



# 新しい「日本航空グループ」の 経営計画について — 2002年度～2003年度 —

The Business Plan of Japan Airlines Group  
for FY2002 and FY2003

2002年7月18日

July 18, 2002

日本航空株式会社  
Japan Airlines Co., Ltd.

株式会社日本エアシステム  
Japan Air System Co., Ltd.

# 目次 Table of Contents

1	目次	Table of Contents
2	新しい「日本航空グループ」経営理念の骨子	The Gist of the Business Mission of Japan Airlines Group
3	統合計画の基本となる考え方	Direction of this Business Planning
5	統合効果	Integration Effects
6	統合効果(2003年度)	Integration Effects (FY2003)
8	効率化による効果	Cost-reduction Effects
9	2003年度の効率化	Cost-reduction Effects generated by the Integration in FY2003
10	機材効率化による増収効果	Revenue-increase Effects by effective Use of redundant Aircraft
12	減収インパクト	Fall in Revenue
13	値下げ等による減収	Fall in Revenue caused by Airfare Cuts and Increase of Discounted Fares
14	羽田・伊丹発着枠返上による減収	Fall in Revenue due to Return of 9 Slots at Haneda and 1 Slot at Itami
16	増収効果	Revenue-increase Effects
17	国内線における個人旅客選好性アップによる増収効果	Revenue-increase Effects generated by Improvement of the Component Ratio of I.P.
18	競争力強化による個人旅客構成比アップ	Improvement of the Component Ratio of Individual Passengers
20	FFP(マイレージプログラム)統合による競争力強化	Enhancement of Competitiveness by Integration of the FFPs
21	競争的運賃施策による競争力強化	Enhancement of Competitiveness by various Sales and Marketing Measures
22	販売体制の一体化による競争力強化	Enhancement of Competitiveness by Integrating Sales Organizations
23	その他の営業施策等による競争力強化	Enhancement of Competitiveness by other Measures
24	営業系システムの統合	System Integration
26	旅客分野における提携	Alliances in Passenger Sector
27	貨物分野における提携	Alliances in Cargo Sector
29	見通し前提	Assumptions of the Forecast of Business Performance for FY2002 and FY2003
30	業績見通し	Forecast of Business Performance for FY2002 and FY2003
32	(参考)客体別売上高の見通し	(Ref.) Forecast of Revenues by Business Segment for FY2002 and FY2003
33	(参考)業績見通しの前提 - 設備投資	(Ref.) Assumptions for the Forecast - Capital Investment
34	(参考)業績見通しの前提 - 減価償却	(Ref.) Assumptions for the Forecast - Depreciation
35	(参考)業績見通しの前提 - 有利子負債	(Ref.) Assumptions for the Forecast - Interest-bearing Debts
36	(参考)営業施策等のスケジュール	(Ref.) Schedule of the Measures for Sales and Marketing
37	(参考)統合効果(まとめ)	(Ref.) Summary of the Integration Effects
38	(参考)羽田、伊丹、成田発着枠シェア	(Ref.) Share of Slots in Haneda, Itami and Narita

# 新しい「日本航空グループ」経営理念の骨子 The Gist of the Business Mission of Japan Airlines Group

**企業価値の最大化** Maximizing Corporate Value

**世界最高の航空品質 (安全性・信頼性) の追求**  
Pursuit of the highest-quality Airline Service in the World

**お客様の視点に立ったサービスの深化**  
Making our Service even more thoroughly customer - oriented

**良き企業市民** Being a good Corporate Citizen

**努力と挑戦の企業風土**  
Cultivating a Corporate Culture that prizes Efforts and taking on of Challenges

## 統合効果の早期実現

Early Realization of the Integration Effects

路線網を充実し、経営基盤の強化を図り、  
世界最強のエアライングループを目指す

Aiming at world's strongest Airline Group by expanding Network  
and strengthening Management Bases

システムの統合にあたっては  
お客様の信頼性の確保を最優先とする

Placing top Priority on Customers' Reliability and User  
Friendliness for System Integration

# 統合効果

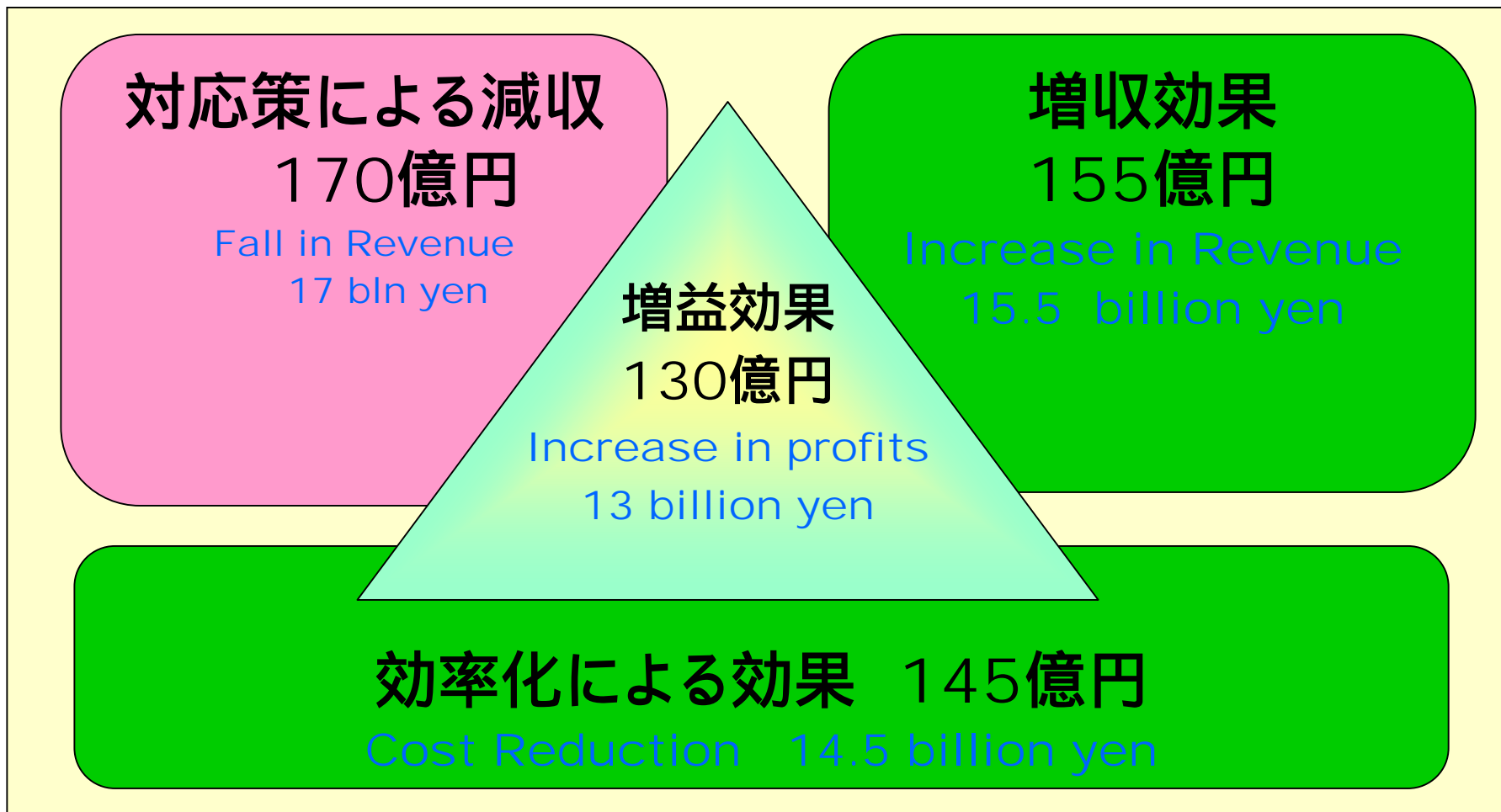
Integration Effects

# 統合効果 Integration Effects

(単位:億円) Unit:100mil yen

	FY02	FY03	FY05 (前回発表) Previous Announcement
効率化による効果 Cost-reduction Effects	10	145	730
減収インパクト Fall in Revenue	65	170	250
増収効果 Increase in Revenue	15	155	200 ~ 250
統合効果 計 Total Integration Effects	40	130	680 ~ 730
統合追加費用 Additional Cost Increase	50	70	200
統合効果 計 (含む追加費用) Net Integration Effects	90	60	480 ~ 530

# 統合効果(2003年度) Integration Effects(FY2003)



(注) 統合に伴う追加費用(戦略的投資実施による償却費増など)70億円が前倒して発生するため、NETで60億円の増益効果となる。

NB: Taking account of the additional cost increase of 7 bln yen accompanied by the integration, the net increase of the income will be 6 bln yen.

# 効率化による効果

Cost-reduction Effects



# 効率化による効果 Cost-reduction Effects

(単位:億円) Unit:100mil yen

	FY02	FY03	FY05 (前回発表) Previous Announcement
施設賃借料等の削減 Reduction of Rents etc.	3	30	310
人員効率化 Job Reduction	1	10	240
機材効率化 Fleet Reduction	6	95	120
その他経費削減 Other Reduction	0	10	60
合計 Total	10	145	730

# 2003年度の効率化 Cost-reduction Effects generated by the Integration in FY2003

**施設賃借料等の削減 30億円**

Reduction of Rents etc. 3 bln yen

支店統廃合

Consolidation of Branches

空港カウンター等の有効活用

Effective Use of Airport Facilities

**人員効率化 10億円**

Job Reduction 1 bln yen

**FY03 145億円 14.5 bln yen**

**機材効率化 95億円**

Fleet Reduction 9.5 bln yen

投資圧縮

Fleet Reduction

捻出機材活用による増収(後述)

Revenue Increase by efficient Use of redundant Aircraft

**その他の経費削減 10億円**

Other Reductions 1 bln yen

スケールメリットによる調達コスト削減

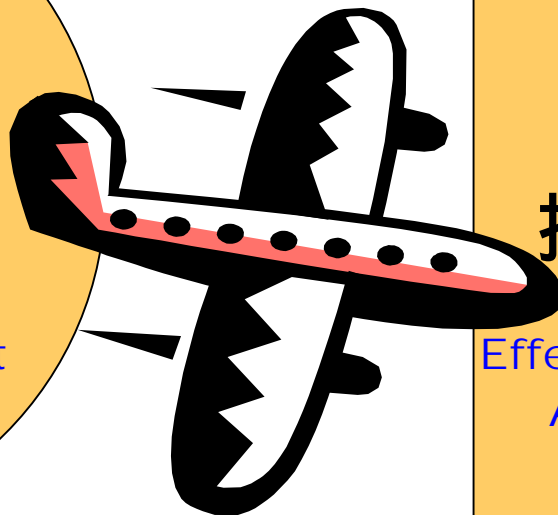
Reduction of Procurement Costs by Economies of Scale

# 機材効率化による増収効果 Revenue-increase Effects by effective Use of redundant Aircraft

## 国際線

重複便の効率化  
による捻出機材を  
国内線で活用

(International Routes)  
Conversion of redundant  
Aircraft of International  
Use to Domestic Use



## 国内線

路線便数  
効率化による  
捻出機材の活用

(Domestic Routes)  
Effective Use of redundant  
Aircraft generated by  
restructuring Routes

## 国内線の増収効果

(国際線の減収分反映済み)

Revenue Increase on Domestic routes  
(reflected Revenue Decrease on  
International Routes)

FY02 +6億円 0.6 bln yen

FY03 +95億円 9.5bln yen

# 減収インパクト

Fall in Revenue

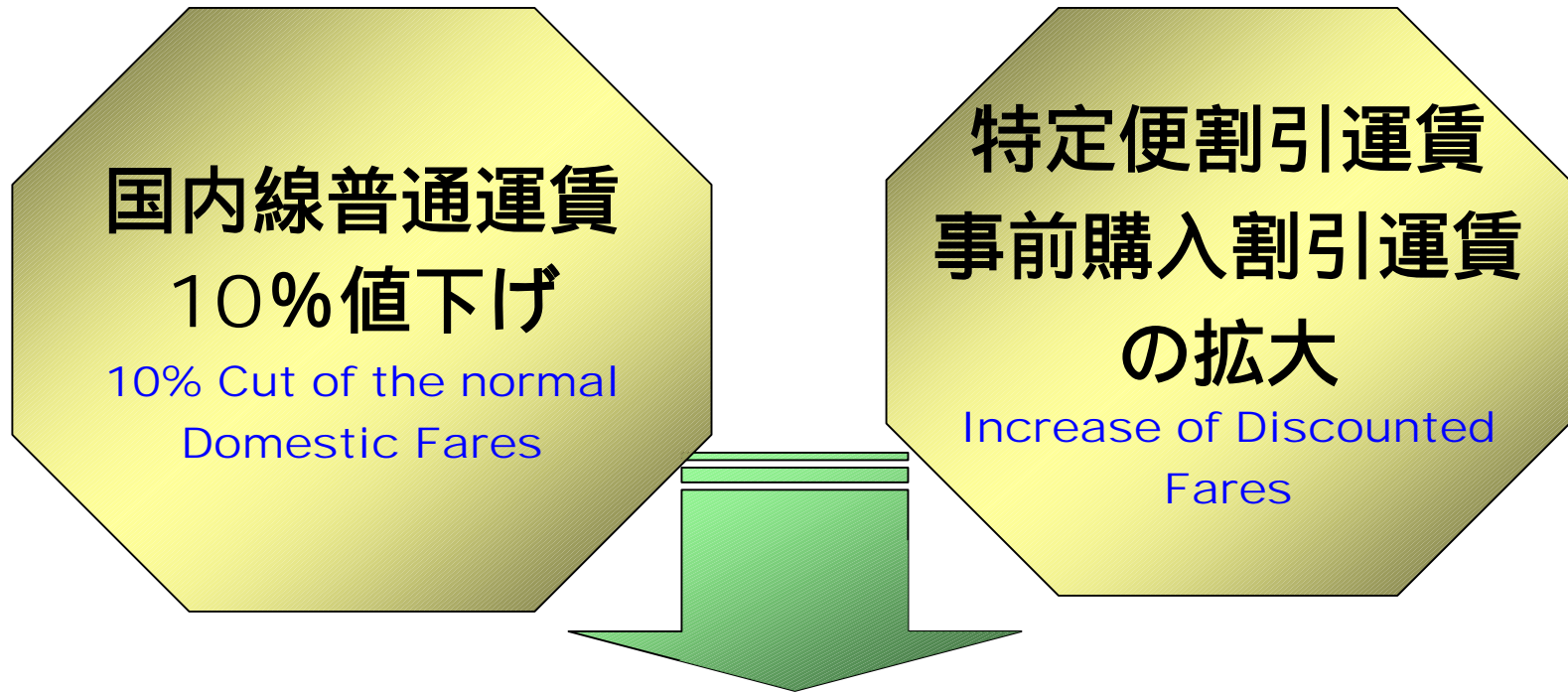
# 減収インパクト Fall in Revenue

(単位:億円) Unit:100mil yen

	FY02	FY03	FY05 (前回発表) Previous Announcement
運賃値下げ等 Airfare Cuts etc.	40	120	150
発着枠返上 Return of slots	25	50	100
合計 Total	65	170	250

# 値下げ等による減収

Fall in Revenue caused by Airfare Cuts and Increase of Discounted Fares



減収額 Fall in Revenue		
FY02	40億円	4 bln yen
FY03	120億円	12 bln yen

# 羽田・伊丹発着枠返上による減収

Fall in Revenue due to  
Return of 9 Slots at Haneda and 1 Slot at Itami

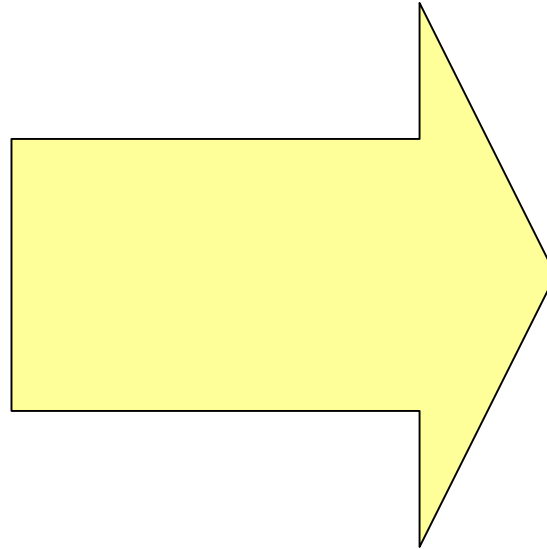
羽田発着枠  
9便返上

Return of 9 Slots  
at Haneda

+

伊丹発着枠  
1便返上

Return of 1 Slot  
at Itami



余裕の出る生産資源を  
地方路線に振り替え

Input redundant Resources  
Into Local Routes

羽田競争促進枠  
2便暫定使用

Interim Use of 2 Slots  
at Haneda

減収額 Fall in Revenue

FY02 25億円  
2.5 bln yen

FY03 50億円  
5 bln yen

# 增收效果

Revenue-increase Effects



# 增收効果 Revenue-increase Effects

(単位:億円) Unit:100mil yen

	FY02	FY03	FY05 (前回発表) Previous Announcement
增收効果 Revenue-increase effects	15	155	200 ~ 250

# 国内線における個人旅客選好性アップによる増収効果

Revenue-increase Effects generated by Improvement of the Component Ratio of Individual Passengers

増収効果 Revenues-increase Effects

FY02 +15億円 1.5 bln yen

FY03 +155億円 15.5 bln yen

国内線個人旅客

JAL/JAS

選好性アップ

Improvement of the component Ratio of Individual Passengers in Domestic Market

FFP統合

Integration of FFPS

国内線最大の  
ネットワーク

The largest Network  
in Domestic Market

便数劣勢路線の  
多便数化

Increase in Flights on  
less frequent Routes

JJ回数券などの運賃施策  
as JJ Coupon

# 競争力強化による個人旅客構成比アップ

Improvement of the Component Ratio of Individual Passengers

個人旅客のJAL/JAS  
選好性アップ  
Improvement of the Component  
Ratio of Individual Passengers

現在の国内旅客数  
構成比  
個人:団体 6:4  
Number of Passengers  
Individual:Group = 6:4

個人構成比  
上昇  
FY03 3%UP  
FY05 5%UP  
Ratio of Individual  
Passengers

増収\*  
FY03 155億円  
15.5 bln yen  
FY05 200億円  
20 bln yen  
Increase in  
Revenue  
\*運賃施策による増収含む  
\*Including measures  
of Fares

# 営業施策

Sales and Marketing Measures

# FFP(マイレージプログラム)統合による競争力強化

Enhancement of Competitiveness by Integration of the FFPs

2002年10月 国内線で提携開始

In October 2002

Start up of the Alliance on Domestic Routes

2003年 4月 プログラム統合

In April 2003

Integration of the FFPs

会員数 Membership

JAL(JMB) + JAS(JMS)

1,000万人+ 300万人

10 mil + 3 mil

国際線

International Routes

日本発最大の路線便数

The Largest Network of Routes from Japan

国内線

Domestic Routes

最大のネットワーク

The Largest Network on Domestic Market



日本最大のネットワークを誇る

マイレージプログラム

The Largest FFP in Japan

# 競争的運賃施策による競争力強化 Enhancement of Competitiveness by various Sales and Marketing Measures

## 『JJ回数券』 『JJ Coupons (Tickets)』

イールドの高いビジネス旅客をターゲット！  
Targeting at high-yield Business Passengers!

JALとJASのみご利用可能

Available only for JAL or JAS Flights

6回回数券よりさらにお得な回数券

Priced lower than existing Coupons

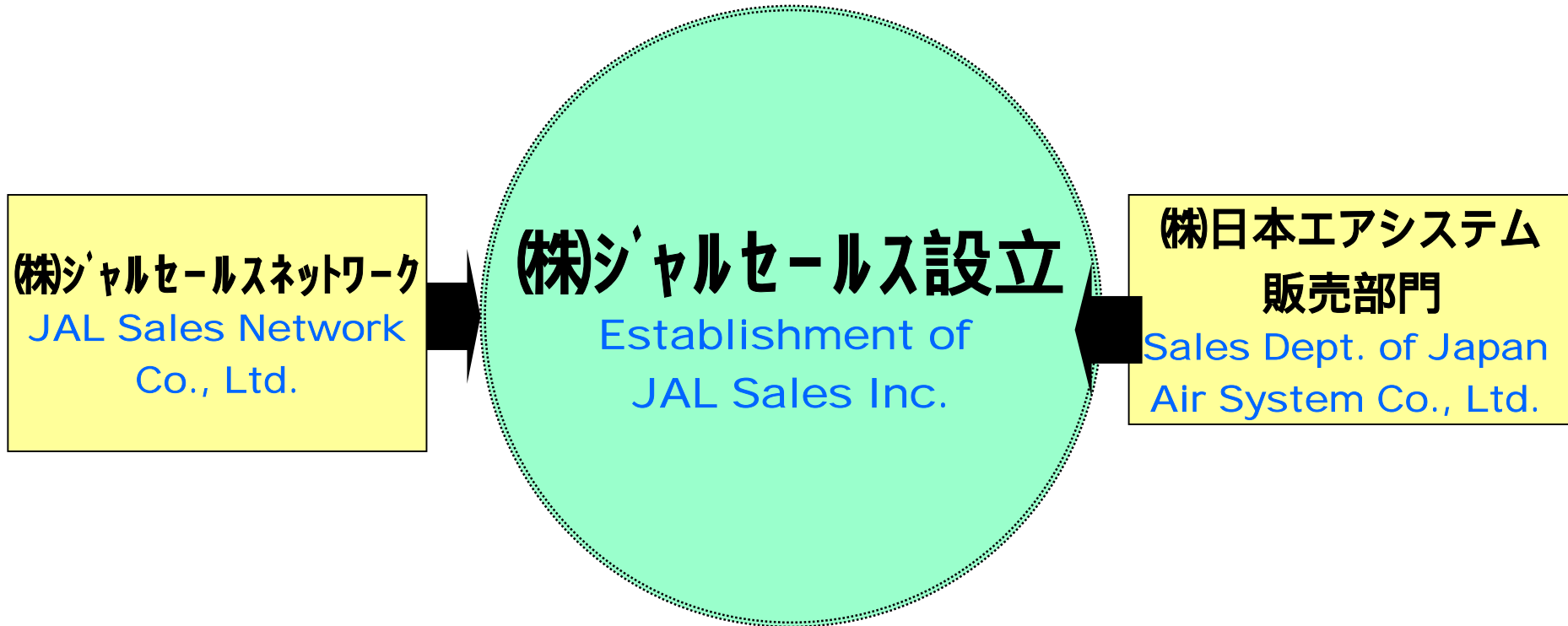
2002年10月より48路線に設定

Introduced on 48 Routes from October 2002

# 販売体制の一体化による競争力強化 Enhancement of Competitiveness by integrating Sales Organizations

## 2002年10月 JAL/JASの販売体制を一体化

October 2002 Integration of Sales Organizations of JAL/JAS



# その他の営業施策等による競争力強化

Enforcement of Competitiveness by other Measures

## 2002年10月 統合時刻表作成

October 2002 Issue of Integrated JAL/JAS Timetable

## 2002年度中 市内カウンターの整理・統合

During FY2002 Gradual Integration of Sales Counter Facilities in the main Cities

## 2003年2月 JAL JAS予約体制の構築

February 2003 Reservation for JAL JAS Domestic Flights to be taken by either the JAL or the JAS Reservation Center

(注) 2003年4月以降ご利用便のご予約から NB: Only for flights after April 2003

## 2003年 パッケージツアー商品ブランド統一

2003 Integration of the brand of Package Tour Products



国際ツアーは、(株)ジャルパック主催商品に統一(2003年度上期商品より)

Overseas Package Tours Integrated into JALPAK organized Tours

国内ツアーも2003年度中にブランド統一

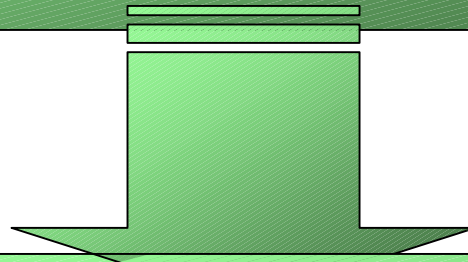


Domestic Package Tours marketed Products under a new integrated brand



予約・発券および空港の基幹システム

Key System for Reservations, Ticketing and  
Airport Operations



2004年4月を目処にJALのシステムに統合

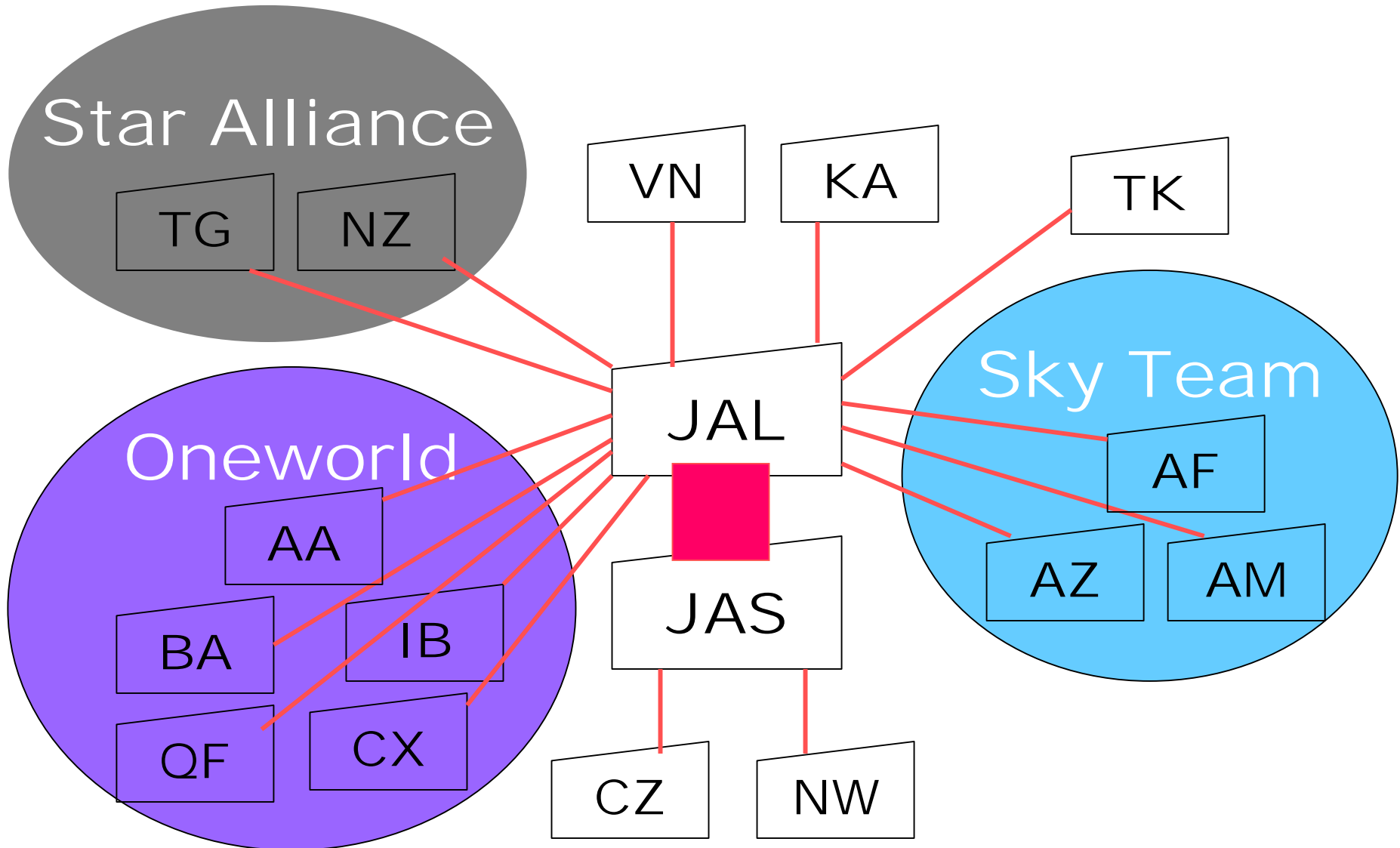
Planned to be integrated into JAL's System  
In April 2004

# 提携戦略

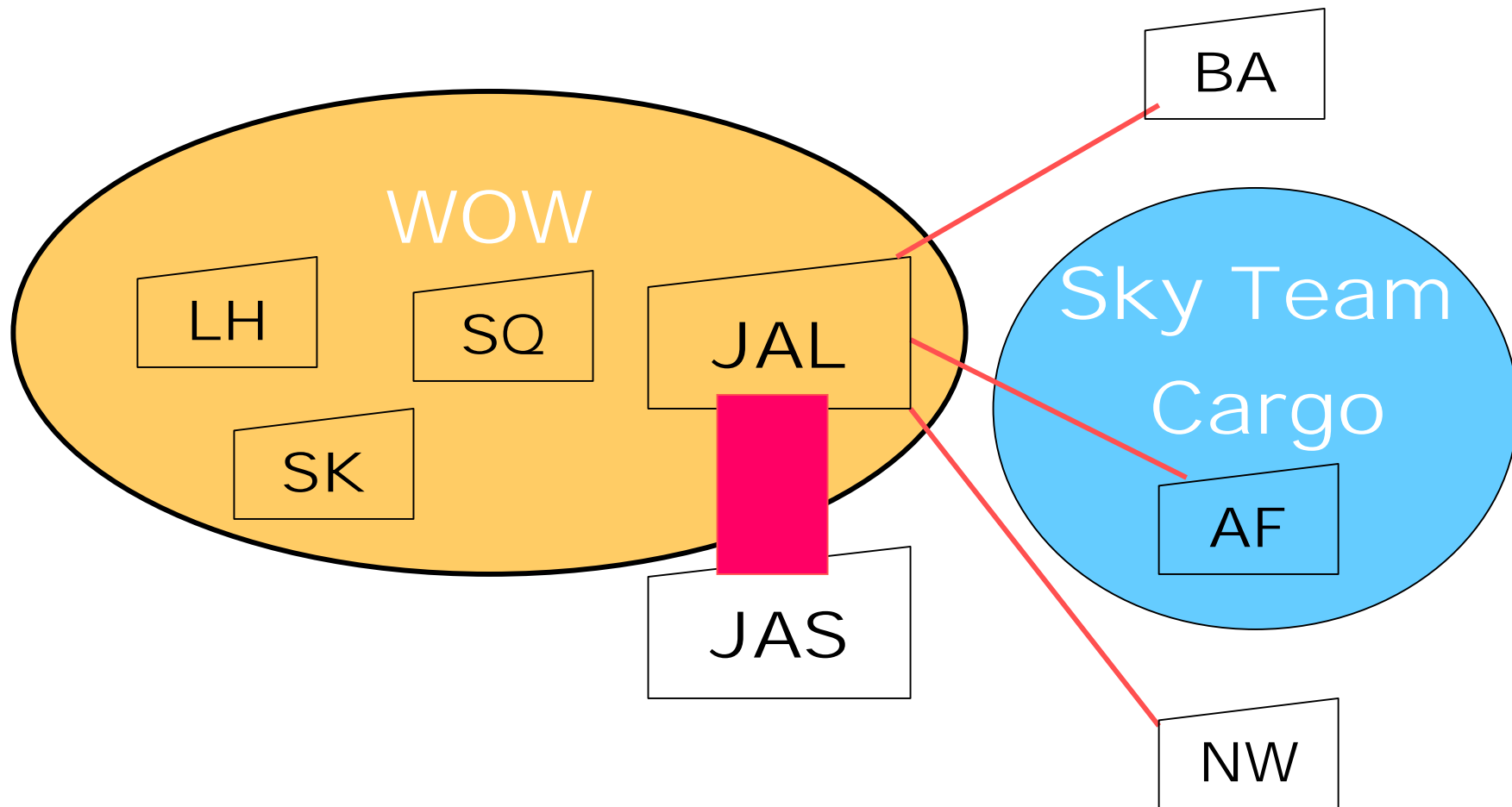
Alliance Strategies

# 旅客分野における提携

## Alliances in Passenger Sector



# 貨物分野における提携 Alliances in Cargo Sector



As of July 2002

# 業績見通し

Forecast of Business Performance  
for FY2002 and FY2003

# 見通し前提 Assumptions of the Forecast of Business Performance for FY2002 and FY2003

為替 Forex : 2002年8月以降 \$ 1 = ¥120

ジェット燃料(Singapore Kerosene) : FY02 \$28/BBL

FY03 \$29/BBL

原油(CIF JAPAN) : FY02 ~ FY03 \$25/BBL

Year on year	国際旅客 International Passenger		国内旅客 Domestic Passenger		国際貨物 International Cargo	
	FY02	FY03	FY02	FY03	FY02	FY03
需要 Demand	+12%	+1%	+1%	+4%	+7%	+8%
供給 Supply	+5%	0%	0%	+4%	+6%	+6%
単価 Yield	-3%	0%	-1%	1%	-1%	-1%

# 業績見通し Forecast of Business Performance for FY2002 and FY2003

単位:億円 (Unit:100mil yen)

新しい 「日本航空グループ」 Japan Airlines Group	FY00 (実績) Results	FY01 (実績) Results	FY02 (見通し) Forecast	FY03 (見通し) Forecast
売上高 Operating Revenue	21,222	20,295	21,170	21,950
営業利益 Operating Income(Loss)	963	10	400	880
経常利益 Ordinary Income(Loss)	608	336	300	520
当期利益 Net Income(Loss)	432	358	220	290
ROE	15%	14%	8%	10%
有利子負債返済年数 (有利子負債÷事業CF) Interest-bearing debts	9年/ years	15年/ years	10年/ years	8年/ years

JAL連結実績とJAS連結実績の単純合算 Aggregation of JAL/JAS Business Results on Consolidated basis

**參考資料**

Reference Materials



# (参考) 客体別売上高の見通し

(Ref.) Forecast of Revenues by Business Segment for FY2002 and FY2003

単位: 億円

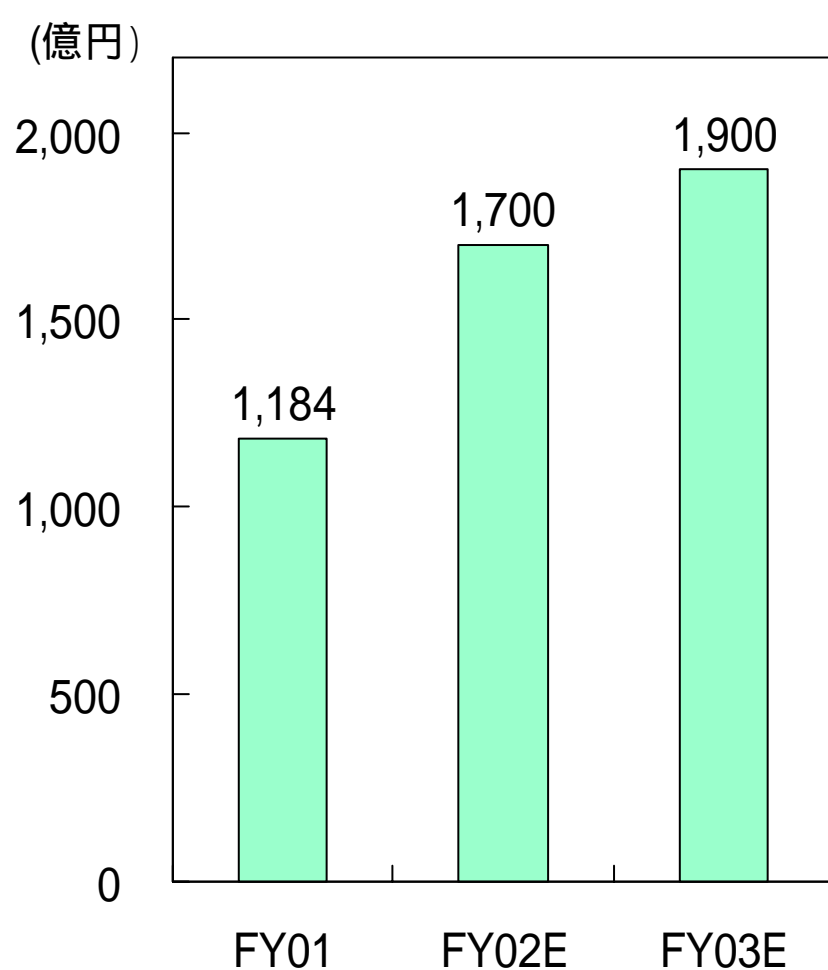
(Unit: 100mil yen)

新しい 「日本航空グループ」 Japan Airlines Group	FY00 (実績) Results	FY01 (実績) Results	FY02 (見通し) Forecast	FY03 (見通し) Forecast
国際旅客 International Passenger	6,969	6,325	6,890	7,020
国内旅客 Domestic Passenger	6,527	6,502	6,480	6,800
国際貨物 International Cargo	1,523	1,376	1,460	1,560

JAL連結実績とJAS連結実績の単純合算 Aggregation of JAL/JAS Business Results on Consolidated Basis

# (参考)業績見通しの前提 - 設備投資

(Ref.) Assumptions for the Forecast - Capital Investment



(Unit:100mil yen)

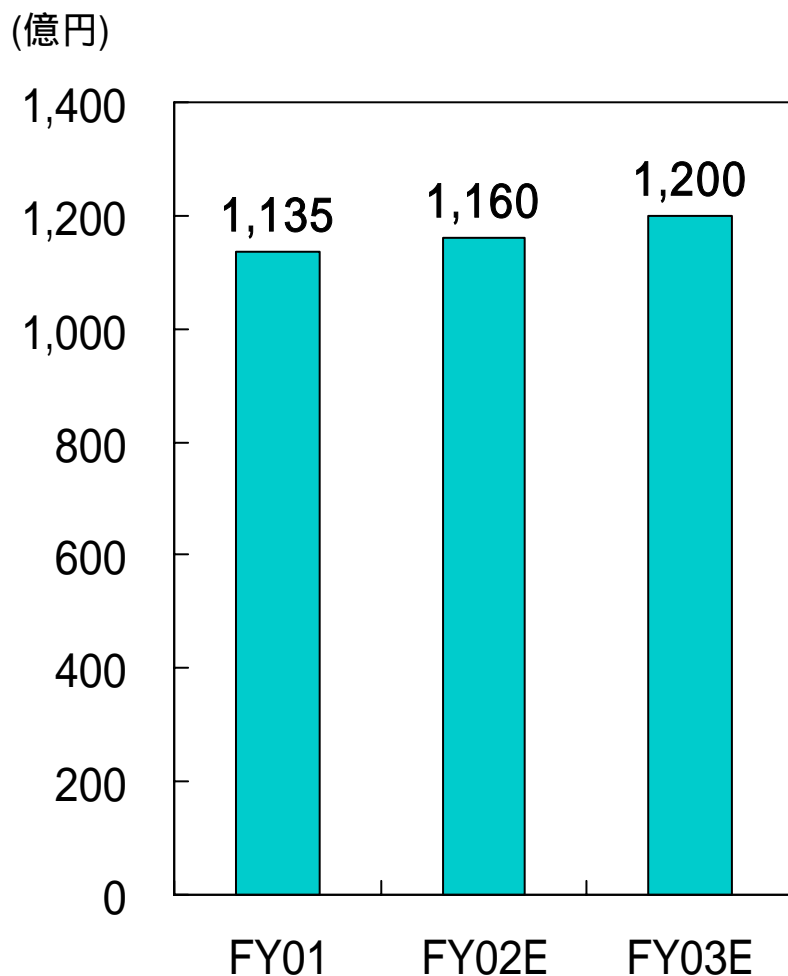
FY02 約1,700億円

FY03 約1,900億円

# (参考)業績見通しの前提 - 減価償却

(Ref.) Assumptions for the Forecast - Depreciation

(Unit:100mil yen)



FY02見通し Forecast for FY2002

1,160億円

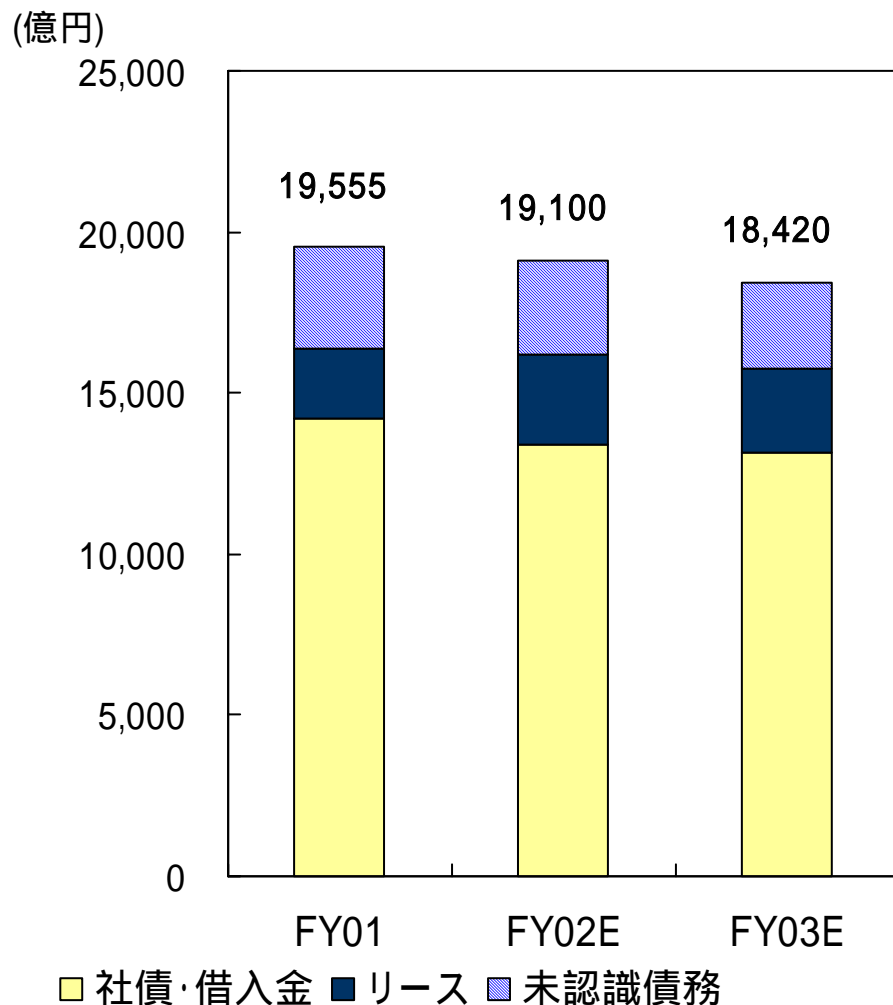
FY03見通し Forecast for FY2003

1,200億円

# (参考)業績見通しの前提 - 有利子負債

(Ref.) Assumptions for the Forecast – Interest-bearing Debts

(Unit:100mil yen)



## FY02見通し Estimation

→ 社債・借入金	13,400億円	Debts
→ リース債務	2,780億円	Leases
→ 未認識債務	2,920億円	Unprovided Retirement allowance
→ 合計	19,100億円	Total

## FY03見通し Estimation

→ 社債・借入金	13,150億円	Debts
→ リース債務	2,580億円	Leases
→ 未認識債務	2,690億円	Unprovided Retirement allowance
→ 合計	18,420億円	Total

# (参考) 営業施策等のスケジュール

(Ref.) Schedule of the Measures for Sales and Marketing

	2002年度10月以降	2003年度	2004年度
国内線競争促進	羽田 = 岡山 / 羽田 = 山口宇部 増便	他社便独占 / 他社便数優位路線への参入	—————▶
国内線ネットワーク拡充	名古屋 = 熊本開設 / 名古屋 = 福岡増便		—————▶
国内線路線運営効率化	羽田 = 女満別 / 羽田 = とちぎ帯広JASに統一		—————▶
		大幅な路線組み換え	—————▶
国内線羽田枠返上	10月暫定(旭川、札幌、函館、小松、関空、 広島、高知、大分、熊本) 11月変更の可能性	幹線中心	—————▶
国内線伊丹枠返上	伊丹 = 松山		—————▶
国際線路線運営効率化	香港線7便を対象に効率化		—————▶
		効率化促進	—————▶
システム・予約・発券			JALのシステムに統合
予約	JAL / JAS別予約	JAL JAS予約体制の構築	予約電話番号の統合
ホームページ	JAL JASホームページ共通空席照会	JAL JASホームページ予約開始	—————▶
マイルージ	国内線で提携開始	プログラム統合	—————▶
運賃 - 国内線	普通運賃10%値下げ		—————▶
	各種割引運賃拡充		—————▶
	JJ回数券		—————▶
運賃 - 国際線	(地方発の直行割引運賃・国際線乗継割引運賃導入)		
時刻表	統合時刻表(両社の時刻表と並存)	統合時刻表(全部)	—————▶
空港	共通案内カウンター		空港システム統一
	新型自動チェックイン券売機順次展開		—————▶
パッケージツアー / 国際ツアー	相互の便を利用した商品発売	上期より株JALパック主催商品に一元化	—————▶
パッケージツアー / 国内ツアー	相互の便を利用した商品発売	年度内に統一ブランドによる商品発売	—————▶
販売体制	(株)ジャルセールス発足		—————▶
	市内カウンターの整理・統合完了		—————▶
ホールセール / 国内		統合による強化・効率化	—————▶
ホールセール / 国際		ホールセールの(株)ジャルパック一元化	—————▶

# (参考) 統合効果まとめ Summary of the Integration Effects

(単位:億円) Unit:100mil yen

	FY02	FY03	FY05 (前回発表) Previous Announcement
<b>効率化による効果</b> Cost-reduction Effects	10	145	730
施設賃借料等の削減 Reduction of Rents ect.	3	30	310
人員効率化 Job Reduction	1	10	240
機材効率化 Fleet Reduction	6	95	120
その他経費削減 Other Reduction	0	10	60
<b>減収インパクト</b> Fall in Revenue	65	170	250
運賃値下げ等 Airfare Cuts	40	120	150
発着枠返上 Return of Slots	25	50	100
<b>増収効果</b> Increase in Revenue	15	155	200 ~ 250
<b>統合効果 計</b> Total Integration Effects	40	130	680 ~ 730
<b>統合追加費用</b> Additional Cost Increase	50	70	200
<b>統合効果 計 (含む追加費用)</b> Net Integration Effects	90	60	480 ~ 530

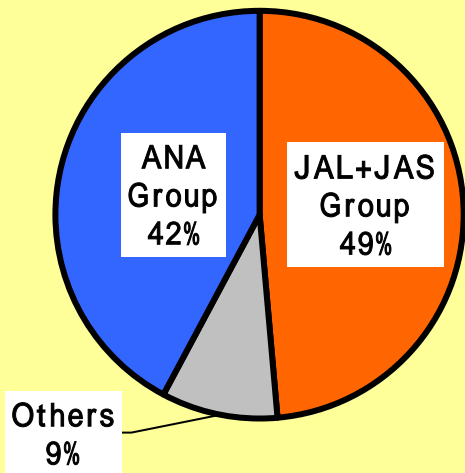
# (参考)羽田、伊丹、成田発着枠シェア

## Share of Slots in Haneda, Itami and Narita

【As of Oct.2002】

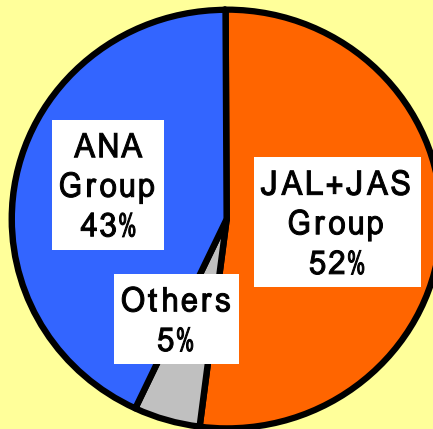
### 国内線 Domestic

#### 羽田 Haneda



JAL+JAS  
183 Flights/day

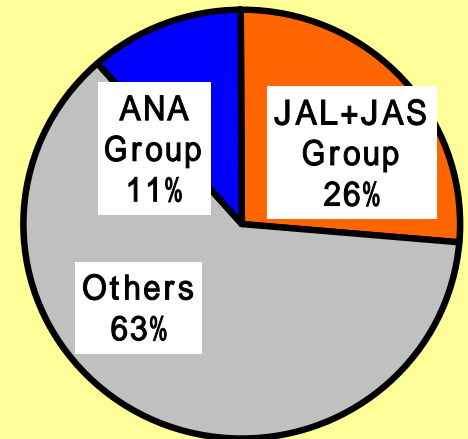
#### 伊丹 (ジェット枠のみ) Itami



JAL+JAS  
64 Flights/day

### 国際線 International

#### 成田 Narita



JAL+JAS  
444 Flights/week

(注) 暫定使用を除く (NB: interim Slots excluded)

- 
- 当資料に記載されております両社の計画や見通し、戦略など歴史的事実でないものは将来に対する見通しであり、経営環境の変化などにより、これらの見通しとは異なる可能性があることにご注意ください。

Please be aware that the data on our plan and forecast are subject to change without notice and that future business performance may differ from our forecast. JAL and JAS will not be responsible for loss or damages by using a part of, or the entire of these documents.

- 本資料は2002年7月18日開催経営説明会資料であり、著作権やその他本書類にかかる一切の権利は日本航空株式会社及び株式会社日本エアシステムに属します。  
This document is published as supplemental materials for the briefing on JAL and JAS. And the copyright of this documents belongs to JAL and JAS.