

航空連 政策七三十一

## JAL / ANA次期中期経営計画

1. 取り巻く情勢
2. 現期中期経営計画
3. 次期中期経営計画

2026年2月7日  
政策委員 中川明

# 1. 取り巻く情勢

## DLR ドイツ航空宇宙センター「DEPA 2070」

需要予測(20年間で2倍以上、45年間で4倍以上に)

図25は、2070年までの世界旅客数の予測を示しています。

- ・旅客: 2019年44億人から2070年210億人を超え、これは年平均成長率3.1%に相当します。
- ・便数: 3600万便から7600万便以上に増加、年平均成長率1.5%に相当

Figure 25: Global passenger volume forecast up to 2070

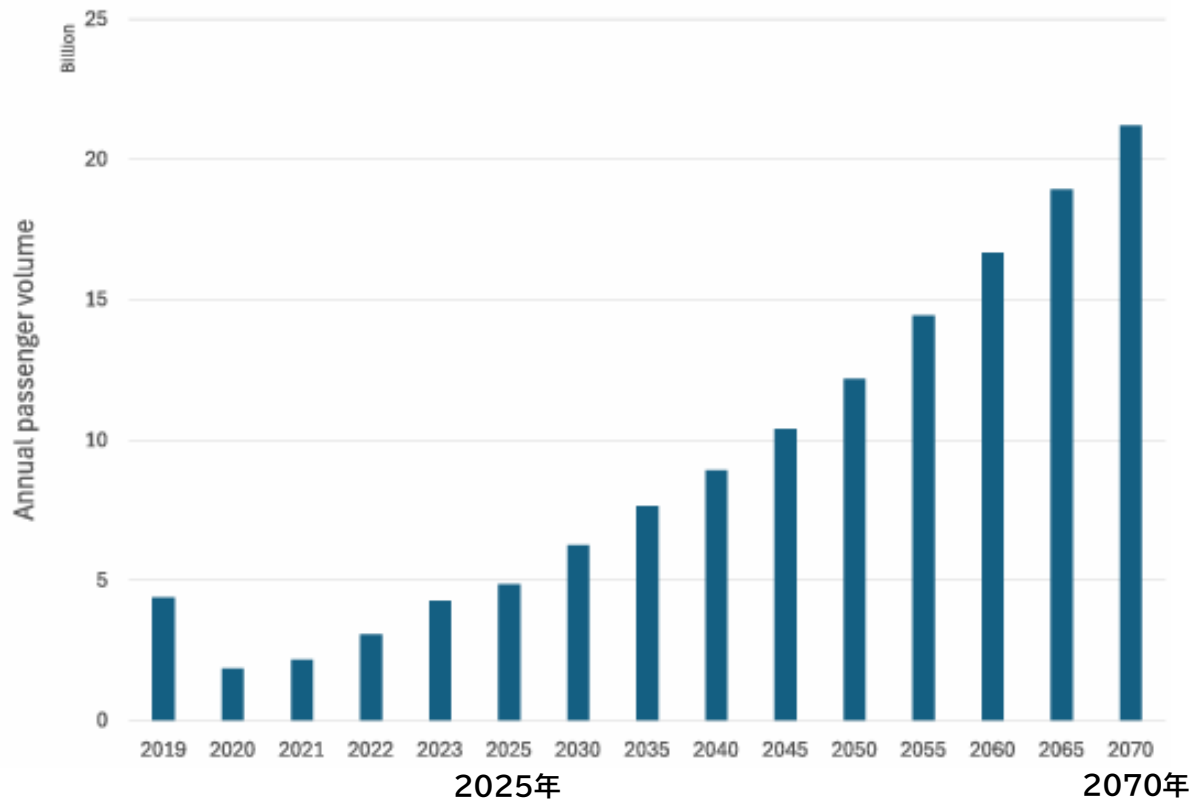
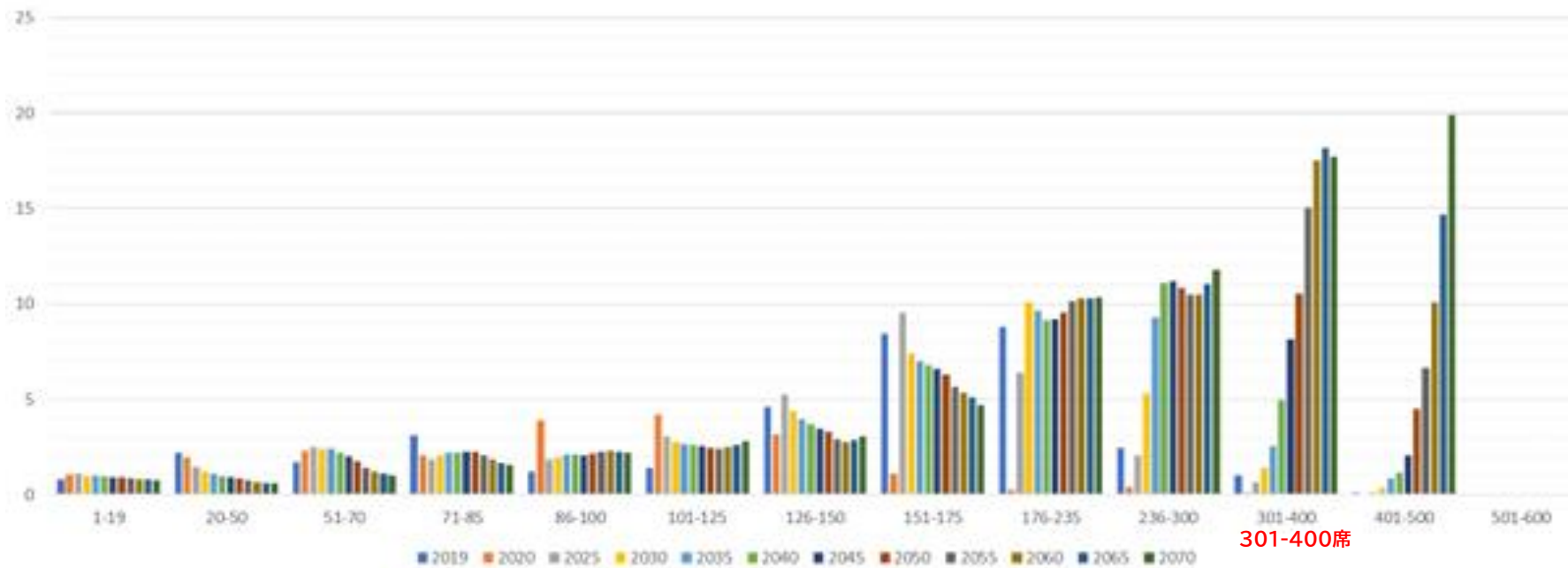


Figure 44: Flight volume by seat class(座席数別フライト回数)

・空港容量制約により、徐々に**大型機**の割合が増えていく

### Global flight volume by seat class for all aircraft

in million



## アジア独占2025年「世界で最も利用者の多い路線」(aviationweek.251219)

<https://aviationweek.com/air-transport/airports-networks/asia-dominates-worlds-busiest-air-routes-2025>

### ・世界で最も混雑する国際路線2025年(輸送力)

順位	路線	供給座席	前年順位	前年比
1	香港-台北	682万9184	1	+1.7%
2	カイロ-ジェッタ	570万0768	3	+5.0%
3	クアラルンプール-シンガポール	555万4863	4	+4.2%
4	成田-仁川	508万1522	2	-6.5%
5	関空-仁川	496万6495	5	-0.1%
6	ジャカルタ-シンガポール	460万2961	8	+13.4%
7	ドバイ-リヤド	449万5816	6	+1.4%
8	バンコック-香港	411万7224	7	+0.5%
9	成田-台北	403万3713	11	+1.6%
10	ニューヨーク-ヒースロー	396万9553	10	-0.8%

#### 後背地

[http://jafeeosaka.web.fc2.com/pdf/D5-2matsuo2\\_Part1.pdf](http://jafeeosaka.web.fc2.com/pdf/D5-2matsuo2_Part1.pdf)

- ・成田空港:4000万人
- ・関空:2000万人
- ・中部:1200万人

#### 国際線

- ・4位:成田-仁川
- ・5位:関空-仁川

### ・世界で最も混雑する路線2025年(輸送力)

順位	路線	供給座席	前年順位	前年比
1	済州島-金浦	1465万1300	1	+3.8%
2	羽田-新千歳	1212万9787	2	+1.2%
3	羽田-福岡	1149万8825	3	+1.3%
4	ハノイ-ホーチミン	1116万2477	4	+8.0%
5	ジェッタ-リヤド	991万2420	6	+13.1%
6	メルボルン-シドニー	892万9928	5	-2.2%
7	羽田-那覇	805万0091	7	0.0
8	ムンバイ-デリー	753万5857	8	-5.2%
9	北京-上海	739万6865	9	-2.5%
10	上海-深セン	713万3998	11	+4.9%

#### 国内線

- ・2位:羽田-新千歳
- ・3位:羽田-福岡
- ・7位:羽田-那覇

## 訪日外国人「飛行機利用」移動動向を分析(ナビタイムジャパン.251217)

[https://corporate.navitime.co.jp/topics/pr/202512/17\\_5961.html](https://corporate.navitime.co.jp/topics/pr/202512/17_5961.html)

・訪日外国人旅行者による飛行機を利用した移動を分析

～国内空港利用の増加率1位:アジア「静岡空港」、欧米豪「那覇空港」～

「集計期間」2023年11月～2024年10月と2024年11月～2025年10月

### 「分析結果①」

・訪日外国人旅行者の市場別入国空港増加率 TOP5

アジアでは静岡空港が、欧米豪では那覇空港が1位となりました。

アジアからの旅行者は地方空港がランキング上位を占める結果となった一方で、欧米豪からの旅行者は那覇、ゴールデンルートに近い「中部、関西、成田」が上位を占める「増加率トップ5」

(アジアから入国)1位:静岡空港4.07倍→2位:米子空港2.96倍→3位:広島空港2.40倍→4位:仙台空港2.10倍→5位:小松空港1.95倍

(欧米豪から入国)1位:那覇空港2.42倍→2位:中部空港2.38倍→3位:福岡空港2.13倍→4位:関西空港1.87倍→5位:成田空港1.79倍

### 「分析結果②」

・訪日外国人旅行者の国内線利用者数 TOP5

羽田・成田と新千歳、羽田と伊丹など、北海道と東京、東京と大阪、大阪と北海道を結ぶ路線がTOP5を占める結果となりました。

(羽田・成田と新千歳「冬期の利用者が多い」)

羽田・成田と新千歳の月別の利用状況は、羽田発着が2月に、成田発着は12月に最も利用者が増加しており、ともに冬期の利用者が多い。

(東京を経由して北海道での滞在を目的に来日)

18.9%が、旅程の初日または二日目に羽田・成田から新千歳へ移動し、最終日または前日に新千歳から羽田・成田へ戻る旅程で移動している。

この層は、東京を経由して北海道での滞在を目的に来日していると考えられます。

(旅程の最初と最後に「羽田・成田-新千歳」利用)

羽田・成田発(羽田・成田→新千歳)の移動を見ると、羽田発39.9%、成田発43.6%が初日または二日目に移動していることがわかります。

一方、新千歳発(新千歳→羽田・成田)においても、羽田着41.5%、成田着44.9%が最終日またはその前日に移動しており、旅程の最初と最後に利用が多い。

「訪日外国人国内線利用トップ5」

1位:羽田-新千歳→2位:成田-新千歳→3位:羽田-伊丹→4位:関空-新千歳→5位:成田-関空

## 首都圏空港の機能・連携のあり方検証(daily-cargo.260116)

<https://www.daily-cargo.com/news/aviation/2026/01/174840/>

・成田・羽田の「デュアルハブ」強化

国交省は首都圏空港(成田、羽田)の機能・連携のあり方を改めて検証、深掘りする方針だ。

2029年3月末に予定される滑走路増設・延伸(さらなる機能強化)で年間発着容量(現行34万回)が50万回に拡大する成田空港と、現在48.6万回の羽田空港を合わせて、首都圏における年間発着容量「100万回」の効果的な活用を検討する。

成田空港は貨物便も就航し、LCCの運航も活発だ。

## 成田空港「滑走路工事スタート」2029春50万回に(朝日.250525)

<https://www.asahi.com/articles/AST5T10ZST5TUDCB00CM.html>

## 更なる機能強化「目指す未来トップ」成田国際空港

<https://career.narita-airport.jp/recruit/future/future-enhancements/index.html>

## 成田空港「新貨物地区」自動化・共通化議論(aviationwire.0113)

・「第2の開港」で協議会設立

成田国際空港会社(NAA)は、貨物地区の再編に向けた

「成田空港新貨物地区検討協議会」を設立

→自動化や規格の共通化など、新しい貨物地区のあり方を議論

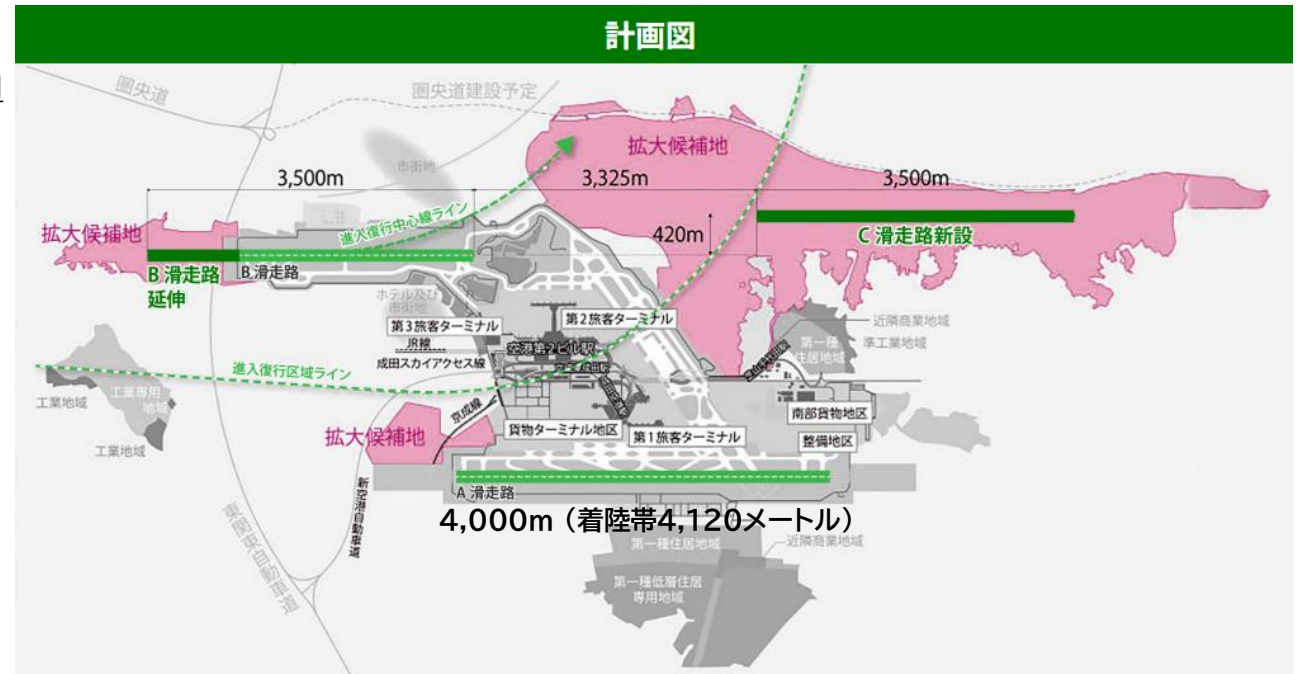
・参加事業者:ANA、NCA、JALの3社とCARGO TERMINAL OPERATORS' COUNCIL(CTOC)

→上屋事業者:ANAカーゴ、国際空港上屋(IACT)、JALカーゴサービス

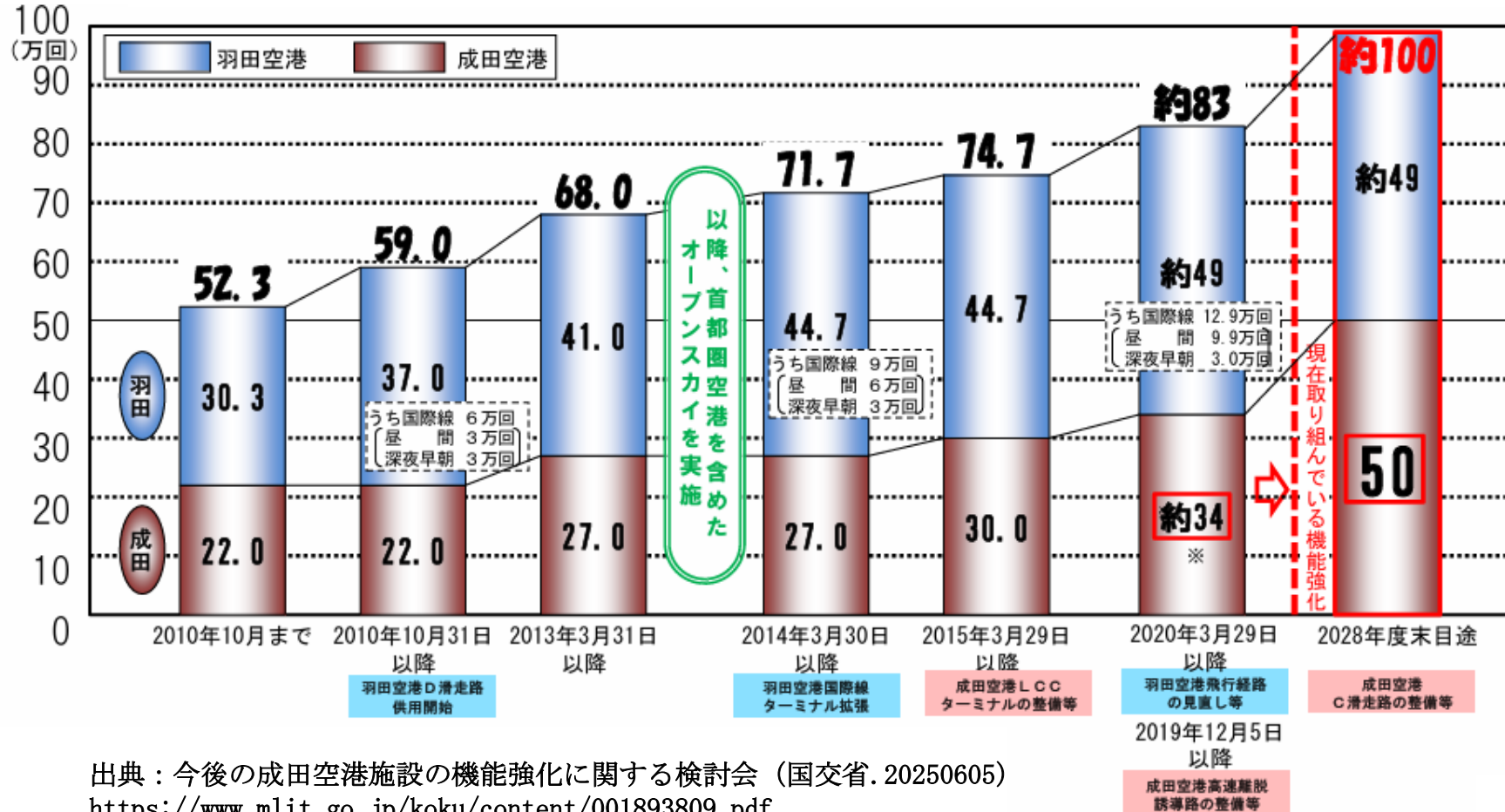
## B滑走路の延伸と、新設C滑走路

・BC滑走路のタクシー(地上滑走)経路が短縮される

・離着陸滑走路の切り替えで、騒音地域の時間帯配分が可能になる

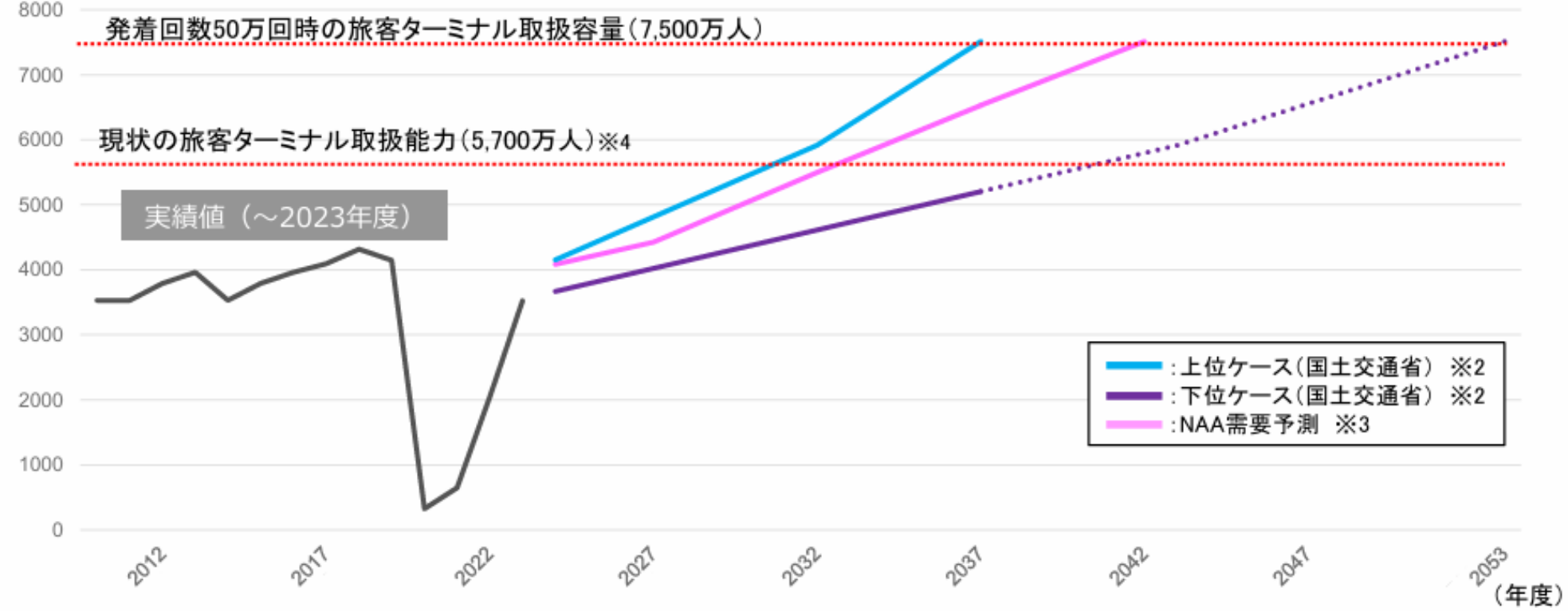


- 既に羽田の発着枠は、深夜早朝を除き満杯
- 成田の第3滑走路は、最後の増枠の機会に

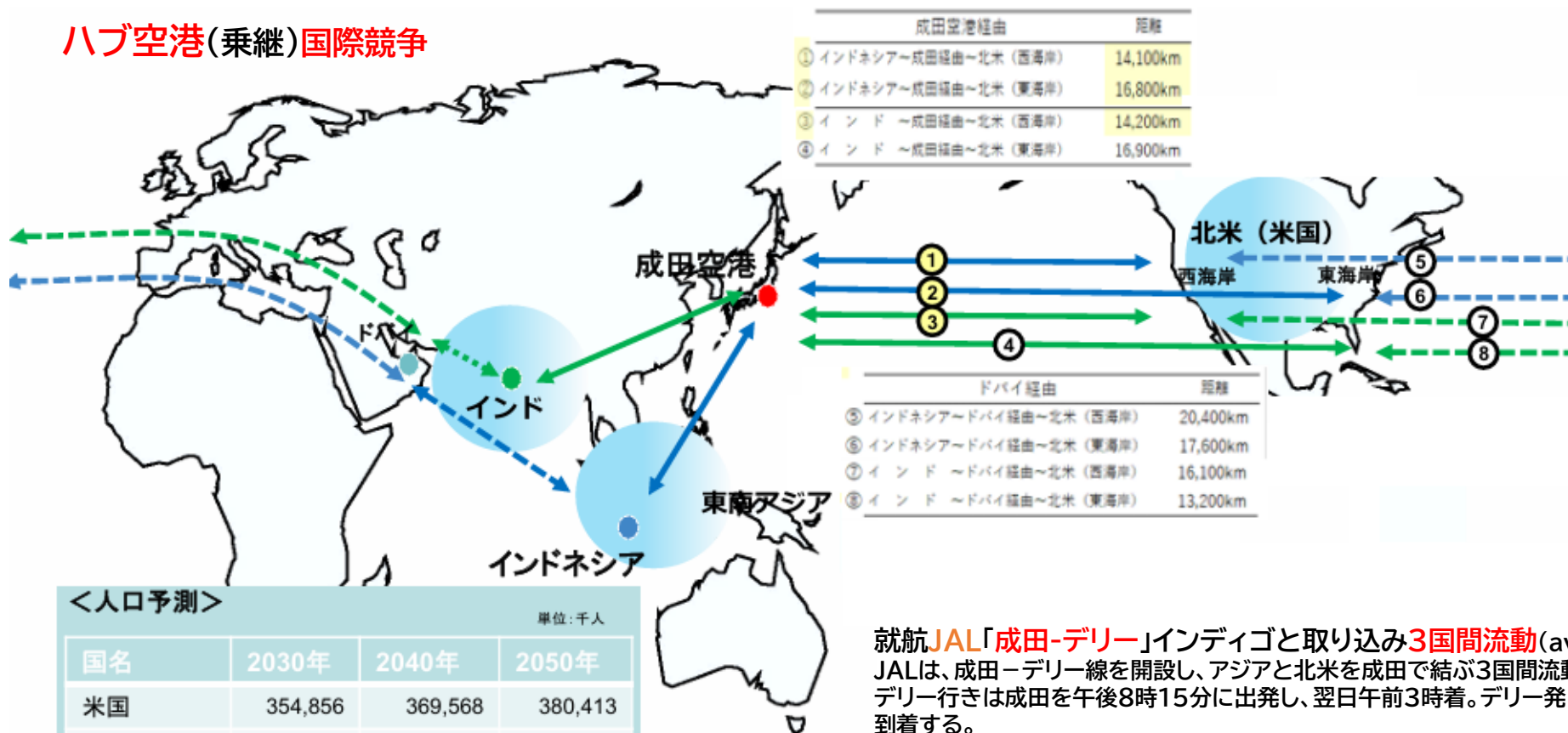


出典：今後の成田空港施設の機能強化に関する検討会（国交省. 20250605）  
<https://www.mlit.go.jp/koku/content/001893809.pdf>

# 成田空港(旅客容量1.3倍に)



## ハブ空港(乗継)国際競争



<人口予測> 単位:千人

国名	2030年	2040年	2050年
米国	354,856	369,568	380,413
インドネシア	294,942	311,157	320,462
インド	1,519,356	1,618,707	1,677,687

### 就航JAL「成田-デリー」インディゴと取り込み3国間流動(aviationwire.260117)

JALは、成田-デリー線を開設し、アジアと北米を成田で結ぶ3国間流動を取り込む。デリー行きは成田を午後8時15分に出発し、翌日午前3時着。デリー発は午前4時35分に出発し、午後3時10分に成田に到着する。

JAL社長は「インドから北米へ利便性のいい時間帯をご用意した」とあいさつ。JALインド路線は、羽田-デリー、成田-ベンガルール線と合わせ3路線となり、羽田発着は日印間の2国間、成田発着はアジアと北米を結ぶ3国間の流動を取り込む。JALは成田から北米7都市へ就航。また、アメリカン航空ダラス・フォートワース線コードシェア、成田から北米各地の乗継を考慮したスケジュールで西海岸の需要を狙う。

### ◆JAL開設「成田-デリー」インド北米間の需要開拓(traicy.260117)

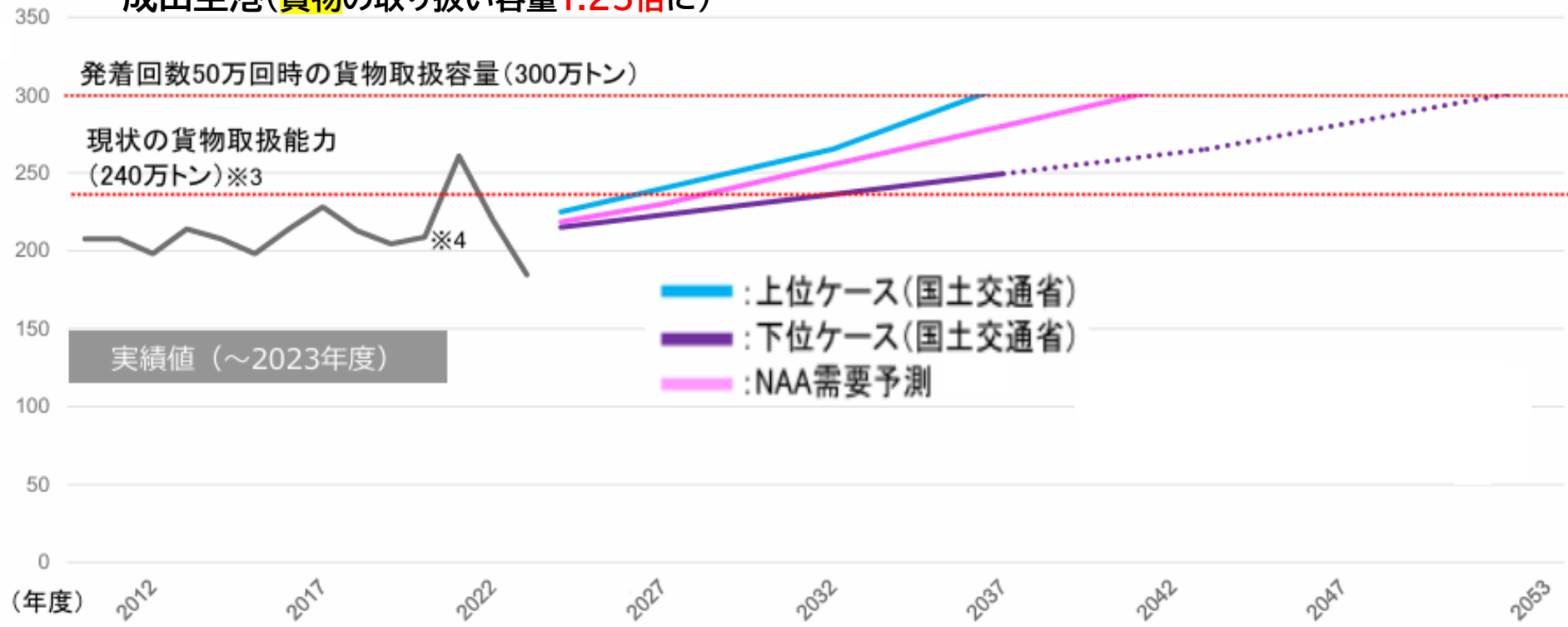
・利用者「日本-インド、北米-インド」それぞれ半分を見込む  
 「(昼に日本を出発する)羽田～デリー線とは全く違ったスケジュール。北米との接続をよくして、通過のお客様をしっかり取っていく」とダイヤ設定の狙いを話す。利用客の構成は「日本-インド、北米-インドそれぞれ半分程度」と見込む。一方、「デリーから30地点にコードシェアを展開し、午前中の早い時間帯に各都市へ到着できる」と利便性を強調した。

### シンガポール航空とエア・インド共同事業(traicy.260117)

シンガポール航空とエア・インドは、共同事業の協定に合意した。シンガポールとインド間での接続性向上や利便性拡大を狙う。シンガポールとインド以外の特定市場でも協力範囲を拡大する機会を検討する。現在、20か国・地域の61地点で共同運航(コードシェア)を実施している。

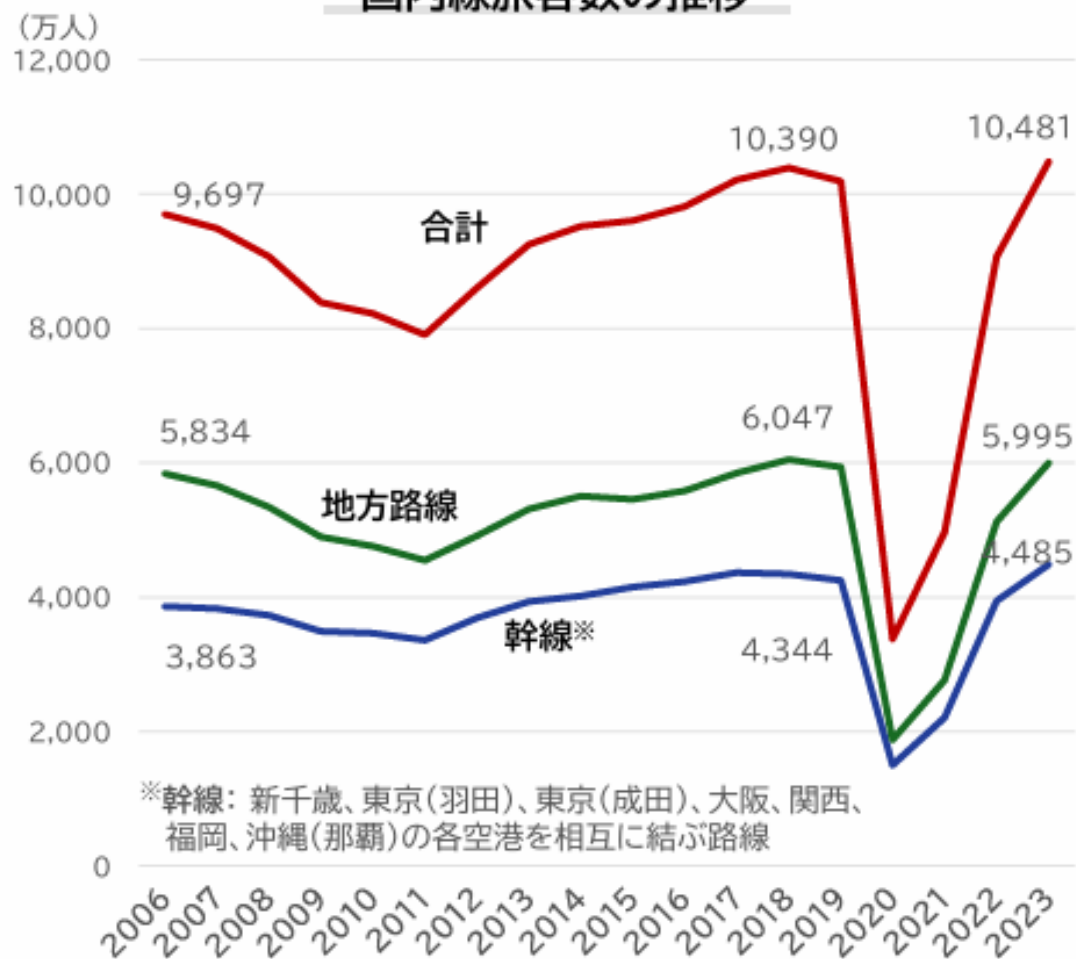
(万吨)

# 成田空港(貨物の取り扱い容量1.25倍に)

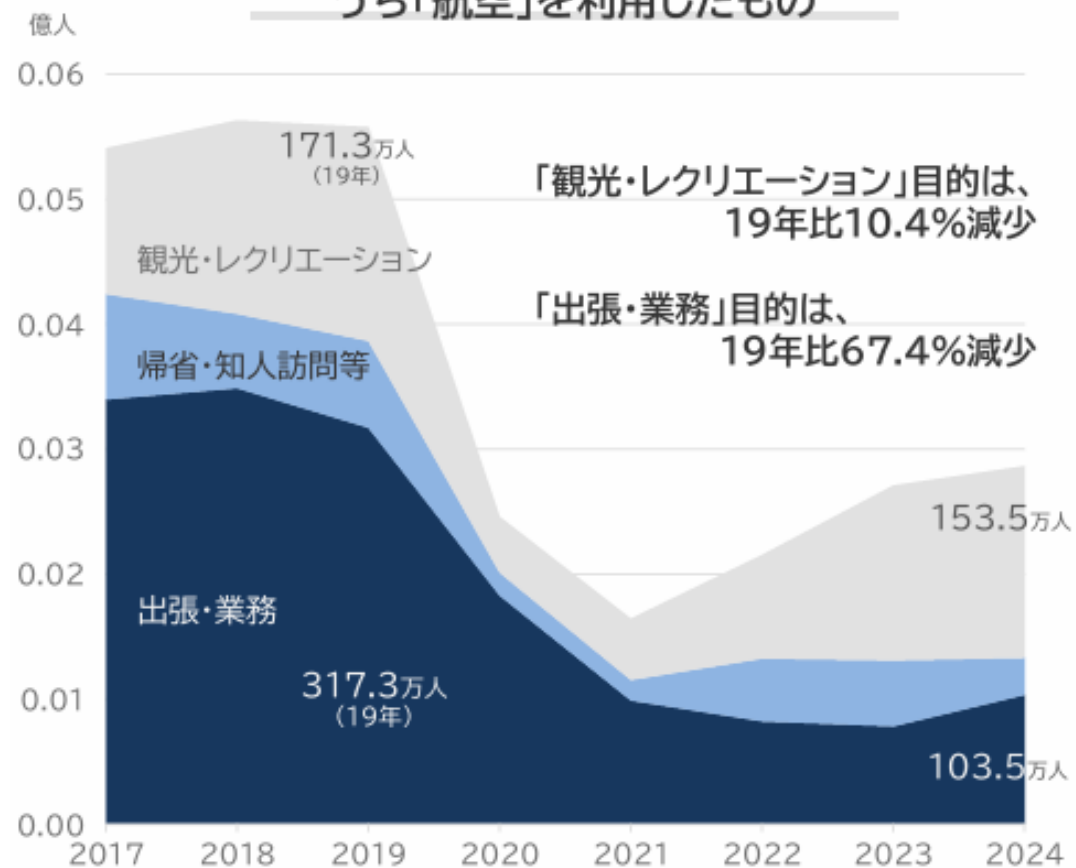


## 国内航空を巡る現状2025/7国交省

### 国内線旅客数の推移



### 日本人延べ国内旅行者数(日帰り旅行) うち「航空」を利用したもの



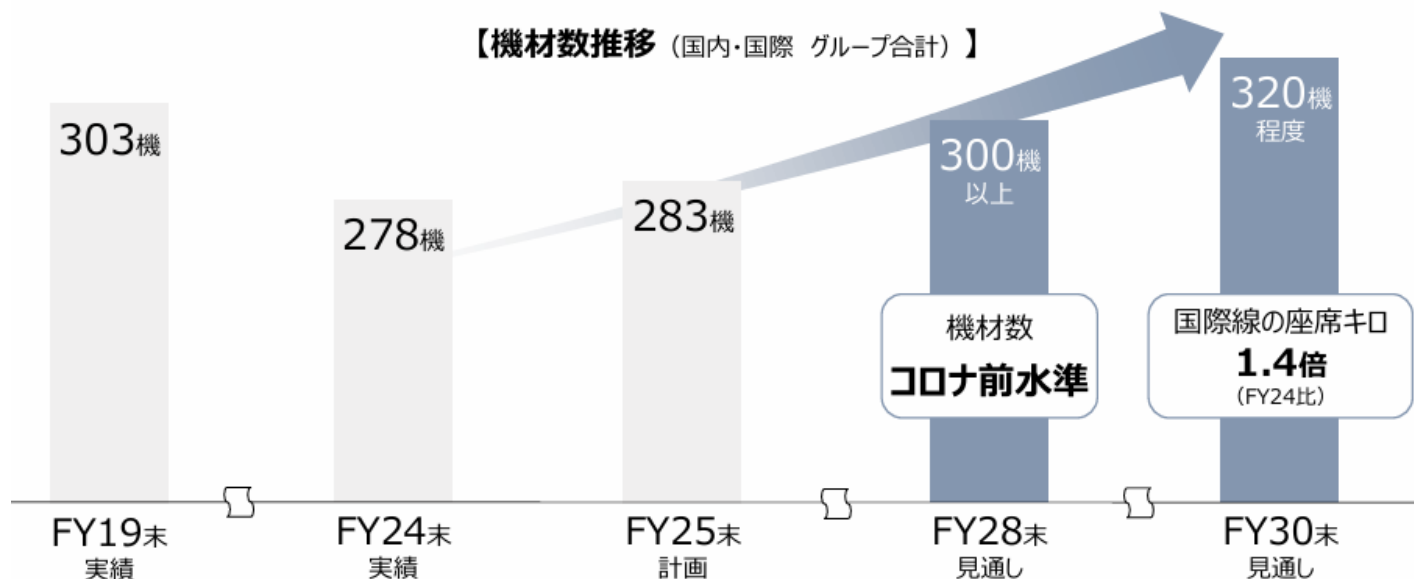
## ANA国内線の窮状と課題

<https://www.mlit.go.jp/koku/content/001893422.pdf>

### 国内線ネットワーク維持のための機材発注②

- コロナ禍を乗り越えるために、**大型機を中心に大幅に削減（2020年度35機退役）**しましたが、前ページの国内線需給適合機材46機を含む合計77機を発注いたしました（2025年2月）。
- 2030年訪日6,000万人・インバウンド消費15兆円の政府目標を達成し、日本各地への送客に貢献するには**年間約300機の航空機を維持・更新していく必要があります**。
- **国際線は外国航空会社との競争も激化しており、世界の拡大ペースに遅れると本邦社の地位が低下し、国際競争力も劣後**となってしまいます。

【機材数推移（国内・国際 グループ合計）】

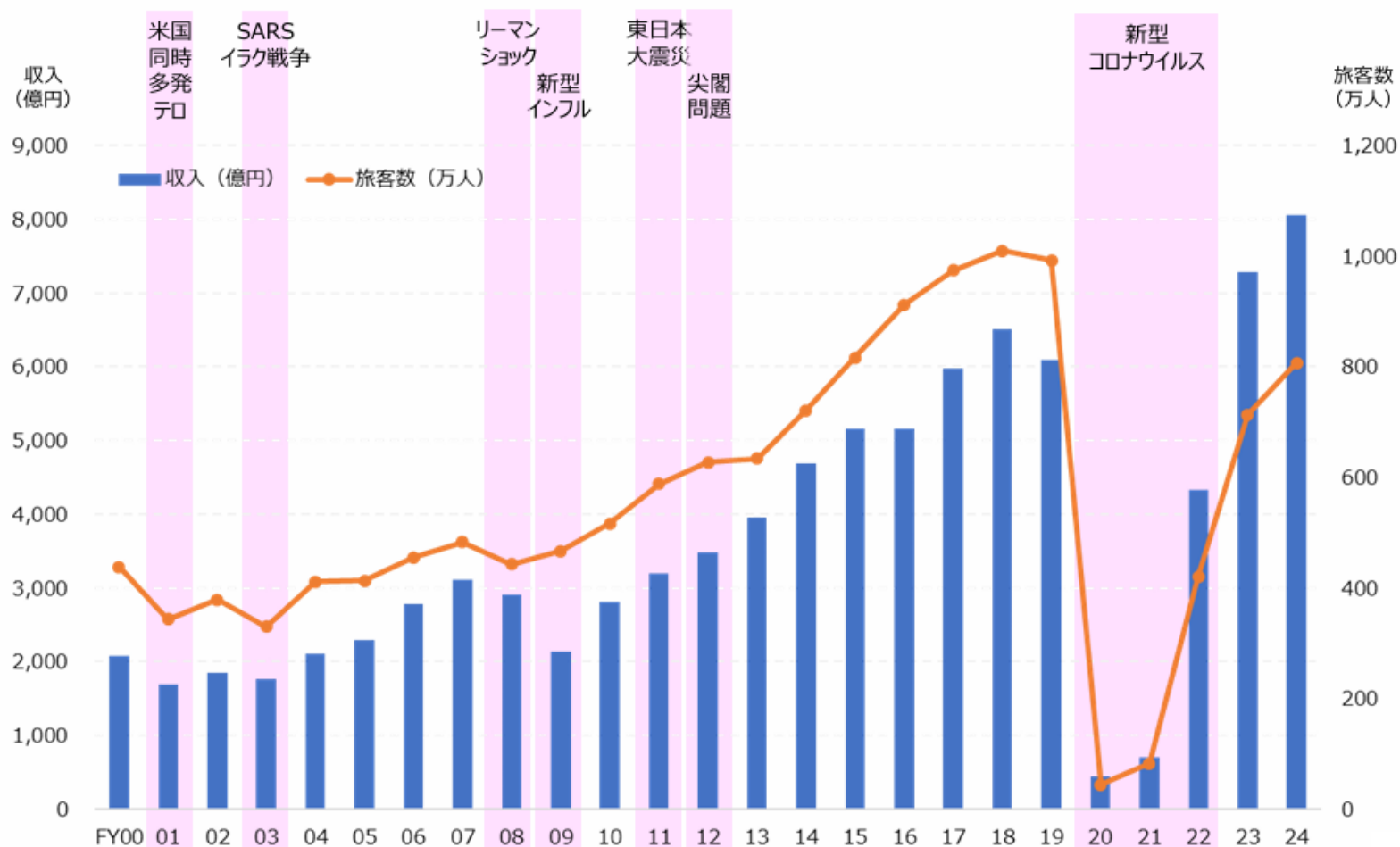


#### <参考> 機材維持・更新にかかる試算

1機あたり約200億円（カタログ価格）×300機÷機齢20年  
= **1年間あたり3,000億円の利益を創出しないとネットワーク維持は困難**

## ANA国際線の売上高と旅客数の推移

- 国際線事業は、感染症の流行・自然災害・地政学的リスク・世界経済の減退等、約5年に1度のペースでリスクイベントが発生し、大きな影響を受けます。

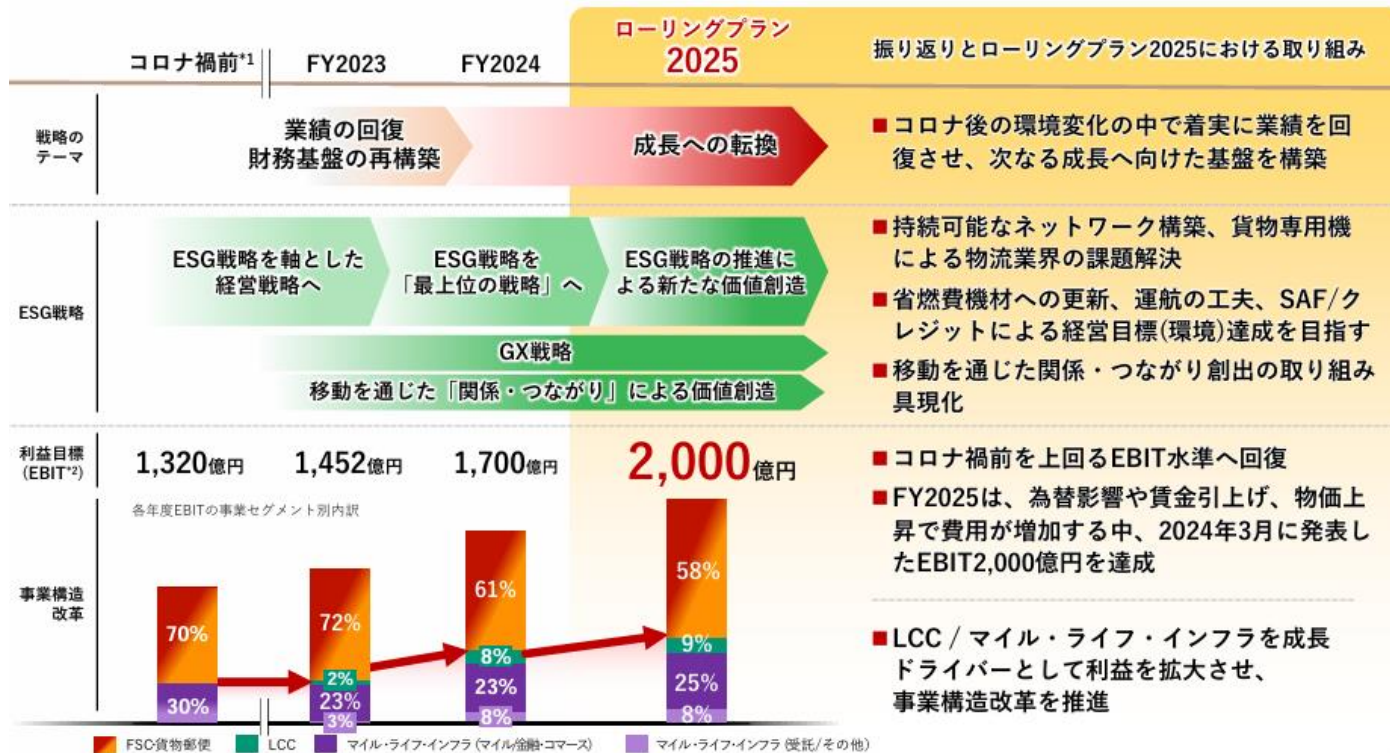


## 2. 現中期経営計画

2021-2025年度 JAL グループ中期経営計画 **ローリングプラン2025**(250319)

JAL 2021-2025 中期経営計画の振り返りと見通し

・コロナ後の環境変化の中で**業績回復と成長を実現**し、FY2024は計画通りEBIT 1,700億円、FY2025はEBIT 2,000億円を達成



ローリングプラン2023(230512)



# 2021-25年度 JAL グループ中期経営計画 ローリングプラン2025(250319)

# ローリングプラン2023(230512)

**FY2025⇒FY2028 EBIT成長**

<b>フルサービスキャリア</b>	年平均成長率 <b>4%</b>	EBIT <b>1,300</b> 億円 (+11%)
<ul style="list-style-type: none"> <li>中長距離路線の規模拡大と海外発需要の積極的な取り込み                     <ul style="list-style-type: none"> <li>ASK増 +3%、重点市場の海外発旅客収入増 +70%(FY2023⇒FY2035)</li> <li>海外発需要獲得に必要なリソースを重点的に投入</li> </ul> </li> <li>貨物専用機を活用した事業規模の拡大                     <ul style="list-style-type: none"> <li>他社との提携による欧米線ネットワークの拡大</li> <li>貨物運送収入に占める高付加価値貨物シェア30%に拡大 (FY2024比+5%)</li> </ul> </li> <li>国内線の収益性向上                     <ul style="list-style-type: none"> <li>費用増を打ち返すイールド向上</li> <li>関係・つながり総量拡大、インバウンド旅客の地域誘客推進</li> <li>デジタル・AIを活用したサービス変革、働き方改革</li> <li>航空の役割を踏まえたネットワークの見直し</li> </ul> </li> </ul>		
<b>LCC</b>	年平均成長率 <b>16%</b>	EBIT <b>300</b> 億円 (+58%)
<ul style="list-style-type: none"> <li>国際線の規模拡大による成長                     <ul style="list-style-type: none"> <li>ASK増 +91%</li> <li>ZIPAIR 787-9を新たに投入・フルフラットシート増席による収入増</li> </ul> </li> </ul>		
<b>マイル・ライフ・インフラ</b>	年平均成長率 <b>3%</b>	EBIT <b>700</b> 億円 (+9%)
<ul style="list-style-type: none"> <li>ライフ・金融サービス等、提携先拡充による顧客層拡大                     <ul style="list-style-type: none"> <li>航空以外での発行マイル数 +28%</li> </ul> </li> <li>インバウンド需要の成長に貢献                     <ul style="list-style-type: none"> <li>受託収入 +15%</li> </ul> </li> </ul>		

**事業ポートフォリオイメージ**  
\*円の大きさ=売上収益の規模イメージ (点線円: FY2025, 円: FY2030以降)

**生産性向上**

- フルサービスキャリア地上業務の生産性を3割向上  
空港、コンタクトセンター、営業・間接(グループ人員数の約2割)業務の生産性をFY2030を目途にFY2019から3割向上し、成長領域へシフトする
- 事業別に指標を明確化  
投入した人員・労働時間に対し、事業別の売上・利益・生産量等の成果を図る指標・目標を設定し、事業毎の生産性向上を推進

**資本効率(ROIC)**

低 ← 高

**事業領域ごとの利益推移**  
EBIT (億円)

<b>フルサービスキャリア</b>	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、関係人口を創出する	機材: A350-1000・737MAX・ATR ネットワーク: 自社・提携による国際・国内ネットワークの拡大
<b>貨物郵便</b>	航空の利点を生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	767貨物機・A321貨物機の運航、ヤマトHDなどの提携
<b>LCC</b>	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	ZIPAIR: 北米・アジア路線を積極的に拡大 ZIPAIR: 中国の大都市/地方路線を展開 Jetstar: 新機材の導入・アジア路線再展開
<b>マイル・ライフ・インフラ</b>	多様な商品・サービス展開により人や地域を繋ぐビジネスを創出	マイル・コマース: つながりを生み出すマイルライフサービスの展開 旅行: 関係人口を生み出す新たな移動(ニューツーリズム) 地域: ソリューション営業による地域の価値の最大化 受託: 外国航空会社への受託によりインバウンド旅客増に貢献 エアモビリティ: 離島・山間部などの輸送インフラの確立

## 2026年度以降の成長に向けて(250319)

・事業横断の取り組みをさらに推進し、FY2028のEBIT2,300億円を達成  
中長期的に事業をさらに成長させていく

### 2026年度以降の成長の方向性

社会課題起点で  
取り組む新領域  
(P.23、24)

既存領域での  
事業構造改革の深化  
(P.19~22)

再構築した基盤による成長の実現

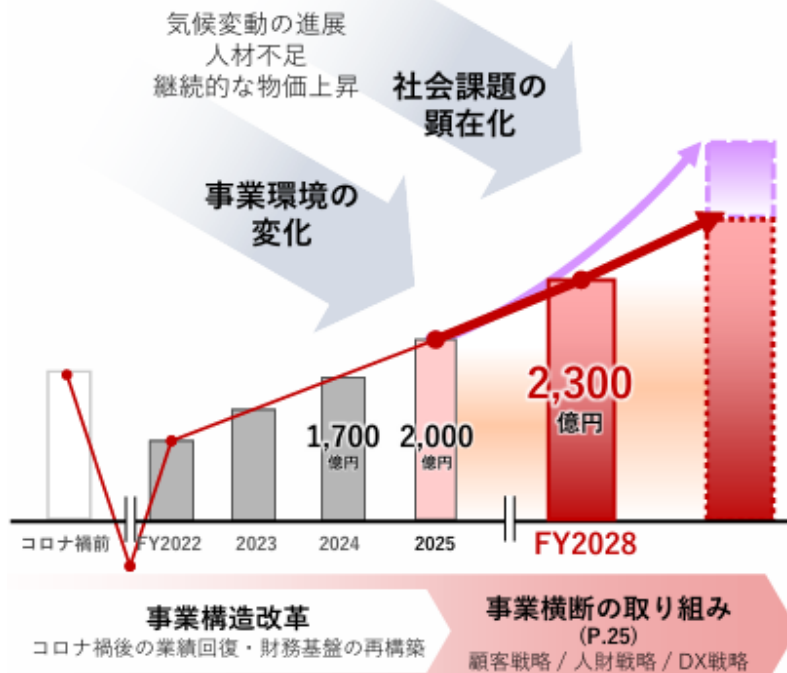
1. 国際線の成長
2. 国内線の収益性向上
3. 生産性向上
4. マイル・ライフ・インフラの成長
5. GXの取り組み加速

経営資源配分

機材戦略

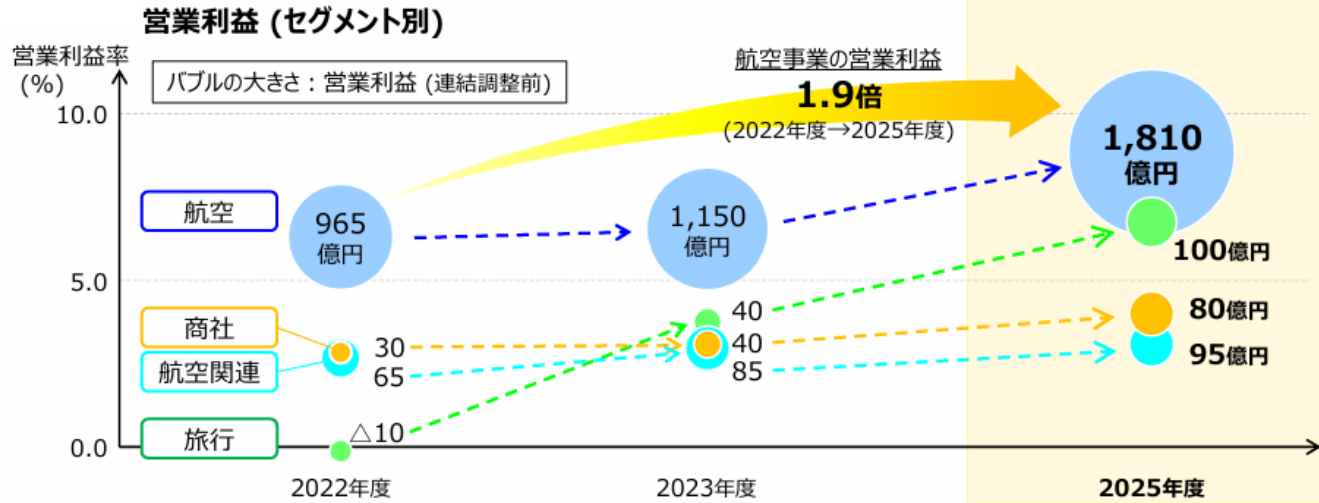
**JAL Vision  
2030**

社会の  
サステナビリティ  
と人々の  
ウェルビーイング  
の実現



JAL グループ(EBIT億円)	2023	2025	2028
2021-25ローリングプラン(230512)	1000	1850	
2021-25ローリングプラン(250319)	1452	2000	2300

# ANAHD 2023-25年度 中期経営戦略(230215)



2025年3月期(2024年度決算)2025.04.30

機材稼働の制約は、今後2~3年で正常化へ

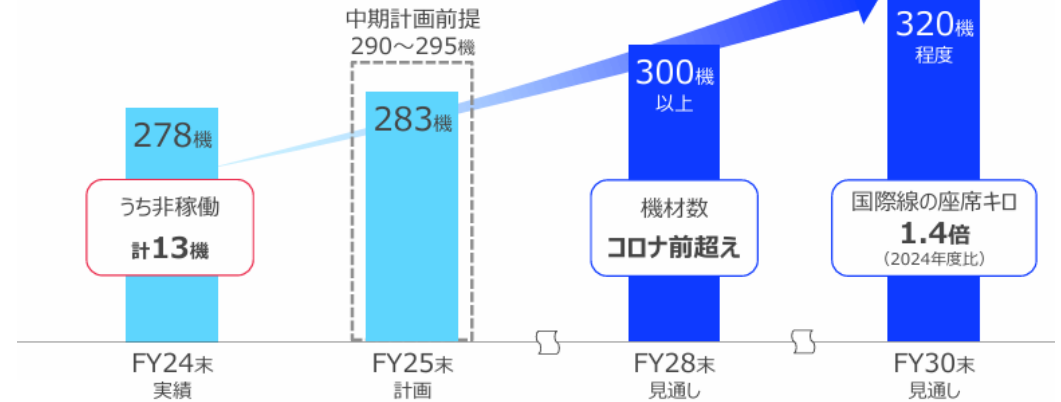
課題	対応策
1) エンジン改修に伴う非稼働機の発生 [FY24末の非稼働機] B787 4機 A320/321neo 9機 2) ボーイング機の受領遅延	1) エンジン確保に向けた取り組み ・自社工場の生産拡大 ・エンジンメーカーとの協業 ・予備エンジンの活用 2) 既発注機材の早期受領に向けた調整

### ブランド別のターゲットエリア



：アライアンスを活用してカバーする地域 (他社とのジョイントベンチャー、コードシェア等)

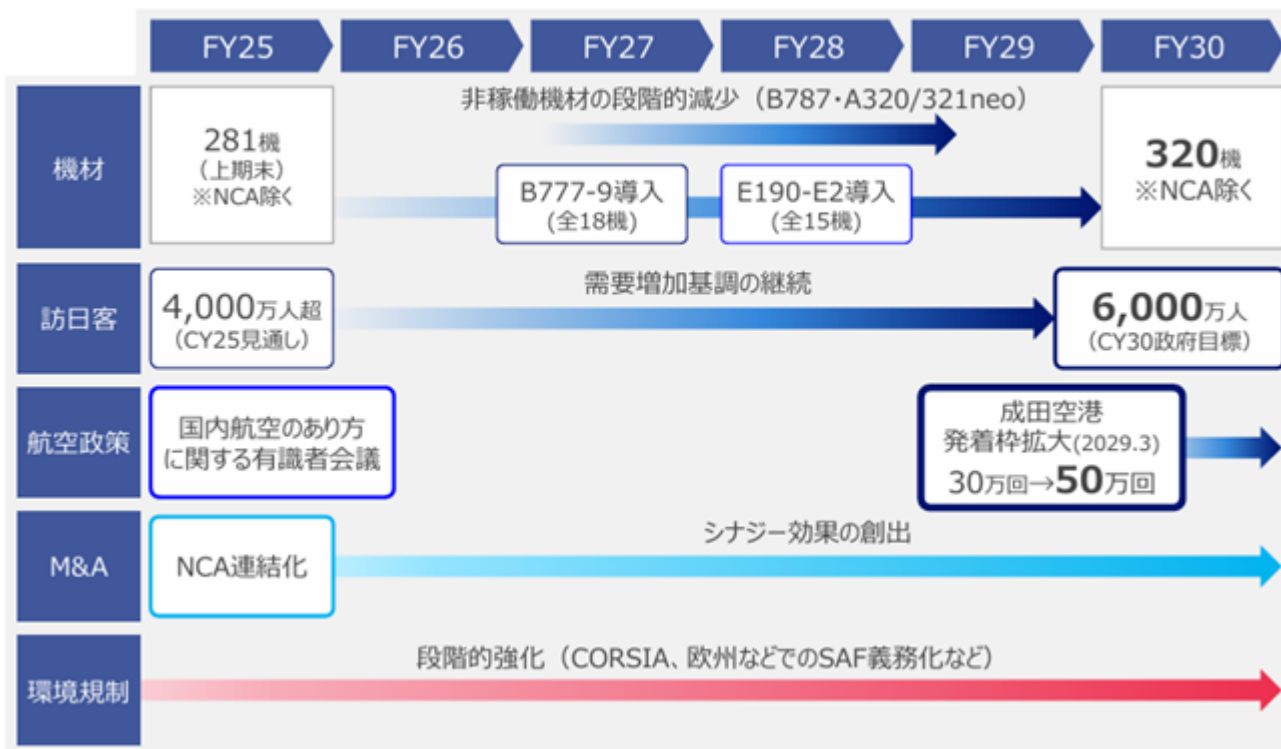
### 機材数の推移 (グループ合計)



# ANAHD 2026年3月期 第2四半期決算(2025.10.30)

## 航空事業の環境認識(機会とリスク)

成田空港の機能拡張を中心とした機会を確実に捉え、航空事業をさらなる飛躍のステージへ



### 中期的な戦略の方向性

#### 成長の柱

##### 国際旅客

生産量の早期復元・拡大  
成田増枠を活かした成長戦略

##### 国際貨物

ANA×NCAのシナジー創出  
収益性の向上と安定化

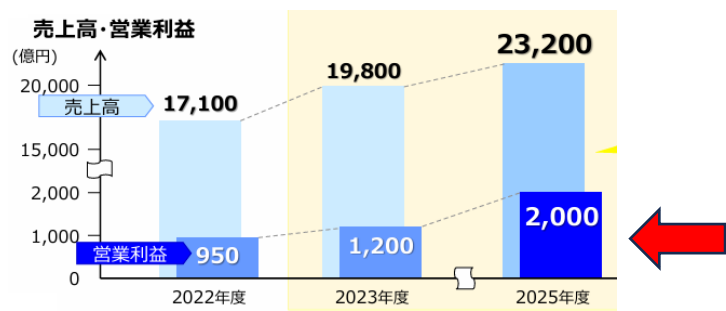
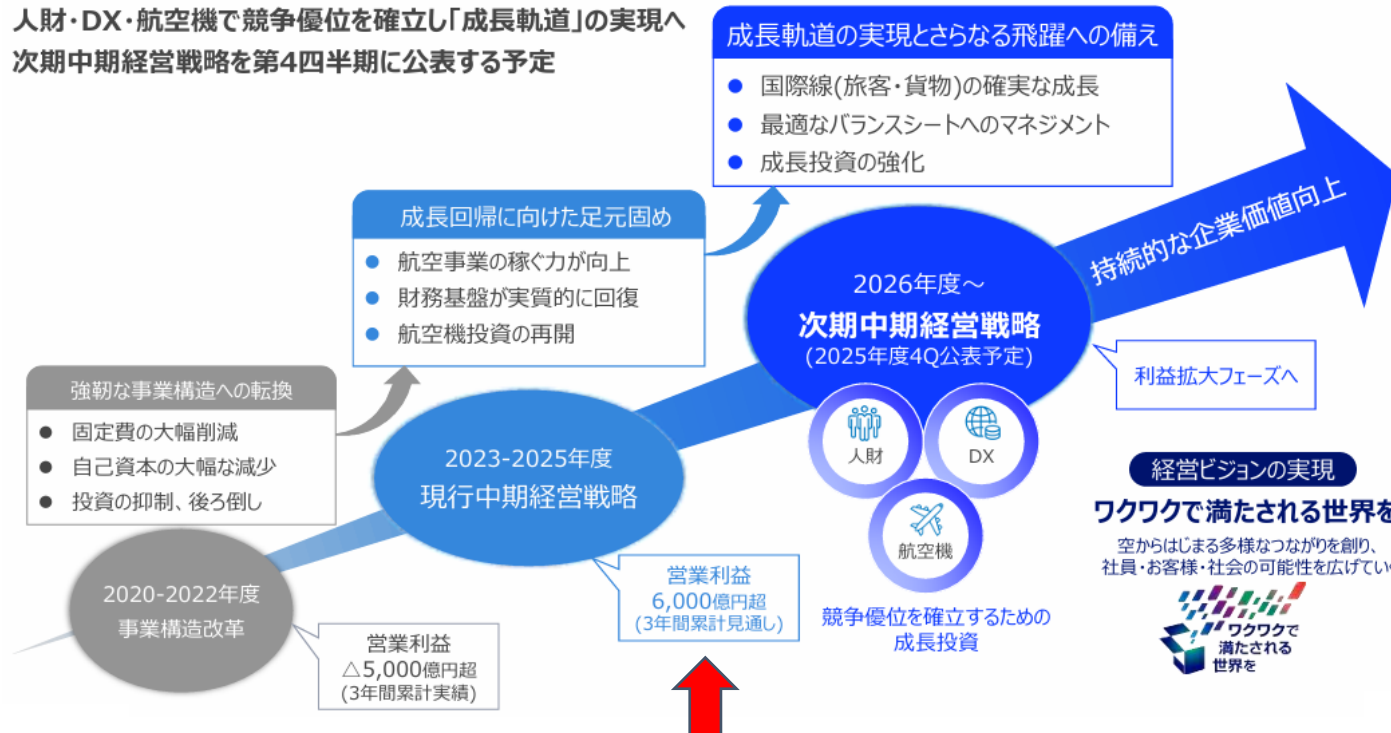
#### 収益性改善

##### 国内旅客

「需給適合」と「構造改革」  
安定収益基盤への復元

# ANA次期中期経営戦略の位置づけ(2025.10.30)

人財・DX・航空機で競争優位を確立し「成長軌道」の実現へ  
次期中期経営戦略を第4四半期に公表する予定



2023-25年度 中期経営戦略(230215)

ANA社長(航空新聞.251031)

→現中期「財務基盤回復に注力」

→次期中期「成長軌道の実現と更なる飛躍への備え」

- 第3ブランドAirJapan「独自ブランド運航中止」(リゾートANA便はAirJapanでの運航を継続)
- (「売上100億円超でも2年で休止」Business Insider.251031)
- ウクライナ戦争長期化で戦略転換
- 機材確保に不透明感「利益率高いANA国際線を優先へ」
- 「エアージャパン休止は戦略ミスではない」ANA広報

### 3. 次期中期経営計画

**課題1: サプライチェーン問題、新機材受領遅れ**

- 限られた供給力の使い方
- ライバル会社も同じ悩み

**課題2: 成田発着枠の時間帯**

(FSCのネットワーク戦略) 2021政セミ資料引用

- ・ 乗り継ぎO&D需要(出発地Originと目的地Destination)
- LCCは乗り継ぎよりも機材の高稼働
- FSCは貢献利益で判断vs営業利益で判断する独立系LCC

ある便の例	アジア・国内	成田	シカゴ	北米・カナダ
ANA 便 236名				
ローカル 59名				
ビヨンド 82名				
ビハインド 66名				
ブリッジ 29名				

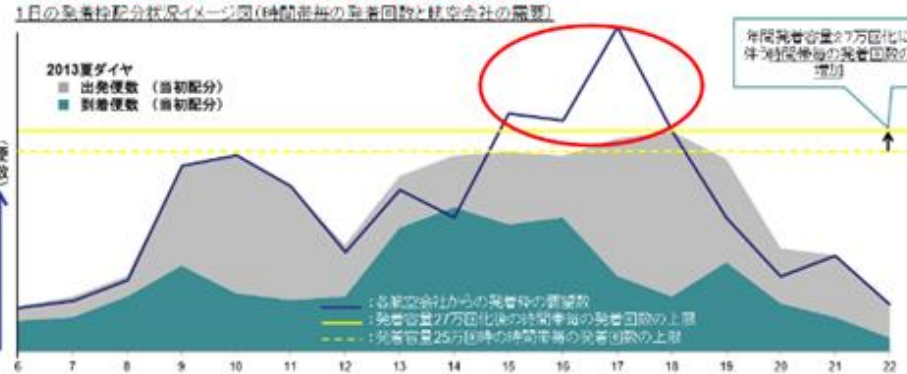
**三大都市圏4空港「国際旅客便就航都市1割増」(daily-cargo.0113)**

・2030年度212都市に

国交省は三大都市圏の国際空港における国際旅客定期便の就航都市数を、2025年度の194都市から30年度に約1割増の212都市へ拡大する目標を掲げている。

首都圏空港(成田、羽田)、関空、中部を対象としており、日本の国際競争力の強化、増大するインバウンドの受け入れ、国際航空物流ネットワーク構築の観点で踏まえた。

### 成田空港ピーク時間帯の発着調整



航空局「国際航空に係る環境の変化等」20140317

### ANA 成田バンク構造 (昼過ぎ成田到着、夕方に成田出発)

	13	14	15	16	17	18	19	
マニラ発			1455	成田	1740			シアトル行き
					1710			SFO(UA)
上海		1355			1720			シスコ
							1855	SFO(UA)
北京		1325			1735			サンノゼ
						1815		LAX(UA)
香港			1450		1705			ロス
							1820	ORD(UA)
広州		1410			1730			シカゴ
				1635				IAD(UA)
				1645				ニューヨーク
				1700				IAH(UA)
シアトル発				1545	成田	1730		マニラ行き
SFO(UA)			1510					
シスコ			1525				1825	香港
SFO(UA)					1700			
サンノゼ				1610	1710			広州
LAX(UA)				1600				
ロス					1625	1720		シンガポール
ORD(UA)					1630			
シカゴ			1500				1750	バンコク
IAD(UA)					1635			
ニューヨーク				1525		1730		ホーチミン
ワシントン				1525				
ヒューストン				1520				
IAH(UA)				1550				

## 急回復ボーイング生産率「受注2025年1175機」(flightglobal.260114)

・787型381機「ワイドボディとして過去最高の年間受注」

ボーイング社は2025年ここ数年で例を見ないペースでジェット機を生産し、**737 MAXや787といった機種**の需要が急増した。

**2025年**、ボーイング社は**1175機を受注**し、2024年に獲得した契約の**2倍以上**です。

ボーイング社1,175機の契約には、787型が381機含まれており、2024年の63機から増加している。

ボーイング社は、737型601機(2024年417機)、767型15機(23機)、777型と777X型を178機(66機)を受注と発表した。

2025年には100機のキャンセルも予定されている。最近の販売好調の要因として、トランプ大統領の貢献も大きい。

トランプ大統領は、貿易協定の見直しに着手し、各国からボーイングが大量受注やその他コミットメント獲得と重なることが多かった。

ボーイングは**2025年600機を納入**した。これは2024年348機から増加し、2018年以降で最多の納入となる。

重要なのは、ボーイングが737納入ペースを加速させ、未納入の在庫を一掃し、現金を確保したこと。

2025年の納入には、767型30機(24年18機)、777型35機(14機)、787型8機(51機)も含まれ、25年末時点で**6130機の受注残**、前年5557機から増加した。

・エアバス昨年1000機を受注

一方、**エアバス社は2025年1,000機を受注し、793機を納入**した。

## リース会社アポロン予測「新プログラム開始2027年」(aerotime.aero.260123)

・A220-500 vs 777-10X vs A350-2000

**「エアバスとボーイングの受注残は11年を超え、航空会社は影響を受ける」**

インド、UAE、サウジアラビアの3カ国を合わせた受注残が3,000機を超えている

→これは現在就航中の機数の2倍以上であり、今後3年間で900機が納入される予定

・**2026年GTFエンジン搭載150機以上が運航再開**

## エアバスなお協議中「P&W製」A320neoエンジン供給量(flightglobal.260113)

・A320neoファミリー向けPW1100Gエンジン

エアバスは、プラット&ホイットニー(P&W)との今後のエンジン供給について合意に至らず協議中と述べたが詳細は明らかにしなかった。

P&Wは、CFMインターナショナルの**Leap-1A**と競合するA320neoファミリー向け、ギアードファン**エンジンPW1100G**を供給している。

エンジンの供給不足により、年央頃には完成済の数十機を駐機させざるを得なかったが、2025年末までに状況は緩和した。

駐機中の「**グライダー(エンジン未搭載機)**」と呼ばれる機数は**当初60機以上だったが**、「管理可能な数まで削減された」という。

エアバスは**2025年に607機のA320neoファミリー機を引き渡し**しており、うち64%がA321neoだった。

民間航空市場は依然として「驚くべき回復力」を示しており、野心的な計画である月産75機の**A320neoファミリー生産を達成できると確信**していると述べた。

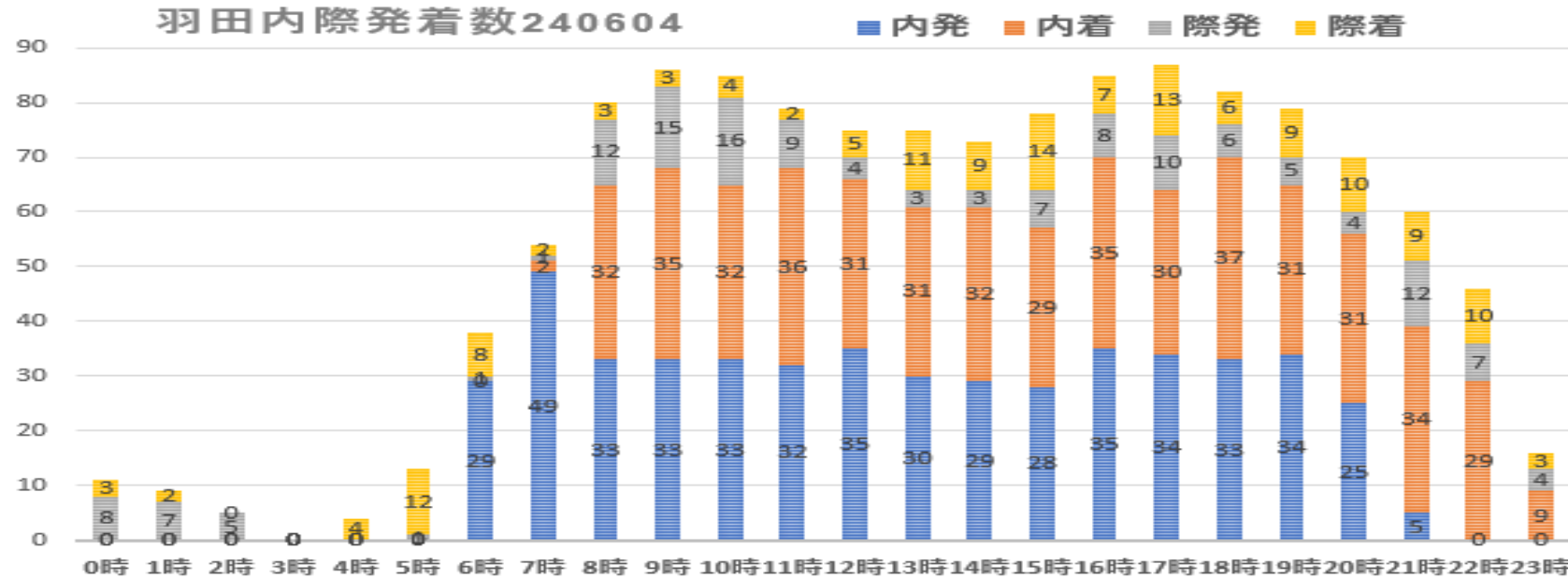
「もちろん達成可能ですが、**サプライチェーン問題は解決が必要**です」

・首都圏発着枠100万回/年に備える  
 →国際線「乗り継ぎ」利便性の競争

羽田空港

・特定時間帯と深夜早朝は希望順で、混雑時間帯はルールにより配分される

	06-08:30	08:30-20:30	20:30-23	23-06
出発	混雑	混雑	特定	深夜早朝
到着	特定	混雑	混雑	深夜早朝



羽田国際線JAL/ANA出発便20251211 (黄 北米 緑 欧州) JAL 34便(欧州4+北米6) ANA 47便(欧州8+北米10)

	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
ANA										114															
										841															
	106									102														205	
	221								961	215	223													160	
	843								859	949	837												186	108	
	849	APJ							861	869	112	110											116	203	
	871	877							889	851	855	847											118	879	
	885	207	813			APJ			219	923	211	965	853				865		963	891	971		867	126	967
JAL	35	41							91	81	10	6													
	33	79							45	23	12	31			85	93	89	25	2	51		74		59	
		77							47	29	37	39									4		72		
										97	43														
										87															
									21																

## 2026年度 JALグループ路線便数計画を決定

<https://press.jal.co.jp/ja/items/uploads/164b3bbf74169a2c621c50bc8f46d7f5fda8f41a.pdf>

JALグループは2026年度の路線便数計画(国内)を決定しました。

なお、国際線の路線便数計画については、決定次第お知らせします。

・大阪(伊丹)＝札幌(新千歳)線の一部便にて、ファーストクラスを設定・販売します。

旺盛な需要にお応えするため、大阪(伊丹)＝札幌(新千歳)線において新たに「JALファーストクラスサービス」を開始し、機内での快適性をさらに高めます。

・沖縄方面路線の機材大型化とファーストクラス設定便を拡大します。

東京(羽田)＝石垣線、宮古線については、ボーイング787-8型機による大型化を昨年に続き実施します。

2026年度は対象期間を拡大し、当該路線のファーストクラス設定期間も拡大し、夏休みシーズンにより多くのお客さまにより快適な移動空間をご提供します。

・夏季期間において、5路線を期間増便します。

JALグループはA350-900型に加え、新たに導入する737-8型やA321neo型など、最高の快適性と最新の環境性能を兼ね備えた航空機の導入を進めてまいります。

またファーストクラス設定路線の拡大とサービス刷新に取り組み、お客さまの快適性向上とサステナブルな未来を実現してまいります。

## JAL/JTA 2026年度 路線便数計画(国際)を決定

<https://press.jal.co.jp/ja/release/202601/009254.html>

(ホノルル臨時便)

成田＝ホノルル:4月24日～5月9日、12月11日、15日(ホノルルマラソンは12月13日)

(ホノルル大型化)

羽田-ホノルル:B777-300ER 12月25日～2027年1月10日

(増便)

関西＝ロサンゼルス:週5便→5-7便

成田＝サンディエゴ:週4便→4-7便

(増減便)

羽田＝ヘルシンキ:週3便→5-7便

成田＝ベンガルール:週4便→3-7便

成田＝メルボルン:週7便→3便

関西＝ホノルル:週5便→5-7便

中部＝ホノルル:週4便→4-7便

## 就航JAL「成田-デリー」インディゴと取り込み3国間流動(aviationwire.260117) (traicy.260117)

・JALは1月17日、成田-デリー線を開設した。アジアと北米を成田で結ぶ3国間流動を取り込む

→インド最大の航空会社インディゴとコードシェア(共同運航)、デリーでインディゴの国内線に接続

・JALインド路線は、羽田-デリー、成田-ベンガルール線と合わせ3路線となり、羽田発着は主に日印2国間、成田発着はアジアと北米を結ぶ3国間の流動を取り込む。

・JALは成田から北米7都市へ就航。また、アメリカン航空のダラス・フォートワース線とコードシェア

→成田から北米各地への乗継を考慮したスケジュールを設定、主に西海岸の需要を狙う

・利用者「日本-インド、北米-インド」それぞれ半分を見込む

→デリーから30地点にコードシェアを展開、午前中の早い時間帯に各都市へ到着できる

# 2026年度 ANAグループ航空輸送事業計画を策定

[https://www.anahd.co.jp/group/pr/202601/20260120.html?\\_gl=1\\*1e7i45\\*\\_ga\\*ODE0MTYxNzcuMTc2OTM5MDY2OQ..\\*\\_ga\\_32F297W9WL\\*cze3NjkzOTA2NzIkbzEkZzAkdDE3NjkzOTA2NzIkajYwJGwwJGww](https://www.anahd.co.jp/group/pr/202601/20260120.html?_gl=1*1e7i45*_ga*ODE0MTYxNzcuMTc2OTM5MDY2OQ..*_ga_32F297W9WL*cze3NjkzOTA2NzIkbzEkZzAkdDE3NjkzOTA2NzIkajYwJGwwJGww)

ANAとPeachによる「デュアルブランド戦略」を軸にネットワークを構築し、貨物事業は加わったNCA(日本貨物航空)とのシナジーを推進し、引き続き利便性向上とグループ収益性向上に取り組みます。

## 1. 国際線事業

・ANAは、旺盛な需要に対応し国際線運航便数を前年比105%に拡大します。

上期に成田＝バンクーバー線の期間運航など、需給に合わせた柔軟な路線設定を推進するとともに、下期より羽田＝ミラノ線を増便し毎日運航します。

2026年8月からは最新のシートを全クラスに導入したボーイング787-9型機を受領し、さらなるサービスと利便性の向上に努めます。

・Peachは、関西＝仁川線・台北線、成田＝台北線など、需要動向に応じて期間増減便します。

→運航便数を全路線で前年比112%に拡大します。

(ANA新設・増減便)

成田＝パース:週7便→3便

成田＝ムンバイ:週5便→7便

成田＝バンコク:新設→週4便

成田＝シンガポール:新設→週7便

成田＝バンクーバー:新設→週7便

成田＝ブリュッセル:週2-3便→3便

(Peach増減便)

羽田＝上海:週5-7便→7便

関西＝上海:週5-7便→7便

関西＝香港:週7-21便→7-20便

成田＝台北:週14-24便→14-27便

関西＝台北:週21-28便→14-28便

関西＝仁川:週28-35便→21-35便

関西＝金浦:週14-28便→28便

## 2. 国内線事業

・全路線、旺盛な需要が見込める路線は増便する一方、需要動向や競争環境を総合的に判断し、一部路線において減便・運休します。

・2026年6月には新機種ボーイング737-8型機を受領します。

→コロナ禍を経て、需要構造が変化していることに加え、費用も増加しており、利益を創出することが厳しい状況にあります。

国土交通省の「国内航空のあり方に関する有識者会議」における議論の進展を注視し、業界全体の課題解決に向けて官民一体で取り組みます。

## 3. 貨物事業

・NCAがグループに加わり本邦最大のコンビネーションキャリアとして、旅客便貨物に加えANA 貨物便ではアジア、NCA貨物便は欧米ネットワークを強化、アジア欧米間の貨物を確実に取り込みます。

・3月29日よりANA 貨物便の成田＝バンコク線を増便、また、NCA貨物便の成田＝シカゴ・ダラス・ロサンゼルス線については計週5往復を増便します。

→中型貨物機(B767型フレイター)をアジア路線に、大型貨物機(B777・747型フレイター)は欧米路線を中心に投入します。

→豊富な機材数を活かしたチャーター便や臨時便の柔軟な設定に加え、拡大する旅客便の貨物スペースを最大限に活用することで、多様なニーズにお応えします。

## 新中期(2026-28)経営戦略ANAHD(航空新聞.0202)

<https://www.jwing.net/news/104598>

・「国際線旅客・貨物事業」規模1.3倍に

成田の発着回数が2029年度に1.5倍の年間50万回に増枠、世界の需要を取り込む。

5年間に2.7兆円の過去最大規模の投資、伸びしろが大きい国際旅客事業と貨物事業に総投資額の50%を投じる。

DX(デジタル・トランスフォーメーション)に投資額10%(2700億円)を投入、グループ全体の収益性と生産性向上に繋げる。

現中期経営戦略「当初の想定を上回るスピードで改善し、最優先課題だった財務基盤の回復が着実に進捗した」一方で「課題はデジタル化の遅れ」

新中期経営戦略「変革を加速するステージとし、2029年の成田の拡張に備える」「2029年度以降、飛躍的に成長するステージへ移行していく」

・2028年度「営業利益2500億円、営業利益率9%」→2030年度「営業利益3100億円、営業利益率10%」

**国際旅客事業**「成田機能強化をチャンスに」

「2025年の訪日需要は4268万人と、過去最高を更新し、今後も増える」

2029年、成田・羽田の発着容量が年100万回に「成田の拡張は今後5年間で最大のビジネスチャンス」

2030年度の国際旅客事業の事業規模を現在比1.3倍(29%増)に拡大、2028年度1.2倍弱(17%増)に。

・国際旅客「2028年度まで既存路線増便」羽田発着枠をフル活用→2029年度以降「成田増枠」北米線やアジア線を増強

「2028年度までは、既存路線を増便を軸に、ANAが最大シェアを有する羽田発着枠をフル活用し、単価の高いビジネス需要を確実に」

2029年度以降「拡張する成田の発着枠を生かし、北米線やアジア線を増強」

**国際貨物事業**「事業規模2028年度22%増→2030年度1.3倍に」

国際貨物事業「有効トンキロを2030年度には現在比33%増に」=2028年度に現在比22%増

「これまでANAの輸送可能量はアジア・中国と日本間は80万トン、日本と欧米間は40万トンと不足」→NCA保有の大型フレイターを活用

「フレイターと(旅客便の)ペリーで強力なネットワーク構築、成長が著しいアジア・中国と欧米間の需要を最大限取り込む」

ANAとNCA(日本貨物航空)で最適化と効率化=2028年度「統合・シナジー効果」300億円

「統合前のANAはコンビネーションキャリアとして世界16位(輸送トンキロ)、NCA統合により9位相当になった」いく。

**国内旅客事業**「営業利益率10%復元を目指す」

コロナ禍以降、ビジネス需要が減退など、「現在、実質赤字と厳しい状況、収支構造を見直し、かつての水準である営業利益率10%の復元を目指す」

事業規模(座キロ)2028年度は25年度と同水準を維持→30年度には1%減に、小型機材導入で座席供給量が若干減少

・国内線売上「2025年度7310億円」28年度7750億円、30年度7800億円に

「路線自体は大きな組み換えはない。小型機導入で1便あたりの座席数が減少」

今後の収益性改善「自助努力として、需要に適した新機材導入や省人化など運航コストの低減、レバニューマネジメントの高度化に取り組む」

**ピーチ**「2030年度の事業規模は現在比32%増」

LCCピーチ、関空を中心に国際線を拡大、ANAが就航していない路線を開拓、グループ全体のネットワーク拡充。

事業規模(座キロ)「2028年度で現在比26%増」→30年度32%増

現状「国際線4割、国内線6割」→30年度には国際と国内の比率を5割ずつに、国際線比率を拡大。

売上高「2025年度1370億円」→28年度1850億円→2030年度2000億円

単通路機(長い航続距離)2028年度A321XLR導入、中距離国際線市場を開拓。

# ANAグループ 価値創造ロードマップ2030 (2026.01.30)

## 2023-2025中期経営戦略の総括

航空事業を中心に想定以上の利益を蓄積、最優先課題だった財務基盤の回復が着実に進捗

### 2.戦略の概要 2023-2025中期経営戦略の総括

航空事業を中心に想定以上の利益を蓄積、最優先課題だった財務基盤の回復が着実に進捗

収益性・財務基盤	事業変革	株主価値
<p><b>成果</b> 利益蓄積で財務基盤が回復</p> <p>純利益(3年間合計) 約<b>4,550億円</b> 自己資本比率 25.7% → 約<b>37%</b></p> <p><small>※純利益はFY23~25会計見直し ※自己資本比率はFY22Q3、FY25末見直し</small></p> <p><b>課題</b> 資産効率性は目標にやや未達</p> <p>ROA 約<b>5~6%</b> (目標は6~7%)</p> <p><small>※FY25見直しベース</small></p>	<p><b>成果</b> エアラインポートフォリオの変革</p> <p><b>NCAを連結化</b> (貨物事業の収益基盤強化)</p> <p><b>AirJapanブランド便の運航休止を決定</b> (事業環境変化へ早期に対応)</p> <p><b>課題</b> 業績ボラティリティへの対応</p> <p><b>航空非連動の収益拡大は道半ば</b></p>	<p><b>成果</b> 大規模な自己株式取得を公表</p> <p><b>復配・安定配当</b> + <b>自己株式取得 1,500億円</b></p> <p><small>※自己株式取得期間:2026年12月15日まで</small></p> <p><b>課題</b> 株価がコロナ前水準に未回復</p> <p>株価 コロナ前比 <b>△16%</b></p> <p><small>※2026年1月23日終値と2019年末との比較</small></p>

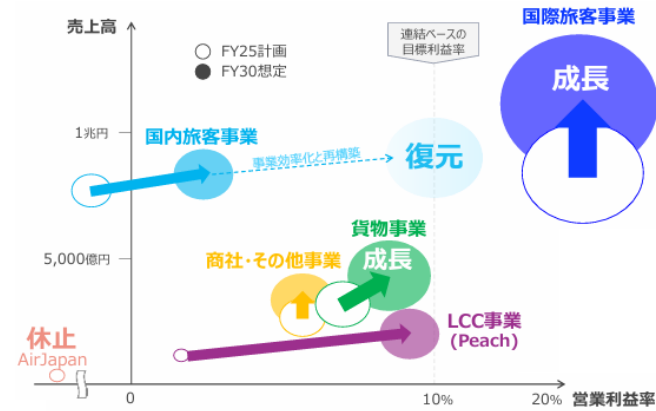
## 経営環境認識

航空需要は今後も成長、成田空港の機能強化が最大のビジネスチャンス

航空需要	空港インフラ	外部環境
<p><b>訪日客の増加</b></p> <p>訪日客 <b>1.4倍</b> (政府目標) 6,000万人</p> <p><small>[出典] 日本政府観光局(JNTO)</small></p>	<p><b>成田空港の機能強化</b></p> <p>発着枠が拡大</p> <p>現在 34万回 → 2029年以降 <b>50万回</b></p>	<p><b>国内人口の減少</b></p> <p>生産性向上が必須 2020年→2035年</p> <p>総人口 <b>△7%超</b> 生産年齢人口 <b>△10%超</b></p> <p><small>[出典] 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」</small></p>

## 2030年度に目指す事業ポートフォリオ

成長領域の「国際旅客事業」と「貨物事業」に経営資源を優先配分



### 2.戦略の概要 価値創造のロードマップ

2030年度の目標水準を設定しつつ、その達成に向けたロードマップは外部環境の変化に応じて柔軟に見直しする  
単年度の利益計画は各年度初めに公表予定

		2025年度 (計画)	2028年度 (見直し)	2030年度 (目標水準)	経営ビジョンを実現し 持続的な 企業価値向上へ	
財務	収益性	営業利益	2,000億円	2,500億円		3,100億円
		営業利益率	8.1%	9%水準		10%
	資本効率性	EPS (1株あたり純利益)	-	年平均成長率 約10%*4		
		ROE	-	12%以上		
安全性	ROIC	-	FY27から目標設定			
	自己資本比率	約37%	40%水準	45%水準		
非財務	安全・保安	事故等発生件数*1	0件	0件		0件
	人材	付加価値生産性*2	-	+20%		+30%
	環境	CO <sub>2</sub> 排出量削減*3	-	-		△10%
			変革加速のステージ → 飛躍のステージ			

(参考)

ANAHD営業利益(億円)	2022	2023	2025	2028	2030
2023-25中期経営戦略(230215)	950	1200	2000		
ANA次期中期経営戦略(251030)	(2020-22)5000	(2023-25)6000			
ANAロードマップ2030(260130)			2000	2500	3100

# 国際旅客事業

- 1)生産量の拡大(座キロ1.3倍)とネットワーク・ダイヤの競争力強化で成長戦略を推進=中長距離路線を中心に拡充
- 2)FY26~28は既存路線の増便を中心に事業規模を拡大、羽田発着枠の最大シェアをフル活用=[FY26~28]羽田便を優先的に拡充
- 3)成田増枠後は北米線・アジア線を増強、首都圏空港一体で乗継利便性を向上=[FY29以降]北米・アジア線を増強

**目指す方向性**

- 接続効率の極大化
- 海外発比率の拡大
- 高いイールドの維持・向上

**座席キロ (指数)**

**売上高 (億円)**

年度	売上高 (億円)
FY25 計画	8,300
FY28 見通し	9,900
FY30 見通し	11,150

**「高収益の羽田発着枠のフル活用」×「成田のネットワーク再拡充で接続利便性強化」**

**戦略方針**

- 1) ネットワーク : 中長距離路線を中心に拡充  
[FY26~28] 羽田便を優先的に拡充  
[FY29以降] 北米・アジア線を増強
- 2) ダイヤ : 羽田・成田の特性を活かしたダイヤ改善
- 3) 提携戦略 : UA・SQ・LHグループとのJV連携深化
- 4) プロダクト : B787-9に新ビジネスクラスシート投入
- 5) マーケティング : レベニューマネジメントシステムの高度化

**中期的なネットワーク(イメージ) \*FY25→FY30の座席キロ**

**首都圏空港の生産量**

年度	座席キロ (指数)	FY19比	FY25比
FY19	100	1.0	1.0
FY25 計画	91	0.8	1.7
FY28 見通し	107	1.6	1.1
FY30 見通し	117	1.6	1.1

**成田のダイヤ構造(イメージ)**

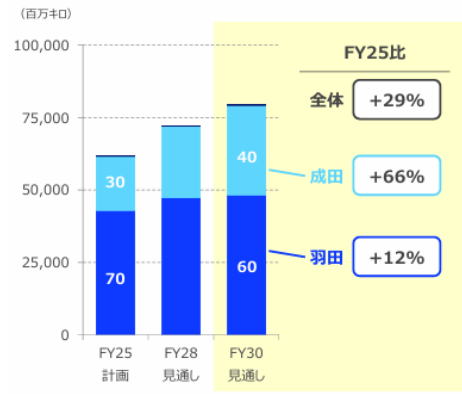
夕方便の山を積み上げ  
北米=アジア間の乗り継ぎ利便性を強化

乗継便数

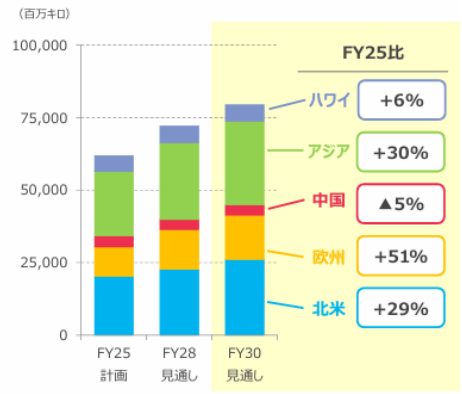
注:2029年度「成田拡張(第3滑走路)」年34万回から50万回へ=プラス約220往復/日

## Appendix ANA国際旅客 生産量 (詳細)

座席キロ推移 (羽田・成田別)



座席キロ推移 (方面別)



# 国内旅客事業

- 1) 足元で収益性が低迷している各要因に対して対応策を実行し、**安定収益基盤への復元**を目指す
- 2) 売上拡大と事業効率化の両面から、**自助努力・協業**を推進し、**実質赤字の収益構造**を抜本的に変革
- 3) 「国内航空のあり方に関する**有識者会議**」の議論状況を注視(施策の具体化後に計画を更新)

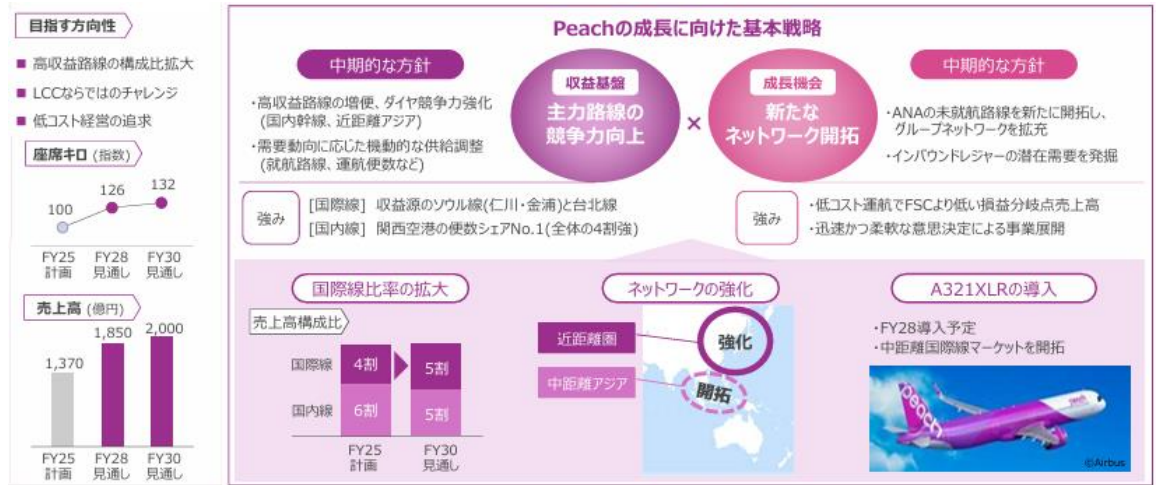


注: 2028年度(5年毎の**スロット懇談会**)羽田発着枠「回収&再配分」原則5%を回収後、再配分

# LCC事業(Peach)

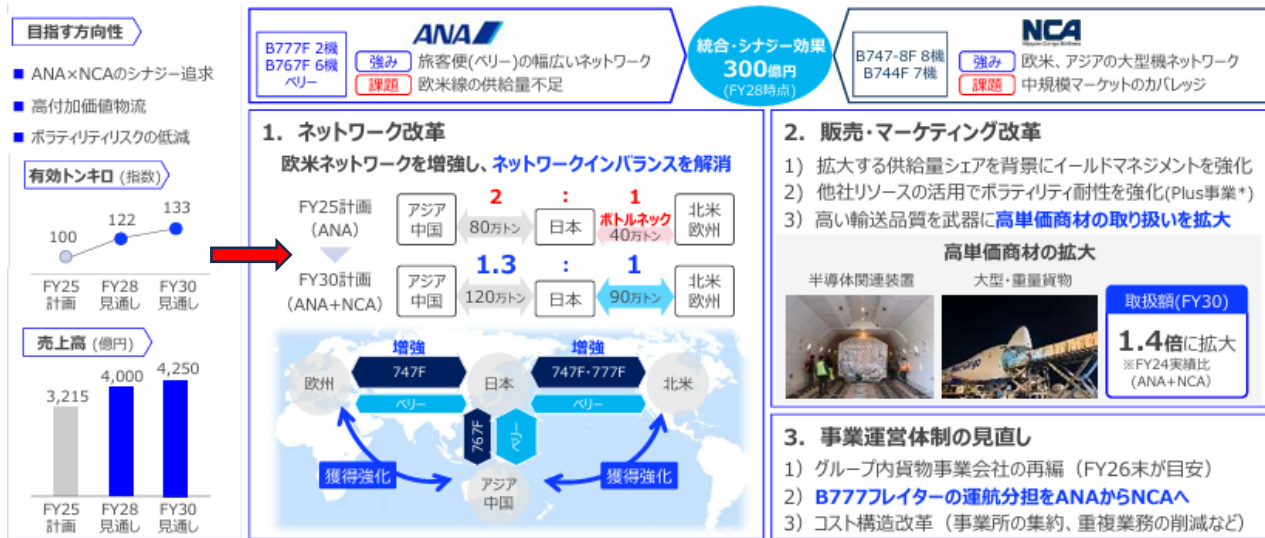
- 1) **国際線の運航比率を拡大**し、閑空を中心に旺盛な訪日客やレジャー層を取り込み
- 2) **ANAの未就航路線も開拓**し、グループ全体のネットワークを補完・拡充
- 3) オペレーション・サービス品質の向上による**選好率・イールドの引き上げ**

・**高収益路線の増便+ダイヤ競争力強化 (国内幹線+近距離アジア)**

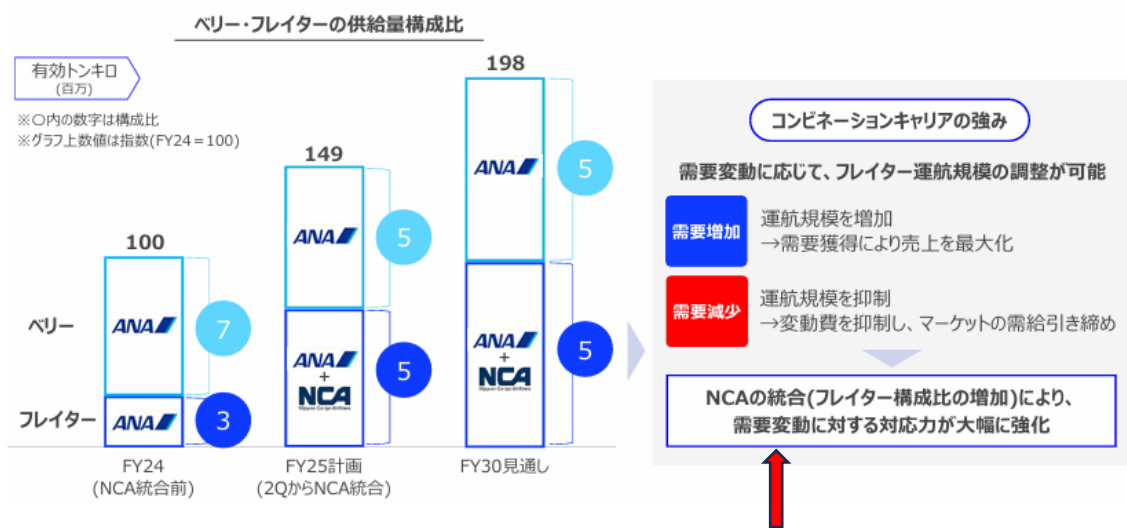


# 国際貨物事業

- 1) ANAとNCAで事業の最適化・効率化を図り「**統合・シナジー効果300億円**」を創出＝2025Q3貨物売上**NCA込み**+753億円
- 2) **大型**フレイターで欧米路線を拡充し、**アジア-欧米間**を中心に成長する貨物需要を取り込み＝**ボトルネック**解消へ
- 3) 販売・マーケティング改革やコスト構造改革を推進し、貨物事業のボラティリティ (**変動**)**リスク**への耐性を強化＝他社リソースの活用でボラティリティ耐性を強化(**Plus事業**)

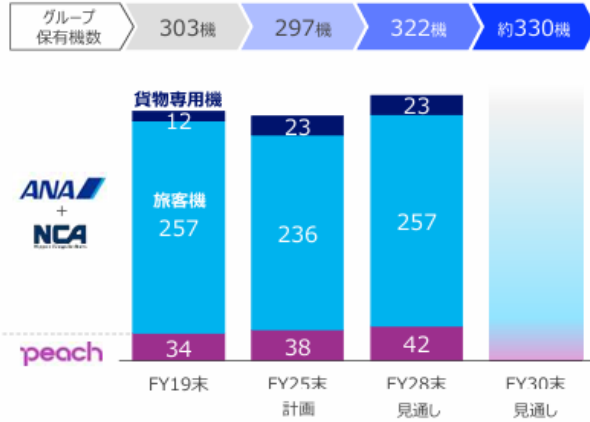


## Appendix 貨物事業の需要変動リスクへの対応力強化





1. 航空機数の推移



中小型機を中心に増強  
エンジン問題による非稼働機は徐々に解消へ

※FY19末のバニラエア機はPeachに含む、FY25末のAirJapan機はANAに含む  
※FY19末の保有機数にはNCAは含まない(FY25 2Qから連結子会社化)

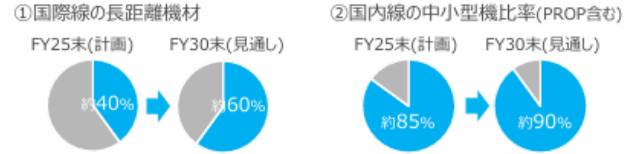
- ・リース期間の延長+リース満了後の買い取り
- ※国内線小型機の2~3割をリース調達(SLB:セール&リースバック)
- 事業環境変化への対応余力を確保

2. フリート戦略で目指す方向性

1) 最新鋭の新機種導入



2) 戦略的な機材ポートフォリオ (ANAブランドの機材構成比)



3) 低燃費機材シェアの向上



3. 事業戦略 モビリティ事業

航空事業を中核に幅広い空間でモビリティ事業を展開し、新たな領域で事業化を目指す

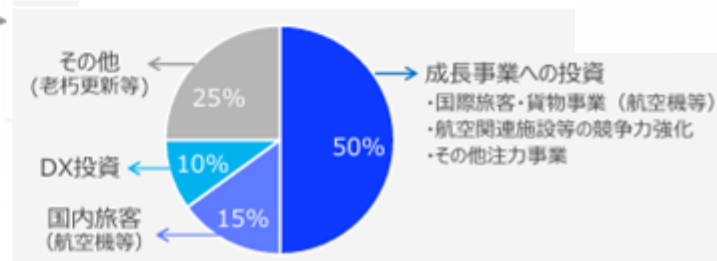
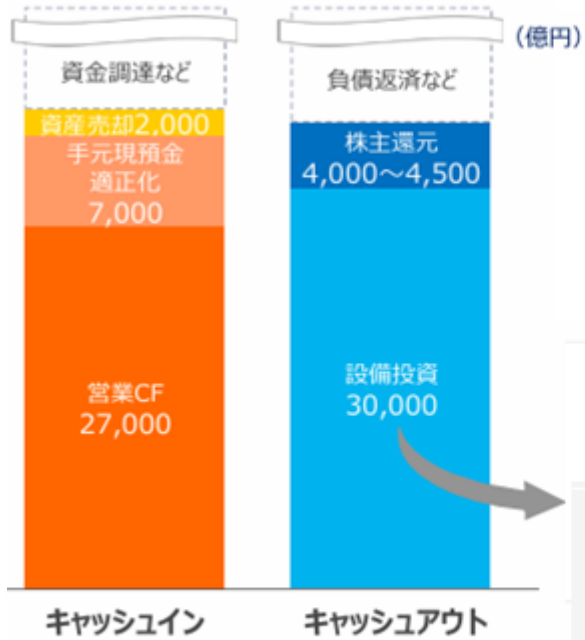
高度	移動距離	航空事業	旅客大量輸送	旅客大量輸送	貨物大量輸送
10,000m	~14,000km 都市間 二国間	航空事業	旅客大量輸送	旅客大量輸送	貨物大量輸送
500m	~100km 都市内 空港接続	エアモビリティ	エアタクシー	ビジョン: 電動垂直着陸機(eVTOL)による都市型エアタクシーで新たな移動の価値を創造 戦略: 日米当局の認証等を前提に、パートナー連携と航空の知見でサービス化を目指す	
150m	~1,000km 離島 遠隔地	ドローン	物流・点検・災害	ビジョン: オンデマンド物流サービスの実現など、ドローンによる社会課題解決と潜在需要獲得 戦略: 固定翼・大型・長距離ドローンで差別化、2027年のサービス開始を目指す	
地上	近距離 日常・旅中 空港接続	MaaS	プラットフォーム	ビジョン: 出発地から目的地までシームレスかつユニバーサルな移動体験を提供 戦略: 地上交通等との連携強化、グループ事業とのシナジー強化で顧客体験価値向上	

# 財務戦略 キャッシュ・アロケーション

成田空港拡張の機会を確実に捉えるため今後5年間は成長投資へ優先的にキャッシュ配分

- ・資金調達は、社債型種類株式も活用
- ・安定配当+機動的な自己株式取得
- ・営業キャッシュフロー+手元現預金適正化の範囲内で規律ある積極投資を実行
- ・FY30に単年度ベースのフリーキャッシュフローが黒字化する想定

## ◆ FY25~30の6年間\*のキャッシュ・アロケーション



## バランスシートマネジメント

財務健全性の維持・向上と資本効率の向上を高い次元でバランス良く実行しWACCを構造的に低減

バランスシートの最適化に向けた中期的な方向性

資産	負債	資本
1) 手元流動性を5,000億円程度へ圧縮 (FY29末を目標) 2) 航空機・DX投資に伴い総資産は増加 3) FY27から新リース会計基準の適用開始により、リース資産がオンバランス化 (3,000億円程度の見込み)	1) 有利子負債は適切な水準にコントロール 2) 劣後ローンの残り2,000億円を期限前弁済し、負債コストを抑制	1) 着実な利益蓄積で利益剰余金を積み上げ 2) 普通株式対比で資本コストが低い社債型種類株式を活用 3) 自己株式取得により普通株式に係る自己資本は減少
<b>事業別ROIC管理を導入</b> FY26は試験運用、FY27に正式に目標設定		
<b>WACC 低減</b>		

最適資本構成の実現 (目指す水準)			
財務健全性の向上		資本効率の向上	
自己資本比率	37% → <b>45%水準</b> (FY30末)	WACC 6%台	→ <b>5%台</b> へ低減 (FY30)
信用格付(R&I)	A- → <b>Aフラット</b> を視野	ROE	安定的に <b>12%以上</b>

※自己資本比率は社債型種類株式を含む。ROEの前提となる自己資本は普通株式のみ

参考: WACC「Weighted Average Cost of Capital」  
 資金調達コスト=加重平均資本コスト

## 第1回 社債型種類株式の発行および自己株式の取得(2025年11月10日適時開示)

### 第1回社債型種類株式の概要

発行日	2025年12月12日 (2025年12月15日に東証プライム市場に上場)
発行総額	2,000億円(手取り概算額*は約1,940億円) *発行総額から引き受け手数料、発行所費用を控除
資金使途	①航空機投資 1,000億円 ②自己株式取得 約940億円
発行価格 発行株式数	5,000円/4,000万株
資本性	会計上は発行額全額を資本計上 (格付上は発行額の50%)
議決権	議決権なし
転換権	普通株式への転換権無し
優先配当	2031年9月30日までは固定配当(配当年率3.5%) 配当順位は普通配当に優先、非参加型、累積型

### 自己株式取得の概要

取得対象株式の種類	普通株式
取得し得る株式の総数	67,500,000株(上限) ※取得した自己株式は、取得完了後に全数を消却
株式取得価格の総額	1,500億円(上限)
取得期間	2025年12月16日から2026年12月15日まで
取得の方法	市場からの買付け
自己株式取得の目的	①コロナ禍の公募増資によって 払い込まれた資本の一部返還 ②普通株式の株式数削減を通じた 1株当たり株主価値(EPS)の向上
必要資金の調達方法	手元流動性 560億円 第1回社債型種類株式 940億円



Appendix

### 新リース会計基準の適用による主な影響(2027年度から適用予定)

#### 1. 貸借対照表

<現行基準>

資産	負債
リース資産*	リース債務*
	純資産

\*オペレーティングリースはオフバランス

<新基準>

資産	負債
使用権資産	リース負債
	純資産

- 借手としてのオペレーティングリースのオンバランス化  
⇒資産・負債が約3,000億円増加(FY27期首試算)

【主な指標への影響】

自己資本比率 : 低下  
ネットD/ELレシオ : 増加  
ROA : 低下

参考:負債と債務の違い

負債は貸借対照表に記載され、債務は契約関係や法的責任で使われます



## ジェットスター・ジャパンの戦略的株主変更方針に合意(JAL.0203)

<https://press.jal.co.jp/ja/release/202602/009267.html>

～新体制による次なる成長フェーズと持続的な発展を目指す～

・JAL及びカンタス航空(QAG)は、成田拠点LCCジェットスター・ジャパン(JJP)の主要株主として、本邦資本主導の新株主体制への移行方針について、法的拘束力を有しない覚書を締結しました。  
・今後の協議および関係当局の承認を前提として、QAGはJJPの全株式を譲渡し、日本政策投資銀行(DBJ)が新たな株主として参画する予定です。東京センチュリーは引き続きJJPの株式を保有する意向です。(計画)

①ブランド刷新: JJPは新しいブランドへ刷新

②雇用とオペレーションの継続: JJP社員の雇用は継続、企業風土の強みを活かした自立した運営を継続・発展させます。

③国際線ネットワーク拡大: 今後拡張される成田空港を引き続きネットワークの中心に、国際線を積極的に拡大します。

④地域活性化への貢献: 戦略的にインバウンドを取り込み、豊富な国内線ネットワークを生かし、地方送客することで日本の地域経済の活性化と観光立国の推進に向けて更に貢献します。

(スケジュール)※現時点での予定であり変更となる可能性があります

・2026/7:株主間契約およびブランド移行に関する最終合意

・2026/10:新ブランド発表

・2027/6:株主譲渡手続きおよびブランド移行の完了

◆ジェットスター・ジャパンからカンタス撤退(産経.0203)

<https://news.yahoo.co.jp/articles/11bf23df8df92d404dc1c2824fdc0f18061d77b7>

・JAL系LCC日本国内線苦戦

日航は、傘下LCC「ジェットスター・ジャパン」に出資していたカンタスグループが、保有する**33.3%の株式を手放す**と発表した。**株式は日本政策投資銀行(DBJ)が引き継ぐ**。日本国内路線を中心に運航していたが苦戦が続いており、カンタスグループは撤退を決めた。**日航が50%出資、残り16.7%の株式はリース大手の東京センチュリーが引き続き保有する**。ジェットスター・ジャパンは2011年9月に合弁会社として設立。2012年7月に国内線、15年2月に国際線に就航した。ただ、国内線は各社とも**コロナ禍後の高単価のビジネス客の減少、燃料費高、新幹線との競争などにさらされており、ジェットスター・ジャパンも収益で苦戦していた**。

JAL社長は「新株主体制でJALグループとのシナジー(相乗効果)を最大限引き出す」などコメントを発表した。

◆ジェットスター・ジャパン(JJP)カンタスが全株譲渡へ(ロイター.0203)

<https://jp.reuters.com/markets/global-markets/GLTMA3SB7NI43DY6RT2AKMXOFM-2026-02-03/>

(要旨)

JALによると、国内勢主導の株主構成に移行することで、**日本の航空市場環境に即した迅速な意思決定**を可能にする狙いがある。日本の航空事業経営に関する豊富な**知見と実績を有するDBJ**の参画で新たなシナジーを創出して**国際線ネットワークを拡大**し、インバウンド需要の確実な獲得と企業価値の向上を目指す。**JALの連結業績への影響は軽微**と見込む。

注:エア・ドゥとソラシドの筆頭株主は、ともに日本政策投資銀行(DBJ)

(航空新聞.0204)<https://www.jwing.net/news/74774>

——カンタス航空がジェットスター・ジャパン(JJP)の株式を手放すとのことだが、機材の確保は問題ないか?

JAL副社長「**今JJPは機材をリースで確保しているが、その契約はカンタスグループが行っている**。今後はその契約を引き継ぐ方向で協議を進める」

——JJPの今後の成長性について。

JAL副社長「今後**インバウンド需要**については、間違いなく**アジアなど短距離路線が中心になる**。成田が発着枠を拡大する中でビジネスチャンスも増えてくる。こうした機会を捉えて**更なる成長**ができると考えている」

一方、カンタスは、中核事業**カンタス航空およびジェットスターに経営資源を集中**させ、機材更新計画を強力に推進する。

## ジェットスター・ジャパンJJPの経営分析

★ジェットスター・ジャパン(会社HP引用.250930)

<https://files.jetstar.com/api/public/content/40222327189641b2bf8dc9163cf19996>

・2025年6月期(年度)の**営業収入**は過去最高の**749億4,000万円**

・**営業利益**は過去最高の**15億7,800万円**

・平均**搭乗率**は前年度比**1.4ポイント増の87.8%**で**過去最高**

営業収入、営業利益とも過去最高となりました。

急激な**為替変動や機材計画の変更**に伴う費用を営業外項目として計上した影響などで、**当期、純損失**となりました。

《2025年6月期(2024/7-2025/6)決算》250930発表

年度決算	2025年6月期(前年実績)
営業収入	749億4000万円(707億7200万円)
営業損益	+15億7800万円(-13億3000万円)
当期純損益	-15億4300万円(+5億0700万円)
搭乗者	561.0万人(566.2万人)
搭乗率	87.8%(86.4%)