

平成 22 年 3 月 29 日

# TD 勉強会 情報 420

1. 米欧オープンスカイ第 2 段階協議に暫定合意  
(米外資規制緩和は棚上げ、米側の一方的勝利に終わる)
2. 旅行業界、航空会社付帯収入の流通で苦勞
3. グーグル マップ上でホテル価格表示
4. 遂に、クルーズのレビューが利用可能
5. その他のニュース
6. 短編小説 極東航空株式会社 物語 (13)



## 1. 米欧オープンスカイ第2段階協議に暫定合意

(米外資規制緩和は棚上げ、米側の一方的勝利に終わる)

EUと米国が、3月25日、オープンスカイ協定の第2段階協議に暫定合意したと発表した。合意内容の詳細は発表されていない。米運輸省は、両者はセキュリティの強化、安全性の向上、競争の促進、旅行の容易化のどについて合意したと言っている。

新聞紙上で明らかにされている合意内容の一部は以下の通りである。

- 米側は、EUの航空会社を Fly America の対象とすることに合意した。欧側は、米側の夜間便の円滑な運航を確保することに合意した。
- 米側は、欧側の航空機騒音規制の撤廃を条件に、欧側の航空会社に米国と第三国間の貨客の輸送を承認することに合意した。
- 米側は、米航空会社に対する外資規制（議決権株 25%以下）の緩和を検討することを約束した。しかしこの規制緩和は、米議会や組合から強い反対を受けるだろう。米側は、検討するのであってコミットメントではないと言っている。
- 欧側の騒音規制と米側の外資規制の緩和は、何れも検討期限が設定されていない。
- 米側は、米国の排ガス取引制度案を既存の欧州の取引制度と相互に関連づけることの検討をすることに合意した。これは、欧州の独自の排ガス規制に航空を組み込むことは国際法違反であると主張していた前ブッシュ政権の方針を大きく変更することになる。両者は、この問題について ICAO の国際的取り組みを尊重することで合意した。

今回の第2段階協議の暫定合意により、2007年のオープンスカイ協定が確定した。第2段階協議が2010年11月までに合意されない場合は、2007年の協定の一部もしくは全てが取消されることとなっていた。この意味で、第2段階の（暫定）合意の意義は極めて大きい。IATAの事務総長 Giovanni Bisignani は、米側の外資規制が実質的に先送りにされたことを批判している。

英ファイナンシャルタイムズ紙は、この（暫定）合意は米側の外資規制を棚上げにして、LHR 空港へのアクセスの自由化を含む2007年協定の確定を実現させた、米側の一方的勝利に終わったと論評している。確かに米側は、この協議でなんの譲歩も行っていない。欧側は、米側の外資規制緩和に固執して2007年協定を白紙に戻すことが可能であった。しかし、米側の報復措置を恐れた欧側は、白紙還元の強攻策には踏み出すことができなかった。2007年協定が白紙還元されたならば、米側は BA と IB が参加しているワンワールドに対する競争法適用除外(ATI)の暫定承認を取り下げらるだろう。

米国は、敢えて第2段階協議の始まる前夜に この ATI を暫定承認し、これを第2段階協議の交渉のための政治的道具に利用した。

3月26日(金)日経新聞夕刊は、「米・EU 航空自由化拡大 基本合意 業界再編加速も」と書いている。 実際は「米・EU 2007年自由化協定確定 まとも米外資規制は棚上げ」とした方が良いような感じがする。

(このレポートは、FT.com, 3/25-26/2010、wsj.com, 3/25/2010、nytimes.com, 3/25/2010 から編集したものである。)



PhoCusWright Connect, 3/22/2010

## 2. Google Testing Hotel Price Display on Google Maps

### グーグル マップ上でホテル価格表示

3月22日、Google が Google Map 上で料金を含むホテルの新たな広告の試験を開始したと発表した。 ホテルを探している人が、宿泊日を入力すると料金が提示される仕組み。料金をクリックすると、Google にその特定のホテルの料金を広告に出している広告主がリストされる。

下図は、NYC 近くのホテルを検索した結果である。 トップに Pennsylvania Hotel がリストされている。 この料金 \$129 にマウスを合わせると、同一料金を提示しているスポンサーリンクの広告主の Priceline と Expedia が表示される。 そしてユーザーは、Priceline 若しくは Expedia で予約することが可能となる。 Google は、入力した検索語と 何処に位置するかによってマップ上にリストするのであって、料金は検索のパラメーターには使用していない。 この試験がうまくいけば、全面的展開を予定している。

Google は、これは飽くまで広告だと言って、旅行バーティカルには進出しないと言い続けている。 しかし、この新たな方式が本格展開されるならば、Google が まさに旅行の領域に踏み込んだことになり、オンライン旅行企業や MSN の Bing と競合することにならないのか。



PhoCusWright Connect, 3/22/2010

### 3. Finally! Traveler Review for Cruise

#### 遂に、クルーズのレビューが利用可能

TripAdvisorをはじめとする、ホテルのレビューサイトがここ数年間人気を博している。クルーズは複雑なツアーだ。クルーズの予約の前の下調べは、クルーズ会社、クルーズ船、船室、寄港地の旅行、夕食の座席指定、旅行書類、発着港までの交通手段、オンボードのアクティビティー、そして予約手順などなど挙げたら切りがないほど多岐にわたる。複雑さのために、クルーズのオンライン販売は、ホテルや航空やレンタカーよりもずっと小さく全販売量の10%未満としかなっていない。それらのオンライン予約であっても、そのほとんどは、クルーズ会社やOTAのコールセンター経由の人手を介した予約となっている。

Expediaは、2007年に買収したカナダのリテールと在宅旅行会社のフランチャイズシステムであるExpedia CruiseShipCentersの新たなテクノロジーを利用して、クルーズのショッピング経路にレビューを設定した。ホテルのレビューの方式と同様に、レビュー

一の総数とその評価点が提示される。(図-1 参照) このレビューは、旅行会社経由で集められているものと、“welcome back mailer” から直接集められているものと半々で構成されている。

今までのクルーズのレビューは、オンラインのショッピング経路には組み込まれておらず独立して存在していた。最も人気のある TripAdvisor の専門家レビュー CruiseCritic は、OTA のショッピングパスに利用されている。クルーズのトップ リテールの1つである World Travel Holdings の1つのブランド CruisesOnly は、同社のサイトにレビューを保有しているが、ショッピングパスには組み込まれていない。Travelocity は、CruiseCritic の専門家レビューと自社の顧客が投稿するレビューを保持しているが、レビュー総数が少なく且つスコアの集積を実施していない。

ショッピング経路に組み込まれて、クルーズの各セグメント別のスコア（評価点）を集積したのは、この Expedia CruiseShipCenters が初めてとなる。(図-2 参照) Expedia は、レビューの強化に加えて、クルーズラインの複数の目的地に亘って価格比較を容易に実施できるクルーズ予約プラットフォームも開発した。クルーズのオンライン予約は、複雑さが故にすぐには増加しないだろうが、オンライン レビューが進歩して行くように、クルーズのショッピングはますますオンライン化されていくだろう。

図-1

**4-night Western Caribbean Cruise from Miami (Roundtrip)**

**Cruise Ship:** Carnival Imagination

**2010 Departures:** Apr: 5, 12, 19, 26

**Ports of Call:** Miami, Florida - Key West, Florida - Cozumel, Mexico - At Sea - Miami, Florida

**Traveler Opinions:** 4.3 out of 5 (41 reviews)

**Promotions:**

Inside Cabin	Ocean View	Balcony	Suite
from \$259 /person \$65 /night	from \$299 /person \$75 /night	<b>Inquire</b>	<b>Inquire</b>

Prices are cruise only, per person, based on double occupancy, and do not include applicable government fees & taxes. Prices and availability are subject to change. Or call 1-888-249-3978

---

**4-night Western Caribbean Cruise from Miami (Roundtrip)**

**Cruise Ship:** Carnival Destiny

**2010 Departures:** Apr: 1, 15, 29

**Ports of Call:** Miami, Florida - Key West, Florida - Cozumel, Mexico - At Sea - Miami, Florida

**Traveler Opinions:** 4.2 out of 5 (70 reviews)

**Promotions:**

Inside Cabin	Ocean View	Balcony	Suite
from \$299 /person \$75 /night	from \$349 /person \$87 /night	from \$429 /person \$107 /night	from \$949 /person \$237 /night

Prices are cruise only, per person, based on double occupancy, and do not include applicable government fees & taxes. Prices and availability are subject to change. Or call 1-888-249-3978

図 2

Overview Decks Cabins Photos Dining Activities **Traveler Opinions**

**Traveler Opinions of Grandeur of the Seas**

**Summary of Traveler Ratings of Grandeur of the Seas**

<b>Traveler Opinions</b>		
<b>3.9</b> out of 5		
36 REVIEW(S)		

Dining	4.2
Stateroom	3.8
Entertainment	3.8
Spa/Fitness	3.6
Children's Activities	3.0
Public Areas	3.9



Scores are based on a 1 (poor) to 5 (excellent) rating system.

---

**INDIVIDUAL RATINGS AND REVIEWS**

Comments By James [View Reviewer Details](#) **Overall Rating 4**

Dining	4	Stateroom	4	Entertainment	3	Spa/Fitness	3	Children's Activities	0	Public Areas	4
--------	---	-----------	---	---------------	---	-------------	---	-----------------------	---	--------------	---

It was a great cruise, the only recommendation is that in Labadee, "the market area" someone should tell the vendors that they're driving off potential business by their relentless badgering of the guests. I spoke with other passengers and they agreed that Labadee was just great except for the market where they just wanted to get away from the incisive badgering.

Comments By Maureen [View Reviewer Details](#) **Overall Rating 5**

travelweekly.com, 3/23/2010

#### 4. The travel industry's challenge: Keeping up with airlines fee

##### 旅行業界、航空会社付帯収入の流通で苦勞

2年前から航空会社は、今まで運賃に組み込まれていた各種のサービスをバラバラに分解して、それぞれを有料化した。これ等の有料化サービスは航空会社の付帯収入 (ancillary revenue) とかアラカルト運賃と呼ばれている。航空会社は、需要減少と運賃収入が減少する中で、この付帯収入を過去2年間で5倍の2008年には \$10.3bn に急増させた。(2009年のデータは不明) 付帯収入には、チェックイン手荷物、機内食や飲み物、ピッチの広い座席、事前座席指定、機内の枕や毛布、優先チェックイン など枚挙に暇が無いほどのバラバラ化したサービスから徴収されている。これ等に加えて、付加価値的なサービスである Wi-Fi や 付添いの無い子供の一人旅にも勿論手数料が課されている。

アラカルト運賃の拡大と普及で、困ったことが発生している。旅客は、これらの追加的なコストの溢れ返る情報に戸惑っているのだ。GDS や旅行会社は、今まで運賃に精々空港施設利用料金や旅客税を加えれば良かったが、今では複雑怪奇なアラカルト運賃の調査に音をあげている。コードシェア便や インターライニングが多い国際線の場合は これがますます複雑になる。

業界は、GDS、オフラインとオンラインの旅行会社、顧客、そして張本人の航空会社を含めて、付帯収入の標準化を欲している。標準化を実施して透明性を向上させなければ、流通に手間がかかり過ぎてしまうのだ。プライシング、ショッピング、フルフィルメント、精算に標準化が必要だ。

GDS の Travelport と Sabre Holdings は、今後数ヶ月以内に、アラカルト運賃のショッピングと可能であれば購入を実現するための中央集中化したサービスを提供すると言っている。ARC は、AA 航空と協力して旅行会社用の単一な電子集計表を作成し、コストが余計にかかる付帯収入の個別精算をなくすことを計画している。

航空会社が意図的にこれ等の付帯収入を自社 Web サイトだけで販売し、この販売から仲介業者を閉め出そうとしているという懸念が旅行業界に存在する。また、旅行業界は、ベースコミッションが全廃されている現在、この手間ひまがかかる販売から何らかのコンペンセーションを受けたがっているのも事実だ。何のコンペンセーションも得られないのであれば、Expedia が AA 航空とダイレクト コネクトする動機付けが分からなくなる。Expedia は、航空券の航空会社自社サイト販売は未だ 1/3 にしか達しておらず、航空会社は仲介業者の販売支援を必要としていると言っている。それに航空会社の自社サイト販売では、航空会社間の価格の横断比較が実施できないという難点が存在する。しかし、旅行会社の懸念は解消されていない。航空会社は、有料化した多くのサービスを常顧客プログラムの会員には無料で提供し、プログラムへの参加を勧誘しているのだ。

昨年秋に ARC と AA 航空は、本質的には付帯収入の e チケットである Electronic Miscellaneous Document の開発を開始した。紙の MCO (Miscellaneous Charges Order) の代替である。開発の第一段階は今年 9 月末を予定しているが、e チケットの標準化が 1996 年に導入されて昨年になって完全導入されたことを勘案すると、全ての完成には数年間を要するだろう。IATA は、EMO の導入により ▲\$2.9bn のコストがセーブできると言っている。IATA は、導入の期限を 2013 年と置いている。一方 Galileo, Worldspan, Apollo を所有している Travelport は、Airline Tariff Publishing Co と共同してほ

ば2年前からフィーの発行の標準化に取り組んでいる。そして、直ぐには予約できないにしても、GDS 顧客のより良い料金調査ができるプライシングのクリアリングハウスの如くのシステムを、今後数ヶ月間で完成させる予定であると言っている。Sabreでは、旅行会社が付帯収入を調査し取り扱うことができる Attribute Based Shopping プロジェクトを今年後半にリリースする予定である。Sabreでは、航空会社60社のフィーを掲示した Flight Fee Explorer と呼ばれる Web サイトを昨年12月に立ち上げている。

航空会社は、多くの付帯収入を作り出すだろう。それは、それだけ彼らの商品計画能力が向上していることを表している。GDSが、後年後半にはリリースする付帯収入のプライシングとショッピングのシステムは、短期的な解決策に終わってしまうかもしれない。

	1 個目 手荷物	2 個目 手荷物	予約 変更	予約 料金	座席 指定	Wi-Fi	枕と 毛布	機内食
DL	\$25/23	35/32 際\$50	\$150 ~ \$250	\$25 電話 \$35 人手	n/a	無料	n/a	\$6 際無料
AA	\$15	\$25	\$150 ~	\$20 電話 \$30 人手	n/a	\$12.95	セット\$8	\$6 際無料
WN	無料	無料	無料 1年有効	無料	\$10 優先搭乗	n/a	n/a	n/a
B6	無料	\$30	\$100	\$15	\$10 34 吋席	無料	セット\$7	無料

## 5. その他のニュース

### 旅行流通・TD

#### (1) アマデウス、MAD 証取上場で12億ドル調達

世界最大の旅行予約企業 Amadeus の支配株 (52.8%) を保有している英 PE グループの BC Partners と Cinven が、今年上半期に MAD 証取にこの会社を再上場させて、25%の株式を売却し少なくとも910mユーロを調達することを計画している。BC Partners と Cinven は、2005年に Amadeus を4.35bnユーロでLBO買収した。AF/KLM, LH, IB は、依然として46%の株式を保有している。調達した資金は、負債 (3.6bnユーロ) の返

済に当てられる。 Amadeus の 2009 年の営業実績は下表の通りである。(FT.com, 3/23/2010) (wsj.com, 3/24/2010)

2009 収入	2009 EBITA	4Q09 収入	4Q09 EBITA
2.5bn ユーロ ▲1.8%	874m ユーロ (894m)	+3.6%	+14.3%

### (2) アマデウス上場計画、トラベルポートより勝る

Travelport の \$1.8bn の LON 証取上場が、投資家の人気を惹き付けることに失敗して先月延期されたばかりだということに、Amadeus の \$1.2bn にのぼる MAD 証取上場計画が発表された。 Amadeus の上場は成功するのだろうか。 フォーカスライトは、Amadeus の EBITDA 利益が増益基調であり、2010 年にも +10% の増益が確保されると予想する。つまり、投資家は景気回復をバックにした Amadeus の業績向上を“買い”と判断するだろう。 2010 年のマルチプルは、8.7 (7.6~9.8 の中間値) と Travelport の 9.7 を下回る。 フォーカスライトは、Amadeus の上場に“勝算有り”と予想する。

	上場計画	株式資本 想定	企業価値 想定	EBITDA 想定	Multiple 想定	買収価格
Amadeus	25% \$1.2bn	\$6.8bn ~ \$10.3bn	\$10bn ~ \$13.5bn	\$2.9bn	8.4 ~ 11.3 '10年 7.6~9.8	\$5.8bn 2005
Travelport	50% ~ 60% \$2bn	\$3.3bn ~ \$4.0bn	\$5.9bn ~ \$6.6bn	n/a	9.7	\$5.6bn 2006/2007

(phocuswright.com, 3/26/2010)

### (3) トーマスクック、夏の需要が好調

Thomas Cook の夏のツアー予約が好調だ。 英国販売が過去 4 週間で 前年同期比 +30% 増加した。 英国のツアー販売は、前年を若干上回る 54% が売却済となっている。 ライバル企業の Tui Travel も、夏場の予約が好調だと言っている。(FT.com, 3/26/2010)

## 空 運

### 【共通】

#### (1) 世界貿易機構、欧州政府のエアバス開発支援を 違法と認定

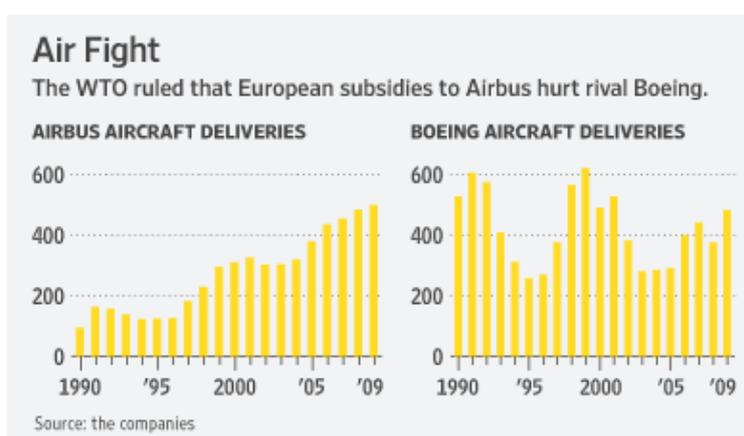
WTO は、3 月 22 日、米国とボーイングの訴えを認めてエアバスに対する A380 型機と

その他の機種 of 政府の所謂 開発支援金 (launch aid) が、違法な輸出補助に当たると認定した。この認定は、WTO が昨年 9 月に出した 1,000 ページの暫定報告と基本的に同様の内容である。米国が WTO に提訴した 2004 年以來、この最終認定に至るまでに 7 年が経過した。ボーイングは、エアバスに対する違法な補助により、同社のシェアが▲20% 浸食されたと訴えていた。この認定は、エアバスの親会社 EADS に過去の支援金の返済のために 長期的に数十億ドルの出費を強いることになるだろう。これを遵守しない場合は、欧州から米国への輸入財に報復関税が課せられることになるだろう。

欧州連合当局は、新型機の開発支援金が WTO に認められなかったのは遺憾であるとコメントしている。そしてこの決定に対してアピールすると言っている。同当局は、欧州側が提訴したボーイングが得ている不公平な優遇措置に対する WTO の中間報告書が出されるまでは、この問題の決着がつかないと言っている。欧州当局とエアバスは、ボーイングが NASA やボーイングの工場が在るワシントン州から、税控除などの同様の支援を受けていると訴えている。欧州側の提訴に対する WTO の中間報告書は、6 月か 7 月頃には発表されるだろう。

WTO の裁定は、欧米だけにとどまらず、ブラジル、カナダ、中国、ロシア、日本の新型航空機開発に対する政府の支援についても適用されるだろう。しかしながら、金融危機の勃発で、最近では自動車産業などの財務的に困窮した産業に対する政府補助が世界的に広く行なわれている。政府支援がタブーでなくなり始めている。

(FT.com, 3/22/2010) (wsj.com, 3/24/2010)



## (2) 航空会社は燃油ヘッジを中止するべきだ

原油価格は極めて不安定だ。金融と航空業界のエキスパートが、短期的ヘッジはまだしも、長期的な燃油ヘッジは中止するべきだと言い出した。Barclays Capital のアナリストは、「ヘッジをしておけば OK だ」と考えるのは間違っていると述べている。へ

ッジコストが高騰してしまったことと、過去は価格の標準値からの変動幅が \$4 で収まっていたが、現在は \$40 に跳ね上がっていることをその理由に挙げている。ヘッジは、ギャンブルの要素が大きくなっていると言っている。2008 年の燃油高騰で、多くのことを学んだが、パニックになって理性を失ってしまうことも学んだ。FAA は、Global Insight のレポートの中で、今年の燃油価格は +14.2% 上昇すると予測している。長期的には 2016 年にバレル \$90 超となり、以降インフレ率と同等のペースで上昇し 2030 年には \$104.45 になると予測している。(travelweekly.com, 3/22/2010)

## 【米州】

### (1) U-2 スパイ機未だ尚顕在

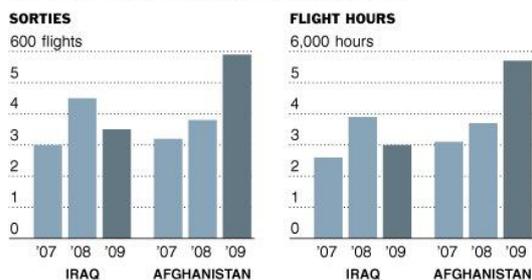
高高度(22,000メートル)を飛行する偵察機のU-2が4年前に一度退役が決定されたが、未だに現役機としてアフガニスタンや北朝鮮の偵察任務に当たっている。この偵察航空機は、ソ連(当時)のミサイルを偵察するために1995年に開発された。1960年にロシア上空で撃ち落とされて有名になった。1962年には、キューバへのソ連のミサイル移動を追跡した。そして現在では、ペルシャ湾岸の基地から毎日アフガニスタンやイラクの偵察飛行(1フライトが9時間~12時間飛行可能)を実施している。道路脇に仕掛けられた爆弾を発見したりバンの交信を傍受して地上部隊にその場で無線連絡する事が出来る能力を備えている。U-2並みのセンサーを備えた更新機が開発される2013年頃までは未だ未だ偵察任務を継続するだろう。(nytimes.com, 3/21.1010)



### The Resurgence of a Spy Plane

The U-2 reconnaissance airplane has been used extensively in recent years in the U.S. wars in Iraq and Afghanistan. In Afghanistan, its use increased by more than half in 2009.

#### Use of the U-2 in American surveillance operations



Note: All bars show minimums; actual use is probably higher.

Source: U.S. Air Force

THE NEW YORK TIMES

### (2) デルタと US、スロット交換で 20 スロットペアー差し出す

- DL と US は、昨年 8 月、DL が保有する DCA の 42 スロットペアーを US に譲渡し、その見返りに US が LGA の 125 スロットペアーを DL に譲渡する協定を締結した。
- このスロット交換を実現するために、DL は LGA の 15 スロットペアーを AirTran, Spirit Airlines, WestJet に譲渡し、US は DCA の 5 スロットを jetBlue に譲渡すると

FAA に 3 月 22 日申し出た。

- FAA は、競争環境を維持する為に、LGA の 20 スロットと DCA の 14 スロットの売却を 2 社に要請していた。
- 米国内線最大の旅客数を誇る WN は、このスロット交換に反対している。そしてより多くのスロットを割譲させて競争入札とするべきだと FAA に要請している。(travelweekly.com, 3/22/2010)

### (3) 航空旅客保護規則 制定

航空旅客をより保護する Enhanced Airline Passenger Protections と呼ばれる規則が 4 月 29 日から施行される。この規則により、空港ゲートを離脱した 3 時間以上の離陸待ち航空機の旅客に対して降機が認められることとなった。(旅客が降機を申し出た場合は、3 時間以上の待機は禁止される。) また、航空会社は、自社の Web サイトで 30 分以上の到着遅延便と 5% 以上の欠航便の記録を 6 月 14 日までに開示することを要求される。この他、航空会社は長時間遅延便に対して飲食物の提供やトイレの清掃や医療サービスの利用を可能にする遅延便対策を明らかにすることが必要になる。(nytimes.com, 3/22/2010)

### (4) 景気低迷がリジョナルに大きな打撃

FAA が今月発表したレポートによると、2009 年の景気低迷による影響は、メジャーよりもリジョナルの方が大きいことが分かった。2000 年には 7.8 人の内 1 人がリジョナルを利用した。現在では 4 人に 1 人がリジョナルを利用している。今後 20 年間ではリジョナルの供給は年率 +4% 増と、メジャーの +2.7% を上回るだろう。リジョナルが、50 席の機材を退役させて 70 席～90 席の機材を導入するからだ。(travelweekly.com, 3/22/2010)

	2009 供給	2000 以降 供給	2000 以降 需要	2010 供給	2010 需要	2030 迄 年供給	2030 迄 年需要
メジャー	▲9.1%	+14.4%	▲2.2%	▲1.6%	±0%	+2.7%	+2.9%
Regional	▲5.1%	+46.3%	+107.5%	+1.9%	+4%	+4%	+4.2%

### (5) ジェットブルー本社、ニューヨーク残留

jetBlue の本社が、フロリダ州 Orlando への移転を止めて、NYC 市に残留することとなった。Queens の Forest Hills の社屋のリースが切れる 2012 年以降は、Long Island City の Brewster Building に引っ越すこととなった。NYC 市は、jetBlue に \$7m の税控除と、\$3m 相当の施設に対する投資と、JFK 空港施設拡張に対する \$1.5m のローンを提供することとなった。これに追加して NYC 州は \$6m の優遇税制を適用する。そして、jetBlue に「I ♥ New York」の州のロゴの無償使用を許可する。(nytimes.com, 3/22/2010)

## (6) 上院、FAA 予算案可決

3月22日、上院が93:0でFAA予算案を可決した。下院は既に独自の法案を昨年可決しているため、両院総会で最終法案化のための討議が予定されている。航空へのATI適用、国内航空会社に対する外資規制、空港フィーの上限規制、航空旅客権利保護規定で、両院間の意見の一致が見られていない。このため総会での合意はほとんど困難と見られている。結局上院は、下院と同様3月31日で失効する現行FAA予算法の3ヶ月延長を決議するだろう。(travelweekly.com, 3/123/2010)

## 【欧州／アフリカ】

### (1) 欧州航空会社スト相次ぐ

BAの客室乗務員組合Unite(12,000人)の3日間のストが3月22日に終了した。Uniteは、会社と客室乗務員の待遇の問題(コスト削減策)で過去12ヶ月間紛糾している。BAは、11月にLHR空港発着長距離路線の乗務編成を15人から14人に▲1人一方的に減員した。BAの客室乗務員の給与は、ライバル企業のそれの倍となっている。BAは、3日間のストにより1日当たり▲700万ポンドの損失を発生させたと言っている。BAは、25機をウェットリースし、多数の予約旅客を他社便にトランスファーした。Uniteは、3月27日から4日間の第2波のストを予定している。BAは、ストに参加したUniteの組合員から社員優待搭乗(普通運賃の10%による搭乗とビジネスクラス搭乗)の権利を取り上げる。BAは、この優待搭乗は組合との契約によるものではないので、会社の単独裁量で決められると言っている。BAは、第2波のスト中の既予約旅客24万人の75%以上を輸送可能にする。そして43,200人を他社の代替便にシフトした。一方LHのパイロット組合Vereinigung Cockpit(4,500人)は、イースター休暇明けの4月13日からストを再開することを決定した。同組合は先月4日間のストを構えたが、話し合いによる解決を優先させて1日のみで中止した。パイロット組合は、LHが買収したAustrian航空、BMIとイタリアの子会社LH Italiaのオペレーションが自分たちの職域の縮小と待遇の低下を引き起こすことを恐れている。ストにより1日当たり2,500万ユーロの損失が発生するだろう。LHは、2009年に▲112mユーロの欠損を計上し無配に転落する。しかしながら、目標通り営業利益は確保した。AFの客室乗務員組合は、待遇改善を求めて3月21日から4日間のストを計画したが、直前で再度話し合いに応ずることで回避した。TAPポルトガル航空は、3月26日から5日間のストを予定している。AZは、3月22日4時間の乗務員のストを決行した。(FT.com, 3/22/2010)(wsj.com, 3/22, 24/2010)(nytimes.com, 3/22/2010)

BA CEO Willie Walshが、英国の雇用関係や産業労使交渉を研究しているLondon School

of Economics や Oxford 大学の学者達から強引な (“macho” attempt) 組合潰しの姿勢が批判されている。 約 100 人の学者達は、Unite の第 2 波のスト前日の 3 月 26 夕刻に英日刊紙 Guardian に書簡を送り「Walsh CEO の強引な組合潰しの労使交渉手法は、組合員の労働意欲を低下させ、ひいてはサービスされる顧客へのディサービスとなっている」と Unite を弁護する主張を展開した。 世論を味方につけたがっている BA にとっては、このオープン書簡は大きな打撃となるだろう。(wsj.com, 3/26/2010)

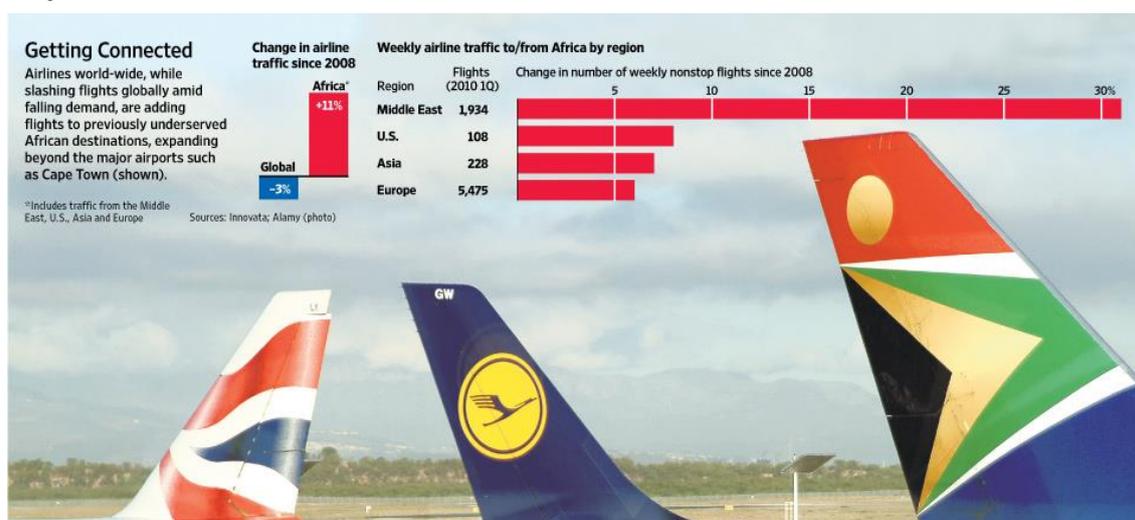
## (2) アフリカ航空路成長

世界同時不況の煽りを受けて、過去 2 年間で、世界の航空供給は▲3.2%減少した。 しかし、アフリカと世界の主要都市を結ぶ直行便の供給は +11.4%増加した。 アフリカは、全世界の航空需要の 5% 未満しか構成しないが、この急速な成長は際立っている。 DL 航空は、2006 年にセネガルと南アの路線を開設し、過去 15 年間でアフリカに乗入れた初めての米大手航空会社となった。 同社は、2009 年に予定した 4 路線を今年夏に開設する。 南アの世界サッカー大会開催も、アフリカへの航空路の拡大を後押ししている。 UA, VS, Brussels Airlines (LH) は、最近ガーナの Accra への路線開設を発表した。 ラテンアメリカや中東やアジアの航空会社もアフリカ路線の拡大に乗り出している。 アフリカ大陸内の路線の供給も過去 5 年間で +30%増となっている。 Kenya Airways, South African Airways, Ethiopian, Royal Air Maroc が業績の立ち直りを見せている。 Ethiopian は、トーゴの Lome にアフリカ第 2 のハブを開設した。 KLM は、1995 年に Kenya Airways 株 26%を購入した。

AF/KLM は、33 ヶ国 42 都市のアフリカ路線を開いている。 LH は、31 ヶ国 36 路線を運航している。 Ethiopian Airlines と緊密なリンクをしている。

遅れているアフリカの航空インフラ整備がますます重要且つ喫緊の問題となっている。

(wsj.com, 3/22/2010)



### (3) イージージェット CEO に 出版社 CEO

easyJet の新 CEO に、The Guardian と The Observer 新聞社の現在の CEO Carolyn McCall (48) が採用された。彼女は、ホテルとレストランのグループ Whitbread の CEO に転出する Andy Harrison の後任となる。CEO 就任時期は明らかにされていない。

1 月には、Sir Colin Chandler の後任として Sir Michael Rake (前 BT Group PLC) が会長に就任した。

また同月には、Chris Kennedy (全 EMI 幹部) が、Jeff Carr の 5 月辞職の後を受けて CFO に就任した。これで、easyJet の一連の幹部リッシャフルが終了する。Harrison と Chandler は、創立者の Sir Stelios Haji-Ioannou との間で経営方針の不一致のために辞職した。Stelios は easyJet の 27% を、同氏の兄弟は 11% を保有している。(nytimes.com, 3/24/2010)



### (4) エアーベルリン 2009 年決算 欠損▲9.5m ユーロに縮小

独第 2 位の航空会社 Air Berlin の 2009 年の損失が▲9.5m ユーロとなった。前年度の▲84m ユーロから大幅に改善した。収入は▲6%減収の 32 億ユーロであった。輸送旅客数は 2,800 万人であった。今年にも 3,000 万人を突破する。(nytimes.com, 3/25/2010)

## 【アジア】

### (1) 中国国際航空 深圳航空買収

Air China が Shenzhen Airlines に 6 億 8,214 万元 (約 93 億円) を注入し、同社の株式を 25% から 51% に増加させる。同時に深圳市の公営投資機関 Total Logistic が 3 億 4,798 万元を投資して持株を 10% から 25% に増加させる。この取引が実施されれば、Shenzhen 株の 65% を保有していた民間会社の Huirun の持株比率は 25% に低下するだろう。Huirun を支配している Li Zeyuan は、特定されていない経済犯罪で当局の取り調べを受けている。Shenzhen の社長の Li Kun は、同様の容疑で社長を辞任させられた。Air China は、Shenzhen を買収して中国南部のシェア獲得に乗り出す。Air China は、昨年 12 月倒産した East Star Airlines を僅か 2,300 万元で獲得した。1 年前には East Star のオーナー Lan Shili が、Air China との合併交渉の途中で消息不明となっている。中国では、昨年 China Eastern が Shanghai Airlines を吸収した。2008 年終わりから、中国航空会社の国営 3 社へのコンソリが進展している。小さな航空会社 6 社が、倒産もしくは大手 3 社の何れかに相次いで吸収された。Shenzhen の保有機 130 機を加えると Air China のフリートは 386 機となり、China Southern の約 340 機と China Eastern の 300 機以上を上回って、保有機数では中国最大の航空会社となる。(FT.com, 3/22/2010)

## (2) インド航空 79.5 億ルピー社債発行

Air India が、今月末に 79.5 億ルピー (160 億円) の初の社債を発行する。この資金はボーイング機 (B777×7 機 + B737-800×3 機) の購入資金の一部に引き当てられる。  
(wsj.com, 3/22/2010)

## 水 運

### (1) 東方海外国際 不動産子会社を売却

コンテナ船運航で香港最大手 Orient Overseas International が、傘下の不動産会社 Orient Overseas Development を \$2.2bn でシンガポールの CapitaLand に売却することとなった。OOI の 2009 年決算は、▲\$401m の損失を計上。子会社の不動産会社を売却して負債を返済し貸借対照表を強化する。収入は、▲33%減の \$4.33bn であった。会長の CC Tung は、コンテナ海運が始まった 1953 年からの 53 年の歴史で、2009 年が最悪の年になったと語っている。現在のおよそ 10%のコンテナ船の非稼働 (係留) を吸収するには、後 3 年~4 年がかかるだろうと彼は予想している。1 TEU のコンテナ料金は ▲25%低下して \$924 になっている。OOI は、世界第 13 位のコンテナ海運で、過去長い間利益を計上している優良コンテナ海運の 1 社。(FT.com, 3/20/1010)

### (2) DP ワールド ▲30%減益

未曾有のコンテナ海運不況で、世界第 4 位のコンテナターミナル運営業者 DP ワールドの 2009 年決算が▲30%減益し \$370m となった。\$26bn の負債を保有し財務リストラに努力している Dubai World は、DP World の株式を 80%保有している。DP World の資産は、Dubai World の負債とは全く関係せず独立している。3 月 24 日の決算発表では、DP World は LON 証取への上場計画については言及しなかった。(FT.com, 3/24/2010)

DP World 2009 results			
Revenues	Net profit	Earnings per share	Dividend
\$2.93bn	\$370m	2.01 cents	0.82 cents
↓11%	↓30%	↓30%	↑19%

### (3) カーニバル クルーズ

世界最大のクルーズライン Carnival Corp が今夏のクルーズ料金を +5%程度値上げする。昨年まで船室を埋めるために▲10%以上の値下げを強いられて来たクルーズ業界が、鬱

積需要の顕在化で ヤット値上げができるようになって来た。 Carnival は、今年度の利益見通しを、前回 12 月の 1 株当り \$2.10~\$2.30 から \$2.25~\$2.35 に上げた。 2009 年の 1 株当り利益は \$2.24 であった。 下表は、Carnival の外側キャビンの料金変動である。(travelweekly.com, 5/22/2010) (wsj.com 3/23/2010)(FT.com, 3/20/2010)

	2月24日時点	3月15日時点	3月22日時点
7月18日 LAX 発 7日間クルーズ	\$909	\$959	\$969
7月5日 LAX 発 4日間クルーズ	\$559	\$599	\$629
7月26日 LAX 発 5日間クルーズ	\$639	\$719	\$744



Carnival raised its annual profit forecast on improving demand.  
Above, a ship docked in St. Thomas in January.

#### (4) 韓国造船業界浪高し

不景気で新規受注が激減し、韓国の大手造船 3 社 現代、三星、大宇の全てでネット負債が増加している。 現代と三星では 2008 年には負債ゼロであったが、今では それぞれ 1,480 億ウォン（約 119 億円）と 1 兆 6,000 億ウォンのネット負債を保有している。 大宇では、2 兆 1,030 億ウォンから 2 兆 2,000 億ウォンに増加した。 コンテナ船の造船が多い韓国大手造船は、コンテナ海運の供給過剰で大きな打撃を受けている。 それに引き換え中国の造船業界は、景気が回復しつつあるバルク船の造船が多い。 受注減に加えて、発注船の納期延期や取消が発生している。 韓国大手造船各社は、造船の代わりにエネルギー プラットフォームやオフショアリーグや風力発電の建設に手を出している。(FT.com, 3/24/2010)

## 陸 運 & ロジスティックス

### (1) ラスベガス磁気浮上鉄道予算 ハイウエー建設に回される

上院の院内総務 Harry Reid は、LAS=LAX 間を 80 分で結ぶ磁気浮上鉄道計画に配分されていた \$45m を LAS の McCarran International 空港近くの道路改善に振り向けた。Reid は、American Magline Group が十分なファンドを集められなかったことと、環境への影響の評価データを提出できなかったことを予算の再配分の理由に挙げている。Reid は、失業対策に直ぐ効果が出る道路改善に予算を回さざるを得ないと言っている。AMG は、十分な資金は既に集めていると反論している。環境測定にてつては、Federal Railway Administration の対応が遅れていることが原因だと言っている。(travelweekly.com, 3/25/2010)

## ホテル & リゾート

### (1) ウィンマカオ +1.4%増益

Wynn Macau の 2009 年決算は、前年度比 +1.4%増益の HK\$2.07bn となった。収入は ▲4.3%減の HK\$14.08bn であった。ライバル企業の Sands China は、+22%増益の \$213.9m の利益を達成した。Wynn は、4月に The Encore at Wynn Macau (410 豪華スイート) をオープンする。Wynn は、マカオの Cotai に 20.8 エーカーの土地のリースを当局に求めている。しかしこの計画は、偏にマカオの特別行政長官の今後の賭博規制政策如何によるだろう。Fernando Chui 長官は、先週の初の司政演説で特別行政区の健全な開発を促進させるために賭博産業政策を見直すと発言した。そして、具体的な建設計画を伴わない土地の返還を求めることを考慮していると言っている。中国政府もマカオの賭博の加熱振りに懸念を示している。そしてマカオの収入の約 70%を構成している賭博産業への依存に懸念を示している。Wynn Macau は、2011 年に Cotai にオープンする Sands と Galaxy Entertainment やシンガポールの複合カジノリゾートから競争を仕掛けられることになる。(wsj.com, 3/24/2010)

### (2) マカオ、カジノ抑制

マカオ特別行政区政府が、今後 新たなカジノの建設を認めないと発表した。そして今後 3 年間の賭博テーブルの増設を 500 台に制限する。マカオには、現在賭博ライセ

ンスを保有した 6 業者により 5,000 台の賭博テーブルが運営されている。 2011 年に Cotai でオープンする Galaxy は 600 台、Sands は 700 台の賭博テーブルを計画している。これ等の賭博テーブルは +500 台のキャッピングをはみ出してしまふので計画の修正（若しくは既存カジノのテーブルの削減）が必要となる。 当局の規制方法の明確化が求められている。 マカオ特別行政区政府は、収入の 70%を構成するカジノ収入を抑制し、カジノ以外からの収入増加を試みる。 カジノも、賭博収入以外のエンターテインメント収入拡大に努力しなければならない。(wsj.com, 3/26/2010)



### (3) ホテル景気回復は 2012 年

PKF Hospitality Research の最近の調査は、ホテルの本格的景気回復が 2012 年になるとレポートしている。 同調査会社は、RevPAR が 2012 年に +10.5% 上昇すると予測している。 2010 年の RevPAR は▲1.1% 低下して 2011 年に上昇軌道にのると予測している。(travelweekly.com, 3/24/2010)

### (4) ポーカー収入減が 888 決算に影響

888 の 2009 年決算は収入が▲4% 減の \$246.7m、税前利益が▲31% 減の \$27.6m となった。 ポーカー収入は▲30% 減の \$51.6m となった。 888 は、ポーカー市場は成熟化しているけれども、Facebook で 200 万人の賭博をしないプレイヤーを集めることに成功しているので、その一部がオンライン賭博をするようになると期待している。 2010 年下半期にはポーカーの増収を期待できると言っている。(FT.com, 3/23/2010)

### (5) ビンゴ人気が若者の間で復活

16 世紀に始まったビンゴゲームが、英国で大きな変化を遂げて今や若者達を引きつけている。新たなビンゴクラブは、賞品目当ての客を集めるのではなくて、音楽や酒を売ることには主眼を置いて、大抵は入場料金 15 ポンドをとって夜 9:30 頃から午前 1:00 頃まで営業する。

英国ビンゴ協会によると、1968 年には成人の 15%がこの娯楽を楽しんでいたが、それが昨年には 7%に半減してしまった。そしてオンライン賭博の普及とスモーキングバンの 2 つが、ビンゴの顧客をますます減少させている。そこで、若者達に焦点を当てて彼らが楽しめるアフターパーティー形式のビンゴゲームが開発されているという訳だ。(wsj.com, 3/25/2010)



Luki Luck and Anita Win call out the numbers during an Underground Rebel Bingo Club night.

### (6) パーティゲーミング、仏市場に照準

PartyGaming (英) が競馬賭博の Pari Mutuel Urbain (仏) と提携して、今春新たに規制された仏オンライン賭博市場へ参入する。この提携は、PartyGaming がイタリアやデンマークで実施した B2B 提携と同様のもので、規制された市場におけるライセンスの獲得を条件に Party Poker サイトを運営する他、PMU のポーカーのオフリングを動かすエンジンとなる。(FT.com, 3/26/2010)

## その他

### (1) 米国で無煙タバコが売れている

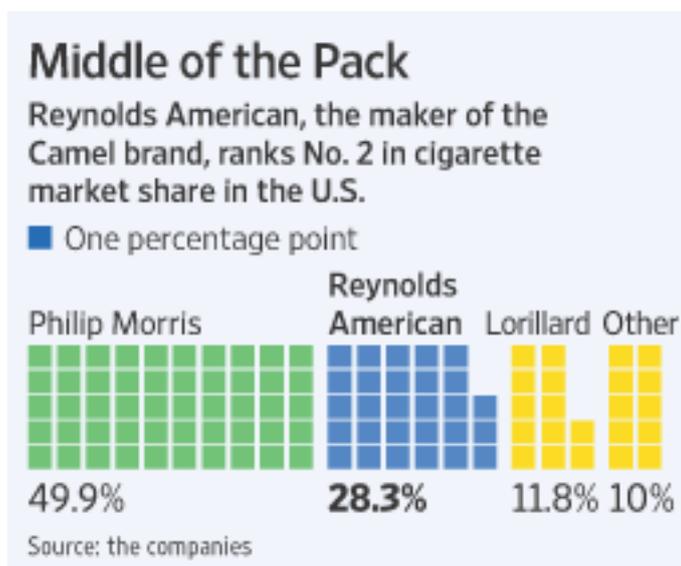
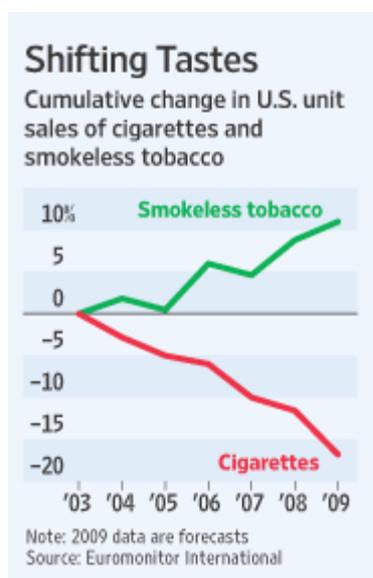
米国では 5 人に 1 人が喫煙者だ。1930 年の 3 人に 1 人から喫煙者が減少している。禁煙運動の普及で紙巻きたばこの売れ行きが激減した。タバコ会社の Reynolds

America は、噛みタバコ、嗅ぎタバコ、経口（錠剤）タバコ（strips, lozenges, snuff）の無煙タバコの販売を強化している。公衆衛生当局は、経口タバコ（dissolvable product）の規制について議論している。禁煙団体は、ニコチンキャンディーが子供用にも作られていると非難している。タバコのメーカーは、無煙タバコの普及で喫煙が減少し、健康増進に役立つと主張している。FDA は、経口タバコの消費状況と 25 歳以下の若者に対する無煙タバコの影響の調査結果を Reynolds に求めている。禁煙団体は、無煙タバコが禁煙のインセンティブを無くしてしまい有害だと言っている。(wsj.com, 3/26/2010)

日本たばこ産業（JT）は 17 日、無煙タバコを 5 月中旬から東京都内限定で発売すると発表した。(yomiuri.co.jp, 3/18/2010)



Reynolds' array of smokeless tobacco products, above left, includes strips that dissolve on the tongue in minutes.



## (2) モバイル スカイク登場



### Freedom from cost. Freedom from location.

Starting today, spend as much time as you want laughing with friends and less time in front of your computer. Freedom has never been this easy.



#### Call anyone. Free.

Free Skype-to-Skype calls from your Verizon Wireless 3G smartphone, with anyone in the world.



#### Stop counting international minutes.

Skype mobile™ calls to global destinations don't use your wireless plan minutes.



#### Don't miss a call.

Skype mobile™ is 'always on', so answer Skype calls anytime, anywhere on the Verizon Wireless network.



#### Skype's best global rates.

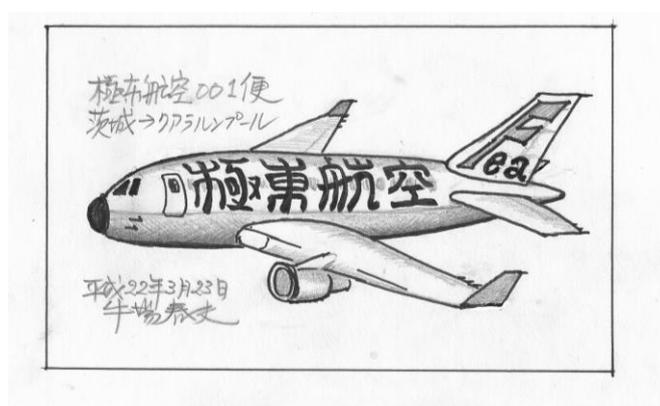
Call global landlines and cell phones - from your mobile - at Skype's [lowest rates](#).

## 6. 短編小説 極東航空株式会社 物語 (13)

KUL 出張から帰った藪野は、直ぐに臨時の経営会議を招集した。極東の経営会議は、一般の企業の役員会に相当する。極東航空の役員は、タッタの3人しかいない。CEOの藪野、CFOの関根和夫、COOの安部恒久の3人だけだ。専務や常務などの役付取締役制度も存在しない。唯一藪野が社内では社長と呼ばれている。日本の大手航空会社が、運航、整備、運送、営業など職能集団の長（本部長と呼ばれている）を役員にしているのとは異なり、ここでは米国流のCレベルの制度が採用されている。職種の代表者による構成は、各役員がどうしても所属する集団の利益代表となってしまう。

会社全体の経営最適化を困難とさせがちだ。この会社では、経営の問題を役員に集中させ、実際のオペレーションである業務執行を部長職以下に任せている。取締役と執行役員を分けている制度に似ている。経営会議には、3人の役員に加えて関口徹と島田邦夫の2人の企画部長が参加する。

藪野は、KULでアジアエアーのトニーと話し合った両社の提携強化計画「パシフィカ」を披露した。アジアエアーの子会社のZが、KUL=東京線を開設する計画を有していること、そして極東のマカオ（MFM）経由4路線との提携をしたがっていることを説明した。



「アジアエアーが東京線を始めると、こりゃ喧嘩を売られたようなものですな。まるで裏切り行為だ。うちの茨城線はどうなってしまおうんですか！」

CFOの関根は思わず気色ばんだ。

「それも、380席のA330-300を使うって言うんだから。そんな大きな座席を埋める自信があるんだろうか・・・」

安部も渋い顔で頷いた。

「A320を4機もリースして、整備やMFMとKULの空港ハンドリングなど全てをアウトソースしていることをまさか忘れた訳じゃあるまい・・・。こんなことでは提携強化どころより提携解消ですな。パシフィカなんて何だか分からん名前を付けて・・・まさか社長 コミットなどしなかったでしょうな」

2人の役員のとんでもない”とばかりの反対意見の繰り返しを我慢して黙って聞いていた藪野は、おもむろに

「僕も茨城線へのインパクトが心配だ。うちのKUL直行旅客は、壊滅的な影響を受けるかもしれない。しかしだ・・・、大手が太平洋路線で米企業とアライアンスを組

んで“米競争法の適用除外”（ATI = Anti-Trust Immunity）を申請している。つまりだ、これと同じようにZの東京線とうちの路線を一緒にして、恰もバーチャルな同一航空会社として運航するようなウインウインの提携強化ができないものかなー。うちの損は相手に半分負担してもらおう。そして相手の得は、うちが半分頂くというような……。この損得を合わせれば、もっと得になるというような……。Zは、来年はじめに導入するA330×3機の内の1機の投入路線で困っている。僕らが反対しても、単独でも東京に乗入れるだろう。そうなれば……。悲惨な結果にならないか？オペレーションのソースを全て向こうに託している僕らの立場は決して強くない。島田、君はどういう考えだ？」



「Zによるインパクトがどのくらいになるのか？ という話ですが、MFM 発着旅客への影響は当たり前ですが皆無です。この収入が、貨物を含めて全体の60%強を構成しているので、KUL 直行需要は残りの40%程度となります。Zは週3便ですのでこの全てが影響を受ける訳ではない。しかし、最終的には必ず毎日便にする……と考えた方が良いでしょう。釈迦に説法ですが、毎日便にしないと運航効率を高められないのですから。ダイヤは、KUL 発 22:50 で茨城には 07:10 着、帰路便は茨城発 11:30 発 KUL 着 17:50 を考えている。従って、うちの便とは正に12時間ほどのインターバルが保たれる。ビジネス旅客にとっては、朝便と夜便の2便体制がとれるので、このダイヤは喜ばれるのではないのでしょうか。ご承知のようにアジア経済の繁栄で、今ではビジネス旅客が全需要の半数近くを占め、収入ベースでも60%になっている。この朝夜2便体制はむしろうちにとっても副次的なプラス効果が生まれるかもしれません。茨城で07:10から11:30まで4時間20分もステアするけれども、随分もったいない話ですね。稼働が、それだけ低下してしまう。

問題は、観光旅客です。ゴソッと持ってかれる。関根さんが仰ったとおり 380 席は大き過ぎる。28 席のビジネスクラスをモット増やして 355 席の Y クラスをできるだけ減らしたほうが良い。けれども、この機材の他の投入路線との関係でそれはできない話でしょう……。この大きな座席を埋めるためには、日本とマレーシアの両方の流通の協力が不可欠でしょう。オンライン直販に反発している流通を、困ったから助けてくれっていう身勝手な話が相手に通じるか……」

「良く分からんな。いろいろ言っているが、君は この提携強化に賛成と言っているのか、反対と言っているのか 一体どっちなんだ」  
社内で“瞬間湯沸かし器”とあだ名がついている安部は、直ぐにでも白黒を付けたがる。

「賛成とか反対とか などとは言っていません。営業担当の自分としては、先ず冷静にインパクトを推定し、そしてそのインパクトを補填するマーケティングの施策が一体何処にありその実現の確率がどの位あるのかを、ファクトに基づいて演繹的に整理したい……」

「分かった分かった、島田には営業のその辺を帰納的に……オット演繹的に整理してもらおうとしてだ……。ATI について関口の意見はどうだ」と藪野が割って入った。

(次週に続く) (H.U.)

表紙： 極東航空 A B5 画用紙 鉛筆、マジックペン 2010 年 3 月作
---

TD 勉強会 情報 420 (以上)