



中期経営戦略2025

～ 国内線で経営基盤を確立し、次の飛躍へ ～



2023年4月28日

株式会社 スターフライヤー



目 次

■ 社長メッセージ

1. 「中期経営戦略2025」背景と骨子
2. 「中期経営戦略2025」概要
3. 売上高ポートフォリオ／ユニット指標
4. 業績目標
5. 人財に関する取り組み
6. ESGに関する取り組み
7. 事業戦略（航空運送事業）
8. 事業戦略（新規事業）
9. 事業構造改革推進プロジェクト
10. 新機材（A320neo）導入

コロナ禍の3年の期間を経て、ようやくその出口に辿り着きました。しかし、今後コロナ禍のようなパンデミックや、自然災害、紛争、景気停滞または我々の想像を超える新たな危機が、いつまた当社を脅かすかはわかりません。当社がこれからも存続するためには、こうした危機等の変化に強い、強固で筋肉質な企業でなければならない、ということを改めて痛感しております。

2022年度通期では、2018年度以来の最終黒字を達成しましたが、営業赤字と経常赤字は継続しております。そのような状態でも、今日も事業を継続できているのは、当社をコロナ禍の厳しい経営環境の中でも支えて頂いたお客様、株主、地元の数多くのステークホルダーの皆さまのご支援の賜物です。従業員一同心より感謝申し上げます。

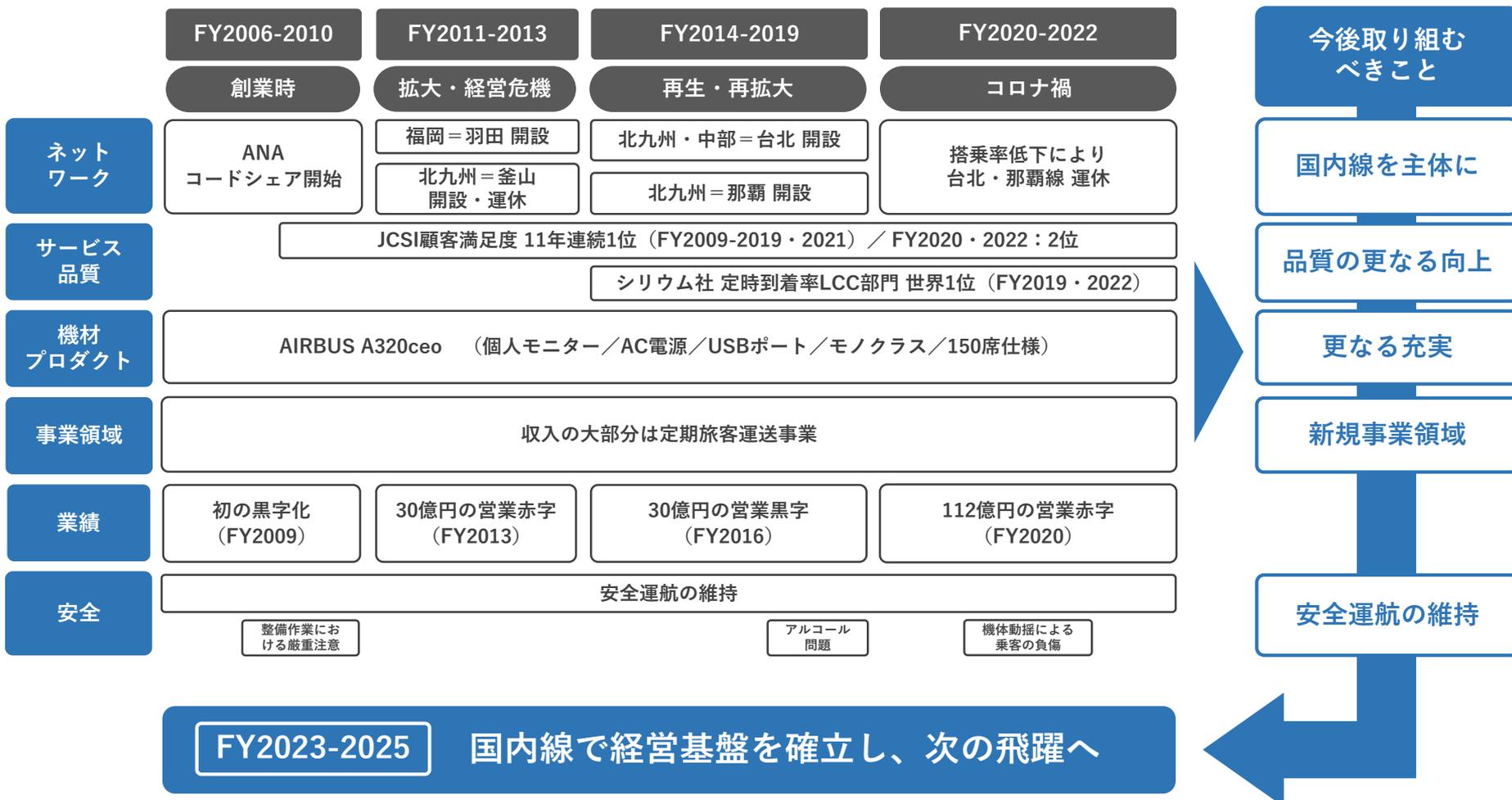
ご支援を頂いた皆さまへの御恩に報いるために必要なことは、2023年度において顧客体験価値の向上と経営基盤の確立に邁進し、中期経営戦略2025『国内線で経営基盤を確立し、次の飛躍へ』の達成に向けたスタートダッシュを切ることでであると捉えております。この計画を達成するために必要なことは、安全運航を第一にお客様ニーズにお応えする感動CXを創出し、より多くのご利用を通じて収入を上げ、会社として健全な状態へ早急に戻すことであると考えております。

ただ、お客様のニーズ、生活様式はコロナ禍の前とは変わりました。これまでと同じ商品、サービス手法、やり方、考え方ではお客様が望む顧客体験価値を生む集団にはなれないと考えております。

「顧客体験価値の向上と経営基盤の確立」のために、商品、サービスをどうすべきか知恵を絞り、業務プロセスを見直し生産性をあげての筋肉質な企業経営に邁進する一方、今回策定した中期経営戦略の3カ年はその先の「次の飛躍」への助走期間でもあります。従業員一同この3カ年でしっかりと「基盤作り」と「成長への準備」を行ってまいります。皆さまの変わらぬご支援とご愛顧を引き続き賜りますよう、何卒宜しくお願い申し上げます。

2023年4月28日
株式会社スターフライヤー
代表取締役社長 執行役員
町田 修

ポストコロナ時代を見据え、創業期から現在までの歩みを振り返り、次の時代へ向けた「中期経営戦略2025」を策定します。



国内線で経営基盤を確立し、次の飛躍へ

FY2019 ~ FY2022

FY2023 ~ FY2025

FY2026 ~ FY2030

中期経営戦略2020
～らしさの追求～

中期経営戦略2025

コロナ禍

ポストコロナ

2030年へ

目指すもの

コロナ禍前水準以上の回復と成長

FY2025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 (P10-12)
 - 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
- 環境に優しい航空機 (A320neo) の新規導入 (P17)

構造改革

- 国際線運休
- 国内線運航便数の圧縮
- 国内線ダイヤの効率化
- 航空機2機売却
- 外部出向等によるリソース圧縮

国際線事業
(アジア)

非航空収入

感動CX (顧客体験価値) の創出

安全

品質

人財

財務

機材

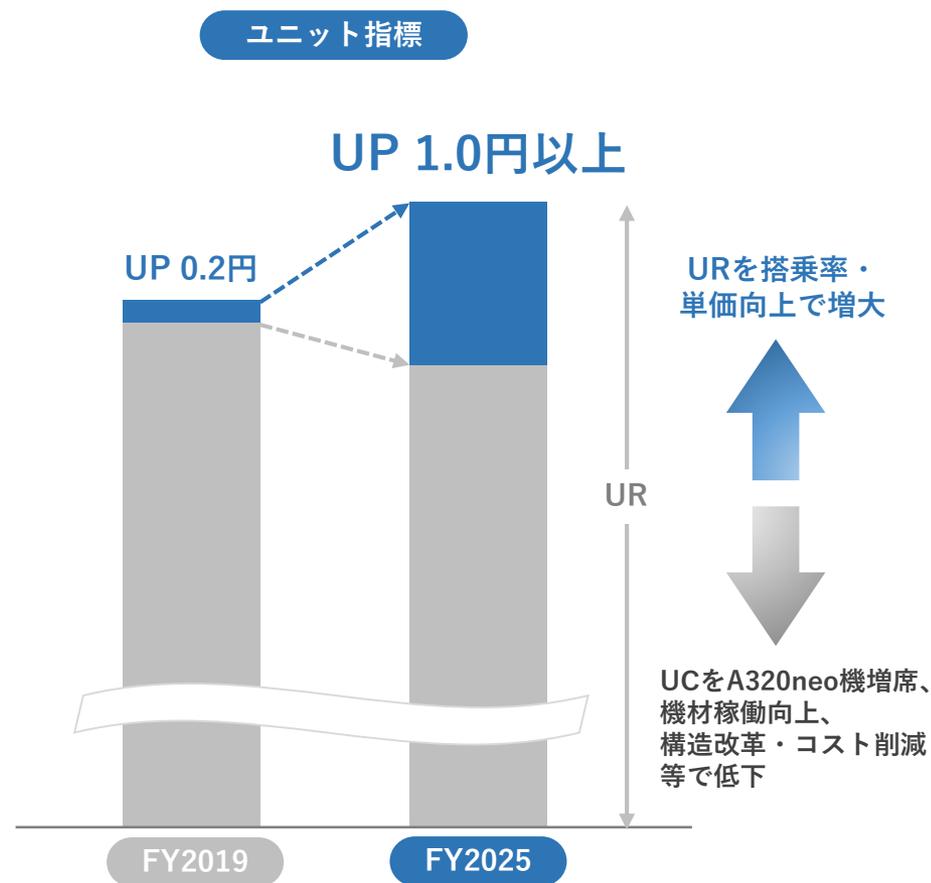
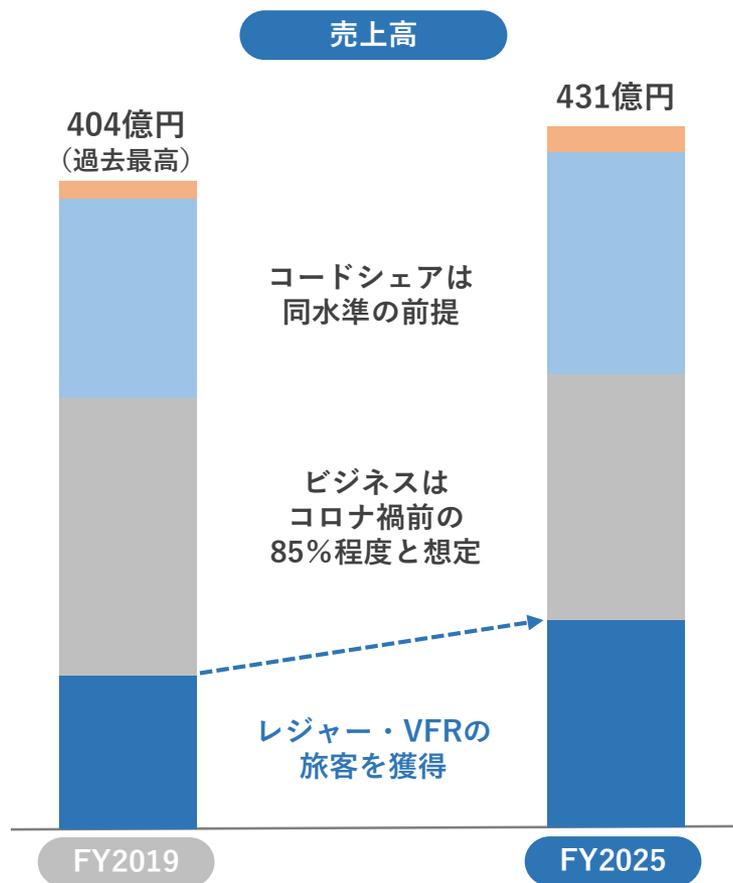
ESG

経営基盤

- 安全運航の維持
- 感動CXの追求

3. 売上高ポートフォリオ／ユニット指標

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。



(2020年2月-3月を除く)

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

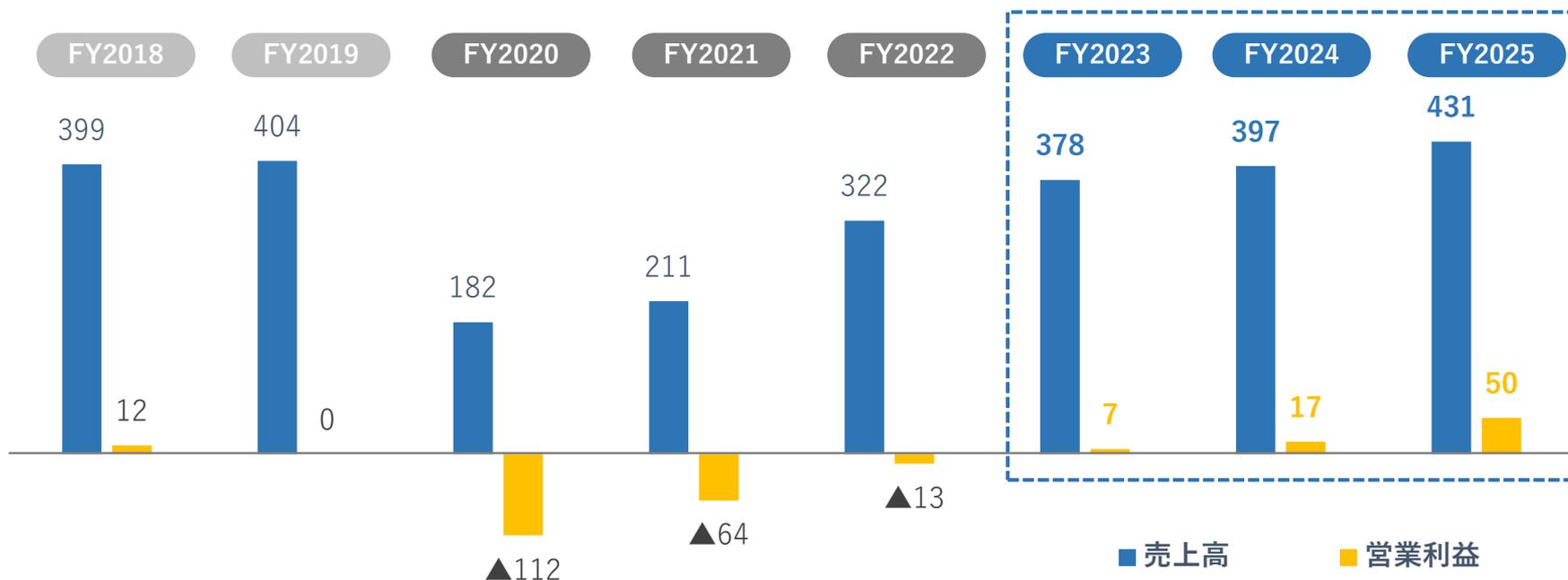
- UP (Unit Profit)
- UC (Unit Cost)

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

4. 業績目標

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
一人当たり売上高	百万円	53	50	22	26	43	54	58	63

(単価：億円)



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



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
E	環境	<ul style="list-style-type: none"> ● CO2排出量の削減 ● 環境負荷低減 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 環境に優しい航空機（A320neo）の新規導入 ・ 燃料消費抑制 ・ SAF※導入へ向けた調査・研究を継続
S	地域社会	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域活性化 ● 社会貢献 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地元企業等とのコラボレーション ・ マイル交換による社会貢献団体への寄付等を検討 ・ 地域清掃活動への参加
	人	<ul style="list-style-type: none"> ● ダイバーシティ&インクルージョン ● 人権の尊重 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 女性の活躍推進 【目標】部長級以上の女性管理職比率：30%（現状：20%） ・ 男性の育児参画 【目標】育児休業取得率：100%（FY2022実績：100%） 育児休業取得平均日数：20日以上（FY2022実績：10日）
G	ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ● ガバナンスの強化 ● コンプライアンスの強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取締役の多様性確保 ・ ハラスメント行為の撲滅 ・ 心理的安全性の確保

顧客体験価値を更に高め、単価の向上と新規顧客の獲得に挑戦します。

■ 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

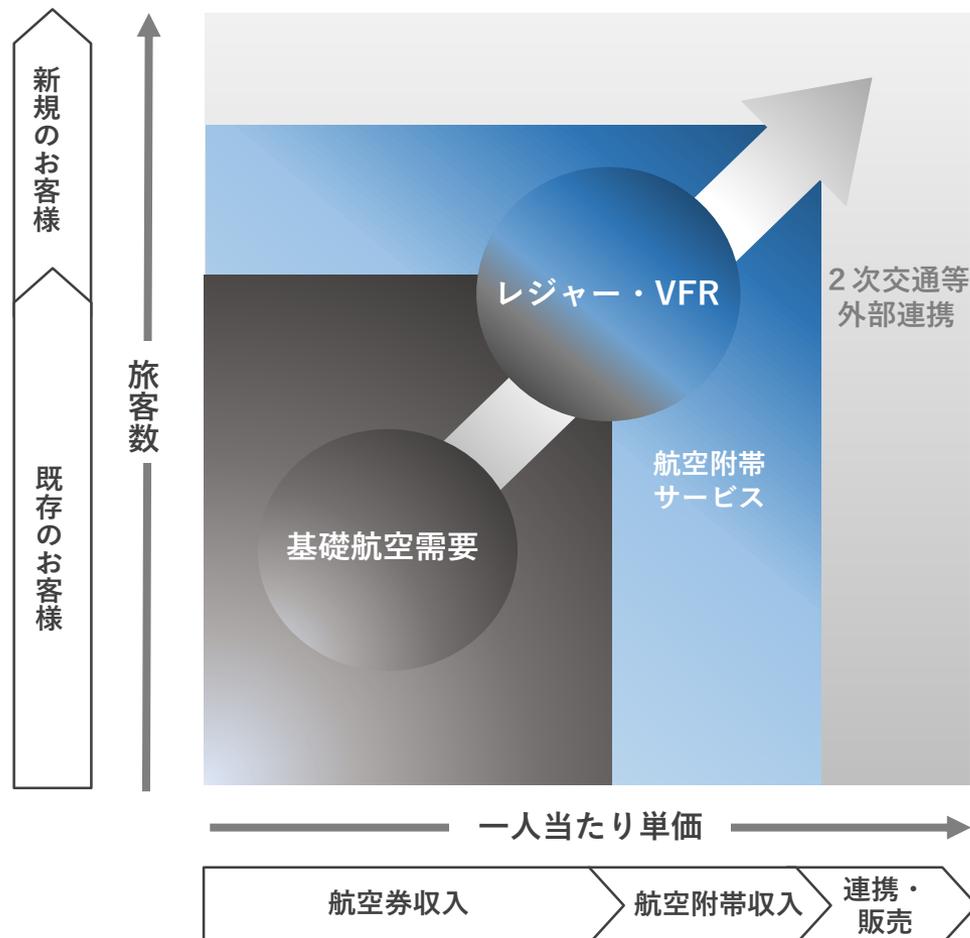
- 首都圏からの新規需要を喚起する
- 北部九州 3 空港をゲートウェイとした旅客の回遊を促進し旅客数・収入増を図る

航空附带サービス

- 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



北九州を中心とした地域を「ドミナント戦略エリア」と捉え、
レジャー・VFRの需要を喚起します。

国内線

- 既存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、販売チャネルを拡大  「今を生きる楽しさ」を
(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)
→ジャパネットとの業務提携詳細は[こちら](#)
- 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

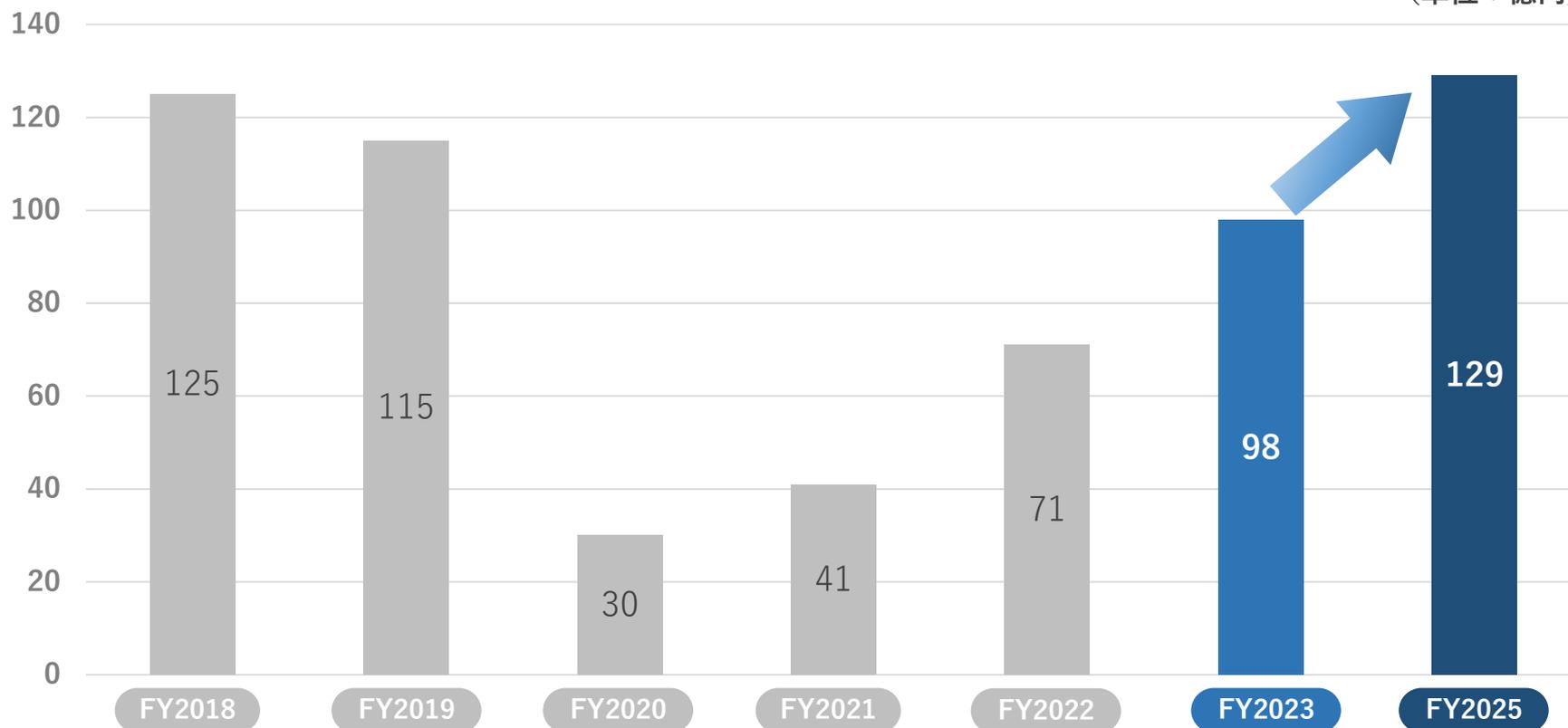
- 航空運賃に加えて、付加的サービスに対する料金体系構築を検討
- 就航空港以遠の他エアラインからの乗継需要の獲得（海外インバウンド需要）



主力路線である「北九州＝羽田線」は、基調回復に加え、各種施策（イールドマネジメント、需要喚起）により、2025年度の収入（自社販売座席分）129億円を目指します。

北九州＝羽田線の収入（自社販売座席分）

（単位：億円）



顧客ニーズ・生活様式の変容を踏まえ、非航空分野の事業拡大に挑戦します。

FY2022 収入実績：1.0億円

FY2025 収入目標：2.8億円

■ 新規事業方針

航空附帯

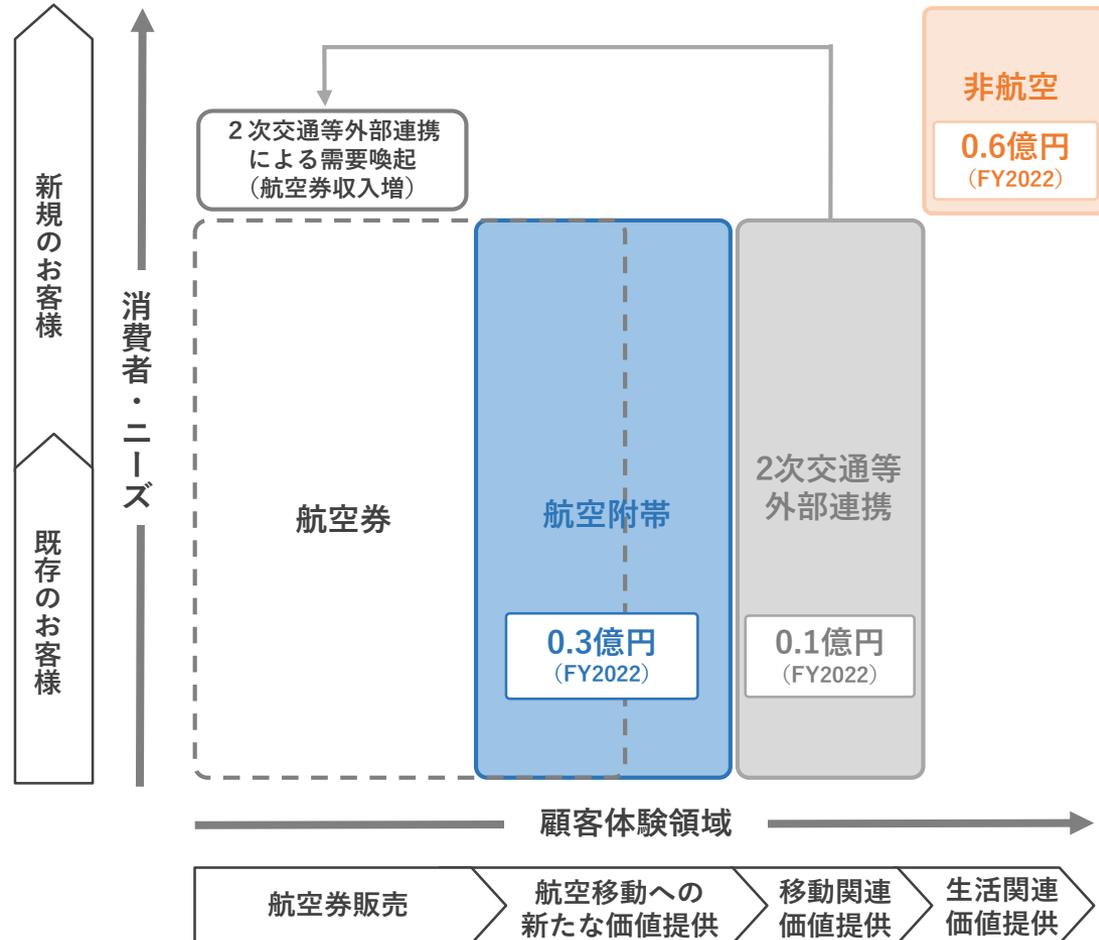
- ジャパネットとの機内販売強化  「今を生きる楽しさ」を!
- 新たな輸送サービス（ペット機内同伴等）、空港・機内における体験価値提供で附帯収入を獲得

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。

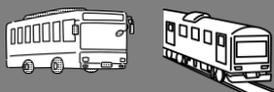
ジャパネットとの 連携強化



● 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



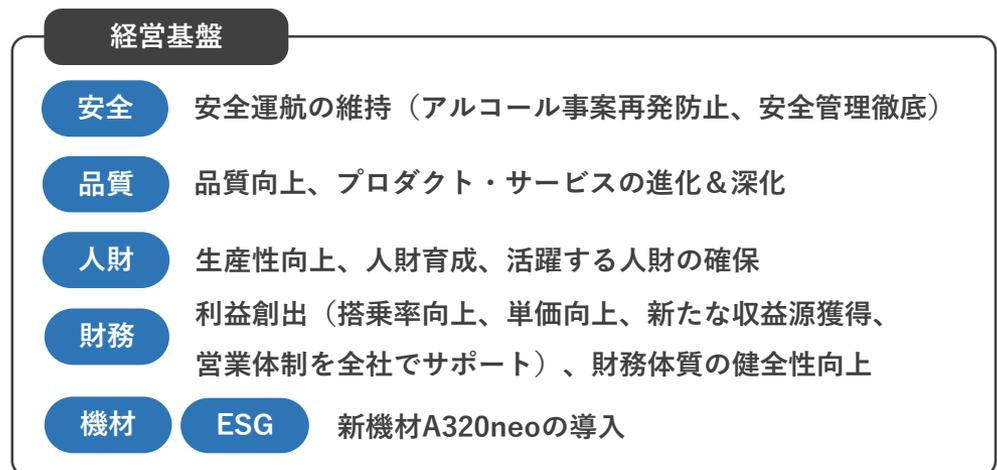
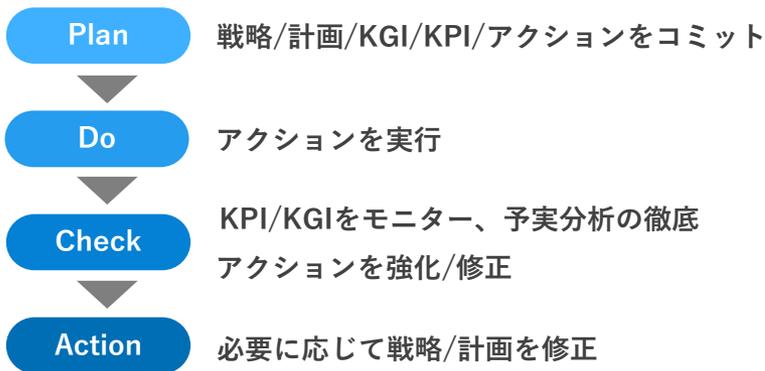
● 当社が持つノウハウ・サービス等の外部販売

- ・ 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

FY2025業績目標達成へ向けて「事業構造改革推進プロジェクト」を立ち上げます。

各部門においてコミットするKGI/KPI/アクションを定め、

トップマネジメントレベルで進捗を確認していきます。



収入増・費用減の両輪で「事業構造改革」を推進します。

重点タスク

アクション

収入増

(1) レベニューマネジメント・運賃制度改革

- ・ イールドコントロールによる単価と座席管理による搭乗率の向上
- ・ 運賃制度（適用規則・料金等）の見直し
- ・ 附帯的サービスにおけるアンシラリーレベニューの獲得

(2) 法人営業改革

- ・ 法人営業体制の見直し（販路拡大と効率化）
- ・ 法人運賃制度（適用規則・料金等）の見直し
- ・ 法人システムの刷新

(3) 機材稼働率の向上

- ・ 深夜早朝時間帯での国際線チャーター
- ・ 整備控除期間外での国内（昼間帯）チャーター

(4) 新機材導入効果

- ・ A320neoの導入、A321neoの導入検討

(5) 新たな販売手法による増収

- ・ 販売チャンネル拡大（ジャパネット・オンライン旅行社）
- ・ 北九州線のレジャー需要喚起
- ・ 会員システムの更新準備

(6) 間接部門の体制縮小

- ・ 間接部門人員の2割縮小（自然減、配置転換）

(7) 新機材導入効果

- ・ 新型neo機への更新による燃料費削減

(8) 整備費削減

- ・ 整備委託契約の見直し
- ・ リース返却整備契約の見直し
- ・ 整備基地体制の見直し

(9) 事業展開の選択と集中

- ・ 低採算事業の見直し

費用減

2023年上期(予定)に既存機の後継機となるA320neo初号機が就航します。

A320neoは低燃費でCO₂排出量を最大20%削減。環境に優しい機材への更新を推進します。

新客室仕様

- 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個まで収納が可能になります。



抗菌・タッチレス機能を備えており、より安心してご利用頂けます。



LEDの多彩なムードライティングによる特別な居住空間を作り出します。

環境に優しいエンジン

- CFMインターナショナル製「LEAP-1A」を採用
- 従来型機に比べ燃料消費量・CO₂排出量が最大20%削減され、騒音影響は約50%低減



燃料消費量 最大 **20%** 削減
CO₂排出量 最大 **20%** 削減
騒音影響 約 **50%** 低減

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



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

シート配列

- 既存機150席のシート配列を162席へ変更し生産量を増加
- 新型シートを採用することで前後空間を5%拡大
- 増席後もエコノミークラス最大級のくつろぎを維持しつつ、ユニットコストを低減

高速無料Wi-Fi

- インマルサットGX衛星のKaバンドを利用したWi-Fiサービスを無料でご提供





Sf STARFLYER

株式会社スターフライヤー | 東証スタンダード：9206

<https://www.starflyer.jp>

本資料に関するお問い合わせ先：

経営企画本部 経営戦略部 広報担当① (press@starflyer.jp)

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。