

JALグループ、2006－2010年度中期経営計画を策定！

～ 信頼回復に向けて グループ総力の結集 ～

2006年3月2日

第05153号

10月に事業会社の統合を完了する2006年度は、JALグループが「安全」「お客さま視点」を最も大切にする企業として生まれ変わる再生への初年度となります。日々安全運航を重ね、お客さまに「安心」「快適」にご利用いただくことで、全てのステークホルダーからの信頼回復に向け、総力を結集してまいります。

2006－2010年度の5年間の本中期経営計画においては、昨年11月に策定した「JALグループ企業改革方針」を具現化し、全社一丸となって実行していきます。

2006－2008年度の3年間の事業基盤の再構築段階と位置付け、国際旅客事業における事業リストラを完遂するとともに、費用構造改革を継続的に拡大します。また、「安全」「お客さま視点」に繋がる施策への選択と集中によりリソースを傾注することで、経営基盤を再構築します。その上で、2009年度以降の羽田空港の再拡張・国際化、成田空港の発着枠拡大等の新たなビジネスチャンスに対応する航空機も積極的に導入し、持続的な成長へと繋げてまいります。

今中期経営計画においては、主として以下の3項目に重点的に取り組みます。

1. 新しいJALグループに向けて “信頼の回復とお客さま指向の徹底”

安全アドバイザリーグループの提言を具現化することにより、安全運航の基盤を再構築し、「お客さま視点」を意識の中心に据える意識改革を進めます。総額1,250億円規模(目標)の安全・サービスへの集中的な投資を行うことで、高い安全水準を持った企業への再生と、商品・サービス品質の強化を図ります。

2. 国際旅客事業のリストラとダウンサイジングによる収益性改善

2006－2008年度に、低収益路線の更なるリストラ、ダウンサイジングを推進するとともに、経年機材の更新と中小型機を中心とした新機材の導入による機材競争力向上、事業規模見直しに応じた費用効率化を着実に進めます。また、ビジネス旅客ニーズに合致したネットワーク、高品質商品・サービスを提供します。こうした施策により、L/F、イールド両面の向上を図ります。

3. 費用構造改革の継続的拡大

2005年度実施見込みの570億円の収支改善策^(*)の効果を継続的に拡大していきます。中期最終年度の2010年度には、1,190億円(目標)の収支改善策^(*)を達成すべく、さらに徹底した費用構造の見直しを全社横断的に断行します。

^(*)2004－2006年度中期計画における2005年度想定対比

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

以 上

JAL グループ 2006－10 年度 中期経営計画」

1. 新しい JAL グループに向けて ～信頼回復とお客さま指向の徹底～

(1)企業文化・意識改革の推進

グループの一体感・開かれた社風の醸成に向け、セグメント間の交流を活性化する取り組みを推進します。

【具体例】

- ・経営のフロントライン訪問・意見交換、各部門若手リーダー間の定期的ミーティング開催、他職場体験研修の拡大
- ・フロントライン(グループ会社)社員の企画部門配置、本社によるフロントラインサポート体制強化
- ・提案・改善活動等、従来の仕組みの整理とフロントラインへのフィードバック迅速化・徹底
- ・自ら考え行動する「現場力」の強化、「努力と挑戦」に基づく「行動」の積極的評価

(2)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くために、「安全アドバイザリーグループ」による提言内容に基づき、全社安全性向上の統括を担う「安全推進本部」を設置し、全グループ一体となった安全性向上への取り組みを推進します。「安全文化」の確立に向けた安全教育研修の充実、ヒューマンエラー対策の向上等に取り組むとともに、「安全アドバイザリーグループ」を継続的に設置いたします。

また、整備基盤の強化・運航品質の向上を中心とした 600 億円規模の投資を行い、運航・機材品質を更に向上させ、お客さまからのゆるぎない信頼を回復します。

安全性向上への投資内容	投資総額
新整備系統合システム、安全情報データベース構築等	270 億円
機材改修、部品・予備エンジン購入	240 億円
整備基盤、施設強化(成田 777 ドック設置等)	80 億円
安全教育関連、安全啓発センターの設立	10 億円

(3)「お客さまの視点」からの商品・サービス品質向上

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」からの商品・サービス品質を徹底的に強化します。650 億円規模の投資を行うとともに、グループ一体となって商品・サービス品質強化、システム基盤整備、イレギュラー対応能力向上等に取り組めます。

また、「ユニバーサルデザイン(UD)」を JAL グループの商品・サービスの開発・提供における基本指針と定めます。

商品・サービス品質向上への投資内容	投資総額
商品・サービス品質強化 (客室改修、機内エンターテインメント等)	250 億円
システム基盤強化 (e ビジネス関連、イレギュラー対応能力強化等)	160 億円
施設・設備整備 (空港再編プロジェクト対応、除雪器材拡充等)	240 億円

2.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の構築

<事業における構造改革>

(1) 国際旅客事業

- ・2006-08 年度を事業基盤再構築段階と位置付け、低収益路線のリストラ、ダウンサイジング等による収益改善を行います。
- ・ビジネス旅客等のニーズに合致したネットワーク構築、高品質な商品、販売諸施策を展開していきます。
- ・経年機材の更新促進と 737-800(07 年度)、787(08 年度)等の新機材導入により、機材競争力の向上を図ります。
- ・JALways の運航規模拡大、ジャルエクスプレスの国際線への展開等、低コスト運営体制を拡充します。
- ・2009 年度以降を持続的成長段階と位置付け、羽田国際化、成田発着枠増を積極的に活用し、中小型機を活用した成長路線への展開を図ります。
- ・上記諸施策の実施により、L/F、イーールド両面の向上と事業規模見直しに応じた費用効率化を実現し、2006 年度は国際旅客事業の大幅な収支改善を目指すとともに、2007 年度以降もさらなる収益性の向上を図ります。

(2) 国内旅客事業

- ・「親しみやすくあたたかい」サービス、お客さまに安心してご利用いただける品質を提供します。
- ・クラスJ拡大(増席・小型機材へ導入)、e マーケティング強化等、「安心」「快適」「便利」な商品・サービスの創造により、お客さまの利便性をさらに高めます。
- ・経年機材の更新促進と 737-800(06 年度)、787(08 年度)等の新機材導入による競争力向上を図ります。
- ・ジャルエクスプレス運航規模拡大により、低コスト運営体制拡充によるコスト競争力強化を図ります。
- ・今中期における最大のビジネスチャンスである羽田発着枠増に積極的に対応します。

(3) 貨物事業

- ・大型機・中型機を組合せた効率的運航体制の構築により収益性を安定的に確保しつつ、事業規模の拡大を行います。
- ・フォワーダー等との戦略提携により最重要マーケットである日本発国際貨物需要に対応しつつ、中国等成長マーケットにも積極的に展開します。
- ・ロジスティクス事業、Express 事業、国内深夜便市場等の成長事業領域への拡大を行います。

<費用構造改革>

2005-07 年度中期経営計画における費用構造改革施策を着実に推進するとともに、国際旅客事業の規模見直しに伴う固定費の効率化、業務プロセスの簡素化等を全社横断的にさらに深化させ、今中期最終年度の 2010 年度には 1,190 億円(目標)の収支改善策^(*)を実行します。

^(*) 2004-2006 年度中期計画における 2005 年度想定対比

3.機材計画

経済性の高い中小型新機種を積極的に導入する一方で経年機材の退役を加速し、ダウンサイジングの促進とともに機材競争力を向上させます。機種・機内仕様の統合を進め、生産性向上を図ります。

機種数については、2005 年度末で 9 機種を 2010 年度末には 8 機種とし、将来的には大中小合計 5～6 機種程度に集約する計画です。(リージョナル機を除く)

平均機齢も、2005 年度末の 11.6 年から、2010 年度末には 10.4 年となります。特に機材更新を促進する国際旅客事業では、2005 年度末の 11.0 年から 2009 年度末には 8.5 年と大幅に若返ります。

A300 型機、YS11 型機は、2006 年度中に退役を完了、在来 747 型機は 2009 年度中に退役を完了する計画です。

4.連結業績目標

全てのステークホルダーにとっての企業価値を最大化することを目的に、財務の健全性を確保した上で資産効率の向上を図り、収益性の改善に努め、外的要因に柔軟に対応できる企業構造と強固な企業体質を構築します。

各年度毎に、以下を中期経営計画の目標として取り組んでいきます。

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

連結業績目標

(単位：億円)	05 年度(見通し)	06 年度	08 年度	10 年度
営業収益	21,950	23,010	23,680	24,370
(国際旅客)	6,920	7,250	7,230	7,420
(国内旅客)	6,620	7,030	7,180	7,370
(国際貨物)	1,810	1,980	2,250	2,390
(その他)	6,600	6,750	7,020	7,190
営業利益	▲340	170	570	1,300
経常利益	▲570	5	290	1,070
当期利益	▲470	30	170	550
有利子負債	19,760	18,050	16,270	13,840
有利子負債返済年数(年)	17	9	7	5
ROE(%)	－	1.6%	6.5%	18.3%

業績目標前提

	05 年度(見通し)	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	\$75/bbl
為替(US\$1)	112 円	120 円	120 円	120 円	120 円	120 円

* 本資料における数値は、いずれも 05 年度は見通し値、06 年度以降は目標値

以 上