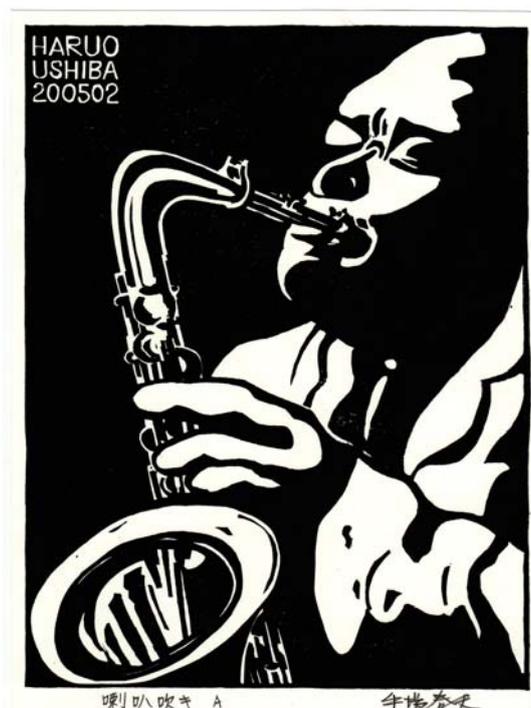


平成 19 年 11 月 5 日

# TD 勉強会 情報 294

1. 旅行オンライン購入者、初めて減少
2. 「連載」ビジネス旅行トレンド、第 2 版  
ワレットシェアが市場シェアを動かす (1)
3. 米メジャー10社の第3四半期決算 (3)
4. 「連載」マルチチャネル流通：  
欧州ホスピタリティー業界 (最終回)
5. その他のニュース



## 1. Travel Sales Still Growing, But Numbers of Consumers Are Declining

### 旅行オンライン購入者、初めて減少

オンライン旅行の分野は、依然として進展しているけれども、その先にはトラブルが横たわっているかも知れない。

米国では、他の e-コマース市場と同様、旅行は、今年も二桁の成長を遂げると期待されているが、その他のメジャーなセグメントと違って、この市場は、事実、顧客を失いつつある。テクノロジー コンサルタント企業 Forrester Research の、最近の米国の 60,000 人のインターネット ユーザー調査によると、今年オンラインで旅行を予約した人数は、2005 年よりも ▲9% 少ない。Forrester が 10 年前から調査を開始して以来、オンライン旅行市場が、ショッパーズの減少を来したのは初めてである。

Forrester のオンライン旅行アナリスト Henry Harteveltdt は、「これは、旅行業界に対する注意を喚起している警報である」と語っている。彼は、「顧客は、彼等のニーズに合うエアーやホテルや休暇パッケージを、2 時間も 3 時間も掛けて探し出すのに、ウンザリし始めている」と言っている。

コンタクトしたオンライン旅行社メジャー 4 社 Expedia, Travelocity, Orbitz Worldwide, Priceline.com の内、Orbitz と Travelocity が、彼等の国内の顧客ベースの統計を明らかにしてくれた。両社とも“増加している”としたが、どの位成長したのかは明らかにしてくれなかった。

Forrester の分析は、今週にも発表されるコネティカットの旅行コンサルタント PhoCusWright の調査とも一致する。PhoCusWright は、インターネットにアクセスしている旅行者の中で、何時も旅行をオンライン購入している人達の割合が、2005 年の 68% から、昨年末の 65% に低下していると言っている。同期間に、何時もオフラインで購入していると回答した人達は、逆に、25% から 31% に増加していると言う。

業界の売上げは、継続して増加している。オンラインで旅行を購入している消費者が、より多くの購入を行っているからだ。Forrester の調査によれば、平均的なオンライン購入者は、2005 年に比較して、+50% 以上も多くオンラインで旅行を購入していると言う。少々の顧客のオンライン旅行社離れが発生しても、残った顧客との商売が採算ベースに乗るならば、収支に与える影響は少ないかも知れない。オンライン予約でヘルプを求めて来ない顧客は、求める顧客よりも、より価値が高い顧客と考えられている。

しかし Harteveltdt は、顧客ベースが縮小している会社は、オンライン旅行者が抱える幾つかの長くから存在する障害を克服しない限り、市場での足場を無くすだろう、と言っている。特に、オンライン旅行社や、航空会社・ホテル・レンタカーのサプライヤーのサイトは、10 年前に彼等が使っていたのと同じアプローチに依存している、と彼は指摘している。彼等は、ショッパーズに、旅行の日時や目的地の入力を要求させ、彼等の予算やニーズに合致するかしないか分からないオプションのリストを表示している。

旅行サイトの検索エンジンは、その他の要素を十分に考慮しない、と Harteveltdt は言っている。「『旅行に使える予算はこれだけだ、これが自分のインテレストだ、ここに住んでいる場所だ、自分に相応しいオプションを見せてくれ』などの要求に、応えてくれる旅行サイトは何処にも存在しない」、と彼は言っている。「オンライン小売業者は、最近の数年間で、ショッピング エクスペリエンスの改善で、大きな成果を上げているが、旅行業界は行き詰まってしまった」、と言っている。

オンライン旅行の幹部達は、イノベーションの欠乏は、オンライン旅行予約システムが 1960 年代に作られたテクノロジーの延長線上に、主として依存している為だと指摘している。これ等のシステムは、たとえば旅行者の嗜好などの多くのデータの収集を犠牲にして、膨大な検索とトランザクションの迅速な処理を可能にしている。

ここ数年、旅行サイトは、よりパーソナライズした旅行の考えと、それ等の嗜好に基づく予約を提供する方法を模索しているが、目に見える結果を出しているのは数社にとどまっている。最近、独立テクノロジー企業が、彼等が開発したサービスでもって、この市場の参入を試みている。例えば、オンラインと旅行業界のベテラン達が設立した LeisureLogix (本社テキサス州 Southlake) が、先週、ドライブ旅行者用のパーソナライズ検索プロダクト RoadTrip Wizard を立ち上げた。このサービスは、先ず Travelocity に登場し、数ヶ月以内には他の旅行サイトでも使用可能になる。RoadTrip Wizard は、旅行者に、彼等のインテレストと旅行のプリファレンスに最も適合する属性を選択させ、それに合致した旅程を、地図や行き方やツーリスト アトラクションやホテルの情報付きで返してくれる。

(RoadTrip Wizard の詳細については、P. 24 「ドライブ休暇のプランニング ツールが立ち上がる」参照)

Orbitz や Expedia も、同様のパーソナライズ検索プロダクトを開発している。旅行サイトは、単にエア・ホテル・カーの予約だけが出来るだけは生き残れない。 ■

PhoCusWright, August 2007

## 2. Business Trend Survey Second Edition

### Wallet Share Drives Market Share

「連載」ビジネス旅行トレンド、第2版（1）

### ワレットシェアが市場シェアを動かす

## Introduction

旅行プロバイダーが顧客維持の改善策を積極的に探し求めている。それが短期旅行や、会議、レジャー旅行、法人調達支出のその他の種類であろうと何であろうと、法人支出のより多くを獲得する為に、彼等は、明らかに、そこでワレットシェアの拡大を試みつつある。

### ワレットシェア (wallet share)

ワレットシェアとは、消費者の支出全体に対する自社のシェアのこと。顧客シェア、シェアオブワレットとも呼ぶ。例えば、日用品の購入に年間50万円使用する消費者が、自社でそのうち、30万円を購入していればワレットシェアは60%となる。

”ワレット”は、財布の意味で、財布に占めるシェアという意味合い。

[http://www.exbuzzwords.com/static/keyword\\_3406.html](http://www.exbuzzwords.com/static/keyword_3406.html)

しかしながら、これが、法人により、より動かされているのか、或は、サプライヤー／テクノロジープロバイダー立ちによって動かされているかの何れなのかは、明らかでない。より具体的には、それは、法人が使っている多くの“外注先”(outsourcers)をコンソリするという彼等のニーズの働きなのか、或は、このオンラインを促進させつつあるより革新的なテクノロジーなのか？ 実際は、少しずつの両方が起きつつある。

調達の実権を握った事により、明らかに合理化と自動化されたプロセスは、Sarbanes-Oxley法からのオーデitingとレポーティングの条件の遵守を確保する為に、決定的に重要な意味を持つ。そして、その(調達の)専門領域(discipline)は、旅行の意思決定者に、出来るだけ多くのカテゴリーに亘るサプライヤーに対する支出の最適化、もしくは、その活用を強いている。従って、その対象は、単にエアーやホテルやカーに止まらず、トラベルとエンターテイメント(T&E)の支出の諸雑費にも広がっている。これは、また、短期的旅行だけでなく、グループや、そしてレジャー旅

行さえも対象とする事を意味する。過去2年間で、次に述べる少ししか存在しなかった重要な発展なしには、我々は、この決定的な時点（*juncture*）に立って居なかっただろう。最初は、ホテルとOTAの両方の為に、消費者とビジネスのチャンネルに亘った基本設計概念とプラットフォームが統合された。それから、昨年或はその辺で、最終消費者を勘案したユーザー インタフェースとワークフロー プロセスを集めた、オンライン予約（とその他）のツールがより“レジャー化”（*leisurized*）した。より最近では、利用可能なフォリオ データ（*folio data*）の、旅行管理会社（*travel management company* = *TMC*）と、カード レポーティングと、複数のデータ ソースのダッシュボードへの統合が、企業の、総支出とコスト節約の機会の正確な評価を助けている。

サプライヤーや仲介業者やテクノロジー プロバイダーにとって、これ等のデータが意味する所は何なのか？ 極めて単純に、それは、ワレットシェアなのだ。クレジット・カード会社や発行者は、彼等のカード支出を増加させる為に、長い間、ワレットシェアにフォーカスしている。電話やケーブル プロバイダーは、彼等のユーザー ベースに対して、モバイルやインターネットやケーブル、そして、今ではビデオ サービスなどの普及に努めている。カジノは、カジノやリゾート施設に亘った総支出を増加させる為に、彼等の賭博やホテルやエンターテイメント サービスをクロス販売している。Harrah's Entertainment は、この面で大きな成功を収めている。Harrah's の顧客の80%以上が、同社の Total Rewards カードを利用し、その総会員数は、2006年には5,000万人に達している。その結果、Harrah's によれば、ワレットシェア47%の達成を可能にしたと言う。これは、Harrah's が、全てのカジノ（競合敵を含む）に於ける彼等の顧客の\$1毎の支出から、47セントを得ている事を意味している。これ等の数量的な結果は、全てのカスタマー リレーションの最大化が、如何に重要であることを証明している。

では、旅行の世界に於けるワレットシェアを動かす潜在力は、何なのだろうか？ 最初に、幾つかの用語（*terms*）を明らかにしよう。ワレットシェアとは単一企業、TMC やサプライヤーやOTAs等の、に対して配分された顧客の支出／予算の割合を意味する。従って、基本的には、新たな顧客を獲得するには、既存顧客の維持よりも3倍～6倍も余計にコストが掛かると言う前提（出典：Lawrence Friedman, *The Channel Advantage*）に基づいて、既存の顧客から、自分のブランド（競争敵に対する）へより大きな支出をさせる仕事となる。彼等自身が属する業界で、低コスト生産者となる為には、高い顧客減耗と獲得コストを相殺する為に、顧客維持が必須の戦略となる。そして、ワレットシェアは、企業のブランド アフィニティーと、信頼と差別化された価値とパーソナライズしたサービスに基づいた長期的関係を構築する顧客の意欲を強調する、顧客にフォーカスしたメトリックである。

ワレットシェアを獲得すると言う事は、ショッパーズ (shoppers) をバイヤーズ (buyers) に変化させる事では“無い”ので、企業は、彼等の顧客ベースに対して、マルチ ディメンショナルな総合的な視点を持つ事を必要とされる。この考えは、以下の如くの利点 (benefits) を生み出す為に、1人の顧客がその企業との間で保有するタッチ・ポイント、或は、インタラクションの情報の全ての断片を反映する。

#### 顧客の忠誠心の増加：

テクノロジーを通じたサービスとセルフサービスの拡大が、サポート コストの減少と効果的クロス販売のリードと顧客情報の増加の理由により、顧客満足とブランド アフニティーと究極的な忠誠心を促進させるという事を、データが示している。

#### 顧客離れ (或は顧客喪失)：

Frederick Reichheld の *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value* が顧客離れの僅か▲5%の削減が、利益を 20%程高める事が出来ると説いている。

#### 標的化した“密接な”関係の改善：

Jill Griffin and Michael W. Lowenstein による *Customer Winback* は、「平均的な企業は、現在の顧客に対して、60%～70%の確率で、より多くのサービスを販売する事が出来、20%～40%の確率で以前の顧客に、そして、5%～20%の確率で、潜在的顧客に対する販売に成功する」、と説いている。

ワレットシェアの増加を追求する企業は、以下に焦点を定めるべきである。

1. ビジネス旅客の、1年間のより多くのトータルのビジネス旅行の獲得、
2. 最も活動的な旅行者に対する、タイムリーなレジャー旅行のクロス販売、
3. ビジネス旅行のレジャー旅行への延長による、平均支出の増加、
4. ターゲットした周辺旅行サービスと複数の旅行素材通じた、平均支出の拡大、
5. カスタマー リレーションの拡大による、国内旅行から海外旅行への勧誘。

これを実行する為に、企業は、オンライン ビジネス旅行者と、このグループを構成する幾つかの重要なサブ セグメントの、購入と旅行のダイナミックについて、より多くを理解する必要がある。

## Methodology

このレポートのデータは、*The PhoCusWright Consumer Travel Trends Survey Ninth Edition* から抽出した。この調査の目的は、米国の“オンライン旅行者”の旅行のショッピングと購入の行為に関する情報を集める事である。オンライン旅行者とは、2006年9月27日～10月22日迄の、ICRの*Excel Omnibus*の連続 waves で特定された人達で、以下の条件を満足している人達に限られている。

1. 過去12ヶ月間に、商業航空便で個人的な旅行経験を有し、
2. 過去12ヶ月間に、休暇若しくはレジャー目的でホテルに宿泊した経験を有し、
3. 家庭若しくは職場で、過去1ヶ月の間に、コンピューターを使用してインターネットに接続した経験を有した人達。

インタビューは、10月4日～10月22日の間に、ICRの中央電話センターから実施された。500人に対するインタビューが実施され、その平均調査時間は22分であった。北東部、北中央部、南部、西部別クオータは、*Omnibus* データベースの米国の男女別人口分布によって按分した。この調査終了後に、より正確な“オンライン旅行者”人口を割り出す為に、追加的な人口分布を使用して、ウェイト付けを行った。結果は、有意差のテストにより、95%のコンフィデンス レベル若しくはそれ以上が認められている。サンプル500のエラー インターバルは、95%のコンフィデンス レベルで +/-4.4%。

このレポートでは、主要サブセグメント間の有意差は、該当する表の下部のパーセンテージと注書きの脇に大文字で記した。各大文字の表記は、その他の蘭と、その蘭との間の重要な有意差が存在する事を意味する。

オンライン法人旅行市場が加速的な成長している理由により、PhoCusWright は、Web ユーザーでもある頻繁に旅行をするビジネス旅行者の購入行為をレポートする為に、*The PhoCusWright Consumer Travel Trends Survey Ninth Edition* の範囲を拡張した。これを達成する為と、全米を代表する母集団を編成する為に、PhoCusWright は、頻繁に旅行をするビジネス旅行者の電話調査の回答を、同一クライテリアに合致するビジネス旅行者の中から抽出した Web ベース調査で補完した。e-メール調査の230人と、電話調査による102人の合計333人のビジネス旅行者が調査された。その結果は、この調査に記した。

## ビジネス旅行者の、より多くのトータル ビジネス旅行の獲得

旅行に於けるワレットシェアの最重要な要素は、1年間に亘る、法人の、或は、個人の旅行者の、トータル旅行の割合の拡大を獲得する事である。ベースラインとして、*The PhoCusWright Business Travel Trends Survey Second Edition* は、オンライン ビジネス旅行者が、前年（平均=mean 8,21回）よりも多いビジネス旅行を、昨年実施した（平均=mean 9.12回）事を明らかにしている。（Table 1 参照）これは、企業が、2005年よりも多く、顧客若しくは見込み顧客との面談をプッシュしたかを浮き彫りにしている。これ等の数値は、旅行者のトータルのビジネス旅行の全て若しくはより多くを、企業が、何れだけ効率的に獲得したかを測る事が出来る、リトマス試験紙を提供している。

Table 1

### Frequency of Business Travel, Past Year

In the past year, how often would you say you travel for business? Thinking about the last 12 months, how many total business trips did you take?

	2005	2006
Light Frequency (1x/Month or Less Often)	77%	72%
Moderate Frequency (Several Times/Month)	17%	20%
Heavy Frequency (1x/Week +)	5%	7%
Total	99%	99%
Mean* # of Trips	8.21	9.12
(N)	(468)	(458)

Base: Total business travelers

Note: Totals may not add to 100% due to rounding. \*Mean excludes "0"

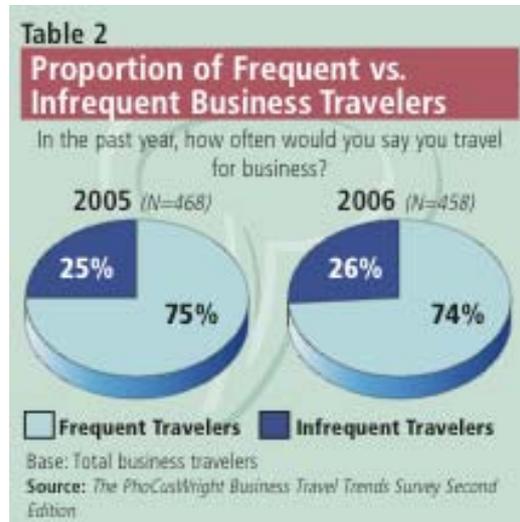
Source: The PhoCusWright Business Travel Trends Survey Second Edition

この調査は、オンライン ビジネス旅客の断面を描写するので、ワレットシェアのアプローチを、管理された旅行と、非管理/軽度の管理されたビジネス旅行（*managed and unmanaged/lightly managed business travel*）プログラムの両方に適用する。管理旅行プログラムに於いては、これは、規定違反者や、或は、ポリシー外購入のトランザクション数を減らす為に、優先サプライヤー経由で、より多くの旅行者をより頻繁に購入させる事を意味する。今日では、これは、調達の耳に響く、一般的にサプライヤーの、そして、特にホテルの利用と活用の継続した改善の追求の音楽だ。非管理/軽度の管理されたセグメントにとっては、これは、より多くのビジネス旅行購入を掴む事を意味するが、それは又、旅行者が依存し信頼するブランドになる事を意味する。

2006年に於ける平均的国内ビジネス旅行が、往復航空旅行と、ホテル2泊と、レンタカーを含むと仮定すると、1人のビジネス旅行者が追加する1旅行は、\$974のグロス収入を旅行プロバイダーの損益に追加する。（出典：American Express 2006 Business Travel Monitor）100人のビジネス旅行者毎に1人、或は、100のビジネス旅行に1つと推定すれば、直ぐに、これは、既存顧客から大きなビジネスを生む事が分かる。

## 最も活動的な旅行者に対する タイムリーなレジャー旅行のクロス販売

レジャー旅行プロダクトとサービスをクロス販売する為に、既存のオンライン ビジネス旅客を開拓する事は、ワレットシェアを動かすもう1つの重要な機会を提起する。勿論、この機会には、旅行の平均発生率よりも高いサブセグメントをターゲットにする場合は、更に拡大する。事実、企業の出張者の全旅行の3/4に当たる頻りに旅行するオンライン旅行者は、このメトリックを高める為の、誰もが欲しがるとセグメントである。(Table 2 参照)



これは、企業の販売増と維持の為のイニシャティブの矛先が、フリークエント オンライン ビジネス旅行者に向けられ、平均ビジネス旅行回数が、前年の 10.40 回より拡大して殆ど 12 回になった、2006 年には更により明らかになっている。(Table 3 参照) 同時に、調達は、まれにしか旅行しないビジネス旅行者の、これ迄の幾つかの無駄な出張を無くす事によって、自身の支出に対する影響力を強く誇示している。2006 年に、彼等の旅行頻度は、1.51 から 1.40 に減少しているの、旅行プロバイダー達は、2007 年に於けるワレットシェアを拡大する為に、より一層フリークエント オンライン ビジネス旅行者を当てにしている。

**Table 3**  
**Frequency of Business Travel, by Frequency of Travel**  
 In the past year, how often would you say you travel for business?  
 Thinking about the last 12 months, how many total business trips did you take?

	2005 Frequent Business Traveler	2005 Infrequent Business Traveler	2006 Frequent Business Traveler	2006 Infrequent Business Traveler
Light Frequency (1x/Month or Less Often)	70%	97%	65%	92%
Moderate Frequency (Several Times/Month)	23%	1%	26%	3%
Heavy Frequency (1x/Week +)	6%	--	8%	4%
None/Don't Know/Refused	--	3%	1%	1
<b>Total</b>	99%	101%	100%	100%
<b>Mean* # of Trips</b>	10.40 trips (B)	1.51 trips	11.77 trips (D)	1.40 trips
<b>(N)</b>	(360)	(112)	(333)	(109)

Base: Total business travelers  
 Note: Totals may not add to 100% due to rounding. \*Mean excludes "0"  
 Source: The PhoCusWright Business Travel Trends Survey Second Edition

またワレットシェアが、旅行者のニーズに対応したパーソナライズしたオプションの提供を包含する為に、オンライン ビジネス旅行者が使えるレジャー時間向けにアレンジした、レジャー旅行サービス、パッケージ等の提供にフォーカスする、二番目の機会が存在する。長期週末旅行が、バケーション旅行の平均旅行回数の殆ど倍（1.99 回に対して 3.87 回）となり、バケーション旅行の発生率と同じレベル近くになっている。これは、オンライン ビジネス旅行者の間で、長期週末旅行がレジャー旅行のより人気あるタイプとなっている事を示している。（Table 4 参照）

**Table 4**  
**Type of Leisure Trips Taken, Past Year (2006)**

In the past year, how many long weekend and vacation trips did you take?

	Long Weekend	Vacation
% Incidence	90%	91%
# of Trips		
None	10%	9%
1	12%	36%
2	23%	37%
3	15%	11%
4	14%	3%
5-9	22%	3%
10+	4%	1%
Don't Know/Refused	1%	--
Mean	3.87 trips	1.99 trips
Total	101%	100%
(N)	(419)	(419)

Base: Online business travelers who have taken 1+ leisure trips, past year  
 Note: Totals may not add to 100% due to rounding  
 Source: The PhoCusWright Business Travel Trends Survey Second Edition

オンライン レジャー旅行者と同様に、オンライン ビジネス旅行者は、より長期のバケーション旅行が出来ない代りに、或は、限られた旅行時間を補完する為に、クイック ゲートウエーも利用する。2006 年には、彼等のレジャー旅行は、週単位の数によるのではなくて、捻出可能な利用時間の塊により定義される様になって来た。これ等のクイック ゲートウエー（3泊以上の長期週末旅行）用の追加的ジャストインタイム旅行サービスを、現在のオンライン ビジネス旅行者に提供する事によって、旅行のプロバイダー達は、彼等に対するブランド ロイヤルティーを一層涵養する事が出来る。

オンライン ビジネス旅行者をターゲットにした、レジャーの長期週末オプションの潜在的追加収入は相当大きい。彼等の、最近の支出を参考にすると、オンライン ビジネス旅行者は、平均 \$758 を長期週末旅行に使っている。彼等の旅行とオンライン購入に対する精通度の増加を勘案すると、長期週末旅行の 3/4 以上（77%）がオンラインで購入されているのは驚くべき事では無い。（Table 5 参照） しかしな

**Table 5**  
**Online Share of Last Trip Spend**

Of the total amount spent on your last trip, how much was spent online for that long weekend/vacation?

	Long Weekend	Vacation
Total Spend: Mean	\$758	\$3,645
Total Online Spend: Mean	\$585	\$1,400
% Spend Online	77%	38%
Base	(95)	(100)

Base: Online business travelers whose last leisure trip was a long weekend/vacation  
 Source: The PhoCusWright Business Travel Trends Survey Second Edition

がら、これ等の経験豊かなオンライン ビジネス旅行者でさえも、より大きな個人的支出と誰もが欲しがる余暇時間が問題となる時には、オンライン購入を嫌がる。ここでは、これ等のビジネス旅行者のオンライン支出の割合は、38%あるいは長期週末旅行のおよそ半分に低下する。

この両方のレジャー旅行のタイプの支出を年換算すると、長期週末旅行のオンライン支出の合計は \$2,258、バケーション旅行は \$2,757 となる。(Table 6 参照) 長期週末旅行者は、▲20%低いオンライン年間収入潜在力となるけれども、ターゲットにしたオンライン ビジネス旅行者の長期週末旅行は、ワレットシェアを動かす最大の潜在力を有している。

**Table 6**  
**Total Annual Travel Spend**

Of the total amount spent on your last trip, how much was spent online for that long weekend/vacation?  
In the past year, how many long weekend and vacation trips did you take?

	Long Weekend	Vacation
Total Spend: Mean	\$758	\$3,645
Mean # of Trips, Past Year	3.87	1.99
Total Spend, Past Year	\$2,933	\$7,254
% Spend Online	77%	38%
Total Online Spend, Past Year	\$2,258	\$2,757
Base	(95)	(100)

Base: Online business travelers whose last leisure trip was a long weekend/vacation  
Source: The PhoCusWright Business Travel Trends Survey Second Edition

これは、幾つかの理由による。即ち、1) 自身のブランドに対してビジネスを獲得する為と、単一オンライン ソースに対する購入の繰り返しを助長する為の、2 倍もの多くの旅行機会； 2) 2 倍の、より低いコストのオンライン チャネルに対する支出ドライブの可能性； 3) 遊びの為の旅行に割く事が出来る、より限定された時間。これ等の変化への適合には、マージンが低下し新規顧客の獲得コストが増加している環境下にあっては、購入の進化と旅行のダイナミックスを利用する為に、発想のシフト (mindset shift) が要求される。

### ビジネス旅行のレジャー旅行への延長による 平均支出の増加

ワレットシェアの増加は、また、顧客離れを金にする (monetize) 事でもある。或は、複数のプロダクトやサービスのタイプに対して、単一ブランドに対する忠誠をキープする、顧客との継続した繋がりの方を模索する事でもある。これには、顧客との初期のビジネスの関係を、自然にその他の関連購入へ導く、プロダクト/サービス リレーションシップ戦略を必要とする。顧客のトータルの旅行支出の最大額を獲得する目標の為には、オンライン ビジネス旅行者の行為が、どの様に変化しつつあるのかについて、より理解する必要がある。大きな収入を生むその様な機会の 1 つは、ビジネス旅行の事前若しくは事後のどちらかのレジャー コンポーネントを含む彼等のビジネス旅行の割合である。

何故かと言うと：

- 全てのオンライン ビジネス旅行者の殆ど半分（47%）は、彼等のビジネス旅行にレジャー旅行を連続させている。 このハイブリッド休暇は、彼等の仕事と家庭の間のバランスを取り戻す、或は、維持する試みの副産物である。（Table 7 参照）
- 4 件のビジネス旅行（或は 2.29 トータル旅行）の殆ど 1 件は、レジャーへの連続を含んでいる。 それは、最早オンライン ビジネス旅行者とレジャー旅行者間と、そして、彼等の旅行のどちらもが、明確に区分出来ない事を強調している。

**Table 7**  
**Past Year Business Trip Frequency, Overall & With Leisure Extension**

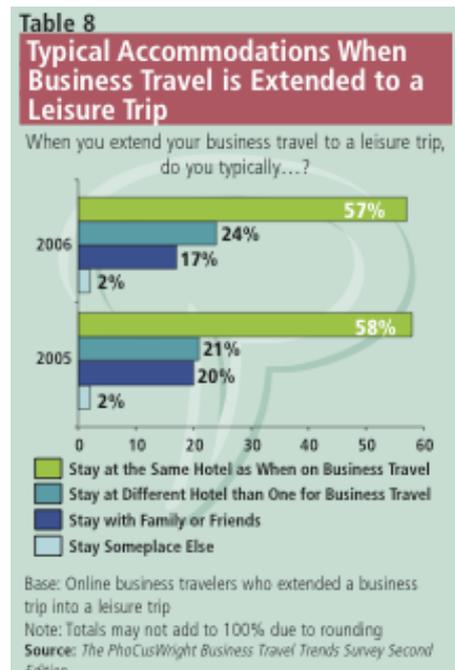
Of the total amount spent on your last trip, how much was spent online for that long weekend/vacation?  
 In the past year, how many long weekend and vacation trips did you take?

	2005	2006
Mean Number of Business Trips, Past Year (1)	8.21	9.12
Incidence of Extending Business Travel into Leisure Trip (1)	52%	47%
Mean Number of Business Trips Extended with Leisure Travel (1)	2.71	2.29
Incidence of Taking 1+ Days of Leisure Travel	97%	99%
Mean Number of Days of Extended Business Trip (2)	5.05	4.61

Base: (1) Online business travelers; (2) Online business travelers who extended a business trip into a leisure trip  
 Note: Mean excludes "0"  
 Source: The PhoCusWright Business Travel Trends Survey Second Edition

- ビジネス旅行に、レジャー或はバケーション旅行用の殆ど 5 日間（平均 4.61 日間）が追加されているので、ホテルや目的地は、これ等のオンライン ビジネス旅行者達から、追加的な利益を得る大きな収入機会が存在する。

- これ等のレジャー延長者の 10 人の内 6 人（57%）は、オンライン ビジネス旅行者が旅行のビジネス部分で宿泊した同一ホテルに滞在するので、この追加的なホテル収入は、ワレットシェアの向上に貢献する。（Table 8 参照）これは、オンライン ビジネス旅行者が便利さを追求し、最大のベネフィットを獲得する為に、個人とビジネスの支出と、アフィリエイトとメンバーシップの両方を活用している事を際立たせている。



このハイブリッド旅行の行動が、真に 何れだけワレットシェアに影響を与えているのだろうか？ 仮に、オンライン ビジネス旅行者が 2006 年に平均客室レート \$97 のホテルを利用し (Smith Travel Research, Henderson , TN)、そして追加 4 泊のレジャー泊を実施したとした場合、競争社に対して、そのホテルは、連泊による最低 \$388 の追加客室収入を得るだろう。 この補完的収入には、ビジネス旅行者のより高い平均デイリー・レートを使用する傾向が反映されていないし、アトラクションや、ツアーや、その他のインテレスト (次章で述べる) に対する旅行者の支出も含まれていない事に注意が必要だ。 従って、真のワレットシェアの価値は、追加的収入の発生にとどまらず、これ等のますます重要な顧客についての追加的情報の取得にも存在する。

■ 次週、最終回：

- └ ターゲットした周辺旅行サービスと複数の旅行素材通じた、平均支出の拡大、
- └ カスタマー リレーションの拡大による、国内旅行から海外旅行への勧誘、  
に続く。

TD 勉強会

### 3. 米メジャー10社の第3四半期決算 (3)

#### (1) トップ10社総括

米メジャー×10社の第3四半期決算が出揃った。 極粗く10社を総括すると、次の通りとなる。

供給を絞り (+0.7%)、イールドを向上 (ハブに乗り入れた WN と積極的供給拡大を実施している FL を除いて) し、L/F を高め (WN の 76.6% を除き全社 80% 以上、NW は驚異的な 87.2% を達成)、営業利益で増益 +80% の \$2.88bn (3,310 億円) を計上した。

(営業利益率 9%) 収入は +6% 増の \$31.8 (3 兆 6,700 億円)、+経常利益は、\$1.67bn (1,920 億円) であった。 低迷する株価を嫌気した投資家達が、整備部門やマイレッジの売却を迫っている。(関連記事： 情報 293, P. 32 「航空会社、再びタービュランス」参照。) なお、最終ページには、トップ10社の収支一覧表が掲載してある。

#### (2) ノースウエスト航空 第3四半期決算 (10月29日発表)

- リストラ関係の一時的コストを除くと、+57%増益の税前経常利益 \$405m (465 億円) を達成した。 これは、過去10年間の四半期決算の最大利益となる。

- PRASM は +1.9%、イールドは +0.6%、L/F は 87.2% (昨年同期 86.2%) であった。  
(何れもメインライン実績。)
- 国内線供給は、▲5.5%減少した。 国際線は、路線別に、太平洋 +0.3%、大西洋 +15.5%、それぞれ増加した。
- 今年9ヶ月間で、従業員プロフィット・シェアに \$72m (82.5 億円) を蓄えた。 従業員年金基金には \$95m (110 億円) を積み立てた。
- \$6bn (6,900 億円) 機材更新計画の丁度中間点で、A330 型機×32 機編成 (世界最大 A330 フリート) となった。 この他、Embraer 175 型機×36 機と、Bombardier CRJ900 型機×36 機 (何れも 76 席) と、B787 型機×18 機を発注している。
- マイレッジ部門のスピンアウトを検討する。
- 2009 年 3 月 25 日より、DTT=上海 直行毎日便を開始する。

(上段→下段 : 3Q'07→2QT'07→1QT'07→4QT'06→3QT'06)

	REV million	OPP. million	Net P. million	ASM billion	Yield cent	L/F %	PASM* cent	Fuel ¢ガロン	現金 同等物
N W	3,378 (-0.9%)	459 (366)	244 (-1,179)	22.0 (-0.9%)	13.41 (13.33)	87.2 (86.2)	10.76 (10.98)	208.1e (217.7)	3.8bn 含 r. cash 739m
	3,181 (-3.3%)	357 (295)	2,149 (-285)	21.9 (+1.6%)	12.90 (12.92)	85.9 (87.1)	10.47 (10.99)	205.89e (209.52)	3.3bn 含 r. cash 706m
	2,873 (-0.6%)	201 (-15)	-292 (-1,104)	21.2 (+4.7%)	12.59 (12.09)	82.3 (83.5)	10.32 (11.16)	177.13e (187.05)	2.9bn 含 r. cash 543m
	2,980 (+2.2%)	94 (-261)	-267 (-1,309)	21.5 (+2.0%)	12.42 (11.85)	82.5 (81.6)	10.66 (11.85)	193.9e (197.89)	2.1bn 除 r. cash
	3,407 (+0.9%)	366 (-167)	-1,179 (-469)	22.2 (-8.0%)	13.33 (12.14)	86.2 (84.6)	10.98 (11.82)	217.7e (184.5)	n.a.

PASM=passenger service operating expense per total ASM



#### **4. Multi-Channel Distribution: Focus on European Hospitality**

「連載」 マルチ チャネル流通：

欧州ホスピタリティー業界（最終回）

#### 流通の主要プレイヤー達

ホスピタリティー業界には、複数の総合プレイヤー達が住んでいる。(Tables 4a と 5b 参照) この分野は、合併と買収により小さくなりつつあるので、少ない数の住人達しか住んでいない。

##### **Amadeus**

歴史的に、Amadeus は、欧州の GDS として知られている。しかしながら、GDS から、旅行やツーリズム業界のテクノロジー パートナーへ、イメージ転換を行いつつある。以下の如くの企業の、連続した買収を行った。

- Opodo 欧州第 3 位の OTA、11%の市場シェアを持つ
- Optims ホテル収入管理システム
- Otedis ホテル CRS
- Hogatex ホテル PMS

Amadeus は、これ等の買収した企業群を使って、総合的ホテル エンタープライズ ソリューションを、2008 年に立ち上げようとしている。この統合システムは、ホテルのインタフェース要件を減少させたいと言う要求に応えることになるだろう。

##### **Sabre**

2007 年 3 月 30 日に、Sabre Holdings は、Silverlake と Texas Pacific Group に買収され、証券取引市場から上場を外し、非公開企業となった。この買収は、プライベート エクイティー企業の、旅行の世界に対する最新の投資である。米国では強力な GDS である Sabre GDS は、Travelocity と lastminute.com (2005 年に買収) を所有し、大変強力なオンライン流通分野にも進出している。(欧州 OTA 市場では、16%のシェアを誇っている。) これに加えて、Sabre は、大手のホスピタリティーCRS プロバイダーの 1 社である SynXis CRS を完全保有している。

**Table 4b  
Selected Hospitality Distribution Technology and Service Providers**

Company	Switch	Online Distribution Database	Content Management Tool	RFP Tools	CRM Tools	Website Services	Rate Shopping/ Extranet Management Tools
Amadeus Hospitality							
Amadeus GDS							
Expedia Inc.							
Easy RMS							
Electrobug Technologies							✓
eRevMax Technologies							✓
EZYield							✓
AltiusPar							
IDeaS							
Lanyon			✓	✓			
Micros Fidelio							
Pegasus Solutions	✓	✓					
Priceline							
Protel hotel software							
RFP Express Inc.				✓			
SynXis Corporation							
Sabre GDS							
Travelocity							
E-site Marketing						✓	
Serenata					✓		
Amateo					✓		
HotelInfoSys							
TravelCLICK							✓
Trust			✓				
Galileo							
Orbitz Worldwide							
Hilton							
Nexus				✓			
Worldspan							

Source: PhoCusWright Inc.

**Table 4a  
Selected Hospitality Distribution Technology and Service Providers**

Company	PMS	CRS	RMS	Data Warehouse/ CIS	GDS	Online Travel Agency
Amadeus Hospitality	✓	✓	✓			
Amadeus GDS					✓	
Expedia Inc.						✓
Easy RMS			✓			
Electrobug Technologies						
eRevMax Technologies						
EZYield						
AltiusPar		✓				
IDeaS			✓			
Lanyon						
Micros Fidelio	✓	✓	✓	✓		
Pegasus Solutions		✓				✓
Priceline						✓
Protel hotel software	✓					
RFP Express Inc.						
SynXis Corporation		✓				
Sabre GDS					✓	
Travelocity						✓
E-site Marketing						
Serenata				✓		
Amateo				✓		
HotelInfoSys	✓	✓		✓		
TravelCLICK		✓				
Trust		✓				
Galileo					✓	
Orbitz Worldwide						✓
Hilton						
Nexus						
Worldspan					✓	

Source: PhoCusWright Inc.

## Travelport

Travelport グループもプライベート エクイティアー –この場合は Blackstone– の最近の標的となった。 Travelport グループは、Cendant によって \$4.3bn (4,950 億円) で売却され、3つの事業体となった。

- 第1事業グループの Galileo は ;  
GDS ビジネス、旅行社コンソーシアの Thor、AIRes、Shepherd System を含む。
- 第2事業グループの Gulliver Travel Associates は ;  
欧州市場で極めて重要なツアオペレーター、良く知られたオンライン ツアオペ部門の Octopus Travel を保有する。 欧州市場に於ける有数なホスピタリティーCRS サプライヤーの1社である Trust も、この事業グループに属する。 Trust は、極最近迄、2社のスイッチ会社の2位の WizCom とリンクされていたが、この会社が Pegasus Solution に売却されてからは、スイッチ市場に於ける勢力を回復した。
- 第3事業部門は ;  
最近、ダレた不活発な株式市場に上場され、その上場益は、Travelport に返還された。しかしながら、Travelport は、依然として Orbitz の支配を継続している。 Orbitz Worldwide は、Orbitz, HotelClub, Cheap Tickets, RatesToGo, Travelport for Business, Orbitz for Business, The Away Network を含む重要な OTAs の集団である。 最も卓越した欧州 OTA は eBookers で、市場シェア 6%を確保している。

## Worldspan

4GDS の内で最小の GDS である Worldspan は、2006 年末に、\$1.4bn (1,650 億円) で Blackstone に買収された。 独禁法当局の承認如何であるが、Blackstone は、Worldspan を Travelport グループの中に組み入れるようだ。 航空会社予約手数料の再交渉やオンライン予約の増加により、GDS は、付加価値を生み出す事にプレッシャーを受けている。 Worldspan は、旅行流通のその他の分野 (主としてオンライン) への多角化戦略を採用しなかった唯一の GDS である。

## Expedia

もう1社の重要なプレイヤーは Expedia である。 この会社は、最初は IAC/InterActiveCorp によって買収され、それからスピンアウトされた。 欧州 OTA 市場では 17%のシェアを保有し、米国では、依然として、抜きん出た市場のリーダーである。 そして、Expedia, Expedia Corporate Travel, eLong, Hotels.com, Hotwire, Classic Vacations, TripAdvisor のブランド群を所有している。 Expedia は、OTA 市場の初期か

らのプレイヤーで、そして、継続して市場のリーダーの位置を維持している。TripAdvisor は、ホテルの世界に於ける最も良く知られた UGC (user generated content) になっているようだ。

### **Priceline**

コネティカットに本社を置く Priceline は、非公開企業である。欧州 OTA 市場では、9%のシェアを有し、重要ブランド Booking.com (最近買収した Bookings B.V.と Active Hotels の2社を統合)を保有している。その他のプレイヤー達と違って、Priceline は、その他のシステムには興味を示さず、OTA としてのピュアプレイ (pure play) を追求している。2004年9月に Active Hotels を、2005年7月に Bookings B.V.を買収した後に、これ等の異なるプラットフォームをどのようにして統合するのかは未だ明らかにされていない。Priceline のモデルは、公示運賃比較を可能にする為に、GDS (現在は Sabre と Worldspan のいずれか) に依存している。Booking.com モデルは、現在、エクストラネット管理をベースにしているが、ダイレクト・コネクトのインタフェースに移りつつある。

### **Pegasus**

ダラス ベースの Pegasus Solutions は、2つの CRS (8,000 ホテル以上を抱える最大の CRS を含む)を保有する、卓越したホスピタリティーCRS ビジネス且つホテル予約企業 (Utell は4,000 ホテルを抱える)である。CRS とホテル予約サービスの提供に加えて、Pegasus は、GDS に接続する2社のスイッチ会社の1社でもあり、世界20ヶ国の60,000以上のホテルにこの接続を提供していた。けれども、Pegasus は、極最近、Travelport からスイッチ市場の競争敵を買収してしまったので、スイッチのプロバイダーは Pegasus 1社のみとなった。この買収は、スイッチのボリュームに対して、長期的にネガティブな影響を与えるだろう。ホテル・チェーンは、唯一となったサプライヤーに対して不安を抱いており、スイッチテクノロジーをXMLのダイレクト・コネクトインタフェースに取り替える方向に動くだろう。Pegasus は、多数のWebサイト提携先に、大変重要なスイッチングサービスである ODD についても提供している。Pegasus ODD は、ホテルの説明文 (hotel descriptions) のフローをスムーズにする為に、Webサイトに対して、シームレスでは無いコンテンツを流通する。Pegasus は、このコンテンツシステムを使って、ホテルが自身の説明文を流通させる為の、ホテルにとっての唯一のエントリーポイントとなる事を計画している。

## Lanyon

Lanyon は大きくはないけれども、ホテル業界に独立コンテンツ管理ツールを提供する中心的役割を有した会社である。このツールを通じて、ホテルは、4 GDS 全てと多くの OTAs の中に対して、彼等のホテル説明文を発行する事が出来る。コンテンツは、ホテルの自社サイトへも発行する事が出来る。現在、Trust International は、TrustVoyager CRS を使用しているホテルに対して提供する、同様のツールを保有している。親会社である Travelport は、GDS パブリッシングをカバーする事になるだろう中央データベースを立ち上げつつあるが、マルチリンガルの B2B と B2C パブリッシングについても提供する。

## 結 論

### インテグレーションの夢

ホテルは、企業レベルに跨ったゲストの行為の把握を可能にする、総合的流通システムを求めている。今日、市場に出ている多くのソリューションは、統合されておらず、インタフェースされなければならない。極めて多くのケースに於いて、2 ウエーの双方向インタフェースは、中規模サイズのホテルにとっての現実と言うよりは、依然として希望 (hope) の域を出ていない。殆どのホテルにとって、単一エントリー ポイントのゴールは、依然として手が届いていない。レートとアベイラビリティは、PMS と、それから CRS で、そして全ての追加エクストラネットで、依然としてアップツードートされなければならない。予約通知を送るインタフェースは、予約量の多いホテルでは比較的標準となっているが、ここですら、インタフェースとの関係を無くしてしまう、プロファイル マッチやマージの挑戦が存在している。

チャンネル管理は、依然として高度の手作業を伴うので、ホテルは、電子的な接続を伴わない新たな接続を、より嫌っている。手作業をミニマイズする新たなチャンネルや流通方式が、歓迎されるだろう。ホテル・チェーンにとっては、これは、一般的には、CRS に完全統合されなければならない事を意味する。

手作業の減少以上により重要なホテルの戦略的欲求は、全てのシステムを何時でも呼び出す事が出来る、単一プロファイルのデータベースを完成させる事である。最終的な CRM (custom relationship management) ソリューションの使用目標は、殆どのホテルが、

現在、単一の中央プロフィール データベースを所有していない為に、限定的なモノと  
なっている。 ホテルは、特定ゲストの市場をターゲットする能力が、トップ  
市場セグメントを追いかけるよりも、価値が高い事を認識している。 競争力を持ち続  
ける為に、ホテルは、競争する為のロングテールを上手く活用する事を開始しなければ  
ならない。 それを効果的に実施する為に、システムは、データの中央集中化を考え始  
めるだろう。

成功の更なるドライバーは、総合 CRM となるようだ。 多くのホテル・チェーンは、  
中央集中化した PMS 環境を導入したか、導入しつつある。 そして、中央プロファイ  
ル データベースのストラクチャーと、重要な事である標準化から、幾つかのカスタマ  
ー リレーションの恩恵を得始めている。 しかしながら、彼等は、これ等のシステム  
の限界についても認識しており、これを補完する為に、CRM システムに向かいつつあ  
る。 CRM システムは、流通とは直接的には余り関係ないが、選別されたチャネルの  
収入を増加させるには大きな威力を発揮させる事が出来るだろう。 Bromley Group は、  
ホスピタリティー業界向けに特化した彼等の CRM ツール Amateo の展開に、成功を収  
めつつある。

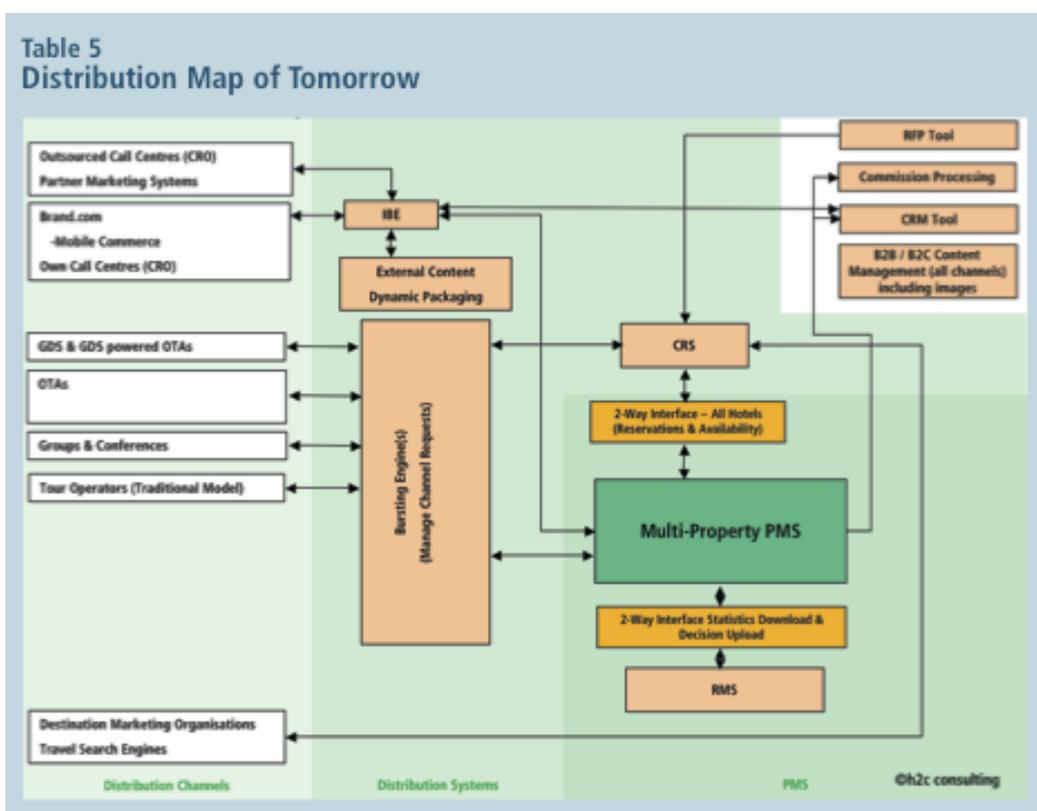
### システム統合を成功させる要因

現在のプロバイダー達が、統合されたシステムで、彼等の目標である、真の CRM ベー  
スの達成を何れだけ助ける事が出来るかは、まだ分からない。 最近では、合併、買収、  
スピンオフ、そして最終的には企業の非公開化が荒れ狂って発生している。 Open  
Travel Alliance が、インタフェースの改善を促進させているけれども、将来のシステム  
統合の度合いがどの位になるのかは、もう少し待ってみないと何とも言えない。

将来のホテル流通は、より多くのチャネルが中央プラットフォーム経由となり、そして、  
ファックスやエクストラネット経由による手作業を必要とする予約が少なくなるので、  
より効率化されるだろう。 このプラットフォームの定義は、統合する異なったシステム  
の能力による。 人は、この役割が、流通を彼等の業務とする、現在の CRS プロバイ  
ダー達によって充足される事を希望するだろう。

CRS プロバイダー達は、克服すべき2つの挑戦を有している。 その1つは、彼等が管  
理しなければならなくなるだろう、ヒットの数の増加となるだろう。 2つ目の挑戦は、  
市場参入して来た新システム用の高品質インタフェースを提供する為に必要となる、柔  
軟性の増加である。 トラベル 2.0 に見られる通り、インターネットはジッとしていな  
い。 新たな展開が、絶える事無くエスタブリッシュメント達に挑戦している。

効果的に競争する為に、ホテルは、彼等の Web プレゼンスを、見てくれと、フィーリングと、そして、サービスの面で、継続して改善しなければならない。この改善は、既にホテル業界で始まっている。例えば TravelCLICK は、e-マーケティング ツールの予約エンジン統合と、検索エンジン チャンネルのプロダクションを感知する能力により、インターネット予約エンジン (Internet Booking Engine = IBE) の販売に大きな成功を収めている。欧州のホテルは、リスクと投資回避の戦略によって、抑制されている。ホテルが新たなコンセプトを試みなくても、OTA とツアオペのオポチュニティーは、無くならないだろう。



依然として基本的問題への取り組みが継続している。単一イメージ インベントリーのゴールは、まだまだズーッと先の事になるだろう。CRM システムは、効果的な牽引力を発揮するまでには、未だ至っていない。我々が未だ見る事が出来ない明日の流通世界は、現在よりは、ズーッと統合されたモノとなるだろう。そして、それは、より少ない手作業の労力しか必要としないだろう。新たな流通には、モバイル予約の如くの機能が追加されるだろう。ドイツ国鉄の Deutsche Bahn は、インターネットに接続する事が出来る PDA もしくは携帯電話から予約が出来る、モバイル チケットを導入

したばかりだ。予約の回答は、MMS (multimedia messaging service) フォーマットで送り返される。

トラベル 2.0 の動きは、消費者に対して強力な影響を与えているし、これからも与え続けるだろう。彼等は、彼等が期待するサービスのレベルを得る事に慣れっこになるだろう。トラベル 2.0 の多くのパーツは、システム間の統合を通じて、間もなくブレークスルーするだろう。Mapping のマッシュアップは、まさにこの恰好の具体例だ。消費者は、何のテクノロジーがマッシュアップを可能にしたのかには頓着しない。けれども、彼等の期待は膨らんでいる。ゲスト達が期待する統合のレベルは、劇的に増加している。一方、ホテルと彼等のサプライヤーは、継続したオンライン市場の繁栄の為に、統合のより洗練したレベルを提供する為の共同した利害を引き出し、率先して技術的な違いを切り抜けなければならない。

著者の Brendan May は、h2c consulting gmbh のクライアント サービス部長である。



## 5. その他のニュース

### 旅行流通 & TD

#### (1) ユーテル、消費ビジネス拡大

ホテル レプレゼンテーション ビジネスで有名な Utell が、米国で、自社のブランドとプロダクトをリバイブする。旅行社へのサービスに継続してフォーカスする一方で、消費者についても、初めて、直接ターゲットする。このため、Utell は、3,600 のホテルの幾つかを、豪華、スパ、ゴルフ、ブティック、ビジネスなどに区分した“コレクション”にセグメント化する。このコレクションにリストする為には、ホテルは、月間 \$250 を支払わなければならない。このマーケティング プログラムには、オンラインと印刷媒体によるディレクトリー、消費者に対するダイレクト・マーケティング、PR と販売が含まれる。ホテルは、GDS に、コレクション別にリストされる。Utell は、消費者ダイレクト販売を開始するけれども、旅行社へのコミットメントは、継続して現状を維持すると語っている。UtellAgent.com は、コミッション追跡ツールを備える他、旅行社に対して、多くのリソースを提供すると言っている。Utell の親会社は Pegasus

Solution で、同社は、昨年、プライベート エクイティにより買収された後、上場を取り消されている。(DTW, 10/22/2007)

## (2) ドライブ休暇のプランニング ツール立ち上がる

今迄、旅行プランナーやサプライヤーから見失われがちであった、ドライブ バケーション市場を支援する会社 LeisureLogix が設立された。この会社は、RoadTrip Wizard と呼ばれるサービスを提供し、ユーザーが、このサービスのマッピングとルーティング ツールを駆使して、ドライブ旅行を計画する事を可能にする。 レジャー旅行者の 88% は、ドライブするかライドするかの何れかの旅行者だ。 10%以下の旅行者しか航空を利用しないにも拘らず、47 年前に Sabre と IBM によって航空業界用に作られた全ての予約システムは、エアーとホテルとカーを対象にした、偏ったシステムとなっている。これでは、旅行計画全般を支援する事は出来ない。 RoadTrip Wizard は、サービスが行き届いていないドライブ旅行の市場をカバーし、Web サイト LeisureLogix.com を立ち上げるが、提携サイトへテクノロジーを埋め込んだ B2B を、当面の主たる目標とする。収入は、オンライン予約、広告、ライセンス手数料から稼ぐ事になる。旅行者は、ホテル (予約可能)、アトラクション、ミュージアム、レストラン、スポーツ イベント等の詳細情報にアクセスする事が出来る他、好みのホテルのタイプ、価格帯などの旅行者のプロファイルを作る事が出来る。旅行途次で、GPS やモバイル機器からも、これ等の情報へのアクセスが可能。ドライブ旅行者は、エコノミー ホテルに滞在していると思われるが、実際は、15%しかこのクラスのホテルを利用していない。海外からのインバウンド旅客もカーを利用する。ドライブ市場規模は、\$700m (810 億円) 以上と見積もられている。その 1/3 は、オンライン予約か旅行社経由で取扱われている。(DTW, 10/22/2007)

## (3) ブッシュ政権、キューバ渡航禁止を解かず

ブッシュ大統領は、10 月 24 日、国務省に於けるスピーチで、キューバ渡航禁止政策を解除する意思が無い事を重ねて表明した。CIA の World Factbook レポートは、キューバが、2006 年に +11.1%の経済成長を遂げ、外貨獲得高は、2004 年以来倍増している事をレポートしている。連邦議会の大勢は、渡航禁止解除にシフトしつつある。(DTW, 10/26/2007)

## (4) 米旅行業協会、来年度業界売上 \$778bn と予測

Travel Industry Association は、来年の米国旅行業界の売り上げが、インバウンド旅客数の落ち込みが継続する中で、レジャーとビジネスの両方を合わせて、今年比 +5%の \$778m (89 兆 7,000 億円) に達すると予測した。(nytimes.com, 10/30/2007)

## 空 運

### (1) イージージェット、GB Airways 買収で株価高騰

- easyJet が GB Airways を £103m (245 億円) で買収した。
- このニュースにより、easyJet の時価総額が約 £120m (288 億円) 増加した。
- この株高は、easyJet が好条件の買収に成功したのか、この買収で既存の事業を大幅に拡大出来るのか、株式市場が見誤ったのかの何れかだ。
- GB Airways の買収により、easyJet は、BA を抜いて LGW 空港に於ける最大の旅客航空会社になる。 GB Airways の LCC モデルへの変更や、バックオフィス等の統合により、大きなシナジーを得る事が出来るだろう。
- しかし、リスクも存在する。 GB Airways のパイロット達は、条件の厳しい勤務規則を受け入れてくれるだろうか？ easyJet の prestige の高い BA の制服を脱いで、オレンジ色を基調にしたスカイウェアを着てくれるのだろうか？ (GB は、BA のフランチャイズ航空会社であった。)

(FT.com, 10/26/2007)



## (2) ルフトハンザ、アリタリアより BMI に執心

最近の AZ と LH の会談は、依然として、LH を AZ 買収に入札させる事に失敗している。しかしながら、LH は、BMI 会長 Sir Michael Bishop が、彼が保有している株式の LH への売却権利を行使した場合に備えて、来年度予算の中に、BMI を買収する費用の引当金を計上した。LH は、如何に欧州の業界標準にリストラすると言っても、AZ に対して依然として懐疑的な感情を捨てていない。(FT.com, 10/26/2007)

## (3) 英国航空 欧州＝米国路線子会社設立、パイロット組合と対立

- ✓ BA が、大西洋路線のオープン・スカイに対応して、英国以外の諸都市、例えば PAR, AMS, BRU から米国の主要都市へ運航する子会社の設立を計画している。(計画名は Project Lauren)
- ✓ BA のパイロット組合 BALPA は、BA パイロットの子会社への異動と、子会社パイロットの BA パイロット シニオリティー リストへの参入を要求している。
- ✓ BA は、新たに設立する子会社は、BALPA との協定外でパイロットを新規採用する方針であると言っている。
- ✓ BALPA は、自分達の要求が受け入れられない場合は、ストも辞さないと言っている。なにしろ、伝統的に、組織労働者の中で最も統率の取れた組合の 1 つが、パイロット達のグループなのだから、この強者達への BA の対処の行方が注目されている。

(FT.com, 10/28/2007)

## (4) エアーアジア X、資金獲得

今迄で、最も野心的なローコスト長距離航空事業を計画している AirAsia X (マ) が、日本と中東の投資家達から \$75m (86億円) の資金を集める事に成功した。今回出資に応じたのは、日本の Orix と、バーレーンのプライベート エクイティ企業 Manama で、夫々が 10% の株式を合計 \$75m (86億円) で購入した。AirAsia X は、デリバリーが 2008 年 9 月から 5 年間となる A330-300 型機 × 15 機を発注している。そして、更に、12 時間～13 時間の航続時間と 450 席 (30 席のプレミアム座席を含む) の能力を有する次世代長距離機の大量発注 (デリバリー開始が 2013/14 年となる × 50 機と言われている) を検討している。これには、A350-XWB 型機と B787 型機が候補にあがっている。AirAsia X は、ボーイングに対して、より大型の B787-10 型機の早期開発を促している。同社は、A330-300 型機リース機 × 1 機により、11 月 2 日から KUL=Gold Coast 線に就航する。その数ヶ月後には、中国 Huang Zhou 線を開設し、そして、A340-300 型機リース × 2 機により、2008 年秋から欧州線を開設する予定。(FT.com, 10/28/2007) (FT.com, 11/2/2007)

#### (5) 米チャーター会社、LCCにウエット・リースによる長距離便運航を売り込む

チャーター会社のOmni Air International (Tulsa, Okla.) が、LCCに対して、Omniの機材と乗員を使用した、ウエット・リースによる長距離線進出を売り込んでいる。リースアウトする機材はB757型機もしくはDC-10型機で、備機社となるLCCのマークと座席配置と要求されるプロダクトで運航する。Omniは、リースによる運航は、需要の高い時に運航し、少ない時に運休する等の柔軟性に富んでいるメリットがあると言っている。また、このウエット・リースを使用して、欧州と米国のLCC同士の連結もテストする事が出来ると言っている。長距離LCCが、世界で勢いを増している。現在、既に以下の各社が存在する。

AirAsia X (マ)	使用機材A330、KUL=Gold Coast開設、詳細前ページ(4)参照
Oasis (香港)	使用機材B747、HKG=LGW/YVR就航、最近ファンド管理会社より\$30m資金獲得、SFO/CHI線検討
Zoom (加)	数年前にカナダ=PAR/英国5都市、今年には姉妹会社がLGW=NYC線開始(幾つかの便はBermuda経由)、英国リジョナル都市=NYC線検討
FlyGlobespan	5月末にBOS=Glasgow/West Airport Knock開始、Glasgow=Orlando/Sanfordにも就航
Jetstar (豪)	QF子会社、昨年11月に、MelbourneとSYD発アジア諸都市とHNLの長距離線に進出、今年度7ヶ月間で小額の利益計上、他社より▲20%低コスト
LTU (独)	買収したAir Berlinにリブランド中、個人の予約の他、ツアオペ用に座席提供、DUS=NYC/LAX/MIA/Fort Myers/LASに乗り入れ
Eurofly	NYC=ROM/Naples/Bologna/Palermoに就航
MAXjet, Eos, Silver	NYC=LONに就航しているローコスト全席ビジネス・クラス航空会社、MAXjetとEos(何れも米)はSTN空港、Silver(英)はLuton空港を使用、Eosは来春からEWR=STN増便、来秋からEWR=Orly開始
L'Avion (仏) (DTW, 10/29/2007)	Orly空港=EWRで全席ビジネス・クラスを提供

#### (6) スカンジナビア航空、ボンバルディアQ400型機 運航停止させる

10月27日に発生した3回目の着陸装置の故障発生後、SASは、10月28日、Q400型機×27機全機の運航中止を決定した。27日の事故は、着陸装置が故障し、機体が大きく右舷に傾き、片翼が滑走路と衝突した。搭乗者44人は無事脱出した。同型機(ダッシュ8と呼ばれている)は、先月にも2度のクラッシュランディングを行っている。3月には、日本の航空会社のQ400が同様の故障を起こしている。何れも大きな怪我人は発

生してない。 Q400型機のメーカーであるBombardierは、自社のサイトで、着陸装置メーカーのGoodrichと共に、システムの再検査を実施した結果、如何なる異常も発見されなかったと発表している。そして、事故原因の特定前のSASの全機運航停止措置について残念であると語っている。 Q400型機は、2000年に就航して以来、世界中で、22社により164機が運航されている。 SAS以外に、同型機の運航を中止した航空会社は存在しない。 燃費の高騰により、ターボプロップ機のメーカーであるBombardier (加)と欧州のATRへの機材発注が増加している。 Q400型機は、現在、264機の確定発注を受けている。(FT.com, 10/29/2007) (nytimes.com, 10/19-30/2007)



An SAS turboprop at Copenhagen Airport on Saturday after the crash landing of the flight from Bergen, Norway.

#### (7) 航空会社株主、資産売却を要請

多くの投資家が、整備部門やマイレッジ プログラムの売却を航空会社に要求している。彼等は、ACの親会社 ACE Aviation の4事業の分割成功例を引き合いに出している。以下が、各社の状況だ。

- BA 1990年代末にケータリングや地上サービスの非中核ユニットをスピンオフ。
- AA American Eagle、AAAdvantage、整備事業、American Beacon Advisor (投資管理企業) のオプションを検討中。
- DL Comair の売却可否を数ヶ月以内に決定する。
- CO FFP の代替案を検討中。
- US FFP のスピンアウトを検討中。
- NW 潜在的な大幅バリューストックを生み出す資産のスピンオフを検討中。 報奨部門の分割を検討する。

スピンオフにより一時的な利益を生み出す事が出来るかも知れないが、これには、分割後の独立した企業との関係をどのようにするか等の、問題が存在する。しかし株価の低迷の前には、投資家の要請の方が勝りそうだ。(FT.com, 10/30/2007)

#### (8) 米大陸横断線、バージン アメリカ効果発生

8月に運航を開始した Virgin America が、米国最大且つ最も魅力在る航空路線の1つである LAX=NYC 線を揺さぶっている。過去数年間の最低運賃 \$350-\$400 が、今では \$300 以下に値下がりしたのは、Virgin America が導入した低運賃による。Virgin は、8座席の F クラス(マッサージ機付き)を片道 \$699 で販売している。(AA や UA は、\$2,500 で売っている。) Virgin は、機内のスナックを \$7、2つ目の受託手荷物には \$10 をチャージしている。

この大陸横断線で、Virgin により最も大きなインパクトを受けるのは、低運賃で高品質の機内エンタメを売り物にする、同じモデルの jetBlue ではないかと言われている。しかし、jetBlue の装着座席の半分はピッチが 36 インチ(残りの半分は 34 吋)で、Virgin の 32 インチよりも広い。最近 SFO 空港に復帰した Southwest は、来年から SFO=LAX 線を日間 +7 便増便する。(Virgin は、SFO=LAX/LAS にも運航している。)

Virgin の L/F 8 月実績は、80%以上を超えている。今週末からは、機内の飲食メニューを増加し、来年よりは、よりハイエンドな機内食販売を開始する。米大陸横断線に於ける競争がますます熾烈化している。(wsj.com, 10/30/2007)

#### (9) エアフランス、ストで 6,000 万ユーロ減益

客室乗務員 15,000 人の 40%が参加したスト(10月25日-29日の5日間)で、AF は、約▲E60m(99 億円)の損失が発生したと言っている。組合は、会社が提示した、新たな長期給与条件に反対している。現在の、5ヶ年間の労使間契約は、今年末に失効する。(FT.com, 10/31/2007)

#### (10) オークランド空港、カナダ年金基金の買収オファーを拒否

Auckland International Airport の取締役会は、Canada Pension Plan Investment Board の買収(39%-49%の株式の買収)オファーを拒否する事を決定した。AKL 空港は、その前には Dubai Aerospace Enterprise からも買収オファーを受けていた。同空港の取締役会は、CPPIB 買収による過大な負債の負担(6月末時点 NZ\$911m≒800 億円が、5年以内に NZ\$2.6bn≒2,280 億円に膨れ上がる)を嫌がった。つまり、今後の空港整備計画投資への影響発生リスクを回避したがった。なお、AKL の取締役会の定員は、来月、5人から8人に増員される。そうなれば、次の新たな買収オファーの成功チャンスは、増すのかも知れない。(FT.com, 10/31/2007)

(11) SQ, KE, Air China の四半期決算

	収入	純益	備 考
SQ	S\$3.97bn (+9.9%)	S\$508m (+73.2%)	L/F81.6%、好調な旅客需要増が貢献、S\$1=¥79.03
KE	2.372Trn ヲン (+8.1%)	131.7bn ヲン (+3.9%)	ヲン高 (対\$ +2.5%) コスト減に貢献、ヲン=¥0.13 IP 収入+9.8%、貨物 +6.3%、国内▲1.3%
Air China	144.7 億元 (+11%)	21.9 億元 (▲27%)	3Q'06 には、香港 Dragon 売却益 18.4 億元を含む、 1 月～9 月で 2,630 万人輸送(+11%)、L/F 83.3% 人民元=¥15.4、中国会計規則による

(channelnewsasia.com, 10/31/2007) (wsj.com, 10/31/2007) (wsj.com, 11/1/2007)

(12) エアアジア、12 月にも KUL=SIN 線開設

35 年間、MH と SQ によって独占され続けて来た KUL=SIN 線に、来月から、AirAsia が乗り入れを開始する。同社の CEO Tony Fernandes は、この路線をバス料金並みの片道税込み 150M リンギ (5,150 円) で販売すると語っている。既存運賃は、往復 S\$460 (36,350 円) している。豪華コーチ (バス) は、S\$47～S\$55 (3,750 円～4,350 円) している。SQ がその 49% を所有している Tiger Airways は、出来るだけ早い時期に、この路線に就航したいと言っている。AirAsia は、A320 型機を更に×25 機購入すると発表した。これで、同社の A320 型機の総発注機数は 175 機 (+50 機オプション) となり、世界最大の A320 型機フリート保有社となる。追加 25 機のデリバリーは、2013 年～2014 年となる。(channelnewsasia.com, 11/1/2007) (FT.com, 11/2/2007)

(13) メサ航空敗訴、ハワイアン航空に\$80m を支払う

Mesa Air Group が、Hawaiian 航空の秘密資料を利用してハワイ離島路線に進出したとして、ハワイ連邦裁判所は、Mesa に対して \$80m (92 億円) を、損害を受けた Hawaiian に支払う事を命じた。しかし同裁判所の裁判長は、Hawaiian が要求した、Mesa のハワイ離島路線運営子会社 Go の航空券発売の差し止め請求には応じなかった。Hawaiian は、\$173m に上る損害賠償を要求していた。(wsj.com, 11/1/2007)

(14) アセアン運輸閣僚会議でシンガポール首相オープン・スカイ協定実現を催促

シンガポールの Lee Hsien Loong は、11 月 1 日に SIN で開催された ASEAN 運輸閣僚会議で挨拶し、ASEAN 10 ヶ国域内の完全 Open Skies の実現を訴えた。その最初のマイルストーンとなる、2008 年末迄に実現する 10 ヶ国首都間への自由なアクセスの、スケジュール通りの履行を要請した。そして、2015 年迄の、域内完全 Open Skies 達成の為の議論開始が必要であると語った。(channelnewsasia.com, 11/1/2007)

### (15) ルフトハンザ貨物、アジア基地をロシアに移動

LH 貨物は、アジアの給油基地を、カザフスタンの Astana からシベリア Krasnoyarsk に移動する模様。これは、ロシアの上空通過の許可との取引によるもので、週 49 便の LH 貨物の Krasnoyarsk への移動により、燃料の大幅なコストアップ（週当たり約 +\$400,000≒4,600 万円）となるロシア領空迂回を回避する。（ロシアは、上空通過暫定契約失効後、LH 貨物機の上空通過を拒否した。）LH 貨物を使用する機材は、航続距離が短い MD-11 型機で、香港や東京などのアジア主要都市へ飛行するには一度給油が必要となる。但し、この移動には、Krasnoyarsk 空港の施設改善が条件となる様だ。同空港の悪天候時のフライト サポートは、国際標準には達していない。(FT.com, 11/2/2007) (channelnewsasia.com, 11/3/2007)

### (16) 英国航空、イベリア買収に参加

BA は、11 月 2 日、米プライベート エクイティー企業が率いるコンソーシアムが、4〜6 週間以内に、IB 買収をビッドするだろうと発表した。BA CEO Willie Walsh は、TPG とスペインの提携 3 社が構成するこのコンソーシアムに参加して、欧州第 4 位の IB 買収に参加すると語った。これは、BA が中間決算で記録的な税前利益 £593m (1,430 億円) (前年度同期比+26%増益) を発表した記者会見の席上での発言。

ドル安とヘッジ操作が、燃料の高騰のインパクトを弱めている。(来年 3 月末迄の消費量の 90%を原油価格 \$68〜\$70/barrel でヘッジしている。) 営業利益率 10%の達成目標は、順調に進んでいる。

BA は、今月末には、欧州主要都市と米国を結ぶ新路線計画 (コード名プロジェクト Lauren) を発表する。同社は、過去 6 ヶ月間で、▲12,000 の職を削減し、42,024 人の従業員数とした。

Walsh は、LHR 空港の手荷物機内持ち込み規制 (1 個に制限されている) は、間もなく緩和される見通しであると語った。同空港では、トランジット旅客用に新 X-ray セキュリティー機器が設置された。BA は、今年度の収入とコストの見通しを、ドル安の影響の為に減少させた。収入は +3%〜+3.5%に、コストは燃料費除きで▲ £100m (240 億円) 減少する見通し。(FT.com, 11/2/2007)

## 水 運

### (1)

この船を、海のハイブリッド車と呼ぼう。ドイツの運送会社Beluga Shippingは、数週

間の内に、全長約140メートルのこの貨物船を初めて就航する計画だ。

この船は、ドイツの新興企業SkySails社が開発した曳航用の帆の力を借りて、意気揚々と海に乗り出す予定だ。この帆は、面積が5,000平方メートル以上ある。太い曳航索で船につながれ、完全自動制御のポッドで管理されている。

SkySails社の広報担当によると、従来の帆船と比べた場合、帆は、気流がより強く安定した高い場所を飛ぶため、効率性が高いという。また、このシステムには、風を最大限に利用できるように設計された経路最適化ソフトウェアも備わっている。風のみで船を曳航できるというわけではない。だが、このシステムによって、ディーゼル燃料の消費量を50%程度、排気ガスを10%から35%程度減らすことができる。

(<http://wiredvision.jp/news/200710/2007101922.html> 10/19/2007)



## 陸運 & ロジスティックス

### (1) アムトラック乗客数 +6%増加

Amtrak の乗客数が +6%増加して、2,550 万人となった。これは、5 年連続の増加となる。9 月 30 日に終了した 2007 年会計年度では、+11%の \$1.5bn (1,750 億円) の収入を達成した。上院は、向こう 6 年間の Amtrak に対する \$11bn (1 兆 2,700 億円) のファンディングを承認した。このファンディングにより、Amtrak は、負債の減少と資

本を強化する事が出来るだろう。 上院の商務委員会議長 Daniel Inoue（ハワイ選出共和党）は、「ますます悪化している航空と道路の渋滞対策の為に、鉄道輸送システムの強化の必要性が増加している」、「このファンディングはこれを促進させる」、と語っている。(DTW, 10/31-11/1/2007)

## (2) レンタカー会社の周辺収入増加策

レンタカー会社が、周辺収入を増加させる為に、有料の各種の電子的機器を車に搭載し初めている。 Avis が 6,300 人の顧客を調査したところ、一般的な 3 日間のビジネス旅行で、不案内な道路、有料道路の支払、渋滞などの為に半日が食い潰されてしまっている事が判明した。 以下が、有料サービスのいろいろだ。

- ・ 最も人気の高いのが、GPS レンタル。 今では、ホテル、レストラン、リアルタイムの渋滞情報にアクセス出来る。 1 日当たり \$8.95-\$12 で貸し出されている。
- ・ 高速道路の自動支払機は、1 日当たり \$1.50-\$2.50 する。 料金の合計は、htallc.com によって全て集計されるので、出張精算報告書の作成に便利な様になっている。
- ・ Avis は、運転手も提供する。 WeDriveU のサービスは、時間当たり \$30 (+15% サービス チャージ) (但し最低 3 時間の利用が条件) で、何処へでも運んで行ってくれる。
- ・ Avis は、ポータブル Wi-Fi を貸し出している。 顧客は、1 日当たり \$10.95 を支払えば、車中でのインターネット接続が可能になる。 ホテルでインターネットに接続出来なくなっても、これさえ有れば、もうスターバックスを探す必要が無い。

(nytimes.com, 10/30/2007)



Amit Shores installs an E-ZPass box in a rental car, allowing the driver to use express lanes at tollbooths. Avis offers a device to connect wirelessly to the Internet via cellular towers, a draw for business travelers.

## ホテル & リゾート

### (1) 構造汚職に染まるマカオ

マカオで構造的汚職が蔓延し、中国秘密結社 (triads) が、繁栄するギャンブルリング センターの、社会の本流となりつつあると、アジアのセキュリティー エキスパートが、警告した。 汚職は、コントロール不可能な状況にまで達している。 昨年には、前運輸大臣が汚職とマネー ロンダリングで逮捕されている。 依然として実権を握っている大富豪の賭博王 Stanley Ho が死んだ後は、マカオは混乱状態に陥るだろうと、彼は言っている。 そして、マカオの浄化が、オリンピック終了後の中国政府の最優先課題となると予想している。

(channelnewsasia.com, 10/30/2007)

A leading Asian security expert warns of endemic corruption in Macau, saying triads have become part of mainstream society in the booming gambling centre. – AFP



### (2) アコー (仏) ソフィテルを豪華ブランドに改修

フランスの Louis Vuitton や Cartier や Hermes のブランドは、世界で良く知られているが、こと高級ホテル ブランドに関しては、専らアメリカやアジアのチェーン・ホテルに占拠されてしまっている。 Ibis や Mercure や Novotel ブランドの安い中級ホテルで知られるフランスのホテル・チェーン Accor が、フランスの鞆や宝石メーカーを真似て、ハイエンドの市場向けの高級ホテルの開発に乗り出すこととなった。 Accor のハイエンド市場開拓は、次の如く計画される。

- ✓ 現在アップマーケット向けにランクされている Sofitel ブランドを、InterContinental, Westin, Park Hyatt, St Regis の如くの豪華ブランドに格上げする。(Accor は、182 のホテルが豪華ホテルに格上げ出来ると考えている。 マンハッタンの Sofitel は、TripAdvisor の 2006 年米国ベスト豪華ホテルに選ばれている。)

- ✓ ブランド イメージに妥協しなければならない 35 のホテルは、主にビジネス旅行者向けの Pullman（豪華鉄道旅行全盛時代の鉄道ブランド名）として展開する。
- ✓ 趣あるホテルは、Sofitel Legend ブランド、ブティック スタイルのホテルは So by Sofitel ブランドとして展開する。（最近開業した北京の Sofitel Wanda Beijing では、Accor のハイエンドのケータリング事業 Lenotre の名前を冠したレストランをオープンした。）
- ✓ これ等のハイエンド市場向けの豪華ブランドの開発で、Accor は、平均販売客室価格を、2010 年迄に、E82 から E172（13,500 円から 28,400 円）に値上げする事が出来ると考えている。

業界のアナリストは、Accor がコスト カットとブランド群の縮小を実施している時に、果たして豪華ホテルを希望するホテル所有者を、意味ある数だけ多く集められるのか？について疑問視している。アップマーケットへの進出と、豪華ホテル開発を成功させる為には、先ず Accor の身内の障害を取り除く必要が有りそうだ。

仏政府は、今迄、国際的基準に反して、4 つ星迄しかホテル等級を認めて来なかったが、（有名なパリの Crillon が Best Western と同じ 4 星にランクされてしまう）、ここに来て、このホテル等級システムの見直しに着手する。（FT.com, 10/28/2007）

### （3）ブラックストーン、ヒルトン CEO に REIT のトップをヘッドハント

- Blackstone が、買収した Hilton の CEO に、ロッキング業界のライバル社 Host Hotels & Resorts Inc. CEO Christopher Nassetta（45）を指名した。（Host は、REIT として全米最大のホテル所有者でもある。） この CEO 指名は、Blackstone の \$20bn（2 兆 3,000 億円）に上る Hilton 買収手続き完了後 1 週間以内に実施された。



**Chris Nassetta**

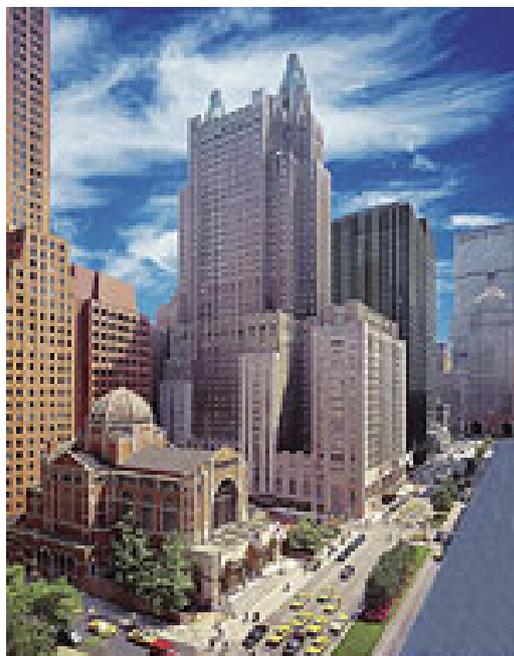
- Nassetta は、全世界の 500,000 室以上を運営する世界最大のホテルの運営を任される事になる。また、Nassetta の指名は、Blackstone が、Hilton の買収後、早期に売り抜けて投機的売却益の獲得を狙うのではないかと言う憶測を抑えている。

とは言うものの、Blackstone は、2 月に \$23bn（2 兆 6,500 億円）で買収した Equity Office Properties Trust を、即分割し売却した実績を有している。

- Nassetta は、Blackstone が以前から所有しているホテル（約 100,000 室）の Hilton への統合と、現在開発中のホテル（米国だけでも 40,000 室が建設中で、更に 57,000 室が計画中）の運営についても監督する事になる。（2006 年に買収した LaQuinta Corp.

は、Hilton には統合されない様だ。)

- ホテルの経営は、最近、建物（不動産）を売却して、運営に集中する戦略（ライト アセット戦略）を採用している。 Starwood Hotels & Resorts Worldwide Inc.や Marriott International Inc.も、この戦略を採用している。 Blackstone の保有するホテルは、タッタのおよそ 10%だけで、残りはフランチャイズや直接運営だ。 Nassetta は、REIT 業界で培った、ホテル不動産の所有者との関係を、 Hilton の運営に活かすだろうと期待されている。
- Blackstone の Hilton 買収、(銀行 7 行が係っている) は、最近のサブプライムの問題に起因する金融市場の不安定化の下で、かなり上手く進行した。 その理由は、Blackstone 自身が、同社最大の規模となる \$6bn (6,900 億円) を投資した事と、Hilton そのものの運営が上手く行っている事の 2 つに有ると言われている。
- しかし、リスクも存在する。 豪華ホテル市場への進出強化は、既存の Four Seasons や Ritz-Carlton などの確立した豪華ホテルブランドとの競争激化を引き起こすだろう。 景気後退が、極めて多くのホテルを開発中の Hilton の業績悪化を引き起こすかも知れない。 これ等の問題は、まさに Nassetta の手腕の発揮され所だ。(wsj.com, 10/29/2007)



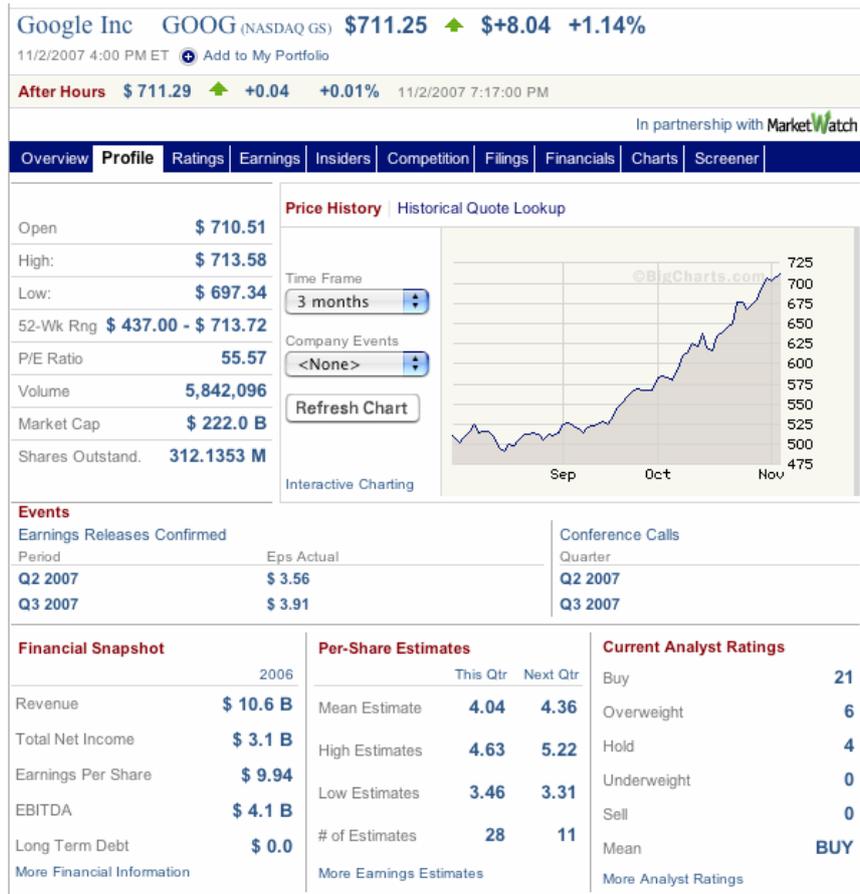
Lou Hammond & Associates

Hilton plans to build on its luxury-hotel holdings, such as New York's Waldorf-Astoria.

## その他

### (1) グーグル株、続伸、遂に1株\$700を突破する

Google 株が続伸して、10月31日に遂に1株 \$700 を突破した。(nytimes.com, 11/1/2007)



## 編集後記

BA が、英国以外の欧州主要都市と米国を結ぶ路線を運航する、子会社の設立を計画している。(プロジェクト Lauren)

AF/KLM も、スカイ アライアンスのメンバーである DL や NW や CO と、LHR 発米国線のコードシェア便を計画している。

LH は、依然として LHR 空港のスロットを 12% も保有している、BMI に対する買収意欲を捨てていない。(LH は、BMI のオーナーである Sir Michel Bishop の次に位置する大株主。)

欧州最大の LCC Ryanair は、大西洋路線への進出を継続して狙っている。第 3 位の Air Berlin は、LTU を買収して、大西洋路線網を強化する。

BA は、IB の買収チームに参加する。AZ は、売却先を探している。

これ等の計画は、何れも、来年 3 月末に発効する大西洋 Open Skies への対応だ。

アジアでは、ASEAN 10 ヶ国が、2008 年末までに、加盟国首都間の空路を Open Sky する。シンガポールとマレーシアは、その前に、SIN=KUL 線を自由化する。そして、2015 年迄には、域内完全 Open Skies の実現に努力する。

アジア最大の LCC AirAsia は、A320 型機を更に +20 機発注し、総発注機数を 175 機として、世界最大の A320 型機フリートを保有する航空会社となる。そして、長距離 LCC 子会社 AirAsia X を設立し、欧州・日本・中国をカバーする路線網を展開する。(AirAsia は、アジア最大の旅客数を輸送する航空会社になる野心的な目標を立てている。)

日本の国土交通省、11 月 2 日、地方空港の自由化を宣言した。((外国航空会社の乗入れに必要となる CIQ サービスは、チャンと提供されるのだろうか?))

世界で、航空自由化の動きが加速している様だ。そして、それは、企業間の競争を否応無く熾烈化させると同時に、コンソリデーションの動きを活発化させるだろう。  
(H.U.)

米主要航空会社 10 社の 2007 年第 3 四半期決算

	REV million	OP P. million	Net P. million	ASM billion	Yield cent	L/F %	CASM cent	Fuel ¢ガロン	現金 + 同等物
<b>A</b>	5,946	319	175	43.2	13.09	83.9	11.45	216.5	5.8bn
<b>A</b>	(+1.7%)	(284)	(15)	(-7.7%)	(12.80)	(81.7)	(11.02)	(215.8)	(5.5)
<b>U</b>	5,527	656	334	36.5	13.73	84.7	11.28	222.1	1.2bn
<b>A</b>	(+6.8%)	(335)	(190)	(-1.5%)	(12.58)	(83.6)	(11.13)	(229.7)	(4.0bn)
<b>D</b>	5,227	453	220	34.7	13.63	83.1	10.13	221	3.0bn
<b>L</b>	(+10%)	(168)	(52)	(+3.1%)	(13.29)	(80.2)	(10.16)	(225)	含 0.6bn r. cash
<b>C</b>	3,820	280	241	27.1	12.84	84.3	10.85	220.5t	3.0bn
<b>O</b>	(+8.6%)	(192)	(237)	(+5.4%)	(12.34)	(82.7)	(10.52)	(221.5t)	
<b>N</b>	3,378	459	244	22.0	13.41	87.2	10.76	208.1e	3.8bn
<b>W</b>	(-0.9%)	(366)	(-1,179)	(-0.9%)	(13.33)	(86.2)	(10.98)	(217.7)	含 r. cash 739m
<b>U</b>	3,036	202	177	19.66	13,01	83.4	11.11	222t	3.1
<b>S</b>	(+2.3%)	(16)	(-78)	(-2.4%)	(12.86)	(79.1)	(11.40)	(226)	含 0.6 r. cash
<b>W</b>	2,588	251	162	25.7	12.61	76.6	10.06	169e	1.6bn
<b>N</b>	(+10.5%)	(261)	(48)	(+8.1%)	(12.71)	(74.7)	(9.85)	(156e)	
<b>H</b>	995.1	143.3	85.8	6.3	14.44	79.7	10.41	220	888
<b>L</b>	(+6.3%)	(-24.0)	(-17.4)	(+3.3%)	(14.33)	(79.2)	(12.78)	(268)	(1.014)
<b>6</b>	765	79	23	8.3	10.40	82.0	8.22	213	844
<b>B</b>	(+21.9%)	(41)	(-0.5)	(+10.9%)	(9.72)	(80.4)	(7.79)	(212)	(699)
<b>F</b>	608	38.4	10.6	6.0	12.07	80.1	9.49	225	n.a.
<b>L</b>	(+25%)	(-39.9)	(-4.5)	(+20.9%)	(12.84)	(73.2)	(9.89)	(233)	

\*=regional を含む、\*\*=PASM=passenger service operating expense per total ASM

t=燃料税を含む、e=燃料税を除く

米主要航空会社 10 社の 2007 年 1 月～9 月決算

	REV million	OPP. million	Net P. million	ASM billion	Yield cent	L/F %	CASM cent	Fuel ¢ガロン	現金 + 同等物
<b>A</b>	17,252	1,034	573	127.6	13.15	81.9	11.17	203	5.8bn
<b>A</b>	(+0.5%)	(875)	(214)	(-3.2%)	(12.82)	(80.6)	(10.90)	(205)	(5.5)
<b>U</b>	15,113	1,101	456	106.9	12.80	83.8	11.07	206.9	1.2bn
<b>A</b>	(+2.4%)	(424)	(22,937)	(-0.8%)	(12.26)	(82.8)	(11.33)	(213.9)	(4.0bn)
<b>D</b>	14,471	1,098	1,682	96.4	13.85*	81.2*	10.18	209*	3.0bn
<b>L</b>	(+8.9%)	(52)	(-4,222)	(+1.2%)	(13.36)	(78.8)	(10.49)	(211)	含 0.6bn r. cash
<b>C</b>	10,709	606	491	77.7	12.73	82.4	10.75	206.6t	3.0bn
<b>O</b>	(+7.4%)	(448)	(370)	(+5.4%)	(12.34)	(81.4)	(10.53)	(208.2)	
<b>N</b>	9,432	1,017	2,101	65.1	12.98	85.2	10.52**	109.7e	3.8bn
<b>W</b>	(-1.6%)	(646)	(-2,568)	(+1.7%)	(12.81)	(85.6)	(11.04)	(205.3)	含 r. cash 739m
<b>U</b>	8,924	607	506	47.1	13.23	81.6	11.07	209t	3.1bn
<b>S</b>	(+1.7%)	(483)	(292)	(+2.3%)	(13.13)	(79.4)	(10.96)	(213)	含 0.6 r. cash
<b>W</b>	7,369	664	533	74.3	12.90	73.7	9.01	164e	1.6bn
<b>N</b>	(+8.2%)	(760)	(442)	(+8.2%)	(12.89)	(74.0)	(8.80)	(153)	
<b>H</b>	2,658	202	121	18.1	13.91	76.7	10.46	211	888
<b>L</b>	(+4.5%)	(-69)	(-41)	(+3.8%)	(13.86)	(77.5)	(12.17)	(190)	(1.014)
<b>6</b>	2,103	139	22	23.7	10.03	82.1	8.26	201	844
<b>B</b>	(+21.6%)	(63)	(-18)	(+11.6%)	(9.31)	(82.2)	(7.82)	(202)	(699)
<b>F</b>	1,726	123	54.8	16.9	12.67	76.6	9.45	216	n.a.
<b>L</b>	(+20.7%)	(38.7)	(18.2)	(+20.9%)	(13.22)	(74.1)	(9.92)	(223)	

\*=regional を含む、\*\*=PASM=passenger service operating expense per total ASM

t=燃料税を含む、e=燃料税を除く

UA 及び、NW は、Chapter-11 離脱前と離脱後の合算数値。

**表紙：**

#168 喇叭吹き A

1色1版 (骨板：シナ ベニヤ)

H 246mm×W 186mm

2002年5月作

TD 勉強会 情報 294 ( 以 上 )