

平成 22 年 4 月 5 日

TD 勉強会 情報 421

1. 米法人旅行、ニューノーマルへの対応
2. その他のニュース
3. 短編小説 極東航空株式会社 物語 (14)



1. New Attitudes and Practice in Changed Travel Landscape

米法人旅行、ニューノーマルへの対応

世界的な不況が、法人旅行のランドスケープを変えている。企業は、出張旅行のダウンサイジングやバーチャル会議により出張費を削減している。そして、新しい経営環境に則した法人旅行管理プログラムを準備している。American Express Business Travelは、このような企業の動きに対応して、法人旅行プログラムの運営効率を評価するための対話式スコアカードを開発した。

この対話式スコアカードを開発するために、先ず現状認識の調査が行われた。これは、American Express Business の sXpert チームにより「Managing Travel Report in the New Normal」としてまとめられた。そして、出張旅行の法人管理、出張規程の遵守、優先サプライヤー使用の励行、テクノロジー投資、出張代替ツールの使用、バーチャル会議の積極的使用の各面に亘って、各社の現在のプラクティスと将来計画が調査された。

そして、自社のプログラムの現状と問題点を対話方式のスコアカードに記入すれば、他のプログラムと比べたベンチマーキングを明らかにするシステムを開発した。そして American Express のこの新しいシステムは、企業に対して法人旅行管理プログラムの改善と問題を是正する為の、エキスパートによるその場のコンサルタントも実施する。

「Managing Travel Report in the New Normal」の調査は、以下の企業の5つの傾向を明らかにしている。

■ モバイルが主流

出張者が、旅先でますますモバイルを利用している。個人的なモバイルサービスが伝統的な法人旅行管理の方式を変えることになるだろう。

■ 経費管理の自動化投資拡大

企業のCレベルのアンケート回答者の40%が、バーチャル会議テクノロジーへ投資すると言っている。支出報告の自動化を実施している86%の企業が、その自動化システムと法人カードデータフィールドとの接続を行っている。

■ 出張規程管理厳格化

今日では、殆どの企業が出張規程の初回の違反に対して警告を発している。そして規

定違反を上司に報告している。 常習違反者に対しては、36%の企業が出張費の精算拒否を実施している。

■ 会議の管理プログラムがマスト必要となる。

会議に関してシッカリした規定を持っている企業は 30%以下となっている。 しかし、これからは、会議の規定の保有とその遵守を求める企業が増加するだろう。

2010 年には法人旅行需要が回復するだろう。 けれども、回復して来る需要はかつてのタイプとは異なるニューノーマルに対応する需要となるだろう。 企業は、コストを削減し、採算性を改善するために将来にわたっても有効となる法人管理プログラムを強化するだろう。

■

2. その他のニュース

旅行流通・TD

(1) 運輸保安局長官 又指名変更

オバマ政権の 2 人目の TSA 長官指名 (元陸軍准将 Robert Harding) が、またひっくり返った。 准将退役後の、自分が経営するセキュリティー会社と陸軍との関係が指名取り下げの理由。 TSA 長官は 2008 年末より空席となっている。(travelweekly.com, 3/29/2010)

(2) TRX、予約プロセッシング プラットフォーム改善

テクノロジー企業の TRX が、旅行会社向けの予約プロセッシング プラットフォーム Correx をアップツデーとした。 ダッシュボードで、オペレーションとシステムのパフォーマンスのリアルタイムの情報とステータス アラートを提供する。 強固なユーザーインターフェースが、自動化された品質管理、自動発券、未使用航空券の追跡、旅程の e-メール配信のために、如何に何時予約を実施したら良いかを旅行会社のエージェントが決定することを可能にする。(travelweekly.com, 3/31/2010)

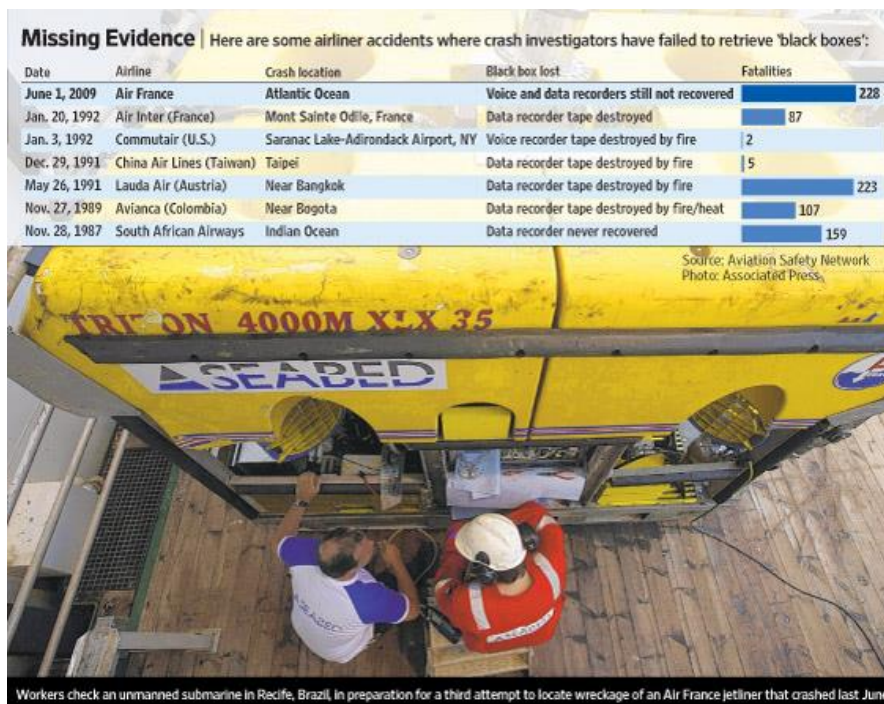
空 運

【共通】

(1) 衛星経由リアルタイム航空データの収集

昨年6月にブラジル沖で墜落したAFのA330型機(228人死亡)のブラックボックスが回収されていない。3月29日からモンテリオールで始まった世界航空サミットで、欧州連合の航空当局は、フライトデータの衛星経由によるストリーミングの早期開始を要求した。この航行中の航空機からの安全データのリアルタイムの地上送信は、ブラックボックスを代替する事になるだろう。1970年代中頃から西側が製造した航空機で3,000以上の事故が発生しており、12以下のブラックボックスが回収されていない。事故原因の究明のためには、この衛星経由のデータストリーミングが望まれる。サミットでは、米FAAやその他の諸国の航空当局も欧州連合の要請に賛同している。(wsj.com, 3/29/2010)

同サミットでは、欧州連合、FAA、IACAO、IATAが、商業航空の安全性を脅かす障害情報を共有する共通ネットワークを作るための“declaration of intent”に合意した。この合意により、先進諸国では見過ごされがちな小さな情報の収集が促進されるだろう。また事故率が高いアフリカやラテンアメリカの安全性が飛躍的に向上するだろう。(3/31/2010)



(2) ジェット航空機に対する政府補助規制

航空機のファイナンスには、政府の輸出入銀行による優遇金利が適用されている。欧州と米国は 1986 年に自国の航空会社への販売には輸銀ローンを適用しない home-market rule に合意した。(紳士協定) その後 2007 年に OECD にて輸銀ローンの規制 Aviation Sector Understanding (ASU) が合意された。昨年、ジェット民間機を生産する各国の政府は、ジェット機販売額のおよそ 30% まで (\$20bn 以上) の輸銀融資を認めるより規制緩和された ASU に合意した。最近カナダの Bombardier が CSeries を開発した。この航空機は、エアバスとボーイングの一本通路機と競合する事になる。カナダ政府と Bombardier は、この CSeries にリジョナルジェット機と同等の好条件の輸銀ローンを適用しようとしている。米国 (ボーイング) と欧州 (エアバス) は、この措置は ASU 違反であると主張している。そしてカナダに限らずブラジル (Embraer)、中国、日本の新規参入のジェット機メーカーとの公平な競争の実現を要求している。昨年合意した ASU の再協議が始まるかもしれない。(wsj.com, 4/01/2010)



A scale model of a CS100 Bombardier airplane

Clearing the air

Global rules for government support to airplane exports are still a work in progress.

1984

Pan Am places giant Airbus order. European export-financing sparks dispute with U.S.

1986

U.S. and European governments agree to limit export-credit financing for jets worldwide. Boeing and Airbus also agree not to seek export support in their "home markets."

2004

Talks to renegotiate limits on export-credit financing start in Paris, including regional-jet makers from Canada, Brazil and Japan.

2007

Aircraft Sector Understanding agreed, setting different terms for large and regional jets.

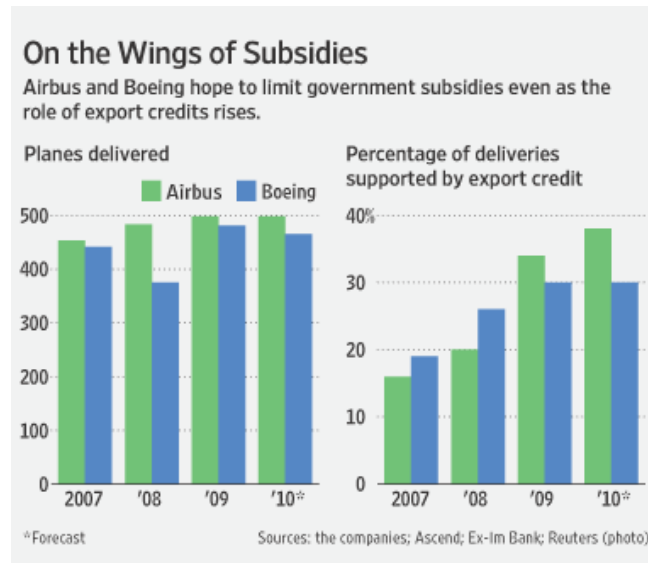
2009

Canada's Bombardier starts selling planned CSeries jetliner, blurring the line between regional and large jets. U.S. and EU say proposed financing violates ASU.

2010

ASU talks re-open, aiming to agree common terms for all plane sizes.

Sources: Airbus; Boeing; Organisation for Economic Co-operation and Development
Photo: Reuters



(3) ワンワールド、スロット割譲に反対

oneworld の 5 社 (AA, BA, IB, FY, Royal Jordanian) は、米運輸省 (DOT) に対して LHR 空港のスロット割譲に反対する旨を伝えた。 oneworld は Star も Sky もスロット割譲を要請されていないと言っている。 しかしながら、競争法適用除外の承認を受けるには、欧州当局の承認の条件と同一となることを条件にスロット割譲の要請に応じると言っている。 DOT は、競争環境を維持するために AA と BA に対して LHR の 4 スロットペアの 10 年間にわたるリースアウトを要請している。(wsj.com, 3/31/2010)

【米州】

(1) 成功するのかデルタ US スロット交換

- DL の IAD 42 スロットと、US の LGA 125 スロットの交換は成功するのだろうか。
- FAA は、スロット交換が両社の空港占有率を上昇させ、競争環境を著しく悪化させるので、LGA の 20 スロットと EWR の 14 スロットを新規参入者もしくは弱小の既存乗入れ企業に割譲するよう要請した。
- DL は LGA をハブ空港化する為に、US は負債の担保にスロットを提供しているので、どちらも割譲によるスロットの価値の減少に抵抗している。
- FAA は、2008 年にも EWR 空港の既存乗入れ企業に一部のスロットの割譲を要求し、それを原資にスロットの競売を実施することを計画したことがある。 しかし、オバマ政権になってからは、この計画を断念した。
- DL と US は、FAA は国内線の競争に関する法的権限を有していないと主張している。 議会は、FAA の権限が航空の安全性と空域管制に関する問題に制限している。 そして、両社は法的手段に訴える用意があると述べている。 ライバル企

業の AA, CO, UA も、スロット問題に関しては DL と US を支持している。

- FAA は、国際線の ATI の許認可権限を有している通り、国内線の競争に関する問題についても権限を有していると主張している。
- ここ数年、スロットの航空会社間取引、スワップ、売却が一般的に行われている。
- しかし、先週両社は譲歩して、DL は LGA の 15 スロットを AirTran, Spirit, WestJet に、US は IAD の 5 スロットを jetBlue に それぞれ割譲することを提案した。

(travelweekly.com, 3/26/2010)

(2) B787 型機、FAA 実機航行テスト遅れる

昨年 12 月 15 日に B787 の飛行試験が開始された。 2 月中旬から開始が予定されていた最も重要な FAA による飛行サーティフィケーション テストが開始されていない。ボーイングは、年内の ANA に対する初号機のデリバリーはスケジュール通りだと言っている。 3 月 29 日には、地上における最大荷重試験が実施された。完全に成功したとするまでには更に詳細な分析と検討が必要となるが、初期の段階の評価ではテストをクリアした。この過酷な試験で主翼は 75cm 上方にたわみ、機体には想定加重の +50% の重力が負荷された。(wsj.com, 3/30/2010)

(3) エアトランスポート、DHL との契約更新

航空貨物輸送とサービスを提供している Air Transport とその ABX Air 部門が、Deutsche Post AG の国際貨物部門 DHL と新たな 5 年間契約を締結した。この契約で、Air Transport は DHL に B767 貨物機×13 機を乗員と整備付きでリースする。この発表を受けて Air Transport の株価は 34% 値を上げた。ABX Air は、2003 年に DHL の \$1.06bn に上る Airbone Inc. の買収からスピナウトされた会社で、その時点では 118 機の航空機を DHL にリースし収入の 95% をそこから得ていた。(wsj.com, 3/31/2010)

(4) ペンタゴン、空中給油機入札期限延長

Pentagon が空中給油機 (\$35bn 商談) の入札期限を 7 月 9 日まで 60 日間延期する。この期限延長は、エアバス社の単独入札を引き入れるための措置である。(wsj.com, 3/31/2010)

(5) TAM (ブラジル) 需要 +14%~+15%増

ブラジルの経済成長率が +5% と予想されている。2010 年の国内線需要は +14% ~ +15% 増加するだろう。ブラジル最大の航空会社 TAM は、需要増に対応して ASK を +14% 増加させる。そのため +16 機を導入し、今年末の総機数を 148 機に拡大する。(wsj.com, 3/31/2010)

(6) GOL (ブラジル) 2010年に \$312.5m 投資

ブラジル第2位の航空会社 GOL が 2010年に \$312.5m を同社の事業活動に投資する。その80%はボーイングの新機材の購入投資となる。(wsh.com, 3/31/2010)

(7) アメリカン航空、ジェットブルーと提携

AA が jetBlue と NYC と BOS で提携する。AA は DCA の 8 スロットペア及び Westchester County 空港の 1 スロットを、jetBlue は JFK の 12 スロットを 6 月から交換する。そして BOS Logan と JFK の 2 空港で 30 路線にわたって接続サービスを開始する。この他にもコードシェア、FFP の相互提携などの営業提携が検討されている。jetBlue の 15.6%を保有し昨年 11 月よりコードシェアを開始した LH は、この提携を承認している。jetBlue は、収入増のために他社との提携を拡大する計画だ。Aer Lingus とは、共同オンライン販売で提携している。AA は、CO の EWR と DL の LGA+JFK のハブ拡大に対抗して、NYC ハブを強化している。(wsj.com, 4/01/2010)

(8) ウエストジェット (加) とサウスウエストの提携断念か

WestJet と Southwest のコードシェアが年内にも開始される計画だった。しかし、最近の WestJet と DL との動きが、この計画の実現を危うくしている。DL は、US とのスロット交換計画の一環で LGA のスロットを WestJet に割譲する。これとは別に DL は、WestJet とのコードシェアを検討している。Southwest は、単独でもカナダ路線を開拓したいと言っている。(travelweekly.com, 4/01/2010)

(9) モバイル機器搭乗券拡大

モバイル機器による紙の搭乗券の代替が進展している。所謂 2D の搭乗券バーコード標準が開発されて以来、モバイルの搭乗券が、よりコストがかかるマグネットストライプに取って代わっている。スマートフォンの普及により、取扱が容易となるため更に利用が促進されるだろう。北米のスマートフォン利用者は、2013年に2億4,000万人になると言われている。(travelweekly.com, 4/01/2010)]

UA	3月13空港	数週間以内 +5 空港
AA	2008年末8空港	更に19空港追加
CO	AAの1年前に導入	現在42空港で利用可能
DL	17空港で利用可能	

(10) 航空旅客のセキュリティー スクリーニング強化

空港での潜在テロリストのスクリーニングが強化される。搭乗旅客の国籍、最近訪れた国、年齢、特異な性格などの情報を総合的に集積して潜在的テロリストを見分けよう

とする新たなシステムが数週間後に利用可能となる。今までの連邦政府のテロ被疑者の Watch list と no-fly list は継続して使用される。 、現在テロ支援国家と認定されている諸国と多くのイスラム国家の合計 14 ヶ国からの旅客の全員に課されている補助的スクリーニングは、この新たなシステムの導入で廃止されるだろう。(wsjh.com, 4/02/2010)

【欧州】

(1) エアーベルリンが、加の 2 社に航空機売却

Air Berlin が A320×4 機を Lionhart Aviation (加) に売却した。そこから、2 機は Virgin America に、2 機は Azerbaijan 航空にリースされる。この売却は Air Berlin の負債削減に貢献するだろう。Air Berlin は、この他に 8 機の航空機(現在深圳航空にリースしている B737-800×3 機と A319 セル&リースバック×5 機)を Jackson Square Aviation に売却する。更に 2011 年にデリバリーされる B737-800×4 機のセル&リースバックが予定されている。(wsj.com, 3/25/2010)

(2) イージージェット新 CEO の評判

easyJet の新 CEO に Guardian Media グループ CEO Carolyn McCall (48) が指名された。周囲からは、パブリッシングに 24 年間努めた航空の経験皆無の、上場企業の経営経験も無い人材の起用に疑問が上がっている。McCall を easyJet に引き入れたのは Sir Michael Rake 会長だ。彼は、彼女のマーケティングと消費者ビジネスの豊かな経験が easyJet に活かされると言っている。McCall は、Tesco や Lloyds の非常勤役員を勤めており、上場企業経営の経験を有している。easyJet は、最近 CFO に Chris Kennedy を EMI から、CCO に Danna Dune を AOL からヘッドハンティングしている。easyJet は、収入単価(特に付帯収入)を向上させる為にマーケティングに長けた人材を集めている。航空会社の女性ヘッドには Thomson Airways の社長 Chris Browne がいる。(FT.com, 3/26/2010)

(3) 欧州連合、航空会社ブラックリスト増加

EU が、航空会社ブラックリストにフィリピンとスーダンの全ての航空会社を含め、これらの航空会社の EU 空域内への飛行を禁止した。EU のブラックリストは、2006 年 3 月に導入され、以降 3 ヶ月毎に更新されている。現在は主としてアフリカと、コンゴ、インドネシア、カザクスタンを含む 17 各国の航空会社の域内空域での運航全面禁止が含まれている。(nytimes.com, 3/30/2010)

(4) 英国航空客室乗務員スト▲72m ポンドの損害

Citi の推定によると、2 波に亘る合計 7 日間の Unite 組合のストで、BA は▲72m ポンド

の損害を蒙った模様である。(収入逸失▲82m+スト対策費用▲12m-欠航によるコスト減22m) BA CEO Willie Walsh は、既予約済み旅客の 80%を輸送し、組合員の 60%がストに参加しなかったと言っている。Nordic 組合は、International Transport Workers' Federation の呼びかけに対応して、同情ストを 4月 14 日から構えることを計画している。Unite は、スト資金として更に 700,000 ポンドを調達する。そのため次の四半期に、各支部から 2%の追加組合費を徴収する。(wsj.com 3/31/2010)

(5) 英国航空とイベリア航空、合併合意期限守れず

- ✓ BA と IB は、昨年 11 月に両社合併に暫定合意 (MOU) した。そして 3 月 31 日までに正式に合意することとした。
- ✓ この 3 月 31 日までの正式合意期限が守られなかった。両社のスポークスマンは、これは単なる手続き上の為であると言っている。
- ✓ BA は、3.7bn ポンドに上る年金積立不足の解決を迫られている。既に New Airways Pension Scheme の将来給付の変更について組合と合意した。しかし 6 月 30 日までに年金信託人と合意をしなければならない。
- ✓ IB は、BA の年金不足問題の満足行く解決がされない場合は、40m ユーロの違約金の支払を条件に 11 月の暫定合意を破棄することができる。
- ✓ 両社が合併すれば、400 機の航空機と 250 路線を保有し 6,000 万人を輸送する LH に次ぐ欧州最大の航空会社が誕生する。(FT.com, 3/31/2010) (wsj.com, 3/31/2010)

(5) ライアン航空、機内に自動販売機設置

Ryanair が 6 月から機内に自動販売機を設置する。順次設置し、最終的に全機 225 機に設置する。コスト削減 (客室乗務員を 4 人から 2 人に削減) と付帯収入の増加を目標とする。自動販売機では、ホットとコールドの飲み物、サンドイッチ、スナック、アイスクリーム、無煙タバコ、コンドームを販売する。(wsj.com, 3/31/2010)

(6) ライアン航空、2009 年度利益見通し上昇させる

Ryanair が、最近の好調な予約を反映して 3 月 31 日に終了する今年度の利益見通しを 275m ユーロから 310m ユーロに増加した。他社の業績が悪化している中で 1 人勝ちしている。最近数ヶ月間で Blue Wings (独)、Flyglobespan (英)、Sky Europe (西)、Seagle Air (西)、My Air (伊) が倒産した。(wsj.com, 4/01/2010)

【アジア】

(1) 中華航空 (台湾)、▲NT\$38 億元に欠損縮小

CI 航空の 12 月に終了した 2009 年決算が、前年度の▲NT\$32.35bn から▲NT\$3.8bn に縮

小した。 収入は、▲17.9%減収の NT\$125.22bn であった。(wsj.com, 3/24/2010)

(2) エアアジア CEO トニー フェルナンデス

アジア最大のバジェットキャリア、世界最低の単位コストの AirAsia CEO Tony Fernandes (45) が、最近では短距離が主流である LCC から離れて、長距離 LCC 子会社 AirAsia X を設立したり F1 の自動車レースチーム Lotus を買収したりしている。 周囲は、Fernandes が、本来の LCC の経営から逸脱していると言っている。 Fernandes は、2001 年に M\$1 で破綻した国営航空会社を M\$40m の負債付きで買収し、\$250,000 の現金と航空機 2 機でバジェット航空会社を興した。 この会社が、今では 90 機を保有し、ASEAN 経済のトップ 5 ヶ国に航空会社を設立している時価総額 \$1.1bn の会社に成長した。 Fernandes は、インド経済よりも大きな ASEAN (人口 6 億人) がターゲットだと言っている。 AirAsia の急成長は、アジアの安い人件費、急速な経済成長、漸進する域内航空自由化、比較的混雑していない空港群 (折返し時間の短縮が可能) などの要因による。 Fernandes は、Lotus 買収は AirAsia とは全く分離した個人的な事業だと言っている。 長年のビジネスパートナーである Kamarudin Meranun と共に興した Tunes Group 経由で lotus を買収している。 Tune は、Tune Hotel, Tune Talk, Tune Money, Tune Sport, Tune Entertainment を保有している。(FT.com, 3/28/2010)

(3) ビバマカオ運航停止

マカオ特別行政府の航空当局が、Viva Macau の航空事業免許 (Air Operator's Certificate) を剥奪した。 過去 3 日間の燃油費の支払が滞ったことが免許剥奪の原因。 当局は、度重なる欠航にも大きな不満を有していた。 マカオ政府は、今年初め Viva Macau に およそ \$25m の資金注入を実施している。(wsj.com, 3/29/2010)

(4) バージンブルー (豪) B737×100 機購入

Virgin Blue が B737×100 機 (50 機確定+20 機オプション+30 機購入権) を発注した。 デリバリーは、2011 年~2017 年。 Virgin Blue とその子会社の V Australia は、Virgin America とロイヤルティプログラムをリンクさせる。 その他 V Australia は、現在 DL 航空との提携 (ATI) を米当局に申請している。(FT.com, 4/01/2010)



水 運

(1) 中国遠洋運輸(集団)公司 太平洋 減益▲37%

世界第 5 位のコンテナ港運営業者の Cosco Pacific が 2009 年決算で、減益▲37%の \$172.5m の利益を計上した。 収入は +3.4%増の\$349.4m であった。 コンテナ取扱量は、4,355 万 TEU となり前年比▲5.1%減少した。 Cosco Pacific の 51%は、China Cosco Holdings が所有している。 昨年 8 月に、流動性を強化するために Cosco Logistics を親会社に \$293m で売却することに合意した。 今年 1 月～2 月の港湾取扱量は +23%増加した。 景気の回復が伺えると Cosco は言っている。(wsj.com, 3/30/2010)

陸 運 & ロジスティックス

(1) ファーストグループ (英) 2010/2011 年度増益緩和

FirstGroup の北米のスクールバス事業が、政府の予算カットでマージンのプレッシャーを受けている。 この影響で、今年度の増益は余り期待出来ないと同社は言っている。 FirstGroup は、北米で 60,000 台のイエローバスを走らせている。 英国と北米の冬の悪天候で、およそ▲18m ポンドの減益が発生した。 しかし第 4 四半期(1 月～3 月)の英国鉄道事業の旅客収入は +3.2%増加した。 米グレーハンド バス事業は▲14%減収となるだろう。(wsj.com, 3/31/2010)

ホテル & リゾート

(1) マカオ SJM、賭博テーブル規制影響せず

マカオ特別行政府の賭博局長が、賭博テーブルを現在 5,000 台から 5,500 台に規制し、2013 年までの新規カジノの建設を凍結すると最近発言した。 マカオの賭博過熱を冷ます措置と説明されている。 マカオのカジノ運営業者 SJM Holdings (会長 Stanley Ho 88) は、既にクリティカルマスを超えた運営を行っているので、この新たな規制は自分達の事業へ影響しないとやっている。 SJM は、1,700 台の賭博テーブルを保有している。 Cotai で大規模な開発を行っている Las Vegas Sands のマカオ部門は、新規テーブルが +700 台となるので、それだけで規制値の増分を超えてしまう。 SJM は、2009 年度決算で +14%増益の HK\$906.7m (約 110 億円) の利益を計上した。 収入は +22%

の HK\$34.35bn であった。 HK セント 6 から 9 に増配する。 今年には +13%~+15% 増収できると言っている。(wsj.com, 3/29/2010)

(2) トランプ NYC コンド・ホテルが苦境

Donald Trump の NYC SoHo のコンド・ホテル (46 階建て 391 ユニット) が、1/3 しか売れていない。 信用市場の縮小とホテル業界の低迷で、投資家が離れているためだ。 このコンド・ホテルは、スチュディオのタイプで \$1.2m (約 1.1 億円) から売り出された。 そして購入者は年間 120 日間 (但し連続 29 日以内) の宿泊権利を得る。

残りは Trump ブランドのホテルとして運営され、その利益は投資家とディベロパーとで折半する事になっている。 Trump は、このプロジェクトに出資していない。 ライセンスの見返りにこのコンド・ホテルの株式の 18%を受け取る。 フロリダ Fort Lauderdale のコンド・ホテル Trump International Hotel & Tower も上手く行っていない。 ディベロパーが \$139m の返済をデフォルトし、現在差し押さえられている。(wsj.com, 3/29/2010)



The Trump SoHo was met with neighborhood criticism for its size.

(3) イリノイ州、MGM ミラージュ捜査開始



イリノイ州の Gaming Board が、MGM Mirage のマカオの事業の提携先である Pancy Ho との関係を捜査し始めた。既にニュージャージー州の賭博監視局は、Pancy の父親である Stanley Ho (88) が組織犯罪に関わっていると指摘して MGM の Pancy との提携の解消を求めた。 MGM は、ニュージャージー州に於ける賭博事業を売却し、Pancy との提携維持を優先させた。 ニュージャージー州における一連の問題が、MGM が賭博事業を行っている他州にも波及している。 MGM 本社が在るネバダ州は、数回のヒアリングを経て、Pancy との合弁事業は問題が無いとの結論を 2007 年に出している。 同州は、この問題の捜査を再開する意思は無いと言っている。(wsj.com, 4/02/2010)

MGM Grand Macau co-owner Pansy Ho

その他

(1) アップル 時価総額 全米第3位

Apple 社が販売開始した iPad が 4 月 2 日時点で少なくとも 20 万台が販売された。Apple 社の時価総額が、ExxonMobile と Microsoft に次いで全米第3位となった。証券会社のアナリストは、Apple 株の“買い”をリコメンドしている。(FT.com, 4/-2/2010)



Stock Snapshot

Thursday's open	\$237.49
Wednesday's close	\$235.00
52-week range	
52-week high	\$238.73
52-week low	\$103.89
Market capitalization	214.0B
Avg. volume (10-day)	19.7M
Shares outstanding	906.8M

AAPL does not pay dividends

Key Fundamentals

P/E ratio	23.0x
Earnings per share	\$10.25
Revenue	\$46.7B
Profit margin	20.04%
Return on equity	31.90%

Fundamentals are for the trailing 12 months
[View financials »](#)

Quarterly Earnings

Quarter	Actual earnings per share
Q1 09	1.78
Q2 09	1.33
Q3 09	1.35
Q4 09	2.77
Q1 10	3.67

Analyst estimates: Range Consensus

3. 短編小説 極東航空株式会社 物語 (14)

社長から促された関口は、競争法適用除外 (ATI) について説明した。東京 KUL 線は、米競争法の適用が及ばないので日本の規則が適用となるが、太平洋線に於ける大手の ATI に準拠して判断されるだろう、日本乗り入れを増やしたいマレーシアとの関係については特に問題は発生しないだろうと説明した。

「ATI が承認されれば、スケジュールの調整、ロイヤルティ・プログラムの相互引き受け、航空機材や空港施設の共有などに加えて、運賃の共同設定が可能になる。現在の提携を更に進めて、日本に於ける販売は全て極東が担当し、KUL に於ける販売は全てアジアエアに一任してしまうことだってできるようになる」

「なるほど、極東とアジアエアーが恰も同一会社として運営出来ることになる・・・」

「社長、その通りです。他産業では当たり前のように実施されている国境を跨ぐ M&A が、何故か航空には許されていないので、それに替わる ATI なるものが出て来たのです。米国は、相手国へオープンスカイの承認、つまり米国機の自由な乗入れを認めさせるために、相手国の航空会社に競争法適用除外という“飴玉”を与えている。つまり、オープンスカイにより市場を自由化したにも拘らず、その一方で競争を阻害する虞のある ATI を承認する・・・などという自己撞着に陥っている」

「まだまだ航空は遅れていると言えるね。世界に 300 社ほどの多くの航空会社が存在すること自体が異常だよ。そのほとんどが、赤字だというじゃないか。国際航空運送協会 (IATA) に加盟している 230 社は、昨年▲100 億ドル (1 兆円) の損失を計上した。国威発揚でナショナルフラッグを保有するというアナクロニズムの考えを持っている国がまだまだ多い……。欧州連合では、国際的安全基準に達していない 230 社の航空会社の、連合国空域への飛来を禁止したそうじゃないか」

「今回のアジアエアーとの提携強化は、先方が新たに開設する KUL=茨城線 (A330 型機 380 席) とのコードシェアは勿論、運賃の共同設定など ATI が許す協業関係全てを採用するべきだと思います。大手と我々の ATI の承認条件が異なることなどは考えられないのだから、当局の許認可の問題は発生しないと思われま。従って、コードシェアは、極東航空のマカオ経由便全便とアジアエアーの KUL=茨城線を対象とした収入のプールを行うのが良いのではないでしょか」



荻野と関口のヤリトリを聞いていた関根は慎重だ。

「ATI を取得して収入もプールし生産資源も共有化して恰も同一会社として運航すると言う理屈は、関口が説明した通り“理屈”としては理解できる。しかし、先方と当方の供給が、相手が大型機の 380 席でこっちが小型機の 179 席と倍以上の大きな開きがある中で、実際には理屈通りに双方が満足行く結果となるのだろうか？」

安部も同じ考えだ。

「収入プールすると言っても、その方式が問題だ。先方が得すればこっちが損をするゼロサムの関係はどう乗り越えて、双方がウインウインの関係が構築できるのか……。当然の事ながら、これが難しい。提携強化の話の以前に 380 席が問題だ。この座席を埋められるのだろうか。埋められるとしても、採算に乗る旅客イールドを確保できるのだろうか？ 東京 KUL 間は、A320 や B737 の小型機では直航出来ないので、A330 が必要となるのは分かるのだが……。380 席はなんと言っても大き過ぎる……」

「アジアエアーのトニーは、現在の運賃を半額にすれば運賃弾性値を 1 として需要が倍増すると言っている。そして、KUL 発着の路線でこれが既に実証されているようだ。彼は、KUL で東京便に接続する ASEAN 諸国と豪州からのスポーク便を接続する H&S 運営を実施するので、摘み取りには自信を持っているようだった」

関根は、まだ懐疑的だ。

「社長、確かにアジアエアーの一部路線では需要が激増したようですが、それはバス旅客で飛行機に乗った事が無い人達が空にシフトしたのでしょう。東京＝KUL 線などの大手間でも競争が激しいアジアの主要路線で、果たして やって行けるのだろうか？」

営業を担当している島田は、この大きな席数を埋めるためには魅力ある低廉な運賃に加えて、流通の助けが必ず必要になることを繰り返して述べた。KUL 以遠の乗り継ぎ旅客を獲得するためには、アジアエアーとの接続の善し悪しが鍵となると延べ、Z のシドニー線とロンドン線との短時間の接続ができれば、低運賃でもって東京発の長距離旅客のかなりを摘み取る事ができるとコメントした。

藪野は、1 時間以上も続いた会議を締めくくった。

「それでは、こういうことにしよう。関口と島田は、本件の FS を纏めてくれ。特に A330 の 380 席が問題となるので収入変動の如何が重要となる。島田にはマーケティングの面を、関口には提携によるコスト面を含む総合的シナジーの分析を頼む。先方は、なるべく早い時期に両社の WG の協議を始めたいと言っている。2 週間かそこらで結果を教えてくれ。これで異論はないか」

結論が出ないまでも、取り敢えず会議の終了にホッとした表情を見せた皆を尻目に 藪野は更に続けた。

「僕は、この検討が茨城＝KUL 線を中心とする短期的な路線収支の検討にとどまらないと思っている。 アジアエアーの茨城乗入れは、茨城空港を活性化するだろう。 これにより、首都第3空港としての位置づけがますます強化される。 ここを基地とする我々にとっても極めて大きなメリットが存在するはずだ。 そして、マカオや KUL の南方への展開にとどまらず、将来はここから北はハバロフスクやウラジオストック、中国の東北三省、そして北朝鮮や韓国をカバーする、これから開ける環日本海経済圏に路線網を張りたいと考えている。 この地域には、豊かな天然資源と約3億人の人口が集中している。 我々は、全方位の路線網を構築するのだ。 関口も島田も、そのくらいの気概をもってこの検討に臨んで欲しい。 極東には、誰にも負けないネットワークを展開するという・・・」

(次週に続く)

表紙：

極東航空 役員会

A4 ケント紙

筆ペン、サインペン

2010年3月作

TD 勉強会 情報 421 (以上)