

JALグループ 経営ビジョン2035説明会 主な質疑応答(要旨)

■2026年度および今後の見通しについて

Q1: EBIT目標について、26年度EBIT1,800億円から30年度EBIT3,000億円への各セグメントの伸びの内訳を教えてください。

A1: FSCは+900億円規模。うち、国際線は30年度に向けて、機材大型化を通じ、特に北米線・南アジア方面への供給増により+300億円。国内線はFY28で利益率10%を達成することで+600億円。LCCはZIPAIRの機材数増による規模拡大を中心に+200億円。マイル/金融・コマースはM&A等の事業投資拡大を含め+100億円。これらにより30年度のEBIT3,000億円を目指す。35年度に向けてはFSCの供給増は限定的である一方で、LCCとマイル/金融・コマースの成長がドライバーとなる。FSCとFSC以外での利益構成50:50は、30年度以降に近づいていく。

Q2: マイル/金融・コマース事業の業績について、30年度の数字は保守的に見ているか。

A2: JALカードを中心にマイル発行は年10%程度増加し、オーガニック成長による利益成長は20~30億円/年程度。このようなオーガニック成長に加えて、①発行の伸長と②償還の多様化で伸ばしていく。

①発行の伸長、については他社ポイントを当社マイルに交換する引き合いがここ数年強く、例えば先般のキャピタル・ワンとの提携では、海外顧客が金融機関で貯めたポイントをマイルに交換し日本に旅行する、という需要を捉えた。これを強化すべくFX投資会社にも出資した。

②償還の多様化については航空特典としては運賃連動で必ず席を予約できる仕組みを採用しているが、航空以外の特典としてエンタメ等の体験型を拡大している。これにより航空ライト層にもリーチでき、マイル/金融・コマース事業の顧客基盤を拡大していく。

なお、30年度の利益700億円が小さく見えるのは、マイル顧客の管理基盤刷新に係る減価償却費が年100億円程度乗っているため。5年間での事業投資800億円についても、M&AによるPL取り込みとマイル増収等で100~200億円規模の利益寄与としていきたい。

Q3: 目標達成のリスク要因を教えてください。

A3: 一つは地政学リスク。必ずあるが、過去にも乗り越えてきた。

もう一つは生産性向上の進捗。30年度にかけて▲10%効率化目標を掲げている。▲10%効率化は、人件費全体4,000億のうち▲400億に該当する。従来から取り組んでいる空港・予約領域でのAI活用・プロセス効率化に加えて、今回新たに間接部門の効率化を打ち出した。AI活用含め取り組むが、しっかりと進捗させられるかどうかがかギ。

人的投資によりコストが上がる部分は生産性向上により打ち返していく。

Q4: 35年度まで国際線の中長距離路線を拡充していく方針だが、世界的に機材が不足している中で、想定以上に国際線旅客需要が伸びた場合、国内線で使用しているワイドボディ機を国際線に転用することは想定しているか。

A4: 国内線は供給を適正化していく方針を計画に織り込んでおり、計画からさらに機材数を減らし国際線に転用することは考えていない。あるとすれば、国際線機材で発注しているオプションをどう活用するか。オプション行使の期限を迎えるタイミングで、需要推移を踏まえて判断したい。

Q5: 30年度国内線EBIT+600億について、「国内航空のあり方に関する有識者会議」での議論も踏まえてかと思うが、蓋然性も合わせて詳細を教えてください。

A5: 今年5月に結論が出る方針だが、他社協調はある程度実施できる見込み。有識者会議での議論を踏まえ、離島路線の協調に加え、一部地方路線での他社協調も含めて計画に反映している。需要の強い幹線を中心とした供給拡大も併せて取り組んでいく。

また、燃油サーチャージについては27年度期初からの導入を前提に計画反映。重大な制度変更となるので、26年度では制度設計および顧客周知を前広に実施していく。

Q6: 30年度、35年度時点でのFSCとLCCの棲み分けについて、今後ZIPAIRを伸ばすということだが、SPRING JAPAN、Jetstarの活用も含めて教えてほしい。

A6: 前提として、マーケットが異なるのでカニバリゼーションは起きない。ZIPAIRは中長距離路線がターゲットである一方、インバウンド全体の7割が飛行時間4時間以内の地域からであり、SPRING JAPAN、Jetstarはそれらの地域をターゲットとしている。SPRING JAPANは足許で中国影響を受けているが、いずれは回復する中国からのインバウンドをターゲットとする。

Q7: 26年度の利益予想において、整備費は前年比250億円増加するが、これは一時的なものか、あるいは構造的な問題か。

A7: 整備費の増加は他項目より大きい。航空機のデリバリーが遅れている中で、Boeing777・767・737-800機材の退役を当初想定より延伸しており、これに伴いエンジン整備費が増加している。28年度前後までこの傾向は続くと思っているが、機材の退役が進んだり新機材が入ってくると整備費は元の水準に戻る。

■その他

Q8: 効率性指標の目標としてROE12%とあるが、利益のドライバーは航空領域か、あるいはアセットライトのマイル/金融・コマースか。

A8: ここから4～5年程度は機材投資を積極的に行うため、FSC領域での利益獲得がドライバーと考える。マイル・金融/コマース領域はアセットライトかつ利益率も高く、オーガニック成長に加えてM&A等の投資でも成果を出したいと考えている。その成果は29～30年度あたりで出るので、31年度以降はこの領域がドライバーになる。これにより30年度以降の効率性指標は上がっていく。

Q9: 株主還元の数値方針は従来と不変だが、強化する方針と捉えていいのか。

A9: 株主還元の基本方針は変わっていないものの、事業成長により従来よりEBITが拡大していく中で、配当額自体は確実に増加する見立て。自己株取得は今年度実行したが、今後も投資とのバランスを見て検討していく。

以上