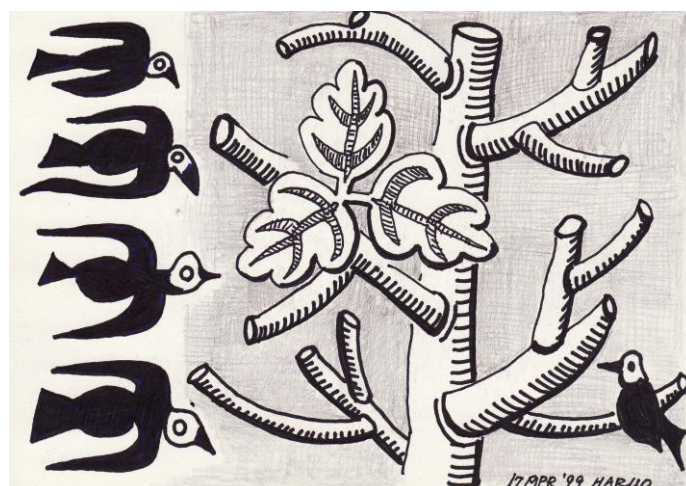


平成 21 年 7 月 6 日

TD 勉強会 情報 382

1. UA クレジットカード手数料転嫁、旅行会社猛反発
2. 頼りになる友達 (フェイスブック)
3. 其の他のニュース
4. 編集後記

<<< 最近の航空会社の流通戦略 (メモ) >>>



1. United's shift in credit card costs puts agents on high alert

UA クレジットカード手数料転嫁、旅行会社猛反発

先週号（情報 381 号）で、UA 航空のクレジットカード手数料の旅行会社転嫁について以下の通りレポートした。

『UA 航空が、一部の旅行会社が販売する航空券のクレジットカード手数料（2%～3%と言われている）の負担を 7 月 20 日から中止する。このため、UA は、一部の旅行会社のクレジットカード販売の ARC 精算を禁止する。間違っ て ARC 精算が実施された場合は、1 件当たり \$75 のデビットメモが発行される。この対象となる一部の旅行会社は、クレジットカード手数料を自身で新たに負担し、航空会社に対しては現金精算を余儀なくされることになる。旅客への転嫁（フィーの徴収）が始まるだろう。オンライン旅行会社（OTA）は、予約手数料を再び徴収しなければならなくなるだろう。そう ならば航空会社の直販サイト販売がますます拡大するかも知れない。』

今週号では、Travel Weekly の続編「旅行会社の反発」を箇条書きにして報告する。

- UA は、競争上の理由からどの旅行会社を現金販売オンリーとするかは明かして いないが、旅行会社業界は、UA が旅行会社の反応をテストしながら最終的には全旅 行会社を負担中止の対象とすると見ている。
- ARC データから推定すると、全旅行会社が UA のカード手数料の負担中止を言い 渡された場合は、\$170m が旅行会社の負担とされることになる。他の航空会社 が UA にマッチングした場合は、旅行会社は数 10 億ドルを負担しなければならな くなってしまふ。最早この規模は旅行会社の負担能力を超えるので、結局は消 費者転嫁が始まるだろう。そうならば、旅行会社は競争上不利となる。OTA は、5 月に中止した航空便の予約手数料を再び採用せざるを得なくなるだろう。
- 全米旅行者業界（ASTA）は、カード手数料負担中止は UA 以外の航空会社にまで 広がるだろうと言っている。そして、この問題の航空会社間の談合の怖れがあ るとして司法省に対して厳重な監視を要求した。
- ASTA は、程度の差はあるが 競争法適用免除の特例を受けている航空会社の 3 大 アライアンスについても、不当に旅行会社の競争力を弱める（競争環境を阻害す る）怖れが有るとして司法省の精査を要求している。
- 旅行会社管理ソリューション協会（TRAMS）は、手数料カットが航空会社間に広 まる前に、早急に UA に対する予約ボイコットを開始するべきだと旅行会社に訴え ている。航空会社間に広まった後では手遅れになってしまうと言っている。

- 米第9位のコンソーシアである Ensemble（北米 900 ロケーション）は、傘下の旅行会社に、UA 予約を回避するよう要請した。
- 手数料負担を回避するには、直接 ua.com 経由で顧客のカードを使って予約することが考えられる。しかしその場合は、旅行会社の販売実績には加算されない。
- 顧客と UA 間で直接決済させる場合は、UA はカード手数料を節約することはできないが、UA は GDS 予約手数料を回避することができる。結局 UA の最終的な狙いは、GDS コストの節約にあるのだろう。
- 旅行会社がクレジットカードのマーチャント・アカウントを取得するにしても、航空券販売に見合うより高いカードの使用限度額を獲得できるだろうか？ 歴史的に見て、旅行会社のアカウント取得は容易ではない。また、UA のサービスが起因するチャージバック*の債務は、旅行会社の負担となる問題も発生する。（*註：チャージバックは戻し入れとも呼ばれ、買い手がクレジットカード会社に既に決済された取引を取り消すよう依頼すると発生する。）
- 現金販売が増えるとなれば、旅行会社の ARC ボンド供託金の増加に繋がることになる。
- ARC の契約には、「善意かつ公正に取引を行うという黙示の了解」が記されている。適正な会計方法とクレジット販売は航空会社の責任という解釈も成り立つので、UA は法的なチャレンジを受ける可能性があると指摘する弁護士も存在する。
- GDS やオンライン予約を含む旅行会社のシステムも、UA のマーチャント・アカウントを使用しないようにするために変更を余儀なくされるだろう。

■

FT.com, 7/02/2009

2. What friends are for

頼りになる友達（フェースブック）

Facebook CEO Mark Zuckerberg (25) (右) は、Facebook (加州 Palo Alto、従業員 900 人) のレズンデートは、“より開けた結合された世界を創り出すために、共用できるパワーを人々に提供することだ”と言っている。

もう1社のインターネット企業である Google は、同社の使命を“世界の情報を組織化し、それを全世界的にアクセス可能にすることだ”と言っている。Zuckerberg は、より賢明にも、それを



アルゴリズムではなくて、人間を中心に据えて実現しようとしている。最近までは、そのような野望は若い成り上がり者の自信過剰と思われて相手にもされなかったが、Zuckerberg は、5 年前に Harvard.com の中にソーシャル・ネットワーキング（SNS）を立ち上げた。2006 年までは、このサイトには高校生か大学生しか参加できなかった。友達が何を言っているのかや、何をしているのかを知ることができる Facebook は、その時点では、より大きなユーザー数を保有していた MySpace の足下にも及ばなかった。しかし、ここ 1 年間の急速な成長により、MySpace を抜いて世界で最も訪問者数の大きなサイトとなり、今や Yahoo よりも大きな閲覧ページ数を誇っている。Facebook は、クリティカルマスを超えたのだ。Zuckerberg は、10 代の若者の暇つぶしから、数億人の人達のインターネット使用のためのスターティングポイントとした Facebook を、インターネットの支配的なプラットフォームへと変身させてしまった。

しかし、Facebook の野心的なミッションを遂行するのは容易ではない。Facebook の今年の収入は約 \$500m と見積もられているが、世界的な展開拡大のためにはそれ以上の支出が必要とされているのだ。自社の予測でも、来年末までは収入が費用を上回ることは無いという。2 億 2,500 万人にも上るアクティブ・ユーザーの個人情報と、彼等の Web 上のコミュニケーションと相互交流（インタラクション）の宝の山をベースにした巨大利益捻出潜在力を、Facebook は顕在化できないでいる。伝統的なオンライン広告は、高度に個人化された SNS には馴染まないのだ。しかも一方では、オンラインに於ける相互交流の別な新たな方法が突如として生まれ出て来ないとも限らない。マイクロ・ブロッギングサイトの Twitter が、移ろい易いインターネット・ユーザーを驚くほどの勢いで獲得している。Facebook であろうとも、SNS が浸食したように、今度は自分自身が駆逐されて過去の遺物となってしまわないとも限らない。

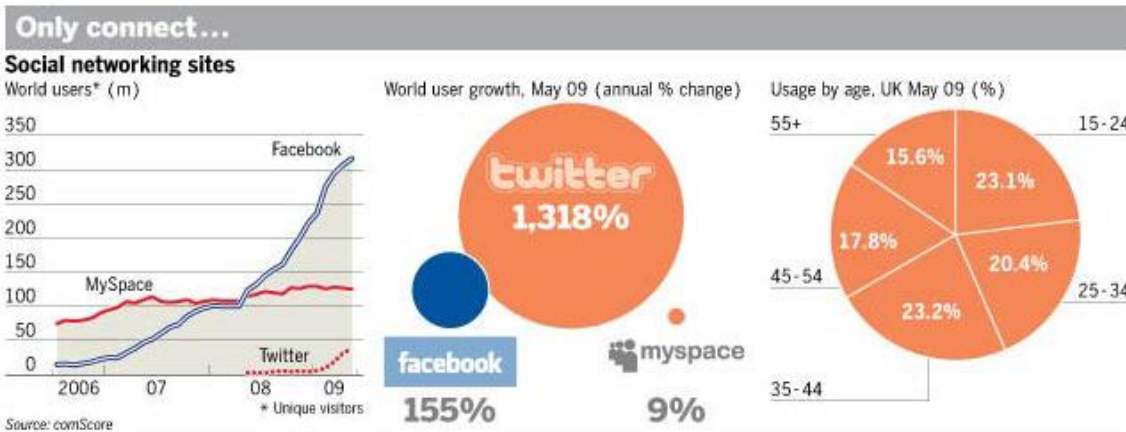
Zuckerberg は、\$500m で Twitter の買収を試みたが成功しなかった。そこで彼は、ステータス・アップデート（現在何をしているのか、例えば“今ビールを飲んでいる”などの情報<さえずり=Tweet>の更新）の如くの幾つかの Twitter の機能を Facebook の中に取り込んだ。

新規参入者の新たな動きへの果敢な対応もさることながら、Zuckerberg は Facebook のリーチの拡大と会員間のコネクションの深化に余念がない。この努力の結果が目を見張る成果を上げている。過去 1 年間で、2 億 5,500 万人の半分以上が Facebook の会員となった。しかも重要なことは、これ等の会員の多くがヘビー・ユーザーである点だ。1 億人以上が少なくとも 1 日当たり 1 回以上 Facebook に接続しているのだ。Facebook の新役員となった Marc Andreessen（Netscape 創立者）は、Facebook の会員数は 10 億人に達し、最終的にはオンラインの誰もが参加するようになるので、何時かの

時点では、電気の供給を受けている人達の中から参加者を制限せざるを得なくなるだろうとさえ予想している。 勿論リーチだけが重要ではない。 より重要なことは、Facebook が、ユーザーのオンライン生活を実行するための中心的なツールと成り得るかどうかだ。 そして、企業に対してこれ等のユーザーにリーチするための新たな価値ある方法を提供できるかどうかだ。 Zuckerberg は、インターネットがより社会的な場所と進化し、そして Facebook が保有している“ソーシャル・グラフ”(家族、友人、社会的の若しくは企業のネットワークの関係を示した相関地図) が、人々がオンライン生活をする上の主要な方法の1つになると確信している。 SNS は、人々がオンラインで相互交流する方法を変えつつある。

愛好者達は、SNS が 公共の Web をナビゲートする時の個人的なフィルター機能を果たすと言っている。 Google News にログオンして、トップニュースの掲載を決定するアルゴリズムを学習するよりも、Facebook で友達がリストしたニュースを見る方が手っ取り早いという訳だ。 この影響は、既に顕著な結果となって現れている。 最近では、Facebook からダウンストリームするトラフィックが増加しているサイトが急増している。 ワシントンの人気ブログ Huffington Post の 19%は、Facebook からのアクセスだ。 Perez Hilton のゴシップサイトのトラフィックの最大のソースは Facebook だ。

Facebook を将来事業に役立たせたいと願っている人達は、この SNS の成功を信じている。 Facebook 上で動くアプリケーションを開発している Zynga の CEO Mark Pincus は、「20 代の若者に、Facebook と Google のどちらを選ぶか?と聞けば、彼等は必ず Facebook と答えるだろう」と言っている。 SNS は、より個人的で よりレバントなのだ。 Google は、インターネットの可能性を よりメカニカルな方法で具体化しようとしている。 Facebook とは異なり、多くを採算性の良い事業に仕立て上げている。 しかも友達からの口コミのサイトを優先させて、他のサイトのアクセスを止めさせることになるのかは明らかではない。 しかしながら、Facebook は、SNS に賭けて創業者利得の拡大を狙っている。 ユーザーのサイト滞在時間の延長と Facebook の自分のサイトに於ける Web アクティビティーの拡大を計画している。 2007 年には、第三者企業がそこでアプリケーション(友達間で遊ぶことができるゲームやクイズ)を開発して運営することができる Facebook Platform を立ち上げた。 現在では、このプラットフォームでは 52,000 以上のアプリケーション(その幾つかは 1,000 万人が使っている)をホストしている。 昨年には Facebook Connect を立ち上げて、10,000 以上の外部サイトに対して Facebook ログインの共通化を実現した。 Facebook のログインが、恰もインターネット上のパスポートとなっている。 SNS の分野での Facebook のリードは凄まじいものがある。 これからも SNS 市場に対して大きな影響力を振るうだろう。 ■



3. その他のニュース

旅行流通・TD

(1) アルカンドール、トーマスクック維持

会社更生法適用を申請した Arcandor は、保有する Thomas Cook 株 53%の殆どを銀行団 8 行から借り入れたローンの担保に差し出している。銀行団は、現在の低迷している株価を勘案して、この抵当を差し押さえて売却することはしないだろう。

EU の競争監視当局は、6 月 30 日、ドイツ政府による Arcandor の通販部門 Primondo に対する €50m の政保債の発行を、EU 政府援助規則の中の一時的な救済措置として承認した。(FT.com, 6/30/2009)

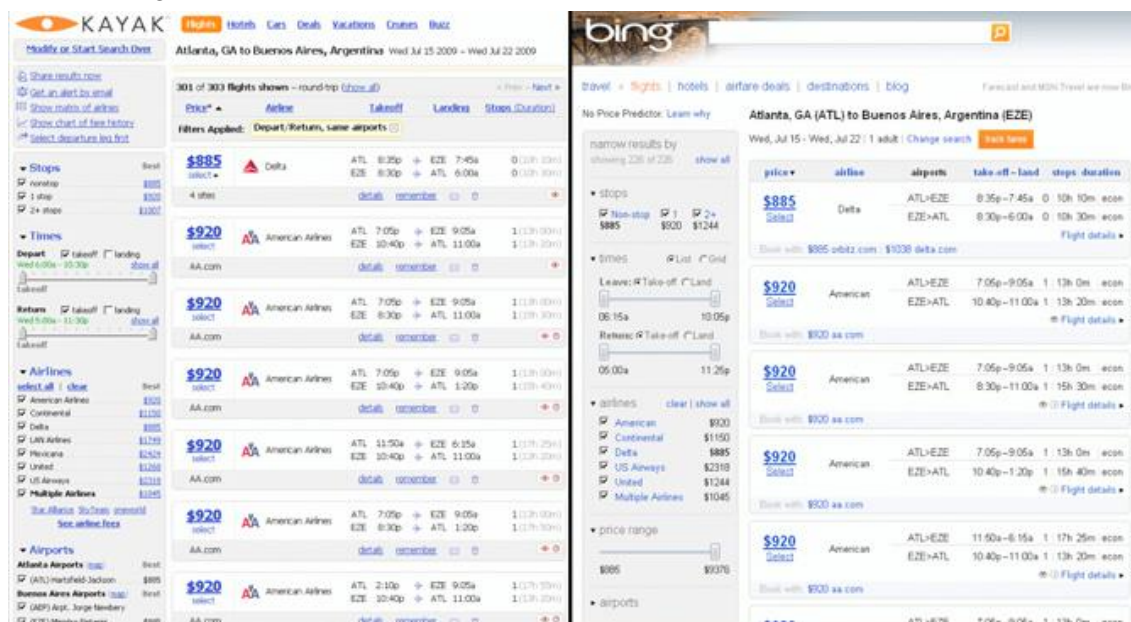
(2) オービッツ、広告宣伝費圧縮

Orbitz が、第 1 四半期の広告宣伝費を▲36.5%減少させた。Orbitz の昨年の広告宣伝費は、\$54.7m であった。同社は、Expedia や Travelocity にマッチングして航空便の予約手数料の廃止に踏み切っている。航空会社が設立した歴史を持つ Orbitz の航空便依存率はどの OTA よりも高く、手数料廃止の収支に影響するインパクトは他社より余程大きい。フォーカスライトの推定によると、Orbitz の場合は EBITDA 利益に対する手数料収入の貢献度は 60%以上となっている。(Travelocity は 55%、Expedia は 23%、Priceline は 1%) (nytimes.com, 6/29/2009) (PhoCusWright.com, 7/1/2009)

(3) MSN のピング・トラベルが Kayak に酷似

6月3日に北米で立ち上げた MSN の Bing Travel が、外見から検索手法やその結果が余りにも Kayak に酷似しているという意見（批判）が業界で高まっている。

(PhoCusWright.com, 7/1/2009)



(4) リテール e-コマースの 40%が旅行販売

米国では、B2C リテール e-コマースの 40%を、旅行のオンライン販売が占めている。

(TravelPro, 6/29/2009)

**US B2C E-Commerce Sales, by Segment, 2008-2013
(billions and % change)**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Retail e-commerce*	\$132.3	\$131.8	\$144.7	\$163.9	\$182.6	\$201.4
Online travel**	\$95.3 (1)	\$92.6 (1)	\$95.2 (1)	\$102.8	\$110.5	\$117.7
B2C e-commerce	\$227.6	\$224.3	\$239.9	\$266.7	\$293.1	\$319.1
% change	5.2%	-1.4%	6.9%	11.2%	9.9%	8.9%

*Note: numbers may not add up to total due to rounding; *excludes sales of digital downloads and event tickets; **includes online leisure and unmanaged business travel sales*
 Source: eMarketer, June 2009; (1) PhoCusWright, "Online Travel Outlook 2009-2010," provided to eMarketer, April 2009

104475 www.eMarketer.com

(5) トリップイット、新サイト立ち上げ

旅程管理サービスを提供している TripIt が、TripIt Pro のプレミアム・サービス サイト

を立ち上げた。 TripIt Pro は、\$99 の年会費でもって、航空便変更警報、再予約オプション、FFP 調査、Point Tracker、他人のアクセス承認のモバイル機能を備えている。 TripIt Pro のユーザーは、500 以上の航空会社、ホテル、レンタカー会社の Web サイトから plans@trp.it.com に予約コンファーマーションを送り込むことによってマスター旅程を作り上げることができる。 Sabre が TripIt の株式の 28% を保有している。(travelweekly.com, 6/29/2009)

(6) トラベルアドネットワークがバージンのコミュニティーサイトと提携

Travel Ad Network が、VS のコミュニティーサイト Vtravelled.com と北米市場で提携する。 Vtravelled.com は、Rough Guide, DK Eyewitness Guide, PilotGuides.com, Rand McNally のサイトを含んでいる。 Travel Ad Network は、北米で 1,100 万人、全世界で 2,100 万人のユニーク・ユーザーを抱えている。(travelweekly.com, 7/01/2009)

空 運

(1) スカイチーム本部、アムステルダムに設立

SkyTeam 航空同盟の本部が、年内に AMS に設置されることとなった。 同盟参加航空会社から会長+6 名の幹部が常駐する。 SkyTeam は、今までバーチャルな運営体として機能して来たが、同盟の規模が大きくなり管理業務が複雑化したためにリアルな本部の設置が必要となった。(travelweekly.com, 6/26/2009)

(2) イージージェット、LGW の空港使用料で敗訴

英高等裁判所 (High Court) は、6 月 26 日、easyJet が LGW の空港使用料の見直し (Judicial Review) を請求した裁判を棄却した。 昨年 CAA は、LGW の空港使用料を 1 出発旅客当たり £6.79 へ +21% 値上げ (RPI + 2% up) することを許可した。 この料金は、2013 年まで今後 5 年間で £7.24 までの値上げが認められている。 この結果、LGW の空港使用料は合計 £1.3bn に値上げされ、同空港で 25% のシェアを持つ easyJet の支払いは £325m に増加する。 高等裁判所は、CAA の行政権に裁判所が介入するほどの問題を有していないとして easyJet の訴えを退けた。(wsj.com, 6/26/2009)

(3) サウスウエスト航空、ラガーディア空港発路線開設

Southwest が、6 月 28 日、LaGuardia 空港発の 2 路線：シカゴ Midway 毎日 5 便、ワシントン Baltimore 毎日 3 便の合計毎日 8 便を開設した。(travelweekly.com, 6/28/2009)

(4) ライアン航空、300機の航空機発注計画

Ryanair CEO Michael O’Leary が、今年末までにエアバスもしくはボーイングに対して 最大 300 機の機材を発注すると語っている。 同社は、現在 B737 型機×190 機を保有し、現在の 5,850 万人から 2017 年までに 1 億 5,000 万人を輸送する計画だ。 同氏は、独経済誌のインタビューに応じて、LH の買収を本気で検討すると言っている。
(channelnewsasia.com, 6/28/2009)



(5) EU、ガルーダの連合域内航行禁止を解除

EU が今週、安全性の飛躍的改善が実行されたとして、GA 航空の連合域内空域の 2 年間飛行禁止を解除する。 EU は、2007 年 6 月に安全性が世界基準から大幅に乖離しているとしてインドネシアの 51 の航空会社の連合域内空域の飛行を禁止し、連合国民に対してインドネシア国籍機の使用を控えることを勧奨した。 規制が解除されれば、GA は 2010 年から AMS 便を復活する。 そしてその後に LON と FRA 便を再開する。 GA は、国内線旅客需要の増加に支えられて、2008 年に 6,690 億ルピア (66.9 億円)、2009 年最初の 4 ヶ月間で 3,261 億ルピアの利益を計上している。(FT.com, 6/29/2009)

(6) ハンガリーの航空会社が成長加速

世界同時不況の煽りを受けて、中欧の航空会社が疲弊している。 今月初め、スロバキアの SkyEurope が破産法保護を申請した。 チェコ政府は、CSA Czech Airlines の政府保有株式放出 (民営化) に対する入札期限を 2 ヶ月間延期した。 応札企業が少ないからだ。 それに反して Wizz Air Hungary Airways が元気が良い。



Wizz Air plans a hub at Prague's fast-growing airport, which served 12.6 million passengers last year.

ライバル企業の躓きも幸いして、中欧のリーディング航空会社よして浮かび上がりつつある。 昨年 1,260 万人が利用した大きな成長を遂げているプラハ空港に、基地を設営する。 そして、今年 8 月には、同空港で 19% のシェアを確保すると予想されている。 Wizz は、6 月に A320×50 機を発注した。 現有 30 機のフリートを 2010 年代の半ばには 130 機に拡大する計画だ。 Wizz は、東欧の Ryanair だと言う人達が居る。(wsj.com, 6/29/2009)

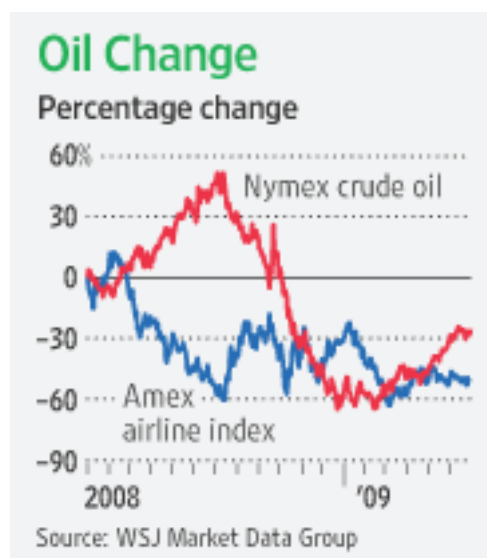
(7) イエーメン航空機墜落

6月30日、Yemenia AirwaysのA310(旅客153名) Sanna(イエーメン首都)発Moronoi行きがインド洋上で墜落した。5歳の幼児が救出された以外は生存者は発見されていない。(travelweekly.com, 6/30/2009)

(8) ユナイテッド航空、\$175mの部品担保の3年満期社債発行

UA航空が、\$175mに上る部品を担保にした3年満期の社債を発行した。UAは、12.75%のクーポンが付いているこの負債を、額面比▲10%で販売するので、満期時のイールドは17%になる。S&Pによれば、これは今年の平均約11%を上回る最も高いイールドとなる。担保物件の航空部品の価値は\$583mで、今回の負債の3倍となると同時にUA時価総額よりも高くなる。担保が航空機でなくて部品であるために、担保資産が高額となるはやむを得ないことだ。

今回の社債発行後の抵当に供出されていないUAの資産は\$1.1bnに上り、使途自由の現金が依然として\$2.5bn存在している。しかし、航空会社を取り巻く経営環境は著しく悪化しているので楽観は許されない。航空会社は、継続した供給削減にも拘わらずプライシング・パワーをなくしている。需要は継続して減少し、燃油費は再び上昇する気配を示している。航空業界はサバイバル・モードに突入している。先月、US航空は\$60mの新株発行を行なったが、発行日の同社の時価総額は\$57mに落ち込んでいる。低い利益率にも拘わらず、巧みな航空会社の資金調達と評価されて来た能力が限界に来ている。(wsj.com, 6/30/2009)



(9) スモール イズ ビューティフル、米航空会社

- ・ 米航空会社が突然「小が大に勝る」と言い出した。今までの、シェア競争から決別すると言うのだ。
- ・ チャプター11を離脱してヤット収支回復軌道に乗り始めた矢先に、昨年は燃油費高騰に直面した。そして、燃油費がヤット下落したと思ったら、今度は景気悪化による航空需要の大幅な減少に遭遇している。
- ・ 航空会社は、この需要減に対応する為に更に供給を縮小し、ハブ&スポークを含む運営体制を見直している。運営コストの高いH&Sは、LCCの直行便運営に対して競争力を既に失っている。

- ・ 供給の一層の削減は、一方で単位コストの上昇を意味する。(DL の単位コストは +4%~+6%上昇する) 航空会社は運賃を値上げして単位コスト上昇に対応しようとしているが、需要減少の市場環境はそれを許していない。つまり市場は運賃値下を要求している。事実、第1四半期の1旅客当たりの収入は▲20%減、イーールドは▲13%減少した。
- ・ 運賃値上げの代替として、航空各社は、所謂“アラカルト運賃”を導入し補完収入の確保に走っている。CO航空は、今年 \$200m の補完収入を得る予定だと言っている。DL と UA は、今年この運賃収入がそれぞれ \$1bn 以上になると言っている。US航空 CEO Scott Kirby は「アラカルト運賃は、航空業界の史上最大の構造的大変革の1つだ」と言っている。
- ・ 米国際線の旅客需要は、3月に、2001年12月以来最大の▲12.3%減少した。国内線は▲8.6%減少した。需給ギャップを解消するために、米大手航空会社9社は、5月に合計で▲8%の供給削減を実施した。それでも需給ギャップは拡大している。DLは、今年の供給削減計画▲6%~▲8%を▲10%に拡大する。AA航空は▲6.5%を▲7.5%に拡大する。供給拡大を継続して実施して来た Southwest航空すらも▲6%の供給削減を実施する。
- ・ そして、背に腹は代えられないとばかり、国内線に燃油サーチャージを復活させ、大西洋のサーチャージを値上げしている(US航空)。大手航空会社は、6月第2週に全路線に亘って +\$20 の運賃値上げを実施した。
- ・ 景気が回復して需要が戻って来ても、過酷なリストラを何回も経験して来た航空業界は、決して以前のような無節操な供給拡大には走らないだろう。

(travelweekly.com, 6/30/2009)

(10) ロスト手荷物追跡 キオスク

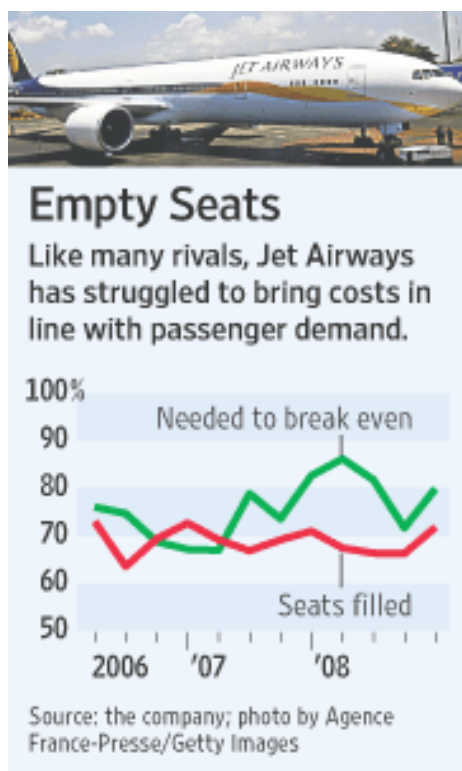
航空会社が所有する IT 企業 SITA が世界の 116 の航空会社を調査したところ、航空会社の今年の IT 投資は 収入の 1.7%まで低下することが分かった。この減少は、9-11 以降初めての減少且つ最大。それでも、各社は合理化投資を怠らない。60%がオンライン・チェックインを実施中で、92%が 3 年以内に このシステムを導入すると言っている。また 38%が、既に顧客のモバイル機器へ スケジュールの変更情報をテキスト・メッセージで流している。そしてエンコーディングされた搭乗券を携帯機器に送り込んで、紙の搭乗券の全廃を開始し始めている。SITA は、銀行 ATM と同じような共通チェックイン・キオスクを開発している。そして、紛失或は延着した受託手荷物を探し出すセルフサービスのキオスクを今年後半にロールアウトさせる。(wsj.com, 7/01/2009)

(11) バージンで▲600人カット

VS航空が、冬期のスケジュールを▲7%削減する。この関係で、▲600の職をカットする。このカットを含めるとVSは、8,400人の従業員を▲14%削減したことになる。10月末からは、LHR=ORD線を運休する他LHR=HKG線毎日2便を1便に減便する。(FT.com, 7/02/2009)

(12) ジェットエアー（印）の苦悩

- Jet Airwaysは、インドが国内線の自由化を開始した1991年の直後の1992年に設立された。近代的な航空旅行をインドにもたらし躍進し、2005年には上場した。Naresh Goyal (59) が80%を所有している。
- しかし、今ではJetは生き残りをかけて苦闘している。振興LCCの低運賃攻勢、ライバル企業の影響によるパイロットと整備員の給与上昇、供給過剰、空港混雑とお粗末な施設、BRU空港ハブの非効率な運営などの難問を抱えている。
- 国内線シェアは2003年の49%から25%に低下した。世界の航空会社が、まだ9-11からの回復過程にあった2004会計年度に+\$33mの利益を計上したものの、2007年後半には大きな欠損を計上した。至近の四半期決算では、資産売却益と税効果会計でもって黒字を達成したが、先の見通しは真っ暗だ。
- インドは、2004年に国際線を自由化した。Jetは、2005年に念願の国際線(SIN, LON, KUL)に進出した。B777を10機発注し、ドバイのEmirates航空並みの豪華なFクラスを装備した。そしてSQの如くの高品質の航空会社を目指した。
- しかし、ライバル企業が次々と誕生し、インドの航空市場は完全な供給過剰となった。インド醸造メーカーUnited Breweriesの会長Vijay MallayaがKingfisherを設立した。2003年にはAir Deccan、2005年にはSpiceJetとIndigoのLCCが続々と市場に参入した。Goyalは、ノーフリルの競合相手であるAir Sahara(後にJetLiteに改名)を買収してLCCに対抗した。Goyalは、インドにはLCCは存在しないと言っている。在るのは低運賃の不採算企業ばかりだと言っている。
- 2005年のParis Air Showでは、インドの航空会社は\$15bnに上る機材の大量発注を行い世界の航空業界を驚かせた。Indigoは、政府承認取得前にエアバス機を100機も発注した。Kingfisherは運航開始後2ヶ月しか経っていないにも拘らず、世界最



大の A380 を 5 機も発注した。

- ・ インドで新たに誕生した中間所得層が、航空需要を押し上げた。 航空市場の成長力は、中国よりもインドが上だとまで言われた。 新しい投資先を探していた世界の投資家やリース企業達は、この新たな市場に群がった。 新中間所得層は、列車から航空に乗り換えた。
- ・ Jet は、老朽化した航空インフラが原因で、飛行時間が +10%増加し 2006 年には \$80m の追加燃料支出を余儀なくされたと言っている。 70 分の飛行時間の国内線が、35 分も余計に飛ばなければならない。
- ・ 近代的なインフラが欠落しているために、Jet は 2007 年後半に国際線のハブ空港機能を BRU に設置した。 DEL, BOM, Chennai から BRU に飛行した 3 便は、BRU 空港で 4 時間駐機し、その間に旅客と貨物を乗り換えさせて、JFK と EWR と YYZ に飛んで行く非効率な運営を余儀なくされている。
- ・ 燃油費高騰と世界的な景気の低迷の影響を受けて、インドの航空会社は大幅な欠損に見舞われている。 Kingfisher は、機材発注を取り消し、国際線の新路線開設を延期させた。 そして Jet と Kingfisher のラバル企業同士が、昨年 10 月に空港施設共有とスケジュール調整と供給削減で提携することに合意した。 しかし政府は未だにこの提携を承認していない。
- ・ インド政府は、燃油税の値下げとインド航空会社に対する外国航空会社の出資を認めることを検討している。 そして国営の Air India に対して政府援助を実施する。

(wsj.com, 7/02/2009)

(13) ボーイング、B787 米サプライヤー買収へ

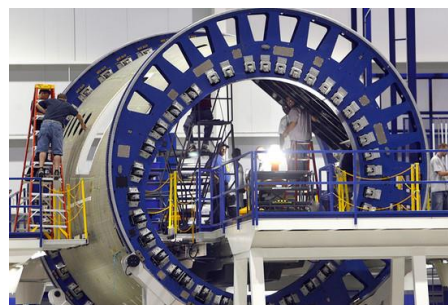
ボーイングが、B787 の胴体の一部分を製造しているノースカロライナ州の Vought Aircraft の施設を買収する。 ボ社は、昨年 6 月にも ノースカロライナ州の Global Aeronautical LLC の Vought が保有していた株式を買収している。 ボ社は、日本やイタリアを含む外部のサプライヤーにアウトソースした B787 の生産チェーンの見直しを始めている。 ノースカロライナのサプライヤーを買収し、B787 の生産管理を強化する。 この買収は、最近発表した 2 本目の生産ライン増設の道を開くこととなるだろう。 この買収により、どれだけデリバリー遅延が取り戻せるのかはハッキリしていない。

ボ社は、7月2日、今年上半期のネット受注機数が1機になったと発表した。先週9機を受注したけれども、QFの15機を含む発注取り消しが発生した為にネットの受注



機数がタッタの1機となった。 昨年のボ社の受注機数はネット 662 機。 ライバル社のエアバスは、パリエアーショーの受注を含めてネット 40 機以上の受注を確保した。 エアバスの昨年の受注機数は 777 機。(wsj.com, 7/02/2009)

Boeing is in negotiations to purchase Vought Aircraft System's North Charleston, S.C., facility, which makes sections of the 787 Dreamliner fuselage. Above, workers begin adding the infrastructure to a piece of fuselage at the facility in June 2008.



(14) 米司法省、CO と UA の競争法適用免除に注文

米司法省 (DOJ) が、先週末、CO と UA の北大西洋路線に於ける競争法適用免除申請に対して、55 ページに上る反対意見を運輸省に提出した。 DOJ は、競争法適用免除を承認する場合であっても、その対象とする範囲を限定するべきだと主張している。 2ヶ月前近くに暫定許可を発出した運輸省 (DOT) は、最終的な結論を出すために DOJ との調整が必要になっている。 技術的には、国際線の提携に関する競争法適用免除の可否に関する判断は DOT の管轄となる。 DOT は、過去 15 年間、より自由な航空協定との引き換えに競争法適用免除を与えて来た。 しかし、DOJ の競争監視当局の新任チーフ Christine Varney は、企業間の提携について、特に鉄道、新聞、テクノロジー業界の競争環境を厳格に審査すると既に発言している。 そして CO と UA のスカイチーム間の提携は、競争環境を阻害する恐れが多分に有ると指摘し、既により自由な航空協定をほとんど獲得してしまっている現段階では、競争法適用免除は相応しくないと主張している。 関係筋は、DOT は最終的にこのケースを承認するだろうが、それには幾つかの制限や条件が付く可能性があるようだと語っている。 このケースは、今後のオバマ政権の競争法に関連するスタンスのリトマス試験となるだろう。 明らかに、ブッシュ政権よりも厳しいスタンスとなるだろうと予想されている。(wsj.com, 7/02/2009)

(15) 中国東方航空、A 株発行で 55.6 億元の資金調達

中国東方航空が、親会社の China Eastern Air Holdings を引き受け手とする 55.6 億元 (780 億円) に上る A 株を発行した。 東方航空は、先月末にも CES Global Holdings (香港) に対して H 株を発行し 14.37 億元を調達している。 これ等の増資の結果、CEA Holdings は 58.08%、CES Global は 18.57%それぞれ東方航空株を保有することになる。 なお CES Global は、間接的に全株を CES Holdings に保有されている。(wsj.com, 7/02/2009)

(16) 英国航空、コスト削減強化

BA が、▲2,500 人のカットに加え 2010 年 3 月までに更に▲3,700 人（全従業員 40,600 人の約 10%）を削減することとなった。 人員削減に加え、今年の供給を夏期に▲2.5% から▲3.5%に、冬期を▲4%から▲5%に更に減少させ、資本支出を £725m から £580m に▲2/5 削減する。 そして、発注済みの A380 型機×12 機の内 最初の 6 機のデリバリーを最大で 2 年（平均 5 ヶ月間）遅らせる。 BA は、行き詰まった Unite と GMB の 2 主要組合との労働協約改定交渉を ACAS の調停に委ねることを提案しているが、両組合の反対に合っている。(FT.com, 7/03/2009)

水 運

(1) 上海港の野心的な拡張計画

上海の港では、多くの空のコンテナ船が Huangpu River の川岸沿いに術繋ぎになって係船されている。 輸出が大幅に減少してコンテナ船が余ってしまったのだ。 中国の輸出量は 7 ヶ月連続で減少している。 5 月には▲26.4%減少した。 上海の港の取扱量は、今年 5 ヶ月間で▲15%減少した。 20 年前のフル操業開始以来、初めて取扱量が減少した。 如何に今回の世界的金融危機の影響が大きいかを、これが物語っている。 一方、鉄鉱石などの原料を満載したドライバルク船が、長い列を作って荷揚げを待っている。 コンテナ船とは好対照を示している。 激安の海運レート（Baltic Exchange Dry Index は、昨年 5 月のピークから▲68%も値下がりしている）と原材料価格の値下げにより、中国の原料輸入の再開に拍車がかかっている。

造船業界では、今年 5 ヶ月間で 受注が 118 万重量吨に▲96%と壊滅的に減少した。

それにも拘わらず、政府は 2020 年までに上海の港を世界有数の海運センターにする野心的な長期的戦略を練っている。 32.5km の橋で結ばれている Yangshan Deepwater Port が施設拡張計画の中心に据えられる。 北部 Changxing 島には世界最大の造船所が建設され、港と工業地域間は鉄道が敷設される。 そしてサービス・サイドでは、HSBC の一部門である中国第 5 位の銀行 Bank of Communication が、船舶ファイナンス部門を新設する。(channelnewsasia.com, 6/29/2009)

(2) ロイヤルカリビアン、\$250m の社債発行

Royal Caribbean Cruise Ltd.が、\$250m の社債（senior notes）を発行した。 この資金は、無担保債務の返済に当てられる。 この発行の目論見書で、RCCL は、4 月 23 日に発表した利益見通し 1 株 \$1.35 が、燃油費の上昇で▲12 セント、H1N1 の影響で▲22 セン

ト低下すると述べている。 予約と価格レベルの見通しは、安定していると言っている。
(travelweekly.com, 6/29/2009)

(3) 船舶差し押さえ増加

新造船の発注者が造船所への支払いができなくなって、船舶を差し押さえられるケースが2件続けて発生した。 スウェーデンのNordea Bankは、先週、冷凍船運業者のEastwindから13隻の船を差し押さえ、その船を世界最強の船舶所有者であるモナコのSammy Oferに売却した。 同じ日に、NYC上場企業Navios Maritime Holdingsが、差し押さえ物件のケープサイズ新ドライバルク船4隻を購入した。 昨秋からの海運市場の崩壊で、これからは債権者による船舶の差し押さえが増加するだろう。 資金を有する数少ないオーナーが手放さざるを得なくなった船舶を購入して、景気回復時に用立てるフリートの増強をはかっている。(FT.com, 7/02/2009)

(4) 米加沿岸 200 海里で、

米国とカナダが共同して、米加沿岸 20 マイル以内を航行する全船舶のバンカー燃油の使用を禁止する提案が、7月13日～17日のロンドンで開催される世界海事機構(IMO)会議で投票にかけられることとなった。

米環境庁(EPA)は、この規制により、ヨウ素と硫黄酸化物を2015年までに現行レベルの25%以下に減少させることを目的としている。 クルーズ船業会は、バンカー燃油の使用禁止はクルーズ船客1人当たり+\$15近くまでのコスト増に繋がると言っている。 そして、2015年までに十分な量のクリーンな燃油の精製ができるのかを懸念している。(travelweekly.com, 7/02/2009)



The proposed Emission Control Area, outlined in red, does not include the Pacific U.S. territories; the western Hawaiian Islands; the U.S. territories of Puerto Rico and the U.S. Virgin Islands; the Aleutian Islands and western Alaska; or the U.S. and Canadian Arctic.

陸 運 & ロジスティックス

(1) 米大手レンタカー、夏場の予約が回復

業界第1位と2位のレンタカー会社Enterprise Rent-A-CarとHertz Global Holdingsの両社は、独立記念日7月4日のホリデー週末予約が、前年に比して大幅に上昇していると言っている。 Hertzは、昨年フリートを380,900台に▲13%削減したけれども、至近の過去6週間で約16,000台を購入した。 Hertzは、中古車販売が容易になって来たと言っている。 5月に▲33%以上も販売減少を経験した米自動車業界にとっては、このオ

ーダーが正に干天の慈雨となっている。アナリストは、消費者がコスト節約のために航空券の購入を中止し、近場にレンタカーでドライブする需要が増加していると言っている。(wsj.com, 6/26/2009)

(2) 中国、\$5bn で鉄道資産の一部上場を計画

中国政府は、2010年夏までに、保有している優良鉄道資産の一部(\$5bn相当)を香港と上海の証券取引所に上場することを計画している。上場の対照となるホールディング・カンパニーを設立するためにMacquarie SecuritiesとJP Morganを雇用し、鉄道部門の再編成を実施する。この持株会社には、北京=上海線が含まれる。

市場の▲60%急落後に新たな株式発行を禁止する措置(implicit ban)をとっていた中国政府は、最近小規模の3社の深圳証取への上場を許可した。しかし、長らく懸案の外国企業の国内上場は、依然として認めていない。(FT.com, 7/02/2009)

(3) ナショナルエクスプレス、フランチャイズ喪失

鉄道とバスの運業者National Express Groupの財政的支援が脆弱であるとして、英国政府はLondon=Edinburgh間を走行しているEast Coast線の不採算のフランチャイズ権を取り上げた。これは、フラグメントな英国の鉄道ネットワークの一面を浮き彫りにしている。NEG社は、採算性の良いEast Anglia線(London=Stansted空港線を含む)と小規模なc2c通勤路線の2つの運営を維持すると言っている。NEG(米加とスペインでバス会社を運営している)は、East Coastフランチャイズを喪失することで、ますます買収のターゲットとなるだろう。FirstGroupがNEGの買収に乗り出しているが、成功していない。Richard Bransonとトラベル・オペレーターのStagecoach Groupが所有しているVirgin Rail Groupも買収に興味を示している。英国の鉄道システムは、1994年と1997年に民営化された以降大きな批判に晒されている。鉄道と列車と通信ネットワーク運営する異なる数社が複雑に鉄道事業に参入している。列車の運業者は、一定の期間の運営権(フランチャイズ)を政府から認められている。景気低迷までのブームとなった数年間は健全な利益を生み出したが、最近の不況により、フランチャイズの収支が急速に悪化している。以前のEast CoastフランチャイズのGNERも、パフォーマンス・ターゲットを達成できず2007年にフランチャイズを政府に返還している。(wsj.com, 7/02/2009)

(4) ロイヤルメール部分民営化案復活か

英労働党政権は、党内の多くの議員と組合の反対が強いため、今週予定されていたロイヤルメールの部分的(30%)民営化案の審議を延期することとした。来年5月に予定されている総選挙まで、この問題はペンディングとされるかも知れない。ロイヤルメールは、£9bn~£10bnの年金積み立て不足を抱えており、この積み立て不足の6月まで

の解消を迫られている。(FT.com, 7/03/2009)

(5) インド鉄道 IT 化促進

インド政府は、世界最大の国営鉄道であるインド鉄道の IT 化を進展させる。新鉄道大臣 Mamata Banerjee は、7月3日、Mumbai, Delhi, Calcutta, Bangalore を含む大規模 50 駅のショッピング、ホテル、通信施設を改善して国際的標準に合致させる官民合同計画を国会に提出した。光ファイバー通信網の民間使用を拡大し、E-切符や自動発券機を導入し、SMS アップトゥデートによるスケジュール情報を旅客に提供する。既にインターネット予約が稼働しており、63,000km の鉄道で 24 時間のコールセンター電話予約を受け付けている。インド鉄道は利益を出している。今年の収入は、航空から鉄道へのシフトが予想されているので前年を+10.6%上回る \$18.4bn が見積もられている。しかし、一部は、革新的なファイナンスが欠落しているこの予算案では、インド鉄道の大した改善が望めないと悲観的だ。インド鉄道は、1日に 2,000 万人の旅客を輸送し、140 万人を雇用している。多くの駅は混雑し、駅構内で野営している多くの人々が存在する。毎日、駅では日常的に死人が発生している。(FT.com, 7/04/2009)

ホテル & リゾート

(1) セントレジス、差し押さえか

St. Regis Monarch Beach ホテルのオーナーが \$70m の債務不能に陥った。7月7日まで、債権者の Citigroup Global Markets Realty Group と差し押さえ回避の交渉が継続されている。加州 Orange County に在るこのホテルは、政府補助を受けた AIG が \$500,000 の社員幹部慰安会を開催したホテルで有名。この“AIG 効果”により、豪華リゾートのオキュパンシーが二桁のペースで低下している。(travelweekly.com, 6/25/2009)

(2) フォーシーズンとホテル所有者間で争い

➤ 豪華ホテルで Ritz Carlton と双璧をなす Four Seasons Hotels and Resorts で、ホテルとホテル所有者との間で争いが起きている。Four Seasons は、世界で約 80 の豪華ホテルとリゾートを運営しているけれども、そのどれもがディベロパーや不動産業者が所有している。ホテルの所有者達は、ブランド力とホテル運営実績を持つ Four Seasons に全面的に依存して、ホテルの設計から運営までを任せている。運営を全面的に任されている Four Season は、ドアボーイの従業員数からベッドのシーツの織り目数までを決めている。ホテル所有者達は、一般的に Fore Season に対して gross 販売額の 3% と利益の 5% を運営費として支払っている。その上

に海外販売、マーケティング、予約の経費を分担している。更に維持費を積み立てている。

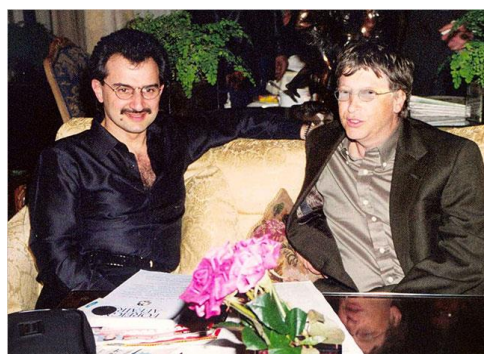
- 世界的な不況で 1泊 \$395 もする豪華ホテルの客足が急速に鈍っている。 Four Season では、今年、RevPAR が▲25%低下した。負債を抱えているホテル所有者達は、業績悪化に直面して料金の値引きや従業員のレイオフや細かいところでは活け花の中止等の収支改善策を実施したがっているが、Four Season はブランド毀損に繋がるとしてこれ等の要求を一切受け付けない。Four Season は、ホテル所有者の経営よりも自社のブランドの維持を最優先させている。(深刻な業績悪化のために、2008 年後半より創業以来初めての 3泊目を無料にする値引きキャンペーンを開始している。)
- 今の所は、債務返済不能に陥って銀行の差し押さえを受けたホテル所有者達は存在しない。しかし、Four Seasons に対して 数社が契約改定交渉を要求し、1社が訴訟を起こしている。3月にLuxury Suite Warが加州のFour Seasons resort Aviaraで勃発した。所有者のBroadreach Capital PartnersがAviaraの帳簿を持ち出し、新たな管理者を連れて来て、Four Seasonとの契約を破棄した。そして、善管義務違反でFour Seasonを告訴した。Four Seasonも黙っていない。突然の一方的な契約破棄とネガティブな報道の発生によるブランド毀損で損害賠償をBroadreachに請求した。
- Four Seasonの創立者でCEOのIsadore Sharp(77)は、2007年にこの豪華ホテルとリゾートのチェーンをBill GatesのCascade Investmentとサウジの王様の甥であるWalid bin Talal皇太子に\$3.8bnで売却した。両者は、長期的な投資だとコメントしている。Sharpのエクジット(隠居)は当面できないようだ。

(nytimes.com, 6/28/2009)



In bad times, the Four Seasons model of spare-nothing service is worrying the owners of the hotels it manages, but the company resists cutbacks that could diminish its brand.

Prince Walid bin Talal and Bill Gates bought the Four Seasons company in 2007, for \$3.8 billion. “We’re doing it for profit,” the prince said. “But we have to face reality. The world is in a recession. But it will be over in a year or two.”



(3) 中国豪華ホテル H1N1 で打撃

北京の豪華ホテルが、景気悪化と H1N1 の影響でレイオフを開始している。首都の星クラスのホテルの平均オキュパンシーは、第 1 四半期に 44.5% に低下した。前年同期は 54.6% であった。オリンピック開催中に 6,000 元 (84,000 円) から 7,000 元 (98,000 円) した料金が、550 元 (7,700 円) に激減している。(channelnewsasia.com, 6/29/2009)

(4) ロシア、カジノ規制

ロシア政府は、7月1日から、カジノとスロットマシン・ホールの営業を禁止する。ロシアは、賭博への耽溺を抑制するために 2006 年にカジノを禁止する法律を制定していた。7月1日以降は、首都から遠くはなれた遠隔地の 4 箇所 (Kaliningrad, Azov Sea, Altai region of Siberia, eastern Primorye) のみでの営業は許可される。ポーカーは規制の対象外となる。モスクワでは 524 軒、セントピーターズブルグでは 109 軒のカジノが営業している。この規制により数万人が失職するだろう。政府は 6 万人と言っているが、業界は実際は 40 万人にも及ぶロシア最大の雇用減少になると言っている。(wsj.com, 6/29/2009)



The word “casino” has already been removed from gambling halls on a busy Moscow street.

(5) 香港ディズニーランド拡張決定

香港政府と Walt Disney が、7月7日、香港 Disneyland の拡張で合意した。この完成まで 5 年間に要する拡張により、現在の 4 つのテーマランドが 7 つに増加する。香港政府は、この拡張には出資しないが、保有している債権を株式と交換して香港 Disneyland 株の過半数 (52%) を維持する。Disney は、HK\$3.5bn (440 億円) をこの拡張に投資する。同社は、既存の債権 HK\$2.7bn を株式に交換する。(wsj.com, 6/30/2009)

その他

(1) オンライン小売税導入か

カルフォルニアやコネチカット州を含む州財政難に苦しむ州が、オンライン小売税の導入を検討している。 現行の米国法では、州内で営業が完結する小売業者の販売に対してのみ小売税が課されている。 州外のオンライン小売業者の販売に対しても課税すれば、数百万ドルの税収増が期待できるだろう。 NYC 州は、州外のオンライン小売業の販売を斡旋する州内のアフィリエイトに対して課税を開始した。 多くの州が NYC 州のこの徴税方法を採用し始めている。 Amazon, Overstock.com, Blue Nile は、課税を回避する為に、これ等の州に於けるアフィリエイトとの関係を破棄した。 Overstock.com は、NYC 州に於ける 3,400 のアフィリエイトとの関係を破棄し、同州を州際間商法に違反しているとして訴えた。 加州では、オフライン小売業者が、公平な徴税義務を課す為にオンライン販売に対しても課税するべきだと言っている。 議会は、オンライン販売にも小売税を適用する“Main Street Fairness Act”の制定を検討している。 伝統的な小売業の Wal-Mart や Best Buy では、彼等のオンライン販売に対して小売税を徴収している。(FT.com, 7/03/2009)

編集後記

<<< 最近の航空会社の流通戦略 (メモ) >>>

航空会社は、アラカルト運賃を拡充して、それ等の運賃を組み合わせた引きはがしたりして運賃をブランド化し始めている。 今までは単純に座席の販売だけを実施してい

た航空会社だが、最近では真のマーケティング テクニックを必要とし始めている。
レガシーなシステムの GDS は、航空会社の新しい販売方法への対応に苦勞している。
航空の流通で大きなイノベーションが起きている。 その一方で、航空会社の空港のフ
ロントラインの無人化が始まっている。 航空会社の流通戦略とその他のリストラ策を
羅列したメモを以下に作ってみた。

<<< 最近の航空会社の流通戦略 (メモ) >>>

<流 通 戦 略>

(2002 年ベース・コミッション全廃)

2006 年 GDS フルコンテンツ (オプトイン) 契約
(GDS 予約手数料値下げ)

2007 年 アラカルト運賃導入 (AC)

2007 年 事前座席指定有料化、空港ラウンジ券販売
(アラカルト運賃拡大)

2008 年 受託手荷物有料化 (アラカルト運賃拡大)

2008 年 マイレッジの大量一括販売 (流動性強化策)

2008 年 完全 e-チケット開始

継続して自社 Web サイト強化 (直販拡大)

2009 年 SNS 使用 (バイラル・マーケティング) 開始

2009 年 大手航空会社 CEO コンテンツの有料化発言

2009 年 クレジットカード手数料 旅行会社転嫁 (UA)

(H.U.)

<その他のリストラ策>

- ・破産法保護申請
- ・労働協約改定
- ・人員削減 (レイオフ)
- ・確定拠出年金基金解散
- ・Equity/Debt Finance
- ・機材導入延期/退役延伸
- ・供給削減 (路線便数削減)
- ・コンソリデーション
AF+KLM, LH+Swiss
LH+Brussel+OS+BMI
DL+NW
- ・アライアンス強化
Sky, Star, oneworld ATI
- ・空港フロントライン無人化
空港 Ch'k In 廃止計画
(オンライン Ch'k In)
受託手荷物受付中止計画
(Ryanair)

表紙：
5羽の鳥
鉛筆、マジック
B5カード
1999年4月作

TD勉強会 情報 382 (以上)