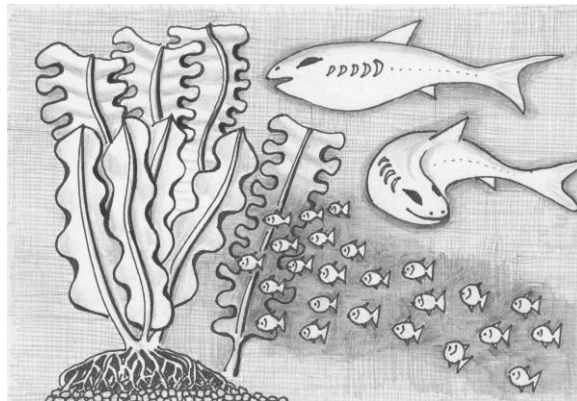


平成 21 年 11 月 2 日

TD 勉強会 情報 399

1. ソーシャル・メディアの勧め
2. 其の他のニュース
3. 編集後記

<<<日本の旅行業はガラパゴス>>>



1. Changing Your Thinking about Social Media Robert Cole

ソーシャル・メディアの勧め（抜粋）

旅行業界に携わるプロフェッショナルたちは、顧客との人間関係を通じて 彼らに旅への誘いを動機づけることができる信じられないほどの強力なノーハウを持った人達だ。旅行業界が、ソーシャル・メディアを通じてより大きなコミュニティーに働きかけるならば、更にそれ以上の大きな影響力を行使することが出来るだろう。

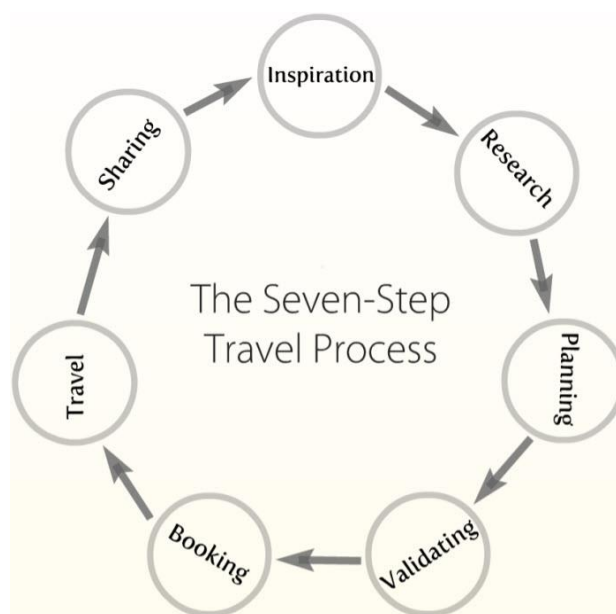
ソーシャル・メディア革命は、商品説明や特別販売価格に特化したものとは違った 顧客満足体験（customer experience）にフォーカスした改革のチャンスを旅行の会社に対して提供する。 最近の豪華旅行の広告で、多くの旅行会社が 顧客を無視したイメージばかりを掲載しているのには驚くほどだ。 そして 更に悪いことには、オンライン・メディアによって、検索／ショップ／予約のプロセスの簡略化されたオンライン旅行エクスペリエンスのみが展開されている。 ここでは、真の旅行体験（true nature of travel experience）が反映されていない。

旅行のサイクルは、インスピレーションから始まると言えるが、このインスピレーションは、オンライン旅行サイトのグローバル ネットワークに亘って旅行の体験や提案をシェアしたがつている人達の体験によって供給される。

旅行プロセスの7つのステップ（下図）のプロセスは、効果的なオペレーションと最高のサービス・デリバリーを約束するサイクルだ。 このプロセスは、旅行のサプライヤーと目的地による効果的な創造性とコミュニケーションによって、旅行者のフィードバックを旅行のインスピレーションに変える手助けをする。 これは、旅行者の具体的な要求と暗示的ニーズに対応する カスタマイズされたプロダクトとサービスを作り出す最高の機会を提供する。 そして、顧客の期待を予想し、満足させ、その期待を超えることによって、忘れがたい旅行体験を提供することを可能にする。 しかし、同様のプロセスであっても、顧客を無視した過度の商品宣伝への特化やサービスが欠落していたならば悲惨な結果を招くだろう。 顧客の信頼を得ることが最も重要なのだ。

旅行販売の成功は、完全な旅程の作成や最低価格の航空便を予約することではない。 それは、旅行エクスペリエンスそのものと、もっと重要なのは永続する思い出の創造にある。 まさにこれ等の思い出が、友人たちやそしてソーシャル・ネットワークスを通じて多くの人達とそれをシェアすることによって、他の人達を同じ旅行体験に誘うこ

となる。テクノロジー開発の進展が、ユーザー・ジェネレーテッド・コンテンツ（UGC）による 巨大なコミュニティにおける旅行エクスペリエンスの広範囲なシェアリングの促進を可能にしている。



ホテル、リゾート、目的地、その他の全ホスピタリティー組織や正に全ての旅行サプライヤーのためのオペレーション上の挑戦は、旅行者を取り巻く環境を改善する方策を勘案し、彼らが直面する障害を取り除いて、高品質の旅行エクスペリエンスの提供によって顧客満足を高めることである。多くのホスピタリティーとオンライン旅行会社のマーケティング幹部は、ソーシャル・メディアを通じて旅行をインスパイヤーさせるための基本的ツールを利用し始めている。従って、マーケティングの挑戦は、エクスペリエンスから多くの恩恵を受けるだろう人達と、経験に基づいたコンセプトをシェアリングすることになる。

旅行業界は、自社のビジター、ゲスト、社員、サプライヤー、提携者、そして目的地の市民のエクスペリエンスを、オンラインと自社の実際とバーチャルのコミュニティで強化しシェアすべきである。信頼おける仲間組織を立ち上げる。そして、旅行のパワーとそれが生活に潤いを与えることを、情熱をもって語ったら良い。

これにより他の人達を感動させることに成功するならば、大きな成果を得ることが出来るだろう。これが、ソーシャル・ネットワークの世界におけるビジネスの成功の秘訣となる。 ■ [feed://feeds.feedburner.com/thephocuswrightblog](https://feeds.feedburner.com/thephocuswrightblog)

2. 其の他のニュース

旅行流通・TD

(1) 30%の旅行会社のみが、エージェントにインセンティブ

全米旅行業者協会 (ASTA) の調査が、優先サプライヤーを予約したフロントラインのエージェントにインセンティブを支払っている旅行会社は 30%しか存在しないことを明らかにしている。インセンティブを支払っている旅行会社の 58%が、コミッションに対する一定割合を支払い、28%が優待旅行 (ファムトリップ) をオファーしている。優先サプライヤー使用が最も多いのは、旅行保険、ツアー、クルーズのセグメント。(travelweekly.com, 10/23/2009)

(2) トラベルウィークリー社の 2009 旅行業界調査 発表される

Travel Weekly 社が、2009 Travel Industry Survey を発表した。この調査 (旅行会社に対するアンケート調査) は、過去 40 年間 TW 社が継続しているもので、一部は ASTA の調査を引用している。米旅行会社の 2009 年販売見通しを、前年比▲20%減の \$240bn になると予想している。詳しくは；

http://travelweekly.texterity.com/travelweekly/2009tis?sub_id=BxHKbQsGzSsrF#pg1 参照。

(travelweekly.com, 12/26/2009)

(3) フライドットコム、英国でサイト立ち上げ

Travelzoo が保有する Fly.com が、英国でサイト運営を開始した。同サイトは、今年中にドイツでもサイトを立ち上げる。LH, BA, easyJet, BMI, Air Berlin などの航空会社の Web サイトから情報を引き出す他、欧州 OTA の eBookers にもアクセスする。(travelweekly.com, 10/26/2009)

(4) 旅行促進法、誰が資金を支払うのか？

Travel Promotion Act が間もなく成立すると期待されている。この法により NPO の Corporation for Travel Promotion (CTP) が設立されて、政府から \$100m と民間から \$100m のマッチングベースのファンド最高毎年 \$200m の資金により米国初の外客誘致活動が開始される。しかし、民間資金 \$100m は、一体誰が拠出するのだろうか？ 20:80 のルールにより、資金の 80%は現物出資 (例えば人手の提供、出張者の宿泊費の免除、広告スペースの提供など) によって賄われる。例えば、CTP が \$1m の資金 (現金) を

集めたとすると、80%分の現物出資である \$4m を加えて民間からは \$5m しか集まらないこととなる。 そうなると、マッチングベースなので政府からの資金も \$5m しか集まらないことになる。 \$200m に比べるととんでもないほど低額だ。 政府の資金は、査証免除国の米国入国者から 2 年 1 度の ETAS 申請時に \$10 を徴収することになっている。 驚いたことには、航空会社は旅行促進法への協力を巧妙に回避している。 彼らは、資金集めに対する協力も実施しない。 この法律は、2014 年までの時限立法となる。 保守派は、政府が旅行促進に手を出すべきでないと今でも主張している。 そして、CTP は、毎年の事業活動報告を連邦議会に提出しなければならない。(travelweekly.com, 10/27/2009)

(5) トラベロシティ、ホテル予約で最低価格保証

Travelocity が、ホテル予約に最低価格保証を導入する。 ホテルのチェックイン直前までに予約した価格よりも安い価格を見つけた場合は、差額払戻に加えて 12 月 31 日までの予約であれば将来の予約に使える \$50 の旅行券を発行する。 差額の払戻を受けるためには、より安い価格を表示した画面のコピーが必要となる。 他のオンライン旅行会社 (OTA) も最低価格保証を実施しているが、予約後 24 時間以内に制限されていたり、予約したサイトと同一サイトにおける価格にしか適用されなかったりの制限がついている。 OTA 間の競争が激化している。 全ての大手 OTA は、航空便の予約手数料を既に廃止している。 Travelocity は、ホテルやバケーション・パッケージの予約の変更や取消手数料 (\$25) を免除する。 そしてホテル予約手数料を値引きする。 Orbitz や Expedia や Priceline は、今年初めから ほとんどのホテル予約手数料徴収を中止している。(wsj.com, 10/27/2009)

(6) エクスペディア、第 3 四半期 +23%増益

Expedia が、第 3 四半期決算で ホテルとレンタカーの収入増に支えられて +23%増益の \$117m の利益を計上した。 収入は、+2%増の \$852.4m であった。 グロス販売額は +9%増、トランザクションは +16%増、国内予約は +8%増、海外予約は +11%増であった。 ホテル収入は、+3%増、宿泊数 (人泊) は +27%増 (含むパッケージディールと買収)、人泊当たりの収入は▲14%減であった。 航空収入は▲8%減、平均航空券価格は▲28%減少した。 航空便予約手数料の撤廃は、航空券販売枚数増 +27%によって一部相殺されている。(wsj.com, 10/29/2009)

(7) オンライン旅行会社 (OTA) のエアー予約増加

UBS のウォール街アナリストが、OTA の航空予約が予想以上に増加していると言っている。 予約手数料を撤廃した影響が出ているというのだ。 第 3 四半期の OTA の航空便予約収入はフラットとなったけれども、予約トランザクション数は +18%増加した

と思われると言っている。第4四半期は、更にOTAのエア予約が増加するだろう。OTAは、航空会社の自社直販サイトと伝統的旅行会社からシェアを奪っている。一部の航空会社の直販サイトは、余り影響を受けていないと言っている。多分伝統的旅行会社が大きくシェアを低下させたのだろう。DL CEO Richard Andersonは、サイトに於ける直販の発券手数料を減額したので、インパクトを受けていないと言っている。そしてDLの目的は、自社サイトによるオンライン販売を30%にすることだと言っている。(wsj.com, 10/19/2009)

空 運

(1) 海外主要紙が伝えた日本航空関連記事

10月28日から10月31日までの、海外主要紙および旅行業界誌が伝えた日本航空関連のニュースは以下の通りである。

・ travelweekly.com, 10/28/2009

UA sees opportunities as JAL works on restructuring

UA 日本航空リストラで勝機到来



日本航空が今年▲\$5.5bnの欠損を計上する見通しだ。UA CEO Glenn Tilton (左)は、「日本航空がリストラで規模を縮小することになれば、アジア太平洋地域でのシェア拡大のチャンスが到来する。大西洋路線でスターアリアンスの全日空との提携を強化して競争法適用除外を申請する」と言っている。冬の需要閑散期を迎えた米航空会社は、信用市場の回復も手伝って、流動性の強化に励んでいる。

ウォール街のアナリストたちは、流動性を強化した米航空会社は、合併に不可欠の統合資金を抱えることができたので、コンソリを再開すると予想している。

・ wsj.com, 10/29/2009

JAL Advised to Seek Aid From Turnaround Body

日本航空、政府企業再生機構に支援要請

前原国交相が、10月29日、タスクフォースの検討結果を踏まえて、日本航空の今後の再建を政府の企業再生支援機構に委ねることとなったと語った。

・ wsj.com, 10/29/2009

Japan Fin Min: JAL Turn-Around Body Likely

Milling Development Bank Of Japan Loan

藤井大臣、再生機構 日本開発銀行から資金捻出

藤井財務大臣は、10月30日、企業再生支援機構が日本航空への繋ぎ融資を日本開発銀

行から捻出することを検討するだろうと語った。

・ wsj.com, 10/29/2009 ANA to Seek More International Slots in Airport Expansion
全日空 国際線発着枠 拡大要求

全日空が、NRT と HND の来年度の国際線発着枠の拡大を要求している。 全日空は、通常の配分以上の発着枠を要求している。 日本航空の供給縮小により余剰となる発着枠をあてにしている。

・ wsj.com, 10/29/2009 Japan Airlines: Korean Fair Trade Body Investigating Unit's
Cargo Operations
韓国公正取引委員会 日本航空の貨物運営で捜査開始

日本航空は、10 月 30 日、韓国公正取引委員会が同社の貨物運営が貿易規則に違反している疑いで捜査を開始した との通知を韓国の当局から受けたことを明らかにした。捜査内容の詳細は明らかにされていない。

・ wsj.com,10/30/2009 JAL Overhaul Could Be Delayed Amid Shift
日本航空再建遅れる

日本政府は、10 月 29 日、日本航空の再建問題の検討を突然タスクフォースから政府の企業再生支援機構に移管することを決定した。 今後 2 ヶ月かけて、3 回目となる再建計画が検討されることとなった。

・ nytimes.com, 10/30/2009 Japan Says JAL Can Be Saved, With State Bailout
日本政府、日本航空の運航継続 確約

日本政府は、10 月 29 日、日本航空の再建問題を企業再生支援機構に委ねることとし、巨額の公的資金注入の準備を開始した。 政府は、日本航空の再生は必ず可能であると語った。



A Japan Airlines aircraft moved on the tarmac at Haneda airport in Tokyo on Thursday.

・ FT.com, 10/30/2009

Turnaround agency to oversee JAL rescue

日本航空再建 企業再生支援機構に移管

日本政府は、日本航空の再建問題を、今後は企業再生支援機構に委ねることとなった。これにより日本航空に対する資金注入の途が拓かれることとなるが、その額や時期の詳細は、機構の今後の詰めにかかっており流動的である。

・ wsj.com. 10/30/2009

Hurdles Remain for U.S.-Japan Skies Deal

日米航空交渉、東京アクセス増で難航

東京で 26 日～29 日開催された日米航空交渉で、主要な問題である米側キャリアの東京首都圏空港アクセス増は認められなかった。この問題は、12 月に再開される協議で合意を目指しているオープンスカイ協定の障害となるだろう。米側代表の John Byerly 運輸次官補は、「今回の協議で、オープンスカイ MOU 作成の大きな進展を見ることができた。12 月の協議で合意できることを楽観視している」と語っている。

(2) IATA、欧州委員会の排ガス取引制度の航空への適用を批判

IATA は、欧州委員会の炭酸ガス排出取引制度の航空への適用を強烈に批判した。この取引制度は、航空の排ガスのテクノロジーの開発を却って遅らせることになる他、国際航空便に対する如何なる課税も禁止している 1944 年の国際民間航空条約（シカゴ条約）に違反することになると主張している。IATA は、航空機の排ガスを、2050 年に 2005 年レベル比で▲50%削減することを約束している。各世代の航空機の燃費効率を▲15%削減し、バイオ燃料の使用を増加させることを検討している。バイオ燃料の使用は、炭酸ガス排出を最大で▲80%減少させるだろう。(FT.com, 10/26/2009)

(3) エールフランス、パイロットに安全手順の徹底を要請

AF が、同社のパイロットに対して安全手順の徹底を警告した。これは、ほぼ 5 ヶ月前にブラジル沖で墜落した A330 型機の事故（228 名全員死亡）に関連して出された警告で、幾つかのケースでパイロットが安全に関する基本的な手順を行なっていないと指摘している。パイロット組合は、これに強く反発している。そして、A330 型機の事故は、会社がピトー管（速度センサー）を交換していなかったことに起因すると主張している。この墜落事故以来、会社とパイロット組合の労使関係が悪化している。(wsj.com, 10/26/2009)

(4) FAA、ミネアポリス空港通過 NW パイロットの免許剥奪

FAA は、10 月 21 日に、目的地の Minneapolis 空港を 100 マイルも通過してしまった NW

のパイロット 2 人の免許を剥奪した。 国家運輸安全委員会（NTSB）の調査によると、この 2 人のパイロットは操縦室内でラップトップ コンピューターに熱中し、90 分間も管制官との交信が途絶えてしまい、且つ目的地空港をウッカリトッリ過ぎてしまった。パイロット組合は、この FAA の容赦ない対応は、パイロットの自発的な安全情報の提供を拒むので好ましくないと反発している。(wsj.com, 10/26/2009)

このインシデントで、管制官が NW との交信が途絶えたことを軍に知らせるのが 40 分間も遅れたことが判明した。 9/11 同時多発テロ以降、民間機との交信不能の発生は、即刻軍への連絡がマストとなっている。 この通報により戦闘機の緊急発進が行なわれる手はずになっている。 軍関係者、議会、FAA は、セキュリティーの実行の躓きに驚きを隠せないでいる。(wsj.com, 10/29/2009)

（５）チェコ航空の民営化断念

チェコ政府は、国営（91.5%）の CSA Czech Airlines の売却を断念したと 10 月 26 日発表した。 先週、CSA のパイロットは、経営陣の退陣を条件に▲30%の給与カットに合意した。 今後 CSA は、一層のリストラに励むことになる。 CSA は、上半期決算で▲\$100m の欠損を計上している。 8 月に AF/KLM が買収入札から離脱した以降、CSA の売却が懸念されていた。 唯一最終的に買収を希望したチェコの投資企業 Unimex とチャーター会社 Travel Service のコンソーシアムが、およそ \$58m の買収希望価格を提示したが この取引は成立しなかった。 政府は、今年初め およそ \$270m で売却したいと言っていた。(wsj.com, 10/26/2009)

（６）中国主要航空会社 3 社 利益計上

中国の主要航空会社 3 社が、第 3 四半期決算で揃って利益を計上した。(wsj.com, 10/28/2009)

単位：人民元=13.19 円

	収入	利益	備考
国際航空	14.05bn (+1.3%)	855.3m (▲1.97bn)	1~9 月 20.2 億元ヘッジ益 1~9 月 国内線旅客+17%増
南方航空	15.95bn (+9.5%)	284m (▲830m)	1~9 月 国内線旅客+15.6%増
東方航空	11.4bn (+5.5%)	23.16m (▲2.33bn)	3Q ヘッジ益 154m

（７）ジェット（印）第 2 四半期 欠損計上

インド第 2 位の Jet Airways が、9 月に終了した第 2 四半期で▲4.06bn ルピー（\$88m）の欠損を計上した。 前年同期は 3.84bn ルピーの欠損であった。 航空運賃の値上げが、旅客を鉄道に回帰させている。 インドの航空業界は、2008 年に▲\$2bn の欠損を計上した。 その半分が国営の AI の欠損。 Jet は、ライバルの Kingfisher 航空と昨年 10 月より提携を開始して、需要の減少と燃油の高騰に対応している。

(channelnewsasia.com, 10/28/2009) (wsj.com, 10/27/2009)

(8) エアーインディア、機内でネズミと喧嘩

AI の機内でネズミが走り回るアクシデントが発生した。(YYZ 行き便の出発直前に機内でネズミが発見されて、捕獲と消毒で 11 時間の遅延が発生した。) パイロットと客室乗務員が、飛行中の機内で殴り合いの喧嘩をした。(パイロットの痴漢行為が原因と言われている。この喧嘩で、操縦室が 10 分間パイロット不在となっている。) そして、9 月には、リヤド行きの航空機のエンジンから火炎の発生で、この飛行機を非稼働にした。只でさえ評判の良くない AI が更に評価を落としている。今年度欠損は▲\$1bn に上るだろう。最近インド政府は、AI に対して \$1.1bn の資金援助を実施することを暫定的に約束した。しかし、一握りの航空旅客の為に、国民のマジョリティーが貧乏で苦しんでいる時に何故国営の航空会社が必要なのか？ AI 迷走は、国営にその原因がある。例えば 2007 年には、人員の削減の合理化無しにもう 1 社の国営航空会社 Indian Airlines と合併させられて、31,000 人の社員を抱えている。(nytimes.com, 10/31/2009)



Air India passengers waited last month as they tried to learn when their flights would take off after pilots called in sick to protest the airline's plans to cut their pay.

(9) 豪競争監視当局、貨物運賃談合でタイ航空、捜査

豪州政府の Competition and Consumer Commission (ACCC) が、TG を 2001 年～2006 年の間に貨物運賃談合を実施したとして捜査に乗り出した。TG は、貨物談合で捜査される第 11 番目の航空会社となる。2008 年 12 月、ACCC は QF に国際貨物便の燃油 S/C 談合の廉で \$20m の罰金を科している。また ACCC は、BA にも同様の談合で \$5m の罰金を科している。(channelnewsasia.com, 10/28/2009)

(10) BAA ガトウィック空港売却損▲225m ポンド計上

BAA の 1 月～9 月の決算が、税前損失▲784.7m ポンドとなった。前年度同期の▲519.5m ポンドより悪化した。この決算で、BAA は LGW 空港売却損 225m ポンドを計上した。(この他にも年金繰り入で 261m ポンドが計上されている。)

At or for nine months ended 30 September	Unaudited 2009 ⁽¹⁾	Unaudited pro forma 2008 ⁽¹⁾⁽²⁾	Change (%)
<i>(figures in £m unless otherwise stated)</i>			
Revenues	1,846.0	1,716.2	7.6
Adjusted EBITDA ⁽³⁾	804.6	689.0	16.8
Cash generated from operations	742.8	517.7	43.5
Adjusted pre-tax loss ⁽⁴⁾	(111.5)	(33.2)	(235.8)
Pre-tax loss	(784.7)	(519.5)	(51.0)
Net debt ⁽⁵⁾⁽⁶⁾	9,771.0	9,426.0	(3.7)
Regulatory Asset Base ⁽⁶⁾	13,155.7	12,470.2	5.5
Passengers (m)	90.7	96.0	(5.5)
Net retail income per passenger	£4.64	£4.37	6.1

(FT.com, 10/28/2009) (BAA Press Release, 10/28/2009)

(11) ボーイング、B787 型機の第 2 組立ラインを南カロライナに決定

ボ社は、B787 型機の第 2 最終組立ラインを南カロライナの North Charleston に建設することを決定した。組合は、現在の SEA 組立工場の近くに建設することを欲していたが叶えられなかった。SEA 工場と合わせて月産 10 機を目指す。新工場は 2011 年 7 月より稼働する。(wsj.com, 10/28/2009)

(12) 米国内線運賃 1998 年レベルまで低下

米国内線運賃が、過去 11 年間最低のレベルまで低下した。運輸省統計局のデータによると、第 2 四半期の運賃が前年同期比▲13%低下した。この低下は 9/11 直後の第 4 四半期の▲12%減を上回る過去最大の四半期減となる。平均運賃 \$301.26 は、1998 年のレベルと同一（単純比較）となる。この間のインフレーションは 32%。(wsj.com, 10/28/2009)

(13) エンブラエル（ブラジル）第 3 四半期利益 \$57.7m 計上

ブラジルの航空機メーカーEmbraer（世界第 4 位の航空機メーカー）が、第 3 四半期で +\$57.7m の利益を計上した。ネット収入は \$1.25bn であった。第 3 四半期のデリバリー機数は 57 機で前年同期の 48 機よりも増加したが、価格の安いエクゼクティブジェット機が増加している。しかし世界的な経済低迷により、今年のデリバリー機数の見通しを 242 機から 232 機に減少させた。通期のネット収入の見通しは、\$5.5bn を維持している。(wsj.com, 10/28/2009)

(14) US 航空、▲1,000 人レイオフ

US 航空が、Charlotte, Philadelphia, Phoenix に集中した路線展開にネットワークを再編する。そして WAS Regan National Airport における大規模展開と東海岸シャトル便を維持する。来年には、32,400 人の従業員の内▲1,000 人（空港▲600+パイロット▲200+客室乗務員▲150）をレイオフする。BOS, LAS, LGA のクルー基地を閉鎖する。

欧州路線では、Birmingham と LGW（英）、MIL, STO, Shannon をオフラインにする。PHL=北京線の未使用の路線権を放棄する。 US は、第 3 四半期で▲\$80m の欠損を計上した。(wsj.com, 10/29/2009)

(15) ルフトハンザ、今年度通期欠損見通し

LH が、今年度通期の決算が 赤字決算に転落する見込みであると発表した。

第 3 四半期までの 9 ヶ月間の収支は、損失▲32m ユーロの計上となった。 LH は、需要の減少と収支悪化に対応して、2010 年～2013 年の新造機のデリバリー時期を見直す作業に入った。(wsj.com, 10/29/2009) (Lufthansa Press Release, 10/29/2009)

Lufthansa Group		January-September 2009		Change in €m
		2009	2008*	
Revenue	€m	16,162	18,611	-2,449
of which traffic revenue	€m	12,589	15,032	-2,443
Profit from operating activities	€m	316	936	-620
Operating result	€m	226	954	-728
Adjusted operating margin**	in %	2.0	5.4	-3,4PP.
Group result	€m	-32	529	-561
Capital expenditure	€m	1,777	1,660	117
Cash flow	€m	1,438	2,142	-704
Employees (as of 30 September)		118,945	109,401	
Earnings per share (undiluted)	€	-0.07	1.16	

(16) エバ航空（台湾）上海万博前に路線増強

EVA 航空が、2010 年上海万博に備えて TPE をハブにした北米大陸と中国本土間の路線増強を計画している。 現在 EVA は、北米と台湾間に週間 42 便を運航している。 台湾と中国本土間には、アフィリエートの UNI Airways と共に週間 50 便の直行便を運航している。 台湾と中国間の直行便は、今までの不定期便が今年 8 月からは定期便運営に切り替わっている。(wsj.com, 10/29/2009)

(17) 全米仲裁委員会、鉄道と航空会社の組合編成容易化を検討

- National Mediation Board が、AFL-CIO の要請を聞き入れて、鉄道会社と航空会社における組合編成を容易化するために Railway Labor Act の改訂を行なう。
- 現在、鉄道会社と航空会社の労使関係は、1926 年に制定された Railway Labor Act によって管理されている。 この法では、組合編成投票における棄権票を反対票として数えることになっている。
- 鉄道と航空会社以外の多くの企業は、National Labor Relations Act によって管理されている。 この法では、棄権票は、賛否のどちらでもない無効票としてカウントされている。
- AFL-CIO は、Railway Labor Act を National Labor Relations Act と同様の内容に変更

することを仲裁委員会に訴えていた。この背景には、DL と NW の合併がある。DL の組合編成率は、合併以前でパイロットを中心に約 15%と極めて低い。反対に NW は 95%になっていた。しかし、合併後の NW の人員構成率は 1/3 と高くない。従って、現行の Railway Labor Act のままでは、合併後の組合編成率を高めることが困難だ。

- DL は、公共交通機関の安定的な運営と、既に組合成立が航空でおよそ 2/3、鉄道で 3/4 となっているので、法改正は不要だと主張し法改定に強硬に反対している。
- 仲裁委員会は、10 月 28 日、Railway Labor Act の改定案を Federal Register に送った。この改定案は、60 日間の利害関係人のコメントを収集するだろう。

(wsj.com, 10/29/2009)

(18) ユーロ高がエアバス収支を直撃

エアバスが、10 月 30 日、AF に A380 型機の 1 号機を納入した。AF は、この航空機を 11 月 20 日から NYC 線に投入する。スーパー・ジャンボの投入により B777 型機×1 機と B340 型機×1 機をこの路線から引き抜き、毎日 5 便を 4 便に減便する事が出来ると AF は言っている。AF は、12 機の A380 型機を発注している。

エアバスの航空機販売は、世界のデファクト標準である米ドルによって決済されている。AF が A380 型機を発注した 2001 年からユーロは米ドルに対して +60%も強くなっている。つまりそれだけ米ドル建てで販売するエアバス機のユーロベース価格が低下している。エアバスの親会社の EADS は、ドルの先物買いにより為替差損をヘッジしているが、ユーロの継続した高騰の所為でヘッジ努力も限界に来ている。米国製の GE や P&W のエンジン採用をはじめ、ドル建ての部品や資材の購入にも努力している。ユーロ高は、ライバルのボーイングとの競争力弱めている。そして、欧州中央銀行総裁に為替の安定を要請している。(wsj.com, 10/30/2009)



(19) エアアジア、更に A320 型機×9 機のデリバリー延期

AirAsia が、10 月 30 日、KUL 空港の施設の狭隘問題で、更に 9 機の A320 型機のデリバリーを 2015 年まで遅延すると発表した。 AirAsia は、8 月に、同様の理由で 2010 年に予定されていた A320 型機×8 機の導入を 4 年間遅らせている。 同社は、2005 年に、デリバリーが 2005 年から 2014 年の A320 型機×175 機の購入契約を締結している。
(channelnewsasia.com, 10/30/2009)

(20) 9 月の国際線旅客が増加した — IATA

IATA によれば、13 ヶ月振りに 9 月の国際線旅客需要が +0.3%増加した。 貨物は▲5.4%低下した。 8 月の▲9.6%よりは減少幅が縮小している。(IATA Press Release, 10/29/2009)

Date: 29 October 2009

Fragile but Improving - UK APD Hike is the Wrong Response

Sep 09 vs. Sep 08	RPK Growth	ASK Growth	PLF	FTK Growth	AFTK Growth
Africa	-4.2%	2.2%	68.6	-6.9%	-2.0%
Asia/Pacific	2.1%	-4.2%	75.5	-3.1%	-10.1%
Europe	-4.2%	-5.4%	79.5	-13.0%	-11.4%
Latin America	3.4%	3.8%	73.5	1.8%	6.2%
Middle East	18.2%	15.2%	71.8	3.6%	5.5%
North America	-2.4%	-5.1%	81.1	-5.0%	-11.2%
Industry	0.3%	-2.4%	77.1	-5.4%	-8.5%

YTD 2009 vs. YTD 2008	RPK Growth	ASK Growth	PLF	FTK Growth	AFTK Growth
Africa	-8.9%	-4.5%	69.6	-19.1%	-4.6%
Asia/Pacific	-8.8%	-7.3%	72.9	-17.0%	-14.5%
Europe	-5.9%	-4.4%	76.3	-19.3%	-9.6%
Latin America	-2.3%	1.5%	72.0	-12.7%	-2.8%
Middle East	9.4%	13.2%	72.9	-2.6%	5.0%
North America	-6.7%	-5.1%	79.2	-17.9%	-10.4%
Industry	-5.3%	-3.4%	75.0	-16.4%	-9.8%

(21) 米航空業界団体 EU 競争委員長に書簡、アライアンス堅持を訴える

米航空会社の団体である Air Transport Association は、欧州委員会の競争委員長 Neelie Kroes に書簡を送り、大西洋路線の航空アライアンスの堅持を訴えた。欧州当局は、現在航空アライアンスが、競争環境を悪化させずに公衆の利便向上に貢献しているのか否かをレビューしている。ATA は、委員長に宛てた書簡の中で、oneworld, Star, SkyTeam の 3 大アライアンスは、欧州規則により禁止されたビジネス慣行には相当せず、反競争的ではないと主張している。そして過去 5 年間のアライアンスの大西洋路線シェアは +1% しか増加していないと言っている。米国でも、連邦議員がアライアンスに対する懐疑的な姿勢を強めている。米運輸省は、10 月末に予定していた AA+BA+IB の競争法適用除外申請に対する承認可否の決定を遅らせた。(wsj.com, 10/30/2009)

(22) BA 客室乗務員組合、労働条件変更の差し止めを裁判所に請求

BA の客室乗務員組合 Unite (14,000 名) は、High Court に対して会社が 11 月 16 日から一方的に導入しようとしている、客室乗務員の労働条件変更（就業規則、賃金、編成数）の差し止めを請求した。同組合は、11 月 2 日にスト確立投票を実施する。スト確立されれば、クリスマス時期のストを構える予定だ。(wsj.com, 10/30/2009)

水 運

(1) 米下院、クルーズ安全法可決

10 月 28 日、米下院が Cruise Vessel Safety and Security Act of 2009 を可決した。今までの規則を体系化したと同時に、航海上のクルーズ船客の安全を強化する。クルーズ会社は、手すりの最低高さの遵守や船室の扉に覗き窓やチェーンの設置を義務づけられる。またクルーズ船の船長は、航海中に発生した殺人、暴行、行方不明について公海上を含めて米湾岸警備隊への事件発生直後の報告義務を負うことになる。(travelweekly.com, 10/23/2009)

(2) アジア海運 収支悪化

アジア最大手の海運 2 社が、第 3 四半期で大幅減収減益決算を余儀なくされた。世界的景気低迷で貿易量が減少し、海運が記録的な収支悪化に追い込まれている。世界第 5 位のコンテナ海運であるシンガポールの Neptune Orient Line は、▲\$139m の損失を計上した。これは 4 連続四半期欠損計上となる。同社は、2010 年上期まで赤字が継続すると予想している。収入は▲34%減の \$1.56bn であった。香港の China

Cosco（バルク船保有で世界第2位、コンテナ海運では第8位）は、▲6.9 億元（\$101m）の欠損を計上した。収入は▲39.5%減の 62.5 億元であった。

CMA CGM（仏）、Hapag-Lloyd（独）、Zim（イスラエル）、CSAV と CCNI（チリ）を含む幾つかの海運は、破産を回避する為の厳しいリストラを進めるか、政府からの公的資金援助を受けている。

コンテナ海運に船をリースしている船舶所有者も船を返還されて大幅な収支悪化に喘いでいる。

世界第5位の船舶保有企業 Peter Dohle Schiffahrts（独）は、政府に資金援助を要請した。リース船業界のトップの Claus-Peter Offen も援助要請を検討中と言われている。優遇税制の付いた所謂 KG ファンドのお陰で、ドイツの船舶所有者は、世界のコンテナ船舶の 1/3 を保有している。

昨年 12,000 近くを付けた Baltic Dry Index は、700 に崩壊し最近になって 3,000 にまで回復しているが、過去 10 年の平均を依然として下回っている。

(wsj.com, 10/26, 29/2009)



陸 運 & ロジスティックス

（1）アルストム、仏国鉄から 100 列車受注

全世界の発電能力の 25% 余りにあたる発電設備を供給し、鉄道輸送分野においては世界市場占有率 18% に達している Alstom（仏）が、仏国鉄 SNCF から地方線に使用する Coradia Polyvalent 100 列車を確定受注した。この取引は、将来的には 1,000 列車（7bn 商談）になる可能性を秘めている。Alstom は、カナダの Bombardier に競り勝った。(wsj.com, 10/27/2009)

（2）ノフォーク、サザン減益

Norfolk Southern Corp の第3四半期の利益が、▲42%減益して \$303m となった。収入は▲29%減の \$2.06bn であった。景気低迷を反映して、米鉄道会社 Burlington Northern Santa Fe, CSX, Union Pacific が、二桁の減益決算を強いられている。一方カナダの Canadian Pacific は、強力なコスト管理が奏功して、第3四半期に増益 +14% の C\$195m を達成した。この決算には資産売却 C\$68m と為替差損 C\$18m を含む。収入は▲1.3%減の C\$1.09bn であった。(wsj.com, 10/27/2009)

(3) アムトラック欠損 1 乗客当たり ▲\$32

Amtrak の 2008 年の損失は、1 乗客当たり ▲\$32 となった。 Amtrak の全 44 路線の内 41 路線が赤字路線となっている。 最も赤字が大きい路線は New Orleans = Los Angeles を走る Sunset Limited で、72,000 人の乗客 1 人当たり ▲\$41 の赤字を発生させている。 Acela 特急は、1 乗客当たり +\$41 の利益を計上した。 最も乗客数が多い Northeast Regional は、Acela 特急の 2 倍の乗客で 1 乗客当たり ▲\$5 の赤字を発生させた。(travelweekly.com, 10/28/2009)

(4) ナショナルエクスプレス (英)、ステージコーチとの合併もご破算

National Express Group は、10 月 28 日、Stagecoach との株式交換による合併計画の採用を断念した。 National Express は、年内に増資による資本増強を行い自主再建の途を歩むこととなった。 National Express の筆頭株主であるスペインの Cosmen 家は、この決定に不快感をあらわにしている。(FT.com, 10/29-30/2009)



A worker cleared away rubbish on a National Express East Coast line train at Waverley Station in Edinburgh, Scotland.

ホテル & リゾート

(1) Atlantic City 再び盛り返せるか？

ほんの数年前まで Atlantic City は、日帰りで賭博を楽しむ退職者達で賑わっていた。そして市は新しいビルディングの建設ラッシュとなり、巨大カジノの建設が計画されていた。しかし今日 Atlantic City は“デススパイラル”の様相だ。夏には Tropicana が競売にかけられ、市の 11 カジノの内の 3 つは破産保護法下に置かれている。又 Resort International は今年末には債権者の所有になりそうだ。建築されたホテルは空き部屋

状態の上に、多くの巨大カジノ計画も廃案となっている。唯一 Revel のみが建設中だ。Atlantic City が被っている打撃は Las Vegas や米国内の他のカジノと同様に景気後退によるものだが、更に大きな打撃は、ここ数年で近辺の州にカジノ（Maryland, 数年後にオープン予定の Philadelphia, Connecticut のアメリカンインディアン運営のカジノ）、がオープンした事だ。賭博収入の減少から New Jersey 州の老人および身障者援助プログラムのための税収入も減少している。Atlantic City のカジノ利益が今年現在迄で 10%代の減少を示しているのに反して、Borgata だけは 5%ほどの減少だ。だが、それに付随する \$400m 費やされたホテルは空室状態だ。Revel の建設が完了しても Atlantic City の今後の発展の見込みは疑問視されている。(nytimes.com, 10/25/2009)



The Resorts casino on an unbusy Boardwalk. One skeptic warns that Atlantic City faces a “death spiral,” and some think that the solution is to think big — and beyond gambling.

（２）シンガポールカジノ Genting 建設進行 Sands にプレッシャー

Genting Bhd. (本部マレーシア) は、クリスマス迄にシンガポールカジノの 1 部をオープンに向けて着々と準備を進めているが、競合相手の Las Vegas Sands Corp. (Sheldon Adelson 所有) のプロジェクトオープンより先になりそうだ。公式には Genting は \$4.4bn の Resorts World を Sentosa 島に 2010 年初頭にオープンを予定している。しかし実際は Resorts World は、Sands の Marina Bay Sands (シンガポールのビジネス街のど真ん中) より先にオープンする見込みだ。シンガポールでのカジノ運営は、長年シンガポール政府がその運営を許可しなかったのが、2005 年に政策を 180 度転換したという経緯がある。Sands の完成に先んじる事によって Resorts World は、\$3bn～\$3.7bn の利益を生み出す事になる (Morgan Stanley)。シンガポールカジノのオープンによって、東南アジアから客を引き寄せ、マカオカジノからビジネスを奪う可能性もある。シンガポールの法の下では、住民はカジノ訪問の際には S \$ 100 (米\$72) あるいは個別のカジノに対して年間会費 S\$2,000 を支払わなければならない。Genting (マレーシアに本部を持ちそこの賭博市場を独占している) は、6 月に MGM Mirage の株の 3.2%を買収した。(wsj.com, 10/23/2009)

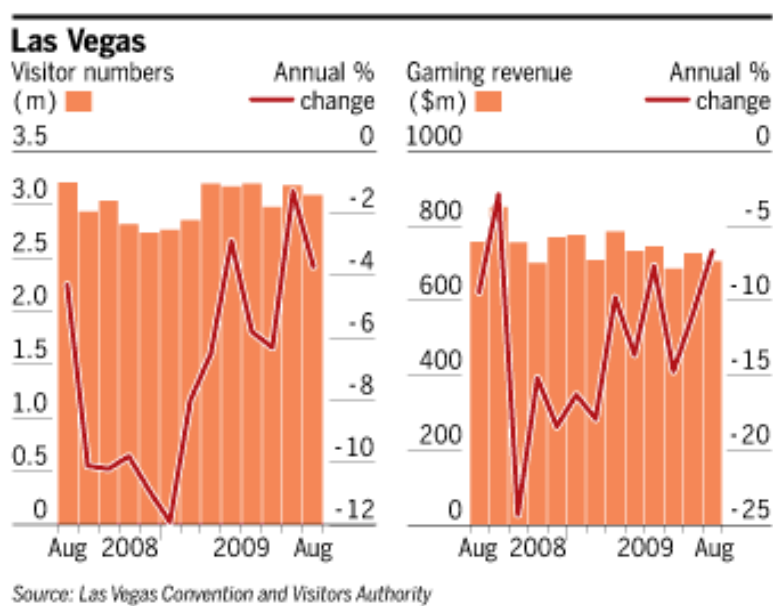
（３）米国第 3 四半期のホテルオキュパンシー60%に低下

米国内の宿泊料金、オキュパンシー、客室収入は第 3 四半期も落ち込み続けている。昨年と比較すると、オキュパンシーは 65.7%から 60.5%に、平均宿泊料金は▲9.8%低下し

て \$96.84 に、RevPAR は 16.9%低下して \$58.61 となった。 2009 年初頭 9 ヶ月では、米国内のオキュパンシー▲6.2%ポイント下がって 56.6%に、 ADR は▲9.1%下がって \$98.01 に、RevPAR は▲18.1%下がって\$55.48 となった。 第 3 四半期のホテル業界は先の 2 四半期より僅かながら改善されているがまだまだ低迷している。 RevPAR は過去 5 四半期、オキュパンシーは 8 四半期連続で落ち込み続けている。 第 4 四半期は改善されると予測されるが、RevPAR に関しては、残りの 2009 年および 2010 年全般にかけてネガティブな動きになると予測されている。(travelweekly.com, 10/26/2009)

(4) Wynn 収支悪化

景気低迷により Las Vegas の賭博客の賭け金額の出し渋り、カジノの訪問客の減少、カジノ全体での使用額の減少によって、Las Vegas のカジノ産業は第 3 四半期には苦闘を強いられてきた。 その結果 Wynn Resorts の第 3 四半期利益は昨年に比べると連続して減少した。 又 Harrah's Entertainment は▲\$1.6bn の損失を発表した。 Wynn はこの状況が改善される迄、米国内での事業の拡大を予定していない。 Wynn Resorts の株価は \$7.53 下がって\$55.54 を付けた (10 月 27 日)。 又純利益は 9 月 30 日迄で昨年比▲33%減少して\$51.2m から\$34.2m (1 株当たりの利益は 49 セントから 28 セント) となった。不動産に掛かったコスト等を除外すると、Wynn Resorts は 1 株当たり 33 セントの利益だ。 Wynn は香港証券取引所で今月初旬に増資して \$1.63bn を調達した。 そして第 3 四半期の収入は 1%上昇して \$769.2m より \$773.1m になったと発表した。 この上昇には Wynn Las Vegas に \$2.3bn 費やして昨年 12 月にオープンした Encore が寄与している。 マカオでの収入は\$474.8m から\$448.5m に減少した。 Wynn の長期負債は前四半期の\$4.12bn から\$4.2bn に増加した。(nytimes.com,10/27/2009) (wsj.com, 10/27/2009)



（５） Wyndham 第 3 四半期の利益 \$104m

Wyndham Worldwide は、第 3 四半期の純利益が昨年同時期比より ▲27%減少して \$104m になったと発表した。 収入は、低迷し続けるホテル産業、弱い為替、バケーションオーナービジネスへの少なすぎた投資により、▲17%減少して\$1.02bn となった。
(travelweekly.com, 10/28/2009)

（６） Hilton の買収負債 Blackstone に重荷

Blackstone（プライベート・エクイティ企業）は、Hilton Worldwide の負債総額 \$20bn の内の\$5bn を軽減させるために債権者と話し合いに入った。 話し合いは Blackstone の唯一の最大投資を守るために行われる。 Blackstone は、負債を値引きして買い戻すための \$800m に上る Hilton の増資を引き受けることを考えている。 また返済満期日の 2013 年から 2016 年への延期と、劣後債務の株式転換（DES）も考慮中だ。 \$800m の資金は、Blackstone が管理するファンドから調達されることになるだろう。 この投資は、24 年前に Stephen Schwarzman と Peter G. Peterson によって設立された Blackstone にとって、最大の株式投資となる。

企業の負債のリストラに関する債権者と交渉が至る所で持たれている。 2015 年までに総額 1 兆ドルの senior loans とハイイールド・ボンドが満期を迎える。 その多くは、2005 年頃の極めて高率の LBO で発行された債権だ。 そして現在買収者たちは、返済不能を回避するために貸借対照表を繕うことに励んでいる。(wsj.com, 10/28/2009)



The Beetham Tower, center, in Manchester, England, is home to the Hilton Hotel towers. Since Blackstone's acquisition, the global hotel market has gone into a downturn worse than any since the Great Depression.

（７） タイ・ワーナー保有ホテルで借金返済困難

ビーニー・ベビー大君 Ty Warner が保有する、NYC の Four Seasons（368 室）を含む 4 つの豪華ホテルの \$345m の securitized mortgage の 1 年繰り越しが失敗した。 宿泊客の減少で 4 つのホテルのキャッシュフローが、債務繰り越しに必要とされた年 \$44.6m を下回ったのがこの原因。 これ等の 4 つホテル（全てローンの抵当に入っている）のオキュパンシーは、6 月までの半年間で 57.4%に低下している。 最も収支が悪化しているのは NYC の Four Seasons で、6 月までの 1 年間で RevPAR が▲20.4%下落し \$635

となった。Ty Warner は、銀行団と交渉して繰り越しを成功させると言っている。Smith Travel Research によると全米ホテルの RevPAR は、今年 9 ヶ月間で 2 年前の同時期に比較して▲17.5%低下した。豪華ホテルでは、▲28%も低下している。不動産ブーム時の多くのホテルのファイナンスは、securitized mortgage によって実行され、数千の投資家に証券として販売された。それが今ではホテルの securitized mortgage の 8.6%の \$7.2b が返済延滞 (delinquent) となっている。Securitized mortgage は、商業不動産の貸付のごく一部を構成しているに過ぎない。Real Capital Analytics によれば、ホテルの不良債権は、1 年前の \$1.9bn が今では \$21.9bn に増加している。(wsj.com, 10/30/2009)

その他

(1) 中国で iPhone 販売開始

中国で、10 月 30 日から iPhone の販売が開始される。32 ギガバイト iPhone 3GS の値段は、サービス・コントラクト無しに 6,999 元 (92,350 円) する。サービス・コントラクト付きとなる少なくとも 2 年間で \$3,120 となってしまう。米国の約 \$2,600 とは大違いだ。中国の携帯電話市場は世界最大で、利用者は 7 億 1,000 万人存在する。しかし利用者は月間 \$15 以下の利用料金しか支払っていない。iPhone の如くのスマートフォンは、全携帯電話のタッタの 7.5%しか売れていない。(wsj.com, 10/29/2009)



編集後記

<<<日本の旅行業はガラパゴス>>>

「日本の携帯電話はガラパゴス」と揶揄される場合がある。日本国内だけで利用できて、海外では利用できない日本独自の規格を指して、ガラパゴス諸島が外界と隔絶されて独自の生態系を維持して来たのに例えて“ガラパゴス”と言っているのだ。

ガラパゴスとは言い得て妙だ。

或る時、旅行業界の人と話をしていたら、「徳川 300 年の鎖国の影響で、ガラパゴスなんて携帯電話にとどまらず、日本で至る所に存在している」と言って、彼は旅行業に関連するガラパゴスとして以下を即座に列挙した。

- ✓ 大手旅行会社の航空座席やホテル客室の デボや買い取り無しの大量仕入れ
- ✓ IT 運賃のバラ売り（所謂エアオン）の大量販売
- ✓ 二次卸、三次卸などの複雑な流通
- ✓ 国内旅行販売と海外旅行販売の分離（GDS は国内線単独を取り扱えない）
- ✓ 企業の相見積もり制度と二社購買の商習慣（総合法人旅行管理システムの導入を困難にしている）
- ✓ 独自システムへのこだわり（安価な汎用システムの開発困難）
- ✓ サービスは無料だという考え（手数料モデルの導入を困難）
- ✓ “自分だけが良ければ”という身勝手な考え（業界全体の発展と繁栄を阻害）

また或る時、携帯電話業界の人と話していたら、彼はこんなことを言っていた。

- ✓ 携帯電話のガラパゴスという表現は間違っている。
- ✓ 日本の携帯電話こそが、既に 3G の高速ネットワークが存在し、そして実際に多くのユーザーが GPS 付きの携帯電話を使いこなしている。

- ✓ 日本の携帯電話こそが世界をリードしているくらいだ。 日本の規格が世界標準となる場合だって不可能ではない。

彼が言う通り携帯電話がガラパゴスで無いとしても、旅行業界は確実にガラパゴスと言えるのかもしれない。 旅行会社の多くは、日本市場から海外市場への進出を目指して事業のグローバルゼーションを重点戦略の 1 つに掲げている。 そのためには、脱ガラパゴスがマスト必要となるようだ。

ガラパゴス化は、何も携帯電話や旅行業に限ったことではなさそうだ。 同じような現象が方々で見当たるような気がする。 日本のガラパゴス現象は、日本人の言葉の問題（英語の壁）によるものだという人がいる。 その人は、日本人の言葉の問題は、聖徳太子の「和を以て尊しとなす」から始まっているのだと面白いことを言っていた。 千年以上前から日本人は、和を大切にするために自己表現を控えて来たので、言語能力に欠けた DNA を持ってしまったと言うのだ。 最後に話が少し脱線してしまったようだ・・・。(H.U.)

表紙：

鯨 2 匹と小魚たち

B6 カード用紙

鉛筆、COPIC サインペン

1999 年 5 月作

TD 勉強会 情報 399 (以上)