

平成17年11月25日

# TD 勉強会 情報 193

1. 私見： グーグルの将来 フォレスター/ジョージ コロニー
2. 旅行コンテンツとコミュニティー サイトの4つの挑戦
3. アジア太平洋地域 航空会社のオンライン戦略
4. ワールドスパン ヘルプデスク外注 リストラ強力推進
5. ヤフー、フェアチェースを前面に展開
6. その他のニュース



19歳の英国青年が航空会社設立。 (関連記事 P.-25)

"I see myself as a James Bond type," Halsted said.

## 1. My View: The Google Future by George F. Colony



### 私見： グーグルの将来

Google は、ソフトウェアの将来を規定するだろう。

昨年、私は、Google は消え去って行くだろうと書いた。 Google の検索は、粘性 (stickiness) に欠け、Microsoft と Yahoo との激しい競争と、そしてインターネットの変化が、この会社の将来を閉ざすだろうと書いた。 どうやら、私は、間違っていた様だ。

しかし、それは、Google のオンライン広告での大成功や、1 兆円を超した時価総額や、博士号を持った優秀な人材を抱えている事や、会社の強力な財務諸表や、2 人のスマートな経営者 Sergey と Larry 等の話の為ではない。

少々ドラマチックに聞こえるかも知れないが、そして、誰もこの事には触れていないが、私は、Google がソフトウェア事業に於いて革新的であるからこそ、その将来は、明るいと言いたいのだ。 複雑な話であるが、なるべく話を簡単にして、以下にそれを説明する。

我々の殆どは、2つのコンピューター ソフトウェア：

- ① Microsoft の Word や Oracle の Financials のプログラム、或いは、
  - ② 企業のイントラネットや Amazon の様なファイル、
- を使用している。

多くの仕事が、プログラムによって、実行されている。 プログラムには、ワードに下線を引いたり、収支の計算をしたり、販売のチェック等を可能にする、数百万のコンピューター コードが含まれている。 そして、プログラムの使用に際しては、それらの数百万に上るコンピューター コーディングに対して、対価が支払われる仕組みになっている。

これに比して、我々が使用している Web ファイルは、ドキュメント見たいなものである。 サイトにリンクする為にクリックすると、サイトのサーバーが、要求された情報のページを送って来る。 Web ファイルは、殆どの場合、静的 (static) で、プログラムと同じ様には働かない。 ファイルの限定的機能 (ボタンの購入や検索) は、ユーザーのコンピューター上では演算しない (don't execute)。 その代わりに、接続されたサーバーが殆どの仕事を実行する。

極めて簡単な話、プログラムが実行し、Web ページは静的ドキュメント、これが、この話の起点だ。

Forrester は、Web ページが、プログラムに取って代わる、と予想している。この事を、我々は、X Internet (Executable Internet) と呼んでいる。将来は、銀行サイトにリンクする為にクリックすると、サーバーは、静的なページではなくて、プログラムを、ユーザーのコンピューターにダウンロードするだろう。一度プログラムがインストールされると、ユーザーは、財務モデルを走らせ、ネット財産を分析するなど、銀行と“会話”が出来る様になる。昔の Web ページでは考えられなかった事を、やっつけてやるのだ。

Google は、この革新的な X Internet に取り組んでいる企業である。既に、ユーザーのコンピューター上で動く、そして、ユーザーのデスクトップとインターネットの境界線を分からなくしてしまう、Google Toolbar や Google Desktop Search のプログラムを書き上げている。このプログラムは、極めて強力だ。試してみると良い。例えば、友人から来た e-メールの検索に、Microsoft の Outlook は 21 秒を要するのに対して、Google Desktop Search は、タッタの 5 秒しかかからない。

Google は、革新的なプライシングにも取り組んでいる。Google のプログラムは無料なのだ。収入は、オンライン広告とシンジケーション (advertising and syndication) から得ている。これは、先見の明が有る動きだ。金融、ERP、そしてサプライチェーンの如くのエンタープライズ アプリケーションさえまでもの世界が、広告収入によって支えられ様になるだろう。

だから、Google の戦略 (playbook) には、以下の 5 つが存在する。

- (1) 最良の検索を持ち、
- (2) 大学図書館から、地球の表面イメージから、地図に至るまで全ての電子化による、誰よりも多くの検索の世界を持ち、
- (3) 多くの広告とシンジケーションを惹き付け、
- (4) 全てのソフトウェアを無償で提供し、
- (5) X Internet のパイオニアとなって、ソフトウェア事業のルールと経済を書き換え、その将来を決定付ける、

その意味するところの第一番目は： **(What It Means No.1)**

大企業は、Google の演算可能なインターネット プログラム (executable Internet programs) を企業のデスクトップに取り入れるべきである。Google Desktop Search, Google Toolbar, Google

Maps の取り入れは、採算性を向上させると同時に、企業の情報システム部門を、将来の無料ソフトウェアの X Internet の流行に、備えさせることが出来るだろう。 IT 部門のスタッフは、Google のプログラムとアプリケーション プログラム インターフェイスを、企業の Web エクスペリエンス (corporate Web experiences) の中に組み込むことを学ぶだろう。

#### その意味するところの第二番目は： (What It Means No.2:)

Google の現在の株価は、非常識に高い訳では無いかも知れない。 業界全てを再編成してしまう場合は、企業としての最良の年は、大抵、行く手に控えているものだ。

#### その意味するところの第三番目は： (What It Means No.3:)

Vista (Microsoft の次世代クライアント OS、以前の Longhorn) を、もっと素晴らしいものにしたら良い、そして、Microsoft は、模倣的イノベーションの文化を再び活性化させたら良い。 この最初の試みは、ストック オプションを再導入して、優秀な人材を掻き集めること事から始めるのが良いのかも知れない。 広告収入で支えられた、ソフトウェア (そしてオープンソースの様な、その他のファクター) による Google の攻撃は、次の数年間で、独占的覇者である Microsoft のネット収入マージンを、25%から 13~15%に低下させるだろう・・・と、私は予想する。(13~15%マージンと言っても、平均的な企業に比較すると、まだ天文学的な開きがある。)

#### その意味するところの第四番目は： (What It Means No.4:)

X Internet の到来は、ソフトウェアとインターネットの景観を、ガラット変化させるだろう。 明らかに、Microsoft は、敗者となる。 閉鎖的な、中央集中化されたアーキテクチャーの Oracle や SAP は、次の 5 年間で、salesforce.com タイプの挑戦者達の一団から、戦いを挑まれるだろう。 旧式の Web スタイルの経験に取り付かれている Amazon, eBay, そして Yahoo にとっては、X Internet の迅速な採用とカスタマイズは、容易な事ではない。 だから、Google は、インターネットの同業者達にとって、怖い存在なのだ。 プログラミングを知っている者と、知らない者の違いの差が、歴然と現れて来る。

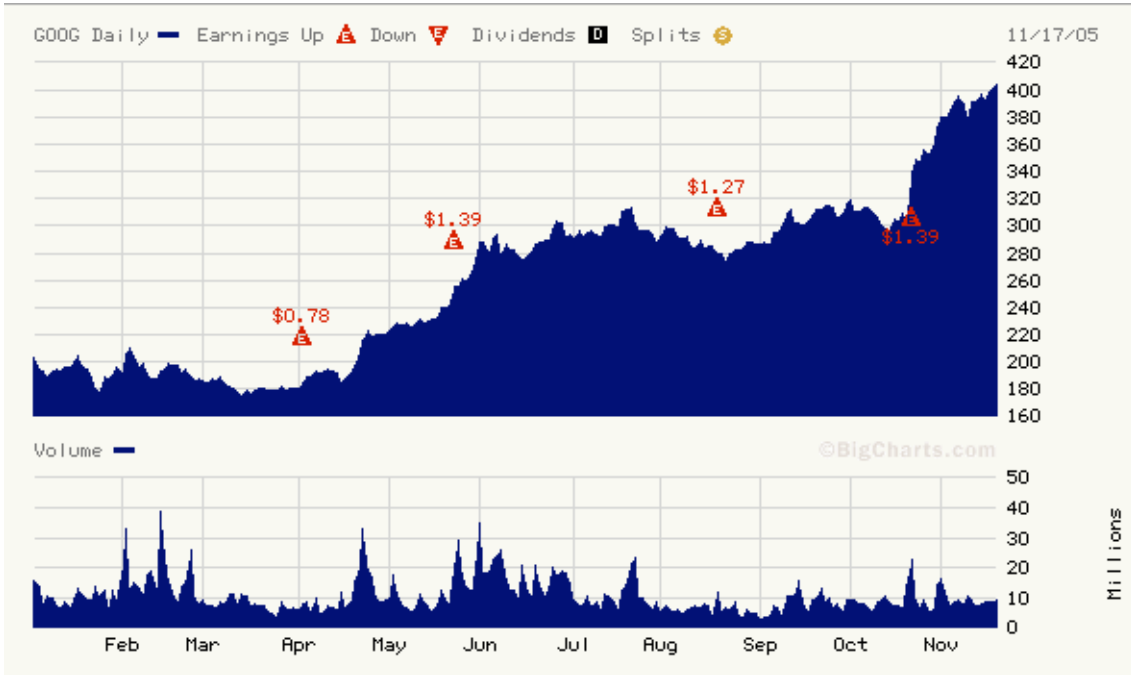
セールスフォース・ドットコムは、1999年に設立された、SFA (Sales Force Automation) やCRM (Customer Relationship Management) を ASP 形式で提供する会社。 現在も急成長を続けており、2005年1月末時点では1万3,900社、22万7,000ユーザーを抱える。 2004年第4四半期の売上高は、前年同期比 82%増の 5,460 万ドル (60 億円)。 中でもアジア圏は、前年同期比 93%の伸びを示したという。 日本での売り上げも好調で、2004年の第3四半期から第4四半期にかけて 34%成長した。 本年6月には、KDDI と業務提携、CRM の ASP サービスを au 携帯電話で提供している。

昨年から、Google は、私に、単なる大きな検索会社以上のものである事を、証明して見

せてくれている。 彼等は、プログラムのゲームに飛び込み、そして、真新しいルールである X Internet を作って、しかも無料でそれをバラ撒くだろう。 Lary と Sergey が、下手な趣味的なプロジェクトに手を出さず、企業戦略を間違えなければ、Google は、世界を変えるだろう。 George ■

以下は、nytimes.com, 11/18/2005 “Rapid Rise: Google Passes \$400 a Share”の記事からの抜粋。

- ① 11月17日、Googleの株価が400ドルを突破した。
- ② 15ヶ月前に85ドルで上場して以来、5倍の上昇。
- ③ 誰もが購入出来る株式をモットーとして来たGoogle株が、株式分割がなければ、誰もが買えない高値の株となってしまった。(Googleは、株式分割を実施しない方針。)
- ④ このGoogle株高が、Nasdaqコンポジットインデックスを+1.5%上昇させて、2001年6月以来、最高の2,220.46に押し上げた。
- ⑤ 時価総額は、1,190億ドル(1兆3,200億円)に達し、Coca-Cola, Cisco Systems, Amgenを上回る。 McDonald's, DuPont, Anheuser-Buschの3社合計額をも上回る。
- ⑥ 株価による評価では、2000年のITバブル崩壊以来、最も成功した上場ケースとなる。
- ⑦ インターネット株は、高値に張り付いた後に急落するケースが多い。 Amazon.com株は、1998年後半に240ドルから400ドル(調整値→注参照)に上昇し、更に続伸、1999年には678ドル(調整値→注参照)の高値を付けたが、その後10ドル以下に低下し、現在は少し持ち直して、46ドルを付けている。(Amazon株は、株式分割されているので、その要素を除去した調整値。)
- ⑧ B2Bインターネットのパイオニアとなる筈だったCommerce Oneと言う会社は、1999年の上場初日(7月1日)に61ドルと3倍近い上昇を示した後、12月8日には400ドル、12月23日には625.50ドルを付けた。しかし、この会社は先月倒産している。
- ⑨ 2000年以降、上場初日からの株価上昇率によるランキングで、Google(302%)は、第10位に位置する。1位は、シカゴ商品取引所の782%。 □



## Going for Google

Google is among the most successful I.P.O.'s in recent years.

### Best-performing new offerings from 2001 to 2005\*

	ISSUE DATE	CHANGE SINCE FIRST-DAY CLOSE
Chicago Mercantile Exchange	Dec. 5, '02	+782%
New River Pharmaceuticals	Aug. 5, '04	657
Telkom	Mar. 3, '03	497
Natural Gas Services Group	Oct. 21 '02	431
Neurometrix	July 22 '04	334
Red Robin Gourmet Burgers	July 18 '02	330
Wynn Resorts	Oct. 25 '02	318
Alcon	Mar. 20 '02	314
Archipelago Holdings	Aug. 12 '04	303
<b>Google</b>	<b>Aug. 18 '04</b>	<b>302</b>
Syneron Medical	Aug. 5 '04	290
Oil States International	Feb. 8 '01	255

\*Includes only offerings that are still trading

Source: Thompson Financial

The New York Times

## 2. Content And Community sites: Are They Ready For Primetime?

### 旅行コンテンツとコミュニティー サイトの4つの挑戦

2000年迄は、オンライン旅行は、トランザクションの増加に焦点を当てて来た。2000年以降は、サイトは、旅行計画のプロセスに焦点を当て始めている。これらのサイトは、ホテルのレビューから始まり、デスティネーションやバケーションのレビューに、そして、ユーザー達が、互いに意見や、その他のサイトの会員が提供する記事や写真を、探したりシェアしたりする、コミュニティーへと広がりを見せている。これ等の旅行コンテンツとコミュニティーサイトの成長と成功が、大きな注目を浴びている。過去2年間で、米オンライン旅行社御三家の親会社、IAC Travel (現在の Expedia Inc.)、Cendant Corporation, Sabre Holdings は、夫々、旅行コンテンツとコミュニティーサイトの TripAdvisor, Away.com, IgoUgo を買収している。その他に、ユニークな新しい方法でオンライン旅行計画をサポートする、幾つかの新規参入者達が存在する。しかしながら、これ等のサイトには、まだまだ未熟な箇所が存在し、旅行計画ツールの本流となる迄には、更に意味有る大きな挑戦に取り組む必要がある。

誤解をしない様に言うておく。オンライン旅行コンテンツとコミュニティーサイトは、勿論バリューを提供する。このサイトの最大手2社である TripAdvisor と IgoUgo は、爆発的なビジターと会員とレビューの増加を得ている。少なくとも TripAdvisor の場合は、会員とコンテンツの増加が、堅実な収益性をもたらす広告収入を増加させている。しかしながら、オンライン旅行コンテンツとコミュニティーサイトの成長と成功は、利便性には劣るが、利用可能な代替手段と関連づけて評価する必要がある。バケーション計画のアドバイスのトップは、(インターネット以外では) 友人と家族、旅行社、本、雑誌等である。これ等のソースは、忙しい現代生活にとって確保し難い個人的な時間の多くを、不幸にも犠牲にしなければならない。これ等の代替手段と比較して、オンライン旅行コンテンツとコミュニティーは、結論づけるのは時期尚早ではあるかも知れないが、計画のアドバイスのソースとして、ズート有効である。

オンライン旅行コンテンツとコミュニティー (グループに総合して) の有効性を評価する為に、PCW は、これ等のサイトが直面する、以下の4つの鍵となる挑戦を考察する。

- (a) access to content (and community) コンテント（とコミュニティー）へのアクセス
- (b) managing content quality コンテントの品質管理
- (c) content relevance (or personalization) コンテントの関連性（或はパーソナリゼーション）
- (d) content representation (or site usability and navigation) コンテント表現方法（或は、サイトユーザビリティとナビゲーション）

**(a) access to content (and community) コンテント（とコミュニティー）へのアクセス**

コンテントへのアクセスは、大きな挑戦ではない。全てとは言わないが、殆どのコンテントとコミュニティーサイトは、編集スタッフ、あるいは、GDSやDestination Marketing Organization (DMOs) の如くの第三者、主要新聞の旅行コラム、Fodor's と Frommers の如くの良く知られた消費者ガイドの、ホテルとデスティネーションの総合的なコンテントを提供している。サイトのビジターからのコンテントを提供して貰う為に、幾つかのサイトは、アワードやインセンティブを設けている。例えば IgoUgo は、航空券やその他の商品の購入に使える“Go Points”をオファーしている。Go Points は、編集スタッフが要求する、一定の品質を満たしたコンテントにのみに与えられる。インセンティブは、勿論効果的ではあるが、量的拡大に寄与している様で、必ずしも品質に貢献している訳ではない（少しは貢献しているが）。

オンライン旅行コンテントとコミュニティーサイトは、バケーションの計画には関係ない、唯このサイトが好きの人達の、サイト訪問によって活性化されている面もある。また、他のユーザーオリエンテッドなサイトと同様、レビューの提供者は、他人を助けたいと言うモチベーションにより、動かされている。

**(b) managing content quality コンテントの品質管理**

コンテント集めは、比較的容易であるが、ユーザーが提供するコンテントの品質管理は、骨の折れる厄介な仕事だ。プロの編集スタッフによる、ユーザー提供コンテント管理が重要な役割を果たす事になるが、しかし、忘れてはいけない事は、編集スタッフが、最悪のレビューを振るい落とすと言っても、プロでもない有益なレビューの書き方も知らない人達が、コンテントの提供者であると言う事である。例えば、ホテルのレビューの場合、ベッドだとか部屋の装飾のマイナーな細部だとか、ショッピングやアトラクションに近い等の場所に関するコメントを、肝心の、このホテルがチョイスに足るホテルであるかには触れずに、1 から 2 の短文で提供して来る場合が少なくない。プロが書けない様な素直なハッキリしたレビューが期待される所であるが、かといって、同一ホテルに対しても千差万別な意見があり、コンテント管理を難しくしている。



コンテンツとコミュニティー サイトに不足しているその他のエリアは、ユーザーがより深掘り検索した場合（特定のデスティネーションでのアクティビティー等）のコンテンツである。 全般的に言って、これ等の挑戦にも拘らず、オンライン コンテンツとコミュニティー サイトは、殆ど品質の高い情報を提供している。 しかしながら、品質は、重要な評価基準である関連性（relevance）によって初めて評価されるものである。

### **(c) content relevance (or personalization)**

#### **コンテンツの関連性（或はパーソナリゼーション）**

関連性（relevance）は、オンライン コンテンツとコミュニティー サイトが直面する、最も難しい挑戦の一つである。 高い品質であっても、特定のテストやバリューや好みにマッチしなければ、意味をなさない事になってしまう、と言う意味で、関連性は極めて重要である。 確立されたサイトは、関連性を増す為に、各種の方法を採用している。 TripAdvisor は、余り知られていない機能（TripWatch 以外の）を、IgoUgo は、バーティカル検索（専門検索）エンジンと関連づけた総合的ユーザー プロファイルを、関連性を向上させる為に利用している。 不幸にも、バーティカル検索エンジンが提供する関連性は、おかしな事に、予算の許容範囲を含まないプロフィール セッティングにより、限定的なものとなってしまっている。 TripAdvisor と IgoUgo は、大都市に関する十分なコンテンツを提供するが、どちらも、深掘りした検索（ボストンでカヤッキングとか、バーモントで紅葉見物）のコンテンツを有していない。 それが、曖昧な検索でも限定検索（narrow search）でもないにも拘らず、である。

この世界に於ける、最近の、二つの最も興味あるアイデアは、世代別プロフィールの使用と、友人・家族などの信頼置ける関係の利用である。 TravelPost と TripConnect の振興 2 社は、関連性を、彼等の戦略のキー コンポーネントに位置づけている。 TravelPost は、デモグラフィック（demographic）と、年齢・ロケーション・予算許容範囲等のその他のユーザー プロファイル特性に基づいた、レビューやコンテンツの検索を可能にしている。 TripConnect は、より信頼が置けるであろうレビューやコンテンツにアクセスする為に、ユーザーに、友人や家族を（Friendster.com や LinkedIn.com によって有名になった、インターネット ベースのソーシャル ネットワーキング経由で）利用させる事を可能にしている。 TravelPost も TripConnect も、このキー イssueに焦点を当てて、ユニークなアプローチを試みているが、ここで論じている基本的な問題全てには、十分に対応するには至っていない。

#### (d) content representation (or site usability and navigation)

##### コンテンツの表現方法（或はサイト ユーザビリティとナビゲーション）

コンテンツの表現方法と関連性は、丁度、関連性と品質の相互関係に似ている。コンテンツは、見つけられてこそ、しかも直ぐに見つけられてこそ、関連性を有するものとなる事が出来る。従って、コンテンツの表現方法（或はサイト ユーザビリティとナビゲーション）は、オンライン コンテンツとコミュニティーが直面する、もう一つの重要な挑戦である。これ等のサイトは、膨大な情報を所有し、その中から、ユーザーにとって重要な関連する情報を、可能な限り素早く提供しなければならない。しかし、関連する情報は多過ぎて、特に多くのレビューが特定ホテルやデスティネーションに集中して増加している時は、選択するのは非常に困難な仕事になる。この様に見て来ると、有り余るコンテンツが、如何にユーザー エクスペリエンスに対して有害になってしまうかが分かるだろう。だから、関連性と表現方法が密接に相互関連して来る。出来れば、散乱している物の中に切り込む手段として、余り関連しないコンテンツを除去する方法（即ち、プロフィール、リコメンデーション エンジン等）を見つけ出す事が期待されている。この挑戦に取り組んでいる一つの興味深いイノベーションが（未だ完全に開発された訳ではないが）、DIY (do-it-yourself) モードを助ける機能を提供すると同時に、オフラインの旅行エージェントのヘルプを呼び出す事が出来る、IgoUgo の Find A Travel Expert である。

もう一つの主要な挑戦で、まだ誰も全く適切に対処出来ていない問題が、より本格的な旅行計画と購入エクスペリエンス (purchase experience) に対するコンテンツ提供である。これ等のサイトの最大の欠点は、殆どが購入エクスペリエンスとは関係せずに、コンテンツを、デスティネーション・ホテル・アクティビティー・アトラクション別に、夫々をバラバラに提供している事である。オンライン コンテンツとコミュニティー サイトは、計画から購入エクスペリエンスまで全てに亘って、(多分、仮の旅程を作り上げる事などによって) 輸送手段・ホテル・レストラン・アクティビティーズ・アトラクションを接続しないし統合し、ユーザーと共に歩んで行く様に、プロセスを追ってサイトを組み立てる必要がある。

もう一度、オンライン コンテンツとコミュニティー サイトが、幾つかのバリューを作り上げている事と、その大きな潜在性を有している事を、認識する事が重要である。成長（と M&A 活動）の实在は、ユーザーと広告主に、現実にバリューを提供している事を示している。疑いもなく、インターネットに慣熟したユーザーは、一つ若しくは幾つかの、これ等のサイトを訪れて、バケーションの効果的な計画作りを始める事が出来るだろう。

しかしながら、多くの一般的なユーザー（これが本流）や、インターネットに余り精通していないユーザー達を引き込む為には、サイトは、一度ステップバックして、自分達のサイトを、本格的旅行計画や購入エクスペリエンスに対して、どの様に対応させるかについて、より真剣に考えて見る必要がある。そして、このタスクフローに従って、自分自身を組み立てて見る必要がある。多くのサイトが努力している様に、より多くの統合が、より多くのバリューを生み出す事になる。コンテンツとコミュニティー サイトが、独立したソースである事の認識は重要であるが、総合的な旅行計画と購入エクスペリエンス実現の為には、その様な独立志向を捨て去る事も重要である。

このニーズを認識しているプレイヤーが、Yahoo!や Expedia を含んで、少なからず存在すると言う事は、興味深い事である。Yahoo! は、最近、旅行コンテンツとコミュニティー ケーパビリティーを、旅行計画のケーパビリティーと合同させた、Trip Planner のβ版をリリースしている。そこでは、ユーザーは、旅程の詳細を作り出す事が出来、友人や家族と、それをシェアする事が出来る。Expedia は、かなり前から、チケット購入やアクティビティーを含んだ、パッケージの（かなり）全体の計画と購入を支援している。Expedia (Expedia.com と TripAdvisor の親会社) や Yahoo! (FareChase を含んで)、それに Sabre や Cendant が、より総合的なエクスペリエンスを提供する為に、彼等の旅行と情報のアセットをどの様に統合して行くかは、興味をそそられる所である。間もなくして、旅行計画と旅行購入のコンバージェンスの、その他のタイプが現れて来るだろう。この動きから、目を反らす事は出来ない。 ■

Content Site	Parent Company	Founded/Acquired
TripAdvisor.com	Expedia Inc.	2000/2004
IgoUgo.com	Sabre	2000/2005
Away.com	Cendant	1998/2005
TripConnect.com	Privately held	2005
TravelPost.com	Privately held	2005
Travel.Yahoo.com	Yahoo!	1994

### 3. Asia Pacific Airlines Are Bullish About The Web

#### アジア太平洋地域 航空会社のオンライン戦略

##### EXECUTIVE SUMMARY

アジア太平洋地域の航空会社達は、オンライン化について、楽観的な見通しを持っている。この地域のフラッグ キャリア達は、2005 年のオンライン化率を 16%と推定している。そして、2010 年には、それが 42%に拡大すると予測している。西欧の航空会社とは異なり、アジア太平洋地域の航空会社は、向こう 5 年間のオンライン販売の大部分は、旅行社経由販売となるだろうと言っている。彼等のサイトでは、現在、基本的機能の開発が進んでおり、2006 年には、そのエンハンスが始まるだろう。サイトは、決して劣っている訳ではないが、アジア太平洋地域の航空会社には、如何にサイト管理して行くか、特に、旅客販売全体にオンライン販売をどの様に関連づけて行くかについて、改善の余地がある。これら全ての話は、バックエンドの予約やインフラ システムの統合、Web サイト デザイン、CRM を支援する IT ベンダーにとっては、販売機会を提供してくれる、グッド ニュースである。

##### ASIA PACIFIC CARRIERS EXPECT THE WEB TO GENERATE MORE THAN 40% OF SALES BY 2010

アジア太平洋地域の航空会社は、2010 年迄に、オンライン化率 40%以上を達成するだろう。北米と欧州の航空会社の、Web サイトの役割とそのインパクトについては、多くがレポートされているが、世界で最も重要な航空市場の一つであるアジア太平洋地区の状況については、余り知られていない。Forrester は、この地域の、旅客販売 280 億ドル (3 兆 200 億円) 以上を生み出しているフラッグ キャリア 6 社の Web サイトを調査した。6 社は、次の通りコメントしている：

##### ◆ Web bookings to nearly triple in five years.

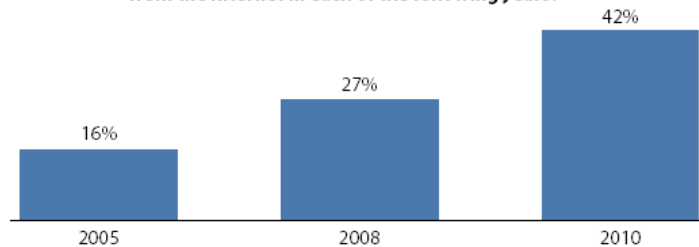
##### 5 年間で、オンライン予約は、略 3 倍に拡大する

Association of Asia Pacific Airlines は、加盟航空会社が、2005 年に、650 億ドル (7 兆 1,600 億円) を売り上げると推定している。そしてオンライン化率は、15.7% (102 億ドル ≒ 1 兆 1,220 億円) になるだろう、と予測している。ANA のサイトは、既に 2004 年に、オンライン化率 22%を達成している。(注) 北米や欧州の航空会社と同様に、この地域の航空会社の幹部は、オンライン販売の潜在力に高い期待を示しており、2010 年には、彼等の 42% の収入が、オンライン販売となると予測している。(see Figure 1)

(注)ANA 2004 年次報告書によると、旅客収入 8,217 億円の内、Web サイト販売は 1,800 億円となっている。

Figure 1 Asia Pacific Airlines Expect Web Sales To Nearly Triple In The Next Five Years

“Approximately how much of your airline’s passenger ticket revenues will be generated from the Internet in each of the following years?”



Base: six Asia Pacific airlines

Source: Forrester Research, Inc.

◆ **Third-party sites to lead online sales.**

**第三者サイトがオンライン販売を牽引**

アジア太平洋地域の航空会社は、2005年のオンライン販売の40%強が、自社サイト経由販売と推定している。北米や欧州の航空会社とは異なり、次の5年間で、自社サイト販売比率は、横這いか若干低下すると、彼等は見ている。(2008年45%、2010年41%)

実際、調査した6社の内の4社が、2006年に、オンライン旅行社販売を拡大させると言っている。この事は、オンライン販売に対してさえも、この地域の旅行社の力が強い事を示している。旅行社の力が強い為に、この地域の航空会社は、自分達のリテール価格よりも安いネット運賃を旅行社に差し出している。そして、彼等は、アジア太平洋地域の消費者のオンライン購入が拡大するのに合わせて、旅行社のオンライン販売の拡大を期待している。この傾向は、『国際線や複雑な旅程では、オンライン旅行社使用がより好ましい』としているForresterのConsumer Technographicsの調査結果と合致する。

**Asia Pacific Airlines Operate Fairly Robust Sites – Across Multiple Countries**

**アジア太平洋地域の航空会社は、複数国に跨がってかなり強固なサイトを運営する**

調査した6社の内3社が、自国以外の国でサイトを運営している。1社が外国3ヶ国で、2社が10ヶ国以上で、サイトを運営している。これ等のサイトのケーパビリティは、自国サイトのそれと共通で、2社が全ての機能を提供し、1社は、半分の機能の提供に止まっている。マルチ言語の使用については、1社が1カ国語のみにより、3社が4カ国語以上の言語を使用している。更に：

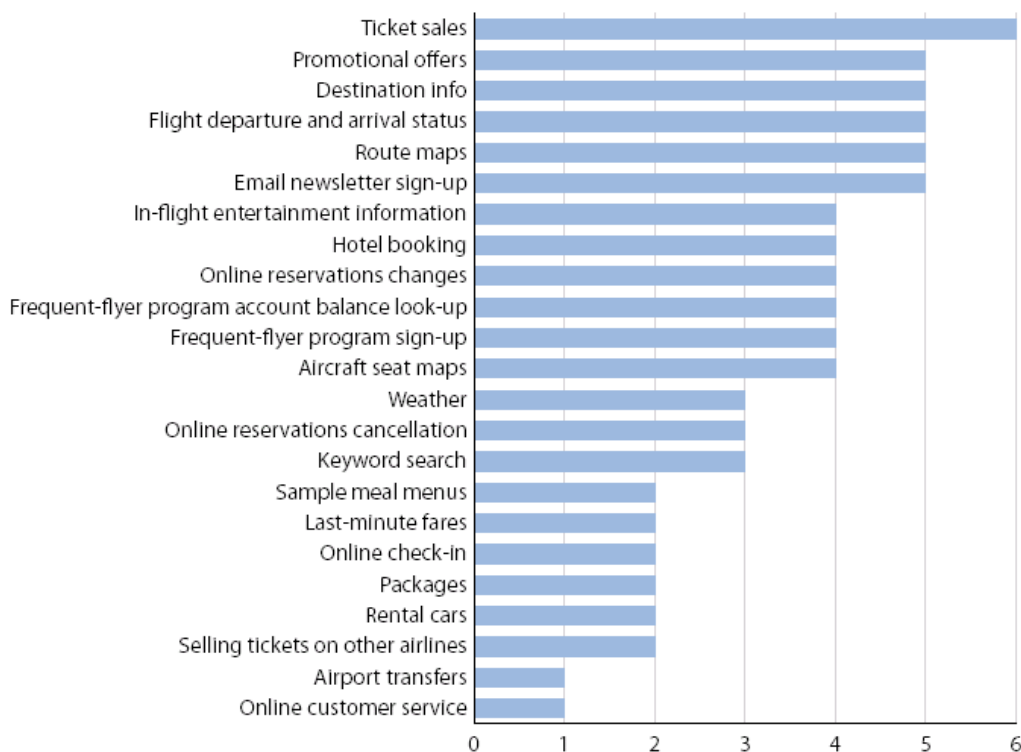
◆ **Offer extensive electronic ticketing. 広範囲なe-チケットングを提供**

6社全てが、紙の航空券と電子航空券の両方を提供している。この地域の旅客は、明らかにe-チケットを好んでいる。オンライン販売の85%は、電子航空券となっている。勿論、航空会社は、e-チケットングを普及させる為に、オンライン予約顧客の紙の航空券利用を困難にしている。2社しか、オンライン予約顧客に、市内及び空港チケット オフィスでの紙の航空券の発行を許していない。

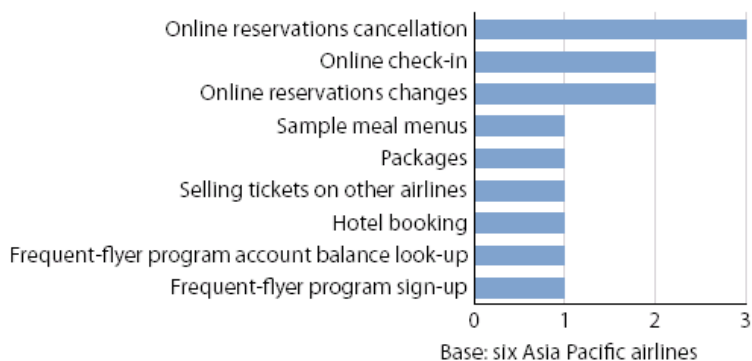
◆ **Provide essential content and functionality. 本質的なコンテンツと機能を提供**

予約に加えて、アジア太平洋地域の航空会社のサイトは、ニュースレターのサインアップ、フライト ステータス、デスティネーション情報の、基本的なコンテンツと機能を備えている。(see Figure 2-1) カレンダー ベース検索、オンライン予約変更、取消、チェックイン等の柔軟なより進んだ機能は、余り開発されていない様だ。 2006 年には、この地域の航空会社は、セルフサービス ケーパビリティを促進させるだろう。 しかし、オンライン取消機能以上の開発は、余り期待できないようだ。(see Figure 2-2)

**2-1 Features and functionality offered on six Asia Pacific airlines' Web sites**



**2-2 Asia Pacific airlines have limited Web site enhancements planned for 2006**



Source: Forrester Research, Inc.

- ◆ **Will add more accepted forms of payment.** より受け入れられている支払手段の追加クレジット カードの受付は、どのサイトでも採用されている。2006年には、デビット カードやオンライン銀行振込の新しい支払オプションが、多分検討されるだろう。

## RECOMMENDATIONS

### TO GET MORE OUT OF THE WEB, ASIA PACIFIC AIRLINES HAVE A LOT OF WORK TO DO

サイトから、より多くを得る為に、アジア太平洋地域の航空会社は、沢山の事に対処しなければならない。

アジア太平洋地域の航空会社は、オンライン販売の重要性を理解している。彼等は、短期的な問題であるサイト改善から手を付けているが、長期的なサイトのバリュー増と販売貢献の為に、以下の3つのステップを踏襲する必要がある。

- ◆ **Eliminate retail travel agencies' price advantage.**

#### 旅行社の優先価格販売制度を廃止しろ

アジア太平洋地域の航空会社と、この地域に乗り入れている域外の航空会社は、オフラインとオンライン旅行社に割引ネット運賃を提供して、彼等に不公平なアドバンテージを与えている。この地域の航空会社は、「この方法が、何時も採用されている方法だ」と言っているが、これは、DC-8 や B707 の時代の古い時代のタクティクスだ。競争が厳しくて、旅行社が重要な流通パートナーである事は理解できるが、ワザワザ安売りする事は無い。幾つかの航空会社は、旅行社の運賃と自分のリテール レートとの格差の是正を試みているが、それは、十分に達成されていない。航空会社は、個札航空券販売では、自社 Web サイトを、最低運賃保証で裏づけされた、ベストプライスを提供する場所としなければいけない。

- ◆ **Implement booking surcharge for offline booking in mature Internet markets.**

#### 成熟したオンライン市場では、オフライン予約に対するサーチャージを導入しろ

Forrester は、2004年6月に、「航空会社は、オフライン予約には手数料を徴収すべきだ」と、革新的な提言をした。米航空会社は、この手数料の導入により、今では、オンライン予約が、コストがかかるコールセンターや飛行場のチケット オフィスよりも多くを売り上げている。オンライン市場が成熟しているアジア太平洋地域諸国の航空会社も、オフライン予約手数料を導入すべきである。他の全ての面に於いてもそうであるが、米国の制度を単純に真似るのではなくて、この地域の手数料は、単純旅程の最も安いエコノミー運賃予約に対して導入されるべきである。

◆ **Better integrate their products – and related back-end systems.**

その他のプロダクトを統合し、バックエンド システムと関連づけたら良い

アジア太平洋地域の航空会社は、ホテルや飛行場トランスファーやリテールショップなどを所有している。航空会社は、これらのプロダクトを自社 Web サイトで表示しているけれども、そこでは、旅行の一部として、オンライン予約が出来ない様になっている。予約システムが異なるとか、予約システムを保有していない等の理由によるものであるが、今日の Web ベースの世界では、関連ユニットを統合したマルチ ユニット ビジネスが要求されている。例えば、TG が、航空予約と同時に BKK 飛行場のリモートトランスファーのオンライン予約を可能にさせる様に、サイト改善を試みるべきである。これは不可能な事ではない。CX は、免税品購入のオンライン予約を開始している。

**WHAT IT MEANS** その意味する所

**ASIA PACIFIC CARRIERS REPRESENT A STRONG MARKET FOR INDUSTRY IT VENDORS**

アジア太平洋地域の航空会社は、IT ベンダー業界に対して強力な市場を提供する

旅行業界に対するテクノロジー ベンダー達は、アジア太平洋地域の航空会社顧客に対して、以下の如くの対応をしなければいけない。

◆ **Support more fare types.** より多くの運賃種別をサポートしろ

この地域の航空会社は、他の地域の航空会社と同様に、CRS の制限によりオンラインでサポート出来ない、運賃種別、インターライン チケット、マルチシティ エアパス、などの多くのプロダクトを抱えている。これらのプロダクトのオンライン化は、簡単な事ではない。例えば、日本では、JAL と ANA の両社は、国内線予約専用と国際線予約専用の、二つの独立した CRS を保有している。両社は、先ず、自身の IT と流通の欠点を補うための開発計画を検討しなければならない。

この話は、旅行テクノロジー ベンダーやアドバイザーの Accenture, IBM, Sabre に対して、ビジネス チャンスを提供している。

◆ **Develop travel agency portals.** 旅行社用のポータルを開発しろ

アジア太平洋地域の航空会社は、旅行社の予約からコミッション獲得までの一貫した機能を、GDS 経由ではなくて、オンラインで処理する事を欲している。(彼等は、オンライン予約に対しても、未だコミッションを支払っている。) これを実現するためには、航空会社の財務システムと、その国の BSP と、旅行社の会計システムの統合が必要となる。航空会社のバックエンドの開発には、Lufthansa System や Mercator などの企業が、有利な立場に位置している。フロントエンドでは、世界的な eCommerce インテグレーターや、



デザイン企業の Critical Mass や Avenue A/Razorfish などが控えている。

◆ **Improve their customer insight. 顧客プロフィールを改善しろ**

アジア太平洋地域の航空会社は、CRM 戦略の強化を欲している。チャネルやポイントオブセール毎の顧客の行動や習性を追跡して、採算性分析を支援し、そして、顧客のより広いプリファレンスを知る事による収入の拡大を欲している。これらを支援するテクノロジーベンダーには、データウェアハウスベンダーの Teradata, Oracle, Sybase や、エンタープライズソリューションの Siebel, SAP 等が存在する。 ■

DTW, 11/15/2005

#### **4. Worldspan Moves Agency Help Desk Ops to Belgium, Romania**

##### **ワールドスパン ヘルプデスク外注 リストラ強力推進**

Worldspan は、旅行社に対するファーストレベルのヘルプデスクを、ベルギーとルーマニアにアウトソースした。アウトソース先の企業は、Tech Team (Southfield, Mich.) で、これにより、Worldspan は数百万ドルのコスト削減を可能にする。アウトソースは昨年より開始されている。(今まで PR 発表はされなかった。) これにより閉鎖される米国内リジョナル コールセンターは 23 に上り、1 ヶ月以内に、全ての問い合わせは、Tech Team が運営するベルギーとルーマニアのコールセンターに転送される。

Worldspan は、リストラの真っ最中で、第 3 四半期末で、従業員数は 1 年前より ▲420 人減少して 1,900 人規模となっている。

Worldspan は、カナダのサブスクリバターの運賃とショッピングテクノロジーを、メインフレームからクライアント サーバー システムに移動させている。そして、IBM メインフレームから、全ての GDS 機能を離脱させる事を検討している。

第 3 四半期のトランザクション総数は±0%で、増えても減ってもいない。その内訳は、オンライン トランザクションは+8%の 27 百万、伝統的旅行社のトランザクションは▲5%の 23.4 百万であった。

トランザクションの詳細は下表の通りである。

単位：百万		第3四半期			2005年1月～		
		2005	2004	差異	2005	2004	差異
合計		50.4	50.5	±0%	160.2	157.9	+1%
地域	北米	40.5	40.4	±0%	127.1	125.1	+2%
	その他	9.9	10.1	-2%	33.1	32.8	+1%
OFF/ON	OFF	23.4	24.5	-4%	76.1	79.7	-5%
	ON	27.0	26.0	+4%	84.1	78.2	+8%
Air/Non-Air	Air	45.0	45.1	±0%	144.5	142.7	+1%
	Non-Air	5.4	5.4	±0%	15.7	15.2	+3%

第3四半期決算では、収入は、+2.5%の\$239.7m（270億円）、利益は、+84%の\$18.1m（20億円）であった。利益の大幅増加は、営業利益の増加（+41%、\$35.0m）に加えて、2月に実施した債務再編により利払いが▲56%減少して、\$15.8m（18億円）に減少した事によるものである。

Worldspan は、Orbitz と賠償総額 \$50m（55億円）に上る契約不履行訴訟を展開中。敗訴すれば、Worldspan 収入の9%のOrbitz ビジネスが、多分、Galileo に取られる事になる。

（Orbitz も Galileo も、Cendant の子会社） → 情報 187（平成 17 年 9 月 30 日）「オービッツとワールドスパン 訴訟合戦」参照。

AirTran は、11 月 12 日から、Worldspan を捨てて、Orbitz を選択した。Orbitz 経由の AirTran 予約は、Orbitz Supplier Link 経由となるのか、姉妹会社の Galileo 経由になるのか、その他の方法によるものなのかについては、Orbitz と Worldspan 間の訴訟問題の為か、明らかにされていない。

DL と NW からの収入は、それぞれ 29%と 30%と、Worldspan 収入の過半を占めている。Worldspan は、今まで破綻した航空会社から、収入未払い金を取り漏れた事は無いと言っている。

Sabre と Cendant の欧州オンライン旅行社の買収 (lastminute.com と eBookers) と、欧州 Expedia の Worldspan 離れにより、Worldspan の欧州収入は、今後、確実に減少が予想されている。Expedia は、米国内予約についても Sabre に移行すると表明しているが、移行開始時期は明らかにされていない。 ■

## 5. Yahoo Exec Reveals Plans Bringing FareChase To Forefront

### ヤフー、フェアチェースを前面に展開

Yahoo は、11 月 14 日、FareChase の比較ショッピング エンジンを、同社の旅行オフアリングの中心に据える事を決定した。 具体的には、Yahoo のホームページに FareChase のタブを新設した。(FareChase は、Yahoo Travel Guide と Yahoo Shopping のホームページにも FareChase のボタンを置いている。)

FareChase の、 <http://travel.yahoo.com> 及び Yahoo Travel の他の全てへの統合は、Yahoo と排他的契約(注)を有している Travelocity との協議後に実施されている。(注) Travelocity は、Yahoo に、エアー・カー・ホテルの予約エンジンを排他的に供給する契約を有している。Yahoo は、何時でも、FareChase を統合する契約上の権利を有しているが、Travelocity が保有しているサプライヤーとの良好な関係を維持したい為に、Travelocity と事前協議を持ったと言っている。 Yahoo は、Travelocity との契約を継続させるつもりで、そのビジネスは、依然として増加している、と言っている。 しかし、Travelocity は、Yahoo (と AOL) 提携への依存は、徐々に低下して行くと言っている。

FareChase は、旅行の予約は実施しない。 その代わりに、ユーザーを、無料の検索結果とペイドアドを通じて、サプライヤー或いはオンライン旅行社に紹介する方法を採用している。

Yahoo のメタサーチ プレイヤーである FareChase は、11 月 14 日から、AA 航空の Web サイト AA.com のスパイダリングを開始した。

また、FareChase は、数週間前から Orbitz 及び Cendant のホテル ブランドを検索対象に入れている。 FareChase、Kayak、SideStep、Mobissimo などの全てのメタサーチ エンジンが、インベントリーへのアクセスを競っているが、Travelocity や Expedia は、彼等のアクセスを拒んでいる。

AA は、FareChase 以外に、Kayak、Sidestep、Mobissimo のメタサーチ エンジンとマーケティング契約を結んでいる。 Sidestep と Mobissimo とは、XML フィードを使用したダイレクトコネクト経由で、AA.com にアクセスする。 Yahoo (FareChase) も、AA が望むのであれば、ダイレクトコネクトによるアクセスを開始すると言っている。

FareChase は、検索結果をバイアス無しで表示しなければならない。 FareChase は、検索結果の AA 便が、AA.com で予約されても、AA からは収入が得られない。 その代わりに、FareChase 画面上の AA 広告を、消費者がクリックして予約した場合は、コンペンセーションが得られる仕組みが採用されている。 この仕組みは、Yahoo に数 10 億ドル（数千億円）のビジネスをもたらしている“無料検索とペイドアドの組み合わせ”のモデルと軌を一にしている。

FareChase は、航空の検索結果を短縮する新機能（collapsed itinerary feature=特許出願中）を開発した。 この機能は、航空会社毎の回答を、5 社の最初の 5 旅程に絞り込む事で、5 ページもの長さになっていた検索結果を 1 ページに表示する事に成功している。 ■

## 6. その他のニュース

### 旅行流通 TD

#### （1）米旅行業界協会 2005 年は繁栄年、しかし 2006 年は心配年と予想

Travel Industry Association の最新調査によると、2005 年の上半期の米国内旅行は、前年比 +6%増加した。 海外からのインバウンド旅客も増加したが、2000 年のレベルまでは復帰していない。 同協会は、2005 年の米国に於ける旅行消費額が、前年を+8%増加して、\$645bn（71 兆億円）に上ると推定している。 テロ爆弾や自然災害の多発があったにも拘わらず、旅行業界の全てのセクターが需要増に恵まれて、2005 年は良い年となるだろう、と TIA が言っている。

これに反して、2006 年の需要予測については、“弱気”が業界を支配している様だ。

原油の高騰が、ガソリン価格をガロン 2.50 ドルと+40%上昇させている。 マイカーによる遠出の旅行は、影響を受けるだろう。

アナリスト達は、最近では、旅行需要の動向が、今までの GDP 成長率や、ダウ平均、失業率、消費性向などの経済指標に相関しなくなっている、と言っている。 経済指標よりも、セキュリティーや社会への不信感などの国民感情のシフトに、旅行需要が影響される、と言うのだ。 為替、米国のイメージ、ビザやパスポートのハッスル、戦争、SARS やインフルエンザ、自然災害が、旅行の意思決定に大きな影響を及ぼしている。

2006 年の需要を占う、多くの消費者の旅行意欲を示すインデックスが低下している。 TIA の Travel Sentiment Index などは、第 3 四半期に、2001 年後半のレベルまで急落している。 また、コストの上昇が、この調査の“affordability index”を▲25%低下させている。

セクター毎の状況は、下表の通りである。(DTW, 11/15/2005)

航空会社	2005年推定 国内+7.3%、国際+15.6%。 9-11以前のレベルに復帰。 燃料の高騰により、2005年に欠損▲100億ドル(1.1兆円)が予定されている。 2001-2004年に、▲320億ドル(3兆5,200億円)の欠損を計上。
ホテル	2005年 3.5%需要増。 供給増僅か→オキュパンシー向上、9-11レベルに復帰 ルームレート+5%。 2006年に、更に+5%の上昇が見込まれている。
クルーズ	2005年 +5.5%の船客増が期待されている。(北米客+9.4%) 2005年のクルーズ需要は、1,100万人と見込まれている。
テーマパーク	2004年入場者 328百万人(前年比+2%)。 2005年+2%、収入+5%。 業界、今後数年間年+1.8%増期待。 アナリスト、入場者数減少を予測。
ギャンブル	2003年カジノ訪問者数 5,410万人。 2004年消費額 289億ドル(前年比+7%)。 2005年9月ガルフ湾岸ハリケーン災害で影響を受ける。 復興まで時間が必要。
ツアーオペ	ツアーの性質が大幅に変更されている。 物見遊山的な、お決まりのツアー がなくなり、よりダイナミックな実体験を求めるツアーが造成されている。 半分以上のツアーがカスタマイズされている。 2003年カスタム率は49%。

## (2) トラベルスフェア (英) 売却へ

45歳以上の人達に海外旅行を直販している Travelsphere (英) が、身売り先を探している。売却価格は、約 2 億ポンド (400 億円) と見積もられており、Saga, Kuoni, First Choice, Holidaybreak などのツアーオペレーターが、潜在的バイヤーと見られている。

Travelsphere は、1977年に設立された、中国・米国・豪州・ネパール向けのエコノミーなホリデー ツアー (coach holidays) の英国最大のプロバイダー。 資本構成は、Mike Edwards, Richard Mackay, 故 Bruce Wake の家族の創立者 (約 50%) とプライベート エクイティ企業 Hg Capital (40%) とマネジメント (10%) が保有している。

この売却には、よりハイエンドな熟年層向けホリデー ツアーの Page & Moy が含まれている。(FT.com, 11/20/2005)

## (3) センダン アメリカン航空法人サイトに予約エンジン提供

Cendant は、AA 航空の法人予約ソリューション CorporateAAcess.com に、予約エンジンを提供する。 現在新エンジンのテスト中で、来年の上半期中に、現在の Navitaire エンジンと交換する。 新エンジンは、ネゴ運賃の取扱も可能となる他、他社の公示運賃販売、ならびに、ホテル、レンタカーの予約が可能となる。 Cendant は、先月、UA 航空の法人ポータルにも、Orbitz テクノロジーを使用したエンジンを提供している。(DTW, 11/23/2005)

## 空 運

### (1) ライアン航空 独ハーン空港に投資

欧州の LCC 最大手 Ryanair は、欧州大陸内最重要基地である独 Frankfurt-Hahn 空港の運営規模を、2012 年までに 3 倍に拡大する。そして、同空港の新旅客ターミナル建設に 1,250 万ユーロ (17 億円) を出資する。Ryanair が空港に投資するのは、これが初めてのケースとなる。Ryanair は、元米軍戦闘機基地の Hahn 空港 (FRA 空港から西 60 マイル) に駐機する B737-800 (189 席) の機数を、現在の 6 機から、2012 年までに 18 機に増機 (毎年 +2 機) する。Hahn 発着路線は、27 路線から 50 路線に拡大され、2005 年の 3 百万人から、2012 年に 8 百万人の旅客数を摘み取ることを目標としている。Ryanair は、どの競争相手よりも多い、欧州 7 ヶ国に 15 の基地を所有している。今月には、Cork (アイルランド) 基地を開設し、来年 3 月には、Nottingham East Midland を追加する。これにより英国内の基地は、Luton, Glasgow, Prestwick, Liverpool を含んで 5 基地となる。アイルランド内では、Dublin と Shannon を含んで 3 基地となる。同社の現在のフリートは、B737-800 (107 機)。更に 127 機が、次の 7 年間にデリバリーされる。(FT.com, 11/14/2005)

### (2) 英国航空 インド線を拡充

BA が、今年初めに合意された英印航空協定の自由化を受けて、LHR=インド間の便数を急拡大させている。2 週間前に開設したインド最大 IT 都市 Bangalore 線 (週 5 便) を含めて、インド 5 都市に乗り入れた。そして、更に Hyderabad と Kochi への乗入れが検討されている。便数は、2004 年 10 月の週 19 便から 35 便に増便、来年の夏には、New Delhi 線の毎日 2 便化により合計週 42 便に拡大される。BA は、長距離機材の購入が遅れているため、インド線増強の引当機材は、サウジアラビアの Riyadh 線の運休と機材稼働の向上により捻出する。CEO Walsh は、2008 年以降に導入される次期長距離機材の選定は、現在検討中としながらも、スーパージャンボ A380 型機は、既存の機種への代替機にはなり得ず、購入したとしても、ニッチの別編成フリートとなる事を示唆している。B787 型機、A350 型機、B777 型機に加えて、B747 アドバンス B747-8 型機 (ストレッチ機) の購入も検討されていると言う。現在の BA の平均機齢は 9.7 年。

英印路線は、今年の 75 万人から、2006 年には 100 万人に拡大すると予測されている。BA と AI 以外に、英側は、Virgin Atlantic と BMI British Midland、インド側は、Jet Airways と AIR Sahara がこの路線に乗り入れている。BA は、Air Sahara と、コードシェアやスケジューリング調整などに関するコマーシャル アライアンスを結ぶ。インド路線は、BA にとって、米国線に次ぐ 2 番目に大きな路線となっている。(FT.com, 11/14/2005)

### (3) 英国航空、ビジネスクラスのアップグレードに 1 億ポンド投資

BA が、6 年前の 2000 年に、他社に先駆けて、ビジネスクラスに導入したフルフラット座

席を、1億ポンド（200億円）以上かけて、次世代のフルフラット座席に交換する。座席メーカーには、Britax International（英）のContour座席製造部門（現在のBA座席メーカー）が斥けられて、B/E Aerospace（米）が選ばれた。実際の座席の製造は、北アイルランドのKikeel, County Down工場で作られる。長距離機材115機全機のビジネスクラス（Club World）の座席（5,400席）が交換されるまでには、来年中頃から数年間がかかる予定。BAは、座席の交換と同時に、機内エンターテイメントシステムをアップグレードする。エンタメシステムメーカーにはRockwell Collins（米）が選定された。BAのClub Worldは、Virgin Atlantic, AF, LH, SQ, QF, Emiratesなどの競争力あるビジネスクラス新座席に押され気味で、特に主力路線の大西洋線で、Virginにシェアを奪われ始めている。最近では、全席ビジネスクラスのEos航空がLON（Stansted）=JFK間に就航している。Eosの1座席当たりの占有床面積は21sq ft（3-by-7-foot）、Virginは16sq ftで、両社は、BAの15sq ftよりも広いスペースを確保している。（FT.com, 11/14/2005）

#### （4）独DBAがB737型機を40機発注

独DBA（元BAの西独オペレーション部門）が、B737-700/800型機を40機発注した。導入は、2008年～2010年。購入価格等の契約内容の委細は、発表されていない。カタログ価格では、B737型機は1機\$54m（60億円）。現在のDBAフリートは、29機の賃借B737型機によって構成されている。40機が導入されると、DBAは、LHを追い抜いて、独国内線の最大キャリアに進出する。（YAHOO NEWS, 11/14/2005）

#### （5）インド国営2社の合併計画、合併時期は上場後

インド政府は、Air Indiaのボーイング機68機の購入を、正式に認可した。これは、サポートサービス費込みで、総額80億（9,000億円）（リストプライス）の商談と言われている。

インド航空政策の焦点は、機材更新（決定までに政府レベルで9年間議論されている）から、国営2社Air India（国際線）とIndian Airlines（国内線）の合併話に移る。

インドの航空需要は、国の規制緩和を受けて急増している。今年、国内線需要は+24.5%、国際線は、昨年の+18%増に続いて、+15%～+18%成長すると見積もられている。国営2社を合併させて、成長するインド航空輸送の一層の発展と、需要への対応強化が求められている。2社合併計画は、1987年頃から政府で議論が開始されている。その6年後に、両社間で、ガルフ線の重複路線解消と、FFPロイヤルティークラブ統合が実施されている。早期に合併を実現させて、インドに、SQの如くの競争力有る航空会社の設立が必要と言う声が高まっている。Indian Airlinesは、既にエアバス機43機を発注しており、Air Indiaの68機と合わせると、111機の新造機を保有する合併航空会社が誕生する事になる。これは、成長著しいインド民営航空のJet Airwaysの新規導入機81機を上回る。合併時期は、皆目予想がつかないのが実態だ。その前に、Air Indiaの上場、多分10%～15%の民

営化が、早ければ来年にも予定されている。既に、上場幹事会社に DSP Merrill Lynch が指名されている。(FT.com, 11/15/2005)

#### (6) デルタ航空 パイロット組合との労働協約破棄の承認を求める

DL 航空は、11月16日、パイロット組合との労働協約を、Chapter-11の規定に基づき一方的破棄するための破産裁判所の承認を申請した。DLは、▲\$325m (360億円、含む▲19%ペイカット)の労務費削減を求めてパイロット組合(ALPA)と交渉を行って来たが、組合の歩み寄りが見られないため、労働協約の一方的破棄の承認を破裁に要求した。組合は、労働協約破棄が認められた場合は、ストに訴えると表明している。航空労使問題のエキスパートは、「燃油費がバレル50ドル以下に下がった場合、航空会社は、労務費削減なしに利益計上が出来るだろう」、「年間10億ドル譲歩をして、これから2年間も業界が20億ドルの利益を計上するなんて、とんでもないと組合は考えているのだろう」と言っている。

現在のDLパイロットの平均給与は年間169,393ドル(1,870万円)。DLパイロット組合は、昨年、▲10億ドル(1,100億円、含む▲32.5%ペイカット)の譲歩を既に行っている。

Chapter-11企業がストを構えるのは前例の無い出来事。航空会社のストの場合は、公共交通手段維持の観点から、その実施が、National Railways Actにより細かく規制される。DLのストが実施される迄には、究極的には大統領の介入を含む多くのスト実施を阻むプロシージャーを踏まなければならない。破産裁判所の判事は、労使双方に対して、30日間のクーリングオフ期間を与え、更に当事者間に於ける合意を目指すことを要請すると見られる。

CNN/Money マガジンの人気投票で、全米トップ10の最も住みたい街に選ばれた田園都市 Peachtree City (乗用車の代わりに9,000台のゴルフカートが走っている)に異変が起きている。人口36,000人の40%は、Atlanta Hartsfield-Jackson 空港で働くDL社員とパイロットの家族達だ。DLのパイロット達が、この街の平均世帯収入を、全米平均の2倍以上の97,000ドル(1,100万円)に引き上げている。そのパイロットの給与が大幅に減らされつつあるのだから、街の経済が失速しかねないのだ。DLの社員の家族達が、支出を控え始め、街の店やレストランが収入減少を来たしていると言うのだ。街で、唯一流行っているのが、職業紹介屋だ。DLの社員の奥さんが、共稼ぎの職を探し始めているらしい。(FT.com, 11/15/2005)

#### (7) ボーイング ストレッチ 747 開発へ

ボーイングは、エアバスのスーパージャンボ A380 型機に対抗して、B747-400 型機 (416 席) を 3.6 メートル胴体延長させた B747-8 型機 (450 席) を開発する。A380 に比して座席当りで▲6%、トリップ当りで▲22%、それぞれコストが低下する、とボーイングは語っている。B747-8 型機は、当初は貨物機として開発される。ラウンチング キャリアには、ルクセンブルグの Cargolux (10 機確定+10 機オプション) と日本貨物航空 (8



機確定+6機オプション)の2社が存在する。旅客機を発注した航空会社は、今の所存在しない。(FT.com, 11/15/2005)

#### (8) ギリシャ政府 オリンピック航空の民営化 白紙還元

ギリシャ政府は、Olympic Airlines の民営化を白紙に戻す。これは、EU が、「ギリ政府の今迄の OA に対する政府補助 (7 億ユーロ≒920 億円) は、欧州連合競争法に照らして違法である」と判定した (9 月 14 日) 後に決定されている。

EU 判定以前に、OA は、ギリシャの投資会社 Olympic Investors と、そのパートナー York Capital Corp (米) のコンソーシアムに売却される事が計画されていたが、今回のギリ政府の決定に伴い、この計画はご破算になる。この計画の売却先コンソーシアムが、どのような経緯で選ばれたのかは、謎に包まれている。

ギリ政府は、OA を、6,000 人の従業員を半減させ、フリートを現行の 40 機から 25 機~30 機に減機させて、来年 4 月に、新会社に生まれ変わらせる予定。(YAHOO NEWS, 11/15/2006)

#### (9) 英国の 19 歳の青年が、航空会社を設立

19 歳の英国青年 Martin Halstead が、Southampton = Isle of Man 路線を運航する航空会社 Alpha One Airways を設立した。15 歳でシミュレーターのコンピューターソフトを販売し、18 歳でパイロット



ライセンスを取得、19 歳で航空会社を設立してしまった。新会社の設立資金は、コンピューターソフト販売で得た資金と、彼が母親と住む自宅を抵当に入れた借入金と、パイロットライセンス教習所で知り合ったドバイのビジネスマン Mohammed Mopinuddin からの 44 万ドル出資を原資にしている。使用機材は、19 席のターボプロップ機 1 機で、11 月 21 日から運航を開始する。マン島では、およそ 1 ヶ月前に、EuroManx という航空会社が倒産している。(USA TODAY, 11/15/2005)

#### (10) バージンブルー (豪) ▲33%減益なるも初配当実施

豪州の LCC Virgin Blue の 62.5%株主である Patrick Corporation (豪荷役会社) は、CEO を含む取締役 3 人の反対を押し切って、一株当たり 25¢ の、Virgin Blue にとって初めての配当を強行する。配当に必要な原資は、A\$262m (225 億円)。Patrick は、Toll Holdings (Patrick の豪ライバル社) から A\$4.6bn (3,950 億円) の敵対的買収を仕掛けられている。



Budget airline Virgin Blue

Toll は、配当収入によりキャッシュフローを強化したい、Patrick の保守的な誤った姿勢を批判している。 Virgin Blue の 25%を保有している Richard Branson は、取締役 3 人の反対を押し切って強行された事を強く非難し、Toll の Patrick 買収を支援する発言を行っている。 Virgin Blue の 9 月 30 日に終了する年間利益は、▲33%低下して、\$105.2m を計上している。(FT.com, 11/16/2005)

#### (11) バージニアトランティック (英) 米チャプター11 航空会社買収を検討

- ✓ Virgin Atlantic 航空 (VS) が、今月破綻した Independence Air の買収を検討している。
- ✓ Virgin Group は、2 年前に Virgin America (本社 SFO) を設立し、懸案の米国国内線 LCC 市場参入の実現を目指している。
- ✓ しかし、米航空会社に対する外資規制が存在するために、米国籍航空会社の設立を逡巡している。
- ✓ 11 月 7 日、17 ヶ月前にリジョナル航空から LCC に転進した、Washington Dulles 空港を基地とする振興航空会社の Independence Air が破綻して Chapter-11 を申請した。破綻時の資産は\$379m (420 億円)、負債は\$455m (500 億円)。
- ✓ Independence は、同社を身売りする事を決定し、買収希望者を募っている。そして、12 月 16 日迄に、最高買収価格を付けた入札者に身売りする。
- ✓ 来年上半期までに米航空会社の設立を希望している VS にとっては、この Independence 買収は、タイミングの良い好都合の話の様にも聞こえるが、この話にも、依然として、米国の外資規制の問題が付きまとう。
- ✓ 米運輸省は、2 週間前に、外資規制の運用緩和を発表しているが、法体系の変更を伴わない、規制緩和が具体的にどのような内容となるのかについては、未だ、明らかにされていない。(米 DOT の規制緩和案は、現在、1 月初旬に終了する 60 日間のパブリック コンサルテーション中。)
- ✓ この事が、VS と潜在的プライベート エクイティ パートナー達の、Independence 買収可否の判断を難しくしている。

(The INDEPENDENT 電子版, 11/16/2005)

#### (12) ユーピーエス航空 パイロット組合スト

UPS のパイロット組合 (2,500 人) は、18 ヶ月間続いた政府調停機関による労働協約締結交渉を打ち切り、早ければ、12 月 23 日にストに入る意向であると表明した。 航空輸送に従事する労働者のストは、National Railways Act により、政府調停中は、ストを打てない。 万一、ストとなれば、269 機による 1 日 1,400 万個のパッケージ輸送が、大きな影響を蒙る事になる。 世界貿易の増加を受けて、UPS は、昨年、前年を上回る 33 億ドル (3,630 億円) の利益を計上している。 組合 (Independent Pilots Association) は、この好決算を受けて、賃上を含む待遇条件の改善を要求している。 UPS は、既にパイロットには、

高い給与（平均年収 175,000 ドル≒1,930 万円）が支給されており、高騰する燃油費の支払いや機材の更新に追われていて、組合要求には応える余裕がないと主張している。そして、従業員の健康保険料の負担を、月 18 ドルから全国平均の 226 ドルに上昇させる事を要求している。

UPS のライバル会社 FedEx も、現在パイロット組合と、労働協約改定交渉中である。(FT.com, 11/17/2005)

### (13) オープンスカイへの希望

米国と欧州連合は、11 月 18 日、オープンスカイ政策を含む航空協定に暫定合意した。従来の 2 国間航空協定に代えて、欧州連合が他国と航空協定を締結するのは、これが史上初めてのケース。欧州側は、暫定合意について大筋歓迎の態度を示しているものの、双方のバランスが取れた協定とする為には、米側の米国航空会社に対する外資規制緩和の、目に見える形での実行の保証を求めている。

WAS で開催された協議では、前回協議で難航した、航空の安全性問題、セキュリティー、政府補助、競争法の諸問題の法的な統一が合意された。この協定の発効は、欧州連合 25 カ国の暫定合意内容承認後、2006 年～2007 年が予定されている。発効すれば、米国と欧州連合諸国は、今までの 2 国間航空協定の代わりに、欧州連合と米国との新航空協定により律せられる事になる。具体的には、欧州連合国の航空会社は、欧州連合域内地点の何れかからも、米国内地点への運航が認められることになる。即ち、独の LH 航空や英の VS 航空が、フランスの PAR から NYC への運航が認められる。米国の DL 航空、英国の BMI British Midland 航空は、所謂 LHR Four (BA, VS, AA, UA) に制限されていた、LHR = 米国路線への参入が許可される事になる。また、米国のエクスプレス カーゴ キャリアの FedEx や UPS は、長年希望していた、欧州域内で有償貨物を搭載して、第三国へ輸送する（若しくはその逆の）第 5 の自由の権利と、欧州連合国間の輸送の権利を獲得する。(FT.com, 11/18/2005)

### (14) ユナイテッド航空の 楽観的？再建計画

Chapter-11 離脱後 5 年間の UA 航空再建計画は、増収増益を達成して行くと言う楽観的なバラ色の将来像を描いている。イールドは上昇し、コストは管理され、従業員は少ない給与で余計に働き、営業利益は継続して増加し、次の 5 年間で、UA は、\$1.77bn (2,000 億円) の営業利益を稼ぎ出すと見積もっている。弛まない採算性向上施策でもって、収支改善を達成する、と UA の再建計画は述べている。具体的な採算性向上策には：

- ① 2006 年～2007 年の間に、B777 型機のエンジン重整備を、一連のプロセス改善によって、100 日間から、30 日間のレンジに短縮し、そこで発生する余剰となる整備員を使用して、他社のリペアーワークを受注し、来年に \$250m (275 億円) のカスタマー サービス収入を獲得する。

- ② 同様に、UA の幾つかの空港の地上社員は、航空機への搭載や取り降ろし作業や清掃、給油作業を▲30%減の作業時間でこなす、などが含まれている。

この再建計画に、アナリストの間から、以下の如くの懐疑的コメントが出ている。

- ✓ 燃料は、ガロン当たり 1.48 ドル、原油価格はバレル 50 ドルを計画の前提としているが、この想定が上方にブレる恐れ無しとしない。(現在、ガロン 1.70 ドル、バレル 57 ドル)
- ✓ 収支が好転すると、過去に経験しているように、譲歩を何回となく強いられて来た組合の、待遇改善要求が強くなる。これがコストプッシュ要因とならないのか？
- ✓ 過去の、UA 計画は、何回となく、計画どおりの目標達成に失敗している。(UA 計画には裏切られ続けている。) Chapter-11 離脱にも、政府補償融資の取得失敗や SARS の影響を受けたとは言え、3 年間の長い期間を要している。
- ✓ これ以上の採算性向上施策が、何処まで達成出来るか？が疑問。
- ✓ イールドの向上は、LCC との競争を考えると、簡単には達成されない。特にメジャーが米国内線供給を減少させ、LCC が益々路線拡張して来るので、対 LCC の競争は、今よりも激しさを増すと考えられる。
- ✓ 堅調な旅客需要増が、何処まで継続するかは、誰も見通せない。

S&P のアナリストは、「緩やかな採算向上の傾向が予想されるが、大きな負債を抱えている事を勘案すると、リスクも少なからず抱えている」と総括している。



United Airlines, in predicting its prospects after bankruptcy protection, is counting on increased productivity from the same number of workers. (NYTIMES.COM, 11/18/2005)

### (15) 中国 次世代 B737 型機 180 機発注

中国の政府航空機購入部門である China Aviation Supplies Import and Export Group は、中国航空会社 8 社用の B737-700/800 型機を 180 機発注する。この契約は、11 月 20 日、ブッシュ大統領の中国訪問時に締結された。これには、米国が中国に求めている貿易黒字の解消に対応する、中国のシタタカな政治的演出が見て取れる。

180 機の内、今回、中国が確定発注した機数は、2006 年～2008 年の間にデリバリーされ

る 70 機で、カタログ プライスによる商談総額は 40 億<sup>ドル</sup> (4,400 億円) に上る。 残る 80 機については、2008 年以降に契約される予定。

70 機の B737 型機は、中国国際、中国南方、中国東方、上海、アモイ、山東、海南、深川の 8 航空会社用機材。 中国は、1 月にも、新長距離中型機ドリームライナー B787 型機 60 機 (72 億<sup>ドル</sup> ≒ 8,000 億円) を発注したばかり。 ボーイングとエアバスの、中国への航空機販売競争が熾烈さを増している。 現在、中国市場に於ける両社のシェアは、ボーイングが 62%、エアバスが 28% を押さえていると言われている。 なお、10 月末時点の、ボーイングとエアバスの発注獲得競争では、ボーイングの 674 機 (58%) に比して、エアバス 494 機 (42%) となっている。

中国の CAAC によれば、中国の飛行場は、2004 年に、前年を +38.8% 上回る 2 億 4 千万人の旅客と、550 万トンの貨物 (+22.3%) をハンドリングしている。 CAAC は、2010 年には、5 億人の旅客需要と、1,000 万トン以上の貨物需要が見込まれるとしている。 2020 年には、その数は、14 億人と 3,000 万トンに膨れ上がると予測されている。(channelnewsasia.com, 11/20/2005)

#### (16) エミレーツ航空 ボーイング 777 型機 42 機発注

ドバイの Emirates 航空が、1 月 20 日、B777-LR を 42 機確定発注した。 発注価格は、リスト価格ベース推定 97 億<sup>ドル</sup> (1 兆 1,000 億円)。 2010 年には、Emirates は、世界最大の長距離機保有航空会社となるだろう。 Emirates の、現在の発注機数は、総計 132 機 (広胴機) (含むスーパージャンボ A380 型機 45 機) (発注総額推定 370 億<sup>ドル</sup> ≒ 4 兆 1 千億円) で、BA, LH, UA, SQ の何処よりも多くの発注機数残を抱えている。 現在のフリートは 83 機で、世界 54 カ国 75 都市に路線網を張っている。 2005 年度 (2005 年 4 月 - 2006 年 3 月) の推定輸送旅客数は 1,300 万人で、Emirates は、2013 年度には、倍増の 3,200 万人 ~ 3,300 万人の摘み取りを計画している。

Emirates 会長 Sheikh bin Saeed Al-Maktoum は、「航空需要は増加傾向にあり、特にアジアと中東地域の需要は堅調で、ドバイを、これらの需要から選ばれる航空ハブとする」、「今年 1,400 万人が利用しているドバイ空港を、2009 年以降 7,500 万人のハンドリングが出来る様に施設の拡張を実施する」、と述べている。 11 月 20 日、ドバイ政府は、ドバイ エアショーで、滑走路を 6 本備える、1 億 4,700 万人がハンドリング出来る、Jebel Ali 新空港計画を披露した。

Emirates 航空は、①法人税を払わず、②会長は国を統治する王族の親戚で、③航空局長官を兼務し、④その航空局がドバイ空港を管理し、⑤空港の使用料は安く、⑥ドバイの国営航空会社である為、最高のリスク レーティングを得る事が出来、⑦通常の航空会社に対して、不公平なアドバンテージを保有している、と言う批判が上がっている。

しかし、本当に、この批判は正しいのであろうか? Emirates は、政府の補助は一切得て

おらず、潤沢なキャッシュフローにより、他人資本は殆ど存在せず (its gearing is almost non-existent)、従って、低利の債務の恩典を必要としていないのだ。 ゴールドマンサックスによれば、低コストの長距離路線キャリアとして 14%の営業利益率を誇り、安い人件費と、24時間空港を基地としているために、欧州のフラッグキャリアの平均よりも▲35%低いイールドでもって、高い座席当り利益を達成している。 他社よりも安い運賃でもって、容易にシェアを奪う事が出来るのだ。 ライバル達の抗議の悲鳴が継続するだろう。(FT.com, 11/20/2005)

#### (17) 印度ジェットエアウエイズ シンガポール線拡大

インドの民間航空会社 Jet Airways が、12月7日から、Chennai (印度) =シンガポール線を毎日便で開設する。 使用機材は B737-800 型機 (C16 席+Y124 席)。(asiatraveltips.com, 11/21/2005)

#### (18) 印度キングフィシャー航空 A320 型機 30 機を発注

インドの民間航空会社 Kingfisher Airlines が、A319 型機と A320 型機を合計 30 機確定発注した。 デリバリーは、2008 年初頭から。 Kingfisher 航空は、設立後タッタの 6 ヶ月間で、インド国内線シェアの 6%を獲得した成長著しい振興航空会社。 同社は、今春に、国際線用機材として、スーパージャンボ A380 型機 5 機、A330 型機 5 機、A350 型機 5 機を、既に発注している。(asiatraveltips.com, 11/21/2005)

#### (19) イージージェット 増収 +23% 増益 +9.0%決算達成

easyJet が、9月30日に終了する年度決算で、収入£1,341m (2,682 億円、前年比+23%)、税引き前利益£68m (136 億円、前年比+9.0%) の増収増益決算を達成した。 この利益は、アナリストの予想£63m を上回った。 旅客数は、+21%の 2,960 万人、旅客 1 人当りの総収入は、+2%の£38.66 (7,732 円)、L/F は+0.7%P 上昇して 85.2%であった。 ユニットコストは、燃油費除きで、▲4.4%低下している。

11月22日、easyJet 株が +11%急上昇し 340p を付けた。 これは、昨年 2 月以来の最高値で、市場では、既に easyJet 株を 16.2%保有している、アイスランドの航空投資グループ FL Group の買収ビッドとの噂が流れている。 FL Group は、アイスランドのフラッグ キャリア Icelandair と CPH ベースのデンマークの Sterling Airways (欧州域内第 4 位の LCC) の買収途上で、最近、\$731m (805 億円) の増資を行っている。





easyJet は、昨年度に 72 の新路線を開設し、現在、212 路線を欧州域内に展開、フリートは、エアバス 109 機を所有している。そして、2008 年には 154 機に拡大する計画。(FT.com, 11/22/2005)

## (20) 訪台100万人目 邦人に100万円

台湾を訪れた日本人旅行者が21日、初めて年間百万人を突破。交通部（交通省）観光局は、台北市で謝長廷・行政院長（首相）らが出席し異例の「歓迎百万日本人來台」式典を開いた。百万人目となったのは滋賀県近江八幡市の会社員山脇善幸さん（24）。出張で中正国際空港に着いた山脇さんは仕事の予定を繰り延べ、そのままリムジンで式典会場へ。謝院長から、台湾内で百万円分の買い物ができるクレジットカード、お茶など台湾名産品百種類をプレゼントされた。昨年の日本人旅行者は約88万人。今年は、観光局のキャンペーンやチャーター便増加、中国の反日デモによる行き先変更などで大幅に伸びた。

台湾当局は、日本向けの観光宣伝に力を入れており、今年 1-10 月の日本人旅行者は前年同期比 30%増で、年間 115 万人を越す勢い。これまで最高は、年間延べ 97 万人。(西本新聞- 11 月 22 日 2 時 11 分更新)

## (21) エアフランス、ケーエルエム 中間決算で税引き前利益 11.6 億ユーロ達成

収入規模で世界最大の航空会社 AF-KLM が、9 月 30 日に終了する中間決算で、税引き前利益 11.6 億ユーロ（1,510 億円）を計上した。これは前年度同期比+37.8%の増益。（この利益には、Amadeus 株売却益 5.12 億ユーロ≒670 億円が含まれている。）

グループの収入は+7.9%上昇して、108 億ユーロ（1 兆 4,050 億円）、営業利益は+46.5%増加して 7.5 億ユーロ（980 億円）であった。この好決算は、昨年 5 月に完了した AF と KLM の合併のシナジー創出による所が大きい。

燃油費は、+30.4%増加して 17.2 億ユーロ（2,240 億円）となった。AF-KLM は、今年、84%の燃油をバレル 38 ドルでヘッジ購入している。2006 年度の燃油については、61%をバレル 44 ドルでヘッジしている。同グループは、販売とマーケティング コストを、6.36 億ユーロ（830 億円）に、前期比▲17%低下させている、これは、ゼロ コミッションの導入効果によるものである。(FT.com, 11/23/2005)

## 水 運

### (1) クルーズ船 ソニックガンで海賊を追い払う

11 月 5 日、ソマリア沖で、完全武装した 2 隻の海賊船に襲撃された、モンバサ向けに航行中のクルーズ船 Seabourn Spirit 丸の乗組員が、ソニックガンを使用して、海賊の撃退に

成功している。同クルーズ船には、アレキサンドリア港からの 16 日間のクルーズ船旅の乗客 151 人と、乗組員 161 人が乗船していた。ソニックガンの威力で、海賊の誰一人も Seabourn Spirit 丸に乗り移る事が出来なかった。乗客乗員は、一切怪我を負っていない。事件の詳細は、セキュリティー維持の観点から、公開されていない。ソニックガンの使用についても、クルーズ会社は確認を避けている。ソニックガンのメーカーによると、多くのクルーズラインが顧客になっていると言う。そして、Seabourn Spirit 丸事件以来、ソニックガンを求める企業が増加していると言う。ソニックガンは、照射した人間を、ロックコンサートの真只中にある騒音に悩まされたのと同じ状態にさせ、直ちにその場から逃れようとさせてしまうらしい。(DTW, 11,14,2005)

### (2) ハッチソン オーマンにコンテナ港建設計画

世界最大のコンテナターミナルオペレーターの Hutchison Port Holdings (香港) が、オーマンにコンテナ港の建設を計画している。Hutchison は、ホルムズ海峡の入り口に近い Sohar に於けるコンテナターミナルを、Sohar Industrial Port Company (Saltanate of Oman と Port of Rotterdam の合弁企業) と共同で開発する契約を締結した。ガルフ地区では、海上コンテナトラフィックの成長が著しく、昨年、ドバイに於ける取扱量は+24%増加している。Sohar のプロジェクトは、ドバイのトランス Shipping コンテナとの競争を回避し、専ら、Sohar 地区に建設される工業団地向けコンテナの取扱を主たる業務とする計画。しかし、Sohar Industrial Port Company は、Sohar はドバイ、アブダビ、サウジアラビア、カタールと一級道路で結ばれている立地条件の良さを強調し、ガルフ湾岸のコンテナ港との競争の可能性を否定していない。第 1 段階の開港は 5 月が、世界最大のコンテナ船ハンドリングを可能とする第 2 段階の完成は、2007 年が予定されている。(FT.com, 11/17/2005)

### (3) 欧州議会 欧州連合の港の自由化政策に反対

11 月 22 日、欧州議会の運輸小委員会は、議論の多い欧州連合の港の自由化計画案を 24 : 23 の 1 票差で否決した。自由化案が否決されるのは、2 年前の同様の計画案の否決に続いて 2 回目。しかし、1 月に開催される総会での決議の行方は、運輸小委員会の決議が僅差であった事も勘案すると、混沌としていて良く分からないのが実態のようだ。

この自由化案は、船員にも港湾サービスの取扱を認める案となっており、港湾労働者の組合の反対を受けている。またこの案は、官営の港湾に於ける民間ターミナルオペレーター選定のやり直し入札を命じている為に、既存のオペレーターからも強い反対を受けている。民間が所有する港湾（これには、全ての英国の港湾が含まれる）は、その他のオペレーターにも、所有する港湾施設の利用を認めなければいけない案となっている。民間港湾所有者協会は、これに反対している。

これとは別に、運輸コミッショナーの Jacques Barrot は、先の Prestige 丸の原油漏れ事故



の対策として、欧州連合諸国に、欧州域内を航行する船舶の完全な賠償責任保険への加入を義務づける、海運セキュリティーの強化に関する運輸委員会案を発表した。同時に、連合加盟国の、25%ではなくて、全船舶に対する毎年検査の実施を求めている。(FT.COM, 11/23/2005)

## 陸運&ロジスティックス

### (1) アムトラック パーソナル エンターテイメントユニット搭載

Amtrak は、Auto Train の乗客に、パーソナル エンターテイメント ユニット、“digEplayers”を1台19ドルで貸し出す。この装置は、ポータブルDVDセットに似たもので、7インチの画面付きで10時間の電池を内蔵するオンディマンドのオーディオとビデオ エンターテイメント装置。Auto train の WAS 郊外 Lorton Va. 駅と Sanford Fla. 駅の両駅で貸し出す。Amtrak の Auto Train は、年間20万人の乗客と自家用車が、WAS=フロリダの、16時間の885マイル(1,420キロ)の汽車旅を楽しんでいる。Auto Train での成績が良ければ、このサービスを他路線へ展開すると、Amtrak は言っている。(DTW, 11.17/2005)

### (2) アムトラック社長解任に議会カンカン

Amtrak CEO David Gunn の突然の解任で、11月15日、下院の鉄道省委員会が開催され、その場に、解任された元社長のGunnと、解任した側のAmtrak取締役が招喚されている。Gunnは、Amtrakの北東回廊線(NEC)の分社化に反対しており、賛成派の取締役達に解任されてしまったと言うのが、社長解任話の真相。(→ 関連記事、情報192 P.31 参照) 議会はAmtrak擁護派で、上院は、114億ドル(1兆2,600億円)の6年間のAmtrakに対するファンディング案をまとめている最中。彼等の多くは、Gunnをサポートしており、NECの分社化にも異論を挟んでいる。一方、ブッシュ政権は、赤字を垂れ流すAmtrakへの補助金廃止を求めており、議会と真つ向対立している。議員達は、Gunnを解任したAmtrak取締役会は、“ブッシュ政権の手先”と強く非難している。(DTW, 11/21/2005)

### (3) チャネル トンネル 英側貨物需要が大幅に計画目標を下回っている

11年前に開通した英仏海峡のChannel Tunnelが、国際鉄道貨物需要の低迷に悩んでいる。欧州大陸の鉄道貨物に占める国際鉄道貨物の割合が、50%に達しているにもかかわらず、英国側の比率はタッタの2.4%しかChannel Tunnelを利用していない。高い通行料などの問題があるが、最大の問題は、フランス側のオペレーターである仏国鉄(SNCF)の品質悪いサービスが原因と言われている。先月、英国側のオペレーターであるEWSが、フランスに於ける安全証明(safety certificate)を取得した。EWSによる

フランス及び隣接する諸国への直通運転開始後の、Channel Tunnel 国際貨物需要の顕著な増加が期待されている。(FT.com, 11/22/2005)

## ホテル&リゾート

### (1) ホスト マリオット スターウッドのホテルを購入

The Host Marriott Corporation が、Starwood Hotels and Resorts Worldwide の 38 ホテルを、34 億ドル (3,750 億円) で購入し、アップスケールと海外のホテルとリゾートの所有数を拡大する。購入代金の内訳は、Host Marriott 株 23.3 億ドル相当と、現金 10.6 億ドル。Host Marriott は、負債 7 億ドルを吸収する。この購入後に、Host Marriott は、社名を Host Hotels and Resorts に変更する。Starwood は、他のホテルが採用している戦略と同様に、ホテル不動産の資産所有から撤退し、手数料ベースのホテル運営に事業の主力を移動させる。Host Marriott へのホテル売却は、Starwood が所有する全客室数の 40%に相当する。Starwood は、売却した殆どのホテルの運営を、今後 40 年間継続する。Host Marriott は、1990 年代に Marriott から分社した不動産投資トラスト会社で、今回の Starwood ホテル購入後、全米最大のロジング企業に踊り出る。現在は、保有するホテルの 70%が Marriott ブランド。この比率は、Starwood 購入後に、約 50%に低下する。合計で、9 カ国に、17 ブランドの、145 のアップスケール ホテルと豪華ホテルを保有する。(nytimes.com, 1/15/2005)

Starwood の創業者で、元 CEO の Barry Sternlicht は、この売却に反対意見を述べている。41 億ドル (負債込み) の価格は、Blackstone が、先週購入した米国の中級ホテル La Quinta の価格 34 億ドルと比較しても、余りにも安過ぎ、+8 億ドル高く売れるはずだと悲憤慷慨している。

(FT.com, 11/14/2005)

A Sheraton hotel in Manhattan.  
Host's latest acquisition makes it  
the largest lodging company in the  
country.



### (2) シンガポール政府 カジノを含む総合リゾート建設の RFP を発出

シンガポール政府は、11 月 15 日、同国の 2 つのカジノを含む総合リゾート建設計画の内、Marina Bayfront 地区開発に関する RFP を発出した。現段階の入札希望者は 12 社を数え

る。 RFP に対する回答期限は、来年 3 月 29 日。 このプロジェクトは、リゾート運営者に、年間 S\$12.5m (8.5 億円) のカジノ ライセンス手数料と、Goods and Service Tax の事業税の支払いを義務付けている。 入札希望者は、リゾート開発予定地の土地代 (S\$1.2bn ≒840 億円) の 5% のデポジットを、納入しなければならない。 入札確定後、90 日以内の残金支払いが必要。 Merrill Lynch は、この RFP は極めて良く出来ており、カジノの建設を希望しているタイや日本にとって、貴重な参考資料となるだろう、と言っている。(channelnewsasia.com, 11/15/2005)

### (3) オンライン賭博広告に出ている米セレブは、賭博規制にひっかからないのか？

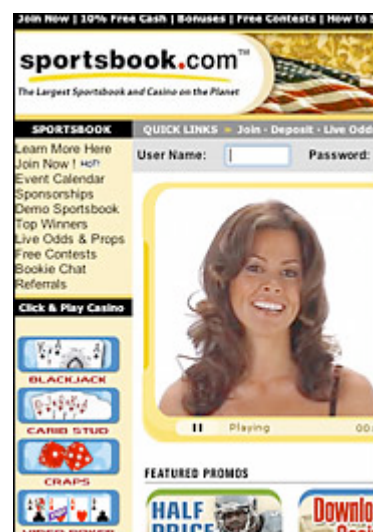
元ミネソタ州知事が、コスタリカ ベースのオンライン賭博 BetUS.com のサイトに登場して、オンラインサイト賭博の宣伝をしている。

米国では、オンライン賭博は禁止されている。 その為、米国の銀行は、オンライン賭博へのクレジットカードの使用を禁止した。(クレジットカードの代替手段として、米国のプレイヤー達は、オンライン ペイメント サービスを利用している。) 昨年、St. Louis の連邦検事による調査後、大手のメディアがオンライン賭博の宣伝を中止している。 Yahoo や Google もオンライン賭博広告から手を引いている。

しかし、最近では、雑誌、ラジオ、ESPN を含むケーブル TV など、オンライン賭博サイトの広告が目立ち始めている。 多くの米国の俳優やスポーツ選手の有名人達 (B 級?) が、この宣伝に登場している。 Tom Arnold (喜劇俳優) が Beonsports.com を、ビクトリアン シークレットの Brooke Burke が Sportsbook.com を、アメフトのスター Mr. Kelly が SportsInteraction.com を、そして、今月は、“The Sopranos” に出た 20 歳の俳優 Robert Iler が、betcris.com の広告に登場している。

オンライン賭博の広告主達も、規制を恐れて、宣伝文句のワーディングや、無料賭博サイト宣伝(そこに有料サイトのボタンを設置する)の、あの手この手の工夫を行っている。 しかし、広告に登場しているセレブ達は、賭博禁止の法律違反容疑で、検挙される心配は本当にないのだろうか？(nytimes.com, 11/16/2005)

On Sportsbook.com, Brooke Burke, the Victoria's Secret model and host of the reality show "Rock Star: INXS," urges visitors to sign up.



#### (4) ディズニー決算 +8%増益なるも、スタジオ部門の減益が足を引っ張る

Walt Disney の決算 (2004 年 10 月 1 日～2005 年 10 月 1 日) は、前年を+8%上回る、25 億ドル (2,750 億円) の純益を達成した。セグメント別では、メディア ネットワーク部門の増益が大きい。

単位： million USD	2005	2004	差異
収入	31,944	30,752	+4%
営業利益	4,654	4,488	+4%
純益	2,533	2,345	+8%

#### 部門別収支

単位： million USD	収入			営業利益		
	2005	2004	差異	2005	2004	差異
Media Networks	13,207	11,778	+12%	2,769	2,169	+27%
Parks & Resorts	9,023	7,750	+16%	1,178	1,123	+ 5%
Studio Entertainment	7,587	8,713	- 13%	207	662	- 69%
Consumer Products	2,127	2,511	- 15%	520	534	- 3%
合計	31,944	30,752	+4%	4,654	4,488	+4%

欧州ディズニーランドは、▲94.9m ユーロ (125 億円) の欠損であった。前年度は、▲145m ユーロ (190 億円) であった。収入は 1.08bn ユーロ (1,410 億円、前年比+3%)、入場者数は 1,230 万人 (±0%) であった。(nytimes.com, 11/18/2005)

#### <香港ディズニーランド>入園者数が 100 万人突破

香港ディズニーランドは、24 日、リハーサル公開期間を含む入園者数が、23 日までに 100 万人を突破したと発表した。ディズニー側が、9 月 12 日の開園日以外に入園者数を公表するのは初めてで、「低調だ」と報じる香港メディアに反論した形だ。

リハーサル公開は、8 月 16 日から開園直前まで行われた。入園者 100 万人は、今月 23 日までの 100 日間で達成したとしているが、リハーサルがなかった日もあることから、1 日平均の入園者数は 1 万人強とみられる。入園者の内訳は、香港住民が 49%、中国本土からが 26%、それ以外の地域からが 25%だった。

ディズニー側は、年間 560 万人を開園当初の目標とし、内訳では香港、中国本土、それ以外の地域から 3 分の 1 ずつと見込んでいた。1 日平均で約 1 万 5,300 人が必要だが、ディズニー側は「11 月は閑散期であり、そうしたことを考慮せずに報じるのは不公平だ」と指摘した。香港メディアは、独自に入園者数を調べ、年間目標達成に否定的な見方を伝えてきた。英字紙「サウスチャイナ・モーニング・ポスト」は、記者 4 人が、13 日に入りに口で入園者数を数え、「日曜でも 1 万 3,000 人に満たない」と報じていた。(毎日新聞、11 月 24 日)

#### (5) パーティーギャング エンパイア買収協議挫折

11月21日、Empire Onlineは、同社が本社を置く British Virgin Islands の裁判所に、PartyGaming を提訴した。 Empire は、PartyGaming が、Empire 経由のプレイヤー（パンター）を、PartyPoker.com の新サイトに奪われ、株価を▲30%急落させている。 Empire は、PartyGaming からの1株60ペンスに基づく買収オファー（Empire のバリューは176m≒352億円）を拒絶した。 Empire は、このオファーが、長引かせたデューデリジェンスの後で、スケジュールよりも大幅に遅延して提供された事に、クレームしている。 2ヶ月前の Sportingbet からの買収オファーでは、Empire のバリューは、殆ど800m（1,600億円）と査定されていた。（FT.com, 11/21/2005）

#### (6) ラディソン インターネット接続料金を廃止

Radisson Hotels and Resorts は、客室のハイスピードのインターネット接続を、1月1日から、Radisson の全米186とカナダの21のホテルで無料化する。（nytimes.com, 11/22/2005）

#### (7) ヒルトン 米ヒルトンへの売却不可能ならば、ラドブロックス上場

Hilton Group (英) は、同社のホテル部門の Hilton Hotels Corporation (米) への売却（36億ポンド≒7,200億円）が不調に終わった場合は、賭博ブランドの Ladbrokes を上場させる事を検討している。 両社の協議は継続中で、上手く行けば次の2ヶ月以内で、まとまる予定と言われている。（FT.com, 11/20/2005）



Hilton Group は、英国の15のホテルを The Managed Hotels Unit Trust に、382.4m（765億円）で売却すると発表した。 この売却のファンディングを担当するのは、Royal Bank of Scotland。 売却益は、HHC への売却が決着つく迄の間、負債の返済に充当される。 更に、Hilton London Metropole と Hilton Birmingham Metropole を含むホテルの売却（4億ポンド≒800億円）が決定されている。 ホテル資産の売却方針は、HHC への売却後も継続される予定。（FT.com, 11/23/2005）

### その他

#### (1) フライ ペントップ コンピューター開発

LeapFrog 社の Fly Top Pentop Computer が発売前1ヶ月前から、eBay や Toys”R”Us で最もホットな商品となっている。 これは、コンピューター付きペンで、ボールペン先1.5センチに小型カメラが、胴体には小型スピーカーが内臓され、書いたものと、ペンの軸に埋

め込まれたコンピューターとがインタラクティブされる仕組みとなっている 8 歳～14 歳の教育玩具。書いたものをコンピューターが判読するために、使用する紙は、細かい点が縦横に薄く印刷されている紙が使用される。ペンは、AAA バッテリーを使用し、ゲーム、目覚まし時計など機能が付いている。将来は、ミススペリングを直したり、計算機能を持たせたりするアプリケーションが付け加えられる予定。値段は、100 ドル。  
(nytimes.com, 11/17/2005)

The Fly Pentop Computer, made for children ages 8 to 14, is essentially a computer in a pen, with a computer chip, a speaker and a tiny camera.



## 編集後記

旅行流通 (Travel Distribution) の世界は、インターネット時代の到来によって、ガラッと大きな変革を遂げている。

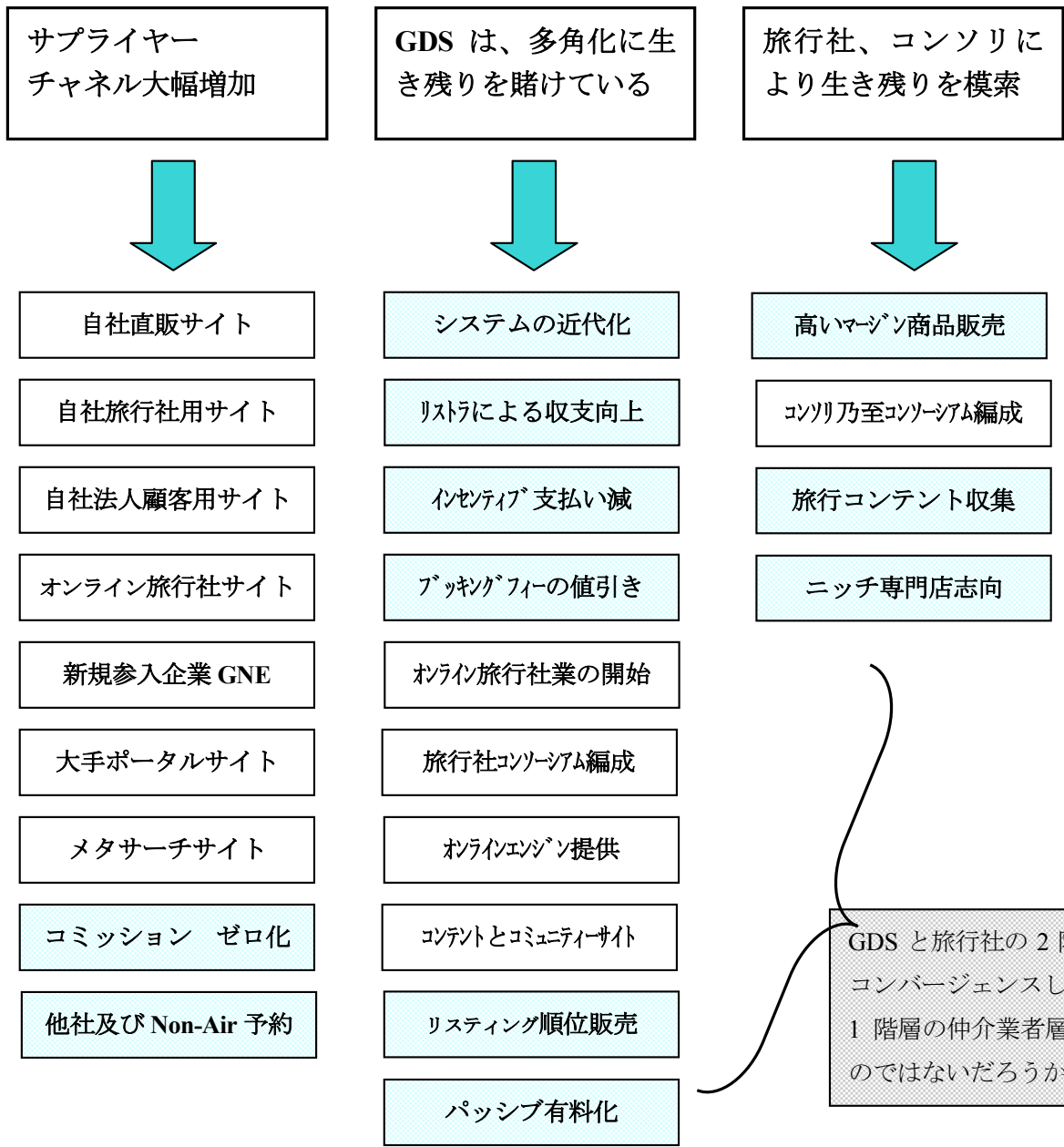
GDS 中心の世界から、最近では、GNE (GDS 代替) の出現、メタサーチとくっ付いた大手ポータル達の旅行分野への進出と、その変化とダイナミズムは、驚くほど早くて大きい。

そして、市場のプレイヤー達の競争は、旅行の予約機能の改善に集中したテクノロジー競争から、レビューを含む旅行情報コンテンツの集積に焦点が移りつつある。

つまり、旅行の予約と購入の前段階の、旅行情報コンテンツの収集と、旅行計画立案の段階に於ける競争へと、戦場が川上に広がりを見せている。

次ページに、旅行流通市場の現状の図解？を試みて見た。





「判じ物」的なまとめになってしまった。(H.U.)

TD 勉強会 「情報 193」 ( 以 上 )

先週号 「情報 192」訂正

- P. 2 誤 1. GeNiEs: Marketing of Magic? → 正 Marketing or Magic?
- P. 30 誤 (中段) エアバスは、既に 150 機の A380 型機の発注 → 正 159 機
- P. 30 誤 (中段) オプションを含めると、合計で 200 機の発注 → 正 250 機
- P. 30 誤 (中段) 損益分岐機数は、200 機と言われている。 → 正 250 機