



慶應義塾大学ビジネス・スクール

スカイマーク株式会社

5

はじめに

2015年2月5日、佐山展生氏が代表をつとめるプライベート・エクイティ投資会社であるインテグラル株式会社は先の1月28日に民事再生法適用を東京地裁に申請したスカイマーク株式会社（以下、「スカイマーク」）に対して、出資を前提に再生支援および運転資金の貸し付けを行うことを公表した。

10

15

20

25

30

スカイマークの歴史

スカイマークは1996年11月、旅行代理店大手のエイチ・アイ・エス社長（当時）であった澤田秀雄氏らの出資によって設立され、1998年の羽田空港発着枠拡大に伴い羽田－福岡便で国内定期運航事業者として国内35年ぶりに新規参入を行ったエアラインである。

特色としては機内サービスを簡素化し普通運賃を他航空会社の半額程度に抑えるいわゆるローコストキャリア（LCC）のオペレーションを志向し、一時は平均搭乗率が80%を記録、黒字化を達成するなど航空業界の第三極として存在感を示すかと思われた。しかし、大手エアラインがスカイマークの運賃を目安とする割引運賃を適用するなど対抗策を講じる中、次第に平均搭乗率は低下、累積赤字が膨らみ債務超過に転落、上場廃止の危機におちいるなど経営は低迷を続けることとなった。

苦しい状況が続くなか、2003年にインターネットサービスプロバイダであるゼロ株式会社の創業者兼会長であった西久保楨一氏が増資を受け同社の社長に就任。その後は運航トラブルの続発などもあったが、機材をボーイング社の中型機であるボーイング737-800に統一、整備やサービス体制の見直しを行うなど、業績改善に取り組み2008年3月期には再度黒字化を達成するなど順調に経営の立て直しと事業拡大が進んでいるかに見えた。

このケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科 許斐義信元教授の指導の下、新改敬英（同研究科M37期生）が公表資料に基づき作成した。なお、ケースに記載されている事実については経営の巧拙を問うものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 許斐義信、新改敬英（2015年6月作成）

sample

sample

sample

sample

sample

しかし、日本の航空市場においても格安航空会社が参入しスカイマークがターゲットにしてきた低価格帯での競争が激化、状況を開拓すべく導入したエアバス社の中型機である A330 型機ならびに、国際線の定期便就航を目指し導入を決定した超大型機である A380 型機の導入費用がかさみ、2014 年 3 月期には再び赤字に転落。同年 7 月には 2015 年 3 月期第 1 四半期において営業損失 55 億円、エアバス側から A380 型機の契約解除および解約違約金支払請求の通知を受け、決算短信上で「継続企業の前提に関する重要な疑義」があるとして発表している（卷末資料 2 スカイマークの業績推移を参照）。

sample

sample

エアライン業界

sample

sample

10

エアラインすなわち航空産業における運航事業者はサービス内容や運賃形態からネットワークキャリア（NWC、レガシーキャリア）とローコストキャリア（LCC）とに大別される。日本航空や全日本空輸に代表される NWC は主にかつての国営航空が前身となっており、フルサービスでの運航を行うのに対して、LCC は読んで字の如く、低コスト構造を構築し NWC と比べて大幅な低運賃、必要最低限サービスで運航する格安航空会社である。

15

ここでエアラインの費用構造を見てみると、主な費用項目としては燃油費、空港使用料、航空機材費（減価償却費、賃借費）などである。このうち一般的に変動費として扱われるのは燃油費、空港使用量、機内サービス費、販売手数料などであるが、商品である座席は空席であったとしても在庫として存置させることは出来ず、実質的な変動費は機内サービス費、販売手数料程度であり、費用のほとんどが固定費である。固定費の中でも燃油費並びに機材費が大きな割合を占めているため、各社機材の稼働率を高めると同時に燃費の良い機材への更新を試みている。

20

次に市場動向であるが、世界の航空旅客数は SARS やエボラ出血熱などの疫病やテロの影響による部分的な減少は見られるものの、近年はほぼ一貫して増加傾向にある。

25

また、日本の航空旅客者はリーマンショック後の景気後退の影響や東日本大震災後の落ち込みは見られたもののピーチ・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（現バニラエア）などの LCC の参入もあり需要が増加。国土交通省資料によれば平成 24 年度の国内線旅客者数は 8,597 万人、国際線旅客者数は 6,069 万人である。尚、国内線旅客者の約 6 割にあたる 5,490 万人が羽田空港を発着する便を利用している。

現在、日本の国内線を運航しているエアラインは全 17 社である（卷末資料 4）。

30

LCC のビジネスモデル

民間航空は第二次世界大戦の終結後、軍用機が民間に払い下げられることで拡大してきたが、その航空運賃は長らくの間、国際航空運送協会（IATA）と航空会社、各國政府との間で決められた実質上のカルテルを通じて決められてきた。その後、航空機の大型化が進み、各航空会社が競って新鋭の大型機を導入する中、供給座席数の増加が旅客者数の増加を上回る供給過多の状態となり各社の経営が圧迫された。

1970 年代に入ると、第四次中東戦争や、オイルショックの影響から世界的に景気が低迷し旅客者数が減少、多くの航空会社は「IATA カルテル」の範囲を大きく逸脱しない範囲での自主的な割引運賃を導入し旅客者数確保に動くこととなった。やがて、消費者からのより低い運賃を求める声が高まり更なる割引運賃を提供する航空会社が登場し事実上 IATA カルテルは崩壊、団体ツアーや客向けの格安航空券の旅行代理店を通じた市場流通もあり航空会社同士の価格競争はますます激しさを増していった。

このように各航空会社が価格競争を繰り広げる中、新興の格安航空会社が大きな成功を収めてきた。代表的な例として、航空規制緩和の影響を受けながらもアメリカ南西部を中心に地道にその勢力を伸ばしたサウスウェスト航空や、1992 年の EU 航空自由化後、より安価な航空券を求める市場の声に対応し、EU 圏内の中・近距離国際線に特化したアイルランドのライアンエアーが挙げられる。

両社に共有した特徴としてはいずれも無駄を省き効率を追求したビジネスモデルを採用していることがある。具体的な効率性の追求としては以下のような取り組みが挙げられる。

- 機材稼働率を高めるために 24 時間発着可能な空港を優先的に選択する
- 大手航空会社が路線を設定しない短距離路線でピストン輸送を行う
- 整備効率を高めるため、単一機種を採用する
- 機内は座席間隔を狭め密度を高める
- 飲み物等のサービスを絞り込む
- 陸上勤務者はマルチタスクに対応する
- 航空券の発券は自社 WEB を通じた直販に絞り込む（販売代理手数料の削減）

このように、費用を限界まで削減することで実現される低価格運賃は個人旅行者などの消費者に受け入れられ、2000 年代初頭にかけて、ビジネスモデルを受け継ぐ形で、アジアやオーストラリア、中南米などでも近距離路線を中心に格安航空会社（LCC）の起業が相次いだ。

LCC の設定する格安運賃に対応できなくなった既存の大手航空会社は価格競争の激化によりそのシェアを低下させた。そして 2001 年 9 月のアメリカ同時多発テロ後の国際航空旅客の減少や、イラク戦争以降の原油価格の高騰によって既存の大手航空会社は経営を悪化させ一部は経営破綻、倒産

などでその姿を消している。

しかしながら、デルタ航空やユナイテッド航空、シンガポール航空、ルフトハンザ航空など既存の大手航空会社は、LCC のビジネスモデルを部分的に取り入れた子会社 LCC を相次いで設立。LCC が市場規模に対して供給過多となる中 1990 年代後半から新規参入した比較的財務基盤が弱い新興航空会社を中心に淘汰が進んでいる。
5

西久保槻一氏の社長就任

1998 年に羽田 - 福岡便で国内定期運航事業者として新規参入したスカイマークであったが、大手の値下げ攻勢によって参入当初目論んでいた搭乗率を下回る状況が続いていた。苦境に陥ったスカイマークに救いの手を差し伸べたのは当時インターネットサービスプロバイダ業であるゼロ株式会社の代表取締役を努めていた西久保槻一氏である。
10

2003 年、西久保氏はスカイマークの債務超過解消のために 30 億円を出資、筆頭株主になると、翌 2004 年にはゼロをスカイマークに合併しスカイマークの社長に就任した。
15

その時の心境を西久保氏は以下のように語っている（週刊ダイヤモンド 2005/03/26）

「カネはあるが将来のないゼロと、カネはないが将来のあるスカイマーク。一緒になればともに未来が開ける」

20 社長就任を決断させたのは、赤字とはいえスカイマークの売上が増えていたため「売り上げが伸びるのは支持されているということ。そこに未来がある。」

社長就任後、西久保氏はこれまでスカイマークが使用していたボーイングの中型機「767」を順次削減し、燃費効率の高い小型機である「737」に機材を統一する。そして機内サービスの簡素化や運航管理システムを自社開発することで経営を立て直した。
25

一方で、2011 年にはニューヨーク便をはじめとする国際線の就航に向けて、エアバスと超大型機「A380」を 6 機発注する契約を締結する。この総額 1,900 億円にものぼると言われる契約がその後スカイマークにとっての足かせとなっていく。

30 当初、エアバスはスカイマークに対して小型機の A320 を売り込んでいたがカタログで A380 を見た西久保氏が A380 に興味を持ち惚れ込んだことから発注に繋がったという（月刊エアライン 2014 年 10 月号）。

しかし、2012 年度の最高益を境に、スカイマークの業績は低迷する。2012 年にピーチ・アビエーションが就航したことを皮切りに国内 LCC が相次ぎ参入し運賃競争が激化、円安に伴う燃油費の上昇も重

なり 2014 年 3 月期には最終赤字に転落することとなる。

この状況を開拓するために、2014 年 3 月に、座席間隔が従来より 2 割広い「グリーンシート」を全席に導入した中型機 A330 の就航を発表。ミニスカートになった客室乗務員の新制服の発表で西久保氏は「当社の若さをアピールしたい」と語るなど話題を集めた。

5

エアバスからの契約解除通知

2014 年 7 月 25 日、スカイマークへエアバスから A380 の契約解除の通知が届いた。内容は「解約に伴うエアバスの損害額は 7 億ドル（約 830 億円）を下回ることはない」というものであり、2014 年 3 月期通期決算に引き続き、2015 年度第 1 四半期決算も赤字であったことも重なり、7 月末に公表された決算短信において継続性に関する注記を掲載するに至る。

2015 年 2 月 12 日の日本経済新聞（朝刊）によれば、スカイマークの業績悪化を受け、A380 の代金支払に疑義が生じたとしてエアバスは機材購入資金を手当てすべく、スカイマークに欧州の金融機関を紹介していた。しかし、面談日程が迫る 2014 年 5 月、スカイマーク側からこの金融機関との面談を「延期したい」と申し入れがあり、エアバス側は売買契約の抜本的な見直しを求める通告であると判断したという。

6 月にはエアバスから、スカイマークの支払い能力を見極めるための資産査定チームが来日、スカイマーク側も資金を工面する策を練ってくれるものと期待して受け入れた。しかし、査定後のエアバス側の提案は、売買契約の一部修正と引き換えに、ある期間の売上高が一定水準を割り込んだ場合、筆頭株主である西久保氏が保有するスカイマーク株を指定する投資家に売却するという条件が付されたものであったという。7 月 9 日に西久保氏はエアバス幹部側に「拒否」を伝えたところ上記の契約解除通知に至ったという。

巨額の賠償が確定すれば破綻を免れられないスカイマークと顧客を潰したという風評を避けたいエアバスとの間で歩み寄りが見られたのは 9 月末。西久保氏がエアバス幹部と会い「経営負担に配慮する」との言質を得、前向きな交渉を進めようとした矢先に報道された「賠償額はすでに支払った前払い金の範囲内で合意する」という誤報（エアバスが要求した賠償は前払い金とは別）によってエアバスは不信感を募らせ再び態度を硬化させていく。

11 月、エアバスは英国裁判所に訴訟準備の書類を提出。これはスカイマークの破綻に備えて債権者として主張できるよう損害額を公的な記録として残すことが目的であったとされている。

5

10

15

20

25

30

民事再生法の申請^[1]

LCC の台頭などによる搭乗率の低迷によって 2012 年 3 月末に 300 億円を超えていたスカイマークの手元資金は 2014 年 3 月末には 70 億円にまで減少していた。そこにはエアバスから巨額損害賠償請求である。

スカイマークの元へは航空会社や投資ファンドから支援の申し出が相次ぎ舞い込んだというが、多くは支援の条件として西久保氏の退任と最終的に大手他社の傘下に入ることを迫る提案であり、航空業界の「第三極」でありたいという拘りがあるスカイマーク側は回答を保留していた。

9 月末には手元資金が 45 億円にまで減少。同時期に顧問弁護士からは「会社更生法の準備には 10 1 ~ 2 カ月かかる。そろそろ着手した方がいい」と助言を受けるが西久保氏はその助言も一蹴したという。

10 月末、スカイマーク取締役の有森正和氏（現社長）が米投資ファンド、コールバーグ・クラビス・ロバーツ（KKR）日本法人の幹部を伴い国土交通省航空局を訪問した。有森氏訪問の狙いは世界屈指のファンドを紹介することで、事業継続を危ぶむ航空局を安心させることであったとされている。しかし、一刻も早い資産査定を求める KKR を、スカイマーク側は押し留め続け、出資に関する交渉は停滞した 15 ままであった。

11 月。西久保氏は社員向けのブログに「私は今、夏休みの最終日にジタバタしながら宿題を仕上げている気分。もっと早く片付けておけば良かったものを」と心境を打ち明け「それでもどうやら間に合います」と結んだ。

この余裕の背景には日本航空との共同運航という起死回生策があった。共同運航を行うことで機材の稼働率を高め採算を改善させ再び浮上の機会を探ることができる、これがスカイマーク側の狙いで 20 あつた。

しかし、この打開策に対し国土交通省が「全日空を交えない提携は認めない」と待ったをかける。かねて「全日空は嫌い」と公言していた西久保氏は「民間企業の論理ではありえない」と怒りを爆発させたが、スカイマークの目算は大きく狂うことになり、その後、全日本空輸を交える共同運航に仕切り 25 直すも、交渉に時間がかかる中、年明けにはいつ資金が底を突きてもおかしくない状況にまで追い詰められていった。

年明け、スカイマークを巡って「1 月 9 日破綻説」という噂が駆け巡った。スカイマークの給料支給日は毎月 10 日。月額給与にあたる約 7 億円の支払い目処が立たず倒産するという噂である。だが、この窮地は西久保氏が個人として 1 月 30 日の返済期限付きでスカイマークに対して 7 億円の融資を実行することできり切ることができた。

30 1 月 13 日、エンジンなどの予備部品を売却し 10 億円強を調達する交渉を行っていた全日本空輸

^[1] 日本経済新聞 2015/02/10 ~ 14 連載「スカイマーク破綻」を参考に加筆修正を行った。

グループから交渉決裂の返事を受け、更に窮地に追い込まれていく。19日には臨時取締役会が開かれ、西久保氏の続投を前提に、西久保氏が保有するスカイマーク株を担保に支援を行うというファンドからの融資受け入れを決議、記者発表する予定であったが、当日朝になつても株式の担保提供について関東財務局と東京証券取引所からの承諾が下りず断念せざるを得ない状況となる。このファンドはかつてインサイダー取引に関わった村上世彰氏と関係の深いファンドであった。

5

翌週には資金ショートが確実な情勢となる中、スカイマーク会長の井手隆司氏はKKRに連絡を入れ支援を要請した。「すぐに決断してほしい」。返答期限は週末の23日、だが期限ぎりぎりに返って来たKKRからの答えは「即答できない」。すなわち資産査定なしでの資金提供は難しいというものであった。空港使用料の支払繰り延べや燃油費の分割払いなど、考えられるあらゆる手を尽くしたが27日時点の手元資金は6千万円にまで減少。この時点でスカイマークに残された道は法的整理のみとなつた。

10

KKRとの協議が不調に終わり、最後に残つたのは佐山展生氏が率いるファンドであるインテグラルである。インテグラルは当初、大手他社との共同運航を条件に支援を検討していたが、交渉が長引くとみると民事再生法適用後のスポンサーとしての申し出を行つてゐた。法的整理が免れないとなるとインテグラルは井手氏や弁護士と一緒にスキームをまとめあげた。インテグラルは再生計画が始まるまでの融資を引き受けるほか、出資を伴う運営スポンサーにもなるといふものであった。

15

1月28日、民事再生法の適用申請を決める臨時取締役会が開催されていた。臨時取締役会に先立ち西久保氏は「責任をとる」として退任を申し出でていた。

その後、1月28日に東京地方裁判所に民事再生法の適用を申請、2月4日に開始決定が発令された（民事再生法適用申請後のスケジュールは巻末資料7）。

20

尚、民事再生法の適用が申請された後となる、2月2日から4日の各日、西久保氏は保有していたスカイマーク株を2日に1702万株、3日に116万株、4日に80万株を市場で売却した。

債権者届出と支援企業

2015年3月18日、スカイマークの債権者による債権届け出が締め切られたが、民事再生申立て時の債権額約711億円（巻末資料8）を大幅に上回る約3,000億円の債権が届け出された。その中には違約金を求めていたエアバスや、民事再生法適用申請後に中型機「A330」7機のリース契約を中途解約された米国のイントレピッド・アビエーションなどが含まれていた。今後、スカイマークは届け出された債権が適切かどうかを精査し、妥当とする額を東京地裁に提出、地裁を通じて債権者と減額協議を行い債権額を確定させた上で、負債額が確定する。

25

また、アドバイザーとしてGCAサヴィアンが選出され、共同支援者としてインテグラルとともにスカイマーク再生に協力することに名乗りをあげた企業は2月末時点では20社を超えた。

30

航空事業社としては ANA ホールディングスの他、マレーシアのエアアジア、米国のアメリカン航空、デルタ航空が名乗りをあげ、異業種からはタクシーダイの日本交通や、旅行業のエイチ・アイ・エス、総合商社の双日などが資本支援に限らない支援を表明した。

そして東京地裁への再建計画提出期限である 2015 年 5 月 29 日、スカイマークはインテグラル並びに ANA ホールディングス、政策投資銀行、三井住友銀行とのスポンサー契約および株主間契約を締結、再建計画を提出了。
5

10

15

20

25

30

〈巻末資料1〉スカイマークの沿革^[2]

年 月	沿 革
1996年 11月	東京都新宿区に、スカイマークエアラインズ株式会社を資本金1億5,000万円をもつて設立
1998年 7月	定期航空運送事業免許取得
1998年 9月	9月19日、羽田－福岡線第1便就航
1999年 4月	4月24日、伊丹－新千歳、伊丹－福岡線就航
2000年 3月	搭乗者100万人達成
2000年 5月	東京証券取引所マザーズに上場
2000年 6月	6月30日、羽田－福岡線に集中させるため、伊丹－新千歳、伊丹－福岡線の運航を休止
2000年 7月	東京国際空港に自社カウンターを設置、福岡空港における運航支援業務、出発前点検業務を自営化
2000年 9月	グランドハンドリング業務（地上貨客取扱業務）・飛行間整備業務を自営化
2001年 3月	自社養成による副操縦士の乗務開始
2001年 4月	搭乗者200万人達成。福岡空港における夜間駐機を開始
2002年 4月	羽田－鹿児島線就航
2002年 7月	国際航空運送事業許可証取得
2002年 8月	羽田－ソウル間国際チャーター便就航
2003年 4月	羽田－青森、羽田－徳島線就航
2003年 10月	搭乗者500万人達成
2003年 11月	11月30日、羽田－青森線の運航を休止
2004年 11月	11月1日、ゼロ株式会社と合併
2005年 3月	資本金を21億6,315万円に減少、普通株式1株を200株に株式分割、単元株制度の導入により1単元の株式数を100株に変更
2005年 7月	羽田－関西線就航
2006年 2月	羽田－那覇線就航（季節限定で深夜定期便（9月まで））
2006年 3月	羽田－神戸線就航
2006年 4月	羽田－関西線の運航を休止
2006年 7月	羽田－徳島、羽田－鹿児島線の運航を休止
2006年 9月	4月28日、羽田－新千歳線就航
2006年 10月	羽田－那覇線就航（季節限定で深夜定期便（9月11日まで））
2007年 7月	9月15日、羽田－那覇線の定期便就航
2008年 4月	10月1日、スカイマーク株式会社に商号変更
2009年 3月	神戸－那覇線就航（季節限定便（9月3日まで））
2009年 10月	羽田－旭川線就航
	福岡－那覇線就航
	使用機材をボーイング737-800型に統一

^[2] 2014年6月20日付同社有価証券報告書より抜粋（一部省略と年号を西暦に修正）

2010年 4月	福岡－神戸線の運航を休止 神戸－茨城線就航
2010年 7月	神戸－旭川（新千歳経由）線就航
2010年 8月	羽田－北九州、北九州－那覇線就航
2010年 9月	羽田－鹿児島（神戸経由）、神戸－鹿児島線就航
2010年 10月	羽田－熊本（神戸経由）、神戸－熊本線就航
2010年 11月	エアバス社とA380型機導入に関する基本合意書を締結
2010年 12月	羽田－長崎（神戸経由）、神戸－長崎線就航
2011年 2月	中部－羽田、中部－茨城、中部－新千歳線就航 エアバス社とA380型機の購入契約を締結
2011年 6月	公募および第三者割当増資により資本金が141億に増加
2011年 9月	那覇－宮古線就航
2011年 10月	成田－旭川、成田－新千歳線就航
2011年 12月	成田－那覇線就航
2012年 2月	成田－福岡線就航
2012年 3月	成田－神戸、関西－新千歳、関西－那覇線就航
2012年 7月	成田－鹿児島、関西－旭川（ともに季節限定便（11月15日まで））、茨城－那覇線就航
2012年 9月	羽田－北九州、神戸－熊本線の運航を休止
2013年 1月	福岡－新千歳線就航
2013年 2月	関西－新千歳、関西－那覇、那覇－宮古線の運航を休止
2013年 4月	仙台－新千歳、仙台－福岡線就航
2013年 6月	那覇－宮古線の運航を再開
2013年 7月	石垣－成田、石垣－神戸、石垣－那覇線就航
2013年 11月	成田－福岡線の運航を休止 東京証券取引所市場第一部へ市場変更
2013年 12月	米子－茨城（神戸経由）、米子－成田、米子－神戸線就航
2014年 3月	羽田－石垣線（那覇経由）就航

〈巻末資料2〉スカイマークの業績推移

(単位：百万円)	1999/10期	2000/10期	2001/10期	2002/10期	2003/10期	2004/10期	2005/3期	2006/3期
売上高	9,067	13,738	13,472	15,402	22,554	31,778	13,029	35,695
売上総利益	-2,672	-585	824	793	1,674	3,816	1,132	427
販売費一般管理費	1,548	2,333	1,664	1,865	1,966	2,444	1,067	2,297
営業利益	-4,220	-2,918	-839	-1,072	-292	1,372	65	-1,871
当期純利益	-4,259	-3,044	-988	-1,090	-795	1,355	1,677	-702
総資産	3,892	3,772	3,390	4,475	9,096	8,746	13,976	18,417
有利子負債	2,030	3,580	4,340	4,390	4,020	2,400	0	0
リース債務	0	0	0	0	0	0	0	0
純資産	418	-1,936	-2,924	-2,897	809	2,163	8,427	11,396
営業CF	-	-1,957	-773	-750	-1,464	1,201	-708	-1,507
投資CF	-	-218	-171	-230	-515	-1,039	-1,076	-1,545
財務CF	-	2,240	760	1,155	4,067	-1,620	9	3,651
期末従業員数(人)	351	475	454	533	668	766	820	903

(単位：百万円)	2007/3期	2008/3期	2009/3期	2010/3期	2011/3期	2012/3期	2013/3期	2014/3期
売上高	39,726	50,373	42,316	41,458	58,023	80,255	85,943	85,975
売上総利益	-2,723	6,279	90	5,539	13,972	18,613	8,479	841
販売費一般管理費	2,453	3,055	2,634	2,396	2,776	3,329	3,805	3,348
営業利益	-5,176	3,224	-2,543	3,143	11,195	15,283	4,674	-2,506
当期純利益	-4,944	2,628	-2,040	2,627	6,325	7,705	3,778	-1,845
総資産	18,479	18,416	17,889	20,482	37,357	67,736	74,230	78,771
有利子負債	1,700	0	0	0	0	0	0	0
リース債務	0	0	476	661	889	850	811	2,531
純資産	6,913	9,565	8,723	11,391	17,360	42,882	46,824	44,689
営業CF	-2,495	3,425	870	5,348	14,825	9,621	1,059	355
投資CF	-1,605	-1,370	-435	-903	-5,302	-13,125	-10,855	-13,920
財務CF	2,133	-1,759	1,139	-16	-435	17,571	-33	-415
期末従業員数(人)	1030	1095	1081	1090	1588	2007	2281	2275

〈巻末資料3〉 エアラインの費用構造

	スカイマーク				全日空	
	2011/3期 (百万円)	2012/3期 (百万円)	2013/3期 (百万円)	2014/3期 (百万円)	2012年度 (億円)	2013年度 (億円)
営業収入	58,023	80,255	85,943	85,975	-	12,927
燃油費・燃料税	12,588	18,590	23,907	26,937	30.4%	2,998
空港使用料	5,523	7,631	8,763	8,785	9.9%	1,021
航空機材賃借費	6,013	7,727	10,565	15,005	17.0%	701
減価償却費	523	704	858	802	0.9%	1,177
整備部品・外注費	4,452	6,618	8,860	10,713	12.1%	719
人件費	8,670	12,003	13,726	12,748	14.4%	1,723
販売費	629	672	667	636	0.7%	704
外部委託費	855	980	1,055	1,016	1.1%	1,379
その他	7,576	10,046	12,867	11,840	13.4%	1,609
営業費用合計	46,829	64,971	81,268	88,482	100.0%	12,036
営業利益	11,194	15,284	4,675	-2,507	-	891
						654

(各社決算説明資料より作成)

〈巻末資料4〉 日本国内のエアライン

NWC	全日本空輸(ANA)	東京、大阪ほか日本各地
	日本航空(JAL)	東京、大阪ほか日本各地
LCC	ジェットスター	東京/成田・大阪/関西・札幌/新千歳・名古屋・高松・松山・福岡・大分・熊本・鹿児島・沖縄/那覇とオーストラリア・東南アジアほか
	ソラシドエア (旧スカイネットアジア)	東京/羽田・神戸・宮崎・大分・熊本・長崎・沖縄/那覇
	スターフライヤー	東京/羽田・大阪/関西・北九州・福岡・釜山
	スカイマーク	東京/羽田・札幌/新千歳・名古屋/中部・神戸・福岡・鹿児島・沖縄/那覇ほか
	ピーチ	成田・大阪/関西・札幌/新千歳・仙台・福岡・長崎・鹿児島・沖縄/那覇・新石垣・ソウル・香港・台北
	バニラエア (旧エアアジア)	東京/成田・札幌/新千歳・沖縄/那覇・奄美大島・台北・高雄・ソウル・香港
	北海道国際航空 Air Do	東京・札幌・旭川・女満別・釧路・帶広・函館・仙台・福島・新潟・富山・小松・神戸・岡山
	地域航空	札幌丘珠・函館・釧路・女満別・旭川・利尻・奥尻
地域航空	IBEX エアラインズ	成田・仙台・福岡・宮崎ほか
	新中央航空	調布～大島・新島・神津島
	東邦航空	東京愛らんじシャトル(青ヶ島・八丈島・御蔵島・三宅島・大島・利島)、箱根芦ノ湖遊覧
	フジドリームエアラインズ	富士山静岡・名古屋小牧・札幌・北九州ほか
	新日本航空	新潟～佐渡
	天草エアライン	福岡・熊本～天草
	オリエンタルエアブリッジ (旧長崎航空)	長崎・対馬・壱岐・福江・福岡

〈巻末資料 5〉 日本のエアラインの保有機体

(2013 年 12 月末時点)

	全日空Gr		日本航空Gr		スカイマーク		スターフライヤ		その他		国内合計	
	保有	発注	保有	発注	保有	発注	保有	発注	保有	発注	保有	発注
737	53	7	62		31				22		168	7
747	3								11	9	14	9
767	57		47						4		108	0
777	54	3	46								100	3
787	23	43	12	52						24	35	119
Boing合計	190	53	167	52	31	0	0	0	37	33	425	138
A320	19	3					10	2	29	10	58	15
A330						10					0	10
A350				56							0	56
A380					6						0	6
Airbus合計	19	3	0	56	0	16	10	2	29	10	58	87
その他	22	30	53	1					23	6	98	37
合計	231	86	220	109	31	16	10	2	89	49	581	262

(一般財団法人日本航空機開発協会資料より作成)

注 保有にはリースを含み、発注にはオプション分を含んでいる。

〈巻末資料 6〉 主なエアラインとの業績比較

(単位：百万円)	スカイマーク	日本航空	全日空	スターフライヤー		
	2009	2014	2009	2014	2009	2014
売上高	42,316	85,975	1,949,187	1,238,839	1,392,581	1,601,013
売上総利益	90	841	259,014	354,834	267,776	331,847
(同率)	0.2%	1.0%	13.3%	28.6%	19.2%	20.7%
販売費一般管理費	2,634	3,348	312,869	159,592	260,187	265,861
営業利益	-2,543	-2,506	-53,854	195,242	7,589	65,986
(同率)	-6.0%	-2.9%	-2.8%	15.8%	0.5%	4.1%
税引前利益	-2,016	-438	-62,447	190,477	-4,445	36,391
当期純利益	-2,040	-1,845	-65,698	171,672	-4,260	18,886
総資産	17,889	78,771	1,785,910	1,216,612	1,761,065	2,173,607
現預金	3,067	7,065	149,248	347,986	59,668	28,972
売上債権	2,245	4,895	170,701	121,058	89,179	142,148
棚卸資産	304	56	81,841	22,277	57,119	63,919
有形固定資産	3,936	37,171	1,031,209	504,438	1,080,268	1,223,114
うち償却対象	2,864	10,728	879,683	432,112	828,134	1,015,555
負債合計	9,166	34,082	1,640,290	633,423	1,435,268	1,422,316
有利子負債(短期)	0	0	283,304	10,595	157,682	179,156
有利子負債(長期)	0	0	582,224	34,517	681,975	624,022
リース債務	476	2,531	23,808	113,393	57,579	31,590
純資産	8,723	44,689	145,619	583,189	325,797	751,291
資本金	4,777	14,181	200,000	181,352	160,001	318,789
利益剰余金	-3,381	16,827	-64,602	198,196	123,830	155,820
営業CF	870	355	27,788	264,853	-39,783	200,124
投資CF	-435	-13,920	-106,717	-264,436	-111,139	-64,915
財務CF	1,139	-415	44,803	-60,643	114,504	-85,569
期末従業員数（人）	1,081	2,275	47,170	30,882	33,045	33,719
					363	598

〈巻末資料 7〉 民事再生法適用後のスケジュール

日 付	内 容
1月 28 日	東京地裁へ民事再生法適用を申請
2月 4 日	再生手続き開始決定、第一回債権者説明会
2月 12 日	2015年3月期第3四半期決算発表
3月 1 日	東京証券取引所第1部上場廃止予定
3月 18 日	債権者届出期限
3月 29 日	経営再建のため宮古、石垣から撤退予定
4月 15 日まで	スカイマークが債権額についての「認否書」を提出
4月 22 日～5月 8 日	債権者による不服申し立て期間
5月 29 日	民事再生手続きによる再生計画案提出期限（東京地裁）
6月下旬	債権者集会で再生計画案の承認を求める
7月 上旬	再生計画実行へ

〈巻末資料8〉申立書に記載された大口債権者債権者（民事再生法申立時点）^[3]

債権者名	国 名	債権額(億円)
GE Capital Aviation Services Limited	アイルランド	148
AWAS Aviation Trading Limited	アイルランド	137
Aviation Capital Group Corp.	米国	75
Babcock & Brown Aircraft Management LLC	米国	74
CDB Leasing Co.Ltd.	中国	49
空港施設	日本	34
SMBC Aviation Capital Limited	アイルランド	31
三菱 UFJ リース	日本	28
SKK	日本	18
Macquarie Aerospace Inc.	米国	14
BOC Aviation Pte.Ltd.	米国	12
Air Lease Corporation	米国	10

*「再生手続開始申立書」を基にダイヤモンド社編集部作成。460 を超える債権者のうち 10 億円以上の債権額を有する債権者。

^[3] 週刊ダイヤモンド 2015/02/14

sample

sample

sample

sample

sam

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2015.7 PDF