

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 25 年 5 月 30 日現在

機関番号：12614

研究種目：基盤研究 C

研究期間：2009 年度～2012 年度

課題番号：21530211

研究課題名（和文）航空輸送産業における事業ドメインの変化と再構築についての分析

研究課題名（英文）The analysis of changes and restructuring of business domain in airline industry

研究代表者

遠藤 伸明 (Endo Nobuaki)

東京海洋大学・海洋科学技術研究科・教授

研究者番号：00293085

研究成果の概要（和文）：

本研究は、航空会社における、1)航空輸送事業領域、2)航空輸送関連の垂直的事業領域、3)国際化・多国籍化に関する事業領域、以上3つの事業ドメインの変化と経営効率性ならびに経営業績に与える影響について明らかにした。航空輸送関連事業が縮小される一方、LCCの拡大や国際化・多国籍化の進展など新たな戦略が展開され、経営効率の改善やサービスの多様化につながっている可能性がある。

研究成果の概要（英文）：

The study analyzes the changes in the following three business areas in airlines, 1)air transport services business area, 2) air transport services related business area, and 3) multinationally and internationally related business area, and their impact upon the management efficiency and performance. While the scope of related businesses such as hotel business is reduced, low-fare services which LCCs offer have been increasing dramatically and multinationalization of airline business has been progressed. These changes may contribute to improved management efficiency and diversified services.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2009 年度	500000	150000	650000
2010 年度	400000	120000	520000
2011 年度	400000	120000	520000
2012 年度	500000	150000	650000
年度			
総計	1800000	540000	2340000

研究分野：国際交通論

科研費の分科・細目：応用経済学

キーワード：航空、事業領域、国際化、多国籍化、LCC、多角化、グローバルアライアンス、国際経営論

1. 研究開始当初の背景

航空輸送に関する産業組織や経営戦略についての研究は豊富に存在し、規制緩和の経済効果、新規航空会社参入、アライアンス・合併等の寡占的企業行動などを中心テーマとしてとりあげてきた。一方、近年、航空各社

は事業ドメインの見直しや事業モデルの再構築に取り組んでいるが、学術的な研究は国内では少ない。特に、航空輸送や航空関連事業にかかわる多角化の研究は、国内国外の双方において非常に少ない。また、航空経営の国際化や多国籍化に関する国際経営論や国

際貿易論からの学術的な研究は、非常に少ない。特に、経営の国際化が企業業績あるいは経営効率に与える影響については、航空のみならずサービス産業全体においても、十分検証されていない。研究代表者は、これまで、航空輸送における産業組織・企業行動・政策について、計量的手法ならびに国際比較の観点から実証的研究を行ってきた。その過程において、より包括的かつ学術的な考察を行ない、航空輸送における事業ドメインならびに経営効率性との関係について精緻化・体系化していくことの重要性を認識した。これらの分析を通じ、航空政策ならびに企業行動と経営戦略への示唆を導き、わが国を取り巻く航空輸送ならびにわが国航空会社の更なる発展と成長に寄与することをめざし、本研究を提案するにいたった。

2. 研究の目的

本研究は、航空会社の事業ドメインの変化と進化について、1)航空輸送事業領域、2)航空輸送関連の垂直的事業領域、3)国際化・多国籍化に関する事業領域、以上3つの事業ドメインを中心に、国際比較の観点を踏まえ、実証的ならびに理論的に明らかにするとともに、事業ドメインの変化が経営効率性ならびに企業業績に与える影響について検証することを目的とする。

3. 研究の方法

各国の主要航空会社の航空輸送事業、航空輸送関連事業、国際化・多国籍化にかかわる事業について、インタビューを含む1次資料からデータ収集を行う。データについては、産業組織論、取引費用理論、資源ベース論、国際経営論などの学際的な視点から分析を行うとともに、国際比較分析、定性的分析、計量的分析、他の産業との事例比較など多角的なアプローチから分析を行う。計量的分析については、国際経営論のアプローチから、航空会社の国際化の変数やその他の変数が航空会社の利益率に与える影響を検証する。また、産業組織論のアプローチから、事業領域ならびに事業規模が費用効率性や利益率に与える影響について検証する。

4. 研究成果

航空輸送事業領域について、世界の主要航空会社は、特に旅客輸送事業により多くの経営資源を投入している。旅客輸送事業では、現在、フルサービス航空会社（FSA：Full-service airline）とローコスト航空会社（LCC：Low-cost carrier）が異なるサービスを提供している。FSAは、移動サービスとしての座席とともに、さまざまなサービスを提供している。LCCは、ノーフリルとよばれるサービスを簡素化する戦略を導入し、低運

賃を設定している。航空旅客輸送事業の最も大きな変化として、LCCの急速な拡大があげられる。その背景となる要因として、第1に、主要LCCが、十分な費用優位性を維持している点である。特に、整備費、販売費、旅客サービス費における節約が顕著である。米国のサウスウェスト航空、EUのイージージェットとライアンエアー、わが国のスカイマークなどを中心に、LCCモデルにもとづいた経営戦略が費用削減につながっていると思われる。第2に、これらのLCCはさまざまな経営戦略において独自性を発揮し、優位性の獲得と他のLCCやFSAとの差別化につながっている点があげられる。サウスウェスト航空では、ブランドの確立と社員のモチベーションの高さ、ジェットブルーとエアベルリンでは低運賃でのFSA並みの高水準のサービスの提供、ライアンエアーとイージージェットでは低運賃・ノーフリル戦略の徹底と国際化などがあげられる。わが国の新規航空会社についても、スカイマークにおける低運賃設定、エアドゥにおける北海道の航空会社としてのブランドの確立など、経営戦略の独自性が徐々に定着しつつある。第3は、生産要素の効率的調達である。例えば、空港について、LCCの多くが、大都市圏では中小空港を活用し、発着枠の効率的な調達を実現してきた。第4は、規制緩和によるビジネスチャンスの拡大である。（本パラグラフの一部は遠藤・寺田2011より引用）

また、FSAの一部は、欧米では1990年代後半から、アジア・太平洋では2000年代後半から、自社の子会社あるいは別ブランドとしてLCCを展開している。これらの取り組みは、差別化を通じた市場拡大機会の獲得、多様なサービスの提供を通じた顧客満足度の改善と新たな顧客の獲得、2つの航空ビジネスモデルとの間での経営資源の共有を通じた費用削減などの利点があると思われる。（本パラグラフの一部は遠藤2013より引用）

航空輸送関連の垂直的事業領域のうち、航空旅客輸送関連の垂直的事業領域について、航空会社は、近年においては、ホテル・レンタカー・旅行会社をはじめとする関連事業から撤退している。その背景には、競争の激化、航空旅客輸送事業と関連事業との間において共有できる経営資源が少ないこと、などがあげられる。

ホテル事業について、第2次大戦後、欧米の主要航空会社は、ホテル事業を積極的に展開してきた。一方、1980年代後半からホテル事業を売却した。他の大手航空会社と比べ、遅れるものの、全日空は、2007年までに、日本航空は、2010年までに、所有事業については撤退、運営事業については大幅に縮小した。

航空事業とホテル事業の間において、一部の技術・情報、ブランド、ホスピタリティの

スキルなどの経営資源は、ある程度共用することは可能である。日本人旅行者などにみられる、海外旅行に対して特定のニーズが存在する場合、ブランドやホスピタリティのスキルは、ホテル事業においても競争優位の源泉として機能していると思われる。一方、航空輸送事業とホテル事業との間の共通点は少なく、前者は、より資本・技術集約的であるとの指摘がある。更には、航空輸送事業とホテル事業との間ではマーケットの地理的範囲が異なることが、経営資源の共有に影響を与えている可能性がある。（本パラグラフの一部は遠藤 2013 より引用）

一方、包括旅行やならびにチャーター便にみられる航空事業と旅行事業との関係においては、理論的には、統合のメリットが一定程度存在し、航空会社に対して、流通費と在庫リスクの軽減とそれを通じた高い生産性と低位ではあるが安定した利益をもたらす可能性がある。なお、FFP ポイントの販売、インターネット上での小売・販売など、新たな関連事業・サービスが拡大する傾向にある。

国際化については、異なる国の航空会社がグループを形成し、多岐にわたる領域で提携を実施するグローバルアライアンスに加盟する F S A が増加するとともに、その提携の内容が深化している。海外直接投資と海外拠点設立にかかわる航空会社の国際化は、EU に加え、アジア地域や南米地域に広がり、現地資本との合弁ならびに 100%出資の完全子会社として外資系 LCC が誕生している。更に、EU や南米においては、各国で拠点を設け、国内線を含む数多くの外国間路線を手掛けるケースもある。このように、航空会社の国際化は多様化する傾向にある。航空会社の国際化ならびに多国籍化は、理論的には、市場の拡大など海外進出先における優位性の獲得、ネットワークの効率化、ブランドなどの自社に固有な経営資源の活用と組織運営の効率化、などのプラスの影響をもたらす一方、知識や経験の不足、評判の確立のための投資費用の発生などのマイナスの影響をもたらす可能性がある。航空会社における国際化と経営業績との関係について、世界の主要航空会社を対象に計量分析を行ったところ、航空会社の国際化は当初、経営業績にマイナスの影響をもたらすが、その進展に伴いプラスの影響をもたらすことが明らかとなった。ただし、国際化の初期段階におけるマイナスの作用は、必ずしも大きいものではない可能性がある。背景となる要因として、航空会社が、アライアンスへの加盟を通じ、地元企業に対する不利にかかわる費用を予想以上に削減していること、経済の国際化や規制緩和に伴い航空サービスの標準化への理解が進み、現地ニーズの調整が容易となっていることなどがあげられる。（本パラグラフの一部は遠藤

2010④より引用）

また、航空会社ならびに海運会社を対象に、海外子会社・現地法人における出資比率や駐在員比率などの国際経営にかかわる決定要因についての分析では、航空会社においては外資規制が存在することもあり、海運・航空会社における出資比率はやや低い傾向がうかがえる。現在、計量分析の途上であり、最終的な分析結果ではないが、わが国の海運・航空・物流会社の海外子会社における出資比率の決定要因として、海外進出先において補完的資産を必要とする場合、わが国と海外進出先との間でフォーマルならびにインフォーマルなルールなどから構成される制度の違いが大きい場合、出資比率ならびに海外子会社への関与の度合いが小さくなる傾向にある。一方、海外に移転する資産をより多く所有している場合、海外子会社の事業年数や現地での経験が大きい場合は、大きくなる傾向にある。

わが国の航空政策をめぐる課題として、第一は、生産要素の調達にかかわる規制の在り方である。運航、整備、インフラなど特殊な人的・社会的な生産要素の調達にかかわる規制や取引慣行などの制度的な障壁について改めて精査する余地がある。特に、空港発着枠については、わが国のみならず、大都市圏の主要空港では不足しているとともに、その使用料は硬直的であり、既存航空会社が独占的に保有していることが多い。一方、米国と EU では、多様な空港が存在し、規模、料金などにおいて異なるサービスを提供しており、LCC の戦略的かつ自由な空港選択を可能にしている。わが国においても、各空港が、横並び意識をもたず、サービスの差別化をめざし、より効率的かつ顧客志向なサービスを競争的に提供するインセンティブをもつことができるような制度設計が必要である。同時に、空港・航空にかかわるステークホルダー間の連携や専門性を有する人材の育成が重要である。（本パラグラフの一部は遠藤・寺田 2011 より引用）

第二は、国際化にかかわる規制緩和である。わが国においても、オープンスカイを通じた二国間航空自由化が現在進展しているが、航空会社が多様な国際化戦略を自由に展開することができるような制度設計が求められる。中心的な領域のひとつが、外資規制、外国拠点や海外子会社の設立にかかわる規制のあり方である。EU やオーストラリアなどでは、従来の国際線における規制緩和の範囲を超える外国間路線の自由化と外資規制の緩和が、LCC の成功をもたらした。わが国においても、近年における規制緩和が、国際線での LCC などの参入拡大や国内線での外資系 LCC の参入につながった。今後は、競争、安全性などのサービスの質、国内政策との整合

性を維持しつつ、国籍条項の見直し、二国間航空枠組みをこえた広域的な自由化、外資規制の緩和とそれらの経済的影響について検討し、より透明で国際的に調和のとれた航空枠組みの構築に取り組んでいくことが重要である。(本パラグラフの一部は遠藤 2012, 2011, 2010 の③と④より引用)

第三に、航空会社の事業ドメインの変化とその経済的影響について、本研究において得られた知見ならびに既存研究を踏まえ、総括するならば、航空会社は、航空輸送事業により多くの経営資源を投入するとともに、ネットワーク、運賃、サービスにおける多様化や多角化などに着手している。これらの取り組みは、自社の競争優位性の形成と経営効率性の改善につながると思われる。同時に、顧客のニーズと支払い意志にきめ細やかに対応し、より多くの便益を利用者にもたらし、需要を創出するものである。これらの多様化や多角化は、国際化やLCCモデルの展開など航空会社の組織・経営に関するイノベーションによってもたらされたものである。一方、多様化・深化する企業行動・戦略ならびにサービスの特性と品質に伴い、競争、所得分配、消費者保護にかかわる問題がより複雑化することが予想され、これらの問題を補正するための各国政府の政策展開の実態や国際的な整合性について分析するとともに、今後の制度設計のあり方など規範的な分析をおこなっていく重要であると思われる。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計5件)

- ① 遠藤伸明, 航空会社における事業構造の変化, 東京海洋大学研究報告, 9 巻, 査読なし, 2013, 79-87
- ② 遠藤伸明, 航空におけるグローバルアライアンスとジョイントベンチャーの展開と経済的影響, 46 巻, 査読有, 2012, 34-42
- ③ 遠藤伸明・寺田一薫, ローコストキャリアにおける経営戦略と費用優位性についての分析, 東京海洋大学研究報告, 7 巻, 査読有 2011, 31-39
- ④ 遠藤伸明, 航空会社における事業の国際化と経営業績との関係についての分析, 交通学研究 2009 研究年報, 53 巻, 2010, 査読有, 145-154
- ⑤ 遠藤伸明, 航空自由化の進展とグローバルアライアンスの深化, 運輸と経済, 70 巻6号, 査読なし, 2010, 4-11

[学会発表] (計3件)

- ① 遠藤伸明, シンポジウム新たな成長モデルと国際物流, 日本海運経済学会, 2012

年10月14日, 神戸

- ② Nobuaki Endo, Examination of Multinationalization and Internationalization in Airline Business, ATRS conference proceedings, 2010/7/7, Porto
- ③ 遠藤伸明, 航空会社における事業の国際化と経営業績との関係についての分析, 日本交通学会, 2009年10月, 拓殖大学

6. 研究組織

- (1) 研究代表者 遠藤伸明 (Endo Nobuaki)
東京海洋大学・海洋科学技術研究科・教授
研究者番号: 00293085