

平成 22 年 3 月 8 日

# TD 勉強会 情報 417

1. 2010 年の旅行流通を動かす 9 つのトレンド (最終回)
2. その他のニュース
3. 短編小説 極東航空株式会社 物語 (10)



PhoCusWright, February 2010

## 1. Nine Things (Not 10) That Will Drive Travel Distribution in 2010

### 2010年の旅行流通を動かす9つのトレンド（最終回）

これは“米旅行流通を動かす9つのトレンド”の最終回である。（7）から（9）をレポートする。

- （1）抑制された回復
- （2）オンライン旅行会社の業績好調継続
- （3）航空会社のオプション サービス — アラカルト運賃はもうご免
- （4）モバイル旅行予約が現実となる
- （5）ソーシャルメディアがトップアジェンダ
- （6）着地型モデル：モバイル + ソーシャル + 検索の融合
- （7）困難が変質を促進
- （8）旅行計画がよりパーソナル化
- （9）新興市場 浮上

### （7）Growing Pains Prompt Meta-morphosis

#### 困難が変質を促進

2009年には、旅行メタサーチの景観が様変わりした。TripAdvisor, Bing, Travelzooを含む幾つかの大手旅行会社がメタ市場に参入したが、この年は総じてメタサーチにとって失望的なものであった。メタサーチのトラフィックの増率は、前年比で2008年第2四半期の+28%から2009年の第2四半期の+11%に低下した。弁護して言えば、メタサーチは2009年のトラフィックの成長率で、ほとんどのトランジショナルチャネルを上回った。しかし一方では、+39%も成長した旅行計画とレビューの分野よりも大幅に下回っている。不況下で消費者が格安検索を増加している時に、どうしてその検索の筆頭に位置しているメタサーチの成長が鈍化したのだろうか？

1つの原因は、オンライン旅行会社(OTA)が航空券販売手数料を廃止したことである。彼らは、手数料の廃止に加えて消費者のメタへの切り替え意欲も削いでしまった。手数料が無くなったので、運賃の比較をする意味が余り無くなってしまったのだ。勿論 Kayak の如くのメタサーチ検索エンジンは、スライダーやチェックボックスの全ての機能を有しているが、洗練されたテクノロジーだけでは主要な消費者旅行ブランドを創れない。特に、大きな宣伝予算を使っている Expedia, Priceline, Orbitz, Travelocity との競争に於いてはなおさらだ。そこで Kayak は、報道されている通り \$60m の宣伝費を使って、弱い成長軌道から決別し、小規模のプレイヤー達のトップから、大規模プレイヤー達の最下位になることを望んでいる。それだけではない。Kayak は、“価格比較だけが唯一”を止めて、よりフルサービスの旅行サイトになることを試みている。この戦略の一環で、絶対確実なホテル格安料金を掲示する Private Sale を導入した。これは、Kayak のホテル市場に参入をするための計画である。Private Sale の顧客は、ごく短期間しか表示されない ホテル格安料金を得るために登録しなければならない。支払い機能も含める予定で(Kayak は、購入情報を予約サイトへ流している)、モバイルアプリケーションでも利用可能にする。

Kayak の新たな計画は、航空便検索モデルの比較的弱々しい経済採算性ではメタサーチの次の発展を支えられないという、メタサーチ ブランドそのものの根本的な問題を反映している。格安料金を集めるチャンネルは、過去の立ち上げ時の成長を維持できないでいる。メタサーチ企業は、長期的な生き残りのために どうやって消費者を惹き付け、そして彼らをその他のより儲かるプロダクト — 特にホテル と結びつけるか見つけ出さなければならない。2010年には、より多くの独立メタ ブランドが、彼らのオフアリングにその他のプロダクトを追加して、消費者に対するアプローチのベースを価格比較から旅行計画へ変更するだろう。

## (8) Trip Planning Gets Personal 旅行計画がよりパーソナル化

ここ数年間、インターネットに精通している旅行者たちは、知ってもらいたがっているオンライン旅行サプライヤーや仲介業者たちから、所謂パーソナライズドしたオファーや提案を受け身的に受け取っている。大抵は、それらのメッセージは関係が無いか、注目されないか、無視されている。旅行計画を実り有るものとするために、今日では旅行者は ヤット 関連性ある、カスタマイズされた情報を最終的に得ることに成功している。価値がある提案とコンテンツを提供する柔軟性に富んだ旅行計画と旅程 Web

サイトや、より堅固なそして責任力あるオンライン旅行ベンダーと、ソーシャル・ネットワークスの全てが、関連性とパーソナライゼーションの概念をより現実的なものとしている。

カスタマイズ可能な旅行計画と旅程サイト及びサービスは、既に拡大している。そして2010年には、それがさらに大きな流れとなるだろう。Glider や Goby の如くの旅行計画 Web サイトやツールは、複数のソースやアクセスポイントに亘った関連性のある情報の検索、情報収集、組織化を旅行者に対してより容易にする。TriplIt や Traxo は、旅行者に対して彼らの全ての計画を、旅行前、旅行中、旅行後の全てに亘って一箇所にまとめることを可能にする。これ等のサイトの殆どは、旅行の詳細をベースにしたオファーをターゲットすることができる広告主を収入源とすることを期待している。

今年には、旅行者のソーシャル・ネットワークスと彼らの旅行計画活動との結びきが増加するだろう。ソーシャルメディアと協業ツール (collaborative tool) は、即時性とコミュニケーションの効率性を変化させる音声と手段を旅行者に提供する。TripAdvisor や Dopplr や Everlater の如くのサービスは、旅行計画や旅程や体験を相互に交換する旅行者の興味を利用することを検討している。旅行計画にソーシャルメディアを利用する機能が急速に開発されているけれども、消費者のこのテクノロジーに対する認識と使用したいという意向は遅れている。2010年には、ソーシャル・ネットワークスに於ける旅行の会社のメッセージングとブランディングの強化を期待したい。人々が旅行の計画方法を根本的に変更するとは考えてはいけませんが、ソーシャル・ネットワークスが旅行計画のパズルの中で重要な位置を占めつつある。

旅行計画に対するこれ等の全ての注目は、OTA や GDS などのトランザクショナル事業に対してこの領域への参加せざるを得なくなるような圧力を掛けている。事実、PhoCusWright と Compete のデータによれば、2007年以來、計画やレビューのサイトのようなノントランザクショナルサイトの全旅行ビジットのシェアが +4% ポイント増加している。2009年に旅行販売全体が落ち込んでいる時に、経営者達が旅行計画の将来を有望視してオンライン旅行の広告を増加させているのは何の不思議もない。PhoCusWright の 2009 Travel Market & Distribution Survey によると、ノントランザクショナルのオンライン旅行メディアサイトの 65%が、2009年の収入が2008年を上回ると言っている。これは、トランザクショナルモデルにしがみついている OTA や GDS は、これ等の多くの旅行計画の新興企業に有望なエクジットを提供することができるだろう。

## (9) Emerging Markets on the Rader

### 新興市場 浮上

世界旅行市場およそ \$850bn (約 77 兆円) の中で、米、欧、アジア太平洋地区のオンライン予約は \$216bn で 25% を構成すると PhoCusWright は推定している。全世界では、1 兆ドルの半分以上の世界の旅行販売が未だオンライン化 (ラップトップ、デスクトップ、TV、スマートフォン、その他の機器経由の販売) されていない。米、英、仏などの幾つかの諸国は市場の飽和に到達しつつあるが、その他は頭角を現しつつある。例えば、中国、日本、インド、スペイン、ドイツは、オンライン浸透率が 35% 以下となっており、今後数年間の継続した二桁成長を見せるだろう。その次には、高いインターネット成長の国々である東欧やラテンアメリカが続くだろう。

PhoCusWright は、投資家達の投資意欲を掻き立てる 2010 年を通じた新興市場のトレンドを予想している。事業はオンライン化されて、特に現金決済が依然として主流のこれ等の市場では電子決済が増加するだろう。採算性は、数年間 下降を余儀なくされるかもしれないが、企業が初期段階のシェア獲得を狙うので、最も大きな成長には多くの商機が期待される。大量の新しい Web サイトが、既存企業の買収やコンソリデーションによって これ等の地区に照準を当てている。 ■

## 2. その他のニュース

### 旅行流通・TD

#### (1) 米旅行促進法案 可決

米上院が、the Travel Promotion Act を 2 月 25 日に 78 対 18 で可決した。オバマ大統領の署名を経て数日中に発効する運びとなった。オバマ大統領は、大統領になる前に、この法案の共同提案者となっていた。この法案が成立されれば、半官半民会社 Corporation for Travel Promotion が設立され、年間 \$200mn の資金により海外における米国目的地をプロモートするキャンペーンの実施と、米国入国に関する手続きとセキュリティの情報の配布を担当する。U.S. Travel Association のプレジデント Roger Miller は、長年の要求であったこの法案の成立は米旅行業界にとって画期的なことであるとコメントしている。(travelweekly.com, 2/26/2010)

3 月 6 日、オバマ大統領が旅行促進法案に署名した。(prweb.com, 3/06/2010)

## (2) エクスペディア クルーズ販売強化

フランチャイズとホスト エージェンシーにサービスを提供している Expedia のクルーズ予約サイト Expedia CruiseShipCenters が、独立契約者 (independent contractor) に対して更にテクノロジーの強化を行なっている。 Expedia のこのサイトをホストエージェンシーとして使用している独立契約者は、消費者予約サイトと結びついたパーソナルなマイクロサイトを利用している。 それに加えて、コミッション支払、保険カバレッジ、寄港地オフショア旅行を取り扱えるようなる。

Expedia CruiseShipCenters は、Expedia の B&M のビジネスで、北米に 116 のリテールセンターと在宅旅行会社を 400 近く保有している。 在宅旅行会社は、初期費用 \$299 とマイクロサイトと e-メールのマーケティング プロダクトの使用に月間 \$29 がかかる。(travelweekly.com, 3/01/2010)

## (3) ペガサスでホテル予約が増加

Pegasus Solutions の 2010 年 1 月の The Pegasus View が、ADS (alternate distribution System) 経由予約 (殆どが観光旅行) が+13.93%増加したと報告している。(Pegasus.com, 3/02/2010)

**Global ADS (Mostly Leisure) - YTD Variances**

Month	Net Reservation CHG	Net ADR CHG	Net AVG LOS CHG	Net Revenue CHG
JAN10 vs 09 CHG	13.93%	(8.34%)	(2.85%)	1.74%
JAN10 vs 08 CHG	9.13%	(23.98%)	(8.26%)	(24.63%)
JAN10 vs 07 CHG	33.83%	(21.41%)	(9.90%)	(7.27%)

**Global GDS (Mostly Corporate) - YTD Variances**

Month	Net Reservation CHG	Net ADR CHG	Net AVG LOS CHG	Net Revenue CHG
JAN10 vs 09 CHG	4.90%	(1.20%)	0.84%	4.47%
JAN10 vs 08 CHG	8.56%	(9.72%)	(2.90%)	(4.95%)
JAN10 vs 07 CHG	8.53%	(3.75%)	(2.09%)	2.05%

## (4) オービッツ、アジアとラ米でホテル インベントリー拡大

Orbitz が、昨年 100,000 ホテル以上にインベントリーを拡大した後で、更にアジアとラ米のホテルとの直接契約を増加して、これ等の地区のホテル インベントリーを拡大する。 Orbitz のルームナイト予約は昨年 四半期毎に増加しているが、第 4 四半期では+13%増加した。 これにより、ライバルの Priceline や Expedia の欧州ホテルインベントリー拡大に対抗すると同時に、航空便予約手数料の廃止による減収をヘッジする。 Orbitz は、第 4 四半期で▲\$18m の欠損を計上した。 収入は▲2.8%減の \$175m であっ

た。 +18%増収したグロス販売額は、航空便手数料の廃止でほとんど相殺されている。Priceline の第 4 四半期は、欧州ホテルの増収により倍増の利益 \$78.5m を計上した。Expedia は、第 4 四半期のホテル予約からの収入は +16%増加した。 同社は、東欧のホテル インベントリーを拡大する。(travelweekly.com, 3/01/2010)

### (5) インド海外旅行成長

昨年インドの海外旅行(アウト)が、インバウンドの約倍の1,200万人を超えた。1990年代の年間300万人の時代から様変わりである。背景に、外貨規制をはじめとする海外渡航規制が解かれたことと、各国の査証制限が緩和されたことが影響している。中国の4,500万人には及ばないが、WTOは2020年にはインドの海外旅行がおよそ5,000万人に達すると予測している。インドの人口比ではごく僅かな数ではあるが、世界の旅行業界にとっては、巨大な新市場の出現となる。(FT.com, 3/02/2010)

Indian Outbound Travellers	
Year	Travellers
2004	6.21m
2005	7.18m
2006	8.34m
2007	9.87m
2008	10.65m
2009	12m (estimate)
Source: PATA	

Top Destinations for Indians Travelling Abroad, 2008	
Country	Visits
Singapore	778,299
US	598,971
Malaysia	550,738
Thailand	536,964
China (PRC)	436,626
UK	359,000
Source for above, Pacific Asia Tourism Foundation (PATA), VisitBritain	

(FT.com, 3/02/2010)

### (6) ASTA 会員 1/3 利益計上 2009 年

景気低迷の煽りを受けて、ASTA(米国旅行業者協会)会員の2009年の業績は1/3しか利益計上できなかった。541会員のプロフィールでは、2008年では53%が利益計上であった。売上げ規模では、62%が\$2m以下で\$1m以下が39%、\$5m以上が20%を占めている。2002年の調査ではそれぞれ21%と12%であった。従業員数の平均はフルタイム8人、パートタイム3人、独立契約者12人。しかし、この平均は、大規模旅行会社によって大きく影響されている。中間値(メジアン)はフルタイム2人となる(多くは1人)。海外旅行販売は55%。2004年では40%であった。クルーズは24%、ツアー販売は35%。(travelweekly.com, 3/04/2010)

### (7) プライスライン、最大\$500m 転換社債発行

Priceline.com が、最大 \$500m の転換社債（2015 年満期の Convertible Senior Notes）を市場やその他の条件によって私募発行すると発表した。金利、転換率、その他の条件は、投資家と Priceline 間で協議して決定される。Priceline は、この発行による資金を使用して最大 \$100m の自社株購入を実施する。Priceline の株価は、3 月 3 日 \$233.12 を付けている。過去 52 週では \$72~\$245。(Yahoo.com, 3/04/2010)



### (8) 旅行者、発展途上国の疾病対策に\$2 寄付開始

旅行時に 第 3 世界の健康対策に寄付する MassiveGood プログラムが 3 月 4 日スタートした。これは、商業サイト若しくは旅行会社経由で、発展途上国の HIV/AIDS、マラリア、結核などの疾病と戦うための資金 \$2 を旅行者が寄付する仕組み。このプログラムは Millennium Foundation が創ったもので、資金は UNITAID が管理し薬の購入や医療費の補助に引き当てられる。このプログラムの立ち上げ以来 参加している団体は、World Travel and Tourism Council, Amadeus, Sabre, Travelport, American Express Business Travel, Carlson Wagonlit Travel, Voyageurs du Monde, Mondial Assistance。それ以来、Travelocity, Accor Hotels, Delta Air Lines, ASTA, Club Med, the Travel Corporation, BCD Travel, Europ Assistance Group が支援を約束している。(travelweekly.com, 3/04/2010)

## 空 運

### 【全 般】

#### (1) 航空旅客から税がむしり取られている

航空旅客は、かつての金持ちたちの豪華旅行というイメージが残っているので、各国は



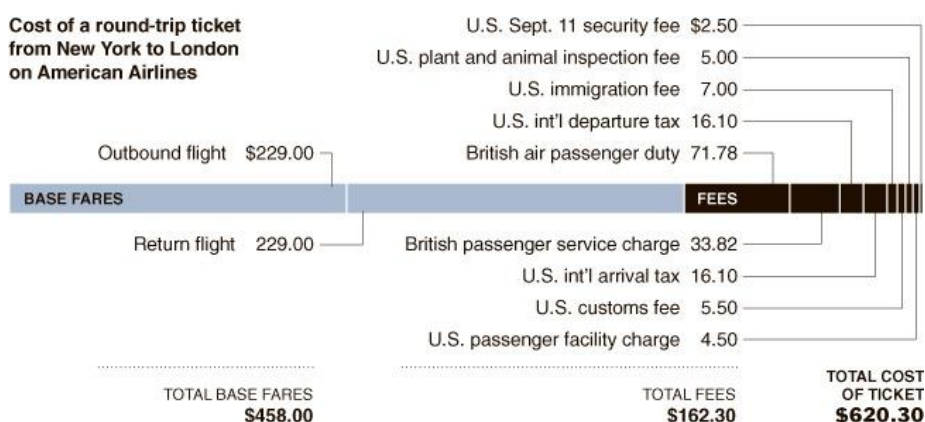
財政赤字を補填するために依然として航空旅客から税をむしり取っている。徴収される税は、空港プロジェクト、航空管制、空港セキュリティー、税関検査に加えて航空とは全く関係ないことにまで使われている。フランスの **solidarity tax** などは発展途上国の **AIDS** や結核やマラリア対策に使われている。航空会社は、大赤字を出している時に最早これ等の税を負担できないと悲鳴を上げている。

米国では、航空運賃に4つの基本的な税が課税されている。旅客税(基本運賃×7.5%)、航空便区間税(\$3.70/便)、旅客施設税(最高\$4.50/セグメント、Max \$7 に値上げ検討中)、連邦セキュリティーフィー(\$2.50/セグメント、2012年に+\$1)。最初の2つの税はFAAに資金を供給している **Airport and Airway Trust Fund** へ、旅客税は空港へ、セキュリティーフィーは **TSA** に行っている。税は国内線運賃の25%を構成していると航空会社は言っている。しかし、運賃を調査している専門家は1993年から2008年の間に11%から16%に増加したと言っている。航空券当り平均\$52(インフレ調整後)でコンスタントに推移していると言っている。旅客税は、運賃額に対する一定の比率で課税されているので、運賃が下がれば税額も減少する。

国際線の場合は、もっと大きな税が課されている。セキュリティー、空港改善に加えて、税関検査、ツーリズム振興、環境対策の名目で徴税されている。英国の **Air Passenger Duty** は、昨年値上げされ今秋に更に値上げされる。(下図 NYC=LON 参照) LON から NYC では Y クラスで45ポンド、プレミアムで60ポンドする。それが11月1日からは90ポンドと120ポンドに値上げされる。この税は環境対策に使われていると言われているが、税収は全て国庫収入に組み入れられたその用途は明らかにされていない。米国は、新たに査証免除国36ヶ国のインバウンド旅客からツーリズム振興のための\$10を徴収し始める。

### How Your Airfare Adds Up

The cost of an airline ticket can be much higher than the base fare alone. On a round-trip ticket from New York to London, for example, more than one-quarter of the final ticket cost is fees and taxes.



Source: IATA Software

THE NEW YORK TIMES

(nytimes.com, 3/02/2010)

## 【米州】

### (1) アメリカン イーグル CRJ-700 に F クラス

AA のリジョナル子会社 American Eagle が、7月2日から ORD と DFW 発の一部の路線に使用する CRJ-700 に F クラス (9 席) を装着する。(travelweekly.com, 2/26/2010)

### (2) ILFC 航空機売却により負債返済

航空機リース部門 ILFC (LAX) の親会社である AIG が、最大 \$3.2bn に上る航空機の売却の可能性を計画していることが当局へ提出した資料で判明した。ILFC は買収希望者を評価しているが、この売却が成立しても 多分損失を計上することになるだろう。AIG は、米政府から \$182.3bn の緊急支援金を受け取っており (AIG の 80% は連邦準備銀行の保有)、如何なる商談も連邦準備銀行の承認が必要となる。(businessweek.com, 3/02/2010)

ILFC が \$550m の期間 6 年のローン (Libor + 5%p) を追加することを模索している。先に \$750m のタームと合わせて合計 \$1.3bn のローンとなる。これは AIG の 2008 年破綻後の初の資本市場に於ける負債販売 (debt sale) による資金調達となる。AIG は、破綻後 米生命保険部門、米自動車保険、アセットマネジャーを売却して \$47bn の資金を確保する合意を取り付けている。ILFC は、基本的には負債を再編しバランスシートを改善して何れ身売りすることを考えているようだ。\$750 のタームは 5 年もので 2 月 25 日から Libor + 4.5% で 売り出されている。(businessweek.com, 3/05/2010)

### (3) JFK 空港管制官 子供にパイロット交信させる

JFK の空港管制官が、息子 (10 歳) に管制中の航空機のパイロットとの交信をさせた。FAA は、この管制官と管制塔の監督者を休職 (administrative leave) とした。この子供は、2 月 17 日の jetBlue171 便の離陸をクリアーした他 少なくとも 5 件の交信をした模様。この管制官は、翌日に 今度は娘をタワーに連れて来て交信をさせている。(wsj.com, 3/04/2010)

### (4) コンチネンタル航空、スペーシヤス Y クラス座席にサーチャージ

CO 航空が、バルクヘッド (最前列) や非常口脇のレッグルームが +7~+12 インチ広い座席にサーチャージを付加する。この料金は、3 月 17 日から適用となり 路線長や搭乗日に従って決められる。NYC→HOU の非常口脇座席で片道 \$59 となるだろう。マイレッジクラブの優良会員は、これらの座席を今まで通り無料で予約できる。この座席は、便出発の 24 時間以内の予約が可能。(wsj.com, 3/03/2010)

### (5) ターマック遅延規制法発効

4月29日から、FAAは、空港ゲート離脱後3時間以上の空港ランプ上での遅延(tarmac delay)に対して搭乗旅客1人当たり\$27,500の罰金の支払いを米航空会社に科す。航空会社は、3時間以内に航空機をゲートに戻し旅客を降機させなければならなくなる。また運航便の半分以上が30分以上4ヶ月間連続で遅れている場合に対しても罰則が適用される。この他に新たに航空会社に義務づけられる諸点は次の通りである。

- ✓ 2時間以上の遅延便に対する十分な飲食物の提供とその他の機内快適性の維持。
- ✓ 定時性データのサイト上での開示。(オンライン業界は、技術上の理由でこの規則の適用の延期をDOTに要請している。)

この法の施行で、運休便が増加するだろう。

DOTは、より航空旅客を保護する規則の制定を検討している。この規則には、スケジュール変更の事前連絡方法、運休発生時の代替輸送手段の提供、手荷物手数料の開示を含むだろう。6月迄には具体的なプロポーザルが提示されるだろう。

旅客が航空会社に請求できる権利

- スケジュール変更  
提供された代替便が気に入れなければ全額払戻が可能。
- 長時間遅延  
必要な場合はホテル宿泊が要求できる。遅延便航空会社は、次に空席がある自社便を代替便とする。EUでは、遅延の長さによって補償金が支払われる。
- 手荷物紛失  
当座に必要な経費と紛失の場合は、所持品のバリューを事前に申告していない場合は米法に基づいて\$3,300まで保証される。国際条約では\$1,500まで。
- 病気  
医師の診断書を提出しても取消手数料や予約変更手数料を免れない。航空会社の善意にすぎることになる。
- オフロード(強制降機)  
代替便が1時間以内である場合は、補償金(現金)と目的地迄の交通費が支払われる。2時間以上(国際線は4時間以上)遅れる場合は、適用運賃の倍となる。但し最高\$800まで。

(wsj.com, 3/04/2010)

### (6) アメリカン航空 客室乗務員組合 労使交渉決裂

AAと客室乗務員組合の労使交渉が3月3日決裂した。組合は連邦仲裁委員会に30日間のクリーニングオフの開始を要請する。クリーニングオフ期間終了後には、組合はス

トを打てることになるが、仲裁委員会は滅多に組合の要請を受け入れていない。組合(18,000人)は、AAがChapter 11寸前まで行った2003年の会社のリストラ計画に協力した給与とベネフィットの削減分を取り戻そうとしている。AAは、過去2年間に▲\$3.6bnの欠損を計上している。会社は、競合他社よりも高い給与の見直しを組合に迫っている。そして幾つかの年の+2%給与増と業界平均の上昇を組み合わせた8年間契約を提案している。一方、パイロットと地上職の契約更改交渉も併行して実施されている。地上職の組合は、合意に達しない場合は来週にも客室乗務員組合と同様ストの準備を開始すると言っている。(wsj.com, 3/03/2010)

## 【欧州】

### (1) ルトハンザ無配転落

LHが、2009年決算で欠損▲112mユーロを計上し無配とすることを決定した。昨年同期は+542mユーロの利益計上であった。収入は、▲10%減の22.3bnユーロであった。しかし、アナリスト達の予想に反して営業利益+130mユーロを計上した。前年同期の営業利益は+1.3bユーロであった。LHは、第4四半期決算の詳細を未だ発表していないが、10月に買収したBMIとAustrian Airlinesの統合とリストラ費用が収支にネガティブに影響したと見られている。

ライバル企業のBAの第3四半期は、予想に反して+25mポンドの営業利益計上であった。AF/KLMは、▲245mユーロの営業損失であった。LHのパイロット4,000人は、職の確保と待遇改善を求めて3月1日から4日間のストに突入したが、初日の月曜日1日だけでストを中断した。1日当りの損害は25mユーロに上る。組合は、労使交渉の結果如何では、3月8日からストを再開するかもしれない。(FT.com, 3/02/2010) (wsj.com, 3/02/2010)

### (2) マレブ航空、再び国営化

ハンガリー政府は、Malevハンガリー航空の95%を再び国営とした。ハ政府は、2007年に、MalevをロシアのVnesheconombankとハンガリーの実業家Magdolna Koltoの合弁企業AirBridgeに売却していた。ハ政府は、この買収でAirBridgeに252億ハンガリーフォリント(現金とDESの組合せ\$128m)を支払う。AirBridgeは、残りの5%を保有する。Malevは2008年10月より大西洋路線を運休している。(travelweekly.com, 3/02/2010)

### (3) 欧州規則3時間遅延は運休と同等

- ・ 欧州高等裁判所(ECJ)が、昨年11月に航空便の3時間以上の遅延は運休に等しいと裁定した。

- ・ EU の航空旅客保護法は、2004 年に可決されている。そして運休や遅延に遭遇した旅客に対して 250 ユーロ～600 ユーロの支払い義務を航空会社に課している。この法では運休に対するペナルティーは明らかにされたが、遅延に関しては曖昧な対応となっていた。この法は、欧州の航空会社と欧州発の便を運航する全ての航空会社に適用される。
- ・ EU 各国は、今回の ECJ 裁定に従って航空旅客に対する保証の規則を書き換えている。ドイツとスペインは先月から改定法を発効させた。
- ・ 航空会社は、3 時間以上の遅延が運休と看做されるとコストが最大で 50 億ユーロ増加すると言っている。そして、遅延に対する解釈の変更を要求している。この改定規則が施行されると、収支への影響はもとより航空管制や空港への遅延原因に関する訴訟が激発すると航空会社は言っている。
- ・ 欧州議会は、旅客の利便性を優先させるべきで航空会社の利益を優先させるべきではないと主張している。
- ・ 3 月 3 日に、欧州議会の主導で消費者保護団体と航空業界を含めた協議会が開催されることとなった。

(wsj.com, 3/03/2010)

#### (4) イージージェット元 CEO がフィットブレッズのヘッドに

easyJet 元 CEO Andy Harrison (52) が、FTSE100 銘柄の 1 社でもある Whitbread の CEO に指名された。Whitbread のブランドには Premier Inn, Cost Coffee, Beefeater が存在する。Whitbread は、英国最大のホテル (40,000 室) とレストラン業で、従業員 33,000 人と英国内で 1,800 店舗を運営する。(FT.com, 3/03/2010)

#### (5) ライアン航空、マルタに 41 番目基地

Ryanair が 5 月に Malta に 41 番目の基地を設営する。航空機 1 機を駐機させて 19 路線 (内 6 新路線) を運営する。\$70m を投資し、800 の新たな職を産み出し、週 120 便の運航により 80 万人を輸送する計画。(wsj.com, 3/04/2010)

#### (6) 英国航空、ストに備える

BA の客室乗務員組合 Unite は、何時ストを実施するか未だ会社に通告していない。組合は 3 月 15 日までに、そしてスト開始の 7 日前までに会社にストの予告をしなければならぬ。BA は、23 機のウェットリース機 (乗務員付きリース機) と、訓練した補充乗務員 1,000 人を注ぎ込んでスト時の運航をできるだけ維持する。London City 発着全便と、LGW 空港の長距離便全便と短距離の半分が運航できると言っている。LHR 空港の長距離便と短距離便は、可成りの便数が運行されるだろう。(wsj.com, 3/04/2010)

## 【アジア】

### (1) タイガー航空、第3の航空会社設立

Tiger Airways が、シンガポールと豪州ベースの航空会社に加えて第3の航空会社を設立することを検討していると同社 CEO Tony Davis が語った。しかし、彼はこの航空会社を設立する国は明らかにしなかった。インドは、競争が激しいことと航空インフラの未整備のために今直ぐの対象とはならないと言っている。

Tiger は、1月に S\$248m (\$178m) の上場を行なった。これは、過去5年間で最初のアジアの航空会社の上場。12月に終了した四半期決算では、S\$23.5m (前年同期は▲S\$5.1m) の営業利益を計上した。収入は S\$139.5m (S\$107.8M)。 (FT.com, 3/01/2010) Tiger の上場日と同じ日にライバルの AirAsia が豪州の Jetstar と旅客ハンドリングと整備に関する提携契約を締結した。Davis は、AirAsia を評してフォーミュラー1に浮かれていると言っている。そして、AirAsia は今や単一機種 短距離 P2P の LCC 基本モデルから逸脱していると言っている。AirAsia は、最近 Lotus F1 レーシング フランチャイズを買収した。(FT.com, 3/01/2010)

### (2) カンタス CFO ステップダウン

QF の CFO 兼取締役 Colin Storrrie が、CFO 在任 18 ヶ月で突然辞任することとなった。後任は決まっていない。辞任理由は個人的な理由とされている。QF の 12 月に終了した 6 ヶ月間決算は、▲72%減益し無配に転落している。

一方、QF の元幹部である John Borghetti (54 歳) が、Virgin Blue の CEO に就任することとなった。Virgin Blue の中間決算は、純益 A\$62.5m (\$56m) となり QF の A\$58m を上回っている。Virgin Blue は、短距離国際線 2 社と長距離国際線 V Australia を運営し、従業員 6,000 人と 80 機のフリートを保有して、年間 1,800 万人の旅客を輸送している。V Australia は、1 年前に米西岸線に就航し DL とのコードシェアー便を運営している。Virgin Blue は、豪国内線シェアーを維持するために 2011 年~2017 年のデリバリーとなる B737×50 機を発注している。Borghetti は、現在の QF CEO Alan Joyce と社長の座を争った男。(wsj.com, 3/02/2010)

### (3) 中国国際航空 深圳航空 買収

Air China が中国第5位の Shenzhen Airlines の買収を計画している。既に深圳の 25% を保有している国際は、広州の南方航空との競争を強化するために 珠江デルタ内のハブを欲しがっていた。南方航空が、対抗買収を挑むかもしれない。中国警察当局は、深圳航空の最大株主の Li Zeyuan に捜査を開始した。この直後の 12 月に、国際は深圳の経営に乗り出している。(businessweek.com, 3/04/2010)

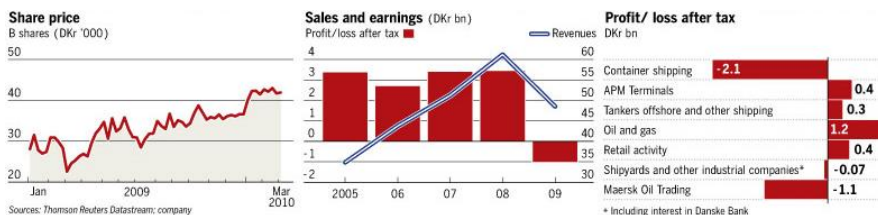
## 水 運

### (1) マースク初の欠損計上

AP Moller Maersk の 2009 年決算が、▲\$1.02bn の会社創立以来初の欠損計上となった。収入は▲21%減の \$48.5bn であった。コンテナ海運部門の欠損は▲\$2.09bn、収入は▲28%減の \$20.6bn であった。同部門は 2008 年に +\$583m の利益を計上した。貨物物量は▲1%減であったが、コンテナ当りの収入が▲28%低下した。同社は、コンテナ海運業界が 2010 年も困難な経営を強いられると予想している。2001 年～2008 年のブームの時に発注した新造船の就航による供給増 +7%～+10%が、コンテナ貨物の増 +3%～+5%を相殺してしまうだろうと言っている。(FT.com, 3/04/2010)

AP Møller-Maersk 2009 results			
Sales	Net profit	Earnings per share	Dividend
\$48.5bn	(\$1.02bn)	(\$312)	\$63
↓21%	\$3.46bn	\$809	↓48%

AP Moller Maersk は、2005 年に P&O Nedlloyd を 可成りのプレミアムを支払って 2.3bn ユーロで買収し、2001 年～2008 年のコンテナ海運ブームの不動の第一位を確保した。Maersk は、船舶保有規模で 第 2 位の CMA CGM (仏) の倍以上の規模となった。そして中国の輸出ブームでスケールメリットを享受する戦略に出た。しかし、大手コンテナ海運は軒並み欠損を計上し、Maersk は最大の敗者となってしまった。同グループの世界最大のオイルタンカー部門も同様の結果を招いている。オイルタンカー部門 Maersk Tankers は、2009 年に収入 \$1.17bn と損失▲\$225m を計上した。業界の最大手が、この苦境からどうやって浮上するのかが問われているが、Maersk は国家支援と備船コスト削減で競合他社に比べて優位に立っていると主張している。荷主は、絶対に潰れないと言われている Maersk に貨物を流している。強力な財務体質を梃にした価格競争力を有していると言われている。(FT.com, 3/04/2010)



## 陸 運 & ロジスティックス

### (1) アムトラック、アセラ特急で Wi-Fi

Amtrak が、Acela Express の 20 列車のビジネスとファースト クラスでインターネットのサービスを開始した。同サービスは、北東回廊線の主要 6 駅でも利用可能。当初は 料金は無料。このサービスは GBS Group と Nomad Digital によって展開された。(travelweekly.com, 3/01/2010)

### (2) アルストム、ロシア鉄道機器メーカーに 25%出資

フランスの列車とタービンのメーカーAlstom SA が、ロシア最大の鉄道機器メーカー Transmashholding (TMH) 株の 25%を買収したと発表した。(wsj.com, 3/01/2010)

## ホテル & リゾート

### (1) ホテルのポイント競争激化

徐々に戻り始めている法人旅客需要の争奪戦で、大手ホテルチェーンがロイヤルティプログラムのポイント競争を激化させている。 Hilton Hotels がアワードの償還に必要なポイントの増加を含むプログラムの変更を行ったのにつけ込んで、InterContinental Hotels Group は、HHonors の最高ポイント残高を保有している顧客に 200 万の IHG Priority Club ポイントを提供する“Luckiest Loser”キャンペーンを実施している。 更には 20,000 の“Lucky Loser”に対して、HHonors で損をしたポイントの補填を実施するための合計 4 億ポイントを用意する。 Best Western は、競合他社のプログラムのエリートステータスへのマッチングを実施している。 Choice は、2 回の宿泊後に無料宿泊 1 泊を提供している。 Hilton のプログラムの条件は、既に IHG や Marriott などとほぼ等しくなっているので、前例のないほど大きな IHG の新たな顧客獲得キャンペーンであるけれども、常顧客が簡単に移動するとは考えられないと、業界通は言っている。(travelweekly.com, 2/25/2010)

### (2) MGM ミラージュ 銀行ローン返済延期に成功

MGM Mirage が 2011 年 10 月に返済期限が来る銀行ローン \$5.55bn を 3 年間延長させることに成功した。返済延期により金利は 6%から 7%に上昇する他、約 \$820m の 6 月までの返済が必要となる。 MGM Mirage は、依然として \$12.5bn の負債を抱えている。昨年には \$8.5bn に上る CityCenter プロジェクトに対する毎月 \$100m の支払いに追われ



倒産寸前にまで追い込まれた。債権者達は、8回も融資条件を変更した。それでもなお MGM Mirage は 2011 年 10 月 3 日に期限が来る \$1.2bn の債務返済を抱えている。マカオの資産の香港証取上場により \$250m~\$500m が調達できるかもしれない。また CityCenter の資本増強 (re-capitalization) も考えられるだろう。しかしコンドの販売が進展しない場合は、この案は難しくなるだろう。(wsj.com, 2/27/2010)



MGM Mirage's Las Vegas CityCenter development, above, is among the assets the casino operator may refinance to reduce outstanding debt.

### (3) カプセルホテルのヨーテルが NYC 進出

国際空港でカプセルホテル (pod hotel) を運営している Yotel が NYC のタイムズスクエアに 665 室のホテルを 2011 年に開業する。Yotel は、Yo! Sushi の創業者 Simon Woodroffe が 3 年前に設立した 4 時間で 25 ポンドのカプセルホテル。現在、LGW 南ターミナル、LHR 第 4 ターミナル、AMS SPL で運営している。NYC の Yotel は、空港の Yotel とは違って、宿泊できる施設で広さも倍のスペースが確保される。料金は 1 泊 \$200~\$250 となる。1 室分の建設コストは 20,000 ポンド。この他に Woodroffe は、LON の中心部で 100 室の Yotel を 2 軒計画している。(FT.com, 2/28/2010)

### (4) スターウッドのヒルトン訴訟にステーリクエスト

連邦検事は、Hilton の企業スパイに対する Starwood の訴訟に関して、連邦裁判所に対して 6 ヶ月間のステーリクエストを行なった。昨年 4 月 Starwood は、同社の W ブランドに関する企業秘密が盗まれたとして Hilton を訴えた。元 Starwood の幹部 2 人 (Hilton に雇用されている) が、Starwood の企業秘密を持ち出して Hilton のライフスタイルブランド Denizen の開発に使用した疑いが持たれている。この訴訟以来、Hilton は Denizen の開発を中止している。検事は、ディスカバリー プロセス (訴訟前に関係者の資料の閲覧を許している米法) によって、捜査への障害が発生していると裁判所に訴えている。関係者は、検事のステーリクエストの要請は、この裁判で Hilton 側に刑事責任が発生する可能性が強くなったことを意味していると言っている。(travelweekly.com, 2/28/2010)

#### (5) 世界のホテル料金▲14%低下

Hotels.com の Hotel Price Index によれば、2009 年の世界のホテル料金が▲14%低下した。地区別では欧州が▲13%、米国が▲14%、アジアが▲16%、ラ米が▲21%であった。しかし、2009 年第 4 四半期では▲7%減と料金の低下が緩和している。(wsj.com, 3/02/2010)

#### (6) 豪州ニューサウスウェールズ州、宝くじ事業売却

豪州 New South Wales 州が、州の宝くじ事業を Tatts Group に A\$850m で売却した。Tatts はこの買収で 40 年間の同州に於ける排他的な宝くじ事業のライセンスを取得する。この入札には Ontario Teachers Pension、ギリシャの Intralot、イタリアの Lottomatica の米国ロタリー部門 Gtech が参加した。Tatts は、既に豪州の 3 州と 2 つの地域でロタリー事業を運営している。(FT.com, 3/02/2010)

#### (7) サウンズ チャイナ 増益+22%

Sands China の 2009 年の利益が +22%増益の \$213.8m となった。収入は +8.1%増の \$3.3bn であった。Las Vegas Sands は、中止していたマカオのコータイ通りの建設工事を今月から本格的に再開する。収入規模で世界一の賭博市場となったマカオは、昨年後半から収入が大幅に増加している。12 月の賭博収入は、前年同月比 +48%増加して 114.5 億パタカ (約\$1.5bn) となった。Sands China は SJM Holdings に次いでマカオで第 2 位のカジノ。昨年 11 月 30 日には香港証券取引所に上場して \$3.1bn の資金を調達した。親会社の Las Vegas Sands は、2009 年の決算で▲\$540.1m の欠損を計上した。2008 年の▲\$188.8m より欠損が拡大している。ライバル企業の Wynn Macau は、2009 年の利益が 2009 年 9 月に予想したよりも +41%の増益となると言っている。(wsj.com, 3/02/2010)



Sands China operates three large casinos in Macau, including the Sands Macao, shown above in October.

#### (8) ラディソン \$1.5bn ホテル改修投資

Carlson Hotels が、北米に於ける Radisson ブランドのオーバーホールと拡張に \$1.5bn を投資すると発表した。Carlson は、世界で アッパーアップスケールの Radisson Blu と

アップスケールの Radisson（或は Radisson Green）の 2 ブランドを展開する。  
(travelweekly.com, 3/03/2010)

## その他

### (1) 中国不動産ブーム

上海の金融街中心地で豪華 2 世帯住宅 (duplex) が \$4.5m (約 4 億円) する。この買手は直ぐ見つかるという。住宅価格は 2003 年から 150% も上がっている。昨年中国では \$560bn (約 50 兆円) の住宅施設が販売された。不動産バブルとなっている。バブルがはじけると、その影響は中国だけでは収まらない。(nytimes.com, 3/04/2010)



Luxury riverfront apartments are selling fast in the financial district of Shanghai, for prices that are making Beijing nervous.



Tomson Riviera, a luxury apartment complex that features designs by Versace and bronze doors inlaid with Swarovski crystals.

### 3. 短編小説 極東航空株式会社 物語 (10)

アジアエアーCEOのトニーとの会食は、マンダリン オリエンタルの魚料理のパシフィカで予定通り7時に始まった。 藪野が着いた時は、既にトニーはレストランのカクテル ラウンジでドライマティニーを楽しんでいた。 彼は、このウオッカベースのエクストラドライが大好きだ。

「藪野さん、ようこそ KUL に。 お待ちしていましたよ。 ハウドウーユウドウー。」

「ハロー トニー、又お会いできて嬉しいよ。 ビジネスの調子はどう？ 最近ではフォミュラー 1 を買収するなど相変わらず元気が良いねー。」

「藪野さんは、直ぐもうビジネスの話なのだから……。 この前は東京でしたね。 銀座の寿司屋は美味しかった。 エビの踊りは、残酷で何時もギョットとされますが、ワンドラフル、ワンドラフルでした。 ここでは到底食べられない。 すだちと塩で食べるコリコリした歯ごたえの白身も抜群でしたよ。」

数ヶ月おきに KUL と東京で交互に行なわれているトニーと藪野のミーティングは、始まってから もうかれこれ3年にも及んでいる。 何十回に及ぶ会食は、誰も入れずに何時も2人きりだ。 アペリティフを2~3杯開けたらどうか、「テーブルが用意できた」と大きくスリットが開いた中国服をヒラヒラさせた長身のウエイトレスが知らせに来た。 案内されたレストランの端の人目のつかないテーブルからは、ペトロナス ツインタワーを中心とした KUL の夜景が良く展望できる。 照明を落としたディムライトの薄暗い室内からの眺めはなんとも奇麗で、まるで自分が空を自由に飛んでいるかのような錯覚さえ覚えさせてくれて快適な気分にしてくれる。

料理は、KUL 一番の魚料理の店と言われている評判通り頗る美味しかった。 豪州産白ワインのデヴィルス・レイヤー・シャルドネも料理に良くマッチした。 メインのロブスターにさしかかった頃から、話が今日の本題に移って行った。

「藪野さん、子会社の長距離 LCC アジアエアーZ を使って東京に乗入りたいと考えています。 日本は、魅力のある目的地なので前々から乗入りたいと考えていた。」

Zは、来年初めに A330-300 型機（2 クラス 380 席）を 3 機導入するが、この機材の内の 1 機の使用路線が未だ決まっていない。条件が合えば東京に乗入りたい。については藪野の協力が欲しいと言うのがトニーの話の要約だ。

「藪野さん、問題は 3 つあります。マレーシアに対する日本の査証の発行がよりスムーズになること、着陸料の値下げ、そして最後が極東航空との関係です。査証発行の規制緩和は、380 席を埋めるための需要を喚起するために必要です。何故韓国や台湾や香港などの一部の国や地域だけが、90 日以内の短期滞在に査証が免除されているのですか？何故マレーシアにそれが適用されていないのか？隣国のシンガポールだって 3 ヶ月以内の滞在には免除されている。日本とマレーシアの両国間は、マハティールのルックイースト以来 友好な関係が築かれているじゃないですか？」

「この問題は政治が絡みで複雑ですね。日本の観光庁は、最近インバウンド旅客数の目標を早めて 2013 年までに 1,500 万人を達成する計画だ。そしてその目標実現ための省庁間にまたがる会議を興している。観光庁に陳情してみましよう。その省庁間の会議で法務省をプッシュしてもらいましよう。政府だって Z の乗入れを歓迎する筈ですからね。トニー、着陸料は HND や NRT 以外は▲30%も安くなっているが・・・、勿論 これでは充分でないよね。」

「▲30%引きと言ってもそれは NRT との比較です。国際水準からはかけ離れている。NRT との比較で言うならば、少なくとも▲50%以上の値引きが欲しい。運賃は、最低片道 9,000 円を考えているだからね。勿論この運賃を適用する座席は 50 席程度となるので、平均運賃は 25,000 円ぐらいを考えている。この運賃設定を可能にするには、着陸料の▲50%以上の値引きが不可欠となる。」

「空港当局には 大幅に値引きして価格競争力を付けないと海外の飛行場との競争に負けてしまうと言っているのだが・・・。彼らは、ソウルの仁川空港や上海の浦東空港などと競争しているというイメージを全く持っていない。着陸料を下げて乗入れ航空会社を増加させれば、収入が増加して投下資本 ROI の回収も早まると言う簡単なロジックが通用しないのだよ。我々の間では、運賃を下げれば旅客が増加するという当たり前のロジックがね。兎に角 諦めずに交渉を継続しましょう。」

「路線開設の準備があるので、3 月就航の 6 ヶ月前の遅くとも 9 月頃には目処を付けたいと考えています。藪野さん よろしくお願ひします。それに、日本発の需要を掴み取るための仕掛けも必要の様ですね。日本市場は、オンライン直販一辺倒では上手く行かないとアドバイスしてくれる人達が多い。この当たりも調べないと・・・。」

「330席を埋めるとなると、マレーシア発と日本発の両方の需要のコンビネーションが必要となる。そして日本発の需要については、多分流通に助けて貰わないと駄目だろうね。極東のA320(200席)の全便マカオ経由便とは訳が違う。ところで空港の話が出たが、トニー、新空港を建設する話は諦めたの？」

「はい 断念せざるを得ませんでした。政府は、最初はバックアップしてくれたのですが……。話せば長い話になります。ここだけの話ですが、政府のアップターマティブ・アクション(差別是正主義)が絡んでいる。藪野さん、自分はインド系なので、この国ではマイナーなのです。中国系(26%)とインド系(8%)のマレー人が興した成功事業は、国有化の対象となっているくらいなのですから……。 “出る杭は打たれる”の諺通りの話なのです。この話は自分と貴方の間 限りとして下さい。トニーがこんなことを言っているなんて知れ渡ったらエライことです。」

「トニー、当方にとっての一番大きな問題は、最後の極東航空との利害のコンフリクトの問題だ。提携先の子会社Zが自分たちの競争相手になってしまうなんて……。」

「勿論、極東航空を困らせるようなことはしない。両者にとってウインウインの関係になるような解決策を考えましょう。いつそのこともっと提携を強化できないのかというのが自分の考えです。」

「と言うと、株の持ち合いなどの資本提携を考えている……？ しかしこれには、日本の外資規制の関係で一定の限度がある……。」

「エクイティー・スワップ協定も考えられる方策ですね。しかし、それよりも、まずJALとANAが米国の運輸省に申請した競争法適用除外(ATI)などはどうだろうか？ マレーシアと日本の間は、米政府は関係ないアジア内の路線の話なのだが、ATIと同じようなコラボレーションがZと極東間で持てたら……これはキット両者にとってウインウインの関係になる。」

「トニーの所は、既にタイとインドネシアにフランチャイズを持っている。そしてベトナムにもフランチャイズを創る話が進んでいる。このアライアンスに、東アジアの極東がより密接に関われば、アジア全域にネットワークを張る一大航空会社が出現するのに等しい話となる。」

「藪野さん、その通り、この巨大なアジア市場を早く押さえる必要があるのですよ。航

空会社のネットワークは大きい方がより良いに決まっている。ビッグイズ ビューティフルなのですね。 藪野さん、よろしかったら早速この提携強化策を検討するための両者の戦略ワーキンググループを設置しましょうよ。」

「トニー 了解です。 このプロジェクトのコードネームは、今日の美味しかったレストランの名前をとって“パシフィカ”としよう。」

(次週に続く) (H.U.)

**表紙：**

シドニー

(Waltzing Matilda)

A4 ケント紙

鉛筆

2000年8月作

TD 勉強会 情報 417 (以上)