



# 株式会社スターフライヤー

2019年3月期 決算説明会

2019年5月16日(開催予定)



STARFLYER

東証二部 証券コード：9206

I . 2019年3月期 実績 P. 8

II . 2020年3月期 通期業績予想 P. 25

III . 中期経営戦略のアップデート P. 32

#### **当資料に関する注意事項**

- ・本資料は、決算および中期経営戦略を補足説明するためのものです。本資料のいかなる情報も、弊社株式の購入や売却などを勧誘するものではありません。
- ・本資料は、いわゆる「見通し情報」(forward-looking statements) を含みます。記載された意見や予測等は、資料作成時点での弊社の判断です。重大な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。新しい情報、将来の出来事その他の事情により、見通し情報に更新または変更が望ましい場合であっても、弊社はそれを行う意図を有するものではなく、義務を負うものではありません。正式な業績予想は、東京証券取引所規則に基づく決算短信等での開示をご参照ください。
- ・新規路線の就航は、各国政府ならびに関係諸機関の許可・承認が必要であり、弊社が希望するとおりの路線・ダイヤで就航できるとは限りません。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、販売価格、経済環境の動向、原油価格・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。したがって、弊社が設定した目標または施策は、全て実現することを保証するものではありません。

- ① 2019年3月期(通期): ◆対前期では増収減益。高水準で推移した原油価格や国際線開設準備のための初期費用（人員増含む）などが主因。初期費用はほぼ一巡。◆期初計画に対しては、国内線が順調で営業利益・経常利益は予想どおりの着地。税効果会計により、純利益は未達。
- ② 国際線は路線数2路線で2018年10月28日就航。販売開始が遅れ、就航当初の利用率やや低めであったが（11月単月53%）期末にかけて上昇（3月単月75%）。手ごたえ確か。
- ③ 2020年3月期: ◆国際線が通期運航。赤字縮小、早期黒字化が課題。  
◆上期中に1機受領し13機体制。新規路線（または増便）開拓。◆今後  
も人財育成や安全への取り組み、知名度向上に重点を置く。



## 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

**コンプライアンスを徹底します** ※

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

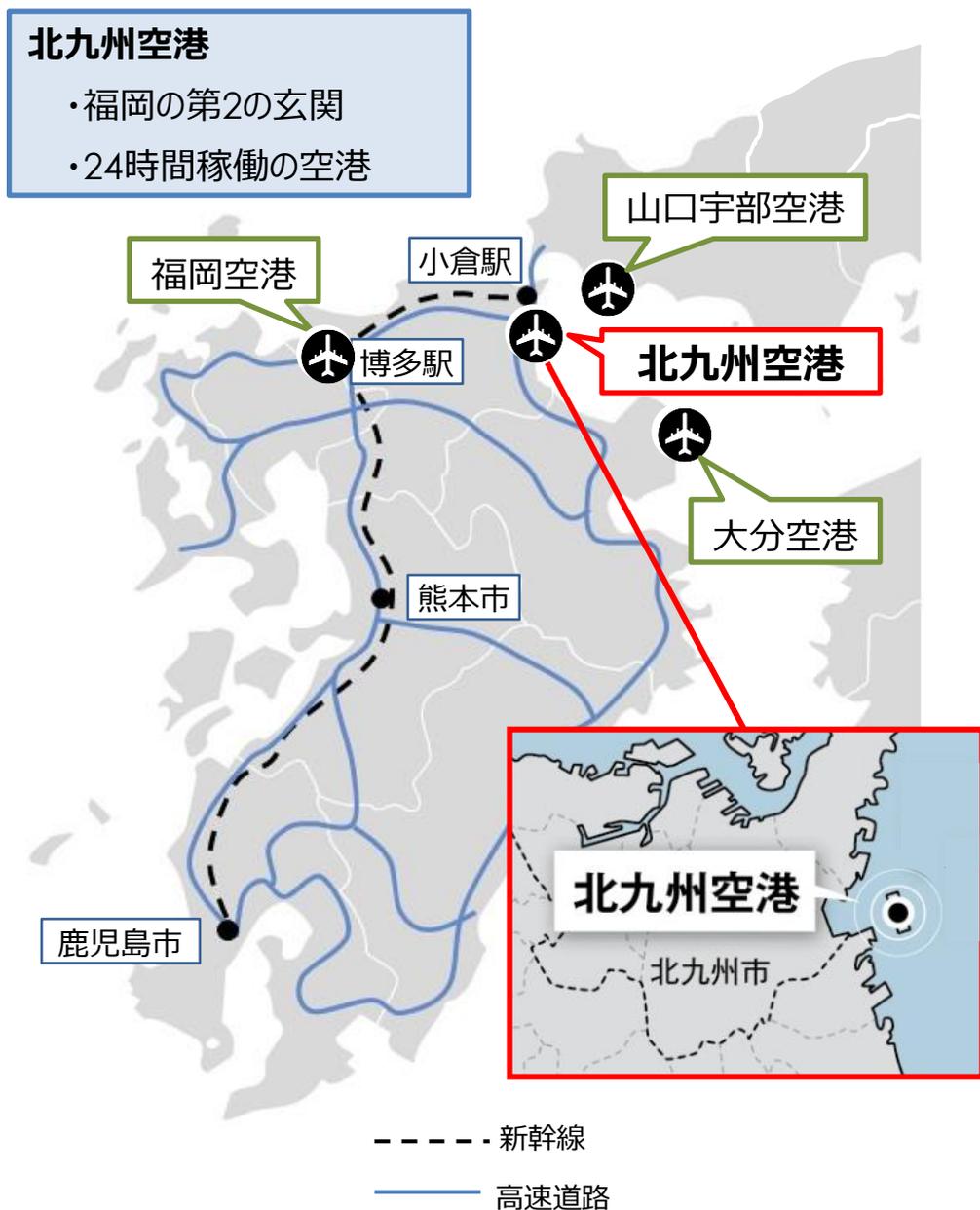
一つひとつの作業を的確、確実に行います

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

# 特徴① 北九州（空港）を地盤とする



## スターフライヤー + 24時間運用 北九州空港



## スターフライヤー時刻表（東京⇄北九州） 2019年4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	SFJ 73	7:40	9:20
SFJ 72	7:00	8:30	SFJ 75	9:15	10:55
SFJ 74	8:00	9:40	(中略)	(中略)	
SFJ 90	19:30	21:15	SFJ 91	21:00	22:40
SFJ 92	21:10	22:45	SFJ 93	22:00	23:40
SFJ 95	22:55	24:35			

**より早く**  
朝一番で北九州の顧客を羽田へ

**より遅く**  
深夜便にて北九州空港着

\* 臨時増便除く

### 特長

### くつろぎの空間設計

★使用機材：エアバス社A320 12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



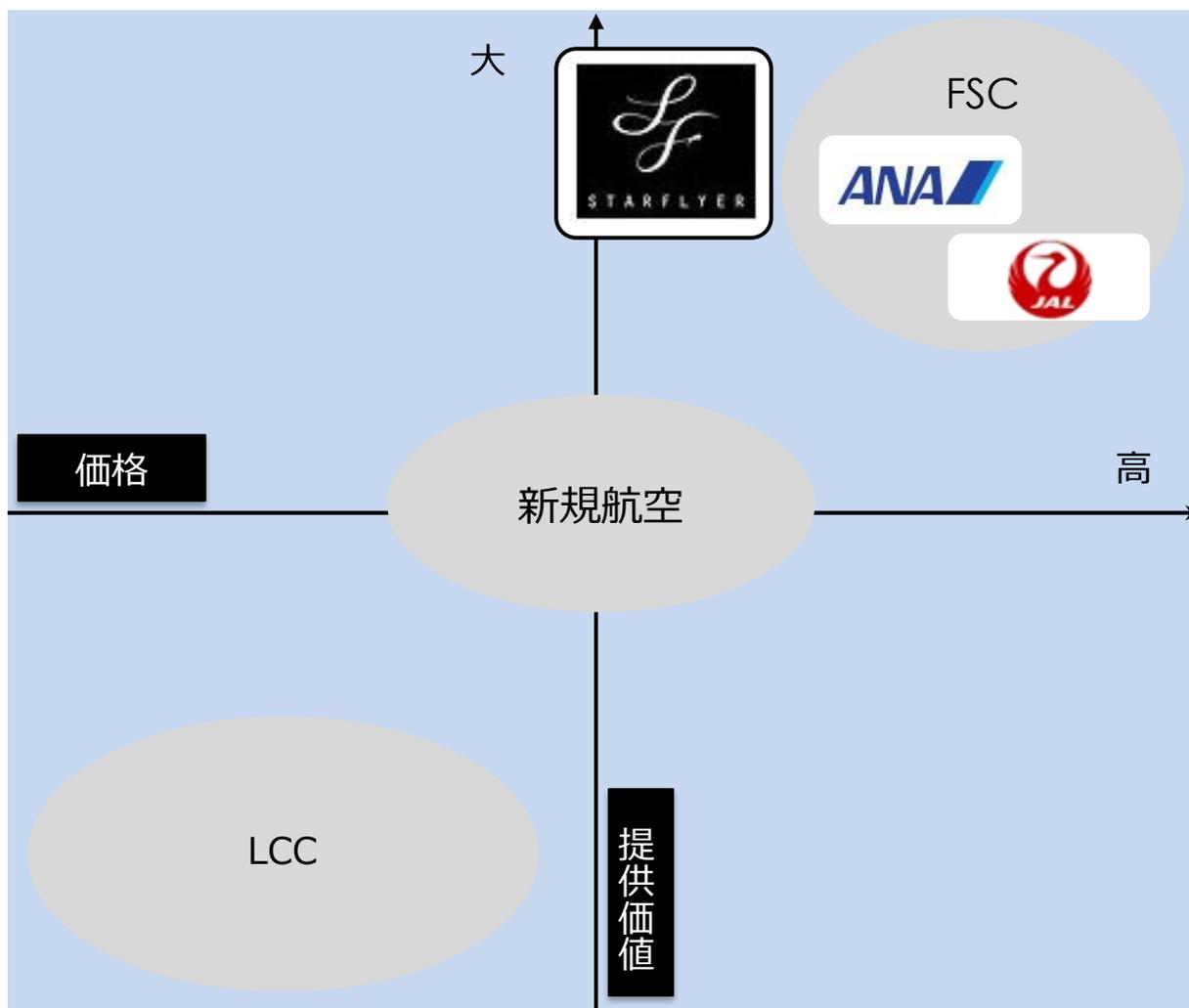
特長

LCC(低コスト航空会社)でもFSC(大手航空会社)でもない “スマートラグジュアリー”



顧客満足度10年連続第1位

2018年度JCSI(日本版顧客満足度指数)調査 国内航空



事業運営に係わる要素 ⇒ ローコスト化

機材を統一

短距離路線に特化

顧客満足に係わる要素 ⇒ 高付加価値化

プライマリー空港利用

広い座席空間を確保

機内設備充実

機内サービス充実

FSCを下回るリーズナブルな運賃

FSCを上回る最上級のホスピタリティ

感動のある航空会社

# I . 2019年3月期 実績

STARFLYER

個別戦略	主な取組み課題	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約束 -就航率/定時性の継続的向上</li> <li>■ 新オペレーション体制 -イレギュラー運航の発生時などに各機能(部門)が協調し、より最適な判断が速やかにできる運営体制への移行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 就航率 98.7% (前期比 △0.7pt) 主に台風影響</li> <li>■ 定時出発率 93.7% (前期比 +3.9pt)</li> <li>■ 7月よりオペレーション関連機能を集約・オペレーション統括責任者を配置 様々なオペレーション状況に即応できる体制での運営を開始</li> </ul>	○
マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ コアとなるスターフライヤーファンを増やすための取組み</li> <li>■ 強いスターフライヤーブランドを作るための取組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新会員サービスの開始、会員向けスマートフォンアプリの導入</li> <li>■ ブランド認知度向上（就航地におけるイベント等）</li> <li>■ 一貫したイメージ訴求の継続</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＝那覇線の継続運航</li> <li>■ 国際定期路線への参入</li> <li>■ 航空機2機受領</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 北九州＝那覇線 3/25～5/7:1往復, 7/13～10/27:2往復に増便 11/16～: 1往復</li> <li>■ 北九州・名古屋（中部）の2空港から台北（台湾桃園）へ就航</li> <li>■ 2018年6月と10月に航空機受領</li> </ul>	○
人財	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 国際線就航に向けた社内体制の構築</li> <li>■ 「働き方改革」の実行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人財開発準備室を人財開発室に改め、組織化</li> <li>■ 安全とCSを体現した人財育成のため、おもてなしセンターを設置</li> <li>■ 社員同士が互いに刺激しあい、ともに成長していくための環境づくりとして オフィス改革を実施</li> </ul>	◎
財務	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 更なる財務基盤の強化</li> <li>①純資産の積み上げを図る</li> <li>②成長戦略に必要な投資等を積極実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 純資産 85億円</li> <li>■ 2018年6月に自社購入機、10月にオペレーティングリース機を導入、さらに2019年1月満了のリース契約を延長し、12機体制</li> </ul>	○

<新規国際定期路線>

国内6路線に加え、2018年10月より国際線2路線の運航を開始



## 台北線参入にあたっての課題

## 実施内容

日本国内における知名度の低さ



知名度がとりわけ低い中部エリアで広告大量出稿  
名古屋駅周辺の広告展開、中部国際空港とタイアップしたイベントを開催

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



価格競争には加わずに、「国内線同様、量より質のサービス」にこだわり、物品を選定

## スターフライヤーの 特色(強み)



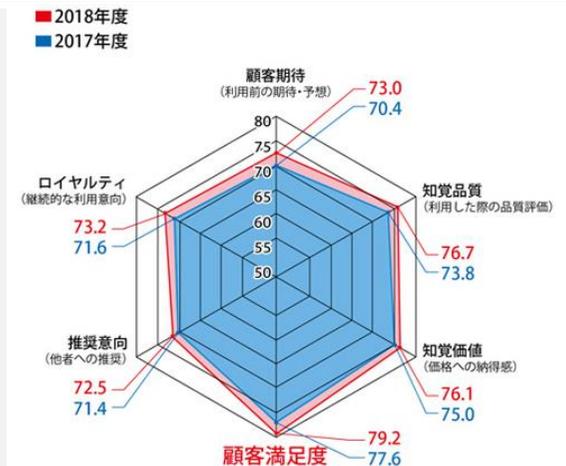
## 顧客満足度10年連続第1位

2018年度JCSI(日本版顧客満足度指数)調査 国内航空

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。



※国内航空業種では10年連続第1位、国内長距離交通では9年連続第1位

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)
	◆ 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) (2017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)	12,868	3,100	2,760	89.0%
東京 (羽田)	1,383	249	217	87.2%
名古屋 (中部)	3,565	822	704	85.7%
大阪 (関西)	14,154	3,191	2,746	86.0%
福岡	3,512	1,003	854	85.1%
那覇	5,964	1,349	1,183	87.7%
国内 (上記以外)	9,299	1,933	1,598	82.7%
国内総合計	50,745	11,647	10,062	86.4%

(出所) 中華民國106年 民航運輸統計

## ■ 2018年9月からマイレージ会員プログラム 「STAR LINK MEMBERS」を刷新

新規入会数 (2019年3月)

対前年比 **147.1%**

### 新サービス登場



クーポンのご利用で  
会員サービスも充実

機内や旅先でも使えるクーポンで、  
より快適な旅をお届けします。

### 公式アプリ登場



公式アプリのご利用で  
旅がよりスマートに

ご予約便の情報や  
運航情報・マイレージなどが、  
簡単に確認できます。

### 新プレミアムステイタス登場



年間10回以上の搭乗で  
プレミアム会員に

ステイタスに応じて  
優先搭乗のご案内や、  
搭乗マイルの積算率もアップします。

※一部のサービスは、会員ステイタスに応じてご利用いただけます。

国内線旅客収入が、引き続き好調。

国際線を開始し、収入は伸びたが大きく減益。

(単位：百万円)

	2018.3期 下期 (10～3月)	2019.3期 下期 (10～3月)	前期比	増減額	
営業収入	19,132	<b>20,427</b>	+6.8%	+1,295	
営業利益	940	<b>299</b>	△68.1%	△640	
経常利益	825	<b>256</b>	△68.9%	△568	
四半期純利益	680	<b>31</b>	△95.4%	△648	
EPS (円)	237.62	<b>10.92</b>	△95.4%	△226.70	
営業利益率(%)	4.9	<b>1.5</b>	△3.4pt	—	
実績・ 前提条件	ドバイ原油価格 (ドル/バレル)	60.90	<b>67.20</b>	+10.3%	—
	円ドル為替レート (円/ドル)	111.40	<b>111.67</b>	+0.2%	—

収入は堅調、営業利益・経常利益とも、期初計画を達成。対前期では利益半減。  
 税効果会計により、純利益は計画未達。

(単位：百万円)

	2018.3期 実績	2019.3期			前期比	増減額	
		実績	期初計画	達成率			
営業収入	38,095	<b>39,937</b>	39,700	100.6%	+4.8%	+1,841	
営業利益	2,870	<b>1,264</b>	1,200	105.3%	△56.0%	△1,606	
経常利益	2,733	<b>1,250</b>	1,100	113.7%	△54.2%	△1,482	
当期純利益	1,878	<b>513</b>	1,000	51.3%	△72.7%	△1,365	
EPS (円)	655.71	<b>179.03</b>	348.99	51.3%	△72.7%	△476.68	
一株配当 (円)	20	<b>10</b>	10	—	—	—	
営業利益率(%)	7.5	<b>3.2</b>	3.0	—	—	—	
実績・ 前提条件	ドバイ原油価格 (ドル/バレル)	54.90	<b>68.98</b>	63.00	—	—	—
	円ドル為替レート (円/ドル)	111.40	<b>110.48</b>	110.00	—	—	—

## 下期 航空運送事業<国内線> (収入実績)

- ・北九州=那覇ほぼ全期運航で生産量(ASK)増加。
- ・生産量(ASK)の伸びを上回る旅客数(RPK)増加で、好調。平均利用率も向上。

(単位：百万円)

### 販売実績

		2018.3期		2019.3期		前期比
		下期	構成比	下期	構成比	
航空運送 事業収入	定期旅客運送収入	18,858	98.6%	<b>19,397</b>	99.1%	+2.9%
	貨物運送収入	130	0.7%	<b>85</b>	0.4%	△34.6%
	不定期旅客運送収入	109	0.6%	<b>0</b>	0.0%	△100.0%
小計		19,098	99.8%	<b>19,482</b>	99.5%	+2.0%
附帯事業収入		34	0.2%	<b>96</b>	0.5%	+184.2%
合計		19,132	100.0%	<b>19,578</b>	100.0%	+2.3%

### 輸送実績

	2018.3期 下期	2019.3期 下期	前期比
有償旅客数 (千人)	778	<b>802</b>	+3.1%
有償旅客キロ RPK (百万人・km)	746	<b>771</b>	+3.4%
提供座席キロ ASK (百万席・Km)	978	<b>1,006</b>	+2.9%
座席利用率 L/F (%)	76.3	<b>76.7</b>	+0.4pt
イールド (円)	17.4	<b>17.3</b>	△0.1

# 通期 航空運送事業<国内線> (収入実績)



・生産量(ASK)の伸びを上回る旅客数(RPK)増加で、好調。これまでのビジネス需要に上積みで旅行系も強化。平均利用率も向上。

・イールド(客単価)微減。

(単位：百万円)

## 販売実績

		2018.3期		2019.3期		前期比
		構成比		構成比		
航空運送 事業収入	定期旅客運送収入	37,567	98.6%	<b>38,707</b>	99.0%	+3.0%
	貨物運送収入	237	0.6%	<b>180</b>	0.5%	△23.9%
	不定期旅客運送収入	215	0.6%	<b>37</b>	0.1%	△82.5%
小計		38,019	99.8%	<b>38,925</b>	99.6%	+2.4%
附帯事業収入		76	0.2%	<b>163</b>	0.4%	+114.7%
合計		38,095	100.0%	<b>39,088</b>	100.0%	+2.6%

## 輸送実績

	2018.3期	2019.3期	前期比
有償旅客数 (千人)	1,554	<b>1,596</b>	+2.7%
有償旅客キロ RPK (百万人・km)	1,493	<b>1,535</b>	+2.9%
提供座席キロ ASK (百万席・Km)	1,979	<b>2,017</b>	+1.9%
座席利用率 L/F (%)	75.5	<b>76.1</b>	+0.6pt
イールド (円)	17.3	<b>17.1</b>	△0.2

- ・計画3路線に対して、10月28日2路線でスタート。
- ・初期費用は、概ね一巡。

(単位：百万円)

## 販売実績

	2019.3期 計画	2019.3期 実績
定期旅客運送収入	1,154	<b>848</b>

## 輸送実績

	2019.3期 計画	2019.3期 実績
提供座席キロ ASK (百万席・km)	233	<b>167</b>

(単位：百万円)

## 主な投資初期費用実績

	2019.3期 計画	2019.3期 実績
旅客システム等IT関係 (投資)	62	<b>45</b>
旅客システム等IT関係 (費用)	108	<b>128</b>
販売費 等	314	<b>268</b>
人件費 (就航までに発生するもの)	32	<b>31</b>

## 就航からの利用率の立ち上がり



## 下期 費用・営業利益

・内際合計ASK20%増。

・航空機材費、国際線を含む変動費などが上昇。国際線赤字のため、営業利益 大幅減。

(単位：百万円)

			2018.3期 下期	2019.3期 下期	増減額	増減率
営業収入			19,132	<b>20,427</b>	+1,295	+6.8%
営業費用	航空事業費	航行費（空港使用料等）	7,403	<b>8,219</b>	+816	+11.0%
		うち燃油費および燃料税	3,740	<b>4,364</b>	+624	+16.7%
		整備費（整備外注費等）	2,772	<b>3,117</b>	+345	+12.5%
		航空機材費（賃借料等）	2,628	<b>2,979</b>	+351	+13.4%
		運送費（外部委託費等）	2,841	<b>3,305</b>	+464	+16.4%
	小計	15,646	<b>17,621</b>	+1,975	+12.6%	
	附帯事業費	14	<b>57</b>	+43	+311.1%	
	販売費	1,736	<b>1,714</b>	△21	△1.3%	
	一般管理費	794	<b>734</b>	△59	△7.5%	
合計	18,192	<b>20,128</b>	+1,936	+10.6%		
	うち償却費	710	<b>910</b>	+200	+28.2%	
営業利益			940	<b>299</b>	△640	△68.2%
ユニットコスト（円）（燃料費含む）			11.0	<b>11.7</b>	+0.6	+6.2%

# 通期 費用・営業利益

- ・原油価格の大幅な上昇により、燃油費増。期中円安進行もあり、外的要因で10.2億円費用増。
- ・その他国際線の先行費用、事業費発生により、営業利益は半減。

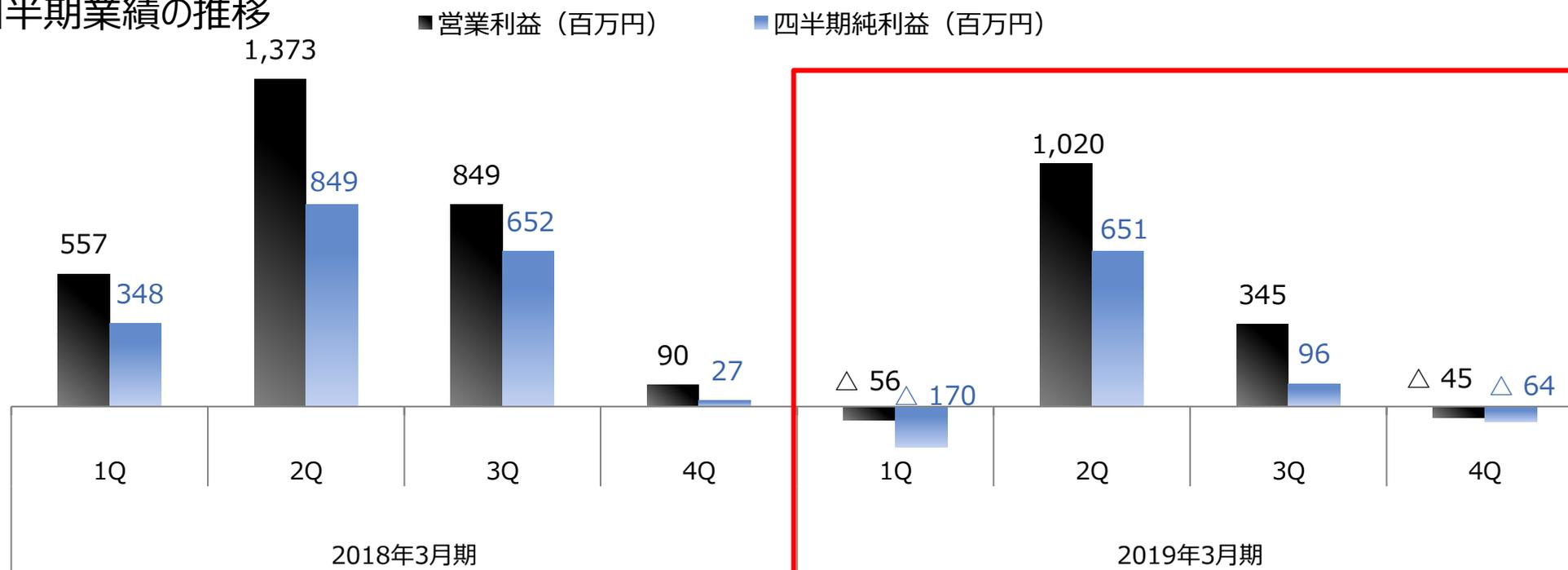
(単位：百万円)

			2018.3期 通期	2019.3期 通期	増減額	増減率
営業収入			38,095	<b>39,937</b>	+1,841	+4.8%
営業費用	航空事業費	航行費（空港使用料等）	14,643	<b>15,908</b>	+1,265	+8.6%
		うち燃油費および燃料税	7,402	<b>8,413</b>	+1,011	+13.7%
		整備費（整備外注費等）	5,466	<b>6,111</b>	+645	+11.8%
		航空機材費（賃借料等）	5,203	<b>5,642</b>	+439	+8.5%
		運送費（外部委託費等）	5,497	<b>6,179</b>	+682	+12.4%
	小計		30,811	<b>33,842</b>	+3,031	+9.8%
	附帯事業費		32	<b>86</b>	+54	+170.9%
	販売費		3,002	<b>3,240</b>	+238	+7.9%
	一般管理費		1,378	<b>1,504</b>	+126	+9.1%
合計		35,225	<b>38,673</b>	+3,448	+9.8%	
うち償却費		1,412	<b>1,688</b>	+276	+19.6%	
営業利益			2,870	<b>1,264</b>	△1,606	△56.0%
ユニットコスト（円）（燃料費含む）			11.5	<b>11.8</b>	+0.3	+2.6%

## 2019年度3月期 下期の四半期業績

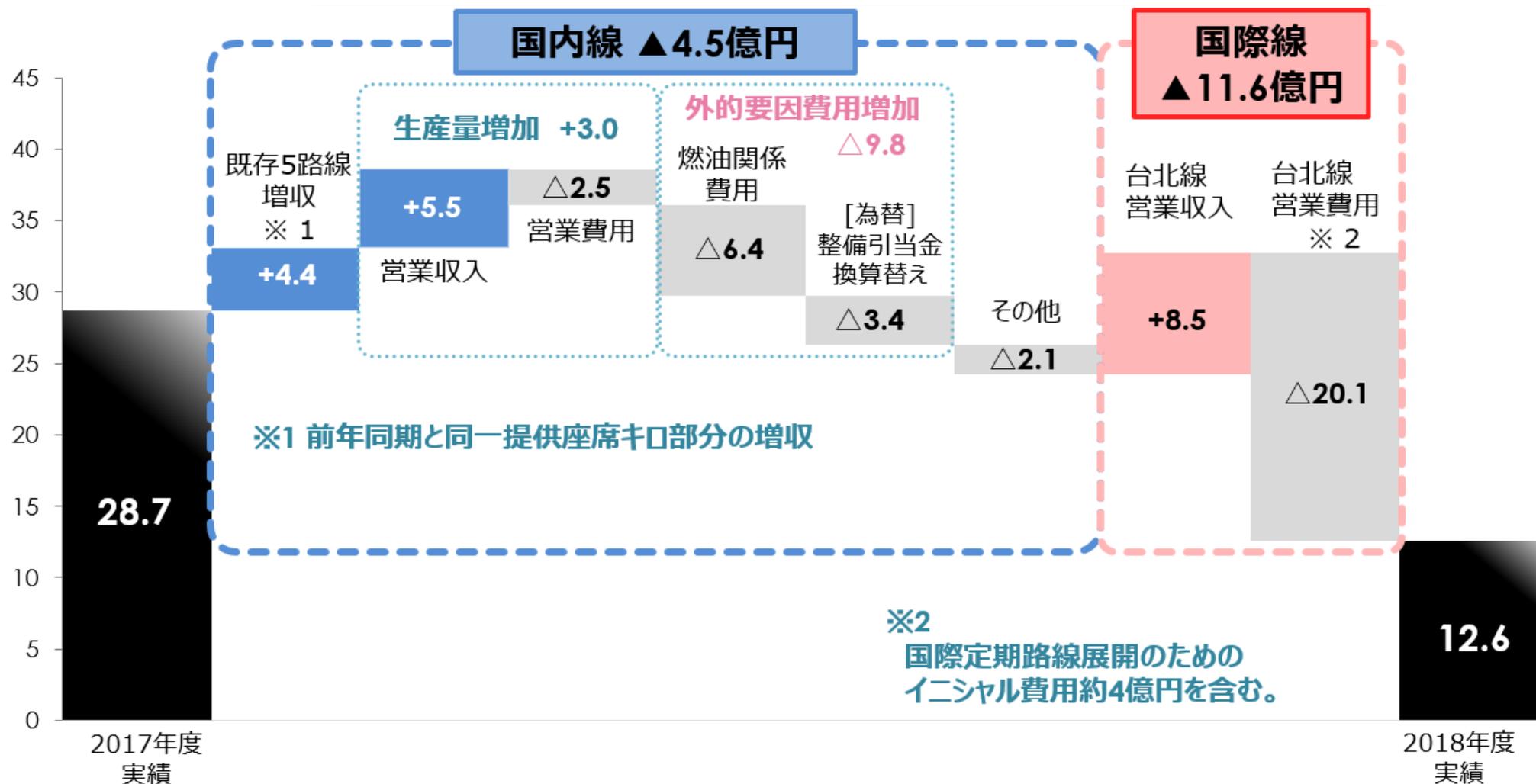
	第3四半期 (10~12月)	第4四半期 (1~3月)
営業利益	345 百万円 (前年同期比 $\Delta$ 503 百万円)	$\Delta$ 45 百万円 (前年同期比 $\Delta$ 135 百万円)
四半期純利益	96 百万円 (前年同期比 $\Delta$ 555 百万円)	$\Delta$ 64 百万円 (前年同期比 $\Delta$ 91 百万円)

## 四半期業績の推移



## 【営業利益】▲16.1億円 (2017年度 ⇒ 2018年度)

単位：億円  
(符号は利益に対して)



- ・2018年6月受領の自社購入機(JA25MC)のため、固定資産、有利子負債が増加。
- ・ネットD/Eレシオ、上昇したものの、想定内。

(単位：百万円)

	2018.3月末	2019.3月末	増減額
総資産	24,783	<b>28,087</b>	+3,304
純資産額	8,116	<b>8,537</b>	+420
自己資本比率	32.8%	<b>30.4%</b>	△2.4pt
有利子負債残高	6,080	<b>8,864</b>	+2,783
ネットD/Eレシオ(倍) ※	3.1	<b>3.9</b>	—

※ 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月受領の自社購入機(JA25MC)のため、投資C/F大幅支出、借入れと手許資金で賄う。
- ・資金水準は問題なし。(昨年度末が航空機購入直前で積み増していた)

(単位：百万円)

	2018.3期 通期	2019.3期 通期	増減額
営業キャッシュフロー	4,932	<b>265</b>	Δ4,666
投資キャッシュフロー	Δ1,438	<b>Δ4,845</b>	Δ3,407
財務キャッシュフロー	Δ1,038	<b>2,726</b>	+3,764
現金及び現金同等物 の増減額(Δは減少)	2,411	<b>Δ1,813</b>	Δ4,224
現金及び現金同等物	7,342	<b>5,528</b>	Δ1,813

## Ⅱ. 2020年3月期 通期業績予想

STARFLYER



国際定期路線の知名度向上でまず利用率アップを目指す。

台北(台湾桃園) = 北九州・名古屋(中部)が通年化。早期黒字化目指し広告投下など継続。  
福岡 = 台北路線の就航は引き続きチャレンジ。



増機し13機体制へ。成長継続。

2019年上期中に新造機 1 機をオペレーティングリースにより導入。  
機材活用により路線拡大による成長を継続。



国内路線の収益向上、基盤強化。

那覇線の知名度向上図る。  
レベニューマネジメントのさらなる強化。  
人財育成への取組みを継続、国内・国際線ともに高水準な顧客満足の維持、向上を目指す。

- ・国際線が通期運航、2019年上期に受領する航空機の活用などにより増収計画。過去最高の更新を目指す。
- ・国内給油費アップ、デリバティブ終了で燃油費4億円増。国際線は、赤字ながら収益性改善。18年度と同水準の利益を目指す。

(単位：百万円)

	2019.3期 実績	2020.3期		増減額	
		計画	前期比		
営業収入	39,937	<b>42,400</b>	+6.2%	+2,462	
営業利益	1,264	<b>1,100</b>	△13.0%	△164	
経常利益	1,250	<b>1,000</b>	△20.0%	△250	
当期純利益	513	※ <b>400</b>	△22.0%	△113	
EPS (円)	179.03	<b>139.60</b>	△22.0%	△39.43	
一株配当 (円)	10	<b>10</b>	—	—	
営業利益率(%)	3.2%	<b>2.6%</b>	—	△0.6pt	
実績・ 前提条件	トバイ原油価格 (ドル/バレル)	68.98	<b>62.00</b>	—	—
	円ドル為替レート (円/ドル)	110.48	<b>110.00</b>	—	—

※税効果会計は織り込まない。

・国内線の自社ASKは、ほぼ2018年度並み。レベニューマネジメント強化により増収を目指す。

(単位：百万円)

販売計画

		2019.3期		2020.3期		前期比
		実績	構成比	計画	構成比	
航空運送	定期旅客運送収入	38,707	99.0%	<b>39,844</b>	99.2%	+2.9%
	貨物運送収入	180	0.5%	<b>166</b>	0.4%	△7.5%
	不定期旅客運送収入	37	0.1%	<b>0</b>	0.0%	△100.0%
小計		38,925	99.6%	<b>40,010</b>	99.6%	+2.8%
附帯事業収入		163	0.4%	<b>153</b>	0.4%	△6.2%
合計		39,088	100.0%	<b>40,163</b>	100.0%	+2.8%

輸送計画

	2019.3期	2020.3期	前期比
有償旅客数 (千人)	1,596	<b>1,626</b>	+1.8%
有償旅客キロ RPK (百万人・km)	1,535	<b>1,560</b>	+1.6%
提供座席キロ ASK (百万席・Km)	2,017	<b>2,021</b>	+0.2%
座席利用率 L/F (%)	76.1	<b>77.2</b>	+1.1pt
イールド (円)	17.1	<b>17.4</b>	+0.3

・認知度向上に注力し、まず利用率の上昇により増収を目指す。

(単位：百万円)

販売計画

	2019.3期 実績	2020.3期 計画
定期旅客運送収入	848	<b>2,208</b>

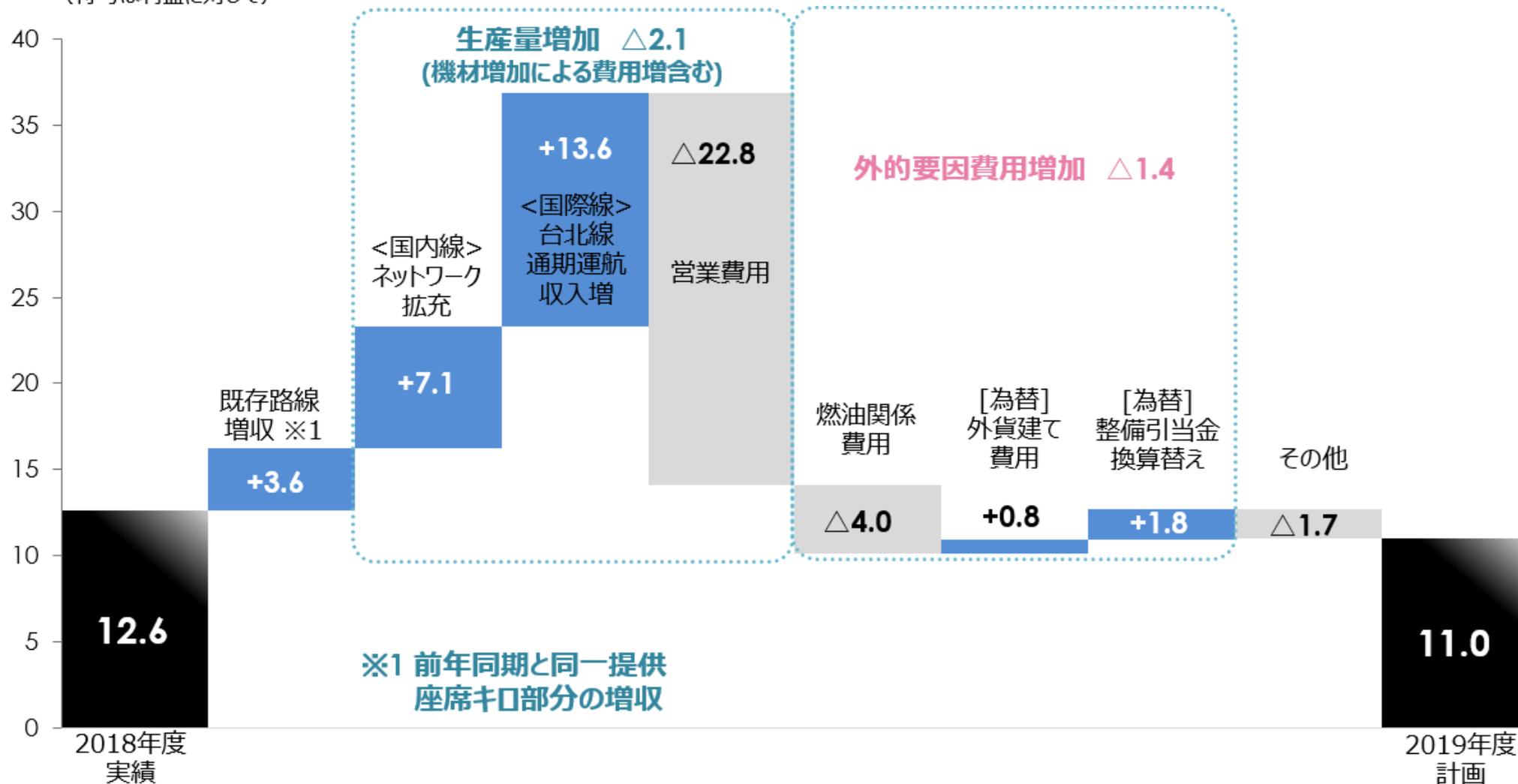
(単位：百万円)

輸送計画

	2019.3期 実績	2020.3期 計画
提供座席キロ ASK (百万席・km)	167	<b>349</b>

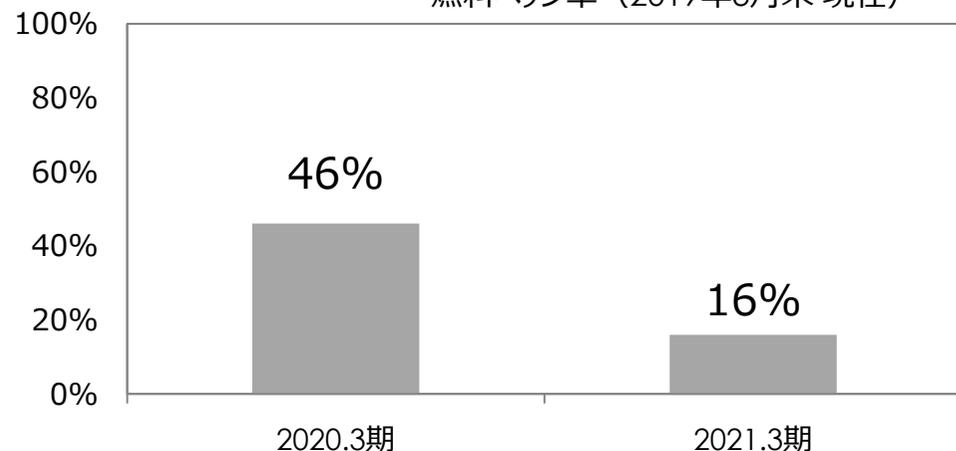
**【営業利益】▲1.6億円** (2018年度実績 ⇒ 2019年度計画)

単位：億円  
(符号は利益に対して)



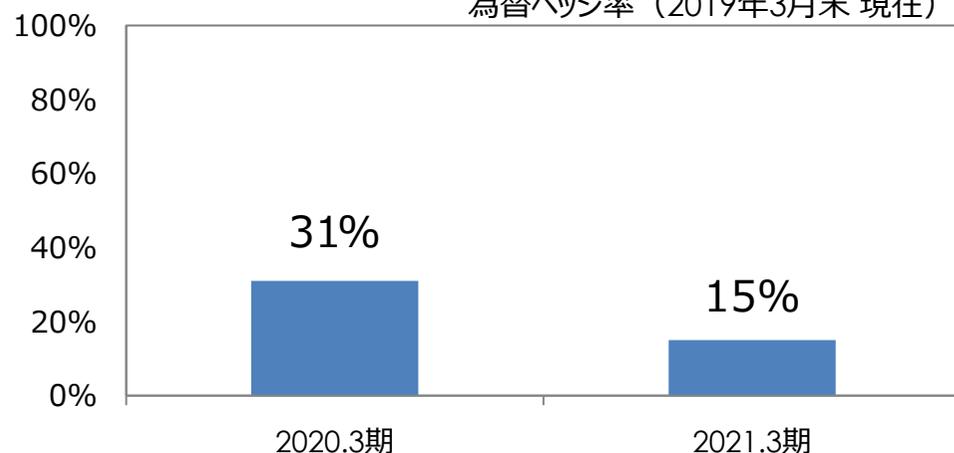
## 燃料ヘッジ

燃料ヘッジ率 (2019年3月末 現在)



## 為替ヘッジ

為替ヘッジ率 (2019年3月末 現在)



	2019.3期 (実績)	2020.3期 前提値
ドバイ原油価格 (ドル/バレル)	68.98	※ 62.0

### 【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、燃油費に年額39百万円の影響を受ける可能性があります。

※デリバティブ終了、国内燃油費上昇により仕入値は4億円増の見込み。

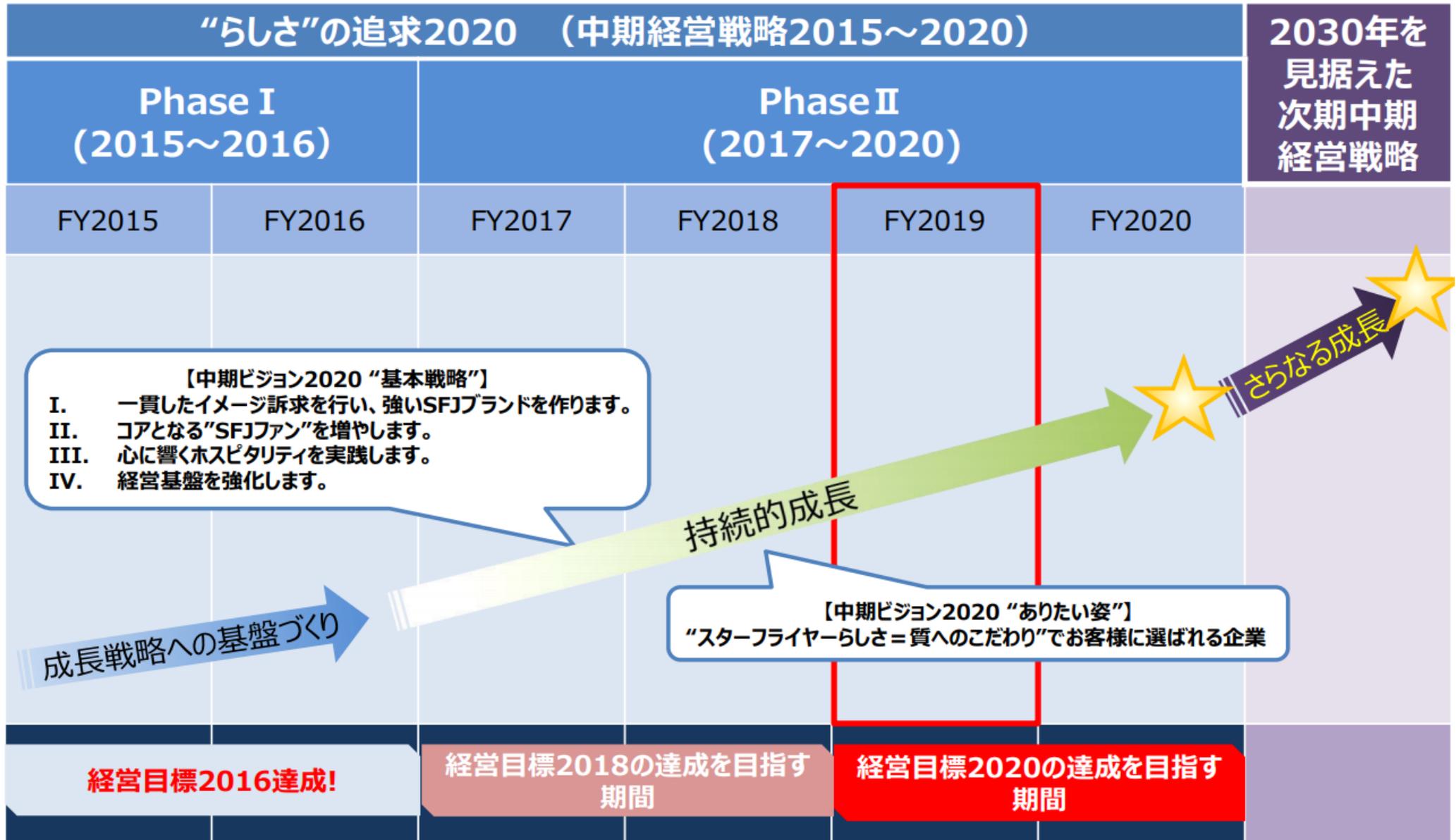
	2019.3期 (実績)	2020.3期 前提値
円ドル為替レート (円/ドル)	110.48	110.0

### 【為替相場感応度】

1 米ドル当たり 1 円の変動により、燃油費、航空機材費等に年額81百万円の影響、経常利益段階では年額63百万円の影響を受ける可能性があります。

### Ⅲ. 中期経営戦略アップデート

STARFLYER



## 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

### < そうなるための基本戦略 >

#### 強いブランド作り

一貫した  
イメージ訴求を  
行います。

#### 顧客アプローチ

コアとなる  
“SFJファン”を  
増やします。

#### 最上級のホスピタリティ

心に響く  
ホスピタリティを  
実践します。

#### 信頼・安心

経営基盤を  
強化します。

## 航空政策

- 那覇空港滑走路2本化  
(2020年夏季ダイヤより)
- 福岡空港
  - ・ 平行誘導路二重化 (2020年1月末より)
  - ・ 滑走路2本化 (2025年夏季ダイヤより)
- 訪日誘客支援空港 (27空港) の認定

## 世界情勢

- 米中貿易摩擦
- Brexit先行き不透明感
- 不安定な中東情勢による地政学リスクの継続

## 中国・アジア情勢

- ASEAN経済は先進国経済の良好に伴い成長継続

## 競合航空他社

- 大手の国内線Wi-Fi無償化  
(ANAは2018年度より)
- エアアジア・ジャパン
  - ・ 中部-新千歳線就航 (2017年冬季ダイヤより)
  - ・ 中部-台北線就航 (2019年2月より)
- バニラエア福岡-台北線就航 (2018年夏季ダイヤより)
- ピーチとバニラエアの統合 (2019年度末を目処)



## 日本情勢

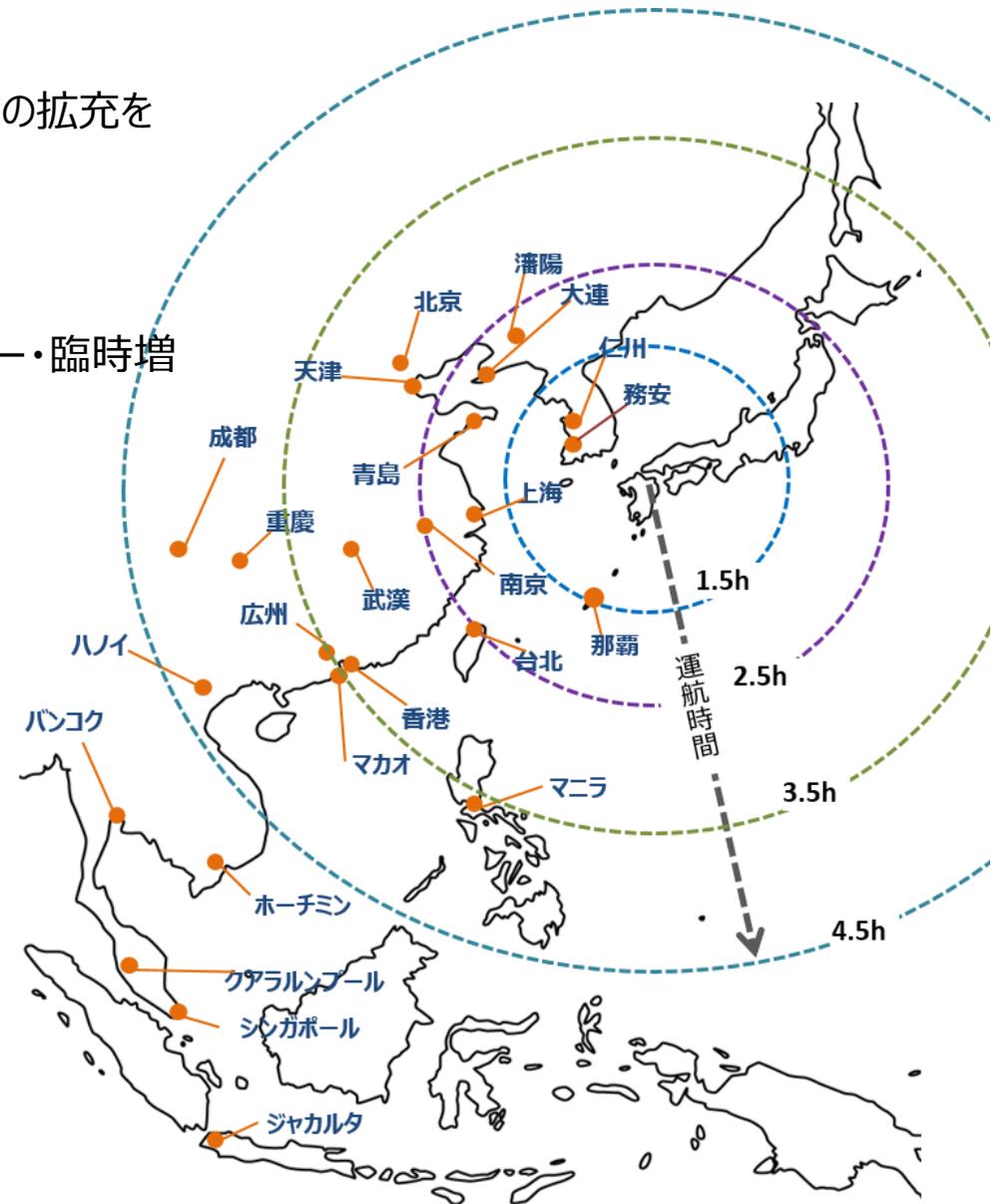
- 不安定な為替動向
- 東京オリンピックに向けた首都圏インフラ整備
- 訪日外国人引き続き大幅増加
- 消費税増税 (2019年10月 10%へ)
- 国際観光旅客税 (出国税) 導入  
(2019年1月7日より)

ネットワーク戦略

- 国際線事業の早期黒字化と、内際問わず更なるネットワークの拡充を目指します
- 北九州 = 那覇線の定着と通年化や増便を検討します
- 国内定期既存5路線の更なる収益向上を図りつつ、チャーター・臨時増便を積極的に実施します

機材・プロダクト戦略

- 2019年1月にリース満了予定の機材は路線拡大に備え、リース期間を延長しました
- 2019年上期に新造機A320ceoを1機導入します
- 2020年度末までは、A320ceo 13機体制で運航を継続します
- 2021年度以降の機材更新や増機に備え、現行A320ceoの後継機種を検討を継続します
- 今後の導入機材の仕様は、路線展開や技術革新に応じ、検討を継続します



## 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

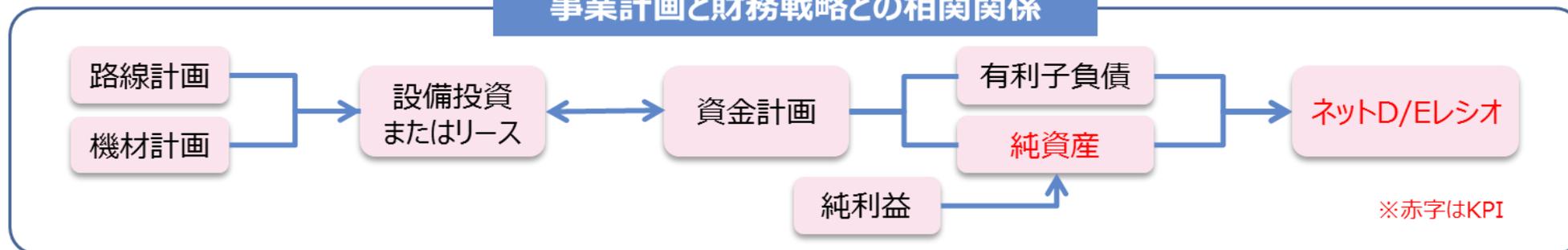
- ①純資産のさらなる積み上げを図る
- ②成長戦略に必要な投資等を積極的に実施しつつ、財務体質が悪化しないように投資ペースをコントロールする

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期間中での普通配当の継続実施)

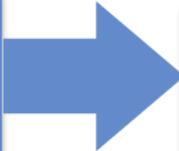
株主還元

### 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

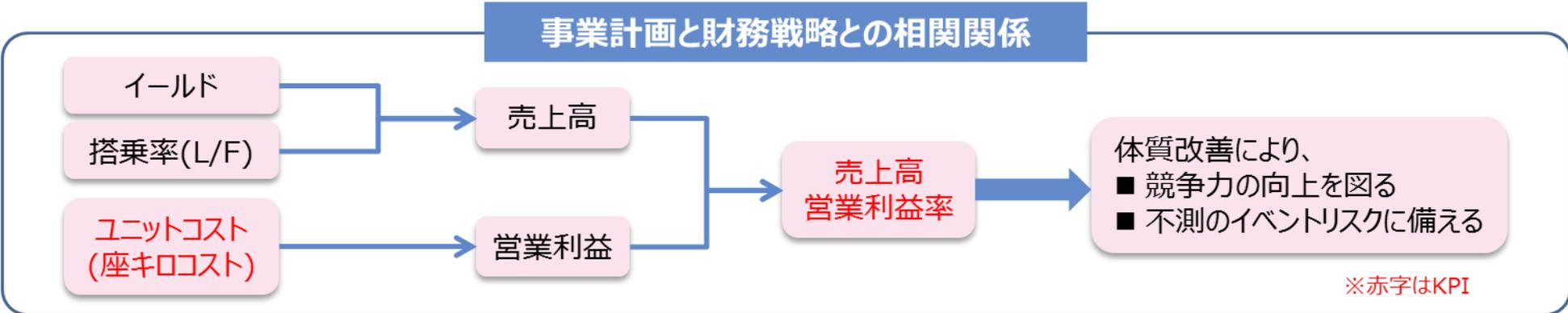


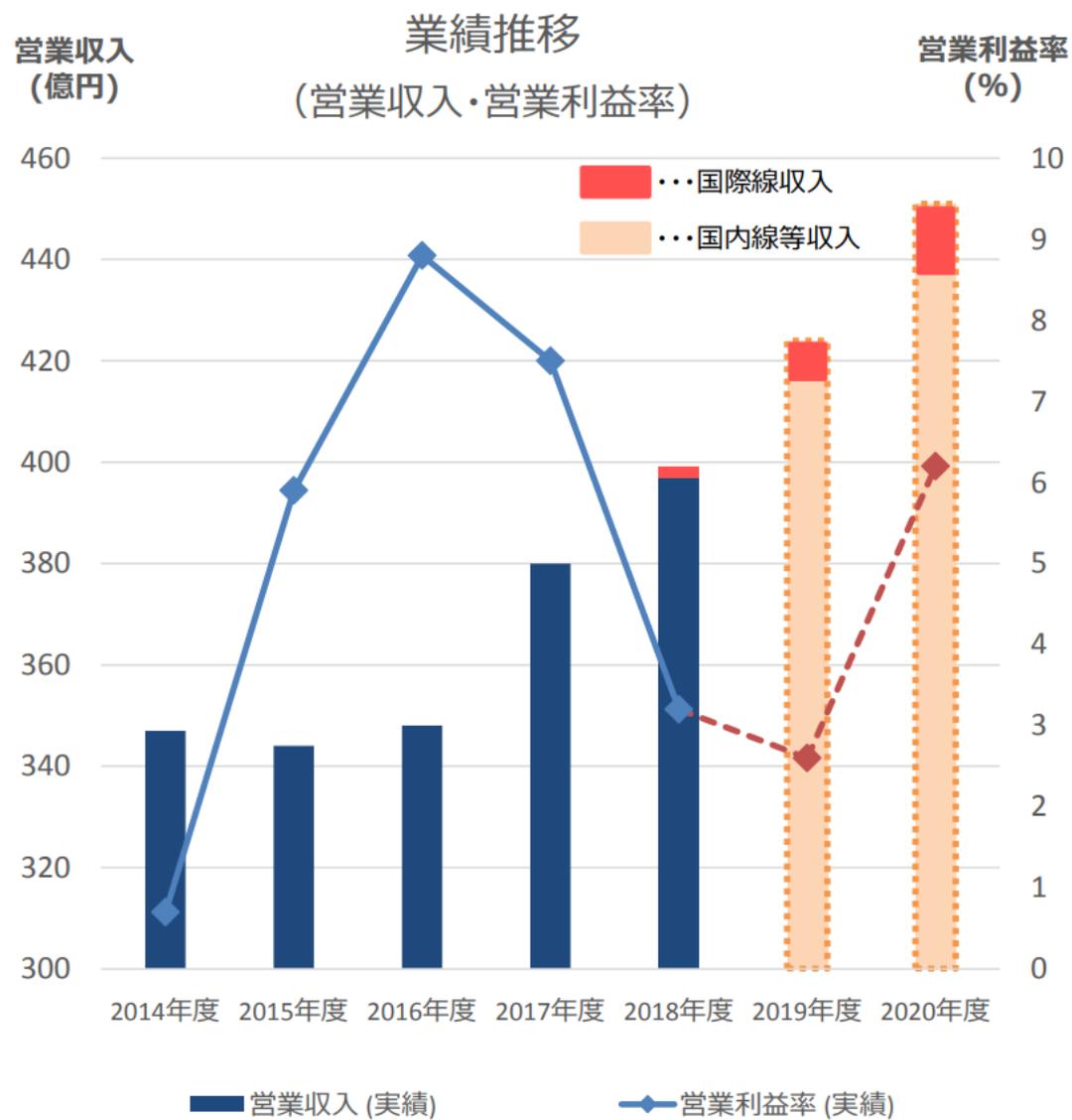
以下のKPIを設定し、進捗状況を管理していく

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
ユニットコスト	“ <b>10円台前半</b> ”を目指す	

適切なバランス

- 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)





### 【前提条件および見通し】

- 前提レート
  - 原油価格62.0US\$/bbl
  - 為替1US\$=110.0円
- 2020年度末の機材数は13機
- 既存国内路線等については安定的に収入確保、増収を目指す
- 2019年上期 機材導入により、更なる生産量の拡大を実施（増便または新規路線への就航）
- 2019年度は、燃油費の上昇、国際線の通年化、その他により、営業利益率は低下の見込み
- 2020年度には台北線が単年度黒字となり、業績が回復する見込み

### 【2019～2020年度収支の2018年公表版からの主な変更点】

- 燃油費の見直し
- 機材の導入・退役計画を見直し
- 既存路線について2018年度実績を踏まえて見直し
- 国際線収支の精査・見直し

		2016.3期	2017.3期	2018.3期	2019.3期	2020.3期	2021.3期
		実績	実績	実績	実績	目標	目標
業績	営業収入(百万円)	34,451	34,886	38,095	39,937	42,400	45,100
	営業利益(百万円)	2,032	3,058	2,870	1,264	1,100	2,800
	経常利益(百万円)	2,650	2,985	2,733	1,250	1,000	2,700
	当期純利益(百万円)	2,558	1,931	1,878	513	400	1,600
経営指標・KPI	売上高営業利益率(%)	5.9	8.8	7.5	3.2	2.6	6.2
	ユニットコスト(燃料費含む)	11.0	11.0	11.5	11.8	11.8	11.5
	ユニットコスト(燃料費含まず)	8.4	8.8	9.1	9.2	9.1	8.8
	純資産額(百万円)	4,240	6,287	8,116	8,537	8,800	10,400
	ネット D/Eレシオ(倍)	7.2	5.3	3.1	3.9	3.2	2.1
実績・前提条件	ドバイ原油価格(ドル/バレル)	47.17	45.61	54.90	68.98	62.0	62.0
	円ドル為替レート(円/ドル)	120.8	108.4	111.4	110.5	110.0	110.0

# 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](mailto:ir@starflyer.jp))