

CAPA 分析・特別号2

エティハド航空、2014 年上期業績:ビジネスモデルの急速な進化が目覚ましい
=28%の収入増よりも

エティハド航空は、2014 年上期の業績として、収入を伸ばしたと報告するだろうかという質問はあり得なかった。あるとすれば、伸び率は 2 桁だが、正確にはいくらになるのかという質問だけだった。そしてエティハドはグループとして収入を 28%伸ばしたと報告した。急ペースの湾岸の標準に照らしても素晴らしい数字で、殆どの見出しを独り占めしてしまった。しかし、エティハドが地上サービスの事業を買収したことも総収入にプラスのインパクトを与えているのだ。

旅客収入の伸びは「より緩やか」で 14%(ASK の伸び 19%を下回る)、短期間とすれば多分この程度の伸び率はそれほど素晴らしいとは言えないかもしれないが。

利益率、搭乗率、RPK は(利益の数値に加えて)公表されなかった。この拡大のスピードを緩めさせるものがあるとすれば、エアフランス-KLM とルフトハンザグループが、欧州委員会に提出した書面で「すべての湾岸エアラインの拡大は過剰である」と糾弾した事から発するのだろう。

エティハドが地上サービス事業を取得したことは、明らかに、ビジネスモデルに多様性を加える助けになって、今や、グループ総収入に占める旅客収入の割合が 64%と、エミレーツやルフトハンザよりも低くなって居る。提携先からの収入は、2014 年度に 10 億米ドルを超えようとして居るが、より意味のある数字は 2014 年上期に提携先収入が旅客総収入の 23%を占めたことである。ジェットエアウエイズそしてアリタリアとの大型提携など新たな提携が定着するに連れて、これもまた拡大すると見られる。「飛行機を飛ばす事は比較的易しい。しかし、その席を売る事は難しい。」のだ。

論議はさておいて、エティハドは、中傷する人々が、とにかく変化を止めさせようと躍起になるよりも、寧ろそれに集中した方が賢明と思わせる様なやり方で、多次元に成長し続ける、素晴らしい新ビジネスモデルを創り出して居る。

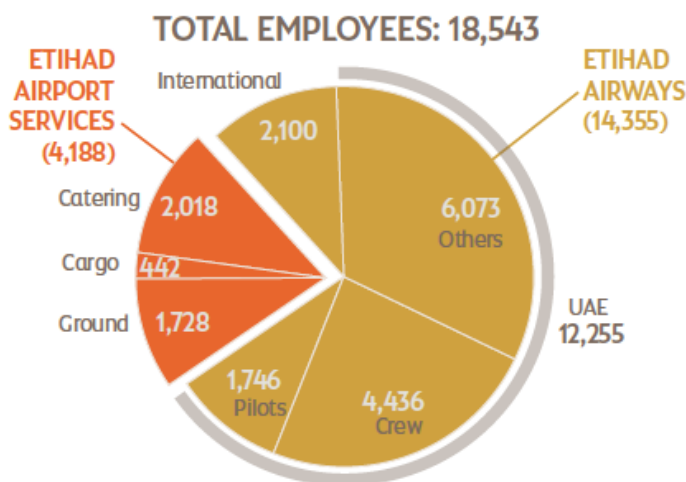
グループ収入成長率 28%は、地上サービス事業の買収が後押し

エティハドは 2014 年上期の実績で、グループの収入が 28%伸びて 32 億米ドルになったと報告した。この 28%の成長は旅客収入の伸び 14%、貨物収入の 27%より大きい。

この成長を牽引したのは、2013 年 7 月の(発表は 2013 年 5 月)アブダビ空港サービス(ADAS)、アブダビ航空ケータリング(ADIFC)、そしてアブダビ貨物(ADCC)という 3 つの地上サービス会社の買収だった。この 3 社は 100%子会社のエティハド空港サービスの傘下に編入されている。

これはエティハド経営の規模と範囲にとって、大きな意味を持つ編入であり、この 3 社は 4,006 人の従業員の増加をもたらし、これによりエティハドの従業員は 2013 年末には、合計 17,593 人となった。この事業分野からの収入は公表されていないが、従業員数の大幅な増加は、これにより新規の収入が齎された事を示唆して居り、2014 年上期に(2013 年下期に続いて)フルに現実のものに成って居る。2014 年第 1 四半期末までにエティハド空港サービスの従業員はグループ従業員数の 23%を占める事になった。

■2014 年第 1 四半期 エティハドの従業員数



Source: Etihad

2014 年上期の総収入の 28%の伸びは、2013 年上期の 14%よりはるかに大きい。

■2014 年上期エティハド航空の主要指標

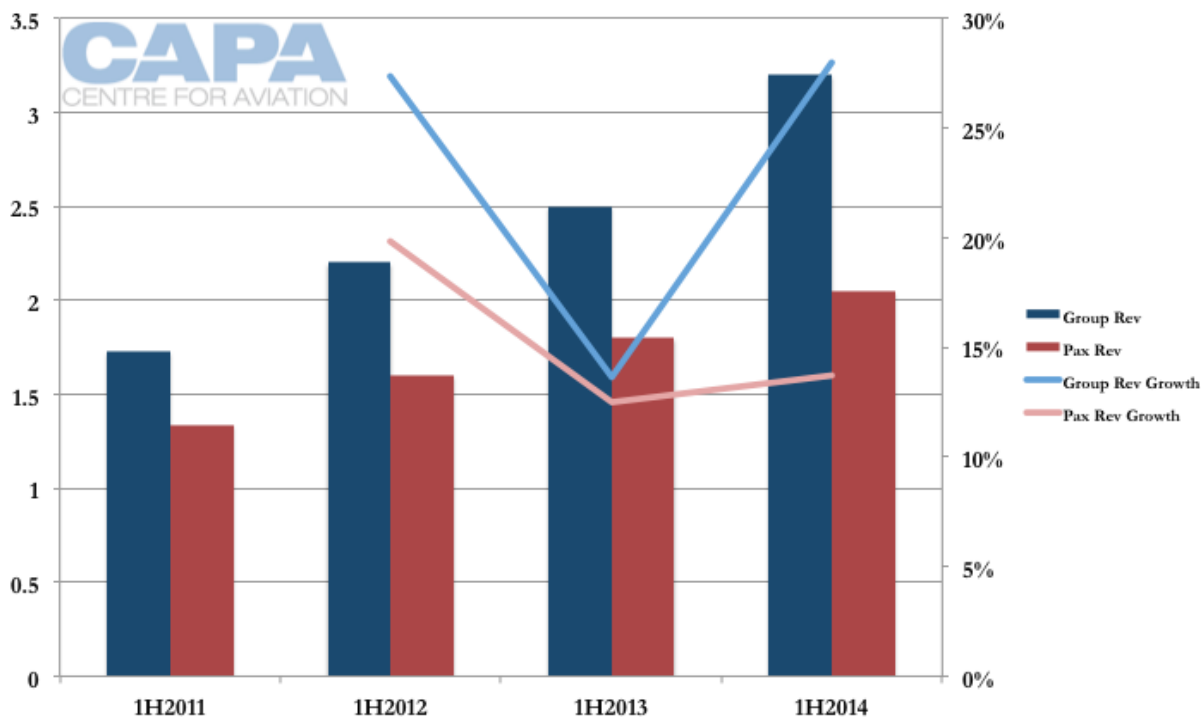
	2014 年上期	2013 年上期	差異
総収入	32 億米ドル	25 億米ドル	+28%
コードシェア&資本提携先からの収入	4 億 7 千 百万米ドル	3 億 5 千 8 百万米ドル	+31%
コードシェア&資本提携先からの収入%	23%	20%	+3 ppt
旅客収入	20 億米ドル	18 億米ドル	+14%
旅客収入/総収入 %	64%	72%	-8 ppt
旅客数	670 万人	550 万人	+22%
供給座席キロ	394 億	331 億	+19%
貨物量	268,713 t	215,124 t	+25%
航空機	102 機	79 機	+29 %
直航地点数	98	92	+7%
総従業員数	20,149 人	15,709 人	+28%

Source: CAPA - Centre for Aviation and Etihad

旅客収入 14%の伸び;2013 年上期からの継続で

2014 年上期の旅客収入は対前年同期比で凡そ 13.7%の伸びとなった。これは 2013 年上期の 12.5%にほぼ等しく、2012 年上期の急激な 19.8%に比べれば緩やかである。

■エティハド航空グループ収入及び旅客収入(10億米ドル)と対前年同期比の伸び
:2011年上期～2014年上期



Source: CAPA - Centre for Aviation and Etihad

14%の収入の伸びは、19%のASKの伸びより緩やかな模様。利益率は下がっているかも。。

エティハドの2014年上期総収入の14%の伸びはASKの伸び19%とは対照的である。利益率、搭乗率、RPKは(利益とコスト同様に)公表されていないので、エティハドの全体の業績については仮説を立てるしかない。エティハドは2014年上期の旅客数の伸びは22%だと発表しているが、同社の路線網は極めて長い路線と短い路線から成り立っているため、本当の意味は不明である。

公表された限られた情報を元に、考えられるシナリオは、エティハドは利益率を犠牲にして旅客の物量を拡大していると言うもので、このように急激な成長のためにはあり得ない話ではない。しかし、最近数年の客観的証拠をしてみると、同社の国際路線での成長は殆ど新路線の供給増加よりも大きいのだ。

エティハドの2014年上期のASKの伸び率14%は、最新の入手可能なIATAデータによると2014年最初の5ヶ月間における、中東地域のASK伸び率の11.3%よりも大きいのだ。IATAの中東地区成長率11.3%という数値は、今度は全世界平均成長率5.8%の殆ど2倍に当

たる。2014年の最初の5ヶ月間の中東地区の搭乗率は79.8%で、世界全体平均より1パーセントポイント高い。しかし、ここでも、エティハドに限定した比較は出来ない。

■地域別 IATA エアライン実績:2014年5月

Year on Year Comparison	May 2014 vs. May 2013						YTD 2014 vs. YTD 2013					
	RPK	ASK	PLF	FTK	AFTK	FLF	RPK	ASK	PLF	FTK	AFTK	FLF
Africa	-0.1%	3.3%	65.2%	7.2%	7.2%	29.9%	0.0%	4.0%	66.6%	2.9%	3.4%	29.7%
Asia/Pacific	7.1%	7.2%	75.3%	5.3%	6.0%	55.5%	7.2%	7.8%	76.8%	4.5%	7.0%	54.1%
Europe	6.4%	5.5%	79.6%	3.4%	4.0%	46.3%	6.2%	5.8%	78.4%	4.1%	2.4%	48.2%
Latin America	7.8%	4.0%	78.8%	4.9%	4.5%	42.1%	7.4%	3.5%	79.1%	0.5%	-1.9%	41.9%
Middle East	12.7%	6.6%	78.3%	9.3%	10.6%	43.0%	14.0%	11.3%	79.8%	10.6%	9.2%	44.8%
North America	3.2%	2.6%	84.7%	2.4%	-0.2%	34.8%	2.6%	1.8%	82.7%	1.8%	-0.2%	35.1%
Total Market	6.2%	5.2%	79.0%	4.7%	4.3%	45.1%	6.2%	5.8%	78.8%	4.4%	3.8%	45.5%

Source: IATA

エティハドの旅客物量の不均衡な状況がエアフランス-KLM そしてルフトハンザグループの抗議の原因になったのかも知れない。

2014年6月、各グループの地区CEO達は欧州委員会に対して、「過剰な拡大」に対する警告の手紙を書いた。それによると、欧州航空業界は「数々の異なる深刻な脅威に曝されているが、最も主要なものは、航空業界を自国経済の将来に向けた成長を確保するための、戦略的産業と位置付けた政府が支える、第3国エアラインの過剰な拡大である。」

その手紙は、湾岸のエアラインとは(或はルフトハンザに、より大きな苦痛を与えているトルコ航空とも)名指しては居ないが、明らかに彼らとエティハドの最近の一連の企業買収(アリタリア及び、スイスに拠点を置くためにECの管轄には入らないが、ダーウイン航空)に向けられている。

エティハドの提携先からの収入は今や 23%、2014 年内に 10 億米ドルを超えそう

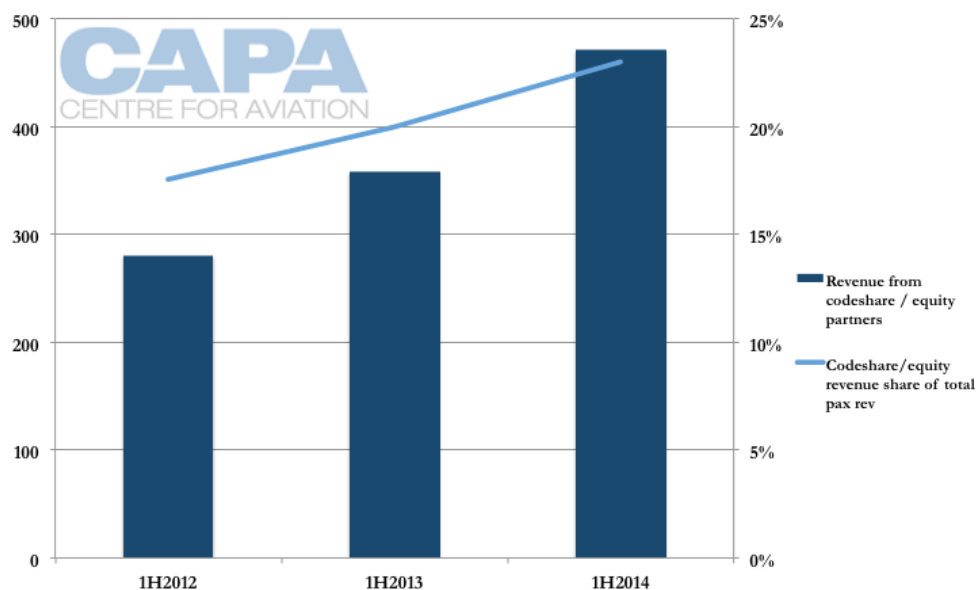
エティハドのコードシェア提携及び資本提携の相手先からの総収入への貢献度は増え続けている、これは、同社が提携先を増やし、現有の提携関係も拡大しているため、驚く事ではない。

2014 年上期のハイライトはジェットブルーの追加で、これはエティハドが(ジェットエアウエイズと組んで)毎日 2 便を飛ばそうとしている、ニューヨーク JFK 空港の LCC ハブで大きな助けになる。2014 年 7 月エティハドはゴルとの提携も発表した。これはエティハドのサンパウロ線への送客に、当初は小さいが、長期的にはかなりの貢献となる可能性を秘めている。

2014 年上期の提携先からの収入は対前年で 24%増え、4 億 7,100 万米ドルだった。この分だと、2014 年にエティハドの、コードシェア提携及び資本提携先からの収入は、初めて 10 億米ドルを超える事になりそうである。

見出しの数字はともかくとして、2014 年上期、より大きなインパクトは旅客総収入に対する提携先からの収入が前年上期の 20%から 3 ポイント上がって、23%になった事だ。

■エティハドのコードシェア提携及び資本提携先からの収入とその旅客総収入に占める割合:2012 年上期～2014 年上期



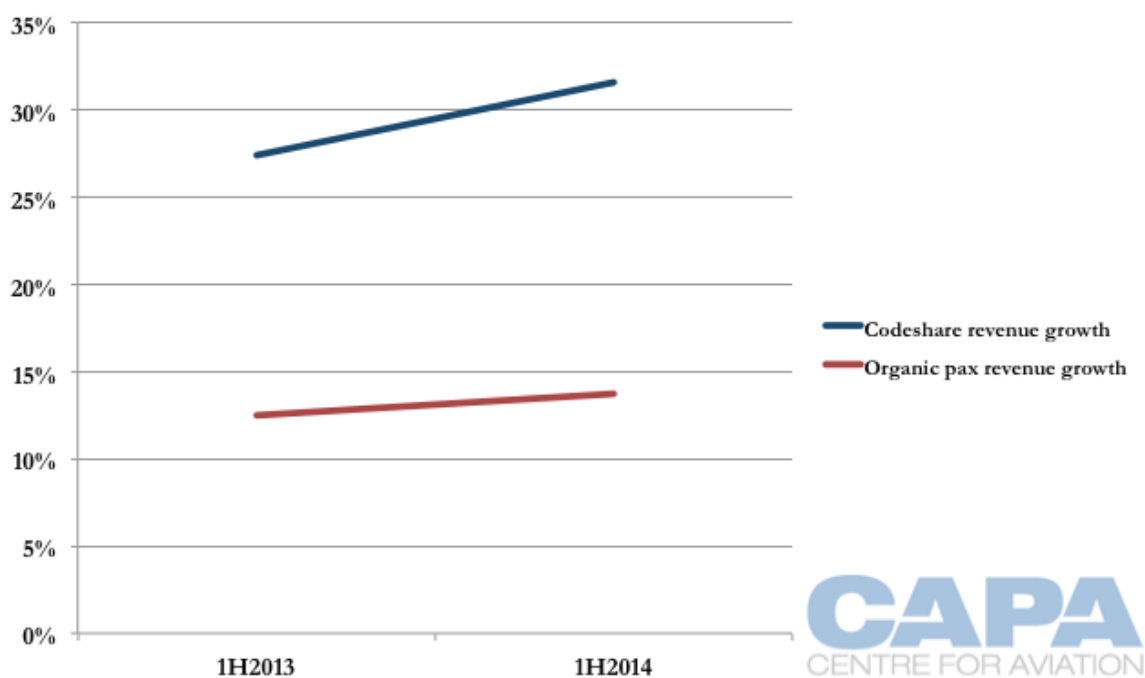
Source: CAPA - Centre for Aviation and Etihad

特に提携先からの収入の伸び 32%はエティハド本来の収入の伸び 14%の2倍以上の大きさである

特に提携先からの収入の伸び 32%はエティハド本来の収入の伸び 14%の2倍以上の大きさである。

提携先からの収入は、ジェットエアウエイズ、アリタリアとの重要な提携を定着させるに連れ、まだまだ伸び続け、エティハドの旅客総収入に占める割合は更に大きくなるだろう。

■エティハドの本来の旅客収入の伸びとコードシェア提携&資本提携先からの収入の伸びの比較:2013 年上期~2014 年上期



Source: CAPA - Centre for Aviation and Etihad

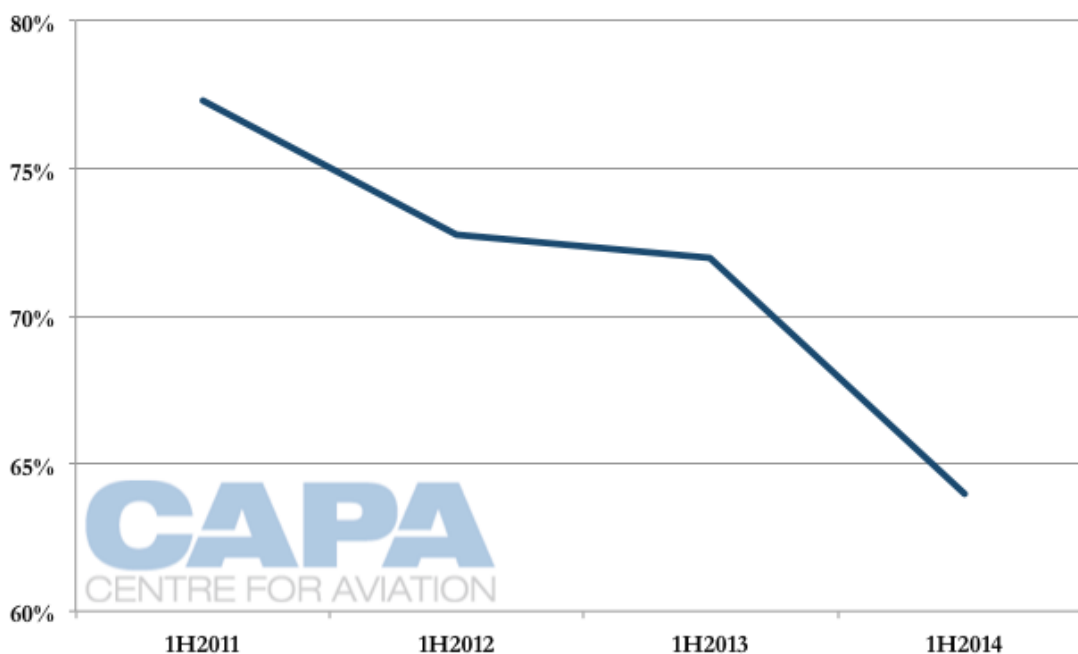
旅客収入は今やグループの総収入の64%に過ぎない

地上サービス事業の追加取得により、エティハドの旅客収入はグループ総収入に対する割合は、2011年上期の77%から、2014年上期には64%に下がって居る。エミレーツやルフトハンザの様な多角的経営のエアラインでも、旅客収入は未だにグループ総収入の、それぞれ75%と78%を占めている。

しかし、エティハドの旅客部門の成長がこれからも固いことから、この割合は増加する筈である。エティハドは収入源の明細を完全には明かしていない。

エティハドは2014年上期の貨物収入を公表していないが、4億1,100万米ドルと発表した2013年上期に対して27%の成長と話している。これによれば、2014年上期の貨物収入は概ね5億2,200万米ドルとなり、総収入に占める割合は16%である。これで、グループ総収入のうち明細不明は20%となる。

■エティハド・グループ総収入に占める旅客収入の割合:2011年上期～2014年上期



Source: CAPA - Centre for Aviation and Etihad

エティハドはアブダビ航空機テクノロジー社(ADAT)をムバダラから、またホライゾン国際フライトアカデミーから固定翼機訓練部門を買収して事業基盤を広げ続けている。後者は新たなエティハド・フライトカレッジの創設の為に使われる模様だ。

2014 年、旅客事業は北米に、貨物事業はアフリカそして新機材に焦点を絞る

湾岸エアライン各社は成長の焦点を北米に向けているが、エティハドも例外では無い。

2014 年 6 月、エティハドはロサンゼルス路線を追加したが同じく 12 月にはダラス路線を開設する予定だ。2014 年 3 月にはニューヨーク JFK 線のデイリー2便目を開設したが、これは現行のエティハドとアメリカンとのコードシェア提携の元に成り立った、新たなコードシェア提携先であるジェットブルーによって、運航支援がなされている。2014 年のその他の新しい旅客目的地としては、メディナ、ジャイプール、チューリッヒ、エレバン、ローマ、パース、そしてプーケットが計画されている。

貨物の実績は 25%拡大して 268,713 トンとなったが、貨物事業の狙いの一つはアフリカである。新たな貨物路線が開設されたのが、ダルエスサラームとエンテベ、それぞれタンザニアとウガンダの都市である。これについては、IATA の貨物事業見通しが次の様に言っている「中東のエアラインは、引き続き、全ての地域の中でも最も高い成長率を示し、5 月に対前年同期比 9.3%伸びている。この地域のエアラインは先進国の経済の、より良い条件の恩恵を受けているのだが、例えばアジアやアフリカへの商品が中東のハブを通過して動くことから、新たに台頭する市場との商業活動も引き続き成長の源泉になっている。」

展望:この産業の要注意事項、しかしエティハドには必ずしも真ならず

エティハドはその中間報告の中で、典型的な航空業界を取り巻く難問についてこう言っている「世界の航空産業は、燃油価格の高騰、激しい競争、そして貨物市場の停滞と戦って来ている。」

しかし、エティハドはこれらの要素が自社を苦しめたとは言っていない。多くの場合、エティハドは、航空産業が変貌を遂げようとする中で起こった熾烈な競争について、責任がある、そして、依然、効率的な保有機材(A340 は除き)を持ち、貨物の伸び率は(少なくとも物量では)業界平均のずっと上を行っている。

この事はエティハドの先の言葉に矛盾はしていないし、議論の余地はあるとしても、ある程度の保守的な傾向は歓迎されるだろう。

事業の全体像は、エティハドが年間の業績を発表する際に明らかにするだろう、コストと損益計算書によって、より鮮明に分かるだろう。

その時迄、旅客の拡大と競争は続き、一方で企業間協力はアリタリアとジェットとの提携で新たな次元を迎えるだろう。あたかも、エティハドの経営にはそれでもまだ足りないだろうと、競争相手もまた拡大して、競技場を飛び出そうとしている。

以上

当分析は、CAPAが7月10日に発表した **Etihad 1H2014 results: The model's rapid evolution even more remarkable than a 28% revenue increase** を、JAMRが和訳したものです。

オリジナル URL:

<http://centreforaviation.com/analysis/etihad-1h2014-results-the-models-rapid-evolution-even-more-remarkable-than-a-28-revenue-increase-176661>

当資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、何らかの行動を勧誘するものではありません。ご利用に関しては、すべてを閲覧者ご自身でご判断くださいますよう、よろしくお願い申し上げます。

当資料は、この資料の作者が信頼できると判断した情報に基づいて作成されていますが、当研究所としての見解ではなく、また当研究所はその正当性を保証するものではありません。内容は予告なく変更することがありますので、予めご了承ください。また、当資料は著作物であり、著作権が保護されます。全文もしくは一部を転載される場合には出所を明記されるようお願いいたします。