

平成25年 1 月 23 日

各 位

会社名 株式会社スターフライヤー
代表者名 代表取締役社長執行役員 米原 慎一
(コード番号：9 2 0 6 東証第二部)
問合せ先 執行役員 経営戦略部長 山田 通徳
TEL 0 9 3 - 5 5 5 - 4 5 2 0

中期経営戦略の修正に関するお知らせ

当社は、平成23年12月に東京証券取引所市場第二部へ上場した後も、さらなる事業の発展を目指すべく、平成24年5月11日に「中期経営戦略（2012～2014年度）」を策定・公表いたしました。

ただし、今後の路線計画に大きく影響する羽田空港国内線発着枠が未定の状況であったため、これが確定するまでは「暫定的な数値目標」と考えておりました。

平成24年11月に羽田空港国内線発着枠の配分が確定したことを受け、今般、路線計画ならびに機材計画を見直し、「中期経営戦略（2012～2014年度）」の修正をいたしましたので、お知らせします。

以上

中期経営戦略 説明資料

株式会社スターフライヤー

2013年1月23日(水)



SFJ

東証二部

証券コード:9206

Photo by Ichiro Kaneko

はじめに（当説明資料の主旨）

当社は、2011年12月に東京証券取引所市場第二部へ上場した後も、さらなる事業の発展を目指すべく、2012年5月に中期経営戦略を策定・公表いたしました。

ただし、今後の路線計画に大きく影響する羽田空港国内線発着枠の配分が未定の状況であったため、これが確定するまでは「暫定的な数値目標」と考えておりました。

2012年11月に羽田空港国内線発着枠の配分が確定したことを受け、今般、路線計画ならびに機材計画を見直し、中期経営戦略の修正を行いました。

修正後の中期経営戦略について、その概要と財務指標の目標数値を皆様方にご説明することが、当説明資料の主旨であります。

なお、今回の修正は、2013年3月期の業績見通し及び2014年3月期の業績予想を行うものではありません。

目次

はじめに		P 1
1. 中期経営戦略の概要		P 3
2. 羽田空港国内線発着枠の配分		P 4
3. 路線計画の見直し		P 6
4. 機材計画の見直し		P 9
5. 今後の路線展開		P 10
6. 航空運送事業に関する主要指標		P 11
7. 財務指標		P 13
APPENDIX(ご参考)		P 15

1. 中期経営戦略の概要（経営ビジョン）

～ 『ハイブリッド・エアライン』の確立、そして進化 ～



中期経営戦略

『国内外ネットワークの拡充』

『経営基盤の強化』

『高品質・高付加価値サービスの追求』

2. 羽田空港国内線発着枠の配分（当社の主張）

「羽田発着枠配分基準検討小委員会」の概要

配分される発着枠の数	1日25便、年間約2万回。全て国内線で使用するとの前提
新規枠使用開始時期	2013年3月31日（予定）
委員会の構成	大学教授、経済団体役員、国土交通省関係者等の有識者
対象航空会社	日本航空、全日本空輸、スカイマーク、北海道国際航空、スカイネットアジア航空、スターフライヤー

当社の主張（詳細は右記URL参照）

<http://www.mlit.go.jp/common/000221231.pdf>

発着枠配分の本旨	“競争促進”と“多様な輸送網の形成”による利用者利便の向上
新規航空会社への配分	経営基盤安定化及び早期自立化を目指す上で、保有機材数が12機に満たない新規航空会社の要望を最優先すべき
地方航空ネットワークの維持・充実の方策	地方航空ネットワークの維持・充実においては、3段階ある成長過程のステップ1にいる航空会社（12機程度まで）をステップ2（12～25機程度）へ早期にかつ積極的に成長させることが重要
独自のビジネスモデル	「航空大競争時代」において、大手でもLCCでもない、独自のビジネスモデル確立により、本邦航空会社の“競争促進”と“多様な輸送網の形成”に寄与していきたい。

2. 羽田空港国内線発着枠の配分（配分結果）

タイムスケジュール（詳細は下記URL参照）

http://www.mlit.go.jp/policy/shingikai/S304_haneda01.html

2012年6月28日	小委員会設置
7月27日	第1回小委員会
8月22日	第2回小委員会
10月 1日	第3回小委員会
10月29日	第4回小委員会
11月19日	第5回小委員会
11月28日	小委員会報告書提出
11月30日	配分結果公表
2013年3月31日	新規枠使用開始(予定)

発着枠配分結果（詳細は下記URL参照）

http://www.mlit.go.jp/report/press/kouku04_hh_000073.html

航空会社名	今回 配分枠	合計 保有枠
日本航空	3枠	184.5枠
全日本空輸	8枠	172.5枠
スカイマーク	4枠	37枠
北海道国際航空	2枠	23枠
スカイネットアジア航空	3枠	25枠
スターフライヤー	5枠	19枠

当社の主張が全面的に採用されたとは言い難いが、事前に見込んでいた程度の枠数を確保

3. 路線計画の見直し(当初計画比)

年度	2013 (当初)	2013 (修正)	2014 (当初)	2014 (修正)
北九州－羽田線	27～31	12	27～31	12
関西－羽田線		5		5
福岡－羽田線		10		10
福岡－関西線		4		4
その他国内線		—		—
【小計:国内線】	27～31	31	27～31	31
北九州－釜山線	2	2	2	2
北九州－グアム線	3	1	5～7	1
その他国際線		—		6
【小計:国際線】	5	3	5～7	9
便数計(往復)	32～36	34	34～40	40

3. 路線計画の見直し(変更ポイント)

(1) 既存路線の増便計画

① **福岡－羽田線** 現在1日5往復 ⇒ 1日10往復へ増便(2倍！)

幹線である福岡線を倍増させることで、利便性の向上を図り、収益の最大化！

② **関西－羽田線** 現在1日4往復 ⇒ 1日5往復へ増便
(増便時期は、2013年3月31日からを予定)

幹線である関西線を増便させることで、利便性の向上を図り、収益の最大化！
また、2013年度下期就航の福岡－関西線との相乗効果を図る。

3. 路線計画の見直し(変更ポイント)

(2) 新規路線の就航計画

- ③ **福岡－関西線** 1日 4往復を就航(2013年度下期からを予定)

既就航空港を繋ぐことによるネットワーク拡大・利便性向上、関西－羽田線増便と合わせた収益の最大化！

- ④ **北九州－グアム線** チャーター運航で年間50往復(2013年度上期中を予定)

主基地であり24時間空港である北九州空港をベースとし、早朝深夜帯の運航による機材稼働の最大化、収益の最大化！

4. 機材計画の見直し

機材投資：事業規模拡大に向けて導入時期を前倒し

導入予定時期	機体	取得	備考
2005年12月～2012年4月	1～7号機	リース	1～4号機 144席、5号機～ 150席
2012年12月	8号機	購入	初購入機、ETOPS装備、貨物コンテナ化(当機以降)
2013年3月	9号機	リース	ETOPS装備
2013年6月	10号機	リース	シャークレット仕様(当機以降)
2013年9月	11号機	リース	1号機リプレイス(2013年12月返却を予定)
2013年11月	12号機	リース	3号機リプレイス(2014年2月返却を予定)
2014年1月	13号機	購入	2号機リプレイス(2014年4月返却を予定)
2014年2月	14号機	リース	ETOPS装備
2014年6月	15号機	リース	ETOPS装備
2015年1月	16号機	購入	4号機リプレイス

2013年度末に12機体制を予定

(従来計画の、「2014年度末 11機、2015年度以降 12機」を前倒し)

5. 今後の路線展開（国内外ネットワークの拡充）

2013年度 計画

羽田空港国内線増枠

- 福岡－羽田線の増便
- 関西－羽田線の増便

北九州、福岡を拠点とした路線拡充

- 福岡－関西線の新規就航
- 北九州－グアム線の新規路線

2014年度 計画

羽田空港国際線増枠(予定)

- 羽田・その他国内空港から東アジア等への展開

・洋上飛行の許可(ETOPS)を取得し、幅広い路線展開ができる体制へ
・チャーター便運航やハンドリング業務受託により蓄積したノウハウを活用

	実績		今期	計画	
年度	2010	2011	2012	2013	2014
北九州－羽田線	11	12	12	12	12
関西－羽田線	4	4	4	5	5
福岡－羽田線	—	5	5	10	10
福岡－関西線	—	—	—	4	4
その他国内線	—	—	—	—	—
北九州－釜山線	—	—	2	2	2
北九州－グアム線※	—	—	—	1	1
その他国際線	—	—	—	—	6
便数計(往復)	15	21	23	34	40
期末機材数	5	6	9	12	12

(※: 北九州－グアム線は、年間で50往復を就航する予定)

6. 航空運送事業に関する主要指標（修正前後比）

	2015/3期 (当初計画)	2015/3期 (修正計画)	修正金額	修正率
輸送計画				
旅客数(千人)	2,036	2,354	+318	+15.6%
座席キロ:ASK(百万席・キロ) ※1	3,726	3,997	+271	+7.3%
有償旅客キロ:RPK(百万人・キロ)	2,185	2,514	+329	+15.1%
座席利用率:L/F(%) ※2	68.3%	68.4%	+0.1pt	—
運航計画				
運航便数(便)	25,290	27,764	+2,474	+9.8%
運航距離(千km)	25,516	27,171	+1,655	+6.5%
運航時間(時間)	43,397	47,299	+3,902	+9.0%
各種指標				
イールド(円/人・キロ) ※3	17.0	17.2	+0.2円	—
ユニットレベニュー:RASK(円/座席・キロ) ※4	11.4	11.1	△0.3円	—
ユニットコスト:CASK(円/座席・キロ) ※4	10.5	10.7	+0.2円	—
期末機材数(機)	11	12	+1機	—
期末従業員数(人) ※5	766	851	+85人	—

※注1: この表に記載されている座席キロ:ASKは、コードシェア分を含んだベースの数値です。

注2: 座席利用率(L/F) = 有償旅客キロ:RPK / 座席キロ:ASK(コードシェア分を除いたもの) という計算式です。

注3: 国内線。イールド = 国内旅客収入(コードシェアによる座席販売分を除く) / 国内有償旅客キロ:RPK という計算式です。

注4: ユニットレベニュー = 営業収入 / 座席キロ:ASK(コードシェア分を含んだもの)

ユニットコスト = 営業費用 / 座席キロ:ASK(コードシェア分を含んだもの) という計算式です。

注5: 期末従業員数は、他社から当社への出向者等を含んだ就業人員です。

6. 航空運送事業に関する主要指標（実績との比較）

	2012/3期 (実績)	2015/3期 (修正計画)	3年間の 変化	平均 成長率
輸送計画				
旅客数(千人)	949	2,354	+1,405	+35.4%
座席キロ:ASK(百万席・キロ) ※1	1,812	3,997	+2,185	+30.2%
有償旅客キロ:RPK(百万人・キロ)	914	2,514	+1,600	+40.1%
座席利用率:L/F(%) ※2	65.8%	68.4%	+2.6pt	—
運航計画				
運航便数(便)	13,583	27,764	+14,181	+26.9%
運航距離(千km)	12,401	27,171	+14,770	+29.9%
運航時間(時間)	21,043	47,299	+26,256	+31.0%
各種指標				
イールド(円/人・キロ) ※3	18.0	17.2	△0.8円	—
ユニットレベニュー:RASK(円/座席・キロ) ※4	12.5	11.1	△1.4円	—
ユニットコスト:CASK(円/座席・キロ) ※4	11.8	10.7	△1.1円	—
期末機材数(機)	6	12	+6機	—
期末従業員数(人) ※5	549	851	+302人	—

※注1: この表に記載されている座席キロ:ASKは、コードシェア分を含んだベースの数値です。

注2: 座席利用率(L/F) = 有償旅客キロ:RPK / 座席キロ:ASK(コードシェア分を除いたもの) という計算式です。

注3: イールド = 旅客収入(コードシェアによる座席販売分を除く) / 有償旅客キロ:RPK という計算式です。

注4: ユニットレベニュー = 営業収入 / 座席キロ:ASK(コードシェア分を含んだもの)

ユニットコスト = 営業費用 / 座席キロ:ASK(コードシェア分を含んだもの) という計算式です。

注5: 期末従業員数は、他社から当社への出向者等を含んだ就業人員です。

7. 財務指標（修正前後比）

	2015/3期 当初計画	2015/3期 修正計画	修正金額	修正率
営業収入	42,300	44,500	+2,200	+5.2%
営業利益	3,200	1,900	△1,300	△40.6%
経常利益	3,000	1,700	△1,300	△43.3%
当期純利益	2,000	1,600	△400	△20.0%
1株当たり当期純利益(円) ※1	711.5	558.3	△153.2	—
1株当たり配当金(円) ※1	未定	未定	—	—
売上高営業利益率 ※2	7.7%	4.3%	△3.4pt	—
自己資本比率	34.4%	27.5%	△6.9%	—
D/Eレシオ ※2	1.3倍	2.1倍	+0.8倍	—
ROA(総資産当期純利益率)	8.4%	6.8%	△1.6pt	—
ROE(純資産当期純利益率)	25.8%	26.1%	+0.3pt	—
ドバイ原油価格(ドル)	120	110	△10	—
円ドル為替レート(円)	83	90	+7	—

(単位: 百万円)

【修正ポイント】

- ・当初計画より事業規模を拡大した事による増収
- ・6枠で計画していた羽田空港発着枠の配分が5枠になった事による減益

【感応度】※ヘッジ除く

原油価格(±ドル/bbl) : 80百万円
 原油価格(±1円/ドル) : 100百万円
 円ドル(±1円/ドル) : 90百万円

※注1: 当社は2012年6月1日付で1株を2株にする株式の分割を行っております。

表の1株当たりの数値は、当該株式分割が前期(2012/3)の期首に行われたと仮定して、遡及計算した数値です。

注2: D/Eレシオ=有利子負債(借入金+リース債務)/純資産です。

7. 財務指標（実績との比較）

（単位：百万円）

	2012/3期 実績	2015/3期 修正計画	3年間での 変化	平均 成長率
営業収入	22,580	44,500	+21,920	+25.4%
営業利益	1,176	1,900	+724	+17.3%
経常利益	986	1,700	+714	+19.9%
当期純利益	966	1,600	+634	+18.3%
1株当たり当期純利益(円) ※1	369.6	558.3	+188.7	—
1株当たり配当金(円) ※1	0.00	未定	—	—
売上高営業利益率	5.2%	4.3%	△0.9pt	—
自己資本比率	38.3%	27.5%	△10.8pt	—
D/Eレシオ ※2	0.9倍	2.1倍	+1.2倍	—
ROA(総資産当期純利益率)	10.7%	6.8%	△3.9pt	—
ROE(純資産当期純利益率)	29.2%	26.1%	△3.1pt	—
ドバイ原油価格(ドル)	110	110	—	—
円ドル為替レート(円)	79	90	+11	—

※注1： 当社は2012年6月1日付で1株を2株にする株式の分割を行っております。

表の1株当たりの数値は、当該株式分割が前期(2012/3)の期首に行われたと仮定して、遡及計算した数値です。

注2： D/Eレシオ＝有利子負債(借入金＋リース債務)／純資産です。



STARFLYER

APPENDIX (参考データ)

1. 中期経営戦略の全体像
2. 中期経営戦略の進捗状況



1. 中期経営戦略の全体像

安全運航の堅持

1. 国内外ネットワークの拡充

(1) 航空運送事業

- ① 国内線事業
- ② 国際線事業
- ③ 貨物事業

(2) 附帯事業

- ① 外航ハンドリング受託

事業規模の拡大

2. 経営基盤の強化

(1) コスト構造改革

- ① 自社システム開発
- ② 機材稼動向上
- ③ 航空機の購入
- ④ 生産性の向上

(2) 機材、施設の拡充

- ① 機材計画
- ② 施設計画

(3) 財務戦略

- ① 財務規律の維持
- ② キャッシュフローの改善
- ③ 金融機関との関係強化
- ④ IRの推進

(4) CSR経営の強化

3. 高品質・高付加価値サービスの追求

(1) 安全運航の堅持

- ① 機体更新
- ② 安全風土の構築
- ③ SMS(安全管理体制)の充実

(2) 運航品質の向上

- ① 指定本邦航空運送事業者
- ② 定時性向上
- ③ 予備機の配備
- ④ 予防整備と部品の適正配備

(3) サービス品質の向上

- ① 社内活動の推進
- ② 機内快適性の向上

最上級のホスピタリティ

「お客様満足No.1」の評価継続

目指すべき姿

ハイブリッド・エアラインとしてのブランド確立、そして進化

2. 中期経営戦略の進捗状況

1. 国内外ネットワークの拡充

- ・ 北九州－釜山線就航
→ 昨年7月より1日2往復、当社初の国際旅客定期便
- ・ 空港ハンドリング業務の受託先拡大
→ 従来のデルタ航空、揚子江快運航空、チェジュ航空、シンガポール航空に加え、大韓航空、日本貨物航空、ジンエアー社等からも受託
- ・ 昨年4月にA320新造機(7号機)を導入。昨年12月に初の購入機として8号機を導入
→ 今年3月に9号機、今年6月に10号機など、順次機材を導入予定
※10号機はシャークレット仕様機材

2. 中期経営戦略の進捗状況

2. 経営基盤の強化

- ・ 国際線予約系システムを自社開発、昨年7月の北九州－釜山線就航と同時に運用開始
- ・ SFJトレーニングセンターを新設、昨年10月より運用を開始
- ・ 昨年8月に格納庫の建設を決定。総投資額は約13億円 → 今年11月供用開始(予定)
- ・ 昨年9月に2,260百万円の航空機担保付シンジケートローン契約締結
→ 航空機材(8号機)の購入資金の一部へ充当

2. 中期経営戦略の進捗状況

3. 高品質・高付加価値サービスの追求

- ・ 予備機材(今年6月引渡予定)の導入を決定
 - 欠航回避による運航品質向上と事業規模拡大に備える
- ・ JCSIの顧客満足度調査において、4年連続国内航空業界第1位の評価



当資料に関する免責事項

当資料に掲載している株主・投資家の皆さまをはじめとする全てのステークホルダー向け情報は、当社の経営戦略や事業活動、財務状況に関する情報を公正かつ適時適切に開示し、その内容を的確に理解して頂くことを目的としておりますが、内容についていかなる表明・保証を行うものでもありません。

当資料に掲載している情報のうち過去または現在の実事に関するもの以外のものは、現在入手可能な情報に基づく当社の将来の見通しであります。当社の主要事業である航空運送事業には、空港使用料、燃料税等、当社の経営努力では管理不可能な公的負担コストが伴います。また、当社が事業活動を行っている市場は状況変化が激しく、技術、需要、価格、経済環境の動向、外国為替レートの変動、その他多くの要因により急激な変化が発生する可能性があります。従って、将来、実際に公表される業績等はこれらの種々の要素によって変動する可能性があり、当社は皆様が当資料の情報を使用されたことにより生じるいかなる損害についても責任を負うものではありません。

なお、当社は、新たな情報や将来の事象により、当資料に掲載された将来の見通しを修正して公表する義務を負うものでもありません。また、当資料においては、当社が証券取引所等を開示している情報の全てが掲載されていない場合または開示している情報とは異なった表現がなされている場合があり、予告なしに内容を変更し、または削除する場合もありますので、あらかじめご承知おきください。

当資料への情報の掲載は、投資勧誘を目的にしたものではありません。実際に投資を行う際は、当資料の情報に全面的に依拠して投資判断を下すことはお控えいただき、投資に関するご決定は皆様自身のご判断で行うようお願いいたします。