

# スカイマークにおける戦略転換の史的考察

王 茜

キーワード：スカイマーク、史的考察、新興航空会社、LCC、戦略転換

## 1. はじめに

2012年は、日本LCC（Low Cost Carrier：格安航空会社）の元年だと言われる<sup>1</sup>。大手航空各社の出資により設立されたLCC三社、つまり、ピーチ・アビエーション、ジェットスター・ジャパン、エアアジア・ジャパン<sup>2</sup>の誕生により、日本航空業界全体の競争はより一層激しさを増した。この厳しい競争環境の中で、特に注目したいのが、先行して価格競争に取り組んできたスカイマーク・エアラインズ（以下スカイマークと言う）である。

スカイマークは、1998年9月に東京一福岡間の就航を始め、大手会社(JAL/ANA)の運賃27,000円に対して、13,700円という破格の運賃を打ち出した<sup>3</sup>。これは日本初の「格安」であり、日本航空業界に新たな潮流を創り出した<sup>4</sup>。

2011年に株式会社スターフライヤーが上場するまで、スカイマークは、規制緩和による新規参入航空会社の中で唯一株式上場している会社であった<sup>5</sup>。また、同社は航空業界大手2社と業務提携は行わず、独立した運航業務を行っている。さらに、同社以外の日本の新興航空会社は、「定期航空協会」あるいは「全日本航空事業連合会」に加盟しているのに対し、同社は日本の定期航空会社としては唯一業界団体に加盟していない会社である<sup>6</sup>。このことから、同社は非常に独立性のある会社だと言える。大手と

<sup>1</sup> 『日本経済新聞』（電子版）2013年1月8日

<sup>2</sup> 設立当初の株主構成 ピーチ・アビエーション：ANA33.4% ファーストイースタン 33.3% 産業革新構造 33.3%  
ジェットスター・ジャパン：ANA67% エアアジア 33%  
エアアジア・ジャパン：JAL33.3% ジェットスター33.3% 三菱商事 33.4% （杉山（2012））

<sup>3</sup> 『日本経済新聞』（朝刊）1998年9月18日

<sup>4</sup> 『日本経済新聞』（朝刊）1998年9月18日

<sup>5</sup> 杉浦(2009a) p. 74-77

<sup>6</sup> スカイマーク-ウィキペディア：

(<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%82%B9%E3%82%AB%E3%82%A4%E3%83%9E%E3%83%BC%E3%82%AF>)、2013年1月18日アクセス

提携せず、業界団体に加盟しないという立場の同社には、今後、競合的かつ独自性を持った戦略展開が期待できるのではないだろうか。

本稿の課題は、スカイマークの歴史を整理し、同社の戦略転換を明らかにしていくことである。第二節で、スカイマークの企業概要を紹介し、第三節では、日本の新規航空会社及びスカイマークの参入背景について述べていく。第四節では、スカイマークの戦略転換を歴史的視点から記述していく。第五節では、スカイマークの新たな戦略転換の動きを明らかにする。

## 2. スカイマーク・エアラインズの企業概要

スカイマークは、主に国内線の定期旅客輸送事業を行っている企業である。同社は1996年、多角化事業の展開に取り組んでいた株式会社エイチ・アイ・エスを母体に設立され<sup>7</sup>、1998年に福岡～羽田間を初路線として運航を開始した。これは、日本における35年ぶりの定期航空市場への新規参入として注目された<sup>8</sup>。

当初の業績は好調であった<sup>9</sup>が、規模の経済性が働き、コスト削減に貢献することを大きく期待したものの、その思惑がはずれ、2003年には業績の累積赤字が120億円を超え、東証マザーズからの上場が廃止される危機に瀕した<sup>10</sup>。ここからの起死回生策として、インターネットサービスプロバイダのゼロ株式会社社長、西久保慎一氏の増資を引き受け、2004年両社は合併し、同氏が新社長に就任した<sup>11</sup><sup>12</sup>。その後現在に至るまで同氏が社長を務めている。

同氏は先代社長の経営思想をそのまま引き続くことはせず、「効率化を進めた結果としてのコスト削減」という考え方で改革を進めた。その結果、2007年になり経営はやっと右肩上がりとなり、翌年の決算ではようやく黒字を達成した<sup>13</sup>。それ以降拡大戦略を進めている。

2012年12月現在の会社概要は以下の通りである。(表1)

---

<sup>7</sup> 『日本経済新聞』 1996年11月19日

<sup>8</sup> 『日本経済新聞』 1998年9月19日

<sup>9</sup> 『日本経済新聞』 1998年11月13日

<sup>10</sup> 川尻 (2004) p.60-69

<sup>11</sup> 『Nikkei BP net』 2003年9月24日

<sup>12</sup> 『日本経済新聞』 2004年1月21日

<sup>13</sup> スカイマーク IR情報：(<http://www.skymark.co.jp/ja/company/investor.html>)、2013年1月19日アクセス

表 1 スカイマークの会社概要

社名	スカイマーク株式会社
会社設立・運行開始	1996年11月 ・ 1998年9月
代表者	西久保 慎一
主要な株主構成	西久保 慎一 36.7% (株) エイチ・アイ・エス 7.7%
拠点空港	羽田 福岡 神戸 中部
保有機材	27機 B737
資本金	147億円
売上	802億円

出所：同社のホームページに基づき筆者作成

なお、2014年以後には、大型機の導入(A380)による成田空港から欧米などの長距離国際線への進出も検討中であり<sup>14</sup>、併せて、国内線をさらに充実させることにも力を注いでいる。

### 3. 日本における新規航空会社参入の背景及びスカイマークの参入経緯

#### 3-1 LCCの誕生と日本における航空会社の参入背景

1967年、テキサス州ダラスでサウスウエスト航空が設立され、LCCは産声を上げた。サウスウエスト航空が設立された当初は、テキサス州内のみで路線を展開していたが、その後の航空自由化で勢力範囲を拡大していった。そして、サウスウエスト航空に続けとばかりに、米国国内で他社のLCCが相次いで誕生した。サウスウエスト航空誕生から40年以上が過ぎた現在、LCCの勢力拡大は、世界的に注目されている<sup>15</sup>。目下、欧米では、LCCが航空事業の全体の30%を占めている。

このような、LCC勢力拡大の趨勢は、日本にも影響を与え始めている。日本の航空業界は、第二次世界大戦後に民間航空が再開されてから、90年代後半に至るまで、一貫して政府の保護施策の下にあり、大手三社が業界を寡占している状態にあった。ところが、80年代の半ばになり、欧米における航空自由化の進展等や、国内における航

<sup>14</sup> 『日本経済新聞』 2012年11月9日

<sup>15</sup> 杉浦 (2010) p. 47-56

空事業基盤の安定化により航空政策の転換が図られ、寡占状態に変化が生まれる下地ができあがった。

1985年12月、「45・47体制」<sup>16</sup>の廃止が決定されたことを皮切りに、その後JALの完全民営化、国際線の複数社化が実施され、航空規制緩和が段階的に行われた(表2)。こうした航空産業に対する参入制度、運航計画、運賃制度に関する政府規制緩和の一連の改革の流れの中で、1998年、スカイマーク及びエア・ドゥが航空業界への新規参入を果たした。その後、航空法改正やオープンスカイ政策の推進などが実施され、更に航空自由化が進展した<sup>17</sup>。

### 3-2 スカイマークの参入

スカイマークは、上述の規制緩和に着目した株式会社エイチ・アイ・エスの事業展開の一つとして誕生した<sup>18</sup>。当時、国内線の航空運賃に対して利用者は「正当でない」という声が高く<sup>19</sup>、国内線の競争促進が望まれていた。同社は、この点を突いてこの航空業界に入り込むことを試み、一躍脚光を浴びることとなった。

長らく寡占状態にあり、航空運賃の高さが常態化していたが、1996年6月、運輸省は規制緩和の一つとして「幅運賃制度」を導入した。そんな中、スカイマークは「航空業界に新風を」をスローガンに登場したのである<sup>20</sup>。大手の半額～6割運賃を実現する<sup>21</sup>ため、機材をリースにし、整備は外部委託し、パイロットは外国人やOBを使うなど徹底した外注方式をコスト削減戦略の根幹に据えた<sup>22</sup>。このような手法を取って、同社は寡占市場に格安運賃で攻め込み、利用者からの支持を得ようとしたのである。

---

<sup>16</sup>1972年(昭和47年)7月に発動された航空会社の事業割当を決めた日本の産業保護政策の通称。

航空輸送需要の多いローカル線については、原則として、同一路線二社で運営する。

国際定期は、原則として日本航空が一元的に運営

<sup>17</sup> 杉山(2012) p.80-84

<sup>18</sup> 『日本経済新聞』 1996年11月19日

<sup>19</sup> 戸崎(2008) p.39-41

<sup>20</sup> 『日本経済新聞』 1996年11月19日

<sup>21</sup> 『日本経済新聞』 1998年9月13日

<sup>22</sup> 『日本経済新聞』 1997年4月11日、1997年10月3日

表2 国内航空における規制緩和の経緯

旧 航 空 規 制 緩 和 法	段 階 的 規 制 緩 和	参入制度		運賃制度
		路線ごとの免許制による需給調整規制		認可制
		*45.47体制によるJAL/ANA/JASの路線棲み分け *1986年 45.47体制の廃止 ・ダブルトリプルトラック化 <sup>23</sup> ・国際線にすべての航空会社の参入を認可 *1997年 ダブルトリプルトラック化基準の廃止 *1998年 35年ぶりの新規参入 スカイマーク（福岡～羽田）		*総括原価主義 *1990年 標準原価方式 *1994年 一部届出化 5割以内の営業政策的運賃制 割引及び一部の料金を届出化 *1996年 幅運賃制度の投入 標準原価から25%の幅内での 普通運賃の設定を自由化 → 半額運賃を設定
改 定 航 空 法 政 策	規 制 緩 和 の 後 の 政 策	事前参入	運航計画	運賃制度
		需給調整規制を廃止し、事業ごとの許可制へ		事前届出制
		*需給調整規制の廃止 *事業ごとの許可制 路線ごとの需給調整規定 を前提とした免許制か ら、安全面の審査を中心 とした事業ごとの許可制 に移行	*事前届出制 路線設定は航空会社の 経営判断による ※混雑飛行場については 許可制	*事前届出制 すべての運賃・料金は航空会社 の経営判断による *変更命令 不当な運賃・料金は国土交通大 臣が変更命令

出所：杉山（2012）p. 81に基づき作成

#### 4. スカイマークの戦略転換

1998年、「航空業界に新風を」をスローガンにしたスカイマークの誕生は、航空業界に激しい価格競争をもたらし、同社の業績も好調であった。しかし、運航開始から5年経った同社は、図らずも累積赤字が120億円を超える企業存続の危機に直面していた<sup>24</sup>。瀕死の状態にあった同社であるが、2004年に始まる新社長の「第二の創業」<sup>25</sup>

<sup>23</sup> 同一路線に三社以上に参入することが可能になった。

<sup>24</sup> 川尻（2004）p. 60-69

<sup>25</sup> 杉浦（2012）p. 203

によってようやく息を吹き返すことができた。

#### 4-1 日本初の格安航空会社を誕生させた初代社長

スカイマークは、かねてから航空規制緩和の実施が近いことを予感していたとされる<sup>26</sup>澤田秀雄氏の株式会社エイチ・アイ・エスを母体として設立され、1998年に福岡～羽田間を初路線として運航を開始した<sup>27</sup>。運航開始当時は、日本初の「格安」で人気を博し、搭乗率が80%以上という好調な滑り出しを見せた<sup>28</sup>。ただし、搭乗率は大手を圧倒していたが、利益は赤字だったというのが実情であった。そして、1999年10月期の売上が90億円であったのに対して、経常損益は42億円にも達し、2000年時点では財務超過に陥ってしまった<sup>29</sup>。

これは、スカイマークの半額料金に対抗し、全日空、日本航空、日本エアシステムの国内航空大手三社が、同じ時間帯の便及び前後の便を値下げした結果であることにより、スカイマークの搭乗率は50%にまで落ち込んでしまった<sup>30</sup>。また、既存大手と同様の権益が手に入らず、利用者に負担を強いるという悩みがあった<sup>31</sup>。これ以後、搭乗率を確保することもできず、利益も出せず、1999年7月には値上げに踏み切り<sup>32</sup>、価格における圧倒的な優位を放棄してしまった。この劣勢を挽回するため、コスト削減のほか、旅行代理店の活用と割引制度の導入という二つの方針を決定した<sup>33</sup>。

この方針を採用する以前は運賃の透明化と手数料の軽減のために、顧客への直接販売を基本方針としていたが、これを見直し、私鉄旅行代理店などと次々と代理店契約を結ぶことにしたのである。運賃については、「普通運賃一本にし、割引はしない」という原則を守ってきたところを、搭乗率の確保のため、業界初の割引制度を導入した。つまり、カード式回数券である。その結果、往復でスカイマークを利用する顧客のほとんどが回数券を使い<sup>34</sup>、搭乗率が上がった。

以上のような工夫が功を奏し、1999年の秋には、東京～福岡線の搭乗率を73.2%にまで回復させ、大手の60%を抜き、一位に返り咲いた<sup>35</sup>。

また、整備は全日空に委託していたが、整備料が引き上げられたり、2機目以後の

---

<sup>26</sup> 杉浦 (2009b) p. 78-81

<sup>27</sup> 『日本経済新聞』 1998年9月19日

<sup>28</sup> 『日本経済新聞』 1998年11月14日

<sup>29</sup> 山川 (2000) p. 60-64

<sup>30</sup> 同上

<sup>31</sup> 同上

<sup>32</sup> 『日本経済新聞』 1999年7月2日

<sup>33</sup> 『日本経済新聞』 1999年8月24日

<sup>34</sup> 同上

<sup>35</sup> 『日本経済新聞』 1999年8月24日

整備は受託しないなどという圧力がかけられたことから整備の自立化を図った<sup>36</sup>。一時期、機材整備が課題になっていたが、機材整備や空港地上業務を自社で運営できるようになった。結果的に、大きなコスト削減ともなった。当時、2機体制になるスケジュールメリットも合わせて、10%コスト削減効果を見込んだ<sup>37</sup>。結局、定期整備の自営化によって、それから数年間は業務委託費の削減が実現したのである。

搭乗率がよくなり、業務委託費も削減できたものの、毎年にかかる巨額の投資で陥った財務超過からは抜け出すことができなかった。そこで、2000年、スカイマークはよみがえりを賭けて、大きく路線を転換した<sup>38</sup>。まず、料金の値上げであった。羽田～福岡線を18,000円に引き上げ、のちには19,800円にまで引き上げた<sup>39</sup>。このようにして、低搭乗率でも安定した収益を見込めるようになった。

また、同年、不振だった大阪路線を廃止し、幹線の羽田～福岡線を強化し、搭乗率を確保することにした<sup>40</sup>。さらに、同年、財務超過でも上場できる制度を利用し、マザーズに株式を公開し<sup>41</sup>、資金調達が多様化も図った<sup>42</sup>。2001年からは、マーケティングにも積極的に取り組んだ。例えば、東京～福岡の運航三周年記念として、期間限定で国内最安運賃の3,000円で売り出した<sup>43</sup>。また、業績にリンクさせた運賃設定を行った。そして、カップル向けの割引制度も始めた。その他、航空業界初の女性シートにも採用した<sup>44</sup>。

しかし、既存大手が、値下げや割引戦略を取ったことは相当以上の打撃であった。これに対抗するために、展開したコスト削減の努力は、実に涙ぐましいものであった<sup>45</sup>。例えば、機内の備品をできるだけ安く仕入れるのはもちろん、チェックインの用紙も大手会社が使う厚手で磁気付きのものではなく、スーパーのレシートのような薄いものを使用した。また、機内の清掃も、折り返し時に従業員が担当するようになった<sup>46</sup>。素朴な努力と工夫を地道に積み重ねたのである。当時、井手隆司社長は「大手と同じ運賃では勝てません。コアコンピタンスを明らかにする必要がある。」と言った<sup>47</sup>が、上述した素朴な努力は、結果的には「競合他社を圧倒的に上回るレベルの能力」には

---

<sup>36</sup> 『日本経済新聞』 1999年1月26日

<sup>37</sup> 山川 (2000) p. 60-64

<sup>38</sup> 『日本経済新聞』 2000年2月16日

<sup>39</sup> 『日本経済新聞』 2000年5月12日

<sup>40</sup> 『日本経済新聞』(夕刊) 2000年4月24日

<sup>41</sup> 『日本経済新聞』 2000年5月19日

<sup>42</sup> 溝上 (2000) p. 39-39

<sup>43</sup> 『日本経済新聞』 2001年7月14日

<sup>44</sup> 三浦 (2001) p. 38-39

<sup>45</sup> 佐藤 (2001) p. 75-77

<sup>46</sup> 同上

<sup>47</sup> 同上

なりえず、大きな成果を得ることができなかった。

2002年、国際便で利益を生み出すことを期待して、羽田～ソウル間のチャーター便を就航したが、結局失敗に終わった。当初は、好調な滑り出しを見せたが、競争大手の追い上げにより、競争優位は一気に無くなった。さまざまな努力と工夫の数々も、結局、効果が薄いものであった。事業規模や路線の拡大に伴う大量の整備機材購入により規模の経済性を働かせ、2003年までには費用を削減できることを期待し、第三者割当増資によって運航開始から続く財務超過経営を支えてきた。しかし、初期投資の大きさに対して全体的な規模が小さく、また、地方路線の搭乗率も確保できず、長年にわたる連続的な赤字を招き、東証マザーズからの上場が廃止される危機に瀕したのである<sup>48</sup>。

この危機に際して、ネットビジネスで成功していた西久保慎一氏が新しい社長に就任することになった。同氏は、既存大手会社の過剰なサービスや高すぎる価格に対して疑問を持ち、公共交通機関である飛行機は、もっと「適切」なサービスと価格を提供するべきであると考えていた<sup>49</sup>。そんな中、スカイマークが、ただの安売りではなく、適切なサービスと価格を提供することに魅力を感じた。まず、IT業界でシステムの効率化に敏感な同氏はスカイマークの組織やシステムの欠点に目を付けた。この角度からの改革で、スカイマークは起死回生を図れると見込んだ<sup>50</sup>西久保氏は、2003年90億円をスカイマークに出資し、2004年1月、同社の新社長に就任した<sup>51</sup>。

#### 4-2 西久保氏による改革

西久保氏は、組織の「効率化」に着目し、根本的な改革に取り組み始めた。「適切」な価格をもたらす源は、我慢比べのようなコストの削減ではなく「適切」な組織管理に鍵があるというのが改革の基本思想である<sup>52</sup>。2005年に打ち出したスカイマークのキャッチコピー、「新しい空の、挑戦は続く」には、同氏の改革に対する志が刻まれている<sup>53</sup>。

2004年11月、スカイマークの財務体制を強化するために、西久保氏の経営する「ゼロ社」と合併<sup>54</sup>し、32億円の借金を一掃した<sup>55</sup>。同氏は「スカイマークの競争力の原点

<sup>48</sup> 川尻（2004）p. 60-69 インタビュー：国内航空市場での競争優位の実現に向けて。柳田氏の話に筆者が加筆

<sup>49</sup> 西久保氏の各インタビュー記事など、杉浦（2009b）p. 78-81 に基づき筆者が加筆

<sup>50</sup> 『日本経済新聞』2004年1月21日

<sup>51</sup> 杉浦（2012）p. 203

<sup>52</sup> 川尻（2004）p. 60-69 に基づき筆者が加筆

<sup>53</sup> 同上

<sup>54</sup> 『日本経済新聞』2004年7月10日

<sup>55</sup> 内村（2011）p. 181



は価格にあり、運賃の魅力で搭乗率を高め、収益を改善しなければならない」と主張し、「第二創業」と銘打って、会社の全面的な改革を始めた<sup>56</sup>。西久保氏が取った見るべき改革は次の4点であった。

- ① 機材の統一
- ② 路線の選択
- ③ わかりやすくきめ細かな価格の設定
- ④ 資金の安定化

以下、これら4点を説明していく。

第1に、機材の統一である<sup>57</sup>。創業時に導入した中型機(B767)を小型機(B737)に置き換えることにした。2005年12月から小型機一号機への置き換えを開始し、それから4年間かけて保有していた中型機を全て小型機に入れ替えた<sup>58</sup>。これにより、300席の中型機が177席の小型機になり、一運航当たりの搭乗率を高くすることができた。統一した機材なので、整備費や燃油費も減少し、コストは6割程度にまで抑えることができた<sup>59</sup>。劇的なコスト削減の第一歩を踏み出したのである<sup>60</sup>。その一方、新規航空会社としては初めて航空機の整備を自社で行い、外注コストも削減できた。また、就業規則を統一し、賃金設定を見直し、人事評価制度の導入、座席システムの構築、整備業務の自社化などの実施により、組織を抜本的に改革し、コストを抑え、生産力を高める方針を採った<sup>61</sup>。

第2に、路線の選択である。主に羽田を中心としている幹線に投資を集中した。地方路線の展開を否定はしないが、採算に合わない路線であれば、早期撤退する方針をとった。たとえば、2003年4月に参入した羽田～青森線はわずか7ヶ月の運航で休止になった<sup>62</sup>。さらに、新たな顧客を生み出すために、2005年7月には、コストが低い深夜便を、羽田～那覇間で就航させた。お金はないが、体力のある若者たちをターゲットに<sup>63</sup>し、高い評価を得た。しかし、同年の9月には運休止、また翌年の7月に再参入し、その後定期運航化させた。羽田～鹿児島の間も同じく運航開始してから、一

---

<sup>56</sup> 杉浦(2009a) p. 74-77

<sup>57</sup> 『日本経済新聞』2009年11月25日

<sup>58</sup> スカイマークホームページ：[http://www.skymark.co.jp/ja/company/co\\_history.html](http://www.skymark.co.jp/ja/company/co_history.html)、2013年1月19日アクセス

<sup>59</sup> 杉浦(2009a) p. 74-77

<sup>60</sup> 同上

<sup>61</sup> 同上

<sup>62</sup> スカイマークホームページ：[http://www.skymark.co.jp/ja/company/co\\_history.html](http://www.skymark.co.jp/ja/company/co_history.html)、2013年1月19日アクセス

<sup>63</sup> 杉浦(2012) p. 205

度運休止、のちに復活することにした<sup>64</sup>。さらに、航空機を長時間稼働させることにより低価格運賃でも収益をあげられるようにするため、羽田～那覇以外に、成田、中部、神戸、北九州、福岡からも夜間運航している<sup>65</sup>。その結果、収入単価が低くても、大手より低い座席コストと平均 78%の搭乗率で高収益をあげられるようになった<sup>66</sup>。

2005 年、羽田発着の関空、徳島、鹿児島線を思い切って休止した<sup>67</sup>ことをはじめ、各不採算路線を休止し、幹線に経営資源を投入するようになった。しかし、運航してから 6 ヶ月未満で休止した路線を今まで 5 つもだしてしまうような<sup>68</sup>あまりにも激しい改革であったため、社会からは厳しい批判を受けた<sup>69</sup>。つまり、地方空港への進出時に大きな協力を受けたのに、あまりに早い段階でやめるのは公共交通機関として無責任だという批判であったが<sup>70</sup>、西久保社長の決定はブレなかった。社長の決断力も、利益を確保できた重要ポイントの一つだろう。利益が出る路線を粘り強く探しつづける姿勢は、スカイマークが常に危機感を感じ、成長を追求することができる鍵の一つではないだろうか。

第 3 に、分かりやすくきめ細やかな価格の設定である。厳しい状況下でも割引制度を導入したり、他社の運賃上昇、下降を見て、機敏に反応できる体制を取るなどの価格戦略に取り組んだ<sup>71</sup>。単なる一律運賃設定ではなく、時期に応じてさまざまな割引制度をした。たとえば、運賃発表 2 ヶ月後の時点で、それが繁忙期であれば、有効搭乗期間は二週間とし、閑散期であれば、1 ヶ月とした。国土交通省に提出している運賃届出を見れば、運賃設定は 2 ヶ月に 1 回公表している<sup>72</sup>。これを参照すれば、2 ヶ月後の搭乗率が予測可能になり、搭乗率が悪い場合には、2 ヶ月ごとに調節することもできるから、競合他社よりも搭乗率の向上にきめ細かく対応できる。

2004 年から、システム化を導入すること<sup>73</sup>より、効率よく<sup>74</sup>、分かりやすい運賃割引をさまざま提供している。例えば、Web 上で購入したものは期日の変更ができないが、

---

<sup>64</sup> 内村 (2011) p. 175

<sup>65</sup> スカイマーク-ウィキペディア :

(<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%82%B9%E3%82%AB%E3%82%A4%E3%83%9E%E3%83%BC%E3%82%AF>)、2013 年 1 月 21 日アクセス

<sup>66</sup> 杉浦 (2012) p. 205

<sup>67</sup> 米浪 (2011) p. 61-69

<sup>68</sup> スカイマーク-ウィキペディア :

(<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%82%B9%E3%82%AB%E3%82%A4%E3%83%9E%E3%83%BC%E3%82%AF>)、2013 年 1 月 21 日アクセス

<sup>69</sup> 内村 (2011) p. 176

<sup>70</sup> 杉浦 (2009b) p. 78-81

<sup>71</sup> 内村 (2011) p. 178-180

<sup>72</sup> 国土交通省への運賃届出 (日経速報ニュースアーカイブ) に基づき計算したもの

<sup>73</sup> 『日経産業新聞』 2004 年 1 月 29 日

<sup>74</sup> 『日経産業新聞』 2005 年 3 月 11 日

差額だけ支払えば変更できる。そして予約時が搭乗時よりも早ければ早いほど運賃が安いということを明確にした。運賃の分かりやすさは顧客を確保するための一番大きな武器である。そして、当初は機内サービスを廃止したが、2007年に一部を復活させ、機内誌も発行すること<sup>75</sup>によって、機内サービスの向上にも努めた。スカイマークの顧客層は、今までのような価格志向の強い人だけではなく、観光客、ビジネス客にまで幅が広がった。また、搭乗率の向上のために必要な、割引サービスの変更にかかる複雑なシステムについても、自社でソフト開発し、大幅なコスト削減を実現させた。

第4に、資金の安定化である。就任した当初、IT業界からまったく違う分野の航空業界に入ってきたということで、西久保社長は冷ややかな目で見られることもあった<sup>76</sup>。しかし、同社長は自ら莫大な額を出資することにより、会社への忠誠心と真剣さを示した。2003年、30億円を出資して以後、2005年には15億円、2008年11億<sup>77</sup>と、ほとんど西久保社長自身が増資を重ねたものであり、この真剣さは、業界に大きな信頼感をもたらした<sup>78</sup>。それ以後2008年から、新規参入や増便などを果たして、業績は右肩上がりに加速し、2012年現在スカイマークは1日26路線80便を往復している<sup>79</sup>。

以上四つの改革により、毎年、徐々に売上高が伸び、営業利益が高くつくようになった<sup>80</sup>。2012年3月期の決算で、売上高、営業利益、経常利益、純利益、すべて史上最高となった<sup>81</sup>。そして、2014年に長距離国際線に進出する事業拡大方針も発表した。

## 5. スカイマークの新たな課題

以上のように、西久保社長による経営改革によって、スカイマークの経営は好転した。しかし、近年、スカイマークは、新たな課題に直面し、それに向けての更なる改革を進めようとしている。最後に、スカイマークが直面する課題とそれに対する対応から、スカイマーク社の今後を展望して結びとする。

スカイマークが直面する第一の課題は、新規のLCCへの対応である。これまで低価格を売りに成長してきたスカイマークであるが、2012年3月に同じく低価格を売りにするピーチ・アビエーション、同年夏にジェットスター・ジャパンとエアアジア・ジャパンが就航したことにより、急成長を続けてきたスカイマークの戦略は曲がり角を

<sup>75</sup> 『日本経済新聞』 2007年8月28日

<sup>76</sup> 内村 (2011) p. 181

<sup>77</sup> 『日本経済新聞』 2008年11月6日

<sup>78</sup> 内村 (2011) p. 181

<sup>79</sup> スカイマーク業績状況 2012年9月期 決算説明会資料による

<sup>80</sup> スカイマーク業績状況各年度決算資料による

<sup>81</sup> スカイマーク業績状況、(<http://kabutan.jp/stock/finance?code=9204>)、2013年1月23日アクセス

迎えることとなった<sup>82</sup>。例えば、これまで、JAL や ANA の東京～札幌路線の普通運賃が 3 万 4000 円であるのに対して、スカイマークは 1 万 6000 円で提供してきた。ところが、新規 LCC は同じ路線で 4000 円台からの運賃であり、これまで低価格とされてきたスカイマークの運賃がセールスポイントにならなくなってしまった。

このような激しい運賃競争の中で、スカイマークは新規 LCC との安売り合戦をするのではなく、一便当たりの収益を高めていく戦略と、新規 LCC との対決回避の戦略を取った。

一便当たりの収益を高めていくために、大型機の A330 (300 席) を導入し、最も需要の多い羽田と札幌、福岡を結ぶ幹線に投入した<sup>83</sup>。例えば、2011 年度の羽田～福岡路線をみると、年間平均搭乗率は高かったものの、羽田の発着枠には限界があり、今以上発着を増やせない現状である<sup>84</sup>。そこで、収益力を高めるために、現役の小型機を大型機に入れ替え、供給力を高めようとしているのである<sup>85</sup>。

この方針について、西久保社長<sup>86</sup>、「成田で運賃競争をして、羽田から顧客を奪い、羽田では、A330 でワイドシートを提供して大手のクラス J やプレミアムシートのお客様を奪うのが当社の戦略だ。(中略) 羽田を中心とした路線でどれだけ大手 2 社から顧客を奪うかが将来を決めることになる。」と言っている。これは、スカイマークは LCC ではなく大手を向こうに回した中堅航空会社であり、新規参入 LCC は同社の競合相手ではないという宣言でもあろう。あくまでも既存大手会社を相手とし、適切な価格とサービスで立ち向かう同社長の気概がみえる。

また、LCC との真っ向からの競争を回避するために、関西国際空港からの撤退を決めた<sup>87</sup>。ピーチの誕生により、スカイマークの関西空港の搭乗率が採算悪化になったのが原因である<sup>88</sup>。2012 年 3 月には関西国際空港の運航が全面休止となる。

第二の課題は国際線への進出である。世界最大の旅客機 A380 (2 階建てで、ファースト、ビジネス、エコノミー 3 クラスであれば 525 席) を使い国際線へ進出する<sup>89</sup>ことを発表した。国際線 LCC で、ここまで大きな旅客機を使うのは史上初である。当然、大型機の導入には、コスト面とリスク面に大きな負担が伴う。例えば、スカイマーク社の知名度が低さ、安全運航のためのより精密な整備、高い技術を持つパイロットの

---

<sup>82</sup> ダイヤモンド社ビジネス情報サイト、(<http://diamond.jp/articles/-/30396>)、2013 年 1 月 27 日アクセス

<sup>83</sup> 同上

<sup>84</sup> 同上

<sup>85</sup> 同上

<sup>86</sup> 『週間東洋経済』「エアライン&エアポート 2012 航空大革命」2012 年 4 月 7 日 p. 34-43

<sup>87</sup> 『朝日新聞』 デジタル 2012 年 12 月 18 日

<sup>88</sup> 同上

<sup>89</sup> 『日本経済新聞』 2012 年 11 月 9 日

雇用など、今まで経験したことのないコストとリスクを強いられるものばかりである。この課題をどう切り抜けるかは、スカイマークにとって極めて大きな課題である。

第三の課題は安全管理体制の見直しである。安全管理については、今まで何度も指摘を受けてきたスカイマークであるが<sup>90</sup>、特に2012年に入ってから、連続してトラブルが発生している。安全運航に対する認識の甘さについては、度重なる指摘にも関わらず、抜本的な改善がなされていない<sup>91</sup>。公共交通機関が最低限守るべき安全への責任は、すべてに於いて最優先していかなければならない。

スカイマークの運営の特徴は、LCCと同列にみられがちであるが、社長の志とチャレンジ精神は、単なる「Low Cost Carrier」ではない。2012年、新規LCCの参入が厳しい競争環境をもたらしたが、さまざまな試行錯誤を繰り返しつつ、日本の空を変革し続けている。果敢に、大胆に挑むスカイマークの精神には、まだまだ大きな期待を抱いてもいいのではなかろうか。

## 参考文献

- ・赤井奉久、田島由紀子（2012）『「格安航空会社」の企業経営テクニク』TAC株式会社 出版事業部
- ・赤井邦彦（2011）『格安航空会社が日本の空を変える』日本経済新聞出版社
- ・秋本俊二（2012）『航空大革命 10年後に航空市場が倍増する』（one テーマ 21）[新書]
- ・浅川光二（2008）「パイロット不足で、深刻な経営危機が露呈したスカイマークの前途」『経済界』2008年7月29日号、pp. 62-63
- ・伊藤元重、下井直毅（2007）『日本の空を問う』日本経済新聞出版社
- ・内村新一（2011）『航空業界のクライシス』株式会社 ぱる出版
- ・大鹿靖明（2011）「スカイマーク再生させた西久保慎一社長、よそものが起こす空の革命」『AERA』2011年2月21日号、pp. 12-14
- ・緒方信一郎（2005）「革命児スカイマークが打ち出す価格破壊「第2幕」の衝撃」『エコノミスト』2005年9月27日号、pp. 29-30
- ・川尻亜紀（2004）「国内航空史上での競争環境の実現に向けて——スカイマーク・エアラインズの取り組み」『運輸と経済』2004年6月 第64巻、pp. 60-69
- ・米浪信男（2011）「「スカイマーク」年表（1996年～2011年）」『経済文化研究所年報』

---

<sup>90</sup> 『日本経済新聞』 2012年5月23日

<sup>91</sup> 『日本経済新聞』 2012年4月29日

2011年4月号、pp. 61-69

- ・佐藤健一 (2001) 「日本の群像—スカイマーク・エアラインズ 日本の空の価格破壊 ①」『Yomiuri Weekly』、2001年5月27日号、pp. 75-77
- ・佐藤健一 (2001) 「日本の群像—スカイマーク・エアラインズ 日本の空の価格破壊 ②」『Yomiuri Weekly』 2001年6月3日号、pp. 75-77
- ・佐藤健一 (2001) 「日本の群像—スカイマーク・エアラインズ 日本の空の価格破壊 ③」『Yomiuri Weekly』 2001年6月10日号、pp. 79-81
- ・杉浦一機 (2006) 『航空運賃のカラクリ』 株式会社 中央書院
- ・杉浦一機 (2009a) 「なぜスカイマークだけが独立性を保てるのか」『AIREVIEW』 2009年9月号、pp. 74-77
- ・杉浦一機 (2009b) 「トップが明かすなぜ独立の道を選んだか—スカイマーク西久保慎一社長インタビュー」『AIREVIEW』 2009年9月号、pp. 78-81
- ・杉浦一機 (2010) 『エアライン敗戦』 中公新書ラクレ
- ・杉浦一機 (2011) 「国際線に進出するスカイマークの戦略」『AIREVIEW』 2011年2月号、pp. 57-59
- ・杉浦一機 (2012) 『激安エアラインの時代』 株式会社平凡社
- ・杉山純子、松前真二 (2012) 『LCCが拓く航空市場—格安航空会社の成長戦略』 成山堂書店
- ・戸崎肇 (2008) 「航空市場における新規参入企業の経営分析」『明治大学社会研究所紀要』第46巻第2号、pp. 39-48.
- ・林正徹 (2009) 「格安航空「スカイマーク」の重症度」『実業界』 2009年1月号、pp. 89-91
- ・船木春仁 (2005) 「スカイマーク・エアラインズ社長 西久保慎一」『週刊ダイヤモンド』、2005年3月26号 pp. 178
- ・フライバーグ、ケビン、ジャッキー・フライバーグ、(小幡照雄 (訳)) (1997) 『破天荒! サウスウエスト航空—驚愕の経営』 日経BP社
- ・堀内裕之 (1999) 「井手隆司氏 (インタビュー)」『実業界』 1999年9月号、pp. 36-39
- ・溝上幸伸 (2000) 「経営逼迫の中、個性が薄れる「スカイマーク」と「エア・ドゥ」の危機」『実業界』 2000年10月号、pp. 36-39
- ・三浦雅也 (2001) 「「スカイマーク」井手隆司社長が「航空大再編」を予言する理由」『経済界』 2001年9月25日号、 pp. 38-39
- ・森崎和則 (2012) 「低運賃を実現するLCCモデルが業界全体のコスト感覚を変えた」

『エコノミスト』2012年7月31日号、pp. 32-35

- ・山川龍雄 (2000) 「スカイマーク・エアラインズ赤字 40 億円・財務超過・安定飛行へ正念場」『日経ビジネス』 2000年3月13日号、pp. 60-64

## 参考ウェブサイト

- ・国土交通省ホームページ：<http://www.mlit.go.jp> (2013年1月18日アクセス)
- ・スカイマークホームページ：<http://www.skymark.jp> (2013年1月23日アクセス)
- ・スカイマーク-ウィキペディア：  
<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%82%B9%E3%82%AB%E3%82%A4%E3%83%9E%E3%83%BC%E3%82%AF> (2013年1月23日アクセス)
- ・ダイヤモンド社のビジネス情報サイト：<http://diamond.jp/articles/-/30396>  
「【企業特集】スカイマーク、LCC襲来で戦略大転換、超大型機で国際線進出の賭け」、(2013年1月27日アクセス)

## 参考資料（雑誌記事・新聞記事等）

- ・「V字回復に挑む夏」『週間東洋経済』 2003年8.9-16号、pp. 123-124
- ・「エアライン&エアポート2012 航空大革命」『週間東洋経済』 2012年4月7日号、pp. 34-43
- ・「不透明な運賃をぶち壊す」『日経ビジネス』 2011年5月9日、pp. 92-94
- ・『朝日新聞』（デジタル） 2012年12月18日
- ・『日経産業新聞』 2004年1月29日
- ・『日本経済新聞』（朝刊） 1996年11月19日、1997年4月11日  
1997年10月3日、1998年9月13日  
1998年9月18日、1998年9月19日  
1998年11月13日、1998年11月14日  
1999年1月26日、1999年7月2日  
1999年8月24日、2000年2月16日  
2000年5月12日、2001年7月14日  
2004年1月21日、2005年3月11日  
2007年8月28日、2008年11月6日

2012年5月23日、2012年11月9日

- ・『日本経済新聞』（夕刊） 2000年4月24日
- ・『日本経済新聞』（電子版） 2013年1月8日
- ・『Nikkei BP net』 2003年9月24日