

TD 勉強会 情報 245

1. カンタス航空、買収アプローチを受ける
2. 各社、サービス改善競争再開
3. 米オンライン旅行は質的にも世界のトップ
4. 「連載」主要法人旅行市場の現状 (11) (最終回)
 <インド 及び 日本>
5. その他のニュース



Google stock passed the \$500 mark, then added a little more after hours.

グーグル株、11月23日、遂に1株 \$500の大台を突破。(P35 参照)

1. Qantas Approached About Possible Takeover

カンタス航空、買収アプローチを受ける

QF 航空は、11 月 22 日、プライベート エクイティ ファームから買収アプローチを受けたと発表した。

買収オファーを出したのは、Macquarie Bank（豪）と Texas Pacific Group（米）が率いるコンソーシアムで、QF 株 1 株 A\$5.20～A\$5.50 による総額 A\$11bn（9,900 億円）の買収金額を提示している模様。Macquarie と TPG と QF の 3 者は、買収に関する初期的な話し合いを開始している。QF 航空の取締役会は、このオファーに対して、拒否反応を示さず、寧ろ前向きに検討する姿勢を示している。買収団は、Goldman Sachs、Citigroup、Credit Suisse の 3 行から、買収に関わるファイナンスを受けると言う。

Macquarie と TPG は、QF の以下に着目して、この買収を仕掛けている。

- ✓ 良好な収支（6 月に終了した年度で、+A\$479.5m≒435 億円の利益計上）（燃料費低下で収支の一層の改善が期待される）
- ✓ 健全なバランス シート、強力なキャッシュ フロー
- ✓ 豪州市場に於ける 60%シェア、繁栄するアジア航空市場へ展開する路線網

買収案は、伝えられるところによると、以下の通りの資本構成となっている模様である。

- ✓ Macquarie が 25%（15%と言う報道もある）
- ✓ その他の豪州投資家が 25%（Allco Finance Group と Pacific Equity Partners が参加する模様）
- ✓ QF 経営陣が 1%
- ✓ Texas Pacific Group 及びその他の外国投資家が 49%

しかし、この買収には、以下の問題が存在する。

- ✓ 豪政府の外資規制が存在する。外国資本は、単独出資者は 25%以下、外資全体では 49.9%以下、外国籍航空会社は 35%以下に制限されている。（豪政府は、如何なる買収計画も拒否出来るゴールデン シェアを保有している。）
- ✓ 豪州を代表するアイコン QF に対する国民感情は根強く、尾翼からカンガルーを追い出す事は出来ないだろう。
- ✓ 職の維持を最優先させる組合は、否定的に反応するだろう。来年占拠控えている政治家は、国民感情に反する買収には賛成しないだろう。

買収支持派の人達は、QF 株は既に外国資本家によって今でも 44.9%が保有されているので、外資の問題は大きな問題とはならないと言っている。 トップ 3 の外資は、Capital Group (12.8%)、Franklin Resources (8.6%)、Barclays Global Investors (5.1%)。

アナリストは、伝統的に航空会社はエクイティ ファンドの所有に馴染まないと言っている。 航空会社は、乱高下する燃油費やサイクリックに動く需要に収支が左右され、マージンは薄く、その上、フリー キャッシュ フローが少ないと言う問題を抱えている、と彼等は解説している。

Macquarie は、世界最大のプライベート インフラ オペレーターで、航空関係では、SYD 空港、航空機リース事業の GATX に投資している。 TPG は、航空業界への投資に興味を示しており、既に 2002 年に Chapter-11 を申請した旧 US 航空株 \$200m を購入している。



nytimes.com, 11/21/2006

2. Red Carpet at the Airport Gate

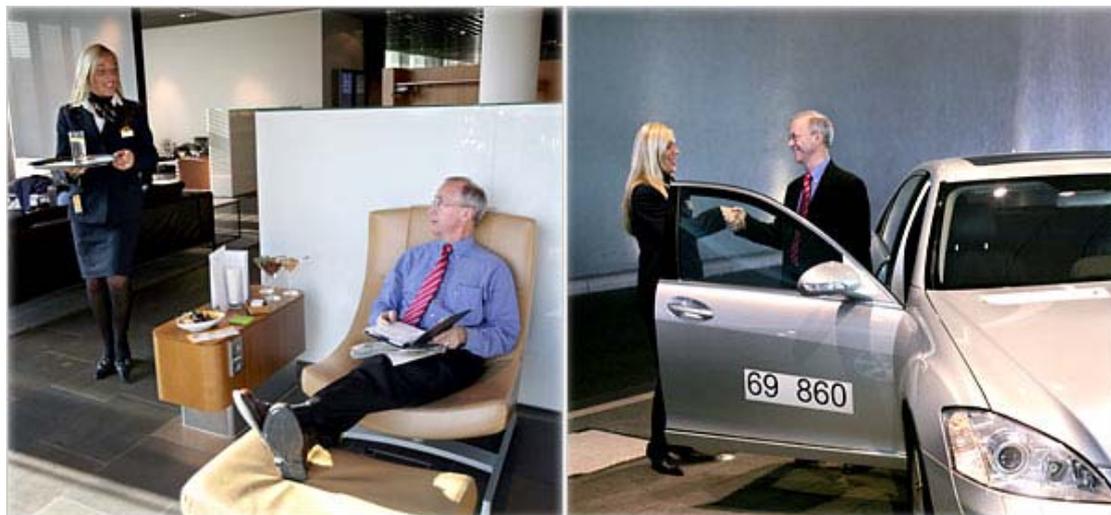
各社、サービス改善競争再開

LH 航空が 2 年前に立ち上げた、エリート クラブ “Hon Circle” は、旅客が直面する空港の一切のハッスルを無くして呉れる。 1 人の世話係が、Hon Circle の旅客に付きっきりで、ミート アシストして呉れるのだ。 このエリート クラブへの入会資格は、2 年間連続で LH 及び Swiss と Lot に 60 万マイルを搭乗した旅客に限定されている。 “マラソン マイル” 旅客は、無料航空券やアップグレードのアワードには余り興味を示さない。

その代わりに、彼等は、パーソナルなサービスを求めているのだ。 航空会社の収支改善が進んで、余裕が出て来た各社は、超優良顧客のニーズへの対応を競い始めている。 新型座席を導入し、そして、新しい超エリート クラブまでも立ち上げて、国際線のハイイールド旅客獲得競争に勝ち抜こうとしている。 米国の航空会社の国際線供給拡大も、この競争の一因となっている。(国際線ハイイールド旅客市場は、各社の利益の源泉となっている。 Amex によれば、昨年のビジネスクラス運賃は、平均 \$4,000≒475,000 円で、前年比 +6%増加している。)

SQ は、KrisFlyer リワード プログラムに加えて Priority Passenger Service を展開している。 50 万マイルの搭乗が必要な最も高いランクの Solitaire 会員の旅客には、チャンギ空港の発

着時に於けるパーソナルなエスコート サービスが提供される。(SQ の場合は、自社の F と C クラスの搭乗マイルのみしか資格審査の対象とされない。) 航空会社によっては、超優良顧客に対して、24 時間ホットラインを設定して、便の遅延やその他のトラブルのアシストを提供している。



Last week, Stephanie Krause of Lufthansa offered John Greathouse a glass of water at Frankfurt Airport and escorted him to a car.

FFP プログラムを追跡しているサイト WebFlyer.com の Randy Petersen は、およそ 5,000 万人のアクティブな航空会社ロイヤルティークラブ会員の内で、超エリート会員は極僅かしか存在しないと言っている。 LH と SQ のスーパー エリート客は、おそらく 1 万人以下だろうと言っている。(以上 nytimes.com, 11/21/2006)

ヤット収支改善基調に乗り出した米メジャーでも、サービス改善が始まり出している。 AA 航空は、最近国内線 F クラスで、シルバーウェアのナイフ&フォークと布製のホット タオルを再導入した。 DL 航空は、国際線コーチ クラスで、midflight スナック サービスを再開した。 そして、ソックス・アイマスク・耳栓が入っているアメニティー キットの提供を開始している。 NW 航空は、先月から、国内線短距離便の F クラスのスナック サービスを強化している。(それ以前は、プリッセルとミックス ナッツの袋しか提供していなかった。) 今では、機内で、フレッシュ フルーツとマフィンとその他のスナックを配っている。 そして、ミール チョイスについても、少しは改善している。

しかし、これ等のサービス改善は、昔のサービスへの復帰を意味していない。 特にコーチ クラスでは、ギュー詰め座席、有料機内食が継続されている。 AA は、枕の搭載を再

開する計画は無いとっている。 座席背面 TV は、殆どのキャリアが装備していない。

Air Transport Association の調査によれば、航空会社の機内食費は、2000 年から▲1/3 削減されていると言う。 今年第 1 四半期の米航空会社の機内食費は、6 年前の \$662m から \$444m (525 億円) に減少 (▲33%) している。 米メジャーの旅客当たり機内食費は、今年、\$2.22 と、2000 年の \$4.91、1992 年の \$6.22 よりも大幅に減少している。 米各社のケチケチは、少ししか改善されていない様だ。(The Return of the Midflight Muffin: wsj.com, 11/22/2006)

In-flight Creature Comforts			
Airlines are starting to add back amenities for travelers, particularly on international routes and in first and business classes.			
AIRLINE	GONE AFTER 9/11	RESTORED	NEW SINCE 9/11
American	silverware in premium cabins	Yes (began phasing in this Sept.)	<ul style="list-style-type: none"> ■ marinated cheese antipasto plate as an alternative to warm mixed nuts ■ baked-on-board cookies instead of packaged ones in premium-class cabins on transcontinental flights
	pillows (from most domestic flights)	No	<ul style="list-style-type: none"> ■ installed power ports on most planes at each seat in premium cabins (in selected rows in coach)
	cloth hot towels in first class	Yes	<ul style="list-style-type: none"> ■ began installing larger overhead bins
	individual salt/pepper shakers in first class	Partially (not in domestic first class)	
	meat or seafood in premium-class salads	Yes	
United	free cocktails in international coach (still free on trans- and intra-Pacific flights)	No	<ul style="list-style-type: none"> ■ dessert choice of ice cream or cheese on flights to Europe in business class ■ complimentary food in first class on 40% of United Express regional jet flights ■ express dine on flights to Europe after 6 pm so you can sleep sooner ■ upcoming ipod connectivity in international premium class cabins ■ warm nuts in domestic premium classes
	mid-flight snacks in international coach	Yes	<ul style="list-style-type: none"> ■ amenity kits in international coach (with socks, eye masks and ear plugs)
	unlimited booze in international coach	Partially (one free drink now)	<ul style="list-style-type: none"> ■ on-demand seatback digital tv on select longer domestic flights ■ specialty cocktails such as Mile High Mojitos
	printed menus in international coach	Yes (on most international flights)	
Northwest	silverware in premium classes	Yes (in 2004)	<ul style="list-style-type: none"> ■ New on-demand entertainment systems on Trans-Atlantic flights
	choice of meal entrees in first class	Yes	<ul style="list-style-type: none"> ■ Roving baskets of fresh fruit and other snacks in domestic first class
Continental	silverware in premium classes	Yes (Oct. 2003)	<ul style="list-style-type: none"> ■ complete menu overhaul in international premium-class cabins (Oct. 2006) ■ hot appetizer choices in premium international cabins ■ Audio Visual on-demand service in premium cabins on 757 aircraft ■ in-seat power on all 757 aircraft in premium and economy class from exit row forward
US Airways	silverware in premium classes	No	
	individual bottles of water in first class	Partially (on A321 jets)	
	individual salt/pepper shakers in first class	No	
	Walker shortbread cookies in first class	Yes	

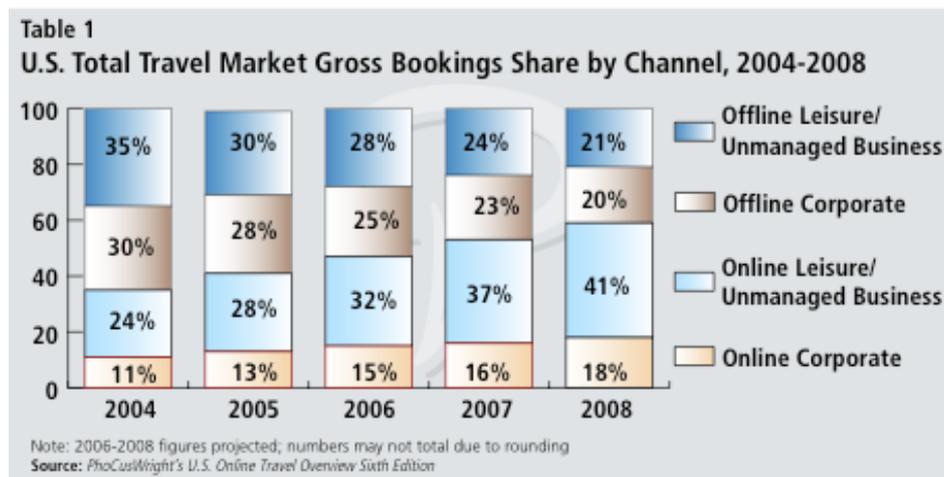
Source: The airlines

3. U.S. Online Leadership Prevails as Internet Begins to Dominate Consumer Behavior

ネット 消費者行動支配開始、が米オンライン指導的立場 揺るがず

米国の旅行市場のオンライン化率が、2006年に半分弱（47%）に到達するだろう。そして2008年には60%弱に達するだろう。

消費者 Web サイト（leisure + unmanaged business）は、2006年に32%を構成し、2008年には41%に拡大するだろう。（Table 1 参照）



このオンラインの大きな成長を引っ張っているのがエアラインとホテルだ。これ等のオンライン販売の成長率は、トータルの成長率の×2.5倍～×3倍のスピードで増加している。（次ページのチャンネル別データ参照）

特にサプライヤー サイトが、オンライン市場の成長に貢献している。エアライン サイトでは、全収入の40%がインターネット販売となっている。その内訳は、自社サイトが27%と、オンライン旅行社（OTA）の13%の倍を構成している。OTAに依存しているホテルでさえも、2008年には、自社サイト販売がOTAより約+30%以上も上回ると予測されている。サプライヤー サイトは、オンライン レジャーとアンマネジッド旅行の60%近くを占有している。

PhoCusWright's U.S. Online Travel Overview Sixth Edition

U.S. ONLINE LEISURE/UNMANAGED BUSINESS TRAVEL SEGMENTS AS A PERCENTAGE OF TOTAL TRAVEL MARKET SEGMENTS, 2004-2008

US\$M

	2004	2005	2006	2007	2008
Total Travel Market (Online and Offline)	209,485	226,542	246,754	259,822	275,007
Change		8%	9%	5%	6%
SUPPLIER BRANDED SITES	2004	2005	2006	2007	2008
Airline	16,111	22,104	28,735	35,344	41,706
Percent of All Air Revenue	18%	23%	27%	32%	36%
Car Rental	2,526	3,140	3,740	4,180	4,670
Percent of All Car Revenue	15%	17%	20%	21%	22%
Cruise	53	78	90	100	110
Percent of All Cruise Revenue	1%	1%	1%	1%	1%
Hotel and Lodging	7,300	9,900	13,000	16,200	19,300
Percent of All Hotel and Lodging Revenue	9%	12%	14%	16%	18%
Rail	364	445	515	565	610
Percent of All Rail Revenue	28%	34%	39%	41%	44%
Packaging (Trad. Vacation Package (TVP))	421	505	596	686	768
Percent of All Packaging Revenue	2%	3%	3%	3%	3%
TOTAL SUPPLIER	26,775	36,172	46,676	57,075	67,164
Percent of All Travel Revenue	13%	16%	19%	22%	24%
ONLINE TRAVEL AGENCIES	2004	2005	2006	2007	2008
Airline	9,860	12,236	13,949	15,546	17,023
Percent of All Air Revenue	11%	13%	13%	14%	15%
Car Rental	1,458	1,755	2,030	2,250	2,500
Percent of All Car Revenue	8%	10%	11%	11%	12%
Cruise	687	803	910	1,050	1,178
Percent of All Cruise Revenue	6%	7%	7%	8%	8%
Hotel and Lodging	7,200	8,840	10,500	12,400	14,600
Percent of All Hotel and Lodging Revenue	9%	10%	11%	12%	13%
Rail	0	0	0	0	0
Percent of All Rail Revenue	0%	0%	0%	0%	0%
Packaging (Dynamic Packaging) (1)	3,182	4,817	6,503	7,933	9,400
Percent of All Packaging Revenue	19%	26%	33%	37%	41%
TOTAL ONLINE TRAVEL AGENCY, U.S. (1) (2)	19,205	23,634	27,389	31,246	35,301
Percent of All Travel Revenue	9%	10%	11%	12%	13%
OTA - International Suppliers	4,200	4,550	5,900	8,200	10,750
Percent of All Travel Revenue	2%	2%	2%	3%	4%
TOTAL ONLINE TRAVEL AGENCY (1) (3)	23,405	28,184	33,289	39,446	46,051
Percent of All Travel Revenue	11%	12%	13%	15%	17%
TOTAL ONLINE TRAVEL MARKET	2004	2005	2006	2007	2008
Airline	25,972	34,340	42,684	50,891	58,729
Percent of All Air Revenue	30%	36%	40%	46%	51%
Car Rental	3,984	4,895	5,770	6,430	7,170
Percent of All Car Revenue	23%	27%	30%	32%	34%
Cruise	740	881	1,000	1,150	1,288
Percent of All Cruise Revenue	7%	7%	8%	9%	9%
Hotel and Lodging	14,500	18,740	23,500	28,600	33,900
Percent of All Hotel and Lodging Revenue	18%	22%	25%	28%	31%
Rail	364	445	515	565	610
Percent of All Rail Revenue	28%	34%	39%	41%	44%
Packaging (TVP & Dynamic) (1)	3,603	5,322	7,099	8,619	10,168
Percent of All Packaging Revenue	21%	29%	36%	40%	45%
International Suppliers	4,200	4,550	5,900	8,200	10,750
Percent of All Travel Revenue	2%	2%	2%	3%	4%
TOTAL ONLINE TRAVEL MARKET (1) (3)	50,181	64,356	79,965	96,521	113,215
Percent of All Travel Revenue	24%	28%	32%	37%	41%

Note: 2006-2008 figures projected; air revenue reported as flown (passenger) revenue; numbers may not total due to rounding

(1) Online travel agency packaging (dynamic packaging) not included in totals because these bookings are accounted for in segment bookings figures

(2) Gross bookings from U.S. suppliers only

(3) Includes gross bookings from both U.S. and international suppliers; note that beginning in 2005, PhoCusWright estimates exclude all bookings originated on non-U.S. URLs of U.S. online travel agencies

Source: PhoCusWright Inc. Copying outside of site license parameters is illegal.

7/10/08

PhoCusWright's U.S. Online Travel Overview Sixth Edition

U.S. LEISURE/UNMANAGED BUSINESS TRAVEL TOTAL AND ONLINE GROSS BOOKINGS BY SEGMENT, GROWTH AND AS A PERCENTAGE OF TOTAL TRAVEL MARKET SEGMENTS, 2004-2008
US\$M

	2004	2005	2006	2007	2008
Total Travel Market (Online and Offline)	209,485	226,542	246,754	259,822	275,007
<i>Change</i>		8%	9%	5%	6%

Another look at online penetration:

Online & Total Travel Market by Segment	2004	2005	2006	2007	2008
Airline Online	25,972	34,340	42,684	50,891	58,729
<i>Growth</i>		32%	24%	19%	15%
Airline Total	87,446	95,787	106,324	110,577	116,106
<i>Growth</i>		10%	11%	4%	5%
<i>Online as Percent of All Air Revenue</i>	30%	36%	40%	46%	51%
Car Rental Online	3,984	4,895	5,770	6,430	7,170
<i>Growth</i>		23%	18%	11%	12%
Car Rental Total	17,279	18,210	19,150	20,100	20,850
<i>Growth</i>		5%	5%	5%	4%
<i>Online as Percent of All Car Revenue</i>	23%	27%	30%	32%	34%
Cruise Online	740	881	1,000	1,150	1,288
<i>Growth</i>		19%	14%	15%	12%
Cruise Total	10,600	11,800	12,500	13,375	14,311
<i>Growth</i>		11%	6%	7%	7%
<i>Online as Percent of All Cruise Revenue</i>	7%	7%	8%	9%	9%
Hotel and Lodging Online	14,500	18,740	23,500	28,600	33,900
<i>Growth</i>		29%	25%	22%	19%
Hotel and Lodging Total	79,000	85,900	94,000	101,000	109,000
<i>Growth</i>		9%	9%	7%	8%
<i>Online as Percent of All Hotel and Lodging Revenue</i>	18%	22%	25%	28%	31%
Rail Online	364	445	515	565	610
<i>Growth</i>		22%	16%	10%	8%
Rail Total	1,310	1,295	1,330	1,370	1,390
<i>Growth</i>		-1%	3%	3%	1%
<i>Online as Percent of All Rail Revenue</i>	28%	34%	39%	41%	44%
Packaging (Trad. Vacation Packager(TVP)) Online	421	505	596	686	768
<i>Growth</i>		20%	18%	15%	12%
Packaging (TVP) Total	13,850	13,550	13,450	13,400	13,350
<i>Growth</i>		-2%	-1%	0%	0%
<i>Online as Percent of All Packaging Revenue</i>	2%	3%	3%	3%	3%
OTA - International Suppliers	4,200	4,550	5,900	8,200	10,750
<i>Growth</i>		8%	30%	39%	31%
TOTAL ONLINE	50,181	64,356	79,965	96,521	113,215
<i>Growth</i>		28%	24%	21%	17%
TOTAL TRAVEL MARKET	209,485	226,542	246,754	259,822	275,007
<i>Growth</i>		8%	9%	5%	6%
<i>Percent of All Travel Revenue</i>	24%	28%	32%	37%	41%

Note: 2006-2008 projected

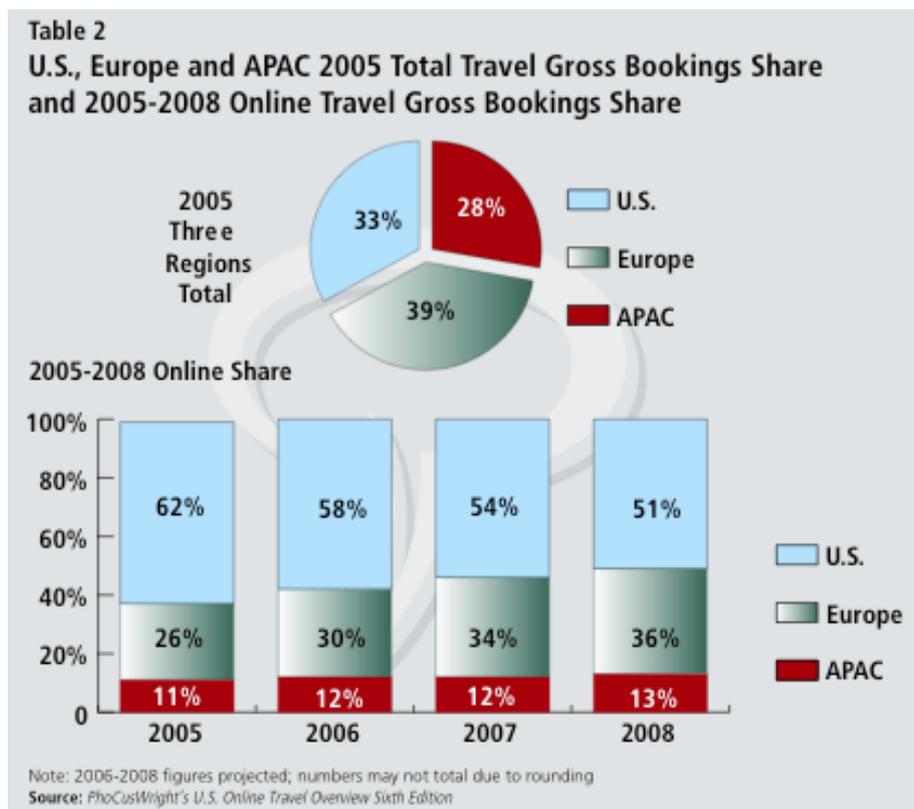
Source: PhoCusWright Inc. Copying outside of site license parameters is illegal.



110106

Online Leadership in Numbers and Evolution of Consumer Demand

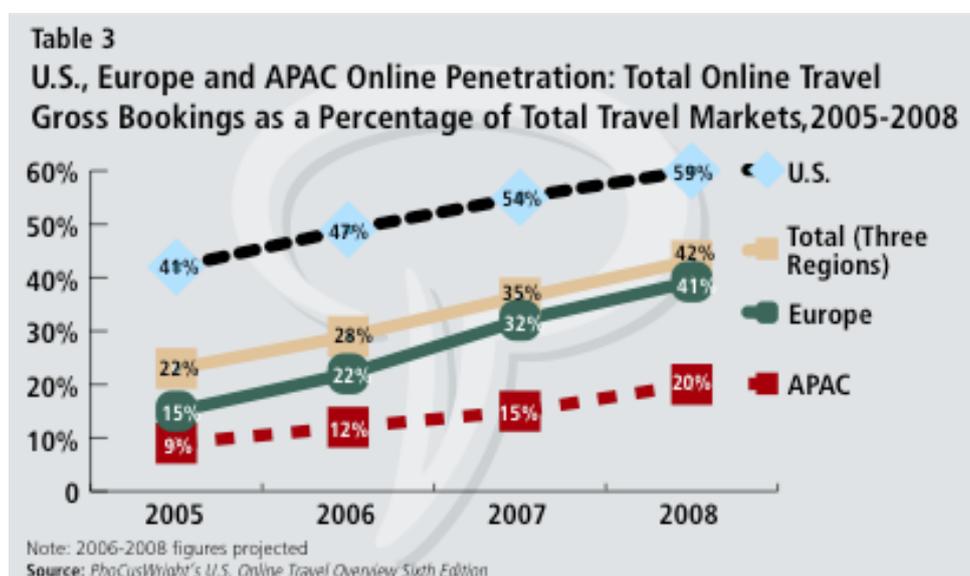
米国は、明らかに世界のオンライン旅行市場のリーダーだ。米国は、世界の3大市場で1/3を構成している。しかし米国企業のシェアは、60%を構成する。米国仲介業者コングロマリット達が、欧州に進出し、アジア太平洋地域（APAC）にまで進出しつつあるからだ。（Table 2 参照）



米国は、ただ単に大きなシェアを誇っているだけではない。ダイナミック パッケージングやメタサーチの如くの多くのテクノロジーやテクニックを開発したのも米国だ。しかし、次世代流通とマーケティング テクノロジーのプロバイダー達が世界を相手にプロダクトを販売しているので、米国のシェアは徐々に低下して、2008年には50%を少し上回るレベルとなるだろう。

しかし、シェアは若干低下するけれども、米国のオンライン市場に於ける優位性は崩れる事は無いだろう。北米・欧州・アジア太平洋地域の旅行市場合計は、2005年に、7,000億ドル（82兆6,000億円）で、その1/5（22%）がオンラインで販売されている。（Table 3 参照）そして、2008年には、その倍の42%にまでオンライン化が進展するだろうと予測さ

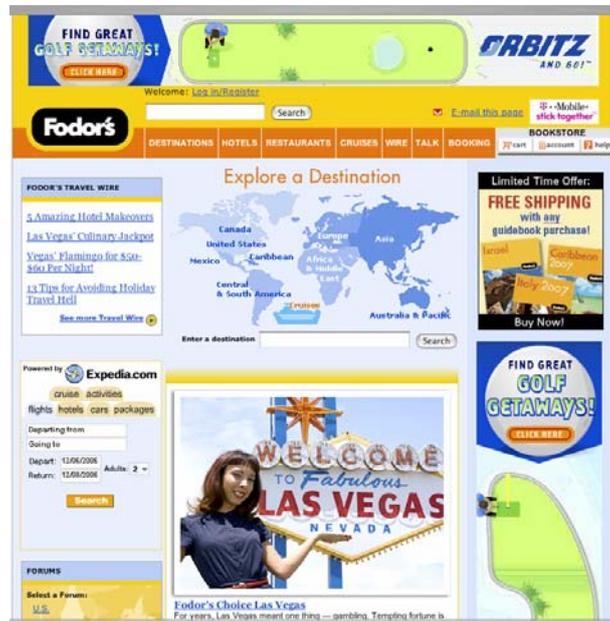
れている。注目しなければならないのは、この42%のレベルは、米国の2005年のレベルと同じレベルにしかになっていないと言う事だ。米国市場は、欧州やアジア太平洋地域から、継続してオンライン旅行市場のモデルにされるだろう。捕らえにくい、重なり合った消費者ニーズへの対応や、オンライン購入の日常化のノウハウを米国の先例から学ぶ事になるだろう。フライトの検索や予約機能の完成だけがオンライン化では無いのだ。最も遅延や運休の発生の確率が少ないフライト、利用可能な最も良い座席オプション、割安なエア・カー・ホテルパッケージの検索などがマッピング機能と共に必要とされている。お勧めのアトラクションやレストランを案内するFodors（次ページ第一画面参照）の目的地ガイドも参考にしなければならないだろう。今やベスト プライスの表示は当たり前になりつつある。旅行者は、より以上の情報を求めている。



Buy Side and Sell Side Alike Drive, Define Travel 2.0

進歩したオンラインの潮流の現在の最も目立つそして最も強力なトレンドは、Web ユーザー達の、計画から情報のシェアーまで全般に亘って、旅行エクスペリエンスをコントロールしたいと言う彼等の願望である。ツールは、以下を含まなければならないだろう。

- 家族や友人とシェアーする事が出来る、パーソナライズされた旅行計画；
- どの面に於いても客観性を保った直接体験に基づくアドバイス；
- 旅行の場所やプロダクトをカバーするタグされたコンテンツ；
- 行動とパターン ベース データ マイニング (behavioral and pattern-based datamining) によって動かされるコンテンツとオファー；



Fodor's の第 1 画面

- オフラインのグループ旅行にさえ、オンライン エクスペリエンスを持ち込む事が出来る、旅行をフォーカスしたソーシャル ネットワーキング；
- マッピングと衛星のインテグレーション；
- リアルタイム スケジューリングと運賃予想（predictive pricing）；
- コンテント アグレゲーションとバーティカル サーチ アプリケーション；（vertical search＝バーティカル サーチとは、特定領域に限定した検索エンジンの事です。）
- 殆ど全ての旅行者が日常的に使用するモバイル コネクティビティー（email-, instant message-, and Web-based, via WiFi or mobile handset）への、これ等の機能の取り込み。

旅行エクスペリエンスを全てコントロールしたいと言う Web ユーザー達のこれ等の要求は、Travel 2.0 と呼ばれている世界の幅広いビジネスとプロダクトの中を駆け巡っている。潮流は一方向だけへの動きを示している訳ではないが、益々洗練した、そして時代に適合したプランニング ツールが、一つの業種だけに専念した（pure play）サイトに組み込まれ、そして、旅行ポータルや旅行社サイトにも統合されている。ユーザーが作り出すコンテンツが、専属サイトや、確立したサイトの一部分の両方で急増している。旅行にフォーカスしたブログと旅行ソーシャル ネットワーキング サイトが、双方向性と、多分チャットよりも安全なオフラインのコネクションの場さえ作り出している。マッシュアップとして知られている、自家製のこれ等の全てのコンビネーションが至る所に出現し、ネット上の、コンテンツ誘導型、或は、プロダクト誘導型のポータルにとって不可欠なモノになっている。

そして、最終的に消費者は、これ等のリソースに詳細を提供し、自分自身を曝け出す事によって、求めている関連情報にリーチし、そして、その情報を自分自身のサークルでシェアしている。

新興企業と、旅行や検索の大手企業に、同等の機能レベルを提供する新しいテクノロジーに対するエレガントなシンプルシティーが存在する。リッチ インターネット アプリケーション (RIA) は、新しい Web ページやサイトを上手く処理する為に必要な際限ない側方運動無しに、情報チェーンの異なったエレメントを一緒にする。これ等のツール (主として AJAX、或は、非同期 javascript と XML) は、リッチ コンテンツ、マッピングと衛星データ、エアートラフィックのリアルタイム追跡、航空運賃分析を、時々1つのマッシュアップにして、迅速にデリバリーする。インターネット チャンネルが旅行の商業的な側面を支配し出すので、問題は、現在のトランザクション チャンネルを支配している企業が、如何に上手く拡大した米国旅行者の願望とニーズに対応出来るのか? という事だ。日用品の販売業者達に駆逐されないように。 ■

PhoCusWright, August 2006

4. Corporate Travel Distribution: Key Markets

「連載」主要法人旅行市場の現状 (11) (最終回)

Chapter Six Asia Pacific Market 第6章 アジア 太平洋 市場

India インド

Overview of the Market 市場概況

インドは、2003年に、強力な経済国として浮かび上がって来た。経済は+8%の率で成長し、ITやIT利用サービス (IT Enabled Service) の高いレベルが世界から認められている。以来、インドのGDPは、年率+7%で躍進している。中国と並んで、インドは、世界の最もホットな経済圏となっている。政府の主要な高官は、生活の質の改善と、経済の規制とビジネス構造の変革を追求しているので、中国とは異なって、インドでは経済の自由化が起きている。

インドは、主要なレジャー旅行の目的地となりつつある。そして、特に米・英・仏・独・

豪からの旅行者の訪問により、今後数年間、この目的地市場は大幅に成長するだろう。事実、インドは、アジア太平洋地域の中で、国際観光客支出に於いて、最も速い成長を示している。(Visa Asia Pacific, March 2006)

中国と同様に、インドは、開発国に於ける“テクノロジーの飛躍 (technology leap)” から恩恵を受けている。基本的なインフラの未整備が在る中で、テクノロジーが消費者サービスの大きなイナイブラー (enabler) となっている。例えば、インド鉄道 Web サイトは、ユーザー インターフェイスに対する改善によって、大きな成功を収めている。この Web サイトは、不細工で、ビジュアルに訴えられないで、利用も制限的であるにも拘らず、カウンター越しの鉄道切符購入よりもズート増しなのだ。伝統的オフラインの切符購入の、長時間に及ぶマニュアル インプットや煩わしいプロセスは、時間と資源利用の無駄を引き起こしている。それに、都心のインド鉄道予約センターに行くまでが、交通渋滞の為に時間がかかってしまう。オンライン予約は、オフライン購入のこういった全てのハッスルを除去してくれる。

Dynamics of the Corporate Travel Market 法人旅行市場のダイナミックス

インドに於けるマネジッド法人旅行の殆どは、インドの広大な国土をカバーする航空網の存在の為に、航空便で構成されている。主要都市やハブは、空路で結ばれている。活気あるビジネス センター (Bangalore, Mumbai, Chennai, New Delhi, Hyderabad) は、高速鉄道でも結ばれているが、法人旅行の大きな旅行手段とは未だなっていない。

法人旅行の購入ダイナミックスは、インドに於いてもユニークな一面を有している。過去3年間で、少なくとも新興 LCC 4 社が設立され、法人旅行手段の強力な代替輸送手段となっている。

西欧のビジネス慣行、IT 産業に於ける多数の企業の存在、オンライン予約ツールに対する興味が、市場を、強化したマネジッド法人旅行に向かわせているが、オンライン予約の経済性は決して高いモノではない。事実、電話によるトランザクションは、オンライン予約よりも安いコストで行われている。法人旅行の成長を促進させるドライバーは、この国の急成長している IT と IT 利用サービス産業だ。Infosys, TCS, Wipro などの大手 IT 企業の各社は、年間 \$80m (95 億円) 以上を、出張費に割いている。この出張が多い企業の特質をビジネス チャンスと捉えて、グローバルな TMC (Travel Management Company = 法人旅行取扱旅行社) がインドに進出しつつある。インド最大の TMC である CWT は、\$170m (200 億円) の予約ボリュームを有している。

Online Corporate Travel Market Readiness オンライン法人旅行市場の準備

現在、インドは、オンライン旅行の採用で、その他の諸国よりも遅れている。しかし、インドの経済成長力が、中国さえも追い抜く潜在力を、オンライン旅行市場に与えている。インドの特徴の一つに、ビジネスに於ける使用言語が英語である事が挙げられる。この特徴が、多くの西欧のプラクティスと結合されて、インドの市場を、欧州ではなくて米国に似通った市場としている。

Market Factors of Online Adoption オンライン採用の市場要因

セルフ予約ツールの採用は、幾つかの要因によって刺激される：

LOCAL COMPANY USE. 現地企業による使用

現地企業に於けるパフォーマンスの証が、法人旅行に対するオンライン化促進の大きな後押しとなる。インドのIT企業 Infosys や Wipro が、オンライン予約ツールの採用の検討を開始しているので、法人旅行のオンライン化は、近い内に大きく前進するだろう。

INTERNET PENETRATION. インターネットの普及

インドではインターネットが記録的なペースで広まっている。インドのインターネットユーザーは、2005年末に3,850万人に達している。(2004年比 +54%) 2007年までには、この数値は、1億人を突破するだろう。(Internet & Mobile Association of India)

ONLINE PURCHASING OF CONSUMER TRAVEL.

消費者の旅行のオンライン購入

現在、LCCの予約の80%は、オンラインで構成されている。インド鉄道では、1日当たり平均13,000のオンライン予約が発生している。これ等のオンラインレジャー旅行予約が、法人旅行のオンライン化を刺激するだろう。

CREDIT CARD COMFORT. クレジットカード使用の満足

鉄道切符のオンライン購入に見られている通り、インドの人々は、オンライン購入に自らを適合させ、そして、オンラインに大変満足している。全てのインド鉄道のトランザクションには、クレジットカード若しくはオンライン自動引き落とし口座が使われている。これは、インド鉄道が、銀行9行と提携して、インターネット経由の自動口座引き落としシステムを開発した為である。2003年に導入された自動口座引き落としは、トランザク

ションの 25%を数えるまでに至っている。この自動引き落としシステムは、消費者のクレジットカードへの抵抗が強い、極東や東南アジア市場でも採用されている。オンライン自動引き落としシステムは、世界の洗練されたオンライン旅行社では使用されていないイノベーションであると言える。

E-TICKETING. E-チケットイング

インドでは、紙の航空券のドアツードアへの配達が行われている。しかしながら、アジア太平洋地域のその他の市場の様に、ペーパーレスへの転換が、法人旅行のオンラインセルフ予約採用を促進させる鍵となる。2007 年末までの IATA の E-航空券化期限が、その他のエージェントレステクノロジーの採用を押し進めている。

EXPANDING AIR CAPACITY. 航空路線網の拡大

Air India が、長距離機×50機の購入を含む、70億^{ドル}の路線拡張計画を進行させている。Air India Express もフリートを拡大している。欧州線供給を倍増させ、カナダ路線を再開し、増加する海外旅行需要に備えている。

LCC's BROADER, UNCONVENTIONAL DISTRIBUTION. LCC の幅広い特殊な流通

2億5,000万人の潜在的旅行市場に参入する為に、GoAir は、サイバーカフェ/公衆電話ボックス/ガソリンステーションを含む幅広い流通チャネルを使用している。反対に、Spice Jet は、インドに於けるクレジットカードとインターネットの低い普及率にも拘らず、驚く事に、70%をオンラインで販売している。これは、クレジットカードの共同利用 (shared card usage)、小グループに於ける多いい旅行、低運賃に対する強い志向による処が大きい。市場に蔓延している低運賃は、オンラインの成長を促すと共に、市場に於けるコンソリデーションを誘発している。

VENTURE FUNDING OF ONLINE PORTAL.

オンラインポータルに対するベンチャー融資

ベンチャーキャピタルが、インドのオンライン旅行市場の成長を促進させている。米国 (Expedia) や、欧州 (Opodo) や、アジア (Zuji) に於けると同様、オンライン旅行の成長の転換点は、LCC によって齎されたが、それを加速させているのは、オンラインポータル達である。そして、Cleartrip.com に対する Kleiner Perkins Caufield and Byers (KPBC) と Sherpalo の初回投資 (およそ\$2.7m-\$3m) が、この傾向に更に拍車を掛けている。現在の市場のリーダーは、ベンチャー投資を受けた Makemytrip.com (MMT) で、それを Travelguru が追っている。MMT は、そのトランザクションの 95%をオンライン化させた電子的フルフィルメントの成功によって、オンライン市場のトップに登場している。

SIMPLIFIED PRICING. 運賃の単純化

インド鉄道に於ける運賃構造の単純化が、インドのオンライン旅行の進展に貢献している。東南アジアや北アジアの航空会社の限定的成功を勘案すると、運賃構造の単純化が、極めてオンライン化に重要である事が良く分かる。全てのインド鉄道運賃は CONCERT で利用可能となっている。運賃構造は、至って単純で、年度予算に合わせて年 1 回しか変更されない。一方、アジア太平洋地域の航空運賃は、変更が始終発生し、プライシングが複雑で無計画に設定されている。

INHIBITING FACTORS. 阻害要因

インドに於けるオンライン法人旅行の採用の課題は、次の通りに整理される。

CHEAPER COST OF OFFLINE TRANSACTIONS.

オフライン トランザクションの安いコスト

安い人件費の為に、電話のよるトランザクションのコストは、オンライン トランザクションよりも安くなっている。事実、英語を話す旅行社のオフライン トランザクションの時給は、平均 \$2 にしか満たない。

DATA GAP. データのギャップ

データ インテグレーションのための自動フィードが利用できない為、企業は、セグメントレベルのデータにはアクセス出来ない。これを救済する為に、TMC は、より正確な法人旅行の実態をレポートする為に、インドのオフショアセンターで、セグメントを手作業で集計している。

HIGH INFRASTRUCTURE COSTS. 高いインフラ コスト

政府の規則が WEB のコネクティビティーを制限し、消費者のインターネット利用を困難にしている。その結果、レジャー旅行の 75% が、企業の事務所で予約されている。(出典：インド鉄道) カスタム化の要請が少なくなるので、向こう 2 年間で、企業のセルフ予約ツールの導入が容易になると予想されている。

CORPORATE CULTURE. 企業文化

インドの企業文化は、アジア太平洋地域のその他の市場の何処よりも、より米国スタイルに似通っている。従って、インドのビジネスに対する現実主義的アプローチは、米国でオンライン予約ツール採用増に成功した様に、ツールの採用を刺激すると期待されている。

JAPAN 日本

Overview of the Market

日本は、アジア太平洋地域で最大の航空旅行市場を形成している。その規模は、旅客収入が 195 億ドル（2 兆 3,000 億円）に達し、この地域の航空市場の 35% を構成している。国内線市場は、9,400 万人の巨大な市場となっている。鉄道も、レジャーとビジネスの重要な足となっている。企業文化は、ヒエラルキーと高度の垂直統合を特徴とした日本の社会構造を反映している。航空市場は、日本航空と全日空との 2 社寡占体制で支配されている。CRS 市場は、規制されており、Axess と Infini の 2 社で支配されている。サプライサイドは高度に規制されているが、世界でも有数の日本の通信ネットワーク網に支えられた需要サイドでは、劇的な変化が起きている。

Dynamics of the Corporate Travel Market 法人旅行市場のダイナミクス

日本の旅行市場は極めて複雑で、マネジッド法人旅行プログラムにとって、そして、標準的オフリングを提供したがっている世界的な多国籍企業にとって、その克服が挑戦的課題となっている。

大規模な市場サイズによって、日本は、アジア太平洋地域進出の為の不可欠な市場となっている。この市場の大きさと、国際ビジネスのパワーハウスとしての重要性とが相俟って、全ての主要 TMC は、日本の大手旅行会社との合弁事業の設立を強いられている。CWT は、日本の最大の旅行社である JTB と合弁事業を立ち上げている。国内旅行が、法人旅行の市場の大きな部分を占めている。今日のアジア太平洋地域では、鉄道が法人旅行市場に影響を及ぼす（セルフ予約ツールには、未だリンクされていないけれど）、日本が唯一の国となっている。鉄道は、新幹線を含めて、自分達の専属販売ネットワークを所有している。

日本の、ビジネスに於ける“自給自足的”な姿勢が、この国の高度の垂直的統合を齎している。この傾向は、法人旅行にも延長されている。多くの日本のコングロマリットが自分自身の旅行社を抱え、グループ企業の出張の手配サービスをしている。この構造は、他のアジア太平洋地域では見られていない。そして、サプライヤーとの関係は、文化的適合性（cultural compatibility）を基盤にして構成されている。

Online Corporate Travel Market Readiness 法人旅行市場の準備

日本は、オンライン法人旅行市場の準備が低いレベルに止まっている市場と考えられている。これは、主として日本のテクノロジー インフラと高度の携帯電話の普及によって、改善されるだろう。今後数年間、日本に於けるオンラインの採用は、以下を必要とするだろう：

- (1) 日本市場にカスタマイズしたグローバル オンライン予約ツール
- (2) 大手航空会社の、ダイレクト インベントリー アクセスと、市場の複雑な運賃を取り扱う事が出来る Web サイト and/or 国内線予約ツールの開発
- (3) 法人旅行市場に於ける日本の鉄道の取り込み

Market Factors of Online Adoption オンライン採用の市場要因

今後3年間に於ける、日本のオンライン法人旅行採用を刺激する市場の要因は、次の通りに整理される。

MOBILE PHONE USAGE. 携帯電話の使用

日本に於ける携帯電話の利用は、米国のそれよりは、Web ブラウジングに使用されている。NPD グループによると、米携帯電話利用者の12%が、彼等の携帯電話でオンラインにアクセスしているのに対し、日本では、76%がオンラインにアクセスしている。また、多くの日本の消費者は、携帯電話でもって、ワイヤレス e-メール、リングトーンのダウンロード、PDA ファンクション、グラフィックとスクリーン セーバー ダウンロード、モバイル ゲーム、ピクチャー メッセージング、デジタル ミュージック、ビデオ メッセージング、モバイル TV とビデオを利用している。日本の消費者は、この他にも、米国では珍しい機能である、バーコード リーダー、GPS、アナログ TV チューナーの機能を携帯電話で利用している。

AIRLINE CORPORATE TOOLS. 航空会社の法人ツール

日本の支配的航空会社は、企業に予約ソリューションを直接展開している。このツールは、ローカルの CRS と連動して開発され、企業に対して特別運賃クラスへのアクセスを可能にしている。この展開は、将来勢いを増すだろう。しかしながら、航空会社が（企業ではなくて）、日本に於ける戦略と採用のペースを明らかに決定するだろう。

この市場の複雑さが、乗り越えなければならない幾つかの障壁を作り出している。これ

等の障壁は、文化の問題、旅行業界の構造的な問題、そして、幾つかの予約システムの問題を含んでいる。

CULTURAL ISSUES. 文化の問題

日本の文化の問題は、リレーションシップの問題に集中する。事実、スペインやイタリアに似て、日本では、リレーションシップがしばしばコストセービングに優先される。従って、旅行者は、セルフサービスモデルが、高度のパーソナライズドサービスを達成して呉れるだろうと期待している。

PHILOSOPHY ON OUTSOURCING. アウトソーシングの哲学

全般的に、ビジネスの世界では、アウトソーシングは、合弁企業の設立や提携関係の樹立と同じ様には受け入れられていない。日本のアウトソーシングモデルは、雇用の問題が優先される為に、米国の様にアグレッシブでは決していない。アウトソースが採用されたとしても、限定的な展開となるだろう。

SHAREHOLDER VALUE. 株主のバリュー

“株主のバリュー”は、日本に於いては新しい概念だ。そして、企業の役員の間で、(米国の様には)重要な問題として未だ受け入れられていない。しかし、これは、経済のインターネットベースのイノベーションによって徐々に進展している。日本に於ける最も大きな挑戦は、企業に於いてビジネスパフォーマンス改善し、職を作り出すニューエコノミーの優位性を採用する事である。

STRUCTURE OF THE TRAVEL INDUSTRY. 旅行業界の構造

これに加えて、日本のビジネスは、垂直的統合の傾向があり、従って大手の企業は旅行管理会社にアウトソースせず、インハウス旅行社を利用しがちである。ツールプロバイダーは、この市場にアプローチする必要があるが、今日までそれは実現できていない。

NUMBER OF RESERVATION SYSTEMS. 多くの予約システム

日本では、予約を完了するのに、極めて多くの複雑さと分散が存在する。フルコンテンツにアクセスして予約を完了させる為には、TMCは少なくとも3つ専属予約システム - ①国内線予約の為のANAとJAS/JALのシステム、②国際線予約の為のAxessとInfini、そして③日本の鉄道システムの使用が必要となる。 ■

—— 「連載」 主要法人旅行市場の現状 終り ——

5. その他のニュース

旅行流通 TD

(1) エーアールシー、10月実績 59億ドル

ARCの10月実績は、前年同月比 +5%増の59億ドル(7,000億円)となった。今年10ヶ月間では、+10%の659億ドル(7兆7,800億円)。内訳別内訳は、国際線が+11%増加して23億ドル、国内線は+1%増の30億ドル。(この数値にはフィーとTaxが含まれない。)

e-航空券は、89%から95%に増加した。ARC公認小売り店舗数は、▲4%減少して19,309ロケーションとなった。サテライトチケットプリンターを含む公認店舗数は、▲5%減少して、21,186となった。販売増と旅行社数の減少によって、旅行社ロケーション当たりの平均週間販売高(ARCレポート高)は、+11%増加して\$70,954(838万円)であった。(DTW, 11/17/2006)

(2) 米中間選挙結果、ホテル業界 改正移民法成立促進期待

米中間選挙に於ける民主党勝利で、米ホテル業界が、懸案の移民法改正の成立が促進されるモノと期待している。ホテル業界は、2014年までに、現在の労働力に追加する、新たな304,000の雇用が必要となると予測している。人口の減少が発生している中で、この新規に必要な職を誰が埋めるのかと言う、深刻な人手不足が予想されている。ホテル業界は、メキシコとの国境にフェンスを張り巡らす事を含めた不法入国者の取締強化だけではなく、ゲストワーカープログラムを含めた総合的な改正移民法の成立を訴えている。そして、民主党がリードする議会が、この成立を後押ししてくれるモノと期待している。(DTW, 11/20/2006)

(3) 米入国管理官が、米国訪問者を怖じ気付かせている

Discover America Partnershipが、10月25日~11月9日の間に、インタビューした米国入国ビジネスマン2,011人の2/3は、「米国の入国検査官から、不当な扱いを受けないかとビクビクしている」、と言っている。そして、「検査官は、横柄で、横暴で、気まぐれで、テロよりも恐ろしい」、と回答している。ビザを必要とする中国やインドからの訪問者と、ビザが免除されている英国やフランスからの訪問者の両方が、異口同音に米国の入国管理は「最悪だ」と言っている。米国への訪問者数は、9/11の同時多発テロ攻撃以来▲17%減少している。DAPは、米議会に対して、インバウンドツーリズムの米経済に対する貢献の認識を新たにすること、及び、国家ベースでのマーケティングキャンペーンの開始を訴えている。(DTW, 11/21/2006)

(4) エクスペディアがエアートラン航空と、ワルドスがアラスカ航空と提携

Expedia.com と AirTran 航空が、4 年間のコンテンツ契約を締結した。この契約は、LCC がオンライン旅行社と締結した唯一の協定。一方、Worldspan も、Alaska 航空と 5 年間の流通契約を締結した。(DTW, 11/21/2006)

(5) 宇宙旅行が本格化

Wikipedia には、24 の宇宙ツーリズム企業がリストされている。しかし、実際に具体的な計画を有しているのは、以下の 4 社に絞られる。

Space Adventures	宇宙ツーリズム業界パイオニア。ロシア宇宙局の宇宙飛行を利用して、完全な宇宙軌道旅行を販売している。ソユーズ ロケットにより打ち上げられて、国際宇宙ステーションでの 1 週間滞在ツアーを 2,000 万ドル (ママ) (23 億 6,000 万円) で販売。既に 4 回の宇宙旅行を販売している。
Virgin Galactic	Richard Branson が興した企業。2008 年末から 2009 年にかけて開始する軌道に乗らない (suborbital) 宇宙旅行 (4 分間の無重力体験) を、20 万ドル (2,360 万円) で販売している。B757 より若干大きな WhiteKnightTwo により上空 35,000 フィートまで持ち上げられた SpaceShipTwo (旅客 6 人乗り) により、地表から 70 マイル (120km) 以上の宇宙を飛行するツアー。総販売代理店は、豪華ツアー販売の Virtuoso。既に、200 人からデポを受け取っている。
Blue Origin	Amazon 創業者の Jeff Bezos が開始した宇宙旅行社。西テキサスに、165,000 エーカーの宇宙旅行施設を建設している。
AERA Corp	ニューメキシコ州 Temecula に本社を置く宇宙旅行社。ペンタゴンと契約して、フロリダの Cape Canaveral 空軍基地から軌道に乗らない宇宙旅行を打ち上げる事を計画している。

(DTW, 11/21/2006)

(6) エクスペディア、顧客報奨制度立ち上げ

Expedia が、Citigroup の ThankYou Network と提携して、顧客報奨制度を立ち上げた。Expedia は、ThankYou Network の専属提携旅行社となり、Expedia で旅行を予約した顧客に、ThankYou Network の報奨ポイントを提供する。また、Expedia は、ThankYouNetwork.com に於ける旅行を対象としたポイント償還業務を取り扱う。Citigroup クレジットカードと銀行口座を所有する ThankYou 会員は、カードと ThankyouNetwork.com での購入に対してポイントを蓄積する事が可能。エアー・ホテル パッケージ等の Expedia 経由予約に対しては、Citigroup のカード以外での購入についてもポイントを貯める事ができる。(DTW, 11/22/2006)

(7) 米国土安全保障省、航空旅客パスポート規則 1月23日に延期

米国土安全保障省は、1月8日から施行予定の、西半球から米国に入国（帰国／再入国）する航空旅客にパスポート所持を義務付ける Western Hemisphere Travel Initiative 規則適用開始を、1月23日に延期した。この延期は、規則制定の事務手続きが遅れた為の措置。WHTIは、テロ対策の一環で、2004年に制定された規則。港及び陸路による米国再入国する米国市民に対する旅券所持の義務化は、2009年6月1日から施行される。(DTW, 11/22/2006)

空 運

(1) 続報 ユーエス、デルタ航空的対買収

- ✓ US航空の87億ドル（1兆2,700億円）に上るDL航空敵対的買収で、DLは、「“白馬の騎士”を請い求める事もないし、或は、スカイチームの同盟企業であるAF/KLM等からの資金支援も仰がず、飽くまでも自主再建によるChapter-11離脱を試みる」、と言っている。
- ✓ DLは、来年2月15日まで、会社再建案を独自で（債権者団の介入無しに）立案出来る排他的な権利を有している。これを行って、12月中には、US航空買収案に勝る再建案を取りまとめる計画を有していると言われている。
- ✓ 債権者団は、勿論、DL再建案への拒否権を有しているが、どちらかと言うと、US航空の買収案に付いて回る ①反競争法審査、②組合統合、③フリート統一、④企業文化の融合、等などの合併に伴う山積する問題に嫌気して、DL寄りであると言われている。
債権者委員会の議長 Boeing Capital は、エアバス機を多く保有するUSよりも、ボーイング機のみしか保有していないDL寄りと言われている。
- ✓ コカコーラと共にATLを代表する企業DLを擁する地元も、支庁、Atlanta Jacksonville 空港を含めて、DL派と言われている。
- ✓ US航空は、DLの再建案が債権者団に承

New Trajectory

The price on Delta's 30-year bonds has risen \$198.12 per \$1,000 of face value since US Airways made its offer. Below, the bid price on 8.3% coupon bonds maturing Dec. 15, 2029, on trades of \$1 million or more.



Source: MarketAxess Corporate Bond Ticker

認されるまでに、彼等の合併承認を取り付けなければならない。 US は、DL の帳簿
 閲覧 (due diligence) を開始して、早期に買収計画案の具体化を行いたい処だが、DL
 は、これを拒否している。

- ✓ DL のボンドホルダー (bondholders) 間で、US 航空買収案を支持するグループを結成
 する動きが出ている。 ボンドホルダーは、Deutsche Bank と Lehman Brothers との 11
 月 21 日の協議で、DL 経営陣に対して、US 買収を前向きに考慮する様圧力を掛ける
 事を決定した。 そして、160 億ドル~180 億ドル (1 兆 8,900 億円~2 兆 1,200 億円) に
 上るクレームの 30% を占める勢力を確保する分派活動的な動きを示している。
- ✓ US の DL 敵対買収は、米メジャーのコンソリデーションの幕開けを告げている、と
 言われている。
- ✓ UA と NW の合併は、両社の大きな太平洋線シェアを
 勘案すると、先ずあり得ないだろう。 話を複雑にし
 ているのは、NW が保有している CO のゴールデン シ
 ャアだ。 CO は、約 6 年前に、NW が保有していた
 CO 株 670 万株を買い戻した際、NW に、CO の支配株
 式保有の変更拒否権を発動出来るゴールデン シ
 ャアを渡している。
- ✓ US の買収案には、競争法審査をパスする為の、東海岸
 の NYC/WAS/BOS を結ぶシャトル便の売却が含まれて
 いる。 早くも Southwest が、この買収に興味を示して
 いる。 そして、AA も手を挙げている。



US CEO Doug Parker (45)

Nose to Nose How US Airways and Delta Air Lines match up:		
	US Airways¹	Delta Air Lines
Employees	35,441	51,000 ²
Mainline Jet Aircraft	357	457
Percentage Fleet Leased	Approximately 95%	Approximately 60%
Operating Revenues	\$10.4 billion	\$16.2 billion
Destinations	234	306
2005 Passenger Enplanements	31.1 million	118.8 million
Major Hubs	Charlotte, Philadelphia, Phoenix, Las Vegas	Atlanta, Salt Lake City, Cincinnati, New York (JFK)

¹America West merged with US Airways in September 2005 ² Full-time equivalent
 Sources: US Airways press release (Nov. 15, 2006)

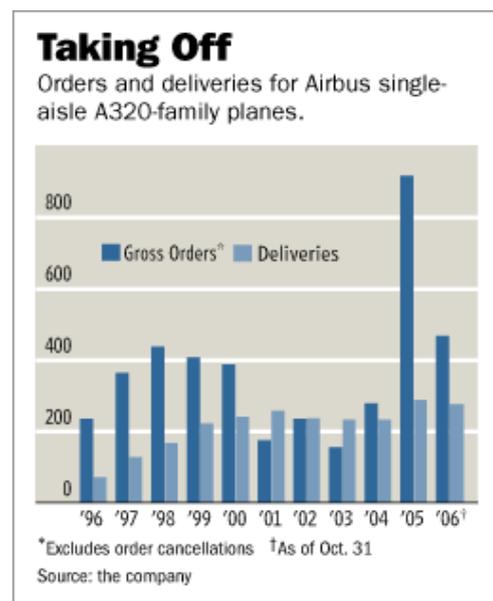


(DTW, 11/19/2006) (wsj.com, 11/20-22/2006)

(2) A320 型機、2008 年に、月産 36 機に拡大

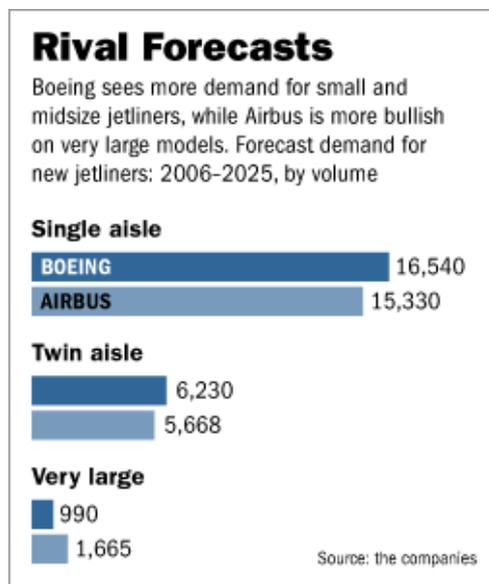
エアバスは、A320 型機ファミリーの月産機数を、現在の 30 機から 2008 年までに 36 機に拡大する。航空機の増産は、サプライチェーンの負荷を増し、それだけリスクを抱える事になるが、(事実、ボーイングは 10 年前に B737 型機増産に失敗している)、エアバスは敢えて増産に踏み切り、これにより A380 型機のデリバリー遅延による損失を少しでも補う事を目論んでいる。また、中国に於ける A320 型機組立てラインで、2011 年に月産 4 機の生産を開始する。エアバスは、現在、1,800 機以上の A320 型機ファミリーの受注残を抱えている。

エアバスは、11 月中旬現在、619 機 (100 席以上商業民間機) の受注を今年獲得した、と発表した。ボーイングの 829 機に迫りつつある。エアバスとボーイングの受注戦争では、機数では、A 43% : B 57% であるが、販売額ベースでは、大型機の販売で圧倒的な強みを見せるボーイングがエアバスに水を開けて、A 35% : B 65% となっている。



エアバスの親会社 EADS の取締役会は、2 週間以内に B787 型機に対抗する A350-XWB 型機の、開発可否の最終決定を下す予定。

同取締役会は、A380 型機と軍用機 A400M の大幅なデリバリー遅延と、一本通路機 A320 型機の後継機開発で、エンジニアリングと財務的負荷が伸び切ってしまう事を懸念している。 A350 型機の開発は、これに更に大きな負担を掛ける事になる。 しかし一方で、今後 20 年間の世界の旅客機需要は、22,700 機 (2 兆 6,000 億^{ドル} ≒ 307 兆円) が見込まれ (2025 年の総機数は、現在の倍となる)、A350-XWB 型機の開発断念は、ボーイングとのシェア競争での、エアバスの殆ど敗北を意味する事になるだろう。 エアバスの親会社 EADS は、同社の歴史にとって、過去最大の戦略的決定を迫られている。(wsj.com, 11/20/2006)



(3) グローバル航空会社間同士の合併は、依然として離陸できない

US 航空の 87 億^{ドル}の DL 敵対的買収は、グローバル航空会社間の合併にまつわる複雑怪奇な規制の存在を、改めて浮き彫りにしている。 1940 年代の中頃に作られた、今とっては不可解な世界の航空システム (1944 年のシカゴ条約) が、他の産業では当たり前となっている国際間のコンソリデーションを困難にしている。 二国間航空協定の枠組みが、航空路線権益のベースとなっている為に、各国は、自国の航空企業の外国資本による所有を禁止し、少数株式の保有に制限している。 この規制が、国境を越える企業間の合併を困難にしている。

欧州では、2004 年に AF と KLM の合併、2005 年に LH の Swiss International 買収が実施された。 欧州単一市場の成立が、連合域内の航空会社間の合併を容易にしている。 しかし、これらの合併と雖も、各航空会社が保有する航空路線権益 (域外の国との) を維持するために、完全な企業合併の成立を阻んでいる。(KLM は、国際路線権益を死守するために、究極的にはオランダの支配下に組み込まれている。) 現在、米欧当局は、大西洋オープン スカイ協定の締結に努力しているが、米国は、協定成立の条件となっている外資規制緩和に消極的だ。 「世界の航空業界は、垂直尾翼の“旗”が重過ぎて、60 年以上も続いている古典的規制を、中々変えられないでいる」、と IATA 事務総長の Giovanni Bisignani 嘆いている。(FT.com, 11/21/2006)

(4) 欧州連合 運輸委員会、域内空港の空港使用料で、監視機関設立を提案

欧州連合の運輸委員会委員長 Jacques Barrot は、域内空港の空港使用料金を監視する、独立した監視機関を加盟国に設立する提案を行った。最も高い空港使用料金を課している世界の主要 25 空港の内、15 空港程度が欧州連合加盟国に存在する。2001 年から、各航空会社は、燃料費以外の営業経費を削減して来た。しかし、この間に、PAR の CDG 空港の料金は +50% も値上げされている。運輸委員会は、キャッピング制は導入しないものの、監視機関を設立する事によって、公平な料金設定と、そのプロセスの透明化を実現し様としている。チャーター企業団体 IACA の会長 Sylviane Lust は、「航空会社間の不満は、自分達が完全に規制緩和されているのに対して、サービス プロバイダーである空港・航空管制・グランドハンドリング (lesser extent) は独占されているという事だ」、「自分達は、ごく僅かのマージンで生きているのに対して、一方の側は、コスト効率化のインセンティブが全く発揮されない世界に生きている」、と怒っている。

Barrot は、航空機の排ガス規制問題に触れて、以下を発言している。

- ・ EU は、航空の排ガス トレーディング システムへの編入のインパクトを最小化に努力する。
- ・ EU の環境委員会が、今年末までに、その具体的な案を作るだろう。
- ・ 3つの保証、即ち、① タックス等のその他の規制は導入しない、② 窒素酸化物は対象にしない、③ 出きるだけ早い時期に国際協定化する、の実現に努力する。

(FT.com, 11/21/2006)

(5) 大韓航空、ボーイング機×25機(総額55億ドル)を発注

KE が、ボーイング機×25機(旅客機15機 + 貨物専用機10機)を発注した。発注総額は、カタログ価格で、55億ドル(6,500億円)で、これは、同社創業以来最大の機材発注。機材の内訳は、B777-300型機×10機、B737-900/700型機×5機、B747-8F×5機、B777-200F×5機。この他にオプションとして、B777-300型機×4機、B747-8F×2機、B737-900型機×2機を保有している。これ等の機材は、2009年～2019年にかけてデリバリーされる。KE は、2010年までに、世界のトップ旅客航空会社の1社に躍進する事を計画している。(KE は既に、世界のトップ貨物航空会社に成長している。) KE は、2005年5月に B787 型機×10機(+20機オプション)と A380 型機×5機を発注している。(wsj.com, 11/21/2006)

(6) ナイジェリア、空の安全性管理に重大な障害が存在

ナイジェリアで、1年間の内に旅客機3機が墜落し、300人以上の犠牲者が出ている。昨年には、Bellview 航空と Sosoliso 航空の旅客機が墜落し200人が死亡、先月は ADC 航空機が離陸直後に墜落し100人の犠牲者出している。9月には、軍用機が墜落し10人の軍高官が死亡している。関係者は、ナイジェリアの空の安全性管理に重要なシステムマティッ

クな欠陥が存在すると指摘している。 アフリカ大陸で最も多い人口を抱え、西アフリカとその他の地域を空路で結ぶハブを形成する潜在力を有しながら、出鱈目な航空の安全性管理が継続している。 **Bellevue** 機の墜落は、事故発生後 15 時間経っても事故現場の特定に失敗し、**Sosoliso** 機事故では、空港の消化施設が貧弱で、みすみす多くの犠牲者を発生させてしまっている。 汚職、手抜き、首相が任命する航空大臣と運輸当局の間の癒着、全てが安全性に重大な影響を与えている。 長年にわたる空港投資を怠っている為に、「ナイジェリアの多くの空港は、潜在的な“死の落とし穴”になってしまっている」とまで言われてしまっている。 安全性管理が改善されない限り、ナイジェリア国籍機の西側諸国（特に米国）への着陸は許されていない。 **Virgin Atlantic** の **Richard Branson** とナイジェリアの機関投資家達で興した **Virgin Nigeria** は、その煽りを喰って、アフリカ以外では LON にしか路線を張れていない。(FT.com, 11/21/2006)



Our Destinations

Virgin Nigeria will eventually fly worldwide from our hub at Murtala Muhammed International Airport in Lagos.

Our launch flight from Lagos to London took off on 28th June 2005.

The following Virgin Nigeria flights are now on sale:

- Lagos - London - Lagos
- Lagos - Abuja - Lagos
- Lagos - Owerri - Lagos
- Lagos - Accra - Lagos
- Lagos - Douala - Lagos
- Lagos - Johannesburg - Lagos
- Lagos - Dakar - Lagos
- Lagos - Kano - Lagos

(7) FAA、ハニウエル社 次世代タービュランス探知レーダー認可

FAA は、**Honeywell International** 社製の次世代タービュランス探知レーダーを認可した。 新しく開発された高解析レーダーは、航行中の航空機を、予期せぬタービュランスから回避させてくれる能力を有している。 SQ にデリバリーされる A380 型機その他、B777 型機に装備される。 **Honeywell** のレーダーは、クルージング中の航空機の前方最大 320 海里 (590km) の、高度 60,000 フィートまでの空域をスキャンする事が出来る優れモノだ。 このレーダーは、タービュランスの存在を、最大 6 分前にコックピットに警報する能力を有している。 **Honeywell** のライバル社 **Rockwell Collins** も同様の高性能レーダーを開発し、それを B787 型機へ装備する。 悪天候が航空機事故の 1/3 を形成し、タービュランスが、客室乗務員と搭乗旅客の機内負傷の大きな原因となっているので、新型レーダーは、これ

等の事故の減少に役立つだろう。 Honeywell 及びその他のメーカーは、次の挑戦として、レーダーに写らない、雲塊が存在しない晴天に於ける高高度で発生するタービュランスを、探知するテクノロジーの開発に努力している。(wsj.com, 11/21/2006)

(8) エアー リングス持株会、97%がライアン航空の買収ビッドに反対

12.58%を保有する Aer Lingus の持株会 Esot (会員 4,666 人) は、Ryanair の 14.8 億ユーロ (2,220 億円) に上る 敵対的買収に、97%の圧倒的多数で反対票を投じた。(投票率 70%) これ で、Ryanair の買収は、不成功に終わる事になるだろう。 Ryanair は、既に、Aer Lingus 株主に宛てた書簡で、ビッド価格 1 株 2.80 ユーロの値上げオファーは実施しないと 言っている。(FT.com, 11/22/2006)

(9) ドイツ銀行団、ダイムラーEADS 株放出株取得

Deutsche Bank 及び Commerzbank を含むドイツ銀行団は、ダイムラー クライスラー社 (独) が保有する EADS 株 22.5%の内、放出される 7.5%を取得する事で基本的な合意に達した。ドイツ政府は、銀行団に EADS 株を持たせる事で、EADS に於けるフランスとの力関係の 均衡を維持する。銀行団は、EADS 株保有は、政治的配慮が優先されるのでは無くて、 飽くまで経済合理性を追求したモノでなくてはならないと主張している。株式所有の方式 について、株を保有する共同出資企業を設立するか、若しくは、議決権の無い転換社債 の保有の形にするか、技術的な細目はこれから独政府を交えて調整される事になる模様。(FT.com, 11.22.2006)



The German government of Chancellor Angela Merkel said that banks may invest in EADS as DaimlerChrysler reduces its holding.

(10) 中国 LCC スプリング航空、2009 年上場を計画

中国の新興 LCC Spring Airlines (上海) が、航空機機材調達コストの捻出の為に、2009 年の上場を計画していると、11 月 22 日付けの China Business News が伝えている。現在 A320 型機×4 機を保有している Spring は、新たに追加する+20 機を、10 月に中国政府が発注した 150 機の中から割り当ててもらおう申請を政府に提出している。その為の資金 80 億元 (1,200 億円) を、上場により捻出する事を計画している。Spring は、2005 年 5 月に営業を開始し、初年度決算では 2,000 万元 (3 億円) の利益を計上したが、今年 1 月からの収支では▲250 万元 (3,750 万円) の損失を計上している。中国初の LCC である Okay Airways は、コストの上昇の為に、バジェット運営モデルそのもののオーバーホールを余儀なくされている。しかしながら、中国航空市場の爆発的な需要に対処する為に、新興各社は、機材調達に走っている。(channelnewsasia.com, 1/22/2006)

(11) 米航空会社、運航状況を顧客に案内していない

運輸省の Office of Inspector General の調査で、米主要航空会社 15 社の空港エージェン트의 40% が、ゲートで、便の遅延ないし欠航に関する適切な情報を顧客に案内していない事が判明した。この顧客サービス調査は、下院の航空小委員会の委嘱を受けて実施されたモノで、前回は 2001 年に行われている。

最も多い旅客からの苦情は、スタンダードの FFP アワード券の使用が困難であるというクレームで、低運賃化と最近の供給減による高 L/F の影響が、モロにここに反映されている。航空会社は、ここでも、十分な FFP の情報を顧客に案内していないと、この調査は言っている。そして各社がマチマチの案内をしている為に、顧客の、FFP プログラムの航空会社間の横断的比較を困難にしていると指摘している。

また、この調査は、身障者やマイナーなどの旅客の取扱いの訓練を、空港エージェン트에モット実施する必要があると言っている。そして、オーバーセール便のオフロード旅客に対する航空会社のコンペンセーション ポリシーは、見直す必要があると指摘している。これ等の問題に対処する為に、運輸省の Office of Aviation Enforcement and Proceeding に予算とエンフォースメントの権限を、モット与えるべきだと提言している。(wsj.com, 11/22/2006)

(12) タイ航空、+33%増益

TG が、9 月に終了した年度決算で、+33%増益の 89.9 億バーツ (285 億円) の利益を計上した。収入は、+10%の 1,786 億バーツ (5,661 億円) であった。LON, FRA, NDH, TYO 線が最も儲かる路線と TG は言っている。(channelnewsasia.com, 11/23/2006)



(13) エールフランス KLM、アリタリアとの合併予備交渉開始

AF/KLM は、AZ との合併を前提にした予備的交渉を開始した。この協議は、AZ の求めにより開始されたモノで、AF は、本格交渉開始に漕ぎ着ける為には、① AZ の健全な財務体質への改善が確認出来る事、② 潜在的な合併シナジーが確認出来る事、③ 共通できる戦略的ビジョンを分かち合える事、の3点の条件を満たす事が必要になると言っている。Romano Prodi 伊首相は、AF の合併姿勢に懐疑的で、「AF は、AZ を含めた、強い欧州の航空会社を作る事を欲しているのか？ 或は、単に AZ の欧州線を吸収する事を欲しているのか？ どちらが本意なのか良く分からない」と語っている。伊政府は、AZ の救済策として、① AF/KLM との合併、② アジアの航空会社との提携、③ イタリア国内航空会社 (Eurofly, Meridiana, Air One, Volare) との合併、の3案を考えている。

AF/KLM と AZ は、2003 年以来、仏=伊間の路線でコードシェア提携を実施している他、シンボリックな2%の株式相互持ち合い協定を締結している。

AF/KLM は、第2四半期決算で、▲48%減益の +374m ユーロ (561 億円) の利益を計上した。(前年同期の決算には Amadeus 株の売却益が含まれているため、これを除去すると、実質的には +26%の増益決算となる。) 収入は、+8.8% 増加して、6.13bn ユーロ (9,200 億円) であった。今年度の営業利益見通しは、前回予測と同じ営業利益 936m ユーロ (1,404 億円) としている。一方 AZ は、今年9ヶ月間で、▲275m ユーロ (413 億円) の欠損を計上した。AZ は、1998 年以降、継続して営業利益の計上に失敗している。(FT.com, 11/23/2006)



水 運

(1) チャイナ シッピング、マレーシアのコンテナ港へ資本投下準備

世界第6位の中国シッパーである China Shipping (Group) Company の一部である China Shipping Terminal Development が、マレーシアのコンテナ港 Tanjung Pelepas か、Port Klang の Westports のどちらかに資本を投下する事を検討している。Tanjung は、マレーシア最大の港で、今年、500万個の20フィート標準コンテナの取扱量が予測されている、同港は、シンガポールに次ぐ東南アジアのトランス シップメント ハブ。(channelnewsasia.com, 11/18/2006)

陸運&ロジスティックス

(1) ユーピーエス、来年の貨物レート +4.9%~+6.9%値上げ

世界最大の SHIPPING キャリア UPS は、来年の地上貨物レートを平均 +4.9%、全てのエアークスプレスと米国発の国際貨物を平均 +6.9%値上げする。 燃油サーチャージは、▲2%p 減を維持する。 この値上げは、2006 年の値上げ+3.9%~+5.5%を上回る。 先月、FedEx も同様の値上げを発表している。 FedEx のエクスプレス事業部門は、平均 +3.5%値上げする。 国内エクスプレスと輸出貨物は平均 +5.5%値上げとなる。 燃油サーチャージは、UPS と同じ▲2%p 減。(wsj.com, 11/17/2006)

(2) 北京、世界最大の地下鉄建設計画

北京市は、悪化している交通渋滞に対処する為に、世界最大の地下鉄建設とバス輸送の劇的な増加を計画する。 地下鉄建設計画では、2010 年までに全長 273km に、2050 年までに全長 561km (ロンドンを抜いて世界最長) に、段階を追って延長する。

現在の北京の路線長は、メトロ レール システムが 115km、地下鉄が 54km。 北京市が最近取りまとめた公共交通 5 年計画では、高速公共輸送システムの整備に力を入れている。 同市は、2010 年までに、300km に及ぶバス専用レーンについても建設する。(channelnewsasia.com, 11/20/2006)

An attendant signals to a train pulling into a Beijing subway station.



ホテル&リゾート

(1) 中国に於けるバジェットホテル展開

中国で、バジェット ホテル展開が活気づいている。 昔からの 1 つ星や 2 つ星のホテル *zhaodaisuo* に取って代わって、より綺麗な近代的なバジェット ホテルの展開が、中国全土に急速に広まっている。 7 Days Inn の場合は、一泊 134 元~202 元 (2,100 円~3,100 円) で、バックパッカーや、コンピューター企業の Lenovo や家電メーカーの TCL の若い出張者から好評を博している。 外資も、バジェット ホテルを恰好の投資対象として選んでいる。 米プライベート エクイティー企業の Warburg Pincus は、先週、7 Days Inn の 10%以

上を取得した。中国バジェット ホテル第2位の Home Inns は、先月、Nasdaq 市場に上場して、\$109m (130 億円) の資金調達に成功している。以来、株価は倍に値上がっている。上海の Jinjiang International が運営する Jinjiang Inn は、来月、香港証券取引市場に上場する。中国商務省の 2006 年中国エコノミー ホテル調査によれば、中国のバジェット ホテル グループ 10 社の客室数は、昨年よりも+74%増加している。昨年のバジェット ホテル 600 社のオキュパンシーは、85%~96%に達している。(zhaodaisuo は推定 50%) 国際ホテルチェーンもこのバジェット ホテル市場に参入している。Accor (仏) は、2004 年に、天津に、中国初の Ibis ホテルをオープンし、現在 20 ホテルが建築中で、2010 年までに 100 ホテルに拡大する計画を有している。InterContinental Hotels は、先月、上海に最初の Express by Holiday Inn をオープンし、10 軒が建築中となっている。Wyndham Worldwide Corp は、Super 8 チェーンを 33 ホテルも展開している。7 Days Inn CEO の Zheng Nanyan は、バジェット ホテルの拡大は、深刻な土地探しがネックになるだろうと言っている。(FT.com, 11/21/2006)

(2) 米デスティネーション クラブ破綻、破産法申請

超裕福な顧客を会員に持つデスティネーション クラブ Tanner & Haley が、7月に破産法を申請した。\$850,000 (初期会員特別割引) ~\$1.3m (1 億円~1 億 5,000 万円) のデポを支払った会員 874 名は、無担保債権者となって、多分、支払った金の殆どを失ってしまう事になるだろう。

Tanner & Haley の不動産は、ライバル社の Ultimate Resort (Orlando) が \$98m (115 億円) で買取り、874 名の会員は、新たに入会金 (デポ) を支払わずに Ultimate 会員になれる事が 11 月 21 日に決定された。

(Ultimate の年会費 \$11,000~\$16,000 は支払わなければならない。) Tanner & Haley の破綻を切掛けに、最近、富みに脚光を浴びているデスティネーション クラブの運営管理の見直しが迫られている。(wsj.com, 11/22/2006)



A Tanner & Haley property in Jackson Hole, Wyo.

デスティネーション クラブ (バケーション クラブとも呼ばれている) のコンセプトは単純だ。会員から入会金と年会費を取って、クラブの施設を利用させる伝統的なカントリー クラブに似ている。しかし、カントリー クラブが、一ヶ所のクラブハウスやゴルフ コースを利用させるのとは異なり、デスティネーション クラブは、方々の人気目的地に高価な住宅 (最低でも 100 万ドル ≒ 1.2 億円以上) を取り揃え、一定期間 (一ヶ所滞在 2~3 週間、年間 8 週間が一般的) 会員に利用させるシステムを採用している。入会金は、\$275,000

〜\$500,000 以上 (3,250 万円〜5,900 万円) する。

プロパティ保有数に対する会員数の割合が少なく (タイムシェアー48:1 に対して、デスティネーション クラブ 6:1)、これが (つまり、anytime, anywhere availability が) デスティネーションの“売り”になっている。(Tanner & Haley は、会員需要への対応を優先させる余り、多くの住宅をリースした為に破綻したと言われている。) 現在、全米に 20 以上のデスティネーション クラブが存在する。 大手には、Abercrombie, Kent, Exclusive Resorts (DEN) などが存在する。(condohotelcenter.com)

(3) 最低賃金引き上げ、ホテル業界を悩ます

ブッシュ政権が、次期連邦議会で、最低賃金を時給 \$5.15 から \$7.25 へ +30%引き上げる事を予定している。 一部の従業員を最低賃金で雇用しているホテル業界は、労務費のコスト上昇を出来るだけ抑制する為に、各種の制度変更緩和策 (例えば、時限的特別減税措置、或は、段階的な制度変更) の導入を議会に訴えている。 民主党がリードする議会が、業界寄りの、これ等の緩和措置を採用してくれるか?は、良く分からない。 特に打撃を受けるのはレストランと 20 人以下を採用している小規模ホテルとなる様だ。(DTW, 1/22/2006)

(4) ホテル業界、「“ピーク” は越えた」と言い始めた

NYC で開催された International Hotel Motel & Restaurant Show の U.S. Industry Summit のパネリスト達の結論は、「ブームは継続しているけれども、多分、ピークに達した」となった様だ。 主なパネリストの発言は以下の通り。

Patrick Ford, CEO of Lodging Econometrics

- ・ 我々は、思っていたよりも早く、需要周期の成熟期に入りつつある。
- ・ 後 1 年は持ち堪えるかも知れないが、楽に稼げる時代は終わりつつある。
- ・ 住宅建設バブルの崩壊が、住居部分を含むホテルとコンド ホテルの取消しを誘発している。
- ・ 2006 年は、極めて儲かる年となったが、来年は、月が経つ毎に下降線を辿るだろう。
- ・ 今後の市況は、San Antonio や Tampa の市場動向、利子、コンド ホテル市場、宿泊料金の値上げに対する反応、の各種の (先行) 指標に左右されるだろう。

Bjom Hanson, PricewaterhouseCoopers の主席コンサルタント

- ・ オキュパンス率率は、既にピークに達している。 2005 年と 2006 年に全米平均 63.9% を達成した後で、来年は 63.8%に若干低下するだろう。
- ・ ADR (average daily rate) は、2007 年の第 1 四半期もしくは第 2 四半期にピークを迎えるだろう。 しかし、需要増は継続するだろう。
- ・ 2000 年以来、最大の客室供給増が、レートを下げる圧力となるだろう。

Douglas Shifflet, CEO of D.K. Shifflet & Associates

- ・ 海外の米国感情の悪化が、インバウンド需要を冷ましている。 民主党が勝利したので、この傾向に変化が見られるかも知れない。

Matthew Hart, president of Hilton Hotels

- ・ ホテル ブームは、まだまだ続く。 “Straight ahead” だ。
- ・ 需要は継続して増加する。 団塊の世代が年金生活に入り、デモグラフィックが良い構成となっている。 人々は長寿で、裕福になっている。
- ・ 客室供給は増加するけれども、需要はそれ以上のペースで増加するだろう。

(DTW, 11/22/2006)

(5) ベスト ウェスタン、中国に於ける戦略変更

世界最大の客室数を誇る Best Western International が、伝統的なバジェット ホテルとしてのイメージを捨てて、中国に於ける戦略を変更しようとしている。 2007 年までに “3 つ星” ホテル 100 軒を展開する計画に代えて、2009 年までに “5 つ星” や “4 つ星” ホテル (Premier ブランド) を 60 軒展開する計画に変更する。

Best Western CEO David Kong は、「中国市場はバージン市場だ」、「この地で、新たなブランド作りを実施する」と言っている。

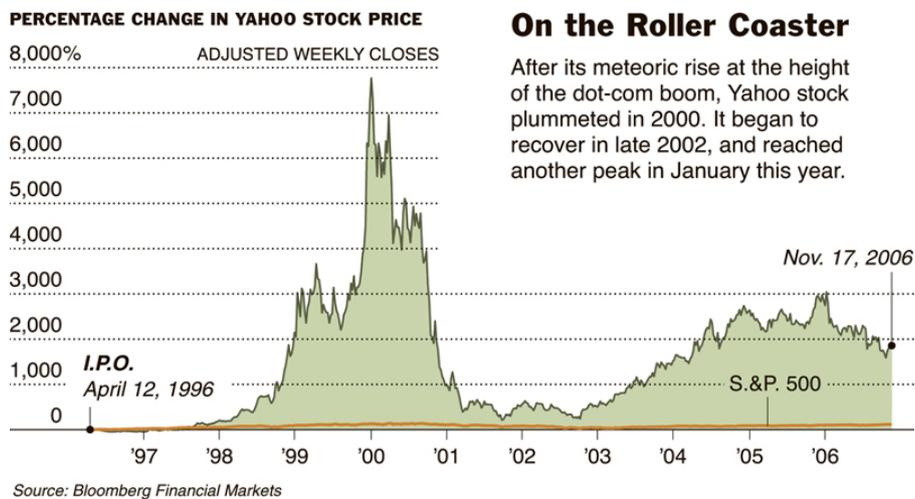
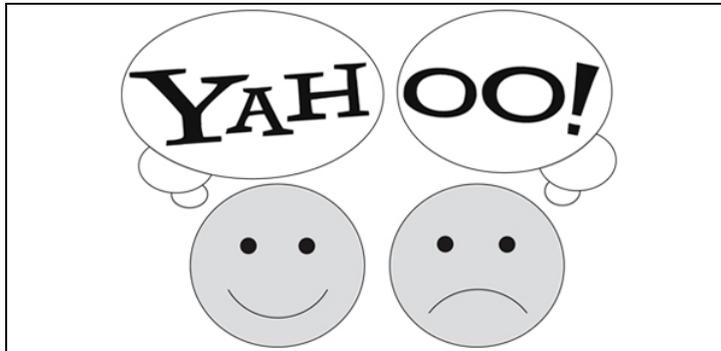
事実、米国で落ち着いた車として人気がある General Motors の Buick は、中国ではステータス シンボルの車とされている。 米国で、ある程度歳をとった婦人に人気がある Avon Products の化粧品は、中国では、若い女性用のトレンドィーな化粧品として売られている。

Best Western は、当初、米国のビジネス ホテルのモデルを中国に持ち込む事を計画した。 処が、中国の高速道路の開発が思った通りに進展しない。 その上、中国の車の文化は、米国のそれとは大きく違っている。 米国では、600km 車で走ってホテルに宿泊する。 中国では、1,900km 以上も走破して、ホテルには泊まらない。

この違いに気が付いた Best Western は、中国市場もさる事ながら、それよりも、中国人を、彼等の海外旅行先で、掴まえる事を優先させる事にした。 中国人は、海外旅行先で浪費する傾向がある。 海外で、日本人と同じ様にブランド グッズを買い漁っている。 年間 3,000 万人が海外旅行に出かけているが、2020 年までに、中国は、世界で第 4 番目のアウトバウンド ツーリストを発生させる国となるだろう。 Best Western は、この需要を、中国以外 (特に米国) の Best Western に泊ませ様としているのだ。 中国に展開するホテルは、その広告塔の役割も果たしている。 広告塔とする為には、バジェットよりも、“5 つ星” や “4 つ星” ホテル (Premier ブランド) とする事が優先される事になる。(wsj.com, 11/23/2006)

その他

(1) ヤフーの株価はジェット コースター、グーグルは 500 ドルの大台を突破
 下図 (nytimes.com, 11/19/2006, 11/22/2006) をご覧下さい。



11月24日株価
 GOOG \$505
 54週 L331.55 H513.00
 YHOO \$28.22 (赤線)
 54週 L22.65 H43.66

GOOG
 2004年8月上場
 上場株価 \$85



Google Compared: Initial Public Offerings, Biggest Companies and Some Peers

Google stock price



Best-performing I.P.O.'s since 2004

Company	Industry	I.P.O. DATE	I.P.O. PRICE	LAST PRICE	Change since I.P.O.
1. New River Pharmaceuticals	Pharmaceuticals	AUG. '04	\$ 8.00	\$50.14	+527%
2. Google	Internet services	AUG. '04	\$ 85.00	\$509.65	+500%
3. CB Richard Ellis	Real estate	JUNE '04	\$ 6.33	33.22	+425%
4. Crosstex Energy	Oil and gas	JAN. '04	\$19.50	96.34	+394%
5. Atlas America	Oil and gas	MAY '04	\$15.50	47.18	+357%

The biggest U.S. companies

	MARKET VALUE, IN BILLIONS	NET SALES, IN BILLIONS, TRAILING 12 MONTHS	NET INCOME, IN BILLIONS, TRAILING 12 MONTHS	PRICE-TO-EARNINGS RATIO, TRAILING 12 MONTHS	TOTAL EMPLOYEES, IN THOUSANDS
1. Exxon Mobil	\$428.0	\$343.3	\$40.0	11	84
2. General Electric	369.0	157.2	17.2	19	316
3. Microsoft	294.1	45.4	12.9	23	71
4. Citigroup	248.7	138.2	23.3	12	299
5. Bank of America	245.7	108.0	19.5	12	200
6. Procter & Gamble	200.5	72.2	9.4	24	138
7. Wal-Mart Stores	199.3	337.9	10.9	17	1,800
8. Pfizer	194.4	50.3	12.6	12	106
9. Johnson & Johnson	193.1	52.3	11.1	18	116
10. American International Group	186.8	110.6	11.1	15	97
11. Altria	176.3	70.2	11.4	16	199
12. J.P. Morgan Chase	165.6	93.9	12.6	14	172
13. Cisco Systems	162.7	30.1	5.9	26	50
14. Google	156.0	9.3	2.4	63	9
15. Chevron	153.1	204.5	17.5	9	59
16. I.B.M.	140.2	89.6	9.1	16	329
17. AT&T	125.9	60.2	7.1	15	189
18. Intel	124.4	35.9	6.0	21	100
19. Wells Fargo	120.8	46.1	8.2	15	156
20. Coca-Cola	110.1	23.7	5.3	20	55

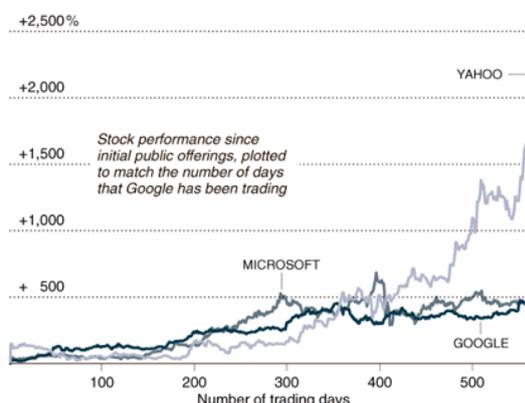
Versus some media companies

	NET SALES, IN BILLIONS, TRAILING 12 MONTHS	NET INCOME, IN BILLIONS, TRAILING 12 MONTHS
Time Warner	\$44.0	\$6.2
Walt Disney	34.3	3.4
NewsCorp	25.6	3.6
Comcast	24.3	2.3
Viacom	10.6	1.2
Google	9.3	2.4

Versus some technology companies

	NET SALES, IN BILLIONS, TRAILING 12 MONTHS	NET INCOME, IN BILLIONS, TRAILING 12 MONTHS
Hewlett-Packard	\$91.7	\$6.2
I.B.M.	89.6	9.1
Microsoft	45.4	12.9
Motorola	41.9	4.2
Intel	35.9	6.0
Google	9.3	2.4

Comparing I.P.O.'s



Sources: Bloomberg Financial Markets; Thomson Financial

The New York Times

編集後記

PhoCusWright が、米旅行市場のオンライン化率が、今年、半分近く（47%）まで拡大すると言っている。しかし、レジャーと非管理ビジネス（unmanaged business = 出張規程が適用されないビジネス旅行）旅行市場だけだと、そのオンライン化率は、2006年に初めて50%を越えると PCW は予測している。（P 6: Table 1 の $32\% \div (32\%+28\%) = 53\%$ ）

その意味では、2006 年は、米オンライン旅行市場にとって、エポック メーキングな年となる様だ。

だが、何故、ビジネス旅行市場のオンライン化率は、レジャー旅行市場に比べて低いレベルに止まっているのだろうか。

（2006 年のビジネス旅行市場のオンライン化率は、38%と予測されている。）（ $15\% \div (15\%+25\%) = 37.5\%$ ）

コストにウルサイ企業は、出張旅行のオンライン予約を奨励するだろうに・・・。

そして、Expedia や Travelocity や Orbitz などの大手オンライン旅行社が、ビジネス旅客用のプロダクト立ち上げているのだから、ビジネス旅行市場のオンライン化率は、モット拡大して良い筈だ。LCC だって、Southwest 航空がビジネス旅客用の SWABIZ プロダクトを立ち上げている様に、ビジネス旅客の取り込みを狙っているじゃないか。ビジネス市場のオンライン化率が 2008 年になっても、半分以下の 47%にしか到達しないと言うのは、少し予測が小さ過ぎるのではなかろうか？（ $18\% \div (18\%+21\%) = 47\%$ ）

そう考えると、今後の米総旅行市場のオンライン化率は、PCW が予測しているよりも、モット大きな数値になるのかも知れない。 ☆

QF が、インフラ投資グループの豪 Macquarie と米プライベート エクイティ ファンドの TPG が率いるコンソーシアムから買収提案をオファーされた。先月に、欧州で、Ryanair が Aer Lingus に敵対的買収を仕掛け、先々週には、米国で、US 航空が DL 航空に敵対的買収を仕掛けている。そして先週には、AF/KLM が AZ 航空と合併を前提とした予備的会談を開始したと言う。世界で、航空会社間の合併の波がうねり始めている。

Macquarie 達の QF 買収は、勿論、投資対象としての買収である。燃油費の値下がりを見込んで、更には、アジアの航空市場の拡大を見込んでか、QF を買収して、短期で何処かに売却して利鞘を稼ごうという事なのだろうか？ あるいは、長期的に保有して、航空事業からの利益を吸収しようと言うのだろうか？？ どちらにしても、「そんな事が・・・」と考えて仕舞いそう。

つい最近、QF と SQ の合併話が、突然浮上した事が思い出される。ヒョットすると、こんな（荒唐無稽とも思える様な）話が、現実の話となって仕舞うのだろうか？？ そう言えば、何処かの経済紙が、QF のスポークスマンの話として、「QF は、Macquarie からの買収提案は、SQ との合併を含む、色々なオプションの中で考慮する」、を紹介していた。

QF と SQ 合併話と同じ様な事を、伊首相 Plodi が言っている。曰く、「AZ の救済策として、何処かのキャリア（例えばアジアの）と提携させる事が考えられる」と。

「そんな事が・・・」実現するのだろうか？？ しかし、伊首相の話を真に受けて、消去法で相手探しを試みてみると、日本を含めた数社が提携先航空会社として浮かび上がって来る様だ。「そんな事が・・・」、「そんな事は・・・」、決してあり得ないと、既往の事実ばかりを見つめていては、いけないのかも知れない。世界は確実に動いている。(H.U.)

(TD 勉強会 情報 245 以上)