

平成 23 年 10 月 3 日

TD 勉強会 情報 500

1. 500 号記念投稿「空港雑感」 Ph.D. 帝京大学教授 酒井正子
2. トラベルポート、債務返済期限延長で破産法 11 条回避
3. グループンのクーポン販売は、果たして有効なのか？
4. その他のニュース
5. 編集後記「JATA 国際観光フォーラムに参加して」



1. 「空港雑感」 帝京大学教授 Ph.D. 酒井正子

TD 勉強会が 500 号をむかえられたこと、心から祝福申し上げます

「整備」から「運営」にシフトした『空港法』

長く発着枠満杯状態が続いていた羽田空港で、1984 年から沖合展開事業が進められて 1997 年に新 C 滑走路が完成し、翌 1998 年に久々の発着枠 40 便の純増見通しとなった。運輸省（当時）航空局が増枠 40 便のうち 6 便分を新規会社用に配分した結果、スカイマークとエア・ドゥの新規 2 社が 1998 年から東京－福岡、東京－札幌線をそれぞれ就航させた。航空法旧法に基づく路線免許制の下で 34 年ぶりの新規参入の実現であり、これをわが国における LCC の嚆矢とする向きもある。また、世界でオープンスカイが進展するのに伴って 1999 年に全日空がスターアライアンスに、2007 年に日本航空がワンワールドに加盟した。2011 年に入って、全日空と日本航空がいよいよ本格的な LCC 参入を発表した。

世界でグローバル・アライアンスと LCC というそれまでとは全く異なるビジネスモデルが台頭して航空業界の景色が大きく変化するなか、わが国が遅ればせながらも昨今、世界の潮流に付いていくことができた背景には、行政当局における空港建設と空港政策の方向転換がかるうじて間に合ったという幸運があったと言えるべきか。今日、世界を席卷する新たなビジネスモデルには、拠点空港における潤沢で廉価な発着枠が大前提である。そうした空港インフラがなければ、航空会社は真に自由な競争をすることができず、一国の航空は衰退の一途を辿ることになると言って過言でない。

わが国の空港政策を顧みれば、3 大都市圏における拠点空港整備が 1980 年代（第 5 次空港整備 5 カ年計画、三大プロジェクト）に着手され、2000 年代に入ってようやく実りの時代を迎えた。新設された中部、2 本目滑走路を得た関空は言うに及ばず、年間発着 30 万回が 2、3 年以内に実現する成田、そして 4 本目滑走路が完成して再国際化を果たした羽田、これら 4 つの拠点空港がフルスケールで稼働し始めようとしている。長年懸案だった日米航空自由化協定が 2010 年 10 月に締結できたのも首都圏空港の発着枠大増強があったればこそである。ようやく、わが国航空各社が国内外で存分に競い合える環境が整ったのであり、すでに競争の幕は切って落とされている。

これより 2、3 年遡った 2008 年 6 月、『空港整備法』が改正されて新たに『空港法』が成立した。これによって 1970 年来の空港の種別が見直されたのは周知のところであるが、実

は、ここからわが国の空港政策が大きく舵を切った。空港法第 3 条第 1 項に基づき策定された「空港の設置及び管理に関する基本方針」によれば、「空港整備は、配置的側面から見れば概成したものと考えられる。(中略) 空港政策の重点が「整備」から「運営」にシフトし既存ストックを最大限活用することを基本とする(後略)」として明確に政策転換を謳っているのだ。こうした政策転換に伴い、既存の空港をいかに効率的に運用するかが今後の重要な課題となった。

「国土交通省成長戦略」と関西 2 空港の統合

2009 年 10 月に民主党政権のもとで発足した「国土交通省成長戦略会議」は、2010 年 5 月に最終報告を公表した。その「国土交通省成長戦略」には 6 つの航空政策が掲げられている。①徹底的なオープンスカイの推進、②首都圏の都市間競争力アップにつながる羽田・成田強化、③民間の知恵と資金を活用した空港経営の抜本的効率化、④バランスシート改善による関空の積極的強化、⑤真に必要な航空ネットワークの維持、⑥LCC 参入促進による利用者メリット拡大、である。

「国土交通省成長戦略」4 番目の柱である④バランスシート改善による関空の積極的強化について、関空と伊丹空港とを統合して持ち株会社(新関西国際空港株式会社)を設立し、コンセッション(運営権)収入と土地の賃貸料によって関空の財務状況の改善を図るとする制度的枠組みが固められ、本年 5 月 25 日「関西国際空港及び大阪国際空港の一体的かつ効率的な設置及び管理に関する法律」が公布され、新会社の設立日を 2012 年 4 月 1 日、関空・伊丹の経営統合を同年 7 月 1 日とする政令が 9 月 20 日閣議決定された。

国土交通省成長戦略に基づく新たな空港政策について、政府の対応はこれまでのところ、直面している課題に対応したものと考えるが、今後重要となるのはその実現のスピードであろう。国内外の競争が激化するなか、わが国航空会社の国際競争力強化は待ったなしの状況にある。企業活動に制約を課すような状況を今後とも極力取り除き、一層の事業者間競争を促進し、一方で企業側には各社の経営努力を続けることが厳しく求められよう。また、着陸料等の空港使用料を見直すなど、官民を挙げて運航コストの低減を図る必要がある。平成 23 年度税制において、航空機燃料税の引き下げが認められたが、上記成長戦略では、空港使用料の抜本的な改正は、空港経営についての検討を踏まえて議論することとなっており、結論を得るまでにはなお数年を要するであろう。拙速な結論を避けるのは当然のことではあるが、大転換期を迎え、早急に空港経営の在り方、空港財源の負担の在り方等を議論し、わが国航空産業の発展とそれによる利用者の利便向上、ひいてはわが国経済の再浮上に向けた取り組みを進めることが今、真剣に求められている。

(酒井正先生 略歴 昭和 44 年東京大学教養学部卒、平成 5 年筑波大学員修士課程修了、

平成 11 年東京大学大学院工学系研究科、先端学術工学博士課程修了後 Ph.D.取得。
昭和 45 年～昭和 52 年 日本航空株式会社、昭和 61 年～平成 18 年 財団法人 日本航空協会、平成 17 年 大東文化大学非常勤講師を経て平成 19 年 4 月より帝京大学勤務、平成 21 年 4 月より同大学教授（経営史、航空事業論）、この間に多くの政府役員を勤める傍ら、著書論文を多数発表。）



Tnooz, 9/30/2011

2. Travelport wins full backing to extend debt plan to 2016

トラベルポート、債務返済期限延長で破産法 11 条回避

Galileo と Worldspan を保有している Travelport の親会社 Travelport Holdings が、9 月 29 日、PIK (payment in kind) ローン \$715m の返済期限 2012 年 3 月を、債権者団と合意して 2016 年に延長することに成功した。 Travelport Holdings は、返済期限延長に失敗した場合にはチャプター11 を申請するとしていたが、これで一先ず破産法保護下に入ることを免れた。

Travelport は、private equity 企業 3 社 (Blackstone Group, Technology Crossover Ventures, One Equity Partners/JP Morgan Chase) によって、2006 年に当時の所有者である Cendant から \$4.3bn で買収された。

PE 企業は、通常は、買収に要する資金の大部分を被買収企業自身に背負わせる（被買収企業のキャッシュフローもしくは資産を担保に買収資金を調達する）手法をとっている。そして買収した企業をリストラし、企業価値を高めて数年後に買収価格以上で売却して利益を捻出する 所謂“出口（売り抜け）戦略”を追求する。ほとんどが、長期的な被買収企業のブランド価値の向上など毛頭考えていない。

しかし、Blackstone 等は、Travelport の買収直後（7 ヶ月後）に、PIK ローン \$1.1bn を更に借りて（Travelport にそのつけを回して）、その金を自分たちの配当に引き当てた。つまり PE 企業 3 社は、Travelport の反対を無視して、買収に要した資金の 1/4 をこの PIK ローンでもって手っ取り早く取り返したのだ。ところが、この無理が祟って、PIK ローンの \$715m が返済不能に陥るはめになってしまったという訳だ。このため Travelport の貸借対照表上では、負債が資産を上回る債務超過の状況が続いている。

Travelport は、それにも拘らず 2010 年 2 月に上場を試みた。しかし、財務諸表の数値が余りにも悪く投資家達のサポートを得られずに LON 証取上場に失敗した。(Travelport の上場希望価格 210p~290p が、実際は 190p 程度にしか至らなかった)

Travelport の 2010 年度と今年度第上半期の業績結果は下表の通りである。

【損益計算書】

単位:US\$ Million

	2011 上半期	2010 上半期	2010 年通期	2009 年通期
ネット収入	1,061	1,056	2,290	2,248
営業費用	916	902	1,976	2,747
営業利益	145	154	314	-499
調整後 EBITDA	283	295	629	632
損益	税前 -4	税前 25	税引後 *-43	税引後**-871

*含 Orbitz -28

**含 Orbitz -162

【比較貸借対照表】

単位:US\$ Million

	2011 年上半期	2010 年 12 月	2009 年 12 月
流動資産	743	799	741
固定資産	2,937	3,701	3,605
資産合計	3,680	4,500	4,346

	2011 年上半期	2010 年 12 月	2009 年 12 月
流動負債	651	1,010	927
固定負債	3,485	4,162	4,011
資本	-456	-672	-592
資本合計	3,680	4,500	4,346

世界景気の悪化に加えて、Worldspan の Expedia 契約喪失、中東に於ける第三者マーケティング提携者変更に伴う混乱、Orbitz の芳しくない業績の継続、UA 航空の予約プラットフォーム Apollo (Travelport) から EDS/SHARES への移行などの Travelport の固有の大きな問題が、この会社の収支悪化に拍車をかけている。

Blackstoneによる旅行資産の禿鷹買収は、Travelport以外にも存在する。2004年に\$2bnで買収したExtended Stay Hotelがそれだ。Blackstoneは、2007年に、このホテルを買収価格の4倍の\$8bnでLightstone Groupに売却した。高いレバレッジの買収コストを背負わされたExtended Stayは、これが原因で破産法保護（チャプター11）を余儀なくされた。（Blackstoneは、不当に高い価格で売却したとして2011年に買収側の債権者たちから訴えられている）

2010年の破産法廷におけるExtended Stay Hotelの競売に競り勝ったコンソーシアムには、驚いたことに再びBlackstoneが\$100mを投資して参加した。Blackstoneのこの機動的な取引が、所謂“禿鷹買収”と呼ばれているバイアウト企業のマネーゲームだ。Extended Stayは、最早ホテルブランドでは無くて投資対象商品として取り扱われている。

Sabreも、2007年に、Texas Pacific GroupとSilverlake Partnersに\$5.4bnで買収された。Sabreは、この買収後に非上場化されたのでPE企業の支配下による業績を知ることは出来ないが、PricelineやExpediaから引き離されている子会社のTravelocityの運営状況から察する限り、Travelportと同じような状況にあるのかも知れない。

GDSの中では唯一Amadeusが、これもPE企業2社に買収されたが、（つまり全ての大手GDSがPE企業に買収されたという訳だ）、2010年初頭にMAD証取上場に見事に成功している。（情報481～483編集後記「航空会社とGDSの戦争（1）～（3）」参照） ■

nytimes.com, 10/01/2011

3. Groupon Sites Are a Great Deal, But Not Always to Merchants

グルーポンのクーポン販売は、果たして有効なのか？

大幅割引クーポン販売のデイリーディールWebサイトの人気は衰え始めているようだ。消費者には、「通常価格では決して購入するべきではない」と言っておいて、マーチャントには、「通常価格で購入してくれる新たな顧客を引き寄せる」と矛盾したことを平気で言っているのだから・・・失望されてしまっても仕方ない。

デイリーディールWebサイト最大手Grouponは、昨年12月のGoogleの\$6bnに上る買収オファーを断った後に、自社の価値を\$30bnと見積もって上場を準備している。しかし、株式市場の急速な不安定化により上場計画を延期している。アナリストの一

部は、「Groupon の未だ一度も利益を計上していない不採算なビジネスモデルでは、上場中止に追い込まれるだろう」と予想している。

Groupon は、2008 年後半に、シカゴの音楽家や劇団の俳優を目指している若者のグループが始めたクーポンサイトだ。彼らは、インターネットのテクノロジーに精通している訳ではない。この単純なクーポンサイトは、直ぐに多くの他人に真似られアツという間に競争が激化した。

通常価格の▲50%で販売し、収入として得た 50%の半分をディールサイトに支払って、残りの半分（つまり 25%）しか手元に残らない、このモデルを敬遠するマーチャントが多くなっている。クーポンを共同購入する顧客は、ブランドロイヤルティーを全くと言って良いほど持っていない。そして格安志向が強い上に極めて批判的と来ている。クーポンを使用した後に、その店に対する不満を Yelp などのレビューサイトに投稿する。長年かけて築き上げた店の評判が、台無しにされてしまうリスクが存在するのだ。

インターネットのパワーハウスの Facebook と Yelp は、早々とディールサイト事業を断念した。最大 Web リテラーの Amazon でさえ、過当競争となっている NYC 市場におけるディールサイトの集客力が落ちている。 ■

4. その他のニュース

旅行流通・TD

(1) トーマスクック、コーポラティブと合併

Thomas Cook と Cooperative Travel Group 及び Midland Cooperative の合併が、当局の承認を得て間もなく実現する。合併会社の資本構成は、Cook 65.5% + Cooperative 30% + Midland 3.5%となる。合併会社は、1,200 店舗以上を保有する英国最大の旅行会社リテラーとなる。(Cook 780 + Cooperative 360 + Midland 100) Cook は、合併によるシナジーが £35m になると言っている。採算性の悪いか重複している店の閉鎖は 75 に上るだろう。従業員の▲数百人の削減も実施されるだろう。Co-Op の旅行部門の人員は 3,000 名存在する。昨年の決算は、Cook 収入 £264m, 利益 +£10m, Cooperative 収入£94m, 利益 £100,000 であった。Cook は、今後 4 年間、Cooperative に対して毎年 £10m を支払うことになっている。(travelmarketreport.com, 9/26/2011)

(2) トーマスクック中間配当 3.75p

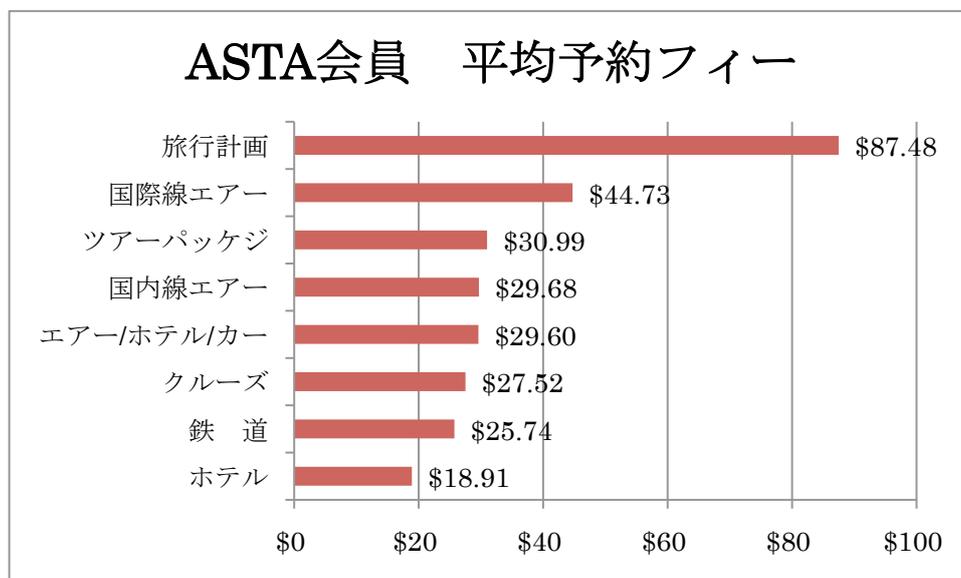
Thomas Cook が、景気後退による需要の減少や北アフリカや中東における社会不安で収入インパクトを受けている。度重なるプロフィットワーニングの発表で、過去 12 ヶ月間で株価は▲80%下落した。CEO の Manny Fontenla-Novoa を始め多くの幹部が会社から去っている。冬場のローシーズンにおける流動性が不足する懸念があるものの、Cook は、既に株主に約束した中間配当 3.75p を 10 月に支払う。

Cook は、航空機を 41 機から 35 機に削減し、取り扱いホテル数をネット▲400 削減し、ホテルなどの資産の売却により、現在のネット負債 £1.1bn を 12 月末に £900m に低下させる計画だ。(FT.com, 9/29/2011)



(3) クルーズ販売旅行会社のフィー収入

ASTA の 2010 Financial Benchmarking レポートによると、クルーズ販売旅行会社のフィー収入が、全収入の 34%となっていることが判明した。これは 3 年前の 24%より +10%p 増加した。クルーズ販売が、価格の低下、コミッションの無い手数料の増加、その他の要因で儲からなくなっているため、フィー収入を拡大しなければならない旅行会社の現状をこれは表している。34%の内訳は、トランザクション(固定料金)が 23%、コンサルティング(時間制料金)が 11%となっている。(travelweekly.com, 9/27/2011)



(4) プライスラインがデイリーディールに参入

Priceline が、デイリーディール (daily deals) のモバイルアプリケーションを開発した。

9月29日より Hotel & Rental Car Negotiator の名前で、宿泊当日の予約を午前11時から午後11時まで売り出す。売り切れとなると、その時点で販売は中止される。割引率は公示価格比▲35%までで、米国34都市の3つ星と4つ星ホテルの4泊以下の予約を受け付ける。このデイリーディールは、Grouponのごとくグループ購入を条件としていない。Pricelineは、同社の携帯からの予約の70%が当日予約であると言っている。このアプリケーションは、iTunesとAndroid Marketで得られる。(techcrunch.com, 9/29/2011)



(5) カヤック、上場延期

Kayak が、現下の不安定な経済情勢と株式市場を嫌気して、11ヶ月前に申請した少なくとも \$50m の資金を調達する上場計画を延期した。業界の一部は、上場中止もあり得ると言っている。現在、証券取引委員会でペンディングとなっている上場案件はおよそ200に上っている。このペンディング数は、過去5年間で最高値。共同購入サイトの Groupon とソーシャルゲーム最大手の Zynga は、当初計画通り年内に上場すると言っている。また、Expedia も子会社の TripAdvisor を分社して上場する計画を押し進めている。(phocuswright.com, 9/29/2011)

(6) イージージェットのモバイル予約

EasyJet が、Blackberry 用の航空便予約モバイルサイト (β版) を立ち上げた。これまでは、携帯で航空便のステータスのチェックと予約管理のみの実施にとどまっていた。EasyJet は、今まで GDS と TMC のポータルのみに掲載していた flexi 運賃を自社 Web サイトにも掲載し始めた。(Tnooz, 9/30/2011)

空 運

【米 州】

(1) アトラス B747-8F×3機 発注取り消し

Atlas Air Worldwide Holdings が、初期生産の B747-8F×3機の発注に対して取り消権を行使した。この取り消しは、Cargolux の土壇場の B747-8F×2機の受け取り延期の数日後に発生した。Cargolux は、引き取り延期の理由を“契約上の問題”と言っている。一般的に新モデルの初期生産機は、設計通りの性能を発揮出来ない場合が多く、そのためメーカーは価格の大幅値下げを実施している。一説には、B747-8Fの機体重量が重くなり、当初の燃費性能が初期生産機では発揮出来ていないと言われている。Atlas Air は、残る 9機を 2011年～2013年の間に受け取る。(wsj.com, 9/21/2011)

(2) 学生のマイレჯアワード利用旅行が盛ん

パリの OECD が、世界の留学生の数が 1975年の 80万人から 2009年に 370万人に増加したと言っている。これらの若者は、インターネットを駆使して航空便を検索し安い運賃を見つけて世界を飛び回っている。学生旅行は、景気動向にも左右されにくい。World Youth Student & Educational Travel Confederation の調査によれば、16歳～29歳の旅行がリーマンショックの 2008年～2009年の間に、たったの▲0.3%しか減少しなかったことを明らかにしている。マイレჯのエリートクラスの会員になる若者が増えているそうだ。(wsj.com, 9/22/2011)

(3) ユナイテッドとコンチネンタルの新マイレჯプラン

UA 航空が、CO の OnePass プログラムを UA の MileagePlus に統合する。統合されるプログラムの会員数は 8,500万人に上る。新マイレჯは、100,000マイル以上の 1K、75,000マイルの Platinum、50,000マイルの Gold、25,000マイルの Silver の 4階層により構成されプレミアム会員をより優先する。これに、UA の既存のトップフライヤーの Global Services (招待ベースオンリー) が加わる。統合マイレჯプログラムは、2012

年第1四半期の予約システム統合時点より開始される。(wsj.com, 9/22/2011)

(4) オバマ政権 増税案に 航空業界反発

オバマ政権の広範囲な債務削減のための方策の中に、航空旅客セキュリティ税の3倍値上げ(\$2.50→\$7.50)が含まれている。この他にも管制空域に向けて離陸する航空機に対して\$100のディパーチャーチャージを課すことが計画されている。業界団体のATA並びに航空会社は、これらの増税が需要を低下させ、ひいては航空業界の収入と雇用を減少させてしまうと猛反発している。(wsj.com, 9/27/2011)

ホテル業界では、政府の米国査証取得料金の増税案に反対している。(Travelweekly.com, 9/23/2011)

(5) B787、3年遅れで全日空に引き渡される

9月27日、B787ドリームライナー初号機が全日空に引き渡された。B787は、設計変更、製造トラブル、サプライチェーンの品質維持の問題山積で、3年以上もデリバリーが遅れてしまった。ボーイングは、現在の月産2機体制を来春までに3.5機にして、2013年後半までには、広胴機では最高の月産10機体制を目指す。そして、2020年までの開発コストの回収に挑戦する。B787は、アルミよりも▲50%軽量の炭素繊維複合材を胴体と翼に使用して、燃費性能を20%改善した。そして、客室内の居住性を大幅に改善した。機内の気圧、照明、湿度が客室の快適性を大きく左右する。気圧は、高度8千フィートから6千フィートに引き上げられ湿度が増加させられた。照明はLEDライトが使用された。窓のサイズが大きくなり、電子的に明るさを調整する装置が窓ガラス内に装置された。(上げ下ろしするシェードがなくなった)これらの工夫は、長距離路線の搭乗旅客の時差ぼけを大幅に軽減するだろう。B787は、現在820機以上の受注を抱えている。(reuters.com, 9/26/2011) (wsj.com, 9/27/2011)

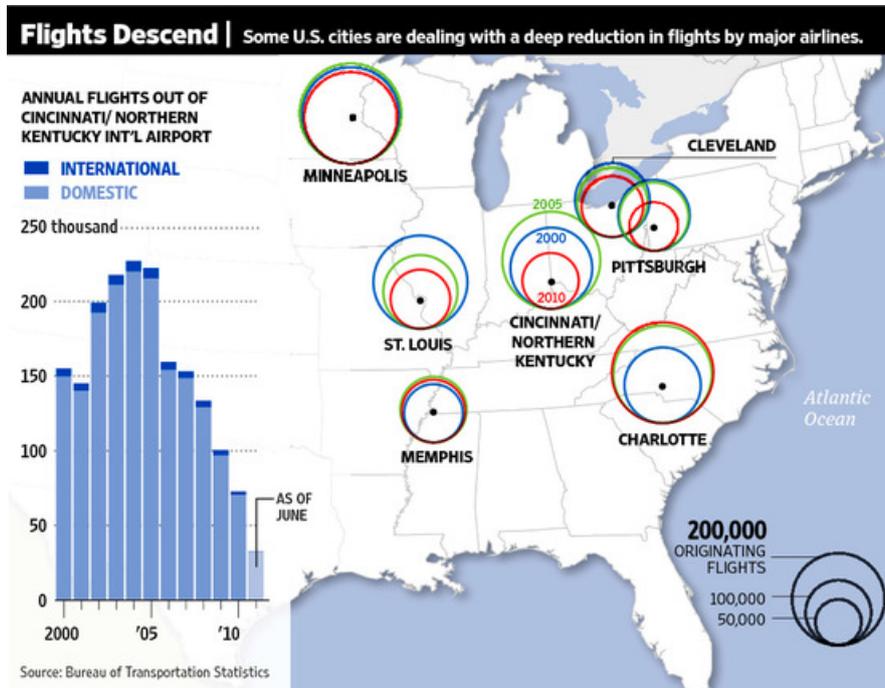
(6) ボーイング、中東リッチ諸国に航空機ファイナンス要請

ボーイングが、ソブレイン債務問題で苦境に立たされている欧州諸国の銀行に代わって、キャッシュリッチな中東諸国の銀行や投資家達に対して航空機融資を要請している。機材大量発注で有名なEmirates航空は、欧州の銀行が航空機融資から撤退していると言っている。(wsj.com, 9/28/2011)

(7) 航空会社のコンソリが空港運営に影響

航空会社のコンソリデーションが、空港の経営に大きな打撃を与えている。ClevelandのHopkins International空港は、2005年以来便数が▲23%減少した。Pittsburghは▲49%減、St. Louisは▲36%減、Cincinnatiでは数年前の日間600便が現在では190便に▲68%減少した。便数減となった空港周辺に本社を持つ企業が、移転を検討している。

(wsj.com, 9/28/2011)



(8) FAA 副操縦士の訓練強化

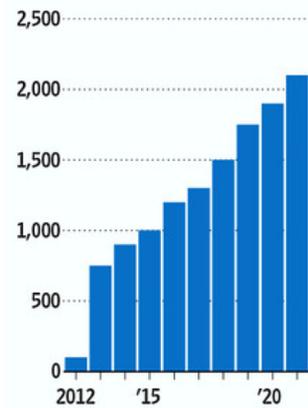
FAA が 10 月初旬にも、航空会社の副操縦士の小型機最低飛行経験時間を、現行の 250 時間から 少なくとも 700 時間に増加する規則を提案することとなった。 FAA は、航空機の安全性を強化するための 4 つのイニシアティブに現在取り組んでいる。

- ① 副操縦士の少なくとも最低飛行時間 700 時間以上の経験
- ② パイロットの疲労対策
- ③ 新パイロットに対する助言の積極的な提供
- ④ コミューターとメインライン航空会社両方の訓練プラクティスの広範囲の改定

この内 ①の最低飛行時間の増加 が最も実現が難しい問題と言われている。 将来のパイロット不足への対応のための新規パイロット養成と、航空機の安全強化を両立させなければならないからだ。 4 年制の学問施設あるいはその他の先進訓練プログラムで、航空学やエアーマンシップを学んだ者や空軍出身者に対しては、最低飛行時間が軽減される。 しかしその他の者は、1,500 時間の飛行時間が要求されることになる模様である。(waj.com, 9/30/2011)

Taking Off

Projected pilot retirements at age 65, from U.S. legacy carriers



【欧州&アフリカ】

(1) イージージェット創業者が新 LCC 設立か

EasyJet は、9月26日、創業者であり且つ大株主の Stelios Haji-Ioannou から、新規 LCC 企業 Fastjet を設立する旨連絡を受けたと発表した。昨年10月の両者間の合意では、Stelios が今後2年間 EC とスイスに於ける航空事業に手を出さない（10%以上出資しない）ことを約束しているの、Fastjet 設立計画はこの契約に違反すると EasyJet は言っている。アナリストは、既に Ryanair と easyJet が席卷している市場への新規 LCC の参入は困難だろうと言っている。そして、Stelios の真の狙いは、株主還元を更に拡大させるための easyJet に対するトリックではないかと疑っている。EasyJet は、先週、£190m の初配当の実施を発表している。(FT.com, 9/26/2011)

(2) 欧州委員会、航空機の排出権初年度 85%に設定

欧州委員会は、9月26日、来年1月1日から開始する航空機の排ガス取引制度の無料 CO2 排出権を 85%と決定すると発表した。2013年は82%となる。15%が競売枠、3%が新規参入企業用枠となる。委員会は、「85%の排出権は、これを旅客に転嫁すれば（大西洋路線片道 €12 の値上げとなる）10年間で €20bn に相当するので、航空会社はこの資金を航空機の更新やその他の環境問題への投資に使用出来る」と言っている。2012年の15%の購入分に相当するコストは、CO2 排ガス1トン当たり €13 と推定すると €975m となる。

米、中、露などの各国は、一方的な欧州連合規則の域外適用が国際法違反にあたると抗議している。米航空会社団体の ATA は、ETS 導入停止を求めて欧州裁判所に EU を提訴している。IAG や VS は、無料の排出権を恰も収入源とみなしている委員会の考え方を真っ向から否定し、ETS は大きなコストを航空会社に負担させると反論している。(wsj.com, 9/26-27/2011)

European Emission Trading Scheme の排出ベンチマーク命令は、来年の航空機排ガスアローアンスを2010年の1,000トンキロ当たり 0.6797 とし、2013年～2020年までのアローアンスを2010年の1,000トンキロ当たり 0.64219 とするとした。(atwonline.com, 9/26/2011)

【アジア&中東】

(1) キングフィッシャー（印）LCC 子会社閉鎖

Kingfisher Airlines が、ローコスト部門の Kingfisher Red（元 Air Deccan）を、僅か4ヶ月間のオペレーション後に閉鎖することとなった。ライバルのインド最大航空会社 Jet Airways は Kingfisher と異なり、国内線の低運賃供給を85%まで増加させる。

インドの航空旅客需要は、今年1月～8月の間に +19%増加して 3,963 万人となった。バジェット航空会社の IndiGo, SpiceJet, JetLite, Go Airlines が、この市場の 45.5%を席巻している。この数値には Kingfisher Red と Air India Express は含まれていない。インド市場の 20%弱のシェアを保有する Kingfisher は、航空機×35機のセル&リースを行う他、ルピー建てローンから安い外貨建て負債に乗り換える。そして、200億ルピーの第三者割り当て増資を計画している。Kingfisher は、2006年設立以来未だ利益を計上したことが無い。至近四半期は、▲26.3億ルピーの損失計上であった。前年同期は▲18.7億ルピーの損失。(wsj.com, 9/28/2011)

(2) キャセー、中国国際航空 H 株購入増

CX 航空が、Air China の香港証取上場株 (H 株) を HK\$57.5m により 53.97%から 54.19%に増加させた。CX と Air China は、株式相互保有提携を実施している。この提携により Air China は CX の約 30%を保有している。(wsj.com, 9/27/2011) (ndtv.com, 9/28/2011)

(3) エミレーツ航空の米国線供給拡大 5 年計画

ドバイの Emirates 航空が、5年以内に米国路線を現在の 4 路線から 7 路線に拡大して全便スーパージャンボの A380 (489～517 席) で運航する計画をたてている。現在の米国路線は、NYC, LAX, SFO, HOU の 4 路線。新たに開設する路線は、DAL, SEA, 他が計画されている。(WSJ.COM, 9/28/2011)

(4) カンタスでスト、8,500 人に影響

QF の Transport Workers Union と Licensed Aircraft Engineer の 2 組合が、9月23日に時限ストを打った。この影響で、Australian Football League と National Rugby League の週末の決勝戦を観戦する旅客を含む およそ 8,500 人の乗客に影響が発生した。(wsj.com, 9/28/2011)

(5) フィリピン航空 運航再開

PR 航空で、9月27日、山猫ストが発生した。28日には 35%～40%の運航が再開されたが、102便が欠航となりおよそ 14,000 人に影響が出た。通常運航復帰には、数日間がかかるだろう。赤字続きの PR は、収支改善策として 10月1日から空港、ケータリング、電話予約の社員 2,600 名の外注化を開始した。このアウトソースに反対して山猫ストが発生した。PR は、2008-2009 会計年度で▲\$312m の損失を計上している。(channelnewsasia.com, 9/28/2011)

ホテル & リゾート

(1) ラスベガスサウンズ、アジアに照準

Las Vegas Sands が、アジア太平洋地域に照準を合わせている。STR Global によると、この地域の今年 7 月までのオキュパンシーは僅か▲0.2%減の 65.1%となったが、ADR は +13.1%増の \$139.96 に、RevPAR は +12.9%増の \$91.05 に達している。Sands は、韓国、日本、ベトナム、台湾の内の少なくとも 1 つで、複合カジノリゾートの開発を計画している。

Sands は、マカオでは Sands Macao, Venetian Macao, Four Seasons Hotel Macao を、シンガポールでは Marina Bay Sands の合計 4 つを展開している。そしてマカオの Cotai Strip に Sands Cotai Central の開発を進めている。第 1 段階では、Conrad ホテル (600 室) と Holiday Inn (1,200 室) を 2012 年第 1 四半期に開業する。そして第 2 段階では Sheraton ブランドの 4,000 室ホテルを 2012 年中に、第 3 段階では Starwood の St. Regis ブランドをそれぞれオープンする。(HNN.com, 9/21/2011)

(2) ホテルのソーシャル マーケティング

ホテルのソーシャル スペースへの参加が増加している。Twitter, Facebook, Foursquare, Tumblr, TripAdvisor, そして今では Google Travel と利用可能なソーシャルの媒体は枚挙に暇が無い。現在、Facebook のプロフィールページ数が Web ページよりも多い。

Ritz Carlton は、Foursquare で世界のコンセルジェを紹介している。InterContinental は、宿泊客にローカルアトラクションのコンテンツを格納した iPod を貸し出している。For seasons ホテルでは、ホテルのスタッフとチャットできる Twitter を最近開始した。Thompson では、Facebook に予約エンジンを搭載した。2012 年には、消費者は今まで以上にディールやフラッシュセールを求めてオンライン検索を増加させるだろう。そして、モバイルによる旅行プロダクトの検索が +50%以上増加するだろう。(4hoteliers.com, 9/21/2011)

(3) ディズニー、“アバター”ライド開発

Walt Disney が、大きな人気を博した映画 Avatar のテーマパークライドを開発することとなった。フロリダ州 Orlando の Disney World で 2017 年営業開始を目指す。Avatar ライドの開発では、映画配信企業の Twentieth Century Fox と監督の James Cameron のプロダクション Lightstorm 社との長期排他的契約が結ばれることになるが、その詳細は明らかにされていない。Avatar は、\$2.8bn の世界のチケット販売を達成した大ヒット作である。(wsj.com, 9/21/2011)



(4) 2011 年米ホテル業績向上

PKF Hospitality Research によれば、今年の米国のホテル業績が向上している。 富裕層需要の増加が、高い失業率の継続と最近の株式市場の低迷をオフセットしている。 RevPAR は +7.2%増 (6 月時点の予測では +6.9%) となるだろう。 オキュパンシーは +2.2%増の 59.8%となるだろう。 2012 年の RevPAR 予測は、前回予測よりも若干低下して +4.8%増となるだろう。(Travelweekly.com, 9/22/2011)

(5) リートのホテル買収停滞

REIT (不動産投資信託) の株価が急落している。 REIT のホテル買収資金が枯渇している。 プライベートエクイティー企業が、REIT の代わりにホテル買収資金を提供出来るのだろうか? 不動産投資に特化した PE 企業は、421 社存し \$150bn 程度の資金力を持っている。 しかし 2012 年~2013 年に CMBS (商業不動産担保証券) の満期がやって来るので、PE とてホテルに投資する余裕はない。 当面の間、ホテル取引は停滞するということだろう。(HNN.com, 9/26/2011)

(6) スペイン、国営富籤エルゴルドの上場延期

スペイン政府は、現下の株式市場の混乱を勘案して、国営富籤 El Gordo (fat one) の 運営企業 Loterias y Apuestas del Estado の €7bn に上る上場 (30%株式放出による民営化) を見送ることとした。 スペインの富籤市場は世界第 4 位で、LADE はスペイン全土に 10,500 店舗を展開している。 スペインでは、衣服消費よりも富籤消費の方が大きい。(FT.com, 9/30/2011)

(7) マカオ カジノ株急落

9 月 30 日、マカオの香港上場カジノ株が、中国経済停滞を予想して急落した。 Wynn Macau 株と Sands China 株は、それぞれ▲17%と▲14%低下した。 SJM 株は▲8.7%、MGM China は▲12%近く低下した。 香港ハンセン指数は▲2.3%下落した。 カジノ

株が最大の下落を示した。マカオのカジノ収入は、今年 +40%増の \$34bn に達すると予想されている。この額は、2010年の Las Vegas 収入の5倍の規模となる。カジノ顧客の2/3以上は中国からの訪問者で、中国経済に大きく影響を受けるという訳だ。事実中国の高額賭博顧客に掛け金を貸すジャンケットの一部で資金繰りがタイトになっているという噂が浮上している。サイドビジネスでジャンケットに資金を融資して1%~1.5%の利息を稼いでいた、中国東岸の裕福な工場主たちの余裕資金が枯渇しているらしい。

中国経済のマカオのカジノに対する影響は、現在の市場の隆盛を勘案すると緩慢なものとなるだろう。Wynn Macau と Sands China の株価は、急落したといえども年初来それぞれ +47%と +33% 値を上げている。(FT.com, 9/30/2011)

(8) ドイツ、賭博市場規制緩和を再検討

ドイツは、今春、オンライン スポーツ賭博ライセンスの提供を7以下、賭博税を掛け金の16.67%、施行開始を2012年1月、試験運用期間を5年間とする規制緩和策を発表した。しかし、欧州委員会と賭博業者による緩和不十分との強い批判に対応して、より緩やかな規則が現在検討されている。再検討案では、賭博税を他欧州諸国並みに引き下げる。(フランスの8%が検討されている) ライセンスの数は、上限のキャッピング付きで7以上となるだろう。10月27日~28日の会議で、ドイツ全15州の合意をはかる。(FT.com, 9/30/2011)

水 運、**陸 運 & ロジスティックス**、**その他** は、編集人の都合によりお休みとさせて頂きました。

編集後記

「JATA 国際観光フォーラムに参加して」

東京ビッグサイトで9月29日~30日に開催された「JATA 国際観光フォーラム・旅博2011」の4つのシンポジウムを聞いた。

この4つのシンポジウムに共通している問題は、伝統的旅行会社の経営が苦境に直面し

ているということだ。その理由や市場環境などは、以下のごとくに整理される。

- ✓ 旅行需要が、少子化、長引くデフレ経済に加え、最近の景気の低迷や原発事故によって更に大きな影響を受けている。過去 10 年間以上も、日本人旅行需要は増加していない。特に若年層の海外渡航需要が減少している。
- ✓ 2010 年インバウンド 1,000 万人の国家目標の未達成。目標達成のグランドデザインが無かったのか？
- ✓ 伝統的旅行会社のインバウンド事業規模が余りにも少ない。平成 22 年度の主要伝統的旅行業者の外国人旅行の取扱額は、全販売額の 1.1%にしか満たないじゃないか。
- ✓ 日本は、旅行目的地の宝島だ。（目的地マーケティングを駆使して）この観光資源開発のための産・官・学のコラボが必要だ。
- ✓ 旅行者のパーソナルな DIY 型旅行が増加して、旅行会社が余り使われなくなり始めている。パッケージ離れが進んでいる。売れる（買ってもらえる）価値ある旅行商品の造成のための“旅のプロデューサー”が必要だ。人材育成が不可欠だ。
- ✓ オンライン旅行会社が、伝統的旅行会社から顧客を奪っている
- ✓ サプライヤーが、自社の Web サイト経由の直販をますます増加している。そしてコミッションの支払いを縮小している。伝統的旅行会社では、コミッションに代わるサービスフィーの徴収が始まっている。
- ✓ 航空会社が、IT 座席のインベントリを縮小し始めた。それに伴い、伝統的旅行会社のパッケージ造成用座席仕入れが困難になりつつある。B2C 販売中心の LCC 供給は、ますます拡大するだろう。
- ✓ 海外のホテルの仕入れに要求されるデポを、1/3 のツアオペがパッケージャー（伝統的旅行会社）に代わって立て替えている。
- ✓ 旅行業法の標準約款が現在の市場環境やプラクティスにそぐわなくなっている。（特に取消手数料と旅程保証）

・・・こんなに多くの問題を伝統的旅行会社は抱えている。なるほど、だから伝統的旅行会社にビジネスモデルの変更が必要になっているという訳だ。

手配業務中心から、或は薄利多売の定番パッケージ販売から、バリュー創造型のビジネスモデルへの変更を迫られている。

伝統的旅行会社で、航空会社の座席の仕入れが困難になっているのは、今まで大量の座席を何の保証もなしに 6 ヶ月以上も前から潤沢に仕入れて、出発日間近になってほとん

どの座席を売れ残りとして返却した彼らの乱暴な在庫管理の付けが回ったのだ。(尤もこの座席の卸システムは、在庫処理を欲した航空会社自身が開発したものじゃ無いかという指摘も存在する)

楽天トラベル や じゃらん などのオンライン旅行会社による、国内の旅館やホテルのオンライン販売が急増した。これが伝統的旅行会社のオフライン販売に大きな打撃を与えている。航空会社の座席仕入れの問題は、この旅館やホテルのオンライン販売シフトと良く似ている。

伝統的旅行会社は、「売ってやる」と言って部屋のインベントリーを提供させ、間際で大量の売れ残りを何のペナルティー無しにドサッと返却した。多くの旅館とホテルが、インベントリーを提供しないで済む、しかもコミッションが安くて済む、オンライン旅行会社販売にシフトしたのは当たり前じゃないのか。

インターネットの普及で、今まで伝統的旅行会社経由でしかほとんど売れなかった旅館やホテルや航空会社が、新たな販路であるオンライン販売チャンネルを獲得したのだから、伝統的旅行会社が自己改革を求められるのは当然だ。そして、サプライヤーとの新たな Win-Win となる関係構築に励むべきだろう。

デポも支払わないで、仕入れようなんて・・・できる筈無いじゃないか・・・。

シンポジウムの登壇者の方々の話を聞いていると、伝統的旅行会社が直面している問題点や課題の抽出や整理は、実に見事に出来ている。アクションが必要だ。伝統的旅行会社は、“崖っぷち”に追い込まれている待った無しの状況なのだから。

表紙：芙蓉と五輪塔（部分）
木版画 一版一色
H 230mm × W 230mm
1996年9月作

TD 勉強会 情報 500 (以上)