

ケース・メソッド サウスウエスト航空

～価格競争からの脱却～

Team B

神谷光俊・木村泰之

内藤聖一・中島崇浩・田中大介

1. サウスウエスト航空の悩み

ブラニフの
『御愛顧セール』
マジやべ～よ…



ラマー・ムース社長

2. 現状分析～3C分析～

2-1. Consumer

- ローカル客の不満が多かった
- 休日より平日の利用が多い
- ダラスーヒューストンが一番需要がある
- 消費者は、価格・サービスに敏感
- 消費者は便数の多い航空会社を利用する

2-2. Competitor

➤ **ブラニフ社が最も脅威である**

➤ **ローカル客を重視していない**

➤ **他社に敏感に反応し対応する**

➤ **財政状態が悪い**

2-3. Company

- ローカル客重視の営業
- 何もしなければ、持久戦
- 赤字営業が続き、規模の小さい
サウスウェストは先につぶれる

2-4. 3C分析のまとめ

- ターゲットが明確ではない
- 各路線でマーケットサイズにばらつきがある
無駄な支出につながる
- 消費者のニーズに見合った
価格とサービス戦略がなされていない
- 収益向上には、経営の効率化が求められる

3. 提案 ~ 目標と4P戦略 ~

➤ Goal = 利益を上げること！！

利益 = 収入 - 費用

= (価格 × 乗客数) - (変動費用 + 固定費用)

*ただし乗客数、変動費用はいずれも一便あたりのもの

利益を上げるためには以下の方法がある。

- 価格を上げる
- 乗客数を増やす
- 変動費用を下げる

3-1. Product

➤ ターゲット

平日の朝、夕に飛行機を利用するビジネスマン

➤ 資源集中

サンアントニオーヒューストン路線を廃止

ダラスーホビー路線を2機で **朝夕・平日のみ運航**

➤ サービス

朝便には朝食、夕便にはアルコールのサービス

時刻表(ダラスーヒューストン間)

ホビー空港行き		ダラス行き	
7:00a.m.	7:50a.m.	7:00a.m.	7:50a.m.
8:00a.m.	8:50a.m.	8:00a.m.	8:50a.m.
9:00a.m.	9:50a.m.	9:00a.m.	9:50a.m.
10:00a.m.	10:50a.m.	10:00a.m.	10:50a.m.
11:00a.m.	11:50a.m.	11:00a.m.	11:50a.m.
3:00p.m.	3:50p.m.	3:00p.m.	3:50p.m.
4:00p.m.	4:50p.m.	4:00p.m.	4:50p.m.
5:00p.m.	5:50p.m.	5:00p.m.	5:50p.m.
6:00p.m.	6:50p.m.	6:00p.m.	6:50p.m.
7:00p.m.	7:50p.m.	7:00p.m.	7:50p.m.

時刻表(ダラスーサンアントニオ間)

サンアントニオ行き		ダラス行き	
8:00a.m.	8:50a.m.	9:00a.m.	9:50a.m.
10:00a.m.	10:50a.m.	11:00a.m.	11:50a.m.
4:00p.m.	4:50p.m.	5:00p.m.	5:50p.m.
6:00p.m.	6:50p.m.	7:00p.m.	7:50p.m.

3-2. Price

- ダラスーヒューストン(ホビー空港)路線
- ダラスーサンアントニオ路線

ともに片道チケット\$23、往復チケット\$43

新しい料金プランの導入 ex) 片道チケット

初回 5回目 15回目 30回目



3-3. Place

- ビジネスマン層を取り込むために、
法人顧客の増大を狙う
- 従来どおり、カウンターも重視する

3-4. Promotion

➤ ビジネスマン・ローコストの航空会社

サウスウエスト航空会社

➤ 朝、夕、本数の多さ

3-5.戦略のまとめ

ターゲット:ローカルのビジネスマン中心
プロダクト

- 朝夕集中型(一便の乗客数増加)
- 割引制度(プラニフ顧客の奪取)
- 必要な時間における増便
- 正確なダイヤ

マーケット:低価格なホビー線の拡大

4. ブラニフの動きの予測

4-1. 予想されるセール後のブラニフの価格

サウスウエストに追従すると考えられる

根拠

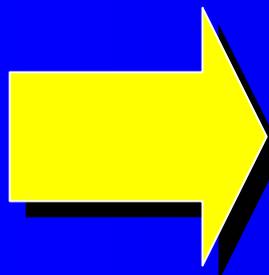
- セール料金では利益が出ない
- インターコンチネンタル空港線との価格差による利用者の不満

4-2 . 予想されるセール後のブランフの製品

朝夕に特化した戦略はできない
割引制度の追従は難しい

根拠

- ブランフはローカルに特化できない
- 割引制度は参入障壁が高く、追従が難しい



サウスウエストは差別化に成功できる！！

5.利益の予測

5-1. 固定費用の各路線への配分

1972年の総費用:\$7347000(付属資料4)

- 変動費用(操業費):\$3354000(付属資料5)
- 固定費用:約\$4000000(付属資料4,5)

ダラスーヒューストン路線:一日20便・・・\$2857124

ダラスーサンアントニオ路線:一日8便・・・\$1142857

一便当たり**\$571**(平日を年間250日として換算)

5-2. 各路線での利益

利益 = 収入 - 費用

= (価格 × 乗客数) - (変動費用 + 固定費用)

= (\$23 × 乗客数) - (\$244 + \$3 × 乗客数 + \$571)

= \$20 × 乗客数 - \$815

利益を上げるためには・・・

$$\$20 \times \text{乗客数} - \$815 > 0$$

$$\text{乗客数} > 40.75$$

損益分岐点は41人

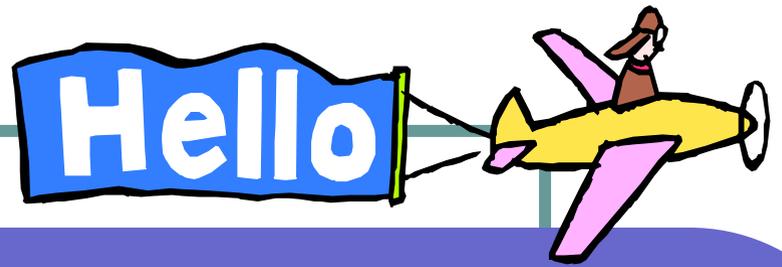
6. 損益計算書 (1973年度: 予測)

輸送収入	\$7000000
営業費用	
(固定費)	\$4000000
(変動費)	\$2688000
営業利益	<u>\$312000</u>
特別勘定	
純利益	<u>\$312000</u>

ご清聴

ありがとうございました





サウスウエスト航空

慶應義塾大学商学部小野晃典研究会第2期

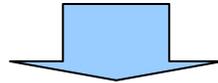
Cチーム

遠藤麻美 藤村悦子 今村亜矢子 坂本愛 玉野朋子

1.目標

**目標：第1四半期で営業損失をなくし、
年間で純利益計上を目指す！**

予想コスト(1973年第1四半期) 約1900千ドル



収入1900千ドル以上を目指す

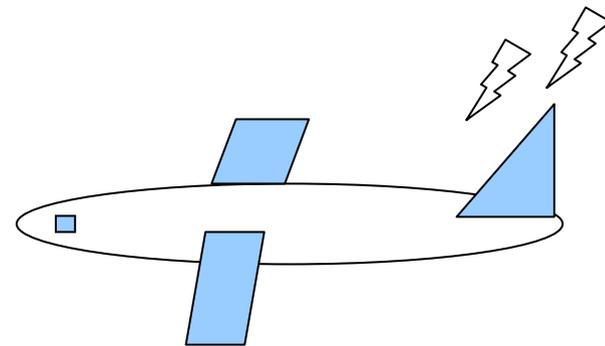
2. 現状分析

路線図

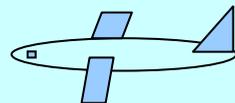
(1973年2月現在)

ダラス

サウスウエスト: 13ドル
(全便セール・期間限定)
ブラニフ: 26ドル



サウスウエスト: 26ドル
ブラニフ: 13ドル
(全便セール・期間限定)



サンアントニオ

両社26ドル

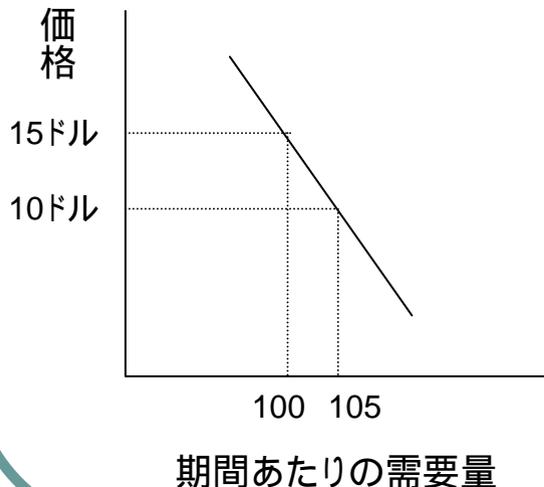
ヒューストン
ホビー

3. 価格設定の検討(1)

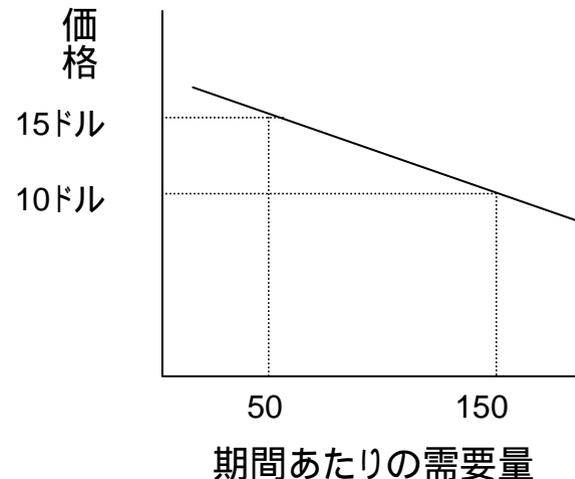
● 需要の価格弾力性とは？

商品・サービスの価格の変化によって、需要がどの程度変化するかを示すもの。

非弾力的需要



弾力的需要



3. 価格設定の検討(2)

- 各路線の「価格弾力性」と「価格設定の方向性」

路線	価格弾力性	価格設定
ダラス ヒューストン	大きい	プラニフに対抗して値下げする。
ダラス サンアントニオ	やや大きい	現状のセール価格を続ける。
サンアントニオ ヒューストン	小さい	現状のまま値下げはしない。

3-1. ダラス-ヒューストン線の収入(1週間あたり)

曜日・時間帯にかかわらず一律13ドル

一律13ドルにすることで、サウスウェストの低料金イメージが定着。

- ・ 低運賃を飛行回数の多さでカバー。(大きな収入源となる平日便を増便、ブラニフの1日16便に対しサウスウェストは1日24便。)
- ・ 曜日・時間帯にかかわらず13ドルにすることで旅客数の増加が見込める。
- ・ 期間限定ではなく13ドルを標準料金とすることで旅客数の増加が見込める。

	片道料金(\$)	×	1便あたりの旅客数(見込)	×	便数	=	収入(\$)
平日	13	×	53	×	120(1日2便増)	=	82680
土曜	13	×	43	×	5(現状維持)	=	2795
日曜	13	×	43	×	9(現状維持)	=	5031

→ 1週間の収入 90506ドル

3-2. ダラス-サンアントニオ線の収入(1週間あたり)

曜日・時間帯にかかわらず **一律13ドル**

- 一律13ドルにすることで、サウスウェストの低料金イメージが定着。
- この路線で唯一13ドルで飛行する航空会社として差別化を図る。
- 先発優位性。
- 低運賃を飛行回数の方でカバー。(大きな収入源となる平日便を増便。)
- 曜日・時間帯にかかわらず13ドルにすることで旅客数の増加が見込める。
- 期間限定ではなく13ドルを標準料金とすることで旅客数の増加が見込める。

	片道料金(\$)	×	1便あたりの旅客数(見込)	×	便数	=	収入(\$)
平日	13	×	66	×	55(1日3便増)	=	47190
土曜	13	×	39	×	3(現状維持)	=	1521
日曜	13	×	39	×	6(現状維持)	=	3042

→ 1週間の収入 51753ドル

3-3. サンアントニオ-ヒューストン線の収入(1週間あたり) と1週間の総収入

サンアントニオ-ヒューストン線の収入

料金:現状維持 26ドル

	片道料金(\$)	×	1便あたりの旅客数(見込)	×	便数	=	収入(\$)
平日	26	×	21	×	30(現状維持)	=	16380
土曜	26	×	21	×	2(現状維持)	=	1092
日曜	26	×	21	×	2(現状維持)	=	1092

→ 1週間の収入 18564ドル

1週間の総収入は？

ダラス-ヒューストン線 90506ドル

ダラス-サンアントニオ線 51753ドル

サンアントニオ-ヒューストン線 18564ドル

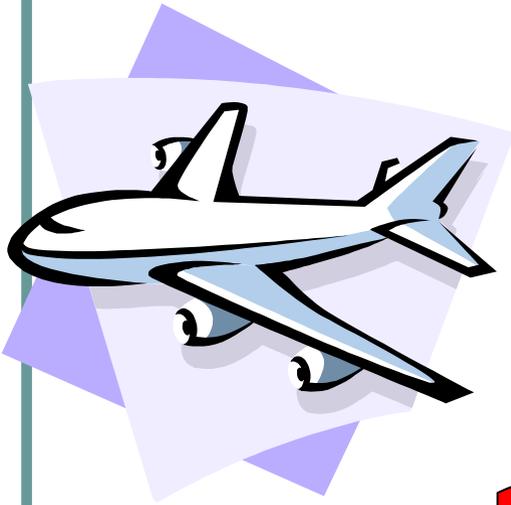
→ 1週間の総収入 160823ドル

4.損益計算計画書

サウスウエスト航空1973年第1四半期損益計算書(単位千ドル)

輸送収入	1 9 3 0
営業費用	
操業・整備費	1 1 8 6
マーケティング・一般管理費	3 7 7
減価償却費・その他償却費	<u>3 3 7</u>
合計	1 9 0 0
営業利益(損失)	3 0
純受取(支払)利息	<u>(2 0 4)</u>
特別勘定調整前純利益(損失)	(1 7 4)
特別勘定	<u>-</u>
純利益(損失)	<u><u>(1 7 4)</u></u>

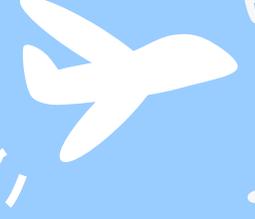
SOUTH WEST



**ALWAYS
HALF PRICE !!!
SURPRISE !!!**

South West makes you happy!

SOUTHWEST AIRLINES



Price Strategy





我々の主張

**長期的な
超低価格戦略！**

流れ

現状分析



市場予測



戦略提言

THIS IS 現状分析！



		サウスウェスト	ブラニフ社	TI社
1970				
1971	6月	各路線\$20	D H\$27	D H\$27
			D S\$28	D S\$28
	7月		値下げ\$20	値下げ\$20
1972	5月	全便21時以降は\$10		
	6月	D Hを\$20 \$26(サービス!!)		
	7月		D Hを\$20 \$26	同様\$20 \$26
			7:30発ホビ-\$10	
	8月	8時以降の便は\$10		
	10月	\$10 \$13乗客数が12%増加		
1973	1月	D Sの60日半額 乗客数平均48人に増加		
	2月		D H線4月1日まで半額	

PROBLEM NO. 1

1. 値下げに対する消費者の動向

あくまでローカル便  値下げに**敏感** 

EX. 1 サウスウェストが全便 夜8時以降は \$ 10に


ダラス - ヒューストン間
乗客1日当たり500人増し

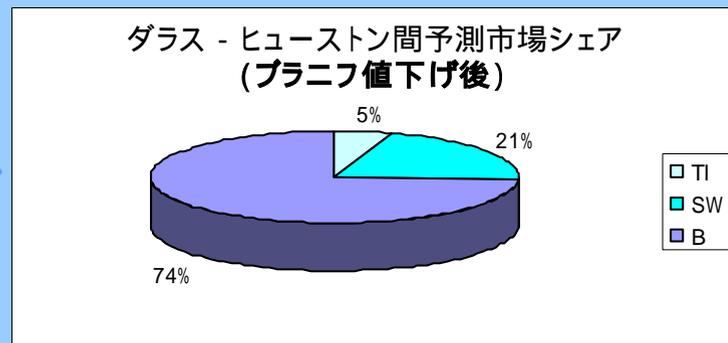
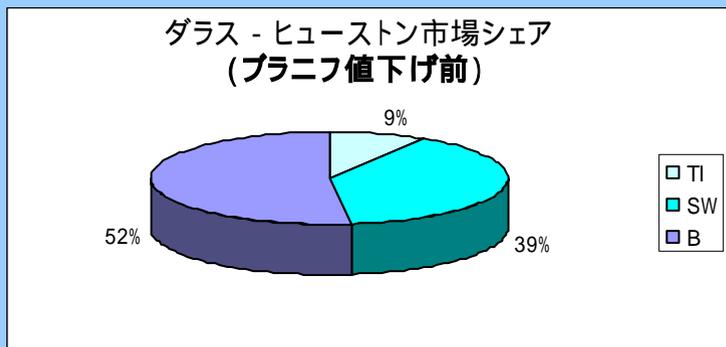
2 サウスウェストがダラス - サンアントニオ間
にて半額セールを実施


乗客3.5割強増し

PROBLEM NO. 2

2. プランیفのみが値下げをすると？

市場予測



プランیفは市場シェア7.9%増

サウスウェストは\$ 32万もの損失



サウスウェストも値下げの必要性

サウスウェストの SOLUTION

サウスウェストの取るべき道は…

低価格戦略しかない！！

消費者は値下げに**敏感**

➡ 値下げによりさらなるシェアを獲得できる！

シェアの喪失は**利益の喪失**

➡ シェアはなんとしても死守！

価格は HOW MUCH ?

これからずっと...

OH!
GOOD IDEA !!

\$12

プラニフの「ご愛顧セール」への対抗策

他の交通機関よりも安くして、市場拡大を狙う！

低価格戦略で OKAY？

P/Lを見ると…

サウスウェストは毎年赤字経営

\$12なんて低価格で平気なの？

低価格戦略は不可能??

利益を上げながら低価格を可能にしたい!!!

WHY シンプル便なの？



サウスウェストはローカル線



ダラス - ヒューストン間の飛行時間は約50分

食事・飲み物などのサービスはそんなに重要か？



低サービス・低コスト

その質に合わせて低価格に

損益計算書

(\$ '000)

輸送収入	2,048
営業費用	
操業・整備費	1,134
マーケティング・一般管理費	341
減価償却費・その他償却費	334
合計	1,837
営業利益(損失)	211
純受取(支払)利息	(209)
特別勘定調整前純利益(損失)	2
特別勘定	-
純利益(損失)	2

SUGGESTION 1

ブラニフのご愛顧セールに対抗するには？

ブラニフより安く！

しかも

ブラニフのご愛顧セールはホビー空港のみ！

サウスウェストは全便値下げ！

ブラニフのシェアを**GET**！

SUGGESTION 2

サウスウェストのライバルは？

もはや航空会社のブランフ, T・I社だけではない！

バス・鉄道・車etc...

その他交通機関もライバルである

やっぱり

低価格戦略しかない！！んだ

その他交通機関の顧客もGET！

WHAT'S NEXT ?

超シンプル便の導入！！

食事・飲み物などのサービスはなし

低サービス・低コストの便

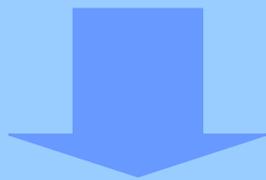
バス並みの気軽さで

スピーディーな空の旅を！

まとめ

プラニフ & その他交通機関の顧客GET!

コスト削減のシンプル便導入!



収益大幅UP

長期的低価格の実現!