
JALグループ

2005-07年度 中期経営計画説明会

2005年3月10日

株式会社日本航空

目次



. 経営環境と中期経営計画の柱		
JALの置かれている環境	<i>P3</i>	
中期経営計画3つの柱	<i>P4</i>	
中期経営計画2つの構造改革	<i>P5</i>	
. 国際旅客事業の構造改革		
国際旅客事業の構造改革-1/2	<i>P7</i>	
国際旅客事業の構造改革-2/2	<i>P8</i>	
. 費用構造改革		
2005年度収支改善策	<i>P10</i>	
費用構造改革と緊急施策	<i>P11</i>	
費用構造改革の内訳	<i>P12</i>	
. 改革を推進するキーワード		
シンプリフィケーション-1/2	<i>P14</i>	
シンプリフィケーション-2/2	<i>P15</i>	
持株・事業会社の一社化スケジュール	<i>P16</i>	
. 成長マーケットへの積極的展開		
事業セグメント別戦略		<i>P18</i>
. JALグループが目指すもの		
ビジョン		<i>P20</i>
2005-07連結業績見通し		<i>P21</i>
事業セグメント別営業利益(イメージ)		<i>P22</i>
今計画中の到達点		<i>P23</i>
. 2005-07中期経営計画(補足資料)		
FY04見通し修正		<i>P25</i>
業績見通し前提		<i>P26</i>
連結業績見通し		<i>P27</i>
設備投資・減価償却		<i>P28</i>
中期機材計画と長期イメージ		<i>P29</i>
有利子負債		<i>P30</i>
人員計画		<i>P31</i>
事業セグメント別需要推移		<i>P32 ~ 34</i>

・ 経営環境と 中期経営計画の柱

JALのおかれている環境

➤競争は厳しくなるが一方でチャンスも続く

【事業環境】

プラス要素

- アジア・中国需要の堅調な伸び
- 羽田再拡張
- 富裕熟年層の増加

◆オープンスカイ(航空自由化)?

リスク

- 燃油単価の高止まり
- テロ、戦争、自然災害、疫病
- 海外LCCの国際線就航
- 少子化に伴う人口減少

【空港与件】

2004年度

- ・羽田第2ターミナルオープン
- ・セントレア開港

2005年度

- ・羽田枠回収再配分
- ・伊丹大型機規制
- ・神戸空港開港
- ・北九州空港開港

2006年度

- ・成田第1ターミナル供用開始

}

2009年度

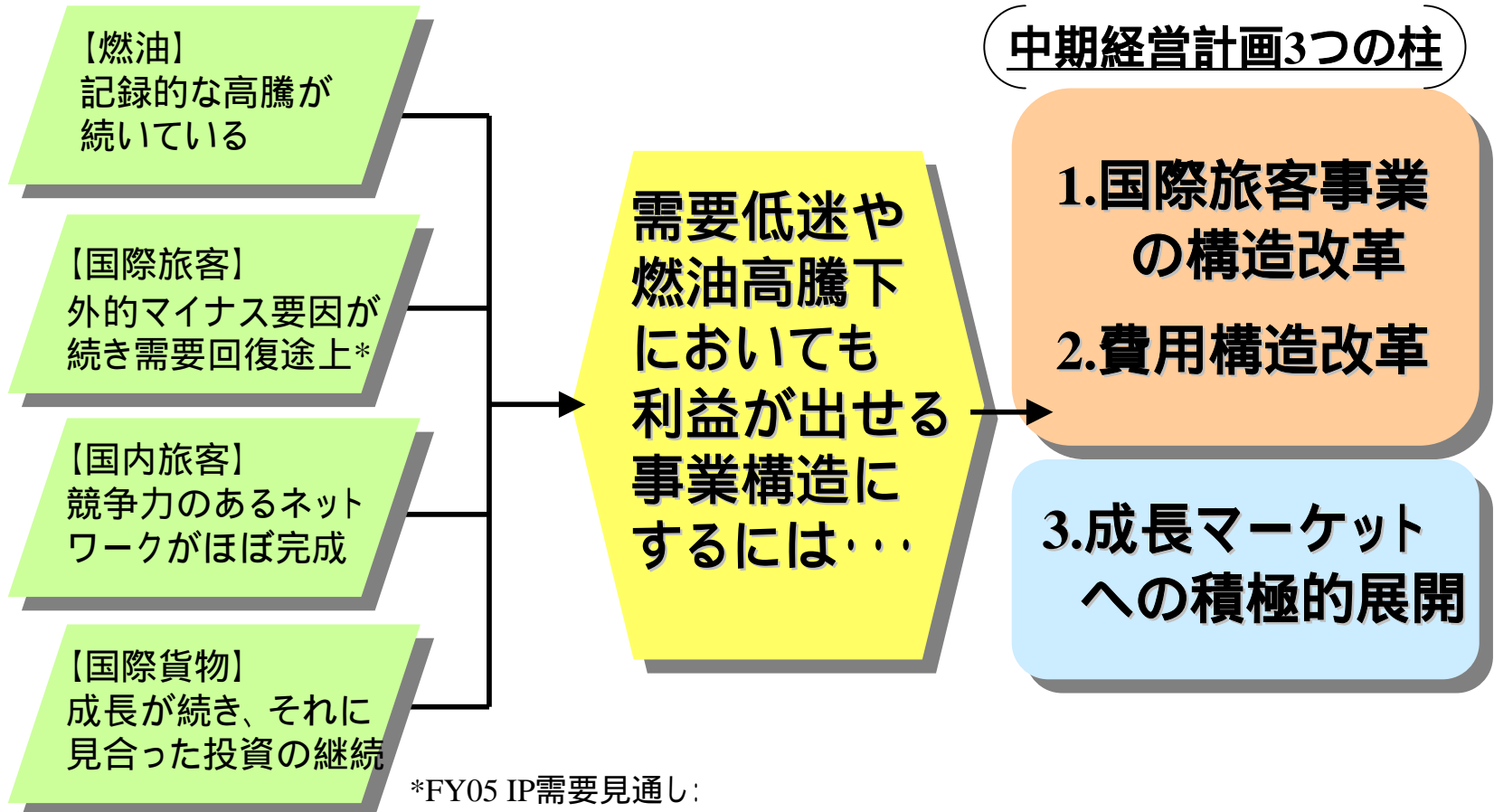
- ・羽田第4滑走路供用開始

20**年度

- ・成田発着枠拡大(?)

中期経営計画3つの柱

➤ 厳しい競争に打勝ち、チャンスを生かすために



（中期経営計画3つの柱）

*FY05 IP需要見通し：
Vs FY02 104%, FY00 96%

中期経営計画2つの構造改革

➤ 今中期経営計画で2つの構造的改革を断行

**1. 国際旅客事業
の構造改革**

2. 費用構造改革

. 国際旅客事業の 構造改革

国際旅客事業の構造改革-1/2

➤ 収益性重視の国際旅客事業運営

資源の再配分

1. 低収益路線の改廃
2. 収益性を重視したネットワークの再構築
3. 高収益・高成長路線へ資源を集中

JALwaysモデルの拡大・深化

1. 低コストのJALways* 事業規模拡大
FY04: 120便/週(20%)
FY07: 180便/週(27%)
- ・アジアを中心とした路線にJALwaysモデルを投入し高成長路線の収益率向上

*運航コストJALI 対比
10%弱

機材の効率化

1. 機種数・機材仕様の集約
【機材仕様】
FY04: 32種 FY07: 25種程度に削減**
2. ダウンサイジング加速
【747、747-400、777-300の比率】
FY04: 62% FY07: 54%

**長期的には機材仕様
13種程度まで削減

国際旅客事業の構造改革-2/2

- 構造改革を基にした好循環がスタート

事業構造改革

ネットワークの再構築、
ダウンサイジング等による収支改善

資金回収・負債圧縮

有利子負債削減で財務体質の強化

機材更新加速

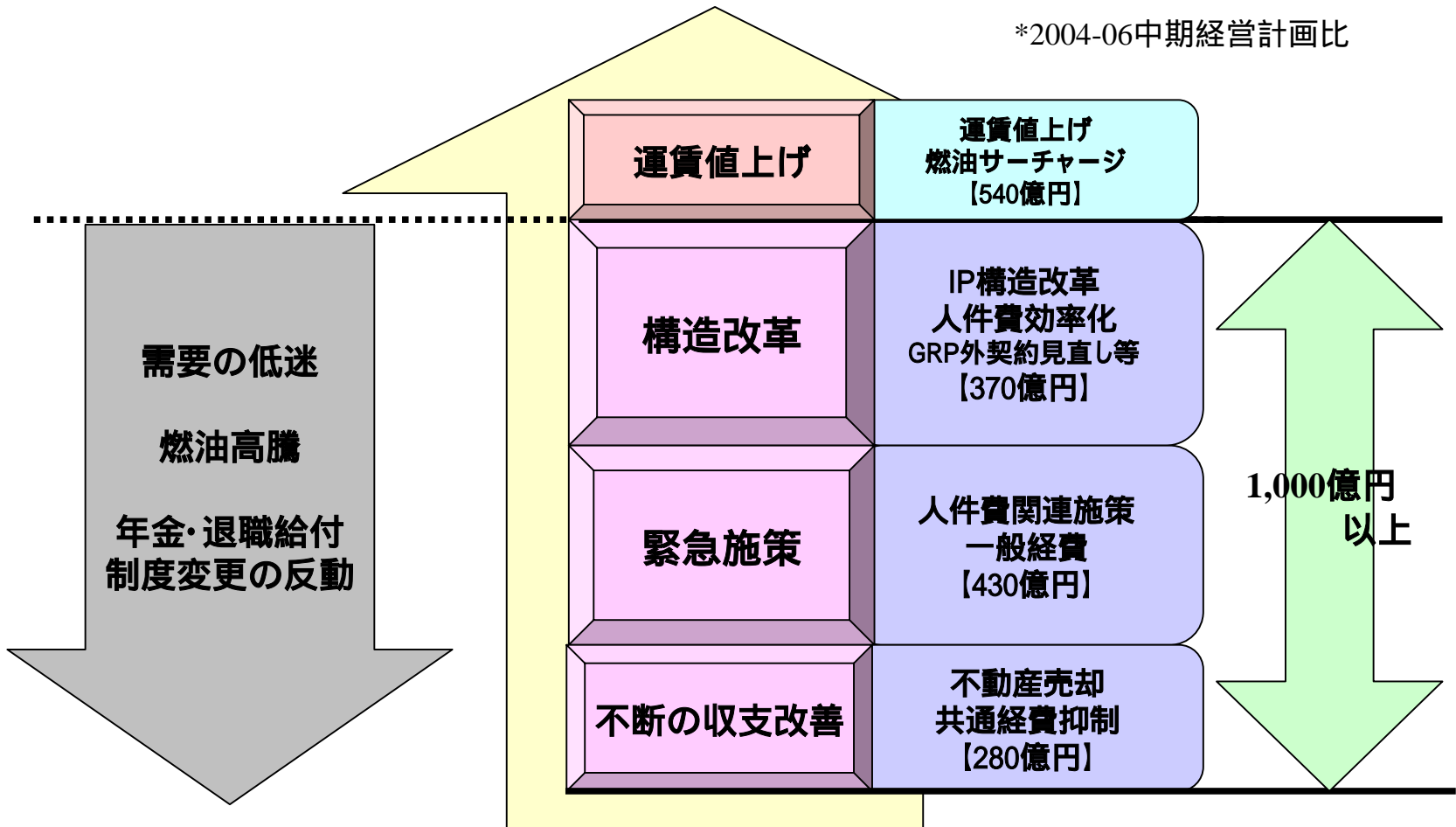
有利子負債の増加を抑制しつつ、
効率性の高い更新機材を導入

. 費用構造改革

2005年度収支改善策

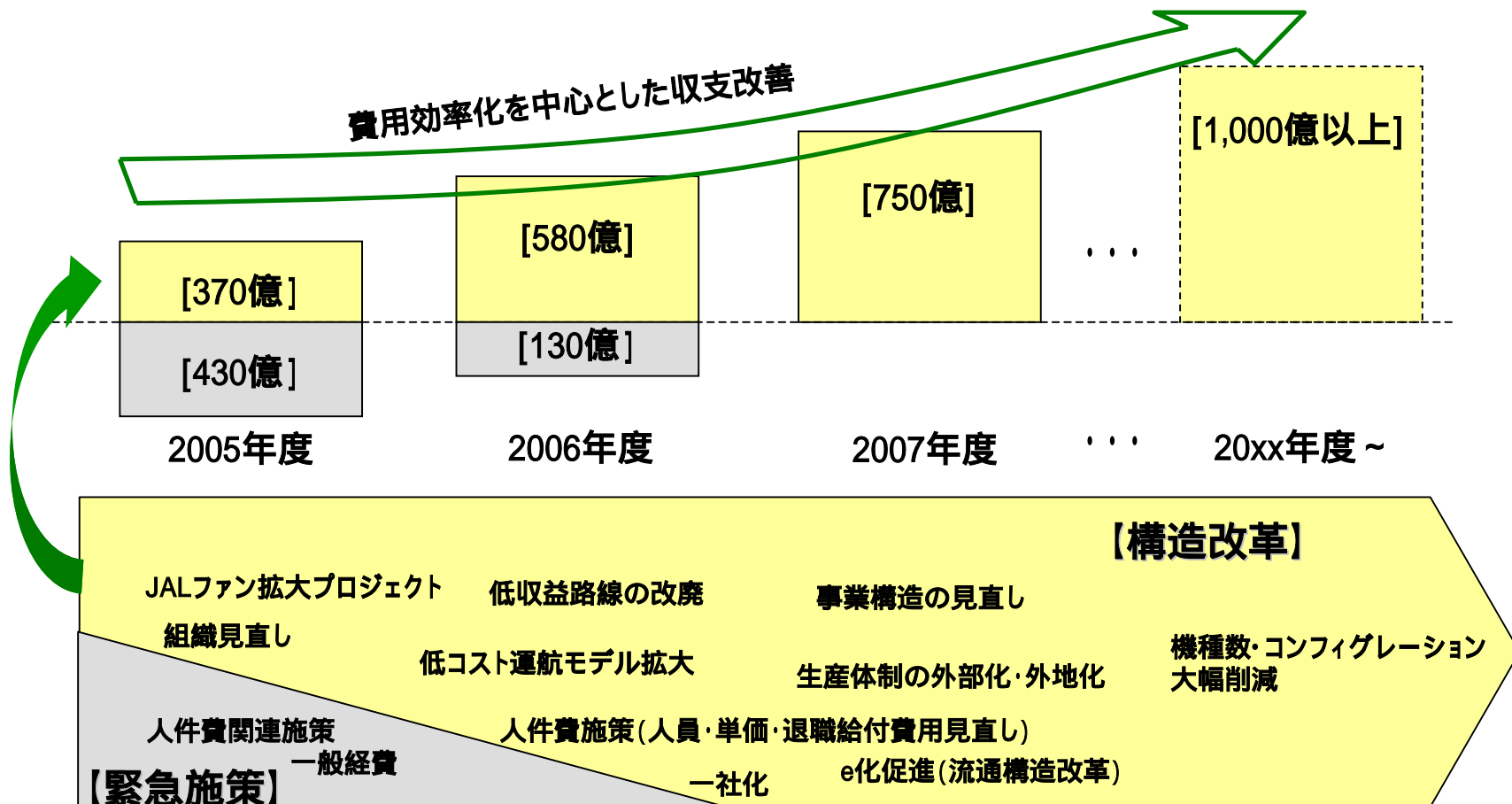
➤ 170項目以上に渡る収支改善策を積み上げて策定*

*2004-06中期経営計画比



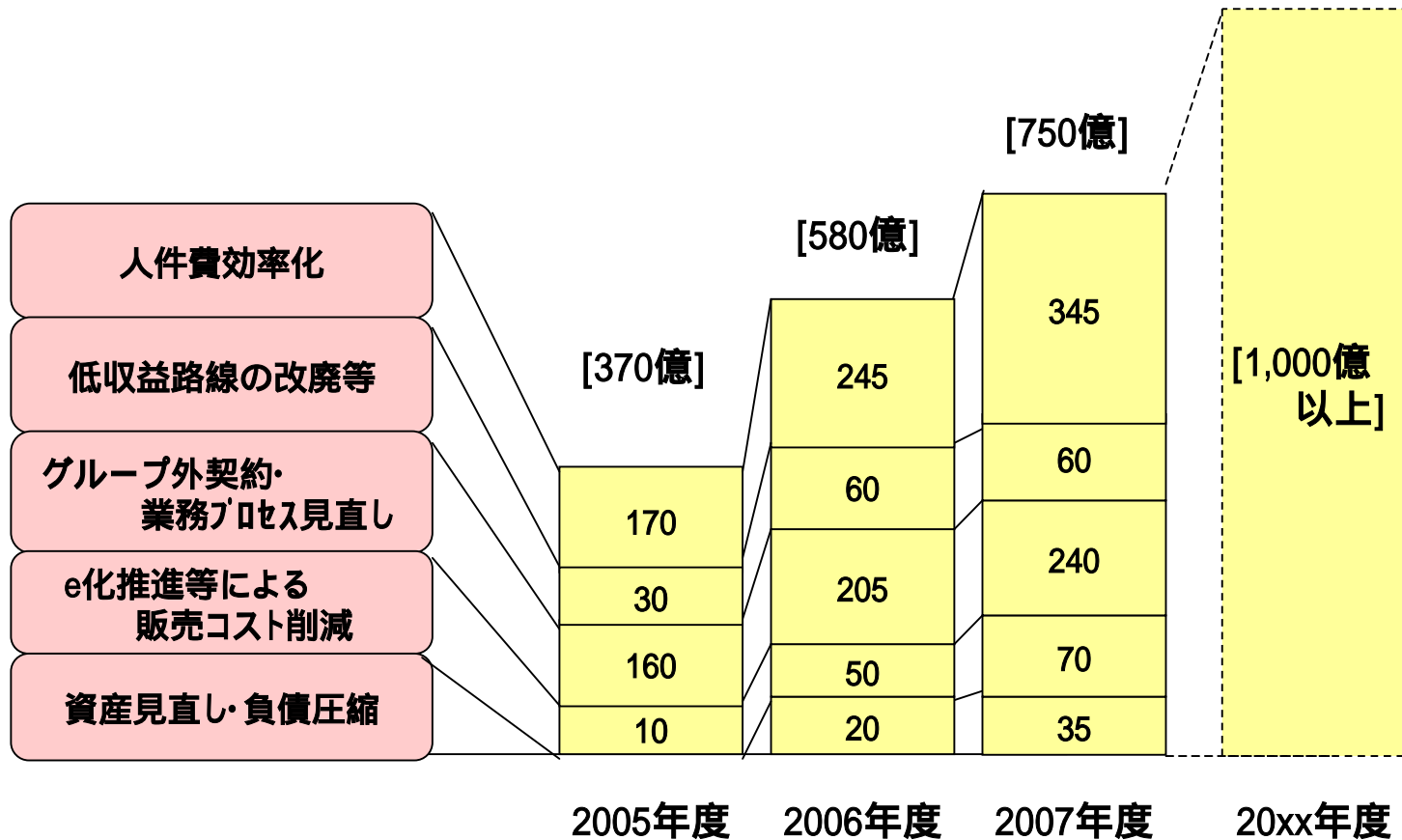
費用構造改革と緊急施策

➤ 中期期間中に構造的改革の効果は750億円/年に



費用構造改革の内訳

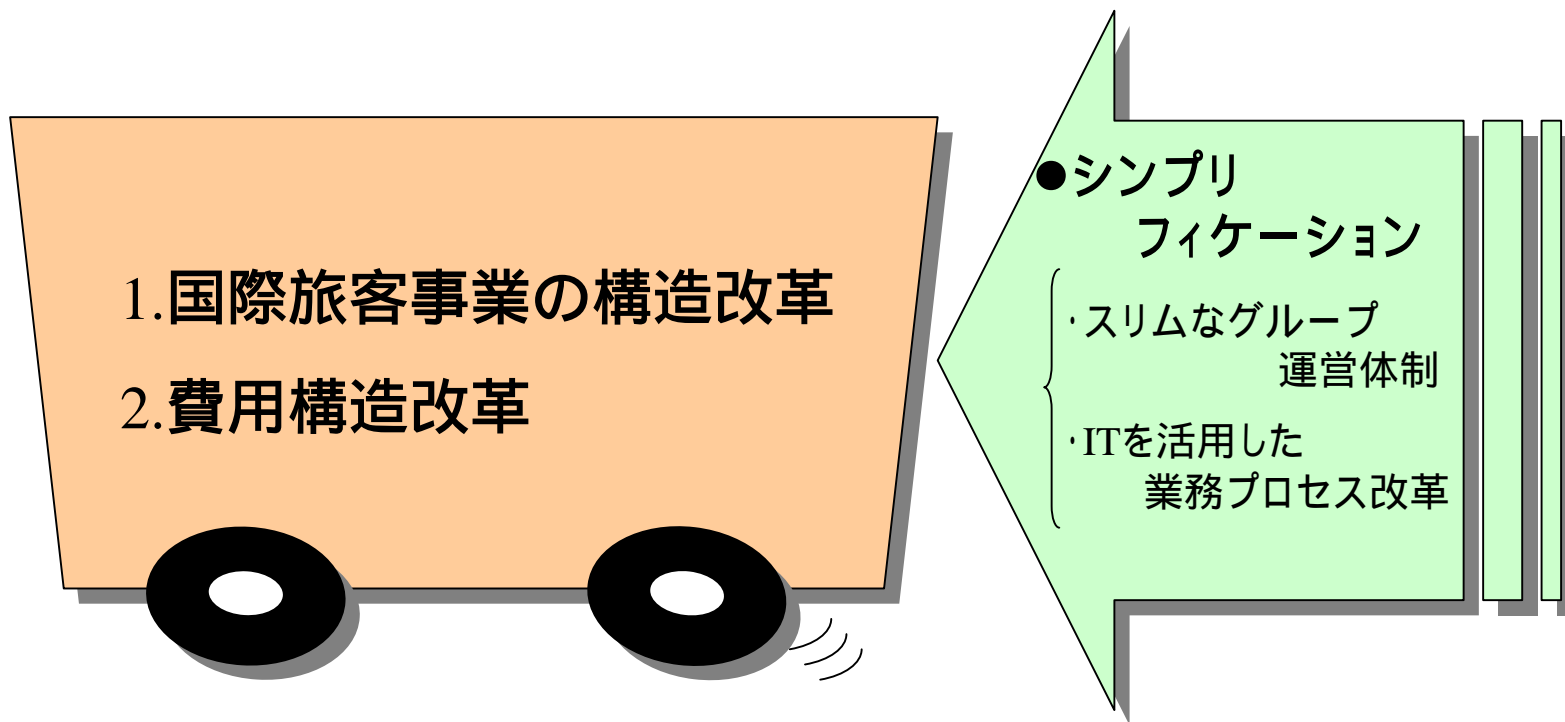
➤費用構造改革の効果は拡大し継続していく



・改革を推進するキーワード

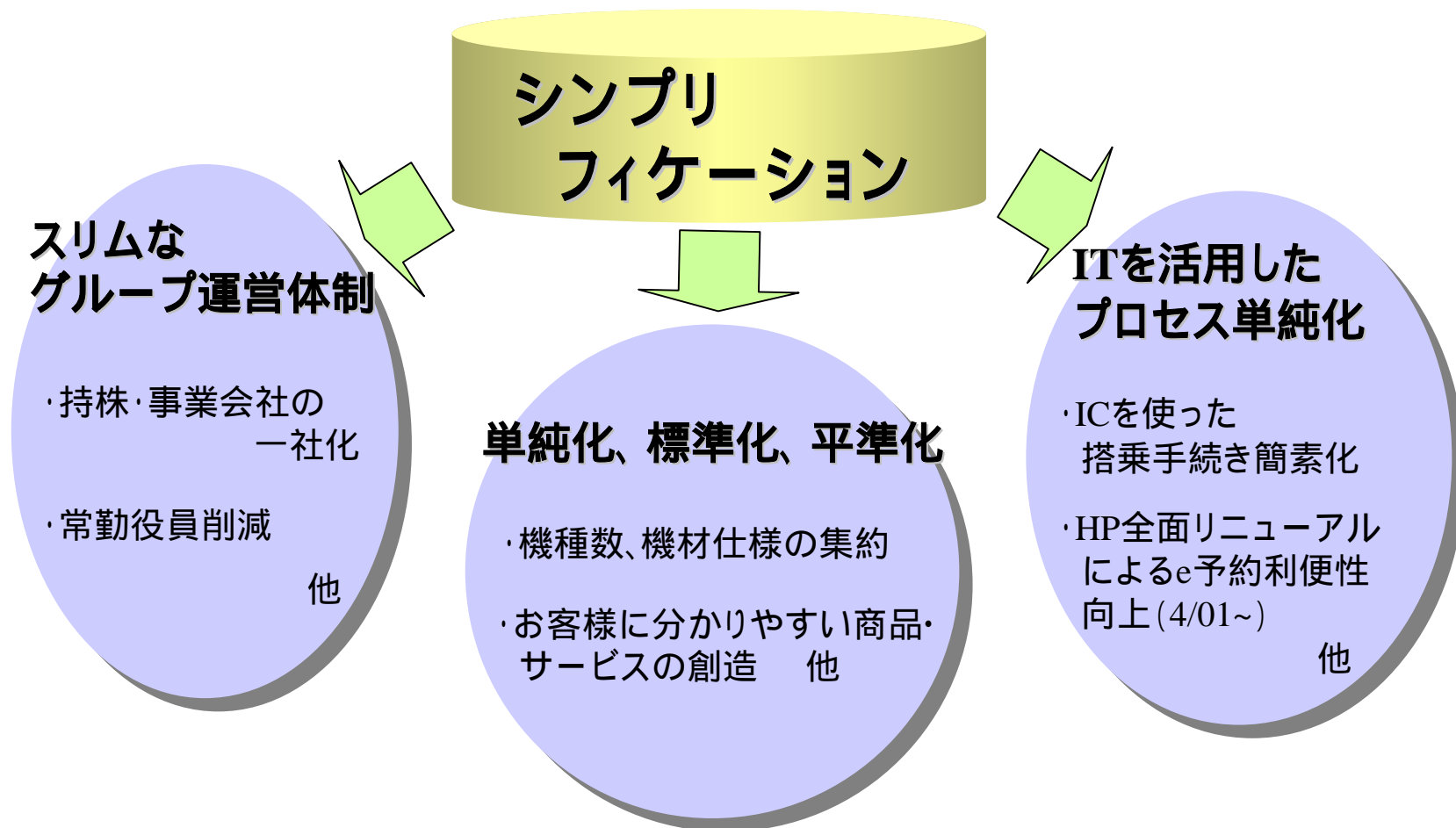
シンプルフィケーション-1/2

➤ “シンプルフィケーション”が改革を推進するドライバー



シンプルフィケーション-2/2

▶ 様々なシンプルフィケーションが改革を推進



持株・事業会社の一社化スケジュール



- 一社化により組織の重複をなくし、
意思決定・伝達の迅速化を図る

2005年度

(実質的な一社化)

•**統合推進本部設置**

一社化の範囲と
スケジュールを決定

•**経営企画・
マーケティング機能
一元化**

2006年度中
の一社化を
目指す

改革のスピードUP!

・成長マーケットへの 積極的展開

事業セグメント別戦略

➤ 構造改革とともに、成長マーケットへの積極的展開を図っていく

国際旅客

- ・中国、アジアへの積極的な展開
 - 日中間最大のネットワーク
「13都市* 29路線 237便/週」(Jul/01/2005時点)
 - FY04 FY07: 中国135%、アジア121%**
- ・ジャパンインバウンド強化(中国、アジアの経済成長+VJC)

*含乗継ぎで20都市 **需要想定

国内旅客

- ・JEX規模拡大(FY04:8機 FY07:19機)
- ・ICチェックイン拡大(FY07:15~20%)

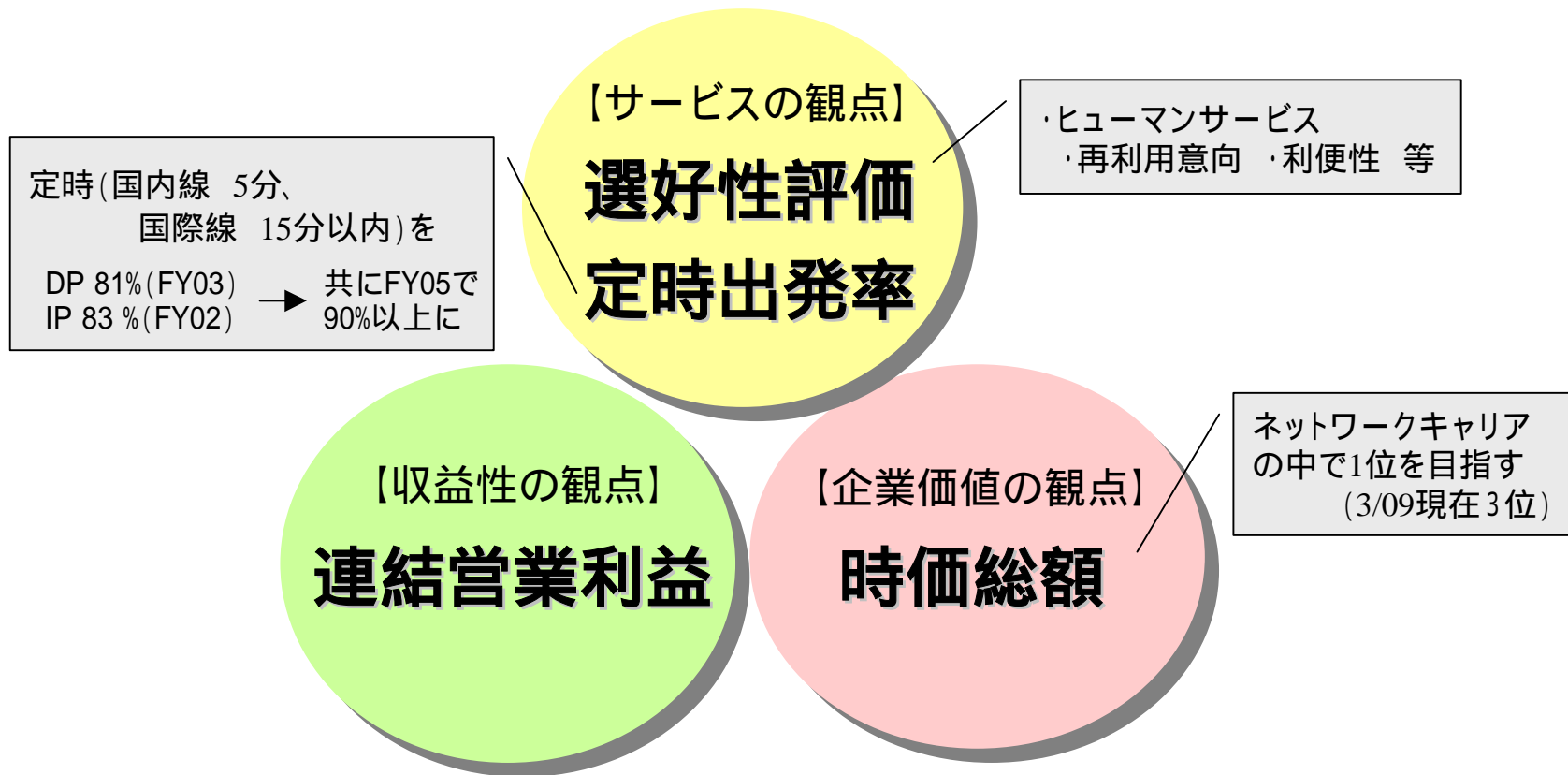
貨物事業

- ・事業規模の拡大(収入3,000億円を目標)
- ・中国市場や国内深夜貨物等の「成長市場」進出

. JALグループが 目指すもの

ビジョン

➤ 質・量総合して世界のトップエアライングループとは…



…これら全てがトップレベル。

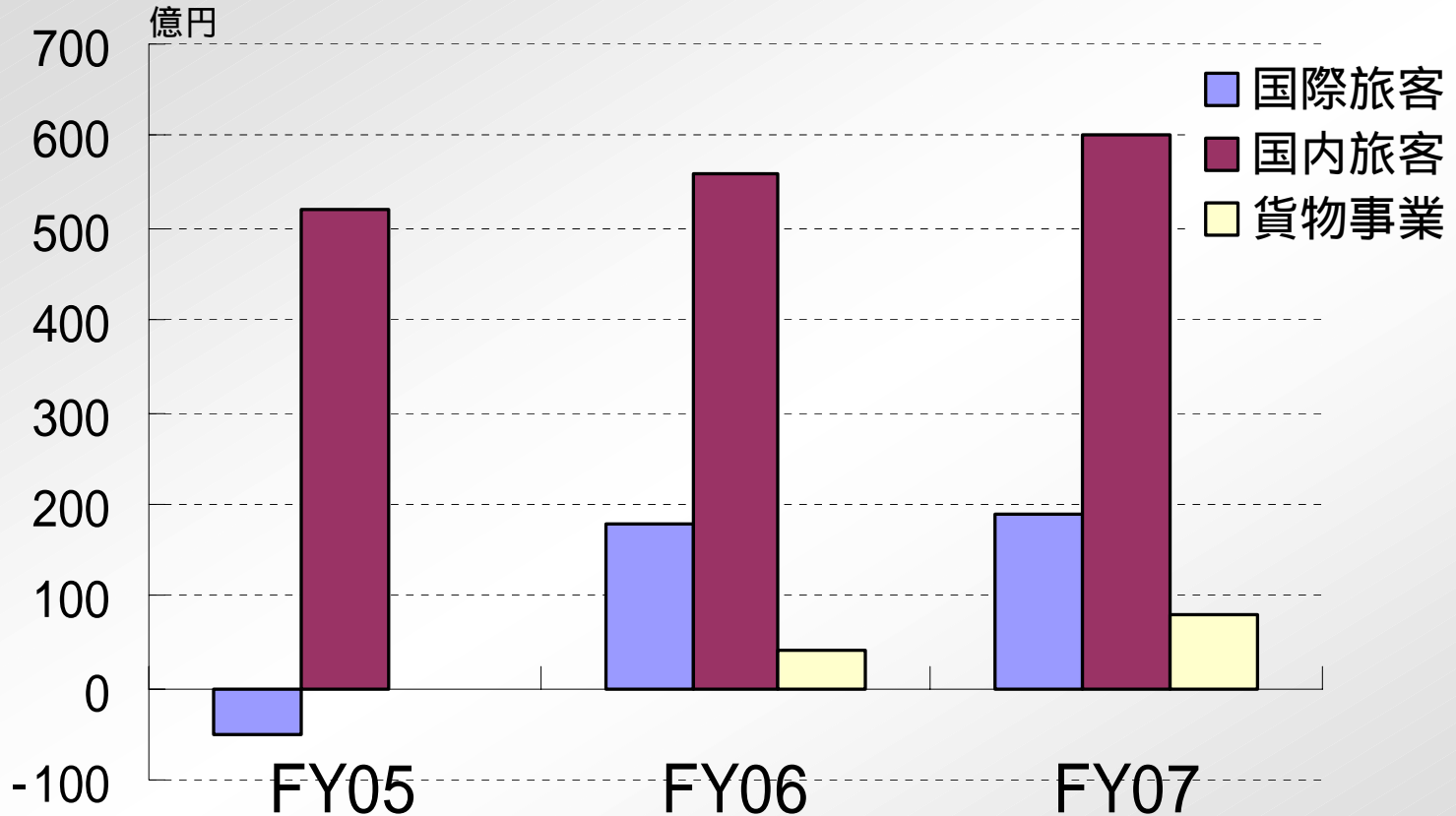
2005-07連結業績見通し

(単位:億円)

	FY05	FY06	FY07
営業収益	22,090	22,660	22,830
(国際旅客)	7,200	7,490	7,500
(国内旅客)	6,850	6,890	6,890
(国際貨物)	1,750	1,840	1,910
(その他)	6,290	6,440	6,530
営業利益	600	920	1,000
経常利益	290	630	740
当期利益	170	340	290

・見通し前提は26ページ参照

事業セグメント別営業利益(イメージ)



今計画中の到達点

▶これまで挙げた改革や営業施策を通じ今計画中に
各年度で以下の3つを達成する

2005年度

< 当期利益 >
100億円以上

2006年度

< 国際旅客事業 >
黒字化

2007年度

< 連結営業利益 >
1,000億円以上

II 2005-07年度 中期経営計画 補足資料

FY04 見通し修正

(単位:億円)

	11/8 発表	今回発表	差異
営業収益	21,280	21,210	70
(国際旅客)	6760	6,690	70
(国内旅客)	6720	6,710	10
(国際貨物)	1710	1,710	0
(その他)	6090	6,100	+10
営業費用	20,750	20,660	90
営業利益	530	550	+20
営業利益率	2.5%	2.6%	+0.1%
経常利益	660	680	+20
当期利益	230	270	+40

		11/8発表値	今回発表	差異
国際旅客	供給(ASK)	8.3%	-	-
	需要(旅客数)	25.8%	25.4%	0.4%
	単価(旅客当り)	2.2%	3.0%	0.8%
国内旅客	供給(ASK)	3.4%	-	-
	需要(旅客数)	3.4%	3.9%	0.5%
	単価(旅客当り)	4.1%	4.3%	+0.2%
国際貨物	供給(ATK)*	2.0%	-	-
	需要(搭載重量)	11.4%	8.0%	3.4%
	単価(重量当り)	0.3%	3.7%	+3.4%

【営業費用】

燃油費 140億円

共通経費 30億円(収支改善深堀り)

人件費 +100億円

(退職給付新制度の会計処理変更:特損 人件費)など

【当期利益】

特別損失

システム関連 +40億円

退職給付制度の会計処理変更 80億円

業績見通し前提

前年比		FY04	FY05	FY06	FY07
国際旅客	供給 (ASK)	8.3%	2.0%	0.8%	1.2%
	需要 (旅客数)	25.4%	3.3%	4.7%	0.9%
	単価 (旅客当り)	3.0%	4.1%	0.6%	0.7%
国内旅客	供給 (ASK)	3.4%	1.2%	1.3%	0.1%
	需要 (旅客数)	3.9%	2.4%	0.5%	0.2%
	単価 (旅客当り)	4.3%	0.2%	0.0%	0.1%
国際貨物	供給 (ATK) *	2.0%	4.1%	5.9%	3.1%
	需要 (搭載重量)	8.0%	4.3%	5.8%	5.8%
	単価 (重量当り)	3.7%	2.1%	0.8%	1.5%

*貨物専用機

		FY04
燃油	シンガポール・ルケソン	\$50/bbl
	ヘッジ率 (平均レート)	約40% (約\$40/bbl)
為替	USD	108円

FY05	FY06	FY07
\$54/bbl	\$54/bbl	\$54/bbl
40% (約\$50/bbl)	15% (約\$50/bbl)	2% (約\$50/bbl)
110円	110円	110円

*燃油のヘッジ率と平均レートは3月10日時点の数値。

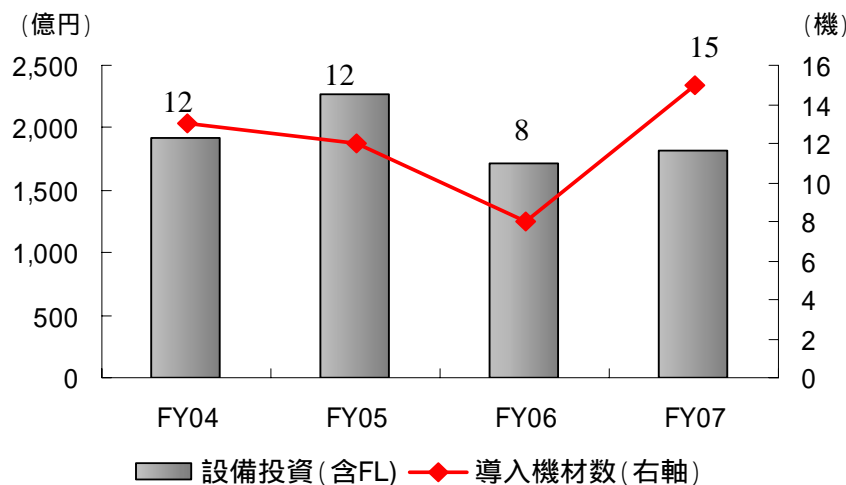
連結業績見通し

連結営業利益 07年度 1,000億円以上

(単位:億円)

	FY04	FY05	FY06	FY07
営業収益	21,210	22,090	22,660	22,830
(国際旅客)	6,690	7,200	7,490	7,500
(国内旅客)	6,710	6,850	6,890	6,890
(国際貨物)	1,710	1,750	1,840	1,910
(その他)	6,100	6,290	6,440	6,530
営業利益	550	600	920	1,000
営業利益率	2.6%	2.7%	4.1%	4.4%
経常利益	680	290	630	740
当期利益	270	170	340	290
自己資本	1,860	1,940	3,200	3,400
ROE	15.4%	8.7%	13.0%	8.8%

設備投資・減価償却



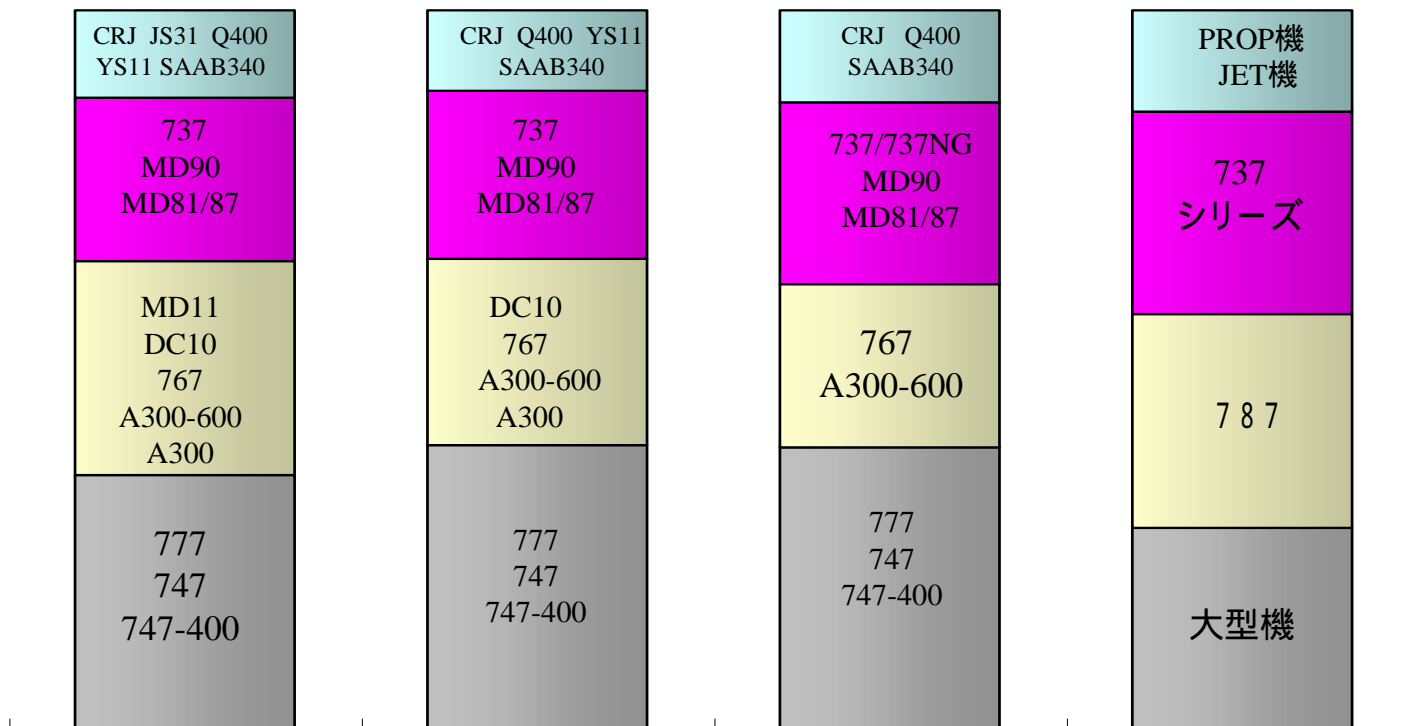
	FY04*	FY05	FY06	FY07
設備投資額 (購入) (A)	960	1,500	1,710	1,810
(航空機関連)	365	960	1,200	1,320
(地上資産等)	360	370	360	360
(無形固定資産)	235	170	150	130
設備投資額 (ファイナンスリース) (B)	960	770	0	0
(A)+(B)	1,920	2,270	1,710	1,810
減価償却 (C)	1,200	1,250	1,240	1,270
ファイナンスリース元本返済額 (D)	590	510	520	520
(C)+(D)	1,790	1,760	1,760	1,790

*2004年11月8日中間決算発表時より航空機関連 (購入) のファイナンスリース化により見通し数値を変更。減価償却額も中間見通し時より変更。

中期機材計画と長期イメージ

機材小型化推進・機種大幅削減

286機(16機種) → 277機(14機種) → 277機(11機種)



FY02末

FY04末

FY07末

将来像

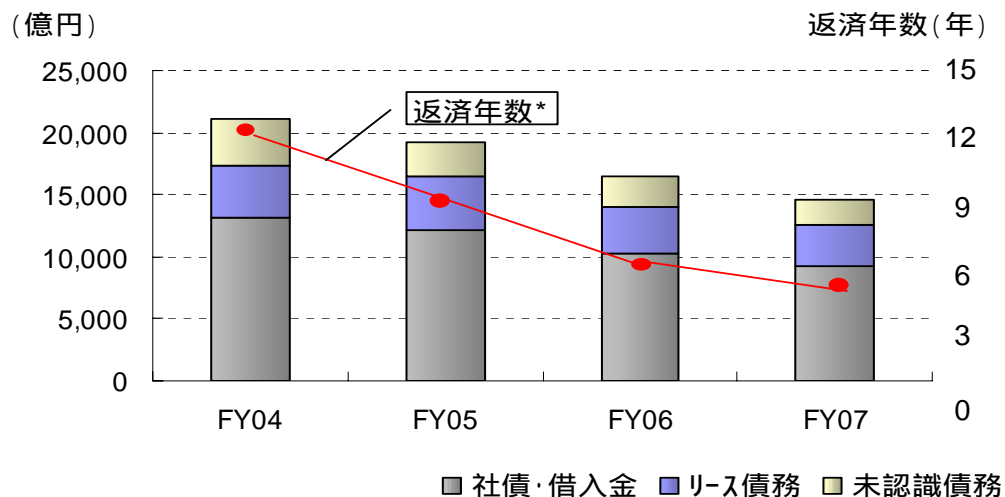
■ 大型機 ■ 中型機 ■ 小型機 ■ リージョナル機

(注)RAC機材除く

有利子負債

中期期間中に6,000億円圧縮

FY06年末に、転換社債1000億円の株式転換を見込む。



*有利子負債 ÷ 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+償却費等)

	(億円)			
	FY04*	FY05	FY06	FY07
社債・借入金	13,110	12,150	10,090	9,220
リース債務	4,300	4,320	3,830	3,330
未認識債務	3,630	2,780	2,470	2,100
合計	21,040	19,250	16,390	14,650
有利子負債返済年数	12年	9年	6年	5年

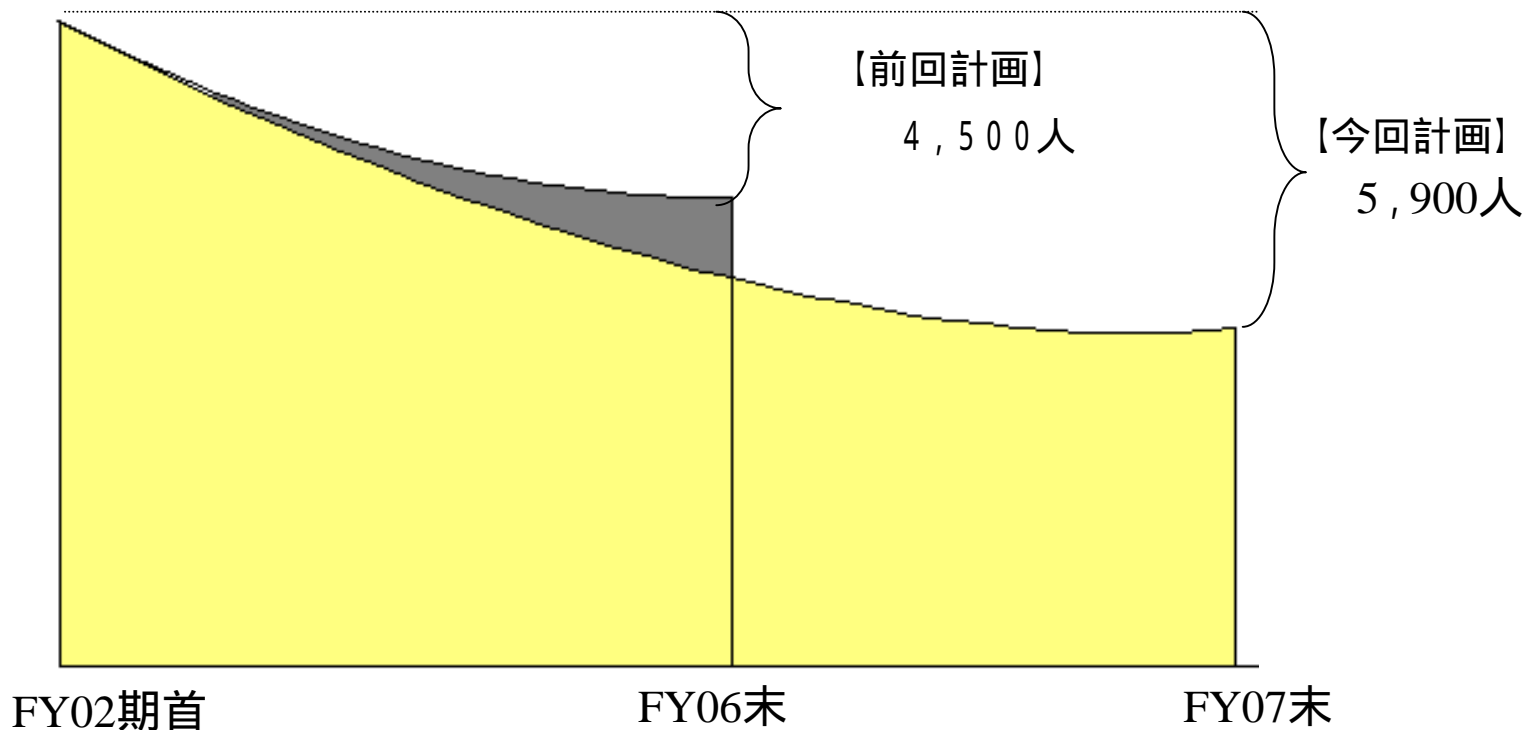
*2004年11月8日中間決算発表時よりFY04見通し数値をFY05分借入れ金の前倒し、設備投資のファイナンスリース化により変更しております。

人員計画

FY06末 4,500人効率化計画を更に深堀し、FY07までに 5,900人の効率化

【JALグループ地上職員効率化イメージ】

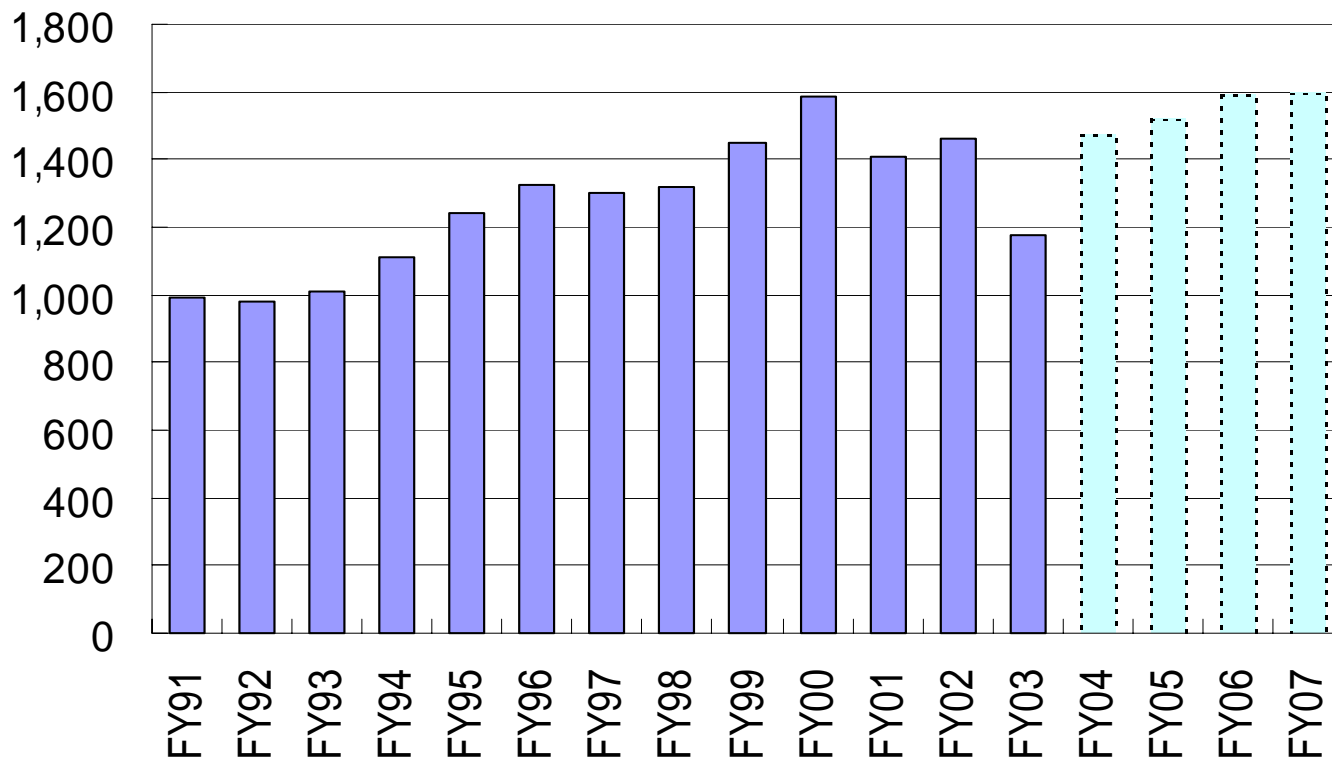
*JALグループ地上職社員(含非連結・非関連社員)



需要の推移 ~ 国際旅客 ~

万人

JALグループ国際線旅客数

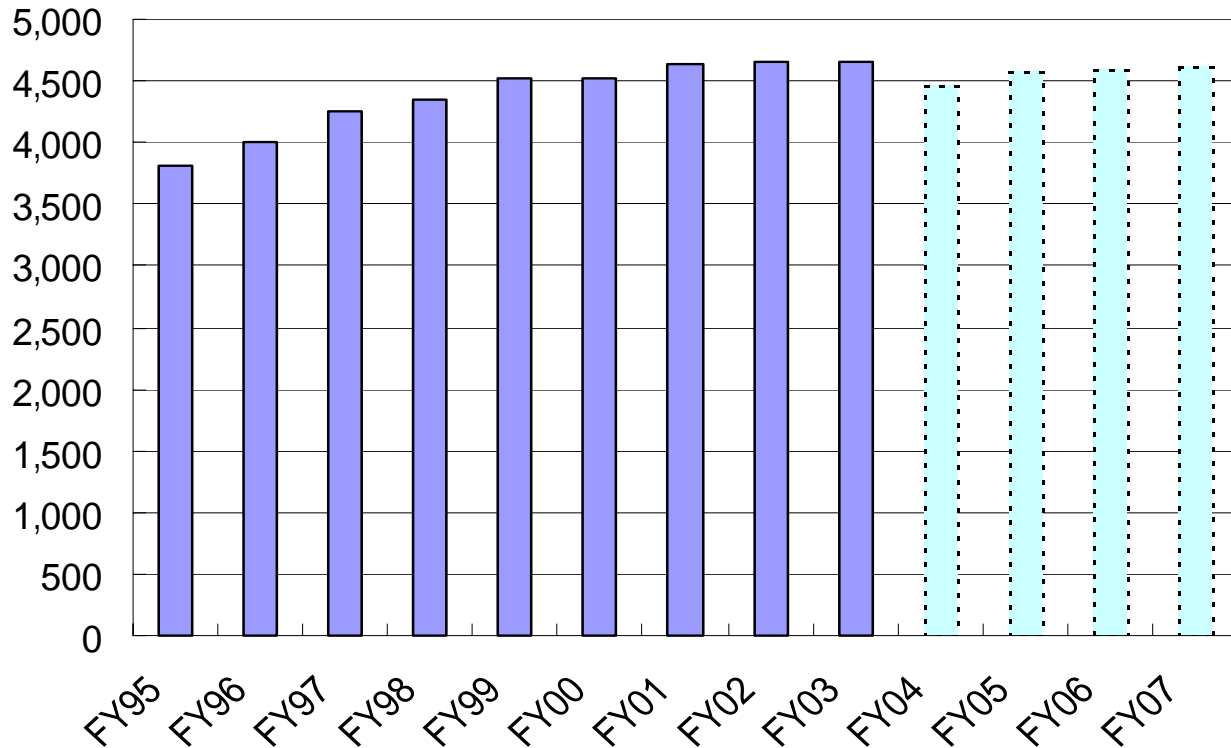


(注)FY04は推定実績、05～07は会社見通し。

需要の推移 ~ 国内旅客 ~

万人

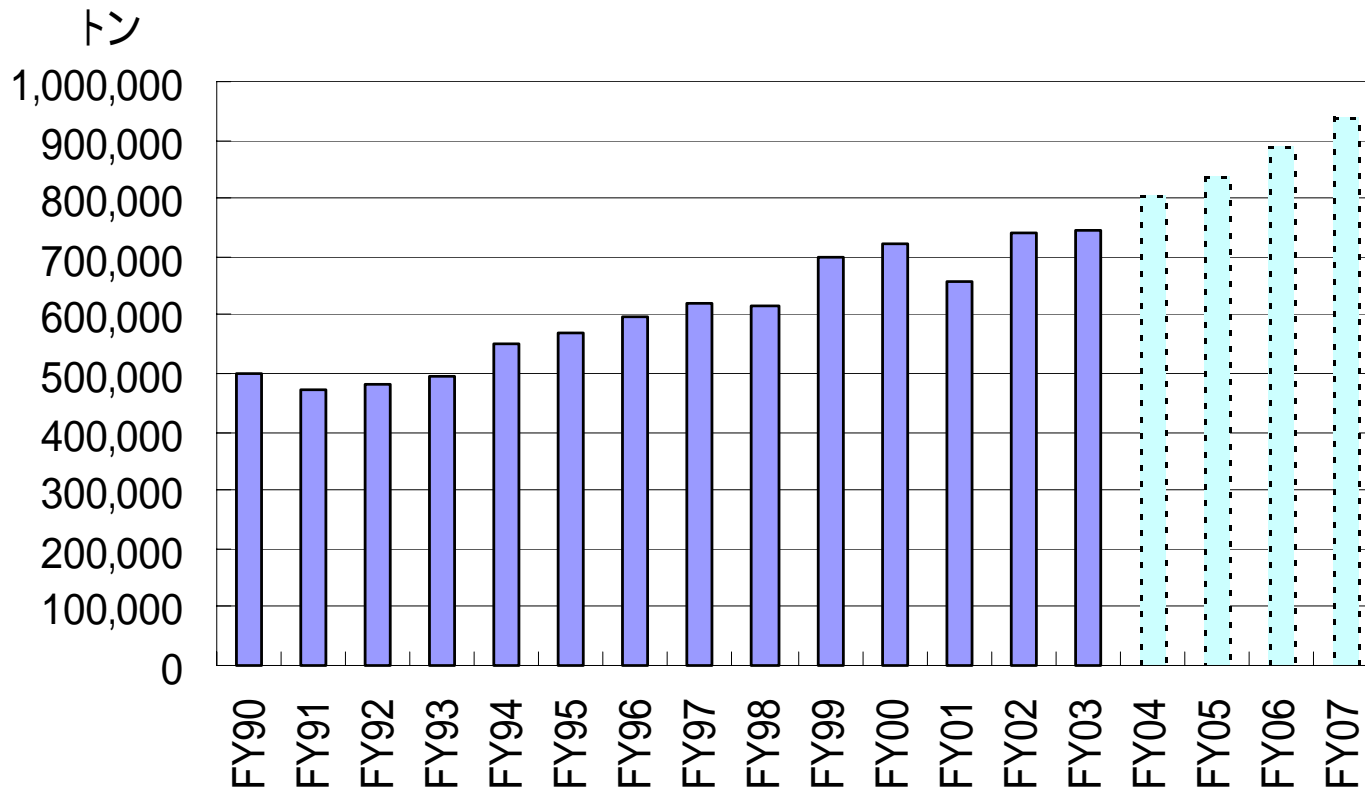
JALグループ国内線旅客数



(注)FY04は推定実績、05～07は会社見通し。

需要の推移 ~ 国際貨物 ~

JALグループ国際貨物搭載重量



(注)FY04は推定実績、05～07は会社見通し。

お問い合わせ先

株式会社日本航空 IRデスク

〒140-8605 東京都品川区東品川2-4-11 JALビルディング

TEL: (03)5769-6097 FAX: (03)5769-6492

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

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しうることをご承知おきください。また、本資料は2005年3月10日開催中期経営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に属します。

本日の会社説明の様子はインターネットTV **JAL TV** で映像でご覧いただけます

(www.jal.co.jp/broadband/)