JAPAN AIRLINES



JAPAN AIRLINES at a Glance

2026

1. JAL at a Glance

フルサービスキャリア

国内線輸送実績（2025年度）	国内線空港数・路線数	保有航空機数（2025年度）
3,823万人	64空港・140路線	10機種214機

国際線輸送実績（2025年度）	国際線乗り入れ国／地域数・路線数	提携航空会社数（2025年度）
801万人	71ヵ国／地域・71路線	35社

LCC

路線数	保有航空機数（2025年度）
19路線	2機種14機

マイル・ライフ・インフラ

JMB会員数	JALカード会員数	JAL運営店舗数	外国航空会社受託便数
約41百万人	350万人以上	215店舗	8.3万便

財務

売上収益（2025年度）	EBIT（2025年度）	自己資本比率（2025年度）	配当性向（2025年度）
20,125億円	2,180億円	40.3%	31.3%

出所：会社HP、2026年3月期決算説明会資料

2. 沿革

1951年	日本航空設立
1954年	戦後初の国際線定期輸送を開始
1961年	ジャルパック販売開始、 海外旅行が身近な存在に
1982年	JALカード発行
1983年	国際航空運送協会にて、 旅客・貨物輸送実績で世界一
1987年	完全民営化
1993年	国際線「マイレージプログラム」導入
2007年	世界規模の航空連合の一つ、 oneworldに加盟
2010年	会社更生手続き申し立て
2011年	カンタス航空グループなどと合弁で ジェットスター・ジャパンを設立
2012年	東京証券取引所に再上場
2019年	国際線中距離LCCエアライン 「ZIPAIR」が誕生
2021年	春秋航空日本株式会社を子会社化し、 成田を拠点としたJALのLCC戦略本格始動
2022年	航空業界として初の トランジションボンドを発行

3. 経営戦略

- JAL Vision 2035を達成するため、各項目における経営目標を設定



JAL Purpose

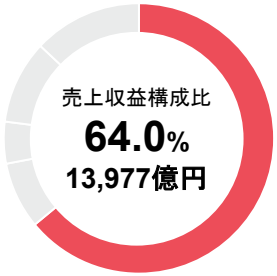
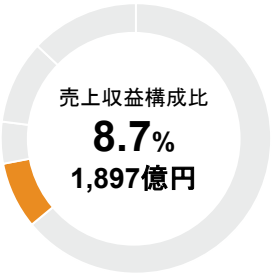
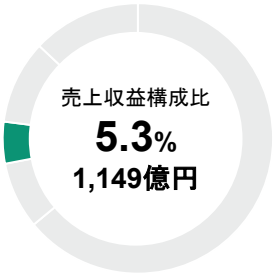
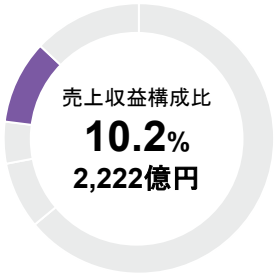
**多くの人々やさまざまな物が自由に行き交う、心はずむ社会・未来を実現し、
世界で一番選ばれ、愛されるエアライングループを目指します。**

JAL Vision 2035

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
	国際線 ASK	FY2025対比 1.3倍	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	

注：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
出所：会社HP、JALグループ経営ビジョン2035

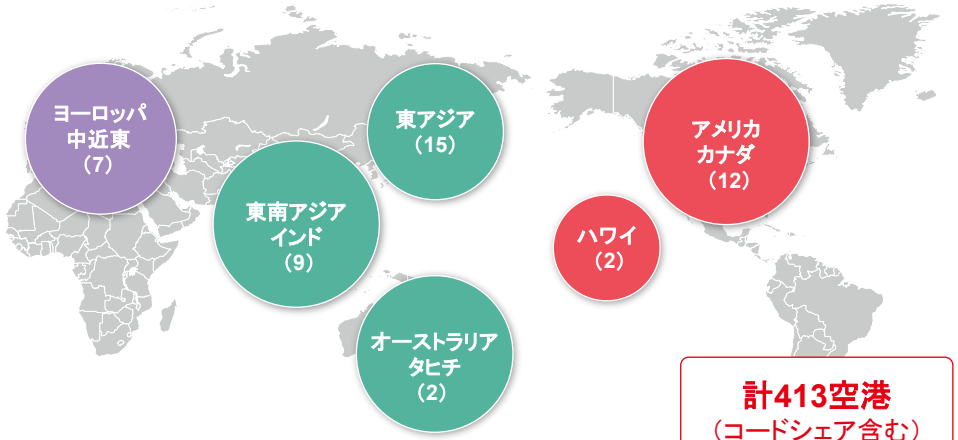
4. 事業概要[1]

	フルサービスキャリア	貨物郵便	LCC	マイル／金融・コマース
事業内容	省燃費機材を導入し、環境負荷を抑えながらネットワークを維持・拡大し、関係人口を創出	航空の利点を活かして物流業界の課題を解決し、持続的な物流ネットワークを実現	マーケットに応じた機動的な事業展開により、新たな人流を創出	新たなつながりを生む多様なマイルライフサービスを提供
売上収益構成比				

5. JALグループ路線数・乗り入れ空港数[2]

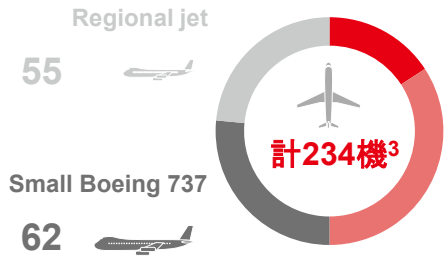
国内線 140／国際線 71

（JALグループ路線数）



計413空港
（コードシェア含む）

6. 航空機材数



Regional jet
55

Small Boeing 737
62

Large Boeing 777, Airbus A350
37

Medium Boeing 787／767
80

7.世界トップ水準の航空会社として評価

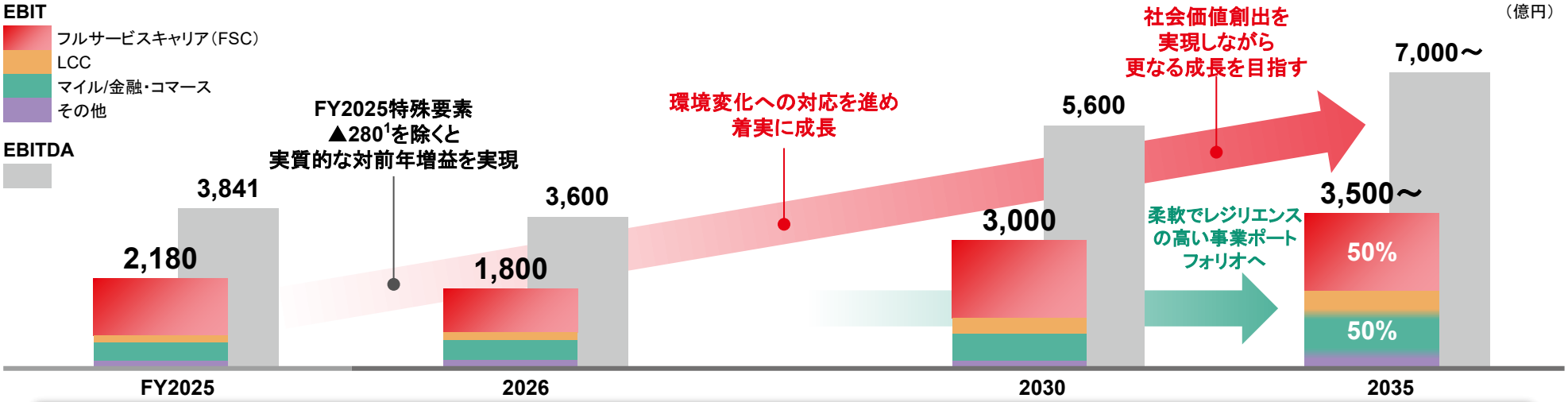
- SKYTRAX社による「ワールド・エアライン・スター・レイティング」において9年連続で最高評価「5スター」に認定
- SKYTRAX社による「ワールド・ベスト・プレミアムエコノミー・クラス in Asia」を受賞

- 世界最高水準の商品・サービスを提供するエアラインとしてAPEX「WORLD CLASS」に本邦航空会社で唯一5年連続認定

注:1. 売上収益はセグメント間連結消去前数値; 2. 2026年3月31日時点、地図上はJALグループ直行便のみ記載; 3. 2026年3月31日時点、稼働機数
出所:会社HP、2026年3月期決算説明会資料

8. Executive Summary

- 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

Growth

3つのドライバーによる国際路線事業の成長（FSC・LCC・CARGO）

- 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

Sustainability

国内路線事業構造改革の完遂
（～FY2028）

- 航空周辺インフラの拡大

Social Impact

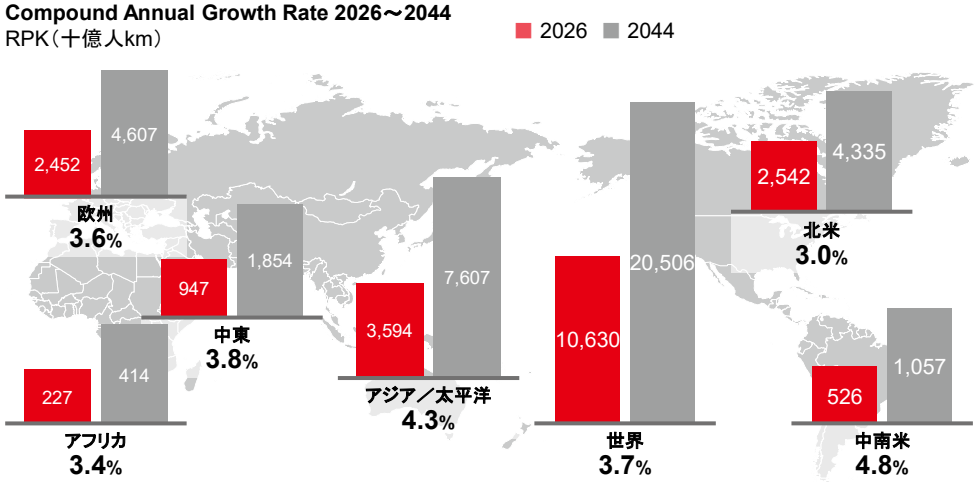
社会価値起点の事業領域拡大

・ウェルビーイング　・次世代モビリティ
・環境　・多文化共生

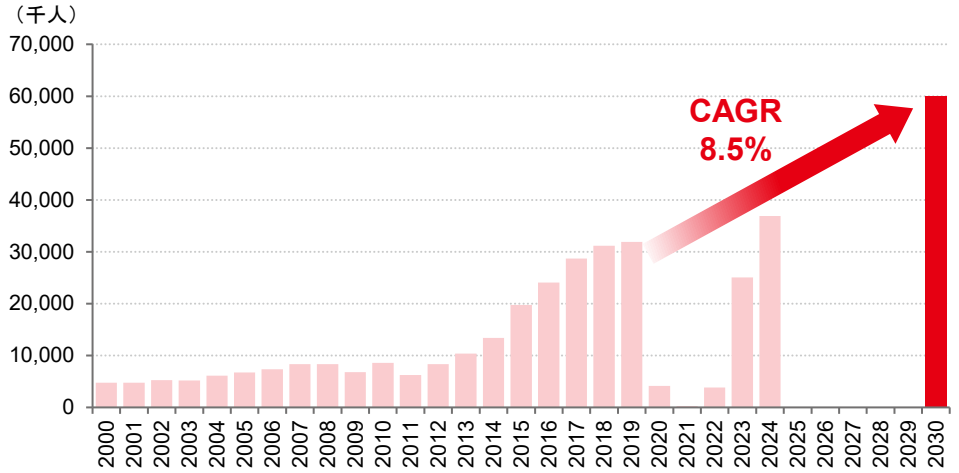
注：1. 燃油費補助終了▲100億円、資産売却益／投資収支の減少▲180億円; 2. ZIP=ZIPAIR、SJO=スプリング・ジャパン、JJP=ジェットスター・ジャパン
出所：JALグループ経営ビジョン2035

9. 国際線事業環境

世界各地域における航空旅客需要予測

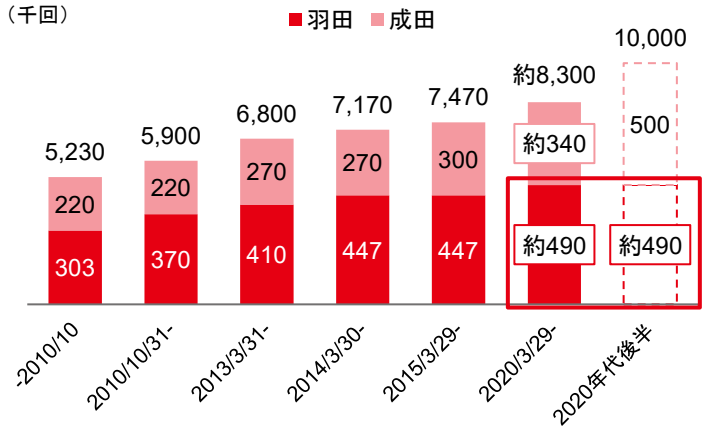


急成長を続ける訪日外客数推移

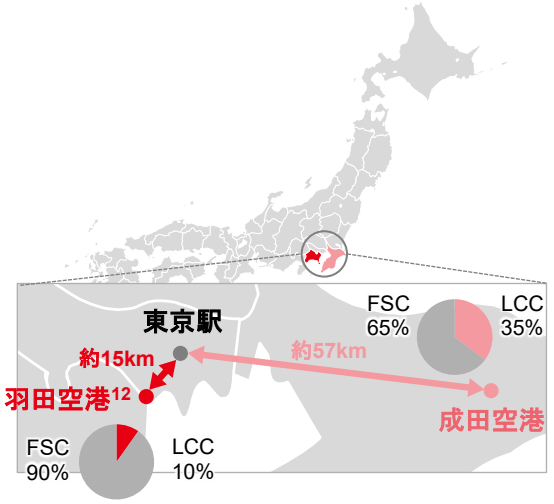


増加を続ける日本における国際線の発着数

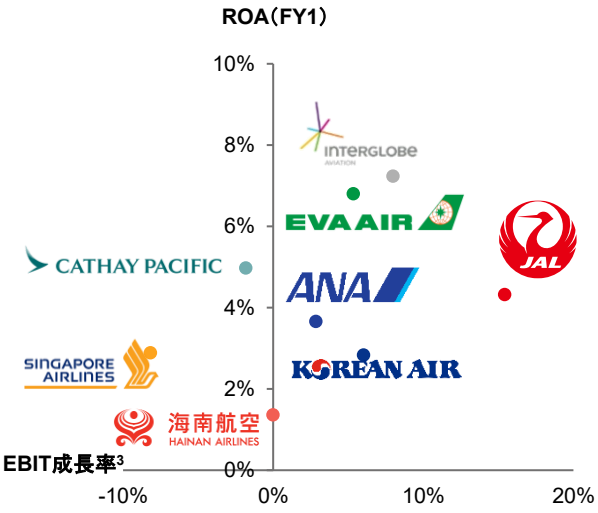
- 羽田の発着枠は厳格に管理されており、新規参入は困難で、既存の路線・便の優位性が維持される見通し



羽田空港の地理的優位性



稼ぐ力と資産効率でリード



注:1. 羽田空港のLCC比率は、2025年10月の推計発着回数を2024年10月の発着回数（実績）で除して算出。2025年10月23日時点でのダイヤ; 2. 羽田空港を就航する航空会社のうち、LCCはピーチ・アビエーション、エアアジア、春秋航空、タイガーエア台湾、ベトジェットエア、香港エクスプレス航空; 3. 24/3期~27/3期におけるEBIT成長率。2025/9/26時点における時価総額上位20社のグローバルエアラインのうち、アジア地域の航空会社を抽出。24/3期EBITが負のものについては除外。シンガポール航空のEBITでは燃料ヘッジ損益影響を除外

出所：日本航空機開発協会「民間航空機に関する需要予測2025～2044」、JNTO「日本の観光統計データ」、成田国際空港株式会社「「新しい成田空港」構想について」、羽田空港旅客ターミナル利用実績（2024年度）、Factset

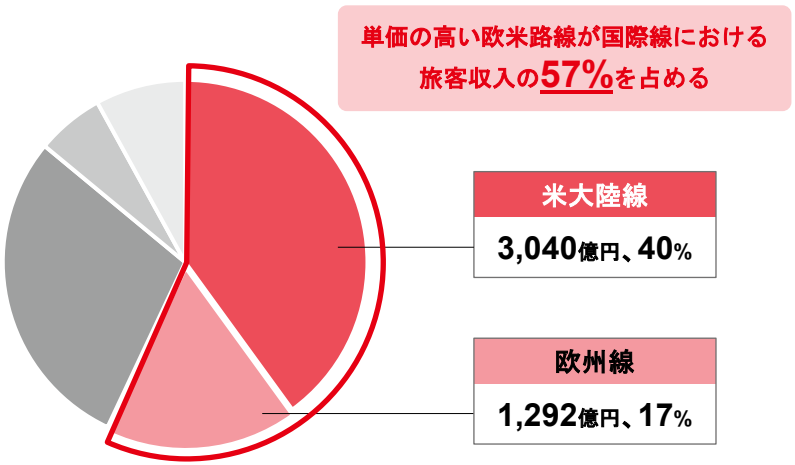
10. 路線事業 ～成長戦略～

- 国際線／LCCを増機・大型化し、成長するインバウンド需要ならびに北米 = 東南アジア、インドの乗り継ぎ需要を積極的に取り込む
- FY2026からFY2035にかけて、90機規模の新機材導入

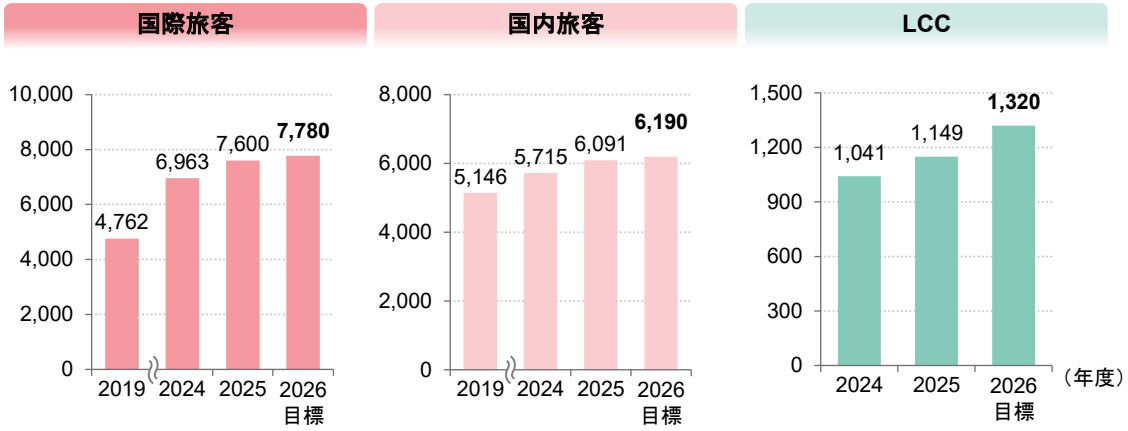
1 事業概要



2 単価戦略（FY2025の国際線における路線別旅客収入）



2026年度売上高目標（億円）



3 機材戦略

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 + 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～

出所：会社HP、2026年3月期決算説明会資料

10. 路線事業 ～成長戦略～

4 アライアンスの更なる拡大

- JALの共同事業／コードシェアパートナー：35社（外航のみ）
- 世界413空港へ就航（2026年3月末時点／コードシェア含む）



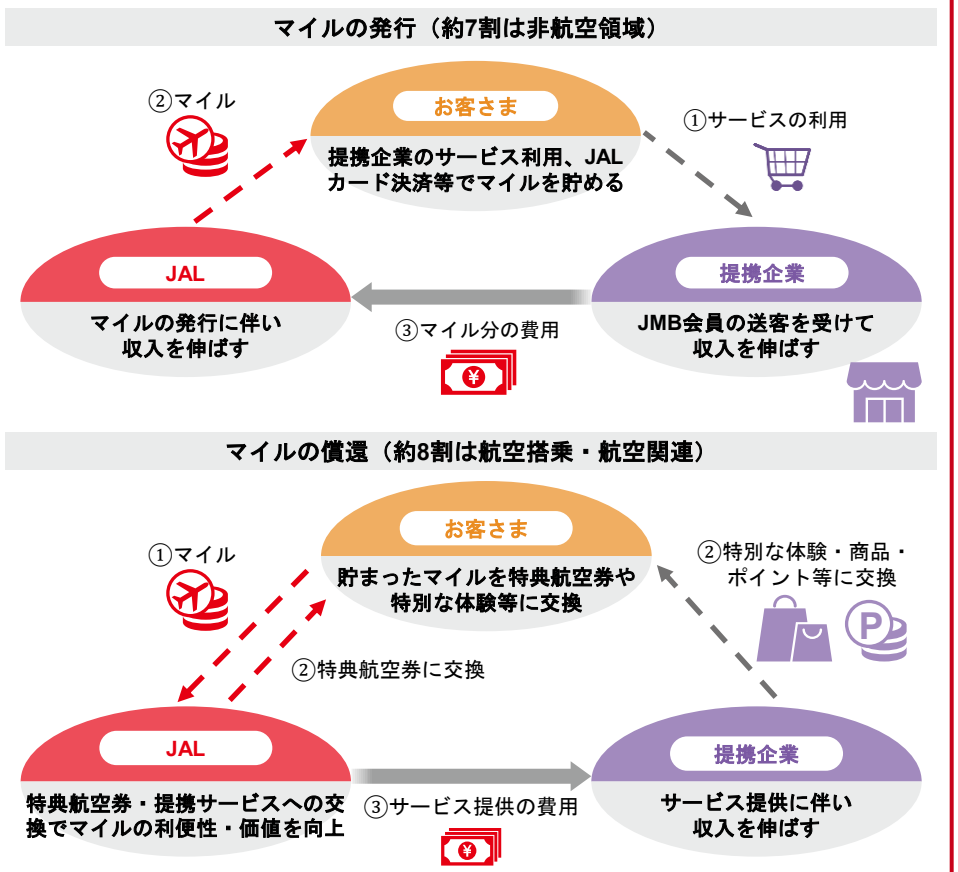
欧州・中東	アジア・オセアニア		北米・中南米
● ブリティッシュ・エアウェイズ	● カンタス航空	● チャイナ・エアライン	● フィジーエアウェイズ	● アメリカン航空
● イベリア航空	● キャセイ・パシフィック航空	● エアタヒチ・ヌイ	● 上海航空	● ラタム航空
● フィンエアー	● マレーシア航空	● ジェットスター航空	● エアカラン	● ハワイアン航空
● カタール航空	● スリランカ航空	● バンコクエアウィズ	● ロイヤルブルネイ航空	● アラスカ航空
● エールフランス航空	● 中国東方航空	● ベトジェットエア	● MIATモンゴル航空	● ジェットブルー
● エミレーツ航空	● 厦門航空	● IndiGo	● オマーンエア	● ウェストジェット航空
● アエロフロート・ロシア航空	● 大韓航空	● ガルーダ・インドネシア航空		● アエロメヒコ航空

11. 非航空事業の成長

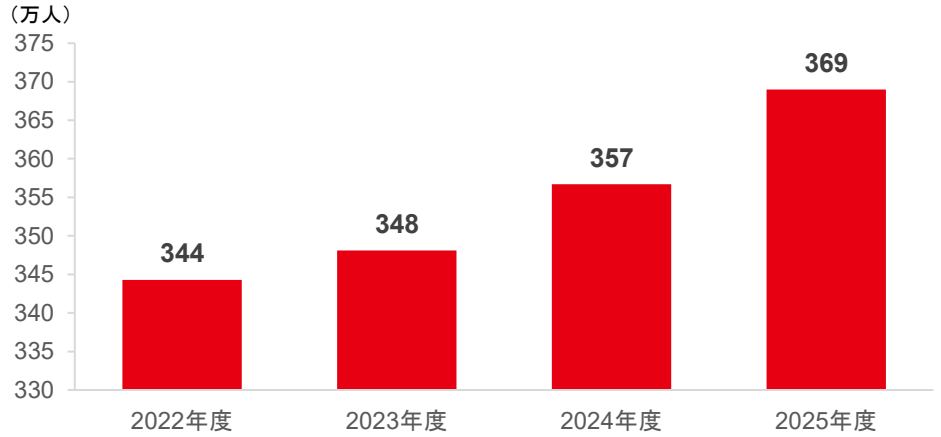
1 マイル事業

- JALマイルライフの推進において、JAL Payなど日常生活でマイルがたまるシーンを増やすと同時に、特典航空券に限らない限定席でのスポーツ観戦・観劇などのワクワクする体験でマイルを使う選択肢を増やす
- 具体的な戦略としては、「JALマイルライフの拡大・認知向上」、「プライスレス特典のサステナブルな開発」、「コマース事業の拡大」、「更なるラインナップの拡充」の4つである

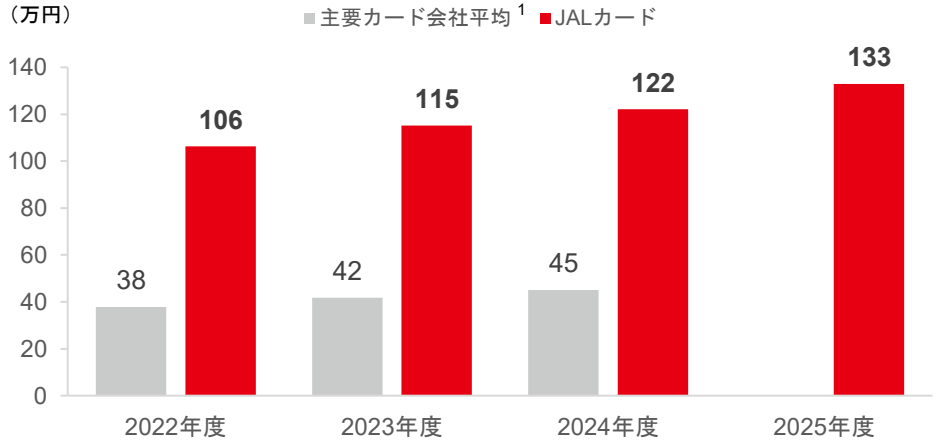
マイル/金融事業のビジネスモデル



1 - 1. コロナ禍以前のJALカード会員数に回復傾向



1 - 2. 会員一人あたりの年間カード利用額が他社に対して高い



注：1. 主要カード会社平均 = 会員数100万人以上のカード会社の平均
出所：会社HP、2027年3月期 第1四半期決算説明会資料、月間消費者信用2025年9月号

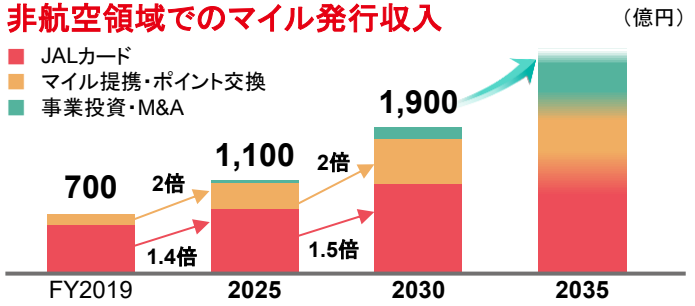
11. 非航空事業の成長

2 高成長かつ高資本効率のマイル・ライフ・インフラ事業に成長を目指す

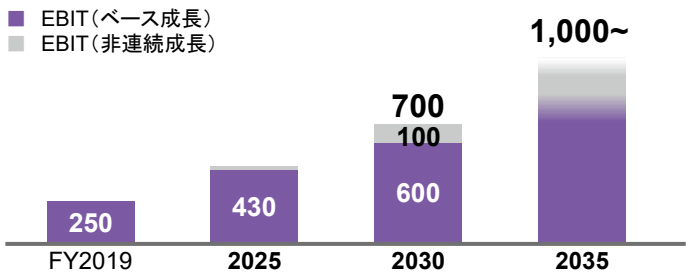
成長ドライバー	これまで	これから
JALカード		キャッシュレス経済市場の成長を確実に捉える JALカード決済高 1.5倍 （FY2025→2030）
マイル提携・ポイント交換	日常サービスを中心に主に国内の提携先を拡大	成長する金融・ライフ領域を中心としたサービスの提携先を拡大 グローバルな提携により顧客層を拡大 マイル提携・ポイント交換による発行マイル数 2倍 （FY2025→2030）
事業投資・M&A	事業投資先の選定	よりマイルをためやすくし、マイル発行数を格段に増加させる特典航空券に並ぶ魅力ある特典の拡充 5年間での戦略投資 800億円以上 （FY2026-2030年平均：FY2025比 3.3倍）

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

非航空領域でのマイル発行収入



マイル／金融・コマース領域のEBIT推移



各プラットフォーム・事業・会員基盤を最大限活用

JMBアプリ



JAL Pay



LSP



JAL Mall

JAL Mall

各マイル提携サービス



マーケティング・ファンド



非航空領域における新たな投資事例

マネースクエアHDの買収、SBI証券との提携を通じてJALマイルの使用機会が拡大

SBI GROUP　MONEY SQUARE　JAPAN AIRLINES

決済機能	銀行機能	証券機能	外国為替投資自動売買サービス
			トラリピ

出所：会社HP、JALグループ経営ビジョン2035

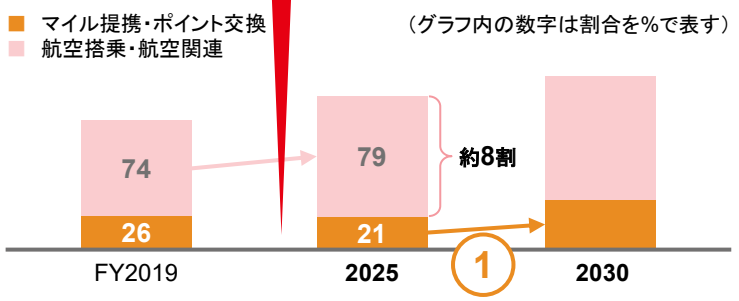
11. 非航空事業の成長

3 事業投資によるマイル・ライフ事業の成長

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

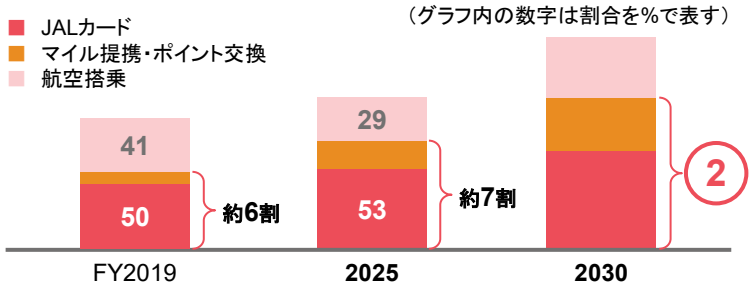
償還 つかう

償還マイル数推移



発行 ためる

発行マイル数推移



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
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

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

ライフネット生命保険の株式約18.3%をauフィナンシャルホールディングスより取得

LIFENET INSURANCE COMPANY

- オンライン生保No.1のプレゼンス
- パートナーとの提携ノウハウ
- お客さま視点で進化するUI／UX

主な取り組み

- JALの顧客基盤、ブランド力、マイルなどのアセットを活用した保険商品の開発の検討・協議等
- JALグループによるライフネット生命の保険商品の販売体制の構築

JAL

- 日本を代表するブランド力
- 約4,100万人[1]の顧客基盤
- 協力なロイヤリティプログラム

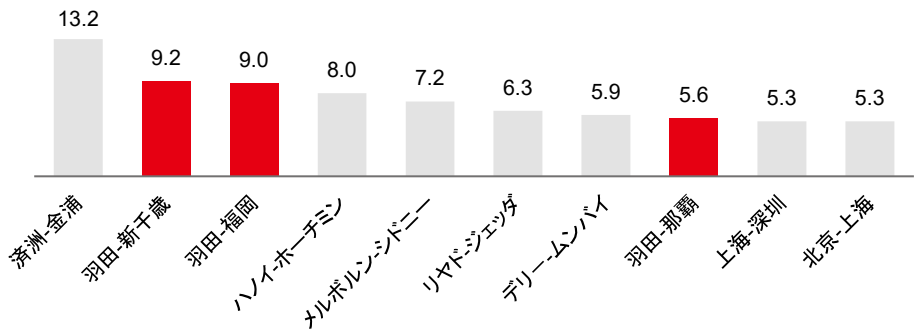
注:1. JALマイレージバンク(JMB)の会員数(2026年3月末時点)
出所:JALグループ経営ビジョン2035、2026年3月期決算説明会資料

12. 国内線事業

世界における日本の国内線発着数の多さ

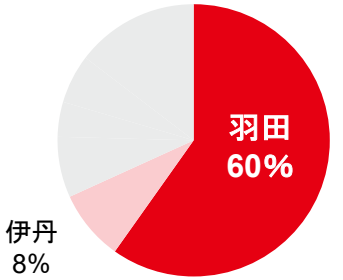
	国	業界RPKシェア
1	米国	14.4%
2	中国	11.3%
3	インド	1.7%
4	ブラジル	1.1%
5	**日本**	**1.0%**

世界における国内路線提供座席数（百万席）

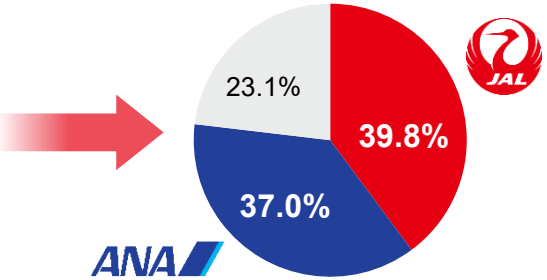


羽田空港のトップシェアはJALグループ

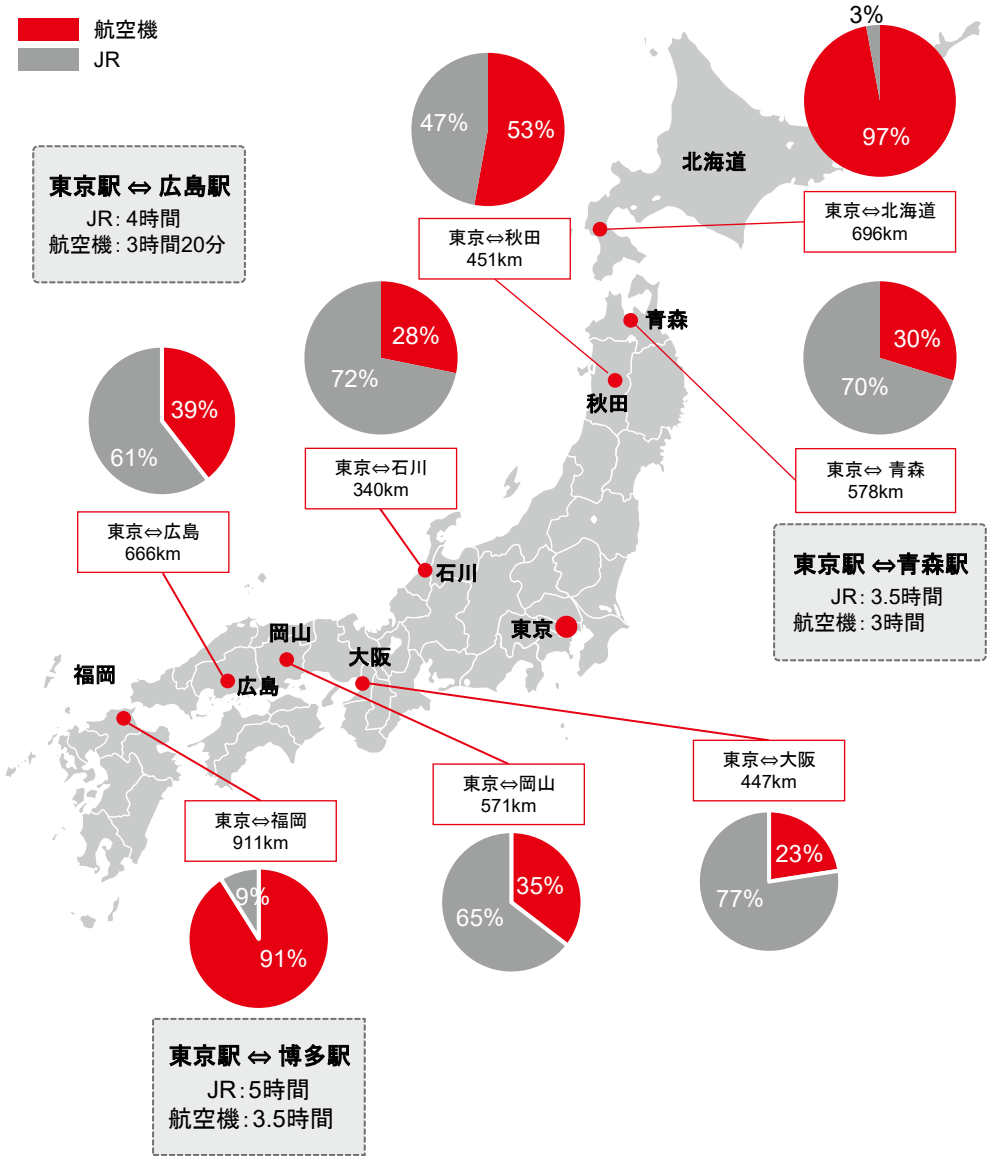
国内線ネットワークにおける羽田空港の現状



羽田国内線発着枠配分の内訳



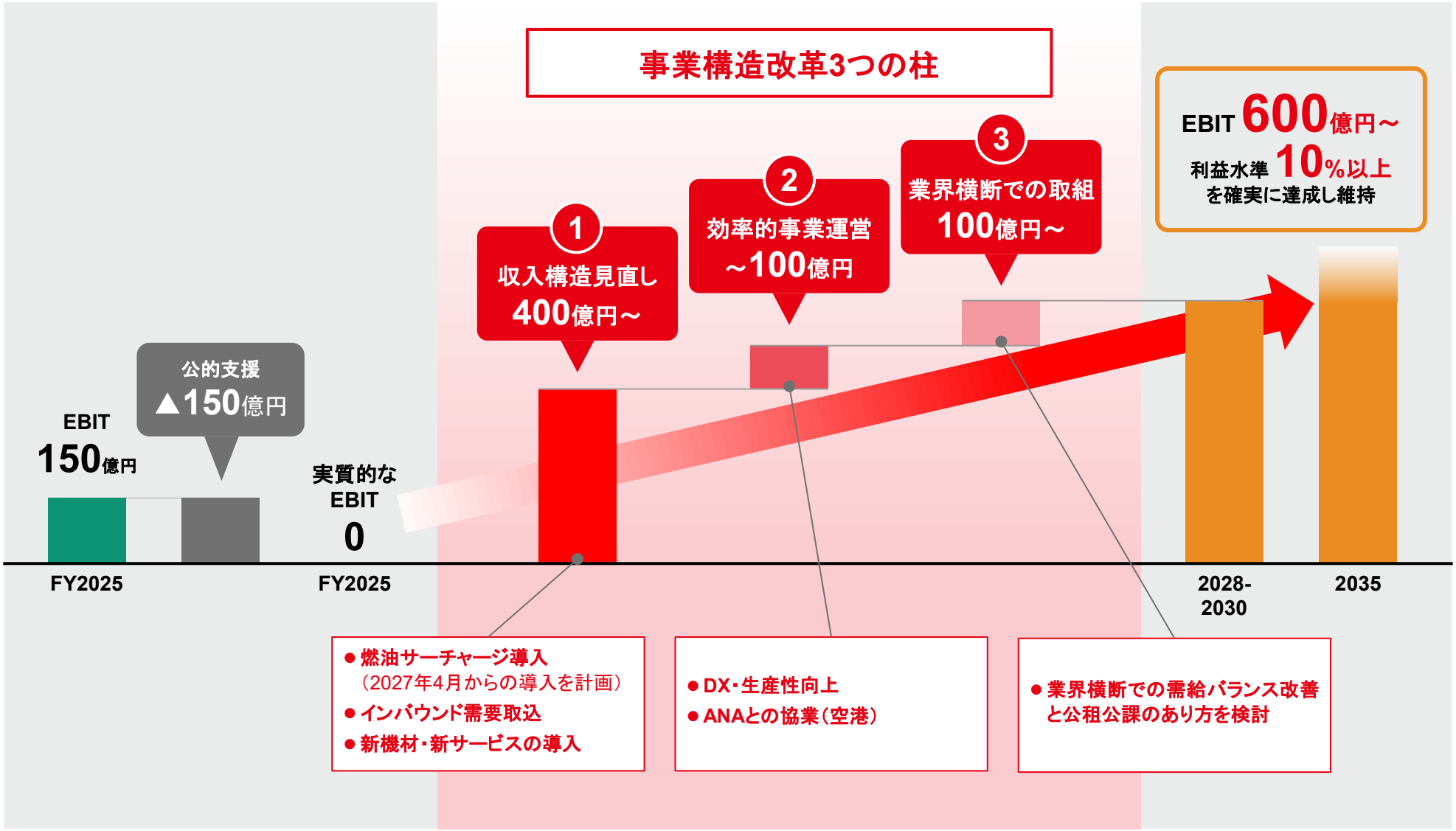
新幹線に対する優位性



出所：IATA "2024 World Air Transport Statistics Report"、国土交通省「羽田発着枠の現状等について」、2023年度「貨物地域流動調査・旅客地域流動調査」

12. 国内線事業

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



出所：JALグループ経営ビジョン2035

13. 財務戦略・株主還元方針

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**	● 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
		最適な資本構成	● 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
	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**	● 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
		期待成長率の向上	● 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

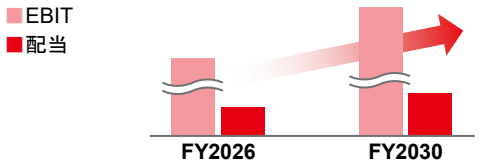
定量目標	**収益性**	**効率性**	**安全性**
	● EBITマージン：10%以上 EBITDAマージン：20%以上	● ROIC：9%以上[1] ROE：12%以上	● 自己資本比率：45%程度 信用格付：Aフラットを取得[2] 手元流動性：旅客収入の5.0～5.6ヶ月分[3]

●・・・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



資本性資金調達

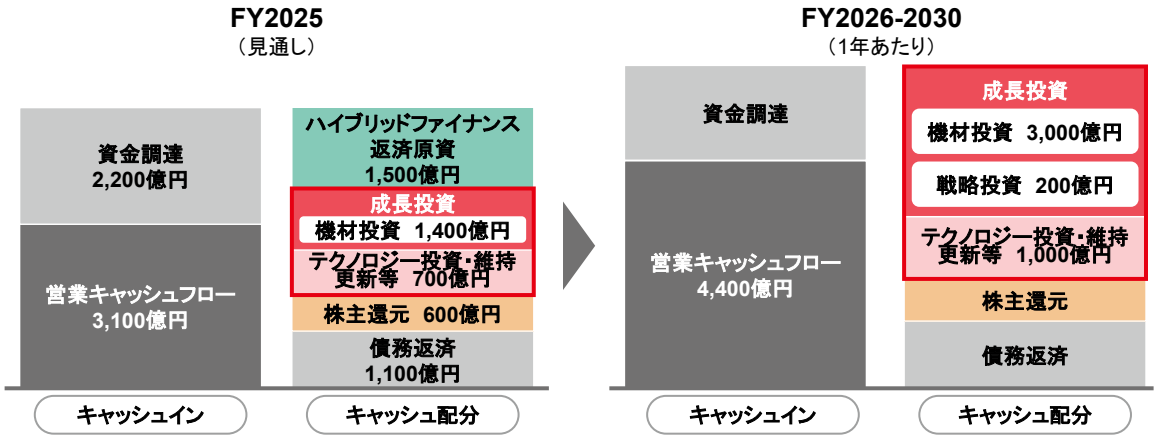
資本性資金調達の意義

- 将来の成長投資資金の確保
- 柔軟な財務戦略と株主還元拡充

永久劣後債、社債型種類株式を選択する理由

- 普通株式の希薄化を生じず、普通株主へ最大限配慮した資本性資金調達
- 資金調達手段の多様化
- 社債型種類株式では、より長く、より多くの個人投資家との関係構築

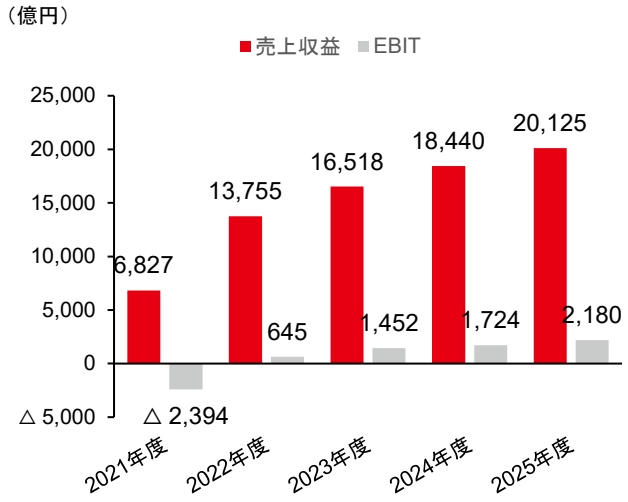
キャッシュ配分



注：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
出所：会社HP、JALグループ経営ビジョン2035

14. 財務ハイライト

1 連結経営成績



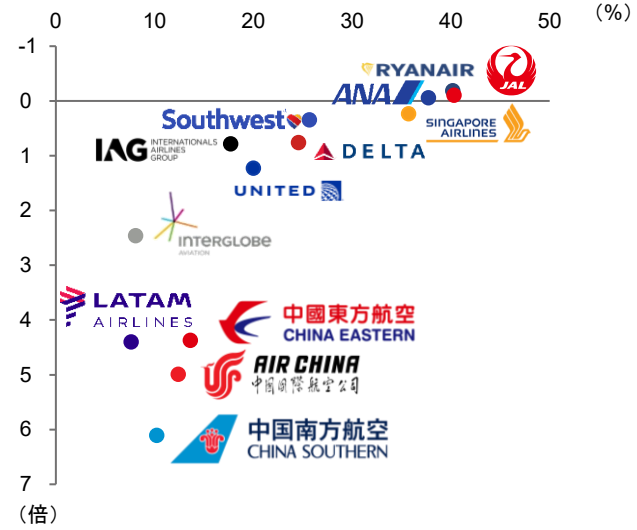
2 連結財政状態

（億円）	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024	FY2025
総資産	21,072	23,757	25,206	26,492	27,949	31,987
自己資本	9,474	7,997	8,162	9,099	9,750	12,896
自己資本比率	45.0%	33.7%	32.4%	34.3%	34.9%	40.3%
自己資本比率（格付評価上）	-	41.0%	39.3%	41.0%	41.1%	40.2%
有利子負債	5,151	9,284	9,255	8,872	8,960	8,759

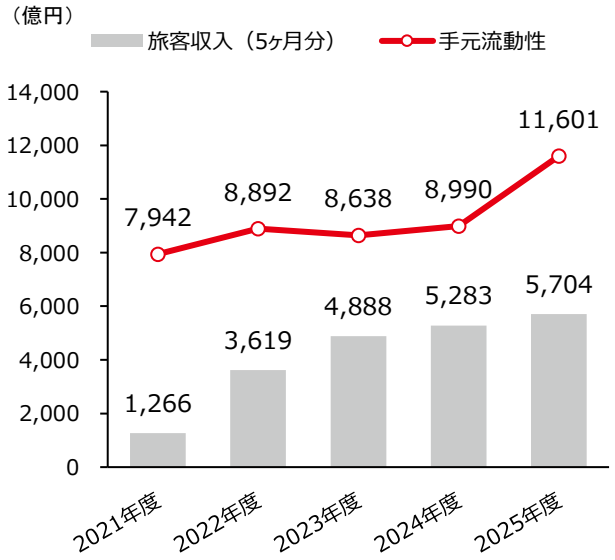
3 連結キャッシュ・フロー（CF）状況

（億円）	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024	FY2025
営業活動によるCF	△2,195	△1,035	2,929	3,639	3,815	3,948
投資活動によるCF	△910	△1,737	△1,127	△1,950	△2,811	△1,831
財務活動によるCF	3,886	3,592	△384	△1,050	△649	446

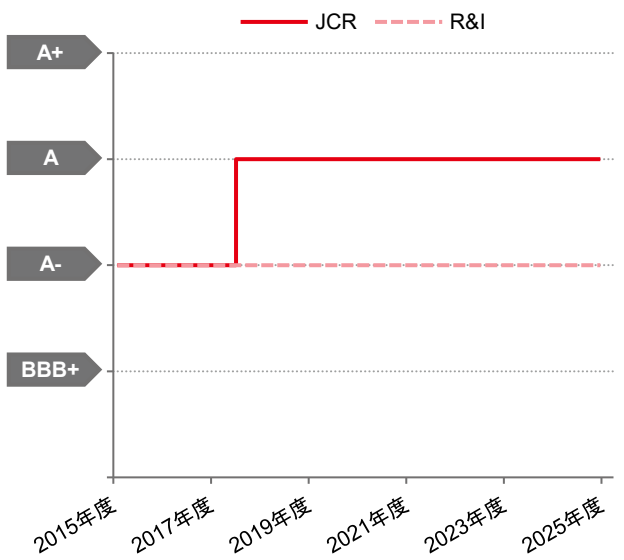
4 Net DEレシオと自己資本比率の比較[1]



5 手元流動性



6 格付推移



注：1. 2026年3月31日時点における時価総額上位10社にANAホールディングスを加えて比較
出所：会社HP、統合レポート2025、2021～2025年度JALグループ中期経営計画ローリングプラン2025、2026年3月期決算説明会資料

Soaring
Together



JAPAN AIRLINES