

JALグループ、2003～2005年度中期経営計画を策定！

～質・量を総合した「世界のトップエアライングループ」を目指して～

2003年3月11日

第 02061号

JALグループでは、この度、航空輸送をコアビジネスとして、充実したネットワーク、安全性をはじめとした信頼感、お客さまの立場から発想した高い品質のサービスで、お客さまから常に選ばれることで、質・量を総合して「世界のトップエアライングループ」を目指す、2003～2005年度中期経営計画を策定致しました。

JALとJASは、2001年11月に経営統合の合意をした後、2002年1月に統合に関する具体的な内容を取りまとめ、それに基づいて、作業を進めて参りました。その後、デフレ経済の深刻化、緊迫する中東情勢、アメリカをはじめ世界の航空業界の深刻な状況等、国内外共に経営環境が厳しさを増し、加えて、国内の市場に於ける一層の競争激化の影響もあり、この難局を如何に克服するかが大きな課題となっています。その厳しい環境を乗り越え、「世界のトップエアライングループ」を目指すために、従来にも増してお客さまの視点に立った商品を作ると共に、両社の経営統合を着実に進め、統合効果を極大化するための施策を取りまとめたのが今回の中期経営計画です。

人・物・ビジネス・情報そして文化が、ボーダレスに行き交う大交流時代に於いて、航空輸送産業や旅行産業は、21世紀の社会の中でも益々重要な位置を占める成長産業であることは間違いありません。JALグループは、1990年代初頭より大胆な経営構造の改革を行って参りましたが、その改革を統合によって更に深化させ、国際・国内のバランスの取れた強固な企業基盤を築いて参ります。又、経営統合によって得られるネットワークの拡充と、重複を解消すること等によるコストの削減効果を極大化することに努めると共に、確実なシステム統合等、統合の効果を着実に実現することでこの厳しい環境を乗り越えて参ります。

2003年度は、新しいJALグループの実質的な幕開けです。

”Dream Skyward.“ “空に限りない夢と喜びを追い求め、質・量総合して「世界のトップエアライングループ」を目指すJALグループにご期待ください。

以上

別紙： 2003～2005年度JALグループ中期経営計画

「2003～2005年度 JAL グループ中期経営計画」

1. 基本的な取り組み

(1) 安全管理

安全は、航空会社の存立基盤であり、JAL グループ共通の安全憲章を全社員に浸透させ、安全意識の徹底を図ると共に、JAL グループ全体での均質な安全レベルの維持向上を図るための安全管理体制を確立致します。

(2) お客さま志向の徹底

「商品」や「サービス」を決めるのは「お客さま」であることをグループ全体に再度徹底し、お客さまと JAL グループの接点となるポイント(予約、発券、空港カウンター、機内、貨物カウンター等)に於いて、お客さまの満足度を確認し、お客さまの視点に立った商品・サービス創造に直接反映できる体制を整えます。

(3) 株主重視と業績目標

株主重視の観点から IR をはじめとする対外活動を強化し、株主の声を経営にフィードバックするよう努め、「経営の顔が見える IR」を目指します。

統合効果の極大化を図ると共に、更なる利益率の向上・経費効率の改善に取り組み、2005 年度までに連結営業利益 1,200 億円以上を目指します。

株主持分に対する適正な利回りを確保することに努め、連結 ROE10%以上を目指します。

財務の健全性を確保するため、事業キャッシュフローでの有利子負債返済年数を連結ベースで 10 年以内とすることを目指します。

(4) 企業市民としての責務

JAL グループ各社は、それぞれの責任の下でコンプライアンス経営を確立し、社会の視点で自ら企業行動をチェックしていくために、情報ネットワーク造り、グループ監査を実施する他、社会に開かれた JAL グループであり続けるために、適切に情報開示を行います。

航空輸送及び関連する事業の特性を生かした活動を通じて、地域社会、国際社会へ貢献する活動を行います。

グループ共通の環境基本理念を策定し、環境への負荷の抑制を図り、企業市民としての責務を果たします。

(5) 対外活動の強化

航空交通インフラ利用コストの低減を通じた我が国の産業競争力強化と、経済の再活性化を目指して、関係各方面への働きかけを強化します。

- a) 空港整備に対する純粋一般財源投入の更なる拡充
- b) 利用者負担増に拠ることのない羽田再拡張事業財源の確保と、首都圏空港容量不足の早期解消
- c) 着陸料等の公的負担水準の早期国際標準化
- d) 訪日観光需要の一層の拡大を図るための旅行・観光産業の基盤強化

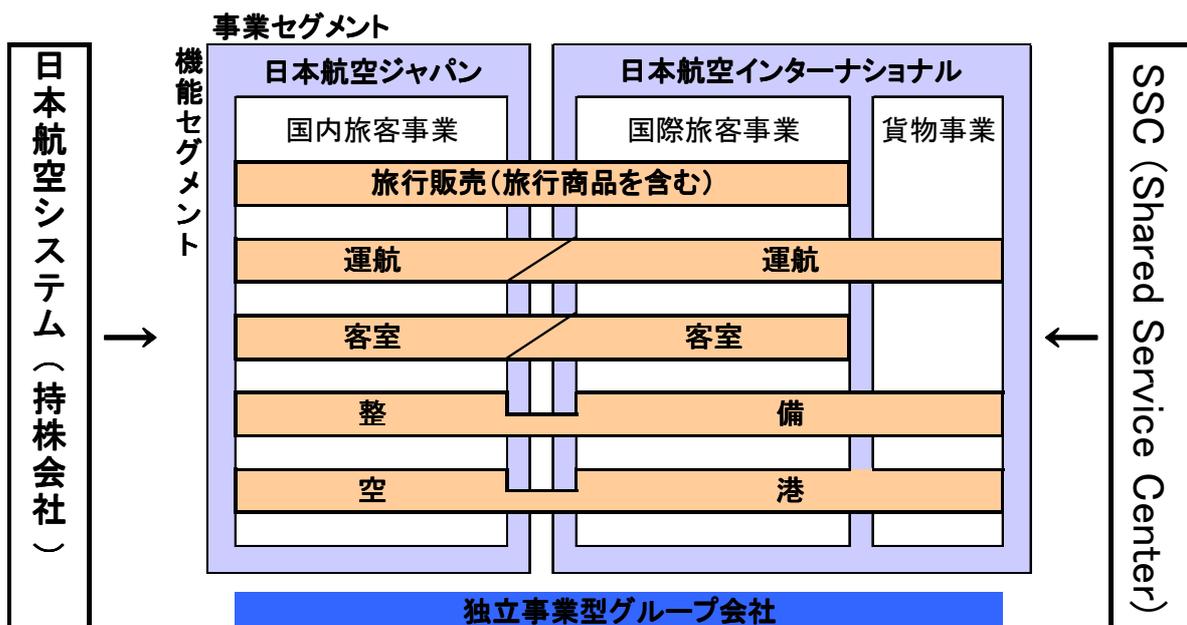
2. 統合の推進

(1) 2004年4月以降の事業形態

持ち株会社である日本航空システム(以下、JALS)のもと、国際旅客事業と貨物事業(国際・国内)は日本航空インターナショナル(以下、JAL インター)に、国内旅客事業は日本航空ジャパン(以下、JAL ジャパン)に事業を再編します。

JAL インター、JAL ジャパンの便名は、国際線・国内線共に、JAL 便名に統一致します。又、制服の統一等により、お客さま・マーケットに対してはグループが一つの顔(JAL ブランド)で接し、統一的なサービスを提供できるように致します。

(2) グループ運営の基本構造



(3) 基本組織・人員

グループ全体を統括する部門が担うべき機能(JALS)、グループ内の各分野が主体的に責任と権限を担うべき機能(事業セグメント、機能セグメント)、グループ内で間接業務を集約化することが効果的な機能(シェアド・サービス)等、機能に応じた最適のグループ経営体制への組織再編を03年度中に順次実施します。

組織の重複を解消し、効率的な生産体制と迅速な意思決定体制を構築することで、2003年度から2005年度の3年間において、グループ全体で地上職3,600名の効率化を図ります。

グループの一体的な協業体制を早期に構築するため、2003年度中に、JALS(所在地:品川)とJAS(所在地:羽田空港)の本社を天王洲アイルにあるJALビルディングに集約します。2004年4月に予定しています事業再編の際も、JALS、JALインター、JALジャパンの本社は、JALビルディングに展開します。又、JAL、JASの整備間接部門は、羽田のM1ビル(現JAS本社)に集約し、JALインター、JALジャパンの統合オペレーションセンターをJALビルディングに展開します。

(4) システム統合

「確実なシステム統合」「お客さま関連のシステム優先」「スケジュールの遵守」を基本方針として、旅客基幹システムは2004年4月までに、その他の社内システムは円滑かつ確実な統合を行うことを最優先し、2003年度から2004年度にかけて順次統合します。

3. 事業計画、収支・資金計画

(1) 国際旅客事業

投資効率の向上を目指し、お客さまニーズに合わせたネットワークの構築と効率的な路線運営を図ります。また、e-チャンネルの活用等によりダイレクトマーケティングを推進して、個人旅客の販売強化とイールドの維持・向上を図ります。シェルフラットシート装着機材の拡大等で商品競争力強化し、トップクラスのサービス品質を、お客さまに満足いただける価格で提供し、お客さま満足度でトップのエアラインを目指します。

a) 需要・供給

日本発、海外発共に中国・アジア方面での顕著な伸びが想定され、同路線を中心とした供給拡大を計画します。加えて本年は「訪日ツーリズム元年」と位置付けられ、今後、海外から日本を訪問する旅客需要の伸びが期待されます。

	FY03	FY04	FY05
供給(ASK前年比)	+1%	+2%	-1%
需要(旅客数前年比)	+7%	+3%	+2%
単価(旅客当たり)	-2%	-1%	0%

b) ネットワーク

JAL グループは、今後ともお客さまのニーズに合わせたネットワークの構築を目指します。具体的には、需要の拡大が見込める中国・アジア方面の更なるネットワーク拡充を目指すと共に、欧米線については、基幹地点の強化を図ります。又、自社ネットワーク補完のため、地域別、マーケット別に最適な提携プログラムを目指して、現在、21社と行っている2社間提携を推し進めます。

c) グループ航空会社運営

JAL グループの台湾線運航会社である日本アジア航空は、生産体制の効率化を進めた上で、台湾線の需要の伸びに応じた供給の拡大を行います。又、JAL ウェイズについては、コスト競争力の確保を前提に事業規模の拡大を目指します。

(2) 国内旅客事業

経営統合によって実現する日本最大のネットワーク(59 地点、166 路線)を基盤として効率化を追求すると共に、「JAL スマイルサポート」をはじめとする、親しみやすく、あたたかい高品質なサービスを提供します。また、航空旅行形態の多様化に対応し、e ビジネスの推進や新運賃の導入などの各種マーケティング施策を通じて個人旅客比率の増加を図り、イールドの改善を目指します。

a) 需要・供給

国内経済の低成長等の影響もあり、需要は緩やかな伸びに止まると想定されます。国内線の発着枠は、管制処理能力向上による羽田空港の段階的増枠や、新空港開港等による拡大が予定されています。一方、JAL・JAS 経営統合時に創設された競争促進枠を活用した競争が促進され、さらに 2005 年には羽田空港の発着枠の回収再配分が予定されており、国内線は引き続き競争状態が継続することが想定されます。

	FY03	FY04	FY05
供給(ASK前年比)	+2%	-1%	0%
需要(旅客数前年比)	+1%	0%	0%
単価(旅客当たり)	+4%	+1%	+1%

b) ネットワーク

幹線に大型機材を集中投入し、高需要路線に於ける便数優位性を確立すると共に、お客さまに選ばれる高品質なダイヤ設定を行います。地方路線ネットワークはグループ航空会社・小型機材を有効活用して維持・強化を図ります。

c) グループ航空会社運営

ジャルエクスプレスは、グループの低コスト運営体制の担い手として、JAL ジャパン 小型機材の移管によって積極的な規模拡大を行います。

日本トランスオーシャン航空は、引き続き沖縄関連路線を担う航空会社として、事業効率及び品質の更なる向上を徹底します。

ジェイ・エアは、CRJ 型機を増機することによる規模の拡大と、事業効率改善を背景として、伊丹・名古屋等の高収益路線への積極的展開を図ります。

日本エアコミューターは鹿児島離島や一部地域都市間路線を担う航空会社として、YS11 の最新型プロップ機 Q400 への機材更新等による効率化を図ります。

北海道エアシステムは、北海道内路線を担う航空会社として札幌圏を中心に路線の拡充を図ります。

(3) 貨物事業

1) 国際貨物

順調な拡大が見込まれる国際貨物の需要増に適応した供給力確保と、ネットワーク拡充を図るとともに、高付加価値商品 J-PRODUCTS^(*)の提供も含め、高度化・多様化するお客さまのニーズにお応えしてまいります。

(*)優先的な輸送スピードや品目特性に合わせた特別な取り扱いを提供する国際貨物商品。

a) 需要・供給

短期的な変動はあるものの、アジア発米国向け需要が市場成長の原動力となり、国際貨物需要は中期期間中、順調に拡大成長するものと想定されます。JAL グループは、これらの需要増に適応する供給力の確保を行ってまいります。

	FY03	FY04	FY05
供給(ATK前年比)*貨物便	+3%	+3%	+6%
需要(貨物重量)	+2%	+3%	+4%
単価(重量当たり)	+4%	+2%	-2%

b) ネットワーク

高い需要が期待できる中国線の増強や、コードシェア便活用・多地点寄港便の端末便化による太平洋線の拡充等を通じて、貨物専用便ネットワークの更なる充実を図ってまいります。又、こうした自社ネットワークの充実と並行して、WOW^(*)等の他社提携についても積極的に推進してまいります。

(*) JAL CARGO/LCAG(ルフトハンザ・カーゴ)/SQ CARGO/SAS CARGO による航空貨物分野におけるグローバル・アライアンス。

2) 国内貨物・郵便

経営統合により一層充実した国内線ネットワークを活用しつつ、お客さまのニーズにより幅広く対してまいります。

(4) 機材

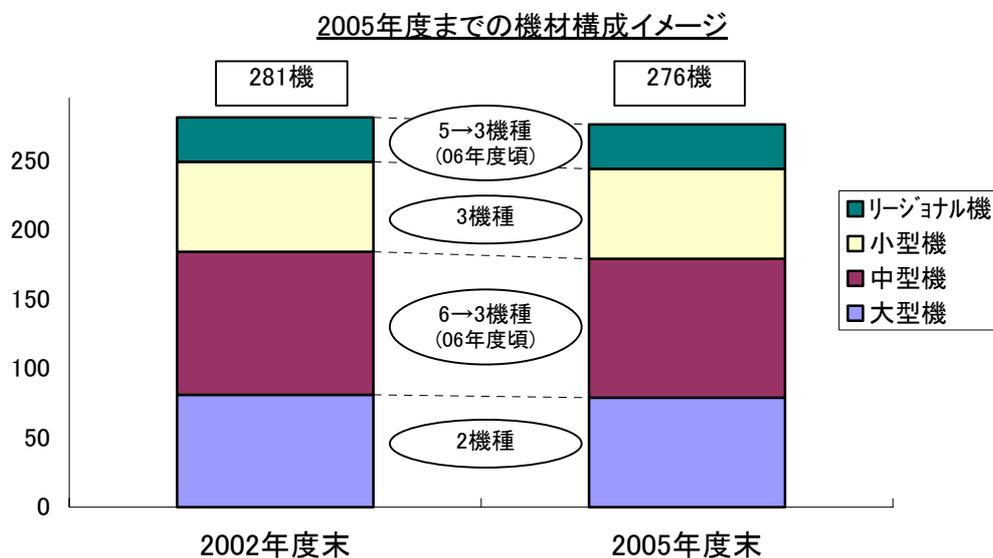
需要増およびネットワークの拡充に対応した機材導入を行うとともに、機材更新を着実に推進して行きますが、統合効果を活用することにより、更新機材の導入機数の抑制を図ります。

2002年度末に JAL グループ全体で16機種281機のフリートを、2005年度末には14機種276機とする予定です。(2006年度頃には11機種とする予定)

MD11型機は2004年度末迄に、JS31型機は2003年度末迄に退役を完了する計画であり、DC10型機、A300型機、YS11型機等においても退役を進め、機種数の削減による効率化を図ってまいります。また、B747型機についても機材更新を着実に推進して行きます。

又、貨物専用機については、2004年度、2005年度に、環境規制強化への対応と運航効率および搭載効率の向上を図るため、新鋭機 B747-400F を合計3機導入(1機は旅客機からの改造)致します。

尚、今中期中に導入する機材の中には、オペレーティング・リースにて導入することが確定している767-300ER(5機)を含んでおります。



【参考】 2002年度末の機材配置

	機種	機数	機種	機数	機種	機数
大型機	747-400	42	747	39		
						81
中型機	777	20	767	28	MD11	6
	DC10	15	A300-600R	22	A300	12
						103
小型機	737	23	MD90	16	MD87/81	26
						65
リージョナル機	CRJ200	4	YS11	11	Q400	2
	JS31	1	SAAB340B	14		
						32
グループ合計						281

(5) 収支・資金

中期収支計画 (億円)

	FY02(推定)	FY03	FY04	FY05
営業収益	20,700	21,920	22,190	22,460
営業利益	▲ 20	510	890	1,220
経常利益	10	490	440	840
当期利益	80	110	100	350
有利子負債	19,900	19,400	20,200	19,200
ROE	3%	4%	4%	12%
返済年数	14年	10年	9年	8年

業績見通し前提

		FY02(推定)	FY03	FY04	FY05
燃料	シンガポールケロシン(/BBL)	US\$31	US\$30	US\$29	US\$29
原油	CIF JAPAN(/BBL)	US\$26	US\$25	US\$24	US\$24
為替	(US\$1=)	¥123	¥120	¥120	¥120

設備投資と減価償却

(億円)

	FY02(推定)	FY03	FY04	FY05
設備投資	1,835	1,760	2,500	1,770
減価償却	1,170	1,170	1,210	1,260

統合効果

(億円)

	FY02(推定)	FY03	FY04	FY05
効率化による効果	10	185	430	610
減収インパクト	▲ 55	▲ 110	▲ 110	▲ 110
増収効果	-	120	175	215
統合効果計	▲ 45	195	495	715
統合追加費用	▲ 60	▲ 60	▲ 185	▲ 155
統合効果総計	▲ 105	135	310	560

以上