



JALグループ
2003-05年度 中期計画説明会

2003年3月11日

株式会社 日本航空システム

目次



	目次	<i>P1</i>		
I.	2002年度業績見通し	<i>P4</i>	V.	中期業績見通し
II.	グループ経営戦略			統合効果 <i>P20</i>
	わたしたちが目指すもの	<i>P6</i>		業績見通し前提 <i>P21</i>
	グループ運営の基本構造	<i>P7</i>		中期業績見通し(連結) <i>P22</i>
	経営目標管理の導入	<i>P8</i>		設備投資・減価償却 <i>P23</i>
	お客さま志向の徹底	<i>P9</i>		有利子負債 <i>P24</i>
III.	統合推進計画			事業セグメント別営業利益見通し(イメージ) <i>P25</i>
	統合推進計画の実施①	<i>P11</i>		参考資料
	統合推進計画の実施②	<i>P12</i>		企業理念 <i>P27</i>
IV.	セグメント中期計画			統合の進捗状況 <i>P28</i>
	選択投資による資産効率の改善	<i>P14</i>		経営指標と内部管理指標 <i>P29</i>
	機材計画	<i>P15</i>		経営指標と内部管理指標の定義 <i>P30</i>
	国際旅客事業	<i>P16</i>		2003年度の路線便数計画－国内線 <i>P31</i>
	国内旅客事業	<i>P17</i>		2003年度の路線便数計画－国際線 <i>P32</i>
	貨物事業	<i>P18</i>		

本日の説明内容

- I. 2002年度業績見通し
- II. グループ経営戦略
- III. 統合推進計画
- IV. セグメント中期計画
- V. 中期業績見通し

I . 2002年度業績見通し

2002年度業績見通し(連結)



(単位:億円)	FY01(実績)※	FY02(2002/11/15 発表) (a)	FY02(2003/3/11 発表) (b)	中間期発表と の比較 (b)-(a)
営業収益	20,295	20,900	20,700	▲200
(国際旅客)	6,325	6,840	6,690	▲150
(国内旅客)	6,502	6,320	6,280	▲40
(国際貨物)	1,376	1,510	1,550	+40
(その他)	6,092	6,230	6,180	▲50
営業利益	▲10	170	▲20	▲190
経常利益	▲336	240	10	▲230
当期純利益	▲358	240	80	▲160
ROE	▲14%	8%	3%	▲5%
有利子負債返済年数 (有利子負債÷事業CF)	15年	11年	14年	+3年

※JAL連結実績とJAS連結実績の単純合算

Ⅱ. グループ経営戦略

私たちが目指すもの

航空輸送産業・旅行産業は、21世紀の成長産業

- 質・量総合して世界の「トップエアライングループ」
- 企業価値の最大化

経営統合によるメリット
を最大限に活用

安全・基本品質の徹底追求
お客さま志向の徹底

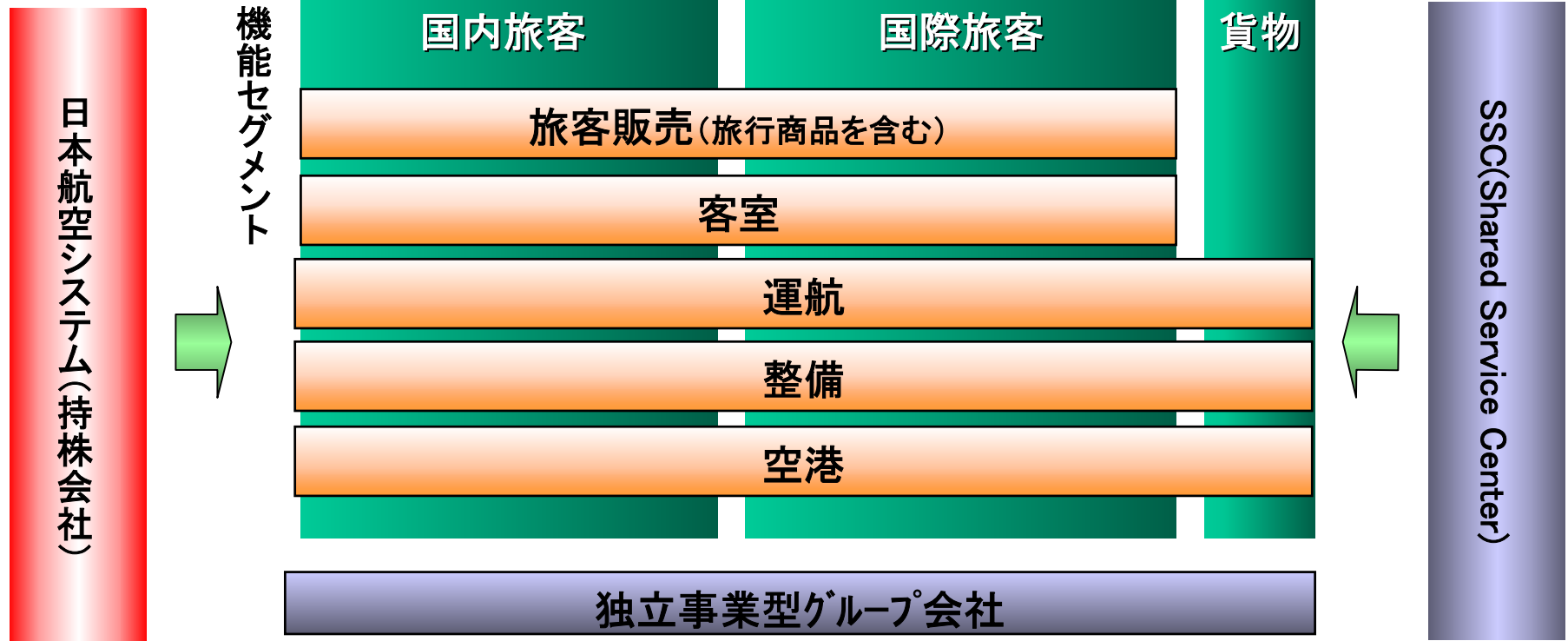
世界的景気低迷

中東情勢

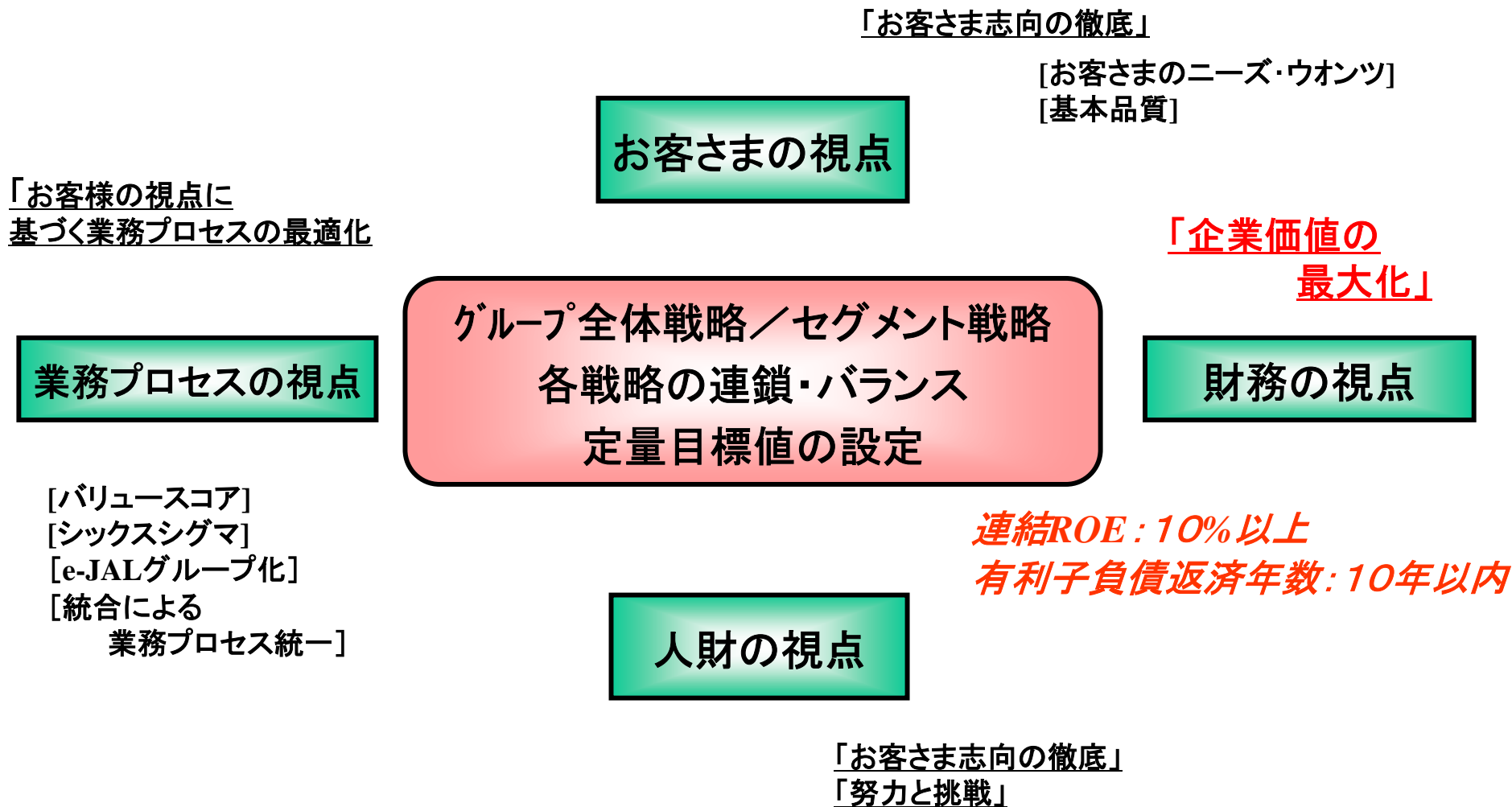
国内経済のデフレ深刻化

グループ運営の基本構造

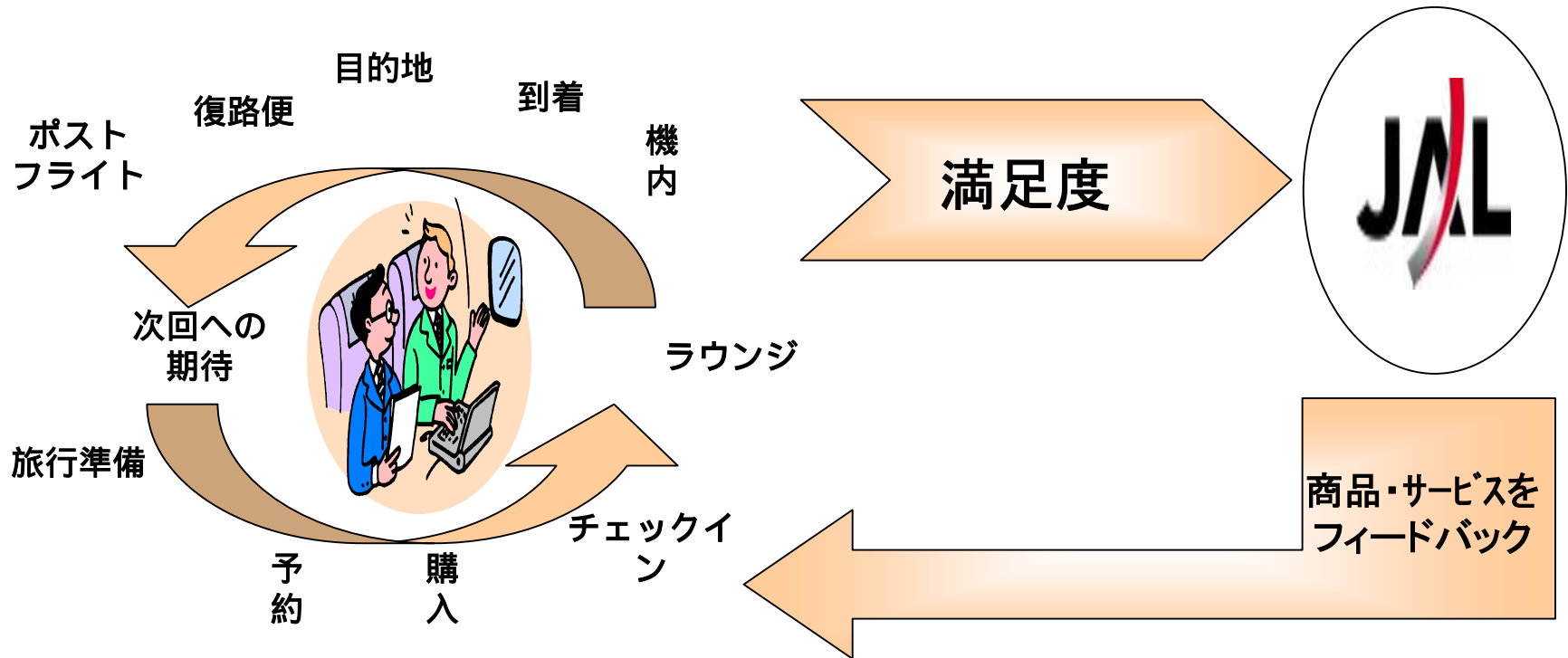
事業セグメント



経営目標管理の導入



お客さま志向の徹底



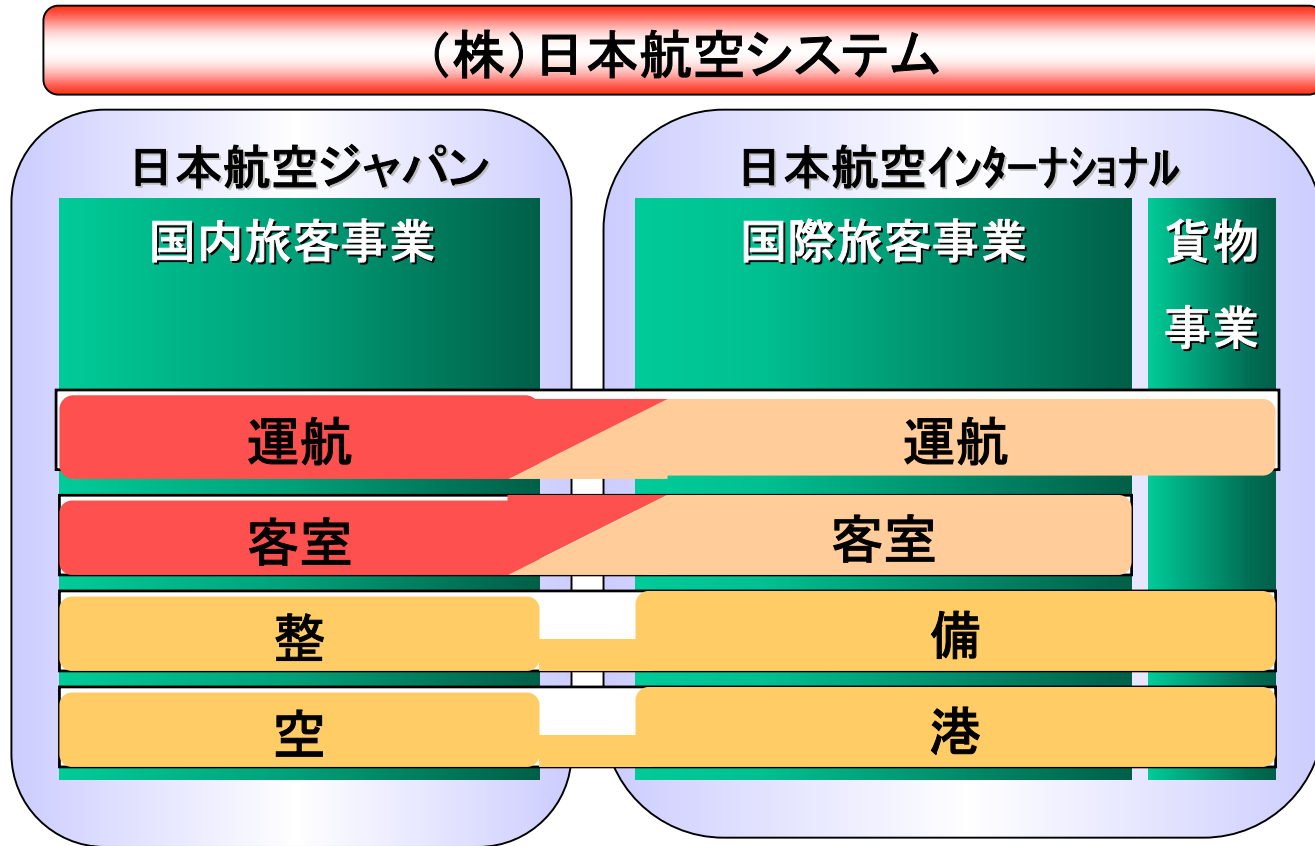
バリュースコアの導入によりお客さまの満足度を継続的に定量化

Ⅲ. 統合推進計画

統合推進計画の実施①-フェーズ2の事業形態



- 2003年度中 フェーズ2へ向け経営体制・組織を再編
- 2004年4月 統合効果を最大限発揮するため、以下の事業体制に移行



統合推進計画の実施②

■人員効率化

◆グループ地上職 3,600名の効率化

(02年度対比 05年度末まで)

■システム統合

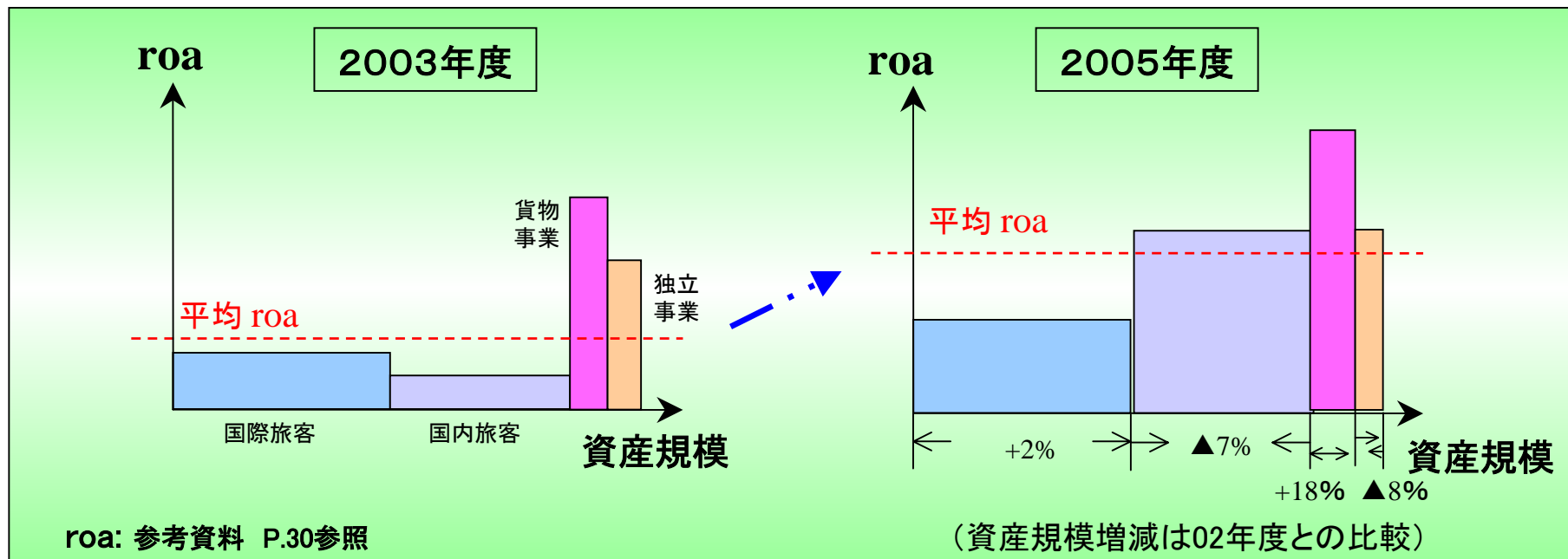
◆「ITシステム統合プロジェクト本部」を設置(グループCEOを本部長)

➤ 旅客基幹システム統合(04年4月まで)

➤ その他社内システムは円滑かつ確実な統合を行うことを最優先し、03年度から04年度にかけて順次統合

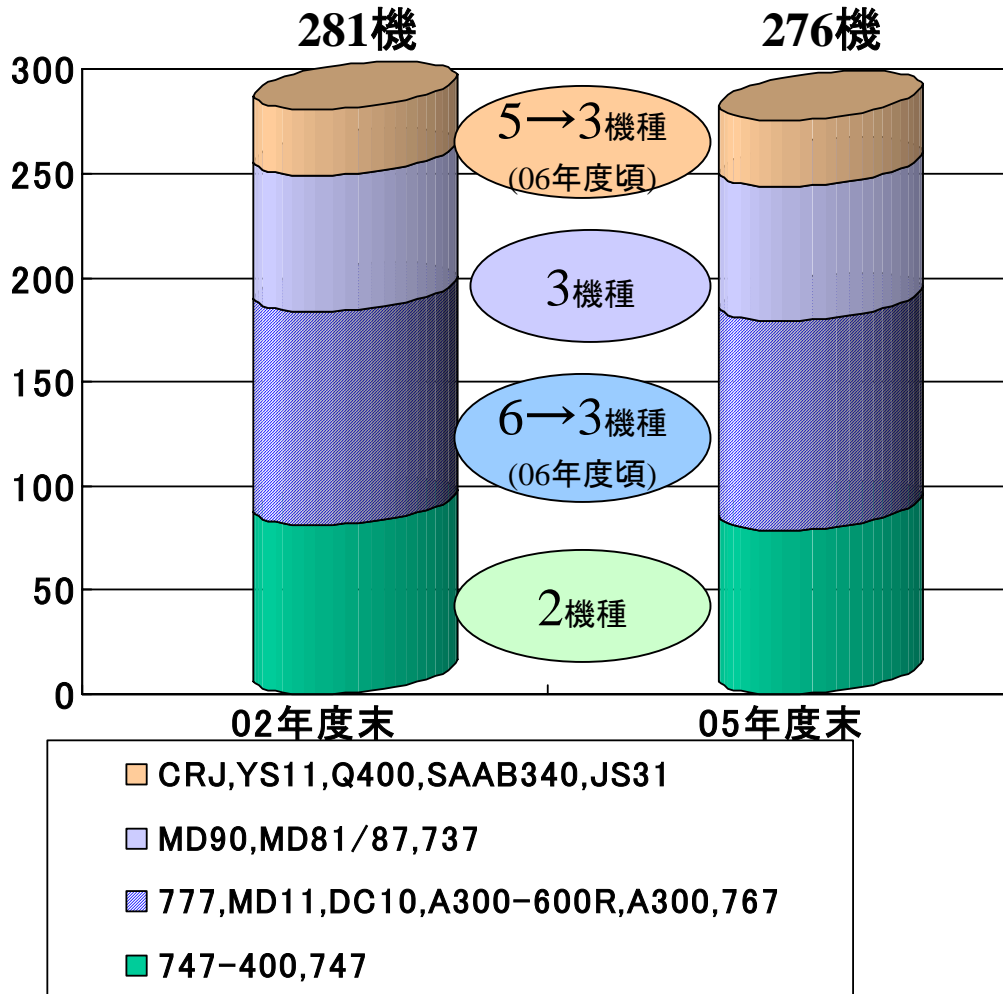
IV. セグメント中期計画

選択投資による資産効率の改善



- 国際旅客事業⇒競争力強化のための投資。現有資産規模での更なる資産効率向上を図る
- 国内旅客事業⇒統合によるコスト効率化と資産適正化により収益性を改善
- 貨物事業 ⇒資産効率高く、事業基盤を拡大
- 独立事業 ⇒新規投資の抑制。コアビジネス(=航空事業)への特化

機材計画



05年度末 276機体制
(02年度末対比▲5機)

競争力強化・環境対応
経年機材の着実な更新
(747、DC10、A300、YS11、JS31)

投資抑制
統合効果を活用した
機材導入の抑制

効率化
機種数の削減
16→11機種(06年度頃)

国際旅客事業

機材

MD11、DC10の更新、B747の更新促進検討
(→ B747-400、B777、B767への機材集約)
機材商品品質の向上(セルフフラットシート装着機材の拡大等)
⇒競争力向上・生産効率改善

ネットワーク

中国・アジア線の更なる拡充
欧米基幹地点の強化
中部国際空港の開港に応じた路線拡充

効率化

JALwaysの事業規模拡大を目指す

マーケティング

Yクラス収入構造改革
(個人型需要の増加に対応したJAL悟空運賃の拡販)
ダイレクトマーケティングの推進

国内旅客事業

機材

幹線への大型機集中投入
機材小型化による適正機材の投入

ネットワーク

高需要路線での便数優位確保と高品質ダイヤ提供
小型機材の活用による地方ネットワーク強化

効率化

路線棲み分けによる関連費用の圧縮

低コスト運営体制の積極的拡大
(本体小型機のJEX移管等)

マーケティング

個人需要摘み取り強化・運賃政策等による単価向上
(05年度/02年度対比 +7% 旅客あたり)

貨物事業

機材

747-400F導入 燃料効率・搭載性能等の改善、環境適合
【04年度】×2機、【05年度】×1機(旅客機を改造)

ネットワーク

太平洋線・中国線を主とした増強
コードシェアの活用も含む供給増、ネットワーク拡充

提携

WOWのネットワーク・品質を活用

マーケティング

高度化・多様化するニーズに対応する商品展開
(J-PRODUCTS:05年度までに国際貨物収入の30%程度まで拡大)

J-PARTNER展開(フォワードとのパートナーシップ)

V. 中期業績見通し

統合効果



	FY02		FY03		FY04	FY05	
	('02/11/15)	今回	('02/7/15)	今回	今回	('02/1/29)	今回
効率化による効果	10	10	145	185	430	730	610
施設賃借料等の削減	3	3	30	65	150	310	190
人員効率化	1	1	10	30	160	240	280
機材効率化	6	6	95	60	85	120	110
その他経費削減	0	0	10	30	35	60	30
減収インパクト	▲ 65	▲ 55	▲ 170	▲ 110	▲ 110	▲ 250	▲ 110
運賃値下げ等	▲ 40	▲ 45	▲ 120	▲ 90	▲ 90	▲ 150	▲ 90
発着枠返上	▲ 25	▲ 10	▲ 50	▲ 20	▲ 20	▲ 100	▲ 20
増収効果	—	—	155	120	175	200~250	215
統合効果 計	▲ 55	▲ 45	130	195	495	680~730	715
統合追加費用	▲ 55	▲ 60	▲ 70	▲ 60	▲ 185	▲ 200	▲ 155
統合効果 計 (含む追加費用)	▲ 110	▲ 105	60	135	310	480~530	560

統合効果の前倒しと着実な実現

業績見通し前提



前年比		FY03	FY04	FY05
国際旅客	供給(ASK)	+1%	+2%	-1%
	需要(旅客数)	+7%	+3%	+2%
	単価(旅客当り)	-2%	-1%	0%
国内旅客	供給(ASK)	+2%	-1%	0%
	需要(旅客数)	+1%	0%	0%
	単価(旅客当り)	+4%	+1%	+1%
国際貨物	供給(ATK)*	+3%	+3%	+6%
	需要(貨物重量)	+2%	+3%	+4%
	単価(重量当り)	+4%	+2%	-2%

*貨物専用機

	FY03	FY04	FY05
為替 Forex	\$1=¥120	\$1=¥120	\$1=¥120
燃料(Singapore Kerosene)	\$30/BBL	\$29/BBL	\$29/BBL
原油(CIF JAPAN)	\$25/BBL	\$24/BBL	\$24/BBL

中期業績見通し(連結)

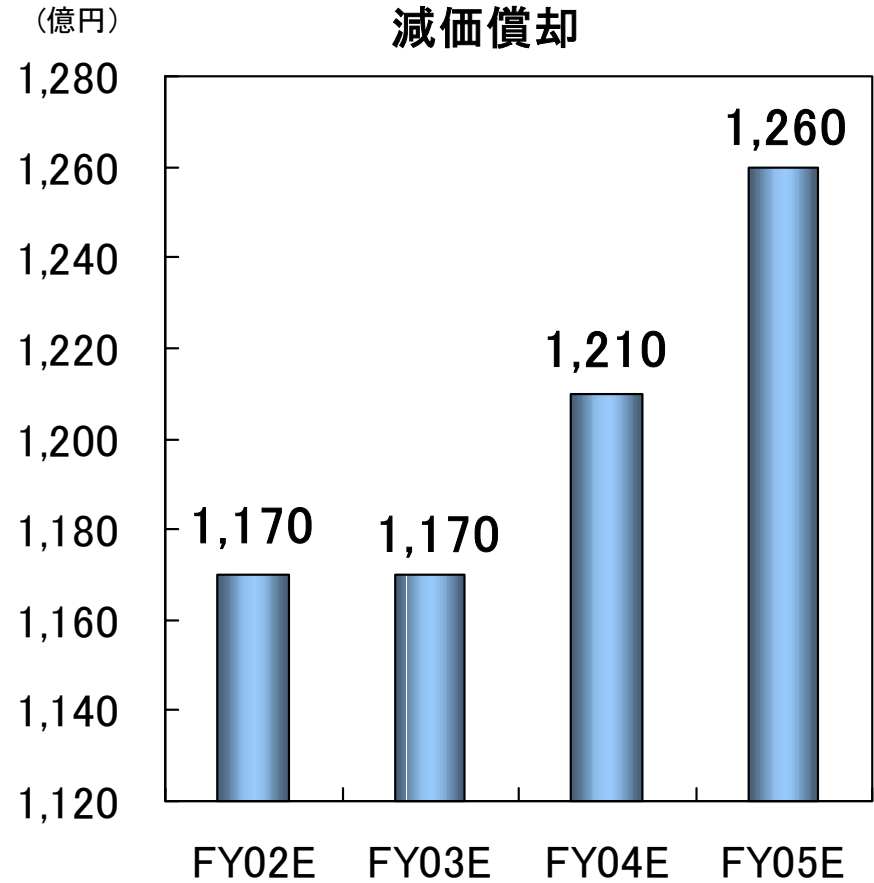
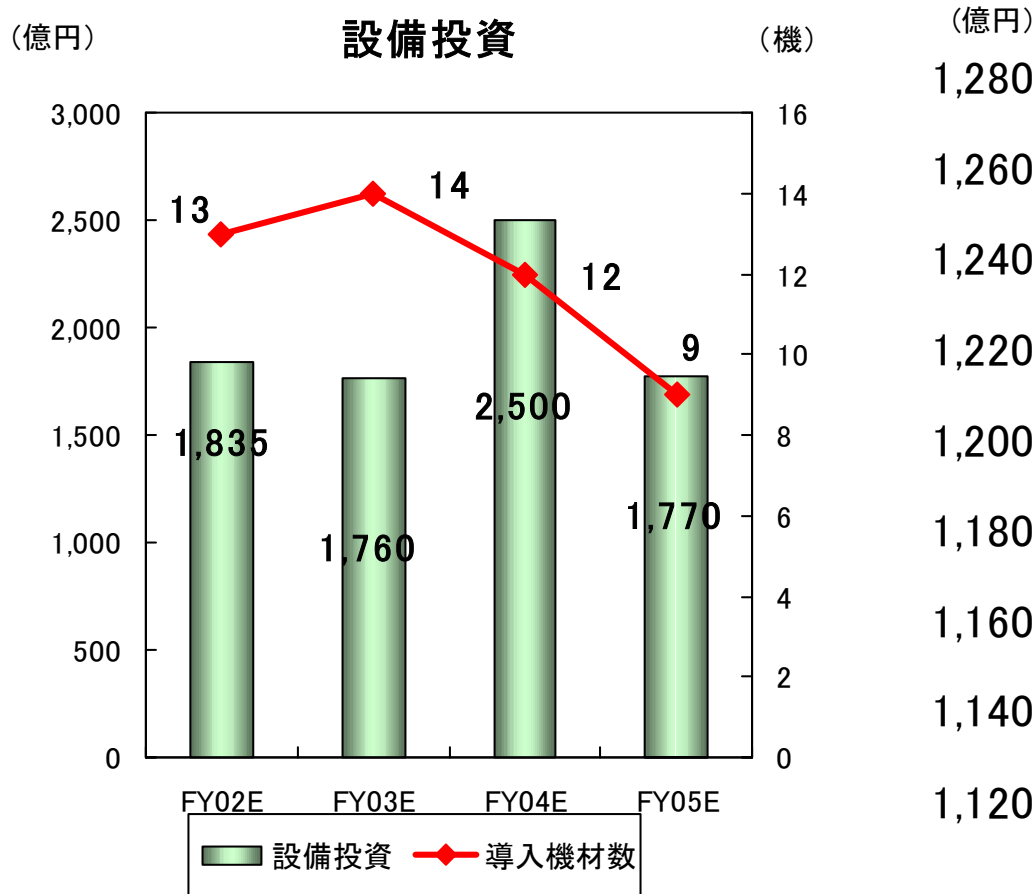


(単位:億円)	FY03	FY04	FY05
営業収益	21,920	22,190	22,460
(国際旅客)	7,010	7,140	7,290
(国内旅客)	6,630	6,700	6,770
(国際貨物)	1,640	1,710	1,730
(その他)	6,640	6,640	6,670
営業利益	510	890	1,220
経常利益	490	440	840
当期純利益	110	100	350
ROE	4%	4%	12%
有利子負債返済年数(有利子負債÷事業CF)	10年	9年	8年

設備投資・減価償却

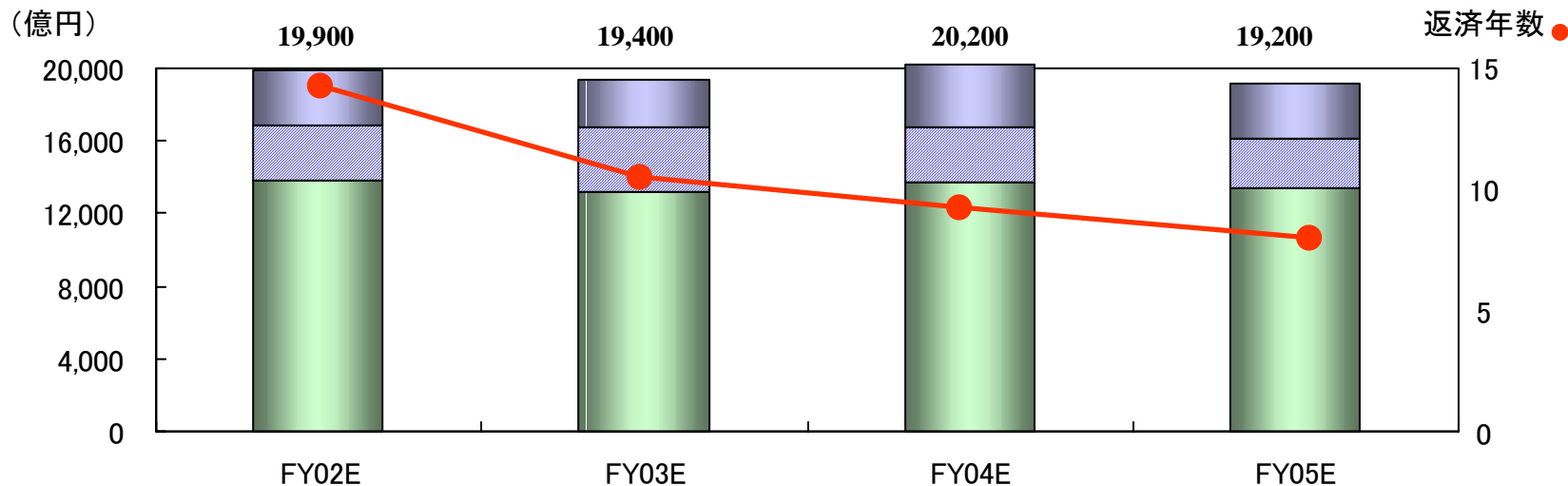


05年度までに統合効果で9機の機材を捻出。設備投資を圧縮



注:ファイナンスリースを除く、FY04,05導入機材は購入として試算

有利子負債



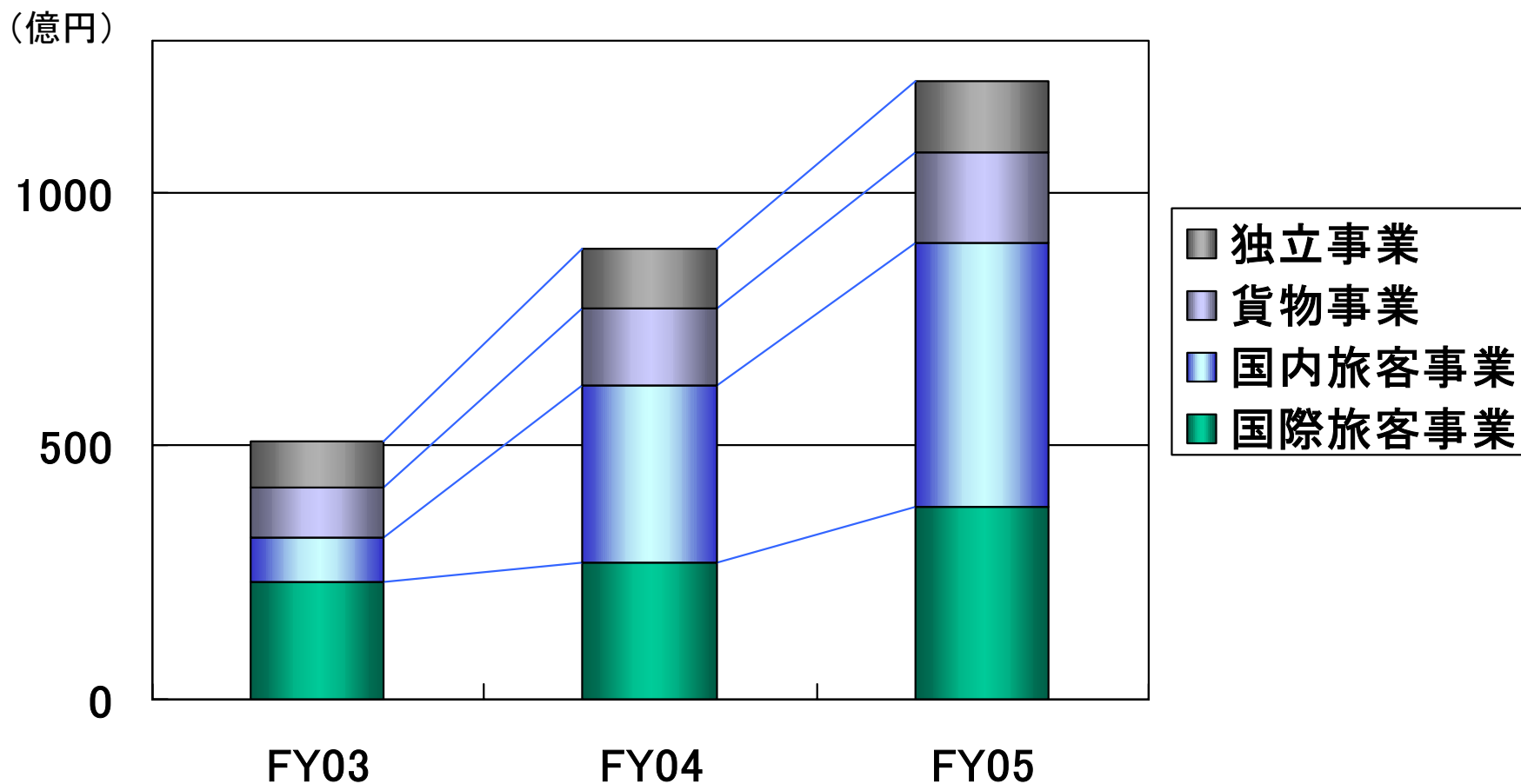
✈ 2003/3末(見通し)対比 ▲700億円

■ 未認識債務 U.R.A.
 ■ リース Leases
 ■ 社債・借入金 Debts

(億円)	FY02E	FY03E	FY04E	FY05E
社債・借入金	13,800	13,200	13,700	13,400
リース債務	3,100	3,600	3,100	2,700
未認識債務	3,000	2,600	3,400	3,100
計	19,900	19,400	20,200	19,200

〈有利子負債返済年数〉 14年 10年 9年 8年

事業セグメント別営業利益見通し(イメージ)



參考資料

企業理念



《企業理念》

JALグループは、総合力ある航空輸送グループとして、
お客さま、文化、そしてこころを結び、
日本と世界の平和と繁栄に貢献します。

(1)安全・品質を徹底して追求します。

(2)お客さまの視点から発想し、行動します。

(3)企業価値の最大化を図ります。

(4)企業市民の責務を果たします。

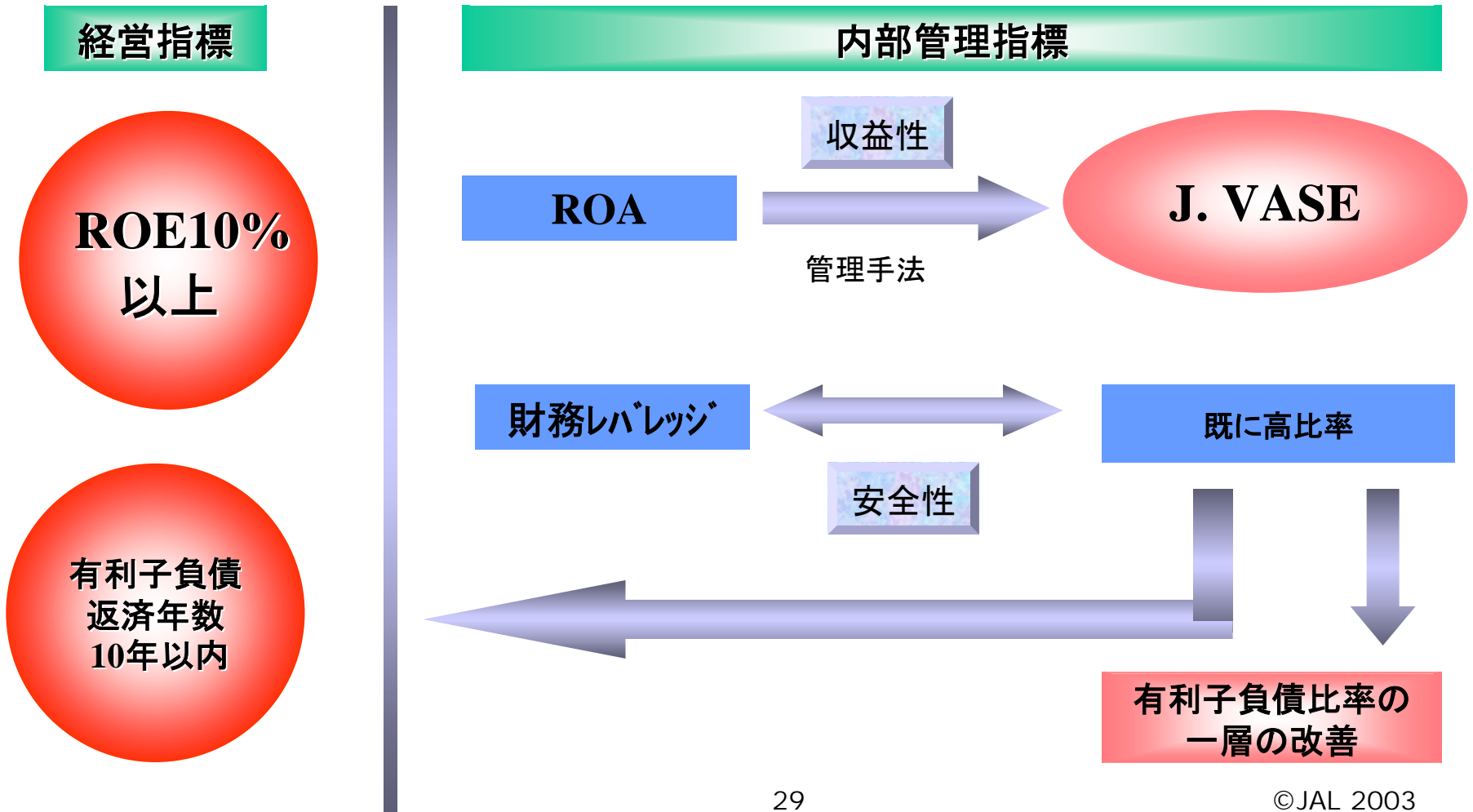
(5)努力と挑戦を大切にします

統合の進捗状況 (内は実施済)



	FY2002(Oct. 1~)	FY2003	FY2004
ネットワーク強化	HND=OKJ/UBJ、NGO=FUK等の増便 (10月)	他社独占/他社便数優位路線への参入 大幅な国内路線組替え (4月)	
路線運営効率化 (国内線)	HND=MMB、OBOをJASに統一 (10月)	国内重複乗入れ9地点をJAL又はJAS に統一 (4月)	
(国際線)	香港線効率化 (10月)	ソウル線効率化(4月)	
予約・発券		両社便予約受付体制の開始 (4月搭乗便~)	JALのシステムに統合 (4月)
マイレージ	国内線提携の開始 (10月)	プログラム統合(4月)	
販売体制	(株)ジャルセールス発足 (10月)		
	支店・市内カウンターの整理・統合 (年度内)		
ホールセール (国内)		(株)ジャルツアーズに一元化(4月)	
(国際)		(株)ジャルパックに一元化 (4月)	
リテール		2003年度の早期に一元化	

経営指標と内部管理指標



経営指標・内部管理指標の定義

有利子負債返済年数

(分子) 借入金・社債 + リース債務 + 退職給付未認識債務

(分母) 営業利益 + 金融収支 - 税金・配当金 + リース元本返済 + 償却費等

J.VASE

$$\frac{(\text{roa} - \text{WACC}) \times (\text{借入金・社債} + \text{自己資本} + \text{少数株主持分})}{\text{借入金・社債} + \text{自己資本} + \text{少数株主持分}}$$

ROE10%以上を達成するための社内管理指標。J.VASEを増加させることを目指す。

roa

(分子) (営業利益 + 金融収入) × (1 - 実効税率)

(分母) 借入金・社債 + 自己資本 + 少数株主持分

WACC

(分子) 税引き後支払い利息 + ROE × (自己資本 + 少数株主持分)

(分母) 借入金・社債 + 自己資本 + 少数株主持分

2003年度の路線便数計画－国内線



主たる幹線はJALに統一、地方路線はJAS便中心

◆主な路線の便数比較(2003年4月)

(単位:往復/日)

	JALグループ		ANA グループ	その他
	JAL便	JAS便		
羽田＝札幌	21		17+6*	*6便はADOとのコードシェア
羽田＝伊丹	15		12	
羽田＝福岡	20		18	SKY 7
羽田＝小松	6		5	
羽田＝広島		9	9	
羽田＝大分		6	4	
羽田＝長崎		6	5	
羽田＝熊本		7	5	
羽田＝鹿児島		7	6	SKY 3

※当社調べ

2003年度の路線便数計画－国際線



中国線にて積極的な路線展開を図る

中国路線
有効座席キロ(ASK)

113% (vs. FY02推定)

174% (vs. FY00実績)

(例)

路線	便数	変更点
東京＝上海	週21便	継続
東京＝北京	週14便	継続
名古屋＝北京	週5便	増便
福岡＝上海	週7便	増便
大阪＝広州	週2便	再開

FY03中国路線便数

JALグループ

中国乗り入れ: 9地点*

便数: 96往復/週*

《参考》

ANAグループ

中国乗り入れ: 6地点*

便数: 68往復/週*

※当社調べ

* 2003年4月ダイヤ(旅客便)

香港線、コードシェア便を除く

お問い合わせ先 Contact Address

株式会社日本航空システム IRデスク

Japan Airline System Corporation IR Desk

TEL: (03)5769-6097

FAX: (03)5769-6492

Office Hour: 平日9:30-12:00, 13:00-17:00

〒108-6024 東京都港区港南2-15-1 品川インターシティ

Address: Shinagawa Intercity, 2-15-1 Konan, Minato-ku, Tokyo 108-6024

URL: <http://www.jal.jp>

- 当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将来の業績に関する見通しであり、これらは現時点で入手できる情報から得られた判断に基づいております。実際の業績は様々な重要要素により、これらの見通しとは異なる結果をもたらさうることをご承知おきください。また、本資料は2003年3月11日開催中期計画説明会資料であり、著作権やその他本書類にかかる一切の権利は株式会社日本航空システムに属します。
- 本日の会社説明の様子は弊社ホームページにて動画配信を予定しております。
URL: <http://www.jal.jp>