



【PREMIUM CONTENT】

香港航空、株式公開(IPO)へ(第2部) = 主たる好機は提携と注意深い戦略的拡大の中に

18-Sep-2014 8:00 PM

香港航空は市場で独自の地位を確立した 2013 年に、ASK を約 2 年半で倍増させ、81 億とするなど、この数年、急速な成長に的を絞って来た。そして、今や、更なる拡大を期する前に、増やした供給を定着させ、経営のビジョンを練り上げる事が必要な段階に来ている。

同社の多くの運航形態はチャーター型の便で、凡そ 80% の旅客収入は、殆どを中国本土の旅行会社、また、大きな比率で姉妹会社の HNA から得ている。それでも、香港航空の戦略は旅客に洗練されたラウンジと、水平にまで倒れるビジネスクラス席を提供する、高級エアラインになる事に向かって居る。

更なる拡大は同社が加盟する AOC が香港政府が押さえて居るために、そして、拡大を狙う主要市場は、激しい競争が行われているか、2 国間協定に縛られた、参入に制限的なものかのどちらかで、容易な事ではない。香港航空には HNA とのシナジー効果の可能性はあるのだが、未だ試されていない。そして一方では香港エクスプレスとの 2 枚看板戦略も未だ不明確なままである。多くの戦略施策がやり残されているために、筋立ては一つの可能性に過ぎない、しかし局面を打開するためには、最適な戦略を採用することが必要なのである。

[Hong Kong Airlines IPO Part 2: Main opportunities may lie in partnerships, careful strategic growth](#)



シンガポール展望 (第 2 部):シルクエア、拡大を緩める=戦略の調整が必要か

18-Sep-2014 10:23 AM

シルクエアは、シンガポールの主要 LCC グループに足並みを揃えて、この市場の近距離路線での供給過剰問題に対応する為に、拡大のテンポを緩めようとして居る。シルクエアの供給拡大率は、この数ヶ月、一桁、それも低い数値だった上に、A320 の退役を促進する為、控え目な数値が続くと思われる。

シンガポール航空(SIA)の子会社でフルサービス地域航空であるシルクエアは、過去数年、激しい LCC との競争にも拘らず、急速に拡大して来た。シルクエアは 2007 年以来、規模では 2 倍になっており、チャンギ空港に於いて、グループの為に貴重な発着枠を確保するために、常にシンガポールの 2 つの近距離 LCC である、タイガーエアとジェットスター・アジアを凌駕して来た。

シルクエアは新機材ボーイング 737-800 の導入に合わせて、2 桁の年間供給拡大率を維持する計画を立てて来た。しかし、シルクエアのみならず、競合する LCC 各社でも急激な利益の下落を招いて居る、現在のシンガポールの近距離市場での供給過多の状態を見ると、拡大を緩める事が理にかなっている。

[Singapore outlook Part 2: SilkAir slows its expansion. Strategic adjustments may be necessary](#)



ウエストジェット航空、「最初の手荷物料金」徴収でビジネス戦略の進化を続ける＝次はエアカナダか

17-Sep-2014 11:33 PM

昨年、最初の預託手荷物を有料にする可能性について、沈黙して居たウエストジェット航空が、自社のあらゆる種類の乗客に適用する模様で、料金体系の中の最低のレベルにこれを導入することを決めた。

勿論、ウエストジェットの論理は、顧客が旅の体験を、もっと自分で管理し選択する権利を提供するのだと言う、どのエアラインも謳っているサービスモデルのための、新たな業界標準の料金体系へ移行するに過ぎない、と言うものだ。しかし、現実には新料金はコスト意識の高い旅客に対して、商品の価格分離をフルに適用する事になるため、ウエストジェットにとっては収入増になる筈である。

一方で、この新料金は、既にソーシャルメディアで、ある種の反発を呼んでおり、同社は旅客にどの様に受け止められるのか、注意深く見極めて行く必要があるだろう。

明らかな疑問が幾つかつきまとって居る。エアカナダがウエストジェットとポーターという国内のライバルに追従して、この「最初の預託手荷物料金」を国内線に導入するのかという疑問だ。

騒ぎの収まるまで、暫くの間を置いて、エアカナダが、追従するのは間違いなからう。しかし、ウエストジェットの僚友で、ハイブリッドエアライン志向のジェットブルーも、既に 2015 年から新運賃体系を導入する事を表明して居り、ウエストジェットの動きを注視しながら、新体系にこの「最初の預託手荷物料金」を導入する枠組みを作りたいと考えて居る模様だ。

[WestJet Airlines continues to evolve its business strategy with first bag fees. Air Canada next](#)



アラスカ航空、羨むべき財務体質を堅持＝シアトルでの辛抱が続く中で

16-Sep-2014 11:15 PM

アラスカ航空グループの堅固な財務体質は、引き続き、シアトルのハブでデルタの短期の供給拡大の圧力に直面して居ても、ビクともしない様だ。

シアトルでのデルタによる、大宣伝された攻撃的環境のいくつかは、去年から色褪せて来ては居て、エアライン両社を、市場が安定する新しいレベルに至るまで、互いに効果的に競り合う戦略を考案する様に仕向けて居る。

しかし、この様に圧力が強まっても、アラスカ航空は十分な収入を上げ、コスト削減に的を絞って、米国航空業界で最も整然としたものの一つと言われる、貸借対照表を維持している。これらの要素が一緒になって、デルタの攻撃から身を守る強固な盾を創り出しているのだ。デルタの方もまた、シアトルで昨年、急速な供給増を図ったが、これが熟成して安定するのを待たねばならない。

[Alaska Airlines preserves its enviable financial foundation while persevering in Seattle](#)



香港航空、株式公開(IPO)へ(第1部) = 黒字の様だが改善が必要

16-Sep-2014 8:37 PM

香港航空は、香港ハブで第3の規模を持つ航空会社だが、香港証券取引所に上場の申請を提出した。この申請書は同社の歴史始まって以来、初めて種々のデータを表に出すことになった。まだ、公式の発起書にはなっていないが、申請書を見ると、同社がずっと黒字である事、しかしこれは保有機材の転賃収入がかなりの貢献をしている事が分かる。

今回レポートの第1部では、香港航空の収入単価、コスト、労働生産性、機材稼働率などを、最も大きな競合相手である、キャセイ太平洋及びドラゴンエアと比較した、基本的状況を見てみる。キャセイは香港航空に比べて、収入単価で優位に立っている一方で、コストでは千差万別の区間距離の悪影響を受けている。

香港航空は、低い人件費という、若い企業ならではの優位性を持って居る様に見える、一方で、コスト効率を上げる必要があり、収入単価も改善せねばならないだろう。同社の戦略については、レポート第2回で精査してみたい。

[Hong Kong Airlines IPO Part 1: reportedly profitable but with improvements needed](#)



シンガポール展望 (第 1 部):LCC、成長が鈍化し浸透度も落ちる=ジェットスター・アジアとタイガーエアが損失計上する中で

16-Sep-2014 6:00 PM

シンガポールでは、昨年来、かつては沸き返っていた近距離路線市場の抱える問題から、旅客数の拡大が大きく鈍化している。チャンギ空港の発着旅客総数は 2013 年には 5%しか伸びず、3 年続いた 2 桁の拡大が止まってしまったが、今年 2014 年にはその伸びが 2%未満のペースになって居る。

一方で、シンガポール市場の収益性は、地元の 3 つの LCC、タイガーエア・シンガポール、ジェットスター・アジア、そしてスクートの赤字決算に引きずられて、大きく低下してしまった。シンガポール航空の地域航空子会社であるシルクエアも、近距離市場の激しい競争による供給過剰から利益が滑り落ちて行く状況にある。

タイガーエア、ジェットスター・アジアそしてシルクエアは全て、拡大を中止するか拡大のテンポを緩めることでこれに対応しようとしている。シンガポールの LCC 浸透度は 10 年間の確実な成長の時代に終止符を打って、下落し始めている。

[Singapore LCCs: growth slows and penetration rate falls as Jetstar Asia & Tigerair incur losses](#)



東南アジアのエアライン、2014 年度上期 80%が赤字=然し、事態は改善し始めて居る

15-Sep-2014 10:00 AM

東南アジアのエアラインは、2014 年度極めて厳しい市場環境に直面し、大量の赤インクを必要とする結果になって居る。

東南アジアのエアラインで、決算を発表して居る 17 社のうち、今年上期に営業利益を計上したのは、昨年同期の 12 社に対して、たった 4 社になってしまった。東南アジアに本拠を置く、ほぼ 50 のエアラインの内、小さな地域航空会社やチャーター会社を除いた全社の約 80%が、2014 年度上期には利益を上げて居ない。この赤字は少なくとも 2014 年度第 3 四半期くらいまで続くが、市場の状況は第 4 四半期から、2015 年度第 1 四半期に改善し始める兆候が見えて居る。

東南アジアのエアラインの幾つかは既に自主的に供給を削り、拡大を緩めるなどで、市場の供給過剰に対応して居る。

政情不安や経済の不安に見舞われて居た国の市場も、落ち着き始めて居る。

[Southeast Asian airlines: 80% were unprofitable in 1H2014 but conditions are starting to improve](#)



JAL、関西・ロサンゼルス線再開へ＝再建中に削ったニューヨーク・サンパウロ区間復便も検討

13-Sep-2014 9:00 PM

近年の JAL の国際線拡大は、ボストンやサンディエゴと言った新地点に的を絞って来た。しかし、ここへ来て、この日本第 2 の国際線エアラインは、財政難時代に休止して居た路線の復活を始めた。JAL は、ニューヨーク線のデイリー第 2 便を復便し、2015 年 3 月には、大阪関西＝ロサンゼルス便を復活させる。これは、東京以外では唯一の長距離国際路線になるが、同社は更に、関西＝ロンドン・ヒースロー線の再開も検討して居る。やはり検討されて居るのは、サンパウロ線の復活で、多分、ニューヨーク経由となるだろう。

JAL は、国内線市場の拡大予想が頭打ちになって居る事から、国際線での成長を狙って居るのだ。そして、JAL には発注済みの 30 機の 787、次いで A350 と、新造機は主に機材更新の為とは言え、新路線を必要とする機材が有るのだ。

国際線拡大へ引き戻すのは、財務的な圧力なのである。JAL は第 1 四半期(2014 年 6 月 30 日までの 3 ヶ月)に、羽田での急速拡大が、供給過剰を招き、搭乗率も収入単価も下げた ANA に比べて、かなり良い結果を出して居る。

JAL の課題は徐々に国際線を伸ばして行くことだが、更なる供給増は矢張り国際線の収支を悪化させる可能性が有る。それでも、同社の利益率が 2 桁で有ることから、より大きな利益と引き換えに、これを実行する余地は有る。

[Japan Airlines to re-open Osaka-Los Angeles, consider New York-Sao Paulo, cut during restructuring](#)



ベトジェットエア、国際線拡大の新局面に＝カンボジアとロシア路線で

12-Sep-2014 12:37 PM

ベトジェットエアは、カンボジアとロシアを、それぞれ第 4、第 5 の海外地点候補に上げ、更なる国際路線網の拡大を計画して居る。このベトナム最大の低コストエアラインはまた、幅広く、ロシアと北アジア、東南アジアの間の市場で戦える、乗継便を開始する事も考えている。

ロシア路線としては先ず、ベトジェットの急速に拡大している保有機材の A320 を使って、ロシア極東の都市であるウラジオストクに乗り入れる予定だ。

この LCC は、ベトナムの台頭する観光産業にとって、ロシアが大きく、急速に伸びる市場となる巨大な可能性を秘めていると見ている。また、ベトジェットの親会社は、ロシアのルーツを持っており、アクセスの問題や、現地での販売活動などについても問題解決を容易にしてくれるだろう。

[VietJet Air international expansion enters new phase with Cambodia and Russia](#)