

資料4

国内航空のあり方に関する
有識者会議(第2回)

当社事業の現状と課題

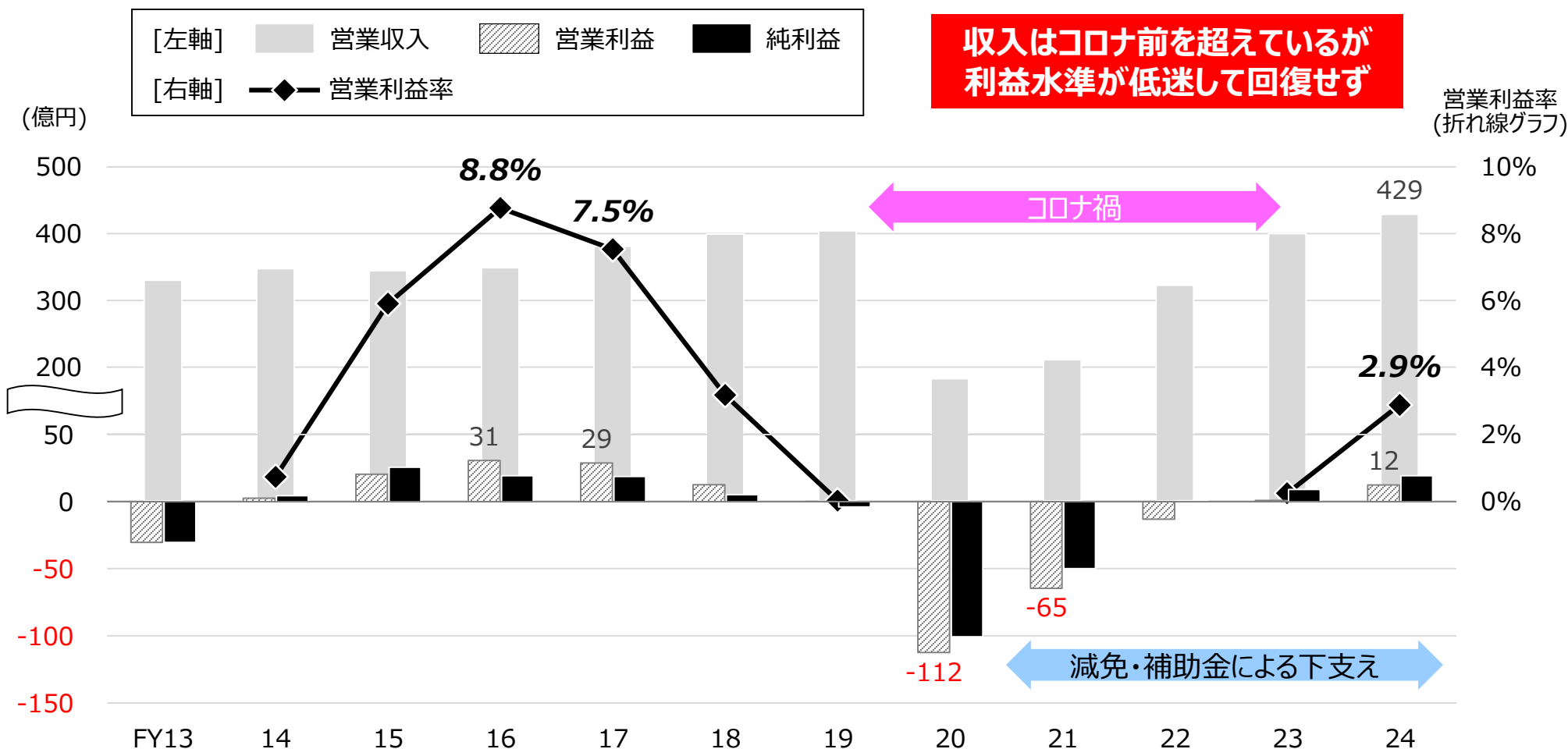
～ 国内線事業の状況（事業の厳しさとその構造的課題について）～



2025年10月1日
株式会社スターフライヤー

1. [P/L] 営業収入、営業利益、純利益、営業利益率の推移

- 1) 2024年度の**営業収入はコロナ前を超えて過去最高**となったが、**利益の回復は遅れて**おり、コロナ前の水準に戻っていない。
- 2) 収入面で**客体構成が大きく変化**したことが影響している一方、費用面では**為替の円安**による影響が顕著となっている。
- 3) 直近の業績は**各種の減免・補助金で下支え**されており、**実質的には2024年度の営業利益は赤字**であった。

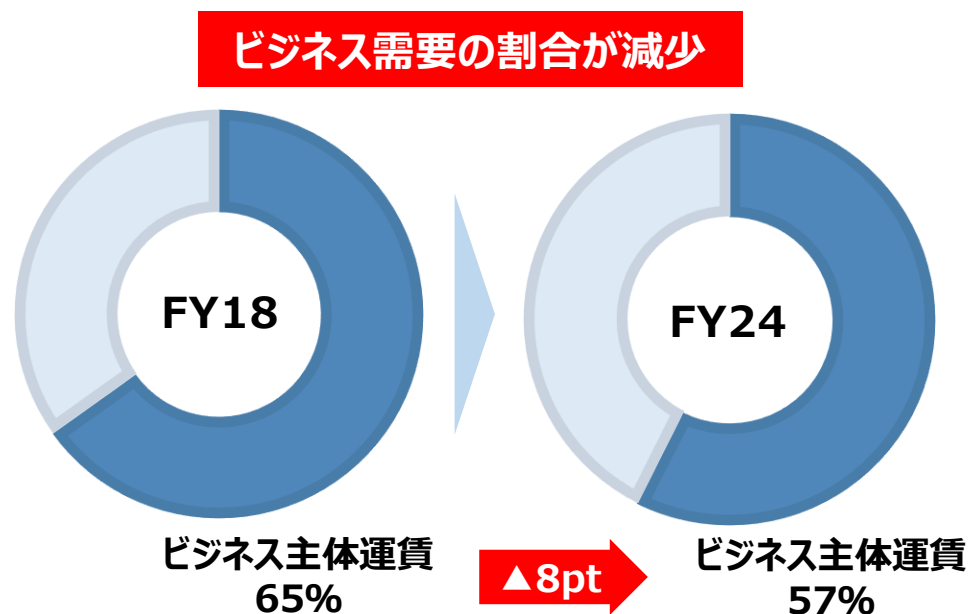


2. 営業収入に関する分析

- 1) [客体構成] コロナ禍を経て働き方が変わり、当社便を利用する**ビジネス需要の割合が減少**している。
- 2) [運賃単価] 近年は費用が上昇している中で、航空運賃に対する感応度が高く、**適正な単価に引き上げできない**。
- 3) [他社競合] 当社として単価向上に努めているが、**他社が運賃を引き下げてきた場合には、一定程度は追従**せざるを得ない。

■ 客体構成の変化

・羽田ー福岡線、ビジネス主体運賃の割合

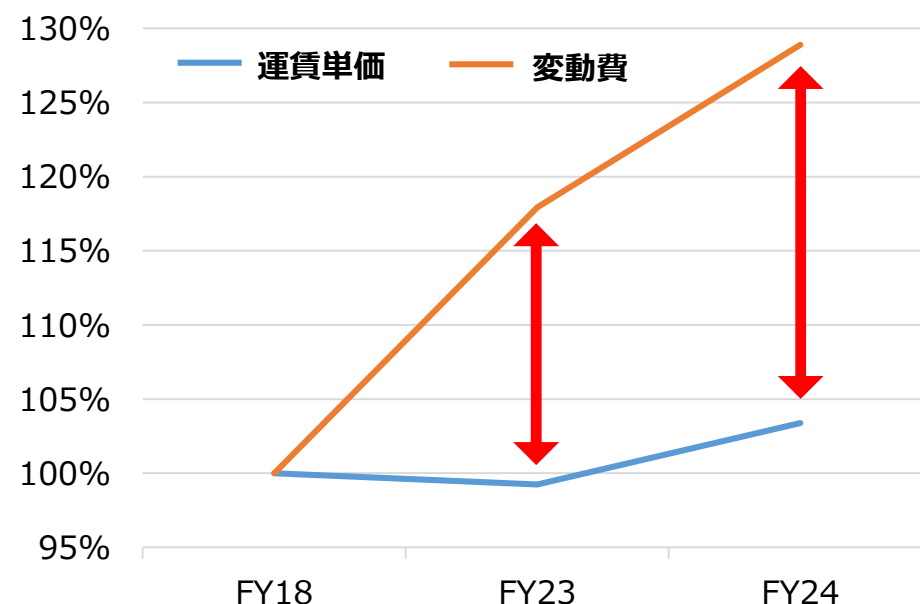


FY24実績

- ・平均単価 FY18比 ▲3%
- ・営業費用 FY18比 +12%

■ 新幹線競合路線における運賃単価と変動費

(指数) FY18実績=100%

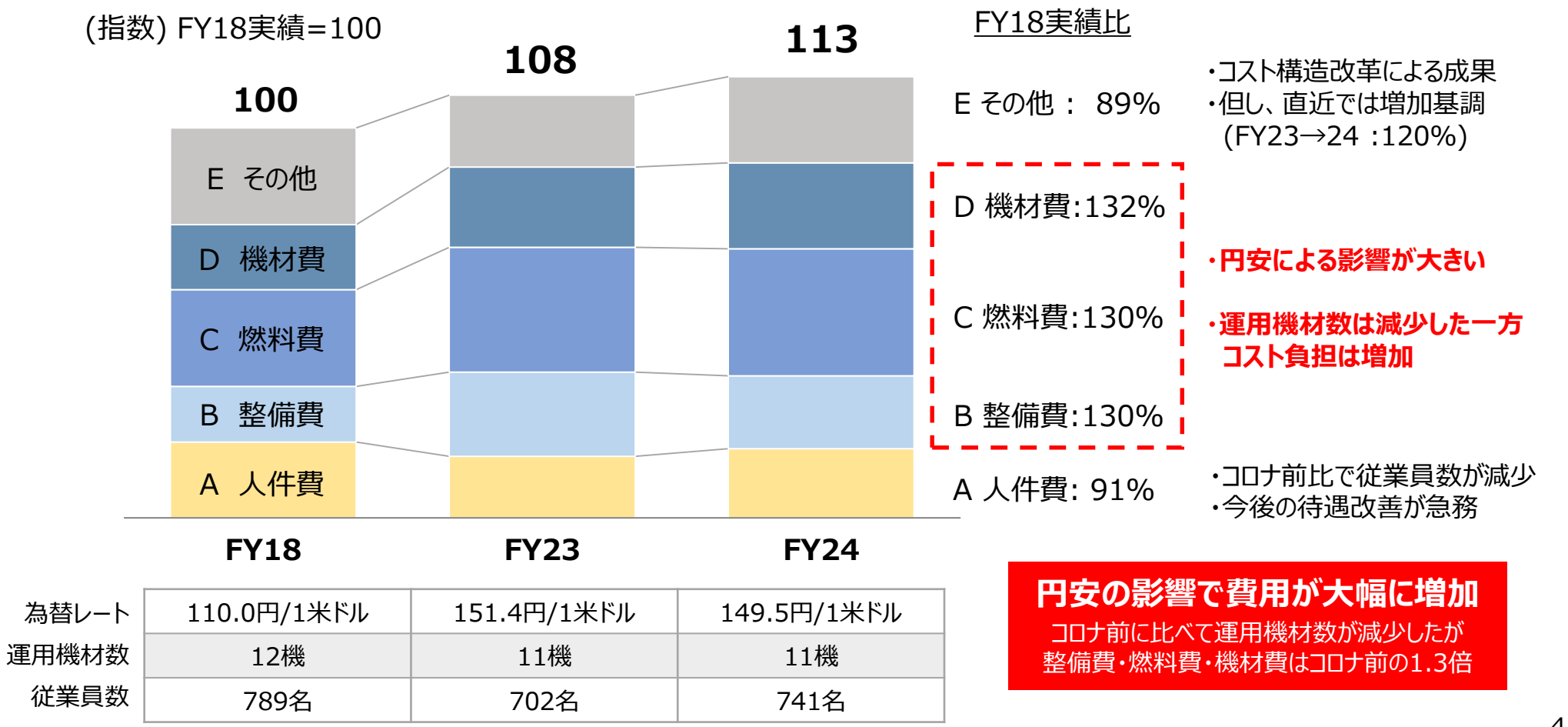


**変動費は大きく増加したが
運賃単価は微増に留まる**

3. 営業費用に関する分析

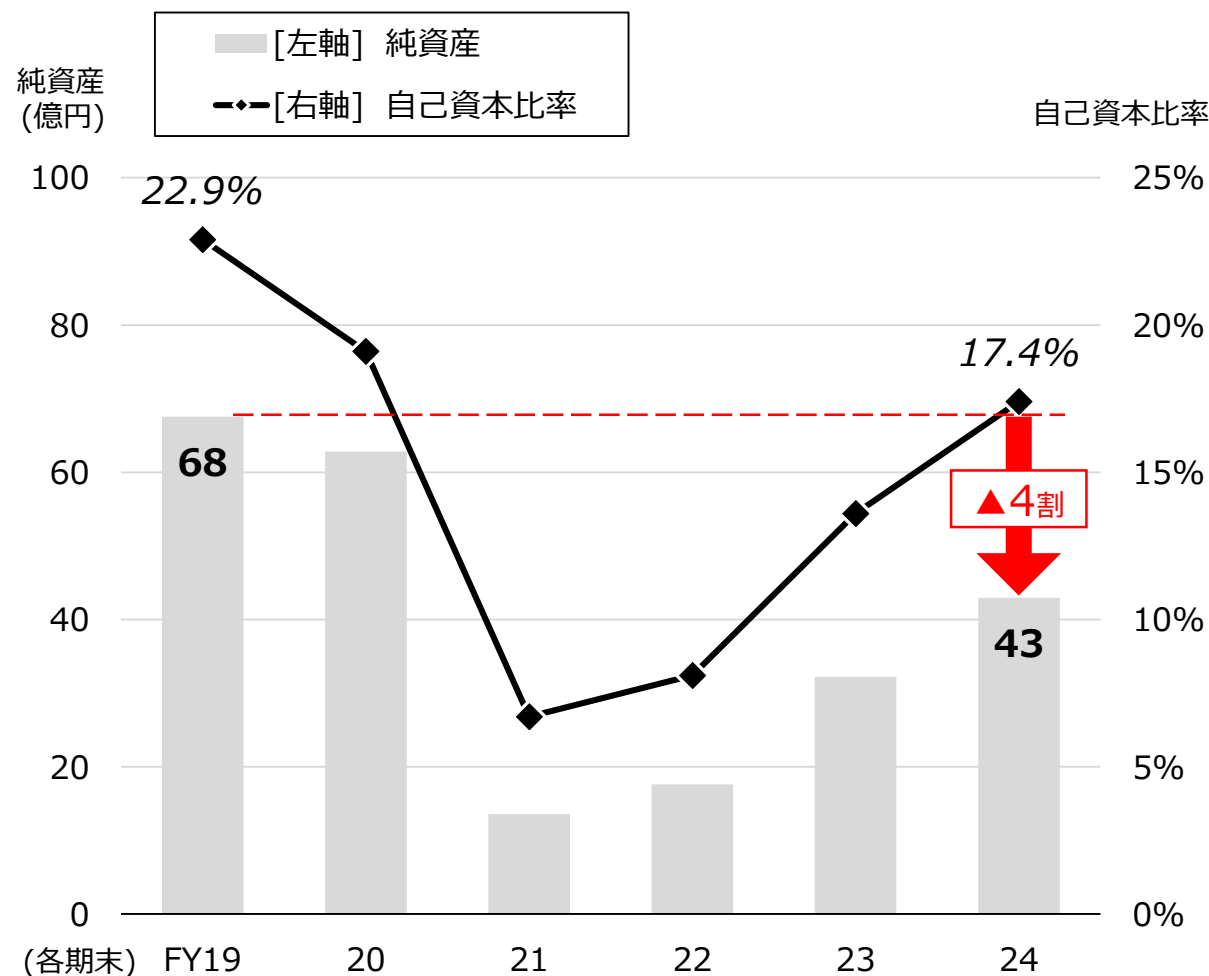
- 1) [為替] 中期的な円安基調の継続で従来よりも費用が大きく増加している。(整備費・燃料費・機材費など)
- 2) [原油] 原油市況は比較的落ち着いているが、価格は米ドル建てで決定されるため、為替市況の影響を受けやすい。
- 3) [人件費] 人財を確保するために待遇面の改善が急務である。近年はパイロットや整備士の若手人財が枯渇しつつある。

■ 営業費用の推移



4. [B/S] 純資産の推移

- 1) コロナ禍で収入が急減したことで様々な対策を実行してきたが、**FY20~21に大幅な赤字を計上したことで純資産が減少**した。
- 2) 2023年度以降に黒字転換して財務基盤の回復に努めているが、**純資産はコロナ前の約6割**に留まっている。
- 3) 現時点で配当を再開できていない中、現行の為替水準では**資本の蓄積や将来に向けた成長投資も十分にできない**状況。



現行の為替水準が続いた場合
コロナ前と同レベルの利益創出は困難



資本の蓄積が進まない
将来に向けた成長投資も不十分

純資産は**コロナ前の約6割**



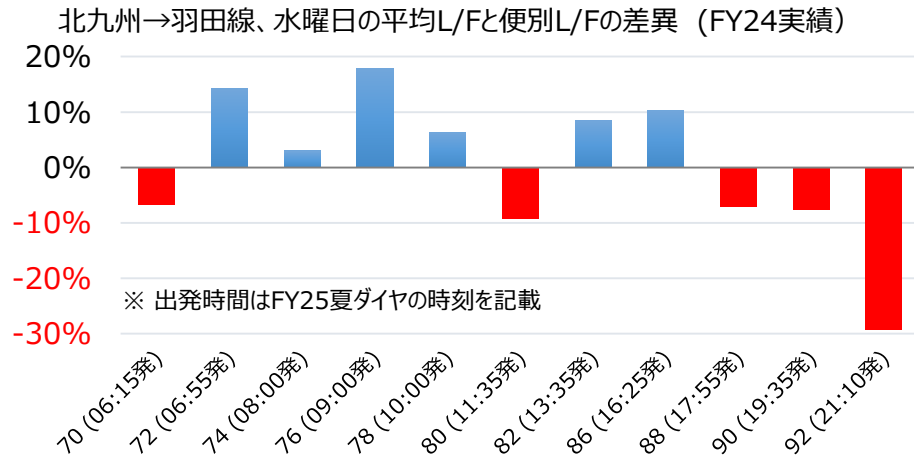
イベントリスク耐性が不十分

コロナと同レベルの感染症が再来した場合
事業の存続が極めて困難となる可能性

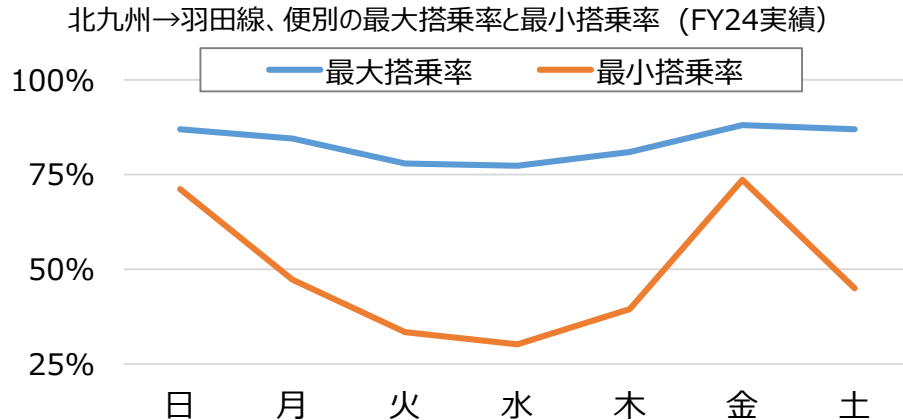
5. 国内線における旅客需要の波動（北九州＝羽田線の事例）

- 1) 国際線と異なり、国内線には**一定の需要波動**がある。（①時間帯、②曜日、③季節などの需要変動、ピーク/オフピーク）
- 2) 公共交通機関として、**需要が低迷する時間帯・曜日・季節でも一定の運航便数を維持**している。 ※一部の曜日運航便を除く
- 3) 新幹線との競争もある中、運航率や定時性を向上させるために**運航イレギュラーに備えた予備機材も確保する必要**がある。

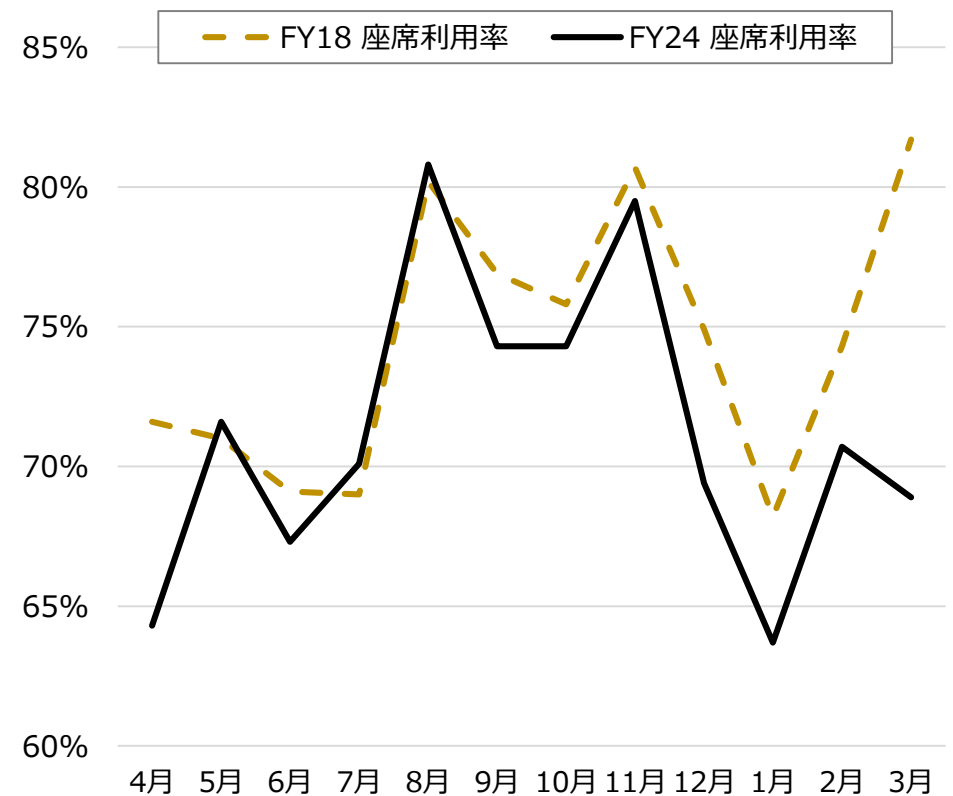
■時間帯別の搭乗率



■曜日別の搭乗率



■月間座席利用率の推移



**時間帯・曜日・月間(季節)など
いずれも需要の変化が大きい**

6. 当社が実施してきた収支改善策と直面する課題

- 1) コロナ禍においては、将来に向けた投資よりも、**事業を存続するための対策を優先せざるを得ない状況**が続いた。
- 2) 様々な自助努力を実施してきたが、コロナ禍による環境変化を受けて、**創業時のビジネスモデルが成り立ちにくい状況**となっている。

1) 収入拡大による利益創出

- ① イールドマネジメントによる単価向上
- ② 区間運賃など運賃改定の検討
- ③ レジャー需要の開拓を目指した各種施策の実行



(例) ペット同伴搭乗サービス
FLY WITH PET!

各社競争で単価向上は限定的、レジャー需要も季節変動が大きい

2) 機材の有効活用

- ① 国際チャーター便の実施（北九州＝台北など）
- ② 多客期を中心とした国内線臨時便の運航



定期整備や発着枠調整等により、機材を活用できる範囲が限定的

3) 国内ネットワークの再検討

- ① 福岡＝中部線の一部減便、福岡＝仙台線の開設

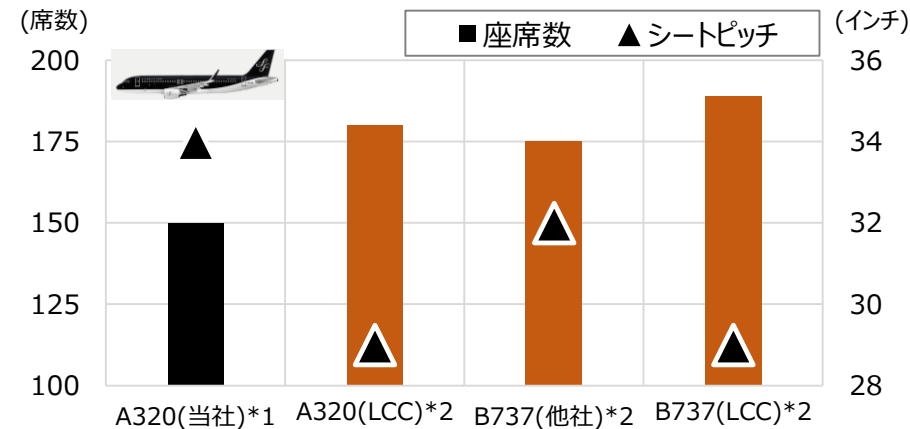
利益の創出に寄与する路線は、現在の国内線では限定的と思料

■ 当社特有の課題

«スターフライヤー創業時のビジネスモデル»

- 1) 他社同型機よりも**座席数を減らしてシートピッチを拡大**
※他社は最大180席 → 当社は150～162席

スターフライヤーの座席数とシートピッチ(他社比較)



*1 A320ceo機におけるスペック *2 当社調べによる代表的なスペック

- 2) **ビジネス需要の高い路線へ就航、高単価顧客を獲得**
- 3) **24時間空港を中心に、早朝深夜まで運航**

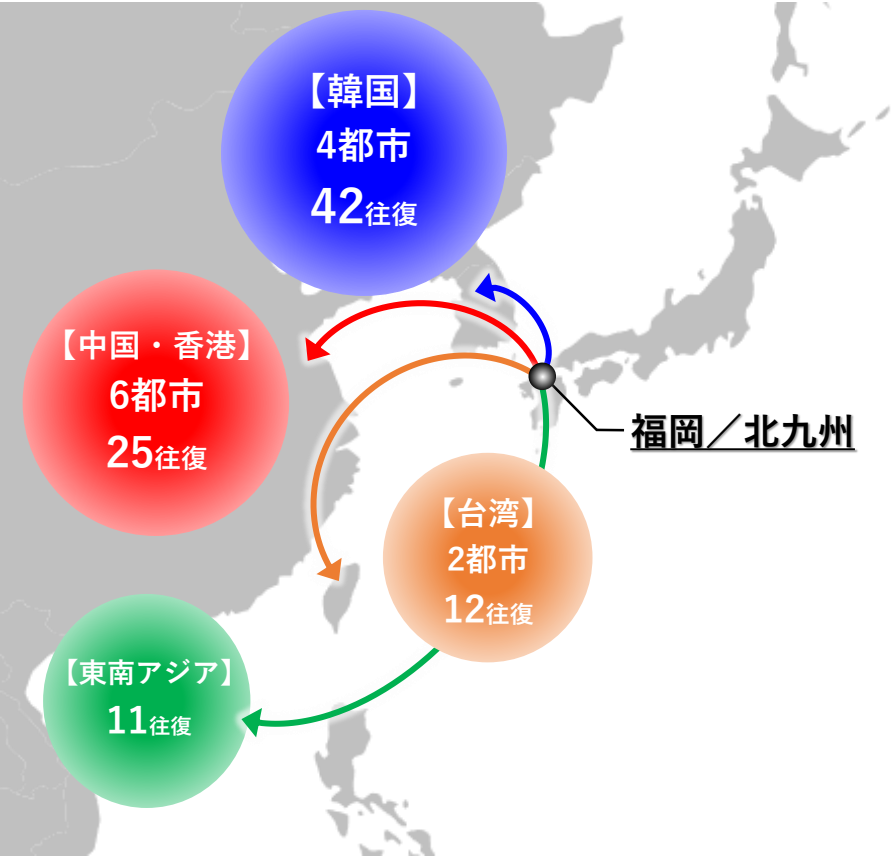
**コロナ禍による様々な環境変化を受けて
創業時のビジネスモデルが成り立ちにくい**

7. 九州北部の空港における国際線の状況

- 1) ここ数年の訪日客の急増により、福岡空港・北九州空港では海外エアラインによる国際線の就航・増便が相次いでいる。
- 2) 国別では韓国・中国・台湾などからの来日が旺盛だが、現時点で日系エアラインは両空港とも国際線に就航していない。
- 3) 当社として、いち早く国際線定期便を再開したいが、まずは国内線の事業基盤を固めて業績を安定させなければならない。

■ 福岡空港と北九州空港の国際線ネットワーク

海外エアラインが多数就航
(福岡空港・北九州空港)



■ ダイヤ事例(2025年9月)

福岡⇒仁川 (最大27往復/日)				
	航空会社	福岡発	仁川着	機種
1	チェジュ航空	09:00	10:30	B737
2	ジンエアー	09:40	11:05	B737
3	エアソウル	09:40	11:15	A321
4	エアブサン	10:00	11:35	A320
5	大韓航空	10:15	11:40	A350
6	イースター航空	10:55	12:35	B737
7	ティーウェイ航空	10:55	12:25	B737
8	アシアナ航空	11:30	13:00	A321
9	チェジュ航空	12:00	13:30	B737
10	ティーウェイ航空	12:30	14:00	B737
11	ジンエアー	14:00	15:25	B737
12	エアブサン	14:00	15:45	A321
13	ジンエアー	14:35	15:55	B737
14	大韓航空	14:50	16:20	A220
15	アシアナ航空	15:00	16:25	A330
16	大韓航空	16:25	17:55	A350
17	イースター航空	16:55	18:20	B737
18	エアソウル	17:00	18:35	A321
19	ティーウェイ航空	17:30	18:55	B737
20	チェジュ航空	17:35	18:55	B737
21	ジンエアー	18:25	19:50	B737
22	ジンエアー	19:35	21:00	B737
23	チェジュ航空	20:00	21:30	B737
24	ティーウェイ航空	20:30	22:00	A321
25	アシアナ航空	20:40	22:10	A321
26	チェジュ航空	20:40	22:10	B737
27	大韓航空	21:05	22:35	B737

北九州⇒仁川 (1往復/日)				
	航空会社	北九州発	仁川着	機種
1	ジンエアー	18:40	20:00	A320

北九州⇒清州 (1往復/日)				
	航空会社	北九州発	清州着	機種
1	エアロK	15:30	16:45	A320

福岡⇒台北桃園 (最大9往復/日)				
	航空会社	福岡発	台北着	機種
1	タイガーエア台湾	10:55	12:25	A320
2	チャイナエアライン	11:00	12:30	A330
3	エバー航空	12:20	13:45	B787
4	スターラックス	14:15	15:45	A330
5	エアアジア・マレーシア	17:00	18:35	A320
6	タイガーエア台湾	17:10	18:50	A320
7	チャイナエアライン	19:10	20:35	A321
8	エバー航空	19:20	20:45	A321
9	チャイナエアライン	21:00	22:25	A321

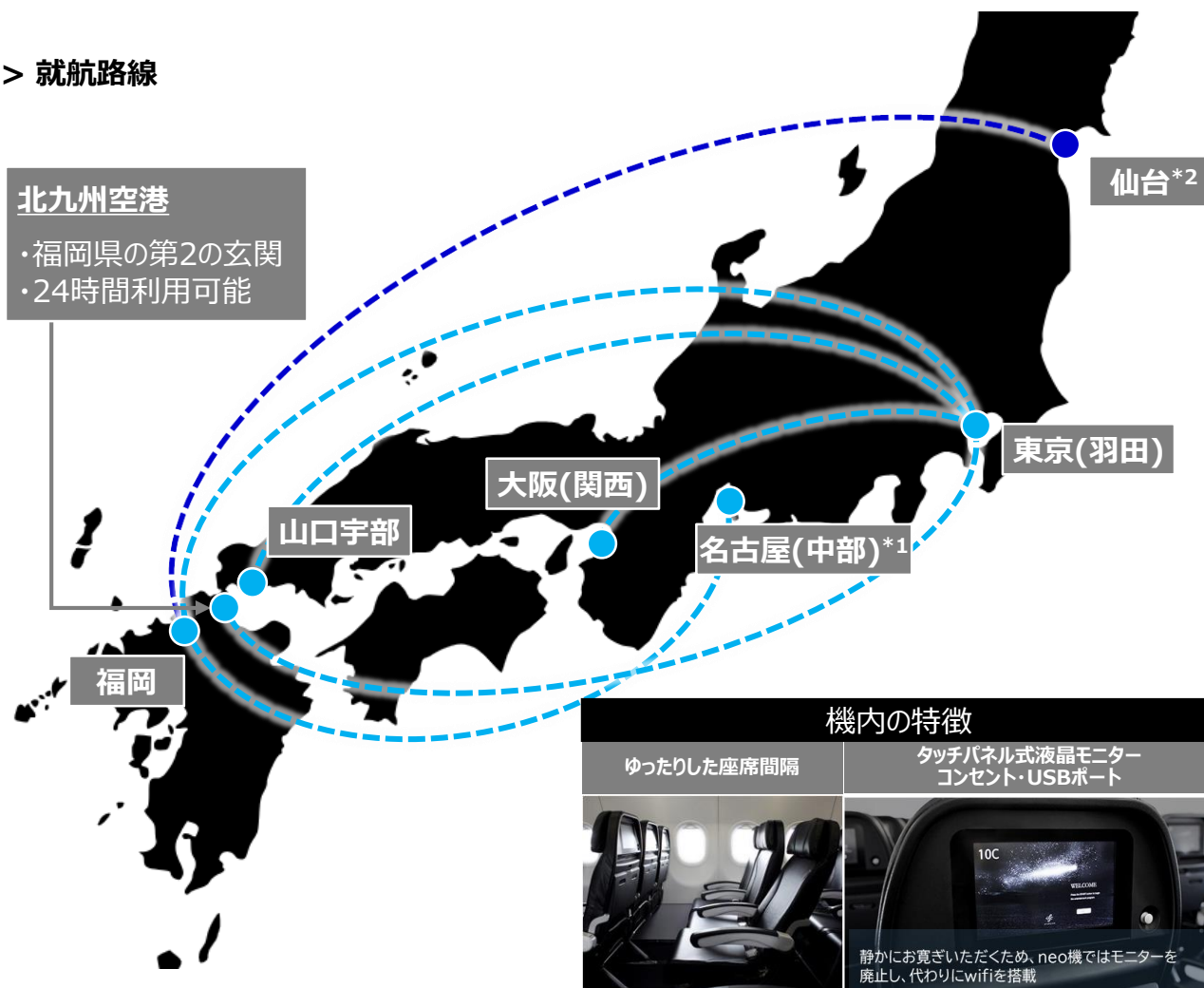
福岡⇒高雄 (最大3往復/日)				
	航空会社	福岡発	高雄着	機種
1	チャイナエアライン	12:00	13:40	B737
2	タイガーエア台湾	18:05	19:55	A320
3	エバー航空	20:20	22:10	A321

日系エアラインは未就航

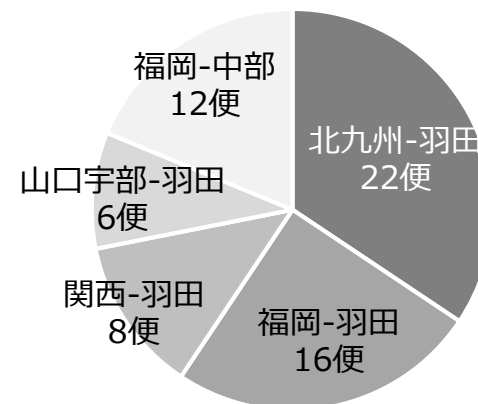
- 1) 当社として、ポストコロナでの再成長を目指し、自助努力を継続することが大前提。
- 2) 国内線事業を安定的かつ持続的に運営していくことが、日本の国益に寄与すると認識。
- 3) 客体構成の変化や円安の継続など、国内線の事業構造がコロナ前と比べて根本的に変化している。
収入・費用の両面で経営を圧迫しており、将来にわたって航空事業を持続することが困難な状況。
- 4) コロナ禍を経て顕在化した環境変化に適合するため、需要波動に見合った供給量調整の実施など、
収支を改善して経営の安定化を実現することが急務。
- 5) 国内線事業で事業基盤を固めた上、九州北部の空港等から早期に国際線事業を再開することで、
エアラインとしての社会的使命を果たし、日本の航空業界の発展に寄与していきたい。

- 1) 機材はA320ceo（150席仕様）またはA320neo（162席仕様）で就航。（全11機）
- 2) 国内線は5路線に就航。（1日あたり最大64便を運航）2025年10月3日から福岡-仙台線を就航開始予定。
- 3) 国際線定期便（北九州-台北、中部-台北）は2020年3月から運休継続。2026年度中の再開に向けて準備を進める。

> 就航路線



> 1日あたり運航便数



北九州	—	東京(羽田)	11往復22便
福岡	—	東京(羽田)	8往復16便
大阪(関西)	—	東京(羽田)	4往復 8便
山口宇部	—	東京(羽田)	3往復 6便
福岡	—	名古屋(中部)	6往復12便
計32往復64便			

*1：2025年10月1日より、福岡-名古屋(中部)を3往復6便に減便

*2：2025年10月3日より、福岡-仙台線に新規就航予定