

平成 17 年 8 月 5 日

TD 勉強会 情報 179

1. インタラクティブコープ 第 2 四半期決算
2. センダン 第 2 四半期決算
3. TDR 8 月 1 日号の要約
 - (1) 中国 次の需要発掘先は、個人パッケージ旅行
 - (2) コミュニティサイト、オンライン予約率向上さす
 - (3) ホテル自社サイト直販増強のための 5 つの提言
 - (4) ゲーグルが、旅行市場参入を狙っている
4. 航空旅客の最低限の機内マナー
5. その他のニュース



Recently, the easyGroup announced the imminent opening of “easyHotel” in London. In 2003, the average hotel rate in London was \$180 a night, according to PKF consulting. Rates at the easyHotel will start at \$9 a night and rise to a maximum of \$110. 写真人物：easyGroup 創立者 Stelios Haji-Ioannou。 (関連ニュース P.-26 参照)

1. インタラクティブコープ 第2四半期決算

IAC Corp は、第2四半期決算で \$ 618.2m (680 億円) の純益を計上した。これは、前年同期の \$ 69.9m (77 億円) から +\$548.3m (603 億円) の増益である。IAC の第2四半期決算は、8月9日から独立企業として IAC からスピアウトする Expedia を分離して、財務諸表を作成している。以下に、連結決算 (IAC+Expedia) と、Expedia 決算を、夫々レポートする。

表-1 IAC 連結収入 及び 利益 (単位: million USD)

	2QT 決算	前年同期	差 異
ネット収入	1,960.2	1,463.3	+ 33.9%
粗 利 益	1,054.7	795.7	+ 32.5%
営業利益	172.5	109.3	+ \$63.3m
純 益	618.2	69.9	+ \$548.3m
利益率	31.5%	4.8%	+ 26.7%P

2Q 利益には、Euvia, VUE の売却益 \$ 401.7m、及び、税還付 \$ 62.8m を含む。

表-2 2005 第2四半期 Expedia 部門別収入と営業利益 (単位: million USD)

	2QT 収入	前年同期比	営業利益	前年同期
Retailing	761.6	+47%	42.9	28.4
Services	475.8	+52%	66.6	43.5
Media & Advertising	11.5	+66%	1.8	-16.0
Membership & Subscription	161.3	+11%	14.7	9.3
Emerging Business	6.2	+2,422%	-3.5	-1.3
Expedia Inc.	555.0	+14%	141.2	120.0
Total	1,960.2	+ 33.2%	172.5	109.3

(今夏に 18.5 億ドル、2,000 億円で買収した Ask Jeeves は、今後 Media & Advertising に計上される。)

- ・ Retailing の収入増は、主にカタログ販売の Cornerstone Brands 買収による効果が大い。HSN (Home Shopping Network) は低迷している。

- Retailing の Internet % は、23%。(昨年 は 15%)
- Services、夏のコンサートシーズンを前にチケット販売好調。 チケット販売枚数は、30.8 百万枚。(前年同期は、23.3 百万枚 +32%)
- Services のモトゲージサービスの LendingTree は好調。

表-3 Expedia ファイナンシャル サマリー (単位 : million USD)

	2QT 実績	前年同期	増 率
グロスブッキング	4,137.7	3,279.1	+26%
収 入	555.0	487.0	+14%
営業利益	96.4	73.5	+31%
純 益	73.4	48.5	+51%

(上表 営業利益は、表-2 の営業利益 141.2 と何故か一致しない。)

- G ブッキング : 国内販売 +17%、海外販売 +73%。
- 収 入 : 国内販売 +6%、海外 +58%。
- マーチャントホテル : +9% = 泊数+8% × ルームレート+5% × マージン減 5%
- エアライン : +7% = 航空券+21% × 運賃 11%

Expedia は、 第三者ディストリビューターとの競争激化、 サプライヤーサイトの自社サイト直販拡大、 高いオキュパンシーとロードファクター、 の三つの挑戦を受けている。

第 2 四半期のハイライトは、次の通り。

- MSN との契約を更新。 新たな契約では、Expedia (含む Hotels.com, Hotwire 等) は、MSN.com (含む国際版) に、旅行ショッピングサービスを提供する。
- 海外グロスブッキングが、全体の 22% (昨年度第 2 四半期は 16%) に達した。
- 契約ホテル数を増加させ、2 万軒以上のホテルとマーチャントホテル契約を結んでいる。 数千のホテルとは、完全にダイレクトコネクトし、アベイラビリティ・レート・インベントリーを、リアルタイムで提供する。
- Expedia.com は、実際にホテルに滞在した顧客の、5 万件以上の顧客評価 (reviews) を掲載する。
- 法人取扱オンライン旅行社の Expedia Corporate Travel (ECT) は、Southwest と契約して、同社便の予約を可能にした。
- Hotels.com の第 2 四半期グロスブッキングは、+7% の 5 億ドルをオーバーした。 “ Hotel Expert ” リブランディング戦略を継続する。
- 目的地情報提供サイトの TripAdvisor (www.tripadvisor.com) は、200 万人の旅行者

の、世界の 20 万軒を超すホテルとアトラクションの、実体験評価 (reviews) と意見を、サイトに掲載している。

- H) オフライン旅行社のネットワークを使用して、ハワイ・メキシコ・欧州・カリブに豪華パッケージ旅行を販売している Classic Custom Vacations は、新たにタヒチのパッケージ販売を開始する。

(IAC 第 2 四半期決算 以上)



Cendant, Press release, 7/25/2005; TD 勉強会

2. センダン 第 2 四半期決算

Cendant の第四半期決算は、収入が前年同期比+8%の 47 億ドル (5,170 億円)、純益 (income from Continuing Operations) は、\$ 387m (426 億円、44%) を計上した。

増収は、全ての事業部門で達成されている。減益 44% は、昨年第 2 四半期に gains of discontinued operations が存在したため。

(単位 = million USD)

		2QT 決算	2004 年 2QT	差 異
収入	Real Estate	2,043	1,908	+7%
	Total Travel	2,688	2,268	+19%
	合 計	4,735	4,404	+8%
Net Income		387	691	-44%

Real Estate + Total Travel は、その他の項目が存在するため、合計値とは一致しない。

	業態と主なブランド	Revenue			EBITDA		
		2QT	前年	差異	2QT	前年	差異
Real Estate	NRT real estate brokerage Cendant Mobility relocation services	2,043	1,908	+7%	393	383	+3%
Hospitality	Franchised lodging brands, timeshare exchange, vacations rental RCI, Ramada International, TripRewards,	367	320	+15%	100	120	-17%
Timeshare resorts	Timeshare sales and development business	436	381	+14%	73	58	+26%
Vehicle Rental	Car and truck rental business Avis, Budget	1,224	1,119	+9%	128	140	-9%
Travel Distribution	Electronic global distribution services for travel industry, corporate and consumer online travel services Galileo, Orbitz, CheapTickets.com, Gullivers, eBookers	661	448	+48%	143	118	+21%

EBITDA = Earning Before Interest, Tax, Depreciation, Amortization

Travel Distribution Services について記述する。

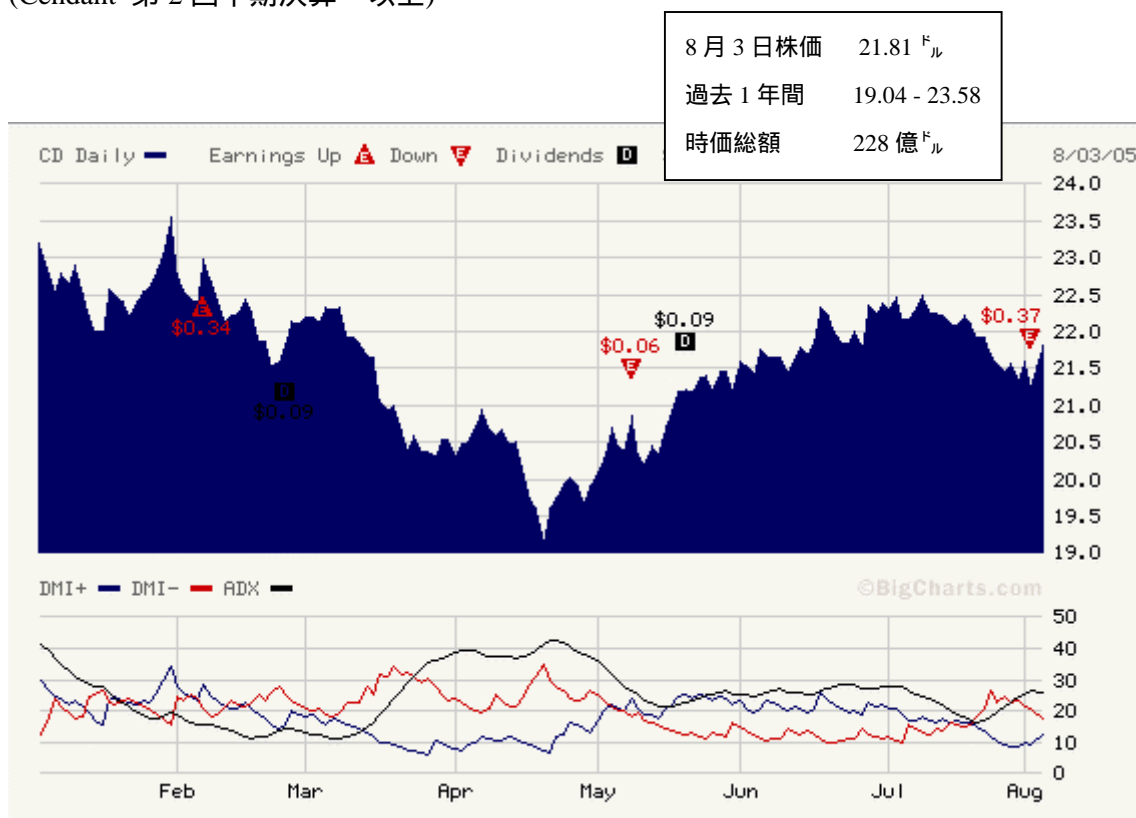
- ・ オンライン旅行社・その他の旅行リテール事業・Galileo GDS 事業、の全てで増収を達成した。 Orbitz, Gallivers, ebookers の買収は、収入で+\$202m (222 億円) の増収貢献、EBITDA で+\$25m (28 億円) の増益貢献を、夫々達成している。
- ・ この買収効果を別にしても、所有している旅行社事業で、+\$14m (15 億円、+40%) の増収を達成している。 この増収は、CheapTickets.com に於けるオンライン グロスブッキングの増加+47%に依る所が大きい。 CheapTickets.com は、マージン率も向上させている。
- ・ GDS 事業 (Galileo) とサプライヤー サービス事業は、+\$13m (14 億円、+3%) の増収で、これは、GDS セグメント+6%とホスティング サービスの増収と、それに国内線のイールド低下による部分的なマイナスにより、達成されている。

- Marketing Services Division の売却（推定売却価格 18.3 億ドル、2,000 億円）により、メンバーシップ トラベル ビジネスが無くなった結果、収入で \$16m(18 億円)と EBITDA で \$4m(4.5 億円) のナガティブなインパクトが発生している。

第 2 四半期のハイライトは以下の通り。

- 営業活動からのネット キャッシュフローは +10 億ドル（1,100 億円）で、フリー キャッシュフロー 7.02 億ドル（773 億円）を保有している。
- 自社株買い戻しに \$229m(252 億円) を使用。 自社株買い戻し目標を、倍の 20 億ドル（2,200 億円）に変更する。
- S&P は、senior debt rating を BBB から BBB+ にアップグレードした。
- CheapTickets.com の Orbitz への統合を実施した。 ebookers plc と Gullivers Travel Associates の合理化計画と、Cendant の他事業部門間とのシナジーが追求された。
- 第 3 四半期に、1 株 0.11 ドル（前回配当比+22%）の配当実施を決定した。

(Cendant 第 2 四半期決算 以上)



3. TDR 8月1日号の要約

TDR 8月1日号は、以下の4つをレポートしている。

- (1) **China's Next Frontier: The Do-It-Yourself Package**
- (2) **Travel Community Leap The Look-To-Book Gap**
- (3) **Hoteliers: 5 Tips To Boost Web Site Traction And Battle Agencies For Bookings**
- (4) **Google Gives Travel Its Undivided Attention**

以下に、各々の要約をまとめる。

(1) **China's Next Frontier: The Do-It-Yourself Package** 中国 次の需要発掘先は、個人パッケージ旅行

- ・ 中国で、団体旅行から、自分のパッケージツアー（カスタマイズした）ツアーへのシフトが、徐々にではあるが、始まっている。この市場は、巨大な潜在需要を抱えている。
- ・ 中国大手旅行社3社、CITS（China International Travel Services）、CTS（China Travel Service）、CYTS（China Youth Travel Service）は、未だ団体旅行（package tours）販売が中心だ。
- ・ パッケージの目的地は、国内旅行はもとより、中国語の通じる台湾・香港・マカオが主流で、それにシンガポール・日本・韓国等の東南アジア諸国、そして欧州・米国・ニュージーランド・豪州の海外パッケージが人気を集めている。（台湾に中国人が観光旅行で訪れる事が出来るのか！？）
- ・ Cendant の eLong は、米国に於けるパッケージのビジネスモデルを使って、Tailored パッケージツアーの販売に乗り出している。
- ・ Cendant は、最近買収した OctopusTravel により、中国市場進出を強化している。先ずオンラインサイトに於ける（ホテル）マーチャントインベントリーの増加を試みている。
- ・ Cendant は、所有している中国企業 AoYou を使用して、コミッションベースのホテル販売を開始している。そして、OctopusTravel との間のシナジー効果の獲得を狙っている。
- ・ 中国国内全土に展開しているホテルブランドが存在しない。そのため、旅行者への、旅行情報の提供が重要になって来る。
- ・ Ctrip は、サイトで、天候・文化等の目的地情報を提供している他、旅行のサジェッションやチャットルームを設けて、旅行者の質問に対応している。

- ・ 日本でも、団体旅行からより個人ベースのパッケージ旅行重視にシフトするのに、一世代を要とした様に、中国でも、このシフトには、時間がかかるだろう。

(2) Travel Community Leap The Look-To-Book Gap

コミュニティサイト、オンライン予約率向上さす

- ・ オンライン顧客を集客したいのならば、旅行サーチサイトから始めるべきである。
- ・ 今日では、旅行の会社は、バイアスのかかっていない情報 < 実際の旅行者体験談(reviews)・リコメンデーション・イメージ > を旅行者に提供し、彼等を旅行購入(予約)に結び付けようとしている。
- ・ 伝統的に、旅行業界は、トランザクション ベースに偏重していた。 オンライン旅行社大手 3 社 Expedia・Travelocity・Orbitz は、予約エンジンの開発や機能の改善を重視して来た。 しかし、今日では、今まで二次的にしか扱われなかった、目的地情報やプロダクト情報が、より重要なものになっている。
- ・ Sabre は、旅行情報の充実のために、コミュニティサイトの IgoUgo を買収した。

Community site

関心や興味を共有する人々があつまる、情報交換などのコミュニケーションを中心とした Web サイト。 同じ趣味を持っている人達のコミュニティサイトから、同じ職業、同じ資格を目指す人達のコミュニティサイト、さらには同じコンピュータソフトを使っている人達のコミュニティサイトなど、その目的と種類は様々で、サイト上では掲示板やチャットなどを利用して情報を交換・共有することが出来る。

最近では、企業が、自社の商品開発への消費者のニーズの取り込みやクレームの適切な処理などのために、コミュニティサイトを開設するケースも見られる。 商品・サービスを利用した消費者と、メーカーが対等に意見を交し合いながら、新たな商品・サービスの開発を行うことが出来る場としても注目されている。(Yahoo コンピューター eWords)

- ・ IAC の TripAdvisor は、全世界の 20 万軒のホテルとアトラクションに関する 2 百万人以上の旅行者の実体験談(reviews)を掲載している。 そして、その情報と、Expedia, Orbitz, Hotels.com, Hotwire の予約サイトとをリンクさせている。
- ・ 目的地情報とホテルに特化している VirtualTourist は、情報の提供に加え、価格比較をサイトに掲載している。 そして、InterContinental などのホテルと、ダイレクトな関係を有している。 また同社は、旅行者からのフィードバックをホテルに販売している。 ホテルは、この情報を使用して、自社のサイトやプロダクトの修正を行っている。

- ・ Priceline.com も、コミュニティサイト MYTravelGuide.com を所有している。 同社は、「プリトリップ インテリジェンスは、業界プレイヤーの財産となり得る」と言っている。

(3) Hoteliers: 5 Tips To Boost Web Site Traction And Battle Agencies For Bookings ホテル自社サイト直販増強のための 5 つの提言

オンライン旅行社が継続してサイトの改善に努力しているので、彼等と競争するホテルは、自社サイトを強化する必要がある。

Hospitality Technology Consulting の社長 John Burns と、Hotel Technology Next Generation 機構のアドバイザー Socratech の社長 Matthew Dunn は、具体的に、以下の 5 つ提言を纏めている。

コールセンターの現場情報を大切にしろ。 例えば、何故、顧客がオンライン予約でなくて、コールセンター予約をするのかを聞き出す事が出来るだろう。

検索エンジン最適化 (SEO) (注) マーケティングを使え。

ホテルが所在するローカルニュースや目的地情報の提供しろ。 Expedia や Travelocity では出来ない、ローカル情報を、事前にホテルゲストに提供しろ。 例えばチェックイン前日の、最新天気予報の eメール送付。 勿論手間はかかる。 パッケージ旅行の作成のための、ホテルサイトに於けるエアー・カー等の予約を手がけるよりは、ホテルに関連する予約 (例えばゴルフのティータイム予約やスパの予約) を、より重視せよ。

予約後のサービスを重視せよ。 例えば、チェックイン前のルームサービスのオンライン予約受付、或いは、滞在後の支払い明細の自宅 eメール送付。 つまりホテルだけでしか出来ないサービスを考える。

(注) SEO = Search Engine Optimization

サーチエンジンの上位に自分の Web ページが表示されるように工夫すること。 また、そのための技術。 「検索エンジン最適化」などとも呼ばれる。 サーチエンジンは、登録されている Web ページを、キーワードに応じて表示するが、その際の表示順位は、それぞれのサーチエンジンが独自の方式に則って決定している。 この順位が上にある方が検索エンジン利用者の目につきやすく、訪問者も増えるため、企業などでは、検索順位を上げるために様々な試みを行なう場合がある。 Web サイト構築などを手がける事業者の中には、SEO をメニューに用意しているところもある。 ディレクトリ型サーチエンジンは、手作業で登録している場合には順位を変動させることは困難だが、全文検索を行って一定のアルゴリズムに従って順位を決定しているロボット型のサーチエンジンでは、そのアル

ゴリズムを分析することで、順位の変動がある程度制御出来ることがある。具体的には、適切なキーワードの選択や相互リンク先の増加などの手段があるが、ランク付けのアルゴリズムは年々高度化して「攻略」しにくくなっており、さらに現在でも頻繁に変更が行われるため、地道にコンテンツを充実させて認知を広げて行く以外に、万能で確実な手段は存在しないと言っていいだろう。(Yahoo コンピューター eWords)

(4) Google Gives Travel Its Undivided Attention

グーグルが、旅行市場参入を狙っている

検索エンジンの Google が、旅行業に専門に取り組む新しいチームを編成した。元 Cendant TDS (Travel Distribution Service) のエアラインサービス部長 Vincenzo Chirico を雇い、旅行のサプライヤーやディストリビューターのニーズの調査を開始している。Google の旅行部長 Jane Butler は、旅行業者の Google AdWords のオンライン広告利用状況を、つぶさに調べている。

検索連動型オンライン広告の AdWords は、広告を出稿する旅行の会社にとって、他の媒体の単なる広告とは違って、最も高率の ROI を伴った販売チャネルになっている。

Yahoo! が、FareChase を買収して、旅行のメタサーチの分野に進出して以来、Google の旅行市場参入が噂されている。旅行部長の Butler は、「現段階では、そのような計画は無い」と言っている。彼女は、「自分のチームは AdWords プログラム販売に専念している」と言っている。

nytimes.com, 8/2/2005

4. If Only The Flier In Front Of You Where A Fan Of Miss Manners

航空旅客の最低限の機内マナー

機内で携帯 DVD を使用して、猥褻なビデオを見ている旅客が結構な数居るらしい。America West 航空の客室乗務員は、「隣席の人の、エロビデオを禁止させろ」と言うクレームを数回と無く受けている。彼女はその度に、その人をギャレーに呼び入れて、いかがわしいビデオを見るのを止めるように依頼している。殆どの旅客が、彼女の申し出に素直に従っているらしい。

機内食が中止されたために、ハンバーガーやツナサンドの機内持込が始まり、この匂いで、悲鳴を上げている旅客も多く存在する。 韓国のキムチや、そこまでとは言えないが、ゆで卵の異臭も耐えがたいものがある。

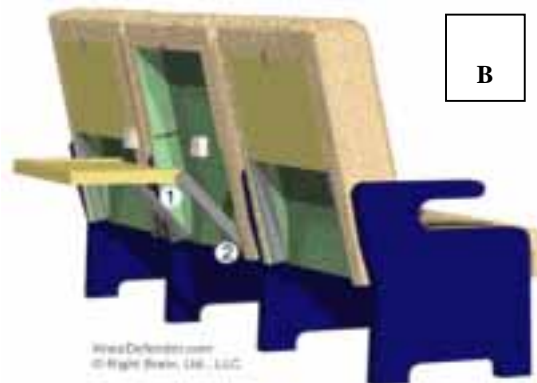
更には、前の席の無神経な乗客の乱暴なフルリクライニングにより、折りたたみテーブル上のラップトップコンピューターが吹っ飛ばされたりしているケースも存在する。

Right Brain 社の社長の Ira Goldman は、“Knee Defender”なるものを開発し、オンラインサイト www.kneedefender.com にて、ワンセット 14.95 ドルで販売している。 2003 年から売り出し、既に数千個が売れたらしい。

この装置の仕組みはこうだ。

写真 A の白いプラスチック製の “Knee Defender” を、写真 B の から、折畳式テーブルの脚に沿って の位置まで滑り込ませる。 そうすると、前の座席のリクライニングが出来なくなってしまう。 この装置の使用は、航空法上は何の規制も存在しないが、航空会社は、前後の座席の旅客間のトラブル回避の為に、何らかのルールを作っておく必要があるそうだ。

(Knee Defender のサイトを訪れると、下図の “動く” イラストを見ることが出来る。)



機内の守るべきエチケットとしては、後ろの座席の人を確認してから、座席をリクライニングする必要があるそうだ。



この他に、旅客のコンセンサスが取れている、機内の禁止行為には以下が存在する。

- ・ 爪磨き
- ・ 使用済みのオムツの客室乗務員への手渡し、若しくはシートポケットへの廃棄。
- ・ トイレの独り占め。 若しくは使用中トイレの頻繁な開扉努力。(使用中にもかかわらず、何回もドアを押す旅客が存在する。)
- ・ 肩越しからの雑誌若しくは新聞の盗み読み。
- ・ 前席背もたれを、掴みながら立ち上がる行為。

議論の余地が有るものは：

- ・ 靴下を脱いで裸足となること。(悪臭が無ければOK?)
- ・ 夜間、トイレに行く際の、寝ている隣席客を、丁寧に起こして通過、起こさずに飛び越える、どちらが良いか?
- ・ アームレストは誰が使用する権利を有しているか? 通常は、真中の座席の人が、両側のアームレストの使用権を有している、と言われている。

5. その他のニュース

旅行流通 TD

(1) ナビガン 第2四半期 上場取消しの最中に利益を計上

Navigant International は、第2四半期決算で、\$6m(7億円)の利益を計上した。これは前年同期の\$7.3mよりも減益決算。収入は、\$125.7m(138億円)で、前年の\$107.3m

よりも+17%の増収。(DTW, 7/29/2005)

(2) インタラクティブ、アスクジーズ改造

IAC が 18.5 億ドル (2,035 億円) で買収した、検索エンジンサイトの Ask Jeeves を、ペイドリンク数を削減するなどして改造し、8月3日からサイトを一新して再スタートさせた。改造サイトでは、direct advertising 数の増加の外、検索機能にコンサートチケットなどの消費者カテゴリーを追加している。(FT.com, 8/2/2005)



(3) モビッシモ アメリカン航空サイトをスクレープ開始

Mobissimo が、旅行検索エンジンでは初めて、AA 航空と、aa.com を検索する契約を締結した。検索には XML フィードを使用し、aa.com に対するテクノロジーとコスト負担を軽減する。これで、Mobissimo は、AA 航空の全便、全運賃の予約が可能になる。数年前、AA 航空は、無断で aa.com をスクレープしたとして、FareChase を訴えた。(DTW, 8/3/2005)

空 運

(1) コンチネンタル、B777-200ER 型機 2 機追加

CO 航空は、B777-200ER 型機を 2 機追加購入した。導入は、2007 年第 1 四半期で、NYC=DEL ノンストップ便に充当する予定。CO は、現在 18 機の同型機を保有しており、HOU=PAR、HOU=東京、NYC=北京、NYC=Tel Aviv の長距離路線に、これ等の機材を使用している。(DTW, 7/29/2005)

(2) ユーエス航空 欠損拡大 第 2 四半期決算

US 航空は、第 2 四半期で \$ 62m (70 億円) の欠損を計上した。これは、前年同期の + \$ 34m (37 億円) よりも、略 \$100m (110 億円) の減益決算。

CEO の Bruce Lakefield は、「記録的な燃油の高騰が、多くの我々のコスト削減努力をオフセットしまっている」と語っている。事実、燃油費 (前年同期



比 + \$ 182m (200 億円増) を除くと、US 航空の CASM (ASM 当たり営業費用) は、9.40 ¢ から 7.83 ¢ へ 16.7% も低下し、利益計上も可能になる。(“レバタラ” の話をして)

しょうがないが・・・。)

US は、Chapter 11 企業のために燃料のヘッジ購入が許されず、第 2 四半期の燃料単価は、168¢ (税込み) と、同じく Chapter 11 下の UA 航空の 170.5¢ に次いで、高い燃料の購入を余儀なくされている。 決算概要は下表の通りである。

US は、America West Airlines との合併を前提に、既に Plan of Reorganization (POR) と Disclosure Statement を、バージニア州東部破産裁判所に提出済みで、8 月 9 日には、Disclosure Statement、9 月中旬には POR の承認のための公聴会が、同破産裁で開かれる。

	REV Million\$	OPP M\$	NP M\$	ASM billion	Yield cent	L/F %	CASM cent	Fuel ¢ガロン	現金+ 同等物	備 考
US	1,945 (-0.6%)	41 (83)	-62 (34)	16.4 (+6.2%)	14.11 (14.66)	76.0 (77.4)	10.59 (11.18)	168t (107)	1.35bn (1.73bn)	除 燃油費 CASM 7.83¢

(注) 期末キャッシュバランス\$1.35bn には、unrestricted cash \$793m が存在する。

(US Press Release, 7/29/2005)

East meets West in airline merger

A federal panel on Friday approved the merger between US Airways Group Inc. and America West Holdings Corp.



Tempe, Ariz.	Headquarters	Arlington, Va.
13,000	Employees	30,100*
21.1 million	2004 passengers	41.3 million
8	Rank	7
\$2.34 billion	2004 revenue	\$7.12 billion
\$89 million	2004 net loss	\$611 million



(3) 中国、ブームの航空業界へ 外国資本投下を期待

中国新華社通信は、「中国政府は、中国のアビエーション セクターに、一層の外資を導入して、航空需要の激増に対応する方針である」と報道している。中国は、同国航空産業に、2002 年以来、外資導入を解禁しているが、8 月 15 日から、この枠を更に拡

大する。 但し、Air China, China Eastern Airlines, China Southern Airlines、国内空港、航空管制などへのマジョリティーの出資は禁止されている。(channelnewsasia.com, 7/31/2005)

(4) シンガポール航空、 第1四半期決算 前年を 8%下回る



SQは、第1四半期決算で、S\$ 235m (159 億円)の利益を計上した。これは、前年同期の利益S\$255mを 8%下回る。旅客数 4,015 千人は、第1四半期の最高記録。

燃油費は、前年を S\$363m上回る、S\$892m (600 億円)を計上。燃油費は、全費用の 32.0%を構成する。(前年は 23.3%) 燃油ヘッジ購入で S\$118mセーブしている。なお SQ は、シンガポールの新しいファイナンシャル レポーティングスタンダードに準拠して、第2四半期決算を取り纏めている。この新しいスタンダードは、特に FFP と退職年金の貸借対照表上への記載について定めている国際会計基準に合致している。

(channelnewsasia.com, 7/29/2005; Singapore Airlines Press Release, 7/29/2005)

	REV Million S \$	OPP M S\$	NP M S\$	ASK billion	RPK Yield S ¢	L/F %	旅客単位 コスト S ¢	備考
SQ	3,044 (+11.7%)	253 (303)	235 (255)	27.1 (+7.5%)	10.3 (9.7)	71.3 (72.0)	7.0 (6.6)	機数 90 機 機齢 5 年 7 ヶ月

部門別では次表の通り、全部門で営業利益を計上している。(単位：million S\$)

	2005 1QT	構成比 %	2004 1QT	増減
SQ	119	47.2	160	-41
SATS Group	53	20.8	50	+3
SIAEC	33	13.0	33	-
SIA Cargo	25	10.0	50	-25
Others	23	9.0	10	+13
Total	253	100	303	-50

SATS = Singapore Airport Terminal Services SIAEC = SIA Engineering

(5) 中国人ツアー ロンドン観光開始

爆弾テロで海外からの訪問客が減少するのではないかと心配されているロンドンに、タイムリーな事に、中国人観光客が訪れ始めている。

中国政府が英国を“ Approved Destination Status ” (ADS)として認めたため、英国行きの観光ツアーの催行が可能となった。(中国では、ADS ステータスで無い国には、観光旅行で訪問出来ない。)

昨年 1 年間に、95,000 人の中国人が、ビジネス或いは教育目的で、訪英している。

(channelnewsasia.com, 7/31/2005)

(6) デルタとノースウエスト、9月中旬にもチャプター11申請か??

DL 航空と NW 航空は、10月17日に新破産法が施行される1ヵ月前の9月中旬に、Chapter 11 を申請するのではないかと、言う憶測が飛んでいる。

今年の4月に議会をパスした、新破産法では、

所謂 exclusivity period を 18 ヶ月間に制限する。

リース契約解除権を 210 日以内に制限する。

幹部に対するリテンション ボーナスの支給を禁止する。(他所より具体的オフアーがある場合を除く)

など、破綻企業の Chapter 11 からの早期離脱を求める内容が盛り込まれている。

(exclusivity period = 単独再建計画立案の期限)

(UA 航空は、Chapter 11 申請後、2年8ヶ月が経過しており、批判が上がっている。)

DL と NW の動きは、厳しい新破産法の施行前に、Chapter 11 申請をしてしまおうとするもの。(washingtonpost.com, 8/2/2005))

(7) ユナイテッド航空年金基金破綻の裏側

UA 航空の確定給付型年金基金の解散により、政府年金保険機構の PBGC (Pension Benefit Guaranty Corporation) は、史上最高の年金負債 68 億ドル (7,480 億円) の肩代わりを余儀なくさせられる。

UA 年金 4 基金の積み立て不足額の総額は、102 億ドル (1 兆 1,220 億円) に上り、PBGC が肩代わりする額 68 億ドルとの差額 34 億ドルは、UA 社員と年金受給者達が放棄しなければならない額と言う事になる。

UA 航空の社員と年金受給者達は、給与の大幅カットに加え、ESOP による社員持ち株が只同然となった挙句に、コンドは年金まで減額されてしまう。

組合や、受給者の間には、年金資産運用に関して、一体誰が、どのような基準で運用し、ハその運用結果はどうだったのか? を、検証する動きが出ている。

以下に箇条書きにまとめる。

1987年に、会社は、年金資産運用を、今までの絶対確実なボンドの購入を取り止めて、リスクの高い株式投資に切り替えている。この時点で、保険会社からの年金保険の購入を中止している。

UA年金の投資先には、倒産した Adelphia や Bethlehem Steel などのハイイールドボンドがある他、ジャンクボンド、バブルが弾けて蒸発してしまったテクノロジー株、各種のプライベート パートナーシップ、それにアルバニアのエネルギー会社までが含まれている。

しかし、年金資産の投資先分配（ポートフォリオ）は、株式 60：ボンド 30：その他 10 で運用されており、これは、他企業の年金ポートフォリオと比べて、特段 UA のものが偏っている訳ではない。

問題なのは、資産が 2000 年度から目減りしている事だ。組合（AMFA）や一部退職者達は、資産運用に携わった、年金コンサルタント、マネー マネジャー等の誤った判断と運用が、資産目減りを発生させ、基金を破綻させたのではないかと、その責任を追求し始めている。

AMFA は、労務長官と年金局のトップに書簡を送り、UA 年金に財務的サービスを提供した企業の中に、基金破綻を助長した企業が存在していないかの、法廷会計検査を要求している。（組合は、資産運用のリターンを上げて、儲けた分を賃上げ原資に充当したいと言う下心があり、ハイリスク ハイリターンを支持していた。AMFA は、UA が Chapter 11 申請後の 2003 年に、IAM に取って代わって、UA の整備工組合を代表することになった産業組合。従って、過去の責任追求に自由ハンドを有している。）

一部退職者は共同で、弁護士費用を出し合って、UA 年金ボードを訴えている。彼等は、年金加入者への相談無く、年金資金の運用先の変更と、年金保険購入中止を一方的に実施したのは、労働協約と年金の条件に反している、と主張している。資産運用に携わった、マネー マネジャーや年金専門家は、過去 5 年間で、基金の資産が目減りしたにも関わらず、\$ 125m（140 億円）の運用手数料を貰っている。彼等の資産運用実績は、一切明らかにされていない。詳細データを入手しているはずの PBGC は、1994 年の法令により、情報開示を禁止されている。

驚いた事には、主年金コンサルタントの Russell Investment Group の名前が、公式資料に記載されていない。（UA は、単なる記載漏れと言っている。UA は Russell にいくら支払っているかを、明らかにしていない。）

年金規則は多く存在するが、新しい投資スキームやマネー マネジャーがこれだけ多く存在する前の 10 年前に作られた規則で、時代遅れになっている。しかも、年金資金の運用については、殆ど規制されていない。規則を作成している人達は、資金運用については無知な人達ばかりだ。

現行法では、イ法人税を逃れる手段としての隠れ蓑的な年基金の利用禁止、ロ高額所得者と低所得者の公平な取扱、ハそして1989年からは、年金資産の事業への転用を禁止している。しかし、積極的な投資戦略を制限する、或いは、株式投資などのハイリスク投資の場合に、保険料を値上げさせる様な規則は、一切存在していない。

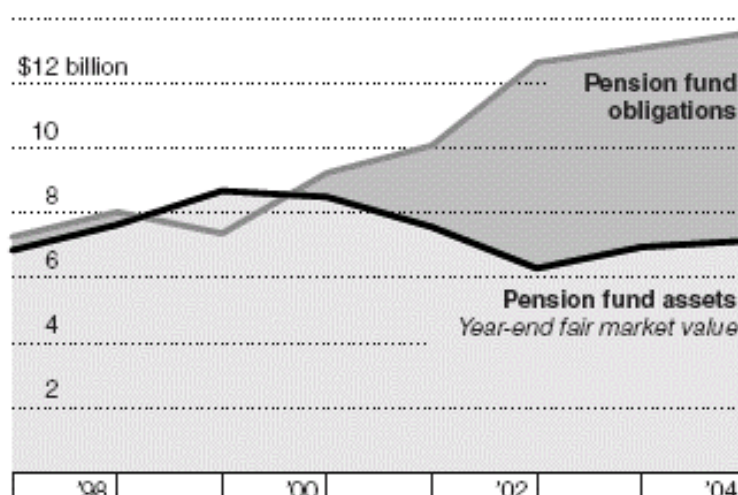
証券取引委員会（SEC）は、投資アドバイザーをモニターしている。そして、最近、法に抵触の恐れのある十数人のコンサルタントを見つけ出し、地方支部に於ける調査を開始している。しかし、これらのアドバイザーの名前は明らかにされていない。Russellが、この中に含まれているかどうか分からない。

PGBCの役人は、「政府のエージェンシーとして年金の保険機構を運営している」と言う感じは無く、PBGCは、年金破綻企業の大きなゴミタメにされている」と言っている。「企業は、何の審査や追求もされないままに、破綻した年金をPBGCに投げ捨てている」と言っている。(nytimes.com, 7/31/2005)

Where the Money Went

United Airlines' pension fund failed this year after a big gap developed between the value of its assets and the amount it owed present and future retirees. But even as the gap widened, the fund's asset managers continued to collect their fees for investing the money. The fees are paid out of the plan assets.

United's pension gap



Disclosed fees paid by United's pension funds, 1999-2003



Trustee

Northern Trust Company \$10.2 [Stacked bar chart showing distribution of fees across categories]

Consultant for private equities

Pathway Capital Mgmt.† \$ 4.8 [Stacked bar chart showing distribution of fees across categories]

All others \$ 3.1 [Stacked bar chart showing distribution of fees across categories]

Includes actuary, check writing, consulting, accountants and legal

Total **\$126.2 million**

Figures are rounded and do not add up to the total

* Unit of Alliance Capital. Alliance received the 2000 and 2001 portion of these fees directly.

† The general consultant, Russell Investment Group, and its compensation do not appear in the pension fund annual reports.

Sources: UAL annual reports; Pension fund annual reports via U.S. Department of Labor

(8) ヘッジファンドが、ノースウエスト株 5.7%取得

ヘッジファンドの SAC Capital Advisor が、NW 株 5.7%を取得している事が、7月29日の、証券取引委員会へファイルした SAC の資料から判明した。NW 株は、+5.6%上昇し、1株 4.91 ドルをつけている。

SAC は、60 億ドル (6,600 億円) の投資資金を管理するヘッジファンドで、積極的な投資で有名。昨年、SAC マネジャーの Steve Cohen は、SAC のファンドリターン 23%を達成し、\$450m (495 億円) を手にしている。(FT.com, 8/1/2005)

(9) バージン航空、グッドナイト サービス導入

Virgin Atlantic は、夜 9 時以降出発の Upper Class 旅客のために、出発前に、ラウンジ Clubhouse で夕食を採れるサービス “Good Night” サービスを開始する。このサービスを受けた旅客は、機内では、就寝前の Good Night スナックとナイトキャップのみがサービスされ、睡眠時間をたっぷり取ることが可能になる。

写真下は、Virgin Atlantic の Upper Class Suite。(asiatraveltips.com, 8/1/2005)



(10) ユナイテッド航空、再建計画提出 1 ヶ月延期

UA 航空は、フォーマルな再建計画の破産裁判所への提出を、1 ヶ月延期して、9月1日にすると発表した。これは、無担保債権者委員会から、再建計画に対する、より長い検討期間の猶予を要求されたための措置。この延期により、早くて今秋に予定されていた UA の Chapter-11 離脱は、今年末ないし、来年初めの時期にずれ込む事になる。破産裁判所が許可している、UA の単独再建計画立案の期限 (exclusivity period) は、9月1日までとなっているので、UA は、この期限の延長を破産裁に申請した。この手の遅延は、アブノーマルな事ではないと、アナリストは言っている。(FT.com, 8/2/2005)

(11) イージージェット 経営陣不安定 株価に影響

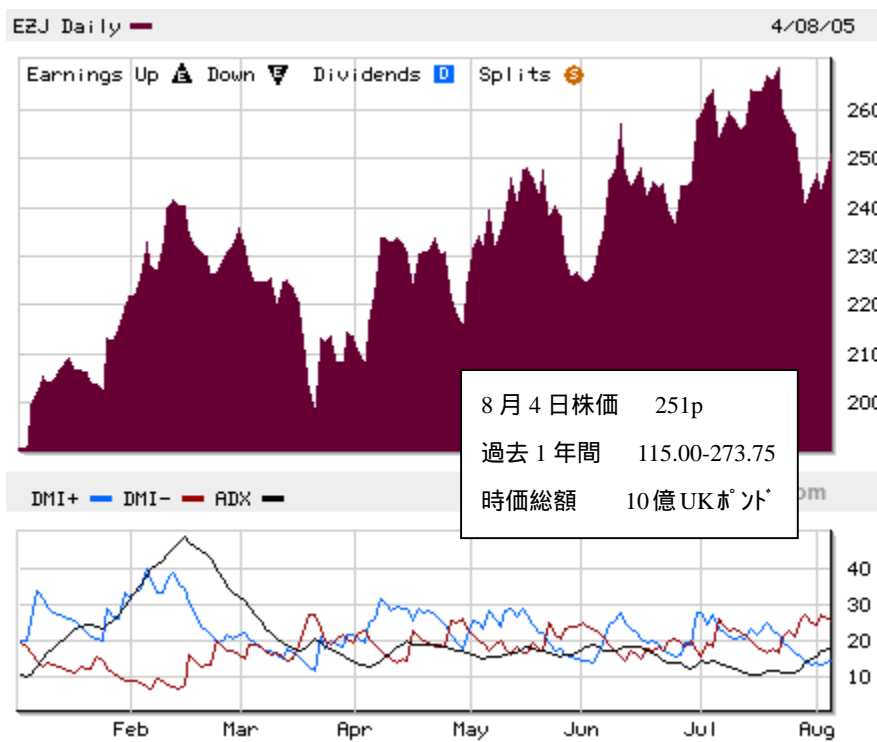
easyJet の非常勤役員の相次ぐ辞任で、同社の株価が、先週、5 日連続で値を下げている。5 月に、後任が指名され次第辞任すると表明した、CEO の Ray Webster の他に、下表の如く、非常勤役員や幹部が相次ぎ、辞任を表明している。

非常勤役員 Colin Day	9 月末に辞任	2000 年 9 月上場時に easy 参加
非常勤役員 Tony Illsley	9 月末に辞任	2000 年 9 月上場時に easy 参加
Finance director	3 月に交代	
Human resources director	10 月に交代	
COO Ed Winter	9 月末に辞任	GO から easy 参加

一方、依然として、筆頭株主である、Stelios Haji-Ioannou (16.6%) が、非常勤役員として復帰、アナリスト達は、easyJet のガバナビリティーに懸念を抱いている。

(Stelios Haji-Ioannou の弟と妹が、夫々12%づつ easyJet 株を所有している。)

EasyJet 上層部の人事の不安定は、2000 年の上場以来、過去 5 年間継続している。
(FT.com, 8/1/2005)



(12) キャセー航空 新機内エンタメシステム付き A330-300 受領

CX 航空が StudioCX AVDO (Audio/Visual On Demand) システム付きの A330-300 型機を受領した。ファーストとビジネス クラス旅客は、この新システムを使用して、恰も自分自身のジュークボックスを作り上げることが可能になる。この A330-300 型機は、CX 航空フリートの 95 機目の機材。(A330-300 型機としては 26 機目。)

(asiatraveltips.com, 8/1/2005)

(13) ライオン航空、第 1 四半期決算 最高利益達成

Ryanair が、第 1 四半期決算で、純益 69.6 百万ユーロ (90 億円) (前年同期 53.1 百万ユーロ 69 億円) の、第 1 四半期では過去最高の利益を達成した。Ryanair は、通期の見通しについては、燃油の高騰と、先月のロンドン爆弾テロの影響で、慎重な姿勢を見せており、前回のガイダンスを維持している。Ryanair の利益率は、17.2% (前年は 17.7%) で、世界の航空会社の中で、最も高い利益率を誇っている。燃油費は、ヘッジ購入ゼロのため、前年同期を 112% 上回り、109.9 百万ユーロ (143 億円) と総営業費用の 34% (1 年前は 22%) を構成するまでに膨張している。同社は、9 月に、消費燃料の 90% を 57 ドル/バレルでヘッジし、10 月～3 月の間は、90% を 49 ドルでヘッジしたと言っている。

Ryanair は、現在、欧州 21 カ国に 250 路線を展開し、今年末には、96 機の B737-800 型機を保有する、欧州最大の短距離路線運営航空会社 (LCC) である。向こう 7 年間で、更に 134 機の確定発注ポジションを押さえている。(FT.com, 8/2/2005)

(14) 台湾の航空機、中国領空通過が解禁へ

謝長廷・行政院長は 3 日、行政院院会 (閣議) で、台湾の航空機が中国領空を通過することに同意すると表明した。また、兩岸間の航空機直行便については、旅客と貨物を同時に交渉することに同意すると表明した。謝長廷・院長はこの決定について、国際石油価格が値上りしている中で航空会社のコスト負担が高まっており、時間とコストの軽減を考慮したと表明した。但し、中国の航空機による台湾領空通過は解禁しない。春節 (旧正月) 兩岸チャーター便運航については、多くの複雑な問題が発生しており、出来る限り早く交渉することが必要だと指摘し、貨物チャーター便と祝日や特殊事情による旅客チャーター便について、兩岸当局は、出来るだけ早く準備を開始しなければならないと語った。

これに対して中国は、「既に早くから台湾の旅客機が中国領空を通過する事に同意している」、と指摘している。中国国務院台湾事務弁公室は、兩岸間の航空機直行便に関する旅客と貨物の同時交渉について、歓迎すると表明した。

中国民航総局は、今年に入って 2 回にわたり、台湾の関連民間組織に、交渉のため中国を訪問するよう招請しており、現在、台湾側の回答を待っているところだと指摘した。謝長廷・院長のこの発表を受けて、中華航空、長栄航空 (エバー航空) など航空各銘柄の株価が、8 月 3 日上昇した。中華航空、長栄航空は、ヨーロッパ路線について出来る

だけ早く中国領空通過の申請を提出すると表明した。現在の東南アジア経由に比べて1~2時間、飛行時間を短縮出来る。

航空機の中国領空通過は、1日の澎湖拠点の「小三通」（「三通」は兩岸間の交通、通信、通商の直接往来。「小三通」は地域を限定した部分的な三通）に続く、台湾側の対中国政策の大幅な進展と位置付けられる。

これについて行政院は、いずれも決定権が完全に台湾側にある訳ではなく、この政策の主な目的は、兩岸間の対話システムを確立する事にあると指摘している。行政院大陸委員会は、この2項目の政策について、政治・経済・安全面の評価を行っており、今後、主管機関である交通部と共に具体的な運用について検討する事になる。

兩岸間の旅客チャーター便については、林陵三・交通部長が、週休2日、2大祝日（春節、端午節、中秋節）などについて、いずれも恒常化を交渉する事が出来ると指摘した。（日刊台湾通信、8/4/2005）

（15）エアートラン ノースウエストの牙城デトロイトに乗り入れ

AirTran が NW 航空のハブ空港 DTT に乗り入れる。 DTT = ATL と DTT = Orlando の毎日1便運航を11月から開始し、来年2月からは、DTT = Sarasota（フロリダ）線を計画している。 DTT は、Minneapolis と Memphis に並ぶ、NW の最重要ハブ空港で、ここではNWが70%のシェアを有している。 AirTran の乗り入れで、NW の高い運賃が修正されると予想されている。（nytimes.com, 8/4/2005）

水 運

（1）ロイヤルカリビアン、第2四半期決算 増収増益達成

Royal Caribbean International Celebrity Cruises を所有している Royal Caribbean Cruises の第2四半期決算は、収入が\$1.2bn（1,320億円、前年同期比+5.3%）、利益が\$154.5m（170億円、+26%）であった。イールドは、+6.3%上昇した。燃油費は、+37%も上昇した。レートブックの傾向は、9-11以前の状況に戻りつつある、とRCCLは言っている。通期見通しは、燃油の高騰と、ハリケーンの例年より早い襲来で、影響を受けるだろうと、RCCLは言っている。（DTW, 7/27/2005）

（2）キュナード オンライン予約開始

Cunard Line が、同社の Web サイトを使用して、クルーズのオンライン予約を開始した。このシステムは、Cunard の POLAR Online 予約システム。（DTW, 8/3/2005）

(3) 澎湖と中国の海運直行便、9月から試行へ 台湾 三つ目の「小三通」

謝長廷・行政院長は、8月1日、行政院は早ければ9月から澎湖と中国との間の海運直行便の試行を解禁すると表明した。旅客と貨物は、澎湖を中継して中国に向かうことが可能となる。将来、澎湖を、兩岸間の中継点として発展させることを検討している。これは、謝長廷・院長が陳水扁總統と共に国立澎湖科技大学の成立式に出席した際に語ったもの。

謝長廷・院長は、この案は民進党澎湖県党部の陳光復・主任委員が提案したもので、澎湖も金門と同様の方式で、台湾と中国の中継点になる事が出来ると指摘した。また、澎湖が「第2のマカオ」になる事を希望していると語った。澎湖県では、2年前に宗教参拝の名目で、中国泉州との直行便が運航されたが、その後は実施されていなかった。現在、金門は、中国廈門（アモイ）、馬祖は、中国馬尾との間で「小三通」（「三通」は兩岸間の交通、通信、通商の直接往来。「小三通」は地域を限定した部分的な三通）方式による直行便が認められている。但し、現在のところ対象は、金門/馬祖に戸籍を持つ人、または中国に進出している台湾企業関係者に限られている。また、福建省に進出して工場を設立している台湾企業は、金門/馬祖を中継して原料を中国に送ることが可能。澎湖で、中国との直行便が実施されれば、第3の「小三通」拠点となる。（日刊台湾通信、8/2/2005）

陸 運

(1) 上院コマース委員会、アムトラック補助金114億ドル可決

米上院は、7月28日、Amtrakの向こう6年間をカバーする補助金を、負債（10億ドルに上る長期債務）の減額措置を含み、114億ドル（1兆2,540億円）を支給する事で合意した。この案の賛否は18：4であった。この額は、現行の連邦政府補助金支給より40%少なくなっている。Amtrakは、来年度予算で補助金18億ドル（1,980億円）を要求していた。（DTW, 7/29/2005）

(2) 台湾高鉄またも増資失敗、銀行融資凍結へ

台湾高速鉄道（台湾新幹線）の建設計画を推進している台湾高鉄は、7月29日夕刻、同月末までに55億元（189億円）の増資を完成させることが不可能になったと発表した。同社は、特別株を発行して55億元の資金を募集する計画を進めて来たが、資金募集が進まず、増資計画の延期が確定した。これによって、今年10月末の開通は一層困難な見通しとなった。今回の結果に対し銀行団は、台湾高鉄による違約行為として、同社へ

の融資を凍結する方針。しかし台湾高鉄では、銀行融資が凍結されても同社の運営に支障はないと表明している。

台湾高鉄は、2003年からこれまで合わせて12回の増資を行って来たが、この内の11回(今回を含む)は、期限までに増資を成功させることが出来ていない。

(当初の増資計画によると、今年10月末に予定されている開通後の資本額は、1352億元(4,640億円)に達する。)

台湾高鉄は、今回を含めて395億元(1,355億円)の資金を募集することになっている。395億元の内訳は、55億元(7月末が期限)、20億元(9月末が期限)、240億元(11月末が期限)、80億元(来年6月末が期限)。しかし、これまでの増資計画がスムーズに行われていないため、同社の資金状況について、各方面からの懸念が広まっている。台湾高鉄の試算によると、今年は、軌道敷設・駅建設・メンテナンス基地建設・核心機電システム工事の工費のほか、人件費およびその他の経費を合わせて1,217億元(4,175億円)の資金が必要。この資金需要に対応するために、同社は、増資を予定通り完成させて、銀行団からの融資を取り付けなければならない。このため、同社にとって毎回の増資計画はいずれも非常に重要。

このほか、今回の増資失敗のため、台湾高鉄が7月下旬に実施を予定していた株式上場申請も、延期されることになった。(日刊台湾通信、8/1/2005)

(3) 高速鉄道、時速200キロの走行テスト遅延

台湾高鉄の譚尹衛・副総経理と台湾新幹線株式会社(TSC)の後藤・社長は7月29日、交通部を訪れ、周礼良・次長(=次官)に高速鉄道(台湾新幹線)のテスト状況について報告した。

この報告によると、ATC(自動列車制御装置)及び信号システムの連結テストが未完成のため、高速鉄道で使用される700T型車両による時速200キロの高速走行テストを7月末までに完了させることは不可能な見通し。この事は、台湾高鉄が目指している今年10月末の開通が極めて困難であることを示している。

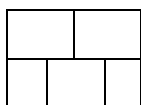
周次長によると、台湾高鉄とTSCは、8月末までに時速200キロの走行テストを完了させ、9月末までに時速315キロを行い、高速鉄道建設・運営契約の履行を再確認した。時速200キロの高速走行テストは、信号、ATC、通信などの機電システムとの整合テストの形で実施されなければならない。このため時速200キロ走行テストは、高速鉄道の開通時期を定める指標と考えられている。(日刊台湾通信、8/1/2005)

(4) ビバリーヒルズのレンタカー会社で 豪華車レンタルに人気集中

南カルフォルニアのビバリーヒルズで長らくBudgetブランドを運営していたレンタカー会社が、ラグジュリーカーのレンタカーを開始した。豪華車のレンタルが、プリンプリンな(注)人達の間で人気を博している。

この会社は、Beverly Hills Rent-A-Carで、HammerやPorsche等の高級SUV車などを含む豪華車を貸し出している。 今では、Budgetと言う名前が、高級車レンタカー営業と全くそぐわない。 Beverly Hills Rent-A-Carは、この6月に、Budgetとのフランチャイジー契約を解消している。(DTW, 8/2/2005)

(bling = キラキラと輝くアクセサリ全般や、派手な宝飾品をしばしば過剰に身につけるスタイル、さらには高級車を乗り回したり豪遊したりして羽振りの良さを見せつけるライフスタイル全般や、そうしたスタイルの人を指す。)



Hummer H2
Cadillac Escalade
Porsche Cayenne



ホテル&リゾート

(1) イージーホテル 格安ホテル1号店 ロンドンにオープン

easyJet を含め、14 の “ easy ” ブランドを運営している easyGroup が、1泊20ポンドから(4,000円)の超格安ホテル easyHotel を、ロンドンで、8月1日オープンした。 このホテルは、60~80sqft (5.5~7.4 m²) の広さを持ち、小さなバスルームを備えている、34のダブルベッドの客室を販売する。 窓付きの部屋は全部で3室あるが、料金は割高になる。 2号店が、スイスのBaselで、来月オープンの予定。(nytimes.com, 8/2/2005)

その他

(1) フォーブズ 2005年 最もパワフルな世界の女性 100傑

7月28日、米 Forbes 誌は、毎年恒例の“ The 100 Most Powerful Women ” を発表した。



トップは、昨年同様 Rice 米国務長官（写真：上）。 30傑までで、アジアから8人の女性が選ばれている。

なお日本からは、只1人、経営再建中のスーパー大手ダイエーの林文子会長兼最高経営責任者が、66位に選ばれた。

トップ10までのリストは、以下の通り。

Condoleezza Rice (50) 米国務長官

Wu Yi (66) 中国副首相、健康大臣

Yulia Tymoshenko(44)ウクライナ首相

Gloria Arroyo (58) フィリピン大統領

Margaret Whitman (49) eBay CEO (米)

Anne Mulcahy (52) Xerox CEO (米)

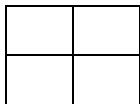
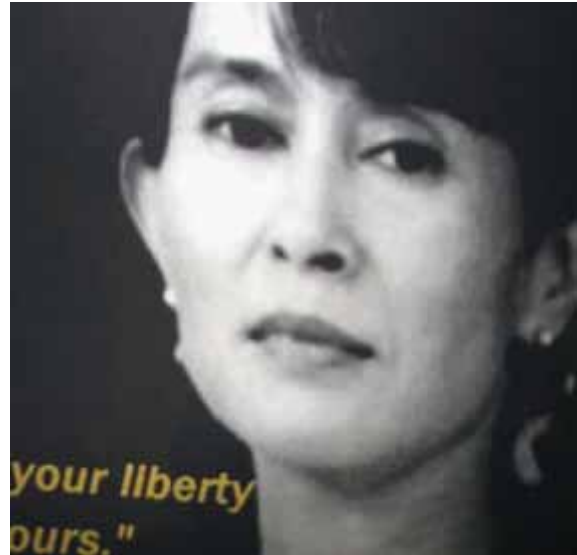
Sallie Krawcheck(40)CitigroupCFO (米)

Brenda Barnes (51) Sara Lee CEO (米)

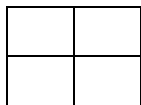
Oprah Winfrey(51)Chairman Harpo (米)

Melinda Gates(41) Bill & Melinda Gates Foundation (米)

アジアから選ばれた8人の写真を以下にペーストした。



- | | | |
|--------------------------------|------|---------------------------|
| Wu Yi 吳儀 (66) | # 2 | 中国副首相, minister of health |
| Gloria Arroyo (58) | # 4 | フィリピン首相 |
| Xie Quhua (62) | # 14 | 上海 Baosteel 会長兼社長 |
| Anng San Suu Kyi (60) | # 15 | ミャンマー ノーベル平和賞受賞者 |



- | | | |
|-----------------------------------|------|--------------------------|
| Chandrika Kumaratunga (60) | # 25 | スリランカ首相 |
| Indra Nooyi (49) | # 28 | PepsiCo 社長兼 CFO (インド生まれ) |
| Khaleda Zia (60) | # 29 | バングラデッシュ首相 |
| Ho Ching (49) | # 39 | シンガポール Temasek 社長 |
- (forbes.com, 7/28/2005)

編集後記

前回の「情報 178」の編集後記に、米メジャーのリストラ計画の“まとめ”を書いたが、一つ大きな“コスト削減”を忘れてしまったので、慌てて追加する。

忘れてしまったのは、販売流通経費の削減だ。

TD、(Travel Distribution = 旅行流通) をテーマとしている「TD 勉強会」としては、忘れてはいけない項目を抜かしてしまい、お恥ずかしい限りだ。追加するのは：

コミッションをカットし、
自社サイト オンライン直販を増加させ、
GDS コストを値下げさせ、GNE 使用を開始し
流通コストの削減を行った。



流通コストの削減

次頁に、訂正版を掲載した。

機内のマナーも、テクノロジーの進歩に、歩調を合わせなければいけないようだ。(P-10)
米国で、前の席のリクライニングをさせないようにする、“Knee Defender”なる物が販売されているらしい。これを日本で使ったら、リクライニング出来なくなった旅客が怒り心頭に発して、エライ事になるだろう。

携帯 DVD、ラップトップ パソコンに続いて、携帯電話が機内で使われ始めたら、これもエライ事になってしまう。携帯電話使用ゾーンなる座席指定を始めたりするならば、折角、禁喫座席指定から開放された予約部門が、またまた負荷がかかってエライ事になってしまう。(H.U.)

その他の「情報 178」の訂正：

P-12 (6) 2 行目 そして、“~~ITMC~~は、ITMC は、5 ドルの手数料で、・・・

P-20 (4) 2 行目 ベンチャーキャピタルが、850 万ドル (~~940 億円~~ 9.4 億円)・・・

P-32 中国の外貨準備高が、7,000 億ドル (~~7兆7,000 億円~~ 77 兆円) に・・・

情報 178 編集後記 米メジャーのリストラ計画の“まとめ” 訂正版

メジャーは、以下のリストラに努力して来たのだ。

機材の導入と発注を中止し、稼働時間を向上させている。

フリート計画

国内路線を H&S から PTP 運営に変更し、ハブ空港を整理して、リジョナル キャリアへ短距離路線の一部を移管し儲からない国内線から国際線に資源を回している。

路線構造の変更

レイオフを実施し給与とヘルスケア等の各種のベネフィットをカットし、確定給付型年金を凍結ないし解散し、確定拠出型に変更し、就労規則を改定し、乗務員の稼働を上げている。

労務費の大幅削減

コミッションをカットし、自社サイト オンライン直販を増加させ、GDS コストを値下げさせ、GNE 使用を開始し流通コストの削減を行った。

流通コストの削減

そして、必死にイールド向上に努力して、（2QT では DL を除いて全社のイールドが向上）マイレッジのアワードをケチって来た。

販売計画

生まれ変わって、コスト競争力を人一倍付けた米メジャーが、国際線供給を、ますます増加して来る。

TD 勉強会 情報 179 (以上)