

# 株式会社スターフライヤー

## 2018年3月期 上期決算説明会

2017年11月13日(開催予定)



東証二部 証券コード：9206

2017年10月31日

I .	2018年3月期 上期実績	P. 2
II .	2018年3月期 通期業績予想	P.11
III .	国際定期路線展開について	P.18
IV .	【ご参考】中期経営戦略	P.23
V .	【ご参考】会社概要	P.34

# I . 2018年3月期 上期実績

STARFLYER

個別戦略	主な取組み	実績	評価
運航品質	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ お客様とのあたりまえ品質のお約束                     <ul style="list-style-type: none"> <li>－ 定時出発率国内No.1の継続獲得</li> <li>－ 就航率/定時性の継続的向上</li> </ul> </li> <li>■ オペレーション品質の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 第1四半期 定時出発率国内第4位</li> <li>■ 上期就航率99.4%（前年同期98.4%）</li> <li>■ 上期定時出発率91.2%（前年同期92.6%）</li> <li>■ 社内関係部門の関係強化による運航体制の強化のための新オペレーション体制の検討に着手</li> </ul>	△
マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ お客様のニーズを捉えるマーケティング強化</li> <li>■ 強いSFJブランドを作るための取組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ターゲット別キャンペーンの展開と就航地におけるイベント・露出の強化</li> <li>■ 新イメージ戦略「輝く人の、STARFLYER」展開開始</li> </ul>	○
ネットワーク、 機材・プロダクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 北九州＝那覇線の夏季多客期新規就航</li> <li>■ 積極的な臨時増便・チャーター便運航</li> <li>■ 2018年6月導入機の新客室仕様検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 北九州＝那覇線 7月4日就航</li> <li>■ 臨時増便・チャーター便256便運航</li> <li>■ 2018年冬季からの国際線再参入に向けた新仕様の決定</li> </ul>	○
人財	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新規就航路線（国際線）を見据えた人財の採用と育成</li> <li>■ 「働き方改革」・「カイゼン」の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 2018年冬季ダイヤからの国際線再参入にむけた人財を確保し、就航に向けた社内体制の構築を推進</li> <li>■ 「採用」～「基盤教育」を担う組織横断的なプロジェクトを立ち上げ、将来を担う人財づくりに着手</li> <li>■ 人財づくりに伴う人件費が増加</li> </ul>	○
財務	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 財務体質の健全化</li> </ul> Phase IIにおける持続的成長に向けた資金の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 好調な集客により上期業績が当初予想を上回り、純資産75億円に到達</li> <li>■ 配当政策の基本方針変更 今年度より普通配当を実施</li> </ul>	◎

## 集客好調により増収、費用増のため営業利益は減益

(単位：百万円)

	2017.3期 2Q累計	2018.3期		前期比	増減額	
		2Q累計	対当初計画 進捗率			
営業収入	16,844	18,963	51.3%	+12.6%	+2,118	
営業利益	2,027	1,930	96.5%	△4.8%	△97	
経常利益	1,898	1,908	95.4%	+0.5%	+9	
四半期純利益	1,349	1,198	119.8%	△11.2%	△151	
EPS(円)	470.84	418.09	119.8%	△11.2%	△52.75	
営業利益率(%)	12.0	10.2	—	△1.9pt	—	
実績・ 前提条件	ドバイ原油 価格(\$/bbl)	41.81	49.72	—	+18.9%	—
	円ドル為替 レート(円/\$)	107.19	111.45	—	+4.0%	—

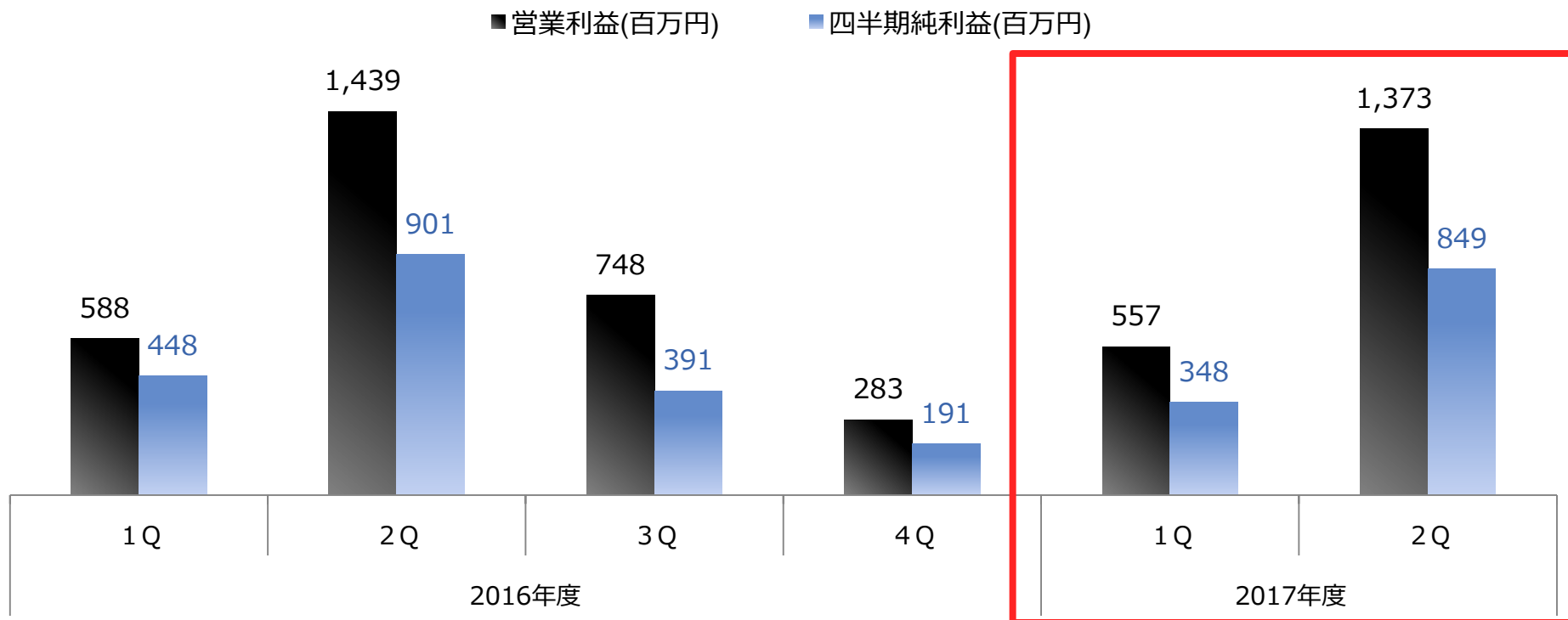
## 各四半期の業績

### 【第1四半期(4～6月期)】

- ◆ 営業利益 : 557百万円  
(前年同期比△31百万円)
- ◆ 四半期純利益 : 348百万円  
(前年同期比△100百万円)

### 【第2四半期(7～9月期)】

- ◆ 営業利益 : 1,373百万円  
(前年同期比△66百万円)
- ◆ 四半期純利益 : 849百万円  
(前年同期比△51百万円)



## 旅行系運賃の販売上積みなど集客増で増収

(単位：百万円)

### 販売実績

		2017.3期		2018.3期		前期比
		2Q累計	構成比	2Q累計	構成比	
航空運送 事業収入	定期旅客運送収入	16,683	99.0%	18,707	98.7%	+12.1%
	貨物運送収入	88	0.5%	107	0.6%	+20.5%
	不定期旅客運送収入	25	0.1%	106	0.6%	+325.9%
	小計	16,797	99.7%	18,921	99.8%	+12.6%
附帯事業収入		46	0.3%	42	0.2%	△10.0%
合計		16,844	100.0%	18,963	100.0%	+12.6%

### 輸送実績

	2017.3期 2Q累計	2018.3期 2Q累計	前期比
有償旅客数 (人)	674,058	775,706	+15.1%
有償旅客キロ (千人・km)	644,793	746,629	+15.8%
提供座席キロ (千席・Km)	892,625	1,000,686	+12.1%
座席利用率 (%)	72.2	74.6	+2.4pt
イールド (円)	17.5	17.1	△0.4

## 2016年12月導入機リース料、外的要因、人件費など費用増

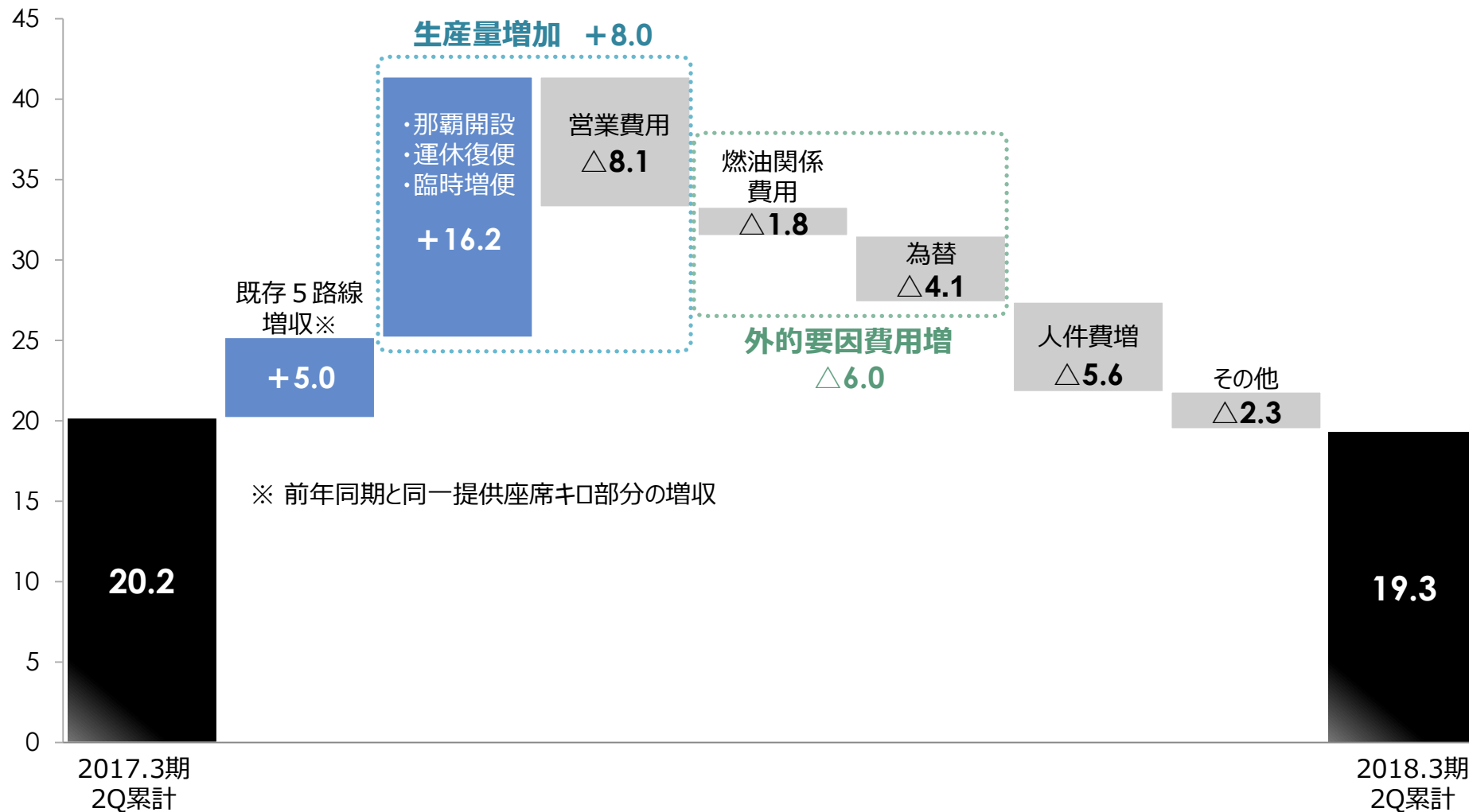
(単位：百万円)

		2017.3期 2Q累計	2018.3期 2Q累計	増減額	
営業収入	営業収入	16,844	18,963	+2,118	
営業費用	航空事業費	航行費（空港使用料等）	6,340	7,239	+898
		うち燃油費および燃料税	3,115	3,661	+546
		整備費（整備外注費等）	2,129	2,694	+565
		航空機材費（賃借料等）	2,307	2,547	+267
		運送費（外部委託費等）	2,481	2,656	+175
		小計	13,258	15,165	+1,907
	附帯事業費	22	17	△4	
	販売費	1,116	1,265	+148	
	一般管理費	418	583	+165	
	合計	14,816	17,033	+2,216	
	うち償却費	664	701	+37	
営業利益	営業利益	2,027	1,930	△97	
ユニットコスト(円)		10.5	11.0	+0.5	



**【営業利益】**  $\triangle 0.9$ 億円 (2017.3期2Q累計  $\Rightarrow$  2018.3期2Q累計)

単位：億円  
(符号は利益に対して)



## 純資産は大幅増、自己資本比率向上

(単位：百万円)

	2017.3末	2017.9末	増減額
総資産	22,000	23,067	+1,066
純資産	6,287	7,529	+1,242
自己資本比率	28.6%	32.6%	+4pt
有利子負債残高	7,061	6,375	△685
ネットD/Eレシオ(倍) <sup>※</sup>	5.3	3.9	—

※ネットD/Eレシオ = (有利子負債(A) + 調整額(B) - 現預金) ÷ 純資産

有利子負債(A) : 借入金、リース債務

調整額(B) : 解約不能オペレーティングリースの未経過リース料

## 2018年6月導入の航空機に係る前払金5.8億円

(単位：百万円)

	2017.3期 2Q累計	2018.3期 2Q累計	増減額
営業キャッシュフロー	2,354	3,096	+742
投資キャッシュフロー	△335	△1,073	△737
財務キャッシュフロー	△889	△742	+146
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	1,101	1,287	+185
現金及び現金同等物	5,044	6,217	+1,173

## Ⅱ. 2018年3月期 通期業績予想

STARFLYER

## 通期業績予想の修正

- ◆ 上期の業績が非常に好調だったことを主要因として、通期業績予想を上方修正  
通期営業収入377億円(過去最高)、営業利益28億円

### 【予想修正の背景】

- 上期の営業収入は、想定を超えて推移。  
費用面では、当初想定に比べ原油価格は低水準で推移、為替レートは円高傾向で推移。
- 下期の営業収入は引き続き堅調に推移すると見込まれる一方で、原油価格上昇や円安の進行など外部要因が悪化しつつある。福岡線の羽田空港発着ターミナルの変更などによる人員増や国際定期路線展開のための準備などの費用増加も見込む。  
下記前提条件は当初想定を据え置き。

為替レート・・・<1米ドル>115.5円、原油価格レート(ドバイ)・・・58.5ドル/バレル

## 配当政策の基本方針変更

- ◆ 新たな配当政策の方針
  - 経営基盤の強化と安定的な事業展開に必要な内部留保を確保しつつ、安定・継続した配当を実施していくことを目指す。
  - 利益配分については、事業拡大の進捗状況および毎期の損益を考慮しつつ安定配当を行う配当政策を採っていく。

### ◆ 配当予想

	2015.3期 (実績)	2016.3期 (実績)	2017.3期 (実績)	2018.3期 (予想)
1株当たり年間配当(円)	0	20	20	20
普通配当(円)	0	0	0	10
記念配当(円)	0	20	20	10

※中間配当は実施せず、全額期末配当

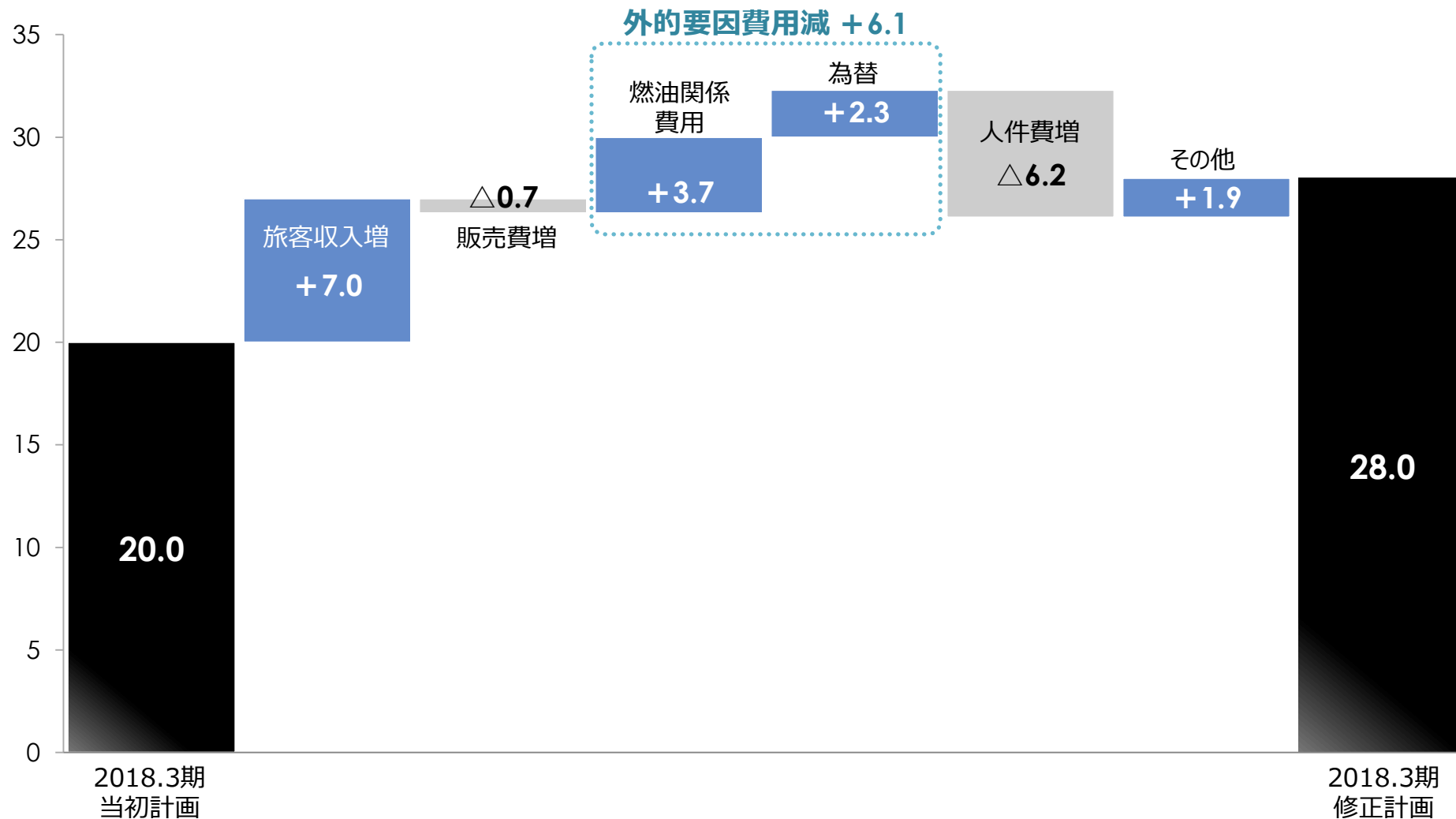
上期は非常に好調、下期は競争激化・費用増などを予想

(単位：百万円)

	2018.3期 当初計画	2018.3期 修正計画				2017.3期 実績	
		下期	通期	対当初計画	増減額		
営業収入	37,000	18,700	37,700	+1.9%	+700	34,886	
営業利益	2,000	870	2,800	+40.0%	+800	3,058	
経常利益	2,000	790	2,700	+35.0%	+700	2,985	
当期純利益	1,000	400	1,600	+60.0%	+600	1,931	
EPS (円)	348.98	140.28	588.37	+60.0%	+209.39	673.90	
一株配当 (円)	(未定)	20	20	—	—	20	
営業利益率	5.4%	4.7%	7.4%	—	+2.0pt	8.8%	
実績・ 前提条件	ドバイ原油価格 (\$/bbl)	58.50	58.50	58.50	—	—	45.61
	円ドル為替レート (円/\$)	115.5	115.5	115.5	—	—	108.4

**【営業利益】 +8.0億円** (当初計画 ⇒ 修正計画)

単位：億円  
(符号は利益に対して)



# 通期業績予想（販売計画・輸送計画）

2016年12月に航空機を1機増機したことにより、

①計画運休が解消 ②北九州＝那覇線の季節運航 ③臨時増便やチャーター便の昼間帯での設定

(単位：百万円)

## 販売計画

		2018.3期 当初計画	2018.3期 修正計画	対当初計画	増減額		
		構成比	構成比				
航空運送 事業収入	定期旅客運送収入	36,581	98.9%	37,185	98.6%	+1.7%	+604
	貨物運送収入	193	0.5%	206	0.5%	+6.7%	+13
	不定期旅客運送収入	168	0.4%	241	0.6%	+43.5%	+73
	小計	36,942	99.8%	37,632	99.8%	+1.9%	+690
附帯事業収入		58	0.2%	68	0.2%	+17.2%	+10
合計		37,000	100.0%	37,700	100.0%	+1.9%	+700

## 輸送計画

	2018.3期 当初計画	2018.3期 修正計画	対当初計画	増減額
有償旅客数 (人)	1,484,473	1,542,600	+3.9%	+58,127
有償旅客キロ (千人・km)	1,423,553	1,483,866	+4.2%	+60,313
提供座席キロ (千席・Km)	1,956,293	1,988,414	+1.6%	+32,121
座席利用率 (%)	72.8	74.6	-	+1.8pt



## 下期の取り組み

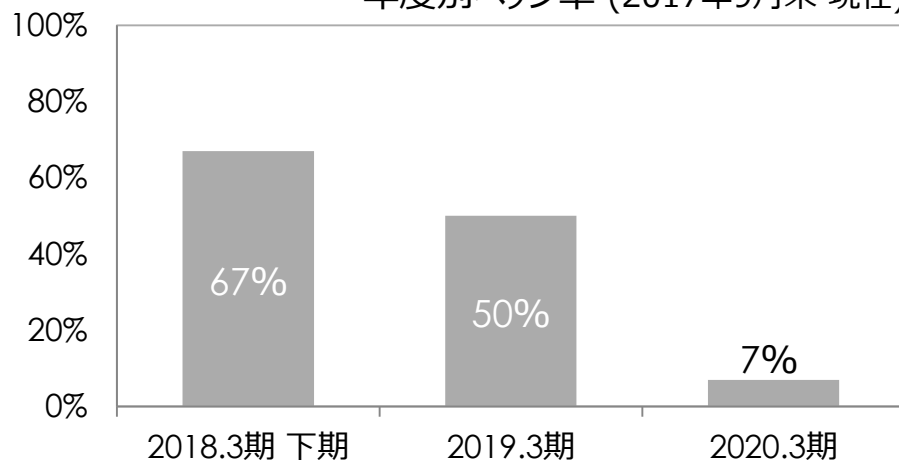
- ◆ 2017年夏季多客期の北九州＝那覇線就航に加え、2018年2月8日～5月7日までの運航を決定
- ◆ 国際チャーター便は、既存の北九州＝仁川・務安・台北に加え、新たに以下の2路線を就航
  - 北九州＝マカオ（2017年12月、2018年2月）
  - 名古屋（中部）＝台北（台湾桃園）（2017年12月）

## 現在の課題（中期的な課題）

- ◆ 2018年冬季ダイヤからの国際線再参入を目指した人財育成、システム開発等の投資の本格化
- ◆ JCSI顧客満足度第1位の連続受賞に向けたフロントラインを中心としたお客様対応品質の強化
- ◆ 「イクボス」推進を通じた職場風土改革
- ◆ 安定的な組織運営のための中堅層「キャリア形成」教育の実施

## 燃油ヘッジ

年度別ヘッジ率 (2017年9月末 現在)



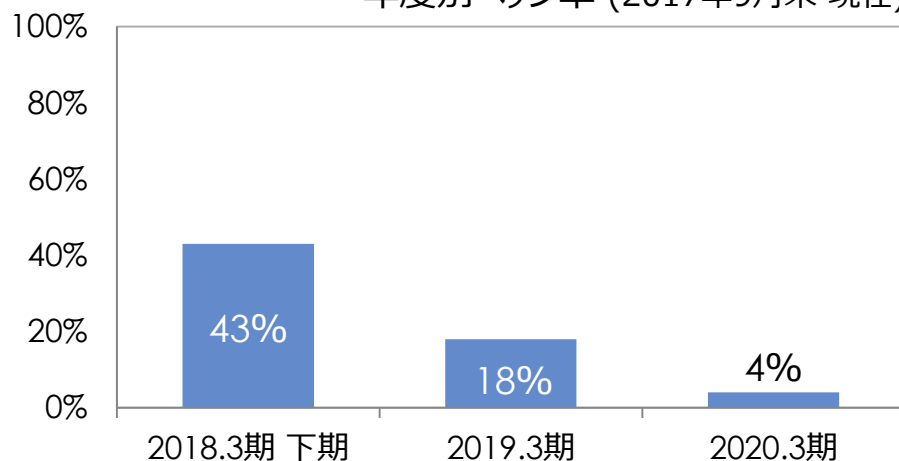
	2018.3期 2Q累計 (実績)	2018.3期 下期 前提値
ドバイ原油 (\$/bbl)	49.72	58.5

### 【原油価格相場感応度】

1バレル当たり+1米ドルの変動により、第3四半期から第4四半期の6ヶ月間において燃油費に12百万円の影響を受ける可能性があります。

## 為替ヘッジ

年度別ヘッジ率 (2017年9月末 現在)



	2018.3期 2Q累計 (実績)	2018.3期 下期 前提値
円ドル為替レート (円/\$)	111.45	115.50

### 【為替相場感応度】

1米ドル当たり1円の変動により、第3四半期から第4四半期の6ヶ月間において燃油費、航空機材費等に37百万円の影響、経常利益段階では24百万円の影響を受ける可能性があります。

### Ⅲ. 国際定期路線展開について

STARFLYER

## 国際定期路線(再)参入決定

- 国内線のみでは持続的な成長は見込めないため、今後のさらなる事業の成長を目指し、国際線へ再参入する。
- 日本からのビジネス・観光需要とインバウンド需要の双方が見込める台北(台湾桃園)へ北九州・福岡・名古屋(中部)の3空港から就航する。
- 2018年冬季ダイヤより参入し、今後アジア各地への路線拡大を進めていく。国際線は単年度黒字化まで数年を要する見通し。

## 2012年度～2013年度との違い

- 2012年7月から2014年3月まで北九州－韓国プサン線を運航。
- 当時、国際線、国内線ともに路線拡大を急いだため、国際線の初期投資分を国内線で賄いきれなくなり経営基盤がゆらぐ。このため国際線は2014年に撤退。
- 2012年当時と異なり、現在は国内線定期路線による安定的な収益の確保ができており、経営基盤は当時に比べ格段に安定している。

新規路線	◆ 北九州	=台北 (台湾桃園)	1往復2便 (片道約2時間30分)
	◆ 福岡	=台北 (台湾桃園)	1往復2便 (片道約2時間30分)
	◆ 名古屋(中部)	=台北 (台湾桃園)	1往復2便 (片道約3時間15分)

◆ 主な日本国内空港と台湾桃園空港間の旅客動向 (往復合計) (2016年実績)

就航地	運航便数	提供座席数(千席)	旅客数(千人)	搭乗率
東京 (成田)	14,532	3,524	2,882	81.8%
東京 (羽田)	1,296	235	178	75.8%
名古屋 (中部)	4,316	969	712	73.5%
大阪 (関西)	15,700	3,685	2,750	74.6%
福岡	3,988	1,097	788	71.8%
那覇	5,311	1,195	929	77.7%
国内 (上記以外)	9,237	1,997	1,462	73.2%
国内総合計	54,380	12,702	9,701	76.4%

(出所) 中華民國105年 民航統計年報

## 国際線（再）参入にあたっての課題と対策

日本国内の出発地における知名度の低さ



既存の国内線就航空港から就航し  
国内線の知名度を生かす

海外就航地における知名度の低さ



同一就航先から日本国内に複数路線を  
展開することで知名度の早期向上を図る

国内外の競合他社との競争



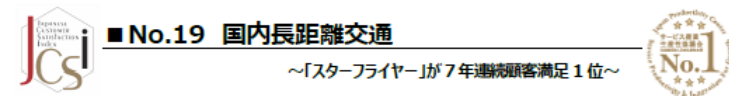
単なる価格競争に加わずに、JCSI(国内航空)8年  
連続第1位のサービス品質を国際線でも提供する

## SFJの特色(強み)



日本版顧客満足度指数とは

日本版顧客満足度指数（JCSI:Japanese Customer Satisfaction Index）は日本最大級の顧客満足度調査。統計的な収集方法による12万人以上の利用者からの回答をもとに、「顧客満足度」をはじめとする6つの指数により、各業界・各企業のサービスを多面的に評価・診断。



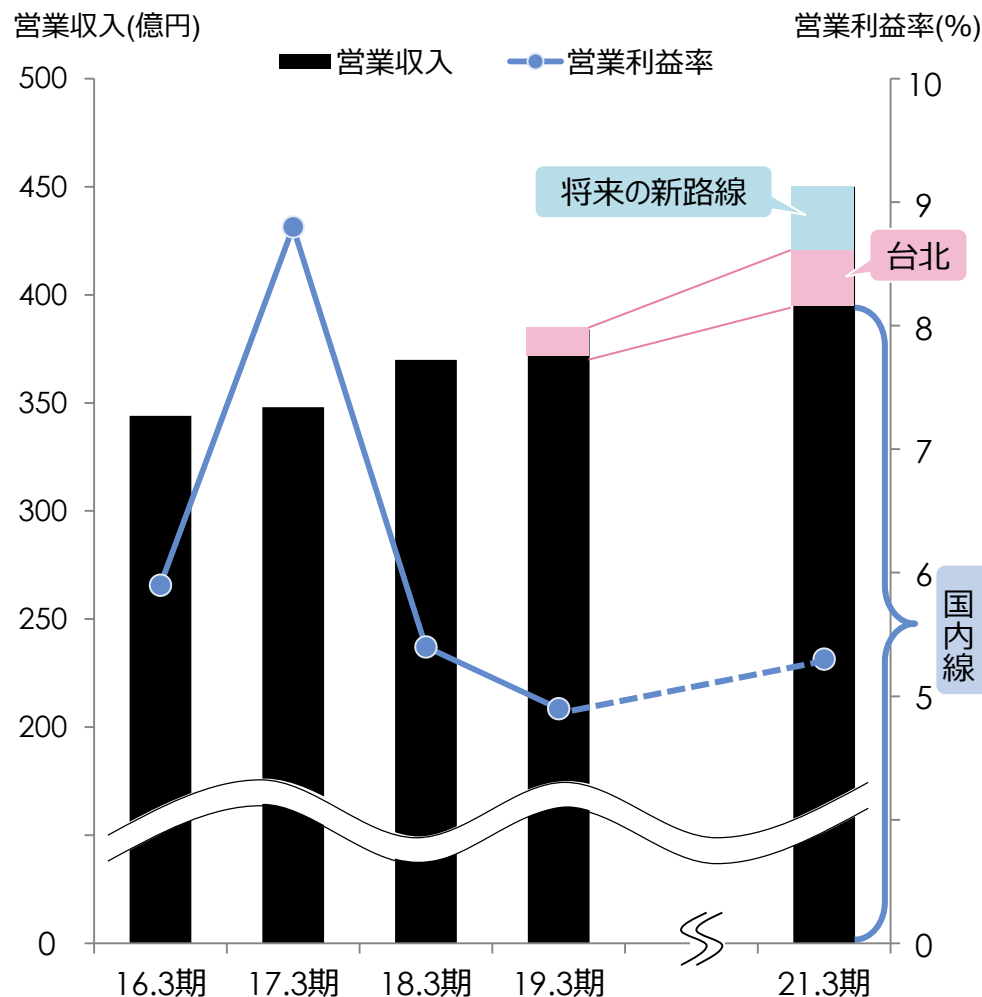
国内長距離交通は、各企業を「国内航空」と「新幹線」に分けて調査しています。今年度の結果は「スターフライヤー」が7年連続顧客満足1位で、その他、知覚価値・推奨意向・ロイヤルティの評価も1位と高くなっています。顧客満足2位は「九州新幹線」、顧客満足3位は「ソラシドエア」となり、九州を地盤とする企業が上位となっています。

<2016年度 国内長距離交通 6指標順位（中央値まで）>

順位	顧客期待	知覚品質	知覚価値	顧客満足	推奨意向	ロイヤルティ
1	72.5 ANA	75.5 九州新幹線	75.1 スターフライヤー	78.0 スターフライヤー	70.7 スターフライヤー	71.6 スターフライヤー
2	北陸新幹線	スターフライヤー	スカイマーク	75.6 九州新幹線	九州新幹線	東海道新幹線
3	九州新幹線/ スターフライヤー (同点3位)	北陸新幹線	ソラシドエア	74.6 ソラシドエア	ANA	九州新幹線
4	東海道新幹線	Peach	74.4 北陸新幹線	JAL	ANA	
5	JAL	ANA	ジェットスター	73.5 東海道新幹線	北陸新幹線	JAL
6	東海道新幹線	JAL	ANA	73.0 ANA/ スカイマーク (同点6位)	東海道新幹線	山陽新幹線/ 北陸新幹線 (同点6位)
7	北海道新幹線	東北新幹線	九州新幹線	72.5 JAL	ソラシドエア	
8	東北新幹線	山陽新幹線	AIR DO		山陽新幹線	Peach

※国内航空では8年連続第1位、国内長距離交通全体では7年連続第1位

## 業績推移(営業収入・営業利益率)



※2017年4月28日公表値

### 【前提条件】

<前提レート>

原油価格：58.5 \$ /bbl 為替：1 \$ = 115.5円

#### ◆ 路線

既存国内定期6路線に加えて  
2018年冬季ダイヤから台北3路線を運航

#### ◆ 収支への影響

- 既存国内6路線については安定的収入確保
- 2018年3月期下期以降は台北3路線の開設に必要な先行費用等が本格化
- 国際線展開が広く認知されるまでに数年かかる見込み

#### ◆ 主な初期支出

- 2018年6月導入航空機を受け11機体制
- 国際線に係るシステム導入
- 運航乗務員、客室乗務員などの採用 等

## IV. 【ご参考】中期経営戦略

STARFLYER

※2017年4月28日公表内容の抜粋



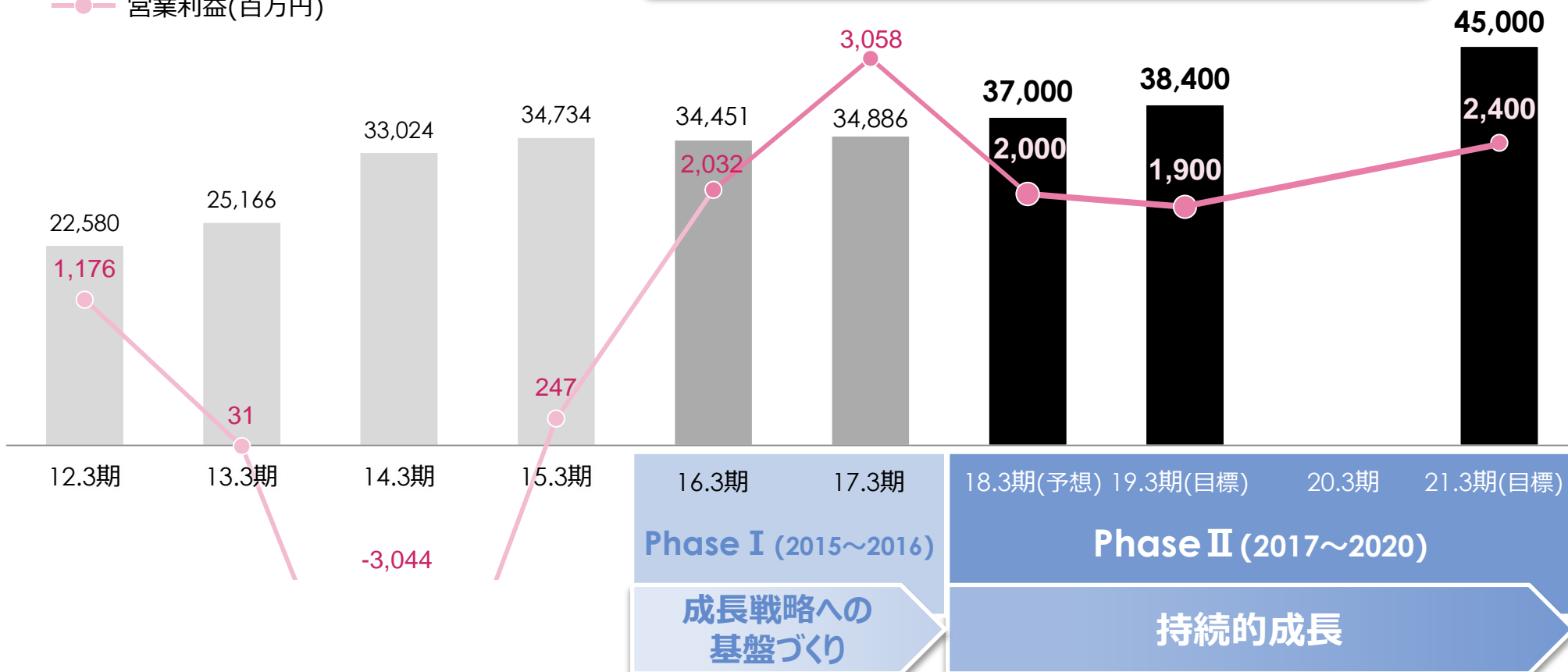
“らしさ”の追求2020 (中期経営戦略 2015～2020)

【中期ビジョン2020 “ありたい姿”】

“スターフライヤーらしさ = 質へのこだわり”でお客様に選ばれる企業



■ 営業収入(百万円)  
● 営業利益(百万円)





- JCSI(日本版顧客満足度指数)において国内航空として「顧客満足度」8年連続 第1位の快挙
- 2016年12月から10機体制

## 日本情勢

- 長期安定政権下での緩やかな持ち直し
- 金融緩和維持、不安定な為替動向
- 消費税増税再延期(2019年)
- 首都圏集中と地方創生
- 訪日外国人引き続き大幅増加

## 世界情勢

- イギリスのEU離脱やトランプ大統領就任による欧米情勢への影響
- 新興国の成長鈍化傾向、ASEAN経済の二極化傾向
- 中東情勢・南シナ海・朝鮮半島など地政学リスクの増大

## 競合

- 新型機・新サービス導入
- “8.10ペーパー”の期限切れ
- 日本国内へのLCC路線拡大
- LCCアライアンス化（バニラエアほか7社）
- 新幹線（リニア、北海道、九州）

## 九州・山口情勢

- 先端成長産業の集積（MRJ含む）
- 九州来訪外国人引き続き大幅増加傾向
- ユネスコ無形文化遺産登録（戸畑祇園大山笠行事ほか）
- 東九州道全線開通（2016年4月24日）
- 九州新幹線西九州ルート着工（2022年～武雄温泉－長崎間開通予定）

## 航空政策

- 羽田空港発着回数増加
- 那覇空港滑走路2本化（2020年夏季ダイヤより）
- 関西空港民営化（2016年4月）
- 福岡空港
  - ・混雑空港指定（2016年夏季ダイヤより）
  - ・平行誘導路二重化（2019年夏季ダイヤより）
  - ・滑走路2本化（2025年夏季ダイヤより）

## 中期ビジョン2020

2020年度末に当社がきたい姿

“スターフライヤーらしさ＝質へのこだわり”でお客様に選ばれる企業

### 戦略 1

#### 強いブランド作り

一貫したイメージ訴求により  
強いSFJブランドを構築

### 戦略 2

#### 顧客アプローチ

コアとなる“SFJファン”の拡充

### 戦略 3

#### 最上級のホスピタリティ

心に響く最上級の  
ホスピタリティ

### 戦略 4

#### 信頼・安心

経営基盤を強化

### 経営指標

経営指標		2017.3期 実績	2021.3期 目標
営業収入	(百万円)	34,886	45,000
営業利益	(百万円)	3,058	2,400
当期純利益	(百万円)	1,931	1,300
売上高営業利益率	(%)	8.8	5.3
ネット D/Eレシオ	(倍)	5.3	2.6
実績・前提条件	ドバイ原油価格 (\$/bbl)	45.61	58.50
	円ドル為替レート (円/\$)	108.4	115.5

## “スターフライヤーらしさ = 質へのこだわり” でお客様に選ばれる企業

★基本品質の向上と定着

★人財育成の仕組み作りと強化

★地域プレゼンス(存在感)の更なる向上

★2018年冬季ダイヤからの国際定期路線への再参入

★成長戦略に必要な投資は、積極的に実施

1  
強いブランド  
作り

一貫したイメージ訴求により  
強いSFJブランドを構築

- 『顧客の心の中にある品質を超えたポジティブ・イメージ』
- マーケットに対する一貫したイメージ訴求に積極的に取り組む
- 上質で快適な空間とサービス
- 親しみとぬくもりを感じるホスピタリティ

2  
顧客  
アプローチ

コアとなる  
“SFJファン”の拡充

- 従来の支持層に加え、今後の主たる取込拡大層に向け、マーケットコミュニケーションの強化とお客様への提供価値の向上に取り組み、オフラベルにおけるカスタマーエクスペリエンスの向上を目指す

3  
最上級の  
ホスピタリティ

心に響く最上級の  
ホスピタリティ

- お客様のみならず従業員同士も相手の立場に立った行動を実践
- サービスの更なる質的向上を進め、“個性際立つスターフライヤーサービス”の研究と確立を目指す

4  
信頼・安心

経営基盤を強化

- 中長期の成長を見据えた「攻める経営」へシフト
- 持続的な成長に向けて旅客運送事業の拡大に着手
- 企業としての質的向上のために、コンプライアンスやリスク管理の強化を進めるとともに、働きやすい職場作りのために「働き方改革」と「ワークライフバランス」を推進

旅客運送事業に経営資源を集中し、チャーター便や臨時増便の積極的な運航、  
および新規定期路線の順次開設により増収増益を目指す

既存の事業エリア

**既存5路線の  
更なる収益向上**

- ★当社の基幹路線であり新規事業安定までの収益源として、継続した収益改善に取り組む  
(イールドの向上、業務効率化によるコスト削減 等)

**臨時増便やチャーター便  
による安定収益の確保**

- ★昼間帯にも拡大し、機材稼働の更なる向上を図る
- ★定期路線の開設も視野に入れ、国内外仕向け地を継続して検討

新規の事業エリア

**国内定期路線の拡充**

- ★地方創生と国内航空ネットワークの充実に資する国内ローカル定期路線の開設を検討
- ★2017年夏季多客期に北九州＝那覇線を開設

**国際定期路線  
への再参入**

- ★2018年冬季ダイヤからの再参入を目指し、各種準備を本格化

持続的成長の実現へ！

## 機材・プロダクト戦略

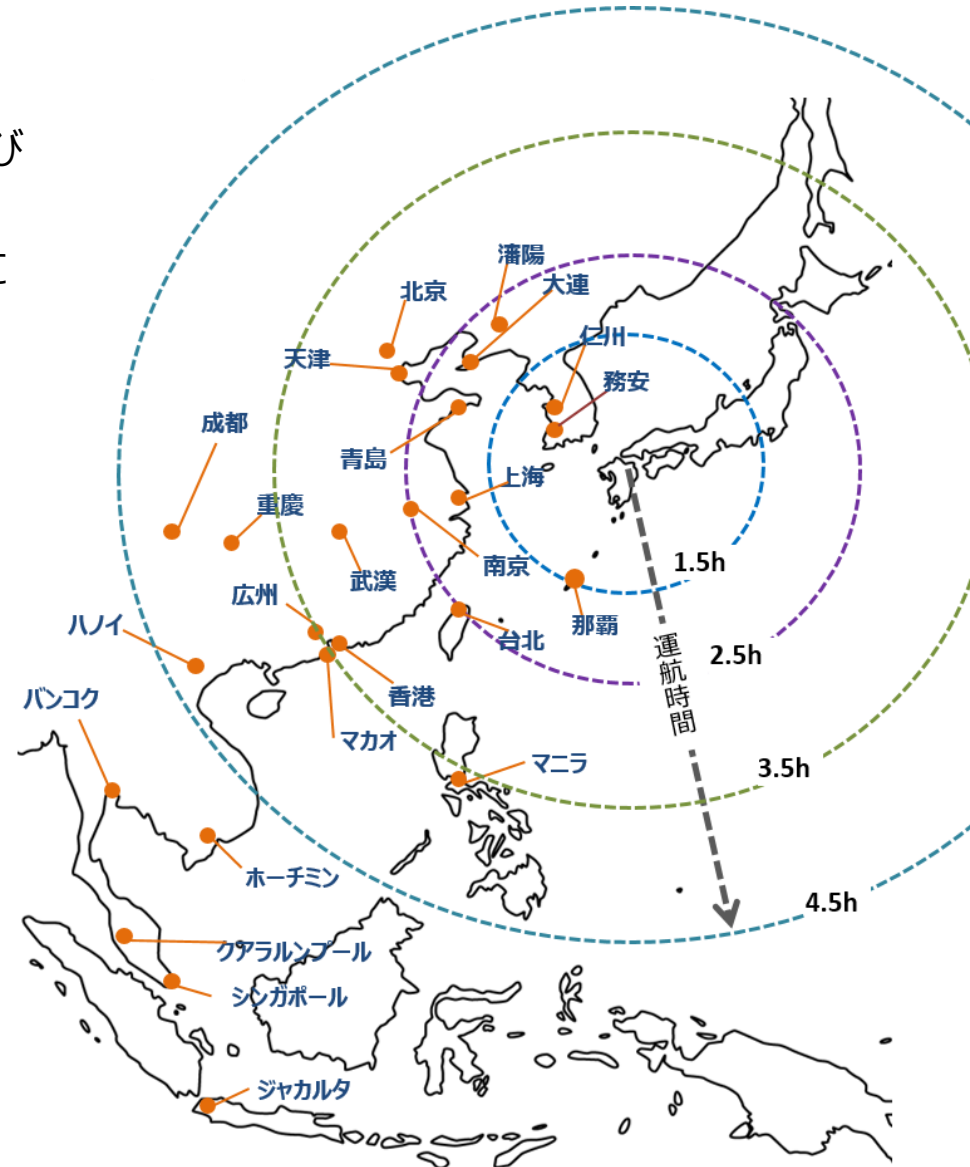
- ★2018年6月に新造機A320型機を1機導入する。
- ★ネットワーク戦略と連動した機材導入・退役計画の策定および継続的な見直しを図る。
- ★今後の導入機材の仕様についても、路線展開や技術革新に応じ、検討を継続する。

保有機材【AIRBUS A320】



最大離陸重量	70/77 t	全幅	34.10m	巡航速度	840km/h
全長	37.57m	全高	11.76m	航続距離	5,500km

	機材	調達方法	機数
2017年3月末	エアバスA320	ファイナンスリース	2機
	エアバスA320	オペレーティングリース	8機
	合計		10機
2018年6月 予定	エアバスA320	購入またはリース	1機
	合計		11機



## さらなる財務基盤の強化

**【課題】**

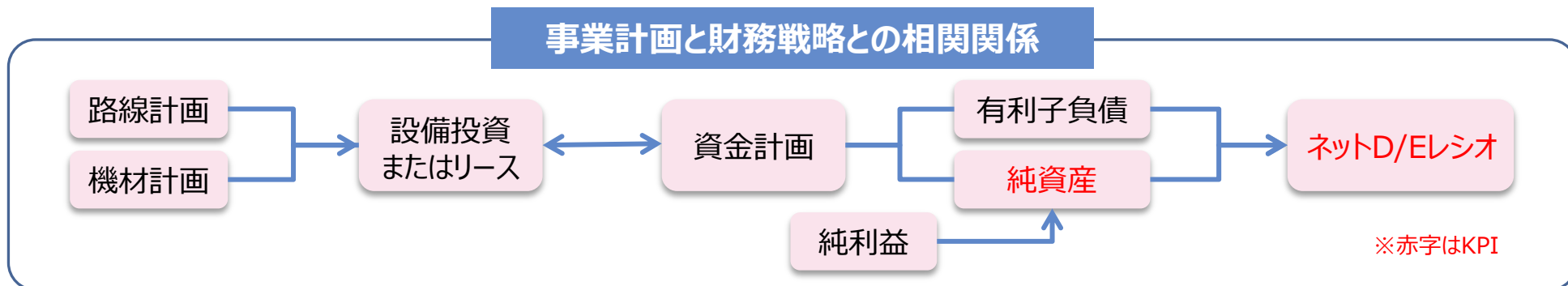
不確実性の高い要素（為替相場や原油価格等の外部要因や、イベントリスク）に大きく影響を受けるなかで、持続的に成長していく必要がある

- ①純資産のさらなる積み上げを図る
- ②成長戦略に必要な投資等を積極的に実施しつつ、財務体質が悪化しないように投資ペースをコントロールする

以下のKPIを設定し、進捗状況を管理していく

KPI	目標	向上方針
純資産	“ <b>100億円</b> ”を目指す (過去最大損失の3倍程度)	①基本的に、利益の積み上げにより、純資産の上積みを図る ②ネットD/Eレシオが急激に悪化しないように、投資ペースをコントロールする
ネットD/Eレシオ	“ <b>3倍</b> ”を目指す	
		そのうえで、③財務基盤の強化にあわせた株主還元 (Phase II期間中での配当の実施を検討)

### 事業計画と財務戦略との相関関係



## 強固な利益体質の構築

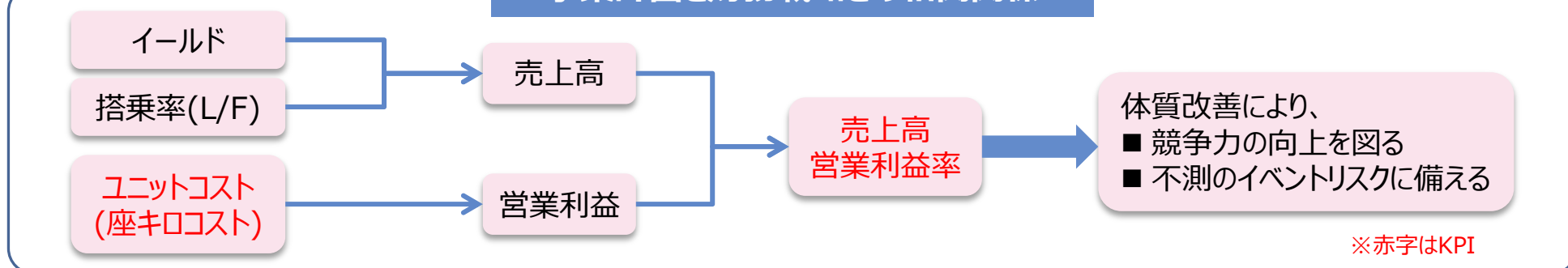
**【課題】**  
今後上昇することが予想される既存費用や、新規路線展開のための先行投資・費用が収益を圧迫する

ユニットコスト（座キロ当たりコスト）を改善することにより、競争力の向上を図る  
→売上高営業利益率の維持・向上

以下のKPIを設定し、進捗状況を管理していく

KPI	目標	向上方針
売上高営業利益率	“ <b>5%の確保</b> ”を目指す	①コスト削減の推進 ②生産量(座席キロ)の拡大 - 機材稼働の向上 - 新機材の活用 適切なバランス
ユニットコスト	“ <b>10円台前半</b> ”を目指す	
		■ ロイヤリティとサービス品質向上に対する支出継続 ■ 経営基盤の強化に資する投資(一時費用を含む)

### 事業計画と財務戦略との相関関係





## お客様に信頼され選ばれる、安心な航空会社

常に“お客様第一”の姿勢で  
安全であることに真摯に取り組む

### 安全文化・風土の更なる醸成と確立

共通の価値観とチームワークの醸成

従業員一人ひとりの安全意識向上

安全教育体系  
の改善

安全管理能力  
の向上

安全推進活動  
の取り組み

危機対応体制  
の整備

# “らしさ”の追求2020 ～経営目標2018 および 経営目標2020～

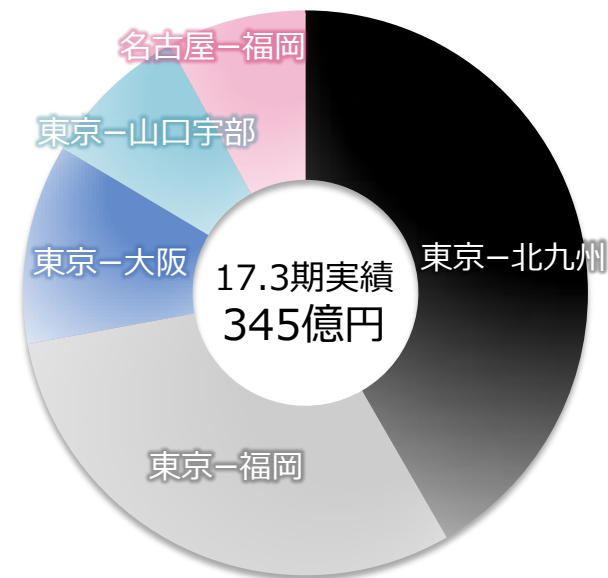
		2016.3期	2017.3期	2018.3期	2019.3期	2021.3期
		実績	実績	計画	目標	目標
業績	営業収入(百万円)	34,451	34,886	37,000	38,400	45,000
	営業利益(百万円)	2,032	3,058	2,000	1,900	2,400
	経常利益(百万円)	2,650	2,985	2,000	1,700	2,400
	当期純利益(百万円)	2,558	1,931	1,000	1,200	1,300
経営指標 KPI	売上高営業利益率(%)	5.9	8.8	5.4	4.9	5.3
	ユニットコスト(燃料費含む)	11.0	11.0	11.3	11.2	10.3
	ユニットコスト(燃料費含まず)	8.4	8.8	8.8	8.7	7.9
	純資産額(百万円)	4,240	6,287	7,100	8,200	10,600
	ネット D/Eレシオ(倍)	7.2	5.3	4.0	3.4	2.6
実績・ 前提条件	ドバイ原油価格(\$/bbl)	47.17	45.61	58.50	58.50	58.50
	円ドル為替レート(円/\$)	120.8	108.4	115.5	115.5	115.5

※2017年4月28日公表値

## V. 【ご参考】会社概要

社名	株式会社スターフライヤー (英文表記: Star Flyer Inc.)
設立日	2002年12月17日
資本金	1,250,027千円
従業員数	699名 (2017年3月31日現在)
代表者名	代表取締役 社長執行役員 松石 禎己
本社	福岡県北九州市小倉南区空港北町6番 北九州空港スターフライヤー本社ビル
事業内容	航空運送事業
主要な事業所	本社・北九州空港支店 羽田空港支店・東京販売課 関西空港支店 福岡空港支店 中部空港所 山口宇部空港所

## 定期旅客運送収入



## 就航路線 (北九州=那覇線は2017年7月4日~10月10日、2018年2月8日~5月7日の運航)

東京(羽田) ⇄ 北九州	1日11往復	22便
東京(羽田) ⇄ 福岡	1日 8往復	16便
東京(羽田) ⇄ 大阪(関西)	1日 5往復	10便
東京(羽田) ⇄ 山口宇部	1日 3往復	6便
名古屋(中部) ⇄ 福岡	1日 3往復	6便
北九州 ⇄ 沖縄(那覇)	1日 1往復	2便

\* 下線は24時間空港



# 特徴① 北九州（空港）を地盤とする

## 北九州空港

- ・福岡の第2の玄関
- ・24時間稼働の空港



## スターフライヤー時刻表（東京⇄北九州）

2017年11月現在

北九州空港 → 羽田空港(東京)

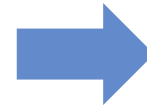
羽田空港(東京) → 北九州空港

便名	出発	到着	便名	出発	到着
SFJ 70	5:30	7:00	朝一番で北九州の顧客を羽田へ		
SFJ 72	7:00	8:25	SFJ 73	7:45	9:35
SFJ 74	8:00	9:40	SFJ 75	9:10	11:00
(中略)			(中略)		
SFJ 90	19:40	21:20	SFJ 91	21:00	22:45
SFJ 92	21:05	22:35	SFJ 93	22:00	23:50
			SFJ 95	22:55	24:45

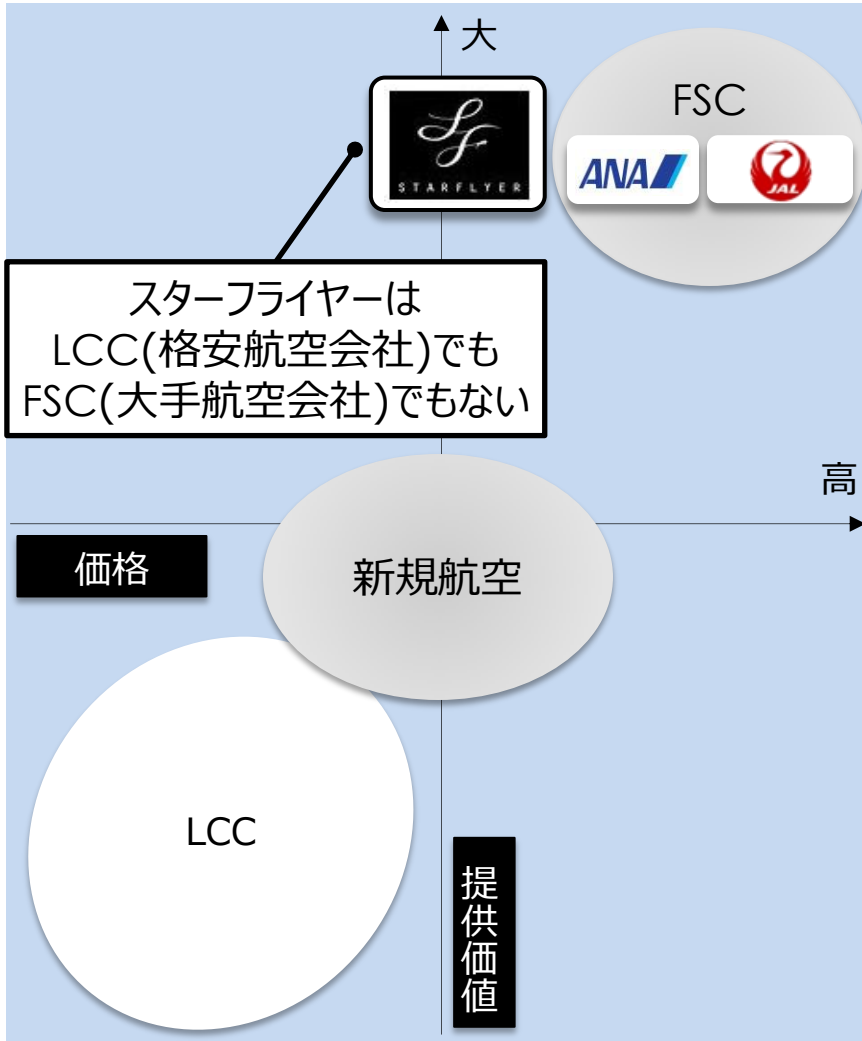
深夜便にて北九州空港着

\* 臨時増便除く

大手に比べて比較的安く  
高品質のサービスを提供する航空会社



## 感動のある航空会社



- 特長** 広いシートピッチ
- ★使用機材：エアバス社A320 10機
  - ★座席数：150席
- 他社の同型機が最大180席のところ、  
あえて座席数を減らし、より快適な空間を創出



## 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、ホスピタリティを持って、『感動のあるエアライン』であり続けます

## 安全憲章

安全運航は、私たち航空輸送に従事するものの至上の責務である  
また安全運航は、航空輸送を営む我が社の使命であり、事業の基盤である  
私たちは、持てる知識、経験、技量を活かし、叡智を尽くして安全運航を維持し続ける

## 行動指針

安全運航に徹します  
自らの仕事に責任と誇りを持ちます  
お客様の視点から発想し、創造します  
仲間とともに輝き、ともに挑戦します  
感謝の気持ちと謙虚さをもって人と社会に接します

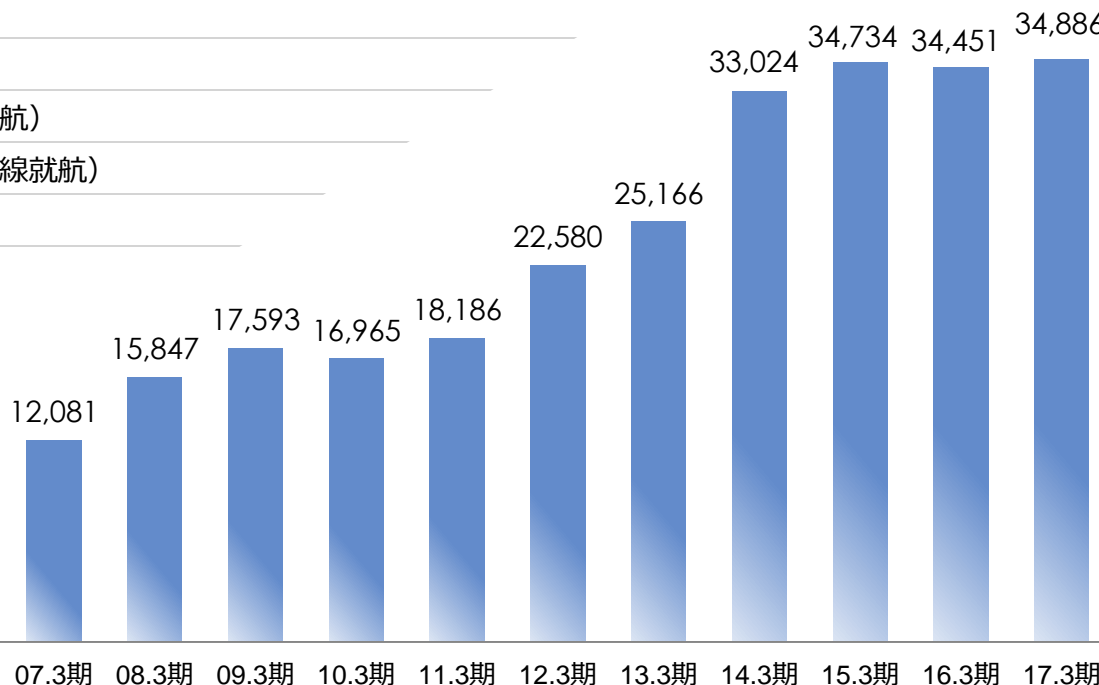
## 安全運航のための行動指針

規則を遵守し、基本に忠実に業務にあたります  
一つひとつの作業を的確、確実に行います  
推測によることなく、必ず確認します  
不安があれば必ず報告、相談し、解消します  
常に問題意識を持ち、不安全要素を未然に排除します



- 2002年12月 航空運送事業への新規参入を目的として、兵庫県神戸市中央区に神戸航空株式会社を設立
- 2003年 5月 商号を株式会社スターフライヤーに変更
- 2006年 3月 国内線定期便運航開始（北九州＝羽田線就航） [新しく移転した北九州空港開港と同時就航]
- 2007年 6月 全日本空輸株式会社と北九州＝羽田線共同運航（コードシェア）開始
- 2007年 9月 関西国際空港乗り入れ開始（関西＝羽田線就航）
- 2008年 9月 国際線不定期（チャーター）便運航開始（北九州＝仁川線）
- 2011年 7月 福岡空港乗り入れ開始（福岡＝羽田線就航）
- 2011年12月 東京証券取引所市場第二部へ上場（証券コード9206）
- 2012年 7月 金海国際空港（韓国）乗り入れ開始（北九州＝釜山線就航）  
初の国際線定期便（2014年3月 運休）
- 2013年 3月 福岡＝羽田線増便（1日5往復から10往復へ）
- 2013年10月 福岡＝関西線就航（2014年2月 運休）
- 2014年 3月 中部国際空港乗り入れ開始（福岡＝中部線就航）
- 2014年10月 山口宇部空港乗り入れ開始（山口宇部＝羽田線就航）
- 2017年 7月 北九州＝沖縄（那覇）線 夏季限定就航

会社設立  
2002年12月





# END

本資料に関するお問い合わせ先:

☞ 株式会社スターフライヤー  
経営企画本部財務経理部 IR担当  
(ir@starflyer.jp)

## 将来の見通しに関する注意事項

当資料には、弊社の現在の計画、見積り、戦略、確信に基づく見通しについての記述がありますが、歴史的な事実でないものは、全ての将来の業績に関わる見通しです。これらは現在入手可能な情報から得られた弊社の判断及び仮説に基づいています。

弊社の主要事業である航空運送事業には、空港使用料、航空機燃料税等、弊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、弊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。これらのリスクと不確実性のために、将来における弊社の業績は当資料に記述された内容と大きく異なる可能性があります。したがって、弊社が設定した目標は、全て実現することを保証するものではありません。