

平成 22 年 5 月 3 日

TD 勉強会 情報 425

1. フェースブック f8 開発者会議
2. これが iPhone の旅行アプリ iTravel だ
3. シンガポール 第 2 カジノリゾート開業
4. 米主要航空会社 第 1 四半期決算 9 社全社増収
5. その他のニュース
6. 短編小説 極東航空株式会社 物語 (17)



1. Facebook f8 Developers' Conference

フェイスブックの f8 開発者会議

SFO で 4 月 22 日 Facebook (FB) の開発者向け f8 会議が開催された。これは Citigroup の Investment Research & Analysis のこの会議のレポートである。

(1) FB は、毎月 4 億人のユニークビジターを抱える世界第 4 位サイト

FB の毎月の UV (Unique Visitors) は 世界に 4 億人居る。この 50% の 2 億人が毎日サイトにアクセスするアクティブ会員だ。米国では、接続時間で第 3 位のサイトになっている。第 2 四半期中に第 2 位の Google を、下半期には第 1 位の Yahoo を抜いてトップに躍り出るだろう。

(2) ソーシャルメディアのグラフをリンクするオープングラフ開発

FB は、ソーシャルメディアのグラフ (graph=人の繋がり) を結びつけるプラットフォームであるオープングラフの開発を検討している。Web 上の全てを瞬時にソーシャルにすることを欲している。そしてユーザーが気に入ったコンテンツであることを示すための“Like”ボタンが Web に据え付けられることを期待している。FB は、Like ボタンを Web に設置するためのクイックなラインコードを開発者に提供し、Web のソーシャライジングのプロセスの単純化を行なうだろう。例えば、人とビジネスのローカルな繋がりに強い Yelp と FB とを結びつけることによりユーザーは、全ての彼らのフレンドのレストランやビジネスのレビューを知る事が出来るだろう。企業は、彼らの画面上の Like ボタンを押してくれたユーザーをターゲットにすることができるだろう。

FB の広告は 3 種類に分類される。

(ア) Standard Ads

Like ボタンを備えた広告。ユーザーが広告を気に入れば、この Link ボタンをクリックすることになり、彼らのフレンドが、彼らがこの広告を気に入っていることを知ることになる。

(イ) Fan Ad

ユーザーは、“become a fan” ボタンをクリックしてブランドのファンになることができる。フレンドがその広告を見た時に、そのユーザーがブランドのファンであることを知ることになる。

(ウ) Event Ad

マーケター達が、この広告を使って 彼らが販売する商品や開催するイベントを人々に知らせることができる。 広告主は、ユーザーがその広告自体、ファンページ、イベント参加の “Yes” 或は “May be” ボタンをクリックする度に広告料を支払うことになる。

FB の広告は、CPC 或は CPA ベースで運営することができる。 その形態は、120 文字 + イメージとなる。 FB は、最近 ファンやファンのフレンドに対して広告を打つ事が出来るハイパー ターゲティング広告をロールアウトさせている。

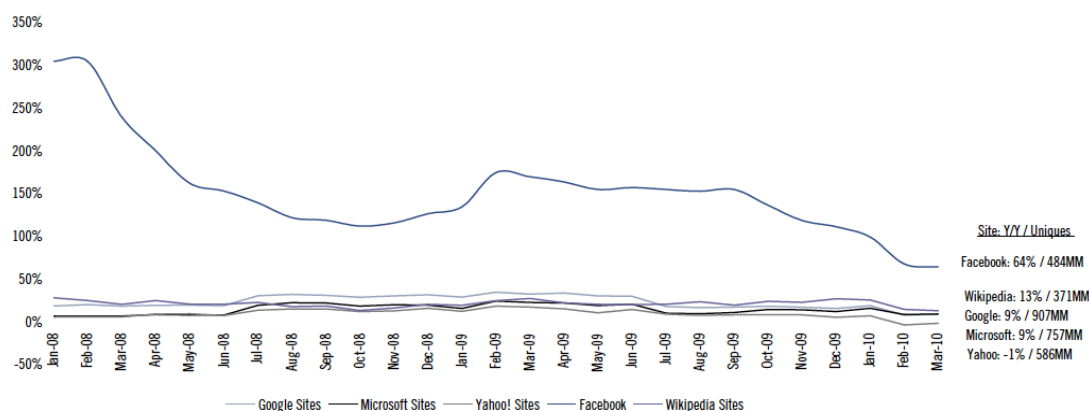
(3) FB クレジットの開発

Facebook Credit は、ユーザーが FB のプラットフォーム上で商品やサービスを購入することができるバーチャルな通貨だ。 ユーザーがクレジットカードを使わないうで済むことになるし、異なったアプリケーションやゲーム毎に対して いろいろ面倒な支払いプロセスを回避できることになる。 FB は、このバーチャル通貨のユーザーやその使用状況のトレンドに関する貴重なマーケティング データを開発者に提供するだろう。

(4) FB は投資価値のある企業だ

消費時間で間もなく米国最大の Web サイトになると予想されている FB は、広告収入 (2010 年に広告収入 \$1bn 以上になると報道されている) でこの分野の競合相手と遜色がない力を発揮するだろう。

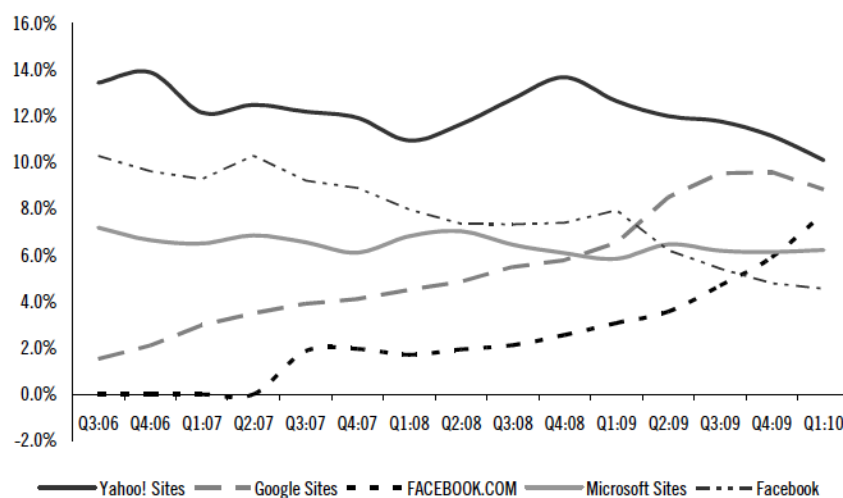
Figure 1. Top 5 Worldwide Sites By Unique Visitors – Y/Y Growth



Source: ComScore; Citi Investment Research and Analysis

comScore のデータによると、Facebook の 3 月の UV は 485MM（前年同月比+64%）となった。 トータル “Net” は約 +12%。 Yahoo は、唯一マイナス成長（▲1%）となった。 Facebook CEO Mark Zuckerberg は、ユーザーの増加に拍車がかかっていると言っている。 彼は、この傾向が comScore のデータには反映されていないと言っている。

Figure 2. Market Share of Time Spent (U.S.)



Source: Citi Investment Research and Analysis; comScore

FB は、米国で、サイト滞在時間で AOL と Microsoft を追い抜いている。 第 2 四半期には Google を、第 3 四半期で Yahoo を抜くと予想されている。 2010 年第 1 四半期の各サイトのシェアは、FB 8% (+610bps Y/Y), Goggle 9% (+430bps Y/Y), Yahoo 10% (-85bpd Y/Y)。 ユーザー プロフィールは：

- (1) ユーザーの 50%が毎日ログイン。
- (2) 毎月平均 7 時間以上費やしている。
- (3) 毎日およそ 2,000 万以上のファン接続、合計 50 億ファニング。
- (4) 年代別では

13～17 歳	11%
18～24 歳	25%
25～34 歳	25%
35 歳以上	39%
- (5) ユーザーの 55%は女性、男性は 45%。

Figure 3. Facebook's Top 20 Profile Pages

Rank	Profile Page Name	Fans (MMs)
1	Texas Hold'em Poker (Zynga)	17.3
2	Mafia Wars (Zynga)	11.9
3	Michael Jackson	11.5
4	Facebook	8.3
5	Barack Obama	8.1
6	Vin Diesel	7.8
7	Starbucks	6.5
8	Megan Fox	6.5
9	Lady Gaga	6.1
10	The Twilight Saga	5.5
11	Coca-Cola	5.4
12	Dr. House	5.2
13	Will Smith	5.1
14	YouTube	4.8
15	Oreo	4.5
16	YouTube	4.8
17	Skittles	4.3
18	Selena Gomez	4.2
19	Linkin Park	4.0
20	Cristiano Ronaldo	3.9

Source: Citi Investment Research and Analysis; Facebook; PageData

最も人気のあるページは、ソーシャルメディア ゲーム企業 Zynga の “Texas Hold'em Poker” と “Mafia Wars” だ。 大手企業としては、Starbucks, Coca-Cola, Skittles, Oreo が トップ 20 人気 (ファンの数) ページにリストされている。

現在、FB では 1 万ゲームが利用可能だ。 2 億人のユニーク ユーザーが、毎月ゲームを楽しんでいる。 ユーザーは、月間平均 4 ゲームを楽しんでいる。 従って FB で毎月 8 億回ゲームが利用されている。

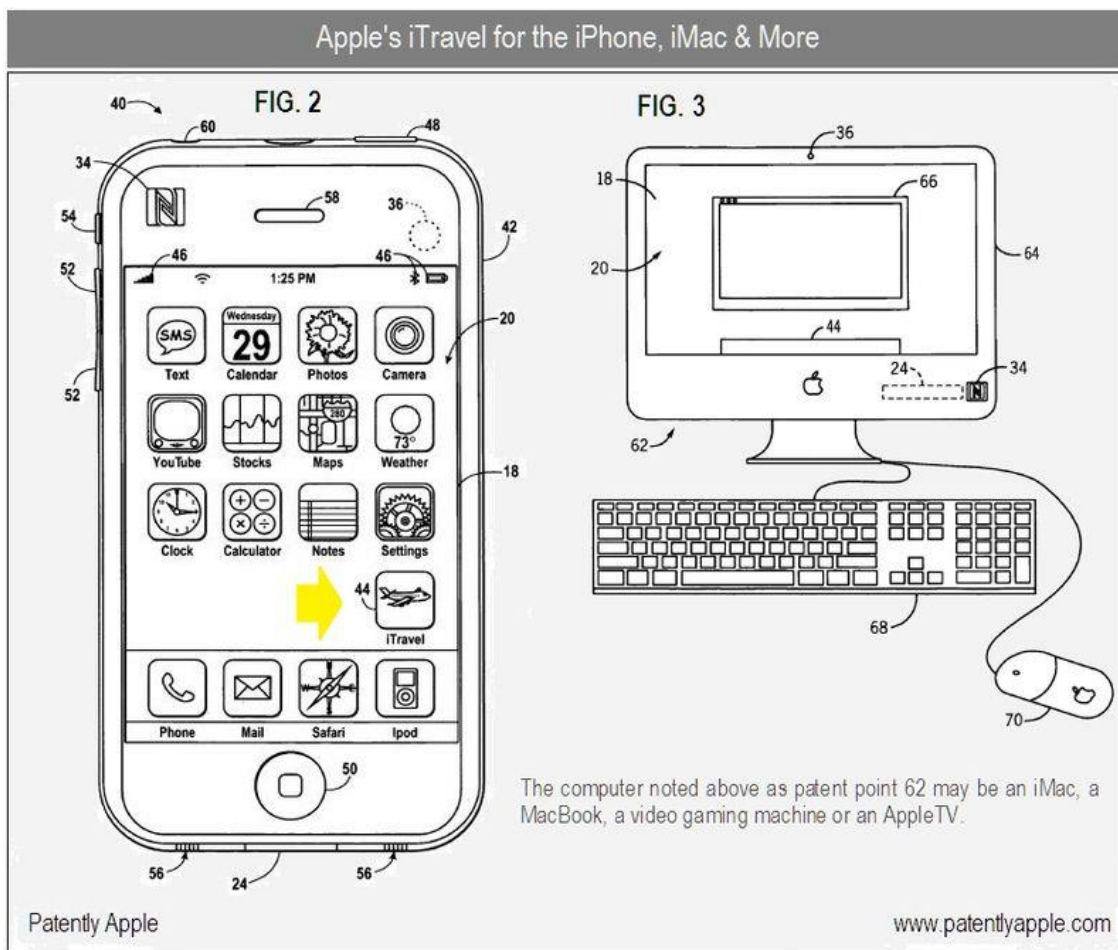


PhoCusWright, 4/21/2010

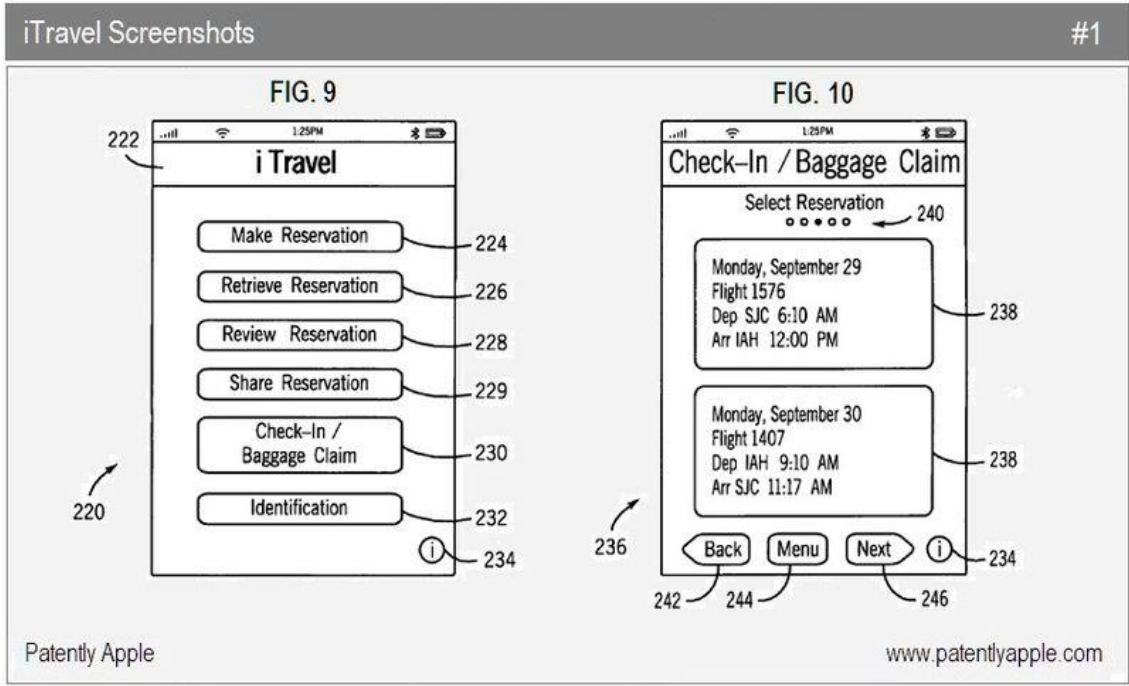
2. これが iPhone の旅行アプリ iTravel だ

アップル社が、iTravel と呼ばれる新たな旅行チェックインのアプリケーションを開発している (特許出願中)。 これは、短距離無線通信規格 (Near Field Communications = NFC) を備えたアプリで、航空会社のチェックイン、手荷物の特典、先進電子身分証明書、レンタカー・ホテル・航空予約などのマルチタスクをこなすことができる優れものだ。

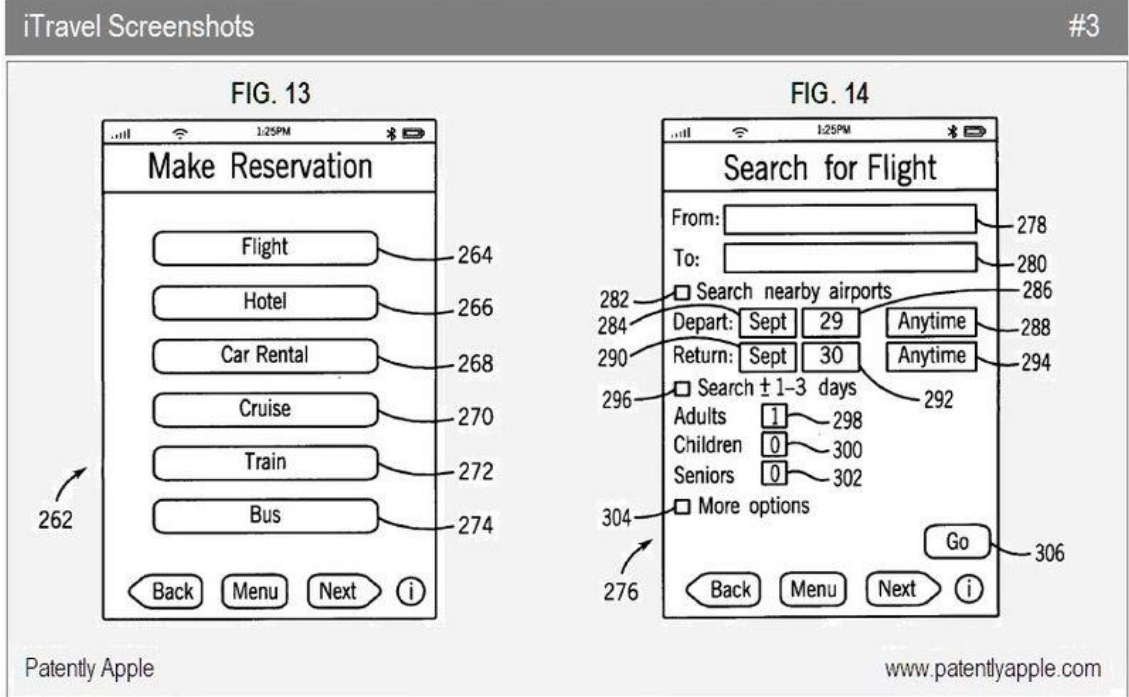
アップルは、一連の NFC 関連アプリを将来の iPhone で用意する。 多分来年に登場する iPhone 4G までにはロールアウトされるだろう。 NFC のテクノロジーにより、iPhone の RFID タグや NFC 関連電子機器との通信が可能となる。

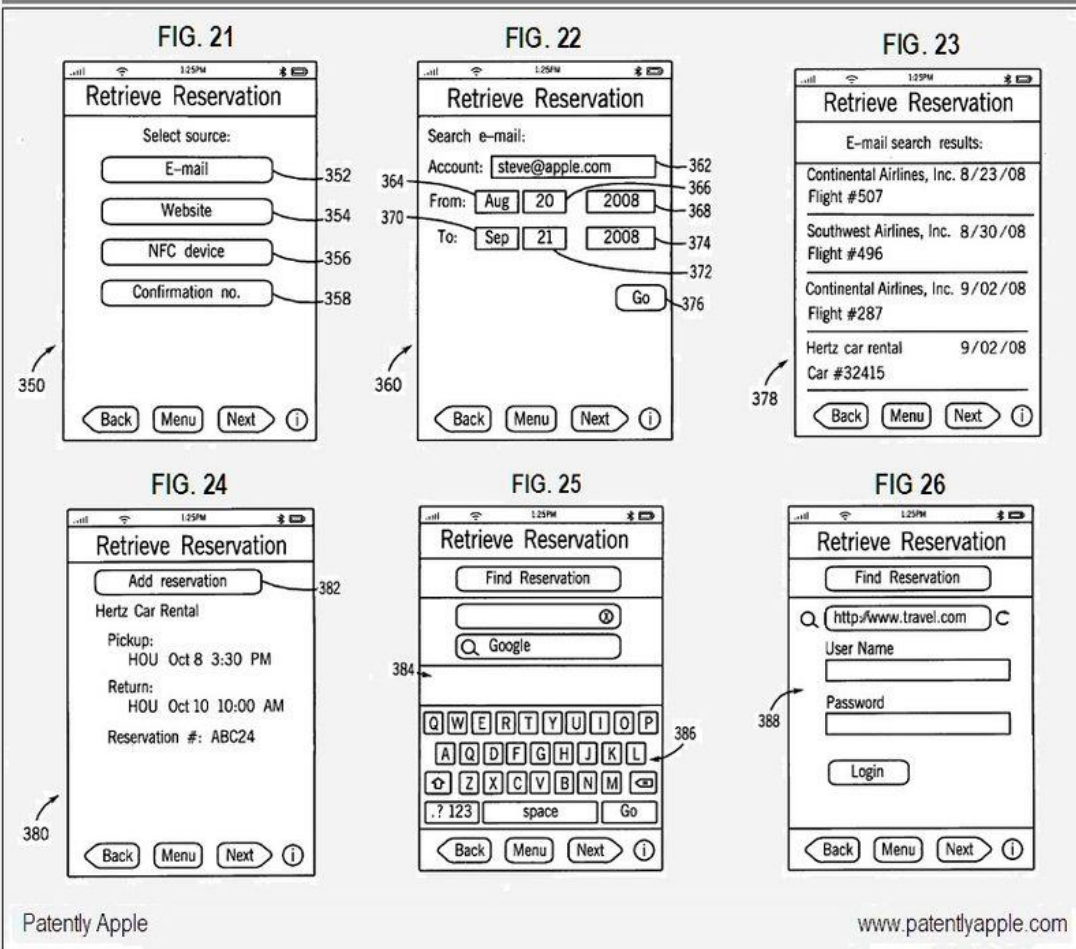
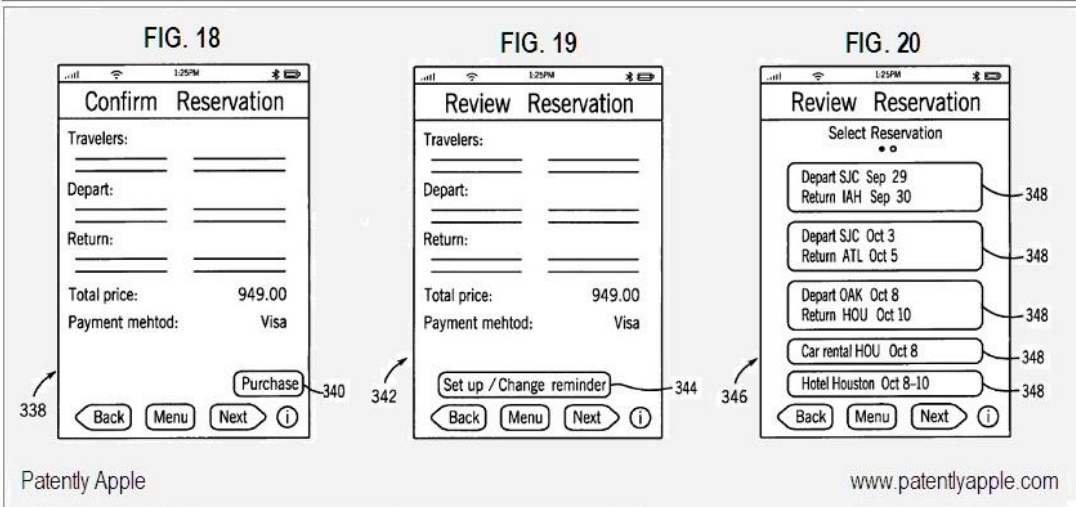


旅行管理アプリケーションの#44 iTravel ボタンを押すと、次の Fig 9 の画面が表示される。 #36 の高性能 iPhone カメラが、旅行書類の電子的イメージの格納に利用されるだろう。 FB は、イメージからチケット情報を引き出すために、OCR、バーコードリーダー、QR コードリーダーのソフトウェアを取り入れる。



#230 をタッチすると、Fig. 10 の画面が表示される。旅程情報が長くなる場合は、ページ送りが必要になる。ページは#240 で示される。





【関連ニュース】

■ モバイル広告 iAD の立ち上げ

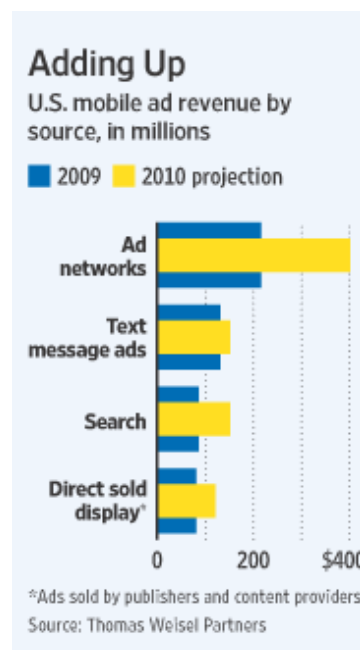
今月初め、アップル社は iAD と呼ばれる新たなモバイル広告機能を発表した。アップルがモバイル広告市場に本格的に参入する。アップルは、この iAD を通じて、同社のモバイル機器に掲載する広告に \$1m 近くの料金を徴収することを考えている。アップル社は、今まで 8,500 万台の iPhone と iPod Touches を販売した。そして、ユーザーは毎日およそ 30 分間アプリケーションを使用しているので媒体としての価値は高い。アプリケーションの開発業者が広告収入の 60%を、アップルが 40%を取得する。

iAD は、以下の 3 つの機能面での特徴を有している。

- (1) アプリケーション内にとどまって 高画質のフルスクリーンの双方向性広告を配信できる。
- (2) 位置情報や iTunes ストアのダウンロード記録に基づいたターゲティング広告が可能。
- (3) HTML5 により広告を作成するのでフラッシュを排除することができる。

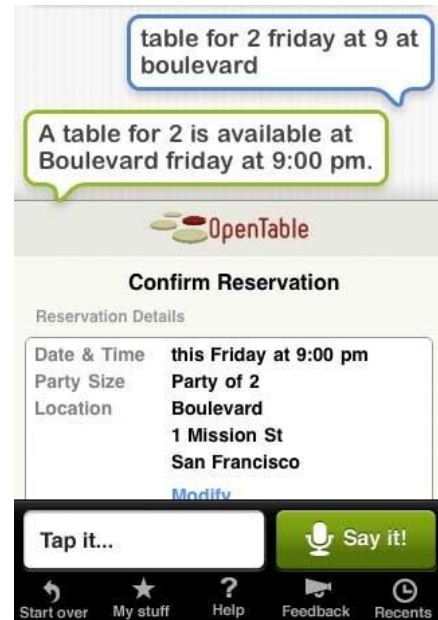
具体的なイメージは次の通りとなる。

- (1) アプリケーション内にユーザーが居る際に、画面の境界部分に iAD のロゴと共にアニメのバナー広告が表示される。
- (2) ユーザーがタップする毎にその広告が画面全体に広がって、ビデオ、インタラクティブなストアの場所とローカルな店における排他的なオファーやその他の特典を表示する。
- (3) この広告に消費者が数分間インタラクティブな時間を費やすことが充分考えられる。
- (4) バナー広告を消費者が見る度に、アップルは広告主に 1 ペニーを課金する。ユーザーがバナーをタップし広告がポップアップした場合は、アップルは \$2 をチャージする。



■ 音声認識検索送ソフトウェア社買収

アップル社が、音声認識検索ソフトを開発した Siri を買収する。買収価格は公表されていないが、\$100m～\$200m と言われている。アップルは、この Siri を買収してモバイル市場に於ける Google との競争力を強化する。アップル CEO Steve Jobs は、「モバイルでは検索は使われない、データのダウンロードが主だ」と言って来た。Siri はパーソナル アシスタントとして作られていると言っているが、これは検索エンジンとも呼べるものだ。



What can Siri do today?

Restaurants



Best sushi near here

Events



What's playing at Carnegie Hall?

Taxis



Book me a taxi

Movies



PG-13 movies this afternoon

Local



Nearest gas station

Weather



What's the temp in Reno?

wsj.com, 4/26/2010

3. New Opening in Singapore

シンガポールで第2カジノリゾート開業

シンガポールの第2カジノリゾートが4月29日にオープンした。 Sands Lad Vegas Corp. が開発した \$5.7bn の Marina Bay Sands だ。 今回の開業は部分開業で、全ての施設の営業開始は6月となる。 Marina Bay Sands は、3つホテルタワー（55階）の屋上に1.2ヘクタールの空中公園 SkyPark（海拔220m、1.2ヘクタール）を持ち上げたユニークな設計だ。 このシンガポールの金融街の中心に位置する複合カジノコンプレックスは、シドニーのオペラ座、クアラルンプールのペトラナスタワーに並んでアジアの観光名所となるだろう。 今回の部分開業では、カジノフロアー、ホテル2,500室の1/3、小売店の10%、レストランの半分がオープンした。

Las Vegas Sands のオーナーの Sheldon Adelson は、Marina Bay はマレーシア、インドネシア、タイ、インド、中国、ベトナム、豪州から顧客を引き寄せ年間 \$1bn を稼ぐと言っている。 Adelson は、アジアのカジノ市場規模は Las Vegas の5~10倍となりホテル客室140万室が必要になると予想している。

Sands のライバル企業の Wynn は先週 Encore at Wynn Macau をマカオにオープンした。 第3位の MGM Mirage は、先月マカオのカジノを優先させて Atlantic City のカジノの売却を決定した。 米カジノ業界は、米国の Las Vegas, Atlantic City やその他のカジノからアジア市場に照準を当てている。 2009年のマカオの賭博収入は \$14.9m（前年比+9.6%増）を計上した。 一方、ラスベガス ストリップの2009年賭博収入 \$5.6bn で、前年よりも▲9.4%減少した。

シンガポールでは既にマレーシアの Genting が Resort World at Sentosa（\$4.7bn プロジェクト、4つホテルと Universal Studio と世界最大の水族館）を2月14日にオープンしている。 Resort World 開業後のシンガポールの3月の外客訪問者数は +17.3%増加した。 シンガポール政府は、2015年までに金融と製造業をツーリズム収入 \$30bn（現在の3倍に当たる）で補強する戦略を有している。 そして GDP を+1.6%増加させることを考えている。 しかし、カジノ運営には厳しい規制を設けている。 賭博施設を総スペースの5%以下に制限し、自国民のカジノに入場料1日当り\$100（年間では\$2,000）を課す。（wsj.com, 4/25-26/2010）（FT.com, 4/27/2010）



People stand on a platform of the Helix Bridge leading to the soon-to-be-opened Marina Bay Sands casino in Singapore April 25, 2010.



Sands' CEO Sheldon Adelson and his wife, Miriam, at opening-day festivities.

4. 米主要航空会社 第 1 四半期決算 9 社全社増収

米主要航空会社 9 社の決算が出揃った。 9 社全社が 5~6 四半期振りに増収に転じ、イールドが向上した。 利益を計上したのは Southwest, Alaska の 2 社にとどまった。(jetBlue は、特別勘定項目を除去した場合は黒字決算となる。)

AA と CO を除いてその他の全社が欠損幅を大幅に縮小した。 9 社合計では▲\$1bn の損失となり、依然として赤字決算から抜け出せないでいる。 前年同期比では \$853m 欠損幅を縮小した。 9 社合計収入は、 +7%増収の \$26.8bn となった。

減損会計やリストラ経費などの特別項目勘定を除去すると、9 社合計の損失は▲\$926m に縮小し、前年同月比で \$1,091m の損失幅縮小となる。

AA は、欠損幅を大幅に増加させた。 同社の単位コスト (CASM) は、9 社中最大の 12.13 セントに達した。 アナリストは、「業界最高のコスト、最低のマージンの AA は徹底的なリストラが必要だ」とコメントしている。 AA CEO Gerard Arpey は、唯一 AA が Chapter 11 を経験していない大手航空会社なので、労務費が他社に比較して高くなっていると言っている。 そして、競合各社は組合との協定更改で賃金の上昇を迫られる結果、AA との労務費の乖離は狭まることになると予想している。

【米主要航空会社 9 社 2010 年第 1 四半期決算】

	1Q 収入 \$ billion	1Q 損益 \$ million	備 考
DL	6.84 (+2.4%)	▲256	NW 合併シナジー\$200m、NW PSS システム統合
AA	5.06 (+4.7%)	▲505	jetBlue との提携強化、Oneworld ATI 暫定承認
UA	4.24 (+14.9%)	▲ 82	B787×25 機+A350×25 機 最終発注契約締結
CO	3.16 (+7.0%)	▲146	プレミアム Y、DIRECTV、フラットベッド席導入
WN	2.57 (+7.0%)	+ 11	CASM +14%上昇、WestJet コードシェア計画中止
US	2.65 (+7.9%)	▲45	A320 に機内 WiFi サービス導入
AS	0.82 (+11%)	+5.3	過去 11 年間で 3 回目の第 1 四半期利益
B6	0.87 (+9.7%)	▲ 1	Sabre 予約システム採用 (一時的費用約 \$15m)
FL	0.60 (+11%)	▲12	米主要航空会社中 最低 CASM、積極的供給拡大
合計	26.8 (+7%)	▲1,007	増収 +7%、損失幅 \$853m 縮小

(単位：US\$ Million)

	収入	1Q10 決算		特別項目除去後	
		1Q10	(1Q09)	1Q10	(1Q09)
DL	6,848 (+2.4%)	▲256	▲794	▲192	▲693
AA	5,068 (+4.7%)	▲505	▲375	▲452	▲362
UA	4,241 (+14.9%)	▲82	▲382	▲92	▲571
CO	3,169 (+7.0%)	▲146	▲136	▲136	▲132
US	2,651 (+7.9%)	▲45	▲103	▲89	▲260
WN	2,576 (+7.0%)	+11	▲91	+24	▲20
B6	870 (+9.7%)	▲1	+12	+14	+20
AS	829 (+11.8%)	+5	▲19	+13	▲25
FL	605 (+11.7%)	▲12.0	+28	▲16	+26
9 社合計	26,815 (+7.0%)	▲1,007	▲1,860	▲926	▲2,017

【UA 航空】

- ▲\$82m の損失を計上した。前年同期の▲\$382m より大幅に損失幅を縮小した。特別項目を除去した場合は▲\$92m となる。この場合の前年同期は▲\$571m となる。
- 収入は、\$4.2bn と+14.9%増収した。これは6四半期振りの増収となる。イーールド13.17セントに++7%増加した。
- メインラインの供給は▲6%減、L/Fは81.3%に+5%ポイント上昇した。
- メインラインのCASMは、11.92セントに+8%増加した。特別項目を除去した場合は、11.96セント(+5.8%)となる。
- B787×25機とA350XWB×25機発注の最終契約を締結した。
- SFO=羽田毎日便を申請した。
- 第1四半期の燃料消費の72%を原油価格バレル\$76でヘッジした。2010年の第2四半期以降の消費量の54%を\$79でヘッジしてある。
- 第1四半期で、およそ\$700mの流動性が増加した。この負債のために日本線の路線権益、発着枠、空港ゲートのリース権を担保に差し出した。
- 第1四半期で、\$482mのポジティブなオペレーティングキャッシュフローを生み出した。

【United 航空 第1四半期決算】

(上段→下段：1Q'10→4Q'09→3Q'09→2Q'09)

	REV million	OPP. million	Net P. million	ASM billion	Yield cent	L/F %	CASM cent	Fuel ¢ガロン	現金+ 同等物
U A	4,241 (+14.9%)	69 (-282)	-82 (-382)	28.1 (-6.1)	13.17 (11.77)	81.3 (76.3)	11.92 (11.01)	215 (170)	3.5bn (2.4bn)
	4,193 (-7.8%)	-74 (-812)	-240 (-1,315)	28.9 (-6.0%)	12.48 (13.88)	82.7 (79.5)	12.01 (14.97)	189.8 (374.3)	3.0bn (2.0bn)
	4,433 (-20.3%)	88 (-491)	-57 (-792)	32.1 (-8.2%)	11.79 (14.63)	85.8 (83.2)	11.09 (14.75)	208.2 (436.3)	2.5bn (3.1)
	4,018 (-25.2%)	107 (-2,694)	29 (-2,740)	31.5 (-10.8%)	11.26 (13.88)	82.5 (83.2)	10.15 (20.39)	133.3 (323.6)	2.6bn (3.6)

(統計数値は、全てメインライン値)

	旅客収入	同増減率%	PRASM%	ASM%
国内線	\$1,728m	6.7%	12.9	-5.5
大西洋	543	24.5	25.9	-1.2
ラ米線	118	12.6	29.4	-13.0
太平洋	637	17.9	30.8	-9.9
メインライン計	3,028	12.0	19.3	-6.1
リジョナル	840	27.5	8.7	17.3
システムワイド計	3,866	15.1	19.0	-3.3

【US 航空】

- ▲\$45m の損失計上となった。前年同期の▲\$103m よりも大幅に欠損を縮小した。特別項目を除去した場合は▲\$89m（前年同期▲\$260m）の損失となる。
- 収入は、2月の東海岸の悪天候による▲\$30m の減収を余儀なくされたにも拘わらず、\$2.6bn と前年同期比 +7.9%増収した。イールドは、13.01 セントに +7.5% 上昇した。これは、6 四半期振りの上昇。
- 供給は▲2.4%減少し、L/F は 78.7%に +0.3% ポイント上昇した。
- CASM（Cost per ASM）は、12.13 セントに +9.8% 上昇した。特別項目を除去した場合は、12.10 セントと +0.7% 増にとどまる。
- A321 に Aircell 社の Gogo 機内 WiFi サービスを導入した。6月1日までに A321 ×51 機全機にこのサービスを導入する。

【US 航空 第1四半期決算】

（上段→下段：1Q'10→4Q'09→3Q'09→2Q'09）

	REV million	OPP. million	Net P. million	ASM billion	Yield cent	L/F %	CASM cent	Fuel ¢ガロン	現金 同等物
U S	2,651 (+7.9%)	-10 (-25)	-45 (-103)	16.5 (-2.4)	13.01 (12.10)	78.7 (78.4)	12.13 (11.05)	217t (223t)	1.6bn (1.5bn)
	2,626 (-4.9%)	+14 (-378)	-79 (-543)	16.7 (-1.8%)	12.45 (13.36)	79.8 (80.0)	11.82 (14.62)	204 (308)	2.0bn (2.0bn)
	2,719 (-16.6%)	6 (-689)	-80 (-866)	18.7 (-3.5%)	11.18 (13.50)	84.0 (83.9)	11.00 (16.01)	189t (373)	1.5bn (2.3)
	2,658 (-18.4%)	122 (-536)	58 (-568)	18.3 (-5.6%)	11.11 (13.67)	84.8 (83.5)	10.44 (15.33)	158t (363)	1.7bn (1.4)

（統計データは全てメインライン値）

【jetBlue 航空】

- ▲\$1m の損失計上となった。 昨年同期の +\$12m から赤字に転落した。 この決算には、Sabre の新たな顧客サービスと予約システムの導入に伴う約 \$15m の一時的経費を含んでいる。 これを除くと +\$14m の利益計上となる。 昨年同期の特別項目を除去した場合の利益は +\$20m となるので、この場合は\$6m の減益となる。
- 収入は、冬の北東部の悪天候による▲\$15m の減収を余儀なくされたが、前年同期比 +9.7%増収の \$870m となった。 イールドは、4 期振りに増加に転じ 12.13 セント (+3.8%) となった。
- 供給は +6.1%増、L/F は 76.8%に +0.8%ポイント上昇した。
- CASM は、+8.5%増加して 9.83 セントとなった。 労務費 +18.1%、燃油費 +14.3% それぞれ増加した。 この 2 つの費目は、全営業費用の 57%を構成する。

【jetBlue 第 1 四半期決算】 (上段→下段 : 1Q'10→4Q'09→3Q'09→2Q'09)

	REV million	OPP. million	Net P. million	ASM billion	Yield cent	L/F %	CASM cent	Fuel ¢ガロン	現金 同等物
B 6	870 (+9.7%)	42 (73)	-1 (12)	8.4 (+6.1%)	12.13 (11.69)	76.8 (76.0)	9.83 (9.06)	219 (203)	1.13bn (1.14bn)
	832 (+2.6%)	64 (49)	11 (-58)	7.9 (+6.3%)	11.62 (12.23)	79.4 (78.6)	9.62 (10.14)	208 (275)	1.1bn (0.56bn)
	854 (-5.3%)	66 (22)	15 (-8)	8.3 (2.9%)	10.87 (11.78)	83.7 (84.0)	9.40 (10.80)	207 (342)	0.95bn
	807 (-6.0%)	76 (21)	20 (-9)	8.2 (-1.7%)	11.02 (11.53)	79.5 (80.6)	8.88 (9.99)	197 (317)	0.88bn (0.56)

米主要航空会社 9 社の 2010 年第 1 四半期決算

	REV million	OPP. million	Net P. million	ASM billion	Yield cent	L/F %	CASM cent	Fuel ¢ガロン	現金 + 同等物
D	6,848	68	-256	45.6	13.70	79.5	11.34	222	5.6bn
L	(+2%)	(-483)	(-794)	(-4.5%)	(13.04)	(77.1)	(11.68)	(243)	(4.91)
A	5,068	-298	-505	36.8	13.35	77.9	12.91	2.22	4.54bn
A	(+4.7%)	(-194)	(-375)	(-2.5%)	(12.87)	(75.7)	(11.82)	(1.91)	(3.3)
U	4,241	69	-82	28.1	13.17	81.3	11.92	215	3.5bn
A	(+14.9%)	(-282)	(-382)	(-6.1)	(11.77)	(76.3)	(11.01)	(170)	(2.4bn)
C	3,169	-51	-146	23.3	12.40	80.1	11.34	214t	3.15bn
O	(+7.0%)	(-55)	(-136)	(+0.2%)	(12.43)	(75.8)	(10.56)	(183t)	(2.65)
U	2,651	-10	-45	16.5	13.01	78.7	12.13	217t	1.6bn
S	(+7.9%)	(-25)	(-103)	(-2.4)	(12.10)	(78.4)	(11.05)	(223t)	(1.5bn)
W	2,576	54	11	22.6	14.54	75.9	11.39	2.34t	3bn
N	(+7.0%)	(-50)	(-91)	(-6.4%)	(13.33)	(69.9)	(9.96)	(176t)	(2.1bn)
A	829.9	26	5.3	5.5	13.13	80.7	11.50	2.25	1.17bn
S	(+11.7%)	(-11.9)	(-19.2)	(+0.4%)	(12.92)	(75.7)	(10.81)	(1.91)	(1.19bn)
B	870	42	-1	8.4	12.13	76.8	9.83	219	1.13bn
6	(+9.7%)	(73)	(12)	(+6.1%)	(11.69)	(76.0)	(9.06)	(203)	(1.14bn)
F	605.1	3.0	-12.0	5.6	12.34	77.2	10.59	2.25	n.a.
L	(+11.7%)	(47.7)	(28.7)	(+6.1%)	(11.90)	(76.3)	(9.22)	(1.62)	

*=regional を含む、

**= 税前利益 t=燃料税を含む、e=燃料税を除く



5. その他のニュース

旅行流通・TD

(1) ARC データ、B&M 旅行会社の予約急増を示す

ARC データによれば、最近メガ旅行会社とその他の B&M 旅行会社の予約トランザクション量が急増している。メガ旅行会社のトランザクション量は、1月に +8.5%、2月に +17.1%、3月に +21.8%増加した。この増加は OTA の増加を遥かに上回っている。3月の OTA のトランザクションは +13.6%増加したが、ARC 全体の増加率 +14.25%よりも下回った。OTA の伸び率が、合計を下回ったのは過去 1 年以上で最初の出来事である。(travelweekly.com, 4/26/2010)

(2) 旅行予約徐々に回復

旅行に関連するビジネスの第 1 四半期決算が景気回復を反映して改善している。しかし、アイスランドの火山爆発が予約を減少させて今後の予測を難しくしている。ホテル、エアー、クルーズが需要回復をレポートしている。彼らは予約量が 1 年前の悲惨な状況から増加しつつあると言っている。しかし、価格の上昇は未だ未だのようだ。唯一の例外は航空会社だ。航空会社は供給を削減し、フィーや運賃を値上げしている。Royal Caribbean は、4月 28 日、第 1 四半期決算で、前年同期の▲\$36.2m から +\$87.4m の利益計上に転換したと発表した。収入は +12%増の \$1.5bn を達成した。Marriott International は、顧客が予想していたよりも早いペースで戻って来ていると報告している。しかし客室レートは第 1 四半期で▲8%、RevPAR は▲1.3%低下した。しかし、2010 年の北米 RevPAR が +3%から+6%増加すると予想している。Comfort Inn と Econo Lodge を運営している Choice Hotels International では、第 1 四半期の RevPAR が▲10%減少したが、1 年前の▲14%減よりは、下げ幅が緩和している。航空会社は、依然として欠損を計上しているが、旅客イールドは上昇に転じ 大手全社が増収を達成している。(wsj.com, 4/28/2010)

(3) 欧州委員会、火山爆発による旅行業界損失▲1bn ユーロと推定

EU の Industry Commissioner Antonio Tajani は、4月 28 日、火山爆発による欧州ツーリズム業界の損失が▲1.5bn～▲2.5bn ユーロに上るだろうと語った。ツアーオペレータと旅行会社は、ストランドした顧客のケアと本国送還に 388m ユーロの支払いを余儀なくされている。

IATA は、航空会社の損失がストランド旅客へのホテル代などの臨客費の支払いを除いて \$1.7bn に上ると言っている。

LH CEO Wolfgang Mayrhuber は、欧州連合の誤った早期の空域閉鎖と各国の航空管制の横の連絡の欠如が、欧州の空を大混乱に陥らせたと批判した。そして、業界の損失を補填する為に、税制の優遇ないし 2012 年から開始される排ガス取引開始の延期などの航空業界支援策が採用されてしかるべきだと主張している。Mayrhuber は、Single European Sky の早期実現を重ねて要求している。LH は、誤った空港閉鎖で▲200m の損失を蒙ったと言っている。(wsj.com, 4/29/2010)

(4) アマデウス上場 1.31bn ポンド調達

旅行予約のグローバル ディストリビューション Amadeus が過去 2 年間で欧州最大の上場で 1.32bn ユーロを調達した。1987 年に欧州航空会社 4 社で設立された MAD ベースのこの会社は、2005 年にバイアウト企業の BC Partners と Cinven に買収された。上場価格は 1 株 11 ユーロで、2 週間前に発表した 9.2~12.20 ユーロの丁度中間値となった。この上場はアマデウスの価値を負債込みの 4.9bn ユーロと査定し、資本の 26.7% が世界とスペインの投資家に売却された。調達した資金の 69% は、負債の返済に向けられる。残りは、PE グループ、LH, AF, IB と Amadeus の社員の株主達に配当される。世界の航空会社予約の 37% のシェアを保有し、2009 年度決算では 2.46bn ユーロの収入を達成した。また、オーバーアロットメント (幹事証券会社の所謂グリーンシェーオプション行使) により合計オフリングの 10% が追加された結果、合計売却株は資本の 29.5% まで拡大した。IB は、9% 持株比率を維持した。4 月 29 日から MAD 証取で取引が開始される。(FT.com, 4/28/2010)

(5) 法人需要回復なるもペース遅い

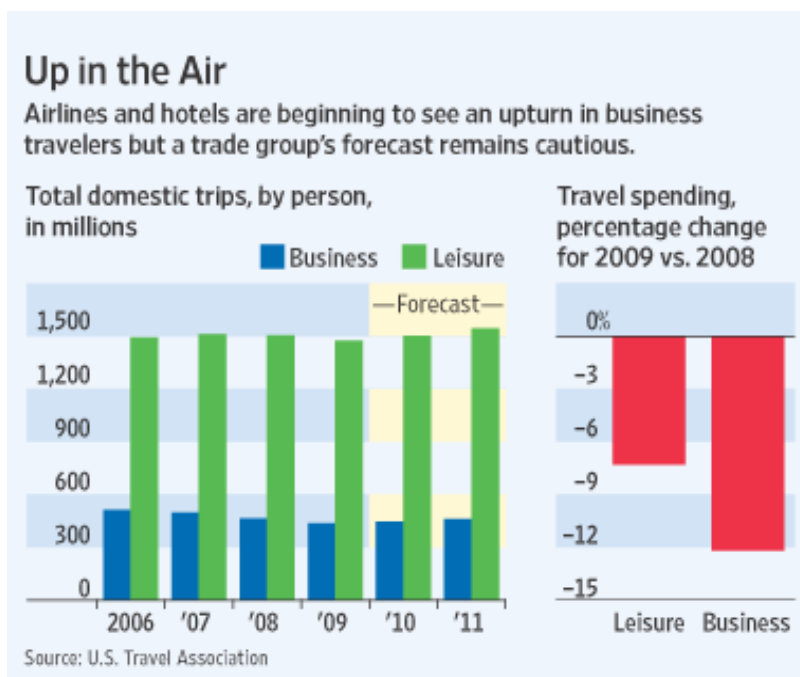
法人需要が戻りつつある。Starwood Hotels & Resorts Worldwide は、予期しなかった遅い法人予約増が過去 2 ヶ月間で発生した。そして 4 月 29 日に今年の業績見通しを上昇させた。DL 航空も 4 月の法人収入が +50% も増加した。AA 航空では 3 月の法人国内線収入がおおよそ +30% 増加した。US 航空では、第 1 四半期の法人収入が +35% 増加したが 2008 年のレベルを未だ 8% も下回っている。

Marriott International は、北米のホテルの法人需要が 2010 年の現時点までで +16% 増加した。Marriott の収入の 70% は法人収入だ。同社も今年の業績見通しを上げた。

U.S. Travel Association は、1 月に法人需要が消費する国内旅行支出が 2010 年に +5.3% 増加して \$226bn になると予測した。しかし最近では、この予測を数%ポイント上昇させなければならなくなっている。しかし、今年の減少▲12.2%をまだ埋め切れない。

景気回復と共に法人旅行需要が回復しているけれども、企業はビデオ会議などの出張を代替するテクノロジーに投資している。 American Express Business Travel の調査によれば、企業の27%がバーチャル会議のブロードバンド機器を保有ないしレントし、15%がその導入を検討している。 また企業は、短距離の Y クラス使用などの出張のダウングレーディングを実施している。 Carlson Wagonlit Travel は、第1四半期の米国の法人航空需要が +15%増加したと推定している。 しかし2007年や2008年のレベルから依然として▲15%低下している。 同社は、法人需要が回復したと宣言するには早過ぎると言っている。 法人需要は、今年末までに景気後退以前のレベルには戻らないだろう。 回復にはまだまだ時間がかかるようだ。

米国のホテルでも不完全な結果を示している。 RevPAR は、2009年の週央で▲18.3%下落したが、第1四半期でも依然として▲2.4%下落している。(Smith Travel Research 調) 週央データは法人需要の動きを良く反映する。 Smith Travel は、2010年のホテル業界の見通しを上昇させたが、RevPAR▲0.5%を予測している。(wsj.com, 4/29/2010)



空 運

【共通】

(1) IATA 3月輸送実績

IATAの3月輸送実績が力強い回復を示している。旅客は前年同月比 +10.3%増加した。貨物需要は +28.1%増加した。

Demand Improvements Continue in March - Expect Volcano-Related Dip in April

Mar 2010 vs. Mar 2009	RPK Growth	ASK Growth	PLF	FTK Growth	AFTK Growth
Africa	13.6%	11.0%	67.4	45.8%	8.9%
Asia/Pacific	12.6%	1.3%	79.1	34.1%	12.5%
Europe	6.0%	-0.8%	78.1	11.7%	-5.2%
Latin America	4.6%	-0.7%	73.3	47.9%	24.6%
Middle East	25.9%	14.8%	76.2	35.5%	15.0%
North America	7.8%	0.6%	81.6	32.2%	-1.1%
Industry	10.3%	2.0%	78.0	28.1%	5.3%

YTD 2010 vs. YTD 2009	RPK Growth	ASK Growth	PLF	FTK Growth	AFTK Growth
Africa	10.4%	8.2%	67.0	34.6%	7.4%
Asia/Pacific	10.5%	0.3%	78.6	35.9%	11.1%
Europe	4.3%	-0.6%	75.7	10.3%	-6.6%
Latin America	8.2%	1.4%	77.0	40.3%	22.2%
Middle East	25.0%	15.8%	75.1	34.0%	17.0%
North America	5.0%	-1.5%	78.4	31.6%	-3.0%
Industry	8.6%	1.6%	76.6	27.8%	4.0%

(iata.com, 4/28/2010)

【米州】

(1) スピリッツ航空、機内持ち込み手荷物有料化変更せず

Spirit航空は、機内持ち込み手荷物の有料化（1個 \$45）で他社が追随せず孤立無援となっている。Spiritは、この有料化策がマスコミによって誤った方向報道されてしまったために、議員たちにも良く理解されていないと言っている。機内持ち込み手荷物には、空港セキュリティーと搭乗口の長蛇の列、オーバヘッドビンからの荷物の落下に

よる傷害事故の発生、便の遅延など旅客の不満が鬱積しているという問題が存在すると Spirit は訴えている。

Charles Schumer 上院議員は、その他 11 人の上院議員と共同して “Block Airlines’ Gratuitous Fee Act (Bag Fees Act)” を用意している。 下院でも同様の法案が準備されている。(travelweekly.com, 4/23/2010)

(2) UA+CO 合併合意間近

29 日付け Wall Street Journal 電子新聞は、UA 航空と CO 航空の合併合意が 5 月 3 日(月)にも発表される見通しになったと伝えている。 両社が合併すれば、2008 年 10 月に合併した DL+NW を抜いて輸送旅客数ベースで世界最大の航空会社が誕生する。

先週末に株式交換比率で行き詰まった合併交渉が、その後の UA 株の値下がりにより再開されている。 現在の市場に於ける交換比率は、CO 1 株に対して UA 株 1.057 株となっている。 両社の株価は、4 月 29 日、UA が \$21.47 (Nasdaq ▲1.3%)、CO が \$22.70 (NYC 証取 +2.4%) を付けている。

合併すれば、UA と CO の役員は、巨額の一時金（現金+株式）を受け取ることになる。昨年12月に合併していたとすれば、UA CEOを始めトップ5人は 総額\$17.6m (約15億円)を受け取る筈だった。 COの役員も同様の一時金を受け取るようだが、会社はその額を公表していない。(wsj.com, 4/29/2010)

UA と CO が合併すれば、勝っていると言われている CO の経営陣が合併会社を取り仕切ることになるだろう。 そうなれば、ボーイング機材に統一している CO の影響を受けて、合併会社の今後の機材発注がボーイング有利に展開するだろう。 現在 UA は、メインラインでエアバス機×152 機とボーイング機×208 機 (合計 360 機) を、CO はボーイング機×337 機を運航している。 UA は B787×25 機と A350×25 機を、CO は B787×25 機を発注している。 機材は統一した方が合理的だ。 しかし、これだけのメガ航空会社のニーズをメーカー1社が負担できるのだろうか? という問題も一方で存在する。(wsj.com, 4/28/2010)



(3) ヘッドアップ システム導入で事故激減予想

Flight Safety Foundation が 5 月 3 日に発表する調査は、ヘッドアップ システムの導入により航空機の事故が 1/3 激減するという内容だ。ヘッドアップ システムの導入により、パイロットが計器類に目を移動させる必要がなくなり、より外界の視野に集中できるようになるからだとこの調査は言っている。この調査は、過去 1,000 件近くの事故を調べた結果、ヘッドアップ システムにより約 38%が好ましい影響を受けたであろうとしている。しかし、ヘッドアップ システムは絶対的な改善をもたらすことができる訳でもなさそうだ。AA のこのシステムを装着した B737 が昨年 12 月にジャマイカで滑走路を逸脱する事故を起こしている。(機体が大きく損壊したが、死者は発生しなかった。)

AA のこのシステムを装着した B737 は、常時滑走路の最適着陸地点をオーバーしているという問題を起こしている。AA は、原因解明の調査に乗り出した。世界の航空会社は、積極的にヘッドアップ システムを導入している。Southwest と jetBlue は、特にこのシステムの採用に熱心だ。(wsj.com, 4/25/2010)

(4) アメリカン航空 シカゴ=北京線開設延期

AA は、予定していた ORD=北京線 (B777 毎日便) の開設を取り敢えず 5 月 4 日まで延期した。希望していた北京国際空港のスロットの取得が出来なかったため。AA は月曜日の北京着 13:55 を要求したが、中国当局は 02:20 若しくは 04:20 を回答して来た。AA は、商業的運航が可能なスロットを要求している。6 月 8 日からは米中二国間航空交渉が開始される。前回 2007 年の協議に引き続き両国間の航空路自由化が協議される予定である。AA のスロット取得問題が、協議に暗雲をもたらしている。DL は、6 月 4 日から SEA=北京線を開設する。DL は希望するスロットが確保されることを期待している。(wsj.com, 4/27/2010)

(5) ボーイング、サプライチェーン問題また発生

ボ社が、B787 の胴体の部品 (セクション 23 と 24) の供給をおよそ 1 ヶ月間中止することとなった。これは、海外に発注している部品の供給が間に合わないための措置。B787 は、米国、イタリア、韓国、日本などの海外の幅広いメーカーに部品を発注している画期的なサプライチェーンの構築による生産が行なわれている。しかし、長く伸び切ったチェーンの管理に躓き、初号機のデリバリーが既に 2.5 年も遅れている。昨年には、このサプライチェーンの立て直しのために Charleston, South Carolina の Vought Aircraft Industries を買収した。(wsj.com, 4/27/2010)

(6) ラン航空 (チリ) 積極的機材投資

収入ベースでラ米最大の航空会社 Lan Airlines が、2018 年までに \$5.86bn を投資してフ

リートを現有 96 機から 176 機に増機する積極的な機材投資計画を立てている。(wsj.com, 4/29/2010)

【欧州】

(1) 欧州連合航空安全局 火山灰で新たな安全規則模索

アイスランド Eyjafjallajökull 火山爆発で混乱していた（4 月 15 日～22 の間で▲100,000 便が欠航）欧州の空が 4 月 23 日ほぼ通常運航まで復帰した。 European Aviation Safety Agency は、22 日にブリテンを発行し、エンジン、計器、機体の幅広い頻繁な定期的検査を航空会社に要求した。 23 日には、欧州連合は、5 月 4 日に加盟国運輸大臣を集めて Single European Sky の実現に向けた協議をステップアップすることとなった。 安全当局は、低高度での飛行に対する火山灰の中長期的な航空機に対するダメージの可能性を評価することが必要だと言っている。 現在の規則は、航空機が火山灰を避けて運航することを前提としているため、新たな規則を作る必要が出て来ている。(wsj.com, 4/24/2010)

(2) 英高等法務院、イラク航空海外資産凍結を命令

英高等法院は、イラク航空のクエート航空に対する損害賠償 \$1.2bn の支払い不能を受けて、イラク航空の資産の凍結を一方的に命じた。(ex parte ルーリング=裁判の一方のみの出廷による判決) \$12.bn は、1990 年のイラクのクエート侵攻時にイラク航空がクエート航空の航空機と部品を持ち去ったことに対する損害賠償金である。 クエート航空は、凍結でなくてイラク航空資産を差し押さえが必要だと言っている。(wsj.com, 4/26/2010)

(3) エアバス工場時限スト発生

エアバスのツールズ、ナンテ、サンナザールの工場で 4 月 26 日正午から組合員の時限ストが始まった。 エアバス 5 組合が共同でストを実施するのはこれが初めて。 組合は、+3.5%の昇給の要求と A320 生産のドイツ工場移転中止を要求している。 会社は +1.9%の賃上げを回答している。 ツールズの工場では、4 月 23 日に 90 分のストが実施された。 4 月 30 日には、フルストライキが予定されている。 組合は、会社の Power 8 合理化計画で、▲10,000 人の職のカットと新たな雇用の犠牲を強いられている。(channelnewsasia.com, 4/26/2010)

(4) アエロフロート CEO ロシアでコンソリ増加予想

OAO Aeroflot (SU) CEO Vitaly Saveliev が、競争激化のためにロシアで航空会社のコンソリが進むと予想している。 昨年には 170 社以上の航空会社が存在したが、いずれは

30社～35社に減少すると予想している。プーチン首相は、今年2月にリジョナル6社をSUに統合することを承認した。これによりSUのロシア国内線シェアは15%から30%～35%に拡大するだろう。ロシア連邦政府はSUの51%を所有している。SUはロシア大君 Alexander Ledev が保有している持株25.8%の買い取りの希望を有している。しかしLedevは、現時点では売らないと言っている。(SUは、この内6.31%を買収した。) (wsj.com, 4/27/2010)

(5) 英国航空 客室乗務員組合が再びスト権確立投票

BAの客室常民組合 Unite (組合員12,000名)が、会社の再回答を不服として来週スト権確立のための投票を実施する。3月末の2波7日間のストで、BAは▲45mポンドの損失を蒙った。(FT.com 4/28/2010)

(6) BAA 四半期決算 増収増益達成 しかし難問山積

BAAの3月31日に終了した四半期決算は税前利益が195.5mポンド(前年同期▲316.2mポンド損失)となった。収入は456.1mポンド(432.2mポンド)であった。旅客数は+1.6%増加して14.6百万人となった。BAの7日間のストで、およそ▲18万人が減少したものと推定されている。BAAは、テロに対するセキュリティー強化、BAスト、雪害などの悪天候、火山灰の影響などの難問に直面している。(wsj.com, 4/29/2010)

(7) 欧州連合 液体物の機内持ち込み解禁

EUが2013年4月から液体物の機内持ち込み規制を中止する。それまでに液体爆発物の検査機器が空港に導入されるので規制を解除することとなった。現在は、透明のプラスチック瓶に入れた0.1リットルまでの液体が、申告ベースで機内持ち込みを許されている。(wsj.com, 4/29/2010)

【アジア】

(1) 中国国際航空、空港混雑と高速鉄道が問題

Air China (時価総額で世界最大の航空会社)の今後の成長の問題となるのが北京国際空港混雑と中国高速鉄道網の開発促進だ。北京空港は、昨年シカゴ ORD 空港とパリ CDG 空港を抜いた。そして1位のATL空港、2位のLHR空港に次いで世界第3位の混雑空港となった。2009年の利用者数は前年比+17%増の6,540万人となった。2010年には7,200～7,500万人に増加するだろう。空港の最大収容者数は8,000万人なので既に飽和点に達している。政府は北京第2空港の建設を計画しているが、計画策定から完成までには少なくとも5年間かかるだろう。Air Chinaは、基地のこの空港で発着枠の追加取得が困難になりつつある。空港問題に加えて、Air Chinaは高速

鉄道網の開発からも挑戦を受けている。中国鉄道省は、2012年までに鉄道網を現在の86,000kmから110,000kmに拡大する計画だ。この内13,000kmが、時速380kmの高速鉄道網となる。短距離と中距離の国内航空路は高速鉄道に旅客を奪われるだろう。事実 蘇州と西安を結ぶ高速鉄道が営業開始して以来、この区間(505km)の鉄道所要時間は6時間以上から2時間以内に減少し、航空旅客が激減した。Air Chinaは3月にこの路線を運休した。Air Chinaは、国際線収入が全収入の30%~40%を構成しているので、高速鉄道から挑戦を国際線の拡大で凌ぐことができるだろう。Air Chinaは、上海に於けるCXとの合弁貨物事業(CX資本30%)にも力を入れている。また深圳航空の過半株を買収して南部中国のシェア拡大を試みている。今年の輸送旅客数は+12%~+15%増加するだろう。昨年の旅客数は+14.2%増の4,128万人であった。(wsj.com, 4/27/2010)

(2) マレーシア航空 A380 再度デリバリー遅延

デリバリーが2007年1月から2011年後半に延期されているMHのA380初号機が、またしても遅延して2012年上半期となる模様だ。MHはA380を6機発注している。MHは、昨年12月にA330-300×25機(2011年から2016年デリバリー)を発注している。同社は、2009年第4四半期で610mリンギ(\$179m)の利益を計上した。(channelnewsasia.com, 4/30/2010)

水 運

(1) ロイヤルカリビアン 第1四半期決算 利益計上復帰

Royal Caribbean Cruises Ltd.が第1四半期で+\$87.4mの利益を計上した。前年同期の▲\$36.2mの損失計上から黒字に転換した。収入は、旺盛な間際予約に後押しされて+12%増収の\$1.5bnとなった。ネットイールドは+2.6%上昇した。ネットクルーズコストは▲2.2%低下した。同社は、2010年のネットイールド+4%~+5%を予想している。(travelweekly.com, 4/28/2010)

陸 運 & ロジスティックス

(1) ハーツ、ダラーズリフティを買収

Hertzは、4月26日、Dollar Thriftyを\$1.17bn(現金+株式)で買収すると発表した。こ

の合併により Hertz は Avis Budget Group を抜いて米レンタカー業界第 2 位に浮上する。1 位は Enterprise Holdings。

	1Q10 利益	1Q10 収入	備考
Hertz	▲\$69.2m (▲\$116.6m)	\$1.7bn (+6.1%)	フリート減と中古車価格上昇が貢献
Dollar Thrifty	\$27.3m (▲\$8.9m)	\$384.3m	

(FT.com, 4/26/2010)

(2) ノーフォーク・サザン鉄道 増益+45%

Norfolk Southern が第 1 四半期で増益 +45%を達成した。利益は \$257m (昨年同期 \$177m)、収入は +15%増収の \$2.24bn であった。セグメント別の収入増率は、石炭 +4.5%、一般消費財 +23%、インターモーダル +12%であった。先週、CSX, Union Pacific の両社も増収決算を発表した。鉄道会社の業績回復は、景気回復を反映している。(wsj.com, 4/27/2010)

(3) ステージコーチ (英)、買収に意欲

バスと鉄道のオペレーター Stagecoach (英) が、予想以上の年度決算を達成したので積極的に買収先を物色している。先週はライバル社の Arriva が Deutsche Bahn (独) に 1.6bn ポンドで買収されることに合意した。これが、英国のトランスポーテーションセクターのコンソリに拍車をかけるだろう。欧州のバスと鉄道市場は、自由化の真ただ中に位置している。財政難に喘ぐ地方自治体は公共運輸機関に融資してくれる投資家を探している。Stagecoach は、この要請に応える 1 社となるだろう。Stagecoach は英国と北米で 30,000 人を雇用している。先の National Express (英) 買収の試みは実現しなかった。2009 年度 48 週間で、ロンドンの通勤者 フランチャイズ South West Trains は+4%、49%を保有している Virgin Rail は+9.9%、英国バス部門は +2.9% それぞれ増収した。しかし北米コーチは▲4%の減収となっている。(wsj.com, 4/29/2010)

ホテル & リゾート

(1) ハラー第 1 四半期損失拡大

Harrah's Entertainment の第 1 四半期損失が、減収と負債の返済負担で拡大した。損失は \$195.6m と前年同期の▲\$132.7m より拡大した。収入は▲2.9%減の \$2.19bn であった。世界最大のブランドカジノのプロバイダーである Harrah's は、2008 年に TPG Inc. と Apollo Management LP に買収されている。(wsj.com, 4/27/2010)

(2) マカオ、カジノ規制

マカオ特別行政府は、外国人建設従事労働者を規制する。外国人労働者1人の雇用に対して、マカオの労働者1人の採用を開発業者に義務づける。この規則の施行日は不明。マカオでは労働者不足が深刻化（マカオの失業率は2.9%）しており、この規制が導入されると事実上大型プロジェクトの開発は難しくなる。現在マカオの Cotai Strip で大規模な開発（2011年第3四半期開業予定の Venetian Macau の拡張）を行なっている Sands China は、10,000人の労働者を必要としているので、この規制で大きな打撃を受けるだろう。同じく Cotai Strip で新たなカジノ（\$1.8bn）を建設中の Galaxy Entertainment も、Sands China ほどではないが影響を受けることになる。しかし、一方では、これは、不満を募らせているマカオ労働者の5月1日メーデーの動きに対する当局の政治的対応であるとの見方も存在する。当局は、先月、加熱するカジノを沈静化するためにマカオの賭博テーブル台数を2013年まで5,500台に凍結すると発表した。現在の台数は5,000台だ。Sands は Venetian Macau の拡張で新たに670台を増加させる計画を有している。(wsj.com, 4/29/2010)

(3) ウィリアムヒル（英）オンライン賭博収入増加

英国第2位の賭博業者 William Hill の第1四半期決算がオンライン賭博収入の増加がハイストリートの OTC (over-the-counter) の減収（▲11%）を補完して営業利益 +3%増益を達成した。グループのネット収入は +1%増加した。エストニアのソフト開発業者との合弁 William Hill Online の収入は +31%増加した。(FT.COM, 4/29/2010)

(4) フィットブレッド（英）2009年度税前利益 +6.6%増益

Premier Inn と Costa Coffee チェーンの Whitbread（英）が、3月30日に終了した2009年度決算で、+6.6%増益の税前利益 239.1m ポンド（除特別勘定）を計上した。収入は +7.5%増の 1.44bn ポンドであった。グループの利益の70%を構成する Premier Inn は、▲4.3%の減収であった。しかし第4四半期では +1.7%の増収に復帰している。Costa Coffee は同店舗ベースの比較で +5.5%の増収であった。英国の格安ホテルは Premier Inn とライバルの Travelodge（非上場）により席卷されている。Whitbread は、ホテルとコーヒーのチェーンの世界展開を拡大する。(wsj.com, 4/29/2010)

(5) ウィン、マカオに本社移転か

Steve Wynn が、4月29日、本社を LAS からマカオに4年以内に移転するだろうと語った。2014年に完成予定のマカオのリゾートプロジェクトに本社を移転する考えだ。Wynn Resort は、第1四半期決算で前年同期の▲\$33.8mの損失から\$27mの利益計上

に転換した。第1四半期のマカオの収入は +32%増加したのに対して LAS の収入は +9.3%であった。カジノからの現金発生額の75%はマカオが稼いでいる。業界の一部は、LAS の立役者の Wynn が簡単に LAS を去る筈が無いと言っている。Wynn Resort は、昨年香港証券取引で \$1.6bn に上る上場以来、Wynn と同社幹部のマカオ滞在が増えている。4月21日にはマカオで Encore をオープンしたばかり。(wsj.com, 4/30/2010)



Fireworks explode over Wynn Encore Macau as a part of the the opening ceremony, in Macau, last week.

その他

(1) アップル、マイクロプロセッサ メーカー買収か

アップル社が英半導体設計企業 Arm を 52 億ポンドで買収するという情報が流れている。Arm の第1四半期決算は、スマートフォンの売上げ好調で倍増した。(下表 IFRS ベース) Arm のチップは世界の携帯電話の 95%以上が使っている。携帯電話の機能が複雑化されているので、一台当りのチップ使用数は今年の 1.9 個から 2.4 個に増加している。

Q1 2010 – Financial Summary	Normalised*			IFRS	
	Q1 2010	Q1 2009	% Change	Q1 2010	Q1 2009
Revenue (\$m)	143.3	120.9	19%	143.3	120.9
Revenue (£m)	92.3	79.9	16%	92.3	79.9
Operating margin	40.0%	29.5%		27.3%	15.9%
Profit before tax (£m)	37.6	23.9	57%	25.9	13.1
Earnings per share (pence)	2.04	1.38	49%	1.47	0.77
Net cash generation**	43.8	15.2			
Effective revenue fx rate (\$/£)	1.55	1.51			

(FT.com, 4/27/2010)

6. 短編小説 極東航空株式会社 物語 (17)

極東航空本社の朝は早い。経営会議は朝 8 時半から始まった。会議の出席者は、何時もの通り CEO, CFO, COO と企画部の部長 2 人の合計 5 人だ。皆自動販売機で缶コーヒーやミネラルウォーターを買って持ち込んで来る。極東では、来客にもお茶など出さないしきたりになっている。

議題は アジアエアーとの提携だ。

企画部の関口と島田の 2 人の部長が、2 週間前の会議で命じられた この提携の FS の検討結果を報告することになっている。

関口は、需要予測した結果、座席搭乗率が 50%~55%程度となり損益分岐点である 63%を大きく下回ることになると報告した。この検討は、新たに茨城線を開設するアジアエアー Z の A330 週 3 便 (週間 1,140 席) の、東京と KUL 間の総供給に対するシェアを用いて、同区間の日本人外人別の総需要を割り出したと説明した。検討の前提となる旅客収入単価は、現在の極東航空のものを使用しているため、同一路線の競合他社の FSA (Full-Service Airline) よりも およそ▲50%安いレベルとなっている。従って、低運賃導入による競争力向上の効果は、既にこの FS に取り込まれていることになると説明した。

島田は、旅客収入の詳細について報告した。現在の自社 Web サイト fea.com によるオンライン直販だけでは 380 席の座席を埋めることは到底 難しいと思われるので、どうしても流通に毎便 100 席程度を販売して貰う必要があること、そしてそのための卸価格は旅客キロ当り 3 円 50 銭程度を提示する必要があると説明した。東京=KUL の大圏区間距離は 2,917 海里=5,400 キロとなるので、3 円 50 銭だと旅客 1 人当りの収入は片道 18,900 円となる。これは、この試算に使われた平均収入単価の 6 円 48 銭 (1 人当り片道 35,000 円) の▲46%引きとなると説明した。

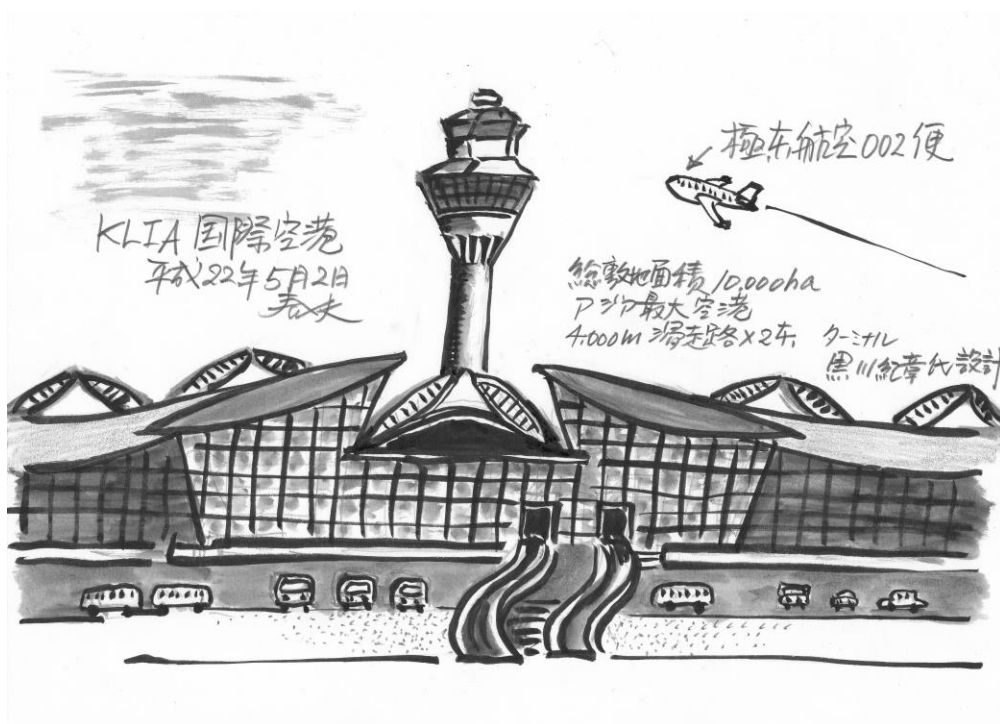
コストはどう算定したのか? 特に燃油単価の予測はどうしたのか? 何故流通に卸す価格が平均の半値に近いレートにまで下がってしまうのか? 貨物収入は計上したのか? 既存便 001/002 便に対する減収インパクトの発生は? 等々のどちらかと言えば技術的な細かな質問が 1 時間ほど続いた。CFO 関根と COO 安部は、予想した通り

の検討結果だと言わんばかりの満足した顔を見せ合った。 藪野がおもむろに発言した。

「関口も島田もご苦労さんだった。 2週間の短い間に良くこれだけ詰めてくれた。 君たちの検討結果によると、この提携は利益を産まないと言うことが結論のようだ・・・。」

「しかし、1つだけ気になることがある。 関口と島田に一寸失礼な話になるが容赦して聞いて欲しい。 このFSは、技術的には優れていると思う。 流石に極東の関口と島田だ。 だが、僕には 戦略的視点が少し欠けているような気がする。」

「既存の市場や競争環境を所与のものとして考え過ぎていないだろうか？ つまり、新しい市場を自ら想像するダイナミックな意気込みがここには感じられない。 A330の380席を導入して、新たな需要を創造するという戦略が 残念ながら何処にも見られないのだよ」



「極東の既存便は、およそ半値の運賃で多くのお客様にご利用頂いている。 僕らは、誰よりも安い運賃で、勿論競合他社からも旅客を頂戴したが、多くの新たな需要も作り出したじゃないか。 そして座席搭乗率は、ほぼ満席の80%以上を超えている。 僕は、今度のZのA330 380席だって、既存市場の需要を奪い合うだけではなくて 新規の需要を創り出すと考えている。 世界最大の人口を誇るアジアの空は、そんなに小さなもの

じゃない。 まだまだ大いに発展する」

「関口と島田の検討だと、損益分岐の 63%と試算結果の 50%～55%の乖離は、10%ポイント程度だ。 これは毎便 38 席じゃないか。 つまりあと +10%程度の旅客を摘み取り増せばブレークイーブンだ」

藪野の話をジーンと聞いていた CFO の関根は、さっきの顔つきを一変させた。(確かに社長の言う通りだ。 この FS には戦略的視点が欠けている)

「社長の環日本経済圏路線網構想までとは行かなくても良いが、この FS にはダイナミズムが少し欠けているようだ。 社長が仰る通り、あと +38 人で採算点に達するのだから、戦略的な考えの導入如何によっては・・・この提携は GO となる可能性なしとしないかもしれない。 極東の既存便は、マカオ経由であることもあるが 満杯の状況なので、確かに低運賃による需要創造力はまだまだ存在する。 それが毎便 +38 人になるかどうかだが・・・」

COO の安部は、運航ダイヤ上の問題点を指摘した。

「A330 が茨城でロングステイをするダイヤが組まれている。 朝の 7 時 10 分に茨城に着いて、11 時 30 分発まで 4 時間 20 分も駐機する。 この間に一山何処かに飛ばせないだろうか？ 4 時間一寸だと中途半端な時間なので、韓国か国内線の地点となるだろうが・・・ソウルも釜山も既に韓国の LCC が参入しているし、国内線の場合はカボタージュの問題があるので 即実現可能とは決して思わない。 が、一寸検討してみてもどうだろうか？ これが実現すれば、航空機の稼働時間が増加して、その分 機材固定費の単位コストを引き下げることになるじゃないか。 つまり追加 1 山でトントンの路線収支が達成できれば“御の字”だと言う考えだ。 それに、KUL ハブをもう少し積極的に考えられないだろうか？ つまり KUL に於けるアジアエアーのネットワークとの接続だ。 乗り継ぎ時間が短く設定できれば、KUL 以遠地点への接続旅客を摘み取ることができるのではないだろうか・・・。 勿論 接続サービスなどはコストを最低限に切り詰める LCC のビジネスモデルには存在しない考えだ。 しかし、これについても検討してみてもどうだろうか。」

丁度 9 時半を回った時点で、藪野が この会議の結論を出した。

「それでは、こう言うことにしよう。 今日の議論を踏まえて、この FS にもう少し戦略的面からの検討を加えてみることにしよう。 つまりあと +35 名以上の新規需要の創造だ。 そして安部 COO のダイヤ上の工夫も検討してみようじゃないか。 この追加の検討と併行して、アジアエアーに連絡して第 1 回の会議開催の段取りを付けてくれ。 先方は、両社の WG を早く設定したいと言っている。 WG の極東側責任者は関口がや

ってくれ。今日の FS の結果を先方と擦り合せると同時に、日本とマレーシアの両方に於ける流通との協力関係樹立についても良く話し合っただけだ。関根 CFO にはこのパシフィカ プロジェクトの総括をお願いする。ディスカッション エンズだ」

(次週に続く) (H.U.)

表紙： 五本のバラ 万年筆 A4 画用紙 2000 年 10 月作

TD 勉強会 情報 425 (以上)