

# 「2004～2006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、社会的責務です。グループ社員一人一人の安全意識の徹底を常に図ると共に、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強化します。

また、お客さまに安心して航空機をご利用いただくため、航空保安を含めた安全について、継続的な取り組みを徹底して参ります。

### (2)CSR(Corporate Social Responsibility:企業の社会的責任)

JAL グループは、企業の社会的責任を積極的に果たすべく、グループ CEO を委員長とする委員会を新設し、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グループ一体となって行います。

- ・ 航空機から排出される二酸化炭素の抑制、廃棄物削減およびリサイクル推進、環境監査の実施等により、2004 年度に見込まれる地球温暖化対策に的確に対応します。
- ・ 社会に開かれた健全で透明な企業活動を確固たるものにするための「JAL グループ行動規範」の更なる浸透を図り、グループ監査や実践的なコンプライアンス施策を継続的に実施して参ります。
- ・ 株主・投資家の声の経営へのフィードバックを強化し、個人株主の拡大、開示情報の一層の充実を図ります。
- ・ 航空輸送並びに関連する事業の特性を活かした活動を通じた継続的な地域社会・国際社会への貢献を推進します。

### (3)組織・人員の効率化

意思決定の迅速化を目指した組織体制を実現します。また、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、2002 年度対比で、2006 年度末までに、グループ全体で地上職 4,500 名の効率化を図ります。

グループ企業価値を最大化する観点より、現地雇用社員を含めたグループ社員について、グループ内での人材交流促進や教育研修拡充等により、人財の強化・育成を図ります。

### (4)退職給付制度の見直し

グループ全体の退職給付債務の圧縮を図り、財務体質を健全化する観点から、グループ各社毎の企業特性を踏まえ、必要に応じた退職給付制度の見直しを行います。

#### (5) 連結業績目標

株主・お客さま・社会・社員にとっての企業価値を最大化することを目的に、中長期的な視点に立って、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ます。

| (単位:億円)   | 03年度(推) | 04年度   | 05年度   | 06年度   |
|-----------|---------|--------|--------|--------|
| 売上高       | 19,560  | 21,900 | 22,400 | 22,850 |
| 営業利益      | ▲720    | 810    | 1,050  | 1,450  |
| 経常利益      | ▲750    | 690    | 680    | 1,020  |
| 当期利益      | ▲890    | 360    | 460    | 540    |
| 有利子負債     | 21,100  | 20,370 | 18,790 | 16,980 |
| ROE       | -       | 20%    | 22%    | 21%    |
| 有利子負債返済年数 | 24      | 10     | 8      | 6      |

#### 業績見通し前提

|    |                  | FY03(推定) | FY04   | FY05   | FY06   |
|----|------------------|----------|--------|--------|--------|
| 燃料 | シンガポールケロシン(/BBL) | US\$33   | US\$34 | US\$32 | US\$32 |
| 原油 | CIF JAPAN(/BBL)  | US\$29   | US\$29 | US\$27 | US\$27 |
| 為替 | (US\$1=)         | ¥114     | ¥110   | ¥110   | ¥110   |

#### 設備投資と減価償却

(億円)

|      | FY03(推定) | FY04  | FY05  | FY06  |
|------|----------|-------|-------|-------|
| 設備投資 | 1,720    | 1,500 | 1,290 | 1,960 |
| 減価償却 | 1,170    | 1,120 | 1,160 | 1,180 |

尚、上記業績目標には、下記の統合効果を含みます。

#### 統合効果

(億円)

|          | FY03(推定) | FY04 | FY05 |
|----------|----------|------|------|
| 効率化による効果 | 175      | 470  | 620  |
| 減収インパクト  | ▲55      | ▲40  | ▲40  |
| 増収効果     | 160      | 205  | 225  |
| 統合効果計    | 280      | 635  | 805  |
| 統合追加費用   | ▲70      | ▲175 | ▲125 |
| 統合効果総計   | 210      | 460  | 680  |

## 2. 事業計画・機材計画

### (1) 国際旅客事業

「お客さま満足度の向上」を柱とし、商品・サービス品質を強化するとともに、更に効率的な運航体制の構築を図ります。具体的には、定時性向上、ヒューマンサービス向上、新ソロシート(Fクラス)、シェルフラットシート(Cクラス)装着機材投入路線拡大、B777型機の長距離路線への投入拡大等を行うとともに、e化の推進により、お客様の利便性向上を図ります。

#### a) 需要・供給 (対前年)

|            | FY04      | FY05 | FY06 |
|------------|-----------|------|------|
| 供給(ASK前年比) | +6.5%     | +1%  | ▲1%  |
| 需要(旅客数前年比) | +33.3%(*) | +4%  | +2%  |
| 単価(旅客当たり)  | ▲4.5%     | 0%   | +1%  |

(\*)2004年度国際旅客需要は、2003年度対比133.3%まで回復すると見込んでいますが、米国同時多発テロ発生前年の2000年度対比で98.0%となっています。

#### b) ネットワーク

JALグループは、高収益・高成長路線への生産資源の集中投下を徹底し、お客さまのニーズとマーケット戦略に見合ったネットワークの再構築を図ることで、イールドの維持と座席利用率の向上を目指します。具体的には、中国線の更なる増強等、メリハリの効いた効率的な路線運営を徹底します。また、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の提携を構築するとともに、提携相手とのマーケティング協力による新規需要の創出を図ります。

#### c) グループ航空会社運営

JAL ウェイズは、コスト競争力の確保を前提に事業規模の拡大を加速します。

### (2) 国内旅客事業

国内航空事業の競争激化に対応し、競争力向上並びにコスト効率化による事業基盤の安定化を最重点テーマとして、「収益力向上」「個人のお客さまに重点をおいた事業展開」「国内線ネットワークの充実」を図ります。具体的には、e化推進等により収益力向上を図ると共に、定時性向上、「クラス J」導入やラウンジの再編・品質向上等で、サービスの品質向上を目指します。

#### a) 需要・供給 (対前年)

|            | FY04  | FY05 | FY06 |
|------------|-------|------|------|
| 供給(ASK前年比) | ▲3.6% | ▲2%  | 0%   |
| 需要(旅客数前年比) | ▲0.1% | ▲1%  | +1%  |
| 単価(旅客当たり)  | +3.2% | +2%  | 0%   |

#### b) ネットワーク

幹線においては、便数頻度の優位性を確保するとともに、お客さまに選ばれる高品質なダイヤ設定を行います。また、競合他社に対して便数で劣る高需要地方路線では、劣位の解消を図ります。

#### c)グループ航空会社運営

グループ航空会社全体で国内線ネットワークの充実を図るとともに、効率的な運営体制を構築します。特に、次の3社については、今中期経営計画で、新たな目標を設定しております。

JAL エクスプレス(JEX)は、グループの効率的運営体制の担い手として、JAL ジャパン小型機材(MD81 型機)の移管によって積極的な規模拡大を行います。

ジェイ・エア(J-AIR)は、事業基盤・競争力強化を目指し、その本拠地を広島西飛行場から現名古屋空港へ移転する方向で検討しております。

日本エアコミューター(JAC)は、今中期期間中における機材更新等により、一層の機材稼働向上を図り、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、更に効率化を図ります。

尚、引き続き日本トランスオーシャン航空(JTA)については沖縄関連路線を、北海道エアシステム(HAC)については北海道関連路線を担う航空会社として、事業効率および品質の更なる向上に努めて参ります。

### (3)貨物事業

#### 1)国際貨物

中部国際空港開港に伴う米系キャリアの攻勢など、競合環境の変化が予測される中、大きな成長が見込まれる中国線のネットワーク拡大とともに、欧州・米州などで最適なネットワークを構築します。販売面では、高付加価値商品 J-PRODUCTS<sup>(\*)</sup>の提供、インターネットを活用した予約の効率化(Ezycargo)、中国地区内販売体制強化などの施策を行い、高度化・多様化するお客さまのニーズに適確にお応えし、収益性向上を目指します。

(\*)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

2004 年度以降は日本発中国向け、中国/アジア発米州向け需要の拡大により、総需要は年率3~4%程度の安定成長を見込みます。JAL グループは、これらの需要増に適應する供給力の拡大を行ってまいります。

(対前年)

|             | FY04  | FY05 | FY06 |
|-------------|-------|------|------|
| 供給(ATK前年比)* | +2.0% | +3%  | +3%  |
| 需要(搭載重量前年比) | +2.5% | +3%  | +3%  |
| 単価(重量当たり)   | +3.6% | 0%   | 0%   |

(\*)貨物専用機

#### b)ネットワーク

今中期期間中に B747-400 貨物機を 4 機導入 (B747-200 貨物機 2 機退役) し、欧米路線を中心に投入します。また、中国線のネットワーク拡大を図ります。尚、こうした自社ネットワークの充実と並行して、WOW<sup>(\*)</sup> ネットワークも活用してまいります。

(\*) 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

経営統合により充実した国内線ネットワークを最大限活用しつつ、販売・運送協力体制拡充により、お客さまのニーズに、より幅広く対応してまいります。

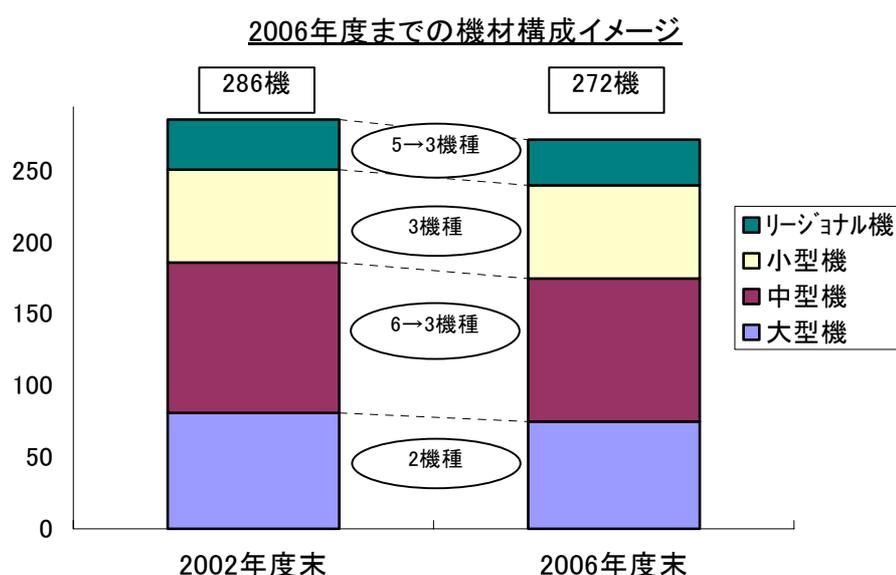
## (4)機材

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、並びに、グループ内の機材運用の柔軟性向上等により、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286機のフリートを、2006年度末には11機種272機とする予定です。

MD11型機は2004年度末迄に、DC10型機、A300-B2/B4型機、YS11型機は2006年度末迄に退役を完了する計画であり、機種数削減による効率化を図ってまいります。また、B747型機についても早期に機材更新を推進して行きます。

また、貨物専用機については、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、B747-400F を合計4機導入 (2機は旅客機からの改造) 致します。



以上