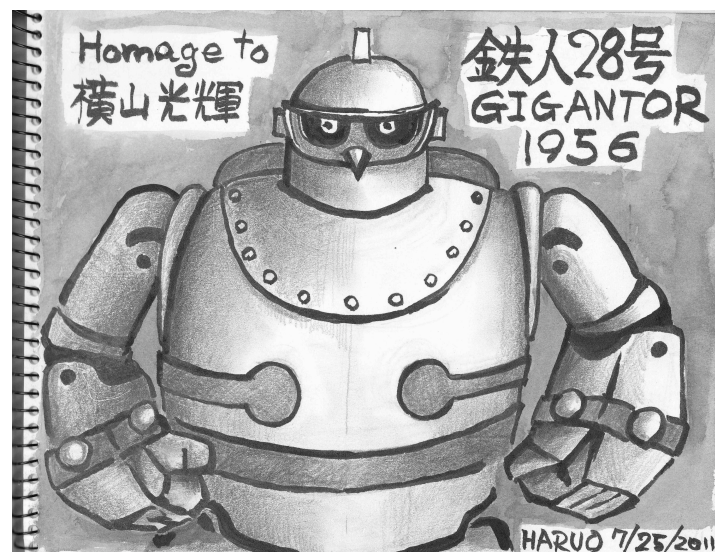


平成 23 年 8 月 22 日

TD 勉強会 情報 494

1. グーグル モトローラ買収
モバイル旅行サービス 競争激化
2. 旅行会社のエージェントが
持つべき顧客との関係
3. 其の他のニュース

「日本航空 離陸 燃油費高騰下で第 1 四半期利益計上」



1. Google buys Motorola for \$12.5 billion, now travel games can really begin

グーグル モトローラ買収 モバイル旅行サービス 競争激化

Google が、\$12.5bn（約 1 兆円）でモバイルの携帯機器メーカー Motorola Mobility を買収すると発表した。 Google は、Motorola のテクノロジーを使用してモバイルの旅行サービスを開発するだろう。 既に BlackBerry は、Worldmate が開発した旅行ツールをデファクト搭載している。 Apple は、iTravel を開発している。 Google は、Motorola を買収して Apple に対抗する。

今までは、Android の OS を使用しているメーカーは、どのアプリをダウンロードするかを選択をユーザーに任せて来た。ユーザーが Skyscanner や Kayak などのメタサーチのアプリをダウンロードしたり、目的地の旅行ガイドをダウンロードしたりしている。しかし、メーカーは、この旅行アプリのダウンロードからは（ダウンロード件数が思っていたほど伸びず）余り良い商売とはなっていない。

Blackberry が、ネイティブのアプリとしてモバイル旅行サービスを既に採用した如く、Apple が iTravel を iPhone や iPad のデファクトにしつつある。Google も Motorola の携帯機器上で、競合他社と全く同様のモバイル旅行サービスを追加して、“旅行のエコシステム”を開発するだろう。そして、カレンダー、メール、天気、イメージと共に旅行のツールをモバイル機器の 1 つの中核機能に位置づけるだろう。 ■

エコシステム

本来は生物学における生態系を意味する単語だが、近年ではビジネスにおける特定の業界全体の収益構造を意味する単語として用いられることが増えてきた。1 つの企業の収益構造は一般的に「ビジネスモデル」と呼ばれるが、ある業界にかかわる複数の企業が協調的に活動して業界全体で収益構造を維持し、発展させていこうという考え方によるもの。ただし、ビジネスモデルのように明確なシステムとして表現できる場合は少なく、抽象的な企業の関係性を意味することだけのことが多い。

<http://www.blwisdom.com/word/key/100084.html>

travelresearchonline.com/brog, 8/15/2011

2. Trust Me

旅行会社が持つべき顧客との関係

旅行のコンサルティングが、基本的には人間関係を築きそれを維持することにあると信ずるならば、多分貴方はその関係に於ける信用 (trust) の役割に高い価値を認めざるを得ないだろう。

顧客のロイヤルティー (忠誠心) はこの信用に基づくものであり、そして、顧客はそのロイヤルティーに従って多くの中から貴方を頻繁に選んで呉れるというわけだ。信用があるからこそ、顧客自身の意見よりも貴方の提案を聞いてくれて、貴方の示唆に

従って その提案を試みようとするのである。 信用を得るということは、顧客の獲得に不可欠なものである。 それでは、マーケティングの計画で どのようにしたら顧客の信用を勝ち取ることができるのだろうか？

まず、信用とは何かを理解する必要がある。 顧客が信用を持つということは、顧客は貴方の誠実さ (integrity)、信頼性 (reliability)、正直さ (honesty)、能力 (competence) を信じるということになる。 このたったの数語が、顧客との人間関係を樹立して信用を得るためのキーワードになるのだ。 顧客の信用を勝ち取った企業は、発生する可能性のあるリスクに対してより強い耐性力を持つことになる。 そして、顧客の提案やアプローチが、しばしば問題解決の糸口さえ提供してくれる。

信用は、能力 (competence) の裏返しでもある。 つまり物事を熟知して、その知識に裏打ちされた専門技能を、いとも簡単に顧客に優雅に提供する能力が必要ということになる。 しかし、信用を得るためには これだけでは充分でない。 信頼できる旅行会社のエージェントは、顧客に対するコミットメント ((献身的)責任感) を持っている。 顧客も、貴方がコミットしているのか していないのかを即察知する。 旅行コンサルタントが提供する旅行情報サービスは、顧客に対するコミットメントがなければ成立しないのだ。 チラシやパンフレットや Web サイトの文言は、顧客に対する有益な点を強調するべきであって、(コミットするべきであって)、単に旅行会社の決まり文句の宣伝では済まされないことになる。 第三者の評判も重要だ。 販促物の文言には、一貫して誠実さと正直公正さがなければならない。

最後には、顧客は信用した旅行コンサルタントが提供する情報によって旅に誘われ、学習し目的地情報に精通することになる。 理解できない業界用語が排除され、リスクの存在を事前に知り、旅先でトラブルがあった時は何時でも支援している呉れる体制にあることに安心するだろう。 信用おける旅行会社のエージェントは、顧客の心配や怖れにさえも共感して、それらへの対処をアドバイスする能力を有している。

顧客の信用を得るために努力しているエージェントは、顧客中心主義を貫き、個々の顧客のパーソナリティーを尊重し、お決まりの定番コースの休暇旅行などは案内しない。

期待されている貴方が顧客に提供する唯一のプロダクトは、顧客の幸せの増幅でしかない。 経済学ではこれを“賢明な利己心 (enlightened self-interest)”と呼んでいる。 これが発揮されれば、信用はますます増殖する。

極めて単純だとも言える。 信用を得たいならば、信頼するに値する人になれば良い。 そして、貴方の行動の随所で それを实践すれば良いだけだ。 ■

3. その他のニュース

旅行流通・TD

(1) カヤックの上場は成功するのか

Kayak が、2010 年 11 月に証券取引委員会に目論見書 (registration statement) をファイルしてから 6ヶ月が経った。1月31日には、各オプションの可能性について上場 85%、売却 10%、非上場企業として存続 5%の確率だと言っていた。それが 4月30日には上場 50%、売却 20%、非上場企業 30%と変更した。市場環境が変わったためと説明している。8月12日に発表した上半期の決算では、買収した SideStep の減損会計 ▲\$15m の計上のために ▲\$3.1m の損失計上となった。前年同期の利益は \$2.5m であった。収入は +36%増の \$109.4m であった。2010 年 5 月の swoodoo と 2011 年 4 月の checkflex.com の買収に加え、2011 年 3 月からの Bing Travel との提携により大幅増収となった。Bing Travel には航空予約エンジンを提供している。上半期では、TV や広告塔の宣伝費に \$31m を支出した。(昨年 の 宣 伝 費 は \$43.7m) (Tnooz, 8/12/2011)

(2) コンカー、トラベロシティー ビジネスの再販売業者に

Travelocity Business が Concur の再販売業者となった。Travelocity Business は、今まで GetThere のみの再販売業者であった。GetThere は、マルチ GDS をサポートし、Sabre GDS は、GetThere, Concur, Rearden, TRX, nuTravel をサポートする。(Tnooz, 8/12/2011)

(3) ホテル、オンライン旅行会社経由販売に \$2.5bn 支出

調査会社の STR が調査したところ、2010 年の米ホテル販売 \$120bn の 7.2%を OTA が販売していることが判明した。OTA 販売分の 20%~25%の \$2.5bn が、ホテルが OTA に支払っているマークアップと言うことになると STR は分析している。Cornell 大学の調査は、OTA はホテルの広告塔の役割を果たしている (OTA のサイトを閲覧した顧客が実際の予約はホテルで行なっている) と言っている。そしてこの広告塔の役割を尊重して、ホテルの 20%~25%の OTA に対する支出は 割り引いて考える必要があると言っている。ホテルは、OTA に対して (高いマークアップの存在に対して) 決して良くは思っていない。しかし、アナリストたちは 今ではホテルと OTA の関係は、愛憎半ばする 切っても切れない関係だと言っている。結局は、ホテルは在庫処理のために OTA に依存しなければならないようだ。(travelweekly.com, 8/14/2011)

(4) ヒッコリーがコミッション取得強化ツールを会員に提供

Hickory Global Partners が、eCommission Solutions と提携して会員にコミッション取得強化のためのツールを提供することとなった。このツールを使えば、会員は自身のアップツーデートの販売状況を知り、コミッション取得のためのガイダンスを受けることができる。つまり、販売を特定のサプライヤーに“寄せ”ることにより、そのサプライヤーからのコミッションの取得を容易にすることができるのだ。(travelweekly.com, 8/14/2011)

(5) トーマスクック 路面店数百店の閉鎖の噂を否定

Thomas Cook が週末に流れた「路面店数百店舗を閉鎖する」という噂を否定した。同社は、Co-operative Travel と Midlands Co-operative と合併して英国でリテール 1,200 店を保有することとなるが、英競争審査委員会の合併承認を得た後には▲75 店を閉鎖すると言っている。Thomas Cook は、連続 3 回の業績見通しの下方修正後に、事業の根本的な見直しを実施すると発表している。CEO Manny Fontenia-Novoa が 8 月 3 日に辞任した。この見直しには、航空会社のフリート数の再検討も当然含まれることになる。(travelweekly.com, 8/15/2011)

(6) 米運輸省の航空旅客保護規定が旅行会社に大きな影響を与える

米運輸省が、航空旅客保護規定を強化している。4 月に施行された第 2 パッケージでは、旅程の最初の画面に必ずコードシェア便であることを明示しなければならないとなった。ポップアップやリンクによる情報の提供は許されない。或る旅行会社は、GDS の表示が正確でないと言っている。この第 2 パッケージの一部が 8 月 23 日から開始する。空港ゲート離脱後の 3 時間以上遅延禁止規則の米全空港と外国航空会社へ適用が開始される。搭乗拒否で航空会社が支払う違約金もこの日から値上げされる。予約後 24 時間以内の無料取消と、購入後の運賃や料金の値上げの禁止の 2 つの規則は 1 月 24 日施行に延期されている。そして、来年の 1 月からは、完全な手荷物手数料を開示することを航空会社と販売している旅行会社に義務づけることを運輸省は検討している。この場合は、この手数料の情報が掲載されている Web ページへのリンクであっても構わない。旅行会社は、システム変更などのコストの負担を強いられることになる。システム改修を回避するために、手作業のデータアップツーデートが検討されている。

大手旅行会社は、よく使うメジャーはシステムにより、余り予約しない中小航空会社は手作業によるアップツーデートのハイブリッドの対応を考えている。また 1 月からは、支払わなければならない税やサービスフーの全ての開示も義務づけられる予定である。(travelmarketreport, 8/15/2011) travelweekly.com, 8/16/2011)

(7) アメリカン航空と GDS 戦争 旅行会社に影響

AA 航空と GDS 間の戦争は、旅行会社に悪影響を与えるだろう、と旅行関係の弁護士 Park Pestronk が言っている。この戦いは、2006 年の契約更改交渉結果と同様に、AA が GDS ブッキングフィーの値下げを勝ち取り、旅行会社が GDS から受け取っているインセンティブを吐き出させられるだろう。或は、インセンティブ削減の代わりに、旅行会社は、より高いフルコンテンツ手数料を航空会社に支払わせられるだろう。

そして AA は、付帯サービス運賃の GDS 提供に合意し、数少ない旅行会社が AA のダイレクト・コネクトを採用するだろう。GDS は、付帯サービス運賃に対するブッキングフィーや、旅行会社のダイレクト・コネクトのデータのバックオフィスへの転送するためのパッシブ セグメントに対するチャージを要求するだろう。(travelmarketreport, 8/15/2011)

(8) 米国訪問中国人増加

NTA の China Inbound Program の米国訪問者が、2011 年第 1 四半期に 99,752 人になった。これは NTA Visit USA Center が上海に事務所を開く前の 2010 年第 2 四半期の 46,709 人の倍の数となる。米商務省によれば、2010 年の中国人の米国訪問者数は 802,000 人。これは NTA の China Inbound Program の訪問者を含めた全ての中国人訪問者数である。彼らの消費額は、米航空会社の運賃を含めて \$6,000。(TravelDailyNews, 8/18/2011)

(9) 出張旅費精算

出張清算 管理会社の Concur Technology が、同社が取り扱っている 15,000 社の内のおよそ 3,000 社の 830 万の第 2 四半期の出張清算を調査したところ、出張者が航空運賃に平均 \$447 (前年同期比 +9.3%増)、ホテル 1 泊に平均 \$103 を支払っていることが分かった。出張費用の精算 (申請から決済まで) の期間は、平均 21 日間で前の年の 16 日より増加した。清算の自動化が進んでいる。ホテルやレンタカーの領収書は、会社に直接電子的に送付され始めている。出張者は、ホテルのビデオやミニバーの代金をホテル代として会社に請求できなくなっている。(wsj.com, 8/18/2011)

	構成比	平均価格	備考
航空運賃	23%	\$447	付帯サービス \$49
ホテル宿泊代	19.2%	\$103	
夕食	9.7%	\$39	東京第 3 位 \$81
地場輸送	5.1%	\$34	
エンタメ	4.9%	\$106	東京第 1 位 \$259
レンタカー		\$187	

(10) アメリカン航空、セーバーとの契約 1 週間延期

AA 航空が、8 月 31 日に期限切れとなる Sabre との流通契約を 9 月 6 日まで延長した。これは契約更改合意の前兆なのだろうか？

AA 航空と Travelport は、AA 航空と 3 GDS (Apollo, Galileo, Worldspan) との流通契約を 2011 年以降無期限に延長することに既に合意している。(travelmarketreport, 8/18/2011)

(11) トラベルポート、パッシブセグメントに課金

Travelport が、旅行会社のパッシブ エアーセグメントを含む PNR に対してセグメント当り \$3.75 の GDS プロセッシング手数料を 11 月 1 日から徴収する。2010 年 7 月 1 日から 2011 年 6 月 30 日までの間の 1 年間のパッシブの割合を 5% 毎上回るパッシブセグメントに対して課金される。パッシブは、サプライヤーのダイレクト・コネクトや Web サイト経由で予約されて Travelport の GDS に格納され PNR を意味する。Travelport は、この種のただ乗りは許さないと言っている。GDS でパッシブに課金したのは Travelport が初めてとなる。(travelmarketreport, 8/18/2011)

(12) アメリカン航空 アメックスとダイレクト・コネクトに暫定合意

American Express Global Business Travel が、AA のダイレクト・コネクトを複数の GDS が提供する集積テクノロジー経由で採用することに合意した。これは HRG と AA が合意した流通契約と同様のものである。(travelweekly.com, 8/18/2011)

(13) トラベルポートと US 航空が、2012 年以降まで流通契約延長

Travelport が US 航空との既存のコンテンツ契約を 2012 年に入っても延長すると発表した。Travelport のサブスライバーである旅行会社は、契約条件を変更せずに今まで通り US 航空の運賃にアクセスすることができる。(trave;week;u.com, 8/18/2011)

(14) 全米旅行業者協会会長 オバマ大統領に書簡

オバマ大統領が、「米国の経済再建（職の確保）の難題は、ビジネスが効率化されているということだ。銀行の窓口は ATM に、旅行会社のエージェントはオンラインにとって代わっている・・・」と発言した。これを聞いた ASTA 会長は、米旅行業界の真の姿を認識してもらう必要があるとして、大統領に書簡を送った。彼は、この書簡の中で、米国には約 10,000 の旅行会社が約 15,000 店舗を保有し、12 万人以上を採用して彼らに年間 \$6.3bn の給与を支払っている。米旅行会社は、航空券の 50% 以上と、ツアーの 79% と、クルーズの 78% を売上げ、合計 \$146bn 以上を販売していると大統領に説明した。(travelweekly.com, 8/18/2011)

空 運

【米 州】

（１）米国家運輸安全委員会、操縦室の変更要求

NTSB は、ボーイング機の操縦室の酸素マスクのホースの延長を要請した。パイロットが、操縦室の火災発生時に後部にある消化機を酸素マスクをしたまま取りに行けるように設計変更するべきだと言っている。ボーイング機では、2001 年から 38 件の操縦室の風防ガラスの火災が発生している。(wsj.com, 8/12/2011)

（２）米運輸保安局のトラステッド トラベラー

米運輸保安局 (TSA) が、今秋から米国の一部の空港で Trusted Traveler プログラムの試験を開始する。TSA は、旅客の FFP データを使用して 事前審査した旅客を Trusted Traveler と認定する。そして Trusted Traveler の、空港のセキュリティー検査ポイントの迅速通過を可能にする。このプログラムに参加する旅客は、靴を脱いだりラップトップ PC を鞆から出したりする必要がなくなる。プログラムの参加費用は未定であるが、類似の Customs and Border Protection プログラム Global Entry の場合は年 \$100 している。Trusted Traveler は、フルボディースキャンやボディータッチ検査は対象外とはならない他、ランダムチェックも実施される。それでも、少しは空港のハッスルを取り除いてくれるだろう。(Daily News National, 8/14/2011)

（３）US 航空のパイロット違法行為差し止め請求却下

先週、US 航空の同社パイロットの違法行為に対する差し止め (temporary injunction) 請求が却下された。しかし裁判所は、継続して US 航空の差し止め (preliminary injunction) 請求を審査している。

US 航空では、2005 年の US + America West 合併以来パイロットの統一シニオリティー契約の締結に失敗している。そして旧 US 航空パイロットの組合 US Airline Pilots Association 組合 (組合員 4,200 人) と、旧 America West の組合の 2 つの組合が併存している。US 航空は、パイロット組合がタクシング速度を遅くしたり、ゲートの離脱や到着を遅らせたりしていると抗議している。そして裁判所にパイロットの違法行為の差し止めを要求した。組合は、5 月に会社が組合に対して非合法的に圧力をかけていると訴えている。(wsj.com, 8/15/2011)

（４）米航空会社のパイロット訓練強化必要

米民間航空のパイロットには、操縦技術の向上、リーダーシップの涵養、先進シュミレーターの使用拡大が必要である。これは、議会から諮問された“米航空会社の安全性

向上検討専門家委員会”の調査結果。 専門家、航空会社、組合で構成されている委員会は、この調査結果の中で 24 の提案を行なっている。 どれもがコスト増となるこれらの提案に対して、議会や FAA や航空会社の対応が注目されている。(wsj.com, 8/15/2011)

(5) エアーカーナダ 政府のジョイベン却下を批判

カナダ競争委員会は、6月、ACとUAのジョイントベンチャーを却下した。 ACは、カナダの国際航空輸送政策 Blue Sky と加米オープンスカイ協定を無視した判断で、カナダを国際航空の枠組みから外す暴挙に等しい誤った決定だと当局の不承認を強く抗議している。 そしてカナダの Competition Tribunal へこの決定の無効を訴えた。

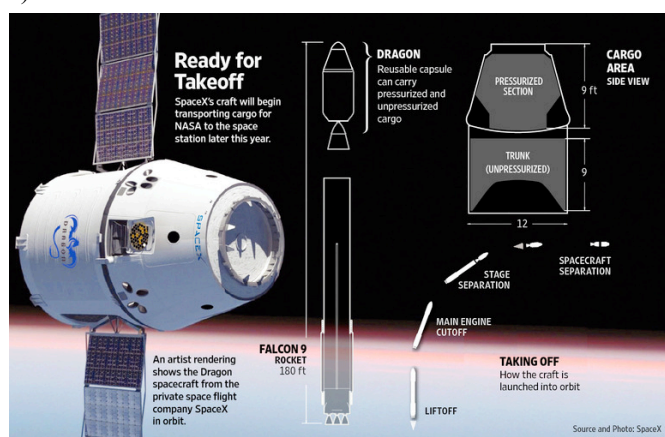
ACとUAは、既に米政府から運賃、スケジュール、マーケティングの協調に関する5年間協定の承認を受けている。 両社は、昨年10月にこの協定に収入プールを加えた拡大ジョイントベンチャーに対する当局承認を申請している。(wsj.com, 8/16/2011)

(6) ジェットブルー 組合望まず

jetBlueの組合編成投票で、2,050人のパイロットの58%がALPA組合編成に反対票を投じた。 ALPAは、これで過去2年間で2回jetBlueの組合編成投票に敗れたことになる。 jetBlueでは、パイロットのレイオフと賃金カットが行なわれたことが無い。(wsj.com, 8/16/2011)

(9) 民間宇宙貨物船が年内にも打ち上げへ

Space Exploration Technology社(Hawthorne, 加州)が開発したDragon Capsuleが、NASAの承認を取得して年末にも3,200kmの軌道を周遊している国際宇宙センターへ物資の輸送を開始する。 そして2012年からは、NASAの定期的貨物輸送を担うこととなる。 Space Exploration Technology社は、企業家Elon Muskによって設立された非上場の企業。(wsj.com, 8/17/2011)



(10) ユナイテッド航空 B787 来年初頭受領

UA 航空が B787 の初号機を来年初めに受領する。 HOU から AKL と LGS の長距離便に引き当てる。 ラウンディングキャリアの全日空は、B787 初号機を 9 月末に受け取る。 B787 のデリバリーは、過去 7 回遅延され当初計画よりも 3 年以上もデリバリーが遅れている。(wsj.com, 8/17/2011)

【欧州&アフリカ】

(1) アエロフロートが A380 発注検討

SU が、A380 を購入するためのワーキング グループを編成している。(wsj.com, 8/17/2011)

(2) SAS 収支改善

SAS が、第 2 四半期に利益 SEK551m を計上した。 前年同期の▲SEK502m (66 億円) から黒字転換に成功した。 収入は +13%増の SEK11.23bn(1,342 億円)であった。 SAS は、2008 年以来▲SEK2.8bn のコスト削減を実施した。(wsj.com, 8/17/2011)

(3) エアバス A320 の月産機数 更に増加

エアバスが、A320 の生産ライン×3 本の月産機数を 2014 年か 2015 年に 44 機~46 機に拡大するかもしれない。 同社は、今年 5 月に現在の 38 機を 2012 年 10 月に 42 機に増産すると語っている。 エアバスは、2020 年まで膨大な受注残を抱えている。 7 月には AA 航空が A320neo×260 機を発注した。(wsj.com, 8/17/2011)

【アジア&中東】

(1) キャセー航空 キャンペーン見直し

CX 航空で、「the team who go the extra mile to make you feel special」の標語のマーケティング キャンペーンを急遽見直すこととなった。 インターネットに、この標語を連想した CX の客室乗務員とおぼしき赤いユニフォームを着た女性と男性の淫らな写真が掲載されたため。 この事件の後に、CX の社員が辞任した。(channelnewsasia.com, 8/14/2011)

(2) エアーアジアが英サッカーチームのマジョリティー取得

AirAsia の Tony Fernandes が英サッカーチーム Queen's Park Ranger のマジョリティー株を買収した。 Fernandes は、8 月 9 日に MH と株式交換契約を締結した。 F が支配する Tune 社が MH 株 20.5%と取締役ポスト 2 席と MH のトップの非公式の拒否権を所有

することとなった。この見返りに、マ政府は AirAsia 取締役会 2 議席と、AirAsia と非上場の AirAsia X の株式を各 10%保有することとなった。この提携により、MH は国内線と国際線のバジェット航空会社運営を放棄することになるだろう。

F が MH 株を保有することになれば、F は航空会社 5 社 (AK, D7, Thai, Indonesia, MH) を経営することになる。そして来年には更に 2 社が加わる。(Philippine と Vietnam の航空会社を指しているものと思われる) フォーミュラ 1 や Tune のホテル、金融サービス、通信事業にも手を広げている。「こんなに手を広げて大丈夫なのだろうか？」という懸念が存在する。(FT.com, 8/12/2011)

(3) エアアジア フィリピン設立

AirAsia Philippine が 8 月 15 日に立ち上がった。運航開始はフィリピン政府より運航免許取得後の 10 月となる。基地は、マニラ北方 90 分の Clark 工業団地内空港となる。来年 6 月までに、A320×4 機により HKG, Macau, SIN, BKK の路線を展開する。Antonio Conjuangco (アキノ大統領従兄弟) を含むフィリピン実業家が 60%、Tune が 40%の資本構成となる。AirAsia Philippine の基地の Clark は、米国路線と AirAsia のアジア路線を結ぶ中継ハブ空港となると言っている。AirAsia は、既に Clark=KUL と Clark=Kota Kinabalu 路線を運航している。AirAsia Philippine 設立後も、これらの路線の運航は継続される予定。(channelasianews.com, 8/15/2011)

(4) イラン航空 民営化計画

イラン政府が、IR 株 50%と +1 株を \$1.6bn で 2 ヶ月以内に売却することを計画している。しかし、買い手が見つかるのかが問題である。IR は、米国の経済制裁で航空機の購入はもとより部品の調達が出来なくなっている。IR のフリートの平均機齢は 21.5 年を超えている。米国から圧力を受けている欧州各国は、IR 機に対する給油も制限している。主に米国の経済制裁による部品調達困難が原因で、イランの航空会社の安全性が著しく損なわれている。過去 6 年間の 13 機の墜落で、700 名以上が死んでいる。ICAO は、米国の民間航空に与えている制裁を非難している。多くのイラン人は、現政権の支持 不支持を別としても、米国の制裁行為が民間航空の犯罪に相当すると言っている。イラン政府は、民営化により機材と部品の調達隘路を打開することを狙っている。(FT.com, 8/15/2011)

(5) カンタスでリストラ

QF CEO Alan Joyce が、燃油費高騰で採算性が悪化している QF の立て直しには思い切った事業の変更が必要だと言っている。彼は、以下を骨子とする 5 ヶ年計画で、年間 ▲A\$200m の損失計上の QF International の利益捻出を優先させる考えだ。

➤ アジアで航空会社×2社を設立する。1社が、来年末までに設立する JAL と三菱

との合弁 Jetstar Japan の LCC だ。そして、もう 1 社 (プレミアム航空会社) を、シンガポール、マレーシア、あるいは中国に設立する。

- この 2 社用を含めて A320×110 機を導入する。
- フリート計画を大幅に見直す。そして 35,000 人の社員の内▲1,000 人を削減する。
- A380×6 機の導入を最大 6 年間延期する。

アウトソースとレイオフに反対する組合は、このリストラ案は 1990 年代の QF 民営化の際に作られた“QF の主要な施設を豪州内に設置しなければならない”という Qantas Sales Act に違反していると抗議している。そしてストも辞さない覚悟だと言っている。(channelasianews.com, 8/16/20119) (FT.com, 8/16/20119) (wsj.com, 8/18/2011)

(6) ジェットエアウエイズ 国際線 LCC 立ち上げへ

インド最大の航空会社 Jet Airways (マーケットシェア) が、国際線 LCC を立ち上げる。SpiceJet や IndiGo のインド LCC の国際線進出に対抗する。具体的な路線は発表されていないが、インドから 5 時間以内の短距離路線となる。IndiGo は、9 月 1 日より国際線を開始する。Jet は、国内線で JetLite と Jet Konnect の LCC を保有している。国内線では LCC の比率が 70%を超えている。Jet は、現在の国内線の LCC 比率 72%を将来 80%~85%に拡大する。Jet は、国際線では LON, BRU, SIN, NYC を含む 24 路線を運航している。(wsj.com, 8/17/2011)

(7) エアアジア X 第 2 四半期 旅客数 +57%増

AirAsia X の第 2 四半期の旅客数が +57%増加して 62 万人となった。(etravelblackboard.com, 7/20/2011)

旅客数	フリート	路線	L/F	ASK
62 万人 (+56.5%)	A330×9, A340×2	15	79% (75%)	45 億 (+60.2%)

水 運

(1) ファーストイースタンがマリナー投資

香港ベースの実業家 Victor Chu の投資会社 First Eastern (Peach 出資者) が、英証取上場の Camper & Nicholsons Marina Investments の増資後株式の 25%を £4.2m で買収する。そして CNMI との間で 50:50 の合弁を設立しアジア (特に中国) のマリナーの開発をすることとなった。(FT.com, 8/12/2011)

(2) ネプチューン 上半期▲\$67m 損失計上 コンテナ海運に翳り

シンガポールの Neptune Orient Lines の上半期決算が、▲\$67m の損失となった。収入は +9%増の \$4.6bn であった。APL コンテナ海運事業の収入は +7%増の \$4bn であった。FEU (40 フィートコンテナ) 当りの収入は▲3%低下して \$2,570 となった。この発表の前に、ドイツの Hapag-Lloyd も 上半期利益の大幅低下を発表している。明らかにコンテナ輸送量が減少している。燃油費高騰が収支悪化に拍車をかけている。(FT.com, 8/12/2011)

(3) マースク 上半期▲5.8%減益

世界最大の海運会社であるデンマークの A.P. Moller Maersk A/S の上半期利益が DKR12.61bn (▲5.8%減益) となった。2011 年の世界のコンテナ輸送量は、レートの下低下圧力は存在するものの、前年比 +6%~+8%増加するとマースクは期待している。

(単位：十億デンマーククローネ、1DKR≒14.78 円)

収入	利益	EBIT
159.23	12.61	34.60
+4%	▲5.8%	+13%

(FT.com, 8/17/2011) (wsj.com, 8/17/2011)

陸 運 & ロジスティックス

(1) 西岸鉄道フランチャイズ 大幅利益計上

Virgin Trains が、Glasgow を結ぶ West Coast 鉄道フランチャイズ (Virgin Group と Stagecoach との共同運営) の昨年の清算で、政府に £110m を支払った。これは、英国の鉄道フランチャイジーの支払額の最高記録となった。定時性の改善と走行頻度の増加などの利便性の向上が、エアーから旅客を鉄道にシフトさせている。一昨年は、収入が目標に届かなかったために、逆に政府が £40m をフランチャイジーに支払った。(FT.com, 8/16/2011)

ホテル & リゾート

(1) 米フォックスウッド インディアン部族カジノ債務リストラ合意に近づく
インディアン部族 Mashantucket Pequot Tribal Nation が運営する Foxwoods Resort Casino

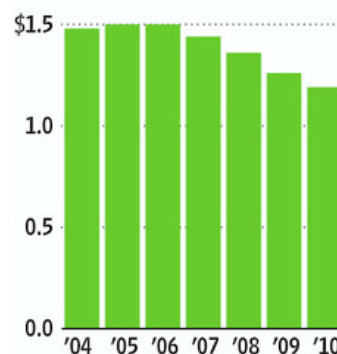
(コネチカット、Ledyard) で、BoA を含む債権者団と \$2bn に及ぶ債務のリストラが合意されつつある。

1983 年以來、インディアン部族に対しては、自分たちが居住する地域を自治区とする権利が認められている。従って、通常の連邦法による破産規則は部族に適用されないことになる。債権者は、返済不能に陥った部族の自治区内の物件を差し押さえて競売にかけることもできない。

Foxwoods では、最悪の場合、65%の債権が消滅してしまう怖れが発生していた、今回、債務の大部分の返済時期の繰延が略合意に達しつつある。全米のインディアン部族の債務の合計は \$20bn になると言われている。Foxwoods のリストラが、その他の部族の債務リストラの前例となるだろう。(wsj.com, 8/15/2011)

Dwindling Jackpot

Foxwoods estimated revenue, in billions



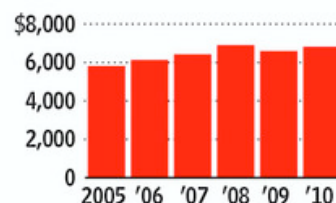
Source: University of Massachusetts Dartmouth Center for Policy Analysis

(2) マカオ 賭博収入 ラスベガスの 5 倍

7 月のマカオの賭博収入が、前年同月を +48% 上回って \$3bn に達した。今年 1 年間でおよそ \$34bn に達するだろう。この規模は Las Vegas Strip の 5 倍となるだろう。しかしマカオのエンタメとホスピタリティーの収入は、訪問者のほとんどの中国人の熱狂的な賭博好きを反映して たったの 5% しか存在しない。Las Vegas では、それが 60% にも達している。マカオは、賭博以外の収入を増加させて総合リゾートにする計画を有しているが なかなかその実現は難しい。中国人の賭博文化がバリエーだ。

Table Limit

Per-capita spending of visitors to Macau



Source: CLSA

マカオの訪問者の平均宿泊日数は 1.5 泊にとどまっている。マカオのホテル客室が不足している。(マカオ観光局によると現在 21,580 室) マカオでカジノのライセンスを保有している 6 社、Sands China, Wynn Macau, Melco International, MGM Grand, Galaxy Entertainment, SHM Holdings が、客室増加に努力している。2012 年末までに、マカオの客室は倍増するだろう。客室増加は中国人賭博好きを変えられないが、カジノ運営業者はエンタメ収入拡大に努力しなければならない。(wsj.com, 8/15/2011)

(3) スタンレー・ホー SJM 持株一部 第 4 夫人が購入

マカオの賭博大君 Stanley Ho (89) が保有するマカオの財産が継続して流出している。Ho の SJM Holdings の株式の一部が、彼の第 4 夫人と言われている Angela Leong に売却された。Ho の持株は、0.18% から 0.09% に減少した。Angelia の持株は、市場での

買い増し分を含めて 8.11%から 8.21%に上昇した。今年 3 月に Ho 一家の中で財産争奪紛争が発生したが、現在は解決したと言われている。先月、Ho の第 2 夫人の長女の Pancy Ho が、Ho のプロパティと運輸会社 Shun Tak Holdings の大量の株式を取得している。Pancy の Shun Tak 持株は、11%から 12.67%に増加した。(wsj.com, 8/15/2011)

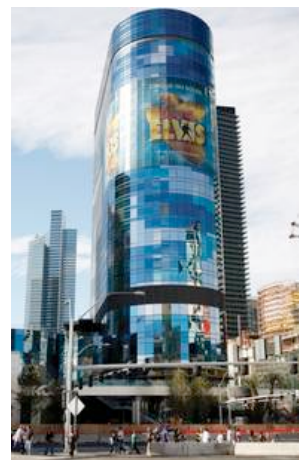
(4) マカオ カジノ大儲け

Wynn Macau が、先月のオークションでセットになった装飾合金磁器の花瓶 4 つを \$12.7m で競り落とした。2015 年に Cotai 地区に開業するカジノのデコレーションに使用する。マカオのカジノが大儲けしている。マカオのオペレーションで Wynn Macau は、今年の第 2 四半期に \$976.51m の利益を計上した。Las Vegas では、その半分以下の \$390.85m にとどまっている。MGM China は、第 1 四半期に、前年同期比およそ 3 倍の \$53.54m の利益を得ている。MGM は、先月香港証取に上場して HK\$11.1bn の資金を獲得した。

Sands China は、8 月 5 日、Hilton と IHG と提携して、マカオ Cotai Strip に来年初めに 1,800 室を新設する。同じく 2012 年には Starwood が Sheraton (4,000 室) を開業する予定だ。(HNN, 8/15/2011)

(5) MGM ハーモンタワーの爆破を計画

MGM resorts International が、ラスベガスの Harmon Tower の爆破を計画している。この CityCenter 内に位置するホテルとコンドミニアムとする予定であった 27 階建ては、構造上に欠陥があり使用に耐えない建造物となっている。MGM は、補強して使用可能にするよりも爆破する方が経済的だとの結論に至ったようである。この建物は、建築業者の Tutor Perini との間で法廷闘争が繰り広げられている。(washingtonpost.com, 8/16/2011)



(6) シーザーズ、米賭博規制緩和のロビー活動強化

Caesars Entertainment が、米国のオンライン賭博規制を緩和して、米国企業によるオンライン ポーカー賭博の営業を可能にするべきだと議会に働きかけている。

米当局は、今年 4 月、Full Tilt, PokerStars, Absolute Poker の外国オンライン ポーカー賭博業者 3 社を オンライン賭博禁止法違反とマネーロンダリングで摘発した。Caesars をはじめ米国のカジノ大手は、全てオンライン ポーカー賭博解禁を支持している。世界最大の上場オンライン賭博会社の Bwin.party (PartyGaming と Bwin の合併企業) を含む欧州の賭博業者の幾つかは、米国のオンライン賭博規制緩和が近いと見て、米国での営業開始を準備し始めている。(FT.com, 8/14/2011)

その他

(1) 中国国営中央テレビが百度を批判

中国国営中央テレビ（CCTV）が、中国最大のオンライン検索会社である百度（Baidu）を“市場独占の濫用”で強く攻撃した。CCTVは、百度がコンテンツの公正な管理を怠っていると言っている。この攻撃は、CCTVが独自の検索エンジンを立ち上げたタイミングで行なわれている。CCTVの百度批判と自社の検索エンジン開発は、偶然の一致ではないと囁かれている。中国のインターネット業界への投資リスクは大きいようだ。(FT.com, 8/17/2011)

(2) コカコーラの中国投資

コカコーラが、今後3年間に中国市場に \$4bn (3,200 億円) を投資する計画だ。コカコーラは、2009年には \$2bn の3ヶ年計画を立てていたが実際は \$3bn を投資している。その他の企業の中国投資は下表の通りである。(wsj.com, 8/18/2011)

PepsiCo	\$2.5bn2010年3ヶ年計画
McDonald	2013年までに1,300店から2,000店に拡大
Nestle (スイス)	中国製菓メーカーに \$1.7bn ビッド

編集後記

「日本航空離陸 燃油費高騰下で第1四半期利益計上」

日本航空が、8月3日、来年の上場を睨んでか 第1四半期の決算を上場停止以降初めて発表した。大幅な供給カットと労務費を中心としたコスト削減により、継続した燃油費高騰があるにも拘わらず 経常利益 159 億円を計上した。

その反対に、全日空は▲144 億円の経常損失を計上した

日本航空の第1四半期の決算は、前年同期との比較が発表されていない。(日本航空は2010年度の決算データを公表していない)

日本航空の生産量 (ASK=Available Seat Kilometer=有効座席キロ=1座席を1キロ運ぶ輸送量) は、2009年第1四半期との比較で▲28%と大幅に低下している。

従って、この生産量の減少と大規模な人員解雇や航空機退役から類推するに、日本航空のコストの削減は極めて大きなものであったことは疑う余地もない。

日本航空の CASK (Cost per ASK=有効座席キロ当りコスト) は、12.94 円となった。
全日空の CASK は 14.46 円で、日本航空よりも 1.52 円 (+11.7%) 高くなる。

(注) CASK は。単位当たりコストであるので、コスト一定と仮定して生産量を▲28%削減したとすると、CASK は 1/0.72 分高くなる。従って、損益分岐座席利用率を低下させるためには、総コストを低下させると同時に 単位コストも低下させなければならぬ 難しい経営が 航空には要求されることになる。

米国のメジャー3社 (UA, DL, AA) の同時期のメインライン*CASM (Cost per Available Mile) は 12.97 セント~13.86 セントである。(※リジョナル部門を除く) これを円建て CASK に変換すると 6.45 円~6.89 円となる。日本の航空会社メジャーの半分以下である。AirAsia の 2011 年 1 月~3 月の四半期の CASK は 4.23 セント (CASM 6.8 セント) となり米国メジャーのおよそ半分となる。

最近、航空会社の単位コストの話がマスコミで頻繁に取り上げられるようになったので、上記の通り記述した。しかし、単位当たりのコストの話は、こんな単純な比較が許されるほど簡単なものではないので注意が必要だ。

まず、日本航空と全日空の比較は、座席当りのコスト比較であるにも拘わらず、どちらにも貨物収入などの非旅客収入が含まれている。連結売上高合計に占める非旅客収益は日本航空の場合で 30%、全日空の場合で 23%存在する。従って、CASK の正確な比較をするのであれば、この非旅客部分を除去するか 比較のベースを揃えるための何等かの方法による調整が必要となる。

次に、米国社の非旅客収入比率は、およそ(タッタの) 10%程度であるので、その CASM を日本の会社と比較することは更に実態を表さないことになる。特に最近の異常なほど大きな円高は、国際間のコストの時系列の比較を更に難しくしている。

ましてや FSA (Full Service Airline) と、ノーフリル・単一機種・単一クラスの LCC の AirAsia と比較するなどは、ほとんど意味を成さないと言っても過言でない。仮に非旅客収入を非旅客コストと看做してその分を営業費用から除去すると(所謂“パイプロ”の考え)、日本航空と全日空の ASK 当りコストは 8 円 ~ 9 円台に一挙に低下する。

しかし、日本の場合は、空港着陸料をはじめとした高い航空インフラコストのために、航空会社のコストが高くなるのは自明の理である。

(単位:億円)

H23 第1四半期	日本航空	全日空
連結売上高	2,549	3,050
国際旅客	788	692
国内旅客	1,004	1,345
国際貨物	138	236
その他	617	777
営業費用	2,377	3,132
営業利益	171	-81
経常利益	159	-145
四半期損益	127	-85

JALは、営業利益
171億円を計上した

ANAは、営業損失
▲81億円を計上した

(単位:億円)

H23 第1四半期	日本航空	全日空
国際旅客	788	692
国内旅客	1,004	1,345
旅客収入合計	1,792	2,037
旅客収入構成比	70%	67%

JALの単位当たりコスト
CASKは12.94円
(営業費用÷ASK)
ANAより▲1.52円
(▲10.5%)低くなる

(単位:百万)

国際ASK	10,183	8,327
国内ASK	8,190	13,332
合計ASK	18,373	21,658

(単位:円)

CASK	12.94	14.46
------	-------	-------

ANAの航空運送事業セグ
メント営業費用の
CASKは13.10円となる

H23 第1四半期	ANA-JAL	JAL/ANA
CASK差異	1.52円	89.5%

以上 (H.U.)

表紙：
鉄人 28 号
筆ペン
COTMAN F2
2011 年 7 月作

TD 勉強会 情報 494 (以上)