



## 2012～2016 年度 JAL グループ中期経営計画

### ローリングプラン2013を策定

～2012 年度は中期経営計画の「実行力」が試された年～

～2013 年度は中期経営計画の「真価」が問われる年～

～2014-16 年度は中期経営計画の「経営目標を確実に達成」し、新たな成長を開始する時期～

2013 年 4 月 30 日

第 13021 号

JAL グループは、本日、「2012～2016 年度 JAL グループ中期経営計画ローリングプラン 2013」を策定いたしました。

我々 JAL グループには、計画作成を重視する一方、その実行状況や達成度に対する振り返りが十分ではなく、結果についての分析、反省をふまえることなく、以後の経営を進めたという、大いに反省すべき過去があります。よって、中期経営計画ローリングプラン策定にあたり、2012 年 2 月 15 日に発表した「2012～2016 年度 JAL グループ中期経営計画」においては、目標に向かってどのような施策を実行しているのかを常に確認し、必要に応じて目標に向けての取り組みを修正し、計画の必達に向けて行動していることを社内は勿論のこと、お客さま、株主の皆さま、関係者の皆さまにご説明することが重要であると考えています。

そのために、現在の経営環境を踏まえたうえで、「2012～2016 年度 JAL グループ中期経営計画」の経営目標を変更しないことを確認し、

- ・JAL グループ社員が、「進むべき方向を確認し、今我々がどこにいるのかを理解すること」
- ・お客さま、株主の皆さま、関係者の皆さまへ、「中期経営計画の進捗状況をお示しすること」

を目的として、今回、中期経営計画ローリングプラン 2013 を策定いたしました。

過ぎた 1 年間で謙虚に振り返り、残された 4 年間で確実に目標を達成するための取り組み方針を再確認し、実行に移してまいります。また、この経営目標の達成を通じて、JAL グループ企業理念の実現を目指します。

#### 【JAL グループ企業理念】

JAL グループは、全社員の物心両面の幸福を追求し、

一、お客さまに最高のサービスを提供します。

一、企業価値を高め、社会の進歩発展に貢献します。



### 「競争に勝ち抜くための差別化 (3つの差別化)」 取り組み状況

本中期経営計画においては、さまざまな競争環境変化が想定される中で、「お客さまが常に新鮮な感動を得られるようなサービスをご提供することで、日本、そして世界のお客さまから一番に選ばれるエアライングループとなる」ために、「JALブランドの追求」「路線ネットワーク・商品・サービス」「コスト競争力」の3点で競合他社に対して、明確な差別化を実現することを目指しております。

#### JALブランドの追求

安全運航を堅持し、国際線機内インターネットサービスや新座席に代表される商品・サービスの品質向上を図るとともに、定時性世界一の達成等、グループ全社員が一丸となってお客さまに最高のサービスを提供する取り組みを進めております。今後も、ローコストキャリア(LCC)とは明確に異なるフルサービスキャリアとしての「JALブランド」を追求し続けます。

#### 路線ネットワーク・商品・サービス

2012年度には、ボストン、サンディエゴへの新規路線開設や、成田＝シンガポール線、成田＝デリー線の増便など、中長距離路線のネットワークを迅速に展開しました。また、ボーイング777-300型機における新座席の提供開始、新たなコンセプトでの機内食一新、本邦航空会社では唯一となる機内インターネットサービスのご提供等、サービスラインナップを充実いたしました。また、国内線では福岡＝花巻線、新潟＝札幌線を開設(再開)し、地方路線を拡充しました。

2013年1月16日以降のボーイング787型機運航見合わせにより、ヘルシンキ線の開設やアジア路線の機材変更が延期となり、当初の事業展開に遅れが生じておりますが、今後も中長距離路線(欧米・東南アジア路線)に経営資源を集中的に投入し、路線ネットワーク・商品・サービスの品質向上を実現していきます。また、国内線では、羽田発着、伊丹発着を中心に新規路線開設、増便を行い、利便性の高いネットワークを展開していきます。

#### コスト競争力

安全を守る取り組みの徹底、品質の維持・向上を前提とした「抜本的な費用効率化」への取り組みを継続しており、中期期間中の費用効率化目標500億円のうち、2012年度は100億円を達成しました。今後も、既成概念にとらわれないさらなる創意工夫を含めて、目標達成に向けた取り組みを継続し、為替変動等の外的環境の変化に対しても揺るがないコスト体質の形成を目指します。

これら3つの差別化を実現していくための「重要な取り組み課題」として、「安全を守る取り組み」「路線ネットワーク」「商品・サービス」「グループマネジメント」「人財育成」の5項目に取り組んできました。



## 経営目標の進捗度

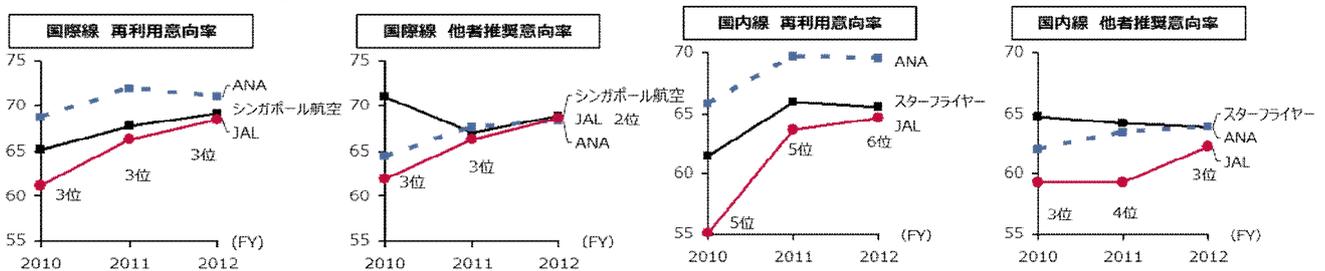
1. 安全運航は JAL グループの存立基盤であり、社会的責務であることを認識し、輸送分野における安全のリーディングカンパニーとして、安全運航を堅持する。

JALグループ安全目標として、航空事故、重大インシデントともにゼロを追求しておりますが、2012年度には1件の航空事故、4件の重大インシデントが発生しました。ご搭乗されたお客さまをはじめ、関係する皆さまに多大なるご心配・ご迷惑をお掛けしたことを心よりお詫び申し上げます。この事実を真摯に受け止め、原因究明、再発防止策を徹底により、お客さまに「安心」してご利用いただける航空会社をめざし、安全運航堅持に向けた取り組みの強化に努めてまいります。

2. お客さまが常に新鮮な感動を得られるような最高のサービスをご提供し、2016年度までに「顧客満足 No.1」を達成する。

路線ネットワークの展開、ヒューマンをはじめとするサービス、商品の改善に取り組んだ結果、上位との差は小さくなっていますが、目標達成に向けて「取り組みの継続性」が重要と考えております。今後、「スピード感」をもって、新しいサービスを常に展開していくことに「挑戦」していきます。

【JCSI(日本版顧客満足指数)】 出典JCSI調査



3. 景気変動やイベントリスクを吸収する収益力、財務基盤として、「5年連続営業利益率10%以上、2016年度末自己資本比率50%以上」を達成する。

2012年度については、国際線旅客収入を中心とした増収、生産性向上効果を含めた費用減の結果、営業利益1,952億円(中期経営計画対比+572億円)、営業利益率は「15.8%」となりました。また、これに伴い2012年度末の自己資本は5,650億円(同+970億円)、自己資本比率は、「46.4%」となりました。

2013年度については、競争力向上による増収を見込む一方、為替変動に伴う燃油費を中心とした費用増要素が大きく、加えて、787型機の運航見合わせによる収支悪化影響を見込んでおります。この結果、営業利益は、1,400億円(中期経営計画対比±0億円)、営業利益率は、「11.0%」となる計画です。また、2013年度末の自己資本は6,440億円(同+750億円)となり、自己資本比率は、「50.6%」となる見通しです。

### 【収支・財務実績/計画のサマリー】

金額	2012年度	2013年度
単位：億円	実績	計画
営業収入	12,388	12,720
営業費用	10,435	11,320
営業利益	1,952	1,400
営業利益率	15.8%	11.0%
経常利益	1,858	1,270
当期純利益	1,716	1,180
自己資本比率	46.4%	50.6%

注：右記記載の計画値については、添付資料②「2012～2016年度JALグループ中期経営計画」路網・リングプラン 2013」3.収支・財務計画 3-2.各種前提に記載しております。燃油(シンケロ)、為替の前提値からの大幅な変動、及びテロ・戦争・大災害等による急激な需要変動の発生を想定しておりません。



### 各年度の位置づけ

中期経営計画の対象期間である2012年度から2016年度までのうち、その1年目を終えた今、あらためて各年度の位置づけを下記のとおり整理しました。

#### 2012年度: 中期経営計画の「実行力」が試された年

決めたことを実行できず、その原因分析を十分に行わないまま、新たな計画策定を行ってきた過去を反省し、「JALグループは変わった」こと、「ステークホルダーとの約束を守れる会社になった」ことをお示しするために、全社一丸となって取り組んだ一年でした。2012年度決算報告のとおり、当初目標を達成することができましたが、中期経営計画期間5年のうちの1年目に過ぎず、結果に慢心することなく、結果に至る過程も見直ししながら、今後の取り組みに活かしていくことが重要と考えております。

#### 2013年度: 中期経営計画の「真価」が問われる年

787の運航見合わせや為替動向といった年度開始時点で顕在化しているリスクを乗り越えて、「高収益体質を確立」していけるか、2013年度は我々の真価が問われていると考えています。ハード(機材・座席・空港施設等)・ソフト(機内エンターテイメント・機内食等)だけに頼らず、予約・販売から空港・客室に至るまでの「ヒューマンサービス」を磨き上げ、お客さまが常に新鮮な感動を得られるような最高のサービスをご提供するとともに、生産性向上による費用最小化を継続することで、高い収益性を確保し、本中期経営計画が「ゆるぎなきステークホルダーとの約束」であることをお示しする一年とします。

#### 2014～2016年度: 中期経営計画の「経営目標を着実に達成」し、新たな成長を開始する時期

本中期経営計画の副題は、「高収益体質を確立し、新たな成長ステージへ」です。2012～2013年度は特に「高収益体質を確立」することに注力する一方、中期経営計画の後半期間である2014年度以降は、「新たな成長のステージ」を目指していくことが課題であると認識しています。羽田空港国際線発着枠の増加等のビジネスチャンスを実実に捉えながら、中期経営計画の経営目標を着実に達成したうえで、「自立」「挑戦」「スピード」をキーワードに、新たな成長に向けた施策を具現化していくことで、「競争に勝ち抜き、永続的に存続・発展していくJALグループ」となれることをお示しする期間とします。

中期経営計画ローリングプランの詳細につきましては、添付「2012～2016年度JALグループ中期経営計画 ローリングプラン2013」及び「同(サマリー)」をご参照ください。

新しいネットワーク、商品、サービスにつきましては、開始時期、具体的な内容等が確定次第、改めてご案内させていただきます。

添付資料①:「2012～2016年度 JALグループ中期経営計画 ローリングプラン2013」

添付資料②:「2012～2016年度 JALグループ中期経営計画 ローリングプラン2013(サマリー)」

以上