

AMR コーポレーション・アメリカン航空
財務・企画担当執行副社長 兼 最高財務責任者(CFO)
トーマス・ホートン

皆様こんにちは。本日はお忙しい中、お集まりいただき誠にありがとうございます。

私はこれまでに何回か来日しておりますが、今回は過去 3 週間で 2 回目の来日となりました。日本を訪れるたびに、日本の方々の最高のおもてなしの心に触れることができ、また、そのサービスの質の高さに毎回感謝の念でいっぱいになります。そしてまさに日本が持つこの資質こそが、アメリカン航空およびワンワールド・アライアンスがこれまでの年月、大切にしてきたものであり、アライアンスの本質に関わる大変重要なものであると考えます。このほかにも日本には多くの強みがあり、日本市場はアジアにおける中心的な地位を保ち続けていくものと信じております。我々は日本市場が将来に向けてさらなる発展・繁栄を遂げて欲しいと願っています。

アメリカン航空は、我々にとって重要で大切な長年のパートナーである日本航空に対する強い支援を表明するために本日、ここにこのような席を設けさせていただきました。またこの度は、我々の重要なパートナーである、世界有数の投資会社 TPG のメッセージも代弁させていただきます。TPG による支援表明は、アメリカン航空とワンワールドによる提案が最善のものであることを示す何よりの証拠と言えるでしょう。

アメリカン航空と日本航空が約 15 年間にわたり、互いに強力なパートナーシップを構築してきたことは私共の誇りであります。この関係は日本航空が 2 年前に正式にワンワールドに加盟して以来、グローバルなアライアンスの中でさらに強力なものへと成長を遂げてまいりました。アメリカン航空とワンワールドはこれまでも、日本航空の発展のため様々な支援を行って参りましたが、今後も長期間にわたって成功を収めるため、さらに多くの支援を提供する準備を整えています。この支援によって日本航空は持続可能な回復を遂げることができ、利用客の皆様、従業員の皆様ならびに投資家の皆様、さらには日本の旅行業界や航空産業にとっても大きな利益をもたらすこととなるでしょう。

我々が日本航空へ提示させていただいておりますトータルバリュー（総合的価値）提案書は、他の案と比較してもより優れたものであると確信しています。

まずアメリカン航空について簡単に説明させていただきます。弊社は航空業界において 80 年以上の実績を有する大手航空会社です。また、この歴史の中で、アメリカン航空は米国のどの航空会社よりも誠実にステークホルダーの方々への義務を果たして参りました。一例を挙げれば、米国の大手航空会社の中で、破産法の申請を行ったことがないのは弊社一社だけです。グローバルな景気低迷に直面した今日でも、約 50 億ドルの資金と流動資産を調達し財務柔軟性を確保しているのも、これまでの実績によるものです。同じく、素晴らしい成功実績と航空業界における知見、ノウハウを持つ TPG が新たにワンワールドチームへの支援を表明してくれたことにより、アメリカン航空はこの財務柔軟性を維持しながら、大切なパートナーである日本航空が今後も成長・繁栄を続け、日本全体にとっての財産であり続けることを見守る事ができると確信しております。なお、この TPG の支援に関しては、日本航空と日本政府によって歓迎され、また適切であると判断されることが前提となります。

アメリカン航空は優れた評価を得ているだけでなく、優秀な従業員、資産、およびノウハウを持つワールドクラスの航空会社です。たとえばアメリカン航空の米国内ネットワークは、3大市場であるニューヨーク、ロサンゼルス、シカゴはもとより、ダラス・フォートワースやマイアミといった成長市場も網羅する強固なものです。さらに弊社の中南米ネットワークは他の航空会社の追隨を許さぬ強固なものであり、ワンワールドを通じ欧州最大の各市場においても非常に大きなプレゼンスを確立しています。またネットワークの強さを比較する際に重要となるのが、売上高と優良顧客（プレミアム顧客）数ですが、プレミアム顧客という点は、まさにアメリカン航空が優れていると言えます。アメリカン航空のネットワークは日本航空とあまり重複する路線がなく、互いのネットワークを補完する関係にあります。日本航空とのパートナーシップにおいて独占禁止法適用除外（ATI）を得られる米国側の唯一のパートナーが、アメリカン航空であると確信しているのも、主にこの理由によるものです。

現在、ひとつの航空会社が保持するネットワークがどれほど強力且つ広域にわたるものであったとしても、1社だけで全ての乗客を希望する全目的地へ運ぶことのできる航空会社は存在しません。航空会社がアライアンスと呼ばれる広範な国際的航空連合を地理的なプレゼンスを補完し拡大することのできる他の航空会社間で提携する理由はここにあります。我々が所属しているワンワールド・アライアンスには世界の航空会社から11の最も優れた企業ブランドが集結しており、150を超える国と地域で、約750の目的地を、毎日約8,500本のフライトで結んでいます。そして日本航空は、このワンワールド全体において極めて重要な役割を担っています。

現在、ワンワールドは日本航空の売上に対し年間約5億ドルの貢献をしています。これは現在実際に計上されている売上であり、もし仮に日本航空がアライアンスを移籍した場合は、当初2年間にわたりこの5億ドルが損失すると推定され、その負の影響は決して小さなものではありません。これはつまり、アライアンスを移籍することで、日本航空は売上高が大きく減少する状態からスタートしなければならないということを意味します。失われた売상을補填するという保証は、単に日本航空の売上高損失をゼロへと戻すだけのことであり、決して増収へ繋がるものではないことにも注意を払う必要があります。再建過程の日本航空にとって、本来であればワンワールドより計上されるべき売上高が計上されないという状況は何よりも避けるべき事態であると考えます。

アライアンスの移籍には、短期的な売上高の減少のみならず、さらに莫大かつ中長期的な損失も伴います。それは米国の航空会社と共にATIを取得できないことに伴い発生する損失です。ATIの認可プロセスについては後ほどご説明いたしますが、日本-米国間でオープンスカイ協定が締結された場合、日本航空とアメリカン航空に対して、このATIは容易に付与されるであろうと確信しています。ATIを取得することにより、パートナー航空会社は、スケジュール、路線、運賃などの方針を共同で策定でき、また法人顧客に対して一元化されたアプローチが実現するなど、大きなシナジー効果を生み出すことが可能となります。

アメリカン航空と共にATIを取得した場合、日本航空にはさらに追加的に年間1億ドルの収益増大効果がもたらされます。これは毎年、将来にわたり継続的に期待できる追加的収益であり、しかも控えめに見積もった数値です。このATI取得により今後10年間にわたり日本航空にもたらされる付随的収益総額の現在価値は、約7億ドルと推定されます。ここで注目いただきたいのは、これは現在のアライアンスによる収益増大効果に追加して得られる価値であるという点です。この付随的な収益増大効

果により日本航空の財務基盤の強化と競争力向上が促進されることでしょう。そしてこのような効果はアメリカン航空との提携を通じてのみ実現可能であると確信しております。

さらに、包括的な再生支援策の一環として、アメリカン航空とワンワールド、および TPG は、日本航空の短期的・長期的な財政基盤を強化するため、最大 11 億米ドルを出資する用意があります。これはスカイチームの提案に比べ、2 倍以上に相当する多額の資本注入であり、日本航空に対する我々の真剣な姿勢を象徴するものです。アメリカン航空とワンワールド、および TPG からの追加的な資金支援・収益増大効果は合わせて 18 億ドルを上回りますが、これに対しデルタ航空とスカイチームによるものは、5 億ドルに過ぎません。

スカイチームの拠出額をなぜ 5 億ドルと推定したのかと思われる方もおられるでしょうが、この計算はごく簡単なものです。先ほど述べたように、アライアンスの移籍によって失う売上に対する保証は、最善の場合でも日本航空への収益インパクトの状態をプラスマイナスゼロに戻すに過ぎません。デットファイナンスによる 2 億ドルは償還が必要であり、実際には価値を付加するのではなく、既存の負債に積み増されるだけです。これは解決策と呼べるものではありません。5 億ドルの出資金は残りますが、日本航空がスカイチームと提携した場合には、ATI の認可が下りないため、ATI から得られる 7 億ドルの収益増大効果の現在価値は、得られないと考えられます。

提供される資金の額にのみ注目される方もおられるでしょうが、日本航空にとって、ワンワールドに留まることには、より根本的なメリットが存在します。直接的な財務支援に加えて、アメリカン航空を含むワンワールドに留まることによる戦略的機会については計り知れないほどのメリットがあります。例えば、我々は収益に最も寄与するファーストおよびビジネスクラスといったプレミアム顧客との接点を、日本航空に最も多く、しかも重要な市場において提供できることなどです。

日本航空にとって重要な国際市場を考えると、日本―北米間と日本―欧州間は、明らかに重要ですが、その中でも日本―北米間市場は、最も重要な市場と言えます。日本―北米間の全体の市場規模は日本―欧州間と比べて 30%、プレミアム市場規模は 20% 近く上回っています。したがって、両市場とも重要ではあるものの、日本航空のようにプレミアム顧客を保持する航空会社にとっては、北米のプレミアム顧客への最良のアクセスを提供するパートナーを持つことが非常に重要となります。これを実現できるパートナーなくしては、利益を伴った持続可能な成長は、実現不可能と考えます。

このプレミアム顧客の集客力こそアメリカン航空とワンワールドが日本航空に対し、より優れた上質なネットワークを提供できる所以です。アメリカン航空がハブ拠点を置く都市には、戦略的な国際的ゲートウェイが多いため、もし仮に日本航空がワンワールドから他へ移籍した場合、日本航空は主要なプレミアムゲートウェイでの価値あるプレミアム顧客を失うこととなります。ワンワールドに加盟している航空会社は、ニューヨークのジョン・F・ケネディー国際空港 (JFK)、ロサンゼルス、サンフランシスコ、シカゴ、ダラス/フォートワースをはじめとする市場において、スカイチームよりもはるかに多くのプレミアム顧客を運んでいます。これらはいずれも、グローバルの航空ネットワークにおいて大変重要な拠点です。

プレミアム顧客を対象とした場合のアメリカン航空のシェアは、日本―米国間ではデルタ航空の 6 倍

に達し、またアメリカン航空の有効座席マイルあたりの売上高は、デルタ航空を6%上回っています。業界としての全体の売上高が低迷している昨今、この差は非常に大きなものであると言えます。

日本－欧州市場においては、ワンワールドのハブ空港であるロンドン・ヒースローとヘルシンキは、スカイチームのハブ空港であるパリとアムステルダムに比べ、より多くのプレミアム顧客が利用している空港です。ブリティッシュ・エアウェイズが拠点とするロンドン・ヒースロー空港は、世界中のビジネス顧客に圧倒的に多く利用されている欧州のハブ空港であり、パリのシャルルドゴールと比較した場合のプレミアム顧客の割合は、はるかに高くなっています。また、日本－ヒースロー間のプレミアム市場規模は日本－パリ間を12%上回っています。

欧州の他の地域では、ヘルシンキとマドリードにワンワールドのハブ拠点があり、それらは日本航空が長期的に欧州全体を網羅する上でロンドンとは補完的な位置関係にあります。また2010年にシベリア航空(S7)がワンワールドに加盟予定であり、今後東欧と旧東側諸国全体にわたって、更なる成長が見込まれています。

中南米においては、アメリカン航空とワンワールドはスカイチームを圧倒するナンバーワンの地位にあります。たとえば中南米最大の10都市において、ワンワールドが運航する便数はスカイチームより72%、就航都市の数でもスカイチームを60%上回っています。

このように最も重要な考慮点である市場環境を鑑みた場合、日本航空にとってアメリカン航空ならびにワンワールドとの提携を継続することが正しい判断であることは明白です。さらにもうひとつの重要な理由は、日本航空との間でATIに基づいた提携を行うことができる米国側パートナーがアメリカン航空だけであるという点です。我々は、ワンワールドだけが真のパートナーシップを構築し、密接した提携関係を通じ日本航空に収益の増大をもたらすことができると確信しております。

我々の主張理由はごく簡単なものです。現在の世界の航空業界にはワンワールド、スカイチーム、およびスターアライアンスの3つのグローバルなアライアンスが存在し、日本－米国間では約3分の1ずつ、均等なシェアを有しています。もし仮に日本航空がスカイチームに移籍した場合、スカイチームのシェアは62%へと跳ね上がり、スカイチームとスターアライアンスを合わせると、2つのアライアンスで93%のシェアを占めるという、2つのグループによる寡占状態が構築されてしまいます。

この場合、乗客数の多い都市間、米国から日本、および米国からアジアへのトラフィックを含め、複数のレベルにおいて、広範なレベルで競争が損なわれてしまいます。また、デルタ航空は、大韓航空との間で既に、ATIに基づいた提携関係を有しています。大韓航空のソウル・仁川ハブ空港からのアジア－米国間の路線の多くは、日本航空の路線と競合するものであり、デルタ航空と日本航空が提携した場合、この競争環境が損なわれてしまいます。もし仮に日本航空がスカイチームに移籍した場合は、北アジアハブ空港における重複が生じ、大韓航空のソウル・仁川ハブ空港とデルタ航空の成田ハブ空港とで路線を分割する必要が生じます。またデルタ航空が成田空港の発着枠を放棄したからといって、規制問題の解決にはつながりません。なぜなら、問題は現在の輸送キャパシティが不足していることではなく、スターアライアンスとスカイチームの2大アライアンスによって独占された市場では、他の航空会社が競争できないことになるからです。また、米国運輸省は、当該マーケットにおける発着

枠やサービスの放棄も問題解決策とは看做さないでしょう。なぜなら、それは共同事業によるシナジー効果の毀損に繋がり、消費者に対するメリットが損なわれるからです。さらに申し上げますと、米国運輸省が同一ハブ空港において競合する2社の航空会社に対して、ATIを付与したケースは未だかつて一度もなく、これはまさに成田空港でのデルタ航空と日本航空に当てはまります。我々の予想では、米国法務省（DOJ）もまた、デルタ航空と日本航空の提携を決して歓迎しないでしょうし、日本航空がスカイチームの一員となった場合には規制上・独占禁止法上の観点から何らかの対策を実施することになるでしょう。

日本航空・デルタ航空の組み合わせは日本－米国間の市場の60%を占めてしまいます。これに対し、ワンワールドメンバー同士のアメリカン航空・ブリティッシュ・エアウェイズの組み合わせは、近い将来大西洋路線のATIが認可されると予想されておりますが、このATI取得後も、米国－英国間の市場で40%にしか及びません。これは大きな違いです。

日本航空とデルタ航空の提携がもし行われた場合、日本航空とデルタ航空の両社が直行便を運航している目的地の、日本－米国間の旅行者のうち、わずか27%にしか、3つ以上の選択肢が与えらなくなります。これに対し、アメリカン航空とワンワールドメンバーであるブリティッシュ・エアウェイズが近い将来、米国－欧州間においてATIを取得した場合、大西洋を横断する旅行者の78%に、3つ以上の選択肢が与えられます。これは極めて大きな違いです。我々の構想としては、大西洋路線においては、ATIを受けワンワールドとしてスカイチームやスターアライアンスと肩を並べたフェアな競争を展開し、また、太平洋路線においては不均衡な土俵での競争を避けたいということです。これは非常に重要なことです。

ワンワールドの一員としての日本航空がアライアンス間の競争を活発化させるのに対し、スカイチームの一員となった場合の日本航空は競争を阻害することとなります。このような判断は規制当局からも同様にされるでしょう。オープンスカイ協定は、米国運輸省が申請されたすべてのATIを受理するものではありません。

ATI認可の判断を行うにあたり、米国運輸省の最優先事項は消費者の保護です。米国運輸省は消費者にとっての選択肢を減らすのではなく増やすよう、アライアンス間の競争を促進してきました。3つのグローバルアライアンス間の競争を減らし、それによって消費者の選択肢を減らすようなATIの申請は米国運輸省の基本原則に反しています。2つではなく3つの強力なアライアンスが競争を行っている状態は、日本－米国間の利用客にとって明らかに望ましい状況です。このことから、日本航空とデルタ航空がATIを取得できるというシナリオを描くことは極めて困難と言えるでしょう。

日本－米国間でオープンスカイ協定が締結された場合、スターアライアンスに加盟しているユナイテッド航空と全日空がATIを申請し、付与されることは明らかです。この強力なチームに対して果たして日本航空はどのように対抗すれば良いのでしょうか。

日本航空のネットワークに多くの乗客をもたらす世界的な基盤を持ち、ATIを取得することができるアメリカン航空との提携関係こそが正しい選択であると信じています。

最後にまとめとして、アメリカン航空およびワンワールドは、これまでに述べてきた多くの理由によ

り日本航空にとって最良のパートナーであるといえます。直接的な財務サポートを含むより優れたトータルバリュー提案、ネットワークにおけるメリットとシナジー効果、および日本航空の持続可能な成功を保証し、長期的なメリットを実現可能とする規制面での優位性などがその主な理由です。さらに、日本航空が北東アジア唯一の所属メンバーとしてワンワールドに留まることにより、アジア内で最も重要なビジネスと文化の中心都市である東京に、より多くのトラフィックと収益、雇用機会をもたらされます。東京がアジアで最も重要なゲートウェイとして、また日本の航空政策の要としての地位を確立することは、かならず日本の国益に叶うものとなるでしょう。日本航空の再建と成長は、日本の経済、日本の皆様にとって大きなメリットをもたらすものです。そして、ワンワールドとアメリカン航空、および TPG コソが、それを実現できるパートナーなのです。

皆様、本日は貴重なお時間をいただき、誠にありがとうございました。