



## 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

## 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。

15

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。

20

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引き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。

25

---

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。

30

Copyright© 許斐義信、新改敬英（2015年6月作成）