

# TD 勉強会 情報 223

1. 欧州（特に英国）オンライン旅行市場の現状（連載 その 5）
2. TDR 6 月 19 日号の要約
  - （1）サーバーのオプトイン プログラム 内外に波紋を広げる
  - （2）オープン トラベル アライアンス 業界標準化促進
  - （3）欧州ツアオペがオンラインに進出（PCW レポート）
  - （4）トラベロシティのインド進出
3. サウスウエスト航空の企業内バーチャル大学“ピープル大学”
4. サーバー オプトイン プログラム （続編 2）
5. その他のニュース



Google is building two computing centers, top and left, each the size of a football field, in The Dalles, Ore

(関連記事 ページ 36 参照)

## 1. European Online Travel Marketplace: Focus on The United Kingdom 英国オンライン旅行市場の現状 (連載 その5)

今週号では、英国のオンライン旅行社 5 社、- Expedia, lastminute.com, ebookers, Opodo, Priceline.com - の状況をレポートする。 次週以降は、以下を予定する。

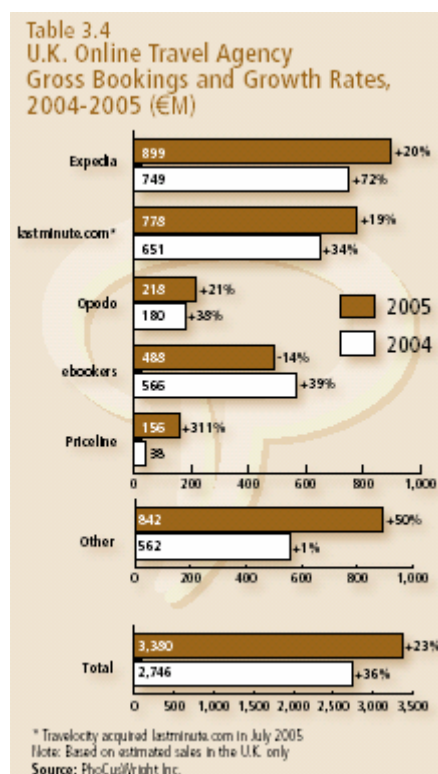
224 号 ツアオペレーター (TUI, Thomas Cook, MyTravel, First Choice)

225 号 サプライヤー (航空会社 Bmibaby, easyJet, Flybe, British Airways ; ホテルレンタカー ; 鉄道 <これが連載の最終回>

### Expedia Inc.

Expedia は、IAC の旅行部門がスピンアウトして出来たオンライン旅行社である。 Expedia, Hotels.com, World Wide Travel Exchange (WWTE ホワイト レベル アフィリエイト事業) を含む海外のブランド群を保有している。

Expedia は、1998 年に英国オンライン旅行市場に参入した。 英国は、Expedia にとって、米国に次いで 2 番目に大きな市場となっている。 Expedia は、英国最大のオンライン旅行社である。 そして、全航空予約の 50%弱をパッケージ旅行の素材とする、英国の第 4 位のツアオペでもある。 他の旅行社を買収して大きくなるのではなくて、自身の成長、つまりオーガニック グロウスを中心とした成長戦略を採用している。 Expedia は、予約エンジン レベルで、7%のコンバージョン率を達成している。



米国で開発したテクノロジー <エキスパート検索、プライシング、ダイナミック パッケージングの如くの技術> を吸収し、Expedia Europe は、マーチャント モデルをホテルとレンタカーに導入している。(マーチャント モデルでは、直接、優先サプライヤー達と、インベントリーのネット価格を交渉する。)

2005 年には、マーチャント モデルは、Expedia Europe のホテル インベントリーの 3/4 以上を構成している。

## lastminute.com

lastminute.com は、2005 年 7 月に Sabre の Travelocity によって買収された。 lastminute.com は、オンとオフの中小旅行社を買収して成長して来た。 特にマーチャント ロジックをターゲットにして、英国のホテル コンソリデーターとパッケージ ホリデー リセラーの Med Hotels と、英国のホテル予約専門旅行社 First Option を買収した。

2005 年以前は、ロジック、レンタカー、ツアオペの買収を通じたプロダクトの集積にフォーカスして来た。 その採算性には問題があるが、lastminute.com の豊富なプロダクトの品揃えが、Travelocity 欧州の貧弱な展開を補完する。

英国市場に於ける航空旅行市場の問題、<つまり LCC インベントリーへのアクセスが出来無い事と、伝統的航空会社の直販拡大> などにより、仲介業者にとっては、航空よりもロジックが注目されている。 lastminute.com は、年間 400 万ルームナイト（全欧州では 800 万）を販売し、英国に於ける最大のオンライン ロジック販売業者となっている。 Med Hotels と First Option は、lastminute.com がロジックで作上げる事を希望しているマーチャント モデルの中にキッチンとブレンドされている。 Travelocity もマーチャントを欧州全域に展開し、全体の販売を伸ばしている。

英国は、lastminute.com 欧州総販売の 3/5 を占めていると推定される。 この会社の強みは、マーケティングとブランド開発だ。 lastminute.com は、英国のインターネット時代を切り開いたパイオニア的存在であり、長い間、皮肉っぽい宣伝を展開して来た企業として良く知られている。

大手小売業、銀行、コーブランドのクレジット カードとのタイアップが、lastminute.com の流通拡大に寄与している。 2004 年 3 月の Online Travel Corporation (OTC) 買収は、lastminute.com に、戦略的プライベート レーベル プロダクトと、新規顧客をもたらした。

Expedia とは違って、lastminute.com は、第 3 者仲介業者や旅行社と提携し、そして、年間 4,000 万ユーロ (56 億円) ほどのコミッションを、彼等に支払っている。 holidayandmore.com 経由で、ダイナミック パッケージングとその他のプロダクトを積極的に販売している。

lastminute.com の懸念されている点は、以下の 3 点である。

- ① 競争相手に比してダイナミック パッケージング ビジネスへの取り組みが弱い事。
- ② 短距離市場へ偏っている事。
- ③ マーケティング コストが高い事。

ダイナミック パッケージングは、lastminute.com のトランザクション合計の 10%以下しか占めていない。 Expedia のその 25%よりも大幅に下回っている。(数値は全て PCW 推定) 航空は、予約の約 1/4 を占めており、その内、短距離予約が 25%を構成している。 この短距離市場は、英国 LCC やフルサービス航空会社やチャーター会社との競争が厳しい市場で、ブランドの差別化が難しい市場となっている。

総販売額とマーケティングに於いて、lastminute.com は、文句無しの実績を誇っている。 しかし、プロダクト開発では、そうとはなっていない。 2004 年に於いては、マーケティング コストは、プロダクト開発費の 10 倍に達している。 しかし、顧客獲得やブランド認知が、プロダクト開発やイノベーションよりも遥かに高いコストの事業となる市場では、このハイレベルのマーケティング活動は、止むを得ないのかも知れない。 しかし、高いマーケティング コストを維持し続けるのは難しい。 事実、2005 年第 1 四半期の lastminute.com の粗利の 50%近くは、マーケティングで占められている。 Travelocity の買収により、この傾向に歯止めがかかるかも知れない。

## ebookers

Cendant は、2004 年 5 月から始まったオンライン旅行社買収ブームの丁度ピークとなった 2004 年 11 月に、ebookers を買収した。 しかし、英国 No. 3 のオンライン旅行社である ebookers は、2005 年に壁にぶつかってしまい、英国と欧州市場で、前年の販売よりも下回る成績しか達成出来ないでいる。 2004 年の欧州グロス予約 819m ユロ (1,150 億円) の半分以上は英国から発生している。

ebookers は、欧州域内の LCC や BA の直販戦略との競争を回避して、米国や、欧州短距離旅行市場では既に貰える事が出来なくなった航空運賃販売のコミッションを、中・長距離旅行市場に焦点を当てる事によって稼いでいる。 2005 年の初めの時点では、ebookers の収入の 3/4 以上はマーチャント運賃、即ち、航空会社が在庫処理インベントリーをネゴシエイテッドな割引レートで販売する運賃で占められていた。 Ebookers のマージンは、比較的高いレベルに維持されている。 平均的トランザクション バリュースは、10%コミッション付きの約 750 ユロ (105,000 円)となっている。 ダイナミック パッケージングの規模は、発表されていないが、PCW はグロス予約の 3%以下と推定する。

振り返って見れば、Cendant が買収を完了した時点で、既に問題は明らかであったのかも知れない。既にその時点で、ebookers のダイナミック パッケージングは、牽引力を発揮するまでには至らない兆候が現われていた。そして、航空会社が価格の透明性を増し始めていたので、ebookers が力を発揮していた航空運賃販売のコミッション収入の将来に、既に暗い影がさしかかっていた。ebookers のビジネスの多くは、長距離航空便市場であった為に、地政学的環境が大いに ebookers に良く無い影響を及ぼした。そして、業界の同業者達のオンライン化率が 90%を達成している最中に、ebookers は、半分以下の純粋なオンライン販売しか達成出来ないでいる。

ebookers の低いオンライン化率の 1つの原因は、一部のハイ イールド旅客が顧客サービス係を通したオフライン予約を選好している事にある。ebookers 販売ミックスのかなりの部分がオフラインによって占められていると言っても、顧客のファースト コンタクト ポイントは、自社 Web サイトが 2/3 近くを占めている。Web から発生する電話は、全てコールセンターに繋がれ、各メディア チャンネルには、別個のトール フリーの電話番号が割り当てられている。推定によれば、ebookers のトランザクションの 1/3 が、旅行検索とコール センターのコンタクト情報取得で占められている。

ebookers の最大の課題は、その成長を支えるインフラの整備である。2005 年には、旺盛な需要を捌き切れなかった為に、毎日のオペレーションがふらつき、結局 2004 年の高い高を下回る悲惨な結果を引き起こしている。Epiphany の CRM によるアップ セルとクロスセルの強化や、インドの Technovote への BPO (business process outsourcing) を試みているが、余り成果を上げられないでいる。しかし、買収した Cendant は、ebookers を同社の共通プラットフォームに統合する事を決定し、この問題の解決を急いでいる。

## Opodo

新オーナーの Amadeus は、Opodo のデータを公表していないが、PCW は、同社の英国に於ける 2005 年のグロス トラベル予約は、前年比 +21%の 218m ユーロ (310 億円) と推定する。そして、英国のオンライン旅行市場で 6%のシェアを有した業界第 4 位に位置していると推定している。ebookers のよろめきは、Opodo を業界第 3 位に引き上げるだろう。

Opodo の英国に於ける展開戦略は、限られたマーケティング予算と買収資金の無さでもって、低調なモノに終わっている。厳しい競争とマーケティング チャレンジの為に、2005 年の成長が抑えられてしまっている。2004 年中頃の Amadeus による買収は、Opodo を、

汎欧州の強力なオンライン旅行社に育て上げるだろう。 Opodo にとっての状況は好転するだろうが、しかしながら、lastminute.com や Expedia の強敵達が控えている。

Opodo のノンエアー予約は、弱いモノとなってしまうている。 2001 年の創立以来、航空予約に主として焦点を当てて来た為である。 長距離旅行のツアオペの Quest Travel を United Coop より 1.8m ユーロ (2.6 億円) で買収し、テーラー メードのロングホール旅行の PRODUCTS を追加する。 そして、マーチャント ホテルの拡大に努力しているが、一方で、ツアオペ達のオンライン旅行市場参入により、大きなプレッシャーを受けている。

## Priceline

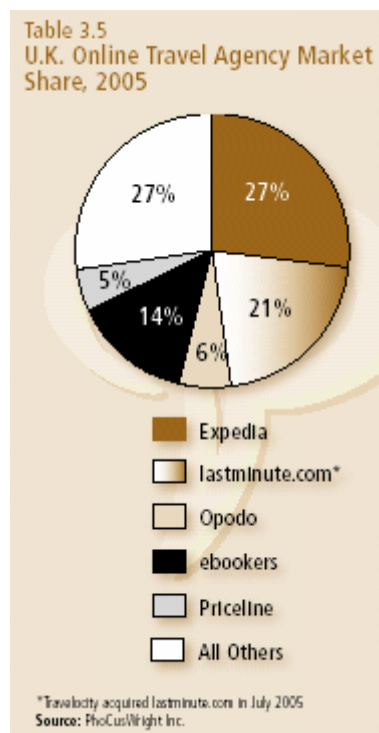
Priceline は、Active Hotels と Booking B.V.を買収して、欧州のオンライン旅行市場へ進出した。 Active Hotels は、英国と欧州のホテルとマーチャント契約し、そして、それをオンライン第3者アフィリエイト経由で販売している。

Active Hotels と Booking B.V.のオーガニック グロウスは、 +80%近くで、これが Priceline の成長に大きく貢献している。 Active Hotels は英国で、Booking B.V.は欧州大陸で、夫々が、そこで主な販売増を達成している。 Booking B.V.のオンライン販売の成長率は、Active Hotels を上回っており、Priceline Europe の CEO も Booking B.V.の元 CEO が就任している。この事は、Priceline にとっての欧州大陸市場の重要性をシンボリックに代弁している。

Priceline は、継続して、欧州市場での拡大を目指し、ebookers を抜いて、年間収入 10 億ユーロ (1,400 億円) グループへの参加を狙っている。 1/3 の売上を英国市場から上げている Priceline Europe は、英国でもトップ 旅行プロバイダーのグループに顔を揃えるだろう。

■

—— 次号に続く ——



## 2. TDR 6月19日号の要約

隔週発行していた TDR が、1ヶ月振りに再び発行を開始した。(この業界誌の財務状況は危ないのだろうか?) 6月19日発行の TDR は、4つのニュースを掲載している。

- (1) サーバーのオプトイン プログラム 内外に波紋を広げる
- (2) オープン トラベル アライアンス 業界標準化促進
- (3) 欧州ツアオペがオンラインに進出 (PCW レポート)
- (4) トラベロシティのインド進出

何時もの様に、その要約を以下に記す。

### (1) サーバーのオプトイン プログラム 内外に波紋を広げる

#### **Sabre Travel Network Offers Opt-In Program, Stirs Up Hornet's Nest**

The Efficient Access Solution could further fragment the industry, says insiders

この記事の大部分の内容は、情報 221 及び 222 の Sabre ESA プログラムの詳細と重複する。重複しない部分のみを抽出して記述する。

ASTA の調査によると、83%の旅行社は、航空会社がコンテンツを引上げるのではないかと心配している。そして 84%が、NW が 2004 年に試みた様な、サービス フィーを導入するのではないかと心配している。Sabre の EAS は、この旅行社の心配に対応する。(Sabre)

航空会社が、サービス フィーを導入する場合は、それは、Sabre のインセンティブの減少よりも大きなものとなるだろう。こういう風に考えたら良い。EAS に参加すれば、航空券当たり凡そ 2 ドル若しくはそれ以下のインセンティブを失うだろう。このコストは、法人顧客とシェアする事になるのだろう。しかし、EAS に参加しないならば、その旅行社には、航空会社が、航空券当たり 8 ドルのサービス フィーを導入してくるかも知れない。旅行社は、より効率性と採算性を追求する機会を Sabre の EAS から与えられている、と考えれば良い。(Business Travel Coalition 会長 Kevin Mitchell) □

## (2) オープン トラベル アライアンス 業界標準化促進

### **Open Travel Alliance Levels Distribution Playing Field**

OTA messages could be key to low-cost communication with international suppliers

Open Travel Alliance は、旅行業界のインターネットを利用した企業間電子商取引 (Business to Business Electronic Commerce、BtoB-EC) のためのプロトコルの標準化を行っている団体である。この OTA の標準化されたメッセージ ストラクチャーに基づく数百万のメッセージが、毎日、旅行サプライヤーと流通業者間で飛び交っている。

OTA は、大手はもとより、リソースの少ない中小企業の IT 化を促進させている。Marriott は、OTA を採用して、Expedia の如くの手前から、多くの中小手の流通業者とのコミュニケーションの飛躍的な効率化を実施している。中小のサプライヤー達も、コスト安い OTA 採用のメリットを享受している。

クルーズ業界は、業界で最後に電子的流通にシフトしたセグメントであるが、積極的にこの OTA を使用し、ホテル、エアー、レンタカーのセグメントとのコミュニケーションの迅速化に努力している。例えば、昨年の 2005B スペックでは、初めてクルーズ用の標準言語を開発し、それに 8 つのメッセージ セットを含ませている。6 月 7 日にリリースされた 2006A スペックでは、更に 8~10 のメッセージ ペアーを含んでいる。

OTA の標準化言語は、米国では盛んに使用されている様には、海外では未だ採用されていない。しかし、この傾向は早晩改まるだろう。ホテルや航空会社のブランド企業大手が、OTA の浸透に貢献するだろう。Marriott は、商売相手とは、OTA メッセージしか受け付けない。しかし、ブランド認知の低い中国やインドでは、Marriott の貢献も、おのずと限界がある様だ。これらの地域は、オンライン旅行社や GDS が、OTA 標準化言語を普及させるだろう。それと新興の LCC 達が、OTA を採用して、これを広めている。

□

## (3) 欧州ツアーオペがオンラインに進出 (PCW レポート)

### **Europe's Tour Operators Embrace Internet, Take Aim At Web Agencies**

Traditional offline giants prepare to shift their weight to the online travel space

この記事は、現在 TD 勉強会で連載中の PhoCusWright 社の「欧州 (特に英国) オンライン旅行市場の現状」と重複する。この記事は、以下の事を言いたがっている。



- ・ 欧州のツアオペ達がオンライン旅行市場に進出している。
- ・ 昨年、Thomson (TUI) と Thomas Cook U.K.がオンライン旅行市場に参加した。
- ・ LCC が、欧州のオンライン旅行市場をリードしている。
- ・ PCW は、オンライン旅行市場に於けるツアオペのシェアを 12% (2005 年) と推定している。そして 2007 年には 18%になると予測している。
- ・ ツアオペは、オンライン旅行市場参入後も、オフライン チャンネルに於ける販売を維持し、マルチ流通戦略を採用する。そして、彼等の自社サイトに、ハイテクの、例えば Google のマッピング テクノロジーなどを装備し、既存のオンライン旅行社達に大きなプレッシャーを与えている。

□

#### (4) トラベロシティのインド進出

##### **Travelocity To Take On India's Online Travel Market**

Now's the time for online agencies to get their feet wet in India's travel space

- ✓ 最近、Travelocity が、インドに進出した。これは、最も早く進出した ZUJI に次ぐ 2 番目の国際的ブランドのインド進出である。
- ✓ インドのオンライン旅行市場は、現在では、全旅行市場のタッタの約 2% シェアしか有していないが、今後 5 年間で 30% まで拡大するだろう。
- ✓ 現在、インドでは 3,850 万人 (前年比 +54%) がオンラインを利用している。そして 2008 年には、それが 1 億人に増加するだろう。
- ✓ インドの最初の LCC である Air Deccan のオンライン化率は、63% に達している。SpiceJet のオンライン化率は 80% に達している。インド鉄道では毎日 1,000 万のオンライン予約が、自社サイト経由で行われている。
- ✓ Travelocity India は、現地の EasyRes の協力を仰ぎ、インドのホテル インベントリーのアグレゲーションに努力している。

□ ■

TD 勉強会

### 3. サウスウエスト航空の企業内バーチャル大学 “ピープル大学”

変化に対応すると言う事が、その市場で生き残って行く事を意味していると言う時代にあつては、そこで成功している企業を勉強する事は非常に重要だ。

多くの航空会社が財務的に疲弊している米航空業界の中にあつて、Southwest 航空は、30 数年間も連続して利益を計上している。 Southwest の成功は、一体何が、それをもたらしているのだろうか？

**Southwest Celebrates 35 Years**

June 18 marks the 35th Anniversary of Southwest's first flight. Today, 16 of the original Employees who were here in the beginning are still "Spreading the LUV" at Southwest Airlines. In the Spirit of remembrance, we thought you would enjoy [learning a little more](#) about these tenacious mavericks.



 Help "Spread the LUV" by [donating](#) jars of peanut butter to Food Banks from coast to coast.

中央の白髪男性が共同創立者の 1 人 Herb Kelleher。 その向かって左が COO Colleen Barrett。 southwest.com の HP を訪れて、この写真の [learning a little more](#) をクリックすると、創業以来の 16 人の紹介記事を読む事が出来る。

### Southwest 航空は、エクセレント カンパニー

1971 年に、ダラスの Love Field 空港で、タッタの B737 型機 3 機でもってテキサス州内 3 路線に就航した、Southwest 航空は、現在、450 機を超えるフリートを保有し、日間およそ

3,000 便を運航する、旅客数で全米最大の国内線航空会社に躍進している。

この成功の理由として、以下の諸点が上げられる。

- ① 短距離の Point-to-Point 運航（金のかかる H&S を採用せず）
- ② 機材を B737 型機に統一（整備費が安く上がる）
- ③ パイロットがナショナル ユニオンに属さず、他社よりも長時間乗務
- ④ 乗務員管理は、乗務時間でなくて、乗務回数に基づく
- ⑤ ハブ空港を回避して、使用料の安いサブ空港を利用
- ⑥ 空港地上要員を徹底的に合理化（4 人ランプ + 2 人ゲート < 他社 12+3）
- ⑦ 機内清掃は、乗務員が実施する（機内清掃係りを別に採用しないで済む）
- ⑧ 最短空港折り返し時間（20 分 < 他社 35 分）
- ⑨ 座席指定を行わない（予約システムが安く上がる）
- ⑩ 運賃構造を単純化して、それをガラス張りにして、何処よりも安い運賃を提供
- ⑪ オンライン販売が中心（オンライン予約 1<sup>ドル</sup> < オフライン旅行社経由 6~8<sup>ドル</sup>）

確かに、Southwest が開発した、この LCC のビジネス モデルが、Southwest の成功の大きな鍵である事は疑いも無い事実である。しかし、本当の理由は、もっと他に有ると言っている業界の一部の人達がいる。

「社員の旺盛な“やる気”が、Southwest を、エクセレント カンパニーに育て上げ、時価総額で世界最大の航空会社に成長させているのだ」、と彼等は言っている。Southwest は、全米の企業の中で最も働いて見たい企業の 10 社に選ばれている。入社願書を送ってくる人達は、毎年 10 万人（ママ）に達すると言われている。しかし希望が叶う人達は、タッタの 4%（ママ）しかいない。Southwest に入社する事は、Harvard に入るよりも難しいとさえ言われている。（10 万人×0.04=4,000 人が採用されている??）

その Harvard 大学の或る教授が、「生産と消費が同時進行するサービス財の会社に於いては、それを生産する現場の人達のスキルと“やる気”を引き出す動機付けが、経営にとって極めて重要になって来る」、「にも拘わらず、嘆かわしい事には、米航空業界では、サービス財の生産者の代表例でありながら、労使関係は最悪の状況となっている」、「そんな中であって、創立者であり現会長の Herb Kelleher は、Southwest の社員の“やる気”を引き出す事に大成功している」と語っている。

## 社員の“やる気”を引き出す Southwest の企業文化

Kelleher は、① 利他主義、② チームワーク、③ 努力の共有 (shared efforts) の 3 つの柱の企業文化を、Southwest 創立以来、この会社に植え付ける努力を実践している。会社のシンボルには、会社が創立された Love Field にちなんで“Love”が採用されている。企業のロゴマークにはハート型で、NYC 証券取引所のティッカーには“LUV”が使われている。ようすれば、この会社は、人間“愛”を中心にして動いている。

彼の考えは、以下の通り至極単純明快だ。

- ① 社員が Southwest で働く事に満足してくれれば、彼等はキット“やる気”を出して、品質の高いプロダクトを生産してくれる。
- ② 社員が満足して、“やる気”を出して、献身的に、エネルギーに、顧客にサービスを提供すれば、キット、顧客も満足してくれるはずだ。
- ③ 顧客が、Southwest に満足してくれれば、キット、その顧客は、再び Southwest を利用してくれるだろう。
- ④ だから、Southwest は、お客様よりも、社員を最も大切にする。社員が Southwest の最大の顧客なのだ。だから、“Put employees first” (put people first) と公言して憚らない。

この考えを浸透させるために、彼は (Southwest は) ;

- ① サービス精神旺盛な、サービスの仕事に適性が有る人だけを採用する事にした。そのため、採用面接を重視し、利他主義・チームワーク・努力の共有の、3 つの柱の企業文化に相応しい人材を採用している。彼等は、受験者の“態度”(attitude)を重視して採用した。採用面接は、現場の人達に任せて、受験者の適性を見抜かせた。そして、試験をパスして見事入社した人達には、スキルを磨く事が出来る社内教育の機会を提供し、そこで徹底的に Southwest の企業文化を植え込んだ。メジャーをレイオフされた多くの人達は、パイロットや整備員などの技術職を除いて採用されない。既に、メジャーで Southwest と異なったサービスを学んで来た人達を、Southwest 文化に再教育するのは困難だと考えているからだ。
- ② Southwest は、レイオフしない。だから社員には、いつ何時首にされるのか不安に晒される事無く、仕事に専念できる環境が与えられている。他の航空会社は、景気の良い時に採用し、景気が悪くなると社員をレイオフしているが、Southwest は、必要な

時に、必要な人材を必要な分だけ採用する、と言っている。

- ㊦ “やる気”を引き出す、もう一つのポイントは、責任ある仕事を、現場の一人一人の判断に任せて実施させている事だ。しかし、この話には、徹底した社員教育の努力が隠されている。Southwestは、日頃から、仕事を任せる事が出来る人材を育てているのだ。そして、顧客にフォーカスし、規則やマニュアルに拘泥しない“do right thing”の気概を持ったスキルフルの人材を育てている。(勿論これは、顧客サービス部門の社員に限っての話である。)
- ㊦ 社員のモチベーションの向上と企業文化の徹底は、直属の上司の最も重要な仕事の一つに数え上げられている。新入社員の直属の上司は、まるで、Southwestの常顧客に接する様に、その新人の満足とモチベーションを引き出して、そして機会があるごとに企業文化を吸収させなければならない。管理職やマネジメントの人達は、定期的に1日現場に出て、実際に予約係りや、手荷物ハンドリング係や、空港ゲート係りの仕事を一緒になって行って、現場との意思疎通を図ると同時に、そこから多くのフィードバック情報を得ている。
- ㊦ 全ての企業は、人的資源が、企業経営にとって最も重要だと言っている。しかし、多くの企業は、人的資源を、その字面の如く企業のアセットとしか見ていない。Southwest航空は、社員を、血の通った“People”として見ている。多くの企業は、社員教育や、企業文化の浸透は重要だと言っているけれども、Southwestのリーダー達は、言っているだけではなくて、それを心底信じて、実際のアクションに結び付けている。



## 社内教育は、バーチャル大学“University for People”が中心

企業文化の他に、社員の“やる気”を引き出しているもう一つは、社内教育を中心的に行っている Southwest バーチャル大学の“University for People”だ。新入社員の全ては、この大学で、標準的な入社トレーニングを受けなければならない。それに加えて、毎年、スーパーバイザー、マネジャー、エクゼクティブ達が、ダラスの本社で、リーダーシップ トレーニングの受講（2日間）を義務付けられている。年間数万人もの社員達が、ここで教育を受けているのだ。

Southwest は、このバーチャル大学を、社員のやる気を引き出すモチベーション ツールとして利用している。Southwest の社員達は、上から下まで、“University for People”で、企業文化・ミッション・企業アイデンティティを勉強し、あるいは、再確認する機会が与えられている。

社員は、University for People などのトレーニングの場を通じて、会社が、自分達をレスペクトして呉れて、自分達のバリューを会社が正しく認識して呉れて、そして何時も気にかけて呉れていると感じ取っている。その結果、社員は、高度に動機付けされた献身的な働きを厭わない。全社員に対する定期的なトレーニングは、ヒエラルキー的な思考を無くすのにも効果を上げている。

## Southwest の社内トレーニング システムは、高度にシステム化されている

Southwest の企業文化確立の大成功は、カリスマ的経営者 Herb Kelleher による所が大であると言われている。Kelleher が、引退したならば、Southwest の成功物語は終るのではないかと懸念する人達が居る。そして、数千人の所帯ならまだしも、3 万人を超える社員を有する大企業に成長した現在、Southwest は、風通しの良い企業として、モチベーションの高い社員達を、果たしてまとめて行けるのだろうか？と訝る人達が大量居る。

Southwest は、大所帯になった組織を維持するために、社内教育を高度にシステム化している。システム化することにより、大きな所帯となっても、今迄行って来た心の通った充実した社内教育を継続させて、企業文化の風化（大企業病を）を防ごうと考えたのだ。システム化の基礎は、2000 年から 2001 年にかけて、社内の利用部門と IT 部門が加わって、LMS のベンダーである Pathlore Learning Management System 社と協力して、開発されている。社員のトレーニング記録はもとより、各自が持つスキルのデータベースを作成すると同時に、そのスキルの評価システムが開発された。人事部は、このシステムを利用し

て、人事の異動を迅速に且つ効率的に行えるようになった。 スキルの評価システムの開発によって、より適材適所の配置と、人事異動にまつわる公平感を増幅させ、その結果、更に社員のモチベーション アップに繋げる事に成功している。

システム開発に携わった Pathlore 社の社長は、「コーラボレーションとチームワークがこんなに良く保たれている会社は、Southwest の他に見たことがない」と語っている。 Southwest では、単にプロダクトを開発してデリバリーさせれば良いと考えがちな IT 部門が、利用部門と一緒にあって、開発したシステムの成果を共有し様としている。

Kelleher が、育て上げた、Southwest スピリッツは、これからも途絶える事無く、まだまだこの会社をエクセレント カンパニーとして、キツキツ維持させて行くだらう。 ■

このレポートは、以下の資料を利用して、編集したものである。

- Case Studies Learning excellence: Southwest Airlines' approach by Ulla K. Bunz and Jeanne D. Maes are based at the University of South Alabama MCB University Press Number 3-1998
- JANUARY 2001 Training Libby Sartain Vice President of People, Southwest Airlines
- TUCK SCHOOL OF BUSINESS AT DARTMOUTH: Southwest Airlines Corporation by professor Vijay Govindarajan & Julie B. Lang, 7/09/2002
- Southwest Airlines: Employee Education Takes Flight CHIEF LEARNING OFFICER, 2003 Sep
- TD 勉強会「情報 184」 ページ7 『サウスウエスト航空のピープルの人々』
- TD 勉強会「情報 46」 『Southwest Airlines』

DTW, 6/20/2006

#### 4. Sabre Plan Leaves Agencies With Few Answers

##### セーバー オプトイン プログラム (続編 2)

Sabre の Effective Access Solution に関する Travel Weekly の記事を、3 週連続でお届けする。

Sabre の EAS に加盟しない旅行社は一体どうなるのだろうか？

EAS に参加しない旅行社には、現在のインセンティブの支払いが継続される。しかし、その旅行社が、航空会社からフルコンテンツを獲得できるのかどうかは、今の所、全く分かっていない。しかも、航空会社から、サービス フィーを徴収されるのかについても、分からない。サービス フィーの導入については、既に幾つかの航空会社が、その導入の気配を見せている。Air Canada は、割引運賃コンテンツの一部を引き上げているし、AirTran は、昨年一時期それと似た事を実施した経緯がある。

Sabre の、一部旅行社に対するコンテンツの提供やインセンティブの支払いの中止は、現行の旅行社との契約に違反しないのだろうか？ EAS はオプションな契約であり、参加も不参加も旅行社の意思に任せているので、契約上問題は発生しないと Sabre は言っている。現行契約では、コンテンツの提供を義務付けられて居ない、と Sabre は言っている。

旅行社や、法人のトラベル マネジャーは、もっと重要なプライベートやネゴシエイトド運賃への Sabre 経由のアクセスが保証されるのか心配している。同じ心配は、Web 運賃や低運賃インベントリーへのアクセスにも向けられている。

UA は、EAS に参加しない旅行社へのコンテンツ提供については、航空会社と旅行社間の問題だと言っている。そして、その内容についてコメントするには、機が熟していない、と語っている。

他の航空会社幹部は、Sabre の新しいプログラムは、EAS に参加しないで高いインセンティブを継続して受け取る事を希望する旅行社へ、コンテンツ提供を中止するジャスティフィケーションを航空会社に与える、とコメントしている。

他の航空会社の人は、EAS 不参加旅行社にコンテンツを提供しない事はないだろうが、それらの旅行社からサービス フィーを徴収する事はあり得る事だと言っている。多分、どの航空会社も、EAS 不参加旅行社から、サービス フィーを徴収したがっているが、しかし、自分が先陣を切って、言い出しっぺになることを嫌っている様だ。

Sabre は、全ての公示運賃、法人顧客割引を含むネゴ運賃へのアクセスと、全ての Web 運賃を含むコンテンツが、フルコンテンツだ、と説明している。Category 15 (プライベート運賃)、Category 25 (Fare By Rule)、Category 35 (ネゴ運賃) は、このフルコンテンツに入っている様だ。

匿名を条件に、或るアナリストは、「2005 年の Sabre のグロス マージンは、約 30%であったので、Sabre は、そのレベルを維持するために、主要航空会社に対するブッキングフィー ▲20%の値下げに対応して、インセンティブを平均 60 ポイントに低下させたのだ」、と語っている。



このアナリストは、Worldspan の旅行社向けの 2 つのオプション プログラムは、2005 年の約 1.5 ドル/セグのインセンティブを 2006 年には 50 セン/セグに減少させ、航空会社に請求しているブッキング フィーを、4.35 ドル/セグから 3.15 ドル/セグに値引きしている、と言っている。そして、Worldspan のオプション プログラムは、ラースト ミニッツのシート アヴェイラビリティへのアクセスを含んでいる様だ、と語っている。Galileo や、Amadeus は、Sabre の EAS にフォローするのか、しないのか態度を明確にしていない。

旅行社は、全ての GDS の対応が分からない現在、そして、オプトアウトした場合のコンテンツアクセスがどの様になるのかハッキリしない現在、EAS への対応をどうしたら良いのか決めかねている。

或る旅行社は、新興の GDS 代替 (GNE) へのスイッチに、どの位の金と時間がかかるのか? の調査を開始した。この旅行社は、プライベート運賃へのアクセスが、最も重要だと言っている。この運賃は、Farelogix を含めた流通代替業者達の強い興味を集めている。Farelogix は、Fare Management System と呼ばれるプロダクトを開発して、法人旅行取扱旅行社、法人、コンソリデーター達に、航空会社の ATPCO へのファイルと GDS 経由無しに、プライベート運賃へのアクセスを提供する。

コンテンツの分散化 (content fragmentation) が始まっている様だ。

勿論、これらの全ての話は、大きな物量を動かす事が出来る旅行社には関係しない話である。大きな物量を動かす事が出来る旅行社は、その物量の威力を背景に、有利なインセンティブとコンテンツへのアクセス権を、今まで通りに確保するだろう。 ■

## 5. その他のニュース

### 旅行流通 TD

#### (1) ファースト チョイス (英) 増収なるも減益

英国のツアオペ First Choice の上半期 (~4 月 30 日'06) 決算は、下表の通り、増収 (+15%) 減益 (▲11.5m ポンド ≒23 億円) となった。国際財務報告基準 IFRS の変更による損失▲34.4m ポンド (69 億円) と金融費用の 8m ポンド (16 億円) の計上が減益の原因。会社の主要なホリデー ビジネス (全体収入の 50%を占める) は、ベビーブーマーなどの白髪

需要の獲得で堅調に推移している。 First Choice は、最近、米国のホリデー企業 Grand Expedition や、プライベート ジェットとクルーズを Kuoni から買収している。 今年に入って 10 社以上の企業を買収している。(FT.com, 6/13/2006)

	11月05年～4月06年	前年(比)
収入	1.02bnポンド <sup>*</sup>	+15%
税引き前利益	-78.2mポンド <sup>*</sup>	-66.7mポンド <sup>*</sup>

### (2) マイトラベル (英) 上半期決算で損失幅縮小させる

4年前に倒産寸前に追い込まれた英国のツアオペの MyTravel が、上半期の決算で、損失幅を、前年同期の損失▲119.5mポンド<sup>\*</sup> (240億円) を 49.2mポンド<sup>\*</sup> (99億円) 縮小させ、税引き前損失▲70.3mポンド<sup>\*</sup> (141億円) を計上した。しかしながら、夏の予約は、ワールドサッカー大会の為に不振に終ると予想している。 MyTravel に於ける最大のビジネスである英国ディビジョンの収入は、442.7mポンド (885億円) から 506.3mポンド (1,015億円) に +15%増加した。(FT.com, 6/15/2006)

### (3) トラベロシティー ビジネスが欧州に本格展開

Travelocity Business が、アウトソースしていた法人旅行取扱業務を、フルフルフィルメント サービス センター (以前の Travelstore) に移動させ、本格的な欧州のオペレーションを開始すると、6月15日に発表した。(Travel Wire, 6/19/2006)

### (4) ジェットスター (豪 LCC)

2004年5月に設立した QF 航空の LCC 子会社である Jetstar が、豪国内線から長距離国際線に進出する。そして、座席指定を取り入れて、旅行社との取引の為に、予約と支払手段のオプションを拡大する。その為に、7月1日までに、ローカルの IATA BSP と、Abacus 及び Axxess に参加する。米国の旅行社は、Jetstar が QF とコードシェアを実施するので、QF 便として ARC 清算する事を選択できる。この他に、Jetstar の旅行社用の Web サイトを使用し、IATA Travel Settlement Service を利用する事も可能。Jetstar に直接予約する場合は、25豪ドルのコミッションの獲得が可能となる。(国内線では 10豪ドルを払っている) (DTW,6/19/2006)

### (5) 米国には、インバウンド新興策が必要

米国に対して、良いイメージを持っている海外の人々が減少している。海外旅行市場に於ける米国のシェアは、過去15年間で▲35%も減少している。Pew Research Center の調査によると、米国に好感を持っている国民が 50%を超えている国々は、日本 (63%)、ナイジェリア (62%)、英国 (56%)、インド (56%) のタッタの4カ国しか存在しない。Travel Industry Association の President Roger Dow は、連邦政府の資金援助を含む、インバウンド客

誘致のための3億ドルキャンペーン実施を米旅行業界に呼びかけている。海外では、インバウンド ツーリズム新興に、大きな政府予算を保有している諸国が存在する。例えば豪州は \$150m (170 億円)、フィジーは \$10m (11 億円) を使っている。米国は、日本と英国で、タッタ \$4m (5 億円) しか使っていない。(DTW, 6/20/2006)

この他に、米旅行業界は、米国入国時の自国民を含む全ての旅客に旅券所持を義務付ける Western Hemisphere Travel Initiative の開始を、2008 年 1 月 1 日から 2009 年 6 月 1 日に延期する事を陳情している。(既に、上院案には、この延期が織り込まれている。)

また American Hotel & Lodging Association は、違法移民居住者を含む、外国人労働者を使用したゲスト ワーカー プログラムの創設を訴えている。(これは、上院の移民法案に織り込まれているが、下院案の違法移民の雇用禁止と対立している。)(DTW, 6/23/2006)

#### (6) プライスライン、G2 スイッチ ワークスと提携

Priceline.com が、G2 SwitchWorks と、複数年にわたる流通契約を締結したと発表した。この契約により、Priceline は、G2 の運賃検索機能と、そのエアー インベントリーへのアクセスを可能にする。この契約は、Priceline と長年提携して来た排他的エアー プロバイダーであった Worldspan に大きな影響を与えるだろう。(DTW, 6/21/2006)

#### (7) エアカナダ、タンゴ運賃を旅行社用サイトに復帰させる

Air Canadaは、同社の最低運賃TangoをGo Discountを含めて、7月7日から、旅行社専用サイト[www.aircanada.com/agents](http://www.aircanada.com/agents) に復帰させる。Air Canadaは、GDS経由予約では柔軟性に富んだ予約が出来ないと言う理由で、5月2日から、全てのGDSと旅行社専用サイトからTango運賃を排除していた。Air Canadaは、GDSとの契約条項に従って、GDSにより高いブッキングフィーを支払って、Tangoを旅行社用サイトに復帰させる。(現行のGDS契約では、ACは、GDSに最恵国待遇のコンテンツ リスティングを保証している。) 旅行社用サイトで予約されたTangoは、実績としてカウントされ、コンペンセーション支払いの対象にする事が可能になる。Tangoの旅行社用サイト復帰により、旅行社は、これで煩わしい消費者サイト経由予約から開放される。この変更は、ACとSabre間の新しいGDS契約の発効後にスタートする。(DTW, 6/21/2006)

### 空 運

#### (1) 米大手、一斉に 50 ドル 運賃値上げ

6月15日、DLに続いてAA, UA, NW, CO, US が、ウオークイン片道運賃を、+50ドル値上げした。エアライン データ トラッキング企業の Harrell Associates によると、この値上

げにより、ラスト ミニッツ片道平均運賃は、478<sup>ドル</sup>から 516<sup>ドル</sup>に +38<sup>ドル</sup>上昇する。この運賃は、ビジネスマンが利用する運賃。彼等は、今のところは、燃料高騰が運賃値上げを余儀なくしている事を理解して呉れている。レジャー運賃の値上げは、必ずや、需要の減衰をもたらすだろう。しかし、それがどの運賃レベルから始まるのかは、良く分かっていない。航空会社は、レジャー運賃の値上げには慎重で、ウォークインの如くの一度の大幅値上げは実施せず、小幅な段階的な値上げに止めている。(nytimes.com, 6/16/2006)

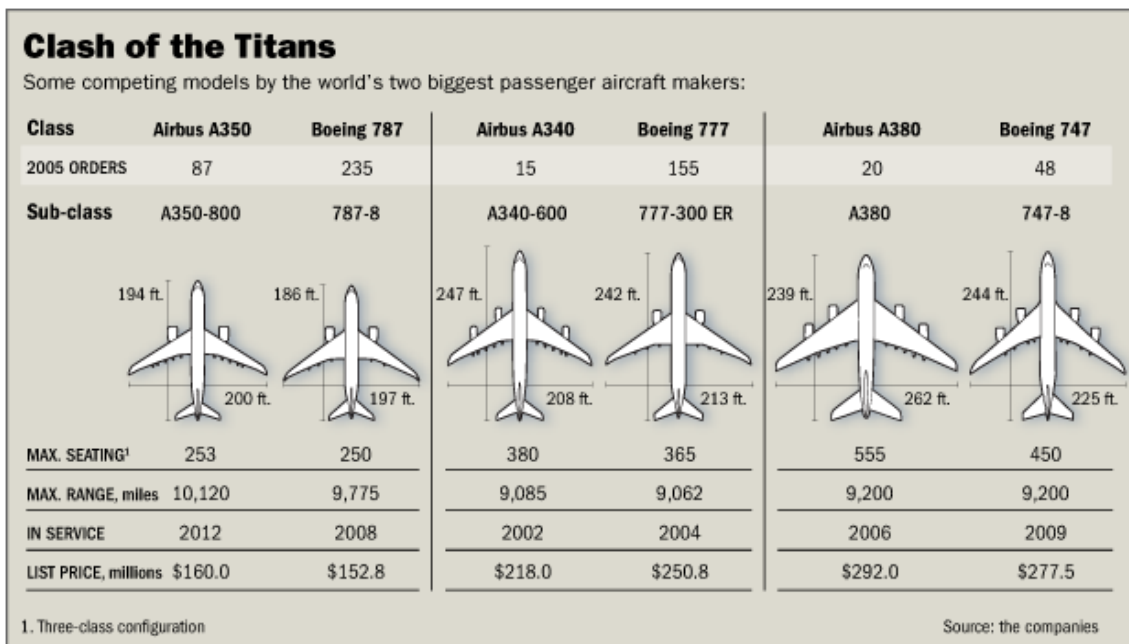
## (2) エアバスとボーイングの戦い

エアバスが、2 回目の A380 型機のデリバリー遅れで揺れている。それでなくても、エアバスは、既存の中長距離大型機のセグメントで、ボーイングに遅れを取っている。4 発の A340 型機は、双発ライバル機の燃料消費効率のより良い B777 型機に大きく負けている。(図参照) そして、その上、次世代の新モデルでも、炭素繊維の複合部材を多用して、燃料消費を▲20%も削減した B787 型機ドリームライナー号に、中型長距離機の市場シェアを完全に奪われている。B787 型機の対抗機と目されている A350 型機 (A330 型機をベースにした派生型設計機材) は、リース大手の IFLC や SQ から、その性能が B787 型機よりも劣っていると鋭く批判され、ついには、設計変更まで追いやられつつあるのが現状だ。2008 年第 2 四半期に 1 号機 (全日空機) が就航する B787 型機は、先週の SQ の 20 機確定発注 (+20 機オプション) を含めると、全部で 30 カスタマーから合計 423 機 (発注 + コミットメント) を受注したことになる。B787 型機は、2011 年までの生産機全機が完売されている。それに引き換え、A350 型機は、182 機のオーダーに止まっている。A350 型機が設計変更するとなれば、1 号機のラインアウトは、1 年以上も遅れて、2012 年以降になると見られている。(wsj.com, 6/15/2006)

### Airbus Shares Fall, but Still Outperform the Airlines



(このチャートのみ nytimes.com, 6/24/2006)



### (3) アメリカンとサウスウエストが、今後のラブフィールド空港運用で合意

AA と Southwest、それにダラス市政府の 3 者は、6 月 15 日、Southwest が基地を置く、ダラス市ダウンタウンに位置する Love Field 空港の、今後の運用で合意した。 10 数年間論争の絶えなかった Love Field 空港運用問題が、これで決着する。 この合意案では；

- ① AA は、Love Field 空港からの長距離便運営規制を、更に 8 年間延長させる事に成功した。 つまり、Love Field 空港発着路線を、テキサス州近隣の 9 州に制限する Wright Amendment 法が温存される事となった。（ダラス DFW 空港を基地とする AA は、立地条件の抜群に良い Love Field 空港の拡大を望んでいない。）
- ② Southwest は、DAL から、乗り継ぎで行ける全ての遠方目的地に対して、スルーチケットの販売が可能となった。（Southwest 顧客は、今までは、2 枚の航空券を購入しなければならなかった。）
- ③ Southwest は、Love Field 空港の、12 ゲート閉鎖後の 20 ゲートの内の 16 ゲートを占有する権利を獲得する。
- ④ Southwest は、Love Field 空港のアップグレード費用 2 億ドルの内 1.5 億ドルを、着陸用や PSFC でもって支払う事に合意する。

この 3 者合意は、議会の承認取得後に、正式に発効する。(wsj.com, 6/26/2006)

### (4) パリ空港会社株上場後 +4%値をあげる、投資家 空港株に熱い視線

欧州第 2 位の空港オペレーターである Airports de Paris の上場株式は、6 月 16 日に、パリ証券取引所で取引が開始され、始値から+4.4%高い終値 45.95 ユーロで取引を終了した。 この上場で、仏政府は、32.5%の株式を放出し、591mユーロ (830 億円) の資金を調達した。 一方 AdP は、新株を発行して 526m ユーロ (740 億円) を得ている。 AdP が調達した資金は、

27 億ユーロ (3,800 億円) の空港近代化計画の費用の一部に充当される。 AdP の一部民営化以外では、オランダ Schiphol Group の政府持ち株 49.9%の放出が計画されている。(FT.com, 6/16/2006)

#### (5) キングフィッシャー (印 LCC)、A380 型機デリバリー遅れ響かず

インドの LCC Kingfisher は、スーパー ジャンボ A380 型機を 5 機発注している。 これらの発注機のデリバリーは、2010 年が予定されているため、今回の遅延問題には影響されない。 Kingfisher は、この他に A350 型機を 5 機と A330 型機 5 機を発注している。 Kingfisher のオーナーは、世界第 3 位のスピリッツ醸造メーカー United Breweries で、ビールの Kingfisher の名前をそのまま LCC 航空会社名に使用している。(channelnewsasia.com, 6/16/2006)

#### (6) 上海航空が、シンガポール線に就航

上海航空が、SHA=SIN 線 (貨物専用便) を開設した。 同社は、これに加えて、来年には旅客便の SIN 線を開設する。 上海航空は、現在、SIN=中国間で週 16 便を運航する両国間最大の貨物キャリア。 その他では、SQ Cargo の週 15 便、長江エクスプレス 8 便、FedEx 1 便が就航している。 2005 年のシンガポールと中国間の航空貨物は、前年比 +17% の 13 万屯近く。 上海航空は、現在スター アライアンス加盟準備中。 シンガポールと中国間には、現在 13 の航空会社が、シンガポールと中国 19 都市を結ぶ航空路を開設している。(channelnewsasia.com, 6/16/2006)

#### (7) デルタ航空、ついにパイロット年金解散か

DL は、現役と退職パイロット 13,000 人をカバーしているパイロット年金と、もう 1 つの、その他の社員 91,000 人 (退職者を含む) をカバーする年金の、2 つの基金を保有している。 合計の基金積立不足額は、PBGC によれば、▲106 億ドル (1 兆 1,700 億円) にも上る。(DL の試算に基づくと、▲63.7 億ドル≒7,000 億円となる。)

(PBGC=Pension Benefit Guaranty Corporation 政府年金給付保証機構、破綻した年金を肩代わりする政府の機関で、現在▲230 億ドル≒2 兆 6,000 億円の赤字を抱えている。)

DL 航空は、6 月 16 日、この 2 つの年金の内の 1 つであるパイロット年金を停止すると発表した。 パイロット年金の停止は、数 10 億ドルのコストをセーブして、会社の収支改善に大きく貢献する事になるが、それよりも何よりも、事業計画維持のためには、この年金停止が不可欠だ、と DL は主張している。

現行の年金制度では、50 歳以上のいつでも退職できる (しかも短い事前通告で) パイロットは、積み立てた年金の半分を一時金の形で貰う事が出来る。 しかし、この一時金は、前年の年金給付合計額の 3 倍以上の流動性が基金に存在しない限り支払う事が出来ない仕

組みになっている。従って、基金解散の噂が駆け抜けると、まるで銀行の取り付け騒動の如くに、一時金確保を欲する早期退職パイロットが急増してしまう。なにしろ、年金が停止し、基金が PBGC に移管されてしまうと、給付は、現行の略半分のレベルに低下してしまうのだから、パイロット達は、基金停止以前に退職して、一時金の確保に走る訳だ。事実、昨年は、1,100 人以上のパイロットが、一時金を獲得する為に早期退職を選択している。一時金支払いの総額は、▲\$873m (970 億円) に達した。その結果、基金流動性が一時金の支払い条件である下限のレベルを下回ってしまった。しかしながら、それが、7月1日には、流動性の回復で、再び一時金支給が開始出来る様になると言うのだ。(つまり、前年給付支給額の3倍以上の流動性が再び確保される。)

DL は、再び一時金支給の開始が可能になれば、800 人~1,000 人のシニアパイロットの早期退職が発生すると予想している。そうなれば、更に▲\$560m (620 億円) が基金から取り崩されると共に、もっと悪い事には、大型機 51 機の内 46 機が稼働できなくなり、国際線の 60% が運休する事態が発生してしまう。DL は、財務的な救済のためは勿論、事業計画の維持の為に、マスト、今月中にパイロット年金基金の停止を実施し無ければならない。DL は、パイロット年金基金停止に当たっては、6.5 億ドルの note と、20 億ドルの bankruptcy claim を支払う事を、パイロット組合に約束している。なお、DL のもう 1 つの年金基金については、(この方が、パイロット年金よりも損失額が大きい)、積立不足額の 20 年間に亘る繰り延べ積立を可能にする、特別救済法成立を議会に陳情している。(nytimes.com, 6/17/2006)

#### (8) 米運輸保安局のレジスタード トラベル プログラム遅れる

Transportation Security Administration の Registered Travel Program 開始デッドライン 6 月 20 日が、過ぎ去ろうとしている。にもかかわらず、10~20 空港への展開を予定している、このプログラムの導入が遅れている。

Registered Program=生体情報を含む個人情報を電子データ化したカードを作成し、そのカード保有者に、特別に設定したスピードレーンを通させて、セキュリティーチェックの混雑を解消しようとする有料のプログラム。プログラム参加希望旅客は、事前に政府のテロリスト名簿などとの照合検査にパスしなければならない。

TSA は、未だこのプログラムを展開する空港名を発表していない。プログラム参加希望旅客の、個人情報保護の方法についても発表していない。そして、このプログラムを動かす新しいテクノロジー(靴を脱がなくても危険物を探知できる機器などのテクノロジー)についても承認していない。今の所は、パイロット テスト空港として選ばれたフロリダの Orland 空港のみが、唯一この Registered Program を導入している。Orland 空港では、25,000 人の旅客が、このプログラムに参加している。(wsj.com, 6/17/2006)

### (9) エアバス A380 デリバリー遅れで混乱 仏で政治問題化

6月13日に、エアバスは、スーパージャンボ A380 型機の2回目のデリバリー遅れ(6ヶ月〜7ヶ月)を発表した。その直後、親会社の EADS の株価は、▲26%急落して過去2年間で最安値の1株16ユーロ台(パリ証取)を付けた。EADS の、互いに足を引っ張り合う仏独共同経営の問題が、A380 型機の2回に及ぶ大幅デリバリー遅れで明るみに出ている、と仏独各紙が伝えている。



EADS は、仏政府が 15%、仏メディア企業 Lagardere SCA が 7.5%、独の DaimlerChrysler AG が 22.32%を保有している仏独共同経営の企業。

フランス首相 Dominique de Villepin は、EADS の仏独共同経営ストラクチャーを変更することが必要だと言い出した。EADS の仏側 CEO の Noel Forgeard は、ストックオプションで得た EADS 株を、3月の初めに 2.5m ユーロ (3億5,000万円) で売却している。この売却の直後(4月4日)に、EADS の2大株主 Lagardere SCA と DaimlerChrysler AG が、EADS 株の 15%を売却すると発表している。そして、6月13日に、A380 型機の大幅遅延の再発が発表されている。この Forgeard の EADS 株売却は、インサイダー取引の疑いが持たれている。仏証券取引監視機関 AMF が、この取引の調査を開始している。(wsj.com, FT.com, 6/17-21/2006)

### (10) アメリカン航空 B767 型機のエンジン 内部ディスク破断で火災発生

6月2日、LAX 空港ランプで、エンジン試験運転中の AA 航空 B767 型機で、エンジン内部のディスクが破断、その破片がエンジンから飛び出して左翼燃料タンクを直撃し火災が発生した。負傷者は出なかった。(エンジン内部の一部が、カウリングを突き破り外部に突出する事故は、“uncontained failure”と呼ばれている。)

uncontained failure は、エンジン内部の破片が、何処に飛んで行くのか分からず、飛んで行く先によっては、大事故を引き起こしかねない、極めて危険な故障である。

過去にも同様の事故が連続している。

1989年7月 UA DC-10 型機 アイオワ州 Sinox City に緊急着陸、111名が死亡。

2000年9月 US B767 型機、LAX 空港でエンジン試験運転中に内部破断、機体炎上。

2002年12月 NZ B767 型機、AKL 上空 11,000 フィートで uncontained failure が発生。

2003年3月 FAA は、エンジン破断部分の検査を、通常検査の倍の頻度で実施させる事を決定。これで、この種の事故の発生が無くなると考えられていたが、今回、また AA 航空の B767 型機のエンジンで発生してしまった。一連の事故のエンジンは、全て人気



の高いGE社製のCF6で発生している。GEは、全世界のエンジン3,400台の2/3を既にチェックしたと言っている。FAAは、今回のLAXの事故を調査している。(nytimes.com, 6/19/2006)

### (11) スイスポート、シンガポール チャンギ空港で苦戦

シンガポールの空港グランド サービス企業間の競争が激しさを増している。2年前にチャンギ空港に進出した、3番目のグラハン会社Swissportは、シェアの獲得がママならず、このままでは、チャンギ撤退を考慮するかも知れないと言っている。現在チャンギのグラハン会社には、SATS (SQが84%の株式を保有)が80%のライオン シェアを占有し、2番手のChangi International Airport Serviceが残りの殆どを占めている。Swissportは、Swiss Airと、LCC数社のハンドリングしか獲得できていない。SATSは、アジア10カ国の23空港に進出している。(channelnewsasia.com, 6/19/2006)

### (12) サウスウエスト航空、座席指定のテスト開始

Southwest航空は、旅客に代わってオンライン チェックインを実施し、搭乗順位の一番早い“A搭乗券”を獲得する有料サービス(1回5ドル)を販売しているBoardFirst.comを、Southwest.comサイトの利用規約の違反で、DALの連邦地方裁判所に訴え、このサービスの差し止めを請求した。

一方で、Southwestは、7月10日から数週間、San Diego発200便で、座席指定の試験を開始する。Southwestは、このテストを通じ、座席指定が旅客の搭乗時間を長引かせ、ひいては航空機のターンアラウンド時間の延長に繋がらないかをチェックする。Southwestの航空機は、現在、平均25分でターンアラウンドしている。このテストでは、あくまで、航空機のターンアラウンド時間のチェックが目的で、座席指定は自動化されたシステムではなく、マニュアルで実施される。Southwestは、仮に座席指定を導入するとしても、早くても、2008年以降となると言っている。(DTW, 6/19/2006, Southwest Airlines Press Release, 6/21/2006)

### (13) ジェット航空(印LCC)、サハラ航空買収を断念

本年1月に発表された、インド国内線最大手のJet Airways(シェア35%)のAir Sahara(シェア12%)買収は、政府の承認の取り付けに手間取り、且つ、買収金額が折り合わず、結局、ご破算となる事が判明した。この両社の合併は、インド国内線の略半分のシェアを席巻するインド最大の国内線航空会社を作り上げる筈であった。Jetは、当初は、Air Saharaを5億ドル(550億円)で買収するとしていたが、高過ぎると批判され、▲10%~▲20%の値引きをAir Saharaに求めていた。(一部報道では▲40%としている。)インドの国内線では、現在およそ250万人の年間需要が、2010年には5千万人~6千万人に増加すると予測されている。しかし、Kingfisher Airlines, SpiceJet, Air Deccan, GoAirなどの新興

企業が次々に設立され、競争が激化して採算を取るのが難しくなって来ている。  
(channelnewsasia.com, 6/20-22/2006)

#### (14) 台湾ツーリズム株が値を上げている、三通解禁で更に値を上げる

過去数ヶ月間、台湾のツーリズム関連企業株が値を上げている。アナリスト達は、台中間の往来を制限している三通の完全自由化が実施されれば、株価は更に上昇すると予想している。先週、台湾と中国は、年4回の主要な休暇期間中の、兩岸直航旅客チャーター便の拡大に合意した。台湾の中国問題のトップは、今年末迄には、中国大陸観光客の1年中を通した訪台自由化の話がまとまると明言している。

台湾証券取引所のツーリズム サブインデックスは、兩岸の往来の規制緩和が開始された4月1日以来、市場のWeighted Price Indexが▲0.5%低下している最中に、+35%も高騰している。大陸問題協議会 (Mainland Affairs Council) によれば、昨年、台湾から中国へ旅行した人数は410万人であったのに対し、中国大陸から台湾を訪れた人は、タッタの173,000人にしか達していない。しかし、1年中、旅行が許可されれば、中国大陸からの観光客は、まさに鰻上りに増加するだろう。(現在は、中国大陸からの訪台者数は、台湾政府によって、第三国経由の日間1,000人に制限されている。)

全面解禁とならずとも、部分的な規制緩和だけでも、台湾の年間観光収入は、+NT\$20bn (約700億円) 増加して、NT\$415bn (1兆4,600億円) になると、アナリスト達は予想している。ツーリズムは、台湾経済にとっては余り大きな部分を構成していない。昨年では、GDPの3.4%しか占めていない。

ツーリストが訪問先で落とす金の半分は、宿泊費なのだから、中国観光客の訪台解禁で、一番潤うのはホテルだろう。毎日1,000人の中国観光客が訪れただけで、台北のホテルのオキュパンシーは、+7%ポイント上昇するだろう。台北のホテルレートは、軒並み上昇すると予想されている。五つ星のホテル2軒と、ハイエンドの食料品店を運営している Formosa International Hotelsの株価は、1年以内に、現在のNT\$79から+25%上昇し、NT\$99となると、アナリスト達が予想している。Formosaのオキュパンシーは昨年84%であった。台湾で3軒のホテルを運営しているAmbassador Hotelの株価は、年内に、NT\$35が+11%上昇してNT\$39になると予想されている。台湾の唯一の上場旅行社であるPhoenix Tours Internationalは、兩岸往来解禁で潤う企業となるだろう。中国大陸からの訪問者は、台中両政府公認の旅行社の手配が必要なのだ。台湾の最高級リゾートを手掛ける不動産開発業者のShining Building Businessや、Sun Moon LakeのThe Laluも、業績を上げるだろう。  
(wsj.com, 6/20/2006)

### (15) スカイチームが反競争行為で警告される

欧州委員会は、SkyTeam アライアンスの参加航空会社各社に対して、メンバー間で競争法違反の疑いがある行為が散見されるとし statement objection（反競争法行為発見の初期段階の公式警告書）を発出した。メンバー航空会社は、12 週間以内に、欧州委員会に statement objections に対する回答を用意しなければならない。その後、公聴会を経て、欧州委員会は、このケースを、正式に、反競争法で訴えるか否かを決定する。(wsj.com, 6/20/2006)

### (16) ブラジル バリグ航空倒産近づく

破産管財判事の土壇場の社員グループ TGV による買収承認にも拘らず、ブラジルのフラッグ Varig 航空の倒産が、間近に迫っている。Varig は、現在、少なくとも 80 億 B リアル (4,250 億円) の負債を保有している。破産管財判事は、6 月 19 日夕刻、唯一の入札者となった TGV に Varig を売却する事を承認した。(TGV は、最低落札価格を略▲50%下回る 10.1 億 B リアル≒530 億円を提示した。) TGV は、6 月 23 日迄に、イニシャルの 75mB リアル (40 億円) を支払わなければならない。TGV は、今の所、資金調達先を明らかにしていない。ブラジル開発銀行 BNDES と協議が持たれている。この資金調達に失敗した場合は、TGV の他に買収希望者が存在しない事から、Varig は倒産に追い込まれる様だ。(一時買収に興味を示していたポルトガル TAP は、この話から完全に撤退している。) 6 月 21 日、ブラジル政府は、Varig の国内競争相手企業の TAM と Gol と、Varig 倒産後のコンティンジェンシー プランを協議している。(FT.com, 6/20/2006)

### (17) 50 年前のグランドキャニオン上空 空中衝突事故の戒め

1956 年 6 月 30 日に、TWA 2 便 LAX 発 Kansas City 行きと、UA 718 便 LAX 発 CHI 行きが、グランドキャニオン上空で空中衝突し、乗員乗客 128 名全員が死亡した。50 年経った今日でも、その痛ましい事故は、多くの人々にとって、決して忘れられない出来事となっている。そして、安全強化の引き金となった最も重要な出来事として、記憶に止められている。



This 1956 photo shows the wreckage of a TWA plane that collided with a United plane over the Grand Canyon.

米国の空の、航空管制の近代化要請が、再び叫ばれている現在、グランドキャニオン上空の空中衝突事故から得た教訓が、生かされなければ行けない。リジョナル航空機、コーポレット ジェット、それに 6 人乗りの VFJ (very light jets) の大流入など、新しいタイプの航空機による旅行で、空は、再び混雑が激しくなりつつある。FAA は、数年間、航空

管制能力の拡張に、継続して努力して来ているが、更にこれを前進させようとしている。アリゾナの事故は、レーダーがカバーする航空管制システムの全米展開に拍車をかけ、航空機の安全管理の為、FAA を創立させるきっかけとなった。それは、その当時、ニアミスが急増し、プロペラ機から2倍も速いジェット旅客機の就航が始まった矢先の、極めて進んだタイムリーな対応となった。1956年当時は、空港のエリアを除いて、郊外のレーダーカバレッジは存在しなかった。飛行中の航空機は、無線で、ポジションと高度と、次のチェックポイントの予定到着時間を報告していた。管制官は、紙に航空機の軌跡を記入し、ゲーム板の駒の様に、机上のマークを動かしていた。こんな具合の環境下で、目視飛行に頼っていたTWAとUAの航空機の空中衝突が発生した。1957年の事故調査の結論は、両機のパイロットの目視の欠落が、多分事故の原因だろうと言うモノであった。政府の反応は迅速だった。既に議会在議定した航空管制近代化5カ年計画を、3年以内の達成に短縮し、18,000フィート以上の高度の目視飛行を排除し、全て航空管制官の直接のコントロールに委ねる事となった。

今日では、空中衝突を防止する数多くのツールが存在する。管制官は、レーダー管制による正確な航空機の位置を特定出来る様になっている。飛行中の航空機は、近くを飛行中の他の航空機のトランスポンダーを受信出来る様になっている。しかし、50年前と同じ様に、悲劇を回避する安全対策の進展が遅いと言う心配が、現在でも存在する。米国の航空は、ここ数年間、大きな事故もなしに安全に運航されている。しかし、Smithsonian Institution's Air & Space MuseumのキュレーターR.E.G.Daviesは、「センセーショナルな事が何か起こらない限り、本格的に取り組まない事が有ってはならない」と警告している。空中衝突したTWAとUAの2機の航空機は、乗客に、機窓からグランドキャニオンを良く見せ様と、通常決められていた航空路から逸脱していた、と言う実証出来ない情報がある。(wsj.com, 6/20/2006)

### (18) フェロヴィアル、BAA 債券買取り交渉が難航

164億ポンド(3兆2,800億円)に上るFerroviaalグループのBAA買収計画は、BAAが発行した債券の所有者とのタフな交渉に直面している。Ferroviaalは、既にAssociation of British Insurersに、債券保有者との交渉妥結の斡旋を依頼している。債券保有者には、英ポンド建て債券市場を席卷しているHBOS, M&G, Morley等の英国最大の年金グループが含まれている。交渉を難しくしている問題は、満期前償還の場合の特約条項“Spens”クローズだ。この条項は、満期前償還の債券は、その債券の発行時点の英国債と同じ金利を、債券保有者に支払う事を義務づけている。幾つかの債券保有者は、Ferroviaalに対して、20億ポンド(4,000億円)の債券買い戻しに、現在の市場価格比+2億ポンド(200億円)増しの支払を要求している。債券保有者との合意取得に失敗する場合は、Ferroviaalは、この買収計画を支える長期融資に必要な、市場の支持獲得に苦勞する事になるだろう。(FT.com, 6/21/2006)

**(19) エアアジア、アジア 65 都市に路線網展開、城内最大の LCC を目指す**

マレーシアの LCC AirAsia が、アジア最大の LCC となる野望を抱いている。数年前に、米国や欧州で、2-3 社の LCC が業界を揺すぶって、ドミナント プレイヤーとなった様に、AirAsia は、A320 型機 100 機を購入し、アジア域内の最大 LCC となる事を望んでいる。AirAsia の CFO Raja Azmi Raja Razaki は、AirAsia の単位当たりコストは、座キロ当たり 2.13? (6.74 円、通貨単位の記述が無いので、M リンギとして計算した) で、世界で最もコストが安いオペレーションを行っている企業であると言っている。同社の 1 月-3 月の利益は、+88mM リンギ (28 億円)。AirAsia は、現在 65 都市に路線網を張っている。(channelnewsasia.com, 6/21/2006)

**(20) ボーイング、インターネット事業 コネクション売却へ**

ボーイングは、6 年間経ても利益計上出来ない、機内 Connexion Internet ベンチャーの売却を検討中であると発表した。ボーイングは、適当な売却先が見つからない場合は、LH、JL、SQ 等の長距離国際線キャリアが、このシステムを使用中であるにも拘らず、事業の中止を考慮する、と言っている。この事業に、凡そ 10 億ドル (1,100 億円) が注ぎ込まれた模様。米国航空会社からの需要が無かった事が、この事業の採算点到達を困難にした。ボーイングは、ハイスピード インターネット接続に 10 ドル-27 ドルを支払ってくれる需要の想定を間違えたと言っている。衛星通信業界の或る人は、Connexion は、今日では \$150m (170 億円) の価値にしかならない、と語っている。(wsj.com, 6/22/2006)

**(21) 英国航空、価格カルテルで英公正取引員会と米司法庁から捜査される**

BA が、英国の公正取引委員会 (Office of Fair Trade) と、米国の司法庁から、英国発長距離線旅客運賃の燃油サーチャージの価格カルテル容疑で捜査を受けている。BA 以外には、VS, UA, AA も調査されている。価格操作法 (price-fixing laws) 違反は、民事罰と刑事罰の対象となる。BA は、コマーシャル部長とコミュニケーション部長の 2 人を、捜査中の自宅待機にさせたと発表している。2 月に貨物運賃談合の疑いで、航空会社 10 数社の調査を開始した欧州委員会は、今回の OFT と DOJ の捜査には加わっていない。この調査は、現在も進行中。(nytimes.com, 6/23/2006)

**(22) フェデックス、第 4 四半期決算 増益 +27%達成**

FedEx が、景気好調を反映して、増収増益基調の決算を継続している。

	第 4 四半期			2005 Apr - 2006 Mar		
	4QT	前年	差異	05Apr-06Mar	前年	差異
Revenue	\$8.49bn	\$7.72bn	+10%	\$32.2bn	\$29.4bn	+10%
Earnings	\$568m	\$448m	+27%	\$1.81bn	\$1.45bn	+24%

(nytimes.com, 6/22/2006)



Charlie Romero working for FedEx in New York. FedEx said this week that its fourth-quarter profit increased 27 percent and forecast even higher earnings in the coming year.

### (23) キャセー航空、B747 貨物専用機×6 機購入

CX 航空が、B747-400ERF (extended range freighter) 型機を 6 機発注した。デリバリーは 2008 年 5 月～2009 年 4 月。リスト価格に基づく、購入金額の合計は 15.6 億ドル (1,750 億円) に上る。この機材 6 機を含めると、CX の貨物専用機は、合計 20 機となる。CX は、昨年 12 月に、B747BCF (Boeing converted freighter) 型機×1 機を受領している。そして更に 6 機の B747-400BCF 型機を受領予定。B747-400ERF 型機は、最大ペイロードは 112.7 トン、最長航続距離は 9,200km で、B747-400 貨物専用機よりも、最大ペイロードで約 +10 トン、最大運航距離で +525km 性能向上が図られている。CX が、アジアの航空貨物のシェア確保をシッカリ狙っている。(asiatraveltips.com, 6/23/2006)

### (24) テマセクとシンガポール航空、中国で貨物専門航空会社設立へ

シンガポールの政府系投資機関 Temasek Holdings と SQ は、China Great Wall Industry Corporation との合弁で、中国で最初の貨物会社を設立した。この合弁事業会社 Great Wall Airlines Company (GWA) は、B747-400F×2 機で、6 月 22 日に初便の運航を開始した。GWA は、本社を上海 Pudong 空港に置く、資本金 10 億元 (150 億円) の貨物会社で、Temasek が 24%、SQ が 25%、中国のパートナーが残りの資本を保有している。現在は、上海＝

AMS/SIN/Mumbai 或は Chennai の 3 つの路線権を保有している。 2009 年迄に B747-400F ×5 機体制に拡大する。(channelnewsasia.com, 6/22/2006)

### (25) 中国国際航空、チャイナ ナショナル アビエーション完全子会社化

Air China は、6 月 22 日、子会社の China National Aviation の全株を買収して、完全子会社化した事を確認した。 この買収は、CX の Dragonair 買収と関連する取引。 CNAC 株 9.75% を保有する On Ling Investment は、同社が保有する CNAC 株を Air China が引き取る事を条件に、CNAC の Dragonair 株売却に賛成した。 CNAC は CX 株を 7.34% 保有している。従って、Air China の CNAC 完全子会社化後では、Air China の CX 株保有は、自身購入分 10.16% と CNAC 保有分 7.34% を加えて 17.5% に増加する。 一方、CX は、Air China 株を 10% から 20% に拡大する事に合意している。 しかし、Air China の後日のクラス A 株発行増資により、CX の持ち分は、20% から 17.5% に減少する。 その結果、CX と Air China は、相互に 17.5% ずつの株式を持ち合う事になる。(wsj.com, 6/23/2006)

<b>Air China</b>	CX 株を 10.16% 購入 CNAC 全株を購入して完全子会社化	CNAC 完全子会社化で、Air China が保有する CX 株は、最終的には 17.5% となる。 CNAC のバリューは、32 億香港ドル (480 億円)
<b>On Ling Invest'nt</b>	CNAC 株 9.75% を Air China に売却	
<b>CX</b>	Air China 株 10% 保有を 20% に拡大	Air China 増資により、CX が保有する Air China 株は、最終的には 17.5% 保有となる

### (26) 米運輸長官ノーマン ミネタ、来月辞任

ブッシュ政権で唯一人の民主党大臣である運輸長官 Norman Mineta (74) が、来月辞任する事となった。 彼は、クリントン政権で、アジア系アメリカ人初の大臣 (商務長官) に起用され、その後、運輸長官に異動、ブッシュ政権交代後もその職に止まっていた。 大臣経験期間は、クリントン政権時点から、5 年半に及ぶ。 9-11 複数テロ攻撃による米航空業界の未曾有の混乱、メジャーの相次ぐ Chapter-11 申請など、運輸長官在籍中の激動の航空業界を適切に監督指導した功績は、民主および共和の両党から大きな賛辞を得ている。 後任者には、① 米航空会社に対する外資規制緩和、② FAA と全米管制官組合 (National Air Traffic Controllers Association) の労働協約改定、の 2 つ大きな問題への取り組みが待っている。 ① の外資規制緩和は、既に下院が 291 : 137 の圧倒的多数で反対している。 この問題は、米欧間のオープン スカイ協定とタイインされている。 欧州連合が満足出来る規制緩和が実施されない限り、またまた大西洋のオープンスカイは実現されない。 ② の問

題では、FAA と NATCA の溝は深く、なかなか交渉が纏まる気配が見られない。 連邦議会の議員達の間では、調停委の斡旋による妥結を模索するべきだとする意見が強くなっている。(FT.com, 6/23/2006)

## 水 運

### (1) 世界最大クルーズライン カーニバル、燃料高騰で減益

Princess, Holland America, Cunard のブランド群を保有する世界最大のクルーズ会社 Carnival が、第2四半期決算で、燃料費の高騰により▲2.1%減益した。 昨年のハリケーン連続襲来により、カリブ クルーズの予約が落ち込んでいる事が、収入の伸びを低く抑えている、と CCL は言っている。 3月に発生した、船上火災(1名死亡)事故も、需要を冷やしていると言っている。

	2QT'06	前年(比)	
収 入	2.66bn	+5.8%	供給拡大+イールド UP
ネット利益	380m	388m	

CCL は、グローバルな競争に打ち勝つ為に、16隻のクルーズ船を建造中で、既存の80隻のフリートを増強する。 また、先の10億ドルの自社株購入に追加して、更に10億ドルの自社株購入を実施する。(FT.com, 6/16/2006)

### (2) 英国最大港湾オペレーター ABP 買収競争加熱

米銀行の Goldman Sachs は、6月23日、英最大港湾オペレーターの Associated British Port の買収価格(recommended price)を、27.95億ポンド(5,600億円)に引き上げた。 これは、以前の買収価格25.77億ポンド(5,160億円)よりも+8.5%上がっている。 ABP のマネジメントと Goldman Sachs の両者が、“competitive process”に従って、新しい買収ビッドの条件に合意した、と Goldman Sachs は発表した。 一方、買収競争者の Australian Macquarie Bank は、ABP の株主達に、自分達が対抗ビッドする迄は、株式の Goldman Sachs への売却を控える様訴えている。 Goldman Sachs が率いるコンソーシアムには、カナダの年金ファンド OMERS の investment vehicle である Borealis Infrastructure Management と、シンガポール政府の投資アーム GIC Special Investments が参加している。 Australian Macquarie Bank のコンソーシアムには、英国のプライベート エクイティ グループ 3i と、Canadian Pension Plan Investment Board が参加している。(channelnewsasia.com, 6/23/2006)



## 陸運&ロジスティックス

### (1) ユーロトンネル、劣後債 19 億ポンド債権団と債務リストラ協議開始

61.8 億ポンド (1 兆 3,600 億円) の負債を抱える Eurotunnel は、19 ポンド (3,800 億円) の劣後債務を保有する債権者団 (junior creditors/bondholders) と、具体的な債務リストラの協議に入った。5 月に合意を見た、39.5 億ポンド (7,900 億円) の債権者団 (Ad Hoc Creditors Group) との合意案を修正するリストラ案が協議されている。(FT.com, 6/20/2006)

### (2) アムトラック、携帯 DVD プレイヤー、5 駅のキオスクで貸し出し開始

Amtrak は、Washington と Orland 間の Auto Train (自家用車運送列車) で、10 数のプログラムを事前にアップロードしてある携帯 DVD プレイヤー digEplayer (7 インチ液晶画面、1.5kg、10 時間耐久電池付き) を貸し出す。このプレイヤーは、Amtrak 沿線 5 駅 CHI, LAX, SEA, Portland (Ore.), Emeryville (Calif.) の Railway Media レンタルキオスクで貸し出す。(DTW, 6/21/2006)

### (3) アトランティック シティが、ニューヨークから直通列車運転

Atlantic City の 3 カジノ、Borgata, Caesars, Harrah's が、州政府が運営している通勤用鉄道 New Jersey Transit と契約して、NYC の Pennsylvania Station 発着の週末直行電車を、2007 年から走らせる事となった。このカジノ 3 社は、\$15m (17 億円) を投資して、2 階建て車両 8 台を購入し、年間運営費として 3 年間各年 \$4m (4.5 億円) を NJT に支払う。この他に、Casino Reinvestment Development Authority (City の 12 のカジノによって維持されている州組織) が、ディーゼル機関車リース費用として、年間 \$4.5m (5 億円) を Amtrak に支払う。NYC からの直行列車を走らせて、Atlantic City の新規カジノ顧客を開拓する。(nytimes.com, 6/20/2006)

## ホテル&リゾート

### (1) 今夏の不満、ホテルのオキュパンシーと客室価格が上昇、

今夏の米ホテルのオキュパンシーは、2000 年以來、最高となるだろう。需給の逼迫を反映して、ハイエンドのリゾートは、軒並み +15% の客室レートが上がるだろう。値段が高騰しても需要は減少していない。テロとイラク戦争の影響で、旅行を手控えていた鬱積需要が市場に戻っているのだろう。強いユーロ (ドル安) も、国内ホテル需要を増加させている要因だ。このチャンスを利用して、ホテルは、リノベーション コストを取り

戻そうとしている。 PricewaterhouseCoopers は、今年のホテルの改修投資が、記録的な 50 億<sup>ドル</sup> (5,600 億円) 投資規模となると予測している。(wsj.com, 6/21/2006)

夏期 (5 月最終月曜日～9 月第 1 月曜日) の米ホテル平均オキュパンシー率		
Year	Occupancy	% Change
2006E	71.5%	2.0%
2205	70.1%	1.9%
2004	68.8%	1.6%
2003	67.7%	0.3%
2002	67.5%	-1.8%
2001	68.7%	-4.7%
2000	72.1%	0.7%
1999	71.6%	

(source: PricewaterhouseCoopers, LLP)

## (2) リッツ カールトンの一寸変更

ハイエンド ホテルの代表格の Ritz-Carlton が 20 年間維持して来た、20 ヶ条のサービス規則を 12 のルールに変更し、社員に対してもっと自分で考える癖を付けさせる。 Ritz のモットーは、「紳士淑女が、紳士淑女をもてなす」(Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen) であったが、全てが多様化した現在 (30 歳代の T シャツにジーパン姿の紳士淑女の裕福な常顧客が存在する)、Carlton は、フロントラインの基本的なサービス方針の変更 (Luxury Hotel から more-relaxed luxury へ) を試みている。(一寸ばかり)

Ritz は、毎朝の朝礼で、インスピレーション的な引用 (例えば、『ゲストの心を掴む事は重要だ、パーソナリティがそれを実行する』など) が大声で読み上げられ、新しく決められた 12 のルールの 1 つが全員で唱和される。

この集会と唱和は、61 軒の全ての Carlton で、シフト勤務の交代時に励行されている。(wsj.com, 6/23/2006)

### That Was Then, This Is Now

#### Excerpts from the old 20-point Ritz-Carlton employee service basics...

- Our Motto is "We are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen."
- Use word such as "Good Morning," "Certainly," "I'll be happy to" and "My pleasure."
- Do not use words such as "O.K.," "Sure," "Hi/Hello," "Folks," and "No problem."
- Escort guest rather than pointing out directions to another area of the hotel.

#### And the new 12-point version

- "I build strong relationships and create Ritz-Carlton guests for life."
- "I am empowered to create unique, memorable and personal experiences for our guests."
- "I continuously seek opportunities to innovate and improve The Ritz-Carlton experience."
- "I have the opportunity to continuously learn and grow."

### (3) ニューヨーク ホテル、6年間の労働協約を組合と合意

NYCの100以上のホテルが、主要ホテル労働組合のUnite Hereと6年間有効の協定に仮合意した。NYCのホテルは、記録的な利益と価格の値上げを実施している時に、夏場の多客期のストライキの恐れを、これで排除した。しかしながら、Hilton Hotels Corpのマンハッタンの大型ホテル2つが、バックペイとアスベスト健康被害の問題で、最終的な合意が未だ纏まっていない。ホテル業界のアナリストは、NYCに於ける協定仮合意は、今年中に失効が予定されている各地のホテルの労働協定更新の、幸先の良いスタートとなるだろうと言っている。(wsj.com, 6/21/2006)

### (4) サウズ、シンガポール総合リゾート開発で資金調達交渉開始

シンガポールの総合リゾート開発(マリーナベイ開発)を落札したLas Vegas Sands Corpは、この32億ドル(3,600億円)プロジェクトの資金調達のための、銀行との交渉を7月から開始する。この融資は、ドル建ての、長期プロジェクトファイナンスローン、リボルビングクレジット、そして可能であればフローティングノートにフォーカスされて交渉が持たれる模様。融資獲得を狙って、12の銀行がSandsとの交渉に参加する。Sandsは、マカオにカジノとコンベンションセンターを2004年にオープンさせ、更に2軒目のカジノ(2007年開業予定)を建設中。Sandsが、積極的なアジア展開を行っている。(wsj.com, 6/23/2006)



Sheldon Adelson, chairman of the board and chief executive officer of the Las Vegas Sands Corporation.

### (5) エスエーエス、ホテル事業を上場

SASが、同社のホテル事業Rezidor SAS Hospitalityを、STO証券取引所に上場する準備に

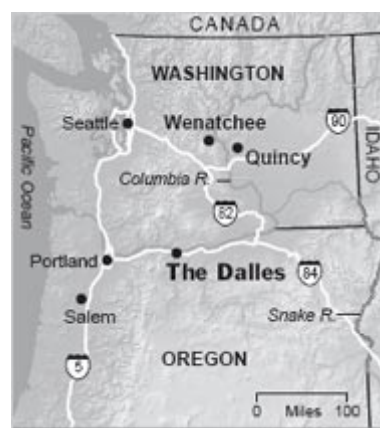
入った。 上場時期と価格は未定。 SAS は、昨年、Rezidor SAS 株の 25%を、Carlson Company の Carlson Hotels Worldwide に売却している。 Rezidor SAS は、世界に 277 のホテルを所有し (2012 年迄には 700 に増加させる)、Radisson SAS と Park Inn の 2 つのブランドを保有している。(wsj.com, 6/23/2006)

## その他

### (1) グーグルが新コンピューター センターを建設

Google が、次世代のインターネット コンピューティングの支配を求めて、秘密兵器の開発のために、ポートランドの 80 哩東の片田舎 Dalles (地図参照) の工業用団地に新コンピューター センター (30 エーカー≒3 万 7 千坪) を建設した。 この新センターを立ち上げて、1 日当たり数 10 億にも上るオンライン検索を取り扱う世界コンピューティング ネットワークを、更に拡張する計画だ。 この地が選ばれた理由は、①安い電力 (閉鎖されたアルミ工場用の電力が有り余っている) と、②データ ネットワーキングへの接続の容易さ (ドットコム of 絶頂期に光ファイバー回線が既に敷設されている)、それに③地方政府の優遇税制、が上げられている。 Yahoo や Microsoft も大規模データ センターをワシントン州の Wenatchee と Quincy に、夫々建設している。(地図参照)

しかし、Google のそれは、とてつもなく巨大だ。 Google は、検索エンジンとして世界に知られている。 しかし、いろいろな面で、Google は、最新の科学的研究を取り入れたスーパー コンピューターのネットワーク作りに最も努力している企業だ。 そして、ライバルよりも、より多くを、より早く、より安くデータ処理する事に励んでいる。 毎ミリ秒 (1/1,000 秒) の遅れがユーザーの検索満足度を低めてしまう、と Google は考えている。 だから光の速度までの速さが追求されている。(nytimes.com, 6/14/2006)



## 編集後記

Southwest 航空のバーチャル大学には、大いに感心させられる。

『Put People First』の考えに基づく、会社の社員に対するリレーションシップが、社員達の“やる気”を引き出して、エクセレント カンパニーに Southwest を仕立て上げている。

日本で、「お客さまよりも、社員が大切」等と言ったら、笑われてしまう。しかし、アメリカだって、「馬鹿な事を！」と言われてしまう筈だ。それが、Southwest では許されるのは、この会社のサービスが何処よりも優れていると、お客さま達が賞賛して呉れているからだろう。そして、マネジメントの（特に Herb Kelleher の）サービスに対する理念哲学が、説得力を持って社員達の心の琴線に訴えているからだろう。

3 年も経って Chapter-11 からヤット離脱した United は、Chapter-11 前は、社員達が保有する会社 (ESOP) であった。Southwest の社員を大切にする会社と、一脈通じる所がある。しかし、UA は、社員達が、企業の中で自分達のエゴを追求し、お客様の立場を理解しなかったから破綻してしまった。

当然な事ではあるが、結局は、お客様中心で無い限り、上手くは行かない。

Southwest では、企業内バーチャル大学 “University for People” を立ち上げて、社員のスキル向上に努力している。そして、そこで、定期的にマネジメント レベルの幹部社員からラインの課長に至るまでのリーダー達を集め、会社のミッションと企業理念を再確認させて、彼等に Southwest 企業文化の全社員への浸透を徹底させている。

そう言えば、日本の世界的なエクセレント カンパニーの 1 社であるトヨタは、トヨタ インスティテュートを立ち上げて、KAIZEN に代表される「トヨタ ウエーズ」の企業文化を、世界のトヨタ社員へ浸透させる努力をしている。 (H.U.)

読者の方から、以下の資料の紹介が有りました。

日経BPが運営するIT Proというサイトに、Amadeusの新VISTAに関する記事を見つけました。 <http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/NEWS/20060606/240160/>

TD 勉強会 情報 223 ( 以 上 )