

## CAPA 分析・特別号7

## ANA のスカイマークと A380 買収、困難なアイデア=しかし、双方に良い効果あり

全日本空輸とスカイマーク航空の交渉がスカイマークに対する、日本の歴史上最大の航空会社への投資になるかも知れない。1998 年に起業したスカイマークは、中間クラスのニッチ市場を創りだして成功を収めていたが、ここへ来て、2014 年 7 月に誤った思惑で発注した、6 機の A380 のキャンセルにより、エアバス社に凡そ 10 億ドルの負債を抱えることになった。

提案によれば、ANA はスカイマークの A380 を手に入れ、日本国内の市場に高密度座席仕様で投入する。スカイマークはそのブランドや運航をそのまま維持する。従って、この協力は単なるコードシェア以上の、種々の理由から出来そうも無い統合合併の直前まで行くものである。ANA はエアドゥとスターフライヤーという国内線エアライン 2 社と、より小規模だが、これに類似した提携関係を持っている。エアバス社は、契約が履行される事を望んで居る訳で、A380 の賠償のためにスカイマークを業界から追い出すことになるかも知れない事を承知しつつ、この案を後押ししていると思われる。航空機メーカーとしては、当然ながら A380 問題への批判に敏感になっていて、つい最近になって創り上げた日本市場での存在感を維持することを真剣に望んで居る。日本政府もまた、スカイマークを日本人の手に確保するこの提案を支持する可能性は高い。

最大の問題は ANA とスカイマークが部分的な投資額について合意しなくてはならないが、スカイマークの A380 キャンセル問題の発覚で、同社の株が暴落していることから難しくなっている事だ。この計算だと ANA は 1~2 機の広胴機の値段で、採算性の高い、日本の国内線市場で相当な地位を手に入れる事が可能になる。しかし、ANA とスカイマークの関係は冷やかなままで、スカイマークの気まぐれなリーダーは、可能な限り、自主独立を保とうと努力したい様だ。他にも ANA とスカイマークの間では、スカイマークが狙うのは低コスト市場か、フルサービス市場かを決めねばならない。しかし可能性としては、いずれにせよ、ANA は効率の高いエアラインを経営することを学ぶことが出来るだろう。さもないと、シナジー効果はたかが知れたものになる。即ち ANA は、特に羽田空港で、国内市場占有率を伸ばせるものの、その先にはさして収穫は無いと思われる。

### 国内線エアラインの買収は ANA の目指すところでは無い。スカイマークの動きは日和見的だ

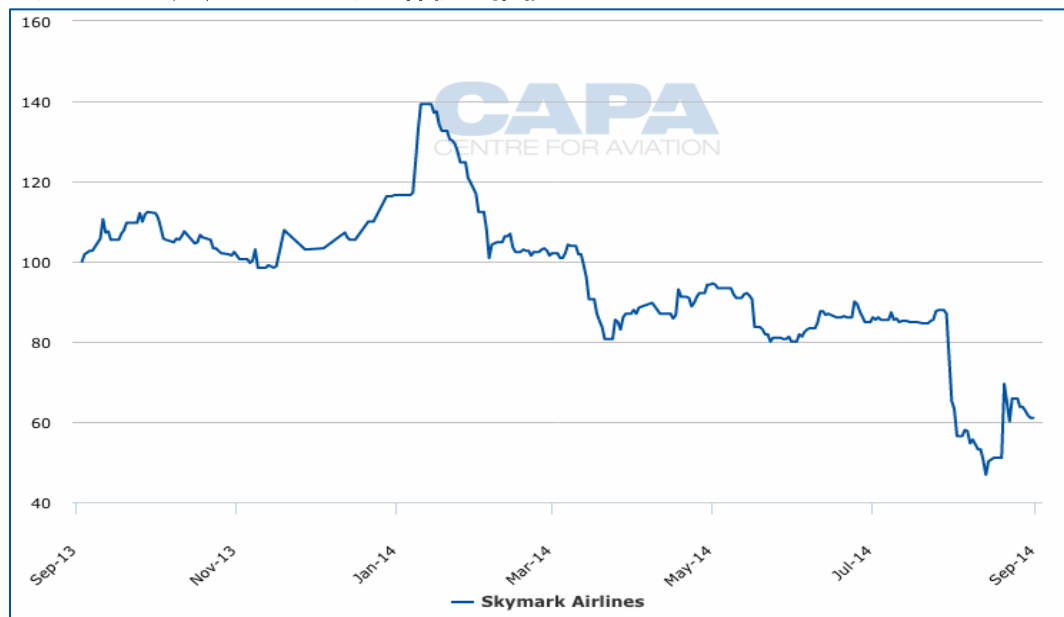
ANA はふんだんに金を持っていて、(国際線)エアラインの買収に限定した戦略を持っている。

にも拘らず、ANA とスカイマークの交渉は価格が焦点になって居るようだ。ANA は現在の市場価格に近い値段を評価額に希望していることは、理解できるが、それは、エアバス社が 2014 年 7 月にスカイマークとの A380 の購買契約を破棄して以来、かなり下がって居る。この契約破棄で、投資家達はスカイマークが高額の請求書を背負い込むか、市場を去るしかないのではないかと言う恐れから、株価が 30%も下落してしまった。同様に、スカイマークの方は高い評価額を求めるのもこれまた理解できる。

スカイマークの 2014 年 8 月末現在の市場資本調達額は 184 億 5,000 万円(1 億 7,700 万米ドル)である。スカイマークの株価は、エアアジアが興味を持っているという報道から短期間上昇したが、すぐに双方がこれを否定した。

ANA は可能性としては、広胴機の 1~2 機分の値段でかなりの株式を保有することが出来る。国内線と羽田の発着枠は儲かる構造になって居て、ANA が 77 機の広胴機を発注していることから、羽田への更なる進出を手に入れるために、1~2 機に相当する金を支払う論理を理解するのは容易だ。

### ■過去 12 か月、スカイマークの株価の推移



Source: CAPA – Centre for Aviation and MarketWatch

ANA は 2012 年 8 月に、1,748 億円(118 億米ドル)を調達しており、これは計画していた増資額 2,110 億円(22 億米ドル)には届かなかったけれど、資金は潤沢である。このタイミングは JAL が倒産から這い上がって、再上場しようとする時に重なったのは偶然ではないかもしれない。

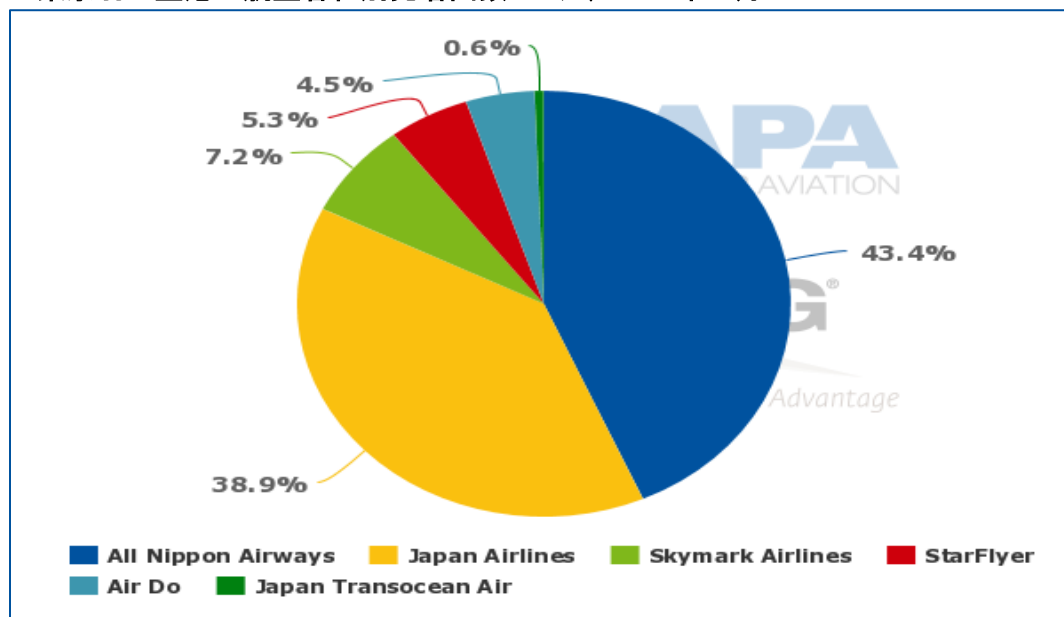
ANA はその時期に、この手続きは資本支出、即ち、燃油効率の高いボーイング 787 型機材(787-8 と 787-9 型)を 2015 年 3 月末までに国際線の路線網を拡大する事を主目的として、取得することに充てられると言っていた。しかし、ANA の最初の動きは国内線エアラインのスターフライヤーの株式を買う事だった、これは ANA の国際線拡大戦略に反していた。

然しながら、ANA のスターフライヤーに買い増した株式は 24 億 7,000 万円(2,780 万米ドル)で、狭胴機 1 機分の値段よりも低く、増資した資金の 2%にもならなかった。

ANA はより最近、パンナム・フライトアカデミーを買収し、ミャンマーのアジアンウイングスへの出資を提案(その後キャンセル)、海外進出への野心を示して居る。しかしスカイマークへの投資は ANA の野心がよく理解出来ない投資家達をざわつかせるだろう。

国際的事業と言うものは、直接、間接、飛行に関わるか、地上中心の活動かに拘らず、日本のエアラインにとっては、将来性に結び付けて見られる。しかし、日本の国内市場は、特に、スカイマークが7%(1日36発着)の枠を持って居る東京羽田に於いては、長い将来性を秘めて居るのだ。

#### ■東京羽田空港の航空各社別発着回数シェア、:2014年9月1日~7日



Source: CAPA – Centre for Aviation and OAG

#### <関連記事参照>

ANAの資金調達と国際事業買収戦略が投資家の疑問を喚ぶ

See related reports: [ANA's capital-raising and international acquisition strategy raise questions for investors](#)

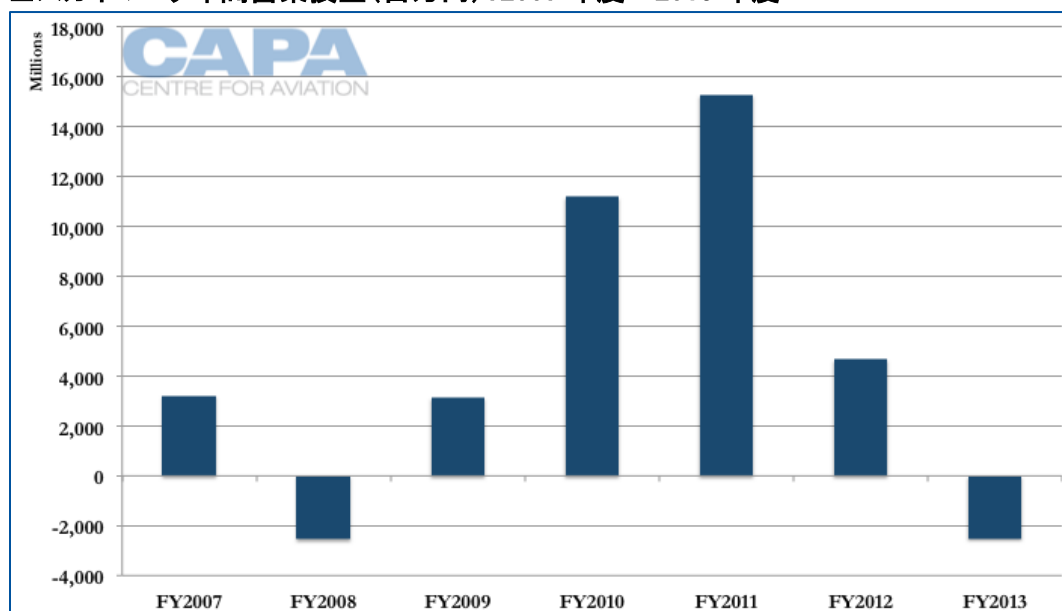
ANAは更に、国内線最大のエアラインとして、JALへの優位を保つ事だけでなく、日本最大の国際線エアラインにもなる事に強い願望を持って居る。

ANA also has significant aspirations, not only in maintaining a lead over JAL as the largest domestic carrier but becoming Japan's largest international airline as well.

#### スカイマークは儲けを出して来たが、新たな環境下でこれを維持するには、的の絞り直しが必要

スカイマークはANAに発着枠を提供するとして、同時に資金負担を持ち込むのだろうか？批評家はスカイマークの2013年度の25億600万円の損失を指摘するだろう、例え、同社が近年ずっと黒字だったとしても、また営業利益率が下降して居たとしても。

### ■スカイマーク年間営業損益(百万円):2007年度~2013年度



Source: CAPA – Centre for Aviation and Skymark

2013年度は、東京成田空港からの、いずれ需要が小さ過ぎるか、より低いコスト水準で効率の良い新規参入 LCC との競争に曝された、一握りの路線が、強烈に足を引っ張った年だった。

これらの路線はその後切り捨てられたが、スカイマークの将来への疑問を投げ掛けて居る。スカイマークは LCC と戦えなかったし、同じ土俵で、一緒に事業を進めることが出来なかったのだ。

スカイマークの主たる成功は、東京羽田から発生して居るが、そこでは、事業拡大のチャンスは限られて居るので、戦略を変えない限り、スカイマークは将来に向けて、成長のチャンスが限られると言う現実に直面する。スカイマークの将来への戦略、そして提携が行われるとした場合、ANA がそれをどの様に再定義するかについては、後段で述べる。

#### <関連記事参照>

Skymark Airlines will need significant strategic changes to avoid heavy A380 operating losses

スカイマーク、A380 の営業損失を回避するためには可成りの戦略変更が必要

Skymark Airlines A380 orders are in serious doubt as Airbus recommends an 'umbrella' solution

スカイマークの A380 発注に深刻な疑問、エアバス社は「他社傘下入」推奨

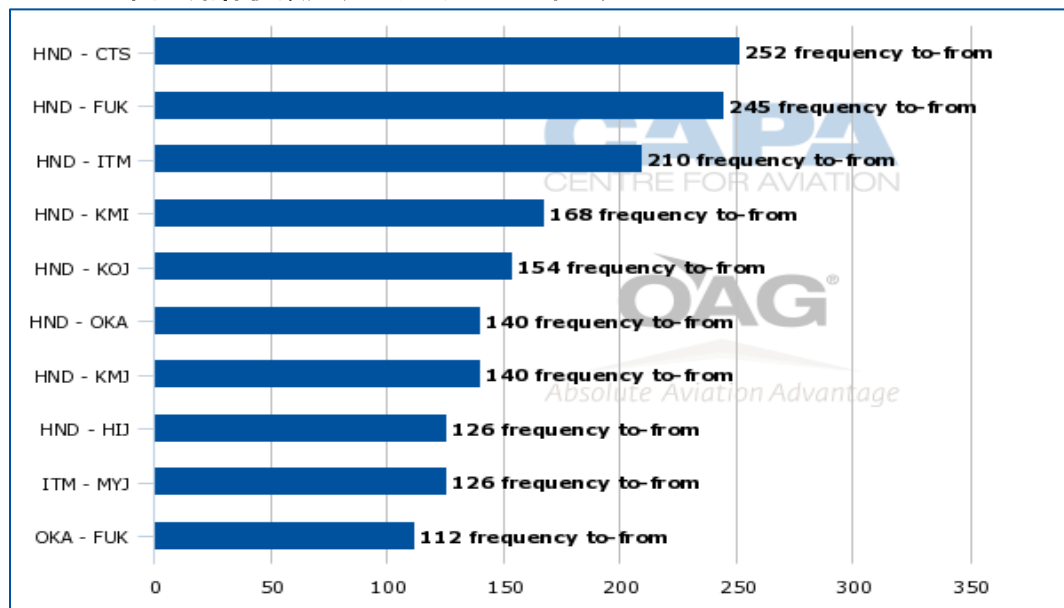
#### ANA はスカイマークの A380 を日本の国内線市場に使おうと考えるだろう

ANA はスカイマークの国内線の地位と、混雑する羽田空港に国内第 3 位の発着枠を持っている事に惹かれるだろう。しかし、単純にスカイマークのキャンセルされた 6 機の A380 の売買契約から、買収交渉が想像できるだろう。スカイマークは単にこの発注がキャンセルされた段階から、解決策を探すことになり、提携する代わりに ANA が助けてくれると見ているのだ。

一方、ANA の方は、A380 について、大きな戦略的価値を安く手に入れられると見ているのではないが、多分、焼け跡の投げ売りの様な金額で。彼らの交渉の中では、まず両社はスカイマークの狭義の目的と、ANA の公汎な狙いのバランスを取る必要があるだろう。

提案としては、ANA が A380 を国内線市場に投入することだ。座席仕様は高密度で、この機材は主として、少なくとも 1 時間に 1 本の便が飛ぶような国内幹線に投入するというものだ。

#### ■ANA の国内路線便数別ランキング:2014年9月1日~7日



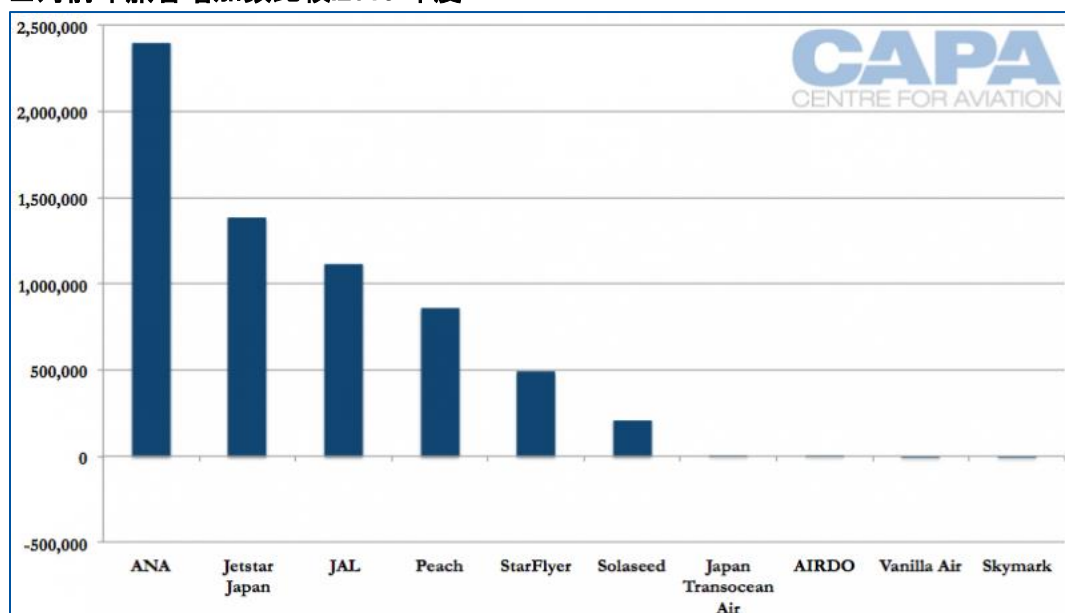
Source: CAPA – Centre for Aviation and OAG

機材を大型化することは、ANA が複数便を合便して、発着枠を有効に使うことを助けてくれる。この議論は長い事エアバス社から勧められていたが、ANA が A380 をこの様に使うとしたら、その理由はスカイマークが発注して居たからと言う事だけだ。

それにも拘らず、エアバス社は ANA が近距離のハブ間路線を A380 で運航して居る事を、他の似た様なケースに実例として示せる。ANA は、2013 年度には、次点のエアラインのほぼ 2 倍にもなる旅客増加数と言う実績を残している様に、ずっと国内線の供給を伸ばして来て居り、A380 が導入されても国内線市場で供給過多になる懸念はほぼ無い。

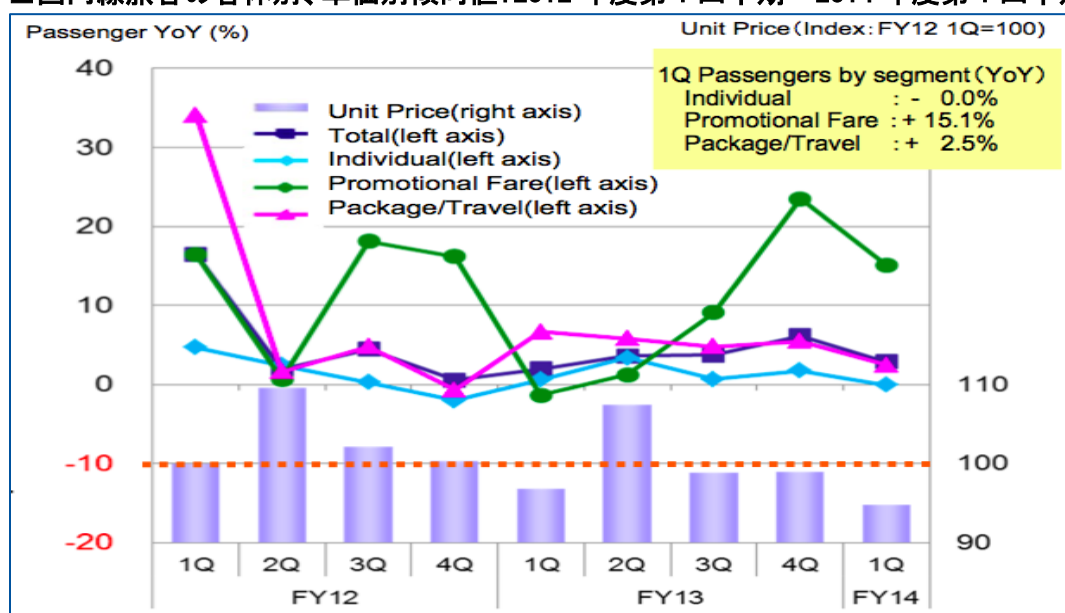
更に、2014 年度第 1 四半期に、ANA は座席をもっと埋める為に、割引を始めたのだ。国内線の搭乗率 60%はまだまだ改善の余地がある。

■対前年旅客増加数比較:2013 年度



Source: CAPA – Centre for Aviation and MLIT

■国内線旅客の客体別、単価別傾向値:2012 年度第 1 四半期～2014 年度第 1 四半期



Source: ANA

<関連記事参照>

All Nippon Airways, due to non-flying businesses, returns to black in 1Q2014 with 25% international growth

ANA 非航空事業好調で、2014 年度第 1 四半期黒字回復、国際部門成長率 25%

Japan posts 8% domestic traffic growth

日本、国内線成長率 8%

A380 はこれまでの歴史上、1機の航空機として最大の座席数を装備することになるだろう。

ANA と JAL は嘗て 747-400 国内線仕様の機材で、殆ど認定制限一杯の 500 人以上の旅客を運んでいた。然し、ANA は、座席は 142 席少ないけれど、遥かに経済効率の高い 777-300 が手頃で、他の保有機材とのシナジー効果もあると感じて居て、国内線市場に超大型機を導入する気は無いと言って来た。

### ANA が国際線に A380 を使う可能性は無さそうだ...

同社はまた、超大型機を国際線で使用する可能性についても除外しているので、ANA が国際線に A380 を使う可能性は無さそうである。ANA と JAL は長距離路線では輸送量ではなく利益を重視して、効率の高い双発エンジンの機材を使用する戦略が正しいと考えている。

両社はまた、地方便や乗継ぎ便の必要性を充たすために、運航便数の多い事を選んでいて、A380 では利益率のために、運航便数を犠牲にすることになってしまう。種々の費用効率の悪さは、国際線ではなく、国内線市場の方がより抑制可能だろう。

### ■高密度機材の客室仕様

| Aircraft 機材 | ANA Domestic Configuration<br>ANA 国内線座席数 | Maximum Certified Capacity<br>最大認可座席数 |
|-------------|--|---------------------------------------|
| 747-400     | 565                                      | 568                                   |
| 777-300     | 514                                      | 550                                   |
| 787-9       | 395                                      | 420                                   |
| A380        | -  | 853                                   |

Source: CAPA – Centre for Aviation and companies

Domestic A380 operations could be controversial operationally

### 国内線 A380 は、運航上の議論を呼び可能性あり

国内線で A380 を使う事は、頭の痛い、種々の技術的、そして規制上の問題を惹起しそうであるが、乗り越えられないものではない。

A380 の標準性能は多分空港機能の改修を必要とするだろう。東京羽田空港は日本の最大の空港で、ANA の最大拠点であり、A380 を就航させるのは当然であろう。然し、羽田空港は A380 が管制上の便間隔を大きく取る必要があり、他の航空機の運航を妨げるとして、昼間帯の発着を認めて居ない。

ANA はおそらく、この制限を乗り越えるだろう(そして、いずれにせよ東京は、空域について再検証しようとして居る)。しかし、ANA に昼間ピーク時間帯の A380 の発着が許されたとすると、他の外国社は自社も昼間帯に A380 を使わせるとロビー活動する事になるだろう。エアフランスは羽田の昼間便のため、

成田への A380 運航を止めている。現在は、より小型の機材だけれども、A380 を使いたかったと言っている。然るに、一度例外を作ってしまうと、外国社を差別待遇する事は難しくなるだろう。

### ■ANA の保有機材概要:2014 年8月末現在

| Aircraft<br>機材        | In Service<br>就航中 | In Storage<br>待機中 | On Order*<br>発注済 |
|-----------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| Total:                | 197               | 11                | 128              |
| Airbus A320-200       | 13                | 0                 | 3                |
| Airbus A320-200neo    | 0                 | 0                 | 7                |
| Airbus A321-200neo    | 0                 | 0                 | 23               |
| Boeing 737-500        | 0                 | 1                 | 0                |
| Boeing 737-700        | 12                | 0                 | 0                |
| Boeing 737-700ER      | 2                 | 0                 | 0                |
| Boeing 737-800        | 28                | 0                 | 3                |
| Boeing 767-300        | 20                | 10                | 0                |
| Boeing 767-300ER      | 26                | 0                 | 0                |
| Boeing 767-300ER(BCF) | 7                 | 0                 | 0                |
| Boeing 767-300F       | 3                 | 0                 | 0                |
| Boeing 777-200        | 16                | 0                 | 0                |
| Boeing 777-200ER      | 12                | 0                 | 0                |
| Boeing 777-300        | 7                 | 0                 | 0                |
| Boeing 777-300ER      | 19                | 0                 | 9                |
| Boeing 777-9X         | 0                 | 0                 | 20               |
| Boeing 787-8          | 31                | 0                 | 5                |
| Boeing 787-9          | 1                 | 0                 | 43               |
| Mitsubishi MRJ90      | 0                 | 0                 | 15               |

Source: CAPA Fleet Database 確定発注数にはエアライン直接と、エアライン担当のリース会社の発注を含む。(2014 年 9 月 1 日～)



## 日本政府は、現下の状況では ANA-スカイマークの提携を祝福する可能性あり

ANA とスカマークが条件で折り合ったとすると、多くの理由から、この合意は、日本政府も祝福する可能性がある。

### (i) 国家主義

勿論、殆どの国と同様に日本でも国内エアラインの過半数を外国人が所有することを禁じて居るが、東京政府は、可能な限りスカイマークが、日本人の資本支配の下に置く結果に成ることを望むだろう。日本は外資系の LCC を幾つも迎え入れて居るけれど、皆、羽田からは飛んで居ない。彼等は、成長を齎すが、主に、レジャー分野の需要喚起とみなされて居る。安倍晋三首相の下に日本は種々の事象で、国中で国家主義的な視点をとる様になって居る。

### (ii) ANA は目下、政府お気に入りのエアライン

JAL はかつてナショナルフラッグキャリアであり、何十年もの間、日本株式会社の象徴だったかもしれないが、驚きの倒産と、それに次ぐ政府の財政援助は、大きな議論を呼んだ、そこで、政権交代を果たした新政権は、この旧政権の JAL への介入を政策の差別化のポイントとして利用した。好例が、2013 年の春、JAL と ANA が角突き合わせる中で、ANA が、JAL より遥かに多い羽田の発着枠を与えられたのだ。更にまた、象徴的な例では、将来の政府専用機の維持管理委託契約先を従来の JAL から、ANA に替えて居る。(尤も、政府専用機は ANA が、この先何十年も使用する 777 であり、JAL は、787 や A350 にシフトしようとして居ることは考慮しなくてはならない。)

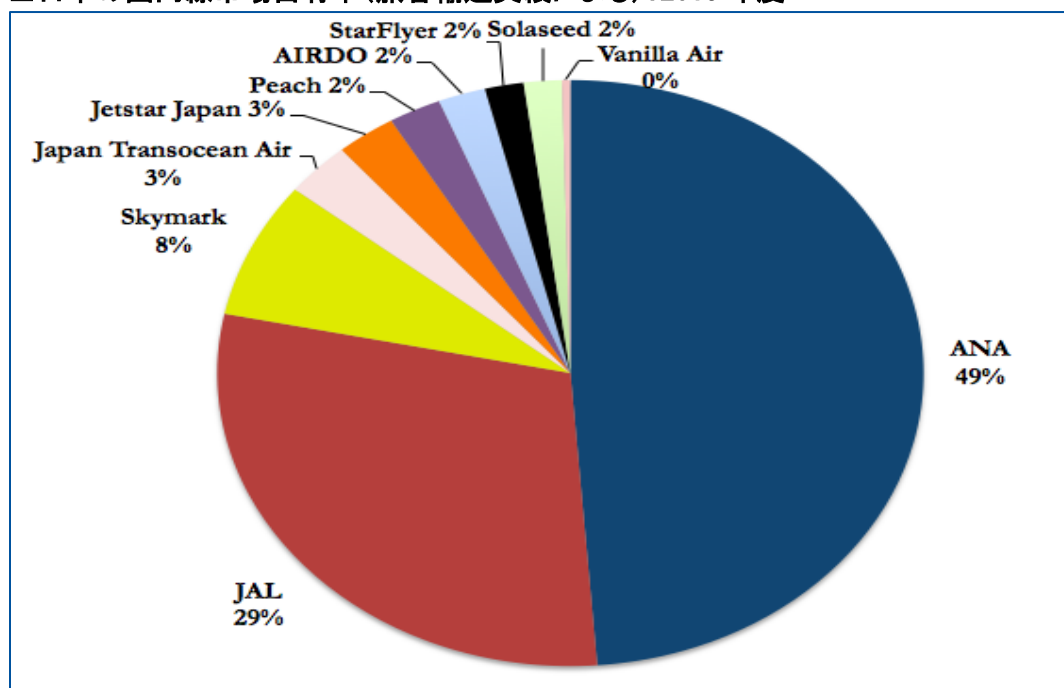
### (iii) JAL が手を挙げる事は難しい

ANA は今や、国内線でも国際線でも、日本で最大のエアラインであり、スカイマークと提携することは、市場を更に歪める事になる。ANA は 2013 年度(2014 年 3 月末迄の 1 年間)に、市場の供給席数の 49%を占めて居るが、JAL は子会社の JTA と併せて 32%で、スカイマークは第 3 位で 8%である。JAL はスカイマークを買収する事はなさそうだ。その保守的な国内線事業計画では、究極的には国内線は規模を縮小する事になる。また、仮に JAL が手を挙げたとすると、例えば ANA から、政府の支援でリストラ中の不公平に手に入れた財務状況なのに、と言う抵抗に直面する事になるだろう。

### (iv) ANA は依然として変革を目指して居る

ANA は JAL が政府の支援によるリストラで手に入れた彼等の言うところの不公平な優位に抗議して、強烈的なロビー活動を繰り広げて居る。ANA は、さきの羽田の発着枠の配分が JAL の不公正な有利さを示す公正な判断だったと言う。ANA が、スカイマークとの提携を許されれば、戦いの場での不公平さが更に是正されるということだろう。

### ■日本の国内線市場占有率(旅客輸送実績による):2013年度



Source: CAPA – Centre for Aviation and MLIT

ANAはスカイマークの羽田での存在感と、より良い経営手法をいづらか手に入れる。スカイマークは将来が保障される。しかし別の選択肢もある。

ANAがA380を有効に使えるとすると、実際にどの位シナジー効果が顕れるか、正確なところは、数年先になるかも知れないが、スカイマークとの提携にはメリットがある事になる。更なる発着枠の増加は、この10年が終わる頃まで、期待できそうにないし、その時でさえ、エアラインが求める数には遠く及ばないだろうから、やはり羽田の発着枠が焦点である。スカイマークの発着枠はANAにとって、この十年間の終わりまでの間に合わせなどでは無く、長期に亘るメリットとなるだろう。だからスカイマークはBAがbmi(ブリティッシュ・ミッドランド航空)を買収した時の様に、ANAにとって、一生に一度の拡大のチャンスとなれるかも知れない。

もう一つ、対照的なのが、こちらはより積極的だが、BAは概してbmiの発着枠と、いくつかの路線そして航空機を残し、後は処分した。ANAはスカイマークがどの様にコスト基準を低く抑えているのかを覗き見る事が出来、それを自らの事業に生かそうとするだろう。

前例が一つある; JALはアメリカン航空から、出発間近になった、需要の弱い便について、如何により敏速に対応するかを学んだが、ANAは自社のLCCから教訓を得ている。そしてまた、ANAが如何に会社をスリムにするかについて、エアアジア本社と基本的な考え方の不一致に至った事が、エアアジア・ジャパン(マーク1)の合併事業の破綻を招いたのだ。

スカイマークの方とは言えば、必ずしも喜ばしいものではないとしても、より安定した、保障されたに近いものとして、その将来が確保できる。

それでも、スカイマークは、独立を守り、戦略的変換をして、提携した後に ANA が用意する、2 次的な役割よりも、より野心的なものを手に入れる別の選択肢を考えるかも知れない。その代り、独立を守る試みが失敗した時には、適合性を失い、終いには市場から去る事を余儀なくされかねない。

スカイマークは、安定的で、高コスト、高利益率の日本の市場に於いて、気まぐれな挑戦者と見られ、常に、天の邪鬼なエアラインだった。エアアジア、ジェットブルー、そしてブエリングは 2 者択一の航空業界にあって、監督官庁や、金融機関、そしてメディアと言った、利害関係者に取り入る上で、既存のエアラインより、しばしば優れていた。しかし、スカイマークの場合、違って、声高な創業者、投資家、そして社長である西久保慎一氏は自らの戦略に関して自信過剰である。彼は、立場の確立した日本の航空業の世界を軽蔑し、大方の予想に反して、大成功となった、低コスト運営に突き進んだ。これらの両方の理由から、スカイマークは日本には親しい友人を殆ど持たず、外の世界では悪名高い、A380 の戦略失敗の他には誰もこのエアラインを知らない状態である。

### 西久保氏は、多分、殆ど何でも良いが、日本のエアラインが事実上の支配権を握る選択肢だけは嫌だと言うだろう

この様な状況で、西久保氏は、多分、殆ど何でも良いが日本のエアラインが事実上の支配権を握る選択肢だけは嫌だと言うだろう。彼は外資が日本の航空業界にずっと興味を持っていたと言う事では幸運である。ANA から見て、懸念となりそうなのが、JAL や他の日本の会社がスカイマークに投資する事はどうでも良いが、経験豊富な国際的提携企業が日本企業が考えるよりもっと大々的な仕方で利用しようとする事だろう。然し、この潜在的な魅力も、スカイマークが自らの失敗から招いた低評価で損なわれている。

一体、何が売り物になって居るかという、CAPA のデータベースに依れば、スカイマークの保有機材は全てリース機であることから資産価値は限られている。外部の買い手が、もし、効率的に良い買い物をしようとするなら、上手く出来上がったシナジー効果の構造を日本の市場の中で持っていなければならない。

### ANA とスカイマークの交渉は容易では無いだろう。一方、スカイマークのブランドは保たれるだろう

ANA とスカイマークには、共通点が少ないが、磁石の両極が引き合うという例えとは逆で、障害になるような部類だ。

ANA はスカイマークの事を市場の逸脱者だと呼び、A380 の計画を馬鹿げていると言って来た(その通りだと証明された)が、スカイマークの西久保氏は ANA の事を、昔ながらの日本の航空業界の権化だとして、スカイマークを決してそうならない様に心がけて形作って来た。スカイマークが最近まで示して来た様に、大胆な性格と積極的な攻勢が成功を呼ぶ事もあるが、欠点となる事もある。

そこで、ANA と西久保氏は婚礼の祭壇に向かう事になる、愛し合っているからではなく、それぞれが所有しているものが理由で: 即ち、ANA の現金とスカイマークの羽田発着枠である。

スカイマークが日本の外では殆ど知られていないとしても、西久保氏はスカイマークが成し遂げた事を大いに誇って良いのだ。即ち、2 社独占の市場に初参入して、ANA と JAL に挑戦し、つい最近まで成

功を収めて来たのだ。スカイマークは財政プロジェクトであり、投資の実験場であるだけでなく、個人的なものなのだ。西久保氏の本能的なやり方から行くと、ANAからの消極的な投資が欲しいところだが、ANAのシナジー効果のためには積極的な関係が必要である事は明らかである。公には未だに西久保氏が身を引く意思は示されて居ない; A380の計算違いは過去の暗い影として忘れ、スカイマークをこのまま育てて行きたい。彼はスカイマークが、このまま停滞したり、ANAの手下に入って萎縮して行くのを見たくないのだ。

ANAはスカイマークを丸々引き取ることは考えて居ない。しかし、それでも、統合するとなると方法は限られて居る。西久保氏は間違い無く、スカイマークのブランドが保たれる事に拘るだろうし、ある意味では、少なくともこれが必要なことなのだ。

日本では、監督官庁の発着枠の考え方は、エアラインの持ち物であるというロンドン・ヒースローなど他の空港と違って、公的資産であり、それが各エアラインに配分されて居るというものである。統合合併などがあれば、スカイマークに配分されている発着枠は、規定されては居ないが、そして、当然ながら競争相手達が虎視眈々と自分の取り分を狙って居て、ANAが望む方法とは思えないが、再配分が必要になるだろう。

### ANAはスカイマークがどんなエアラインになるか決める必要がある

スカイマークはずっと、幾つかのビジネス戦略を重複して進めており、その焦点を絞ろうと試みて来た。ANAはこの試行を継続する必要がある。スカイマークの保有機材の中核をなす737は全席エコノミーで177席である。スカイマークはプレミアム席の導入を保留している。スカイマークは余りにも多くのプロジェクトを余りにも大きなコストをかけて抱え込んでいるが、プレミアム席をよりレジャー指向の路線に導入するのは、そもそも最初から健全な考え方では無い。

スカイマークはまるでLCCの様に聞こえるけれど、ANAとJALは国内線では超高密度の座席仕様の機材で、無料の飲み物だけで飛ばしている。ANAとJALのプレミアム客室は小さなものだ。よって、概して国内線市場は飾り気の無いサービスで成り立っているが、LCCは手荷物に課金(またその他にも)するなど、目立って低いレベルのサービスで、融通性に欠け、更にANAとJALが達成しているとても高い(世界平均以上に)定時発着率に比べ劣っている。スカイマークはジェットスターやピーチにフルサービスを着けた物というより、どちらかと言えば、ANAまたはJALの基本サービスに近い。

スカイマークが基幹路線に飛ばしているA330(現在の所、羽田=福岡のみ)は全席が、リクライニング型のビジネスクラスに近い、プレミアム・エコノミー座席を売り物にして居る。737もA330もともに国内線だけに飛ばしている。

著しく対照的なのは、今やキャンセルされたA380は、全席プレミアム座席の客室仕様で、驚くべき、冒険的な初の国際的試みとして、長距離国際線に投入される予定だったことだ。A380のキャンセルの前にもスカイマークはA330を域内中距離、長距離路線に投入する機会を探っていた。A380のキャンセル以来、この検討が進んでいる。

### ■スカイマークの保有機材概要:2014 年8月末現在

| Aircraft<br>機材   | In Service<br>就航中 | In Storage<br>待機中 | On Order*<br>発注済 |
|------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| Total:           | 32                | 1                 | 7                |
| Airbus A330-200  | 0                 | 0                 | 3                |
| Airbus A330-300E | 3                 | 0                 | 4                |
| Boeing 737-800   | 29                | 1                 | 0                |

Source: CAPA Fleet Database

商品には一貫性が無く、路線網も同様だが、目下再構築中。スカイマークの核たる路線は羽田発着のサービスで、ビジネス旅客と、遠い成田空港で未だ評判も定まらない代替手段である LCC より、割増料金を払っても良いと考えるレジャー旅客である。スカイマークも小規模な成田路線網を構築して居たのだが、大幅な損失を出したために引き上げてしまった。このため、スカイマークは新規需要を喚起して、LCC 達と対抗するためのコスト基準を持っていない。

この結論を出すのが可成り遅かったが、その前に、スカイマークはこの新たな環境の中でよりイールドの高い需要をつかもうとするなら、市場のランクを上げる必要があると見て居た。そこで、考えたのが常顧客プログラム (loyalty programme) の導入なのだが、A330 と A380 の導入計画に要員を取られてしまい、棚上げの俤になって居る。ANA はこの市場ランクを上げる戦略を継続させようとするのだろう。

ANA は既に二つの LCC を抱えている (ピーチに少数株を保有し、バニラエアを完全所有) 然し、もう一つというのは無理に違い無い。更に、スカイマークの CASK (席当たりコスト) は ANA より低い、LCC より高い: 即ち、スカイマークの 2013 年度の CASK は 8.4 セントで、2014 年度には 9 セントと見込んで居る、一方で、バニラエアでさえ目標 CASK は 6.7 セントであり、ピーチは公表して居ないが、もっと強烈な数字を狙っているだろう。

### ■ANA ホールディンググループのブランド一覧:2014 年度

| Full-Service/Hybrid<br>フルサービス/ハイブリッド  | Low-Cost<br>低コスト                            |
|---|---|
| Air Japan (100%)<br>Air Do (14%)<br>All Nippon Airways (100%)<br>ANA Wings (100%)<br>Starflyer (17.97%) | Peach Aviation(33.4%)<br>Vanilla Air (100%) |

Source: CAPA - Centre for Aviation

仮に ANA が羽田を本拠とし、地理的優位性を梃子に成田本拠の LCC 各社に対して、価格を支配しようとする様な LCC を持とうと考えないのなら、市場のランクを上げるという事が、事業のコストを削減す

ることより容易かも知れない。アジアで最も高価な大手エアラインとして、ANA はコスト削減には定評があるとは言えない。

スカイマークの A330 が導入されたのは、未だつい最近の事だが、上々の評判で、経営サイドからは、値上げも可能と言う積極的な意思表示がなされている。スカマークの市場のランクを上げる戦略はこれからもまだ、価値を生み出す可能性があるかも知れない。また、更に常顧客プログラムからも、自社独自に、或は ANA のプログラム便乗して、新たな価値創出が考えられる。ANA との提携という仮説を考えると、バーチャル路線網が拡大するのでスカイマークをより魅力的にし、ANA はより多くの高エールドの旅客をスカイマークに送り込む事が出来るだろう。

### そして、ANA は一体どこにスカイマークを使うのかと言う疑問が残る

もし、提携がなったら、ANA はスカイマークをどの様に使うのかを決定しなければならない。例えば、単独であれば、ANA の、エールドは少し低いが高質の路線、または ANA と一緒になって、複雑になるかも知れないが、3 ブランド戦略(ANA、スカイマーク、バニラエア/ピーチ)を採るのかである。

保有機材がこの使い方を決めるかも知れない: ANA はスカイマークの何倍も大きい、ANA の狭胴機は ANA の幹線と ANA ウイングスの路線を合わせて 69 路線しか無い(一部は国際線にも使用)。一方スカイマークの狭胴機は 29 機が全て国内市場を飛んでいる。

### ■ANA 提携エアライン(実際と可能性)の保有機材:2014年8月末現在

| Carrier<br>エアライン | Fleet Size<br>保有機数 |
|------------------|--------------------|
| Air Do           | 13                 |
| Skymark          | 32                 |
| StarFlyer        | 10                 |

Source: CAPA – Centre for Aviation Fleet Database

ANA はこのような提携話に、もっと限定的なものだが、以前にも直面している。ANA とエアドゥは共に羽田＝札幌線を飛んでいるが、エアドゥは羽田＝旭川線など、北海道でもより小規模な路線を独占的に飛んでいる。2014年10月から ANA は羽田＝山口宇部線の毎日 5 便(全て 767 で運航)のうち 2 便を取り止め、スターフライヤーが ANA とのコードシェアで毎日 3 便を開設する。

スカイマークをこの方程式に取り込むと、事態は遥かに複雑なものになる:

- 第 1 に、スカイマークは規模がずっと大きい(年度末には、エアドゥまたはスターフライヤーの約 3 倍)、そして有名である。と言う事はスカイマークを似た様な小規模な役割に落とす訳に行かない。
- 第 2 に、商品は、主に A330 だが、ANA とは大きく異なるものである。エアドゥは ANA に類似して居る、スターフライヤーは ANA より改良されたものに成って居るが、到底スカイマークほど ANA を超えた物ではない。

-第3に、スターフライヤーとエアドゥの単位コストは、ANAと似た様なものである。実際にスターフライヤーのCASKはANAより高い。しかし、スカイマークはANAより相当に低いコスト基準を持って居る。ANAはスカイマークを使う事で競争力を高める事が出来る筈だし、ANAがエアドゥやスターフライヤーと組んで得られるより遥かに大きな戦略的チャンスが生まれる可能性がある。この2社は規模が小さい事から、自ら望む市場、それはANAがグループ戦略から考える市場では無い、に就航させても小さな影響しか望めない。

もう一つのANAの選択肢としては、可成りの競争関係の変化を見せている、域内の国際線に使うことだ。ANAは海外で、簡素なサービスが提供されている市場に自からのブランドを使うのを躊躇するかもしれないが、スカイマークのブランドなら低コストの便を飛ばして、ANAが欲しい基幹となる長距離路線網への送客をしてくれる可能性もある。或いは、レジャー用の座席供給もシナジー効果を生んでくれるかも知れない:スカイマークのA330の路線としてハワイ線が検討された事があるし、ANAのLCCバニラエアは将来ハワイ線の開設の可能性を挙げている。

### 日本の独特な規制からも、いくつかの障害が持ち上がる

航空業界の監督官庁がまた一つの要素を紹介している。即ち国交省の規定では国内線のコードシェア販売は、副次的な路線では座席数の50%、幹線では25%を超えてはならないという物だ(25%を50%に引き上げる議論がなされているが)。これで、大きなエアラインが小さなエアラインを、バーチャル運航便としなくても助けられる。パーセンテージの違いは、大きなエアラインの販売ルートが必要な地方路線を助ける事を目的としている。

スターフライヤーの羽田=北九州線は幹線と位置付けられて居り、同路線の全旅客の約20%はANAのコードシェア切符である。ANAがスターフライヤーと提携した事で、同路線の搭乗率は10ポイントほど押し上げられた。エアドゥでは多くの地方路線を飛んで居るが、同社の収入の約30%はANAのコードシェアからのものである。

このコードシェア販売の規制法規を守る以前に、スカイマークのIT部門はコードシェア販売に対応するよう自社システムをオーバーホールする必要があるだろう。

#### <関連記事参照>

Japan's StarFlyer looks to expand its successful niche - but change is afoot

日本のスターフライヤー、好調のニッチな事業を拡大へ=しかし変化は進行中

Air Do, product of Japan's quixotic airline market, likely to remain independent pending reform

エアドゥ、日本のドンキホーテ的な市場の産物=改革はそのままに独立を保つ模様

### ANAに変化が、そして残念ながらスカイマークにもやって来るが、その他の影響は限定的だろう

ANAは、再び、弱小エアラインを自分の翼の下に納めると言う、以前にした様な事をしようとして居る。然し、スカイマークの場合はビジネスチャンスはより大きく、作業と資金が必要なのは変わらない。日本の特殊な市場環境の中で、複雑な交渉の性格から、結局は交渉はまとまらないかも知れない。

もし、交渉が進捗するとすれば、数々の選択肢が現れて来るかも知れない。これまで、いつもエアラインが死にそうになると防いで来た、複雑な日本の市場だが、ANA とスカイマークも何か前例のない事をしなければならぬだろう。

スカイマークと西久保氏にとって、結果はエアラインが生き残ると言う事だが、それが独立性の低下を伴う事は避けられないだろう。A380 の発注が無ければ、スカイマークは単に事業の拡大に合わせて変化をするだけで、成長し続けて行けたかも知れない; ANA と関係しても、独立を維持する事には反対され、得る物は少なかったかも知れない。然し、A380 のキャンセルが全てを変えたのだ。

ANA とスカイマークの提携は夫々の立場を変化させるだろう。然し、基本的にその他の世界への影響は限定的だろう。ANA-スカイマークの完全統合は起こらないだろうから、シナジー効果も限定的である。

スカイマークと監督官庁の関係では、スカイマークは独立して機能し、専ら ANA に頼るべきではないと言う事を確認するのだろう。一方 ANA も、急激に自らの事業とコスト構造をオーバーホールして、スカイマークの、自己規律に基づいたものに切り替えようとする事は考え難い。たとえ、そうする事が JAL や新規参入 LCC 各社に大きな脅威となる事が分かって居ても。そんな変化は ANA にとっては、全く ANA らしく無いものなのだろう。ANA とエアアジア・ジャパン/バニラエアの一連の出来事が、小さな規模だとは言え、その難しさの片鱗を示している。スカイマークの持つ、30 機以上の保有機材、遥かに大きな市場での存在感については言う迄も無い。

市場全体としてのメリットは、ANA/JAL というフルサービス系列とその傘下の新規 LCC 各社の間のより大きな差別化がなされる事だろう。その違いが市場に対して、異なった価格で、誰がどんな事をしてくれるのか、明確化される可能性があるのだ。飾り気の無いノーフリルの LCC 各社は市場に対して、こう言う物なのだと理解してもらうのに大変な苦勞をして来たし、最終的には避けられない、受け入れてもらえる時が来る迄、今後も時間がかかるだろう。

スカイマークが ANA の翼の下に入るとした場合、エアドゥやスターフライヤーの仲間入りをする訳だが、問題は子会社としてニッチな業態の、その先に成長できるのかという事だろう。スカイマークは、大方の忠告を押し切って高価な失敗をしてしまったが、スカイマークが消費者視点の変革を持ち込んだ事には間違い無いし、これからも更に実行する能力を持って居る。スカイマークは、永遠に日本のエアラインの社会復帰訓練所に押し込まれている可きではない。また、もう一つの選択肢である、スカイマークの市場からの退場というのは、少なくとも、消費者そして市場全体の視点からは、どう見ても魅力的でない。

しかし、可能性としてのこの提携話を唱える人々の間にも、その考え方に深い溝が残って居る。比較的に知られない、協力的でない環境のもとで、十分に大きな橋を作り上げる事はとても難しい挑戦である。

以上



当分析は、CAPAが9月 1 日に発表した All Nippon Airways acquisition of Skymark and its A380s would be difficult but with upside for both を、JAMRが和訳したものです。