



平成24年 5月11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：9206 東証第二部)
問合せ先 代表取締役執行役員 雑賀 誠一
TEL 093-555-4500

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24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



2012年5月11日

中期経営戦略(2012~2014年度)について

～『ハイブリッド・エアライン』の確立、そして進化～

当社は、2006年3月の北九州-羽田線就航以来、関空-羽田線(2007年9月)、福岡-羽田線(2011年7月)と路線を拡大してまいりました。その間、原油価格の高騰やリーマンショック、さらには昨年の東日本大震災と大きな環境変化に見舞われてきましたが、就航6年目の昨年12月に東京証券取引所市場第二部に上場を果たすことができました。

航空業界は航空自由化のさらなる進展、LCCの相次ぐ参入など大きな転換期を迎えております。また、新幹線等の他交通機関との競争もさらに激化することが予想されます。

このような厳しい経営環境の中、今後3年間(2012~2014年)を飛躍への第二ステージと位置づけ、

『ハイブリッド・エアライン』の確立、そして進化

を目指し、

「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」

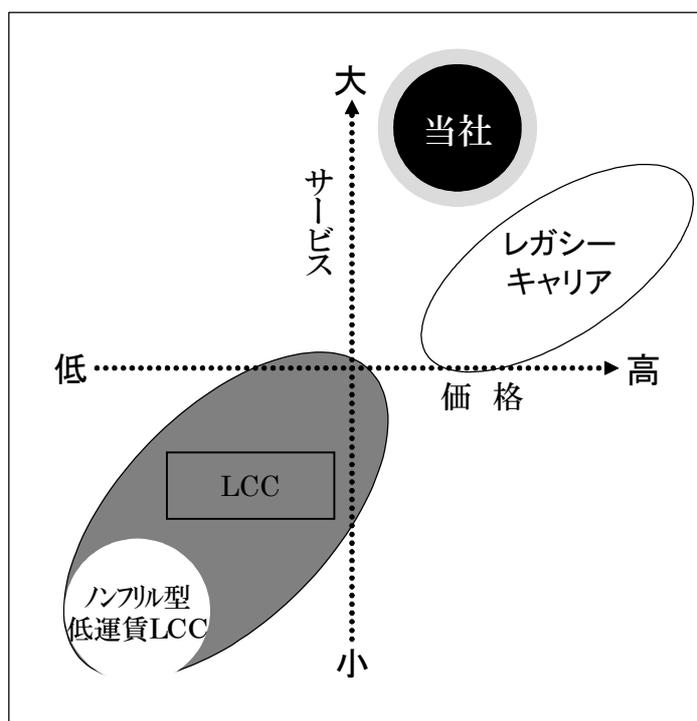
を中期経営戦略として取り組んでいきます。

I. 目指すべき姿

当社は、企業理念である「感動のあるエアライン」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、その確立、そして進化により、航空業界における優位性を確立します。

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「サービスの最大化」に向けて活用し、レガシーキャリア（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（ロー・コスト・キャリア）でもレガシー・キャリアでもない、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。



当社は企業理念である「感動のあるエアライン」の実現のために、「もっと便利」「もっと快適」「もっと優しく」「もっと挑戦」の4つのモットーをさらに進化させていきます。そして、第二ステージを確固たるものとするべく、「ハイブリッド・エアライン」としてのブランドを確立し、経営環境の変化に耐えうる筋肉質な会社へと革新していきます。



II. 経営戦略

航空業界の競争激化が想定される状況下、当社は「国内外ネットワークの拡充」による事業規模の拡大ならびに「コスト構造改革」を柱とする「経営基盤の強化」に取り組みます。

あわせて、当社のブランドコンセプトである「最上級のホスピタリティ」による顧客獲得に向けた「高品質・高付加価値サービスの追求」を推進します。

1. 国内外ネットワークの拡充

北部九州の航空輸送の中核として、また、急激な勢いで成長するアジア経済圏への窓口として、国内外ネットワークを拡充し、事業規模の拡大による成長戦略を推進していきます。

(1) 航空運送事業

① 国内線事業

- ・ 2013年春に開放される羽田空港国内線発着枠を最大限活用し、羽田発着路線の増便および新規路線開設を目指します。

(注：現時点では配分される羽田枠数が未確定であるため、本計画では当社想定で試算しております。)

- ・ 羽田路線以外については、LCC、他交通機関との競合など諸要件を十分精査の上展開していきます。

② 国際線事業

- ・ 2012年7月12日に当社として初めての国際定期便となる北九州―釜山線を毎日2往復で開設します。
- ・ 2014年度の羽田空港国際線発着枠の獲得にあわせ、東アジア等への新規国際線展開を目指します。
- ・ 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を構築します。
- ・ 国際線展開に関しては、既に国際チャーター便の運航や北九州・福岡・羽田空港における外航の空港ハンドリング業務の受託等により、蓄積したノウハウを活用します。



STARFLYER

(路線展開イメージ)

年度	実績		今期	計画	
	2010	2011	2012	2013	2014
北九州－羽田線	11	12	12	27～31	
関西－羽田線	4	4	4		
福岡－羽田線	—	5	5		
その他国内線	—	—	—		
北九州－釜山線	—	—	2	2	2
その他国際線	—	—	—	3	5～7
便数計（往復）	15	21	23	32～36	34～40
年度末稼働機数	5	6	9	10	11

③ 貨物事業

- ・国内線増便に合わせ、現行の福山通運株式会社との提携を拡大していきます。
- ・機体の貨物スペースをコンテナに対応できるように改修し、貨物輸送品質の向上を図るとともに、早朝深夜便を活かした貨物輸送品目の拡充など内容の充実を図っていきます。

(2) 附帯事業

① 外航ハンドリング受託

- ・現在の外航受託社は以下のとおりです。

北九州空港

- ・揚子江快運(貨物)
- ・貨客チャーター便

羽田空港

- ・デルタ航空
- ・揚子江快運(貨物)

福岡空港

- ・デルタ航空
- ・チェジュ航空

- ・外航旅客ハンドリング受託事業を専門に行う当社100%子会社である株式会社スターフライヤーフロンティアの体制を強化し、当該事業をさらに拡大していきます。
- ・外航貨物便ハンドリングにつきましても、チャーター便のほか定期便も積極的に受託していきます。



2. 経営基盤の強化

(1) コスト構造改革

事業規模の拡大によるスケールメリットの追求ならびに以下の施策の取組みにより、コスト構造を改革し、競争力を強化します。

① 自社システム開発

国際線開設に合わせ、予約系システムを自社化し、効率的・機動的な体制を構築いたします。北九州―釜山線就航の7月より稼働し、国内線への展開も検討していきます。

この国内線展開により営業キャッシュフローの大幅な改善が図れます。

② 機材稼働向上

24時間空港である北九州空港の利点に加え、夜間運航を活用するなど、機材稼働をさらに向上させます。

③ 航空機の購入

航空機はこれまでオペレーティング・リースにて調達してきましたが、2012年12月導入機を購入機とし、以後2機（合計3機）発注しております。

購入機はリース機と比較して、返却時の整備コストの削減等によりキャッシュフローの大幅な向上が期待できます。また、リース契約に縛られることなく、計画的・効率的な整備が可能となります。

④ 生産性の向上

・ 搭乗整備方式

北九州―釜山線は、現地に整備士を配置せず搭乗整備方式で対応します。

・ 訓練のシミュレーター化

運航乗務員の機種限定変更訓練、機長昇格訓練で必要な実機訓練をシミュレーターで実施できる許可を早期に取得し、実機飛行費用の削減と実機では行えない非常事態の訓練を実施することで訓練の効率化を図ります。

・ 効率的基地展開

路線展開は現行基地からの展開とすることにより、地上業務要員の稼働を向上させ、単位当たりのコストを削減します。

・ ハンドリング事業の効率化

外航のハンドリング受託事業は子会社である株式会社スターフライヤーフロンティアに集約し、効率的運用を図ります。

・ 間接業務の効率化

ITの活用、業務プロセスの改善等により、事業拡大に対応する間接要員は最小限に抑制します。



STARFLYER

(コスト構造改革目標)



※今後3年間、事業規模（座キロ）の伸びに対して、経費の伸びが低減する額

これらのコスト構造改革により、2014年度は、ユニットコスト10.5円を目指し、2015年度には、10.0円を下回るユニットコストの実現に取り組みます。

(2) 機材・施設の拡充

① 機材計画

事業規模拡大に合わせ2014年度までに11機体制とします。

また、2015年度には12機体制を構築します。

② 施設計画

・ 訓練センター

訓練センターを建設し、シミュレーターおよび客室モックアップの稼動を

2012年10月より開始します。これにより、他社に頼らない訓練が可能となり、訓練の効率化およびコストの削減を図ります。

・ 事務所棟増設

事業規模拡大に伴う人員増に備え、2013年中に北九州空港ターミナル地区内に事務所棟を増設します。



STARFLYER

・ **格納庫建設**

事業規模拡大に伴う機材増に備え、機材の整備効率ならびに整備品質を高めるため、2014年度までの格納庫建設を推進します。

(3) 財務戦略

事業規模拡大に伴う資金需要に対応できるよう、財務基盤の強化を図ります。

① **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保ち、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。

② **キャッシュフローの改善**

事業の多角化ではなく、本業集中による収益の拡大とコスト構造の改革により、営業キャッシュフローの最大化を図ります。

③ **金融機関との関係強化**

2011年8月に締結した融資枠20億円のコミットメントライン契約を継続するとともに更なる協調融資体制の強化に取り組みます。

④ **IRの推進**

投資家に当社への正確な理解を得られるようIR機会を積極的に設定し推進するとともにその体勢を強化します。また、全てのステークホルダーを意識した広報活動を展開します。

(4) CSR経営の強化

コンプライアンス、ガバナンスの強化をはじめ下記事項を積極的に推進し、当社の社会的責任としてCSR経営を加速していきます。

● **お客様とのかかわり**

”お客様本位“を旨とし、運航品質・サービス品質のさらなる向上に取り組みます。

● **社会とのかかわり**

地域の文化活動やイベントへの積極的な参加や協賛、当社による航空教室の開催、身障者会社からの物品購入など、地域との共生と社会への貢献を重視した活動を引き続き実施します。

● **社員とのかかわり**

- ・ 各種教育、訓練体制の整備・強化を図るとともに若手人材の積極登用に取り組み、今後の競争に耐える”チャレンジする人材“を創造していきます。
- ・ 社員のモチベーション向上ならびに優秀な人材の確保のため、福利厚生充実など社員の生活基盤の向上を図ります。

● **環境保全への取り組み**

エコ・フライトによる使用燃料の削減をはじめとする全社的な省エネ活動を積極的に展開していきます。



3. 高品質・高付加価値サービスの追求

(1) 安全運航の堅持

安全運航は当社最大の使命であり、さらに徹底して取り組んでいきます。

① 機体更新

2013年度より順次機体を更新し、機材品質を向上させ、平均機令を下げていきます。

② 安全風土の構築

不安全事象はすべてオープンにする風土を醸成し、組織内で十分に議論を行い、解決し反映していく体制を整えます。

③ SMS (安全管理体制) の充実

安全推進部及び現業3本部の体制強化を通じてハザードの特定及びリスク管理の方法を確立し充実させます。

(2) 運航品質の向上

運航品質目標に向けて下記施策を行っていきます。

運航品質目標

定時出発率	95.0%
就航率	99.5%

① 指定本邦航空運送事業者

自社にて機長昇格訓練、定期訓練の審査が可能となる「指定本邦航空運送事業者」の指定を本年3月に取得しました。今後の訓練、審査における技倆管理体制の一層の強化を図ります。

② 定時性向上

定時出発率の向上のため、定時性向上委員会を設置していますが、この機能をさらに強化し、全社横断的に取り組んでいきます。

③ 予備機の配備

中期計画期間中に予備機を配備し、運航品質を向上させます。

④ 予防整備と部品の適正配備

これまでの不具合事象の分析・水平展開による予防整備の強化ならびに整備部品の適正配備に取り組んでいきます。



(3) サービス品質の向上

CS推進活動をさらに強化し、その成果をお客様との日常の接遇や機内サービスにスピーディーに反映していきます。

① 社内活動の推進

- ・接遇向上委員会、CS推進委員会の活動を活発化し、PDCAサイクルを強化していきます。
- ・国内航空業界3年連続日本一の評価をいただいた「JCSI調査」^{注1}を維持し、「お客様満足NO. 1」を目指します。

② 座席快適性の向上

2013年度導入機材より、機内液晶モニターをAVOD（ビデオ・オン・デマンド）など最新の機能を装備した他機種に変更し、快適性の向上を図ります。

注) JCSI評価：(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



STARFLYER

Ⅲ. 経営目標

本中期経営戦略を着実に実行し、以下の目標を達成します。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。

		2011年度実績	2014年度計画
座席キロ	百万席・キロ	1,812	3,726
伸び率		-	205.6%

* 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	22,580	42,300
営業利益	百万円	1,176	3,200
経常利益	百万円	986	3,000
当期純利益	百万円	966	2,000

売上高営業利益率		5.2%	7.7%
ROA（総資産当期純利益率）		10.7%	8.4%
ROE（純資産当期純利益率）		29.2%	25.8%

* 総資産および純資産は期首期末平均値

自己資本比率		38.3%	34.4%
デット・エクイティレシオ		0.9	1.3

* 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1人当たり売上高	百万円	44.1	56.4
航空機材1機当たりの従業員数	人	87.9	58.7
航空機材1機当たりの運航時間	時間	9.9	11.2

* 1人当たりの計算は期首期末平均値、1機当たりの計算は期中平均値

RASK（ユニットレベニュー）	円・km/席	12.5	11.4
CASK（ユニットコスト）	円・km/席	11.8	10.5

* RASK（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）

* CASK（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）

事業規模拡大によるスケールメリットを追求し、コスト構造改革を達成することで2015年度には営業利益率10.0%以上を目指します。

以上