

経済新人会マーケティング研究部

企業研究

班長 田中ゆうすけ 副班長 柴田泰宏

班員 古郡みか、伊地知茂之、柄川愛、
行本三智子、今井言、森田幸大



JAL

(Japan Airlines Co., Ltd)

日本航空株式会社

<はじめに>

航空班では今回、日本航空をマーケティングの対象として選んだ。近年日本の航空業界は、新幹線の開業や羽田空港の国際化、規制緩和による格安航空路線の台頭など、非常に大きな環境の変化の下で岐路に立たされている。特に日本航空は経営破綻を契機とした、大幅な組織変革を続けている途中であり、今後の先行きは大変不透明であるといえる。そこで私たちは、まず急変している航空業界の中で日本航空がどのような立ち位置であるのかを多角的に分析し、問題点と課題を徹底的に洗い出す。そのうえで政策提言を行い、日本航空が今後どのような事業路線をとるべきなのかも含めて提案したい。

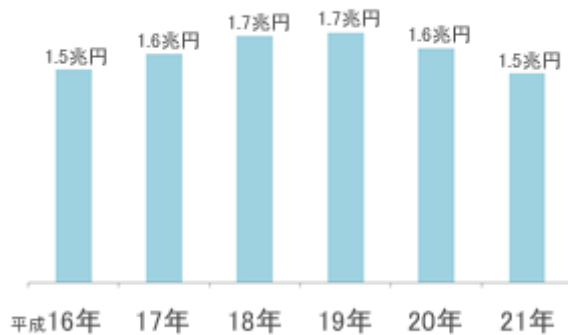
目次

I 現状分析	p3
1 業界分析	p5
2 自社分析	p6
3 他社分析	p6
4 顧客分析	p8
5 SWOT分析を使ったまとめ	p10
II 問題提起	p10
III 目標設定	p11
IV 政策提言	p11
1 概要	p11
2 コンテンツ	p12
3 メリット	p13
4 数値計算	p13
5 PR方法	p15

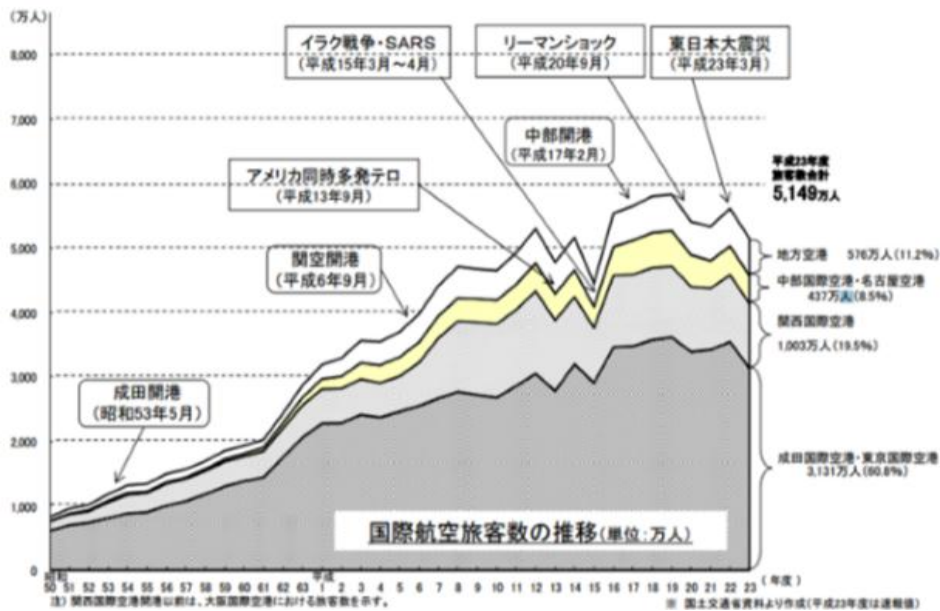
I 現状分析

1 業界分析

(図1) 航空業界の規模推移 (主要対象企業 8社の売上高計)



(図2) 国際航空旅客数の推移



上のグラフからわかるように、航空業界の規模は近年低迷しており、平成21年の航空業界の規模 (主要対象企業8社の売上高計) は1兆5,000億円となっている。以下に航空業界の特徴について述べる。

1. JALの戦後最大級の経営破綻

2010年1月、日本の航空業界を牽引してきたJAL（日本航空）が会社更生法の適用を申請し、経営破綻に陥った。負債総額は2兆3,221億円となり、事業会社としては戦後最大、金融業を含めると戦後4番目の規模となった。

09年11月、JALは1,312億円の最終赤字を計上した。翌年1月に日本航空インターナショナル・ジャルキャピタルと共に東京地方裁判所へ会社更生法の適用を申請し、同年2月に上場廃止へと至った。現在、日本航空は大規模なリストラや給与カット、路線網の大幅縮小などを実施し企業再生支援機構の援助を受け3年以内の経営再建を目指している。一方で、JALが巨額の公的資金を背景に競争力を高めるのは不公平だとの声も上がっており、再生への道筋は険しい見通しである。

2. 出張規制によりビジネスクラスが減少、貨物も低迷

一方、近年の航空業界は、金融危機に端を発した世界同時不況の影響で高単価であるビジネスクラスの空席が目立ち、旅客輸送が減少する傾向にある。さらに製造業関連の貨物低迷も加わり、航空業界は完全な逆風状態にある。

こうした流れを受け航空各社は繁忙期の値下げの断行、従業員の給料カット、企業年金の引き下げなど様々な打開策を打ち出している。

3. 羽田空港に国際線ターミナルが誕生

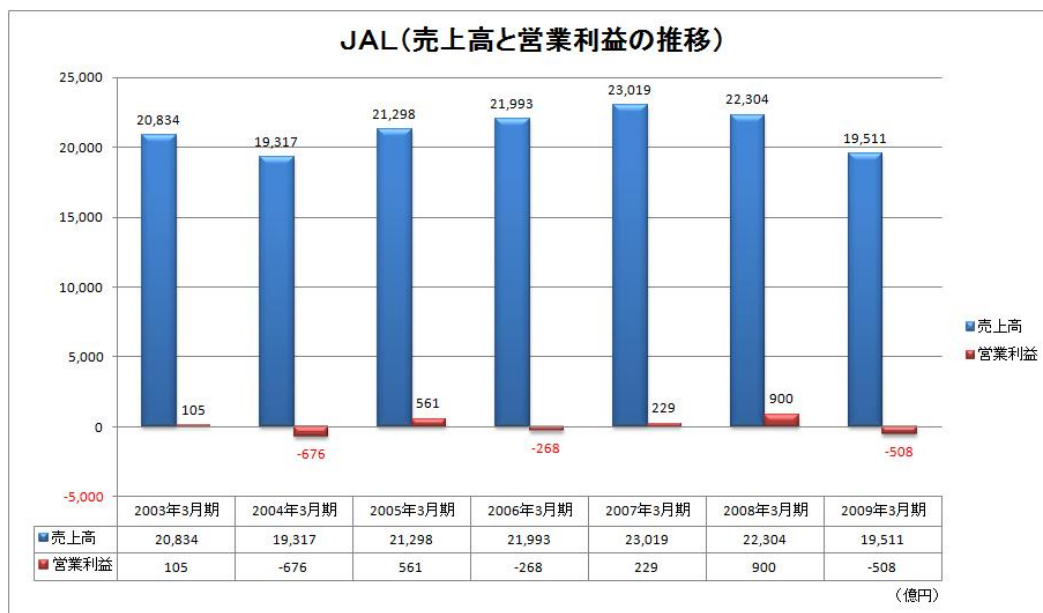
2010年10月末に羽田空港に新国際旅客ターミナルがオープンした。その結果、アジアをはじめとする訪日外国人旅行者の増加や国際線の利用増を見込み、新しい羽田空港へと生まれ変わった。

新ターミナルの誕生により、都心に近く利便性の高い羽田空港から海外に渡航することが可能になった。さらにターミナル直結の新駅（東京モノレール）が誕生したことにより、仕事帰りに海外へ旅行することも容易になった。これにより、都心で働くビジネスマンの旅行スタイルに変化が見られる見込みがある。また、図2より、国際航空の利用客数が全体的に増加していることが読み取れる。

4. オープンスカイの動き

世界的にオープンスカイの動きが進んでいることも特徴である。オープンスカイとは、オープンスカイポリシーという、国際線の運航に関わる従来のさまざまな規制を取り払って、自由な競争環境を生み出そうとする政策である。アメリカから広まったものであり、オープンスカイでは国が一度協定を結んだ後は、発着枠や路線、便数などに関して航空会社が決定権をもつ。これによって航空の利便性が向上し、航空会社の競争力の強化につながるかとみられているが、一方では地方空港の赤字拡大、国内航空会社の破綻につながる懸念される。

2 自社分析



JAL は、2007 年後半の世界同時不況、原油高、新型インフルエンザの発生、改善しない人的コストにより、2008 年以降に経営状況が悪化した。そのため、2009 年には、日本政策投資銀行など、政府の援助の元で経営再建をすすめた。2009 年 8 月に、JAL 再生タスクフォースを設置したが 10 月 29 日に解散し、事実上の倒産となった。そして、2010 年会社更生法により経営再建を図ることとなり、再建は予想を上回るペースで進んでいる。

具体的に JAL が経営破綻に陥った理由として、需要にそぐわない大型機※1 を所有していたこと、採算性を度外視した赤字運航※2 が行われていたこと、人件費が高騰したこと、イベントリスクに対する体制が欠如していたことが挙げられる。

現在は、JAL の今後の経営方針として、機材を最適化すること、人件費を削減すること、国際線をさらに拡充すること、LCC (ジェットスター・ジャパン) との棲み分けを図ることを掲げている。

また、JAL の特徴として、まず、経営の再上場を果たし、航空会社として知名度も高いことがある。さらに、豊富な機内食等の幅広い船内サービスや、添乗員やホテル等の質の高さに定評があり、利用者の満足度が高いことから、サービス面での充実していることも伺える。さらに、他の航空会社に比べて、JAL は独自の海外路線を多く持っていることや、1951 年に創業されて以来 61 年もの歴史を持ち、中高年層に浸透している会社である

ことが挙げられる。

さらに、JAL について知ってもらうための様々なイベントを催す取り組みも行われている。例えば、「JAL 航空教室」では、羽田空港に隣接する JAL 機体整備工場での工場見学を実施し、JAL 出前講座である「そらいく」では、子どもを対象にした出張式の講座を開催し、機長や CA の話を直接聞くことができる機会を提供する。さらに、「JAL 折り紙ヒコーキ教室」では、社内に約 200 名の認定指導員を養成して、各地で「折り紙ヒコーキ教室」を開催するというオリジナルなイベントも用意している。環境社会貢献活動の一環として、航空機による大気観測プロジェクト等の様々なイベントを行う「JAL Happy Eco Project」もある。

以上の JAL の特徴や取り組みは、JAL グループの企業理念「全社員の物心両面の幸福を追求し、お客様に最高のサービスを提供します。企業価値を高め、社会の進歩発展に貢献します。」に基づいていると考えられる。

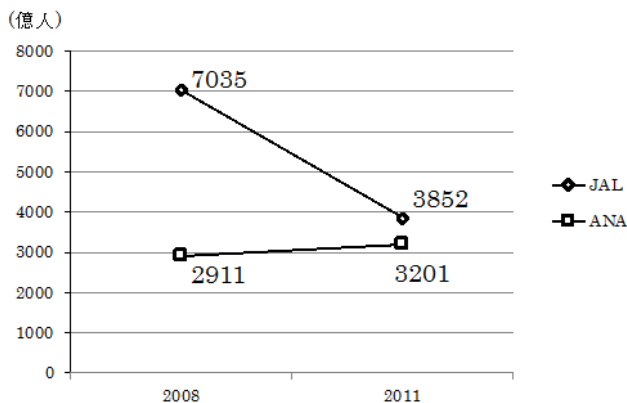
※1 大型機を所有するメリットとして、一度に多くの人を運ぶことができるということがある。しかし巨大である分燃料がかかってしまう。

※2 これは国内線におけることで、日本航空は全国の赤字路線へ積極的に就航していったということである。なぜそのような無茶な就航を続けていったかということと日本航空はもともと半官半民の企業であったので政治とのつながりが強く、あまりに多く作られた地方空港の体裁を守るためであった。

3 他社分析

1. ANA

(図 1) 国際線の旅客収入(億円)



ANA の強みとしては、国内線およびアジア近距離路線に強みがあること、国内線は JAL グループとの寡占状態にあることが挙げられる。スターアライアンスとは国際間で企業が

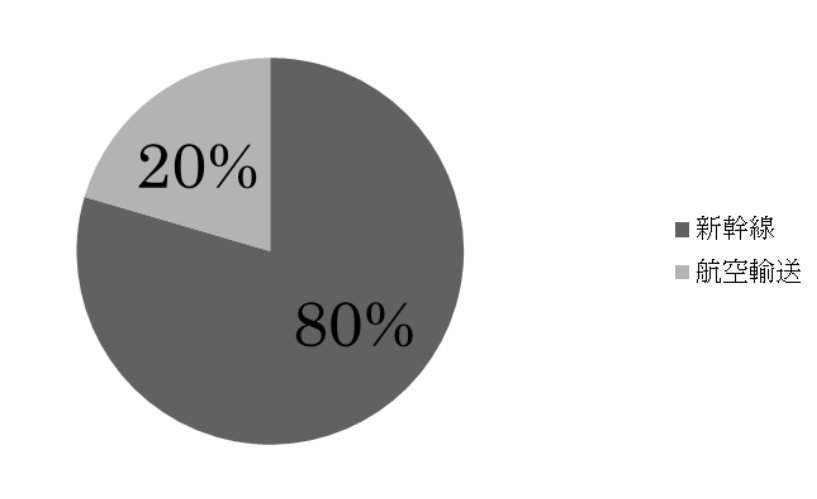
戦略的に提携関係に入ることであり、現在は航空業界の主なプレーヤーとなっている。ANAのほかには、アジアナ航空、シンガポール航空が加盟している。スターアライアンスに加盟し国際線ルートを頼っており、一方 JAL はこの連盟に加入していないため、独自の海外路線を持っていることが特徴であるので海外線においては JAL に分がある。

また、サービス面では、割引サービスや独自サービスを行っている。割引サービスは、希望の便を28日前までに予約すると大幅に割引される「旅割」、対象便を7日前または前日までに特割指定で予約すると適用される「特割」、利用期間限定のサービスであり日本全国の路線を割引価格で利用できる「超割」等がある。

さらに、独自サービスとして、豪華な機内食や茶菓、ゆったりとした座席を用意し、専用のカウンターを設けることで優先搭乗も可能な「プレミアムクラス」、ANA マイレージクラブに入会するとフライトや生活の様々な場面でマイルが貯まり、15,000 マイルで国内無料航空券(一部除く)に交換可能な「マイルサービス」、ソニーの非接触 IC カード FeliCa および QR コードを用いた、電子航空券によるチケットレス搭乗サービスである「スキップサービス」等が展開されている。

2. 新幹線

新幹線と飛行機で国内旅行の旅客数シェアを比較すると、下のグラフからもわかるように新幹線が80%、飛行機が20%を占める。一般に、列車の乗車時間が4時間を超えると航空機の利用が増えると言われることもあり、国内旅行において新幹線が圧倒的に優勢である。



3. LCC

運航コストの低減や人件費の節減、機内サービスの簡略化などにより徹底した効率化を図り、圧倒的に安い価格の航空運賃を実現している。顧客の潜在需要を引き出すことに成功しているため、今まで飛行機に乗ったことのない人が飛行機を利用し始めるという傾向

も伺える。サービス面は既存大企業ほど重視しているが、マイレージプログラムなどが存在しない企業も多い。便のスケジュールがタイトなため、悪天候や他の飛行機の遅れなどでフライトの時間が遅れるなどの問題も起きやすく、フライトのスケジュールが不安定であると言える。

4 顧客分析 (STP)

航空業界はその市場規模を全年代に広げており、顧客の対象として下は幼児、上は高齢者と幅広いサービスを提供している。国際線の利用者数が増加している現在、より多くの顧客が航空会社を利用することが考えられるがその際、中でも高齢者、特に定年退職者の利用に注目すべきである。その理由は大きく三つあり、第一に、定年退職者の趣味で最も人気なものが「旅行」であること。第二に、完全退職後の生活は消費意欲が旺盛であること。第三に、JAL は中高年層に浸透している会社であること、と挙げることが出来る。これらをふまえて定年退職者に注目しつつ、STPを行う

Segmentation : 分割

- ・年齢ごとにグループで分けたとき、60代以降の男女をセグメント化

Targeting : ターゲティング

- ・定年退職後、お金も時間もある60代以降の男女夫婦を対象とする。

Positioning : ポジショニング

- ・60代以降の男女夫婦がより気軽に海外旅行(ヨーロッパ)へ行けるよう後押しを

STPとは、Segmentation・Targeting・Positioningの頭文字を一つずつ取って名付けられたマーケティングツールの一つであり、より高精度の顧客分析を行う際に利用される。

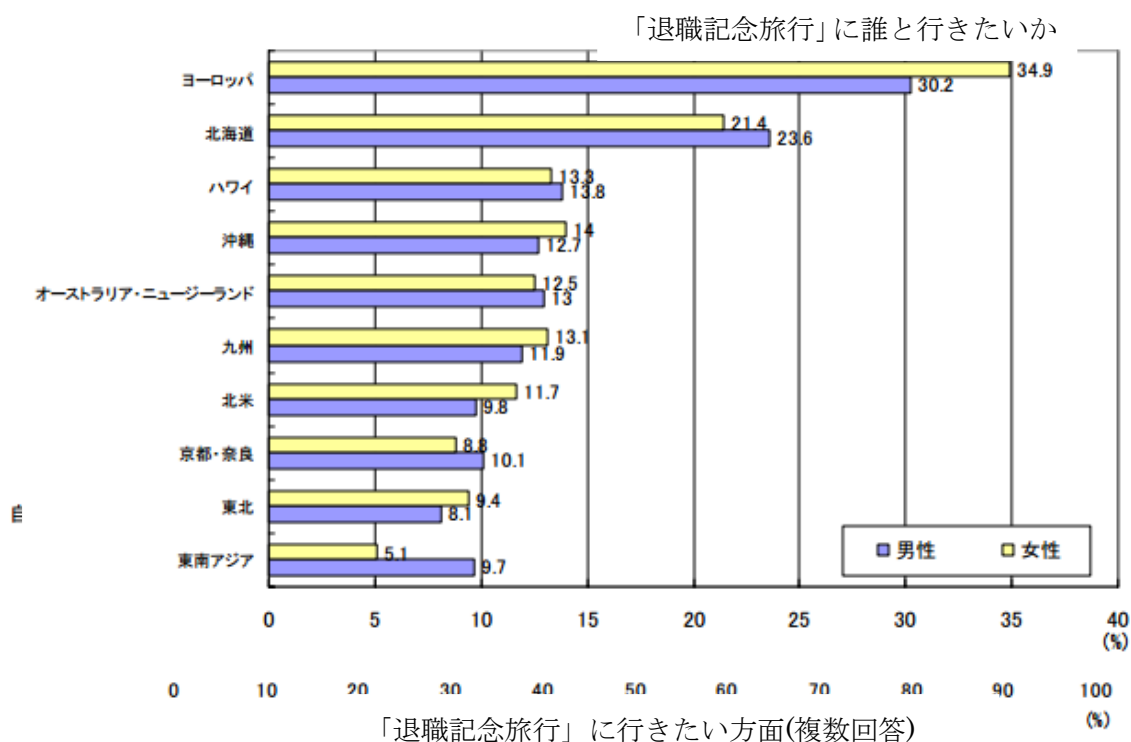
最初にSegmentation(分割)であるがこれは年齢や性別、職業などの要素で、幅広い顧客をグループごとに細分化するというものである。細分化し、それらから絞り込みをかけることでアプローチをする対象をある範囲として限定するのだ。今回の場合は、下は幼児、上は高齢者という幅広い顧客の年代を「年齢」で細分化する。このとき、前述したように定年退職者に注目したSTPを展開していきたいので、定年退職者である60代以降の男女をセグメント化した結果とした。

次に Targeting (ターゲティング) であるが、これは Segmentation によってある範囲に限定された顧客をより明確にするという目的がある。今回は、「60代以降の男女」と絞り込まれたわけだが、これをより明確化する必要があるのだ。

まず、定年退職者は例年約 350 万人(※1)いるということが分かっている。また、定年退職後に継続的にやりたい趣味として、定年退職者の半数以上が「旅行」を挙げている(※2)。この旅行を定年退職直後に行うことを「退職記念旅行」と呼び、定年退職者の半数以上が予定しているという事実(※2)もあったため、定年退職者は「退職記念旅行」への意向が非常に強いということが分かる。

また、上の図を見て分かるように、退職記念旅行の同行者として最も人気であるのが 93.8% と断トツで配偶者であることが分かった。

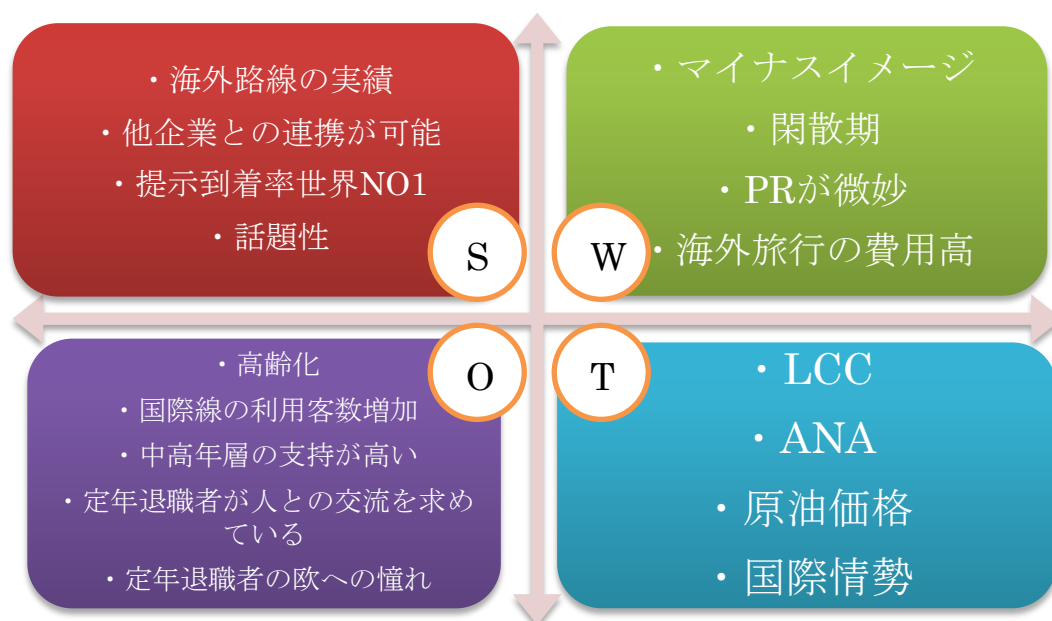
以上の事実をふまえると、Segmentation によって絞り込まれた「60代以降の男女」から、Targeting によって「定年退職後にお金も時間も余裕のある 60代以降の男女夫婦」へと対象を明確化することが出来る。



最期に Positioning (ポジショニング) であるが、これは顧客に対して自社がどのような立場であるかを確認するというものである。退職記念旅行の旅行先について国内国外問わずアンケート調査をとった結果、図のグラフが示すように、最も人気の旅行先としてヨーロッパが支持されているということが分かった。これは男女ともに言えることで、顧客のニーズを満たす際にヨーロッパという要素を取り入れると男性もしくは女性のどちらかだけでなく、両方の欲求を満たすことができると考えることが出来る。この事実を踏まえ

て、自社である JAL は顧客に対して、60 代以降の男女夫婦がより気軽に海外旅行(ヨーロッパ)へ行けるよう後押しをする、という立場にあるべきであることが分かった。

5 SWOT 分析を使ったまとめ



このうち **Strength** の海外路線の強み、**Opportunity** の高齢化、国際線の利用客数増加、中高年層の支持が高い、定年退職者が人との交流をもとめている、定年退職者は欧旅行にあこがれているという 6 つの事柄に特に注目していく。

II 問題提起

以上の自社分析でも示した通り、JAL の売上高はやや右肩下がりであるのが現状である。やはり、企業側として売上高をあげるのは、常に念頭に置かなければならない事象であり、その原因として、他社比較での人件費の高騰や、LCC の台頭による客離れなどがあげられるが、我々航空班は、業界全体としての高齢化や、JAL の中高年層からの支持などを踏まえたうえで、特に、団塊の世代（定年退職者）に向けた旅行サービスが少ないことに注目した。

Ⅲ 目標設定

業界全体としての高齢化問題、国内線における旅客者数の、新幹線の圧倒的なシェア率、国際線の利用客数の増加、定年者退職者のヨーロッパへの憧れという、以上の点をふまえて、団塊（定年退職者）を、海外へ、ヨーロッパへ、連れて行きたいと考えた。また、同時に、人との交流が希薄化しがちな定年退職者に、海外旅行を通じて、人との交流、コミュニケーションを提供することを試みた。

以下、具体的にどのように定年退職者が満足する形で、海外旅行に参加してもらうのかを政策提言で述べていきたい。

Ⅳ 政策提言

1. 概要

定年退職者にヨーロッパへ行くきっかけを与え、目標を達成するために以下の政策提言をする。

☆旅行のフロが教える！ヨーロッパ勉強会☆

内容としては JAL スタッフによるセミナーおよびワークショップ形式の集まりである。

プログラム詳細

時間：3 時間

参加費用：5000 円

会場：J プレゼンスアカデミー研修センター(※1) or ホテル JAL CITY (※2)

の会議室

(※1)

表参道を最寄り駅とし交通アクセスが良く、落ち着いた雰囲気のリビー、窓から望める六本木方面の景色など、快適に過ごせる環境となっている。JAL によって運営されている施設。

(※2)

全国12箇所（青森・仙台・四谷・田町・羽田・関内・長野・広島・松山・長崎・宮崎・那覇）に点在している宿泊施設。会議室の提供を行っており、少数の場合で8名、多数の場合で48名もの人が入るものとなっている。

2. コンテンツ

コンテンツは以下の6つである



国の説明については気候、風土などについて説明し、景色はJALのリソースを活用して写真や話とともに紹介。イベントについてはヨーロッパのクリスマスマーケットなど季節に合ったイベントを紹介する。小説・映画の紹介とはヨーロッパを舞台にした小説や映画を紹介する。旅行先の注意点とは、マナーやよくあるトラブルへの予防法などをレクチャーする。そして、旅行先にあると便利なグッズの紹介などを豆知識として情報提供する。

上記6つのコンテンツと合わせて行うのが、

ワークショップ

参加者をチーム分けし、その分かれたチームで課題に取り組んでもらう。例えば、旅行先の予算を設定した上で、その旅行先での擬似的な旅行プランを考えるなど。順位づけなどをして最優秀のチームには景品などを提供する。

特産品を使った食事

この勉強会全体を通してその土地の特産品を提供する。これはたとえこの勉強会だけに参加しても顧客側にプラスとなるものを付加するためである。これによってヨーロッパへ旅に行きたいという願望は持っていても、なかなか実行に移せないでいる人々を呼び込むのに役立つ。

今回のヨーロッパ旅行へ直接的なことだけでなく、+αの付加価値として、プログラム参加以降にJALを用いてヨーロッパへ旅行するとき、『☆旅行のプロが教える！ヨーロッパ勉強会☆』へ参加した旅行者にだけ、参加費分の割引が適応される。そしてヨーロッパ勉強会に参加した方の中で希望した旅行者への特別なサービスとして、一緒に旅行をする相手に秘密でヨーロッパ旅行の宿泊先に希望者直筆の手紙が届くというサプライズを演出するお手伝いをする。

3. メリット

この政策提言の JAL のメリットとしては

- ・ヨーロッパ旅行に参加してもらえなくても勉強会費で利益が見込める
- ・ヨーロッパ旅行に参加してもらえば、旅行費割引があっても結果的に利益は増える

の2点が挙げられる。

勉強会参加者のメリットとしては以下の6点が挙げられる。

- ・ヨーロッパに関する正しい知識が旅行前に得られる
- ・ヨーロッパ旅行経験者の声等で、擬似的に旅行先でのことを考えられる
- ・セミナーやワークショップで様々な人と出会い、交流ができる
- ・実際に旅行プランを立てるときの参考になる
- ・JAL でヨーロッパ旅行をする際、費用が安くなる
- ・旅行に行かなくても特産品が得られる

4. 数値計算

では、実際にこの事業を実行したところで、国際線の営業利益はどのように向上するのでしょうか、もしくはこの事業自体はどのような収支をとるのであるでしょうか。

1、ヨーロッパ旅行に対する潜在需要

調査をもとに、実際にヨーロッパ旅行を行う意欲を持っている中高年層はどの割合で存在するのか求めていく。この調査では全国 50 歳以上の男女 1000 人に対して、旅行計画の有無、その行先を集計しているが、その結果として、旅行を計画しているのは全体の 55%、その中で行き先が海外であるのは 50%弱（正確性）、さらに海外の中でもヨーロッパを志向しているのが 25%、という値を得ている。従って中高年層全体でヨーロッパ旅行を志向している者の割合は、

$$(0.55*0.5*0.25)*100=6.9 \quad 6.9\%$$

である。50 歳以上の人口は平成 24 年 5 月 1 日現在およそ 56,517 千人であるので（統計局人口推計 - 平成 24 年 10 月報 - ）、人数に表わすと

$$0.069*56,517,000 = 3,899,673 \quad \text{およそ 390 万人}$$

である。今回の政策提言では主に、ヨーロッパ旅行を希望しているが実行しない、という層に対して、実行を促すことに主眼を置いているため、このうちの 50%、195 万人が今回対象とする、ヨーロッパ旅行を希望しつつも実行に移していない層、と仮定する。この 50%という数値は、調査における、「旅行を計画している人数」と「旅行を実行している人数」の差から推計した。

2、勉強会自体の収支

この政策提言のうち、勉強会自体の収支を考えていく。支出面ではまず会場設置費が考えられる。会場自体は日本航空が所有する施設を流用するため、一会場あたり雑費も含めて1万円に収めることができると考える。次に人件費であるが、年収ラボ(<http://nensyu-labo.com/>)によると、日本航空の平均年収は8,107,000円であるので、平均時給は

$$8,107,000/52(\text{週})/40(\text{時間})=3,897(\text{円})$$

で求められる。この勉強会では3人体制で準備時間含め4時間の雇用となる予定であるので、人件費は一会場あたり

$$3,897*3*4=46,764 \quad 46,764 \text{ 円}$$

になる。つづいて、会場で提供する食事等の物産費は *//(出典不明)//* より、49,850円になる予定である。以上より勉強会における支出は一会場あたり

$$10,000+46,764+49,850=106,614 \quad 106,614 \text{ 円} \quad (1)$$

である。

次に、収入面では定員30名に対して一人あたりの参加費が5000円であるので、

$$30*5000=150,000 \quad 150,000 \text{ 円}$$

である。ただし、実際にヨーロッパ旅行を実行したものに対しては参加費が還元されることを考慮に入れなくてはならない。希望的観測として、ここでは一会場1回あたり30人中2人にヨーロッパ旅行を実行させることに成功するとする。参加者全員が前述の「本来旅行に行きたいが実行しない層」だとすると、 $2/30(=7\%)$ の誘致率は決して楽観的な数字ではないと思われる。従って、本来の参加費収入は

$$28*5000=140,000 \quad 140,000 \text{ 円} \quad (2)$$

(1)(2)より、勉強会自体の利益は一会場あたり

$$140,000-106,614=33,386 \quad 33,386 \text{ 円}$$

である。勉強会は全国10か所で月に2回開催するので、1年あたりの全体の利益は、

$$33,386*10*2*12=8,012,640 \quad 8,012,640 \text{ 円}$$

となる。

3、国際線売上への影響

前述のとおり、勉強会では一会場1回あたり2人を実際にヨーロッパ旅行の実行に移させることに成功するとする。これは年間・全体でみると、

$$2*10(\text{開催地})*2(\text{回/月})*12=480 \quad 480 \text{ 人}$$

のヨーロッパ路線の旅客の増加を意味している。*//(出典不明)//* によると、ヨーロッパ旅行における平均旅費はおよそ20万円であるので、結果として

$$480*200,000=96,000,000 \quad 9 \text{ 千 } 6 \text{ 百万円}$$

の売り上げ増加が望める。

5. PR 方法

主な PR 先としては従来の広告に加えて以下の場を挙げる。

- ・勉強会開催地付近の自治会の広報
- ・勉強会開催地付近の図書館・公民館
- ・JAL の HP

退職後 1 年以内に、定年退職者のうち約 27.2%の人々が退職後 1 年以内に老後生活に向けて自治会の広報をチェックしていること、約 12.7%の人々が友人や仲間にイベントの情報を聞いていることからこのうち最も力を入れるものは自治会の広報である

参考資料

<業界 SEARCH.COM >

<http://gyokai-search.com/3-air.htm>

<国土交通省 >

http://www.mlit.go.jp/koku/15_bf_000731.html

<航空業界（売上高・営業利益の推移） >

<http://www.gyokaimap.com/nyu/kuuun/jalsuii.html>

<ANA 企業情報 >

<http://www.ana.co.jp/cp/rinen/index.html>

<おわりに>

日本航空が2010年に経営破綻したことは記憶にも新しいが、その後は事業の最適化や合理化に成功し、2011年度連結決算では過去最高の営業利益を計上することとなった。しかし、これで日本航空に潜む大きな不安因子が完全に拭われたわけではなく、JALという日本を代表する航空ブランドのイメージ低下は、直接的な経営破綻の事実からだけでなく、大幅な路線廃止を伴う事業自体の縮小によって、長期的に引き起こされる危険性がある。今回の政策提言では退職直後の壮年者層に主眼においた事業を行うことによって、日本航空の得意とするヨーロッパ路線の拡大と収益改善を目指したが、今後は更にそれを起爆剤として日本航空の国際線全体を活性化し、結果的に日本航空が日本を代表する世界有数の航空会社として、再び大きな発展を遂げることに期待したい。

