

株式会社日本航空



2008年度(平成21年3月期)決算 2009年度経営計画

2009年5月12日

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り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。

. FY2008 決算

FY2008の概況	P4
連結決算の概要	P5
航空運送事業セグメント営業損益	P6
FY2008 国際旅客事業の推移(供給・需要・イールド動向)	P7
FY2008 国内旅客事業の推移(供給・需要・イールド動向)	P8
FY2008 国際貨物事業の推移(供給・需要・イールド動向)	P9
FY2008 コスト削減について	P10
燃油と為替(航空運送セグメント)	P11

. FY2009経営計画と重点施策

FY2009 事業環境の見直し	P13
FY2009 連結業績見直し	P14
FY2009 航空運送事業セグメント 業績見直し	P15
機動的な供給体制の見直し	P16
FY2009 国際旅客事業 ~ 需要・供給・単価・収入見直し~	P17
FY2009 国際旅客事業 ~ 重点施策・客体別需要見直し~	P18
FY2009 国内旅客事業 ~ 需要・供給・単価・収入見直し~	P19
FY2009 国内旅客事業 ~ 重点施策・客体別需要見直し~	P20
FY2009 国際貨物事業 ~ 需要・供給・収入見直し、重点施策~	P21
FY2009 コスト削減施策について	P22
コスト構造改革について	P23
コスト構造改革の重点施策	P24
人件費施策について	P25
設備投資・減価償却の計画、有利子負債削減計画	P26

. 中・長期的な取り組み

FY08-10 新再生中期プランの進捗と今後の方向性	P28
コスト構造改革 ~ FY2010以降~	P29
FY2010の目標	P30

. 補足資料

セグメント別営業収益・営業利益	P32
国際旅客事業(収入分析・客体別需要)	P33
国際旅客事業 (方面別供給・需要)	P34
国内旅客事業(収入分析・客体別需要)	P35
国際貨物事業 (収入分析・路線別需要)	P36
主要子会社の業績	P37
FY2009 セグメント別業績見直し	P38
ゴールデン・ウィーク期間の利用実績	P39
FY08-10 新再生中期プランの着実な進捗 ~ プレミアム戦略・事業の収益性向上~	P40
FY08-10 新再生中期プランの着実な進捗 ~ 人的生産性の向上・関連事業の見直し~	P41
FY2009 機材計画 (ダウンサイジングの促進)	P42

1. FY2008 決算

2. FY2009経営計画と重点施策

3. 中・長期的な取り組みについて

4. 補足資料

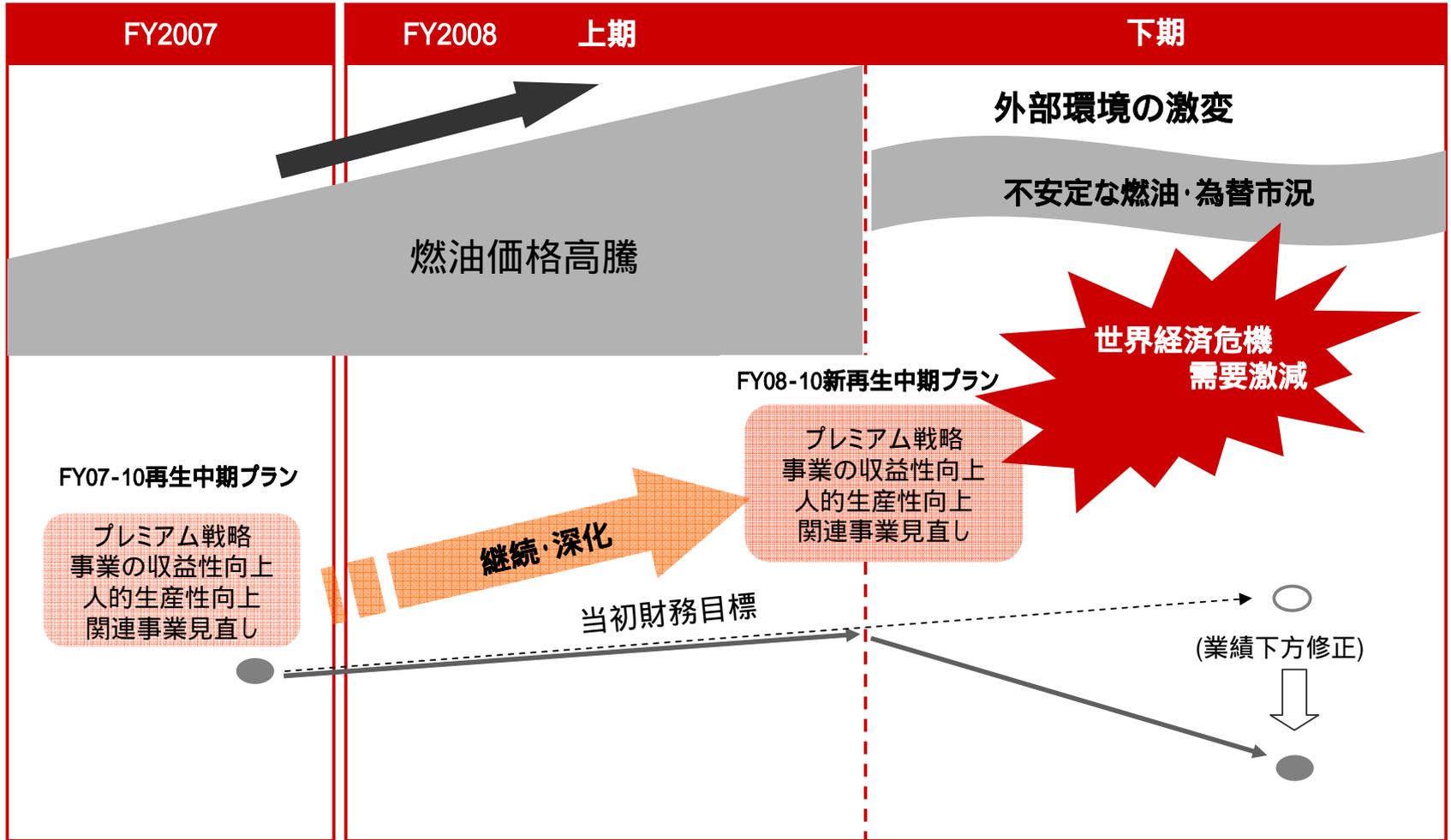
決算

ゴールデン・ウィーク期間の利用実績

FY08-10 新再生中期プランの進捗

FY2009 機材計画

FY2008の概況



(単位:億円)

	F Y07	F Y08	前年度差	前年比
営業収益	22,304	19,511	2,792	87.5%
(営業費用)	21,404	20,020	1,383	93.5%
営業損益	900	508	1,408	-
経常損益	698	821	1,519	-
当期損益	169	631	801	-

	FY07	FY08	前年度差	前年度比
営業収益	18,267	17,164	1,102	94.0%
国際旅客	7,543	7,035	507	93.3%
国内旅客	6,774	6,665	108	98.4%
国際貨物	1,882	1,521	360	80.8%
国内貨物	278	347	69	124.8%
郵便*1	200	128	71	64.3%
その他	661	667	6	100.9%
付帯事業	926	797	129	86.0%
営業費用	17,480	17,773	292	101.7%
燃油費	4,127	5,091	963	123.3%
運航施設利用費	1,283	1,231	52	95.9%
整備費	1,220	1,166	53	95.6%
貨客サービス費	505	449	56	88.8%
販売手数料	1,110	960	150	86.5%
航空機材減価償却費	735	773	37	105.1%
航空機材賃借料*2	1,082	1,012	69	93.6%
人件費	2,720	2,777	57	102.1%
共通経費*2	2,148	2,026	122	94.3%
その他	2,545	2,284	261	89.7%
営業損益	786	608	1,395	-

(単位:億円)

【貨客サービス費・販売手数料】

路線の見直しや景気悪化による需要減及びコスト構造改革の前倒し実施等により、販売手数料や貨客サービス費が減少

【人件費】

FY07実施の退職給付制度改定による反動増+200億円、基本賃金10%減額終了による反動増があったものの、JAL賃金制度改定による効果、代行返上による退職給付費用の圧縮、生産性向上による人員減等を主因に、前年対比57億円増に留まった

【共通経費・その他】

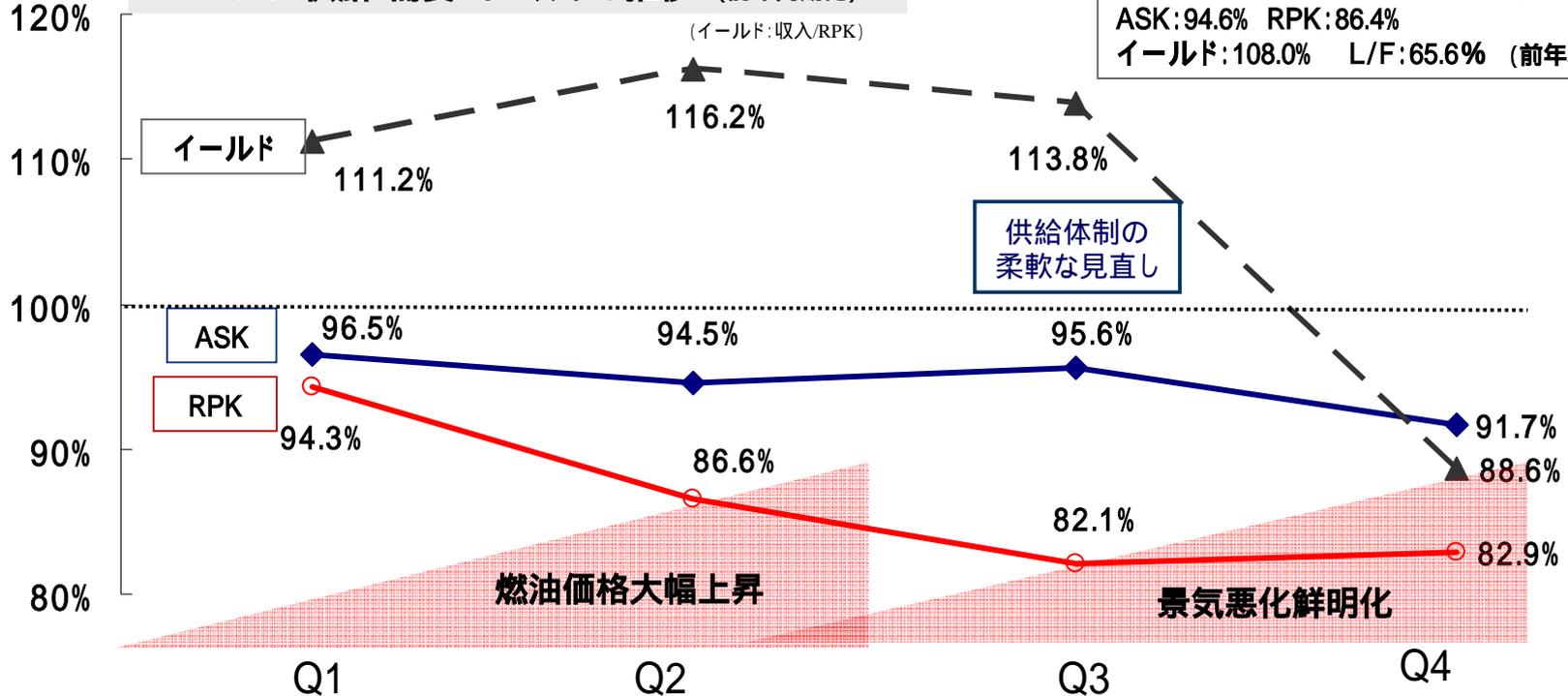
従来より取り組んでいるコスト削減施策に加え、コスト構造改革及び緊急収支改善施策等により賃借料及び地上サービス委託費等が大幅に減少

*1 国際・国内合計

*2 本年度連結消去方式の一部変更に伴い、FY07データを修正

FY2008 供給・需要・イールドの推移 (前年同期比)

収入:7,035億円 (93.3% 前年対比)
 ASK:94.6% RPK:86.4%
 イールド:108.0% L/F:65.6% (前年差 6.2pt)



日本発業務需要は堅調に推移。日本発観光需要は燃油価格の上昇に伴うFSC*の改定等により、徐々に低迷。

FSC:\$100/bblレベル

燃油価格の高騰に伴うFSCの改定等により、日本発観光需要が急減。日本発業務需要も夏場以降弱含んで推移。

FSC:\$120/bblレベル

景気悪化を受け、企業の出張抑制・ダウングレード等により業務需要が急減。FSCレベル過去最高水準により、観光需要は低迷。需要の減少に対応し、下期より5路線運休。

FSC:\$140/bblレベル

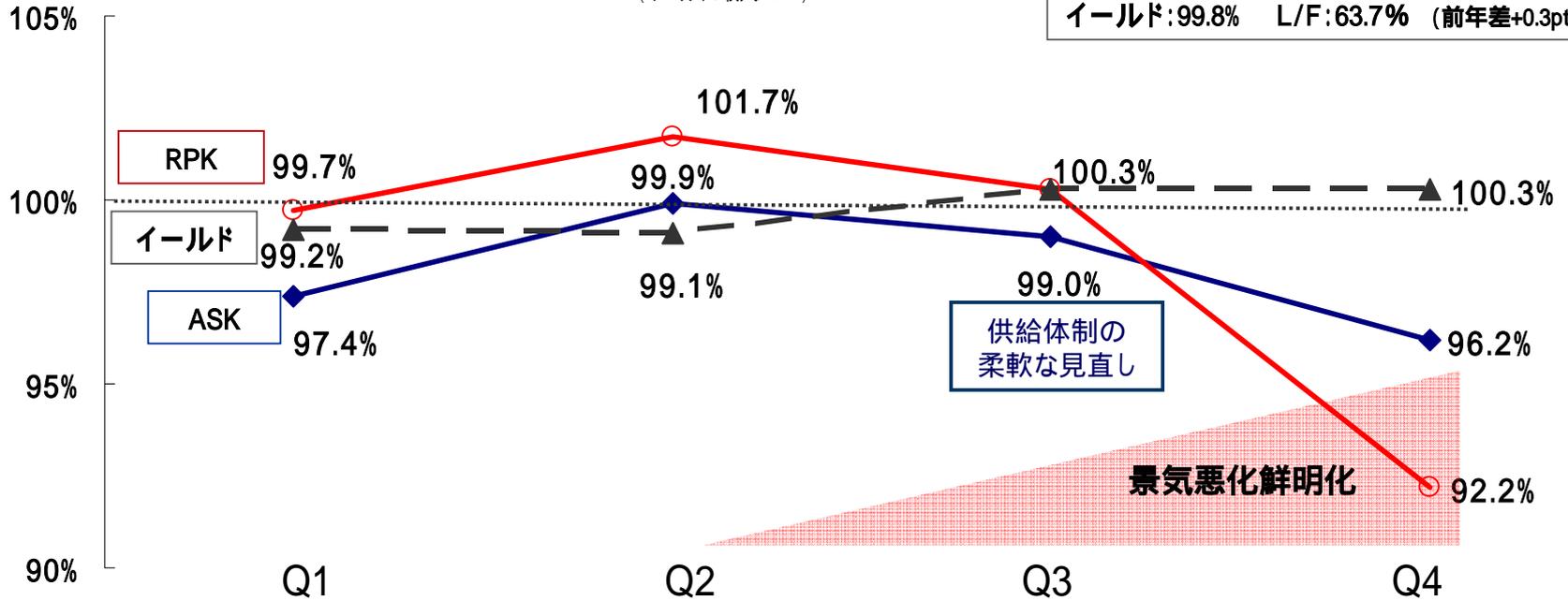
円高等により、一部近距離アジア線等観光需要回復の兆し。一方、業務需要の低迷が継続、客体構成の変化によりイールドが大幅下落。

FSC:\$110/bblレベル

FY2008 供給・需要・イールドの推移 (前年同期比)

(イールド: 収入/RPK)

収入: 6,665億円 (98.4% 前年対比)
 ASK: 98.2% RPK: 98.6%
 イールド: 99.8% L/F: 63.7% (前年差+0.3pt)



供給体制の
柔軟な見直し

景気悪化鮮明化

供給は減少する中、需要は前年並みを確保。個人需要は前年を下回って推移した一方、団体需要(個人包括旅行)は好調に推移。

全体の需要は前年を上回って推移するものの、個人需要は期初より弱含んで推移。一方、団体需要は引き続き好調に推移。

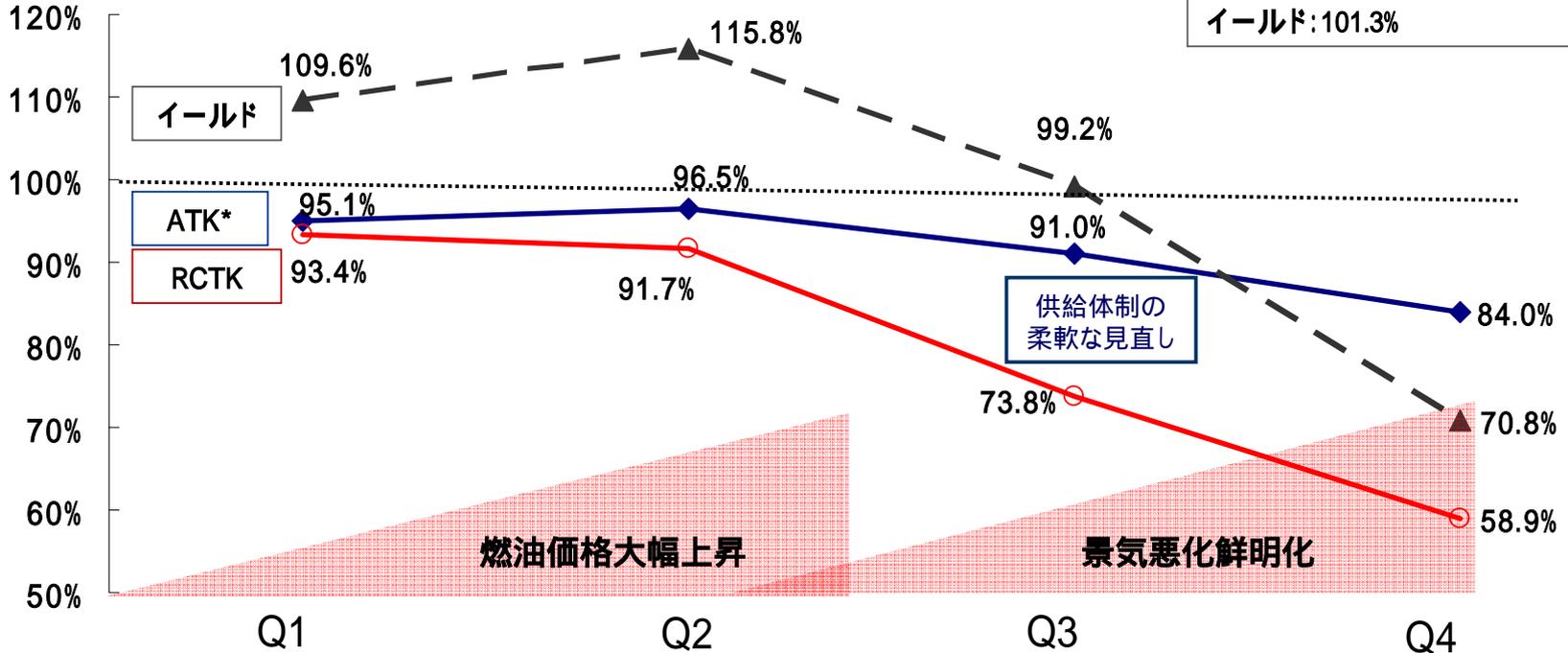
供給は微減なるものの需要は前年並みを確保。但し、11月以降個人旅客によるビジネス系運賃利用の伸び悩みが顕在化。

個人需要が低迷する中、好調だった団体需要も2月以降急速に減少。供給体制の更なる見直しを実施。2月以降9路線運休。

FY2008 供給・需要・イールドの推移 (前年同期比)

(イールド: 収入/RCTK)

収入: 1,521億円 (80.8% 前年対比)
 ATK*: 91.8% RCTK: 79.8%
 イールド: 101.3%



供給体制の柔軟な見直し

貨物便減便、景気減速に伴い、特に米国路線の需要が減少。一方、他社減便等があったアジア路線の需要は堅調に推移。
 FSC: 5月 ~ \$110/bblレベル

燃油価格が高騰する中、需要はQ1のトレンドを継続。アジア路線は前年同期を上回るも、長距離路線は前年同期を下回る。
 FSC: 7月 ~ \$125/bblレベル

金融危機による景気悪化から、全路線で急速な需要減が顕在化。747-200F (在来型貨物専用機)の退役進捗など、需要に応じた供給体制を再構築。
 FSC: 10月 ~ \$140/bblレベル

景気低迷の影響を受け、引き続き需要は停滞基調。ニューヨーク線貨物便を運休するなど、更なる供給体制の見直し。
 FSC: 1月 ~ \$110/bblレベル

燃油費を除く航空運送セグメントの営業費用 670億円減少 (前年対比)
 連結営業費用は 1,383億円の減少*1



コスト削減効果



従来からのコスト削減施策

人的生産性向上 ~人件費施策目標の達成~ ✓ 連結人件費500億円削減達成 (FY06対比) - 臨時手当水準の抑制継続 150億円 - 継続的な削減効果のある施策 - 代行返上等による費用削減 40億円 - 継続的な削減効果のある施策 - 人的生産性向上等 200億円 - 特別早期退職措置 110億円		✓ JAL賃金制度の改定 50億円のコスト削減 (08年10月~)
効率化の推進 ✓ 共通経費の大幅な削減		✓ 連結人員の削減は目標(4,300人)を上回って達成 (FY06末53,100人*2 FY08末47,526人)
✓ 燃油消費量の削減取り組み (次ページご参照) 等		

08年4月
 © JAL2009

10月

09年1月

3月

FY2009

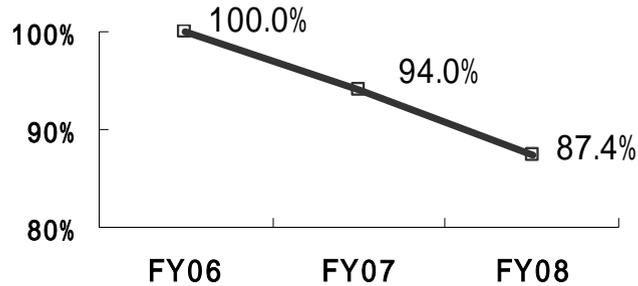
10

*1 PFTCの連結除外を含む

*2 FY07-10再生中期プラン作成時 FY06未見通し

燃油と為替 (航空運送事業セグメント)

燃油使用量の削減推移 (FY06 = 100とした場合)

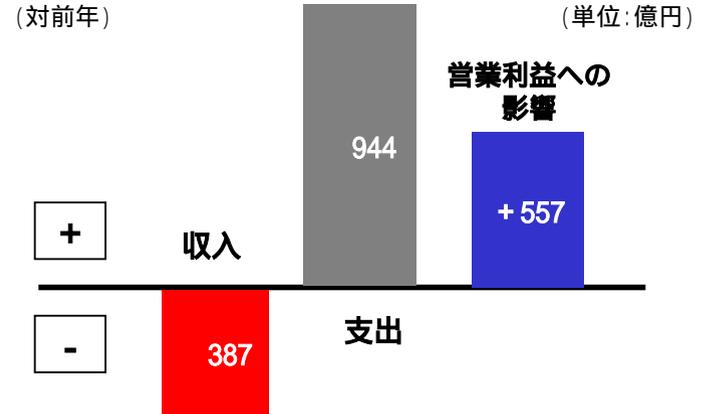


< 燃油ヘッジの状況 >

	FY07	FY08
ヘッジ比率	89%	89%
市況平均*	\$93.2/bbl	\$112.7/bbl

*シンガポールケロシン \$/bbl

為替の影響 (営業利益ベース)



< 為替平均レート** >

	FY07	FY08
USD	115.5円	100.4円
EUR	161.3円	145.3円

** JAL社内月次レート平均

< 為替ヘッジ比率 (1USD) >

FY08: 75%

1. FY2008 決算

2. FY2009経営計画と重点施策

3. 中・長期的な取り組みについて

4. 補足資料

決算

ゴールデン・ウィーク期間の利用実績

FY08-10 新再生中期プランの進捗

FY2009 機材計画

FY2009 マクロ環境の見通し ~ 当面、内外景気の回復は困難、航空需要も低迷 ~

▶ 全般

世界的な金融危機の深刻化や世界景気の下振れにより、FY09の経済環境は当面悪化が続き、航空マーケットも厳しい状況が続くが、企業の在庫調整の進展や経済政策の浸透につれ、年度後半では悪化ペースは緩やかになるものと想定

(国際旅客)

業務需要は、企業の業務出張抑制とダウングレード傾向が継続するが、年明け頃から穏やかに回復

観光需要は、円高や燃油サーチャージの大幅な引下げ等を背景に、回復傾向が継続するものと想定するが、新型インフルエンザの影響を注視

(国内旅客)

09年中は景気減速の影響より、需要は前年を下回って推移するが、10年に入ると、前年対比では回復に転じるものと想定

(国際貨物)

昨年度からの大幅な需要減少については一部に下げ止まりの兆しが見られるが、少なくとも年内については、輸出入とも前年を大幅に下回って推移する見通し

FY2009 JALの収支環境の見通し ~ 燃油価格市況下落メリットの享受は限定的 ~

(プラス要因)

コスト構造改革の実行による大幅な費用削減
円高・FSC引き下げによる観光需要回復の兆し
燃油市況の下落(但し、効果は限定的)



(マイナス要因)

燃油サーチャージ低下による減収
燃油ヘッジで78%を固定(下落の享受は22%のみ)
景気悪化に伴う業務需要の低迷

種々の施策で対応

(単位:億円)

	FY08実績	FY09見通し	差
営業収益	19,511	17,480	2,031
営業費用	20,020	18,070	1,950
営業損益	508	590	82
経常損益	821	1,080	259
当期損益	631	630	1

【営業収益】

景気悪化に伴う需要減や燃油サーチャージの引き下げによる国際旅客収入の急落を主因に前年度比2,031億円減少の見通し

【営業損益】

燃油費・販売手数料・人件費を中心に営業費用が同1,950億円減少することから営業損益は前年度並みで推移の見通し

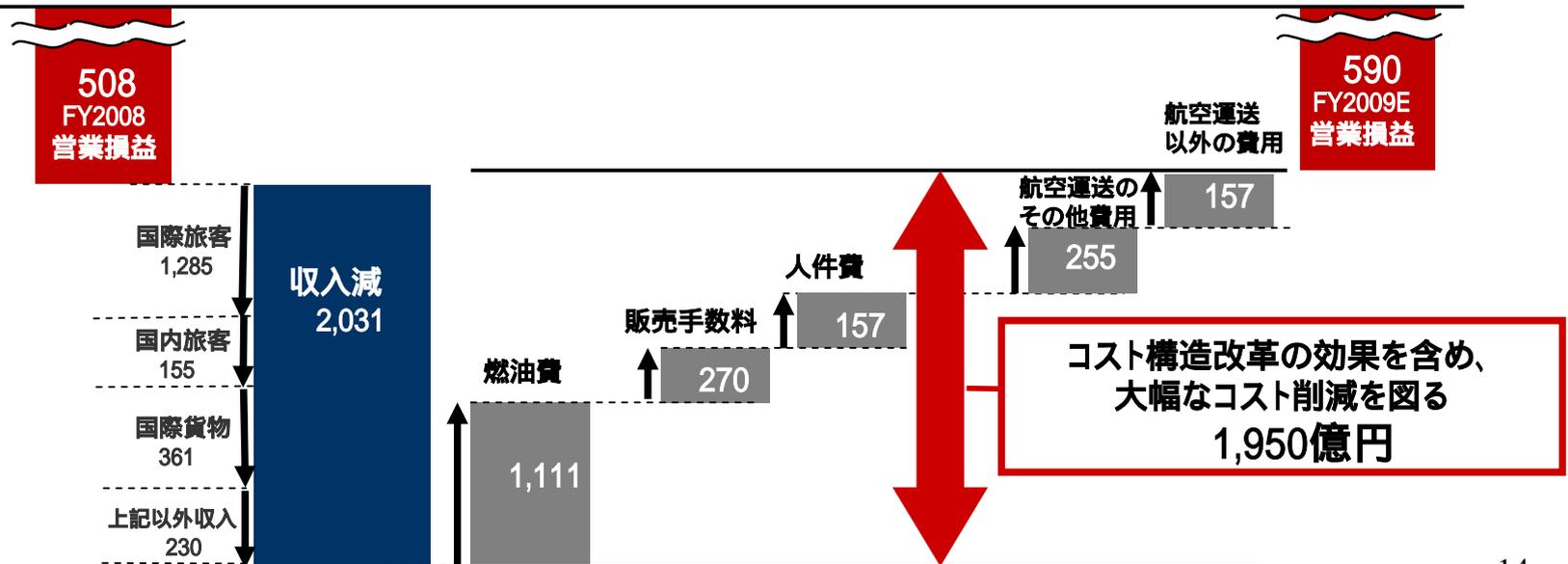
【経常損益】

営業外費用における機材更新に伴う機材・部品処分損等により、経常損益は営業損益より490億円悪化の見通し

【当期損益】

特別利益・特別損失が企業年金制度の改定等で同249億円改善することから、当期損益は630億円となる見通し

連結営業損益増減見通し



(単位:億円)

	FY08実績	FY09見通し	前年度差
営業収益	17,164	15,320	1,844
国際旅客	7,035	5,750	1,285
国内旅客	6,665	6,510	155
国際貨物	1,521	1,160	361
国内貨物	347	350	3
郵便*	128	130	2
その他	1,465	1,420	45
営業費用	17,773	15,980	1,793
燃油費	5,091	3,980	1,111
運航施設利用費	1,231	1,140	91
整備費	1,166	1,180	14
貨客サービス費	449	410	39
販売手数料	960	690	270
航空機材減価償却費	773	770	3
航空機材賃借料	1,012	990	22
人件費	2,777	2,620	157
共通経費	2,026	1,970	56
その他	2,284	2,230	54
営業損益	608	660	52

*国内・国際合計

【燃油費】

燃油市況は大幅に下落したものの燃油ヘッジにより市況の下落効果は限定的。但し、使用量削減等の自助努力や為替の円高基調により前年対比 1,111億円の大幅減少の見通し

【販売手数料】

日本地区国際線販売手数料(5%)の廃止により販売手数料が大幅に減少する見通し。(但し、収支上の改善はネットで70億円程度)

【人件費】

人的生産性向上等の取り組みによる人員減、コスト構造改革による間接人員効率化、JAL賃金改定の通年化効果等により人件費が減少する見通し

【FY2009 前提値】

(前年対比)	供給	需要	単価
国際旅客	90.2%	100.6%	81.2%
国内旅客	97.0%	98.4%	99.3%
国際貨物	82.1%	95.3%	79.8%

燃油市況(シンガポールケロシン)	\$76.2/bbl
ヘッジ率	78%
為替(1USD)	95円

・供給 = ASK、ATK ・需要 = 旅客数、搭載重量

・単価 = 旅客当り、重量当り

*FY09より国際貨物供給は旅客便貨物室 + 貨物便の全供給量

国際旅客

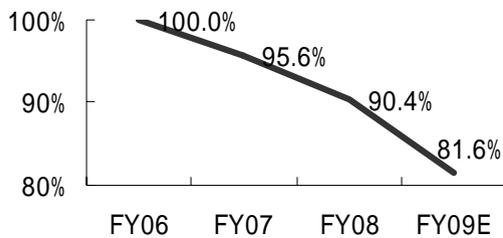
FY2008 実績

運休: 5路線、 減便: 3路線
 ダウンサイジング: 11路線

FY2009 計画

上記、供給調整の通年化効果に加え、
 8路線にて減便。
 ダウンサイジングは7路線にて実施

【FY06のASKを100とした場合】



国内旅客

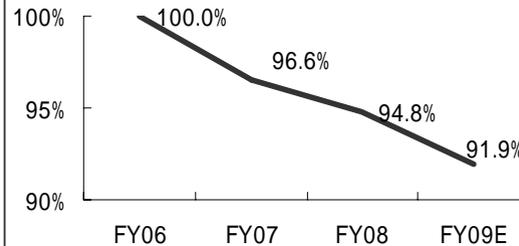
FY2008 実績

運休: 14路線、 減便: 5路線

FY2009 計画

上記、供給調整の通年化効果に加え、
 運休: 5路線、 減便: 1路線 を実施
 E170等を導入し、ダウンサイジングを促進

【FY06のASKを100とした場合】



国際貨物

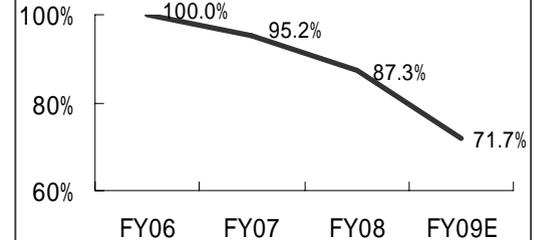
FY2008 実績

運休: 5路線、 減便: 4路線

FY2009 計画

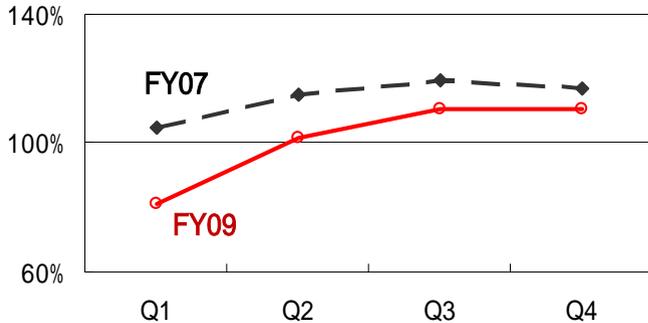
上記、供給調整の通年化効果に
 加え、8路線にて運休及び減便を実施

【FY06のATK*を100とした場合】



上記に加え、FY09の期中においても需要の変動に即応し、柔軟に供給の見直しを実施する

需要見通し (FY08旅客数を100とした場合)



業務需要の減退を主因にFY2009中の旅客需要は引き続き低迷。但し、対前年では、Q3以降は急落した前年を若干上回って推移する見通し (詳細は次ページ参照)

需要に応じた迅速な供給調整

➤ 事業規模適正化・ダウンサイジング

急激な需要減に対応した事業規模の見直し

- ・成田 = ニューヨーク線の減便等
- ダウンサイジング:
 - ・成田=シカゴ、ロサンゼルス線の777-300ER化等、7路線

➤ 効率的運営体制の推進

JALエクスプレスによる国際線の運航

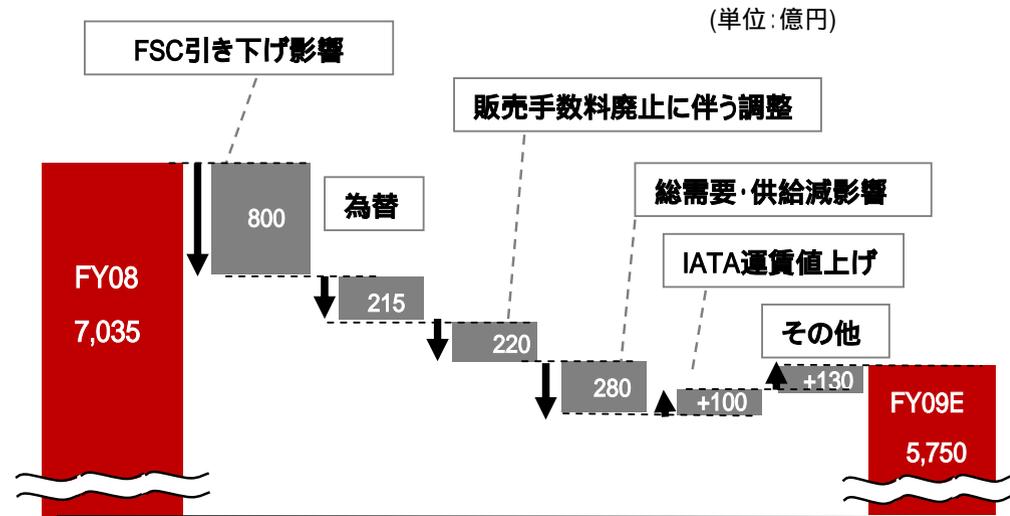
- 2009年5月より737-800運航により国際線に展開
- 中国を中心としたアジア路線3路線で運航開始
- 運航コストの低減

単価見通し

- ・ FSC引き下げによる減収
- ・ 為替(円高)による減収
- ・ 販売手数料廃止に伴う調整
- ・ IATA値上げ、クラスミックス・路線ミックスの変化 等により
前年対比81.2%と前年を下回って推移する見通し

収入増減見通し

前年比 1,285億円の減収を想定



重点施策

観光需要の取り込み強化

業務需要低迷の下、従来のプレミアム戦略の継続に加え、需要喚起効果の高い観光客をターゲットとした施策の展開

- 需要喚起型運賃の設定拡大
- フィーダー便の増加による地方発旅行商品の拡充
 - ・関西=成田線を開設 及び 札幌=成田線を増便
- 近距離チャーターの設定 等

業務需要の販売競争力強化

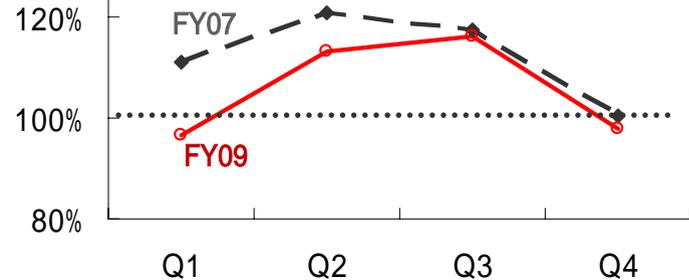
- 米州線における新ファースト・ビジネスクラスシートの導入拡大
- WEB機能向上(ビジネス支援ページ機能強化)による競争力向上

海外発需要の販売強化

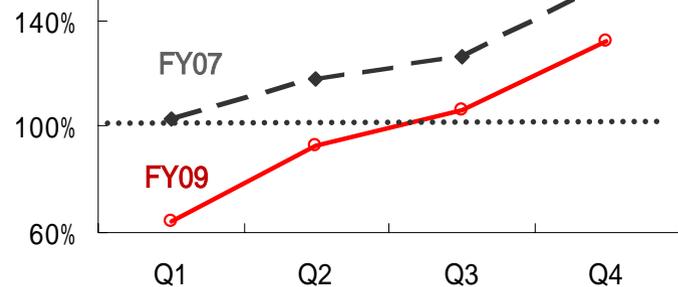
- 海外発企業契約の拡大等による業務需要の取り込み強化
- 現地旅行会社との契約拡大による海外発観光需要の取り込み強化

客体別需要見通し(FY08旅客数を100とした場合)

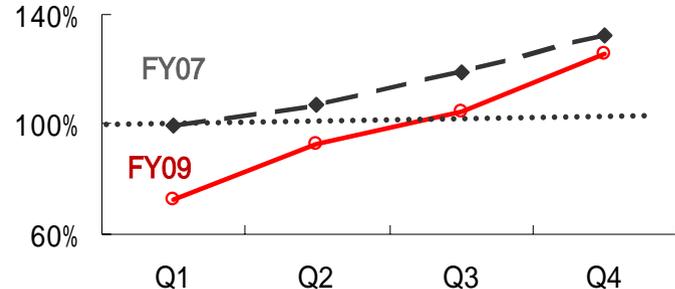
日本発観光需要



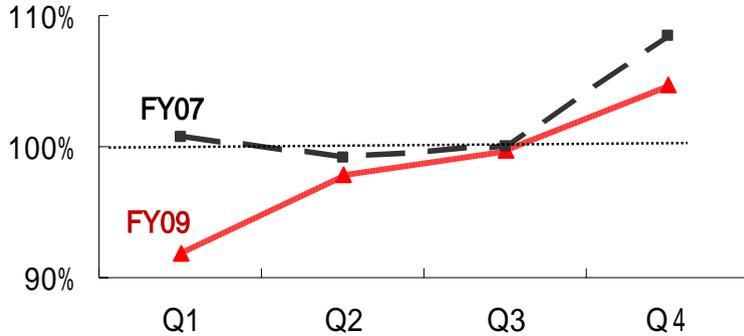
日本発業務需要



海外発需要



需要見通し (FY08旅客数を100とした場合)



景気悪化の影響から、2009年中の需要は前年同期を下回って推移。2010年以降は、前年を若干上回って推移する見通し (詳細は次ページ参照)

需要に応じた迅速な供給調整

➤ 事業規模の適正化・ダウンサイジング

総需要の低迷継続を睨み、事業規模を見直し

- ・関西 = 旭川、関西 = 女満別等 5路線運休
- ダウンサイジングの促進
- ・最新鋭リージョナルジェットE170を4機導入
福岡 = 松山、札幌 = 秋田等に投入

単価見通し

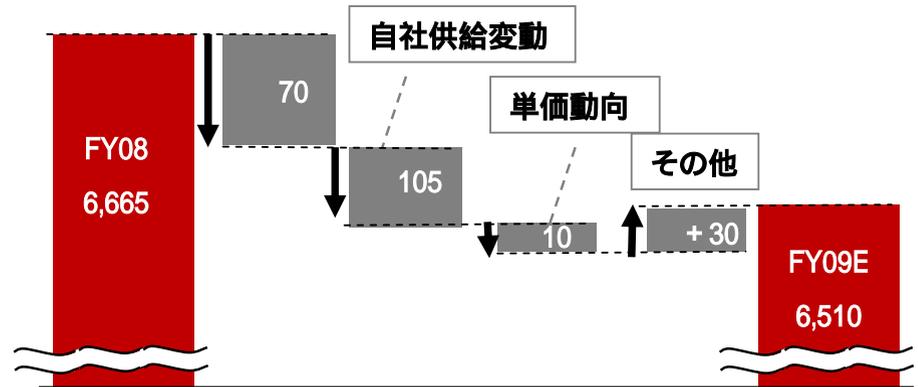
各種運賃施策で増収を図るものの、前年対比99.3%と、ほぼ前年並みに推移する見通し

収入増減見通し

前年比 155億円の減収を想定

総需要影響

(単位: 億円)



重点施策

➤ 業務需要の販売競争力強化

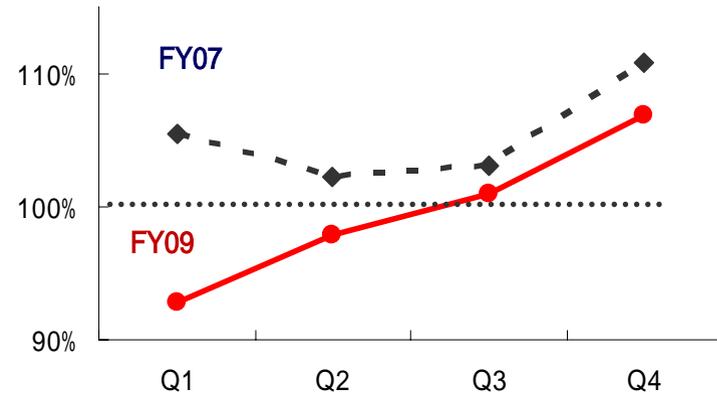
- クラスJ拡大によるビジネス層の取り込み強化
- 出張効率化支援システム「JALONLINE」の企業利用促進
- WEB機能向上(居住地別情報、最低運賃検索機能、英語版機能充実など)による選好性向上
- JALカード専用運賃ビジネスきっぷの利用促進

➤ 観光需要喚起策

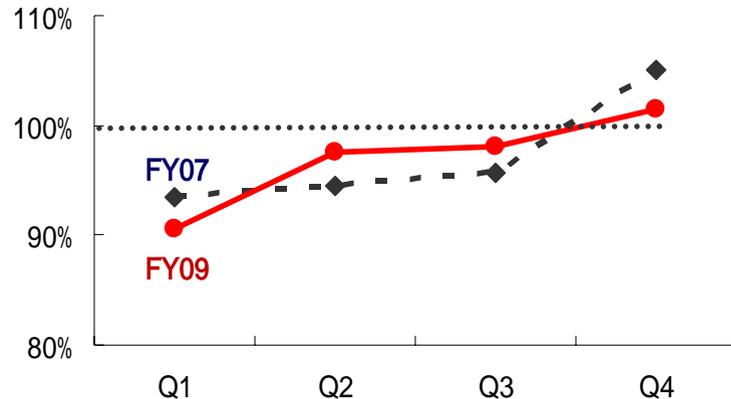
- 個人観光需要に訴求する需要喚起系運賃導入
- 各種搭乗キャンペーンの実施
- 団体の取り組み強化(ダイナミックパッケージの商品拡大、定額給付金ツアーの設定)

客体別需要見通し(FY08旅客数を100とした場合)

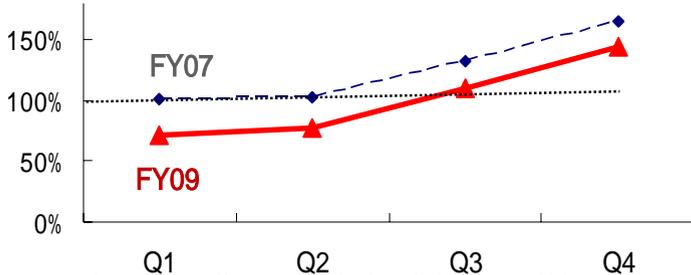
➤ 個人需要



➤ 団体需要



需要見通し (FY08需要を100とした場合)



景気悪化の影響から2009年中は貨物需要は前年同期を下回って推移。但し、2010年以降は急落した前年同期を若干上回って推移する見通し

重点施策

➤ 事業規模の適正化

急激な需要減に対応した貨物機の投入路線と便数の見直しによる供給量削減

- 成田 = ロサンゼルス線減便、成田 = マニラ運休
- アジア・中国路線を中型機にダウンサイズ

➤ 他社提携活用

- NCAとの貨物便コードシェアの拡大等

➤ ネットワーク・便数の充実

- 上記NCAとのコードシェア展開により、対象路線(太平洋・韓国・上海線)で前年比20%増の総便数を確保。加えて、旅客便スペースの有効活用により、顧客利便性向上による選好性向上を図る

➤ 付加価値商品施策の深化

- 顧客ニーズを踏まえた新商品・サービスの開発と新規需要の開拓

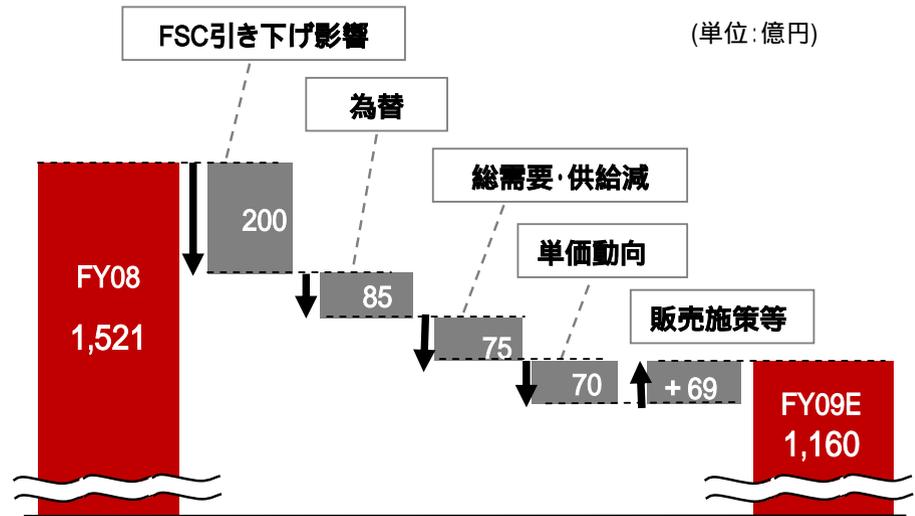
単価見通し

- ・ FSC引き下げによる減収
- ・ 為替(円高)による減収
- ・ 路線ミックスの変化 等により

前年対比79.8%と前年を下回って推移する見通し

収入増減見通し

前年比 361億円の減収を想定



FY09 連結営業費用削減額 1,950億円 (前年差)

企業年金制度の改定
特別利益
880億円計上見込み

企業年金制度改定
による人件費の削減

コスト削減
効果

コスト構造改革

530億円規模のコスト削減

・通年化効果
・深掘り

FY10について
はP.29を参照

・継続
・深化

従来からの
コスト削減施策

- 効率化の推進によるコスト削減
- JAL賃金制度改定の通年化効果 他
- 供給減に伴うコスト減
- 収入減に伴うコスト減

コスト構造改革の目的

世界的な景気悪化に伴う急激な需要減、燃油価格の乱高下等
企業を取り巻く突発的なリスクにも耐えうる事業構造の構築

➤FY2009より9つの分野にて全面展開

運営体制見直しに踏み込む分野

✓営業部門 ✓整備部門 ✓空港部門 ✓間接部門

業務プロセスを中心に見直す分野

✓ITシステム ✓不動産 ✓燃油 ✓調達・物流 ✓顧客サービス

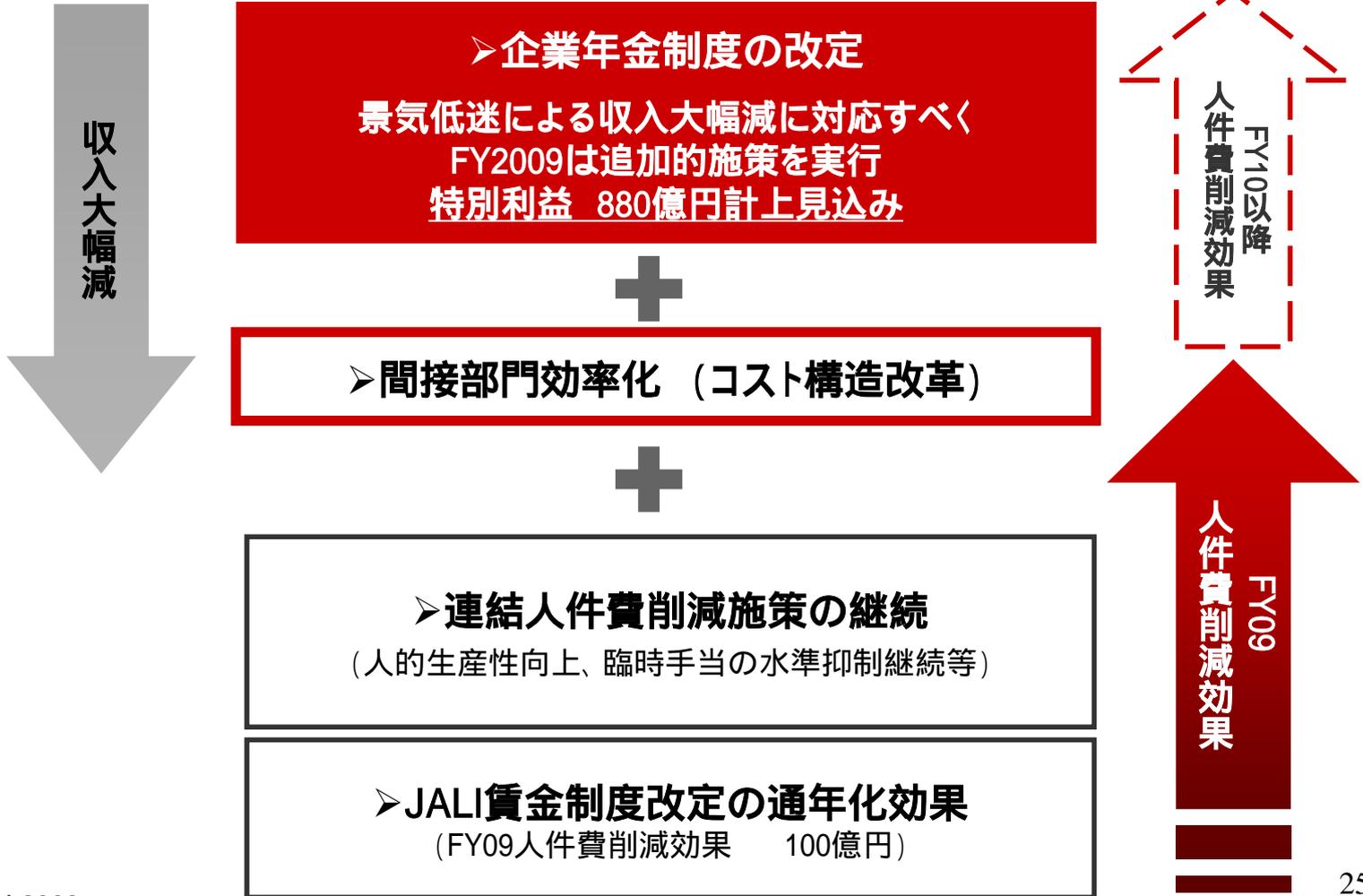
FY2009 **530億円規模**の効果
 ~2月6日時点見通し 500億円から更に深掘り~

コスト構造改革の重点施策

	対象分野	施策内容	FY09 効果額
運営体制見直しに踏み込む分野	営業部門	- 販売体制の見直し、予約発券体制の見直し - 日本地区国際線販売手数料の廃止、販売管理費(宣伝費、販促費、共通経費)の削減等	130億円
	整備部門	- 09年10月にグループ整備会社4社を統合した新整備会社を設立 整備技術力の強化による機材品質・生産性の向上 各機能の見直しによる重複業務の解消・組織の簡素化 - 機体・部品・エンジンの各整備体制の検証を通じた効率的な整備運営体制の構築 - 整備部品の新規購入の抑制、JALMighty活用による在庫保有の抑制等・エンジン整備の効率化・契約見直し等によるキャッシュフローの改善及び保管コスト等の削減	60億円
	間接部門	- 3割の間接機能の効率化 部門数の効率化、中間調整機能の極小化、拠点集中による効率化、グループ全体の機能集約・効率化、現場サポート的な間接機能の現場への近接化、人財配置等のリソースの適正化、グループ運営の推進等	30億円
	空港部門	- 成田増枠・羽田増枠/国際化を見据えた在京空港グループ会社の再構築 - グランドハンドリング業務の抜本的な効率化	20億円
業務プロセスを見直す分野	ITシステム	- システムに関わる契約の見直しによるIT関連費用の削減	10億円
	不動産	- 賃借料単価、面積の適正化、低稼働施設の返却等による不動産利用コストの削減 - 不動産施設の稼動向上	40億円
	燃油	- 運航方式の見直し、機体重量の軽量化、搭載管理分野での業務見直しによる消費燃料の削減と燃費の向上	30億円
	調達・物流	- ベンダーコストの可視化、相見積もり・集中購買の徹底、発注数の適正化等によるグループ調達コストの削減、在庫の適正化	210億円
	顧客サービス	- Webの利便性向上によるWebへの誘導、e化促進による空港業務の簡素化、機内搭載品数量・品目の棚卸しによる適正化	営業・燃油、調達・物流に含まれる

FY2009の効果額 530億円 ~ 更なる効果創出に向け継続検討 ~

FY2009 施策



設備投資・減価償却、有利子負債削減計画

設備投資・減価償却実績と計画

単位：億円

	FY07実績	FY08実績	FY09計画
設備投資額(購入)	1,185	1,350	1,070
(航空機関連)	826	1,100	790
その他(地上資産等)	358	250	280
減価償却	1,165	1,180	1,210
ファイナンスリース元本返済額	586	561	470

有利子負債削減計画

単位：億円

		FY07末残高	FY08末残高	FY09末計画
オンバランス	社債・借入金等	9,196	8,087	8,870 *1
オフバランス	リース債務	3,575	3,017	2,520
	未認識債務	3,237	3,315	- *2
有利子負債計		16,009	14,419	-

*1 FY09に必要な資金を全額借入調達した場合

*2 FY09未認識債務残高見通しは現時点で算出していない

1. FY2008 決算

2. FY2009経営計画と重点施策

3. 中・長期的な取り組みについて

4. 補足資料

決算

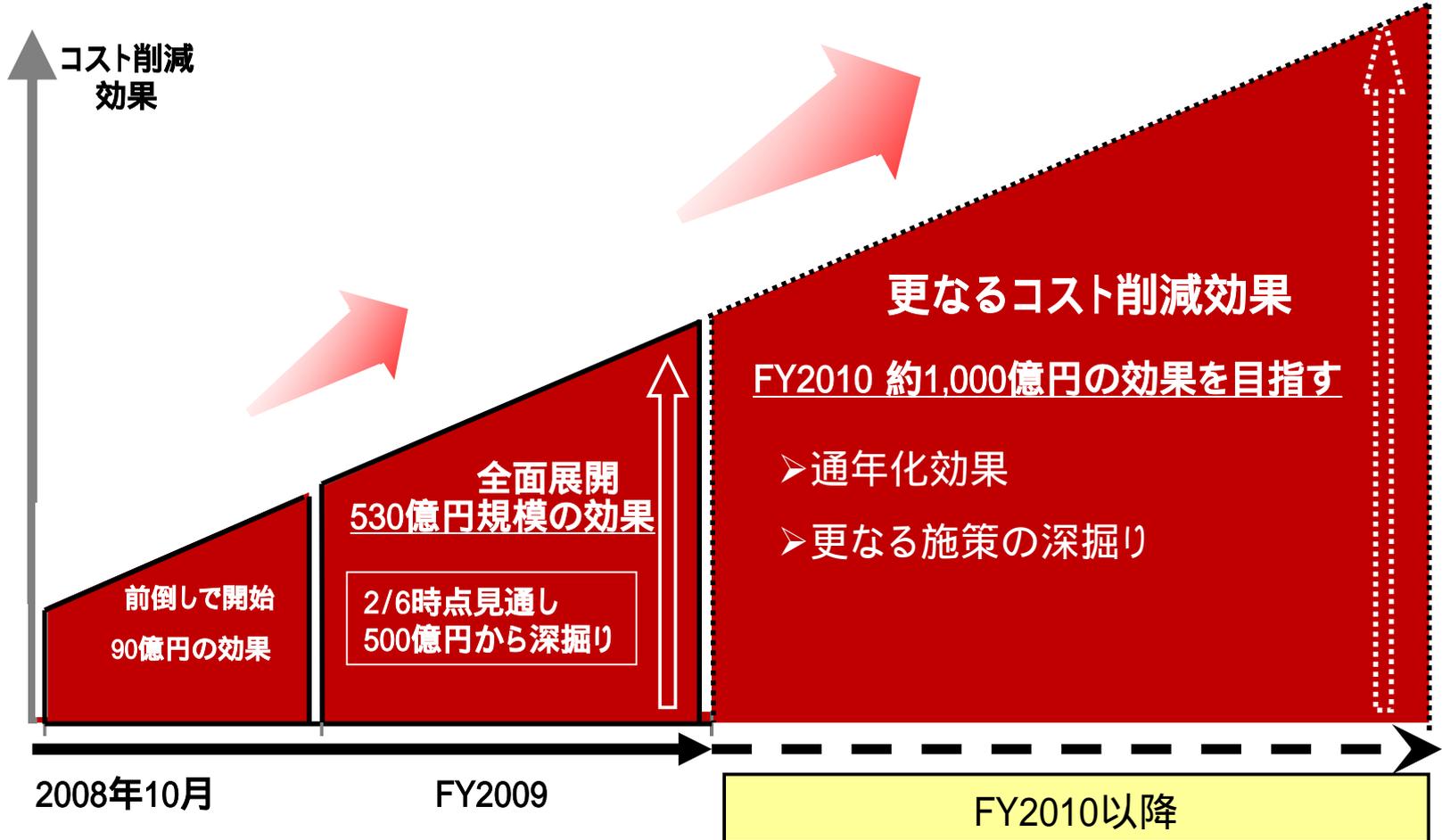
ゴールデン・ウィーク期間の利用実績

FY08-10 新再生中期プランの進捗

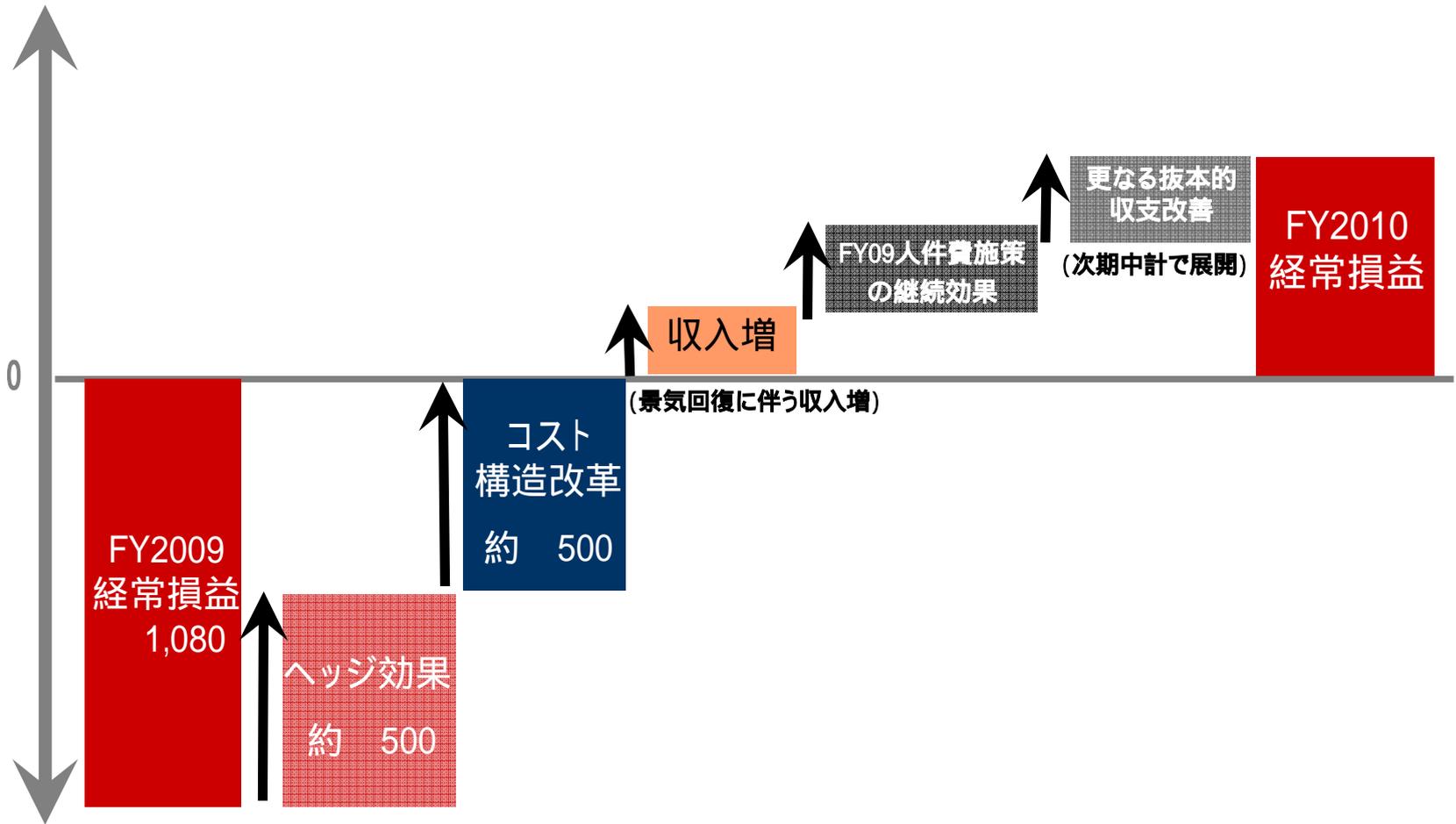
FY2009 機材計画

		事業基盤の再構築		安定的な成長軌道
		FY2008 実績	FY2009 施策	FY2010 以降
基本方針	プレミアム戦略	<ul style="list-style-type: none"> 計画通り(一部計画を上回り)着実に進捗 経済環境激変から収支目標は未達 	<ul style="list-style-type: none"> 継続・拡大あるいは別のプロジェクトに発展的に吸収 FY09計画で更なる深掘り 	<p>首都圏空港拡張の下 持続的な成長を実現 (次期中期経営計画 で展開)</p>
	事業の収益性向上	<ul style="list-style-type: none"> ✓米国際線にて新シート導入、国内線にてファーストクラスサービス設定路線拡充 他 	<ul style="list-style-type: none"> □新シート導入路線等、上位顧客の競争力向上施策の継続 (観光客体の需要喚起策も強化) 他 	
	人的生産性の向上	<ul style="list-style-type: none"> ✓需要に応じたきめ細やかな供給調整を実施 ✓国際線5路線、国内線14路線運休 他 	<ul style="list-style-type: none"> □需要を見ながら柔軟に採算路線の見直し・ダウンサイジングを継続 □国際線1路線、国内線5路線運休 他 	
	関連事業の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ✓連結人員4,300人削減計画を1年前倒しで達成 他 	<ul style="list-style-type: none"> □TPS・カイゼン活動の拡充 □コスト構造改革の全面展開による間接人員効率化 他 	
		<ul style="list-style-type: none"> ✓機能分社型領域の効率化 ✓ジャルカード株式の一部売却を実施 他 	<ul style="list-style-type: none"> □機能分社型領域の効率化の推進 □整備子会社4社の統合 他 	

FY2010には約1,000億円のコスト削減効果を目指す



(単位: 億円)



数値は前年比較

1. FY2008 決算

2. FY2009経営計画と重点施策

3. 中・長期的な取り組みについて

4. 補足資料

決算

ゴールデン・ウィーク期間の利用実績

FY08-10 新再生中期プランの進捗

FY2009 機材計画



セグメント別営業収益・営業利益

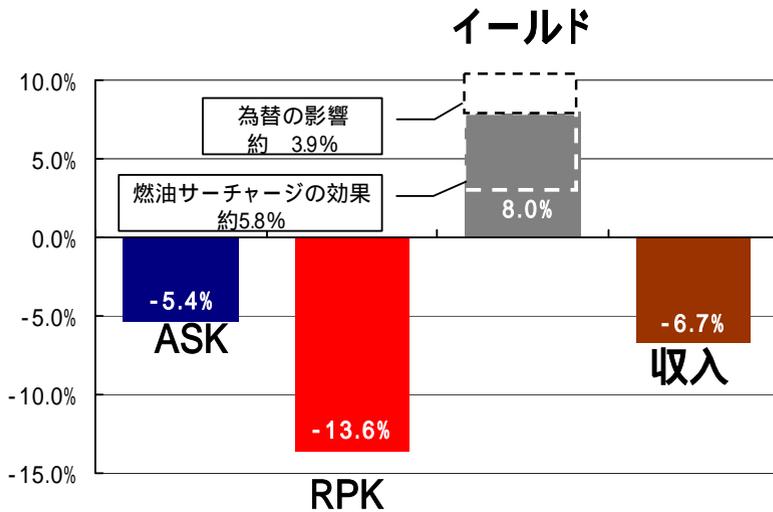


(単位:億円)

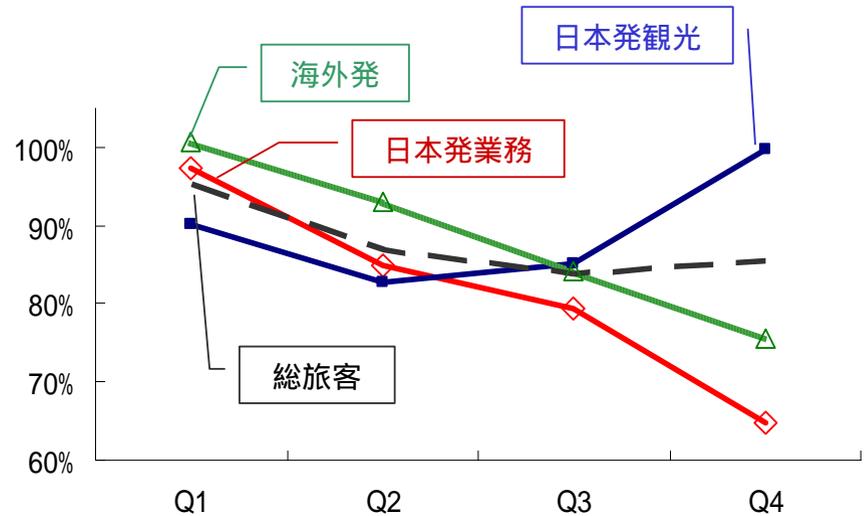
	営業収益			営業損益	
	FY08	前年度差	前年度比	FY08	前年度差
航空運送事業	17,164	1,102	94%	608	1,395
航空運送関連事業	2,123	1,364	61%	40	1
旅行企画販売事業	3,203	534	86%	11	1
カード・リース事業	661	3	100%	49	10
その他事業	846	167	84%	7	18
計	23,999	3,165	88%	499	1,403
消去または全社	4,488	372	-	8	5
連結	19,511	2,792	87%	508	1,408

国際旅客事業 (収入分析・客体別需要)

対前年 供給・需要・イールド・収入

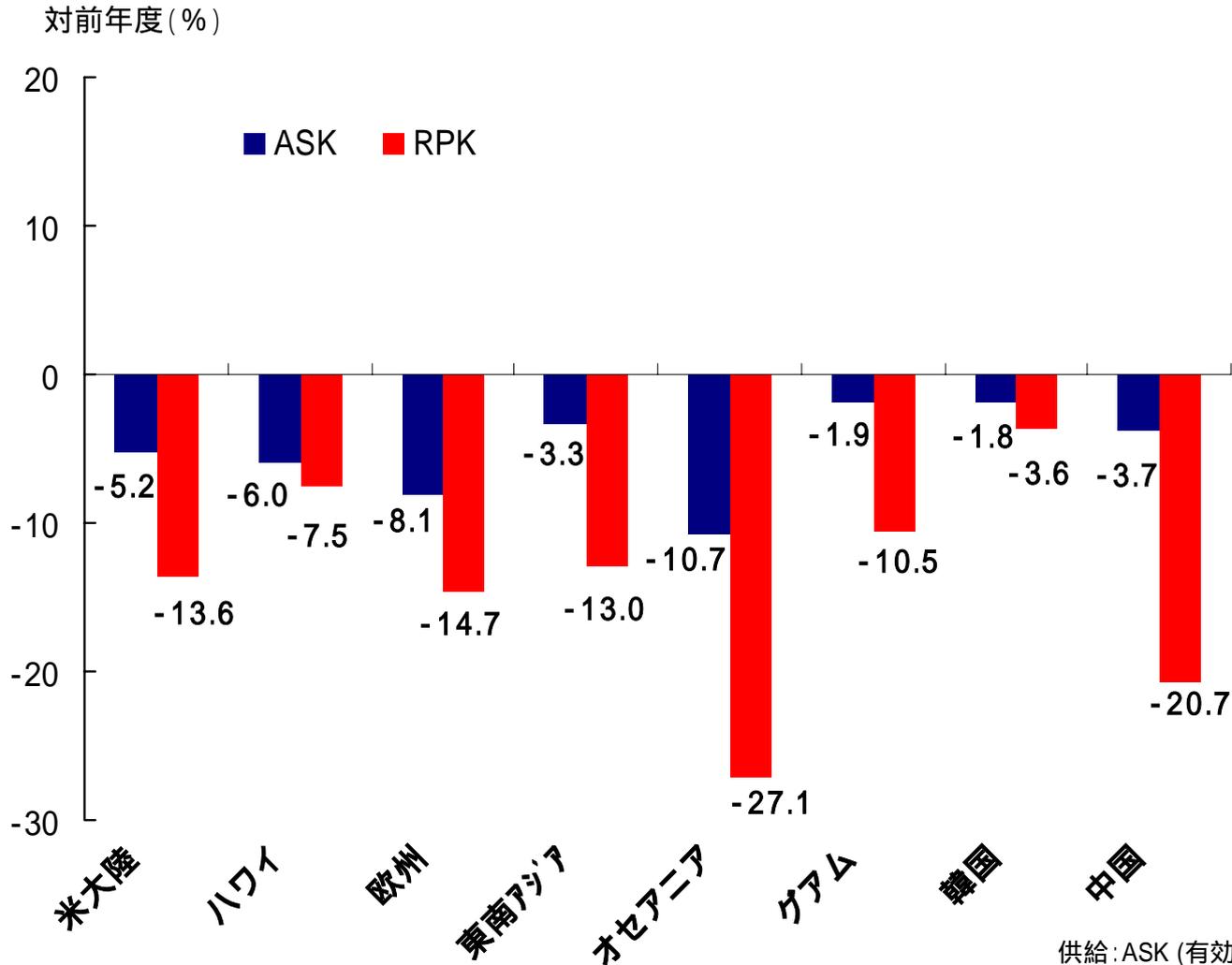


対前年同期 客体別需要の推移



供給: ASK (有効座席キロ)
 需要: RPK (有償旅客キロ)
 イールド: 収入/RPK

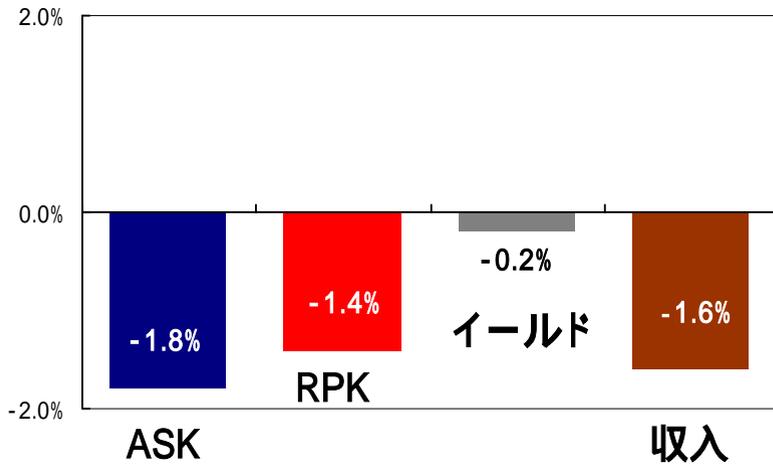
国際旅客事業 (方面別供給・需要)



供給: ASK (有効座席キロ)
 需要: RPK (有償旅客キロ)

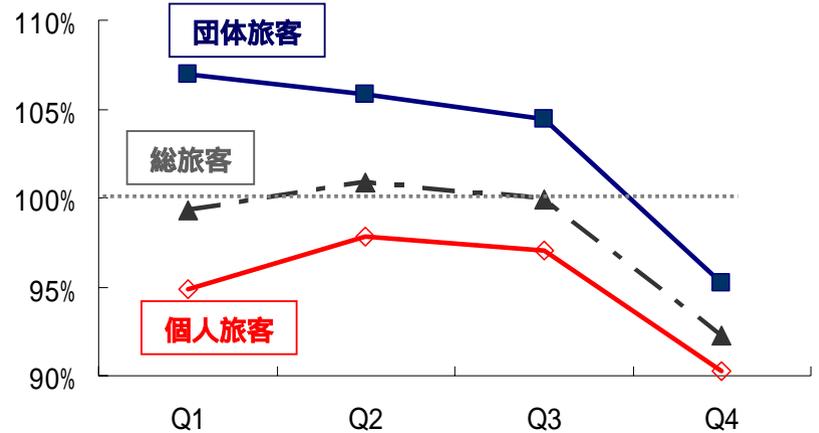
国内旅客事業 (収入分析・客体別需要)

対前年 供給・需要・イールド・収入



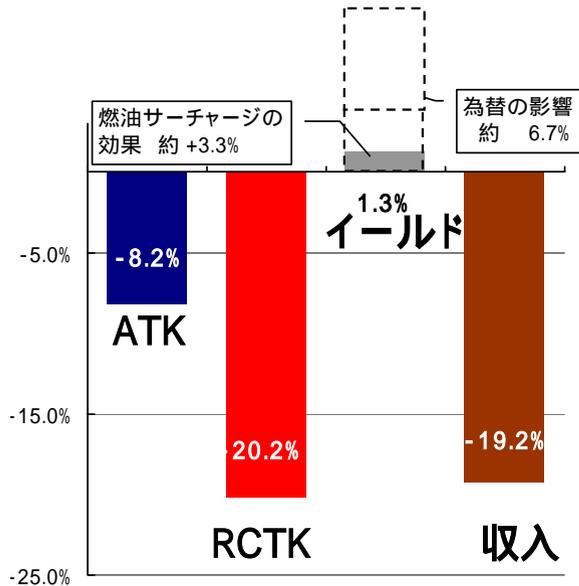
供給: ASK (有効座席キロ)
 需要: RPK (有償旅客キロ)
 イールド: 収入/RPK

対前年同期 客体別需要の推移

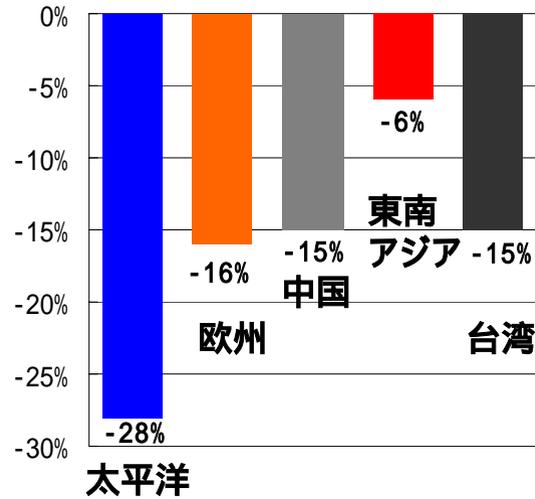


国際貨物事業 (収入分析・路線別需要)

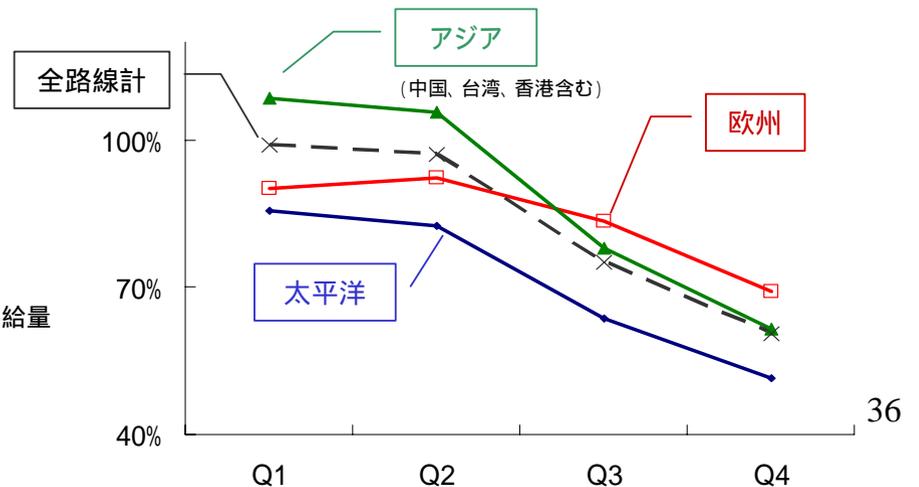
対前年 供給・需要・イールド・収入



対前年 路線別需要(搭載重量)



対前年同期 路線別需要の推移(搭載重量)



供給: ATK(有効貨物トン・キロ) 旅客便貨物室 + 貨物便の全貨物供給量

需要: RCTK(有償貨物トン・キロ) イールド: 収入/RCTK



(単位:億円)

		営業収益		営業利益		当期利益	
		FY08	前年度差	FY08	前年度差	FY08	前年度差
航空運送関連	ティエフケー	258	11	8	3	5	1
	ジャルツアーズ	1,292	48	3	13	2	13
旅行企画販売	ジャルパック	1,291	478	0	11	1	7
	カード・リース	215	3	34	10	20	2
その他	JALホテルズ	121	60	1	5	3	6



FY2009 セグメント別業績見通し



(単位: 億円)

	営業収益		営業損益	
	FY09	前年度差	FY09	前年度差
航空運送事業	15,320	1,844	660	52
航空運送関連事業	2,110	13	10	30
旅行企画販売事業	3,000	203	10	1
カード・リース事業	640	21	40	9
その他事業	780	66	10	3
消去または全社	4,370	118	0	8
連結	17,480	2,031	590	82

ゴールデン・ウィーク期間の利用実績

ゴールデンウィーク期間利用実績 (2009年4月28日～5月6日)

	提供座席数 (前年対比)	総旅客数 (前年対比)	利用率
国際旅客	418,594席 91.3%	306,565人 103.9%	73.2%
国内旅客	1,606,466席 97.5%	1,063,066人 100.8%	66.2%

実績概要

【国際旅客】

- ・ 全体的には、4月からの値下がりを受け、日本発着観光需要が増加
- ・ 利用率は対前年8.9ポイント上昇
- ・ 新型インフルエンザの影響で、米州中心に旅行を取りやめるケースもあったが、当該期間中全路線計の減収インパクトは軽微と考えられる。今後の動向を注視

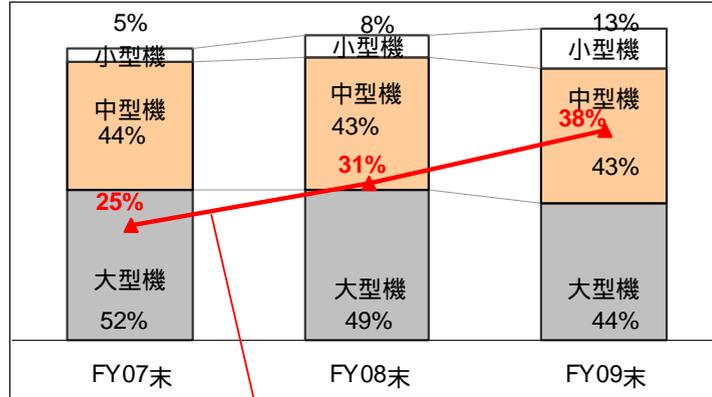
【国内旅客】

- ・ 前年に比べ日並びが良く、概ね天候にも恵まれたため、対前年利用率が向上
- ・ 方面別では、沖縄方面・関西方面が好調
- ・ 高速道路料金の値下げによる直接的な影響は見られなかった

基本方針	FY2008 実績	FY2009 施策
<p>プレミアム戦略</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 国際線新ファースト・ビジネスクラスシートの導入 - 08年8月 ~ 成田=ニューヨーク、サンフランシスコ線 ✓ 国際線プレミアムエコノミーサービスの拡大 - 現在、9路線まで拡大 ✓ 国内線ファーストクラスサービス対象路線の拡大 - 羽田=福岡、札幌線へ導入 - 羽田=伊丹線、7月より全15往復に拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 国際線新ファースト・ビジネスクラスシートの拡大 - 09年11月 ~ 成田=シカゴ、ロサンゼルス線に導入 国際線プレミアムエコノミーサービスの拡大 - 09年11月 ~ 成田=シカゴ、ロサンゼルス線に導入 他
<p>事業の収益性向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 不採算路線の見直し - 国際線 運休:5路線、減便:3路線 - 国内線 運休:14路線、減便:5路線 ✓ 機材ダウンサイジングの促進 (11路線) - 国際線 成田=ニューヨーク、サンフランシスコ線での747-400から777-300ERへの変更等 - 国内線 最新鋭リージョナルジェットE170の導入 	<ul style="list-style-type: none"> 不採算路線の見直し - 国際線 運休:1路線、減便:8路線 - 国内線 運休:5路線 減便:1路線 機材ダウンサイジングの促進 (7路線) - 成田= シカゴ、ロサンゼルス線747-400 777-300ER 他 - 国内線にて、E170(76席)4機導入 経年機材の退役促進と省燃費機材の導入 - 機材計画: 導入18機、退役 23機 - FY2009中に747在来機6機全てを退役 ジャルエクスプレスによる国際線運航開始 - 2009年5月より737-800運航により国際線に展開

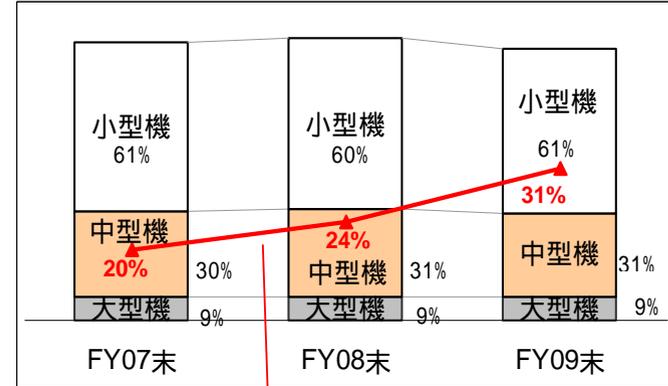
基本方針	FY2008 実績	FY2009 施策
<p>人的生産性の向上</p>	<p>✓連結人員の削減は目標(4300人)を上回って達成</p> <ul style="list-style-type: none"> - FY06末連結人員数 53,100人 FY08末連結人員数 47,526人 <p>連結人件費500億円削減施策は、P10を参照</p>	<p>□ TPS・カイゼン活動の拡充</p> <hr/> <p>□ 間接人員効率化</p> <ul style="list-style-type: none"> - 部門数効率化、中間調整機能の削減、機能集約等による意思決定の迅速化、間接人件費の削減等の間接運営体制の効率化
	<p>関連事業の見直し</p>	<p>✓機能分社型領域の効率化</p>
<p>✓航空運送事業への資源集中</p> <ul style="list-style-type: none"> - ジャルカード株式の49.375%を譲渡 - JALPAK海外事業の見直し 		<p>□ 整備子会社4社の統合 (09年10月～)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 整備技術力を強化するとともに、各機能の見直しを行い、重複業務の解消・組織の簡素化を図る
<p>✓連結子会社の整理・統合・撤退</p> <ul style="list-style-type: none"> - FY06末連結子会社数142社 FY08 120社 		

【国際線機材】



省燃費機材*

【国内線機材】



省燃費機材*

注: 大型機:747-400, 747, 777-300,
 中型機:767, 777-200, A300-600,
 小型機:MD90, MD81, MD87, 737, E170, 他リージョナル機
 但し、省燃費機材の構成比はプロペラ機を除いて算出

FY08-09 導入・退役機材内訳

< 導入 >	777-300ER	767-300ER	737-800	E170**	合計
FY08実績	3	3	8	2	16
FY09計画	3	2	9	4	18

< 退役 >	747LR	767-300	737-400	MD87	MD81	BN2B***	747F	合計
FY08実績	3	0	0	2	4	0	3	12
FY09計画	6	4	2	0	8	2	1	23



*省燃費機材 = 777, 737-800, E170

**E170 = エンブラエル170

***BN2B = ブリテンノーマン BN-2B



Japan Airlines Corporation