

TD 勉強会 情報 225

1. 欧州（特に英国）オンライン旅行市場の現状（連載 その7）
2. TDR 7 月 3 日号の要約
 - (1) ゲイ友好マーケティング戦略の薦め
 - (2) プライスラインの G2 スイッチ契約
 - (3) オンライン旅行社、旅行調査の需要を掴め
 - (4) ニッチ ツアオペの成功
3. 高額所得旅行者層の 3 セグメント需要
4. 海拔世界最高、距離世界最長、中国青蔵鉄路 営業運転開始
5. センダン、プライベート エクイティグループに身売り
6. A380 遅延問題で、エアバス・EADS のトップ更迭
7. その他のニュース



The train from Lhasa to Lanzhou, China, which passes over Tibet's snow-covered plateau, has angered conservationists and activists from the remote region. (関連記事 ページ 17 参照)

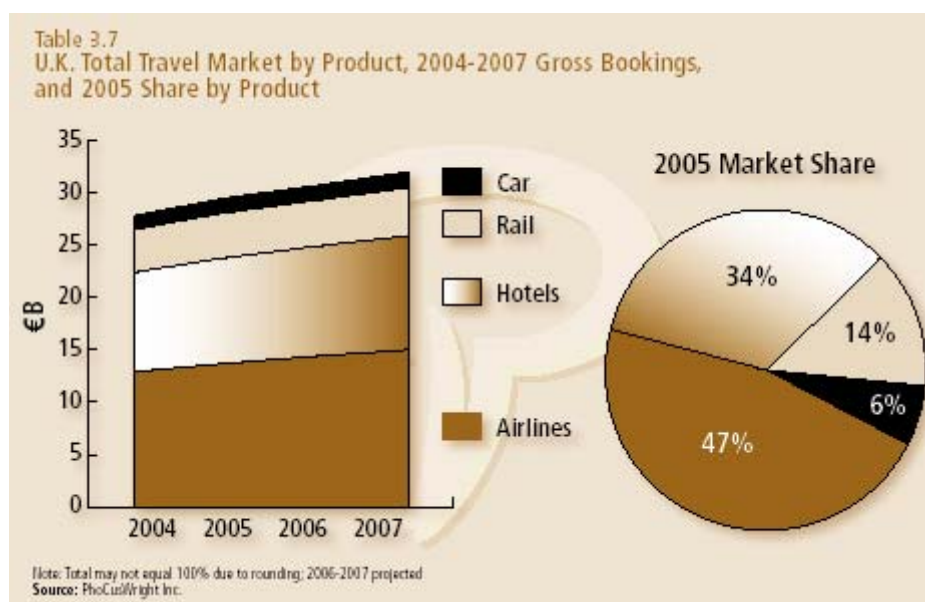
1. European Online Travel Marketplace: Focus on The United Kingdom

英国オンライン旅行市場の現状 (連載 その6)

サプライヤー (74%がエアライン) が、オンラインで 38 億ユーロ (5,350 億円) を売り上げている。そして、それは、2007 年には、89 ユーロ (1 兆 2,500 億円) を突破するだろう。この倍増は、LCC 市場の継続的拡大と、BA の直販増加によるモノである。航空市場に於ける LCC の拡大は、航空業界のみならず、特に LCC のオペレーション モデルを支えているオンライン流通を勘案した際に、オンライン旅行販売全体に大きな影響を与えている。LCC のオンライン販売は、その他のセグメントに於けるオンライン化を促進させている。

Airlines

英国旅行市場に於いては、エアラインが、2005 年に於いて、市場の略半分近くを押さえる最大のシェアを構成している。(Table 3.7 参照)



エアラインは、自社直販サイト販売へのシフトに成功している。2005 年のエアラインの自社直販サイト販売比率は 17% に達している。これは、2004 年の 14% から拡大している。そして、2007 年には、1/4 近くのエアライン グロス予約が直販サイト販売経由となるだろう。(Table 3.8 参照) LCC が、オンライン直販化率をリードしている最先兵だ。彼等の旅客収入の 90% 以上が、LCC サイトで発生している。

LCC は、短距離（飛行時間 5 時間以内）の航空旅行流通の形を変えてしまった。 ホリデー旅行者が直接 LCC サイトで予約する LCC トレンドが、伝統的なレジャー旅行社経由の販売に大きな打撃を与えている。そして、長距離旅行さえも、このシティー ブレークホリデーから、強力な挑戦を受けている。

低運賃によって、ホリデー旅行の回数は増加した。そして、長い週末旅行（Long Weekend）と短い数日間の旅行（Short Breaks/Week-Long）の合計は、長い旅行（2-4Weeks）の 3 倍までの規模に達している。（Table 3.9 参照）



英国市民の半分に近い人達が、昨年にシティー ブレークを購入したと言っている。その量的規模は、ショート ブレークの次にランクされている一般的なタイプのホリデー旅行よりも大幅に大きい。

英国の LCC 市場は、継続して成長している。 13 社の LCC が英国に本社を置き、英国から 30 以上の路線を張っている。 2003 年より、幾つかの LCC (bmibaby, mytravelite, ThomasCook, Flybe) が設立されたり、積極的な路線の拡大を実施したりしている。 この地区の 2 大 LCC である easyJet と Ryanair (アイルランド) が、過去数年間、健全な成長を遂げているけれども、広く行き渡った LCC モデルの採算性は、非旅客収入 (non-air revenue) の拡大が未だ手つかず

に残っていると謂えども、疑問視され始めている。多くのLCCの存在は、今後、弱肉強食の淘汰が不可避と見られている。easyJetは、2005年の非旅客収入で、総収入と同じ伸び率を達成している。この収入の増加ポテンシャルは、大きなモノがあると見られている。

英国のLCC市場は、easyJetに席卷されている。2005年のオーガニック グロウスは +23%で、2004年の +16%よりも拡大している。これは、英国の市場全般の状況を反映している。1998年～2002年の間に規模を拡大させたが、2003年からは、年率 +20%に、その成長テンポを緩めている。英国航空局 (UK CAA) によれば、2004年 (データが取れる最終年) に、LCCは、英国キャリアの全旅客数 (定期便) の38%を輸送している。チャーターを含めた場合は、全旅客数の27%を輸送している。グロス ブッキング ベースでは、LCCの英国オンライン旅行市場シェアは、2005年に25%を数えている。

実際、LCCのビジネス モデルは、業界で大流行した。LCCと、LCCモデルを採用した航空会社の事業部門が、2005年に、1999年比で5倍以上の旅客を輸送している。そして、英国の全国内線旅客の70%近くを、チャーターを含めた全英トラフィックの26%を輸送している。チャーター オペレーターは、(LCCと) 略同数の旅客を輸送している。ローコスト キャリアという言葉は、最早エアラインブランド (即ち easyJet や Ryanair) に付けられた名前ではなくて、英国中を運航している全ての航空会社 (British Midlands Airways の bmibaby の様な) の短距離路線戦略を支える力強いビジネス モデルを指している。

グレーター ロンドン地区以外のハブ空港が、地方発のレジャー旅客の為に開発されている。地方空港 (Manchester, Birmingham, Southampton) が、LCCによって、彼等のアウトバウンド旅客を輸送する為に選ばれている。グレーター ロンドン (LHR, Gatwick, Stansted) は、2004年で、乗降客の45%の市場シェアを有しているが、リジョナル キャリアの成長は、英国の力強い旅行とツーリズムの将来性を示している様だ。

確固たる位置を占めている BA や British Midland Airways (BMI) は、英国内線と欧州域内市場に於ける、LCCと同様の短距離路線オフリングの開発を余儀なくされている。しかしその成果は、功罪相半ばの結果に終わっている。オンライン流通、航空機運航の合理化、運賃の単純化が、この戦略の中核となる要素だ。BMIは、bmibabyを立ち上げて、英国北部のレジャー需要の摘み取りを目論んでいる。英国国内線と欧州域内レジャー旅行市場の境界線は、スッカリぼやけてしまって、区別が無くなっている。そして、それは、チャーター企業のLCC設立により、益々分かり難くされている。Monarch Airlines, Mytravelite, First Choice Airways 等全てが、彼等の競合相手と同様のL/Fでもって、定期便サービスを開始している。

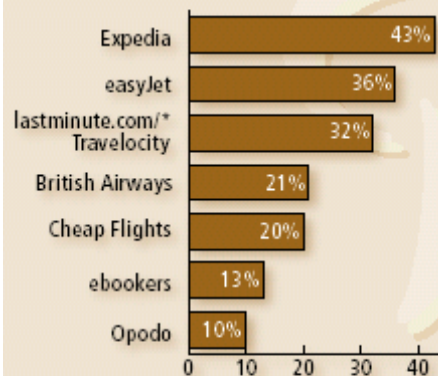
英国 LCC 市場では、依然として easyJet, bmibaby, Flybe が支配している。 easyJet は、市場シェアにおいて、BA と比肩する位まで成長している。 bmibaby は 4%、Flybe は 3%のシェアを有している。 一方、英国の欧州旅行市場では、easyJet, BA, BMI の大手 3 社が、合計で約 80%の旅客を輸送している。

easyJet は、トップ 2 のオンライン旅行社の次にランクされているが、BA よりは、遥かに上位に位置している。(Table 3.10 参照、easyJet は、この図では Expedia の次にランクされている。)

エアラインのインターネット予約を動かす力を示す例として、Cheap Flights (このサイトは予約サイトでは無くてディール サイトであるが) と同じ位置に、オンライン旅行予約のトップ 4 サイトの 1 つに BA が選ばれている事である。

Table 3.10
Top U.K. Web Sites for
Leisure Travel Purchases

What are the top 3 Web sites typically used to purchase your holiday or break travel?



Base: U.K. online travel buyers who typically purchase travel using a Web site, past year
*Travelocity acquired lastminute.com in July 2005
Source: PhoCusWright Online Travel Shopping and Buying Behavior: Key European Markets

bmibaby

- ・ トップ プレイヤー easyJet と Ryanair の支配が有るにも拘らず、bmibaby は、北部イングランドの Midlands, Scotland, Wales にハブを置いている。
- ・ bmibaby は、2002 年 1 月に設立された、BMI の子会社 (offshoot) である。 2005 年に、2004 年比 +16%の 340 万人の旅客を輸送している。 bmibaby は、easyJet や Ryanair のモデルを成功裡に再現させている。 easyJet より遅れるところ 6 年間であるが、その継続した成長は、印象的でさえ有る。
- ・ オンライン予約率は、コールセンター予約に 7.5 ユーロの割り増し手数料を賦課している事も有って、90%に達している。
- ・ OctopusTravel との提携により、ホテル販売を行い、大きなノンエアー収入を得ている。

easyJet

- ・ 1995 年に創立して以来、easyJet は、英国国内線市場で、第 2 位のシェアを誇るキャリアに成長している。 2004 年には、BA のシェアと同じ規模と比肩する、市場の 1/3

超を支配した。 easyJet 拡大戦略の重要な鍵は、競合他社の路線参入を難しくする為の、既存路線の運航頻度増にある。 便数を増加して、スケジュールにうるさいビジネス旅客の獲得に成功している。

- easyJet は、2005 年に、3,000 万人近くの旅客を輸送している。 この 3/4 の旅客は、依然として英国の需要である。 easyJet は、先行者利得をエンジョイし、これからも Ryanair と共に欧州低運賃市場を席卷して行くだろう。 easyJet の先行者利得の利点には、次の様なモノが有る。
 - 市場知識
4 年間のリードにより、航空機購入・空港拡張交渉・ノンエアー提携・ブランドポジショニングなどのオペレーショナルな分野に置ける競争優位を得ている。
 - 路線力 (route strengths)
特定路線に於ける大きな需要を維持する事により、easyJet は、価格と供給面で、高い他社参入障壁を作っている。
 - 資本へのアクセス
上場企業故に、拡張の為の資金調達が比較的容易。 easyJet の健全なバランスシートも、資金調達に大きく役立っている。

Flybe

- Flybe は、欧州域内のレジャー旅客を輸送する、リジョナル LCC として大きな成功を収めている。 Birmingham 地域発のオペレーションを行っている。 2002 年迄は、航空会社のリストに入らなかった Flybe は、2004 年には、英国航空旅客需要の 4% シェアを構成するに至っている。 現在は、400 万人 (2004-2005) (2001-2002=260 万人) の需要を抱える英国 LCC の第 3 位の規模を持つキャリアに成長している。
- 2002 年 7 月に、今迄の伝統的ハイイールド ビジネス旅客をターゲットにしたエアラインから、革新的な LCC ビジネス モデルのエアラインに大きな戦略転換を実施している。 インターネット予約は、2002 年の僅か 6% から、2005 年には 80% に拡大した。 Web サイトにダイナミック パッケージング エンジンを装備している。
- Flybe は、非旅客収入を増加させる為に、他のオンライン サイト (online merchants) と提携している。 Avis、Hotel Connect、カー パッケージング企業、Hotelworld、旅行保険企業、スキー プロダクト プロバイダー達と提携している。 Flybe は、イングランド南東部からのアウトバウンド レジャーとビジネス旅行を促進させるカテゴリー リーダーとしての役割を継続させるだろうけれども、英国のその他の地域への拡張は、困難に直面するだろう。

British Airways

- ・ オンライン予約を促進させる為に、オフライン予約に対する手数料を賦課し、自社 Web サイトに於けるより良いインタラクションへの改善を過去数年間実施して、BA は、英国のオンライン旅行市場の最先端を走る企業となっている。 巨大なレガシー キャリアでありながら、2006 年の始めには、推定 5 人に 1 人超の旅客が、BA 便のオンライン予約を実施している。 事実、BA は、英国のビジネスの 30%以上がオンライン予約となっていると報告している。(欧州大陸では 13%。)
- ・ BA は、2008 年迄に、ba.com 経由の直販を、全旅客収入の半分以上とする事を、新たな目標としている。 BA のオンライン促進は、短期的な流通コスト削減策の為だけでは無く、より大きなビジネス チャンスの獲得に目標を置いている。 オンライン チェックイン・ボーディング パスの印字・e-メール・SMS の拡大を、データベース マーケティングと共に最優先リストのトップに位置づけ、BA は、明確に、パーソナライズド マーケティングと洗練された顧客サービス イニシアティブのポテンシャルに焦点を当てている。
- ・ BA は、LCC からの挑戦に対処し、そして Web 関連テクノロジーによってもたらされる効率とオポチュニティーの獲得の両面に積極的に対応している。 LCC への標準的な対応策として、BA は、CitiExpress ブランドを、国内線と短距離路線で立ち上げた。 オンライン予約率（と関連コストとオンライン ブランドの恩恵）は大幅に増加（国内線予約の 2/3 迄）したが、ブランドそのモノは力強さに欠けていた為、2006 年からは、BA Connect を再立ち上げた。 この BA Connect は、ビジネス旅行者の特典サービスに、透明性が有る大幅な割引（▲40%まで）と、柔軟性に富んだ航空券を提供する事により、伝統的ブランドの最も良い所と短距離路線市場のニーズをブレンドしたプロダクトである。
- ・ BA が採用している長期的戦略アプローチは、航空機のフリートのシンプリフィケーションと、運賃とインベントリーの単純化を含む航空会社セクターのダイナミズムの変更に向けられている。 この 2つの分野は、相互に、直接的には関係しないが、LCC の合理化された整備と、プロダクトとマーケティングに対する、より透明度を増したアプローチからヒントと恩恵を受けている。 後者は、オンライン直販の拡大と手を携えて進展している。 しかし、ここでも、BA は、インターネットが動かす顧客コンタクトのベネフィットは何かと言う、より長期的な戦略視点からモノを視ている。
- ・ ここ数年間、BA の Web サイトは、強力な旅程管理ツール（“Manage My Booking”）を提供している。 このツールは、中心的なビジネス旅行者セグメントに対して、苦もなくサイト利用させる事が出来る顧客サービス エクペリエンスをオファーする。 そして、それに、以前から仲介業者サイトが提供しているレジャー旅行者用の機能を付け加えた。

- ・ BA は販売コストを削減している。そして、過去 5 年間、コスト エレメントのミックスを組み替えている。2001-2002 年に、販売コストは、旅客収入の 12% を占めていた。この 12% の内訳は、下表の通りである。

BA 販売コストの推移				
	2001 年-2002 年		2005 年-2006 年	
コミッション	44%	収入の約 5%	26%	収入の 2% 以下
GDS ブッキング フィー	9%	収入の 1% 強	12%	収入の 1% 弱 絶対額では若干減少
マーケティング コスト	12%	収入の 1.5% 以下	26%	コミッションと同額
合計 旅客収入比 販売コスト比率	12%		7%	2001/2 年比で▲40% 削減されている

(注：合計には、コミッション、GDS コスト、マーケティング以外の販売関連コストが含まれていると考えられる。)

この表は、極めて示唆に富んだ事を示している。

より多くの収入が、自社サイトから生まれると、流通コストがそれだけ安くなり、その安くなった分を、マーケティング コストに振り向ける事が出来る事を示している。 ■

—— 次号 (シリーズ最終回) に続く ——

Travel Research Bureau, 7/3/2006

2. Travel Distribution Report Vol. 14, N0. 13

TDR 7 月 3 日号の要約

TDR 7 月 3 日号は、以下の 4 つのニュースを報道しています。

- (1) ゲイ友好マーケティング戦略の薦め
- (2) プライ斯拉インの G2 スイッチ契約
- (3) オンライン旅行社、旅行調査の需要を掴め
- (4) ニッチ ツアオペの成功

各ニュースの要約を、以下にレポートします。

(1) ゲイ友好マーケティング戦略の薦め

Reap Big Rewards With A Gay-Friendly Marketing Strategy

- ✓ ゲイ・レスビアン・両性愛者・トランスジェンダー（GLBT）市場は、異性愛者の消費者よりも 25% も多くレジャー旅行にお金を使っている。そして、彼等の 96% が、昨年に、少なくとも 1 回のショート レジャー旅行を行っている。これは、異性愛者旅行者よりも 35% も多い。
- ✓ GLBT は、インターネットに慣れ親しんだ人々が集まっている。30% の人達が、7 年以上もオンラインに親しんでいる。GLBT 以外では、それは、18% しか存在しない。
- ✓ この市場を押さえる為には；
 - ① リッチ コンテンツと、目的地情報、ユーザー提供情報、マッピング、その他の機能を、用意しなければならない。
 - ② ゲイやレスビアンに理解を示す企業イメージを、GLBT のソサエティーに植え付けなければいけない。GLBT の協会や団体に広告を打つとか、行事に協賛するとかの、マーケティング活動が必要。
 - ③ サイトの一部を利用して、GLBT 専用のページ（microsite）を立ち上げるのも一方である。
- ✓ Orbitz は、早くから、GLBT 市場の重要性に着目した。そして、積極的な宣伝展開を行って来た結果、今では Orbitz 収入の 10% が、GLBT からの収入である。
- ✓ 航空会社や、レンタカー業界は、早くから GLBT 市場に食い込んでいる。しかし、ホテル業界は、そこ迄入り込んでいない。ベッド（宿泊）を売っている業界と、GLBT のイメージが、直接的過ぎるとホテルが尻込みしている為だ。しかし、最近では、ホテルでさえも、積極的にこの市場にアプローチしている。Hilton は、GLBT 向けの新しいキャンペーンを始めている。 □

(2) プライ斯拉インの G2 スイッチ契約

Priceline Deal Highlights G2 SwitchWorks' Dedication To Agents

GDS 代替の G2 SwitchWorks は、Web 旅行社であろうが、ホームベース旅行社であろうが、全ての旅行社のためのトップ流通ソリューションになろうと努力している。G2 は、6 月 21 日に、Priceline.com に、G2 の運賃・予約・フルフィルメントのプラットフォームへのアクセスを提供する長期契約を締結した。この契約は、排他性的性格を一切有しておらず、チケット発券当たりの流通手数料の上に、Priceline が独自の条件を設定出来る、ホールセール モデルの契約内容となっている。Priceline は、G2 から予約量のコミットメントを

要求されていない。 Sabre Travel Network と G2 との流通契約を通じて、Priceline は、手数料の増加のリスク無しに、彼等の顧客に対して、彼等が欲する全てのプロダクトへの長期的アクセスを保証する。

G2 は、Priceline 以外のオンライン旅行社にも、流通パートナーとなる事を望んでいる。 彼等は、異なった旅行社セグメントに対して、以下の3つのアプローチを試みている。

① カスタム インテグレーション

自身のテク予算を有し、自分のプロダクトを如何にソースするかハッキリしたビジョンを持っているトップ旅行社用のオプション。 このモデルにより、旅行社は、予約エンジンのみか、テクノロジー サービスのみか、或はその両方かの G2 サービスを受ける事が出来る。 このオプションを採用している旅行社には、Priceline や Carlson Wagonlit が存在する。

② マスマーケット (G2Agent)

出来合いのシステム、或は、現在保有している流通プロセスへの追加を欲している中規模旅行社向けのオプション。 2005 年 11 月に市場に出して以来、数百の旅行社が、このオプションを採用している。 G2Agent を採用した旅行社には、ボリュームのコミットメントは要求されない。 旅行社には、Sabre の EAS のインセンティブよりも魅力的な、チケット当たり 3^{ドル}のインセンティブが支払われる。

③ ホームベース エージェント

G2 は、VAXVacation Access.com 経由のホームベース用ソリューションを開発する為に、最近 Trisept Solution と提携した。 このモデルでは、小規模旅行社に、ハイコミッションプロダクトの予約を可能にする予約チャンネルを提供する。 提携開始後 2 ヶ月間で、G2 は、2,000 のエージェントの登録を獲得した。 しかしながら、GDS 代替 (つまり G2) は、既存流通を駆逐するのではなくて、彼等と併存する事を願っている。(VAXVacation Access.com については、ページ 25 に、DTW の 7 月 3 日付け記事を掲載した。)

コンテンツ分散 (content fragmentation) は、新しい問題だ。 G2 は、分散化へ対抗する為のソリューションを開発し様としている。 現在は、G2 プロダクトと、他の流通ソリューションが横並びの状態に併存しているが、G2 は、これ等を統合し様としている。 旅行社のペースに合わせて、段階的にこれを開発して行くつもりだと、G2 は言っている。 □

(3) オンライン旅行社、旅行調査の需要を掴め

OTA May Reap The Benefits Of Traveler's Research

オンライン旅行社を、旅行調査のツールとして使用する傾向が、オンライン旅行者の間で広がっている。この傾向からは、何も得るモノが無いと考えている旅行社がいるとすれば、彼等は間違っている。大きな損失を招くほどの、大きな間違いを犯している。Forrester の Henry Harteveltd は、オンライン旅行社は、旅行のイエロー ページだと言っている。Forrester の調査によると、旅行者は、その他のどの Web サイトや検索エンジンよりも、オンライン旅行社のサイトを旅行調査の為に使用している。Harteveltd は、オンライン旅行社は、リサーチ フレンドリーのこの特性をモット利用して、以下の如くの方法により、収入を上げるべきだと言っている。

① サプライヤーに優先リスティングを販売するべきである

最近の、オンライン旅行社で調査して、サプライヤーサイトで購入するパターンの拡大は、確かにオンライン旅行社の予約収入を減少させている。消費者は、サプライヤー サイトだけに提供される、ロイヤルティー ポイント・ベスト レート保証・その他のリワードを欲している。オンライン旅行社や、彼等が提携している GDS は、サプライヤーのプロダクトのベスト アウトレットとして、消費者の前面に位置している事を、モット利用する事を考えたら良い。そうすれば、優先表示等のサービスを、サプライヤーに販売するチャンスも増えて来るだろう。

② パーソナル エクスペリエンスをオファーするべきである

オンライン旅行社は、旅行者が欲している、パーソナライズした、カスタマイズしたエクスペリエンスを提供していない。知覚出来るユーザー エクスペリエンスの提供無しには、旅行社はサプライヤーには勝てない。オンライン旅行社は、何故、人は旅行するのか？ と言うイモーションな、そしてソーシャルな面をモット考えなければいけない。顧客の初期登録の一部として、パーソナリティーのアセスメントを実施出来る筈だ。そして、そのアセスメントによって、後に、その顧客が欲しているプロダクトや、興味を示している情報や旅行のスタイルを絞り込んで提供する事が出来る筈だ。オンライン旅行社が、彼等の顧客に行っているのと同様に、或は、サプライヤーが、ロイヤルティー顧客の拡大に努力している様に、オンライン旅行社は、自分達の顧客に対してパーソナルな環境を作り出さなければいけない。

③ コールセンターをモット利用するべきである

オンライン旅行社は、そのビジネス モデルの性格上、人的なコンタクトが極限られている。しかし、コールセンターと言うツールを持っている。パーソナルなエクスペリエンスを強化するためにも、モット、このコールセンターを利用したら良い。単に顧客の質問に答えるだけではなく、オンライン旅行社サイトで予約が実行される様に、サ

イトを訪れた顧客の管理を、コールセンターに実行させるべきである。

今日の感情的な消費者のニーズに最も良く対応しているのは、サプライヤーやオンライン旅行社ではなくて、メタサーチ企業だろう。旅行社達が、消費者の旅行調査のトレンドに対応して、自分達のサイトで、よりパーソナライズ化に努力しなければ、メタサーチ旅行検索エンジンに負けてしまうだろう、と Harteveltdt は警告している。 □

(4) ニッチ ツアオペの成功

CheapCaribbean.com Rides A Wave Of Success

ホールセラーがバタバタと店を閉めている時に、ニッチ サイトの CheapCaribbean.com の元気が良い。“豪華旅行を安く”のキャッチフレーズで、目的地をカリブとメキシコに特化して、1日当たり 250～300 件の、4つ星と 5つ星のリゾート パッケージを販売している。CheapCaribbean は、オンライン販売の他に、40 万のオプトイン メール リストを保有し、そこで、平均 7%のコンバージョン率を達成していると言う。

この会社の成功は、以下の 4 つの理由によると見られている。

① ホールセールとリテールを合体させたホールテール モデル

CheapCaribbean は、自身のホテルとエアーのホールセール コントラクトを有している。しかし、他のホールセラーと違うのは、それを、一般の消費者にも販売するリテールを実施している事である。ボリュームを稼ぐ事に失敗して、コントラクトを持てなくなって潰れたホールセラーとは異なり、CheapCaribbean は、ホールセラーとリテラーの 2 つを合体したホールテラーのモデルを採用している。

② マークアップを操作してマージンを最大化

CheapCaribbean のもう 1 つの利点は、マークアップを操作して、小額のコストでもって、ホールテラー最大手 Expedia と同じ価格のプロダクトを販売している事である。我々は、同じ価格でサプライヤーから仕入れているがマークアップを違えている、と CheapCaribbean は言っている。同じブラウスでも、スーパーは、百貨店より▲15ドルも安く販売しているのと同じ、と説明している。

③ ベスト プライス検索の為のテクノロジー利用

自分自身で、CheapCaribbean の予約エンジン Cheap Finder を開発している。このソリューションは、サイトの広告価格とダイナミック パッケージングを組み合わせた、ベスト旅行プロダクトの検索を、ユーザーに対して可能にしている。CheapCaribbean は、検索に柔軟性を持たせる為に、旅行出発の前後 2 日間のパッケージ オプションを提示する。

④ 裕福な顧客を抱えているカスタマー ベース

CheapCaribbean は、安いパッケージを網羅しているけれども、保有するカスタマー ベースには、Expedia, GOGO Worldwide Vacations, Apple Vacation 等よりも、最も多くの富裕層需要を抱えている。 富裕層は、同じ商品を他人よりも高く買わせられる事を忌み嫌うので、CheapCaribbean が使用する“チープ”の言葉が、磁石の様に顧客を引きつけている。 □

Forrester research TRENDS, 6/26/2006

3. The Three Segments Of High-Income Travelers

高額所得旅行者層の3セグメント需要

高額所得のレジャー旅行需要にアピールする必要がある。 これは、Forrester の高額所得旅行需要シリーズの最初のレポートである。

米国で、年収10万ドル(1,150万円)以上の高額所得者層は、オンライン レジャー旅行者の16%を構成し、米国で1,090万所帯存在する。 そして、彼等は、レジャー旅行の為に、年間600億ドル(6兆9,000億円)を消費している。 旅行業界は、この需要を一まとめにして捕らえるのではなくて、3つのセグメントに分解して、個々の特性に合わせたマーケティング展開を試みる必要がある。

高額所得需要は、以下の3つのグループに分解して捕らえる必要がある。

(1) 家族中心の Silvers のグループ

49%が女性で、他の2つグループより圧倒的に女性の構成比率が高い。 伝統的結婚をしている人達で、18才以下の子供を持ち、従って、家族中心のグループ。 高所得層旅行需要の半分を構成するコア需要。 最もブランド ロイヤル(35%)でなく、最も慎ましく、価格コンシャスなグループ

(2) 良く働き、良く遊ぶ Golds グループ

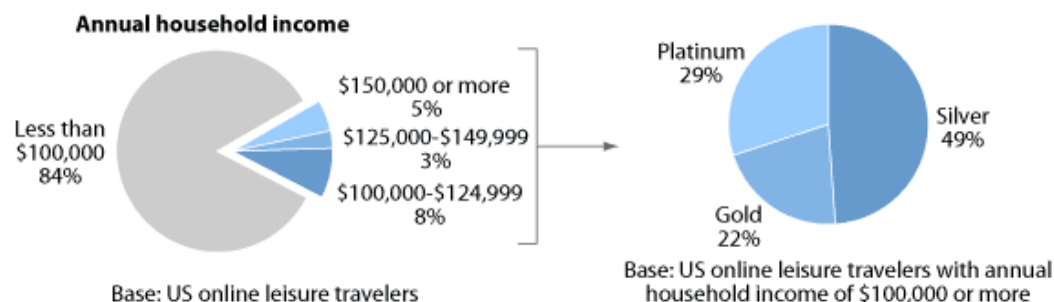
他のグループに比して、最も高齢で、子供との同居するケースが少なく(年齢の問題と、ゲイとレズの人達が多い)、米国のオンライン レジャー旅客の中で、最もキャリア志向で、ソーシャルで、エンターテイメントを好み、どちらかと言うと、主観的で、衝動的グループ。 3グループの中で、最も旅行回数が多いグループ。 しかし、5人の内1人は、オンラインで調査して、オフラインで旅行を購入している。

(3) 高学歴の実業家タイプの Platinums グループ

最も多くの学卒を有するグループで、35%が大学院課程に進んでいる。10人に1人は、弁護士、博士号、その他の専門性を有する資格を持っているセグメント。仕事と結婚しているタイプで、自分自身で起業している場合が多い。他のセグメントに比して、最も結婚していないグループ。Golds と同様に、キャリアとエンターテイメントに動機付けられるグループだけれども、その度合いはGoldsほど強く無い。寧ろブランド志向と、テクノロジーの創造的利用のタイプが、このグループにピッタリ当て嵌まっている。10人中7人は、テクノロジー愛好者であるが、旅行 Web サイトに付いては批判的。彼等は、オンライン旅行調査の使い勝手が悪く、コンテンツが不正確で、アップトゥデートされていないとクレームしている。オンラインでのクレジットカードのセキュリティーについても心配している。しかし、78%は、オンラインの便利さを認めている。

Figure 1: A Look At High-Income Travelers

1-1 Only 16% of US online leisure travelers have incomes of \$100,000/year 1-2 High-income travelers belong to either the Silver, Gold, or Platinum segments



1-3 Silver, Gold, and Platinum travelers' demographics and primary motivators

	Silver	Gold	Platinum
Age	44.4	46.3	43.2
Female	49%	36%	37%
Have one or more children living at home	43%	29%	35%
Gay/lesbian/bisexual	5%	9%	8%
College graduate	27%	30%	33%
Married/domestic partnership	82%	80%	69%
Employed full time	71%	74%	57%
Operate a business from home	11%	6%	20%
Career	28%	38%	31%
Family	32%	18%	26%
Entertainment	40%	44%	43%

Base: US online leisure travelers with annual household income of \$100,000 or more

Source: Consumer Technographics® Q3 2005 North American Travel Online Survey

39666

Source: Forrester Research, Inc.

高額所得者旅行需要層は、年間 526 百万回のレジャー旅行を実施し、その旅行に 629 億ドル (7 兆 2,500 億円) を支出している。その内 326 億ドル (4 兆 3,250 億円) がオンライン購入だ。

Silvers は、4 日或はそれ以上の子連れ旅行が主流。しかし、ミッキーマウスや家族旅行ばかりではない。カジノしに LAS にも旅行する。エンターテイメント好きの Golds は、子供を連れず、ホリデー週末ブレイク、或は同窓会、結婚式、コンサートなどに引っ掛けた長期バケーションを好む。Platinums は、Kid-free の週末ゲートウエーや、アクティブなアドベンチャー型旅行を好んでいる。

米国オンライン旅行市場 744 億ドル（8 兆 6,500 億円）の内、高額所得旅行需要層は、326 億ドル（3 兆 7,500 億円）を構成する（43%）。各グループのオンライン化率は、Silvers が 66%（130 億ドル）、Golds が 65%（75 億ドル）で、Platinums の 62%（121 億ドル）を上回っている。高額所得旅行需要層は、低所得層よりも多くの旅行調査を、一般検索の MSN や、旅行検索の FareChase や、オペークサイトの Hotwire などのサイトで、丹念に調べている。

Figure 3: High-Income Travelers Spend \$63 Billion Annually On Leisure Travel

3-1 Eleven million households earn more than \$100,000 annually

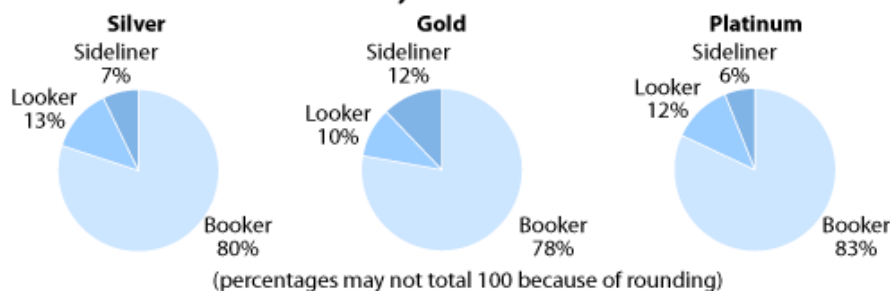
US online travel households*:	68.3 million
Percent of online travel households that earn \$100,000 or more/year:	16%
Total number US online high-income travel households:	10.9 million
Silver segment households:	5.4 million
Gold segment households:	2.2 million
Platinum segment households:	3.3 million

*Source: Online Leisure Travel Forecast 2004-2009

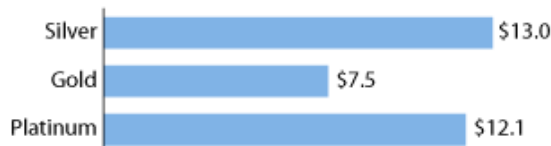
3-2 Silver, Gold, and Platinum travelers differ in how they spend on the trips they take

	Silver	Gold	Platinum
Number of leisure trips/year	4.3	5.5	5.2
Segment number of trips (millions)	23.2	12.4	17.0
Annual leisure travel spending	\$4,565	\$6,535	\$7,194
Segment spending (billions)	\$24.7	\$14.7	\$23.6

3-3 Platinums have the most Bookers but buy the least travel online



3-4 Online spending (billions)



Base: US online leisure travelers with annual household income of \$100,000 or more

Source: Consumer Technographics® Q3 2005 North American Travel Online Survey

39666

Source: Forrester Research, Inc.

旅行のメーカー達は、高所得需要層の特性を良く理解して、彼等の志向やニーズに合わ

せたマーケティングを展開する必要がある。以下は、Forrester のリコメンデーションである。

Silvers : 家族旅行型のパッケージ（クルーズを含む）販売が主力になるだろう。 イベント参加やアドベンチャー型旅行も相応しい。 ツタンカーメン展を見に行くツアーとか、オールインクルーシブの地中海クラブ パッケージも良いだろう。 **Silvers** は、誰か特定の代表者が旅行費用を支払う。 従って、旅行参加者が、金主や代表者に旅程を知らせる為の、e-メール機能を必ずサイトに用意しておく必要がある。

Golds : このグループは、自分で何でも“コントロール”したがる人達だ。 だから、機能の改善が極めて重要となって来る。 より多くのコンテンツ、バーチャル ツアーの掲載、予約プロセスの精度の改善、などが必要。 **Golds** は、サプライヤーのコールセンター、エージェント コールバック ボタン、インスタント メッセージング、を最も良く好んで使用する可能性がある。 そして、ここでも、e-メール機能は不可欠だ。 **Golds** は、旅行検索サイトやスペシャル サイトで、良く旅行の事前調査を行っている。 ハイエンド ブランドの Cunard, Sofitel, Classic Custom Vacations は、TravelZoo や Smarter Travel の如くのサイトに参加して、自社ブランドの露出度を増加させるべきである。 オペーク サイトの priceline.com は、ユニークな旅行体験、例えば、高級ホテルに泊まって、ワイン テイスティングとか美術館巡りツアーなどの、ハイエンドのウィークエンド ゲートウエーを開発するべきである。

Platinums : このグループは、旅行調査の達人達のグループだ。 高額パッケージ販売の Virtuoso や Ensemble は、彼等のこの特性を利用して、バリュー付加価値追加型のオファーを強化し、彼等に至れり尽くせりサービスの提供を約束したら良い。 **Platinums** グループが持っている、オンラインに於ける旅行の調査と購入に対する不満と心配を、取り除く努力が必要となる。 このグループは、現在、オンライン旅行社とサプライヤー サイトを半々使用している。 彼等に、差別化された創造的な旅行体験を提供する者が、この競争に勝利する事になるだろう。 今の所は、旅行社が勝っている様だが、Accovia や Neat Group のパッケージング アプリケーションを使用してこの世界に進出しつつあるサプライヤー達が、将来は勝利を手にするかも知れない。 サプライヤー達は、Luggage Forward の如くの手荷物宅配サービスまで開発している。 ■

（このレポートは、凡そ半分近くに短くまとめて再編集してある。 従って、図表についても、原文に掲載されているモノの一部しか掲載していない。）

4. China's New Train Rolls Toward Tibet

海拔世界最高、距離世界最長 中国青蔵鐵路、營業運転開始

7月1日、世界で海拔最高、路線延長最長の青蔵鐵路（青海-チベット鉄道、総工費42億ドル≒4,800億円）の客車営業が開始された。既に2005年10月に全線開通されていたが、本年3月に、貨物列車による試験運転が開始され、そして中国共産党創立記念日の7月1日に、格爾木（Golmud）＝ラサ（Lhasa、チベット州都）間の客車営業運転が開始された。北京西駅＝ラサ間は48時間、ゴルムド＝ラサ間は15時間かかる。



青海-チベット鉄道 (Qinghai-Tibet Railways, ゴルムドーラサ間) は、全長1,142 km中、海拔4,000メートルを超える区間が960 kmに達し、鉄道の最高海拔地点は唐古拉山口付近の5,450メートル。沿線の地質は非常に複雑で、半永久凍土区間だけで550 kmに達する。



ゴルムドーラサ間の運賃は、国の統一運賃によれば、2等車、2等寝台、1等寝台に分けられ、それぞれ1人km当たり0.09元、0.10元、0.16元となっている。1等寝台だと日本円で2,700

円くらいとうところか。旅客列車は、4kmを越える高原地帯に行く乗客の健康と安全のため、二重ガラスによる密閉式の風防ルームを車両と車両の間に設け、低気圧と酸素不足による高山病の緩和に対処する。もちろん車内空調でも酸素調整を行い、かつ各車両には必要時に酸素を吸えるよう器具を設置する。列車の基本編成は、コンパートメントが2両、1両定員32人で計64人。2等寝台8両、1両定員60人で計480人。2等車4両、1両定員98人で計392人。合計、1列車の定員は936人となる。

ゴルムド＝ラサ間には、General Electric Co.社製の特別ディーゼル機関車（1台2.3億円）が使用される他、客車は、カナダのBombardier Inc.社製。（Bombardierと中国鉄道との間で、\$231m≒270億円の契約が締結されている。）

ラサ行きは4ルートで、ラサ＝北京、ラサ＝成都、ラサ＝西寧及びラサ＝上海（広州）。ラサ＝上海（広州）は隔日運行、その他は毎日運行する。青海-チベット鉄道の開通、試験営業が発表されると、"汽車に乗って青海チベットへ遊びに行こう！"という天上ルートの旅はヒートアップ。北京＝ラサなどの乗車券は、既に予約で一杯となっている。

青藏鉄道が創った六つの世界一は、以下の通りである。

- 1、世界で海拔最高のトンネル—青藏鉄道、全長は1,142km。
- 2、世界最高所の高原凍土トンネル—風火山トンネル、全長さ1,386m、海拔4,905m。
- 3、世界最長の高原凍土トンネル—崑崙山トンネル、全長1,686m、海拔4,600m余。
- 4、世界で海拔最高の汽車駅—タングラ駅、海拔5,068m。



在来線では時速160km、青藏線に入ると時速120kmで運転される。北京西駅からラサまで約48時間。また欧米に於ける観光専用列車人気にあやかって、青海チベット鉄道でも中・米合弁による観光列車の共同運行が行われる。青藏鉄路公司は、2005年12月、米中国鉄道運営会社との間で、合弁会社設立と、その共同運営に合意した。中国とカナダの合弁会社である青島ボンバルディエ・パワー鉄路運輸設備有限公司と、中国の車両メーカー

一である南車四方機車車両株式会社との間で、観光用車両の購入契約が締結されている。来年から、五つ星クラスの豪華観光専用列車が走る予定という。コンパートメントの1ベッドは、1日1人1,000ドルで、中国の列車では、最高のビップルーム価格になるという。



この豪華列車には、4面ガラスばりの展望車、民族歌舞を表演するシアター車、カラオケ付き車両が連結される。高原の強い紫外線を防ぐため、窓ガラスは防護フィルム貼り、医療設備も勿論付いている。コンパートメントには、シャワー設備が用意され、まるでホテル並みの豪華客室が作られる。車内には、2系列の空調設備があり、酸素の濃度を23%高めるほか、独立した酸素吸引口もある。また気圧も適度に増圧され、高山反応対策も万全の対策が採られている。列車の発注価格は、1列車7億元(105億円)といわれ、時速160km、乗客数100名で、見通しでは、2007年の4月～5月から隔日で営業運転されるといふ。鉄道部の報道担当者は、「豪華列車の具体的運営計画は、まだ決まっていない」、「青海チベット鉄道は、外国人だけに開放されるものではない」、「我々は、内外からの大勢の旅客が、この旅客列車に乗って貰うのを歓迎する」と述べている。

この青海チベット鉄道は、第11次5ヶ年計画で、ラサからシガツェに延長される見込みだ。延長路線は、ラサからシガツェまで300km、同じくニンティまで400km、総距離700kmの2路線となる。2006年には、東西の延長路線工事が着工される。やがて、青海チベット鉄道は、四川省や雲南省へも延びていくだろう。またヒマラヤを越えてインドともつながるようになるだろう。 ■



A soldier stood with his back to the train to protect valuable equipment from theft

(このレポートは、多くの部分を、<http://www1.vecceed.ne.jp/~watagi/index.html>「中国登山・トレッキング相談所」より抜粋している。)

nytimes.com, 7/1/2006; nytimes.com, 7/1/2006; DTW, 6/30/2006

5. Blackstone Plans to Acquire Cendant Travel Services Unit

センダン、プライベート エクイティグループに身売り

Cendant Corp（時価総額160億ドル≒1兆8,000億円）は、6月30日、Travelport旅行流通サービスユニットを、プライベート エクイティグループのBlackstone Groupのアフィリエートに43m億ドル（現金）で売却すると発表した。Blackstoneは、競合入札者のBain Capital, Texas Pacific Group, Apollo Managementに競り勝って、Cendant買収に成功したと言われている。Cendantの会長兼CEO Henry Silvermanは、以前にBlackstoneに雇用されていた経験を有している。Blackstoneは、1987年創立の、140億ドル（1兆6,200億円）以上を動かすプライベート エクイティ投資機関で、この買収資金の調達のために、買収金額の20%弱を\$850m（約1,000億円）以上のエクイティチェックの発行と、調整後EBITAベース利益比約6.5倍のdebt financeで手当てする。このようなコンビネーション、即ち、大規模なエクイティチェックと積極的なdebt financeの組み合わせは、プライベート エクイティの世界で一般的になりつつある。

Travelportの売却は、Cendantが、低迷する株価（昨年▲30%低下した）の上昇を狙って、昨年発表した、以下の4社分社化計画（スピノフ）の最初のモノである

- ① 旅行流通サービス部門 Travelport（今回売却）
- ② 不動産部門 Realogy Corp.→7月中旬にWyndham W.と同時に分社化
- ③ ホスピタリティー部門 Wyndham Worldwide Corp.→7月中旬に分社化
- ④ 車両管理 レンタカー部門 Avis Budget Group→②と③の分社後に独立

Cendantは、他の3事業部門とは違って、多額の税支出を押さえられる（後述参照）Travelportを売却し、その売却収入で、今月末に分社を予定しているRealogyとWyndhamの負債の軽減（返済）を計画している。Cendantは、RealogyとWyndhamの負債を軽減出来れば、両社の分社化と同時に予定されている上場時の株価を引き上げる事が出来ると判断している。

Travelportは、年商 \$2.7bn（3,000億円）、EBITAベース利益 \$550m（645億円）の企業で、大きく分類すると3つの部門、即ち：

- ① 旅行社に予約システムを提供するGalileo
- ② オンライン予約サービスのOrbitzやその他のオンライン旅行社やWizcomなど
- ③ 旅行ホールセラーGullivers Travel Associates

の中に、ゴタ混ぜの20社以上の買収企業を抱えている。そして、これ等の企業を買収する為に、およそ61億ドル（7,200億円）の金が注ぎ込まれている。売却金額よりも大きい、この企業買収金により、Travelportは、売却時の多額の税支出を回避する事が可能になる。

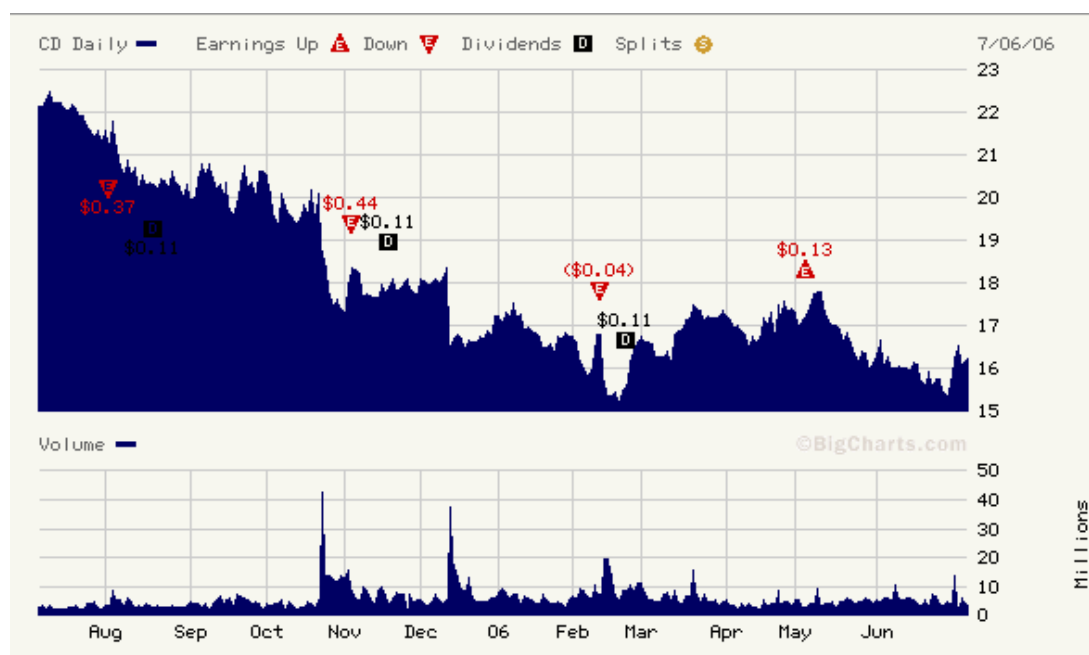
Cendantの、最近の主な買収企業は、下表の通り。

	買収年	買収金額
Galileo	2001	\$2.9bn
Cheaptickets	2001	\$425m
Orbitz	2004	\$1.25bn
Flairview Travel	2004	\$88m
ebookers	2005	\$350m
Gullivers Travel Associates	2005	\$1.1bn
		合計約 \$6.16bn

上表以外のビジネスには、Wizcom, Trust, Shepherd Business Intelligence, Travel 2/ Travel 4, Away Networkなどが有る。

Cendantは、幾つかの買収したオンライン資産（英国オンライン旅行社ebookersを含む）の価値が減少している事を認めている。そして、2005年の第4四半期には、▲\$425m（約500億円）の資産評価損を計上している。

Blackstoneは、Travelportを買収して、同社が保有している巨大なロジック ポートフォリオ（Boca Resorts, Extended Stay America, La Quinta, Wyndhamなど）とのシナジー効果を追求するかも知れない。また、20以上有る企業の一部を、切り売りするかも知れない。昨年、Cendantは、Wyndhamのホテル マネジメントとフランチャイズを、Blackstoneから\$101m（120億円）で買収している。買収手続きは、当局の承認を待って、8月か9月には終了するだろう。 ■



nytimes.com, 7/3-4/2006; wsj.com, 7/3/2006; FT.com, 7/3-5/2006

6. Top Officials of Airbus and EADS Step Down

A380 遅延問題で、エアバス・EADS のトップ更迭

A380 型機のデリバリー遅延問題で、エアバス親会社 EADS の仏側共同 CEO Noel Forgeard (59) (フランス人) と、エアバス CEO Gustav Humbert (56) (ドイツ人) の両者が、7月2日、揃って引責辞任する事が決まった。Forgeard の後任には、仏国鉄総裁の Louis Gallois (62) が、Humbert の後任には Christian Streiff (51)

(フランス人、写真:右) が指名された。Gallois は、既に EADS の社外重役で、以前にも航空機エンジンメーカー Safran の CEO の要職を勤めるなど、航空業界に深い知識を持っている。Streiff は、現在、仏ガラスメーカー Saint-Gobain の副 CEO で、これ迄は航空業界の経験は有していない。仏政府は、一時、仏独共同経営の見直しまで含めた、大規模な EADS 改革に手をつけると言っていたが、結局トップのスゲ替えだけに終わってしまった。



(注) A380 型機遅延問題

ワイアリング敷設変更多発が原因で、A380 型機のデリバリー遅延 (約 1 年) が発生している。この遅れは、今後 4 年間で、営業利益ベース▲20 億ユーロ (2,800 億円) の損失を発生させると予想されている。6月13日の遅延発表直後、EADS 株は、一時、最大▲34% 急落したが、現在は、6月12日比▲13%安まで持ち直している。A380 型機の開発費は、当初の 120 億^{ドル} (1 兆 4,000 億円) を凡そ+30%上回っていると言われている。

エアバスのドイツ人の CEO は、1 年限りで終了し、再びフランス人 CEO (Streiff) が就任する事となった。Streiff は、ドイツ語に堪能で、独側株主の DaimlerChrysler の受けが良いと言われている。

(Saint-Gobain は、自動車用ガラスを DaimlerChrysler に納入している。) 彼は、航空業界経験は皆無であるけれども、長い製造業のノウハウと経験を、エアバスの A380 型機の生産ライン改善へ役立てる事が期待されている。これで、一見、混乱は収まったかの様にも見えるが、A380 型機遅延問題以外にも、EADS は、① 仏独共同経営がもたらす意思決定の遅延と非効率なガバナンス、② A350 型機の再設計、③ BAE が保有する EADS 株 20%の買取り、の3つの大きな問題を抱えている。



① 仏独共同経営がもたらす意思決定の遅延と非効率なガバナンス

エアバスの親会社 EADS は、仏独の共同保有企業で、会長及び CEO は、仏と独から 1 人ずつが指名される、共同経営体制が敷かれている。このため、絶えず仏独間で経営主導権争いが起こるなど、非効率なガバナンスを余儀なくされている。レポーティング経路も複雑で、エアバスのフランス人役員が EADS のドイツ人役員にレポートする、或はその逆のレポート体制が敷かれている。例えば、エアバス CEO (フランス人 Streiff) は、EADS の独側共同 CEO (ドイツ人 Thomas Gender) にレポートする事になっている。A380 型機のデリバリー遅延は、この問題を解消させる大きなチャンスとして捕らえる事が出来た訳だったが、結局は、仏独間の妥協的解決 (トップ人事の異動) だけに終わっている。しかし、Forgeard の後任 Gallois の任期は 3 年と定められており、今回の一連の人事は、ヒョットすると、今後のガバナンス見直しの前段となる、一次的な急場凌ぎの対応なのかも知れない。

② A350 型機の再設計

B787 型機のライバル機として、A330 型機をベースとして開発された A350 型機が、航空会社や航空機リース企業より、B787 型機の性能に全く追いついていない、と言う強い批判を浴びてしまった。このため、エアバスは、A350 型機の全面的な設計変更に着手した。エアバスは、今月中旬の英国で開催される Farnborough エアショーで、A370 型機として、その設計変更の成果を発表すると言われている。A350/370 型機の開発費は、当初の見込みの倍の 80 億ユーロ (1 兆 1,200 億円) に膨れ上がっている。仮に、この開発に、政府の補助金支給に当たると米国から指摘されている優先融資が適用されれば、油に費を注ぐ如くの欧州米国間の大きな経済摩擦問題に発展するだろう。(A380 型機の開発資金のおよそ 1/3 が、この優先融資によってカバーされていると言われている。) (既に米国は、欧州政府のエアバスに対する優先融資を中止させるため、WTO に、この問題を持ち込んでい

③ BAE が保有する EADS 株 20% の買取り

エアバス (非上場) 株は、EADS が 80%、英国の BAE System PLC が 20% 保有している。BAE は、軍事ビジネスに専念し、米国軍需産業の企業の買収を計画している。そのため、保有するエアバス株 20% の EADS 売却 (put option の行使) を計画していた。(EADS と BAE 間の取り極めにより、BAE がエアバス株を放出する場合は、EADS がその全株を引き取る事になっている。) A380 型機の遅延が、エアバス株のバリュエーションが減少させ、BAE の売却計画に大きな影響を与えている。BAE と EADS 間で価格の合意が出来ないため、仲介役として Rothschild に、エアバスのバリュエーションを依頼したところ、次表の通り、ナント市場価値 (34.4 億ユーロ ≒ 4,820 億円) よりも低い価格 27.5 億ユーロ (3,850 億円) を査定した。

	エアバス株 20%バリュウ	備 考
BAE 売却希望価格	50 億ユーロ	遅延発生前
EADS 買取り希望価格	35	遅延発生前
Rothschild 査定価格	27.5	BAE の売却利益は 16.5
時価総額×20%	34.4	7 月 6 日 PAR 証券取引所

Rothschild の低い評価は、短期的だけではなく長期的な視点で、外部に公表されていないエアバスの風土病的内部問題を重視したためと見られている。(勿論、Rothschild は、査定内容を一切公表していない。) BAE は、この査定を、監査機関にオーディットさせ、エアバスのバリュウを最終化すると言っている。監査は 8 月末までには終わらないだろう。最終的に株主に売却可否の判断を求めるのは、9 月までズレ込むだろう。

一連の問題は、先週、EADS 子会社 Eurocopter の米陸軍用戦闘ヘリ 352 機商談 (推定 30 億ドル≒3,500 億円) 成立のグッド ニュースを吹っ飛ばしてしまっている。A380 型機の躓きで、ライバル機として開発された B747-8 (B747-400 のストレッチ、450 席) の販売に拍車がかかる様な事があれば、(例えば CX が発注) エアバスにとっては、更に大きな痛手となるだろう。(B747-8 型機は、今の所貨物機のためのオーダーに止まっている) ■



Noël Forgeard, left, and Gustav Humbert, who both resigned Sunday.

Down to Earth

Four months of turmoil at EADS



March 15: Noël Forgeard exercises €2.5 million of stock options. His three children each sell €1.4 million of EADS shares in the following days.

Mid-April: Airbus managers tell EADS executives that there may be more delays to production and delivery of the A380 superjumbo jet (above). Airbus launches internal investigation.

May 12: EADS's internal audit committee, part of its board of directors, discusses the possible delays and decides it doesn't have enough information to change guidance to the market.

June 12: Internal report completed, confirms that there will be further delays on A380.

June 13: Airbus announces the second, six-month delay in 14 months on deliveries of the A380. EADS simultaneously announces that the delays will wipe €2 billion from its operating profit over the next four years.

June 14: EADS share price plunges as much as 34% during the day.

June 28: Mr. Forgeard is questioned by a French parliamentary committee.

July 2: Mr. Forgeard and Gustav Humbert tender their resignations. Louis Gallois becomes new EADS co-CEO; Christian Streiff named new president and CEO of Airbus.

7. その他のニュース

旅行流通 TD

(1) オービッツ、イベント チケット販売のスタップハブと契約

Orbitz が、イベント チケット再販売の専門業者 StubHub と提携し、スポーツ・コンサート・劇場のチケットを販売する。この提携は、排他的契約で、ユーザーが、Orbitz Activities タブをクリックしてチケット検索を実施すると、Orbitz-StubHub サイトに飛ばされて、そこでチケットの購入若しくは再販売が可能になる仕組みが取られている。(DTW, 6/28/2006)

(2) モビッシモが英国に進出

旅行検索エンジンのMobissimoが、www.Mobissimo.co.uk を立ち上げて、フランスに次いで英国に進出する。そして、欧州の旅行サプライヤーであるActive Hotels (Priceline.com) やBritish Airways, easyJet, ebookers (Cendant Travelport)、Ryanair, lastminute.com (Travelocity) などをカバーする。(Travel Wire, 7/3/2006,)

(3) バックス エアオン予約エンジンに 10,000 旅行社が登録

10,000 軒以上の旅行社が、VAX VacationAccess 採用した、G2 SwitchWorks 社製エアオン予約エンジンに登録している。VAX の開発者である Trisept Solutions は、4月に、このG2 エンジンを採用し、主としてホームページや独立レジャー旅行社を対象に、この機能を展開している。エアオン予約機能の使用は無料で、旅行社には ARC ステータスも要求されない。この予約エンジンでは、G2 が提携 (5年間契約) している Alaska, US, AA, CO, NW, UA の運賃検索と予約が可能。旅行社は、この予約では、インセンティブやコミッションを受け取れない。また、GDS のプロダクティビティークォーターのカウントにも出来ない。Trisept は、航空予約に対して、サービス フィーを徴収する事が出来る機能を開発中である、と言っている。低運賃検索の他に、このツールは、代替発券、払戻 (部分的払戻を含む) の自動化を可能にする。航空券のボイド可否をチェックするためのボイド券リストも掲載している。(DTW, 7/3/2006)

(4) シンガポールのコールセンター事業、アジア 6ヶ国中第2位

調査企業の Call Centers.net がアジア 6ヶ国のコールセンター事業を調査 (200人のコールセンター マネジャーをカバー) した所、シンガポールが第2位にランクされている。シンガポールの評価は、100点満点中71点で、achievers カテゴリーに属している。高い顧客サービス品質と、初回コールへの対応の優秀さが評価されている。フィリピンやインドに比して、多くの面で高得点を取得しているものの、採算性では、低い評価に止まっ

ている。電話系の減耗率やアブセンティシズムが高く、これ等への対応がシンガポールのコールセンターには必要である、とこの調査はリコメンドしている。より良い給与レベルと柔軟性に富んだ勤務パターンが必要と言っている。そして、電話でのクロスセルやアップセル等の販売にも手をつけて、コールセンター自体をプロフィットセンター化するべきだと提言している。(この記事には、何処の国が1位になったのか書かれていない。)(channelnewsasia.com, 7/4/2006)

(5) ファーストチョイス (英)、クオニ (ス) と合併か

欧州第3位のツアオペ First Choice (英) と、同7位の Kuoni (スイス) の初期的な合併交渉が開始されている。合併が成功すると、ツアオペのマーケットリーダーである Tui (独) と Thomas Cook (英) に対抗する大手企業が誕生する事になる。両社は、7年前にも友好的合併の話し合いを開始した経験を有している。欧州のツアオペ業界は、急成長しているオンライン旅行社と LCC から、短距離旅行市場シェアを奪われるプレッシャーを受けている。First Choice と、Kuoni の合併は、ツアオペ業界のコンソリ促進に拍車をかける事になるだろう。Sunsail, Hayes & Jarvis, Sovereign のブランドを有する First Choice の戦略と Kuoni のそれは、良くマッチングすると見られている。Kuoni は、競争の激しくなった短距離旅行市場から、長距離旅行とアクティビティ ブレークの如くのスペシャルツアー市場に販売のウエイトをシフトさせている。Kuoni の株主には、10%を保有する Silchester International (LON ベース投資グループ)、5%を保有する Capital Group (LAX) の国際的投資家が含まれている。しかし25%は、Kuoni と Hugentobler Foundation が所有している。Hugentobler が、この合併に賛成しているのか反対しているのかは、分かっていない。(FT.com, 7/5/2006)

(6) ナビガン株主、カールソンワゴンリーとの合併承認へ

Navigant International の株主は、7月12日に、Carlson Wagonlit Travel と Horizon Merger Corp. との合併 (\$510m ≒ 590 億円による Navigant 買収) を承認する。この合併で、Navigant International (TQ3 Navigant として運営) は、CWT の子会社に編入される。Navigant 株主は、1株当たり 16.50ドルを受領する。CWT と Navigant の合併は、American Express を抜く、全米で第1位の旅行社を誕生させる事になる。Accor が保有していた CWT 株 50% が、\$465m (540 億円) で Carlson Companies と One Equity Partners に売却された結果、Carlson Companies が 55% を保有する筆頭株主となった。(DTW, 7/5/2006)

(7) セーバーが、地球温暖化の元凶 排ガス測定ツールを開発

Sabre が、ビジネス旅行で使われた二酸化炭素ガスの量を算定するツールを開発した。この開発は、スカンジナビアの旅行管理会社からの依頼。このツールは、ビジネス旅行者の、飛行距離、消費した燃料、発生した二酸化炭素ガス、及び、その他の地球温暖化の原

因となる物質を測定する。排ガス量の測定は複雑で、航空便のL/F、便のプロファイル、外気温度、風、エンジンのタイプ、航空機の特長などを考慮して計算される。排ガス量が計算されると、ビジネス旅行者が属する企業は、消費した二酸化炭酸ガスを相殺する為の、植林支援、カーボン クレジットの購入（この売上金は、排ガス対策プロジェクトに回される）、その他の資源の節約（例えば水や電気の節約、社用車の更新延長など）を実行し、地球温暖化の抑制に貢献する事が可能になる。この Greenhouse Emission レポートは、Turbo と MySabre ブッキング プラットフォームにマイグレートされる。Sabre 以外でも、HRG North America など、数社が、同様のレポートを市場に出している。(DTW, 7/6/2006)

(8) アメリカン航空ガリレオと長期流通契約締結、セバとアマは行き詰まり

AA 航空が Galileo と 5 年間の“フル コンテント契約”を締結した。この契約により、Galileo は、AA の競争力ある流通チャンネルに指定された。AA は、現在、Galileo, G2 SwitchWorks, Farelogix とコンテント契約を有している。しかし Sabre と Amadeus とは、未だ契約が締結されていない。Sabre との現契約は、7 月 31 日に失効する。AA は、Sabre とアクティブな交渉を中断している。Sabre と Amadeus は、相互コンテント提供契約を締結しており、これが AA との契約更改交渉を難しくしているのかも知れない。Galileo は、AA の公示運賃に関してフル コンテントを保有する事になるが、この新契約が、プライベートやネゴ運賃も提供するのか？ ないしは、航空会社からの手数料徴収の潜在的脅威を取り除いているのか？ については、詳細が明らかにされていない。また、Galileo は、Sabre や Worldspan が採用している、階層的 (tiered) オプションプログラムを含んでいるのかどうか？ についても明らかにしていない。(DTW/7/6/2006)

空 運

(1) 米国家安全運輸委員会、燃料タンク火災防止対策で、FAA をプッシュ

1996 年 7 月に、NYC ロングアイランドで燃料タンクが爆発して、乗員乗客 230 人が即死した TW800 便の B747 型機（経年機）事故から 10 年が経っている。米国家安全運輸委員会 (NTSB) は、FAA に対して、燃料タンクの爆発を防ぐ安全対策を至急に採用するよう重ねて要請した。NTSB の代理議長 Mark Rosenker は、6 月 29 日の安全対策会議で、FAA の遅いルール メーキングを、強く批判すると見られている。FAA は、昨年 10 月に、航空機の燃料タンク内に、電氣的ショート等のスパークで蒸気化した燃料に引火する爆発事故を防ぐ、ヨウ素不活性ガス注入機器の装着を義務づけるルールを提案した。この機器の数千機にも及ぶ装着は、航空会社に 7 年間に亘って総額 \$315m (350 億円) のコスト支出を新たに強いる事になる。業界筋と政府筋に詳しい人によると、このルールが提案され

る直前に、ホワイトハウスの或る米高官は、貨物専用機を、このルールの対象外にさせる事に成功している。欧州の航空業界は、不必要な対策だと主張して、このルールの導入に大反対している。彼等は、FAAが提案したルールは、統計データが過大に推定されていると指摘している。そして、確率の低い事故に大きな支出を伴うこの対策は、余り意味が無いと主張している。

NTSBの懸念は、タンク爆発防止機器装着ルールの遅れに対するだけでない。NTSBは、FAAに対して、駐機中の燃料タンク爆発を防止する暫定ルールの導入についても、至急アクションを取るよう要請している。NTSBは、機内のエアコンシステムの稼働が熱を発生させ、それが、地上に於ける致命的な燃料タンクの爆発に繋がる潜在的な可能性があると述べている。NTSBは、航空会社が、温度が高い空港では、駐機中の航空機のエアコンシステムをカットして、その代わりに空港のクーリングシステムを使用させる事を求めている。5月には、インドのBangalore空港で駐機中の古いB727型機の燃料タンクが爆発している。(wsj.com, 6/29/2006)

(2) オアシス香港航空がロンドン線を開始する

Oasis Hong Kong Airlinesが、10月からHKG=LON (Gatwick 空港) を開始する。ローコストモデルを取り入れた運営により、3ヶ月事前購入往復運賃2,000香港ドル(30,000円)で販売する。(Oasisは、何れだけの座席を、この運賃で販売するのか明かしていない。)当初は、B747-400型機の中古機×2機によるオペレーションとなるが、今年末迄には、5機に増機される予定。そしてLONの次にはHKG=OAK (カルフォルニア) 線の開設が計画されている。Oasis Hong Kong Airlinesは、Lee夫妻が60%を、Vtech Holdings Ltd.が15%をそれぞれ所有している。CEOのStephen Millerは、Dragonairの初代CEOで、航空業界のベテラン経営者。(wsj.com, 6/30/2006)

(3) ボーイング、企業スパイ スキャンダル示談金などで11.5億ドルを支出

Boeingは、ペンタゴンの空中給油機の発注スキャンダル(競争敵のLockheed Martin社から企業秘密の不正入手と、ペンタゴン職員のBoeing採用)で、司法庁に対し、示談金(\$615m≒700億円)を支払う。(これにより、Boeingは、刑事と民事のこれ以上の訴追を免れる。)この示談金に加えて、Boeingは、偵察機(10機)のデリバリー遅れ(18ヶ月、コンピューターソフト開発の遅れ)で、\$300m~\$500m(350億円~580億円)の違約金を、納入先のトルコと豪州両国に対して支払う。Boeingは、第2四半期で、この示談金と違約金合計\$1.15bn(1,350億円)を計上する。Boeingは、空中給油機スキャンダルで、当時のCFOと、Boeingに採用された元Pentagon職員の2人が収監され、Pentagonのロケットビジネスへの参加を20ヶ月間停止(この間に▲10億ドルのペンタゴン収入をふいにした)させられると言う、企業イメージ失墜の大きな痛手を負った。(nytimes.com, 6/30/2006)



"We are already moving forward with substantial efforts to strengthen our ethics and compliance," said Boeing chairman, W. James McNerney Jr.

(4) ノースウエスト航空、客室乗務員との労働協定一方的破棄

NW は、連邦破産裁判所の判事より、客室乗務員の労働協定の一方的破棄の承認を取り付けた。NW の協定一方的破棄は、7月13日以降に可能となる。判事は、あくまで労使双方の話し合いによる解決を望んでおり、一方的破棄のラジカルな手段の採用迄に2週間の労使協議の機会を持たせている。客室乗務員の組合（Professional Flight Attendants Association 9,000人）は、NW が協定の一方的破棄を実施した場合は、ストを行うと言っている。NW は、PFAA に▲\$195m（225億円）の労務費削減を要求していた。既にパイロット組合とグラウンドワーカーが所属する2つグループは、NW の労務費削減案に合意したが、これ等の合意はPFAA の協定成立が条件にされている。NW は、合計で、年間▲14億ドル（1,650億円）の労務費を削減し、来年の第1四半期にChapter-11からの離脱を計画している。PFAA は、NW に、役員のボーナス・退職慰労金・ストックオプション・その他の過度な金銭的取り極めの削減を要求したが、拒否されている。

PFAA は、独立した企業組合であるが、現在、Association of Flight Attendants (AFL-CIO) か、それよりも大きな Transport Workers Union (AFL-CIO) の何れに加入するのかの投票を行っている。この結果は、7月6日に判明する。(wsj.com, 6/30-7/1/2006)

PFAA 組合員は、AFA に加入する事に、62:38 で賛成した。組合員の2/3以上が投票に参加した。AFA は、直ちに、労使交渉に参加する。(wsj.com, 7/7/2006)

(5) メキシコ LCC クリック、LAS と LAX に乗入れ計画

Mexicana の LCC 子会社 Click が、6月28日、米運輸省に、Terron (メ) = LAS/LAX に、低運賃サービス便を就航させる計画を申請した。使用機材は、Fokker F100 で、Mexicana との共同運行便となる。(DTW, 6/30/2006)

(6) 英公正取引委員会、英国航空市場の調査を開始

The UK Office of Fair Trading が、英国の空港の調査を開始する。航空業界は、LCC の新規参入などで競争が促進され、低運賃が導入される等、公衆の利便が大幅に促進されている事に鑑み、OFT は、空港での利便向上が図られているのかを、この調査で検証する。この調査は、ロンドン発着旅客の 92% のシェアを占有している BAA の解体に繋がる可能性が有る。或は、単一空港内での、滑走路とターミナルの分離運営或は長期リースなどの措置がとられるかも知れない。BAA は、英国 7 空港を運営し、年間 1 億 4,500 万人（英国発着旅客の 63%）の旅客を取り扱っている。2005 年度決算で、収入 17 億ポンド（3,400 億円）、利益 6.6 億ポンド（1,320 億円）を計上している。この調査は、欧州連合の Competition Commission の空港調査とも連携する事になるだろう。（FT.com, 6/30/2006）

(7) BAA 大株主、フェロビアル（ス）の“stub” オファーを拒否、株式売却

BAA 株を夫々 5% 以上所有している大株主の Invesco Perpetual と Schroders の 2 者は、BAA を 103 億ポンド（2 兆 600 億円）で買収したスペインの Ferrovial グループの“stub-equity” オファーを拒否した。両者は、保有する BAA 株を売却した。Ferrovial は、BAA プライベート企業転換計画への株主反対を回避する為に、5%～10% の BAA 株を保有する Altitude Assets（Aim 上場予定）の株式保有を株主に持ちかけていた。（Ferrovial コンソーシアムの BAA 買収は、株主に、① BAA 一株を 950 ペンスで買い上げる、② 一株 897.4 ペンスと Altitude Assets 0.2 株で買い上げる、の 2 つオプションをオファーしている。）Ferrovial グループは、プライベート企業化計画を成功させる為に、“stub-equity” 以外の方法を見つけなければならない。（FT.com, 7/1/2006）

(8) キャセー航空、上海便再開へ

中国と香港間の航空協定の大幅見直しにより、CX が、HKG=SHA 旅客便を、16 年振りに、10 月から再開する可能性が強くなった。CX は、1990 年に Dragonair の株式を取得した際に、HKG=SHA 運輸権を Dragonair に割譲していた。CX は、現在、HKG=PEK 週 14 便、HKG=アモイ 週 3 便、HKG=SHA 貨物専用便 週 12 便を運航している。CX は、SHA 路線の再開に合わせて、PEK 線と貨物便の供給拡大を、香港航空当局に申請している。CX の SHA 路線申請は、Dragonair の買収が万一実行されなくなった時のリスクヘッジ対策だろうと、Fitch Rating 香港のアナリストがコメントしている。HKG=SHA 線に参入を希望しているキャリアは、CX の他に、CR Airways（中国＝フィリピン路線を運航しているリジヨナルキャリア）と Hong Kong Express Airways の 2 社が存在する。（Dragonair は、検討中と言っている。）下表が、最近合意された中国：香港間の航空協定の概要である。

旅客便	10月から、現在中国 45 都市 → 56 都市（貨客両方に適用される）	Lhasa[（チベット）、Xishangbanna（Yunnan）を含む+11 都市が、新たに追加された。
	来年3月から、35 都市に於ける旅客供給規制が撤廃される。 残る 21 都市は、平均+40%拡大。	
	2007 年 10 月から、HKG=中国 49 都市に、4 社目の旅客便会社の参入が許可される。	
貨物便	来年から、HKG=PEK/SHA 貨物便 が、現在の週 28 便から倍増される。 3月から、HKG=56 都市に、追加+1 社の貨物会社参入が許可される。（但し PEK.SHA は除く？）	現在は、1 路線双方 2 社の運航が許可されている。

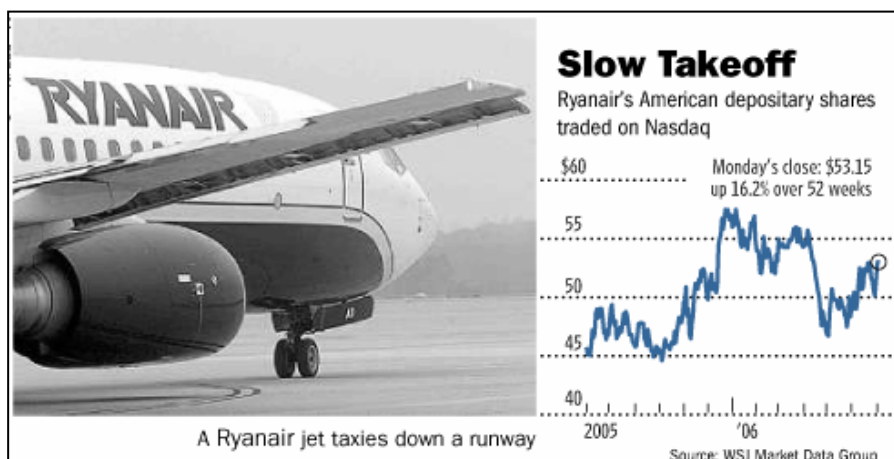
(FT.com, 7/3/2006)

（9）ライアンエアー B737-800 型機 10 機発注

Ryanair が、先月、前年度決算で、史上最高利益を計上したにもかかわらず、株価は、年初以来▲14%低下して、どうも冴えない。 投資家は、バレル 73^{ドル}を突破したオイルの継続した高騰と、LCC 市場の競争激化を嫌気しているのかも知れない。 採算性の劣る easyJet の株価の方が市場はより評価している様だ。 Ryanair の PER は 20 で、Southwest の 23 よりも下回っている。 しかし、米国市場に於ける評価は、Ryanair にやや好意的な動きを示している。 同社の Nasdaq に於ける ADR は、普通株よりもより高い Per-Share Multiple で持って取引されている。

確かに Ryanair は、ヘッジが余り上手くない様だ。 LH や AF や IB が、バレル 50^{ドル}～60^{ドル}でヘッジに成功している時に、Ryanair は、9 月迄、バレル 70^{ドル}でしかヘッジ出来ていない。 Ryanair の場合は、その他のコストが安いため、総営業費用に占める燃料費の割合は 25%と、他社の 12%～20%よりも余程大きい。 従って、燃料費の高騰の影響を受ける割合は、ズット大きなモノとなる。 一部の業界人やアナリストには、継続した積極的なフリート増強策を不安視している人達が存在する。 Ryanair は、最近、B737-800 型機×オプション 10 機（7 億^{ドル}）（導入は 2008 年）の確定発注化を行っている。 Ryanair は、現在 107 機の B737-800 型機を保有し、向こう 6 年間で、更に+142 機を導入する。 営業利益率+30%の時代は、とっくの昔に終わっているのだ。

しかし、多くアナリスト達は、Ryanair の旅客輸送実績の堅調な増加（2005 年 +26%）と、比類なき運航効率（昨年度、燃料費を除いて営業費用を▲6%低下させている。）を勘案して、“買い”をリコメンドしている。 Morgan Stanley などは、コストカットが無くても、航空券価格が上昇しなくても、株価は 9.10^{ユーロ}（7 月 4 日 7.17^{ユーロ}）に上昇すると予想している。 オイル コストの上昇が止まり、単位コストが航空券価格よりも低下する場合は、11.16^{ユーロ}に値上がりするだろうと予想している。(wsj.com, 7/5/2006)



(10) ナイジェリア政府の航空安全対策で、情報開示不足が批判されている

昨年2機の致命的な航空機事故を起こしたナイジェリアが、航空の安全対策に乗り出している。しかし、より進んだ業界の情報開示が行われない限り、この努力は、良い結果をもたらさないと、民間航空エキスパートが言っている。アフリカで最も多くの人口を抱える産油国ナイジェリアは、過去6年間で、航空旅客数を800万人に倍増させている。そして、昨年には、Virgin Atlantic と Nigeria の機関投資家との間で、Virgin Nigeria 航空を設立させ、ナイジェリアを、アフリカへの航空路線網のリジョナル ハブとする事を計画している。しかし、昨年ローカル航空会社2社（Bellview 社と Sosoliso 社）の航空機が相次いで墜落（crashed）、220人が死亡する事故が発生している。最初の事故は、事故発生から事故機を発見するまでに15時間がかかっている。2番目の事故は、飛行場に、より多くの消火栓が有ったならば、数十人の生命を助ける事が出来た筈だと言われている。

ナイジェリア首相 Olusegun Obasanjo は、数人の航空担当高官を汚職の廉で追放し、外国から航空安全問題の専門家を招聘し、自国航空会社の整備監査を実施させ、主要4空港の安全器機を更新し、そしてローカル航空会社のコンソリを促進させるために、最低資本金制度を策定するなど、緊急安全対策に積極的に乗り出している。しかし、民間航空のエキスパート達は、現実には、駐機中の安全点検も十分には行われておらず、採用された緊急安全対策も近視眼的で、長期的視野に立った対策とはなっていないと指摘している。多くのローカル航空会社は倒産寸前で、最低資本金制度の導入は、余り効果を発揮出来ないだろうと言っている。政府による思い切った補助金支給ないしは、外資の導入による財務状況改善が、地元ローカル航空会社には必要だと訴えている。(FT.com, 7/3/2006)

(11) ジェットブルー、ラブフィールド空港規制緩和案に反対

先月、DAL 市、Fort Worth 空港、Love Field 空港、AA、Southwest の5者間でまとめた、Love Field 空港の8年後の規制撤廃について、jetBlue が、規制緩和が不十分だと、強い不満の声を上げている。

現在、Love Field 空港からは、DFW 空港の保護の為に、近隣 9 州の空港への路線しか認められていないが、先月、この規制の 8 年後の撤廃と、乗り継ぎ使用スルー チケット発券解禁について、直接この問題に関連する上記の 5 者間で合意が成立した。NW も、この 5 者合意案に反対している。7 月 12 日に予定されている下院の運輸委員会で、この問題が討議される。(DTW, 7/3/2006)

(12) 中国国際航空、米国で ADR 発行

Air China は、予定されている中国本土に於ける上場（年内に上海証取に A 株を上場予定）前に、香港証取の Air China 株への米投資家購入促進策として、米国預託証券（ADR）を発行する。幹事銀行には J.P. Morgan が指名されている。各 ADR は、香港証取の Air China 株 20 株と連動する。Air China は、ADR の発行量と、これから幾らぐらいの資金を調達するのかを明かしていない。NYC で ADR を発行する中国国営航空会社は、中国南方、東方航空会社に次いで、Air China が 3 社目となる。(wsj.com, 7/4/2006)

(13) ブラジル バリグ航空売却、再入札へ

ブラジルの Varig 航空の管財人判事は、Varig 買収の再入札を、7 月 12 日に実施する事とした。判事は、今回の再入札の最低価格を、\$490m（550 億円）に大幅に低下させている。（前回の最低入札価格は \$860m。）7 月 10 日の債権者団との協議で、この再入札の実施が最終決定される。従業員グループへの売却が失敗した後に、1 週間前に、米ブラジルコンソーシアムの Volo do Brasil（米投資ファンド Matlin Patterson とブラジル投資家の連合）が、\$490m の Varig 買収価格をオファーしている。Volo do Brasil は、既に裁判所に \$20m のデポジットを納入している。Varig は、現在、ヤットの事で、約 50% のスケジュールの運航を維持している。このコンソーシアムは、昨年 12 月に、Varig の子会社 VarigLog を買収している。(channelnewsasia.com, 7/4/2006)

(14) 航空会社、欧州議会から排気ガス対策でプッシュされる

ストラスブルグの欧州議会は、7 月 4 日、航空会社に対する炭酸ガスの排出の上限値を設定すると共に、上限を超えた場合の課徴金の徴収を決議した。この決議は、法的拘束力を有していないが、問題となっている排ガスのトレーディングスキームに航空会社を含める欧州連合ルール の制定を促進させる効果を持つだろう。欧州連合の航空会社が排出する炭酸ガスは、1990 年～2003 年の間に、年率 +4.3% で増加し続けている。航空業界は、地球温暖化の元凶となる排ガスを、急速に多く発生させている。欧州議会が採択した規制案では、例えば、BA や LH には、排ガスの上限値が分配される。そしてこの上限値を超えて排ガスを発生させる場合は、排ガスパーミットを購入せざるを得なくなる。これに加えて、欧州議会は、航空会社に対する付加価値税と燃料税の軽減要請を却下した。欧州連合は、現在、排ガスのトレーディングスキーム（初年度の排ガス上限値の分配で苦し

んでいる)を見直し中で、このスキームへ航空会社を参加させる事を検討している。今年中にはこの結論が出るだろう。欧州議会の決議は、出来るだけ早く、2009年迄には、航空会社のスキームへの取り込みを要求している。航空会社は、スキーム参加により発生するコスト増は消費者に転嫁せざるを得ないと言っているが、欧州委員会(実際のスキーム管理者)は、豪州行きの運賃で、最大9ユーロ(1,300円)にしかならない、と言っている。(FT.com, 7/5/2006)

(15) 航空会社、スタンステッド空港拡張計画に反対

Stansted 空港乗り入れ航空会社は、7月4日、BAAの同空港拡張計画について、「非現実的な需要予測に基づいた、過大計画の何ほどでもない」と強く非難した。BAAは、旅客数でLON第3位のStansted空港のキャパシティーを、2本目の滑走路と新ターミナルを建設して、現在の3倍に拡張する、Stansted Generation 2 Project(総額27億ポンド≒5,400億円)を計画している。この計画が完成すると、Stanstedが年間に取扱える旅客数は、7,600万人となり、現在のLHR空港の規模をも上回る事になる。拡張計画の第1段階は、2013年の供用開始が予定されている。最近BAAを買収(欧州に於ける史上最大のLBOと言われている)したFerrovial(ス)は、計画の縮小を示唆しており、既に、“代替資本支出計画”を作成している模様。Stansted空港のライオンシェアを有しているRyanairとeasyJetは、過大計画によって空港利用料が値上げされては堪らないと言っている。

BAAは、この計画とは別に、Stansted空港の現有施設の最大活用による、現在の年間2,500万人収容能力を3,500万人に拡大する計画着手の許可を、4月に英当局に申請している。(FT.com, 7/5/2006)

(16) アジア太平洋航空会社グループ、韓国の航空税導入に反対

アジア太平洋航空会社グループ Association of Asia Pacific Airlines (AAPA)は、韓国政府が導入を検討している、最貧国救済資金のための特別航空税の導入に反対する声明を発表した。韓国政府は、貧困撲滅のために、航空券1枚当たりに1,000ウオン(120円)の税金を課し、年間150億ウオン(18億円)最貧国救済資金を創設する事を計画している。韓国議会は、この特別税の2007年上半期の導入を可決する模様。(channelnewsasia.com, 7/5/2006)

(17) 米当局、航空会社の共同運賃協議の精査を開始

米当局は、大西洋線の航空運賃を精査し、長年航空会社に許して来た、航空会社間の運賃協議を終了させる事を考えている。米運輸省(DOT)は、IATAの運賃決定会議への米航空会社への出席を許可して来た競争法免除適用を、撤廃する事を検討している。同様の動きは、欧州と豪州の競争当局に於いても見られる。DOTは、米国と欧州/豪州間の旅客便と貨物便の運賃決定に対する競争法免除適用を廃止する事を欲している。この動き

は、先の欧州競争委員会の航空貨物運賃のカルテル行為の捜査と連動している。BAは、先月、英国公正取引委員会（OFT）から、大西洋長距離便旅客運賃のカルテル行為容疑で捜査を受けている事を明らかにした。IATAは、インターライニングの為には、IATAの場に於ける航空会社間の運賃協議が必要と主張しているが、DOTは、IATAの場以外で決定されているインターライニング運賃の方がズート安いと言っている。(FT.COM, 7/6/2006)

(18) サウスウエスト航空 大幅運賃値上げ実施、今年4回目の運賃値上げ

Southwestが、片道+3ドル（751哩～1,000哩）から+10ドル（1,000哩以上路線）の運賃値上げを、7月7日から実施した。メジャー各社は、即、この値上げに追随した。この値上げは、今年に入って4回目の値上げ（過去2年間では9回目）で、3月値上げと同様、過去最高の上げ幅。最大運賃は、払戻可能運賃の場合で、片道319mドルとなる。Southwestの燃料ヘッジは、昨年は、消費量の80%をバレル26ドルでヘッジして来た。しかし、そのヘッジも、2006年70%:\$36、2007年60%:\$39、2008年30%:\$38、2009年30%:\$39と先細りになるので、如何にSouthwestと謂えども、燃料高騰に対処する為の運賃値上げが不可欠になっている。(wsj.com, 7/6/2006; DTW, 7/7/2006)

水 運

(1) 上海国際港湾グループが、米国・欧州・アジアへの世界展開を計画している

中国最大の上海港（世界3位のコンテナオペレーション港でもある）の港湾オペレーターであるShanghai International Port Groupが、米州、欧州、アジアの港湾運事業の買収を計画している。SIPGは、海外企業買収にまつわる、被買収企業が属する国の政治や、安全保障に対する保守的な動き（つまり買収反対）を認識しているが、世界をカバーするサプライチェーンの一躍を担う為には、海外進出が不可欠と考えている。ドバイのDP Worldは、3月、P&O（英）の買収に含まれていた、米国6港の港湾運営事業運営を、米議会の強い反対で断念している。中国も、同様の苦い経験を持っている。昨年、中国海洋石油採掘企業CNOOCの米オイルグループUncoal買収計画は、米国の安全保障に対する感情的とも言える懸念により、議会を中心に売却反対運動が発生し、結局断念せざるを得ない状況に追い込まれてしまった。SIPGは、Shanghai Port Containerの70%を所有している他、上海港沖30kmの島に建設されたYangshan深水港の主要オーナー。(channelnewsasia.com, 7/3/2006)

(2) シンガポールPSAのコンテナ貨物のセキュリティー対策

米国で発生した9-11の同時多発テロ攻撃以来、各国は、空港等の社会的インフラに於ける

セキュリティを強化している。最近、特に注意が注がれているのが、グローバル サプライチェーン全体のセキュリティ対策だ。サプライチェーンのビッグプレイヤーの1社である PSA は、トラック追跡カメラを、PSA が運営する港の 50% に設置した。このカメラは、貨物搬入トラックを、ゲート進入時から追跡するカメラで、コントロール室からトラックの全てのムーブメントの監視を可能にしている。トラックの運転者全員は、写真付きの ID カードの所持が義務づけられている。このカードは、年内には、生体情報を格納するテクノロジーカードに交換される。選別された貨物のスキャンも実施されている。PSA のセキュリティ強化 5 ヶ条は、以下の通りである。

- ① 最新テクノロジーの採用
- ② 働いている人達のトレーニング
- ③ 業界や政府当局との連携
- ④ セキュリティ ニーズと効率性のバランス化

これ等全てには、コストがかかることになるが、PSA は、今の所、顧客へのコスト転嫁を発生させていない。欧州やアジアの幾つかの港では、既にセキュリティチャージが導入されている。(channelnewsasia.com, 7/4/2006)

(3) 海賊、マラッカ海峡通過日本船 襲撃すれど失敗

7 月 4 日、マラッカ海峡を通過中の日本のバルク貨物搭載船が、海賊に襲われる事件が発生したが、この襲撃は成功しなかった。同時間帯に、国連が備船したインドネシア向け救援物資を輸送中の 2 隻も襲撃されている。この 2 隻は、海賊に金と搭載貨物の一部を強奪された上、船の機器の一部が破壊された。International Maritime Bureau によると、マラッカ海峡に於ける海賊の襲撃は、今年に入って 6 回発生していると言う。同海峡の沿岸 3 ヶ国であるインドネシア、マレーシア、シンガポール 3 国が、共同海上パトロールを強化している最中の出来事。燃料費の高騰が、広い海域の頻繁な警戒を困難にしていると、インドネシアの海事に詳しいエキスパートが打ち明けている。リーディング保険者機関の Lloyd は、この地域を危険海域に指定している。(channelnewsasia.com, 7/4/2006)

陸運&ロジスティックス

(1) ユーロトンネル、劣位債権者団との交渉不調

Eurotunnel の債務リストラ計画が纏まらない。シニア債権団と合意した provisional Restructuring Proposal (PRA) に反対する劣後債権者団 (所謂 bondholders) は、独自のリストラ案を作成したが、PRA を推す Eurotunnel から反対されている。債務リストラ案の成立には、各レベルの債権者団の 75% と、株主の 50% の賛成が必要であるが、このまま合

意が出来ない状態が継続すると、7月12日には、ウェイバー期間が期限切れとなり、Eurotunnel は、デフォルト宣告を余儀なくされてしまう。そして、bankruptcy protection を申請せざるを得ない状況に追い込まれる。債務リストラが成功しない場合、Eurotunnel は、来年1月に資金不足となる。

単位：億ポンド

	債権額	参加銀行	備考
シニア債権者団	3.3		
ミドル債権者団 (Ad Hoc Creditors' Committee)	39.5	Goldman Sachs Macquarie Bank Barclays PLC	5月31日に、Eurotunnel と債務リストラ案 PRA に合意
劣後位債権者団 (bondholders)	19	Deutsche Bank (最大劣後債権者)	PRA 案では75mポンドしか保証されない事に不満。
債権者団 合計	61.8		
少数株主 9,000 人	Nicolas Miguet (2004年の株主総会で、英仏共同経営陣を退陣させた実績を有している) が、少数株主の委任状をまとめる模様。 PRA に反対		

Eurotunnel は、7月27日の株主総会開催までに、債務リストラ案に対する債権者団の合意を取り付ける事を希望しているが、現在では、各レベルの債権者団と株主からの合意取得は、極めて難しい状況にある。最後の、土壇場のギリギリの交渉が継続される様だ。Bondholders は、独自案を断念し、PRA の修正案作成に傾いているとの未確認の情報が有る。(FT.com, 7/3-7/2006)

ホテル&リゾート

(1) メルコ、マカオ賭博事業展開収益増が期待されて、株価高続く

マカオに豪華6つ星ホテルを建設中の Melco International Development の株価が、年初以来2倍も高くなっている。投資家達が、マカオの将来が、世界各地から観光客が訪れる国際的な目的地になると予想しているからだ。Melco は、来年開業させる最も豪華な Crown Macau カジノに加えて、2008年には、VIP とマス マーケット ビジターの両方の顧客相手の City of Dream カジノをオープンする。

Credit Suisse のアナリストは、Melco のターゲット プライスを、現在株価(H\$17.60)の +60%増しの H\$30 と置いている。Melco の CEO Lawrence Ho は、マカオ賭博を40年間牛耳って来た Stanley Ho の息子。Melco は、豪州の Publishing & Broadcasting と 50:50 の合弁企業 Melco PBL Holding Ltd.を設立している。

しかし、一方では、競争激化が始まっている。LASの3カジノが、マカオに勢揃いしているのだ。Wynnは、9月に新しいカジノをオープンさせる。現在、既に1つカジノを営業しているSandsは、来年2つ目のカジノをオープンする。MGM MirageとStanley Hoの娘のPansy Hoは、マカオで合併事業を興している。これ等の新しいホテルとカジノのプロジェクトは、現在のマカオのホテル客室10,000室を、2010年には、およそ35,000室に増加させるだろう。

Melcoと対照的なカジノ戦略を採用しているのが、Galaxy Entertainment Groupだ。Galaxyは、中国本土からの1泊2日のカジュアルビジターをターゲットにした、バジェット型のホテルカジノの建設を計画している。アナリスト達は、Galaxyのセリングポイントは、この会社が保有している土地信託銀行（目抜き通りのCotaiストリップとマカオ下町の一等地に、巨大カジノホテル開発プロジェクトを保有している）である、と言っている。Galaxyが、自身でカジノ免許を保有している事も、この会社の強みである、と言っている。J.P. Morganは、Galaxyのターゲットプライスを、フェアバリューとなる迄の当面の間、現在の株価H\$7.30の+25%増しのH\$9.10と予想している。J.P. Morganは、Galaxyが、今年H\$4.34bn（650億円）の収入を上げると予想している。そして全てのプロジェクトが完成する2009年には、H\$11.58bn（1,750億円）の収入を稼ぎ出すだろうと予想している。Galaxyは、LAS資本とタイアップしていない唯一のカジノで、その面では、株価の急上昇をもたらす銘柄かも知れない。Galaxyの新しいホテルが営業を開始する8月には、投資家は、カジノ専門業者としての適正な評価をGalaxyに与えるだろう。（wsj.com, 6/30/2006）

（2）ホテル業界調査、米国市民はこぞって移民法改正を支持

American Hotel & Lodging Associationが調査機関に委託して、6月末に実施した、全米の1,000人の有権者を対象にした調査で、66%の人達が、移民法改正は重要法案と感じており、今年中の成立を願っている事が判明した。18%の人達は、どちらかと言えば重要法案、12%の人達は、重要ではないと回答している。10人中8人以上の人達が、今年中に、違法移住者に対する法案成立を願っている。米国市民の大部分は、違法移住者に対して強い関心を示しており、何等かの対策を立てる必要が有ると考えている事が、この調査からもハッキリしている。高いオキュパンシー率と、継続した収入増に湧くホテル業界は、違法移住者にも就労の機会を持たせるゲストワーカープログラムの成立を強く願っている。先月上院を通過した法案（ブッシュ政権も支持している）は、その他の移民法改正に加えて、このゲストワーカープログラムの規定を盛り込んでいる。しかし、今年初めに下院を通過した法案では、違法移住者の国外退去と、それを雇用した企業に対する罰則を備えたモノとなっている。ホテル業界は、下院案では、人手不足でホテルのオペレーションが止まってしまうと訴えている。（DTW, 7/1/2006）

(3) 英国で、スプレッド ベッティング賭博が流行

英国で spread-betting が流行している。 コンベンショナル スポーツ賭博では、胴元がチーム X の勝利に 5:1 のオッズを設定すれば、1 ドルを賭けた人は、チーム X が勝利すれば 5 ドルを得る事になる。 spread-betting は、これとは全く違って、サッカー ゲームの賭けの場合、得失点や、コーナーキックの数、出場選手の背番号の合計数など、全てが賭けの対象となる。 具体例を上げると；

- ① 胴元がコーナーキックの数を 8-10 とオッズを設定する。
- ② 賭け手が、その試合が攻撃的、即ちコーナーキックが多くなると予想し 5 ドルを賭ける。
- ③ 実際のコーナーキックの数が、12 となったとすると、
- ④ 賭け手は、 $(12-10) \times 5 \text{ドル} = 10 \text{ドル}$ の勝ちとなる。
- ⑤ 反対にオッズを下回る 5 のコーナーキックしか無かった場合は、
- ⑥ 賭け手は、 $(8-5) \times 5 \text{ドル} = 15 \text{ドル}$ の負けとなる。

即ち、オッズの数を上回る（下回る）各 1 ユニット毎に掛け金を乗じた金を、勝ったり（負けたり）する仕組み。

HG Capital が所有する spread-betting Sporting Index (LON) は、ドイツで開催されている、ワールド サッカーで、50 万人の人達がこの賭けゲームに参加して、222 億ドル（2 兆 5,500 億円）を賭けると期待している。 これは 2002 年のワールドカップの +60%増である。 LON だけで、spread-betting に加入している人達は、40 万人に上ると言われている。 Spread-betting は、スポーツ以外、例えば株価の予想だとか、金などのコモディティーが賭けの対象となる。 米国では、この手の賭博は許可されていないが、殆ど全ての賭けがオンラインで行われているので、米国からの参加者も急速に増加するだろう。 Sporting Index は、米国人の登録者数を明らかにしていない。(nytimes.com, 7/3/2006)

(4) ベスト ウェスタン 60 周年で、新ブランド モデル展開

1946 年創立の Best Western が 60 周年を迎えた。 創立者の M.K. Guertin が、各独立ホテルが、自分と同じ様な品質のホテルを、お互いに顧客に紹介し合うロコミ ネットワークを設立したのが、Best Western の始まりだ。 このロコミ ネットワークは、やがてアライアンスに発展し、そして Best Western ホテルの中核戦略、association モデルの形成へと繋がって行った。 それは、他とは異なった優位性を持っていた。

- 負債を持たない。
- 投資家に左右されない。
- メンバー ホテルが客室当たりの一定のフィーを支払う。
- そのフィーに基づいて、マーケティングや予約システムの予算が編成される。
- つまり、association モデルは、Best Western ホテルに加盟している、個々のホテルの企業家達をサポートする。

その Best Western が、60 周年を迎えて、市場の競争激化に対応して、以下の新しい 3 つの戦略を採用している。

- ① 伝統的にミッド スケール市場の Best Western が、より高級な Best Western Premium 新ブランドを開発した。
- ② 海外市場に目を向けている。既に、インド、中国、タイ、台湾に展開し、更にロシアへの進出を計画している。
- ③ 非営利の association モデルから、master licensing モデルに運営形態を変更した。特に海外展開では、急速なホテル網の拡張が必要となる為、master licensing deals が必要と Best Western は言っている。(DTW, 7/5/2006)

その他

(1) シンガポール、世銀年次総会 9 月開催で 16,000 名が訪シ
シンガポールが、世銀 IMF 年次総会開催の準備に追われている。
世界各地から 16,000 人がこの会議に出席する。 Suntec Convention
Centre が会議場となる。(channelnewsasia.com, 7/5/2006)



(2) AOL が、終に有料会員制サイトを終了する

AOL が、有料のサブスクライバー サービスを終了し、無料のオンライン広告支援ビジネスによるサイト運営に切り替える。この転換は、数億ドルのマーケティング支出削減と、19,000 人の AOL 社員から数千人のレイオフを発生させるだろう。収入は、83 億ドル (9,600 億円、2005 年) から 60 億ドル (6,700 億円) に減少すると予想されている。3 月 31 日時点の AOL 有料会員数は、18,600 千人 (内 600 万人がハイスピード接続) 存在した。有料会員は、第 1 四半期に▲85 万人減少した。過去 1 年間では、▲310 万人減少した。AOL のオンライン広告収入は、第 1 四半期で、前年同期比 +26% の \$392m (450 億円) を達成し、順調な滑り出しを見せている。この決定は、7 月 27 日の Time Warner の取締役会に付議されて、そこで最終決定されれば、8 月 2 日の第 2 四半期決算公表時に発表される予定。(nytimes.com, 7/7/2006)

(3) グーグルの数 10 万台のサーバーは、全てカスタム メード

Google は、検索エンジンでは余りにも有名だが、世界有数のインフラ企業でもある事は余り知られていない。検索エンジンで優位に立つ為には、レスポンス タイムの高速化とネットワークの信頼性が不可欠となって来る。Google は、オレゴン州の Dalles に建設中の巨大センターを含めて、世界に展開したデータセンターを繋げてこれに対処している。こ

ここで使用している数 10 万台のサーバーの殆どは、自社製サーバーだ。 Gartner Group のアナリスト Martin Reynolds は、「Google は、Dell, Hewlett-Packard, IBM に次ぐ、世界第 4 位のコンピューター サーバーのメーカーだ」、と言っている。

大学院卒の博士号を持つコンピューター科学者達が、何処の誰よりも効率的に高速に、情報を処理し格納するマシンのネットワークを設計している。 Reynolds は、「Google のコンピューティング コストは、大手インターネット他社よりも▲50%も低く、伝統的コーポレートテクノロジー ユーザーの 1/10 にしか達していない」、と言っている。 Google は、終いには、自分でマイクロチップまで作ってしまうだろう。(nytimes.com, 7/3/2006)

Urs Hölzle, senior vice president for operations at Google, says the company has considered designing chips.



編集後記

PhoCusWright のレポート「欧州オンライン旅行市場の現状」が、欧州の LCC について、興味深い事実を述べている。

欧州の LCC は、低運賃を武器にして、域内の定期航空会社やチャーター会社から旅客を奪っているだけではなくて、ツアオペからも、ショート ブレーク パッケージの旅客を奪っていると言うのだ。

ツアオペの中には、ショート ブレーク 販売中止を余儀なくさせられた所も出ていていると言う。

LCC は、航空旅客収入に加えて、ホテルやレンタカーなどのノンエアー収入の拡大に努力している。ダイナミック パッケージング機能を自社サイトに装備して、パッケージ旅行も販売してしまうと言うのだから、週末に LCC の低運賃でも利用して、何処かに言って見たいと考える人達が、ショート ブレーク パッケージも、この LCC 直販サイトで、購入してしまうのは当然の成り行きなのだろう。彼等は、ワンストップ ショッピングを好んでいる。

今までは、販路を持たないサプライヤーは、販路を持っている仲介業者に、プロダクトを高いマージンでもって売って貰っていた訳だ。それが、インターネットの出現で様変わりした。サプライヤーの自社直販サイトでもって、仲介業者に頼まなくても、十分に販売出来るのだ。仲介業者に支払う高いマージンやコミッションが不要となる上、ダイナミック パッケージング テクノロジーのお陰で、ノンエアー プロダクトのクロス販売まで実施してしまうと言うのだから、これではツアオペは全く顔色ない。

まさに、インターネットが、旅行流通を変えている。

しかし、良く考えて見ると、旅行流通を変えたのは、インターネットだけではない。

欧州域内航空の自由化が有ったからこそ、LCC が欧州の空を自由に飛べて、自由に供給量（便数）を決められて、自由に低運賃を設定出来たのだろう。域内航空自由化政策こそが、英国の LLC の、第 5 の自由（例えば PAR=MIL）や、カボタージュ（イタリアやフランスなどの欧州各国国内線）の区間の運行を可能にし、そして、今までの定期航空会社と不定期航空会社（チャーター会社）で二分して来た市場を、LCC に解放したのだ。

LCC の躍進に慌てた

- ① 定期航空会社が、低運賃事業部や LCC 子会社を設立し、
- ② 不定期航空会社が、LCC に転換し、
- ③ ツアオペが、自前の LCC を設立している。
- ④ 大手定期航空会社までが、自身の運営に、LCC ビジネス モデルの“良い所取り”を行っている。

欧州の LCC インパクトは、米国のそれとは違って、余程、そのマグニチュードが大きい様だ。 そんな事を、この WhoCusWright のレポートは語っている。 (H.U.)

TD 勉強会 情報 225 (以 上)