

平成25年 5月10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 愼一
(コード番号：9206 東証第二部)
問合せ先 執行役員 広報IR部長 山田 通徳
TEL 093 - 555 - 4520

中期経営戦略の策定に関するお知らせ

当社は、このたび、平成25年度を初年度とした3ヶ年の中期経営戦略を策定しましたので、お知らせいたします。

以上



2013年5月10日

『 ハイブリッド・エアラインの確立、そして進化 』

～ Evolution And Growth、「原点回帰」 ～

当社は、昨年12月に2002年12月の会社設立から10年を迎え、今年3月には2006年3月の初就航から7年を迎えました。

< 沿革概要 >

- ・ 2002年12月 会社設立
- ・ 2006年 3月 初就航（北九州 - 羽田線）
- ・ 2007年 9月 関西 - 羽田線就航
- ・ 2011年 7月 福岡 - 羽田線就航
- ・ 2011年12月 東京証券取引所市場第二部上場
- ・ 2012年 7月 北九州 - 釜山（韓国）就航 初の国際定期便

この過程で航空自由化の進展、大手航空会社の破綻・再生、LCC参入、新幹線等の他交通機関との競争激化といった業界環境の変化に加え、リーマンショック、燃料高騰、為替変動、デフレ経済の長期化等の経済環境の変化、外交問題や疫病の流行、天災など、多くの経営環境の変化に対応してきました。

昨年11月に羽田空港国内線発着枠の追加配分が決定され、実際の運航が開始されたことから、当社はこれまでの事業規模の量的拡大を柱とする成長方針から、経営環境の変化に耐えうる経営基盤強化のスピードアップを図る事業効率性に重点を置く質的向上を目指すこととします。

その中で、今一度、「感動のある航空会社」を事業理念として設立された当社のビジネスモデルの原点に立ち返り、サービスコンセプトである「最上級のホスピタリティ」にさらに磨きをかけ、進化・成長できるよう全社をあげて取り組みます。

・企業理念・ビジネスモデル

<企業理念>

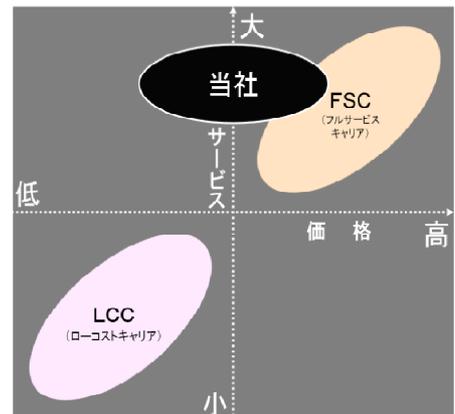
私たちは、
安全運航のもと、
人とその心を大切に、
個性、創造性、ホスピタリティをもって、
『感動のあるエアライン』
であり続けます

<ビジネスモデル>

当社は、企業理念の実現に向けたビジネスモデルを「ハイブリッド・エアライン」と位置付け、そのビジネスモデルを確立、そして進化させることにより、航空業界における優位性・独自性を高めていきます。

<参考>

ハイブリッド・エアラインとは“ローコスト化により創出された資金をお客様に対する「提供価値の最大化」に向けて活用し、FSC(大手航空会社)を上回るサービスをよりリーズナブルな価格設定で提供する”ビジネスモデルであり既存のLCC(格安航空会社)でも、FSCでもない、両者と一線を画した新しい当社独自のビジネスモデルです。



<4つの“もっと”(モットー)>

会社設立10周年を機に、当社はこれから10年間、「感動のあるエアライン」として価値で選ばれ満足される会社になるように進化し続けるため、新たな4つの“もっと”に取り組むこととしました。

1. もっと“成長”

「スターフライヤーだからこそできる」航空会社を目指し成長します。

2. もっと“満足”

「スターフライヤーを選んで良かった」と心からのご満足をお届けします。

3. もっと“身近”

「スターフライヤーが地元において良かった」と感じていただける身近な存在を目指します。

4. もっと“笑顔”

「スターフライヤーで働いて良かった」と感じる社風を構築し、社員の笑顔をお客様の笑顔へと導きます。



STARFLYER

・経営戦略

航空（運輸）業界の競争激化や金融経済（為替）の劇的環境変化に伴い、経営環境の悪化が予見される状況下、当社は経営基盤の強化を図るため、事業規模拡大に伴う事業効率性の追求、戦略的な営業体制の強化及び聖域なきコスト構造改革の推進を一体的に遂行し、収益の最大化に取り組みます。

また、同時に企業理念の実現に向け、サービスコンセプトである「最上級のホスピタリティ」による「高品質・高付加価値サービス」を追求するとともにCSR（企業の社会的責任）経営を推進し、企業価値の最大化を目指します。

『 経営基盤の強化 』

< 経営戦略・目標 >

1．事業規模拡大に伴う効率性の追求

目標：営業利益率 5%以上

2．戦略的な営業体制の強化

目標：RASK（1） 12円後半

3．聖域なきコスト構造改革の推進

目標：CASK（2） 11円後半

4．高品質・高付加価値サービスの追求

目標：就航率： 99.5%

定時出発率： 95.0%

JCSI評価（3）国内航空業界1位

5．CSR経営の推進

1：RASK：Revenue per Available Seat kmの略／営業収入÷座席キロ（ASK（コードシェアを含む））

2：CASK：Cost per Available Seat kmの略／営業費用÷座席キロ（ASK（コードシェアを含む））

3：（財）日本生産性本部サービス産業生産性協議会が公表する日本版顧客満足度指数

1．事業規模拡大に伴う効率性の追求

昨年11月の羽田空港国内線発着枠の追加配分5枠（5往復）の獲得により2013年3月31日から福岡－羽田線を増便（5往復 10往復）するとともに、関空－羽田線の権益外便増便（4往復 5往復）により事業規模の拡大を実現しました。今後については羽田空港国内線の発着枠拡大が予定されていないことから、事業規模拡大にあたっては、既存就航空港の活用による事業効率を追求した路線展開を中心に行い、2015年度までに営業利益率5%以上を目指します。



STARFLYER

(1) 航空運送事業

旅客運送事業

-) 既存路線に加え、既存就航空港を最大限活用した新規路線の展開を推進し、経営資源の効率的な活用による路線ネットワークの拡充を図ります。
-) 機材及び施設稼働の向上を目的にチャーター便運航や夜間運航など24時間空港の有効活用を推進します。
-) 全日本空輸株式会社とのコードシェア等による戦略的アライアンスの深化を図り、事業効率の向上を追求します。
-) 羽田空港国際線発着枠の獲得を目指すとともに、配分された発着枠を有効に活用し、羽田と既存国内路線のネットワーク拡充を図ります。

(路線展開計画)

路線 / 年度	実績	今期	計画	
	2012 年度	2013 年度	2014 年度	2015 年度
北九州 - 羽田線	12	12	12	12
関西 - 羽田線 (1)	4	5	5	5
福岡 - 羽田線 (1)	5	10	10	10
福岡 - 関西線 (2)	-	4	4	4
北九州 - 釜山線	2	2	2	2
その他 (国内・国際線)	-	-	3	6
便数計 (往復)	23	33	36	39

(注) チャーター便運航を除く

年度末稼働機数	9	10	11	12
---------	---	----	----	----

1 : 2013 年 3 月 31 日より増便

2 : 2013 年度下期以降就航予定

航空貨物運送事業

-) 福山通運株式会社とのアライアンスの強化による貨物輸送量の拡大を図ります。
-) 全機体のコンテナ対応を早期に実現し、貨物運送品質の向上を図るとともに、付加価値の高いサービスを梃子に新規顧客開拓に積極的に取り組みます。
-) 新規路線開設による貨物輸送量の拡大を図り、収益の最大化に取り組みます。

(2) 附帯事業

空港ハンドリング業務受託事業

国内外航空会社の空港ハンドリング業務の受託拡大に取り組み、現有経営資源の稼働を上げ、収益の最大化に取り組みます。



STARFLYER

その他

これまで実績のある海外航空会社の総代理店業務の受託、機体・機内モニター・機内誌を活用した広告宣伝業務、WEBの活用、異業種とのアライアンスによるマイレージサービスの拡充などに加え、専門技能者（運航乗務員・航空整備士）養成業務の受託、専門技能講習の受託など、基幹事業である航空運送事業に関連する新規事業の開拓による収益向上を図ります。

（３）機材・施設計画

機材計画

- ）事業規模拡大及び運航品質向上を目的に、２０１５年度末までに１２機体制とします。
- ）今後の導入機材は、燃費効率の良いＡ３２０シャークレット仕様とします。

施設計画

- ）２０１３年度中に格納庫を建設し、整備品質・整備効率の向上を図ります。
- ）事業規模拡大に伴い、２０１３年度上半期中に本社事務所棟を増設します。

（４）財務戦略

財務規律の維持

経営方針において重視してきた財務規律は今後も継続し、自己資本比率、ROE（自己資本利益率）の改善など株主利益の拡大に取り組みます。

キャッシュフロー経営の推進

航空運送事業における路線別・事業別の採算管理並びに部門別生産性指標による経営管理を通じ、営業キャッシュフローの最大化を図ります。

金融機関との関係強化

金融機関との協調関係を更に強化し、コミットメントライン契約の継続をはじめ、事業規模拡大に向けた資金需要に対応できる体制を構築します。

広報・IR活動の推進

- ）全てのステークホルダーを意識した広報IR活動を推進します。
- ）当社に対する正確な理解を得るための適時、適切なIR活動を推進します。

２．戦略的営業体制の強化

中期経営戦略達成に向け、営業体制の強化並びに全社を挙げた営業活動を推進すると共に戦略的アライアンスの強化を通じて、環境変化に機動的に対応できる営業力を構築します。また、イールドマネージメント管理、顧客マーケティング等の営業企画機能を強化するとともに、販売体制を強化することにより、ユニットレベニュー（RASK）を２０１５年度までに１２円後半まで増加させることを目指します。



(1) 営業企画機能の強化

- 顧客マーケティング機能
- イールドマネジメント機能
- 運賃政策の機動的運用
- マイレージサービスの拡充
- 首都圏、関西圏を中心とした認知度向上を目的としたプロモーション
- 顧客セグメント別の商品・サービス開発（シニア、女性 等）

(2) 法人営業、代理店営業、WEB販売の強化

- 首都圏、関西圏、福岡地区での新規法人開拓
- 旅行企画商品、広告宣伝商品等の販売力の強化
- WEB航空券販売率の向上

(3) チャーター営業、貨物営業の強化

- 機材稼働の向上と認知度向上を目的としたチャーター営業の強化
- 航空貨物路線・便数及び貨物輸送品目・量の拡大

3 . 聖域なきコスト構造改革の推進

今後、ますます競争環境、経営環境の厳しさが増すことが想定される中、経営資源の高稼働を中心とする生産性の向上によるコスト構造改革を経営の最重要課題と捉え、聖域なく推進します。その取組により、ユニットコスト(CASK)を2015年度までに11円後半まで低減させることを目指します。

(1) 機材稼働向上

夜間運航等による24時間空港の活用、チャーター便運航により機材稼働をさらに向上させます。

(2) 生産性の向上

全社的な部門別業績管理指標として生産性指標を設定し、事業効率改善のための経営管理を実行します。また、権限委譲と若手人材登用を推進し、事業効率改善スピードを速めます。

運航乗務員訓練のSIM化(1)、トレーニングセンターの有効活用により、訓練効率の向上を図り、コストを削減します。

既存就航空港を基本とした路線展開及び運航整備のER“0”化(2)等、地上業務要員の稼働向上を図り、コストを削減します。

ITの活用、業務プロセスの改善を通じ、事業規模拡大に伴う間接業務要員を最小限に抑制します。

羽田空港業務の一体化(第1ターミナルへの集約)による低コスト運営をグループで推進



STARFLYER

します。

1：SIM化

運航乗務員の機種限定変更、機長昇格等において実機を使用せず、シミュレーター（SIM）で訓練する方式。現在、認可申請手続き中。

2：ER“0”（イー・アール・ゼロ）化

運航整備における通常の飛行間地上点検整備作業において、運航乗務員による点検で可能とする方式。現在、認可申請手続き中。

（3）自社システム開発

国際線開設（2012年7月北九州 - 釜山線）にあたって自社開発した予約系システムの国内線展開方針は、今後の事業規模拡大スピードと戦略的アライアンス構築の観点から見直しを含め再度検証します。

（4）航空機の購入

2012年12月に初めてとなる自社購入機を1機導入しました。購入機はリース機と比較して、返却時の整備コスト削減等によりキャッシュフローの大幅な改善が見込まれることから、今後、2014年1月及び2015年1月に各1機（計2機）の自社購入機を予定しています。

その確実な導入に向けて、プロジェクト・ファイナンス、セールス・アンド・リースバック等の資金確保手段を構築します。

4．高品質・高付加価値サービスの追求

（1）安全運航の堅持

航空輸送業における安全運航は、社会的責務であり、当社の最大使命かつ事業基盤であることから、全社員を対象とした安全運航のための知識教育、事例研究等による安全啓蒙教育や運航現場での実務教育の充実を図り安全風土を醸成します。なお、その教育施設として、トレーニングセンターや格納庫を効果的に活用します。

（2）運航品質の向上

安全運航と同様に、定刻に出発し予定した時間に到着する定時性を重視し、下記運航品質目標の実現に向けた取組を推進します。また、経年機の機体更新を順次進め、機材品質の維持・向上を図ります。

就航率 ： 99.5%

定時出発率 ： 95.0%



STARFLYER

(3) サービス品質の向上

当社ビジネスモデルであるハイブリッド・エアラインの確立と進化に向け、引き続き、顧客サービス品質の向上を図り、JCSI評価国内航空業界1位の維持を目指します。

常にお客様の視点に立ち、顧客ニーズや社会環境の変化に応じたサービスや商品の開発に継続して取り組みます。また、顧客サービス品質や運航品質の更なる向上のためのCS推進委員会、接客向上委員会等の活動をPDCAサイクルで確実に推進します。

(4) ブランド構築

CS活動との連携によるブランド構築体制の強化を図ると共に、広報活動との連携を通じて、ブランド発信力の強化に取り組みます。

5. CSR経営の強化

コンプライアンス、ガバナンスの強化はもとより、経営の透明性・お客様の安心感・社会からの信頼性をより高めるCSR経営を推進します。

(1) 社会貢献

地域の社会文化活動やイベント等への積極的参加、地元プロスポーツチームへの協賛、当社主催の航空教室やお仕事体験教室の開催、学校・企業・団体等からの会社見学等の積極的な受け入れを実行し、地域文化や経済の活性化、教育振興につながる社会貢献を展開します。

(2) 環境対策

航空機運航におけるエコ・フライトの実施、燃費向上のための整備作業の実施、使用済み整備部品や機用品の確実な廃棄など環境保護対策を確実に実施します。その他、日常業務においても電気自動車の導入、電力消費量の削減、ペーパーレスへの取組など自然環境保護を意識した経営を継続します。

(3) 人材開発

各種階層別教育、安全・保安教育、顧客サービス教育等の教育訓練体制を拡充させ、将来の航空産業発展に寄与できる人材開発に努めます。また、福利厚生制度等の充実による社員の生活基盤の向上を通じて、社員がいきいきと働けるワークライフバランスを推進します。



STARFLYER

・経営目標

以下の目標の達成に向け、本中期経営戦略を着実に実行します。また、企業価値の向上を目的に、東京証券取引所市場第一部への早期指定を目指すとともに、早期の株式配当実現に取り組みます。

	2013年度 (計画)	2015年度 (計画)
座席キロ 百万席・キロ	2,844	2,984
伸び率	-	104.9%

*座席キロ(ASK)は、コードシェアによる座席提供分を含む

営業収入 百万円	34,400	37,200
営業利益 百万円	190	1,850
経常利益 百万円	430	1,800
当期純利益 百万円	510	1,700

売上高営業利益率	0.6%	5.1%
ROA(総資産当期純利益率)	2.6%	6.4%
ROE(純資産当期純利益率)	10.5%	24.9%

*総資産および純資産は期首期末平均値

自己資本比率	22.5%	29.4%
デット・エクイティレシオ	2.7	1.8

*デット・エクイティレシオ=有利子負債(借入金+リース負債)÷純資産

従業員一人当たり売上高 百万円	47.8	48.1
航空機材1機当たりの従業員数	58.5	61.6
航空機材1機当たりの運航時間	8.8	9.6

*1人当たりの数値は期首期末平均値、1機当たりの数値は期中平均値

RASK(ユニットバニュー) 円・km/席	12.1	12.5
CASK(ユニットコスト) 円・km/席	12.0	11.9

*RASK(ユニットバニュー)=営業収入÷座席キロ(ASK(コードシェアを含む))

*CASK(ユニットコスト)=営業費用÷座席キロ(ASK(コードシェアを含む))

以上