



デルタ航空の石油精製所、やや良い徴候＝成功への学習曲線はまだ

急坂

3-Sep-2014 8:28 PM

デルタ航空が最大の経費を制御するために、石油精製所を買収するという前代未聞の挙に出してから2年が経つが、その努力が成功したか否かについては、未だ、決定的な結論には至って居ない。然し、皮肉にも、あるアナリストによればデルタの投資は競争相手にとって吉と出ているという；何故なら、デルタは自社の施設を使い、一般の燃油市場からの購入を減らしているために、価格が下がったというのだ。

同社のトレーナー製油所の生産には未だに、むらがあるが、デルタは製油所運営の学習曲線は当初の予想以上に順調だと言っている。

デルタの燃油費削減と言うレンズを通して見ると、トレーナーは、現時点で同社の燃油戦略にプラスの貢献をしている。とは言ってもこれはデルタの燃油費軽減対策の一つに過ぎず、トレーナーが安定的に成果を上げる様に効率的な管理をするためにはこれからも長い道のりが横たわって居る。

[Delta Air's refinery shows some positive promise, but the learning curve to success remains steep](#)



進化する長距離低コスト・ネットワーク・エアライン・モデル＝エアアジア X と新たな LCC の乗継ぎサービス

3-Sep-2014 7:30 PM

2014 年 7 月 15 日のフーンボロ・エアショーで、エアアジア X は新しい A330-900 を 50 機購入の約束をして、同機を運航する最初の航空会社となった。この発注は重要であるが、加えてこれが特別なのは、業界の専門家が常に見なしている様に、エアアジア X が長距離 LCC だからである。

この話を航空会社のビジネスモデルの議論という目的のために、最も意義深くして居るのは、(そしてこの業界が緩やかな崩壊の過程を進んでいるために、問題を難しくして居るのは)エアアジア X が、遠からずネットワーク・エアラインに成るのだろうかと言う事だ。クアラルンプールのハブを利用する、同社の旅客総数のほぼ半分は乗継ぎ旅客であり、その数はどんどん増えている。多くの、ハブを本拠とするフルサービスの航空会社で、これほどの乗継ぎサービスに対処している所は無い。

(この記事は CAPA エアライン・リーダー23 号、2014 年に初出のものを若干手直したものである。)

[The evolving long-haul low-cost network airline model: AirAsia X and the new LCC connectivity](#)



中国南方航空、今や 600 機を保有=2014 年度上期不振、新たな問題に直面

2-Sep-2014 7:40 PM

2014 年 8 月、中国南方航空はグループの保有機数が 600 機に達した。このアジア最大のエアラインは今、いくつもの新たな問題に直面、一つ一つは大きな問題では無いが、まとまると厄介なものである。即ち、初体験となる LCC との直接対決として、9 エアが、中国南方の本拠地広州に就航する事であり、運賃の高い長距離路線への政府の圧力で厦門航空が、2014 年 8 月 31 日に初号機を受領した 787 で長距離路線に参入する事である。

問題は過大評価されている様に見えるかも知れない: 国際線の路線問題は中国南方の全供給に対しては、ほんの小さな一部だが、LCC は次第に浸食して来るだろう。衝撃は不釣り合いに大きく、利益か損失かに響いて来る。

これらは、中国南方にとっては未知の領域であり、2014 年上期に達成した営業利益率はわずかに 1.5%であることから、同社の立場は脆弱なものになろうとしている。純利益のベースで言うと、為替差損の要素が同社を赤字に追い込んで居る。

[China Southern Airlines, now with 600 aircraft, has a weak 1H2014 and faces new challenges](#)



マレーシア航空のリストラ、大幅なコスト削減必要=近距離路線での競争力強化のために

2-Sep-2014 1:42 PM

マレーシア航空(MAS)の親会社であるカザナは、2017 年末までに黒字回復を目指す再建計画の一部として、コスト削減と利益率改善という至難の組み合わせの達成に努力を傾注している。この新計画は MAS に対して、主としてアジア太平洋の域内事業運営に的を絞る様に求めている。そこには、成長と継続可能性について、これまでより明るい見通しがあるからだが、同時に極めて激しい競争もある。

カザナは、MAS の保有株式を 69%から 100%に上げようと手続きを進めているが、単位収入を 10%から 15%改善するという、野心的な目標値を設定した。と同時に、カザナは MAS の近距離路線事業と LCC の競合他社とのコスト格差を 42%から約 15%まで縮めようとしている。

近距離路線の、価格に敏感な旅客層が支配する、競争の激しい市場の現場で利益率を上げるとするのは、容易な事では無いだろう。MAS は 6,000 人の人員整理をしようと言っている中で、コストは確かに競争力のある水準まで下げなくてはならないだろう。ただ、それもこの病めるフラッグキャリアーが直面する複数の問題の一つを解決するに過ぎない。

より高度なレベルでは、カザナがこのナショナル・フラッグ・キャリアーを援助する金額があれば、20 万軒の家庭に水と電力を供給できると指摘していることは、どのエアラインも順応できない速さで、航空市場に急激な変化が起こって居る、この地域全域に響き渡る事だろう。

訳注)カザナ(Khazanah Nasional Berhad)はマレーシア政府が全資本を保有する戦略ファンドであり、各種企業に投資して居る。

[Malaysia Airlines restructuring: cost cuts must be deep to improve short-haul competitiveness](#)



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

1-Sep-2014 4:42 PM

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 はエアドゥー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居る事だ。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。

[All Nippon Airways acquisition of Skymark and its A380s would be difficult but with upside for both](#)



マレーシア航空、リストラには提携企業が必要=多分、エティハド、BA、フィンエア或はカタール航空か

1-Sep-2014 9:15 AM

マレーシア航空(MAS)は、新たな再生計画の一環として供給と人員の削減を始めるが、域内事業に、よりの絞ろうとしている。グループの新戦略はエアライン提携と、ワンワールドのメンバーである事を梃子にする事を目指して居り、切り捨てるのは長距離路線網になると思われる。

この変化は、マレーシアの長距離市場に空白を生み出し、エアアジア X に欧州線開設を再考させる可能性もある。然し、これはまた、ワンワールドの盟友である、英国航空(BA)やフィンエアに、MAS との合併事業の一環として、市場参入を促すことになるかも知れない。

新戦略にはプレミアムサービスと利益率の改善に的を絞ることも含まれているが、実際には新しい話では無い。MAS は 2013 年はじめに、ワンワールドに加盟するのに合わせ、似たような戦略を開始しようとして居た。それ以来、昨年にかけて、いつしか立ち消えになり、利益率を犠牲にした野心的な拡大追及に向かってしまった。

同じ戦略への再挑戦ではあるが、今回は、MAS が長年の間必要としていて出来なかった人員削減と併せて実行と言うことで、成功のチャンスが広がっている。しかし、未だ、難しい問題が待ち構えているだろう。

[Malaysia Airlines restructure will need partners – perhaps Etihad, BA, Finnair or Qatar Airways](#)



ブラジル国内線市場、依然安定=全体経済の不安にも関わらず

30-Aug-2014 6:48 PM

ブラジルの国内線市場は、国が経済の弱さに悪戦苦闘しているにも関わらず、堅調を保っている様だ。2 大エアライン TAM と Gol は、国内市場でのそれぞれの業績を助けている供給の自主規制を続けて居る。

ブラジルのもう 2 つの大手エアラインであるアビアンカ・ブラジルとアズールはそれぞれの確固たる成長の軌道を進んでいるが、彼らの供給拡大と輸送量の増大は一致していて、ブラジル国内での供給過剰という筋書の原因になっているとは思えない。

IMF の見通しによれば、GDP の伸びが、より低調な 2014 暦年の 1.8% に比べて 2.7% とされて居る事から、ブラジルの経済は、2015 暦年に僅かながら上昇すると見られている。もし、エアラインの供給が市場に対して冷静な状況で推移すれば、ブラジルの、僅かながら希望の持てる経済が、エアライン各社にもいづらか上向きの効果を齎すことになるかもしれない。

[Brazil' s domestic aviation market remains stable despite macroeconomic uncertainty](#)



アレージアント航空、米国市場に強い好機を見出す=新たなメキシ

コ路線は重要性低下

29-Aug-2014 11:36 AM

アレージアント航空は、計画中の国境越えのメキシコ線の重要性が低くなっている様で、米国国内線で事業を拡大することに、十分なビジネスチャンスがあると強調し続けている。

同社は、そのニッチな業態には、どこの市場でも競争から保護されると言う特長があり、これは、スピリット航空の考え方とも一致するが、米国の国内市場でも依然として大いに妥当性を持つものだと考えている。この理論は 2014 年後半に開設されるフロリダから小都市へというアレージアントの新路線に明らかであり、同社の戦略の典型である。

然し、財務実績が堅実であるにも拘らず、アレージアントは 2014 年度に、その年の前半に決定したエアバスからの狭胴機の購入、そして乗員訓練費用によって、燃油費を除いた 2014 年単位コストが 8%もの上昇になりそうだという問題で逆風に見舞われている。

[Allegiant cites strong opportunities in the US market as new Mexico service falls in importance](#)



バージン・オーストラリア、2014 年度損失近距離国際線で悪化=FFP

は新戦力に

30-Aug-2014 12:36 AM

バージン・オーストラリアが供給過剰が原因で、国内線の業績で、2014 年度に損失を計上することには、誰も疑いを持たなかった。そして確かにバージンは国内線で、2013 年度の 3,460 万豪ドルより大きな 5,920 万豪ドルの EBIT 損失を出した。(EBIT: 税引前、金利控除前)

しかし、もっと望ましく無いのは、2013 年度の 850 万豪ドルよりかなり悪い 6,680 万豪ドルの EBIT 損失を 2014 年度に出した、国際線事業での大幅な振れである。また、国際線の利益率マイナス 5.8%は国内線のマイナス 1.9%よりかなり悪い。

国際線は、激しい競争に影響されて、全体としてはバージンにとって小さな市場である東南アジアへの路線で、不釣り合いな損失計上となっている。国内線の市場状況がもっと抑制的になれば、バージンの自国での業績も改善する筈だが、国際線では、そんな淡い希望は望むべくも無い。そこで、バージンは LCC 子会社であるタイガーエアに、もはやバージンのフルサービスのコンセプトやコスト水準に合わなくなったレジャー路線を移管して梃子入れする必要があるのではないかという疑問が湧いてくる。

バージンの 2014 年度全体で 2 億 1,170 万豪ドルの損失は市場が予想していた通りだったが、これに加えてニュースが一つあった。それは、バージンが市場で調達した 14 億豪ドルの資本金のかなりの部分を占める、9 億 6,000 万豪ドルという値のついた、常顧客プログラム部門の 35%の株式を売却すると言うものだ。バージンはこの部門の拡大を加速させようとしているが、一方でカンタスは完全な支配権と収入を手許に置くことを決断している。

[Virgin Australia FY2014's loss aggravated by short haul international operations; FFP a new strength](#)



CAPA ハイレベル航空戦略サミット及び授賞式=10月13~15日於シ

ンガポール

30-Aug-2014 12:31 AM

CAPA は、来たる 10 月 13 日~15 日、シンガポールのカペラ・セントリーサで開催される、アジア航空サミット及び LCC 会議の最終プログラムを発表した。このイベントは、域内のエアライン、空港、そして企業渡航担当部門などの関係者に対して、航空業界の今後の展望についてユニークな洞察を示す事をお約束する。

また、CAPA はアジア太平洋の航空産業戦略に関する優れた業績を顕彰する、権威ある CAPA アワードの授賞式を 10 月 14 日の記念レセプションの中で執り行う。

「このサミット会議はアジアの内外から、業界のリーダー達の熟達した知識を惹きつけ、この地域の発展段階で、現在、喫緊の課題になっている重要事項について講演が行われる。皆様と 10 月にカペラでお会いできる事を楽しみにして居ります。」と CAPA の取締役会長ピーター・ハービソンは語って居る。

[CAPA's high level aviation strategy Summit and Awards gala dinner in Singapore, 13-15 October](#)



カンタス航空、遅すぎたリストラを継続＝保有機材の減損で苦い経

常利損失 6 億 4,600 万豪ドルが更に悪化

29-Aug-2014 11:00 AM

カンタスの CEO アラン・ジョイスは自ら認めている様に、人気投票に勝ったという考えをとうの昔に通り越して居る。その使命は、人々が彼をどう見るかという問題ではなく、豪州の愛されすぎた、そして以前はずっと放置されてきたエアラインの将来を如何に確保するかというものである。ジョイス氏は政府の保有から民営化されたものの、尚、昔ながらの旧弊を振るい落とせないままのエアラインを受け継いだのだ。彼の前任者達にとっては、外科手術を避けようとするれば容易に出来た。即ち、カンタスはフルサービスの国内市場を我が物として居て、今や知らぬ者のないエミレーツやエアアジア X などは喧嘩相手として存在しなかった。国内で稼いだ儲けは、侵食される国際線運営を支えるために絶えず注ぎ込まれて居た。そして世界が変わった；国際線の業績は更に悪化し、国内線の貴重なドル箱は復活したバージン・オーストラリアの攻撃にさらされている。

2014 年度の経常損益が 6 億 4,600 万豪ドルの赤字に至ったいくつかの要因が、カンタスの手の届かない所にあったのだが、然し、その中にはカンタスが国内線の供給戦争のために誤った戦略を採用した事も含まれている。

より正気なカンタスは冷静になりつつあり、その成果は直ちに上がっている。2014 年の破滅的な業績は、誰かが喧伝していた様な崩壊への没落とはならず、カンタスは 2015 年度上期に黒字を出すと予想している。そして、評価の高い、ロイヤルティ(常顧客プログラム)部門の売却もしないで済んで居る。しかし、この経常損失 6 億 4,600 万豪ドルは、ほんの一捻りで、衝撃的な最終の純損失 28 億豪ドルに引きずり下ろされてしまった。この数字があるので、カンタスは今や、何をしても良く見える。それは過大となっていた保有機材の帳簿価格を時価評価して、一挙に 26 億豪ドルの減損損失を計上したことによる。(訳注:但し、評価額の変更であることから現預金の流出はなく、次年度以降は機材の償却費が減少する。)

この減損に仕向けたのは、カンタスが、国際線部門で外国資本を、より受け入れ易くしようとして居る企業構造の変化によるものだ。この外資受け入れについては、日程や明確な内容が明らかにされて居ないが、CEO アラン・ジョイスは「長期的な選択肢」と語って居る。多分、この動きは利益の為にと言うより、キャンベラ政府での、公開され、そして結局は煮えきらない、企業所有の議論から、選択肢を確保したと見てもらう必要性から出たものだろう。

[Qantas continues overdue restructuring with fleet impairment worsening a sour AUD646m pre-tax loss](#)