平成 19 年 2 月 25 日

TD 勉強会 情報 258

1. 「連載」グループとミーティングのビジネス・チャンス（1）

2. ジェットブルー、欠航続発で信用失墜

3. **TDR、2 月 21 日号の要約**

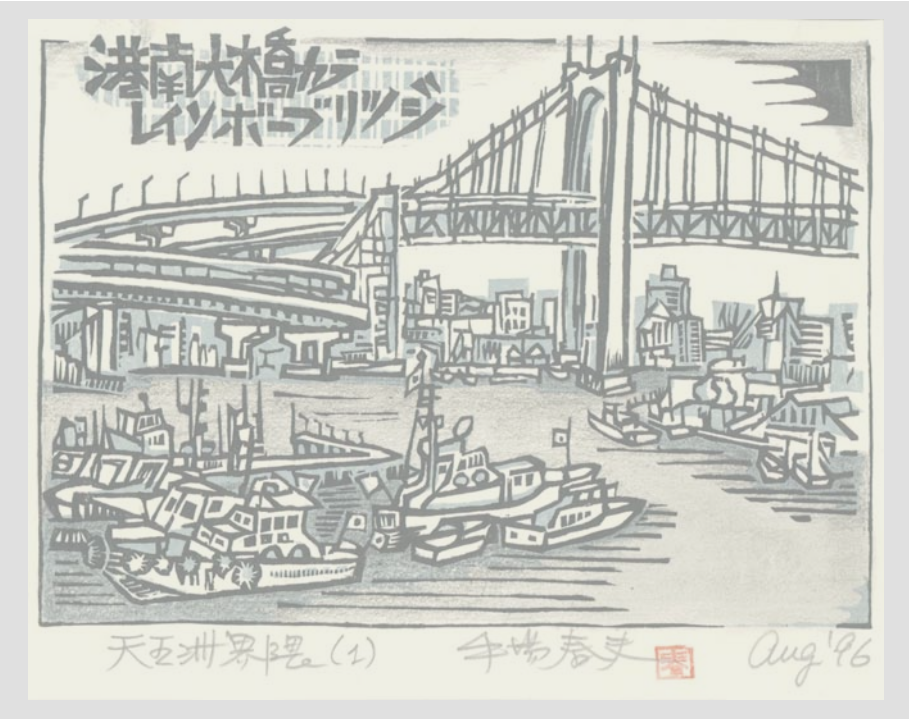
（1） 法人管理旅行社、コンサル部門強化

（2） ホテル テクノロジー企業の M&A（2）

（3） アマデウス、2020 年の航空旅客を予想

（4） 航空会社、2020 年の旅客へのテック対応を準備しろ

4. 其の他のニュース



PhoCusWright, January 2007

1. Groups and Meetings: Market Opportunity Redefined

「連載」グループとミーティングのビジネス・チャンス（1）

（1）市場規模

旅行業界に於けるグループの定義は、余りハッキリと確立されていない。 Convention Industry Council によれば、「グループ旅行とは、同一輸送機関で出発し、同一スケジュールのアクティビティーに参加する為のグループ旅行」と定義している。 クルーズ業界は、1 航海で 8 室以上の個室をブロックするグループ、ホテル業界は、10 室以上を予約するグループとしている。

理論的な分類としては、以下の通りとなるだろう。

① ボリューム・ディスカウントが発生する。

② 追加的なサービスとレベルが要求される。

③ 中央予約装置（CRS）の限界により、予約を完遂する為に、大幅な異なるビジネス・プロセスと人的な管理が要求される。

実際は、グループ市場は、小さなレジャーの集まりやソーシャル・クラブや企業のミーティングを含む多くの市場から成り立っている。 PhoCusWright は、既往の概念に囚われず、より大きな視点で、グループを次の通り定義する。

「共通の目的若しくはイベント（ソーシャル・ビジネス・その他の理由による）の為に、1 つ又は 2 つ以上のロケーションを 1 泊以上旅行する、2 人以上の集団＜households＞

以下は、ミーティングとグループ市場に関する PhoCusWright の初めてのレポートである。勉強会では、3 回の連載：（1）市場規模、（2）オンライン化のドライバーとバリヤー、及び、その克服、（3）将来のオンライン展望の予測、に分けてその骨子を報告する。

市場全体

2006 年末には、米旅行市場は $260bn（31 兆 2,000 億円）に達し、そのオンライン化率は 50%を超える。 PhoCusWright は、2008 年には、60%近くまでオンライン化が進むと予測している。

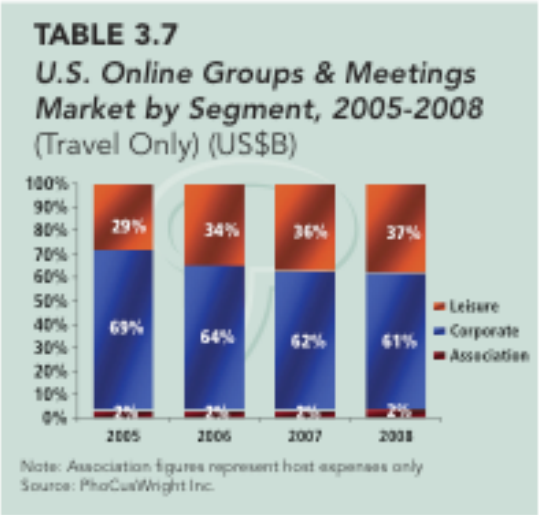
オンライン化率が成熟して来るので、旅行の会社は、その取扱の複雑さ故に今までオンライン化が遅れているグループとミーティング市場に焦点を当て始めている。
この市場規模は、極めて大きい。　2006 年には、$164.1bn（19 兆 6,900 億円）と予測されている。　この市場に着目して、その市場シェアーの獲得に励む企業は、大きな見返りが期待出来るだろう。

54%が旅行（即ち：エアー・ホテル・カー・地上輸送・クルーズ・ツアー）により、そして、残りの 46%が非旅行支出（即ち：会議場・ケータリング・映像機器）によって構成されている。

このセグメントのオンライン販売額は、2006 年で、$33bn（3 兆 9,600 億円）で、そのオンライン化率は 37%と余り大きくない。　2008 年には、$39bn（4 兆 6,800 億円）に増加するだろう。
旅行に限ったオンライン販売額は 2005 年で $28.6bn（3 兆 4,300 億円）で、オンライン率は 33.7%となっている。　年平均増率 +11%により、2008 年には、$39bn（4 兆 6,800 億円）（オンライン化率 41%）に到達するだろう。

レジャー市場（含む非管理ビジネス需要）のオンライン化率が、間もなく 50%を超える事を考えると、グループとミーティング市場のオンライン販売は、これから大きな成長が期待される。

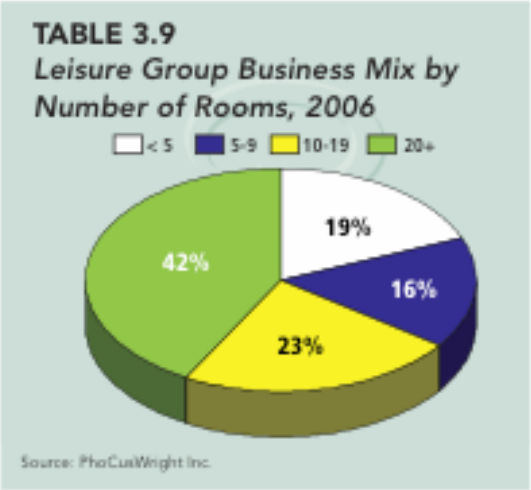
グループとミーティングのセグメント別需要は、オンライン販売の場合で、法人が凡そ 2/3 を占めている。　Association は、極めて小さい。　Association は、グループとミーティングの手配者の費用のみを計上し、参加者の費用は含まれない。(参加者の費用は、Leisure と Corporate に含まれる。)



レジャー セグメント

レジャー・グループのサイズは、思ったより小さい。　ホテル客室の例では、5 室以下のグループが全体の 42%を構成している。

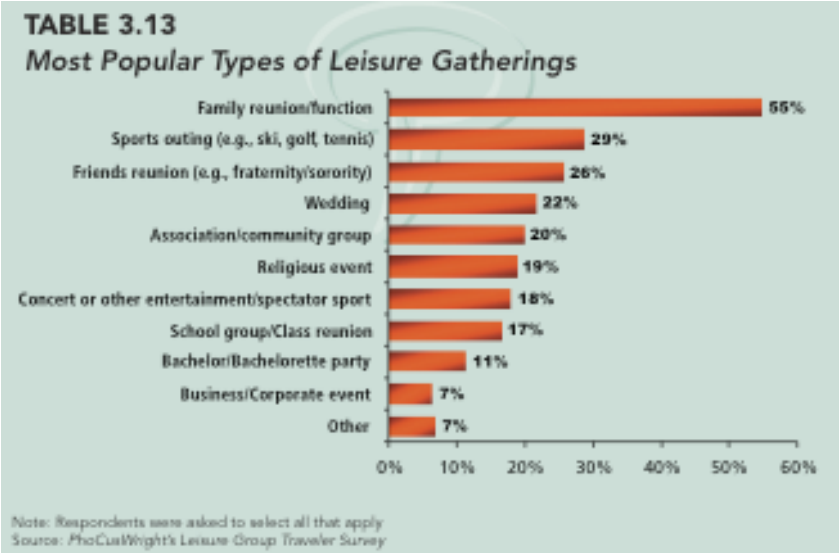
このセグメントのオンライン販売は、2005 年の $8.3bn (9,960 億円) から、年率 +20.4% 増加して、2008 年には $14.5bn（1 兆 7,400 億円）に拡大するだろう。　オンライン化率は、2008 年には 28%に達すると予測される。



オンライン化率が低いのは、グループとミーティングの複雑な手配に対応するテクノロジーの対応が遅れているからだ。それに加えて、グループ手配者が人との会話を好む事（44%）と、各参加者別の、直接オンライン支払が実施出来ない事による。

例えば、ホテルの CRS は、単一旅程で客室数の同時予約を制限している上、複数の顧客からの複数の手段による支払を受付ける事が出来ない。

レジャー・グループの旅行目的は、圧倒的に家族旅行ないし家族訪問が多い。　スポーツ、友人との旅行が次に多い。

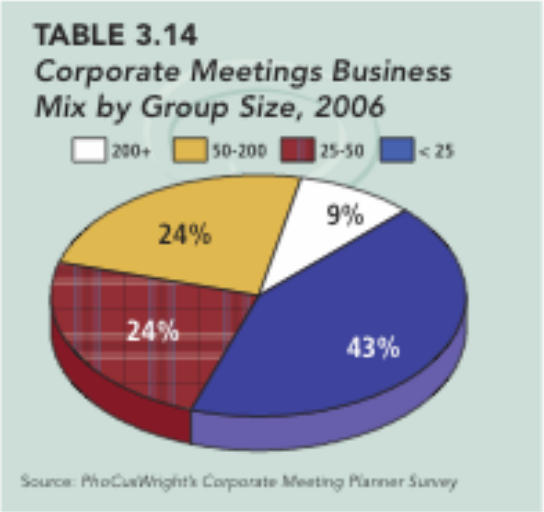


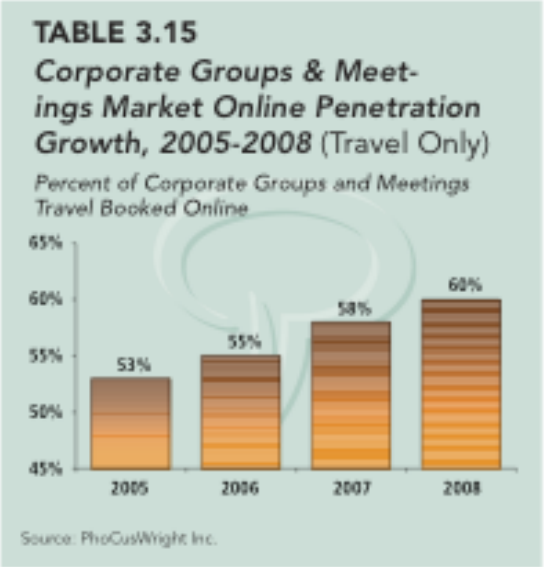
法人セグメント

法人グループの場合は、ミーティング参加者が 25 人以下のグループが、全体の 43%と最も多い。　全体の約 3/4 が、50 人以下のグループだ。

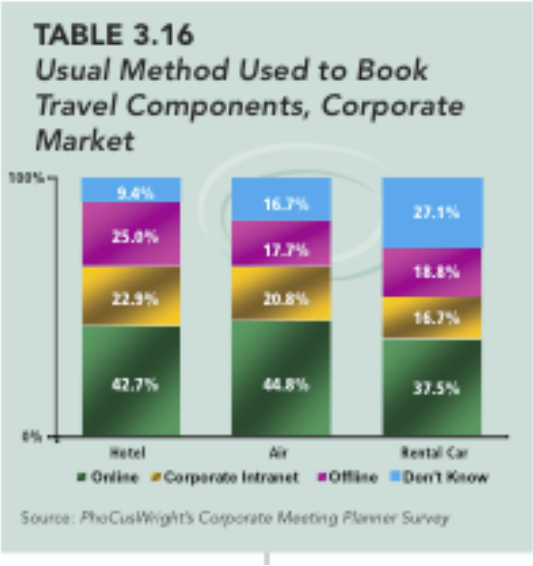
法人のグループとミーティングの規模は、2005 年の $73.4m（8 兆 8,000 億円）が、2008 年には $75.8bn（9 兆 960 億円）へ増加するだろう。
旅行に限ると、 $38bn（4 兆 5,600 億円）が年率 +2.2%増加して、2008 年には $40.1bn（4 兆 8,100 億円）に拡大する。

オンライン旅行規模は、2005 年の $19.8bn（2 兆 3,700 億円）で、オンライン化率は 53%となる。
オンライン旅行の内訳は、エアーとホテルで全体の 83%を占める。　2008 年には、オンライン旅行の規模は $24bn（2 兆 8,800 億円）となるだろう。



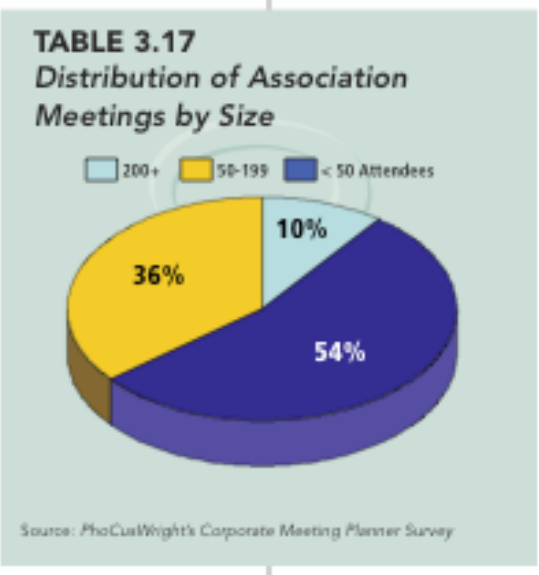


法人のセグメントのオンライン化率が、レジャー・グループに比して大きいのは、既に法人需要がオンライン化に馴染んでいる事と、企業のコスト抑制政策によるオンライン奨励の為である。
実際、法人では、2/3 が、インターネットや企業のイントラネットで常時ホテルやエアーを購入している。



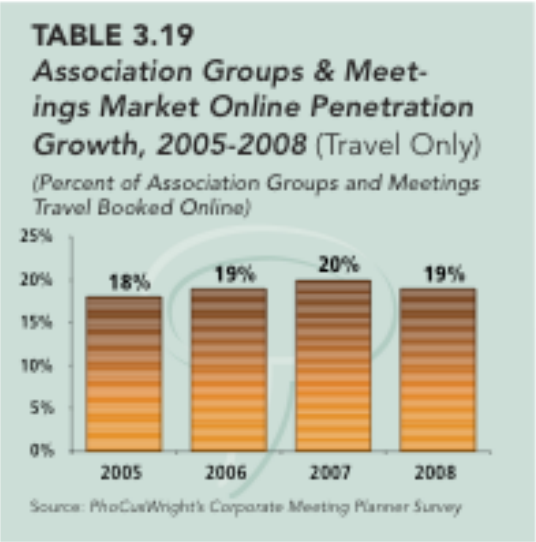
Association セグメント

Association（グループとミーティングの手配者の費用のみ）の市場は、レジャーや法人に比して極めて小さい。　2005 年の規模は $8.5bn（1 兆 200 億円）で、ミーティング市場合計 $158.1bn（18 兆 9,700 億円）の 5%を構成する。
他の市場と異なり、地上輸送の手配が 50%近くと大きなウエート占めている。
予想と反して、Association が取扱うグループのサイズは、50 人以下が、全体の半分以上を占めている。　事実､200 人以下が 90%を占める。



法人のグループとミーティングの数は、Association の数の倍も存在する。　このギャップは、Association の数が減少（▲2.1%）するので、更に拡大している。

Association 市場のオンライン購入の規模は、2005 年に $512m（614 億円）となっている。そのオンライン化は、18%と小さい。　大規模なミーティングのオンライン化が難しい事と、多くの費用（例えば貨物・AV 機器・オンサイトのスタッフなど）のオンライン化が進んでいない為だ。　2008 年には、$724m（868 億円）に成長するだろう。　その時点のオンライン化率は 19%と推定される。



ミーティングのセットアップは、手配者によって実施されている。　ミーティング会場やケータリングやホテルの客室のブロックなどを交渉し、調達し、コーディネートし、そして契約している。　RFP を除いて、これ等の行為のマジョリティーは、直接サプライヤーと、若しくは American Express などの法人旅行管理会社（TMC）、あるいは、HelmsBriscoe, Experient, ConferenceDirect などのミーティング・プランナー専門業者によってオフラインで手配されている。　この部門のオンライン化は、その手配の複雑さの為に、グループとミーティングのエンドツーエンドのオンライン化が完成された後に、進展するだろう。 ■

TD 勉強会、2/21/2007

2.　ジェットブルー、欠航続発で信用失墜

2 月 14 日（水曜日）のバレンタイン・デーに JFK 空港を襲った風と雪の嵐で、jetBlue の JFK 発便×9 便が、ランプ上で　満席の乗客を閉じ込めたまま 6 時間（最大 10 時間）も立ち往生してしまった。　そして、その後も欠航が続発、2 月 19 日（月曜日）までに、1,000 便以上の欠航を発生させる嵌めに陥った。

Dogs in New York for the Westminster Kennel Club Dog Show waited at Kennedy Airport for flights home.

米各紙は、こぞって、この jetBlue の稚拙な悪天候時の対応を伝えている。　以下に、その要約をレポートする。

1999 年に設立された jetBlue は、毎年+25%の行け行けドンドンの成長を遂げ、JFK を基地として東海岸に主要な路線を張る、今や、全米第 8 位（Q4 収入ベース）の航空会社に成長した。　低運賃と、革張り座席の背面に設置したテレビで DirecTV のライブ放送を流す等、他の LCC のノーフリルとは異なったユニークなサービスを提供して、旅客の人気を勝ち取って来た。（jetBlue は、JFK 最大のキャリア。）

急成長と、Embraer 190 型機導入の初期トラブルや燃料高騰の影響で、過去 2 年間欠損を計上していたが、導入機の抑制や一部の機材の売却などにより、最近になって、漸く、収支の好転が見え始めて来た。

しかし、この会社は、悪天候時の対応能力に著しく欠けている。
2 月 14 日（水）に米東部を襲った風と雪の嵐で、JFK 発の jetBlue 9 便が、6 時間以上も満席の旅客を狭い機内に閉じ込めたままランプ上で待機し天候回復を待ち続けたが、結局飛び立てず、最終的に欠航せざるを得ない大きなミスをしでかした。
（待機した航空機の機内は、機内搭載の食料／スナックが底をつき、トイレは溢れ返り、熱気が充満、扉を開けて新鮮な空気を入れざるを得なかった。）

Maria Arbelo, second from left, spent Sunday as she had the day before, waiting for her JetBlue flight at John F. Kennedy International Airport

JetBlue は、欠航便の少ない航空会社として、旅客の評判を取って来た。　どんなに遅延してもなるべく飛ばして、旅客を目的地まで運ぶ事を最優先にして来た。　兎に角、目的地に到着したい旅客も、それをエンドースして来た。　（他社は、スケジュール混乱後の復帰を出来るだけスムースにする為に、早め早めに欠航している。）
また、ゲートに一度戻ると、離陸の順番が最下位に廻されてしまう事、乗務員の勤務時間が 1 日当たり 16 時間、乗務時間は 8 時間に制限されている事も、ゲートへの引き返しを躊躇させている。（ゲートに復帰すると、パイロットの乗務時間がそこで中断されてしまう。ランプに駐機して待機する限りは、最大 16 時間まで乗務が可能となる。）

しかし、今度の今度は、多くの旅客をストランドさせてしまった上に、幾つもの“ヘマ”をしでかしたのだから、旅客は黙っていなかった。
（JFK は、大勢の旅客が騒ぎだし、jetBlue 社員は泣き出し、暴徒化する事を怖れた警察は、一時、武装警官を出動させる事態となった。）
（受託手荷物の返還も上手く行かず、更に数時間待たされる旅客が多く発生した。）

その上、14 日（水曜日）の大混乱後の、通常運航復帰に大きく手間取った。　結局、19 日（月曜日）迄の略 1 週間で、合計▲1,000 便維以上の欠航便を出す嵌めに陥った。　クルーの招集に手間取り、コールセンターの電話が麻痺し、土曜日ー月曜日にかけて、約 1 日当たり 280 便ー140 便（スケジュールの約 25%）の便の欠航を余儀なくされた。　A320 型機へ客室乗務員を集中させた為、Embraer 190 型機の飛ぶ 11 路線は全面運休となった。
（Embraer×26 機全機をオングラさせた。）

JetBlue の悪天候への対応システムは、同社の急成長に追いついてなかった様だ。　JetBlue CEO David Neeleman は、欠航便決定時期の判断ミスとその後の対策の間違いを認め、旅客に謝罪し、直ちに以下の対策を取る事を約束した。　彼は、jetBlue のローコスト運営モデルが、影響を及ぼした可能性が有る事を認めている。

- ✓ 早めの欠航を決定する。
- ✓ スケジュール統制の要員の再教育と増員。（corporate staff×100 人の緊急事対応教育を含む。）
- ✓ クルーへの連絡方法の改善。
- ✓ 予約スタッフのスケジュール混乱時の出面数確保。　jetBlue の Salt Lake City のコールセンター（2,000 人）では、多くのエージェントが在宅勤務者として働いている。

✓ 顧客権利規定（customers' bill of rights）の作成。　（100%リファンドは勿論の事、遅延時間にスライドして、次の航空券購入に使える$25 バウチャーから 100%無料航空券までのコンペンセーションを支払う。）

同じ様なスケジュール混乱は、かなり頻繁に発生している。　昨年末の 12 月 29 日に、AA 航空は、DFW 空港の悪天候を回避して Austin 空港にダイバーとした航空機が、乗客を機内に閉じ込めたまま、8 時間もランプ上で待機すると言うトラブルを発生させている。（詳細：情報 252 参照）

1999 年 1 月には、NW 航空が DTT 空港で約 50 便がストランドし、同じ様な長時間に亘る旅客の機内閉じ込め待機を起こしている。（カリブから 22 時間遅れて到着した NW 機が、ゲートに着く迄更に 8 時間を要した。）
NW は、直ぐに対策を取り、全てのゲートが使われていても、旅客が降機出来る様に、12 空港にパッセンジャー・ステップを配備し、機内には少量のスナックを常備させている。そして、ターミナルへ引き返す判断をパイロットが出来る様に制度を改めている。　その上で、ゲートを離れた航空機が、3 時間以上待っても離陸出来ない場合は、ゲートに戻らせる事にした。　AA は、4 時間経ったら、航空機をゲートに戻らせる事にした。

米運輸省によれば、昨年 1 年間で、ゲートを離れてから離陸する迄に 5 時間以上かかった便は、全部で 36 便に上っている。　1 時間ー2 時間の待機では、6 万便に上ると言う。　何れのケースも後知恵的な誹りは免れないが、航空会社は欠航をもう少し早く決定するべきだった。

（CEO David Neeleman は、今回の混乱収拾の陣頭指揮に立っている。　過ちを素直に認め、顧客に謝罪し、クルー達にも召集連絡の不不手際を詫び、そして、即刻の改善策の立案と、他社の何処も導入していない顧客権利規程の 1 週間以内の作成を約束した。）

David G. Neeleman in December

議会は、連続する航空会社のサービス悪化に対応して、“顧客権利規定”と“最低補償規準”を定める動きを見せている。　民主党が制する事となった下院の航空小委員会の新議長 Jerry Costello は、来月にも、整備のアウトソース問題に加え、この問題の公聴会を開催する。

航空業界は、コスト削減に追われ、悪天候時の対応力まで削いでしまっている様だ。
JetBlue は、大きな痛手を負った。　これからは、低運賃の提供力が弱まるかも知れない。
元 CO 航空 CEO の Gordon M. Bethune は、「jetBlue のメルトダウンは、彼等の過去と急成長のパイプロダクトだ」とコメントしている。
Neeleman の"bring humanity back to air travel"は、口先のスローガンどころか、全く反対の結果に終わっている。 低コストと顧客サービスは、トレードの関係にあるのかも知れない。
JetBlue は、この影響で、第 1 四半期に▲ $30m（36 億円）の減益を余儀なくされると発表した。

JetBlue の顧客権利規定の概要：（天候と管制上の理由は除外）
1ー2 時間の遅延　　$25 バウチャー提供。
2ー4 時間の遅延　　$50 バウチャー提供。
6 時間以上の遅延　購入した航空券と同等の 1 往復無料航空券提供。
ゲート離脱の場合は、3 時間の遅延に$100 バウチャー提供。
到着便の場合は、30 分待機に$25 バウチャー、3 時間以上で無料往復航空券提供。　5 時間以上待機の場合は、1 往復無料航空券提供。（報道によって、規準が一致しない。）

＜関連記事＞　**航空会社、長時間の滑走路遅延で対策**

Air Transport Association は、議会主導による顧客権利規定の制定に対抗して、自主的な長時間滑走路遅延（long runway delays）対策をとる事を検討している。　ATA は、2 月 22 日、悪天候時のより良い対応について、航空会社、空港、FAA の 3 社間で協議を開始するべきだと提案した。

航空会社は、1999 年に、自主的なサービス向上を約束して、議会の顧客権利規定の制定の動きを封じる事に成功している。　業界は、その時の各社の自主的な対応に任せる行動規範（self-regulating code of conduct）を継続したがっている。　ATA は、議会主導による厳格な規定の制定は、却って逆効果に繋がり、好ましく無いと主張している。　そして、長時間に及ぶ滑走路遅延場合、離陸の順番を損なう事無しに、航空機のターミナル復帰を認める事を提案している。(nytimes.com, 2/23/2007) (FT.com, 2/23/3007)

■

TDR、2/21/2007

3.　TDR、2 月 21 日号の要約

Travel Distribution Report の 2 月 21 日号は、次の 4 つの記事を掲載している。

（1）　法人管理旅行社、コンサル部門強化
（2）　ホテル テクノロジー企業の M&A（2）
（3）　アマデウス、2020 年の航空旅客を予想
（4）　航空会社、2020 年の旅客へのテック対応を準備しろ

以下に、各記事の要約を記す。

（1）法人管理旅行社、コンサル部門強化

3 TMCs Kick Their Global Consulting Divisions Into High Gear

Corporations demand more sophisticated ways to save on travel.

法人旅行管理会社（Travel Management Company = TMC）は、伝統的にコンサルタント部門を保有しているが、最近、クライアントである企業の複雑な旅行管理プログラムに対するより深い分析ニーズに対応する為に、コンサルタント部門を独立させて強化している。

BCD Travel は、2006 年 10 月に、既存の部門を、単一コンサルタント部門 Advito にリブランドした。　Advito は、① ソーシング管理、② 契約履行管理、③ 旅行ポリシーとガバナンス、④ 旅行管理戦略、の 4 つを含む異なるサブジェクトのコンサルタント サービスを提供する。
Carlson Wagonlit のコンサルタント部門 CWT Solutions Group は、企業のポリシー遵守管理（特にホテル）に照準を合わせている。　出張費の 30%ー40%を構成していながら、ホテルは出張プログラムの中に組み込まれていない場合が多い。 CWT のコンサルタント部門は、企業のイントラネットにホテル プログラムのサイトを立ち上げて、ポリシー遵守とプログラムの最適化を追求する。
コンサル業務 25 年以上の経験を持つ老舗の American Express Business Travel は、2006 年に、正式に Global Advisory Services プラクティスを立ち上げた。　そして、従来、サプライヤーとの交渉による企業割引取得に全力を挙げていた企業を、ポリシー遵守と支出管理にもウエートを置く様に誘導している。　そして、企業の、社員とのより良いコミュニケーションを育む支援を行っている。　Global Advisory Services は、ポリシーとオンライン コンサルティング グループと、コーポレット・ミーティング・ソリューション・テクノロジーのエキスパートと、それに sCLIPSE Advisor コサルティング・バーティカル（エアー・カー・ホテルの）を組み合わせた部門。　□

（2）ホテル テクノロジー企業の M&A（2）

Agilysys And Visual One Merger Creates Mega PMS Options

How Agilysys' latest acquisition doubled its market reach.

最近、IT ソリューション・プロバイダーの Agilysys が、Visual One Systems Corp を買収した。　Visual One Systems Corp は、プライベートなホスピタリティーのソフトウエアー・プロバイダーで、その V1 Premiere PMS は、コンド、スパを含む全てのプロパティーの規模に対応する。　Agilysys は、Visual One Systems Corp の買収で、今迄手が出せなかった市場の半分（より小さなプロパティー市場）を開拓する。
この買収のもう一つの利点は、Visual One の Microsoft Windows ベースのソフトウエアーである。　Windows ベースのソフトウエアーを提供する事により、Agilysys の対象とする市場は更に拡大する。
Visual One は、コンド、ゴルフ、スパ、POS、セールス、ケータリング管理アプリケーションを保有しているので、Agilysys は、自社のオファリングの豊富な品揃えを用意し、それ等のアップセルの機会を増す事が出来る事になる。　□

（３）アマデウス、**2020** 年の航空旅客を予想

2020, A Consumer Odyssey: Aim To Please Tomorrow's Travelers Today

Amadeus defines the 4 key characteristics of future consumers.

（４）航空会社、**2020** 年の旅客へのテック対応を準備しろ

Zero-In On Travelers' Tech Needs In The Airline Space

Hint: Four "tribes" show different needs, but have some desire in common.

上記の（３）と（４）については、英未来コンサルタント Henley Centre HeadlightVision が Amadeus の依頼を受けて、2020 年の航空旅客像を予想したレポート "Future Travellers Tribes 2020" を報告している。　次週の情報 259 以降で、「2020 年の旅行族」として、4 回に分けて連載するので、ここでは TDR の記事の要約は実施しない。

□　■

4. 其の他のニュース

旅行流通 **TD**

（１）**ARC　1** 月実績 旅行社 **+19%**販売増加

ARC の 1 月実績は、昨年度比 +19%増加して$5.8bn（6,960 億円）であった。　内訳は、国内線が +11%の $2.8bn（3,360 億円）、国際線が +27%増の $2.3bn（2,760 億円）であった。週間 1 店舗当たりの売上は、+17%増加して $56.691（680 万円）であった。　店舗数は、▲9%低下して、18.911 軒であった。(DTW, 2/16/2007)

（２）全米自動車協会（**AAA**）サイト改修、非会員にもオープン

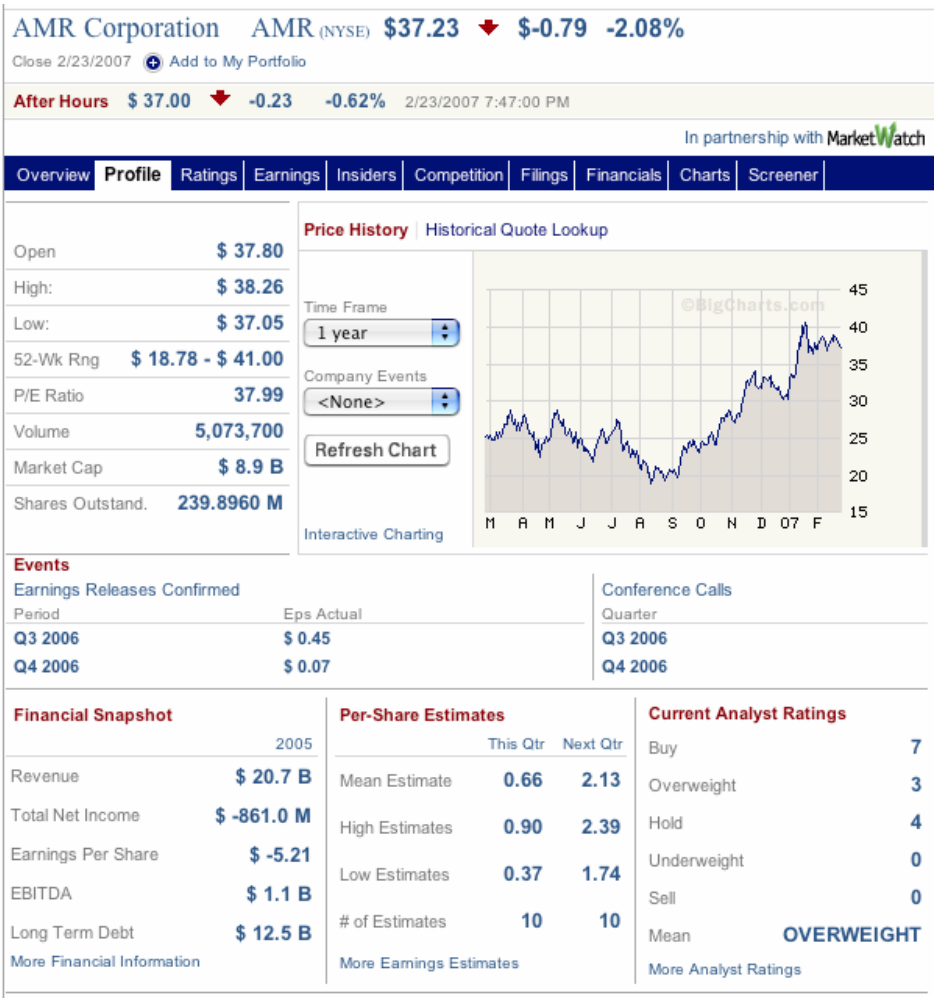
AAA が Web サイトを全面改修した。　会員は、サイン イン無しにアクセス可能となった他、非会員の利用も出来る様にした。　会員は、割引料金を受けられるが、非会員は通常料金のみの利用となる。　この AAA.com は、AAA Diamond Ratings を表示する唯一のサイトで、全米の 10 万軒のガソリン・スタンドの場所（機能が強化された地図付き）と料金を示す事が出来るコンテントも用意されている。　更に、年末迄には、ユーザーが作るホテルやレストランなどのレビューを掲載するコーナーを設ける予定。(DTW, 2/21/2007)

空　運

（1）AA 航空が買収される？

2 月 26 日付の Business Week 誌は、Goldman Sachs と BA を含むグループが、$11bn（1 兆 3,200 億円）に上る買収ビッドを AA に仕掛ける事を検討していると報道している。　この憶測は、US の DL 敵対的買収が不成功に終わった数週間後に浮上している。　AA は、米最大の航空会社で、時価総額 $8.3bn（9,960 億円）を誇る。

ウオール街のアナリスト達は、この買収（特に BA を含んだ買収）の可能性は薄いと読んでいる。　米外資規制法が、米航空会社への外国航空会社の資本参加を 25%以下に規制している。　更には、AA は、多くの他の米メジャーと異なり、Chapter-11 を経験した事が無く、その為にかなり大きな債務を有している。　これ等の点が、AA の買収を困難にすると言うのだ。　或るアナリストは、バランスシートが奇麗な UA の方が、経営陣も M&A を欲している事もあり、恰好の買収相手となる筈だとコメントしている。(nytimes.com, 2/16/2007)



（2）スカイチーム、競争法免除を再申請

SkyTeam の会員 5 社が、大西洋オープンスカイ協定の交渉行き詰まりにも拘らず、競争法免除（antitrust immunity）申請を米欧の当局に再申請する事を検討している。　米当局は、昨年、SkyTeam のリーダーである AF/KLM, DL, NW からの競争法免除申請を、米国内線への影響を考慮して（国内線の競争環境が損なわれると判断して）却下した経緯がある。 DL と NW は、既に国内線に於いて、SkyTeam の会員である CO を含む三角提携を行っている。CO は、この国際線の競争法免除申請には加わらない。　現在、3 つのグローバル・アライアンスにより席巻されている航空業界にとって、競争法免除は、マーケティング・スケジュール・プライシング・収入シェアーで企業間の協調が出来る極めて価値の高いモノである。　特に Chapter-11 の DL と NW にとっては、大きなメリットが有る。

NW と KLM は、1993 年より国際線に於ける競争法免除をエンジョイしている。　一方、DL も 2002 年に、AF/AZ/CSA との提携で、競争法免除を得ている。　2004 年に、AF と KLM が合併した為に、夫々の競争法免除を一緒にさせる必要が出て来た。

SkyTeam よりも大きな Star アライアンス メンバーである UA と LH は、競争法免除を得るのに成功している。　しかしながら、AA と BA の場合は、欧州連合当局が BA の LHR スロットの一部割譲を条件とした為に実現出来ていない。(FT.com, 2/18/2007)

（3）スロバキア LCC スカイ ヨーロッパ、ロシア路線開設を睨む

2001 年 9 月に設立したスロバキアの SkyEurope 航空が、中部欧州最大の LCC として確固たる基盤を確立している。　現在、19 ヶ国 79 路線を擁し、昨年には 300 万人の旅客を輸送している。　しかし、収支は、2006 年に、前年の 2 倍の損失▲57.3m ユーロ（86 億円）を計上しているなど、現在迄に黒字を計上した事が無い。　中部欧州の人達の年間航空機利用回数は平均 0.3 回で、欧州平均の 1/7 以下であるが、これは、逆にそれだけ市場がこれから大きく発展する潜在力が有る事を示している。　スロバキアの GDP の成長率も EU 平均を上回っている。 SkyEurope は、2005 年 9 月に Warsaw と VIE の証券取引所に上場し、翌年 2006 年の株主割当増資には 91%の既存株主が応募した。　現在の筆頭株主は、米プライベート・エクイティー企業の York Capital。(FT.com, 2/20/2007)

（4）ジェネラル・アビエーションの当たり年

General Aviation Manufacturers Association によると、昨年のビジネス・ジェット機の納入機数が、2005 年を +18%上回って 885 機となった。　ターボプロップ機は、+18%増の 885 機、ピストンで動くプロペラ機は +11.6%増の 2,750 機であった。 2006 年のジェネラル・アビエーションのシップメントの総額は、$18.8bn（2 兆 2,560 億円）で、2005 年比 +24.1%の増加であった。(nytimes.com, 2/20/2007)

（5）US 航空 CEO が、飲酒運転で罰金刑をくらう

US 航空 CEO Doug Parker が、1 月 31 日、飲酒運転で捕まり、PHX の Scollsdale County 裁判所は、彼を 3 月 15 日に、24 時間収監する事を決定した。　そして、$1,646.25 の罰金（DUI=driving under the influence チャージ）を申し渡した。彼は、アルコール依存症に罹っているか否かのチェックも受けさせられる。　逮捕された日は、US が DL 敵対的買収を断念した日。(DTW, 2/21/2007)

（6）英国航空、B777 型機×8 機発注

BA が、9 年振りに長距離機の発注を開始した。　BA は、2 月 21 日、B777-200ER 型機×4 機（デリバリー2009 年初頭）を確定発注したと発表した。　この発注には、B777-200 型機×4 機（デリバリー2010 年）のオプションが含まれる。　発注総額は、リスト・プライスで $1.6bn（1,900 億円）（エンジンは Rolls-Royce、GE の何れかに決定される模様。）
同時に、BA は、2008 年デリバリー予定の A320 型機×4 機のオプションを確定発注に切り変えた。（BA のフリートは、長距離機はボーイング機で統一されているが、短距離機はボ社機とエアバス機のミックスとなっている。）　BA は、B747-400 型機×57 機（JAL に次ぐ世界第 2 位のフリート）、B777 型機×43 機、B767 型機×14 機を保有している。　平均機齢はおよそ 10 年で、最も古い B747 及び B767 は、17 年となっている。　BA は、この内 B747/B777×34 機の経年機を、向こう 10 年間で更新させる計画を有している。　そして、今年下半期に、2 回目の長距離機の発注を実施する。　候補は、A330、A350、A380 及び、B787、B777、B747-8 の中から選定される。(FT.com, 2/21/2007)

（7）エアバス リストラ案で、仏独合意出来ず

エアバス取締役会は、2 月 18 日、2010 年迄に▲10bn ユーロ（1 兆 5,000 億円）のコスト削減を目標とするリストラ案“Power 8”と、次期長距離中型機 A350-XWB 型機（270 席ー350 席）の生産分担率の合意に失敗した。　この合意の失敗は、エアバスの親会社 EADS の株主である仏独両政府が、お互いに、均等なコスト削減負担率と次期長距離機の生産分担率を要求して譲らない為。　特に独政府は、フランスが A350-XWB 型機生産の良い所ばかりを取ってしまい、ドイツがコストの負担を求められていると反発し、フランスと同等の新機材生産負担率を強く求めている。　そして、この要求が受け入れられない場合は、新型機開発（開発費約 10bn ユーロ≒1 兆 5,000 億円と言われている）の支援を打ち切り、EADS に発注している軍用機の発注すら見直すと脅しとも言える圧力をフランスに掛けている。

エアバスの共同 CEO の 1 人 Louis Gallois（元仏国鉄 SNCF 総裁、写真上）が、昨年 10 月から努力してまとめ上げたリストラ案“Power 8”は公表されてはいないが、漏れ伝わる所によると、概要の次の通り。

- 年間▲2.1bn（3,150 億円）のコスト削減（2010 年迄に累計▲5bn≒7,500 億円）の達成。
- A320 型機の生産を、月産 32 機から、2008 年 3 月迄に 36 機に増産する。 更に月産 38 機ー40 機への増産を目指す。（中国アッセンブリー・ライン月産 4 機 2009 年開始。）
- 新型機の開発を、8 年から 6 年に▲2 年短縮。
- 全体的な生産性を +20%向上。 間接費の▲30%削減。 ▲10,000 人（仏▲4,500、独▲3,500、英▲1,500、西▲500）のレイオフ実施。 現在の従業員数 56,400 人、（仏 22,300 含む Toulouse 本社 4,700、独 20,800、英 1,500、西 500）下請け 30,000 人。
- 仏 Meaulte と Varel 工場、独 Nordenham 工場の閉鎖。
- A380 型機及び A350-XWB 型機を含む広胴機生産の Toulouse 集中化、A320 型機の後継機である次世代狭胴機生産の Hamburg 集中化。（ドイツは、A350-XWB 型機の HAM 工場に於ける胴体生産に固執しているらしい。）

またぞろ、独仏の国益擁護論が、企業の経済原則に勝る話が横行し始めている。 これがこじれて、Gallois が辞任などする様な事になれば、エアバスのヘッドは、過去 12 ヶ月の間に 4 人（過去 2 年間の間に 5 人）が交代する事になる。（FT.com, 2/18~20/2007）

カタール政府が、EADS 株 10%を購入するかも知れない。 カタール投資公社（$40bn≒4 兆 8,000 億円のファンドを運用）の CEO Sheik Hamad bin Jasim bin Jabir al-Thani は、昨年より▲20%値を下げている EADS 株は“買い”だと言っている。 購入価格と次期については明らかにされていない。(nytimes.com, 2/20/2007)

2 月 23 日、仏シラク大統領と独ミンテル首相が BER 郊外の Meseberg 城で、エアバスのリストラ問題で協議し、A350-XWB の生産分担率と、リストラ Power 8 計画のコスト削減負担率で合意した。　合意内容の詳細は明らかにされていないが、フランスは Meaulte と St Nazaire の一部、ドイツは Nordenham, Varel（従業員合計 3,500 人）と、Buxtehude, Laupenheim（1,500 人）の工場が閉鎖される。　英国は、翼下部の複合部材カバーの生産を独の Stade 工場に持って行かれてしまうが、翼桁の部分の複合部材翼の生産を確保した。　リストラの具体的内容は、▲数百万ユーロの営業損失を出したエアバスの収支を含む EADS 決算発表時（3 月 9 日）に明らかにされる。

一方、UPS は、デリバリーが 2009 年から 2011 年に 2 年間遅れている A380F 型機×10 機の取扱について、その発注取消を含めて、最終的な決定を 2007 年末まで延期する事で、エアバスと合意に達したと発表した。　先に FedEx が、A380F 型機×10 機の取消を決定しており、仮に UPS がキャンセルする事になれば、A380 型機の貨物機の受注はゼロとなる。(FT.com, 2/23/2007)

Eads(Euro Aero Def　FT Cityline - Real-time prices by phone

DATA | NEWS ARCHIVE | PROFILES | FINANCIALS

Quotes | Analytical charting | Consensus forecast | Free annual reports | Analyst reports

005730 Paris 23/02/2007　Create News alert - FR:005730　Add to my portfolio

Quotes	23Feb2007
Last	25.860 EUR
Change	+0.17
% Change **	+0.66%
High	25.92
Open	25.60 EUR
Low	25.50
Net Volume	2,143,000
Fundamentals	
52 Wk High (2) Date	35.42 27/3/2006
52 Wk Low (3) Date	16.75 14/6/2006
Dividend	-
Div Date	10/5/2006
Market Cap (4)	21,103 M EUR
P/E Ratio (5)	12.37
EPS (6)	2.09

Time Frame: 1-year　Analytical charting

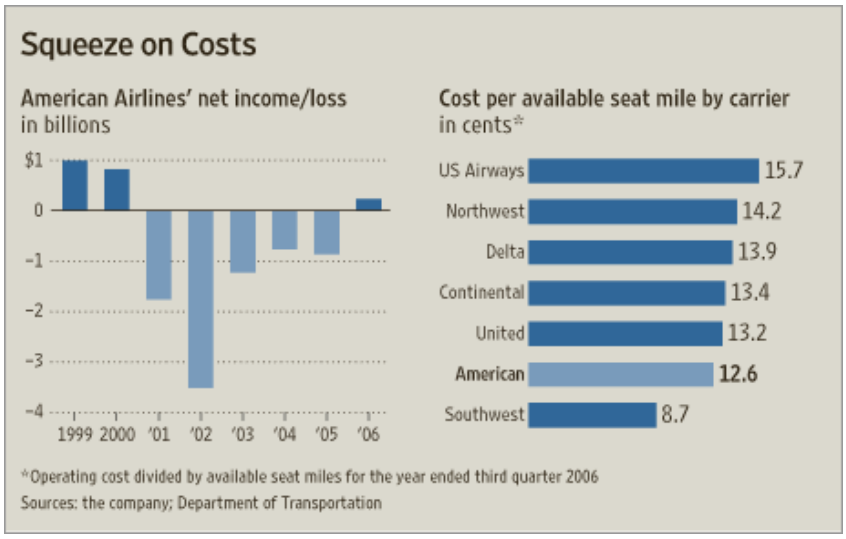
Last 5 days quote

Date	Close	Net Change	% Change **
23Feb2007	25.86	+0.17	+0.66%
22Feb2007	25.69	-0.14	-0.54%
21Feb2007	25.83	-0.12	-0.46%
20Feb2007	25.95	+0.11	+0.43%
19Feb2007	25.84	+0.72	+2.87%

（８）AMR、パイロット組合とのタフな交渉に直面

AA 航空の親会社 AMR が、6 年振りに利益 $230m（276 億円）を計上した。　AA の最も強力なパイロット組合（12,000 人）が、過去の会社の労務費削減に協力した分（▲ $1.6bn ≒1,900 億円）を取り戻そうと頑張っている。　現行協定は 2008 年 5 月に失効する。　労使交渉は、昨年 9 月から始まっているが、会社側に取っては厳しい交渉となるだろう。 AA は、Chapter-11 を回避したものの、それだけ大きな負債を抱えている。（UA の如くの Chapter-11 であった企業は、破産法の保護の下で負債の切り捨てに成功している。）　そして、多くの企業が年金基金を解散ないし凍結したのに反して、AA は、基金への資金積立を継続している。　負債の削減を優先させたい AA は、総コストの 2 つの最も大きな費用の 1 つである労務費（約 1/3 を占める）の増加を何とか避けたいところだ。

CEO Gerald Arpey が始めた“work together”による労使一体化した収支改善運動も、最近に至って可笑しくなり始めている。　（整備部門は、“work together”により、カスターマー整備収入の獲得等を含めて、2003 年以来 +$500m≒600 億円の収支改善に成功した。）　労使関係が冷えた原因は、上級幹部 1,000 人に対して 4 月に支払われる $200m（240 億円）（殆どが株式として支給される）に及ぶ株価連動型インセンティブ・ボーナスのためだ。組合は、この高額のボーナス支給を問題視している。（AA は、「組合員達もタッタ $5 で株を購入出来たジャないか」、と反論している。）　労使関係の悪化は、最近のパイロット組合の DFW＝北京線（米中間 追加 1 路線の申請路線）の超過乗務時間への非協力にも表れている。　（AA は、この申請を ORD 経由にせざるを得なかった。）（そして、結局、UA の WAS=北京線に負けてしまった。）　パイロット組合員の間には、ストに訴えない限り問題は解決出来ないと言うムードが広がりつつある。(wsj.com, 2/20/2007)



（9）アメリカン航空、ニューヨーク市場でのプレゼンス強化

AA 航空が、NYC 市場を強化する。

4 月 10 日　ATL=LGA 線、Raleigh/Durham=LGA 線、Cincinnati=LGA 線（AA Eagle）開設。

6 月 14 日　JFK=Port-au-Prince(Haiti)週 7 便→12 便に、JFK=Caracas 週 3 便→5 便増便。

8 月 15 日　JFK=SFO 毎日 5 便→6 便に増便。

9 月 5 日　JFK=LAS 線、LGA=Louisville 線（AA Eagle）開設。

今年夏　JFK ターミナル改修（$1.1bn≒1,300 億円プロジェクト）完了。

新ターミナルの Admiral Club は、新テクノロジーとアメニティーが用意され、スパ スタイルのシャワー施設が設けられる。　国際線プレミアム旅客用の新 Flagship Lounge も今年夏にオープンする。(DTW, 2/22/2007)

（10）インド国営 2 社が合併

インド民間航空大臣 Praful Patel は、2 月 21 日、インド国営の Air India（国際線）と Indian Airlines（国内線と近距離国際線）を合併させると発表した。　インドは、1990 年代後半に航空規制緩和を実施、今では民間の Jet Airways が国内線の最大シェアーを誇る企業となっている。　Air India は、外国の航空会社から熾烈な競争を仕掛けられている。　国営 2 社は、この合併で、内際の自由化された市場に於ける競争力を強化する。　この合併は、Air India のボーイング機×68 機、Indian Airline のエアバス機×43 機発注の後に行われている。来月末の国会での承認後、約 2 年間で 2 社合併が完了する予定。(wsj.com, 2/21/2007)

（11）マレーシア航空組合、アゼアン オープンスカイに反対

MH 航空の従業員組合は、マ運輸大臣 Chan Kong Choy 宛てに書簡を送り、「ASEAN10 カ国による、2008 年末までの域内オープンスカイ協定（加盟国首都間の航空路が対象）の成立は、MH 航空の外国企業との競争を激化させ、同社を疲弊させてしまうだろう」、と伝えた。　そして、ASEAN オープンスカイ協定の成立阻止を陳情した。　この動きは、マ運輸大臣とシンガポールの運輸大臣による KUL=SIN 線 LCC 参入問題協議の直後に起こされている。(channelnewsasia.com, 2/23/2007)

（12）アリタリア CEO 更迭

伊政府は、AZ CEO 兼会長 Giancarlo Cimoli を退任させ、代りに伊第 3 位の銀行 Capitalia SpA の子会社 Banca di Roma の会長 Berardino Libonati を任命する事を決定した。　Cimoli は 2004 年に CEO 兼会長に就任し▲3,700 人のレイオフを含むリストラ計画を作成したが、組合か

らの大きな反発を招いた。
伊政府は、49.9%を保有している AZ 株放出にビッドした 11 社を、5 社に絞り込んだ模様。しかし、今週の Romano Poldi 首相の辞任により、この放出計画は、更に時間がかかると見られ始めている。(wsj.com, 2/23/2007)

水　運

（1） ドバイ DP ワールド、米 6 港資産 AIG に売却

ドバイ国営港湾運営会社 DP World の、米 6 港湾資産の AIG 売却が最終的に決定した。（売却価格 $1bn≒1,200 億円以上と言われている。）　土壇場で、NYC と New Jersey の港湾局より要求された $84m（100 億円）は、結局、買い主の AIG が、今後、鉄道施設に対する $10m を含む $50m（60 億円）を New Jersey の港湾局に支払う事で取り下げられた。(FT.com, 2/17/2007)

（2）ディズニー クルーズが新造船 2 隻発注

Disney Cruise Line が、独造船所 Meyer Werft に、2 隻のメガシップ（2,500 人乗り、122 千屯）を発注した。　デリバリーは 2011 年と 2012 年。　DCL は、1998 年就航以来、大きな成功（クルーズ業界で最高の L/F 150%近くを達成）を収め、保有する 2 隻のクルーズ船（Disney Magic と Disney Wonder、各 83 千屯）では需要を捌き切れなくなっている。　現在、3 日間、4 日間、7 日間のカリブ クルーズを販売しているが、今年夏には Wander を地中海クルーズに、そして 2008 年には Magic を米西海岸に配船する。　地中海クルーズと米西海岸発クルーズは、カリブよりも、値段が高いにも拘らず、+30%ー+50%も早い予約が発生していると言う。(DTW, 2/22/2007)

Disney Magic 丸

（３）欧州主要コンテナ港、混雑で空コンテナの受付中止

欧州主要コンテナ港が、東アジア（特に中国）からのコンテナ貨物の混雑で、当面の間（凡そ４週間）、空（empty）のコンテナの受付を中止する。　この出来事は、世界の輸送インフラが、貿易の成長速度に追いつけていない事を象徴している。 RTM 港では、悪天候と、欧州と中国の休暇が重なり、積み替え待ちのコンテナの滞貨（backlog）が異常なほど増加、遂に空コンテナの出発港へ送り返す受付を中止せざるを得ない事態に追いやられている。その他の欧州主要港でも、コンテナの受付制限を余儀なくされている。 余裕が無い為に、何か突発的な事（悪天候を含む）が発生すると直ぐに処理能力が麻痺してしまう。　RTM の港湾局は、空コンテナの発生は、アジアと欧州の貿易インバランスによるところが大きいと語っている。　欧州の予想以上に好調な経済成長が、インバランスを益々拡大させている。(FT.com, 2/23/2007)

（４）クルーズ、欧州に照準

米クルーズ企業が、欧州市場に照準を合わせている。　世界第 1 位の Carnival Corp は、今月、Iberojet Cruceros（ス）と合弁企業を設立し、マヨルカに 2 隻のクルーズ船を配船する。Carnival は、スペイン最大の旅行社 Orizonia Corp（Iberojet の親会社）と、この合弁企業設立のための LOI を締結した。この動きは、昨年 11 月の、世界第 2 位の Royal Caribbean Cruises の Pullmantur（ス）買収に続くモノである。

12 月には、Carnival は、欧州最大のツアオペ TUI AG（独）とドイツに於けるクルーズ合弁会社設立の為の LOI を締結した。

アジアでは、Carnival Costa Cruises が、昨年 7 月に中国人船客を対象とした初のクルーズを運航した。　そして、RCCL が、今年 12 月の Rhapsody of the Sea 丸によるシンガポール・香港・上海発クルーズを発表した。

Top 10
CRUISE LINES (by berths)

Cruise Lines	Berths
Carnival Cruise Lines	47,908
Royal Caribbean Int'l.	44,160
Princess Cruises	27,550
Norwegian Cruise Line	20,976
Costa Cruise Lines	18,544
Holland America Line	17,386
Celebrity Cruises	14,864
P&O Cruises	9,054
MSC Cruises	8,796
Star Cruises	4,191

Source: Cruise Lines International Association

北米では、昨年、約 1,000 万人（人口比 3%）がクルーズ旅行を楽しんだ。　欧州では、クルーズ需要は人口比 1%以下で、未だ余り盛んではない。　しかし、European Cruise Council の最近の統計によれば、2003 年ー2005 年にかけて、クルーズ需要が +13%増加したと言う。　イタリアでは +28%、スペインでは +26%、ドイツでは +10%増加した。　この統計は、米国市場の +9%に比して、欧州が大きな成長力が有る事を示している。　欧州のクルーズの成長は、欧州域内の LCC 路線網の発達が寄与している。(DTW,　2/20/2007)

Recent Cruise Deals In Europe
Players: Royal Caribbean Cruises and Madrid-based Pullmantur Cruises, Spain's largest cruise operator. **Deal:** RCCL paid $900M for Pullmantur Cruises in November. **Ships:** Pullmantur has five ships, two of which will be transferred to sister company Celebrity Cruises. Pullmantur will get Celebrity's Zenith in return. **Market:** Spain. 379,000 Spaniards took a cruise in 2005, according to the European Cruise Council. **Players:** Carnival Corp. and TUI AG, a Hanover, Germany-based company and Europe's largest tour operator. **Deal:** Letter of intent to form a joint venture to run two cruise lines, including Carnival Corp.'s Aida Cruises, which is valued at $2.5B. **Ships:** Aida Cruises has four ships in its fleet and has four ships on order. Carnival Corp. has promised additional ships for the joint venture. **Market:** Germany. 639,000 Germans took a cruise in 2005, according to the ECC. **Players:** Carnival Corp. and Orizonia Corp., Spain's largest travel company, based in Mallorca. **Deal:** Letter of intent to form joint venture with Orizonia's Iberojet Cruises division. Carnival Corp. paid $137.3M for 75% of the joint venture. **Ships:** Two ships in the Iberojet fleet. Additional tonnage pledged from Carnival Corp. **Market:** Spain.

陸運&ロジスティックス

（1）ロンドン渋滞税の適用範囲を拡大

ロンドン中心部を平日の日中に走行する車両に課す「渋滞税」（congestion charge）（1日8ポンド＝約1,900円）の適用範囲が、19日から市西方に広がる。

新たな適用範囲は従来の2倍で、高級百貨店ハロッズのある地域などが含まれる。　Kenneth Robert Livingstoneロンドン市長は「車の数は▲10ー15%減り、最低 15%の渋滞緩和につながる」と期待している。 同市長は、2009年から二酸化炭素の排出量が多い大型車を、25ポンドに引き上げる方針を発表している。

Financial Timesは、渋滞税の拡大に批判的な記事（London's congestion charge has taken a wrong turn）を載せている。　曰く；

- ✓ ロンドン西方地区は、東部と違って住宅地域が多い。
- ✓ 外部から入って来る車よりも内部で動き回る車が多い。
- ✓ 従って、渋滞税の収入（住人の保有する車は、1/10の割引制度が提供される）は、コストを下回るだろう。

渋滞税　（congestion charge）

2003年2月17日、ロンドンの市長Kenneth Robert Livingstoneがロンドン市内の渋滞緩和と公共交通機関の利用促進のために導入した。

ロンドン中心部に車を乗り入れる際に課金されるシステム（夜間の時間帯と週末は課金無し）で標識や路面表示に右図のマークがある課金エリア内に車で乗り入れる際には、事前に（あるいは当日までに）市内の指定商店などで決められた金額（導入当初は一日あたり5ポンド、2003年7月4日以降は一日あたり8ポンド）を支払うことが義務づけられている。（数日分の一括払いやインターネットでの支払も可）

但し、二輪車や電気自動車系の環境に優しい車、バス、タクシー等はチャージを支払わなくてよいことになっている。　支払うと、車の番号がデータベースに入り、20平方キロのゾーン中にあるカメラがナンバープレートの番号を認識してデータベースとチェックする。その日の夜中までに払わないといきなり40ポンド（￥8,000）の罰金になる。　運が悪ければ、罰金100ポンド。（ただし、支払のタイミングによる加減あり）を上乗せした請求書が送付されてくる。（課税権限は自治体＝ロンドン市にあり）

2003 年 2 月に導入されてから、渋滞緩和の効果は「大」とする見方が多いようである。

ロンドン交通局自身の発表では、渋滞が 30％解消され、交通量が 15％減少したという。　また、渋滞税による収入は、公共交通システムの改善のために利用されることになっているが、故障などでたびたび止まるロンドンの地下鉄が改善されたという話はあまり聞こえてこず、さらには地下鉄も毎年のように値上げされていることから、あの莫大な収入は果たして有効に活用されているのか、といった疑問も出されている。（出典：Wikipedia）

ホテル＆リゾート

（1）タブコープ（豪）海外買収縮小させる

豪州の大手ゲーミング企業 Tabcorp が、2 月 21 日、国内事業を優先して、海外買収活動を当面縮小すると発表した。　Tabcorp は、12 月 31 日に終了した上半期決算で、▲22.5%減益した A$224.1m（220 億円）の利益を計上している。　収入増 +4%が、放送権の買収競争や賭博店のテクノロジー ネットワークに対する投資等によるコスト増 +11%を相殺出来なかった事が減益の原因。　Tabcorp は、この戦略変更により、Virgin Group がマカオで計画している $3bn（3,600 億円）のカジノ・リゾート プロジェクトへの参加を断念する。Virgin は、Tabcorp に変えて他の提携先を見つけなければならなくなった。(FT.com, 2/22/2007)

（2）ラスベガス、中国旧正月で衣替え

LAS が、赤い提灯や垂れ幕で飾られてスッカリ中国色に衣替えされている。　2 月 15 日から始まった、中国の正月「春節」に合わせてスッカリ装いを変えたのだ。　中国人ツーリストはもとより、西海岸周辺に住んでいる中国系アメリカ人数千人が、この 15 日間に亘る旧正月の休暇期間に LAS を訪れる。　そして、数百万ドルの賭博収入を LAS にもたらしてくれる。　中国旧正月は、LAS にとって、1 年間で 2 番目に大きな賭博収入を稼ぐシーズンなのだ。　年間最大の賭博収入を稼ぐ期間は、西暦の正月で、3 番目が Super Bowl 開催時。　先月の Super Bowl の時は $93m（110 億円）が賭博に使われた。

カジノは、中国人が好むバカラや pai gow ポーカーのテーブルが増設され、4,100 座席の Caesars Palace の Colosseum では、Celine Dion と Elton John の代りに、中国の人気俳優 Jacky Cheung が登場する。　中国レストランは、正月料理をメニューに並べ、営業時間を延長する。

（中国人は、正月パーティーの一族の正餐に $20,000 を消費する事も珍しく無いと言う。彼等は、正月に家族が集まり、賭博して新年の運勢を占う。）

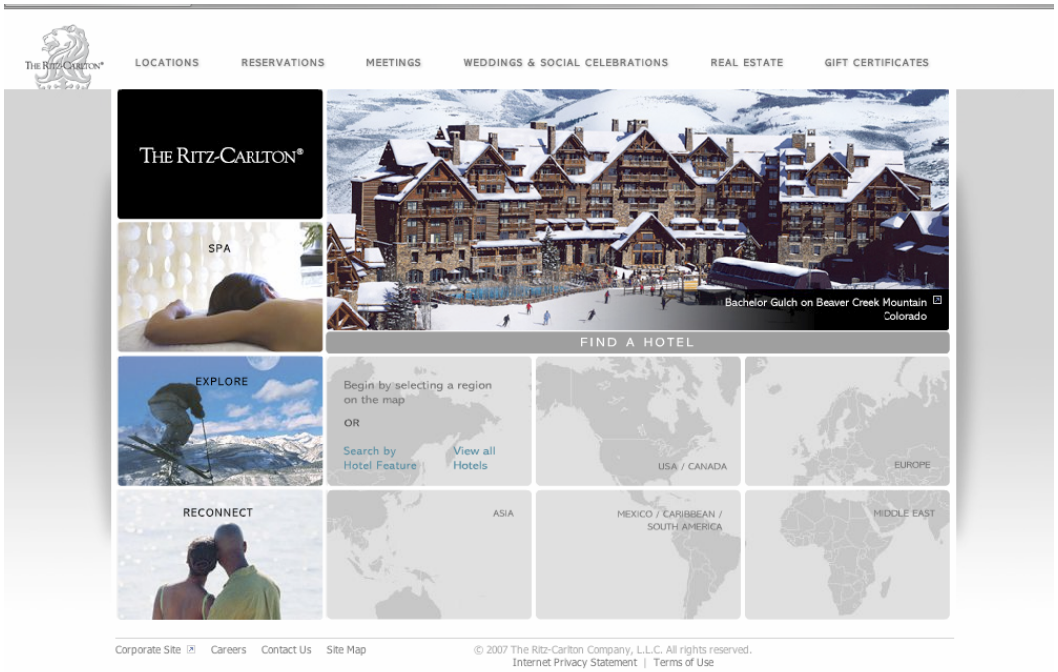
LAS のカジノは、この優良顧客中国人を捕まえる為に、中国文化を勉強するのに忙しい。1993 年にオープンした MGM Grand HotelsCasino は、カジノのエントランスを巨大なライオン（MGM の企業シンボル）の口に似せて作ったが、中国人から縁起が悪いと嫌われて、慌てて数百万ドルをかけてこれを改修した。　この様な話は、枚挙に暇が無いほど多く有る。　カジノは、風水に詳しい人を採用している。(nytimes.com, 2/21/2007)

At the Bellagio, decorations are displayed to observe Chinese New Year.

（3）リッツカールトン、**Web** 全面改修

The Ritz-Carlton Hotel Co.が、www.ritzcarlton.comを全面改修し、新ナビゲーション機能の導入に加え、世界に展開する 61 のプロパティーのより多くの情報（15,000 ページ）を追加し

た。　このサイトは、現在開発中の 35 のRitz-Carltonの情報に付いても掲載する。チェーンのホテルの詳細情報に加え、目的地情報のセクションを儲け、現地時間・気温・文化的アトラクション・祝祭日・交通機関・通貨・VISA などのコンテントを提供する。携帯電話や BlackBerry の PDA からのアクセスも可能にする。　そして、3 月末迄には、中国語と日本語のサイトを立ち上げる。(DTW, 2/22/2007)



（4）PBL（豪）　7 月ー12 月 ▲12%減益

Publishing and Broadcasting（PBL）が、7 月ー12 月の 6 ヶ月間で、▲12%減益して A$340.2m（326 億円）を計上した。　Perth の Burswood と Melbourne の Crown の 2 つのカジノ収入は力強く増加したが、理論勝率を▲$13.3m（12.8 億円）下回った事が、上半期の減益の原因となった。　理論勝率を+A$21m（20.1 億円）上回り、経常外利得 +A$17m（16.3 億円）計上した最終期の決算とは、大きな違いを見せている。

グループの収入は、A$1.9bn（1,822 億円）と前年同期の A$1.891 より微増した。

PBL は、上半期に TV、雑誌、オンライン資産を、プライベート・エクイティー企業の CVC Asia Pacific に売却して、ネット キャッシュ A$4.585bn（4,395 億円）を得ている。

ゲームとメディアのグループを支配している豪州最富豪の James Packer（写真）は、この資金を、負債の軽減と今後の買収資金に充当すると語っている。
PBL は、香港の Melco International と提携し、マカオにカジノ合弁企業（PBL が約 A$600m ≒575 億円を投資）を設立している。　この合弁企業は、Nasdaq 上場により$1.225bn（1,470 億円）の資金を集める事に成功した。　上半期には、Mayfair と Newcastle のカジノを保有している Aspinalls（英）の 50%を買収した。　Parker は、豪州に於ける合弁企業の Betfair ビジネスは成長していると言っている。(channelnewsasia.com, 2/23/2007)

（5）ラドブロック（英）スーパー・カジノに触手を伸ばす

欧州最大のブックメーカーである Ladbrokes が、英国初の LAS スタイルのスーパー・カジノ ライセンス取得に触手が動かしている。
Ladbrokes は、12 月 31 日に終了した年度決算で、税前利益 246.5m ポンド（315 億円）（前期比 +6%増益）を計上した。　増益は、主としてドイツで開催されたサッカー世界大会によるところが大きいという。　Ladbrokes は、Manchester のカジノ ライセンスの他、2005 Gambling Act により発行される 16 の新しい大小カジノ ライセンスの幾つかの獲得を目論んでいる。　昨年 2 月に Hilton Group から社名を変更した Ladbrokes は、内外に於けるカジノ事業展開を拡大する。　ベトナムでは、カジノ解禁となれば、$60m（72 億円）の投資を約束している。　また、同社は、888 Holdings 買収の計画も有しているが、米オンライン カジノ規制法との関係で、話は余り進展していない。　昨年、スペインでのライセンスを取得し、現在イタリアに於けるライセンスを取得中。(FT.com, 2/22/2007)

参考

TOP 10 HOTEL COMPANIES BASED ON THE NUMBER OF ROOMS (2005)

Company	Number of rooms
InterContinental Hotels Group	553,454
Cendant Corp.	532,488
Marriott International	476,118
Choice Hotels International	405,879
Hilton Hotels Corp.	393,922
Best Western International	302,595
Starwood Hotels & Resorts Worldwide	224,402
Accor International	217,693
Carlson Hospitality Worldwide	148,337
Accor North America	138,819

Source: American Hotel & Lodging Association

TOP 10 HOTEL COMPANIES BASED ON THE NUMBER OF HOTELS (2005)

Company	Number of Hotels
Cendant Corp.	6,661
Choice Hotels International	4,919
Best Western International	3,955
InterContinental Hotel Group	3,698
Marriott International	2,648
Hilton Hotels Corp.	2,460
Accor International	1,735
Accor North America	1,280
Carlson Hospitality Worldwide	943
Starwood Hotels & Resorts Worldwide	720

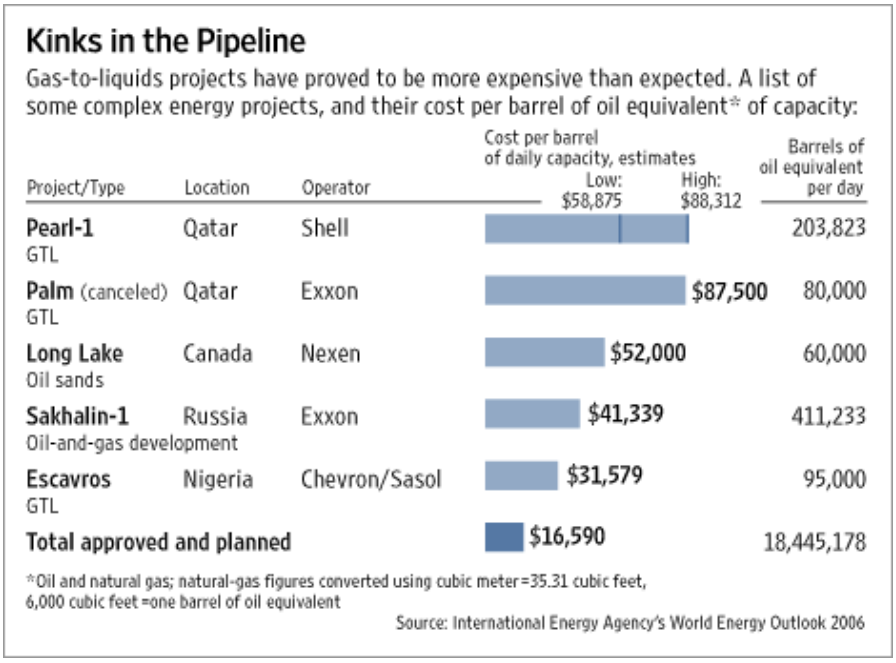
Source: American Hotel & Lodging Association

その他

（1）超クリーン エネルギー GTL の開発が滞り始めた

世界的な、鉄をはじめとする建設資材とエンジニアリングと労務費の高騰が、最もクリーンなディーゼル・エンジン燃料となるGTLの開発を足踏みさせている。

Exxon Mobile Corpは、カタールの巨大GTL工場建設計画を中止した。　一方、Royal Dutch Shell PLCは、2月22日、Exxonと同程度規模のカタールGTL工場建設に着工した。　しかし、コストは、当初計画の3倍の $18bn（2兆1,600億円）にもなると予想されている。　カナダのオイル・サウンド開発事業もコスト高騰に直面している。　米国のエタノールへの注目が、トウモロコシやその他の穀類の価格を上昇させている。　Wall Street Accessのエネルギー アナリストは、GTL事業は、コストとテクノロジーの再考を余儀なくされ、一時的な小休止の状態が続くだろうと語っている。(wsj.com, 2/23/2007)



カタールは、面積が日本の3%、人口約60万人の小国であるが、世界の9.2%に相当する天然ガスを埋蔵している。　豊富な天然ガス資源を利用したプロジェクトが活発化しており、LNG輸出量では、現在第４位の位置にあるが、今後、世界一となるべく大型プロジェクトを進めている。

LNGだけではなく、天然ガスから軽油などの液体燃料を生産するGTL（Gas to Liquids）の

事業にも力を入れており、南アフリカのSasol社と合弁企業を立ち上げプラント建設に着手し、続いてRoyal Dutch/Shellと大規模プロジェクトの実施で基本合意に至った。
環境問題への対応から、環境特性の優れたGTL燃料が各地で注目されており、石油メジャーやGTL専業企業等が世界各地でプラント建設の計画を進めているが、天然ガスを大量かつ安価で確保できるカタールはその主戦場となっており、関連企業が集結している。
カタール政府は、GTLの首都になることを標榜し、各社との計画交渉を進めており、日本企業の参加やカタール産GTL燃料の日本への輸出も近い将来本格化する可能性が出てきた。
2003年11月　株式会社富士総合研究所　地球環境研究室　冨田哲也

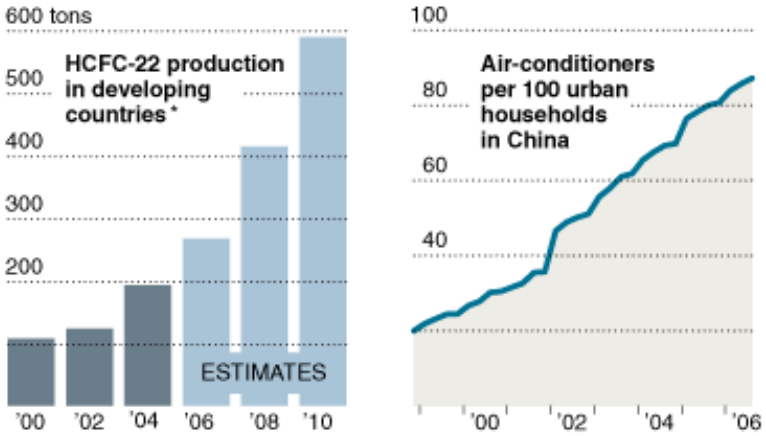
（2）インドと中国でエアコン ブーム発生、フロンガス汚染が心配されている

インドと中国で、中産階級台頭により、今迄贅沢品としてしか見られていなかったエアコンが、各家庭に設置され始めている。　インドでは、エアコンにかかっていた 32%の奢侈税を、過去 3 年間で半分に減税した。　中国では、都会に於けるエアコン設置率が 7 年前の 24.4%から、昨年 9 月には 87.2%に跳ね上がっている。　田舎では、2005 年には 6.4%と 10 年前の 35 倍に増加した。　問題は、これ等のエアコンが、オゾンホールの元凶と言われているフロンガスを使用している事だ。　南極のオゾンホールは、再び拡大傾向に有り、フロン規制の完全実施が求められている。　モントリオール議定書では、フロン（HCFC-22）の生産を、先進国は 2020 年迄に、発展途上国は 2040 年迄に禁止する事が決定められているが、これを早める必要が有りそうだ。　9 月に YUL で、オゾン破壊の原因となる有害ガスの規制に関する国際会議が招集されている。(nytimes.com, 2/23/2007)

Workmen attend to air conditioners in suburban Mumbai, where demand is surging.

High Demand

Production of HCFC-22 (a refrigerant that contributes to damage of the ozone layer) is soaring in developing countries, especially China and India. The chemical is being phased out in Europe and the United States, but growing demand for air-conditioning in Chinese cities is expected to sustain its use for decades to come.



* Figures exclude more limited production of HCFC-22 as an intermediate step in the manufacture of Teflon, as this seldom escapes into the air.

Sources: Lampert Kuijpers (co-chairman, Technology and Economic Assessment Panel of the Montreal Protocol); National Bureau of Statistics of China, via CEIC Data

The New York Times

編集後記

JetBlue のスケジュールが、メルトダウンしてしまった。

JFK 空港発の 9 便が、6 時間ー最大で 10 時間もランプ上で満席の旅客を狭い機内に閉じ込めたまま立ち往生してしまったのだ。
これだけのトラブルで終われば未だしも、その後のノーマル・スケジュールへの復帰に手間取り、結局、その後の 5 日間で▲1,000 便以上の欠航便を発生させてしっまたのがいけない。

① スケジュール統制システムの不備と要員不足、② 乗務員招集の連絡体制が上手くできなかった事、それに、③ コールセンターの要員不足で電話予約を捌き切れなかったのがトラブルを大きくしてしまった主な原因の様だ。

1999 年に、他の LCC とは違ったビジネス・モデル（JFK 空港を基地とし、座席背面にライブの TV を放送、そして最近では Embraer 190 型機の 2 機種編成化）でもって急成長し、一時は、業界の最高営業利益率を誇るなどマスコミの寵児となった jetBlue が、「低コストのツケが回った、余りにも急成長した航空会社」と、今度は各紙にこき下ろされている。そして、幾つかの経済誌は、jetBlue はビジネス・モデルの見直しを迫られる事になるだろう、と書いている。

本当に、そうなるのだろうか？

JetBlue の創立者であり現 CEO の David Neeleman は、レベニュー・マネジメントのプロで（この会社はオーバー・ブッキングを実施しない。　従ってオフロードが殆ど無い。）
顧客第 1 主義を貫き（当たり前であるが！）、顧客を何時も Customer（キャピタルを使用）と表現し、社員全員を分け隔てなく crew member と呼んでいる。

彼は、サービス財を販売する航空輸送業は、その生産の直接の担い手である従業員のモラルを高める事が、優良な製品（すなわちサービス）を生み出すエッセンスであると考えている。（当たり前だ！）

「情報 56」“JetBlue”（平成 15 年 9 月 29 日）は、こう書いている：

悪名高い恐ろしい労使関係の航空業界にあって(米投資コンサルタント サイト Motley Fool)、jetBlue は、生産性の極めて高い社員達と、高い生産性を持つ航空機により、 業界トップの営業利益率を達成している。
競争会社の或る役員は、“こんなに完璧に動機付け された、ハード ワーキングな社員を見たことがない”とコメントしている。

JetBlue の CEO や COO 達は、新入社員のオリエンテーションの場にいつも顔を出して、社

員達にサービスの大切さを訴えている。
暖かい心のこもった会社の社員に対する対応、良好な職場環境、早い昇進(F/O は 3 年以内にキャプテンに昇格)、それとプロフィット・シェアリング、社員持株会、ストック・オプションの社員コンペンセーション パッケージ全てが、並外れたカスタマー・サービスの提供を可能にしている。

UA に長年勤めたパイロットが次のような、興味深いコメントをしているので引用する。
『jetBlue の CASM、RAMS、Yield、路線長、グランド タイムがどうだとこうだと皆が騒いでいるが、この航空会社を本当に良くしているのはもっと違ったところに有る。
ヒューマン リレーションと労使関係のバリューを重要視している経営にある。
何故 jetBlue や Southwest が利益を計上し、他の航空会社の多くが赤字を出しているだろうか? 理由は、たくさん有ろうが、最も見落とされている点は、これらの会社の動機付けされた(motivated)、やる気の有る(passionate)社員集団の存在である。
Southwest と jetBlue は、航空会社の成功の秘訣を見つけ出してしまっているのだろう。』

過激な闘争的で有名な ALPA(Air Line Pilot Association)は、jetBlue を目の敵にして、
パイロット組合組織化に必死になっているが、今のところ成功していない。

JetBlue の社員の高い“やる気”を維持出来るのであれば、おいそれとは、この会社はヘコタレ無いだろう。 （H.U.）

訂正

◆ 情報 254 号 ページ 4「米主要航空会社の第 4 四半期決算」
WN（Southwest）第 4 四半期 営業利益 –83 （誤り）→ +140
◆ 情報 257 号 ページ 38「米主要航空会社 2006 年度第 4 四半期決算」
WN（Southwest）第 4 四半期 営業利益 –83 （誤り）→ +140

TD 勉強会 情報 258 （ 以 上 ）