

(添付資料①)

2012～2016 年度

JAL グループ^o中期経営計画

～高収益体質を確立し、新たな成長のステージへ～

最新鋭のJALボーイング787が、世界のネットワークを切り拓く。



2012年2月15日

日本航空株式会社



目次

1. 2012～2016 年度 中期経営計画の概要	3
1-1. 中期経営計画策定にあたり	3
1-2. 競争に勝ち抜くために	4
1-3. 重要な取り組み課題	5
1-4. 経営目標	6
1-5. 収支・財務計画のサマリー	6
2. 安全を守る取り組み	8
3. 事業環境認識	9
4. 競争力改善による収入最大化	10
4-1. 路線ネットワーク	10
4-2. 商品・サービス	15
4-3. 旅客販売	18
4-4. 貨物郵便事業	19
4-5. 機材・投資計画	20
5. 生産性向上による費用最小化	21
5-1. ユニットコストの低減	21
5-2. 生産性向上	22
6. グループマネジメントと人財育成	23
6-1. グループマネジメント	23
6-2. 人財育成	23
6-3. 人員計画	23
7. 収支・財務計画	24
7-1. 財務目標	24
7-2. 燃油・為替の前提	24
7-3. 収支・財務計画へのリスクの織り込み方	24
7-4. 主要な経営指標（計画）	25

2012～2016 年度

JAL グループ中期経営計画 「概要」

1. 2012～2016 年度 中期経営計画の概要

1-1. 中期経営計画策定にあたり

当社は日本で初めての定期航空会社として 1951 年に設立されて以来、「日本の翼」として日本と諸外国の人的交流、経済活動に貢献してきました。しかしながら、創業当初の進取の精神の希薄化、企業としての採算意識欠如により経営破綻に至り、2010 年 1 月 19 日、東京地方裁判所に会社更生手続きの申し立てを行いました。

更生計画においては、5,215 億円の債権放棄、株式の 100%減資など多くの関係者に多大なるご迷惑をおかけしました。またその中で 3,500 億円の企業再生支援機構からの出資など更なるご支援を頂きながら、再生に向けた最後の機会を頂きましたこと、改めて感謝申し上げます。

このようなご支援を背景に、一部機種の完全退役による機種数削減、不採算路線からの撤退、人事賃金制度改定、関連会社再編による航空事業への経営資源集中などにより、2010 年度は 1,884 億円の営業利益を計上することができました。また 2011 年度は、企業としての根幹をなす企業理念の再構築、「JAL フィロソフィ」の制定、部門別採算制度の導入等により、全社員の採算意識を高めた結果、2 年連続で 1,800 億円規模の営業利益を計上できる見通しです。

私どもはいまだ再生途上にありますが、今後想定される大きな環境変化を乗り越え、競争に勝ち抜き、永続的に存続・発展していくため、更生手続き後の状況も踏まえ、ここに来年度から始まる「2012～2016 年度 JAL グループ中期経営計画 ～高収益体質を確立し、新たな成長のステージへ～」を策定致しました。

JAL グループは、フルサービスをご提供するネットワークキャリアとして、安全運航を基盤とし、お客さまに最高のサービスを提供し、企業価値を高めて社会の進歩発展に貢献していくために、新経営体制においても強固なコーポレートガバナンスを確保し、社員一同全力で本中期計画に取り組むことをお約束いたします。そして、本中期計画で掲げた経営目標を達成すべく全力で努力いたします。

【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。

1-2. 競争に勝ち抜くために

本中期間中においては、世界的な航空需要の拡大を見込んでおり、首都圏発着枠数の増加による大きなビジネスチャンスがあると考えております。一方、欧州の政府債務危機等の下振れリスクに加え、日本の低位経済成長、ローコストキャリア(LCC)の台頭による競争環境の変化が想定され、その中でJALグループが「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、主に以下 3 項目については、競合他社に対して、明確な差別化を図ります。

JALブランドの追求

JAL グループは、企業理念の一つである「お客さまに最高のサービスを提供する」ことを目標に、グループ全社員一丸となって、安全運航を堅持し、ヒューマンサービスをはじめとした商品・サービスの向上、そしてネットワークの拡充に取り組みます。これにより、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、構築していきます。

路線ネットワーク・商品・サービス

競争激化する事業環境において「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、戦略的投資を積極的に行い、競合他社の先を行く新しい商品・サービスを常にご提供します。

戦略的機材である787については、確定発注機数を35機から45機に拡大します。また、既に導入が決まっている787-8に加え、長胴型の787-9を2015年度以降順次導入し、国際線中長距離路線（欧米・東南アジア路線）に集中的に投入します。

2012年度中に、米州路線はボストン線開設に加え、同じく日本・アジアからの直行便未就航地点であるサンディエゴ線を開設（12月）し、欧州路線は oneworld パートナーであるフィンエアの拠点で、欧州各地点へのハブとして高い機能を持つヘルシンキ線を開設（3月）します。経済成長著しい東南アジア路線についても、成田＝シンガポール線、成田＝デリー線を増便し、中長距離路線のネットワークを迅速に展開していきます。また、東京＝シンガポール線全便を787運航とし、東京＝バンコク線についても機材変更を行うことで機内座席を更新し、快適性を向上させていきます。

国内線は、羽田発着、伊丹発着を中心に利便性の高いネットワークを展開するとともに、リージョナルジェット機を活用し地方間路線を中心に新規路線展開等を図ります。

コスト競争力

「抜本的な費用効率化」への取り組みを、安全品質の確保を大前提として、本中期間中においても継続的に推進します。具体的には、更生計画比で2011年度までに実現する1,100億円の費用効率化に加えて、本中期間中に更に500億円の費用効率化に取り組むことで、ユニットコスト¹11.0円を達成し、更なる費用効率化を推進します。

¹ 有効座席キロ(ASK)あたり航空運送連結営業費用。

2011年度(更生計画)12.9円/ASK → 2011年度(見通し)11.5円/ASK。前提等については7-2.および7-3.を参照。

1-3. 重要な取り組み課題

会社存立の基盤である安全運航を堅持することと安定的に利益を計上することを目指すとともに、前項の「競争に勝ち抜くために」の実現に向けて、本中期計画においては、以下 5 項目について特に重点的に取り組みます。

安全を守る取り組み

JAL グループの存立基盤である安全運航を堅持するため、安全のプロフェッショナル人財の育成を強化します。また、トラブルの芽を事前に摘み取るためのシステムを構築するとともに、JALグループが持つ厳粛な安全文化を継承していきます。

路線ネットワーク

「堅調な需要が見込まれ、JAL の強みを発揮できる」国際線中長距離路線(欧米・東南アジア路線)に経営資源を重点的に投下し、競合他社との差別化を図ります。

商品・サービス

「お客さまが常に新鮮な感動を得られるような商品・サービス」をご提供します。そのうえで、国際線は「高品質・フルサービス」、国内線は「便利さ・シンプルさ」を徹底的に追求していきます。

グループマネジメント

JAL フィロソフィの浸透、部門別採算制度の展開により、グループの全社員が経営に参画するとともに、各社が自立的かつ健全な経営を確立し、高い生産性と利益水準を実現します。

人財育成

グループ全体での人財採用・育成を目的として、JAL グループの求める人財像を策定のうえ、基本教育研修体系を整備、運用を開始し、特に安全・サービスのプロフェッショナルを育成します。

なお、それぞれの取り組みについては、各部門およびグループ会社において、指標(安全性、効率性、マーケティング等)を設定し、ベンチマークとして進捗状況を継続的にフォローする体制を構築することで、本中期計画を確実に推進し、経営目標の達成、企業理念実現を図ります。

またコストについては、ASK(有効座席キロ)あたり費用を示す「ユニットコスト」による管理を行います。

1-4. 経営目標

JAL グループは、高い生産性に支えられた競争力あるユニットコストをベースに、国内、海外のネットワークを拡充することにより世界の成長を取り込み、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提供することを通じて、以下を達成することを経営目標とします。

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。
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」¹を達成する。
3. 景気変動やイベントリスクを吸収しうる収益力、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。

1-5. 収支・財務計画のサマリー

金額単位：億円	2012 年度	2013 年度
営業収入	12,170	12,400
営業費用	10,790	11,000
営業利益	1,380	1,400
営業利益率	11.3%	11.3%
経常利益	1,300	1,310
当期純利益	1,130	1,150
自己資本比率	40.7%	47.4%

注：上記 1-4.、1-5.記載の目標値・計画値については、7-2.燃油・為替の前提に記載しております燃油（シンケロ）、為替（円/ドル）の前提値から大幅な変動、および、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。

¹ お客さまの再利用意向率、他者推奨意向率：公益財団法人 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会が公表する JCSI の値（日本版顧客満足度指数：Japanese Customer Satisfaction Index）



2012～2016 年度

JAL グループ中期経営計画 「詳細」

2. 安全を守る取り組み

安全運航は、JAL グループの存立基盤であり、社会的責務です。わが国における航空運送の先駆者として長年培ってきた豊富な経験をもとに、高い水準の安全を確保し続けます。航空事故や重大インシデントといった不安全事故を起ささないことはもとより、信頼性の高い航空機を運航し、お客さまに安心な空の旅をお届けします。

また、客室や空港のすみずみにわたる安全性に気を配り、お客さまお一人おひとりの快適な旅をお守りします。

これからも以下のような取り組みを着実に進め、「安全の層」を厚く積み重ねていくとともに、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社会に貢献してまいります。

安全を守る人財の育成

JAL フィロソフィを体現し、安全に対する高い使命感・責任感並びに技量・技術をかねそなえた人財の育成を強化します。

グループの全社員を「安全のプロフェッショナル」に育成していくため「JALグループ安全教育」を実施します。

安全を守るシステムの進化

より高い安全水準を目指すには、発生した不具合について対策をとるだけでなく、こうした不具合が発生する前に、予防的な対策をとる必要があります。JAL グループ全体で蓄積した膨大なデータから、トラブルの芽を抽出し、事前に摘み取るためのシステムを構築します。

安全を守る文化の醸成

安全の原点である、御巣鷹山事故をはじめとした過去の事故を決して風化させず、JAL グループが持つ厳粛な安全文化を継承していきます。

また、社外の有識者で構成された「安全アドバイザーグループ(座長：柳田邦男氏)」から提言を受けた「安全を確保するための企業風土」を守り、引き続き同グループの助言を受けながら安全文化を醸成していきます。

3. 事業環境認識

国際線事業

まず本中期期間中の需要については、欧州の政府債務危機を世界経済の下振れリスクとして認識する必要がありますが、旅客・貨物ともに世界的な航空需要の拡大を想定しています。特にアジア諸国については都市部を中心に高度経済成長に伴う航空需要増が大きく、その他諸国についても、緩やかではあるものの経済成長が見込まれており、一定の航空需要増を想定しています。

次に供給については、首都圏発着枠数が大幅に増加し、本邦社・外国社による旅客便・貨物便の供給増を想定しています

なお、競争環境としては、中長距離路線(欧米・東南アジア路線)においては、航空会社個社間の競争から 3 大アライアンス間の競争へのシフトが加速し、共同事業の推進を中心としたアライアンスパートナーとの連携・協調の重要度がより一層増すと考えています。また、近距離路線(中国・韓国・台湾路線)においては、ローコストキャリア(LCC)の台頭による競争環境の変化を想定しています。

国内線事業

日本の低位経済成長に加え、高齢化の進展、他交通モード(新幹線)の影響により、本中期期間中において旅客需要の大幅な伸びを期待することは難しく、貨物需要についても同様に大幅な需要増は見込めないと考えています。

一方、首都圏発着枠回数が増加すること、LCC が成田・関西発着中心に台頭することが想定され、競争環境の変化が起こると考えています。

※LCC について

搭乗時間が短く、価格感応度が高い近距離路線では、価格競争力優位の LCC が台頭すると想定されます。日本から比較的近距離にあるアジア地域においては、本中期期間中、中国・韓国・台湾路線で多くの内外 LCC が路線展開を加速し、日本国内においても本邦 LCC による高需要、レジャー路線への進出により、競争環境が大きく変化すると想定される一方、新しいビジネスモデルによる航空需要喚起効果も期待されます。

4. 競争力改善による収入最大化

4-1. 路線ネットワーク

本中期計画においては、単に規模拡大のみを追うことなく、路線ごとの採算性を十分に見極めた上で、継続して路線の見直しを行うことで、日本国内、そして日本と世界を結ぶ利便性の高いネットワークを構築します。

国際線

(1)基本方針

事業環境から見て、競争激化が想定されますが、首都圏発着枠(羽田・成田)拡大を最大のビジネスチャンスととらえ、特に中長距離路線(欧米・東南アジア路線)に、新規に導入される 787-8、787-9 機材を中心とした経営資源を集中的に投入します。

ネットワークを迅速に展開・確立するとともに、商品改善も進め、競合他社との差別化を図り、特にビジネスでご利用されるお客さまの利便性、シェア向上を実現します。

(2)羽田・成田を活用したネットワーク

羽田発着路線の展開

2014 年度に計画されている増枠を最大限活用し、昼間帯、および深夜早朝帯に欧米・アジア主要路線を展開し、首都圏発着旅客の利便性を向上させるとともに、国内地方都市と世界主要都市を結ぶ国内⇔国際接続ハブを構築することで、国内地方発着旅客の利便性を飛躍的に向上させます。

成田ハブ機能の向上

2014 年度までに段階的に発着枠が拡大する成田においては、欧米路線新規開設、東南アジア線の増便により、他社との差別化を図ると共に、国際⇔国際接続ハブ機能の向上により、成長が見込まれるアジア＝北米間をビジネスでご利用されるお客さまをサポートし、シェア向上を図ります。また、LCC 参入により競争激化が想定される近距離アジア路線では、多様化するお客さまのご要望にお応えすべく、自社運航に加え補完的にジェットスター・ジャパンを活用します。

(3)ネットワークの展開

787 機材の活用

2011 年度末より順次導入される 787 機材の運航性能、商品競争力を最大限活用し、

- ・ 「欧米新規路線の展開」(ネットワーク増による利便性向上)
- ・ 「既存中長距離路線の増便、機材変更」(便数増による利便性向上、費用削減、座席商品改善)

を基軸としたネットワーク展開を進めます。



迅速な展開と収支最大化

首都圏枠拡大を機に、「羽田・成田を起点としたグローバルネットワーク」を展開するにあたり、

- ・ 「海外拠点体制のスリム化による費用削減、コスト競争力向上を前提とした自社運航」
- ・ 「共同事業深化により関係を更に強固なものとしているアライアンスパートナーによる運航」
- ・ 「共同事業パートナーとの協調による既存路線の運航会社棲み分け」

を併せて検討し、迅速なネットワーク展開の実現とともに、収支最大化、リスク最小化を図ります。

・2012年度におけるネットワーク展開概要

路線	内容	時期	便数(週間)	機材	備考
成田＝ボストン	開設	2012/4/22～	7 便	787	2012/5/31/までは週間 4 便運航 (月・水・金・日)
成田＝サンディエゴ	開設	2012/12 月～	7 便	787	2013/2/28 までは週間 4 便運航 (月・火・木・土)
成田＝ヘルシンキ	開設	2013/3 月～	4 便 (火・水・金・日)	787	2013/7 月以降 毎日運航
成田＝デリー	機材変更	2012/4 月下旬 ～	5 便(変更なし)	787 772	火・水・金・日曜日は 787 運航 木曜日は 772 運航継続
成田＝デリー	増便	2012/12 月～	5 → 7 便	787	
成田＝モスクワ	機材変更	2012/4 月下旬 ～	3 便(変更なし)	787	
東京＝シンガポール	機材変更	2012/9/1～	14 便(変更なし)	787	既存便(羽田 7 便、成田 7 便) を 787 機材に変更
東京＝シンガポール	増便	2012/10/28～	14 → 21 便	787	成田線の増便(7 → 14 便)
東京＝バンコク	機材変更	2013/2 月～	21 便 (変更なし)	787 772	既存便(羽田 7 便、成田 14 便) Cクラスをシェルフラットシートに統一
羽田＝北京	機材変更	2012/4 月下旬 ～	7 便(変更なし)	787	

※上記計画は、関連当局の認可を前提としております

(4)路線別概要

米州路線

- ・ アメリカン航空(AA)との共同事業深化、効果最大化への取り組みを加速させます。
- ・ ネットワークの充実に向けた早期対応として、ボストン線、サンディエゴ線を 2012 年度に開設します。
- ・ お客さまの利便性向上に資する米州ネットワーク全体の整備、商品改善を本中期期間中に実現します。(2014 年度以降 羽田昼間帯発着便の展開含む)
- ・ 既存提携の深化に加えて、新規提携により、以遠ネットワーク¹(西海岸、東海岸、中南米)の拡充を図ります。

欧州路線

- ・ アライアンスパートナーである英国航空(BA)との共同事業を 2012 年度中に開始し、欧州線全体の利便性向上をアライアンスとして実現します。
- ・ ネットワークの充実に向けた早期対応として、ヘルシンキ線を 2012 年度に開設します。
- ・ お客さまの利便性向上に資する欧州ネットワーク全体の整備、商品改善を本中期期間中に実現します。(2014 年度以降 羽田昼間帯発着便の展開含む)
- ・ 既存提携の深化により、以遠ネットワーク(欧州域内、中東、アフリカ)の拡充を図ります。

東南アジア路線

- ・ 既存路線の増便(2012 年度 デリー線、シンガポール線)により、ビジネスでのご利用をこれまで以上にサポートします。
- ・ 2014 年度以降、羽田昼間帯発着便の展開により、利便性向上を図ります。
- ・ ビジネスクラス座席商品の改善により、競争力向上、お客さまに快適な移動環境をご提供します。
- ・ アライアンスパートナーとの提携深化により、以遠ネットワーク(アジア域内、中東、アフリカ)の拡充を図ります。

近距離アジア路線(中国/韓国/台湾路線)

- ・ 一部羽田発着路線の増便を図り、利便性を更に向上させます。
- ・ 成田発着ネットワークの整備を行い、日本発着旅客のみならず、アジア = 北米間移動旅客にも利便性の高いネットワークをご提供します。
- ・ 既存提携の深化により、以遠ネットワーク(アジア、中国域内)の拡充を図ります。
- ・ 自主運航に加え、戦略的パートナーであるジェットスター・ジャパンを補完的に活用し、様々なお客さまのご要望にお応えします。

リゾート路線

- ・ 日本発最大の観光マーケットであるホノルル路線において、供給シェアを拡大し、更に、C クラス座席商品の改善を進めます。

¹ 米州、欧州、東南アジア各乗り入れ地点を経由地とネットワーク（他社運航コードシェア便の設定）

国内線

(1)基本方針

競争環境に鑑み、「対他社競争力強化」を主眼におき、メインマーケットである羽田・伊丹の環境変化に的確に対応し、需給適合を図りつつ収益性の維持・向上を図ります。

(2)路線別概要

羽田発着路線

- ・ 2012 年度以降、早朝時間帯発着枠の活用により、増便を行い、利便性を向上させます。
- ・ 2013 年度に計画されている増枠を活用し、国内地方と海外主要都市間を結ぶハブとして、利便性の高いネットワークを展開します。
- ・ 成田への LCC 参入、他交通機関(新幹線等)の整備等の事業環境変化に対して、機材変更(ダウンサイジング)により柔軟に対応します。

伊丹発着路線

- ・ 関西空港・伊丹空港新会社設立、運営開始(2012 年度)により想定される事業環境の変化に柔軟に対応します。
- ・ 規制緩和を働きかけ、伊丹路線の更なる展開を推進し、利便性向上を図ります。

成田・関西路線

- ・ LCC 参入による事業環境変化への対応として、自社運航に加え、戦略的パートナーであるジェットスター・ジャパンを補完的に活用し、様々なお客さまのご要望にお応えします。

ローカル路線

- ・ リージョナルジェット機の活用により、新規路線展開等を図ります。

(3)2012 年上期までのネットワーク展開概要(開設/増便)

路線	内容	時期	便数(日)
福岡＝花巻	開設	2012/3/25～	1 便
新潟＝札幌	開設	2012/7/13～	2 便
羽田＝熊本	増便	2012/3/1～	7 → 8 便
羽田＝沖縄	増便	2012/3/25～	13 → 14 便
羽田＝北九州	増便	2012/3/25～	4 → 5 便
伊丹＝青森	増便	2012/3/25/～	2 → 3 便
札幌＝女満別	増便	2012/3/25～	2 → 3 便
中部＝札幌	増便	2012/7/1～	4 → 5 便

※上記計画は、関連当局の認可を前提としております

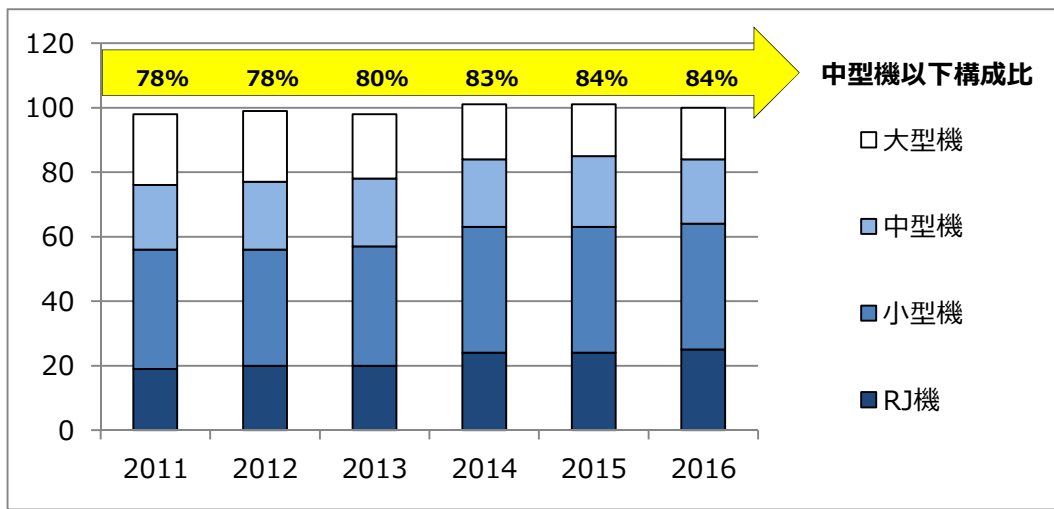
(4) 運航体制・機材数の推移¹

JAL 便・JAL・JEX・J-AIR が運航し、全国ネットワークを展開いたします。

JEX は 737-800、J-AIR はリージョナルジェット機に特化した運営を行います。

- ・ 中期期間中、総機数はほぼ横這いの中で大型機(777-200)の退役を計画し、中型機以下の比率を更に高めることにより、需給適合による収益性の維持・向上を図ります。
- ・ 2012 年度中に MD90 を完全退役させ、機種数削減による効率化を実現します。

国内線運航機材数推移と中型機以下構成比



JTA・RAC・JAC 便 ..各社が運航し、地元の発展に貢献するネットワークを展開いたします。

- ・ JTA は構造改革実施により 2012 年度中に 12 機体制(2011 年度末時点 15 機体制²)とし、効率的な運航体制を構築します。
- ・ RAC/JAC(2011 年度末時点 5 機/22 機体制)は、採算性の確保を前提に現行水準の機材数を維持します。

¹ 年度末ベース

² 沖縄 = 成田線運航機材は除く

4-2. 商品・サービス

概要

(1)目標

2016年度までに、

「再利用意向率および他者推奨意向率¹ 国際線・国内線ともに業界 No.1」

となることを目標とします。

(2)目標達成に向けて

お客さまが常に新鮮な感動を得られるような商品・サービスをご提供します。お客さまとのコミュニケーションを大切にし、ご提供する価値を確実にお伝えするとともに、お客さまからのご要望を商品・サービス展開に反映させていきます。

(特に強化を図る商品・サービス項目)

- ・ 運賃
- ・ 予約・購入サービス
- ・ 空港設備 (ラウンジ・チェックインカウンター・セキュリティ等)
- ・ 空港サービス (空港ヒューマンサービス)
- ・ 機内設備 (座席・機内エンターテインメントシステム(IFE)等)
- ・ 客室サービス (機内食、機内ヒューマンサービス等)
- ・ マイレージプログラム

(3)基本方針

適切な価格で高品質な商品・サービスをご提供することによって、国際線、国内線における台頭が想定される LCC や、その他競合との差別化を図り、「快適な移動」を重視するお客さまのご期待にお応えします。

国際線は「高品質・フルサービス」を、国内線は「便利さ・シンプルさ」を追求し、その中で年代、性別、目的、頻度等により異なる様々なお客さまのご要望に応じた商品・サービスを創出し、ご提供していきます。

国内線・国際線共通

(1)ヒューマンサービス

お客さまが常に新鮮な感動を得られるようなサービスの実現に向けて設立する教育センターを活用し、内外評価を基にした品質の向上を図ることにより、客室、空港、予約、販売の各場面において、お客さまの心に寄り添い、ご要望を先取りし、柔軟にお応えできる人財の育成を強化し、継続したサービスの向上に努めます。

¹ お客さまの再利用意向率、他者推奨意向率：公益財団法人 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会が公表する JCSI の値 (日本版顧客満足度指数：Japanese Customer Satisfaction Index)

(2) マイレージプログラム

使いやすい特典航空券

マイレージプログラムにおける最大の魅力である特典座席を「もっと予約しやすく」とのお客さまの声にお応えするため、需給に応じた必要マイル数を柔軟に設定し、特典航空券の使いやすさを向上させます。

貯めやすく使いやすいプログラム

航空機利用以外でもマイル積算をされるお客さまにとって、現行プログラムを更に「貯めやすく、使いやすい」ものとするべく、お客さまの生活の中や旅先でマイルを貯めていただける機会を増やすとともに、特典を充実させ、貯める楽しみが増すプログラムにします。

(3) リゾート

ホノルル、沖縄線を中心に「安心感・信頼感・品質感」のある、リゾート路線ならではのサービスをご提供します。

国際線

(1) 機内座席

国際線中長距離路線機材の座席を積極的に更新し、2014年度末までに、競合他社の先を行く商品をご提供します。

具体的には、ビジネスクラスのフルフラットシート化を始めとした既存航空機の改修、競争力の高い商品を備えた787-8、787-9機材の新規導入により、欧米路線・東南アジア路線・リゾート路線(ホノルル線)の快適性を向上させていきます。

(2) 機内エンターテインメントシステム(IFE)

機内インターネット接続環境の整備

無線LAN対応端末の増加や、機内においてもインターネット環境を望まれるお客さまのご要望に対応し、2012年夏より、欧米路線を運航する機材に機内インターネットシステムを導入し、対象機材・対象路線を順次拡大していきます。

新システムへの改修

導入から一定の期間を経た機内エンターテインメントシステムについては、次世代システムへの更新を行い、機能、コンテンツの充実を図ります。

(3) 機内食

お客さまからの声をもとに、ビジネスクラスおよびエコノミークラスの機内食について創意工夫を続け、ご旅行の楽しさを感じて頂けるような新メニューの開発を継続的に行います。

また、国際線ネットワークの展開を見据えて、羽田にケータリング施設を新設するとともに、海外発便の機内食の品質管理を行う体制を強化します。

(4)空港ラウンジ

羽田国際線ラウンジのリニューアル

2014 年の羽田空港国際線ターミナル拡張を機に、ネットワークの展開に併せて、国際線ラウンジを拡充し、快適にお過ごし頂ける環境をご提供します。

品質管理の強化

一部海外空港のリニューアルも含め、国内、世界のどの空港でも高品質なラウンジサービスをご提供します。

国内線

(1)「JAL スマートスタイル」¹

予約・購入から空港・機内、ご到着までのお客さまと JAL の各接点において「便利でシンプル」なサービスを一貫してご提供し、お客さまの時間価値を最大化するサービスコンセプト「JAL スマートスタイル」をご提案します。

特に、「移動時間の有効活用」「空港での待ち時間短縮」の 2 点を課題とし、本中期期間中に新しいサービスをご提供します。

(2)機内座席

お客さまの快適性、利便性を向上させるため、順次機材改修を進めます。

2012 年度中には、ファーストクラス設定路線である羽田＝札幌・伊丹・福岡線の 3 路線に使用する 777-200 機材の全てにファーストクラス座席を設置し、また、クラス J 座席が未設置となっている一部の 737-800 機材のクラス J 座席設置を完了させ、同一路線内で生じているクラスサービスのばらつき、お客さまにとってのわかりにくさを解消していきます。

(3)運賃

本中期期間中にお客さま視点でシンプルかつわかりやすい運賃制度を導入します。

また、需要動向への柔軟な対応が可能な運賃設定を行い、収入最大化を図ります。

¹ 商標出願手続き中

4-3. 旅客販売

基本方針

商品・サービスの戦略と連動性を持った販売、旅行商品造成を行うことを基軸に、特に、個人化、Web化への対応を重点課題とし、適切な販売チャネル構成を見極め、収入最大化を図ります。ネットワークの展開を見据えたうえで、日本地区法人販売体制の強化、旅行会社各社とのコラボレーション強化、JALパックの活用・Web化対応による観光販売促進などを推進します。また、中長期における収入最大化を目指し、これまで以上に海外発のお客さまへ JAL のネットワーク、商品、サービスをご案内し、一層の販売促進に取り組みます。

Web化への対応

Webチャネルの機能向上、進化を続けるITへの対応により、これまで以上に利便性の高いコミュニケーションツールを整備し、情報収集、航空券購入、旅行商品購入、付帯サービスをWebに求めるお客さまのご要望に柔軟にお応えするWeb環境をご提供します。

ホームページの最大活用

当社ホームページ jal.co.jp (jal.com) がご提供するすべての価値において、お客さまの声にお応えすることで優位性を確保します。

国内線法人セールスにおける対応

企業向け出張予約・購入サイト「JAL オンライン」の機能改善により、契約企業の利便性向上、新規契約獲得を図ると共に、これまで以上に多くの企業、お客さまがご利用いただける環境整備を行います。

ダイナミックパッケージの拡充

Web環境において、お客さまご自身で旅行を自由に組み立てていただく「ダイナミックパッケージ」の観光素材拡充による商品の多様化を図り、需給動向に応じた商品をご提供します。

海外発需要への対応

ネットワークの展開に伴い、本中期期間に更なる成長が見込まれる海外発のお客さまへこれまで以上に販売促進を行うことで、グローバルに展開するネットワークキャリアとして JAL が永続的に成長を続ける基盤を構築します。

海外発日本行き需要

ネットワークの展開、商品の改善、共同事業の深化により、ビジネスでご利用のお客さま、および中長期的に成長が見込まれる東南アジア・中国発の観光のお客さまへの販売を促進し、日本の観光立国実現に貢献していきます。

アジア＝北米需要

成田・羽田のハブ機能向上、乗り継ぎ地点としての立地的優位性を活用し、ビジネスでご利用のお客さまを中心に高品質フルサービスを商品価値とした販売を促進します。

サービス品質向上

コールセンターの機能向上

「つながりやすい」「お待たせしない」コールセンターを目指し、コールセンターの体制整備、システム刷新を推進します。

レベニューマネジメントシステム

新たなレベニューマネジメントシステムを構築し、内際業務プロセスを共通化することで、ネットワークを最大限活用した販売を行うとともに、座席管理の徹底を行い、収入の極大化を図ります。

4-4. 貨物郵便事業

羽田・成田発着を中心とした旅客便ペリーを活用した貨物郵便事業モデルを継続していきます。

羽田における立地の強みを生かした商品開発と拡販

国際線の自社運航便増を計画する羽田においては、立地の強みを生かした商品を開発し、エクスプレス貨物や地方発着の内際接続貨物(J-LINK)、生鮮貨物等を積極的に取り込んでいきます。

付加価値戦略推進

J-PRODUCTS の拡販を図るとともに、当社の強みを活かしたテーラーメイド商品(J-SOLUTIONS)の開発・拡販等により収入最大化を図ります。

ジュピターの戦略的活用

JAL グループにおいて国際貨物フォワーダーを担当するジュピター・グローバル・リミテッドの戦略的活用によりお客さまのご要望に幅広くお応えしていきます。

4-5. 機材・投資計画

投資計画概要

本中期期間中の投資計画は、投資対効果の十分な検証と継続的なモニタリングを実施することを前提に、以下の投資を計画します。

航空機投資

787 機材を中心とした新世代機種への機種更新を積極的に実施します。

本中期期間中には、787 機材 29 機、737-800 機材 9 機をはじめとした新機材の導入等、JAL グループ全体で航空機(含む整備部品)について約 4,780 億円の投資を予定しています。

(単位：億円)

2012 年度	2013 年度	2014 年度	2015 年度	2016 年度	合計
630	610	960	1,330	1,260	4,780

地上投資

客室改修を中心とした商品・サービス関連投資により顧客選好性を向上し、また、旅客系システムを中心とした各分野の基幹システムを刷新します。

航空機

本中期期間中においては、787、737-800 の導入を進め、更生計画に基づく 2012 年度中の MD-90 全機退役の他、経年化する 777、767 の退役を行い、保有機材の効率化を着実に進めていきます。なお、戦略的機材である 787 については、確定発注機数を計 45 機に拡大し、既に導入が決まっている 787-8 に加え、長胴型の 787-9 を 2015 年度以降順次導入します。

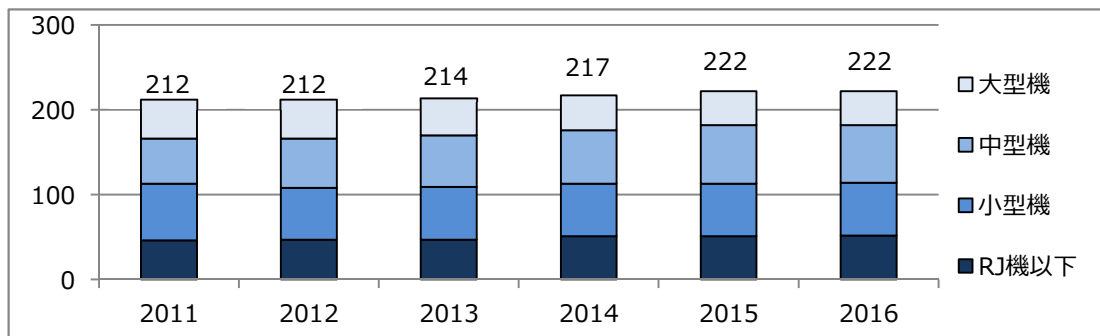
(2016 年度末までの 787 導入機数：合計 33 機)

これにより JAL グループにおける総機数は、

2011 年度末 212 機(国際線 72 機、国内線 140 機)に対し、

2016 年度末 222 機(国際線 83 機、国内線 139 機)と、10 機増となる計画です。

JAL グループ機材数推移¹



¹年度末ベース。大型機 773/772 中型機 787/767 小型機 737/MD90 RJ 機以下 ERJ/CRJ/Q100~Q400/SAAB

5. 生産性向上による費用最小化

5-1. ユニットコストの低減

全社的な費用管理にあたり、有効座席キロ(ASK)あたり航空運送連結営業費用(以下ユニットコスト)を指標とし、目標値の設定と達成に向けモニタリングを行います。

これまでの取り組み

首都圏発着枠拡大後の競争力確保を目的とし、2013年度までに2011年度(更生計画)対比1,000億円の費用効率化(ユニットコスト10%減:12.9円→11.6円/ASK)を達成すべく、更生計画策定以降、新人事賃金制度導入による人件費単価施策、人的生産性向上施策、その他全社横断的な費用効率化に取り組んで参りました。その結果、2011年度にて更生計画対比1,100億円の費用効率化(ユニットコスト11.5円/ASK)を実現できる見通しとなり、2013年度までの目標を2年前倒しで達成できる見込みです。

(ユニットコスト)

2011年度(更生計画)12.9円 → 1,100億円の費用効率化 → 2011年度(見通し)11.5円

(2011年度(更生計画)対比▲11%)

中期経営計画期間で達成すべきユニットコストレベル (11.0円/ASK)

中期経営計画におけるグループASKは、2011年度見通し対比で2012年度(105%)から2016年度(113%)まで段階的に伸長する計画を前提としていますが、首都圏発着枠拡大をビジネスチャンスとした成長を実現する為にも、営業費用の増加を可能な限り抑制しユニットコスト低減を推進することでコスト競争力の更なる向上を図ります。

人的生産性向上施策、物流改革を含めた調達コスト削減施策をはじめ不断の部門横断的なコスト構造見直しにより、2016年度までに500億円規模の追加的費用効率化を進め、以下のとおりユニットコスト低減を図ります。

(ユニットコスト)

2011年度(見通し)11.5円 → 500億円の費用効率化 → 2016年度(計画)11.0円¹

(2011年度(見通し)対比▲4%)

ユニットコスト推移 (計画)

金額単位：円	2012年度	2013年度	→	2016年度(計画)
ユニットコスト	11.5	11.3		11.0

¹前提等については7-2.および7-3.を参照。

5-2. 生産性向上

各部門における、安全に対する取り組みの徹底、品質の維持・向上を前提とし、「生産性の向上」による費用削減に取り組み、ユニットコスト低減を進めます。

人的生産性向上

間接部門のスリム化、運航・客室部門における一人あたり稼働の向上、空港・整備部門におけるマルチスキル化と勤務形態最適化、販売部門における販売チャネル構成変化に伴う販売体制再構築等により、グループ社員一人一人の生産性向上を図ります。

また、IT 環境整備(旅客系、空港系、貨物系システムの刷新)に伴う人員配置の見直し、適正化を行います。

経営資源の効率的活用

整備部門における事業領域の選択と集中、機体整備拠点の羽田集約等、経営資源を適正配置し、生産性を向上させます。

また、調達プロセスの整理・標準化による効率的な調達の推進、社内物流改革、機内用品を始めとするあらゆる在庫の適正化を進め、無駄の削減に取り組みます。

環境変化への対応

国際線旅客事業および貨物郵便事業について、羽田発着便の増加に伴う費用増を最小に抑えます。

老朽化・複雑化したシステムを本中期期間中に更新し、システム費用全体を抑制した上で、事業規模の変動に対し柔軟なシステム費用構造へ転換していきます。

6. グループマネジメントと人財育成

6-1. グループマネジメント

JAL フィロソフィ

JAL フィロソフィをグループ全社員に浸透させ、実践していくための取り組みを継続します。

部門別採算制度

JAL グループに部門別採算制度を導入・浸透させ、全社員が経営に参画することでグループの経営力を高めます。(主要連結子会社 35 社への制度導入(2015 年度末までに))

健全なグループ会社運営

ミッションと事業領域を明確にしたうえで、グループ経営ルールを確立し、グループ内でも市場価格をベースにした公正正大な取引を行い、自立的かつ健全な経営、安定的な利益計上を図ります。

6-2. 人財育成

人財採用

JAL グループの持続的な存続・発展に寄与する人財を安定的に確保し育成する観点から、JAL グループの求める人財像を策定のうえ、必要かつ適正数の採用を実施します。

教育研修体系の整備

JAL グループ共通の基本教育研修体系の整備および同教育研修の実施を行います。特に、リーダーとなる人財の育成と安全・サービスのプロフェッショナル育成の観点から、全社的に実行プログラムを策定・実施・管理します。

6-3. 人員計画

人財育成、各本部における生産性向上により、事業規模の増加¹に対して、必要人員数は本計画期間を通じ、現行の 32,000 人(グループ連結人員数)レベルを維持します。

¹ 詳細については、7-4.「運航諸元」を参照。

7. 収支・財務計画

7-1. 財務目標

財務目標設定にあたり

本中期期間中、内外経済の不確実性や首都圏発着枠数の増加、LCC 参入を背景に、収入見通しの不透明感がぬぐえない一方、787 導入や客室改修等による投資増加を見込んでおり、将来的な不確実性への対応が求められると考えております。

また同時に、企業理念に掲げている通り、企業価値を高めていく必要があります。

よって、本中期期間を強固な財務基盤の構築期間と捉え、「ダウンサイドリスクへの耐久力を備える」「戦略的な資金調達を可能とする」「株主への安定配当を含む株主価値を向上させる」ことを目的として、収益性や安定性を財務目標として設定し、継続的なモニターを行うこととします。

2012～2016 年度連結財務目標		
営業利益率	10%以上	各年度達成
自己資本比率	50%以上	2016 年度までに達成

7-2. 燃油・為替の前提

燃油・為替の前提

	2011 年度見通し	2012～2016 年度	燃油費への感応度
燃油(シンケロ)	130 ドル/bbl	130 ドル/bbl	原油 1 ドル/bbl の変動:20 億円
為替	80 円/ドル	85 円/ドル	1 円/ドルの変動:25 億円

燃油・為替のヘッジに関する考え方

燃油や為替の市況変動による影響を抑制するため、取引の工夫や燃油消費量の抑制努力に加え、必要に応じてデリバティブ取引によるヘッジを行っております。具体的には、リスクの管理体制・制度を整備した上で、短期的な市況の騰落の影響を極小化するヘッジ(期間分散型ヘッジ)と、費用を固定化するヘッジ(費用確定型ヘッジ)を組み合わせしております。

7-3. 収支・財務計画へのリスクの織り込み方

7.記載の収支・財務計画の達成の蓋然性を高めるべく、当社が認識すべきリスク(イベント・景気変動・環境変化)については、それぞれの方向性を整理した上で、「下向き」としたリスクにつき一定程度を収支・財務計画に織り込んでいます。

特に、イベントリスクについては、過去経験したレベルの旅客需要急減により想定される、約 500 億円の減収リスクが本中期期間中に一度発生したとしても、2016 年度までに自己資本比率 50% 以上を達成するという財務目標に影響を与えないよう、ダウンサイドリスクを織り込んだ計画となっております。また、足元の景気変動リスクについても一定額を見込んで収入計画を策定しております。



7-4. 主要な経営指標（計画）

全社連結 PL

金額単位：億円	2012 年度	2013 年度
(国際旅客収入)	3,920	4,040
(国内旅客収入)	4,840	4,850
(貨物郵便収入)	880	900
(その他収入)	2,530	2,610
営業収入	12,170	12,400
(燃油費)	2,580	2,670
(燃油費以外)	8,210	8,330
営業費用	10,790	11,000
営業利益	1,380	1,400
営業利益率	11.3%	11.3%
経常利益	1,300	1,310
当期純利益	1,130	1,150

セグメント別 PL

(航空運送事業)

金額単位：億円	2012 年度	2013 年度
営業収入	10,880	11,050
営業費用	9,640	9,800
営業利益	1,240	1,250

全社連結 BS

金額単位：億円	2012 年度末	2013 年度末
総資産	11,510	12,010
自己資本	4,680	5,690
自己資本比率	40.7%	47.4%
(関連指標)		
有利子負債残高	2,000	1,550
Net D/E レシオ ¹	0.14	▲ 0.03
D/E レシオ ²	0.73	0.49
Net Debt/EBITDAR ³	0.27	▲ 0.07

全社連結 CF

金額単位：億円	2012 年度	2013 年度
営業 CF 計	1,950	2,030
投資 CF 計	▲ 1,140	▲ 1,260
財務 CF 計	▲ 220	▲ 610
(関連指標)		
EBITDA ⁴	2,220	2,250
EBITDA マージン ⁵	18.2%	18.1%
EBITDAR ⁶	2,520	2,550
EBITDAR マージン ⁷	20.7%	20.6%

¹ (有利子負債 + 航空機未経過リース料 - 現預金) / 純資産 (単位：倍)

² (有利子負債 + 航空機未経過リース料) / 純資産 (単位：倍)

³ (有利子負債 + 航空機未経過リース料 - 現預金) / EBITDAR (単位：倍)

⁴ Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization = 営業利益 + 減価償却費

⁵ EBITDA / 営業収入

⁶ Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization and Rent = 営業利益 + 減価償却費 + 航空機材賃借料

⁷ EBITDAR / 営業収入

収入関連指標

		2012 年度	2013 年度
RPK ¹	国際旅客	109	113
	国内旅客	101	101
	合計	105	108
イールド ²	国際旅客	96	94
	国内旅客	100	100
	合計	97	96
L/F ³	国際旅客	69.1%	68.1%
	国内旅客	61.4%	61.3%
	合計	65.7%	65.1%

※2011 年度を 100 とした場合（除く L/F）。

運航諸元

		2012 年度	2013 年度		2016 年度
ASK ⁴	国際旅客	106	113	→	125
	国内旅客	104	104		97
	合計	105	109		113
便数 ⁵	国際	108	113		121
	国内	102	103		105
	合計	103	104		107

※2011 年度を 100 とした場合。

※当社の RPK 及び ASK は、国際線/国内線とも直線距離に近い大圏距離を前提としております。

注：上記 7-1.、7-4.記載の目標値・計画値については、7-2.燃油・為替の前提に記載しておりますが、燃油（シンケロ）、為替（円/ドル）の前提値から大幅な変動、および、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。

以上

¹ 有償旅客キロ（コードシェア便含む）

² RPK あたり旅客収入

³ RPK/ASK

⁴ 有効座席キロ（コードシェア便含む）

⁵ 自主運航のみ