

1. How Consumers Research And Buy Travel Insurance

欧州 5 カ国の 旅行保険オンライン購入の現状

この Forrester のレポートは、英・独・仏・西・伊の欧州 5 カ国の、旅行保険のオンライン購入の現状を報告している。以下に、その概要を記す。

■ EXECUTIVE SUMMARY

旅行保険販売の多くは、現在は、未だハイストリートの保険代理店経由で販売されている。しかし、徐々に、オンラインによる調査と販売が増加しつつある。新聞や雑誌やオンラインで事前調査する人ほど、オンラインや電話のリモートのチャンネルで、旅行保険商品を購入する傾向が強い。

■ ONLINE TRAVEL INSURANCE IS A GROWING BUSINESS

旅行保険の購入は、国によって異なっている。南欧州に比べて、北欧州のオランダ・ノルウェー・スウェーデン・ドイツ・英国の人達は、太陽を求めた休暇旅行をする傾向が強いので、生命保険以外の保険を良く購入する。北欧州の方が、イタリアやスペインに比べて、旅行保険のより大きな市場となっているのだ。しかし、オンラインによる、旅行保険の調査や購入が、欧州全土に亘って成長しつつある。

次ページ以降に、以下の図表を掲載した。

Figure 1: 欧州で、旅行保険のオンライン事前調査が増加している。

Figure 2: 保険プロバイダーの選定理由は、購入者の国と年齢により異なる。

(情報 200 号では年齢分析は割愛している。)

Figure 3: 多くの人が、依然としてヒューマン コンタクト経由で旅行保険を購入している。

■ RECOMMENDATIONS

オンライン旅行保険販売は、伸びる筈だ。 シンプルで、見えない財で、低バリュー商品カテゴリーに属するプロダクトであるから、本や音楽やソフトウェアと同様に、オンライン販売との親和性に優れている、と言える。 顧客の多くは、購入前の調査も余りせず、驚いた事には、安い商品を探す人は、殆ど居ない様だ。 そして、購入時に、最も都合の良い方法で、ただそれだけの理由で、多くが旅行保険を購入してしまっている様だ。 旅行販売のオンライン化率が向上しているので、旅行保険販売も、それに続いて伸びる事必死である。

従って、保険会社は：

他の保険を購入している顧客に、1年間有効な旅行保険割引を提供するべきである。

保険業者は、家屋火災保険や、自動車保険を、オンライン購入している顧客に、1年間有効の旅行保険の自動割引を提供するべきである。 オンライン販売の安い顧客獲得コストが、この割引を正当化するだろう。

顧客に、旅行保険には色々な種類が有る事を教えるべきである。

旅行保険の購入者は、カスタマー サービスが良いと言う理由でプロバイダーを選んでいる。そして、タッタの 14%のみしか、保険ポリシーのベネフィットに頓着しない。 しかも、価格を気にする人は、殆ど居ない。 旅行保険購入者には、旅行保険会社を見分ける事も、その会社の保険ポリシーの評価も出来ない人達が多い。

旅行保険会社は、オンライン サイトを利用して、競争他社より何れだけ自社商品のポリシーが良いかを、啓蒙するキャンペーンを実施するべきである。 例えば、24 時間ヘルプ ラインの提供とか、迅速な保険金請求の処理とか、海外からのローカル電話料金によるクレームの報告などの、サービスが存在する事を強調するべきである。

オンライン旅行社や航空会社との、提携を考えるべきである。

1/3 近くの旅行保険購入者が、利用し易いと言う理由で、保険プロバイダーの選定を行っている。 旅行保険会社は、顧客の休暇旅行やビジネス旅行の購入時点 (POS) で、単一とマルチの保険ポリシーをオファーする為の、オンライン旅行社や航空会社を含む企業達と提携ネットワークを確保するべきである。 ■

英では、1/4の旅行保険購入者が、オンラインで調査を行っている。
しかし、独では12%、仏・西・伊では5%以下。

1-1 Word of mouth and insurance agents are the most popular information source in most countries

“How did you find information about or research your most recent travel insurance purchase?”

	DE	ES	FR	IT	UK
Friends/family/word of mouth	23%	22%	4%	12%	22%
Insurance agents	31%	4%	9%	22%	5%
Advertising/product brochures	8%	6%	12%	4%	15%
Insurance company Web sites	7%	1%	3%	0.4%	16%
Sales representatives	10%	16%	0.5%	8%	7%
Price comparison Web sites	5%	2%	1%	3%	9%
Newspapers/magazines	7%	0%	1%	0%	9%
Other Web sites	0.3%	1%	3%	2%	6%
Insurance brokers	7%	2%	0%	3%	4%
Other sources	23%	23%	26%	15%	23%
No research	13%	33%	42%	35%	12%

(multiple responses accepted)

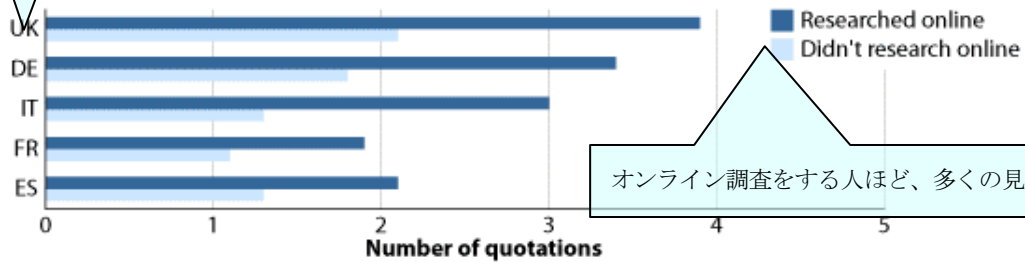
口コミによる情報収集が多い

伊・西・仏の購入者の1/3以上は、旅行保険の購入前調査を、全く実施しない。英・独は、90%近くが、事前調査を実施。

英国の購入者が最も多くの見積もりを収集。

1-2 Travel insurance buyers who research online seek more quotations

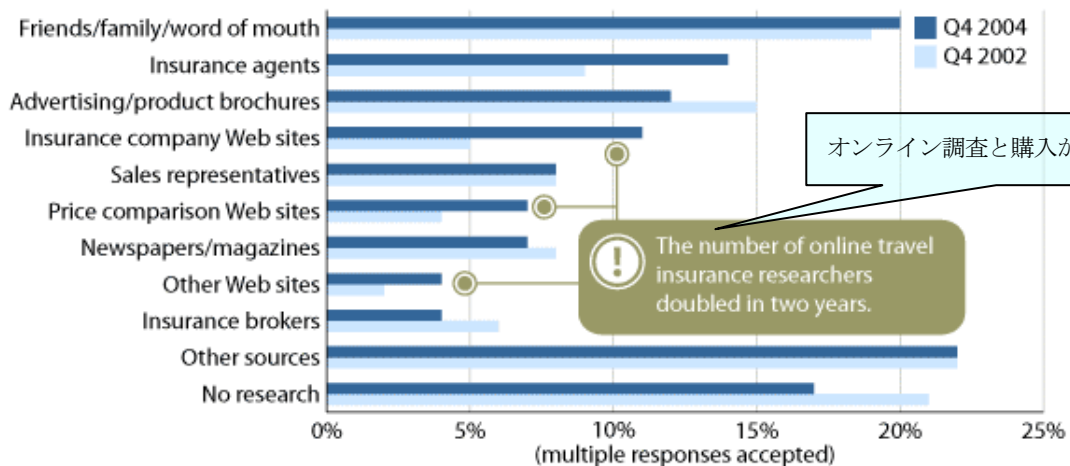
“How many quotations did you get when you bought your most recent travel insurance policy?”



オンライン調査をする人ほど、多くの見積もりを収集

1-3 The number of travel insurance buyers researching online has doubled

“How did you find information about or research your most recent travel insurance purchase?”



オンライン調査と購入が増加している

! The number of online travel insurance researchers doubled in two years.

Base: European travel insurance buyers

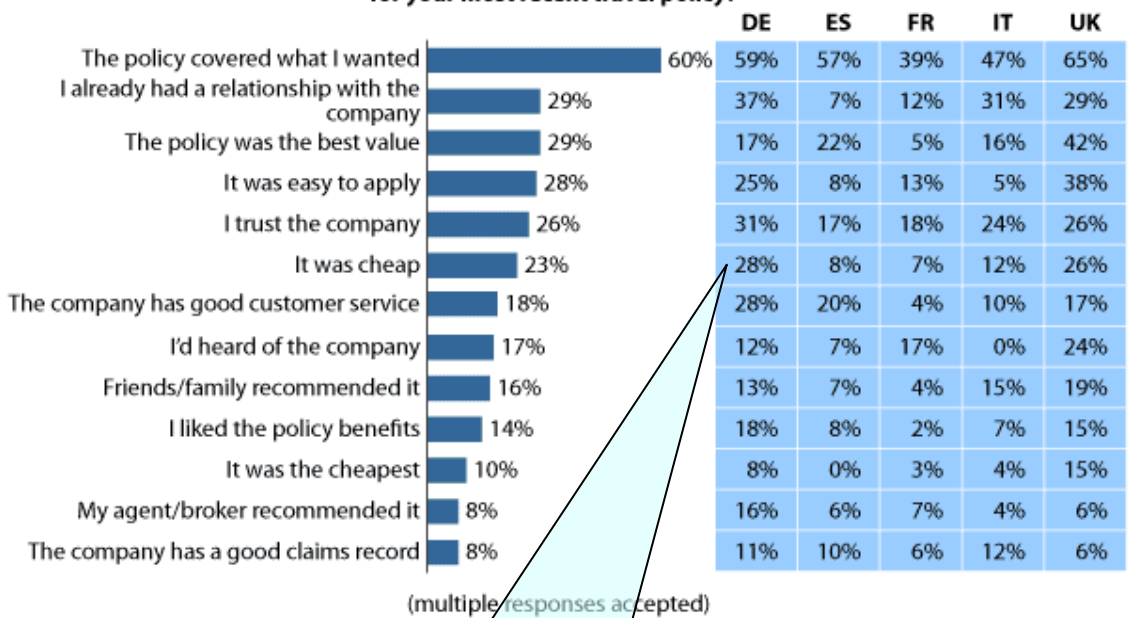
Source: Forrester's Consumer Technographics® Q4 2004 and Q4 2002 European Studies

Source: Forrester Research, Inc.

旅行保険購入の理由は、①既に関係を持っている保険代理店（独・伊・英）、②ベストバリュー商品（英・西）、③利用し易さ(it was easy to apply)（英・独）の3つに、大きく分かれています。

2-1 A third of travel insurance buyers choose a company they already have a relationship with

“Which of the following were important to your choice of company for your most recent travel policy?”



仏・西・伊は、値段以外に重きを置いている。
 英・独は、価格コンシャスが強い。
 仏は、保険会社のブランド重視している。

国別では；

英は、オンライン(20%)と電話(40%)による購入が圧倒的に多い。

独・仏では、メールオーダーがネットを上回る。

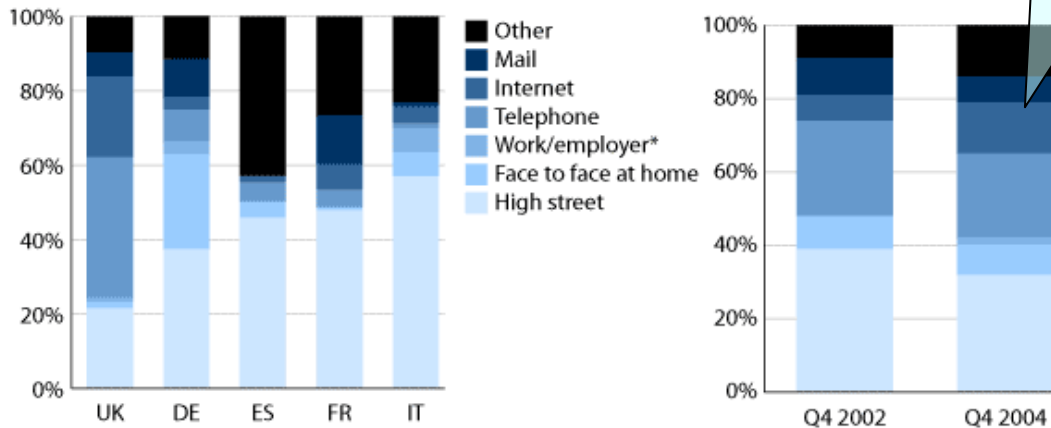
西・仏・伊では、半分以上がオフライン販売。

旅行保険のオンライン販売が倍増している。

しかし、依然として 2/5 が、ハイストリート等のオフライン販売で占められている。

3-1 Online sales of travel insurance have doubled since 2002

“What was the main way you used to buy/apply for your most recent travel insurance purchase?”

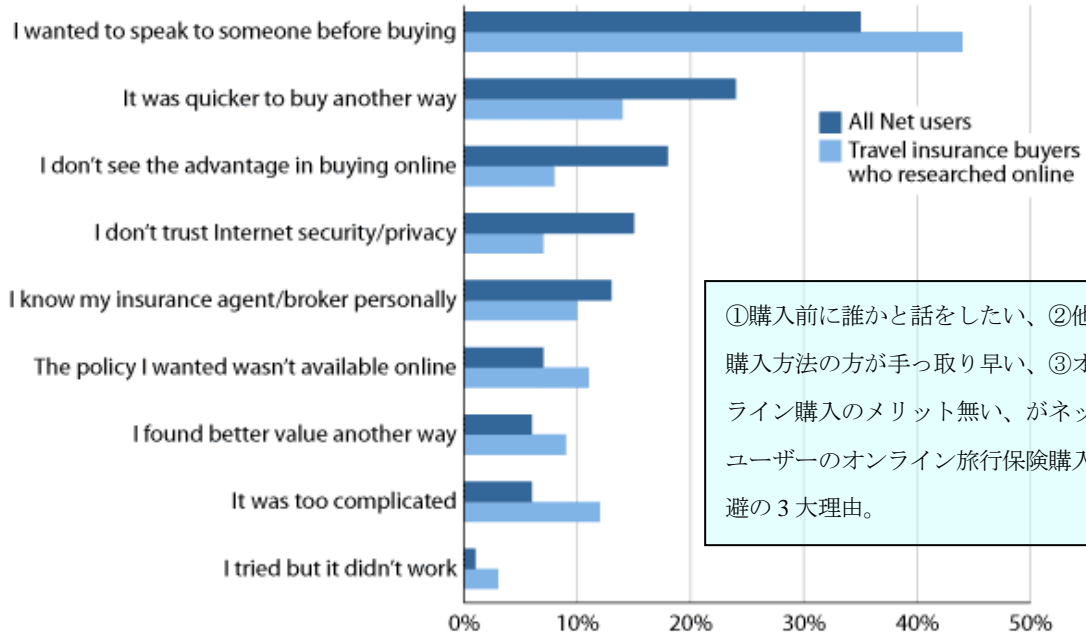


*Not asked in Q4 2002

Base: European travel insurance buyers

3-2 Many online researchers want to speak to someone before buying

“Why didn't you buy your most recent travel insurance policy online?”



①購入前に誰かと話をしたい、②他の購入方法の方が手取り早い、③オンライン購入のメリット無い、がネットユーザーのオンライン旅行保険購入回避の3大理由。

Base: European travel insurance buyers who are online but didn't buy their last policy online (multiple responses accepted)

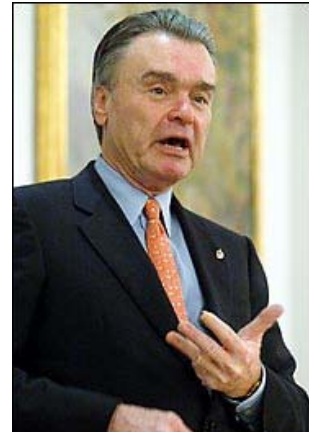
Source: Forrester's Consumer Technographics® Q4 2004 and Q4 2002 European Studies

Source: Forrester Research, Inc.

2. His Airline Didn't Skimp On The Cheese

コスト削減、ピザからチーズは無くせない

以下は、CO の CEO を 2005 年 1 月に退任した、米国のベスト失業航空会社役員 Gordon M. Bethune (64) (右) の語録である。



- ✓ ブレてはいけない、信頼を得なければ行けない。(need to be consistent and reliable)
- ✓ コスト管理しなければ行けない。だからと言って、行き過ぎては行けない。角を矯めて牛を殺しては行けない。社員の信頼 (trust) を得なければ行けない。
- ✓ 多くは、マーケット シェア一ぱかり気にしている。彼等は、顧客の荷物を無くす代わりに、人気映画を機内で上映している会社だ。
- ✓ 我々は、何時も基本に忠実であった。顧客を、彼等の荷物と一緒にオンタイムに目的地に輸送する事に努力して来た。
- ✓ これ等の事は、特別な秘密フォーミュラ “#%&*” でも何でも無い。
- ✓ 腕時計の商売をするならば、腕時計の事を知らなければならない。
(顧客が何を欲しているかを良く理解できない幹部達によって、航空ビジネスが誤って経営されている事は、業界の隠しておきたい決まりの悪い事実である。)
- ✓ ピザを安く作りたい為に、チーズを無くすことをしたら、顧客は逃げてしまう。
- ✓ 朝 7 時にマフィンとバナナを出すから価値がある。枕と毛布を提供し、機内を清潔に保つから価値がある。なぜ枕と毛布の提供を止めてしまうのか？ このサービスを維持する事により、顧客に、数ドル高い運賃を支払って貰える。(CO は、長距離線で、ホット ミール サービスを継続している。)
- ✓ 明確な目標を定めるべきである。CO 航空に来た時に、定時到着率の品質管理と、その向上を決定した。現場に、スコアの付け方と目標達成時の報奨を、シッカリ伝えなければいけない。そして、正しいスコア カードが使われているかを、良く確かめなければいけない。
- ✓ 難しい目標を立てるべきではない。ROE (自己資本利益率) を目標とすると、社員の中には、魚の卵 (roe) って何だと言う話になってしまう。
- ✓ Southwest の様になる事を目標としたならば、2/3 の社員をレイオフせざるを得なかったであろう。60 年以上の歴史のある企業の中に分け入って、何か全く新しい事が

実行出来るものではない。（Bethune は、組合に譲歩を求める代わりに、今まで出来ていなかった腹藏ない話し合い = straight talk = を約束した。そして、利益復活時の賃上げを約束した。組合は、彼を信頼して、彼の言う事を聞いた。）

- ✓ 2002 年に、▲\$388m（430 億円）の赤字を計上した時に、財務担当役員が、社員の平均在籍年数を 2 年で再計算すれば、+\$420m（465 億円）を計上する（年金基金への繰り入れを減少させる）事が出来る、と言って来た。なるほど、その為には、社員を数年間ごとに、総トッカエしなければならなくなる。年金システムは、LCC に対して不利となろうとも、維持する必要がある。（CO は、年金プランと 401k の両方を保有している。）
- ✓ 現在、赤字運営となっているが、他社との競争に勝っている事に満足している。何れ業界景気がよくなれば、利益を生み出すことが出来る。喩えは悪いが、3 本脚の馬が 6 匹（メジャー 6 社を意味する？）が競争すれば、必ずどれかの馬が勝利する。勝利する馬にならなければならない。

参考までに、Bethune の CO での足跡を触れておく。

Boeing 社から CO に移り、1994 年に CEO に就任、2005 年 1 月に退任。

1994 年に、▲\$600m（660 億円）の赤字を計上した CO を、今では、Southwest に次ぐベスト パフォーマンス航空会社に再建した功績は大きい。

CO と DL の合併案(CO 社員にとって不利となる)に反対して、当時の筆頭株主である Texas Pacific の David Bonderman と反りが合わず、それが権力闘争に発展、2005 年 1 月に、両者が CO を去る事で和解が成立した。

CO は、1990 年代後半に、大きな利益を計上したが、最近になって、収支の悪化を招いている。第 3 四半期には、▲\$61m（68 億円）の欠損を計上した。そして 2005 年通期でも大幅な欠損計上が見込まれている。昨年、CO は、組合に \$500m（550 億円）に近い額の労務費削減の譲歩を求めた。組合譲歩があれば、CO を成長軌道に乗せて、航空機を購入する事が出来、将来に対するより良い状況が作り出せると、順々に説得し、組合譲歩の獲得に成功している。Bethune 時代から培われた、労使間の意思疎通が上手く出来ている。

Bethune の、CO 再建の大きな自信と強い自尊心が、これだけの業績を上げた航空に精通している男を、未だに野に放っている。 ■

3. Korean Air Bucks Tradition To Fix Problems

大韓航空、安全性回復の軌跡

1990年代後半に、致命的な複数の事故により、大韓航空（KE）は航空業界の厄介者となっていた。DLとAFは、KEの航空券の受け取りを拒否し（インターライニング中止）、米国国防省は、米軍人のKE使用を禁止した。そしてカナダ政府は、加領空へのKE機の飛行を禁止する寸前にあった。



しかし、最近では、7年間の連続無事故を記録し、最近では、新しい安全性の国際基準を獲得している。KEは、再び成長し始めている。B787型機のローンチングキャリアとなっている。中国の隣国と言う地理的な有利な位置を利用して、世界の旅客航空会社の中で、最大の航空貨物キャリアとなっている。そして、昨年（2005年）の第3四半期決算では、前年を+59%上回る、凡そ\$155m（175億円）の利益を計上している。

KEを変身させたのは、1997年の外部の支援を仰いだ、経営陣の決定にある。社内の反対と、国家主義的な自立心の涵養を重視する社風が外部支援に抵抗したが、経営は、DLやボーイングの会社から、安全運航に関する専門家を招聘した。

殆どの米国人は、KEと聞くと、1983年のソビエト戦闘機に撃墜されたKEのジャンボ機を思い出すだろう。KEは、このイメージの払拭の為に、フリートを空色の新しいロゴに塗り替えた。しかし、機体の塗り替えだけでは、安全性の回復は出来る訳が無い。KEは、機能不全に陥った操縦室文化と対峙せざるを得なかった。1987年と1989年に、重大事故を繰り返した。1994年には、悪天候下の着陸可否で、機長と副操縦士が口論となり、1機が滑走路を飛び出して炎上する事故（重傷者なし）が発生した。1997年には、グアムで乗員乗客228全員が死亡する墜落事故が起きている。

「社員は、失職を恐れ、本社は壊滅的な状態だった」、「我々社員全員にとって、非常に困難な年であった」と、2002年にフライトオペレーションのVPのPark Pyun Wooが、当時を述懐している。

グアムの事故後に、会長兼 CEO の Yang Ho Cho は、運航方法の独立アセスメントが必要であると考え、非営利団体の Flight Safety Foundation (Alexandria, Va.) に検討を委嘱し、DL からの支援を仰ぐ決定を行った。DL は、1998 年の夏から、1999 年末まで、KE の監査を実施した。カナダ政府と米国防省も、独自の調査に乗り出した。その間、事故は連続し、1999 年 1 年間だけでも、KE は、3 機の航空機を大破させている。

DL の提案の中の一つを採用し、KE は、1999 年 8 月に、操縦教官全員を解雇し、自社乗員教育を、ボーイングが一部を経営する操縦士訓練学校に頼る事にした。外部から来た操縦士訓練学校の役員 Paul Hinton は、KE の問題点を、意思疎通と文化の違いの二つに有ると見抜いた。

Upgrading

Korean Air's safety record is improving after a series of crashes.

'94 Plane skids off runway in South Korea, no fatalities

'97 Plane from Seoul crashes in Guam, 228 killed

'99 Two cargo planes crash, 12 killed; Delta, Air France stop selling Korean Air seats

'01 FAA upgrades South Korea's air-safety rating

'02 Delta, Air France resume selling Korean Air seats

'05 Korean Air passes IATA safety audit

CEO Cho の次の決定は、外国人幹部の登用であった。多くの社内の反対を押し切って、元 US 航空の安全問題のヘッド George Snyder が、2000 年 4 月に、安全とセキュリティーとコンプライアンスの SVP に着任した。「KE は、目茶目茶に叩かれていた。韓国の首相に、『KE 見たいな企業と一緒にされるのを恥じる』とまで言われていた」と Snyder は、当時を思い出している。

Snyder は、先ず KE のパイロット全員に、航空の共通語である英語能力向上を要求した。英語能力は、特に海外の管制官とのやり取りに必要不可欠で、安全性維持の極めて重要な要素となる。KE は、1,800 人のパイロットに、英語の勉強の時間を与えたが、運航責任者を含む 50 人が一定の能力に到達できず、地上勤務に降ろされた。

KE の操縦室文化を変革するのは、大変難しかった。2000 年 1 月に KE の運航責任者に着任した、DL のフライト オペレーションのヘッド Dave Greenberg は、「機長の指示は、“神の声”で絶対的服従を強いる雰囲気は充満していた」、「操縦室内のコミュニケーションが、殆ど欠落していた」と言っている。この問題が、KE の最大の事故であるガム島の墜落事故に繋がった、と言う意見が存在する。墜落機のボイス レコーダーを分析したアナリストは、「KE 機が山に激突するまで、操縦室内は異常に静かであった」と言っている。

機長と副操縦士の双方向の会話をさせるために、操縦室内の仕事の分担が導入された。と同時に、GPWS などの衝突防止装置が新たに装備され、絶対的上下関係の風土に慣れた空軍パイロット出身者の採用が減少させられた。

これらの改革が進行し、2002年2月には、DLとAFが、インターライニングを再開、そして、昨年1月には、KEは、IATAから安全性に関して、最も高いスタンダードとベストなプラクティスの遂行で、表彰（imprimatur）を受けている。

KEは、安全問題に取り組む一方で、航空貨物事業を拡大している。韓国のハイテク財の輸出と、隣国の中国と日本の貿易の増加で、KEの航空貨物事業は、昨年と同社収入の40%と、利益の50%以上に貢献している。最近数ヶ月間は、貨物が全般的には減少しているけれども、1月～11月間の韓中間の航空貨物は+52%増加している。

ビジネスは上昇気流にあるが、KEはパイロット組合との労使間の問題を抱えている。組合は、+6.5%の賃上げを要求して12月8日からストを決行した。（韓国政府の介入により、突入後4日目にストは中止された。）このストにより、KEは、▲\$67m（74億円）の損失（=最新四半期利益の略50%）を発生させている。（1月10日、韓国政府は、KEと、そのパイロット組合に対して、基本給の+2.5%で、労使が妥結する事を要請した。この要請は、強制力を有している。）

そして、大きな負債と燃油費の高騰に苦しめられている。しかし、将来を展望すると、KEは、象徴的な10億ドル（1,100億円）の再建計画投資（機内インテリアの改修、機内エンタメのアップグレード、客室乗務員のイタリアデザイナーによる制服新調）の真っ只中に居る。 ■

KE保有機材一覧 - 旅客		KE保有機材一覧 - 貨物	
B747-400	23	B747400F	16
B747-400C	1	B747F	3
B747-300	1		
B777-200	11		
B777-300	4		
A330-200	3		
A330-300	16		
A330-600	10		
B737	29		
Sub-Total	98	Sub-Total	19
KE保有機材合計 117 (2005年10月現在)			

nytimes.com, 1/7/2006

4. Coming Soon To TV Land: The Internet, Actually

インターネット テレビ って？

ネットワーク・ケーブル・サテライトなどのテレビ放送会社による、時間を決められたお仕着せのプログラムへの番組合わせの代わりに、視聴者達は、高速インターネット接続で送られてくる、夥しい数のプログラムを検索する様になるだろう。

今週開催された International Consumer Electronics Show では、将来、Internet Protocol TV (IPTV) が主流となると言われている。Yahoo や Google のようなジャイアンツが、新しいインターネット プログラムを提供する事を考えている。Intel のようなハードウェア企業は、お茶の間の TV 画面に、インターネット経由でビデオを見せるための、チップとプラットフォームを開発している。そして、Microsoft は、同社のソフトウェアをお茶の間やホーム オフィスに席卷させるための、何処かとの提携を模索している。

Intel の CEO Paul Otellini は、「情報流通媒体としてのインターネット使用へのシフトは不可欠で、決して止めることは出来ない動きである」、と言っている。

急速に増加しつつあるインターネット ビデオ プロバイダーの如くの、家庭用電化製品とコンピューター企業が、家庭へのデジタル コンテン配信をpushしようとしているケーブル・電話・衛星企業達の支配に、挑戦して来るのは確実だ。確かに、インターネット上のオンデマンド コンテンツの容易な利用が、消費者の、見たい時に見られて、そして、家庭の異なった部屋で異なったタイプのディスプレイを使ってプログラムを見る、両方の欲求を、否応無しに高めている。

シリコンバレーのキャピタル ファーム Kleiner Perkins Caufield & Buyers のパートナー William Randolph Hearst III は、「アポイントメント ベースのテレビの時代は終わった」、「ケーブル TV 会社は、日用品化されてしまう危険に直面している」と言っている。Hearst は、ユーザーに、インターネット経由でビデオ コンテンツをセットボックス デジタルビデオ プレイヤーにダウンロードさせる事を許している、インターネット サービスのプロバイダー Akimbo の役員でもある。今週、その Akimbo が、消費者の TV に Hollywood 映画をダウンロードさせる、最初の本格的なコンテンツ ディールを開始すると発表した。

お茶の間の取り合いで、ケーブル・衛星・電話の各企業は、より多くのビデオ オンデマンドのプログラム提供して、勝利を収めようとしている。しかし、インターネットの開放性への抵抗は、大きな困難が伴うだろう。数年前に、複数のオンライン企業がそれに失

敗している。ドットコム時代の襲来のより、AOL, CompuServe, MNS の如くの大手オンライン企業は、デジタル情報の庭を電子的に囲い込み、顧客をその中に閉じ込めようとした。しかし、Web で提供される幅広い膨大な情報とエンターテイメントソースとの競争は、誰一人として、それに勝てない事が、直ぐに明らかになった。

同じ様な現象が伝統的TVプロバイダーにも見受けられる。IPTVは、ビデオ、Webからのテキスト、そしてビデオゲームスタイルの双方向性さえも混ぜ合わせた、数百万に上るハイブリッドなコンビネーションによって、100~500チャンネルの世界のケーブルと衛星放送の企業に取って代る潜在力を有している。新しく出たばかりであるが、IPTVは、米国と海外の限定された地域で、既に商業的事業が開始されている。今までは、新デジタルインターネットコンテンツを探すのは至難で、しかも品質はマチマチであった。それ以上に、家庭電化製品業界は、Hollywoodやその他のコンテンツプロバイダー達との複製禁止契約で苦労している。

しかしIPTVの利点は、現在のケーブルTVシステムよりも安いコストで開発が出来、高いチューナーの追加無しに、数本のプログラムの同時収録能力を有している点にある。MicrosoftのIPTVサービス(試作品、業界ではマトリックスチャンネルとして知られている)は、幾つかの野球の試合を、同時に、選手の過去の成績データと共に見る事が出来る機能を備えている。

インターネット検索も、IPTVを形作る重要な役割を果たすだろう。YahooやGoogleは、ビデオ配信の計画を持っている。Yahooは、高画質TVで、ビデオコンテンツやストリームデジタルビデオを容易に検索出来、そして、ユーザーの個人的情報を貯え、PCやTVや携帯と同期を取る事が出来る、新しいアプリケーションを既に開発している。支持者達は、次世代のより高速なインターネット接続が家庭まで伸びるまでの間は、オープンビデオインターネットは黎明期を抜け出る事が難しく、本格的な陣取り合戦の競争も始まらないと見ている。ストリームデジタルビデオは、コンベンショナルなNYSCビデオを送るのに約1.5メガの帯域幅が必要だ。高画質ビデオの送付には6~8メガが必要となる。現在は、米国のブロードバンドデータレートは、丁度1.5メガかそれ以下である。しかし、これらのスピードは、数年間遅れてしまったが、DSLとケーブル企業が、光ファイバーを導入し、彼等のプラントと器機をアップグレードしているので、徐々にスピードが上がるだろう。

DSLやケーブルや衛星プロバイダーとの特別コンテンツ契約無しに、家庭にリーチしようとしている強力な企業達が存在する。これ等の企業は、Apple, Google, Intel, Microsoft, Yahooやその他の企業だ。彼等は、50や500などのチップケな数ではなくて、500万の

規模の、世界の膨大なビデオ コンテントを準備し様としている。 1月5日に、Intel は、お茶の間へ PC を持ち込むことが出来る、新しい ViiV コンピューターを発表した。 ViiV は、コンピューターとセットボックスの中に入る、コンピューターのハードウェアとソフトウェア テクノロジーのセットである。 数百の家庭電化製品とコンピューターの企業たちが、ViiV ベースのシステムの開発計画を発表している。 Otellini (Intel CEO) は、AOL, ESPN, MTV, NBC, Turner Broadcasting を含む 100 以上の企業が、ViiV ベース システム用のデジタル コンテントを提供するだろう、と言っている。 Microsoft の会長 Bill Gates は、Windows のホーム テレビ Media Center バージョンを、新しい ViiV を搭載したコンピューター上で利用可能にすると、International Consumer Electronics Show で語っている。 彼は、家庭電化製品業界が、Hollywood との間で、所謂、管理されたコンテントの著作権保護協定の合意に成功したので、長い間、デジタル コンテントの配信事業を妨げて来た障害が無くなった、と言っている。 多くの業界人達は、Apple の CEO Steven P. Jobs が、Apple Computer の iTunes ビデオ サービスを、携帯 iPod から お茶の間へ展開する事を、次週 SFO で開催される、MacWorld Exhibition で発表する事を期待している。

Microsoft は、大手電話サービス プロバイダーの 2 社と協力し合っている。 10 年間のケーブル業界への追従の後に、当初 Cablessoft と呼ばれた計画でもって、Microsoft は、提携関係樹立戦略にシフトし、自身のテクノロジーを電話サービス プロバイダーに導入しつつある。 先秋、ATT (以前の SBC) と Verizon の両社は、IPTV の Microsoft 版の限定的導入を開始した。 依然として、批判子達は、電話会社が、伝統的な閉鎖的ケーブル オファリングを守りたい一心で、自分達のインターネット化の能力を、意図的に継続して制限している、と批判している。 PC 業界のパイオニアで、元 Microsoft の研究員の Robert Frankston は、彼等は、彼等の塀で囲われた庭を維持するための、別世界を作り上げる事試みている、と言っている。

インターネット プロバイダー達に対してサーチャージを導入すると脅している既存の DSL とケーブル プロバイダーに対する反感が強まっている。 これに加えて、彼等は、選抜顧客だけに、ハイ パフォーマンスの回線を提供する、2 階層のインターネット サービスを導入し様としている。 彼等は、ユーザー インターフェイスを支配すれば、単にダム回線を提供するよりも、儲けることが出来ると信じている、とインターネット音楽とビデオ サービス プロバイダー RealNetworks の CEO Rob Glaster が言っている。

Microsoft の幹部は、同社の IPTV を採用して呉れている回線提供者を、擁護する側に回っている。 消費者が、夥しい量のコンテントの提供で混乱し、マチマチな品質に悩まされてしまったら、この新しいサービスの芽を摘んでしまう、と言っている。 圧倒的ではなくて、容易に使用できるものから開始するべきであると、Microsoft のテレビ部門のマーケティング部長 Christine A. Heckart が言っている。 上手く開始すれば、今日のテレビの如

くに成長するだろう。それがより良い方法だ、と彼女は主張している。現代のインターネット世代は、伝統的 TV よりも、より双方向性に慣れ親しんでいるので、テレビ サービス プロバイダー達に囲われる事を極端に嫌っている。

Microsoft は、IPTV テクノロジーの開発で、対業界と対消費者の両方で一歩リードしている。しかし、今年のエレクトロニック展示会で、Intel が、立派に独立した、デジタルビデオ録画能力を含む自身のソフトウェア機能を、同社の ViV プラットフォームに導入したプロダクトを展示している。両社は、小さな新興企業に、嘗ては全く実現出来なかった、全世界のオーディエンスを相手に彼等のコンテンツを配信させて、ジャイアントなネットワーク企業に対抗させる事を試みている。そして、テレビの性格を変えることを試みている。

その一つの企業が、International Television Network Inc. (Laguna Niguel, Calif.) だ。最近、同社は、全米ラクロス協会と契約を締結して、リーグの全試合を、選手の記録と共に放映する。同社は、伝統的テレビでは実現できなかった、ビデオ コンテンツを特別な市場に流す戦略を採用している。この企業の創立者の David Koenig は、ケーブル企業の出来る事は、全て出来る。その上、自分は 10 万チャンネルを持つだろう、と語っている。 ■

4. 其の他のニュース

旅行流通 TD

(1) ワールドスパン、組織変更

DL/NW/AA から Teachers Merchant Bank と Citigroup Venture Capital への Worldspan の売却(11 億ドル)をリードした、Grefory O'Hara が、現業の担当から離れる。彼は、Worldspan 取締役会メンバーには、役員として残留する。

Worldspan は、①世界旅行流通、②法人プランニングと開発、③e-コマースの 3 部門に組織を改組する。これに加えて、Ninan Chako の下に作られた新組織の中に、グローバルセールス チームを組み込む。Ninan Chako は、営業総括責任者(chief commercial officer)となる。Worldspan は、O'Hara の離任と組織変更は、全く関連性が無いと言っている。(DTW, 1/2/2006)

(2) 法人旅行社業界の合従連衡

BCD Holdings (蘭) (WorldTravel BTI の親会社) が、Hogg Robinson Plc (英) との合併事業

を解消する。

BCD Holdings が、Tui Business Travel と The Travel Company (英) を買収する。

BCD Holdings が、TQ3 Travel Solutions Management Holding GmbH (Tui が親会社) を買収する。この結果、BCD は、販売規模 (80 億ドル≒9,000 億円) で、American Express と Carlson Wagonlit Travel に次ぐ、世界第 3 位の法人取扱旅行社 (従業員 10,000 人) に躍進する。

TQ3 Travel Solutions Management Holding (Tui) と Navigant は、1 月 3 日から、グローバル ジョイント ベンチャー契約を解消する。TQ3 Travel Solutions Management Holding (Tui) は、TQ3 Travel Solutions の 50% 株式を Navigant に移動する。Navigant は、TQ3 ブランドの権利を継続して保有する。アナリストの 1 人は、この契約解消は、海外のリーチを無くす事になる Navigant に取って不利となる、と言っている。(DTW, 1/3/2006)

(3) ネットトランス、ワルドス旅行社にホテルコミッション取立てサービス開始

ノルエーの Net Trans が、世界の Worldspan 契約 12,000 旅行社に、ホテルのコミッション取立てサービスを開始する。このサービスは、6 月以降有料となる。このサービス (Active Commission) に参加すると、旅行社は、90 日から 180 日もかかっている、ホテルのコミッション取立てを、30 日~90 日以内に短縮する事が出来る。Worldspan は、旅行社は、取立て期間の短縮に加えて、およそ+20%のコミッション収入増が期待できる、と言っている。Net Trans は、70 カ国以上の 5,000 旅行社ロケーションに、コミッションの取立てと、その流通を行っている。同社は、Amadeus との提携して、2 年前に米国市場に参入している。(TDW, 1/6/2006)

(4) グループ トラベル プラネット、ホテル インベントリーとダイレクト コネクト

Group Travel Planet が、グループ予約の為にダイレクト コネクト (GTPDirectConnect テクノロジー) を開発した。このテクノロジーは、ホテルのグループ用の価格とインベントリーにダイレクト コネクトする。(Travel Wire, 1/9/2006)

(5) エクスペディア、マリオットと新流通マーケティング契約締結

Expedia と Hotels.com は、Marriott International と新しい流通とマーケティングの契約を締結した。Expedia Inc. は、この契約が、今後のパートナー契約の雛型になるだろう、と言っている。この 3 年間の新マーチャント ホテル契約は、オフピーク期間により大きなインセンティブを稼げる、段階的コンペンセーション ストラクチャーを内包するもので、12 月 31 日に失効した 2 年間の旧契約に取って代る。チェーンの各ホテルごとに異なる契約内容に変更する為の、カスタマイズが可能となっている。(DTW, 1/10/2006)

(6) ヤフー アイティエーのエアライン プライシン&ショッピング システム採用

Yahoo と ITA Software は、Yahoo の FareChase メタサーチ エンジンが、オプションとして、

ITA の QPX エアライン プライシング&ショッピング システムを使用するための契約を締結した。 QPX は、多くのエアライン CRS と接続し、15 秒間で、全てのエアラインへのショッピングの問い合わせを処理出来る能力を有している。そして、FareChase とエアライン間がダイレクト コネクトされていない場合でも、エアラインへの検索負荷を軽減する事が出来る。 FareChase は、Orbitz と提携しているけれども、ITA テクノロジーの使用により、FareChase のオンライン旅行社との提携関係樹立の必要性を減少させる事が出来る。つまり、QPX により、エアライン コンテンツが直接取得出来る様になる結果、オンライン旅行社のエアラインとの関係を利用して、エアライン コンテンツを取得する必要がなくなる。 Yahoo のスポークスマンは、Yahoo と ITA Software 間の契約の存在を認めたが、FareChase は、この関係での ITA QPX の使用は行わない、と言っている。一方、FareChase の競争敵であるメタサーチ エンジンの Kayak は、昨年 3 月から、エアラインの運賃にアクセスする為に、ITA QPX システムの使用を開始している。

Orbitz は、エアー・カー・ホテル・パッケージ・クルーズのコンテンツ情報をアップデートする、RSS フィードの消費者への提供を開始した。これは、コンテンツとプライシングの変更を、XML フォーマットによってデリバリーするもの。現在は、殆どのフィードが、毎日アップデートされるが、4 月からは、毎日且つ常時のアップデート化の体制が整備される。エアーとホテルとパッケージ フィードは、特定市場に限定してアップデートされるが、Orbitz のカーとクルーズは、ベスト レートと全国レベルでのプロモーションをフィードする。Orbitz のサインアップ ページには、RSS リーダーとしてサービスする <http://my.yahoo.com> が登場するが、Orbitz の RSS フィードは、全てのメジャーな RSS リーダーとサービスに適合する。(Travel Weekly's Technology E-Letter, 1/11/2006)

空 運

(1) エアー デッカ (インド) が、A320 型機 30 機を発注

Air Deccan (インド) が、A320 型機 (180 席) を、最近、更に 30 機追加発注した。これで Air Deccan の総発注機数は 62 機となる。Air Deccan は、急増するインドの国内線航空需要への対応の為に、追加の発注が必要になった、と言っている。(asiatraveltips.com, 1/4/2006)

(2) ボーイング、2005 年の受注機数が 1,029 機になったと発表

Boeing は、2005 年の受注機数が 1,029 機 (発注取消しを除去したネットでは 1,002 機) に達したと、1 月 5 日発表した。これは、2004 年の 277 機の 4 倍近い機数で、1988 年の 877 機 (ボーイング+MD) を更新する新記録。機種別の内訳は、B737×569 機、B777×154 機、B747×43 機、B787×235 機、他 BBJ 機。(B757 は、2005 年が最終デリバリー年となっ

た。) 2001年から、年間受注機数でボーイングを上回って来たエアバスは、1月17日に受注機数を発表するが、現在のところ、800機以上の受注機数（これも新記録）となると推定されている。2005年は、5年ぶりに、ボーイングが年間受注機数争いで勝利を収める事が、確実となった。デリバリーベースでは、依然としてエアバスがボーイングに勝っている。

Bank of Americaは、1月5日に発表したレポートで、ボーイングの受注機数は、今年急速に減少するだろうと予想している。原材料のインフレーションのリスクを含む、サプライチェーンのシリアスな問題が、これ以上の受注能力と生産能力を規制するだろうと警告している。そして、ボーイング株のリコメンデーションを、「買い」から「中立」に変更している。(FT.com, 1/5/2006)

右図はボーイング チャート。(過去1年間)
 1月12日 69.69ドル、過去52週 High 72.40
 (12/27/2005)、Low 49.52 (1/24/2005)、時価
 総額 557.82億ドル (6兆1,400億円)、P/E ratio
 24.42、EPS 2.83ドル。



(3) 英国テューイ、コンベントリー空港売却へ

Tui UKが、Thomson 旅行事業の強化と、伝統的パッケージ休暇旅行のシェアを奪い始めている LCC からの挑戦に対峙する為に、Coventry 空港を売却した。ドイツ Tui Travel Group の英国子会社である Tui UK は、同グループの最初の英国 LCC 基地である Coventry 空港を、アイルランドと米国の合弁企業の Cafco-C に売却した。

Tui は、Coventry 空港を 2004 年に買収している。同空港は、当初は、貨物空港として利用されていたが、LCC の Thomsonfly が使い始めてからは、空港利用旅客数が、2003 年の 8,000 人から、2004 年の 800,000 人に急速に増加している。そして、空港拡張計画への問い合わせの受付が来週より開始される。Cafco-C は、アイルランドのプロパティ開発業者 Howard Holdings が 75%、リジョナル空港施設開発に特化している英国と米国の合弁 Convergence-AFCO (Cafcohl) が 25%を所有している企業。Cafco-C は、Coventry 空港以外に、南西イングランドの Exeter 空港入札、スペインの新リジョナル空港建設、ポーランドの複数の空港への投資を検討している。Tui UK は、英国の大手ツアーオペである Thomson 旅行事業を活性化させ、パッケージ休暇旅行販売を、英国 26 空港からのエアオン販売で補完する。そして、伝統的チャーターオペレーションを危うくさせている、Ryanair, や easyJet などの LCC に奪われた市場シェアの奪還を目論む。

Tui は、英国の事業を徹底的に合理化している。

① 散らばっているブランドを Thomson ブランドに集中

(チャーターの Britannia Airways を Thomsonfly に名変し、旅行社チェーン事業から

Lunn Poly ブランド名を消滅させている)、

- ② 旅行社へのコミッションをカット
- ③ オンライン販売の拡大
- ④ 全ての座席インベントリーを1つのオンラインサイトにコンソリ
- ⑤ 英国本社を LON 中心地から Luton 空港へ移転
- ⑥ 社員を 13,000 人から、11,000 人に縮小
- ⑦ Coventry 空港、Doncaster 空港、Bournemouth 空港からの低運賃定期便運営を拡張する
為に、短距離機材の B737 型機を、今年の 9 機から 16 機 (今年夏期) に増機
(Thomsonfly のフリートは、今年、42 機から 48 機に拡大する。)
- ⑧ 長距離機材の B767 型機 (13 機) の後継機の機種選定作業を開始
(現在の所、B787 型機が A350 型機を一步リードしていると思われる。)

(FT.com, 1/5/2006)

(4) デルタ航空、再建計画の提出期限を3ヶ月間延長許可される

DL の Chapter-11 離脱の為の再建計画の提出期限を、1月12日から3月13日までの2ヶ月間延長する事が、NYC の破産裁判所により許可された。これで、DL は、3月13日迄の間の、排他的な再建計画の立案が可能となる。DL の担当判事 (単刀直入発言で、しばしば裁判関係者を驚かす事で有名な判事) が、病気で代理判事と交代する事になった。今の所、病気休養は2ヶ月間とされているが、DL の審理は、少なくともは、短期間遅れる事になるだろう。(wsj.com, 1/6-10/2006)

(5) ルフトハンザ航空、ハニウエルの滑走路安全システム採用

LH は、同社のフリート 250 機に、Honeywell International 社の滑走路衝突回避システム (runway-collision avoidance system) を装着する事を決定した。これは、最近の一連の事故 (先月のシカゴ Midway 空港に於ける Southwest B737 型機滑走路オーバーラン事故を含む) への対応策。LH は、この装置 (Runway Awareness and Advisory システムとも呼ばれる) は、特に冬場の欧州空港に於ける低視程時の、安全マージン確保に役立つ、と言っている。既存のナビゲーションと空中衝突回避ソフトウェアを組み合わせた Honeywell のシステムは、間違った滑走路への着陸体制や、タクシーウエーでの誤った方向転換、着陸地点のオーバーランを、GPU 衛星テクノロジーを使用して、パイロットに音声で警告するシステム。滑走路衝突回避は、商業機の最も優先度の高い安全対策の1つ。(wsj.com, 1/6/2006)

(6) インディアナポリス空港 レジスタード トラベラー プログラムの業者決定

Indianapolis 空港当局は、同空港のレジスタード トラベラー プログラムの運営業者に、Verified Identity Pass (VIP) 社の Clear プログラムを採用する事を決定した。VIP の Clear

プログラムは、旅客の個人情報、運輸保安局（TSA）にファイルし、潜在的テロリストのデータ等と事前照合させ、身元保証の確認がなされた旅客の指紋と虹彩の生体情報を、電子的に磁気カードに記録させるシステム。この磁気カードを所有する旅客は、空港の厳格なセキュリティーチェックをパスし、簡便チェックを受けるだけで済む事が出来る。プログラム参加には、年会費 79.95^{ドル}が必要。VIP 社の Clear プログラムは、昨年 7 月に Orlando 空港で導入された他、San Jose 空港では 3 月からの開始が予定されている。TSA は、早ければ、6 月からの全米のどの空港でも利用可能となるレジスタード トラベル プログラムの開始を計画している。(DTW, 1/6/2006)

(7) イージージェット 主 財務アドバイザーをゴールドマンに変更

easyJet は、メインの財務アドバイザーを CSFB から米投資銀行の Goldman Sachs に変更した。この交代劇の裏には、アイスランドの航空と旅行事業への投資グループである FL Group からの敵対的買収攻撃に備える目的が有る模様。FL Group は、easyJet 株が 118p (236 円) に値下がりした直後の 2004 年の 10 月から easyJet 株の買収を始め、現在 16.2% (第 2 位株主) を保有している。この為、easyJet 株は、過去 1 年間で 4 倍近い値上がりを示し、現在、1 月 12 日、407.5p (816 円) の過去最高値をつけている。(チャート参照) FL Group は、昨年末、CPH ベースの Sterling Airways (Ryanair, easyJet, Air Berlin に次いで、欧州 LCC 第 4 位) を買収した。

そして、144bn (850 億円) の新規資金を確保して、一層の航空業界への投資機会を伺っている。easyJet 株は、創立者の Stelios Haji-Ioannou (16.2%) とその兄弟 2 人 (各 12.02%) によって過半が所有されている。株価高騰後、1 月 9 日、Stelios Haji-Ioannou は、潜在的買収者としての FL Group のメリットを検討中と言い出した。(FT.com, 1/8-10/2006)



(8) ノーウィッチ空港 (英) バジェット航空利用で活気付く

2 年前に、地方政府保有から民営化された Norwich 空港が、LCC の利用開始により、最も急速に成長している英国のリジョナル空港の仲間入りをしている。BAA 所有の南 LON の Stansted 空港 (Ryanair や easyJet の基地) に近接している Norwich は、昨年 2 月からの Flybe の乗入れ開始により俄かに活気付いている。昨年 4 月から 12 月までの 8 ヶ月間で、2004 年 4 月～2005 年 3 月までの 1 年間の旅客数をオーバーした 45 万人が Norwich 利用している。2005 年 4 月～2006 年 3 月までの 1 年間では 60 万人が利用すると推定され、翌年度には 100 万人を突破すると予測されている。

Flybe は、Belfast, Edinburgh, Glasgow, Jersey, Chambery, Geneva, Alicante, Malaga の路線を矢継ぎ早に開設している。3月には、Aberdeen, Dublin, Faro, Guemsey, Murcia, Exeter, Bordeaux の路線を開設する。Flybe は、今年後半、もしくは2007年の上場を計画している。

Norwich 空港は、2004年3月に民営化され、欧州リジョナル空港グループの Omniport が80.1%の資本を有している。残りの19.9%は Norfolk County と Norwich City council が保有している。Omniport は、この株式取得に11mポンド（22億円）を支払い、更に、8.2mポンド（16.4億円）の5年間の空港拡張投資を約束している。

Omniport は、オランダの Maastricht Aachen 空港を100%支配し、近々予定されている南西イングランドの Exeter 空港民営化の潜在的入札社でもある。(FT.com, 1/8/2006)

(9) シンガポール チャンギ空港 LCC 用ターミナル完成、供用開始3月26日

Changi 空港の LCC 旅客用ターミナルが完成した。総床面積 25,000sqft の広さを持ち、年間270万人（500万人に拡張可能）の旅客取扱能力を有する。建設費は、S\$45m（31億円）。今の所、Tiger 1社の使用が予定されている。

マレーシアでは、昨年6月に LCC 用ターミナルの鋳入れ式が行われた。アジア LCC 最大手の AirAsia (マ) の利用が予定されている。タイでは、6月に BKK 新国際空港が開港される予定である。しかし LCC の Nok Air, One Two Go, Thai AirAsia は、現 Don Muang 空港残留を希望している。(channelnewsasia.com, 1/9/2006)

(10) カンタス シドニー=北京線 開設

QF が、SYD=PEK 線 週3便を開設した。使用機材は A330-300 型機（2クラス）。既存の SYD=SHA 週4便に加えて、QF の豪州中国線は、合計週7便となる。QF は、1年以内に、上海および北京の両路線を、毎日便に増便する予定。豪中間の航空需要は、昨年+22%増加した。中国学生の豪留学も増加している。(channelnewsasia.com, 1/9/2006)

(11) エアカナダ トロント=上海 直行便を開設

AC が、1月16日より、YYZ=上海線 週3便を開設する。同社は、既に昨年6月から開設した YYZ=北京線 毎日便と、YVR=上海及び北京に、各毎日便を運航している。YYZ=北京線は、東向便が13時間40分、西向便が14時間45分。使用機材は、A340-300 型機（286席）。この YYZ=上海線の開設により、AC の東南アジア線は、合計で毎日13便がアジア7都市（東京、大阪、北京、上海、ソウル、香港、デリー/ZRH 経由）に就航する。(asiatraveltips.com, 1/9/2006)

(12) ユナイテッド航空 C-11 離脱のための融資30億ドルの確保に成功

UA 航空は、Chapter-11 離脱の為に、30億ドル（3,300億円）の融資(loans and credits)の獲得に成功した。融資するのは、JP Morgan と Citigroup。UA は、この融資の確保の為に、担

保に提供可能な全ての資産を、両投資銀行に差し出す。UA は、再建計画を 1 月 18 日に予定されている公聴会に提出し、2 月 1 日の Chapter-11 離脱を予定している。

混雑空港 LHR のスロットを使用する LON 線、ならびに日本、中国、香港などの路線権益は、担保総額 88 億ドル (9,700 億円) のうちの 1/4 を占める。(S&P は、買い手が僅少である事を理由に、路線権益の UA 評価を半減させている。) (FT.com, 1/10/2006)

UA は、2 月に予定されている Chapter-11 離脱のための、全ての債権者との総意契約 (consensual agreement) の締結に成功した。(channelnewsasia.com, 1/13/2006)

(13) 欧州連合最高裁 航空旅客コンペンセーション規則を支持

欧州連合の最高裁は、1 月 10 日、ストランド旅客に支払うコンペンセーション規則について、この規則を支持し、航空会社からの異議の訴えを却下した。この規則は、欧州連合により 1 年前に導入されたもので、旅客が支払う運賃額に拘わらず、一律に、便運休やオーバーセールによるストランド旅客に対して、コンペンセーションを支払わせる規則。航空会社は、特に LCC は、収受した運賃よりもコンペンセーションの支払いが大きくなる場合があるとして、非合理的な規則の無効を訴えていた。最高裁は、旅客は、どの運賃使用でも、どの航空会社使用でも、コンペンセーションは同一にするべきだと言っている。欧州連合は、この裁定を歓迎するとコメントし、航空会社は、この規則により、消費者保護に、より努力することを希望する、と言っている。(FT.com, 1/10/2006)

(14) エアバス、次世代中距離機を開発へ・新素材で軽量化

欧州航空防衛最大手 EADS のフォルジャー共同最高経営責任者 (CEO) (写真下) は 9 日、グループ企業の欧州エアバスが次世代中距離旅客機の開発計画を進めると表明した。現行の主力機「A320」シリーズの後継機で、軽量新素材を多用して燃費を改善する。2006 年以降は研究開発費を現在の倍以上に増やし、材料開発などを加速する。



Airbus chief executive Noel Forgeard in front of an Airbus A380

EADS はエアバス関連の研究開発費として 2005 年に約 2 億ユーロ (約 280 億円) を投じたが、2006~2008 年は、年 4 億~4 億 5000 万ユーロに増やす方針だ。エアバスの A320 は格安航空会社などが相次ぎ購入、同クラスの中距離機は中国などの都市間を結ぶ航路向けに今後も需要増が期待されている。競合相手の米ボーイングも A320 と対抗する中距離機「737」シリーズの次世代機を検討中だ。(日経新聞、1/11/2006 09:55)

エアバスは、昨年 1 月~11 月で、579 機の A320 型機を受注している。ボーイングは、

昨年1年間で、B737型機を569機受注している。(channelnewsasia.com, 1/10/2006)

(15) ニューヨーク 3空港 利用旅客が1億人を突破 新記録

昨年、NYCの3空港の利用旅客が、前年を+6%上回り、1億人を超えたことが、Port Authority of New Yorkの調べで判明した。内訳は、JFKが41百万人、EWRが33百万人、LGAが26百万人であった。(nytimes.com, 1/10/2006)

(16) マレーシア航空 不動産売却で15億リンギ捻出か

MHが、国内と海外の殆どのプロパティを売却し15億リンギ(450億円)の捻出を検討している。既に、KULの本社社屋売却(125百万リンギ≒38億円)が進行している。MASは、昨年の1月～6月期に▲648.4百万リンギ(195億円)の欠損を計上し、1月～12月の間では、▲803.1百万リンギ(241億円)の欠損になると推定されている。昨年9月末時点の手持ち現金14.2億リンギ(426億円)は、その後、減少が続いている。MASは、運転資金の確保に努力している。(wsj.com, 1/10/2006)

(17) 英国航空パイロット組合が、年金制度変更に反対してストを計画している

BAのパイロット組合(BALPA)は、会社の年金制度の変更計画(最大で▲36%の支給減)に対して、猛反発している。「年金は、繰り延べ給与であり、会社の約束は約束、コミットメントはコミットメントだ」と組合(3,000人パイロット中2,800人が組合員)は主張し、ストに訴えて年金を死守する構えを見せている。BAの年金基金は、▲14億ポンド(2,800億円)の赤字となっている。これは、英国最大の年金欠損基金の一つ。BAは、一般的な労働組合の会社負担率が2:1なのに対して、BA年金は5:1となっており、この水準では最早持ち堪えられない、と言っている。BAは、46,000人の従業員に対して、年金制度の改革の説明を始めている。BAのパイロットは、ストした事が無く、今回スト突入となると、初めてのパイロットによるストとなる。(FT.com, 1/11/2006)

水 運

(1) シャンティエ アトランティック造船所 ノルエーのエイカーに売却

世界5指に入るフランス西海岸のSaint NazaireのChantiers d'Atlantique造船所が、ノルエーの世界第2位の造船所Akerに売却される事になった。Chantiers d'Atlantiqueは、2001年9/11以来、クルーズ船の受注減に悩まされ、2000年に30億ユーロ(3,900億円)有った売上げが、2005年には6億ユーロ(780億円)に激減し、同年に▲1億ユーロ(130億円)の欠損を計上している。従業員数は、3,200人(周辺企業を加えると6,200人)を数え、1930年代の

青色長大のリボン（北大西洋を最大平均時速で渡った船のマストに掲げる）の Normandie や、昨年 の QM2 などの超大型クルーズ造船で有名。

この造船所の売却は、親会社の Alstom が、Chantiers d'Atlantique に 3.5 億ユーロ（455 億円）を投資し、Aker が、Alstom に 50m ユーロ（65 億円）を支払う方法が取られる。Aker は、この支払いで 75% の Chantiers d'Atlantique 資本を取得する。（残りの 25% は、2010 年に 125m ユーロ（163 億円）で購入するオプションを保有する。Alstom は、Chantiers d'Atlantique 売却後、パワータービンと鉄道車両製造の 2 事業に集中する。英国の Ocean Shipping Consultants によれば、現在発注中の世界クルーズ船の 90% 以上は、1,500 バース以上の大型クルーズ船で、過去 10 年間で船のサイズが倍以上になっている。大手クルーズ船企業は、2,000 バース～4,000 バースの巨艦クルーズ船を発注している。Aker は、大型クルーズ船の建造に、買収した Chantiers d'Atlantique 造船所を利用する。（FT.com, 1/6/2006）

（2）ピー&オー売却 シンガポールのピーエスエーが対抗買収に乗り出す

世界第 4 位のコンテナポート運営業者の P&O（英）は、ドバイ国営企業の DP World に、1 株 443p（総額 33.3 億ポンド ≒ 6,660 億円）で売却する交渉の最中であるが、シンガポールの PSA から、1 株 470p（総額 35.3 億ポンド ≒ 7,060 億円）による対抗買収を持ちかけられた。このため、P&O は、特別株主総会を延期し、PSA によるデューデリジェンス（帳簿の閲覧など、事業運営全体の詳細調査）を受け付ける。



PSA が P&O を買収すると、香港の Hutchison Whampoa を抜いて、世界第 1 位に踊り出る。PSA は、自国シンガポールのコンテナ取扱量が、先行き減少傾向にある惧れがあり、海外港の事業に活路を求めている最中。昨年は、香港の港湾資産の買収に 10 億ドル以上の投資を行っている。ベルギーのアントワープ港オペレーターは、現在 P&O と PSA の 2 社で独占されているため、PSA の P&O 買収は、競争法関係当局からの厳しい審査を受けることになるだろう。（アントワープ港以外では、このような事態は発生しない。）（FT.com, 1/10/2006; wsj.com, 1/11/2006）

右が、過去 6 ヶ月間の P&O チャートである。

DP World の買収意図表明以来株価が急騰している。1 月 12 日の株価は 499.25p と最高値をつけている。過去 12 ヶ月間の最安値は、2005 年 5 月 9 日の 263p。



（3）英国 東部港湾開発 進展

運輸大臣 Derek Twigg が、England 東部 Harwich の Bathside Bay 新コンテナ港建設計画を承認するつもりであると表明していると、地域開発業者が語っている。

一方、欧州委員会は、Great Yarmouth 外港開発のアクセス航路等の建設に必要となる公的資金

は、違法な国家補助には該当しない、と断定した。 どちらの話も、英東部港湾開発進展に弾みをつかせるものである。(FT.com, 1/9/2006)

陸運&ロジスティックス

(1) フォルクスワーゲンのヨーロッパ レンタカー社 売却に6社がビッド

欧州最大の自動車メーカー、Volkswagen 社のレンタカー部門 Europcar の売却に、6社がビッドしている。6社とは、ライバル社のドイツ Sixt、米レンタカーEnterprise、プライベート エクイティグループの Cerbus, Cinven, Carlyle, Merrill Lynch Global。Europcar の売却価格は、25 億ユーロ（負債込み）(3,300 億円) に上ると見積もられている。VW は、収支改善のために、大幅なレイオフとドイツ工場の幾つかの閉鎖を含むリストラを検討中で、Europcar の売却益は、このリストラ資金に充当される模様である。GM や Mercedes に於ける同様のレイオフでは、退職者1人当たり 8 万ユーロ (1,040 万円) ~11 万ユーロ (1,420 万円) のコストが発生している。VW は、VW 株 18.6%を取得したポルシェから、CEO と CFO の送り込み要求を突きつけられており、リストラ計画以外に、大きな難題を背負い込んでいる。VW は、先月、同社の IT サービス事業を、Deutsche Telekom に売却した。昨年9月に、Ford が所有していた Hertz が、Clayton Dubilier & Rice, Carlyle, Merrill Lynch のバイアウト部門に 150 億ドル (1兆 6,500 億円、負債込み) で売却されている。1989 年以降、これが最大のバイアウト。2003 年には、Cerberus が、米レンタカーANC (Alamo と National ブランド保有) を\$230m (255 億円) で買収している。

Europcar は、2004 年に、前年を+16%上回る税引き前利益 8,400 万ユーロ (109 億円) と、収入 11.7 億ユーロ (1,525 億円、前年比+6%) を計上している。そして、VW やその他の自動車メーカーから、23 万台の自動車を購入している。(FT.com, 1/2/2006)

(2) 米最大小口貨物輸送業者 イエロー ロードウエーが中国でトラックを走らす

米国の小口貨物トラック ジャイアントの Yellow Roadway が、中国で自社所有トラックを走らす事を計画している。その為に、誤解を生じる恐れのある現在の企業名を、YRC Worldwide に変更する。近代的なトラック (初期段階 100 台以下) でもって、中国に於ける米資本企業の数社の工場と流通センターと、上海港を結ぶ事を計画している。Yellow Roadway は、既に中国との合弁企業を立ち上げているが、自前のトラックは、中国では未だ保有していない。(wsj.com, 1/3/2006)

(3) 北京：地下鉄空港線建設着工へ

北京の地下鉄空港線の建設が、06 年 1 月中旬に着工される。同路線は、全長 27.3 キロで、

08年6月に開通予定。報道によると、同路線の最高時速は100キロで、東直門から首都空港第3ターミナルまでの所要時間はわずか16分間。フィージビリティ・スタディー (FS) のレポートによると、乗車運賃は今のところ20元と設定されているが、最終的な価格は物価部門により決定される。同プロジェクトの総投資額は54億円で、5社が共同出資する。北京で初の政府が投資を行わない地下鉄路線となる。(XFN) (2006年1月10日毎日新聞)

2008年の北京オリンピックまでに、スポーツ施設を除いて、北京政府は、総額350億ドル(3兆9,000億円)以上をインフラ整備に投資する。(channelnewsasia.com, 1/9/2006)

(4) レンタカーにE-Zパス 米国で

Highway Toll Administration LLC社 (Green Neck, NYC) が、レンタカーに装備する、E-Z Passの如くの有料道路料金所の自動通過装置(日本のETC)を開発した。このシステムの利用料は、高速道路料金に加えて1日1.5ドル。BudgetとAvisレンタカーを所有するCendantは、この装置の採用を検討している。(wsj.com, 1/10/2006)

ホテル&リゾート

(1) 2006年のレジャーセクター 今年の紆余曲折のまともに大忙し

幾つかのトランザクションの完了が待機し、レジャー業界には高い自信がみなぎり、向こう数ヶ月間の、このセクターに対する期待は大きいものが有る。

先ず、間もなくHilton Hotel Corp. (米) のHilton Group (英) の買収手続きが完了するだろう。そして、これに伴い、Hilton GroupのベッティングアームのLadbrokesが、Hilton GroupのLON証取上場を譲り受け、米国のベッティング市場への参入を狙うだろう。Ladbrokesは、十分なキャッシュを保有して、米国賭博企業の、例えばSportbetとか、コスタリカベースのBentonSports.comの買収に乗り出すかも知れない。Ladbrokesは、英国内で、英国最大のビンゴオペレーターのGalaと、英国第3位のブックメーカー(私営馬券業者)Coral Eurobetの連合軍からの挑戦を受けている。

Galaは、昨年10月にCoralを22億ポンド(4,400億円)で買収した。この買収は、英国の賭博関連法の緩和と時を一にしている。法の緩和で、ビンゴとカジノ運営企業は、より多くのスロットマシンを提供し、より長く営業し、そして初めて広告が出来る様になったので、2006年は、その効果が生まれるだろう。2005年の最大の出来事の一つは、PartyGaming, Empire Online, 888が、全て夏に上場を果たした事である。ドットコムバブル崩壊後見られなかった、投資家の期待が初めて叶えられた、少なくとも上場当初は。PartyGamingは、上場後数週間は、Marks & Spencerと肩を並べる時価総額を誇ったが、9

月に株価が急落、この影響で、オンライン ゲーム セクターの株価全般が低迷した。Empire Online は、上場後の初値からの継続した株価の値下がりに見舞われている。株価下落の原因は、PartyGaming の契約不履行によるものだと、ジブラルタルの裁判所に PartyGaming を提訴している。(PartyGaming 本社はジブラルタル) この訴訟は、2006 年中続くだろう。2006 年は、レジャー セクターの、3 つの最も確立したプレイヤーに変化が起きるかもしれない。成長するビンゴとカジノの事業に加えて、Hard Rock Café を所有する Rank Group は、いったんフィルム プロセッシング アームの Deluxe を売却すると、分解されてしまうだろう。InterContinental Hotels Group の株主も、仮に米国のホテル オペレーターの Starwood が IHG 買収に動くならば、ジレンマに陥るだろう。Starwood は、中規模市場のブランドでもって、アジアに於けるホテル展開拡大をしたがっている。Holiday Inn ブランドを所有する IHG は、このオファーに抵抗出来ないかも知れない。2006 年に、乗っ取りの憶測の脚光を浴びるのが Whitbread である。プライベート エクイティグループ達が、Whitbread を買収して、保有しているブランドの切り売りをしたがっている。Whitbread は、幅広いポートフォリオを持っているが、バジェット ホテルチェーンの Premier Travel Inn のみしか好調でない。CEO Alan Parker は、売却なんて考えられないと言っている。これ等のブランドの成績が上げられないならば、2006 年は、本当に面白い事になるだろう。

(Whitbread は、Pizza Hut, Beefeater, Marriott UK, Costa, TGI Friday, Travel Inn, Brewers Fayre, Maredom, David Lloyd Leisure Club, Britvic Soft Drinks, Brewers, The Whitbread, Book Awards のブランドを所有する。) (FT.com, 12/27.2005)

(2) PBL(豪) シンガポールのカジノ リゾート プロジェクト入札競争から撤退

豪州メディア ジャイアンツの Publishing and Broadcasting (PBL) は、マカオの Melco International Development (マカオ賭博王の Stanley Ho ファミリーが所有) と組んで入札をする予定でいた、シンガポールのカジノ 総合リゾート プロジェクトから撤退する事を決定した。投資に見合うリターンが確保されない事が撤退の理由。シンガポールのリゾートプロジェクトの場合、精々15%~20%のROIしか期待出来ないのに対して、マカオプロジェクトの場合は、40%が見込めると言う。PBL と Melco は、マカオ Cotai Strip で建設中の大規模総合リゾート “City of Dream” の合弁事業に、リソースを集中させる。PBL 連合の撤退により、シンガポールの Marina Bay(注)カジノ 総合リゾート プロジェクト (Merrill Lynch は開発費 30 億ドル≒3,300 億円と推定) の入札レースには、マレーシアの Genting, LAS の MGM Mirage, Las Vegas Sands, Harrah's Entertainment の 4 社が残っている。米国の賭博企業には、シンガポールのデベロッパーが付いている。MGM に Capital Land (国営)、Sands には City Developments, Harrah's には Keppel Land (国営) が参加している。(注) SIN のリゾートは、Marina Bay と Sentosa の 2 カ所に建設される。現在入札手続きが進行しているのは、Marina Bay プロジェクト。Marina プロジェクトの最終入札締め切

り日は3月31日。4社の内幾つかは、Marinaで落札出来ない場合は、Sentosaプロジェクトにビッドすると言っている。(FT.com, 1/3/2006)

(3) ラスベガス スターダスト リゾート 新リゾートに衣替え

LASで、もう1つのメガ開発計画が進んでいる。Boyd Gaming Corp.は、1958年に建築されたStardust Resort & Casino(1,500室)を、2007年初めに取り壊し、このLas Vegas Stripの北側の跡地(63エーカー)に、40億ドル(4,400億円)をかけたホテルとカジノのコンプレックスを建設する。このプロジェクトは“Echelon Place”と呼ばれる。3,300室のホテル群を中心としたEchelon Resortは、2010年の竣工を目指す。香港のShangri-La Hotels & Resorts(400室)、NYCのMorgans Hotel GroupがブティックホテルのDelano(600室)とMondrian(1,000室)ブランドの2つのホテルを建設する。(wsj.com, 1/4/2006)

(4) スターウッド、ヤフーと組んで ホテルにインターネット ラウンジを作る

ブランドの差別化の新しい方法を探している、Starwood Hotels & Resorts WorldwideとYahooは、2つのSheratonホテルでYahooインターネット ラウンジのテストを開始している。これは、Yahoo Link@Sheratonと呼ばれるもので、Sheraton BostonとSheraton San Diego Hotel & Marinaのロビーに、このサービスの為の特別なラウンジを設定している。ラウンジは、一部はビジネス センター的で、一部はインターネット カフェ的なもので、デスクトップのワークステーションと、ゲストのラップトップのプラグイン施設が設けられている。インターネット アクセスは無料で、ワイアレス環境も整っている。6ヶ月間のテストを経た後、成功するのであれば、全Sheratonブランドに展開拡大する。(wsj.com, 1/9/2006)

(5) 2005年のマカオ入り込み客 18百万人を超す

南アジアの賭博メッカ、マカオへの訪問者が、昨年、1,870万人に達した、とマカオ観光当局が1月11日発表した。過半の1,050万人が、隣国中国からの訪問者であった。しかし、訪問客個人は、滞在期間は比較的短く、消費額も大きく無いようだ。マカオツーリズムの部長は、訪問客1人の1日当りの消費額は凡そ200ドル、と言っている。10数店あるカジノの収入は、昨年のLASの収入75億ドル(8,250億円)に近づく事が期待されている。(channelnewsasia.com, 1/11/2006)

その他

(1) バイアグラ全出荷にICタグ貼付開始 米国で

製薬会社のPfizerは、人気商品である抗インポテンス薬バイアグラの、米国内の全出荷に

IC タグ (RFID) の貼付を開始した。 IC タグ貼付により、多く出回っている偽造バイアグラの撲滅を狙う。 インターネットで販売されているバイアグラの半分は偽造。 薬業界で、IC タグの使用を開始したのは Pfizer が初めて。(FT.com, 1/7/2006)

(2) 異彩を放つ 世界の 10 ブランド

ラスベガスのショーのスポンサーになっている Strabucks, Tesco, Wal-Mart, Easy-プロダクト等のブランドには、少々食傷気味になっているが、多くの人達には余り気づかれない、以下の 10 ブランドが、2006 年に異彩を放つだろう。

1. Sugoi (加)

スポーツ用品店 引き締まったデザインと巧妙な素材の組み合わせが魅力。

2. AC Hotels (スペイン)

スペインで急速に展開しているホテル チェーン。 合理的な値段、モダンなデザイン、簡潔なサービスが売りのホテル。

3. Austria

ニッチプレイヤーの Austrian 航空、Tirol-Voralberg 地方の超モダン建築、印刷・Web・放送に活躍するスーパー リジョナルのメディア プレイヤー達、オーストリアが元気。

4. Mitsuoka (日)

レトロ デザインで有名な、日本のニッチな自動車車体メーカー。

5. SBS (豪)

国際ニュース放送、地方色あるグローバル ニュース ブリテン、ホットドッグ シリーズ、国際的なドラマ・コメディ・映画 が、確実にロイヤルな視聴者を増やしている。

6. Heschung (仏)

Church's, Tod's, Lobb, J.M. Weston が高過ぎるのなら、Heschung のガッシリ頑丈なデザート ブーツから繊細なウオーキング シューズが有る。

7. Tsutaya (日)

六本木ヒルズの TSUTAYA に行けば、簡単に数時間を過ごせる。 ミュージック・映画・雑誌・デザイン/ライフ スタイル ブック、何でも揃っている。

8. Schiesser (独)

独以外ではなかなか入手できないが、Schiesser のうね織りのブリーフを穿いたら、他の下着は捨てなければならない。

9. Natural Lawson (日)

日本のハイ ストリート展開には、プロダクト ミックスのより洗練さが必要となるようであるが、英・仏・西・独・襖のサービスが行き届いていない通りでは、流行る事間違いない。

10. Skeppshult (スウェーデン)

スウェーデンの自転車ブランド。 郊外の通勤者には打ってつけの自転車。 ストック

ホルムやマルモの通りの定番ブランドであるが、レース バイクやマウンテン バイクが溢れている所では、重宝な自転車となるだろう。 (FT.com, 1/7/2006)

編集後記

200 号の TD 勉強会の「情報」を発行した。 第 1 号は、今から 4 年ほどの前の、平成 14 年 7 月 19 日である。 この第 1 号は、写真や図表の全く無いテキストのみの、タッタの 4 ページのモノだった。 当時の情報ソースは、隔週発行の米国業界紙 **Travel Distribution Report** の 1 誌のみであった。

それが今では、写真と図表を多く挿入し、ビジュアルに訴え、ニュースソースも、業界紙、新聞、コンサルタントのレポートと、米国を中心に 10 以上から入手している。

そのために、メール配信では、3 メガを上回る重いモノとなってしまう、圧縮ソフトは使用するものの、受け手にも負担をかけてしまうようになって来ている。

そこで、200 号を発行した、丁度区切りの良い時でもあるので、TD 勉強会のホームページ www.e-tdb.com を立ち上げる事にした。 このサイトで、過去の「情報」を網羅した、TD 勉強会アーカイブを作成した。 本来ならば、これに、検索機能を付けるべきであったかも知れないが、諸般の関係でこれを諦め、その代わりに、全号の目次集を付ける事にした。

再来月の 3 月までは、トライアル期間として、このサイトを、JAL グループで働く人達の誰にでも開放する。

www.e-tdb.com にアクセスして、ID は “jltrial”、パスワードは “ezawctj” を使って、サイトに入る事が出来る様にしてある。 3 月からは、ユーザー登録制に変更するので、希望者

は、事務局info@e-tdb.comまで連絡して欲しい。 連絡を頂戴した後に、専用のIDとパスワードを発行する。

暫く様子を見た後に、現在の毎週金曜日に配信している e-メール マガジンの、廃止を検討する事としたい。 (H.U.)

TD 勉強会 情報 200 (以 上)

情報 199 平成 18 年 1 月 6 日 訂正

ページ 22 1株当たり利益 4.53_キン → 4.53_ドル

ページ 23 ②・・・予約プロセスの競争の時代 → 予約プロセスの機能開発競争の時代

ページ 23 ③・・・2005 年は、1,600 機以上 → ……1,800 機以上