

理念体系

人・モノの「移動」を通じて、地域や国・世代を超えた「つながり」を社会全体に広げていくことで、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・未来を実現します。



思い描く未来の社会

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



地球環境の劣化

人口減少・
地域の衰退途上にある
共生社会の実現

孤独・孤立

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

Sustainable Well-being Future

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

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

JALフィロソフィ

新たな価値を創る
変革・挑戦文化

OUR DNA

目次

序章

理念体系	1
思い描く未来の社会	2
JAL Vision 2035	3
目次	4
お伝えしたいポイント	5
グループCEOメッセージ	6
挑戦と変革の航跡	13
特集1: 培ってきた強み 人的資本	15
社会・関係資本	16
大切にしている価値観 JALフィロソフィ	17
揺るぎない安全	19
部門別採算制度	23

RUNWAY 01

投資家に先見性と成長力で
選ばれるJALグループを目指して

経営資本の強化	25
価値創造プロセス	26
企業価値向上に向けた	
JALグループ経営ビジョン2035	
グループCFOメッセージ	27
過去中期経営計画の振り返り／	
JALグループ経営ビジョン2035の位置づけ	30
経営環境および戦略の骨子	31
社会価値創出と経営目標の達成による	
JAL Vision 2035実現へ	32
新マテリアリティと打ち手となる戦略	33
新マテリアリティの特定	34
財務戦略	36

事業概要	40
フルサービスキャリア	41
貨物郵便	43
LCC	45
3つのドライバーによる国際路線事業の成長	47
マイル/金融・コマース	48
特集2: マイル/金融・コマース事業の	
さらなる成長と経済的価値・社会的価値の	
最大化に向けて	50
グランドハンドリング受託	52
次世代モビリティ	53
「関係・つながり」創出による価値創造へ	54

RUNWAY 02

お客さまに共感で選ばれる
JALグループを目指して

CX戦略	
グループCCOメッセージ	57
CX戦略の詳細	59

RUNWAY 03

人財に成長機会で選ばれる
JALグループを目指して

人的資本の強化	
人財担当役員メッセージ	63
人的資本経営	65
知的資本の強化	
DX担当役員メッセージ	70
DX戦略	72
生産性向上	74

RUNWAY 04

次世代に持続可能性で選ばれる
JALグループを目指して

自然資本の持続可能性への取り組み	
GX担当役員メッセージ	76
環境マネジメント、TCFD・TNFDの	
ガバナンスおよびリスク管理	78
気候変動への対応(TCFD)とGX戦略	79
生物多様性の保全(TNFD)	90
限られた資源の有効利用	93

ガバナンス

社外取締役・取締役会議長メッセージ	95
コーポレート・ガバナンス	97
リスクマネジメント	109
行動規範に基づく取り組み	111
人権の尊重	114

データ集

主要財務データ	118
事業データ	120
社外からの主な評価	123
株式情報・会社概要	124

編集方針

JALグループは、ステークホルダーの皆さまに、経済的価値と社会的価値の両立を追求し、持続的に成長する姿をご理解いただくため、前年度の事業活動の実績と今後の戦略をお伝えする「JAL REPORT 2026」を発行します。JAL REPORTは、Webサイトで幅広くお伝えしている財務情報・非財務情報の中から、JALグループの経営にとって特に重要な事項を掲載しています。

● 報告期間

2025年4月～2026年3月(2025年度)を原則としています。

● 報告範囲

日本航空株式会社、子会社139社および関連会社54社を合わせたJALグループ194社。

● 発行月

2026年8月

● 参考ガイドライン

IFRS財団が提唱する「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創ガイドライン」を参考にしています。また、ESG情報については、GRIの「GRIスタンダード」を参考にしています。

● 支持・賛同しているイニシアティブ

<https://www.jal.com/ja-jp/sustainability/membership/>

● 将来見通しについて

本レポートには、JALグループの事業および展望に関する将来見通しが含まれています。これらは、既存の情報やさまざまな動向に関する当社による現時点での分析を反映しています。実際の業績は、事業に及ぼすリスクや不確定な事柄により現在の見通しと異なることもあり得ます。

● 商品・サービス・イベントなどについて

本レポートに掲載している商品・サービス・イベントなどに関しては、状況により中止している場合があります。最新の情報は、当社Webサイトなどでご確認ください。

お伝えしたいポイント

POINT

1

2035年の思い描く未来を示した 企業価値向上ストーリー

P.26

培ってきた資本の強みを原動力に、事業ポートフォリオ変革を通じて社会価値を創出し、Sustainable Well-being Futureを実現するプロセスをお示しします。

POINT

3

攻めの成長投資とリスクに強い 財務資本戦略

P.27 P.36

攻めの投資戦略に加え、市場の関心が高いコスト上昇への備えや規律ある投資管理、非航空領域の拡大、永久劣後債などの活用によるWACC低減策などをお伝えします。

POINT

5

新ブランドと強みを活かした 独自の顧客戦略

P.56

強固な顧客基盤を活かし、お客さまとの深く長い関係を築く顧客戦略を解説。新たなブランドスローガン「Soaring Together」の主旨や目的を説明します。

POINT

2

新たな経営ビジョンと 成長ロードマップ

P.27

過去中計の振り返りと新たな経営ビジョンを体系的に揭示。レジリエンスを高める「事業ポートフォリオ変革」を図解するとともに、企業価値向上への道筋を解説します。

POINT

4

新マテリアリティの特定と 実行プロセス

P.33

新経営ビジョンにあわせ「7つの新マテリアリティ」を特定。策定プロセスからKPI、ガバナンス、社内浸透までを一気通貫で詳しくご紹介します。

POINT

6

2050年ネットゼロに向けた GX戦略の現在地

P.75

2025年度のSAF1%置き換え目標を達成。2050年ネットゼロ実現を見据えた省燃費機材への更新など、「5つの柱」による環境対応と事業成長両立への道筋をお示しします。

真正性表明

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」を策定いたしました。今後は、事業ポートフォリオ変革を推進するとともに、将来を見据えた戦略的な成長投資を着実に実行し、社会価値の創出を通じた持続的な成長と企業価値向上を目指してまいります。

これに伴い、本レポートでは、JALグループが描く成長ストーリーをステークホルダーの皆さまに分かりやすくお伝えできるよう、開示内容の充実を図るとともに、全体の構成を見直しました。

私は、本レポートの作成プロセスを統括し、その内容について十分に確認しております。また、本レポートが、JALグループの経営方針や取り組み、将来に向けた考え方を誠実にお伝えするものであることを表明いたします。本レポートがステークホルダーの皆さまとの対話に資する媒体となり、その理解を深めていただく一助となることを期待するとともに、今後も開示の充実を通じて、持続的な企業価値の向上に努めてまいります。



代表取締役社長
グループCEO
鳥取 三津子

グループCEOメッセージ



「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・企業価値向上を両立し続ける
企業グループへと進化してまいります

JALグループは、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」を示す“JAL Vision 2035”を掲げ、新たな中長期成長戦略「JALグループ経営ビジョン2035」を策定しました。JALグループの存立基盤である「揺るぎない安全」を未来へ継承するとともに、10年先を見据えた抜本的な変革に挑み、社会価値の創出とグループの持続的な成長・企業価値向上を両立する企業グループへと進化してまいります。

Message
from the CEO

代表取締役社長
グループCEO

鳥取三津子

CEO就任3年目を迎えて

▶2年間の成果と課題

JALグループCEOに就任し、早いもので3年目の夏を迎えました。

CEOに就任した際、私は自分らしく、「現場」と「経営」の二つの視点から最高のチームワークで企業価値の向上を図ると宣言しました。宣言したことに対し、この2年間で振り返ると、宣言したとおりに達成できたことと、まだ道半ばであることが、それぞれあるように思います。

まず、2021-2025年度中期経営計画の最終年度であった2025年度は、国際旅客事業が引き続き好調に推移し、国内旅客事業も需要喚起施策により伸長したほか、高収益なマイル/金融・コマース事業も着実に成長しました。その結果、売上収益は再上場後過去最高、EBITは過去最高となるなど、大きな成果を収めることができました。加えて、EBITマージン、ROIC、EPSなど、キャッシュ・フロー創出力や資本効率、株主価値や企業価値と関連性が深い各種指標についても目標を達成することができました。こうした結果は、ステークホルダーの皆さまからの力強いご支援と、社員・役員が一丸となって高い目標に挑み続けた努力の結果であると捉えています。



一方で、安全に関する事象が相次いだことについて、何よりも重い課題として受け止めています。乗務員による不適切な飲酒事案の発生により、お客さま、株主・投資家の皆さまをはじめとするステークホルダーの皆さまに多大なご心配とご迷惑をおかけした

ことを深く反省しております。いかに業績が順調であっても、安全への信頼が揺らげば、企業としての存在意義は成り立ちません。改めまして、心よりおわび申し上げます。

▶向かい風があるからこそ、飛行機は飛び立てる

私たちはこれまでに幾多のイベントリスクを経験してきましたが、コロナ禍での経験を経て、自社がポラティリティの高い業態であることを改めて強く思い知ることとなりました。2026年4月の入社式で私は、グループ約2,100人の新入社員に向けて、「向かい風があるからこそ、飛行機は飛び立てる」とお伝えしました。私は2020年に役員に就任以来、CEO就任後の2年間も含め、強い逆風が吹きつけ、常に逆境の中に身を置いてきたように感じます。

しかし私には、これまでの現場経験などで培った「逆境を跳ね返す力」があり、平穩無事な時よりも、むしろこうした苦しいときにこそ「飛行機が今、上昇中にある」と捉えられる強みがあると思っています。JALグループは経営破綻、コロナ禍といった未曾有の危機を経験してきました。そして現在も、地政学リスクや燃油高騰といった激しいポラティリティに対峙しています。外部環境の不安定性は常態化しつつありますが、こうした逆風を推進力に変え、会社を上昇気流に乗せ、グループCEOとしてけん引してまいります。



2026年度JALグループ入社式で、新入社員と共に折り紙飛行機を飛ばす様子

JALグループの強み

▶長期にわたり培ってきた社会・関係資本

事業環境の変化スピードが非常に速く、かつ多くの社会課題が顕在化する中、JALグループは従来の5カ年の中期経営計画という枠組みを超え、10年後のありたい姿として「JAL Vision 2035」を掲げ、その実現に向けた「JALグループ経営ビジョン2035」

詳細はこちらをご覧ください。

グループCFO
メッセージ

📄 P. 27-29

グループCEOメッセージ

(以下、同ビジョン)を策定しました。詳細は後述しますが、同ビジョンは現在の延長線上にはない抜本的な変革と挑戦を推進することで、大幅な利益成長と企業価値向上を目指しています。この実現に向けた原動力となるのが、JALグループが長年蓄積してきたさまざまな資本の強みです。

特に、提携航空会社とのネットワーク、地域社会やお取引先さまとのパートナーシップ、JALマイレージバンクの顧客基盤などはJALグループが誇る社会・関係資本です。私たちは現在、移動手段を提供するだけでなく、人やモノの往来を通じて地域や国、世代を超えた「関係・つながり」を創出しています。航空・非航空からなる多様な経営資本を掛けあわせることで、人と人、地域と人などの新たな関係性ができ、社会的価値の創出につながることを目指しています。

JALグループは、「企業価値を高め、社会の進歩発展に貢献します」という企業理念を掲げています。目標を設定し経済的価値を高めていくことは企業としての義務であると同時に、山積する社会課題を解決し、社会と共に発展することこそが、私たちの存在意義であると考えます。

一例として、これまで移動・輸送手段として競合関係にあった鉄道会社と連携し、飛行機と鉄道を組み合わせた新しい旅のスタイルを提案することで、お客さまにご満足いただくとともに、地域の可能性を開花させる取り組みを昨年度から開始しました。

国内航空他社とは、顧客サービスなどで競争しながらも、空港の機能強化などの領域では協調を進めるなど、人口減の進む国内における航空ネットワーク維持のための取り組みを進めています。

また、当社は生命保険会社をはじめ、多様な異業種のパートナーや地方自治体との提携による新たなマイルの価値の拡大、マイルを軸としたエコシステムの構築にも力を入れております。これにより、人の移動や交流を促進するとともに、お客さまの豊かな人生への貢献を目指しています。

将来は、ドローンや空飛ぶクルマなど、次世代エアモビリティを支えるデジタルプラットフォーム「AMOP®」(Air Mobility Operation Platform)の提供により、地域課題の解決を通じて、JALグループとしても発展していきたいと考えています。

▶ 全ての人的資本に光を当てる

JALグループにとって最大の強みは、人的資本です。全社員が、安全憲章とJALフィロソフィという共通の価値観を判断・行動の基盤とし、新たな価値創造に挑戦しながら変化

を起こしている点は大きな強みです。

例えば支社・支店の社員は、近年の「関係・つながり」という言葉が定着する以前より長年に渡り、地域に根差した取り組みを行ってきました。現在は従来の地域貢献にとどまることなく、地域、会社双方にとってサステナブルであり続けるために、地域課題や地域の魅力を事業へとつなげる挑戦をしています。

JALグループには、お客さまからだけでなく、社内で目立ちにくい業務においても、日々愚直に職務を遂行しながら、現状に満足することなく、一步一步着実に創意工夫と挑戦を重ね、その領域で卓越した力量を発揮している人財が多くいます。私はグループCEOとして、そうした多様な人財一人一人が自信と誇りを持ち、失敗を恐れずに果敢に挑戦を続けられる環境をこれまで以上に整えていきたいと考えています。

私自身のキャリアを振り返っても、30年以上客室乗務員として培った現場感覚は現在も、さまざまな経営判断の根幹となっています。フライト時間は決まっているため、着陸するまでの時間を逆算して物事を進めることはもちろんですが、乗務においては、計算できない想定外の事態に幾度となく遭遇してきました。当初のシナリオが予定どおりに進まなくなったとき、限られたメンバー・時間・設備・情報の中で、JALフィロソフィの「尊い命をお預かりする仕事」という安全の原点を決して損なうことなく、同じ便に搭乗した運航乗務員や客室乗務員、地上から支援する社員とのチームワークで、何かしらの解決策をひねり出す、その底力は今思い返しても、誇らしく感じます。一人一人の持つ多様なスキルや価値観・発想・想いを大切にしつつ、力を存分に発揮できる環境へと改善し続けることで、JALグループの人的資本は更に強みを増していくと確信しています。



JALグループの発展・企業価値向上に大きく貢献した社員を称える「第2回 JALフィロソフィAwards」の様子

2021－2025年度中期経営計画の振り返り

▶ JALならではの価値創造が大きく進展

「JALグループ経営ビジョン2035」についてお伝えする前に、まずは「コロナ禍からの回復・成長」をテーマとした2025年度までの前中期経営計画（以下、前中計）の成果と課題についてお伝えします。前述のとおりほぼ全ての目標を達成し、コロナ禍からの再生を確かな成長へとつなげることができた理由は、フルサービスキャリア事業（以下、FSC事業）の復調だけではなく、FSC事業一本足から脱却するために積み上げてきた、次なる成長ドライバーが着実に実を結び始めてきた結果でもあるのです。

例えばコロナ禍でスタートしたLCCのZIPAIRは、太平洋を横断する世界初のLCCとしてマーケットの需要に柔軟に対応し就航地点を順調に拡大したほか、有償座席利用率が9割を超えることも多く、非常に好調です。JALは2026年も9年連続で国際的な航空運輸格付会社SKYTRAXから最高評価の「5スター」をいただき、特にそのホスピタリティは強みであると私自身も自負しています。そうしたJALグループならではの強みとLCCの機動性を融合させたビジネスモデルとシナジーが、ZIPAIRを世界でも類を見ない成功事例にしています。

また、マイル・ライフ事業では、JALカードという強固な顧客基盤を持つ唯一無二の強みを核に非航空領域での新しい価値を拡大し、非航空領域のマイル発行数は年率20%の成長を実現しています。お客さまにはこれまでも幅広くJALカードをお使いいただいておりますが、今後も引き続き多くのお客さまに深く長くご利用いただけるよう、さらなる価値創造と事業拡大を図っていきます。加えて、若年層のお客さまに向けてマイルを通じて、日常生活だけでなくワクワクする体験機会を増やしていけるよう、新たな事業展開を強化していく考えです。

▶ 事業環境認識/克服すべき課題

このように、航空領域だけに依存しない、レジリエンスの高い事業ポートフォリオへの変革は前中計を通じて着実に進みました。その一方で、国内旅客事業の収益性悪化や、深刻化する人手不足、機材費・環境コストの上昇といった構造的な問題は、一過性ではなく社会構造の変化に伴う不可避な課題として認識しています。

そして、何よりも優先するべきは安全への取り組みです。2024年度と2025年度に安全上のトラブルが相次ぎ、国土交通省から重ねて行政指導を受け、再発防止策に取り

組んできましたが、そうした中で再び、2025年8月と2026年5月に乗務員の飲酒問題が発生したことを、トップとして極めて重く受け止めています。信頼回復に向けてこれがラストチャンスであるとの危機感を持って再発防止に取り組んでいます。安全については、「今日が大丈夫だから明日も大丈夫」、という性質のものではありません。たとえ今日が大丈夫でも、明日になると安全が損なわれる可能性があるという前提に立ち、常に新たなリスクへの意識を持ち続けていきます。いかなる事案もそうであるように、当事者だけが取り組むのではなく、グループ全社員が自分の業務は安全と繋がっているとの認識のもと、我が事として捉えることが重要です。グループ社員一同、心一つにして取り組んでいくことをお約束いたします。そして、2035年には御巣鷹山の事故から50年を迎えます。この原点を胸に、次世代に安全な未来の空を継承するために懸命に取り組んでまいります。



グループCEOメッセージ

“10カ年の経営戦略のもと、
足元の激しい環境変化に
アジャイルに対応し続ける
単年度計画に取り組みます。”

「JALグループ経営ビジョン2035」を策定

▶ 目指す社会「サステナブルでウェルビーイングな未来」

前記一連の事業環境認識や前中計までの成果と課題を踏まえ、今後もJALグループならではの価値創造によって持続的な企業価値向上を目指すべく策定したのが、「JALグループ経営ビジョン2035」です。同ビジョンの最大のポイントは、従来の5カ年の中計という枠組みを超え、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を掲げた点です。加えて、その実現に向けた10年間の経営戦略のもと、足元の激しい環境変化にアジャイルに対応し続ける単年度計画に取り組むことも、同ビジョンのもう一つのポイントです。

策定にあたって私がまず念頭に置いたのは、近年の企業を取り巻く環境は、かつてないスピードで変化しているということ、また、変化の速さに加え、私たちが直面する社会課題は更に顕在化し、10年後に向けてより深刻化していくということです。環境問題や少子高齢化などの人口問題、更には地政学リスクの高まりなど、個人の幸福に影響を与える多くの社会課題が顕在化し続けています。そうした中、JALグループとして社会課題の解決に貢献しながら、事業としても成長していくにはどのような戦略が必要なのかについて、私たちは2年以上前から、経営と社員で時間をかけて議論してきました。当初は目の前の社会課題を解決するために取り組むべきことから考え始め、その上で10年先には、全てのステークホルダーが「こうありたい」と思うであろうと考えた世界観が、「サステナブルでウェルビーイングな未来」です。テクノロジーが進展する一方、孤独や分断といった課題が深刻化する中、JALグループは、人々が物理的・心理的な壁を越えて結びつき、一人一人が多様な価値観のもとで自ら人生を選択できる充足感を持ち、その幸福が、社会全体に広がる未来を目指していきます。

▶ 新ブランドスローガン「Soaring Together」に託す思い

そして、同ビジョンの策定と同時に、ブランドスローガン「Soaring Together」を打ち出しました。これは私自身がCX本部長時代から長らく検討を重ねてきたものであり、策定の背景には、お客さま一人一人の価値観が多様化する中、顧客体験の最大化を更に進化させ、お客さまとの「共感」を大切にしていきたいという思いがあります。例えばWi-Fiやフルフラットシートなどの機能的な価値の拡充は今後も重要ですが、多様なお客さまそれぞれに「JALは自分に寄り添い、自分のことを大切にしてくれている」「JALと価値観を共有できる」と感じていただくことを重視していきます。これを確実に実現するために、経営目標の一つとして定めた「お客さまの心に響く出会いと体験」では「お客さまの共感度合い」をKPIとし、2030年には同指標を世界No.1とすることを目指します。JALグループはこれまで、「世界で一番選ばれ、愛されるエアライングループ」を目指してきましたが、この取り組みをより具体的に進めるための合言葉であり共通の旗印が「Soaring Together」です。

▶ 伴走型リーダーとして、人財一人一人の力を引き出す

また、「Soaring」には「舞い上がる」「飛躍する」という意味と想いも込めています。JALグループとしてお客さまに寄り添うだけでなく、その一歩をそっと後押しし、私たちも共に未来へ向かって飛躍していくことが「Soaring Together」の目指す姿です。そのため、まずは社員自身が前向きな気持ちで仕事に取り組み、自信と誇りを持つことが欠かせないほか、私たち経営陣が社員一人一人の価値観を認めることも重要です。社員が「これでいいのだ」と自信を持ち、お客さまにもその思いが伝わっていることを実感できれば、更に誇りを持って仕事に取り組み、「Soaring Together」の実現につながっていくと考えています。

このように、目指す方向性を示しながら社員と伴走することが私なりのリーダーシップであり、この姿勢は客室乗務員時代から一貫するものです。引き続き伴走型のリーダーとして、人財一人一人が存分に力を発揮できる環境や仕組みづくりに注力していきます。



新ブランド「Soaring Together」キービジュアル

グループCEOメッセージ

詳細はこちらをご覧ください。

新マテリアリティと打ち手となる戦略

① P. 33

詳細はこちらをご覧ください。

グループCFOメッセージ

① P. 27-29

財務戦略

① P. 36-39

▶新マテリアリティへの取り組みを、期待成長率の向上と資本コストの低減につなげる

同ビジョンの策定に先立ち、マテリアリティについても、社会のサステナビリティ課題を「リスク」と「機会」の両面から捉え直し、見直しを行いました。新たに特定した7つのマテリアリティ「地域の未来の共創」「お客さまの心の豊かさへの貢献」「人的資本の最大化による価値創造」「持続可能かつ未来の航空インフラの実現」「多様性と人権の尊重」「豊かな地球の次世代への継承」「安全・安心な社会の実現」をJAL Vision 2035の実現に向けた重要な取り組みとして位置づけ、2030年の経営目標とマテリアリティKPIを密接に連動させています。これらの取り組みを着実に推進することで、事業の成長機会を拡大し、将来の期待成長率の向上につなげるとともに、持続可能な経営基盤の強化を通じて資本市場からの信頼を高め、資本コストの低減を実現し、持続的な企業価値の向上につなげていきます。

事業ポートフォリオ変革

▶これまでとは異次元の大幅な利益成長を目指す

そして、同ビジョンのコアであり、企業価値向上にもっとも直結させる取り組みが「事業ポートフォリオ変革」です。同ビジョンではこれまでと次元が異なる大幅な利益成長を目指し、EBIT目標として2030年に3,000億円、2035年に3,500億円を掲げるほか、ROIC 9%以上、自己資本比率45%程度、EBITマージン10%以上という目標も掲げ、これらを実現するための最大の戦略こそが事業ポートフォリオ変革です。

▶成長ドライバーは国際路線事業とマイル・ライフ事業

事業ポートフォリオ変革を成長ドライバーとしてけん引するのが、貨物輸送を含む国際路線事業とマイル・ライフ事業です。国際路線事業では、FSCによる中長距離機材の増機と機材の大型化と、2030年度までに機数を倍増させるLCCのZIPAIRを、成長と戦略投資の両輪に据え、羽田空港の利便性と成田空港の機能強化の双方を活かし、拡大するインバウンド需要とアジア＝北米間の人流・物流を確実に取り込みます。この戦略を通じて、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取り込むことで、利益成長の加速を図ります。

マイル・ライフ事業では、JALカードの強みを軸に、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、グローバルでの提携先の拡大と積極的な事業投資を通じて、非航空領域でのマイル発行の飛躍的な拡大と事業成長を図ります。2026年度からの5年間で800億円以上の戦略投資を行い、決済や金融、日常生活のあらゆる接点でJALのマイルがたまり、特典航空券に匹敵する魅力ある特典の拡充を図ることで、お客さまと一生にわたって深く長くつながることを目指します。そして2030年度には、マイル/金融・コマース領域のEBITを2025年度比1.6倍となる700億円の水準に引き上げることを目指し、2035年には、FSCとFSC以外のEBIT構成比を5対5とすることを目標とします。

一方、国内路線事業については収益性の向上を急務としており、事業構造改革を完遂することが喫緊の課題です。構造的な燃油価格上昇に対応するべく、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するなど、収益構造の抜本的な見直しを進めます。また、デジタル化や生産性向上による自社の効率化に加え、業界横断的な協調体制を更に拡大していきます。これらの変革を確実に実行することで、2028年度には国内路線事業においてEBIT600億円、利益率10%以上の安定した収益基盤を構築し、事業全体の柔軟性とレジリエンスを高めつつ、社会的価値創出と着実な利益成長を目指します。

加えて、航空周辺インフラについても、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していくとともに、人口減少に伴う人財不足に対応し、空港周辺施設や設備の自動化・省人化を推進していきます。

人財/DX戦略と気候変動対応

▶人的資本投資とテクノロジー投資を拡大

これら一連の成長戦略と企業価値向上を支える基盤として位置づけるのが、人財/DX戦略と、それを支える人的資本投資とテクノロジー投資の拡大です。生産年齢人口の減少や各種コストの上昇が続く中でも、事業性を担保しながらオペレーションを着実に維持するため、より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、

グループCEOメッセージ

2026年度から2030年度までの5年間で合計約2,600億円のテクノロジー投資を計画しています。AIやロボットの活用を通じて業務の自動化・高度化を推し進めると同時に、現在と同等の人的資本の規模で前述の成長を実現するため、2030年度までに仕事量の約10%相当を効率化するとともに、創出した時間をより付加価値の高い業務へ振り向けます。人とテクノロジーそれぞれの強みを活かしながら協働することで、持続可能なオペレーションを維持するとともに、働き方そのものを変革していきます。あわせて、人的資本投資も年平均約800億円規模へ拡大します。これにより、社員一人一人がプロフェッショナルとして能力を最大限発揮し、活躍できる環境を整えるとともに、変革・挑戦する企業文化を醸成することで、ウェルビーイングの向上につなげていきます。



▶ 気候変動への対応と事業成長の両立に向けて

また、未来を見据える上で、気候変動をはじめとする環境問題への責任ある取り組みは、企業として果たすべき重要な使命と考えています。当社は、2050年までにCO₂排出量実質ゼロを達成することを、次世代へより良い地球環境を引き継いでいくための責務だと位置づけています。その実現に向けて、SAF(持続可能な航空燃料)の利用拡大を目指し、お客さま、同業他社、そしてあらゆるステークホルダーの皆さまとともに、社会

実装を推進しながら環境負荷の低減に向けた取り組みを進めていきます。こうした環境への取り組みを着実に進めることは、社会的責任を果たすだけでなく、持続可能な航空事業の発展と当社の中長期的な成長基盤の強化にもつながるものと考えています。当社はこれまで、前中計で掲げた「航空のCO₂総排出量を2019年度水準まで削減」や「航空燃料の1%をSAFに置き換え」などの目標を着実に達成してまいりました。次なるステージでは、2030年に掲げるチャレンジングな目標の達成を目指し、環境価値と経済価値の両立を図りながら、航空会社であるJALだからこそ実践すべき使命を果たしてまいります。

最後に

▶ 培ってきたレジリエンスのもと、企業価値向上と サステナブルでウェルビーイングな未来の実現を目指す

JALグループは今後も、株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆さまとの共創を通じて、持続的な企業価値向上を目指します。私自身、日々何度も株価を確認し、株主・投資家の皆さまからのご期待と厳しい視線を肌で感じております。これまでとは異次元の成長を目指す「JALグループ経営ビジョン2035」のもと、資本効率を高めながら成長投資を実行していきます。ステークホルダーの皆さまには、こうした取り組みの様子を、しっかりと見届けていただきたいと思います。

前述のとおり、JALグループはこれまで幾多の危機を乗り越えてきました。見方を変えれば、こうした歴史の中でリスク耐性を強化してきた経験こそが、地政学リスクのさらなる高まりをはじめとする逆境において、当社の強みとして発揮できるものと考えます。そして、今回策定した「JALグループ経営ビジョン2035」を、この不確実な時代を勝ち抜くための羅針盤とし、成長投資をしっかりと結実させることで皆さまのご期待にお応えしていきたいと思っています。

今後も想定外の困難やリスクが顕在化することもあるでしょう。しかしそうしたときにこそ、私たちが社員と共に培ってきたレジリエンスを発揮し、更に一步抜きんできた勇気のもと、サステナブルでウェルビーイングな未来の実現に尽力します。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、引き続き、温かいご支援を賜りますようお願い申し上げます。

挑戦と変革の航跡

1951年に日本で戦後初の航空会社として誕生して以来、JALグループは常に時代の変化を捉え、事業ポートフォリオを柔軟に進化させ、技術と革新の積み重ねを通じて航空業界の発展に貢献してきました。挑戦の歴史で培った「人的資本」や「社会・関係資本」は、持続的な企業価値向上を支える確固たる基盤であり、今後もこれらの強みを活かし、サステナブルでウェルビーイングな未来を切り開いていきます。



1950s



1951年
日本航空設立



1965年
ジャルパック海外渡航第一陣出発



1970年
ジャンボジェット機就航

1950s » 1970s

ナショナルフラッグとしての 空の開拓と航空事業基盤の形成

✚ 国際線・国内線運送事業

- › 国策としての国際・国内航空網の構築
- › 「ジャルパック」による海外観光需要創出
- › 大型機導入による大量輸送実現

1951年の戦後復興の中、日本航空は誕生しました。国際線定期便や大量輸送を実現し、日本の空を切り拓いて世界とのつながりを創出しました。また、大量輸送体制の整備と需要開拓を進め、公共インフラとしての使命を担う、JALの原点となる事業基盤を形成しました。

1970s

1980s » 2000s

完全民営化と経営統合を通じた 航空事業の再編と ロイヤリティ向上施策

✚ JAL/JAS統合、航空事業再編
✚ マイル/空港・機内サービス差別化

- › 経営統合による事業規模の拡大
- › マイレージプログラム導入による顧客基盤の構築
- › アライアンスへの加盟や
空港・機内サービスの差別化の進展

完全民営化や経営統合を経て、事業規模やネットワークを拡大し、また、マイレージプログラムの導入や国際アライアンスへの加盟などを通じ、お客さまの利便性向上とグローバルな競争力強化に取り組みました。



1980s



1993年
本邦航空会社として初めて
マイレージプログラムを導入



2004年
JAL/JAS完全統合



2004年
クラスJシート導入

挑戦と変革の航跡

2010s » 2020s

事業の再生と、レジリエンスの高い
事業ポートフォリオへの転換

✈ フルサービスキャリア / LCC 両輪体制

📦 貨物郵便

🏠 マイル・ライフ事業

- ▶ 経営破綻・コロナ禍を通じて築き上げた強固な財務基盤
- ▶ LCCマルチブランド展開による新たな需要層の開拓
- ▶ 非航空領域(マイル・ライフ事業、社会価値起点の新領域など)への拡大

経営破綻を機に新たな企業理念を制定し、価値創造の基盤を一新しました。また、航空事業を磨き上げるとともに、LCC領域での新たな需要創出や非航空領域への事業拡大を推進し、レジリエンスの高い事業ポートフォリオへの変革を進めています。

JAL Vision 2035

Sustainable
Well-being
Future

2010s



2012年
ボーイング787型機による
ポストン線開設

2020s



2021年
成田空港を拠点とした
LCC戦略本格始動



2024年
ボーイング767-300ER型
貨物専用機就航



2025年
大阪・関西万博で
イマーシブシアターを開設



2026年
航空会社として世界初の月面輸送サービス
「ARGO PROJECT」始動

培ってきた強み | 人的資本

受け継がれるDNAのもと、挑み続ける力でさらなる企業価値向上を目指す

JALグループにとって最大の強みは「人的資本」です。当社には、脈々と受け継がれてきたプロフェッショナリズムと変革・挑戦文化、そして社員共通の価値観である「JALフィロソフィ」が存在します。これらを強固な基盤とし、社員一人一人の持つ多様なスキルや発想、想いを大切にしながら新たな価値創造に挑み続ける力こそ、まさにJALグループの強みです。培ってきた強みと挑戦心を結実させ、新たな未来をこれからも切り拓いてまいります。

人的資本の強み

1 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

JALグループ社員の卓越したプロフェッショナリズム（職能追求・高い倫理観・利他性など）は、デジタル化が進む現代においても不変の競争力の源泉です。社員一人一人が誇りと責任を持って業務を遂行し、世界最高品質のサービスを提供し続けています。



1951年
スチュワーデス1期生入社

人的資本の強み

2 新たな価値を創る変革・挑戦文化

パイオニアとして挑むJALグループには、新たな価値創造の文化が根付いています。戦後もなく日本初の国際線定期便を開設して以来、その開拓者精神は非航空領域への挑戦や次世代輸送網の創出へと受け継がれています。脈々と流れる変革・挑戦のDNAのもと、社会の持続的な進歩発展に貢献してまいります。



1954年
戦後初の国際線定期輸送開始

人的資本の強み

3 社員共通の価値観であるJALフィロソフィ

「JALフィロソフィ」は、約4万人の全社員が同じ視点で判断し、行動するための判断軸です。激しい環境変化の中でも、JALフィロソフィを全社員に深く浸透させることで、共通の価値観のもとで高いパフォーマンスを発揮する組織基盤を維持しています。



1964年
国内線電子座席予約装置運用開始



1988年
完全民営化を機に客室乗務員・地上職社員の制服をリニューアル

2025年度実績

世界最高品質

SKYTRAX
World Airline
Star Rating「5スター」

9年連続認定

APEX
WORLD
CLASS™

5年連続認定

過去最高

高エンゲージメント者
割合

60.7%



2025年
大阪・関西万博のレガシーを継承し、空飛ぶクルマへ挑戦

》1950s

1951年～1952年
戦後初の国内民間航空定期便で運航されたマーチン20-2型「すい星」号への搭載風景



1954年
日本初DC4型機コンプリート・オーバーホール作業開始



1967年
世界一周線の完成にあわせ制服をリニューアル

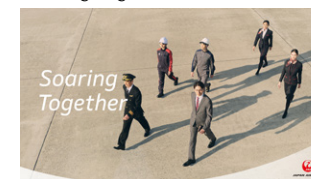


2010年
羽田空港新ターミナルからの国際線1番機



》2020s

2026年
新ブランドスローガン「Soaring Together」を策定



培ってきた強み | 社会・関係資本

JALならではの社会・関係資本を活かし、飛躍的な成長と企業価値向上を目指す

JALグループは創業以来、日本の翼として社会・地域と共に長い歴史を歩んできました。その中で培ってきたネットワークやパートナーシップ、そして強固な顧客基盤は、事業を支える揺るぎない土台です。これらの蓄積された社会・関係資本は今日の事業活動と今後の成長の前提となる強みであり、新たに策定した「JALグループ経営ビジョン2035」の原動力です。この強みを最大限に活かし、移動手段を超えた「関係・つながり」を創出しながら、利益成長と企業価値向上を目指してまいります。

社会・関係資本の強み

1 移動・つながりを増やすネットワークの蓄積



社会インフラとして地域社会に貢献するため、提携航空会社との関係を築きながらネットワークの拡充を図ってきました。人やモノの往来を通じて地域や国、世代を超えた「関係・つながり」を創出しています。

2025年度実績

就航空港数

国際線

413 地点

国内線

(LCCの運航便を含む)

64 地点

包括連携協定都市数[※]

61 都市

※一部、自治体ではなく協議会との連結協定も含む

社会・関係資本の強み

3 JALマイレージバンクの顧客基盤



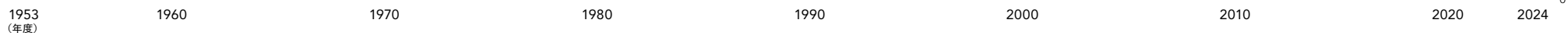
マイレージを導入して40年余り、JMB会員数は年々増加し、現在は約4,100万人の規模を誇っています。JALマイルライフの拡充を進め、さらなる顧客基盤の増強を目指します。



積み上げてきた社会・関係資本

旅客数累計(国際線・国内線合計)(1953~2024年度)

■ 国際線旅客数 ■ 国内線旅客数



大切にしている価値観 | JALフィロソフィ

JALらしさの原点であるJALフィロソフィへの取り組みの、さらなる進化へ

企業理念実現の基盤となる JALフィロソフィ(OUR DNA)

JALフィロソフィは、JALグループの持続的な成長を支え、新たな価値を創造するための確固たる基盤です。これはJALグループ全社員が大切にしている判断軸であり、経営から日々の業務まで「人間として何が正しいか」を本質的な基準としています。私たちがJALフィロソフィの実践を通じて目指すのは、企業理念の実現です。JALフィロソフィに基づいた一人一人の行動が持続的な価値創造と社会的責任の遂行につながり、健全な利益の創出を実現します。また、揺るぎない価値観の本質を保ちつつ、激変する社会環境の中で、多様な人財の想いを一つにするため、JALフィロソフィを時代にあわせて進化させる取り組みも進めています。

日々の「実践と振り返りの反復」が育む 組織風土と企業価値の向上

JALフィロソフィは座学ではなく、日々の業務での実践と振り返りを通じて初めて定着することから、職場では「実践→振り返り→共有→実践」のサイクルを何よりも重視しています。これを支える仕組みとして、役員・部長級や管理職向けのリーダー勉強会、入社年次の浅い社員向けの勉強会、そして全社員が参加するJALフィロソフィ勉強会など、階層別・目的別の多様な勉強会を継続的に実施しています。また、対面での勉強会を拡充し、組織の壁を越えた仲間との「関係・つながり」を築くことで、新たな価値創造につなげています。さらに、日々の成果を称え

▶ JALフィロソフィ

第1部 すばらしい人生を送るために

第1章 成功方程式 (人生・仕事の方程式)

人生・仕事の結果=考え方×熱意×能力

第2章 正しい考え方をもつ

人間として何が正しいかで判断する
美しい心をもつ
常に謙虚に素直な心で
常に明るく前向きに
小善は大悪に似たり、
大善は非情に似たり
土俵の真ん中で相撲をとる
ものごとをシンプルにとらえる
対極をあわせもつ

第3章 熱意をもって 地味な努力を続ける

真面目に一生懸命仕事に打ち込む
地味な努力を積み重ねる
有意注意で仕事にあたる
自ら燃える
パーフェクトを目指す

第4章 能力は必ず進歩する 能力は必ず進歩する

第2部 すばらしいJALとなるために

第1章 一人ひとりがJAL

一人ひとりがJAL
本音でぶつかれ
率先垂範する
渦の中心になれ
尊い命をお預かりする仕事
感謝の気持ちをもつ
お客さま視点を貫く

第2章 採算意識を高める

売上を最大に、経費を最小に
採算意識を高める
公明正大に利益を追求する
正しい数字をもとに経営を行う

第3章 心をひとつにする 最高のバトンタッチ ベクトルを合わせる 現場主義に徹する 実力主義に徹する

第4章 燃える集団になる

強い持続した願望をもつ
成功するまであきらめない
有言実行でことにあたる
真の勇気をもつ

第5章 常に創造する

昨日よりは今日、
今日よりは明日
楽観的に構想し、
悲観的に計画し、
楽観的に実行する
見えてくるまで考え抜く
スピード感をもって
決断し行動する
果敢に挑戦する
高い目標をもつ



合う「JALフィロソフィAwards」を開催し、互いの挑戦を認め、褒める文化を大切にしています。これら一連の取り組みが社員のウェルビーイング向上と挑戦を後押しする組織風土を実現し、企業価値の向上に寄与しています。

「JAL Vision 2035」に向けた変革と挑戦

私たちはこうした強固な組織風土を基盤に「JAL Vision 2035」で掲げる、「事業ポートフォリオ変革」を通じた持続的な成長とサステナブルでウェルビーイングな未来を実現します。これまではない飛躍的な成長を実現するためには、抜本的な「変革」と「挑戦」が不可欠であり、その最大の原動力は人的資本に他なりません。その根幹にはJALフィロソフィがあります。JALフィロソフィに基づく判断と行動を通じて安全を支え、最高のサービ



JALフィロソフィ勉強会の様子。
対話で仲間を知り、JALグループのベクトルを一つに

大切にしている価値観 | My JAL フィロソフィ

持続的な価値創造を支える最大の基盤は、JALフィロソフィを判断軸として果敢に挑戦する「人」の力です。

ここでは、多様なフィールドにおいて、JALフィロソフィに基づく判断と行動を通じて、挑戦と成長を続ける社員たちの実践事例をご紹介します。

MY PHILOSOPHY

ベクトルを合わせる

お客さまに最高の体験をしていただく！
日本航空株式会社 運航乗員訓練部
鈴木 伸二郎

格納庫内降機を伴う767就航40周年記念チャーターフライトの実現

ボーイング767型機の就航40周年を記念したチャーターフライトにおいて、着陸後に格納庫へ直接駐機をし、ご降機していただきました。お客さまの喜び姿を想像し、企画の細部にまでこだわり、粘り強く取り組みを続けた結果です。社員同士が同じ目的のために一つになり、相互理解を深めることができました。

MY PHILOSOPHY

昨日よりは今日、今日よりは明日

改善を繰り返して、ポジティブに攻める！
株式会社JALサンライト バイオニア事業部
星野 愛

Challenge Coffee Barista競技大会での優勝

入社2年目で障がい者バ리스タ競技会に臨むチームのリーダーを務めました。聴覚障がいや普段支援されることの多い私の挑戦は、障がいのある選手たちを支援することでした。9か月間の挑戦過程では「昨日よりは今日、今日よりは明日」を軸に改善を繰り返し、日々チーム力を高め、念願の優勝を勝ち取ることができました。

MY PHILOSOPHY

お客さま視点を貫く

「伝えるJAL」から、「伝わるJAL」へ！
日本航空株式会社 マーケティングコミュニケーション部
谷口 朋代

Youtubeサブチャンネルの取り組み

企業の一方的な情報発信では、お客さまの心には伝わりません。世間の興味関心に企業のメッセージをうまく融合させることで、初めて「伝わる」コミュニケーションになると考えます。自社を徹底的に客観視し「お客さま視点を貫く」姿勢でコンテンツ制作に臨み、多くの方に愛されるYouTubeチャンネルとなりました。

MY PHILOSOPHY

果敢に挑戦する

お客さまと作業、双方の安全性を高めたい！
株式会社JALグランドサービス大阪 貨物郵便サービス部
山田 真央

全機種対応可能な機内搬送用ストレッチャー導入の実現

ストレッチャーの機内搬送作業は、お客さま・作業ともに安全性を高める必要がありと感じ、全機種対応の機内搬送用ストレッチャー導入に果敢に挑戦しました。全機材での対応には高い壁もありましたが、調整を繰り返した結果、導入が実現しました。JALグループが掲げるアクセシビリティの向上に大きく貢献できると確信しています。

MY PHILOSOPHY

最高のバトンタッチ

輸送に関わる全ての仲間を想い、
生産者の思いを世界に届ける！
ジュビター・ジャパン株式会社 フォワーディング営業部
Hoan Long Vo

JRとの連携商品「JAL de はこぶユ」の開発

超高速輸送ネットワーク、JR東日本の新幹線とJALの国際線が連携し、地方と海外をシームレスにつなげる国際貨物輸送商品「JAL de はこぶユ」を開発しました。生産者の思いを届けるため、各社が一体となって生み出した新しい輸送のカたちで、「移動」を通じて、人と人との関係やつながりの未来を切り拓きました。

MY PHILOSOPHY

ベクトルを合わせる

自身の強みを知り、最大限に活かす！
株式会社ジェイエア 客室乗員部
北口 晃代

大阪・関西万博 空飛ぶクルマステーション「そらクルーズ」の運営

万博で心に残る最高の体験をしていただきたい！と皆でベクトルをあわせることが、それぞれの職種が持つ得意分野や技量を活かすことにつながりました。そして同時に私たち自身も仲間と心が一つになる素晴らしい経験を、今まで以上に味わう仲間への感謝とともに最高のバトンタッチを意識するようになりました。

MY PHILOSOPHY

現場主義に徹する

より安全に快適に働ける環境を！
日本航空株式会社 空港業務部
柴田 小優乃

空調付き安全ベストの導入

年々暑さが増す真夏でも、安全に快適に現場社員が仕事に打ち込めるよう「空調付き安全ベスト」を導入しました。困難にぶつかったときは「現場主義に徹する」ことを胸に、現場の声を拾うことに徹しました。現場社員が生き生きと働けることが、最高のサービスを提供することにつながると確信しています。

MY PHILOSOPHY

成功するまであきらめない！

業界の垣根を越えて、金融領域で描く
新たな価値創造への挑戦！
日本航空株式会社 マイレージ・ライフスタイル事業本部
山崎 益美

マネースクエア社のM&A実行およびマイレージプログラムの移植

昨年7月、非航空領域の更なる成長を目指し、マネースクエアHDの株式を取得しました。業界の枠を超えた協業は、専門的な用語やルールも多く試行錯誤の連続ですが、仲間たちと一つずつ向き合い、歩みを進めています。JALグループと金融の強みを融合させ、お客さまと各社の未来を豊かにする新たな価値を創造し続けます。

MY PHILOSOPHY

果敢に挑戦する！！

難しい課題や調整でも、挑戦してみる気持ちを持つ！
日本航空株式会社 グランドハンドリング企画部
古市 皓大

トーイングトラクターの「自動運転レベル4」実用化

トーイングトラクターの自動運転車両でLV4(無人運行)を導入しました。実例がありませんので多くの調整が必要でしたが、「果敢に挑戦する」を原動力に、まずは挑戦してみる気持ちを持って対応しました。その結果、多くの仲間の協力のもと2025年12月に実用化を達成し、業務効率化にもつながることができました。

大切にしている価値観 | 揺るぎない安全

安全憲章

安全とは、命を守ることであり、JALグループ存立の大前提です。私たちは、安全のプロフェッショナルとしての使命と責任をしっかりと胸に刻み、知識、技術、能力の限りを尽くし、一便一便の安全を確実に実現していきます。そのために私たちは以下のとおり行動します。

- 安全に懸念を感じた時は迷わず立ち止まります。
- 規則を遵守し、基本に忠実に業務を遂行します。
- 推測に頼らず、必ず確認します。
- 情報は漏れなく速やかに共有し、安全の実現に活かします。
- 問題を過小評価することなく、迅速かつ確に対応します。

安全に対する揺るぎない誓い

安全はJALグループ存立の大前提であり、これまでも、また、これからも変わらぬ私たちの使命です。

JALグループは企業理念のもと、安全の基本方針として「安全憲章」を制定し、航空会社として価値創造の大前提である「安全」に対する、決意・基本的な考え方と、それに基づく行動を示しています。

経営トップを含むJALグループ全社員は、安全憲章を記した



新人客室乗務員が訓練の際に安全憲章を唱和する様子

安全憲章カードを携行し、一人一人がこの憲章にのっとり、航空のプロフェッショナルとして日々の業務を遂行しています。

📄 関連情報 | 安全憲章

<https://www.jal.com/ja-jp/safety/charter/>

安全管理システム

JALグループでは、国際民間航空条約第19附属書に準拠し、1.安全の方針と目標 2.安全に係るリスクの管理 3.安全の保証 4.安全の推進、以上4つの柱からなる安全管理システム(Safety Management System:SMS)を構築しています。安全の基本方針である「安全憲章」にのっとり、経営陣が安全方針を表明し、各部門で浸透を図るとともに、安全目標を設定し、経営陣を含むJALグループ全社員が一体となって安全管理システムに基づき業務を遂行することにより、航空の安全の維持、向上を図っています。

さらに、高い安全水準を確保するために、経営陣、各部門、安全推進本部において安全に関するPDCAサイクルを確実に回し、それらを有機的に結びつけることで安全管理システムを機能させ、継続した改善に取り組んでいます。その具体的な取り組み内容は以下の通りです。

▶ 1.安全の方針と目標

経営トップの主導で組織全体の安全への方向性と目標を定める仕組みです。当社は「安全憲章」を制定し、経営層による「グループ安全対策会議」などを通じて方針策定・目標設定・資源配分を実施。経営と現場が一体となり、安全性を向上させるPDCAサイクルを回しています。

📄 関連情報 | 安全の方針と目標

https://www.jal.com/ja-jp/safety/policy_target/

▶ 2.安全に係るリスクの管理

業務に潜む危険要因(ハザード)を特定し、リスクを低減するプロセスです。(具体的には以下の4つのステップで実施)

日常的な情報収集に加え、リスクを数値化し、基準を超過したものを「Safety Issue」として抽出・対策を実施。ヒューマンエラーの背後にある深層要因まで分析し、トラブルの未然防止に努めています。



📄 関連情報 | 安全に係るリスクの管理

https://www.jal.com/ja-jp/safety/risk_management/

▶ 3.安全の保証

安全対策の有効性を継続的に監視・評価・改善する仕組みです。内部監査や社長によるマネジメントレビュー、環境変化に対応する「変更管理」を徹底しています。また、外部有識者による「安全アドバイザーグループ」の提言やIOSAなどの第三者評価を活かし、客観的に安全水準を維持・向上させています。

📄 関連情報 | 安全の保証

<https://www.jal.com/ja-jp/safety/assurance/>

▶ 4.安全の推進

社員の安全意識を高め、強固な「安全文化」を醸成する仕組みです。過去の教訓を伝承する取り組みのほか、安心して報告できる自発的報告制度を運用しています。また、風通しの良いコミュニケーションを促進し、組織全体で安全文化を醸成しています。

📄 関連情報 | 安全の推進

<https://www.jal.com/ja-jp/safety/promotion/>

大切にしている価値観 | 揺るぎない安全

安全目標

▶ 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

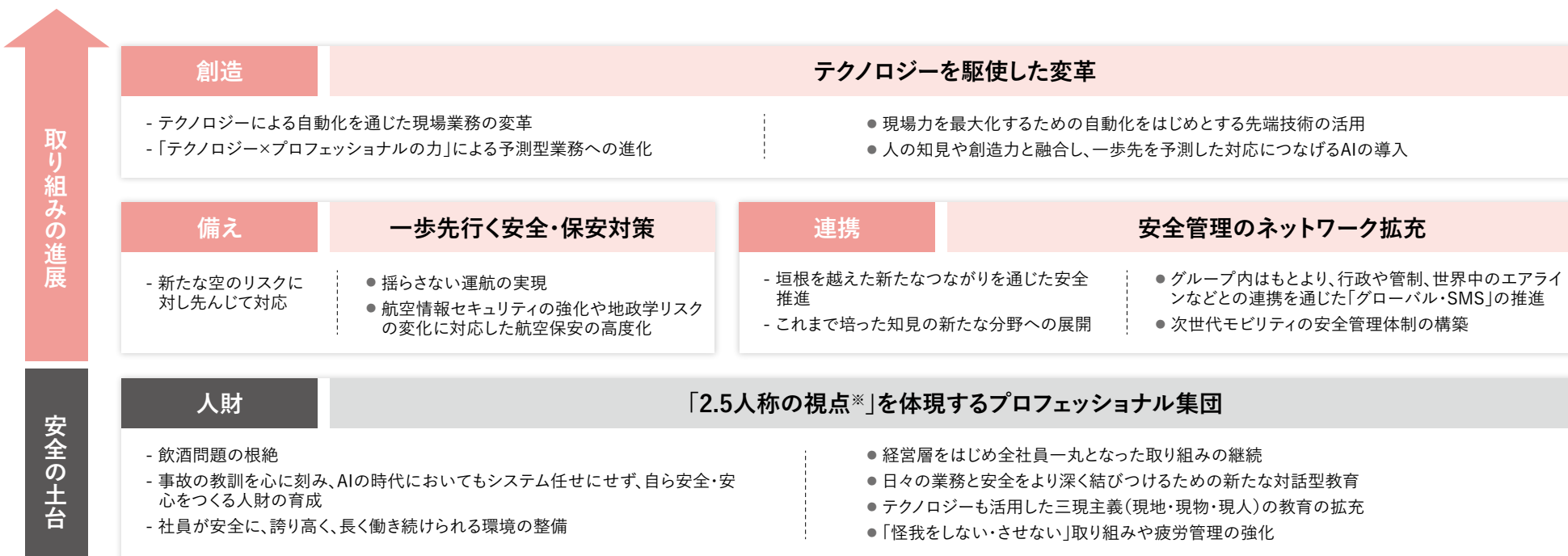
JALグループ経営ビジョン2035では、2030年度目標として、航空事故・重大インシデント0件を掲げています。これらは、新マテリアリティ「安全・安心な社会の実現」(P.33)のKPIとしても定め

ており、全社員一丸となって早期の達成と継続に向けて取り組んでいます。また、新たに策定したOUR VALUEでは、「安全・安心な未来の空」を掲げ、従来の航空ネットワークだけでなく次世代モビリティも視野に入れつつ、世界中の往来を支え続けることに注力しています。私たちは、「2.5人称の視点※」を体現するプロフェッショナル集団としての強い意識を土台に、安全を未来に継承し続けるための取り組みを推進します。安全を守る上で、単に人の役割をAIに置き換えるのではなく、プロフェッショナルリ

ズムと先進テクノロジーを協働させることで、これまでにない革新的な業務プロセスへと進化させ続けます。これにより、航空事故・重大インシデント「ゼロ」を継続し、変化する環境下においても揺るぎない未来の空の安全をつくり続けていきます。

※自分や家族がお客さまだったという視点(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

航空事故・重大インシデント 0件



主な取り組み

三現主義に基づく安全研修の実施

歴史の中で得られた教訓を基に、2.5人称の視点や三現主義による安全意識・安全文化の醸成に取り組んでいます。具体的には、御巣鷹の尾根への慰霊登山や安全啓発センターの見学、事故に直接関わった方々の映像視聴などを通して安全について考える教育を実施しています。そして、最後に自らの考えを安全宣言として言語化することで、日々の行動と結びつけています。

2025年度
実績:258回
5,224名参加



「慰霊の園」における参拝の様子

教育訓練の高度化 グランドハンドリング部門

初期教育や社内資格取得訓練にタブレットによる動画教育を導入し、場所や時間に縛られない自律的な知識習得を実現しました。また、VR訓練の導入により、運航状況や天候に左右されず、多様な条件下での反復訓練も可能とし、機体のけん引など約20種類のコンテンツを活用し、習熟度を高めています。こうした新たな手法・技術の活用により効率化を進める一方、現場で実機に触れ対面で学ぶ実習機会も大切にしています。

効果と効率のベストミックスにより、これからも確かな技術と安全意識を育んでいきます。



飛行中の揺れを含む最新気象情報の共有

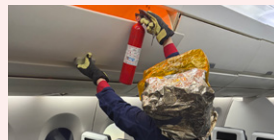
気象の変化に伴い世界的にタービュランス(乱気流)に伴う突然の揺れによるお客さまや客室乗務員の負傷が発生しています。

揺れを予測する精度を高めるため、東北大学やウェザーニューズ社などと共同で「リアルタイム乱気流予測プロジェクト」を開始し、国土交通省の交通運輸技術開発推進制度に採択されました。本事業では気象データと飛行中のリアルタイムデータをAIで統合し、高精度な予測システムを構築することで、安全性の向上と環境負荷の低減を目指します。



機内火災への万全の備え 客室部門

JALグループでは機内における火災リスクの低減に取り組むとともに、万一の際の速やかな消火活動に万全を期しています。客室乗務員を対象とした定期訓練においては、モバイルバッテリーなどの異常発熱や変形、火災や発煙など、あらゆる機内火災を想定した実践的な消火訓練を繰り返し実施しています。訓練を通じて、不測の事態においても迅速かつ確実に消火活動を行うための判断力と技術の維持向上に取り組んでいます。



SeMS3認証獲得に向けた航空保安の取り組み

当社は国際航空運送協会(IATA)の航空保安管理における国際認証*において、「Operating(レベル2)」を世界で初めて取得しました。経営の積極的な関与のもと、地政学リスクや新たな脅威、各国当局の規定変更に対しても、能動的かつ迅速に対応できる有効なリスク管理体制を維持しています。また、定期的な点検・監査等の評価を通じて、保安関連規程や対策の有効性を確認し、必要な改善を速やかに反映しています。これにより、セキュリティリスクを積極的に特定・軽減し、保安品質の継続的な向上を図っています。

※SeMS:IATA 保安管理認証プログラム(Security Management System Certification Program:SeMS)航空会社、空港、貨物取扱施設、地上ハンドリング会社、警備会社などが対象となるプログラム



航空機エンジン検査のDXを加速する

共同開発システムを運用開始 整備部門

JAL、JALエンジニアリング、株式会社クレスコは、航空機エンジンの内視鏡検査を効率化するシステムを共同開発し、運用を開始しました。これにより、撮影した動画からタービンブレードごとの画像を抽出しクラウドで一元管理することで、過去データとの比較や損傷の自動認識が可能になりました。今後も、整備現場の知見とデジタル技術を融合させ、航空機の安全性を更に高める挑戦を続けてまいります。



大切にしている価値観 | 安全に対する信頼回復に向けて アルコール不適切事案に対する再発防止策

当社は、2024年度に飲酒に関わる行政指導を受け対策を進めている中、その後も飲酒に関わる不適切事案を発生させましたことを極めて重く受け止めております。お客さま、ご関係の皆さまに対し、多大なるご心配とご迷惑をおかけしましたことを深くおわび申し上げます。経営主導のもと、全社一丸となって再発防止策を確実に実行し、お客さまと社会からの信頼回復に努めてまいります。再発防止策の遂行にあたっては、社外役員を過半とする検証委員会、アルコールに関わる外部専門家、安全アドバイザーグループによる客観的な立場からの評価や助言をもとに、継続的に改善・強化を図ってまいります。

📄 関連情報 | 飲酒問題への対応について

https://www.jal.com/ja-jp/safety/trouble_info/

再発防止策

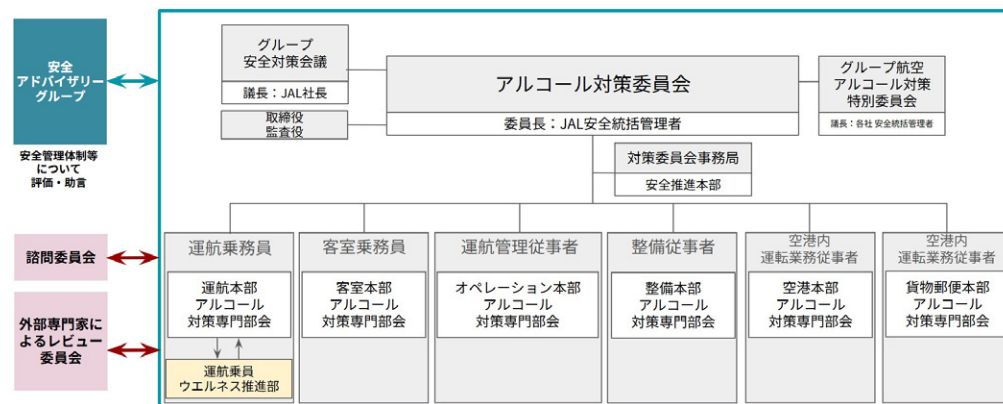
▶ 現在取り組んでいる再発防止策の骨子は以下のとおりです。

1. アルコールに関わるリスクの着実な理解と浸透
 - 普段飲まない人でも偶発的に多量飲酒に陥るリスクに焦点をあてた教育の実施
 - 自身の体質や体調に応じた自律的な飲酒行動の促進
2. 検査に合格しない限り出社させない検査体制の確立
 - 規定の時間までに検査が完了していることのシステムによるモニター
 - 合格しない場合は出社させないための体制の構築
3. 体調が乗務に適さない場合の運航影響を低減する方策
 - 体調が乗務に適さない際に躊躇なく乗務離脱ができるよう可能な限りの環境整備
4. 組織的課題への対応
 - 社員一人一人に対するきめ細かなマネジメントの強化
 - 職場における心理的安全を高めるための全社的な取り組み

客観的立場からの評価・助言

▶ 再発防止策の策定や遂行に際し、客観的な立場からの評価・助言を受け、継続的に改善・強化を図っています。

1. 検証委員会
 - 構成員の過半を社外役員とする検証委員会による再発防止策の進捗や効果の評価
 - 現場ヒアリングを通じた再発防止策へのフィードバック
2. アルコールに関わる外部専門家によるレビュー委員会
 - 飲酒傾向管理にかかわる基準、運用の維持、改善に関する定期的なレビュー
 - 不適切事案への対策をはじめアルコール対策全般に対する専門的な視点での評価
3. 安全アドバイザーグループ
 - ヒューマンファクター、失敗・欠陥分析、組織運営・文化、安全などに関する幅広い知識、経験に基づく安全管理体制およびアルコール対策に対する専門的見地からの評価



JALグループ アルコールリスク管理体制

大切にしている価値観 | 部門別採算制度

部門別採算制度を通じた全体最適と収益最大化により、事業ポートフォリオ変革と新たな価値創造を実現します。

全員参加型経営

部門別採算制度は、「アメーバ経営」を基盤とした経営管理システムです。同制度には(1)「先行管理」(2)「全員参加」(3)「経営者人財の育成」という強みがあり、JALグループ全社員が会社経営に関わる数字と向き合い、利益の最大化を図ります。JALフィロソフィと同制度は当社の持続的成長を支える強固な無形資産であり、企業価値を高める両輪です。

(1)「先行管理」 年度収支計画の達成に向けたPDCAサイクルを月次で回します。中東情勢に伴う燃油費高騰に直面した際も、最新の見通し値を毎月更新することで市況の変化を迅速に捉え、即座に収入最大化や徹底した経費抑制といった先手の打ち手を講じた結果、2026年度の第1四半期は黒字となりました。ボラティリティの高い環境においても極めて有効に機能しています。

(2)「全員参加」 実績・予定・見通しを一覧化した共通のフォーマットである「採算表」を活用し、経営状態を可視化しています。これにより、全社員が同じ目線で組織の経営状況を把握しています。

(3)「経営者人財の育成」 各組織のリーダーが収支責任を負い、

組織全員と共に収支計画達成のための課題解決に取り組みます。目標を達成することで得た経営者としての経験を、リーダーとしてのモチベーション向上と次世代人財の育成につなげています。

事業ポートフォリオ変革の推進に向けて

事業セグメント別収支の明確化と事業ポートフォリオの適切な管理を目指し、空港、運航などの組織単位での経営管理に加え、事業セグメントごとの経営管理を導入しました。収支を月次で把握し、事業責任者が中心となって関連組織を巻き込み、部門を横断した収支最大化に向けた打ち手を検討・実践しています。セグメントごとの一人当たりEBITを指標に、各事業の生産性を評価し、成長分野への適切なリソース配分を迅速に判断していきます。

さらに全役員が参加するグループ業績報告会では、各事業の収支状況と打ち手について議論し、年度収支計画の達成に向けて全員で知恵を出し合い、全体最適な経営を実現しています。

また、生産性向上に向けたPDCAサイクルも回しています。投入資源に対し効率良く売上や付加価値を創出できているかを

分析する「時間当たり採算」などの指標を用いて現状を正しく把握し、戦略とアクションプランを策定した上で実行しています。「売上最大・経費最小」と「時間効率」が部門別採算制度の軸であり、これら一連の取り組みが、2025年度の過去最高のEBITやROICの上昇に寄与しました。

2026年度からのJAL Vision 2035への取り組みにおいても、引き続き同制度の強みを活かすことで事業ポートフォリオ変革に邁進(まいしん)し、JALグループの持続的な成長と企業価値向上へつなげていきます。

VOICE

全員参加型経営で事業ポートフォリオ変革の実現へ

株式会社JALエアテックは、航空インフラを支える地上支援(GSE)車両の整備を担う技術集団です。私は同社の企画部で部門別採算の導入から携わり、現在は社内教育を担当しています。日々の業務では採算意識を大切にし、各事業部が主体的に値決めや原価計算を行っています。お客さまに選ばれる品質とサービスを追求した結果、現在ではJALグループ外からの売上が全体の35%を占めています。

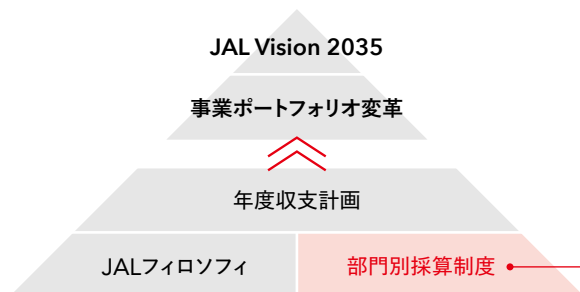
教育では、制度を「自分ごと」として体感してもらうことを大切にしています。例えば、うどん店の経営を例として、売上と経費から「時間当たり単価」を計算し、生産性を高めるための打ち手を考える演習をするなど、机上の学びに終わらず、配属先で売上最大・経費最小や生産性向上を主体的に実行できる「生きた知識」となることを意識しています。

これからも技術力と高い採算意識を両立し、会社をけん引する人財の育成に努めています。

株式会社JALエアテック
企画部 企画グループ
伊藤 賢一



新たな価値創造と企業価値向上



部門別採算における月次の経営サイクル

