

「国内航空のあり方に関する有識者会議」 国内線事業の直面する課題

SKY  **SKYMARK AIRLINES**

資料1

国内航空のあり方に関する
有識者会議(第2回)



スカイマーク株式会社

2025年10月1日

スカイマークが訴えたいこと

① 中堅航空会社が直面している危機は、大手2社と比べて極めて深刻

- ・円安・原油高・海外の高インフレ等により費用が高騰し、コストがかつてないペースで上昇
- ・単価引き上げや機材稼働効率向上、非旅客収入増加に取り組むも、コストの増加ペースに追いつかない
- ・コロナ禍以降、営業利益率は大きく低下し、政府による支援がなければ赤字の状況
- ・収入がほぼ国内旅客収入であり、大手のように国内線は赤字であっても、国際線や貨物事業で企業としての利益を確保できる構造ではない
- ・このままではコロナ禍以降の苦境から脱却できず、人的投資の強化や省燃費航空機への更新対応など、投資が待ったなしの状況であるが、成長投資に充てる余力がない

② 危機脱却のために、価格競争をコスト上昇に見合った持続可能な形にすることが不可欠

- ・大手による幹線も含めた大規模かつ継続的なセールにより単価上昇余地が低下
- ・その結果、国内旅行消費単価は大きく上昇している一方で、航空券の単価は僅かな上昇に留まる
- ・現在のセールありきの価格競争は、短期的な顧客メリットの裏で、航空ネットワークの毀損という深刻な副作用をもたらしている
- ・長期的に既存の航空ネットワークを維持するには、市場の活力を損なう破壊的な価格競争を避け、上昇し続けるコストや人的投資等に見合った形での健全な価格競争の仕組み作りが必要

③ 協業・協調は、特に非顧客接点領域では有効と考えるが、競争の持続可能性を阻害するものであってはならない

- ・協業・協調を進めるための環境整備について、中堅航空会社に対しては政府による支援が必要

スカイマークMVV (Mission・Vision・Value)

「社会的使命」、「将来に目指す姿」、「価値観・行動指針」を全役職員で共有すべく、スカイマークMVV (Mission・Vision・Value)を掲げています。

Mission (ミッション)

安全を全ての基盤とし、安心かつ高品質で、シンプルでありながら心のこもった快適な航空サービスを、身近な価格で提供する

Vision (ビジョン)

なくてはならない愛される翼として成長し続け、誰もが気軽に移動できる未来を創造する

Value (バリュー)

【価値観】

1.スカイマークらしさ

他にはない価値の源泉である
"独自性""ユニークさ""唯一無二"を大事にします

2.航空のプロフェッショナルとしての誇り

プロフェッショナル集団として成長し、その成果を未来への投資や社員、ステークホルダー、社会への還元につなげ、さらなる成長に向けた好循環を作り出します

3.挑戦・変化するマインド

新たな挑戦や変化を恐れずに楽しみます

4.人の尊重

サービス提供者である社員、そして事業に関わる全ての人を尊重します

【行動指針】

1.私たちは、お客様や地域への優れた価値提供のために最善を尽くします

2.私たちは、互いを尊重し、部門を越えて共創・協働します

3.私は、主体性を持って価値ある正しい仕事をします

スカイマークのネットワーク網(2025年夏ダイヤ)

- ・ 安定的に航空輸送サービスを提供し、年間814万人(FY2024)にご利用いただく公共交通機関に成長
- ・ 大手2社以外の選択肢として、羽田発着のみならず離島路線も含めた地方を結ぶことで、全国各地に広くネットワーク網を構築し、利用者利便の向上や地方活性化にも貢献

国内24路線/12都市に就航し、1日156～158便を運航

羽田幹線路線*1便数比 : 35% *1 羽田 = 札幌、福岡、那覇

羽田地方路線*2便数比 : 14% *2 羽田 = 神戸、鹿児島、下地島

その他路線便数比 : 51%

福岡

合計 18 往復			
札幌	1 往復	茨城	1～2 往復
羽田	12 往復	那覇	3 往復
下地島	0～1 往復		

奄美大島

合計 2 往復	
鹿児島	2 往復

長崎

合計 3 往復	
神戸	3 往復

鹿児島

合計 11 往復			
羽田	4 往復	神戸	3 往復
名古屋	2 往復	奄美大島	2 往復

宮古(下地島)

合計 4～5 往復			
羽田	1 往復	神戸	1 往復
福岡	0～1 往復	那覇	2 往復

神戸

合計 26～27 往復			
札幌	4 往復	長崎	3 往復
仙台	2 往復	鹿児島	3 往復
羽田	6 往復	那覇	4～5 往復
茨城	3 往復	下地島	1 往復



札幌(新千歳)

合計 19 往復			
羽田	9 往復	名古屋	3 往復
茨城	2 往復	神戸	4 往復
福岡	1 往復		

仙台

合計 2 往復	
神戸	2 往復

茨城

合計 7～8 往復			
札幌	2 往復	福岡	1～2 往復
神戸	3 往復	那覇	1 往復

羽田

合計 38 往復			
札幌	9 往復	鹿児島	4 往復
神戸	6 往復	那覇	6 往復
福岡	12 往復	下地島	1 往復

那覇

合計 18～19 往復			
羽田	6 往復	神戸	4～5 往復
茨城	1 往復	福岡	3 往復
名古屋	2 往復	下地島	2 往復

名古屋(中部)

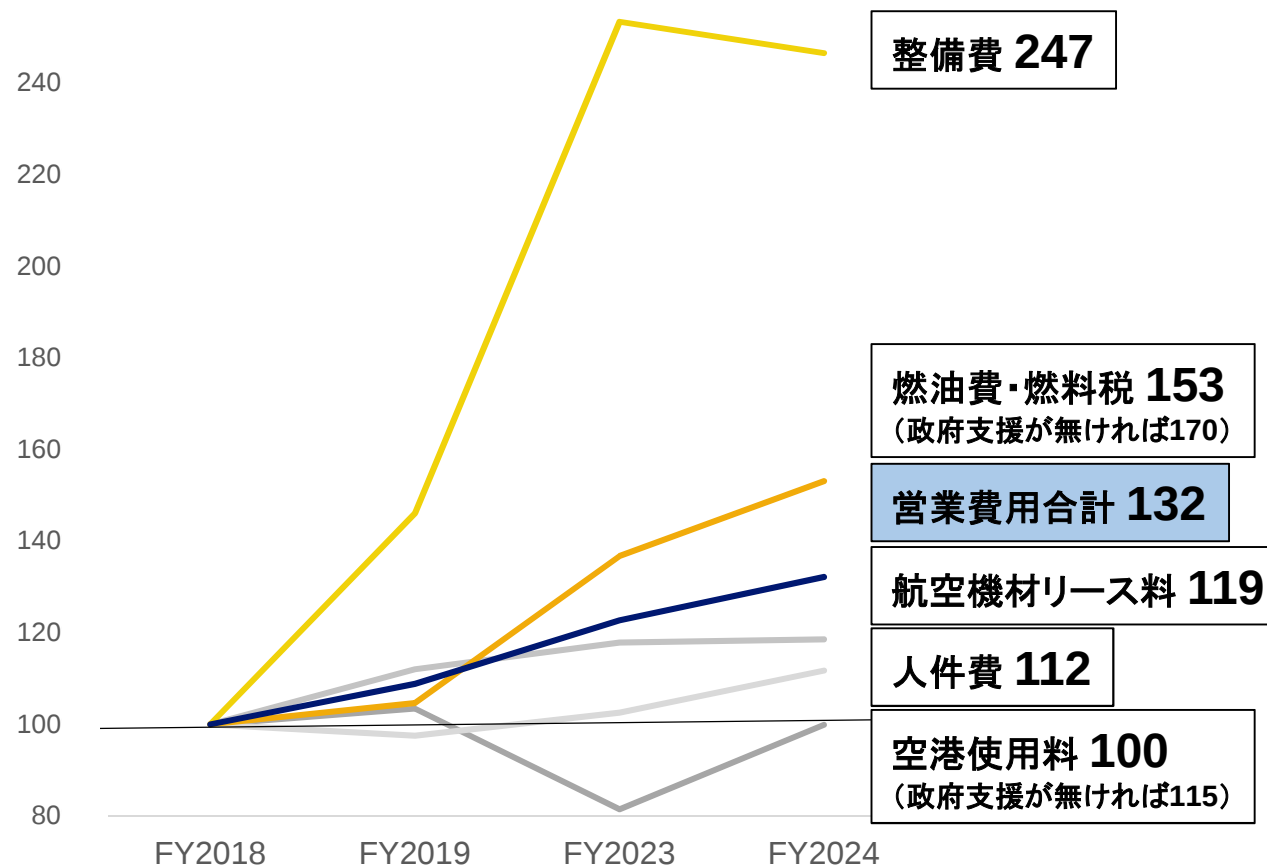
合計 7 往復			
札幌	3 往復	鹿児島	2 往復
那覇	2 往復		

直面するコスト構造危機(営業費用推移)

- ・ 円安・原油高・海外の高インフレ等により費用は高騰を続け、管理可能費の抑制では対応が難しい外部環境
- ・ 人材流動性の高まりにより、航空業界につなぎとめるための人的投資の強化や、脱炭素対応等で保有する航空機の全機更新投資が必要であり、今後も費用増加傾向が続く見通し

コストの推移

FY2018を100とする



〈参考〉

航空機材定価：FY2018比でUS\$ベースでは31%増、円ベースでは65%増

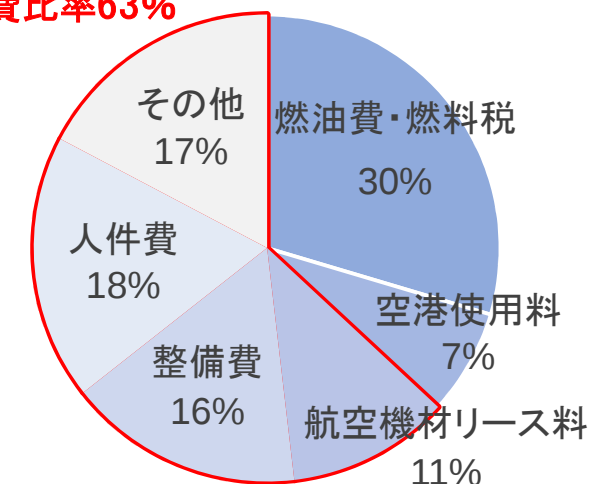
ドバイ原油と為替レートの推移

ドバイ原油はFY2018比で15.6%増加
為替レートはFY2018比で26.4%増加

	FY2018	FY2024	FY2018比 増減率
ドバイ原油価格 (ヘッジ後) (US\$/バレル)	64.8	74.9	+15.6%
外貨取引の 為替レート (ヘッジ後)(円/US\$)	110.7	139.9	+26.4%

コストの構造(FY2024)

固定費比率63%



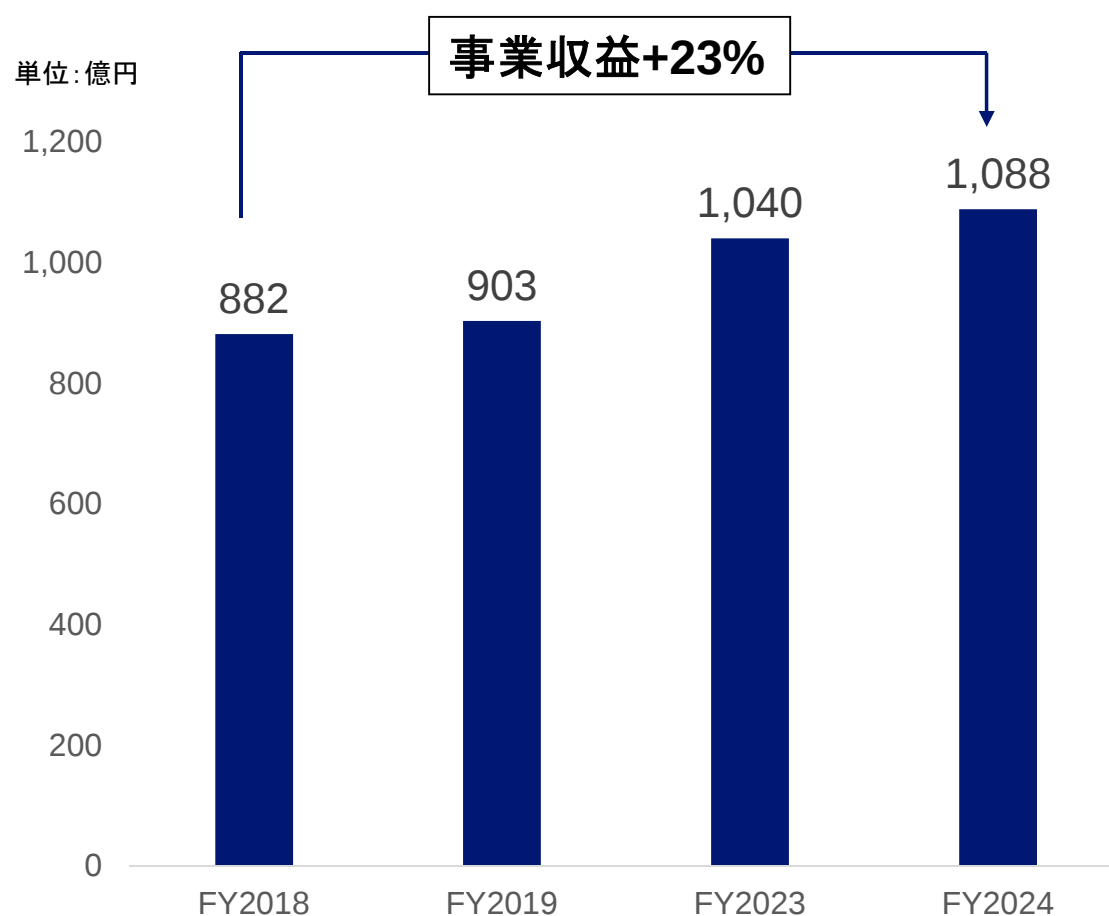
※一部、飛行回数/時間に連動する変動費を含む

コスト上昇率を下回る収入増加率(事業収益推移)

- ・ 航空機材数が微増である中、機材稼働効率向上による便数増や単価向上により事業収益は着実に増加
- ・ しかしながら、収入の増加ペースがコストの増加ペースに追いつかない状況が続いている

事業収益の推移

営業費用が+32%に対して



運航および収益指標の推移

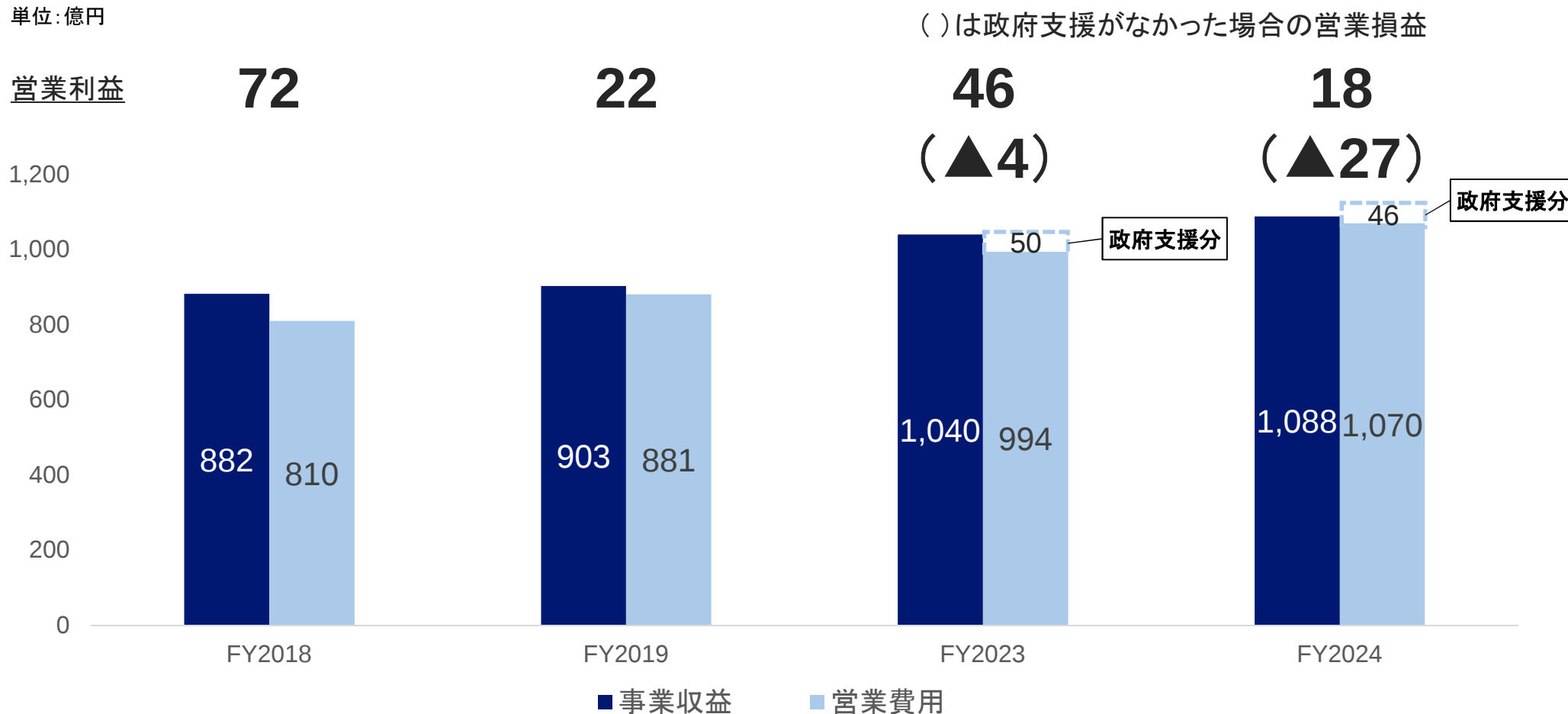
	FY2018	FY2024	FY2018比 増減率
機材数(年平均)	26.7	29.0	+8.9%
運航便数(便)	50,302	56,528	+12.4%
1機あたりの1日 運航便数(便)	5.17	5.34	+3.2%
ASK(百万キロ)	9,317	10,467	+12.3%
有償旅客数(千人)	7,385	8,140	+10.2%
単価(円)	11,594	13,028	+12.4%

コロナ後の低利益(営業利益推移)

- ・ 費用の増加が収入の増加を上回ったことで営業利益は著しく低下。直近2年間は黒字を維持したものの、政府による支援がなければ実質は赤字であった厳しい状況 (FY2018→FY2024 で約100億円の損益悪化)
- ・ 政府支援が終了すれば、厳しい経営環境が続く見通し

営業利益の推移

単位: 億円



〈参考〉 政府支援：空港使用料(着陸料等)減免、航燃税減免、燃料油激変緩和措置

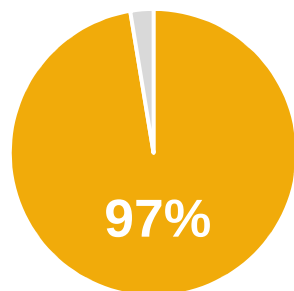
※FY2019はコロナ影響で30億円程度の利益減少影響が生じた

大手2社とは異なる事業構造

- ・ 収入のほぼ全てを国内旅客収入が占めており、コロナ禍以降、利益率は大幅に低下。大手のように国際線や貨物事業で全体の利益を確保できる事業構造ではない
- ・ このままではコロナ禍以降の苦境から脱却できず、有利子負債が長期的に重くのしかかり、成長投資余力がない

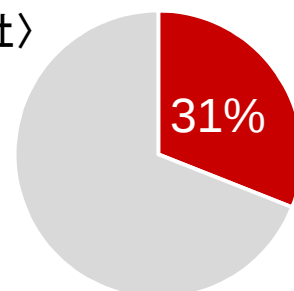
航空各社の国内旅客収入の割合 (FY2024)

〈SKY〉

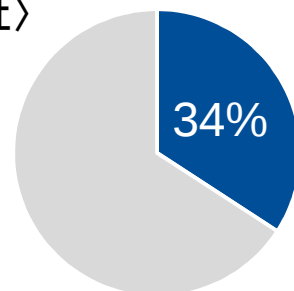


※国際定期便は2019年11月に参入もコロナ禍により休止

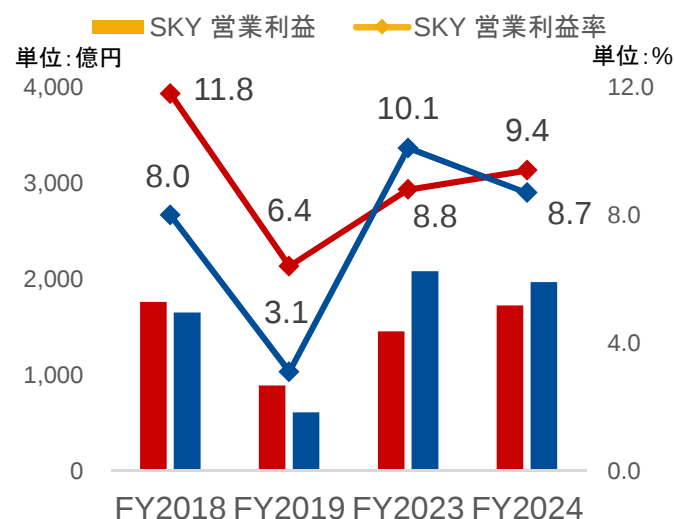
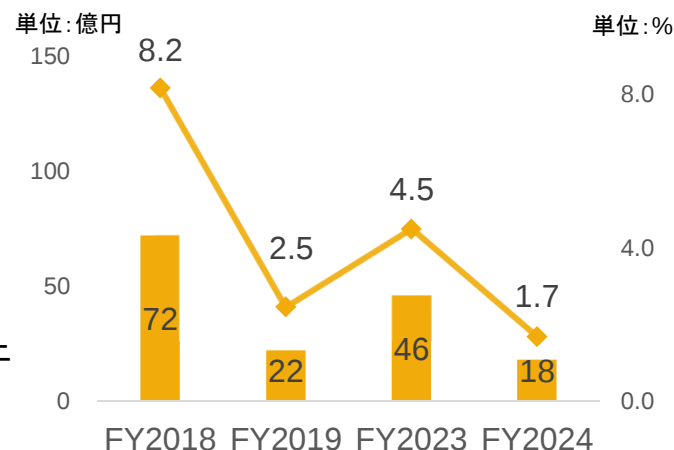
〈大手A社〉



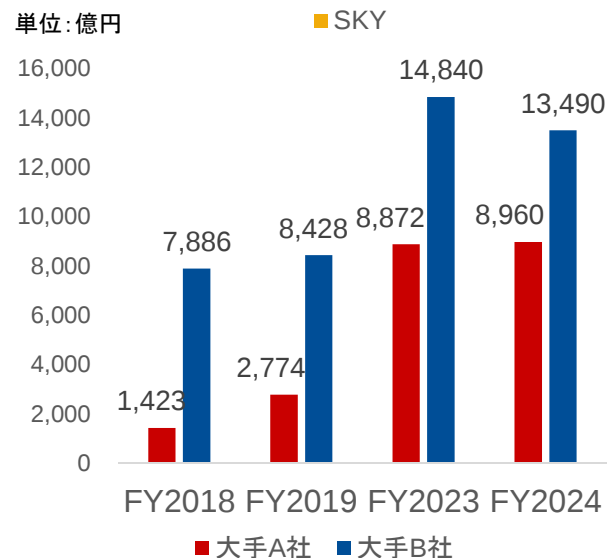
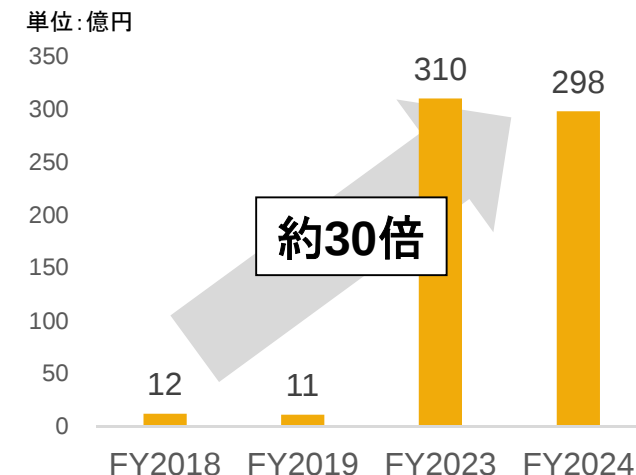
〈大手B社〉



営業利益・営業利益率の推移



有利子負債の推移



注:

1. 大手A社および大手B社の各数値は、各社の決算説明会資料およびHPの財務・業績ハイライトより引用
2. 大手A社の営業利益および営業利益率は、FY2019以降はEBIT、EBITマージンの数値を引用

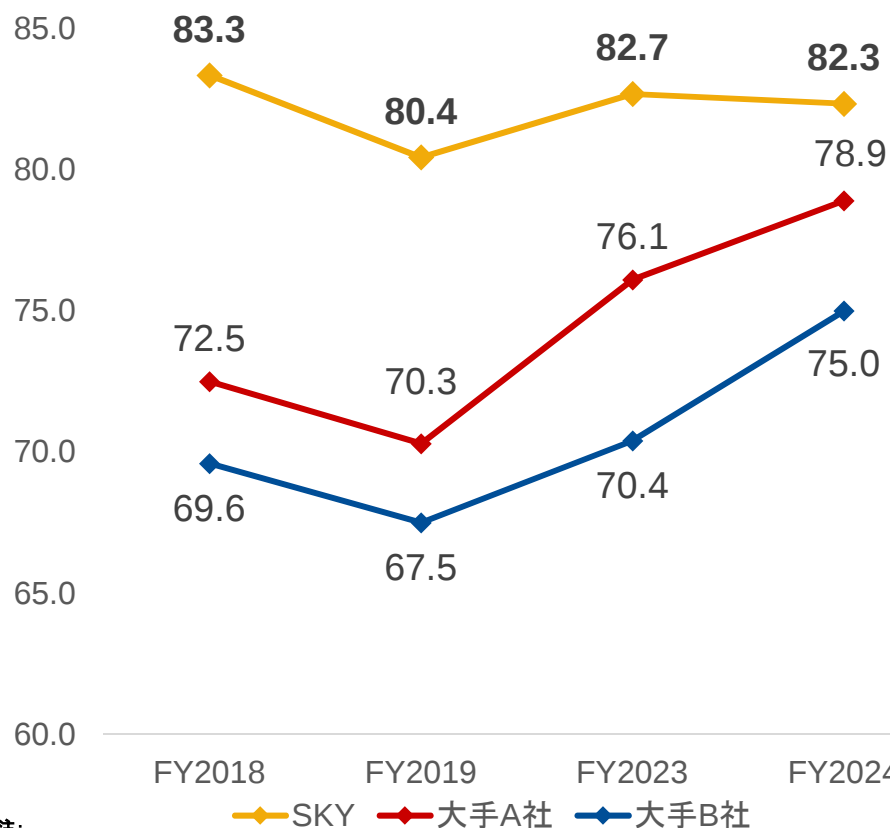
収入増の限界(座席利用率・単価推移)

※座席利用率80%の水準: 繁忙期にはほぼ100%となる、実質的に天井である高水準

- ・ 座席利用率80%の水準を維持しつつ、コストに見合った単価向上を図る戦略を推進するものの、大手の継続的なセール展開により、価格差が縮小
- ・ コストに見合わない大手のセールが続き、大手の単価に接近することで当社から顧客が流出し、収益の増加ペースが鈍化する傾向が見られる
- ・ 座席利用率が高水準に達している中、大手の需要喚起型による収益上昇モデルは限界を迎えることが想定され、今後は上昇するコストを適切に運賃へ転嫁することが業界に求められるのではないかと

座席利用率の推移

単位: %

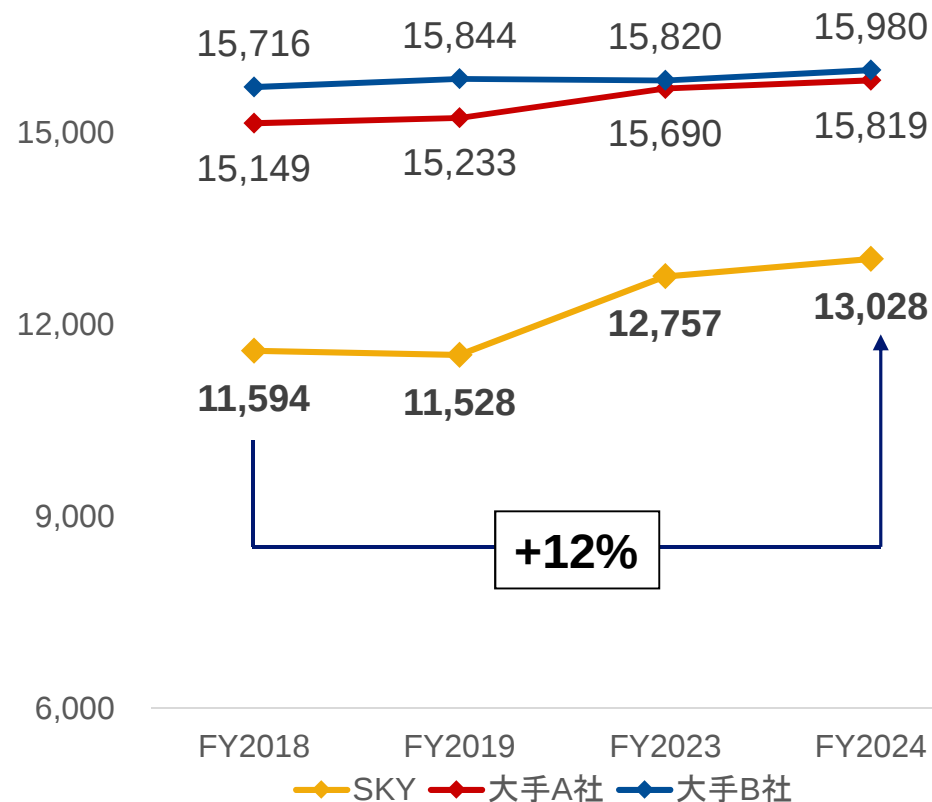


注:

1. 大手A社および大手B社の各数値は、各社の決算説明会資料より引用

単価の推移

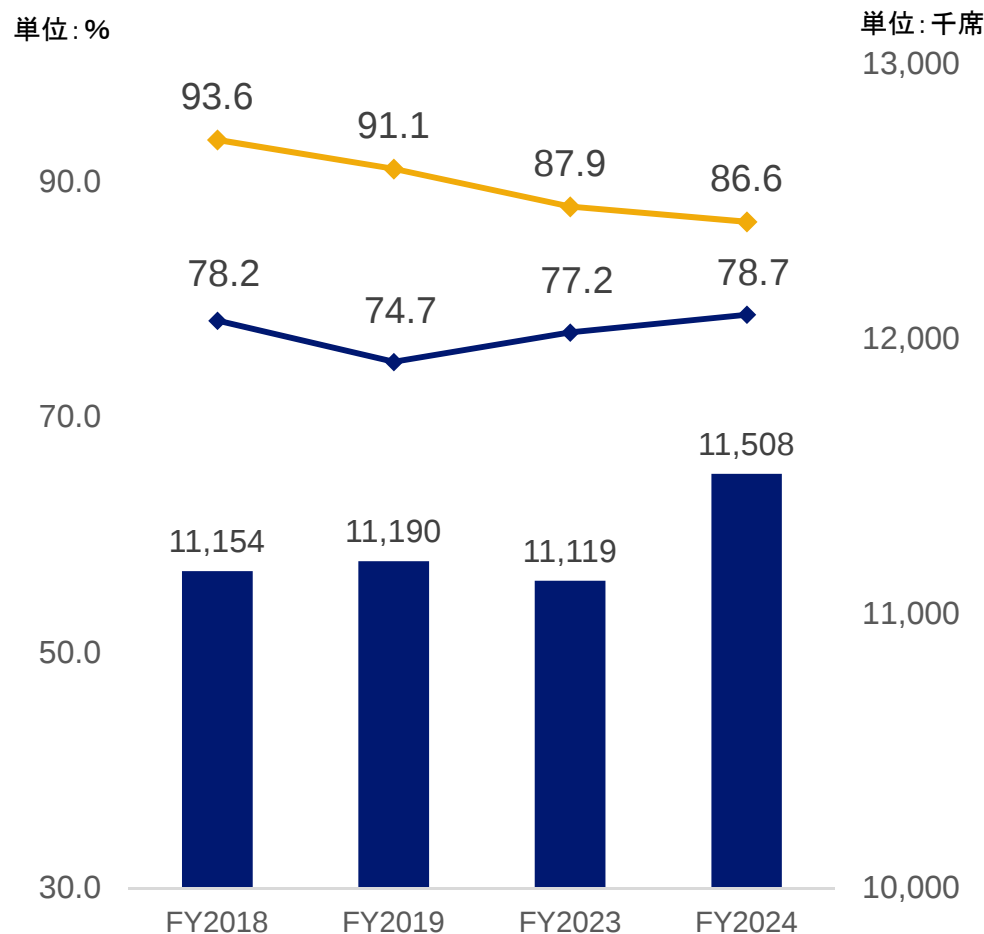
単位: 円



幹線の座席利用率低下とFY2025Q1各社座席利用率と単価

- ・ 大手のセールは羽田=福岡などの幹線においても展開されており、主力幹線である同路線の座席利用率が大きく低下。一方で全社の座席利用率の低下は見られず、大手に非ビジネス旅客が流出していると判断
- ・ 大手及び当社のFY2025Q1の座席利用率と単価の前年対比から、セール展開の影響や戦略の違いが顕著

羽田=福岡の座席利用率と提供座席数の推移



注: ■ 提供座席数(全社) ◆ 座席利用率(全社) ◆ 座席利用率(SKY)
 1. 提供座席数(全社)および座席利用率(全社)の数値は、国土交通省「航空輸送統計年報」より引用
 2. 大手A社および大手B社の各数値は、各社の決算説明会資料より引用

全路線の2025年度第1四半期の座席利用率・単価比較

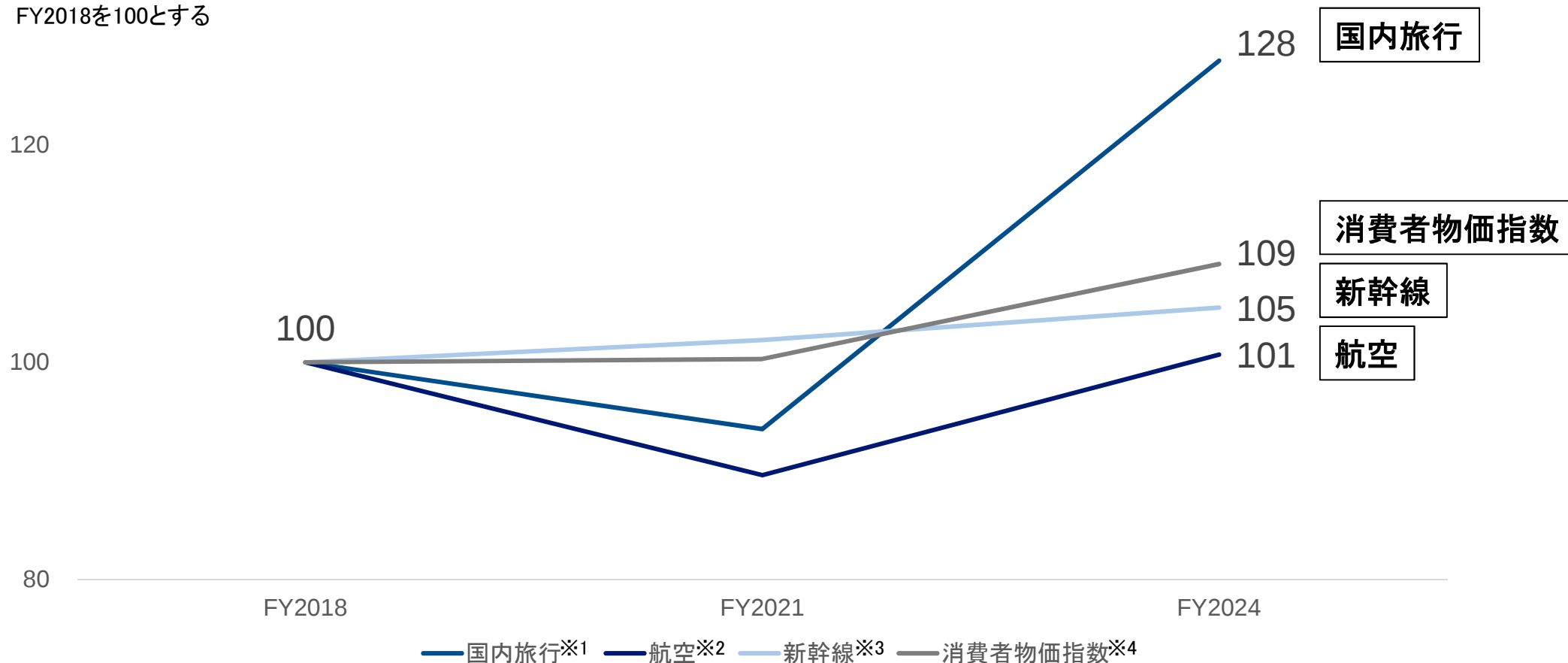
単位: 円		FY2023 Q1	FY2024 Q1	FY2025 Q1	FY2023 Q1比	FY2024 Q1比
SKY	座席利用率	78.7%	80.7%	74.5%	▲4.2pt	▲6.2pt
	単価	11,387	11,469	12,330	+8.3%	+7.5%
大手A社	座席利用率	74.2%	69.8%	79.5%	+5.3pt	+9.7pt
	単価	14,205	15,556	14,781	+4.1%	▲5.0%
大手B社	座席利用率	67.1%	68.8%	71.6%	+4.5pt	+2.8pt
	単価	14,740	15,502	15,806	+7.2%	+2.0%

国内旅行・航空・新幹線の単価・イールド推移

- ・コロナ以降、国内旅行の単価が急激に上昇をしている一方、航空券の単価は僅かな上昇に留まる
- ・国内旅行全体や国内諸物価がコスト上昇に見合った収益を得る中、国内航空単価はコストに見合わない低い伸び率に留まり、「利益なき繁忙」という構造的な課題（デフレマインドの定着）に直面している

各種単価・イールドの推移

FY2018を100とする



注:

- 観光庁「旅行・観光消費動向調査」をもとに当社にて計算。
- 国土交通省「国内輸送実績 特定本邦航空運送事業者に係る情報」の各年度通期実績をもとに当社にて計算。FY2024のみ発表済みのFY2024上期実績（FY2018上期を100とする）で計算。
- 本資料における「新幹線」は、東海旅客鉄道株式会社の東海道新幹線を指す。東海旅客鉄道株式会社 有価証券報告書（第32期、第35期、第38期）をもとに当社にて計算。
- 総務省統計局「2020年基準 消費者物価指数」をもとに当社にて計算。本数値のみFY2018は2018年1月～12月、FY2021は2021年1月～12月、FY2024は2024年1月～12月の期間を指す。

事業継続のために

- ・ 持続的な事業運営を行うために各種施策に取り組む
- ・ 中期経営計画期間の5年累計で約300億円の事業投資が必要

■ 事業運営の前提

- ・ 安全を全ての基盤とし、高品質な航空サービスを提供するべく、高い定時運航率・顧客満足を維持

■ 事業収益拡大

- ・ 若年層向け新運賃を販売（2025年8月～）
- ・ ビジネス利用者の拡大を目指し、法人向け出張管理システムとの連携（2025年7月～）
- ・ 航空貨物輸送の開始（2021年7月～）

■ コストマネジメント

- ・ 単一機材オペレーションの継続
- ・ 航空機材のリース一辺倒からの脱却、ファイナンスを活用した自社発注を推進

■ 持続的な事業運営に向けた投資

- ・ 機材更新に向けた新機材の発注（機齢の上昇・脱炭素対応） ※ボーイング737型機 33機を更新予定
- ・ 人的投資の強化（賃上げ、賞与確保による待遇改善）

まとめ

「不可逆的なコスト高騰」と「コストを運賃に転嫁できない市場」の板挟み状態
個社の自助努力だけではエッセンシャルサービスとしての
航空ネットワーク維持に限界

持続可能な競争による収入増 (単価上昇)

- ・ネットワークが維持できる持続可能な競争
- ・コストや人的投資を適切に反映した運賃設定に関する枠組みやガイドラインの設定
(コストに見合わない恒常的セールの抑止)
- ・コスト上昇に見合った運賃水準(価格転嫁)に対する利用者理解の醸成

コスト基盤の再構築

- ・公租公課の見直し
- ・燃料サーチャージの導入
- ・非顧客接点領域での協業・協調
- ・これを進めるための環境整備に対する政府による支援

投資と借入金返済

- ・人的投資の強化
- ・環境負荷軽減等に資する航空機の更新投資
- ・コロナ禍で背負った多額の借入金返済

国内航空会社のコスト負担の軽減は不可避であり、過度な価格競争から脱却し、コストや人的投資等に見合った適正な運賃競争を通じて、大手+中堅航空会社による国内航空ネットワークの維持と旅客利便の確保を図ることが必要ではないか