



国内路線事業の現状について (空港コンセッションと地域経済活性化に関する勉強会)

2025年8月4日 日本航空株式会社 国内路線事業部



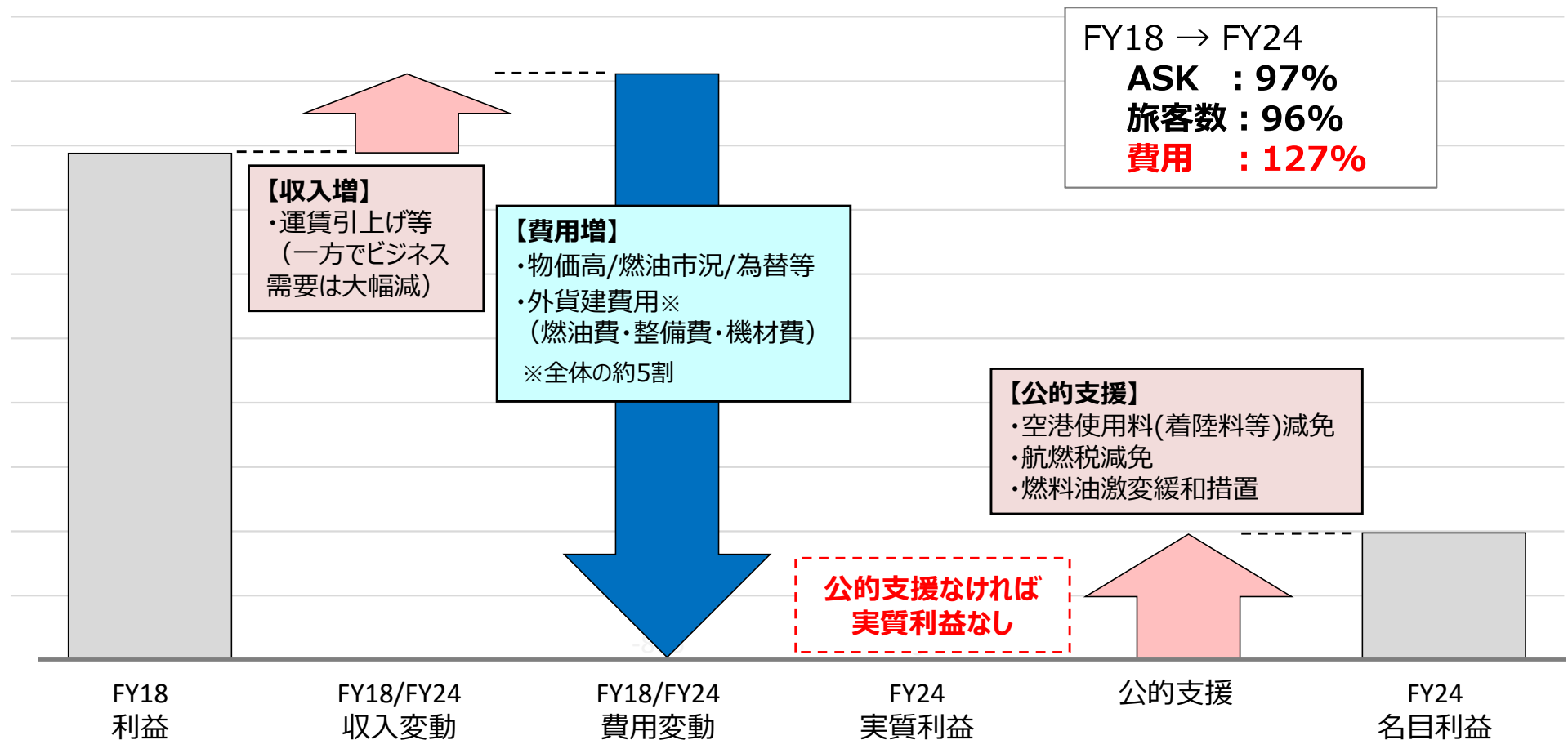
JAPAN AIRLINES

- ✓ 国内路線事業の厳しい状況
- ✓ 利用率・利益率からみる国内路線の現状
 - －国内線全体
 - －松山＝羽田の現状
- ✓ 自社の取り組み
- ✓ 地域とのつながり
- ✓ まとめ

国内路線事業の厳しい状況（収支）

- コロナ禍前には国内線事業がJALグループ全体の営業利益の約4割を占めていた
- コロナ禍を経て需要が減退。特に高単価なビジネス需要の落ち込みが大きく、一部運賃の値上げなどで収入増を図るものの、収入の上げ幅は限定的
- 結果として、費用増に見合う収入増が実現できておらず公的支援がなければ**実質利益なし**

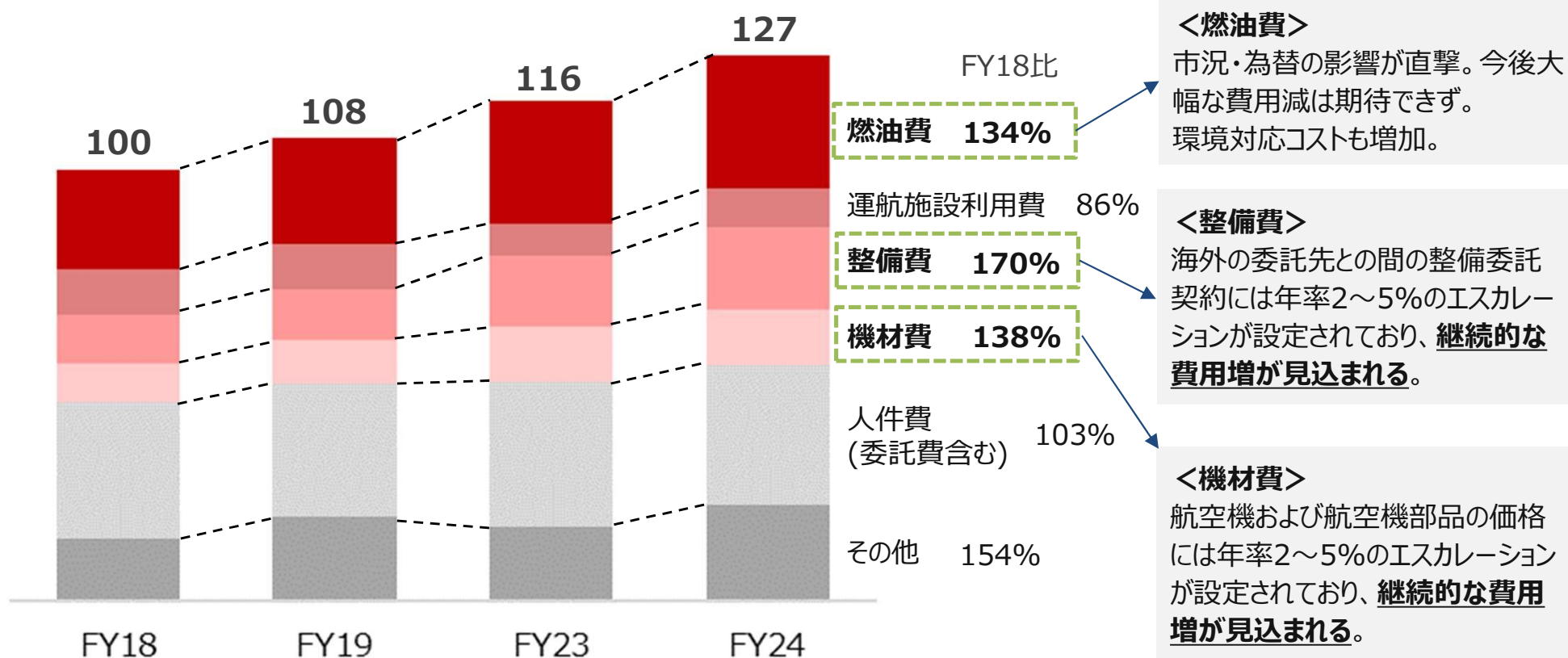
JALグループ国内線の利益比較（2018年度 vs 2024年度）



国内路線事業の厳しい状況（費用）

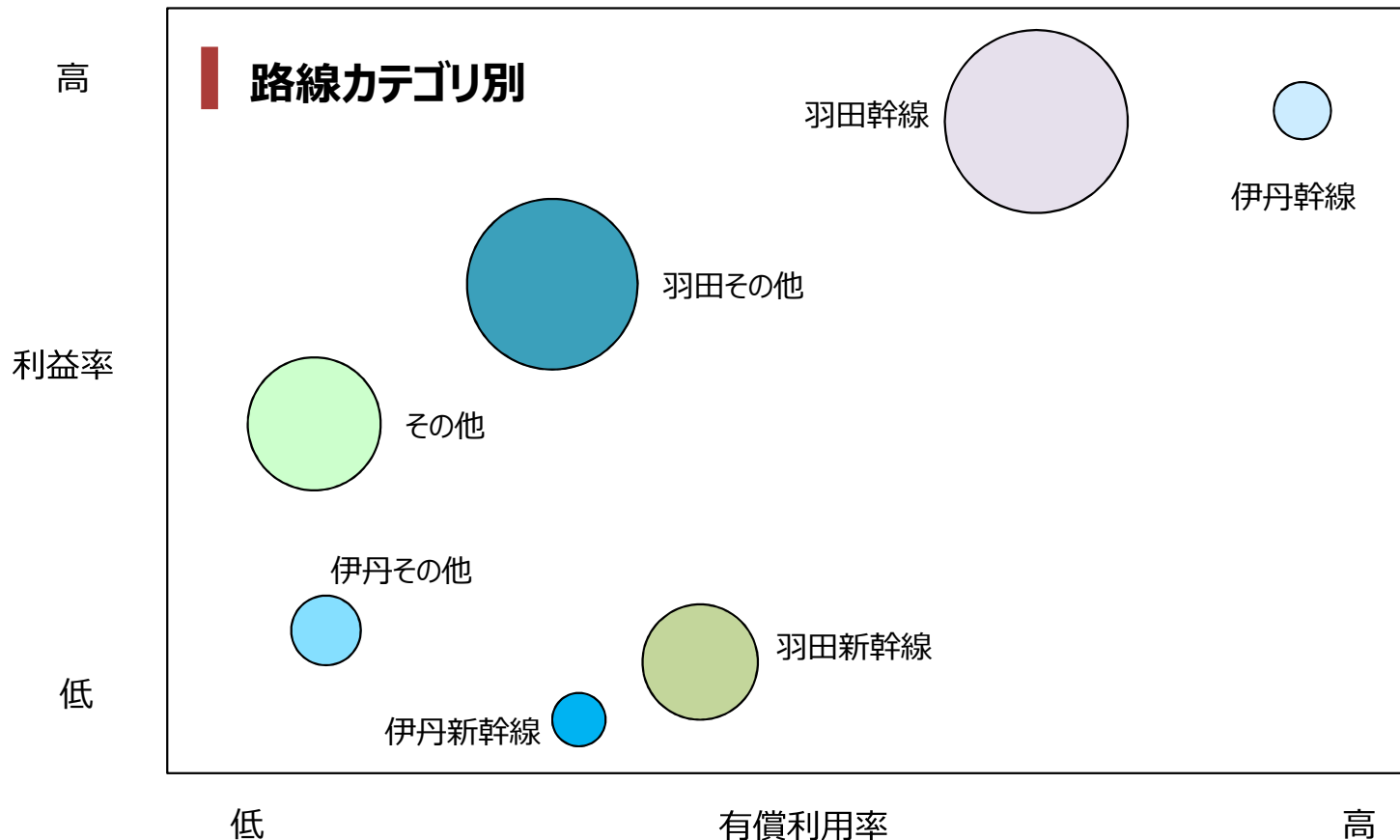
- 円安と海外の物価上昇により、燃油費、整備費、機材費等の外貨建て費用が大きく増加
- 物価上昇は国内外問わず今後も継続、さらに環境対応コストも増加するなど、構造的・継続的な費用増が見込まれる

JALグループ国内線の費用比較（2018年度を100としたときの指数）



2024年度 路線カテゴリ別の利益率と利用率（国内線全体）

- 利益の大部分を羽田、伊丹からの幹線に依存
- 新幹線競争は羽田、伊丹発着ともに利益率が大きく低下
- 『松山＝東京』は航空分担率が比較的高いものの、費用増により利益率は低下傾向（詳細は後述）
- 費用増の傾向は改善の兆しなく、安定した国内路線事業の運営のために構造改革が必須



<路線カテゴリ補足>

羽田幹線・・・羽田＝新千歳/福岡/那覇（羽田大阪は除く）

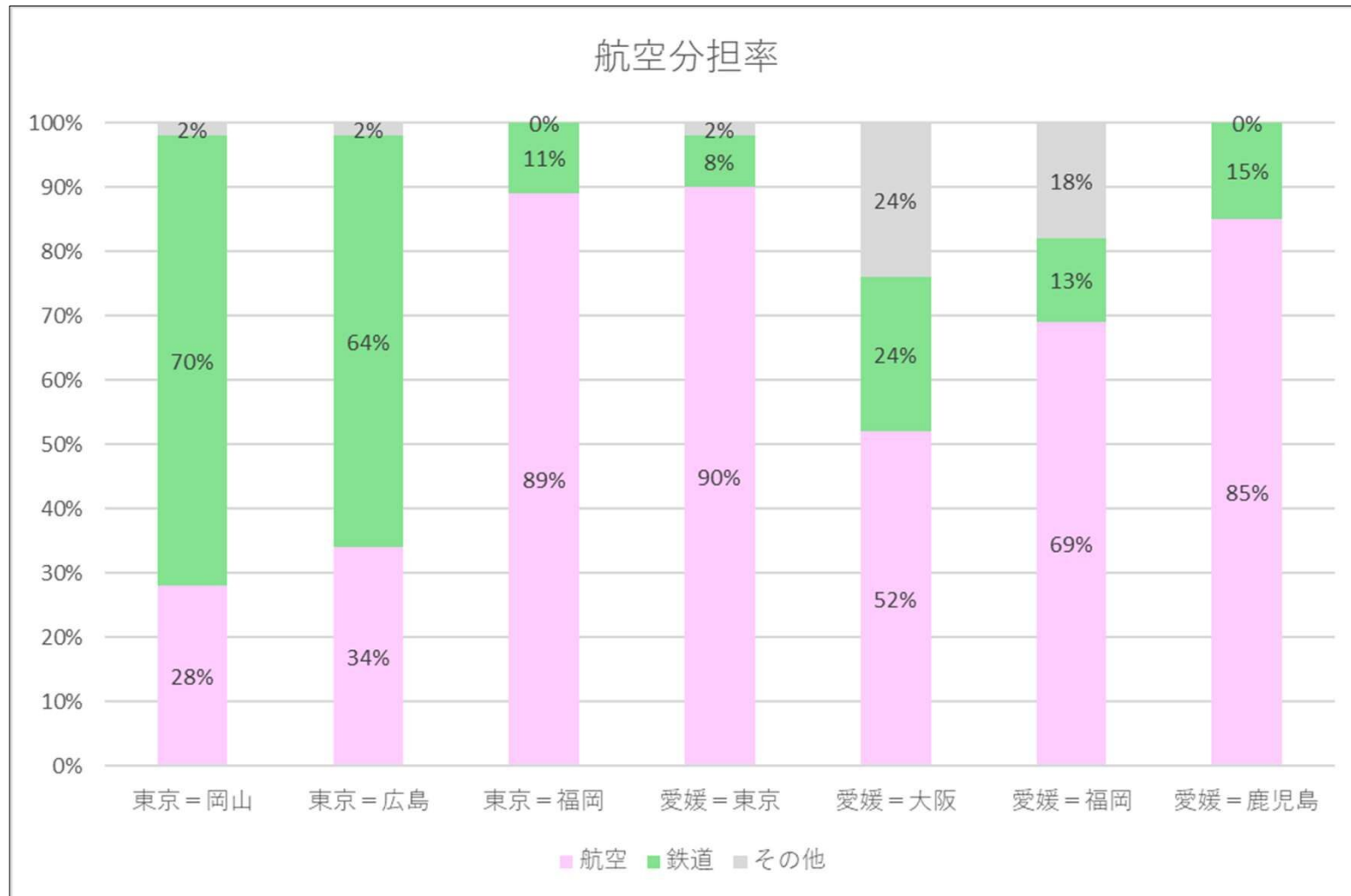
羽田新幹線・・・羽田＝大阪/名古屋/青森/三沢/秋田/山形/小松/岡山/広島/宇部

伊丹幹線・・・伊丹＝新千歳/那覇

伊丹新幹線・・・伊丹＝福岡/熊本/大分/長崎/鹿児島

【参考】航空分担率と競争環境

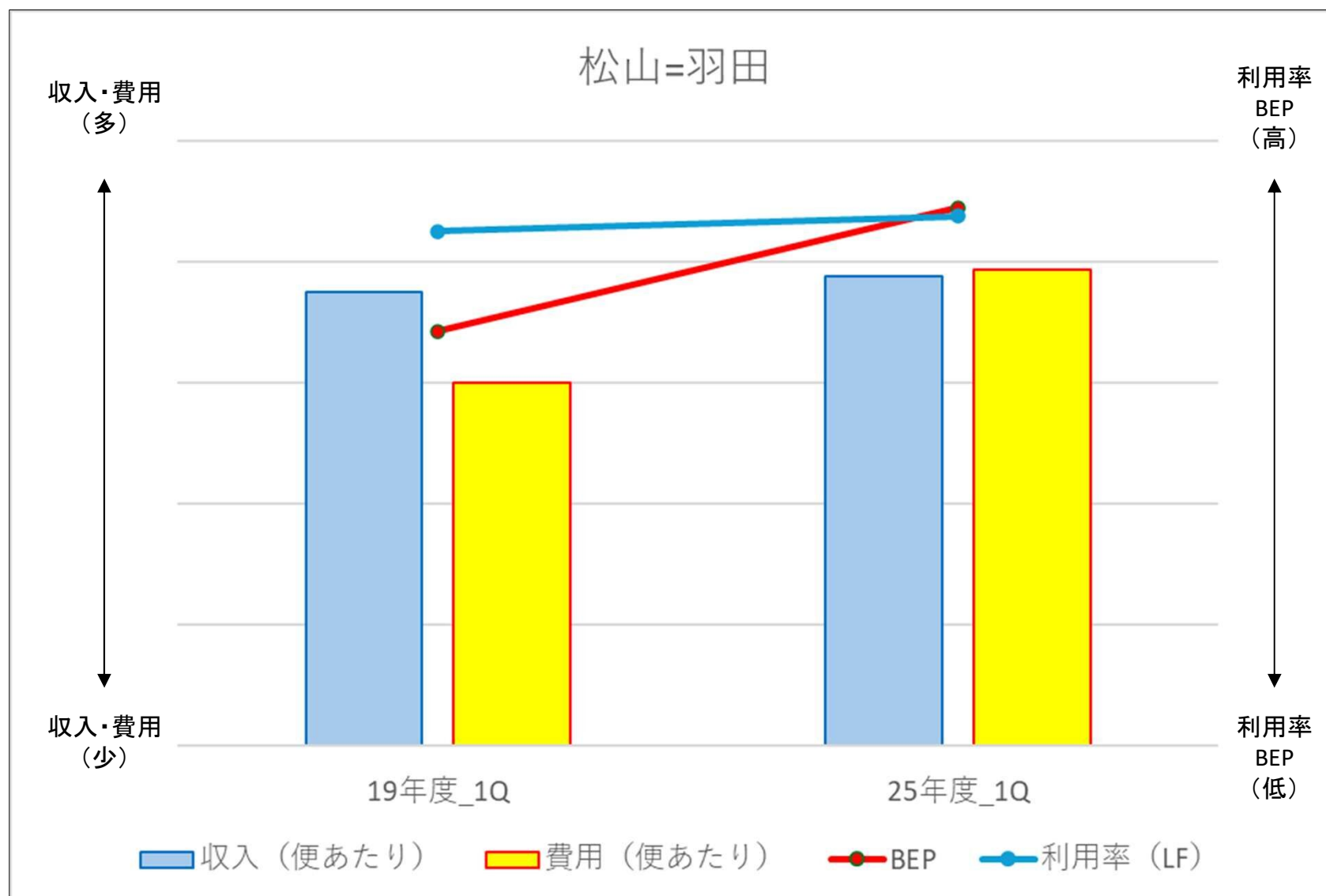
- 本州内新幹線競合の短中距離路線は、航空分担率が低い（いわゆる“4時間の壁”）
- 愛媛県は東京、福岡、鹿児島ともに航空分担率が高いが、それでも利益がでにくい状態
- 大阪は鉄道に加えてバスとも競合
- **競争（競合）が激しい→より利益が出にくい**



出展：国土交通省『旅客地域流動調査』より、当社にて作成

松山＝羽田線の現状（19年度・25年度 第一四半期比較）

- 利用促進などの効果によりお客様の数はやや増加するも、単価を上げられずに収入全体では微増
- 一方で費用は3割以上増加し、利益を圧迫
- 利用率（LF）はわずかに上昇したが、**利益の目安となるBEPは大きく上昇**し、利益が出にくい状態



【参考】BEP（損益分岐点）の考え方

『利用率（Load Factor：LF）がどの程度だと利益が出るのか？』

⇒損益分岐点=**BEP: Break Even Point**

＜計算式＞ （費用÷単価）÷座席数

（例）

- ① 費用が1,500,000円、単価が15,000円/人と仮定する。
- ② 利益を出すために必要な旅客数は『1,500,000円÷15,000円/人 = **100人**』
- ③ 737-800の座席数は165席
- ④ よって“この条件での”BEPは『100÷165≒**61%**』 ※貨物収入はゼロの場合

【ポイント】

- ✓ 損益分岐点（BEP）は一定ではない
- ✓ 『BEP<LF』利益あり（黒字）、『BEP>LF』利益なし（赤字）
- ✓ BEPが上がるほど、利益が出にくい

費用増、単価減 ⇒ BEPが上がる（利益が出にくくなる）

費用減、単価増 ⇒ BEPが下がる（利益が出やすくなる）

利用率だけでは、利益が出ているかいないかはわからない

自社の取り組み

【収入】

- ✓ 一部運賃の値上げ
- ✓ 閑散期、利用率が低い便への需要喚起型運賃の設定（タイムセールなど）
- ✓ インバウンド旅客の国内線利用
- ✓ 移動を通じた関係・つながりの創出

【費用】

- ✓ DXを活用した業務効率化
- ✓ 企業の枠を超えた業界内連携（空港業務など）

【機材・ネットワーク】

- ✓ 需要に応じた路線便数と機材（供給座席）の再編



出展：『JALグループ中期経営計画ローリングプラン2025（2025年3月19日）』より

- 航空の使命はお客様を運ぶだけではない。地域とお客様をつなげて人流を生み出す
- お客様（買い手よし）、地域（世間よし）、航空会社（売り手よし）、三方よしを目指す
- そのためにも、サステナブルな国内路線事業の運営に向けた構造改革が必須

『地域観光魅力向上事業』への参画

（例）地域滞在型NEWサイクルツーリズム構築事業

事業概要	美しい海や多島美を眺めながら空を飛ぶようにサイクリングを楽しむ「瀬戸内しまなみ海道」は、国内外から年間33万人が訪れる「サイクリストの聖地」として世界的認知度も高まりを見せている。一方でサイクリストが地域の文化や歴史に触れる機会がなく、域内消費も自転車利用に限定されると共にエリア全体でインバウンド需要訴求を図る取組も進んでいない。又、サイクルツーリズムによる経済効果は通過点となるしまなみ海道沿線に限定され魅力的な観光素材があるにも関わらず、当エリアでの滞在需要を獲得できていない。当事業では「サイクリング」と親和性の高い「サウナ・温泉」に「ご当地の食」を組み合わせた【ササ飯】（サイクリング×サウナ×食）に、日本最大・最強の海賊「村上海賊」等、地域の歴史・文化を融合させた唯一無二のコンテンツを造成し、国内のみならず世界へ発信。新たな来訪需要の獲得（大阪・関西万博訪日、再訪需要含む）、及び地域での滞在促進を目指す。又、ナイトコンテンツの新規構築・地域の農業協同組合と連携し、地域産品を活用した新たなメニューを開発する等、コンテンツにガストロノミーツーリズムのストーリー性を持たせる。		
事業を実施する地域の課題	サイクルツーリズムは中核的な観光資源であるが、他コンテンツの開発・磨き上げが不足しており、域内回遊・滞在需要獲得につながっていない。	地域の課題の解決に向けた本事業の貢献	魅力ある観光コンテンツ構築及びプロモーションにより、人流の新規創出・域内滞在時間増による域内観光消費額の拡大を目指す。
地域の課題に対するこれまでの取組	新たなしまなみ海道サイクリングの楽しみ方として、サイクリスト等にサウナ・温泉・ご当地グルメをお楽しみいただく「ササ飯」事業を令和6年より開始。又、観光満足度の向上による新規観光・再訪需要獲得の為、おもてなし力向上を目指し「今治・しまなみ地域過剰案内士育成等計画」を策定し、令和6年4月より観光庁の同意を得てガイド育成事業を開始している。		
造成する観光コンテンツの具体的な内容及び本事業の取組方針	①絶景のしまなみ海道サイクリング/サウナ体験に村上海賊エッセンスを加えたアクティビティコンテンツの開発：サイクリングに国の史跡となる村上海賊/徳島城跡周辺でのテントサウナをセットのしてコンテンツ化。又、村上海賊との結びつきがあると言われるカレイ山山頂でのテントサウナを新規に構築し未だ少ないしまなみ海道のサウナ設備を充実させ、域内滞在時間増を目指す。②今治市内周遊サイクリングと純川温泉アクティビティ：今治地域の歴史・文化・生活を体感できるサイクリング体験（今治城・タオ工場見学、染織体験）に、市内サウナ施設（喜助の湯・ナニワサウナ）をセットにしコンテンツ化。宿泊は美肌の湯として名高い純川温泉の宿泊にテントサウナをオプションとして組み込みナイトコンテンツとして構築する。③地域の特産品を活用した地域看板メニューの構築：地域のJAと協力し、特産品を活用した看板メニュー・商品を開発。「サイクルオアシス」等で提供し上記①②と融合させることにより、地域に滞在する魅力として提供する。		
アピールポイント （独自性・新規性等）	しまなみ海道サイクリングの魅力はそのままに、サウナ・地域の食を融合させた新規コンテンツを造成。インバウンド需要にも訴求できる村上海賊の歴史文化をエッセンスとして加えることにより通常体験できない希少価値の高いコンテンツとし新たな人流の創出・域内滞在時間増（域内消費拡大）による持続可能な地域活性化を実現する。		
実施体制	■実施主体：日本航空㈱ ■連携事業者：徳島県内しまなみリーディング、（一社）愛媛県観光物産協会、今治タオ工業組合、徳島県観光、総務今治農業協同組合 ■連携自治体：今治市	スケジュール	■新規コンテンツ開発・造成：2025年6月中旬頃 ■コンテンツの販売開始：2025年9月 ■ファム・モニターツアーの実施：2025年8月 ■プロモーション：2025年10月～12月
販路開拓計画及び情報発信計画	・航空会社のノウハウを生かし訪日旅客を扱う旅行会社を経由した販路構築を図る。 ・旅行需要に直結する媒体（航空会社機内誌）及び新規観光コンテンツの報道向け説明会（取材会）を行い、域内外への情報発信を行う。	事業の目標 （KGI・KPI） ※販売単価、集客数等、収益性を定量的に記載	KGI：試験的に販売を、25年度（9月以降）に50名/3,000千円の実販売（国内40名/海外10名） KPI：25年度エリア入込目標の達成。国内/2,414千人・インバウンド/285千人・域内宿泊者/501千人。
事業の将来性 （令和8年度以降の取組、持続可能な観光地づくりに向けた取組）	・地域事業者と連携し、国内向けにOTAや募集型及び着地型旅行商品を扱う旅行会社の販促拡大に向け継続して取り組むとともに、当年事業で構築したコンテンツのブラッシュアップ、及び新規コンテンツの造成も行い継続した誘客に繋げていく。 ・サイクリングと連動した魅力あるコンテンツ開発を進め、域内滞在需要の誘引に継続して取り組む。		

事業の種類

販売型	新創出型	〇
-----	------	---

※当てはまる種類のボックスに〇を記入



- ✓ 国内路線事業は費用増、需要減、競争激化により現在・将来ともに運営が厳しい環境
- ✓ 松山空港発着路線は羽田便をはじめ航空分担率が高い路線が多く、航空が重要な交通インフラとなっている一方で費用の高止まりの影響で、利益がでにくい状況
- ✓ 費用増の傾向は改善の兆しが見えず、サステナブルな航空事業運営のためには大胆な構造改革が必要
- ✓ 安定した路線事業の運営を礎に、関係・つながりを創出し、地方創生に貢献したい



国内路線事業の安定的な発展に向けて
関係する皆さまのご理解・ご協力をお願いいたします



JAPAN AIRLINES

ご清聴、ありがとうございました