

## 第6回現代経営研究会

「ローカルエアラインの再建に取り組んだ6年間」

講師 株式会社日本経済研究所社長・株式会社ソラシドエア前社長 高橋洋 氏

日時：2018年12月12日（水）18:00～19:30

出席者数：95名 内訳 教職員7名、学生・院生29名、メール会員24名、一般35名

はじめに

日本政策投資銀行にいた2011年に、事業再建途上の航空会社の社長をやらないかという話があり、「銀行時代の企業再生の経験を活かしなさい」との天の声だと思って引き受けた。業績は回復し一応使命は果たしたが、何より九州・沖縄に一生の友が多数できた。退任するまでの6年間を振り返って取組を紹介したい。

### 1 ソラシドエアのご紹介

日本の航空業界は、ANAホールディングスと日本航空（JAL）というナショナルフラッグ2社を中心とする2大グループに分かれている。

ANAとJALは1950年代に創業して60年の歴史を有しており、路線数は国内・国際合計で200近く、機材数も200機を超え、売上高は1兆円超、従業員数も3万人超の巨大企業である。

1990年代の規制緩和を受けてスカイマーク、エアドゥ、スカイネットアジア（現ソラシドエア）、スターフライヤーの4社が新規参入したが、いずれも経営危機に陥り、再建の過程でANAグループに入っている。このうち3社に政策投資銀行が出資し再建に協力している。新規4社は、路線数は10から20で国内線中心、機材数は10から30機、売上高は数百億円、従業員数は700人から2200人という規模である。

このほか、第三勢力としてピーチやジェットスターといったLCCが2010年代に参入し、あっという間に路線数も機材数も新規4社を超えた。

ANAやJALは、ソラシドエアから見ると20倍の路線や機材を持ち、売上と利益は50倍で大きな開きがある。新規4社は、大会社とLCCとの間に挟まれて存続は難しいとの意見もあるが、機能的な棲み分けが上手くゆけば存続可能であると考えられる。

スカイネットアジアは、福岡の航空ベンチャー企業として誕生したが宮崎に移転し、2002年の宮崎ー東京を皮切りに九州と羽田を結ぶ運航を開始した。ところが経験不足でオペレーションが安定せず、欠航や遅延が多発して経営的に行き詰まってしまった。2004年に産業再生機構による支援が決定し、ANAや政投銀の支援を受けて再建に取り組むこととなった。その後ANAの技術支援やコードシェアが行われたが、機材が全て中古機であることがずっと不安要素であった。

自分が社長として着任する直前に、新鋭機の導入(6機)とブランド名の変更を核とする中

期経営計画が決まった。ブランドについては、スカイネットはいつも遅れるという悪いイメージがあったので、お客様も社員も希望の持てる良い名前にして、一から会社の価値観を見直そうとした。ソラシドエアとは、「空(sola)から笑顔の種(seed)をまく」という意味である。コーポレートカラーも九州をイメージする緑にし、機体や制服の色も一新した。

機材を新鋭機にすることにより、定時運航などサービスの質が向上し、乗客も増え、路線の拡大も相まって毎年売上が増加した。最大 80 億円の累積赤字を抱えていたが、2012 年以降は安定して毎年 10 億円を超える利益を計上して、2013 年からは配当も出来るようになり、やっと普通の会社になった。2015 年には、社名も正式にソラシドエアに変更した。

現在、九州 5 県と羽田を、また沖縄と九州、神戸、名古屋などを結ぶ、11 路線 74 便のネットワークを有している。沖縄(那覇)は観光の中心である上に、アジアとの結節点でもあり、羽田に次ぐ第 2 のハブとして今後有望と考えている。福岡は混雑空港でまだ入れていない。

機材は、2011 年から導入を始めた B737-800 で、性能が期待以上なので思い切って 4 年かけて 12 機全て新鋭機に切り替えた。リースコストは上がったが、乗客も大幅に増えてコスト増をカバーできた。当社の強みは全機単一機種であること。複数機材を抱える他社に比して整備部品や乗員の予備が少なく済む。機材の切替により整備費が 3 割減、燃料費も 2 割減となり、ユニットコスト（座席キロに対する営業総費用）は 8.0 円まで低下し、10 円台の他社に比して競争力が大幅にアップした。安いと言われる LCC でも国内線のユニットコストは大差ないと想定され、サービスの差、羽田乗り入れの利点、地元の応援などを加味すると勝負は出来ると思う。就航率も ANA や JAL と比べて遜色なく、定時運航率でも両社との差を縮めている。

お客様が航空会社を選ぶ要因は、①安全性、②快適性、③価格（コストパフォーマンス）だと言われているが、何より大事なものは安全性である。ソラシドエアは、ANA、JAL に馴れたお客様にも大手と見劣りしないサービスをお手頃な料金で提供しており、当分は現状の路線を堅持しながら大手や LCC に伍して戦って行けると考えている。

## 2 「弱み」を「強み」に変える取組

ソラシドエアは、弱いなりに勝負できると思っており、そのための取り組みを紹介する。

「空恋（そらこい）」は、飛行機に九州・沖縄の自治体の名前を頂いて、1 年間その機体を使って自治体の PR を行うプロジェクトである。第 1 号は「綾ユネスコエコパーク号」で、有機農業で有名な宮崎県綾町を取り上げた。実施自治体からは、機体に貼るデカールや機内配付物品の実費のみ頂戴し、広告費は取らず、機内のクルーも一緒になって 1 年間徹底的に町のピーアールを行う。「くまモン GO！」や「VISIT あまくさ号」など、この 5 年間で 20 自治体と連携した。

飛行機が稼働する 1 年が終わっても OB 自治体との繋がりは続いており、「ソラシドエアで行く宮崎・綾町の旅」をふるさと納税の返礼品にするとか、空恋パートナー 15 自治体を巻き込み、東京の二子玉川でパイロット、CA、整備士も参加して九州・沖縄の魅力を発信

するイベントを開催するとか、羽田空港でソラシドマルシェを開催するなど、様々なコラボ企画を展開している。二子玉川のフェスタには2日間で数万人が来場した。

熊本地震の被災地復興支援の取組としては、「がんばろう！九州号」を就航させ九州5県のキャラクターを貼付した機材を飛ばして空から様々な応援をしている。また、スポーツ関連でも、阿蘇の外輪山109kmを走るAso Round Trailのメインスポンサーとなったり、マラソン、自転車、サーフィンなど九州・沖縄を舞台にするイベントの協賛をしている。

九州は実は域内移動が大変な地であり、航空会社としては珍しいと思うが、他の交通インフラ企業と異業種連携をし、JRやバス会社とも提携したサービスの開発に取り組んでいる。

機内販売では、就航各県の地元企業と特産品を生かした商品開発を行っている。

就航15周年記念企画として、今年の元旦に、早朝に羽田空港を出て富士山をバックに初日の出を拝み、宮崎の青島神社に参拝する日帰りプランを販売して好評を博している。

2014年から「ソラ女子」プロジェクトをスタートしている。女性にもっと支持されるエアラインを目指し、社内各部門から選抜した女性スタッフのみでサービスの在り方を検討させた。その成果として、季節に合わせたドリンク、こだわりのブランケット、女性優先化粧室などのサービスを開始した。

### 3 まとめ

2011年の社長就任時の中期経営計画では、①機材の更新等による運航品質向上と②ブランド変更による企業イメージの一新が2大テーマであり、具体策として③ネットワークの充実とバーゲン運賃による旅客増大と④ローカル・ニッチ戦略に特化することにより、九州・沖縄の皆さんの支持を拓げることに成功し、短期間に収益力の向上と経営の安定化が実現した。その結果、他社と対抗できる低コスト体質が実現し、配当も継続出来るようになった。また、パイロットの養成も順調に進んでおり、計画欠航もしないで済んでいる。

ANAと提携した2005年頃はお荷物的な存在で、様々な支援をもらって何とか事業が回る状況だったが、2012年頃からANAグループの中でも他社に多少は貢献できる存在になりつつあるように思う。将来的には自律的なパートナーを目指すべきだと思う。

宮崎県や他の自治体にとってもかつては本当に重いお荷物であったと思うが、経営が安定し、地域の課題に積極的に取り組む中で、地域の当社を見る目が大きく変わってきた。地元企業との連携を深め、資本政策や機材の資金調達でも地元の銀行や企業を優先することで、地元のエアラインとして認知され、地域になくてはならない一つの要素と位置づけられつつあるように感ずる。それによって従業員のモラルも向上した。

それでもなお課題は山積。路線網を更に充実し、国際線や幹線網に参入したい。九州とアジアを直接結ぶことは創業時の夢であった。首都圏や海外における知名度向上も課題である。LCC等との競争もあるし、JRなど他の交通インフラ企業との連携も深めたい。15年の時を経て、ローカル・エアラインとしての存在意義は見えてきた。次は、地域にとって「なくてはならない存在、地元の誇りであるエアライン」を目指して頑張ってもらいたい。