

20^x
YEARS

Jump to the Future

20年分の想いを胸に、この先も



WELCOME

2026年3月期 決算説明会

株式会社スターフライヤー

2026年5月22日



STARFLYER

1. 会社概要

2. 2026年3月期 決算(概要)

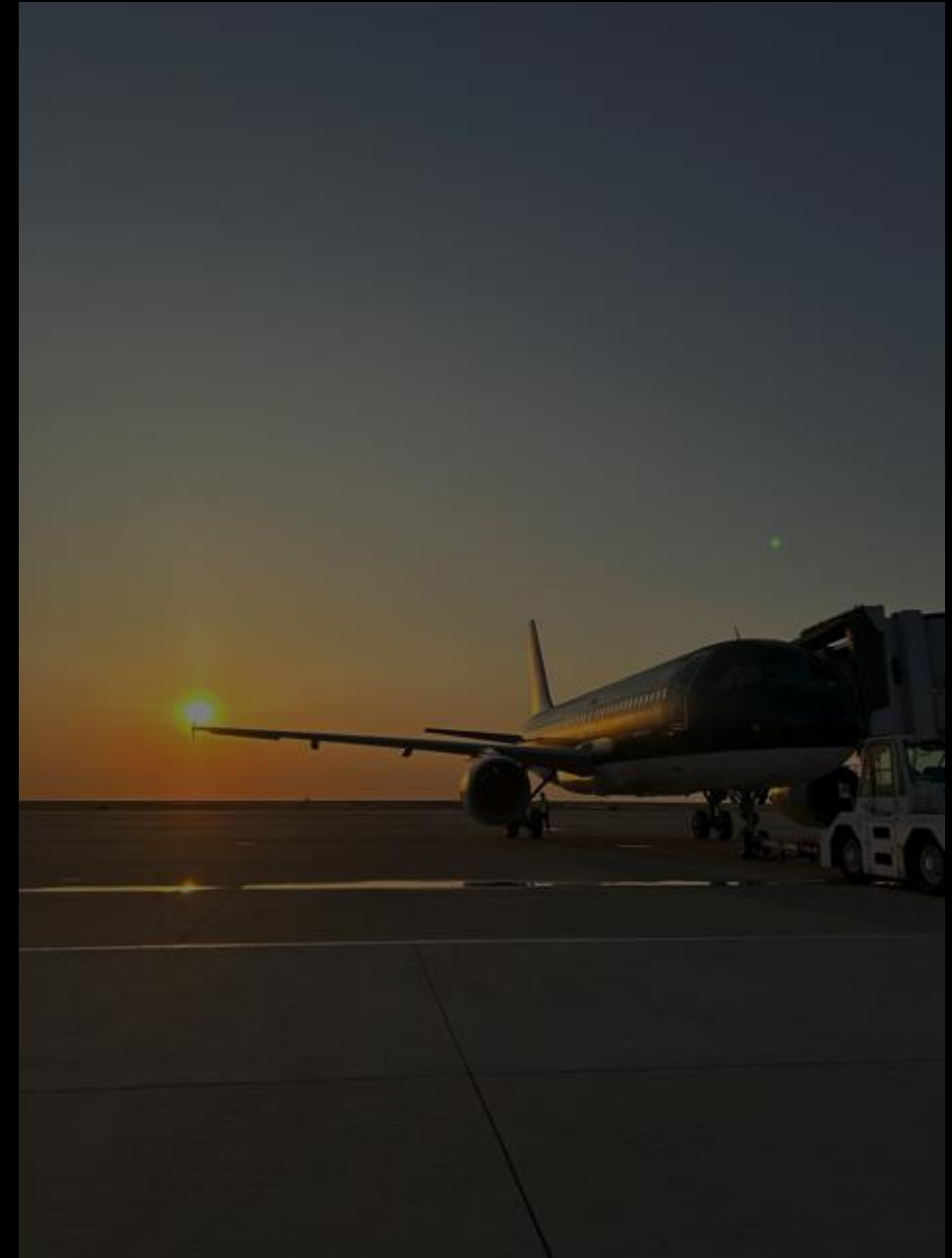
3. 2026年3月期 決算(詳細)

4. 2027年3月期 業績予想

5. 中期経営戦略



STARFLYER



1. 会社概要

2. 2026年3月期 決算(概要)

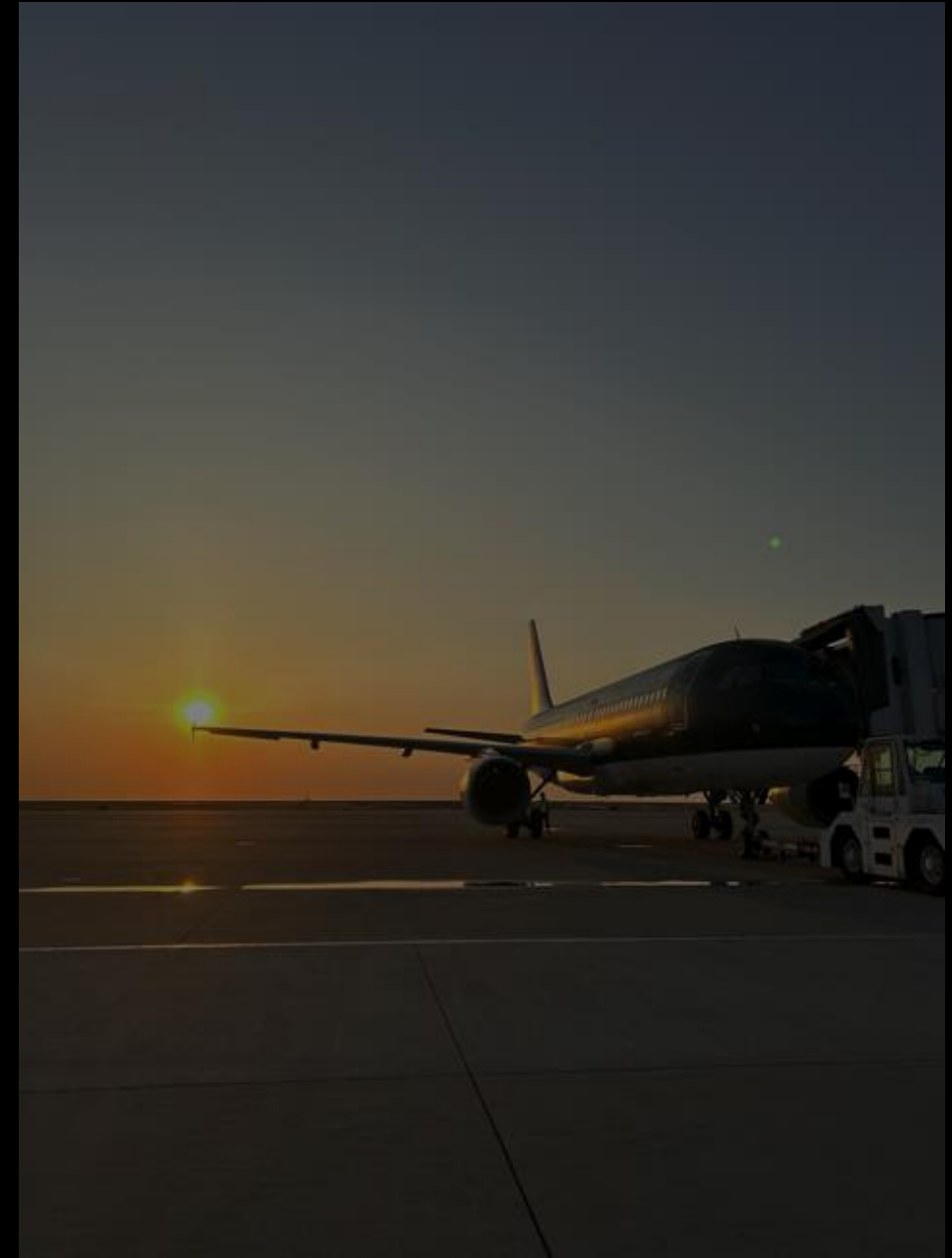
3. 2026年3月期 決算(詳細)

4. 2027年3月期 業績予想

5. 中期経営戦略



STARFLYER



会社概要

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	2,079百万円（2026年3月31日現在）
従業員数	806名 ^(*1) （2026年3月31日現在）
代表者名	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

*1 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。

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。



STARFLYER

「顧客満足重視の接客サービス」



コールセンター、空港、機内、3つのポイントでお客様と接しており、サービスを提供する場所が違って「スターフライヤークオリティ」のおもてなしを提供できるように、企業理念やブランドコンセプトの下、従業員が自ら考えてサービスを提供できる人材育成とマインド醸成を実施。

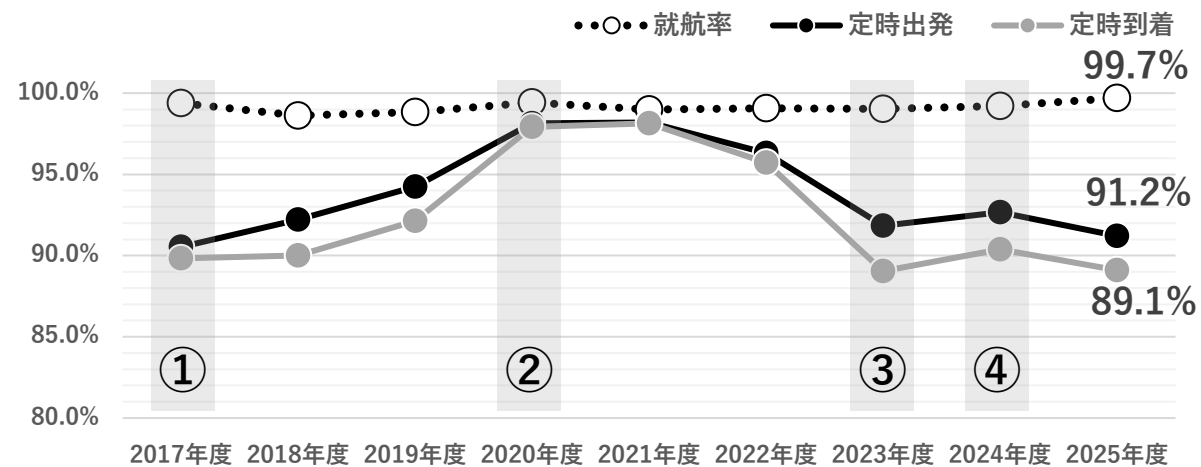
近年、CX(カスタマーエクスペリエンス)を重視し、お客様にご満足いただけるサービスを志向。



顧客満足度に関する外部評価において
多数の受賞歴あり



「就航率・定時運航状況」



①最優秀運航賞
A320ワールドワイド・
中小規模エアライン部門
受賞 2017年5月
実績 2015年12月-2016年11月

②世界1位
CIRIUM ※定時到着率
受賞 2020年2月
実績 2019年1月-2019年12月

③世界1位
CIRIUM ※定時到着率
受賞 2023年3月
実績 2022年1月-2022年12月

④国内1位 2024年度
国内定時運航率2冠達成！
定時出発率・定時到着率
受賞 2025年11月
(特定本邦航空運送事業社10社中)

※CIRIUM: 航空業界、旅行業界、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

「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



A320の座席数は180程度まで設置することが可能なところ
当社ではゆったりとした座席スペースを確保するため、
座席数をceo機150席、neo機162席と余裕を持って配置

タッチパネル式液晶モニター／コンセント・USBポート



静かにお寛ぎいただくため、neo機ではモニターを
廃止し、代わりにwifiを搭載



タリーズコーヒー(オリジナルブレンド)&チョコレート



フットレスト／コートフック



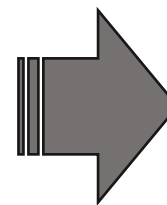
保有機材【AIRBUS A320】



最大離陸重量 70/77t 全幅 34.10m
 全長 37.57m 全高 11.76m

運用機材	2025年 3月末	2026年 3月末	2027年 3月末(予定)	2028年 3月末(予定)
A320-ceo	9機	7機	7機	6機
A320-neo	2機	4機	5機	7機
合計	11機	11機	12機	13機

機材A320シリーズ
 ceo型機 → neo型機
 へ切替中



・座席数アップ 150席 → 162席
 ・燃費向上 最大20%削減
 ・騒音影響低減 約50%低減

■エアバス社のA320シリーズで統一することによるメリット

☑コスト削減

部品・工具・整備訓練を統一することで、在庫管理が簡素化されコスト削減。

☑運航効率の向上

同一機材での訓練となり訓練が効率的に実施でき、乗務員のスケジュール調整も柔軟になる。

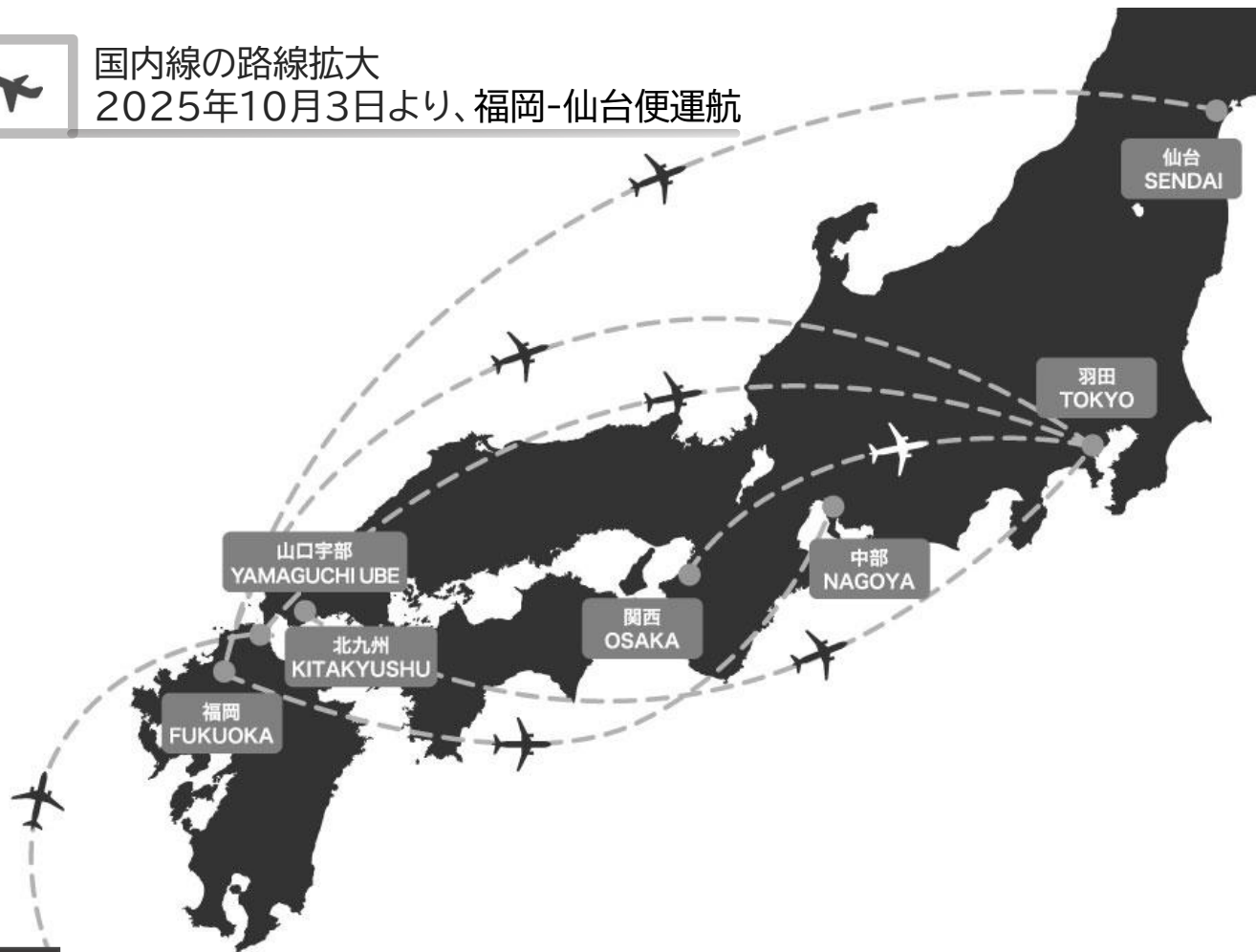
☑燃費の向上

燃料消費量の把握が容易になり、効率的な燃費管理が可能。

☑顧客サービスの向上

機内サービスや座席配置が一貫して提供され、乗客にとって利便性が向上する。

国内線の路線拡大
2025年10月3日より、福岡-仙台便運航



就航路線、運航便数

			2026年3月末時点
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	3往復 6便
仙台	—	福岡	2往復 4便

※海外定期便運休中。海外チャーター便は随時運航中。

※2026年9月2日より北九州～台北桃園便を運航予定

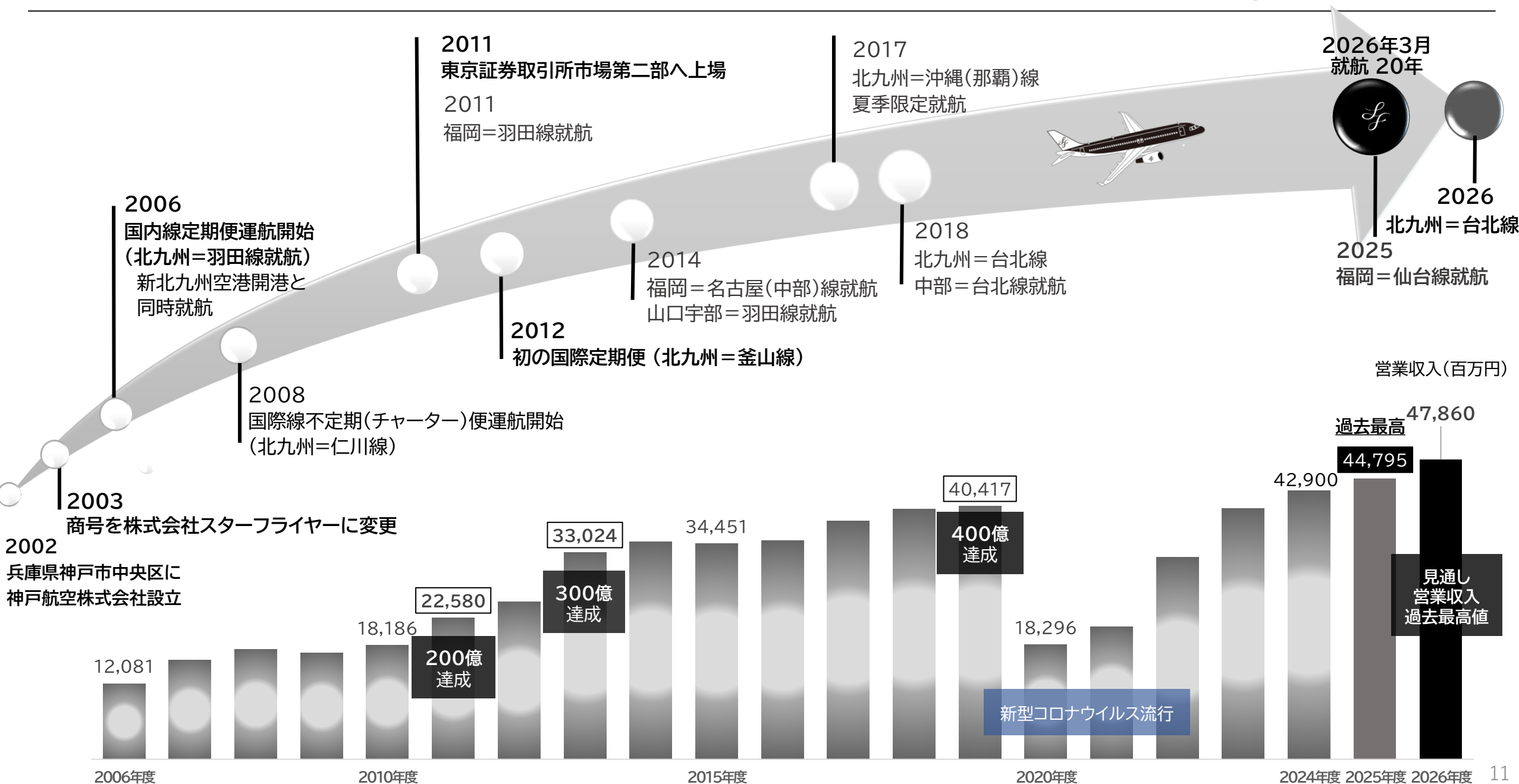


国際線の再開
2026年9月2日より、北九州-台北桃園便運航予定

運用機材



運用機種 AIRBUS A320
 運用機数 ceo型機 7機 (座席数 150席)
 neo型機 4機 (座席数 162席)
 全11機



1. 会社概要

2. 2026年3月期 決算(概要)

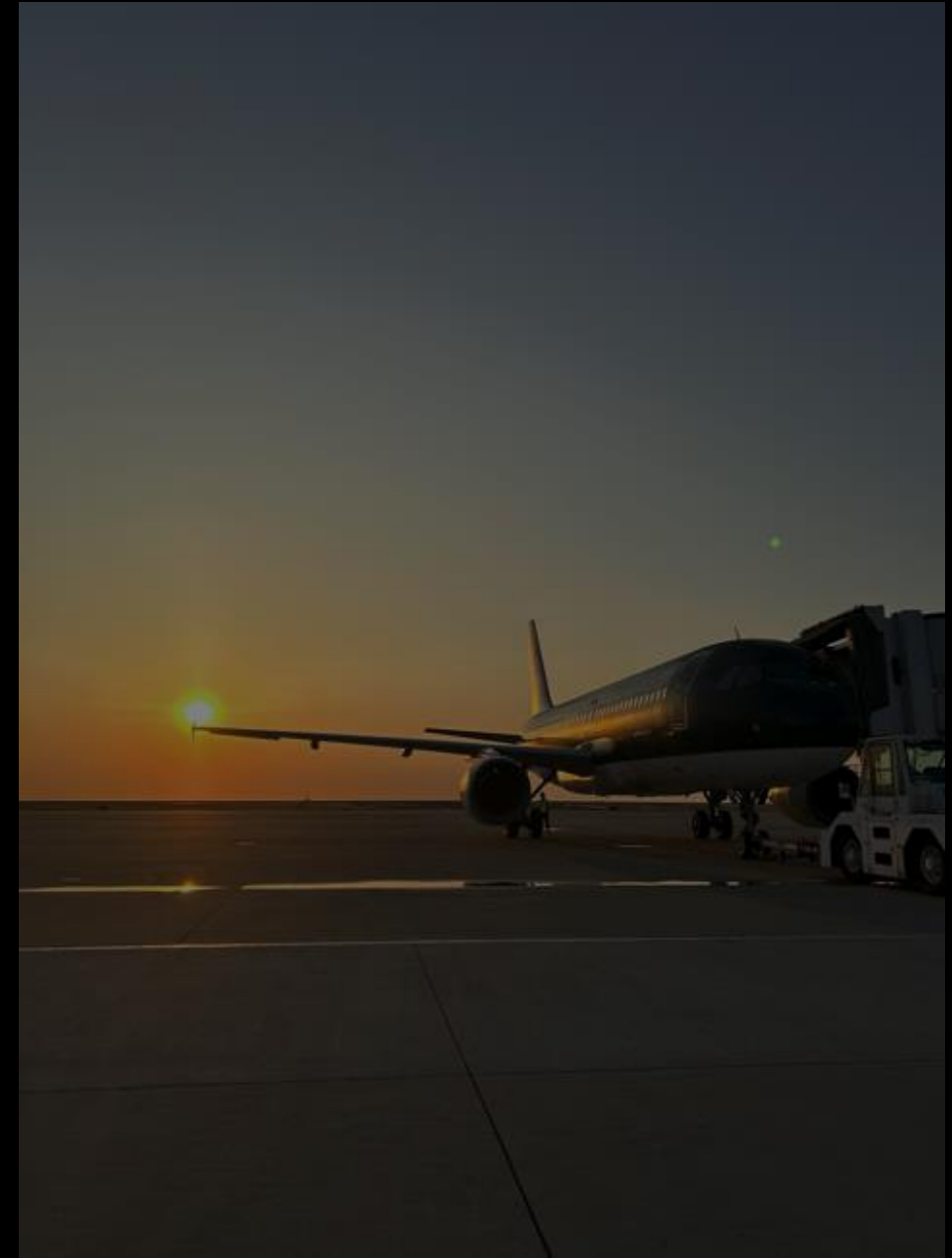
3. 2026年3月期 決算(詳細)

4. 2027年3月期 業績予想

5. 中期経営戦略



STARFLYER



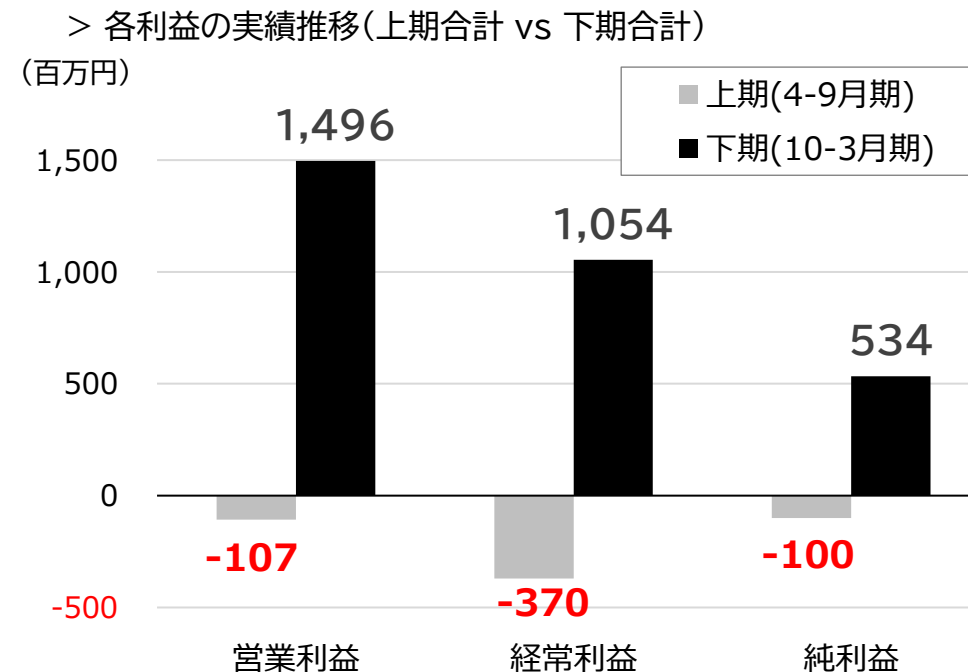
- 1) 営業収入は座席数の多いA320neo型機の有効活用、需要の取り込みにより44,795百万円と過去最高
- 2) 定期整備引当金の繰入額が増加するなどの影響で営業費用が43,406百万円と増加したが、営業収入増が寄与し営業利益は1,389百万円
- 3) 様々な収支改善策を実行したことにより、下期は全ての利益で黒字化達成

年度累計比較

(百万円)	2024年度 累計	2025年度 累計	前年度差	
営業収入	42,900	44,795	+1,894	
営業費用	41,670	43,406	+1,735	
営業利益	1,230	1,389	+158	
経常利益	1,933	684	△1,248	
純利益	1,923	434	△1,489	
市況実績	為替	152.6円/米ドル	150.0円/米ドル	△2.6円/米ドル
	(*) 原油	79.4ドル/bbl	68.1ドル/bbl	△11.4ドル/bbl

*1:ドバイ原油

上期(4-9月期)と下期(10-3月期)比較



様々な収支改善策

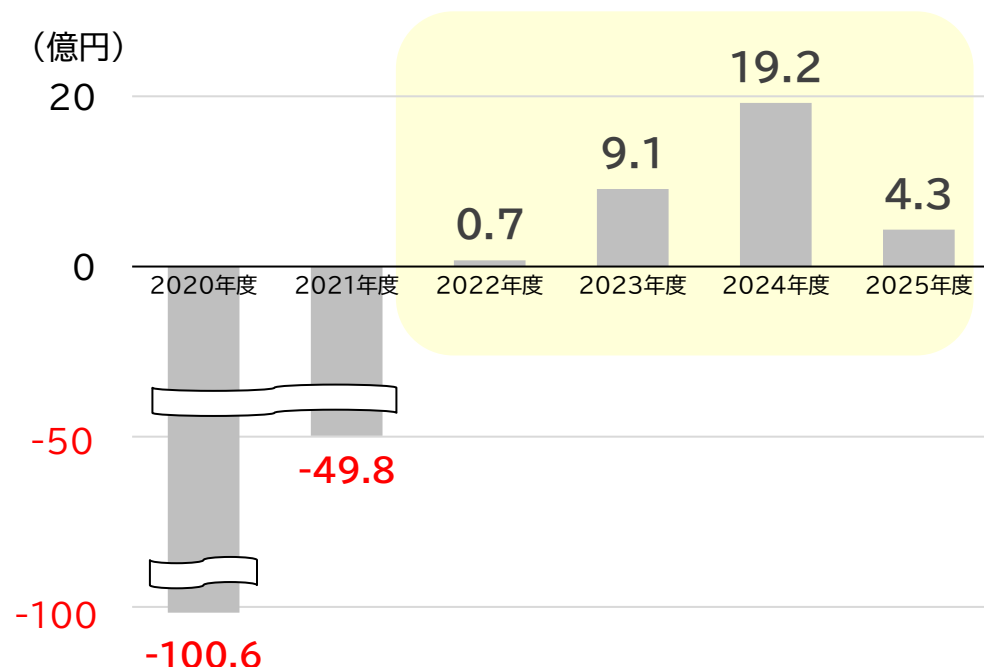
- ・就航路線や便数・ダイヤ等を需要動向に応じて見直し
- ・座席数の多いA320neo型機の有効活用
- ・最適単価の追求

下期
(10-3月期)
では全ての利益で
黒字化達成

- 1) コロナ後、2022年度から4年連続で純利益を創出し、配当再開を含めた経営資源の配分が可能なステージになった
- 2) 累積未払優先配当額が積み上がっている中、今回の業績をふまえて、優先株への配当を再開
- 3) 今後の配当方針について、未払い配当金を一掃してフロー改善を加速、新たな中期経営戦略を推進し、普通株式への復配を目指す

1) 純利益の推移(2020~2025年度)

✓ コロナ後、2022年度から4年連続で純利益を創出

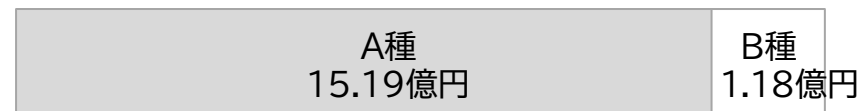


配当再開を含めた経営資源の配分が可能なステージに

2) 「累積未払優先配当額」の状況(2025年度末時点)

✓ 優先株に対する未払い配当が積み上がっている

(2025年度末時点)



コロナ後に未払いが続いていた優先株への配当を再開

3) 配当方針

- ✓ まずは優先株に対する配当を再開
- ✓ 未払い配当金を一掃して、今後のフロー改善を加速
- ✓ 新たな中期経営戦略に沿って成長戦略を推進

業績動向等を見ながら普通株式への復配を目指す

1. 会社概要

2. 2026年3月期 決算(概要)

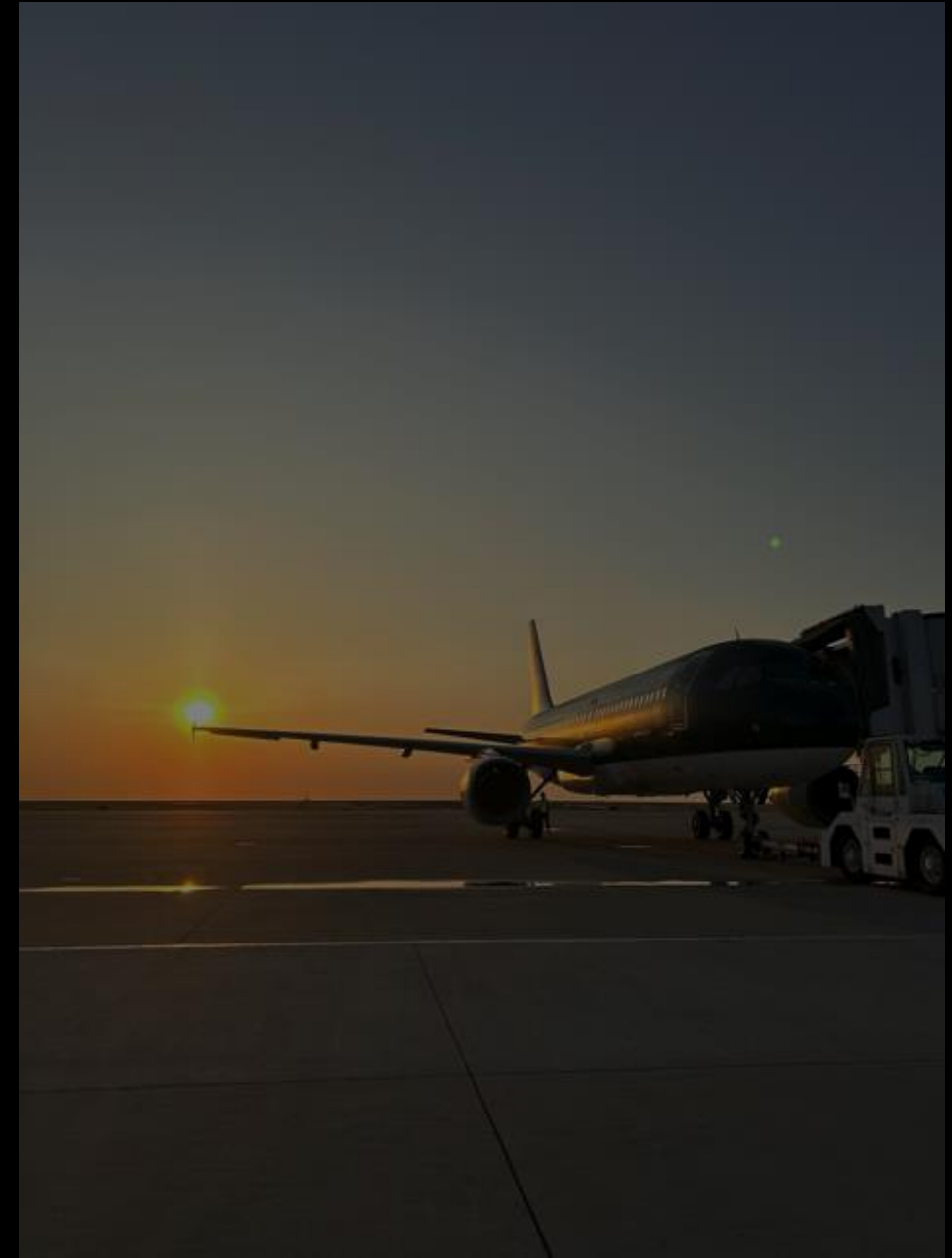
3. 2026年3月期 決算(詳細)

4. 2027年3月期 業績予想

5. 中期経営戦略



STARFLYER



	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	前年度差
営業収入 (百万円)	40,416	18,295	21,131	32,275	40,019	42,900	44,795	+1,894
営業費用 (百万円)	40,413	29,534	27,596	33,592	39,929	41,670	43,406	+1,735
営業利益 (百万円)	3	△11,239	△6,465	△1,317	90	1,230	1,389	+158
経常利益 (百万円)	46	△11,356	△6,054	△704	1,060	1,933	684	△1,248
当期純利益 (百万円)	△400	△10,067	△4,986	73	912	1,923	434	△1,489
提供座席キ口 (千席・キ口)	2,028,120	827,334	1,022,016	1,365,541	1,598,214	1,602,253	1,635,473	+33,220
有償旅客数 (人)	1,671,523	457,822	677,185	1,167,719	1,541,155	1,592,525	1,654,623	+62,098
座席利用率	71.9%	43.2%	53.0%	68.2%	77.4%	79.6%	81.6%	+1.9pt

* 上記輸送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。

* 上記輸送実績、イールドは2024年度から国内線の区間距離を大圏距離に変更しております。

		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	前年度 期末差		
総資産 (百万円)		29,474	32,769	20,089	21,370	23,553	24,531	36,896	+12,365		
純資産 (百万円)		6,754	6,281	1,357	1,759	3,219	4,293	7,222	+2,929		
自己資本 (百万円)		6,754	6,258	1,336	1,746	3,206	4,280	7,222	+2,942		
自己資本比率		22.9%	19.1%	6.7%	8.1%	13.6%	17.4%	19.6%	+2.1pt		
有利子負債残高 (百万円)		9,855	10,898	4,936	3,583	5,777	3,128	10,820	+7,692		
為替レート (円/米ドル)		期中平均レート		109.1	106.0	111.6	134.2	143.3	152.6	150.0	—
ドバイ原油 (ドル/bbl)		期中平均レート		63.1	42.0	74.3	95.2	81.9	79.4	68.1	—

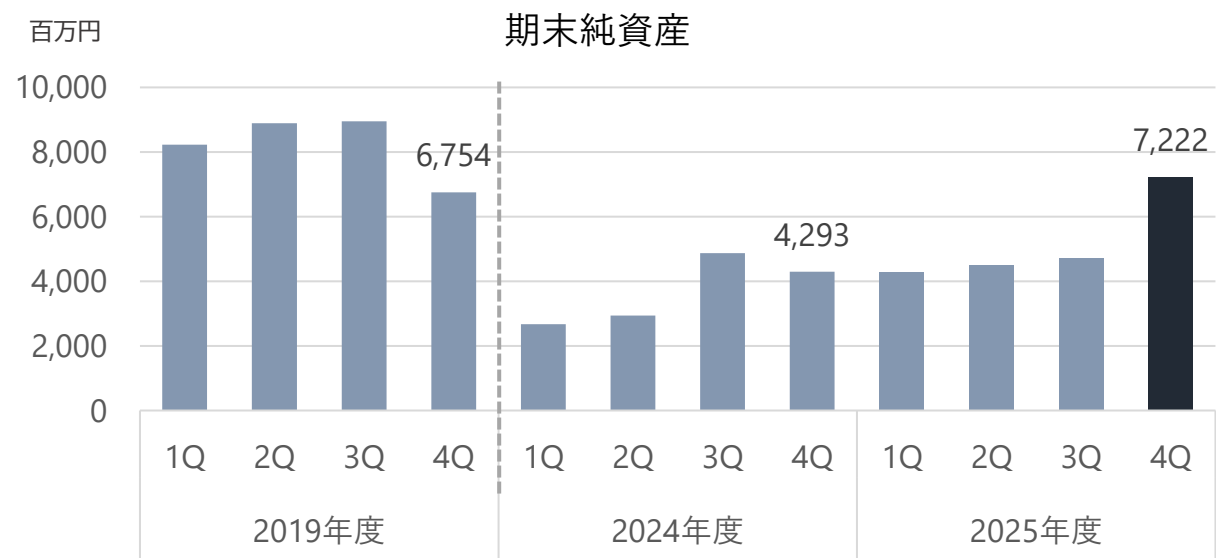
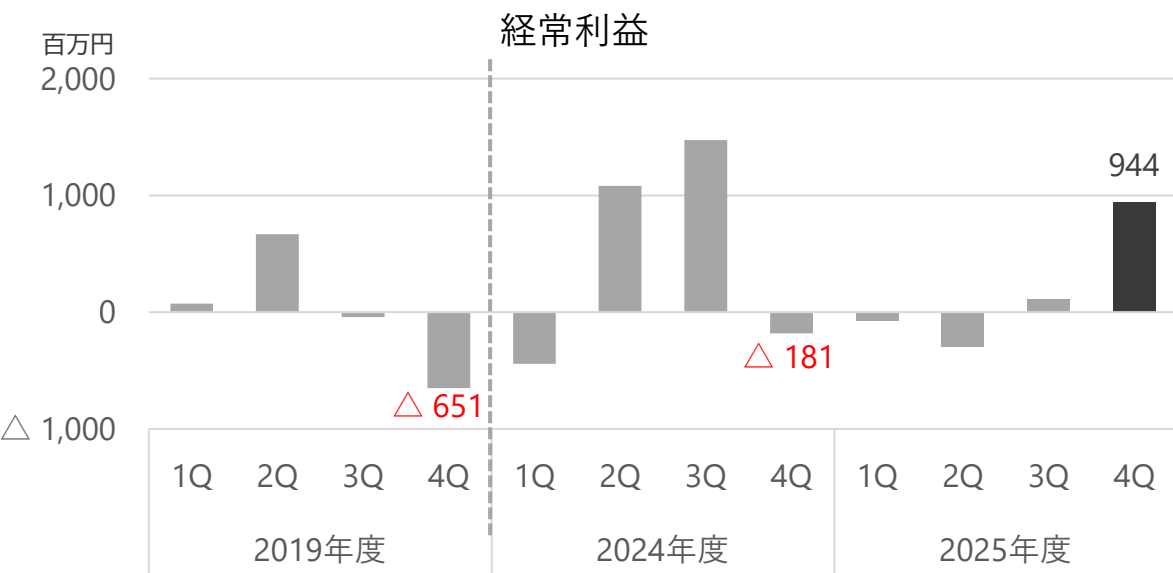
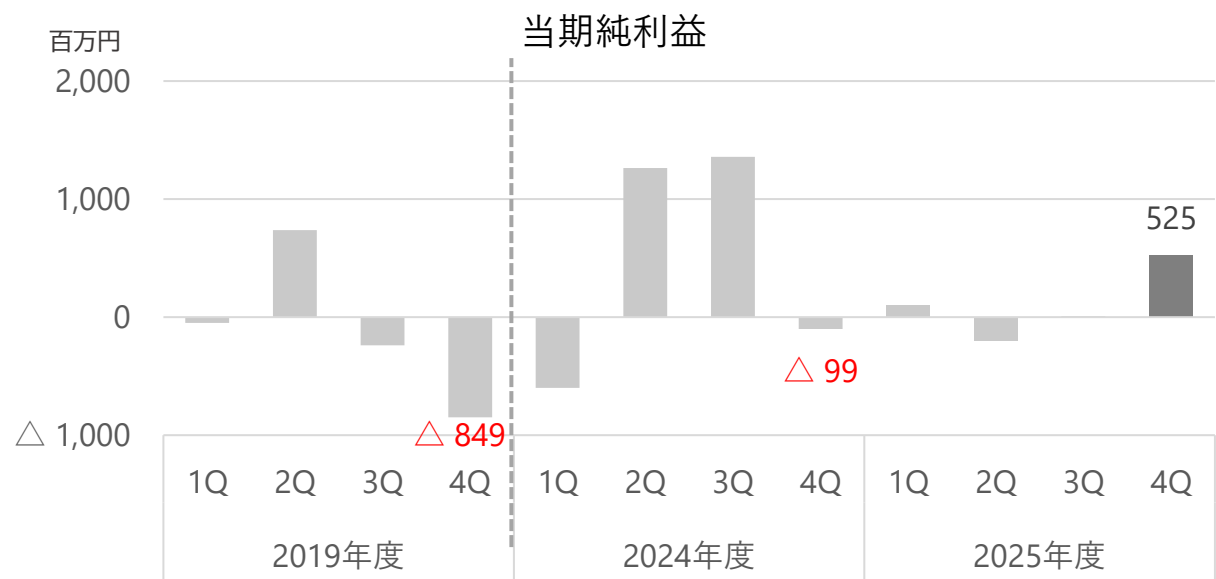
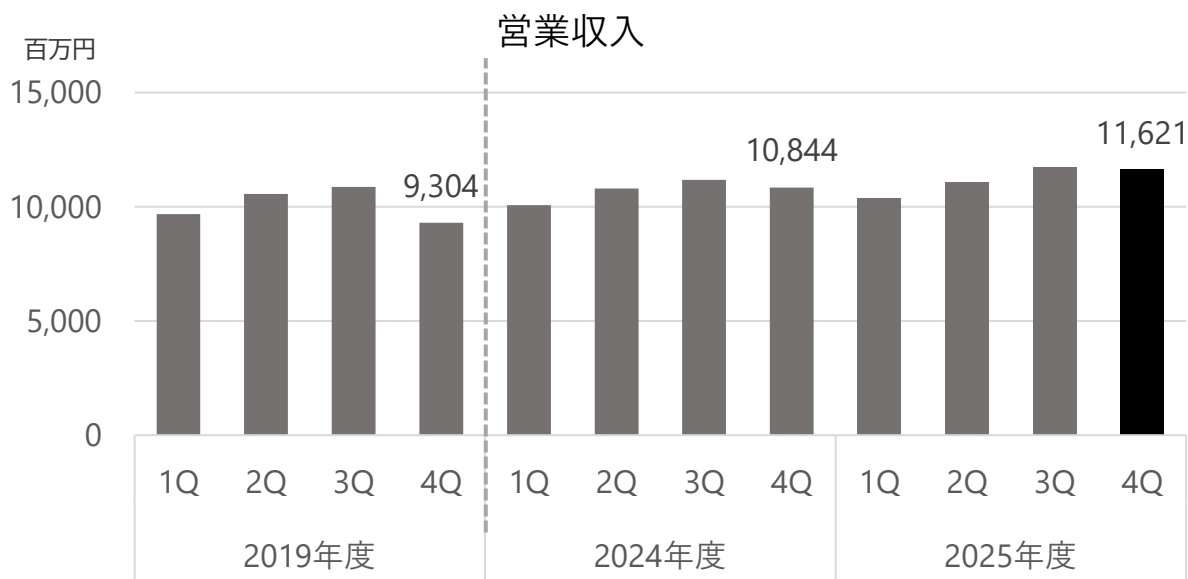
*2025年7月に導入したA320neo型機をファイナンス・リースで取得した影響を反映しています。

2025年度実績(主な内訳)

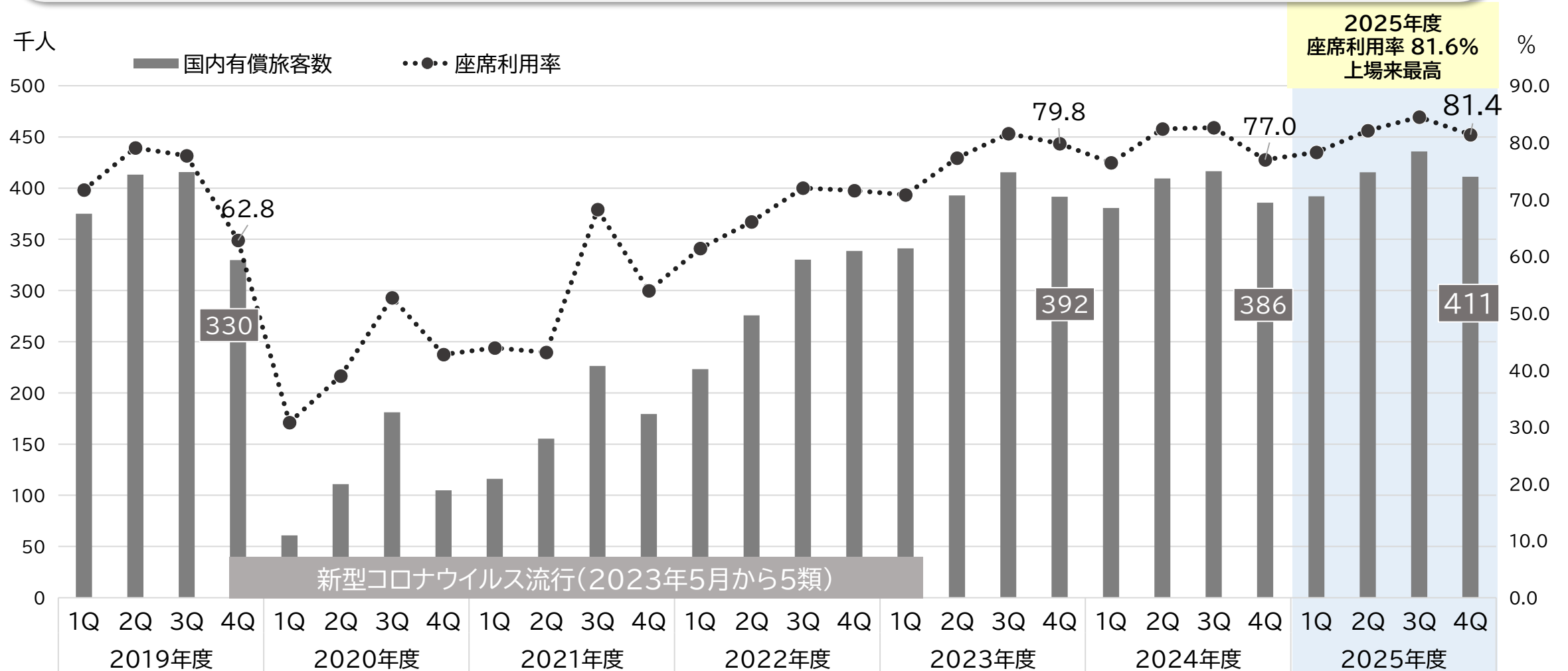
- ・営業キャッシュフロー: 定期整備引当金+22.7億円、減価償却費+12.0億円、A320neo型機受領などによる未収消費税の影響△15.9億円
- ・投資キャッシュフロー: 差入保証金の差入れ△12.4億円、システム更新等による無形固定資産の取得△5.5億円
- ・財務キャッシュフロー: 新株予約権の行使による株式発行による収入+3.5億円、長期借入金の返済△8.5億円、リース債務の返済△5億円

(単位:百万円)

	2024年度	2025年度	増減額
営業キャッシュフロー	5,272	1,559	△3,713
投資キャッシュフロー	△ 427	△ 1,509	△1,082
財務キャッシュフロー	△ 2,648	△ 998	+1,650
現金及び現金同等物の増減額	2,161	△ 793	△2,954
現金及び現金同等物	10,013	9,220	△793



- 従来より座席数の多いA320neo型機の効率的活用および旺盛な航空需要の取り込みにより国内有償旅客数、座席利用率ともに増。臨時便設定により増便したが座席利用率は好調を維持。



*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。

運送実績	2024年度	2025年度	前年比
提供座席キロ ASK (千席・km)	1,602,253	1,635,473	+2.1%
有償旅客キロ RPK (千人・km)	1,276,086	1,334,228	+4.6%
座席利用率 L/F (%)	79.6	81.6	+1.9pt
有償旅客数 (人)	1,592,525	1,654,623	+3.9%
イールド(円)	20.3	19.9	△0.4

* 上記運送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。

* 上記運送実績、イールドは2024年度から国内線の区間距離を大圏距離に変更しております。

(単位:百万円)

販売実績		2024年度		2025年度		前年比
			構成比		構成比	
航空運送 事業収入	定期旅客運送収入	42,425	98.9%	44,490	99.3%	+4.9%
	貨物運送収入	162	0.4%	150	0.4%	△7.4%
	不定期旅客運送収入	183	0.4%	46	0.1%	△74.9%
小計		42,771	99.7%	44,688	99.8%	+4.5%
附帯事業収入		129	0.3%	107	0.2%	△17.1%
合計		42,900	100.0%	44,795	100.0%	+4.4%

* 定期旅客運送収入および貨物運送収入には全日本空輸株式会社への座席販売および貨物運送分を含めております。

	座席利用率		運航回数		就航率		定時出発率	
	実績	前年比 (ポイント)	実績	前年比 (%)	実績	前年比 (ポイント)	実績	前年比 (ポイント)
北九州-羽田線	74.0%	+2.7	7,308	△1.3	99.6%	+0.7	89.8%	△3.2
福岡-羽田線	90.0%	+1.2	5,886	+1.0	99.7%	+0.6	91.0%	△0.8
関西-羽田線	87.1%	+2.2	2,915	+0.5	99.7%	+0.4	92.6%	△1.6
山口宇部-羽田線	79.4%	+2.7	2,190	+0.8	100.0%	+0.8	90.4%	△4.6
福岡-中部線	85.7%	△0.6	3,278	△24.8	100.0%	+0.5	92.6%	+1.3
福岡-仙台線	76.5%	-	674	-	100.0%	-	97.6%	-
全路線合計	81.6%	+1.9	22,251	△1.8	99.7%	+0.6	91.2%	△1.5

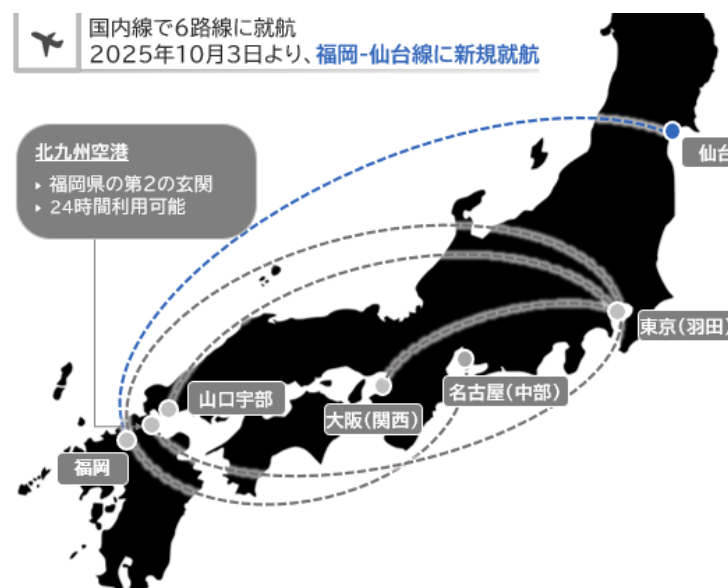
* 全日本空輸株式会社による座席販売分を含みません。2024年度から国内線の区間距離を大圏距離に変更しております。

就航路線、運航便数

2026年3月末時点			
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	3往復 6便
仙台	—	福岡	2往復 4便

* 海外定期便運休中。海外チャーター便は随時運航中。

* 2026年9月2日より北九州～台北桃園便を運航予定



1. 会社概要

2. 2026年3月期 決算(概要)

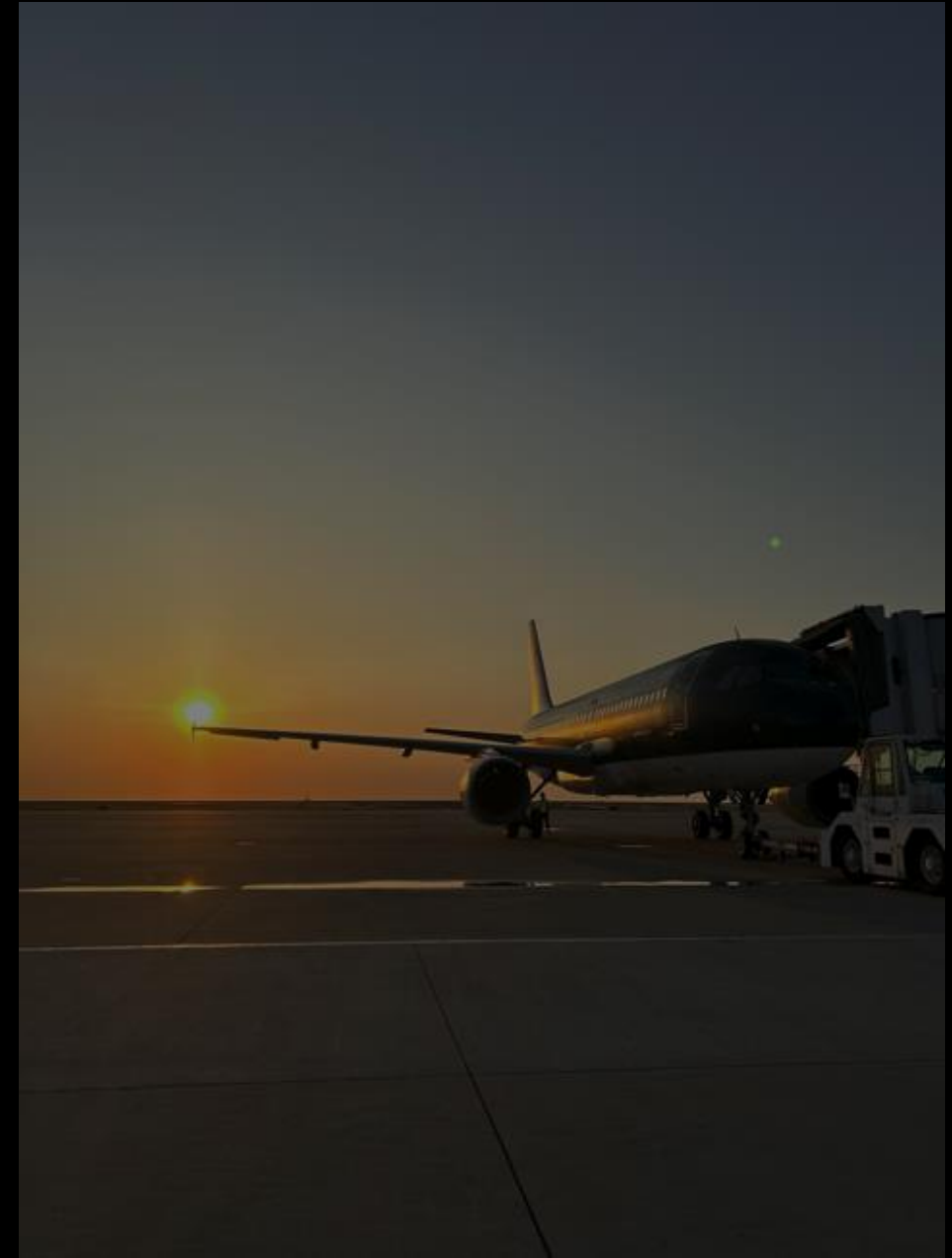
3. 2026年3月期 決算(詳細)

4. 2027年3月期 業績予想

5. 中期経営戦略



STARFLYER



- 1) 営業収入: 昨年10月就航「福岡-仙台線」が通年で収益に貢献。今年9月から北九州-台北線運航開始することによる増収。過去最高を更新する見通し
 2) 営業費用: 原油市況の上昇、為替市況の円安基調継続等により費用増の見通し
 3) 経常利益: 増収策を着実に推進するとともに、コスト削減に取り組み、市況(航空燃料価格や為替)の悪化を想定した場合でも利益を確保する

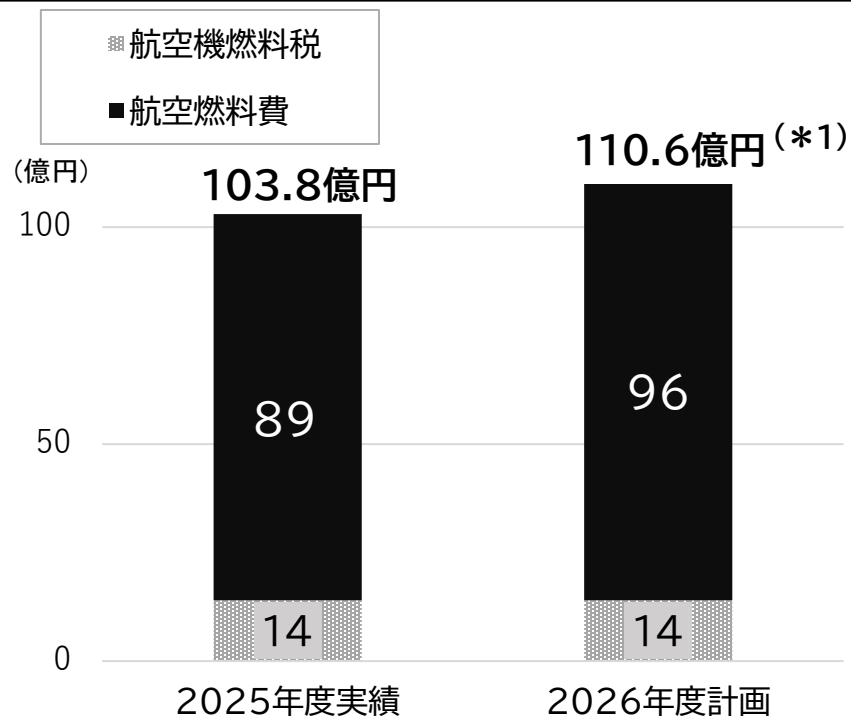
		2025年度 通期実績	2026年度 通期予想	前年度差	備考
営業収入		44,795	47,860	+3,064	✓ 昨年10月就航「福岡-仙台線」が通年で収入に貢献 ✓ 今年9月から北九州-台北線再開
営業費用		43,406	47,200	+3,793	✓ 為替が円安シフト、原油市況の上昇(*1) (航空燃料費、航空リース料、整備部品などが増加)
営業利益		1,389	660	△729	
経常利益		684	610	△74	✓ 航空機契約のファイナンスリース(ドル建て)影響
純利益		434	600	+165	
市況 前提	為替	150.0円/米ドル	155.0円/米ドル	+5.0円/米ドル	
	原油(*2)	68.1ドル/bbl	75.0ドル/bbl	+6.9ドル/bbl	

*1: 為替、燃料に関する市況影響については次頁にて説明

*2: ドバイ原油

◆燃料費・航空機燃料税

中東情勢などの外部環境を注視
今後の市況動向を踏まえ柔軟に対応

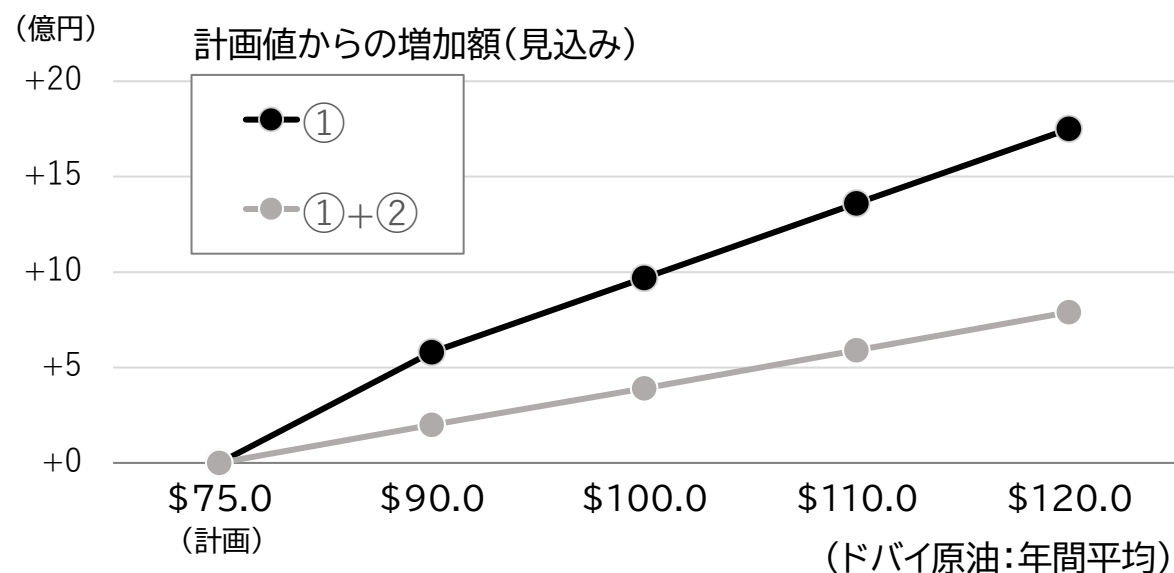


	2025年度実績	2026年度計画
原油(*2)	68.1ドル/bbl	75.0ドル/bbl
為替	150.0円/米ドル	155.0円/米ドル

*1: 経済産業省の激変緩和措置による効果は含まず
*2: ドバイ原油

◆市況変動が与える燃料費への影響

- ① 2026年度の燃料ヘッジ率 60% → 市況変動による燃料費の増加を抑制
- ② 経済産業省の激変緩和措置による効果を反映

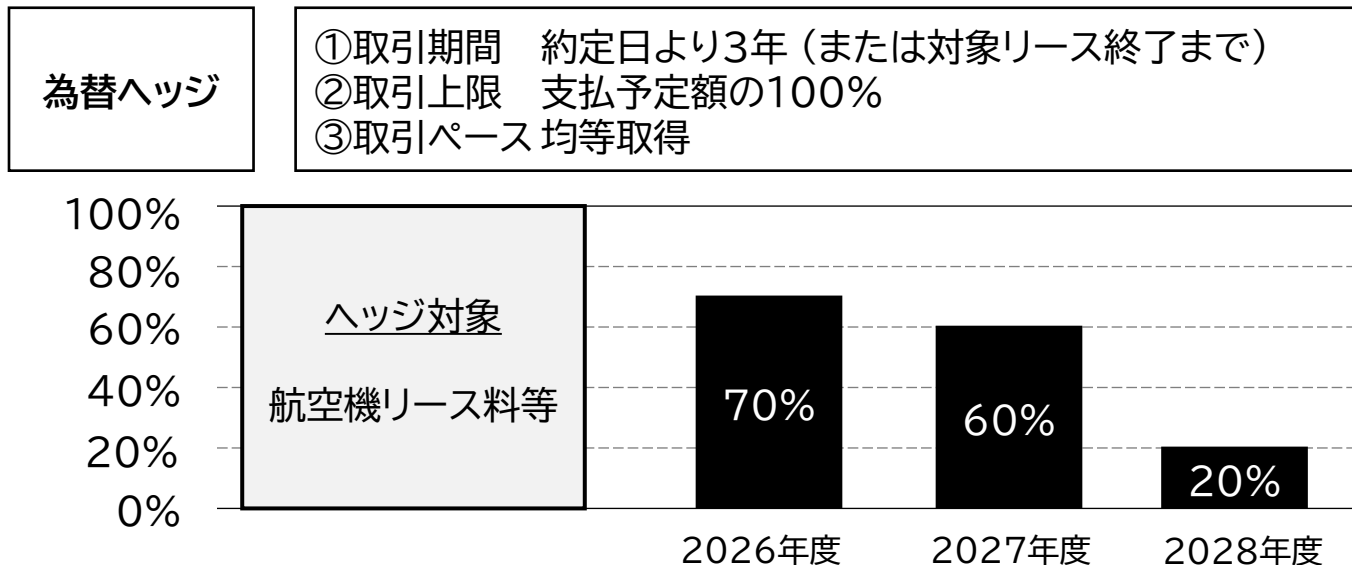


感応度

- ①の効果を加味した場合
ドバイ原油+1ドル/bbl → 燃料費+38百万円(年間)
- ①と②の両方の効果を加味した場合(*3)
ドバイ原油+1ドル/bbl → 燃料費+19百万円(年間)

*3: 経済産業省の激変緩和措置による効果が2027年3月まで続いた場合

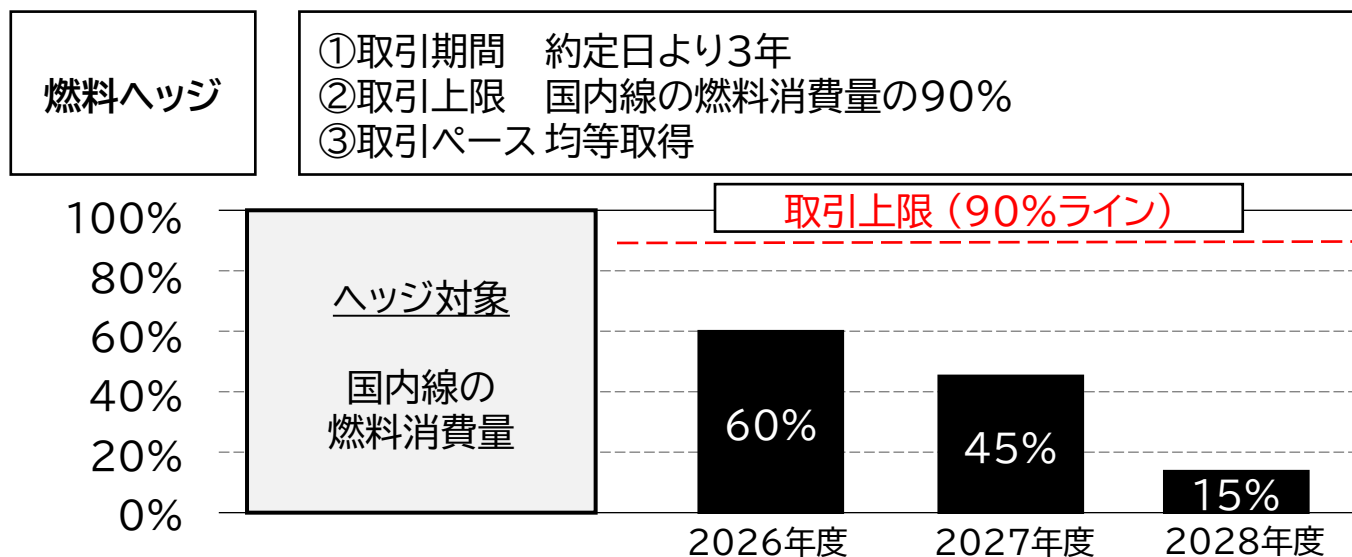
*ヘッジ率、感応度は2026年3月末時点



➤ 感応度

1円/米ドルの市況変動により
 燃油費、航空機材費等に
 年額99百万円の影響を、
 経常利益に同70百万円の
 影響を受ける可能性

*ファイナンス・リースで取得した
 航空機、定期整備引当金等
 の影響を除く

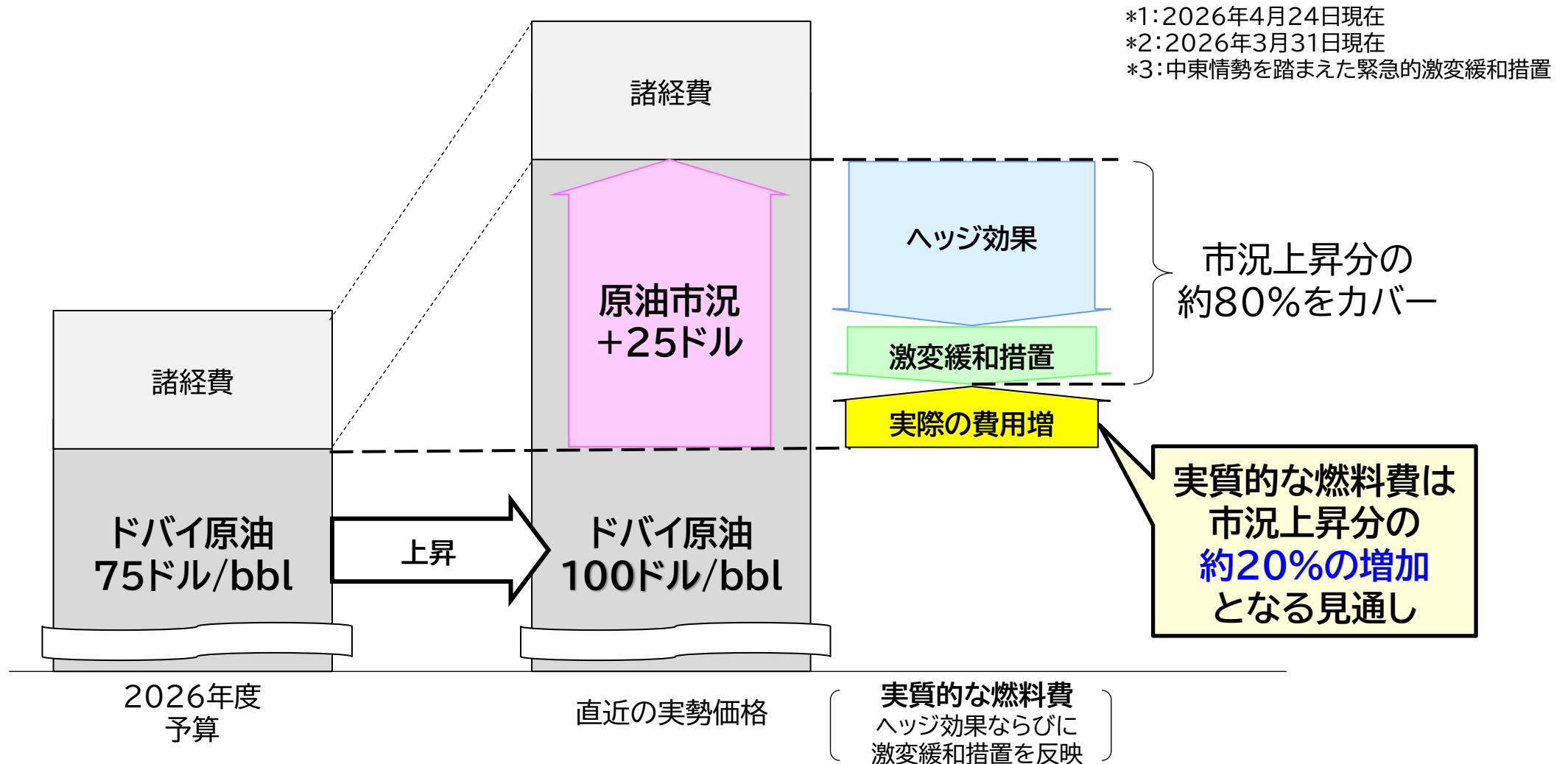


➤ 感応度

1ドル/bblの市況変動により
 燃料費で年額38百万円の
 影響を受ける可能性

*経産省「中東情勢を踏まえた
 緊急的激変緩和措置」による
 効果は上記数値に含まず

- 1) 2026年度はドバイ原油で75ドル/bblを計画前提としているが、足元の実勢価格は100ドル/bblを超過している状況(*1)
- 2) 2026年度は燃料ヘッジで60%を実施済み(*2)である上、経済産業省の激変緩和措置(*3)も燃料費の抑制策となる
- 3) 現在の「激変緩和措置」が続くとの前提で試算すると、実質的な燃料費は市況上昇分の約20%増加となる見通し



1. 会社概要

2. 2026年3月期 決算(概要)

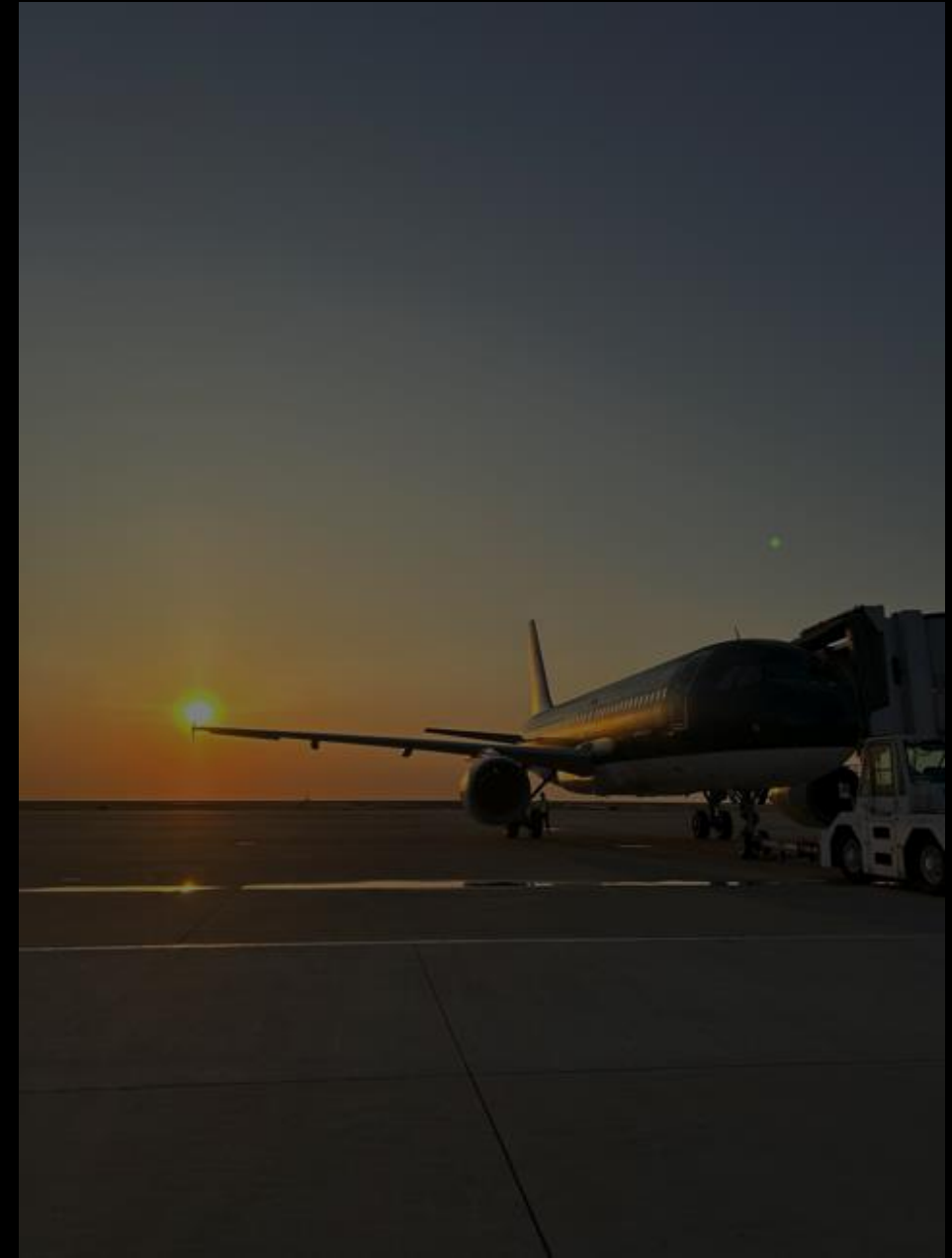
3. 2026年3月期 決算(詳細)

4. 2027年3月期 業績予想

5. 中期経営戦略



STARFLYER



2026~2028年度 中期経営戦略



2026年4月30日

株式会社 スターフライヤー

－ トップメッセージ －

株式会社スターフライヤーは、事業基盤の強化を主眼として取り組んできた期間を経て、持続的な成長を実現する新たなフェーズへと移行する段階を迎えています。このたび、東アジアへの国際線ネットワーク拡大を中心とした成長モデルの確立を目指し、「2026～2028年度 中期経営戦略」を策定いたしました。

ポストコロナ時代を見据え、2023年4月に公表した「中期経営戦略2025 ～国内線で経営基盤を確立し、次の飛躍へ～」においては、円安基調の進行や物価高騰など、当初想定を超える外部環境の変化により、営業利益目標の達成には至りませんでした。一方で、国内レジャー需要の回復を背景に、売上高は過去最高水準を更新するなど、将来成長に向けた確かな事業基盤を構築することができた3年間であったと考えております。

日ごろよりご支援を賜っております、お客様、株主、地元をはじめとする多くのステークホルダーの皆様に、心より感謝申し上げます。

今後の3年間は、これまでに培った経営基盤を土台として、東アジアへの国際線ネットワーク拡大によるトップラインの向上を目指す「成長戦略の推進」フェーズと位置付けています。国内線事業においては、引き続き収益性を重視しつつ、既存路線の価値最大化、需要変動に応じた機動的な供給調整、ならびにオペレーションおよびサービス品質の一層の向上に取り組んでまいります。加えて、国際線事業を今後の成長を牽引する重要な柱と位置付け、東アジアを中心としたネットワークの拡大を進めてまいります。

その第一歩として、2026年9月には「北九州－台北線」の定期便運航を再開予定であり、これを足掛かりに、将来の国際線展開の可能性を着実に検討・推進してまいります。トップラインの拡大を通じ、収益力と財務基盤の強化を両立させることを目指します。

航空業界を取り巻く環境は、引き続き大きな変化と不確実性を伴っています。当社は、安全運航を最優先事項として堅持しながら、事業構造の変革と持続的なビジネスモデルの確立に挑戦し続けてまいります。

本中期経営戦略の遂行を通じて、企業価値の向上を図り、ステークホルダーの皆様のご期待に応えていく所存です。就航20周年という節目を超え、新たな20年に向けて、スターフライヤーは次の成長ステージへと歩みを進めてまいります。

2026年4月30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

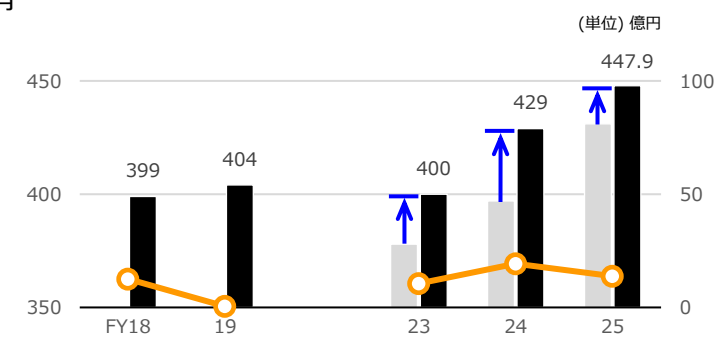
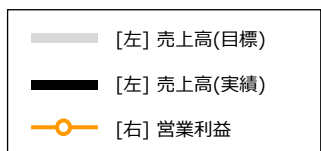
Contents

1. 2023~2025年度 中期経営戦略の振り返り
2. 2026~2028年度 中期経営戦略の位置づけ
3. 事業戦略の骨子
4. 事業戦略
 - 4-1：ネットワーク戦略／機材・プロダクト戦略
 - 4-2：非航空事業戦略
 - 4-3：ブランド・マーケティング戦略
 - 4-4：デジタル戦略
 - 4-5：人財・エンゲージメント戦略
5. ESG戦略
6. 財務戦略
7. 業績目標



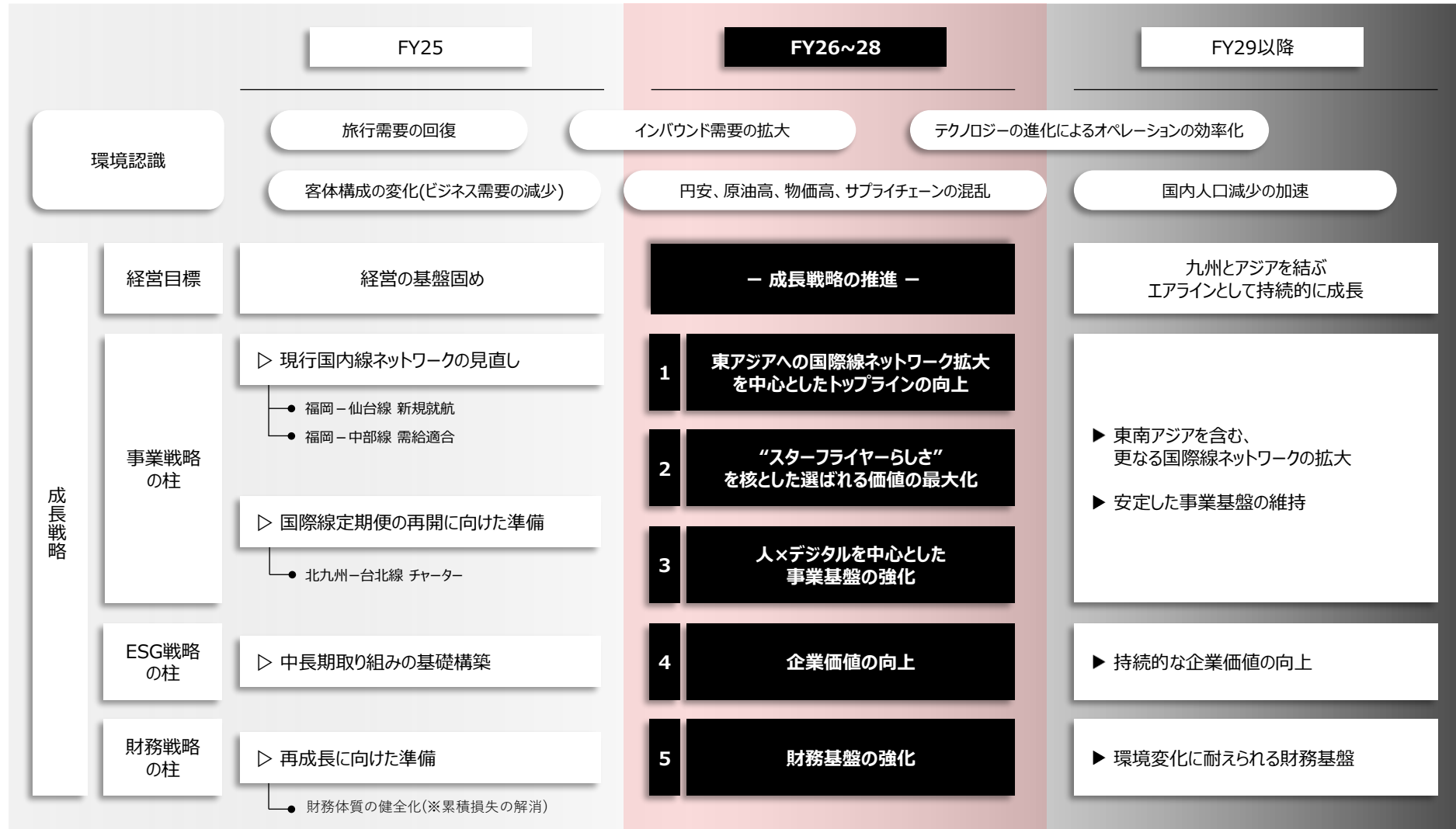
- 1) 国内線の旺盛な航空需要の取り込みなどにより、売上高はFY24以降コロナ前(404億円)を超える水準を達成
- 2) 営業利益は円安基調の為替市況や各物価高の影響により、営業利益目標(FY25:50億円)は未達も、全期黒字を達成
- 3) 全期を通して安全運航を維持。新型機材(A320neo)の導入、定時性の追求により運航品質の向上を達成

FY23~25 テーマ	FY23~25に 取り組むべきこと	評価	振り返り	
国内線で経営基盤を確立し、次の飛躍へ	ネットワーク	国内線を主体に	◎	<ul style="list-style-type: none"> 国内線ネットワークの見直しを実施(福岡－仙台線開設/福岡－中部線需給適合) 北九州－台北線チャーターを運航し、国際線定期便の再開に向けたノウハウを蓄積 2024年度特定本邦航空運送事業者における国内定時運航率で「2冠」を達成 環境変化(客体・顧客ニーズ)に対応したサービス品質の深化には継続的な取り組みが必要 計画通り、FY23から新機材(A320neo)の導入を開始し、FY25までに計4機導入済み 省燃費の特性を活かし、コストおよび環境負荷を低減 様々な取り組みへの挑戦を実施も、非航空分野における収入目標は計画を未達 新たな輸送サービス(ペット機内同伴サービス)の展開を全路線に拡大し、付帯収入を上積み 収入は旺盛な旅客需要を背景に単価向上と新規顧客獲得により、当初目標を上回り達成 円安や物価高の影響により、利益目標は未達も、全期において黒字化を達成 ▲26億円の累積損失を解消
	サービス品質	品質の更なる向上	○	
	機材・プロダクト	更なる充実	○	
	事業領域	新規事業領域	△	
	業績	収入拡大による利益創出	△	
	安全	安全運航の維持	◎	

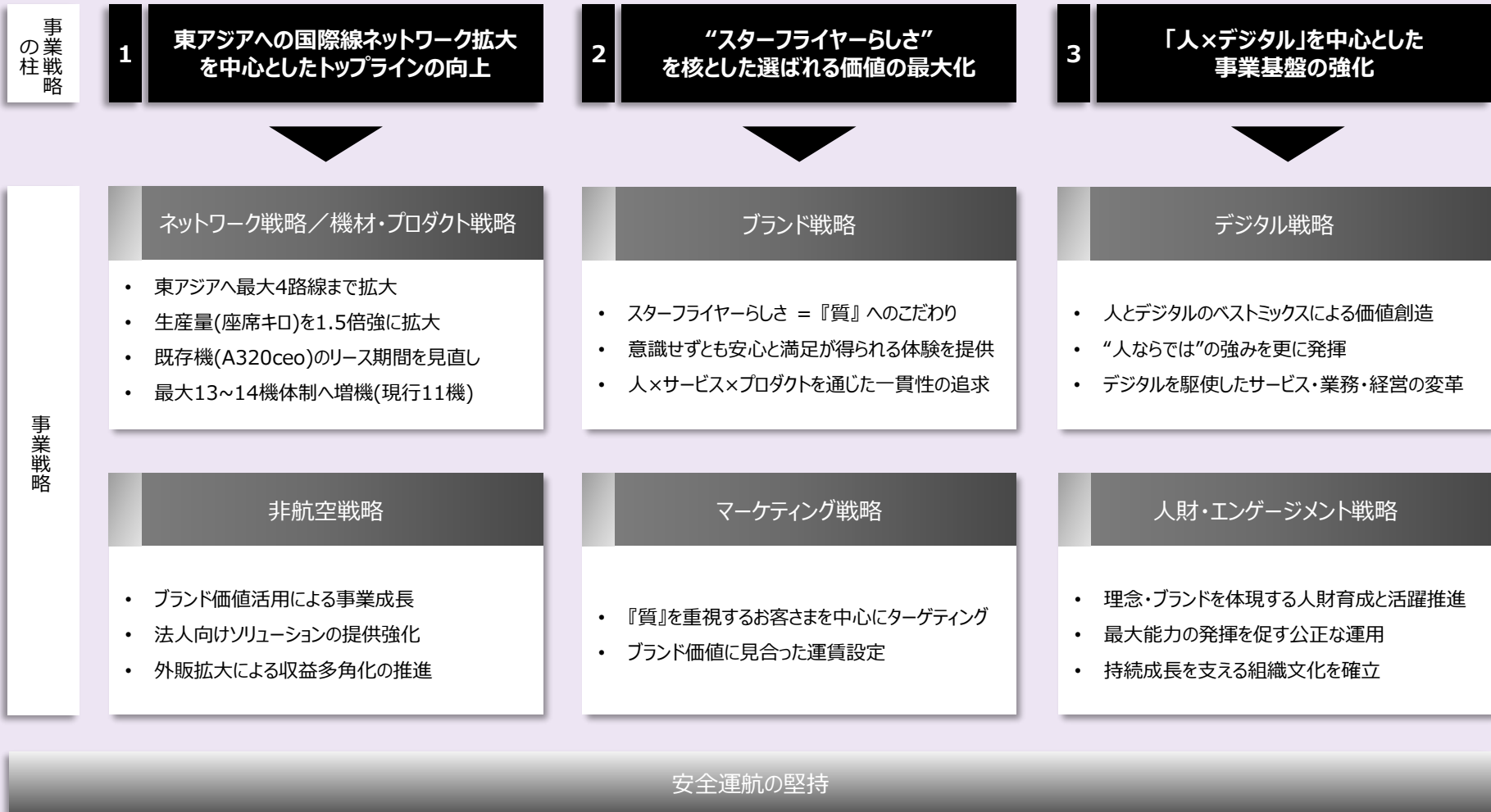


- 航空事故ゼロ、重大インシデントゼロを維持
- アルコール事案の再発防止と安全管理の徹底を継続

- 1) FY26~28は、これまでの経営の基盤固めを踏まえ、事業規模拡大に向けた『成長戦略の推進』へとフェーズを転換
 2) 東アジアへの国際線ネットワーク拡大を中心としたトップラインの向上で、収益力と財務基盤の強化を両立し、持続的な成長モデルを確立
 3) FY29以降は、九州－アジア間を中心に複数路線を運航する代表的な本邦エアラインとしてマーケットにおける確固たる地位を構築



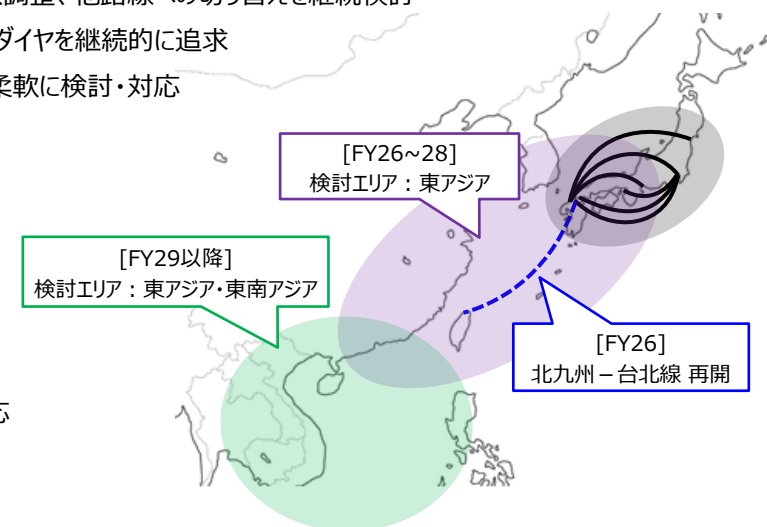
- 1) 3つの事業戦略の柱を軸に、成長戦略を一体的に推進
- 2) 東アジアへのネットワーク拡大と、“スターフライヤーらしさ”を核とした選ばれる価値を最大化
- 3) 「人×デジタル」を中心とした事業基盤の強化により、価値創出と経営変革を加速



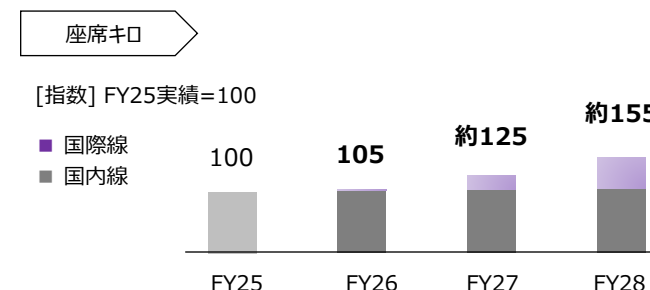
ネットワーク戦略／機材・プロダクト戦略

- 1) 東アジアへのネットワーク拡大を中心に、FY28までに生産量(座席キロ)を1.5倍強に拡大、中期的な成長エンジンを確立
- 2) 国内線は北九州・福岡－羽田線を中心に競争力を強化、国際線はFY28までに最大4路線までネットワークを拡大
- 3) 機材はA320ceoのリース期間見直しにより、現行11機から最大13~14機体制へ増機、成長に必要な生産資源を効率的に確保

ネットワーク	国内線	<ul style="list-style-type: none"> 原則、既存6路線を前提とするが、収益性の低い路線は便数調整、他路線への切り替えを継続検討 主力路線の北九州・福岡－羽田線を中心に、競争力のあるダイヤを継続的に追求 「国内航空のあり方に関する有識者会議」の状況を注視し、柔軟に検討・対応
	国際線	<ul style="list-style-type: none"> 東アジアへ拡大し、FY28までに最大4路線に就航
機材・プロダクト	新規導入	<ul style="list-style-type: none"> FY26~27にA320neoを計3機導入 (neo機累計：7機)
	増機	<ul style="list-style-type: none"> 既存A320ceoのリース期間を見直し、ネットワーク拡大に対応 FY27末時点で最大13~14機体制へ増機 (現行11機)
	プロダクト	<ul style="list-style-type: none"> 機齢に応じた機内の改装等を実施し、快適性を確保



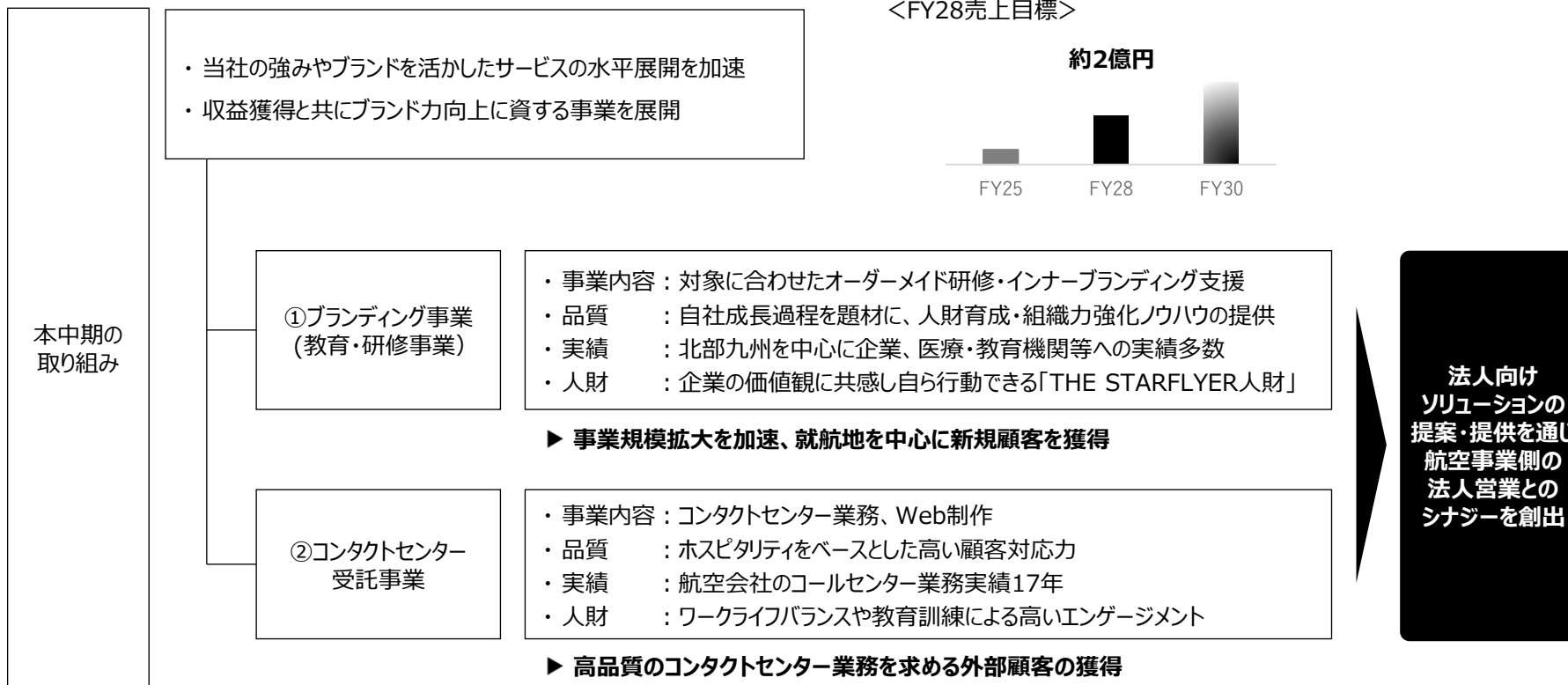
生産量	座席キロ (FY25比)	<ul style="list-style-type: none"> 国内線はFY25の生産量規模を維持しつつ、収益性改善と競争力強化を優先 国際線はFY26から再開する北九州－台北線を起点に、需要動向を見極めながら段階的に生産量を拡大 内際合計でFY28までに生産量を1.5倍強(FY25比)に拡大
-----	--------------	---



※座席キロ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。

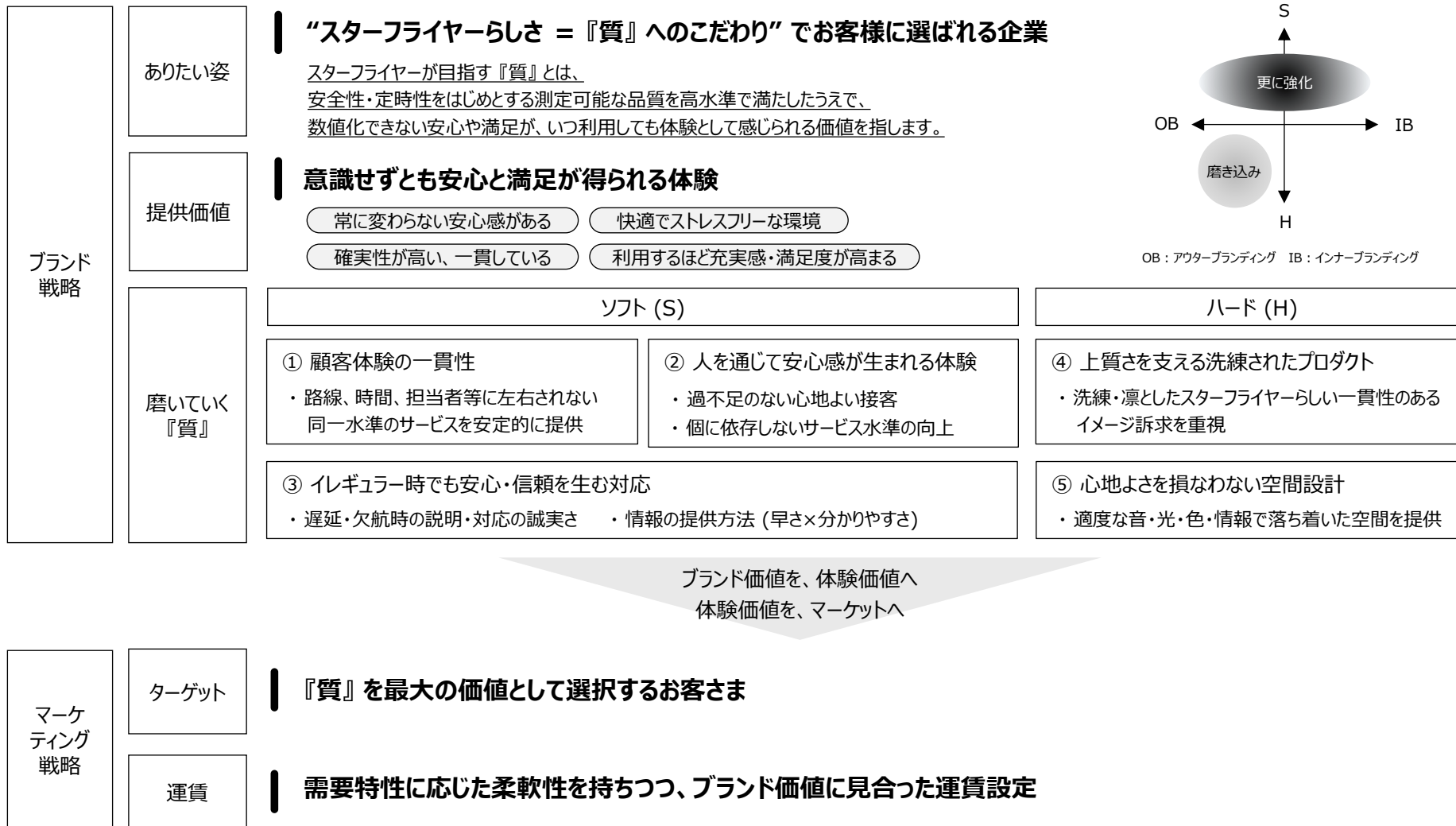
非航空事業戦略

- 1) ブランディング事業・コンタクトセンター受託事業を中心に、非航空領域で約2億円の売上を目指す
- 2) 高い利益率による収益面での貢献に加え、スターフライヤーブランドの向上に資することも目指す
- 3) 法人向けソリューションの提案・提供を通じ、航空事業側の法人営業とのシナジー創出を目指す



ブランド・マーケティング戦略

- 1) 質を重視するお客さまに対し、路線・時間・状況に左右されない、いつも同じ安心と満足を得られる体験を提供
- 2) この体験価値を持続的に実現するため、質の一貫性にこだわり、サービスとブランド体験の設計・運用を一体で推進
- 3) スターフライヤーの質を選択理由として評価して下さるお客さまを中心に、ブランド価値に見合った運賃を設定

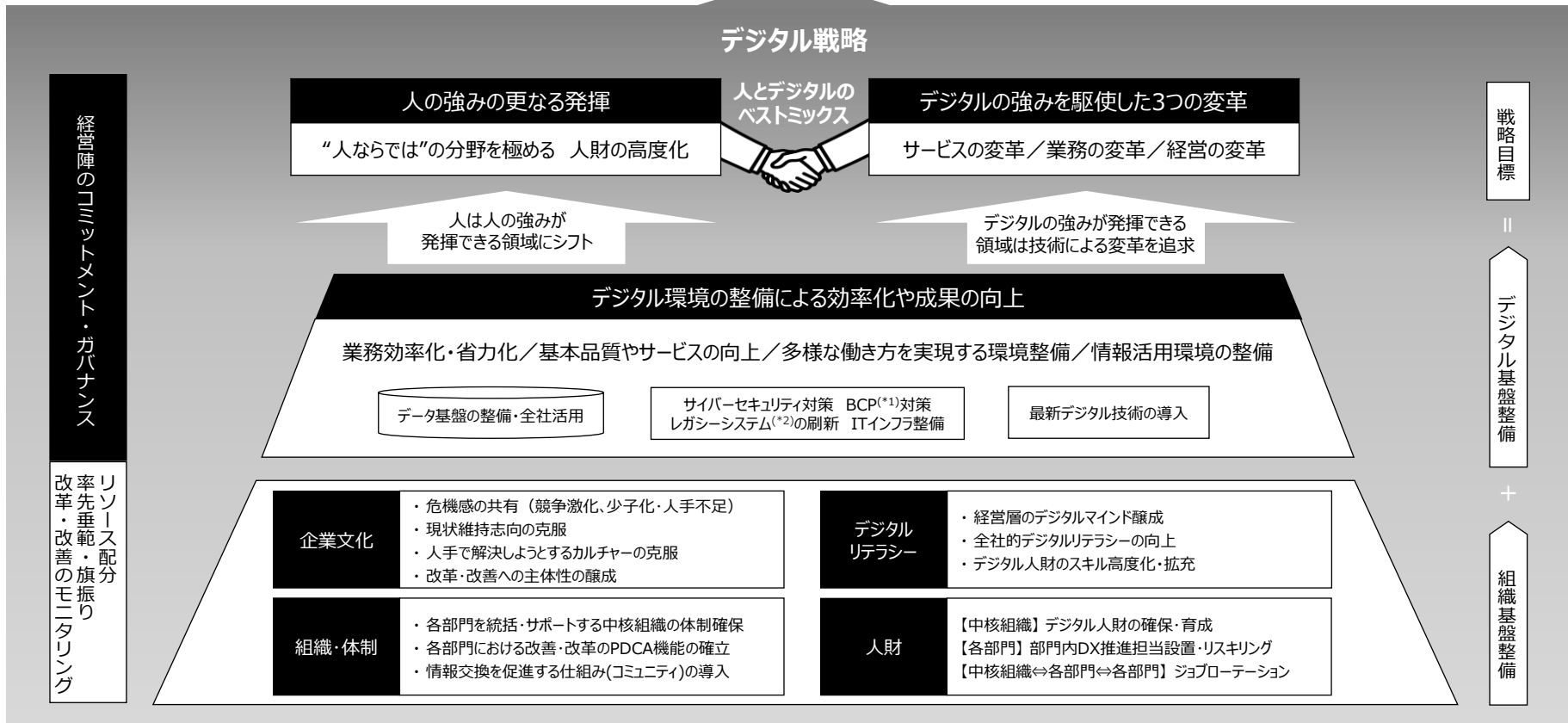


デジタル戦略

- 1) 私達がこれからも感動のあるエアラインであり続けるためには、デジタルトランスフォーメーション(DX)によるビジネスの変革が必要
- 2) 当社が目指す「DXビジョン」は「人とその心を大切にDX」、すなわち「人とデジタルのベストミックス」による顧客・現場・経営の価値創造
- 3) そのための「デジタル戦略」は、「デジタル環境の整備」のみならず、「企業文化や組織・人財の変革」及び「経営のイニシアチブ」の「三位一体での改革」

DXビジョン 『人とその心を大切にデジタルトランスフォーメーション』

コロナ禍後のニーズや価値観の変化、少子化等による人手不足などの激しい環境変化の中で感動のあるエアラインであり続けるためには、デジタル技術を活用しつつ同時に人ならではの強みを追求することが必要。自身を時代に合わせてアップデートし、サービスや業務、経営そのものの変革実行が必要。『人とデジタルのベストミックス』により、顧客・現場・経営それぞれの視点で価値創造への取組を実施。



(*1) BCP(事業継続計画)：災害や事故、システム障害などの非常事態が発生した場合でも、重要な事業を継続・早期復旧するための計画 (*2) レガシーシステム：過去の技術や仕組みで構築されたため、変化に柔軟に対応できず時代にそわなくなったシステムのこと

人財・エンゲージメント戦略

- 1) 人財戦略の基本方針を軸に、中期人財戦略で目指す姿を実現するため、4つの実施施策に取り組む
- 2) 事業拡大や採用環境の変化に対応した人員計画、採用戦略を進めるとともに、自立的・自律的な成長を支援する教育研修を強化
- 3) エンゲージメント向上と働き方・コミュニケーション基盤の強化を通じた、「働きがい」を感じ続ける文化の醸成

人財戦略の基本方針	人財を重要な資本と位置づけ、“THE STARFLYER人財”の確保・育成・活躍により持続的な企業成長を推進
中期人財戦略で目指す姿	<ul style="list-style-type: none"> • “THE STARFLYER人財”が能力を最大限に発揮し、適切な評価・処遇のもとで成長し続けることができる会社の実現 • 挑戦する文化の醸成とエンゲージメントの向上により、高いパフォーマンスを生み出す組織基盤を構築
実施施策の方向性	人員計画の最適化 <ul style="list-style-type: none"> • 事業規模拡大に対応した適正人員数の確保 • DX推進等による生産性向上を踏まえた人員計画の策定
	採用戦略・教育研修の強化 <ul style="list-style-type: none"> • 労働人口減少等、採用市場の変化を踏まえた戦略のアップデート • 自立的・自律的行動に基づく成長を支援する教育研修の強化
	人財活用の高度化 <ul style="list-style-type: none"> • 経験を生かしたマルチタスク化を実現する業務設計・再構築 • 手挙げ式参画型の取組み(プロジェクトなど)機会充実により、自律的行動を促進 • 人事制度のブラッシュアップ
	エンゲージメント向上の取組み <ul style="list-style-type: none"> • 全社・部門単位のエンゲージメント指標の可視化と改善サイクルの構築 • 会社業績に連動した適切な報酬還元の仕事の構築 • ブランド価値・企業理念への理解促進と、社員参加型の文化醸成施策の展開

“THE STARFLYER人財”

企業の理念・価値観への共感が高く、
柔軟な発想とチャレンジ精神を持って
自らが意欲的に行動し
高いパフォーマンスを発揮する人財

ESG戦略

- 1) CO₂排出量の削減やSAF導入に向けた調査を継続しながら、環境KPIの確実な達成を通じて、中長期的な競争力を強化
- 2) 地域連携および人的資本の高度化を推進し、事業基盤の持続可能性と長期的成長を支える社会的価値の創出を加速
- 3) ガバナンスおよびリスク管理体制を一層強化し、経営の透明性・健全性を高めることで、企業価値の安定的な向上を実現

当社が目指す
ESG「感動のあるエアライン」であり続けるため、
環境・地域社会・人・ガバナンスを経営基盤として強化し、事業を通じて社会課題の解決と企業価値の向上を実現

重要課題		主な取り組み	KPI	
E (環境)	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量の削減 環境負荷軽減 	<ul style="list-style-type: none"> 省燃費機材(A320neo)の導入 運航(駐機中~離陸~着陸)の工夫 SAF導入に向けた調査の継続 	省燃費機材比率	36% (FY25末) → 50% (FY28末)
			CO ₂ 削減目標	FY19比▲10% (FY30末)
S (地域社会・人)	<ul style="list-style-type: none"> 地域活性化 社会貢献 	<ul style="list-style-type: none"> 産学連携強化(地元企業や学校法人との連携) 北九州市をはじめ就航地の自治体との連携強化 		
			<ul style="list-style-type: none"> 女性の活躍推進 	課長職以上の女性管理職比率
	<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティ・エクイティ & インクルージョン 人権の尊重 	<ul style="list-style-type: none"> 男性の育児参画 	男性の育休取得率	100% (FY25末) → 90%以上 (FY28末)
			男性の育休平均取得日数	24日 (FY25末) → 15日以上 (FY28末)
G (ガバナンス)	<ul style="list-style-type: none"> ガバナンス強化 コンプライアンス強化 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の多様性推進(経験・出身・ジェンダー) 法令遵守、各種法改正の適切な対応 リスク対策によるBCP強化 	障がい者雇用率	2.3% (FY25末) → 2.7% (FY28末)

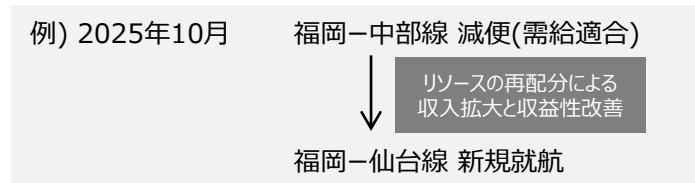
財務戦略

- 1) 新たな中期経営戦略を推進する中で、市況変動への耐性も強化しながら、成長戦略を通して売上高と利益の両面で「収益性」を向上
- 2) フローの着実な改善により、ストックへの対応を通して財務基盤の「安定性」を確保
- 3) 株主還元の対応として「累積未払優先配当額」の支払を再開

1) フローへの対応

① 成長戦略の推進 → 売上高と利益の同時向上を追求

(1) 国内線：就航路線・便数の見直し



(2) 国際線：定期便の再開・拡大

② 市況変動への対応 → 「耐える力」の強化

(1) 為替：

- ・ 国際線の就航と拡大（外貨収入の獲得）
- ・ 一部機材のリース契約変更（「外貨建て」から「円建て」へ）

(2) 原油：

- ・ 路線収支の精査（収益性に基づく供給量の柔軟な調整）
- ・ 国内線における燃油サーチャージ導入の検討開始

フローの着実な改善による「収益性」の向上

中期目標

営業利益 40~50億円 (FY28)

2) ストックへの対応

① バランスシート構成のイメージ (FY28末時点)

資産	負債
▶ 現預金の確保 ・ 月商の1.5~2.0ヶ月分を ミニмумラインとして維持 2027年4月 新リース会計基準 ※総資産は650~700億円に 拡大する見通し	▶ 有利子負債の活用 ・ 柔軟な資金調達の実行 ・ 借入金残高で30~40億円
	資本
	▶ 純資産の拡大 ・ (中期目標) 100億円

利益の蓄積によって財務基盤の「安定性」を確保

中期目標

純資産 100億円 (FY28末)

3) 株主還元 (当面の方針)

① 「累積未払優先配当額」への対応

- ・ FY26中に一部または全額の支払再開(予定)

② 普通株式への配当方針 → 検討を継続

- ・ 財務基盤の安定化、人材への投資等とのバランスを考慮

- 1) FY28の目標として、売上高で約620億円、営業利益で40~50億円、純利益で20~25億円を目指す
- 2) 国際線の拡大を中心として、FY28の生産量をFY25実績の1.5倍強に拡大する
また、中期的にユニットコスト(座席キロあたり費用)を抑制していくことで、コスト競争力を高めていく
- 3) 為替・原油の市況前提を含めた外部環境の変化に合わせ、様々な追加の対策を講じながら、本中期経営戦略をローリングしていく

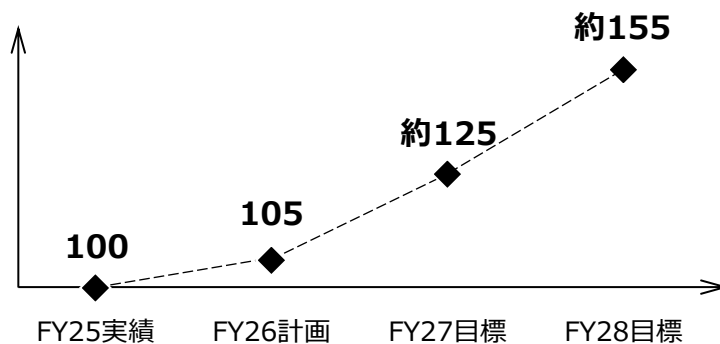
(単位：億円)

	FY25 (実績)	FY26 (計画)	FY25比	FY27 (目標)	FY25比	FY28 (目標)	FY25比
	売上高	447.9	478.6	+30.6	545	+97	約620
営業利益	13.8	6.6	▲7.2	20	+6.1	40~50	+26~36
経常利益	6.8	6.1	▲0.7	15	+8.1	30~35	+23~28
純利益	4.3	6.0	+1.6	10	+5.6	20~25	+15~20

市況	為替(米ドル)	¥150.0	¥155.0	¥145.0	¥140.0
		原油(ドバイ)	\$68.1/bbl	\$75.0/bbl	\$65.0/bbl

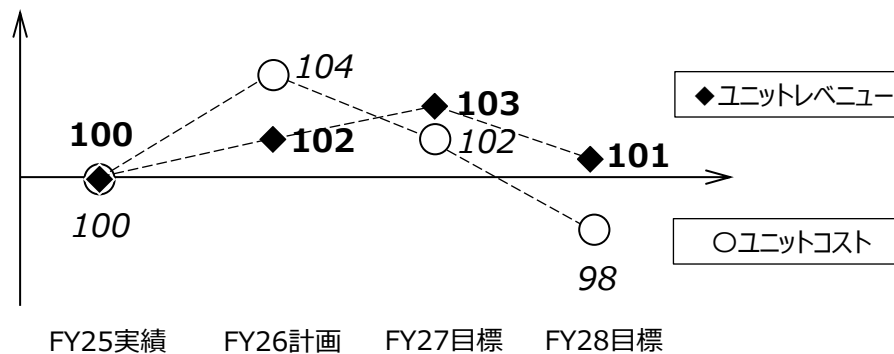
生産量(自社販売)の推移

[指標] FY25実績=100

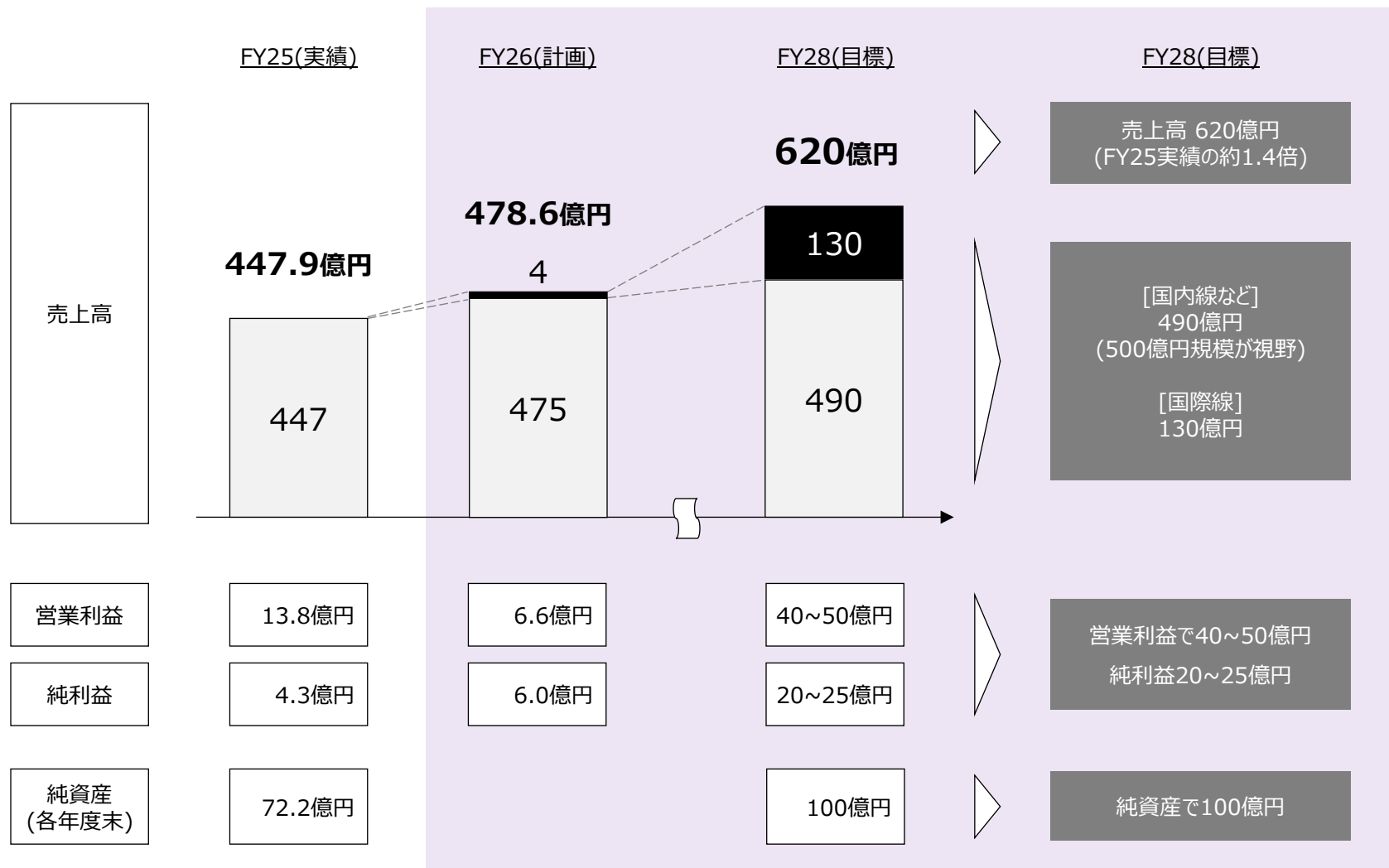


ユニットレベニュー・ユニットコストの推移

[指標] FY25実績=100



- 1) FY28の売上高として620億円、FY25実績の約1.4倍を目標とする
(内訳) 国内線等で490億円、国際線で130億円の水準を目指す
- 2) 純資産はFY28末で100億円を目標として、財務基盤の安定化を追求する



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。



私たちスターフライヤーは、既存の航空会社にはない新しい航空輸送サービスをお客様、社会に提供する目的で設立された航空会社です。

航空会社として一番重要なことは、安全、確実にお客様、貨物を目的地にお届けすることであり、安全運航こそが私たちの使命であり事業基盤です。

その安全運航の下、新たな輸送価値をお客様に提供するために、私たちは「人」と「心」を大切にすることをその核に据えました。お客様、お荷物を単に運ぶのではなく、お客様ご自身やご家族のお気持ち、荷物に託されたお心までも大切にお運びする、それが私たちが提供する輸送価値の核となるものです。また、「人」と「心」を大切にすることは私たち社員相互間も同じです。新たな輸送価値を提供するには、私たち社員も互いに尊重し合い思いやりを持って日々の仕事に当たることが不可欠です。「人」と「心」を大切にすることは、私たち社員が仕事をするときの核でもあります。

「人」と「心」を大切にするという核を発展させ、私たちならではの輸送サービスをご提供するためには、社員一人ひとりが個性、創造性を余すことなく発揮しホスピタリティをもってお客様に接することが重要です。定められた手順や方式にとらわれるのではなく、その時々、その場面々々でお客様が求められる、さらには望んでおられるサービスをホスピタリティをもって提供していく、このことが私たちのサービスの基本姿勢です。他社にはない追従を許さない私たちの個性、創造性、ホスピタリティをいかにお客様に提供しご満足いただけるか、これがスターフライヤーという新しい航空会社の存在理由です。

お客様から選んでよかった、利用してよかったとご満足の笑顔をいただけることが私たち自身の喜びであり仕事に対する励みです。

私たちは、お客様に新しい航空輸送、新しい輸送価値を提供し、お客様と一緒に新たな感動を求め続けます。

20
YEARS

STARFLYER 20th ANNIVERSARY THANKS PARTY

格納庫イベント

【日時】2026年3月15日（日）10:00~15:00



ご参加いただきまして誠にありがとうございました。





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。

当資料に関する注意事項

- ・本資料は、決算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。
- ・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。



S T A R F L Y E R



S T A R F L Y E R