平成 18 年 5 月 26 日

TD 勉強会 情報 219

1. 連載　欧州（主に英国）オンライン旅行市場の現状（１）
2. テレビとパソコンの融合は、本当に到来するのか？
3. 携帯へのコンテント提供は、一体 何が成功するのか？
4. サウスウエスト、航空会社で初のブログ立ち上げ
5. 其の他のニュース

Can TV’s and PC’s Live Together Happily Ever After?

（nytimes.com, 5/14/2006; 関連記事　P-5参照）

PhoCusWright, May/2006

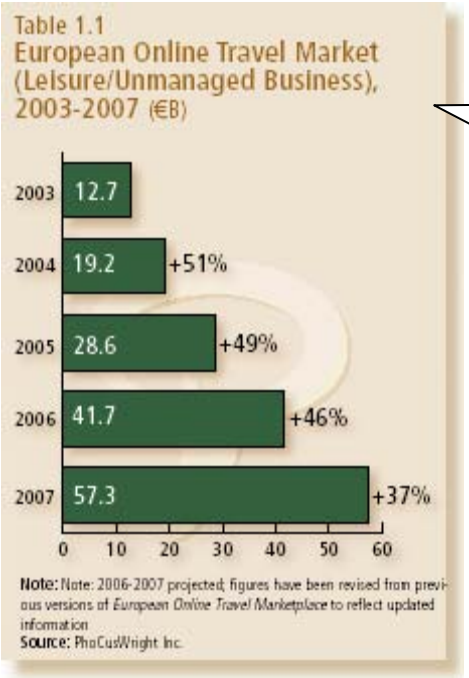
1. European Online Travel Marketplace: Focus On The United Kingdom

連載　欧州（主に英国）オンライン旅行市場の現状（１）

PhoCusWright が、欧州のオンライン旅行市場、就中、英国の現状についてレポートしている。　TD 勉強会では、このレポートを、連載により、図表を中心にして、その骨子を抜粋する事を試みてみる。

Overview: The European Online Travel Marketplace

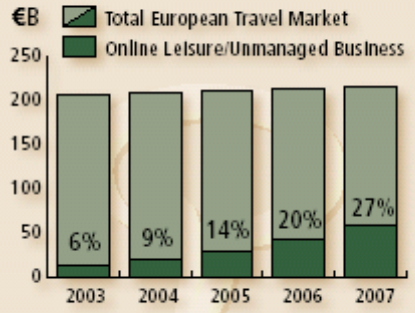
欧州オンライン旅行市場は、多くのローカル市場の集合した市場であるが、旅行業界を、所謂“Travel 2.0”と呼ばれる、革新的な機能と流通経路にフォーカスさせる事を可能にしている米国オンライン市場の発展レベルに急速に近づきつつある。　英国がオンラインの成熟度でトップを占めている。　そして、米国に匹敵するオンライン化率と洗練された旅行オファリングを市場に提供している。　フランスとドイツが英国に肉薄している。　その他の欧州諸国の市場は、まだ十分な市場の成長を遂げていない。　そして、分散化されたサプライと強力なレガシー プレイヤー達が市場の全体像を形作っている。



欧州オンライン旅行（レジャーと非管理法人旅行）市場は、286 億ﾕｰﾛ（４兆円）（2005 年）の規模に達している。　そして、来年には、更に+37%増加して 573 億ﾕｰﾛ（8 兆円）の規模に達するだろう。

米国のオンライン旅行市場（レジャー+アンマネッジド）規模は、650 億ﾄﾞﾙ（7 兆 1,500 万円）で、オンライン化率は、29%（何れも 2005 年）となっている。2007 年には､938 億ﾄﾞﾙ(10 兆 3,150 億円)、オンライン化率 38%に拡大する予測されている。

Table 1.2
European Online Leisure/Unmanaged Business Travel as a Percentage of Total Travel Market, 2003-2007



Note: 2006-2007 projected
Source: PhoCusWright Inc.

大幅な成長の結果、欧州旅行市場のオンライン化率は、2007 年には、27%に拡大するだろう。

英国が欧州オンライン旅行市場の 1/3 を占めている。　しかし、市場の成熟度の進展と、各国市場の発展で、そのシェアーは、徐々に低下し、2007 年には 30%を割り込むだろう。（2004 年の英国シェアーは 49%であった。）

Table 1.3
European Online Travel Market (Leisure/Unmanaged Business), Market Share by Country, 2005 and Projected 2007

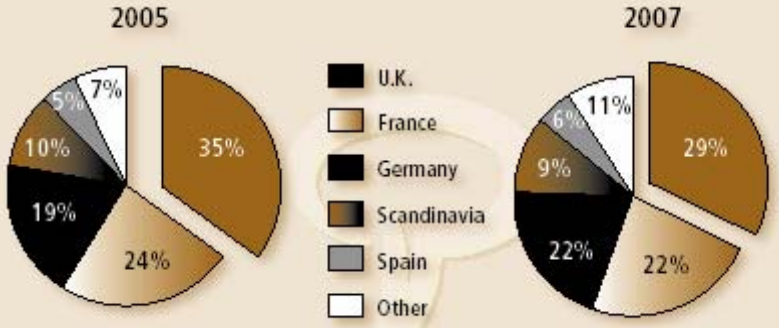
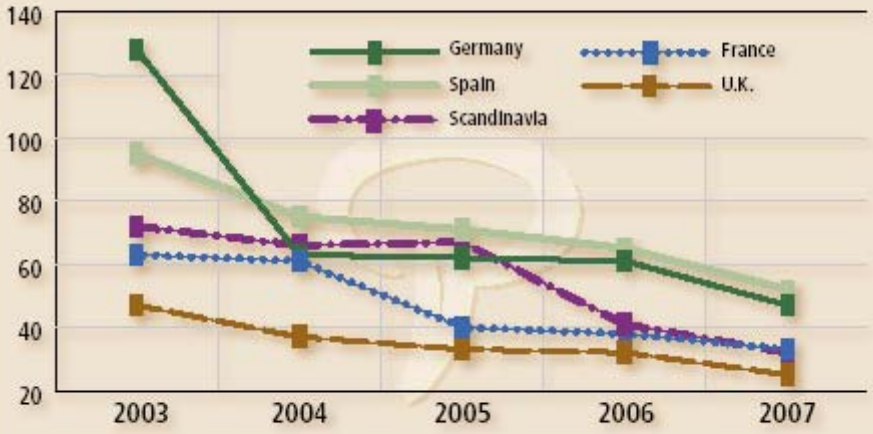


Table 1.4
European Online Travel Market (Leisure/Unmanaged Business), Growth Rate by Country, 2003-2007



Note: Note: 2006-2007 projected
Source: PhoCusWright Inc.

欧州の旅行市場の成長を動かしているのは、以下のキー ファクターである。

- ツアーオペレーターが、自分自身のチャネル経由で、最大のマージンのプロダクトを流通させる事に照準をシッカリ合わせている。 彼等は、オンライン旅行社に挑戦して、旅行の単品素材、ダイナミック パッケジング、第三者インベントリー、をオンライン販売に移しつつある。
- 伝統的航空会社は、運賃構造を単純化し、オンライン ケーパビリティーを拡張して、LCC の基本的な運営形式を模倣し始めている。
- これ等の両セグメントのオンライン化は、確立されたプレイヤー達によって、米国よりも少なくとも 1 年遅れて、特に英国が積極的に動かしている。 検索とディール パブリッシングのプロフィールを向上させている。
- 消費者のオンライン旅行ショッピング習慣への検索行為の同化（integration）は、オンライン旅行市場の成熟の過度期的段階に発生する。 LCC の出現と、米国オンライン プレイヤー達の市場参入によって、英国が、欧州に於けるオンライン市場発展のトップ ランナーとなっている。
- 米国のコングロマリット Expedia, Sabre, Cendant 全てが、欧州主要企業の買収や、そして／或は、欧州オンライン旅行社市場へコミットしている。 米国のサプライヤー達は、米国アウトバウンド旅行市場獲得の為に、欧州域内のビジネスに加えて、彼等のオファリングを広げている。
- 国のブロードバンドとワイアレス促進政策がモバイル機器経由の販売を先導しているが、モバイル販売は、Web サイトに比較して、まだまだ機能的に劣っている。 アベイラビリティーと利用が広まらない限り、ディストリビュターのモバイル販売は拡大しないだろう。 グローバル旅行企業は、彼等のオンライン ビジネスを成長させる為に、欧州に投資している。
- 国々によって、オンライン旅行市場の発展度合いは異なっている。 ツアーオペレーター、旅行社、メディア企業、オンライン ビジネスの全てが、彼等が事業している国の市場で重要な役割を担っている。 夫々の市場は、ユニークな競争環境を持っている。 欧州オンライン旅行市場を、十把一絡げで論じる事は、到底出来る事ではない。

■ － 次号に続く －

nytimes.com, 5/14/2006

2. Can TV's and PC's Live Together Happily Ever after

テレビとパソコンの融合は、本当に到来するのか？

ゆっくりであるが確実に TV 番組や映画が、インターネット経由で流通され始めている。過去数週間の間にも、色々なこの手の動きが起きている。
Warner Brothers が、ファイル シェアリング サイトの BitTorrent 経由でダウンロード出来る映画やショーの過去のヒット作数百を、有料で利用可能にすると発表した。
Fox Entertainment は、iTunes を使っているメジャー ネットワークに仲間入りして、ダウンロード可能な“24”や“Prison Break”を販売する。
TiVo は、オンライン ビデオ用品販売の Brightcove と提携して、TiVo のセットボックス経由で、TV でインターネット アクセスを可能にすると発表した。
ABC と CBS は、彼等の Web サイトで、最もヒットしたショーの幾つかのストリーミングリプレイを開始し、それに対する広告主を募集している。

これらの先行者のビジネスモデルは、まだ大きな収益を上げるまでには至っていないし、解決しなければならない法的問題も残っている。 しかし、映画やショーを適法にオンラインで広く一般に流す事によって、TV 業界が、海賊版ビデオやファイル シェアリングを実施しているティーン達へ対抗出来るようになる事だけは、明らかに確かな様だ。

ファンシーな TV モニターとブロードバンド接続により、究極的には、誰でも簡単にお気に入りの TV 番組や映画をネットからダウンロードする事が、次には出来る様になるだろう。(そして、ケーブルや衛星 TV の契約を破棄するか、或いは、少なくとも、ケーブル業者を、より小型でアピール出来るチャネル パッケージの提供へと向かわせるだろう。)

このコンバージェンスは、全く誰もが賛同する。 60 吋のプラズマ TV で、インターネット サーフィンをしたり、La-Z-Boy に座って e-メールをしたりする以上の事が出来る様になる。 全ての話が、上手く行っている様だ。 コンピューターをモニターするのにも使える、高画質 TV の販売が増加している。 今年初めて、ディジタルセットの販売が、アナログセットを上回った。(Consumer Electronics Association) そして、米国所帯の 40%以上が、ハイスピード接続を採用し、更にこの数は増えている。
家電業界や Microsoft や Intel のテクノロジー ジャイアンツ達は、パソコンと TV を結び付ける機器の開発に、今までの倍以上の時間と金を投資している。 Apple や Hewlett-Packard や Cisco System は、既に TV で Web ビデオを見ることが出来る、初期的な装置を開発済みである。 Sharp は、先月、インターネット サーフィンが出来る高画質 LCD スクリーン

の TV（ハード ドライブ付き）を日本市場で提供開始した。（或るスタジオ幹部は、来年の今頃には、この種の TV が大流行するだろうと言っている。　そして、Apple が、最も先進のバージョンを開発中と言われている。）

しかし、TV とパソコンのコンバージェンスは、本当に起こるのだろうか？　色々な活発な動きとは裏腹に、茶の間の TV でインターネットするのは、そんなに直ぐは実現出来ないのかも知れない。
ポイントとなるのは、音楽ファンが欲している新しい方法を十分に解決しないで、訴訟を避ける為の法的問題を重視し過ぎた音楽業界の失敗の轍を踏まない事だ。　音楽の流通方法と、ネットワークやスタジオが問題視している TV やビデオのそれは、そんなに似通っている訳ではない。　Warner や大手ネットワークのベンチャーの方法は、一般的な TV を代替するモノではない。　これは、デスクトップや携帯に流通する新しい魅力有る市場を伴って、賃貸 DVD やその販売を代替するモノなのだ。

Bain & Company のメディア コンサルティングのヘッド David G. Sanderson は、人々が、彼等のお気に入りの番組を、直ぐには TV にダウンロードしない 4 つの理由を挙げている。
① ブロードバンドのインフラの制約、（limitations in broadband infrastructure）
② 電機メーカーの、マスに訴える事が出来る製品の低い完成度、（the degree of readiness among electronics makers to provide a product with mass appeal）
③ 消費者の習慣、（the behavior of consumers）
④ TV ecosystem のプレイヤー達の検討課題、（the agenda of the players in the TV ecosystem）

最初の 2 つの問題は、基本的には、　―　インターネット ベースのネットワークと装置は準備されているのか否か　―　の問題であるが、投資と革新的な技術開発が継続される限り、この問題は解決されるだろう。　大容量のビデオをネットで流した際のログジャム（logjam）や、ヘビー ユーザーの大きな容量消費のための料金を、通信会社に支払わせるのか、と言う“net neutrality”の未解決な議論が、依然として存在している。
後段の問題は、　―　消費者の習慣と確立したプレイヤー達について　―　であるが、これは、実際より複雑な問題である。　消費者の問題は、十分な人達が、数十から数百にも上るケーブル TV のチャンネルを諦めて、インターネット上の番組を購入するのかどうかと言う問題だ。　そして、これは、彼が述べている業界構造、つまりケーブル ネットワークが、保証された毎月のサブスクライバー収入を諦めなければならなくなるリスクを犯してまで、自由奔放なインターネット代替手段を採用するのか、と言うポイントと密接に関連する。　Time Warner Cable の CEO Glenn A. Britt は、「現実的には、現在のケーブルのオファリング　―　連続的な数百のチャネル　―　が、インターネット上で複製される（replicate）とは思っていない」と言っている。　「その理由の一つは、インターネットに

そのボリュームを取り扱う事が出来る物理的な容量が不足している事だ」、「しかし、勿論、金と時間をかければ、この問題は解決する事が出来る」、「しかし、ニつ目の問題は、我々が、実際、TV の流通チェーンで、既に重要な経済的機能を提供してしまっていると言う事だ」、と Britt は言っている。

ケーブル ネットワークの、毎月数百万ドルに及ぶサブスクリプション フィーが直ぐさま危うくされる事は無いだろう。 iTune 或は Google Video 経由で販売されている TV 番組の画質は、ケーブル各社が提供しているのとは、ズーット劣っている。（高画質 TV ショーの人気の高まりは、人々がより高い品質を求めている事を示している。） Sharp が日本で販売している新型 TV 、Internet Aquos（有線でアクセスする）でさえ、画質は劣っている。しかし、画質の問題は、ケーブル ネットワークのサブスクリプションフィーのリスクとは多分関係がないのかも知れない。
TV とパソコンの、真の融合の実現迄には、少し待たなければならない様だ。 しかし、このテクノロジーを開発している人達は、この実現を簡単には決して諦めない。 ■

nytimes.com, 5/21/2006

3. For Tiny Screens, Some Big Dreams

携帯へのコンテント提供は、一体 何が成功するのか？

携帯電話へのコンテント提供に、多くのメディアやエンタメ企業が試行錯誤している。 ゲームと携帯アプリケーション専門の Digital Chocolate（San Mateo, Calif.）が、携帯用のクリエイティブなゲームを開発している。 この会社は、Trip Hawkins（元 Apple Computer 社員＝社員番号 68 番、52 歳）が 2003 年に興した会社で、ビデオ ゲーム専門メーカーだ。この会社には、ベンチャー企業 2 社と元 AOL Time Warner CEO の Robert W. Pittman が 2003 年に$8.3m（9 億円）と、その他の投資家が 2004 年に追加$13m（14 億円）を投資している。この会社は、収支状況を公表していないが、来年には黒字化できると言っている。

彼は、「コンテントだけでは生きていけない」、「何か、それに付け加えなければいけない」、「ソーシャル コネクションが、全てに勝るだろう」、と言っている。 そこで、Digital Chocolate は、奇麗な絵 或いは 練り上げた物語的なモノ無しで、可能な限り使い勝手の良いローテクのゲームを開発する事にした。 最新作のゲームでは、ユーザー間同士の会話を弾ませる様にデザインされている。 M.L.S.N.（Mobile League Sports Network） Sports Picks では、little friendly talking の会話が行われる様に設計されている。

Trip Hawkins, center, chief executive of Digital Chocolate, whose cellphone games are designed to foster conversation and encourage other interaction among users.

この双方向性のスポーツ ゲーム ショー（月間 2.99 ﾄﾞﾙする）では、友達とスポーツの結果 ― San Antonio Spurs の Tim Duncan は、次の試合で何点得点するかなどの ― を当てっこするゲームが採用されている。 この様なユーザー間のコネクション、即ちソーシャルなインタラクションは、コストをかけた古典的コンテントよりも儲かると、Hawkins は言っている。 彼は、「最初の携帯のヒット作は、完全に新しく作られた創造的な物になるだろう」、「新しい媒体で、何か本当に確立した物を作りたいのならば、他の媒体で使用されたモノの焼き直しや、セカンド クラスのコンテントでは駄目だ」、と主張している。
言わずもがなであるが、多くのエンタメとメディア会社の人達は、この意見に賛同しない。ハリウッドからコネティカットの Bristol（ESPN 本社が有る所）に至るまで、多くの会社が数百万ドルの金を投資して、彼等が現在保有している TV・映画・ゲーム・ニュース・情報や新しい携帯用番組を作成して、それを、小さな画面に収容し様としているのだ。

ESPN＝Entertainment and Sports Programming Network = ABC（80%）と Hearst Corporation（20%）が保有するスポーツ専門メディア企業（24 時間放映ケーブル TV 企業）。 ABC は、1996 年に Disney に完全買収されている。

ABC の“Lost”のクリエイティブ チームは、携帯用の 2～3 分のビデオ日記（video diary segment）を編集している。 CBS は、携帯向けに作成したメロドラマを売り込んでいる。 先週 HBO の Entourage は、2 つのキャラクター（Turtle と Johnny Drama）の手柄話にフォーカスした携帯用エピソードの放映を開始した。 そして、NBC は、砕けた deadpan humor（無表情な、何食わぬ顔で行なう演技/喜劇）をベースにした casual game を、今夏に、市場に出す事を計画している。

Digital Chocolate games include Tower Bloxx.

米国市民のどれだけが携帯コンテントに群がるのか、そして、既にかなりの通話料を支払っている人達が、どれだけ余計に携帯コンテントに消費してくれるのかは、依然として良く判っていない。　アナリストは、米国では、まずまずの品質のビデオや音楽が聞ける第3世代の携帯3Gを所有している人達は、タッタの約500万人と推定している。　タッタの約200万人が、月額10ﾄﾞﾙ～25ﾄﾞﾙする、データとビデオのパッケージを契約している。　ボストンのリサーチ会社Yankee Groupは、昨年の、純粋な携帯用エンタメのゲーム・音楽・ビデオの収入は、約5億ﾄﾞﾙ（550億円）で、無線キャリアの収入の5%以下だったと推定している。そして、データ収入は、音声収入の小さな部分しか占めていないと言う。　もう1社の調査会社eMarketerは、携帯でビデオを見る人達が増加していると言っても、2009年になってさえも、1,000万人以下しか携帯のプレミアムサービスを購入しないだろうと予測している。

これらの調査データは、寧ろHawkinsを勇気付けている。　彼のこの夏のリリース最新作The Hook-Up: Ava Flirtingは、ネット上で仮想人間（avatar）を作り出すゲームだ。　自分が作り上げたavatarは、PG-13セッティングで、他人のavatarとインタラクトする。　月間2.99ﾄﾞﾙを支払えば、髪の毛色から靴の選択まで、自分の思い通りのavatarを作り上げる事が出来る。　そして、カッコ良いナイトクラブから図書館までの色々な場所（仮想空間）へavatarを連れて行くことが出来る様になっている。　このゲームは、avatar間同士のテキスト メッセージの交換から、もしかしたら、現実の世界でのデートさえ実現する潜在性を秘めている。
Hawkinsは、携帯は、ビデオや音楽や一般的なゲームを楽しむには、画面が小さ過ぎて向いていないと言っている。　多分、自分のクリエイティブなコンテントに自信を持っているからだろう。

未だ小規模に過ぎない収入にも拘らず、携帯コンテトは、伝統的巨大複合メディア企業の経営者達を喜ばせている。
CBS Corporationの CEO Leslie Moonvesは、アナリストとのコンファレンス コールで、“Survivor”と“The Late Show With David Letterman”のビデオ クリップスを含むVCastネットワーク上のCBSマテリアルを Verizon Wireless携帯で見せる契約が、今年 $3m（3.3億円）のサブスクリプション収入をもたらすだろう、と語っている。
News Corporationの社長兼COO Peter F. Cherninは、先月のMilken Instituteコンファレンスで、Foxの“24”シリーズのモバイル用に短編化されたものが、世界のワイアレス キャリアからの支払のお陰で、額は明らかにしなかったが、採算ベースに乗っていると語っている。　そして、ミニチュア版の最新作シリーズ“Prison Break: Proof of Innocence”で、Foxは、スポンサーシップとproduct integration（プロダクト プレイスメント = 広告主製品の番組内使用？）のパッケージを、トヨタに販売したと発表した。

Digital Chocolate の Hawkins と、Fortune 500 の経営者達の間で、この新しい媒体について、理論的に意見の一致を見ている点は、TV の様なその他の媒体の番組を、リメイクして携帯にポンと持って来ても、携帯の特性（テキスト メッセジングの様な）を全く利用出来ないのだから成功しない、という点だ。　しかし最初は、多くの企業は、新しい物を作るよりは、過去に作られたモノを流用する事に努力している。　その為、時々は、クリエイティブの品質に疑問が残るモノが登場している。　Fox のミニチュア シリーズの初期のレビュー（“mobisode”と言う登録商標が付けられている）は、特別に大きな人気は得られていない。　ヒットした“24: Conspiracy”は、携帯用のリメイクにショーの演出家と出演俳優達の協力を得ないで作られた。　TV 番組を、ただ 2 分間に圧縮したに過ぎない。
品質の良い携帯用の番組作りには、演出家と俳優達の協力が不可欠だ。　ABC は、Screen Actors Guild を含む複数のハリウッドの俳優組合と、携帯番組作りで協力を得る為のアグリーメントを締結した。

HBO の販売マーケティング プレシデント Erick Kessler は、Cingular Wireless の HBO Mobile（月間 4.95 ﾄﾞﾙする）のサブスクライバー達が、日曜の夜のオリジナル TV シリーズのリキャップを直ぐに見たがっている事を発見した。　その結果、彼は、“The Sopranos”と“Big Love”の 5 分間番組を作って、翌日には、それを携帯で見られる様にしている。

メディア企業で、最も積極的にモバイルの世界に取り組んでいるのは、おそらく ESPN だろう。　消費者が要求するパーソナライズされた情報を、略、無制限に提供している。　そして、特別な専用携帯 Mobile ESPN を販売して、全ての顧客サポートを取り扱える様にしている。　彼等は、この携帯に賭けている。　使用料は、月間 39.99 ﾄﾞﾙー199.99 ﾄﾞﾙで、サブスクライバーは、ゲームのアップデート化や、ニュース速報、その他のマテリアルを見る事が出来る。　ビデオとニュース アラートを見る為には、追加料金 24.99 ﾄﾞﾙが必要になる。　勿論、最初の購入者は大のスポーツファンという事になるのだろうが、ESPN は、どの位の需要が存在するのかは、正直な話、良く分からないと言っている。

ESPN のエディターAnthony Mormile やその他の人達は、幾つかの携帯コンテントの特性を掴み始めている。　広角描写は馴染まない、スローモーションのクリップは歓迎される、最適な長さは 45 秒ー75 秒が、携帯のスイートスポットだ、と彼等は言っている。“Pardon the Interruption”のトークショーのビッグ フィニッシュの様な論争的な会話のショート クリップスが、ユーザー達に受けている。

全ての携帯コンテント プロバイダー達は、サブスクライバー獲得型なのか、アラカルト販売型なのか、広告掲載による無料コンテント提供型なのか、どのビジネスモデルが良いの

かハッキリ決めかねている。　彼等は、技術的スペシフィケーションが異なるキャリアに対応しなければならないと言う問題も抱えている。　そして、世界で最も小さい携帯画面商店街で商売をしなければならない。　更には、彼等は、ユーザーの参加型コンテントも開発しなければならない。

誰もが、アピールする事が出来る全く新しいコンテントを作らなければいけない事は理解しているのだが、それが一体全体何なのかを、今の所探しあぐねている状態だ。　■

Southwest Airlines Press Release, 5/22/2005

4. RD2 Helps Southwest Anilines Launch First Airline Weblog

サウスウエスト、航空会社で初のブログ立ち上げ

Southwest Airlines が、航空会社では初めてのブログ“Nuts About Southwest”（www.blogsouthwest.com）を立ち上げた。　このブログの制作には、ダラスの Web の設計と開発を手掛ける企業 RD2 Inc.が協力している。　Southwest のオペレーションからマネジメント迄の全てのレベルの社員が、このブログの制作に参加（寄稿）する。

色々な業界の企業が立ち上げているブログの目標は、企業とその属する業界に詳しい、或は､興味を持っている人達や顧客を､ブログを掲載する企業のサイトに呼び込む事にある。そして、そのブログを利用するユーザーのコミュニティーへ、最新の信頼置ける豊富な知識と、関連する情報を絶えず提供する事にある。

Southwest の目論みは、このブログを、Southwest の業界に置ける前向きな姿勢と企業文化＜spirit of fun, friendliness, warmth, efficiency＞のテスタメント（即ち信条表明の場）とする事にある。　IBM や GM のブログが意図しているのと同様に、Southwest ブランドの周りにコミュニティーを作り出す為のプラットフォームを、彼等の顧客に提供する事を目的としているのだ。　ブログの読者は、Southwest の社員達が書いた記事に対して、コメントを書き込む事が出来る様になっており、リッチなインタラクティブな会話を通じてユニークなカスタマー リレーションシップを作り上げる事が出来るシステムが採用されている。顧客は、このブログを見る事によって、Southwest の毎日の運航体制から、そこで働く社員達を良く理解するだろう。

このブログには、HTML, CSS, コンテント マネジメントの最先端のテクノロジーが使用されている。 信頼性と適合性とユーザビリティーを強調する為に、Southwest は、オープンソース マネジメント システム WordPress を、このブログを動かす為に使用している。 これは、ブログを書く社員達の使い勝手を良くする為に必要、且つ重要なツールだ。
RD2 は、以前に Southwest の革新的な“Adopt-A-Pilot”プログラムの為のブログ（ www.adoptapilot.blogs.com ）を立ち上げた経験を有している。 このブログは、先輩パイロット達が、自分達の飛行経験、受けた航空関連の教育、社内の情報を訓練生達へ知らせる事を目的としている。 ■

CSS Content Scrambling System

市販のDVD映像ソフトの多くに採用されていたデジタルコピー防止機構。 映像データにスクランブルをかけ、CSSデコーダを内蔵したプレイヤーでしか再生できないようになっている。 CSSではマスター鍵、ディスク鍵、タイトル鍵という 3 種類の鍵データが用いられる。 タイトル鍵はディスク内に記録されたタイトルごとに設定される鍵で、コンテンツの暗号化に使用される。 ディスク鍵はディスクごとに設定される鍵で、そのディスクで使用されるタイトル鍵の暗号化に使用される。 マスター鍵はDVD機器製造メーカーに個別に割り当てられる鍵で、これを使用してディスク鍵を暗号化し、ディスクの先頭に記録する。復号時にはDVD機器や再生ソフトが内蔵するマスター鍵でディスク鍵を復号し、ディスク鍵でタイトル鍵を復号してコンテンツのスクランブルを解除する。
再生ソフトでのマスター鍵の管理がいい加減なメーカーが存在したため、CSSはあっさり破られてしまった。 1999 年 11 月にノルウェーの数人のプログラマによって「DeCSS」というCSSスクランブル解除ソフトが開発され、インターネットなどを通じて世界中に公開された。このため現在ではCSSは使われておらず、DVDの映像タイトルにはCPPMやCPRMなどのコピー制御技術が使われている。（IT用語辞典 e-Words）

コンテンツ マネジメント システム 【CMS】

Webコンテンツを構成するテキストや画像、レイアウト情報などを一元的に保存・管理し、サイトを構築したり編集したりするソフトウェアのこと。 広義には、デジタルコンテンツの管理を行なうシステムの総称。 Webサイトを構築するには、テキストや画像を作成するだけでなく、HTMLやCSSなどの言語でレイアウトや装飾を行ない、ページ間にハイパーリンクを設定するなどの作業も行なう必要がある。 これらの要素を分離してデータベースに保存し、サイト構築をソフトウェアで自動的に行なうようにしたものがCMSである。 CMSを導入すれば、テキスト制作者はHTMLなどの知識を習得する必要はなく、デザイナーはテキストが更新されるたびに作業を行なう必要はなくなり、それぞれ自らの作業に集中することができる。 また、サイト内のナビゲーション要素なども自動生成するため、ページが追加されるたびに関連

するページにリンクを追加するといった煩わしい作業からも解放される。 CMSの中には、サイトのデザインを「テンプレート」(ひな型)としてあらかじめいくつか用意しているものもあり、これを使えば画像の作成やデザインなどを行なうことなくサイトを構築することができる。CMSには、作成できるサイトの自由度の高い汎用的なソフトのほかに、WikiやWeblog(Blog、ブログ)など、コンテンツの管理の仕方やサイトのコンセプトに特徴のあるソフトもある。 また、それぞれについて、企業のサイト構築に利用するための商用ソフトウェアや、無償で公開されているフリーソフトウェアがある。 Webサイトのホスティングの形でCMSが利用できるサービスもある。(IT用語辞典 e-Words)

5. 其の他のニュース

旅行流通 TD

（1）コンチネンタル航空、エクスペディアと戦略提携締結

Expedia と CO 航空は、オンライン旅行社と航空会社間の標準的な契約以上の、5 年間の戦略提携を結んだ。 この契約により、Expedia.com 及びその関連サイトは、CO の全てのコンテントとインベントリーにアクセスする事が出来る。 また、Marriott との契約と同様に、Expedia は、需要閑散期の一定の販売量（クオータ）超過に対して、CO から追加的な報奨金を得る事ができる。

これとは別に、CO は、Sabre と 5 年間のフルコンテント契約を締結した。 契約内容は、明らかにされていない。 これにより、Sabre が、契約更改を実施していない米メジャーは、AA 航空 1 社のみとなった。(DTW, 5/18/2006)

（2）モビッシモがインドに進出

旅行検索エンジンのMobissimoが、インドの消費者向けサイトwww.mobissimo.in を立ち上げた。 Mobissimoは、Orbitz、Onetravel、OctopusTravel、MakeMy Tripのオンライン旅行社と、インド市場をカバーしている内外の航空会社サイトの情報を集積して、エアー・カー・ホテル・アクティビティーの比較検索を実施する。 同社は、北米ではmobissimo.comを、フランスではmobissimo.frを運営している。(DTW, 5/18/2006)

（3）ユナイテッド航空、オプトイン協定を明らかにせず

最近数週間で、UA 航空は、メジャーの GDS 達とフルコンテント契約を締結した。 しかし、UA は、これらの契約が、旅行社に対する opt-in provision を含んでいるのか否かについて、他の航空会社と同様に、契約内容を一切明らかにしていない。 UA のスポークス

マンは、「契約内容の詳細は、UA と GDS 間の問題だ」、「我々の目的追及のために、柔軟性に富んでいる契約を締結できた」、と語っている。
Opt-in プログラムとは、Sabre が、AC と、Tango 運賃が GDS から削除される以前に締結していた契約と同様のモノで、一般的には、一定のフライト インベントリーへのアクセスのために、旅行社インセンティブの放棄を要求するプログラムを言う。 Sabre、Galileo、Amadeus も、最近締結した、彼等の航空会社間との契約更改内容について、堅く口を塞いでいる。DTW, 5/19/2006)

（4）アメリカン航空、流通代替業者フェアーロジックスと契約

AA 航空は、Sabre、Galileo、Amadeus の 3GDS と、GDS 契約更改を未だ実施していない。AA と Farelogix は、5 月 24 日、AA の予約システムと Farelogix のプラットフォームをダイレクトにコネクトする契約を締結した。 これにより、Farelogix ユーザーは、AA の全てのコンテントにアクセスし、予約する事が可能になる。(DTW, 5/24/2006)

（5）カヤックドットコム、マーケティングに$11.5m 出費

Kayak.com（Norwalk, Conn.）は、オフラインとオンライン両方のマーケティング キャンペーンに$11.5m（12.7 億円）を使う。 このキャンペーンは、米国では 6 月、英仏独では秋に実施される。 Kayak は、Accel Partners が主導する Series C ファイナンシングにより、$11.5m の資金を調達する。 これを含めると、Kayak は、2004 年の立ち上げ以来、General Catalyst Partners と Sequoia Capital（AOL Online が$2m で参加）からの$17m と合わせて、累計で凡そ$30m（33 億円）の資金を集めている。(DTW, 5/24/2006)

（6）アマデウス、カールソンと法人顧客向けのグローバル リセラー契約締結

Amadeus は、Carlson Wagonlit Travel と、世界再販売業者契約を締結した。 これにより、CWT は、Amadeus の e-Travel Management を、法人顧客に販売するライセンスを取得した。Amadeus の法人セルフ予約ツールは、CWT Horizon を補完する。 CWT Horizon は、CWT の専用ツールで、北米とカナダの市場で展開している。(DTW, 5/24/2006)

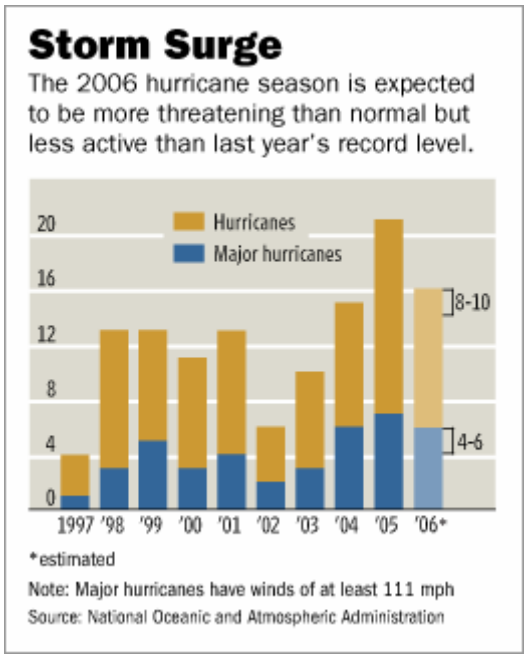
（7）ウエッブ ベースの新予約ツールが登場

航空会社の自社オンライン直販サイト（トランザクション@1ﾄﾞﾙ～2ﾄﾞﾙ）よりもズーット安上がりで済む、Web ベースの旅行社向けオンライン旅行ポータル Radixx が登場した。 メキシコの LCC Avolar がこのポータルを利用する他、3 社が 45 日以内に、そして 10 数社が 9 月末までに利用契約を締結する、と Radixx International は言っている。 800～900 の旅行社が、このポータル経由で Avolar 予約を実施する。 Avolar は、ベースコミッション 8%から、ハイボリューム販売に対しては 20%までのコミッションを支払う。 Radixx 利用料金が自社サイト運営費よりも安くなるため、航空会社は旅行社にコミッションを支払う余

裕が出来るのだ、と Radixx は言っている。　Radixx のポータルは、座席指定、変更、その他の良く使われる機能を備えているが、航空会社間の運賃比較が、少なくとも今の所は実施できない。　オンライン販売にもかかわらずコミッションが貰える点を評価しながらも、航空会社間の運賃比較が出来ない点は、旅行社の販売に取って、かなり致命的な問題だ、と言っている旅行社が存在する。(DTW, 5/22/2006)

（8）今年もハリケーンの当たり年　（政府予報）

National Ocean and Atmospheric Administration の予報によると、今年のハリケーン シーズンの風速 65km/時以上の named Atlantic tropical storms 襲来数は、13～16 に上る様だ。　この内、ハリケーン（風速 118km/時以上）の規模の嵐は 10 程度と予想されている。　風速 180km/時以上の巨大ハリケーンは、4～6 で、そして、2～3 の巨大ハリケーンが、11 月までに、カリブと米国を襲撃するだろう、と NOAA は予想している。　しかし、この数は、2005 年よりもズーット少ない。（右図：棒グラフ参照）



2004 年に 4 つ、2005 年に 2 つのハリケーン襲来を受けているフロリダでは、旅客の入り込み状況が、2004→2005 年の+7.6%から、今年は+3.2%に伸び率が減少すると予測されている。　カリブ行きのクルーズは、予約が大幅に落ち込んでいる。　その為、幾つかのリゾート・ホテル・不動産会社・クルーズ ラインは、積極的に値引きを実施して、顧客獲得に努力している。　この地区の幾つかのベスト ホテルは、▲100 ﾄﾞﾙ/泊以上の値引きや、一部宿泊の無料化を提供している。　Carnival Corp のカリブ クルーズは、▲20%値引きして、5 泊以下のクルーズを 229 ﾄﾞﾙ/人から、1 週間以上を 449 ﾄﾞﾙ/人から売り出している。

賃貸コンドの幾つかでは、ハリケーン時の 100%の払戻を実施する。　または、無料のハリケーン保険を提供して、ハリケーン襲来時の不測の取消に関する全ての費用を補償している。　または、代替旅行を、同一料金で提供する所も存在する。　しかし、航空会社だけは、今の所、ハリケーン シーズンの値引きは一切実施していない。　それどころか、需要の増加と、供給座席数の減少で、航空運賃は上昇する傾向だ。(wsj.com, 5/23/2006)

空　運

（1）企業役員達がカンパニー プレーンを乗り回している

法外な高給取りの超米大企業の役員達が、私用の旅行にカンパニー プレーン使用している。株主達から、それでなくても高級を得ている企業のトップ達が、その上、企業が所有する自家用機まで乗り回すのは、あんまりだと憤慨している。

Time Warner の会長兼 CEO Richard D. Parsons は、年 2 回、彼が所有しているトスカーナ(伊)のブドウ園に行くのに、会社の飛行機を使っている。　GE 副会長 Robert C. Wright は、Palm Beach の自宅に休暇で帰る時に、Bank of America の元会長 Charles K. Gifford は、ボストンやフロリダやマサチューセッツの彼の家に行く際に、会社の自家用機を使用している。

独立報酬調査会社の Equilar の調査によると、2005 年の全米大手企業 100 社の自家用機の私用使いは、前年比+45%増加していると言う。　そして、その総額は、(大抵は低めに計算されている) 1,000 万ﾄﾞﾙ (11 億円) に達していると言う。　連邦議会は、株主達の批判に答えて、今迄全額非課税であった自家用機の私用使いを、2005 年から課税対象とした。そして、私用で乗り回した役員の看做し収入分 (実際の自家用機のコストでなく、一定の計算モデルに基づいた極低い金額が適用される) に対してのみ税控除を認める事にした。その結果、企業は (即ち株主は)、新たに発生する税金を負担しなければならなくなった。株主達は、会社の自家用機を私用で使う役員達は、少なくとも、使用した分のキチンとした実費を、役員報酬に上乗せして計上するべき (その分役員の納税額が増加する) 必要が有ると主張している。　しかし、議員の多くが、選挙資金集めに企業の自家用機を使用している事もあり、中々そこ迄の課税強化が実現出来ていない。(議員の旅費は、実際の自家用機にかかった金額よりも遥かに安い、その路線の F クラス運賃により計算される。)

一方、乗り回す役員達は、エリートのステータス シンボルとなっている、自家用機の私用に執着し、役員退任後もこの権利を維持したいと願っている。　企業は、役員達のセキュリティーの為にも、この制度は必要だと主張している。(nytimes.com, 5/10/2006)

Executives' use of company aircraft for personal trips is growing among the biggest public companies, and shareholders often pick up the bill.

（2）サウスウエスト航空の 17 人の大金持ちの創業以来社員

35 年前の創業以来､役員 4 名を含めて全部で 17 名が､現在も Southwest 航空で働いている。彼等は、ストック オプションで、皆大金持ちになっている。

Mike Mitchel（56）運航担当社員は、Southwest 株 5 万株（80 万ﾄﾞﾙ≒8,800 万円）を保有している。 そして、それは、彼の財産ポートフォリオの 1/4 しか占めないと言う。

Willie Wilson（64）整備担当社員は、5 年前に殆どの株を売却したが、それでも未だ手元に 31,000 株（50 万ﾄﾞﾙ≒5,500 万円）を保有している。

メンフィスのビューティー コンテスト優勝者で小学校の教員の経験を持つ Sandra Force（61、未婚）は、10 万株（$1.6m≒1.8 億円）を持っている。 彼女は、Esquire マガジンの 1974 年 2 月号のカバー ガールに選ばれている。（下 写真） 当時の Southwest は、客室乗務員にホットパンツをはかせて、セックスを売りモノにしていると揶揄された位、かなりドギツイ路線を踏襲していた。 億万長者になったのだから、サッサと退職して、自由気侭なサンデー毎日を送ったら良さそうなのだが、彼等は、そうはしていない。 会社を愛しているのだ。 事実 Southwest の 30 年以上の連続黒字計上は、LCC のビジネス モデルの成功ナンカではなくて、ヤル気旺盛な社員達の献身的な勤務にある、と言っている人達が居る。 そのヤル気を引き出しているのがカリスマ社長の Herb Kelleher（75）（17 人の 1 人）だ。 彼は、自ら進んで社員達に Southwest の理念や企業文化、そして会社が追求するサービスとは何なのかについて説いて回っている。 Southwest は、ユニオン ショップ制を採用しているにも拘らず、他の航空会社とは違って、緩やかな就業規則を採用している。 社員の自由な行動を誘発し､ウルサイ事を言わない働き易い環境を作り上げ、グッド サービスの実施に繋げていると言われている。 それとプロフィット シェアー協定が、社員のヤル気の醸成に大きく影響を与えている。 何しろ 1972 年の 10,000 ﾄﾞﾙの

Southwest 株は、今日では $12.6m（14 億円）に 1,260 倍値上がりしているのだ。　この会社は、昨年、$142m（156 億円）（給与の 7.5%に相当）をプロフィット シェアーに支払った。　しかし、このレベルは、より大きな利益計上と、より安い賃金レベルであった 2000 年の$180m（給与の 16.2%）よりも大幅に低下している。　事実、Southwest の給与レベルは、米航空業界で最も高い水準にまで上昇している。　Southwest の客室乗務員は、オーバータイムやチャーター便（時給が倍になる）乗務を厭わなければ、100,000 ﾄﾞﾙ（1,100 万円）の年収を稼ぐ事が出来る。　それに対して、UA の国際線乗務のトップの客室乗務員は、50,000（550 万円）しか稼ぐ事が出来ない。　Southwest のパイロットは、UA のパイロットの 1.4 倍の時給（186 ﾄﾞﾙ：131 ﾄﾞﾙ）を稼ぐ。

Sandra Force は、「私は飛び続けるわ」、「だって、働く事が大好きなの」、「Southwest は、私の家族だし、私の主人でもあるのヨ」、と語っている。(nytimes.com, 5/15/2006)

When Sandra Force went to work for Southwest, she was one of the upstart airline's employees to catch the eye of publications like Esquire.

（3） アトランタ航空、5 本目の滑走路完成　空港混雑解消が期待される

世界で最も混雑している空港の Hartsfield-Jackson Atlanta 空港（年間利用者数 8,590 万人）で、5 本目の滑走路（総工費 13 億ドル≒1,430 億円）が、5 月 27 日より完全供用開始される。　同空港で、40%以上の旅客シェアーを誇る DL 航空は、これで、定時性を+25%～+30%

改善できると言っている。　DOT 統計によると、ATL 空港の定時出発率は 77.6%、定時到着率は 76.5%となっている。（何れも 3 月実績）(DTW, 5/17/2006)

（4）空港が、ヤット、航空会社のコスト削減努力の痛みを理解し始めた様だ

収支改善の為に、社員の給与を引き下げ、旅行社からコミッションを取り上げ、サプライヤーに調達物品の値下をさせている航空会社が、今度は空港に使用料の引き下げを迫っている。　そして LCC 達が、欧州やアジアの空港で、スキポール空港の“Pier H”の如くの、簡素で何も無い倉庫型の旅客ターミナル建設を促進させている。　IATA 事務総長 Giovanni Bisignani は、「空港の独占的体制が、依然として暗黒時代の運営を継続させ、利用者から法外な使用料を搾取している」、と強く空港を非難している。　彼は、欧州連合に、空港運営の適正化の為の規則の導入を要求している。　そしてスター アライアンスは、昨年 12 月、高額な料金を請求する空港のボイコットを検討し始めた。

空港と利用者である航空会社間の緊張の高まりは、航空事業の不可思議な面を浮き彫りにしている。　伝統的に航空会社が利益計上に苦しんでいる　－　米国の航空業界は、2001 年以来、▲380 億ﾄﾞﾙ（4 兆 1,800 億円）の累損を計上している　－　と言うのに、その周辺の事業者達　－　サプライヤー・ベンダー・その他の航空会社と取引する業者　－　は、非常に上手くやっている。　整備会社・リース会社・ボーイングの如くの航空機メーカー、そして市が運営する空港が、大赤字の航空会社から金をむしり取っている。　英国の空港オペレーターBAA は、航空会社の反対を尻目に、50 億ﾄﾞﾙの Stansted 空港 2 本目の滑走路建設を進めている。

パリの Aeroports de Paris SA（ADP）は、継続したターミナル改修工事の為に、過去 5 年間で +35%も使用料を値上げしたにも拘らず、更に向こう 5 年間で +5%の値上げを計画している。（IATA は、法外な値上げが問題だとして、欧州裁判所に提訴する。　した？）

カナダの YYZ Pearson International Airport の新しく建設された Terminal1 は、高い天井と terrazzo 床と 9 百万ﾄﾞﾙ（10 億円）の絵画を壁に飾っている。　そして、北米最大の駐車場施設がある、工費 41 億ﾄﾞﾙ（4,500 億円）をかけた豪華空港だ。　そのため、航空会社と利用旅客に取って、世界で使用料の一番高い空港となってしまっている。　着陸料は、航空機重量 1 ﾄﾝ当たり 11.05 ﾄﾞﾙから 31.06 ﾄﾞﾙに 3 倍に跳ね上がっている。　国際線の座席当たりの使用料は、+70%も増加して 8.32 ﾄﾞﾙにも達している。　その上、旅客は、空港施設改善費とし、1 人当たり 13.47 ﾄﾞﾙを徴収されている。　全てのコストを含めると、航空会社と旅客が支払わなければならない 1 旅客当たりの空港コストは 37.98 ﾄﾞﾙに達している。（或る調査会社の試算によると 51.20 ﾄﾞﾙとなると言う。）　YYZ 空港の昨年度収支は、▲$106m（117 億円）の欠損を計上し、コスト 960m（1,560 億円）の内、半分以上の$488m が、負債の支

払と減価償却費により占められていると言う。驚いた事には、この空港（420 万平方フィート）には、ショッピング モールが作られていない。広告も一切掲げていない。　AC は、高い空港使用料は払えないと言っている。

The art-filled Terminal 1 at Toronto's Pearson International Airport, top, and the spartan accommodations at Pier H in Amsterdam's Schiphol Airport, bottom.

これとは全く別な話が存在する。

アムステルダムの Schiphol 空港は、LCC 誘致の為に、7 ゲートを有するローコスト ターミナル“Pier H”を$38m（42 億円、工期 9 ヶ月）で建てている。出来るだけ、旅客はメイン ターミナル（Pier H から徒歩 10ー15 分必要）のショッピング モールに引き止めておきたい為に、この倉庫型のターミナルには、ボーディング ブリッジは勿論設置されず、トイレ、売店が存在しない。　壁や天井はスチール製で、床はリノリウム貼り、照明には蛍光灯が使用されている。　各ゲートの待ち合い場所には、数脚の椅子しか置かれていない。（トイレは、幾つかのゲートから 10 分ー15 分もかかるセキュリティー チェック ポイントにのみ設置されている。）

この結果、着陸料は、ジェット ブリッジ付きのメインターミナルに比べて、▲25%（A320 型機）も安く設定されている。　easyJet は、1 日平均 20 便を、この“Pier H”で取り扱っているが、昨年 1 年間で▲$1.4m（1.5 億円）のコストを削減出来たと喜んでいる。

1990 年に首都が BER に遷都された為に、利用客が激減した Cologne and Bonn をカバーする CGN 空港は、LCC 誘致の為に、空港使用料の値下げや広告費の支払等の各種のインセンティブを付けて、積極的な販促活動を展開している。　2004 年には、ローコスト ターミナル（工費$32m≒35 億円）と空港鉄道駅を建設している。　航空機の空港ターラウン

ド時間をミニマイズする為に、独法が、旅客の航空機乗降時の給油を禁止しているのにも拘らず、消防車を機側に横付けして、この法の適用を回避する便宜まで提供している。 その成果も手伝って、2002 年に 550 万人であった利用旅客数は、昨年には、950 万人に増加している。 CGN 空港会長の Michael Garvens は、「空港は、買い手市場に直面しているので、航空会社誘致の為に競争しなければならない」、と語っている。

AMS や CGN 空港の他に、航空会社の悲鳴を聞き入れて、多くの空港が、漸く空港使用料金の見直しを始めている。 東京の成田空港は、昨年、▲10%の値下げを実施している。 SFO 国際空港は、2001 年に竣工した 10 億ﾄﾞﾙのターミナル建設で、一時、旅客が支払う空港施設使用料を、倍増の 20 ﾄﾞﾙに値上げしたが、その後、航空会社の要請を聞き入れて、15 ﾄﾞﾙに値下げしている。 しかし、同空港は、依然として、北米で最もコストが高い空港の 1 つに位置している。 SJC や LAX 空港は、大規模な空港整備計画を縮小している。 DEN 空港は、コスト削減に努め、料金を値下げし、今では Southwest の誘致に成功している。 そして、“市の顔”で有るとしてイメージを重視し、景気浮揚の道具として空港を利用して来た YYZ までが、ヤット、コスト削減を検討し始めている。

（単位：US$）

空港		コスト／旅客	空港		コスト／旅客
1	SFO	17.99	-1	Bishop Int’l	1.55
2	GUM	16.66	-2	DAL Love Field	1.59
3	MIA	16.13	-3	Bob Hope	1.88
4	DEN	13.01	-4	Charlotte	2.08
5	DUL	12.54	-5	ATL	2.56

(wsj.com, 5/17/2006)

（５） チャンギ空港で、CIP 用の特別チェックイン サービス開始

SIN チャンギ空港で、アジア初の豪華ターミナルがオープンした。 これは、CIP（Commercially Important Person）用に、有料で特別チェックインサービスを提供するターミナル。 旅客は、空港到着と同時に、受託手荷物と航空券のチェックインから、イミグレーションの手続き一切を、この豪華ターミナルで、最短 30 分で実施する事ができる。 顧客が、希望すれば、追加料金を支払って、機側まで車で移動する事も可能。 このサービスを提供する会社は Jet Quay で、「航空会社は、異なった運賃クラスを設けているのに対して、空港は、モノクラス サービスしか提供して来なかった点に着目して、このビジネス

を開始した」と語っている。　肝心の料金は、未だ発表されていないが、エコノミーとビジネスクラスの差額程度になると Jet Quay は言っている。(channelnewsasia.com, 5/18/2006)
チャンギ空港は、Skytrax の“Airport of the Year”に、5 年間連続トップの香港国際空港を抜いて初めて 1 位に選ばれた。　関西空港が 4 位に選ばれている。　2 位は HKG、3 位は MUC であった。　チャンギ空港は、先週、Tax Free World Association Asia Pacific ショーの 15 の賞の内 5 つの賞を獲得している。　チャンギ空港には、160 店のリテール アウトレットと、60 のレストランが出店している。(channelnewsasia.com, 5/23/2006)

（6） タイガー航空（シ）、QF+ジェットスター+バリュー航空間提携を批判

Tiger Airways（シ LCC）が、QF と Jetstar（シ LCC、QF が 49%出資）と Valuair（シ LCC、Jetstar が買収）の 3 社間提携は、公正な競争を歪めていると批判している。　QF が、Jetstar と Valuair の路線網･運賃･プロダクトについて、間接的効果的支配を行っているとクレームしている。　Tiger は、Australian Competition & Consumer Commission から、この件に関する意見を求められていた。(channelnewsasia.com, 5/18/2006)

（7） A380 型機がロンドン LHR 空港に試験飛行

5 月 18 日、スーパージャンボ A380 型機（555 人～840 人乗り）が LHR 空港に飛来した。850m ﾎﾟﾝﾄﾞ（1,700 億円）以上を費やした同空港の、超大型機用施設を点検する。　A380 型機（定価$300m/機）は、現在までに 16 社から 159 機の確定発注を受注している。　BA は、発注していない。(wsj.com, 5/18/2006)

（8） AF-KLM 今期 少なくとも前期営業利益確保の見通し

AF-KLM は、燃料高騰が継続しているにも拘わらず、今期の営業利益について、少なくとも前期並みを維持すると予測している。　供給拡大は +5%（前期は +6.2%）、燃料ヘッジは、消費量の 74.5%を平均 49.70 ﾄﾞﾙ（ベンチマーク Brend バレル当たり）で予約している。欧州メジャーが実施している旅行社に対するゼロ コミッション化により、営業と流通経費を▲14.1%削減している。　機材の導入が減少する結果、資本支出は 25.4bn ﾕｰﾛから 21 億ﾕｰﾛ（2,940 億円）に減少する。(FT.com, 5/18/2006)　（単位：億ﾕｰﾛ）

	FY2005	FY2004	差　異
収　入	214	195	+9.7%
営業利益	5.53	9.36	+69%
純　益	7.06	9.13	+29.3%

（9） 航空会社に乗客情報の転送で、欧州裁判所　5 月 30 日に判決

欧州裁判所は、米国と欧州連合間で合意された、氏名・住所・クレジット カード詳細情報等を含む 34 項目に上る個人情報の相手国（到着地）通知が、欧州プライバシー保護法に抵

触するか否かの判決を、5 月 30 日に下す。　この裁判は、欧州議会によって提訴された裁判。　議会は、航空機の搭乗旅客情報の相互通知（航空機出発後 15 分以内に通知する）が議会決議を経ないで決定され様とした事に怒っている。　欧州の関係当事者は、若し、欧州裁判所が、これを違法と認めると、欧米間の関係が不味くなると気を揉んでいる。　欧米の航空会社は､欧流連合と米国間の政治の鞘当に巻き込まれる事を恐れている｡(wsj.com, 5/18/2006)

（10）　BA、2005 年度決算　+20%増益の+451m ﾎﾟﾝﾄﾞ利益計上

BA の、2005 年度決算は、前期比+2０%増益の 451m ﾎﾟﾝﾄﾞ（900 億円）であった。　営業利益は、705m ﾎﾟﾝﾄﾞ（1,410 億円）で、世界の航空会社中、最大の営業利益を計上した。営業利益率は 8.3%で､BA は､これを 2 年以内に 10%まで向上させるため､コストを▲450m ﾎﾟﾝﾄﾞ削減する。　BA は、成果配分協定に従って、46,000 人の社員に対して、48m ﾎﾟﾝﾄﾞ（96 億円）のボーナスを支払う。(1 人当たり平均 208,000 千円)　BA は、燃料消費量の 58%を、平均バレル$57 でヘッジしている。　BA は、2005 年度末で、▲21 億ﾎﾟﾝﾄﾞ（4,200 億円）の New Airways Pension Scheme 基金の赤字を保有している。　BA は、基金立て直しの為に、退職年齢の引上げと、給付金の減額を提案しているが、組合の理解を得られていない。　（単位：億ﾎﾟﾝﾄﾞ）

	FY2005	FY2004	差　異
収　入	85	78	+8.9%
営業利益	7.05	5.56	+26.8%
純　益	4.51	3.77	+20%

BA は、過去連続 8 年間赤字続き（累計営業損失▲12 億ﾎﾟﾝﾄﾞ≒2,400 億円）であった欧州短距離路線を、昨年度決算で初めて黒字化（+7m ﾎﾟﾝﾄﾞ≒14 億円）することに成功した。BA は、短距離路線運営で、子会社の Go と、仏と独の赤字子会社を売却し、大規模なリストラを断行した。　競合する LCC の運営手法を取り入れ、フリート編成を見直し、+15%の機材稼動向上策を実現した。　ba.com 販売を拡大し、片道全て込み運賃 29 ﾎﾟﾝﾄﾞを積極的に提供する。

そして、欧州域内短距離路線を、3 つのグループに分解し、夫々に目標を持たせた運営管理を強化する。

①　LHR オペレーション　（既に採算性ベースに乗っている。）

A320 型機に統一し、多頻度運航による、長距離便へのフィーダー的役割を持たせる。　43 路線に 87 機を投入する。

②　GWK オペレーション

向こう 2 年間で、+40m ﾎﾟﾝﾄﾞ収支改善計画が進行中。　その為、レイオフと遊休施設の返還が進められている。　古い B737 型機の機材更新を進める。　今までの、LHR を補完す

る経由地空港としての位置づけを中止し、GWK 発レジャー旅客の摘み取りを第 1 優先とする考えに改める。　43 路線に 33 機を配置する。
③　国内リジョナル便　オペレーション　（依然として▲20mﾎﾟﾝﾄﾞの赤字計上。）
国内リジョナル便オペレーションは、今年初め、BA CityExpress から BA Connect にリブランドされた。　機内食を有料化にして、単一クラス編成とし、主に Manchester, Birmingham, Edinburgh, Bristol, Southampton 発に路線を集中させ、Ryanair, EasyJet, Jet2.com, Flyglobespan BMIbaby, Flybe に対抗する。　そして、12 ヶ月以内に黒字化できない場合は、この路線の運営を放棄する。(FT.com, 5/19/2006　wsj.com, 5/20/2006)

（11）　カンタス　▲1,000 人レイオフ

QF 航空は、年内に管理部門の社員▲20%（▲1,000 人に相当）を削減する。　これは、過去 2 年間で倍増した燃油コスト（A$3.8bn≒3,150 億円）への対応。　このレイオフは、昨年度 7 月～12 月の▲600 人と、3 月に発表した SYD 空港の重整備基地閉鎖に伴う▲500 人に追加するモノである。　QF は、2008 年までに、B787 型機導入や低運賃キャリア Jetstar の拡大を含む▲A$3bn（2,490 億円）のコスト削減を計画する。(wsj.com, 5/19/2006)

（12）　ノースウエスト航空の労使交渉、手荷物職員労組と暫定合意

破綻再建中の米ノースウエスト航空は 19 日、International Association of Machinists（IAM）との 労使交渉で暫定合意した。　合意の具体的な内容は追って発表される。　IAM の組合員の内予約係と顧客サービス係と事務職は、既に 3 月に合意しているが、60%の手荷物取扱従業員（約 5,600 人）が最後まで譲歩を拒んでいた。　この暫定合意は、IAM の一般組合員の批准投票で正式に決定される。　NW は、総額▲14 億ﾄﾞﾙ（1,510 億円）の人件費削減を目指し、組合側と交渉を進めているが、今回の IAM との暫定合意でもって、略目標コスト削減額の達成に目途をつけた模様。　パイロット組合は、既に組合員の批准投票を 2：1 の賛成多数で、賃金削減協定を正式化している。　客室乗務員組合は、現在、6 月 9 日を期限とする組合員の批准投票の最中。(日経新聞, 5/20/2006　FT.com, 5/19/2006)

（13）　BAA、フェロビアル買収オファーへの対抗で、10 億ﾎﾟﾝﾄﾞの自社株購入検討

空港オペレーターBAA（英）は、スペインの Ferrovial の敵対的買収（1 株 810p、合計買収価格 85.5 億ﾎﾟﾝﾄﾞ≒1 兆 7,100 億円）への対抗策として、空港非関連事業の分社化と、10 億ﾎﾟﾝﾄﾞ（2,000 億円）の自社株購入を計画すると発表した。　英国の航空当局（UK CAA）は、先週、リスクの高い、高度に他人資本を利用したレバレジッド バイアウトが財務的問題を発生させても、行政は一切関与しないと、潜在的買収希望者に向けて警告を発している。　同時に CAA は、BAA に対して、自社株購入（capital return）に必要となる原資の調達に対しても、同様の警告を発している。　Ferrovial は、BAA に対するオファーの期限を 1 週間延長して、6 月 19 日とする事を決定した。　5 月 18 日現在、BAA 株主の 0.35%しか

Ferrovial の買収オファーに賛同していない。　BAA は、同社のバリューは、少なくとも 1 株 940p 以上すると言っている。(FT.com, 5/19-21/2006)

BAA は、Ferrovial の敵対的買収に対抗するために、全ての買収ビッドの消滅を条件とする 750m ポンド（1,500 億円）の自社株購入を実施する模様。　今週中に、株主に対して、最終的ディフェンス ドキュメントを送付する。　この発表の直後に、BA 航空は、すぐさま、自社株購入を実施する余裕があるのであれば、空港使用料にも良い影響が出る事を期待している、と言う声明を出した。(FT.com, 5/22/2006)

欧州委員会は、5 月 23 日、Ferrovial の BAA 敵対買収ビッドは、欧州域内の競争環境を悪化させないとして、これを承認した。　同委員会は、Ferrovial が英国の Bristol 空港 50%と Belfast City 空港を保有している事が、BAA が管理する London と Scotland の空港の競争には直接影響を及ぼさないと判断している。　この買収ビッドは、豪州でも審査されている。これは、Ferrovial が SYD 空港の 20.9%を所有し、BAA が MEL 空港（19.9%）を含む豪州 6 空港に投資しているため。　Ferrovial は、既に、BAA 買収成功時に有効となる、Macquarie Airports（Macquarie 銀行の子会社が管理する豪上場ファンド）が保有する Sydney 空港と Bristol 空港の株式に対するプット＆コール オプションに合意している。(FT.com, 5/23/2006)

BAA は、株主に対する 2 回目のディフェンス ドキュメントで、2006 年／2007 年を+40%増配当（31.5p/株）とし、2007 年／2008 年を+7%増配（33.7p/株）とすると発表した。　そして、買収消滅を条件に 750m ポンドの自社株購入を実施すると再度述べている。

BAA のディフェンス ドキュメント発出直後に、英国の競争ウオッチ ドッグである Office of Fair Trading は、英国の空港が消費者利便に適っているのかを審査すると突然言い出して、BAA を驚かせている。　アナリスト達は、OTB の動きは、BAA に対するテイクオーバービッドを中止させる方向に作用するかも知れないと言っている。　彼等は、OFT の審理如何では BAA の運営形態が大幅に変更になる事が予想される、と言っている。　買収希望コンソーシアムは、買収した企業の先行きがどうなるのか不安定な投資案件には手を出せないだろう、とアナリストは言っている。　そして、BAA の自身にも暗い影を落としている。OFT は、BAA が運営する英国の空港は、英国発着の航空旅客の 63%（スコットランドでは 86%）を構成していると語っている。　場合によっては、欧州競争委員会との協議も必要となる、とも言っている。　BAA 株価は、この OFT の声明発表後、▲4.8%急落し 794 ペンスまで値下がりしている。　これは、3 月 17 日の Ferrovial 買収意図発表後の初の値下がり。　LCC をはじめ多くの航空会社は、OFT の発表を好意的に受け止めている。　BAA は「complete surprise」と慌てている。(FT.com, 5/25/2006)

（14）　夏場の航空旅行は大混雑が予想されている　米国で

今年の夏場の米国航空需要は、前年を+200 万人上回る 2 億 700 万人（ATA 予測）となるだろう。　（2005 年の北米の空港利用者数は、15 億 2,000 万人で、2004 年比 +4.3%増加している。）　しかし、航空各社は収支改善のために、供給を▲4%削減する（American Express 調べ）だろう。　この結果、夏場の米国内線は、L/F が略 90%となり、全便満席の状態となるだろう。　この供給削減を反映して、運賃は+8%上昇するだろう。（それでも 1990 年代後半の運賃レベルよりも下回っている。）　航空会社の従業員は 1 年前に比べて▲5.4%削減されている。　航空会社の従業員数は、15 ヶ月連続で前月を下回っている。　LAX などの空港では、手荷物検査係が不足している。　航空便どころか、空港でもセキュリティー チェックに長蛇の列ができるだろう。 混雑空港に於ける空港管制業務は、手一杯で、更に定時性が悪化するだろう。　それでも旅客は飽くなき旅行を実施する。(nytimes.com, 5/21/2006)

Passengers in Denver underwent screening on Friday. Airport security checkpoints are increasingly jammed.

（15）マレーシア航空、▲3 千人ー▲5 千人のレイオフを計画

MH 航空が、▲3,000 人ー▲5,000 人の従業員削減（２3,000 人の 1/4 に相当）を計画する。この削減は、希望者の募集により行われ、強制的なレイオフ策は採用されていない。　同社は、希望した社員に対して、勤続年数各 1 年に対して 1 ヶ月から 3 ヶ月の割り増し退職金を支払う他、2,000 リンギ（6 万円）の医療給付一時金と、1 年間の入院費、並びに無料航空券 1 枚を配る。　希望退職者の募集で、6 億リンギ（180 億円）の特別予算が組まれている。　収支改善策の一環で、MH は、マレーシア国内線の主要 19 路線を除いて、殆どの路線をマ LCC AirAsia に割譲する。　MH は、2005 年に▲13 億リンギ（400 億円）の大幅欠損計上後、収支改善策の実行の真っ最中。　2007 年の黒字転換を目指している。(channelnewsasia.com, 5/22/2006)

（16）ボーイング、B787 型機生産拡大を計画

ボーイングが、B787 型機の生産を拡大する事を検討している。　燃費性能の良い最新型の B787 型機は、売れ行き良く、現在 345 機が確定発注されている。　既存のモデルの販売も好調で、2010 年迄は、どの製造ラインも手一杯の状況となっている。　ボーイングは、2010 年以降の B787 型機の増産体制を整備し、その頃に就航すると見られる、A350 型機の再設計機のシェアー競争に先手を打とうとしている。　B787 型機は、2008 年中頃にラウンチング キャリアである全日空に 1 号機がデリバリーされる。　6 月 27 日には、主要生産パートナーである富士重工で、ウイング センター セクションの製造が開始されるのと同時に、主な組み立て作業がスタートする。(FT.com, 5/22/2006)

現在迄に受注した B787 型機の 75%は、9 列配置の座席仕様（210 席）が選ばれている。　ボーイングが顧客に勧めている、居住性を重視した 8 列配置は、僅かな機数に止まっている。9 列配置座席は、現在の B737 型機や B757 型機の座席と同じ席幅 17 吋であるが、8 列配置の場合は、19 吋幅に拡大する。　9 列配置（3-3-3）の場合は、2 席が空席となる場合、最大 4 人の旅客が次席空席となるのに対し、8 列配置（3-2-3）の場合でも、最大 4 人の旅客が、次席空席に準じた環境設定が完成される。　（DC-10 の 9 列配置 2-5-2 は、最大 3 人しか次席空席を楽しめない。）(wsj.com, 5/23/2006)

（17）シカゴ市が空港民営化を検討している　　市財政均衡化策の一環

シカゴ市が、財政均衡化の為に、市財産のリースを開始している。　その一環で、今度は、Midway 空港民営化（56 年ー99 年間のリース）を検討している。　シカゴは、昨年、CHI と Indiana 間を走る Skyway 有料道路の 99 年間リースで、18.2 億ﾄﾞﾙ（2,000 億円）の資金を調達する事に成功している。　そして、先週は、米国最大の地下駐車場を民間にリースする計画概要を発表した。　これは、米国に於ける初めての公営駐車場の民営化となる。Midway 空港の民営化には、世界的なインフラ グループ、例えば、スペインの Cintra や豪州の Macquarie Infrastructure Group がビッドするものと見られている。　Midway 空港は、昨年 1,800 万人の利用客を抱えている空港で、Southwest 航空の最大基地の 1 つとなっている。(FT.com, 5/22/2006)

（18）中国国際航空、スター アライアンスに加盟

【北京＝桃井裕理】中国の航空大手、中国国際航空（エアチャイナ）は 22 日、LH 航空や全日本空輸が加盟する国際的な航空連合「スター アライアンス」への加盟を発表した。 通常、同連合への加盟は各国 1 社が原則だが、中国からは上海航空とエアチャイナの 2 社を受け入れた。 スター アライアンスのアルブレヒト社長は、同日の記者会見で「エアチャイナの加盟によって、スター アライアンスは成長する中国市場で決定的な一歩を築いた」と強調した。 エアチャイナは、近く他の加盟会社とのマイル共有などを開始する。 加盟社は、エアチャイナで 20 社目。 同日、北京空港で開かれた署名式には、訪中しているドイツのメルケル首相や LH 航空、全日空のトップが出席した。（日経新聞、5/23/21:58）

CX, AA, BA, QF が参加しているワンワールドには、今の所、何処の中国キャリアも参加していない。 現在、中国東方航空と、海南航空と交渉が持たれている。 中国国際航空のスター参加は、同航空に 10%の資本参加を行っている CX に大きな打撃を与えている。CX は、中国国際航空の客室乗務員の訓練と、その他の部門にマネジメント レベルの人材を派遣しているが、少なくとも今迄は、その大きな見返りは見出されていない。 香港に位置しているにも拘らず、世界第 2 位の航空市場を有する中国市場に意図した様に参加出来ない CX は、強い焦燥感を感じている様だ。 CX の中国進出の野望は、政治的反対と悪運に遭遇している。(wsj.com, 5/24/2006)

（19）米年金給付保証公庫、デルタ航空基金解散計画が連邦法に違反と主張

PBGC（年金給付保証公庫）は、連邦法に違反しているとして、DL がパイロット組合と結んだ、年金基金解散時のパイロット組合向けの$650m（715 億円）の手形発行に反対を唱えている。 PBGC は、5 月 24 日付けの、NYC の南地区破産裁判所へ提出した意見陳述書の中で、この反対意見を主張している。 DL は、18.9 億ﾄﾞﾙ（2,100 億円）の年金資産を保有しているが、54%しか積み立てられていない、と言っている。 PBGC の収支は、年金基金の解散の急増で、昨年末で、▲228 億ﾄﾞﾙ（2 兆 5,000 億円）の赤字となっている。 DL のパイロット組合（ALPA）は、先月、年間▲$280m（308 億円）に上る労務費の削減に暫定合意している。 この暫定合意は、5 月 31 日を期限とする、現在組合員（6,000 人）のよる批准投票が行われている最中。 一方、DL の退職パイロット達は、組合の年金基金の解散合意に反対している。 そして、自分達の年金給付が削減される案が、退職者達に

相談無しに、組合で決定され様としている事に異論を挟んでいる。　DL の労務費削減案が、ヤットの事でパイロット組合と最終的に合意され様としている時に、今度は、PBGC と退職パイロット達から反対の声が上がっている。(wsj.com, 5/25/2006)

（20）エアバス、パイロットの空中衝突回避操作も自動化する

航空機の操縦の自動化の限界に挑む事で良く知られているエアバスが、今度は、差し迫った航空機同士の空中衝突回避の緊急操作を、自動化する事に踏み切った。　現在、全ての商業機のパイロットには、警報が作動した場合、自動操縦装置を切って、マニュアル操縦に切り替え、上昇若しくは下降の緊急操作を実施し、他の航空機との衝突回避をする方法が要求されている。　しかし、今回エアバスが開発した自動操縦は、この緊急操作までをパイロットから奪おうとしている。　この新システムは、パイロットの団体や、航空機装置メーカーさえからも疑問が有ると言う反対の声が出ている。　エアバス社内でさえも、開発是非を巡って、大きな議論があったと言う。　ALPA 役員の Larry Newman は、「この自動化のトレンドは、緊急時への対応のパイロット操作をますます減少させ、パイロットの操縦技量維持に問題を発生させている」、と大きな懸念を表明している。
エアバスは､来年早々にもスーパー ジャンボ A380 型機にこのシステムを装備し､その後、旧モデルを含む全機に据え付ける事を考えている。　ボーイングは、エアバスとは全く正反対の方針を採用し、航空機の緊急操作は、パイロットに委ねるべきとして、自動操縦システムの拡大には手をつけていない。(wsj.com, 5/27/2006)

水　運

（1）ABP　ゴールドマン サックスが率いるコンソーシアムから買収ビッド受ける

英国最大の港湾オペレーターである Associated British Ports が、5 月 23 日、Goldman Sachs が率いるコンソーシアムから、2 回目の非拘束買収ビッドを受けた。　買収希望価格は、前回の 1 株 740p から 810p（現金）に値上げされている。　このコンソーシアムには、GS の他、Borealis Infrastructure Management（カナダ国営企業退職年金ファンド マネジャー）, CIC Special Investments（SIN ベース投資団）が参加している。　ABP は、コンソーシアムに対して､既に､限定期間内のデュージリデンスを認めている。　英港湾オペレーターは、少ない企業数（少ない競争)、安定した収入が確保されている等の理由で、投資家から、人気の高い買収ターゲットにされている。　昨年は、P&O, Mersey Docks, PD Poets の 3 社が買収されている。　ABP は、英国の 21 の港湾を運営し、同国貿易の殆ど 1/4 の貨物を取り扱っている。　England 南岸のコンテナ港 Dibden Bay 建設が却下されて以来、他港への事

業展開に大規模投資をコミットしている。 アナリストは、「この買収価格であれば、話はまとまるだろう」、と言っている。(FT.com, 5/23/2006)

（2）天津港オペレーター上場、1,703 倍のオーバー サブスクライブ

Tianjin Port Development Holdings の香港上場（retail investor tranche）に、販売株式数 57,800 千株に対して 98,460,000 株の申込を受ける、同証取始まって以来の 1,703 倍のオーバー サブスクライブがあった。 中国で 5 番目に大手の港湾オペレーターTianjin Port は、1 株 1.88 香港ﾄﾞﾙ（27.3 円）（売り出し希望価格 1.55ー1.88 の上限価格）で売り出す。 この上場により得る 10.2 億香港ﾄﾞﾙ（148 億円）の資金は、コンテナ ハンドリング合弁事業の設立と、借地権・バース・ターミナル等の港湾施設の買収資金に充当する。 香港株式市場は、過去 18 ヶ月間好調な値動きを示している。 特に中国本土株の上場に、短期で利益を確定したがっている投資家の人気が集中している。 110 億米ﾄﾞﾙ（1 兆 2,100 億円）の資金調達を予定している、6 月 1 日香港上場予定の中国銀行株は、香港証取の最大上場ケースとなっている。(Channelnewsasia.com, 5/23/2006)

（3）S&P、シンガポール PSA の格付けを“AAA”から“AA”に下げる

Standard & Poor は、PSA の格付けを最高の“AAA”から“AA”に格下げした。 PSA が、Hutchison Ports（香港）に、資金の大半を負債により調達して 20%出資した事が、（S$6.9bn ≒4,900 億円ディール）この格付けに影響している。 格付けライバル社の Moody’s は、トリプル A を維持しているが、credit watch としている。 S&P は、PSA の dead-to-capital ratio は+60%上昇すると見ている。(channlenewsasia.com, 5/25/2006)

陸運&ロジスティックス

（1）ユーロトンネル 債務リストラ形成進展

Eurotunnel は、5 月 24 日、同社最大の債権団委員会（39.5 億ポンドの債権を保有）と、債務リスケについて、基本的な合意に達した。 Eurotunnel が Ad Hoc Creditors’ Committee と締結した MOU の内容は一切明らかにされていないが；

① 負債の半分 30 億ポンドを継続保有し、（総負債額は 61.8 億ポンド）
② 残りを、10 億ポンドのボンドとして、（Eurotunnel は、このボンド発行の件で、現在 Goldman Sachs と Macquarie と協議している。）
③ 劇的な収支の改善が無い限り、そのボンドを 3 年後に株式に転換する、（これにより既存株主の資本構成比率は 10%に低下する。）

Eurotunnel は、この合意後に、19.2bn ポンドの劣後債権を保有するボンド所有者団や、株主との、最終的な、この債務リスケ案の承認を取得しなければならない。
Eurotunnel は、6 月 30 日に予定されていた株主総会を、7 月 12 日に延期する。(FT.com, 5/24/2006)

ホテル&リゾート

（1）イリノイ州が、州の富籤を民営化する

Illinois は、州政府が運営するロタリーを、リースか上場して、100 億ﾄﾞﾙ（1 兆 1,000 億円）の資金を調達する事を検討している。　これが実現すると、全米で初の公営ギャンブルの民営化ケースとなる。　Illinois は、これで得た資金で、教育費を充実させ、増税を回避する。(現市長／民主党は、11 月の中間選挙に向けて、増税回避を約束している。)　公営ギャンブル民営化は、州財政の立て直しの為に、他州でも試みられているが、何処の州も成功していない。　Michigan や Wisconsin では、州議会の反対により民営化案は廃案とされている。　シカゴ大学の経済学助教授 Jonathan Guryan は、「これは、基本的に、将来の収入の前借りにしか過ぎない」、と言っている。(FT.com, 5/23/2006)

（2） ステレオタイプの旅行の終焉

旅行業界は、常顧客を一定の形に収めてしまう傾向を有している。　ハッスル型のビジネスマンが、出張でやって来て、彼等の仕事をこなすのに必要なだけ滞在し、それが終われば矢の如く去って行く、少しの痕跡も残さずに・・・・、そんなタイプの顧客達だと、彼等の意識の中に、固定概念を植え付けてしまっている。
しかし、最近では、世代交代が進み、女性がビジネスの世界で活躍しだし、マイノリティーのコミュニティー（ラティノスだとかゲイやレスビアン）が活発化して、顧客の多様化が進展している。　旅行業界は、モット女性顧客の要求に応える必要が有ると、ホテルのマーケティング コンサルタント会社が言っている。　このコンサルタントは、女性の特性を以下の如くにまとめている：
① 出張先で、自分がエンジョイする時間を持とうとしている。
② より長い滞在をしたがる傾向を持つ。(男性は、用が済んだら直ぐ帰ってしまう。)
③ ホテルを選定する際、セキュリティーやベッドの品質や、そのホテルが支援している団体が何処か、などにウエートを置いている。(男性はポイント制度を重視する。)
Kimpton Hotel は、Red Ribbon Campaign を支援し、HIV や AIDS のチャリティーに参加している。　W Hotels は、昨年 10 月に“Wonder Woman”ホテル パッケージ（緊急パーティー出席用ドレスと携帯用具：写真参照）を販売し、合計 55 万ﾄﾞﾙ（6,000 万円）を売り上げ

た。　Wyndham Hotels は、アメニティーをアップグレードし、廊下の灯りを明るくし、セキュリティー強化に乗り出した。　そして品質の良いベッドを導入し、洗面所には拡大鏡を設置した。　航空会社では、南米路線に強い CO 航空が、ラ米の各種団体を支援している。(米国で増加している南米系移民＝Latinos の多くは、ラ米出張の際には、1 日ー2 日の旅程延長を実施している。)　2005 年にゲイのビジネス旅客専用マーケティング プログラムを作り出した AA 航空は、ゲイやレスビアンやマイノリティー団体を支援している。 そして、この 3 月には、女性専門のマーケティング販売部長（director of women's sales and marketing）（勿論女性）を任命した。　AA は、「旅行に関する決定権は、女性が 70%握っている」と言っている。(nytimes.com, 5/23/2006)

"W Hotels sells a package with a makeup kit and dress for unexpected client dinners.

（3）ディズニーが、中国のオンライン ゲーム市場に進出

Walt Disney は、中国インターネット企業の Shanda Interactive Entertainment（Nasdaq 上場）とタイアップして、中国で、casual online game を立ち上げる。　このゲームでは、Disney のキャラクターが使用される。　そして、Disney は、急成長しているが、極めて規制されている中国メディア市場に、中国企業の Shanda の助けを借りて進出する。(外国企業は、中国でオンラインゲームの直接運営は許可されていない。)　これは、中国市場に置ける Disney のオンライン プロファイルを高める効果を持つだろう。

一方、Shanda は、Disney との提携による新規のビジネスで、同社の中核事業であるオンライン ロールプレーイング ゲーム MMORPG（下注参照）の不振のカバーを目論む。

“中国の Disney”になると喧伝していた Shanda は、中国 MMOPRG 市場でのリードに失敗

し、今度は、casual game に手を出して、一般的インターネット プロバイダーになる事を標榜している。　Shanda の第 1 四半期利益は、前年同期の 2.2 億元（30 億円）から 1,200 万元（1.6 億円）に減少している。　同期間の収入は、4.97 億元（68 億円）から 3.41 億元（43 億円）に▲31%減少している。(FT.com, 5/24/2006)

MMORPG　Massively Multiplayer Online Role Playing Game
数百人から数千人規模のプレイヤーが同時に 1 つのサーバに接続してプレイするネットワークRPG。　MMORPGを運営する企業は数台から数十台のサーバを使って 1 つの仮想世界(実際にはこの仮想世界が数セット用意され、それぞれの世界が独自に運用されている)を用意し、プレイヤーはその世界の住人となり、他のプレイヤーと協力(あるいは対立)してプレイすることができる。　MMORPGでは非常に多数の、しかも見ず知らずの人間が同じ仮想世界上でプレイするため、一般的なネットワークゲームと比べても他のプレイヤーとのコミュニケーションを楽しむ要素が強い。　MMORPGには基本的にゲームの「終わり」はなく、プレイヤーは(仮想世界なりの)日常生活や、運営側が用意した突発的なイベントを楽しむというスタイルになっている。　MMORPGは運営企業が恒常的に仮想世界を維持する必要があるため、ネットワークサービスの一種と捉えることもできる。　このため、MMORPGの利用料は月額払いになっていることがほとんどで、継続してプレイするためには、ゲームによって差はあるものの毎月 1,000 円程度の利用料を運営企業に支払う必要がある。　「Ultima Online」や「EverQuest」、「ファイナルファンタジー11」などがMMORPGの代表としてよく知られている。（IT用語辞典 e-Words）

（4）シンガポールの総合リゾート開発、ラスベガス サウンズが落札
シンガポールの総合リゾート開発の第 1 弾である Marina Bay 総合リゾート開発は、他の競合 3 チームに競り勝った Las Vegas Sands が落札した。（競合入札 3 チームは、① Genting International + Star Cruise、② Harrah's Entertainment + Keppel Land、③ MGM Mirage + CapitalLand）　Sands の計画には、巨大コンベンションセンター、ArtScience ミュージアム、6 つのシグネチャー レストラン、各 2,000 席の 2 つの劇場が含まれている。　Sands は、10,000 の新規の職（3/4 は現地雇用）の創出を約束している。(channelnews.com, 5/26/2006)

An artist's impression of the design presented by Las Vegas Sands for the Marina Bay integrated resort and casino in Singapore

その他

（1）ドイツ企業が、労使評議会編成を嫌って、英国法人登記を検討している

今月 FRA の証券取引所で上場する、独 LCC Air Berlin が、英国 Bristol で法人登記する。　多くの独中小企業が、英国法人登記を検討している。　これは、独に於ける煩わしい所謂共同経営方式 co-determination, or Mitbestimmung から逃れる為だ。　彼等は、Aktiengesellschaft（AG）よりも plc となる事を欲している。　独の（会社）法は、500 人以上の従業員を抱える企業の評議会（supervisory board）に、その構成員の 1/3 を従業員から選出する事を義務づけている。　2,000 人以上の企業には、1/2 以上の票決権を従業員に渡さなければならない。　欧州高等裁判所は、2002 年に、欧州企業に、欧州連合内の何処の国でも法人登記が出来る自由を認めている。　以来、30,000 社の独小規模企業が、低コストを求めて、英国で法人登記している。　欧州連合の新しい Societas Europaea（SE）は、欧州連合内の株式公開会社に、独内に法人登記する限り、独の厳格な共同経営方式から逃れる事を認めていない。(FT.com, 5/23/2006)

（2）マーサ スチュアートが、また法廷に立つ

Martha Stewartが、証券取引所のインサイダー取引の告発（民事訴訟）に対して、今度は無実を主張して、法廷で争う事を選択した。　5月25日にNYC南地区米国地方裁判所に提出した資料で、Marthaは、自分が売却したImClone Systems Inc.の3.928株は、インサイダー情報などに基づくモノでは無く、全く自分自身の善意に基づいていると主張している。事前裁判協議は、証拠集め期間終了後の11月20日に予定された。(nytimes.com, 5/27/2006)

2002年にインサイダー取引（製薬会社が開発した癌の新薬の申請が却下されたことを，製薬会社の創設者から事前に伝えられており、公表される前に同社の株を売却した）の容疑で捜査を受け、2003年6月に起訴され、2004年3月5日に陪審員評決で有罪となった。
TVレギュラー番組は中止になり、彼女は自分の会社の役員を辞任したが、同社の株は暴落した。7月16日の判決では、5ヶ月の禁錮と5ヶ月の自宅軟禁、3万ドルの罰金が課せられた。10月から2005年3月まで服役し、自宅に戻った後、仕事を再開した。
2005年9月からTVの仕事に復帰し、ドナルド・トランプの人気リアリティー番組『ジ・アプレンティス』の姉妹番組の司会者にもなる。　しかし、視聴率は期待したより低く、12月に終了が決まった。（出典：フリー百科事典『ウィキペディア』）

編集後記

Southwest の創業以来の社員 17 名が、ミリオネアになったソウだ。　この人達以外にも、モット多くの大金持ちの元 Southwest 社員達がいるのだろう。　ラッキーな人達だ。

以前から、小さな会社だから、社内の風通しが良く、モチベーションも上手く出来て、社員達の旺盛なヤル気も引き出す事が出来るのだ、とか、新しい会社だから、社員の平均年齢も若く（人件費が安く済む)、機材の機齢も若く（整備費が安く済む)、供給拡大が急激的で CASM を低く抑えられ（損益分岐点を低く維持出来る)、・・・・・と言われて来た。

しかし、時が経ち、会社が大きくなると、それ等の要因全てが逆になって、一般的な他の航空会社と変わらなくなる、・・・・・と言われて来た。

それがドウだ。　創業以来 35 年以上も経っているというのに、チットも、その様にはなっていない。　それどころか、皆が驚く連続黒字を計上している。　Southwest は、今や米国国内線でトップの旅客シェアー（旅客数ベース）を誇る航空会社に成長している。
時価総額では、世界一の航空会社になっている。

しかし、この好業績には、積極的な燃料ヘッジによる燃油費の圧縮を見逃してはいけない。昨年度は、消費量の殆どをバレル 20 ﾄﾞﾙ台ー30 ﾄﾞﾙ台でヘッジして、略 9 億ﾄﾞﾙ（1,000 億円）のヘッジ収入を達成している。　その年の利益が 5.5 億ﾄﾞﾙであるので、ヘッジが無ければ、天下の Southwest と謂えども、赤字に転落すると思われる。

このヘッジも、2010 年には無くなるらしい。(Southwest は、2009 年消費量の 30%を、バレル 39 ﾄﾞﾙでヘッジしている。)　その時に、Southwest の本当の実力が試される。　社員のヤル気も、収支が悪化して、プロフィットシェアーが無くなれば、それだけ給与が下がる訳だから、メジャーの様な年金制度も存在しない Southwet で、発揮させ続ける事が出来るのだろうか?

2010 年と言えば、アト 4 年も有る。　その間に、Southwest の事だから、何かまた革新的な事を始めるのかも知れない。(例えば、国際線に進出するとか・・・・)
そう言えば、航空会社で企業ブログを立ち上げたのも、この会社が一番だ。　(H.U.)

先週号「情報 218」ページ-9 の NH の 2005 年度決算の CASM（Cost per ASM）と期末現金及び同等物の数値に、以下の如くの誤りが有りましたので、ご注意ください。　既に、アーカイブ版は修正してあります。
CASM　17.84（21.69）→17.84（16.93）、　現金 同等物　4.8bn（3.8）→2.13bn（1.43）

校正には注意して編集していますが、間違いを完全に除去する事に苦労しています。　校正の度に、アーカイブ版を「情報 XXX」　→　「情報 XXX R-1」の如く、校正回数表示を付して修正すると同時、ホームページの“お知らせ”で、何処を何時修正したか注記しています。　「オヤッ」と思った時は、“お知らせ”で、確認される事をお勧めします。

間違い指摘大歓迎です。　また、読後のコメントや感想を募集しています。info@e-tdb.comまでご連絡ださい。　現在、ホームページ登録者数は 93 人に上っています。　当初の目標である 100 名突破迄アト僅か、皆様の知人友人のご紹介をお願いします。　但し、コピーライトの関係で、会員登録は、JALグループで働いている人達に限られるのでご注意ください。

TD 勉強会　編集人

TD 勉強会　情報 219（　以　上　）