

平成 22 年 9 月 6 日

TD 勉強会 情報 443

1. ライアン航空の“立ち席”案
2. その他のニュース
3. 極東航空株式会社 物語 (29)



1. How Ryanair Plans to Cut Cost

ライオン航空の“立ち席”案

Ryanair CEO Michael O’Leary は、後部客室の座席 10 列を立ち席 15 列にする案を練っている。立ち席を導入して、30 席増加させる計画だ。

O’Leary は、この他に 3 つのトイレを 2 つにして、その分増席することも考えている。残った 2 つは有料化（1 ユーロ）して pay toilets とする魂胆だ。安全規則上実現困難な 1 人パイロットも考えている。

7 月には、欧州で初の 1 ヶ月 700 万人以上を輸送した航空会社となった。Ryanair の時価総額は \$7.2bn となり、easyJet の \$2.3bn を遥かに上回る。しかし Southwest の \$8.29bn や DL の \$8.22bn には及ばない。今年 3 月に終了した年度決算では \$431m の利益を計上した。過去 10 年間で IATA の航空会社が ▲\$50bn の欠損を計上したのに対して Ryanair は、1 年を除いて 9 年間利益を計上している。

O’Leary のケチケチは有名だ。ファクシミリのカバーレターは厳禁だ。社員は鉛筆を自分で買わなければならない。(Bloomberg. 9/02/2010)



http://www.youtube.com/watch?v=7P_XAmYUtWQ



2. その他のニュース

旅行流通・TD

(1) 英国旅行会社株 低迷

アイスランド火山爆発、BAの客室乗務員スト、社会不安、まだら模様の景気など今年の旅行を取り巻く環境は良くない。今月初め、Kiss Travel（親会社 Flight Option 非上場）が倒産した。Kissは、今年の旅行運業者の13社目の倒産となる。世界最大のツアオペレータのTUIとThomas Cookの業績も芳しくない。両社は、今年の利益見通しを、アナリストの予想の下限になると言っている。しかし、アナリストはTUIもThomas Cookも投資対象株としての魅力を捨てていないと言っている。TUIのP/Eは推定利益比8.5倍、配当率は5.3%、Thomas Cookのそれはそれぞれ6.9倍と6.5%になっている。FTSE 100銘柄の平均9.5倍と3.5%を上回っている。(wsj.com, 8/30/2010)

(2) セーバー、新プラットフォーム強化

Sabreが、新旅行会社プラットフォーム Sabre Redに Sabre Cruisesを追加した。Virtually Thereは、旅行者に50以上の航空会社の航空便遅延や空港情報のオンライン収集を可能にする。そして300の航空会社から、リアルタイムのスケジュール通報を得ることができる。(travelweekly.com, 8/30/2010)

(3) アマデウス 上半期決算

Amadeus 上半期決算 (単位ユーロ)		部門別	
ネット収入	1,379.3m (+11.9%)	GDS 収入	1,037.0m (+9.8%)
EBITDA	556.7m (+19.9%)	IT 収入	299.9m (+20.9%)
調整利益	246.8m (+38%)	Opodo 収入	53.7m (+5.8%)

(Tnooz, 8/31/2010)

(4) セーバー、ホスト旅行会社事業 売却

Sabre Holdingsが、Nexion ホスト旅行会社事業をTzell Travel (Travel Leaders Groupの一部分)に売却した。売却価格など詳細は不明。(travelweekly.com, 8/31/2010)

(5) グーグル ITA 買収、欧州 GDS コードオブコンダクト適合審査必要?

GoogleがITA Software買収して、GDSと同等の機能を発揮するのであれば、この買収がEUのGDS Code of Conductに適合しているか否かをチェックする必要があると欧州

委員会が言い始めた。 ITA の主要な顧客の殆どは北米の顧客であり、欧州では この買収の競争法関係の問題は発生しない。 しかし欧州委員会は、ITA が GDS と同じであれば、画面表示上のバイアス禁止を唱っている GDS Code of Conduct に照らし合わせた法制上の問題整理と審査が必要だと言っている。 Google は、司法省向けと思われる「The Online Travel Ecosystem」を作成し、ITA を GDS と Expedia (Best Fare Search) と並列させている。(Tnooz, 9/01/2010)



(6) 航空会社の付帯サービス運賃の流通は、一体誰に責任が有るの？

航空会社は、GDS のテクノロジーが陳腐で自分たちのマーチャンドライジングが実施できないとクレームしている。 これには、最近 GDS を使い始めている LCC まだ加わっている。 AA を含む幾つかの FSA (full service airlines) は、GDS が支援している XML 標準化に対抗して自分たちの独自の OpenAxis 標準の開発に乗り出した。 GDS は、ATB (Automated Ticket & Boarding Pass) システムの開発費は 航空会社に請求しなかったと言っている。 その結果、旅行会社が ATB2 プリンターを直接か 或は航空会社からのインセンティブ支払い経由で支払わせられる結果となった。 付帯収入に関する機能開発のコスト負担に航空会社は消極的だと GDS は不満を述べている。 IATA の予想によると世界の航空会社は、今年に \$2.5bn の利益を計上するだろう。 付帯サービス収入は \$5bn 以上と予想されている。 付帯収入が無ければ、航空会社は依然として欠損の継続となってしまう。 それほど付帯サービスが、航空会社の重要な収入源となっている。 一方 GDS のブッキングフィー収入は、\$10bn~\$12bn と予想されている。 GDS は、付帯サービス機能を間もなく追加するだろう。 問題は、航空会社が付帯サービスのコンテンツを GDS に流通させるかだ。 航空会社と GDS 間のこの戦争は、一体どっちが勝つのだろうか？(Tnooz, 9/02/2010)

(7) 旅行リコメンデーション

Amazon.com が、予測解析 (Predictive Analysis) を駆使して 顧客の過去の購買履歴から

新たな商品販売を勧誘するマーケティング手法を編み出して 大きな成功を収めた。新テクノロジー企業の 23TouchPoints 社は、予測解析手法をベースにして 次の旅行を勧誘するシステムを開発した。 Amazon が 6 つのタッチポイントのデータをベースにしているのに対して、この会社は 23 のデータをベースにしている。(travelmarket.com, 9/02/2010)

(8) アマデウス、XML のオンラインシステム開発

Amadeus が、オンライン プレイヤーをターゲットにした Amadeus Cars Plus XML を立ち上げた。 e-Retail XML メッセージを利用したこのソリューションは、既存の Amadeus Web Services のメッセージをストリーミング化すると共に、オンラインのプレイヤーたちにマップ表示、マトリックス閲覧、新検索機能を可能にする。

Amadeus は、OpenTravel のアクティブな会員であるが、このソリューションは OpenTravel XML 標準を使用していない。 しかし、サプライヤーとの接続のためのバックエンドサーバーには、この標準を使用している。 Amadeus は、既に伝統的旅行会社には Amadeus Cars Plus を提供しているが、今度はオンラインの世界でこのソリューションを提供する。(Tnooz, 9/03/2010)

空 運

【共通】

(1) 航空機事故が増加している

今年に入って航空機の重大事故が増加している。8 月末までで既に 13 件発生し、昨年(2009)の 10 件を上回り、2008 年の 13 件と同じ件数となった。 8 月 16 日以来、コロンビア、ネパール、中国、コンゴで航空機墜落事故(いずれも着陸時の事故)が発生し 70 人近くが死亡した。今年に入ってからからは 600 人近くが死亡している。北米や西ヨーロッパの主要航空会社では、航空機事故で死亡する割合は 1,000 万人~1,500 万人に 1 人の割合になっている。事故はアフリカやアジアの一部の地域に集中している。(FT.com, 8/29/2010) (wsj.com, 9/02/2010)



(2) IATA 第2四半期業界利益 \$3.9bn

IATA は、主要 47 社の第2四半期決算が \$3.9bn の利益計上となったと発表した。 燃油費は、過去 12 ヶ月間 原油価格がバレル\$76、航空ジェット燃油費がバレル\$87 にて安定的に推移している。 航空会社株は、2009年3月の底から +73%上昇している。

	2Q'10 損益	2Q'09 損益	備考
米州	\$1.74bn	▲\$514m	
ラ米	▲\$36m	\$509m	
欧州	\$1.02bn	▲\$548m	AF/KLM Amadeus 株売却益 \$1.27bn
アジア	\$1.16bn	▲\$322m	
合計	\$3.9bn	▲\$900m	

IATA は、業界見通しを、3月時点の▲\$2.8bn の損失予測から、6月には +\$2.5bn の利益予測に変更した。(ATW, 8/30/2010) (FT.com, 8/30/2010)

【米州】

(1) メキシカーナが運航停止

メキシコ最大の航空会社 Mexicana が 8月27日深夜全便の運航を停止した。 同社は 8月2日に破産法保護をブラジルと米国に申請した。 破産法保護申請前には、パイロットの給与の▲41%と客室乗務員の▲39%のカットと、社員の▲40%削減を組合に要請したが拒否されている。



Mexicana は、昨年のスウィンフルーによる数ヶ月間に亘るメキシコ訪問客の壊滅的減少と燃油費及び人件費の高騰で大きな財務的影響を受けていた。 Mexicana のストランド旅や客に対して Aeromexico は9月27日まで有効な特別割引運賃を提供する。 LCC の Interjet と Volaris も特別運賃を提供する。(wsj.com, 8/27, 29/2010)



Passengers who were booked on Mexicana at Cancun's airport on Saturday.

(2) バージンアメリカ、メキシコ線開設

Virgin America がメキシコ線を開設する。 SFO=Los Cabos は 12 月 16 日から、SFO=Cancun は 1 月 20 日からで どちらも週 4 便で運航開始する。(travelweekly.com, 8/31/2010)

(3) リジョナル航空でコンソリデーション

米リジョナル航空会社間のコンソリが活発化している。 リジョナルは、メジャーとの間で供給購入契約 (capacity purchase agreements) により、フィーダー便の運航を行なっている。 今までは、メジャー6社に対して数社ずつの決まったリジョナルが、フィーダー便の運航を実施して来た。 しかし最近はこの関係が崩れている。 メジャーがリジョナルに対して厳しいコスト削減を求めている。 リジョナルを子会社として保有していたメジャーは、柔軟性を高めるためにその子会社を売却している。

CO のフィーダー便運営の最大リジョナル航空会社 ExpressJet が SkyWest に買収されるだろう。 DL は、Messaba と Compass を昨年売却し、残るもう 1 社のリジョナル Comair の売却先を探している最中だ。 AA は、American Eagle の売却を計画している。 これからは、コストが安いリジョナルが、メジャーのフィーダー便のオペレーターとして選ばれるだろう。 アナリストは、その面では Republic が最強だと言っている。 Republic は、AA Eagle を買収するかもしれない。 Republic は、自社ブランドの LCC Frontier や、リジョナルの Chautauqua Airlines と Republic ブランドを保有し、複数のメジャーにフィーダー便運航サービスを提供している。(Reuters, 8/30/2010)



Comair CRJ 700. Photo: Courtesy, Comair.

(4) エアセル社 1,000 機目の機内 Wi-Fi システム装着

DL の DC-9 に装着した Gogo インフライト インターネット サービスが、丁度 1,000 機目の Aircell 社の Wi-Fi 装着航空機となったと発表した。これで、米国のメインラインに投入されている航空の三分の一が、同社製の Wi-Fi 機器を搭載することになる。

ライバル社の Row 44 は、衛星経由の Wi-Fi システムを開発している。Southwest は、Row 44 のシステムを採用した。同社のフリート 540 機全機に装着し終わるのは 2013 年になる。(Aircell のシステムは、地上の cell towers 経由となるので洋上を飛行中には使用できない。) (Tnooz, 8/31/2010)

(5) 地上の 航空機監視システム

空中もしくは滑走路上の航空機は、管制官が監視している。しかし、飛行場内をタクシングしている航空機は、誰も監視していない。大空港では、航空機が飛行場の何処に居るのか良く分からなくなる。NYC 州 East Syracuse のソフトウェア会社 Sensis 社が、飛行場の航空機監視システム Aerobahn を開発した。このシステムは、ランプ管理者や空港管理者に対してリアルタイムの地上の航空機の位置を知らせることができる。Aerobahn により DL の ATL 運航統制室は、全米の主要空港の航空機の離陸順位をリアルタイムで全て掌握し、スケジュール統制の効率化を実現することができるようになった。(wsj.com, 8/31/2010)



Aerobahn screen shows JFK's JetBlue terminal. White planes are departing, circled plane has taxied too long.

(6) ボンバルディア、第2四半期 ▲27%減益

- Consolidated revenues of \$4.1 billion, compared to \$4.9 billion last fiscal year
- EBITDA of \$331 million, compared to \$436 million last fiscal year
- EBIT of \$231 million, or 5.7% of revenues, compared to \$313 million, or 6.3%, last fiscal year
- Net income of \$148 million, compared to \$202 million last fiscal year
- Earnings per share of \$0.08, compared to \$0.11 last fiscal year
- Free cash flow usage of \$508 million, compared to a free cash flow of \$18 million last fiscal year
- Good cash position of \$2.8 billion
- Strong backlog of \$47.4 billion

Bombardier Aerospace

- Revenues of \$2 billion
- EBITDA of \$161 million, or 8.2% of revenues
- EBIT of \$91 million, or 4.6% of revenues
- Free cash flow usage of \$287 million
- 46 aircraft deliveries
- 29 aircraft net orders
- Order backlog of \$17.1 billion

(Bombardier Press Release, 9/01/2010)

【欧州&アフリカ】

(1) ライアン航空 ブラジル航空会社投資計画再浮上

Ryanair が、ブラジル第3位の WebJet に投資する計画が再浮上している。この計画は、2009年9月に発表されたが、ブラジルの外資規制緩和が進展せず延び延びとなっていた。ブラジルは、年内もしくは来年第1四半期には外資規制を現行の20%から49%へ拡大することとなった。WebJet は、現有の B737-300×20 機を、来年 B737-700 と 800×16 機（リース）に更新する予定。(Air Transport, 8/24/2010)

(2) 英航空券税 +50%増となれば、Y プラス座席中止（トムソン航空）

英国政府は、11月から航空券税を1.5倍に値上げする。B787型機を運航する英国初の航空会社となる Thomson Airways は、APD が値上げされる場合は、同型機に装着を予定しているプレミアム Y クラス座席を取り止めると言っている。APD の値上げによりプレミアム Y の運賃が高くなり過ぎてしまうため。一方カリブの観光大臣は、英政府に APD の値上げを中止するよう要請している。カリブまでの Y クラスの APD は50ポンドから75ポンドに、プレミアム Y クラスは100ポンドが150ポンドに値上げされる。(FT.com, 8/30/2010)

(3) ドイツが旅客税導入決定

ドイツ政府は、来年1月1日以降の予約に対して9月1日から passenger duty tax を導入することを決定した。これは、独政府の2014年までの▲800億ユーロの財政支出カットの一環として導入されるもので、▲年間10億ユーロの税収が期待されている。国内線と欧州域内短距離路線に8ユーロ、中距離路線に25ユーロ、長距離路線に45ユーロが課される。(ATW, 9/01/2010)

(4) バージンアトランティック 1千万ポンド キャンペーン

VS が、創立以来26年間で最大の10mポンドのグローバルキャンペーンを2010年に実施する。世界キャンペーンを実施するのはこれが初めてとなる。VS は、2月に終了した1年間で▲158mポンドの損失を計上した。(その前年は+50mポンドの黒字)(FT.com, 9/01.2010)

(5) エアバス A350XWB 製造開始

エアバス社が A350XWB の生産を開始した。カタール航空への初号機の引き渡しは、2013年が予定されている。フランス経済日刊紙 Les Echos は、2014年引き渡しに遅れると報道している。新複合部材を使用した経済性に富んだこの新モデルは、現在までに528機の受注獲得に成功している。(channelonewsasia.com, 9/01/2010)

(6) エールフランス、仏国内 LCC 設立検討

AF/KLM が、Air France Express と呼ばれる仏国内線 LCC の設立を検討している。組合との合意が整えば、Marseille, Nice, Toulouse に基地を持つ LCC を来年に設立し、国内線 LCC 他社との競争に備える。(travelweekly.uk.com, 9/03/2010)

【アジア&中東】

(1) 中国国際航空、B787×15 機購入

Air China が、B787-8 (210~250 席) ×15 機をそれよりも大型の B787-9 (250~290 席) ×15 機に変更することとなった。(wsj.com, 8/31/2010)

(2) 中国東方航空 上半期 増益 +79%

中国東方航空の上半期決算が、+78.7% 増益の 17.6 億元となった。同期間に A320×8 機、A312×2 機、B737-700×3 機、B737-800×4 機、B777F×2 機の合計 19 機を導入した。退役は MD-90×8 機、MD-11×1 機、A320×2 機、B737-300×1 機の合計 12 機。同社は 2011 年に 20 機、2012 年に 25 機の新造機を導入する。

収入	利益	旅客数	L/F
336 億元	17.6 億元	3,010 万人	75.8%
+92%	+78.7%	+45%	+5%p

(ATW, 8/30/2010)

(3) エミレーツ、A380 マンチェスター線に投入

Emirates が、9 月 1 日から A380 を Manchester 毎日便に投入する。A380 毎日便の他に B777 毎日便を運航しているので、Emirates の Manchester 便は 1 日 2 便の 900 席となる。Emirates は、A380 による LHR 毎日 2 便運航している。(CAPA, 9/02/2010)

(4) UPS ドバイで墜落

9 月 3 日夜半、DXB 発 CGN 行き UPS B747-400F が DXB 離陸後墜落炎上した。パイロット 2 人が死亡した。事故原因は分かっていないが、航空機は火災に巻き込まれた模様。パイロットは、軍用の滑走路に 2 度緊急着陸を試みたが成功しなかった。操縦室に煙が充満し、計器パネルの目視を妨げたとの情報が存在する。この事故は、UPS にとって初の重大航空機事故となる。(wsj.com, 9/04/2010)



水 運

(1) カーニバルクルーズ、取消規則 厳格化

Carnival Cruise が、間際の取消料金が高くなるように規則を厳しくする。取消手数料が 50%と 75%の期間で、その時点の前払金が取消料金よりも高い場合は、その高いデポジットが取消手数料として没収される。この規則の適用は、9 月 11 日から。Carnival は、最近の間際の取消の増大に対処する。(travelweekly.com, 9/02/2010)

陸 運 & ロジスティックス

(1) 中国鉄道 南ア高速鉄道建設プロジェクト参加

China Railway Group が、南アの高速鉄道建設プロジェクトに参加する。南アの Standard Bank (Industrial and Commercial Bank of China が 20%保有) と China Rail は、このプロジェクトとのファイナンスで MOU を締結した。プロジェクトの詳細は明らかにされていないが、Johannesburg と Durban 間の高速鉄道計画 (\$30bn) が含まれている模様である。現在アフリカでは、唯一モロッコの Tangier と Casablanca 間 750km の高速鉄道計画 (営業開始 2015 年) が存在する。(FT.com, 8/30/2010)

(2) エービス、ダーラー買収価格値上げ

Avis が、Dollar Thrifty の敵対買収価格を 1 株 \$39.25 から \$40.75 に引き上げた。また Avis は、Dollar Thrifty 各 1 株に対して Avis 0.6543 株を提供する。この結果 Avis の

オファーは4月の \$1.1bn から \$1.35bn に値上げされることになる。 Dollar は、既に Hertz の買収に合意しており、9月16日の Dollar Thrifty の株主総会は、この Hertz のプロポーザルを審議する。(FT.com, 9/02/2010)

ホテル & リゾート

(1) ウィリアムヒル (英)、世界サッカー大会で大儲け

William Hills が世界サッカー大会で 32.2m ポンドの粗利 (gross win) を稼いだ。 この影響で6月30日に終了した6ヶ月間の決算は、収入が 8.6bn ポンド (+12%)、ネット収入が 529.9m ポンド (+3%) となった。 しかし、2,300 のベッティング店は相変わらず低迷 (ネット収入▲7%) している。 反対にオンライン事業のネット収入は +24% 増の 124.2m ポンドとなった。 ゲーム ソフトウェア企業 Playtech が運営している William Hill Online の Sportbook 部門は、収入が +59%、ネット収入が +77% 増加した。 税前利益は +13% 増の 103m ポンドとなった。 しかし、今年後半と来年の見通しについては注意が必要だと言っている。(FT.com, 8/26/2010)

(2) アジア太平洋地区のホテル開発 中国がリード

STR Global によると、中国で計画中的のホテルは 406 プロジェクト 139,193 室存在する。 この内 70% の 98,515 室が建設中だ。 139,193 室はインド (46,562 室) の三倍の規模に相当する。 Home Inn は、660 ホテル 76,560 室を中国全土に展開している。 そして 200 ホテル 23,200 室が計画中だ。 来年中に 1,000 ホテルを営業する。 中国のホテルの7月のオキュパンシーは 63.4%、ADR は 713.01 元となっている。(HNN, 8/30/2010)

(3) 888 上半期減益でコストカット開始

888 の上半期決算は、EBITDA 利益が▲39%減益して 12.6m ポンドとなった。 ポーカーの不振、為替、世界サッカー大会のオンラインゲーム賭博へのネガティブな影響により減益となった。 888 は、コストカットを開始する。 ライバルの PartyGaming と BWIN が7月に合併した。 888 も、他社との合併が1つの選択肢になっている。(FT.com, 8/31/2010)

(4) マカオ カジノ増益

カジノ大君 Stanley Ho が経営するマカオ最大のカジノ SJM Holdings は、6月に終了した上半期の利益が4倍以上の HK\$1.57bn となったと発表した。(前年同期は HK\$338.0m)

しかし、2008 年の上半期利益よりは依然として▲41% 低下している。 収入は +79% 増の HK\$26.72bn であった。

一方 Melco International は、上半期決算を▲HK\$218.2m の損失に前年同期より損失幅を 73% 縮めた。 収入は▲10% 減の HK\$62.12m であった。 Melco International は、Stanley Ho の息子の Lawrence が経営している。 Melco Crown の 33.43%を保有している。 この資産が Melco のネットアセットのおよそ 90%を形成している。 つまり Melco は、純粋な持株会社である。

マカオの 8 月の賭博収入は前年同月比 +40% 増加した。 アナリストは、上半期の増収率 +67%が、下半期には 34% にまで低下すると予想している。

7 月の 6 社のシェアは SJM 29%、Las Sands の Sands China 20%、Melco Crown 17% (右)、Wynn Resort の Wynn Macau 14%、Galaxy International Group 13%、MGM Resorts International 18%となっている。(wsj.com, 8/31, 9/2/2010)



(5) ペガサスのホテル レポート

Pegasus の7月のホテル レポートによると、GDS 経由のホテル予約が +24.5%上昇した。一方 ADS (Alternative Distribution System) では、+24.1% 増加した。

Global GDS (Mostly Corporate) - YOY Variances

Month	Net Reservation CHG	Net ADR CHG	Net AVG LOS CHG	Net Revenue CHG
JUL 10 vs 09	24.5%	6.0%	4.3%	37.7%
YTD JUL 10 vs 09	16.7%	4.3%	2.0%	22.9%
JUL 10 vs 08	20.9%	-7.5%	2.0%	13.9%
YTD JUL 10 vs 08	23.8%	-8.7%	-0.3%	11.6%
JUL 10 vs 07	35.6%	-4.7%	-1.1%	27.5%
YTD JUL 10 vs 07	28.2%	-4.0%	-2.0%	20.5%

Global ADS (Mostly Leisure) - YOY Variances

Month	Net Reservation CHG	Net ADR CHG	Net AVG LOS CHG	Net Revenue CHG
JUL 10 vs 09	10.4%	1.2%	0.7%	11.9%
YTD JUL 10 vs 09	10.6%	-1.9%	-0.8%	6.7%
JUL 10 vs 08	21.1%	-19.5%	-4.2%	-7.2%
YTD JUL 10 vs 08	9.3%	-23.3%	-6.3%	-23.3%
JUL 10 vs 07	27.7%	-17.9%	-7.8%	-4.3%
YTD JUL 10 vs 07	29.1%	-19.1%	-8.3%	-5.7%

(Pegasus View, July 2010 Report)



その他

(1) シャンペン、瓶の軽量化で二酸化炭素 20 万屯削減



Newly forged bottles, still red hot, being checked at random for defects at the Saint Gobain glass bottle factory. More Photos >

(nytimes.com, 8/31/2010)

3. 連載小説 極東航空株式会社 物語

極東航空大学は、eラーニングによる通信講座の社内のバーチャル大学だ。社長の藪野の発案だ。大学の運営の全ては、社員のボランティア精神に基づいている。会社は会議室の提供だけで、金銭的支援を含む一切の補助を行っていない。希望する人たちが講師に付いている。講師もボランティアワークで報酬はない。講師は中間管理職の人たちが殆どだ。彼らは、最初は半ば社長に強要されて仕方なしに講師になっていたが、最近は教えることを通じて自分の管理職としての業務の整理にも大きく役立つばかりか、業務改善に繋がる独創的なアイデアのヒントをここから得られることを知り、今では積極的にこの大学にかかわっている。講師の希望者も年々多くなっている状況だ。

講師のおよそ30%は、定年退職したOBたちによって占められている。5年前の会社設立時に既存の他の航空会社からトラバユして来たベテランが多くいるので、新しい会社にも拘わらずかなりの定年退職者が既に存在する。彼らの多くは、人生の大半を捧げて習得して来た職のノーハウやスキルの後輩たちへの伝授に極めて熱心なのだ。学生には、若い人たちが多く、極東航空のツイッターのページから入学申請して来たフォロワーが10%程度存在する。社外のフォロワーの人たちを含めて入学を希望した全員がこの大学の学生になれるけれども、大学の運営費として年間12,000円の学費が必要だ。

学部は、営業、運送、客室、整備、運航の5学部だ。現在5学部合計で、1,750人の学生が存在する。講師の数は67人だ。それに大学の運営に携わっている人たちが10数人存在する。この10数人は、講義スケジュール編成と学生の単位取得管理の事務を行なっている。各学部には4コースの講義が存在し、各コースの履修には1年間が必要となる。毎週1回のバーチャル授業が開催され、学生は毎月1回の履修レポートと、履修終了時の論文の提出が義務づけられる。論文は、全てが社内のイントラネットに掲載され、各学部の最優秀論文は毎年5月の*Kuruma*で表彰される。4コース全てを履修し終わると、その学部を卒業したことになり、社員の場合は人事記録に単位取得が記録される。

eラーニングは、動画や静止画の映像から、音声やテキストのマルチメディアの教材を駆使している。大学設立以来蓄えられたこれ等の教材は、「航空産業101」という本にまとめられて市販されている。大きな額にはならないが、印税収入が大学運営費の

一助になっている。

毎週1回のバーチャル授業に加えて、秋期講座が9月中旬に茨城の本社で3日間実施される。飽くまで勤務優先なので、秋期講座に参加するための勤務スケジュールの変更は許されない。出席できない人たちは、ウェビナー（Webinar=Web+Seminar）によって参加することもできるようになっている。秋期講座では、通常の講義から離れて各学部に関われない共通のテーマを勉強する。今年のテーマは、「低コストと高サービス品質の両立」だ。

このテーマで講師に立った企画部の関口は、LCCの単位コストがFSAに比して▲10%程度低いと言われているが、それは両者のビジネスモデルが根本的に異なるので、正確な比較ではないと言った。彼は、こう説明した。

「リンゴはリンゴ同士比較しなければ、比較にならないということだ。同じことがFSAとLCCのコスト比較に言える。3クラス装備した機材で短距離から長距離までの幅広い路線を運営しているFSAと、モノクラスで短距離路線を運営しているLCCのコストを単純に横並びさせて、▲10%もLCCのコストが低いと言うほど愚かなことは無い。複雑な運営をしているFSAのコストが高くなるのは当たりまえだからだ。

航空会社のコストは、燃料費や着陸費などの外部からの調達コストで全コストの四分の三ほどが占められてしまう。残った四分の一程度が我々の人件費だ。従って、人件費を除けば、収支償うためには管理が難しい外部調達コストを如何に上手くコントロールするかにかかって来る。

最大のコストである燃油費は、当社の場合はアジアエアーとの共同購入を実施しているので、他社とのコスト上の遜色は殆ど存在しないだろう。燃油ヘッジの問題を除けば、航空会社間でこのコストが大幅に異なるという話は聞いたことが無い。

また当社の航空機は、アジアエアーからのリース機を利用しているので、自前で調達する場合の資金調達が要らない仕組みになっている。つまり機材調達にかかるファイナンスを不要にして金融コストを回避している訳だ。航空機メーカーは、大量の航空機を購入する場合は大幅割引を実施するので、航空会社によって機材費が大きく異なる場合がある。欧州LCC最大手のRyanairが、2001年の9/11同時テロ直後の航空機販売がスランプに陥った際に、B737を200機格安で発注した話は有名だ。しかし、そのRyanairも、2013年以降の200機の格安発注には失敗している。ボ社が、値引きの要請に今度は応じなかった。中東のEmirates航空は、モノクラスで800席以上もあるスーパージャンボのA380を90機も発注した。カタログ価格は1機300億円以上もするが・・・、一体いくらの値引きで買ったのだろうか？

着陸料も、日本の航空会社の場合は特に大きなコストの 1 つだ。 米国や欧州の LCC がハブ空港でなくて着陸費の安いサブ空港に乗入れている。 しかし、サブ空港が存在しなければ・・・、これはどうしようにも無い。 日本の場合は、減法 高い空港使用料を航空会社に押し付けている空港が殆どだ。 これに加えて国内線を運航する航空会社には、1 キロリットル当り 27,000 円もする世界に類を見ない途方も無く高額な燃料税を支払わせている。 航空サービスが既にコモディティー化していると言うのに、情けないことだが国の航空政策がそれに対応できていない。

いろいろ述べたが、つまり航空会社のコスト管理には、自身の工夫や改善によってコスト削減できる範囲がかなり限られているということだ。 航空会社の経営は、小さなコストカットを積み上げる マイクロ マネジメントが必要となるなどと言われている所以だ。 Ryanair では、社員に鉛筆やボールペンを買わせている。 そしてファックスのカバーレターを廃止しているくらいだ。 “そんな細かいことを” などと言っていたら航空会社の経営はできない。

しかし人件費は、身内のコストなので外部調達コストとは異なる。 何も航空会社の経営に限ったことではないが、このコスト管理が一番難しい。 経営者は、利益を捻出し株主に配当するために、人件費を抑制したがるだろう。 反対に社員たちは、事業の成果の自分たちへの応分の還元を求めるだろう。 この両者の思惑が一致しない。

財務的に困窮した米国のメジャーは、AA 航空を除いて全社が破産法の保護を申請して債務を一時棚上げし、組合と結んだ労働契約を一方向的に破棄して人件費を大幅に削減した。 この給与カットが労使関係を極度に悪化させることになる。 米国では、航空会社に於けるストが厳しく規制されているので、組合と謂えどもストを実施することが困難だ。 労使関係の悪化は、即サービスの低下に繋がった。 空港のチェックイン エージェントやキャビンアテンダントの多くが、こともあうにも顧客に対して突っ慳貪な不親切な対応をとるようになったと言われている。 メジャーの給与カットでサウスウエスト航空の給与水準が、LCC にも拘わらず業界トップになってしまった。 最近、米国では、低運賃の LCC は、むしろ FSA よりもサービスが良いとまで言われ始めている。 つまり、この面では低コストと高サービス品質は両立しないことになる」

(次週に続く)

表紙：

愛芸センターベンチ
のホームレス
鉛筆、サインペン
B6 メモカード
1999年3月作

TD 勉強会 情報 443 (以上)