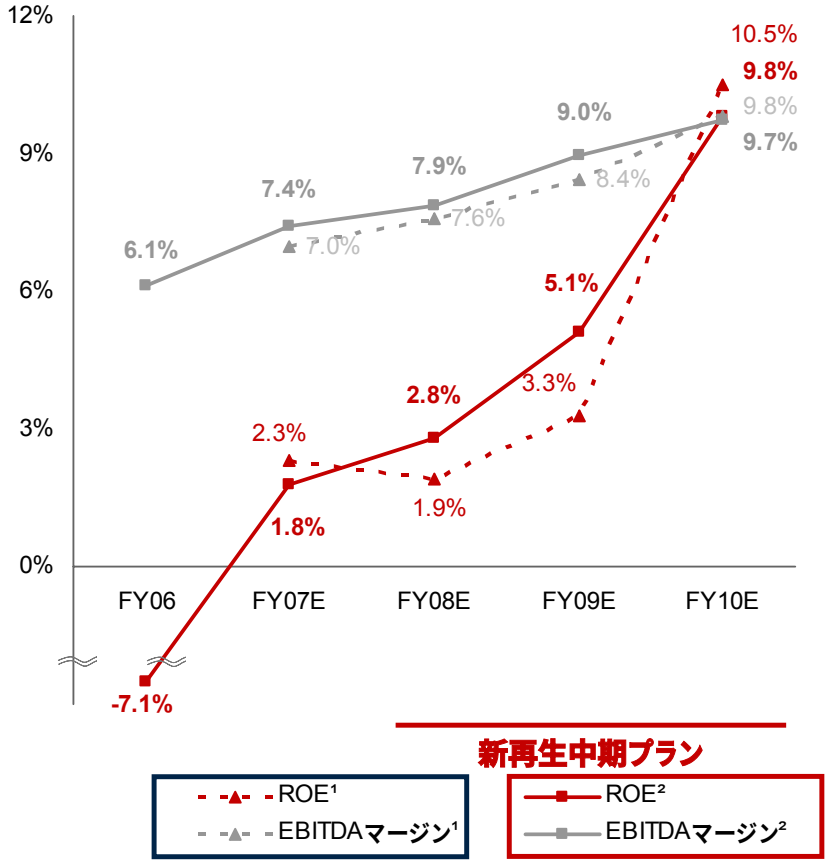
新再生中期プランにおける連結業績・財務目標 (PL)

営業利益の推移



注:
1 現再生中期プラン
2 新再生中期プラン
3 FY06の値は実績値

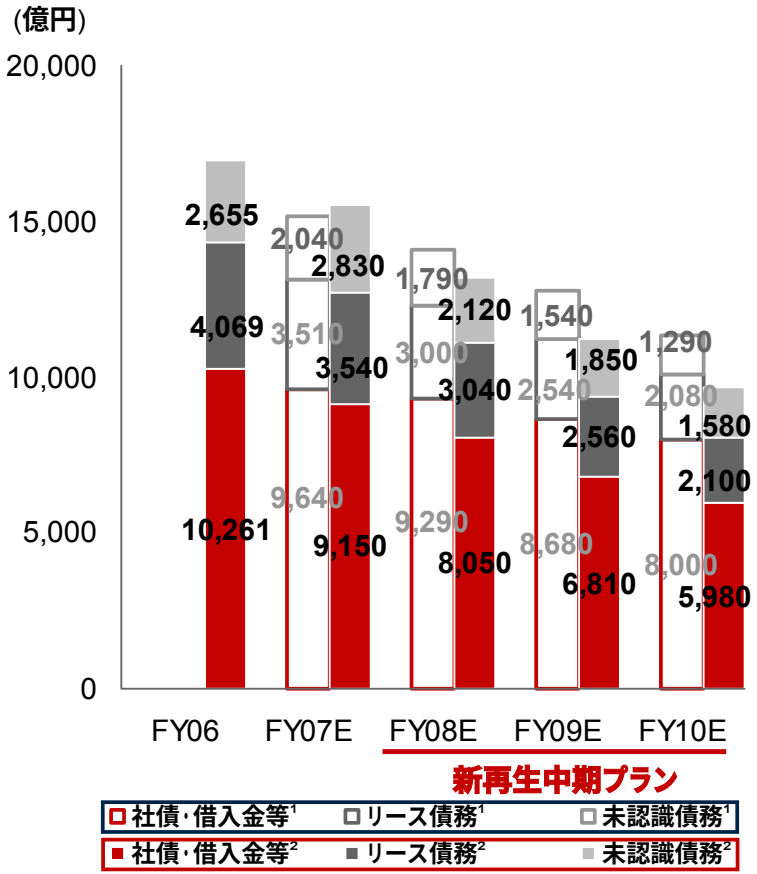
ROE、EBITDAマージンの推移



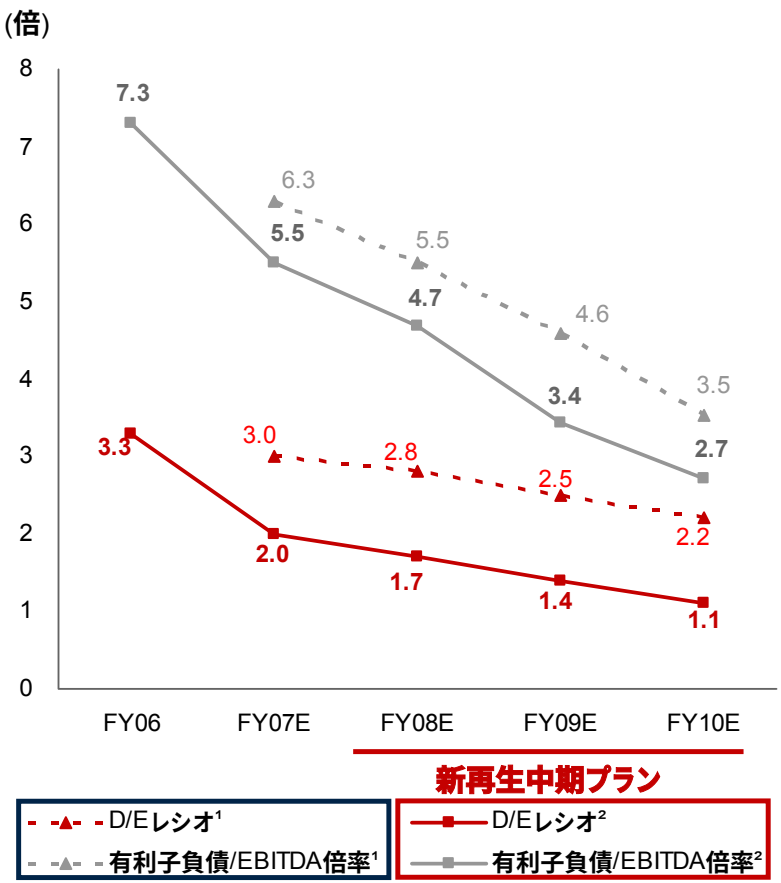
注:
1 現再生中期プラン
2 新再生中期プラン
3 FY06の値は実績値

新再生中期プランにおける連結業績・財務目標 (BS)

有利子負債の推移



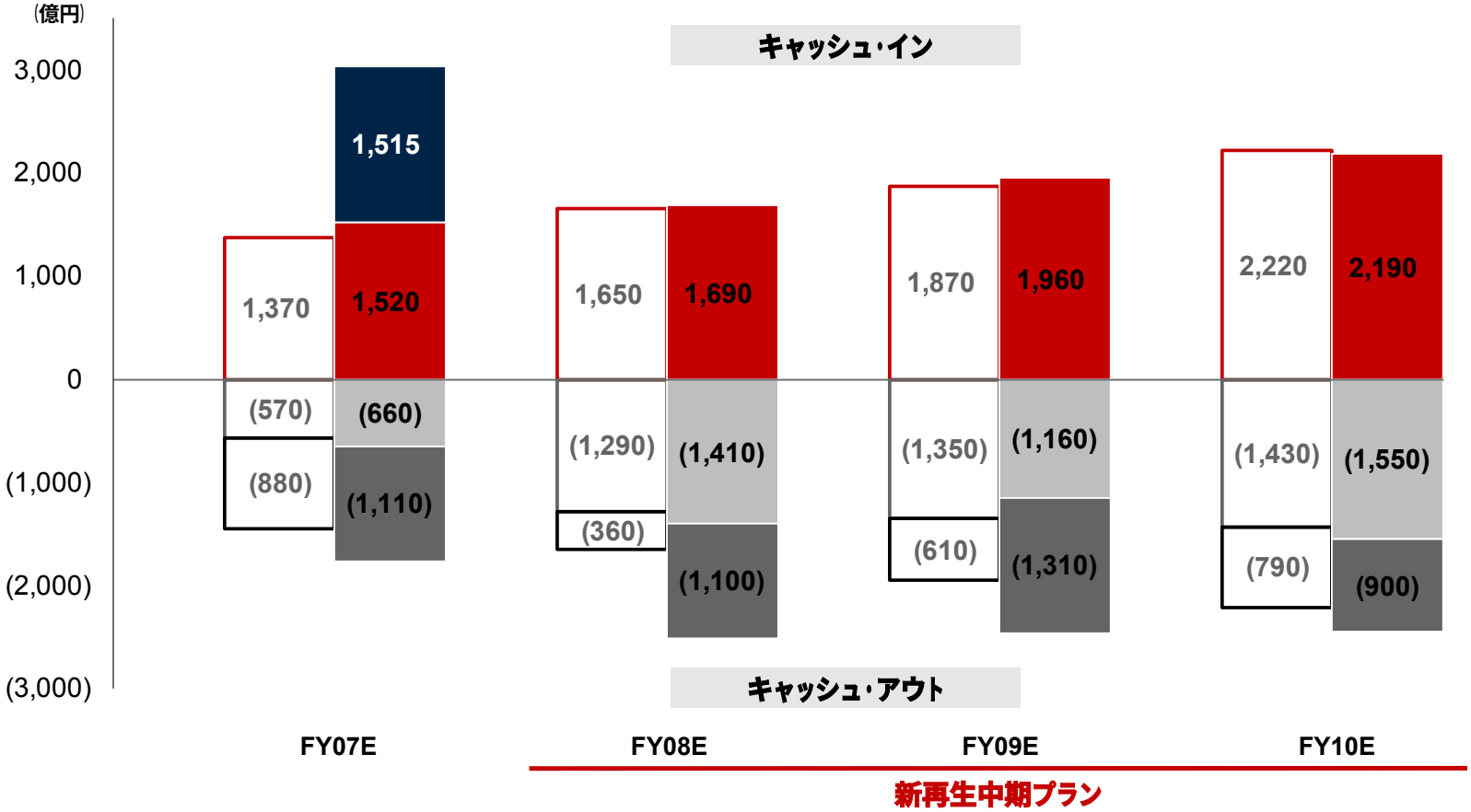
D/Eレシオ、有利子負債/EBITDA倍率の推移



注:
1 現再生中期プラン
2 新再生中期プラン
3 FY06の値は実績値

注:
1 現再生中期プラン
2 新再生中期プラン
3 FY06の値は実績値

新再生中期プランにおける連結業績・財務目標 (CF)



□ 営業キャッシュフロー[1]　□ 投資キャッシュフロー[1]　□ 財務キャッシュフロー(増資除く)[1]

■ 営業キャッシュフロー[2]　■ 投資キャッシュフロー[2]　■ 財務キャッシュフロー(増資除く)[2]　■ 増資[2]

注:
1 現再生中期プラン
2 新再生中期プラン

1. 新再生中期プランの位置付け

2. 新再生中期プランにおける施策

2-1. 財務面における施策

2-2. ビジネス面における施策

3. 新再生中期プランの目標

4. 補足資料

4-1. 第三者割当により発行されるA種株式の概要

4-2. 新再生中期プラン データ集

4-3. 現再生中期プランの進捗状況

既存株主へ配慮したスキーム

払込金額の総額: 1,535億円

当初3年間の交付請求制限

本株式は、新再生中期プラン完遂に向けた基礎として必要不可欠な資本増強が発行時点で実現可能である一方で、発行当初3年間は取得請求ができないものとされ、新再生中期プラン実行中の希薄化を制限

3年後における交付価額の決定

本株式の普通株式への転換に関する当初交付価額は、新再生中期プランが完了する発行約3年後に決定

即ち、新再生中期プランに沿って順調に企業業績が回復した際には、本株式の当初交付価額はそれを踏まえた市場実勢を反映したものとなり、現時点の株価を基準とした同種の優先株式の発行と比較して希薄化の抑制が見込める

取引関係のある金融機関、取引先が割当先

将来的な企業価値の向上策に賛同頂ける取引関係のある金融機関、取引先が割当先となることで、中長期的なサポートを頂き、既存株主を初めとする全てのステークホルダーの利益に貢献することを企図

※ 詳細につきましてはプレスリリースをご参照下さい。

1. 新再生中期プランの位置付け

2. 新再生中期プランにおける施策

2-1. 財務面における施策

2-2. ビジネス面における施策

3. 新再生中期プランの目標

4. 補足資料

4-1. 第三者割当により発行されるA種株式の概要

4-2. 新再生中期プラン データ集

4-3. 現再生中期プランの進捗状況

業績目標前提

（前年度比）

		FY07E			FY08E			FY09E			FY10E		
		新	現	差異	新	現	差異	新	現	差異	新	現	差異
国際旅客	供給（有効座席キロ）	95.5%	95.3%	0.2%	95.9%	95.6%	0.3%	96.6%	96.4%	0.2%	105.7%	104.7%	1.0%
	需要（旅客数）	99.9%	99.0%	0.9%	97.2%	99.7%	▲2.5%	97.6%	98.0%	▲0.4%	104.3%	104.4%	▲0.1%
	座席利用率	70.0%	-	-	70.4%	-	-	72.6%	-	-	72.5%	-	-
	単価（旅客当り）	103.4%	100.5%	2.9%	110.9%	101.0%	9.9%	103.5%	102.0%	1.5%	100.4%	98.7%	1.7%
国内旅客	供給（有効座席キロ）	96.6%	97.5%	▲0.9%	98.1%	100.4%	▲2.3%	99.1%	98.9%	0.2%	99.3%	101.8%	▲2.5%
	需要（旅客数）	95.8%	98.4%	▲2.6%	99.3%	100.9%	▲1.6%	99.7%	99.5%	0.2%	100.6%	101.2%	▲0.6%
	座席利用率	65.9%	-	-	66.6%	-	-	67.1%	-	-	68.0%	-	-
	単価（旅客当り）	105.9%	104.8%	1.1%	103.5%	101.4%	2.1%	104.0%	101.3%	2.7%	100.2%	100.4%	▲0.2%
国際貨物	供給（有効トンキロ）	93.1%	94.5%	▲1.4%	90.6%	97.9%	▲7.3%	90.5%	103.1%	▲12.6%	101.5%	107.8%	▲6.3%
	需要（搭載重量）	100.4%	102.4%	▲2.0%	98.3%	103.8%	▲5.5%	96.6%	104.9%	▲8.3%	102.6%	107.5%	▲4.9%
	単価（重量当り）	98.6%	99.1%	▲0.5%	104.0%	99.9%	4.1%	99.4%	98.7%	0.7%	99.6%	98.4%	1.2%

		FY07E			FY08E			FY09E			FY10E		
		新	現	差異	新	現	差異	新	現	差異	新	現	差異
燃油	シンガポールケロシン	$91/bbl	$75/bbl	$16/bbl	$110/bbl	$75/bbl	$35/bbl	$110/bbl	$75/bbl	$35/bbl	$110/bbl	$75/bbl	$35/bbl
	ヘッジ率	88%	-	-	61%	-	-	33%	-	-	16%	-	-
為替	US$1	117円	120円	▲3円	110円	120円	▲10円	110円	120円	▲10円	110円	120円	▲10円

新再生中期プランにおける連結業績 (PL)

(単位：億円)

	FY07E			FY08E			FY09E			FY10E		
	新	現	差異	新	現	差異	新	現	差異	新	現	差異
営業収益	**22,380**	22,000	**380**	**21,840**	22,300	**▲ 460**	**22,050**	22,470	**▲ 420**	**22,600**	22,980	**▲ 380**
(国際旅客)	7,485	7,260	225	8,070	7,310	760	8,150	7,310	840	8,530	7,530	1,000
(国内旅客)	6,850	6,930	▲ 80	7,040	7,090	▲ 50	7,300	7,150	150	7,360	7,260	100
(国際貨物)	1,885	1,920	▲ 35	1,930	1,990	▲ 60	1,850	2,060	▲ 210	1,890	2,180	▲ 290
(その他)	6,160	5,890	270	4,810	5,910	▲ 1,100	4,750	5,950	▲ 1,200	4,830	6,010	▲ 1,180
営業利益	**480**	350	**130**	**500**	450	**50**	**750**	600	**150**	**960**	880	**80**
EBITDA*	**1,660**	1,530	**130**	**1,720**	1,690	**30**	**1,980**	1,900	**80**	**2,200**	2,260	**▲ 60**
経常利益	**440**	210	**230**	**300**	160	**140**	**530**	230	**300**	**740**	580	**160**
当期利益	**70**	70	**0**	**130**	60	**70**	**260**	110	**150**	**530**	370	**160**
営業利益率	**2.1%**	1.6%	**0.6%**	**2.3%**	2.0%	**0.3%**	**3.4%**	2.7%	**0.7%**	**4.2%**	3.8%	**0.4%**
EBITDAマージン	**7.4%**	7.0%	**0.5%**	**7.9%**	7.6%	**0.3%**	**9.0%**	8.4%	**0.5%**	**9.7%**	9.8%	**▲0.1%**
ROE	**1.8%**	2.3%	**▲0.5%**	**2.8%**	1.9%	**0.9%**	**5.1%**	3.3%	**1.8%**	**9.8%**	10.5%	**▲0.7%**

* *営業利益と減価償却費の合計額*

新再生中期プランにおける連結業績 (BS)

(単位:億円)

	FY07E			FY08E			FY09E			FY10E		
	新	現	差異	新	現	差異	新	現	差異	新	現	差異
有利子負債	**15,520**	15,200	**320**	**13,210**	14,080	**▲ 870**	**11,220**	12,750	**▲ 1,530**	**9,650**	11,360	**▲ 1,710**
(社債・借入金等)	9,150	9,640	**▲ 490**	8,050	9,290	**▲ 1,240**	6,810	8,680	**▲ 1,870**	5,980	8,000	**▲ 2,020**
(リース債務)	3,540	3,510	**30**	3,040	3,000	**40**	2,560	2,540	**20**	2,100	2,080	**20**
(未認識債務)	2,830	2,040	**790**	2,120	1,790	**330**	1,850	1,540	**310**	1,580	1,290	**290**
D/Eレシオ (倍)	**2.0**	3.0	**▲ 1.0**	**1.7**	2.8	**▲ 1.1**	**1.4**	2.5	**▲ 1.1**	**1.1**	2.2	**▲ 1.1**
有利子負債/EBITDA倍率 (倍)	**5.5**	6.3	**▲ 0.8**	**4.7**	5.5	**▲ 0.8**	**3.4**	4.6	**▲ 1.1**	**2.7**	3.5	**▲ 0.8**

* *計画値は10億円単位に四捨五入後の金額を使用*

新再生中期プランにおける連結業績（設備投資・減価償却費）

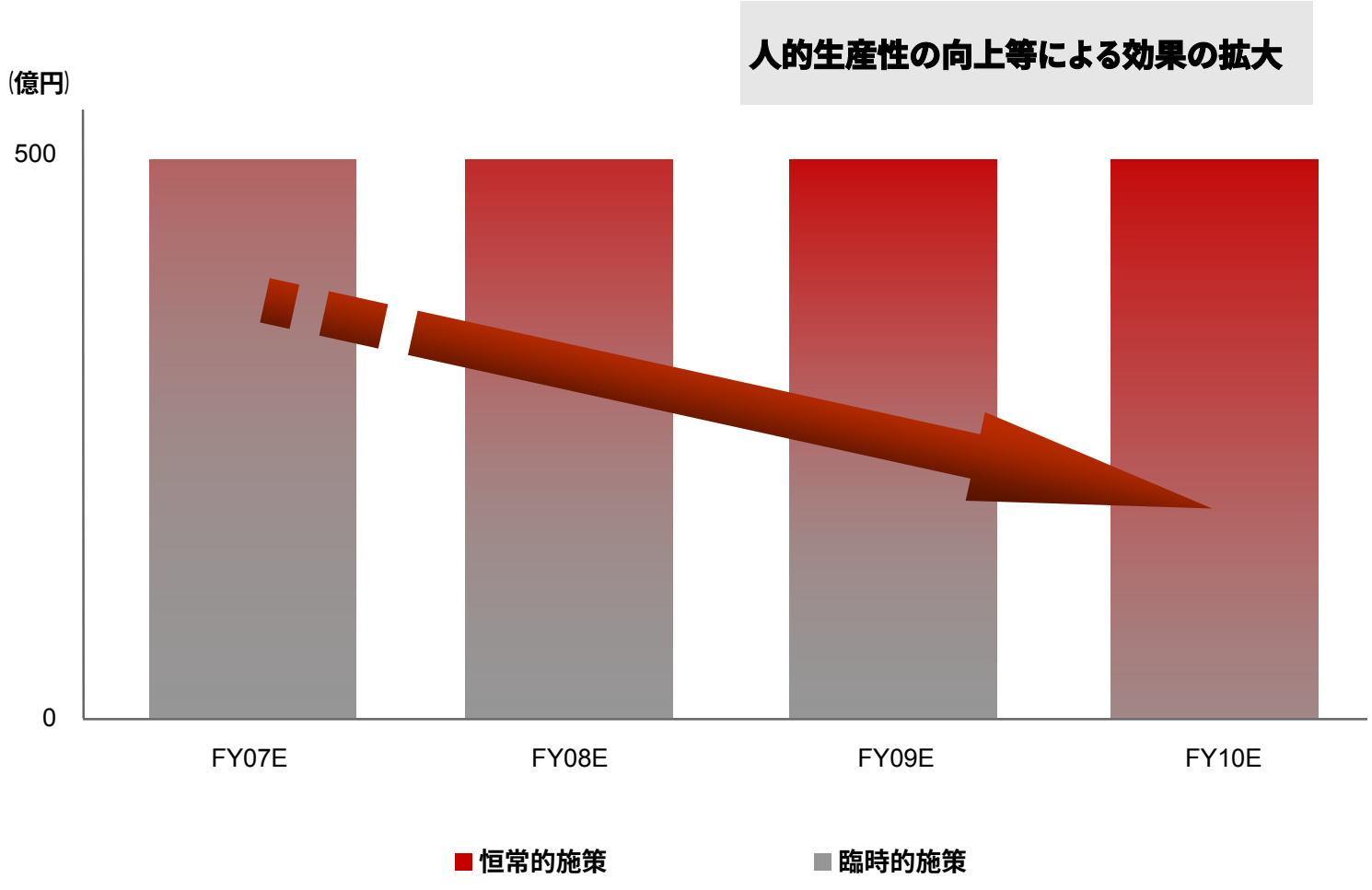
（単位：億円）

	FY07E			FY08E			FY09E			FY10E		
	新	現	差異	新	現	差異	新	現	差異	新	現	差異
設備投資額（購入）	1,190	1,080	**110**	1,550	1,440	**110**	1,090	1,410	**▲ 320**	1,550	1,460	**90**
（航空機関連）	830	720	**110**	1,150	1,140	**10**	770	1,110	**▲ 340**	1,250	1,160	**90**
その他（地上資産等）	360	360	**0**	400	300	**100**	320	300	**20**	300	300	**0**
減価償却	1,180	1,180	**0**	1,230	1,240	**▲ 20**	1,230	1,300	**▲ 70**	1,240	1,380	**▲ 140**
ファイナンスリース元本返済額	570	510	**60**	510	510	**0**	480	470	**10**	460	460	**0**

* *計画値は10億円単位に四捨五入後の金額を使用*

人件費500億円削減施策:今後の効果

(イメージ図)



1. 新再生中期プランの位置付け

2. 新再生中期プランにおける施策

2-1. 財務面における施策

2-2. ビジネス面における施策

3. 新再生中期プランの目標

4. 補足資料

4-1. 第三者割当により発行されるA種株式の概要

4-2. 新再生中期プラン データ集

4-3. 現再生中期プランの進捗状況

現再生中期プランのレビュー:人件費削減

2007年度の人件費削減施策

臨時手当の大幅抑制:	▲150億円
退職給付関連制度改定による退職給付費用の圧縮:	▲200億円
その他施策: (人的生産性10%向上、特別早期退職措置)	▲150億円

人員数削減計画

FY07計画
▲2,300名

FY08-FY09
計画▲2,000名

FY07実績　一部前倒しで削減

2007年度のレビュー

- 2007年度の連結人件費500億円削減施策は全て実施すべく取り組み中
- 早期退職制度、生産性向上施策も一部前倒しで進捗
  - 4,300人の削減を1年前倒しで達成するペースで進捗

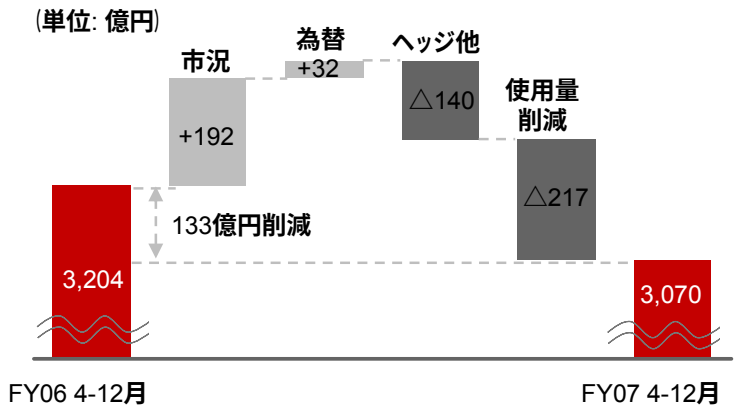
今後の展開

- 各年度500億円の連結人件費削減施策を継続
- 生産性向上施策による効果拡大

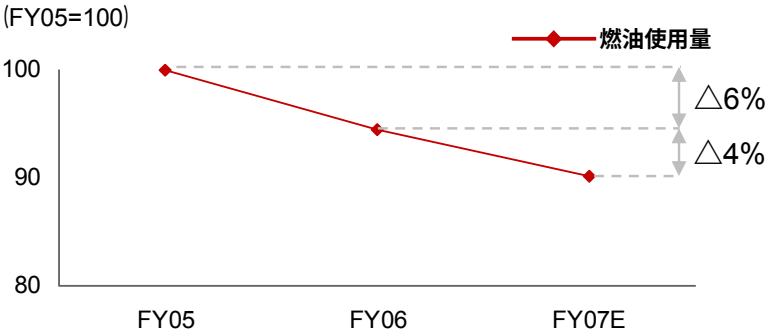
現再生中期プランのレビュー:燃油消費量の削減

2007年度の燃油費の状況 (3Qまで)

燃油費分析 (前年同期との比較)



使用燃料の削減(国内線、国際線含む)



2007年度のレビュー

- 燃油価格の大幅な高騰にも関わらず燃油費を大幅に抑制
- ヘッジによる効果に加え、各種使用量削減施策によって対応
  - シンガポールケロシン市況単価(4-12月):
    FY06 $81.9/bbl → FY07 $88.1/bbl

今後の展開

- 今後は777、787、737-800の省燃費機材の投入による燃油使用量の更なる削減効果が表れる

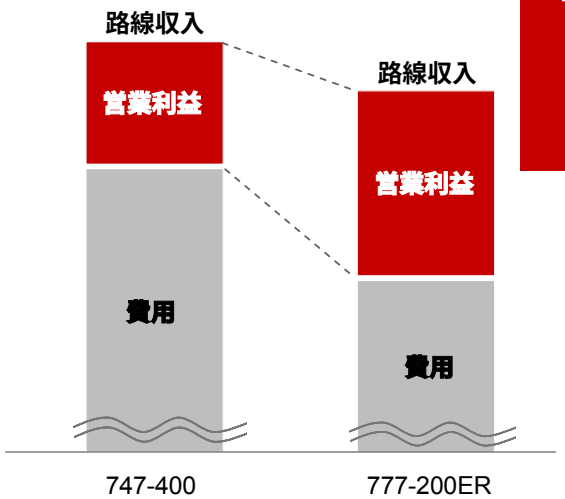
現再生中期プランのレビュー:機材更新とダウンサイジング

2007年度のダウンサイジングの施策

- 2007年度機材更新状況
  導入:　18機
  退役: ▲20機　（在来型747Fの1機前倒しを含む747在来型機11機退役）

成田-アムステルダム路線における収支改善効果

- FY07　4ー12月における効果



収支改善効果
12億円
※年間効果
16億円

2007年度のレビュー

- **国際線**
  大型機比率　- 58%(FY06)　→　52%(FY07)
  - 1便あたりの座席数(前年比): 96%
  欧州路線は747-400から777-200ER･300ERに置き換えることにより大幅なダウンサイジングを実現
- **国内線**
  大型機比率　- 10%(FY06)　→　9%(FY07)
  - 1便あたりの座席数(前年比): 97%
  MD87の完全退役 (8機) 、737-800 (4機) の新規導入

今後の展開

- 国際線は777-200ER･300ER、787、737-800の省燃費機材を米州線、アジア線にも投入しネットワークを維持しつつ、収益性を強化
- 国内線は、787、737-800、E170の省燃費機材を導入し、JALグループ航空会社と提携したネットワークを強化

現再生中期プランのレビュー:高収益路線へのシフト+プレミアム戦略

2007年度の高収益路線への施策

FY07実施の路線見直し

国際線

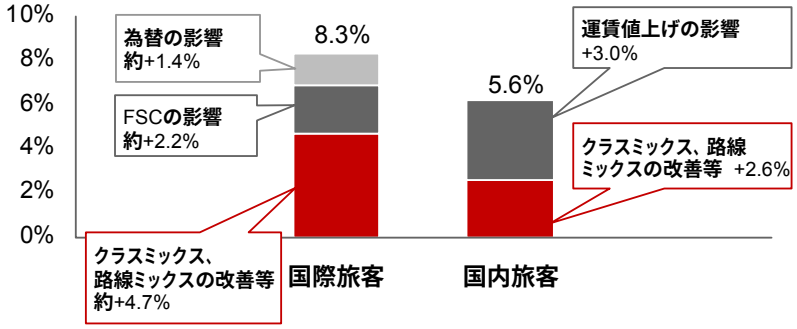
	増便	運休･減便
当初計画	8路線16便	4路線17便
追加施策	6路線20便	4路線　9便

国内線

- 減便（便数／日数）
  11路線13便（内、当初計画比追加減便：7路線7便）
- 運休
  9路線

イールドの向上

（2007年度4-12月期、対前年比）



2007年度のレビュー

- 高収益線へのシフト等メリハリのある路線展開
  - 高需要ビジネス路線にフォーカス
  - 中国･インド･ベトナム･ロシア等の成長性の高いマーケットを増強
  - 国内線は過去最大のリストラ
- プレミアム戦略
  - 国内線ファーストクラスの導入
  - 国際線プレミアムエコノミーの導入
  - oneworld正式加盟

今後の展開

- プレミアム戦略の本格展開
- 更なるビジネス路線の強化･充実
- 燃油高騰下での聖域無き路線見直しの継続

現再生中期プランのレビュー:航空運送事業への資源集中

2007年度の施策

固定資産

- ロンドンHanover Courtビル (2008年3月)
- 羽田空港格納庫 (M1、M2ハンガー) (2008年2月)

関係会社株式

- Pacific Fuel Trading Corporation (2008年1月)
- ホテル・ニッコー・サイパン (2008年1月)
- ザ・モントカーム (2007年12月)
- (株) エージーピー (一部売却、2007年11月)
- (株) ジャムコ (一部売却、2007年9月)

2007年度は、総額800億円強の資産売却を実施

2007年度のレビュー

- JALグループ運営体制を聖域なく見直した結果、過去最大規模の資産売却を実施
- 有利子負債の圧縮及び、コアである航空運送事業への経営資源の集中
- ホテル資産を完全売却し、ホテル資産保有リスクから脱却(運営受託に特化したビジネスモデルへ転換)

今後の展開

- 引き続き独立型関連事業の見直しを進め、有利子負債の圧縮、資産効率の向上を図る
- 航空運送事業領域内においても、効率性を高める観点からアウトソーシングを含む整理・再編を進める

Japan Airlines Corporation