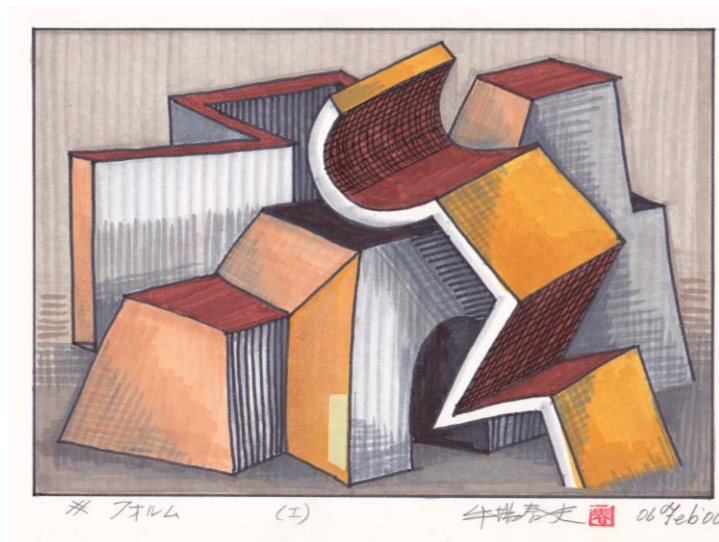


平成 22 年 5 月 10 日

TD 勉強会 情報 426

1. UA+CO 合併に合意
2. 自家用車レンタル “ウィップカー (英)” 誕生
3. ラブホテル 英国資金調達不振
4. その他のニュース
5. 短編小説 極東航空株式会社 物語 (18)



1. UA+CO 合併に合意

UA と CO が 5 月 3 日、合併に合意した。 4 月 30 日の株価をベースにした株式交換方式による対等合併 (UA55:CO45) となる。 株式交換比率は CO 1 株に対して UA 1.05 株が発行される。(UA が買収企業) この合併により、DL+NW を抜いて旅客数で世界最大の航空会社が誕生する。 この合併の概要を下表にまとめてみた。

		備 考
本 社	シカゴ (従業員 86,600 人:単純 2 社合計)	現在 UA=CHI, CO=HOU
時価総額	UA \$3.6bn, CO \$3.2bn	4 月 30 日現在
経営陣	CEO Jeff Smisek (55), 会長 UA CEO Glenn Tilton (62) 経営陣は 50:50 で配分(内 2 席組合)	Tilton は non executive
社名 ロゴ	社名 : UA、ロゴ (含機体塗装) : CO	
路 線	59 ヶ国 370 都市 国内 8 ハブ	ASM で DL を 8% 上回る
路線重複	UA 太平洋、CO 欧州・ラ米 国際線重複ゼロ 国内線 210 路線中 87 路線重複	重複少ない→当局承認には有利
シェア	国内 21% (DL20%) 国際 7% SFO40%, ORD55%, HOU64%, EWR55%	NOE, SAN, SEA, WAS 集中化大
シナジー	2013 年迄に \$1bn~\$1.2bn, 内コスト▲\$200m	DL 既に \$1bn シナジー達成

UA+CO の合併が成立すれば、過去 24 ヶ月で米国の FSA (Full Service Airlines) 6 社が 4 社に統合されることになる。 9/11 テロ、燃油費高騰、世界的景気低迷に加え LCC の低運賃攻勢により大きな影響を受けた FSA には、合併 (コンソリ) が唯一の解決策になるようだ。 事実、米航空業界では 2000 年以来利益を計上したのはタッタの 3 年しかない。 2000 年~2009 年第 3 四半期迄で、累計▲\$55.8bn (約 5 兆 5,800 億円) の欠損を計上した。

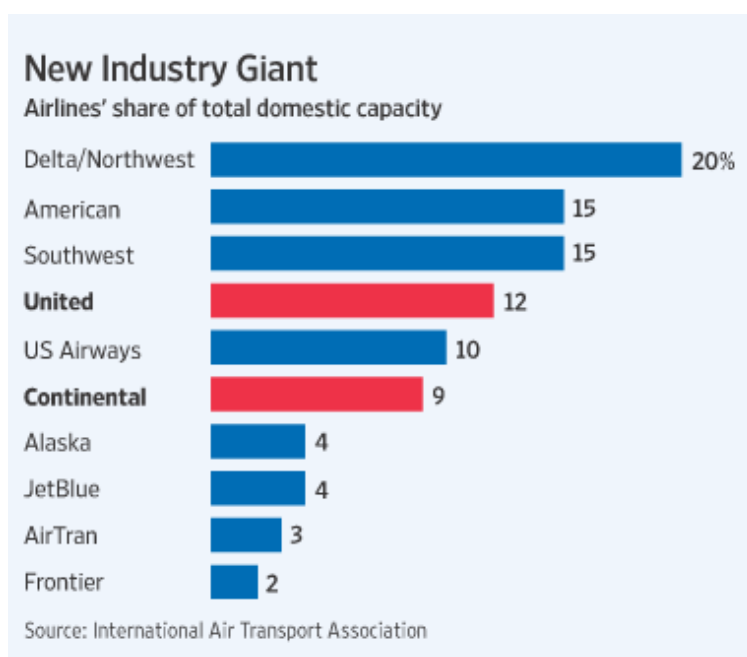
取り残された AA (現在 2 位) と US (6 位) の FSA2 社は、どうするのだろうか? アナリストは、AA+US の合併も考えられないことでもないと言っている。 AA は、大西洋路線で BA と、太平洋路線では JL と、国内線では LCC の jetBlue との提携を強化しているが、この程度の提携強化では DL+NW や UA+CO のダイナミズムは到底発揮

できないだろう。AAは、第1四半期決算で欠損幅を拡大した。FSAの中で最も高い人権費となっている。そして、2010年に各社が漸く黒字を計上できる見通しである中で、AAは依然として損失計上が継続すると予想されている。

DL+NWとUA+COの合併により、供給が減少される結果、業界全体では業績向上へのモーメントがかかることとなる。しかし、旅客にとっては便の選択が減少し運賃が値上げされることになるだろう。それに加えて、UA+COの統合が完結する2013年までは、複雑な統合プロセスのためにサービス品質の低下が発生するだろう。DL+NWの場合は、旅客苦情件数が主要19社中で最大となっている。

UA+COの合併の最終化には、組合の合意と当局の承認の2つ大きなハードルが横たわる。組合は、今の所態度を鮮明にしていないが、満足のいく待遇改善がもたらされない場合は、この合併に反対するだろう。一番問題となるのがパイロットのシニアリテイナーリストの統合だ。UAのパイロット組合は、待遇がCO並に引き上げられることを期待している。COのパイロットは、路線の拡大を歓迎している。

ブッシュ政権下のDL+NW合併とは異なり、司法省の合併承認作業には複雑な検討と且つ長い時間がかかるだろう。オバマ政権の競争監視当局は、合併に対してより慎重な姿勢を示している。先のCOのスターアライアンス加盟に対する競争法適用除外についても反対を表明しているほどだ。(ATIの承認権はDOTが保有している。) UAとCOは、11月頃までに合併作業を完了したいと考えているようだが、それよりも時間がかかるかもしれない。米下院運輸委員会議長のJames Orberstarは、DOJに対して競争を阻害するUA+COの合併を認めるべきではないと申し入れた。

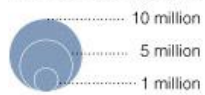


A Domestic Powerhouse ...

A merger of United and Continental would create a domestic network across the nation, but in some of their hubs, high market share could raise antitrust concerns.

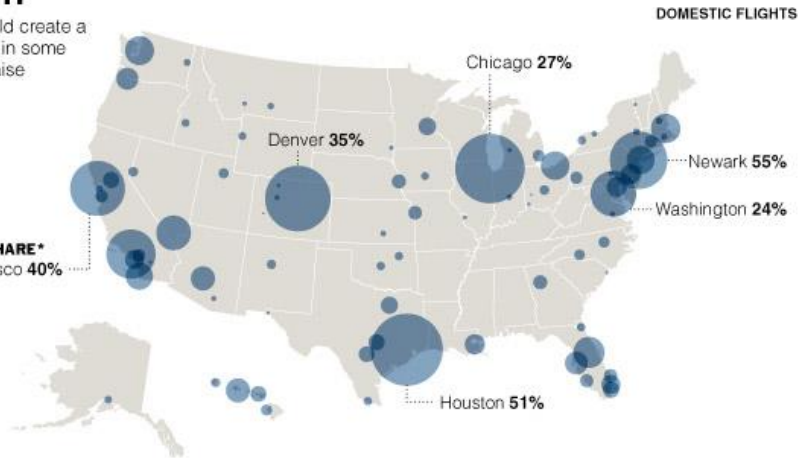
Passengers boarding and market share for Continental and United Airlines combined, from Nov. '08 through Oct. '09.

PASSENGERS BOARDING

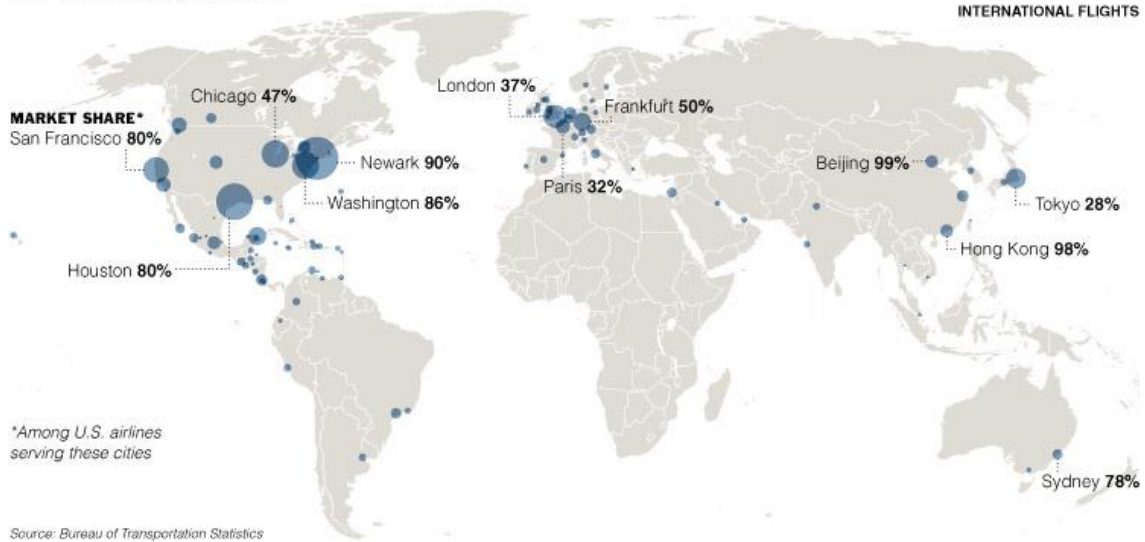


MARKET SHARE*

San Francisco 40%



... with Global Reach



Jeffery A. Smisek, left, and Glenn F. Tilton on Monday. The merger of their companies creates the world's largest air carrier.

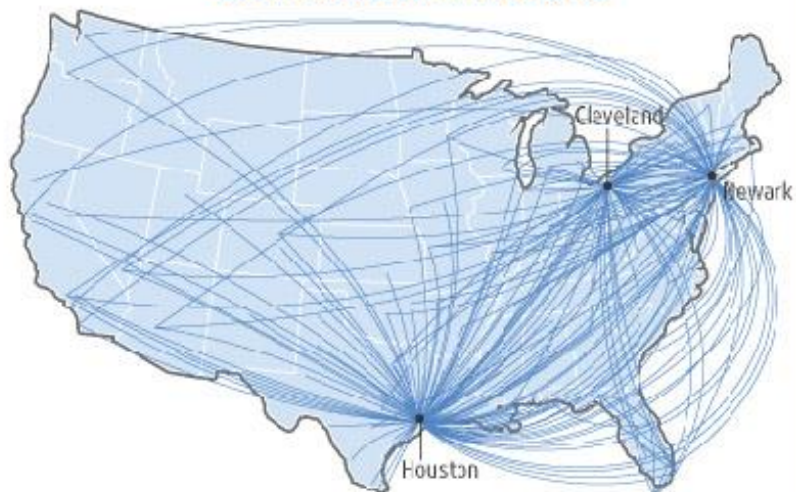
Covering the Country

A combination of United and Continental airlines would:

- Serve 370 destinations in 59 countries.
- Carry about 144 million passengers a year.
- Produce about \$29 billion in annual revenue.
- Maintain all current hubs: Guam, Tokyo, San Francisco, Los Angeles, Denver, Houston, Chicago, Cleveland, Newark, Washington, D.C.
- Be named United Airlines and be headquartered in Chicago.
- Use Continental's white aircraft paint job and blue globe logo.
- Have a combined frequent-flyer plan with 91 million members.

Source: The companies

Continental's domestic routes



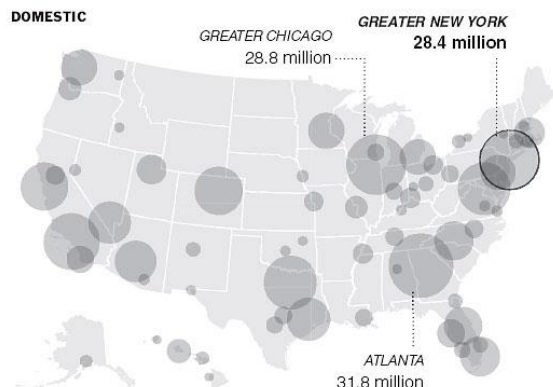
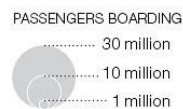
United's domestic routes



Where Most Fliers Depart

Taken together, the three New York airports are the third-biggest passenger market in domestic flights, but the biggest in international flights originating in the United States.

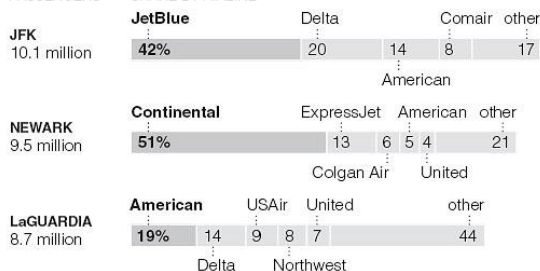
Biggest markets by airline passengers boarding 2009 through October



GREATER NEW YORK AIRPORTS

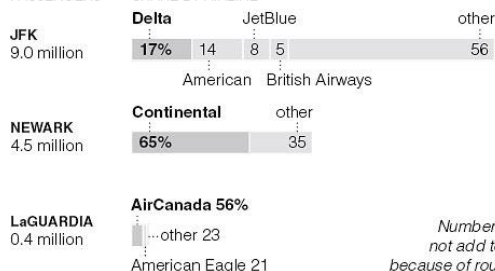
DOMESTIC PASSENGERS

SHARE BY AIRLINE



INTERNATIONAL PASSENGERS

SHARE BY AIRLINE



Numbers may not add to 100, because of rounding

Source: Bureau of Transportation Statistics

THE NEW YORK TIMES

FT.com, 5/02/2010

2. Whipcar uses web to driver innovative rental scheme

自家用車レンタル “ウィップカー (英)” 誕生

英国で自家用車のオーナー達とレンタカーを欲している人達をインターネットで結びつけるビジネスが誕生している。4月中旬に営業を開始した Whipcar (www.shipcar.com) がそれだ。

英国では、自家用車の平均稼働時間は1日当り1時間で、年間維持費と償却費に5,000ポンドが消費されている。Whipcarの創業者は、これに着目した。アイルランドのDelta Partnersが、この事業に1mポンドを投資している。英国のカークラブのパイオニアはStreetcarだ。2002年の創立し現在8万の会員と11,000台の車のロケーション

を保有している。1台当りのレンターは平均40人だ。Streetcarは、先月米国のZipcarに買収された。

Whipcarのモデルの仕組みは以下の通り。

- (1) 低稼働の自家用車のオーナーの車を www.whipcar.com でレンタルに出す。料金は車の年式、型式、ナンバーに基づいてオーナーが決める。ロンドン中心地区で1日30~40ポンド。
- (2) 借り手の条件として、免許証のポイントが6ポイント以下で飲酒運転歴が無い21歳以上が要求される。つまり優良ドライバーにしか貸さない。
- (3) 保険は、LloydのWillisブローカーとの個別契約となるので、オーナーの無事故特権は借り手が事故を起こしても保証される。Whipcarは、レンタル毎に1日当たり5ポンドの保険料を支払う必要がある。
- (4) 商談が成立すると、Whipcarは料金の15%を受け取り、借り手からはトランザクション手数料を取得する。

The screenshot displays the WhipCar website interface. At the top, the logo 'WhipCar' is accompanied by the tagline 'Rent the Car Next Door.' Navigation links include 'Sign in', 'Join for free', 'Your car basket', 'Feedback', 'Find a car', and 'Add your car'. The main headline reads 'The clever way to rent a car.' Below this, a sub-headline states: 'Cars available to rent from real people on your street now. Book a car for hours, days or weeks - fully insured, just book and drive. Click here to watch the video and see how it works!'

Two testimonials are featured: Claire, 40, Civil Servant, with a photo and the quote 'Helen's car is perfect for the school run'; and Helen, 29, Consultant, with a photo and the quote 'We have two cars and this one pays for both'. A quote from 'Our latest press' from 'The Economist' is also present: 'Pooling assets, it seems, is all the rage...'

A search bar is visible with fields for 'Location *', 'Pick up date *' (08 May 2010 9:00am), and 'Drop off date *' (08 May 2010 6:00pm), followed by a 'Search' button. A sidebar on the right asks 'Already own a car?' and encourages users to 'Add it to WhipCar now!'.

The bottom section, titled 'Using WhipCar is as easy as 1, 2, 3...', outlines the process in three steps: 1: Search (Find your perfect car to use. Sort by car type, price and location.), 2: Book a car. (Select the car (or cars) you would like to use. If you need something special - ask a WhipCar owner directly.), and 3: Go get it. (WhipCar takes care of all the hassle. We include fully comprehensive insurance and even provide breakdown cover.)

Additional information includes 'How it works' (WhipCar pairs safe drivers with car owners who aren't using their cars), 'Car integrity™' (All WhipCars are independently vetted, giving you complete peace of mind.), 'We've got you covered' (All prices automatically include insurance which will cover you for the duration of hire.), and 'Eligibility' (You must be at least 21 and a safe driver to book a WhipCar from one of our owners.)

3. Reasons to fall Japanese “love hotel” fundraiser

ラブホテル 英国資金調達不振

英国 AIM 証券取引所の投資家は、しばしば風変わりな海外の投資対象に遭遇する。Japan Leisure Hotels もその 1 つだ。しかしこの投資対象事業は、他の話とは違って確実な需要を持っている。Japan Leisure Hotels は日本のラブホテルを投資対象にしているファンドだ。ラブホテルとは、日本の特異性を表す 1 つで、家族から逃避するカップルなどが使用するための客室を時間貸しもする宿泊施設だ。たまには格安料金を求める外国人バックパッカーが利用する。需要は大きく普通のホテルが羨むくらいだ。日本全国で 1 日当り平均 200 万人がラブホテルを利用している。ウイークデー 1 日当りで、1 客室が 2 回利用されている。

過去 60 年間で最悪の景気に見舞われているにも拘わらず、Japan Leisure が投資している 5 ラブホテルの年商は 11 億 8,000 万円から 12 億円に増加した。特別勘定を除去した場合の利益は 2008 年の 960 万円から 2009 年には 3,330 万円に増加した。しかし RevPAR は 14,215 円から 13,568 円に、オキュパンシーは 257%から 242%に低下した。負債ゼロで、1 株当り 1 ペンスの初配当を実施する。

好調な業績とは裏腹に、Japan Leisure の AIM 市場における成績は芳しくない。この業界は 4 兆円以上の規模を有しているが資金調達に苦悩している。日本の銀行は、分散しているこの業界（25,000～30,000 のラブホテルが存在し、その 90%は 5 軒以下のホテルの所有者）の融資に躊躇している。

Japan Leisure は、2007 年に AIM 上場で 100m ポンドの資金調達を試みたが、結局 1 株 50 ペンスで 3m ポンドの調達に終わった。2009 年には 50m ポンドの資金調達を試みたが失敗した。再び増資オプションを含む資金調達を計画しているが、投資家を掴むことができるだろうか。過去の調達が成功しなかったように、投資家は日本の長期的な投資に魅力を感じていないのかもしれない。



4. 其の他のニュース

旅行流通・TD

(1) インターコンチ、オンライン IHG 大学創立

InterContinental Hotels Group が、IHG ブランドについて旅行会社のエージェントを教育するサイト Travel Consultant Connection (www.ihgagent.com) を立ち上げた。このサイトは、IHG ブランド、インセンティブ、Priority Club Rewards ロイヤルティ・プログラム、新ホテルのプロモーションをエージェントに教える役割を担う。またこのサイトには、Travel Institute によりクレジットが授与される双方向の通信教育 (5 時間) を提供する Agent University が含まれる。(travelweekly.com 4/29/2010)

(2) VAX クルーズ予約エンジン開発

レジャー旅行会社用のオンライン流通プラットフォームの VAX VacationAccess (Milwaukee) が、クルーズ予約エンジン VAX Cruise を開発した。このツールは、Carnival, Celebrity, Costa, Cunard, Holland America, Princess, Norwegian, Royal Caribbean, Yachts of Seabourn を含む 12 のブランドのリアルタイムのアクセスを提供する。旅行会社は、卸値やコミッションを知ることができる他、レイアウトやデッキプランも見ることができる。(travelweekly.com 5/3/2010)

(3) ロンドン人気目的地投票で低位にとどまる

TripAdvisor の世界の人気目的地投票で、2012 年オリンピック開催地の LON がトップ 25 に選ばれなかった。英国内の目的地のトップは Edinburgh の 21 位。英国内では Edinburgh, Brighton, York, LON の順。欧州ナイトライフでは LON がトップに選ばれている。(FT.com, 5/04/2010)

(4) オービッツ第 1 四半期欠損▲\$5.3m

Orbitz Worldwide が第 1 四半期決算で▲\$5.3m の欠損を計上した。前年同期は▲\$336.2m の欠損であった。グロス収入は +24% 増であった。欧州部門の ebookers は +80% 増となった。しかし収入は、航空予約手数料廃止とホテル予約手数料の値下げで▲1% 減の \$187.2m であった。ライバル社の Expedia は、第 1 四半期決算で増益 +51% の \$39.4m の利益を計上している。(wsj.com 5/05/2010)

(5) トラベルポート第 1 四半期決算損失大幅減少

Travelport の第 1 四半期決算の損失が▲\$21m に前年同期の▲\$170m から大幅に減少した。

収入は +5.1%増の \$581m であった。 GDS の処理セグメントは +6%増加した。 昨年 1 年間の処理セグメントは▲9%の減少だった。 フォールセラーの GTA の営業損失は▲\$45m に減少した。 Travelport の収支改善には、48%保有する Orbitz の損失減少が貢献している。(travelweekly.com, 5/06/2010)

(6) 世界サッカー連盟、南ア世界大会で \$1bn の利益計上見通し

FIFA が 6 月 11 日から開始する世界サッカー大会で \$1bn の利益を計上する見通しだ。 商業的取引から \$3.3bn の収入に対して \$1.2bn の大会運営費と \$1bn の開発プログラムと各国のサッカー連盟に対する財務支援金が支出されるだろう。 残りの約 \$1bn が利益となる。(FT.com, 5/03/2010)

空 運

【米 州】

(1) シカゴ市、ミッドウエー空港民営化計画提出再度延期

- 昨年初めシカゴの Midway 空港の民営化の入札者が、信用市場収縮の影響を受けて \$2.5bn の資金調達に失敗した。
- 以来、シカゴ市は この計画の練り直しを開始した。
- 空港民営化パイロット計画の一環としてこの Midway の民営化をサポートしている FAA は、シカゴ市に対して 2 月 1 日までに修正計画の提出を求めている。
- シカゴ市は、この期限を 4 月まで延長した。
- そして今度は、シカゴ市は 7 月まで更に 3 ヶ月間の延長を FAA に要請した。 延期の理由は明らかにされていない。

(wsj.com, 4/30/2010)

(2) ジャズ (加) がボンバルディア×15 機発注

Jazz Air (加) (AC のリジョナル提携先) が、Bombardier Q400 NextGen ターボプロップ (70 席) ×15 機 (\$454m) (オプション×15 機) を発注した。 初号機のデリバリーは、2011 年 5 月。 Jazz は、現在 Dash 8 ターボプロップと CRJ ジェット機 合計 128 機を保有している。 Jazz は、騒音レベルの小さい Q400 で Billy Bishop Toronto City Airport (Toronto Island Airport) に乗入れる計画だ。 現在、全フリートを Q400 で編成している Tiny Porter がこの空港を独占している。 AC は、加政府に対して Billy Bishop 空港から Jazz を使って YUL と Ottawa に毎日 15 便と、EWR に毎日 7 便を運航する計画を申請している。(wsj.com, 5/03/2010)

(3) アメリカン航空、北京線開設再度延期

AA 航空の ORD=北京 毎日便の開設が 4 月 26 日から 5 月 4 日に延期され、そして今回更に 5 月 25 日まで再び延期された。北京空港の午後の発着枠が取得できないことが延期の理由。中国政府は、夜明け前の深夜のスロットを AA に付与している。AA は、継続して午後の時間帯のスロット取得に努力すると言っている。(travelweekly.com, 5/03/2010)

(4) 米航空会社、昨年 付帯収入で \$7.8bn 稼ぐ

米運輸省の統計によると、昨年 米航空会社は付帯収入 (ancillary revenue) で \$7.8bn の収入を稼いだ。手荷物手数料が導入された 2008 年比では +42% の大幅増加となる。手荷物収入が最大で、その他に予約変更、ペット、座席指定、機内食、飲み物、枕や毛布、マイレージ販売が存在する。UA は \$619.5m、CO は \$539.7m を稼いだ。最大は DL の \$1.65bn となる。2 位は AA、3 位は US。手荷物 2 個目まで無料の Southwest は第 4 位。機内持ち込み手荷物まで有料化 (1 個 \$45) を計画している Spirit は、営業収入の 21% を付帯収入で稼ぎ出している。今年 3 ヶ月間では +19% 増の \$1.9bn となっている。手荷物収入は、10 月~12 月で \$736m。(wsj.com, 5/03/2010)

(5) 米運輸省、デルタと US のスロット交換で、割譲原案に固執

昨年 8 月に、DL と US は、米運輸省 (DOT) に対して DL の DCA 42 発着 (スロットペア) と US の LGA 125 発着の交換を申請した。2 月に DOT は、この交換を承認する条件として LGA 20 と DCA 14 をそれぞれ割譲することを両社に求めた。3 月に両社は LGA の 15 発着 (AirTran, Spirit, WestJet へ譲渡) と、DCA の 4.5 発着 (jetBlue へ譲渡) の割譲案を提示して DOT の要求に対応したが、DOT はこれでは不十分として当初の割譲案に固執している。DOT は、両社の当初案によると DL の LGA シェアが 24% から 49% へ、US の DCA シェアが 44% から 54% に拡大すると述べている。DOT は更に、割譲スロットのブラインド オークション (入札者名が最後まで明かされない) を要求している。両社は、交換そのものを断念するか DOT を控訴裁判所に訴えるかの何れかを検討している。

この他にもスロット交換計画が存在する。3 月には、AA が自社の DCA 8 発着枠と jetBlue の JFK 12 発着枠の交換を計画している。(wsj.com, 5/05/2010)

(6) 米運輸保安局 ノーフライ リストのプロシージャー強化

TSA が no-fly リストのアップトゥデート通告後、それに基づく 2 時間以内のチェック開始を各航空会社に要求した。現在は、航空会社は 24 時間毎のチェックを要求されている。この措置は、5 月 1 日のタイムズスクエア爆破未遂テロの影響。Faisal

Shahzad の名前が no-fly リストに掲載された数時間後に Shahzad は Emirates 航空に搭乗していた。 Customs and Border Protection がこの旅客名簿に掲載されているこの名前、気がつき、離陸直前の Emirates 機をゲートに呼び戻し、容疑者を逮捕する事が出来た。(travelweekly.com, 5/05/2010)

(7) アメリカン航空、整備組合と労働契約締結

AA が、5月3日、TWU (Transport Workers Union) 組合と労働契約に仮合意した。 AA では、労働契約の改定で1年前から労使間が緊張している。パイロット、客室乗務員、地上勤務社員の組合は、2003年の破産法11条回避に協力して譲歩した給与と待遇削減を元のレベルまで取り戻そうとしている。仮合意された3年間契約には、契約一時金6%と2010年+3%、2011年+1.5%、2012年+1.5%の賃上げが含まれている。 TWU は、整備(11,500人)を含む全地上組合員(25,000人)にこの仮合意の批准を求めることとなる。 AA は、他社に比べて整備の外注化が少ないので、整備組合とは比較的良好な労使関係を保有しているが、整備組合は3月に仲裁委員会に労使交渉の行き詰まり宣言を申請していた。 仲裁委員会(NMB)が協議の行き詰まりを認定すれば、組合はスト権確立に大きく前進することができる。客室乗務員組合(18,000人)も3月に、NMBに労使交渉行き詰まり宣言を申請している。パイロット組合は、+50%にのぼる過激な賃上げを要求している。米主要航空会社の2/3が労務契約改定時期を迎えている。50以上の従業員グループがNMBに仲裁を求めている。(wsj.com, 5/05/2010)

(8) 米国家安全運輸委員会、着水時の救命用具改善を要求

昨年のUS航空1549便のハドソン河着水墜落事故(乗客155人生存)で、NTSBは救命用具の改善と、着水墜落に対するより現実に則した乗務員訓練と、バードストライクに対するエンジンの耐久力強化などの24以上の安全性改善提案を行なった。(wsj.com, 5/05/2010)

(9) フェデックス B777×38機編成に

FedEx が B777F 貨物機を6機追加発注する。これにより FedEx の B777F 総発注機数は38機となる。 FedEx は、既に6機を受領済みでアジアと北米間の長距離路線に投入している。来年5月までに更に6機を受領する。30機の確定発注には、米国労働法が変更される(Railway Labor Act の適用が変更される)場合は15機の発注取り消しができる特別条項が挿入されている。(wsj.com, 5/06/2010)

(10) ラン航空(チリ) コロンビア国内線に参入を計画

チリのフラッグキャリア LAN Airlines SA が、コロンビアの国内線市場参入を計画している。 LAN は、同国の Aeroasis SA を支援することを約束しており、国内線参入が承

認められるならばAeroasisを買収するオプションを保有している。2018年までに \$5.5bn を投資してフリートを2009年の96機から2018年に176機に拡大する。チリの大地震の発生にも拘わらず、第1四半期で+\$88mの利益を計上した。前年同期の利益は\$65mであった。ブラジル市場への進出は、狭隘なインフラと法的な規制の存在の為にブラジルLCC GOL Linhas Aereasとの提携もしくは現行のTAM SAとの提携促進を優先させることを検討している。(wsj.com, 5/06/2010)

(11) FAA アトラス航空 不良整備に罰金

FAAは5月5日、米貨物航空会社のAtlas Air Inc.の整備不良に対して\$572,000の罰金を提案した。FAAは、Atlasが同社のB747F×2機に対して不完全な修理と整備不良を連続させたとしている。Atlas Airは、FAAに対して指摘された整備不良は存在しないと反論している。Atlas Airは、Atlas Air Worldwide Holdings Inc.の一部門で、親会社はB747×28機のフリートを保有し、2012年までにB747-8貨物専用機×12機を受領する。第1四半期決算で収入\$295.2mと記録的な利益\$33.8m(前年同期+45%増益)を計上している。(wsj.com, 5/06/2010)



The FAA alleges that Atlas Air made haphazard repairs to two jumbo jets.

【欧州】

(1) アエロフロートがサービス向上に努力

SUが、機内アンケートで、スカイチームのアライアンス中最高のサービス品質を提供していることが判明した。SUは、ソ連時代のバッドサービスイメージの解消に努力している。SUは、ソ連時代には年間1億3,000万人を輸送する最大の航空会社であった。ロシアに変わってからは、小規模の300社程度のリジョナル航空会社(ベアーフロート)が誕生した。コンソリデーションが進展した現在も依然として170社が割拠している。(現在のトップはSibir。)SUは、ロシア第1位の航空会社になること

を目指している。最近 国内のリジョナル 6 社を統合した。この 6 社を加えて SU の輸送旅客数は年間 2,000 万人となる。昨年のロシアの総旅客数は 4,000 万人で BA の輸送旅客数よりも少ない。(FT.com, 5/03/2010)

(2) 欧州連合 航空規則制定迅速化

欧州連合の閣僚たちが、27 加盟国がアイスランドの火山爆発などの緊急事態に対応して より迅速且つより効率的に対処できるための航空規則作りを急ぐこととなった。閣僚達は、委員会の航空会社に対する航空管制料金の支払い延期案や政府支援金の支給案については難色を示している。緊急時の航空管制の運営を提案する新たな連合レベルの組織の設立については全員一致で合意した。この組織は年内の活動開始を目指す。そして、2012 年までに設立することが合意されている新たな規則の制定を迅速化させる必要があることでも一致した。(wsj.com, 5/03.2010)

(3) エールリングス 第 1 四半期営業損失▲38m ユーロ計上

Aer Lingus の第 1 四半期決算が▲38m ユーロの営業損失計上となった。これは、昨年同期の▲74.8m ユーロよりも大幅に損失を縮小した。収入は▲1.8%減の 230m ユーロであった。同社は、アイスランドの火山爆発の影響のために 年間見通しに慎重になっている。火山の影響で、第 2 四半期の業績は 少なくとも▲20m ユーロ悪化する模様。同社は、▲97m ユーロ (▲7.4%) のコスト削減計画を実行中。(FT.com, 5/04/2010)

(4) ルフトハンザ 第 1 四半期決算、損失▲298m ユーロ計上

LH の第 1 四半期決算が、▲298m ユーロの欠損となった。前年同期の▲267m ユーロよりも損失が拡大した。営業損失は▲330m ユーロで、前年同期の▲44m ユーロよりも大幅に悪化した。収入は 5bn ユーロから 5.8bn に増加した。今年について、LH は“昨年よりも改善する”という先月の見通しを維持した。昨年は、▲90%減益の営業利益 130m ユーロを計上した。(wsj.com, 5/04/2010)

(5) ブラジル沖墜落エールフランス機のブラックボックス搜索範囲狭まる

2009 年 6 月 1 日にブラジル沖の大西洋で謎の墜落事故 (228 名全員死亡) を起こした AF 機 B330 のブラックボックスの所在を、仏海軍が海底直径 6 マイルの範囲に絞ることに成功した。場所が特定されたと言っても、パリ市と等しい広さの海底山脈が横たわる場所の難しい搜索活動となる。5 月 7 日からこの特定された範囲の搜索が開始される。墜落事故は機体外側に装着されている速度感知計 (pitot tube) の故障によるものと見られているが、その他の一連の原因が重なったと推定されている。



The Brazilian navy recovers debris from the Air France jet on June 8, one week after the flight crashed into the Atlantic

(7) 英国航空でまた客室乗務員ストの可能性

BA の客室乗務員組合 Unite は、会社側の回答を再び拒否した。組合は、組合幹部の解雇や一部に対する勤続優待搭乗禁止の会社の報復的な対応に反発している。Unite が、3月に実施した2波7日間のストに加えて3度目のストを実施する可能性が強くなっている。BA の旅客数は、3月のストの影響で前年比▲15%減少、その上4月にはアイスランドの火山爆発による空港閉鎖で200万人を若干上回るまで▲24%減少した。(FT.com, 5/06/2010)



【アジア】

(1) ニュージーランド航空とバージンブルーが提携

NZ と Virgin Blue (豪) が、5月3日、トランスタスマン アライアンス提携の承認を当局に申請した。この提携は、将来の路線とプロダクト計画の協業とコードシェアリングやFFPで提携する。Australian Competition and Consumer Commission と NZ 運輸省の検討にはおよそ6ヶ月間かかるだろう。(wsj.com, 5/03/2010)

(2) インディゴ (印) 航空機 150 機購入認可される

インド最大 LCC Indigo が、航空機 150 機購入の政府認可を取得した。インドの航空需要が 2009 年中頃より回復に向っている。Jet や Kingfisher の FSA よりも Indigo や SpiceJet の LCC が景気後退面での耐久力に優れているようだ。逸早く業績を回復した Indigo は、路線拡大戦略に転換する。Indigo は、2011 年から東南アジアと中近東路線へ進出する政府認可取得に努力している。そして、年内には 150 億ルピー (\$338m) の増資を実施する計画だ。購入する機種や型式は公表されていない。Indigo は現在 A320×25 機 (2005 年発注 100 機の一部) を保有している。(wsj.com, 5/04/2010)

水 運

(1) CMA CGM (仏) 創業家経営権維持固執

世界第 3 位のフリートを保有するコンテナ海運 CMA CGM (マルセーユ) が、財務リストラの一環で上場により \$350m~\$500m の資金を調達することを計画している。しかし、この上場計画には創業家の Saade 家の経営権維持が盛り込まれている。そのため、リストラパッケージ全体に対する債権者の合意が得られていない。CMA CGM は、2009 年に▲\$1.42bn の欠損を計上し現在 \$5.5bn の負債を負っている。債権者達は、Saade が経営権を返上しない限り、韓国造船所に発注しているコンテナ船×30 隻に対するファイナンスに応じないと言っている。Jacques Saade (72) は、「第 1 位の Maersk Line (デンマーク) も第 2 位の Mediterranean Shipping Company (仏) も皆ファミリー経営だ、創業家の経営の方が上手く行く」と言っている。(FT.com, 5/04/2010)

(2) 中国ニューセンチュリー上場取り止め

中国造船グループ New Century Shipbuilding (長江) がシンガポール証取の S\$666m の上場を取り止めた。この上場中止の数日前には、NCS は上場目標金額を S\$1.5bn から大幅に減少させていた。取消の理由は不明であるが、不分明なギリシャ救済パッケージの行方や不動産市場の加熱などの対策とした中国の引き締め政策が影響していると見られている。(FT.com, 5/05/2010)

陸 運 & ロジスティックス

(1) TNT (蘭) 第1四半期決算 増収増益達成

デリバリー企業 TNT (蘭) が第1四半期決算で 143m ユーロの利益を計上した。オランダ以外の収入と標準小包オペレーションが好決算の原動力となっている。景気回復の兆候が見え始めている。(wsj.com, 5/03/2010)

TNT Q1 2010 – from January to March 2010			
Sales	Net profit	Earnings per share	Dividend
€2.747bn	€143m	€0.38	n/a
↑12%	↑87%	↑82%	n/a

(2) ダラスリフティアーにエービスがビッド

Dollar Thrifty に対して Avis Budget Group が競争入札する構えを見せている。Dollar Thrifty は、4月26日、Hertz の1株 \$41 (\$1.17bn) による買収オファーに合意した。これに対して Avis が、以前から買収意欲を提示したにもかかわらず、これを無視してライバル会社の Hertz に売却を決定したのは株主に対する信託義務違反だとクレームし、Dollar Thrifty に対して帳簿開示を迫っている。Avis は、帳簿閲覧後に買収価格をオファーすると言っている。Dollar Thrifty の買収競争が開始されるようだ。(FT.com, 5/03, 07/2020)

ホテル & リゾート

(1) シンガポール カジノ好調な出だし

Las Vegas Sands の10日前に部分開業したシンガポール複合カジノリゾート Marina Bay Sands (\$5.7bn プロジェクト) が好調な滑り出しを見せている。スロットマシンは、LAS よりも多い1日1台当たり \$400~\$900 を稼ぎ出している。シンガポールのライバル企業の Resort World Sentosa で人気立証済みの、スタジアム形式電子ルーレットの導入後には更に水揚げが上がるだろう。電子ルーレットは1時間に80ゲームをこなすことができる。これは人手によるルーレットの10倍のスピードだ。入場者の1/3は地元のシンガポール人達だ。2/3は、中近東やインドを含む近隣諸国からの客だ。

Las Vegas Sands はマカオの Cotai Strip にも 6,000 室の複合施設を建設している。 工事現場には 3,900 人の建設労働者が勤務している。 最近のマカオ当局の外国人労働者規制には抵触していない。 問題は賭博テーブル台数規制だ。 当局はテーブル台数を 5,500 台に規制した。 既に 5,000 台が設置されている。 Sands は、当局から +500 台の許可を取得したと言っている。 不足する分は既存カジノより移設する方針だ。

Las Vegas Sands は、第 1 四半期で +\$17.6m の利益を計上した。 前年同期の▲\$34.6m から黒字に転換した。 Wynn Resort でも黒字転換している。 アジア展開が少ない MGM Mirage は、Las Vegas の CityCenter (\$8.5bn プロジェクト) のコンドミニアムの減損会計の影響で赤字に転落した。 Sands も Wynn も利益捻出をマカオに依存している。
(wsj.com, 6/07/2010)

A view shows the partially completed site of Las Vegas Sands Corp.'s Marina Bay Sands Resort & Casino in Singapore.



(2) 米ホテル 2009 年に▲35%減益

PKF Hospitality Research によれば、米国の平均ホテルは昨年▲35%の減益 (EBITDA ベース) に直面した。 減益の結果、資金の貸し手と借り手の関係が緊張し、負債返済延期、返済不能、差し押さえ、倒産が増加している。 オキュパンシーは▲7.5%減、ADR は▲12.1%減少した。(travelweekly.com, 5/03/2010)

(3) ハイアット第 1 四半期

Hyatt Hotels Corp が第 1 四半期決算で、▲54%減益の \$5m の利益を計上した。
(travelweekly.com, 5/06/2010)

	1Q10	1Q09
収 入	\$841m (+10%)	\$759m
利 益	\$ 5m (▲54%)	\$12m
RevPAR	+5% (除為替 +2.1%)	
オキュパンシー	64.4% (+5.8%ポイント)	
ADR	▲7.1% (\$コンスタント)	

(4) ラスベガス シティーセンタ不調

MGM Mirage と Dubai World が共同所有している CityCenter (\$8.5bn プロジェクト) の第1四半期決算が▲\$255m の損失計上となった。この決算にはコンドミニウムの減損会計 \$171m が含まれている。これ等の特別勘定を除いた場合は▲\$32m の損失にとどまる。そして、開発業者の Perini Building Co.とは建設費 \$500m の支払いで揉めている。豪華コンドは、2,400 戸の内タッタの 104 戸 (\$119m) しか売れていない。MGM Mirage は、コンドを▲30%値下げした。旗艦ホテルの Aria (4,000 室) のオキュパンシーは 63%であった。MGM Mirage の Las Vegas のその他の 9 ホテルカジノのオキュパンシー85%よりも大幅に下回っている。

MGM Mirage の第1四半期決算は、▲\$96.7m と前年同期の +\$105.2m から赤字に転落した。収入は▲2.8%減の \$1.46bn であった。賭博収入は▲5%減少したが前期の▲11%減よりは減少幅が少なくなっている。MGM Mirage の Las Vegas Strip のカジノホテルの RevPAR は\$111 に▲8%減、オキュパンシーは 87%から 85% に▲2%ポイント低下した。(wsj.com, 5/07/2010)



A casino at the City Center resort.

その他

(1) 欧州連合の国家財政赤字

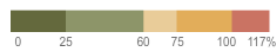
UPDATED May 5, 2010

Debt Rising in Europe

Greece is not the only country in Europe with problems with credit and debt.

1 2 3 4 5 6 7 NEXT ▶

2009 debt as a percentage of G.D.P.



Greece's debt troubles are far from unique. Thirteen of the 27 European Union countries face debts equal to more than 60 percent of their gross domestic product, the limit set by the European Commission. And that group includes some of the region's biggest economies, such as Britain and France.



By KEVIN QUEALY and KARL RUSSELL/The New York Times | Send Feedback

SIGN IN TO

5. 短編小説 極東航空株式会社 物語 (18)

オペレーションセンター（通称“オペセン”）の玄関ホールは、普通の会社のエントランスと違って数倍の広さがある。 運航の乱れなどを含むどんなスケジュールのイレギュラリティーにも対応ができるようになっている。 数年前、大雪により空港が3日連続で閉鎖された時などは、空港に溢れた旅客の一部をここに収容して寝袋を提供し炊き出しサービスを実施した。 ここは、ケータリング サービスはもとより、報道システムへの対応など、それらの用途に応じた必要な機能が全て備わっている。

築地の聖路加病院が 1995 年のサリン事件の時に病院ロビーを救急医療（ER）センターに使用しことを真似ている。聖路加では、日野原重明先生がどんな状況下でも病院の使命をフルに発揮できるように そう設計された。

イレギュラー対応以外にもこのロビーは使われる。ここは、四半期決算発表後に開催される社内パーティーの場所なのだ。この社内パーティーは「車座」通称“*KURUMA*”と呼ばれている。出欠は各自本人の自由意思に任されているのだが、茨城本社はもとより八重洲の東京支店、茨城ステーション中の KUL 基地乗務員など大勢の社員が出席する。機内食を納入している茨城フィラトキッチン（IFK）が、次の四半期の機内食の献立案をビュッフェの食事と飲み物として用意する。そのこともありパーティーは、機内食の販売料金と同じ 1 人 1,000 円の有料だ。300 人は出席しているだろうか、制服姿のパイロットやアテンダント、カバーロールを着た整備員、空港グランドスタッフ、それにネクタイを締めた本社の間接部門と営業の社員が詰めかけて来る。毎回出席しているので、彼らは職種が異なってもお互いに名前を呼び合う仲になっている。ここはアットホームな和やかな“いい感じ”の家族的雰囲気が醸し出されている。

藪野をはじめ幹部全員は、本社に居る限りは必ずこれに出席する。*KURUMA* は、藪野の決算発表から始まる。社員に対して社長自ら決算発表を行なう会社など何処にも存在しないだろうが、極東ではこれが当たり前となっている。藪野の説明は、まさに「要を得て簡にまとめる」の譬え通りで極めて分かり易い。そして毎回必ず自分の経営方針を社員と共に再確認するのを忘れなかった。（藪野の話は、収録されて社内のイントラネットにアップされている。）

極東の第 1 四半期決算は、この戦後最大の不況の中にも拘わらず増収増益を達成した。これは社員の努力の賜物だと、藪野は先ず最初にこの *KURUMA* に出席した社員に心から礼を述べた。

藪野が説明した第 1 四半期決算の概要は以下の通りだ。

- (1) 不景気になって旅客がますます格安運賃志向になっている。特に法人需要までが極東を使い始めたことが増収（+7%）に繋がった。
- (2) 原油単価がバレル 80 ドルを超えた。燃油費が+10%増加したがこの増過分は、手荷物や予約変更手数料などの付帯収入の増収で何とか相殺できた。
- (3) その結果、5 四半期振りに +12%増益決算とすることができた。景気が底を打って上向きに転じているようだ。（IATA の 3 月のアジア太平洋地区の輸送実績は旅客/RPK が前年同月比 +12.6%増、貨物/FTK が +34.1%増加した。）
- (4) 定時性は 90%と、前期よりも▲2.5%ポイント、前年同期よりも▲0.8%低下した。天候不順が悪化の原因だ。定時性 1 位は茨城空港支店だ。

- (5) 営業活動からのキャッシュ・フローは27億円の純増となった。現金および同等物は240億円に増加した。前期同様 営業収入の2ヶ月分を超えているので、流動性については全く問題ない。
- (6) 利益の1%の1,250万円がプロフィットシェアで社員に配分された。(ここで会場からは大きな拍手が沸き上がった。) しかし、定時性改善インセンティブの支給が今四半期はゼロとなった。
- (7) 通期見通しでは、原油価格をバレル90ドル~95ドルの前提として前期並みの利益を計上できるだろう。従って、今期並みの5円配当ができるだろう。(ここでも会場から大きな拍手が上がった。ほとんどの社員が持株会の会員なのだ。)



その上で、藪野は皆に次のことを訴えることを忘れなかった。

- 座席搭乗率が80%を超えている極東は、顧客の摘み取りを増加して(つまり搭乗率を高めて)増収する余地が少ない。従って、今後も増益を継続するためには今まで以上のコスト削減が必要となる。皆でコスト削減の知恵を出して欲しい。
- 機内エンターテインメントシステムの無い極東は、早期に全機に機内無線WI-FIシステムを導入する。このサービス導入で、付帯収入の一層の増収をはかりたい。
- 地方空港のオープンスカイが進展しているなど競争環境が激変している。そろそろ事業のレビューが必要になっている。そのために関根CFOを長とする戦略経営会議を興した。2ヶ月以内に結論を出したい。(藪野にはパシフィカ計画のことが念頭にある。)
- インターネットの時代だ。極東もこのお陰で、流通経費を最低限に押さえた自社

直販 Web サイト販売が可能になった。 インターネットは、今までサプライヤーが独占して来た情報を お客様に対して ほとんど“見える化”してしまった。 お客様とサプライヤーの間の情報の偏在と言う問題が無くなったのだ。

- 今やお客様は、ヒョットすると君たちよりも情報を持っているかもしれない。 この新しく強くなったお客様の対応には、我々も一層の情報収集とその整理が必要だ。 月並みであるが「普段の努力」、「日々研鑽」が求められている。
- 生産を起点とする“プロダクトアウト”から、顧客の視点やニーズに基づいたサービスを提供する“マーケットアウト”に市場は大きく変わっているのだから、我々も自己改革を迫られているということだ。
- 極東航空大学の卒業生が今期も 4 人誕生した。 仕事も忙しいかもしれないが、何とか時間を見つけて単位を取って欲しい。
- そして、我々の事業の原点である 安全第一と定時性確保に努力して欲しい。

藪野の説明は 15 分で終わった。 それからがパーティータイムだ。 4 月に入社した 25 人が壇上に呼び出された。 それぞれの自己紹介が終わると、「茨城極東 JAZZ BAND」の演奏が始まった。 このバンドは、プロ顔負けの社員バンドで、ボーカルは営業の林 春彦だ。 秋山順子の「愛のままで・・・」が流れるや大喝采が湧いた。 会場は一気に騒がしい乗り乗りの熱気溢れる場に化して行った。 一通りの行事が終わると、さも忙しそうにコソコソと会場を後にするような輩は、役員を含めてこの会社には 1 人も存在しない。 皆パーティーを心から楽しんでいるようだ。

(次週に続く・・・)

表紙：

フォルム (1)

Copix マジックペン

B5 ケント紙

2000 年 2 月作

TD 勉強会 情報 426 (以上)