



**WELCOME**

# 2023年3月期 決算説明会

- 中期経営戦略2025 -

株式会社スターフライヤー

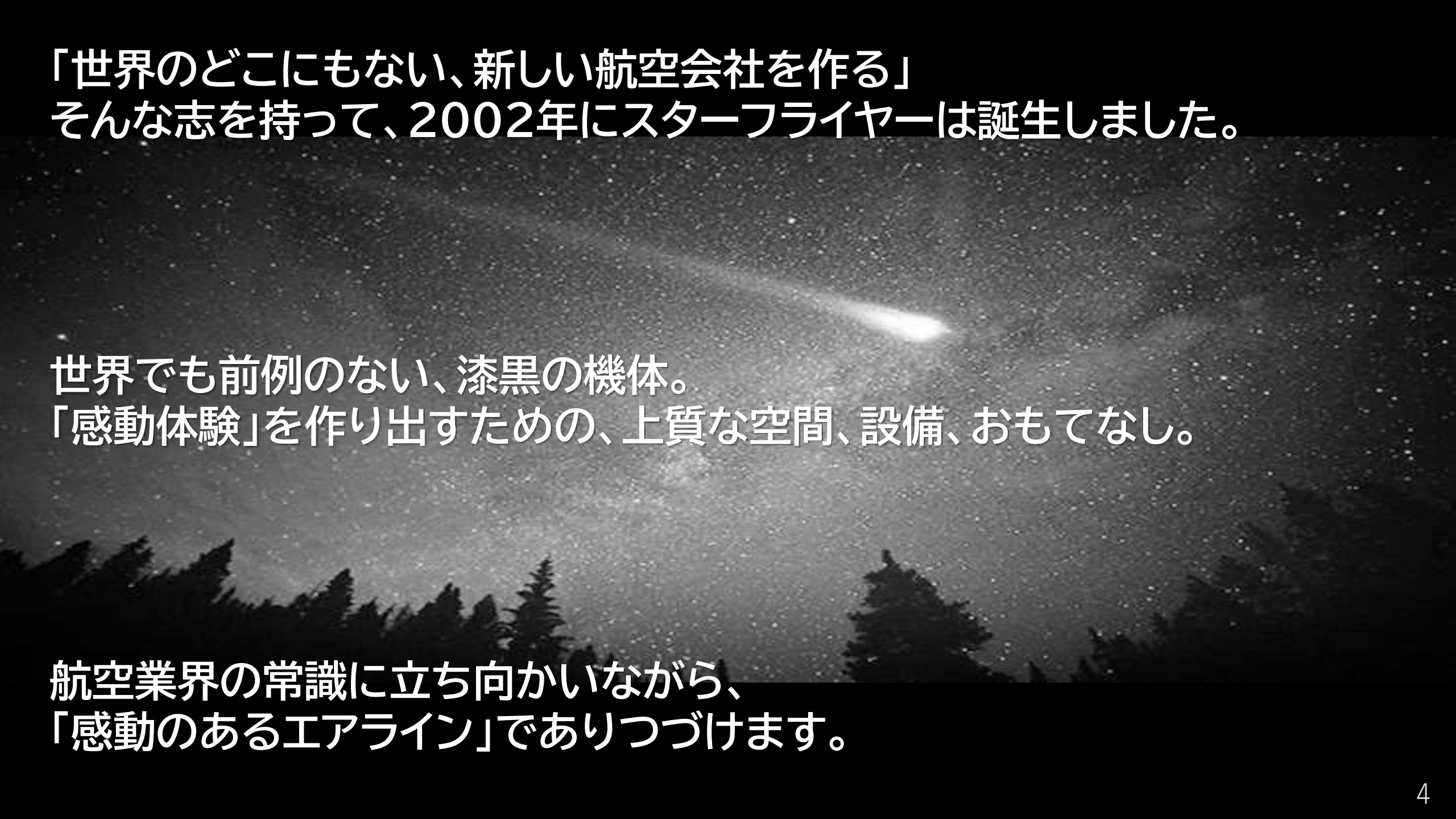
2023年6月6日



STARFLYER

社名	株式会社スターフライヤー
設立日	2002年12月17日（ライト兄弟フライヤー号初飛行から100年目）
資本金	1,693百万円
従業員数	710名（2023年3月31日現在）
代表者名	代表取締役 会長執行役員 横江 友則 代表取締役 社長執行役員 町田 修
本社	福岡県北九州市小倉南区空港北町6番
事業内容	航空運送事業

（注）従業員数は、当社から他社への出向者を除き、他社から当社への出向者を含む就業人員数です。



「世界のどこにもない、新しい航空会社を作る」  
そんな志を持って、2002年にスターフライヤーは誕生しました。

世界でも前例のない、漆黒の機体。  
「感動体験」を作り出すための、上質な空間、設備、おもてなし。

航空業界の常識に立ち向かいながら、  
「感動のあるエアライン」でありつづけます。

## 【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

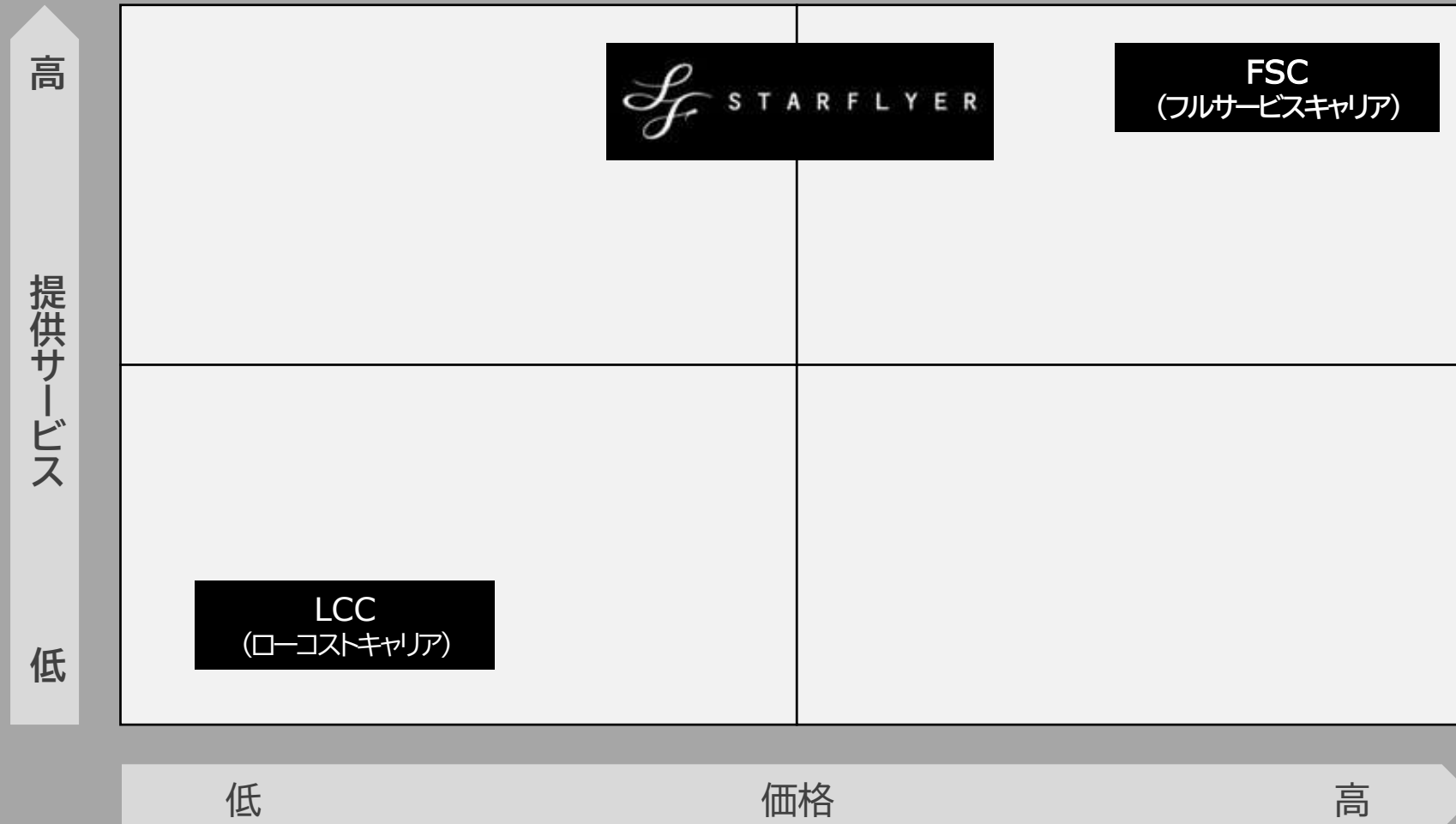
## 【ブランドコンセプト】

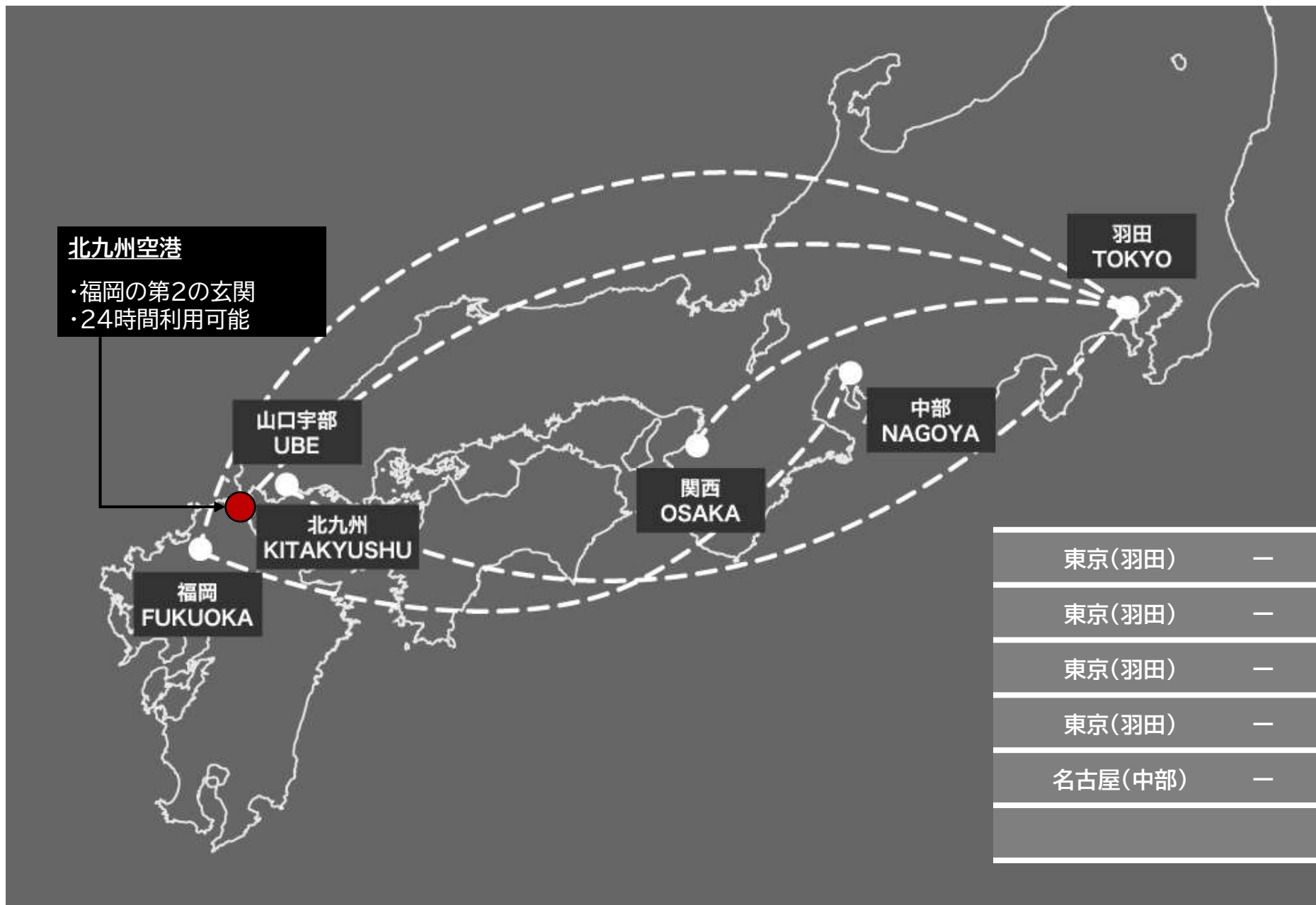
Mother Comet ~blaze through the world~

空を飛びながら光輝く流星群を生み出す Mother Comet のように  
お客様が輝くための移動体として  
無償の愛から喚起されるホスピタリティを提供します

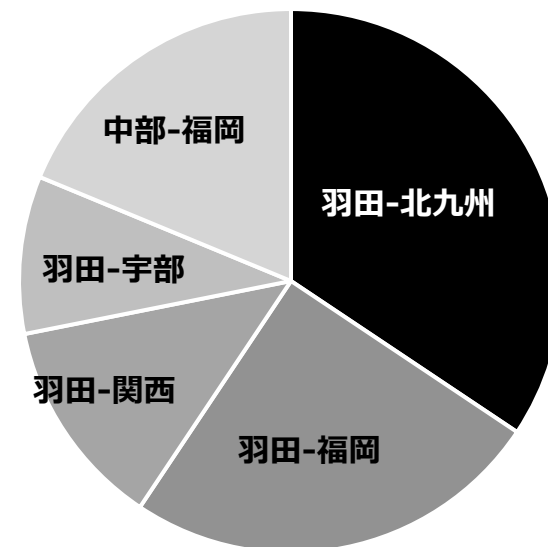
# 常識を覆すブランド戦略

LCC(格安航空会社)でもFSC(大手航空会社)でもない独自のブランドポジション  
高品質のサービスを、大手より安くご提供する





運航便数 (8割が羽田発着便)



東京(羽田)	—	北九州	11往復 22便
東京(羽田)	—	福岡	8往復 16便
東京(羽田)	—	大阪(関西)	4往復 8便
東京(羽田)	—	山口宇部	3往復 6便
名古屋(中部)	—	福岡	6往復 12便
			計 32往復 64便

※11機で運航

## 「顧客満足重視の機内設備・サービス」

ゆったりした座席間隔／全席革張りシート



タッチパネル式液晶モニター／コンセント・USBポート



フットレスト／コートフック



タリーズコーヒー(オリジナルブレンド)&チョコレート





## ■ 顧客満足度※1 (JCSI顧客満足度・国内航空部門)

2009～2019年 1位 (11年連続)

2020年 2位

2021年 1位

※1 日本版顧客満足度指数

## ■ 運航実績

2017年 A320ワールドワイド・中小規模エアライン部門「最優秀運航賞」

2020年 CIRIUM定時到着率 世界1位※2

2023年 CIRIUM定時到着率 世界1位

※2 CIRIUM:航空業界、旅行業界、金融業界、航空製造業などへあらゆる航空データを提供している最大手のプロバイダー

## ■ 女性活躍推進・ワークライフバランス

2015年 北九州市 第9回 女性活躍・ワーク・ライフ・バランス表彰「奨励賞」

2019年 第18回 福岡県 男女共同参画表彰「社会における女性の活躍推進部門」

## ■ デザイン・プロジェクトなど

2006年 グッドデザイン賞

2015年 北九州市 第7回 都市景観賞「まちなみ景観部門建築デザイン賞」

2018年 One show 2018(米国)Design部門 Craft/photographyカテゴリー Merit賞

D&AD Awards(英国)Craft for design Wood pencil賞

Spikes Asia 2018「Silver Spike賞」

AD STARS「Crystal賞」

ACC Creative Awards 2018ブランデッド・コミュニケーション部門デザインカテゴリー「シルバー賞」

2019年 APAアワード2020広告作品部門「特別賞」

2021年 Good Project Award 2021「最優秀賞」



# 2023年3月期 決算概要



STARFLYER

需要は徐々に回復しており、2022年度下期は営業利益・経常利益・四半期純利益を計上する状態に戻り、業績は改善傾向。

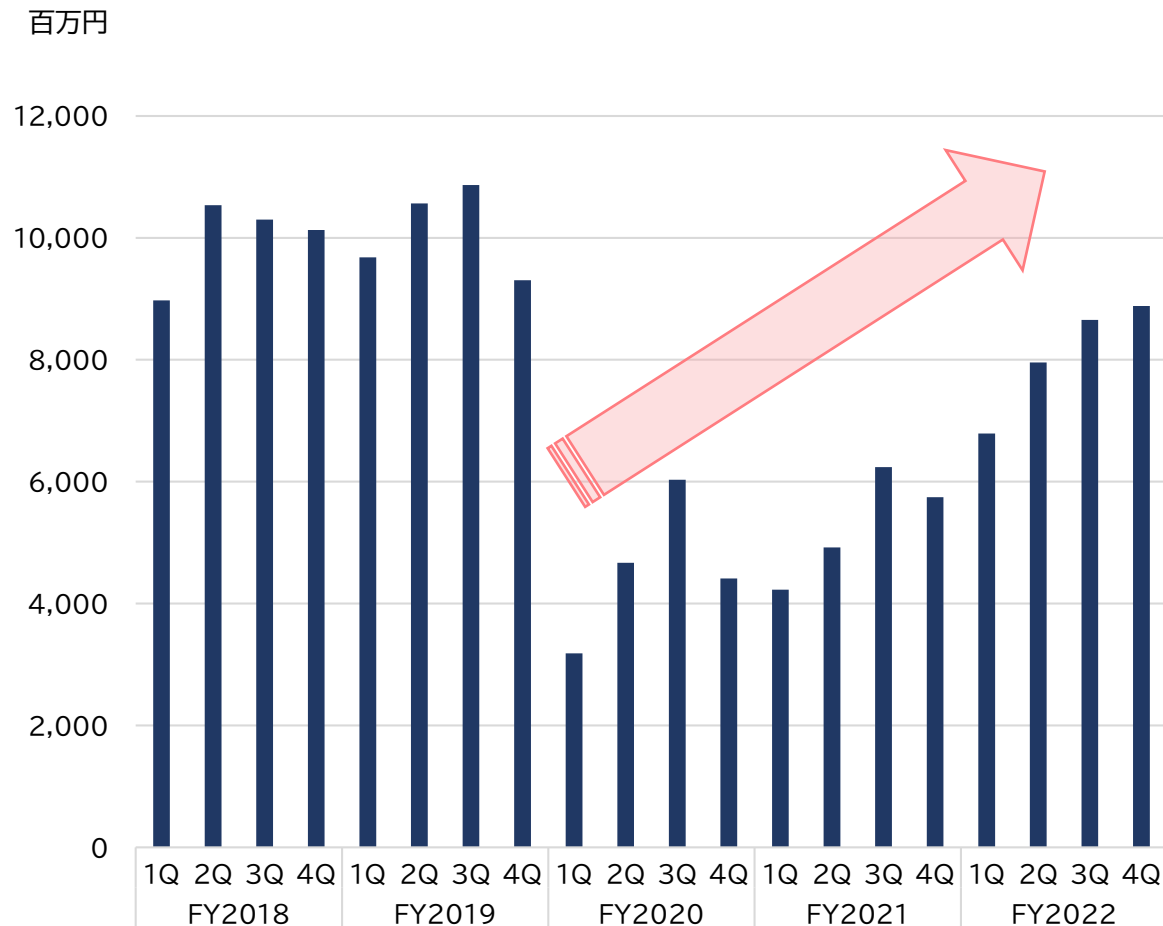
国内移動需要・旅行需要の回復に牽引され、コロナ発生以降では最高の売上を達成。

売上高はコロナ前2018年度の80%程度まで回復。

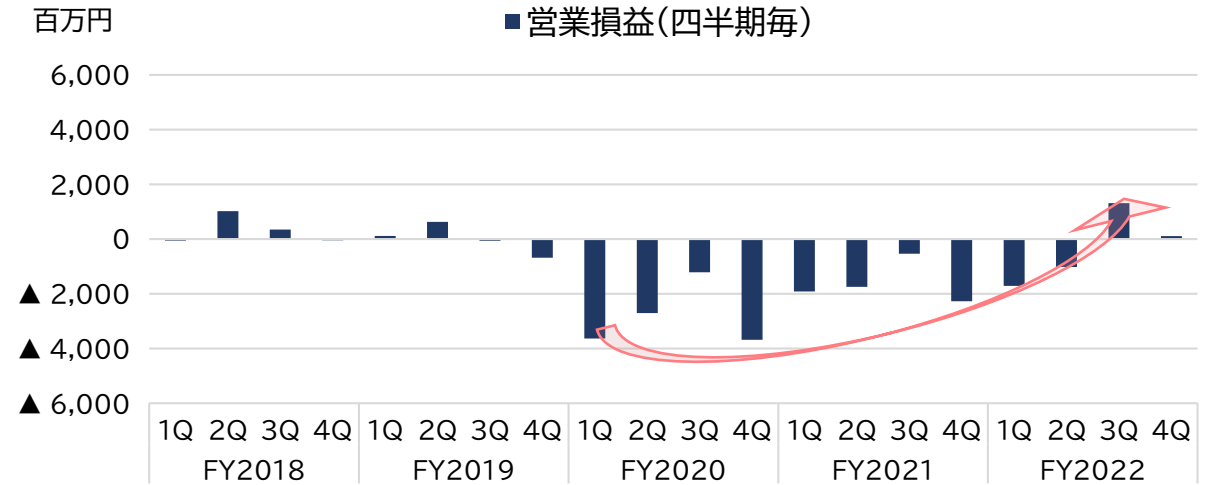
		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
売上高	百万円	39,937	40,416	18,295	21,131	32,275
事業費・販管費	百万円	38,673	40,413	29,534	27,596	33,592
営業利益	百万円	1,264	3	▲11,239	▲6,465	▲1,317
当期純利益	百万円	513	▲400	▲10,067	▲4,986	73
期末純資産	百万円	8,537	6,754	6,281	1,357	1,759
ドル為替レート	円	110.5	109.1	106.0	111.6	134.2
トバイ原油(1バレル)	ドル	69.0	63.1	42.0	74.3	95.2

生産量(総提供座キロ)および有償旅客数の増加により、売上高も増加。  
 営業損益は円安・原油高の影響で通期では営業損失となるも、四半期ベースでは第3四半期以降黒字化。  
 営業キャッシュフローは通年でプラスとなった。

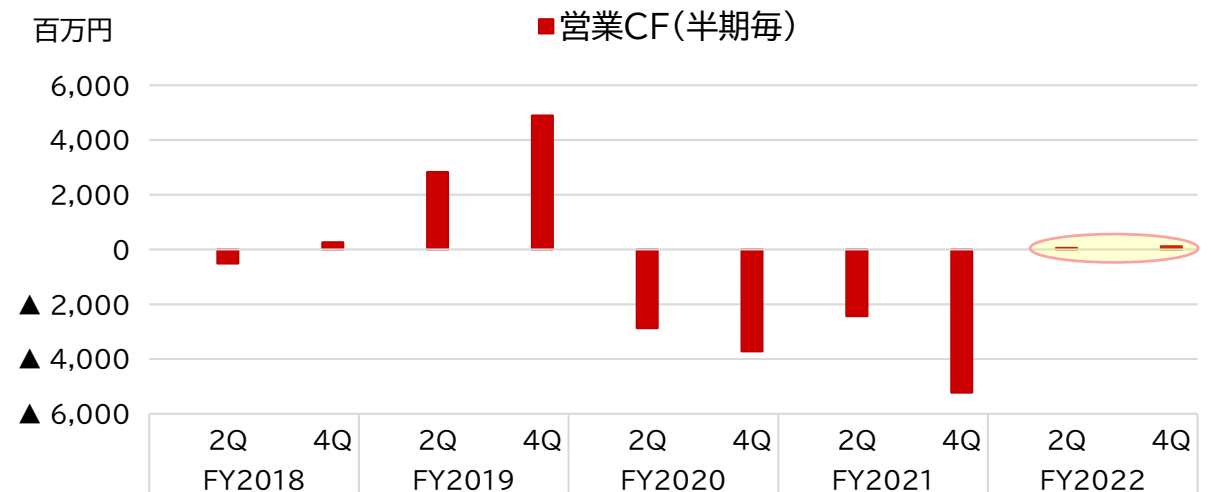
■売上高(四半期毎)



■営業損益(四半期毎)

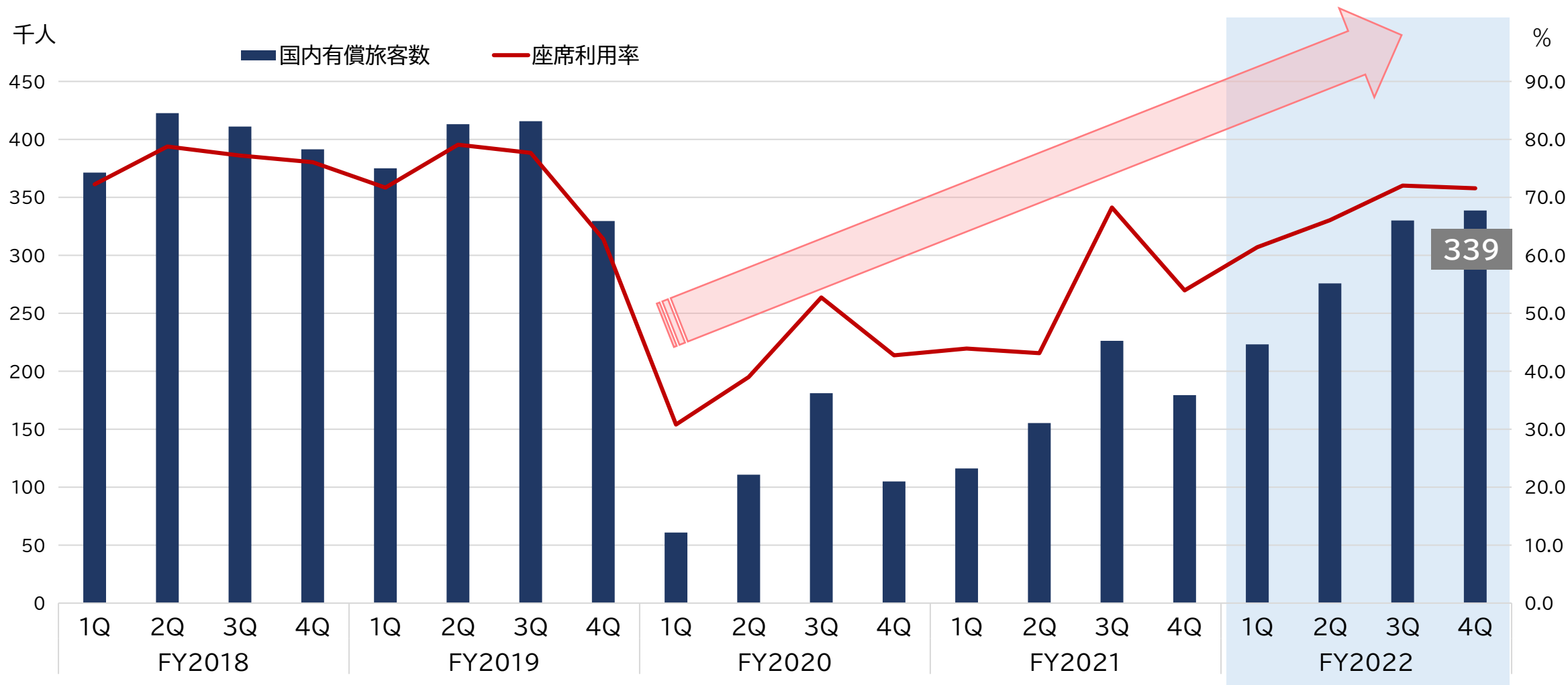


■営業CF(半期毎)



行動制限緩和や経済活動の正常化により旅客数が増加。

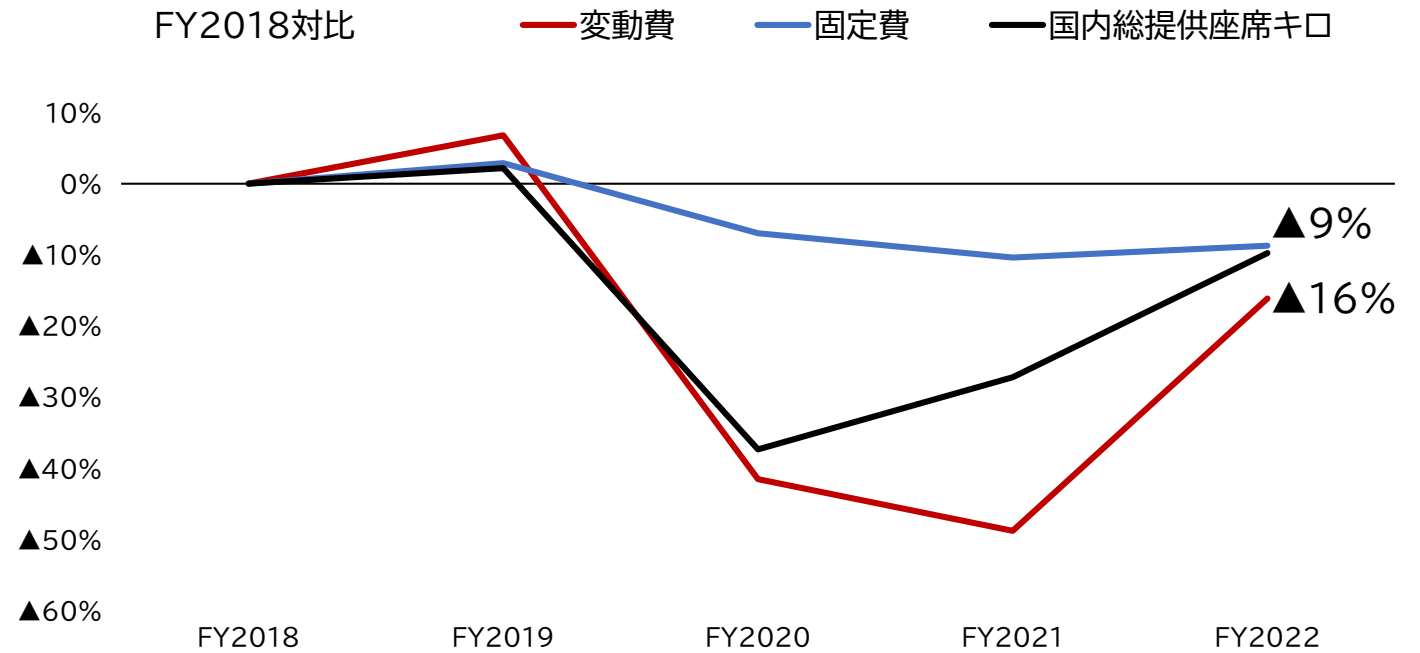
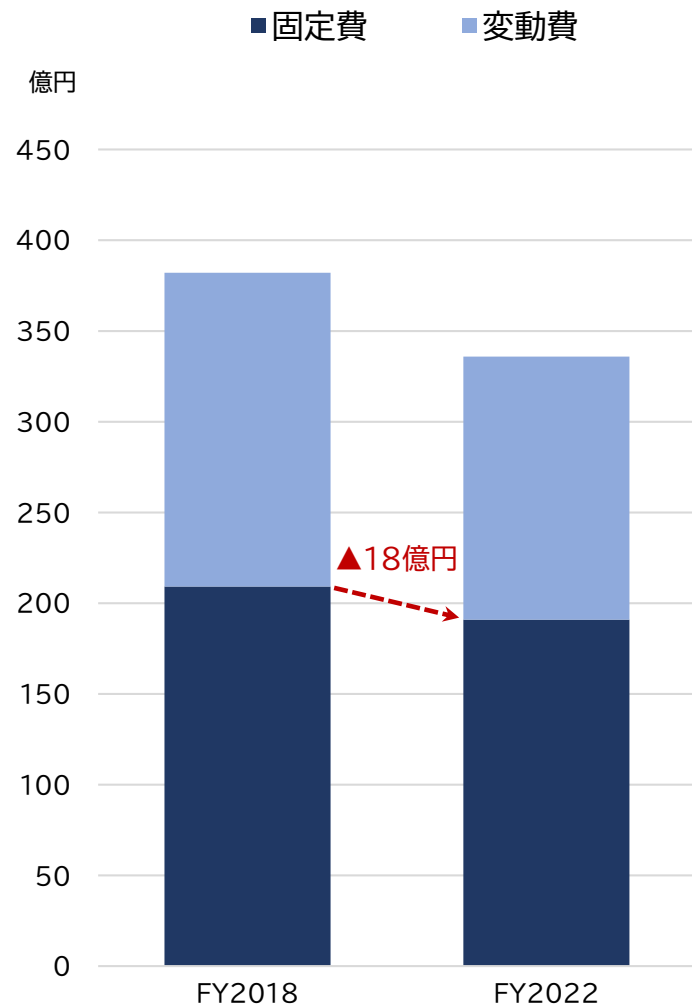
需要の回復を見極めながら積極的に生産量を回復させたことにより、自社提供座席キ口は前年度比32.7%増、有償旅客数は前年度比72.4%増(2022年度第4四半期の有償旅客数は2018年度の86.5%)



※上記実績には、全日本空輸株式会社への座席販売分を含めておりません。

固定費(生産量に連動しない費用)は、機材の削減をはじめとする、全社一丸で取り組んだコスト削減などにより減少。

2018年度比で固定費は▲9%(▲18億円)、変動費は▲16%に抑制。(生産量は▲10%)

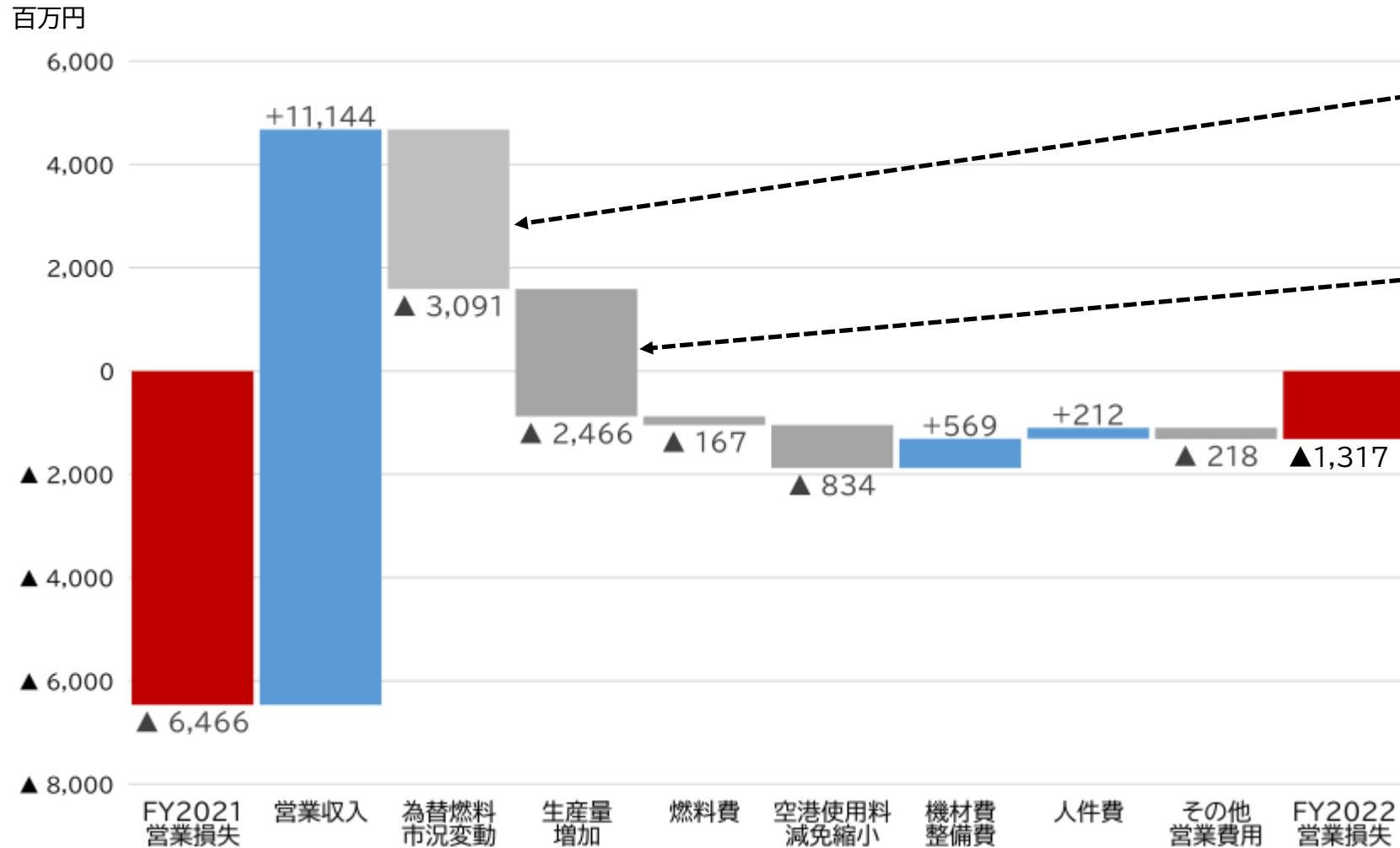


### コロナ禍におけるコスト削減の取り組み

- ・ 機材の売却(2機)
- ・ 各種契約価格の見直し
- ・ 整備実施時期の見直し
- ・ 需要に応じた運航便数の柔軟な調整
- ・ 在籍出向実施および一時休業取得の奨励
- ・ テレワークの推進

原油・為替市況の影響による30億円の費用増により通期で営業損失となったものの、前年度比では営業損失額を大幅に圧縮。人件費は在籍出向および生産性向上、整備費は実施時期の見直しにより前年度より減少。

単位：百万円



「原油・為替市況変動」の内訳	合計 ▲3,091
原油価格※	▲2,067
円安(整備費・機材費)	▲1,024

「生産量増加」の内訳	合計 ▲2,466
燃料費・燃料税	▲1,563
空港使用料	▲220
機材費・整備費	▲299
その他	▲384

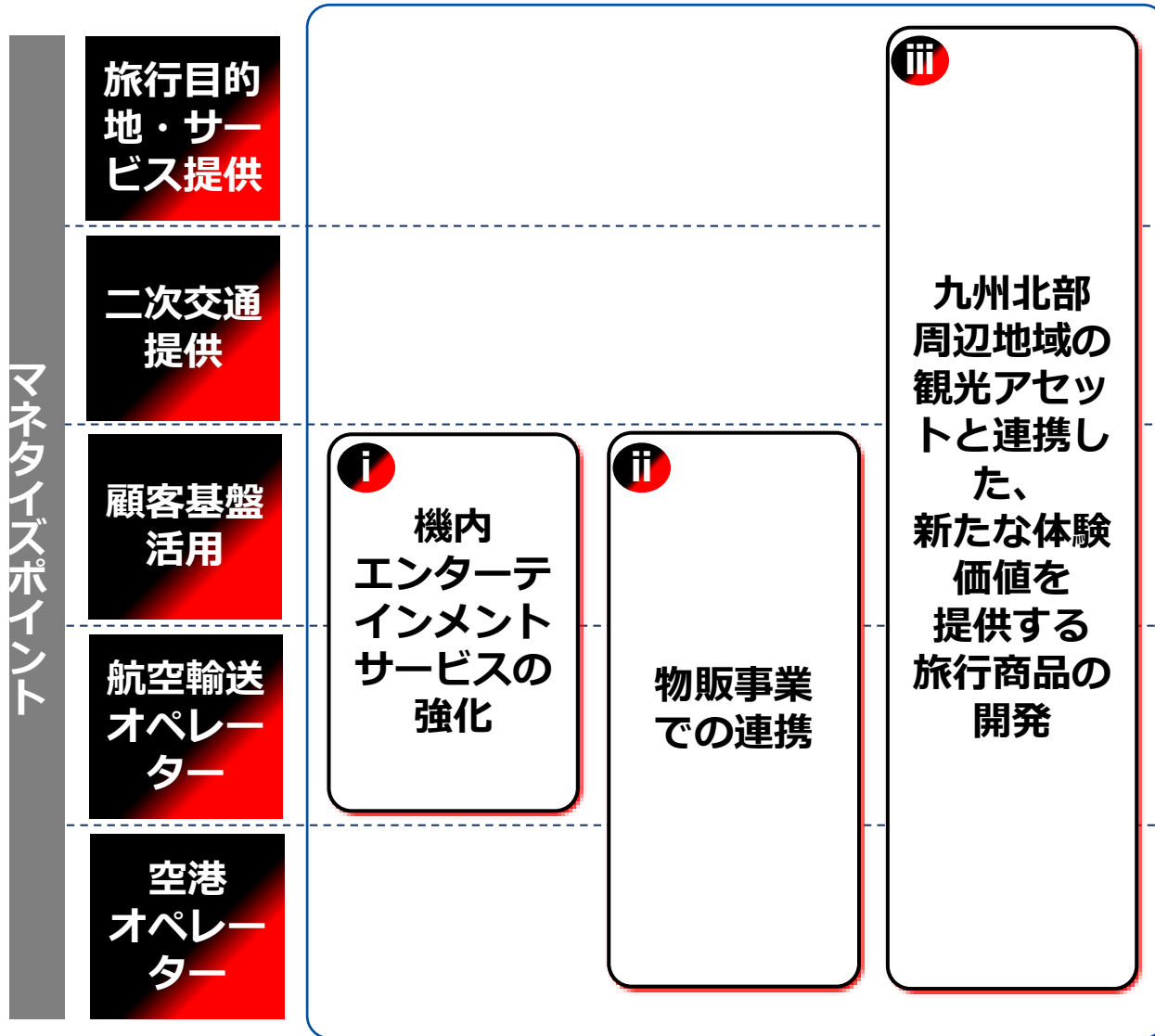
「機材費・整備費」の内訳	合計 +569
機材費	▲8
整備費	▲1,496
引当金繰入額・目的使用	+2,073

FY2023 感応度(経常利益への影響)

為替	(通期見通し135円/USD)
1USD1円の変動で	76百万円/年増減
ドバイ原油価格 (通期見通し80USD/バレル)	
1バレル1USDの変動で	59百万円/年増減

※燃料調達コストへの為替影響を含む

本提携の取組領域



本提携の取組概要

2022年度実施

**i** 機内エンターテインメント強化  
機内チャンネル・機内誌刷新



**ii** 物販事業連携  
機内通信販売開始



2023年度取り組み予定

**iii** 新たな旅行商品

北部九州旅行など





# 中期経営戦略2025

中期経営戦略に関する詳細資料はこちらをご覧ください

<https://www.starflyer.jp/starflyer/corporate/mid-term-plan.html>



STARFLYER

## コロナ禍前水準以上の回復と成長

### 達成すること

- 2025年度売上431億円、営業利益50億円

## 収入拡大による利益創出と財務体質の健全性向上

### 達成のための手法

- 北九州路線の需要創出
- レジャー・VFR旅客拡大
- イールドマネジメントによる単価向上
- ジャパネット連携による販売チャネル拡大・附帯事業強化



2025年までの3年を経営基盤確立の期間とし、コロナ前の水準以上への成長を目指す。

2023年度より順次、座席数の多い新型機への入れ替えによって、生産量を拡大し、従業員一人当たりの売上高を高める。

項目	単位	コロナ前		コロナ禍			中期経営戦略2025		
		FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024	FY2025
売上高	億円	399	404	182	211	322	378	397	431
営業利益	億円	12	0	▲ 112	▲ 64	▲ 13	7	17	50
従業員数	人	789	824	846	780	710	690	690	690
従業員一人当たり売上高	百万円	53	50	22	26	43	54	58	63



\* VFR=Visiting Friends and Relatives (友人や親族への訪問を目的とした旅行)

環境変化:収益性を圧迫するインフレ、アフターコロナの社会変容での人流の変化

対策:収入増・費用減両面での対応策を講ずる

重点タスク 収入増

- IT・ニューマネジメント・運賃制度改革
- 法人営業改革
- 機材稼働率の向上
- 新機材導入効果
- 新たな販売手法による増収

収入増

具体例

想定される脅威(例)	対策
競争他社の低価格キャンペーン	路線毎の競争条件を精査しつつきめ細かいイールドマネジメントを実施
アフターコロナの社会変容で業務出張の減少など人流に変化	便数格差など競争優位性を活かし多様な商品設定で需要開拓

重点タスク 費用減

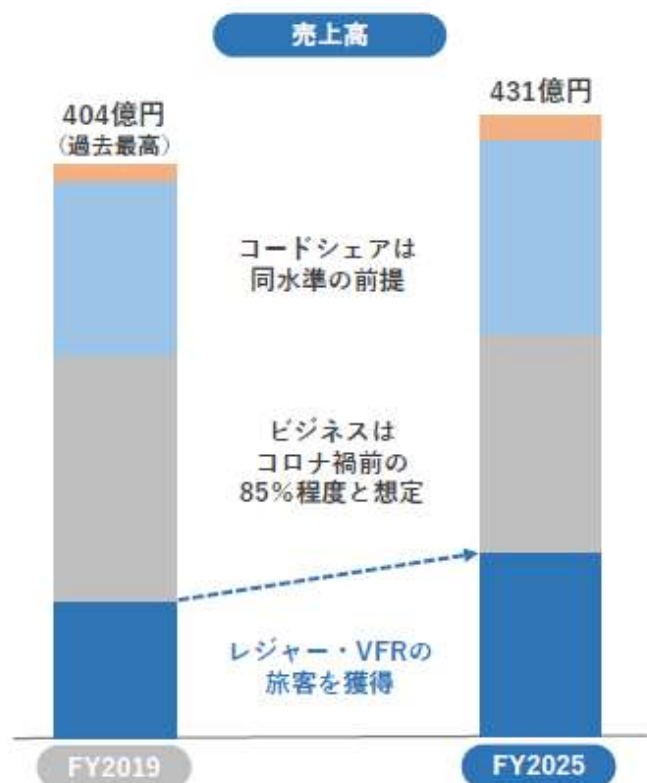
- 間接部門の体制縮小
- 新機材導入効果
- 整備費削減
- 事業展開の選択と集中

費用減

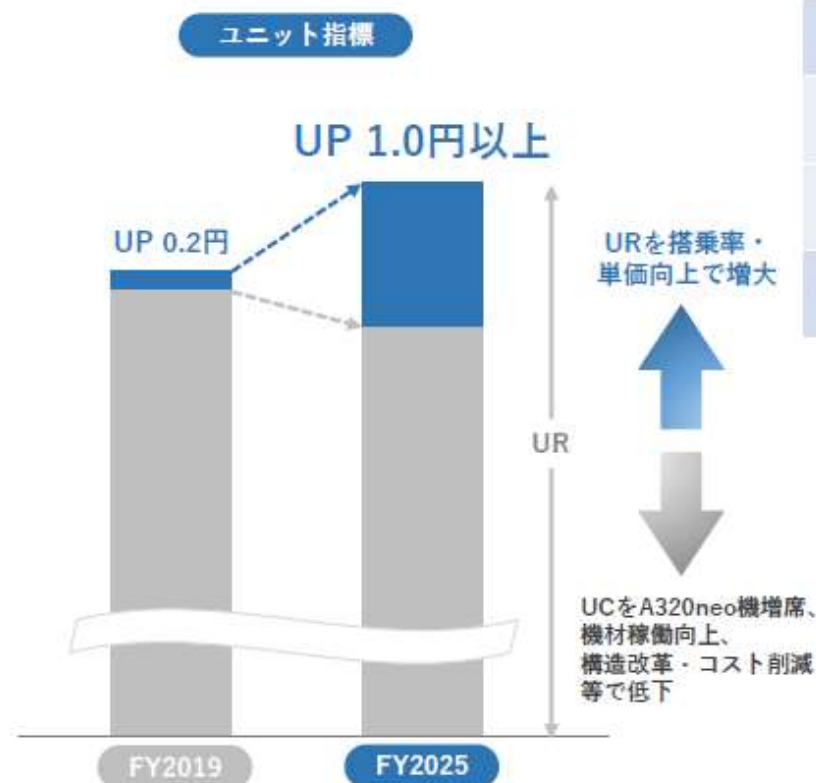
具体例

想定される脅威(例)	対策
原油・為替市況の変動による燃料費、整備費、機材費などの増加	航空燃料関連の商品スワップ取引と為替予約取引により変動を抑制
人件費、委託費などインフレによるコスト増加圧力	継続的に業務プロセスを見直し、生産性向上

ビジネス需要の減退を受け、レジャー・VFR需要を喚起・獲得し、収益性を向上します。  
UP (Unit Profit) 1.0円以上を目指します。



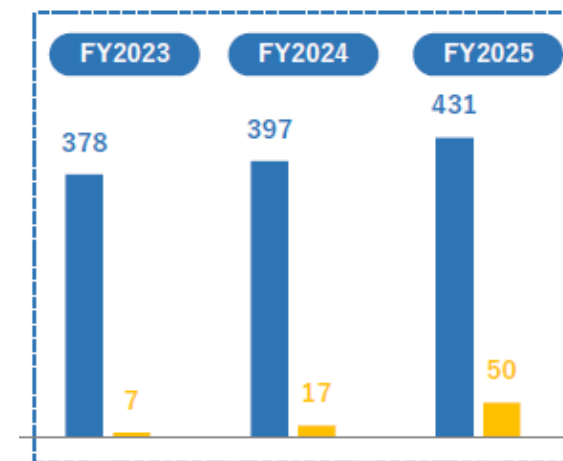
■ レジャー・VFR ■ ビジネス  
■ コードシェア ■ 航空附带・新規事業



■ UP (Unit Profit) ■ UC (Unit Cost)

UR: Unit Revenue = 定期旅客運送収入 ÷ 提供座席キロ  
UC: Unit Cost = (営業費用 - 定期旅客運送収入以外の収入) ÷ 提供座席キロ  
UP: Unit Profit = UR - UC

		中期経営戦略2025		
項目	単位	FY2023	FY2024	FY2025
売上高	億円	378	397	431
営業利益	億円	7	17	50
従業員数	人	690	690	690
一人当たり売上高	百万円	54	58	63



■ 売上高 ■ 営業利益


※VFR(Visiting friends and relatives): 友人や親族の訪問

## ESG経営の目的

「感動のあるエアライン」としてあり続けるために、環境・社会・ガバナンスの要素を経営戦略の重要な柱に据え、事業を通して様々な社会課題の解決に取り組んでいきます。

重要課題  
(マテリアリティ)特定

縦軸を「ステークホルダーにおける重要度」横軸を「当社における重要度」とし、重要度がもっとも高い右上に位置する項目を重要課題(マテリアリティ)として特定。

カテゴリ	重要課題(マテリアリティ)	主な取り組み												
環境 Environment	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO2排出量の削減</li> <li>環境負荷低減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境に優しい航空機(A320neo)の新規導入</li> <li>燃料消費抑制</li> <li>SAF※導入へ向けた調査・研究を継続</li> </ul>	A320neo型機を2023年初夏より順次導入予定											
社会 Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域活性化</li> <li>社会貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地元企業等とのコラボレーション</li> <li>マイル交換による社会貢献団体への寄付等を検討</li> <li>地域清掃活動への参加</li> </ul>	 <p>本邦航空会社唯一のペットと機内へ一緒に搭乗いただけるサービス</p>											
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティ &amp; インクルージョン</li> <li>人権の尊重</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性の活躍推進</li> <li>【目標】部長級以上の女性管理職比率 30%(20%)</li> <li>男性の育児参画</li> <li>【目標】育児休業取得率 100%(100%)</li> <li>【目標】育児休業取得平均日数 20日以上(10日)</li> </ul> <p>※( )内は2022年度実績</p>	<p>2022年度男女別の育児休業取得率</p> <p>(単位:%)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>男性</th> <th>女性</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>全国総合職</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>客室乗務員職</td> <td>0</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>運航乗務員職</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table>		男性	女性	全国総合職	100	100	客室乗務員職	0	100	運航乗務員職	100
	男性	女性												
全国総合職	100	100												
客室乗務員職	0	100												
運航乗務員職	100	100												
ガバナンス Governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>ガバナンス強化</li> <li>コンプライアンス強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役の多様性確保</li> <li>ハラスメント行為の撲滅</li> <li>心理的安全性の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役12名中社外取締役7名(うち女性2名)</li> <li>「従業員と職場のあるべき姿」の策定</li> <li>自由に意見を言える風土醸成の継続</li> </ul>											



燃料消費量 最大 **20%** 削減  
CO<sub>2</sub>排出量 最大

騒音影響 約 **50%** 低減

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



地球環境に優しい最新のエンジン・航空機の導入を推進し、SDGs 「13.気候変動に具体的な対策を」の目標に大きく貢献します。

LEAP-1A photos courtesy of CFM International, a 50/50 joint company between GE and Safran Aircraft Engines.

## エアバス社の最新機内構成「AIRSPACE」を国内で初めてA320型機に導入



頭上手荷物棚は従来の5個から8個まで**スペース拡大**



化粧室は安心の**抗菌・タッチレス**機能を搭載



新型シートで従来機より**12席増席**でも足もとゆったり



**高速Wi-Fiを無料**でご提供



経営戦略を遂行し、コロナ禍前水準以上の回復と成長を実現するのは人財です。

パフォーマンスと理念共感がともに高い「THE STARFLYER人財」を育成・採用し、適切な評価をしっかりと行うことで、成長へのサポートを強化していきます。

## 人財育成

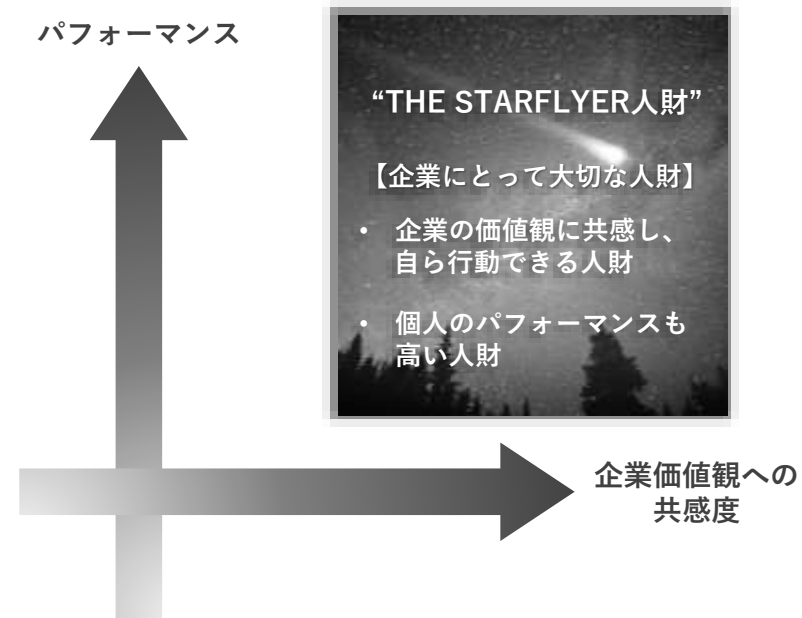
- SFJらしい「人財」づくりのための教育訓練体系を構築
- 将来のリーダーを担う中核人財を「実践で成長する」ことをコンセプトとしたプログラムで育成

## 評価報酬

- 年功的要素が強い評価報酬制度を見直し、担う仕事と役割（職責）を基軸とした制度へ移行

## 職場環境づくりと採用力強化

- いきいきと従業員が活躍できる職場環境づくりと活躍する人財の確保
- 多様な働き方を可能にするため、フレックス勤務制度やテレワーク制度の導入、および育児介護休職制度の拡充により、ワークライフバランスを実現できる労働環境を整備





当社では、日頃のご支援にお応えするとともに、当社のサービス内容をより一層ご理解いただき、長く当社株式を保有していただくことを目的に、株主優待券を発行しております。

## ■ 優待内容

国内定期路線に使用できる株主優待券

株主優待券1枚で、片道1区間搭乗時大人普通運賃の50%割引  
(満3歳～11歳の方は小児運賃の50%割引)

## ■ 発行基準・有効期間

3月31日ならびに9月30日時点で、100株以上ご所有の株主の皆様へ、株主優待券を発行しております。

基準日	3月31日	9月30日
枚数	半年に1回 株主優待券3枚	半年に1回 株主優待券3枚
	年間株主優待券6枚	
お届けの時期	5月中旬	11月中旬
有効期限 (搭乗可能期間)	6月1日～翌年5月31日	12月1日～翌年11月30日

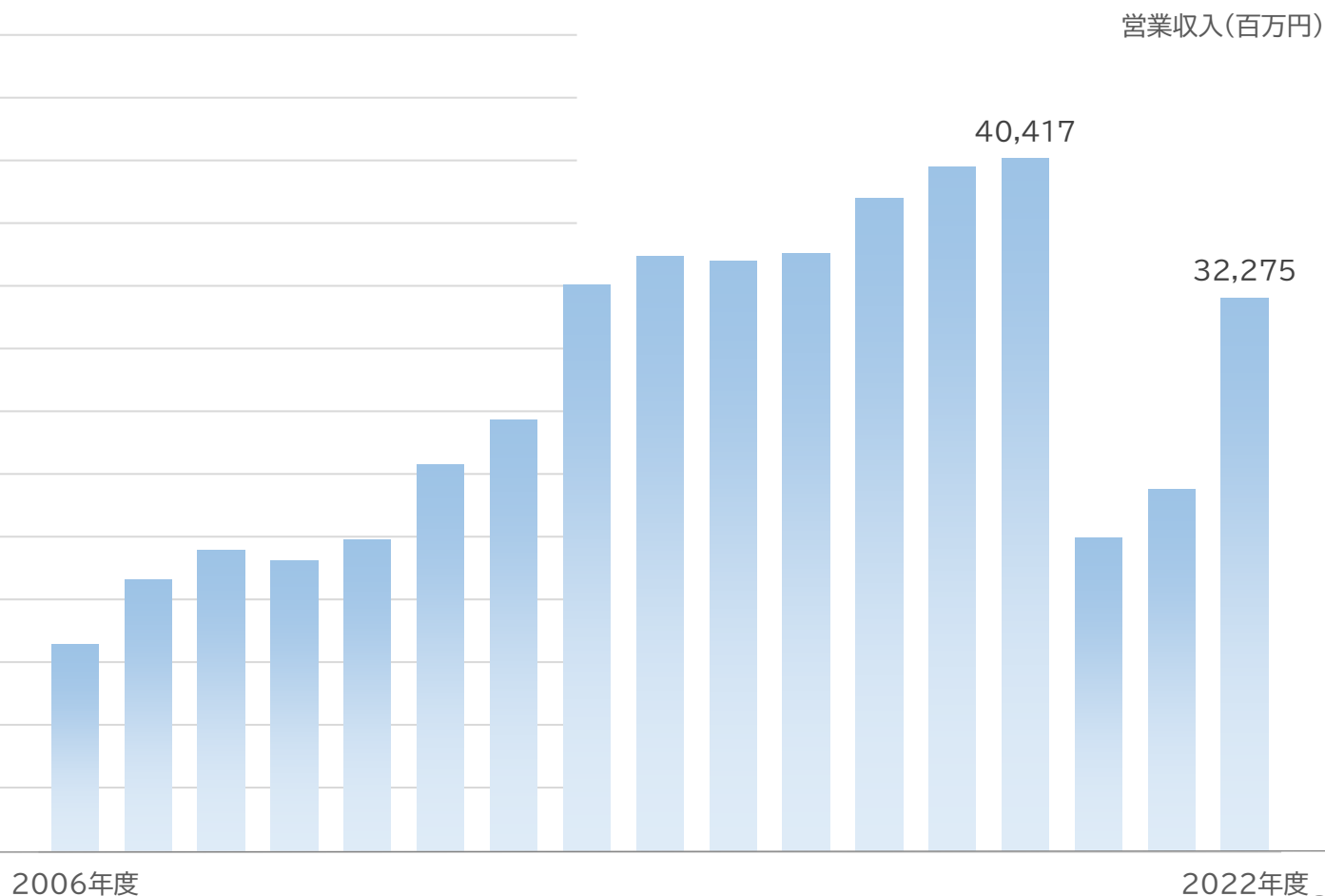
※毎年3月31日ならびに9月30日現在の株主名簿に記録された株主様に搭乗優待を発送いたします。  
新規に株式を購入される方は、発行基準日から起算して3営業日前(権利付最終日)までにご購入手続きをお済ませください。

# 補足資料



STARFLYER

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
2018年	10月	北九州=台北線 中部=台北線就航
2022年	4月	東京証券取引所の市場第二部からスタンダード市場に移行



## ■ 航空運送事業方針

### 基礎航空需要

- 搭乗率と単価向上により収入を拡大する
- ビジネス需要を確実に摘み取る

### レジャー・VFR獲得

- 首都圏からの新規需要を喚起する
- 北部九州 3空港をゲートウェイとした旅客の回遊を促進し旅客数・収入増を図る

### 航空附帯サービス

- 新たな輸送サービス（ペット機内同伴等）や空港・機内における体験価値向上により、旅客数増・収入増を図る

### 2次交通等外部連携

- 旅マエ・旅アトの移動に付加価値をつけて利便性を上げ、旅客数・航空券収入増を図る

### 国内線

- 現有のアセットである航空機11機（うち1機は整備控除機）の機材稼働の更なる向上
- 現行の国内5路線における **自社販売単価と搭乗率の向上による収益の最大化**
- 北九州・福岡・山口宇部空港周辺を「**ドミナント戦略エリア**」とする **旅マエ・旅アトを含めた移動の付加価値**を地上交通・外部事業者と連携して提供し、当該エリアでの利便性を上げ、3空港をゲートウェイとして往復利用を促進し旅客数増へ
- ジャパネットホールディングス（以下、ジャパネット）や旅行会社と連携し、**販売チャンネルを拡大**  
(地域の観光アセットと連携した、新たな体験価値を提供する旅行商品・新たな目的地開発)
- 主力路線である、**北九州＝羽田線のレジャー・VFRの需要喚起**
- 新型機**A320neo（12席増）**は福岡＝羽田線、北九州＝羽田線を中心に投入し、混雑便で生じていた**スピル（満席時の需要取りこぼし）**を含めた**旅客数増・収入増**を図る
- **A321neo（200席前後仕様）型機の導入検討**（既存150席仕様機の更新）

### 国際線

- 北九州空港の24時間運用を活かし、**東アジア地域の国際線チャーター便を運航**
- **国際線ビジネスモデルの再検討**

### アンシラリーレベニュー／乗継需要

- 航空運賃に加えて、付加的サービスに対する料金体系構築を検討
- 就航空港以遠の他エアラインからの乗継需要の獲得（海外インバウンド需要）

## ■ 新規事業方針

### 航空附帯

- ジャパネットとの機内販売強化
- 新たな輸送サービス（ペット機内同伴等）、  
空港・機内における体験価値提供で附帯収入を獲得

### 2次交通等外部連携

- 鉄道・バス・タクシーなどの地上交通手段の販売、  
斡旋による手数料収入獲得
- ラッピングジェット・機内誌・機内モニター等  
における広告収入

### 非航空

- 航空事業で培ったノウハウの外部販売

## 航空運送事業のみならず非航空事業関連においても

収益源の多様化・収益力の強化を図ります。

### ジャパネットとの 連携強化



#### ● 物販事業での連携

- 九州北部周辺地域の魅力ある商品を発掘し機内販売商品として展開
- ジャパネットの通信販売事業インフラを活用した スターフライヤーの機内販売事業の業務効率化
- 九州北部周辺地域にフィーチャーしたコラボ番組を機内エンターテインメントサービスで提供し、  
地域創生に貢献

### 2次交通等との連携



#### ● 地上交通との連携強化

- 発着地におけるバス、鉄道、ライドシェアとの乗り継ぎ利便性向上、優待割引などのサービス向上  
を促進

#### ● レジャー利用促進・需要喚起施策

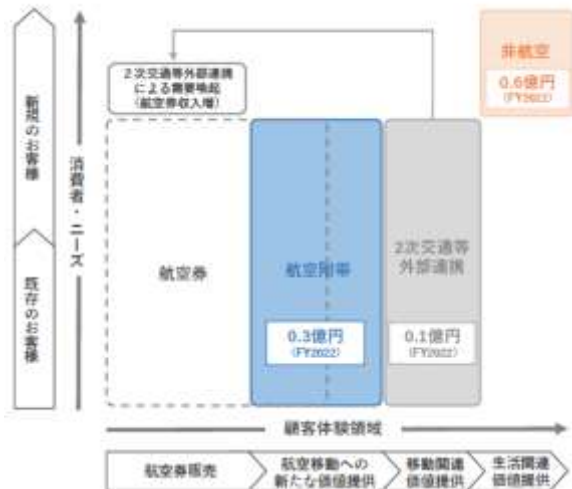
- 景勝地への交通費を免除する等のキャンペーンを展開、今後は観光施設、飲食施設との連携も検討

### 非航空



#### ● 当社が持つノウハウ・サービス等の外部販売

- おもてなしのノウハウ等を活かし、セミナーや講習の外販を強化
- シミュレーター体験販売
- グッズ販売、機内食をイメージしたミール販売、フォトウェディング企画、ブランド貸与等





株式会社スターフライヤー | 東京証券取引所スタンダード市場 9206

お問い合わせ先

<https://www.starflyer.jp/starflyer/inquiry.html>



将来に関する記述等についてのご注意

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社としてお約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。





S T A R F L Y E R