



2026年3月2日

各位

会社名	日本航空株式会社
代表者	代表取締役社長執行役員 鳥取 三津子 (コード: 9201 東証プライム市場)
問合せ先	財務部長 西澤 修英 (TEL 03-5460-3121 (代表))

「JAL グループ 経営ビジョン 2035」について

当社は、本日開催の取締役会において、「JAL グループ 経営ビジョン 2035」を決議いたしましたので、別紙のとおり、お知らせいたします。

以上



## 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 ～事業ポートフォリオ変革を推進し、社会価値創出と着実な成長を実現～

JAL グループは、新たな成長戦略である「JAL グループ経営ビジョン2035」を策定しました。

環境変化を適切に捉え、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、短期的な計画では実現の難しい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。

- 環境変化に強い事業ポートフォリオを構築し、社会価値創出と着実な成長を実現します。2030年度にEBIT3,000億円、2035年度にはEBIT3,500億円以上を目指します。
- 機材更新の加速や新たな事業領域強化のための成長投資、ならびに生産性向上に向けたテクノロジー投資により、今後5年間で2兆円を超える戦略的な経営資源配分を実行します。
- 2026年3月期の通期連結業績予想においてEBIT2,050億円に上方修正し、年間配当金予想は1株あたり92円から96円へ増配します。

### 1. JAL Vision 2035:「思い描く未来の社会」を策定

JAL グループは、実現したい理想の未来社会として「Sustainable Well-being Future」(心はずむつながりが社会全体に広がるサステナブルでウェルビーイングな未来)を描きました。これは、テクノロジーが進展する一方で孤独や分断といった課題が深刻化する現代において、人々が物理的・心理的な壁を超えて結びつき、一人一人が多様な価値観の中で自ら人生を選択できる充足感を持ち、その幸福が社会全体に広がっていく社会を指しています。

この理想の未来像を実現するために、私たちはJALグループだからこそ提供できる価値をお届けしてまいります。

**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

**お客様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、お客様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して、地域や国、世代を超えた関係・つながりを創造。多様なパートナーと共創し、社会と人を幸せにする関係・つながりを社会全体に広げていく

**Sustainable Well-being Future**

**安全を支え、最高のサービスを生み出す  
プロフェッショナリズム**

**OUR DNA**

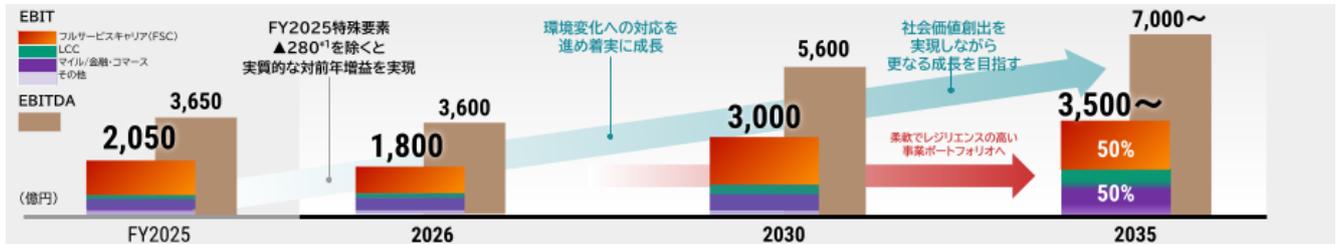
**新たな価値を創る  
変革・挑戦文化**

**JALフィロソフィ**

**2. レジリエンスの高い事業ポートフォリオへの変革**

外部環境の変化に強く、社会価値創出と着実な成長を実現する事業ポートフォリオへ変革していくために、事業の成長機会を確実に捉える「Growth」、環境変化やリスクに柔軟に対応し航空インフラとしての持続性を高める「Sustainability」、そして社会価値を起点に事業領域を拡大する「Social Impact」の3軸で抜本的な変革に挑戦します。

この変革を通じて、2030年度にEBIT3,000億円、2035年度には3,500億円規模という高い利益水準を目指してまいります。



◎「Growth」

- 2030年度の国際線ASKを2025年度対比1.3倍へと拡大。フルサービスキャリアとLCCの両輪で成長。
- 旺盛なアジア=欧米間の貨物需要に対応し、大型貨物機の供給を拡大。
- マイル・ライフ事業は、今後5年間で800億円(2025年度対比3.3倍)の戦略投資とグローバルでの提携拡大により飛躍的に成長。

(国際路線事業)

### FSC+LCCの両輪での成長

FSC (中長距離)	LCC (短距離)
<ul style="list-style-type: none"> <li>機材大型化・中長距離機材増</li> <li>ビジネスクラス個室化推進</li> <li>Modern Airline Retailingにより「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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>機数規模拡大 (8機から倍増)</li> <li>フルフラットシートの拡充(787-9)</li> <li>高速Wi-Fi搭載等最先端技術の実装</li> </ul>

### 機材増強によるネットワーク拡大

中長距離機材増	機材統一	ASK拡大
89機 (FY2030 構成比90%)	A350 787 (稼働向上と費用削減)	1.3倍 (FY2025→2030)

### 国際線機数推移 (FSC+LCC)

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

### 国際線事業 (FSC+LCC) の EBIT 推移

年度	EBIT (億円)	対比
FY2025	1,350	-
2030	1,700	1.3倍
2035	1,900	1.5倍



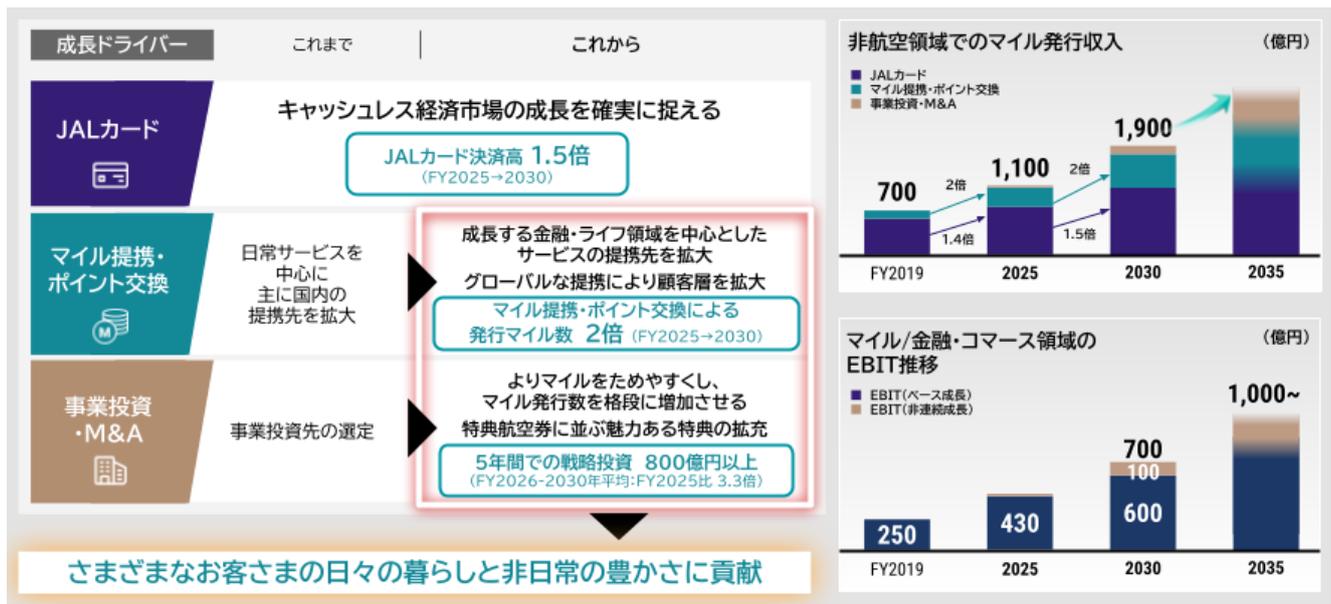
フルサービスキャリアにおける機材の大型化により供給を拡大し、中長距離路線を中心に強化します。また ZIPAIR を中心とした LCC の規模拡大とともに成長を加速させ、2030 年度の国際線 ASK(有効座席キロ)を 2025 年度対比で 1.3 倍(FSC 国際線+LCC)に拡大し、羽田空港の利便性と成田空港の機能強化の両方を生かし、インバウンド需要をはじめとする旅客需要の成長を確実に捉えてまいります。

短距離路線では SPRING JAPAN、およびブランド刷新を図る Jetstar Japan を通じ、インバウンド需要の獲得と地方送客へ貢献してまいります。

またアジア＝欧米間の旺盛な航空物流需要に対し、大型貨物機による供給を拡大するとともに、医薬品や半導体製造装置などの高付加価値貨物の輸送を強化することで、収益性の最大化を図ります。

環境変化に応じ、旅客・貨物へのリソースアロケーションを柔軟に最適化することで、マーケットの成長を確実に捉え、レジリエンスの高い事業成長を実現します。

## (マイル・ライフ事業)

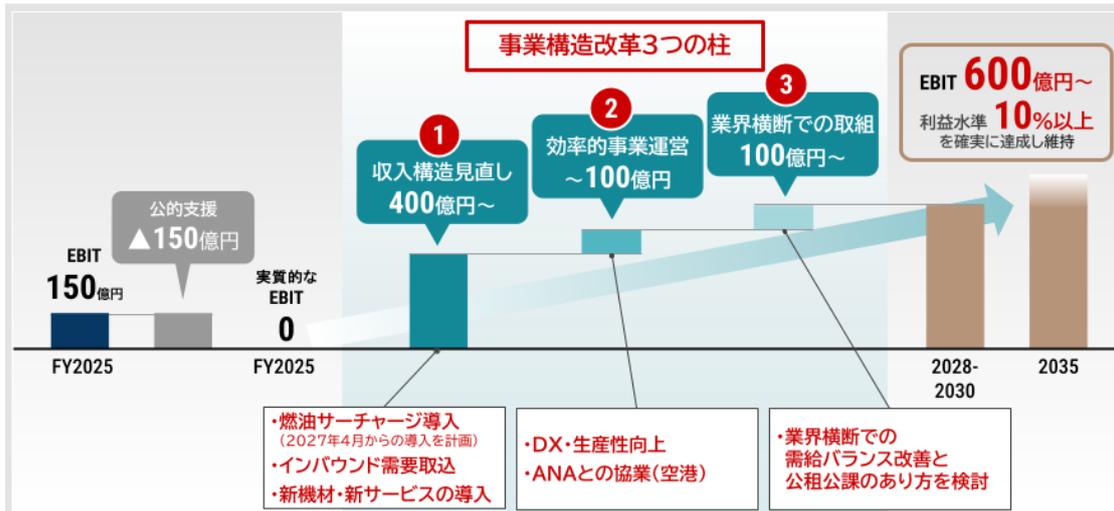


マイル・ライフ事業では、強みである JAL カードの成長と、マイル・ポイント交換の提携先拡大というこれまでの成長ドライバーに加え、グローバルにおける提携先の拡大と積極的な事業投資により、非航空領域におけるマイル発行の飛躍的な拡大と事業の成長を図ります。さらに「特典航空券への交換が可能」というマイルの魅力をもさらに高める特典の拡充にも、事業投資を通じて取り組んでまいります。

2030 年度のマイル/金融・コマース領域の EBIT は、2025 年度対比 1.6 倍となる 700 億円を目指してまいります。この飛躍的な成長を実現するため、2026 年度からの 5 年間で 800 億円以上の戦略投資を実施します。

## ◎「Sustainability」

➤ 国内路線事業における構造改革を行い、2028 年度に利益率 10%・EBIT 600 億円を達成。



国内路線事業においては、為替影響や物価上昇による構造的なコスト増加に対し、収益性向上のための事業構造改革を実施します。

収入構造の見直しでは、燃油価格上昇に対応するため、2027年4月から国内線への燃油サーチャージ導入を検討するほか、旺盛なインバウンド需要の国内線への誘客を強化します。また、デジタル化やサービスのシンプル化に加え、既に一部の地方空港で実施している空港内特殊車両の共用化や旅客ハンドリング業務の協調など、業界協調の取り組みをさらに拡大することで、効率的な事業運営によるコスト抑制を徹底します。さらに、路線・便数の需給バランス改善に向けた検討など、業界横断での検討を加速させてまいります。

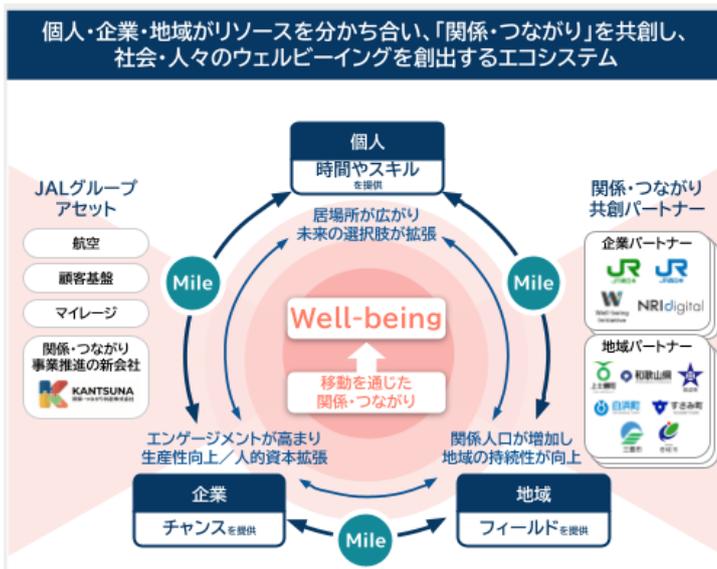
これらの取り組みにより、国内路線事業において EBIT 600 億円、利益率 10%以上の安定的な収益基盤を 2028 年度に達成し、重要な社会インフラとして持続可能な国内線ネットワークを維持します。

## ◎「Social Impact」

- JAL グループのアセットとパートナーとの共創を通じて、企業や地域にとっての社会的インパクト創出と事業成長を実現。
- 「AMOP®」\*を核としたドローン・空飛ぶクルマによる次世代モビリティの新たなビジネスの創出。

\*AMOP®(Air Mobility Operation Platform)

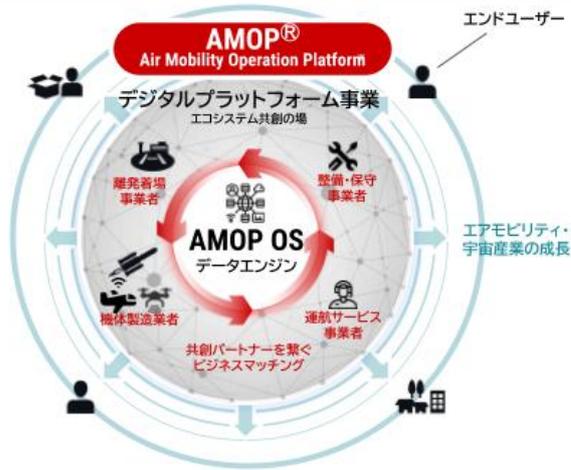
ドローンと空飛ぶクルマの安全な運航とビジネスをデジタルで統合的に最適化する JAL 独自のプラットフォーム。航空事業の知見を活かし、次世代モビリティを社会インフラとして定着させるための核となる仕組みです。



JAL グループは、個人・企業・地域がそれぞれのリソースを分かち合うことで、「関係・つながり」が生まれ、社会・人々のウェルビーイングが高まっていくエコシステムを構築します。

2035 年度には約 60 億円以上の事業利益とともに、「個人のウェルビーイング度向上」「企業の生産性・エンゲージメント値向上」「地域の関係人口・域内消費額増加」といった社会的インパクトの創出に取り組んでまいります。

航空基準のデータ活用で新たなモビリティの運用とビジネスの最適化をし  
パートナーとともに新しい人とモノの移動を共創



ドローンや空飛ぶクルマなどの次世代モビリティにかかわる多様なステークホルダーと、新しい人とモノの移動を共創するプラットフォーム「AMOP®」を通じ、未来の社会インフラを構築します。

次世代モビリティ領域においては、2035年度に50億円規模の利益創出に挑戦します。

3. 全社横断戦略(CX・GX・人財/DX・安全)

◎CX(顧客体験)

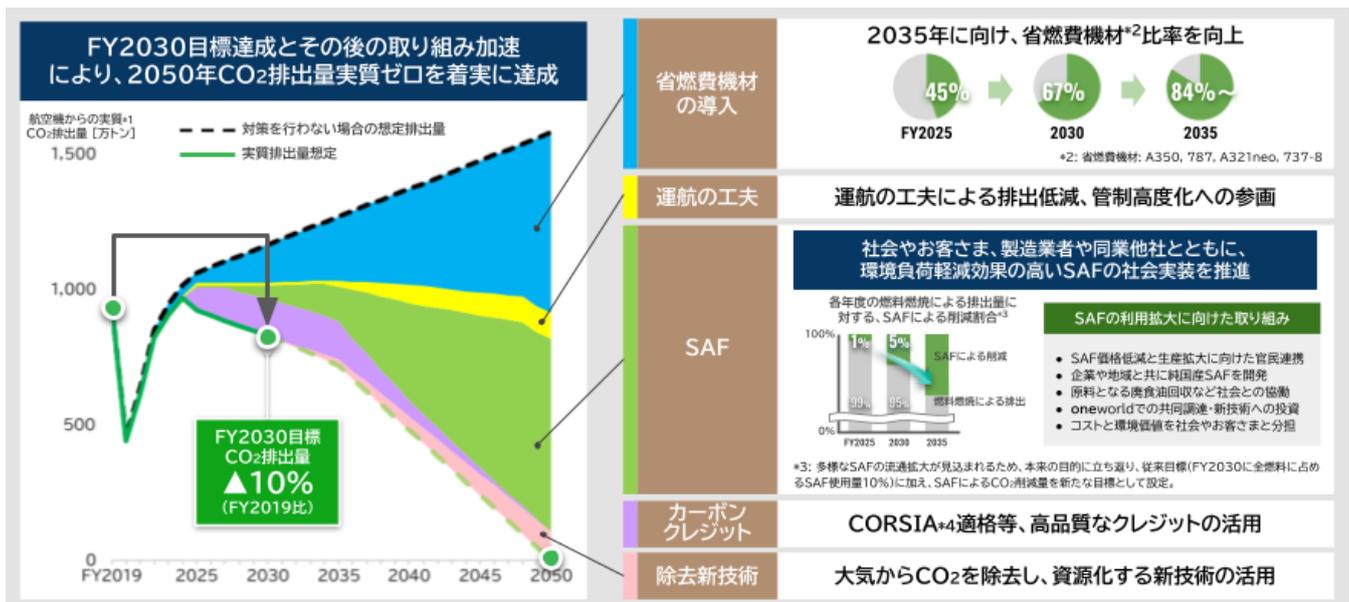


JALグループは、新ブランドスローガン「Soaring Together」\*のもと、あらゆるシーンで一貫した顧客体験を創出し、JALらしいサービスを、日常・非日常のシーンでお届けしてまいります。そして、「共感」を軸とした、お客さまとの深く長い関係づくりを推進し、「共感度世界 No.1」を目指します。

\*2026年3月2日付プレスリリース | 新ブランドスローガン「Soaring Together」を策定

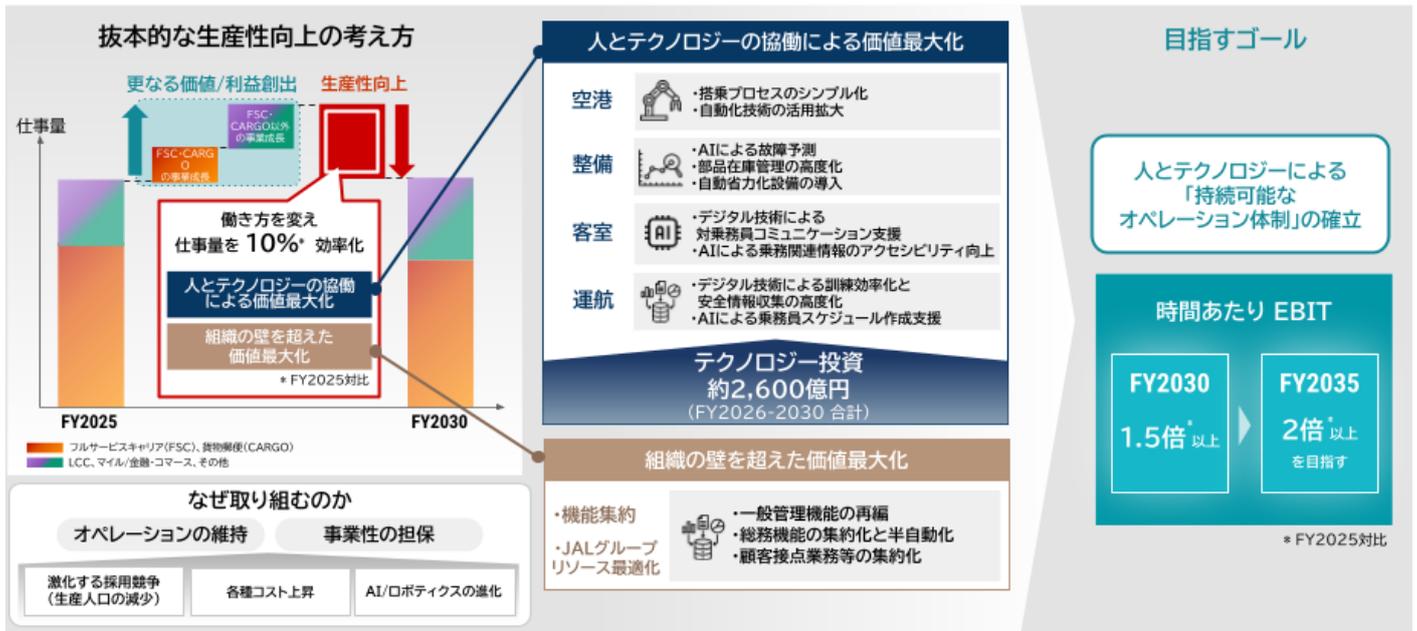
<https://press.jal.co.jp/ja/release/202603/009314.html>

◎GX(Green Transformation)



2050年のCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロに向け、2030年度の目標であるCO<sub>2</sub>排出量10%削減(2019年度対比)を着実に達成します。国産SAFの生産拡大や価格低廉化に向けた官民連携を強化し、持続可能な航空の未来に向けて真摯に取り組んでまいります。

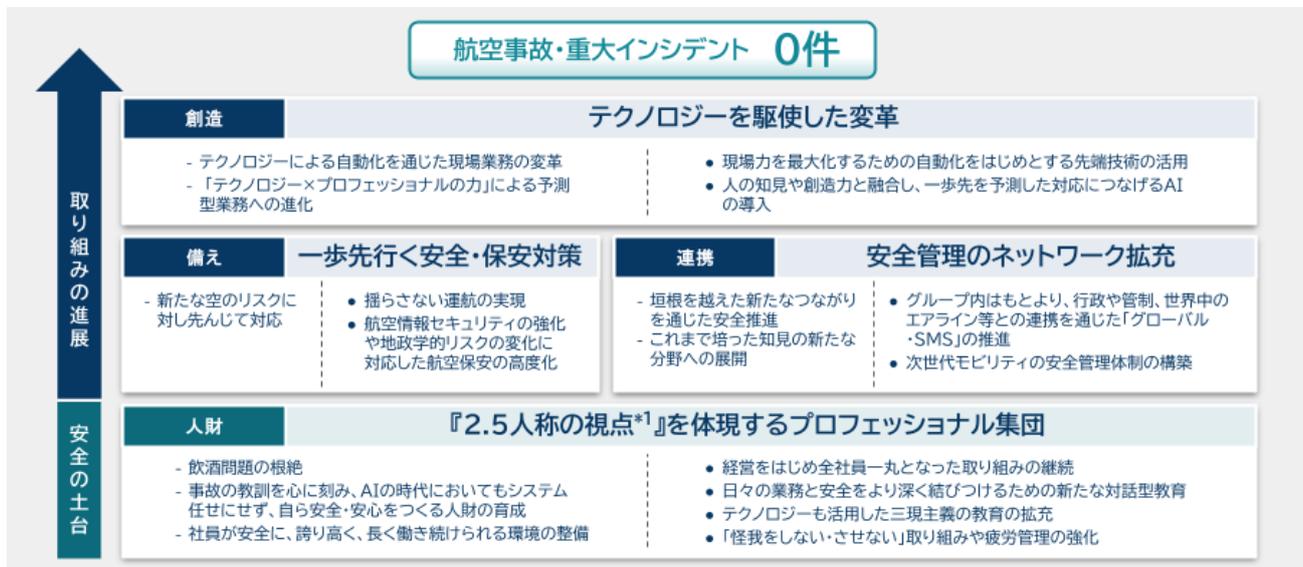
◎人財/DX(Digital Transformation)



生産年齢人口の減少や構造的なコスト増加の環境下においても持続可能なオペレーション体制の確立に向け、今後5年間で約2,600億円のテクノロジー投資を実施します。AIやデジタル技術を積極的に活用し、業務の効率化と、JALグループの人財が持つ強みとデータの掛け合わせによる価値創造に取り組めます。

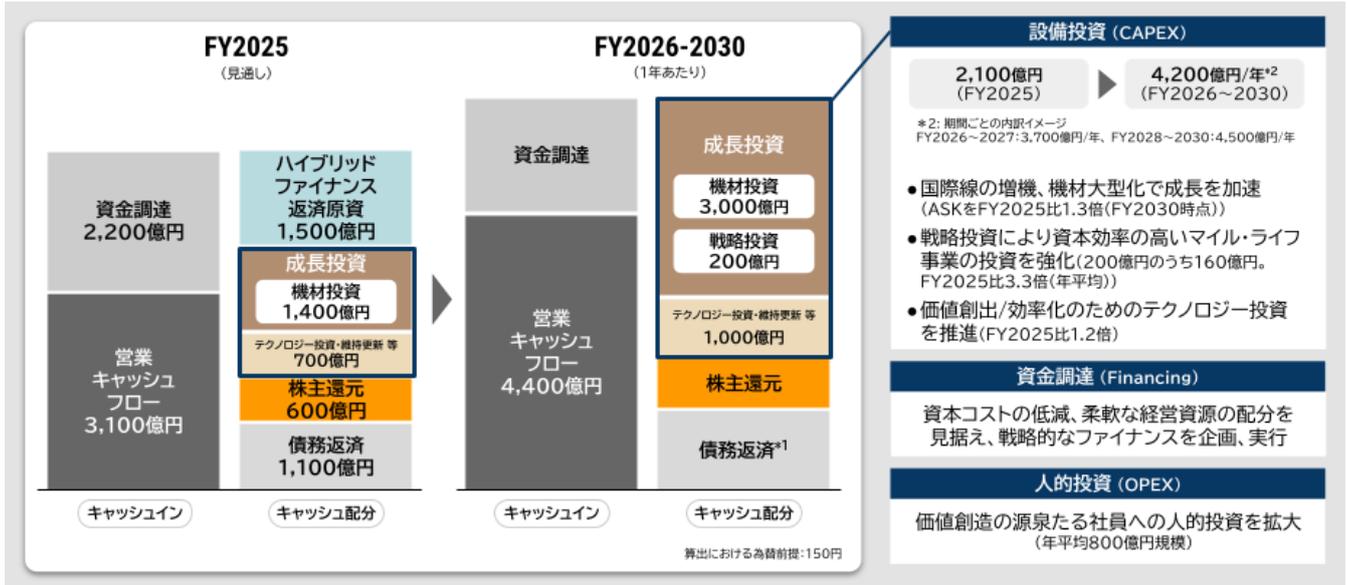
同時に社員一人一人のウェルビーイングを起点とした人的資本経営を推進し年平均800億円規模の人的投資を継続します。こうした「人が生きるテクノロジー」の活用と「人が輝く環境」の整備を両輪で進めることにより、2030年度に時間あたりの生産性1.5倍以上、2035年度には2倍以上の引き上げを目指します。

◎安全



JALグループの存立基盤である「安全」を全ての活動の礎とし、先進テクノロジーとプロフェッショナリズムにより、世界最高水準の安全品質を追求し続けます。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安全を提供してまいります。

## 4. 財務戦略・経営目標・経営資源配分



EBIT マージンは10%以上、ROICは9%以上を目指すと同時に、自己資本比率は45%程度を維持し、強固な財務体質と高い資本効率を両立します。配当性向は35%程度、総還元性向は35%から50%程度を目安とし、利益の拡大に合わせて配当も確実に増やしつつ、機動的な自己株式取得も組み合わせて株主還元を強化してまいります。また、成長分野へ大胆に資源を投入し、企業価値の持続的な向上を実現します。具体的には、国際線の機材大型化・非航空領域への投資・テクノロジー投資などを含めて年平均4,000億円規模の投資を進め、将来の成長を加速していきます。

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
	資本コストの低減・ 成長期待の向上 参考指標: PER	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・ 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
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		

**5. 連結業績予想・配当金予想**

2026年3月期の通期連結業績における EBIT は当初想定を上回り、2,050 億円を予想しております。業績予想の上方修正に伴い、2026年3月期の年間配当金予想額につきましても、1株あたり92円から96円へと増配します。

2027年3月期の通期連結業績における EBIT は1,800億円となる予想ですが、2025年度の特殊要因影響を除いた実質的な利益は伸長する見通しです。2027年3月期の年間配当予想については、1株あたり96円、うち中間配当予想は1株あたり48円としております。2030年度目標の必達に向けた変革の初年度として、投資効果を着実に利益成長へとつなげてまいります。

以上

