



▶ 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

この章で伝えたいポイント

- JALグループの中長期的な成長戦略
～JALグループ経営ビジョン2035～
- JALグループが取り組むべき重要課題と
事業ポートフォリオ変革
- 各事業の戦略と進捗
- 成長するマイル/金融・コマース事業のビジネスモデル
- 関係・つながりの創出による価値創造

経営資本の強化

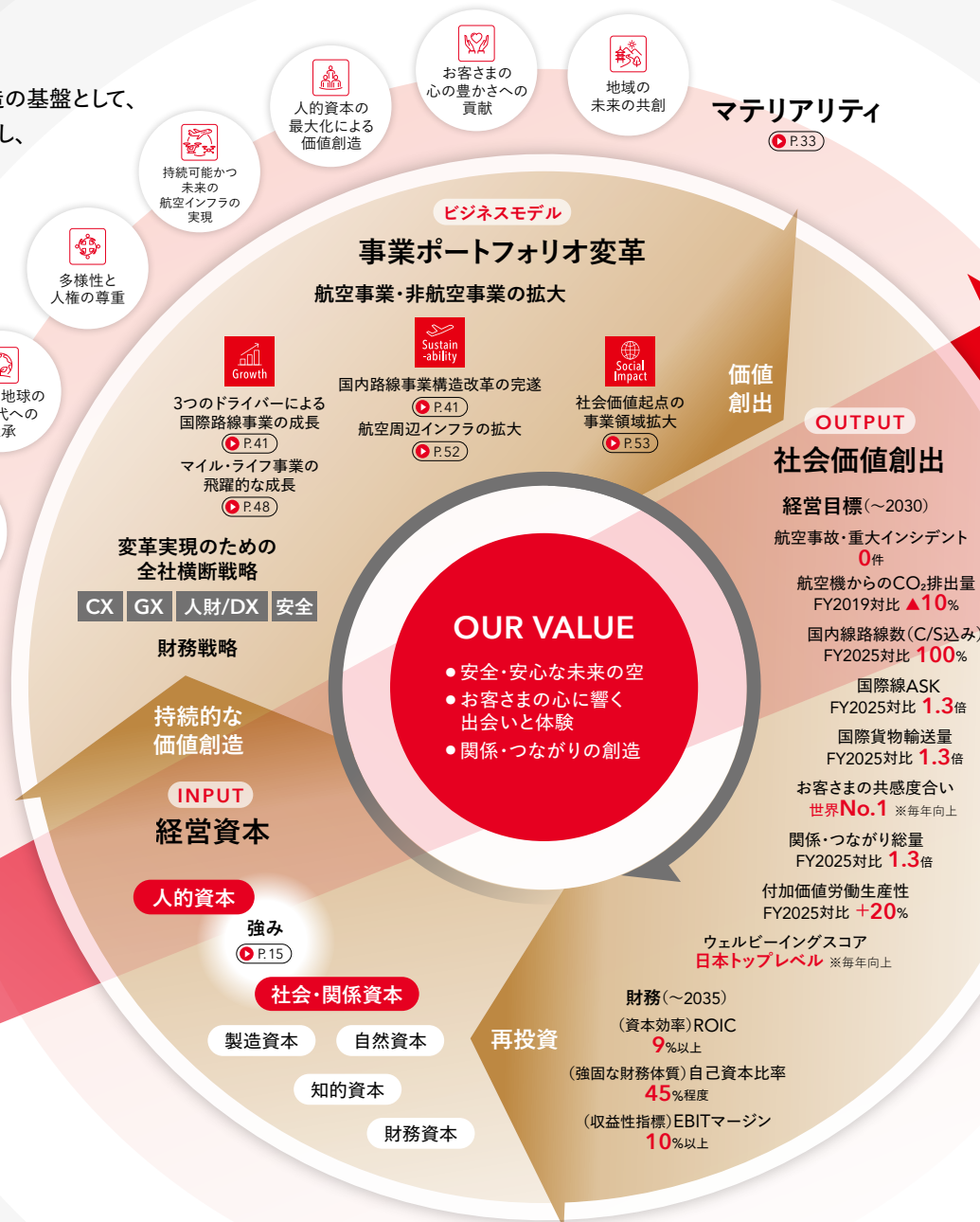
持続的な成長と企業価値向上、目指す姿の実現に向けて、以下の経営資本の強化策に注力しています。

主な資本	目指す姿	Input	目指す姿の実現に向けた強化策	KPIと重点施策	2025年度実績	2030年度目標	関連性の強いマテリアリティ
人的資本	● プロフェッショナルが集結し、新たな価値を創る変革・挑戦を続ける集団	・安全と品質を支える一人一人の高度な専門性 ・多様な人財が持つ幅広い知見と経験 ・ウェルビーイングに満ちた社員	・プロフェッショナルとしての活躍後押し ・新たな価値を創る変革・挑戦文化 ・基盤の取り組み (JAL Wellness、JALらしさの原点となるJALフィロソフィの深化と浸透)	・生産性向上(時間あたりEBIT) ・ウェルビーイングスコア	・新規策定KPIにつき、2025年度実績なし	・FY25対比 1.5倍以上 ・日本トップレベル ※毎年向上	  ・人的資本の最大化による価値創造 ・多様性と人権の尊重
知的資本	● 安全・安心な未来の空 ● CX・EXの向上 ● デジタルで世界をつなぎ、新たな価値創造を実現	・航空の安全を守る規定・マニュアル ・航空領域の高い品質とDXを実現するITシステム	・安全管理システム・安全文化の醸成 ・DXの推進に向けたDX文化の醸成 ・デジタル部門と業務部門の緊密な連携と共創 ・専門性・業務理解を兼ね備えるデジタル人財の育成と戦略的配置	・航空事故・重大インシデント ・テクノロジー投資の増額 ・最新技術の研究開発 ・DX人材の育成 ・変革を起こす推進体制	・合計4件 ・新規策定KPIにつき、2025年度実績なし	・約2,600億円(FY26~30合計)FY25対比1.2倍 ・JALデジタルの利益から研究開発費を定期的に提出し、事業へ還元 ・全社員の10%(FY30時点)FY25対比約2倍 ・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 FY30時点)FY25対比 1.4倍	    ・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 ・安全・安心な社会の実現
社会・関係資本	● お客さまの心に響く出会いと体験 ● 移動つながりを増やすネットワーク ● 社会課題解決に共に取り組むパートナーシップ	・航空と非航空にまたがる顧客基盤 ・国内外の路線ネットワーク ・提携航空会社 ・地域社会・お取引先さまとのコラボレーション	・顧客基盤の拡大と関係性強化 ・海外発需要の獲得、国内線の事業構造改革 ・外部パートナーとの連携強化を通じた事業成長	・お客さまの共感度合い ・国際線ASK ・国内線 路線数(C/S込) ・国際貨物輸送量 ・関係・つながり総量 ・提携航空会社数 ・包括連携協定都市数 ・連携協定校数 ・JALマイレージバンク会員数(延べ人数)	・新規策定KPIにつき、2025年度実績なし ・52,795,858千座席・キロ ・140路線 ・585,321 ・960万(人・回)CY25 ・39社 ・61都市 ・35校 ・約4,100万人	・世界No.1 ※毎年向上 ・FY25対比 1.3倍 ・FY25対比 100% ・FY25対比 1.3倍 ・FY25対比 1.3倍 ・連携強化 ・連携強化 ・連携強化 ・会員数の増加	   ・地域の未来の共創 ・お客さまの心の豊かさへの貢献 ・持続可能かつ未来の航空インフラの実現
製造資本	● 成長を支える航空機の導入と省燃費機材への更新	・JALグループとして保有する航空機 ・省燃費機材	・事業ニーズに連動した機材戦略	・保有する航空機数 ・省燃費機材の割合	・234機 ・45%	・機材増強によるネットワーク維持・拡大 ・67%	  ・持続可能かつ未来の航空インフラの実現 ・豊かな地球の次世代への継承
自然資本	● 豊かな地球の次世代への継承	・航空機燃料 ・観光資源(生物、森林、土壌、水、大気など) ・サプライチェーン上で取り扱う商材・食材	・気候変動への対応 ・生物多様性の保全 ・限られた資源の有効利用	・航空機からのCO ₂ 排出量の削減 ^{※1} ・全燃料使用量に対するSAFの割合 ・SAFによるGHG削減率 ・使い捨てプラスチックの削減 ^{※2 ※5} ・客室・ラウンジ: 新規石油由来プラスチック全廃 ^{※3} ・貨物・空港: 環境配慮素材 ^{※4} 配合へ100%変更 ・詳細施策のKPIはP.84・92・93	・913t ・1% ・5% ・客室・ラウンジ: 新規石油由来プラスチック全廃 ^{※3} ・貨物・空港: 環境配慮素材 ^{※4} 配合へ100%変更	・FY19対比▲10% ・10% ・5% ・客室・ラウンジ: 新規石油由来不使用率100%の維持 ^{※3} ・貨物・空港: 環境配慮素材配合アイテム ^{※*} 利用率100%維持	 ・豊かな地球の次世代への継承
財務資本	● 強固な財務体質と高い資本効率を両立しつつ、戦略的な経営資源配分による企業価値向上	・企業価値向上に向けた各種取り組み	・収益性・資本効率の向上 ・最適資本構成の実現 ・資本コスト・事業リスクの低減 ・期待成長率の向上	・EBITマージン ・ROIC ・自己資本比率 ・株主還元の強化	・10.8% ・9.5% ・40.3% ・配当性向: 31.3% ・総還元性向: 46.2%	・10%以上 ・WACCを上回る9%以上 ・45%程度 ・配当性向: 35%程度 ・総還元性向: 35~50%程度	    ・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 ・豊かな地球の次世代への継承

※1 オフセットを含む ※2 お客さまに提供する使い捨てプラスチック ※3 自社企画アイテム ※4 バイオマス・再生プラ・認証紙等、新規石油由来の原料を不使用もしくは低減したアイテム ※5 日本航空単体

価値創造プロセス

JALグループは、「OUR DNA」を価値創造の基盤として、独自の価値である「OUR VALUE」を創出し、「JAL Vision 2035」の実現を目指します。この目指す姿の実現に向けた確かなドライバーとなるのが、中央に描く循環サイクルです。人的資本や社会・関係資本といった強みを源泉に事業ポートフォリオ変革を推進し、社会価値を創出するサイクルを持続的に回しながら財務指標も高めることで、企業価値向上を実現します。



OUTCOME

JAL Vision 2035

P.3

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
環境・社会の
サステナビリティ

企業価値向上

グループCFOメッセージ

企業価値向上に向けた 「JALグループ経営ビジョン2035」と財務戦略

前中期経営計画を過去最高のEBITで終えたJALグループは、新たに策定した「JALグループ経営ビジョン2035」のもと、これまでとは異次元の、大幅な利益成長を目指す成長戦略に舵を切りました。本メッセージでは、同ビジョンの詳細や実現への道筋、創出する経済的価値や社会的価値について、「経営戦略」「財務戦略」の双方の視点からグループCFOがお伝えします。

斎藤 祐二

代表取締役副社長執行役員
グループCFO

再上場以降の 3つの中期経営計画の振り返り

▶ 過去の中計から見るJALの現在地

再上場後の最初の中計となった2012-2016年度中期経営計画は、経営破綻からの再生が最大のテーマでした。当時はフルサービスキャリア（以下、FSC）としての地力が弱まっていたこともあり、もう一度高品質なFSC事業を作りあげ、他社との差別化を図ることに注力した5年間でした。具体的には、新機材としてボーイング787型機を導入し、エアバスA350型機（以下、A350型機）の契約交渉を進めたほか、旅客システムの刷新も図るなど、将来への布石を打ちながらJALブランドの確立に力を入れました。また、再生の過程で導入したJALフィロソフィや部門別採算制度のさらなる社内浸透に取り組み、社員の採算意識や月次収支管理の徹底、そして、環境変化にしっかりと対応する体制づくりに注力しました。その結果、5年連続で営業利益率10%以上、自己資本比率50%以上という財務目標を達成するなど、高収益体質と強固な財務基盤を実現しました。

続く2017-2020年度中期経営計画では、2020年の羽田空港再拡張という大きな成長機会に備え、「FSC事業の磨き上げ」およびFSC以外の「事業領域の拡大」の2点に注力しました。A350型機の導入

や、国際線中長距離LCC「ZIPAIR」の設立に加え、ビジネスジェット事業やドローン、地域活性化への取り組みなど、航空周辺領域の拡大も加速しました。財務面では「ROIC 9%以上」を目標に資本コストや資本効率を強く意識した経営を推進したほか、自己資本比率は60%程度にまで上昇しました。

そうした中、2019年度終盤からは新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受け、手元流動性の確保を最優先せざるを得ず財務目標は未達となりましたが、同中計期間に強固な財務基盤を構築していたことが、その後約3年間のコロナ禍を乗り越える力になりました。また、コロナ禍は、航空事業の一本足打法による事業ポートフォリオの脆弱性を痛感し、ボラティリティ耐性が高い事業ポートフォリオの必要性を強く認識するきっかけとなりました。

その後の2021年度-2025年度中期経営計画では、「コロナ禍からの回復・成長」をテーマにESG戦略を経営の最上位に据えたほか、LCCの規模拡大やマイル・ライフ領域の成長を強力に進めるなど、事業構造改革に注力しました。収益構造を変革しながら財務基盤の再構築も進めた結果、直近では、2026年の中東情勢緊迫化を背景とする燃油高騰に対応しながらも通期業績見通しを維持できるなど、地政学リスクをはじめとする各種リスクへのレジリエンスが備わってきたと実感しています。経営目標として掲げた「安全・安心」「サステ

ナビリティ」「財務」の各項目についても、航空事故・重大インシデント、国際線、国内の旅客・貨物輸送量以外の項目は目標を達成したほか、EBITは過去最高の2,180億円、ROICはWACC（約6%）を上回る9.5%となりました。

JALグループ経営ビジョン2035

▶ 「長期視点」と「機動性」を組み合わせた ハイブリッド型経営に転換

そして、ここまでお伝えした13年間のさまざまな経験と成果のもと、不確実性の高い近年の事業環境を念頭に2026年3月に策定したのが、「JALグループ経営ビジョン2035」です。同ビジョンでは、JALグループの10年先の「ありたい姿」からバックキャストした戦略投資を実行しつつ、足元の変化には単年度計画で迅速・柔軟に対応するなど、「長期視点」と「機動性」のハイブリッド型経営への転換を意図しています。事業構造の抜本的変革には3〜5年よりも長い時間軸を要するほか、策定した計画に縛られ、事業環境の急変に機動的に対応しにくいといった中期経営計画のデメリットを解消する狙いもあります。

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

事業環境認識－メガトレンド&リスクと機会

一方、JALグループを取り巻く事業環境においては、世界人口の増加やアジア経済の成長を背景とするグローバルな流動がアジアから日本、アジアからアジア・北米間などの国際線需要として力強く拡大しており、私たちはまさに、大きな成長機会を取り込める立ち位置にあります。

また、マイルージ事業と関連性が高い日本のキャッシュレス市場も年率10%程度の成長を続けており、今後も十分な成長機会を見込むことができるほか、価値観の多様化や企業の社会的役割への期待の高まりは、JALグループがこれまでの「社会インフラ企業」から、関係・つながりを創出する「社会的価値創造企業」へ進化するための重要な機会として捉えています。

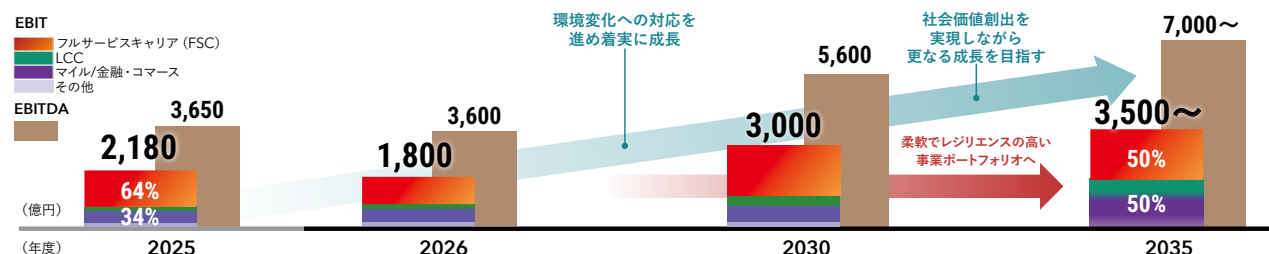
ただし国内旅客事業については、国内人口の中長期的な減少やオンライン会議の普及などを背景に市場として大きな成長を見込みにくいほか、航空業界全体の課題として、円安や物価高などに伴うコスト増加傾向も続くと見えています。また、国内人口の減少は当社グループ内の人手不足としても徐々に顕在化しており、業務効率のさらなる向上が重要課題となっています。

加えて、従来からの地政学リスクや自然災害などの頻発によるボラティリティの常態化は今後も航空産業を取り巻くリスクであり続けるほか、航空事業は単位当たりのCO₂排出量が大いことから、SAFなど環境対応の重要性と環境コストも拡大していく見込みです。このようなメガトレンドとリスク・機会の認識を踏まえ、JALグループ経営ビジョン2035の策定に合わせ、2023年に整理した8つのマテリアリティを7つの新マテリアリティに改定しました。今回の改定では「攻め」と「守り」の要素を明確にし、各マテリアリティへの取り組みを通じて期待成長率の向上や資本コスト・事業リスクの低減を図り、JAL Vision 2035の実現と企業価値向上へ確実につなげていきます。

これまでとは異次元の、大幅な利益成長を目指す

私たちは、2035年に向けて意欲的な成長ビジョンを掲げました。2030年度のEBIT 3,000億円、2035年度の同3,500億円～という目

標は一見すると着実な成長の延長に見えるかもしれませんが、当社のEBITは再上場後の約13年間を通じ1,700億円～2,000億円程度で推移しており（コロナ禍を除く）、その水準を今後5年間で同3,000億円に引き上げる計画は、極めて意欲的な成長ビジョンであると考えます。実現に向けては、過去最大で約1兆円であった5年間の戦略投資の2倍以上となる、約2兆円規模の成長投資やテクノロジー投資を計画するなど、積極的なリスクテイクを通じて大幅な利益成長に注力します。そして、ROICやROEなどの資本効率も高めていくことで、企業価値の大幅な向上を目指します（→詳細は財務戦略（P.36-39）をご参照）。



グループCFOメッセージ

みであることを踏まえ、FSC、LCC、CARGOの3つのドライバーによる成長を加速します。中でも、インバウンドやアジア＝北米間の旅客/貨物需要の獲得に注力することで、世界トップクラスの品質と収益性を兼ね備えるポジションを目指します。また、マイル・ライフ事業では、JALカードは国内カード会社の中でもNo.1の取扱高成長率を有しており、JALカード会員という強固な顧客基盤を軸に、同カードの決済を増やすことでマイル発行数を拡大していくことが収入の源泉となります。

加えて、金融やライフ領域を中心とする事業投資やM&Aなどにより、日常生活でマイルをためるシーンを更に拡大しながら、引き続き、マイルを特典航空券に交換できるという独自の強みを磨き続け、ポイントプログラムの枠を超え、お客さまの人生をより豊かにする一助となることで同事業の飛躍的な成長を目指します。

続いて「Sustainability」では、国内路線事業での構造改革によって収益性向上を図るとともに、航空周辺インフラの維持・拡大を図ります。国内航空市場は長期的には人口減少によって成熟・縮小に向かう見込みであるものの、当面は観光・インバウンド需要の地方誘客などによる下支えも期待できることから、路線ネットワークを維持しながら事業構造改革を進め、社会インフラとしての役割を果たし続けます。

そして、経済的価値の追求だけでなく、顕在化する社会課題の解決に向き合い、地域創生や人々の心の豊かさへの貢献など「攻めのサステナビリティ」を通じた社会的価値を経済的価値につなげていく取り組みが、3本目の柱「Social Impact」です。コロナ禍で航空需要が甚大なダメージを受けた際、私たちは航空会社の真の役割を議論しました。そこで導き出した答えは、私たちは単に移動手段という社会インフラの役割だけでなく、移動によって生まれる人と人、人と地域の「関係・つながり」を通じて、人々のウェルビーイングを高める役割を担っているということでした。この社会的価値創出ストーリーこそが、「JALグループ経営ビジョン2035」の根底となっています。

▶ JALグループならではのカルチャーのもと、社会的価値の定量化にも取り組む

こうした「Social Impact」を進めていくうえで大きな力となるのが、私たちのカルチャーです。長年社会インフラ事業に携わってきた私たちが、経営破綻からの再生を経て、「社会に貢献し、恩返しする」という意識を経営トップから現場社員までが、当たり前のこととして強く持っていることがJALグループならではのカルチャーであり、「Social Impact」をけん引する力です。

また、このように社会的価値につながる事業は意義のある取り組みとしてご評価いただけるものの、事業として持続的に成長させるためには、社会的価値に見合う対価を得ていくことが不可欠であり、そのためには、社会的価値を定量的に把握したうえで、それが拡大していることを示していく必要があります。現時点では具体的な定量化手法を確立できているわけではありませんが、同事業を拡大していくための重要テーマの1つとして、粘り強く取り組んでいく考えです。

▶ 「経営戦略」「財務戦略」双方の視点から成長戦略を加速し、事業ポートフォリオ変革を成功させる

私は経営再建中の2011年から国際路線事業部長を約8年間務めた後、コロナ禍直前の2019年から経営管理本部長、2021年度から経営企画本部長に就任し、2023年度以降はグループCFOも兼務することで、JALグループの企業価値向上への取り組みを「経営戦略」「財務戦略」の双方でけん引してきました。

航空会社のCFOの使命は、従前はリスク管理や危機対応などが中心であったと思います。ここまでの私の取り組みを振り返ると、確かにコロナ禍においてはプレーキやコントロールを重視し、テールリスクをしっかりと健全な財務状況で乗り切ることを重視していました。しかしその後は、成長へ向けたアクセルやハンドリングも大切にし、需要回復に伴うFSC事業の再成長だけでなく、マイル事業やLCCの拡大といった新たな成長戦略も加速できたことは、私が「経営戦略」「財務戦略」の双方を統括してきたことの一つの成果であると認識しています。

そして、「JALグループ経営ビジョン2035」における事業ポートフォリオ変革についても、「経営戦略」「財務戦略」の2つの視点を駆使することで成功につなげ、2035年度には、FSC：FSC以外のEBIT構成比＝5：5の実現を目指す考えです。具体的には、FSC以外への成長投資を積極的に行うと同時に、FSCにおいてもコア事業として競争力を高めるための多額の投資が必要であることから、今後も双方への積極投資を両立できるよう、強固な財務基盤を維持していく考えです。

また、上記一連の事業ポートフォリオ変革にあたっては、テクノロジーを活用した抜本的な生産性向上を加速するとともに、多様な人財による価値創造や従来のFSCの常識にとらわれない変革・挑戦を促すべく、財務規律を維持しながらも、戦略的かつ大胆な経営資源配分を実行していきます。

▶ 企業価値向上にご期待ください

CFO就任以来、私は資本市場の皆さまと積極的に対話を重ねてきましたが、当社の企業価値には大いに向上の余地があると考えます。これまでの対話内容はどちらかといえばFSC事業に偏りがちでしたが、昨年ごろから、マイレージ事業も当社の成長事業の一つとしてご認識いただけるようになったことを感じています。

そもそも事業ポートフォリオ変革は、ボラティリティの高い航空事業一本足打法からの脱却を図り、当社のリスクレジリエンスを高めることだけが目的ではありません。マイレージ事業やLCC「ZIPAIR」など、FSC以外の収益性や成長性が非常に高いことは、資本市場の皆さまからの期待値向上につながると確信しています。2025年度の業績は過去最高益を更新しましたが、JALグループは現在、利益水準だけでなく、収益構造や事業構造の転換期の只中にあります（→詳細は**財務戦略**（P.36-39）をご参照）。

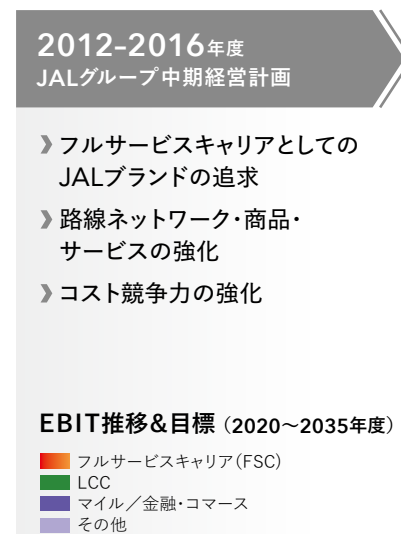
「JALグループ経営ビジョン2035」による企業価値向上に、ぜひご期待ください。

企業価値向上に向けたJALグループ経営ビジョン2035

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

10年先を見据えた**長期ビジョン**と
機動的な**単年度計画**へと転換し、不確実性の高い
未来においても**企業価値の向上**を実現

外部環境の変化に適切に対処しながら
持続的な成長を実現するため、
従来の「5カ年の中期経営計画+ローリングプラン」から、
「10年ビジョンと機動的な単年度計画」へ転換し、
抜本的な事業変革に取り組むとともに、
足元の環境変化に対しては、
単年度計画により機動的かつ
柔軟に対応してまいります。



**2017-2020年度
JALグループ中期経営計画**

- フルサービスキャリア事業の磨き上げ
- 事業領域を広げる
- 強みを活かした新たな収益源の創造・育成

**2021-2025年度
JALグループ中期経営計画**

- 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

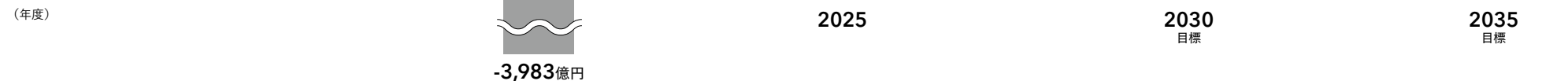
**JALグループ
経営ビジョン2035**

**JAL
Vision
2035**

- 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、新たな成長の実現と企業価値向上へ

事業ポートフォリオ
変革による
持続的な成長と
企業価値向上

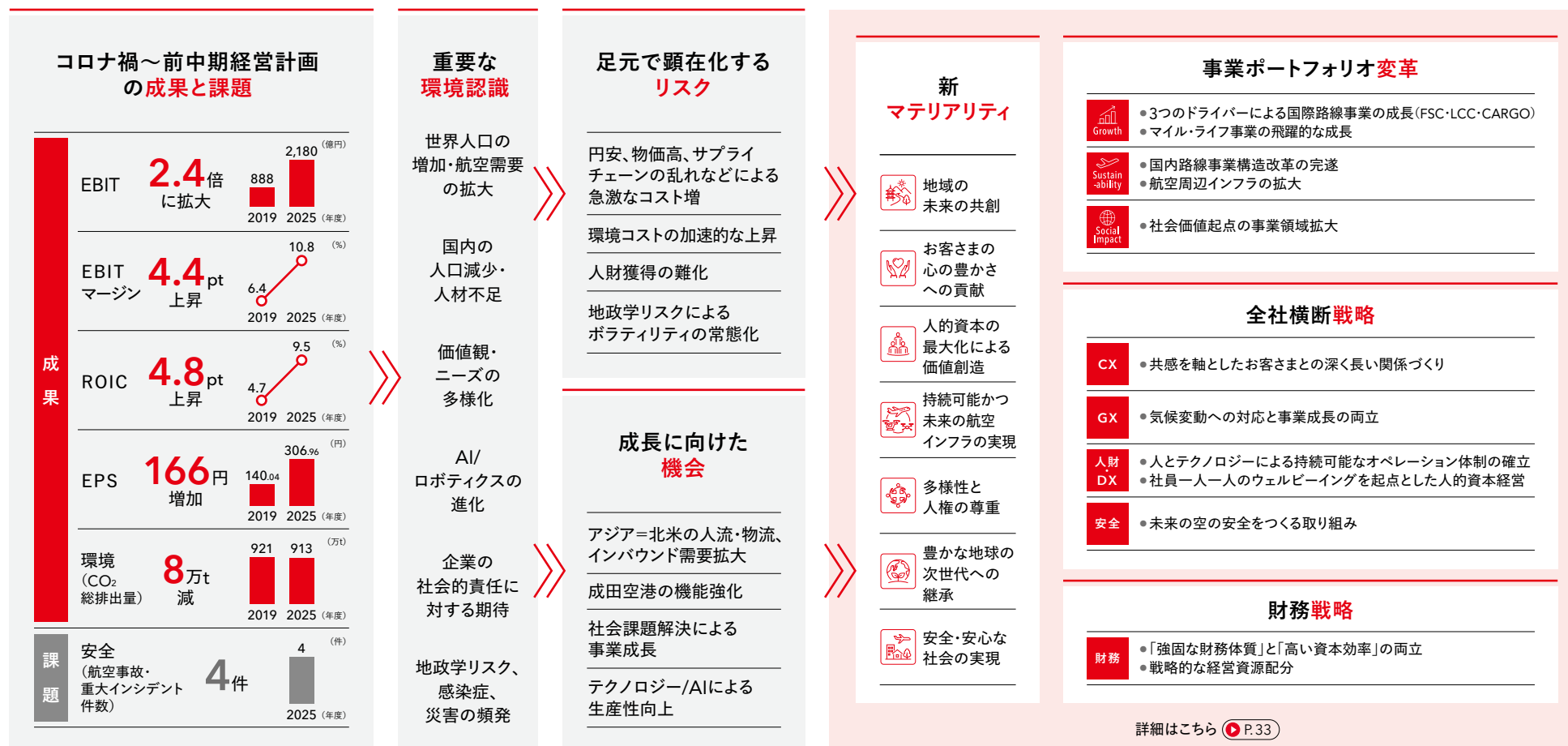
柔軟でレジリエンスの高い
事業ポートフォリオへ



経営環境および戦略の骨子

さまざまな**ボラティリティリスク**に**柔軟に対応**すると同時に、
堅調な航空需要や**テクノロジーの進化**を**成長機会**として着実に取り込む

JALグループを取り巻く経営環境においては、物価上昇・円安などの費用増や環境コストの増大、地政学リスクなどのボラティリティが常態化する一方、世界の航空需要拡大やテクノロジーの進化といった成長機会が存在します。こうした変化に機動的かつ柔軟に適応し、持続的な成長と企業価値向上を実現するため、「事業ポートフォリオ変革」を推進するとともに、変革実現に向けた「**全社横断戦略**」と「**財務戦略**」に取り組みます。



企業価値向上に向けたJALグループ経営ビジョン2035

社会価値創出と経営目標の達成によるJAL Vision 2035実現へ

JAL Vision 2035実現へのマイルストーンとして、JALの提供価値やDNAに基づく2030経営目標を設定

「JAL Vision 2035」が描く未来の社会を実現するため、JALグループならではの価値提供を通じた社会価値の創出を目指し、マイルストーンとなる2030年度の経営目標を新たに設定しました。全社一丸となって目標達成に取り組み、企業価値の飛躍的な向上を目指します。

テーマ	重点項目	2030経営目標	JAL Vision 2035
OUR VALUE	安全 航空事故・ 重大インシデント	2025 0件 2030	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
	GX 航空機からの CO ₂ 排出量※1	2019 10%削減 2030	2050年ネットゼロ達成を目指しCO ₂ 削減を着実に進捗
	Sustainability 国内線 路線数 (C/S込み)	2025 100%維持 2030	社会インフラとしてサステナブルな国内ネットワーク確立
	Growth 国際線 ASK 国際貨物輸送量	2025 1.3倍 2030	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
	CX お客さまの心に響く 出会いと体験	2025 毎年向上 2030 世界No.1	世界No.1
	Social Impact 関係・つながりの創造	2025 1.3倍 2030	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
OUR DNA	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	人財 DX 生産性向上 (時間当たりEBIT) 2025 1.5倍以上 2030	2倍以上を目指す
	新たな価値を創る 変革・挑戦文化	人財 DX ウェルビーイング スコア※4 2025 毎年向上 2030 日本トップレベル	日本トップレベル
FINANCIAL BASE	財務	財務 (資本効率) ROIC	9%以上
		財務 (強固な財務体質) 自己資本比率	45%程度
		財務 (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

Sustainable
Well-being
Future

新マテリアリティと打ち手となる戦略

マテリアリティごとのリスクと機会/KPI目標/マテリアリティオーナー

マテリアリティごとのリスクと機会/KPI目標/マテリアリティオーナー						▲ リスク ● 機会		事業ポートフォリオ 変革		全社横断戦略				
マテリアリティ		リスクと機会	マテリアリティKPI&目標	マテリアリティオーナー	戦略				CX	GX	人財/DX	安全		
	地域の未来の共創	▲人口減少やインバウンドの減少による地域経済停滞 ▲オーバートーリズムによる地域社会への影響や旅行者満足度の低下 ●関係・つながり創出による地域経済活性化 ●世界中に日本の魅力が伝わることによる事業機会の拡大	●訪日外国人の国内線利用人数: FY30目標 2,700千人 ●生鮮品/特産品の輸出量: FY30目標 FY25対比160%	路線事業本部 貨物郵便事業本部	事業戦略	●	●	●						
	お客さまの心の豊かさへの貢献	▲ 外部環境やニーズの多様化への対応遅れによるお客さまの共感度合いや期待の低下 ▲ 社会的なつながりの喪失と移動機会の減少 ● データ・AIの利活用によるお客さまの共感獲得と、深く長い関係の構築 ● 移動を通じた関係・つながりの創造による、ウェルビーイング向上・地域活性化に資する新たな事業領域の拡大	● JALグループNPS お客さまの共感度合い ^{※1} : FY30目標 世界No.1 ※毎年向上 経営目標 ● 関係・つながり総量 ^{※2} : FY30目標 FY25対比130% 経営目標 ● 非航空発行マイル数: FY30目標 FY25対比150%	CX本部 ソリューション営業本部 マイレージ・ライフスタイル事業本部	事業戦略 CX戦略	●		●	●					
	人的資本の最大化による価値創造	▲ エンゲージメントやウェルビーイングの低下に伴う生産性の低下、事業運営基盤の脆弱化 ▲ 人材流出や事業ポートフォリオ変革の停滞に伴う機会損失 ● 挑戦を促す企業風土と働きがい、生産性の追求、多様な知見と高い志を持つプロ人材の確保・定着による変革遂行力強化 ● 戦略的な人材投資や個の能力の最大化による企業価値向上と社会の持続的発展への貢献	● 生産性向上（時間あたりEBIT）: FY30目標 FY25対比1.5倍以上 経営目標 ● ウェルビーイングスコア ^{※3} : 日本トップレベル ※毎年向上 経営目標	人財本部 人財本部	人財/DX戦略						●			
	持続可能かつ未来の航空インフラの実現	▲ モーダルシフトやデジタル技術の進化などによる人々の行動様式の変化と航空需要減退 ▲ 人口減少に伴う航空需要減退と費用増大による航空ネットワークの縮小 ▲ 天災やデマによる風評被害、テロ・地域紛争などの影響 ▲ 機材デリバリーの遅延による運航への影響 ▲ 次世代輸送・移動インフラへの社会受容性の低下 ● 人口動態を踏まえた航空ネットワーク最適化と交流促進による事業機会拡大 ● 地域ニーズに応える次世代輸送・移動インフラの提供	● 国内線路線数(C/S含む): FY30目標 FY25対比100% 経営目標 ● 国際線ASK: FY30目標 FY25対比1.3倍 経営目標 ● 国際貨物輸送量: FY30目標 FY25対比1.3倍 経営目標 ● 中大型機ベリ（幹線屋間帯）の国内貨物L/F: FY30目標 FY25対比+5pt ● エアモビリティの運航をデジタルで統合し、最適化を実現するプラットフォームの構築(FY30目標)	路線事業本部 路線事業本部 貨物郵便事業本部 貨物郵便事業本部 イノベーション本部	事業戦略	●	●	●						
	多様性と人権の尊重	▲ お客さま・サプライチェーン上の労働者・地域住民・社員の人権侵害 ▲ 人権問題の発生や多様性の軽視・配慮不足による事業機会の逸失、社会的信用の低下、人材流出 ● 多様性への配慮やアクセシビリティの向上によるお客さま層や移動機会の拡大、新たな事業機会の創出、サプライヤーとの共存共栄 ● 多様な人材が活躍できる環境の整備による人材確保と新たな価値創造	● 人権デューデリジェンス対応実施率: FY30目標 100% ● 女性管理職比率30%以上を維持し、在籍社員のジェンダーバランスと同水準を目指す(FY30目標) ● 移動にバリアを感じているお客さまの搭乗満足度: FY30目標 総合満足度の定量目標を設定予定 ● 事業環境などの変化を考慮した重要サプライヤーを年1回選定し、アセスメントから改善活動までのサイクルを回す(FY30目標)	人財本部 人財本部 CX本部 調達本部	人財戦略 CX戦略			●	●		●			
	豊かな地球の次世代への継承	▲ 異常気象や気候災害による選好性低下や旅客数の減少 ▲ 各国のCO ₂ 排出規制強化による環境コストの増加 ▲ 気候変動や資源循環の対応の遅れによる選好性低下 ▲ 省燃費機材やSAFなど脱炭素技術の開発遅れ ● 生態系変化による自然観光資源の損失と旅客数の減少 ● 運航の工夫や省燃費機材・SAFの活用などによるコスト低減 ● 環境負荷低減に資するサービス提供による選好性向上 ● 自然の保全や体験による人流、豊かな生態系の産物としての食材・商材による商流・物流の創出	● 航空機からの実質CO ₂ 排出量 ^{※4} : FY30目標 FY19対比▲10% 経営目標 ● 全燃料使用量に対するSAF割合 ^{※5} : FY30目標 10% ● SAFによるGHG削減率 ^{※6} : FY30目標 5% ● 省燃費機材比率: FY30目標 67% ● 使い捨てプラスチック削減 ^{※7} : FY30目標 客室・ラウンジ: 新規石油由来不使用率100%の維持 ^{※7} 貨物・空港: 環境配慮素材配合アイテム ^{※8} 利用率100%の維持	総務本部 総務本部 総務本部 経営企画本部 総務本部	GX戦略	●	●	●		●				
	安全・安心な社会の実現	▲ 飲酒問題やサイバー攻撃、システム障害も含め、安全・安心の基盤が保たれないことによる航空離れ ▲ 感染症拡大による需要の減少 ● 培ってきた安全文化を次世代輸送・移動インフラへ継承することによる公共交通機関としての企業価値向上 ● 医薬品輸送による社会生活の維持への貢献	● 航空事故・重大インシデント: FY30目標 0件 経営目標 ● 重大システム障害: FY30目標 0件 ● 機密情報漏えい: FY30目標 0件 ● 医薬品取扱量 ^{※9} (輸送+輸出品保管): FY30目標 FY25対比190%	安全推進本部 デジタルテクノロジー本部 デジタルテクノロジー本部 貨物郵便事業本部	安全 事業戦略	●	●	●		●	●			

※1: JALグループNPS: ベンチマークキャリアに対する優位(マーケット別) ※2: 関係・つながり総量: 関係人口(1年に2回以上同一地点に航空移動した人数)x地域とのかかわり度(関係人口の同一地点への平均移動回数) ※3: 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 ※4: 排出権取引制度の活用を含む ※5: 安定した量・価格のSAF流通を前提とする。環境価値の購入による削減も含む ※6: お客さまに提供する使い捨てプラスチックを指す。日本航空株式会社のみ ※7: 自社規格アイテム ※8: 新規石油由来の原料を不使用もしくは低減した素材(バイオマス・再生プラ・認証紙等)を含むアイテム ※9: 医薬品専用温度庫取り扱いの外航受託医薬品を含む

企業価値向上に向けたJALグループ経営ビジョン2035

新マテリアリティの特定

JALグループは、マテリアリティを「社会課題を踏まえた企業価値に重大な影響を与える事象(リスクと機会)であり、持続的な企業価値向上を実現するために取り組むべき重要課題」と定義しています。マテリアリティの特定にあたっては、社会課題の網羅的な把握を出発点とし、ダブル・マテリアリティ[※]の観点からリスクと機会の分析を行うとともに、外部ステークホルダーからのご意見・ご期待を踏まえ、取締役会での承認を経るというプロセスとしています。2025年度には、JALグループ経営ビジョン2035の策定にあわせ、2023年度に整理した8つのマテリアリティを7つの新マテリアリティに改定しました。今後はマテリアリティの社内浸透を図るとともに、マテリアリティ自体も毎年継続的に見直しを行います。

※地球環境・社会の変化が企業の財務パフォーマンスに与えるインパクトの観点から見た重要性(ファイナンシャルマテリアリティ)だけでなく、企業活動が地球環境・社会に与えるインパクトの観点から見た重要性(インパクトマテリアリティ)の双方を含む概念。

1. 社会課題の把握

社会課題・社会の変化を網羅的に把握

具体的な実施内容

- 2021-2025年度 JALグループ中期経営計画ローリングプラン2025で公表済みの事業創出起点での5つの社会課題(地球環境変化への適応・地域の衰退・人口減少・共生社会の実現・心身の健康)をベースとして、JALグループが取り組むべき社会課題を洗い出し
- 「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」の4つを特定

2. リスクと機会の分析

「加担」「脅威」「機会」の観点から、JALグループにとってのリスクと機会を経営で議論

具体的な実施内容

- JALグループが社会課題の一端を引き起こしている事象(加担)、JALグループに深刻な影響を引き起こす可能性のある事象(脅威)、JALグループが社会課題解決に寄与している/できる事象(機会)を把握
- 全社的なリスクマネジメントサイクルによって抽出された優先リスクをあわせて分析
- 特定したリスクと機会への戦略的な対応として、ポジティブな表現でマテリアリティを捉え直し

3. ステークホルダーとの対話

社外有識者との対話を通じて、マテリアリティを磨き込み

具体的な実施内容

- 社外有識者との対話を通じて、「JALグループが当該事象に生じさせる正・負の影響度」「社会・ステークホルダーにとっての当該事象の重要度・関心度」「JALグループにとって当該事象が生じさせる正・負の経済的インパクト」について議論

4. マテリアリティの特定

取締役会で承認／指標(マテリアリティKPI)と目標の設定

具体的な実施内容

- 分析により重要度が高いとされた事象をマテリアリティとして特定することを、サステナビリティ推進会議において討議・決定し、取締役会で報告・承認
- 特定したマテリアリティに紐づく指標(マテリアリティKPI)と目標を設定

マテリアリティ改定の背景と狙い

コロナ禍後のニューノーマルな環境やマーケット変化を踏まえ、2023年に8つのマテリアリティを策定し、具体的な取り組みを通じた価値創造を図ってきました。現在、私たち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きている中、JALグループ経営ビジョン2035の策定とあわせてマテリアリティを改定することとしました。

改定にあたっては、JAL Vision 2035で描くサステナブルでウェルビーイングな未来を見据えて、JALグループの持続的な企業価値向上のために取り組むべき重要課題は何かを社内外に問いました。経営目標や事業戦略・財務戦略とのつながりをより強固なものとし、結果として、全社を挙げて取り組むべき重要課題として7つに整理しました。

有識者からのコメント

足達 英一郎 氏

株式会社日本総合研究所
フェロー



サステナビリティを志向するJALグループに向け、「データを収集すること」「シナリオを想起すること」「価値観を確認し、明確に語ること」「合理性のもとで、行動を前進させること」をアドバイスとして提供しました。また、ダブル・マテリアリティの考え方に基づく、マテリアリティ・マトリックスの表現手法についてもコメント差し上げました。反映いただいた結果として、ダブル・マテリアリティの概念がより伝わりやすいものになったと考えています。

蟹江 憲史 氏

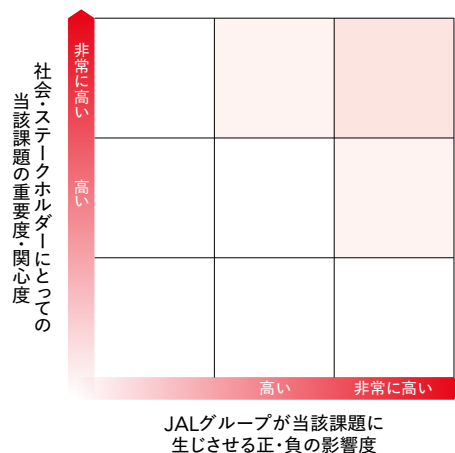
慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科 教授



Beyond SDGsの動きを踏まえて、ウェルビーイングやサステナビリティにどう向き合うべきか提言させていただきました。プラスチックに関する取り組みや女性管理職比率などの目標水準は維持しつつ、外部の価値観を取り込むだけでなく自社を通じて社会の価値観を変えていくことに踏み込んでよいのではないのでしょうか。気候変動における「適応」の取り組みの充実や若者世代の取り組み強化に期待したいと思います。

新マテリアリティの特定

マテリアリティ・マトリックス



マテリアリティ特定ステップを経て抽出した事象(リスクと機会)について、「JALグループが当該事象に生じさせる正・負の影響度」を横軸に、「社会・ステークホルダーにとっての当該事象の重要度・関心度」を縦軸にマッピングし、そのうち、右上の象限に該当するものをマテリアリティとして選定しています。

「JALグループにとって当該事象が生じさせる正・負の経済的インパクト」については、発生可能性と影響度の観点から今後精査する予定です。

サステナビリティ・ガバナンス

JALグループでは、サステナビリティに関する重要事項を取締役会で審議・決定しています。取締役会への付議に当たり、社長を議長とするサステナビリティ推進会議において、以下の事項を主な議題とし、マネジメントレビューを行っています。

- サステナビリティの実現に向けた取り組みの重要課題・年度目標の決定、進捗のモニタリング・評価
- 環境マネジメントシステムのモニタリング・評価
- 気候変動のリスクと機会に関する対応の決定
- 人権デューデリジェンスのモニタリング・評価

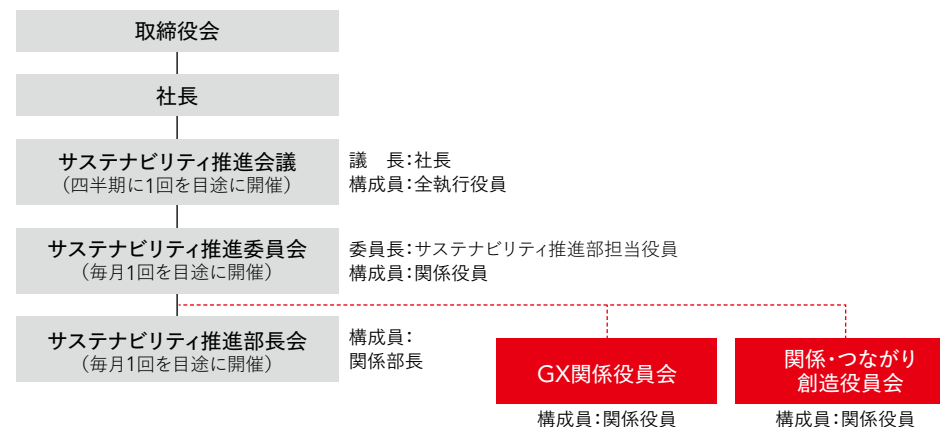
サステナビリティ推進会議の下部会議体であるサステナビリティ推進委員会(委員長:サステナビリティ推進部担当役員)を毎月1回を目途に開催し、取り組みの進捗確認と議論を行っています。

2025年度は、重要課題(マテリアリティ)と指標・目標の再整理、TCFD/TNFDに関する情報開示、Dow Jones Best-in-Class Indices評価結果とレビュー、移動を通じた関係・つながりを創出する取り組みなどについて議論を行い、取締役会に計2回報告しました。

また、2023年4月に立ち上げたGX戦略の専門部署が事務局を務めるGX関係役員会と、2024年7月に立ち上げた関係・つながり創造の専門部署が事務局を務める関係・つながり創造役員会をサステナビリティ推進委員会の派生会議として活用しており、それぞれの分野に特化したプロジェクトや施策・事業の進捗管理ができる体制を構築しています。

さらに、役員報酬制度の評価軸の1つとして「ESG銘柄選定数」を導入することでサステナビリティ・ガバナンスを担保しています。

ガバナンス体制



マテリアリティの社内浸透に向けて

JALグループ経営ビジョン2035の策定にあわせてマテリアリティの改定を行ったことから、持続的な企業価値向上の実現に向けて新マテリアリティの社内浸透を図ります。

具体的には社員研修などの教育機会を通じて、マテリアリティへの取り組みがJAL Vision 2035で掲げる「社会・人々のウェルビーイング」や「環境・社会のサステナビリティ」にどうつながるのか、また期待成長率の向上や資本コスト・事業リスクの低減を通じてどう企業価値の向上につながるのかについて理解を深めます。

マテリアリティの浸透を図り、「サステナビリティの自分ごと化」により当事者意識を高め、マテリアリティKPIの目標達成に向けて着実に取り組みます。

企業価値向上に向けたJALグループ経営ビジョン2035

財務戦略

基本方針

「強固な財務体質」と「高い資本効率」の両立を目指す

「JALグループ経営ビジョン2035」(以下、同ビジョン)では、財務資本戦略の基本方針として「強固な財務体質と高い資本効率の両立」に取り組み、経営資源を戦略的に配分することで、持続的な企業価値向上を実現していきます。これは、単にリスクに備える「守り」だけでなく、大胆な成長投資という「攻め」に向けた基盤づくりにも注力することを意味します。そのため、財務健全性(信用格付)を維持できる範囲内で成長投資を積極化することで収益性とキャッシュ創出力を着実に向上させるとともに、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。

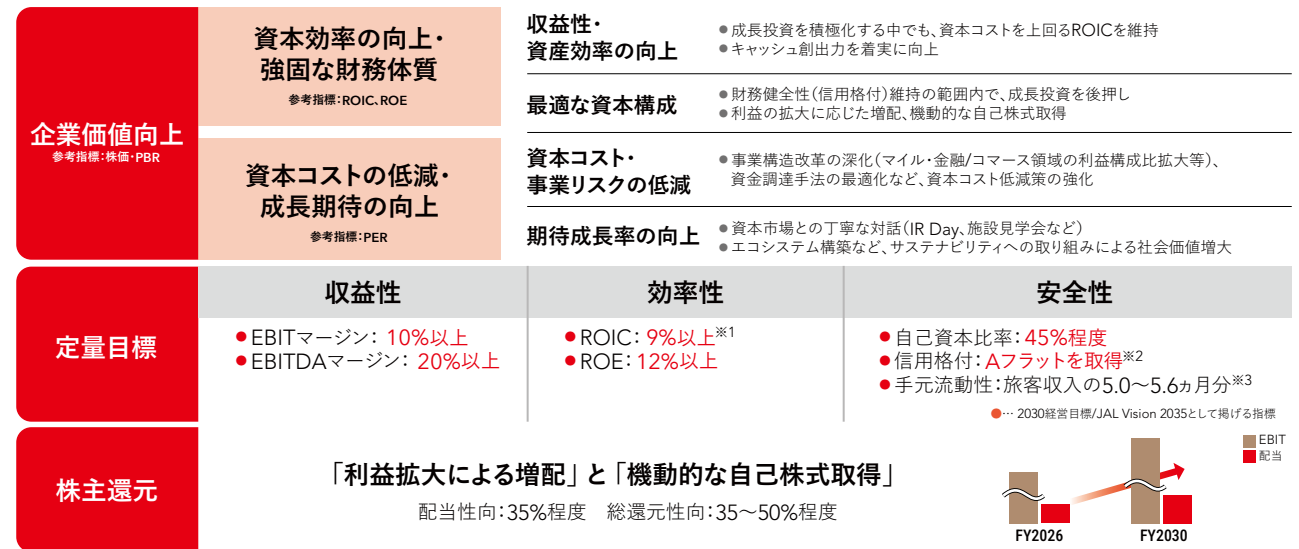
数値目標

EBITマージン10%以上を目指すとともに、自己資本比率45%程度を維持

収益性については「EBITマージン10%以上」「EBITDAマージン20%以上」を目指すとともに、効率性については、「ROIC9%以上」「ROE12%以上」を目標としてさらなる上昇を目指します。そして財務健全性については、「自己資本比率45%程度」を目標とし、「信用格付Aフラット」を目指しながら盤石な財務基盤を維持し、成長戦略を躊躇なく推進できる状況を維持していきます。

JALグループはコロナ禍以降、事業構造改革の推進により、FSC事業に依存しないポートフォリオや収益構造を構築し、高いレジリエンスを備える体質へと転換しました。FSC事業においても、海外発旅客比率の向上を通じ、為替変動の影響を吸

企業価値向上への取り組みと数値目標



※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8月31日時点)

※3: コミットメントラインを含む

収する「外貨獲得構造」を確立しています。その結果、中東情勢の緊迫化に伴う流動の激変や燃油費急騰といった外部環境変化に対する耐性が強化され、安定的に収益を生み出せる体制へと進化しています。

同ビジョンに掲げる目標の実現に向けて、前述の事業ポートフォリオ変革を支える3つの柱を着実に推進し、環境変化へのレジリエンスを更に高めていきます。また、永久劣後債や社債型種類株式などの資本性資金調達を戦略的に活用することでWACCを引き下げ、より柔軟かつアグレッシブな財務資本戦略と株主還元の拡充にも配慮していきます。

企業価値向上に向けて

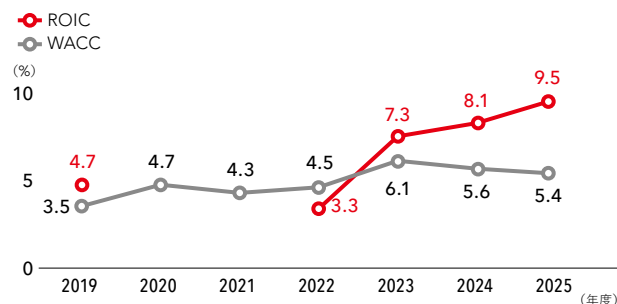
ROIC-WACCスプレッドのさらなる拡大へ

企業価値向上に直結するROIC-WACCスプレッドの拡大に向けては、前中計においても、各事業セグメントの効率性追求や事業リスクに見合ったハードルレートの設定、WACCの開示など、資本効率向上に向けた社内意識の浸透や高効率案件の選択を促進する仕組みを整備してきました。その結果、2025年度のROICは9.5%に上昇し、ROIC-WACCスプレッドについても4ポイント確保できたことは大きな成果の1つとして評価しています。

財務戦略

一方で、WACCについてはさらなる低減余地があります。本年4月に実施したライフネット生命との資本提携のように、積極的な事業構造改革を今後も継続することでさらなるベータ低減を図るほか、先述の資本性調達やファイナンスの活用により低コストの調達比率を高め、自己株式の取得を通じた資本効率化も継続していきます。

ROICとWACCの推移



ROIC=EBIT（税引後）/期首・期末固定資産*平均

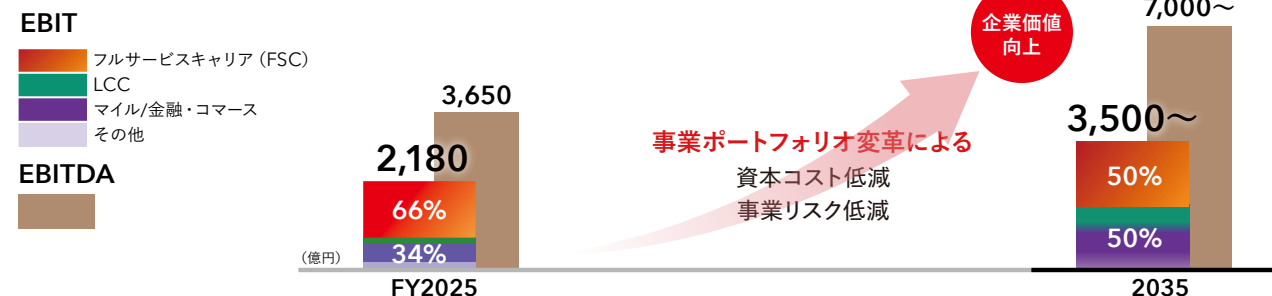
※固定資産：棚卸資産+非流動資産-繰延税金資産-退職給付に係る資産

▶ FSC以外の拡大に向けた事業ポートフォリオ変革で事業リスクを低減し、資本コストを下げる

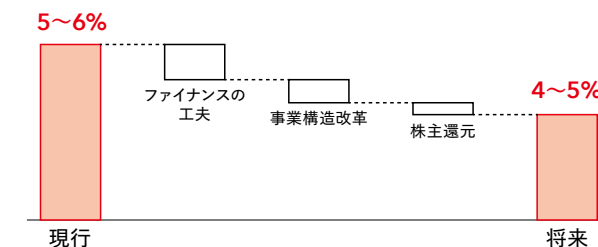
事業ポートフォリオ変革によって2035年度までに「FSC:FSC以外のEBIT構成比=5:5」を目指す理由の本質は、FSCに比べボラティリティやリスクが低いFSC以外の比率を高めることで、JALグループ全体としてのレジリエンスを高めながら資本コストを低減し、企業価値を高めていくことにあります。

前述のとおり、中東情勢が緊迫化する中でも2026年度通期業績見通しを据え置くことができている事実はこの取り組みの成果の証であり、今後も、事業ポートフォリオ変革を支える3つの柱への取り組みを通して、さらなる資本コストの低減を目指します。

■ FSC:FSC以外のEBIT構成比=5:5による企業価値向上へ



■ 資本コスト低減施策（イメージ）



▶ 期待成長率の向上

期待成長率をさらに高めるべく、後述する資本市場の皆さまとの積極的な対話を通じて、当社の戦略的優位性や他社との差別化要因を深くご理解いただけるよう訴求を強化します。加えて、「攻めのサステナビリティ」による社会的価値の増大に注力していきます。

前述の社会的価値創出ストーリーを起点に、事業を通じて地域創生や人々の心の豊かさへ貢献する取り組みを強化し、社会的価値を経済的価値へと確実に転換していきます。この「社会的価値から経済的価値を生み出す」という成長モデルを市場へ示していくことが、当社への期待成長率を引き上げる鍵になると確信しています。

▶ 利益拡大にあわせ、配当も確実に増やす

株主還元については、「利益拡大にあわせた増配」を基本とし、配当性向35%程度を目安とした安定的な配当を継続するとともに、自己株式取得については、総還元性向35%から50%程度を目安に機動的に実施する方針としています。また、この方針には、EBITを着実に成長させながら持続的な株主還元を実現していくという考え方を込めています。そのため、2026年度のように一過性の要因により利益が減少する局面においては、配当を据え置く方針です。一方、自己株式取得については、ROIC目標を上回るリターンが期待できる投資機会を優先し、成長投資へ資金を振り向けていきます。こうした投資を通じて企業価値を高め、中長期的なキャピタルゲインという形で株主の皆さまの期待に応えていきたいと考えています。

企業価値向上に向けたJALグループ経営ビジョン2035 財務戦略

戦略的な経営資源配分

国際線やマイル・ライフ事業などの成長領域へ、 経営資源を重点的に配分

ここまでお伝えしてきた各種目標の実現に向けた戦略的な経営資源配分においては、国際線やマイル・ライフ事業などの成長領域へ経営資源を重点的に配分し、2030年度までの各年度においては、2025年度比2倍となる4,200億円/年の成長投資を実施することで、営業キャッシュフローを4,400億円/年にまで拡大する計画です。

具体的には、まず機材投資については2025年度比2倍以上となる3,000億円/年を振り向け、うち8割弱について、今後の成長をけん引する国際線の拡充・大型化やLCCの増機などに充当していきます。特にFSC事業の国際線については大型化や最新鋭機材への更新を進めるほか、LCC「ZIPAIR」についても2030年度までに15機へと倍増させることで、供給量の拡大や高収益・長距離路線の強化を図ります。また、足元ではサプライチェーンの混乱などを背景に航空機のデリバリー遅延が発生していることから、引き続きボーイングとエアバスの2社から調達することで調達リスクの分散を図るほか、デリバリーが遅延した際には既存機の退役時期を延伸するなど、コンティンジェンシープランの整備も進めています。これら一連の取り組みにより、不確実な事業環境においても着実に成長するための機材投資・機材計画を実践していく考えです。

非航空領域の成長をけん引するマイル・ライフ事業については、200億円/年の戦略投資の8割にあたる160億円(2025年度比3.3倍)を集中的に配分し、異業種との提携や出資、M&A、グローバル展開に向けた事業投資によって顧客層とマイル発行数を飛躍的に拡大させ、セグメント利益を伸ばしていく考えです。

続いて、AIやデジタル技術の積極的な活用による業務効率化や、人財とデータの掛けあわせによる価値創造に向けたテクノロジー投資については、2025年度比1.4倍となる1,000億円/年を振り向け、予約センターや空港、営業部門の有人対応業務のセルフ化やシンプル化を進めます。また、最先端機材の導入や自動化への投資を通じて現場のオペレーションをデジタル化することで、人財がより創造的な業務に注力できる環境を整え、仕事量の10%効率化と新たな顧客体験(CX)の創出を目指します。

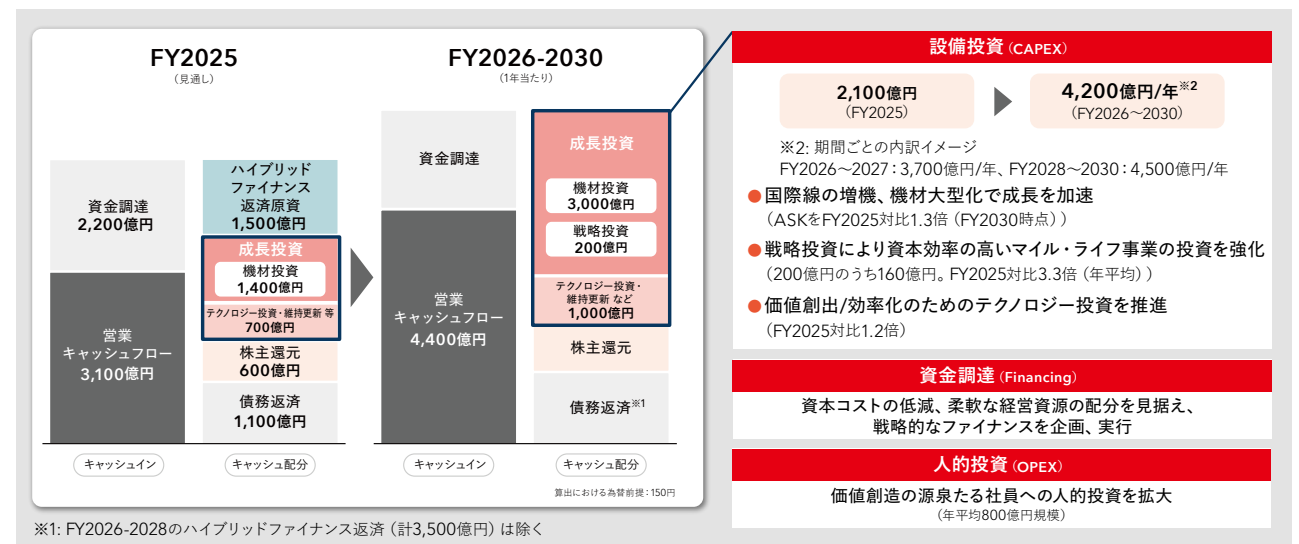
価値創造の源泉である社員への人的投資を拡大

そして、国内人口の減少を背景に激化する人財獲得競争の中で多様な人財を獲得・育成し、社員のプロフェッショナルとしての活躍と組織の変革・挑戦文化の醸成を後押しするための人

的投資については、ベースアップや賞与増、定期昇給などを含め、800億円/年を振り向けていきます。これにより、社員一人一人のウェルビーイングを日本トップレベルに高め、前述のテクノロジー活用との両輪で生産性を抜本的に高めることで、中長期的な企業価値向上につなげていきます。

また、管理職の新たな賃金体系についても、変革や挑戦を後押しすることを目的に見直しを進めています。特に、変革や挑戦に関するミッションが大きい部門長については、その役割や期待に応じて目標水準を設定し報酬に反映する仕組みを導入していきます。エンゲージメント調査を通じて、当社の人財は自身の仕事に高い意義を感じていることが明らかになっていることから、人財一人一人の取り組みや成果を適切に評価し、しっかりと報いることでエンゲージメントやウェルビーイングを更に高めていきます。

戦略的な経営資源配分



機関投資家との対話

機関投資家の皆さまとの適切な双方向コミュニケーションに努めており、当社への理解を深めていただく機会として、社長・副

社長・グループCFOなどとの個別面談に加えて、定期的なイベントを開催するなど、対話の「質」および「量」の向上に努めています。

また、対話から得られた機関投資家の皆さまからのさまざまな示唆を経営陣で共有し、経営や対話の改善に役立てています。

引き続き、資本市場との密なコミュニケーションを通して、コーポレート・ガバナンスの向上、さらなる資本コストの低減、期待成長率の向上を目指します。

機関投資家との対話実績

▶ 機関投資家向けイベントの開催回数

	2021	2022	2023	2024	2025 (年度)
機関投資家向け決算説明会・経営計画説明会	4	4	5	5	5
機関投資家向けイベント	3	3	4	5	4
IR DAY	1	1	1	1	1
施設見学会	0	0	1	2	2
CEOスモールミーティング・CFOスモールミーティング	2	2	2	2	1
証券会社主催カンファレンス	11	12	8	9	9

▶ 面談した機関投資家数(延べ数)

	2021	2022	2023	2024	2025 (年度)
国内投資家との面談	188	162	171	144	193
海外投資家との面談	164	230	214	201	210
合計	352	392	385	345	403
経営陣による面談	91	112	124	75	80
社長	12	17	15	15	11
副社長	1	7	14	15	14
グループCFO・財務経理本部長	74	86	95	45	55

TOPICS

IR DAY

2026年3月に開催した「IR DAY」では、JAL、ZIPAIR、スプリング・ジャパンから社長を含むマネジメント層が登壇し、「JALグループ経営ビジョン2035」の内容をはじめ、中期的な成長戦略などについて機関投資家の皆さまと対話しました。FSC、LCC、マイル／金融・コマースなどの各事業戦略に加え、財務戦略や人財戦略など、さまざまな視点からJALグループへの理解を深めていただきました。

施設見学会

①エアバス社トゥールーズ工場視察

2026年1月に、フランス・トゥールーズにあるエアバス社A350型機最終組立工場やATR社などの視察を実施しました。参加された投資家の皆さまからは「JALグループが導入する機材の優位性や安定的な生産体制への理解が深まり、当社の中長期的な機材戦略や成長戦略に対する信頼性が高まった」との評価をいただきました。

②羽田空港施設見学

2025年9月に、現場を支える部門（空港・運航・整備）に対する理解度向上を目的に、駐機場やバックオフィスなどの視察を実施しました。遠隔操作型トーイングカーによる生産性向上や、出発前のアルコール検査などの安全運航に関わる現場をご覧いただくとともに、各役員から今後の人財確保や安全・組織改革について直接ご説明し、活発な意見交換を行いました。



経営層への共有

社内へのフィードバック

投資家の皆さまの関心事項やご意見を取締役会や経営陣に定期的にフィードバックし、経営やIR活動の改善に役立てています。

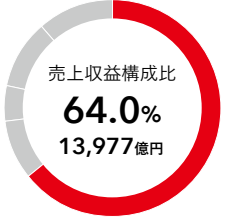
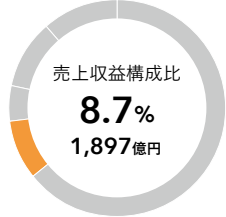
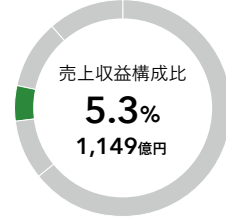
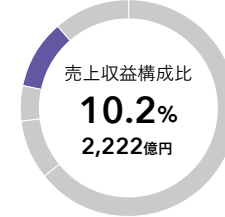
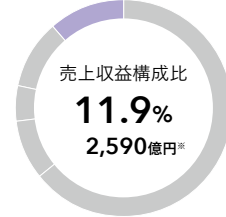
具体的には、「JALグループ経営ビジョン2035」において、海外でも評価されるマイル事業の成長ストーリーや、環境変化を見据えた国内線事業の持続性向上に向けた戦略を明示しました。また、必要以上に保守的にならず積極的な投資を進めるべきだとのご意見を踏まえ、自己資本比率の目標を50%程度から45%程度に調整し、大胆な成長投資を進める方針としました。

投資家の皆さまからのご意見を踏まえ、JALグループ経営ビジョン2035を策定



事業概要

人・モノの移動・つながりを支える

	フルサービスキャリア	貨物郵便	LCC	マイル/金融・コマース	その他	
						
事業戦略	成長マーケットの供給拡大と、上昇するコストに対応する事業構造改革の推進で収益性を向上	貨物専用機のネットワーク拡充により、飛躍的な事業成長を実現	LCCビジネスモデルの強みを活かして、新たな価値を創出	「JALマイルライフ」がお客様の人生をより豊かにする一助に	受託のリーディングカンパニーとして、日本へのインバウンド人流・物流を創出し、観光立国に貢献	移動手段の提供にとどまらない、社会と人・モノをつなぐ地域の新たな価値創出インフラを実現
関連する事業ポートフォリオ変革	  	  	  	  	  	  
2025年度実績	就航空港数 ・国内: 64地点 ・国際: 413地点 有償旅客キロ ・国内: 29,272百万人・キロ ・国際: 45,305百万人・キロ 提携航空会社数 ・39社(内際合計)	有償貨物トン・キロ ・国内: 311,132千トン・キロ ・国際: 3,220,293千トン・キロ	・機数: 14機 ・就航路線数: 19路線 (ジェットスター・ジャパン、貨物便を除く)	・JMB会員数(累計): 約41百万人 ・JALカード会員数: 369万人 ・JALカード収入: 144億円 ・JALUX収入: 426億円	外国航空会社受託便数 ・旅客便: 77,000便 ・貨物便: 5,000便	・「ドローンサービス品質認証 (JIS Y1011)」を取得 ・SoracileによるeVTOL(空飛ぶクルマ)運航事業開始に向けた準備 ・JAL MaaSの拡充
2025年度売上収益構成比	 売上収益構成比 64.0% 13,977億円	 売上収益構成比 8.7% 1,897億円	 売上収益構成比 5.3% 1,149億円	 売上収益構成比 10.2% 2,222億円	 売上収益構成比 11.9% 2,590億円*	
主要ブランド	 JAPAN AIRLINES  J-AIR  JAPAN AIR COMMUTER  HOKKAIDO AIR SYSTEM  JAPAN TRANSOCEAN AIR  RYUKYU AIR COMMUTER	 JAL CARGO	 ZIPAIR  SPRING JAPAN  Jetstar	 JAL Mall  JAL Pay  JAL MILEAGE BANK  JAL CARD	 JAPAN AIRLINES	 JAL DRONE  JAL AIR TAXI  JAL MaaS  Soracile



フルサービスキャリア

関連する
事業ポートフォリオ変革



成長マーケットの供給拡大と、上昇するコストに対応する事業構造改革の推進により、収益性の向上を図ります

戦略のポイント

✓ 国際線の供給座席数増による海外発需要の獲得 ✓ 国内線の事業構造改革

JALグループ経営ビジョン2035達成に向けて

フルサービスキャリア(FSC)は、高品質かつお客さまの多様なニーズにお応えする商品・サービス、利便性の高いネットワークを提供し、地域に根差したグループ航空会社の特色や、共同事業パートナーやコードシェアパートナーとの提携を活かすことで、世界と日本、都市と地域をつなぐネットワークを有する持続可能な航空事業を目指します。

国際線は、成長が見込まれる海外発需要を確実に取り組

むべくプロダクトを強化し、JALグループのローコストキャリア(LCC)と共に、JALグループ全体の成長をけん引してまいります。具体的には、エアバスA350型機・ボーイング787型機への大型化・機材統一による供給座席数の増加、ビジネスクラスの個室化推進による競争力の向上を基盤として、羽田空港と成田空港のそれぞれの機能を活かしたネットワークの構築や高単価マーケットへのマーケティング強化などを推進し、事業規模の拡大と更なる収益性の向上を図ります。

国内線は、業務需要の減少や、昨今の物価上昇や市況・為替の影響による大幅なコスト上昇を踏まえ、安定的な収益性を確

保できる事業への構造改革を推進します。路線便数の最適化や機材構成の再編、DXの推進による生産性向上などにより上昇するコストの削減を図ります。収入拡大に向けては、継続的な単価向上や、インバウンド需要の獲得、新たな人流の創出を推進していきます。また、国内航空のあり方に関する有識者会議の議論を踏まえた同業他社との協調深化により、利便性と効率性の向上に努めます。

また、気候変動への対応と事業成長の両立の実現を目指して、省燃費機材の導入を進めるとともに、ステークホルダーと連携してSAFの利用拡大に取り組んでまいります。

成長機会

- ・旺盛な海外発需要のさらなる拡大
- ・北米=アジアの乗り継ぎ需要の増加
- ・異業種企業や競合他社との協業
- ・技術進歩による生産性の向上

リスク

- ・為替影響、物価上昇によるコスト増
- ・世界経済の減速や地政学リスク
- ・自然災害、テロ、感染症や大規模事故による運航への影響
- ・航空業界のサプライチェーンの乱れや人財不足

強み

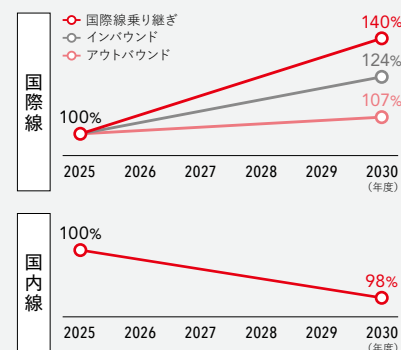
- ・省燃費機材の継続的な導入などによる機材増強
- ・空港・客室などにおける商品・サービス競争力
- ・柔軟な路線計画に対応できる事業運営体制

課題

- ・海外発高単価旅客の獲得
- ・国内線旅客単価の向上
- ・インバウンド旅客の更なる獲得と地域への誘客
- ・新たな人流の創造
- ・環境負荷低減施策などの取り組みにおけるコスト削減

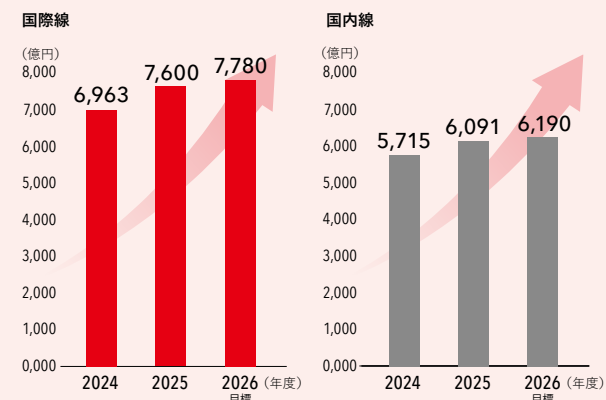
事業環境

航空総需要の想定
(2025年度を100%とした場合の想定)



過去実績と目標

旅客収入



フルサービスキャリア

取り組みの成果と方針

2025年度の進捗

- ✓ 旺盛な海外発需要の獲得や、需要喚起・レベニューマネジメントが奏功し、国際線・国内線ともに過去最高の有償座席利用率を達成

国際線

- ✓ エアバスA350-1000型機の増機・成田や沖縄での新たなネットワーク開設・提携強化などで供給を拡大。物価上昇などによるコスト増加を、海外からの好調な需要を踏まえたレベニューマネジメントなどで打ち返し、旅客単価の向上を実現。マーケティング強化により成長マーケットでの需要を獲得

国内線

- ✓ 大阪・関西万博による需要やインバウンド需要の伸長により旅客数が大きく増加。一方で、大幅なコスト上昇を打ち返す水準の旅客単価の向上は未達成

2026年度の方針

- ✓ 中東情勢の影響による燃油市況の高騰への柔軟な対応

国際線

- ✓ コスト上昇を踏まえた燃油サーチャージ制度見直しやレベニューマネジメントのさらなる強化や、付帯サービスによる収益拡大を図るとともに、旺盛な海外発需要を獲得するためのマーケティングを提携パートナーとともにさらに強化

国内線

- ✓ 旅客イールド向上のための運賃改訂、および高需要期を中心としたレベニューマネジメントの強化を推進。旺盛なインバウンド需要の獲得に向けた取り組みを加速させるとともに、路線ネットワークの再編による収益性を向上

TOPICS

国際線

1. インバウンド旅客の獲得強化

国際線において堅調に推移しているインバウンド需要の取り込み強化に引き続き取り組みました。個室型のビジネスクラスなど最高の快適性を備えたエアバスA350-1000型機を2024年度末から3機増の11機体制とし、2025年5月にバリ線、6月にロサンゼルス線に投入し、高単価旅客に対する競争力強化を図りました。

また、外部機関から世界最高水準と認定されている当社の商品・サービスの魅力を訴求し、購入意向を高めるためのプロモーションを実施しました。



2. 成長マーケットへの供給拡大

経済成長を踏まえた航空需要の拡大にあわせ、北米やアジアへの供給拡大を、共同事業パートナーと連携して進めました。JALとしては、2025年5月には成田＝シカゴ線、2026年1月には成田＝デリー線を開設し、成田空港をハブとした北米＝インド・東南アジアの乗り継ぎネットワークなどを拡充したほか、同年2月には地理的特性を活かしてJTAが初の国際線定期便となる那覇＝台北（桃園）線を開設するなどした結果、JALグループ運航便の供給座席数は2024年度比103%まで拡大しました。

さらに、JAL単独では実現できない国際線ネットワークを提供するべく、2025年4月からはガルーダ・インドネシア航空との共同事業を開始し、お客さまの利便性向上に貢献しました。

国内線

1. 構造改革の推進

国内線は、業務需要の減少や中長期的な日本国内の人口減少、物価上昇や円安の影響によるコスト増加などの環境変化を踏まえ、事業構造改革を推進しています。

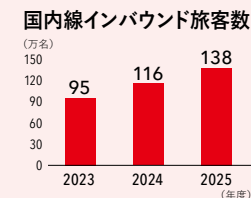
レベニューマネジメント強化による単価向上や、インバウンド旅客の取り込み、新たな人流の創出などにより収入拡大に努めています。

増加するコストに対しては、DXの推進や業務フローの見直しによる生産性向上、地方空港を中心とした他社とのオペレーション協業に向け検討を進めています。日本社会を支えるインフラとして、グループ航空会社のリソースを最大限活用しながら、路線ネットワークの最適化を図り、持続可能な事業運営を目指しています。

2. インバウンド旅客の取り込み

近年、大きく需要が伸長するインバウンド旅客の日本各地への送客に注力しています。

効果的なマーケティングを行うため、需要の大きいマーケットを選定し、顧客調査を通して顧客の購買行動やニーズの把握に取り組んでいます。得られたデータを基に、顧客ニーズに応じた訴求エリアの選定、効果的なチャンネル戦略や運賃施策、プロモーション手法を構築することで、需要獲得に努めています。自社のネットワークに限らず、外航とのコードシェアの拡大などによる需要の取り込みにも努めています。





貨物郵便

関連する
事業ポートフォリオ変革



貨物専用機のネットワーク拡充により飛躍的な事業成長へ

戦略のポイント

- ✓ 大型貨物機増強によるアジア=欧米間の供給拡大
- ✓ 成田空港における新たな国際物流拠点構想

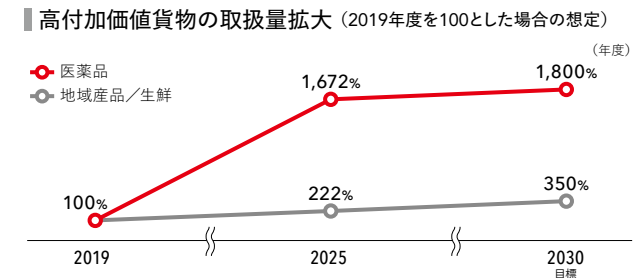
JALグループ経営ビジョン2035達成に向けて

国際貨物事業は、JALグループの国際路線事業成長の重要なドライバーとして、貨物専用機のネットワーク拡充を進めます。大型貨物専用機の増強により、成長が著しいアジア=欧米間の供給を拡大させるとともに、自社のボーイング767貨物専用機のアジア域内および旅客機貨物スペースのネットワークを連携させます。また、新たな国際物流拠点「WING NRT」を開設し、成田空港の機能強化にあわせ、国際航空貨物のグローバルハバ化

とエアポートシティ構想に貢献します。2026年度は新たにカーゴルクス航空とのコードシェア便を開始し、欧州線の供給も拡充します。さらに、社会生活に不可欠な航空輸送の利点が活かされる高付加価値貨物（医薬品、AI・EV関連製品）の輸送を拡大し、社会インフラへの貢献と安定した収益構造の構築を進めます。また、JR東日本グループとの協業による「JAL de はこびュン」などの新たな輸送サービスにより、日本の地域産品の輸出を拡大させ、モノの移動を通じて地域や国のつながりの創造に貢献します。

国内貨物事業は、トラックドライバー不足に伴う輸送力低下

の懸念に対して、航空輸送への「新モーダルシフト」を促進し、持続可能な物流ネットワークの構築を進めるとともに、社会課題の解決に貢献します。



成長機会

- 中国・アジア発欧米向けの国際航空貨物需要の成長（例：国際エクスプレス、AI関連、EV市場の拡大）
- 医薬品、日本の地域産品の需要拡大
- 国内トラック輸送からのモーダルシフト

リスク

- 燃油市況高騰に伴う世界市場の混乱
- マーケットの貨物専用機の需要増に対する中大型貨物専用機の供給不足

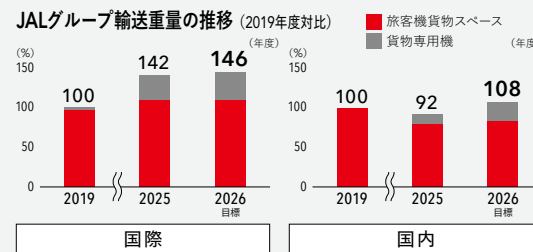
強み

- 高品質な運航および貨物のハンドリング体制
- 自社貨物専用機、旅客機貨物スペース、提携他社の貨物専用機を組み合わせた柔軟な供給体制
- 日本の地理的優位性（成長市場である中国・アジア=北米の中継地として最適な位置）
- 他の輸送モードと連携した日本の地域産品の輸出サービス
- 成田空港の機能強化にあわせた、空港周辺エリアのインフラ拡大（貨物取扱量の拡大）

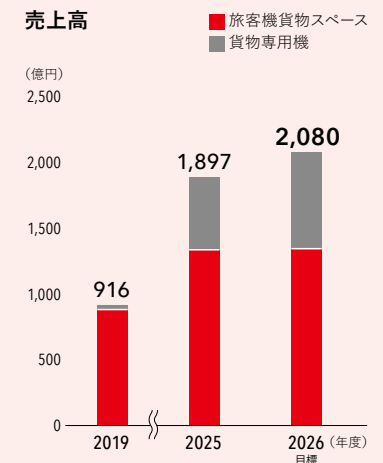
課題

- 貨物の取り扱い作業の自動化、生産性の向上（人財不足への対応）
- 大型貨物専用機ネットワークの早期拡大（機材不足への対応）
- データインフラの整備・活用による販売、マーケティング体制の強化

事業環境



過去実績と目標



貨物郵便

取り組みの成果と方針

2025年度の進捗

- ✓ 国際線貨物専用機ネットワークの拡充
- ✓ 高付加価値貨物の輸送量拡大
- ✓ 地域から海外への新たなワンストップ輸送サービス「JAL de はこビュン」の販売開始
- ✓ 国内物流の新モデルシフトに向けた各業界団体との連携、貨物の保安検査代行サービスの開始
- ✓ 国内の産地直送ビジネスモデルの確立



2026年度の方針

- ✓ 国際線貨物専用機ネットワークの更なる拡充
カリッタ航空、カーゴルクス航空などとの連携により欧米線の貨物機ネットワークを拡充。アジア発欧米向けの旺盛な貨物需要を獲得
- ✓ 高付加価値貨物の輸送の更なる拡大、社会インフラとしての貢献と安定した収益構造の構築
- ✓ 日本の地域産品の輸出促進に貢献
- ✓ 国内貨物の新規需要獲得と新モデルシフト促進に向けた販売強化、貨物の保安検査代行サービスの展開

TOPICS

国際貨物

1. 貨物機ネットワークを着実に拡充、増収達成

自社のボーイング767貨物専用機の東アジア各路線の増便に加え、ハノイやバンコクへ新規に就航しました。また、カリッタ航空とは北米線の定期貨物便を運航し、カーゴルクス航空とは提携に合意し欧州線のスペース確保に向けた準備を進め、貨物機ネットワークを着実に拡充しました。これらにより、物量・単価ともに前年度を上回り（物量+14.2%、単価+6.2%）、前年度からの大幅な増収を実現しました。



国内貨物

新モデルシフト促進に向けた取り組み

航空輸送への新モデルシフト促進に向けて、地方運輸局や業界団体と連携し、航空輸送を活用した物流効率化に関するセミナーを開催しました。また、将来の新規需要獲得に向けて、貨物の保安検査の代行サービスを開始しました。さらに、JALCARGOの高品質なハンドリングによる高速かつ効率的な保冷輸送により、地域産品（例：沖縄県産の天然生マグロ）の首都圏への高速鮮度輸送を実現しました。今後も航空輸送を通じた新たな販路拡大と産地直送ビジネスモデルの確立により、地域産品の価値および認知度の向上に貢献します。



2. 新サービス開始、顧客利便性の向上

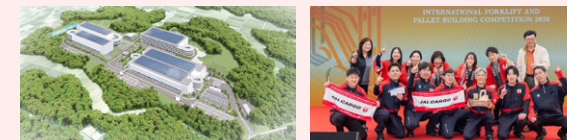
モノの移動を通じた地域のつながり創造に貢献するため、JR東日本グループと連携した新輸送サービス「JAL de はこビュン」を開始しました。輸送リードタイムの大幅な短縮により、優れた日本の地域産品の更なる輸出拡大を実現していきます。また、Webサイトを刷新し、お客さまの利便性向上に取り組みました。今後もお客さまにとって便利で分かりやすく、使いやすいプラットフォームの構築を進めます。



その他

成田空港機能強化への準備、高品質なハンドリング

今後の成田空港の機能強化に伴う貨物取扱量の拡大に向け、貨物上屋と物流施設が一体化した新国際物流拠点「WING NRT」構想を発表しました。空港内と空港近接地の一体運用により、成田空港のグローバルハブ化とエアポートシティ構想に貢献します。また、2026年1月のフォークリフト世界大会において、JALグループが完全優勝いたしました。今後も最高品質のサービスを提供してまいります。





LCC

関連する
事業ポートフォリオ変革



LCCビジネスモデルの強みを活かして、新たな価値を創出します

戦略のポイント

✓ 高い収益構造の確立と国際線事業拡大の両立による事業成長の加速

JALグループ経営ビジョン2035達成に向けて

成田空港を拠点とするLCC3社は、アジア＝北米間の人流・物流やインバウンド需要の拡大を見据え、日本品質をベースに各社の運航品質を更に磨き上げ、「お客さまが自分好みに選べるサービスと手頃な価格」というLCCビジネスモデルの強みを活かすことで、高い収益性を実現し、国際線事業を中心に事業成長を加速させていきます。

また、成田空港が推進する機能強化を契機に、日本の地理

的優位性を最大限に活かすことで、拡大する市場を確実に捉え、人やモノの往来の活性化という社会的・経済的価値を創出します。

一方で、地政学リスクや物価上昇への対応、労働人口の減少などの社会課題に柔軟に対応するために、さらなる生産性向上に向けた取り組みも継続していきます。

加えて、JALとのコラボレーションを通じた、販売力の強化やブランド力向上への取り組みによる認知度・利便性向上を目指す取り組みも引き続き推進していきます。

LCC各社について、ZIPAIRは、航空機数の規模を拡大させ、日

本の中長距離LCCのパイオニアとしてのメリットを最大限活かし、特に長距離路線におけるシェアを拡大します。スプリング・ジャパンは、共同出資パートナーである春秋航空のブランド力および販売力を活かして、引き続き成田＝中国路線を中心に事業拡大し、収益性を高めます。ジェットスター・ジャパンについては、2026年2月にJALとカンタス航空の間で、本邦資本主導の新株主体制への移行方針に関する覚書を締結しました。2026年度以降、次なる成長フェーズと持続的な発展に向けて、ジェットスターブランドから新ブランドへと移行し、国際線の拡大に加え、豊富な国内線ネットワークを活用し地域活性化へ貢献していきます。

成長機会

- 旺盛なインバウンド需要の拡大
- アジア＝北米の乗り継ぎ需要の拡大
- 技術進歩による生産性の向上

リスク

- 円安、物価高、サプライチェーンの乱れなどによる急激なコスト増加
- 地政学リスクによるボラティリティの常態化

強み

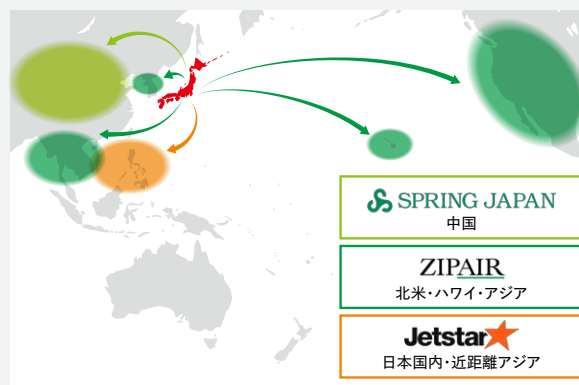
- 成田空港を拠点に、JALとは異なる市場をターゲットとした、独自のネットワークを展開
- フルサービスキャリアの安全基準・品質を提供

課題

- 事業規模拡大への対応
- 機材稼働向上による更なる競争力拡大
- 環境コスト上昇への対応

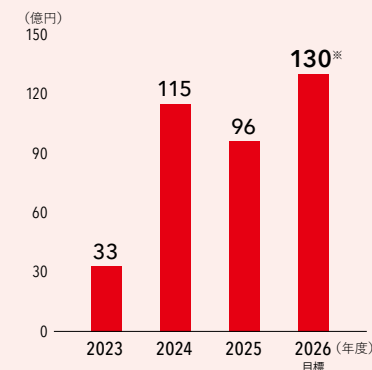
事業環境

JALグループLCCの路線ネットワーク



過去実績と目標

EBIT



※連結子会社2社 (ZIPAIR、スプリング・ジャパン) のEBITと、持分法適用会社ジェットスター・ジャパンの持分利益の合計

LCC

取り組みの成果と方針

2025年度の進捗

- ✓ 国際線の更なる需要拡大に伴い、旺盛なインバウンド需要の獲得を目的とした各種施策の推進

ZIPAIR

- ✓ チャーター便の運航を通じ、今後の定期便運航に向けた計画の推進

スプリング・ジャパン

- ✓ 2024年度に拡大した中国国際線を安定して運営できる体制の構築

ジェットスター・ジャパン

- ✓ 国際線ネットワークの拡大による、インバウンド需要の更なる取り込み



2026年度の方針

- ✓ 規模拡大と生産性向上との両立による、更なる収益性の改善

ZIPAIR

- ✓ 機材数の増加および新規路線の就航を通じた事業規模の更なる拡大

スプリング・ジャパン

- ✓ 需要を捉えた路線開拓による収益性の維持拡大、ならびに春秋航空のブランド力を活かした中国発需要の獲得

ジェットスター・ジャパン

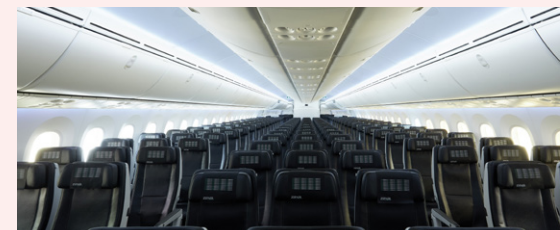
- ✓ 戦略的な株主変更方針に基づくブランド変更と国際線ネットワークの拡大

TOPICS

ZIPAIR

機材数拡大および機内高速Wi-Fiの導入

ZIPAIRは、2025年に初のチャーター便を運航し、10月に台北、翌2～3月には本邦エアラインとして初めて直行で米国オーランドへ運航しました。新たな需要を取り込み、将来の定期路線化も見据えた検証を進めました。あわせて、全便・全席無料で使える機内高速Wi-Fi「Starlink」の導入を開始し、快適な接続環境の提供を実現しました。また、2026年は6月にはラスベガスへのチャーター便を初運航し、年内にはクアラルンプール線の就航によるネットワークの拡大を目指します。このように、イベント需要などの機会を逃さない機動的な展開を加速していきます。さらに、機材はボーイング787-8型機を2機追加した10機体制とし、事業規模を倍増していきます。



スプリング・ジャパン

中国インバウンド需要獲得に向けた取り組み

スプリング・ジャパンは、中国7都市、1週間当たり56便まで国際線事業を拡大し、中国からのインバウンド需要を獲得してきました。貨物事業においてもヤマトホールディングス株式会社との共同事業を通じて、物流における社会課題の解決に継続して取り組んできました。さらに、2026年3月には機内販売の決済において、本邦航空会社で初めてとなるオフラインで利用できる2次元バーコード決済サービス「Alipay(アリペイ)」を導入し、お客さまの利便性向上とさらなる収益性向上にも取り組みました。2026年度は、インバウンド需要の更なる増加を確実に捉えた路線を開拓し、生産性向上も同時に進めることで事業成長を実現していきます。

ジェットスター・ジャパン

ブランド刷新とともに、国際線ネットワークを拡大

ジェットスター・ジャパンは、約14年間にわたって成田空港を拠点とするLCCとして運航してきました。2026年2月に発表した戦略的株主変更方針に基づき、ブランドを「ジェットスター」から新しいブランドへと刷新します。新しいブランドのもと、日本を代表するLCCとしての地位をさらに強固なものにします。

特に国際線ネットワークの拡大に際しては、LCCビジネスモデルの強みを最大限に発揮できるよう、生産性をさらに向上させる構造改革を進めていきます。

また、今後計画されている成田空港機能強化についても、成田空港を拠点とする強みを活かし、更なる事業成長の契機につなげていきます。

3つのドライバーによる国際路線事業の成長

関連する
事業ポートフォリオ変革



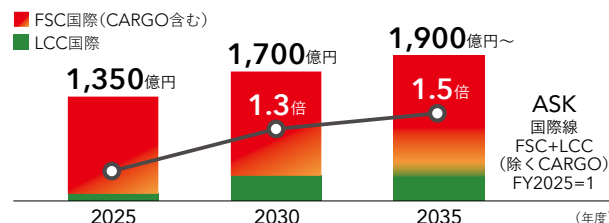
FSC・LCC・CARGOの3事業による成長と最適化

JALグループは、FSC、LCC、CARGOの3本柱をドライバーとし、新機材導入・中長距離路線拡大・貨物機ネットワーク拡充などを通じて国際路線事業の飛躍的な成長を図ります。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。

FSC国際線では、商品・サービスの向上に加え、長期的にはIATAが提唱する航空券の新たな販売方式「Modern Airline Retailing」への変革を推進し、「航空券」の販売からお客さま一人一人に最適な「旅と体験」の提供へと進化させることで、CX向上と収益最大化を実現します。LCCでは、ZIPAIRの機材数を倍増しネットワークを拡充するとともに、短距離路線においてスプリング・ジャパン、および戦略的株主変更を経てブランド

刷新を図るジェットスター・ジャパンを通じ、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=欧米間の旺盛な物流需要に対し、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、収益の最大化を図ります。事業環境の変化に応じてこれら3事業間でリソースを柔軟に最適化し、レジリエンスを高め、2030年度にEBIT1,700億円、2035年度に1,900億円以上の創出を目指します。

国際路線事業(FSC+LCC)のEBIT推移



FSC+LCCの両輪での成長



機材増強によるネットワーク拡大

2024年1月より導入しているエアバスA350-1000型機は、現在も国際線主力路線で活躍しており、2027年度に全13機体制となります。また、現在国内線の幹線を中心に活躍しているエアバスA350-900型機を、今後新たに20機、国際線に導入します。加えて、ボーイング787-9型機を追加で10機導入し、国際線の機材更新を加速していきます。機材の大型化により、より需要拡大が見込まれる中長距離路線への機材を供給し、ネットワークを拡大してまいります。

この機材更新により、FSCの国際線とZIPAIRの機材はエアバスA350型機とボーイング787型機だけに統一されます。機種統一による機材稼働の向上と、費用の低減を実現してまいります。

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
(FSC国際+ZIPAIR)

ASK拡大



1.3倍

2025年度→2030年度
(FSC国際線+ZIPAIR+SJO)

国際線機数推移

FSC国際線+ZIPAIR+SJO

(年度)	2025	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



マイル/金融・コマース

関連する
事業ポートフォリオ変革



「JALマイルライフ」がお客様の人生をより豊かにする一助に

戦略のポイント

✓「JALマイルライフ」の拡充 ✓グローバルなマイル提携、事業投資

JALグループ経営ビジョン2035達成に向けて

マイル/金融・コマース事業においては、金融サービス(JALカード、JAL Pay、JAL NEOBANK)をはじめ、ライフサービス(JALモバイル、JAL光、JALでんき)や、Eコマース(JAL Mall、とっておきの逸品)など、お客様の日々の生活を支える日常領域と共に、お客様の旅を彩る機内販売や空港店舗事業を展開するなど、日常と非日常の両軸で多岐にわたるサービスを提供しています。これにより、JALのマイルを通して、お客様のあらゆる生活シーンに寄り添い、日々の暮らしや人生をより豊かに彩る

「JALマイルライフ」の拡充に取り組んでいます。

JALグループ経営ビジョン2035の達成に向けては、経済的価値の向上に加えて、お客様の心の豊かさにつながる社会的価値の向上にも貢献すべく、「JALマイルライフ」をより進化させてまいります。

マイルの発行(ための)においては、日々の決済やお買い物など、お客様の日常生活の多くのシーンで、手軽かつ効率的にマイルがたまるエコシステムを構築していきます。

マイルの償還(つかう)においては、特典航空券や10周年を迎えた「どこかにマイル」に加えて、スポーツ観戦や演劇鑑賞、特別な飲食店へのご招待特典など、JALのマイルだからこそ実

現できる非日常の特別な体験(プライスレス特典)を拡充します。これにより、お客様の多様なニーズに的確にお応えし、JALのマイルのさらなる魅力向上を目指します。

Eコマースにおいては、2026年3月から国内線の機内販売サービスをオンライン形式(「おうちで機内販売」)に全面移行し、より多様な商品のご提供が可能となりました。これからもJALらしいコマースサービスを追求します。

さらに、飛躍的な事業成長を実現すべく、グローバルなマイル提携の推進や、戦略的な事業投資を通じた事業領域の拡大を推進してまいります。また、これにより特典航空券に並ぶ魅力的な特典の拡充も図ります。

成長機会

- キャッシュレス決済の浸透
- eコマース市場の拡大
- 金融領域事業の成長性
- JMBアプリなどデジタルによるコミュニケーション基盤の確立
- 海外市場への顧客基盤拡大
- ライフスタイルの多様化に伴う事業領域拡大余地

リスク

- クレジットカード加盟店手数料低下
- 業界再編による他ポイントとの競争激化
- 物流業界の人手不足などによる配送効率の低下やコスト高

強み

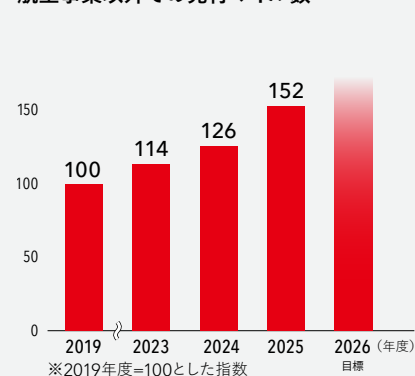
- JALカード会員を中心とした優良な会員基盤
- さまざまな非日常交換特典の充実
- 生産性の高い運営体制
- グローバルな航空ネットワークを背景とした海外事業展開
- JALカード事業が有する高いインフレ耐性

課題

- 航空需要に頼らない新たな事業モデルの確立
- マイレージの価値向上による他ポイント事業者との差別化
- 航空利用の少ないお客さまとのつながり

事業環境

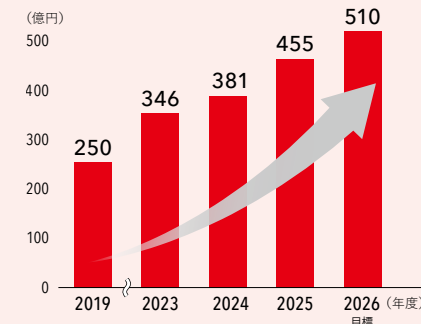
航空事業以外での発行マイル数



過去実績と目標

EBIT

コロナ禍前対比+100%成長を達成する



特集
2マイル/金融・コマー্স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

2035年度に向けた事業ポートフォリオ変革と利益成長の中核をなすJALのマイル/金融・コマー্স事業。その強みと創出価値をお伝えします。

JALのマイル/金融・
コマー্স事業の強み

JALグループ経営ビジョン2035における最大の成長ドライバーの一つであるマイレージ事業には、大きく3つの強みがあります。

1つ目の強みは、良質な顧客基盤です。JALカードはロイヤルティの高いお客さまに多くご利用いただいていることから、1枚当たり年間決済額は国内大手クレジットカードなどの水準を上回って推移しています。このように優良な顧客基盤を有していることが事業のさらなる拡大に向けた推進力となっています。

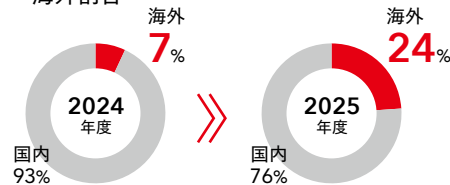
2つ目の強みは、空という非日常だけでなく、JAL Mall(物販)やJALカード、JAL Pay(決済)など、日常生活でマイルをためていただける多彩なタッチポイントを幅広い領域で築いていることです。外部環境の影響を受けやすく

ボラティリティが高い航空業界において安定的な需要が見込める日常サービスを通じてマイルをためていただくことで、着実かつ持続的な事



業成長を実現しています。

3つ目の強みは、提携パートナーの幅広さです。これまで、大手共通ポイント事業者や金融機関をはじめとする異業種パートナーとの提携を拡充してきました。近年では海外の提携パートナーも拡大しており、グローバルなマイレージプログラムへと進化を続けています。

マイル提携・ポイント交換収入における
海外割合

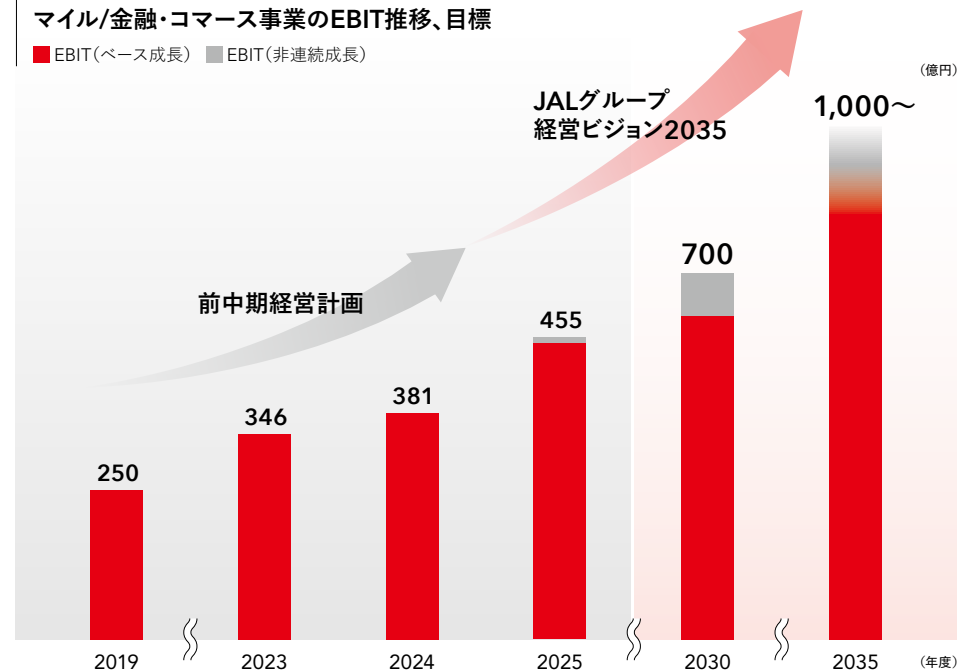
Life Status プログラムが奏功

これらの強みを更に磨きをかけ、日常生活のより多くのシーンでお客さまにマイルをため、つかっていただくことを目的に、2024年1月から「JAL Life Status プログラム」を開始しました。

年間のご搭乗実績によって優先搭乗やラウンジ利用を提供する従来の制度は維持しつつ、ご搭乗だけでなく、JALカードの決済や「JALモバイル」「JALマイレージパーク」をはじめとするJALブランドの各種サービスといった、日

マイル/金融・コマー্স事業のEBIT推移、目標

■ EBIT(ベース成長) ■ EBIT(非連続成長)



常生活でのご利用を通じてステイタスを獲得できる仕組みを新たに導入しました。

こうした取り組みにより、マイル/金融・コマー্স事業のEBIT成長率は大きく上昇し、2024年度の前年度比10.1%増に対し2025年度は前年度比19.4%増、2026年度も12.1%増を見込むなど、成長ドライバーとしての強みと経済的価値を一段と向上させています。



JALサクララウンジ(羽田空港国内線ラウンジ)

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

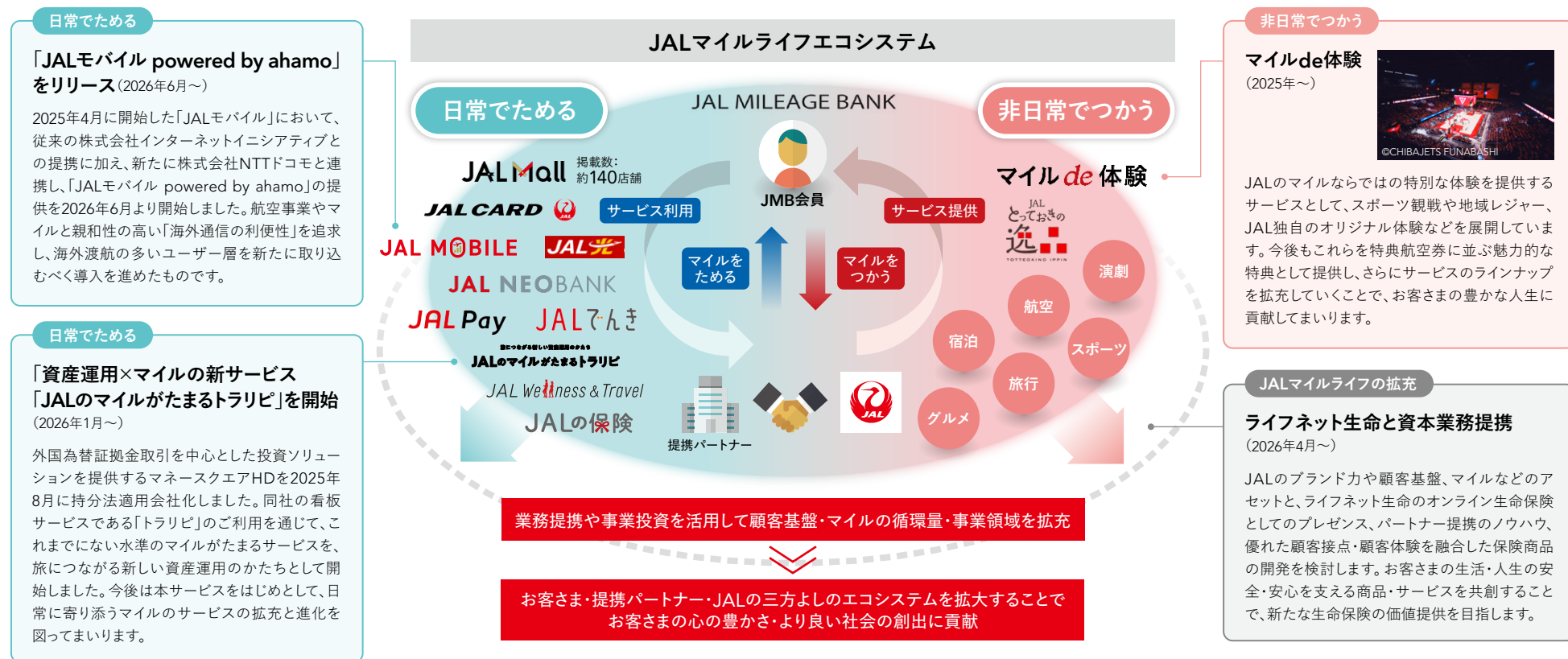
JALマイルライフエコシステム(お客さま・提携パートナー・JALの三方よしの関係)をさらに広げていくことで、より良い社会を創る

JALのマイル/金融・コマース事業のもう一つの特長は、マイルを通してお客さまとJAL、そして提携パートナーをつなぎ、より良い社会の創出を目指している点にあります。日常でマイルのため、非日常でマイルをつかう「JALマイルライフ」の推進は、お客さまの豊かな人生の一助となるだけでなく、提携パートナーにとって

は送客や利用拡大につながり、JALグループにとっては魅力的なサービスのさらなる拡充を可能にします。このように、価値が循環する「三方よし」のエコシステムの一層の拡充を目指しています。

このエコシステムを飛躍的に拡大・成長させる鍵は、提携

パートナーの拡大と、各パートナーとの価値共創および連携強化にあります。そのため、戦略的な事業投資や業務提携を積極的に推進し、パートナー各社が持つ魅力的なサービスとJALグループの強みを融合させることで、JAL Vision 2035に掲げる「マイル・ライフ事業の飛躍的な成長」を実現していきます。





グランドハンドリング受託

関連する
事業ポートフォリオ変革



受託のリーディングカンパニーとして、日本へのインバウンド人流・物流を創出し、観光立国に貢献

戦略のポイント

- ✓ サステナブルな受託体制の構築
- ✓ 培ってきた整備や貨物の知見を活かした受託事業のさらなる拡大

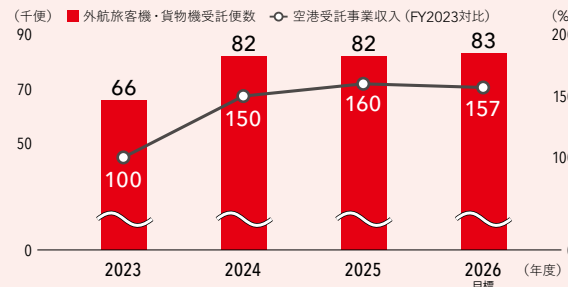
JALグループ経営ビジョン2035達成に向けて

グランドハンドリング受託は、各航空会社が日本各地で発着する際に不可欠な地上業務を担うビジネスです。当社は受託のリーディングカンパニーとして、日本へのインバウンド人流・物流も創出し、観光立国に貢献しています。

旺盛なインバウンド需要や国際航空貨物需要により日本への就航便数拡大が見込まれる中、当社の強みである「空港・貨物・整備の3領域による総合パッケージ」を活かして高品質なサービスを提供し、収入の最大化を図ります。このサービスを支える基盤が、現場の人財です。国土交通省の「空港グランドハンドリング事業取引適正化ガイドライン」にのっとった適正取引を遵守し、安全・安心な職場環境を構築しています。また、外国航空会社特有の需要変動リスクへの耐性を強化すべく、2025年

度には北海道で連携協定を締結し、リスクを応分に負担する仕組みづくりを始め、サステナブルな事業運営体制を構築するための取り組みを進めています。加えて、JALグループの高い技術力を生かした航空機整備受託や、成田空港拡張を好機とした

過去実績と目標



貨物受託の拡大を図り、さらなる収益機会を創出します。

現場の人財という強みを最大限に生かすため、人が担うことで価値を生むところは人が担い、顧客サービスを高める一方で、将来的な人口減少に備えるため、機械やAIに任せられる領域は徹底的な無人化を目指します。この方針のもと、2025年度は羽田空港・成田空港において「自動運転レベル4」の実用化を開始しました。

これら「強みと品質を生かした収入の最大化」と「自動化・生産性向上による費用の適正化」の両輪により、外部環境が変化しても確実に利益を稼ぎ出す事業構造を確立してまいります。

取り組みの成果と方針

2025年度の成果・課題

- ✓ 受託業務の業界トップとして旺盛なインバウンド需要を支え
- ✓ 羽田空港・成田空港の2空港において「自動運転レベル4」の実用化



2026年度の方針

- ✓ 新規受託・自治体などのステークホルダーとの連携強化
- ✓ DX/生産体制可視化による生産性向上

成長機会

- ・ 旺盛なインバウンド需要
- ・ eコマースと医薬品輸送マーケットの成長

リスク

- ・ 外国航空会社特有の需要変動リスク

強み

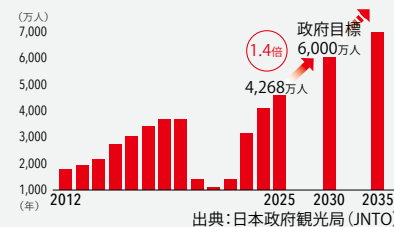
- ・ 航空会社特有の強みである空港・貨物・整備の3領域による統合パッケージ
- ・ ガイドラインに準拠した安全・安心な職場環境と強固な現場人財基盤

課題

- ・ 労働人口減少に備えた飛躍的な生産性向上

事業環境

訪日外国人旅行者数の推移





次世代モビリティ

関連する
事業ポートフォリオ変革



移動手段の提供にとどまらない、社会と人・モノをつなぐ地域の新たな価値創出インフラへ

戦略のポイント

✓ 運航事業者の枠を超えた「新しいデジタルプラットフォーマー」への変革

JALグループ経営ビジョン2035達成に向けて

少子高齢化・人口減少・地域の過疎化が進む社会を見据え、JALグループは従来の運航事業者の枠を超え「新しい空のデジタルプラットフォーマー」への変革を推進します。空飛ぶクルマやドローンが地域課題を解決するために自由に行き交う時代が到来する未来、次世代モビリティは単なる移動手段の提供にとどまらず、社会と人・モノをつなぐ「新たな価値を創出するインフラ」となります。その戦略の中核を担うのが「AMOP® (Air Mobility Operation Platform)」の構築です。AMOPは、複雑

な低高度の空の運用を安全に、そして効率的に「統合エアマネジメント」を行うデジタル基盤であり、事業支援のインフラです。

当社は、このAMOP OSをデータエンジンとして、誰もが安心して飛べる仕組みと基準、必要なリソース（機体・管理システム・運用ノウハウ）をパッケージ化して、機体製造業者、離着陸場事業者、運航サービス事業者など、多様なパートナーとエコシステムを共創します。

さらに、AMOPを中核としたMaaS (Mobility as a Service) の拡充により、顧客の不便解消のみならず、地域・事業者との連携による人流の平準化や新たな移動手段の創出、オンデマンドかつパーソナライズされた輸送を可能にすることで、オーバーツー

リズムの抑制と交通空白の解消、地域経済の活性化を図ります。

また、電動シーグライダーをはじめとする次世代モビリティの導入により、陸・海・空を網羅したマルチモーダルなネットワークを形成し、宇宙領域においても、宇宙輸送や衛星データを活用したビジネスを通じて更なる社会価値を創造してまいります。

取り組みの成果と方針

2025年度の進捗

- ✓ 自社運営型CVCの設立などオープンイノベーションの推進により、モビリティや宇宙領域における次期成長基盤を確立
- ✓ ドローンのサービス品質認証 (JIS Y1011) の日本初取得
- ✓ 空飛ぶクルマ事業会社による大阪・関西万博展示を通じた社会受容性の向上や、社会実装への準備



2026年度の方針

- ✓ 多様なパートナーとのエコシステムにおける共創によるAMOP初期サービスの構築・ローンチ
- ✓ JAL MaaSを軸とした広域移動者向けプラットフォーム構築
- ✓ 宇宙領域での事業共創を推進
- ✓ 移動/暮らし/地域の3領域を中心に、更なる事業を創出

成長機会

- ・ 高齢化と担い手不足の同時進行によるインフラ刷新ニーズの高まり
- ・ 次世代モビリティ（エアモビリティやマイクロモビリティ）市場・技術の急成長

リスク

- ・ エアモビリティ領域の法整備などの遅延や規制の強化
- ・ 次世代モビリティの安全・コストなどへの社会受容性の低下
- ・ 次世代モビリティ調達コストの増大

強み

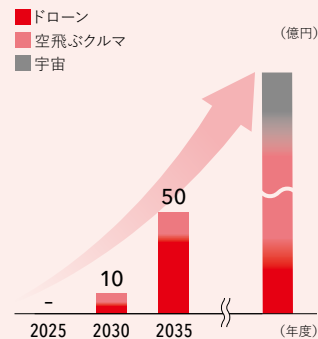
- ・ 世界と日本の各地域をつなぐ航空ネットワーク
- ・ 航空事業で培った安全・安心な運航ノウハウと人材
- ・ 地域との関係・つながり

課題

- ・ 安全・安心で効率的な機材・車両の選定
- ・ 法・規程などの整備への航空事業ノウハウの反映
- ・ シームレスな価値を統合的に創出する地域連携体制構築

過去実績と目標

目指す利益規模



「関係・つながり」創出による価値創造へ

「関係・つながり」の共創を通じて生み出す ウェルビーイングエコシステム

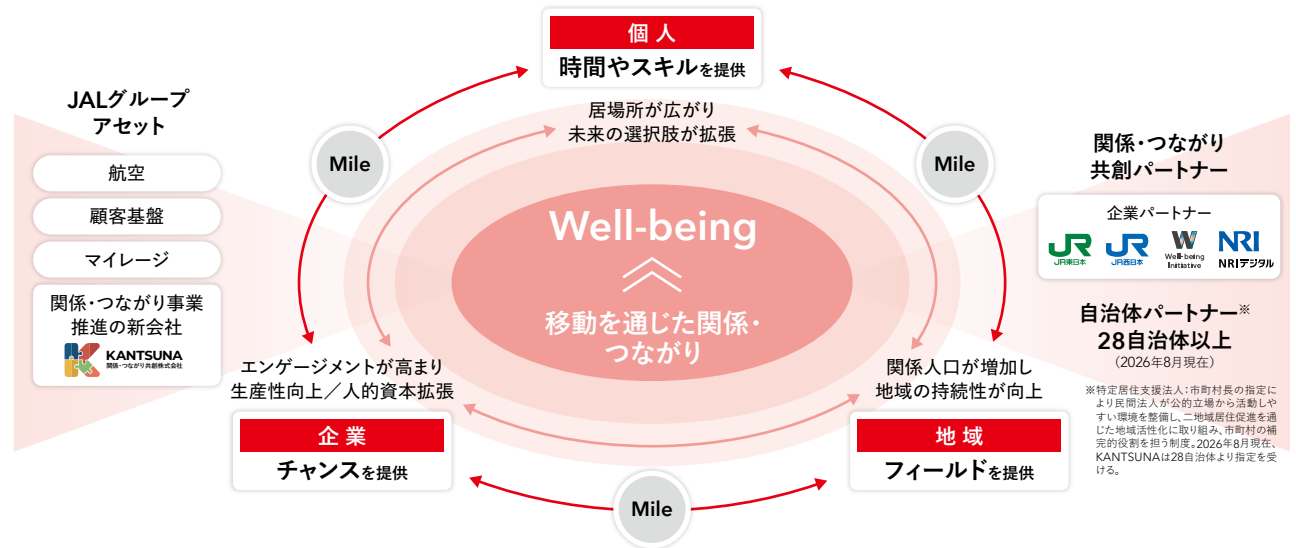
JALグループは、新たな成長戦略「JALグループ経営ビジョン2035」において、10年先を見据えた事業ポートフォリオ変革と、多様なリスクに柔軟に対応できるレジリエンス体制の構築を進めています。その変革の中核を担うのが、「関係・つながり」の創出です。私たちはこの取り組みを、単なる一過性の人流創出や寄付型の社会貢献に留めず、人口減少や人々の孤立といった課題解決に直結する新領域事業の柱と位置づけました。移動を通じた「関係・つながり」を創出し、個人の居場所を広げ、豊かな人生の選択肢を提供するには、個人の熱意や企業の事業基盤、地域の魅力といった多様なリソースを掛け合わせる「エコシステム」の構築が不可欠です。当社のアセットや、地域社会・お客さまとの間に築き上げてきた社会・関係資本、そして理念に共感し協業いただける共創パートナーとの関係性を最大限に活用し、社会や人々のウェルビーイング向上に向けて邁進してまいります。

エコシステムにおいて私たちが目指すのは、移動を起点に「社会価値を事業化する」持続的な循環モデルの構築です。

具体的には、地域の持続可能性などのニーズを捉え、二地域居住や企業向け研修といった「関係をつくる」機会を設計します。そこから生まれる個人のウェルビーイングや企業エンゲージメントの向上といった「社会価値を可視化」し、BtoB/BtoG事業の受託やコンサルティングなどの対価として「経済価値を獲得する」成長事業へと昇華させます。このビジネスサイクルにより、「関係・つながり総量」を2030年度に2025年度対比1.3倍(1,330万人・回)、2035年度に向けては更なる拡大によりウェルビーイング向上を目指します。同時に、既存事業シナジーを含む利益規模として、2030年度に20億円以上、2035年度には60億円以上という飛躍的な成長を実現してまいります。

ウェルビーイングエコシステムの図・共創モデル

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



価値創造サイクルイメージ

目的 需要創出に加え、社会価値を事業化する

社会課題を起点に、移動・滞在・交流を設計し、ウェルビーイングと地域活性を生み出す。需要創出は重要な効果だが、目的は価値創造と対価獲得。

1 社会課題・重要ニーズ

- 人口減少・担い手不足
- 孤立/ウェルビーイング
- 地域の持続可能性

2 移動で関係をつくる

- 二地域居住
- 旅アカデミー・周遊
- 企業研修・福利厚生

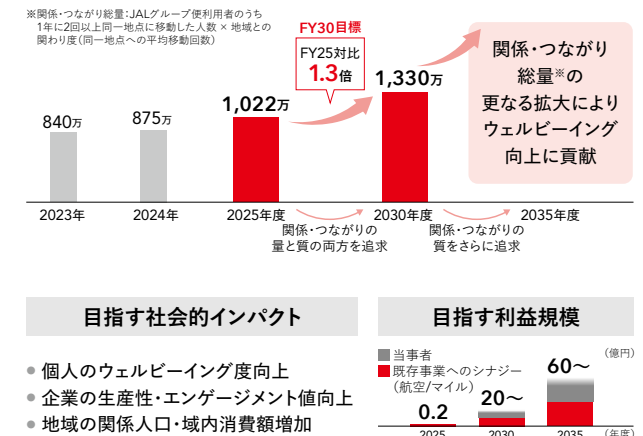
4 経済価値を獲得する

- BtoB/BtoG 受託
- コンサル・事務局・出展費
- LTV・再訪・周遊

3 社会価値を可視化する

- 個人ウェルビーイング
- 地域・個人等福祉
- 企業エンゲージメント

経営ビジョン2035における関係・つながり目標



「関係・つながり」創出による価値創造へ

取り組み 1

つながる、二地域暮らし

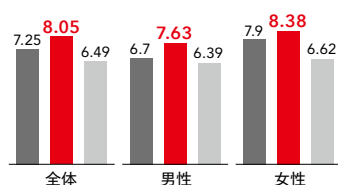
「関係・つながり」を深める具体的な施策として、二地域居住実践プログラム「つながる、二地域暮らし」を展開しています。本プログラムは、地域と関わりたい個人と、新たな担い手を求める自治体とを結びつける取り組みです。ハードルとなる移動費を軽減するため、自治体と連携してマイルを活用したプロモーションを行うと同時に、ふるさと納税などを活用した自治体の財源確保もサポートし、持続可能なエコシステムの構築を目指しています。2025年度は全国6地域で実証事業を実施し、定員の約3倍の応募をいただくという大きな反響を得ました。応募者の約4割は該当地域への訪問経験がなく、本プログラムが新たな人流創出の強力な契機となっています。さらに注目すべき点は、参加者のウェルビーイングへの影響です。政府の主観的ウェルビーイング指標を用いた調査において、二地域居住を志向する方の主観的幸福度はもともと全国平均を上回っていましたが、実際の地域滞在を終えた後はスコアが更に向上したことが分かりました。この結果を踏まえ、今後も対象地域を拡大しながら、心豊かな社会の実現に貢献していきます。



「つながる・二地域暮らし」参加者へのウェルビーイング調査

現在、あなたはどの程度幸せですか？
「とても幸せ」を10点、
「とても不幸」を0点とすると、
何点くらいになると感じますか？

■ 実証参加前
■ 実証参加後
■ デジタル庁「地域幸福度」調査
※地域幸福度 (Well-Being) 指標
令和6年度 全国調査結果



参加者の声



30代・男性
地域：関東⇄香川県三豊市

実家や職場とは別の居場所を持ちたいという思いから参加しました。地域の方々と同じ目線で「何を一緒に実現できるか」を考えられる。それも、二地域居住というライフスタイルならではの価値だと感じています。

取り組み 2

JALガクツナプロジェクト

若年層を対象とした「JALガクツナプロジェクト」も始動しています。これは、学生が数週間地域に滞在し、自治体や企業からの移動・宿泊支援を受けながら地域課題の解決に向き合うプログラムです。現場での深い越境体験を通じて地域への愛着を育み、若者の挑戦と長期的な関係人口の創出を後押ししています。



参加者の声



プロジェクト参加学生
地域：北海道増毛郡増毛町

2週間全力で増毛さくらんぼの魅力と向き合い、増毛愛溢れる町の人々と出会う中で、この大好きな増毛を多くの方に知って欲しいと思うようになりました。苦楽を共にした家族のような仲間たちは、一生の財産です。



受入自治体担当
地域：北海道増毛郡増毛町

困難も楽しみながら乗り越えられる学生が集まり、積極的に地域を学びました。「自分たちが関わっていく」という主体的な学生のアイデアが刺激となり、住民が官学連携などの新たな挑戦を前向きに捉える機運の醸成にもつながりました。

新会社KANTSUNAの設立

「関係・つながり」を軸としたエコシステムの構築と事業化を強力かつスピーディーに推進するため、JALグループは新たな事業会社として「関係・つながり共創株式会社（ブランド名：KANTSUNA）」を設立しました。同社は、従来の航空事業の一機能を切り出した子会社ではなく、関係・つながりを通じた「ウェルビーイング向上」をミッションに掲げ、JALグループの新規事業ユニットの中核を担う戦略的組織として位置づけています。KANTSUNAは、地域・個人・事業者をつなぐ「共創プラットフォーム」としての役割を果たし、社会課題の解決（社会価値）と収益の獲得（経済価値）を両立させる好循環モデルを構築していきます。JALグループが持つネットワークと、特定居住支援法人[※]の指定を受けたKANTSUNAが持つ専門性を掛け合わせることで、自治体やパートナー企業との連携をより強固なものにします。

移動を単なる移動で終わらせず、その先にある豊かで継続的な「関係・つながり」へと昇華させることで、新たな活力を生み出し、社会のウェルビーイング向上に貢献してまいります。

※詳細はP54に記載

主な事業領域



To 個人	二地域居住など、関係人口創出プログラム
To 企業・学校	越境研修・地域課題解決型人材育成プログラム
To 地域	地域の担い手となる関係人口の創出・地域コミュニティ形成
中長期展開	地域事業・居場所づくりへの事業開発・社会インパクト調査

関係・つながり共創株式会社 <https://www.kantsuna.com/>