

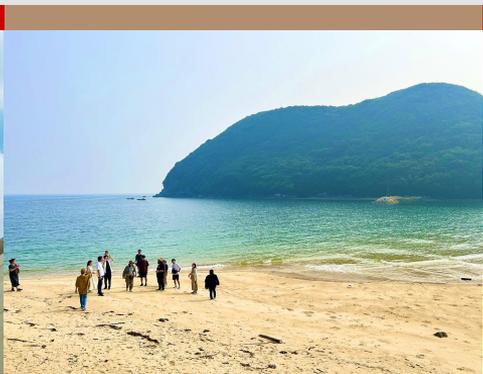


**JAPAN AIRLINES**

JALグループ 経営ビジョン 2035

# JAL Group Management Vision 2035

2026.03.02



## 「JALグループ経営ビジョン2035」策定にあたり

---

JALグループは、新たな成長戦略である「JALグループ経営ビジョン2035」を策定しました。これまでの5カ年の中期経営計画という枠組みを越え、10年後の「思い描く未来の社会」とその社会における「JALのありたい姿」として“JAL Vision 2035”をまとめ、そこへ至る道筋を描きました。

これに基づき、10年先を見据えた現状にとらわれない抜本的な変革に挑むとともに、足元の環境変化に対しては単年度計画を実行し、機動的かつ柔軟に対応します。このJALグループ経営ビジョン2035を着実に実行し、社会価値の創出とグループの持続的な成長を両立し続ける企業グループへと進化してまいります。

## つなげる未来。ゆたかな心。

現在、私達を取り巻く状況は環境問題や度重なる地政学リスク、人口減少など、個人の幸福に影響を与える多くの社会課題が顕在化しています。JALグループとしてこの現状を受け止めた上で、解決に貢献しながら、事業として成長していくにはどんな戦略が必要なのか、を考えてきました。まずは、これからも「安全・安心」を守り続け、決して揺るがない土台とすることが最も重要であり、愚直な努力を続けていく決意を新たにしています。

その上で、フルサービスキャリア・LCC・CARGOの3本柱による国際路線事業の成長加速、サステナブルな国内路線事業の確立に取り組むと共に、マイル・ライフ事業の飛躍的な成長や社会価値起点の新領域の拡大により、「事業ポートフォリオ変革」の実現に取り組んでいきます。

これは、成長と同時に今後も直面し続けるさまざまなリスクに柔軟な対応が出来る「レジリエンス体制」を整えていくことに他なりません。

JALグループ経営ビジョン2035の実現には、現状の延長線上にはない抜本的な「変革」と「挑戦」が必要であると考えています。挑戦・変革を支える基盤は「人」の力です。

AIの導入で業務を見直し、サステナブルな体制を構築していきますが、これは単なる効率化ではありません。テクノロジーを使うことで生まれた社員の力を社会価値やお客様さまの新たな体験価値の創出につなげていきます。私が目指すのは、お客様さまの心が満たされ豊かになり、それが多様な感性を持つ社員の誇りや喜びとなって、新しい価値を生み出す好循環です。

そして、それを実現できる多くのプロフェッショナル人財が集結するJALグループに更に進化していきます。

最後に、JALグループの成長の源泉は、社会と人を幸せにする関係・つながりを航空の枠を超えて社会全体に広げていくことだと確信しています。事業を通じて社会課題と向き合い、何があっても社会（お客様さま）と共に生き、あらゆるステークホルダーの皆さまと共にサステナブルでウェルビーイングな未来を切り拓いてまいります。

日本航空株式会社  
代表取締役社長  
グループCEO

鳥取 三津子

## 1 JAL Vision 2035

- 思い描く未来の社会
- JAL Vision 2035
- JAL Vision 2035実現に向けて

## 2 経営戦略

- 2-1:経営戦略のアウトライン
  - JALグループ経営ビジョン2035の位置づけ
  - 環境変化を踏まえた機会と課題
  - 経営戦略の骨子
- 2-2:事業ポートフォリオ変革
  - 事業ポートフォリオ変革による着実な成長へ
  - 3つのドライバーによる国際路線事業の成長
  - マイル・ライフ事業の飛躍的な成長
  - 国内路線事業構造改革の完遂
  - 航空周辺インフラの拡大
  - 「関係・つながり」共創によるウェルビーイング創出エコシステム
  - 次世代モビリティの未来をAMOPで切り拓く
- 2-3:変革実現のための全社横断戦略
  - CX:共感を軸としたお客さまとの深く長い関係づくり
  - GX:気候変動への対応と事業成長の両立
  - 人財/DX:人とテクノロジーによる持続可能なオペレーション体制の確立
  - 人財/DX:社員一人一人のウェルビーイングを起点とした人的資本経営
  - 安全:未来の空の安全をつくる取り組み
- 2-4:財務戦略
  - 「強固な財務体質」と「高い資本効率」の両立
  - 戦略的な経営資源配分
- Appendix

## 3 FY2026 連結業績予想

1

# JAL Vision 2035

- 思い描く未来の社会
- JAL Vision 2035
- JAL Vision 2035 実現に向けて

# 思い描く未来の社会

心はずむつながりが社会全体に広がるサステナブルでウェルビーイングな未来

## 社会課題

環境問題や人口減少に加え、  
人と人との関係性の希薄化や  
相互理解不足が進行

個人の幸福に影響を与える  
社会課題が顕在化



# Sustainable Well-being Future

地域や国、世代を超えた  
人と人との心はずむつながりが、  
社会全体に広がる

## 社会・人々の ウェルビーイング

### 社会

人々がつながり助け合うことで余  
裕が生まれ、地域固有の文化や経  
済が尊重される平和な社会

### 人々

一人一人が社会とつながり、多様  
な価値観が尊重され自立的に人  
生を選択できる。その充足感が心  
身の健康を育み、利他の心をもっ  
て他者と分かち合える

## 環境・社会の サステナビリティ

### 環境

地域や世代を超えて多くの人々  
が環境問題を自分事として捉え、  
自然と調和した豊かな暮らしを次  
世代へつないでいく

### 社会インフラ

あらゆる地域や国を結ぶ交通  
ネットワーク/次世代モビリティ  
が、重要な社会インフラとしてグ  
ローバルな人やモノのつながりを  
支えている

# JAL Vision 2035

JALグループの強みを生かした価値を提供し、サステナブルでウェルビーイングな未来を目指す

## OUR VALUE

### 安全・安心な 未来の空

航空ネットワークと次世代モビリティで世界中の人やモノの自由な往來を支え続ける。テクノロジーで進化する安全・安心と環境負荷軽減により、持続可能な未来の空の実現をリードする

### お客さまの心に響く 出会いと体験

移動中や旅先、日常生活のあらゆる場面でリアルならではの五感をくすぐる体験やスマートなサービスを通じて心に響く感動をお届けし、お客さまの新たな一歩を後押しする

### 関係・つながりの 創造

人やモノの移動を通じて、地域や国、世代を超えた関係・つながりを創造。多様なパートナーと共創し、社会と人を幸せにする関係・つながりを社会全体に広げていく

Sustainable  
Well-being  
Future

安全を支え、最高のサービスを生み出す  
プロフェッショナリズム

新たな価値を創る  
変革・挑戦文化

OUR DNA

JALフィロソフィ

## JAL Vision 2035 実現に向けて



JAPAN AIRLINES

JAL Vision 2035の実現に向けて、JALグループは以下の社会価値創出と経営目標の達成を目指す

テーマ・重点項目		2030 経営目標	JAL Vision 2035
安全・安心な未来の空	航空事故・重大インシデント	0件	航空事故・重大インシデントゼロに向けた揺るぎない安全の追求と継承
	航空機からのCO <sub>2</sub> 排出量 *1	FY2019対比 ▲10%	2050年ネットゼロ達成を目指しCO <sub>2</sub> 削減を着実に進捗
	国内線 路線数(C/S込み)	FY2025対比 100%	社会インフラとしてサステナブルな国内線ネットワークを確立  インバウンド6,000万人成田空港の機能強化に向けた国際ネットワーク拡充
	国際線 ASK	FY2025対比 1.3倍	
	国際貨物輸送量	FY2025対比 1.3倍	
お客さまの心に響く出会いと体験	お客さまの共感度合い *2	世界No.1 ※毎年向上	世界No.1
関係・つながりの創造	関係・つながり総量 *3	FY2025対比 1.3倍	関係人口の更なる拡大により地域の未来と個人のウェルビーイング向上に着実に貢献
安全を支え、最高のサービスを生み出すプロフェッショナリズム	生産性向上(時間あたりEBIT)	FY2025対比 1.5倍以上	FY2025対比 2倍以上を目指す
新たな価値を創る変革・挑戦文化	ウェルビーイングスコア *4	日本トップレベル ※毎年向上	日本トップレベル
財務	(資本効率) ROIC		9%以上
	(強固な財務体質) 自己資本比率		45%程度
	(収益性指標) EBITマージン		10%以上

\*1: オフセットを含む \*2: JALグループNPS(Net Promoter Score) ベンチマークキャリアに対する優位(マーケット別)

\*3: JALグループ便利者のうち1年に2回以上同一地点に移動した人数 × 地域とのかかわり度(同一地点への平均移動回数)

\*4: 外部機関の設計したウェルビーイング調査の設問をもとに測定

# 2

## Management Strategy

経営戦略

- 2-1:経営戦略のアウトライン
- 2-2:事業ポートフォリオ変革
- 2-3:変革実現のための全社横断戦略
- 2-4:財務戦略

2-1

## 経営戦略のアウトライン

Management Strategy

経営戦略

# JALグループ経営ビジョン2035の位置づけ

従来の5カ年計画+毎年のローリングプランから、10年先を見据えた長期ビジョンと機動的な単年度計画へと転換

## 目的

- 中長期的な環境変化と10年先のビジョンを見据え、抜本的な事業変革や新領域への取り組みを具現化
- 環境変化に対する柔軟性と経営戦略の実行スピードを向上
- 長期視点で環境・社会と自社のサステナビリティの両立を目指す

## テーマ

2021-2025JALグループ中期経営計画  
(5カ年計画+ローリングプラン)

- ESG戦略の推進による新たな価値創造
- コロナからの回復と事業構造改革による成長への転換

ESG戦略の推進

コロナからの回復  
財務基盤の再構築

成長への  
転換

JALグループ経営ビジョン2035  
(10年ビジョン+単年度計画)

- 社会価値創出を事業の中心・成長軸へ
- 事業ポートフォリオ変革を推進し、新たな成長の実現へ

事業を通じた社会価値創出

足元の環境変化に対応しながら  
着実に成長

新たな成長の実現へ

## タイムライン

FY2021

FY2025

FY2026

FY2030

FY2035

2030経営目標の必達

JAL  
Vision  
2035

# 環境変化を踏まえた機会と課題

足元で顕在化する課題に機動的かつ柔軟に対応するとともに、事業機会を着実に成長へつなげる

## 重要な環境認識

世界人口の増加・  
航空需要の拡大

国内の人口減少・  
人材不足

価値観・ニーズの多  
様化

AI/ロボティクスの  
進化

企業の社会的責任  
に対する期待

地政学リスク、感染  
症、災害の頻発

### 足元で顕在化する課題

- 円安、物価高、サプライチェーンの乱れ等による急激なコスト増
- 環境コストの加速的な上昇
- 人財獲得の難化
- 地政学リスクによるボラティリティの常態化

コスト上昇とボラティリティを前提とした  
機動的かつ柔軟な対応

### 成長に向けた事業機会

- アジア＝北米の人流・物流、インバウンド需要拡大
- 成田空港の機能強化
- 社会課題解決による事業成長
- テクノロジー/AIによる生産性向上

機会を捉えた既存事業の着実な成長、  
新たな事業領域の拡大

環境変化を踏まえた  
事業ポートフォリオ  
変革へ

# 経営戦略の骨子

社会価値創出と着実な成長に向けて事業ポートフォリオ変革を推進するとともに、  
変革実現のための全社横断戦略、財務戦略に取り組む

## 事業ポートフォリオ変革

環境変化に強い事業ポートフォリオを構築し、  
社会価値創出と着実な成長を実現

Growth  


- 3つのドライバーによる国際路線事業の成長(FSC・LCC・CARGO)
- マイル・ライフ事業の飛躍的な成長

Sustain-ability  


- 国内路線事業構造改革の完遂
- 航空周辺インフラの拡大

Social Impact  


- 社会価値起点の事業領域拡大

## 変革実現のための全社横断戦略

CX

共感を軸としたお客さまとの  
深く長い関係づくり

GX

気候変動への対応と  
事業成長の両立

人財  
/DX

人とテクノロジーによる持続可能な  
オペレーション体制の確立  
社員一人一人のウェルビーイングを  
起点とした人的資本経営

安全

未来の空の安全をつくる取り組み

## 財務戦略

「強固な財務体質」と  
「高い資本効率」の両立

戦略的な経営資源配分

JAL  
Vision  
2035

# 2-2

## 事業ポートフォリオ変革

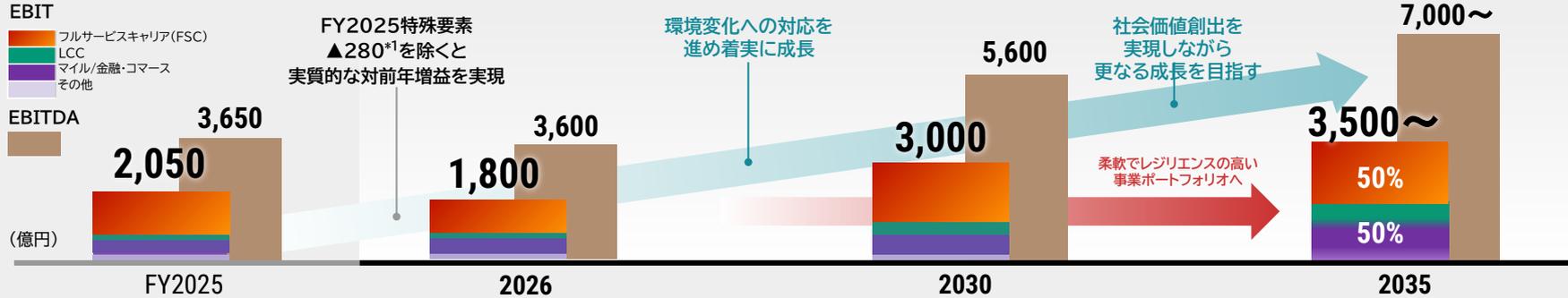
Management Strategy

経営戦略

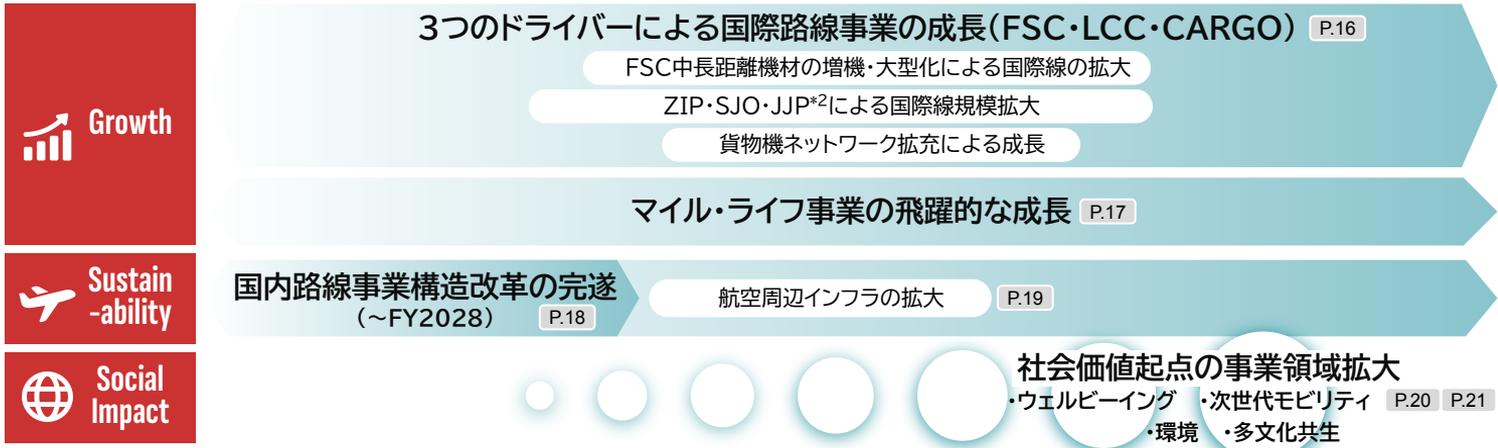


# 事業ポートフォリオ変革による着実な成長へ

- 国際路線事業とマイル・ライフ事業を主軸に成長を加速するとともに、国内路線事業構造改革の完遂により収益基盤を強化
- 事業全体の柔軟性とレジリエンスを高めながら、社会価値創出と利益の着実な成長を実現



事業  
ポ  
ー  
ト  
フ  
ォ  
リ  
オ  
変  
革

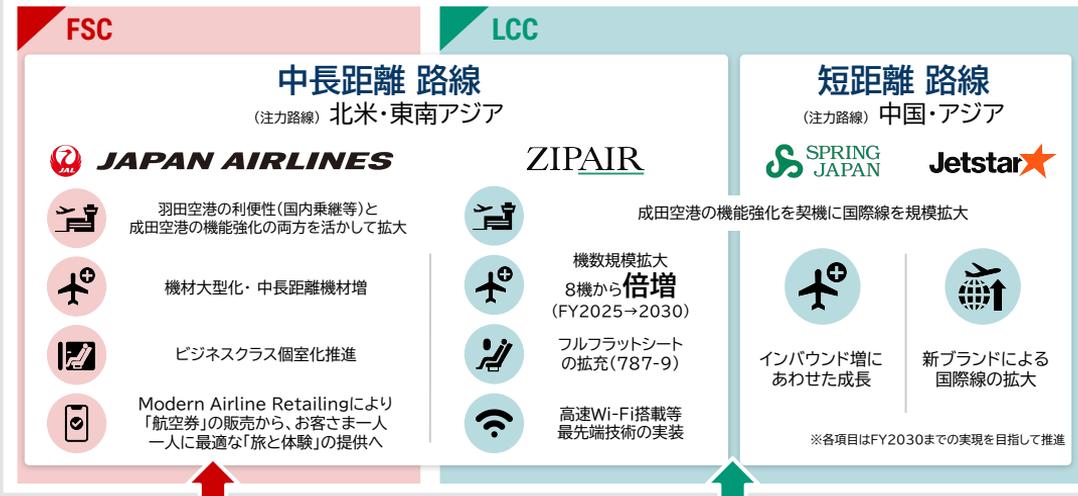


\*1: 燃油費補助終了▲100億円、資産売却益/投資収支の減少▲180億円。「3 FY2026 連結業績予想 (P.37、40)」参照 \*2: ZIP=ZIPAIR、SJO=スプリング・ジャパン、JJP=ジェットスター・ジャパン

# 3つのドライバーによる国際路線事業の成長

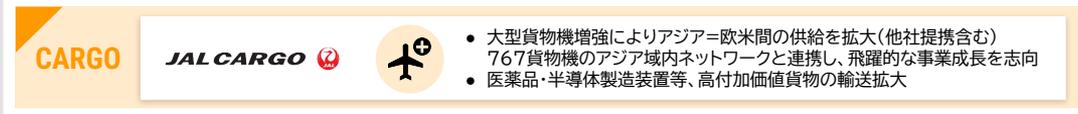
- FSC+LCC+CARGOの3本柱で、新機材導入・中長距離路線拡大・貨物機ネットワーク拡充等を通じて規模を拡大し成長を実現
- 成田空港の機能強化を契機に国際線の更なる規模拡大を図りながら、事業環境変化にあわせて柔軟に対応

## FSC+LCCの両輪での成長



事業環境変化に応じ FSC / LCC / CARGO でリソースアロケーションを柔軟に見直し

## 貨物機ネットワーク拡充による成長



## 機材増強によるネットワーク拡大

中長距離機材増



**89機**

FY2030  
構成比90%  
(国際線機数99機)

機材統一



**A350  
787**

稼働向上と  
費用低減

ASK拡大



**1.3倍**

FY2025→2030  
(FSC国際線+ZIP+SJO)

### 国際線機数推移

FSC国際線  
+ZIP+SJO

	FY2025	2030	2035
国際線機数	<b>88</b>	<b>99</b>	<b>105~</b>
うち中長距離機材	<b>77</b>	<b>89</b>	<b>95~</b>
うち短距離機材	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>10~</b>

※機数/ASKには貨物機(3機)は含まず / 短距離機材は737、中長距離機材はA350、767、777、787

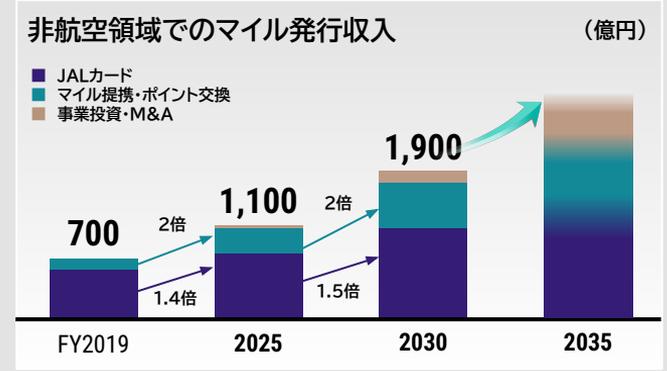
### 国際路線事業(FSC+LCC)の

EBIT推移



# マイル・ライフ事業の飛躍的な成長

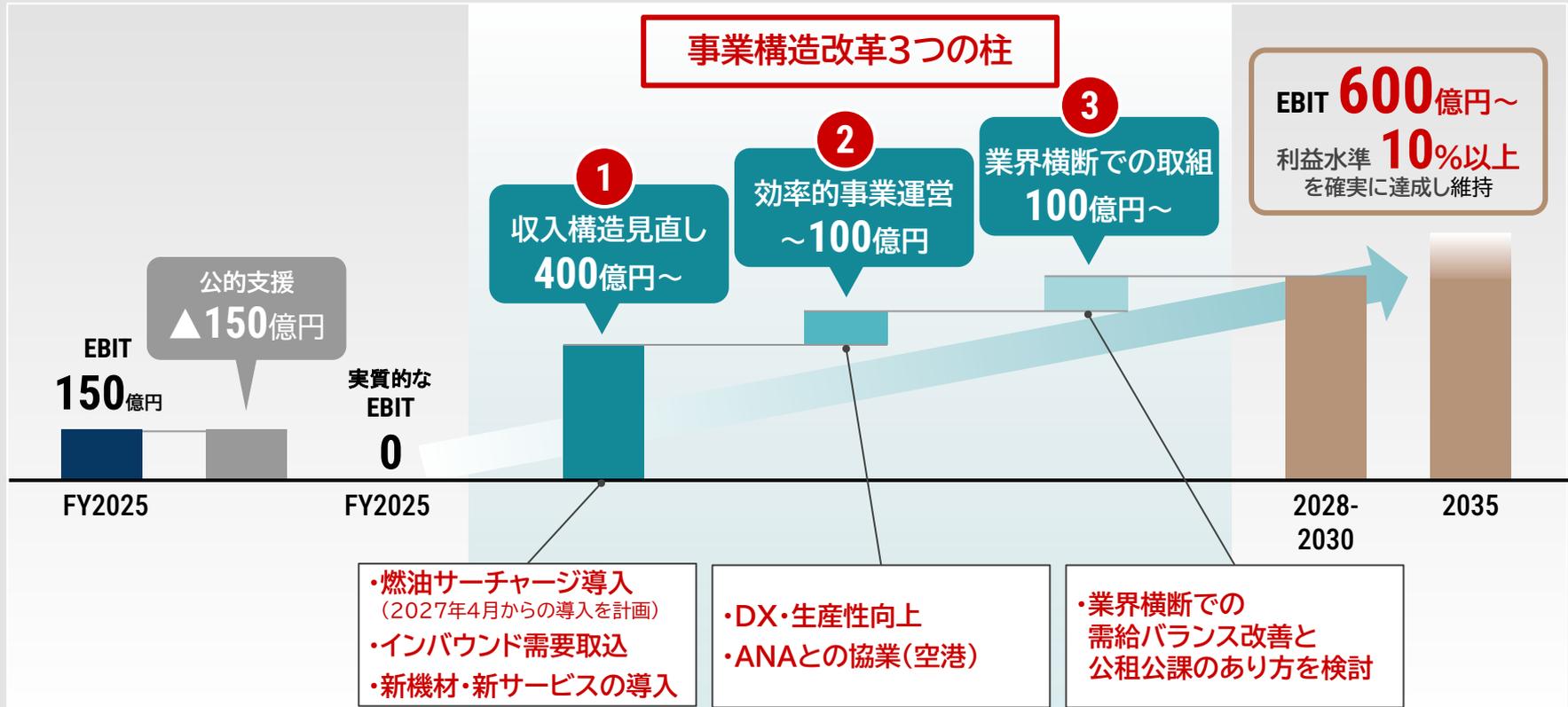
- これまでJALカードの成長と国内提携先の拡充を背景に、マイル発行収入を着実に拡大(発行マイル数の約7割は非航空領域)
- マイルの魅力をもっと高め、事業投資やグローバル展開を通じて顧客層とマイル発行数を拡大し飛躍的な成長を実現



さまざまなお客さまの日々の暮らしと非日常の豊かさに貢献

# 国内路線事業構造改革の完遂

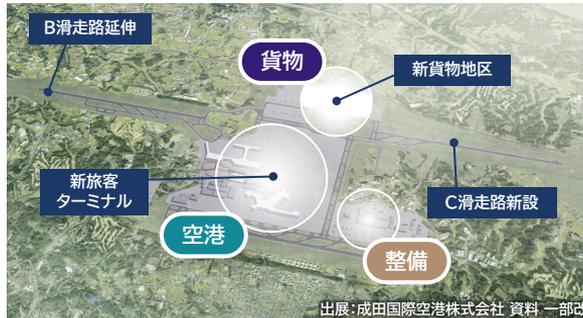
- 事業構造改革の3つの柱を着実に実行し、自社のみならず業界横断の取り組みを加速
- 早期に利益率10%を達成し、重要な社会インフラとして持続可能な国内線ネットワークを確立



## 航空周辺インフラの拡大

- インバウンドの増加と成田空港の機能強化にあわせて、成田空港においてトップシェアの受託事業を更に拡大
- 人口減少に伴う人材不足に対応し、空港周辺施設や設備の自動化・省人化を推進

## 成田空港の機能強化にあわせた受託便数・貨物取扱量の拡大



## 貨物

受託拡大とともに、空港内施設と空港外施設(WING NRT<sup>\*1</sup>)の一体的な運用により成田空港の国際航空貨物のグローバルハブ化とエアポートシティ構想<sup>\*2</sup>に貢献

## 空港

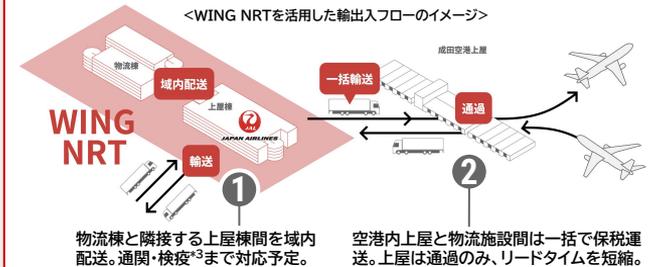
発着枠拡大によるインバウンド増加に貢献  
ランプにおける自動運転や顔認証による搭乗手続きを推進

## 整備

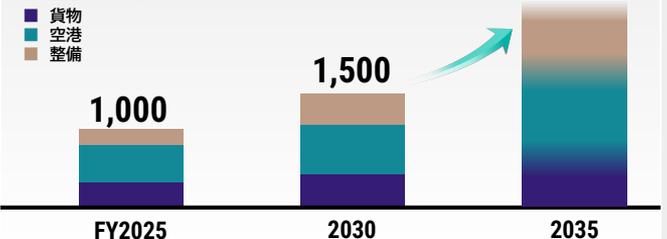
他社機の受託を広げ、エアラインとしての総合力によりエンジン・装備品等の事業を強化し、日本の航空機産業を牽引

## WING NRT 日本で唯一無二の新しい国際物流拠点

航空貨物上屋と物流施設が一体化することで  
リードタイムとコストの大幅減を実現

インフラ領域(貨物/空港/整備)  
の外部収入

(成田空港以外も含む)



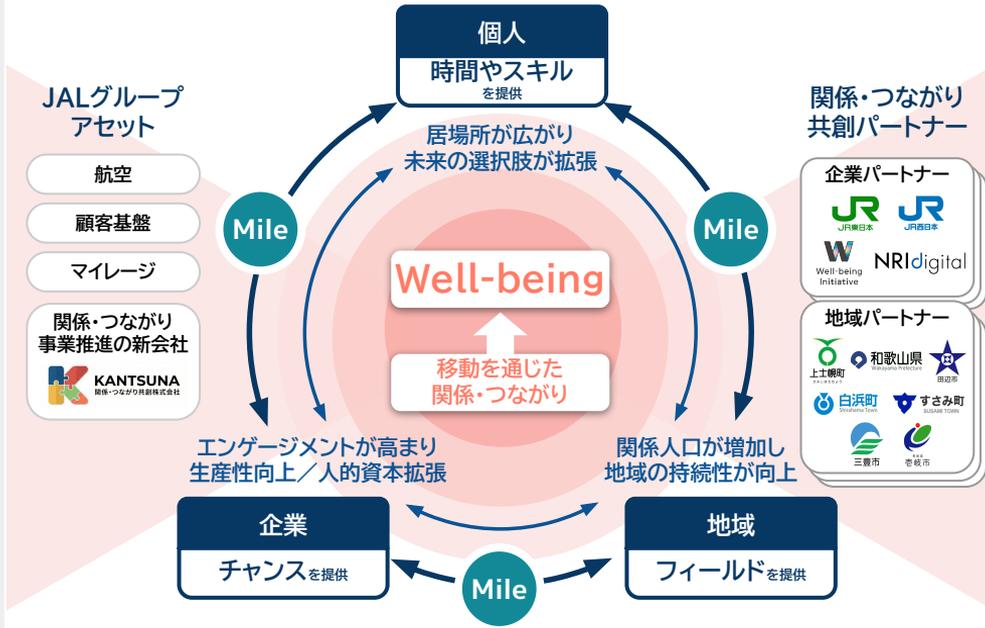
\*1: WING NRT: <https://wingnrt.jp/index.html> \*2: 成田エアポートシティ構想: <https://www.narita-airport.jp/ja/company/airport-operation/airport-city/>

\*3: 輸出入通関に加えて空港外での動植物検査を国内で初めて実現(予定)

# 「関係・つながり」共創によるウェルビーイング創出エコシステム

- 「移動を通じた関係・つながり」の創造を通じて、個人の居場所を広げ、豊かに生きる多様な選択肢を増やすことで、ウェルビーイングを向上
- JALグループのアセットとパートナーとの共創を通じて、企業や地域にとっての社会的インパクト創出と事業成長を実現

個人・企業・地域がリソースを分かち合い、「関係・つながり」を共創し、  
社会・人々のウェルビーイングを創出するエコシステム



エコシステムで実現したい共創モデル

個人 × 企業 × 地域



通常業務と離れた「第3の居場所」での越境体験により  
人財の創造性・挑戦を広げる法人ソリューション  
企業向け福利厚生プランなど

継続的に関わり合う仲間と居場所を生み出す

個人と地域を結ぶ関係創出プログラム

二地域居住など



スポーツ・芸術・エンタメなど「好き」の力を活かして

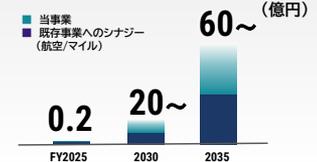
誰かの居場所を創出する応援型プログラム

アニメスタンプラリー・ファン参画型チーム支援など

目指す社会的インパクト

- ・個人のウェルビーイング度向上
- ・企業の生産性・エンゲージメント値向上
- ・地域の関係人口・域内消費額増加

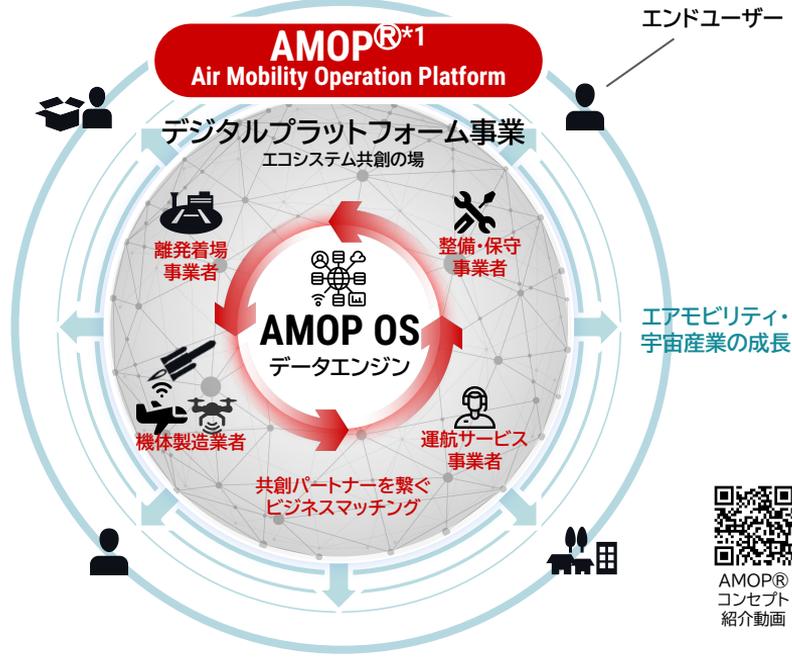
目指す利益規模



# 次世代モビリティの未来をAMOPで切り拓く

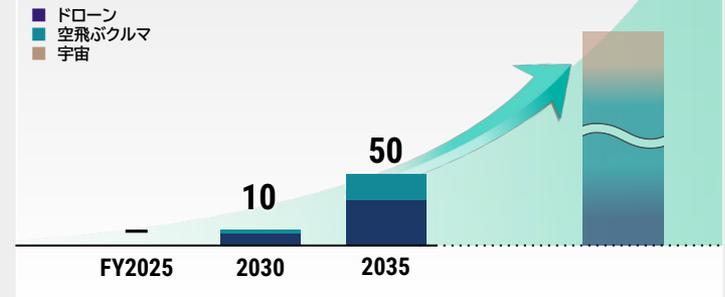
- ドローンや空飛ぶクルマ等にかかわる多様なステークホルダーが活躍し、ともに新しい価値を生み出すAMOPを提供
- データを活用して、安全・安心な運航環境を整え、次世代モビリティの新しいビジネスを創出

航空基準のデータ活用で新たなモビリティの運用とビジネスの最適化をし  
パートナーとともに新しい人とモノの移動を共創



目指す利益規模

(億円)



# 2-3

## 変革実現のための 全社横断戦略

Management Strategy

経営戦略

事業ポートフォリオ  
変革



Growth



Sustain-  
-ability



Social  
Impact

変革実現のための  
全社横断戦略

CX

GX

人財  
/DX

安全

財務戦略

財務

# 共感を軸としたお客さまとの深く長い関係づくり

社員一人一人がJALブランドを体現し、一貫した顧客体験を創出し、お客さまの共感度合い世界No.1エアライングループへ

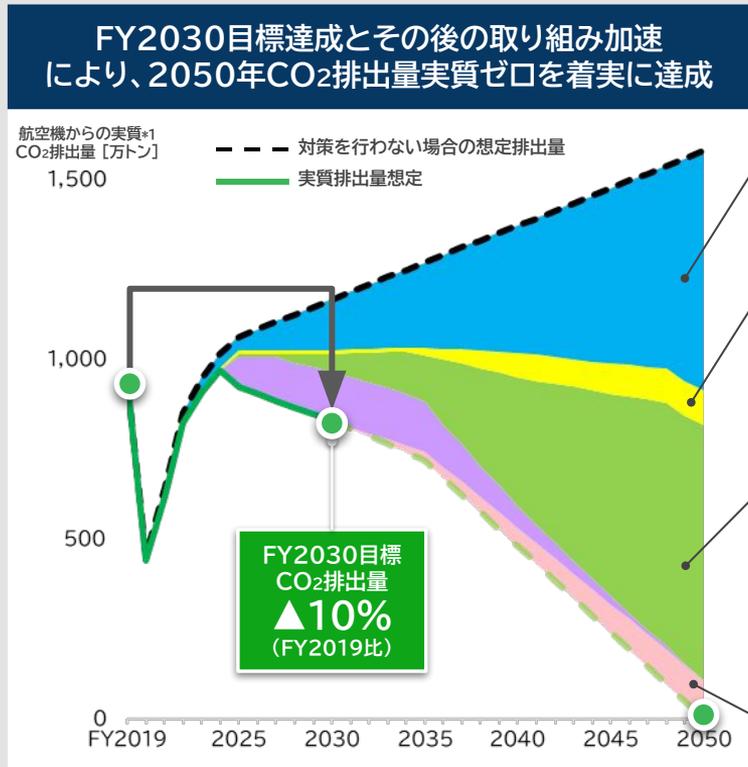


お客さまの  
共感度合い  
世界No.1

Growth  
Sustainability  
Social Impact  
CX  
DX  
人財/DX  
安全

# 気候変動への対応と事業成長の両立

SAFの利用拡大にお客さまとともに取り組み、2050年CO<sub>2</sub>排出量実質ゼロを達成



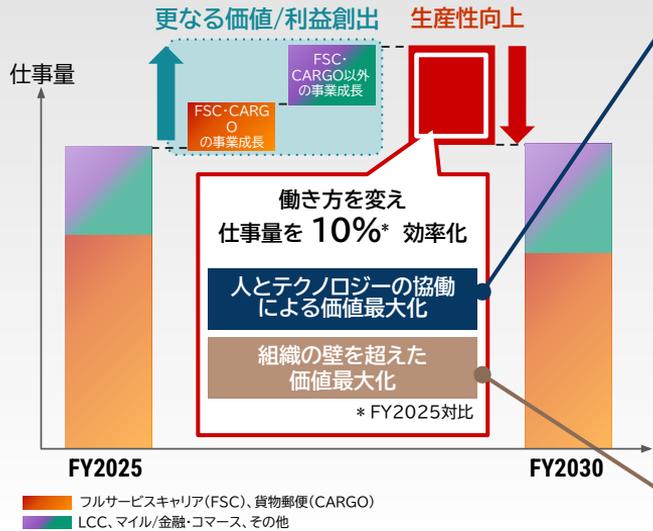
省燃費機材の導入	<h3>2035年に向け、省燃費機材<sup>*2</sup>比率を向上</h3>  <p>FY2025 45% → 2030 67% → 2035 84%~</p> <p><small>*2: 省燃費機材: A350, 787, A321neo, 737-8</small></p>
運航の工夫	<h3>運航の工夫による排出低減、管制高度化への参画</h3>
SAF	<h3>社会やお客さま、製造業者や同業他社とともに、環境負荷軽減効果の高いSAFの社会実装を推進</h3> <p>各年度の燃料燃焼による排出量に対する、SAFによる削減割合<sup>*3</sup></p>  <p>100% 99% 95% 0% FY2025 2030 2035</p> <p>SAFによる削減 燃料燃焼による排出</p> <div style="border: 1px solid green; padding: 5px;"> <h4>SAFの利用拡大に向けた取り組み</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>SAF価格低減と生産拡大に向けた官民連携</li> <li>企業や地域と共に純国産SAFを開発</li> <li>原料となる廃食油回収など社会との協働</li> <li>oneworldでの共同調達・新技術への投資</li> <li>コストと環境価値を社会やお客さまと分担</li> </ul> </div> <p><small>*3: 多様なSAFの流通拡大が見込まれるため、本来の目的に立ち返り、従来目標(FY2030)に全燃料に占めるSAF使用量10%)に加え、SAFによるCO<sub>2</sub>削減量を新たな目標として設定。</small></p>
カーボンクレジット	<h3>CORSIA<sup>*4</sup>適格等、高品質なクレジットの活用</h3>
除去新技術	<h3>大気からCO<sub>2</sub>を除去し、資源化する新技術の活用</h3>

\*1: オフセットを含む \*4: CORSIA: Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation

# 人とテクノロジーによる持続可能なオペレーション体制の確立

人とテクノロジーの協働により抜本的に働き方を変えることで「持続可能なオペレーション体制」を確立し、更なる価値/利益創出へ

## 抜本的な生産性向上の考え方



## 人とテクノロジーの協働による価値最大化

### 空港



- ・搭乗プロセスのシンプル化
- ・自動化技術の活用拡大

### 整備



- ・AIによる故障予測
- ・部品在庫管理の高度化
- ・自動省力化設備の導入

### 客室



- ・デジタル技術による対乗務員コミュニケーション支援
- ・AIによる乗務関連情報のアクセシビリティ向上

### 運航



- ・デジタル技術による訓練効率化と安全情報収集の高度化
- ・AIによる乗務員スケジュール作成支援

テクノロジー投資  
約2,600億円  
(FY2026-2030 合計)

## 組織の壁を超えた価値最大化

### 機能集約

- ・JALグループリソース最適化



- ・一般管理機能の再編
- ・総務機能の集約化と半自動化
- ・顧客接点業務等の集約化

## なぜ取り組むのか

オペレーションの維持

事業性の担保

激化する採用競争  
(生産人口の減少)

各種コスト上昇

AI/ロボティクスの進化

## 目指すゴール

人とテクノロジーによる「持続可能なオペレーション体制」の確立

## 時間あたり EBIT

FY2030

1.5倍\* 以上

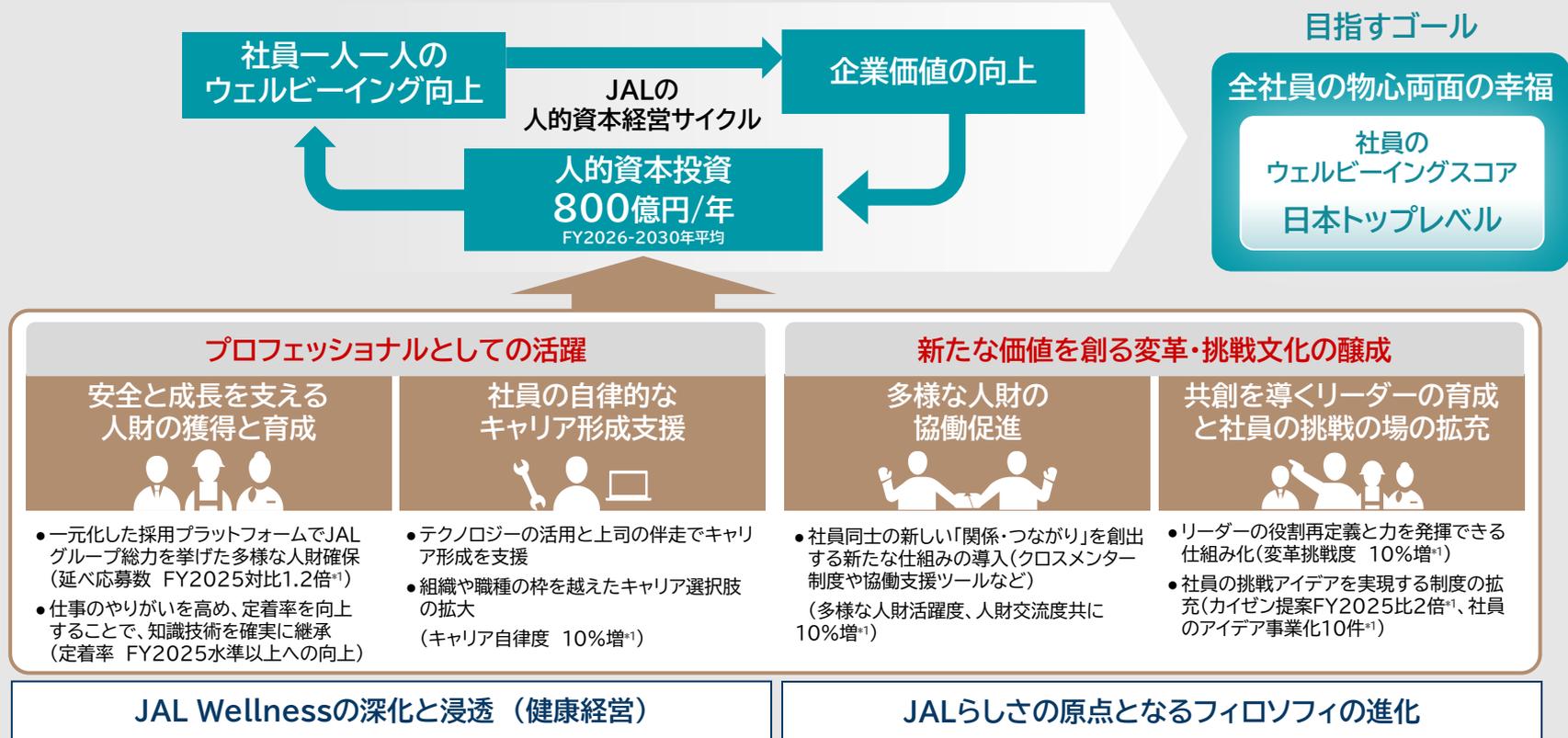
FY2035

2倍\* 以上  
を目指す

\* FY2025対比

# 社員一人一人のウェルビーイングを起点とした人的資本経営

プロフェッショナルとしての活躍を後押しし、変革・挑戦文化を醸成することで社員一人一人のウェルビーイングを高めていく



\*1: 数値はFY2030の目標値(キャリア自律度、多様な人財活躍度、人財交流度、変革挑戦度はウェルビーイング調査の特定質問の肯定回答率をFY2026対比で測定)

# 未来の空の安全をつくる取り組み

先進テクノロジーとプロフェッショナリズムで、安全と安心を磨き続ける

## 航空事故・重大インシデント 0件

### 創造

### テクノロジーを駆使した変革

- テクノロジーによる自動化を通じた現場業務の変革
- 「テクノロジー×プロフェッショナルの力」による予測型業務への進化

- 現場力を最大化するための自動化をはじめとする先端技術の活用
- 人の知見や創造力と融合し、一步先を予測した対応につなげるAIの導入

### 備え

### 一步先行く安全・保安対策

- 新たな空のリスクに対し先んじて対応

- 揺らさない運航の実現
- 航空情報セキュリティの強化や地政学的リスクの変化に対応した航空保安の高度化

### 連携

### 安全管理のネットワーク拡充

- 垣根を越えた新たなつながりを通じた安全推進
- これまで培った知見の新たな分野への展開

- グループ内はもとより、行政や管制、世界中のエアライン等との連携を通じた「グローバル・SMS」の推進
- 次世代モビリティの安全管理体制の構築

### 人財

### 『2.5人称の視点\*1』を体現するプロフェッショナル集団

- 飲酒問題の根絶
- 事故の教訓を心に刻み、AIの時代においてもシステム任せにせず、自ら安全・安心をつくる人財の育成
- 社員が安全に、誇り高く、長く働き続けられる環境の整備

- 経営層をはじめ全社員一丸となった取り組みの継続
- 日々の業務と安全をより深く結びつけるための新たな対話型教育
- テクノロジーも活用した三現主義の教育の拡充
- 「怪我をしない・させない」取り組みや疲労管理の強化

取り組みの進展

安全の土台

\*1: 自分や家族がお客さまだったらという視点(1人称・2人称)とプロとしての専門性のある視点(3人称)をあわせ持った視点

2-4

## 財務戦略

Management Strategy

経営戦略

事業ポートフォリオ  
変革



Growth



Sustain-  
-ability



Social  
Impact

変革実現のための  
全社横断戦略

CX

GX

人財  
/DX

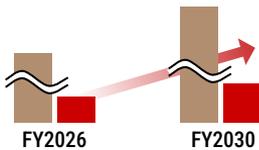
安全

財務戦略

財務

# 「強固な財務体質」と「高い資本効率」の両立

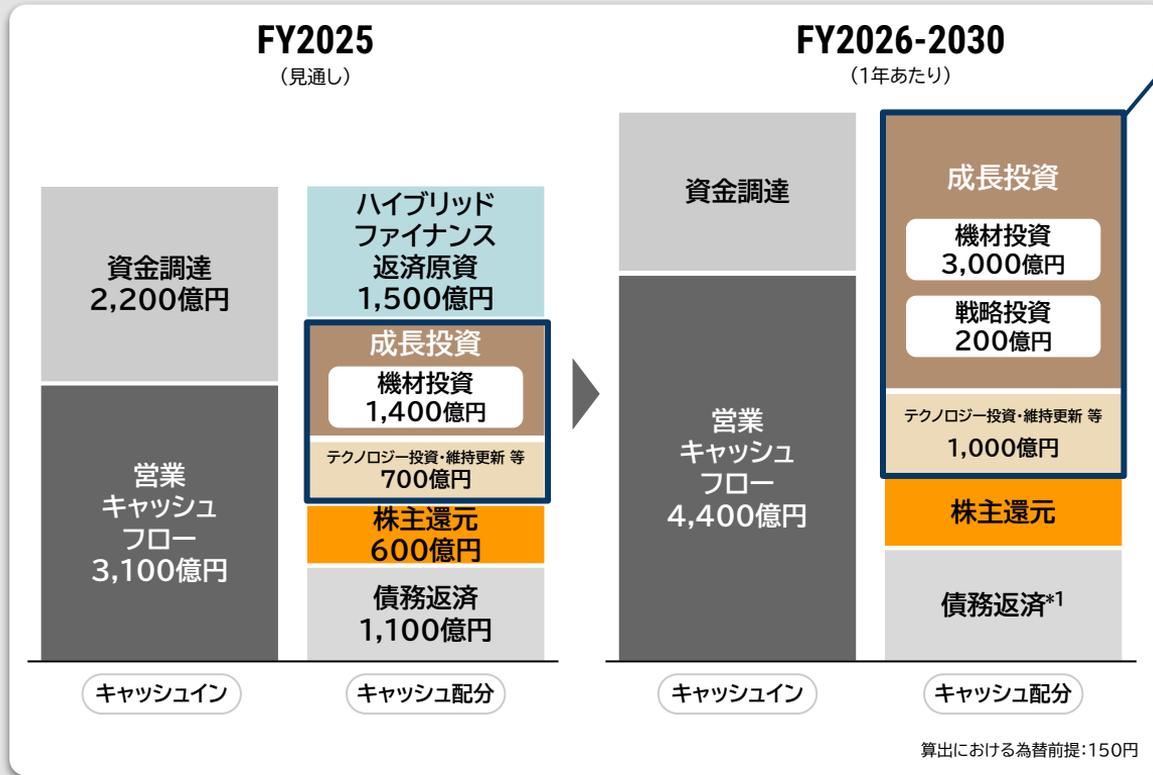
「強固な財務体質」と「高い資本効率」を両立し、戦略的な経営資源配分によって企業価値向上を実現

<b>企業価値向上</b> 参考指標: 株価・PBR	<b>資本効率の向上・ 強固な財務体質</b> 参考指標: ROIC、ROE	<b>収益性・ 資産効率の向上</b> ・成長投資を積極化する中でも、資本コストを上回るROICを維持 ・キャッシュ創出力を着実に向上	<b>最適な資本構成</b> ・財務健全性(信用格付)維持の範囲内で、成長投資を後押し ・利益の拡大に応じた増配、機動的な自己株式取得
	<b>資本コストの低減・ 成長期待の向上</b> 参考指標: PER	<b>資本コスト・ 事業リスクの低減</b> ・事業構造改革の深化(マイル・金融/コマース領域の利益構成比拡大等)、 資金調達手法の最適化など、資本コスト低減策の強化	<b>期待成長率の向上</b> ・資本市場との丁寧な対話(IR Day、施設見学会など) ・エコシステム構築など、サステナビリティへの取り組みによる社会価値増大
	<b>収益性</b>	<b>効率性</b>	<b>安全性</b>
	● EBITマージン: <b>10%以上</b> EBITDAマージン: <b>20%以上</b>	● ROIC: <b>9%以上</b> *1 ROE: <b>12%以上</b>	● 自己資本比率: <b>45%程度</b> 信用格付: <b>Aフラットを取得</b> *2 手元流動性: 旅客収入の5.0~5.6ヶ月分*3 ●... 2030経営目標/JAL Vision 2035として掲げる指標
<b>株主還元</b>	<b>「利益拡大による増配」と「機動的な自己株式取得」</b> 配当性向: 35%程度 総還元性向: 35~50%程度		

\*1: ROIC=EBIT(税引後)/期首・期末固定資産平均(固定資産=棚卸資産+非流動資産-繰延税金資産-退職給付に係る資産) \*2: R&I...Aマイナス、JCR...Aフラット(2026年3月2日時点) \*3: コミットメントラインを含む

# 戦略的な経営資源配分

- 機材投資を倍増し、更に戦略投資で事業ポートフォリオ変革を加速
- 事業・財務状況を踏まえ、更なる成長投資や追加株主還元を柔軟に実施



## 設備投資 (CAPEX)

2,100億円  
(FY2025)

4,200億円/年\*2  
(FY2026~2030)

\*2: 期間ごとの内訳イメージ  
FY2026~2027:3,700億円/年、FY2028~2030:4,500億円/年

- 国際線の増機、機材大型化で成長を加速 (ASKをFY2025比1.3倍(FY2030時点))
- 戦略投資により資本効率の高いマイル・ライフ事業の投資を強化(200億円のうち160億円。FY2025比3.3倍(年平均))
- 価値創出/効率化のためのテクノロジー投資を推進(FY2025比1.2倍)

## 資金調達 (Financing)

資本コストの低減、柔軟な経営資源の配分を見据え、戦略的なファイナンスを企画、実行

## 人的投資 (OPEX)

価値創造の源泉たる社員への人的投資を拡大 (年平均800億円規模)

\*1: FY2026-2028のハイブリッドファイナンス返済(計3,500億円)は除く

ブランドスローガン

# Soaring Together



心がそっと上向けば  
新たな一步を踏みだせる。  
見て、ふれて、感じるたび、  
つながりは豊かになる。  
これまでも、これからも。  
JALはあなたの想いととともに。



JAPAN AIRLINES

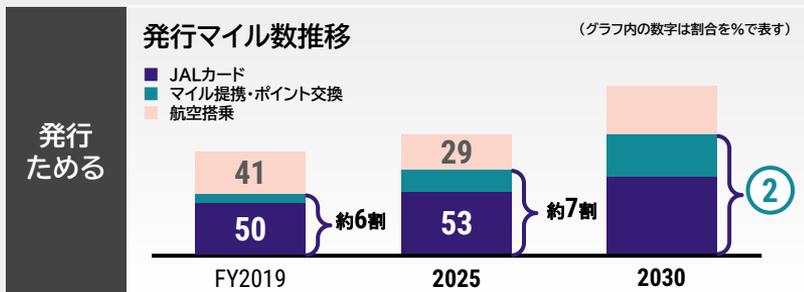
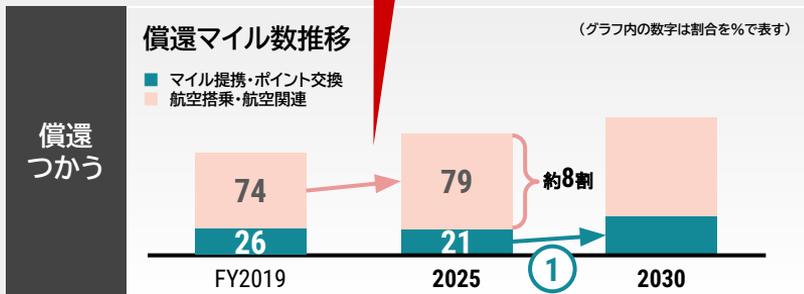
# Appendix

- 事業投資によるマイル・ライフ事業の成長シナリオ
- 「関係・つながり」が寄与するウェルビーイング領域・具体的な共創モデル
- DX戦略:デジタルで世界をつなぎ、新たな価値創造を実現する

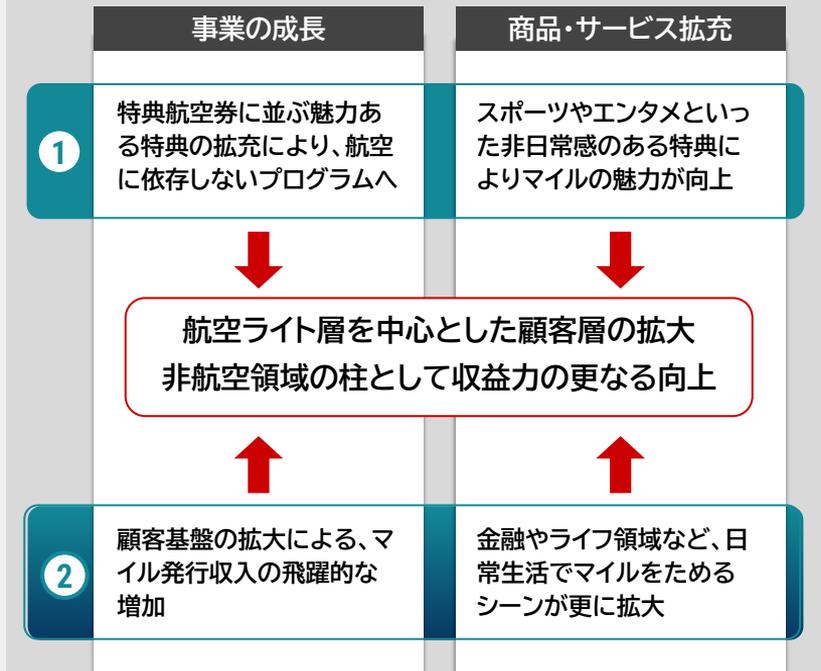
# 事業投資によるマイル・ライフ事業の成長シナリオ

商品・サービスの拡充と事業の成長を通じて、顧客層の拡大と収益力の更なる向上を実現

2023年の特典航空券PLUS導入により  
特典航空券のつかいやすさが向上  
⇒償還マイル数の約8割が航空搭乗・航空関連での償還



## 事業投資の目的

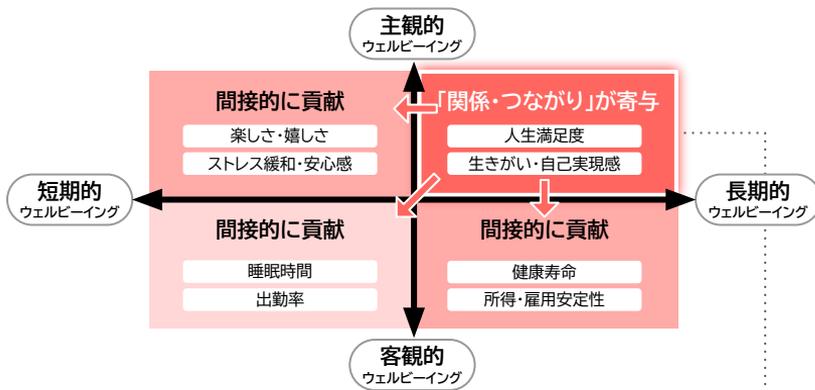


# 「関係・つながり」が寄与するウェルビーイング領域・具体的な共創モデル

- 「移動を通じた関係・つながり」の創造を通じて、長期的な主観的ウェルビーイング向上に貢献
- 企業や地域のパートナーの皆さまとともに、共創モデルを通じて社会的インパクトを創出

## 「関係・つながり」が寄与するウェルビーイング領域

### ウェルビーイングの分類 \*1



「移動を通じた関係・つながり」の創出を通じて、個人の居場所を広げ、豊かに生きる多様な選択肢を増やすことで人生全体を通じた幸福度や生きがいが向上する—といった長期的な主観的ウェルビーイング向上に貢献

\*1: 各ウェルビーイングの定義

- 主観的: 人自身の内的評価・感情体験にもとづく幸福感や満足感の状態
- 客観的: 個人の幸福や生活の質を自己評価ではなく外から観察可能な状態やデータで示すもの
- 短期的: 直近の感情・状態の変動に着目した幸福感・快不快の状態。瞬間や日々の体験・気分の変動
- 長期的: 人生全体や長期間の幸福感・満足度を重視した概念。人生の質・意味・満足度を包括的に評価

## エコシステムで実現したい共創モデル

**通常業務と離れた「第3の居場所」での越境体験により**

人財の創造性・挑戦を広げる  
法人ソリューション

社員の成長を後押しする「越境型・人材育成」ビジネス(例)

つながり深度に応じた継続関係を生む「ふるさと共創・拡大」ビジネス(例)

個人の熱量が多様な応援方法でめぐる「“好き”応援・循環」ビジネス(例)

# DX戦略: デジタルで世界をつなぎ、新たな価値創造を実現する

4つのエンジンにより「社会価値」「顧客体験価値」「社員体験価値」の変革を実現

## 4つのエンジン

### テクノロジー投資の増額

約2,600億円(FY2026-2030合計)  
(FY2025比 約1.2倍)

### 最新技術\*1の研究開発

JALデジタル\*2の利益から  
研究開発費を定常的に拠出し  
事業へ還元

### DX人材\*3の育成

全社員の10% (FY2030時点)  
(FY2025比 約2倍)

### 変革を起こす推進体制

経営と現場をつなぐDX推進リーダー  
約100名(海外地区含む・FY2030時点)  
(FY2025比 約1.4倍)

## 3つの変革

社会価値  
の創出

### 次世代モビリティインフラと連携し 自由な移動を実現

- AMOP\*4を核に、次世代モビリティと従来の空と陸をデジタルでつなぎ、人・モノの自由な移動を実現

顧客体験  
価値  
(CX)  
の創出

### デジタル×ヒューマンによる 最高のサービスを実現

- 業界を超えた連携で、旅のあらゆる制約を解消
- シームレスでパーソナライズされた体験と人によるおもてなしの融合で最高のサービスを実現

社員体験  
価値  
(EX)  
の創出

### AIをパートナーへ 更なる働きがいの実現

- 自律型AIエージェントやフィジカルAIによる業務の自動化・遠隔化を推進
- 社員は人ならではの価値創造業務に集中

基盤の強化  
AI × データ × ロボティクス

## 目指すゴール



世界の人とモノをつなぎ、  
新たな価値創造を実現する  
DX



3

# FY2026 Financial Outlook

FY2026 連結業績予想

# FY2026連結業績予想 概要

- FY2025通期業績予想はEBIT2,050億円に上方修正し、年間配当予想は1株当たり96円に増配
- FY2026通期業績予想はEBIT1,800億円、年間配当予想は96円。実質的な利益は前年から伸長

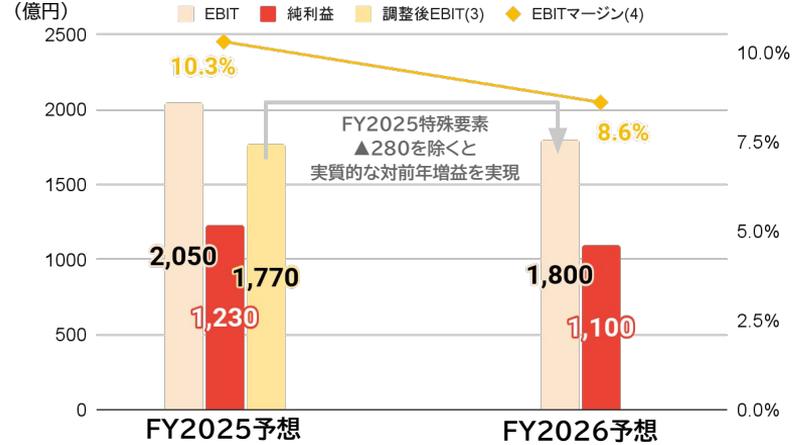
## 売上収益



## 燃油・為替市況

	FY2025予想	FY2026予想
シンガポール・ケロシン (USD/bbl)	85.0	90.0
ドバイ原油 (USD/bbl)	70.0	75.0
為替 (円/USD)	150.0	150.0

## EBIT<sup>(1)</sup>/純利益<sup>(2)</sup>



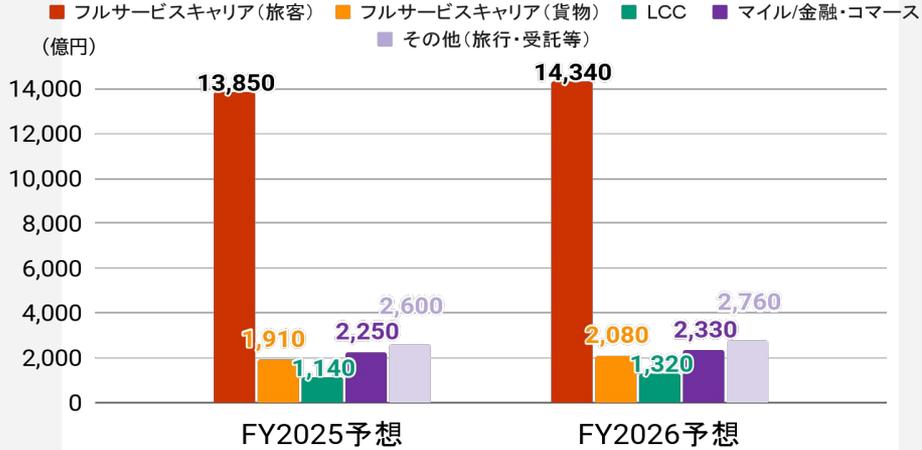
## 運航諸元/ASK

	FY2025予想比(%)	FY2025予想	FY2026予想
フルサービスキャリア国際		100	99
フルサービスキャリア国内		100	100
LCC		100	105
合計		100	100

## FY2026 セグメント別業績予想

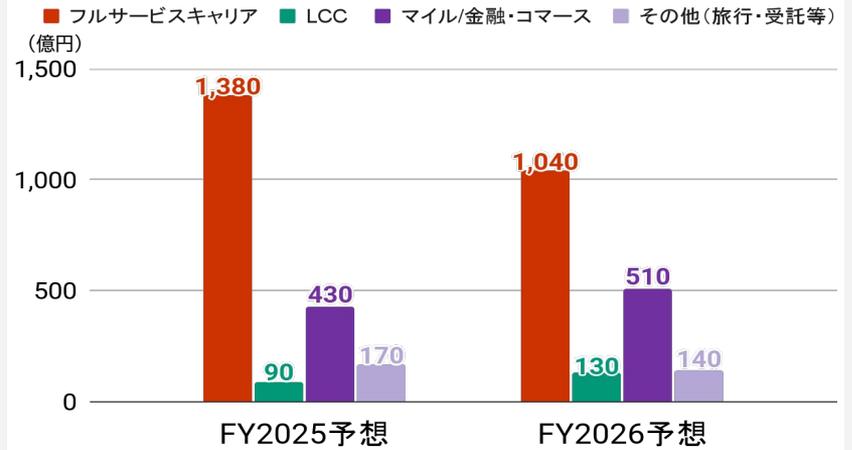
- フルサービスキャリア事業は国際旅客・国内旅客の単価向上を通じて増収を達成
- 非航空事業は戦略投資を通じた利益拡大により、増収増益を達成

## セグメント別 売上収益



(単位:億円)	FY2025 予想	FY2026 予想
フルサービスキャリア(旅客)	13,850	14,340
フルサービスキャリア(貨物)	1,910	2,080
LCC	1,140	1,320
マイル/金融・コマース	2,250	2,330
その他(旅行・受託等)	2,600	2,760

## セグメント別 EBIT



(単位:億円)	FY2025 予想	FY2026 予想
フルサービスキャリア	1,380	1,040
LCC	90	130
マイル/金融・コマース	430	510
その他(旅行・受託等)	170	140

## FY2026連結業績予想詳細 科目別

(単位: 億円)		FY2025	FY2026		
		予想	予想	FY2025予想差	FY2025予想比
売上収益		20,000	20,950	+950	+4.8%
	フルサービスキャリア	15,690	16,340	+650	+4.1%
	国際旅客収入	7,520	7,800	+280	+3.7%
	国内旅客収入	6,050	6,190	+140	+2.3%
	貨物郵便収入	1,920	2,090	+170	+8.9%
	その他収入	200	260	+60	+30.0%
	LCC旅客収入	980	1,120	+140	+14.3%
	マイル/金融・コマース、その他(1)	3,330	3,490	+160	+4.8%
営業費用		18,330	19,420	+1,090	+5.9%
	燃油費	3,950	4,170	+220	+5.6%
	燃油費以外	14,380	15,250	+870	+6.1%
その他収支(2)		380	270	▲110	▲28.9%
EBIT		2,050	1,800	▲250	▲12.2%
EBITマージン(%)		10.3%	8.6%	▲1.7pt	-
純利益		1,230	1,100	▲130	▲10.6%
RPK(百万人キロ)		84,046	83,990	▲56	▲0.1%
ASK(百万席キロ)		100,421	100,428	+7	+0.0%
EBITDA		3,650	3,600	▲50	▲1.4%
EBITDAマージン(%) (3)		18.3%	17.2%	▲1.1pt	-

連結業績予想詳細は、全社連結科目別に表したものであり、報告セグメント別の売上収益ではありません。

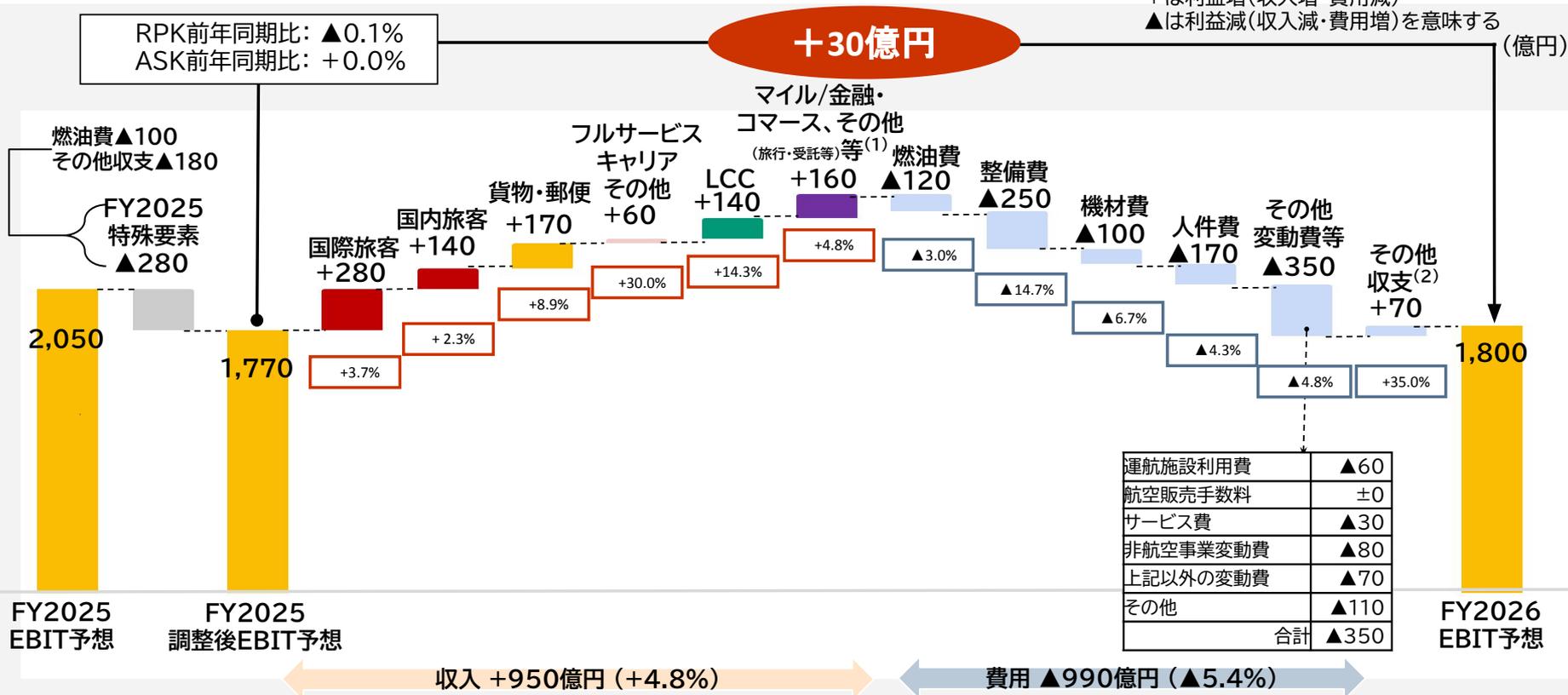
(1) マイル/金融・コマース、その他(旅行・受託等)=マイル提携・コマース・旅行・受託事業収入等 (2) その他収支=航空機材売却益・その他の収入・持分投資損益・投資収支 (3) EBITDAマージン=EBITDA/売上収益 EBITDA=EBIT+減価償却費

# FY2026連結業績予想詳細



EBIT増減の科目別推移(収入／費用)

+は利益増(収入増・費用減)  
▲は利益減(収入減・費用増)を意味する  
(億円)



(1) マイル/金融・コマース、その他(旅行・受託等)等=マイル提携・コマース・旅行・受託事業収入等 (2) その他収支=航空機材売却益・その他の収入・持分法投資損益・投資収支

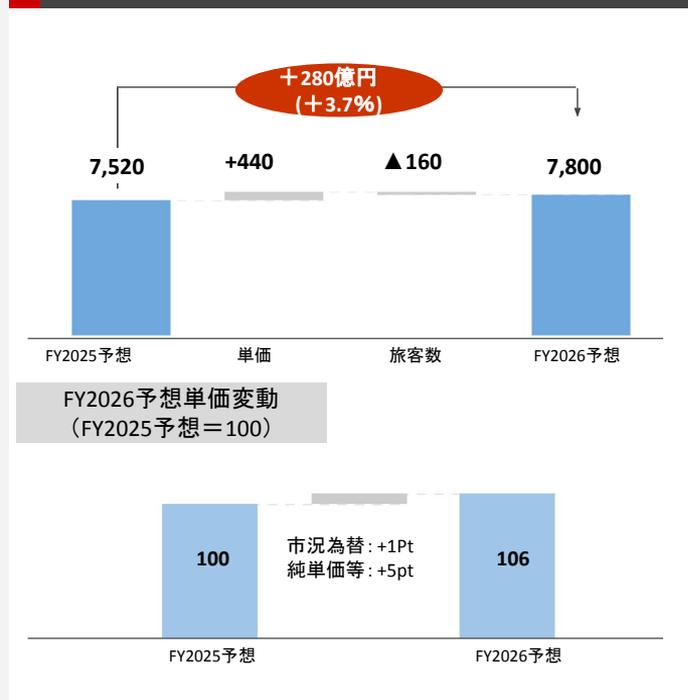
# FY2026連結業績予想前提

国際旅客(フルサービスキャリア)

## 国際旅客事業の状況

国際旅客事業	FY2025 予想	FY2026 予想	FY2025比(%)		
			上期	下期	通期
旅客収入(億円)	7,520	7,800	+2.3%	+5.2%	+3.7%
有償旅客数(千人)	7,942	7,755	▲2.7%	▲2.1%	▲2.4%
RPK(百万人キロ)	45,086	44,125	▲1.3%	▲2.9%	▲2.1%
ASK(百万席キロ)	52,935	52,355	▲0.3%	▲1.9%	▲1.1%
有償座席利用率(%)	85.2	84.3	▲0.9pt	▲0.9pt	▲0.9pt
単価(円)(1)	94,671	100,344	+4.7%	+7.2%	+6.0%
イールド(円)(2)	16.7	17.6	+3.7%	+8.8%	+5.4%
ユニットレベニュー(円)(3)	14.2	14.9	+2.9%	+6.9%	+4.9%

## 国際旅客収入の推移(億円)



(1)単価=旅客収入/有償旅客数 (2)イールド=旅客収入/RPK (3)ユニットレベニュー=旅客収入/ASK

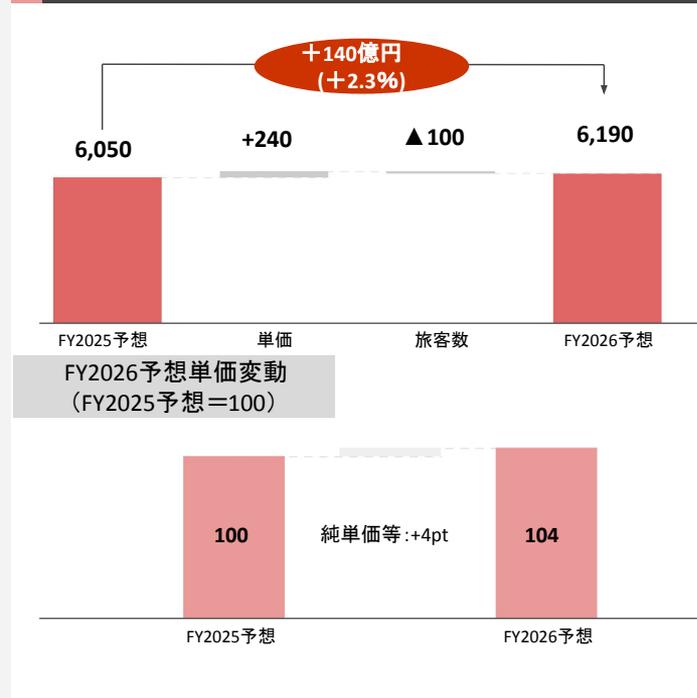
## FY2026連結業績予想前提

国内旅客(フルサービスキャリア)

## 国内旅客事業の状況

国内旅客事業	FY2025 予想	FY2026 予想	FY2025比(%)		
			上期	下期	通期
旅客収入(億円)	6,050	6,190	+2.0%	+3.0%	+2.3%
有償旅客数(千人)	38,114	37,460	▲1.5%	▲1.9%	▲1.7%
RPK(百万人キロ)	28,987	28,704	▲1.2%	▲0.7%	▲1.0%
ASK(百万席キロ)	34,915	34,835	▲0.4%	▲0.0%	▲0.2%
有償座席利用率(%)	83.0	82.4	▲0.7pt	▲0.6pt	▲0.6pt
単価(円)(1)	15,857	16,499	+3.4%	+4.7%	+4.0%
イールド(円)(2)	20.8	21.6	+3.1%	+3.4%	+3.3%
ユニットレベニュー(円)(3)	17.3	17.8	+2.3%	+2.7%	+2.5%

## 国内旅客収入の推移(億円)



# FY2026連結業績予想前提



## 貨物

国際貨物事業	FY2025 予想	FY2026	
		予想	前年比
貨物収入(億円)	1,510	1,630	+8.0%
貨物輸送重量(千トン)	594	608	+2.4%
重量単価(円/kg)	254	268	+5.5%

国内貨物事業	FY2025 予想	FY2026	
		予想	前年比
貨物収入(億円)	300	360	+20.0%
貨物輸送重量(千トン)	329	391	+19.1%
重量単価(円/kg)	92	92	▲0.5%

# FY2026連結業績予想前提



LCC

ZIPAIR	FY2025	FY2026	
	予想	予想	前年比
旅客収入(億円)	750	870	+16.0%
有償旅客数(千人)	1,379	1,579	+14.5%
RPK(百万人キロ)	8,227	9,282	+12.8%
ASK(百万席キロ)	10,547	11,085	+5.1%
有償座席利用率(%)	78.0%	83.7%	+5.7pt
単価(円)	54,387	55,090	+1.3%
イールド(円)	9.1	9.4	+2.8%
ユニットレベニュー(円)	7.1	7.8	+10.4%

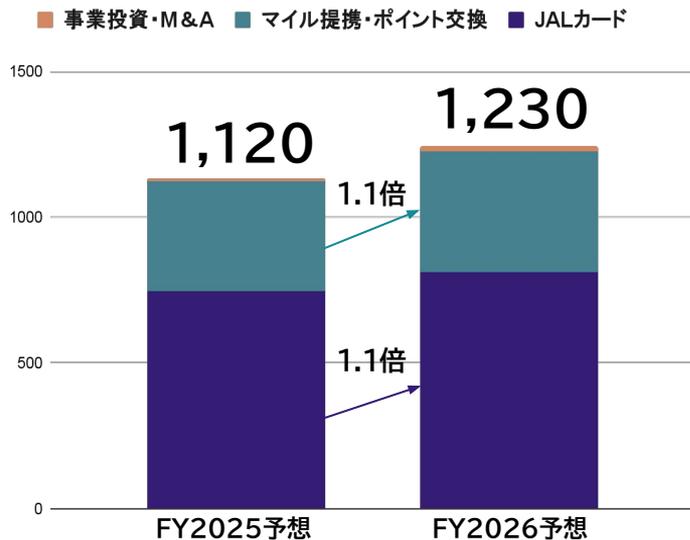
SPRING JAPAN	FY2025	FY2026	
	予想	予想	前年比
旅客収入(億円)	230	250	+8.7%
有償旅客数(千人)	1,055	1,106	+4.8%
RPK(百万人キロ)	1,746	1,878	+7.6%
ASK(百万席キロ)	2,024	2,149	+6.2%
有償座席利用率(%)	86.3%	87.4%	+1.1pt
単価(円)	21,801	22,604	+3.7%
イールド(円)	13.2	13.3	+1.1%
ユニットレベニュー(円)	11.4	11.6	+2.4%

# FY2026連結業績予想前提

マイル/金融・コマーンス

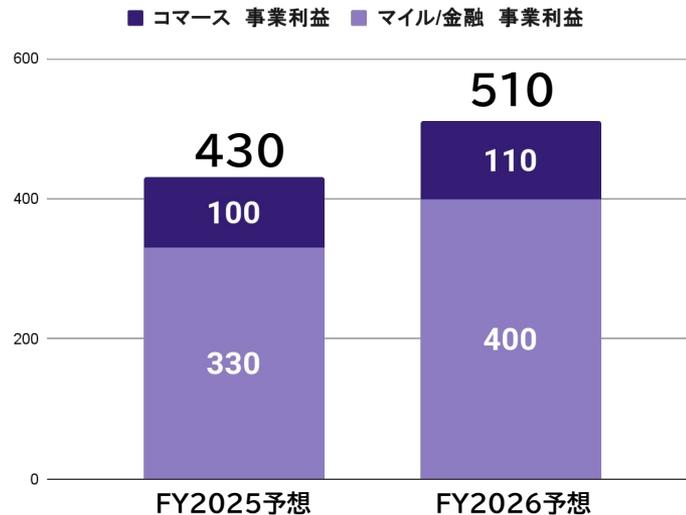
## 非航空領域でのマイル発行収入

(億円)



## マイル/金融・コマーンス領域の EBIT 推移

(億円)



# 為替市況変動によるFY2026の利益影響

ヘッジ、燃油サーチャージ等込み

(億円)	燃油市況 (USD/bbl)	ドバイ 原油	65ドル	70ドル	75ドル	80ドル	85ドル
		シンガポール・ ケロシン	80ドル	85ドル	90ドル	95ドル	100ドル
為替 (円/USD)	140円		+290	+170	+140	+80	+40
	145円		+200	+130	+100	▲30	▲70
	150円		+170	+30	予想前提 ±0	▲80	▲140
	155円		+80	±0	▲90	▲170	▲240
	160円		+10	▲70	▲120	▲230	▲280

※本表は、燃油市況(シンガポール・ケロシン)及び為替の変動により、燃油サーチャージ収入及び燃油費が増減することで、当社のFY2026の利益がどのように変動するかを示しております。

なお、2026年5月までの燃油サーチャージテーブルは確定しており、これを反映済みです。



**JAPAN AIRLINES**

### 免責事項

本資料には、日本航空株式会社(以下「当社」といいます)及びそのグループ会社(以下当社とあわせて「当社グループ」といいます)に関連する予想、見通し、目標、計画等の将来に関する記述が含まれています。これらは、当社が当該資料作成時点(又はそこに別途明記された時点)において入手した情報に基づく、当該時点における予測等を基礎として作成されています。これらの記述のためには、一定の前提・仮定を使用しています。これらの記述又は前提・仮定は当社経営陣の判断ないし主観的な予想を含むものであり、様々なリスク及び不確実性により、将来において不正確であることが判明し、あるいは将来において実現しないことがあります。したがって、当社グループの実際の業績、経営成績、財政状態等については、当社の予想と異なる結果となる可能性があります。かかるリスク及び不確実性には、日本その他の国・地域における経済社会状況、燃油費の高騰、日本円と米ドルその他外貨との為替レートの変動、テロ事件及び戦争、伝染病その他航空事業を取り巻く様々なリスクが含まれますが、これらに限定されるものではありません。

本資料に掲載されている将来情報に関する記述は、上記のとおり当該資料の作成時点(又はそこに別途明記された時点)のものであり、当社は、それらの情報を最新のものに随時更新するという義務も方針も有しておりません。

本資料に掲載されている情報は、情報提供を目的としたものであり、いかなる有価証券、金融商品又は取引についての募集、投資の勧誘や売買の推奨を目的としたものではありません。

本資料への当社グループに関する情報の掲載に当たっては万全を期しておりますが、監査を経ていない財務情報も含まれており、その内容の正確性、完全性、公正性及び確実性を保証するものではありません。

従いまして、本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負うものではありません。

なお、本資料の著作権やその他本資料にかかる一切の権利は日本航空株式会社に属します。