

# JAL・JAS 経営統合について

2002年1月29日



# 目次

---

1. 統合後のグループの概要

2. 統合後のグループの基本戦略

3. 統合効果

4. おわりに (新しい目標)

---

# 1. 統合後のグループの概要

# 持株会社の社名

---

持株会社

『(株)日本航空システム』

(英文表記 「Japan Airlines System Corporation 」 )

# 事業会社の社名

## 事業会社 (フェーズ )の社名

国際旅客事業会社

『(株)日本航空インターナショナル』

(英文表記「Japan Airlines International Co.,Ltd.」)

国内旅客事業会社

『(株)日本航空ジャパン』

(英文表記「Japan Airlines Domestic Co.,Ltd.」)

貨物事業会社

『(株)日本航空カーゴ』

(英文表記「Japan Airlines Cargo Co.,Ltd.」)

# ブランド・ロゴ

グループ名称

**『日本航空グループ』**

(英文表記「Japan Airlines Group」)

ブランド

**『日本航空』 『JAL』**

統一ブランドとしてマーケットへの訴求

ロゴ

グループ共通のロゴを検討！

# 持株会社概要

**【設立日】** 2002年10月2日

**【役員体制】(予定)**

代表取締役会長 船曳 寛真

代表取締役社長・CEO 兼子 勲

役員数 取締役(常勤)10名程度

**【本社所在地】**

東京都港区港南2-15-1 品川インターシティ

**【資本金】** 1,000億円

# 持株会社と事業会社の役割分担

## 持株会社の役割

グループ全体の統括  
グループ価値の最大化

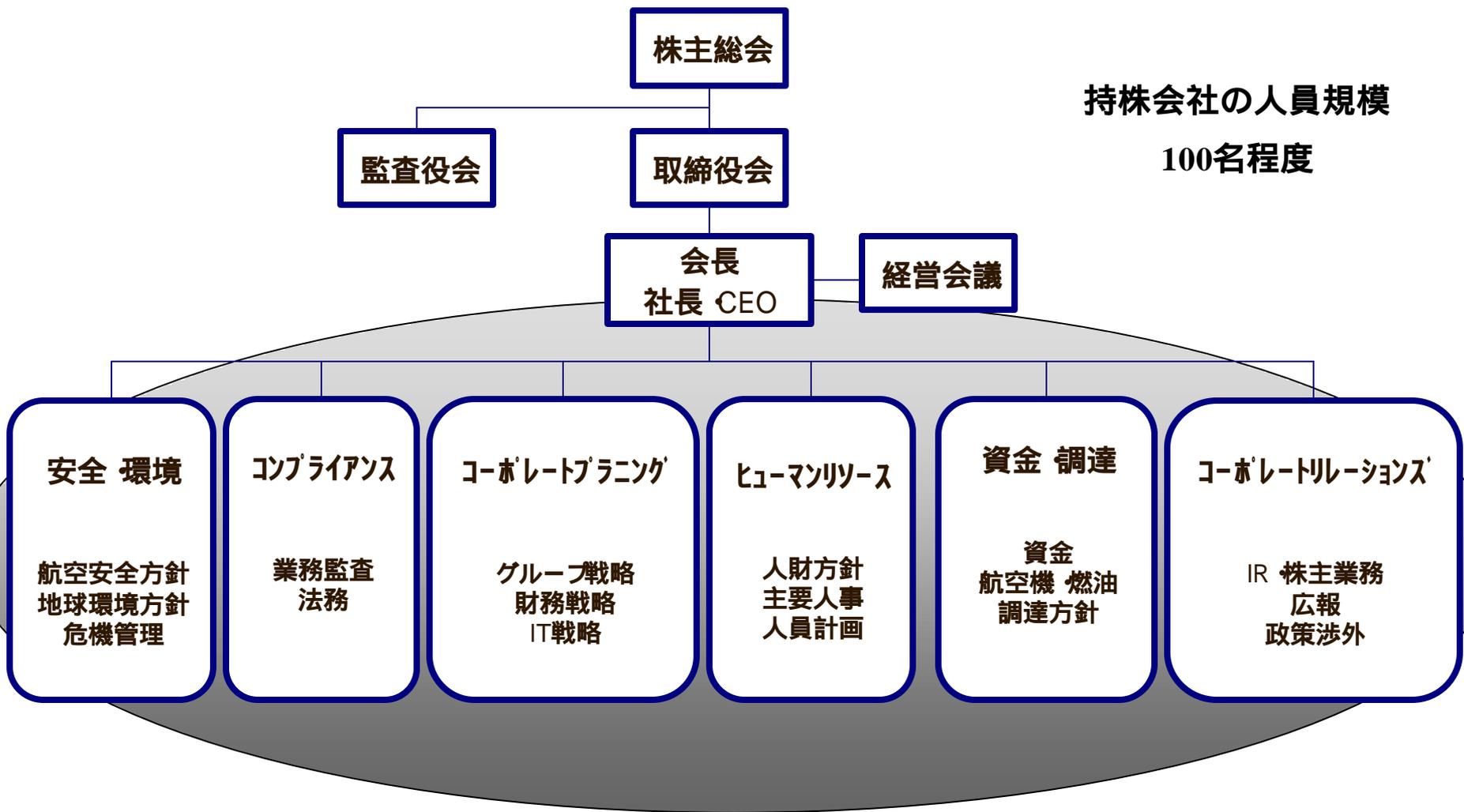
1. グループ戦略の決定  
(経営理念・経営目標・事業方針)
2. 資源配分の決定  
(資金・人財・機材)
3. 対外活動
4. 事業会社の管理

## 事業会社の役割

各事業分野における事業遂行

1. 安全運航の堅持
2. 事業計画の決定・遂行
3. 顧客・マーケット戦略の遂行  
(サービス・商品開発)
4. 事業収益の極大化

# 持株会社の機能



# 企業理念（骨子）

統合発足時に、以下を骨子に「企業理念」を発表予定。

- 世界最高の航空品質の追求（安全性・信頼性）
- 企業価値の最大化（全てのステークホルダーに還元）
- お客様の視点に立ったサービスの深化
- 良き企業市民（健全・透明・社会貢献）
- 努力と挑戦の企業風土

総合力ある航空輸送グループとして、人・物・文化を運び、航空業界のリーダーとして、日本と世界の平和と繁栄に貢献する。

---

## 2. 統合後のグループの基本戦略

# (1) グループ戦略の方向性

JAL (国際線・国内幹線中心)

JAS (国内路線中心)

両社のシナジーを最大限に発揮、国際・国内の事業バランスのとれた世界トップクラスの航空輸送企業グループとして本業の徹底的な強化を図る。

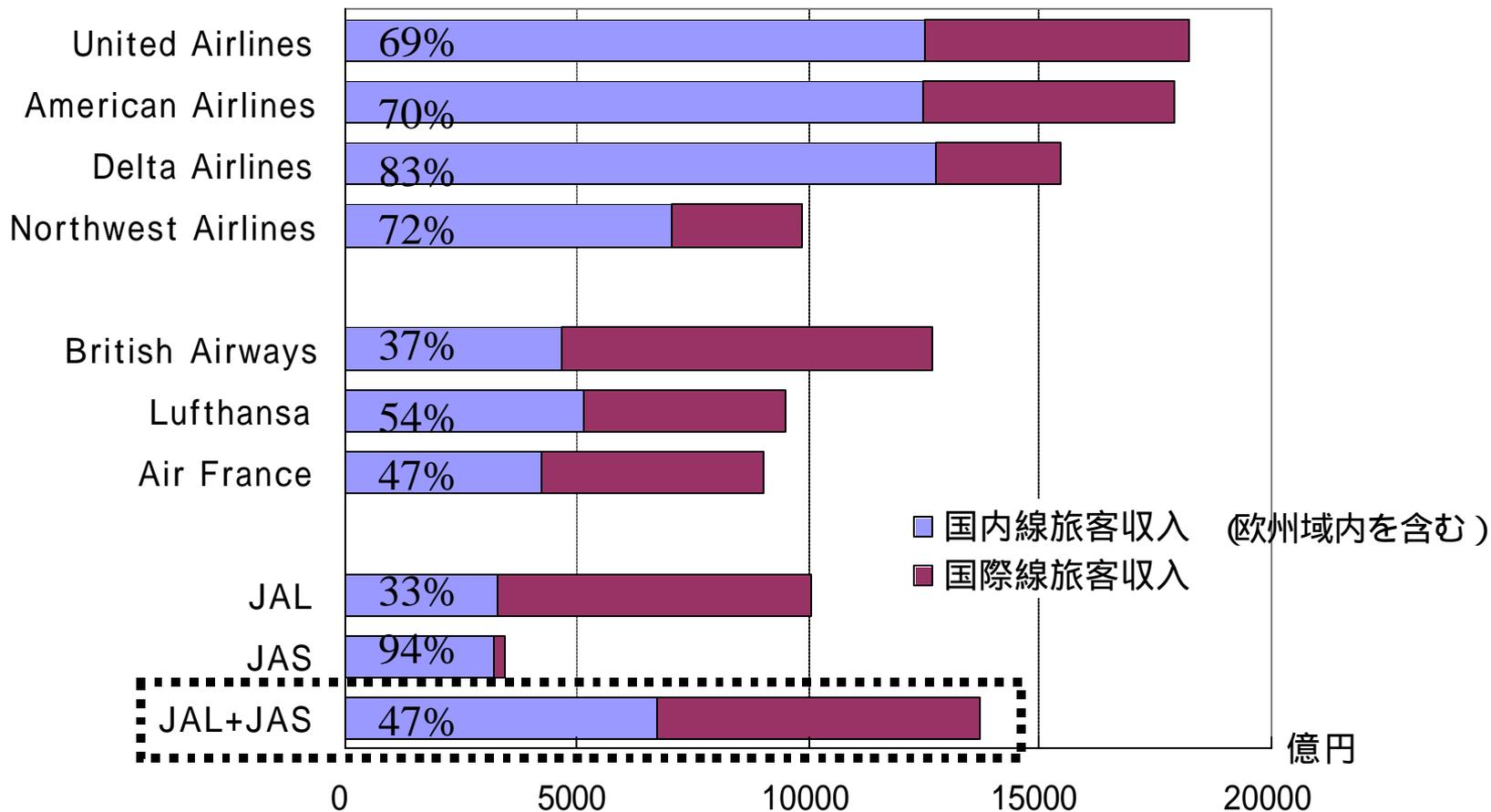
## 航空輸送を支える関連事業分野

両社の共通分野を効率化の観点から再編し、良質・低コストのサービス体制を構築する。

## 航空輸送以外の関連事業分野

一般市場における競争力強化を第一として両社の共通企業間におけるシナジー効果の追求に加え、他社提携を含め、自立し得る体制強化に取り組む。

# 統合による事業基盤の強化



(注1) %は旅客収入に占める国内線旅客収入の比率

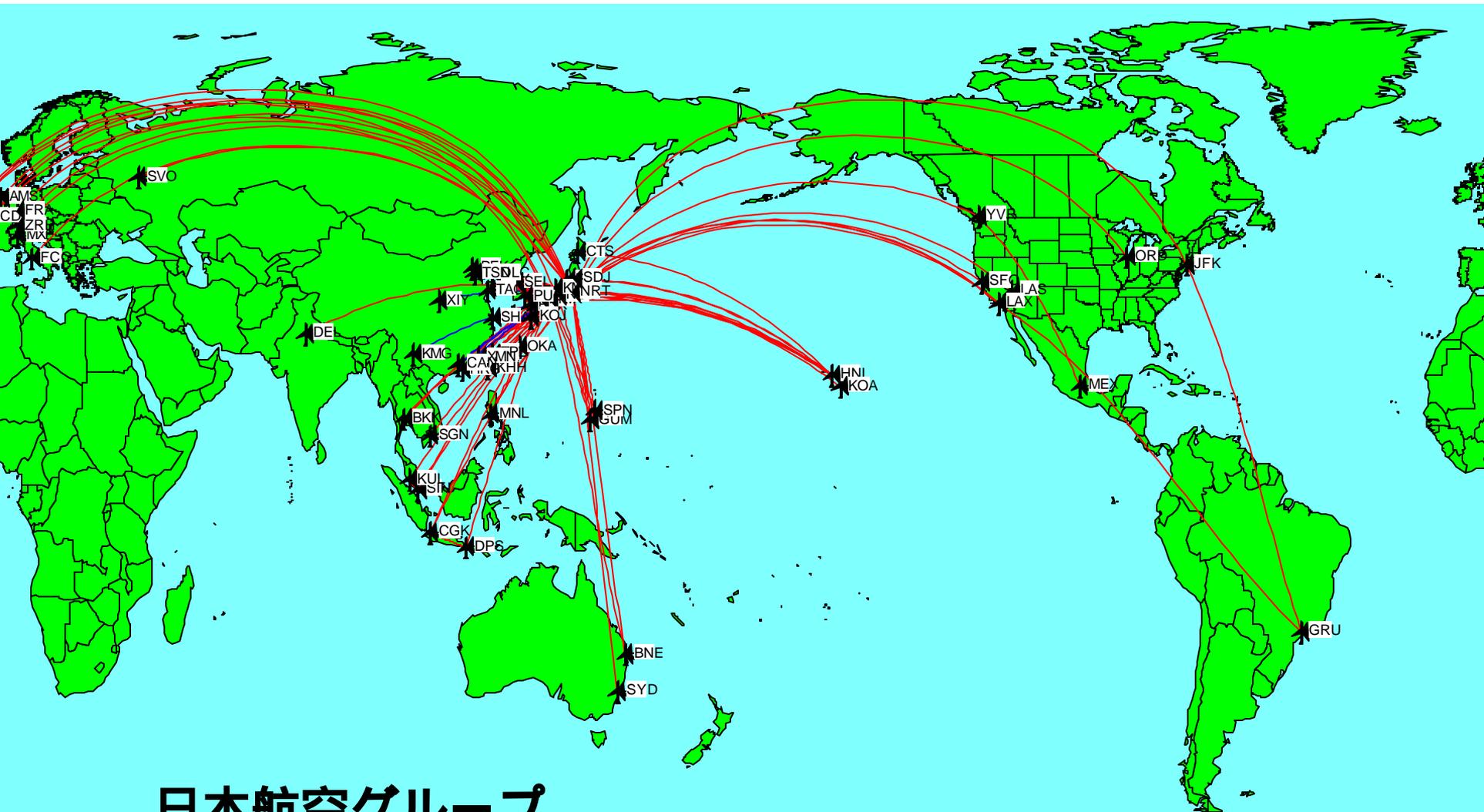
(注2) 出典 : Airline Monitor (米国社)、および各社最新年次報告書 (欧州・日本社)  
 なおBAは総収入に占める国内・国際収入比率で旅客収入を国内・国際に分割

(注3) 1ドル = 109.5円、1ユーロ = 99.5円、1ポンド = 162.583円

## (2)国際線における事業戦略

- **太平洋、欧州等長距離路線**
  - ・ 日本を中心としたグローバル路線の展開
  - ・ 高需要地点への資源投入の集中化
  
- **アジア路線**
  - ・ 東南アジア最大のネットワークの提供
  - ・ 中国路線における優位性の確立
  
- **リゾート・アジア路線における低コスト会社の更なる活用**
  
- **提携ネットワークの拡大**

# 国際線ネットワーク



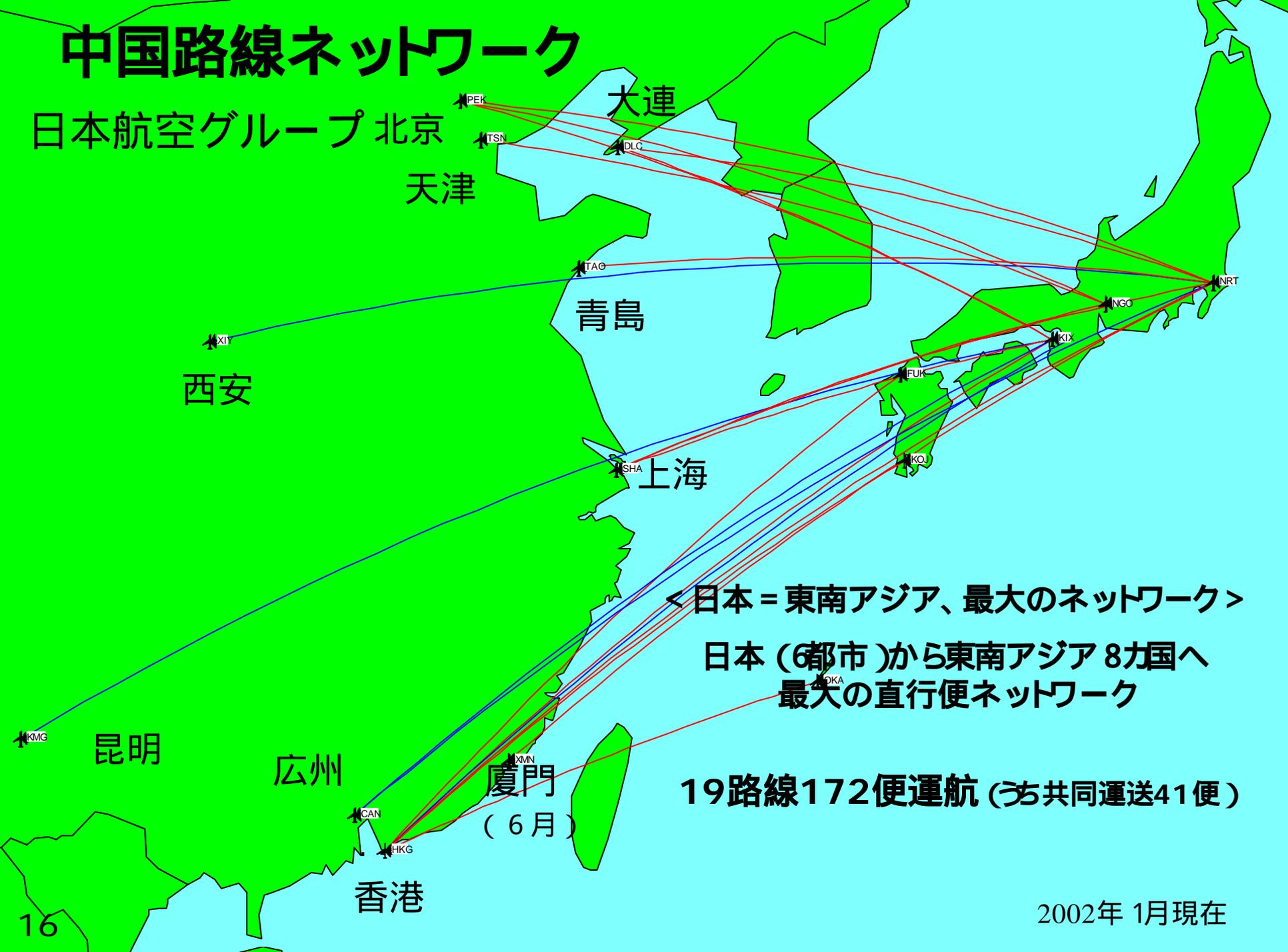
日本航空グループ

世界108都市197路線のネットワーク

(共同運送を含む)

# 中国路線ネットワーク

日本航空グループ 北京



<日本 = 東南アジア、最大のネットワーク>

日本 (6都市) から東南アジア 8カ国へ  
最大の直行便ネットワーク

19路線172便運航 (うち共同運送41便)

(6月)

2002年 1月現在

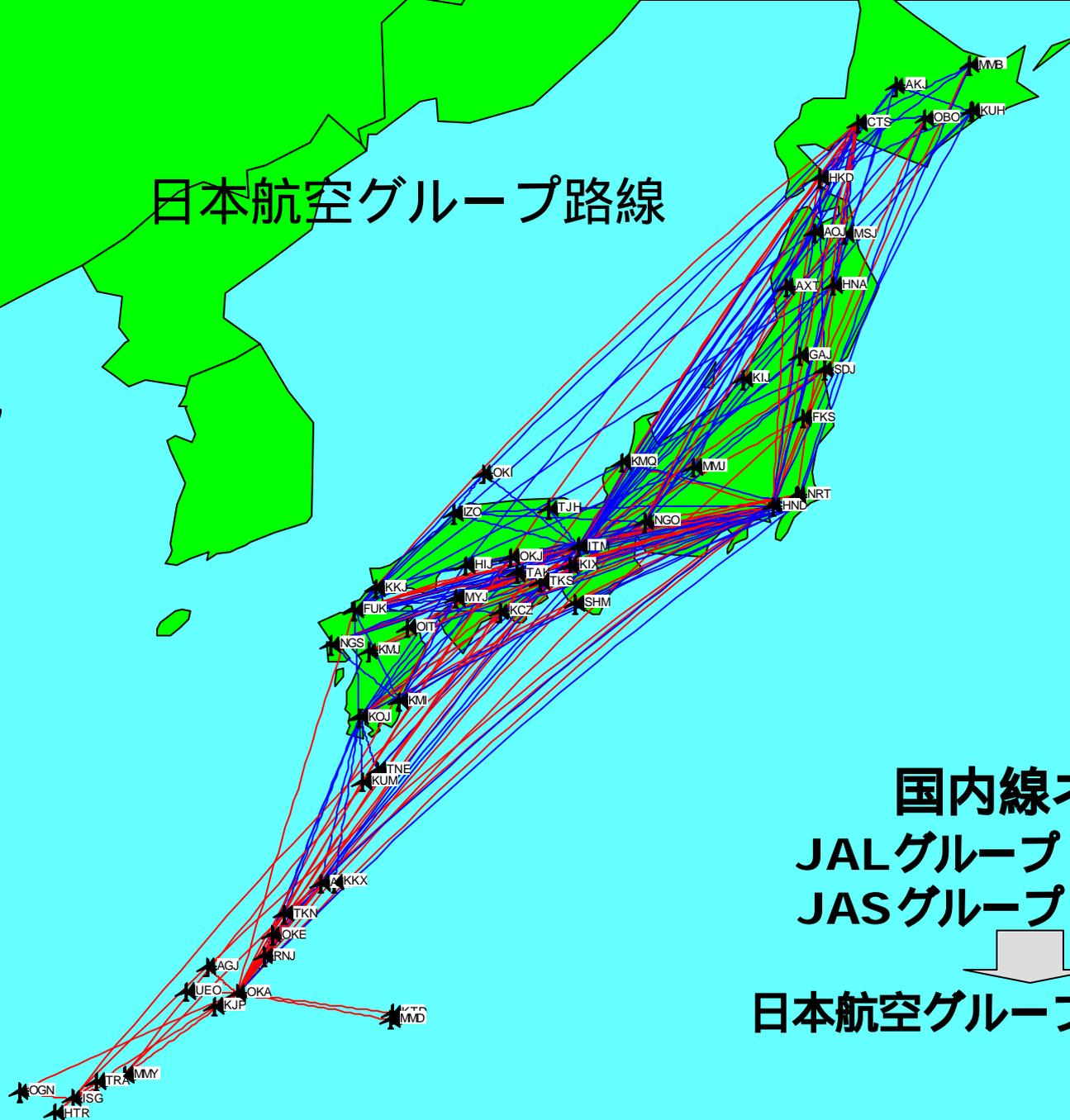
## (3)国内線における事業戦略

---

### 国内総合ネットワークの確立

- 幹線運営の効率化 (ダイヤ 機材等)
- 他社単独路線への積極的な参入
- 便数劣勢路線の多便数化による新規需要開発
- 地方路線網の適正機材による再編成と効率化

# 日本航空グループ路線



## 国内線ネットワーク

JALグループ 40都市 81路線

JASグループ 46都市115路線



日本航空グループ 57都市155路線

2002年 1月現在

## (4)貨物事業における事業戦略

---

- IT化・グローバル化に伴う高付加価値物流の増大に対応する貨物便ネットワークの拡大
- 顧客ニーズに迅速に対応する商品開発・品質管理・事業運営の推進

## (5)お客様へのサービス向上

### お客様の視点に立った 新グループ一体のサービス提供

- **ダイヤの見直し(多便数化・便間隔の平準化・乗継時間短縮)による利便性向上**
- **他社独占路線への積極的参入**
- **統一ブランドによるマーケットへの訴求**
- **受付カウンター/サービスの統一**
- **お客様のニーズに応えた新しい商品の開発・提供**

## (6) 抜本的なプロセス改革

### ■ システム統合によるプロセス改革

- お客様の視点に立ったプロセス・インテグレーション  
(予約発券システムの統合等)
- グループ経営を支える強力な経営管理ツール導入  
(ERP、収支システム)
- ビジネスプロセス改革のための業務システム統合

### ■ 強靱で機能的な組織への変革

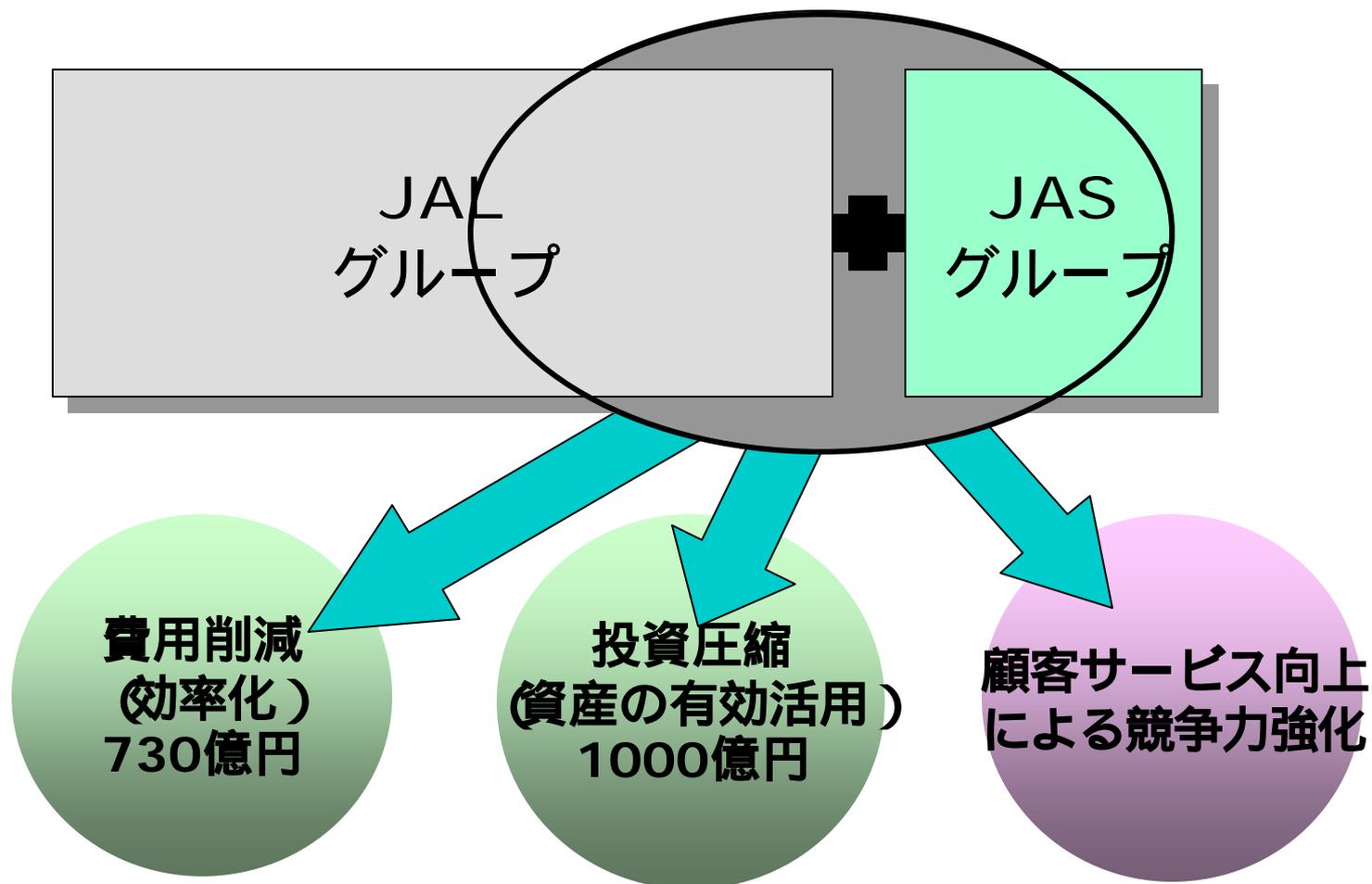
- 従来の発想の延長から、新しい発想による挑戦へ
- 出身会社にとらわれない適材適所の人材登用

---

# 3. 統合効果

# 統合効果の創出について

新しいエアライングループの創設にあたっては、相互の強みを最大限引き出すと共に、両社の重複分野等の効率的運営を積極的に進めることにより『統合効果』を実現



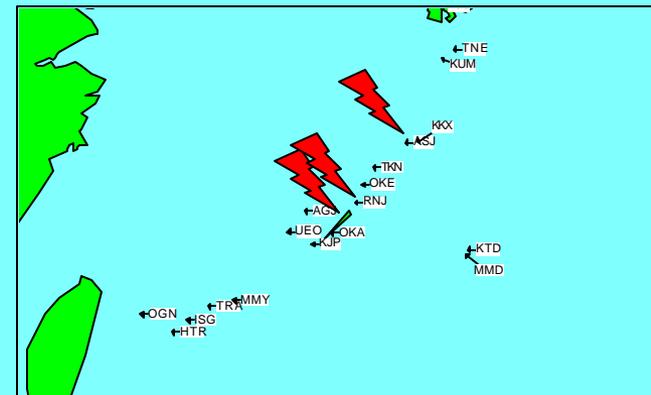
# 両社乗り入れ地点

## JAL/JASグループ 国内重複乗り入れ地点

57地点中29地点



2002年 1月現在



JAL/JASグループの重複乗り入れ地点

# 営業拠点の重複

北海道・東北  
17地点 (重複10地点)

関西・中四国  
16地点 (重複9地点)

関東・中部  
15地点 (重複12地点)

九州・沖縄  
18地点 (重複9地点)

JAL/JASグループ  
重複する営業拠点

66地点中 40地点

重複拠点の人員は営業拠点に  
配置されている人員の98%

# 効率化

施設賃借料等の削減

310億円

支店統廃合  
空港カウンター等の有効活用

人員効率化

240億円

3000人削減

**730億円**

2005年度効果

機材効率化

120億円

投資圧縮  
機材費、整備費の削減

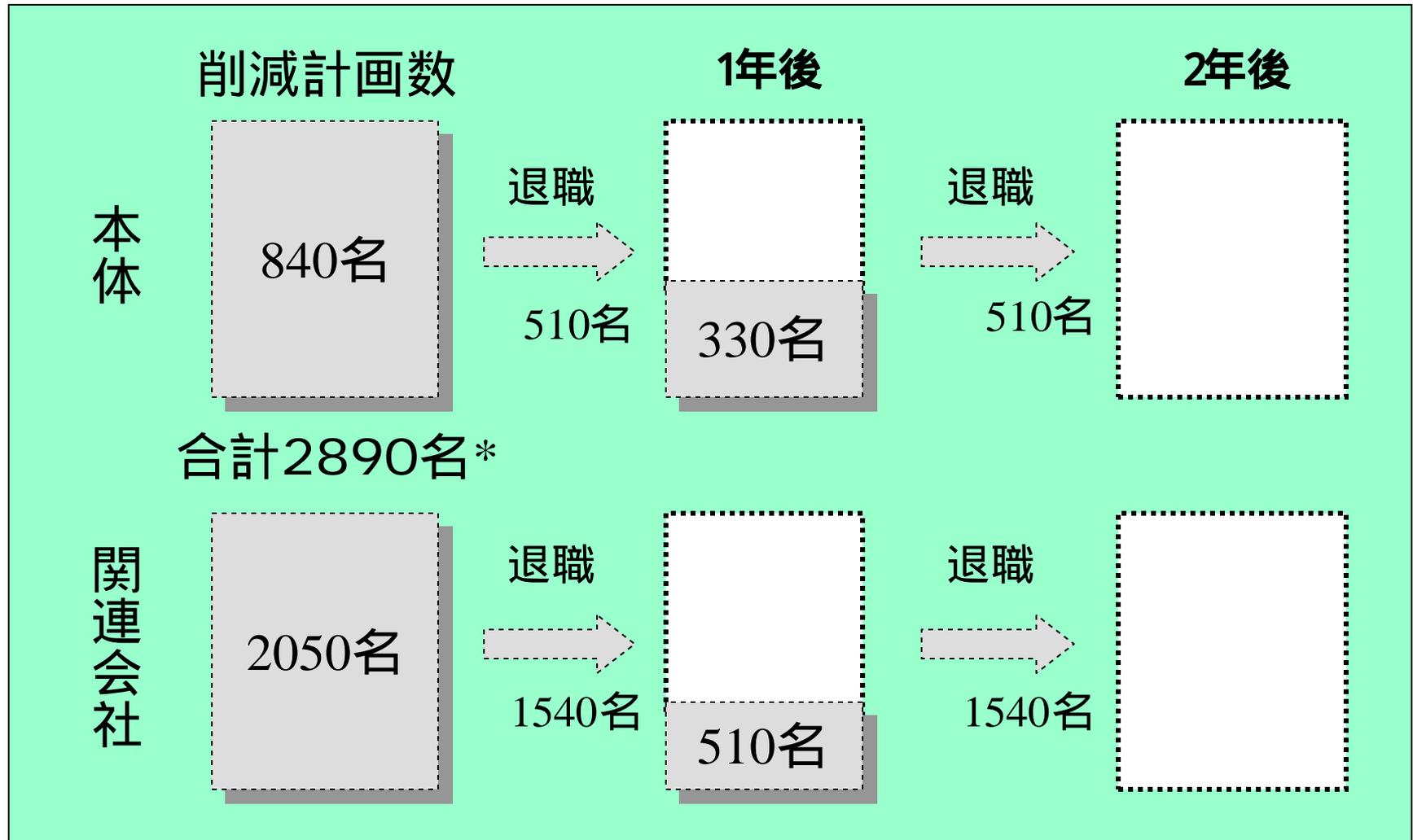
その他の経費削減

60億円

戦略的投資等

統合当初においては、システム統合等のための  
戦略的投資支出(500億円) 経費支出(200億円)を実施  
( 2005年度費用増200億円 )

# 人員効率化 (グループ地上部門)



\*機材効率化による乗務職を除く数字

(注)退職者は年平均予測値 (合計2050名)

# 投資圧縮等

航空機投資  
750億円

機材効率化

1000億円

施設設備投資  
250億円

整備ハンガ - 車両

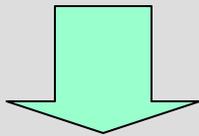
## < 将来的に投資圧縮が可能な領域 >

- システム統合による投資圧縮
- 航空機導入コストの削減  
(スケールメリットによる価格交渉力の拡大)

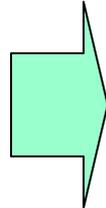
# 機材効率化

## 機材稼働の向上

路便の再編成  
機材の有効活用



航空機  
10機捻出



航空機投資  
圧縮  
750億円

航空機 700億円  
部品等 50億円

施設設備投資  
圧縮  
250億円

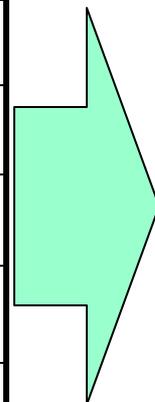
整備ハンガー 210億円  
整備車両等 40億円

2005年度単年度経費削減効果・・・ 120億円

# 統合効果

JAL/JAS 連結単純合算	2000年度	2001年度 (予想)
営業収益	21,222	20,097
営業損益	963	115
経常損益	608	442
当期損益	432	393
営業利益率	4.5%	-0.6%
ROE	15.4%	-15.3%
返済年数	8.7年	18.2年

単位 (億円)

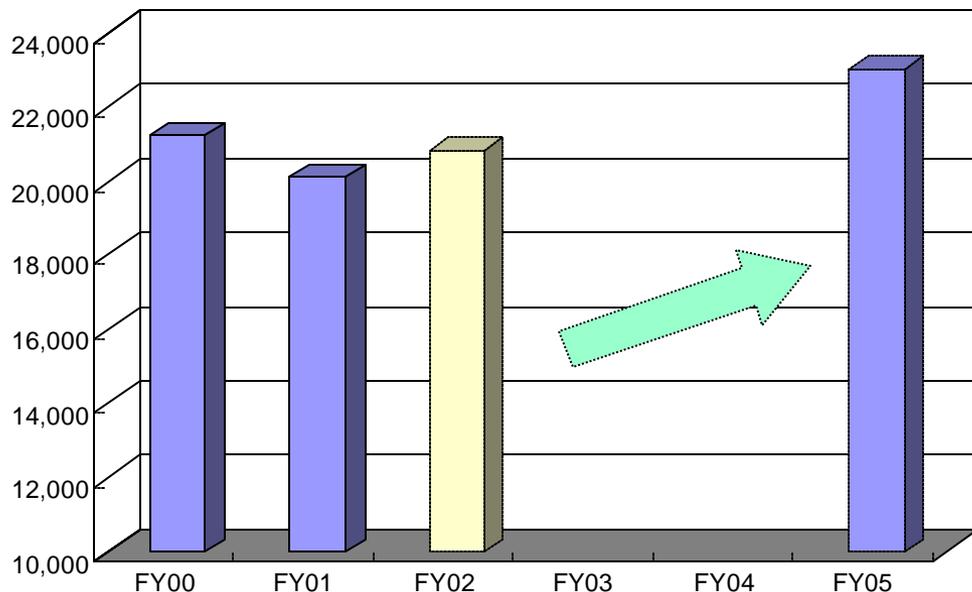


日本航空グループ 連結	2005年度 (想定)
営業収益	23,020
営業損益	1,510
経常損益	1,060
当期損益	650
営業利益率	6.6%
ROE	17.1%
返済年数	7.0年

単位 (億円)

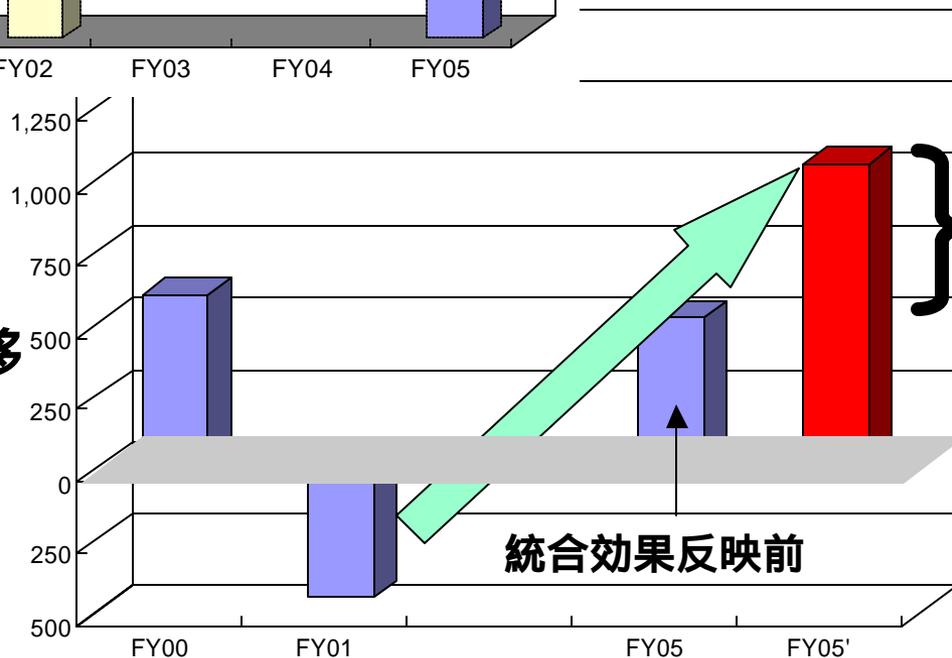
統合効果算定の前提条件については、資料をご覧ください。

# 統合効果



## 連結営業収益の推移

FY2005の営業収益はFY2000対比  
で年率1.6%の増加  
(FY1995-FY2000は年率3.0%の増)



530億円

統合効果(730億円)  
から戦略的支出(200億円)  
を除いたもの

統合効果反映前

## 連結経常損益の推移

---

# 4. おわりに (新しい目標)

# 日本航空グループの目標

---

**安定的・継続的配当の早期実現**

統合効果の実現により、  
2005年度において以下を達成見込み

**連結ROE 15%以上**

**事業C/Fによる有利子負債返済年数  
7年程度**

# 日本航空グループの目標

---

**日本航空グループは、  
すべてのステークホルダーにとっての  
企業価値の向上に努めます**

---

この資料は、日本航空および日本エアシステム両社のホームページでもご覧いただけます。

【日本航空】

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

About JAL

株主・投資家情報

【日本エアシステム】

<http://www.jas.co.jp/>

投資家情報

- **本資料には、日本航空および日本エアシステム両社の事業統合の完了を前提に、将来の業績に関わる記述が含まれております。これらは将来の業績を保証するものではなく、経営を取り巻く環境の変化などによる一定のリスクや不確実性を内包しております。**

# 参考資料

---

1. 統合の背景・目的
2. 持株会社概要
3. 統合までのスケジュール
4. フェーズ
5. 統合会社のマーケットシェア
6. 従業員年齢構成
7. 保有機材数一覧
8. 統合効果算定の前提
9. JAL/JAS 営業実績

# 1.統合の背景・目的

航空輸送産業は  
21世紀我が国の発展を支える  
基幹産業の一つ

熾烈さを増すグローバルな競争

本邦航空企業の体力

基幹空港の容量制約  
国内線競争状況の壁

統合をベースに、  
・大きな規模での効率化の徹底  
・事業基盤の拡充・安定化の推進

世界のトップクラスとわたりあえる  
日本の航空企業グループの創出

統合による企業力強化をベースに、  
国際線に比べ  
競争状況の遅れている国内線で、

ネットワーク・価格・サービス面で  
一層の消費者利便向上を追求

## 2. 持株会社概要

- 【名称】 (株)日本航空システム  
(英文表記「Japan Airlines System Corporation」)
- 【設立日】 2002年10月2日
- 【事業目的】 航空輸送事業およびこれに関連する事業等を営む会社の持株会社として、これら事業会社の経営管理ならびにこれに附帯または関連する業務
- 【本社所在地】 東京都港区港南2-15-1 品川インターシティ
- 【資本金】 1,000億円
- 【発行株式数】 19億8046万5250株
- 【上場予定市場】東証1部、大証1部、名証1部
- 【役員(予定)】 代表取締役会長 舩曳 寛真  
代表取締役社長・CEO 兼子 勲  
取締役(常勤) 10名程度

### 3.統合までのスケジュール

2001.11	統合覚書 (統合合意につき発表)
12	統合覚書 (統合比率発表)
2002. 1	統合基本合意書 (今次発表)
4	統合契約書締結
6	両社株主総会の承認
10	持株会社設立 (フェーズ)

#### 事業再編に着手

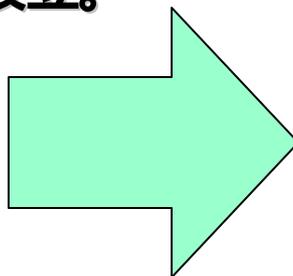
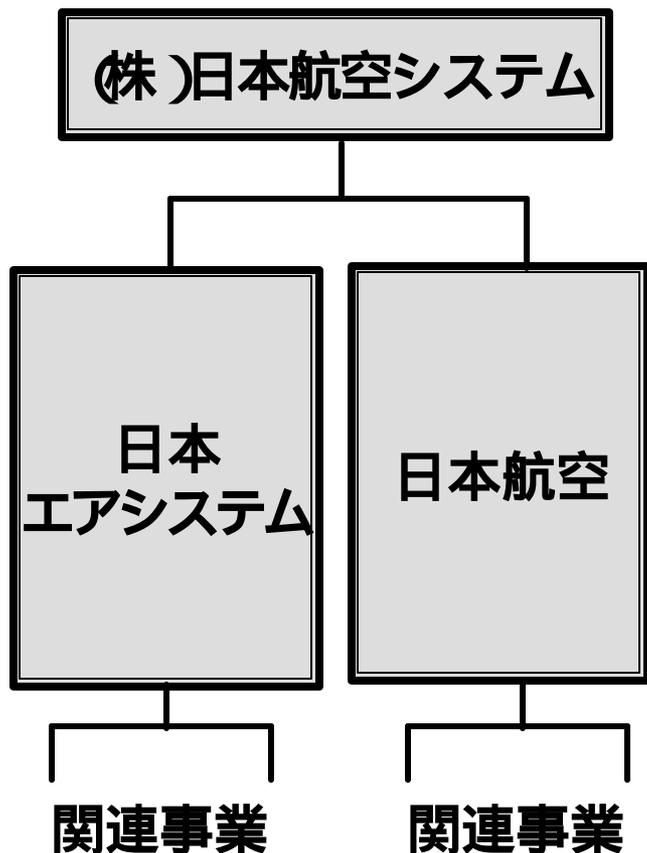
2004.春 フェーズ への再編完了

(注)遅くとも2004年春までに完了することとし、実施時期については可能な限り前倒しする。

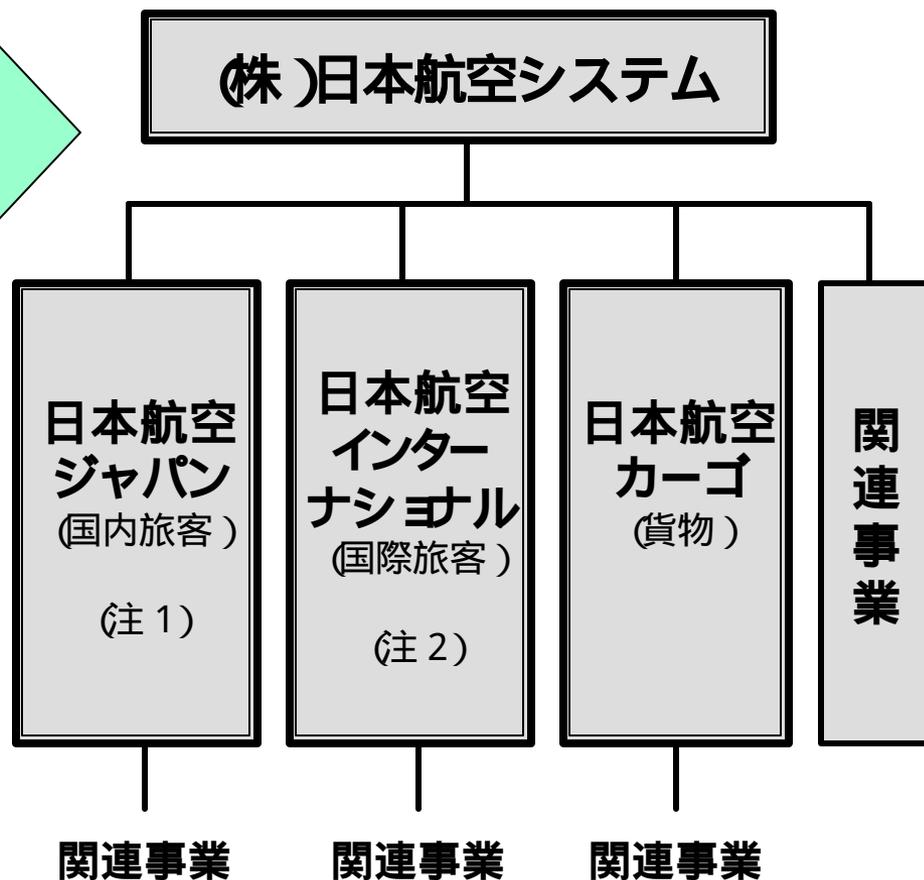
# 4. フェーズ

## フェーズ

2002年10月、共同持株会社を設立。



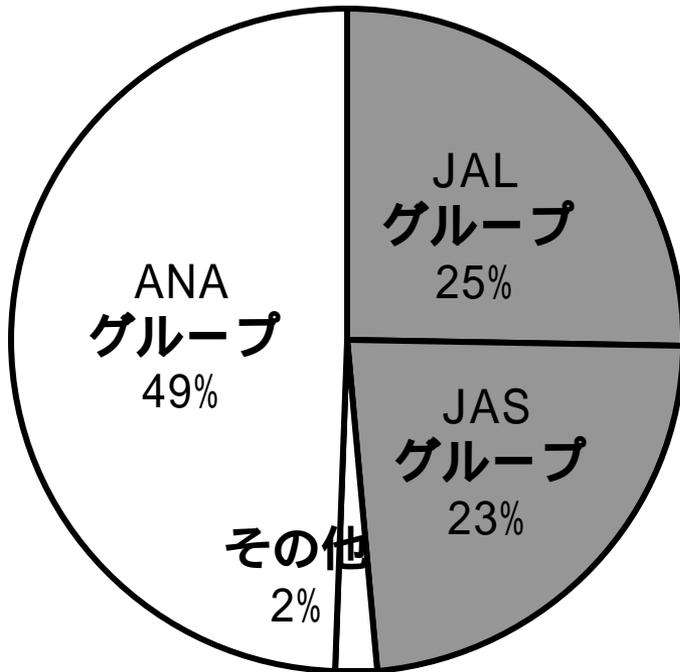
遅くとも2004年春までに、フェーズ への事業再編を完了。



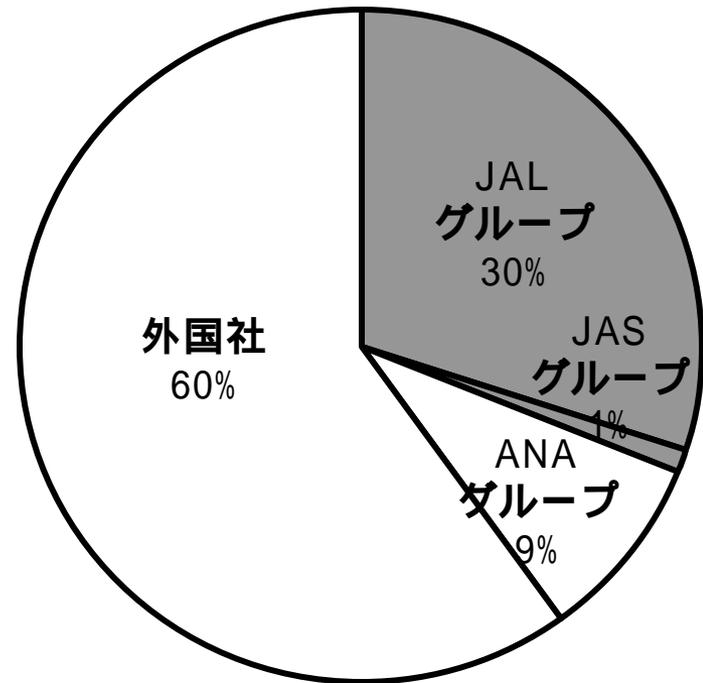
(注1)基幹会社の法的な承継会社は (株)日本エアシステムの予定  
(注2)基幹会社の法的な承継会社は日本航空 (株)の予定

## 5. 統合会社のマーケットシェア

### FY2000 国内線 旅客数シェア

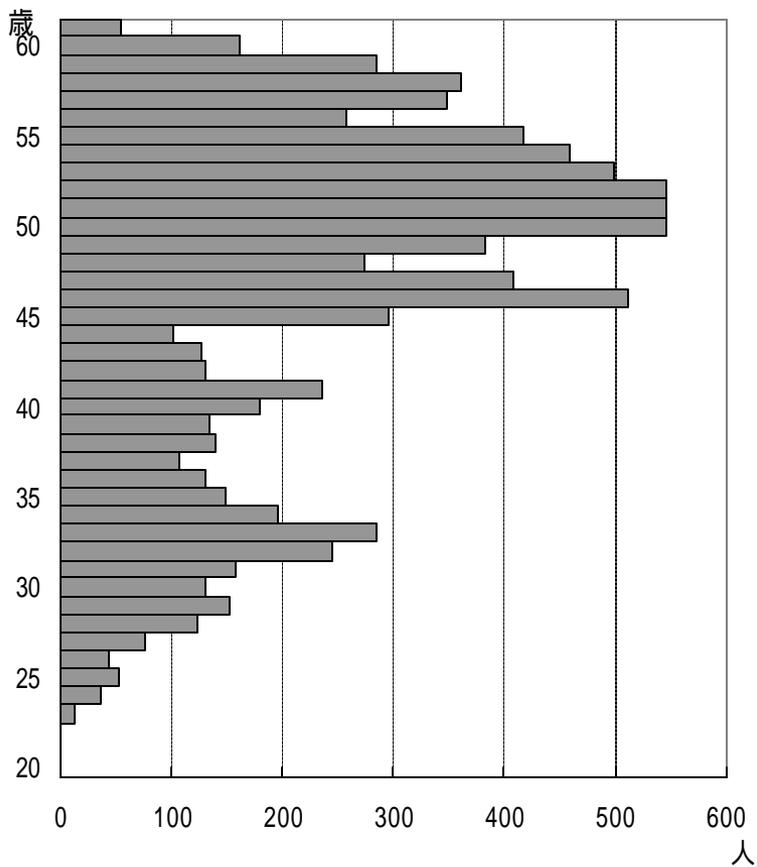


### FY2000 国際線 旅客数シェア

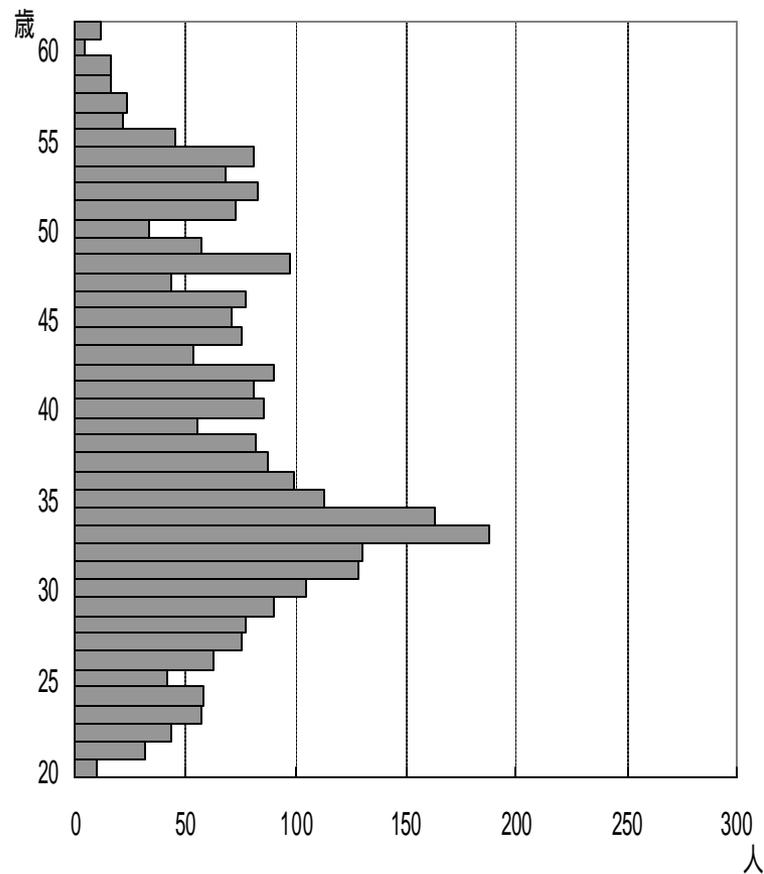


# 6. 従業員年齢構成

## JAL地上職



## JAS地上職



2001年度現在

# 7.保有機材数一覧

	2001年度現在	JALグループ					JASグループ			合計
		JAL*	JAA	JTA	JEX	JAIR	JAS*	JAC	HAC	
大型	B747	36	4							40
	B747-400	42								42
	B777	10					7			17
	MD11 (04年退役予定)	10								10
中型	DC10 (06年退役予定)	15								15
	B767	22	3							25
	A300						17			17
	A300-600						19			19
小型	B737	5		13	5					23
	MD90						16			16
	MD81						18			18
	MD87						8			8
コミュタ	YS11 (06年退役予定)							12		12
	CRJ						2			2
	JS3 (03年退役予定)						3			3
	SAAB340							11	3	14
	合計	140	7	13	5	5	85	23	3	281

\*JAZを含む

\*HLQを含む

## 8. 統合効果算定の前提

- 前提となるシナリオ

- 国際線

- FY02 :成田新 B対応、米国同時テロ等の影響はFY02夏季まで継続
    - 需要及びイールドは、供給増加に伴う需要喚起及びイールド低下を織り込み
    - 供給はFY05に4機増 (FY04までは稼動向上で対応)

- 国内線

- FY02 :FY05 羽田発着枠新規配分
    - 需要及びイールドは、供給増加や他社独占路線への新規参入に伴う需要喚起を織り込み
    - 供給はFY03:2機、FY04:7機、FY05:5機増 (CRJ等小型機を含む)

- 貨物 (国際)

- 景気動向を踏まえ、旅客に比して需要回復は遅れ、FY03を目処に回復の見込み
    - 供給はFY03:1機、FY05:1機 (運航委託を含む 現計画対比 1機)

- 為替・燃料価格

- FY02 :\$1 = 130円、FY03 ~ 05 :120円
    - FY02 :原油 :\$20/BBL・SINケロシン\$24/BBL、FY03~05 :原油 :\$25/BBL、SINケロシン \$29/BBL

## 9 .JAL/JAS営業実績

【連結】		FY00	FY01
J A L	営業収益	17,038	15,880
	営業損益	786	250
	経常損益	533	500
	当期損益	410	400
	営業利益率	4.6%	-1.6%
	ROE	16.2%	-16.4%

J A S	営業収益	4,184	4,217
	営業損益	177	135
	経常損益	75	58
	当期損益	22	7
	営業利益率	4.2%	3.2%
	ROE	9.2%	1.9%

2001年度は予想