

平成 22 年 6 月 7 日

TD 勉強会 情報 430

1. LCC GDS 使用増
2. LCC 急成長（3） そのコスト構造
3. 航空会社 電子時代に対応
4. その他のニュース
5. 短編小説 極東航空株式会社 物語（21）



1. Low Cost Carriers Raises GDS Presence

LCC GDS 使用増

かつては直販以外の流通を遠ざけていた LCC が、GDS 流通コストの削減、新規市場開拓の要請、高イールド旅客に対する運賃提示などの理由により、GDS を使い始めている。 EasyJet, AirTran, JetBlue, Air Berlin, Virgin Blue, GOL, WestJet を含む LCC が、GDS の一部の機能を使用している。

GDS	LCC 使用状況
Travelport	数年前ゼロ、現在は全セグメントの 5%
Amadeus	3 年前ゼロ、現在 LCC の 70% のコンテンツが予約可能
Sabre	大手 LCC10 社の内 9 社が何等かの Sabre 機能を使用

LCC モデルは、直販、ポイントツーポイント運航、ノー（或は小）アメニティー、単一クラスを特徴としていた。しかし LCC が一定の規模以上になると、このモデルだけではこれ以上の成長が望めない。そこで、増収を達成するため（成長のため）に、大きなリーチを保有している GDS を利用し始めた。ホーム市場では、オンライン直販でも十分やっつけていけるが、路線が拡大したアウエーの市場では GDS を使う必要が出て来たという訳だ。GDS は、LCC 直販が強い LCC のホーム市場の予約には安い料金を適用する価格体系を創っていることも LCC の GDS 使いを拡大している。

2006 年に GDS を再び使い始めた JetBlue は、その時点で、GDS 経由予約が直販よりも +\$35 もイールドが高く、そしてその 2/3 が新規予約（jetblue.com の共食いはない）であると言っていた。同社の CMO は、以下の通り語っている。

- 現在でも B&M 予約（GDS 予約）の方がイールドは高い。
- OTA 予約にはイールド プレミアムが存在せず、jetblue.com 予約の共食いが発生している。OTA 予約についてはレビューが必要だ。
- GDS 予約は増加しているとはいえ、jetBlue の基本戦略は直販である。
- どの流通チャンネルが我々にバリューをもたらすかが重要だ。その中で、代替するチャンネルも出てくるので、幾つかの調整が必要になる。

増加しているとはいえ LCC の GDS 予約は、未だ僅かしか存在しない。Ryanair は GDS を使っていない。Southwest やその他の LCC は、easyJet が導入しているような GDS 予約手数料を徴収するなどの GDS 使用の制限をかけている。

LCC は、コストの安い そしてテクノロジー（機能）が少ないレベルで GDS 参加して増収と持続的成長の達成を目論んでいる。 GDS は、LCC の格安運賃を取り込んでコンテンツを充実させている。 GDS は、航空会社との間で予約手数料のハードな交渉を迫られているけれども、旅行の流通チェーンにおけるそのバリューは揺るがないと言っている。 何故ならば、今迄にどこの大手の航空会社も GDS 参加を取り止めていない。 ■

2. LCC 急成長（3） そのコスト構造

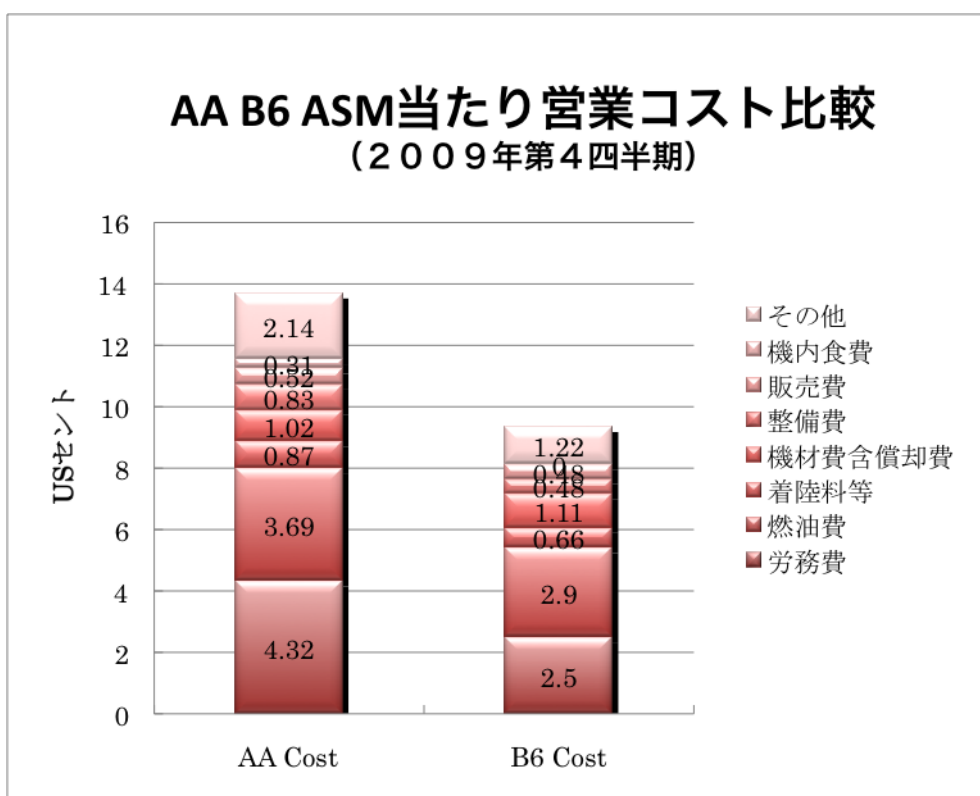
ローコスト・キャリアのローコストは、どのようにして実現されているのだろうか？ 航空機の稼働を+40%上げれば（例えば 1 日 1 機当り 10 時間を 14 時間に）単位コストは▲1/1.4 低下する。 座席密度を+10%増加させれば、更に▲1/1.1%低下する。 これに加えて業務外注化、サービス簡素化、単一機材使用、オンライン直販などによるコストカットを積み重ねれば、優に-50%近くはコストを削減できることになる。 そして座席搭乗率を+20%上昇させることができれば（例えば 70%を 84%に）、運賃をおよそ▲50%値下げしても手荷物料金などの付帯収入を稼いでいることもあり十分に利益を計上できる。 これが LCC モデルの単純化した理論上の方程式だ。

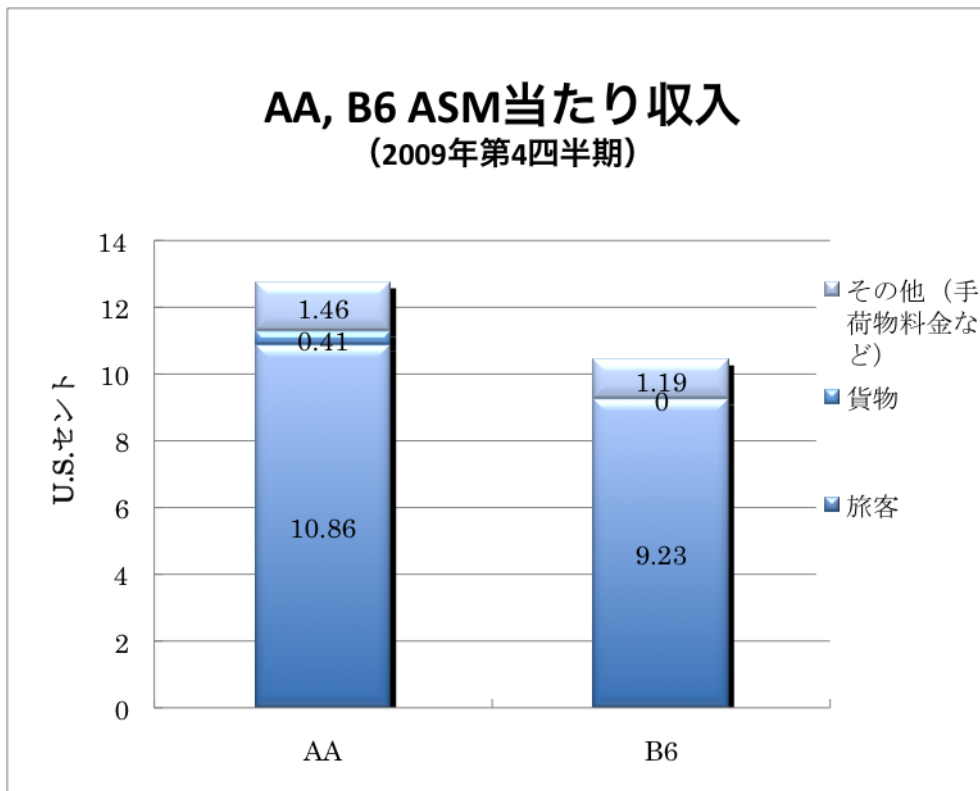
FSA のアメリカン（AA）と LCC のジェットブルー（B6）の営業コストの実際を比較したのが下図だ。 航空会社間のコスト比較は、有効座席距離（available seat mile =ASM）当りの単位コストが用いられている。 しかし、就航路線や使用航空機が異なるなど単純には比較できないという問題が存在する。 事業規模の違いも大きく影響する。 AA は、稼働機 612 機を保有し国際線を含む 350 路線を運航している。 1 機当りの従業員数は 107 人となる。 他方 B6 は、148 機を保有しその路線はほとんどが国内線を中心とした 54 路線だ。 1 機当りの従業員数は 72 人と少ない。 それに加え FSA と LCC の字面の通り、AA は 3 クラス客席仕様のフルサービスに対し B6 は単一クラスのノーフリルサービスという根本的な違いが存在する。

このような問題点を理解した上で両社のコストを比較してみると、それでも有意な差を学び取ることができる。 総コストでは AA の 13.71¢に対して B6 は 9.35¢と 32%低い。 費目別に見ると航空機材費（+減価償却費）を除いて全てで B6 のコストが AA を下回る。 B6 の機材費が AA よりも高いのは、継続した新造機購入と 2008 年 10 月にオー

ブンした JFK 空港のターミナル 5 の償却費がかさんでいるためだろう。新造機の購入は整備費を安く(▲42%)させるので、ここでは高い機材費と安い整備費がトレードオフの関係になる。最大費目である労務費では、B6 は AA に比して▲42%と大幅に低い。組合が存在しない B6 の労務費管理が成功しているのだ。どちらも、労務費と燃油費の合計で営業コストの 60% 近くを占めてしまう。B6 の流通費は、直販主体であるにも拘わらず▲8%と大きな乖離は発生していない。最近 B6 が、法人需要の摘み取りを狙ってセイバーと ARC に参加して、FSA のコストがかさむ流通方式を採用したためだろう。勿論機内食費は B6 には存在しない。

図では、単位当たり収入についても併記した。AA は第 4 四半期で▲\$344 百万の欠損を計上したので、単位当たり収入 (12.73¢) が単位当たりコストを下回る。一方 B6 は、\$11 百万の利益を計上している。FSA が高イールドの旅客を摘み取っていると言っても、AA の単位旅客収入 (10.86¢) は、B6 の (9.23¢) の +18% 高とそんなに大きく変わらない。景気後退で FSA のプレミアム旅客が激減したことが、両社のイールドを近づけている。B6 は、使用航空機が小型機であるためと空港のハンドリング費用を削減するために航空貨物を取り扱っていない。両社のコストを比較すると、その構成は言われているほどそんなにドラスチックには違わない。FSA と LCC のハイブリッド化が進んでいるためだ。





(各棒グラフの合計は、AA 営業コスト 13.71 セント、AA 収入 12.73、B6 営業コスト 9.35、B6 収入 10.41 となる。)

このレポートは、トラベル・ジャーナル (3月15日号) の Data Clip Vol. 19 に掲載されたものである。

nytimes.com, 6/04/2010

3. Airlines Work to Catch Up to the Digital Age

航空会社電子時代に対応

航空会社の機械化が進んでいる。そのお陰で、旅客は自宅の PC でチェックインを済まし搭乗券を印刷することが可能になった。しかし悪天候などでスケジュールが乱れた時の自動化の対応は、未だ充分とは言えない。AA 航空は Yada (your assistance delivered anywhere) と呼ばれるテクノロジーを開発し、空港エージェントにモバイルのハンドセット機器を持たせて、何時でも何処でも旅客への対応をできるようにしている。



Continental's new kiosks at Bush Intercontinental Airport in Houston.



Handheld devices are part of an effort to increase speed and efficiency.



A luggage sticker is printed by Jeanette Peoples using the American Airlines Yada device.



Jeanette Peoples, left, of American Airlines uses a hand-held device to help Andrew Bellaver at Dallas-Fort Worth Airport.



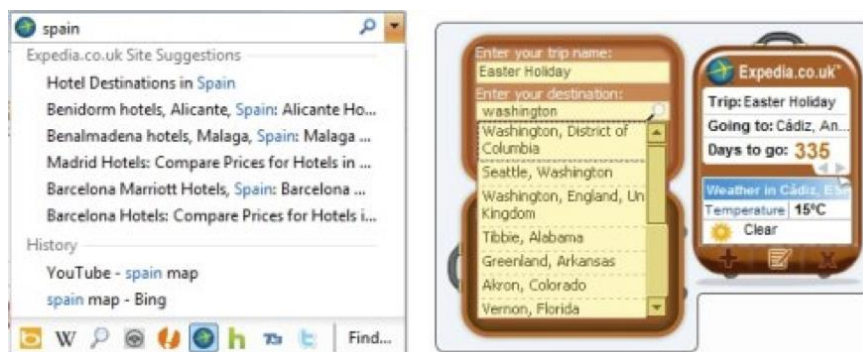
Continental Airlines has built this check-in kiosk and luggage drop area to speed passengers through George Bush Intercontinental Airport in Houston.

4. その他のニュース

旅行流通・TD

(1) エクスペディアとマイクロソフトが提携

かつて姉妹会社であった Expedia が、Internet Explorer のツールバーへの旅行検索とプランニングのプラグインを創るために Microsoft と提携した。 Internet Explorer 8 (IE 8) のユーザーは、ドロップダウンシステムによってホテルや間際のパッケージ検索、天気、通貨換算のシステムの利用が可能となる。(Tnooz, 6/02/2010)



(2) エクスペディア、中国オンライン旅行会社持株拡大

Expedia が、過半を所有している eLong の普通株を 16.9%を購入した。 Expedia は、既に eLong の high-vote 普通株 100%を保有しているため、eLong 株の議決権の 96%を保有することになる。 eLong 株は、high-vote 普通株と普通株の 2 種類存在する。 high-vote 普通株は、普通株 15 株に相当する。 Expedia は、今後数年間で \$50m を中国

に投資する。 TripAdvisor は、中国で daodao.com と kuxun.cn の 2 つのメディア ブランドを運営している。 2009年の Expedia の収入の37%は、米国以外からの収入である。 同社は、国外収入を国内収入と同じ規模迄に拡大することを計画している。(Tnooz, 6/01/2010)

(3) プライ斯拉インの新たな最低価格保証

Priceline が、Name Your Own Price に新たな最低価格保証を導入する。 チェックイン前日までに予約した価格より安い価格を見つけた顧客には、その価格を適用すると同時に現金\$25 をクレジットカードに払い戻す。 Priceline は、予約後 24 時間以内により安い価格を見つけた顧客に \$50 の Priceline Vacation Package クーポンを払い戻す現行の制度は継続する。(AOL Travel News, 6/03/2010)

(4) トラベルポート、リアーデンを法人予約オプションに加える

Travelport が、Rearden Commerce と複数年間の契約を締結した。 Rearden の法人用の予約と支出管理ツールを Worldspan と Galileo のユーザーに提供する。 Travelport は、自身の予約ツールである Traversa の提供も継続する。(travelweekly.com, 6/03/2010)

(5) カヤック、モバイル航空予約受付開始

Kayak が、iPhone のアプリケーション Kayak Connect を開発して、航空便予約のモバイル予約の“受付”を開始する。 Kayak のモバイルでは、航空会社サイトへのクリックスルーが 5%にしか達していない。(kayak.com のクリックスルー率は 15%。) Kayak Connect でモバイルの低いクリックスルー率を改善する。 このアプリの仕組みは、既存のモバイル アプリケーションに Kayak Connect のユーザーインターフェースを追加して、航空便の予約を“受け付け”る。 実際の予約は、Kayak から予約データが TRX に送られ、TRX のコールセンターの予約係が航空会社の直販サイトで予約する方法が採用される。 従って、予約した航空会社がマーチャント・オブ・レコードとなる。 このため、Kayak は“booking”の代わりに“order (受付)”と表記している。 座席指定などの予約や予約変更は、直接航空会社で実施することになる。 問題点は、

- ・ 顧客が予約完了までにかかる長い時間を待ってくれるだろうか？
- ・ 顧客は、誰が実際の予約を実施しているかについて混乱しないのだろうか？
- ・ Kayak の顧客でもある OTA と競合することになる Kayak Connect は、OTA から反発されないのだろうか？

Kayak は、Google の Android やその他スマートフォン用のアプリも順次開発する。(Tnooz, 6/03/2010)



空 運

【米 州】

(1) CO+UA 合併に反対意見 米議会

米議会で CO+UA 合併に対する反対や懸念が高まっている。予想されている通り、以前から航空会社の合併に異論を唱えている下院の運輸とインフラ小委員会議長の James Oberstar はその急先鋒だ。他にも続々と合併に懸念を示す議員が増えている。彼らは、合併による従業員の待遇悪化と失業の増加を恐れている。選挙の年であることも影響してか議員の組合寄りの動きが目立ち、この問題は格好の政治的な駆け引きの道具にされているようだ。合併により路線が無くなりそうな空港を選挙区に抱えている議員の抵抗も強くなるだろう。上院では、先週、合併計画当事者とその利害関係人を招聘してヒアリングが開催された。上下院でこれから多くのヒアリングが行なわれるだろう。議会は、合併について介入する権限を有していない。しかし、一連の議会におけるヒアリングの結果は、最終的な司法省の判断に影響を与えるだろう。

コンサルタント会社 AirlineForecasts は、先週、合併反対意見に関する分析を発表した。合併を許さず大手ネットワークキャリアの一社もしくはそれ以上の航空会社を倒産するにまかせるというのは、その当事者にとって現実的とはならない。そうだとすると、航空業界の脆弱な収支や財務体質の問題の解決にはならない。そして、合併反対者たちの3つの根拠にこう反論している。

- ・ 合併は何時も成功するとは限らない。

この議論は間違っていないが、政府には商業的予測を求められていない。しかし、合併審査が長引いたり、承認のために多くの資産割譲が要求されたりすることになれば、成功の可能性の確率はより小さくなるだろう。

- 合併は自身の内外に価値を創造せず、単に市場シェアの共食いになるだけだ。
国内と国際の両方の市場に効率良く路線を展開した航空会社の合併は、特に世界的なアライアンスの時代にあっては価値を創造するだろう。
- 合併は、顧客の選択を減少させるので消費者にとっては害となる。
多くの国内線と国際線の航空会社が、合併後も存在すると思われるので、この主張は間違っている。

Business Travel Coalition の会長 Kevin Mitchell は、以下の通り主張している。

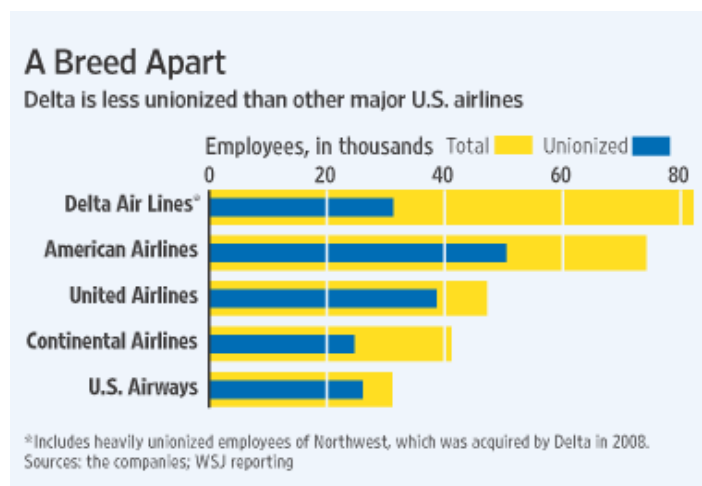
- 需要と供給のバランスが取れていて、周期的変動のどのレベルにおいても収支を償える状況にあるのであれば、大手3社で米国市場は充分やっけて行けると一部のアナリストたちは言っている。しかし、同じアナリストたちが、市場の参入障壁は低いので、いつでも LCC などの新興航空会社が誕生する可能性が高く、彼らの考えでは絶えず供給過剰となり、航空会社は決して長期的な投資対象とはならないとも言っている。この2つは明らかに矛盾している。
- 合併やコンソリデーションは、短期的な経済効果（バリュエーション）は別にして、利害関係人たちに大きな影響を与える。
- メガキャリアやアライアンス加盟航空会社が、独占購買力（monopsony power）を發揮することにより全てのサービスを競争価格以下に引き下げてしまう。独占購買とは、1 購買者が多くの販売者と対峙する市場の歪んだ関係を言う。独占（monopoly）が、1 販売者が多くの購買者と対峙する関係の反対である。
- UA の独占購買のリスクに晒されるのは、旅行会社、GDS、空港、機内食サービス、従業員、機器製造業者、その他の多くのサービスプロバイダーたちだ。
- そして、これ等の巨大企業は、流通コストとその他のコストの多くをより容易に消費者に転嫁することになるだろう。

(travelweekly.com, 6/01/2010)

（2）デルタ 組合編成運動活発化

先月の航空会社の組合編成の容易化のための規則変更を受けて、デルタでは組合編成活動が活発化している。DL では、組合員の比率が 50%以下となっている。NW との合併前は、DL のそれはタッタの 15%であった。DL は 1947 年以来 家族的雰囲気 の社風を醸成してストを一度も起こしていない。NW は 95%が組合員であった。NW は、過去 50 年間に 11 回のストを実施している。合併前の DL ではパイロット 12,000 人が組合員であった。DL は、2009 年の H&S 航空会社 5 社の内で、2 番目に時給が安

い航空会社である。そしてDLの非組合員の給与は、NWの組合員のそれよりも▲5.2%も安い（生産性調整後）。アナリストは、DLの組合化率が100%に拡大すると、労務費は+25%（+\$1.2bn）増加すると予測している。産業組合が、DLの社員ホールにデスクを出して組合員誘致運動を行なっている他、非組合員の自宅まで尋ねて組合編成を訴えている。組合編成選挙は今年夏に予定されている。（wsj.com, 6/01/2010）



（3）デルタ アジア線強化

DL航空が、6月1日から DTT=SEL 線 週5便を開始した。6月2日からは DTT=香港集5便を開設する。これ等の新路線に加えて DTT=上海線を週5便から毎日便に増便する。（travelweekly.com, 6/01/2010）

（4）米運輸省、航空旅客の消費者保護規則強化提案

米運輸省が、遅延便に対する補償の増額を含む航空旅客の保護を強化する提案を行なった。消費者保護団体は、この強化案を歓迎している。航空会社は、規制強化に繋がり航空会社の収支を悪化させると非難している。欧州では、2005年に航空旅客保護規則が導入され、そして昨年それが強化された。欧州の航空会社は、この規則により年間50億ユーロのコストが発生しているとクレームしている。米国の規則改定の概要は以下の通りである。60日間の利害関係人のコメントを聴取後の今秋には規則が発効する。

- オーバーブッキングにより搭乗を拒否された旅客（2010年第1四半期10,000人中1.73人=23,380人）に対する補償額を、目的地到着が2時間（国際線4時間）以上の遅延となる場合は、現行\$800から\$1,300に値上げする。1時間～2時間（国際線1時間～4時間）の延着の場合は、現行\$400が\$650になる。
- オーバーブッキングにより降機に合意した旅客（2010年第1四半期196,480人）

については、口頭で現金若しくは小切手による補償の選択が可能であることを伝えなければならない。

- 空港ゲート離脱後遅延 (tarmac delay) 規則 (長時間遅延便に対する飲料水や食物の供給、トイレの清掃、医療へのアクセスの保証を義務づけている) を、全ての空港と国際線にも適用する。(これにより外国航空会社は、tarmac delay に関する自身の危機管理方針を策定し公表することが義務づけられる。) (3月の3時間以上の tarmac delay は、248,282 便中 25 便)
- 手荷物料金の導入や変更は、自社直販 Web サイトで即時公表しなければならない。(外国航空会社にも適用。)
- 航空券購入後の運賃値上げ適用禁止。
- 広告では付帯収入や税やフィー全てを含んだ合計運賃を表示しなければならない。
- 便の遅延や欠航は、速やかに旅客に通報しなければならない。
- ピーナツの搭載禁止。(アレルギー旅客への対応、外国航空会社にも適用。)
- 顧客サービス方針の運送約款への表示。(法的な履行義務が発生する。)

(wsj.com, 6/03/2010)

(5) FAA、エンブラエル (ブラジル) 機の点検強化要請

FAA が、Embraer 機を運航している航空会社に対して整備点検強化を要請した。これは、Embraer135, 145, 170, 190 型機の機体構造試験の結果 一部にひび割れが発生しているのが発見されたため。1,000 機以上が点検の対象となる。(wsj.com, 6/02/2010)

(6) ボンバルディア (加) 第1四半期 減益▲3%

4月30日に終了した運輸機器メーカーBombardier の第1四半期決算が、前年同期比▲3%減益の \$153m の利益計上となった。収入は▲5%減収の \$4.47bn であった。期末の受注残は \$44.4bn で、前期末の \$43.8bn よりも増加したが 前年同期の \$47.4bn よりも減少した。航空機部門の収入は \$1.9bn で前年同期の \$2.2bn よりも減少した。この期のデリバリー機数は 53 機で、前年同期の 75 機より減少した。(wsj.com, 6/02/2010)

(7) デルタ、報奨チケット予約手数料廃止

DL が報奨プログラム SkyMiles の予約手数料を廃止する。これは運賃を値下げして手数料でもって稼いでいる航空会社への批判の高まりへの対応。今迄は、便出発の3日前以内は \$150、4日前~7日前の予約は \$100、8日~20日前は \$75 を徴収していた。昨年 SkyMiles 会員は、1,100 万以上のアワード償還のために 2,300 億マイルを償還した。(wsj.com, 6/03/2010)

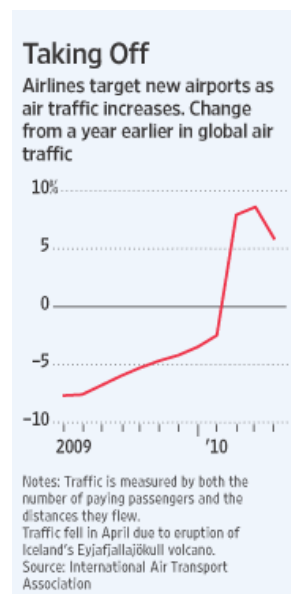
【欧州】

(1) ルフトハンザとオーストリア航空、航空貨物合弁会社設立

LH ロジスティック部門 LH Cargo と LH が買収した Austrian 航空とが、5月27日、オーストリア市場における両社の航空貨物部門を統合する合弁企業 Austrian Lufthansa Cargo GmbH を設立したと発表した。(wsj.com, 5/27/2010)

(2) 航空会社と空港のマッチング会議

航空会社を空港に引き合わせる会議 Route Europe 2010 が Toulouse (仏) で開催された。参加した数10社の航空会社には少なくとも1つのテーブルが与えられ、そこに着席している航空会社の路線計画担当者を空港が入れ替わり立ち代わり訪れて、乗入れ誘致をする形式がとられている。空港の持ち時間は20分と短いので、手際良く説明することが要求される。Manchester (英) の Route Development Group Ltd. が主催するこの会議の参加費用は、空港1人に対して \$4,000 程度。航空会社の参加者は無料。参加者は、昨年よりも+17%増加した。Route は、年間5箇所で開催し累計5,000人を集めている。Route 以外にも、French Connect をはじめとする少なくとも5つの同様の集まりが開催されている。(wsj.com, 6/01/2010)



(3) ライアン航空 初配当

Ryanair が、9月の株主総会で承認されれば、1997年創立以来の初配当を10月に実施する。この配当は、過去3年間の業績に対する配当となる。配当原資は500mユーロ(1株当たり34ユーロ)となる。自社株購入を含めると、株主還元資金は総額846mユーロとなる。同社は2013年迄に更にもう1回の500mユーロにのぼる配当もしくは自社株購入を実施する予定だ。CEO Michael O'Leary は、Ryanair は採算性とキャッシュフローを重視しているので、毎年連続して配当を実施する訳ではないと語っている。3月31日に終了した年度決算では、305.3mユーロの利益を計上した。前年度は、274.1mユーロの特損が発生したために▲169.2mユーロの損失であった。収入は+1.6%増の2.99bnユーロであった。旅客数は、今年度に+11%増加して7,350万人となるだろう。284路線を開設し、合計940路線のネットワークを開設した。そして新たに8つの基地を設営し合計42基地となった。燃油費は▲29%減の▲894mユーロとなった。火山灰による空港閉鎖で▲50mユーロのコストがかかった。(wsj.com, 6/01/2010)

(4) 英国航空スト、投資家楽観視

BA は、6月1日、先月のストによる損失が1日当たり▲700万ポンドの達したことを明ら

かにした。この損失は、3月のストの1日当たり▲550万ポンドよりも拡大した。投資家達は、BAのファンダメンタルズが強固なので、ストによる損失はBAの長期的業績に大きな影響を与えないと楽観視している。彼らは、他社よりも高い労務費の是正のためには、客室乗務員の減員をフィックスする以外にはBAの選択肢が限られていると言っている。BAの大株主の1社であるAegon Asset Managementは、BA株を買増している。(FT.com, 6/03/2010)

BA Uniteが、6月5日から5日間の第3波のストに入った。5日のストは、3月からの一連のストの18日目のストとなる。労使双方は、勤務条件と待遇の問題では合意を見ているが、ストに参加した客室乗務員の勤続優待搭乗復活で依然として合意していない。(channelnewsasia.com, 6/06/2010)

【アジア】

(1) ジェットスター(豪) iPad機内エンターテイメント試験的導入

Jetstarが、世界の航空会社で初めてiPadを機内エンターテイメントに導入する。今月末から一部豪州発近距離路線に試験的に導入し、段階的な展開拡大を予定する。使用料金はA\$10。Bluebox AvionicsとStellar InflightがソフトウェアとiPadハンドセットを供給する。(Tnooz, 6/01/2010)

(2) ジェットスターAF/KLMと提携

Jetstarが、AF/KLMとインタライン提携を締結した。フルサービス航空会社AF/KLMのPARとAMSハブとLCC Jetstarの60地点がSINを中心としてインターライニングされる。マイレッジプログラムは統合されない。(wsj.com, 6/01/2010)

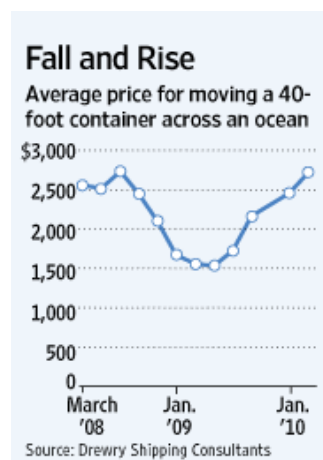
水 運

(1) 米欧競争監視当局コンテナレートに注目

20フィートと40フィートコンテナの海運にとって、2009年は世界の貿易量が▲10%減少するなど最悪の年であった。Drewry Shipping Consultantsによれば、2009年の業界損失は▲\$20bnに及んでいる。米欧の競争監視当局は、ピーク時に発注した新造コンテナ船が連続して就航しているにも拘わらず、海運レートが上昇していることに注目している。米Federal Maritime Commission(広範囲の競争法適用免除を海運業界に与えている)は、海運レートの“ファクトファインディング”調査を6月15日に発表する。FMCは、この調査で海運企業間の協業(collaboration)が不合理な運輸コスト

増もしくは運輸サービスの低下を招いていないかをチェックしている。欧州委員会は、状況監視を強化していると言っている。

トランス オーシャンの 40TEU コンテナ平均料金は、1 年前の \$1,557 から \$2,716 に +74% 上昇した。欧州行きの一部航路では、インデックスレートが \$1,071 から \$3,880 に 3 倍以上値上がりした。米国では、コンテナ当り任意レート サーチャージ \$400 を決めているが、強制していないのでカルテルではないと言っている。荷主は談合を疑っている。DHL は、コンテナレートの値下げに加えて、船のスピードも上げさせることもできないとクレームしている。(コンテナ海運は、全社が船舶の係留とスロースチームで船速を落として供給を減少させている。)



アナリストは、船舶係留とスロースチームがカルテルの対象となるのかについてハッキリしないと述べている。米当局は、任意レート サーチャージはカルテル行為とはならないが、供給削減合意は Sherman (Antitrust) Act 違反になると言っている。海運では、歴史的に価格協定を容認して来た。米国では、価格協定は許されているが供給削減合意は許されていない。欧州連合では 2008 年 10 月以降は海運業界の価格協定に対する競争法の適用免除を中止している。(wsj.com, 6/01/2010)

陸 運 & ロジスティックス

(1) 英国高速鉄道計画 新調査 建設費 60 億ポンドで可能

専門家集団による新調査が、英国の高速鉄道計画のロンドンとバーミンガムを結ぶ第一段階の建設費が 60 億ポンドで可能であると報告している。これは、運輸大臣により委嘱された調査で、High Speed Two の 158 億ポンド～174 億ポンドの建設費の半分以下になると言っている。コストの減少は、都市部の迂回により達成された。Channel Tunnel 鉄道リンクの 58 億ポンド（世界一高い鉄道建設）の半分以上は、ロンドン中央部への乗入れのためのトンネル工事に費やされている。この調査は、LHR を迂回して、バーミンガムとマンチェスター空港をロンドンの Old Oak Common と結ぶ路線を推奨している。Old Oak Common からは、Crossrail（160 億ポンド プロジェクト、2017 年完成）によって LHR 空港と直結する。保守党連立政権は、高速鉄道建設を優先政策に掲げているが、財政難による資金捻出の問題と沿線住民の反対が予想されている。計画では 2015 年に着工、2027 年に第一段階の完成が予定されている。(FT.com, 6/01/2010)

(2) ジップカー 上場

米加英でカーシェアリングを運営している Zipcar が上場して \$75m を調達する。Zipcar は、2000 年に設立した会社で、現在 40 万人の会員を有し、13 の都心と 150 の大学キャンパスで営業し、2009 年には \$131.2m の収入を達成した。Greylock Partners などのベンチャーファンドが出資している。しかし負債額が大きく未だに利益を計上していない。2010 年 4 月には Streetcar (英 LON) を \$23.1m で買収した。上場による資金は、負債返済に充当される。Zipcar は、同社の強みについて、10 年間に亘るカーシェアリングのノーハウの蓄積と、ロケーションベースの複雑なリアルタイムインタラクション、会員登録、無線オンライン予約、鍵の無い (key less) レンタカーアクセスなどのテクノロジー開発を強調している。同社の競争相手は Connect for Hertz。(Tnooz, 6/01/2010)



(3) ユーロトンネルが英貨物鉄道会社買収

英仏海峡トンネル運営会社 Groupe Eurotunnel が、6 月 1 日、FirstGroup が保有する英国第 3 位の貨物鉄道会社 GB Railfreight を 3,000 万ポンドで買収すると発表した。昨年買収した Veolia Cargo と結合して、海峡トンネルの貨物輸送を発展させる。海峡トンネルの貨物輸送量は年間 1,000 万トンの能力を有していながら、ピーク時には年 300 万トンを送ったが現在は 118 万トンに減少している。現在、海峡トンネルの貨物は、SNCF(仏)と Deutsche Bahn の英国部門 DB Schenker の 2 社が取り扱っている。Groupe Eurotunnel は、これらの 2 社と競争することになる。(FT.com, 6/01/2010)

ホテル & リゾート

(1) 不動産ハンターのスターンリヒット

Barry Sternlicht (49) は、不動産不況真最中の 1990 年代初頭に売りに出された安いホテルを買収して、それをベースに年商 \$6bn の Starwood Hotels & Resorts を興した。その彼が、TPG Capital, WLR LeFrak, Perry Capital と共に 今度は倒産した全米最大のコンドミニアム建設金融融資銀行の Corus Bankshares のローン 40% を、連邦預金保険会社 (FDIC) の競争入札で \$554m で買収して(額面 \$1 に対して 60 セントの価格となる)、その不動産ポートフォリオ \$4.5bn を手に入れた。Sternlicht と投資家達は、FDIC からゼロクーポン債 \$1.4bn と低金利の \$1bn の融資を受けて、建設中の LAS, MIA, LAX の不良不動産を完成させる。そして不動産市場が回復した時にそれ等を売却して巨額の利益を得ることを考えている。業界ウオッチャーは、①高い競争入札価格(二番札よりも +20% 高い)、②依然として低迷している不動産価格(3 年前より LAS▲45%、MIA▲57%、LAS▲56%)、③差し押さえ作業の難航、④民間業者に対する公共機関 FDIC の低利融資批判などを理由に、Sternlicht の計画に懸念を示している。Sternlicht の 2 回目の不良不動産買収計画が上手く行くかが注目されている。(nytimes.com, 5/31/2010)



Barry Sternlicht, creator of Starwood hotels, bought up condo properties from Miami to Las Vegas. Some, like Paramount Bay in Miami, still sit empty.

(2) ディズニーがフェイスブックでチケット販売

Walt Disney が、フェイスブックの Disney の公式ページで 6 月 18 日に封切りされる 3D 映画 “Toy Story 3” の切符を売り出した。このアプリケーションは、Disney Tickets Together と呼ばれるもので、フェイスブックのサイトを離れること無しにチケットの購入を可能にする他、フレンドに対して一緒に映画を見に行くことを勧誘する。5 月 26 日に立ち上げた “Toy Story 3” の公式ページにこのサービスを導入し、732,000 人のフォロワーを獲得している。Disney は、同社の映画、テーマパーク、アトラクション、物販、TV ショーなどのプロダクトのために既に数百ページのサイトをフェイスブックに立ち上げ数千万人にリーチしている。(nytimes.com, 6/01/2010)

(3) 大手ホテル チェーン中国市場積極的展開

中国が、世界最大の国際観光発生国と世界最大の目的地となるだろう。2010年には、前年比 +12%増の 21 億人の国内と海外の旅行者をホストするだろう。この巨大な観光市場に世界の大手チェーンがホテル展開を積極化させている。チェーンは、中国におけるホテル展開の最大の悩みは、特に豪華ホテルと地方都市で 品質の高い従業員を見つけることだと言っている。

チェーン	ブランド	中国展開状況
Marriott	6 ブランド	年内に 60 ホテル開業、5 年以内に 120 ホテル展開 Dailen, Zhuhai, Kunshan などの地方都市にも展開
Carlson	Radisson	10 ホテル展開に加え 11 ホテル開発中 Wuxi, Shenyang(人口 800 万人), Huizhou にも展開。
Accor	Sofitel, Novotel, Mercure	今年 17 ホテル展開、地方都市にも展開する。
Starwood	Sheraton, Westin, St Regis	現在 54 ホテル営業中、 70 ホテル建設中もしくは開発中
InterContinental	Crowne Plaza, Holiday Inn	125 ホテル営業中、更に 100 ホテル開発中

(FT.com, 5/30/2010)

(4) ポールソン、ハラースの 9.9%取得

ヘッジファンドの Paulson & Co.が、継続して Las Vegas に投資している。6月1日には、Harrah's Entertainment の 9.9%を買収することに合意した。この契約で、Paulson は Harrah's の子会社の負債 \$532m を \$351m の現金で買収することになった。Harrah's のオーナーである Apollo Management LP と TPG Capital LP は、約 \$200m でこの会社の負債 \$303m を購入する。これにより両社は、Harrah's 株 15.6%を保有する（詰まり DES）と同時に、Harrah's の \$21bn の負債を約▲\$900m 減少させる。Paulson は、先月、巨額の負債に喘ぐ MGM Mirage と Boyd Gaming Corp.の主要な株主になったことを発表し、カジノの投資家達の興味を掻き立てた。(wsj.com, 6/03/2010)

(5) メザニン債が再び活発

Dubai World が \$117m に上るメザニン債にデフォルトしてユニオンスクエアの W ホテルが差し押さえられてから 6 ヶ月が経った。貸し手の LEM Mezzanine は、今年初頭の破産法申請によりこのホテルを数ヶ月以内に失うだろう。2009 年 3 月には、Normandy Real Estate がオーナーの Broadway Partners がデフォルトした直後に、メザニ

ン債を密かに買収してニュージャージーの Hancock Tower を獲得した。 現在、全米の未返済のメザニン債発行総額は \$100bn に上っている。 景気悪化に伴って、このメザニンが借り手の頭痛の種になっている。 シニア債より劣後となり借り手の株式でしか保全されないリスクがある融資にも拘わらず、最近 再び 不動産投資に対するメザニン債の発行が活発化する気配を見せている。 シカゴの Jones Lang LaSalle によると、今年 1 月以来のメザニン債の発行額が \$374m に上っている。 2009 年の発行額 \$210m を既に超えている。 差し押さえ物件の売却が増加すれば、メザニン債融資も更に増加するだろう。(nytimes.com, 6/01/2010)



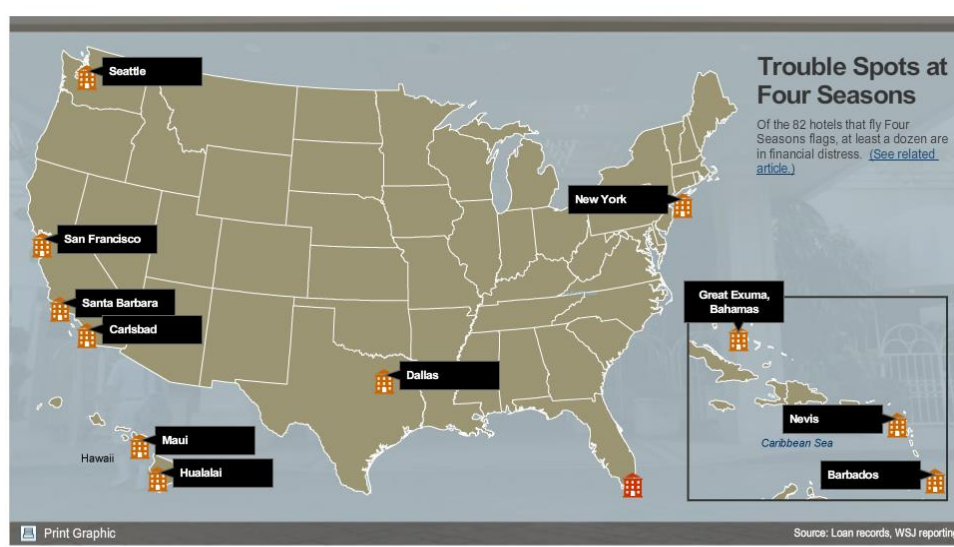
The W Hotel in Union Square changed hands in December after the private equity division of Dubai World defaulted on a \$117 million mezzanine loan as business faltered.

(6) 豪華チェーン、活け花カットし洗濯外注化

超豪華ホテルの Four Seasons Hotels & Resorts でコスト削減が始まっている。 Four Seasons は、全世界で 82 の超豪華ホテルを運営しているが、一軒のホテルも保有していない。 他的大手ホテルチェーンと同様に、ここでもホテルの運営と保有が分離されている。 米国の Four Seasons のオキュパンシーは、昨年 57%に RevPAR は▲26%にそれぞれ低下している。 1泊\$400以上の料金を徴収していながら、ホテルは十分なキャッシュフロー産み出せず金利と運営費を賄えていない。 マウイとシアトルの Four Seasons は、負債の返済に滞り、ダラスのは差し押さえられ、建設中断を余儀なくされたバルバドスのは、バルバドス政府が資金援助を行なっているなど少なくとも 12 の Four Seasons が財政困窮に陥っている。 SFO と MIA のホテルのオーナーは、2/3 の株式を売却して負債を軽減し差し押さえを逃れている。 NYC では、負債の元金の一部を繰り上げ返済し、その他のホテルを追加抵当に差し出している。

Four Season は、2006 年に \$3.7bn でサウジの皇太子 Alwaleed Bin Talal と Microsoft の創業者 Bill Gates に売却された。 Four Seasons の創業者であり CEO の Isadore Sharp (78) が 10%を保有している。 Alwaleed 皇太子は、世界的同時不況なので収支悪化は致し方が無いし、これは Four Seasons の所為ではないと言っている。 彼は、ホテルのオーナーは、“Four Seasons” の名前で恩恵を受けている筈だと語っている。 しかし、全ての Four Seasons のオーナーが同じ考えを有している訳ではない。 加州 Carlsbad の Four Seasons Aviara では、運営コスト巡ってオーナーと Four Seasons の間で争いとなり、結局 Carlsbad は、Four Seasons に違約金支払によって運営契約を破棄した。(通常契約で

は、期間 60 年間でホテル収入の 3%～3.5%が Four Seasons に支払われる。) \$90m のモーゲッジの返済を滞らせている Millennium Partners が所有する MIA と SFO の Four Seasons では、コスト削減が始まった。 Millennium は、嫌がる Four Seasons を説得して、洗濯の外注化、ロビーの大きな活け花の中止、1～2 つのレストランの一部週央の休業、▲41 の職のカット などのコスト削減に着手した。 夜勤時のチェックインとコンセルジェの統合、深夜のルームオーダーの廃止、ベッドのターンダウンの中止は、(その一部は試験的实施後に) 顧客サービスが低下するという理由で見送られている。 Four Seasons は、これ等のコストカットが長期的に収入減を発生させると主張している。(wsj.com, 6/01/2010))



(7) 欧州連合、オンライン賭博規制を容認

欧州最高裁判所判事は、連合加盟国が 消費者保護と詐欺防止の目的のためにオンライン賭博を禁止することができるかと裁定した。 この裁定は、欧州展開拡大を計画しているオンライン賭博業者にとって大きな打撃となるだろう。 Ladbrokes (英) は、オランダの De Lotto (オランダの賭博ライセンスを保有している NPO) から、オランダでライセンス無しでオンライン賭博を実施しているとして訴えられている。 最高裁判所は、消費者保護と詐欺防止のために規制が必要かどうかは、各国の裁判所が決定する問題だとしている。 Betfair (英) も、オランダ政府が英国の賭博ライセンスを認めて、英国ライセンスを保有している企業のオランダ内での営業を許可するべきだと主張していた。 Betfair は、オランダのライセンス取得を試みる。 Ladbrokes は、欧州委員会によるオンライン賭博規則の制定が必要だと言っている。(FT.com, 6/03/2010)

その他

(1) ノキアが自転車を利用した携帯電話の充電装置を開発した。

Nokia が、自転車を利用した携帯電話の充電装置を開発した。サイクリストと共に、主に電源が不自由な低開発国にとっては重宝な機器となるだろう。完全充電には、時速 15km のスピードで 2 時間半が必要。装置の価格は、25 ユーロで年内の発売開始が予定されている。(FT.com, 6/03/2010)



5. 短編小説 極東航空株式会社 物語 (21)

Randy の店を右に出て、サントリーホールと ANA ホテルの裏手から桜坂を下る。地下鉄の溜池山王駅から来たのだろう、初老の夫婦が高橋と絵里子が今下って来たばかりのオークラへの道を尋ねた。その格好から、きっと誰かの披露宴にでも参加するのだろうか。道沿いに行って最初の角を左に曲がり坂を上がれば直ぐそこが目指すホテルだと教えて、丁寧に礼を述べた。そして、二人でゆっくりとその方向に去って行った。都心では滅多に感じる事ができない、何にか落ち着いてほっとする気にこの老夫婦はさせてくれた。短い坂だけど、名前の通りの桜並木がびっしりと新緑のトンネルつくって、周り的高層ビルを隠していることも、こんな気持ちにさせたのだろう。

坂を下って六本木通りに出る。車がひっきりなしに忙しく通っている。今迄の東の間の静寂が一瞬に消え去ってしまった。右が溜池、左が六本木の交差点だ。広い大きな道だ。横断歩道をヤット見つけて長い赤信号が変わるのを待ち、青になってから難を逃れるように足早に渡る。そして、反対側の歩道に渡ってからタバコ屋の角を折れて細い路地に入り、暫く六本木方向に歩いてから右手に曲がって南部坂を上がる。坂の左手は、地図には決してその名前が表示されないけれども、米国大使館の宿舎の広い敷地だ。この辺りを散歩したりジョッキングしたりしている外国人が多いのも、この宿舎の所為だろう。便利な一等地の場所に、見るからに頑丈そうな背の高い門扉で守られて我が物顔に存在している。年に一度か二度バザーと称する会を催して、地元住民に普段は開けないこの場所を開放しているけど、こんなその時だけのカモフラージュ的な人気取りの集會に嬉しがって行く気になどなれない。キット大使館と同じように、そこは治外法権の日本の主権が及ばない外国なのだろう。左手は、低層階の住宅地だ。人口密集地の都心の土地の有効利用が進んでいない。

坂を上がって左に曲がった右手に氷川神社が在る。数本はある銀杏の大木が日光を遮って、都心でこんな所があるのかと訪れる人達を驚かすほどの鬱蒼とした風情を醸し出している。神社の前の通りには、タクシーが数珠繋ぎになって駐車して休んでいる。運転手たちは、昼寝のための東京の憩える場所を熟知している。“東京散歩”などに推奨コースとして載っているのだろうか、ガイドブックを片手にした数人が境内で写真を撮り合っている。若い女性が、ガラガラ鈴をならして一生懸命拝んでいる。何か願掛けをしているのだろう。神社の案内には、氏神は天照皇大神の弟神でヤマタノオロチを退治したことで有名な素盞鳴尊（すさおのをみこと）だとある。そして、ここは「良縁・縁結び」「家内安全」「商売繁盛」の御神徳があるそうだ。

「絵里子さん、貴女疲れた？ 氷川神社は、東京の10社の1つの有名神社です。ここでお参りして行きましょう。きっとご利益がある」

「あたし、東京を全然知らないことに気付いたわ。こんな所があるなんて。そして坂も多いのね。チャント坂の名前が付いた標識が立てられているのね。今日は、良い所に連れて来て下さったわ」

「天気が良かったことが何よりです。ここまでがだいたい20分、ここから新国立美術館まで40分はかかるでしょう。丁度4km、昔の1里で1時間は歩くことになる。絵里子さん、疲れたら言って下さいよ。無理が一番いけない」

「大丈夫、大丈夫、高橋さんよりズート若いんですもの。ヘッチャラですわ」

本氷川坂を下って、赤坂の住宅街を左手の方向に進むと檜町公園に出る。大きな公園だ。公園の南北は、南が檜坂、北が乃木坂となる。斜面を利用して小さなせせらぎまで造られている。池がある。そこには日本家屋の休憩所が設けられている。公園内に設置された遊具のデザインが素晴らしい。色と言いや形と言いや モダンだ。この辺りは、江戸時代の長州藩・松平大膳大夫（毛利家）の下屋敷跡で、当時は檜が多く植えられていたらしい。現代の公園になってからは、樺と桜が多く植えられている。（尤も檜を見分けられないのかもしれない。）



檜町公園を上った所が、東京ミッドタウンだ。しんどくなった絵里子は、ここで高橋と初めて腕を組んだ。頑丈そうな彼のマッコの腕が、絵里子を支えてくれる。高橋は、気恥ずかしそうにチョット嬉しそうな顔をした。

「あたしミッドタウンって初めて。丁度オープンした 2007 年春から KUL に住んだでしょう・・・丸っきり田舎者になってしまったわ」

「右奥に見える風変わりなデザインの建物が安藤忠男の“21_21 DESIGN SIGHT”です。デザインの美術館みたいなもので、日本のデザインの拠点になることを目指している」

「高橋さんって、建築がお好きなの？」

「僕は 全く建築の知識なんて無いけれど、全て独学で世界に認められる建築家となった安藤さんって理由無しに凄いじゃないですか。 淡路島の蓮の池の下に造ったお寺（本福寺 水御堂）や、瀬戸内海の直島の地中美術館を見たけど、地下に建物を埋めてしまう独創的アイデアなんて普通の人じゃ思い浮かばないですよ。 お寺が池の下にあるなんて……。 池からの採光が本堂内陣の背後を照らすなんて……。 直島の地中美術館でも、建築家が見せたい建造物を見る事が出来ない地中に埋めてしまうなんて……。 僕は、クリエイティビティーって、どんな仕事にも必要だと思う。 これが出来ないと全てが何でも上手く行かないような気がする。 僕のチッポケな電気部品製造の仕事にも、勿論これが必要だ。 安藤忠男や黒川紀章の世界的な設計家の作品を見ると、ついワクワクしてしまって……。 えも言われぬ刺激を受けるんですよ。 いろいろ見たり経験したりしないと感性も磨かれないじゃないですか」

「絵里子さん、確か あそこのタワーは都心で最も高い高層ビルの筈ですよ。 日本では4番目かな。 ミッドタウンには、リッツカールトンの超豪華ホテルやサントリー美術館が在る。 六本木ヒルズに対抗しているんですよ。 ここでのお勧めは、なんて言ったって ガレリア地下1階の“とらや”の宇治金時ですよ。 夏でないのが残念だ。 今度食べましょう」

「あら、高橋さんって甘党なんだ。 お酒が好きなのに……」

「男で、甘党なんて格好悪いよね。 僕は、甘いも辛いも両方好きなの」

ミッドタウンを抜けて、外苑東通りを渡るとそこはもう新国立美術館の直ぐ近くだ。 黒川紀章の設計のガラスで張り巡らした湾曲したファサードの斬新な建物が見えて来た。 ここまで、高橋が言った通り **Randy** を出てから丁度1時間が経っていた。 これから見に行く「画狂人 北斎」の展覧会の大きな垂れ幕が入り口にかかっている。

(次週に続く)

表紙：

PHILOSOPHER

鉛筆

B6 メモカード

1999年3月作

TD 勉強会 情報 430 (以上)