

■ 修士論文要旨

# これからのエアライン・ビジネス

## — 高収益体質への挑戦 —

A Trend of Airline Business

— A Challenge of Airline's High Profit —

神奈川大学大学院 経営学研究科  
国際経営専攻 博士前期課程

李 孝 慈

Hsiaotzu Lee

航空企業の経営体質を改善し利益をいかに向上させるかを考察することが本論文の研究目的である。アメリカにおける航空企業の現状を考える。まずユナイテッド航空をはじめ、主要企業は次々と破産保護法に入り、財務状況は悪化の一途である。一方、低費用戦略をうまく活用し、利益を得られる航空企業もありその理由を究明する。大手航空企業が高収益体質になるために、①3つのビジネス・モデル分析をまとめ、②レジャー旅客と非レジャー旅客の経営戦略差別化、③E-コマースの活用、④コミッション制度の導入の4つの提言を示した。今後航空企業の内外に与えられる、①内部制度、②外部とのコミュニケーション、③顧客リレーションシップ・マネジメントなど3つの課題を考える。

### 第1章 研究動機

規制緩和法実行後、アメリカにおける航空市場は完全に開放され、自由に参入し、運賃も自由に設定できる。一方、航空企業は次々と倒産し、赤字が出ていることを論じる。

第2章 破産保護法に入ったアメリカの航空企業から、現在アメリカにおける航空業界の問題を分析と対応戦略

現在のアメリカにおける航空企業の問題についての分析を目的とする。事例としてはユエス・エアウェイズ航空とユナイテッド航空の2つ航空企業を分析する。現在アメリカにおける航空企業は、①高人件費、②高燃料費、③低料金など3つの問題を抱える。

### 第3章 90年代以前アメリカの代表的航空企業パンナム航空の問題分析と対応戦略

90年代以前にはパン・アメリカン航空 (Pan American Airways、以下パンナム航空とする) がアメリカの航空企業を代表してが、1991年11月に倒産した。その原因を究明するために要因を分析する。さらにSWOT分析の手法で、4つの提言を提示する。

### 第4章 ロー・コスト・モデル

ロー・コスト航空企業の成功経営戦略について究明することが本章の研究目的である。事例としてはサウスウェスト航空とジェット・ブル航空と低費用航空の競争相手としてのグレーハウンド・バス企業である。この3つ企業の現状、費用、事業利益、経営戦略及びSWOT分析し、関連性を究明する。またPPMプロットでの比較分析から、サウスウェスト航空は「金のなる木」企業であ

り、長距離あるいは国際路線に業務を移す戦略を用意する必要がある。ジェット・ブル航空はまた「問題児」企業であり、競争優位性を向上することにより、機材の投資、路線の拡大及び市場占有率も高くなることから現在の積極的な戦略を考える。ロー・コスト・モデルを運用する航空企業の成功の鍵はターゲットとされる顧客のニーズを深刻に理解し、それに合わせる経営戦略を立てることである。

## 第5章 大手航空企業とロー・コスト航空企業の実分析

まずユナイテッド航空とサウスウェスト航空及びジェット・ブル航空の単位当たりオペレーティング費用とロード・ファクター、単位ロード・ファクター費用により、この三社の企業

三角形からの比較分析がわかる。ジェット・ブル航空は一番綺麗な正三角を示すことで、市場のニーズと合致し、とてもよい将来性を示している。そして財務状況が最優のサウスウェスト航空は最悪の係数を示すことで、現在はうまくいっている経営戦略でも将来的には致命欠点があることが考えられる。またPPMプロット分析により大手航空企業は「金のなる木」であり、顧客リレーションシップ・マネジメントや自社のスタイルを作る戦略は良い経営方針と考えられる。一方、低費用航空企業は「花型商品」であり、市場シェアを高めることは現段階での重要戦略である。

## 第6章 これらからの新たな経営戦略

よい体質の航空企業になるためには、費用を削減する戦略及び売り上げを上げる戦略を行うことが不可欠で、次の4つの提言が挙げられる。

### 1 航空企業の3つのビジネス・モデル

グループで航空事業をすることはより効率的で、効果が得られる利点である。しかし内部と外部の密接なコミュニケーションを取る能力が大変重要になる。

### 2 レジャー旅客と非レジャー旅客の経営戦略再差別化

これからの市場では、航空券の値段は顧客により選別され決められる。航空企業はモノやサービ

スの提供者になり、適切な価格をつけ顧客は欲しいサービスを選ぶことになる。

### 3 E-コマースの活用

シンプルな機能を持つサイトを作り、まだ高付加価値で高満足な商品をのせるサイトを立て、さらに顧客と自社の距離を近づけるイメージを強調する。

### 4 コミッション制度

各部門の従業員の努力に対応するコミッションの能力成果制度を立てる戦略である。

## 第7章 結論

高収益体質への挑戦は本論文の中心テーマである。それについてどうすれば、利益を得られ、あるいはどうすれば収益体質がどんどん悪化するかを、アメリカの航空企業の事例を元により収益体質になることについての研究である。第6章でこれからの新たな航空企業経営戦略における4つの提言をした。今後、航空企業はより複雑で競争が厳しい時代に対応するために、①内部制度の改革、②外部とのコミュニケーション、③顧客リレーションシップ・マネジメント、などいくつかの課題に直面する。規制緩和法実施から、各航空企業間の競争が厳しくなり、よりよい経営手段がないと倒産するしかない。筆者にとって、アメリカにおける自由な航空市場はとても興味深く、刺激的な研究テーマである。低費用航空企業の経営手法や、大手企業の経営手段はいずれの場合も、時代に合わせた競争優位戦略を採ることである。こうして、航空企業が発展することを筆者は願っている。