

平成 19 年 4 月 8 日

TD 勉強会 情報 264

1. スピリッツ航空の、効果的 旅行保険 オンライン クロス販売
2. ARC の新規ビジネス：発券データを宝の山に変える
3. Web 旅行者が、オンライン予約を実施しない 5 大理由
4. TDR 4 月 4 日号の要約
 - (1) 検索キーワードを成功させる 3 つヒント
 - (2) 伝統的流通が抱える問題を克服して、鉄道と提携
 - (3) 欧州連合の CRS 規制緩和の航空会社所有問題以外の理由
 - (4) ジェットブルーのビジネス需要獲得戦術
5. その他のニュース



1. Spirit Airlines Show How Travel Can Cross-Sell Effectively Online

スピリッツ航空の、効果的 旅行保険 オンライン クロス販売

Spirit Airlines が、6月20日から、既存運賃を▲10%から▲40%削減し、ウルトラ LCC 航空会社 (ULCC) への脱皮を試みている。

運賃は座席のみに裸にされ、その他のサービスは、全て有料化される。例えば、ソフトドリンクは \$1、受託手荷物は最初の 2 個が 1 個 \$5 (但し飛行場での支払は 1 個 \$10)、3 個目からは 1 個 \$100 がチャージされる。これは、まさに AC の unbundled fares (バラバラ運賃) に良く似ている。しかし、マイレッジ プログラムへの入会は、今まで通り無料が維持される。Spirit のマイレッジ プログラムは、MasterCard とコブランドしており、マイレッジを販売するプロフィット・センターとなっている為だ。

そして空港のスタッフとプロセッシングを最小化するために、他の航空会社同様セルフ チェックイン Kiosks を設置し、チェックイン コストを業界平均コスト \$3.02 から \$1.02 に削減させる。(オンライン チェックインの場合は更に削減する。)

Spirit は、同社の ULCC 戦略を以下の様に説明している。

- 全ての顧客を満足させる事は出来ない。 Spirit の顧客は、80%が新モデルを受け入れてくれるだろう。しかし 5%~10%は好ましいと思ってくれないが、それでも構わない。 Spirit は、Nordstrom 百貨店ではなくて、Target スーパーマーケットの戦略を採用する。 Spirit のサービスは、ノーフリルで高度にパーソナライズされていないのだ。
- Spirit の顧客は、安い運賃を求めている。安い運賃を提供する為に、60ものコスト削減策を実行する。\$50の周辺収入を稼げれば、1セントの運賃だって販売出来るじゃないか。 Spirit は、フルサービス航空会社ではない。そして社員を徹底的の教育し、サービス内容の案内に気を使っているのも、顧客からの過剰な期待を回避出来る。
- 今秋には、コールセンターへの無料電話を中止する。自社オンライン サイトの予約を増加させる為だ。そして、顧客情報をベースにして、より強力なクロスセルが出来る様にサイトをアップグレードさせる。以前にホテル予約をした事がない顧客には、ホテル予約のタップ (サイト画面上のタップ=耳=ラベル) の代りに、その顧客が購入しそうな他のタップを用意する。
- クロスセル販売には、以下の如くのプロダクトが含まれる。 Spirit は、これ等の販売でコミッションを稼ぐ事になる。

- ホテル・レンタカー・バケーション パッケージ・クルーズ
(バケーション パッケージは、Mark Travel によって運営されている Spirit Vacation が担当、クルーズは、CRUISE.COM からソース。)
- AIG Travel Guard の旅行保険、
(Spirit は、この \$12 の保険販売を運賃に含めて販売している。これは、頂けない。保険購入を欲しない顧客は、オプトアウトしなければならない。)(下図参照)
- ディズニー入場券、
(フロリダ線中心の Spirit には、恰好のクロスセル プロダクトだ。)
Theater Network Direct 社が取扱うイベント・スポーツ・コンサート・LAS ショー・ブロードウエー ミュージカルの各種入場券、
- 飛行場の駐車スペース予約 (Park 'N Fly Network と提携)、
- ゴルフ コースのティータイム (GolfSwitch と提携)、

FORRESTER March 2007, Quick Take “Spirit Airlines Shows How Travel Can Cross-Sell Effectively Online”
Spirit Requires Travelers To Opt Out Of Its Travel Insurance Offer Rather Than Opting In

Hurry! Fares are not guaranteed until purchased.

In order to purchase your tickets, we need to process your passenger and credit card payment information.

Date	Flight	Time	Seat Type	Approx. Miles
03/12/2007	NK107 Boston (BOS) to Fort Lauderdale/Miami Area (FLL) 1 Stop in Myrtle Beach International (MYR)	6:00 AM-10:05 AM	Deluxe Leather	1237
03/14/2007	NK126 Fort Lauderdale/Miami Area (FLL) to Boston (BOS) 1 Stop in Myrtle Beach International (MYR)	7:45 PM-11:40 PM	Deluxe Leather	1237

Number of Passengers: 1
 Airfare*: \$948.30
 Taxes and Fees: \$27.63 (what's this?)
 Travel Insurance**+: \$12.00 (Tell me more)
Total: \$987.60

Travel Insurance
 Yes, include valuable travel insurance with my booking and make my travel worry-free for only \$12 per person. click here to find out what is covered. If you prefer NOT to purchase travel insurance simply uncheck the checkbox above.

Total Due: \$987.60

オプトアウトの手法が採用されている

既に保険料金が運賃に合算されている。

Spirit の裸運賃は、各種の追加料金をその度にせびる事になり、顧客に不快感を与えてしまう（そして安っぽいイメージを植え付ける）危険性を孕んでいる。しかし、クロスセルは、周辺収入を増加させたい旅行サプライヤーにとっては、極めて有効な戦略となり得る。Expedia や Travelocity の如くのオンライン旅行社は、彼等のサイト場で上手に周辺収入を増加させている。サプライヤーでは、Starwood Hotels & Resorts Worldwide や AC を除いて、クロスセルを実施している企業は少ない。これからクロスセル戦略を採用する企業は、以下に注意する必要があるだろう。

- ・ 関連性を持たせる

Spirit は、顧客ベースと路線網に適したクロスセル プロダクトを選んでいる。彼等の顧客は、ハイヤー予約よりは空港の駐車場予約をより歓迎する。そして、売れない品物は、直ぐ諦めて、クロスセルの対象の商品を変える必要がある。Spirit は、一度旅行鞆を販売した事があるが、上手く行かなかった。Spirit は、72 時間以内に、クロスセル商品の販売を把握している。

- ・ 購入経路に上手にクロスセル オファーを埋め込め

旅行商品の購入後ではなくて、クレジット・カード番号を入力する前にクロスセルのオファーを実施すべきだ。例えば航空会社は、目的地が選択された直後からホテル販売を仕掛けるべきだ。同様に、クルーズは、船客がクルーズとキャビンを選択した時からスパを販売すべきだ。しかし、飽くまで顧客が選択権を持っているのだから、オプトインの方法で販売しなければいけない。

- ・ Web サイトの商品計画を実行しろ

クロスセルは、商品のオファーを旅客にプッシュする以上のモノを含んでいる。旅行の e ビジネスとプロダクト マネジャーは、小売業界の科学的な実践的なオンライン マーチャンダイジングを学び取る必要がある。オンライン マーチャンダイジングには、ホームページと、その他のオンラインのスペース (online real estate) の最適化や販売速度を追跡し、売れ行きの早い商品をホームページに掲載し、そして、オファーの管理を一層調整する為に顧客の階層化とセグメント化が含まれる。



2. A new spark for an ARC: New ways to turn data into gold

ARC の新規ビジネス：発券データを宝の山に変える

1993年～1994年には、ARCの精算プロセッシングのベンダーNational Processing Co.は、28,000人のデータ入力係を採用していた。現在は、データ入力時間は全く要らなくなっている。1995年迄は、Kentucky州への手紙の1/4が、エージェント・レポートを処理していたNPCビルディング宛であった。(Louisvilleのこのビルディングは、全米で最初に〒番号を取得した。)

ARCは、航空券(航空券番号)を管理し、旅行社もしくは法人の旅行部門に於ける発券後の航空会社間との収入金の精算を実施している。このARCが、数年前から新しいビジネスに取り組んでいる。Data and Analytical Products部門が、精算業務で得た貴重なデータを使用して、数種のレポートを作成し、その販売を開始したのだ。

2000年にデータセンター(39ヶ月分の航空券情報を格納出来る27テラバイトのウェアハウス)を立ち上げ、2001年にARC Compassとして知られるシステムを開発した。ARCは、このデータセンター立ち上げに\$8.3m(10億円)を、以降のシステム開発に\$14m(16.5億円)を投資した。

新ビジネスの追求に合わせて、ARCは、①紙への依存の中止、②未納や詐欺によるトラブルの減少の2つ方法によるコスト削減に取り組んだ。既に、この2つのコスト削減により、データ管理システムに使った金\$22.5m(26.5億円)を取り戻したとARCは言っている。今では、28,000の旅行社が、Direct Retrieval Serviceによって、39ヶ月分の航空券情報をオンラインで閲覧出来る様になっている。そして、1997年には12億枚の航空券の発送が、1億5,000枚以下に激減した。旅行社は、全てのレポートを電子的に処理している。そして、95%の予約がeチケットングに取って代わっている。紙への依存の中止と、ARC Compassによる迅速なトラブルシューティングにより、旅行社の未納や航空券詐欺は2001年の\$10.8m(12.7億円)から、2006年には\$1.6m(1.8億円)まで激減した。厄介な航空会社と旅行社間のデビットメモ紛争も、DRSによる航空券情報の迅速な抽出が可能になったお陰で、作業の大幅な効率化がはかられた。

また、コスト削減の努力によって、旅行社の年間ARC参加料金は、\$145 + トランザクション当たり1.7セント(四半期のトランザクションが1,000以上の場合)に押さえる事が出来ている。この料金は、2000年の\$150よりは若干しか値下げされていないが、公認旅行社数の減少を勘案すれば致し方ない。(過去10年間の平均料金は\$120。)

新しく販売を開始したレポートは、取消・Void・払戻の全てを含んだ結果のデータで、以下の通りの種類がある。勿論、レポートのカスタマイズへの対応も行っている。

➤ 航空会社用：

- ・ 全 ARC 公認ロケーションの販売とトランザクションの月次データ
- ・ レポート購入航空会社のみ、全 ARC 公認ロケーションの販売とトランザクションの月次データ
- ・ レポート購入航空会社のみ、ARC 公認旅行社若しくは法人旅行部門が販売したシティー・ペアーごとの座席数

レポートは、シティー・ペアー毎の総販売席数、クラス別平均運賃、特定旅行社若しくは法人旅行部門毎の販売実績の全体との比較を表示する。

航空会社、インセンティブ プログラム、法人契約、宣伝計画、運賃プロモーション ターゲティングの作成にこれらのデータを活用する事が出来る。現在、販売開始後間もない事もあってか、凡そ 10%の航空会社がレポートを購入していると言う。

➤ 旅行社用：

- ・ レポート購入旅行社が販売した、シティー・ペアー、クラス、キャリア別の O&D データ
- ・ レポート購入旅行社が販売した、シティー・ペアー、クラス別の、単一キャリア O&D データ
- ・ 全 ARC 公認ロケーションが販売した、シティー・ペアー、クラス、キャリア別の O&D データ (ベンチマーキング ツール)

どれだけ旅行社がこれ等のデータを購入しているかは、ARC は明らかにしていない。

ARC は、最近、基本レポートの料金を月間 \$99 に値引きした。

航空会社や旅行社や法人旅行部門以外では、政府 (National Commission to Ensure Information And Choice)、航空機メーカー、保険会社、コンサルタント、空港、政府観光局、General Services Administration、メディアなど多岐にわたっている。

ARC のデータ販売は、「データは誰が所有しているのか?」、そして「ARC が販売して良いモノなのか?」、という問題を有している。ARC は、データの所有者は、航空会社と旅客になると言っている。そして、right-to-use モデルに従って、航空会社とのサービス・アグリーメントにより許可を得て、そして、航空会社と旅客間で結ばれている約款に基づいて、レポートを販売していると言っている。

情報の漏洩には厳重な注意が払われている。例えば2社しか飛んでいないシティー・ペアーでは、シェアに関するデータは一切開示されない措置がとられている。ARCは、何社以上であれば路線のシェア情報が開示されるのかについて明らかにしていないが、少なくとも3社以上である事は確かだ。

ARCは、発券データを利用したレポート販売ビジネスに加えて、ノンエアーのプロダクトの旅行社とサプライヤー間の精算システム ARC Marketplace を立ち上げた。そして、7月からは、エアーを販売しない旅行社の公認制度を新たに設ける。航空会社が設立したARCの多角化戦略が拡大している。 ■

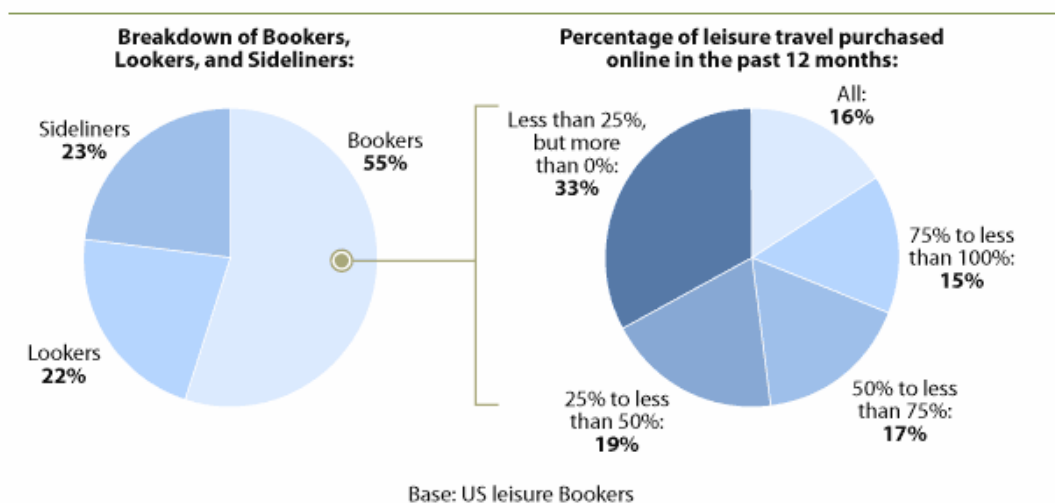
Forrester Research, 3/16/2007

3. Top Five Reasons Why Web Travelers Abandon Booking Online

Web 旅行者が、オンライン予約を実施しない5大理由

2006年第4四半期のオンライン レジャー旅行者の55%がBookersとなっている。(Bookers = 過去1年間に、少なくとも1回の旅行をオンライン購入した経験の有る旅行者。) これは、2005年の第4四半期の51%よりも拡大している。しかしながら、Bookersのタッタの16%しか、何時も彼等の旅行をオンライン購入していない。そして、オンラインレジャー旅行者の22%が、オンラインで旅行を調査し、何時もオフラインで購入するLookers達だ。

Figure 1: Only 16% Of Bookers Purchase All Of Their Leisure Travel Online



Source: Forrester's NACTAS Q4 2006 Healthcare, Travel, And Customer Experience Online Survey

41838

Source: Forrester Research, Inc.

何が、Bookers と Lookers 達のオンライン購入を阻んでいるのだろうか？ Forrester の North American Consumer Technology Study は、① クレジット・カードのセキュリティー、② 特定のリクエストのオンライン対応困難、③ サイトの低いパフォーマンス、の3つの要因が、旅行者のオンライン購入を遠ざけている事を明らかにしている。

そして、④ パソコンよりも、人と話したいと言う願望と、⑤ 人と直接話した方が、より良い価格を得る事が出来ると言う考えが、オンラインの購入を拡大させていない。

① クレジット・カードのセキュリティーの問題

セキュリティーを理由にクレジットカードをオンラインで使いたがらない Bookers は、2005年の9%から、2006年の16%に略倍増している。この傾向は Lookers では、27%から32%に更に拡大する。個人情報の、オンラインに於ける窃盗の脅威の増大は、オンライン予約拡大の大きな制約要因となっている。オンライン旅行販売サイトは；

- 1) 個人情報を要求する度に、プライバシーとセキュリティーのポリシーの本文へのリンクを案内しろ。
- 2) TRUSTe の如くのベンダーのセキュリティー認証ロゴを表示しろ。
- 3) サイトのパフォーマンスの問題を重視しろ。エラーは、ユーザーのサイトに対する信頼をなくしてしまう。
- 4) オンラインに於ける予約をクローズさせる為に、Bill Me Later, PayPal, Western Union の如くのカードに替わる支払手段を、旅行者にオファーしろ。

② 特定のリクエストのオンライン対応困難の問題

ホテルの特定タイプの部屋、或はレンタカーの特定車種の如くのオンライン予約が実行出来ないために、オフラインで旅行を購入すると言うオンライン旅客が24%（2005年19%）も存在する。旅行の会社は、レガシーの予約・オペレーション・PMSを、旅行者の期待に合う事が出来るアプリケーションでもってアップデートする必要がある。

旅行者は、金融サービスやリテールやその他の B2C Web サイトで、進歩した機能を使う事に慣れているので、旅行サイトも、旅行者のより大きなコントロールを可能にしなければならない。Hilton の Homewood Suite は、米国とカナダとメキシコのホテルで特定のスイートのオンライン予約を、今年中に可能にする。

旅行者が、コールセンターの予約係に依頼する全ての事のオンライン化が実行出来なければ、彼等は、オンライン予約を回避し続けるだろう。

③ サイトの低いパフォーマンスの問題

不十分なユーザビリティとサイトのオーディットが、オンライン購入を抑制している。オンライン旅行者の5人に1人（Bookersの25%、Lookersの8%）が、この問題をオフライン予約の理由に挙げている。Forresterの調査によれば、20サイトの内19サイトが、基本的なユーザーゴールの評価規準に達していない。サイトのパフォーマンスとユーザビリティの改善は、旅行の会社のオンライン販売の最優先課題だ。20%のオンライン旅行者が、オンライン予約を試みたが、予約完了の最後迄、上手く実行出来なかったと言っている。

④ パソコンよりも、人と話したいと言う願望の問題

29%のオンライン旅行者（Bookersの22%、Lookersの45%）が、旅行予約は、人手によるサービスによって実施したいと言っている。オンライン予約を増やしたい為に、サイトでコールセンターの電話番号を分かりにくくするのは愚の骨頂だ。それよりは、寧ろカスタマー・サービスを差別化に使う、サイトの至る所で人的支援のHelpが受けられる様にするべきだ。NW航空は、自社サイトと空港のチェックインKioskに、“click-to-chat”のボタンを設置し、旅客が、何時も人的支援を受けられる様にしている。サイトに於ける、顧客エクスペリエンスに対する全てのオンライン機能のヒューマン化の努力は、必ず報われるだろう。

⑤ 人と直接話した方が、より良い価格を得る事が出来る と言う問題

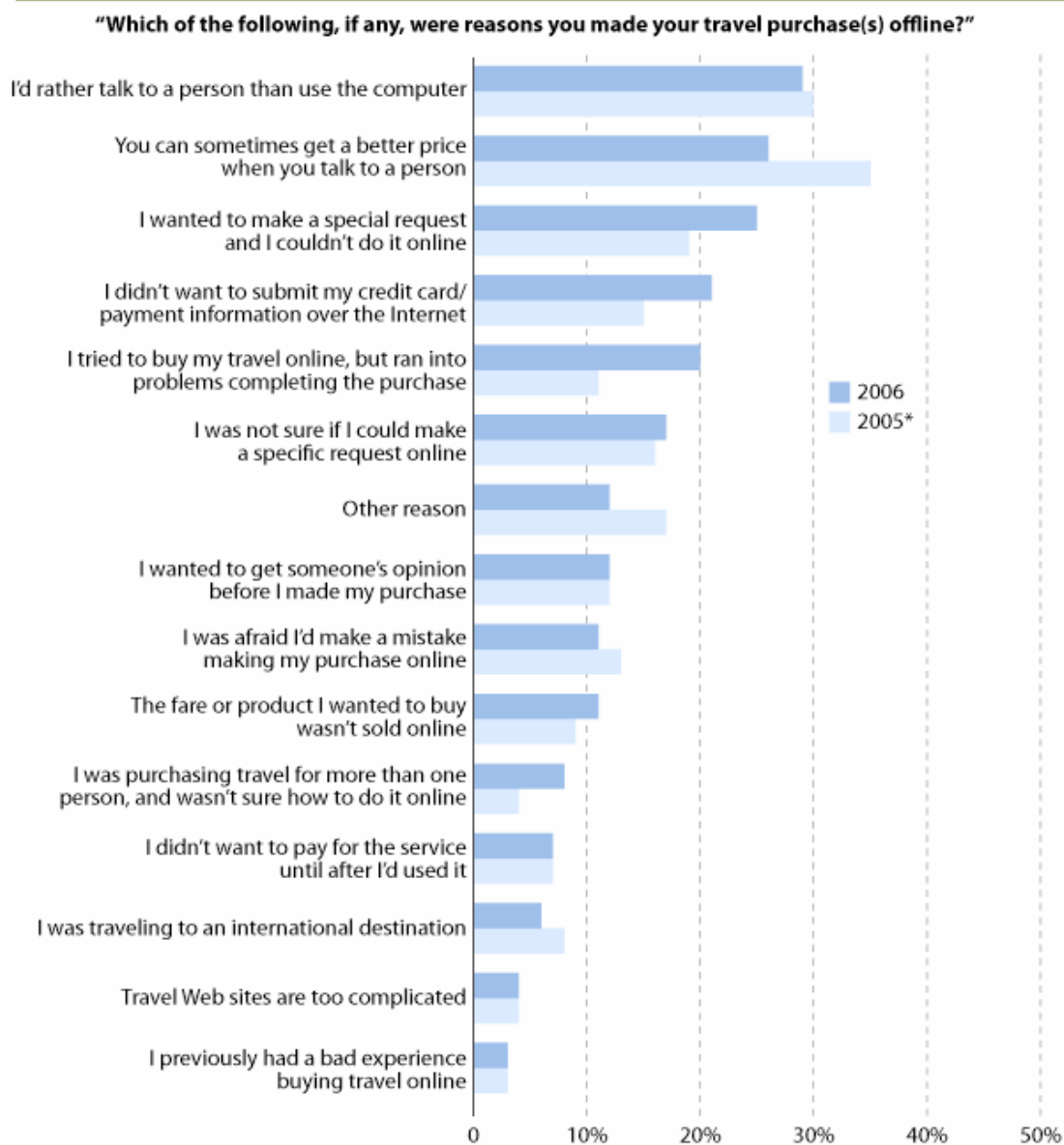
最良のディールを探す為にオンライン検索を実施しているにも拘らず、人と直接話した方が、より良い価格を得る事が出来ると考えている旅行者達は、大きな矛盾を抱えている。しかし、2006年では26%の旅行者達がそう考えている。（2005年では35%。）

靴下には16種類の異なった値段がつけられる様な事はないが、ホテルやクルーズの料金は、割引のタイプや、オンやオフの季節的な問題などの為に多くの価格が存在するので、旅行者達が、その様に考えるのも無理はない。

旅行サプライヤー達（特に航空会社）は、自社サイトが最低料金を販売している場所である事を消費者に繰り返し明らかにしている。コールセンターや、チケット・カウンターでの販売にはネガティブ・チャージの割り増し手数料迄設定している。

依然としてオフライン販売が主力のパッケージやクルーズ販売を別にすれば、オンライン予約を抑制する価格の混乱は、将来は少なくなるだろう。

Figure 2: Concern About Credit Card Security Is A Rising Threat



Base: US online leisure travelers who researched travel online and purchased it offline in the past year (multiple responses accepted)

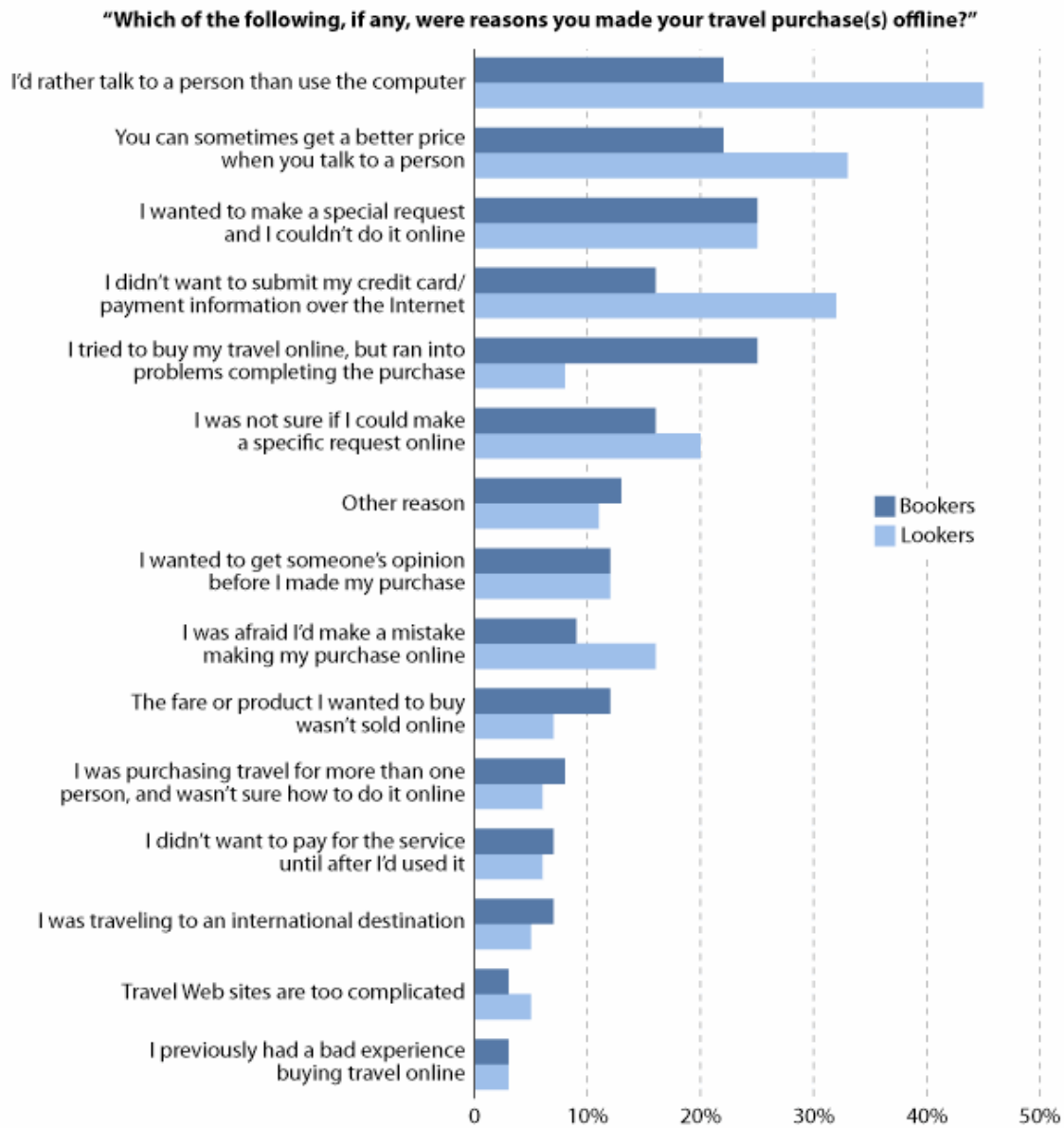
Source: Forrester's NACTAS Q4 2006 Healthcare, Travel, And Customer Experience Online Survey

*Source: Consumer Technographics® Q4 2005 North American Retail, Travel, And Automotive Online Survey

41838

Source: Forrester Research, Inc.

Figure 3: Preference For Dealing With People Is A Big Obstacle For Lookers



Base: US online leisure travelers who researched travel online and purchased it offline in the past year (multiple responses accepted)

Source: Forrester's NACTAS Q4 2006 Healthcare, Travel, And Customer Experience Online Survey

41838

Source: Forrester Research, Inc.



4. TDR 4 月 4 日号の要約

Travel Distribution Report の 4 月 4 日号は、以下の 4 つのニュースを伝えている。

- (1) 検索キーワードを成功させる 3 つヒント
- (2) 伝統的流通が抱える問題を克服して、鉄道と提携
- (3) 欧州連合の CRS 規制緩和の航空会社所有問題以外の理由
- (4) ジェットブルーのビジネス需要獲得戦術

以下に、各ニュースの要約を記す。

(1) 検索キーワードを成功させる 3 つヒント

3 Tips Help Your Paid Search Keywords Pay Off

Strategy hint: Realize the conversation power of brand words.

オンライン マーケティングの専門家は、しばしばオーガニックな検索（情報 263 P.15）の重要性を強調している。しかし、旅行の調査の為に検索エンジンを使用している旅行者が存在するのだから、ペイドサーチのキャンペーンも忘れてはいけない。Google, Yahoo!, Microsoft, Ask で旅行を調査するユーザー達は、旅行を購入する可能性の高い人達なのだ。

費用対効果（ROI）が最も高くなる様に、以下の 3 つヒントを勘案して、SEM 戦略を考える必要が有る。

① ブランド名を優先キーワードにしろ。

“Hilton”、“American Airlines”、“Carnival Cruise” の如くのブランド名を、キーワードとして最初に選択する必要が有る。それから、一般的な検索キーワードにビッドしたら良い。

② ポートフォリオ アプローチを選択しろ。

数百、数千にも上る検索キーワード管理の為に、SEM 企業を雇ってウォール街が採用しているポートフォリオ アプローチを採用するのが得策である。SEM 企業は、この理論を駆使して、最適な費用対効果のキーワード編成（ポートフォリオ）を選び出してくれる。

リスティング広告は、非常に自由度の高い広告である反面、出稿するキーワードが数千〜

数万個というキーワード数を出稿している場合、表示順位・コスト・広告効果（売上額/顧客獲得数など）の管理を、システムを使わずに人手で行う事は不可能です。

そこで、リスティング広告のキーワード入札を株式運用に見立て、ニューヨークの金融街、ウォールストリートで実際に使われている「ポートフォリオ理論」を広告管理に応用する手法が用いられ始めている。これにより、キーワードの予算を自動的に配分する事が出来る。SEM企業は、広告効果の計測から分析、入札金額の指定までを一貫して行い、広告主にとってROI（費用対効果）が最も高いリスティング広告を提案する。
(<http://www.vixia.co.jp/sem/ef/>)

③ 効果的なポートフォリオの達成

強力な費用対効果をもたらすキーワード購入は、マーケティング支出の巧みな分配と、選択したキーワードのパフォーマンスの継続した分析により達成される。従って、選択するSEM企業は、ポートフォリオ管理の為にアルゴリズムアプローチを採用している企業が望ましい。

これ等のヒントに拘らず、最も重要な事は、自分のブランドの知名度を消費者の間で高める事が勿論だ。 □

(2) 伝統的流通が抱える問題を克服して、鉄道と提携

Conquer Traditional Distribution Setbacks And Strike Gold In A Rail Partnership

World dishes on the quirks – and perks – of U.S. rail distribution.

鉄道をオンライン予約する人は少ない。米オンライン旅行者は、航空便のオンライン予約は36%が実施しているのに対して、2.7%しか鉄道のオンライン予約（通勤とデー・トリップを除く）を実施していない。

最近の環境対策や空港混雑などの理由により、鉄道の人気が高まりつつある。しかし、鉄道のオンライン販売となると、レガシーの流通テクノロジーしか保有していない販売業者にとっては、鉄道会社との接続や紙の切符の発行がネックとなる。Worldspanは、このヤヤコシイ問題を解決してくれる。

既に、Expediaの英国サイトは、Eurostarと提携して、EurostarのプロダクトをExpediaのパッケージの中に取り込んでいる。

航空会社も鉄道を提携して、航空機が乗り入れていない都市への鉄道による接続輸送を考

えたら良い。

これからは、鉄道のオンライン予約が増加するだろう。 □

(3) 欧州連合の CRS 規制緩和の航空会社所有問題以外の理由

There's More To EU Deregulation Than Airline Ownership

Be alert: GDS control over airline rez systems plays important role.

欧州連合は、CRS 行動規範 (code of conduct) の改定を検討している。(EU は、改定に関する利害関係人コメントを 4 月 27 日迄に招集している。) 改定は、米国が完全に GDS 規則を撤廃した様にはならず、部分的な改定に留まると予想されている。

その理由は、依然として LH, IB, AF の 3 社が Amadeus のマイノリティ株式を保有している事が挙げられている。

しかし、それ以外にも、Travelport が Worldspan を買収し、4 大 GDS が 3 社に減少する事も影響を及ぼしている。4 社が 3 社に減少して、競争環境が減衰する事を EU は怖れている。その他に、EU は、欧州の主要航空会社が彼等の予約システムを、Amadeus の Altea プラットフォームにリンクさせている事に注目している。Altea は、欧州市場の少なくとも 50% を押さえている事、また、小規模の旅行社が多い事を、EU は考慮しなければならない。 □

(4) ジェットブルーのビジネス需要獲得戦術

JetBlue Out To Woo The Business Travel Market With Refunds

The LCC is aiming to ease the traveler's frustration of getting stuck with a middle seat.

より多くのビジネス旅行者が LCC を使い始めている。LCC は、ビジネス旅客のニーズへの対応を迫られている。JetBlue は、ビジネス旅客を運悪く真中座席しかアサイン出来ない場合は、運賃を払い戻す事とした。JetBlue の L/F は略満席に近い状況なので、間際予約が多いビジネス旅客は、より高い運賃を払っておきながら、真中座席しか予約出来ない場合が多くなってしまふ。JetBlue は、第 2 四半期に、実際に、この払戻可能運賃をテストする。 □ ■

5. その他のニュース

旅行流通 TD

(1) エールフランス、自社オフライン販売に手数料導入

AF は、4 月 2 日から、米国で、コールセンター予約に \$10、市内チケット カウンターと空港カウンター発券に対して \$15 の手数料を新たに徴収する。 AF は、競争他社の同様の動きと、オンライン販売の拡大のトレンドに沿った措置とこれを説明している。 この手数料は、交換発行、特別サービスを必要とする身障者、アナカンマイナーには適用されない。(DTW, 3/30/2007)

(2) 英国航空、ワールドスパンと 3 年間の流通契約を締結する

BA が Worldspan と 3 年間の流通契約を締結した。 この新たな契約は、4 月 10 日から発効する。 アイルランドと英国の旅行社は、BA のフルコンテンツとアベイラビリティにアクセスする為に、Worldspan のオプトイン プログラムに参加しなければならない。(DTW, 4/2/2007)

(3) セーバーが非上場企業となった

Sabre が、Texas Pacific Group と Silver Lake Partners のアフィリエートに \$5.4bn(6.350 億円、負債込み) で買収されて、4 月 2 日に、NYC 証券取引所の上場が取り消された。 Sabre のトップ マネジメントの数人は、新たな親会社 Sovereign Holdings の株式を、2%まで取得出来る権利を付与されている。(DTW, 4/3/2007)

空 運

(1) イベリア航空買収に、英国航空が参加か

欧州第 4 位 (輸送量ベース) の IB 航空は、Texas Pacific Group から 34 億ユーロ (5,370 億円、1 株 3.60 ユーロ) に上る買収オファーのアプローチを受けたと、3 月 29 日に発表した。 IB 株 10%を所有している BA は、UBS をファイナンシャル アドバイザーに雇って、TPG の買収に参加した方が良いのか、対抗ビッドを仕掛けた方が良いのか、何もしないのが良いのか、最良の戦略の検討を開始させた。(BA は、2 つの IB 役員ポストと、中核株主の株式 30%に対して第 1 拒否権を有している。)

BA は、2008 年に LHR 空港のターミナル 5 への移転を控えており、このような時期に対抗

ビッドの如くの重要な経営問題には手を出さないと見られている。しかし、競争他社のビッドが有るのであれば（LH が対抗ビッドの構えを見せている）、BA も買収に直接参加せざるを得なくなるだろう。

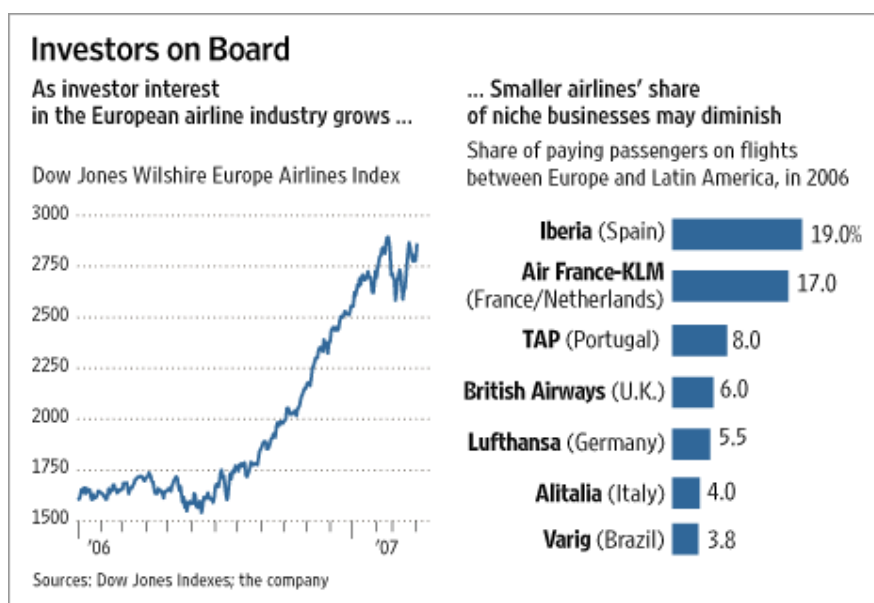
IB 買収には、スペイン資本 51%以上の確保が必要となる。TPG は、来週中にも、スペイン資本を含めた買収コンソーシアムの編成を発表する模様である。

業界は、IB 買収を、2004 年の AF の KLM 買収（784m ユーロ≒1,150 億円）、2005 年の LH の Swiss International Air Lines 買収に次ぐ、欧州航空業界のコンソリデーションの第 2 波の始まりと見ている。大西洋のオープン・スカイ協定の締結、それに続く外資規制の撤廃が計画されており、Iberia, BMI, Austria Airlines AG, Finnair Group Oyj, Aer Lingus の如くの欧州中小ニッチ航空会社は、買収ターゲット企業となるだろう。（Ryanair は、Aer Lingus 買収に失敗したばかり。）

IB は、1999 年に民営化（ス政府は現在 5%を保有）し、過去 10 年間連続して利益を計上している。昨年は、純益 56.9m ユーロ（89 億円）（前年比▲14%）、収入 5.46bn（8,620 億円）を計上した。長距離路線を 2004 年の 34%から 41%にまで拡大し、2 年前には AF を抜いて、欧州＝ラ米間の旅客シェア No. 1 キャリアとなった。Merrill Lynch は、IB が今後 3 年間に、EBITDA 利益ベースで +40%増益すると予測している。

スペインの空港の滑走路増設とターミナル拡張により、今では MAD Barajas 空港は、欧州のラ米トラフィックの最重要空港となっている。

スペイン市場では、新興企業の Vueling Airlines（BCN 基地 LCC）が、昨年、350 万人の旅客を獲得している。Ryanair が 2002 年にスペイン乗入れを開始し、現在 19 路線を運営している他、easyJet が 13 路線を保有している。（FT.com, 3/30/2007）（wsj.com, 4/4/2007）



(2) BAA、同時に2つの競争審査を受ける

昨年、スペインの Ferrovial が率いたコンソーシアムに 101 億ポンド (2 兆 3,600 億円) で買収された BAA が、3 月 30 日から Competition Commission の 2 つ審査を受けている。

1 つ目は、Office of Fair Trading が要求した、“BAA のサービスが公衆の要求に適切であるか否か?” の Competition Commission の審査で、結果が出る迄に 2 年間はかかるだろう。審査結果如何では、BAA の英国 7 空港運営が解体されるかも知れない。

2 つ目は、Civil Aviation Authority が作成した、BAA が運営する LON 3 空港の今後 5 年間の料金設定 (price cap regime) 案に関する Competition Commission の審査 (mandatory referral) で、結論は 6 ヶ月以内には出されるだろう。この審査結果に従って、BAA が利用航空会社にチャージする、来年 4 月からの空港料金が決定される。

BAA は、LON の 3 空港 (LHR, GTW, Stansted) と、スコットランドの 3 空港 (Glasgow, Edinburgh, Aberdeen) と、Southampton の計 7 空港を運営し、2006 年 3 月迄の 1 年間で、1 億 4,500 万人の旅客を取扱っている。これは、英国の全航空旅客の 63% を構成し、LON 地区では 92%、スコットランド地区では 86% のシェアを誇っている。(2005 年実績)

OFT は、昨年 12 月に、「現在の空港市場構造は、空港利用者に最良のバリューを提供しておらず、より一層の競争の導入が旅客により大きなベネフィットをもたらすだろう」、と言うコメントを出している。

一方、CAA は、小売物価指数 (retail price index = RPI) に連動した、各年 RPI + 4%~8% のプライス・キャップを LHR の空港利用料金に適用する事を提案している。(現在は RPI+6.5%) GTW には、RPI -2%~+2% を提案している。(現在は RPI+0%) Stansted 空港は、プライス・キャップ制の廃止を提案している。

BAA は、ストラクチャーの問題ではなくて、基本的な問題は空港の容量不足に有ると主張して、93 億ポンド (2 兆 1,800 億円) の LON 3 空港拡張計画、特に LHR の新ターミナル建設計画 (15 億ポンドの Heathrow East プロジェクト) の死守を訴えている。(FT.com, 3/31/2007) (wsj.com, 3/30/2007)

(3) ライアン航空、漏洩した欧州連合のアンチトラスト意見を非難

「Ryanair の Aer Lingus 買収は、反競争的である」という欧州連合の見解が、ニュース エージェンシーの Bloomberg に漏洩した。Bloomberg は、「欧州連合は、『このタイアップは、Dublin 発の 37 路線の殆どの競争を消滅させ、市場の 80% を席卷し、効果的に競争を排除してしまう』と述べている」と報道している。この件について、Ryanair は、AF と KLM や LH と Swiss の合併を許可しておきながら、Aer Lingus 買収を反競争的とするのは、政治的配慮の何程でもないと言っている。

Ryanair の 15 億ユーロ (2,370 億円) に上る Aer Lingus 敵対的買収は、昨年 12 月に失敗しているが、欧州委員会の合併審査は継続されている。審査結果は 6 月に正式に発表される。(FT.com, 3/31/2007)

(4) エアーアジアが、アチェ（インドネシア）に乗り入れる

アジア最大のLCCであるAirAsiaが、KULと、インドネシアのBanda Aceh間に週4便を運航する。Acehは、2004年に津波被害に遭遇し、13万人の死者を出した地区。この路線開設には、Aceh空港のCIQ施設の再開が必要となる。Acehの乗入れはAirAsiaのインドネシアに於ける10番目の乗り入れ地点。AirAsiaは、昨年12月迄の6ヶ月間で、+227mリンギ（79億円）の純益を計上している。（これは前年同期<59.9mリンギ>比で約4倍の増益となる。）(channelnewsasia.com, 4/1/2007)

(5) アエロフロートがアリタリア買収にビッド

ロシア最大の国営航空会社 OAO Aeroflot-Russian Airlines が、4月2日、AZの政府株放出にビッドして、関係者を驚かせている。Aeroflotは、伊最大の銀行 UniCredit SpA の支援を受けている。

現在残っている入札コンソーシアムは、以下の3グループ。

- ・ 伊第2位の航空会社 Air One の CEO Carlo Toto が率いる投資団
- ・ TPG と Matlin Patterson の米国チームと、Mediobanca (MILに本社を置く伊投資銀行)
- ・ Management Capitali (先月入札を取りやめた Carlo De Benedetti と関係を有している)

AZとコードシェア協定を保有している AF/KLM は、依然として AZ 買収には興味を示していない。伊政府は、6月末迄に、保有している 49.9%の AZ 株の少なくとも 39.9%を放出する。Aeroflot の入札は、ロシア国営国際貿易銀行 Veneshtorgbank の EADS 株 5%取得に対する欧州の複雑な感情を再び呼び起こすだろう。また、伊資本 (UniCredit SpA) の 5%参加も、イタリアの (欧州連合の) アイデンティティーを保つ上で問題とされるだろう。(UniCredit SpA は、伊資本の拡大を予定していると言っている。)(FT.com, 4/2/2007) Aeroflot は、4月3日、2週間以内に、その他の航空会社を買収団に引き入れるか否かを決定すると語った。業界は、AF/KLM が Aeroflot の率いる買収団に参加するのではないかと憶測し始めている。同日、伊首相 Romano Prodi は、ロシアのプーチン首相とこの件で電話連絡をしていると、ロシアの政府高官が語っている。AZ、Aeroflot、AF/KLM はいずれもスカイチーム・アライアンス メンバー。(FT.com, 4/4/2007)

(6) エアートラン、ミッドウエスト航空買収価格を更に引き上げ

AirTran Holdings Inc.が、Midwest Air Group の買収オファーを更に +13%値上げして、\$389m (455億円)とした。(内訳は Midwest 株 1株当たり現金 \$9 と AirTran 株 0.5株。) この買収価格の引き上げは、1月に続いて3回目。昨年10月の買収オファーから比べると +83%の値上げとなる。この買収オファーは、5月23日の株主総会で議決権が有効となる株式名義人の名簿登録期限の前日に実施された。つまり AirTran は、3人の合併賛成役員候補を Midwest の取締役会に送り込む為に、株主総会での票決を有利に展開する為の票

集めを行っている。(wsj.com, 4/2/2007)

(7) ブリティッシュ ミッドランド航空のバリュー向上

大西洋オープン・スカイ協定の妥結で、BMI の価値が上がっている。以下がその理由。

- LHR 空港のスロットを 12% 保有している。(BA に次いで、第 2 位の LHR スロット保有企業。)
- 来年 4 月からは、米国への乗入れが可能になる。
- 収支改善努力により、赤字経営から脱し、2005 年に純益 10m ポンド (23 億円) を確保した。(2006 年収支は、未だ発表されていない。)

Mercer Management Consulting (NYC) は、来年頃が、BMI 売却の理想的なタイミングとなると言っている。そして、BMI のバリューは、500m ポンド～1bn ポンド (1,175～2,350 億円) となると予想している。BMI は、会長の Michael Bishop (65) が 50% +1 株、LH が 30% -1 株、SAS が 20% の株式をそれぞれ保有している。この合弁企業契約は 2007 年末に失効する。そして、Sir Michael は、LH に対してマジョリティーの株式を売却出来るプット・オプション権を有している。(wsj.com, 4/2/2007)

(8) 米航空会社、来年にも機内インターネット サービス開始

米航空会社が 12 ヶ月以内に機内を WiFi “ホットスポット” に変えて、飛行中の航空機の機内に於けるインターネット接続、インスタント・メッセージング、無線 e-メール サービスを開始する。今年の夏の終りに計画を発表し、来年からサービス開始となるだろう。料金は、地上に於ける WiFi サービスと同レベルで、1 日当たり \$10 以上とはならないだろう。Skype の如くのインターネット電話は、パイロットやエアーマーシャルの使用を除いてブロックされる。航空機の機内コミュニケーションの大手プレイヤーである AirCell Inc. は、WiFi 化に必要な費用は、1 機当たり 10 万ドル (1,180 万円) で、機器その物は 46kg の重さを有し、1 オーバー ナイトの整備作業で装着が可能と言っている。

しかし、機内電話となると話は別だ。米 FCC (Federal Communication Commission) は、3 月 22 日、機内の携帯電話の使用のアイデアを公式に否定した。現在、離陸後の機内に於ける携帯電話の使用は、航空機の運航の安全確保と地上に於ける携帯電話通信網への干渉を回避する為に禁止されている。FCC は、2004 年からこの問題の調査を開始して来たが、十分なテクニカルな実証を得られないまま、旅客からの大きな反対にも配慮して、携帯電話とその他の携帯電子機器の機内使用を禁止した。

米国は WiFi を選好しているが、欧州・中東・アジアでは携帯電話サービスを優先させている。Ryanair は、エアバスと SITA の合弁企業の OnAir のシステムを、今年第 3 四半期迄に、同社の 200 機の航空機に装着しつつある。ドバイの Emirates は、Arinc Inc. と Telenor ASA の合弁企業の AeroMobile Ltd. からサービスを受けて、アジア線で、夏の終り頃から機

内に於ける携帯電話の使用サービスを開始する。 QF は、AeroMobile を使って 6 月から豪州国内線で携帯電話サービスを開始する。 OnAir と AeroMobile は、航空機に“pico cell”受信機を装着し、機内の携帯電話が送受信する電波を、衛星経由で地上のアンテナに中継する。 欧州は、米国と違って、既に多くの人達が世界の何処でも使える GSM の携帯電話を使用しているため、機内に於ける携帯電話利用のニーズが米国よりも高いのかも知れない。 一時に通話出来る回線数は、技術上の問題で 14 回線以下に絞られる。 また、夜間時間帯や、ナビゲーション システムへの干渉を回避する為に、離発着時はパイロットが携帯電話の中継機器のスイッチを切る事になる。

30 程度の国が、電気通信の面に於いて、地上波への影響を回避する機器の導入を条件に、機内の携帯電話の使用を既に許可している。 そして、航空機の運航に対する安全確認の作業が継続されている。 しかし、この面に於ける当局の認可は、期待通りのスピードで進んでいない。 業界は、安全面に対する問題も、間もなく解決されると期待している。 欧州で成功すれば、FCC も規則を見直し、米国に於いても直ぐにでも機内携帯電話サービスが開始されるだろう。 航空旅行は、コピーキャット ビジネスなのだから。(wsj.com, 4/3/2007)

(9) ボーイング、B787 型機受注×500 機超える

ボーイングは、4 月 3 日、B787 型機の受注機数が、JAL からの追加×5 機 (累計×35 機) の受注を含めて、×500 機以上となった事を明らかにした。 2004 年 4 月の受注開始以来、43 の顧客から、合計 514 機を受注している。 B787 型機は、今年 8 月にテスト飛行を開始し、来年 5 月に初号機が ANA にデリバリーされる予定。(channelnewsasia.com, 4/4/2007)

(10) 米航空会社株価 上昇局面へ

若し全てがパーフェクトに進行すれば (この“若し”が大きい)、米航空業界は、記録的な利益を達成するだろう。 Air Transport Association は、今年の業界利益を \$4bn (4,700 億円) と予想している。 しかし、幾人かのアナリストは、1999 年に記録した利益 \$5.4bn さえ上回るだろうと予想している。 そして、この利益見通しと最近の株安が有る今が、航空株の買い時だと言っている。 各社の株価は、下表の動きを示している。

	過去株価	最近株価	4 月 2 日	備考 (単位 USD)
AA	1.25/ 3'03	41	30.33	
CO	3.65/10'02	42.40	36.05	
US	---	63.27*	45.05	*2005 年 9 月新株発行価格×3 倍
DL	---	---	---	4 月 C-11 離脱 時価総額予想 \$10bn
NW	---	---	---	2QT C-11 離脱 時価総額予想 \$8bn
UA	---	55.89*	40.81	*2006 年 2 月新株発行初値×1.6 倍

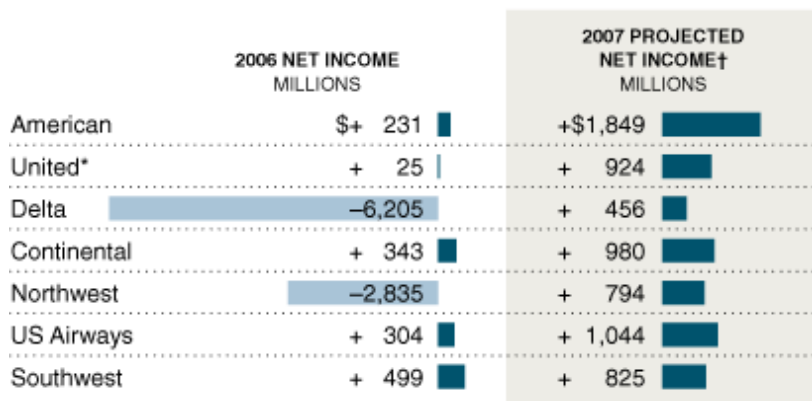
IATA 世界の航空業界収支予測 (FT.com, 4/5/2007)

	営業利益	純利益	備 考 (単位 USD billion)
2005	4.3		2001～2006 累計損失 ▲42.1bn
2006	13*	▲0.5	*米リストラ費用除く
2007	13.9	3.8**	**12 月時点予測 2.5bn
2008	19.9	7.6	

景気が持続し燃油のこれ以上の高騰がなければ、航空会社は、記録的な利益を計上するかも知れない。各社は、僅かの供給拡大しか予定していないため、供給はタイトで、運賃値上げには良い環境が持続するだろう。(2006 年は、+15%値上げされている。)そして、2001 年の 9-11 以来の▲ \$30bn (3 兆 5,400 億円) の累損を取り戻し始めるだろう。しかし、注意が必要だ。収支改善で、パイロットをはじめとする従業員達は、▲30%もカットされた賃金を虎視眈々と取り返そうとしている。航空株への投資は、過去の実績が示している通り、投機的要素を孕んでいる。(nytimes.com, 4/3/2007)

At the Airlines, Potentially Big Profits

The last few years have been a tough time for airlines to make money, and a number have been in bankruptcy court. But at least one airline analyst, Bob McAdoo at Prudential Equity Group, is optimistic that reductions in costs and the size of fleets may have set the stage for big profits this year.



*2006 figure covers the 11 months ended Dec. 31 after United emerged from bankruptcy.

†Northwest and Delta projections are from the companies' bankruptcy filings. The remainder are from Mr. McAdoo and are generally higher than those of other analysts.

Sources: company reports; Prudential Equity Group

The New York Times

(11) シルバージェット (英 全席ビジネス・クラス航空会社) 26m ポンド増資計画

英国初の全席ビジネス・クラス航空会社 Silverjet が、上場後 12 ヶ月で、更に 26m ポンド (61 億円) の時価発行増資 (4 月 2 日株価×0.965 = 180p) を行う。この増資により資本金は +32.5% 拡大する。この増資は、英国 CAA が要求する資本規準へ合致させる為の財務諸表の強化、次期導入機材のリース料に必要となる 6.1m ポンド (14 億円) の抵当デポ、Luton と Newark の空港ラウンジ開発資金、CAA のツアオペ ライセンスのサポート 3.3m ポンドに充当される。

Silverjet は、1 月末に B767-200ER×1 機で LON (Luton) = NYC (Newark) に就航、今月に 2 機目、10 月に 3 機目を受領する。そして 7 月に LON = NYC 線を毎日 2 便に増便、3 機目の機材は、NYC 以外の米都市への路線開設、若しくは 3 便目の NYC 毎日便に充当する。L/F は、2 月が 45%、3 月が 59% を達成した。(FT.com, 4/4/2007)

(12) ユナイテッドとブリティッシュミッドランド 競争法適用免除を申請

UA と BMI が、米当局に対して、大西洋路線に於けるジョイント サービス実施の為に、競争法適用免除を申請した。両社は、スター・アライアンスのメンバーで、既に 2002 年に、英国とのオープン・スカイ協定の成立を条件に、米当局から 2 社間協定の暫定許可を取得していた。BMI は、現在 Manchester から ORD, LAS に路線を張っているが、来年 4 月からは、LHR 発着に変更する予定。UA は、ORD, LAX, SFO, WAS から LON に路線を張っている。(FT.com, 4/4/2007)

水 運

(1) カリブ クルーズの低迷は、一過性なのか構造的問題なのか

3 月 28 日、冬の典型的な週末のカリブ Grand Cayman 島の George Town に、7 隻のメガクルーズ船が、1 隻当たり凡そ 2,000 人〜3,000 人以上の船客を乗せて、早朝 7 時に入港し、夕方 4 時に出航した。George Town は、人口の倍近い 20,000 人の船客で溢れ返った。これが、カリブの多くの港で 1 年を通して見られる典型的な光景だ。1999 年には 15,000 人だったのが、今では 100 万人以上のクルーズ客がカリブを訪れている。カリブは、マス クルーズ市場なのだ。

そのカリブが、価格の低下に悩まされている。5 日間のカリブ クルーズを \$199 で販売して \$6 のコミッションを得たとか、クルーズ会社が以前の客に電話して、1 週間のカリブ クルーズを \$500 で販売している、とかのニュースが業界を駆け巡っている。クルーズ船は、船客を満載しているが、イールドは低下している。(或る調査によると 1 クルーズ客当たり ▲\$80 低下している。)

クルーズ業界にとって、好調な地中海需要、新造船の就航、大手クルーズ会社の好決算と、2006年は、恵まれた良い年であった。その中であって、カリブの問題が一際目立っている。この低迷は、経済的な一過性のモノなのか？それとも構造的なモノなのか？クルーズ業界は、サイクリックな一過性の現象と言っている。彼等は、構造的な問題とされるのを極端に嫌がっている。なにしろ Carnival Cruise は 42%、Royal Cruise は 54%の大きな供給をカリブ クルーズに投じているのだ。CLIA (Cruise Lines International Association) によると、大手クルーズ会社は、全供給の 39%をカリブに廻していると言う。低迷の原因を整理してみると、次の通りとなる。

➤ 経済的な問題

カリブ需要のマジョリティーは、中間所得階層（平均所帯年収 \$80,000≒940万円）だ。この需要が、ホーム・ローンの金利の上昇とガソリン代の値上げで、旅行の費用を切り詰めている。クルーズ会社は、毎年、カリブの供給拡大を実施して供給過多に陥っている。

➤ 構造的な問題

カリブのマス市場に、リピーター達が飽き飽きし始めている。この市場は、混雑し過ぎている。カリブ疲労症候群 (Caribbean fatigue syndrome) に罹ってしまっている。リピーターの減をファースト・タイマー需要の発掘で埋め切れていない。ファースト・タイマーは、若い人達が多く、この人達は誰よりもローンの金利の上昇とガソリン代の値上げに苦しめられている。また、3,000人以上が乗れるメガクルーズ船を嫌っている需要層が存在する。

➤ その他の理由

その他の理由として、ハリケーン、パスポート規則、暖冬、他のデスティネーションの開発等が挙げられている。

カリブは、クルーズ会社にとっては、1年を通じて、多くのクルーズ客を呼び込める、そして米本土からそんなに遠く無い、理想的なデスティネーションなのだ。あるクルーズ会社の社長は、カリブのスランプを解決する為には、キューバクルーズの開発等の起爆剤が必要だと言っている。彼は、現在禁止されているキューバへの米国人の旅行の解禁が必要だと訴えている。(DTW, 3/27/2007)

陸運&ロジスティックス

(1) エンタプライズ レンタカー、バンガード買収

米国最大のレンタカーEnterprise Rent-A-Carが、第4位のVanguard Car Rental Groupを買収する。買収の詳細は明らかにされていない。Enterpriseは711,000台の車と従業員65,000人を擁している。Vanguardは、300,000台の車を持ち、米国の空港と海外のオペレーシ

ョンに強いレンタカー企業。 Vanguard の海外オペレーションは、先月 Europe Car に売却されている。 Enterprise は、Vanguard の買収で、飛行場のオペレーションを強化する。(Enterprise の全米 6,019 ロケーションの内、空港ロケーションは 230 しかない。) この買収は、米競争法による厳しい審査を受けるだろう。 デトロイトの米自動車 3 大メーカーは、利幅の少ない販売を中止し、その分減産しているため、レンタカー企業の車の購入コストが上昇、マージンは軒並み低下している。 アナリストは、レンタカー業界のコンソリが進むと予想している。 最近では、2005 年末に、Ford Motor が、業界第 2 位の Hertz をプライベート・エクイティー企業に売却している。(FT.com, 3/31/2007) (DTW, 4/3/2007)

(2) 仏 V-150 高速列車、時速 574.8km を記録

仏 Alstom 社製の特別高速列車コード・ネーム V-150 が、パリ東部の Eastern Europe TGV 線で、16 分間の時速 574.8km 走行を記録した。 これは以前の 514.9km を上回る記録。 V-150 は、25,000 馬力のエンジンと特別な大型車輪（線路との設置面を大きくする）を備えた 4 両編成で、TGV 或はその後継列車 AGV よりも性能で数段勝る特別仕様列車。 Alstom は、この記録を樹立し、世界の高速列車市場での販売拡大を目論む。 同社は、時速 270km 以上の世界の高速列車市場で、既に 70% のシェアを有している。 なお、スピードの世界記録は、2003 年に日本のマグレブが出した 581km。(nytimes.com, 4/4/2007)



The black and chrome train with three double-decker cars bettered the previous record set in 1990.

(3) TNT (蘭)、賃金凍結 ▲7,000 人レイオフ

オランダの郵便企業 TNT (従業員 59,000 人) が、来年の自由化に備えて、賃金を凍結し▲7,000 人をレイオフする。 これにより、2015 年までに▲300m ユーロ (475 億円) のコス

ト削減を計画する。郵便事業は、eメール、オンライン・バンキング、政府の電子納税の促進により大きな打撃を受けている。現在、TNTは、50gまでの郵便を独占しているが、来年に予定されている自由化により、その収入の激減が予想されている。TNTは、ここ数年で、オランダに於ける郵便が▲30%減少する予想している。一方、欧州連合は、域内の郵便事業を2009年から自由化させる。(FT.com, 4/3/2007)

ホテル&リゾート

(1) スターウッド CEO、突然辞任

Starwood Hotels & Resorts CEO Steve Heyer (54) が、突然辞任した。経営手法を巡る取締役会内の意見の相違が原因。Heyer (元 Coca-Cola COO) は、\$35m (41 億円) に上る退職パッケージを受け取らずに退任する。Heyer は、多くのホテルが資産を売却し、オペレーションに集中する戦略、所謂“asset light”を採用している中で、積極的な売却を実施せず“asst right”戦略を採用していた。(2005年11月に38ホテルをHost Hotelsに\$4bnで売却、創立者で依然として大株主のBarry Sternlicht/Starwood Capitalの怒りを買う。)

Starwood は、850 ホテル 275,000 室を世界に展開し、2006年に、収入 \$5.98bn (7,000 億円)、利益 1.04bn (1,220 億円) を計上している。Heyer の後任は、暫定的に、会長の Bruce Duncan が CEO 兼務する。Barry Sternlicht の復帰が噂されている。Starwood が買収ターゲットにされるかも知れない。(wsj.com, 4/3/2007)



Steve Heyer

Checking Out

Starwood's daily closing share price on the NYSE



Source: WSJ Market Data Group

(2) マカオ賭博収入が ラスベガスを追い抜いた

マカオの22のカジノが、昨年、562億パタカ(8,500億円)を売り上げた。これは、LASのメインストリートの40数軒のカジノ売上66億ドル(7,800億円)を上回った。マカオ入島者は2,200万人となった。内訳は、中国本土から1,200万人、香港から700万人。マカオには既にLas Vegas Sands、Steve Wynnのリゾート、MGM、豪州のCrownカジノ、香港のGalaxyが進出している。今年末までに、新しく埋め立てられたCotai StripにSandsがVenetian Macau(3,000室)のカジノコンプレックスをオープンする。(channelnewsasia.com, 4/4/2007)

その他

(1) ロシア、衛星ナビゲーションに挑戦

ロシアが衛星ナビゲーションGlonass(Global Navigation Satellites Systems)を開発して、米国のGPS(Global Positioning System)の独占に挑戦している。ロシアのスペースエージェンシーは、年内に、8個の人工衛星を打ち上げ、先ずロシア国内をカバーする。そして、2009年には全世界をカバーする計画を有している。(世界をカバーする為には24個の人工衛星を打ち上げる必要が有る。)ロシア以外には、中国のBaidu(北斗七星)、欧州のGalileo計画が存在する。(欧州の計画は、指名業者間で採算性を巡って疑問が噴出し開発が中断している。)

衛星ナビゲーションは、単に位置測定のみに限らず、限定地域への携帯電話画面へのレストランの宣伝など幅広い応用が考えられる。ロシアなど各国は、軍事的にも営業的にも、この分野に於ける米国の独占を許さない姿勢を貫いている。WASの業界グループのGPS Industry Councilは、この市場は2006年に150億ドル(1兆7,700億円)の規模に達し、今後、+25%〜+30%のスピードで拡大すると予測している。今後数年間で、ナビゲーションシグナルなしのビジネスなんて考えられなくなるだろう。(nytimes.com, 4/4/2007)



A fabrication room at the Russian Institute of Radionavigation and Time in St. Petersburg, a manufacturer of satellite navigation devices.



Devices like chips and receivers are made The Russian Institute of Radionavigation and Time.

編集後記

スピリッツ航空が、周辺収入（運賃以外の収入）の増加に努力している。
50 ドルの周辺収入を達成出来るならば、運賃を1セントにだって出来るじゃないかと言っている。 事実、彼等は、1セント運賃を自社サイトでプロモートしている。 勿論、限定席数での販売であるが・・・。

（情報 236 「エアライン周辺販売収入に照準」平成 18 年 9 月 22 日参照下さい。）

多くの LCC は、自社直販サイトでホテルを販売し、コミッション収入を稼いでいる。欧州では、Ryanair や easyJet 等の LCC が、低運賃とホテルをパッケージにしてオンライン販売し、ツアオペの欧州域内パック商品のオフライン販売に壊滅的な打撃を与えている。（大手ツアオペ 4 社が、Tomas Cook と Tui Travel の 2 社に減少してしまうと言うドラマチックな M&A が実施された事は、つい最近の出来事だ。）

その Ryanair が、他社の先頭を切って、機内携帯電話サービスを開始する為に、人工衛星との間で電波を送受信するアンテナを全フリートに装備しつつある。Ryanair は、機内に於ける携帯使用からローミング料金の一部を徴収して、新たな周辺収入源を確保しようとしている。あれだけ、旅客の反対が有るにも拘らず、航空会社は、収入確保の為に機内に於ける携帯電話の使用を許す様だ。

（Ryanair の第 3 四半期決算書によると、周辺収入（ancillary revenues）が前年同期比 +61% 上昇して 95m ユーロ（150 億円）と全営業収益の 20% にも達している。但し、これには、ホテルとの契約破棄による違約金収入が含まれている。この特殊要因を除くと、全収入比 15% 程度、前年比 +30% ~ +40% と想定される。）

スピリッツ航空のレポートで、Forrester Research は、周辺収入を拡大させる為には、サイトに於けるクロスセルを適格に実施する事が重要だと述べている。

そのレポートの中で“online real estate”と言う聞き慣れない言葉があった。オンライン・サイトの画面を不動産の土地と見立てているのだろう。つまり、Forrester は、「画面のレイアウトを、クロスセル収入が増加する様に上手く編成しろ」、と言っているのだろう。

レベニュー・マネジメントの本には、最適コンフィギュレーションの編成の話が必ず出て来る。ここでは航空機の床面積が real estate となる。つまり、決められた床面積で最大収入を得る為には、クラス別に座席配置をどの様に編成したら良いのかと言う問題だ。クラス別イールド・座席当たり面積・搭乗率・客室乗務員編成数（50 席に 1 人の客室乗務員を搭乗させないといけない）・ギャレー面積などがパラメーターとなる。航空機は、複数の路線に投入される為に、各路線のコンフィギュレーションを組み合わせる最適化をしなければならぬと言う難しい問題が存在する。

マカオの賭博収入が、昨年、LAS のメインストリート (Las Vegas Strip) の収入を抜いた。 カジノのレベニュー・マネジメントも床面積が問題となる。 ここでは、賭博場の決められたスペースに、どのゲームの賭博台を何台設置したら最大収入をもたらすコンフィギュレーションとなるか？ の解を見つけなければならない。

中国人のギャンブラーの中には、高額な賭けを好む“鯨”(Whales と呼ばれている) が、VIP ルームで賭けをする習慣が有る様なので、最適コンフィギュレーションの解を見つけるのはさぞ難しい事だろう……。 (H.U.)

右：Ryanair の周辺収入ボタン
(同社のホームページから)



参考

Ryanair Route Map (赤色四角白抜きは基地を表す)



TD 勉強会 情報 264 (以 上)