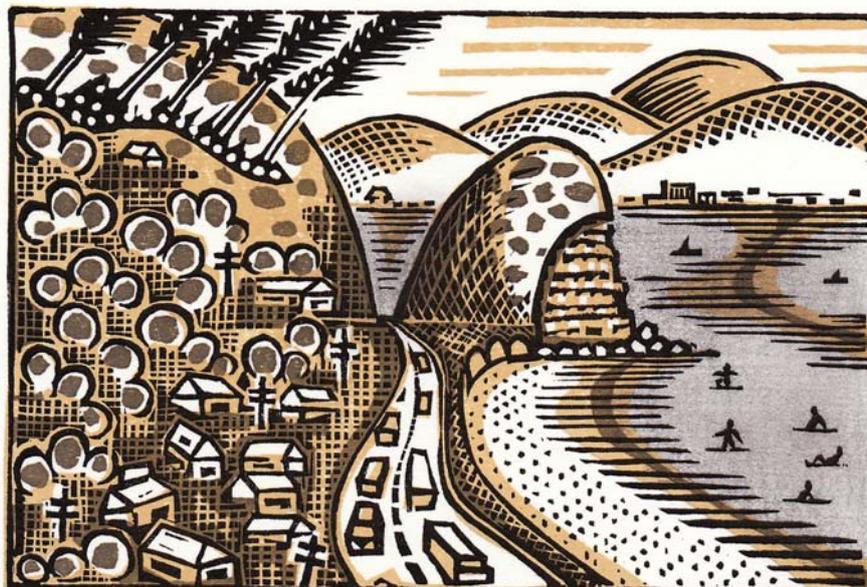


平成 19 年 6 月 3 日

# TD 勉強会 情報 272

## 1. TDR 5 月 23 日号の要約

- (1) サウスウエスト航空、ガリレオと流通契約提携
  - (2) 2007 年の旅行流通ビジネスに対する 4 つのヒント
  - (3) ホームベース旅行社のハイエンド商品販売
  - (4) コンバージョン率の改善、使い勝手の良さが重要
2. 太平洋北米路線 NRT 供給シェア低下
  3. オーバー・ブッキング無しでは倒産する
  4. プライベート・エクイティの旅行企業買収旋風
  5. 米ホームベース旅行社のプロファイル
  6. その他のニュース



相模湾 船村 奇 牛 場 春 画

## 1. TDR 5 月 23 日の要約

Travel Distribution Report の 5 月 23 日号は、次の 4 つのニュースを掲載している。

- (1) サウスウエスト航空、ガリレオと流通契約提携
- (2) 2007 年の旅行流通ビジネスに対する 4 つのヒント
- (3) ホームベース旅行社のハイエンド商品販売
- (4) コンバージョン率の改善、使い勝手の良さが重要

以下に各ニュースの要約を記す。

### (1) サウスウエスト航空、ガリレオと流通契約提携

#### **Southwest Gets “Special” GDS Treatment In New Galileo Deal**

*More GDS agreements with LCCs are just waiting to happen, experts say.*

Southwest が、Galileo と 10 年間の流通契約を締結した。これは、Southwest にとって、1990 年代初めに唯一 Sabre と提携して以来の GDS 契約となる。Southwest の全運賃が、一部の Web オンリー運賃を除いて、今年後半から Galileo 経由で流通される事になる。

Galileo には、Travelport for Business の如くのサイトを除いて、第 3 者法人旅行サイトへの Southwest コンテンツの流通が禁止される。

何故、Southwest (或は、その他の LCC) が、GDS の世界に足を踏み入れたのだろうか？

答えは、以下の通り、かなりシンプルだ。

- ・ LCC は、法人需要を摘み取りたがっている。(特に燃料高騰とメジャーとの競争激化に対応し、収入<特にハイイールド>の拡大を望んでいる。)
- ・ 法人も、ネットワークが拡大した LCC を使い始めている。
- ・ GDS は、航空会社との流通契約更改に当たって、セグメント・フィーの大幅な値引きをした。(つまり、LCC にとっても魅力ある流通チャネルとなった。)

Southwest は、他の GDS とも、条件が合えば契約すると言っている。

LCC と FSA (full service airlines) の境界線が、ハッキリしなくなり始めている。 JetBlue も、Sabre と契約して、GDS チャネルの試験的使用を開始している。 □

## (2) 2007年の旅行流通ビジネスに対する4つのヒント

### 4 Hints Tell You What Will Most Impact Your Business in '07

*Hindsight is 20-20 --- here's a perfect view of today's (and tomorrow's) playing field.*

業界が長らく予想していたGDSのコンソリデーションが始まった。2006年には、Galileo (Travelport) が Worldspan を買収し、GDS 4社が3社になった。そして、2007年に入っても、航空会社との流通契約を更改した後も、GDSは、依然として自己改革を継続している。以下は、2006年に発生した大きな変化が、依然として2007年にも強力なインパクトを与えている諸点である。流通市場のプレイヤー達は、これ等の諸点から、将来の自分達のビジネスの備えを築く事が出来るだろう。

#### 1. GDSの自己改革は止まらない

GDSは、流通企業からマーケット・ベース企業に衣替えした。GDSは、継続して自己改革に励み、市場シェアの拡大と旅行社サービスの多角化や、ユーザーフレンドリーなハイテックな機能と、法人旅行コンサルティングサービスの提供を試みるだろう。

#### 2. 流通代替は、死んでなんかいない

Farelogix, G2SwitchWorks, ITA Softwareなどの流通システム代替(当初はGDS代替とかGNEと呼ばれた)は、華々しくデビューした当時よりは影が薄くなっている。しかし、彼等は、継続してシステムの改善をはかり、法人旅行市場のシェア獲得を、虎視眈々と狙っている。

#### 3. 航空会社は、流通コスト削減に成功

航空会社は、GDSセグメント・フィーの値下げに成功した。そして、非優先予約チャンネルのトランザクションに\$3.50の手数料を課し、全ての仲介業者の競争条件を均一化した。航空会社は、自社サイト直販の増強を挺に、ますます流通コスト削減に励むだろう。

#### 4. 流通とマーケティングの境界線が判り辛くなって来ている

Web 2.0 - ソーシャルコンピューティング - が旅行業界を強襲している。消費者は、旅行企業から十分なUGCとその他のインタラクションを得ていない様だ。2005年から2006年にかけて、オンライン旅行者の、TripAdvisor や IgoUgo の如くの多くのレビューサイトの訪問や、RSSフィードの設定、HotelChatter.com や FlyerTalk.com のコミュニティーサイトへの参加、オーディオ或はビデオポッド・キャストの申込が、急増している。

今後の戦略立案の為に、TDRの2007 GDS Yearbookを購読(\$399, オンライン購入\$249)する事を勧めている。 □

### (3) ホームベース旅行社のハイエンド商品販売

#### **Agents Hailing From Home Marks In Leisure Travel**

*Even as agents ditch their ARC numbers, GDS won't be a dying breed for this crowd.*

- ・ 米国の B&M 旅行社の減少が止まらない。
- ・ しかし、ホームベース旅行社は、最近増加している。
- ・ ASTA の 2006 年の旅行社プロフィール調査によると、ホームベースの構成比は、2002 年に 7.3%であったモノが、2006 年には 17.4%に増加している。
- ・ 彼等は、レジャー旅行販売のニッチになる事を目指している。そしてコミッションの良いハイエンド商品に、ますますフォーカスしている。
- ・ 消費者は、豊富な情報を有しているので、ホームベースは、特定市場やプロダクト（例えばクルーズ）に特化して、その分野では誰にも負けない専門性を要求されている。
- ・ オンラインテクノロジーの採用も重要だ。この実現には、適正な流通リンクを有している、ホスト旅行社と提携するのが手っ取り早い。
- ・ しかし、オフラインのアプローチも忘れては行けない。地元の商工会議所やカントリー・クラブへのアプローチは欠かせない。
- ・ ホスト旅行社の傘下に入れば、GDS サブスクライバーとなる必要がない。ホスト経由で予約が出来るからだ。
- ・ Sabre は、Vacation Studio プロダクトを立ち上げて、GDS のサブスクライバー以外に対しても、ハイエンド商品の販売を可能にしている。GDS は、サブスクライバーになつてくれないホームベースにも食い込んでいる。
- ・ 適切なツールを確保し、市場のトレンドから外れなければ、ホームベースは生き残れるだろう。

□

### (4) コンバージョン率の改善、使い勝手の良さが重要

#### **Convert online Shoppers With Pleasing Prices --- And A Bang-Up Booking Process**

However, for complex cruise products, your site will also need to answer consumers' burning question

サプライヤーが、自社サイト直販で健闘している。Keynote Systems は、サプライヤー（エア・ホテル・レンタカー・クルーズの）サイトを訪れるユーザー達の、コンバージョン（ショップから予約への転換）に最も重要なポイントが何なのかを調べている。クルーズを除いて、予約へ誘導する最も重要なポイントは、“価格 (Price Satisfaction)” のようだ。これに加えて、“カスタマー サービス” と “使い勝手の良さ (Ease of Booking)” が、各サ

ププライヤー サイトに共通して高いスコアを獲得している。

### Key Business Drivers of Site Conversion: Price Wins Out

Scale of 0-4 indicates increasing level of driver correlation to conversion.

#### AIRLINES

Price Satisfaction	4
Site Design & Organization	3
Ease of Booking	3
Flight Availability	3
Ease of Finding a Flight	2
Help & Support	1
Multiple Service Availability	1
Loyalty Points Support	1
Site Performance	0

#### RENTAL CARS

Price Satisfaction	4
Customer Support	3
Ease of Booking	3
Ease of Finding a Rental Car	3
Quality & Reputation	3
Site Design & Organization	2
Trust & Security	2
Car Rental Availability	1
Car Description & Details	1
Visual Appeal	0

#### HOTELS

Price Satisfaction	4
Ease of Booking	4
Trust & Security	3
Customer Support	2
Visual Appeal	2
Lodging Availability	2
Site Design & Organization	1
Other Travel Services Satisfaction	1
Ease of Finding Lodging	0

#### CRUISE LINES

Cruise Research	4
Activity Research	4
Ease of Booking	4
Site Design & Organization	3
Customer Support	2
Flight & Lodging Research	2
Price Satisfaction	2
Comprehensive Information	1
Site Performance	1

Source: Keynote Systems ([www.keynote.com](http://www.keynote.com)).



TD 勉強会、5/31/2007

## 2. 太平洋北米路線 NRT 供給低下

先週、米中間の新航空協定が締結された。これにより、米中間の供給は、現行の日間 10 便が、2012 年までに、23 便に拡大される。

米中間の直行便供給量は、2004 年から現在まで 3 年間で、週間 70 便から 124 便に略倍増している。そして、2012 年までの 5 年間で、更に倍増されるとなると、NRT の発着回数が増加しないという前提では、日本発着の北米路線供給を追い抜く事になるだろう。

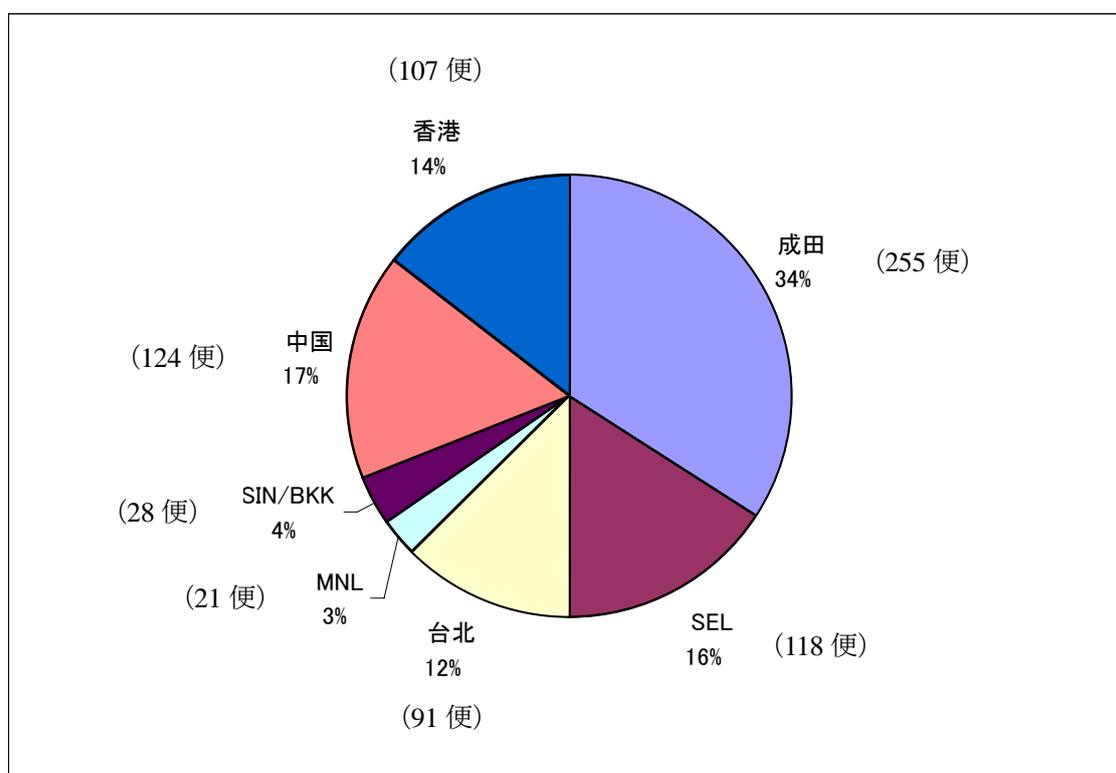
太平洋路線では、中米間路線の他に以下の路線拡大計画が目白押しだ。

- ✓ 豪州=米西岸線への QF、Jetstar 増便、Virgin Blue の参入、(SQ がこの路線参入を虎視眈々と狙っている)
- ✓ 香港=米西岸線への長距離 LCC の Oasis の参入、アジア最大の LCC AirAsia の参入、
- ✓ 超長距離 SIN/BKK/KUL=米東岸線直行便の拡大、(航空機の航続距離が伸びている)

✓ C-11 を離脱してコスト競争力を付けた米メジャーの一層の国際線（太平洋線）進出、

比較的、競争環境が緩やかであったこの路線でも、競争激化が始まるだろう。 大西洋路線の様に。（その大西洋路線は、来年3月からオープンスカイになって、更に競争が熾烈になる。） そして、NRT のキャパシティーが増えないとすれば、或は、他の日本のハブ空港の空港使用料が大幅に安くならなければ、日本は、太平洋空路のアジアハブ機能を無くすだろう。 そして、NRT 経由のトランジット旅客を失うだろう。

### 2007 アジア＝北米大陸線 週間直行便数



アライアンスの進展により、略全便がコード・シェアー便で運営されている。

その結果、後発の全日空の週間便数が、日本航空の便数を上回る。

コード・シェアー便は、運航会社と運送パートナーの2つの便をリストするので、狭い予約画面をそれだけ占拠してしまう。 そして、競争他社の便を画面から効果的に駆逐する。

	自社直行便数	アライアンス便数	総便数
日本航空	42	35	77
全日空	35	63	98

米中間供給（週間直行便数） OAG 2007 MAY

	北京	上海	広州	小計	香港
WAS	UA 7	×	×	7	×
NYC	CA/UA 7 CO 7	MU 4	×	18	CX/AA 14 CO 7
CHI	UA/CA 7	UA/CA/FM 7 AA/MU 7	×	21	UA/US 10
LAX	CA/UA 7	MU/AA 7	CZ/DL 5	19	CX/AA 21
SFO	UA/CA 7 CA/UA 7	UA/CA/FM 7	×	21	CX/AA 7 UA/US 10 SQ 7
小計 (注)	49	32	5	86	76
YYZ	AC 7	AC 3	×	10	AC 7
YVR	AC 7 CA 7	AC 7 MU 7	×	28	AC 7 CX 17
合計	70	49	5	124	107

XX/YY/ZZ : XX=運航会社、YY/ZZ=運送パートナー 赤字は、中国航空会社

(注) この他にNWの成田=北京/上海/広州 各7便が存在する。

	北京				上海				広州				小計				香港			
	07	06	05	04	07	06	05	04	07	06	05	04	07	06	05	04	07	06	05	04
WAS	7												7							
NYC	14	14	4	4	4								18	14	4	4	21	20	13	13
CHI	7	7	7	7	14	14	7						21	21	14	7	10	10	7	7
LAX	7	7	4	7	7	7	14	4	5	5			19	14	18	11	21	21	14	14
SFO	14	12	11	7	7	7	7	13					21	19	18	20	24	21	21	21
小計	49	40	26	25	32	28	28	17	5	5			86	68	54	42	76	72	55	55
YYZ	7	7			3	3							10	10			7	7	7	7
YVR	14	14	14	10	14	14	18	18					28	28	32	28	24	21	21	21
合計	70	61	40	35	49	45	46	35	5	5			124	106	86	70	107	100	83	83

'07 OAG : 2007年5月号

'05 OAG : 2005年2月号

'06 OAG : 2006年9月号

'04 OAG : 2004年7月号

アジア＝北米大陸線供給（週間直行便数） OAG 2007 MAY

（中国及び香港線を除く）

	NRT		ICN	TPE	MNL	BKK	SIN
NYC	JL/AA 13 AA/JL 7	NH/UA 7 CO/NW 7	KE/DL 14 OZ/UA 4	×	×	TG 7	SQ 7
WAS	NH/UA 7 UA/NH 7		KE/DL 5	×	×	×	×
CHI	JL/AA 7 AA/JL 7	NH/UA/US 7 UA/NH/US 14	KE/DL 7 OZ 3	×	×	×	×
LAX	JL/AA 8 AA/JL 7 NH/UA 7 UA/NH/US 7	NW/DL/CO 7 KE/DL/CO 7 SQ 7	KE/DL 17 OZ/UA 10	CI/DL 14 BR/AA/CO 14 SQ 7 MH 7	PR 9	TG 7	SQ 7
SFO	JL/AA 7 NH/UA 7 UA/NH/US 14 NW/DL/CO 7		UA/OZ/US 7 KE/DL 4 OZ/UA 4 SQ 7	CI/DL 7 BR/AA/CO 12 UA 7	PR 7	×	×
SEA	UA/NH/US 7 NW/DL/CO 9		NW 7 OZ/UA 4 KE/DL 4	CI/DL 4 BR/AA/CO 7	×	×	×
OTH	ATL DL 7 DAL AA/JL 14 DTT NW 14	MSP NW 8 HOU CO/NW 7	LAS KE/DL 3 DAL KE/DL 3 ATL KE/DL 7 ATL DL 4	×	×	×	×
小計	234		102	79	16	14	14
YYZ	AC/NH 7		KE 3	×	×	×	×
YVR	JL 7 AC/NH 7		AC/OZ 7 KE 3 SQ 3	CI 7 BR/AC 5	PR 5	×	×
合計	255		118	91	21	14	14

赤色は JL 便、青色は NH 便を指す。

アジア＝北米大陸線供給（週間直行便数） OAG 2005 MAY

（中国及び香港線を除く）

	NRT		ICN	TPE	MNL	BKK	SIN
NYC	JL/AA 10 AA/JL 7 NH/UA 7	CO/NW 7 UA/NH/US 7 NW/DL/CO 7	KE/DL 14 OZ/UA 4	×	×	TG 6	SQ 7
WAS	NH/UA 7		KE/DL 3	×	×	×	×
CHI	JL/AA 7 JL 3	AA/JL 7 UA/NH/US 14	KE/DL 7	×	×	×	×
LAX	JL/AA 8 AA/JL 7 NH/UA 7 UA/NH/US 7	NW/DL/CO 7 KE/DL 7 SQ 7	KE/DL 17 OZ/UA 12	CI/DL 14 BR/AA/CO 14 SQ 7 MH 5	PR 9	TG 4	SQ 7
SFO	JL/AA 7 NH/UA 7 UA/NH/US 14 NW/DL/CO 7		UA/OZ/US 7 KE/DL 4 OZ/UA 4 SQ 7	CI/DL 7 BR/CO/AA 11	PR 8	×	×
SEA	UA/NH/US 7 NW/DL/CO 7		NW 7 OZ/UA 3	CI/DL 5 BR/AA/CO 7	×	×	×
OTH	LAS JL/AA 3 ATL DL 7 DAL AA/JL 14	DTT NW 14 MSP NW 8 HOUCO/NW 7	DAL KE/DL 3 ATL KE/DL 7		×	×	×
小計	235		99	70	17	10	14
YYZ	AC/NH 7		KE 3	×	×	×	×
YVR	JL 7 AC/NH 7		AC/OZ 7 KE 3 SQ 3	CI 7 BR/AC 5	PR 4	×	×
合計	256		115	82	21	10	14

赤色は JL 便、青色は NH 便を指す。



## 参考：タダではすまない日本の空 運輸省上空通過料設定を提示

これは、1999年5月2日の記事です。 1999年記事ですので注意して下さい。

05/02 00:06 朝：朝日新聞ニュース速報

「来年から日本上空はただで通過させません」。 運輸省は、「上空通過料」と呼ばれる航空管制のサービス代金を徴収する方針を、1日までに世界の航空会社で組織する国際航空運送協会（IATA）に伝えた。 現在、日本はサービス代金を着陸する航空機だけから徴収しており、日本に着陸せずに領空を通過する航空機は管制サービスを無料で利用している。 いわば着陸機が通過機の分を肩代わりしている格好。 だが、肩代わり分は結局運賃に転嫁されており、今回の措置で運賃が安くなる可能性がある。 上空通過料は海外では常識で、運輸省もようやく「不公平は是正すべきだ」と決めた。

運輸省が上空通過料を徴収するのは、飛行情報区（FIR）と呼ばれる空域。 国連から割り当てられ、日本が航空交通管制や飛行情報などの業務を担当している。 運輸省はIATAに、来年（2000年）1月から、日本の国土の上を通る通過料は1機当たり約8万9,000円、洋上だけなら約1万6,000円を徴収したいと伝えた。 金額は協議中だが、7月までには確定する見通しだ。

運輸省の調べでは、1997年度の通過機は約6万7,000機。 東南アジア旅客の伸びや航空機の性能向上などで、90年度の2倍以上に増えている。 試算では、年間54億円の収入が見込まれるという。

これによって、着陸機がレーダーや無線などの使用料として負担している航行援助施設利用料を減らすことが可能になる。 全体で44億円の軽減が図れるとしている。

航行援助施設利用料は国が航空会社から徴収しているが、航空会社はその分を運賃にも転嫁している。 運輸省は「航行援助施設利用料の引き下げによって、国内線も国際線も運賃の引き下げが期待できる」と話す。

上空通過料はロシア、カナダ、欧州連合（EU）、中国、韓国、インドなど世界各国で徴収されており、1機当たり数十万円の通過料を設定している国もある。 航空需要の高い国でこれまで上空通過料を徴収していなかったのは日本とシンガポールぐらいだった。

運輸省の担当者は「一昔前は通過機の数も少なく、大した収入にもならないので黙認できたが、ここまで増えると話は別」と話している。

<http://www.geocities.co.jp/SilkRoad/5479/990502.html>

nytimes.com, 5/30/2007

### 3. Overbooking, Bumped Fliers and No Plan B

#### オーバー・ブッキング無しでは倒産する

今夏の多客期の米国内線 L/F は、過去 10 年間で最も高い、85%を超過すると予想されている。ピーク時間帯の便の殆どが満席で飛ぶだろう。

そうすると、インボランタリー・オフロードも増加するだろう。米運輸省統計によると、昨年インボランタリー・オフロードされた旅客数は約 56,000 人で、前年比 +23%も増加した。(オフロード合計は 676,408 人)そして、今年第 1 四半期でも、この数は増え続けている。5 億 5,500 万人の国内線旅客全体から見れば、取るに足らない数値かも知れないが、オフロードされた旅客と、オフロードしなければならない空港エージェントにとっては、エライ大きな問題だ。

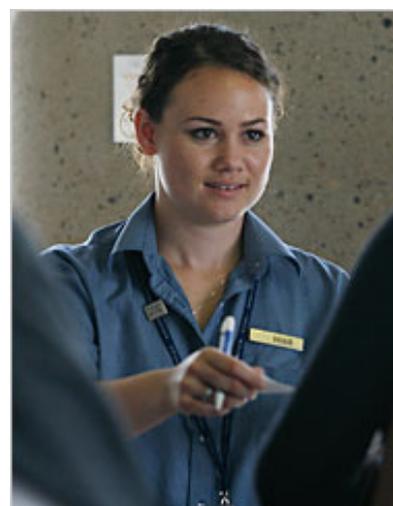
航空会社の便には、予約した旅客が搭乗しない所謂ノーショー旅客が、殆ど例外無く存在する。航空会社は、ノーショーによる収入機会の逸失を回避する為に、オーバー・ブッキングを実施している。航空会社は、オーバー・ブッキングが発生すると、先ず、無料航空券をオファーして、降機して呉れる旅客を募る事となる。しかし、最近では、L/F が上昇し、オフロードされた後の後続代替便の確保が出来ないケースが多くなっている為に、旅客は、このオファーにおいそれとは乗ってくれない。だから、インボランタリー・オフロードが増加し、空港ゲートに於けるトラブルが日増しに増えている。



Checking in at the US Airways counter in Phoenix for a flight to Cabo San Lucas, Mexico. There were enough no-shows that no one was bumped.

空港で働く航空会社のエージェン트는、このトラブルを回避する為に架空の旅客（例えば Mickey Mouse だとか、社長の名前）の予約（phantom booking）をこしらえて、“予備席”を作る自衛手段に訴えている。なにしろ、インボランタリー・オフロードさせられた旅客は、空港エージェン트에悪口雑言の限りを尽くすので、この自衛手段も、許されない事とは言え、少しは判らない訳では無い。中には、オフロードしなければならない便を取扱うのを嫌って、病欠してしまうエージェンとも居る程だ。

架空予約は、必ずノーショーするので、便の予約を管理しているアナリストは、更にオーバー・ブッキング率を上げてしまうと言う悪循環（death spiral）が発生してしまう。そして、タダでさえ統計学的解析に全く敬意を払わない現場のエージェント達の、予約を管理するアナリスト達への不信感を、更に増殖させてしまっている。



Brigid Mullin, a gate agent for US Airways in Phoenix, said she often must explain the overbooking of flights to passengers.

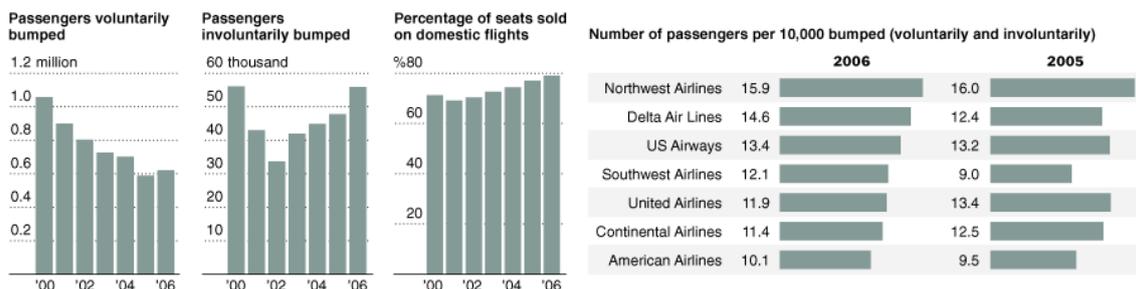
JetBlue は、払戻不可運賃を採用して、ノーショーを無くしている。従ってオーバー・ブッキングも発生しない。しかし、ハイイールドのビジネス旅客は、払戻が出来る航空券を欲しているので、各社は jetBlue の様な運賃制度を採用していない。JetBlue でさえも、払戻可の運賃を設定する事を検討している。

過去には、20%或はそれ以上もあったオーバー・ブッキング率は、システムの改善等により今では7%~8%台まで低下した。US 航空は、オーバー・ブッキングをしなければ、▲1bn (1,200 億円) の減収を来すだろうと、言っている。昨年の収入は \$11.56bn (1 兆 3,900 億円)、利益は \$304m (365 億円) であったので、オーバー・ブッキング無しでは、US 航空は倒産してしまう事になる。US 航空は、便の予約管理のアナリストを 50 人近く抱えている。彼等は、便の管理の全てを任されており、ソフトウェアを駆使して、過去の予約記録を精査して、これから飛ぶ便のオーバー・ブッキング率を決定し、そして、それを 26 運賃クラスに配分している。US 航空は、数学に強い学卒を採用し、アナリストに

仕立てている。しかし、彼等の減耗率は高く、嘗ては2年〜2.5年であったモノが、今では会社在籍1年〜1.5年で直ぐ辞めてしまう。オーバー・ブッキングのトラブルは無くならずとも無い。

## Bumping on the Rise

The number of domestic airline passengers voluntarily bumped – those who agree to take a flight voucher or other inducement to miss their original flight because it was overbooked – has declined since 2000. But those bumped involuntarily last year were at the highest level since 2000, in part because passengers know that all flights are so crowded these days that the "next available flight" can involve a much longer wait.



Sources: Department of Transportation, Air Transport Association, Office of Aviation Enforcement and Proceedings

## More Tickets Than Seats

When airlines estimate the number of no-show passengers too high or too low, and overbook accordingly, it proves costly to them, as recent US Airways flights show.

	Didn't overbook enough	Overbooked too much	
<b>Flight</b>	No.855 May 18, 2007 Orlando to Washington Reagan National	No.1163 May 18, 2007 Phoenix to Los Angeles	No.1704 May 18, 2007 Las Vegas to Charlotte, N.C.
<b>Plane's Capacity</b>	<b>132</b>	<b>112</b>	<b>185</b>
<b>Route's History</b>			
Average No-show	2 percent	11 percent	5 percent
Authorized to Sell	135 seats	126 seats	194 seats
Booked	135 seats	126 seats	194 seats
Passengers/Seats	120 showed up leaving 12 empty seats	122 showed up. 10 denied boarding – all put on same-day US Air flights that had seats available.	191 showed up. 6 denied boarding – 1 put on same-day US Air flight, 5 put in hotel.
<b>Cost</b>	Could have sold empty seats for \$315.56 each, or total of \$3,786.72.	\$2,000 worth of flight vouchers and a \$5 food voucher for one passenger. Total of \$2,005.	\$1,200 flight vouchers, \$200 for 4 hotel rooms, \$125 for five meal vouchers. Total of \$1,525.

Source: US Airways



DTW, 5/30/2007

#### 4. The truth and consequences of private deals

##### プライベート・エクイティの旅行企業買収旋風

プライベート・エクイティ・ファンド（PEF）の、旅行企業の買収が増えている。

最近の PEF の、旅行企業の大型買収には、以下が有る。

旅行企業	買収 PEF	買収価格	時期
<b>Harrah's Entertainment</b>	TPG, Apollo Management	\$17.1bn	2006-07
<b>Hertz Corp</b>	Carlyle, Clayton Dubilier & Rice, Merrill Lynch Global Private Equity	\$15bn	2005
<b>Travelport</b>	Blackstone, One Equity Partners Technology Crossover Ventures,	\$4.3bn	2005
<b>Amadeus</b>	Cinven, BC Partners	\$4.3bn	2006
<b>Sabre</b>	TPG, Silverlake Partners	\$5bn	2006
<b>Oceania Cruises</b>	Apollo Management	\$850m	2007

米旅行業界は、地球温暖化の問題の次に大きな問題として、PEF の企業買収旋風に懸念を示している。この懸念は、旅行産業だけに留まる問題では決してなく、広く全産業の企業に跨がる懸念でもある。

PEF は、年金ファンドや、その他の大規模投資家達の資金をバックに、めぼしい企業を買収し、(非公開企業化して)、短期間で、徹底的なリストラにより企業のバリューを上げ、或は、分社化などによる資産を切り売りして、買収に要した負債を軽減し、そして、(再)上場したり、出来るだけ早い時期に買収企業を売り抜けたりして、巨額の利益を生んでいる。PEF は、利益捻出のみに専念し、将来展望を持たず、買収企業を徹底的に利用して、最後の1銭まで吸い取ってしまうという批判が上がっているのだ。

下院の金融サービス委員会は、最近、PEF 投資に関する問題を聴取する公聴会を開催した。

委員会は、プライベート・エクイティーを規制するべきか否かを決定する為に、この公聴会を開催した。各証言者の発言要旨は次の通り、立場によって彼等の主張は大きく異なっている。

**Andy Stemhead of Service Industry Employees Union (SIEU)**

PEF の企業買収は、その企業の従業員の本ネフィットを危うくする。そして、企業の責任と安定を、究極的に減少させてしまう。

(これとは別に、AFL-CIO は、証券取引委員会に書簡を送り、Blackstone Group が計画している上場は、証券発行規則の適用を回避する為の手段であると批判した。)

**Barney Frank** 下院議員 (D-Mass.) 金融サービス委員長

少数の個人が、特定の取引で巨額の利益を得るのに反し、従業員達がレイオフされている状況は、自分は、間違っていると思う。

委員会のメンバー議員達は、PEF 買収は、シッカリ監視する必要があると言っている。そして、PEF が獲得する利益への従業員達の参画が可能な方法は無いのか？と言っている。彼等は、米国で、富裕層と中間層の格差が拡大している事に懸念を表明している。

**Douglas Lowenstein** president of the Private Equity Council

PEF 投資は、買収企業の効率と採算性を改善し、従業員とマネジメントに恩恵をもたらしている。格差拡大の問題は、PEF では無く、経済全体の問題だ。

Deloitte & Touche's Tourism のパートナーAdam Weissenberg は、Travel Weekly の取材に応じて、以下の通りコメントしている。

- PEF が悪者にされているけれども、自分は、そうは思わない。
- 彼等は、買収した企業の、非効率を見直し、リストラし、不必要なコストをカットし、キャッシュ・フローを増加させ、モデルがフィットするならば負債を増加させる、スマートなフィナンシャルの決定を行う。
- 彼等は、買収を成功させなければならない。買収した価格よりも高い価格で売却し、投資家に利益を還元しなければならない。最終的な戦略は、エクジット戦略となる。企業のバリューを高める事は悪い事ではない。

にも拘らず、組合の幹部達は、殆ど規制がかからない取引により、巨額利益を絞り出し、従業員のベネフィットと、コミュニティーへの企業のコミットメントをカットしてしまう PEF のやり方に、大きな疑問を呈している。

PEF の企業買収に共通した懸念は、買収のための大きな負債の増加である。負債の重荷に耐えかねて、本等ならば優先されるべき企業投資が放棄されてしまうのではないかと、いう懸念が出て来ている。PEF は、短期的利益（≒投資資金の回収）を試みる余り、長期的なビジネス展開を無視する傾向が有ると言われているのだ。

Travelport を買収した、Blackstone は、買収後数ヶ月で、\$1bn（1,200 億円）以上のリスクの高い PIK（payment-in-kind）ローンを借りて、株主（Blackstone）への配当資金に充当した。つまり、Blackstone は、買収した企業に負債を背負わせて、投資資金の早期回収に励んでいる。Travelport は、買収する Worldspan の容赦ないコスト削減を実施するだろう。PEF の方が余程コスト削減に長けているので、生温い Worldspan のコスト体質は、徹底的に精査されるだろう。このお陰で、Worldspan と最大顧客間の関係が気まづくなって来ていると言われている。Travelport も、Worldspan に PIK ローンを組ませている。同様に、Ford Motor Co.から Hertz を買収した Carlyle Group とその他の PEF パートナーは、\$1bn（1,200 億円）の負債を借りて特別配当を実施している。そして、その 3 週間後に上場させて \$1.3bn（1,560 億円）を株式市場から調達した。しかもこの上場後でも、彼等は Hertz の 70%の株式を保有している。SEIU による Web ポスティングによれば、Hertz は、▲1,500 人の従業員をレイオフしつつあると言う。

今や、世界の GDP の第 2 番目に大きな産業となっている旅行業は、これからも PEF の投資対象として注目を浴びる事になるだろう。そして、未だ PEF 投資による具体的な業界に与える影響が顕在化していないけれども、PEF に対する懸念は、益々大きなモノとなるのかも知れない。 ■

関連記事：情報 263 平成 19 年 4 月 1 日「ブラックストーン上場、プライベート・ファンドの旅行投資は続くのか」参照。PIK ローンの解説も、ここに掲載してある。

## 5. A Portrait of the Home Based Travel Agents

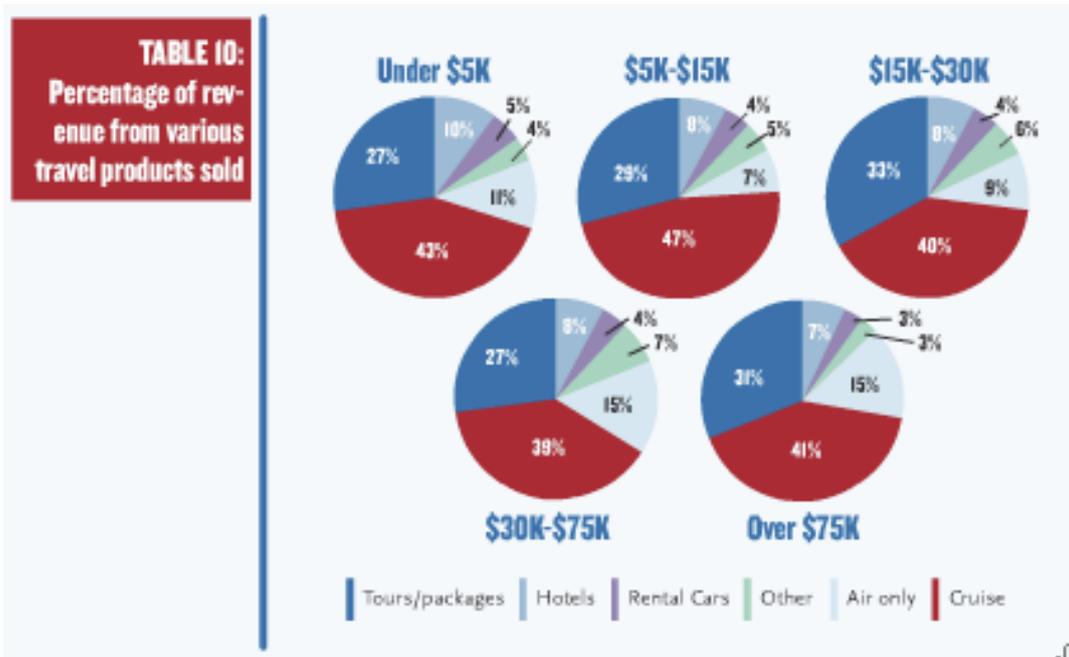
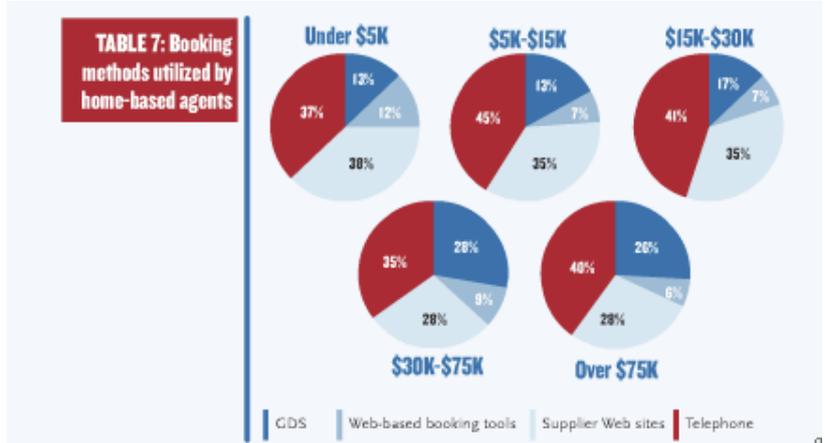
### 米ホームベース旅行社のプロフィール

TDR 5月23日号に、ホームベース旅行社の記事が出ていたので、Travel Weekly社のホームベース旅行社プロフィール調査（[http://www.travelweekly.com/Multimedia/homealone\\_20070226/](http://www.travelweekly.com/Multimedia/homealone_20070226/)）に掲載されている図の一部をご案内する。

TABLE 1: Percentage of home-based agents surveyed, by income level		TABLE 2: Average annual revenue	
Under \$5K	31%	Under \$5K	\$58,000
\$5K-\$15K	30%	\$5K-\$15K	\$133,000
\$15K-\$30K	19%	\$15K-\$30K	\$286,000
\$30K-\$75K	15%	\$30K-\$75K	\$509,000
Over \$75K	5%	Over \$75K	\$652,000
		Overall average	\$220,000

TABLE 3: Average annual personal income, before expenses		TABLE 4: Average number of clients served during the previous 12 months	
Under \$5K	\$3,000	Under \$5K	60
\$5K-\$15K	\$9,300	\$5K-\$15K	110
\$15K-\$30K	\$21,500	\$15K-\$30K	221
\$30K-\$75K	\$47,000	\$30K-\$75K	321
Over \$75K	\$130,000	Over \$75K	511
Overall average	\$21,000	Overall average	166

<b>TABLE 6: Average total fees paid to host agencies</b>	
Under \$5K	<b>\$497</b>
\$5K-\$15K	<b>\$583</b>
\$15K-\$30K	<b>\$1,008</b>
Overall average	<b>\$798</b>
\$30K-\$75K	<b>\$1,459</b>
Over \$75K	<b>\$833</b>



## 6. その他のニュース

### 旅行流通 TD

#### (1) ジェットブルーがエクスペディアと提携

jetBlue が、Expedia と 5 年間のグローバル パートナースhip 契約を締結した。 これにより、JetBlue の公示運賃、スケジュール、インベントリーが、Expedia, Expedia Corporate Travel, Hotwire のサイトで利用出来る様になる。

JetBlue は、4 大 GDS に参加しているが、GDS に接続しているオンライン旅行販売業者は、個別のコンペンセーション デールを締結しない限り、jetBlue のインベントリーを得る事は出来ない。(DTW, 5/25/2007)

#### (2) マイアミデード郡、ホテル宿泊税の見積もり算定

マイアミ州の一大観光地である Miami-Dade County は、オンライン旅行社が“未納している”ホテル宿泊税 (6%) (その多くは、コンベンション&ビジター・ビューローの財源) は、過去 5 年間で、\$10m (12 億円) になると推定し、その見積もりを Expedia, Travelocity, Orbitz を含む大手オンライン旅行社に送付した。

多くの地方税務当局から、宿泊税の未納で訴えられているオンライン旅行社達は、継続して、「自分達は、ホテルの代理店としての機能を保有せず、インベントリーも保有していない単なる仲介業者である」、「宿泊税は、仕入れ価格にのみ賦課されてしかるべきであり、オンライン小売販売価格に賦課するのは誤りである」、「従って、仕入れ価格と小売価格の差額に宿泊税を課す事は出来ない (従って納税義務は発生しない)」、との主張を繰り返している。そして、原告の地方税務所は、訴訟の前に、少なくとも、徴税手続き (例えば追徴税額査定の為の監査の実施等) 等の事務処理を実施するべきだ、と主張している。

(Priceline だけでも、15 の団体訴訟<含む申請分>と 14 の独立した訴訟ケースを保有している。)

Miami-Dade County は、宿泊税を未納しているとしてオンライン旅行社を訴えたていたが、自発的にこの訴訟を取り下げ (注)、その代わりに、未納宿泊税額の見積もりを推定し、それを大手オンライン旅行社に送付する戦術を採用した。

(注) Miami-Dade County は、裁判所が、訴訟の核心 (オンライン旅行社の宿泊税の納税義務の有無如何) には触れず、訴訟根拠が薄弱だとして訴えを却下する直前の、今年 1 月 18 日に、自発的に訴訟を取り下げた。

この見積もり送付は、オンライン旅行社の監査を開始する為のベースになると見られてい

る。 Miami-Dade County は、飽くまでオンライン旅行社に、満額の宿泊税を払わせ様としている。(DTW, 5/29/2007)

### (3) ガリレオ、ワールドスパンと統合せず

Galileo は、親会社 Travelport の Worldspan 買収が最終化されても、Worldspan との GDS 統合は実施しないと明言した。 過去にも GDS 間の統合の試みが失敗している様に、GDS を統合して、北米のカスタマーに迷惑を欠ける様な事はしない、と言っている。 この声明は、5月14日付け Mark Pestronk の Legal Briefs コラム “Forced migration a possibility for Worldspan” - Worldspan 使用旅行社は、Galileo へ強制的に統合させられる - への反論。 Galileo は、Worldspan 買収の目的は、2社の GDS のテクノロジー エキスパートを共有化し、より効率的な革新的な会社を運営する事にある、と言っている。 将来の新たに開発されるプロダクトやサービスは、両方の GDS に適用される事になる。

今年9月に、欧州委員会が Travelport の Worldspan 買収を承認すれば、新 Galileo Worldspan Organization は、Apollo, Galileo, Worldspan の3つの GDS をサポートする事になる。 各 GDS の主要データセンターは、DEN, LON, ATL に分散している。

しかし、全ての業界人は、Galileo の声明を信じるほどナイーブでは無い。 旅行社との契約更改時期を迎えている用心深い Galileo が、統合化の最終手の内を見せていないだけなのかも知れない。 Travelport は、次の1-2年で、年間▲\$150m (180億円) のコスト削減を計画している。 この内、▲\$45m は、欧州と中東とアフリカに散在するデータセンターのコンソリダ化から捻出すると言っている。 GDS 統合を実施しないのは北米地区だけの話なのか? の問いに対して、Galileo は「強制的な統合は実施しない」、とのみ言い張っている。(DTW, 5/29/2007)

### (4) 英国航空、アマデウスとコンテンツ契約締結

BA が、Amadeus と3年間のコンテンツ契約を締結した。 これで、BA は、4大 GDS 全てと契約を更改した事になる。 これにより、英国とアイルランドのサブスクライバー旅行社は、オプトイン契約により、1セグメント当たり P1.5 (360円) の手数料を払う事になる。 英国とアイルランド以外の諸国のサブスクライバーは、今まで通り、追加料金無しで、BA インベントリーへアクセス出来る。(DTW, 5/31/2007)

### (5) 米上院、再入国時の旅券提示新規則の修正を提案

米上院が、移民法改正法案に付随させて、Western Hemisphere Travel Initiative を修正する提案を行っている。 再入国時に旅券提示を義務づける WHTI は、既に航空旅客の入国時に適用されているが、地上の国境と港に於ける入国時への適用は、2008年1月から適用される事となっている。

上院は、それまでに、旅券に代って、運転免許証（最近、免許のセキュリティーが改善されている）の提示による再入国が出来ないかを検証するまでは、WHTI の 2008 年 1 月の地上と港経由の入国時への適用を遅らせる事を提案している。また、これに加えて、既に提案されているパスポート・カードの如くの、旅券を代替するコストの安い ID を利用する提案も行っている。この修正案の提案の背景には、旅券発給数の大幅な急上昇の問題がある。今年の旅券発給数は、前年を +40% 上回り、1,700 万冊に達すると予想されている。今までは、数週間かかっていた所用時間が、2 ヶ月半もかかっている。(DTW, 5/31/2007)

#### (6) エクペディア、AA と契約

Expedia が、AA 航空と新たな参加契約を締結した。これで、メジャーで Expedia に参加していないのは、DL と NW の 2 社のみとなった。Expedia と AA の両社は、どちらも契約内容を一切明かしていないが、どうやら、制限的な契約となっている模様。この契約により、Expedia は、北米の Expedia.com, Expedia.ca, Expedia Corporate Travel 経由で、AA の公示運賃、スケジュール、インベントリーへのアクセスを可能にする。Expedia と jetBlue の契約が 5 年間で契約であるのに対して、この契約は、期間を明らかにしていない。今年初め、Expedia と AA は、流通条件で紛糾したために、3 週間、AA の国際線運賃と国内線の普通運賃が Expedia サイトから削除された。この紛糾は、Expedia が、Worldspan 専属契約を改め、Expedia.com 予約の大部分を Sabre 使用に変更した事と関連している。Expedia と AA は、2 月に暫定協定を締結していた。(DTW, 6/1/2007)

## 空 運

#### (1) テマセク、シンガポール航空の 中国東方航空 買収支援

SQ の大株主 (SQ 株 56% 保有) Temasek Holdings が、SQ の中国東方航空 (China Eastern Airlines : CEA) の 25% 出資 (\$1.2bn ≒ 1,440 億円と言われている) に参加する。SQ は、CEA の収支 (昨年 ▲\$431 ≒ 517 億円) とその開示状況 (transparency issues) に懸念を有していると言われている。政府系投資企業の Temasek の買収参加により、SQ の投資リスクが軽減されるだろう。SQ の過去の海外投資は、必ずしも全てが成功している訳では無い。大西洋路線へのアクセス獲得の為の Virgin Atlantic への 49% 出資は、期待以下と評価されている。NZ への出資は、Ansett の倒産により、殆どが減損会計処理されている。(FT.com, 5/27/2007)

中国東方航空は、5月31日、SQを含む戦略的投資家との提携は、依然として交渉中で、現在のところ、最終的な合意には至っていないと語った。  
(channelnewsasia.com, 5/31/2007)

A couple cycle past a ticketing office for  
China Eastern Airlines in Shanghai



SQは、5月31日、中国東方航空との協議が進展しているものの、何も決まっていないと語った。(channelnewsasia.com, 6/1/2007)

### (2) エールフランス、談合訴訟費用 E10m に上昇

AF/KLMの貨物レートの談合団体訴訟費用が、昨年、E10m(16億円)に上った。同社は、この程度の訴訟費が、今後数年間、継続するかも知れないと言っている。しかし、未だ、引当金を計上していない。(国際会計上は、見通しが不確実なコストの引当金の計上を禁止している。)同様の容疑で捜査されているSQ, KE, CX等の航空会社も、未だ引当金の計上は行っていない。AF/KLMは、既に、米司法当局、欧州委員会、その他の諸国の公正取引委員会から、長距離便の貨物燃油S/Cの談合容疑で、18ヶ月間に及ぶ独禁違反の捜査を受けている。この秋には、欧州当局の捜査の見通しがハッキリする模様。

BAは、既に違法な談合に参加した事を認め、引当金350mポンド(840億円)を計上している。AF/KLMのケースは、貨物運賃と旅客運賃の燃料S/Cの2つの談合容疑で、捜査を受けているBAのケースとは異なる。LHは、米国に於ける団体訴訟の和解金として、昨年9月に\$85m(100億円)を支払う事に合意し、米司法当局、欧州委員会、その他の諸国のカルテルオフィスに対して情状酌量を申請し、条件付きの起訴回避の約束を取り付けている。(FT.com, 5/29/2007)

### (3) 米国の空が、混雑し始めている

米国の国内各社の便のブロック・タイムが増加している。NYC→LAXの所要時間は、10年前よりも+25分も余計にかかっている。DAL→HOUは、最早55分ではなくて1時間を必要とし、UAの18:00発PHL→SFO便は、10年前よりも+33分余計にかかっている。NYC→WAS便のブロック・タイムは、飛行時間が35分にも拘らず、殆ど2時間も必要とする便まで存在する。

およそ50万便が遅延(15分以上)し、航空会社に、年間推定\$6bn(7,200億円)と、搭乗旅客に\$9bn(1兆800億円)のコストを発生させている。しかし、航空会社は、慢性的に発生する遅延を、スケジュールを変更する事により吸収している(つまりブロック・タイムを延長している)ので、これ等のコスト増は、遅延全体の氷山の一角しか表してい

ない。6月の24便を調査した所、ブロック・タイムは、1997年6月よりも+10%伸びている。空の混雑、空港混雑、そして、燃料高騰によるクルーズ速度の低下が、ますます定時性を悪化させている。

各社の新ナビゲーションシステムを装備した次世代型航空機の導入(より短い直行ルートを選択可能)も、管制の近代化無くしては何の効果も発揮しない。

FAA 長官 Marion Blakey は、FAA は、既に管制近代化プログラムの採用に着手している、と言っている。DAL や ATL 空港は、先進ナビゲーションテクノロジーを採用し、1時間当たり 10 便の離発着機を取扱う事が出来る様になっている、と語っている。

しかし、混雑が激しい JFK では、DL のリジョナル Comair は、JFK=WAS (Reagan) 20:45 発便のブロック・タイムを、1時間 58 分に設定した。この時間は、10 年前のターボプロップ機のそれよりも +44 分も長くなっている。

Southwest は、およそ 2 年前に、1 日当たりの運航時間帯を +15 分〜 +20 分増加した。つまり、飛行機を、朝より早く始動させ、夜より遅くまで稼働させている。そうする事により、スケジュールの間延びを何とか吸収し、飛行機の増機を回避している。運航時間帯の増加をしなければ、+8 機〜 +10 機の追加航空機の導入が必要になったであろう。

(wsj.com, 5/29/2007)

#### (4) 投資家 英国航空買収に触手を伸ばす？

欧州第 3 位の航空会社である BA の株価が上昇している。プライベート・エクイティーの買収ビッドが有るのかも知れない。5月28日の株価は +5% 上昇し、484.5p を付けている。この増加は、2006年6月15日以来の最も大きな上昇。世界最大の証券会社 Goldman Sachs は、BA 株を 3% から 5.1% に買い増した。

BA の大株主は、1 位 Standard Life Plc. (英保険企業、7.1% 保有)、2 位 Barclays Plc. (LON 銀行、6.8%)、3 位 Amvescap Inc. (投資企業、6.7%)、4 位 Goldman Sachs (5.1%)、5 位 Merrill Lynch (4.6%) となっている。(Bloomberg.com, 5/29/2007)

BA が、来年 3 月のオープンする LHR 空港ターミナル 5 (工費 P4.5bn ≒ 1 兆 800 億円) への移転に際して適用する、空港地上従業員 6,000 人に対する新勤務条件に関する組合交渉を終了したと発表した。新勤務条件導入は、組合からストの洗礼を受けると予想されていた。BA は、5月29日、手荷物取扱、輸送、ディスパッチ、旅客サービスの全ての職種グループと交渉を完了した。BA は、T1, T4 に分散しているオペレーションを、来年の 3 月〜10 月にかけて、4 段階の移転スケジュールにより、T5 と T3 に集中させる。全ての移転が終了すると、90% 以上の BA のオペレーションが T5 に集結する。T3 では、one world アライアンス便が取扱われる。(FT.com, 5/30/2007)

<関連記事>

LON 市と Hillingdon 区が、LHR 空港の East Terminal 建設計画（工費 P1.5bn≒3.600 億円）が認可した。この新ターミナル建設は、T1 と T2 を代替するモノで、2012 年の LON オリンピックまでにオープンされる。この計画は、西 LON 基幹空港拡張 10 カ年計画 (P6.2bn ≒1 兆 5,000 億円) の一環。(channelnewsasia.com, 6/1/2007)

## British Airways

[FT Cityline - Real-time prices by phone](#)

[DATA](#)
[NEWS ARCHIVE](#)
[PROFILES](#)
[FINANCIALS](#)

[Quotes](#) | [Analytical charting](#) | [Consensus forecast](#) | [Free annual reports](#) | [Analyst reports](#)

**BAY** LSE 16:35 BST [Create News alert - UK:BAY](#) [Add to my portfolio](#)

Quotes	1Jun2007
Last	470.000 GBX
Change	0.00
% Change **	0.00%
High	475.00
Open	470.00 GBX
Low	466.50
Net Volume	12,055,161

©BigCharts

Time Frame: 1-month [Analytical charting](#)

Last 5 days quote			
Date	Close	Net Change	% Change **
31May2007	470	-3.00	-0.63%
30May2007	473	-9.50	-1.97%
29May2007	482.5	+21.50	+4.66%
28May2007	461	UNCH	UNCH
25May2007	461	+3.50	+0.77%

Fundamentals	
52 Wk High (2)	579.75
Date	15/2/2007
52 Wk Low (3)	328.50
Date	13/6/2006
Dividend	-
Div Date	
Market Cap (4)	5,413 M GBP
P/E Ratio (5)	18.43
EPS (6)	25.50

### (5) マレーシア航空、3 四半期連続利益達成

MH が、3 四半期連続で、利益を計上した。 リストラの成果が本物となって来ている。 第1 四半期の収入は、前期比 +21%の 3.58bn リンギ (1,240 億円)、利益 132.71m リンギ (48 億円) (前期▲321.12m リンギ) を計上した。 そして、今年度の利益目標を 50m リンギから、300m~700m リンギに増加させる。

MH は、19 路線を除く全ての国内線を AirAsia に譲渡し、予約システムを更新、そして野心的な新運賃スキームを導入した。 2014 年までには、現有フリートの全機更新を計画している。 MH は、今年 10 月には、Fly Asian Xpress Sdn Bhd より、東サバとサラワク州の地方路線を取り返し、MH の LCC 子会社 FlyFirefly Sdn Bhd ではなくて、他の子会社に運航させる。

(channelnewsasia.com, 5/29/2007)

### (6) チャンギ空港ターミナル3 来年1月オープン

シンガポールの Changi 空港の T3 (工費 S\$1.75bn≒1,400 億円) が、来年 1 月 9 日にオープンする運びとなった。 収容能力は年間 2,200 万人で、T3 の完成により、Changi の総収容能力は年間 7,000 万人に拡大される。 ショップ×100 軒と、F&B アウトレット×30 軒が用意される。 28 PBB の内 8 ブリッジが、スーパー・ジャンボ A380 型機を取扱う事が可能。(channelnewsasia.com, 5/29/2007)

### (7) カタール航空、エアバス機×80 機購入

エアバスが、Qatar 航空から A350-XWB 型機×80 機を受注した。 Qatar 航空は、2005 年に、A350 型機を×60 機発注していたが、性能改良型の A350-XWB 型機×80 機 (リスト価格 \$184bn≒2 兆 2,000 億円) に変更する。 この発注 (MOU) は、6 月の PAR エアーショーで最終化される。 A350-XWB 型機は、現在×13 機 (Finnair×11 機 + Pegasus Aviation ×2 機) の確定受注が有るだけで、エアバスにとって、Qatar 航空は、A350-XWB 型機の重要なラウンチング・キャリアの 1 社となる。 Qatar 航空が発注する A350-XWB 型機は、-800 型 (270 席) ×20 機、-900 型×40 機、-1000 型 (350 席) ×20 機となる。

初号機は、2013 年よりデリバリーされる。 エアバスは、次世代中型長距離機として当初 A350 型機を開発する予定でいたが、一部顧客から B787 型機よりも性能面で著しく劣ると指摘され、全面的見直しを余儀なくさせられた。 そのため A350-XWB 型機の就航は、ライバル機の B787 型機よりも 5 年も遅れる事になった上、開発費が当初計画より倍増した。(FT.com, 5/30/2007)



### (8) APA 買収失敗後のカンタス、予想に反して株価上昇

APA (Airline Partners Australia) コンソーシアムによる QF 買収が失敗すれば、株価が急落すると言われて来たにも拘らず、予想に反して上昇、5月29日、買収価格の1株 A\$5.45 を突破し、A\$5.73 を付けた。買収失敗後、QF CEO Geoffrey Dixon は、自社株購入や分社化による資産売却などを含む、A\$2bn (2,000 億円) に上る株主資本還元 (capital return) を検討している事を明らかにした。アナリスト達は、軒並み QF の株価予想を上方修正し、“ホールド (待ち)” から “バイ (買い)” に評価を上げている。Macquarie 銀行のアナリストなどは、12ヶ月以内に A\$7.05 を付けると強気の予想を行っている。一方、SYD の Deutsche Bank のアナリストは、機材更新に必要な巨大な投資額と、燃料の高騰を理由に、より慎重な予想を立てている。彼は、12ヶ月以内の株価を、A\$5.05 と予想している。QF は、6月30日に終了する会計年度で、増益 +40%の記録的な A\$490m (490 億円) の利益を計上すると期待している。そして、2008 年度には、A\$1.23bn (1,230 億円) の利益計上が可能になると予想している。QF は、A380 型機×20 機と、B787 型機×65 機を発注済みで、それぞれの一番機を、2008 年 8 月に受領する。(wsj.com, 5/30/2007)



### (9) ロシア航空会社、B787 型機×15 機購入

ロシア航空会社 S7 Airlines が、B787 型機×15 機（リスト価格 \$2.4bn≒2,880 億円）を発注した。これは、ボ社のロシアに於ける最大の航空機受注となる。デリバリーは、2014 年から。S7 は、オプションとして+5 機を確保している。この商談は、ボ社にとって、ロシアに於ける今年 3 番目の重要な販売の成功となる。これより以前には、S7 が B737-800 型機×10 機を、貨物航空会社 Volga-Dnepr が B747-8 型機×10 機を、それぞれ購入している。B787 型機の旧ソ連邦諸国への販売は、2 月のアゼルバイジャンの国営航空会社の×2 機購入に次ぐモノである。一方、エアバスは、A350-XWB 型機×22 機購入に関する MOU を、Aeroflot と締結している。これ等の商談を全て加えると、B787 型機の累計受注期数は×584 機、A350-XWB 型機は×248 機（コミットメント機数を含む）となる。ロシアでは、1990 年代は、航空旅客市場は全く沈滞し切っていたが、石油景気により急成長し初めている。(nytimes.com, 5/30/2007)

### (10) スタンステッド空港拡張計画の公的調査開始

Stansted 空港の拡張計画に関する公的調査 (public inquiry) が、5 月 30 日、開始される。空港運営者の BAA は、年間取扱旅客数を現在の 2,500 万人から 3,500 万に引き上げるために、発着スロットの最大値への拡大 (年間 24.1 万回から 26.4 万回への増加) を申請していた。Uttlesford District Council が、昨年 11 月、発着回数の増加を拒否した為に、今回の公的調査が開始される事となった。これは、2 本目の滑走路建設計画とは別の話で、10 月まで調査が実施される。(FT.com, 5/30/2007)

### (11) イベリア航空、合併に反対

IB 社長 Fernando Conte (写真) は、5 月 30 日、IB は買収される必要は無いと語った。IB は、2001 年に民営化され、欧州＝ラ米間の最大キャリア (シェア18.7%) となっている。IB 買収には、BA をはじめ AF/KLM, LH が興味を示している。(channelnewsasia.com, 5/30/2007)



### (12) 中国、国内線を解放

中国が、2010 年までに国内線の路線参入規制を撤廃する。現在まで、国内基幹路線の全ては、国際・南方・東方の中国 3 大キャリアによって独占され続けて来た。中国の航空需要は、昨年、前年比 +16.7% の 3 億 3,200 万人 (trips) であるが、政府の規制 (路線参入 / 運賃設定 / 燃料調達 / 航空機購入 / その他) で、成長が抑圧されてしまっていると言われている。中国初の民間航空会社 Okay Airlines は、規制緩和を歓迎すると言っている。Okay は、2005 年に、中国初の LCC となる事を目指したが、政府の規制によりビジネス・

モデルの変更を余儀なくされている。 Okay は、国内線 20 路線を運営しているが、その路線網には、北京・上海・広州発着を含む基幹路線は、1 路線も含まれていない。(channelnewsasia.com, 5/31/2007)

### (13) スター アライアンス、インドとロシアの航空会社勧誘

世界の 17 航空会社が参加しているスター アライアンスは、インドの Jet Airways と Air India が、今年中に、アライアンスに参加するだろうと語った。そして、来年には、ロシア Aeroflot が参加をする予定と言っている。スターは、現在、中国国際航空と上海航空の加盟を交渉中。スターは、旅客提携に加え、航空貨物のアライアンスの設立を昨年から検討している。(channelnewsasia.com, 5/31/1007)

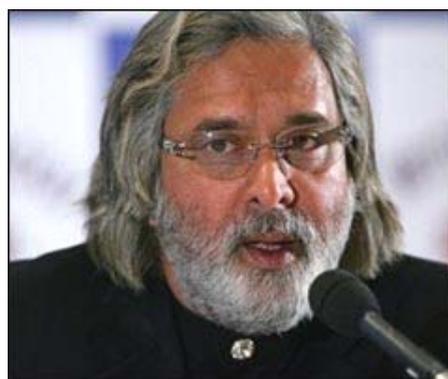
### (14) アラスカ航空、ハワイ線開設

Alaska Air Group Inc.が、SEA=HNL を 10 月 12 日、SEA=Lihue を 10 月 28 日に、ANC=HNL を 12 月に開設する。使用機材は B787-800 型機。(wsj.com, 5/31/2007)

### (15) キングフィッシャー航空 (印)、エアデカン株買収

インド醸造王 Vijay Mallya (51) が支配する United Breweries Holdings Ltd.が、2003 年に設立されたインド最大 LCC Air Deccan の 26%を、\$121m (145 億円) で買収する事に合意した。UBH は、2005 年 3 月に設立した Kingfisher Airlines と Air Deccan を合併、若しくは、2 ブランドを並列して運営する。インドの買収法は、更に 20%の購入を義務づけるので、IBH の買収は、合計 46%、\$200m (240 億円) となる。Kingfisher は、A380 型機を含む \$5bn (6,000 億円)の機材投資を行っており、国際線への進出を計画している。ボーイングは、インドの航空機市場は、今後 20 年間で、856 機 (\$72bn≒8 兆 6,400 億円) に上ると予測している。

急成長している航空需要の獲得を目指して、ここ数年間で、Kingfisher, Deccan, Spicejet, 他が市場参入している。これで、インド国内線シェアは、Jet Airways + Air Sahara (35%)、Kingfisher + Air Deccan (30%)、Air India + Indian Airlines (18%) の 3 グループにより構成される事になる。(wsj.com, 5/31/2007)



インド超富豪 Vijay Mallya

### (16) TPG、アリタリア買収入札から離脱

米プライベート・エクイティー企業 TPG が、AZ の政府放出株の買収ビッドから離脱した。

厳しい買収条件と、複雑かつ曖昧な買収方式に嫌気したのが、離脱の理由とされている。TPG(米アセット管理企業 Matlin Patterson と伊銀行 Mediobanca SpA とチームを組んでいた)の離脱より、入札希望者は、① 伊第2位の航空会社 Air One の親会社 AP Holding SpA と伊第2位銀行 Intesa Sanpaolo SpA のチームと、② ロシアの航空会社 OAO Aeroflot と伊最大銀行 UniCredit SpA のチームの2者に絞られた。伊資本で構成されている AP Holding が最有力視されている。1995年に設立された Air One の伊国内線シェアは、現在、33%に拡大しており、AZ と統合すると80%のシェアを押さえる事になる。Air One と AZ の合併となれば、この高い市場占有率(特に ROM=MIL 基幹路線)が、伊独禁当局に問題視されるだろう。Air One は、高い占有率は、LH の FRA=MUC で先例が有ると言っている。Air One は、エアバス新造機を×90機発注済みで、AZ の経年機が多いフリートの更新を促進させる事が出来る、と語っている。Air One は、設立以来、一度もストを実施していない。(FT.com, 5/31/2007)

#### (17) ライアン航空、オプション B737-800 型機×27機 確定発注

Ryanair が、オプションで保有していた B737-800 型機×27機(189席)(リスト価格 \$1.9bn≒2,280億円)を確定発注に切り替えた。これで、Ryanair の同型機の確定発注機数は都合308機(内137機がデリバリー済み)となった。Ryanair のフリートは、2012年には、262機編成に拡大する。同社は、昨年度4,250万人の旅客数を、今年度には5,200万人、2012年には、8,700万人に拡大する事を計画している。11月に、Bristol に20番目の基地を設



立する。最大の基地は、Stansted 空港で、40機のフリートを常駐させ、そこから96路線を運営している。2番目に大きな基地は、ダブリンの20機、74路線。現在の総路線数は、欧州25ヶ国に跨がる492路線に上る。(FT.com, 5/31/2007)

#### (18) コンチネンタル航空、排ガスオプション提供

CO<sub>2</sub> は、搭乗旅客が、炭酸ガスのオフセットを購入出来るオプションを導入する。Sustainable Travel と提携して、同ファンドの排ガス計算スキームを利用し、搭乗客が分担すべき排ガスの量と、そのオフセットを購入出来る仕組みが作られている。ファンドが集めた資金は、植林、エネルギー再生利用、エネルギー保全、などの“sustainable development projects”事業に投資される。排ガスのオプションスキームを提供するのは、DL と AC に次いで、北米では、CO が3番目の航空会社になる。DL は、6月1日から、Delta.com サイトに於ける予約の際に、ワンクリックで、The Conservation Fund への寄付(国

内線往復 \$5.5、国際線 \$11) が出来るオプションの提供を開始する。

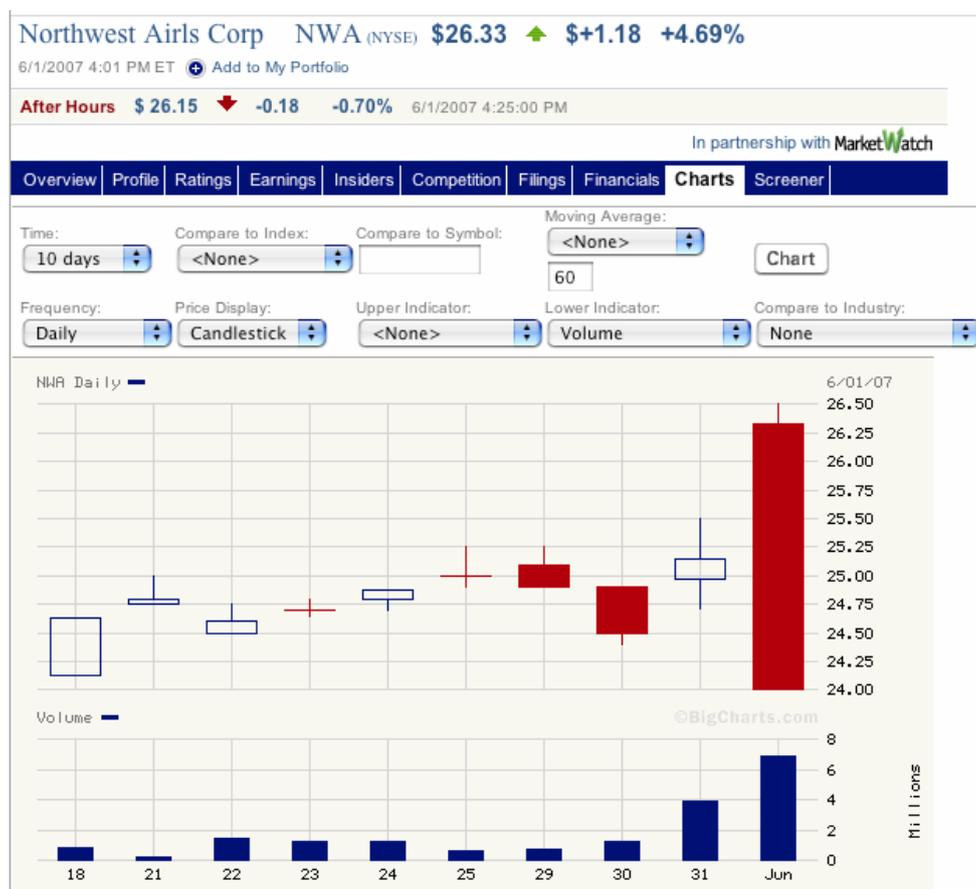
ACは、Zerofootprintと提携して、Sustainable Travelと同様の排ガス オフセット オプションを導入する。(DTW, 5/31/2007)

### (19) ノースウエスト航空、C-11を離脱

NW航空が、5月31日に、Chapter-11を離脱した。NYC証券取引所に“NWA”のティッカーで上場された新株は、6月1日、1株 \$26.15を付けた。

NWは、Chapter-11の間に、年間▲\$2.4bn (2,880億円) (内労務費▲\$1.4bn≒1,680億円)のコストを削減し、\$6bn (7,200億円)に上る積極的な機材更新(経年機の更新と新リジョナルジェット機×72機の購入)を実施し、負債を▲\$4.2bn (5,000億円)減少させた。

組合は、NW経営幹部達への\$297mのストック・オプションの支給(CEO Doug Steenlandは、この内 \$26.6mを受け取る)に怒っており、Chapter-11離脱後も、労使関係は、一向に改善されそうにもない。NWは、2005年9月14日に申請して以来、20ヶ月間、Chapter-11下の事業運営を継続した事になる。(nytimes.com, 5/31/2007)



## 水 運

### (1) ディズニー マジック丸、欧州にデビュー

The Disney Magic 丸が、始めて欧州クルーズに就航した。 BCN を母港として、フランスとスペインを巡る 10 日間～11 日間の地中海クルーズを催行する。 航海中には、ディズニーの新作“Pirates of the Caribbean: At World’s End”が、封切り前 1 週間に上映開始される。 2008 年には、Magic 丸は、LAX から Mexican Riviera までの 7 日間 米西海岸クルーズに就航する。(DTW, 5/25/2007)

### (2) ドバイワールド、アジア造船所を買収

Dubai World が、Pan-United Marine Ltd.の支配株 70%を、現金で買収した。 買収価格は明らかにされていない。 Pan-United Marine Ltd.は、SIN と Batam (インドネシア) に施設を有する造船企業で、2007 年 3 月で終了する会計年度で、収入 S\$81.1m (65 億円)、利益 S\$13.7m (11 億円) を計上している。(wsj.com, 5/29/2007)

### (3) ドバイワールド、テムズ川コンテナ港開発に P1.5bn 投資

Thames 河畔の元精油所跡地 (産業汚染で使用されていない工業用地) 1.500 エーカーに、London Gateway コンテナ港を建設する計画が、2002 年に P&O により開発許可申請が提出されて以来ヤット認可された。 欧州最大の 1 つとなるロジスティックとビジネス団地 (700 エーカー) も併設される。 開発は、世界第 3 位のオペレーター DP World (DBX) が、P1.5bn (3,600 億円) をかけて 10 年～15 年で完成させる。(DP World は、2006 年 3 月の P&O 買収に伴い、London Gateway プロジェクトを引き継いだ。)

この本格的深水港は、7 隻のコンテナ船が停泊出来る長さ 2.3km の埠頭を有し、年間 350 万個の TEU コンテナを取扱う事が出来る、LON 地区では初めてのコンテナ港となる。 英国於ける最大のコンテナ港は Felixstowe で、現在、年間 300 万個の TEU コンテナを取扱っている。

この開発許可は、昨年の、Harwich 近くの Bathside Bay 新コンテナ港建設認可に次ぐモノである。(FT.com, 5/31/2007)

## 陸運&ロジスティックス

### (1) 欧州高速鉄道路線網が拡大

フランスの SNCF とドイツの Deutsche Bahn AG による TGV 東線が、6 月より、フランス＝ドイツ＝スイス＝ルクセンブルグを結ぶ。

時速 199 マイル (318km) 走行が可能な TGV 東線は、PAR=FRA の所要時間を、現行の 6 時間 15 分から、3 時間 30 分に半減する。そして、行く行くは、Strasbourg で交叉する、PAR=MUC=VIE=BUD と、HAM=FRA=Lyon=BCN の 2 路線の高速鉄道網が完成されるだろう。自国の高速鉄道を保有する多くの欧州諸国は、各国がバラバラに独立して路線網を開発して来た。欧州域内では、例外的に、少しばかりの国際列車しか走っていなかった。技術の違いが各国の鉄道路線の連結を拒んで来た。しかし、最近、9 ヶ国の鉄道会社間で、より多くの国際列車を走らす為のコントラクトが締結されている。欧州で、環境により優しく、運賃がより安く、ハッスルフリーの高速鉄道路線網が形作られ始めている。(wsj.com, 5/25/2007)

## ホテル&リゾート

### (1) 日本が来年にもカジノ解禁

日本が、カジノの規制緩和を、来年にも実現する。自民党の研究グループの座長である野田聖子議員は、来年 6 月の通常国会に、規制緩和法案を上程すると語った。同党は、カジノ解禁により、インバウンドツーリストの増加、地方経済の活性化、税収の増を狙っている。日本で、LAS スタイルのカジノが 3 軒建設されれば、7,000 億円の税収をもたらすだろう。この規制緩和は、Las Vegas Sands (米) や Genting (マ) の外資達に対して、大きなビジネスチャンスを与えるだろう。(日本には、大規模カジノ建設を手掛けるディベロッパーは殆どいない。)

マカオのカジノ収入は、昨年、LAS Strip のそれを上回った。SIN は、カジノを含む総合リゾートを 2 ヶ所に建設しつつある。日本も、これ等の地区へ仲間入りする。

しかし、日本では、賭博に対する国民的アレルギーを有るので、カジノ規制緩和は慎重に実施する必要があるようだ。SIN と同じ様に、地元住民に対しては、カジノ場への入場料を徴収する事になるだろう。そして、カジノだけでなく、テーマパーク、劇場、ショップ、レストラン、ホテルを備えた総合リゾートコンプレックスとして建設されるだろう。(FT.com, 5/27/2007)

## (2) ベストウエスタン、インドで大規模ホテル展開

Best Western International が、インドで 100 軒のホテルを展開する。これは、Best Western のライセンスーCabana Hotel Management が、\$1.2bn (1,440 億円) を向こう 10 年間で投資し、中級 4 つ星ホテル 100 軒をインド全土に展開する計画。当初のこれ等のホテルは、Cabana の Signet Hotels ブランドとなるだろう。インドでは、慢性的なホテル不足が発生している。4 つ星ホテルの料金は、1 泊 \$300~\$400 もする。Bangalore などの大都市では、\$800 もしている。インドは、現在 110,000 室が供給されているが、これは需要の半分も満たしていない。(LAS の客室数は 150,000 室。)

Accor (仏) と Emmar Properties (DBX) は、昨年 11 月に、インドで 100 軒のホテル建設計画を発表している。Hyatt International Hotels は、豪華ホテル 15 軒を数年以内に、Starwood は、2010 年までに 50 軒のホテルを、それぞれオープンする。(FT.com, 5/27/2007)

## (3) エムジーエム、豪華ホテル子会社設立

MGM Mirage が、子会社 MGM Mirage Hospitality を設立して、豪華ホテル ブランドの開発に乗り出す。この子会社は、Bellagio や Mirage を含む既存ブランドの管理も手掛けるほか、既に着手している 2 つプロジェクト - DBX の Mubadala Development Co と提携した、DBX やその他の地区に於けるカジノ無しホテル開発と、北京の Diaoyutai State Guest House 開発 - を担当する。(DTW, 5/29/2007)

## (4) 豪 PBL、メディア事業から賭博事業によりフォーカス

豪最大の富豪 James Packer (写真) が所有する Publishing & Broadcasting (PBL) は、TV と印刷メディアの大半を、バイアウト企業の CVC Asia Pacific に売却し、より採算性の良い賭博事業にフォーカスする。PBL は、6 ヶ月前に、free-to-air TV、雑誌、インターネット・ポータル事業資産の 50% を、CVC に A\$4.5bn (4,500 億円) で売却した。この資産の更に 25% を売却する。

豪州最大のカジノである Crown を保有している Packer は、同国最大の証券会社 Macquarie 銀行がビッドしている、カナダの 9 つのカジノ買収に参加する。彼は、Fontaine-bleau Resorts LLC を \$250m (300 億円) で買収し、LAS のカジノ市場に初めて参入する。

また、マカオの超富豪 Stanley Ho の息子 Lawrence Ho と興した合弁企業は、今月、最初のカジノをマカオでオープンさせる。(FT.com, 5/28/2007)



## その他

### (1) 米紙のオンライン広告収入増加

米国の新聞会社のオンライン広告収入が、2007年第1四半期で、前年同期比 +22%増加した。(Newspaper Association of America 調べ) オンライン広告収入は、全広告収入 \$10.6bn (1兆2,700億円) の7%を構成するまでに成長している。(’06年第1四半期 5.5%) 伝統的印刷媒体広告収入は減少している。特に3行広告収入が▲13.2%と大きく低下して、\$3.4bn (4,080億円) となった。この低下は、同様のサービスをしばしば無料で提供している Craigslist の如くのオンラインサイトの影響による所が大きい。各紙は、紙媒体収入の低下に対応して、オンライン新聞の強化を行っている。検索専門企業の Inform と提携して、その他のソースのニュースの提供を開始している。(FT.com, 5/27/2007)

### Craigslistとは

不動産情報、求人情報、コンサートや野球などのチケット情報など、特定の都市・地域に限定された様々な情報を住民などが投稿して掲載する地域情報コミュニティサイト。

Craigslistとは "Craig's list" つまり「クレイグのリスト」という意味だが、1995年にCraig Newmark氏がサンフランシスコのローカル情報を交換するために開設したサイトが原型となっている。現在ではアメリカ国内外300都市向けのサイトを擁し、合計で毎月1,000万人のユニークユーザを集め、40億ページビューものアクセス数があるといわれる。2004年8月にはオンラインオークション最大手のeBay社がCraigslistに25%を出資し、注目を集めた。

Craigslistはバナーなどが一切なく、テキストベースの非常にシンプルな概観のWebサイトである。一部の大都市での求人情報および不動産情報の投稿に対して広告料を徴収するのみで、その他の広告情報は無料で投稿できる。誰でも自由に売りたいものの情報を広告として掲載でき、買う側も手数料などはかからない。広告の内容は多岐に渡り、職業やアパート、家具、洋服、ペットなどあらゆるものをCraigslistで見つけ、購入することができる。

ほとんどの広告料が無料であるにもかかわらずCraigslistの収益は伸び続けており、2005年度の売り上げは2,000万ドルとも推定されている。無料で広告が掲載できるため、新聞広告や他のWeb広告などの広告産業の売り上げにも多大な打撃を与え、その損失額は年間数百万ドルにのぼるとする試算もある。(2006.10.14 更新)

www 用語辞典 <http://ew.hitachi-system.co.jp/w/Craigslist.html>

## 編集後記

オーバー・ブッキングは、航空会社にとって、何とも悩ましい問題だ。

運賃規則が殆ど無い普通運賃は、何時でも旅程の変更が可能で、手数料を払えば払戻も出来る。細かい規則が無い、使い勝手が良い運賃である為に、その代わり、運賃が高く設定されている。ノーショーもこの運賃クラスに多く集中する。

運賃規則だらけの割引運賃は、予約の変更も自由にならず、払戻も出来ないか、若しくは、高額の払戻手数料を請求されてしまう。そして、ノーショーすると、下手をすると、支払った運賃全額が没収されてしまう。だから、殆どノーショーは発生しない。

安い運賃の旅客がキチンと規則を守り、高い運賃の旅客がノーショーをしても平気であるのを許しているのは、なんとも情けない。

満席便でノーショーされてしまえば、航空会社にとっては、モロにその分が減収となってしまう。高い運賃の座席が空いてしまうので、インパクトも大きい。しかし、儲けの源泉である普通運賃旅客が欲しくて堪らない航空会社は、嫌われない様に彼等の顔色バカリを伺って、決してノーショーを咎めたりはしない。だから、いつまでたってもノーショーが減らない。

ノーショーの問題は、収入機会の逸失だけの問題には留まらない。

チャンと予約を取り消してさえくれば、或は、何処かの“先生方”が、我が物顔に二重、三重予約をするのを止めてくれば、空席待ちの旅客が、その便に搭乗出来たであろうに・・・と考えると、だらし無いノーショー旅客（或は、予約を扱った旅行社）は、他人にも大きな迷惑をかけている事になる。

ノーショーを無くせないから、航空会社は、結局、オーバー・ブッキングの自衛手段を取らざるを得なくなる訳だ。しかし、今週号の記事にあった様に、各便のノーショー率を正確に当てるナンテ事は決して出来っこない訳だから、必ず、一定の確率で、オーバー・フローが発生し、オフロードのトラブルが発生してしまう。そうなると、今度は、減収の代わりに、空港に於けるトラブル処理のコストが発生してしまうどころか、“an angry passenger never comes back” が起きてしまう。

nytimes.com は、オフロードで発生するコストの算定に、降機して貰った旅客に支払うバウチャーとホテル代を使っているが、空港で発生するコストを含めていない。 空港で発生するコストは、オフロードのトラブル処理に止まらず、その反対のケースとなるゴーショーの取扱にも大きなコストがかかっている。

JetBlue 航空の様に、払戻不可運賃制度を導入すれば良い訳だが、それが嫌なら、せめても、FFP プログラムと連動した、ノーショー減少策が考えられないのだろうか？

FFP 会員のノーショー記録を積算し、(マイレージを積算する様に)、その結果如何では、空席待ちの優先順位を上下させるとか、ノーショーをしなかった会員には、皆勤賞の様に、エクストラのボーナス マイルを提供するとかが考えられないのだろうか？

(昔話で恐縮だが、嘗て予約を担当した時に、米国の或る航空会社の人が、「ソーシャル セキュリティー番号を使って予約記録の“名寄せ”を出来たらなー」と自嘲的に行っていた事を思い出した。 今では、お得意様番号で、名寄せが出来るのではないだろうか。)

口コミで、「ノーショーをすると予約の優先順位が下げられてしまう」と言う情報が市場に広まれば、結構ノーショーが減少するのではなからうか？

ノーショーは、現在の運賃制度を維持する限り無くならない。 だから、オーバー・ブッキングも、過去のトレンドを精査して、現在の加えるべき要素を出来得る限り加味して、根拠に基づいて実施せざるを得ない。(オフロードのトラブルを恐れる余り、オーバー・ブッキングに消極的になると、即、減収が発生してしまう。)

結局は、US 航空が、予約の精度を向上させて、20%以上も有ったノーショー率を 7%~8% に低下させた様に、地道な努力を繰り返すよりしか、ノーショー対策の良い方法は無いのだろう。

US 航空の場合は、使用航空機が小型のために、1 便当たりの 7%~8%は、精々 10 数人で済むが、ジャンボ機の場合は、30 人~40 人にもなってしまう。(A350 型機の 853 人乗りでは、60 人以上になってしまう。) (H.U.)

TD 勉強会 情報 272 ( 以 上 )