



---

JALグループ

2006-2010年度 中期経営計画説明会

～信頼回復に向けて グループ総力の結集～

2006年3月2日

株式会社日本航空

# 注意事項



本資料はあくまで参考資料であり、正確な決算数値等は業績の概況等を御参照下さい。

また、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将来の業績に関する見通し及び目標値であり、これらは現時点で入手できる情報から得られた判断及び前提に基づいており、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となり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、これに限定されるものではありません。弊社の事業等に関するその他のリスク関連情報については、弊社の有価証券報告書にも記載されておりますので御参照ください。なお、弊社は、本資料に記載されておりますいかなる将来の見通しに関する部分についても、それを更新する義務を一切負わず、更新する意思もございません。

また、本資料は2006年3月2日開催の「2006-10年度中期経営計画」説明会資料であり、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。

# 再生への決意

---

- 時間の猶予は少ない
- 「安全」と「お客さま視点」を常に意識の中心に据え行動する
- 09年度以降の拡大・発展に備え、徹底した事業構造改革に取り組む
- 06年度は再生への第一歩、計画の必達に向けグループの総力を結集する

# 目次

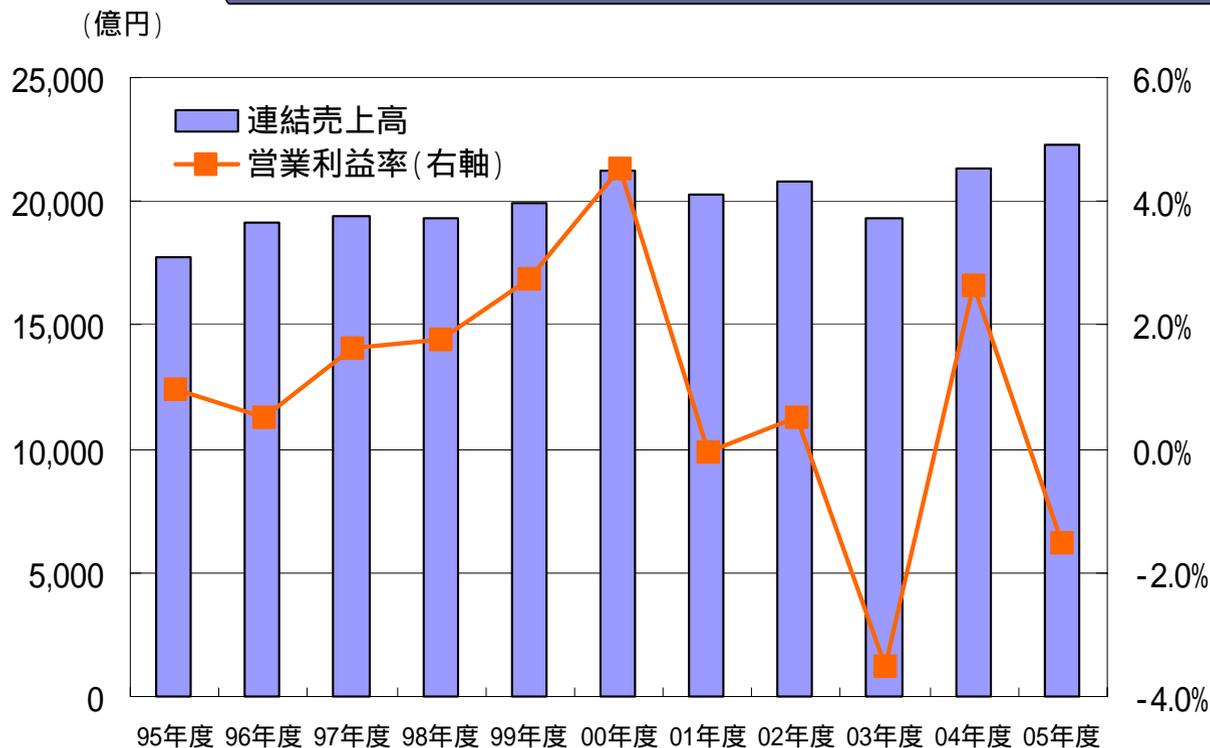


<b>. 2006-2010年度中期経営計画の課題</b>		<b>. 事業基盤の再構築に向けて(コスト効率化)</b>	
過去の業績推移	P5	費用構造改革の内訳	P30
過去のおもな経営指標の推移	P6	<b>. 2006-2010年度中期経営計画総括</b>	
業績低下の要因と今中期経営計画の課題	P7	信頼の回復に向けて	P32
<b>. 新しいJALグループに向けて</b>		<b>. 2006-2010年度中期経営計画 補足資料</b>	
企業文化・意識改革	P9	業績目標前提	P34
信頼の回復とお客さま指向の徹底	P10	連結業績目標	P35
<b>. 2006-2010年度中期経営計画の概要</b>		設備投資・減価償却	P36
中期経営計画期間中の事業環境	P13	有利子負債	P37
当社グループが目指す姿	P14	中計期間中の機材計画	P38
<b>. 事業基盤の再構築に向けて(事業別施策)</b>		機材年齢推移	P39
国際旅客事業	P18		
国内旅客事業	P24		
貨物事業	P26		
関連事業	P28		

# . 2006-2010年度 中期経営計画の課題

# 過去の業績推移

## ➤ 1995年度からの売上高・営業利益率推移



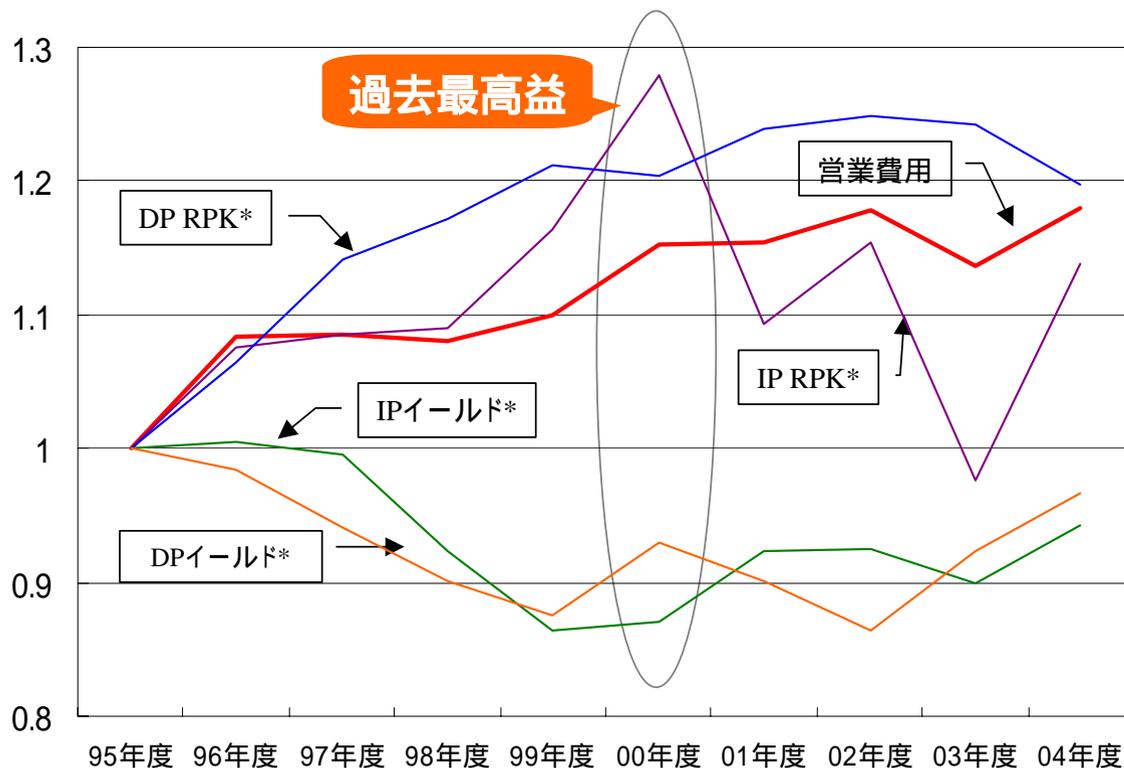
<2001年度～>  
収入に比べ、利益率が低迷している。

(2004年度営業利益率は退職給付制度改定による単年度のみ要因529億円を除くと約0.1%)

2001年度まではJAL・JAS単純合算、2002年度以降は現在の持株会社体制における連結ベース、2005年度は見通し値

# 過去のおもな経営指標の推移

## ➤ 1995年度を1とした各種指標



<1995年度-2000年度>

単価は下落傾向にあったが、国際・国内とも需要の伸びが高く2000年度に過去最高益

<2001年度-2004年度>

単価は低位のまま、需要は国際線が乱高下、国内線も伸びが鈍化

・今年度～

燃油価格が記録的高水準で推移した上に、安全問題により顧客が離れた

2001年度まではJAL・JAS単純合算、2002年度以降は現在の持株会社体制における連結ベース

\*IP: 国際旅客、DP: 国内旅客、RPK: 有償旅客\*

# 業績低下の要因と 今中期経営計画の課題

## ＞外的・内的要因分析

### 外的要因

1. 2001年以降続くテロ、疫病、自然災害などの需要マイナス要因
2. 記録的高水準で推移した燃油価格

### 内的要因

1. 社内コミュニケーションの不足によるグループ一体感の欠如
2. 安全に関するトラブルとサービス競争力低下による顧客離れ
3. マーケットの構造変化への不適合による需給のミスマッチが負担に

## ＞2006-10年度中期経営計画の課題

**1. 企業文化・意識の改革** ✓コミュニケーション強化によりグループ一体感・開かれた社風を構築する。

### 2. 信頼の回復と お客さま指向の徹底

- ✓高い安全水準を持った企業へ再生するために、安全基盤を再構築する。
- ✓お客さまから選ばれ続ける企業グループになるために、「お客さまの視点」から商品・サービスを徹底的に強化する。

### 3. 事業基盤の再構築

- ✓国際旅客事業の収益性改善と費用構造改革の着実な実現により、08年度までに事業基盤を再構築し、09年度以降のビジネスチャンスを最大限に活かす。

---

# .新しいJALグループに向けて

# 企業文化・意識改革

## グループ全員が生き生きと明るく仕事ができるように

### ◆グループの一体感・開かれた社風の醸成

- ・コミュニケーションリーダーミーティング拡大、グループ間交流研修の拡充 等

### ◆自ら考え「行動する」、「現場力」を強化する

- ・「努力と挑戦」に基づく「行動」を積極的に評価する 等

### ◆CS推進体制の強化

- ・既存CS推進活動や社内外のコミュニケーション推進活動を一本化・強化 等

### ◆人事ローテーション推進

- ・フロントライン 間接やセグメント間等の人事ローテーションの適切な運用 等

### ◆人財育成強化・表彰制度の活性化

- ・キャリアパス(人財育成計画)を整備し徹底する 等

### ◆教育・研修の充実

- ・社員層に応じたフォローアップ研修実施 等

### ◆企業理念の再徹底

- ・「安全」「お客さま」「他部門との連携」に重点をおいた目標管理の設定 等



# 信頼の回復とお客さま指向の徹底

## 高い安全水準を持った企業への再生

- お客さまに安心してご利用いただけるように
- 安全アドバイザーグループからの提言を具体化

### ◆安全体制の再構築

- ・「安全推進本部」の設置 等

### ◆ヒューマンエラー改善に

関わる取り組み

- ・マニュアル見直し、安全教育研修充実  
安全啓発センターの設置 等

### ◆安全広報活動の推進

- ・機長や整備士による広報活動の推進 等

### ◆整備基盤の強化

- ・新整備統合システムの導入 等

### ◆安全に関する投資

分類	(億円)	項目	具体例
IT関連	270	・新整備システム ・安全情報データベース ・安全情報・マニュアル電子化	・安全情報データベース構築 ・運航マニュアル電子化 ・運航関連業務電子化
機材	240	・機材改修 ・部品・エンジン購入	・機材改修(R-NAV対応等) ・予備エンジン購入
施設	80	・整備基盤・施設強化	・成田B777ドック ・貨物自動計量システム
HR・教育	10	・安全教育	・安全啓発センター設立 ・シミュレーター更新
計	600		

(億円)

年度別支出 (目標)	06年度	07年度	08年度	09年度	10年度	合計
	220	170	140	40	30	600



# 信頼の回復とお客さま指向の徹底

## 商品・サービス品質の強化

▶お客さまに「快適」にご利用いただくために

◆「お客さまの声」を大切にし経営に活かす

- ・商品企画へのお客さまの参画
- ・フロントラインと企画部門が一体となった商品企画 等

◆商品サービス・品質強化

- ・「クラス」増席と小型機への展開
- ・oneworld加盟によるネットワーク拡充と  
利便性向上 等

◆ユニバーサルデザイン(UD)の推進

- ・UDコンセプトに基づく設備、  
備品の改善・充実 等

◆イレギュラー対応能力の強化

- ・空港ハンドリング能力の強化 等

◆サービスに関する投資

分類	(億円)	項目	具体例
商品・プログラム強化	250	・国際旅客 ・国内旅客	・客室改修(新F/Cプログラム等) ・客室改修(クラス増席等)
システム基盤強化	160	・営業・旅行販売システム ・顧客情報・マイル関連 ・eビジネス関連 ・イレギュラー対応 ・予約サービス品質向上	・旅行販売関連システム ・顧客情報基盤整備 ・eチケット対応 ・運航情報伝達整備 ・コールセンター基盤整備
施設・設備整備	240	・空港再編プロジェクト対応 ・空港設備投資	・成田ターミナル再編、羽田国際化 ・除雪機材拡充
計	650		

(億円)

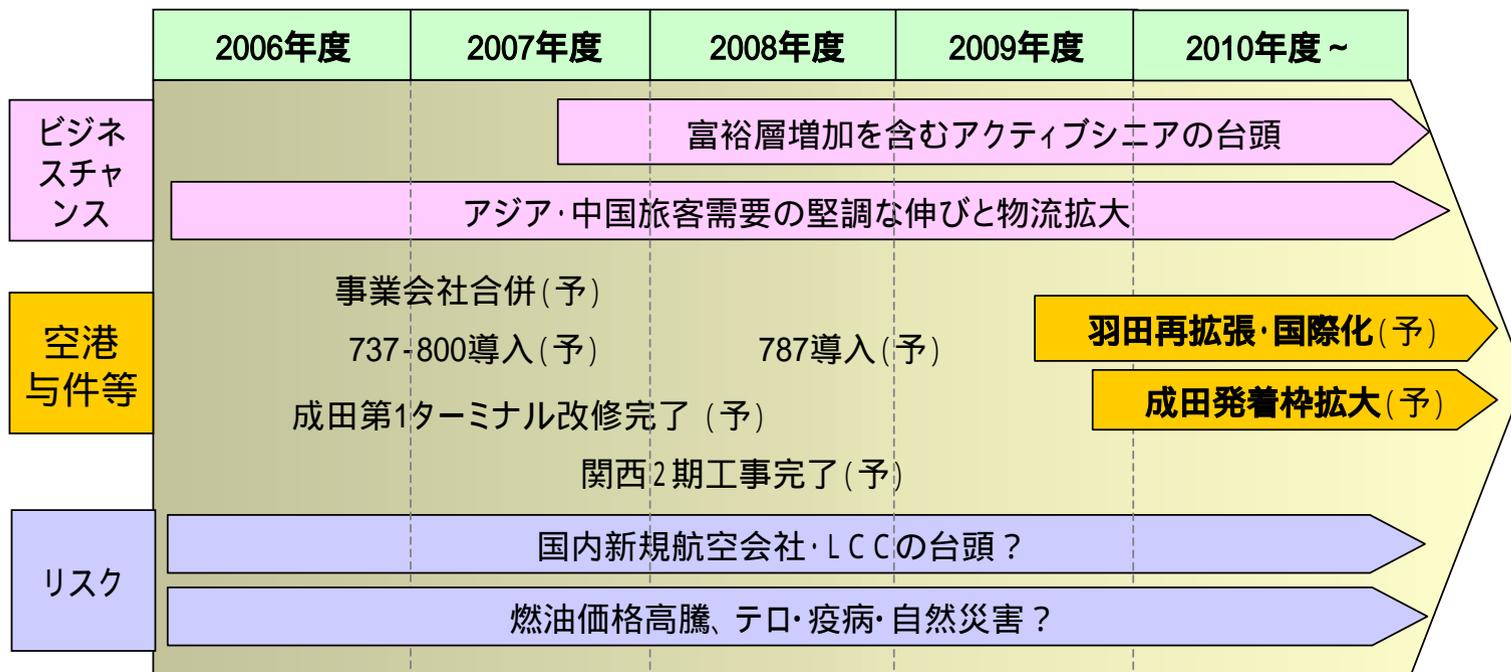
年度別支出 (目標)	06年度	07年度	08年度	09年度	10年度	合計
	270	110	95	95	80	650

# . 2006-2010年度 中期経営計画の概要

# 中期経営計画期間中の事業環境

## ▶ 想定される事業環境の拡大要素と変化

- ✓ 羽田再拡張・国際化と成田拡張は最大限のビジネスチャンス
- ✓ それまでに新規中小型機の導入を進め必要な体制を整える

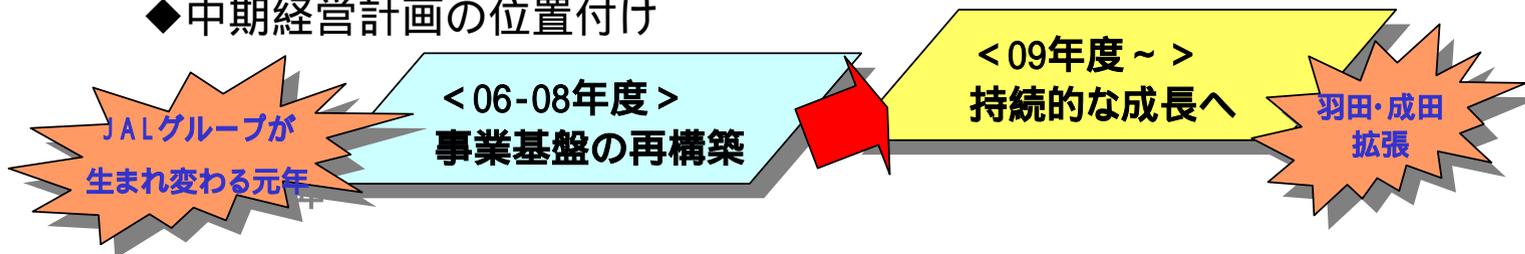


# 当社グループが目指す姿

## ➤ 中期経営計画の目標

グローバルエアラインとして、高い安全性と高品質なサービスを提供できる企業グループへ変革する。また、株主・お客さま・社会にとっての企業価値を最大化することを目的に、資産効率の向上を図り収益性の改善に努めることにより、財務の健全性を確保する。これにより外的要因の変化に柔軟に対応できる企業構造と強固な企業体質を構築する。

### ◆ 中期経営計画の位置付け



### ◆ 中期経営計画の目標

- ◇ 2006年度目標: 連結当期利益黒字化
- ◇ 2008年度目標: 事業基盤再構築の完了
- ◇ 2010年度目標: 連結営業利益率5%以上

\*今中期経営計画は、09年度の羽田・成田の拡張を踏まえ10年度までをカバーする計画とした。

# 当社グループが目指す姿

## ➤ 連結業績目標値

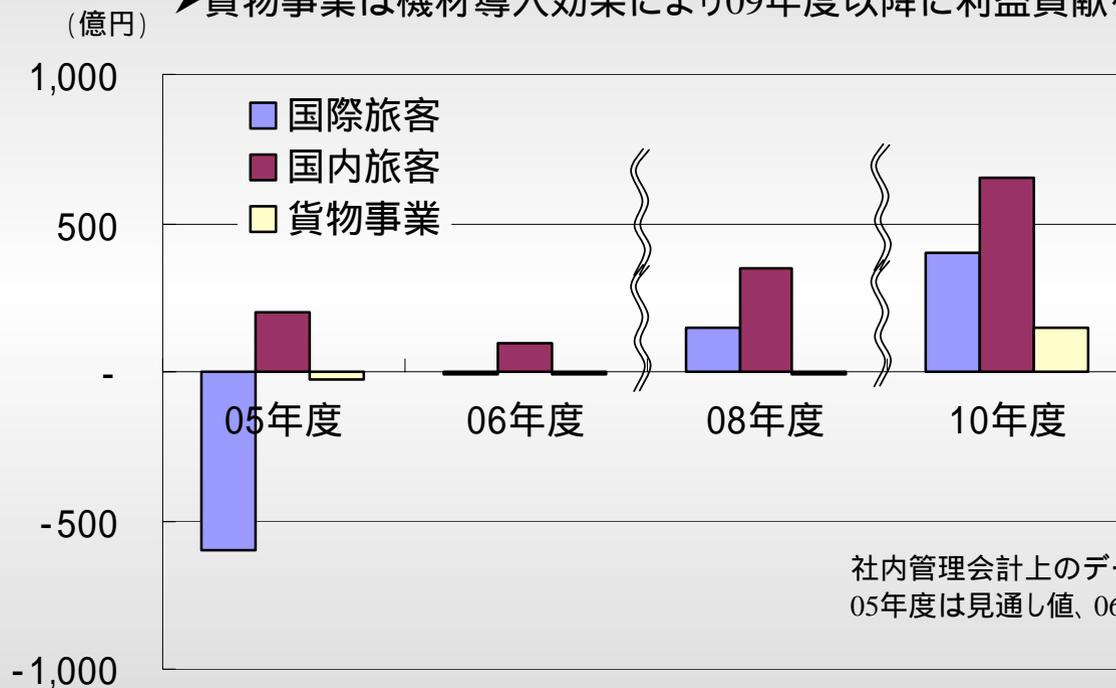
(単位: 億円)

	05年度	06年度	07年度	08年度	09年度	10年度
<b>営業収益</b>	21,950	23,010	23,450	23,680	23,990	24,370
<b>営業利益</b>	340	170	480	570	940	1,300
<b>経常利益</b>	570	5	240	290	550	1,070
<b>当期利益</b>	470	30	120	170	270	550

# 当社グループが目指す姿

## 事業部門別収益性(イメージ)

- 06年度に国際旅客事業の大幅な収支改善を目指す
- 国内旅客事業は今中期経営計画期間中に着実な利益増加を目指す
- 貨物事業は機材導入効果により09年度以降に利益貢献を目指す



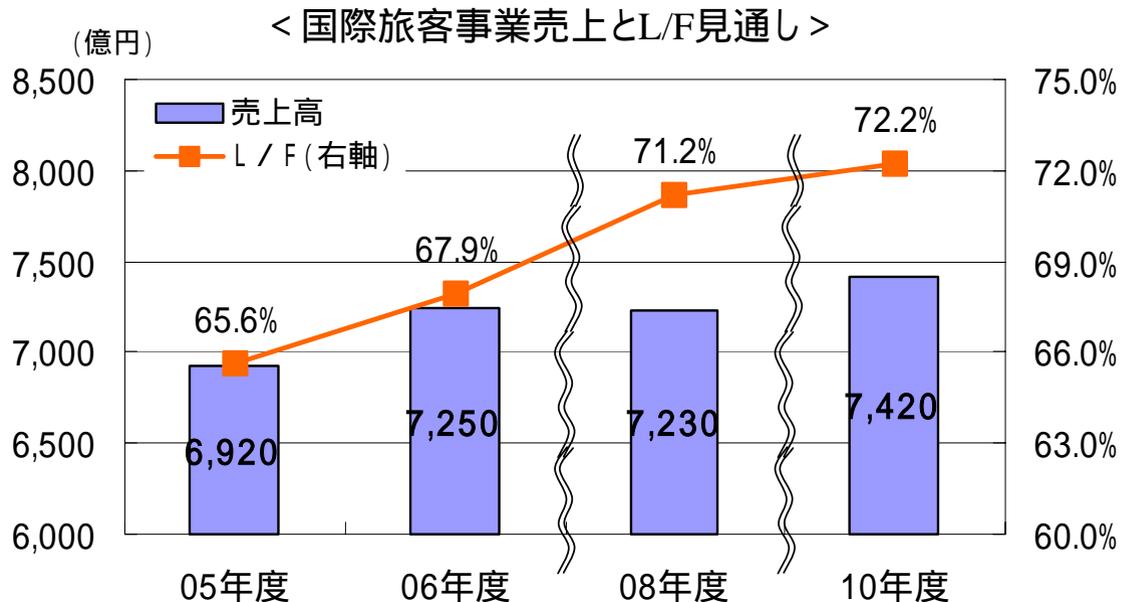
---

# ・事業基盤の再構築に向けて “事業別施策”

# 国際旅客事業(基本方針)

## ◆基本方針 - 選択と集中により改革を断行する -

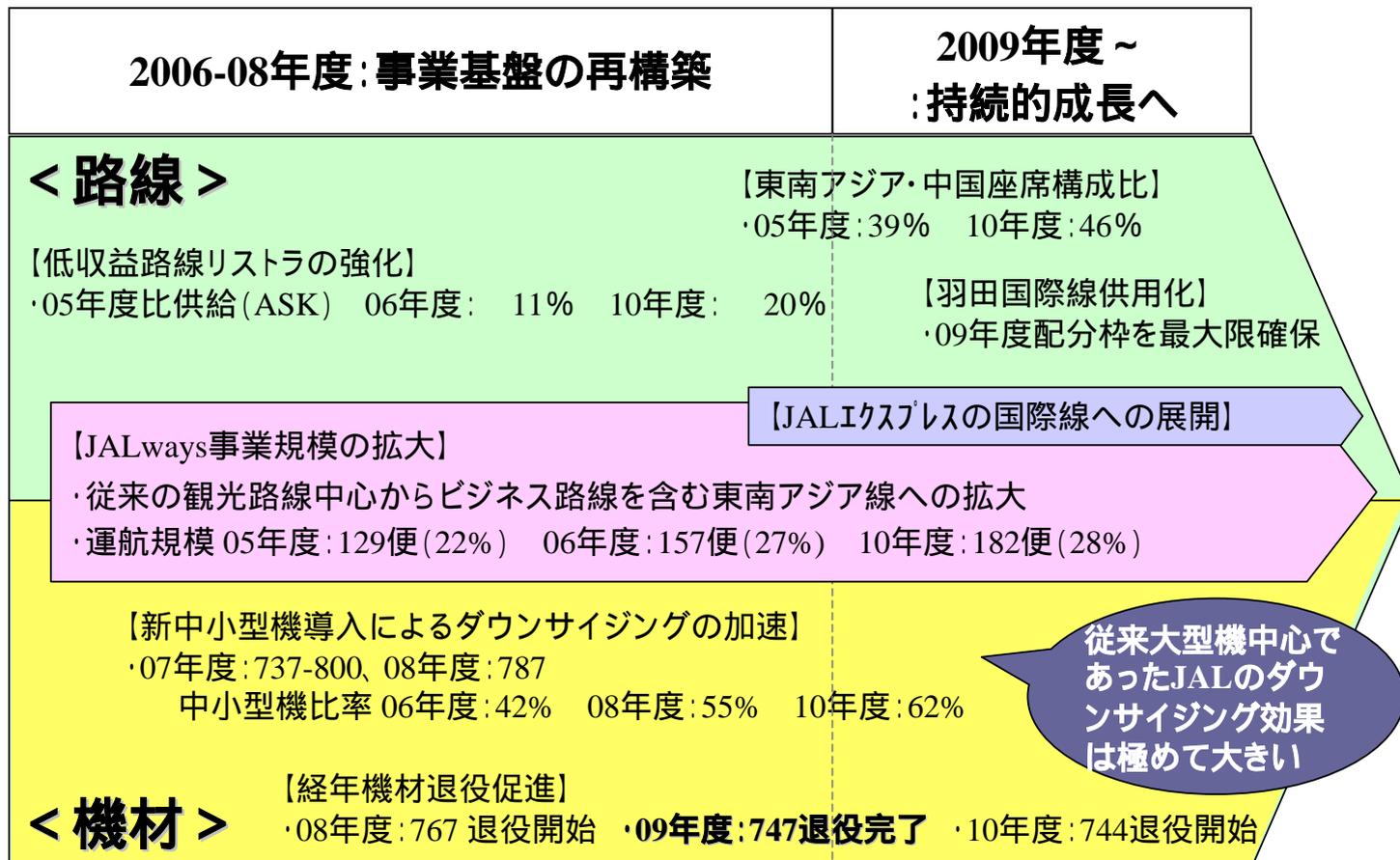
- ✓ 高収益・高成長路線に経営資源を集中する
- ✓ 経年機材の更新促進と新機材の導入による機材競争力の向上を図る
- ✓ ビジネス旅客ニーズに合った施策を展開し、高イールド旅客への訴求を図る



\*05年度は見通し値、06年度以降は目標値

# 国際旅客事業(供給戦略)

## ◆供給体制の再構築と低コスト運営体制の充実

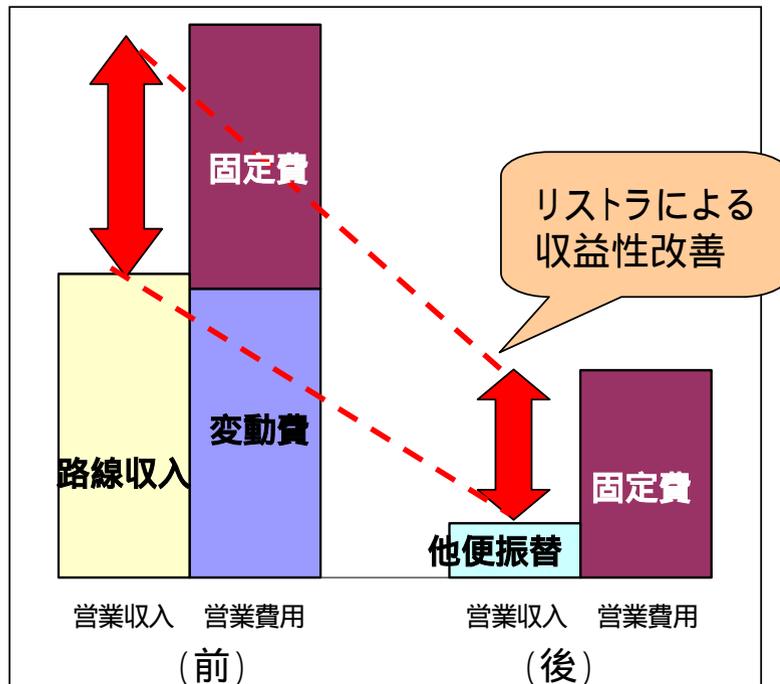


# 国際旅客事業(供給戦略)

## ◆不採算路線リストラとダウンサイジングによる収益性改善

### ▶不採算路線リストラ効果

変動費・固定費の削減  
+ 他便への振替 = 収益性改善



### ▶ダウンサイジング効果

L/F向上 + イールドUP  
= 収益性改善

### 欧州路線モデルケース

747-400【325席】



777-300ER【292席】

収入: 1%

費用: 10%

利益: 約2倍

1便あたり年間  
15~20億円の  
収益改善見込み

▶欧州は06年度中にイタリア線を除く全線777化

\*上図は赤字縮小のケース

# 国際旅客事業(供給戦略)



## ◆2006年度路線便数計画

### 【運休】

路線	現行機材・便数	運休時期・期間	備考
東京-ラスベガス- ロサンゼルス-東京	747-400・週3便	2006/9/30以降	
大阪=ロサンゼルス	747-400・週7便	2006/10/1以降	
小松=ソウル	767・週4便	2006/3/26以降	自主運航休止の上、KEとのコード シェアにより路線継続(予定)
広島=ソウル	767・週3便	2006/3/24以降	

### 【減便】

路線	便数変更	減便時期・期間	備考
東京=ロンドン	週14便 週7便	2006/3/26以降	JL403/404便を減便
東京=バンコク	週21便 週14便	2006/3/26以降	JO703/704便を減便
大阪=デンパサール	週7 3便を継続	2006/3/26~10/28	冬期に続き3便への減便運航を継続

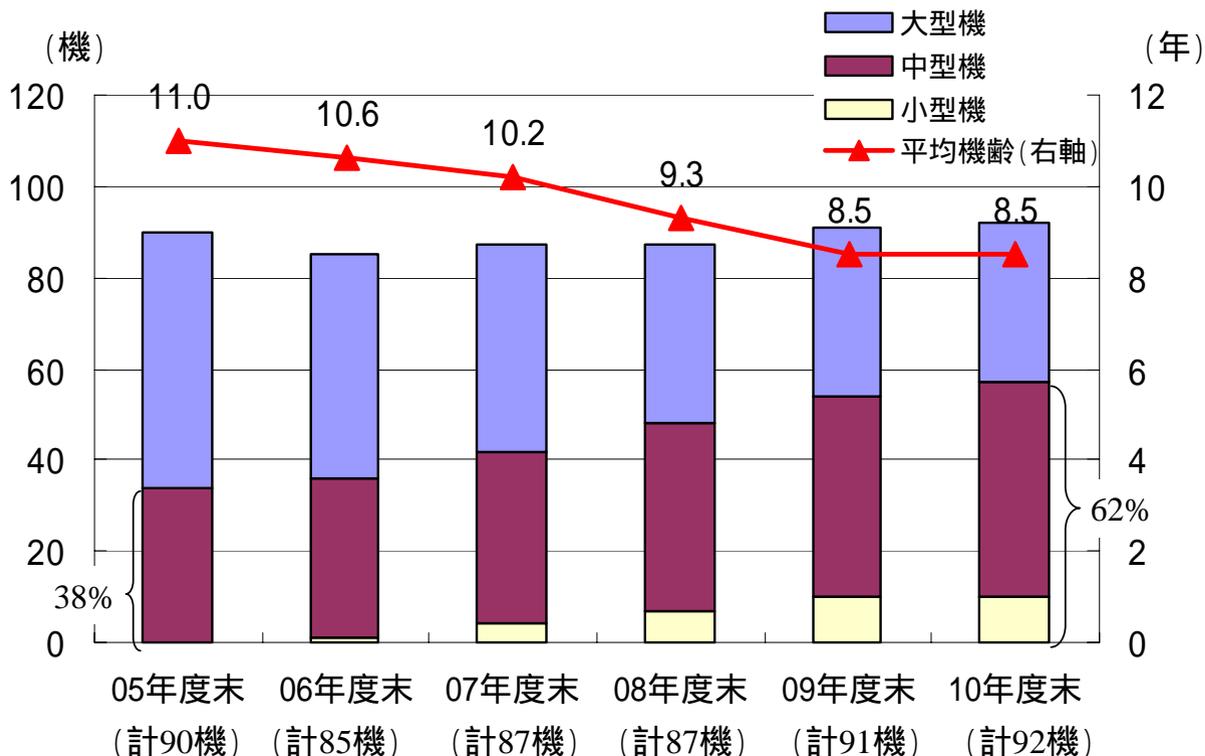
### 【増便】

路線	便数変更	増便時期・期間	備考
東京=シカゴ	週10便 週14便	2006/3/26以降	1日2便運航
東京=台北	週21便 週28便	2006/3/26以降	8月以降7便、10月以降15便を、 747から747-400に機材変更
東京=モスクワ	週2便 週3便	2006/6/4~9/24	夏季のみの季節増便
東京=ロサンゼルス	週7便 週8便	2006/4/1~10/28	上期ダイヤ期間、土曜発2便運航
東京=バンクーバー	週7便 週11便	2006/7/1~8/31	

# 国際旅客事業(機材戦略)

◆ 経年機材の更新促進と中小型機を中心とした新機材の導入による競争力向上

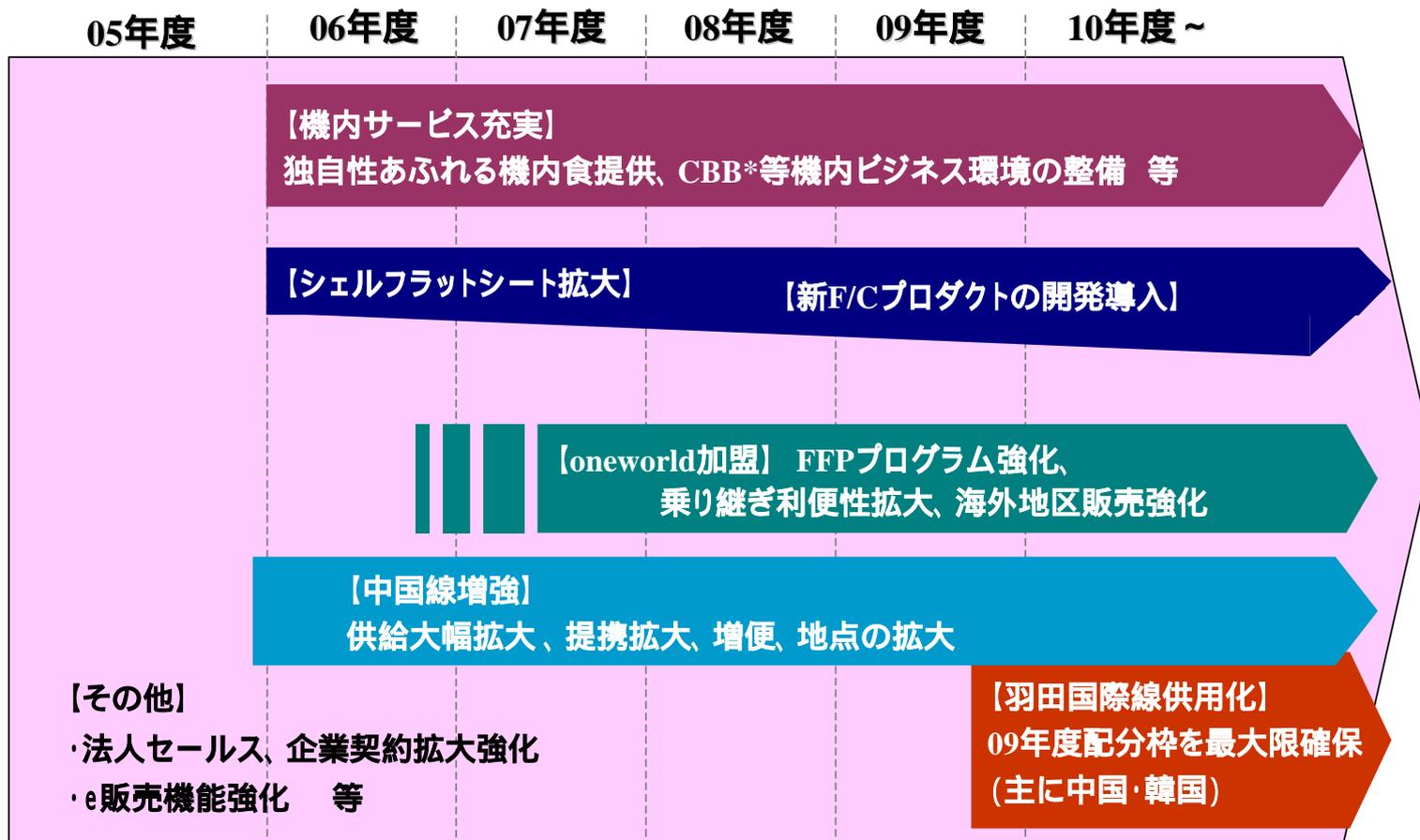
【国際旅客事業の使用機材数と平均機齢】



# 国際旅客事業(商品・サービス戦略)



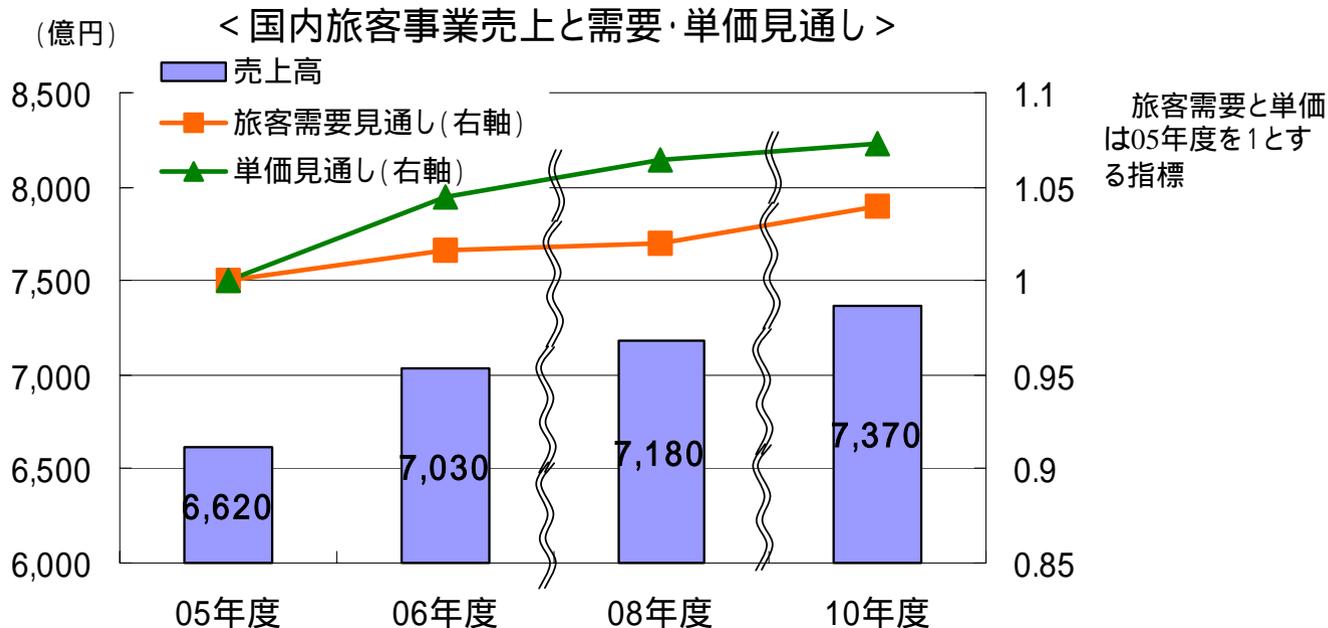
◆高イールドのビジネス旅客需要ニーズに合致した商品・サービスの拡充



# 国内旅客事業(基本方針)

## ◆基本方針 - 他社を上回る競争力を構築する -

✓「安心」「快適」「便利」な商品・サービスの創造により、顧客利便性・選好性を向上させる。競合他社に対する優位性を確保し、競合他交通機関に対する競争力向上を図り、ビジネスチャンスを実確につかむ。



05年度は見通し値、06年度以降は目標値

# 国内旅客事業(主な戦略)

➤「親しみやすくあたたかい」サービス

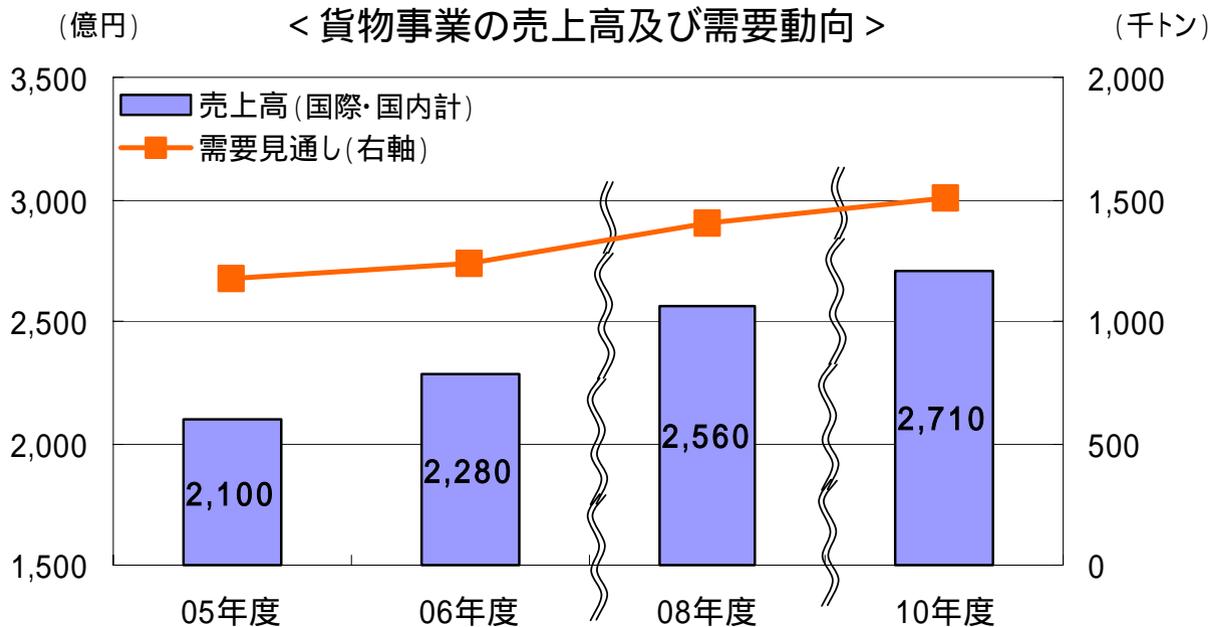


05年度は見通し値、06年度以降は目標値

# 貨物事業(基本方針)

## ◆基本方針 - 事業規模拡大と積極的事業展開を図る -

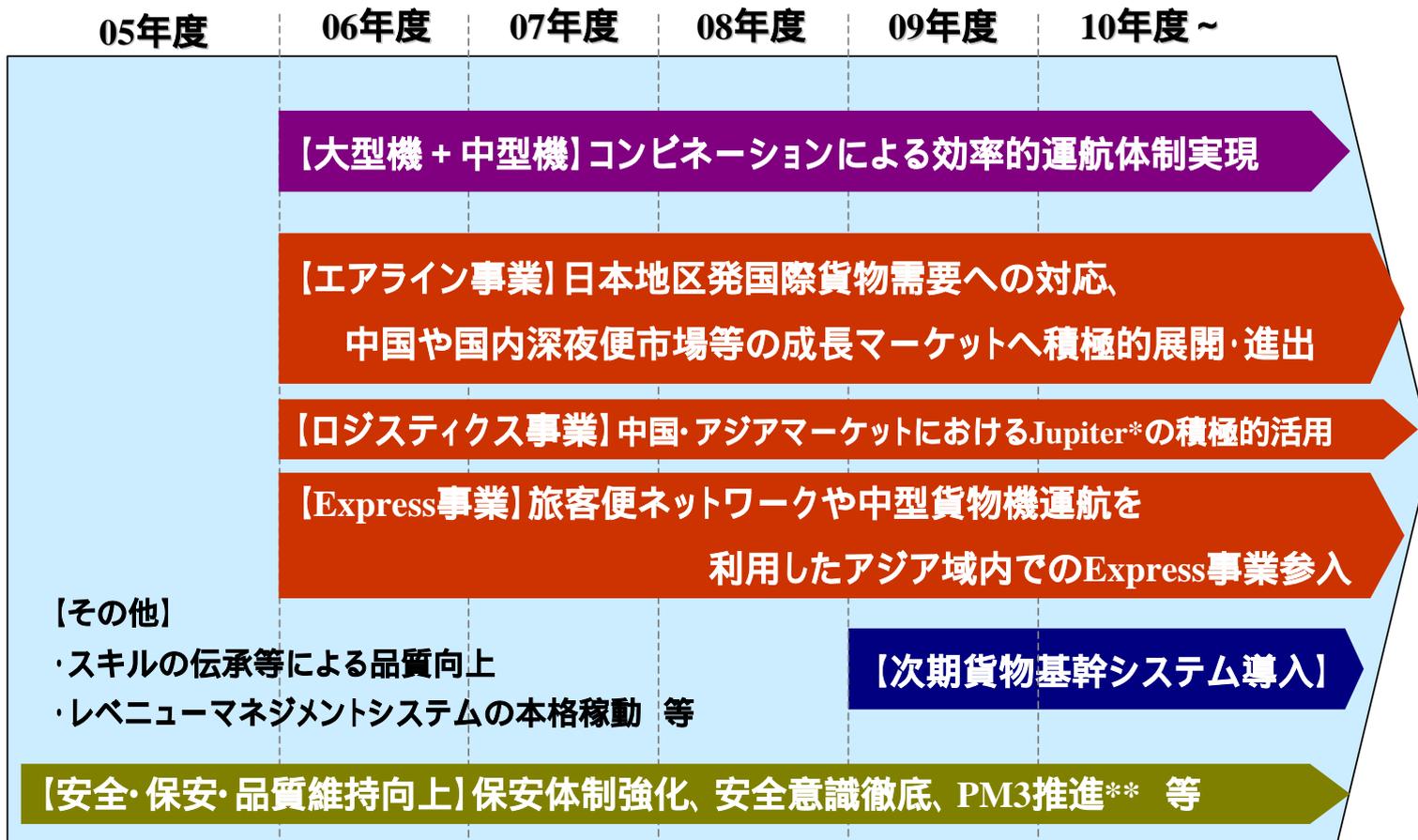
✓事業規模の拡大、成長市場への進出と事業領域の拡大を積極的に推進するとともに、安全・サービス品質の維持・向上に努めることにより、収益拡大を目指す



05年度は見通し値、06年度以降は目標値

# 貨物事業(主な戦略)

## ◆貨物事業の戦略



# 関連事業



## ◆基本方針

- ✓有利子負債の削減と資産効率化に向けた取り組みを引き続き推進する。
- ✓商品競争力強化を通じ収益力の一層の向上を図る。
- ✓航空事業との連携、またグループ会社相互の連携を強め、JALグループ顧客満足度の極大化を目指す。

## ◆ホテル・リゾート関連

- ホテル事業では、資産売却等を進め、有利子負債削減が順調に進捗しており、今後は運営管理受託に特化したビジネスを確立し、資産効率の向上とグループ連結利益へ貢献する。

## ◆商事・流通関連

- B2Cビジネスを中心に、顧客ニーズにマッチした魅力ある商品等の開発による競争力強化を通じ、市場への商品ブランドの浸透を図り、事業価値の向上を目指す。

## ◆その他(カード、リース事業 等)

- 引き続き資産効率化につとめ、商品・サービス品質を強化し、航空事業の事業価値向上に資する取り組みを行う。

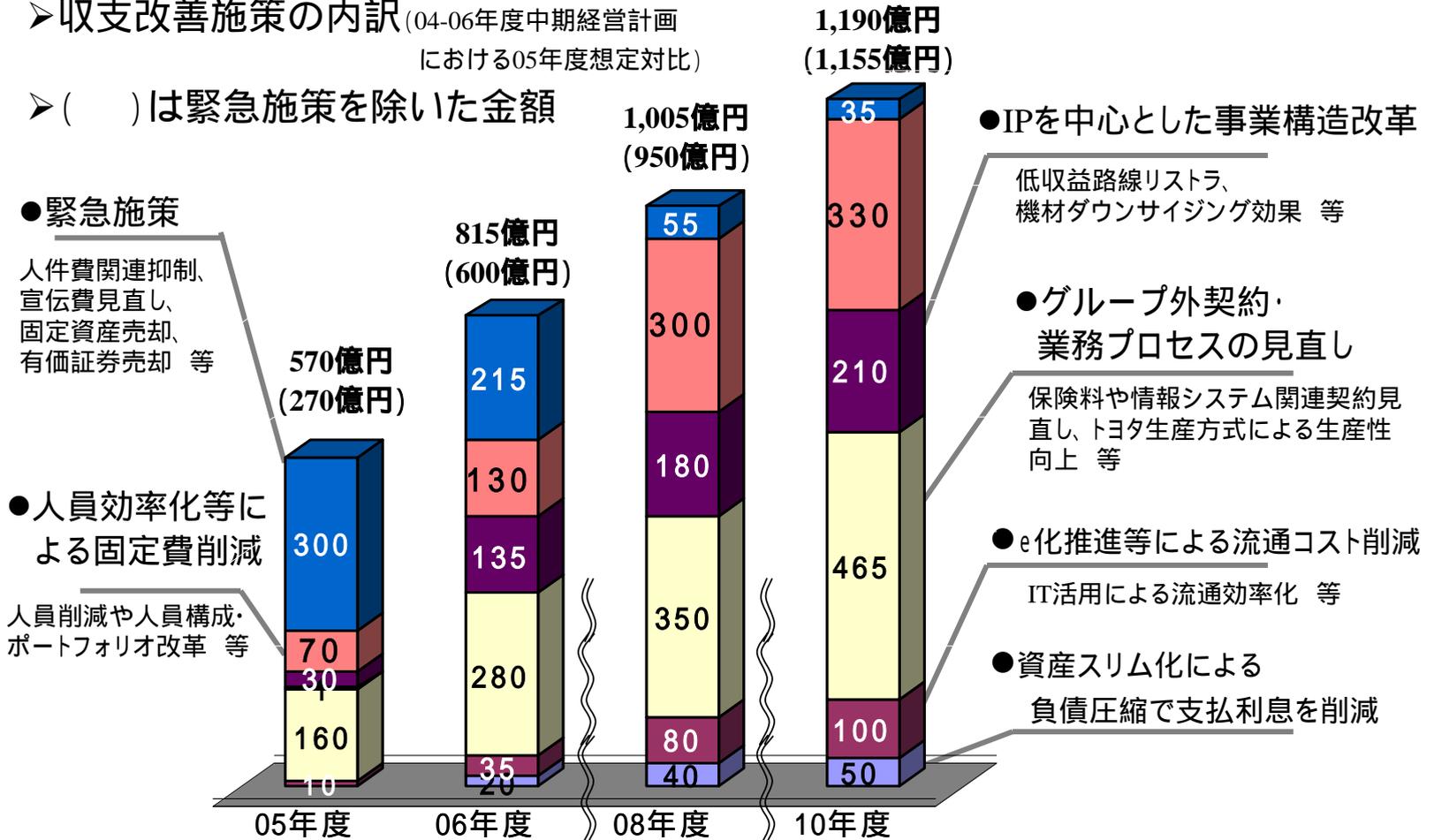
---

# ・事業基盤の再構築に向けて “コスト効率化”

# 費用構造改革の内訳

➤ 収支改善施策の内訳 (04-06年度中期経営計画  
における05年度想定対比)

➤ ( ) は緊急施策を除いた金額



05年度は見通し値、06年度以降は目標値

. 2006-2010年度中期経営計画総括  
“信頼の回復に向けて”

# 信頼の回復に向けて



---

. 2006-2010年度  
中期経営計画 補足資料

## 業績目標前提

前年比

	05年度	06年度	07年度	08年度	09年度	10年度	
国際旅客	供給(ASK)	-1.6%	-11.1%	-6.9%	-3.0%	-4.3%	4.1%
	需要(旅客数)	-3.9%	-3.6%	-1.3%	-1.1%	-0.5%	3.3%
	単価(旅客当り)	7.2%	8.7%	1.2%	1.0%	1.2%	-1.3%
国内旅客	供給(ASK)	-1.7%	1.1%	-1.3%	0.0%	0.8%	1.2%
	需要(旅客数)	-1.4%	1.7%	0.5%	-0.2%	0.7%	1.2%
	単価(旅客当り)	-0.9%	4.5%	1.8%	0.0%	0.4%	0.4%
国際貨物	供給(ATK)*	1.7%	9.2%	12.5%	5.9%	3.4%	-3.2%
	需要(搭載重量)	-3.4%	5.4%	7.4%	8.3%	3.9%	4.5%
	単価(重量当り)	9.2%	4.1%	-1.7%	-0.7%	-0.6%	-1.5%

\*貨物専用機

	05年度	06年度	07年度	08年度	09年度	10年度
燃油	シンガポールケロシン	\$72/bbl	\$75/bbl	\$75/bbl	\$75/bbl	\$75/bbl
	ヘッジ率 (平均レート)	約75% (約\$61/bbl)	約75% (約\$68/bbl)	約35% (約\$68/bbl)	-	-
為替	US\$1	112円	120円	120円	120円	120円

# 連結業績目標

(単位: 億円)

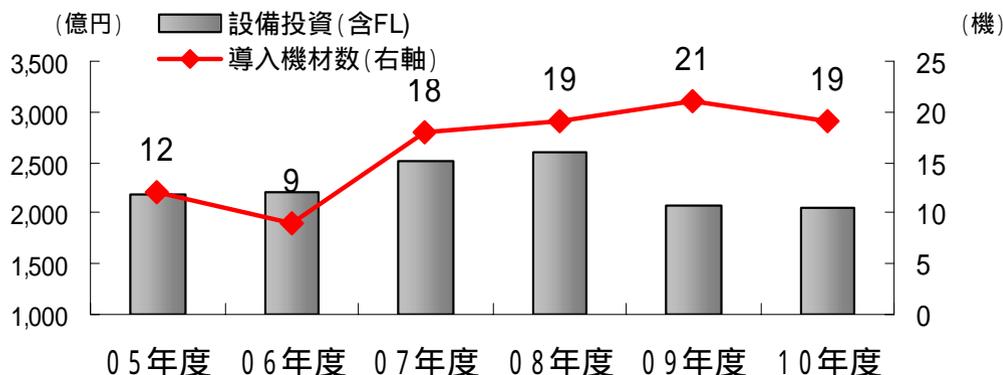
	05年度	06年度	07年度	08年度	09年度	10年度
<b>営業収益</b>	<b>21,950</b>	<b>23,010</b>	<b>23,450</b>	<b>23,680</b>	<b>23,990</b>	<b>24,370</b>
(国際旅客)	6,920	7,250	7,240	7,230	7,280	7,420
(国内旅客)	6,620	7,030	7,190	7,180	7,260	7,370
(国際貨物)	1,810	1,980	2,090	2,250	2,330	2,390
(その他)	6,600	6,750	6,930	7,020	7,120	7,190
<b>営業利益</b>	<b>340</b>	<b>170</b>	<b>480</b>	<b>570</b>	<b>940</b>	<b>1,300</b>
<b>経常利益</b>	<b>570</b>	<b>5</b>	<b>240</b>	<b>290</b>	<b>550</b>	<b>1,070</b>
<b>当期利益</b>	<b>470</b>	<b>30</b>	<b>120</b>	<b>170</b>	<b>270</b>	<b>550</b>
<b>営業利益率</b>	-	<b>0.7%</b>	<b>2.0%</b>	<b>2.4%</b>	<b>3.9%</b>	<b>5.3%</b>
<b>ROE*</b>	-	<b>1.6%</b>	<b>4.8%</b>	<b>6.5%</b>	<b>10.1%</b>	<b>18.3%</b>

\*資本は期首期末平均値を利用

# 設備投資・減価償却

(単位: 億円)

	05年度	06年度	07年度	08年度	09年度	10年度
設備投資額(購入) (A)	1,620	1,740	2,510	2,610	2,070	2,050
(航空機関連)	960	840	1,810	1,940	1,430	1,520
(地上資産等)	490	530	400	370	340	290
(無形固定資産)	170	370	300	300	300	240
設備投資額 (ファイナンスリース) (B)	570	470	0	0	0	0
(A)+(B)	2,190	2,210	2,510	2,610	2,070	2,050
減価償却 (C)	1,250	1,150	1,200	1,270	1,350	1,400
ファイナンスリース 元本返済額 (D)	510	520	540	530	440	440
(C)+(D)	1,760	1,670	1,740	1,800	1,790	1,840

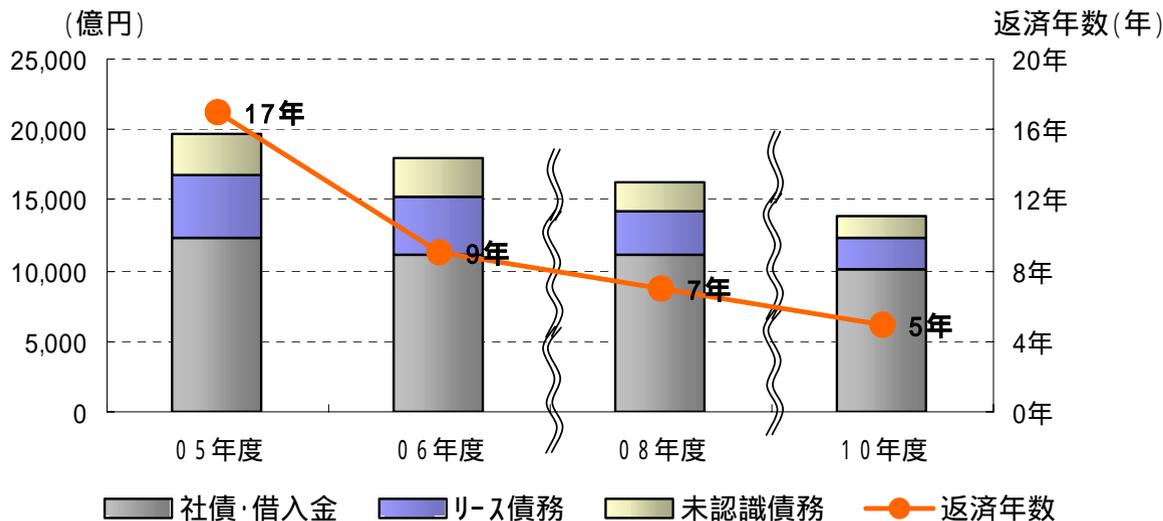


05年度は見通し値、06年度以降は目標値

# 有利子負債

	(億円)					
	05年度末	06年度末	07年度末	08年度末	09年度末	10年度末
社債・借入金	12,380	11,150	11,140	11,100	10,550	10,180
リース債務	4,330	4,160	3,630	3,110	2,640	2,180
未認識債務	3,050	2,740	2,430	2,060	1,770	1,480
合計	19,760	18,050	17,200	16,270	14,960	13,840
有利子負債返済年数*	17年	9年	7年	7年	6年	5年

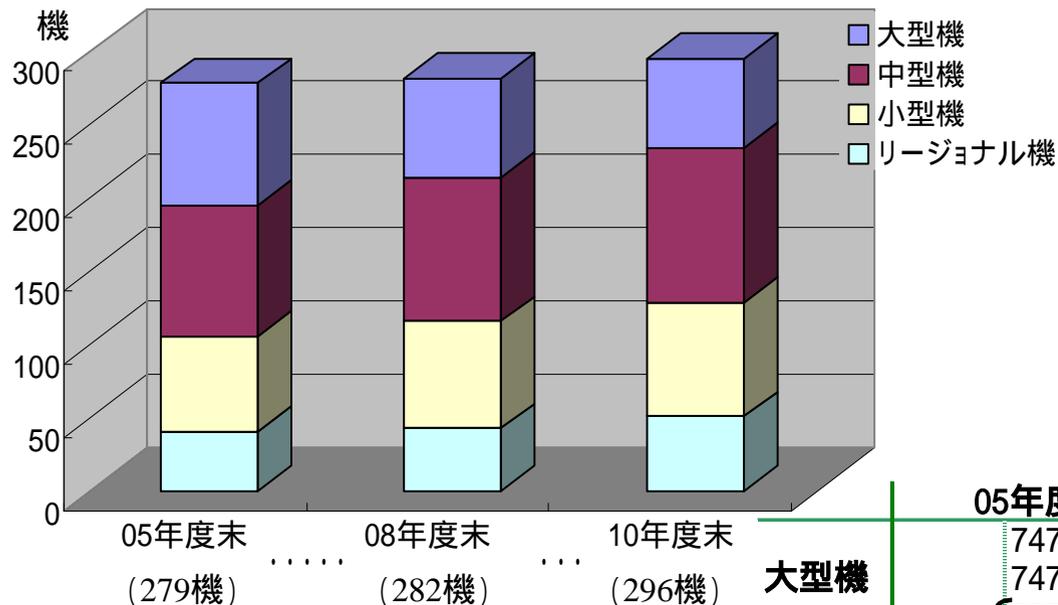
\*有利子負債 ÷ 事業キャッシュフロー（営業利益+金融収支-税金・配当金+リース元本返済+償却費等）



06年度末に転換社債1,000億円が株式に転換されるとの仮定に基づいています  
 05年度末は見通し値、06年度末以降は目標値

# 中計期間中の機材計画

## ➤ 機材計画



05年度末

10年度末

大型機

747

747-400

747-400

777-300

777-300

777-200

777-200

中型機

767

787

A300-600R

767

A300

A300-600R

小型機

737

737

MD90

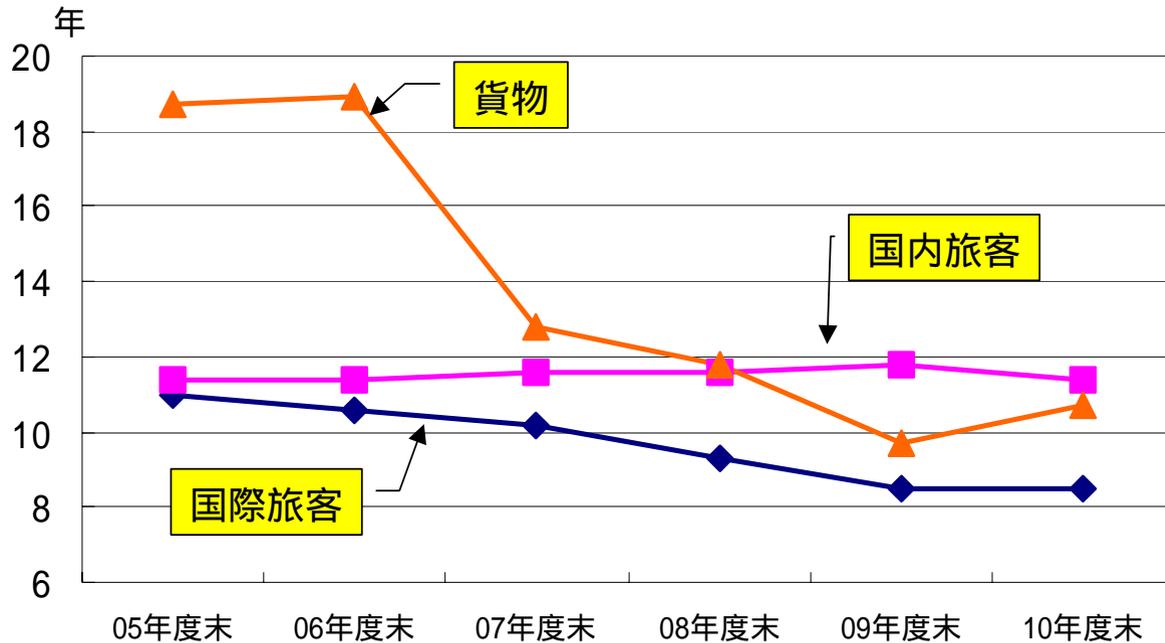
MD90

MD80

MD80

05年度末は見通し値、06年度末以降は目標値

# 機材年齡推移



(単位:年)

	05年度末	06年度末	07年度末	08年度末	09年度末	10年度末 (対05年度末比)
平均機齡	11.6	11.5	11.2	10.9	10.7	10.4 ( 1.2)



---

# Japan Airlines Corporation