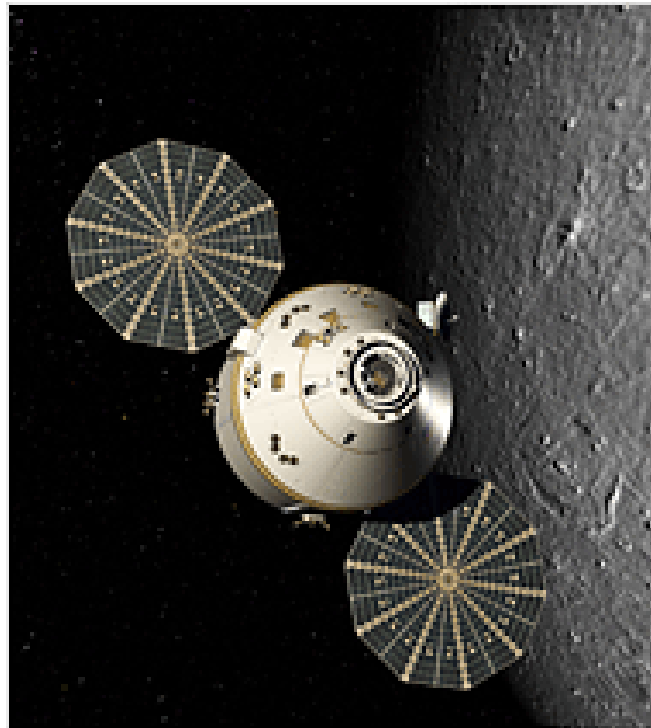


平成 18 年 9 月 8 日

TD 勉強会 情報 234

1. 20 年間かかった KLM の企業合併
2. サンズとウインのマカオの戦い
3. 「連載」主要法人旅行市場の現状（3）
4. その他のニュース



Orion in lunar orbit, with the Earth in the background. ページ 33 参照

1. Behind Easing of Airline Rules, KLM's 20-Year Urge to Merge

20年間かかった KLM の企業合併

KLM Royal Dutch Airlines のヘッド Leo van Wijk (60) 及びその同僚達は、既に、1980 年代の半ばから、航空業界にコンソリデーションが広まると予想していた。以来、彼等は、20 年間に亘って M&A の試行錯誤を続けて来た。NW と Kenya Airways の株式を購入し、厳しい航空規制の為に BA との 2 回にわたる合併に失敗し、そして、2003 年になって最終的に AF に買収される途を選択した。多くは、これを自暴自棄の選択と考えた。

しかし、この航空業界の世界最大の合併は、世界最大の航空会社（収入ベース）を生み出し、巨大なネットワークと統合されたスケジュールでもって、多くの顧客をかき集めている。そして、財務計画や整備の如くのエオペレーションを統合して、Air France-KLM SA は、計画を上回るコスト削減に成功している。

KLM のこれ迄の長い道程は、国際航空業界が、その他の多くのグローバル ビジネスとは大違いで、非効率にも拘らず、コンソリデーションに強く抵抗している事を表している。しかし、KLM の数回にわたるコンソリの失敗は、航空法の書き換えを助長し、グローバル アライアンスの編成を促進させ、国家間の参入障壁の崩壊を開始させつつある。つまり多くのイノベーションが、KLM の経験から生まれている。

Amsterdam 大学卒業後 KLM に入社、1980 年代半ばに頭角を現し、1991 年役員就任、1997 年 CEO。



そして、この影響で、幾つかの政府は、エアライン オペレーションの厳しい規則の緩和のスピードを速め始めている。米国と欧州連合は、間もなく、世界の航空輸送の半分を構成する大西洋の航空自由化協定の締結をするかも知れない。この協定は、米国企業に対する外資導入の規制緩和を米国に求めている。

KLM の軌跡は、1919 年に非上場企業として設立されて以来、際立っている。300 年間に亘る世界貿易の盟主の伝統を引き継ぎ、ジェット時代の幕開けと軌を一にして、1957 年には、非米国航空会社としては初めて NYC 証券取引所に上場した。1980 年代には、KLM は、欧州で最初に H&S オペレーションを取り入れた航空会社となった。中継空港として評判高い AMS の Schiphol 空港を起点に、欧州域内の乗り継ぎフィーダー路線網を構築した。

1980年代半ばに、BAとLHが、同様のH&Sのシステムを、彼等の基地であるLHRとFRAに導入した。彼等に押し潰されてしまうと考えたKLMは、規制緩和が合併の波を引き起こしていた米国市場への展開を考えた。しかし、それも直ぐに、以降20年間も彼等を悩ます事になる世界航空の法の壁にぶつかる。

半世紀の歴史を有する協定の複雑怪奇な網が、国際航空会社のオペレーションの事細かを律している。1946年に米英間で取り決められた協定（バミューダ協定）が、世界の2国間の航空協定の雛形とされている。この協定は、如何なる国の航空会社も、その国の国民によりマジョリティーを所有され、且つ、支配されなければならないと決めている。

英国は、米国の巨大資本に、自国の航空会社が飲み込まれてしまう事を恐れた。米国は、規制緩和が、第2次大戦前の、ドイツのラテンアメリカ航空会社保有の様な無秩序を生み出すと考えた。そして、航空会社と組合は、競争を規制する協定を支持した。これ等を背景にして、この協定は作られている。そして、自国航空会社の保護を優先させる中小の諸国と、ナショナリズムを発揮させている大国でさえもが、この協定に賛同し、同様の協定を自国の各国との2国間協定に準用した。

この結果、殆どの航空会社幹部とアナリスト達が合意している事だが、世界の航空業界では、合併、買収、倒産は、自然発生的には存在しない。つまり、世界には、必要以上の航空会社（その多くは財務的に脆弱な）が存在している事になる。

そこで、KLMは、規則の範囲内で、1989年にNWの株式を\$400m（555億円、当時1ドル＝138円）で19%購入した。KLMとNWの両社は、この提携を最大限に活かすためには、両社が米蘭間で自由に航空機を飛ばす事だと考えた。両社の強力なロビー活動が奏功し、米蘭両国は、1992年に初めての2国間オープンスカイ協定を締結した。これは画期的な協定であった。米蘭間の航空輸送の規制を排除し、KLMとNW間の、今迄は談合と見られていた、スケジュール、運賃、マーケティングの調整を可能にし、そして、両社はコードシェアを開始した。

今では、米国は、78のオープンスカイ協定を、世界の各国と、そして、似た協定をその他の諸国と締結している。そして、コードシェア協定は、今では一般的な航空会社間の協定となっている。現在では、世界の手前航空会社は、3つのアライアンスグループに参加している。Star Alliance, oneworld, SkyTeamがそれで、AF-KLMは、SkyTeamに属している。

1990年代後半に、KLMは、AZとも合併を試みた事がある。スケジュールを合わせ、コードシェアを実施、機内食のケータラーを1社に絞り、セールスを合併させ、海外のチケットオフィスを統合した。しかし、提携開始1年後の、MIL空港のハブ化計画（両社提携の中核プロジェクト）段階に至って、空港騒音を問題にしたイタリア地方議会の議員の反対のために、この提携は、両社間の合併に迄は至らなかった。

BAの元会長のColin Marshallは、「KLMは、将来、規模が重要になると最も早く考えた、世界の航空会社の1社だ」と語っている。

KLMは、1990年に、BAとの合併交渉を開始した。1993年には、Swissair, Austrian Airlines, Scandinavian Airlines Systemとの4社提携を模索した。しかし、一連の提携話は上手く事が運ばなかった。旧来の国籍主義が有効な限り、合併後の路線権益の喪失のリスクを拭い切れなかったのだ。つまり、合併により他の国の航空会社に組み込まれた場合は、その航空会社の国籍が変更になる為、合併前に保有していた路線権益を、全て喪失させてしまう事を意味している。

2000年の半ばに、KLMは再度BAとの合併を試みたが、これも失敗した。これ以降、KLMは、同社が被買収企業の候補である事を、内外に公然と明らかにした。

これ等の長い紆余曲折をへて、そして、2001年の9月11日の米国で発生したテロの影響もあって、AFがKLM買収に乗り出し、18ヶ月間の交渉の後、2003年9月に、AFの\$1.01bn(1,220億円)に上るKLM買収が完結した。AFは、9-11のテロの影響を受けず利益を計上出来た数少ない航空会社であったが、これからのグローバルアビエーション市場で競争して行くには、自身の規模の拡大が必要だと考えていた。AF CEO Jean-Cyril Spinetta(63、コルシカ島出身)は、「ミドル級(AF)が、ヘビー級のリングで闘っている」と、同時のAFの状況を見事に言い当てている。この合併は、国籍主義への対処の為に、AFのKLM株式の買収と言う形式が採用された。そしてCDGとAMSの2願レフのハブ構造を、現在も維持してオペレーションされている。

Trial and Error

KLM's long campaign to strike cross-border partnerships:

1989: Buys 19% stake in Northwest Airlines.

1990: Discusses merger with British Airways; talks fail.

1992: U.S. and Netherlands deregulate aviation.

1993: Explores merger with Austrian Airlines, SAS and Swissair; talks collapse.

1995: Buys 26% of Kenya Airways.

1997: Agrees to 10-year deal with Northwest, sells Northwest stake. Begins partnership with Alitalia.

2000: Pulls out of Alitalia partnership after delays opening new Milan airport. Discusses merger with British Airways; talks fail.

2003: Air France offers to buy KLM. Deal closes in 2004.

Source: the airlines

AF-KLMは、2006年の3月31日に終了した合併後初の年度決算で、+69%も増益させた営業利益12億ドル(1,390億円)を計上した。CDGとAMSの両空港のファーストとビジネスクラス乗り継ぎ旅客が前年比+20%も増加し、282億ドル(3兆2,500億円)の収入を達成

した。

AF-KLM の誕生は、グローバル アビエーションへ大きな影響を与えている。 LH の Swissair 買収は、AF-KLM の前例がなければ成立しなかったかも知れない。(LH の当時の買収業務担当者が、そう言っている。) そして、米国と欧州連合間のオープン スカイ協定が合意に至れば、より多くの国際間の合併が始まるだろう。 そして、豪州やチリやシンガポールの如くその他の諸国がオープン スカイを模索するだろう。 戦後の保守主義で充満した世界の空の規制が、ヤット解き放たれるかも知れない。 ■

Wsj.com, 9/6/2006

2. Casino Rivals Up the Ante With New Macau Resorts

サンズとウインのマカオの戦い

2001 年の賭博規制緩和で、40 年間に渉る Ho ファミリーの独占に終止符が打たれ、奇跡的な回復を遂げたマカオの賭博市場に、米賭博大君 Steve Wynn が、Las Vegas Sands の Sands Macau に次いで 2 番目のカジノである Wynn Macau を 9 月 5 日オープンした。

2004 年 5 月に、マカオ賭博市場に真っ先に進出した Sands Macau の Sheldon Adelson は、「Steve Wynn の開業は、屁でもない」、「彼の 2 年半後のマカオ進出は、遅すぎる」と、全く Wynn Macau を気にかけていない。 このコメントの翌日、Steve Wynn は、「Sands Macao の陳腐な設計とウォールマート タイプのオペレーションは、裕福なハイローラー達を惹きつける品格に欠けている」、「Sheldon は、中国のギャンブラー達に対する認識不足だと Las Vegas の全ての競争者を一蹴しているが、彼は、Las Vegas に於けるアジアのバカラ賭博プレイヤーからの収入では、自分が数億ドルも勝っている事を忘れている」と反論している。

15 年間も、Las Vegas で犬猿の仲を続けている 2 人が、マカオでも仲の悪さを見せ付けている。 しかし、喧嘩しているのはこの 2 人だけではない。 40 年間も長い間マカオの賭博市場を独占して来た Stanley Ho が、この 2 年間で、市場シェアを 80% から 70% に落としている。 Sands Macau



にシェアを喰われたのだ。これに今度は Wynn Macau が侵入して来るのだから、Ho のシェアは、更に低下する事必至と見られている。Ho 自身も「小規模の VIP カジノは倒産する嵌めになるだろう」と悲観的な見通しを述べている。

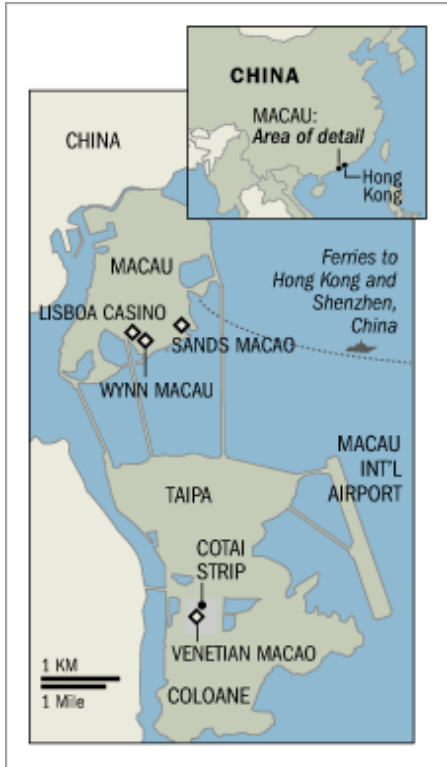


Fireworks light up the Wynn Macau hotel and casino

マカオの賭博市場は、昨年 1,050 万人（3 年前の+147%増）の中国人訪問者を呼び込み、56 億^{ドル}（6,500 億円）のカジノ賭博収入を達成している。この規模は、既に New Jersey の Atlantic City を抜き、Las Vegas Strip の 60 億^{ドル}（6,900 億円）に迫っている。今年の上半期の収入比較では、マカオ 31 億^{ドル}に対して Las Vegas Strip の 33 億^{ドル}と差が縮小して、多分下半期には、マカオが LAS を抜くと予想されている。マカオの賭博規制緩和と、中国に於ける旅行の自由化と、中国人の所得増加と賭博熱が、マカオを世界第 2 位の賭博市場に成長させているのだ。

この市場の潜在力に逸早く目を付けたのが Sands や Wynn の米カジノ資本達だ。彼等は、200 億^{ドル}（2 兆 3,000 億円）の投資をコミットして、更に巨大プロジェクトを建設中で、2010 年までには 10 数軒のホテルがマカオで新たに建設されるだろう。この結果、2009 年には、ホテルの客室数は、現在の 3 倍に跳ね上がる。

賭博テーブルは、2005 年末の 1,400 台が、2007 年末には 4,300 台に 3 倍以上に増加する。（2007 年末のホテル客室数は 17,200 室。）一部には、供給過剰を懸念する声があがっている。Steve Wynn でさえも、マカオの将来の需要見通しについて、楽観視していない。彼等は、Las Vegas で 40 年かかったことを、マカオでは、タッタの 10 年で実施し様としている。



Sheldon Adelson is developing an area of Macau dubbed the "Cotai Strip," whose anchor will be the 3,000-room Venetian Macao and a giant casino, convention center, stadium and high-end shopping mall.



Mr. Adelson constructed the cavernous Sands Macao, above, after consulting a master of feng shui, but rival Steve Wynn derided it as a "Wal-Mart type" operation with an uninspired design. Top, the Sands' main casino floor.

下表に、マカオ市場のプレイヤー達の状況をまとめて見た。

Sands Macao 2004年5月 2.65億ドル	<p>マス マーケットをターゲット。 1,254 台のスロット マシン設置。 1年チョットで投資資金改修。 今年1月～6月の収入\$592m、Venetian Las Vegas \$455.3mを抜く。 賭博中心の需要に対応して、飲食部門を縮小して、賭博スペースを拡張。</p> <p>先月、\$99mかけた拡張賭博スペース オープン。 テーブルが、740台に+50%増加。</p>
Sands Cotai プロジェクト 2007年中頃 23億ドル	<p>Taipa 島と Coloane 島の間を埋め立てた場所 80ヘクタールに建設する Cotai Strip プロジェクト。 スイート 3,000室、750テーブル。 巨大カジノ、Sands Venetian Macao を含む 14ブランド ホテル、コンベンション センター、15,000席スタジアム、ベニステーマにしたハイエンドのショッピング モール (360店) を建設。</p>
Wynn Macau 2006年9月 12億ドル	<p>マカオ初のカジノを含めた総合リゾート。 裕福なハイローラー需要層がターゲット。 贅を尽くした 600室は、一泊最高 2,700ドル。</p> <p>テーブル台数 200台。 日帰りの賭博中心の中国人需要を、滞在型のリゾート客にどこまで転換できるかが鍵。</p>
Wynn Resorts ライト	<p>Cotai の 22ヘクタールの土地に 3～4 のカジノ建設計画。</p>
Grand Lisboa 2006年第4四半期 3.85億ドル	<p>Stanley Ho の新カジノ。 800室、200テーブル。</p> <p>Grand Lisboa は、Ho の基幹カジノで、小規模なフランチャイズ制のVIPカジノ。 これが、Sand Macao にシェアを奪われている。</p>
StarWorld 2006年9月	<p>Galaxy Entertainment の新フラッグシップ。 Wynn Macau に隣接して建設。</p>
Cotai Mega Resorts	<p>Galaxy Entertainment の Cotai プロジェクト</p>
City of Dreams	<p>Melco PBL = Stanley Ho の息子 Lawrence と Publishing & Broadcasting (豪) の合弁企業を作る水中カジノ。 他2プロジェクト、合計 17億ドル。</p>
MGM Grand 2008年	<p>Stanley Ho の娘、Pansy と MGM Mirage (米) の合弁企業。</p>

■

3. Corporate Travel Distribution: Key Markets

「連載」 主要邦人旅行市場の現状（3）

先週号に引き続き、第3章の「法人旅行市場を形成している主なトレンド、米国法人旅行を変えつつある6つのトップトレンド」の以下の2つをお届けする。

#3. Global Footprints Are Big Source to Fill

世界展開への積極的な対応の問題

#4. Compression of the Value Channels: Direct-to-Traveler Approach Drivels Wallet Share

バリューチェーンの圧縮： 旅行社ダイレクト アプローチが Wallet Share を動かす

Trend #3: Global Footprints Are Big Source to Fill

世界展開への積極的な対応の問題

Background 背景

世界の法人旅行市場は、未だ揺籃期にあるが、世界のオンライン旅行販売は、\$145bn（17兆6.800億円）に達している。世界のインターネット人口は、2,005年の10億7,000万人から+13%増加して、2006年に12億1,000万人に達している。クレジットカードの規制環境の緩和と継続した普及で、中国に於けるe-コマーストランザクションは、爆発的に増加するだろう。中国は、2008年迄に、日本を除くアジア太平洋地域のB2B e-コマースの半分以上を構成するだろう。2国間貿易協定、海外投資、政治的な繋がり、インフォメーションテクノロジーの開発と応用に取り組む諸国の拡大により、ビジネスと旅行のグローバル化が不可欠となっている。この成長と拡大のペースは、2つの芽生えだした市場であるグローバルオンライン旅行とオンライン法人旅行を刺激し、その重要性を強調している。

Trend Defined トレンドの定義

グローバル化が、一般的に、ビジネスの、特に法人旅行の、競争有利の決定の原

動力となる。 将来は、イノベーションが、グローバリゼーションに対する企業の対応を形作る事になるだろう。 グローバリゼーションは、単なる海外旅行の実施とは異なる。 トラベル プログラム管理、サプライヤー契約交渉、企業ブランド力強化、顧客サービス サポート、データ コンソリデーション、テクノロジー開発、トラベル ポリシー、トラベル サポートに関連するグローバルな、或は、全体的な計画から成り立つ。 グローバリゼーションは、米国のチャネル プレイヤーが、マージンを改善する為には必須である。 欧州や、アジア太平洋地域は、大きな国内旅行需要の海外旅行へのシフトと、域内の経済成長を勘案すると、旅行プロバイダーにとって、限りないビジネスの機会を提供する地域である。

オンライン法人旅行のアドプションは、欧州とアジア太平洋地域の企業や、国、地域によって大きく異なる。 それを動かす主要な要因は：

- 企業内でオンライン ツールの使用を開始している部所や、その企業の本社の地理的位置；
- 規制緩和市場、或は、規制緩和を誘発する条件；
- 規制（或は集中）されたコンテンツ アクセス方法に対する普及（或は分散）の割合（e.g., 欧州に於ける低い GDS のホテル予約発生と少ないリンク鉄道会社数）
- 各旅行セクター内の競争力あるチョイスの広さと利用（e.g., フェリー、鉄道、GDS にリストされない LCC と、独立、或は、ブティック ホテル）；
- 単純な国内旅行（intra-country travel）の発生；
- 高い人件費；
- 国際企業の増加；
- 人手による支援サービス（e.g., 出張者のアシスタント、或は、秘書の旅行手配）に対するセルフ サービスの普及；
- テクニカル精通者が多い旅行ベース；
- ショッピング、コミュニケーション、レジャー旅行のためのインターネット（と、その他の Web ベース テクノロジー）のアクセスと普及

これ等のファクターの結果、法人セルフ予約ツールの最も大きな潜在的成長力を有するのは、英・独・仏・スκανジナビア・豪州・ニュージーランドの市場である。 これ等の諸国とその他の国に付いては、第 5 章と第 6 章で詳述する。 唯一、オンライン法人旅行の優先順位の最も高いこれ等の市場で、グローバルに展開している確立したチャネル プレイヤーが存在する。

Market Drivers 市場を動かす要因

法人旅行領域に於けるセルフ予約マイグレーションの単一で最も大きな理由は、コスト削減にある。米国の国際企業にとっては、欧州やアジア太平洋の企業と同様に、コスト削減が求められている。その結果、オンライン法人旅行のグローバル化を刺激する、幾つかの市場ダイナミクスが存在する。

U.S. ONLINE CORPORATE TOOL EXPERIENCE.

米オンライン法人ツール エクスペリエンス

予約ツール プロバイダーは、米国ベースの顧客のオンライン経験と成功を、欧州に活用している。事実、GetThere の米国法人顧客の 40%が、そのツールを欧州で使用している。究極的にはローカルと国際企業のコンビネーションが、オンラインの成長を動かす事になるが、米国の国際企業がオンライン アドプションが発生させる最も成熟した機会を提供する。

CONTENT FRAGMENTATION. コンテントの分裂

欧州に於けるコンテンツへのアクセスに関しては高度に分裂している（ホテルの 75%は独立していて、チェーンには属していない）理由により、オンライン予約とその他の Web ベース ツールは、市場の“アグレッゲーター”（aggregator = 集積者）として機能するだろう。そして、中国では、世界の他の諸国を合計したよりも多くの人々が鉄道により旅行しているので、このコンポーネントは、国内と海外のオンライン法人旅行の成長に必須となっている。

HOTEL COMPOSITION. ホテルの構成

オンライン ホテル予約は、2006 年に 56%増加すると予測されている。欧州のホテルは、チェーンは少ししか存在せず、独立したファミリー所有の、或は、ブティック ホテルが多く、高度に分裂されているので、法人オンライン予約ツール（とオンライン旅行社）は、GDS の様な機能を保有し、集積されたコンテンツ（aggregated content）を市場にオフアーしている。

MOBILE TELEPHONE PENETRATION AND VOICE OVER INTERNET PROTOCOL

(VoIP) 携帯電話の浸透と、ボイプ

85%以上の所帯が、1 つか、それ以上の携帯電話を保有している（インターネット接続は 50%。）ので、欧州に於いては、携帯電話は、レジャーと法人旅行の両方で、デスクトップ オンライン予約アプリケーションを飛び越す潜在力を有している。VoIP テクノロジーは、その他のデータと結合されて、実質上、インターネットに接続されている如何なるディバ

イスにも分配される。(e.g., Skype) これは、携帯電話を、2006年には検索のための発展しうる媒体(メディア)に押し上げ、2007年には旅行予約機能を持ったモノに進化させるだろう。

TECHNOLOGY INVESTMENT AND CUSTOMIZATION.

テクノロジー投資とカスタマイゼーション

企業が、市場のニュアンスを包含するために、地域性に則して機能する事が出来るワークフロー エンジンを探し求めているので、欧州に於けるオンライン市場への侵入には、カスタマイゼーションが鍵となる。事実、GetThere は、同社のテクノロジー投資の 1/3 を、より柔軟性に富んだポリシー/ルール エンジンの開発のために振り向けている。

WEB-BASED TECHNOLOGY ウェブ ベース テクノロジー

Web サービスは、そのアプリケーションが複数のプラットフォーム(PC, PDAs, 携帯電話)に亘って使用される事を可能にするので、GDS(及びその他のレガシー システム)に対して増大したプレッシャーを与えている。

NO-FRILLS CARRIERS. ノーフリル航空会社

ノーフリル航空会社は、航空券販売の 95%を自社サイト経由のオンライン直販に依存し、レジャーと短距離路線に於ける市場を席卷し、特定路線に於けるビジネス旅行者の獲得に努力しているので、オンライン法人旅行市場を動かす重要なコンポーネントに位置づけられている。運賃戦争に対する脆弱性が、英国の如くの欧州市場の、これ等のキャリアーのコンソリデーションを進展させるだろう。

GROWTH IN SHORT HAUL TRAVEL MARKET. 短距離旅行市場の成長

殆どの欧州市場が、ノーフリル キャリアーによって席卷され、そして、短距離路線と性格づけられているので、短距離旅行が、オンライン法人旅行予約ボリュームを形成するのに役立っている。

INTERNET ADVERTISING SPEND. インターネット広告支出

インターネットは、若いコンピューター大好き世代、即ち初期導入者によって広く使われているので、旅行広告支出の主たるチャンネルとしての全国紙、シネマ、ラジオに、インターネットが取って代わるだろう。(U.K.) オンライン広告モデルの純然たるコスト効率が、印刷媒体とその他の戸外(ビルボード、ポスター、トランジット カード)の如くの伝統的広告チャンネルへの企業広告支出を抑制させるだろう。

INCREASED MARKET COMPETITION 市場競争の増加

欧州航空会社によるコミッションの削減、マージンを増加させるための法人サービス フィーの使用、オンライン購入による目抜き通り旅行社に於ける購入の代替、サービス レベルに従った手数料の差別化（電話対オンライン、紙対 e-チケット）が、法人旅行のビジネス モデルを変化させつつある。 規制緩和が不可避であるというその他の兆候は：
① 全運賃のアクセス保証との見返りの、3年間に亘る GDS ブッキング フィーの▲25%～▲30%の値下げ、
② コミッション収入減を埋める TMC サービス フィー モデルの増大、
③ それによる GDS の企業を直接ターゲットにした TMC との顧客獲得競争、を含んでいる。

CENTRAL TMC OWNERSHIP. TMC の集中的所有

過去 3 年間の幾つかの買収が競争環境を変えている。 2003 年の American Express の Rosenbluth International 買収；BCD Travel の編成（BCD Holdings が Hogg Robinson と袂を分かち、TQ3 と The Travel Company を買収）；BTI, Sea Gate Travel, Robustelli World Travel, Partnership Travel Consulting の Hogg Robinson Group (HRG) としてのブランド再編成；CWT の 2004 年の Maritz Corporate Travel (MCT) 買収と、2006 年の TQ3 Navigant の買収が、それ等である。 この結果、4 大メガ TMC、American Express, CWT, BCD Travel, HRG が誕生した。 グローバル展開をはかるためには、中央集中化したオーナーシップ（グローバル オペレーションと、テクノロジーと、サービスと軌を一にした）が基本的条件である事を示している。 企業は、夫々の国でベスト プラクティスを採用し、グローバル化の潜在力を最大限に発揮させるために、ローカルの法務、財務、労働規則のエキスパートを雇い入れなければならない。

GLOBAL BRANDING. グローバル ブランディング

欧州に於ける多様性と地域のニュアンスと購入癖の違いのために、グローバル ブランディングには、テクノロジーの標準化、スケール、米国とそれ以外の両方の企業から求められている市場や地域に精通したエキスパートが重要である。 これは、スケールとシェアの競争を強化するために、オーガニックな成長によるよりも、買収を動かし、それから、グローバル ネットワークのリブランドと再編成、そして/或は、単一グループ内の法人旅行トレードマークの変更のスピードが企業（e.g., BCD Travel）にとって重要である事を強調している。

Market Impediments 市場の阻害要因

反対に、グローバルな法人旅行領域に於ける、オンラインの普及を阻害する幾つかの要因

が存在する。それ等は、以下を含んでいる：

HIGH PROPORTION OF ALTERNATIVE AND ANCILLARY TRAVEL BOOKINGS.

代替と補助的旅行予約の高い割合

欧州の多くの旅行の代替手段とサービスは、それ等がオンライン予約ツールに組み込まれる迄の間は、オンライン法人旅行の採用を緩慢としたモノにするだろう。事実、鉄道予約は、レンタカー、空港パーキング、旅行保険あるいはビザ/旅券サービス、外貨交換、ハイヤー サービス（のオンライン予約）の犠牲の上に増加している。

LACK OF A SINGLE, PAN-EUROPEAN VIEW, SET OF PARTNERS AND PRODUCTS

単一の、汎欧州視感の欠如が、一連の提携とプロダクトを生む

欧州企業は、グローバル オプションの欠如（最近迄だが）、旅行予約の気風（ethos）の違い、企業の購入プラクティスやショッピングに於ける、通貨、言語、法律、コンテンツへのアクセスの多様性のために、欧州の夫々の国で、異なった TMC と GDS を使用する傾向がある。

USE OF MULTIPLE GDSs. 複数 GDS の使用

欧州では、TMC は、複数の、そして、国によって異なる GDS を使用している。日本では、単一予約に対して複数の GDS が必要とされ、更に事情を複雑化させている。

MARKET NUANCES. 市場のニュアンス

法人カードの使用制限、出張承認申請の存在、高い鉄道利用、その他の地域や国の文化的制約が、テクノロジーの対応が未だ出来ていないために、法人旅行のオンライン化阻害要因として働いている。より進んだデータ セキュリティ標準、柔軟性に富んだ支払とデリバリー システム、そして、カスタム化されたサービス コンフィギュレーションの提供が、欧州とアジア太平洋の両方のオンライン法人旅行市場を拡大するだろう。

FRAGMENTED HOTEL INVENTORY 分裂化したホテル インベントリー

脆弱な GDS 経由のホテル インベントリー アクセスは、欧州に於けるオンライン法人予約の拡大を蝕んでいる、依然として大きな懸念材料である。この問題は、アジア太平洋では、コンソリデーションの進展によって、いくらかは緩和されている。

ECONOMIC AND INFRASTRUCTURE CHALLENGES. 経済とインフラへの挑戦

欧州とアジア太平洋の両地域では、複数の GDS 利用、高い鉄道利用率（欧州では、それとフェリー）、GDS 経由の鉄道とホテルのアベイラビリティの欠落もしくは限定が、オンライン旅行を短期的に縮小させている。

DEEP-SEATED PURCHASE BEHAVIOR/ 殿様気分の購入癖

欧州の企業は、出張者の消費する時間に高いバリューを置いている。この事は、旅行社頻繁な利用や、出張者のアシスタントや、秘書の出張予約手配に見て取れる。

COST OF TRAVEL AGENCY SERVICES. 旅行社サービスのコスト

アジア太平洋の旅行社に於いては、サービス フィーが存在しないために、法人旅行購入のオンライン化によるコスト削減の動機付けが弱くなってしまいう傾向がある。

欧州とアジア太平洋の法人旅行市場のより詳細な情報については、第5章と第6章を、夫々参照願いたい。

Trend #4: Compression of the Value Chain: Direct-to-Traveler Approach Drives Wallet Share

トレンド#4：バリューチェーンの圧縮：

旅行社ダイレクト アプローチが **Wallet Share** を動かす

Background 背景

インターネットは、今迄開発された中で、ベストのダイレクト流通メディアである。そして、最近迄、殆どエクスクルーシブにレジャー旅行の領域で使用されて来た。しかしながら、法人旅行とレジャー旅行の境界線が継続してぼやけて来ているので、現在のビジネス モデルの範疇では、新規顧客獲得コストがベラボウに高くなって来ているので、そして、国際展開がオンライン成長の軸となっているので、業界の（旅行以外を含めて）リーダー企業間で、コンソリデーションが起こるだろう。

究極的なゴールは、垂直的に統合されたプレイヤー達の業界を作る事ではない。目に見えるバリューと強力なブランド アフィニティーをベースにした、旅行者個人と彼等の企業の間“粘性ある”関係（"sticky" relationships）を作り出す事にある。

この“単純化”（simplification）ダイナミックスは、我々の日常の生活から発生しているコンバージェンス（Internet/phone/PDA 機能の統合、バケーション/ビジネス旅行の併合、

printer/faxes/copiers のオールインワン) によって動かされている。それは、オンライン法人旅行の世界でも明らかだ。(トレンド 5 参照)

Trend Defined トレンドの定義

この旅行者直結のトレンドは、以下の3つクリティカルな能力に言及している。

- 1) サプライヤーの、旅行者との直接的サービス関係の維持；
- 2) 姉妹/パートナー企業顧客からの“スキミング”収入の機会 (“skimming revenue opportunity”)；
- 3) 既存企業/旅行者に対する、その他のプロダクトやサービスへのクロス セリングあるいはアップ セリング

厳密な小売りの範疇では、“wallet share” は、企業に対する顧客の価値を意味する。即ち、消費者が、そのブランド或は小売店に、競争者に対抗して、幾らの金を使ってくれるのかの評価である。法人旅行にあつては、wallet share は、問題となるチャネル プロバイダーによって異なった意味を持っている。

サプライヤーにとっては： ポリシー内のその他の優先サプライヤーに対抗して、旅行者（出張者）がビジネス旅行用のサプライヤーを継続して選択する頻度を意味している。

TMC にとっては： TMC から企業が購入するサービスのリーチあるいはスコープを意味している。

法人予約ツールのプロバイダーにとっては： ツール経由で購入された複数の旅行コンポーネントと、反復利用、ツールに関する満足度を意味する。

初期導入者の、彼等の旅行へのオンライン予約ツールの使用と、そして、それ等のオンライン購入に伴うコスト効率の明らかな実証により、ツール プロバイダーは、Web サイトと機能デザインのエンハンスメントを実施し、ユーザー エクスペリエンスの改善にフォーカスしている。レジャーへのプレゼンスでもって、ツール プロバイダーは、消費者 Web サイトの使い勝手の改善を発展させ、そして、それを彼等の法人予約ツールのポリシー管理能力に結合しつつある。法人旅行のアドプションよりもレジャーの方が高いレベルにあるので、DIY (do-it-yourself) と新規オンライン ビジネス旅行バイヤー両方に亘る利用を向上させるために、これは意図されている。これに加えて、この調節 (alignment) は、法人予約ツールの設計の改善に資し、そして、マージンを上げるためにトランザクションのプロセッシングとサービシングのコストを低下させる為にも機能する。であるから、アドプションを次のレベルに引き上げるためには、エクスペリエンスをよりユーザー フレ

ンドリーに、価値ある、サービス オリエンテッドなモノにするためのテクノロジーの革新と活用が不可欠である。

使用指令 (mandates) は、予約ツールを使用している人達のアドプションを、満足行くレベルに引き上げる事を助けるだろうが、殆どの企業は依然として、出張者のより多くのオンライン使用を試みている。使用指令 (厳格な、或は緩やかな)、企業の指示、ツール不使用へのペナルティー適用は、これ等のアプローチをサポートする企業文化が存在する企業では、アドプションを上昇させる全ての行為である事が実証されている。しかし、これは、一方で旅行者 (出張者) の満足を低下させ、抵抗を呼び起こし、彼等のルージュ プラクティス (規定外予約) を引き起こしてしまうリスクを抱えている。特に、旅行者が、特定のオンライン旅行社や TMC 旅行社にロイヤルティーを持っている場合に、この傾向が顕著になる。これ等の両方の事例と、使用指令 (mandates) が使われていない企業では、旅行者は、“正しい” 決定 (visual guilt の結果として) を行おうと努力するだろう。しかし、彼等は、何時も、企業が推奨するオンライン予約ツールの使用による旅行購入の戦略的価値や収支に及ぼす影響を理解している訳ではない。

法人旅行は、B2B (business-to-business) 市場であるが、基本的には消費者 (出張者) に依存しているという事が、今迄顧みられていなかった。ビジネス旅客は、消費者であり、全てのその他の旅行以外のプロダクトやサービスと同様に、“店” (store) (セルフ予約ツール) に於ける初回の購入とそれ以降の反復購入を引き寄せる必要がある。便利さ、ポジティブなサービス エクスペリエンス、パーソナライゼーション、そして/或は、低価格がこの行為をモチベートさせるだろう。法人旅行も、これと何ら変わらない。

従って、企業のコスト削減のために、消費者のツールとオンライン プロセスの両方に対して“粘着性” (stickiness) を作り出す事が鍵となる。そして、旅行者の習慣を形成するエクスペリエンスを作り出す事も価値がある。これが、法人旅行のポリシーと優先サプライヤーに組み込まれた場合は、企業のコスト節約とプロセスの効率化のニーズと、旅行者の日常の満足と便利さを充足させるウイン/ウイン (win/win) の状況が生まれる。この立場 (venue) を、出張者の旅行の選択によるコスト節約が如何に重要であるのかと言う社内の啓蒙活動とパッケージにする事によって、出張者のチョイスと便利さに力を与え、企業の収支に影響を及ぼす長期的なロイヤルティーを育む事が出来る。

The Value of Royalty ロイヤルティーの価値

伝統的に、新規顧客の獲得は、既存顧客に再び同じ企業から購入させるのに比して、6 倍

もよりコストがかかると言われている。事実、顧客リテンションの経済的優位性は、顧客リテンションを+5%ポイント上昇させる事は、平均的な消費者バリューを+75%〜+100%増加させる事と等しいと、“The Loyalty Effect” (Frederick Reicheld, 1996) によって初めて書かれている。この比率は、今日の競争が激しいインターネットの領域では、疑いなくもっと高い値となっている。

フリークエント旅客の大きなベース抱えている企業、或は、ロイヤルの中小企業(royal small to medium-size enterprise = SME)の旅行者をターゲットにする事を狙っている企業にとっては、顧客ライフサイクル開発(the customer lifecycle development)が、旅行管理プログラムに対する重要なコスト節約のコンポーネントとなっている。事実、顧客のライフタイムバリューの大雑把な計算は、明解に、顧客1人の年間マージンの4.5倍であるとしている。この計算は、マネジッド法人旅行にとって顧客リテンションが重要であることを強調している。

Wallet Share が最終的ゴールであるから、顧客のプロフィットビリティーに従って、法人顧客、アンマネジッド旅行者、その他のグループをセグメント化する事が重要である。航空会社は、既に、専用コールセンター、ID ベースに基づく入呼ルーティング(caller ID-based routing)、或は、ロイヤルティプログラム会員別に、異なったレベルのサービスを提供しているが、要求されたサービスのタイプ若しくは量に基づいて顧客をプロファイルする機会も存在する。今や、法人旅行は、利益を生み出す事にウェイトが置かれているため、旅行プロバイダーは：

- プロフィットブル顧客の特徴のプロファイル化と、同様の潜在顧客のターゲット化を実行する。(e.g., CWT)
- 逸失と、そして、それに替わる新規顧客の獲得コストのリスクを減少させるために、ハイバリューの顧客に対して、差別化したサービスを提供する。この事は、リテンションとブランドの浸透を助ける為に、旅行社を活用して、ハイプロフィット顧客、或は/そして、エクゼクティブ旅行者とのパーソナルな関係を促進させる事を意味している。
- 高い維持費がかかる顧客を隔離する。特に彼等の要求がエージェントのストレスと不満を増大させ、売上に影響が出る場合。
- パフォーマンス保証を提供し、メッセージを裏打ちする確固たる立場を示し、強力な信頼感を醸成する。(e.g., American Express、ホテル サプライヤー)

2005年以前は、トラベルプロバイダーは、オンライン購入がより主流となり基本となる迄の間は、チャンネルに亘って、ビジネス トランザクションのオンライン化にフォーカスを当てていた。2005年になると、レジャーと法人旅行の両方でインターネット利用が活発

化し、このフォーカスは、ホテルのプライス保証に見られる通り、オンライン ブランド アフィニティーの向上にシフトしている。 2006 年に、幾つかは、オンライン ブランド アフィニティーの向上を継続させるだろうが、積極的な企業は、流通の代替チャネル（マーケティングではなくてそれ自体で = not a marketing and of itself）としてのオンライン市場が、ブランド ロイヤルティー全体を動かすと考えている。 これは、ブランドの購入を増すために、チャネルに関係なく、企業が、既存顧客の wallet share を拡大する事を積極的に追求している事を意味している。 これを実行するために、企業は、ブランドに対する感情的なコネクションを（チャネルに関係せず）確立しなければならない。 また、これは、追加的や代替的の収入源の追求と、顧客の粘性を強化するために、その他の関連する、或は、周辺のプロダクトとサービスを同一顧客に提供する企業の能力にも触れている。

Table 3.3
Customer Development Life Cycle

Phases	Description	Metrics
Awareness	Brand association	Unaided and aided awareness
Comparison	Reinforce value of brand to be included in competitive set	Brands shopped
Transaction	Ability to convert shoppers into buyers	Average transaction value (today and over time) Conversion rate Churn rate (% of lost to total customers)
Reinforcement	Company adds value to customers' experience in order to competitively differentiate brand	Stickiness (creating reasons for customer to return) Repeat patronage
Advocacy	Provide customers with tools, sense of community they need to advocate your brand	Referral rate or word-of-mouth recommendations (brand evangelists) Wallet share (% of total dollars spent with your company) Revenue per customer

Source: *The Loyalty Effect* (Frederick Reicheld, 1996); PhoCusWright Inc.

Forming the “Hub” ハブの形成

顧客とワンツウワン（one-to-one）の関係を模索している法人旅行会社は、オンライン予約ツールを、旅行の購入（と、その他のコモディティーも同様に）と付属的旅行サービスを提供するための統合されたプラットフォームとして位置づけている。 このプラットフォームは、プロセス ポータル（Trend #5 参照）の如く機能し、旅行者のトラベル エクスペリエンスのハブになる事が意図されている。

この発展は、4つのレベルで発生し、幾つかの業界プレイヤーは、1つ若しくはそれ以上のフロントで進化しつつある。

- 第1段階では、法人セルフ予約ツールが、彼等のインタフェイスを、消費者 Web サイトからの変形か、自身の開発（注）かどうかに拘らず、よりユーザー フレンドリーに作り上げる。（注）少ないキーストローク、簡素化されたグリッド(simpler grids)、より大きなパーソナリゼーション、より良く構成されたデータ スクリーンを伴ったシンプルなクリーンなレイアウトの開発。これ等の変更は、予約プロセスを、オンライン予約に慣れていない人達にも、簡単に使用させる事が出来る様に作られている点で注目に値する。（e.g., KDS, Travelocity/GetThere's Total Price for cars）

- 第2段階のレベルに於ける変化は、旅行購入と、その他の旅行関連サービスとファンクションとの統合である。そして、これには、コンテンツとプロセス効率の統合が含まれる。今日のツールでは、地理と座席マップが一般的となっているが、幾つかの企業は、追加的バリューが加えられたコンテンツを旅行者へ提供する事を検討している。これには、旅行者がアクセス出来る、エンターテイメント、レストラン、地上交通、その他のバリューある情報が含まれる。これ等の機能は、予約ツールの中に存在するので、旅行者は、旅行前若しくは旅行途次でのツールへのアクセスを動機付けられる事になる。（e.g., Amadeus）旅行後のツールの使用を奨励するために、その他の企業は、エアー・ホテル・カーと、ホテル folio データの旅行者エクスペンス レポートへの pre-population を自動化している。これは、T&E プロセッシングに関わる時間の大幅な節約を達成する他、会社に報告するエクスペンス レポートを正確に作成するためのコントロールを旅行者に提供している。企業は、以前は、その他のベンダーに対して分散化していた支出をまとめ上げる事が可能になる。（e.g., HRG）そして、この統合のバリューは、ホテル客室や航空券の同じ料金でもって受け取れるビジネスの特定なサービス (business-specific perks) や無料のベネフィットの条件についても明確にする。（e.g., Travelport Boardroom Rates）

- 変化の第3段階は、より安全な快適なハッスル フリーの旅行のエクスペリエンスを旅行者に経験してもらうための、ジャストインタイムの情報を提供する能力にある。換言すれば、これは、エージェント（人手）によって提供されていた電話連絡サービスを、テクノロジーを駆使して、予約ツールや、eメール ボックス、PDA、携帯電話、ファミリー コンタクトへ“プッシュ”する方法である。これには、リアルタイムの旅行警報、天気予報、便の遅延や欠航、その他が提供しているその他の情報が含まれているけれども、1年前に比べて、この情報の品質 (caliber) には、以下の3つの極めて大きな違いが存在する。第1は、特定の旅行者やその旅程やプロファイルに対してカスタマイズされたジャストインタイム データの提供。第2は、旅行者は何もしないでも、情報エキスパートによって四六時中モニターされている情報の

自動的な旅行者への送付。 第3は、スケジュール変更が必要な場合は、エージェン
トは、代替旅行オプションをレビューするための旅行者へのプロアクティブな連絡。
(e.g., Travelport)

- 第4番目のレベルの変化は、旅行者が出張途次でバリューを見出すコモディティー プ
ロダクトとサービスのためのオンライン予約ケーパビリティとの統合である。こ
れ等には、会議場、オフィス サプライ、小規模会議、アクティビティーズのオンラ
イン予約や手配が含まれる。これは、企業が任意の費用 (discretionary expenses) を
より良く管理するために、調達プラットフォーム、或は、“店” (store) の一部をオン
ライン予約とするお膳立てをする。複数 (旅行だけでなく) の機能のための“店”
の常習的な反復利用を奨励する事によって、この利用は、旅行者の行為に深く染み込
む事になる。(e.g., Rearden Commerce)

これ等のダイナミクスは、ブランド アフィニティーと相俟って、企業の、マネジッド法
人旅行市場ばかりでなく、中小のアンマネジッド ビジネス旅行市場への浸透を支援する。
このセグメントは、成熟した、ロイヤルで、しかも開発されていないオンライン法人旅行
市場 (分裂している) であるために、このセグメントのマインド シェア、或は、ブラン
ド アフィニティーと “wallet share” を捉える事が重要になってくる。完全子会社間で、
時間が経つと共に、ブランド コンソリデーションが発生すると予想されている。(e.g.,
lastminute.com ブランドは Travelocity ブランドに統合される。) そして、既に企業との直
接的關係が既に確立されているので、リジョナルとグローバル エージェンシー ネットワ
ーク間でブランドの緊密な提携が起こるだろう。

Market Drivers 市場を動かす要因

このトレンドの陰にある起動力は、法人旅行流通の需要とサプライ サイドの両方の一つの
最重要な勢力の結果 - コスト削減である。

CUSTOMER ACQUISITION COSTS. 顧客獲得コスト

新規顧客の獲得にかかるコストは、満足いく顧客サービスや、その他のプロダクト/サー
ビスに対するクロスセリング、或は、アップセリングの提供による既存の顧客の維持にか
かるコストの6倍がかかる。

COST REDUCTION: コスト削減

企業 (特にトラベル マネジャー) は、自身の組織内で、増加する内部と外部からのコスト

削減のプレッシャーに継続的に晒されている。多くは、彼等のアドプション率の上限に達しているため、機能の増加と使い勝手の改善により、オンライン予約の不慣れな人達や、オンライン予約に抵抗している人達、或は、海外出張者達のアドプション レベルの向上に目を向けている。これに加えて、企業は、エアー予約に関連するプロセスの一層の効率化 (e.g. 未使用航空券、払戻、交換発行) と、オンライン ホテル予約を増やそうとしている。

LEVERAGE THE TECHNICAL INFRASTRUCTURE:

テクニカル インフラストラクチャーの活用

法人予約ツール プロバイダーは、テクノロジー投資費用の消却と、プログラミングと更新コストを最小化する為に、インフラの活用を目標としている。大手の企業よりも中小企業の方が、オンライン アドプションの成長が急速な結果、このインフラストラクチャーの調整 (infrastructure alignment) は、企業のイントラネット アプリケーション経由で可能にされたレジャーから法人へのクロスオーバー (leisure-to-corporate cross-over) を促進する。

IMPROVING COMPLIANCE: コンプライアンスの改善

法人予約ツール経由で顧客/旅行者の満足をコントロールするに当たって、TMC は、業界のサプライヤーに対する彼等の力強さ、交渉パフォーマンスのプルーフ、満足レーティングの向上に対するテストメント (証) として、優先プログラムの遵守 (compliance) の改善に責任を負っている。

REMOVING OFFLINE COSTS FROM AIR TRANSACTIONS:

エアー トランザクションからのオフライン コストの排除

ボイド、払戻、交換発行、未使用航空券は、平均的法人旅行支出の (トランザクションの) 凡そ 30%を構成している。これは、法人エアーを進化させる事が出来る最前線を表しており、ここに、企業にとって大幅な潜在的コスト削減の機会がある事を意味している。このプロセスに関連して、より多くのテンプレート、インベントリー アベイラビリティ、変化させる事が出来る検索 e.g., by corporate reference point or airport) などの、その他の小さな改善が作られつつある。

COMMODITIZATION. コモディティー化

エアーのコモディティー化の性格が、チャネル プレイヤー達を、他の収入源の追求へと向かわせている。これと、ブロードバンド テクノロジーの広範囲の使用の結果、予約ツールは、ホテルとレンタカーの特典と、ビジネス旅行者が最もバリューを置いているアメニティーのオファーをより良く反映するために、機能が強化されつつある。これ等の多くは、レジャーのオンライン予約の領域から持ち込まれた機能である。これには、写真、

コンテンツ、ツールに特定したベネフィット、アドヴァンスト情報の活用が含まれている。

EMPLOYEE EFFICIENCY. 社員の作業の効率化

オンライン チャンネルの使用頻度の増加に対応し、社員の出張手配の時間短縮の要請が上がっている。これには、予約ツールへの出張承認申請の組み込み、予約手配に関連するオフライン作業の最小化、“エクスプレス予約” (express booking) “企業パッケージ” (corporate package) の積極的利用、将来の purchase cards の排除が含まれる。エアーとホテルの選択は重要であるという理由から、レンタカーが、法人旅行市場のパッケージに組み込まれる最初のエレメントとなると予想されている。

CUSTOMER-FORCUSED APPROACH 顧客をフォーカスしたアプローチ

全てのチャンネルと旅行プロセスの部分（旅行前、旅行途次、旅行後）に亘った顧客のタッチポイントの統合が不可欠である。これは、カジノ業界で Harrah's Entertainment が実施している様に、ロイヤルティを動かす為に必要な、状況を説明したアシスタンス (contextualized assistance) を提供するだろう。

■ 「第3章 Leading Trends Shaping the U.S. Corporate Travel Market 米法人旅行市場を形成している主なトレンドの Trend #3 と#4」 以上

—— 以降 次号に続く ——

4. その他のニュース

旅行流通 TD

(1) セーバー、アメリカン航空と5年間の流通契約締結

Sabre と AA 航空が、5年間の“フル コンテント” 流通契約を締結した。AA は、Sabre の Efficient Access Solution 参加航空会社の1社となり、Sabre 旅行社に、コンテンツフィーの徴収無しで、フル コンテントを提供する。(DTW, 9/1/2006)

Sabre は、9月7日、99%以上の Sabre サブスクライバーが、Efficient Access Solution に参加したと発表した。航空会社の EAS 参加数は、AA を入れて、8社となった。AA 以外は、UA, DL, NW, CO, US, Alaska, AirTran。(DTW, 9/8/2006)

(2) デルタ航空、土壇場でアマデウス予約に 3.50 ドルの GDS フィーを徴収

DL航空は、Amadeusとの現行のコンテンツ契約の期限が切れる9月1日の直前(数時間前)になって初めて、Amadeus経由のDL予約に対して、セグメント当たり 3.50 ドルのGDSフィー(コンテンツフィー = cost recovery fee) 徴収を決定した。知らせを受けたAmadeus旅行社は、余りの直前の通報に怒っている。DLは、自社のホームページで、Amadeusが市場レート並みのブッキングフィーの提供を渋った為に、この高い流通経費を相殺する 3.50 ドルの手数料の徴収に踏み切らざるを得なかったと釈明している。Amadeusは、9月1日からAAとNWの2社が導入したGDSフィーを旅行社に払い戻しているが、今回のDLの手数料については、払い戻すとは未だ言っていない。DLは、フルコンテンツをAmadeus旅行社にも継続して提供する見通しであるが、Participating Carrier Agreementでは、Web運賃・プライベート運賃(非公示運賃=corporate fares, tour/net fares, etc.)の提供は義務づけられていない。AAと違って、DLは、Amadeus旅行社に、www.delta.comとG2 SwitchWorksの使用を奨励している。(DTW, 9/1/2006)

空 運

(1) 航空貨物シッパー、新電池搭載規則の対応を迫られる

ラップトップコンピューターのリチウム電池の、爆発ないし炎上のリスクが問題になっている。米当局は、リチウム電池の航空貨物輸送に対して、新規規則の導入の検討を急ぐ。当局は、何時から具体的な規則作りの議論を開始するかは明言を避けているが、リチウム電池の火災安全検査については、既に2004年からFAAによって開始されている。そして、最近、その検査を終了させたばかり。この報告書は、90日以内に発表される予定である。危険物の輸送の規則を制定している連邦機関 Pipeline and Hazardous Materials Safety Administration (PHMSA) は、2004年に暫定措置として導入した、初期の充電不能リチウム電池の商業航空機搭載禁止措置を、間もなく恒久化させる手はずを整えると言っている。過去3年間で、339件以上のリチウム電池で過熱・発煙・炎上が発生し、200万個以上の電池が回収されている。8月14日に、世界最大のコンピューターメーカー(出荷ベース)のDellは、410万台のノートブック型コンピューターの電池を回収した。翌週、Appleも180万個の電池を回収している。DellとAppleの両社のコンピューターには、Sonyの子会社が作成した電池が使用されている。FedExでは2004年に、UPSでは今年2月(DC-8が全壊=destroyed)に、夫々航空貨物として輸送中のリチウム電池の火災事故が発生している。(wsj.com, 9/1/2006)

(2) イスラエルのセキュリティー エキスパート、空港検査強化が必要と指摘

元テラビブ Ben Gurion 空港 Chief Security Officer Rafi Ron が、空港セキュリティーの強化を訴えている。 欧州各国は、イスラエル スタイルを採用して、旅客のプロファリングとインタビューを実施するべきだと提案している。 彼は、以下を主張している

- ✓ しばしば人種差別による旅客プロファリングと批判される、人種や宗教により旅客を選り分けるのを止めて、その旅客のバック グランドとか、過去の旅行歴とか、何故旅行しているのかを問う事によって、危険人物を割り出す事が必要である。
- ✓ 勿論、セキュリティー対策の為にテクノロジー投資は必要だが、それと同等に、ヒューマン ファクターへの対応が必要。
- ✓ イスラエルで実施している、搭乗前の全旅客インタビューの欧州空港に於ける実施は不可能(政治的、法務的なサポートと同時に、旅客の強力が不可欠となる)であるが、空港当局は、搭乗旅客の個人情報データベースを使用して、便毎に 1%~2%の旅客を抽出して、インタビューを実施するべきだ。
- ✓ バッグ検査の前で、不審な乗客を割り出す事が必要。

(FT.com, 9/2/2006)

(3) フライビー (英) が上場して、1 億ポンドの資金調達を検討している

英国のリジョナル ローコスト航空会社の Flybe が、来年の 5 月か 6 月に上場して、75m ポンド~100m ポンド (150 億円~200 億円) の資金調達を検討している。 調達資金は、機材購入資金に充当される。 Flybe は、現有の Bae-146 型機 (13 機) を Embraer 195 型機 (118 席) に更新中。 Flybe は、E-190 型機×14 機を確定発注済みで、他に 12 機のオプションを有している。 デリバリーは、2008 年 9 月より、2 ヶ月毎に 1 機のペースで導入される。今年に 600 万人の旅客を輸送し、350m ポンドの収入を得る見通しである。(FT.com, 9/3/2006)

(4) 香港オアシス航空、10 月 25 日 香港=GTW 線開設、来年上場を計画

香港のバジェット長距離航空会社 Oasis Airline が、B747-400 型機×4 機 (中古機) を使用して、同社にとっての最初の路線 香港=Gatwick 線を開設する。 そして、早ければ来年 7 月に上場する事を検討している。 同社は、会社設立後 2 年以内に、既に \$100m (115 億円) のファンディング コミットメントを得ていると語っている。 B747-400 型機×3 機の追加を検討し、CX の 12 時間~13 時間の平均日間稼働時間に対して、16 時間~17 時間を追求する。 香港=LON 間には、CX を含めて 5 社の毎日便運航会社が犇めき合う事になる。(FT.com, 9/5/2006)

(5) 英国航空、空港セキュリティー検査の混乱で、▲40m ポンド 損失

BA は、複数機の航空機爆破テロ計画摘発による空港セキュリティー厳格化の影響で、▲40m (80 億円) の損失が発生したと発表した。 8 月 10 日からの数日間で、1,280 便が欠

航を余儀なくさせられ 10 万人の旅客に影響が発生した。直ぐ、旅客需要は前年並みに回復したが、最近数ヶ月間のレベルよりも予約が下回っていると BA は言っている。LHR 空港を避けて、CDG や FRA や AMS 空港での乗り継ぎを選ぶビジネス旅客が増加していると言う。この傾向が長期化すれば、BA の基地である LHR 空港の乗降客の 30%~35% は乗り継ぎなので、BA にとってインパクトは大きくなる。BA CEO Willie Walsh は、「BAA が迅速な対応をとってさえいたならば、多くの混乱は回避出来ただろう」と語っている。BA の 8 月実績は、供給 +5% に対して旅客 +5%、ハイイールド旅客は +9.5% であった。(FT.com, 9/5/2006)

(6) シンガポール政府、エアーアジア (マ) シンガポール乗り入れに前向き

儲かる路線 SIN = KUL 線は、現在 SQ と MH の 2 社に実質的に独占されている。LCC の Tiger Airways (シ) と AirAsia (マ) の両社が、この路線への参入を申請している。シンガポールとマレーシア両国政府は、ASEAN の 2008 年を期限とする域内オープン スカイ協定実現の前に、2 国間のオープン スカイ協定締結の可能性を検討している。AirAsia の子会社 Thai AirAsia は、BKK=KUL 線に毎日 4 便を運航している。シンガポール政府は、AirAsia の SIN 乗入れを認める用意があると言っている。(channelnewsasia.com, 9/5/2006)

(7) 破産裁判所、デルタ航空パイロット年金解散を承認

破産裁判所は、9 月 5 日、DL 航空から申請の上がっていたパイロット年金の解散を承認した。裁判所承認の直前で、基金解散に反対していた既に退職したパイロット グループ (100 人、所謂 GP2) は、反対を撤回した。DL は、反対撤回の見返りに、GP2 に対して \$500,000 を支払った。現役のパイロット達は、今年 4 月の、年間▲\$280m (325 億円) の労務費削減合意の中で、基金解散に既に合意している。この年金を肩代わりすることになる PBGC (年金給付保証公庫) の最終引き受け許可を待って、9 月 2 日に遡及して、DL のパイロット年金基金は正式に解散される事になる。基金解散に伴って、50 歳以上のパイロットが早期退職して、年金支給額の 50% を一時金で受け取る制度も廃止される。現時点で退職するパイロットは、一時金を含めて年間 \$75,200 が支給されることになるが、将来退職するパイロットの退職金 (一時金支給が停止される) がどの位になるかは、明らかにされていない。7 月 1 日時点で、パイロット年金は、41 億ドルの負債に対して 16 億ドルの年金資産を保有している。負債に対して 39% の資産しか保有していない。DL は、地上職員と客室乗務員の年金基金については継続したいと言っている。(wsj.com, 9/5/2006)

(8) BAE エアバス株売却へ

BAE (英) の取締役会が、9 月 6 日、保有しているエアバス株 (20%) を、プット オプションを活用して、EADS に 27.5 億ユーロ (4,100 億円) で売却する事を決定した。保有株 20% の評価を委託された N.M.Rothchild & Sons Ltd は、A380 型機のデリバリー遅延に加えて、

エアバス内部の独仏に跨がる複雑な経営体制などの問題をマイナスに評価して、市場価格を下回る 27.5 億ユーロの査定を行っていた。BAE は、Rothchild の査定額を PwC に監査させた上で、エアバスの問題が、短期・中期的には解決が難しい問題と考え、株主総会を開催してエアバス株売却の承認を求める。BAE の売却益（ネット）は 17.84 億ユーロ（2,670 億円）と見積もられている。BAE は、米軍需産業企業買収にこの資金を利用する他、5 億ポンド（1,000 億円）に上る自社株購入資金に充当する。(wsj.com, 9/6/2006)

（9）米 FAA 新チャイルドシートベルト承認

米 FAA が、航空機の座席に装着する新しいチャイルドシートベルト CARES（写真）を承認した。この幼児（体重 22 ポンド～44 ポンド）専用座席ベルトは、約 1 ポンドの重さしかなく、固い座席の形状をした 20 ポンドの重さがあるチャイルドシートの代替をするモノと期待されている。メーカーはフェニックスの AmSafe Aviation で、同社のサイトで \$75 で販売する。このシートベルトの開発は、元運有次官補の Louise Stall (67)。長い間、安全推進団体等が、航空会社に対して、幼児着席時の安全を強化する用具の使用を義務づける事を要請しているが、FAA は、新規則の採用に動いていない。(wsj.com, 9/7/2006)



（10）ノースウエスト航空、レイオフした客室乗務員を呼び戻す

NW 航空は、レイオフした客室乗務員の内 1,131 名の職場復帰を要請した。復帰要請のレターを受領したレイオフ乗員は、7 日以内の回答と、復帰希望者は、9 月 30 日の出社を求められている。NW は、この復帰要請は、事業計画の拡大と現有乗員の自然減耗を埋め合わせる為のモノであると言っている。スト対策要員捻出の為かの質問にはコメントを避けている。NW は、▲\$195m（230 億円）の客室乗務員の労務費削減を、7 月 31 に破産裁判所の承認の下で、一方的に実施している。客室乗務員組合は、これを不服として 8 月 25 日以降のスト突入を予定しているが、裁判所より、スト実施の漸次停止を要求されている。組合によると、NW の客室乗務員は、健康保険の個人負担増加を加えると、最大で▲40%の賃金カットを受ける事になると言う。NW は、乗務員の平均年収は \$52,600（615 万円）から \$46,800（540 万円）に▲12%カットされた、と言っている。このカットと合わせて、勤務（乗務）時間の延長が実施されている。(wsj.com, 9/7/2006)

水 運

(1) クルーズ船 船上からの携帯電話使用が広がる

米最大のモバイル キャリア Cingular Wireless が、世界のクルーズ船に携帯電話の使用を可能にする機器を装備している。 Cingular と Maritime Telecommunications Network との合弁 Wireless Maritime Services が、Carnival Cruise Lines, Norwegian, Royal Caribbean を含む多くの大手クルーズ ラインと契約して、クルーズの携帯電話市場を拡大している。 WMS は、既にクルーズ会社 8 社に携帯電話サービスを提供し、180 ヶ国以上に於ける 300 以上のキャリア (GSM と CDMA の両方のキャリア) と契約を結んでいる。 クルーズ船客は、訪問した海外の目的地に於けるローミング料金と同じ料金で、クルーズ船上から自分の携帯電話を使用する事が可能になる。 昨年は 7 隻、今年中に 81 隻で、携帯電話の使用が可能になると WMS は言っている。 クルーズ船上からは、Maritime Telecommunications Network の衛星経由で WMS の陸上のルートに繋がり、そこからワイアレス ネットワークに接続される。(FT.com, 9/1/006)

(2) 北米クルーズ業界、米経済へ 324 億ドル貢献

International Council of Cruise Lines が Business Research and Economic Advisors に委嘱した調査によると、2005 年の北米クルーズ業界が米経済に貢献した額は、2004 年比 +6.3% の 324 億ドル (3 兆 7,300 億円) に上る事が明らかにされた。 この増率は、2004 年の増率 +13.9% を大幅に下回り、過去 4 年間の中で最も小さな増率となった。 この主な原因は、クルーズ船の供給増が少なかった事によるモノであると CLIA は言っている。 北米のクルーズ船は 192 隻と、2004 年のフリートと変更無かったが、大型化された新造船が作られた結果、供給が +2.2% 拡大したと、このレポートは報告している。 2005 年の総合オキュパンシーは、106% であった。(ハリケーンの為の欠航によるクルーズ客のスケジュール変更が、オキュパンシー向上の一部の理由。) 2005 年のクルーズ船客は、前年比+6.3% 増加し、船客 1 人当たり消費は、+7.3% 増加した。 米経済への貢献額は、以下の合計による。

- ・ クルーズ船客と乗組員 (33 万人) の、クルーズに関連する財およびサービスに対する支出。 乗船港まで/からの旅行費用を含む。
- ・ 米国ベースの本社/マーケティング/ツアーオペレーションの地上スタッフ費用。
- ・ クルーズ オペレーションに必要な財およびサービス (食料・燃料・ホテル サプライとエクイプメント・ナビゲーションと通信機器など) に対する支出。
- ・ 米国の母港および訪問港でのポート サービスに対する支出。

- ・ 米造船所に於ける、クルーズ船の整備と修理、および資本支出。

(DTW, 9/1/2006)

(3) NCL、メガクルーズ船 3 隻発注

NCL Corp.が、150,000 吨、4,200 人乗りのメガクルーズ船 2 隻を、Aker Yards SA (ノールウエー) に発注した。(+1 隻のオプション付き) 発注額合計は、28 億^{ドル} (3,250 億円)。この発注は、ファイナンスの獲得と、親会社の Star Cruises (シ) の株主の承認を待って、最終化される。デリバリーは、2009 年から 2010 年。NCL が発注したクルーズ船は、トンネージベースで、現有の世界のクルーズ船 3 隻 - Royal Caribbean の 220,000 吨 Genesis プロジェクト Freedom Class 船と、Cunard の Queen Mary 2 - に次いで、第 4 番目に大きなクルーズ船となる。この船は、Aker Yards SA が買収した、フランスの Saint-Nazaire 造船所で建造される。レーティング エージェンシーの S&P は、巨大クルーズ船 2 隻の発注が与える財務的リスクを勘案し、Star Cruise のレーティングを BB に低下させた。(DTW, 9/8/2006) (channelnewsasia.com, 9/8/2006)

陸運&ロジスティックス

(1) ハーツ レンタカー、グリーンカーを提供

Hertz Corp.が、ガロン当たり 28 マイル走行可能の Environmental Protection Agency レーティングを取得した、トヨタの Camry, Ford Fusion, Buick LaCrosse を含む燃費性能の良い車種 42 タイプをラインアップさせた。35,000 台のフリートの半分を SmartWay 証明取得車とする。また、Expedia は、環境問題に関心を持っている航空旅客に TerraPass を売り出す。TerraPass とは、地球温暖化の元凶である炭酸ガスを相殺するカードで、ガス排出を伴う財やサービスを購入した消費者に対して、ガスを消費した分に相当する風力発電を購入してもらうシステム。具体的には、Expedia は、往復 2,200 マイルの短距離路線の航空券に対して 5.99^{ドル}、6,500 マイルの大陸横断線には 16.99^{ドル}、13,000 マイル以上の路線には 29.99^{ドル}の 3 種類の TerraPass を販売する。航空機が排出する炭酸ガスは、全米の運輸セクターが出す量の 13%を構成している。(wsj.com, 9/5/2006)

(2) ドイツ ポスト事業拡大戦略が批判に晒されている

Deutsche Post は、来年末迄の郵便事業の民営化に備えて、積極的な事業の拡大を継続している。1990 年にヘッドに就任した Klaus Zumwinkel は、D Post を、郵便と小包、ロジスティック (DHL)、銀行業 (Postbank) の 3 事業へ拡大させている。しかし、この拡大戦

略に反して、株価は一向にパットしない。アナリストや銀行の一部は、D Post は、欧州最大のコングロマリット ディスカウントになっていると主張している。彼等は、グループの総和の▲50%に及ぶディスカウントが発生していると言っている。

Conglomerate discount = 各事業部分の価値の総和が、企業全体の価値より高くなっている状態。これを解消する目的で会社分割が促される。

Exel (英) を買収して、世界最大のロジスティック グループに成長した D Post は、DHL の北米事業の長引く欠損の継続 (オハイオ単独ハブの失敗)、Exel のより一層の統合、ドイツ最大のレテール銀行 Postbank の 50%売却の噂、などの問題を抱えている。株価低迷にウンザリしている株主が、黙っていないかも知れない。(FT.com, 9/6/2006)

ホテル&リゾート

(1) ゲンティング (マ)、スタンレー レジャー買収へ

マレーシアの賭博企業 Genting が、Stanley Leisure の買収に乗り出しているらしい。この動きは、世界最大のゲーミング企業 Harrahs' の London International Club 買収オファー (279m ポンド ≒ 560 億円) の直後の出来事。Genting は、LIC の 30% と、Stanley の 20% の株式を保有している。Harrahs' の LIC 買収オファーは、Genting が押していた LIC と Stanley の合併計画を反古にする可能性を秘めている。英国の賭博法改正により、世界の賭博企業が、英国市場への参入を狙っている。英国は、新たに 17 のカジノと 1 つのリジョナル (LAS スタイル企業) のライセンスの発給を検討している。(FT.com, 9/4/2006)

(2) 香港ディズニー、560 万人入園者目標達成出来ず

香港 Disneyland は、9 月 12 日に開園 1 周年を迎える。しかし、初年度入園者 560 万人の目標は、達成出来なかった。香港 Disneyland は、今月末か来月初めにはこの目標を突破するだろうと言っている。同社は、Disney キャラクター - Mickey Mouse や Winnie The Pooh など - の中国人に対する低い浸透度が、目標達成が出来なかった原因と説明している。このため、中国の旅行社に対する販促と、入園者に 10~15 分間の入園前 "pre-show" を見せて、Disney の沿革の啓蒙映画を上映する。一方で、「狭い」、「アトラクションが少ない」と言う苦情も上がっている。(FT.com, 6/4/2006)

(3) アコー (仏)、上半期 +54%増益達成

Sofitel, Novotel, Ibis ブランドを保有するフランスのホテル オペレーター Accor が、上半期決算で、+54%増益の 241m ユロ (350 億円) の利益を計上した。この利益には 129m ユロ (190 億円) の 68 ホテルの資産売却ゲインが含まれている。収入は、+8%増加して 36.9

億ユーロ (5,350 億円) であった。 Accor は、非中核事業の売却を実施している。 4 月には、Carlson Wagonlit を 365m ユーロ (530 億円) で、6 月には Club Mediterranee の 28.9% の売却を夫々決定した。 フランスの旅行社 Go Voyages とイタリアのケーターラー Gemeaz Cusin も売却する。 そして、今度は、米国に展開している 337 のエコノミー ホテル Red Roof Inn の売却の可能性を検討している。 Accor は、2008 年迄に、ホテルのセール&リースバックにより、更に 32 億ユーロ (4,640 億円) を捻出し、得た資金を株主に還元すると言っている。そして、Sofitel をプレステイジ ホテルとしてブランド再配置すると共に、欧州で新しいブランドの開発を試みる。(FT.com, 9/6/2006)

(4) スポーティングベット (英) の幹部が、米国で逮捕される

SportingBet の non-executive chairman Peter Dicks が、9 月 7 日、JFK 空港で逮捕された。 Dicks は、ルイジアナ州のコンピューター賭博規制法違反の罪に問われている。 これで、インターネット スポーツ賭博関係者の逮捕は、7 月の BetonSports (英) の CEO David Carruthers の逮捕に次いで 2 人目の逮捕。 賭博業界は、Carruthers の逮捕 (米司法省の起訴による) と、Dicks の逮捕 (ルイジアナ州 Police Gaming Enforcement Division の召喚状に基づく) との関連性について関心を示している。 Dicks 逮捕で、ロンドン証券取引所に上場されているオンライン賭博企業は、軒並み全面安となった。

世界最大のオンライン賭博企業の PartyGaming (ジブラルタル、LON 証取上場) は、上半期の決算で、+47% 増益の \$380m (440 億円、EBITDA) の利益を計上した。 収入は +51% 増加して、\$661.9m (765 億円) であった。 米国からの収入は、米国に於けるオンライン賭博規制の強化に対応して、その他の地域の顧客増加を試みた結果、2005 年上半期の 86% から 77% に低下している。(FT.com, 9/8/2007)

(5) コンセルジェ サービスをアウトソースするホテルが増えている

コンセルジェ サービスをアウトソースするホテルが増えている。 ホテルは、第三者にコンセルジェ デスクをアウトソースし、月間数千ドル (から 1 万ドル) のロビー スペースの賃借料を稼ぐと同時に、コンセルジェ スタッフの給与の合理化を行っている。(平均的なコンセルジェの給与は年間 20,000 ドル~50,000 ドルで、その 15% が客を紹介した店の予約のコミッション収入となっている。)

委託を受けた企業 (旅行社やチケット ベンダーが多い) は、派遣するスタッフにホテルの制服を着用させ、恰もホテルの社員として働かせる。

At the Hotel Argent in San Francisco, concierge Midori Inagaki, an employee of Tour Links LLC, assists a guest.



Expedia は、北米で 76 のコンセルジェ デスク (殆どがホテル) を運営している。(Expedia が運営する Orlando の 18 のホテルのコンセルジェは、オンライン販売よりも多くの Disney World のチケットを販売する。) チケット ベンダーの Vegas.com は、現在 6 つのデスクを運営しているが、今年中に更に 24 のデスクを追加すると言っている。 Hyatt, Marriott, Starwood, Kimpton のチェーンは、彼等の幾つかのホテルが、第三者にコンセルジェ デスクを委託している事を認めている。(wsj.com, 9/8/2006)

WHO'S BEHIND THE DESK?	
Hotels around the country are outsourcing concierge services, though in many cases the guests have no way of knowing. Below, a sampling of hotels that use a third-party service.	
HOTELS	COMMENTS
The Venetian Las Vegas	Travelocity, which bought local tour broker Showtickets.com two years ago, now employs 150 concierges at 14 Las Vegas spots. At the Venetian's Grand Canal Shoppers, Travelocity employees wear hotel uniforms. Company says it plans to expand to other cities.
Rockefeller Center Hotel New York	This four-month-old hotel just inked a deal with ticket vendor New York Guest. Travelers will soon be able to book tours, shows and restaurants by a phone in the lobby. But the hotel will keep its own concierge staff to arrange transportation for guests.
Outrigger Luana Waikiki, Hawaii	Expedia operates in more than 40 Hawaiian locations, including this newly renovated condo hotel. Expedia vice president Will Daugherty says the company has made more of an effort to blend in with hotel staff lately. "Hotels that turned us down before because they didn't want a big yellow sign in the lobby are now saying yes," he says.
The Argonaut San Francisco	The nautically themed Kimpton hotel uses one-year-old Tour Links. Concierges say they can recommend nearby yoga studios, but will refer guests to the front desk for specialized services, like room delivery of a yoga mat and video tape.
Waldorf Astoria New York	The hotel's on-staff concierges field most guest concerns, but it uses Continental Guest Services to book shows. Recent guest Val Newman wasn't happy with the service (she was quoted "an exorbitant amount" for tickets) but isn't opposed to the idea. "Everything is being outsourced," she says. Continental Guest says the ticket rates it quotes are within New York's legal limits.

その他

(1) 次世代宇宙船メーカーにロッキードが選定される

NASA は、8月31日、数10億ドル（数千億円）プロジェクトである次期スペース シップのメーカーに Lockheed Martin を選定した。この次期スペース シップは Orion と呼ばれ、現在のスペース シャトルを更新し、有人月面着陸が可能な宇宙船となる。宇宙ビジネスの長年の経験を有している Boeing と Northrop Grumman を退けて、何故 Lockheed Martin が選定されたのかは明らかにされていない。NASA は、選定理由に付いて、固く口を閉ざしている。(nytimes.com, 9/1/2006)

Back to the Moon

The Lockheed Martin Corporation will build Orion, the spacecraft that will succeed the space shuttle as NASA's primary vehicle for human space exploration. Its first flight is planned for no later than 2014. Its first flight to the moon is planned for no later than 2020. Below, the crew vehicle. The rocket that will be used for earth orbital flights is shown at right.

LAUNCHING ABORT SYSTEM
An escape rocket that can pull the crew capsule clear of the launching vehicle in an emergency.

CREW MODULE
Can carry up to six people into low-earth orbit, or four to the moon.

SERVICE MODULE
Will hold supplies, fuel and the engine used to bring the capsule and crew out of lunar orbit and back to earth.

SPACECRAFT ADAPTER
Connects the crew vehicle to the launching vehicle.

Boeing and Northrop Grumman collaborated in the bidding for Orion but lost to Lockheed Martin. The three companies all have rich histories in the aerospace industry.

	LOCKHEED MARTIN	BOEING	NORTHROP GRUMMAN
Headquarters	Bethesda, Md.	Chicago	Los Angeles
Employees	135,000	153,000	124,000
2005 Revenue	\$37.21 billion	\$54.85 billion	\$30.72 billion
2005 Net income	\$1.83 billion	\$2.57 billion	\$1.40 billion
	Martin Marietta, General Dynamics and Lockheed – companies that now comprise Lockheed Martin – built the Viking probes to Mars. Lockheed Martin and other companies it acquired have built the external fuel tanks for the space shuttle since the program's inception and Lockheed developed the heat-resistant tiles on the outside of the space shuttles.	McDonnell was the prime contractor for the Mercury, Gemini and Apollo space programs. McDonnell Douglas built Skylab, the first large orbital space station. Boeing, which acquired McDonnell Douglas, is the prime contractor on the International Space Station. Rockwell International, another acquisition, built the space shuttles.	Grumman built the lunar modules (LEM's) used by the Apollo program to carry astronauts to the moon. Two other companies now part of Northrop Grumman were involved in the space program: TRW built the engines for the LEM modules and Litton Industries built many components for the Gemini program.

Sources: NASA; company reports The New York Times

編集後記

マカオがラスベガスを抜いて、世界一のカジノの街となるのが時間の問題だと言う。そこに、Sands や Wynn や MGM の米カジノが資本を投下して、更に巨大なリゾート開発を行っている。

シンガポールでは、2 つの総合リゾート開発を立ち上げて、マカオに対抗しようとしている。そこにも米資本が参加している。

2008 年の北京オリンピックと 2010 年の上海万博を控えている中国には、米欧の大手ホテルチェーンがホテルの開業にせわしない。

香港のディズニーランドに続いて、上海ディズニーランドも建設される予定だと言うじゃないか。

アジア経済の活性化と共に、域内のツーリズムが、大化けする予兆が起きている。国際観光の進展は、必ずやオープン スカイを加速させるだろう。(H.U.)

TD 勉強会 情報 234 (以 上)