

# スカイマーク破綻の要因についての研究

松永 亘祐

キーワード：経営破綻、企業の衰退、物語分析、スカイマーク

## 1. はじめに

企業は生き物だと言われるように、生まれては消えていく。我が国の中小企業庁の調査によると、創業後10年で3割の企業、20年後でおよそ半分の企業が消えている<sup>1</sup>。企業の盛衰は、もはや中小企業のみならず、大企業も例に漏れない。2015年1月、当時国内航空業界3位の地位を誇っていた航空会社スカイマークは民事再生法を申請し、事実上の経営破綻状態となった。1997年、日本の航空業界における一つの転換点として、航空会社の新規参入が認められたこの年から、スカイマークを含め国内で4つの航空会社が誕生した。しかし、2015年のスカイマーク経営破綻まで、スカイマーク以外の3社は経営が行き詰まり、JALやANAなど大手航空会社の支援を受けて存続することとなっていた。そして、唯一の独立系新規参入航空会社として存続していたスカイマークも他3社と同じように最終的に経営に行き詰まり破綻した。この経営破綻の原因については、一番の要因は急激な為替環境の変化だったと元会長は述べている<sup>2</sup>。

スカイマークはなぜ変化に対応できずに破綻してしまったのか。本稿では、スカイマークが変化に対応できず破綻に至った要因を明らかにする。

この課題を進めるにあたり次のような順序で議論を進める。第2節で、本稿の課題

---

<sup>1</sup> 中小企業庁「経済成長を実現する中小企業」

<sup>2</sup> 中川雅博（2015）「スカイマーク会長が退任直前に語った真実 井手会長に聞く、スカイ17年の軌跡<前編>」東洋経済オンライン

である企業の衰退に関する先行研究について整理する。第3節で、分析の方法論である物語分析を説明する。第4節では、スカイマークの創業から破綻までの歴史を示す。第5節では、物語分析により、スカイマークがなぜ環境変化に対応できなかったのかを明らかにする。最後に、本稿の課題に対する答えを示すとともに、今後の課題を示して結びとする。

## 2. 先行研究

企業の衰退に関する先行研究としてコリンズ(2010)がある。コリンズ(2010、pp. 47-51)は衰退が次に示す5段階を経て、起こることを示している。

第1段階：成功から生まれる放漫

第2段階：規律なき拡大路線

第3段階：リスクと問題の否認

第4段階：一発逆転策の追求

第5段階：屈服と凡庸な企業への転落か消滅

変化に対する対応については、第3段階から第5段階である。このプロセスはアメリカ企業の比較事例研究によって導き出されたものであり、日本企業でも利用可能かは検証が必要である。

また、日本企業の衰退に関する研究としては、田村(2016)が、ダイエーを事例に、企業衰退の流れを説明している。田村は、この衰退には2つの段階があり、初めに転機対応に失敗し、そして消滅モードと呼ばれる段階に入り消滅すると述べている<sup>3</sup>。この転機対応の失敗パターンとして次の3つがある<sup>4</sup>。

- ①本業の立て直しをせずに新規事業に手を出す
- ②安易な提携やM&Aに依存する
- ③時代に合わなくなった信念に固執する。

---

<sup>3</sup> 田村(2016) p.111。田村(2016、p.77)によると、転機とは、安定的な出来事系列を生み出してきた従来の定型的な活動パターンや制度が挑戦を受け、重要な経営変化の要求が現れてくる時点や短い期間である。

<sup>4</sup> 田村(2016) p.117

次に、消滅モードと呼ばれる段階であり、消滅モードに入ると、企業は必死の企業努力を行なっても、負の連鎖となって復活には至らない<sup>5</sup>。消滅モードの兆候は、以下の3つである<sup>6</sup>。

- ①特効薬の追求：劇的で大きい動きによって素早く突破口を開こうとする
- ②救世主のような指導者への期待：カリスマ的な指導者や社会の救世主を探す
- ③リストラの繰り返しと財務力の低下

コリンズの衰退の五段階の法則と、田村の転機対応の失敗パターンと消滅モードという両方の知見から、変化への対応の失敗が企業を破綻への入り口であることがわかる。以下では、変化への対応の失敗という側面からスカイマークの破綻を分析していく。

### 3. 分析手法

本稿では、スカイマークという単独企業の事例について研究するにあたり、物語分析の手法を活用する。この手法を利用するのは、今回の分析対象が、スカイマークという単独企業であり、それを実証的に捉え、単なる単独企業の事例分析で終わらせないためである<sup>7</sup>。

まず初めに、物語分析を理解するにあたり、その主張と特徴をまとめる。物語分析の根本的な考えとして次のような主張がある<sup>8</sup>。

「何よりもまず、物語分析の基本的対象は単独事例であるという点で統計分析や比較事例分析とは異なる。物語分析は、この単独事例でその結末がどのように生じたかを物語る。」

物語分析では、単独事例での出来事としての結果がなぜ生じたのかを明らかにすることができる。

---

<sup>5</sup> 田村(2016) p. 121

<sup>6</sup> 田村(2016) p. 121

<sup>7</sup> 田村(2016, p. 38) 経営世界のダイナミクスが何よりもまず単独事例のダイナミクスとして現れてくるかぎり、それを実証的に捉え理論化できる方法は、今までのところ物語分析しかないと述べている。

<sup>8</sup> 田村(2016) p. 13

そして、物語分析の特徴は次の通りである<sup>9</sup>。

「それはその事例での結果がいかに生み出されたかの過程を捉えるアプローチである。その特徴は、物語によって過程のダイナミクスを解明しようという点だ。」

また、物語分析とその他の歴史分析のような、時系列分析との違いについては、次のように述べられている<sup>10</sup>。

「歴史分析では出来事を個別的、具体的に分析する。いわば固有名詞で記述される過去の出来事を分析する。これに対して、物語分析では出来事さえも、できるかぎり理論概念で一般化しながら捉えようとする。」

このような主張と特徴から、物語分析は帰納法的論法であるため、特に、今回のような経営の失敗事例では、物語分析は有効であると考えられる。

次に、本稿で用いる物語分析の方法について説明する。物語分析の手順は、以下の通りである。

- ①事件データから概念操作により、理論的な出来事概念を構成する<sup>11</sup>
- ②物語の終末になる出来事を精密に概念化する<sup>12</sup>
- ③最終結果の理論概念を構成する諸属性を表しているような現実の出来事を探す<sup>13</sup>
- ④最終結果を生み出した出来事を逐次的に辿り、物語の始点を決定する<sup>14</sup>
- ⑤出来事間の因果連関と筋書きを推論<sup>15</sup>
- ⑥筋書きに明確な因果連関を確認できなければ、元に戻って出来事概念操作を再考する<sup>16</sup>

---

<sup>9</sup> 田村(2016) p. 14

<sup>10</sup> 田村(2016)p. 14

<sup>11</sup> 田村(2016)p. 152

<sup>12</sup> 田村(2016)p. 171

<sup>13</sup> 田村(2016)p. 173

<sup>14</sup> 田村(2016)pp. 173-174

<sup>15</sup> 田村(2016)p. 152

<sup>16</sup> 田村(2016)p. 152

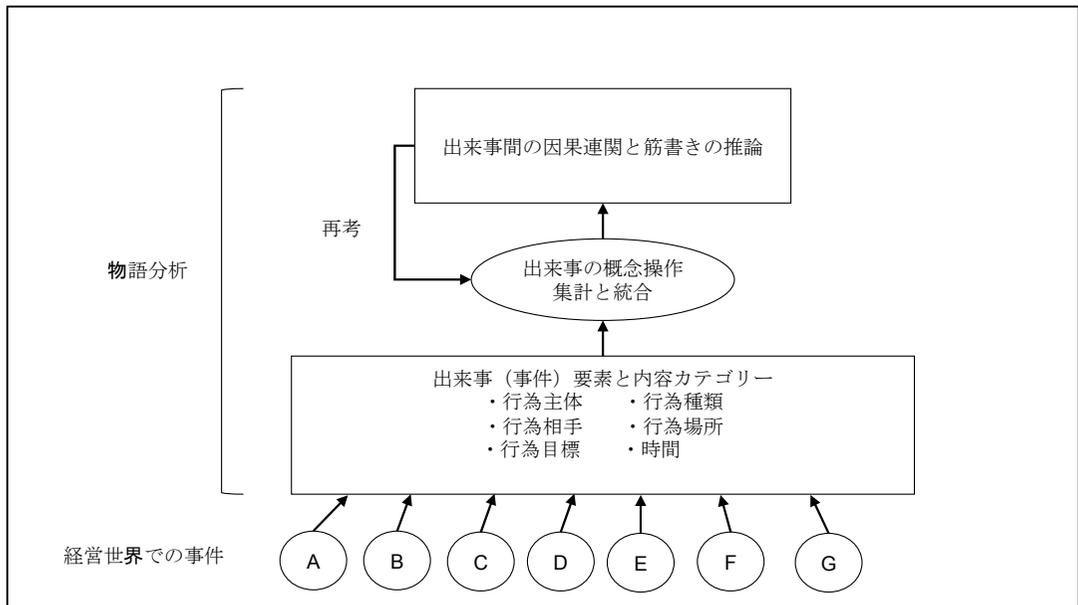


図1 物語分析の概略<sup>17</sup>

(出典) 田村(2016) p. 151

この物語分析のプロセス（図1を参照）を経て作成された物語文から、結末がなぜ生じたかを説明することによって、本稿の課題に対する答えが示される。

## 4. スカイマークの歴史

本稿では、スカイマークの事例を物語分析で分析するにあたり、スカイマークはどのようにして運営されていたのかを、まず整理しなければならない。そこで、創業から破綻までの18年間のスカイマークの変遷を簡単に整理する。

### 4-1. スカイマークの創業と苦難<sup>18</sup>

スカイマークは、1996年に旅行会社HISの澤田秀雄社長がLCCの日本到来を予見し創業した。戦後から大きな規制に守られてきた航空業界と寡占状態による運賃の高止まりを、正当な競争で変えていくことを目的とし、大手JAL、ANAのどちらにも属さない、独立した第三極の航空会社として創業した。しかし、創業者のHIS澤田社長は、

<sup>17</sup> 田村(2016)p. 151

<sup>18</sup> ここでの記述は、eビジネス新書(2014、pp. 52-55)に基づいている。

創業から7年経ち、想定以上の設備投資や経営の難しさから、旅行業に専念するという理由で、経営権を譲渡することにした。

スカイマークの競争環境は、かなり厳しいものだった。それまでの大手寡占状態や日本独特の業界風土などが存在し、新規参入で成功することは大変難しいことであった。井手元会長に対するインタビュー<sup>19</sup>によると、就航直後には大手エアラインから同じ就航路線に大幅な値下げをされるなど、設備や資本力、ノウハウのある大手は、かなり有利だった事がうかがえる。経営が譲渡される前には、累積赤字が膨らみ、債務超過の一手手前の状態であった。スカイマークを含む航空規制緩和の時期に設立された新興航空会社は、投資体力のある大手との値下げ競争で疲弊し、資金繰りに困っていた。その多くは最終的に、大手航空会社の傘下となった。しかし、スカイマークは独立性を維持し存続する為に、大手の傘下にはならず独自で資金の確保に努めた。<sup>20</sup>

#### 4-2. 社長交代と復活<sup>21</sup>

このような状況の中、第三者割当増資を引き受けたのが西久保氏だった。西久保氏が後継者として選任された理由は、彼がIT企業を運営しており、航空会社の基幹システムである予約システムを自社開発できる強み、資金の動かし方の経験値、そして情熱だった。

社長就任からすぐに、西久保氏はそれまでのスカイマークの経営を刷新した。予約システムを自社開発し、全路線の運賃のさらなる値下げを行なった。社内では、生産性向上のため、徹底して効率が求められた。現在のLCCモデルとしては一般的ではあるが、生産性向上のために、客室乗務、機内清掃、地上職など一人の社員が多くの仕事をこなせるようにした。以前の業務体系からの大きな変革に伴い、多くの離職者も出た。しかし、西久保氏は、去るものは追わずというスタンスで会社の方針に共感できないものは出て行ってもらって構わないという状況であったという<sup>22</sup>。効率の追求のために、使用機材はボーイング737型の小型機に統一された。これは、多くのLCCが行う戦略で、機材を小型機に統一することによりパイロットの訓練費用、整備コスト、空港使用料の削減できる。

このような西久保氏社長就任からの、社内外における改革によって、2010年から営

<sup>19</sup> 中川雅博（2015）「スカイマーク会長が退任直前に語った真実 井手会長に聞く、スカイ17年の軌跡〈前編〉」東洋経済オンライン

<sup>20</sup> ここでの記述は、eビジネス新書(2014, p. 39)に基づいている。

<sup>21</sup> ここでの記述は、eビジネス新書(2014, p. 53)に基づいている。

<sup>22</sup> 中川雅博（2015）「スカイマーク会長が退任直前に語った真実 井手会長に聞く、スカイ17年の軌跡〈前編〉」東洋経済オンライン

業黒字化し、スカイマークは独自で高収益企業へと変貌していった。

#### 4-3. さらなる成長を求めた変革と誤算<sup>23</sup>

次の成長の一手として国際線進出を計画し、2011年2月にエアバス A380 型機<sup>24</sup> 6機、総額 1915 億円の購入契約を交わした。翌年 2011 年の営業利益 100 億円、営業利益率は約 20%に達し、このまま成長のスピードであれば、問題なく購入できた。

しかし、その後、搭乗率の高い羽田路線に中型機エアバス A330 型機<sup>25</sup>をリースで導入し、利益をさらに増やす戦略に出たが、新機材導入において想定していた導入時期から遅れが生じた。このような想定外の長期の出費と 2012 年の LCC 元年からの国内 LCC 就航などから、2012 年をピークに営業利益は減少に転じた。<sup>26</sup>また、スカイマークは、リース費用や機材購入費用をドル建てで決済していたため、急激に進んだ円安により 2014 年 3 月期には営業赤字へと転落。2014 年の 1 月に、エアバスに機体購入計画の見直しを頼むが断られ、同年 4 月に A380 購入に関わる前払金 8 億円の未納が発生し、同年 8 月にはエアバスが購入契約の解約を通告、約 830 億円の違約金の支払いを求められた。同年 11 月には日本航空へ、12 月には全日空へ支援を要請し、翌年 2015 年 1 月に民事再生法の適用を申請し、事実上の破綻へと至った。

## 5. 分析

スカイマークの事例を物語分析する。まず、本稿では、経営権が変わり、西久保氏の社長就任を物語の始点とした。そこから破綻までを通して、次の 4 点が主な出来事である。

- ①独立運営理念の確立
- ②LCC モデルの踏襲
- ③国際線への進出
- ④高付加価値化への転換

---

<sup>23</sup> ここでの記述は、e ビジネス新書(2014、pp. 24-25, pp46-49)に基づいている。

<sup>24</sup> Airbus 社が製造する超大型旅客機

<sup>25</sup> Airbus 社が製造する中型旅客機

<sup>26</sup> ここでの記述は、田村一機(2014)「スカイマーク 豪腕・西久保社長の三つの誤算 外資でも 90 億円で買収可能」週間エコノミスト(p. 33)に基づいている。

以下では西久保氏の社長就任から破綻までの物語を記述していく。

スカイマークが独立性維持の危機に瀕していた時、エンジェル投資家として現れたのが、新社長の西久保氏であった。2003年10月に、初めての第三者割当増資約30億円を引き受けた。さらに社長に就任から破綻までに増資引き受けや個人融資を合計すると、約78億の融資を個人で行なった。彼の出資により、スカイマークの独立性は維持された。航空運送業は、その事業で利用する機材や乗員に対しての支払いができる多額の資金力が必要だった。スカイマーク以外の新規参入した航空会社は、次々と大手航空会社の傘下に下っていった。メインバンクを持たないスカイマークにとって、独立性の維持には西久保氏の資金力が必要だった。<sup>27</sup>

西久保氏が社長に就任してから、スカイマークはLCCのモデルを踏襲し着実に利益を上げていった。当時、まだLCCは日本ではあまり認知されておらず、新しいタイプのビジネスモデルだった。また、西久保氏はIT業界出身なので予約システムも作る事ができるのも大きかった<sup>28</sup>。自社開発の予約システムは、航空会社の運営において重要な位置を占める。自社独自のシステムを持つことにより、柔軟な運賃設定を行え、顧客の情報を独占できる。

大手とは違う、機動性に優れ、時代を先取りしたLCCモデルの経営戦略を取ることで、スカイマークは着実に利益を伸ばしていった。さらに経営努力に加え、円高も味方し、燃油費やドル建ての機材リース費を低減できた。このような理由からスカイマークは大手より高い利益率を達成していた。<sup>29</sup>

しかし、この成功はある犠牲を伴っていた。西久保氏が社長就任してから、整備士や乗員の退職が相次いだ。この件について、井手元会長は次のように述べている<sup>30</sup>。

「乗員や整備士はどうしても他社、特にJALやANAと待遇を比較する。しかし、われわれが低価格を提供し続けるにはコストを抑えないといけない。・・・(中略)・・・スカイマークの方針に賛同できないのであれば出て行ってもらっても構いません、という話が大きさに伝わったのだと思う。」

この話から、スカイマークに残った従業員は、会社の方針に従う従業員だけだったと

---

<sup>27</sup> ここでの記述は、eビジネス新書(2014、pp. 65-67)に基づいている。

<sup>28</sup> 中川雅博(2015)「スカイマーク会長が退任直前に語った真実 井手会長に聞く、スカイ17年の軌跡<前編>」東洋経済オンライン

<sup>29</sup> ここでの記述は、eビジネス新書(2014、p. 8)に基づいている。

<sup>30</sup> 中川雅博(2015)「スカイマーク会長が退任直前に語った真実 井手会長に聞く、スカイ17年の軌跡<前編>」東洋経済オンライン

推測できる。

スカイマークの一人勝ちの状況は長くは続かなかった。オーストラリアの LCC ジェットスターが 2007 年に関西国際空港に就航した事を皮切りに、日本にも LCC の波が訪れ始めていた。この業界の変化に対し、スカイマークは、新たな戦略に打って出ることとなった。この戦略とは、従来の LCC のような短距離路線ではなく、長距離国際路線へ大型機を飛ばすことだった。この戦略転換の理由について井手元会長は次のように述べている<sup>31</sup>。

「今後の国内需要は人口減少によって細っていく。さらに、LCC（格安航空会社）の台頭も近年目覚ましい。競争が激しくなり、運賃が低下していくのは目に見えていた。そこで目をつけたのが、国際線で A380 を飛ばすことだった。当初は、アジア市場にチャンスを求めようかとも考えた。ただ、そこでもエアアジアのような LCC が席卷し始めていた。では、運賃競争にならないのはどこか。それが太平洋線や欧州線のような長距離路線だった。」

確かに、当時のスカイマークの戦略は日本国内でライバルがいないから成り立っていた戦略とも考えられる。さらに、ジェットスターのようなフラッグキャリアがバックについている LCC や、エアアジアのようなマレーシア政府と関わりのあるような LCC との競争になると、独立経営のスカイマークはやはり不利な状況に陥ると考えられる。

このような背景からみると、スカイマークは LCC がまだ参入していなかった、長距離国際線へ参入を決めたのは妥当な戦略だったと言える。しかし、国際線のような長距離飛行を双発エンジンの機体で行うには、ETOPS<sup>32</sup>という認可を受けなければならず、それには一定の運行経験が必要で時間もかかるという問題が存在した。そこで、スカイマークは四発エンジンを搭載する機体を利用することにより、国際線就航を成し遂げようと考えた。そこで、機体の選択肢は限られてくる。当時、四発エンジンの機体は、Boeing 社の 747 型（通称ジャンボ機）と呼ばれる機体と、Airbus 社の A340 型、そして A380 型のみだった。このうち、747 型と A340 型は型式が古く燃費も悪く、A340 については生産終了となっていた。2010 年のスカイマークの国際線進出機体選定段階では、当時破綻した JAL が手放した 747 型 12 機を 1 機 10 億円で購入するため入札し

<sup>31</sup> 中川雅博（2015）「スカイマーク会長が退任直前に語った真実 井手会長に聞く、スカイ 17 年の軌跡<前編>」東洋経済オンライン

<sup>32</sup> 双発機による長距離進出運航を行う場合、事前に国土交通省の認可が必要になる。

たが、JAL はスカイマークに国際線に参入されれば運賃が下がってしまうという理由で断られた。残る機体は A380 のみとなる。この A380 は、当時 1 機の購入価格が約 320 億円で、Airbus 社の勧める最少運行機体数は 6 機<sup>33</sup>で計 1,915 億円ほどの投資が必要だった。波に乗るスカイマークとは言え、この巨額投資には内部でも反対意見が出たという。最終的に「万が一状況が変わって難しくなったら、B737 の体制に戻ろう」という条件付きで役員会を通し、2010 年 11 月に基本合意書を締結した。エアバスとしても、伸び悩んでいた A380 の販売を巻き返そうと攻勢をかけていたので、当時としてはいい価格設定にもなった<sup>34</sup>。

しかし、なぜ資金力に乏しいスカイマークは、リースにしなかったのか。この理由は、A380 のリースの市場がなく、どこの会社も航空機リースに応じてくれなかったからである<sup>35</sup>。つまり、リースはできなかった。残る選択は、自社での購入する選択だった。

国際線だけではなく、新たな戦略として国内線に新たな機材を投入することとなった。この背景として、ドル箱路線と言われる羽田空港の発着枠に関する国土交通省の方針があり、その時の状況を井手元会長は次のように述べている<sup>36</sup>。

「現在、羽田では 36 の発着枠を持っているが、国交省はこれ以上国内線の枠は増やさず、増枠分は国際線に振り向けるという方針だ。ということは、国内線で生き残るには幹線で座席を増やし、収益を上げていくしかない。そこで、より大きな機材を入れてキャパシティを増やそうと決めた。たまたま A330 を安価にリースできるという話が来たので、それを幹線だけに入れることにした。10 機入れれば、B737 の時に比べて座席数が 6 割増しになる計算だった。すべてエコノミーにすれば、B737 と比べて 2 倍の座席数が取れるが、ゆったりとしたシートで運賃が安くて品質のいいものを提供しようとした。十分にマーケットを引きつけることができると考えた。」

このインタビューから、当時のスカイマークの国内線におけるそれまでの LCC モデルから高付加価値化への新しい戦略の転換がうかがえる。

しかし、この戦略の転換の後、スカイマークが予想していたように LCC の参入が始

---

<sup>33</sup> 関係者に対するインタビュー

<sup>34</sup> 中川雅博 (2015) 「スカイマーク会長が退任直前に語った真実 井手会長に聞く、スカイ 17 年の軌跡〈前編〉」 東洋経済オンライン

<sup>35</sup> 関係者に対するインタビュー

<sup>36</sup> 中川雅博 (2015) 「スカイマーク退任会長が明かす「失敗の本質」 井手会長に聞く、スカイ 17 年の軌跡〈後編〉」 東洋経済オンライン

まった。時同じくして、急激な円安が進行する。高収益を支えていたドル建て決済が、逆に凶器となってスカイマークを襲った。さらに、A330 の納入の遅れと、LCC との価格競争でスカイマークの営業利益は 2012 年をピークに急降下していった<sup>37</sup>。

エアバス社からの新機材購入と、国内路線の新機材導入について井手元会長は、当時の状況を次のように、傲りが生じていたと話している<sup>38</sup>。

「A380 の導入を決めたのが 2010 年、A330 は 2012 年だった。しかし、予想外の円安が一連の計画に狂いを生じさせた。2012 年末の安倍政権発足後、急激に円安が進行し、ドル建て払いが膨らんだ。最近落ち着いて考えるようになって気づいたことだが、利益率が高かった頃は逆に円高の恩恵が大きかったのに、自分たちで錯覚していた部分もあった。われわれのビジネスモデルで利益が上がっていたのだと。本来ドル払いが多いので、円高にすごく助けられていた。リーマンショック後に JAL が破綻し、ANA も大赤字。そんな時に、スカイマークは独り勝ち状態だった。われわれは思い上がっていた。正直なところ、2009～2011 年の頃は ANA の背中が見えたとも思った。JAL と合併前の JAS ほどの規模になりつつあったし、国際線に進出したら一気に叩けると感じた。」

営業利益の下落が止まらず、2014 年 1 月に、Airbus 社に新機体導入計画の見直しを打診するが、最終的に断られてしまった<sup>39</sup>。さらに 3 ヶ月後の同年 4 月には前払金 8 億円の未納問題が発生<sup>40</sup>し、資金の枯渇が表面化した。通常、航空機の購入契約では、代替機材購入への変更や、猶予など柔軟な対応がされる事が多いが、Airbus 社からスカイマークに突きつけられたのは、大手の傘下に入れという要求だった<sup>41</sup>。

「3 月から具体的な交渉をしていたが、交渉の途中だった 7 月に例のファックスが送られてきた。そこで匂わせていたのは『大手の傘下に入れ』という内容だったので驚いた。スカイマークを大手とくっつけて、A380 を飛ばそうとしているのだと感じた。」

---

<sup>37</sup> 週刊東洋経済 e ビジネス新書(2014) p. 24

<sup>38</sup> 中川雅博 (2015) 「スカイマーク退任会長が明かす「失敗の本質」 井手会長に聞く、スカイ 17 年の軌跡<後編>」 東洋経済オンライン

<sup>39</sup> 中川雅博 (2015) 「スカイマーク退任会長が明かす「失敗の本質」 井手会長に聞く、スカイ 17 年の軌跡<後編>」 東洋経済オンライン

<sup>40</sup> 週刊東洋経済 e ビジネス新書(2014) p. 4

<sup>41</sup> 中川雅博 (2015) 「スカイマーク退任会長が明かす「失敗の本質」 井手会長に聞く、スカイ 17 年の軌跡<後編>」 東洋経済オンライン

これには、Boeing に市場の大部分を握られている日本市場にどうにかして突破口を見出したいという Airbus 社の狙いがあったのだろうと推測できる。しかし、創業時から独立性を重要視してきたスカイマークにとって、それは無理な要求であり、最終的にスカイマークはそれを飲まなかった。同年 8 月には Airbus 社が購入契約の解約を通告した。スカイマークは、約 830 億円の違約金支払いを求められた<sup>42</sup>。巨額の損害賠償が払えるわけもなく、スカイマークは、同年 11 月には日本航空へ、12 月には全日空へ支援を要請し、翌年 2015 年 1 月に民事再生法の適用を申請し、事実上の破綻へと至った<sup>43</sup>。

これまで、物語分析を通して作成された上記の物語から、スカイマークが変化を求められた背景には、人口減少という日本の社会構造の変化、そして、LCC の日本市場への参入、があったことが読み取れた。この二つの要因が、スカイマークの転機を生み出した。

そして、スカイマークが変化に対応できず破綻に至った要因として、次のことが明らかとなった。

- 大きな変化に気を取られ、身近な変化への対応が疎かになる
- 理念への強い固執

環境の変化は、実際にその環境の中にいるものが一番敏感に感じ取ることができる。しかし、大きな変化が見えたからと言って、身近な危機に対する対応が疎かになり、淘汰されてしまうのは、転機対応の失敗と言えるだろう。スカイマークの場合は、人口減少や LCC 参入という大きな変化は見えたが、為替環境の変化という、身近な危機を想定していなかったため対応に失敗した。特に、新機材導入を決定してから時間とコストがかかる航空業界のような環境において、身近な危機への対応が疎かになることは致命的である。

また、スカイマークは創業時からの独立を貫くという理念に固執しすぎたとも言える。独立を貫くといっても、資金が尽き破綻してしまえばおしまいである。信念のために死を選ぶか、変化に対応し生き残るために、自己を変革するか。スカイマークとった決断は、前者だった。

---

<sup>42</sup> 週刊東洋経済 e ビジネス新書(2014) p. 27

<sup>43</sup> 週刊東洋経済 e ビジネス新書(2014) p. 5

## 6. 結論と今後の課題

本稿では、物語分析を通して、スカイマークが変化に対応できず破綻に至った要因を明らかにすることを試みた。この分析を行うために、本稿では次のように議論した。第1に、本稿の研究課題と関係のある、企業の衰退に関する先行研究をまとめた。その結果、変化への対応の失敗が企業破綻への入り口であることがわかった。第2に、本稿の分析で活用した物語分析の手法を説明した。物語分析は、単独事例における結果が、どのような過程を経て生み出されたのかを、実際に起こった出来事から物語を推論し、解明しようとするアプローチである。第3に、本稿の研究対象であるスカイマークのケースを説明した。第4に、物語分析の手法を用いて、スカイマーク破綻の物語を推論した。

以上から、スカイマークが変化に対応できず破綻に至った要因について、大きな変化に気を取られ、身近な変化への対応が疎かになったこと、理念への強い固執があったこと、という2つの結論を得た。

本稿では物語分析からスカイマークの破綻の要因を明らかにしたが、破綻のすべてが明らかになったわけではない。第1に、本稿では会長だった井出氏の視点が物語分析の主なデータであったが、社長だった西久保氏から出たデータを分析に加えることができていない。また、今回の事例研究に関係する出来事の収集方法は、一部の関係者に対してインタビューができたものの、主な情報源は、書籍、雑誌、ウェブサイト等の2次情報に頼った。そのため、確認出来ていない重要情報の欠落がある可能性がある。分析の精度を向上させるためには、より多くの関係者へのインタビューなどが必要である。第2に、先行研究の知見が少なかった問題もある。企業の衰退に関する研究は、筆者が調査する限り、あまり多くは見つけることはできなかった。しかし、近年発展しつつある、失敗学や他分野の理論を参考にすることによって、本稿の課題を解明する新たなアプローチが見つかるのではないだろうか。

また、最後に本稿ではスカイマークの破綻の要因について明らかにしたが、明らかになった要因を避ける方法の検証ができなかった。これは、日本の航空業界では、スカイマークの比較対象となる成功した企業は見つけられなかったためである。

以上、本稿での分析には研究上の限界があるが、この点については今後の課題としたい。

## 参考文献

1. 田村正紀(2016)『経営事例の物語分析 -企業盛衰のダイナミクスをつかむ-』白桃書房
2. 週刊東洋経済 e ビジネス新書(2014)『スカイマーク破綻』東洋経済新報社
3. 田村一機(2014)「スカイマーク 豪腕・西久保社長の三つの誤算 外資でも90億円で買収可能」,『週間エコノミスト』,毎日新聞社
4. Jim Collins (2009) How The Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In, Jim Collins (ジェームズ・C・コリンズ (山岡洋一訳)『ビジョナリー・カンパニー3 衰退の五段階』日経BP社, 2016)

## 参考ウェブサイト

1. 中小企業庁「経済成長を実現する中小企業」  
[http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h23/h23\\_1/110803Hakusyo\\_part3\\_chap1\\_web.pdf](http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h23/h23_1/110803Hakusyo_part3_chap1_web.pdf) (最終アクセス日 2018年1月21日)
2. 東洋経済オンライン「スカイマーク会長が退任直前に語った真実 井手会長に聞く、スカイ17年の軌跡<前編>」<http://toyokeizai.net/articles/-/85501> (最終アクセス日 2018年1月21日)
3. 東洋経済オンライン「スカイマーク退任会長が明かす「失敗の本質」 井手会長に聞く、スカイ17年の軌跡<後編>」<http://toyokeizai.net/articles/-/85675> (最終アクセス日 2018年1月21日)