

平成 23 年 1 月 11 日

TD 勉強会 情報 461

1. セーバー、AA 便リスティング順位低下
2. 付帯サービス運賃（アラカルト運賃）増加
3. 其の他のニュース
4. 編集後記

「LCC が黒船？空港使用料の値下げが必要だ」



1. American Airlines alleges Sabre violating contract

セーバー、AA 便リスティング順位 最下位に

1 月 1 日、Sabre が GDS 画面上の AA 便リスティング順位を最下位にした。そして、来年 9 月に期限切れとなる AA とのフルコンテンツ契約を、1 ヶ月早めて 8 月に失効させると発表した。1 月 5 日、契約失効前にも拘わらず、Sabre は直ちに AA 便のブックイングフィーの特別大幅値下げ取り止めた。(値上げした。)(なお、EU とカナダではバイアス表示が禁止されているため、AA 便のリスティングの変更は実施されていない。) Sabre の子会社である Travelocity は、通常通り AA 便を販売している。

既に、Travelport が保有する GDS (Galileo, Worldspan) は、AA 便の表示を削除している。世界の 3 大 GDS で、AA を通常通り販売しているのは、これで Amadeus のみとなった。

これらの Sabre のアクションは、全て AA の Direct Connect 使用と短期的にはブックイングフィーの値下げの要求への対抗措置である。

AA は、Sabre の措置は契約違反であると言っている。そして、自社 Web サイト、コールセンター、世界の数千の旅行会社、Priceline などの OTA、Kayak などのメタサーチでもって通常通り販売を継続しているので、Sabre のリスティングのバイアスによる大きな影響は生じないと言っている。

Sabre の GDS は、AA がどの航空会社よりも先んじて 1960 年代に開発した航空券販売システムである。2000 年に AA から手放され、2007 年にはプライベートエクイティー企業の Silver Lake Partners と TPG によって買収されている。AA が、自分で開発し創立した企業と喧嘩することになるとは、何とも皮肉な話である。



AA は、現在販売の 2/3 を外部の流通業者に依存し年間 \$1bn (約 850 億円) の流通コストを支払っている。AA は、継続してこれを何とか削減したいと考えている。そして、現在 GDS によって運賃とスケジュールだけの検索による販売によって日用品化されてしまった航空プロダクトを、手荷物、空港ラウンジ、アップグレードなどの付帯サ

ービスの開発により、マーケティング可能なプロダクトに変更しようとしている。つまり、顧客のプロフィールを把握し、それに応じてカスタマイズした航空商品を、(運賃とスケジュールの日用品としてではなくて)、AA が希望する方法で画面上に表示して、アップセルできるようにして、収入向上に努めたいと AA は言っている。AA は、Direct Connect により本格的なマーチャンダイジングを開始したいと言っているのだ。AA は、現在の GDS 経由の流通では、マーチャンダイジングが実行できないと言っている。

航空会社 (AA) と GDS の戦いは、以下の通り日に日に激しさを増している。

- | | |
|-----------|--|
| 11 月 1 日 | AA が Orbitz に対して 12 月 1 日から Supplier Link Agreement を終結して 航空券発券を中止すると通告。 |
| 12 月 17 日 | DL が小規模の ITA 3 社 (CheapOAir.com, OpenTravel.com, Booking.com) 経由の発券を中止。 |
| 12 月 21 日 | AA が Orbitz 経由の発券を中止。(裁判所の暫定差し止め命令により 12 月 1 日開始が、21 日までずれ込んだ。) AA は、Travelport GDS のブッキングフィーを、米国を除く一部の国の旅行会社に対してサーチャージとして転嫁した。Travelport は、AA のサーチャージを運賃の中に組み込んで、最低運賃検索で AA 便のリスティングを不利にした。 |
| 12 月 22 日 | Expedia、AA 便表示順位降下。 |
| 12 月 31 日 | Expedia、AA 便表示中止。 AA と Expedia の契約が終了した。 |
| 1 月 1 日 | Sabre AA 便 表示順位降下。 特別値引き中止。 |

旅行業界団体の ASTA と BTC は、次の通り AA の Direct Connect に対して批判的なコメントを述べている。

- ・ Direct Connect は、航空会社間の比較検索ができない、実績の無いシステム、運賃表示の透明性が欠落、流通コストの流通業者転嫁 (即ち消費者に転嫁) の問題を有する消費者を無視したシステムだ
- ・ 2003 年末の GDS 規制緩和以来、GDS、旅行会社、TMC、企業のトラベルマネジャー、消費者間の戦略的利害は、旅行流通の領域でほぼ完璧に近い形に進化して来ている。
- ・ 航空業界は、競争会社間でお互いに真似し合う傾向が強い業界なので、企業のトラベルマネジャー、個々のサプライチェーン参加者とそれを代表する業界団体は、航空会社のシステム要件について、今こそしっかりと航空会社と相互意思疎通することが最重要過大である。

ダイレクトコネクトに反対している仲介業者は、付帯収入運賃の全てのチャネルにおける流通を促進させる団体 Open Allies for Airfare Transparency を 1 月末に立ち上げる。旅行会社にとって大きな問題は、ダイレクトコネクトになって GDS を迂回してしまう場合は、現在 GDS から得ているインセンティブが無くなってしまうことだ。航空会社は、バリューをもたらす旅行会社には、コンペンセートすると言っているが、“バリュー”の意味するところが曖昧で、この発言に旅行会社は半信半疑になっている。

PhoCusWright のアナリストは、こう述べている。

- ・ この問題は短期的には GDS と航空会社間の契約更改のための交渉戦術的な意味合いを有している。今の所は、航空会社や GDS/OTA の仲介業者のどちらもが、相手を必要としている。AA は、Orbitz や Expedia のチャネルを失うことは、そして GDS からもしスティングを外される（もしくはバイアスをかけられる）ことは、同社の収入に大きな影響が出る筈だ。aa.com や その他のアフィリエイトな仲介業者だけでは、販売が成り立たない筈だ。
- ・ GDS と契約更改をどの航空会社よりも早く迎えることとなった AA が、減収のリスクを押してでも、Orbitz における発券中止により、その 48%を保有している Travelport に戦線を布告した。
- ・ その他の航空会社は、自分たちが契約更改時期の間近になったら、多分 AA と同様の戦術を採用するだろう。
- ・ しかし、問題はそれだけだけだと考えたら大間違いだ。長期的には、航空会社は自己の本格的マーチャンダイジングを開始したいと考えている。
- ・ ここが重要な点だ。そのために AA は、XML 言語による Direct Connect に拘っている。自分たちのプロダクトを、自分たちのマーケティングの方法で、(GDS が決める画面表示方法による運賃とスケジュールだけの羅列でなくて)、ターゲットした顧客へ販売したいと願っている。
- ・ 他の航空会社は、明確には AA の Direct Connect を支持していないが、彼らは航空会社の XML 標準開発団体 Open AXIS Group へ加入することにより、間接的 AA 支持を表明している。
- ・ 注意が要するのは、以下の諸点だ。
 - ダイレクトコネクトのテクノロジーは、未だ開発初期段階にある。XML 標準を開発する Open AXIS Group が編成されたばかりだ。
 - 新たなダイレクトコネクトのシステム開発費用は誰が負担するのか？そしてその投資回収の目処はあるのか？マーチャンダイジングの商業モデルは成り立つのか？
 - 消費者は、運賃とスケジュールの単純な比較検索を求めている。そして付帯サービス運賃を支払わせられている犠牲者だ。航空会社の流通問題が、消費

者不在で進行しているようだ。

- 付帯サービスについての消費者に対する透明性が問題となっている。（殆どが空港購入） 運輸省は、この問題に介入するかもしれない。
- 既存システムの能力を上回る、スケジュール、運賃、アベイラビリティの検索テクノロジーの開発は簡単ではない。 古い、遅い、高いと批判されている GDS は、流通のエコシステムの中にしっかりと組み込まれている。
- 航空会社は、景気回復に後押しされて業績向上させつつある。 これを背景に航空会社は仲介業者に強気な戦術を展開している。 しかし景気循環の周期が下降線を辿れば、在庫を抱えた航空会社が果たしてこの強気を維持できるのだろうか？
- そして Google が ITA を買収して、航空流通に参入して来れば 全てが変わってしまうことになる。

長期的には、この問題は現在の GDS を中とした航空券の流通方法を根本的に変えてしまう可能性を秘めている。

Orbitz/Travelport – AA – Expedia – Delta – OTA – Google – ITA Software は、全てが関連し合っている。 AA は、“航空会社-GDS-旅行会社-消費者”の航空券のリテールチャネルの一部を（全てとは行かないまでも）、“航空会社-Google/ITA-消費者”のチャネルに置き換えられると考えている（？） のかもしれない。



（このレポートは、Tnooz, WSJ, PhoCusWright, Open AXIS Group プレスリリースのニュースを勉強会で統合編集したものである。）

Priceline は、第一画面で AA 便を表示していると喧伝している。

2. 11 New Airline Fees We Might See 2011

付帯サービス運賃（アラカルト運賃）増加

米運輸省統計によれば、米航空会社は第3四半期に \$3.84bn の利益を計上した。この内の \$2.1bn は手荷物や予約変更手数料などの付帯サービス運賃（アラカルト運賃）収入である。手荷物は \$906m、予約変更手数料は \$646m に上っている。今では航空会社は、付帯サービス運賃収入無ければ利益の計上がおぼつかない。オーバーヘッドビンの使用料まで徴収している Spirit 航空は、付帯サービス運賃の旅約収入に占める割合が 26.9%にも達している。

これからも、航空会社はますます付帯サービスを追加して増収に励むだろう。以下の 11 が、airfarewatchdog.com の社長 George Hobica が想定する新たな付帯サービス運賃だ。

(1) チェックイン カウンター手数料

飛行場のチェックイン カウンターで人手を介した搭乗手続きが、有料化されるだろう。付帯サービス運賃のリーダーである Ryanair は既に €40 を徴収している。

(2) クレジットカード手数料

航空会社は、クレジットカード会社に手数料を支払っているのも、そのコストを旅客に転嫁したがつている。欧州の航空会社の多くは、LCC を中心としてカード手数料を顧客から徴収している。唯一この手数料を回避する方法は、PayPal による支払いか、もしくは航空会社がクレジットカード会社と共同で発行しているコブブランドカードの使用だ。DL と CO は、コブブランドカード保有者に対して 1 個目の手荷物手数料を免除している。

(3) 従量制手荷物手数料

現在は、ほとんどの航空会社が手荷物手数料を導入している。例えば DL は、1 個目の 50 ポンドまでの重量の手荷物に \$25（オンライン予約の場合は \$23）を徴収している。51~70 ポンドまでが \$90、71~100 ポンドが \$175 する。航空会社は、1 ポンド毎に変化する従量制料金を導入するかもしれない。

(4) 距離比例制手荷物料金

飛行距離に応じた手荷物料金が導入されるかもしれない。1,000 マイル以上となる場

合は、増加距離に従って \$10 あるいは \$15 が割増し加算されるかもしれない。

(5) オンライン予約手数料

Ryanair は、オンライン予約に €5 を徴収している。予約システムのコストをカバーするための手数料だ。US 航空は \$5 をチャージしている。Allegiant 航空は \$14.99 だ。他の航空会社もフォローするだろう。この手数料を逃れる手立ては、飛行場で現金で支払うことになるが、その場合は果たして安い運賃となるかどうかの確証はない。

(6) 機内持ち込み手荷物手数料

Spirit 航空は、座席の下に格納できない機内持ち込み手荷物を有料化した初めての航空会社だ。この料金は預ける場合よりも高い料金だ。Spirit は、搭乗手続きを早くするためだと説明している。今の所は、どこの航空会社もフォローしていない。

(7) 低運賃への予約変更時の差額払戻不可

運賃が安くなった場合に、既により高い運賃で予約済みの旅客が、より安い運賃の利用のために予約を変更する場合がある。この場合は、予約変更手数料を支払う必要がある。(Alaska, Southwest, jetBlue は変更手数料を徴収していない。)

そして、運賃の差額を将来利用できるクーポンで払い戻している。(現金による差額の払戻は実施していない。) 航空会社、差額の払戻を中止するかもしれない。

(8) 幼児料金

現在、座席を使用しない2歳以下の幼児の運賃は無料となっている。NTSB は、安全性向上のためにチャイルドシートを検討している。それはさておき、Ryanair は座席を使用しない幼児に €20 を徴収している。米航空会社も、幼児料金を徴収するかもしれない。

(9) 名前変更手数料

利用できなくなった払戻不可運賃の航空券の名前変更ができるようになれば、旅客にとっては都合が良い。問題は、名前変更のための手数料が幾らになるかだ。航空会社は、名前変更を可能にすれば、空席となってしまう座席の再販売が可能になるかもしれない。

(10) 運賃凍結手数料

CO 航空は、\$5~\$9 あるいはそれ以上を支払うことにより一定期間予約をホールドできる新たな制度 FareLock を開発した。旅客は、FareLock を購入すれば、ホールドしている間の運賃値上げを回避できることになる。まだ、他の航空会社はこの手数料を導

入していないが、これからは採用する航空会社が増えるかもしれない。

(11) 有料トイレ

ここ数年機内トイレの有料化が航空会社で囁かれている。Ryanair は積極的にこの料金を話題にしている。しかしトイレを有料化した航空会社は、未だ何処にもそんざいしない。米国で、これを実施したら、激怒した旅客がドアを開けたままにするだろう。



3. その他のニュース

旅行流通・TD

(1) 米国訪問者支出が大幅増

米国訪問者の10月の支出が+18%増加して\$1.8bnとなった。これは、10ヶ月連続の増加。2010年10ヶ月間では+11%増の\$11.5bn。(travelweekly.com, 1/02/2011)

(2) アマデウスが、バケーションドットコム売却

Amadeusが、10年間保有していたVacation.comをTravel Leaderに売却した。売却価格は公表されていない。リテールを切り離し、中核事業のソリューションプロバイダーに専念する。Vacation.comは、全米最大のバケーションとクルーズの販売会社で5,100の店舗を保有している。Travel Leaderが既に保有している1,200の店舗を加えた合計6,400店舗(含フランチャイズとアフィリエイト)は、米国最大の店舗数となる。Amadeusは、2000年にVacation.comを買収して米国の旅行リテールへの参入を目論んだが方針変更することとなった。同様に、Sabreは2003年にNexionを買収しリテール部門の強化を行なったが、数ヶ月前にこれをTravel Leaderに売却した。(Tnooz, 1/03/2011)

(3) アマデウス、オポド買収入札期限を1月17日に設定

Amadeusが、Opodoの買収入札期限を1月17日に設定した。PermiraとAxa Private Equityが、この買収入札に加わると見られている。Permiraは7月にスペインのOTA eDreamsを、Axaは5月にフランスのOTA eFrenchをそれぞれ買収している。入札幹事会社のJPMorgan Chaseによれば、入札価格は€400m~€500mになると予想されている。Opodoは、Amadeusの総収入の5%を構成するに過ぎないため、中核事業として

の位置づけを失い売却されることとなった。 Opodo の 2010 年上半期の収入（殆どが独、仏、スカンジナビア、英国市場における航空券販売フィー）は €53.7m で、前年同期比 +5.8%の増収を達成している。 Amadeus は、GDS から 70%、航空会社の予約プラットフォーム（Altea）事業から 25%の収入を得ている。(wsj.com, 1/05/2011)

（４）ニューク訪問客大幅増加

2010 年の NYC 市訪問客が新記録の 48.7 百万人を記録した。2012 年に 50 百万人達成が目標。

（単位：百万人）

	訪問客	米国人	外国人	消費額
2010	48.7	39	9.7	\$31bn
増率	+6.8%			+10%

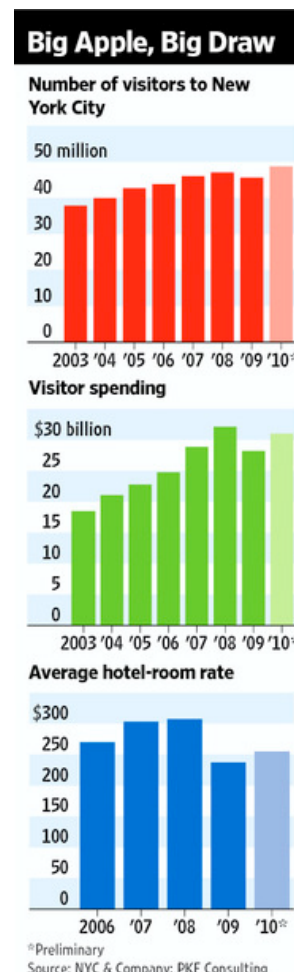
(wsj.com, 1/05/2011)

（５）KLM ツイッターでチャーター

マイアミで開催される Ultra Music Festival に参加を希望しているオランダの映画製作者が、AMS=MIA の直行便が無いことをツイッターで憂いた。

KLM は、12 月 6 日までに 351 名を集めることができるのであれば、3 月 21 日に AMS→MIA 直行便を飛ばしても良いと回答した。 そしたら、この映画製作者のグループは、たったの 5 時間以内に 351 人の旅客を掻き集めて目出度くマイアミまでの直行便を獲得した。

KLM は、ツイッターで直行便を飛ばす航空会社は KLM が初めてだと言っている。(travelweekly.com, 1/05/2011)



（６）英国がインバウンドのマーケティングに £100m

英国は、インバウンド誘致のために今後 4 年間 £100m を用意する。 VisitBritain がこの半分を捻出し、残る半分以上を民間企業が現金もしくは現物支給で準備する仕組みが採用されている。 BA, P&O, Lastminute.com, the Radisson Edwardian Group, DFDS (フェリー) らが、資金捻出に協力する。 2009 年の英国への訪問者数は約 3,000 万人で、彼らは £16.6bn を支出した。 4 月 29 日には William 皇太子結婚式、来年にはエリザベス女王即位 60 周年記念式、LON オリンピックが予定されているので、英国訪問者が増加すると期待されている。 なお VisitBritain の予算は、4 年間で▲34%減の約 £20m に削減されたばかり。(FT.com, 1/05/2011)

（７）英公正取引委員会 トーマスクックのコオペラティブ合併を審査

英 OFT（Office of Fair Trading）が、Thomas Cook と Co-operative の合併（10 月発表）を審査する許可を欧州委員会より受け取った。OFT は、この合併による英国旅行市場の競争環境の悪化を懸念している。業界 2 位の Thomas Cook と 3 位の Co-op が合併すれば、1,200 店舗を保有する英国最大の旅行リテールとなる。なお Thomas Cook のツアーオペレーティングと thomascook.com は、この合併の対象となっていない。合併会社の資本構成は、Thomas Cook 2/3 + Co-op 30% + 残り Midlands Co-operative となる。（FT.com, 1/07/2011）

空 運

【共 通】

（１）多過ぎる旅行アワード、一体誰がベストなのか？

“The Best Airlines in the World” の如くの賞が巷に溢れている。旅行業界でアワードが多過ぎる。およそ 24 の団体がこれ等の賞を作っているからだ。その多くの賞の共通点はマネーだ。賞を受ける多くの団体が、航空会社に広告掲載、バンケットへの寄付、受賞結果の掲載料、団体のロゴマークの使用料、スポンサーシップの購入、無料航空券の提供を要求している。調査の対象も、旅行者、専門家パネルといろいろだ。市場調査会社の SkyTrax は、1,300 万人以上の旅行者に対する Web アンケートに基づいてランキングを決定し、その調査結果を販売している。広告やスポンサーシップなどのマネーは要求していない。航空会社にとっては、ブランドの PR 効果と社員のモラル向上のために、アワードを取得したがっている。多過ぎる賞が、消費者を戸惑わせているばかりだ。（wsj.com, 1/06/2011）

【米 州】

（１）ボーイング、B747-8F デリバリー遅れで取消受ける

ボーイングが、航空機投資及びリース会社の Guggenheim Aviation Partners から B747-8F ×2 機の取消を受けた。理由はデリバリー遅れ。Guggenheim は、2006 年に 4 機の B747-8F を発注していたが、以前に 2 機を取消しているので、これで全機を取消したことになる。ラウンチング キャリアの Cargolux International へは、今年中頃のデリバリーが予定されている。LH が発注している B747-8 旅客機は、今年末のデリバリーとなるが、この飛行機の就航路線は未だ決まっていない。B747-8 は、108 機を受注の内 76 機が貨物専用機。ボーイングの 2010 年の受注機数は、ネット 530 機（除く取消 95

機)で、前年の 293 機を大幅に上回った。デリバリー機数は 462 機で、2009 年より ▲13 機下回った。ライバル社のエアバスの受注機は、11 月 30 日まででネット 388 機(除く取消 52 機)であった。(wsj.com, 1/06/2010)

(2) アメリカン航空の新機内ビデオ

AA 航空が、“We are glad you are here”の新機内ビデオを製作した。このビデオキャンペーンでは、グッドサービスを支えている同社の異なる職場の社員を登場させている。(travelweekly.com, 1/05/2011)



http://www.youtube.com/watch?v=WbiUYq-DQsI&feature=player_embedded

(3) フェデックス、インド＝中国路線開設

FedEx がインドと中国間の直航路線を増設した。これは、1 月 4 日から A310 による週 5 便で開始した Mumbai/New Delhi と広州を結ぶ路線。FedEx は、2005 年より New Delhi＝上海路線を運航している。FedEx は、アジア域内の航空貨物が今後 20 年間に 年率 +7.9%で増加すると予測している。(wsj.com, 1/05/2011)

(4) サウスウエスト航空、ロイヤルティープログラム強化

Southwest 航空が Rapid Rewards プログラムを大幅に変更した。報奨にベースを、今までの搭乗回数から運賃の価格ベースに変更した。そして、今までの 24 ヶ月の有効期間が、24 ヶ月以内に搭乗をしていれば期限無しとなる。Southwest は、この変更により法人旅客の摘取り増加を目論んでいる。同社は Rapid Reward プログラムの会員数を明らかにしていないが、AA (6,400 万人) UA (5,400 万人) の半分程度だと言っている。(dallasnews.com, 1/06/2011)

【欧州&アフリカ】

（１）イーージェット A320×15 機発注

easyJet が、1 月 4 日、A320×15 機を発注する計画だと発表した。同社は、現在 193 機を保有している。購入価格は公表されていないが、リスト価格では \$1.1bn になる。同時に、A320×33 機のオプションを更に追加した。easyJet は、フリート拡大を公然と批判している大株主で創立者の Stelios Haji-Ioannou の、事前の了解を取り付けていると言っている。Stelios は、経営陣に対して 2010 年 EPS 28p を 2013 年に 60p（純益 £250m が必要）に上げることを要求している。そして新規導入機×17 機を利益計上可能路線に投入することを経営陣に要求している。(FT.com, 1/04/2011)

（２）ロールスロイス、英国航空からトレントエンジン \$5bn 受注

Rolls-Royce が、1 月 6 日、BA 航空から広胴機×61 機分の Trent 900 と Trent 1000 エンジン（リスト価格 \$5bn）を受注したと発表した。Trent 900 は A380×12 機、Trent 1000 は B787×24 機に装着する。(wsj.com, 1/06/2011)

（３）英国航空、悪天候で £50 支出を余儀なくされる

クリスマス前の週の大雪で、LHR 空港の 2 本の滑走の 1 本が 3 日間も閉鎖された。この悪天候で、BA の 12 月の旅客数が▲8.3%と大幅に減少した。一方、Luton・STN・LGW の LHR 以外の空港を基地とする easyJet や Ryanair の 12 月の輸送実績は、悪天候にも拘わらず増加した。LHR 空港の雪害対策の脆さが批判されている。(FT.com, 1/06/2011)

【アジア&中東】

（１）カンタス航空 1 月 17 日よりロス線で A380 運航再開

12 月末に EASA が Rolls-Royce Trent 900 エンジンの厳重検査を緩和したのを受けて、QF 航空が LAX 線の A380 運航を 1 月 17 日から再開する。EASA は、20 便毎の厳重点検を 200 便毎に緩和した。QF は、11 月 29 日より LON 線への A380 運航を再開したが、より大きな推力を要求される LAX 線の再開を遅らせていた。QF は、エンジンの離陸推力を 7 万ポンドに押さえていた。（型式証明上は 72,000 ポンド）QF は、12 月の後半に 7 機目と 8 機目の A380 を受領した後に 6 機を運航している。11 月 4 日にエンジンの一部で爆発事故を起こした A380 は、現在も修理のために SIN に駐機している。(atw.com, 1/04/2011)

（２）ガルーダ航空 \$500m の上場計画

インドネシア国営の GA 航空が、1 月 4 日、約 \$500m の上場のための pre-marketing を開始した。JKT 証取への上場は、2 月 11 日が予定されている。上場後は、36.5%の

株式が民間所有となる。(wsj.com, 1/04/2011)

(3) 中国東方航空 A320×50 機購入

中国東方航空が、A320 型機×50 機を購入（リスト価格 \$3.2bn）することに合意した。デリバリーは、2012 年～2015 年となる。同社の 2010 年の利益は、2009 年の 5 億 4,000 万元（\$81.6m）の 10 倍になる見通しだ。東方航空は、大幅増益は上海航空との合併シナジー、上海万博、運営の改善と経営の効率化にあると言っている。(atw.com, 1/05/2011)

(4) アジアナ航空、A380×6 機発注

Asiana 航空が、A380×6 機を（リスト価格 \$1.8bn）発注した。デリバリーは、2014 年～2017 年。この発注は、2016 年から導入予定の A350×30 機を補完する。エアバスは、18 の顧客から A380 機の 240 機を受注している。(atw.com, 1/06/2011)

(5) アモイ航空 B787×6 機発注

アモイ航空（中）が B787×6 機を発注した。同社は現在 68 機のボーイング機を保有して国際線を含む 15 路線を運営している。そして 2015 年までに 130 機のフリートに拡大する。2010 年の利益は 18 億元（\$272.6m）で負債比率を 70%に縮小した。大株主の中国南方航空より、急速なフリート拡大のための資金として 8.1 億元の増資資金を獲得している。

中国の大手 3 社も、フリート拡大を加速させている。最近、東方航空は A320×50 機、南方航空は A320×30 機+A330×6 機、国際航空は A330×10 機+A350×10 機を発注した。(atw.com, 1/06/2011)

水 運

(1) ハッチソン香港と深圳のターミナルに投資

Hutchison Whampoa が、1 月 3 日、香港と深圳のコンテナターミナル会社に対する投資を拡大することに合意した。これにより Hutchison Whampoa Port Holdings の持株が、Hong Kong International Terminals Ltd.では 66.5%から 76.5%に、深圳の Yantian International Container Terminals Ltd.では 48%が 53.4%に拡大する。株式は、中国国営の China Resources Enterprise Ltd.（香港証取上場企業）の親会社 China Resources (Holdings) Co.から購入した。Hutchison のこの投資は、コンテナ海運市場の回復に基づいている。Hutchison は、2002 年以来、3G モバイルに対する \$25bn の投資で 数 10 億ドルの損失

を蒙っている。しかし、2010年にはこの事業でヤット EBIT 利益を計上できたと言っている。2006年には、優良企業の PSA International Pte. Ltd.の株式 20%を \$4.39bn で売却した。アナリストは、この売却は 3G 事業の欠損の穴埋めと想定している。(wsj.com, 1/03/2011)

(2) オアシス、クルーズ料金値下げ

Royal Caribbean のメガクルーズ船 Oasis of the Seas 号 (5,400 人乗り) の料金が、今年に値下げされるだろうと WSJ のアナリストが言っている。昨年末に就航した姉妹船の Allure of the Seas とバッティングしているからだ。これ等のメガシップはハイエンドのクルーズ旅客をターゲットにしているが、この需要層はそんなに大きくないので両船間で顧客の争奪が始まっていると言うのだ。メガシップ以外のフリートの料金への影響も出ている。Freedom クラス (3,600 人乗り) の料金も値下がりを示している。(USA TODAY, 1/05/2011)

陸 運 & ロジスティックス

(1) 中国、高速鉄道のリーダーに

中国が、China North Locomotive and Rolling Stock Corp (CNR 中国北車) と China South Locomotive and Rolling Stock Corp. (CSR 中国南車) との両社を合併させて、高速鉄道車両の輸出拡大を目論んでいる。この合併会社は、中国の鉄道機器市場の 90%以上を独占することになる。そしてその収入は、Bombardier, Alstom, Siemens の世界車両メーカーをも上回る。しかし、この合併には CNR や CSR などが反対している。(FT.com, 1/05/2011)

ホテル & リゾート

(1) マカオ賭博 12 月収入 +66% 大幅増加

マカオの 12 月の賭博収入が、前年同月比 +66%増加して 188.8 億パタカ (\$2.36bn) となった。2010 年年間では +58%増の 1,883.4 億パタカとなった。マカオは、既に LAS を遥かに超えて、世界一賑わうカジノ市場を形成している。Wynn Resort や Las Vegas Sands は、収入の大半をアジアで稼いでいる。その LAS のカジノ市場でも、10 月になってヤット賭博収入が前年同月比でプラス (+16%) に転じた。

中国政府とマカオ特別行政区政府は、加熱気味のカジノを冷やす努力を開始している。例えば、3月にはマカオ政府が賭博テーブルの台数を規制すると発表した。それに加えて、外国人建設労働者数の規制を開始した。Cotai 地区で開発中の Las Vegas Sands の巨大プロジェクトは、建設が再開されたが労働者不足で開業が 2012 年中頃までずれ込むだろう。12 月には、政府は Las Vegas Sands と SJM Holdings の Cotai 地区の新規開発プロジェクト用の土地使用申請を却下した。そして新土地法が制定された以降は公開入札制を導入すると言っている。その土地法は、政府は 2008 年より修正作業を開始しているものの、2012 年までには制定されないとアナリストは予想している。(wsj.com, 1/14/2010)

(2) 中国バジェットホテル

中国で、バジェットホテルが中小都市に至まで増加している。法人旅行者の増加と相俟って、中国ではホテルが供給過剰となるようなことは当面全く考えられない。バジェットホテルの大手 3 社は、Home Inns & Hotels Management, Jin Jiang Inns, 7Days だ。中国の 2009 年実績は、オキュパンシーが 55.7%、客室レートが 238 元、RevPAR が 132 元だ。2008 年には 14,099 ホテル (160 万室) が存在している。(Horwath HTL 調)

・ Home Inns & Hotels Management

134 都市に 728 ホテルを展開。現在 114 ホテルが建設中もしくは契約済み。2011 年に少なくとも 250 のホテルを開業する。2012 年の開業数も同規模。

・ Jin Jiang Inns

530 ホテル (65,000 室) を運営。10 年のフランチャイズ契約で、およそ 20 万元 (\$30,000) と客室当り契約料 2,500 元が必要。2009 年に立ち上げたブティックブランドの Bestay は若い顧客をターゲットにして、1泊 100 元 (12,600 円) で販売している。

7 Days

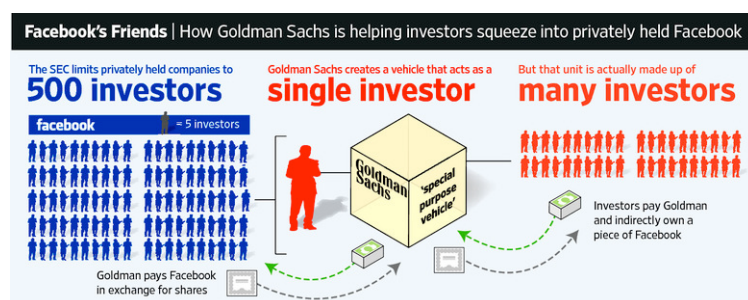
9月30日現在、75都市で461ホテル(46,293室)を運営。281がリース&運営、180が管理。現在201ホテルが建設中。新ホテルには、客室当り52,000元の資本投資が必要。中国では1,000人当り0.3室のバジェットホテルしか存在しない。米国では2.5室存在している。(HNN, 1/06/2010)

その他

(1) フェースブック 2012 年上場

Facebook が 2012 年に上場を計画している。同社は、自社のバリューを \$50bn (約 4.4 兆円) と見積もって、Goldman Sachs とロシアの投資企業から \$5bn の資金を調達した。

Goldman Sachs と FB は、株式を販売するための特別目的企業（SPV）を設定することでも合意した。証券取引委員会が、FB の資金調達の審査を開始した。米国 SEC 規則は、非上場企業の場合は、株主が 500 人以上となった場合は財務データの開示を義務づけられる。Goldman と FB は、SPV を設置することで、この SEC 規則の適用を逃れている。(wsj.com, 1/06/2011) (FT.com, 1/06/2011)



編集後記

「LCC が黒船？空港使用料の値下げが必要だ」

12月9日、エアーアジア X が羽田に乗入れた。A330-300 型機（377/383 席 2 クラス）による KUL=HND 週 3 便だ。マスコミは、「黒船襲来、本邦企業に脅威」というようなヘッドラインを大袈裟に掲げた。これは、2つの点で間違っている。

その1つは、LCC が恰も日本の空の開放を求めているが如くの誤解を与える点だ。確かに 150 年以上前の 1853 年に、マシュー・ペリー提督は、下田沖に黒船 4 隻を並べて江戸幕府に開国を迫ったが、LCC は日本の空の開放など迫っていない。それどころか日本の空は、既に漸次開放しつつある。

国交省は、「成長戦略会議」を興して 今後国策として実施すべき事項として、海洋分野・観光分野・航空分野・国際展開と官民連携分野・住宅と都市分野の 5 分野に関する積極的な成長戦略を 昨年 5 月に決定した。その中で、観光分野については ①訪日外国人 3,000 万人プログラムの展開、②観光地作りのための人材の育成、③休暇取得の分散化を、そして、航空分野では ①日本の空を世界へ、アジアへ開く（徹底的なオープンス

カイの推進)、②バランスシートによる関空の積極的強化、③LCC 参入促進によるメリット拡大の具体的施策を提言している。

国は、日本の空を開きつつある。 首都圏空港の成田と羽田の空港発着枠を（やっと）大幅に増加させ、二国間航空協定で、オープンスカイ協定を漸次導入し、そして運賃やチャーター規則を段階的に規制緩和している。 LCC の育成や乗入れ増加は、この成長戦略に則ったものだ。 LCC が日本の空の開放を迫っているのではなくて、国は、既に日本の空を開放して LCC を誘致し、諸外国との交流を拡大して日本経済の成長を促進させることを考えている。

2 つ目の間違いは、LCC が日本の航空会社の脅威になると書いている点だ。 確かに海外の LCC のコストは、単純に横に並べて比較した場合は日本の航空会社のコストの半値以下なので脅威にならないことはない。

全日空の 2009 年度の CASK (有効座席 km 距離当り単体営業コスト)は 13.53 円となる。(日本航空は上場取消し以来、財務データを開示していない。) これをマイル当りの米セント建て単位コスト (CASM 為替平均 $\$=93.52$ 円) に換算すると $\yen 23.1$ となる。エアーアジア ($\yen 6.14$) (FY2009 決算書) やジェットブルー ($\yen 11.11$) (2009 年決算書) とは大きな乖離が発生している。

この比較からは、全日空の単位コストがエアーアジアの 4 倍近く、ジェットブルーの倍以上となる。 しかし、これには大きな問題が存在する。 国際線のフルサービス航空会社 (全日空) のコストと、ノーフルサービスの短距離の小型機だけの単一機種で運航する LCC のコストは比較できないからだ。 異なる業態の航空会社のコストを比較するのは困難だし無意味だ。

そうは言っても、日本の航空会社のコストは、人件費や空港使用料や航空機燃料税などによって確かに高いことは間違いない。(米国メジャーでコストが最も高いアメリカン航空の CASM は $\yen 12$ 。) ここで 特に問題となるのが、公租公課と言われている航空機燃料税と空港使用料や航空管制料 (航行援助施設料) だ。 これらのコストは、日本の航空会社の営業費用の 10%以上を構成してしまう。 成長戦略会議では、基本的な認識の中で『空港においても、効率的経営を通じ、サービス提供コストを下げるためのガバナンスの仕組みが欠如、さらに多くの場合、非航空系収入も空港運営主体に流入しない構造である。』と高い空港使用料の存在を認めている。

日本の過度に高い空港使用料を含む公租公課が、そこを基地としている日本の航空会社の高いコストの是正を困難にしている。 従って、“LCC が日本の航空会社にとって脅

威となる”のではなくて、この日本の過度に高い、国際水準からかけ離れた空港使用料の値下げが、日本の航空会社のコスト低下と海外 LCC の誘致のためには不可欠となる。

成長戦略会議（平成 22 年 5 月 17 日）は、『日本経済の「取引費用」たる移動コストが低廉であることは、成長戦略上、極めて重要。』と書いている。だとすると、空港使用料を含む公租公課の値下げが必要となるのではないのだろうか。『・・・、日本の航空会社は海外企業と比較して高コスト体質であり、また収益力も強くない』との記述はあるが、空港については海外空港と比較して極めて高いコストで国際競争力を全く失っていることは記述されていない。（シンガポールのチャンギ空港の着陸料は、成田の 28%だ。2008 年 1 月 5 日現在：日本航空調べ）そして、民間では当たり前となっている、使用料を大幅に削減して航空機の空港乗入れを増加させるなどのマーケティング手法の導入については何処にも触れていない。

LCC が迫っているのは、この日本の過度に高い空港使用料の是正だ。LCC の低コストのビジネスモデルには、安い空港使用料がマスト必要なのだ。“徹底的なオープンスカイの推進”には、日本にも国際競争力ある空港、即ち LCA（Low Cost Airport）が必要となる。（H.U.）

表紙：

ワイン 2 本 (3)

B6 メモカード

サインペン、COPIX

1998 年 12 月作

TD 勉強会 情報 461 （以上）