

平成 22 年 5 月 17 日

TD 勉強会 情報 427

1. 法人旅行管理の新しいオプション：バーチャル
2. 其の他のニュース
3. 短編小説 極東航空株式会社 物語 (19)



1. 法人旅行管理の新しいオプション：バーチャル

バーチャル会議が新たな成長事業になりつつあることについては誰も異論が無い。しかし、法人旅行管理会社（TMC）が、この事業を取り扱うのかどうか？ 或は取り扱うにしても どのように取り扱うのか？ が余り明確になっていない。

一部の TMC は、物理的な旅行手配以外のバーチャルなオプションは取り扱わないと言っている。その他は、テレプレゼンス プロバイダーと提携して、バーチャル会議の戦術的 戦略的の両方の要素を勘案した価格モデル作りを検討している。

TMC は、バーチャルとアクチャル（或はハイブリッド）な旅行の正当化、バーチャル会議室のインベントリー或は予約管理、企業が保有する会議施設の最適化改善、それらのコスト削減実績報告作成などについて顧客を支援することができるだろうが、これは TMC にとって全く新しい分野となる。今までの 人の A 地点から B 地点への移動の手配を中心とした業務に加えて、「事業ミッションを遂行するために何故この移動が必要なのか？」などのより幅広い戦略的な判断を法人旅行管理業務に求められることになる。

CWT は、蓄積されたミーティング管理ノウハウ、継続した ROI の追求、Tata Communication との提携によるバーチャル会議機能の追加、など全てを取り入れて 法人旅行管理プログラムの強化をおこなっている。（そこでは顧客である企業は、出張の妥当性を判断することができるように 出張規定の変更が要求される。）

HRG も、バーチャルを含めた問題に対する TMC の取り組みが必要だと言っている。規定作り、計画と予算化、炭酸ガスの問題、ミーティングのためのプラットフォームの選択 に対する支援とコンサルティング サービスを TMC は企業に提供すべきだと言っている。確かにテレプレゼンス会議室のインベントリーや予約管理などは、TMC の中核業務ではないけれども、TMC の社内システムを利用すればこの管理はできない話では決してない。

このバーチャルを取り入れた法人旅行管理の強化のためには、これを取り扱う TMC 側の洗練されたスキルの涵養が必要になる。実施されるミーティングの種類を理解し、それに最適なメディアムを提供するノウハウを取得しなければならないのだ。TMC にとっては、それは大きなチャレンジだ。更に言えば、ミーティングの必要性までが

問われることとなる。TMCは、旅行の手配業務から、よりアドバイザー的な 或はカウンセラー的な役割を担うことになるだろう。当然のことながら、これには2つ目のチャレンジとなる 顧客である企業の理解と協力が必要だ。

American Express (Tata およびオフィススイートの Regus と提携) は、Virtual Meetings Expert のパイロット プログラムを完成させ、バーチャルが良いのか実際の旅行が良いのかの企業の決定を支援する旅行コンサルタントを保有している。Amex は、昨年このバーチャル プログラムを、2010 年以内にオンライン旅行予約ツールに組み込むと言っていたが最近これを 2011 年に延期した。Amex は、この VMX を戦略的ミーティングプログラムを補完する重要なソリューションとして位置づけている。

BCD は、この記事に対するコメントを控えている。この会社は、昨年 同社の顧客がバーチャル オプションの最大限の有効活用のためのコンサルタント サービスの提供を求めていると言っていたが、彼らはテレプレゼンスの利用などの具体的な支援要請を行なって来なかったと言っている。Egencia は、バーチャル会議のサポートを行っていない。フェースツーフェースの会議に最大の価値を見出している。 ■

2. その他のニュース

旅行流通・TD

(1) ARC が新たな商品販売

メーリングリストやデータ分析のために Agency List を販売している ARC が、オンライン インタラクティブ データベース経由でデータバンクにアクセスすることができる新サービスを開始した。この新サービス Agency List Pro には、地域別行き先の販売実績含まれているため、特に目的地マーケターにとっては価値あるデータソースとなるだろう。(travelweekly.com, 5/7/2010)

(2) トラベルポートが消費者をターゲット

Galileo/Apollo と Worldspan を保有している Travelport の主たる事業は B2B だが、既に消費者向けに旅程を提示する Travelport View Point をはじめ、消費者ダイレクトの事業である GTA サイドでは、消費者から Octopus Travel 経由でホテル予約を受け付けている。しかし、更に B2C の領域を強化するためにテクノロジー経営者 Michael Buhr を CEO of

consumer and new venture に指名した。肩書きに CEO を使用しているのは Travelport の B2C に対する意気込みの現れである。彼は、消費者向けのツールの開発と B2C 戦略遂行のための企業買収を試みる。Buhr は、革新的な旅行ツールの開発企業に以下を挙げている。

UpTake	旅行者のニーズに合致した商品をセマンティックに検索
Yapta	航空運賃の過去の推移を追跡
Tripit	複数の旅程を統合
Worldmate	モバイル旅行マネジャー
FlightCaster	航空便遅延を予想

彼は、ユーザーの居場所を認識し、その近くのホテルやアトラクションやサービスを知らせるロケーションベース サービスのモバイル アプリケーションにも注目している。(travelweekly.com, 5/10/2010)

(3) プライスライン第1四半期利益倍増 国外販売が貢献

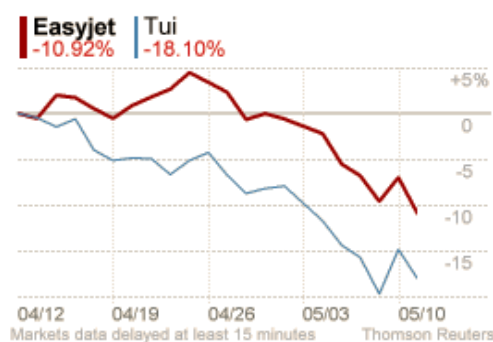
Priceline の第1四半期決算の利益が、昨年同期の \$25m を倍以上上回る \$53.9m となった。収入は、+26.5%増の \$584.4m であった。国外収入は \$215.8m であった。グロス販売は +52.5%増の \$3bn であった。(travelweekly.com, 5/10/2010)

(4) 夏場予約旺盛 火山灰の影響相殺 — 旅行グループ

easyJet は、火山灰の影響で▲50～▲75m ポンド、Tui は▲90m ポンドの減益をそれぞれ蒙った。しかし、夏場の予約が好調で通期決算では火山の影響を相殺することができるかと楽観的な見通しを立てている。

easyJet は、3 月末までの中間決算で、税前損失を▲79m ポンドに▲32%減少させた。収入は +13%増の 1.2bn ポンドであった。

通期見通しでは +100m～+75m ポンドの利益を計上するだろう。座席当り収入は +0.8%増加して 46.35 ポンドとなった。付帯収入は旅客当り +1.10 ポンド増の 10.23 ポンドとなった。供給は +8%増、旅客数は +11%、L/F は +2.1%p の 85%であった。Tui は3月末までの半期で税前損失が▲8%減少した。収入は +8%増の 4.9bn であった。中間配当 3.2 ペンス (+7%) を実施する。(FT.com, 5/11/2010)



(5) オンライン旅行会社、エージェント プログラム拡張

オンライン旅行会社が、オフライン旅行会社向けサイトを立ち上げ ホテルと旅行パッケージ販売にコミッションを支払っている。Expedia は、欧州で展開している Travel

Agent Affiliate Program (TAAP) を北米に展開し、Orbitz は北米のモデルを欧州に展開する。 Orbitz は、数ヶ月前に orbitzforagents.com を北米で立ち上げたばかり。(travelweekly.com, 5/12/2010)

(6) ギリシャ予約減少 — トーマスクック

Thomas Cook でギリシャのホリデー販売が減少している。 当地の経済不安と暴徒の抗議デモの発生が原因。 過去 4 週間で 英国では▲24%、ドイツでは▲30%の販売が減少 (同時点予約比較) している。(FT.com, 5/14/2010)

空 運

【米 州】

(1) 米運輸省、羽田路線を 3 社に配分

DOT は、羽田の 4 スロットペアーを Hawaiian 航空の HNL 便、AA 航空の JFK 便、DL の DTT 便、DL の LAX 便に配分した。 これ等の羽田便は、2011 年 1 月 29 日までに運航開始する必要がある。 UA 航空と CO 航空 (両社合併に合意している) の申請は、既に十分な供給を有しているとして認められなかった。 DOT の選定理由は以下の通りである。

- 競争促進のために日本に乗入れていない Hawaiian を選定した。 HNL は便の接続が僅かしかないが、日米間で最大の航空需要を形成している。
- DL の LAX 便は、西海岸と東京間の供給拡大に最も貢献する。
- DL の DTT 便は、日/アジア=米航空路の重要なハブである DTT を強化する。
- AA の JFK 便は、ワンワールドのアライアンスの強化に繋がり、他のアライアンスとのバランスが保たれる。

(wsj.com, 5/10/2010)

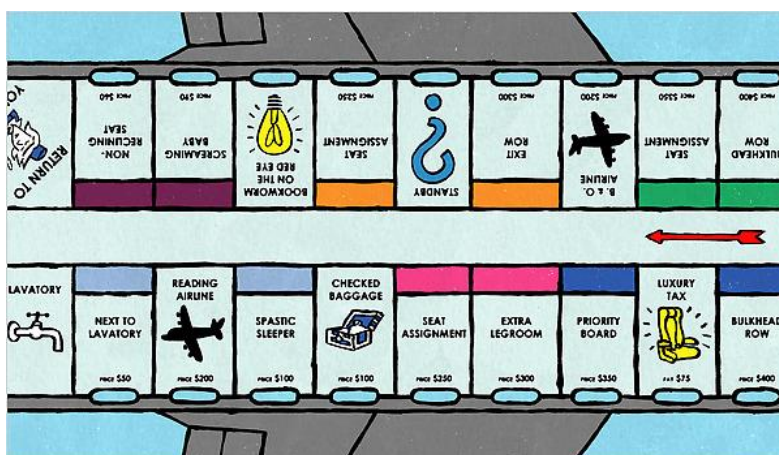
(2) 椅子取りゲームするには金が必要

航空会社が、手数料収入を稼いでいる。 座席指定まで有料化した。 手荷物のチェックインは 1 個 \$15 ~ \$35 が徴収されるが、座席指定の料金については依然として試行錯誤が続いている。 この料金は大雑把に言って 2 つに分類される。 全ての座席の指定に料金をかける方法と、足の置き場が広いプレミアム座席にかける方法だ。 Spirit 航空と AirTran は、全ての座席指定に \$6 ~ \$20 を取っている。

CO, UA, jetBlue, UA, US がプレミアム座席料金方式だ。 BA は 2 つの方法を併用している。 単純に前方座席に料金をかけるのは行き過ぎのようだ。 jetBlue は、エクスト

ラ座席 (EML) ピッチに \$10 (短距離)、\$25 (中距離)、\$40 (長距離) の料金を取っている。これ等の料金は払い戻し不可で、予約変更には有効でない。(変更すると無効になる)

Southwest は、依然としてフリーシーティング方式を採用している。そのかわり \$10 で優先搭乗の権利を買うことができる。この Early Bird Checkin サービスは、便出発の 36 時間前からチェックが可能。(通常は 24 時間前) 折角追加料金を支払って座席指定したにもかかわらず、搭乗した便が空いていて指定料金が無駄だったという不運な話も存在する。(nytimes.com, 5/09/2010)



(3) ジェットブルー 南ア航空と接続協定 締結

jetBlue が南ア航空と JFK に於ける接続サービスを開始する。jetBlue 全便と南ア航空の 40 都市の便が単一旅程として予約できることになる。jetBlue は、すでに同様に接続協定を LH, Aer Lingus, AA と結んでいる。同社は、アライアンスよりも特定キャリアとの提携の方が勝っていると言っている。(wsj.com, 5/10/2010)

(4) ユナイテッド 収入単価 +23%上昇

UA のマイル当りの旅客収入単価 4 月実績が、前年同月比 +23% ~ +24% 増加した。(wsj.com, 5/10/2010)

(5) 米仲裁委員会 組合結成ルール変更

National Mediation Board が、1934 年に制定された Railway Labor Act の規定解釈を変更して、鉄道と航空に於ける組合編成を容易化することを決定した。この規則変更は 5 月 11 日に官報に掲載され 30 日後に施行される。変更された規則は、今まで組合編成可否投票の棄権票を編成反対票としてカウントしていたのを改めて、他産業に対する規則と同様に投票された票数の過半数でもって票決することとした。(棄権票は無効となりカウントされない) これは、オバマ政権の労働組合より政策が反映された規則変更。全

米航空協会（ATA）は、この規則変更は公共輸送機間の安定的運営を阻害するとして即座に反対表明を発表した。そして NMB は規則変更権限を有していないとして司法によるレビューを要請すると言っている。この訴訟には、DL, jetBlue, FedEx, UA が参加する模様。組合編成の少ない DL、jetBlue、FedEx は、この規則変更で大きな影響を受けることになる



だろう。(wsj.com 5/11/2010) Members of the Transport Workers Union protest American Airlines executive bonuses last month at the Dallas/Fort Worth International Airport.

(6) iPad が機内エンタメシステムに

Enter Bluebox Avionix 社が、アップルの新製品 iPad をカスタマイズして“bluebox Ai”として機内エンタメシステムに利用する。(mashable.com, 5/12/2010)

(7) オバマ政権 航空パネル新設

米運輸省が、5月12日、航空業界の安全性、資金、世界競争力を検討するパネルを新設すると発表した。Susan Kurland DOT 次官補が議長に就任し、メンバーには Glenn F. Tilton (UA CEO 兼社長)、David Barger (jetBlue 社長)、Jack Pelton (Textron Inc.'s Cessna Aircraft Co. 会長) ほか航空会社、空港、組合の役員および幹部と学者が集められる。5月25日の初会合を皮切りに来年にかけて3回の会議を開催し、航空政策の変更を DOT 長官 Ray Lahood に答申する。(wsj.com, 5/12/2010)

(8) 全米航空協会 6月～8月需要の +1%増予想

ATA が、6月～8月の航空旅客需要が、前年同期比 +1%増加すると予想している。景気回復を反映して、それ以上増加する可能性が高いと言っている。一方燃油費は +20%増加するだろう。(travelweekly.com, 5/13/2010)

(9) ARC 4月精算実績 +25%増

4月の ARC 精算実績が 前年同月比 +25%増の \$7.2bn となった。国内線が +21%増の 3.2bn、国際線が +31%増の \$3bn であった。トランザクション増は +8.3%の 13.4 百万回。公認旅行社店舗数は 15,559 店であった。(travelweekly.com, 5/13/2010)

(10) 米航空会社、増税に反対

地方空港に航空券税の増税を可能にさせる議会の案に対して、米航空会社が 業界の成長を弱め航空運賃値上げに繋がるとして反対している。航空券税増案は、FAA の運営資金、航空会社に対する新たな安全対策、次世代の航空管制システム導入など広範囲

にまたがる下院通過法案の一部を成す。この法案は、所謂 旅客施設税の限度額を 商業航空会社の航空券当り \$4.50 から \$7 に引き上げる。この税収（今年 \$2.8bn と予想されている）は、滑走路改善、土地や機材の購入、安全プログラムの支出に充当される。上院案ではこの条項は含まれていない。ATA は、DL, AA, UA と共同署名した増税回避の陳情書簡を上下両院の運輸委員会の議長とメンバー議員に送付した。(wsj.com, 5/13/2010)

【欧州】

（１）英公正取引委員会、BA 談合容疑裁判取り下げ

英公正取引委員会（OFT）は、5月10日夜、新たな証拠が先週になって見つかったので燃油 S/C に関連した BA 社員 4 人（元社員 3 人+現役 1 人）に対する起訴を取り下げると発表した。談合容疑が確定すれば、4 人には合計 1m ポンドの罰金と最高 5 年間の懲役が予定されていた。新たに発見された証拠は、VS の 7,000 通に及ぶ e-メールである。その中には VS が BA との価格談合以前に燃油 S/C を決定していたことを示すメールが含まれている。BA は、2004 年～2007 年にかけて燃油 S/C の値上げに関する談合で、既に 121.5m ポンドの罰金を受けている。このカルテル捜査では、VS が談合に参加したことを認め 捜査に協力する代わりに情状酌量の扱いを受けて罰金を逃れている。今回の新たな証拠の発見で、VS の情状酌量の扱いが再検討されるだろう。VS に対する巨額の罰金の可能性もなしとしくなくなった。カルテル裁判の中止は、OFT にとって信用失墜など 今後のカルテルの取締りに甚大な影響を及ぼすだろう。(FT.com, 6/10/2010)

（２）ルフトハンザ 4 月旅客需要▲16%減少

LH 航空の 4 月旅客数が▲16%減少し 398 万人となった。火山灰の影響による空港閉鎖が減少の原因。L/F は +0.8%p の 76.3%であった。LH グループの旅客数は +3.7%増の 612 万人であった。その L/F は +0.3%p の 76.2%であった。(wsj.com, 5/11/2010)

（３）イージージェット 損失幅縮小

easyJet は、3 月末までの中間決算で、税前損失を▲79m ポンドに▲32%減少させた。収入は +13%増の 1.2bn ポンドであった。通期見通しでは +75m ～ +100m ポンドの利益を計上するだろう。座席当り収入は +0.8%増加して 46.35 ポンドとなった。付帯収入は旅客当り +1.10 ポンド増の 10.23 ポンドとなった。供給は +8%増、旅客数は +11%、L/F は +2.1%p の 85%であった。(wsj.com, 5/11/2010)

(4) イージージェット創業者 取締役辞任

easyJet 創業者である Stelios Haji-Ioannou が取締役を辞任した。同氏は、今後株主として社外から easyJet の供給拡大戦略に反対することとなった。

Stelios は、easyJet の供給拡大テンポが大き過ぎるとその是正を要求している。 easyJet のフリートは現在 182 機で今年 9 月に 192 機、2011 年に 200 機、2012 年には 208 機に増機する計画。 Stelios の拡大戦略反対に嫌気して会長と CFO が既に辞任し、この 6 月には CEO の Andy Harrison が辞任することなど取締役会の混乱が継続している。

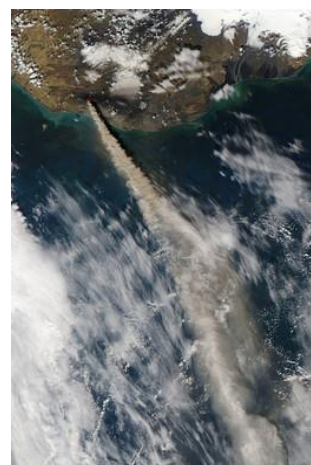
Stelios は、Harrison が株価を上昇させる事が出来ず、無配を継続し、エアバス社と蜜月で機材購入を促進させ、唯一上げたのは彼のボーナスだけだと非難している。そして Harrison は過大評価だったと酷評している。さらには、Harrison は、easyJet 後に CEO に就任する Whitbread でも同じような間違った戦略を採用して Whitbread とその株主を困らせるだろうとまで発言している。

Stelios は、easy ブランドのライセンス契約で easyJet と訴訟を起こしている。一部では、今回の辞任劇はこの訴訟の展開を有利に導くための戦術と見ている。(FT.com, 5/11. 14/2010)



(5) 欧州 米 FAA 火山灰運航規則採用か

European Aviation Safety Agency が、火山灰の近くを運航する航空機に対する欧州連合域内の統一規則の作成を検討している。 EASA は、ハワイ、アラスカ、西海岸で火山灰の影響を経験している米 FAA の火山灰運航規則の採用を考えている。この規則は、火山灰ゾーンの 120 マイル以内の運航を禁止し、それ以外の空域の運航については厳しい整備点検を条件に各航空会社の自由な判断に任せている。欧州では統一規則の制定の他に、火山灰の進路を予報するコンピュータモデル (英 Volcanic Ash Advisory Centre/London) の能力向上も喫緊の課題となっている。火山灰のどのレベルが運航の許容範囲なのかに付いての統一した基準作りも必要だ。欧州連合では、1 立方センチの気体中の灰 200mg 以下が許容範囲とされた。 ICAO では、1980 年に火山灰近くを運航した航空機が殆ど墜落しかけた事故後に、例外無く全ての火山灰の噴煙を回避する規則を決めている。(wsj.com, 5/12/2010)



With the volcano still spewing ash, there's still a risk that airlines will need to ground some planes.

(6) 英国航空客室乗務員組合 20 日スト予定

BA のクルーユニオン Unite が、5 月 18 日から 6 月 9 日までの間に 4 波 20 日間のストを

予定すると発表した。(各ストの間の1日はストの後遺症が継続するので実質は23日間のストとなる) BAは、3月の2波7日間ストで対応したのと同様の方法で、スト期間中の70%の旅客を輸送することを考えている。(18日~22日の間、LHR発長距離便の60%と短距離戦の50%を運航させる。) そのために英国と欧州の航空会社から8機の乗員付きウェットリースを行なう。BAは3月のストで▲40mポンドの損失を蒙った。このストの最終日の6月9日は、南アの世界サッカー大会開始の2日前に当たる。(FT.com, 5/11, 13/2010)

(7) リビア航空機墜落 乗員乗客103名死亡

5月12日、リビア国営のAfriqiyah航空A330型機がトリポリ空港着陸直前で墜落した。8歳の子供1人を除く103人全員の死亡が確認された。(wsj.com, 5/12/2010)

(8) 英新政権 ヒースロー空港第3滑走路建設取り止め

英国の保守党と自由民主党の連立政権は、環境問題の公約の一環でLHR空港の第3滑走路の建設を中止し、LGWとSTNのロンドン2空港の滑走路増設の検討を破棄する。2006年にBAAを10.3bnポンドの高レバレッジで買収したスペインのFerrovialにとっては大きな痛手となるだろう。英国経済界は、LHR空港の第3滑走路建設中止は、金融都市LONの国際競争力を弱め、英国経済に多大な影響を与えると警告した。新政権は、航空税に付いても変更する。旅客に課す人头税方式を改め、航空機1便当りをベースにした課税方法に変更する。高いL/FのLCC各社は、この決定を歓迎している。(FT.com, 5/12/2010) (wsj.com, 5/12/2010)

米航空会社は、英新政権の航空機に対する課税は、国際条約に違反していると非難した。ATAは、欧州連合の既存規則とシカゴ条約(国際民間航空条約)に違反すると述べている。(wsj.com, 5/13/2010)

(9) EADS 第1四半期決算減益▲39%

EADSの第1四半期決算が前年同期の170mユーロから▲39%減益の103mユーロとなった。為替ヘッジポジション悪化と継続したA380型機の出費が減益の原因である。収入は+5.7%増の8.95bnユーロであった。この四半期の受注は14.38bnユーロで、前年同期比+54%の増加となった。受注残は26.4bnユーロ増加して366.1bnユーロとなった。A350およびA330の広胴機を多く受注した。顧客に提供した航空機ファイナンス前で972mユーロのキャッシュ流出が発生した。ファイナンス後の流出は1.12bnユーロとなる。(Fwsj.com, 5/14/2010)

【アジア】

(1) インドネシア航空市場飛躍

多くの国が経済低迷で需要を減少させている中で、インドネシアの航空旅客需要が昨年+16%増加した。未だ充分に開発されていないこの市場は、アジアの他国の何処よりも今後速い成長を遂げるだろう。同国の航空会社は、今後数年間で215機の航空機を発注している。マレーシア AirAsia と米 PE ファンド Indigo を含む外資もこの市場に注目している。AirAsia は、2004年に合弁企業 AirAsia Indonesia を設立、Indigo は2006年に Mandala Airlines の49%を保有した。AirAsia Indonesia は、今年 A320×4機を増機する。Mandala は、6月から SIN, HKG, Macao 線を開設する他 中国と豪州への乗入れを検討している。QFの子会社の Jetstar はインドネシア便を増便している。中国、インド、米国に次いで世界最大の人口(2億4,000万人)と多くの群島を抱えたこの国は、航空にとって大きなメリットを有しており 市場のポテンシャルは極めて高い。10年前に航空規制緩和が実施され、航空旅客需要は2002年の1,200万人から昨年にはおよそ4,000万人に増加した。航空会社数は1998年の5社から2002年には22社に拡大した。しかし、その多くは採算割れで内1社の Adam Air は供給シェア15%を確保したが、2008年に墜落事故(102名全員死亡)直後に倒産した。

エアバスは、インドネシアのフリートが今後20年間で現在の3倍以上の規模となり+400機の新造機の需要が見込まれると予測している。大きな問題であった安全性も改善され、航空インフラも整備されつつあるが、まだまだ一層の改善が必要だろう。

GAは、3年連続で黒字を計上し、今年後半には欧州への乗り位入れと\$300mの上場を計画している。そして2014年までに現在67機を116機に増機する。

インドネシア最大の民間航空会社 Lion Air は、現在51機を保有し2016年までで148機を発注している。

	週間供給(席数) シェア
Lion Air	40.8%
Garuda Indonesia	24.5%
Sriwijaya	11.5%
Merpati Nusantara	7.6%
Mandara Airlines	6.7%

(wsj.com, 5/10/2010)

(2) ジェットスター シンガポールから路線展開

QFの子会社 Jetstar は、SIN から北アジア、豪州そして可能であれば 欧州 を含む長距離線を今年中に展開すると語った。SIN には A330×2機を駐機させる計画。(wsj.com, 5/12/2010)

(3) エミレーツ航空 大幅増益

中東最大の航空会社 Emirates が、3月31日に終了した会計年度で +35.6 億 UAE ディラハムの利益を計上した。 期末現金 \$3.4bn を保有している。 年内に上場を計画したい。 Sri Lankan 航空の 43.6%株は、全部もしくは一部を売却する予定。 現在 146 機を発注中であり、2011 年までに 150 機（追加 A380×7 機と B777×1 機を含む）のフリート編成となるだろう。 そして更に航空機購入を検討している。 多分 B777 もしくは A330×10 機となるだろう。 IATA によれば、2009 年の旅客輸送実績で中東市場が最大の成長 +11.2%増を遂げている。 そして今年のこの地区の航空会社の▲\$300m の損失を予想している。（全世界では▲\$5.6bn の損失予想） Emirates は、今年度に二桁の増益を予想している。

単位：UAE ディラハム

収入	純益	旅客数	供給	営業コスト
43.5bn	3.5bn (\$953m)	27.5 百万人	+17%	+3%
+0.4%	686m	+20%		

(wsj.com, 5/12/2010)

昨年3月に中止した A380 型機 (F14+C76+Y399) の JFK 線運航を 10月31日から復帰させる。 Emirates は JFK 線毎日 2 便 (B777) を運航している。 A380 復帰後も 2 便目の JFK 線 (B777) は維持される。(travelweekly.com, 5/13/2010)

(4) キャセイ航空 空港貨物ターミナル建設着手

CX が 2 年前に景気後退で 24 ヶ月延期した貨物ターミナル (\$707m プロジェクト) の建設計画を再開する。 ターミナルが完成する 2013 年には CX は更に 10 機の B747F を保有するだろう。 CX は、Air China との貨物合弁事業 (上海) から \$500m 収益を得るだろう。(channelnewsasia.com, 5/12/2010)

(5) 中国南方航空が日本航空を追い抜いた

China Southern Airlines が、旅客数で JAL を抜いてアジア最大の航空会社となった。(実際は、既に 2008 年から JAL は抜かれていた。)

(単位：百万人)

	2008	2009	2010
中国南方航空	58.24	66.28	予想 75 (+13%)
日本航空	46.87	41.8	n.a.

(channelnewsasia.com, 5/12/2010)

水 運

(1) マースク黒字復帰

世界最大のコンテナ海運 A.P. Moller Maersk A/S が、第 1 四半期で DKR3.44bn (\$586.2m) の黒字を計上した。これは 2008 年第 3 四半期以来の黒字となる。収入は +13% 増の DKR71.02bn であった。コンテナ需要が回復し収入単価が増加している。(wsj.com, 5/12/2010)

(2) ギリシャの大手ドライバルクとタンカー健在

ギリシャ経済の崩壊にも拘わらず、同国の大手ドライバルクとタンカー海運の業績が向上している。中国の旺盛な石炭、鉄鉱石、石油の輸入で、これ等のタイプの海運の業績が急速に回復している。ギリシャの近代海運は 1940 年代後半に米軍が戦争で使用した 800 隻以上の Liberty 船を安値で購入した時から始まった。欧州の製造業の隆盛と中東の原油輸送で稼ぎ、1956 年のスエズ動乱、1960 年代のブーム、湾岸戦争で船舶市況は大幅に上昇した。そして、ギリシャ海運大手は不安定な自国を離れて NYC と LON にオペレーションを構築した。船籍は Marshall Islands, Malta, Liberia に登録して金は Lichtenstein で蓄えた。ギリシャの納税義務を回避している海運大手は、皮肉にも今回の経済崩壊でホームベースの労務費と不動産費用の低下という副次的効果を受けている。ギリシャ海運は本国で 25 万人以上を雇用し、船舶の整備や弁護士やその他のコントラクターと契約し、ツリーズムに次いでギリシャの GDP の 5% を構成している。2009 年のどん底景気に際しては、値が下がった中古船を 218 隻も購入し総フリート数を 4,763 隻まで拡大した。しかし、業績向上は大手の話でありギリシャの 5 隻以下しか保有していない 1,100 余の弱小海運は、国の経済破綻で大きな影響を受けている。(wsj.com, 5/13/2010)

	ギリシャ船舶世界シェア
オイルタンカー	20.9%
ドライバルク	18.1%
化学薬品	13.3%
液体ガス	6.4%
コンテナ	5.6%

陸 運 & ロジスティックス

(1) ダラースリフティー買収で コミッション減少の恐れ

米レンタカー業界第4位の Dollar Thrifty に Hertz が \$1.17bn の買収オファーを提出した。そして Avis Budget が、Hertz のオファーを上回る条件付き競争入札を仕掛けている。旅行会社は、Dollar Thrifty 買収で、コミッションが減少することを恐れている。Dollar Thrifty は 10% のコミッションを支払っている。これに対して Hertz も Avis Budget も 5% しか払っていない。レンタカー業界ではコンソリが継続している。2002 年には Avis が破産した Budget を買収し、Enterprise は Vanguard Car Rental とそのブランドである National, Alamo を Cerberus Management Capital から買収した。Dollar Thrifty が、Hertz 或は Avis Budget のどちらにせよ買収されれば、米国のレンタカー業界はビッグ 3 の寡占となる。Enterprise が市場の半分以上を席巻している。(tavelweekly.com, 5/07/2010)

(2) 中国銀行 鉄道ネットワークに \$1.1bn 投資

Bank of China が、野心的な同国の鉄道拡張計画に \$1.1bn (約 1,000 億円) を投資する。BoC が投資するのは Shanxi-Shandong 鉄道で 4 年間かけて敷設される総工費 1,000 億元 (約 1 兆 3,000 億円) のプロジェクト。BoC は、この 1 ヶ月前には上海北京高速鉄道計画に \$900m の投資を決定している。中国の鉄道投資は、今年だけで 8,240 億元に達し世界の鉄道投資の半分以上を構成する。中国鉄道省は、他国では珍しい自己資金の調達を義務づけられている。民間資金や外資の導入を試みているが成功していない。そのため資金を潤沢に保有している国営銀行からの融資に依存している。(FT.com, 5/10/2010)

(3) ドイツポスト DHL 業績回復

世界最大のロジスティックグループの DHL が、ライバル企業の UPS と FedEx の好決算同様、第 1 四半期決算で +85% 増益の利益 1.7bn ユーロを計上した。景気の回復による追い風と、米国 DHL の撤退を含む厳しいイストラがこの好決算に貢献した。DHL は、前回の通期利益見通しを維持した。エクスプレス事業は前期の ▲392m ユーロから +110m ユーロの利益計上に復帰した。

販売	純利益	1 株当たり利益	配当
12.0bn ユーロ	1.7bn ユーロ	0.78 ユーロ	-
+4.4%	+85%	+85%	-

(FT.com, 5/11/2010)

(4) グレーハウンド、ファーストグループ (英) の足を引っ張る

FirstGroup の 3 月 31 日に終了した会計年度で▲10%減益の 180m ポンドの税前利益を計上した。 収入のおよそ半分を構成する北米事業における Greyhound 部門の▲14%減収が収支に影響している。

(単位：ポンド)

収入	税前利益	Net Cash	負債	配当
6.3bn	180m	136m	2.3bn	20.65p
+2%	▲10%	n.a.	▲0.2bn	+10%

(FT.com, 5/12/2010)

ホテル & リゾート

(1) サンズ、マカオ利益急増

Sands China は、第 1 四半期決算で \$110.5m の利益を計上した。 これは、前年同期の利益 \$26.7m の約 4 倍の利益となる。 ネット収入は +24%増の \$944m であった。

(wsj.com, 5/10/2010)

(2) インターコンチ 利益倍増

InterContinental Hotels Group の第 1 四半期利益が \$54m に前年同期比倍増した。 RevPAR は +0.2%増で、3 月+4.1、%4 月+5.2%と尻上がりに上昇している。(RevPAR の 1%p 変化は年間営業利益 \$13m に相当する。) Holiday Inn, intercontinental, Crowne Plaza, のブランドを持つ IHG は、世界 100 ヶ国で所有、運営、リース、フランチャイズの何れかに方法により 4,400 ホテル (640,000 室=世界最大) を運営している。(wsj.com, 5/11/2010)

収入	利益	RevPAR
\$362m	\$54m	+0.2%
+3.1%	\$27m	▲10.9%

(3) 元軍用施設の国立公園内でアパート経営

サンフランシスコ Presidio で元軍用施設 1,500 エーカーが国立公園に転換されている。 およそ 800 の歴史的な建造物を維持するために 1996 年に Presidio Trust が設立された。

この Trust は、公園内の歴史的建造物をアパートに変更し家賃収入を稼いで維持費を捻出している。そして、今度は 78 年前に建てられた元市民病院を Presidio Landmark アパートにする改修する Forest City Enterprises 社の計画に参加している。このアパートは、1~2 ベッドルームのアパート（154 戸）で今年夏にオープンする。Presidio 国立公園内には、会社の事務所ビルや賃貸し住宅が散在し、現在約 3,000 人がここで暮らしている。オキュパンシーは 97% で、Presidio Trust は 2009 会計年度で \$70m の収入を得ている。(nytimes.com, 5/11/2010)



Renters in San Francisco will soon see ads for an unusual housing opportunity: a 154-unit luxury apartment building located inside the Presidio, a national park. For the past 30 years, the building under development was a graffiti-filled abandoned hospital, where trespassers partied in operating rooms and shot photos of empty morgue drawers.



The rehabilitation of the 78-year-old Public Health Service Hospital is the biggest renovation project undertaken so far by the Presidio Trust, the government agency established in 1996 to oversee the Presidio, a former military base in San Francisco that is now a 1,500-acre national park.

(4) ガラ コーラル (英) 株主 タッタの \$10m 受け取る

スモーキングバンと賭博法改定で窮地に陥った Gala Coral (英) は、結局 メザニン債保有者が 100% 保有することとなった。12 億ポンドを投資した Permira, Candover, Cinven の 3 大株主を含む株主は、タッタの \$10m の現金を受け取ることとなった。Permira, Candover, Cinven の Gala への投資は、彼らの以前のファンドが実施しており、このファンドが他の優良投資物案件で得た多額の利益で今回の損失を埋め合わせる。メザニン債権保有者は、550m ポンドの負債を放棄し、200m ポンドを新たに投資し、負債を 1.75bn ポンドに削減し、そして Gala の 100% を取得する。メザニン債保有者に

は、Apollo Management (25%), Cerberus (18%), Park Square Capital (85), Goldman Sachs (5%) が含まれる。この他に、米ヘッジファンドの York Capital, Strategic Value Partners, Varde Partners, Third Point, Sankaty Advisors が 20% を保有している。(wsj.com, 5/13/2010)

(5) ディズニー第2四半期決算

Walt Disney が第2四半期決算で +45% の増益を達成した。不思議な国のアリアスの3D映画が Disney の最大ヒットの1つとなった。これで \$962m を稼ぎ出した。昨年 \$4bn で買収した Marvel Entertainment の *Iron Man 2* は、封切り1週間で \$334m を稼ぎ出した。一方、ABC ネットワークを含む放送事業は不調だった。

The following table summarizes the second quarter and six-month results for fiscal 2010 and 2009 (in millions, except per share amounts):

	Quarter Ended			Six Months Ended		
	April 3, 2010	March 28, 2009	Change	April 3, 2010	March 28, 2009	Change
Revenues	\$ 8,580	\$ 8,087	6 %	\$ 18,319	\$ 17,686	4 %
Segment operating income ⁽¹⁾	\$ 1,757	\$ 1,526	15 %	\$ 3,332	\$ 2,970	12 %
Net income ⁽²⁾	\$ 953	\$ 613	55 %	\$ 1,797	\$ 1,458	23 %
Diluted EPS ⁽²⁾	\$ 0.48	\$ 0.33	45 %	\$ 0.93	\$ 0.78	19 %
Cash provided by operations	\$ 1,574	\$ 1,805	(13) %	\$ 2,489	\$ 2,067	20 %
Free cash flow ⁽¹⁾	\$ 1,074	\$ 1,347	(20) %	\$ 1,682	\$ 1,318	28 %

⁽¹⁾ Aggregate segment operating income and free cash flow are non-GAAP financial measures. See the discussion of non-GAAP financial measures below.

⁽²⁾ Reflects amounts attributable to shareholders of The Walt Disney Company, i.e. after deduction of noncontrolling (minority) interests.

SEGMENT RESULTS

The following table summarizes the second quarter and six-month segment operating results for fiscal 2010 and 2009 (in millions):

	Quarter Ended			Six Months Ended		
	April 3, 2010	March 28, 2009	Change	April 3, 2010	March 28, 2009	Change
Revenues:						
Media Networks	\$ 3,844	\$ 3,620	6 %	\$ 8,019	\$ 7,523	7 %
Parks and Resorts	2,449	2,407	2 %	5,111	5,072	1 %
Studio Entertainment	1,536	1,435	7 %	3,471	3,380	3 %
Consumer Products	596	496	20 %	1,342	1,269	6 %
Interactive Media	155	129	20 %	376	442	(15) %
	<u>\$ 8,580</u>	<u>\$ 8,087</u>	6 %	<u>\$ 18,319</u>	<u>\$ 17,686</u>	4 %
Segment operating income (loss):						
Media Networks	\$ 1,306	\$ 1,306	— %	\$ 2,030	\$ 1,961	4 %
Parks and Resorts	150	171	(12) %	525	553	(5) %
Studio Entertainment	223	13	>100 %	466	200	>100 %
Consumer Products	133	97	37 %	376	362	4 %
Interactive Media	(55)	(61)	10 %	(65)	(106)	39 %
	<u>\$ 1,757</u>	<u>\$ 1,526</u>	15 %	<u>\$ 3,332</u>	<u>\$ 2,970</u>	12 %

(waltdisney.com, 5/11/2010)

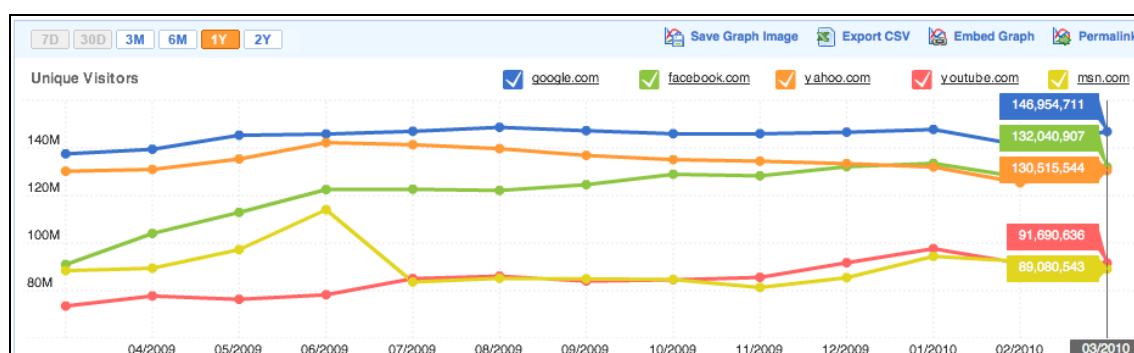
(6) ラドブルックス ジブラルタル移転が収支向上に貢献

Ladbrokes は、昨年 スポーツ賭博運営をジブラルタルに移転した。今年4ヶ月間でグループの営業利益が +3%上昇した。継続事業収入の▲6%減を、アウトレット 2,700店のコスト削減と付加価値税戻入で相殺した。営業利益は、ハイローラーの 8.9m ポンドを除いて▲3%減少した。ジブラルタル移転は、e-ゲーミング部門をネット収入が▲2%減少したにも拘わらず 41%営業利益に復帰させた。オンラインのスポーツとビンゴのゲームは、それぞれネット収入増 +4%と +5%を達成した。オンラインカジノは、ハイローラーが居なくなったために▲6%減少した。ポーカーは▲10%減少した。(FT.com, 5/14/2010)

その他

(1) フェイスブックのユニーク・ビジター数がグーグルに迫っている

Facebook の月間米国ユニーク・ビジター数が Yahoo を抜いて Google に迫る勢いだ。(compete.com)



3. 短編小説 極東航空株式会社 物語 (19)

ひとしきりフロアーの歓談が続いた後に、極東航空大学の単位取得者に対する証書の授与式が始まった。今回は営業学部2人、運送学部1人の合計3人が単位を取得した。営業学部の1人は茨城空港で働く一等整備士が取得した。(他の2人は、自分が現在勤務している部門の学部を受講している。)

壇上で証書を授与された卒業生は、その場で簡単にスピーチするのが習わしとなっている。スピーチでは大抵が卒論の概要の話をする。整備出身で自分の専門とは異なる営業学部を履修した加山俊三の卒論は「ソーシャル・ネットワーキング・サービス (SNS) の効果的利用」だ。加山は、自分はメカニックで営業のこと何も分からなかったが、極東航空大学で運賃検索“エンジン”などを教えてもらって、営業が開発している販売エンジンと整備で扱っている航空機のエンジンとがある意味大変似通っているということに気がついたと語った。そして、現在急成長を遂げているフェイスブックやユーチューブそれにツイッターなどの SNS をもっと活用して、販売増強に役立てる必要があるのではないかと提案した。それ自体はコストがかからないので、極東などの LCC には打ってつけのマーケティング手法だと語った。

営業学部のもう 1 人 柴田克義は、「米航空業界のコンソリの動き： AA+US 合併はあるのか？」をまとめた。2008 年に DL+NW が実現し、それに今年 4 月には UA+CO の合併合意が続き、今や米航空業界ではコンソリ旋風が吹き荒れていると説明した。メジャー 6 社がこの 2 年間で 4 社になってしまう。AA と US の 2 社は、合併 2 社のメガキャリアに対抗できるのだろうか？置いてきぼりを喰った AA と US は、残った者同士で合併するという構図は考えられるのだろうか？・・・と話を展開した上で、柴田は、欧州と米国でメガキャリアが続々誕生して行く中で、極東航空の如くのニッチが生残って行く方法である“ローコストとグッドサービスの両立”について触れた。

運送学部の吉田順子は、「マクドナルド サービスからの離脱と差別化戦略」をまとめ、マニュアル一辺倒の均一化サービスは航空会社のサービスには適していないと説いた。サービスの提供には、それを実際に生産する自分たちの心の持ち方が重要なのだ。パーソナリティーを否定してしまうような画一的均質的なサービスは馴染まないし、千変万化の異なる状況への臨機応変の対応ができない。特に航空会社の場合は、使用する飛行場のターミナル施設や運航する航空機そのものが競争相手の航空会社と同一になる場合が多いので、サービス要員の自分たち自身が差別化したグッドサービスを顧客に提供する必要があると語った。航空業界では、他業界よりも何よりも真似っこが頻繁に行なわれている。どこかの航空会社が座席ピッチの広いプレミアム Y 席を開発したと思ったら、そして手荷物を有料化しと思ったら、その数週間後には他の会社が即真似ている。航空会社はコピーキャットなのだが、空港のグランドスタッフや客室乗務員たちのサービスを生産する心は決して真似られるものではないと説いた。

単位を取得した卒業生の論文は、社内のイントラネットに掲載される。以前は、その掲載に対してヒット数のカウント計と論文を読んで気に入った人がクリックすること

ができる“拍手ボタン”が付いていたが、やり過ぎだと社員の不興を買って今ではそれ等の集計器は外されている。



茨城極東 BAND が、今度は現在ヒットチャート NO.1 のコブクロの「君という名の翼」の演奏を開始した。フロアは、またパーティー会場のざわめきに戻って行った。地元の茨城空港勤務のスタッフが集まっている一団では、先週の変ったお客様が話題となった。ノーベル賞を受賞しに行くのだと、風呂敷包みを抱えた紋付羽織袴でショーアップした老人、札束をカウンターにどさっと置いて「航空券1枚！」と言うので「どちらへおでかけでしょうか？」と尋ねると「どちらでも良い！」と笑顔で返答した30代の男性、チャールズ皇太子と結婚するために渡英すると言って数日間も空港に通った若い女性・・・などなど、木の芽時は珍しいお客様たちが多くいらっしゃるようだ・・・。マカオ空港のグランドスタッフは、航空機の貨物室（ベリー）からペットの犬が逃げ出し、広い空港内を探しまわった苦勞（社員数人が半日費やし、辛くも滑走端の草むらでウンコをしている時に捕獲に成功した）話や、睡眠薬を飲ましたペレットを受託手荷物のボストンバッグに入れて輸送した強者客などの話（手荷物引き渡しのスタッフが死んでしまったと勘違いして大騒ぎになった）を披露した。万が一ペットロスなど発生しようものなら、お客様から精神的打撃を含めた損害賠償を請求されてしまうことになる。書類不備で送り返されて来たオウムが、一度出国扱いとなったために即再入国できず1ヶ月間の係留が必要となってしまう、可哀想なスタッフが その間ズーッと 貨物上屋で可哀想なオウムに餌をやり続けた話（このスタッフが、「やれやれヤレヤレ」と愚痴を思わず言い続けたために、オウムも「ヤレヤレ」とおうむ返しに喋るようになってしまった）など・・・皆の体験談はエンドレスだ。

この空港スタッフの一団の話には、山田絵里子も参加していた。昨日の茨城までの002便のデューティーの後 久しぶりの長い1週間の休みを取ったのだ。絵里子は、毎回のフライト勤務で空港勤務の彼らとは既に顔馴染みになっているので、会話にも何のわだかまり無く直ぐ参加できる。忙しい現場の仕事から離れて 会話する彼らは全く別人のようだ。（へー彼って、こんなひょうきんな人だったの……。恥ずかしがりやなんだわ……。キット。）

ルルルーン、ルルルーン 山田の携帯が鳴った。
「絵里子さん、今何処ですか？ 高橋です。 高橋！」

「えっ！ 茨城に居るの。 1週間の休みだって、そりゃー羨ましい限りだ。 僕、明日お宅の便で東京に行くの。 良かったら明後日の昼ご一緒させてくれませんか？ この日は、東京のお客さんの都合で午後半日が空いてしまった。 えっ、何とか都合付けるって。 そりゃー嬉しい。 僕はオークラに泊まるので、12:30に本館ロビーで待ち合わせましょう。 それじゃその時に……」

高橋は、一方的に喋りまくって電話を切った。

(次週に続く)

表紙：

白日夢

修正ペン

A4 黒色ラシヤ紙

2000年3月作

TD 勉強会 情報 427 (以上)