

第14回 成長戦略フォーラム 御中

『蘇ったスターフライヤー』の 中期経営戦略について

2015年7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 松石 禎己

目次

1. スターフライヤーについて
 2. 安全とCS
 3. “らしさ”の追求2020
(新中期経営戦略2015～2020)
 4. 質疑応答
- 

1. スターフライヤーについて



会社概要

- (1) 社名
株式会社 スターフライヤー
(英文表記：Star Flyer Inc.)
- (2) 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
- (3) 就航日
2006年3月16日 (北九州空港開港日)
- (4) 代表者
代表取締役 社長執行役員 松石 禎己
- (5) 資本金
1,250百万円 (2015年3月31日現在)
- (6) 従業員数
572名 (2015年3月31日現在)



沿革

- 2002年12月 神戸航空株式会社（神戸市中央区）を設立
- 2003年05月 商号を株式会社スターフライヤーに変更
- 2006年03月 新北九州空港より北九州－羽田線就航
- 2007年09月 関西－羽田線就航
- 2011年07月 福岡－羽田線就航
12月 東京証券取引所市場第二部へ上場
- 2012年10月 SFJトレーニングセンター使用開始
(シミュレーター及び客室モックアップ)
- 2012年12月 会社設立10周年
- 2013年07月 北九州－グアム線就航（チャーター便）
- 2014年01月 SFJメンテナンスセンター使用開始（格納庫）
03月 福岡－中部線就航
10月 山口宇部－羽田線就航
- 2015年01月 初日の出フライト（Sunrise Flight2015）実施



事業概況

(1) 使用機材

フランス エアバス社 A320型機 9機

(2) 座席数

150席（他社の同機が最大180席のところ、
あえて座席を減らし座席の間を広く設定）

(3) 運航路線

◆北九州－羽田	(1日11往復22便)
◆関西－羽田	(1日 5往復10便)
◆福岡－羽田	(1日 8往復16便)
◆山口宇部－羽田	(1日 3往復 6便)
◆福岡－中部	(1日 3往復 6便)

合計60便



企業理念・行動指針

【企業理念】

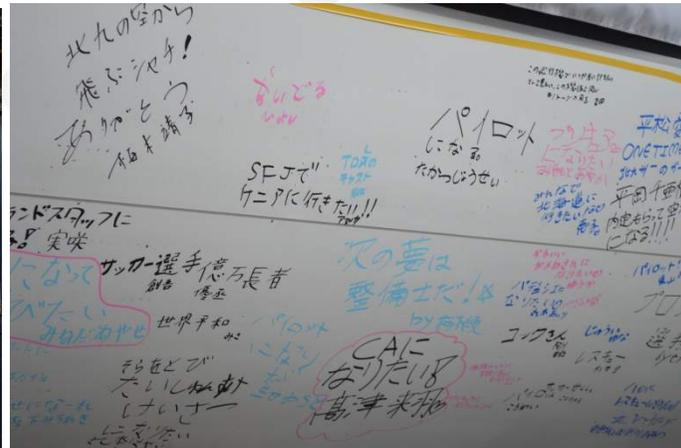
私たちは、
安全運航のもと、
人とその心を大切に、
個性、創造性、ホスピタリティをもって、
『感動のあるエアライン』
であり続けます。

【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。

制定日 2007年6月20日

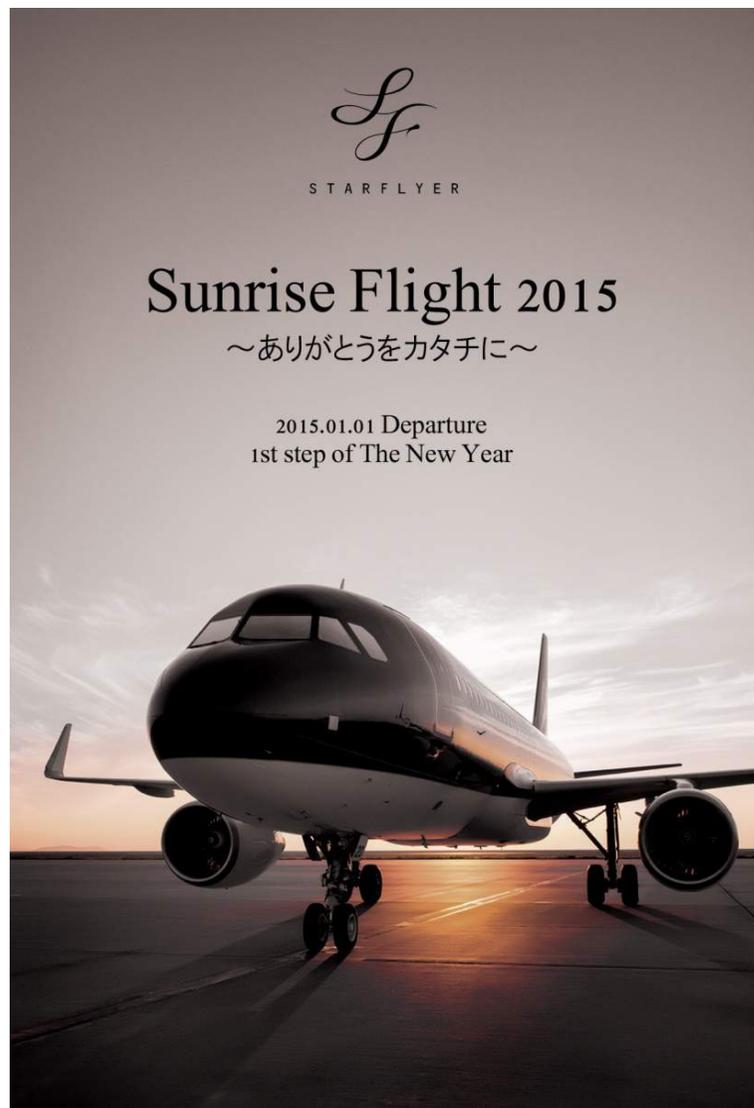
空の日イベント（飛行機と力比べ・夢を大空に）



初日の出フライト (Sunrise Flight2015)



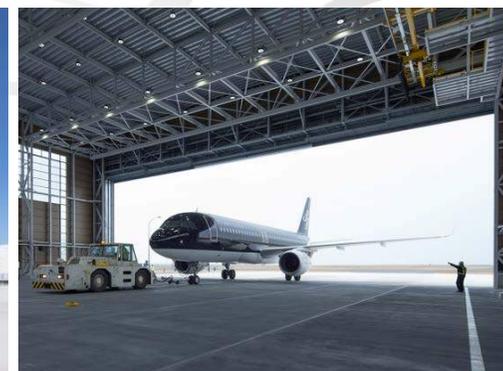
初日の出フライト (Sunrise Flight2015)



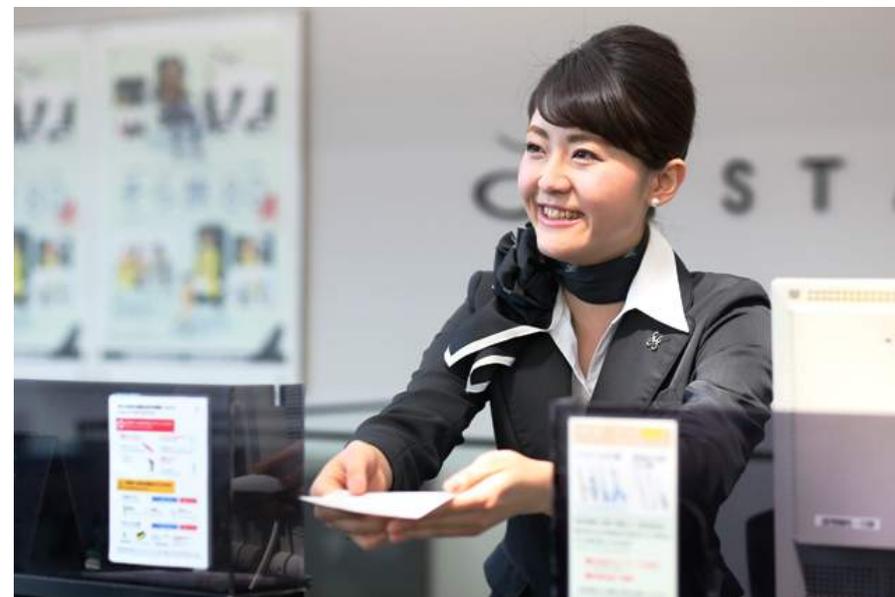
靴磨きサービス



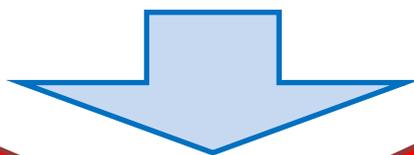
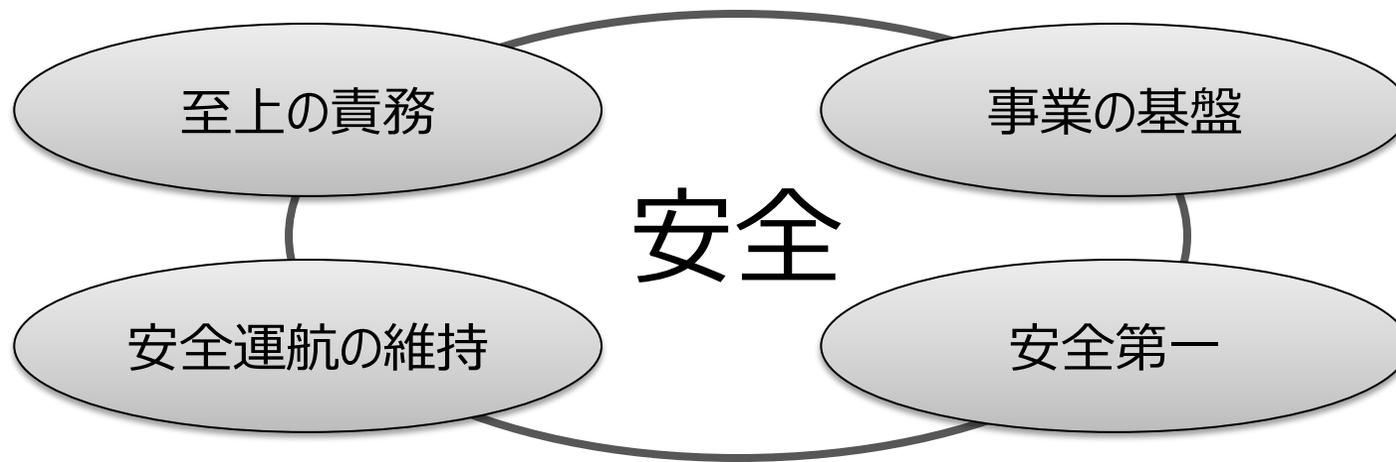
自社保有施設（トレーニングセンター・格納庫）



2. 安全とCS

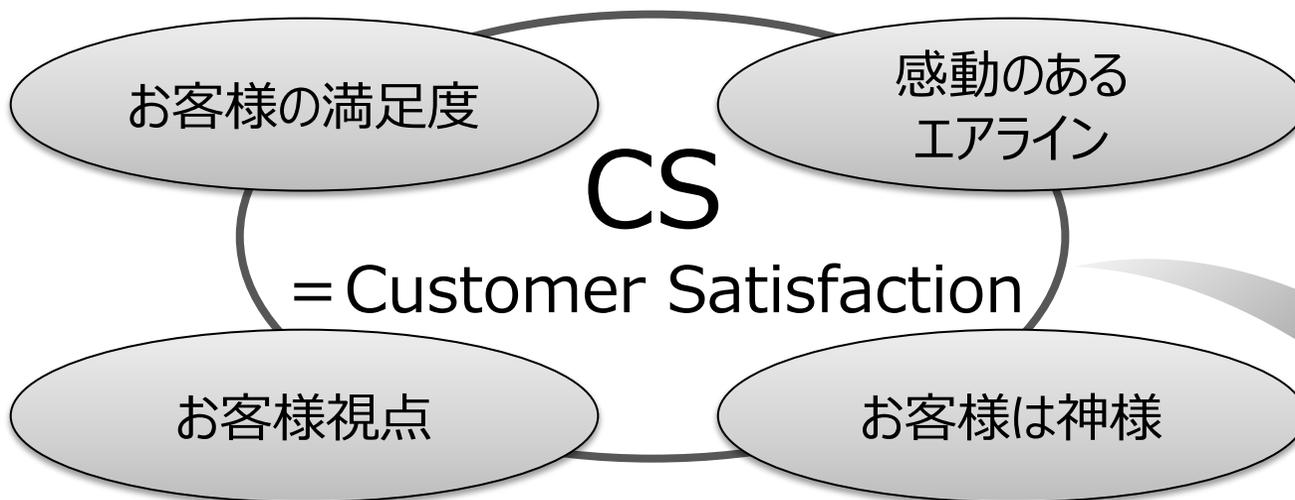


安全とCS (CUSTOMER SATISFACTION)



損なうと一瞬にして会社の危機
それのみでなく
同業他社・航空業界全体に影響

安全とCS (CUSTOMER SATISFACTION)



損なうとジワジワと蝕まれ、
気がついた時には取り返しがつかなくなる
その会社だけの問題

6年連続の顧客満足度第1位



2014年度JCSI(日本版顧客満足度指数)調査
国内航空

顧客満足度6年連続第1位

サービスを中心とする年間約30の業種、約400企業・ブランドのお客様評価



◆スターフライヤーの特徴

- 黒い機体 …… ハイグレードのイメージ
- IFE …… 座席毎のSEAT TV
- 座席間隔 …… 一般席では当時は一番広かった。ゆったり感
- 飲み物 …… タリーズのコーヒー（チョコレート付）等、厳選したお飲み物
- ターゲット層 …… ビジネスパーソン中心
(=さりげないサービスを望むお客様)



航空会社のスタッフ

お客様と接点があるのは・・・

整備士

運航乗務員

客室乗務員

旅客係員
(ゲラントスタッフ)

貨物

ハンドリング

運航管理

予約

営業

航空会社のスタッフ

お客様と接点があるのは・・・

整備士

運航乗務員

客室乗務員
機内

旅客
(ゲラトスタッフ)
チェックイン時
ご搭乗時

貨物

ハンドリング

運航管理

予約
非対面の会話

営業
WEB

航空業界の常識は世間の非常識？

- 航空機をご利用されるお客様

→「航空業界の常識は世間の非常識」

当時の航空機での旅行は現在の宇宙旅行みたいなもの。

限られた人達が搭乗した。

この人達をもてなすのに選ばれた人達がいた。

- お互いに選ばれているという意識が今でも続いている
～上級クラス（例 ファーストクラス、プレミアムクラス、ビジネスクラス等）

→ この意識を壊すのがLCC（Low Cost Carrier：格安航空会社）

お客様とは

お客様とは……ルールを守る人

- ・人は感情を持っている → 同じ人でもその日の気分により変わる。

この感情（気分）は日によって、時間によって、体調によって、睡眠時間等によって変わる。

べたべたされるのが好きな方、そっとしておいて欲しい方、必要なときには声を掛けてもらいたい方、目を見たらわかるだろうと思っている方、口ではいいですよと言ってはいても心では怒っている方。



これに対応するのが接客のプロ
「おもてなし」の前に「思いやり」

7年連続第1位を獲得するためには

お客様からのお叱り



ゼロ

お客様からのお褒め



倍増

3. “らしさ”の追求2020 (新中期経営戦略2015～2020)



“らしさ”の追求2020

(新中期経営戦略2015~2020)



株式会社スターフライヤー
2015年5月1日

はじめに ～新中期経営戦略の策定について～



今般私たちは、新中期経営戦略『“らしさ”の追求2020』を策定いたしました。

その主な理由と背景、目的は以下の通りです。

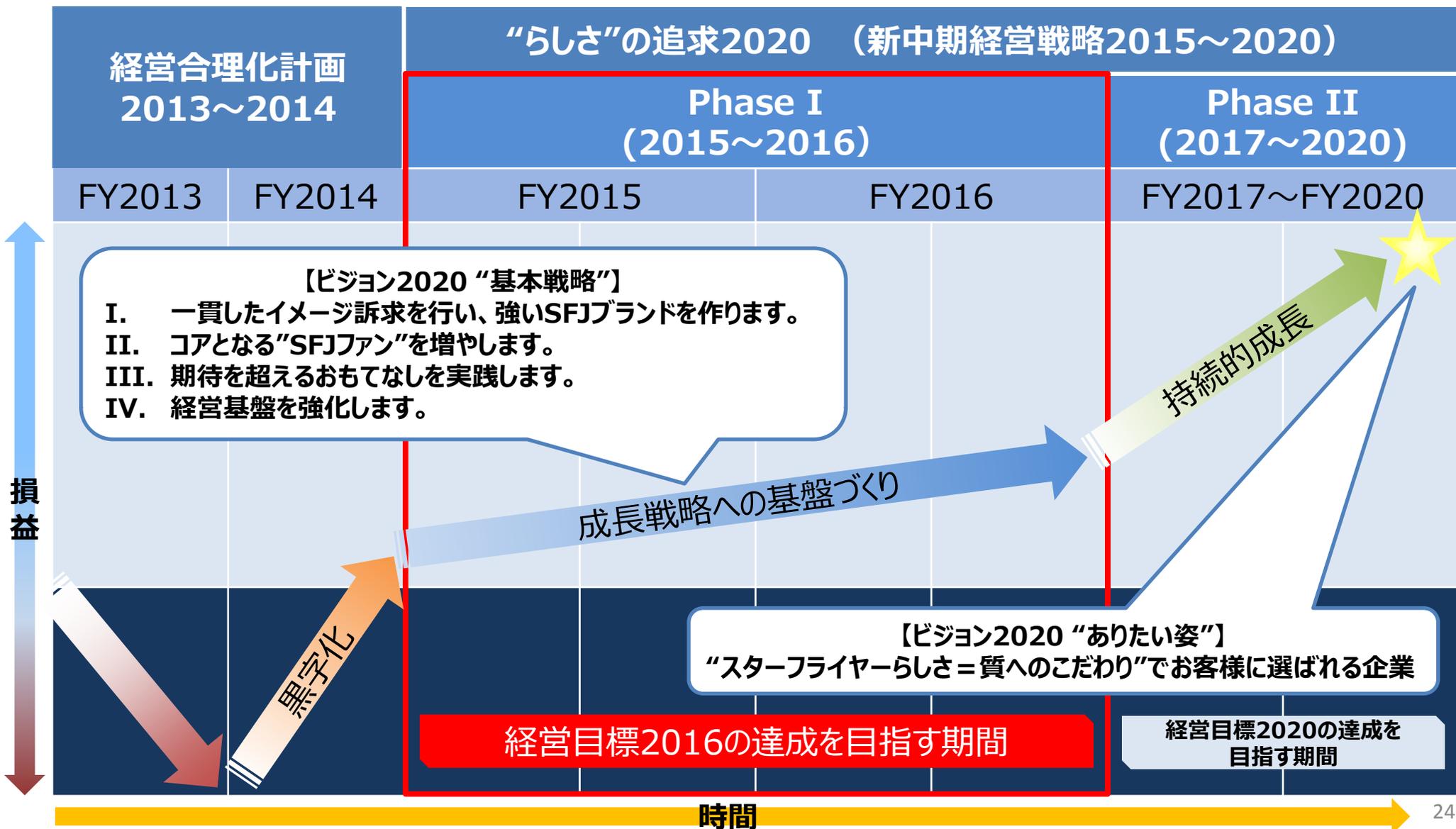
- ☞ 2013年度の大幅な業績不振により、2013年5月にリリースした『中期経営戦略2013～2015』は有形無実化しました。現状を踏まえた新たな中期展望が必要です。
- ☞ 2014年度は、黒字必達を掲げ『経営合理化計画』に基づき全社一丸となって日々取り組んだ結果、昨年度比という点では大幅な業績改善を遂げることができましたが、“本業のもうけ具合”を示す営業利益で見ると、危機的状況を抜け出すに止まっています。
- ☞ 損益の改善に伴い資金繰りが改善し、増収に向けた販売促進費の執行や将来の成長に資する投資が一定程度行えるまでに回復しましたが、自己資本を中心とする財務体質はまだまだ改善の余地があります。
- ☞ 弊社を取り巻く環境は、この半年だけでも大きく変化しました。国際的には、ウクライナ情勢やイスラム国の脅威等の地政学リスクの増加、国内では急激な円安と株価の乱高下に加え、最近では原油価格も再上昇傾向が見られる等、先行きの不透明感が増しています。
- ☞ 一方、訪日外国人は年々増加の一途を辿っており、2020年の東京オリンピック・パラリンピックの開催や政府・行政の地方創生策と合わせ、弊社にとってもビジネスチャンスと言えます。

期間中は、『中期ビジョン2020』に基づき“スターフライヤー（SFJ）らしさ”を追求し質にこだわることでお客様に選ばれる企業を目指しますが、そうなるための具体的な諸施策や経営目標については、弊社の現状を踏まえ、上図の通り2段階の計画といたします。

具体的には、

- 当初の2年間は基礎体力をつけることに傾注し、2017年度以降の成長戦略に備えることといたします（“Phase I”）。
- 2017年度以降は、成長戦略を別途策定の上、新たな飛躍を具現化します（“Phase II”）。

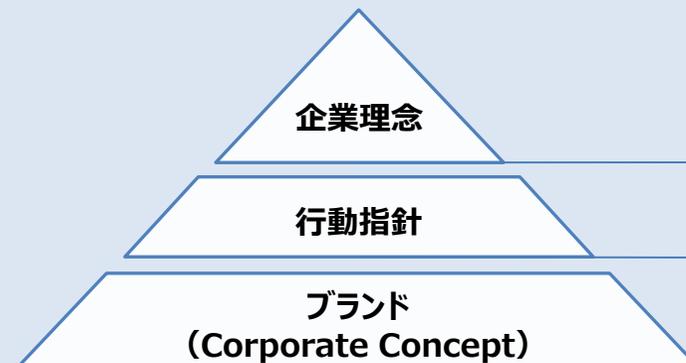
新中期経営戦略『“らしさ”の追求2020』～イメージ図～



新中期経営戦略『“らしさ”の追求2020』～全体像～

抽象的
不変的
長期的

第一階層



“こうありたい”, 最終的に目指す姿

そうなるための行動規範

“Mother Comet”

第二階層

中期ビジョン2020

2020年度末のありたい姿
(中期目標)

第三階層

Phase I

経営目標2016

ブランド戦略

ネットワーク戦略

マーケティング戦略

人財戦略

等

Phase II※

経営目標2020

経営目標2020

- 戦略
- 戦略 …

※FY16に初版策定、その後1年毎にローリング予定

2016年度末の数値目標

各個別戦略

第四階層

損益計画

路線・機材計画

更なる効率化

資金計画

等

戦術・計画
(単年度経営計画)具体的
可变的
短期的

“らしさ”の追求2020 ～第二階層(中期ビジョン2020)全体像～

中期ビジョン2020

2020年度末に
弊社がやりたい姿“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

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。

お客様アプローチ

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

期待を超える
おもてなしを
実践します。

信頼・安心

経営基盤を
強化します。

“らしさ”の追求2020 ～第三階層(Phase I)の全体像～

“サービス業” 質的向上戦略

強いSFJブランドを
作るための取組み

ブランド
戦略

コアとなるSFJファンを
増やすための取組み

マーケティング
戦略

期待を超えるおもてなしを
実践するための取組み

サービス戦略

経営基盤を強化するための取組み

“運輸業” 質的向上戦略

ネットワーク戦略

機材・プロダクト戦略

リソース戦略

運航品質

安全推進

“企業” 質的向上戦略

人財戦略

社会貢献（CSR）

財務戦略

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。

経営トップの安全コミットメントが社内に深く浸透し、
社員一人ひとりが共通の理解を持ち、また安全の信念を共有し、
更に高みを目指し行動できる安全風土を醸成する。

安全管理能力
の向上

安全教育体系
の改善

安全推進活動
の活性化

運航に関する
危機管理体制
の強化

4. 質疑応答





S T A R F L Y E R

ご清聴いただき、誠にありがとうございました。
今後ともスターフライヤーを宜しくお願いいたします。