



JAPAN AIRLINES

JALグループ 経営ビジョン 2035

JAL Group Management Vision 2035

2026.03.02



Intentionally Left Blank

「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ヵ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。

Intentionally Left Blank

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材が集結する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様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

Intentionally Left Blank

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

- 2021-2025年度 中期経営計画の完遂を見据え、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」としての「JAL Vision2035」をまとめ、そこへ至る道筋を描きました。
- 「JALグループ経営ビジョン2035」は、「第1章 JAL Vision 2035」、「第2章 経営戦略」、「第3章 FY2026 連結業績予想」の3章で構成しています。
- 第1章では、思い描く未来の社会におけるJALのありたい姿「JAL Vision 2035」とその達成に向けた経営目標、第2章ではJAL Vision 2035の実現に向けた具体的な経営戦略、第3章では2026年度の連結業績予想についてご説明いたします。

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

Intentionally Left Blank

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

- 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などさまざまな社会課題が顕在化するなか、私たちは理想の未来社会として「Sustainable Well-being Future」を描きました。
- これは、テクノロジーが進展する一方で孤独や分断といった課題が深刻化する現代において、人々が物理的・心理的な壁を超えて結びつき、一人一人が多様な価値観の中で自ら人生を選択できる充足感を持ち、その幸福が社会全体に広がっていく社会を指しています。

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来を支え続ける。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

- サステナブルでウェルビーイングな社会を目指すために、JALグループは私たちだからこそ提供できる価値をお届けしてまいります。安全・安心と環境負荷軽減を大前提とし、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が自由に往来する「安全・安心な未来の空」。デジタル化が進む社会だからこそ際立つリアルならではの五感をくすぐる「お客さまの心に響く出会いと体験」、そして人やモノの移動を通じて社会と人を幸せにする関係性を多様なパートナーと広げていく「関係・つながりの創造」。
- これらの提供価値を支えるのは、これまで培ってきたプロフェッショナリズムと、新たな価値を創る変革・挑戦文化、そしてその根幹にあるのが私たちJALグループが共有する価値観・考え方としてのJALフィロソフィです。

JAL Vision 2035 実現に向けて

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 ₂ 排出量 *1	FY2019対比 ▲10%	2050年ネットゼロ達成を目指しCO ₂ 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グループ利用者のうち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

- 「JAL Vision 2035」の実現に向けて、私たちはそれぞれの取り組みを通じた社会価値の創出を目指し、実現に至るマイルストーンとして2030年の経営目標を定めました。
- JALグループ全社横断での社会価値創出を具現化すべく、経営目標の達成に向け一丸となって取り組んでまいります。

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

Intentionally Left Blank

2-1

経営戦略のアウトライン

Management Strategy

経営戦略

Intentionally Left Blank

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

FY2021

FY2025

FY2026

FY2030

2030経営目標の必達

FY2035

JAL
Vision
2035

タイムライン

- 続いて第2章では、「JAL Vision 2035」の実現に向けた、具体的な経営戦略についてご説明します。
- これまでJALグループでは、5カ年の中期経営計画と毎年のローリングプランによって成長を実現してきました。一方、先行きが不透明な環境において、より長期的な視点をもちながらも柔軟性とスピード感をもって環境・社会のサステナビリティとJALグループの成長を実現すべく、このたび10年ビジョンと単年度計画へと転換しました。
- また、これまで最上位に掲げてきた「ESG戦略」を、全事業を通じた「社会価値の創出」へと昇華させ、それを支えてきた「事業構造改革」を、次なる成長のための「事業ポートフォリオ変革」へとアップデートしました。

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
- 人材獲得の難化
- 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

- 我々を取り巻く環境に目を向けると、急激なコストの増加や人材不足、地政学リスクなどボラティリティリスクが常態化する一方、成長する世界の航空需要やテクノロジーの発展など、既存事業の成長に加えて新たな事業領域の拡大機会が見込まれます。
- 事業のボラティリティリスクに機動的かつ柔軟に対応しながら、事業機会を着実に成長へとつなげるため、事業ポートフォリオ変革に取り組んでまいります。

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

- 経営戦略の骨子をお示ししています。
- 事業ポートフォリオ変革は、事業の成長機会を確実に捉える「Growth」、環境変化やリスクに柔軟に適応し航空インフラとしての持続性を高める「Sustainability」、そして社会価値を起点とした事業領域拡大による「Social Impact」の3つにより構成しています。「Growth」では国際路線事業における多様な成長とマイル・ライフ事業での事業投資・グローバル展開による飛躍的な成長。「Sustainability」では国内路線事業構造改革による収益性向上と航空周辺インフラの維持・拡大。「Social Impact」ではウェルビーイングをパートナーと共創するエコシステム、次世代モビリティによる事業領域の拡大について、それぞれご説明いたします。
- また、変革を実現するための全社横断戦略と財務戦略についても、この後詳しくご説明いたします。

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



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

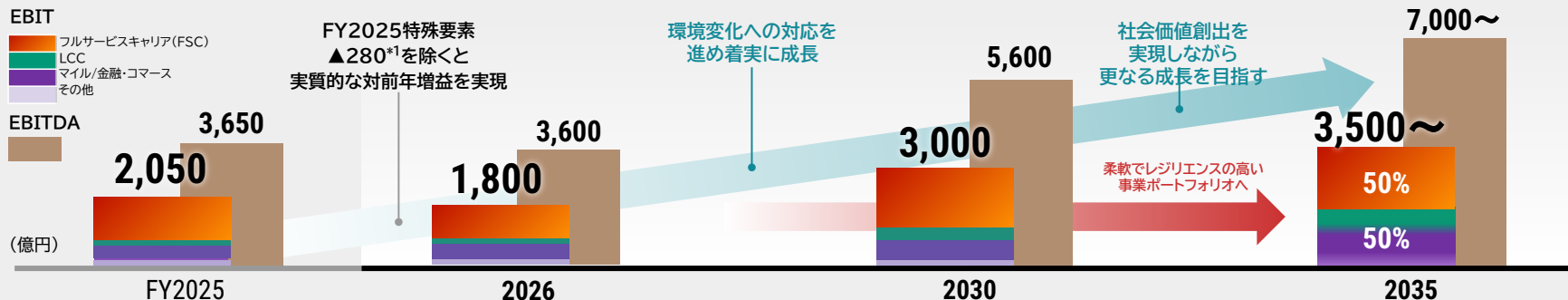
財務戦略

財務

Intentionally Left Blank

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



3つのドライバーによる国際路線事業の成長(FSC・LCC・CARGO) P.16

FSC中長距離機材の増機・大型化による国際線の拡大

ZIP・SJO・JJP^{*2}による国際線規模拡大

貨物機ネットワーク拡充による成長

マイル・ライフ事業の飛躍的な成長 P.17

国内路線事業構造改革の完遂 (~FY2028) P.18

航空周辺インフラの拡大

社会価値起点の事業領域拡大

・ウェルビーイング P.20
・次世代モビリティ P.21
・環境
・多文化共生

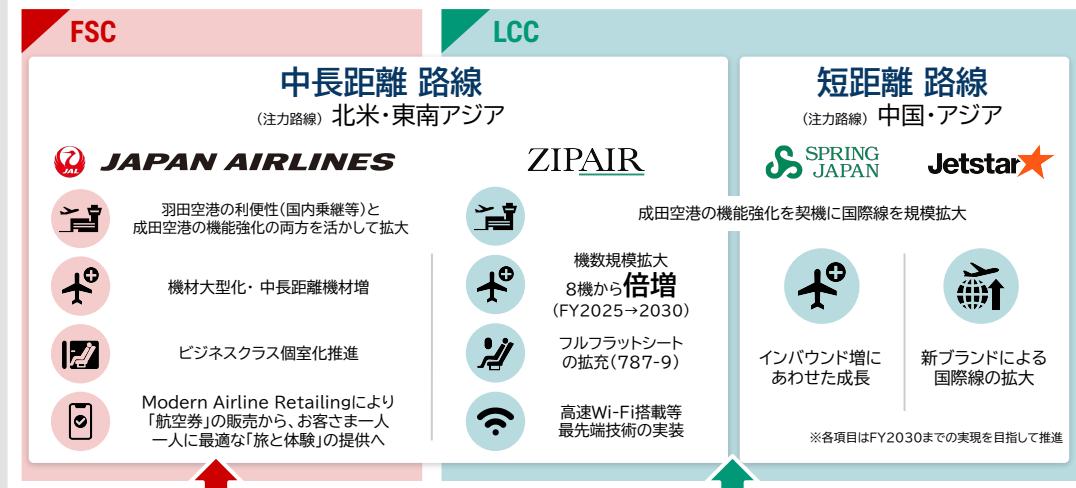
*1: 燃油費補助終了▲100億円、資産売却益/投資収支の減少▲180億円。「3 FY2026 連結業績予想 (P.37、40)」参照 *2: ZIP=ZIPAIR、SJO=スプリング・ジャパン、JJP=ジェットスター・ジャパン

- 事業ポートフォリオ変革による利益成長について、ご説明します。
- 2025年度の通期連結EBITは、当初想定の2,000億円を達成し2,050億円を見通します。2026年度の連結EBITは1,800億円を見通しており、これは2025年度に計上した特殊要素を控除した比較では実質的に増益となる水準です。
- 2030年度の連結EBITは3,000億円を目指してまいります。2026年度から1,200億円の増益となりますが、国内路線事業構造改革の完遂、また国際路線事業とマイル・ライフ事業の成長により、この利益伸長を実現いたします。加えて、2030年度までは航空機をはじめとする将来の成長に向けた積極的な投資を行うフェーズにあたります。EBITに減価償却費を含めたEBITDAは2030年度に5,600億円を見通しますが、償却費負担が重くなる期間においても着実に利益を積み上げるとともに、キャッシュの創出力を高めてまいります。
- 2035年度に向けては投資効果を着実に摘み取り、連結EBIT3,500億円以上の水準を目指します。柔軟でレジリエンスの高い事業ポートフォリオ変革に取り組むことで、フルサービスキャリアとそれ以外の事業セグメントのEBIT構成比50:50を目指してまいります。

3つのドライバーによる国際路線事業の成長

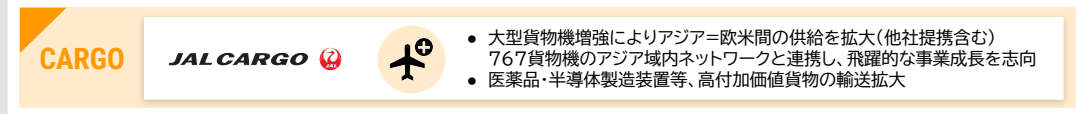
- FSC+LCC+CARGOの3本柱で、新機材導入・中長距離路線拡大・貨物機ネットワーク拡充等を通じて規模を拡大し成長を実現
- 成田空港の機能強化を契機に国際線の更なる規模拡大を図りながら、事業環境変化にあわせて柔軟に対応

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

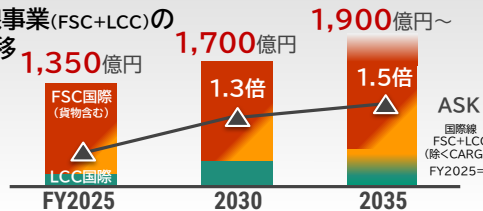
FY2025→2030
(FSC国際線+ZIP+SJO)

国際線機数推移

FSC国際線
+ZIP+SJO

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

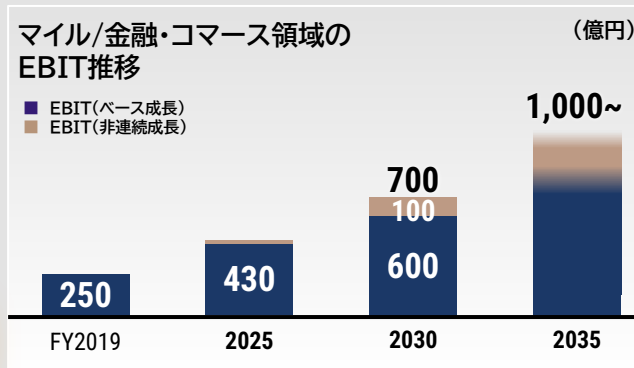
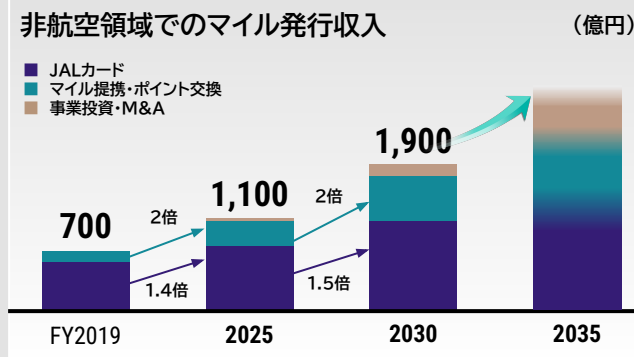
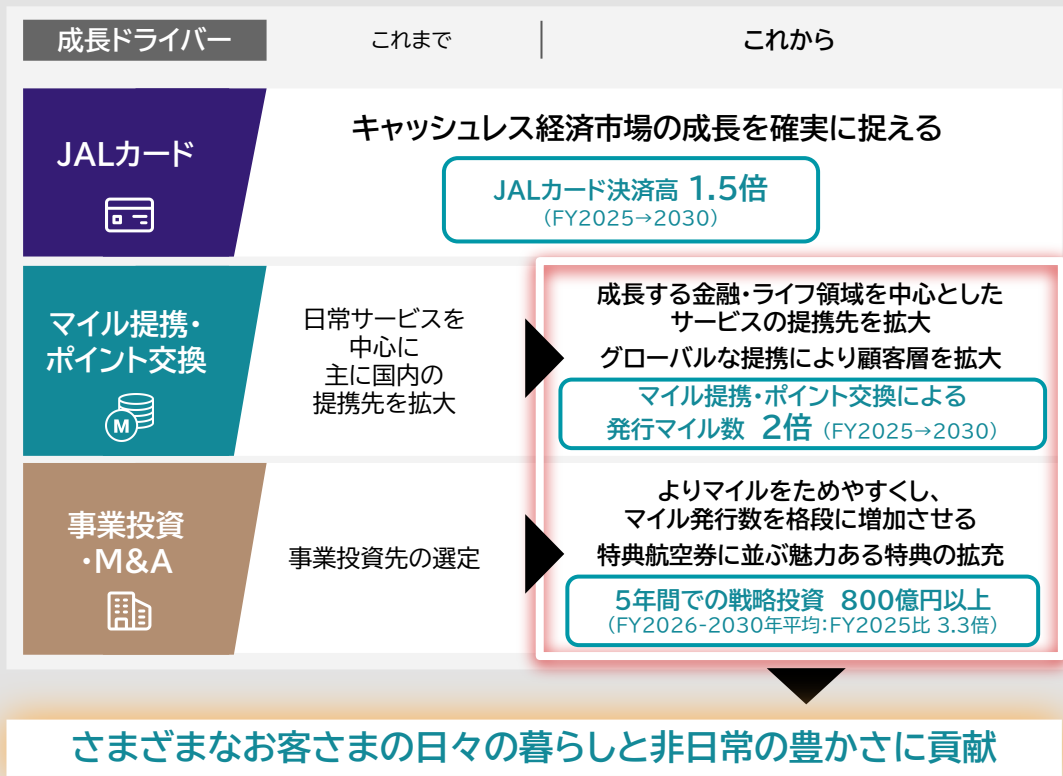
※機数/ASKには貨物機(3機)は含まず / 短距離機材は737、中長距離機材はA350、767、777、787

国際路線事業(FSC+LCC)の
EBIT推移

- ここからは、事業ポートフォリオ変革の「Growth」についてご説明します。
- 国際路線事業においては、フルサービスキャリア(FSC)による機材の大型化と、2030年度までに機数を倍増させるLCCのZIPAIRを成長の両輪に据え、羽田空港の利便性・成田空港の機能強化の両方を活かしてグループ全体での拡大を加速させます。この戦略的投資により、2030年度の国際線ASK(有効座席キロ)を2025年度比で1.3倍にまで引き上げ、拡大する世界の旅客需要を確実に捉えてまいります。
- 中長距離路線では、JALの個室型ビジネスクラスやZIPAIRのフルフラットシートの拡充、機内高速Wi-Fiの導入など、プロダクト品質を向上させることに加え、IATAが提唱する「Modern Airline Retailing」への変革を推進します。航空券の販売をデジタルで最適化し、機内サービスや地上体験をお客さま一人一人のニーズに合わせて自在に組み合わせることが可能となる「パーソナライズされた旅行体験」を実現します。
- 短距離路線ではSPRING JAPAN、および戦略的株主変更を経てブランド刷新を図るJetstar Japanを通じ、インバウンド需要の獲得と地方送客を強化します。
- また、貨物機ネットワークの拡充を通じた物流マーケットでの成長も追求します。アジア＝欧米間を結ぶ旺盛な人流・物流需要に対し、他社提携も含め、大型貨物機による供給を拡大するとともに、医薬品や半導体製造装置などの高付加価値貨物の輸送を強化することで、収益性の最大化を図ります。
- 環境変化に応じ、旅客(FSCとLCC)と貨物のリソース(機材・人員等)を柔軟に見直し、レジリエンスの高い事業成長を実現します。
- こうした取り組みを通じ、2030年度にはEBIT 1,700億円、2035年度には1,900億円以上の創出を目指してまいります。

マイル・ライフ事業の飛躍的な成長

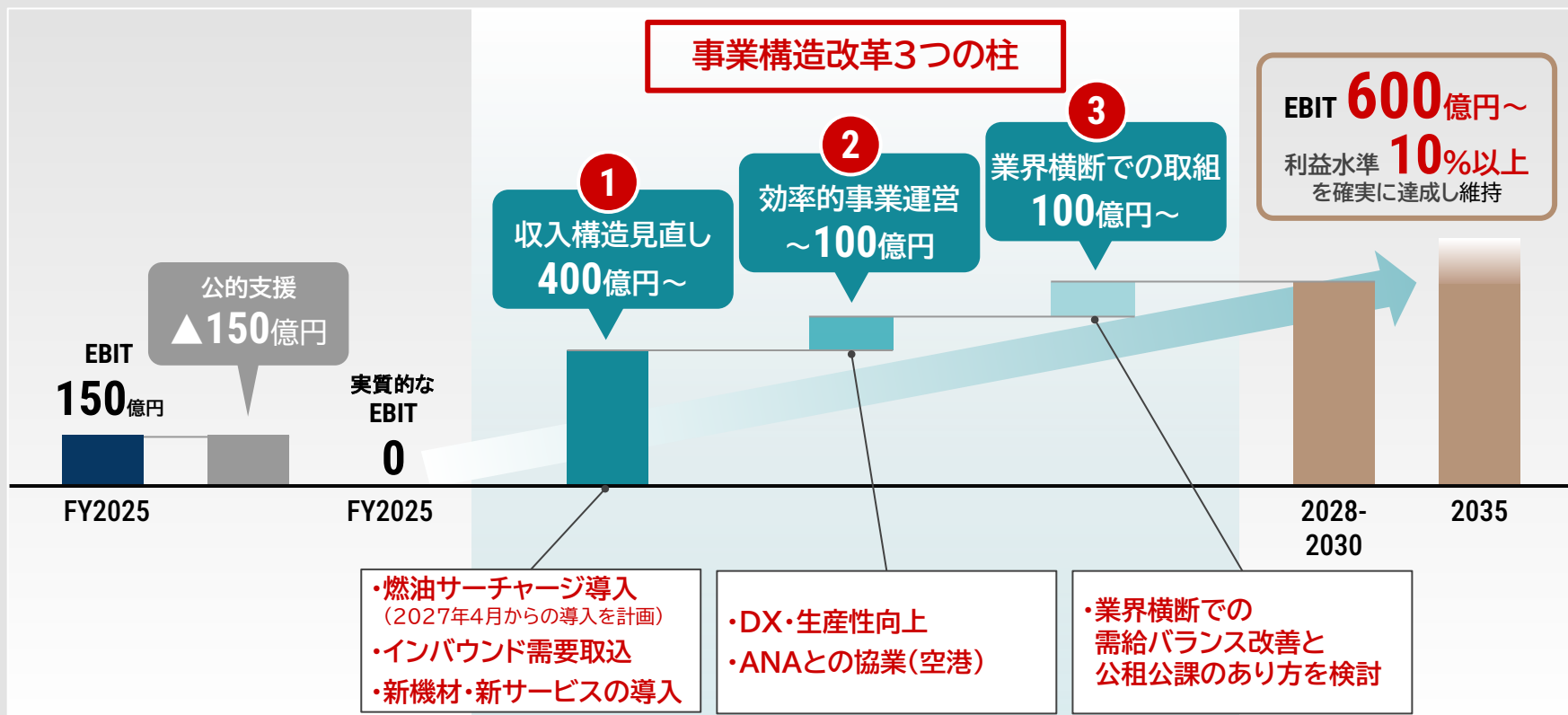
- これまでJALカードの成長と国内提携先の拡充を背景に、マイル発行収入を着実に拡大(発行マイル数の約7割は非航空領域)
- マイルの魅力を更に高め、事業投資やグローバル展開を通じて顧客層とマイル発行数を拡大し飛躍的な成長を実現



- 事業ポートフォリオ変革「Growth」の二点目、「マイル・ライフ事業の飛躍的な成長」についてご説明します。
- マイル・ライフ事業は、国際路線事業に並ぶ、今回の事業ポートフォリオ変革における特に重要な成長の柱の一つと考えています。
- 事業のもつ強みであるJALカードの成長と、マイル・ポイント交換の提携先拡大というこれまでの成長ドライバーに加え、グローバルにおける提携先の拡大と積極的な事業投資により、非航空でのマイル発行の飛躍的な拡大と事業の成長を図ります。
- 2026年度からの5年間で800億円以上の事業投資をすることで、特典航空券に並ぶ魅力ある特典の拡充やマイルをためるシーンを増やすことによるマイル発行数の拡大につなげていきます。
- 2030年度のマイル/金融・コマーシ領域のEBITは、2025年度対比1.6倍となる700億円を目指してまいります。

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サステナブルな国内線ネットワークを確立

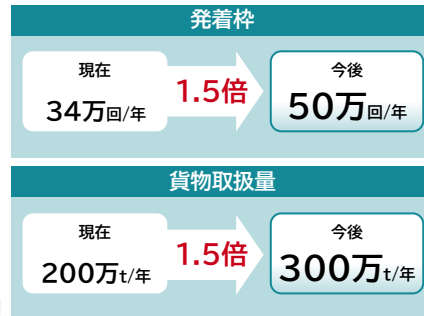
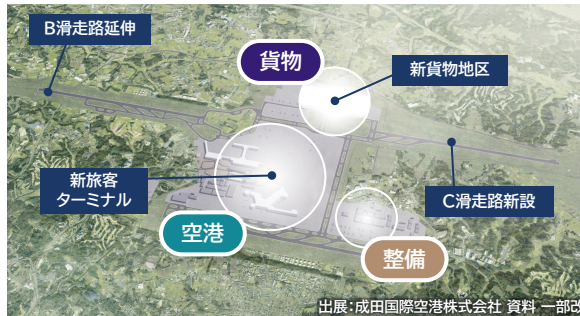


- ここからは、事業ポートフォリオ変革の「Sustainability」についてご説明します。
- 国内路線事業は、為替影響や物価上昇等による構造的なコスト増加により、収益性が悪化しています。航空燃料費の補助などの各種公的支援を除いた2025年度の実質的なEBITはほぼゼロであり、事業の継続性だけでなく、社会インフラを維持していくという社会的意義の観点からも、事業構造改革による収益性の向上が急務です。
- 事業構造改革の中心となる収入構造の見直しでは、構造的な燃油価格上昇に対応するため、2027年4月からの国内線への燃油サーチャージ導入を検討するほか、旺盛なインバウンド需要の国内線への誘客を強化します。また、新機材・新サービスの導入により、お客様のニーズに応えてまいります。
- あわせて、効率的な事業運営によるコスト抑制を進めます。デジタル化や生産性向上による自社の効率化に加え、業界協調の取り組みをさらに拡大します。既に一部の地方空港で実施している空港内特殊車両(GSE)の共用化や旅客ハンドリング業務の協調を推し進めるとともに、路線・便数の需給バランスや公租公課のあり方などについても、業界横断での検討を加速させてまいります。
- これらの変革を確実に実行することで、公的支援を除いた実質的な収支が厳しい現状を打破し、最短で2028年度には国内路線事業においてEBIT 600億円、利益率10%以上の安定的な収益基盤を構築し、重要な社会インフラとしてのサステナブルな国内線ネットワークを確立してまいります。

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^{*1})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^{*2}に貢献

空港

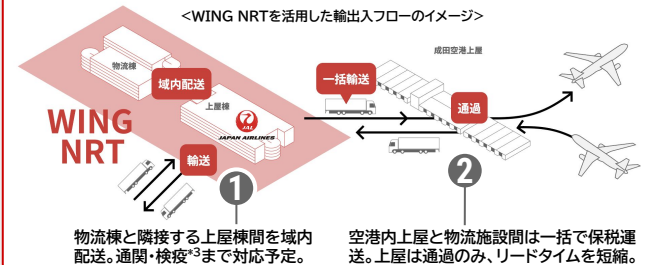
発着枠拡大によるインバウンド増加に貢献
ランプにおける自動運転や顔認証による搭乗手続きを推進

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

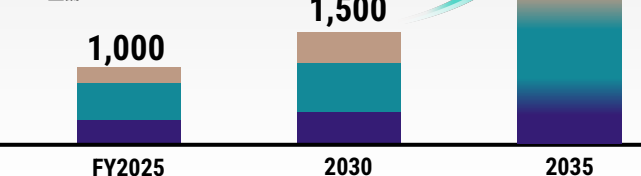


インフラ領域(貨物/空港/整備)

の外部収入

(成田空港以外も含む)

■ 貨物
■ 空港
■ 整備



*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/>

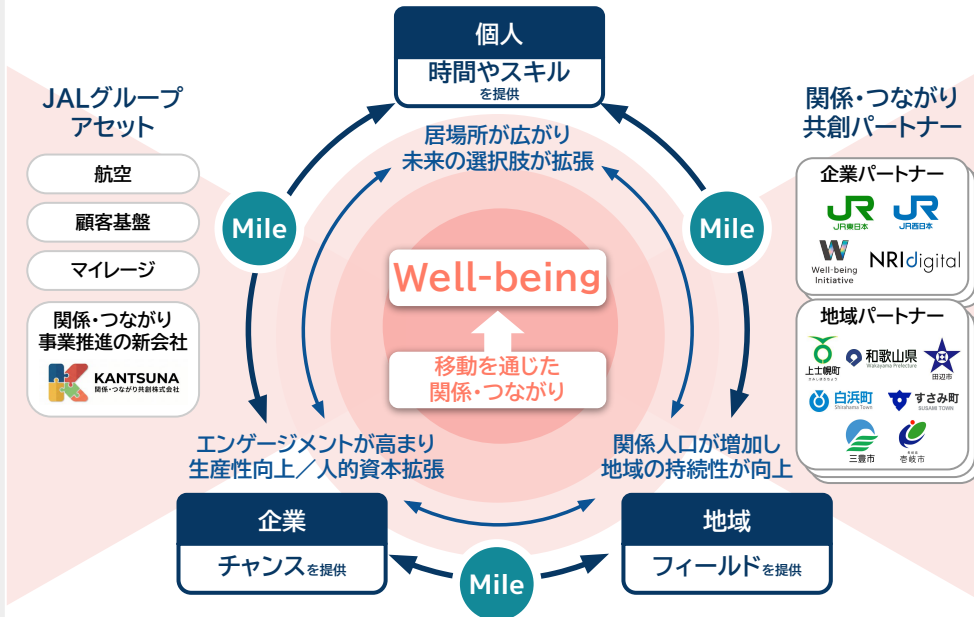
*3: 輸出入通関に加えて空港外での動植物検疫を国内で初めて実現(予定)

- 事業ポートフォリオ変革「Sustainability」の二点目、「航空周辺インフラの拡大」についてご説明します。
- JALグループは、貨物・空港・整備の各領域において、自社だけでなく他社の受託事業を展開しています。
- 特に、当社が現在海外エアラインの受託トップシェアをもつ成田空港は、今後第3滑走路供用開始をはじめとする機能強化が予定されています。機能強化を契機に、貨物・空港・整備の受託をさらに拡大させ、エアポートシティ構想、インバウンド需要の増加および日本の航空機産業に貢献してまいります。

「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

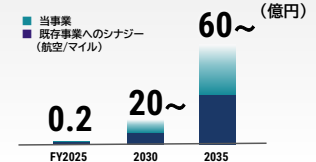
継続的に関わり合う仲間と居場所を生み出す
個人と地域を結ぶ関係創出プログラム
二地域居住など

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

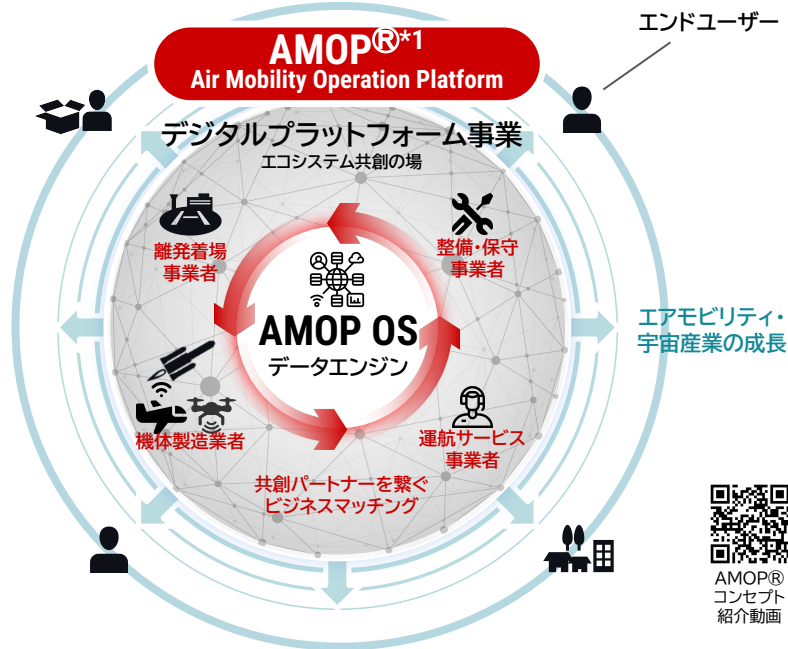


- ここからは、事業ポートフォリオ変革の「Social Impact」についてご説明します。
- 思い描く未来の社会における私たちのありたい姿「JAL Vision 2035」を実現するため、JALグループは「関係・つながり」をさまざまなパートナーと共創し、広げていくことが必要だと考えています。
- 個人・企業・地域がそれぞれのリソースを分かち合うことで、「関係・つながり」が生まれ、社会・人々のウェルビーイングが高まっていくエコシステムを構築し、2035年度には約60億円以上の事業利益とともに、「個人のウェルビーイング度向上」「企業の生産性・エンゲージメント値向上」「地域の関係人口・域内消費額増加」といった社会的インパクトの創出に取り組んでまいります。
- 2026年4月1日には、新会社「関係・つながり共創株式会社」を設立し、取り組みをさらに推進してまいります。

次世代モビリティの未来をAMOPで切り拓く

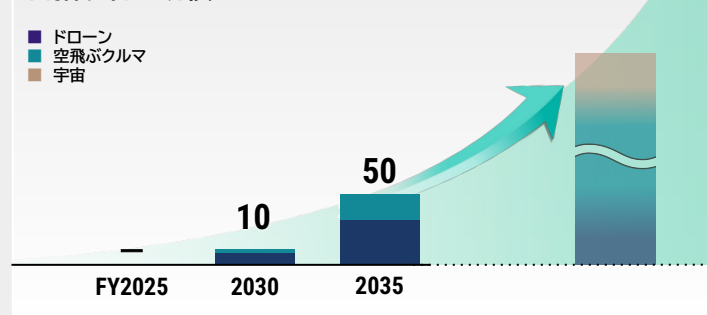
- ドローンや空飛ぶクルマ等にかかわる多様なステークホルダーが活躍し、ともに新しい価値を生み出すAMOPを提供
- データを活用して、安全・安心な運航環境を整え、次世代モビリティの新しいビジネスを創出

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)



- 事業ポートフォリオ変革「Social Impact」の二点目、「次世代モビリティの未来をAMOPで切り拓く」についてご説明します。
- JALグループは、ドローンや空飛ぶクルマが日常となる未来に向け、多様なプレイヤーが参画して新たな空の価値を共創するデジタルプラットフォーム、Air Mobility Operation Platform「AMOP」を提供してまいります。
- そのデータエンジンとなる「AMOP OS」はスマートフォンのOSのように機能し、データとデジタル技術を駆使して、高い安全性とビジネスとしての持続可能性を両立・最適化します。
- こうしたシステムを土台に、JALグループは単なる運航者の枠を超え、低高度の空における品質認証や運航調整といった「新しい空のルール(基準)」を運用する司令塔としての役割を担います。
- 誰もがいつでも安全に空を利用できる環境を整えることで、災害支援から日常の移動まで、次世代モビリティ産業の裾野を大きく広げてまいります。

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

Intentionally Left Blank

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



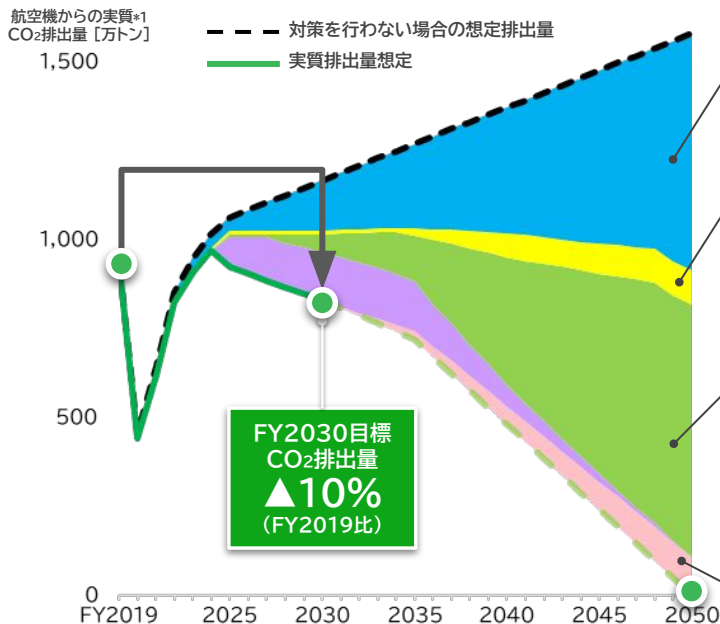
お客さまの
共感度合い
世界No.1

- JALグループは2035年に向け、「共感を軸とした、お客さまとの深く長い関係づくり」を推進してまいります。私たちが目指すのは、世界中から最も共感され、選ばれ続けるエアライングループです。
- その実現に向け、「お客さまに共感頂きたい価値」から「JALブランド」を再定義しました。「五感をくすぐる本物の体験」、「新たな一歩への後押し」、そして「人生を豊かにするつながり」。新ブランドスローガン「Soaring Together」のもと、JALグループ社員一丸で、この3つの要素をあらゆる接点で体現してまいります。
- JALグループの強みの源泉は社員の人間力にあります。この力を最大限に引き出すため、重要度が高まり続ける顧客データやデジタルツールを積極的に活用し、一人一人のお客さまの多様な価値観を深く理解することに努めます。
- その上で、人ならではの温かみとデジタルを融合させ、航空利用から日常生活シーンまで、「一貫した顧客体験」をお届けします。社員一人一人がお客さまの想いに寄り添い、生涯にわたる絆を深めることで、お客さまの共感度世界No.1への道を切り拓いてまいります。

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CO₂排出量実質ゼロを達成

FY2030目標達成とその後の取り組み加速により、2050年CO₂排出量実質ゼロを着実に達成



省燃費機材
の導入

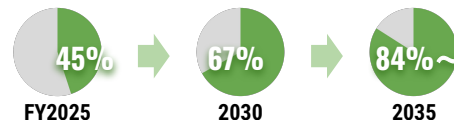
運航の工夫

SAF

カーボン
クレジット

除去新技術

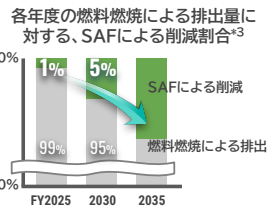
2035年に向け、省燃費機材*2比率を向上



*2: 省燃費機材: A350, 787, A321neo, 737-8

運航の工夫による排出低減、管制高度化への参画

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



SAFの利用拡大に向けた取り組み

- SAF価格低減と生産拡大に向けた官民連携
- 企業や地域と共に純国産SAFを開発
- 原料となる廃食油回収など社会との協働
- oneworldでの共同調達・新技術への投資
- コストと環境価値を社会やお客さまと分担

*3: 多様なSAFの流通拡大が見込まれるため、本来の目的に立ち戻り、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CO₂削減量を新たな目標として設定。

CORSIA*4適格等、高品質なクレジットの活用

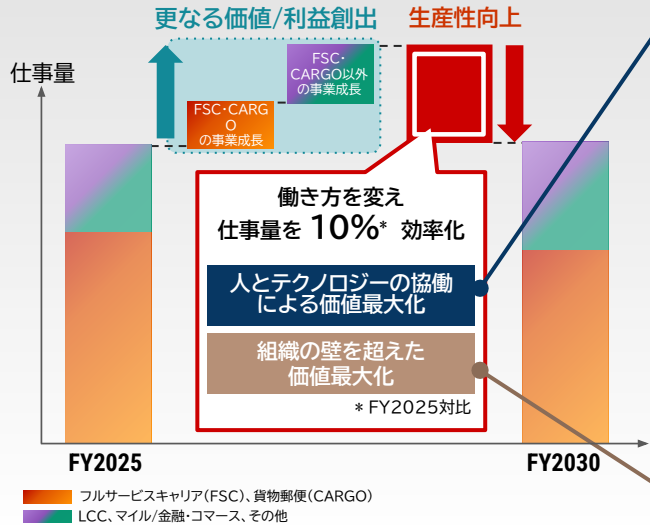
大気からCO₂を除去し、資源化する新技術の活用

- 2050年のCO2排出量実質ゼロに向け、2030年度の目標であるCO2排出量10%削減(2019年度対比)を着実に達成します。省燃費機材の導入、運航の工夫や管制の高度化への協力を通じ、排出低減を徹底します。加えて、脱炭素の切り札となるSAF(持続可能な航空燃料)の利用拡大を進めるため、2030年度に、SAFの搭載量の目標に加え、SAFによるCO2削減の目標を設定しました。国産SAFの生産拡大や価格低廉化に向けた官民連携を強化し、持続可能な航空の未来に向けて真摯に取り組んでまいります。

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

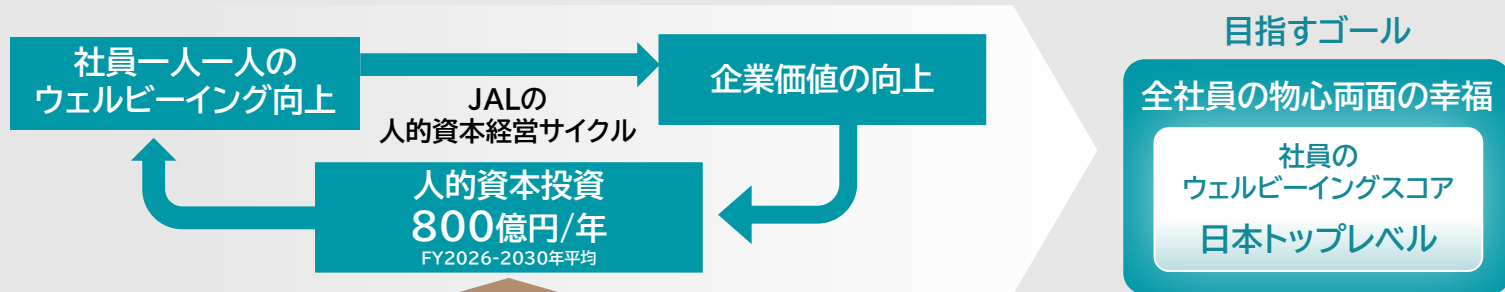
2倍* 以上
を目指す

* FY2025対比

- 「人財/DX(Digital Transformation)」については、生産年齢人口の減少や構造的なコスト上昇の環境下においても、事業性を担保しながらオペレーションを着実に維持していくべく、従来よりもさらに踏み込んだ抜本的な生産性向上に取り組めます。
- 具体的には2026年度から2030年度までの5年間の累計で、約2,600億円のテクノロジー投資を計画しています。このうち500億円規模をAI・ロボットへ投資し、業務の自動化等に取り組んでまいります。これにより、今と同じ人数規模で、これからの成長を実現していくべく、2030年度までに仕事量の約10%相当を効率化します。
- 2030年度には時間当たりの生産性1.5倍以上(2025年度対比)、2035年度には時間当たりの生産性2倍以上(2025年度対比)を目指してまいります。

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



プロフェッショナルとしての活躍

安全と成長を支える
人財の獲得と育成



- 一元化した採用プラットフォームでJALグループ総力を挙げた多様な人財確保(延べ応募数 FY2025対比1.2倍^{*1})
- 仕事のやりがい高め、定着率を向上することで、知識技術を確実に継承(定着率 FY2025水準以上への向上)

社員の自律的な
キャリア形成支援



- テクノロジーの活用と上司の伴走でキャリア形成を支援
- 組織や職種の枠を越えたキャリア選択肢の拡大(キャリア自律度 10%増^{*1})

新たな価値を創る変革・挑戦文化の醸成

多様な人財の
協働促進



- 社員同士の新しい「関係・つながり」を創出する新たな仕組みの導入(クロスメンター制度や協働支援ツールなど)
(多様な人財活躍度、人財交流度共に10%増^{*1})

共創を導くリーダーの育成
と社員の挑戦の場の拡充



- リーダーの役割再定義と力を発揮できる仕組み化(変革挑戦度 10%増^{*1})
- 社員の挑戦アイデアを実現する制度の拡充(カイゼン提案FY2025比2倍^{*1}、社員のアイデア事業化10件^{*1})

JAL Wellnessの深化と浸透（健康経営）

JALらしさの原点となるフィロソフィの進化

*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)

- 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に取り組みます。
- 人的資本投資を毎年800億円規模で行い、JALグループを支える多様な人財一人一人がこれまで以上にプロフェッショナルとして活躍し、自身の更なる可能性に目を向け、果敢に「挑戦」できる環境とそれを推進するリーダーを育成してまいります。
- 具体的には、組織や職種の枠を越えたキャリア選択肢の拡大や社員同士の新しい「関係・つながり」を創出する新たな仕組みとしてクロスメンター制度や協働支援ツールの導入、また社員の挑戦アイデアを実現する制度を拡充してまいります。
- こうした様々な取り組みを通じて、社員一人一人がこれまで以上に働く誇りをもち、ウェルビーイングを実感できる日本トップレベルの企業を目指してまいります。

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

取り組みの進展

安全の土台

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

*1: 自分や家族がお客さまだっただらという視点(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

- JALグループの存立基盤である「安全」については、「航空事故・重大インシデント0件」の目標に向け、先進テクノロジーとプロフェッショナルリズムで安全と安心を絶えず磨き続けます。
- 地政学的リスクへの対応や「揺らさない運航」といった一歩先行く「備え」を万全にするとともに、世界中のエアラインや行政との「連携」によるグローバルな安全ネットワークを社会全体へ拡充していきます。
- こうした盤石な基盤を最大限に活かし、次なるステップである「創造」へと取り組みを進展させ、AIや自動化技術によって一歩先を予測して対応する「予測型業務」への進化を遂げることで、現場の力を最大化します。
- こうした進化を支える土台は、システム任せにせず自ら安全をつくる人財であり、自分や家族の視点と専門家の視点をあわせ持つ「2.5人称の視点」を体現する集団として、未来の空の安全を切り拓いてまいります。

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

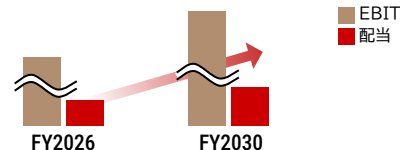
財務

Intentionally Left Blank

「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

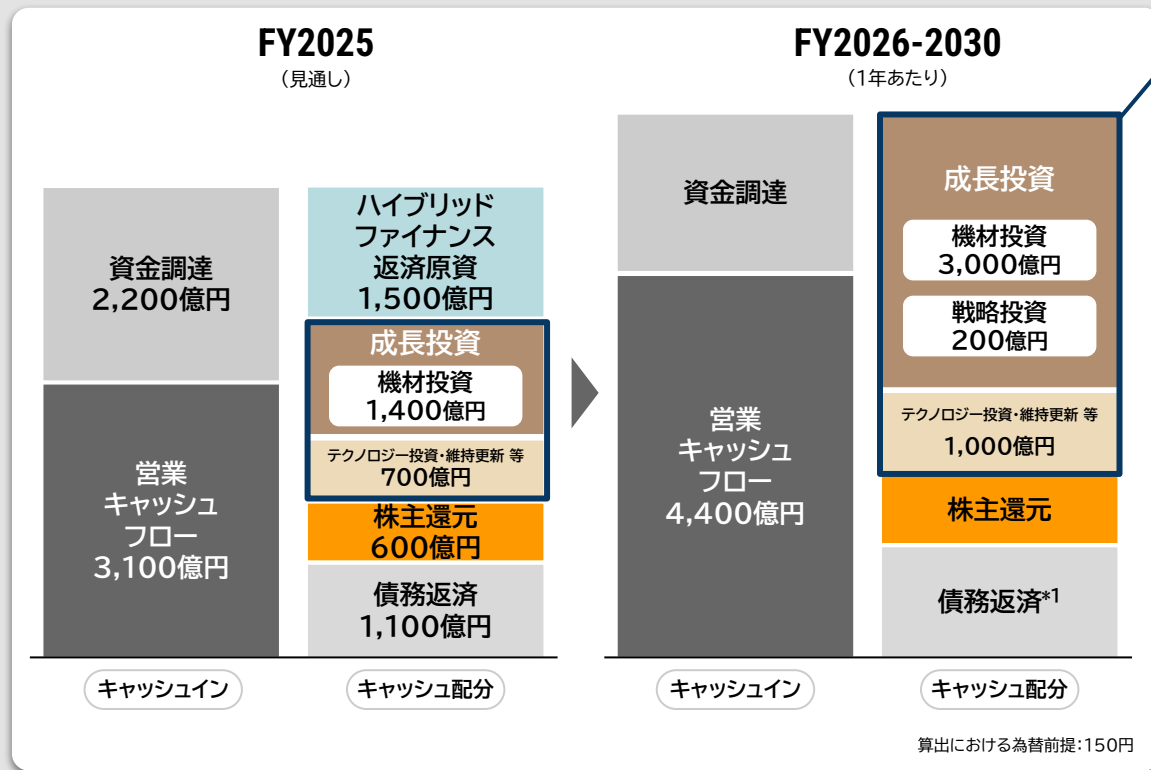
企業価値向上 参考指標: 株価・PBR	資本効率の向上・ 強固な財務体質 参考指標: ROIC、ROE	収益性・ 資産効率の向上 最適な資本構成	・成長投資を積極化する中でも、資本コストを上回るROICを維持 ・キャッシュ創出力を着実に向上
	資本コストの低減・ 成長期待の向上 参考指標: PER	資本コスト・ 事業リスクの低減	・財務健全性(信用格付)維持の範囲内で、成長投資を後押し ・利益の拡大に応じた増配、機動的な自己株式取得
		期待成長率の向上	・事業構造改革の深化(マイル・金融/コマース領域の利益構成比拡大等)、 資金調達手法の最適化など、資本コスト低減策の強化
			・資本市場との丁寧な対話(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
定量目標	収益性 ● EBITマージン: 10%以上 EBITDAマージン: 20%以上	効率性 ● ROIC: 9%以上*1 ROE: 12%以上	安全性 ● 自己資本比率: 45%程度 信用格付: Aフラットを取得*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		
株主還元	「利益拡大による増配」と「機動的な自己株式取得」 配当性向: 35%程度 総還元性向: 35~50%程度		
	FY2026 FY2030 ● EBIT ■ 配当		



- 財務戦略の基本方針は、『強固な財務体質』と『高い資本効率』の両立を目指して戦略的に経営資源を配分し、持続的な企業価値の向上を実現してまいります。
- 数値目標として、収益性・効率性では EBITマージンは10%以上、ROICは9%以上を目指します。同時に、自己資本比率は45%程度を維持し、盤石な財務基盤を築きます。
- 資本コストを上回るROICを維持することで、資本効率を高めていきます。また、非航空領域拡大への事業構造改革を進めることで、事業リスクを低減し、資本コストそのものを下げていくことにも注力します。
- なお、サステナブルROICについては、「資本コストの低減を通じた企業価値向上」というコンセプトに統合し、より一体的かつ強力に企業価値向上を推進してまいります。
- 最後に、株主還元の大きなポイントは、利益の拡大に合わせて、配当も確実に増やしていく方針です。配当性向35%程度、総還元性向としては35%から50%程度を目安とし、機動的な自己株式取得も組み合わせて株主の皆様への還元を強化してまいります。

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

- 2035年に向けた成長を加速するため、国際線やマイル・ライフ事業等の成長領域へ経営資源を重点的に配分していきます。
- 国際線フルサービスの機材大型化、LCCの機材数増、非航空領域への投資、テクノロジー投資などを含めて平均4,000億円規模の投資を進め、将来の成長を加速していきます。
- この投資の中には、事業ポートフォリオ変革を進めるための戦略投資が5年間で1,000億円含まれており、うち800億円をマイル・ライフ事業へと投資してまいります。
- 成長投資を通じて着実にキャッシュ創出力を高め、営業キャッシュフローは年平均4,400億円規模まで拡大する見込みです。
- 株主還元は、利益の拡大に応じた増配に加えて、機動的な自己株式取得を柔軟に検討してまいります。

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

Intentionally Left Blank

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

Intentionally Left Blank

事業投資によるマイル・ライフ事業の成長シナリオ

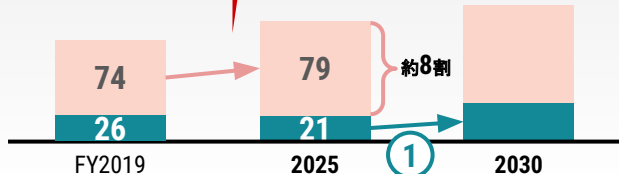
商品・サービスの拡充と事業の成長を通じて、顧客層の拡大と収益力の更なる向上を実現

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

償還マイル数推移

(グラフ内の数字は割合を%で表す)

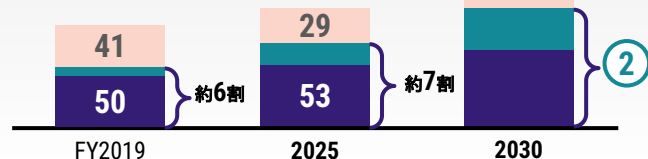
■ マイル提携・ポイント交換
■ 航空搭乗・航空関連



発行マイル数推移

(グラフ内の数字は割合を%で表す)

■ JALカード
■ マイル提携・ポイント交換
■ 航空搭乗



事業投資の目的

事業の成長

商品・サービス拡充

①

特典航空券に並ぶ魅力ある特典の拡充により、航空に依存しないプログラムへ

スポーツやエンタメといった非日常感のある特典によりマイルの魅力が向上



航空ライト層を中心とした顧客層の拡大
非航空領域の柱として収益力の更なる向上



②

顧客基盤の拡大による、マイル発行収入の飛躍的な増加

金融やライフ領域など、日常生活でマイルをためるシーンが更に拡大

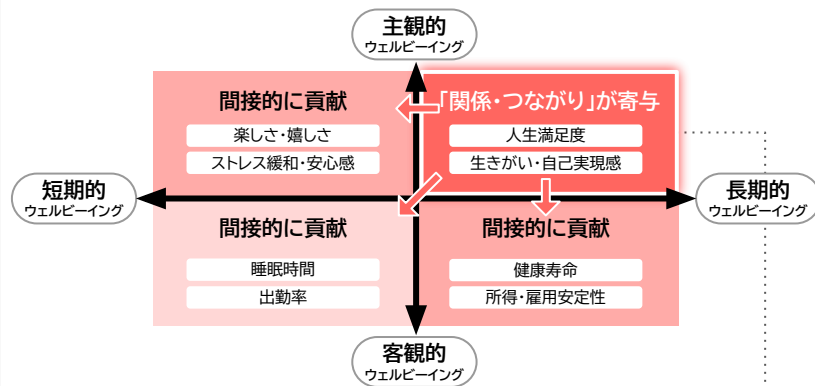
- マイル・ライフ事業の飛躍的な成長のページでご説明した通り、事業投資を通じてマイル・ライフ事業をさらに成長させていきます。
- マイルの発行側では、金融やライフ領域を中心に事業投資をすることでマイルをためるシーンを拡大し、現在発行マイル数の7割を占める非航空領域での発行マイル数を増やし、マイル発行収入を飛躍的に増加させていきます。
- マイルの償還側では、スポーツやエンタメといった特典航空券に並ぶ魅力のある特典を事業投資を通じて拡充することで、マイレージプログラムを航空に依存しないプログラムへ成長させていきます。
- これらを通じて、マイレージプログラムの顧客層を拡大させ、マイル・ライフ事業を非航空領域の柱として収益力をさらに向上させていきます。

「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向上の一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

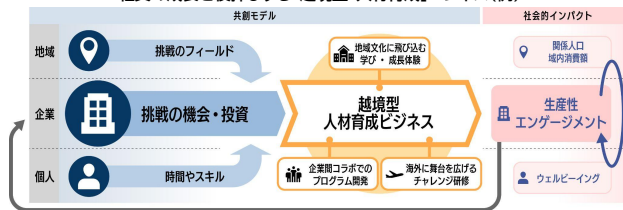
継続的に関わり合う仲間と居場所を生み出す

個人と地域を結ぶ
関係創出プログラム

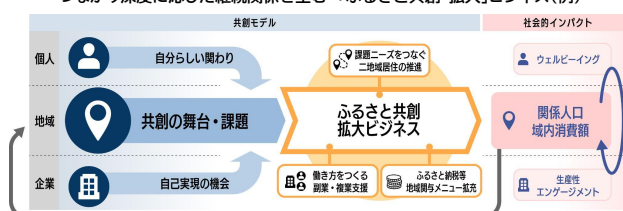
スポーツ・芸術・エンタメなど「好き」の力を活かして

誰かの居場所を創出する
応援型プログラム

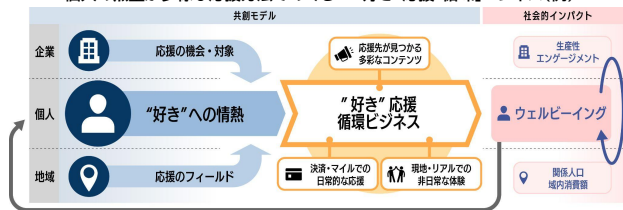
社員の成長を後押しする「越境型・人材育成」ビジネス(例)



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)



- JALグループならではのウェルビーイングを定義しました。私たちは、「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、人生全体を通じた幸福度や生きがいが増えるといった「長期的な主観的ウェルビーイング向上」に貢献することを目指しています。
- この「関係・つながり」をさまざまな企業や地域のパートナーの皆さまと共創し広げていくことで、個人のウェルビーイング向上だけでなく、企業や地域への社会的インパクトの創出に繋がっていきます。

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」の变革を実現

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人財*3の育成

全社員の10% (FY2030時点)
(FY2025比 約2倍)

变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つの变革

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



- JALグループのDX戦略をご紹介します。
- まず、デジタルで世界をつなぎ、新たな価値を創造するための「4つのエンジン」についてご説明いたします。テクノロジー投資については、2026年度から2030年度の合計で、約2,600億円を投資いたします。研究開発については、JALデジタル(株)の利益から研究開発費を拠出し、継続的に事業へ還元するサイクルを実現します。人財育成については、2030年度末時点までに、JALグループ全社員の10%を「DX人財」として育成します。推進体制について、経営と現場をつなぐDX推進リーダーを、海外地区も含めて約100名配置いたします。
- これら4つのエンジンと「AI・データ・ロボティクス」を土台とし、「3つの変革」を推進します。「3つの変革」とは、AIをパートナーに、社員はより高付加価値な「創造的業務」へ注力する社員体験価値(EX)の変革、デジタルとヒューマンの融合により、「最高のおもてなし」を実現する顧客体験価値(CX)の変革、次世代モビリティとの連携を深め、人・モノの自由な移動を実現する社会価値の変革です。
- JALグループは、DXによって、世界の人とモノをつなぎ、新たな価値創造を実現してまいります。

3

FY2026 Financial Outlook

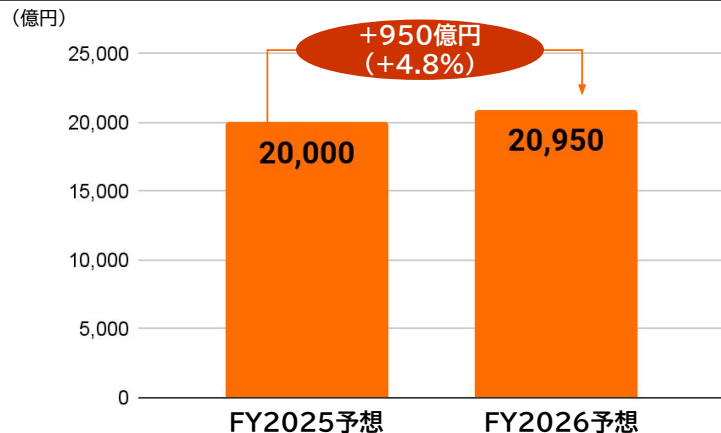
FY2026 連結業績予想

Intentionally Left Blank

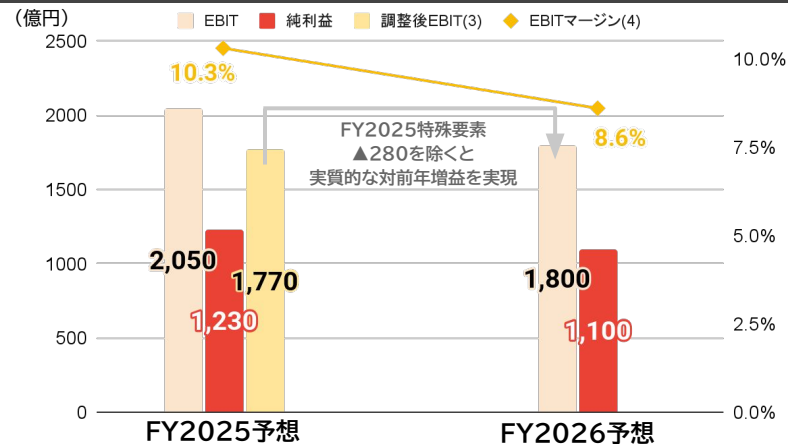
FY2026連結業績予想 概要

- 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



EBIT⁽¹⁾/純利益⁽²⁾



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

運航諸元/ASK

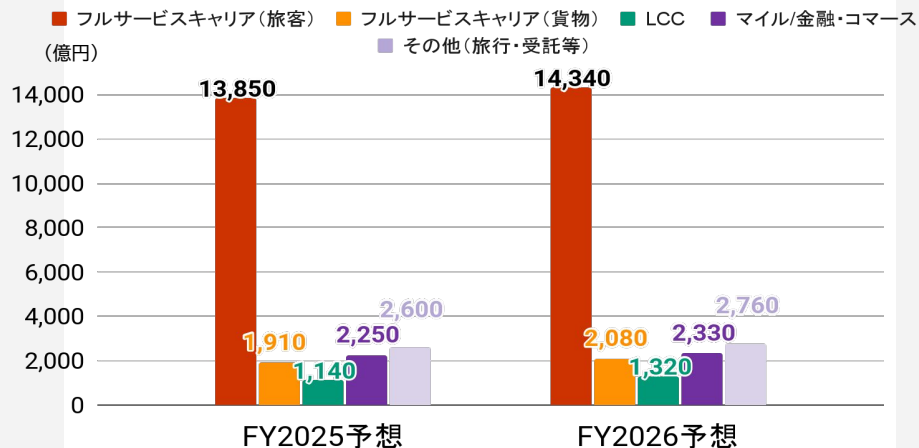
	FY2025予想比(%)	FY2025予想	FY2026予想
フルサービスキャリア国際		100	99
フルサービスキャリア国内		100	100
LCC		100	105
合計		100	100

- こちらのページでは、2025年度及び2026年度の業績予想についてお話をいたします。
- 2025年度の業績予想につきましては、足元の状況を反映し、売上収益を2兆円、EBITを2,050億円、当期利益を1230億円と上方修正しております。
- 2025年度の年間配当予想につきましては調整前の当期利益予想1,230億円から、資本性金融商品所有者持ち分の約42億円を差し引いた、調整後の当期利益1,188億円に基づき、1株あたり96円と増配しております。
- 2026年度の業績予想につきましては、売上収益を2兆950億円、EBITを1,800億円、当期利益を1,100億円としております。また年間配当予想につきましては、今後の利益成長を鑑み、前年の配当水準を維持することとし、1株あたり96円としております。
- これらの業績予想及び目標の前提となる市況につきましては、左下に示しておりますとおり、2026年度はシンガポールケロシン1バレルあたり90ドル、同じくドバイ原油75ドル、ドル円は150円としております。
- なお、運航諸元は右下に示しているとおりとなります。

FY2026 セグメント別業績予想

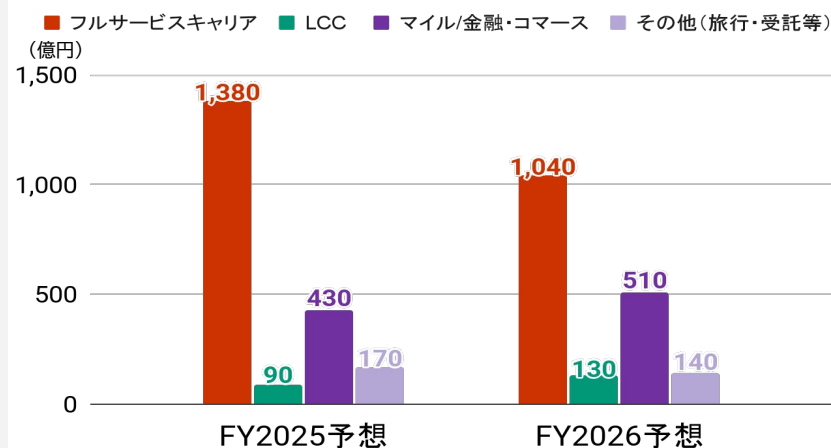
- フルサービスキャリア事業は国際旅客・国内旅客の単価向上を通じて増収を達成
- 非航空事業は戦略投資を通じた利益拡大により、増収増益を達成

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・コマー্স	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・コマー্স	430	510
その他(旅行・受託等)	170	140

- こちらのページでは、2025年度および2026年度の業績予想のセグメント別の状況についてご説明します。
- フルサービスキャリア事業につきましては、収益性を高めていく領域として売上収益を伸ばしていく計画ですが、前年の利益には補助金や売却益などの特殊要因280億円が含まれているほか、整備費が大きく増えるため2026年度は減益となります。しかしながら、その後は国内線の収益性向上により大きく利益を伸ばしていきます。
- LCC事業は機材が増えるため、大きく成長する計画としております。
- 同じくマイル/金融・コマース事業も順調に利益を伸ばしていきます。

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・コマーンス、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	-

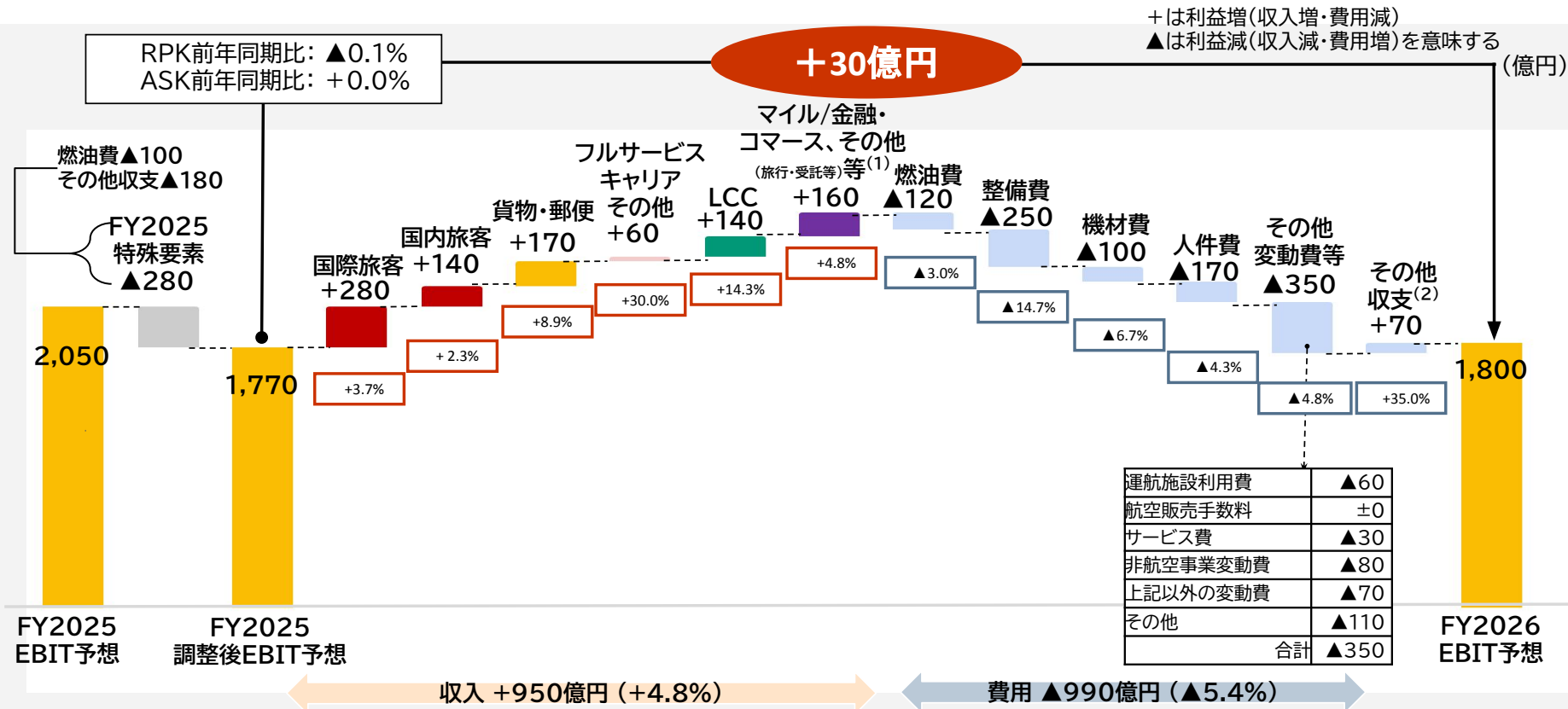
連結業績予想詳細は、全社連結科目別に表したものであり、報告セグメント別の売上収益ではありません。

(1) マイル/金融・コマーンス、その他(旅行・受託等)=マイル提携・コマーンス・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 (3) EBITDAマージン=EBITDA/売上収益 EBITDA=EBIT+減価償却費

- 以降のページでは、2026年度の業績予想について説明いたします。
- このページは連結業績予想の詳細についてお示ししております。

FY2026連結業績予想詳細

EBIT増減の科目別推移(収入／費用)



(1) マイル/金融・コマース、其他(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

- このページでは、2026年度のEBIT予想について、2025年度EBIT予想からの変動要因を収入と費用にわけてお示ししております。
- まず、2025年度の特種要素としまして、燃油費の激変緩和措置で▲100億円、航空機導入遅延への補償金や不動産売却などのその他収支で▲180億円、合計▲280億円がございました。
- 次に、収入につきましては、国際旅客、国内旅客をはじめとするすべての事業セグメントにおきまして増収を計画しており、2026年度は本年度より950億円の増収を計画しております。
- また、費用面につきましては、物価高による変動費の増加や777延伸による整備費の増加、ベースアップ等の積極的な人材投資により、2026年度は990億円の増加を計画しております。
- 以上の結果、2025年度から2026年度にかけ、一時的な特殊要素を除き、30億円のEBITの伸長を計画しております。

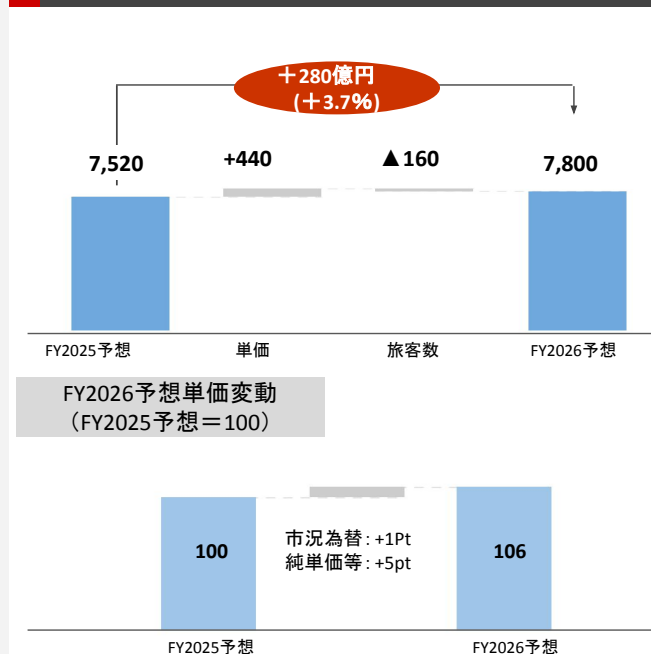
FY2026連結業績予想前提

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)



- こちらのページでは2026年度のフルサービスキャリア国際線旅客の想定について示しております。
- 2025年度並みの供給を維持しつつ、旅客数は2025年度より2.4%減少しますが、単価は2025年度より6.0%増加することを想定しております。結果として、国際旅客収入は2025年度対比で280億円の増加を見込んでおります。

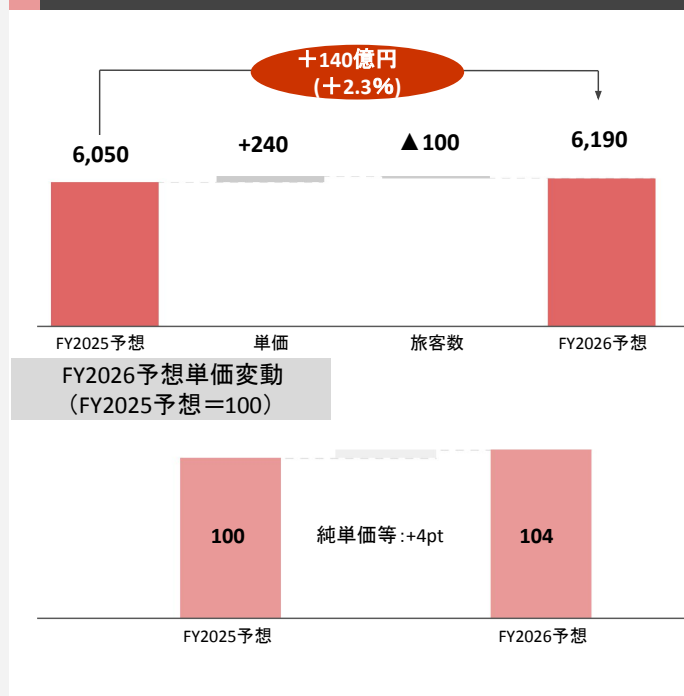
FY2026連結業績予想前提

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)



- 続きまして2026年度のフルサービスキャリア国内線旅客の想定について示しております。
- 国内線の単価は4.0%伸長することを想定しており、旅客収入は2.3%増加することを想定しております。結果として、国内旅客収入は2025年度対比で140億円の増加を見込んでおります。

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%

- こちらのページでは、2026年度の貨物事業の業績予想を示しております。
- 国際貨物は、自社および貨物チャーター機を活用することで2025年度対比8.0%の増収を見込んでおります。重量単価は5.5%上昇することを見込んでおり、輸送重量を2.4%伸ばします。
- 国内貨物は、旅客便の最大活用とA321貨物機の稼働向上を通じて、2025年度対比20.0%の増収を見込んでおります。

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%

- このページでは、2026年度のLCC事業の業績予想をお示ししております。
- ZIPAIRは、機数増加により供給を拡大し、引き続き旅客収入を伸ばしていく計画としております。また、スプリングジャパンについては、中国発のインバウンドを獲得することで旅客収入を伸ばしていく計画としております。

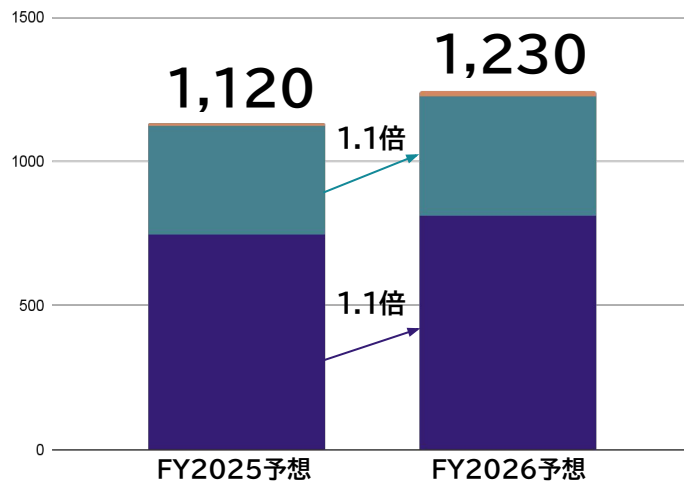
FY2026連結業績予想前提

マイル/金融・コマース

非航空領域でのマイル発行収入

(億円)

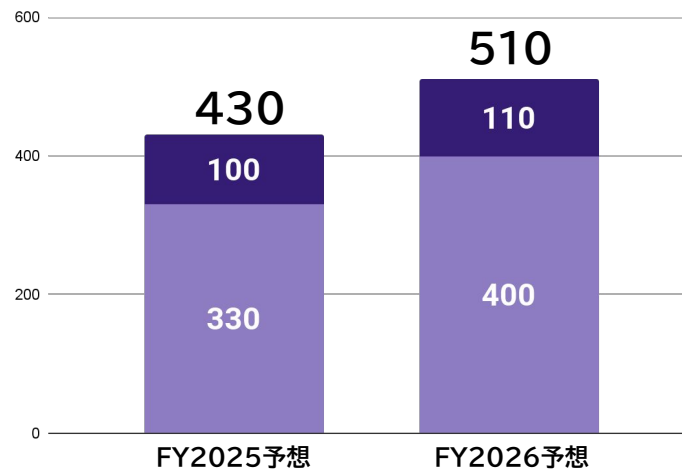
■ 事業投資・M&A ■ マイル提携・ポイント交換 ■ JALカード



マイル/金融・コマース領域の EBIT 推移

(億円)

■ コマース 事業利益 ■ マイル/金融 事業利益



- このページでは、2026年度のマイル/金融・コマー্স、その他事業の業績予想を示しております。
- マイル/金融事業は堅調にマイル発行数を伸ばす計画としており、利益の成長を見込んでおります。
- コマー্স事業は主にJALUXの成長がけん引し、EBITを伸ばす計画としております。

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。

- このページでは、為替市況変動による2026年度の利益影響をお示ししております。
- こちらはヘッジの状況などを含んだ数字となっております。



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。