



スカイマーク株式会社

事業計画及び成長可能性に関する資料

2025年6月26日

# 用語集

## 本資料で使用する航空業界特有の用語の解説

### 定時運航率

全体の便数に占める、出発予定時刻以降15分以内に出発した便数の割合。

### 欠航率

運航予定便数に対する欠航便の割合。

### B737-(ボーイング737-)

アメリカ合衆国の航空機メーカーであるボーイング社が製造するジェット旅客機のシリーズ。

### VFR (Visit Friends and Relatives)

友人親族訪問。

### FSC (Full Service Carrier)

乗継需要も含めた路線ネットワークを基に、広範囲の市場を事業対象とする航空会社であり、LCCと比較し従来型の旅客サービスを提供。座席クラスを複数提供し、機内食・飲料などをあらかじめ運賃に含めて提供するなどの特徴がある。対比としてLCCが使われる。

### LCC (Low Cost Carrier)

単一機材、機内サービスの有料化、販売の簡素化などによる低コスト体制の下、低価格運賃かつサービスが簡素化された航空運送サービスを提供する航空会社。

### RPK (Revenue Passenger-Kilometers)

旅客キロ。各有償旅客が搭乗し、飛行した距離の合計であり、次のように算出される。「有償旅客数×輸送距離(キロ)」。

### ASK (Available Seat-Kilometers)

座席キロ。旅客輸送容量の単位であり、次のように算出される。「総座席数×輸送距離(キロ)」。

### 座席利用率 (Load Factor = L/F)

総座席数に対し有償旅客の搭乗度合を示した数値で、座席の販売状況を計る指標。次のように算出される。「RPK(旅客キロ)÷ASK(座席キロ)」。

### イールド (Yield)

旅客1人に対する1km当たりの収入単価であり、次のように算出される。「旅客収入÷旅客キロ」。

### ユニットコスト (Unit Cost)

航空業界における単位当たりコストの指標。1座席・1輸送距離(キロ)当たりのコストとして次のように算出される。「営業費用÷座席キロ」。

### ユニットレベニュー (Unit Revenue)

航空業界における単位当たり収入の指標。1座席・1輸送距離(キロ)当たりの収入として、次のように算出される。「旅客収入÷座席キロ=座席利用率×イールド」。

### ユニットプロフィット (Unit Profit)

航空業界における単位当たり収益の指標。ユニットレベニューからユニットコストを差し引くことによって算出。

### レベニューマネジメント (Revenue Management)

最適な時期・価格で最適座席数を販売する「イールドマネジメント」を行うことにより、搭乗旅客構成のベストミックスを達成して収入の最大化を実現するマネジメント手法のこと。

# 会社概要

羽田空港を拠点として、国内高収益路線に注力する航空会社

## 事業の特長

### 1. 国内高収益路線に注力

- 羽田路線RPK※<sup>1</sup>構成比 53.9%(FY2024)

### 2. 高品質なサービスを身近な価格で提供

- 定時運航率本邦7年連続トップ2(FY2017-2023)※<sup>2</sup>
- 顧客満足第1位(FY2022・FY2023・FY2024)※<sup>3</sup>

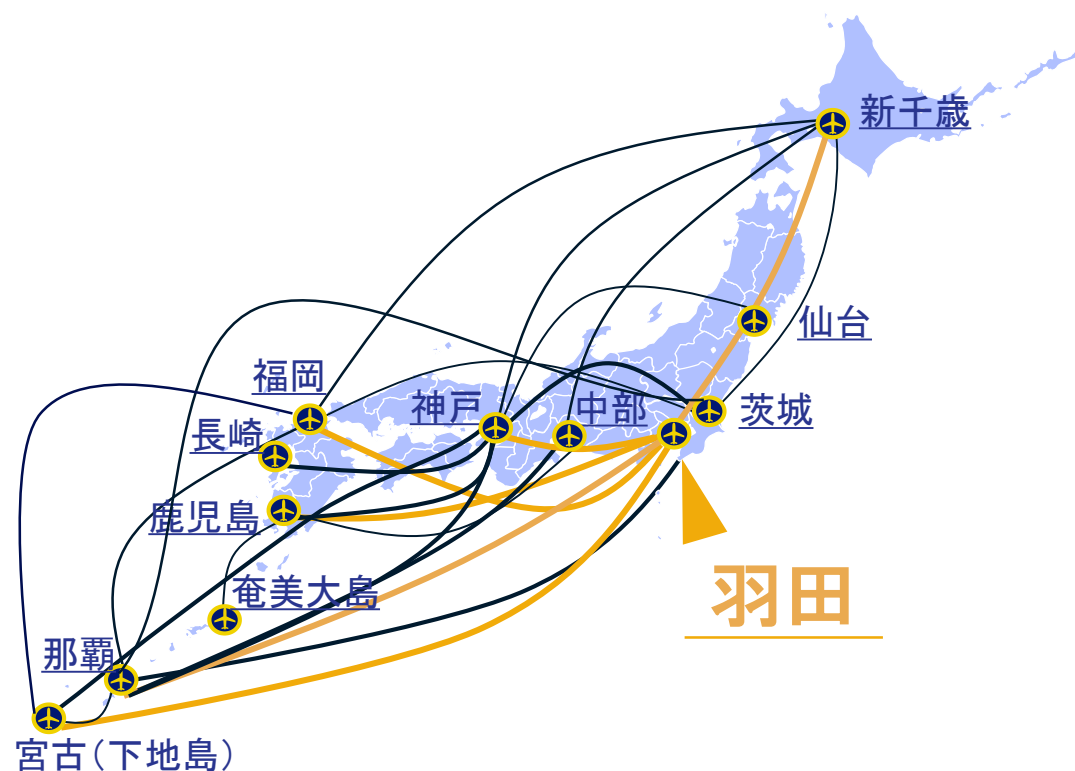
### 3. 単一機材オペレーション

- B737-800(177席)×29機(FY2024)

## 当社の概要 (2025年3月31日現在)

会社設立	1996年11月12日
本社所在地	東京都大田区
従業員数	2,661名
航空機数	29機
有償旅客数	約814万人
運航便数／日	156～158便

## 国内12空港・24路線に就航(2025年3月現在)



注:

1. RPK (revenue passenger kilometers)


2. 国土交通省HP「航空輸送サービスに係る情報公開」

3. サービス産業生産性協議会HP「Japanese Customer Satisfaction Index 2022,2023,2024」、国内長距離交通部門

# FSCともLCCとも異なる独自のポジショニング

本邦最大である羽田空港を拠点として、FSC、LCCとは異なる独自のポジショニング戦略を展開

## 当社の特長

		国内FSC	国内LCC
拠点空港 ※1	利用者最多空港 (羽田)	利用者最多空港(羽田) 第二空港(成田)	第二空港(成田)
ネットワーク (国内線の事業収益が 連結事業収益に 占める比率) ※2	国内 (100%)	国内+国際 (約30%)	国内+一部国際
羽田国内 路線比率 ※3	51%	51%	0%
価格帯	FSCより安価	高	低
サービス ※4	基本サービス	フルサービス	LCC型サービス
機材種類	単一機材	多	単一機材

出所: 会社開示資料、Google、総務省、国土交通省「空港管理状況」

注:

- 利用者最多空港: 2023年末時点で各都市ないし国内で旅客数が最も多い空港、第二空港: 同一都市ないし近隣に利用者最多空港を有する空港
- FY2024末時点
- FY2023の運航便数ベース
- LCC型サービス: シートピッチの幅が相対的に狭く、受託手荷物・機内飲料・座席指定等追加サービスが全て有料、基本サービス: シートピッチの幅が相対的に広く、無料の受託手荷物サービス、機内飲料サービスを提供、フルサービス: 基本サービスに加えてマイレージ、ラウンジサービスを提供
- 総務省統計局「人口推計」(2024年10月1日現在)
- 東京駅よりJR線で品川駅へ向かい、京急本線エアポート急行にて羽田空港第1・第2ターミナル駅まで使用した場合。運賃は2025年5月30日時点におけるICカード運賃
- 東京駅よりJRで日暮里駅に向かい、京成特急スカイライナーにて成田空港駅まで使用した場合。運賃は2025年5月30日時点におけるICカード運賃
- 国土交通省「空港管理状況」(2023年)

## 羽田空港と成田空港の比較



首都圏人口3,699万人 ※5  
(日本全体の約3割)

### 羽田空港

東京駅より約15km

所要時間約40分 ※6

料金: 505円 ※6

国内旅行者数:  
6,184万人 ※8

### 成田空港

東京駅より約57km

所要時間約60分 ※7

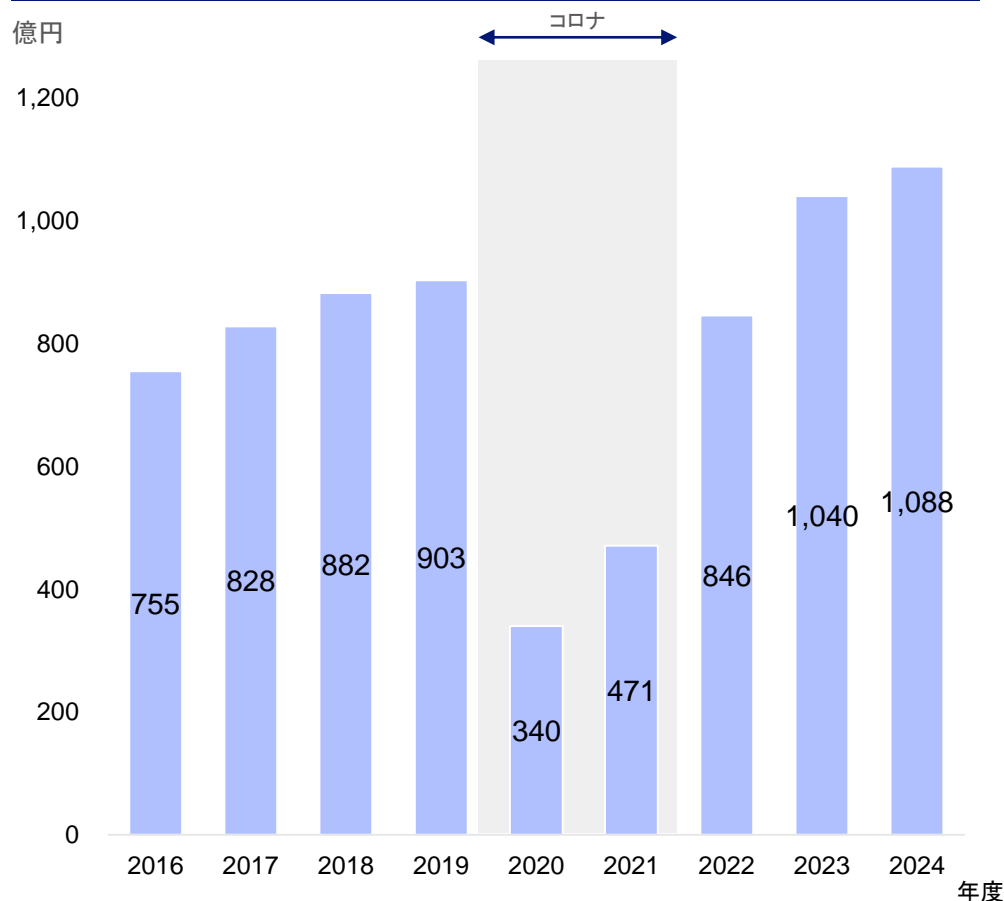
料金: 2,734円 ※7

国内旅行者数:  
781万人 ※8

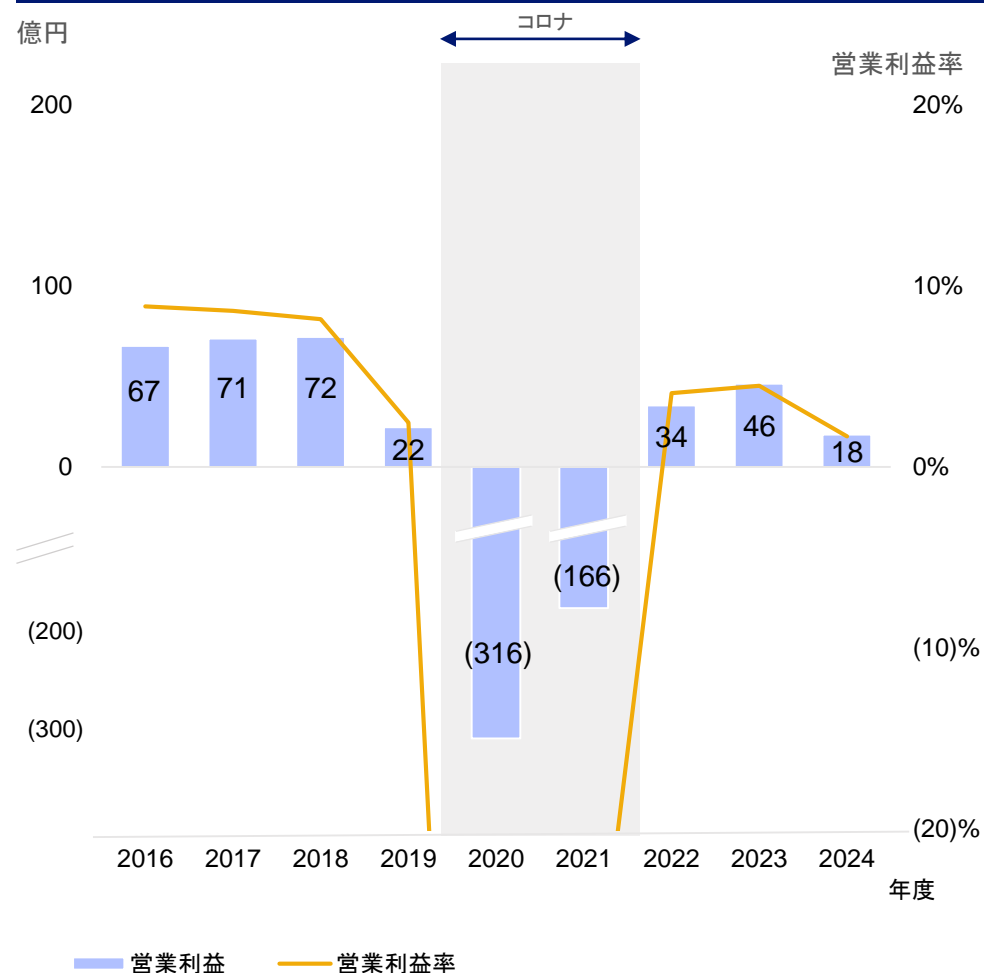
# 主要財務数値推移

2024年度の事業収益は過去最高を更新も、営業利益は円安・インフレ・政府支援縮小等に伴うコスト増で減益

## 事業収益








## 営業利益・営業利益率



# ハイライト

独自のポジショニングを強みに、持続的な成長を目指す

- 1  世界トップクラスの国内線市場における盤石な事業基盤
- 2  高品質なサービスかつ身近な運賃に支えられた収益拡大余地
- 3  競争力の高いコスト構造
- 4  中長期における利益成長および企業価値向上を目指す事業戦略の推進
- 5  成長投資と財務健全性の両立を目指し、株主還元を強化する資本政策



# 大規模で安定した本邦国内線市場

本邦国内線市場規模は世界第4位と大きな市場規模を誇り、かつ現状は国内FSCと当社のシェアの合計が市場の7割以上を占める

## 日本は世界第4位の国内線市場

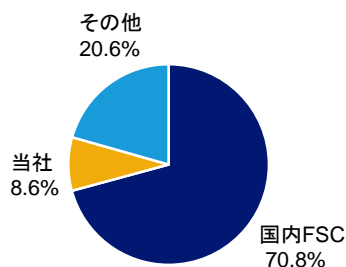
世界における国別国内線航空市場規模順位

順位	国名	提供座席数(百万) 2025年3月時点
1	米国	911
2	中国	684
3	インド	178
4	日本	121
5	ブラジル	101
6	インドネシア	81

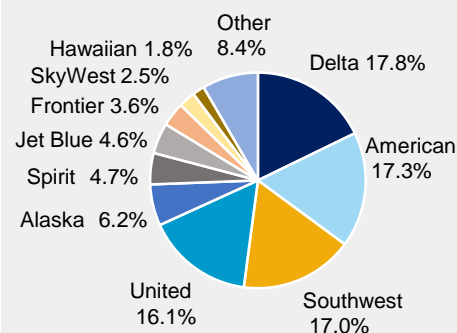
出所: OAG "Top Domestic Markets"

## 本邦及び北米の国内線市場シェア※1

日本 ※2



北米 ※2



出所: 国土交通省「特定本邦航空運送事業者に係る情報」、RPKによるシェア(日本)。Bureau of Transportation Statistics、RPMによるシェア(北米)

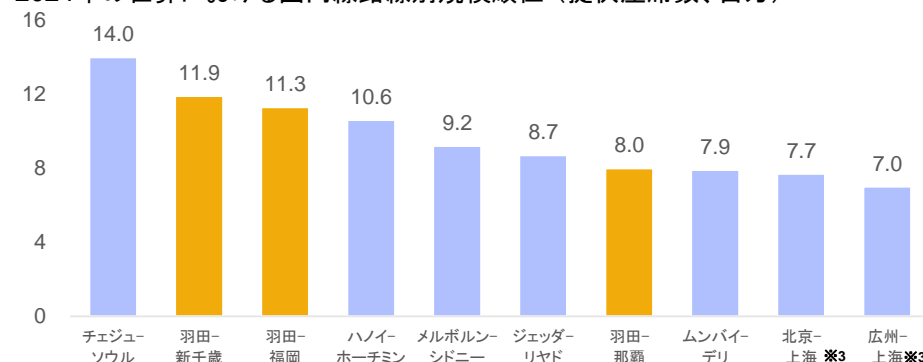
注:

1. 日本は2022年4月-2023年3月、北米は2024年3月-2025年2月が対象

2. 日本は当社未滿の航空会社のRPKを合計しその他を表記、北米は国内RPM合計値から表記航空会社のRPMを控除する形でその他を表記

## 世界の混雑路線トップ10のうち最大3路線が羽田発着路線

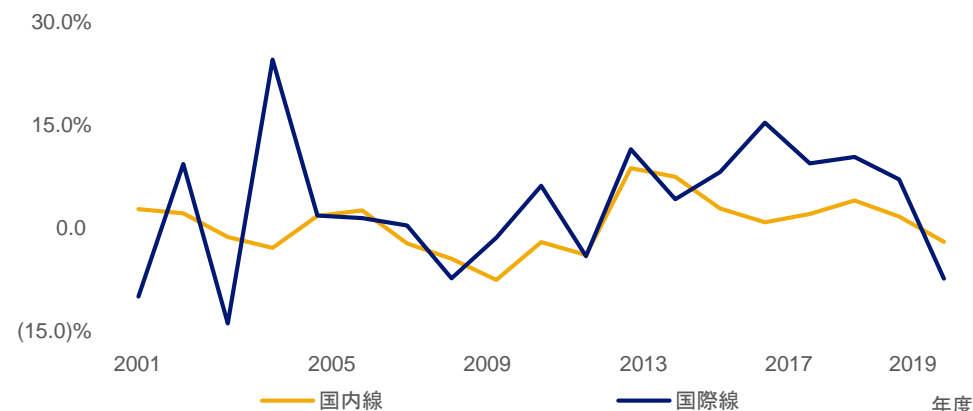
2024年の世界における国内線路線別規模順位(提供座席数、百万)



出所: OAG "Busiest Routes 2024"

## 国内線は国際線対比でも高い安定性を誇る

本邦における国内線・国際線別旅客数(前年同期比変化率推移)



出所: 国土交通省「航空を取り巻く状況と今後の課題・取り組み」

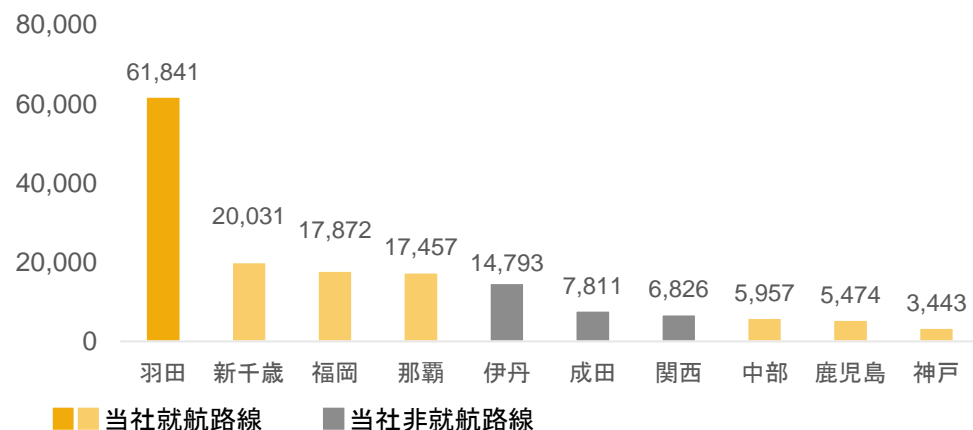
3. 上海虹橋国際空港

# 羽田空港において高まる存在感

当社は世界有数の市場規模を誇る国内空港の中でも圧倒的な旅客需要を有する羽田空港にて、発着枠計38枠を確保する国内幹線の主要プレイヤー※1

## 空港別利用者数は羽田空港が国内最多

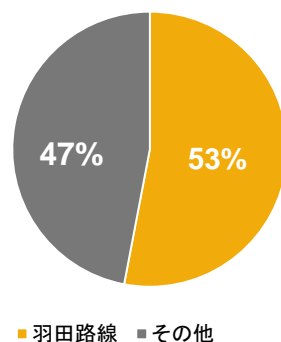
国内空港別国内旅行客数(上位10空港、2023年、千人)



出所: 国土交通省「空港管理状況」

## 国内高収益路線に注力し、羽田路線は過半数を占める

当社搭乗者数構成比(2024年度)



出所: 当社試算

注:  
1. 2025年5月時点

## 規制緩和後の競争激化の中、羽田発着枠を着実に拡大した実績

羽田空港の発着枠の推移

時期 <sup>(2)</sup>	区分	羽田 発着枠	当社配分	割合
2005/4	回収・再配分	387	21	5.4%
2005/12	管制運用見直し	397	28	7.1%
2007/11	誘導路の整備	403	28+ 2/3	7.1%
2011/3	羽田拡張①	440	33	7.5%
2014/3	羽田拡張②	465	36	7.7%
2019/9	回収・再配分	465	37	8.0%
2020/10	政策コンテスト	465	38	8.2%

着実に  
発着枠・  
シェア  
を拡大

出所: 国土交通省「羽田空港発着枠の検討課題と現状」平成31年1月、「羽田空港国内線発着枠の配分の見直し結果について(令和元年9月2日)」



# 高品質なサービスを身近な価格で提供

FSCと同レベルの高品質なサービスを、より安く提供する方針は堅持しつつ、増大するコストを吸収できるレベルまでレベニューマネジメントを実施

## FSCと同等のサービスを提供※1

### FSCと同等の広さとサービスを備えた座席

座席



	SKY	国内FSC	国内LCC
シートピッチ※2	31インチ	31インチ	28インチ
座席電源	基本有り※3	基本有り※3	基本無し

### 無料で提供されるFSCと同等の機内サービス

機内サービス



	SKY	国内FSC	国内LCC
飲み物	無料	無料	基本有料
食べ物	基本有料	基本有料	基本有料

### 無料で利用可能な手荷物預入サービス

手荷物預かり



	SKY	国内FSC	国内LCC
重量	合計20kgまで無料	合計20kgまで無料	有料

注:  
1. 国内FSCはエコノミークラスを参照  
2. 各社国内線における主要なシートピッチ  
3. 一部機材を除く

## 当社主要路線の運賃はFSCを下回る

本邦航空会社の運賃比較ー最安運賃の一例（カッコ内の数値は当社対比割合）

羽田→新千歳      羽田→福岡      羽田→那覇



¥17,220

¥12,960

¥13,990

国内FSC  
平均

¥25,985  
(+51%)

¥16,975  
(+31%)

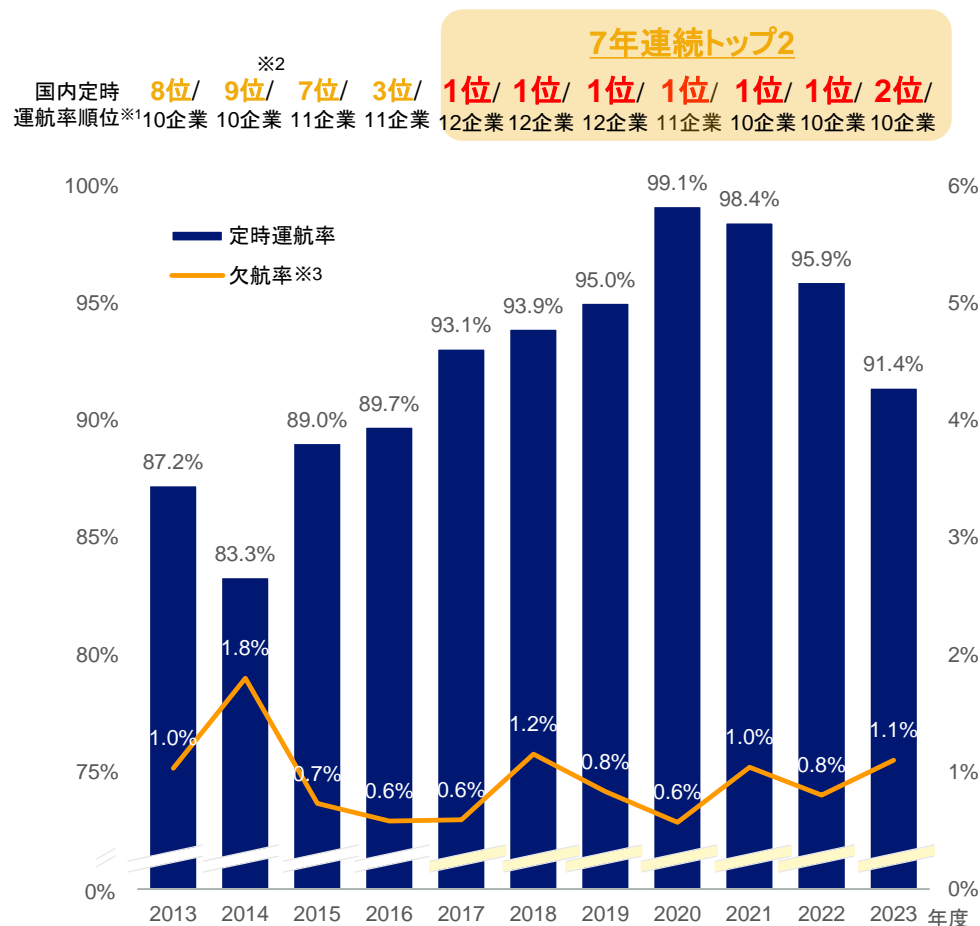
¥16,790  
(+20%)

※ 2025年5月16日（金）時点での2025年6月6日（金）における各社公式航空券予約サイトでの大人運賃価格のうち、最も安い価格を参照

# 高品質サービスを通じた高い顧客満足度の実現

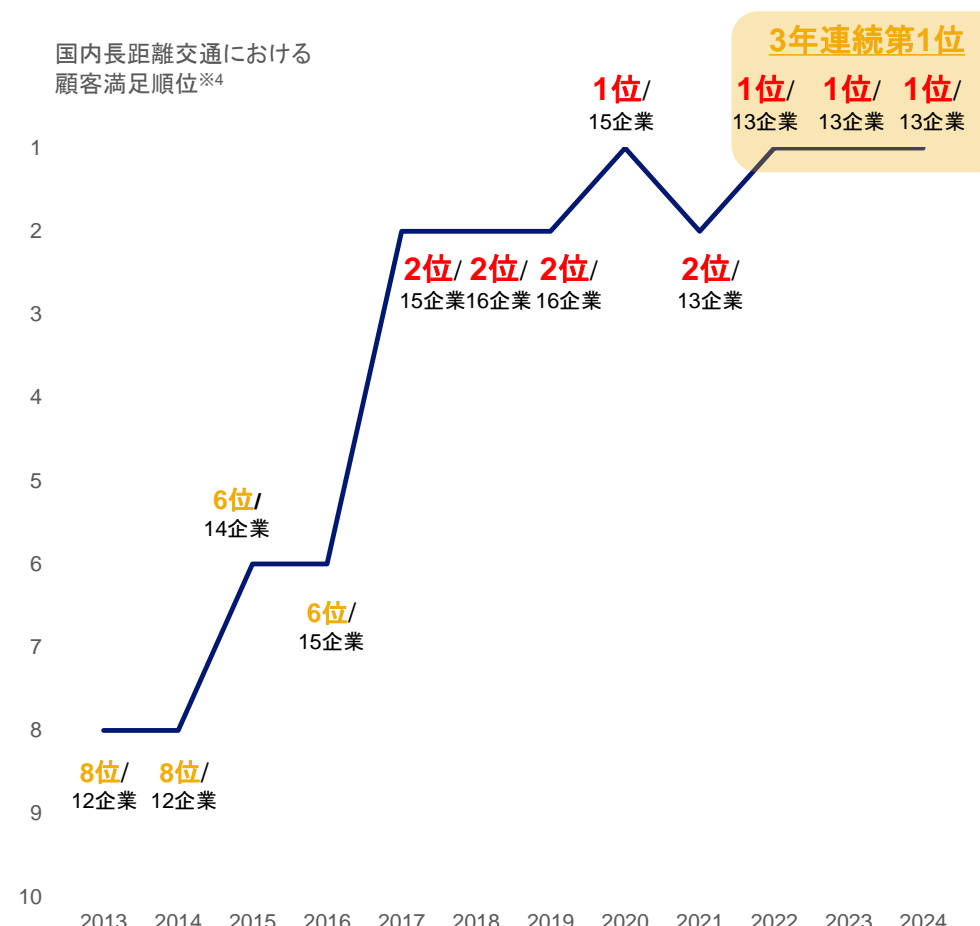
全社・全部門の連携により高い定時運航率を実現し、高いサービス品質を維持

## 高い定時性・低い欠航率を誇る高品質なサービス



出所：国土交通省HP「航空輸送サービスに係る情報公開」、当社資料

## サービス品質向上施策を通じた顧客満足度向上の実現



出所：サービス産業生産性協議会HP「Japanese Customer Satisfaction Index」

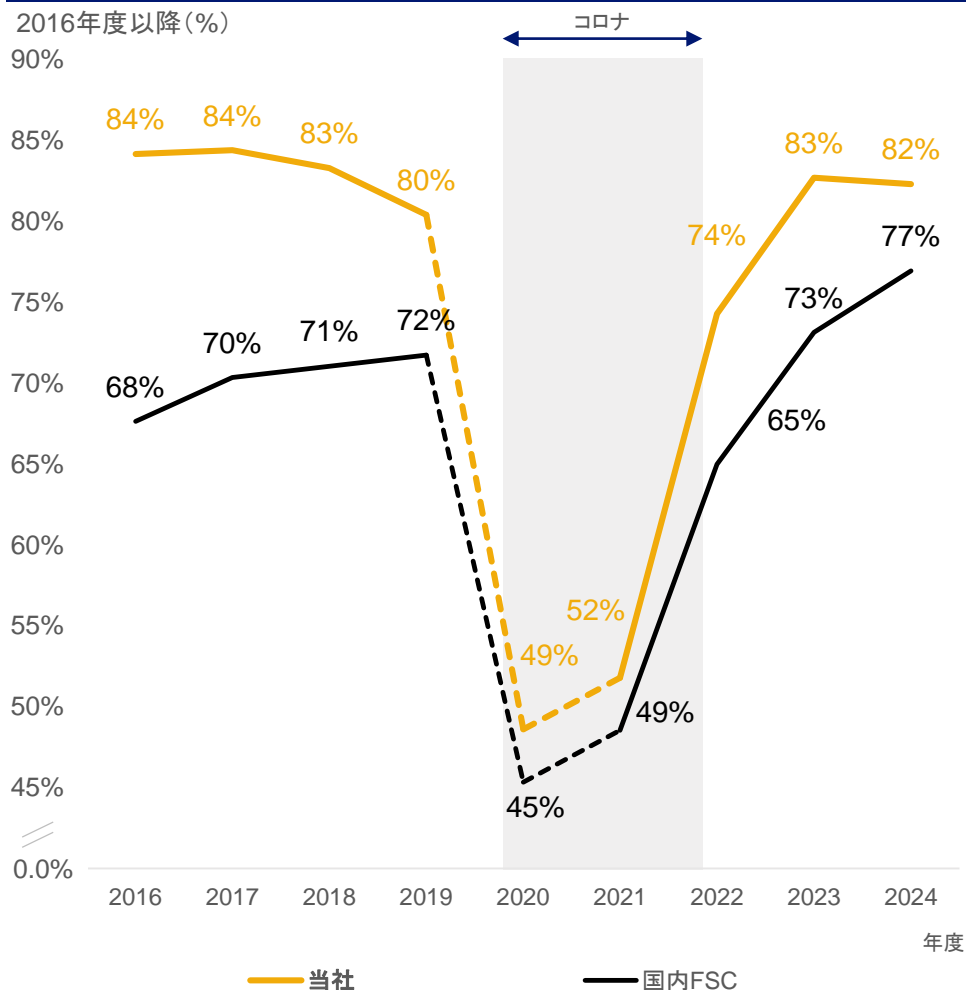
### 注：

1. 定時運航率：全体の便数に占める、出発予定時刻以降15分以内に出発した便数の割合。2023年度時点で、以下の10企業（当社、JAL3. ANA、日本トランスオーシャン航空、AIRDO、ソラシドエア、スターフライヤー、Peach、ジェットスター・ジャパン、スプリング・ジャパン）。JALは、日本航空、ジェイエア、日本エアコミューター、北海道エアシステム、日本トランスオーシャン航空（一部路線）の合計。ANAは、全日本空輸、ANAウイングスの合計
2. 春秋航空日本が2014年8月1日からの運航であったことから除外
3. 欠航率：運航予定便数に対する欠航便の割合
4. 国内長距離交通における顧客満足順位。2024年度時点で、以下の13企業（当社、AIR DO、ANA、ジェットスター・ジャパン、JAL、スターフライヤー、ソラシドエア、Peach Aviation、九州新幹線、山陽新幹線、東海道新幹線、東北新幹線、北陸新幹線）

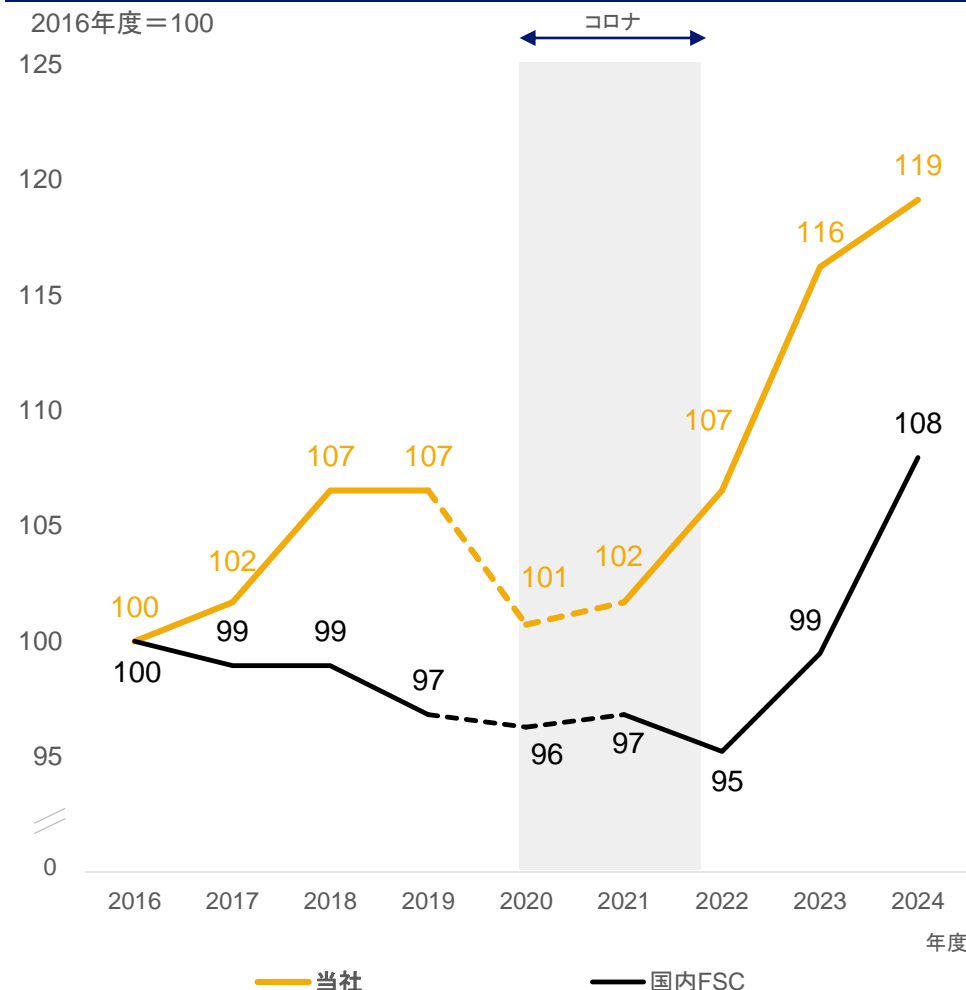
# サービス品質に裏付けられた高い座席利用率・価格転嫁余地

高品質なサービス提供に裏付けられた「高い座席利用率」、「高イールドの実現」

国内FSCとの国内線座席利用率推移比較 ※1



国内FSCとの国内線イールド推移比較 ※2



出所: 会社開示資料

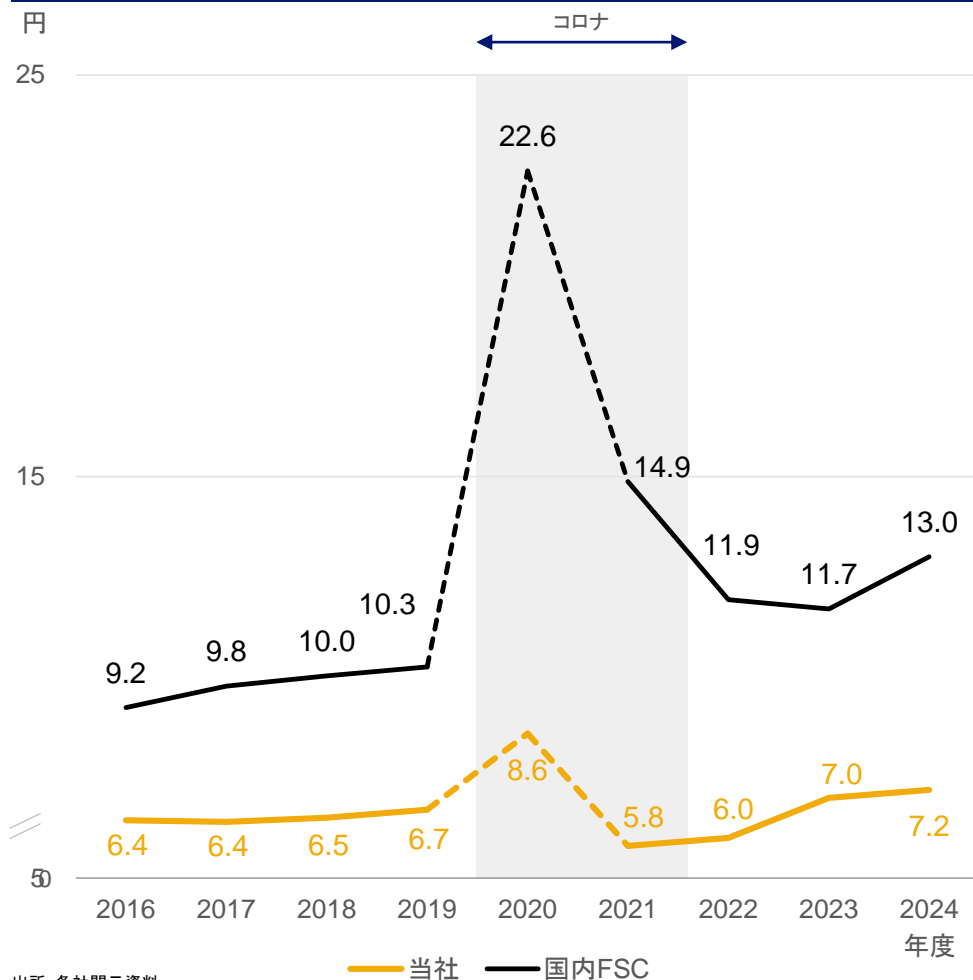
注:

1. 当社座席利用率: RPK/ASK。国内FSCについては各社公表資料から得られたデータの平均
2. イールド=旅客収入 / RPK。2016年度の水準に対して相対化。国内FSCは各社の算出データの平均

# 高いコスト効率性

多頻度運航・単一機材、基本機能に絞ったサービス・路線選別により、ユニットコストは他社より低い水準にある

## ユニットコスト※1の推移



1

### 多頻度運航

- 多頻度運航を行うことで、航空機の新稼働時間が減少
- 予約状況に応じた羽田路線の追加定期便の活用等により、航空機の新稼働時間が向上  
 — 4.6便/機・日 ⇒ 5.3便/機・日 (2015年度 ⇒ 2024年度)

2

### 機材の統一

- 保有・運用コストが低廉な小型機 (B737-800) のみの単一機材運航
- 単一機材の運用により、整備士や部品の統一等整備コストを抑制
- パイロットも1機種種のライセンスだけで済むため、乗務員養成もよりシンプル

3

### 基本機能に絞ったサービス提供

- FSC並の機内サービスを提供しつつも、ラウンジ、マイレージサービスを提供せず、基本機能に注力することでコストを抑制

※2020年度以降の国内FSC A社の数値については航空運送連結費用並びにユニットコストは開示せず。そのため、2020年度以降は当社において(営業費用—燃油費) ÷ ASKにて疑似的に算出  
 ※B社のASKは2024年度より定義変更あり

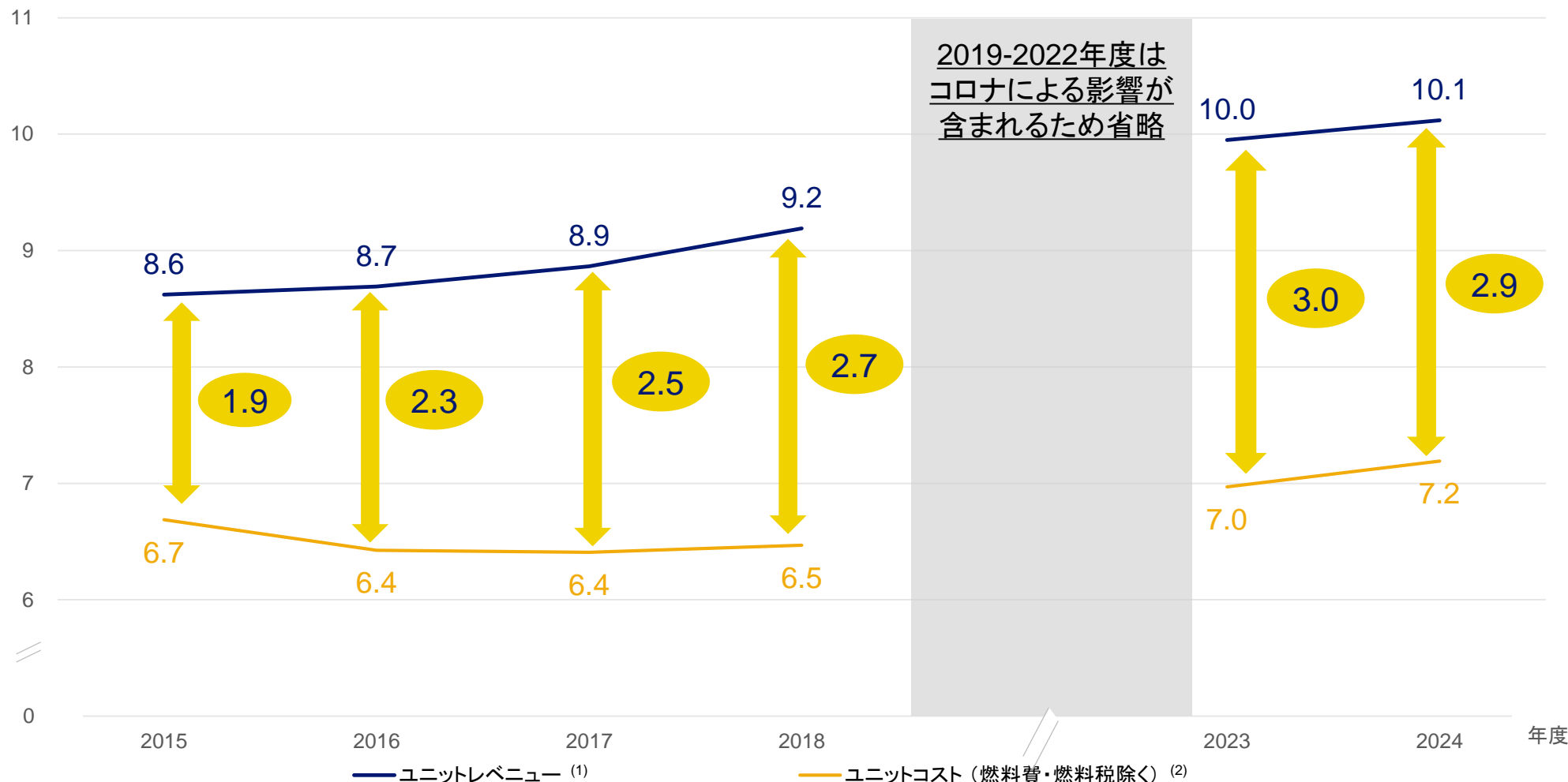
# ユニットレベニューとユニットコストのスプレッドは年々拡大

コロナ禍前まではユニットレベニューが着実に増加するなかユニットコストは減少し、収益性は向上

2024年度は主に円安など市況要因でコストが上昇するも、イールドマネジメントによりユニットレベニューは増加傾向

## 競争力の高い収益構造

円／座席・キロ



注:

1. ユニットレベニュー=旅客収入÷ASK

2. ユニットコスト(燃料費・燃料税除く)=(営業費用ー燃料費・燃料税)÷ASK

# 中期(FY2025～FY2029)における事業環境認識

事業環境の不確実性が更に高まり、柔軟な対応が求められる状況




		成長機会	事業リスク
当社を取り巻く事業環境	世界経済	－	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外インフレによるドルベースの価格上昇に伴うコスト増加</li> <li>・為替相場の変動等不安定な市況による業績影響</li> </ul>
	日本経済	<ul style="list-style-type: none"> <li>・諸物価高騰に伴う値上げ許容マインドの浸透</li> <li>・賃金上昇によるレジャー予算の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・インフレによる諸コストの増加</li> </ul>
	国内旅客需要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コト消費拡大基調によるレジャー/VFR中心の強い旅行需要の継続</li> <li>・拡大するインバウンド需要</li> <li>・円安による海外→国内旅行への需要シフト</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(賃金上昇が物価高騰を下回る期間が長期化する場合)レジャー予算の縮小</li> <li>・自然災害の発生や気象条件の変化などによる旅行需要の減退</li> </ul>
	人員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務効率化による生産性向上</li> <li>・給与水準の引き上げによる人材投資拡大と専門人材の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人員不足による運航便への影響</li> </ul>
	新機材導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>・機材数/座席数増に伴う事業規模の拡大</li> <li>・省燃費機材導入による燃料費の削減、CO2排出量の抑制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・導入遅延に伴う収益拡大時期の遅れ</li> </ul>
	当社発着枠	<ul style="list-style-type: none"> <li>・発着枠及び運航便数増加による収益拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・発着枠据え置き時の収益拡大時期の遅れ</li> </ul>



# 事業戦略の振り返り

施策の一部に外部要因による遅延が発生する一方、自助努力による施策は徐々に成果が発現

## 中期経営目標達成に向けた事業戦略の振り返り

事業戦略 (FY2024期初)	Step1 (FY2022以降、継続的に実施)	Step2 (FY2025～)	Step3 (FY2026～)
振り返り (FY2024期末)	<div data-bbox="353 751 911 804">  </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>レジャー・VFR・インバウンド中心の需要拡大</li> <li>レベニューマネジメントの強化</li> </ul> <div data-bbox="353 820 911 1139"> <ul style="list-style-type: none"> <li>レジャー・VFR需要は堅調に増加。インバウンド需要は増加傾向も、施策強化の余地あり</li> <li>継続して前年比単価増加を実現。FY2024は、Q3までの単価が想定を下回り目標未達も、12月以降は施策効果により更に単価を引き上げ</li> </ul> </div>	<div data-bbox="954 751 1512 804">  </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>羽田・神戸・福岡の発着枠の拡大に応じた機材数増加</li> <li>省燃費の新機材導入による燃費改善</li> </ul> <div data-bbox="954 820 1512 1187"> <ul style="list-style-type: none"> <li>羽田発着枠増、新機材導入共に遅延、発着枠増と機材増の相乗効果による収益規模拡大時期は後倒し</li> <li>省燃費効果の発現は、新機材導入後のFY2026以降に変更</li> <li>神戸、福岡の増枠効果により、運航便数は増加。FY2025以降の運航規模拡大に寄与</li> </ul> </div>	<div data-bbox="1552 751 2110 804">  </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>B737-10導入による羽田幹線の取りこぼし需要の獲得</li> </ul> <div data-bbox="1552 820 2110 948"> <ul style="list-style-type: none"> <li>当初計画より機材導入が遅延、FY2027以降の受領を予定も、収益への影響は限定的</li> </ul> </div>



一定の成果を発揮している事業戦略は継続・強化して推進する一方で、羽田発着枠増加及び新機材導入のスケジュール変更に伴う対応策を進める

# ポストコロナの利益成長を導く事業戦略

基本戦略は継続も、事業成長における重要施策のスケジュール変更につき、新たな施策を実行

段階的に新たな施策を取り込むことにより収益を拡大

## 前回中期経営目標からの主な変更点

- 羽田発着枠増加と新機材導入時期の遅延により、収益規模の拡大時期が後倒し、代替施策を実行
- 為替/原油価格の前提を更新
  - 為替: 145円/US\$ → 150円/US\$
  - ドバイ原油: 80US\$/バレル → 75US\$/バレル

## FY2029目標

事業収益 **1,700**億円  
 営業利益 **120**億円  
 自己資本比率 **40%**程度

## 羽田発着枠再配分

座席数19%増の新機材B737-10導入による  
 羽田幹線の取りこぼし需要獲得

## FY2025目標

事業収益 **1,173**億円  
 営業利益 **20**億円

省燃費の新機材B737-8導入による燃費改善と  
 機材数増加に伴う運航規模拡大

顧客データ等を活用したCRM※1の導入と運用

New

- 旅客収入以外の事業収益の多様化
- 神戸・福岡の発着枠増加による、効率的かつ収益性を高める運航ダイヤの展開

New

- レベニューマネジメントの強化
- レジャー・VFR・インバウンド中心の需要拡大

当社の強み  
 (前提)

高い定時運航率

顧客満足No.1

単一機材による低コスト運航

FY2025

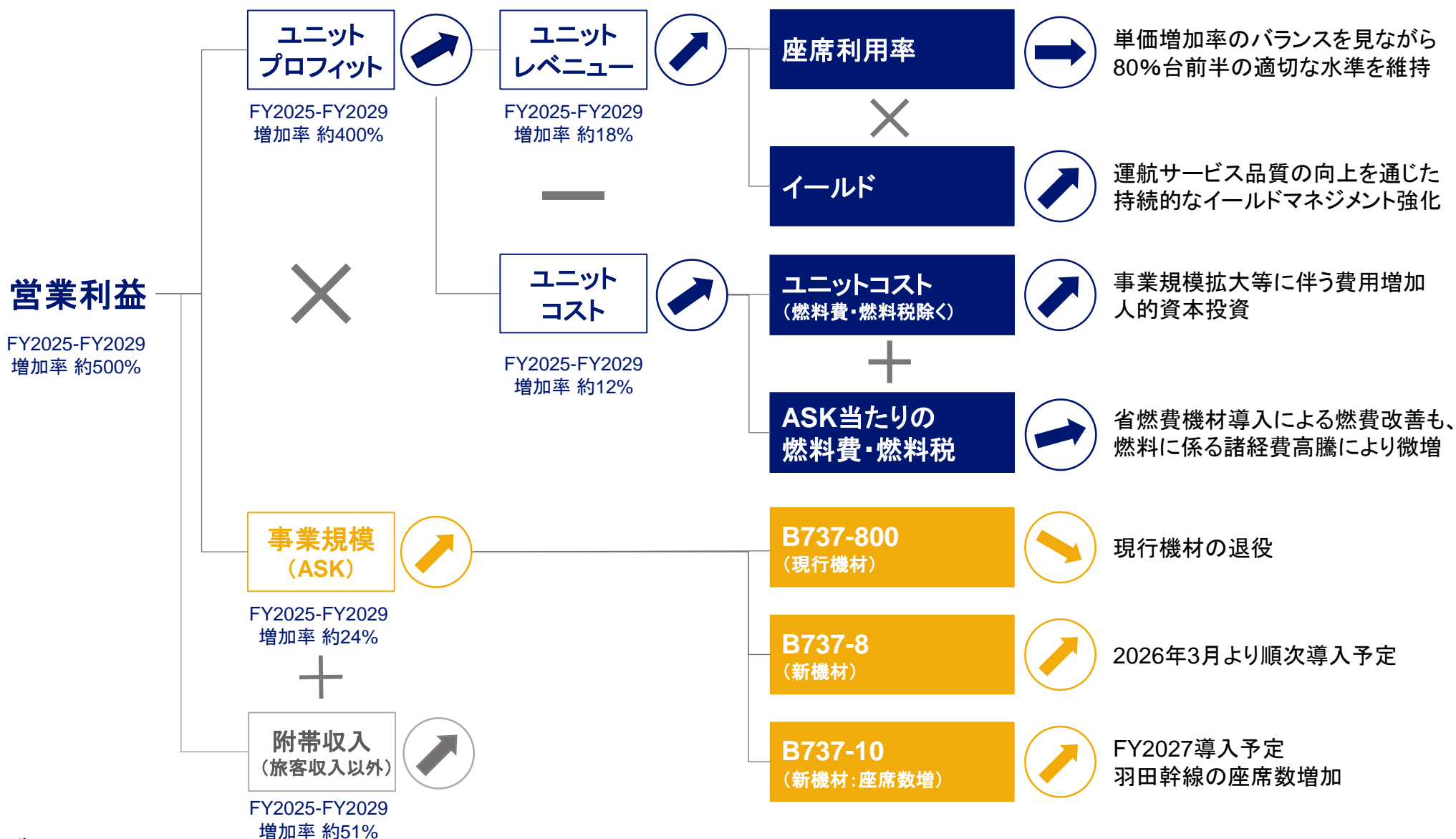
FY2029

注:  
 1. Customer Relationship Management : 顧客関係性マネジメント(データ分析等により顧客のニーズを把握し、適切なサービスを提供することで顧客とのよりよい関係性を築く経営手法)

# 中期の利益成長を構成するKPI向上イメージ

各種施策により、ユニットプロフィットと事業規模の双方を拡大し、営業利益の成長を図る

補足



注:

1. 本来は営業利益=ユニットプロフィット × ASK + 附帯収入となるが、上記では簡略化のため附帯収入を省略

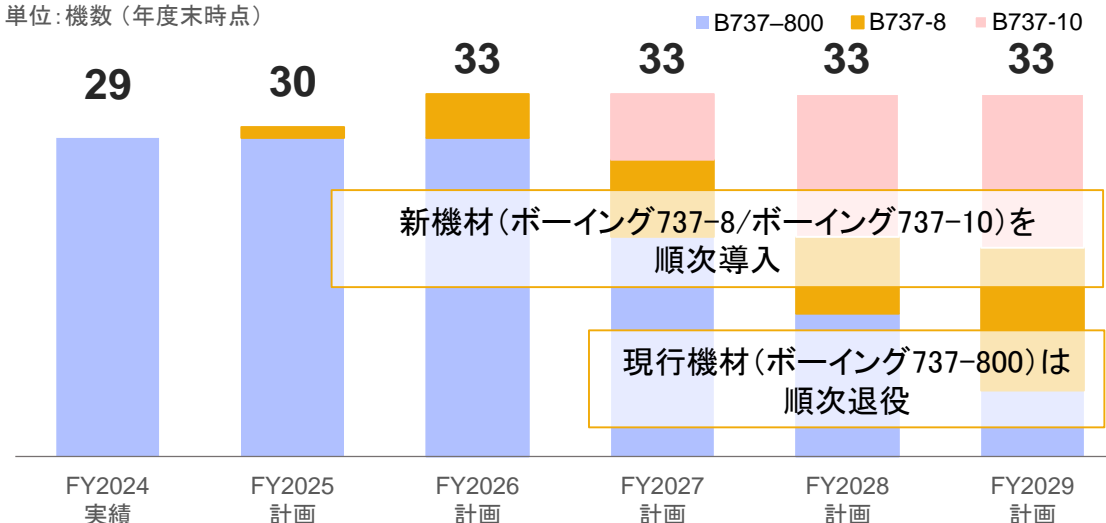
# 新機材B737-8/B737-10の導入

ボーイング737-8の初号機の受領時期は2026年3月を予定

機種	機数／現在の状況	受領時期
ボーイング737-8	6機 リース契約済	2026年3月～
	3機(確定) 購入契約締結済	FY2026
ボーイング737-10	3機(確定2機、オプション1機) 購入契約締結済	FY2027

## 機材計画

単位: 機数 (年度末時点)



## <参考> 新機材のスペック・導入効果

		座席数 (現行機材対比)	燃料消費量 (現行機材対比) ※1
現行機材	ボーイング737-800	177	—
	ボーイング737-8	177	約15%削減
新機材	ボーイング737-10	210 (約19%増加)	約19%削減

### 新機材導入によるコストメリット

- ・燃費効率の向上
- ・部品共通化による整備費増の抑制
- ・パイロット、整備士トレーニングコストの上昇抑制

### ボーイング737-10導入による収益機会拡大

- ・座席利用率の高い羽田幹線に座席数の多い機材を投入し、取りこぼし需要獲得

注:

1. 1座席当たり燃料消費量。消費量は固定とし、座席増加による1席あたりの燃料消費量削減度を算出

# 資本政策

各種収益向上施策により創出したキャッシュフローを元に財務基盤強化、更なる成長に向けた投資を実施  
株主還元は配当性向35%を基準とする

## 内訳イメージ

営業キャッシュフロー 5年累計 **750**億円程度

- 需要の確実な取り込み
- イールドマネジメントの強化
- 新機材導入等により利益増

### 事業投資(成長投資)

5年累計 **300**億円程度

#### 機材関連

- 機材関連: FY2025末よりB737-8、FY2027にB737-10を導入予定
- リース活用による投資キャッシュフロー抑制

#### その他

- 安全維持の更新投資
- 生産性の向上や競争力の強化
- 従業員のエンゲージメント向上
- 人的資本に係る戦略投資

### 財務基盤強化

自己資本比率 **40%**程度  
(新リース会計基準は未考慮)

有利子負債の返済や手元流動性確保を通じた財務基盤の強化

### 株主還元

配当性向 **35%**程度  
(調整後当期純利益ベース※1)

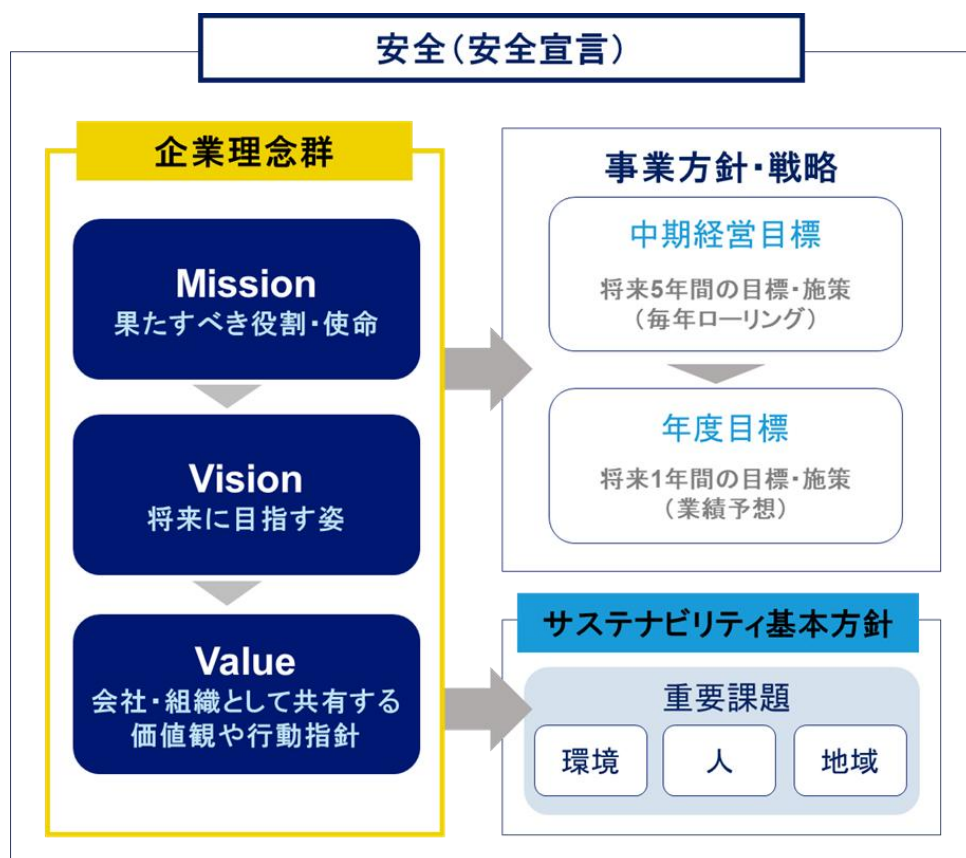
成長投資を実行しつつ、財務健全性目標の達成状況に応じて機動的に追加株主還元を検討

注:  
1. 税引前当期純利益 × (1 - 実効税率34.59%)

# MVV※<sup>1</sup> (企業理念群) の再定義

社会環境変化や経営の移行などの事業環境変化に対応した、新たなMVVを策定

## 企業理念群の位置づけ



### Mission

社会に対して果たすべき役割・使命

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

将来に目指す姿

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

会社・組織として共有する価値観や行動指針

#### <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

注：  
1. 当社が定義する企業理念群であり、M=ミッション、V=ビジョン、V=バリューにて構成されている



# サステナビリティ基本方針と取り組みの進捗

## サステナビリティ基本方針

「空」を通じて、社会をより良く。

スカイマークは、公共交通インフラとして、我々のミッションである「あらゆる人々に、安全で安心かつ高品質な航空サービスを、身近な価格で提供する」ことを通して、社会の持続的な発展に貢献します。

## 取り組みと目標

重要課題	重点テーマ	取り組みと目標		取り組みの進捗 (赤字がFY2024の実施事項)
環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動対策</li> <li>代替燃料の導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>省燃費機材への切り替え</li> <li>省燃費運航の促進</li> <li>SAFの利用</li> <li>車両・施設からの排出削減</li> <li>カーボンオフセット</li> </ul>	<div>目標</div> <div>2030年 航空燃料使用量の10%を SAFへ置き換え</div> <div>2050年 カーボンニュートラルの 対応</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SAF※<sup>1</sup>の調達開始 (2025年2月～)</li> <li>FRY to FLY Project (国内資源循環による脱炭素社会実現に向けたプロジェクト) 参画</li> <li>環境データ開示</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>職員の接客能力の向上</li> <li>施設等の環境整備</li> <li>働き方の多様化</li> <li>働きがい向上</li> </ul>	<div>お客様</div> <div>社員</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事制度改革の推進</li> <li>当社で働くやりがいを高める「組織・人づくり推進室」設立</li> <li>労務関係のサポート組織「労務室」設立</li> <li>新たな次世代リーダー向け 能力開発研修の実施</li> </ul>
地域	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域共生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>継続的な学びと成長機会の提供</li> <li>人流・物流の拡大</li> <li>地域との連携強化</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>機内サービスのコンセプトを「空で味わう就航地」とし、就航地に寄り添った地域共生を推進</li> </ul>

注：  
1. SAF: 持続可能な航空燃料 (Sustainable aviation fuel)

# 主要な事業上のリスクと対応策(1/3)

項目	主要なリスク	可能性	影響度	リスク対応策
発着枠について	当社は羽田空港を発着する路線を中核として事業展開を図っておりますが、同空港の発着枠については、航空法による混雑飛行場に係る特例の適用を受けております。当社が利用可能な同空港の発着枠は、本資料提出日現在において、国内線38枠であり、将来において発着枠の見直し・再配分等が行われた際に、当社の利用可能な発着枠が減少した場合又は想定通りに増加しなかった場合には、当社の事業計画の遂行に影響を及ぼす可能性があります。また、当社における既存発着枠の活用が計画通りに進まない場合についても、当社の財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。	中	中	将来における羽田空港の発着枠の見直し・再配分等の際に、更なる羽田空港の発着枠の拡大が実現できるように、過去に実施された羽田発着枠配分の評価項目等も踏まえた事業運営を行っております。
原油価格の上昇に伴う燃料費への影響について	当社の燃料費は原油価格水準の影響を直接的に受けております。ロシアのウクライナ侵攻等の地政学的要因、国際的な原油市場の需給バランス、金融情勢、為替相場、産油国の政治情勢及び石油精製能力等の影響に伴う原油価格水準の動向によって、燃料費が上昇する可能性があります。当社は、このような燃料費に係る原油価格については商品スワップ取引を行い、変動リスク低減に努めておりますが、今後想定を上回る急激な原油価格の上昇が発生した場合、航空需要の縮小により想定を上回る減便が発生することによりオーバーヘッジとなった場合は当社の財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。	中	中	国際的な原油市場の需給バランス、金融情勢、産油国の政治情勢等の影響に伴う原油価格水準の動向によっては燃料費が上昇する可能性があります。燃料費に係る原油価格については本資料提出日時点でヘッジ比率を1年内は60%、1年超2年内は30%として商品スワップ取引を行い、変動リスク低減に努めております。
為替変動の影響について	当社の主な費用のうち、航空機リース料及び航空機整備費の大部分並びに航空機の購入については、外貨建て取引を行っているため、為替変動による影響を受けております。当社はかかる為替変動によるリスクをヘッジする目的で為替予約を行っております。しかしながら、為替予約により為替変動の影響を緩和することは可能であっても、すべてを排除することは不可能な状況であります。このため外国為替の大幅な変動が生じた場合には、費用の増減、若しくは外貨建債権債務の評価損益の発生等により、当社の財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。	中	中	当社は為替変動によるリスクをヘッジする目的で為替予約を行っております。為替変動の影響をすべて排除することは不可能であるものの、当社の為替のヘッジ比率は本資料提出日時点で1年内は90%、1年超2年内は50%となっており、変動リスク低減に努めております。

上記には、当社が経営においてリスク要因となる可能性があると考えられる主な事項について記載しております。有価証券報告書「事業等のリスク」に記載の内容のうち、成長の実現や事業計画の遂行に影響する主要なリスクを抜粋して記載しております。その他のリスクは、有価証券報告書をご参照ください。なお、文中の将来に関する事項は、本資料提出日現在において当社が判断したものであり、将来において発生する可能性があるすべてのリスクを網羅するものではありません。また当社のコントロールできない外部要因や必ずしもリスク要因に該当しない事項についても記載しております。

## 主要な事業上のリスクと対応策(2/3)

項目	主要なリスク	可能性	影響度	リスク対応策
航空機材の導入について	国内路線における航空機材について、当社は国内路線においてはボーイング737-800型機(177席)を使用機材(本資料提出日現在においてボーイング737-800型機29機を導入)として事業を展開しておりますが、ボーイング737-800型機は2019年に生産が終了していることから、新型機材としてボーイング737-8型機及びボーイング737-10型機の導入を予定しております。しかしながら、航空機メーカーの技術上・財務上・その他の理由により、新型機材の導入が遅延した場合、当社の機材計画は変更を余儀なくされ、中長期的な事業に影響を及ぼす可能性があります。	中	大	当社はボーイング737-800型機の後継機として、ボーイング737-8型機及びボーイング737-10型機の導入を決定し、ボーイング737-8型機6機のリース契約を締結しております。また、ボーイング737-8型機及びボーイング737-10型機計14機の発注についてボーイング社と契約締結しております。(本資料提出日現在) 新機材の導入が予定通り実現されるよう、ボーイング社への頻繁な状況確認を行っております。また、各関係者との協議を進め、導入に向けた整備を行ってまいります。
人材の確保について	当社の事業は、運航に関する高度な専門性を有する人材をはじめとして、多くの従業員に支えられております。 事業環境の変化に対応しながら、持続的な成長を可能とするためには、こうした優秀な人材の確保及び育成が不可欠です。 しかしながら、少子高齢化による労働人口の減少や、人材獲得競争などの外部環境の激化により、採用活動や育成が計画どおり進捗せず、経営計画を実現する人材が確保できない場合は、当社の事業展開や経営成績に影響を及ぼす可能性があります。	中	中	人材不足への対応については、会社説明会の開催による認知度向上や、大学・専門学校などをはじめとする採用リソースの拡大及び各学校との関係性構築、また既卒採用も積極的に行うことで、多様な人材の確保に努めております。採用活動と並行して、従業員エンゲージメントの向上に重点的に取り組むことで、既存社員の定着率向上を図っております。エンゲージメントの高い職場は、社員のモチベーションや生産性を高めるだけでなく、企業の魅力向上にも繋がり、結果として採用競争力の強化に貢献するものと考えております。また、パイロットを含め、有資格者の人材確保への対策として、自社養成による資格取得も進めております。

上記には、当社が経営においてリスク要因となる可能性があると考えられる主な事項について記載しております。有価証券報告書「事業等のリスク」に記載の内容のうち、成長の実現や事業計画の遂行に影響する主要なリスクを抜粋して記載しております。その他のリスクは、有価証券報告書をご参照ください。なお、文中の将来に関する事項は、本資料提出日現在において当社が判断したものであり、将来において発生する可能性があるすべてのリスクを網羅するものではありません。また当社のコントロールできない外部要因や必ずしもリスク要因に該当しない事項についても記載しております。

# 主要な事業上のリスクと対応策(3/3)

項目	主要なリスク	可能性	影響度	リスク対応策
感染症による影響について	<p>当社は、新型コロナウイルス感染症の世界的な流行により甚大な影響を受けました。今後も新たな感染症が発生・蔓延した場合は、人々が外出を控えることによる利用客数の減少や、顧客の航空利用の意欲の低下等により当社の財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。また、毒性の強い感染症に当社社員が大量に感染し運航等業務に支障をきたす事態となった場合は、当社の財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。</p>	低	大	<p>新型コロナウイルス感染症流行時には、対策プロジェクト事務局を立ち上げ、お客様及び社員の安全、安心を優先し、安全リスク、事業リスク、社内外の情報管理に関する対策を行ってまいりました。今後、新たな感染症が流行した場合も、同様に対策事務局を設置して、適切な対応を行ってまいります。</p>
欠損金の繰越控除について	<p>当社は、現時点で税務上の繰越欠損金が存在するため、法人税等が軽減されております。今後当該繰越欠損金が解消され、通常の税率に基づく法人税、住民税及び事業税が発生する場合において、財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローに影響を与える可能性があります。また、仮に繰越欠損金を利用するのに十分な課税所得がない場合、繰越欠損金による控除を受けられないまま、繰越欠損金を課税所得から控除できる期間を経過する可能性があります。</p> <p>本資料提出日現在における当社の資本金の額は1億円であり、当社は、法人税法上の中小法人等として、過去10年以内に生じた繰越欠損金について課税所得の全額まで控除が可能となるなど、税法上、いわゆる中小企業向けの措置の適用対象となっております。当社の資本金の額は引き続き1億円となる見込みです。しかしながら、今後、当社の資本金の額が増加し、これに応じた資本金の減少がなされない場合、また、上記の中小企業向けの税制措置について、廃止、変更その他の理由により、上記措置の全部又は一部が当社に適用されなくなった場合、当社の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローに影響を与える可能性があります。</p>	— ※当社が可能性を見積もることが困難な事項のため	中	<p>当社の資本金の額は引き続き1億円を見込んでいるため、現状の中小企業向けの税制措置が継続する前提においては、引き続き法人税法上の中小法人等として、過去10年以内に生じた繰越欠損金については課税所得の全額控除が継続する見込みとなっております。</p> <p>今後、税制措置の枠組みが変更となる場合は、新たな枠組みの下で適用される税制措置に従って適切な対応を実施してまいります。</p>

上記には、当社が経営においてリスク要因となる可能性があると考えられる主な事項について記載しております。有価証券報告書「事業等のリスク」に記載の内容のうち、成長の実現や事業計画の遂行に影響する主要なリスクを抜粋して記載しております。その他のリスクは、有価証券報告書をご参照ください。なお、文中の将来に関する事項は、本資料提出日現在において当社が判断したものであり、将来において発生する可能性があるすべてのリスクを網羅するものではありません。また当社のコントロールできない外部要因や必ずしもリスク要因に該当しない事項についても記載しております。





## APPENDIX

# 沿革

1996年	会社設立
1998年	定期航空運送事業免許を取得 羽田＝福岡線で初就航
2000年	5月 東京証券取引所マザーズ市場に上場
2009年	B737-800型機に機材を一本化
2011年	FY2014受領予定のエアバスA380型機6機の購入契約
2012年	エアバスA330型機10機のリース契約
2013年	11月 東京証券取引所 市場第一部に市場変更
2014年	羽田-福岡線でA330の運航開始
2015年	1月 民事再生法適用を東京地裁に申請、3月 上場廃止 9月 共同スポンサー（インテグラル 50.1%・ANAホールディングス株式会社 16.5%・UDSエアライン投資事業有限責任組合 33.4%）による出資 及び 会社再建に向けた支援が開始し、新経営体制発足
2016年	3月 民事再生手続終結
2017年	国内線定時運航率初の年度1位（FY2017）を達成※1
2019年	11月 国際線定期便の初就航 成田＝サイパン（現在運航休止中）
2020年	3月 羽田空港国内線発着枠の増加（1枠増で合計37枠） コロナを受けて国際線定期便の運航停止、宮古（下地島）＝羽田・神戸・那覇路線就航（羽田路線は羽田発着枠政策コンテストによる1枠を活用し、合計38枠）
2021年	資本性劣後ローンにより30億円調達、増資（約20億円）と同時に同額の減資を実施
2022年	11月 現在運航中のB737-800型機の後継機として、B737-8・B737-10の導入を決定 12月 東京証券取引所グロース市場に上場、上場時の公募により約142億円調達、増資と同時に同額の減資を実施

注：  
1. 国土交通省HP「航空輸送サービスに係る情報公開」



# 運航路線(2025年夏ダイヤ、往復／日)

国内24路線／12都市(156-158便／日)

## 長崎

合計	3
神戸	3

## 鹿児島

合計	11
羽田	4
神戸	3
中部	2
奄美大島	2

## 奄美大島

合計	2
鹿児島	2

## 宮古(下地島)

合計	4-5
羽田	1
神戸	1
那覇	2
福岡	0-1

## 福岡

合計	18
新千歳	1
羽田	12
茨城	1-2
那覇	3
宮古(下地島)	0-1

## 神戸

合計	26-27
新千歳	4
仙台	2
羽田	6
茨城	3
長崎	3
鹿児島	3
那覇	4-5
宮古(下地島)	1

## 新千歳

合計	19
羽田	9
茨城	2
中部	3
神戸	4
福岡	1

## 仙台

合計	2
神戸	2

## 茨城

合計	7-8
新千歳	2
神戸	3
福岡	1-2
那覇	1

## 中部

合計	7
新千歳	3
那覇	2
鹿児島	2

## 羽田

合計	38
新千歳	9
宮古(下地島)	1
福岡	12
那覇	6
神戸	6
鹿児島	4

## 那覇

合計	18-19
羽田	6
茨城	1
福岡	3
神戸	4-5
中部	2
宮古(下地島)	2

# 業況推移(1)

	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024
機材数 年平均(機)	26.0	26.7	28.8	29.0	29.0	29.0	29.0	29.0
拠点数	9⇒10	10⇒11	11⇒13	13⇒12	12	12	12	12
路線数(経由便含まず) ※1	17⇒18	18⇒20	20⇒21	21⇒23	23	23	23~24	24
運航便数/日 ※2	130~138	132~148	140~154	150~165	150~152	150~152	152~156	154~158
座席キロ(ASK) (百万席 <sup>千</sup> □)	9,082	9,317	9,906	6,298	8,371	10,025	10,186	10,467
旅客キロ(RPK) (百万人 <sup>千</sup> □)	7,670	7,766	7,968	3,063	4,339	7,450	8,422	8,618
提供座席数(千席)	8,540	8,903	9,500	6,085	8,024	9,593	9,750	10,005
有償旅客数 (千人)	7,223	7,385	7,595	2,962	4,167	7,022	7,948	8,140
座席利用率(%) ※3 旅客 <sup>千</sup> □/座席 <sup>千</sup> □	84.4%	83.3%	80.4%	48.6%	51.8%	74.3%	82.7%	82.3%
ユニットレベニュー(円) 旅客収入/座席 <sup>千</sup> □	8.9	9.2	8.8	5.0	5.5	8.2	10.0	10.1
イーロード(円) 旅客収入/旅客 <sup>千</sup> □	10.5	11.0	11.0	10.4	10.5	11.0	12.0	12.3
単価(円) 旅客収入/有償旅客数	11,146	11,594	11,528	10,710	10,951	11,683	12,756	13,028
ユニットコスト(燃料費・燃料税除く) (円) 営業費用/座席 <sup>千</sup> □	6.4	6.5	6.7	8.6	5.8	6.0	7.0	7.2

注:

1. 年度開始時点→年度末時点

2. 計画便数ベース

3. 座席利用率: RPK(旅客キロ) ÷ ASK(座席キロ)

## 業況推移(2) ※1

単位:百万円	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024
事業収益	82,834	88,207	90,360	34,064	47,147	84,661	104,075	108,893
営業損益	7,148	7,205	2,215	▲31,675	▲16,694	3,453	4,668	1,826
当期純損益	7,003	9,122	▲1,265	▲16,342	▲6,729	5,726	2,997	2,146
総資産	64,851	77,107	71,936	85,452	93,559	107,837	110,790	103,888
現預金	10,672	13,408	12,657	13,270	9,282	22,519	26,909	26,018
有利子負債 ※2	1,482	1,292	1,152	31,016	35,872	31,725	31,096	29,855
純資産	17,111	27,254	21,640	10,424	9,299	23,917	27,857	27,119
自己資本比率(%)	26.4	35.3	30.1	12.2	9.9	22.2	25.1	26.1
未経過リース料 ※3	49,612	47,566	44,589	36,210	33,896	62,052	71,630	62,077

注:

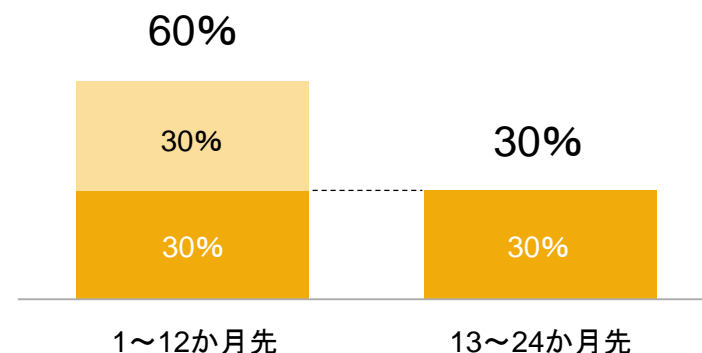
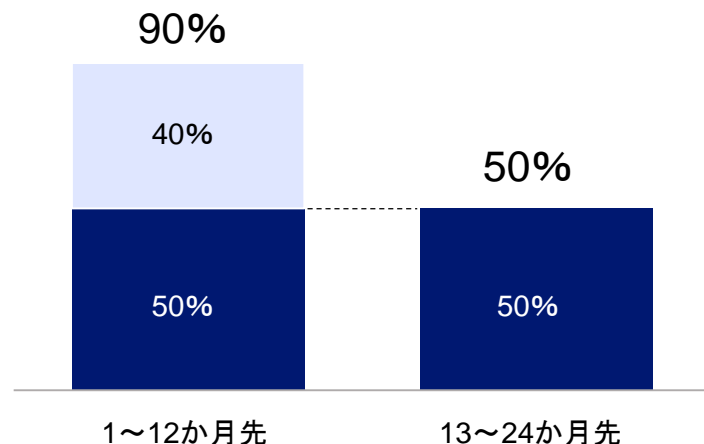
1. J-GAAP
2. 有利子負債: (短期借入金+長期借入金)+リース債務(オンバランス・ファイナンスリース)  
FY2017: 0百万円+1,482百万円  
FY2018: 0百万円+1,292百万円  
FY2019: 0百万円+1,152百万円  
FY2020: 30,000百万円+1,016百万円  
FY2021: 35,000百万円+872百万円  
FY2022: 31,000百万円+725百万円  
FY2023: 30,500百万円+596百万円  
FY2024: 29,250百万円+605百万円
3. J-GAAP上はオフバランス項目

# 為替・燃油変動リスクへの対応

## 為替変動リスクに対するヘッジポリシー（対想定使用量）

## 燃油変動リスクに対するヘッジポリシー（対想定使用量）

12か月先までは常に、為替は想定使用量の90%、燃油は想定使用量の60%をヘッジ



## 為替・燃油前提（FY2025）（未ヘッジ部分）

## 為替・燃油変動時の感応度

為替・燃油の市況要因（未ヘッジ部分レート変動）によるFY2025営業利益への影響

（億円）



燃料費 (US\$/バレル)	ドバイ原油	65	70	75	80	85
為替 (円/US\$)	160円	▲1	▲7	▲12	▲18	▲23
	155円	5	▲1	▲6	▲12	▲17
	150円	10	5	予想前提 ±0	▲5	▲10
	145円	16	11	6	1	▲4
	140円	22	17	12	7	3

# 繰越欠損金の活用について

税務メリットを活用したキャッシュフローの増加、バランスシートが改善

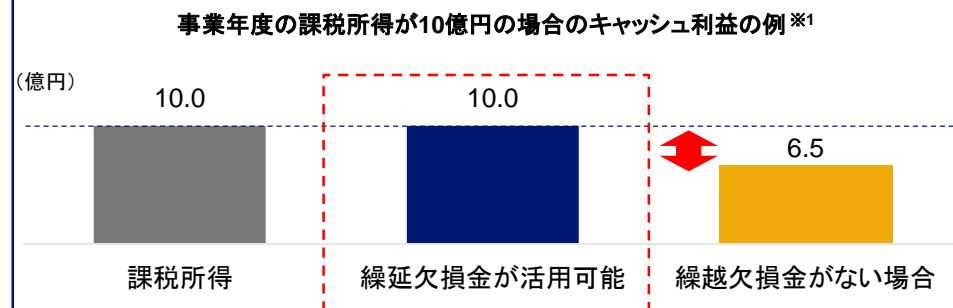
## FY2024末時点で保有する繰越欠損金の状況



## キャッシュフローとバランスシートへのインパクト

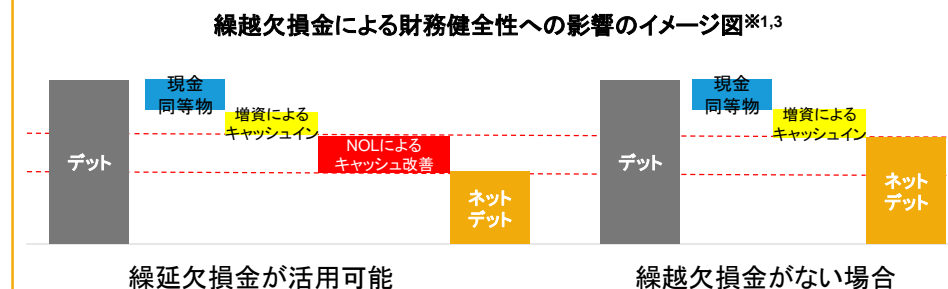
### 繰越欠損金によるキャッシュの増加(合計で最大161億円のキャッシュへの効果)※2

- 本邦においては、生じた繰越欠損金を活用して課税所得に対して100%、最大10年間、税務メリットを享受することが可能※1



### 繰越欠損金によるバランスシートへの影響

- 更に繰越欠損金(NOL)を活用することによって、増資によるキャッシュインに加えてバランスシートの改善が達成可能



注:

1. 繰越欠損金の繰越期間に課税所得(繰越欠損金控除前)が発生すること、及び、現時点の税制度に基づき、中小法人等として、過去10年以内に生じた繰越欠損金について課税所得の全額まで控除が認められることを前提とする。今後、税制改正等により、当該措置の全部又は一部が当社に適用されなくなった場合には、上記と異なる結果になる可能性がある

2. 当該の課税所得全額に対して繰越欠損金控除を利用し、本邦における中小法人等の実効税率(FY2025 34.59、FY2026以降は35.43)を想定した場合(100÷(100-実効税率)-1)。当該金額は最大額であり、実際の影響額は上記金額と異なる可能性がある

3. 一定の前提および想定に基づくイメージ図であり、これを確約するものではない。当社の現時点の想定通りにならない場合、またはその他当社がコントロールできない事象が生じた場合などにおいては、記載内容とは大幅に異なった内容となる可能性がある

# 上場時調達資金の充当状況

公募増資により調達した約142億円の使途は、以下のとおり

## 内訳(実績)

資金使途	金額	時期
新機材導入関連投資	2022年12月5日提出の訂正有価証券届出書(新規公開時)に記載の計画より変更はございません※	2025年3月期
借入金返済		

注:  
 1. 2022年12月5日関東財務局提出 スカイマーク株式会社 訂正有価証券届出書(新規公開時) P12 第一部【証券情報】第1「募集要項」 5【新株発行による手取金の額】(2)【手取金の使途】に記載  
<https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS92008a/dd34399e/5ec0/4ac8/a3d0/723ffb423c2/S100PR03.pdf>



# ディスクレイマー

本資料は、スカイマーク株式会社（以下「当社」といいます）の企業情報等の提供のために作成されたものであり、国内外を問わず、当社の発行する株式その他の有価証券への勧誘を構成するものではありません。また、本資料に記載されている情報は、当社が入手可能な、現時点の経済、規制、市場等の状況を前提としていますが、その真実性、正確性または完全性について、当社は何ら表明および保証するものではありません。本資料に記載された情報は、事前に通知することなく変更されることがあります。本資料の全部または一部を当社の承諾なしに公表または第三者に伝達することはできません。

本資料に、当社に関連する見通し、計画、目標などの将来に関する記述がなされています。これらの記述には、「予想」、「予測」、「期待」、「意図」、「計画」、「可能性」やこれらの類義語が含まれることがありますが、これらに限られるものではありません。これらの記述は、当社が現在入手している情報に基づき、本資料の作成時点における予測等を基礎としてなされたものです。また、これらの記述は、一定の前提（仮定）の下になされています。これらの記述または前提（仮定）は、客観的には不正確であったり、または将来実現しないという可能性があります。

このような事態の原因となりうる不確実性やリスクとしては、新型コロナウイルス感染症その他の伝染病の拡大、金利の変動、為替相場の変動、保有資産の価値変動、信用の低下、国内外の企業の生産活動又は個人消費の低迷、原油価格の高騰、人件費の高騰、システム・事務・人的・法令違反リスク、不正・不祥事の発生、風評・風説等によるイメージ・信用の低下、新機材調達計画の遅れや変更、事業戦略・経営計画が奏功しないリスク、業務範囲の拡大等に伴う新たなリスク、経済・金融環境の変動、競争条件の変化、大規模災害、戦争・紛争等の発生、業務提携・外部委託等に伴うリスク、繰延税金資産の減少その他様々な要因が挙げられますが、これらに限られません。

本資料には、有利子負債、ネットデット、調整後有利子負債及び調整後ネットデットを含むnon-GAAP財務指標を含んでいます。これらのnon-GAAP財務指標は、日本基準（JGAAP）に従って作成された最も直接的に比較可能な財務指標と切り離して、又は、その代替として考慮されるべきではありません。

なお、本資料における記述は本資料の日付（またはそこに別途明記された日付）時点のものとなります。そのため、将来の見通しと実際の結果は必ずしも一致するものではありません。

また、本資料に記載されている当社以外の企業等にかかわる情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性・適切性等について当社は何らの検証も行っておらず、また、これを保証するものではありません。

当社の有価証券は、1933年米国証券法に基づく登録は行われておらず、またかかる登録が行われる予定もありません。米国においては、1933年米国証券法に基づく登録または登録の免除を受けずに、当社の有価証券の募集または販売を行うことはできません。本資料は、米国におけるまたは米国人に対する有価証券の販売の勧誘ではありません。

なお、本資料のアップデートは今後、本決算後6月頃を目途に開示を行う予定です。

