

2020年7月23日  
JETRO San Francisco  
中小企業海外展開現地支援  
プラットフォーム・コーディネーター  
宮川 陽介

## 米国航空機業界への新型コロナウイルスの影響について

今年の独立記念日は新型コロナウイルスの影響で例年より少しは穏やかな夜になるかと思われましたが、長引く外出禁止令のストレスからか、筆者が居住するワシントン州シアトル近郊でも多くの人々が遅くまで年に一度の花火を楽しんでおられました。他の州でも多くのビーチは閉鎖されていましたが、ニューヨークやミシガン湖などの一部のビーチは多くの人で賑わい、マスクを身に着けていないビーチパーティーも報告されています。

米国では主にフロリダ州、テキサス州、カリフォルニア州など南部で急激に新型コロナウイルスの感染者が増えてきており、本日、7月23日には米国の累計感染者数が400万人を突破しました<sup>1</sup>。独立記念日の直ぐ後の7月7日、わずか16日前に300万人を超えたばかりでした。約半分の200万人は最近1カ月半の感染者で、5月に各地で経済を再開してからのセカンドウェーブであることがわかります<sup>2</sup>。400万人中200万人近くが既に回復されている一方で15万人近くの方が亡くなられています。世界の感染死者数は7月中旬に60万人を超えておりますが、米国の死者数はその内の約4分の1を占めます。経済再開と同時にマスクの義務付けも各地で見られるようになってきたことは評価すべきです。しかし、米国では白人警官による黒人ジョージ・フロイド氏の暴行死に伴う人種差別の抗議デモも同時進行しており、特に11月の大統領選挙が終わるまでは不安定な状況が続くでしょう。

シアトルでもキャピトル・ヒルという地域で人種差別の抗議デモが発達して警察までも閉め出し、CHAZ（後にCHOPに変更）と呼ばれる「自治区」を形成しましたが、自治区内で銃撃による死傷事件が起きたこともあり、先日、7月1日に約3週間ぶりに警察によっ

<sup>1</sup> <https://www.washingtonpost.com/nation/2020/07/23/covid-live-updates-us/>

<sup>2</sup> <https://www.npr.org/sections/coronavirus-live-updates/2020/07/08/888625893/3-million-cases-coronavirus-continues-to-surge-across-u-s>

てデモ隊が強制排除されました。シアトルが所在するワシントン州では幸いにも新型コロナの影響は他の州と比較すると少ないため、限定的ではありますが多くのビジネスは営業を再開しております。Microsoft や Amazon などと同様にシアトルの看板企業である航空機メーカーBoeing も 4 月の中頃からシアトル周辺の工場を再稼働しています（同社発表、4 月 16 日）<sup>3</sup>。しかし、航空機業界全体で新型コロナの影響を大きく受けており、今後の見通しがついていないのも現状です。特に Boeing は 2 度墜落事故を起こし、2019 年 3 月から飛行停止処分を受けている 737 MAX の問題も抱えています。FAA の年内再認可を見越して Boeing は今年 1 月から停止させていた 737 MAX の生産を 5 月末から再開させており（同社発表、5 月 27 日）<sup>4</sup>、7 月 1 日には FAA による再認可に向けた飛行試験も無事終了していますが（FAA 発表、7 月 1 日）<sup>5</sup>、信頼の回復には多大な時間を要すると考えます。

以下は Boeing やその競合 Airbus を中心に米国航空機業界の今年のニュースを時系列にまとめたものです。

- 1 月 13 日 12 月に Boeing CEO であった Dennis Muilenburg 氏が解雇されことを受け、David L. Calhoun 氏が CEO に就任。役員の一員であった Calhoun 氏は 737 MAX の事件後の対応に関わってきたこともあり、当初 Muilenburg 氏を擁護していたが、就任後は Muilenburg 氏が品質より利益を優先していたなどとし、会社のリーダーシップや体質について批評している<sup>6</sup>。
- 1 月 21 日 Boeing は墜落事故が行った前年、2018 年の総納入機数の約 7 割<sup>7</sup>を占めていた 737 MAX の生産を一時停止<sup>8</sup>。737 MAX が製造されていたワシントン州、レントン工場で勤務する 12,000 人の従業員の解雇や一時解雇は行われなかったものの、8,000 社とも言われる巨大なサプライチェーンネットワークへの影響は必至。Boeing の最大サプライヤーで MAX の機体などを製造する Spirit AeroSystems (SPR) はカンザス工場の 2,800 人の従業員を解雇する

<sup>3</sup> <https://boeing.mediaroom.com/2020-04-16-Boeing-to-Resume-Commercial-Airplanes-Production-in-Puget-Sound>

<sup>4</sup> <https://boeing.mediaroom.com/news-releases-statements?item=130685>

<sup>5</sup> <https://www.faa.gov/news/updates/?newsId=93206>

<sup>6</sup> <https://www.nytimes.com/2020/03/05/business/boeing-david-calhoun.html>

<sup>7</sup> <https://www.boeing.com/company/about-bca/washington/2018-deliveries-strong-finish.page>

<sup>8</sup> <https://www.nytimes.com/2019/12/23/business/Boeing-ceo-muilenburg.html>

と1月10日に発表している<sup>9</sup>。SPRのビジネスの約半分をMAXが占めており、生産停止によって3月以降のSPRの株価は昨年のピークから約5分の1下落している<sup>10</sup>。

2月2日 中国からの外国人の入国制限を開始<sup>11</sup>。

2月13日 米国航空会社大手のUnited AirlinesやAmerican Airlines、Delta Air Linesを含む世界中の主要航空会社約70社が中国間のフライトをすべてキャンセル<sup>12</sup>。

2月後半 世界的な飛行機での旅行に対する恐れが航空会社の株価を直撃。米国の航空会社の株価は2月後半から3月の初めの週にかけて平均で35%急落<sup>13</sup>。

3月13日 ヨーロッパでの新型コロナ感染者の増加を受けて英国やアイルランドを除くヨーロッパ26カ国（シェンゲン協定加盟国）からの入国制限を開始<sup>14</sup>。

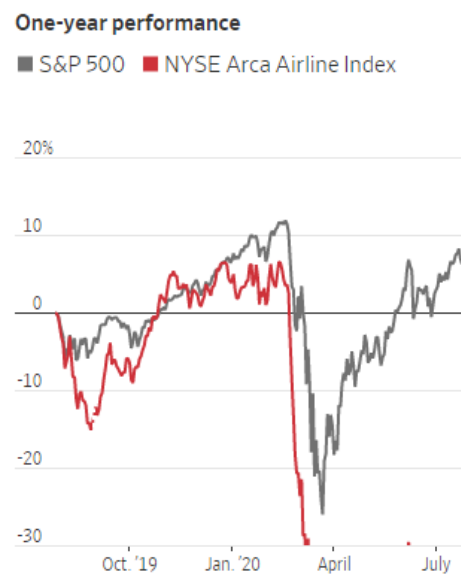


表-1 米国航空会社の株価急落 出典：WSJ (Fact Set)

3月17日 Boeingは新型コロナの影響を受けている航空機産業向けに600億ドルの政府による金融支援が必要であると表明<sup>15</sup>。（金融支援は航空機業界250万人の労働者やUnited Technologies、General Electric、Spirit Aerosystemsなど

<sup>9</sup> <https://www.cnn.com/2020/01/21/business/boeing-737-max-production-halt/index.html>

<sup>10</sup> <https://www.tradingview.com/symbols/NYSE-SPR/>

<sup>11</sup> <https://www.cnbc.com/2020/02/02/coronavirus-airlines-scramble-to-enforce-us-travel-restrictions.html>

<sup>12</sup> <https://www.icao.int/Newsroom/Pages/Economic-impact-estimates-due-to-COVID-19-travel-bans.aspx>

<sup>13</sup> <https://www.wsj.com/articles/global-fear-of-flying-spawns-crisis-for-airlines-11583772004>

<sup>14</sup> <https://www.businesstraveller.com/business-travel/2020/03/12/coronavirus-trump-bans-travel-from-26-european-countries-to-the-us/>

<sup>15</sup> <https://www.cnbc.com/2020/03/17/coronavirus-boeing-seeks-60-billion-in-aid-for-aerospace-sector.html>

を含む 16,000 のサプライヤーへの支払いに使われる予定であったが、後に政府の経営への介入を嫌い、申請を見送っている。) Boeing の株価はこの月 55% 近く下落しており、4 年ぶりの最安値 (\$124.14) を付けている。

3 月 30 日 Boeing はアメリカ海軍より 18 機の哨戒機 (P-8 ポセイドン) を 15 億ドルで受注 (同社発表、5 月 18 日) <sup>16</sup>。(5 月 13 日にも同海軍よりクルーズミサイルを 31 億ドルで受注している<sup>17</sup>。5 月 27 日発表) Boeing は第一次世界大戦より軍用機の開発・製造において政府と密接な関係にあり、2018 年の収益の 3 分の 1 近くは最大口顧客である国防総省が占める<sup>18</sup>。Boeing の 2019 年のロビー活動費は 13.8 億ドル。Airbus についても約 3.8 億ドルロビー活動に費やしている。

3 月末 世界最大の航空市場である米国での搭乗者数は国際線で昨年と同じ時期と比較して 72% ダウン。国内線は 18% のダウンに留まる<sup>19</sup>。

### Most countries see more cancellations for international flights than for domestic ones

Weekly scheduled flights compared to last year

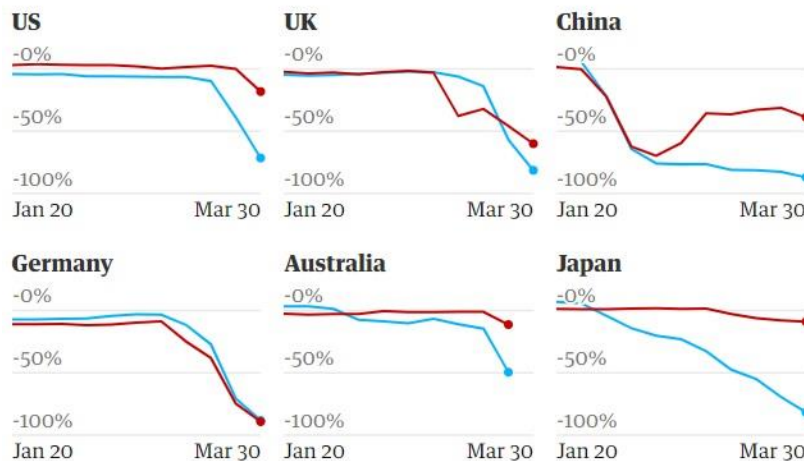


表-2 昨年比定期便数の変化 出典：The Guardian (OAG)

<sup>16</sup> <https://www.boeing.com/features/2020/05/us-navy-awards-15-billion-order-for-p-8a-aircraft.page>

<sup>17</sup> <https://boeing.mediaroom.com/news-releases-statements?item=130685>

<sup>18</sup> <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2020/01/02/how-much-of-boeings-revenues-comes-from-the-us-government/#1acff7e35144>

<sup>19</sup> <https://www.theguardian.com/world/ng-interactive/2020/apr/03/how-is-the-coronavirus-affecting-global-air-traffic>

今年最初の3カ月で Boeing は 196 機の注文を失い、注文数の合計はマイナス 147 機であった（注文数 49 機）<sup>20</sup>。キャンセルされた 196 機にはジャパンインベストメントアドバイザーの 10 機も含まれる<sup>21</sup>。同期間の納入数の合計は 50 機で、月平均の 17 機は前年度の 37 機の半分以下である。一方で Airbus も新型コロナの影響を受け 66 機のキャンセルがあったものの、同時期に 356 機の受注があり、注文数の合計は 290 機であった。納入数も前年度の月平均 72 機と比較すると少ないが、3カ月の合計は 122 機（月平均約 41 機）と Boeing の倍以上あることがわかる。Airbus は、737 MAX の飛行停止処分が下された昨年の 3 月から既に Boeing の納入数を毎月上回っている<sup>22</sup>。

	Deliveries	Cancellations	Net Orders	Backlog
737NG	5	0	18	53
737MAX	0	-191	-191	4354
747	0	0	0	17
767	10	0	2	86
777	6	-1	-1	67
777X	0	0	0	309
787	29	-4	25	542
Total	50	-196	-147	5428

表-3 2020 年第 1 四半期 Boeing 注文および納入数 出典：Albert Aviation

<sup>20</sup> <https://albertaviation.com/airbus-boeing-entire-supply-chain-are-threatened-by-deepened-pandemic-impacts/>

<sup>21</sup> <https://www.nikkei.com/article/DGXMZO55643520U0A210C2916M00/>

<sup>22</sup> <https://dsm.forecastinternational.com/wordpress/2020/01/21/airbus-and-boeing-report-december-and-full-year-2019-commercial-aircraft-orders-and-deliveries/>

737 MAX の危機で既に体力が落ちていた Boeing の株価は 2 月から 3 月にかけて 70%以上下落する<sup>23</sup>。Airbus も同時期 65%下落している<sup>24</sup>。

- 4 月 7 日 TSA のセキュリティーチェックをこの日通過した旅行者の数が TSA の歴史上初めて 10 万人を切る。昨年と同じ日に通過した 2 百万人と比較するとわずかに 5%で、通過者のほとんどは操縦士、客室乗務員、または感染が急増する地域に移動する医療従事者であった<sup>25</sup>。
- 4 月 10 日 Boeing は政府への支援要請を行わず投資銀行に相談<sup>26</sup>。総額 2 兆ドルの政府の救済措置の一部で Boeing およびそのサプライヤー向けに 170 億ドル割り当てられていたが、株式の保有など政府の要求する条件を嫌い、他の方法で資金を調達することを決める。
- 4 月 12 日 米国の新型コロナによる感染死者数は 2 万人を超え、イタリアに代わって世界最多となる<sup>27</sup>。
- 4 月 14 日 American、Delta、United を含む米国主要航空会社 10 社は主に人件費の支援を目的とした政府の総額 250 億ドルの救済措置を受けることを決める<sup>28</sup>。
- 4 月 16 日 Boeing は新型コロナの感染者増加に伴い閉鎖していたシアトル周辺の工場を再開<sup>29</sup>。27,000 の従業員が約 1 カ月ぶりに職場に復帰。
- 4 月 21 日 Boeing は新型コロナ収束後の展開に先駆けて組織の再編成を発表<sup>30</sup>。
- 4 月 27 日 Airbus の CEO、Guillaume Faury 氏は従業員に経営状態が非常に悪化していることを警告する<sup>31</sup>。

---

<sup>23</sup> <https://www.tradingview.com/symbols/NYSE-BA/>

<sup>24</sup> <https://www.tradingview.com/symbols/OTC-EADSY/>

<sup>25</sup> <https://www.cntraveler.com/story/coronavirus-air-travel-these-numbers-show-the-massive-impact-of-the-pandemic>

<sup>26</sup> <https://www.wsj.com/articles/boeing-taps-investment-banks-as-it-weighs-government-aid-11586537738>

<sup>27</sup> <https://www.bbc.com/news/world-us-canada-52258284>

<sup>28</sup> <https://www.nbcnews.com/business/business-news/airlines-treasury-reach-agreement-over-multibillion-dollar-relief-n1183921>

<sup>29</sup> <https://boeing.mediaroom.com/2020-04-16-Boeing-to-Resume-Commercial-Airplanes-Production-in-Puget-Sound>

<sup>30</sup> <https://boeing.mediaroom.com/2020-04-21-Boeing-Announces-Key-Organization-Leadership-Changes>

<sup>31</sup> <https://www.wsj.com/livecoverage/coronavirus-2020-04-27/card/nEKHJbFY0ivf7iacc5u>

- 4月28日 737 MAX 8 を最も所有している（34機）Southwest Airlines は2021年の終わりにまでに107機受領する予定であったが、新型コロナウイルスの影響を考慮し、48機に減らしている<sup>32</sup>。
- 4月29日 新型コロナウイルス禍で世界中の航空会社が半分以上の機体を停泊させており、注文の取り消しも相次いでいることから Boeing は従業員の10%である約16,000人を年内に削減することを決める<sup>33</sup>。
- 4月30日 政府への支援金の申請を行わないことを決めていた Boeing は民間投資会社に社債を発行することで250億ドル調達<sup>34</sup>。政府の株式の取得は避けられたものの、考えようによっては、社債を発行した「銀行に所有」されたとも言える。年利が5%程度と仮定すると今年の支払利息は12.5億ドル増えることになり、負債総額は540億ドルに上る。今年の予想利益の22倍である。
- 5月22日 ワシントン州、レントンに米国本社を置く Mitsubishi Aircraft は同事務所およびカナダのモントリオール事務所を閉鎖し、ワシントン州、モーゼスレイクで行われていた飛行試験も中断すると発表<sup>35</sup>。開発中の「スペースジェット」の完成が遅れていたのに加え、新型コロナウイルスの航空産業に与えた影響が少なからずあったと見られる。当面はモーゼスレイクにて過去の試験データの検証のみが少人数によって行われる予定。
- 5月27日 Boeing は737 MAX の納入を第3四半期に再開したいと考えており（当初、年半ばを目標としていた）<sup>36</sup>、レントン工場での737 MAX の生産を再開（同社発表、5月27日）<sup>37</sup>。

---

<sup>32</sup> <https://simpleflying.com/southwest-737-max-delivery-schedule/>

<sup>33</sup> <https://www.wsj.com/articles/boeing-cuts-workforce-production-in-response-to-coronavirus-11588162409>

<sup>34</sup> <https://www.forbes.com/sites/jeremybogaisky/2020/05/01/boeing-25-billion-debt/#1962cdcf41f8>

<sup>35</sup> <https://www.seattletimes.com/business/boeing-aerospace/mitsubishi-will-close-its-washington-state-operations-as-its-slashes-spacejet-budget/>

<sup>36</sup> <https://simpleflying.com/boeing-q3-737-max-target/#:~:text=The%20Boeing%20737%20MAX%20will,first%2Dquarter%20earnings%20call%20yesterday.>

<sup>37</sup> <https://boeing.mediaroom.com/news-releases-statements?item=130685>



- 6月30日 Airbus は Boeing と同規模の 15,000 人の解雇をフランスやドイツの工場を中心に 2021 年の夏までに行うと発表<sup>38</sup>。
- 7月1日 FAA が 737 MAX の飛行試験を完了 (FAA 発表)<sup>39</sup>。一方で、捜査や訴訟は継続し、被害者や従業員への対応が引き続き求められる。
- 7月7日 独立記念日の週末に TSA のセキュリティーチェックを 1 日に通過した旅行者は 70 万人を超え、木曜日から日曜日の 4 日間で 270 万人を数える<sup>40</sup>。昨年の 940 万人と比較すると 3 割弱ではあるが、今年 3 月中旬以来の最多となる。
- 7月16日 American Airlines は 737 MAX をこれまで 76 機以上発注済みであるが、その内の 17 機分のキャンセルの可能性を示唆し、Boeing に資金調達の支援を要求<sup>41</sup>。
- 7月23日 American および Southwest は第 2 四半期の決算を報告し、それぞれ、前年度比較で 86% (20 億ドルの純損失)<sup>42</sup>、83% (9.15 億ドルの純損失)<sup>43</sup>の減収であった。Delta も 7月14日、また United は 7月21日にそれぞれ、88% (57 億ドルの純損失)<sup>44</sup>、87% (16.3 億ドル)<sup>45</sup>の減収を報告している。

7月に入っても特に南部での新型コロナ感染者の増加に歯止めが効かず、沖縄米軍関係者の集団感染もニュースで耳にする中、7月11日、トランプ大統領は、ワシントン近郊のウォルター・リード軍病院を訪問の際、初めて公の場でマスクを着用しました<sup>46</sup>。オクラホマ州やアリゾナ州、サウスダコタ州で最近行われた同大統領の選挙キャンペーンでも

---

<sup>38</sup> <https://simpleflying.com/airbus-layoffs/>

<sup>39</sup> <https://www.faa.gov/news/updates/?newsId=93206>

<sup>40</sup> <https://www.travelpulse.com/news/airlines/tsa-announces-bounce-back-july-4-holiday-weekend-numbers.html>

<sup>41</sup> <https://www.travelweekly.com/Travel-News/Airline-News/American-Airlines-threatens-to-cancel-some-Boeing-Max-orders?ct=>

<sup>42</sup> <https://airinsight.com/american-2-0-billion-net-loss-q2/>

<sup>43</sup> <https://www.travelpulse.com/news/airlines/southwest-reports-915-million-second-quarter-loss.html>

<sup>44</sup> <https://www.travelweekly.com/Travel-News/Airline-News/Delta-reports-massive-losses-in-Q2>

<sup>45</sup> <https://www.cnbc.com/2020/07/21/coronavirus-pushes-united-airlines-ual-to-a-1point6-billion-loss-in-second-quarter.html>

<sup>46</sup> <https://www.nytimes.com/2020/07/11/world/coronavirus-updates.html#link-489ba405>



マスク着用者の数は少なく集団感染が懸念されていたことから、同大統領を支持する多くの国民への重大なメッセージになったと考えられます。

Boeing も同様に、リーダーシップが重要な役割を果たす米国文化の中、前 CEO が 737 MAX の問題を過小評価していた過ちを認め、新たなリーダーシップの下で同問題および新型コロナによる航空業界の危機に対応していることは非常に評価できます。事実上米国唯一無二の航空機メーカーは、政府との間に特別の関係があることを否定できないにしても、事故の対応次第では会社の存続にも影響を及ぼす可能性があるからです。

Boeing および Airbus 両社の CEO はパンデミックの前に戻るまでに 3~5 年掛かると予測しています。一方で米国航空会社の総収益は 2015 年から毎年増加しており、2019 年には過去最多の 2,500 億ドルを記録していることから<sup>47</sup>、パンデミック収束後も航空業界は以前のように活発になることが予測されています。効果的なワクチンの開発が急がれる中、当分の間はマスクの着用、消毒清掃、ソーシャルディスタンスなどによる予防、また、在宅勤務に伴う SaaS（クラウドベースのソフトウェア）などの活用等、ニューノーマルへの適応が今後のビジネス存続の重要なポイントになってきます。

Total operating revenue streams of U.S. airlines from 2004 to 2019

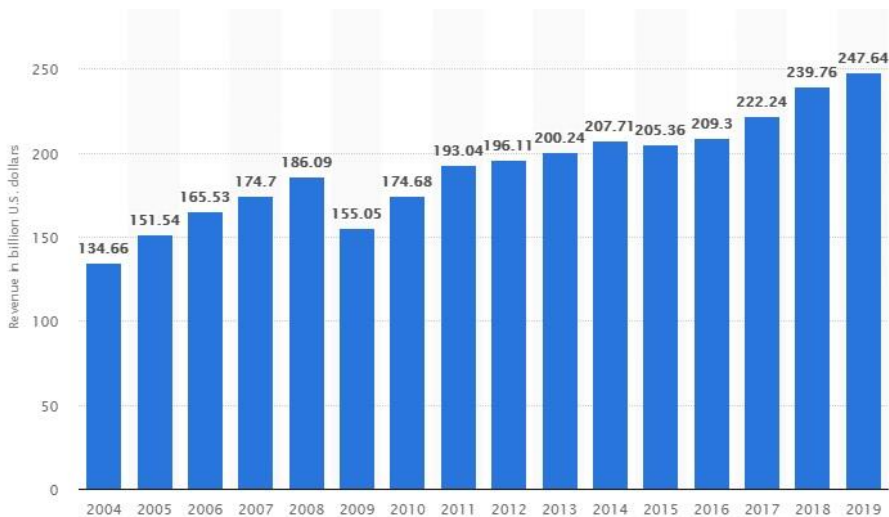


表-1 2004~2019 年米国航空会社営業収益合計 出典：Statista

<sup>47</sup> <https://www.statista.com/statistics/197680/total-operating-revenues-in-us-airline-industry-since-2004/>

航空産業界でも例外はなく、効果的なワクチンなしでは、今後数年で30%~50%の余剰生産能力が生じ、20%の下部サプライヤーが業界から去る恐れがあると予測されており<sup>48</sup>、上記で述べた基本的なニューノーマルへの対応の他に以下のような段階的な対応策がドイツを拠点とするヨーロッパ最大の経営戦略コンサル会社、Roland Berger 社によって提案されています<sup>49,50</sup>。

### 第一段階：危機管理

- ・ 危機管理対策本部を設置し危機対応の管理、監視
- ・ 衛生対策および減産を行いコアビジネスの継続
- ・ 流動資産の確保、監視
- ・ 国防事業など影響の少ない部門の許容範囲拡張
- ・ コアサプライヤーの健全性をモニターし、必要に応じて支援を行う
- ・ 回復の余地を残し支出の圧縮
- ・ 事業および顧客や取引企業との関係継続
- ・ 「ニューノーマル」の定義を明確にし、好機を見出す

### 第2段階：移行期

- ・ ニューノーマルに適した経営方針の再検討、見直し
- ・ 新しい需要に合わせた生産およびサプライチェーン計画の再調整
- ・ ニューノーマルに適した運営方法、資材への移行
- ・ 生産および購買における適時、適量の増加に備える
- ・ 「後悔のない」効率的な規模調整の実施
- ・ 有利な条件への投資（例：M&A、取引条件に関する交渉、優秀な人材の確保等）

---

<sup>48</sup> <https://aviationweek.com/ad-week/suppliers-face-existential-decisions-after-covid-19-crisis>

<sup>49</sup> <https://www.rolandberger.com/en/Point-of-View/How-the-COVID-19-crisis-is-expected-to-impact-the-aerospace-industry.html>

<sup>50</sup> <https://www.rolandberger.com/en/Point-of-View/COVID-19-How-we-will-need-to-rethink-the-aerospace-industry.html>

### 第3段階：「ニューノーマル」

- ・ 企業戦略と一致したサプライチェーン戦略や構造の再検討
- ・ 買収した事業の統合化
- ・ 戦略の変更に伴う経営モデルの評価、見直し
- ・ 事業およびサプライチェーンの運営状況（健全性、恒常性）の監視
- ・ 業界の需要や状況の変化に応じて既存の生産範囲を最適化
- ・ 再構築および運営効率化プログラムの実行
- ・ 予期せぬ未来への準備

欧米の航空機産業および軍需産業は他の多くと同様にピラミッド型で上層部は8~10のOEMや国を代表する主要防衛関連企業、また十数社のティア1サプライヤーによって構成されています<sup>51</sup>。次の層にはティア2サプライヤーや過去10年縮小傾向にあった防衛関連企業、そして下層部には家族経営の零細企業も含む15,000以上のティア3サプライヤーが存在します。航空機産業と軍需産業の割合は3対1です。

新型コロナの影響は全階層に及んでいますが、下層部に行くにしたがってその影響は大きくなります。下層サプライヤーは、BoeingとAirbus間の熾烈な競争に伴う締め付けから既に体力を奪われていたこともあり非常に厳しい状況になっています。セグメント別では、まず、固定製造原価が高額でありながら低利鞘の胴体や主翼、尾翼などの構造部分が最も懸念されています。このセグメントが占める全体の割合は半分以上と最も大きく、セグメントの大きさではエンジンや航空電子機器がこの後に続きます。次に懸念されているのが内装部分です。そして、新型コロナの影響により早期の引退が強えられる大型機や旧型機のMRO（メンテナンス、修理、オーバーホール）や部品サプライヤーが続きます。対照的に軍需産業は、国防省が30億ドル以上投入してサプライヤーへの支払いを加速させていることから、他のセグメントと比較して影響が少ないとされています。新型コロナが発生する以前からも下層部サプライヤーの大幅な統合が進められていたことも功を奏しています。

---

<sup>51</sup> <https://aviationweek.com/ad-week/suppliers-face-existential-decisions-after-covid-19-crisis>

多くの専門家によると航空産業および軍需産業は既に第1段階の終わりに差し掛かっていると見ています。第1段階では、政府からの支援や税制優遇措置、保証付きローン、また非中核事業／資産の外注や売却なども含めて、いかに運営資金を確保するかが事業存続のポイントになります。第2段階では、引き続き規模の縮小が強いられながら、ニューノーマルに備えたビジネスモデルの再考、再編成、リバウンドに向けた資材、人材の確保も必要になります。KPMGのコンサルタントによると、9/11やリーマン・ショックの例から、迅速で断固たる措置を取った企業は、取らなかった他の企業の3～4倍業績を伸ばしています。第3段階では、統合、買収、また売却なども含め、さらなる再編成が進むとされていますが、航空機業界は過去に好機、危機に関わらず変曲点においてさらなる成長を遂げてきており、「乗り切る」だけでなく、「後悔のない」戦略的なニューノーマルへの変革が各サプライヤーに期待されます。

\*\*\*\*\*

中小企業海外展開現地支援プラットフォーム  
日本貿易振興機構（ジェトロ）サンフランシスコ事務所  
<http://www.jetro.go.jp/indexj.html>

【ジェトロが提供する情報のご利用について】

ジェトロが提供する情報および助言の正確性の確認・採否はお客様の責任と判断で行なっていただきます。お客様に提供した情報および助言の利用に関連して、万一お客様が不利益を被る事態が生じたとしても、ジェトロは責任を負いません。また、第三者への提供・開示を前提とすることのご相談はご質問の趣旨・内容が正確に把握できず、誤った情報提供に繋がる恐れがあるためご遠慮頂いています。回答内容は、お問合せされたお客様のみが利用される事として下さい。

\*\*\*\*\*