

平成 18 年 1 月 20 日

TD 勉強会 情報 201

1. TDR 1 月 16 日号の要約

(1) 2005 年の旅行流通世界の勝者と敗者

(2) GDS のホテル販売

(3) その他のレポート

2. ビジネス運賃値崩れ 米国内線

3. ユナイテッド航空 再建計画で社論を二分する激論

4. その他のニュース



In the last year, according to a consulting firm, average one-way business fares fell to \$400 from \$600 and leisure fares held at about \$100. (関連記事 ページ7 参照)

TD勉強会では、1 月より、ホームページwww.e-tdb.comを立ち上げています。 サイト閲覧を希望する方は、3 月末日までID : jlttrial、パスワードezawcttjを使用して、サイトに入る事が出来ます。 4 月よりは、ユーザー登録が必要になります。 登録希望の方は、info@e-tdb.comまでご連絡ください。 (TD勉強会 編集部)

1. TDR 1月16日号の要約

TDR 1月16日号は、正月早々と言う事もあつてか(？)、何時もより少ない以下のニュースを掲載している。

- (1) 2005年の旅行流通世界の勝者と敗者
- (2) GDSのホテル販売
- (3) その他のレポート

以下に、何時もの通り、各ニュースの要約を記す。

(1) 2005年の旅行流通世界の勝者と敗者

Hotels' "Lowest Price" Strategy Blazed A Winning Path In 2005

旅行コンサルティング企業のエキスパート達は、2005年に旅行流通業界を賑わせた勝者と敗者に、下表の企業や事象を挙げている。

勝者

Amadeus	QFやBAなどの、他のGDSと契約したであろうキャリアの、エアラインホスティング契約獲得。スターアライアンスとの契約締結。
ホテルの最低価格保証制度導入	最低価格保証制度の導入により、ホテルは価格決定権を奪回。ホテルのe-コマース成功は、GDSに対するポジション強化に繋がる。
EZREZのダイナミックソリューション	テクノロジープロバイダーEZREZが、jetBlueとStarwood Hotels & Resortsの新規顧客獲得により、ExpediaやTravelocityが成功しているダイナミックソリューション市場に参入。
Alternative Hosting Solution	Open Skiesの如くの、幾つかのLCCが採用したAlternative Hosting Systems。ホスティングテクノロジーは、最早、EDSsの領域の世界だけではなくになった。
クルーズ業界	クルーズ業界が、2005年に、一気に活気付いている。そして、この勢いは、2006年にも継続するだろう。クルーズは、この収支改善を梃子にして、テクノロジーを採用している。
伝統的B&M旅行社の再起	過去5年間で、多分、初めてのポジティブな成長。弱者が強者に飲み込まれた、正にダーウインの法則が、B&Mに見られる。
SideStep	殆どがメタサーチに失望している中で、SideStepが、HiltonやAAを獲得して、大きな成果をあげている。 Business Week Onlineの「Best of the New Web」に選ばれている。

敗者

GDS 代替	GNE は、皆を大きく失望させた。 ITA, G2, Navitaire は、多くの顧客を抱える筈であったが、実際は、そうならなかった。 Farelogix は、確かに旋風を起こしたが、新規顧客獲得は聞かされていない。旅行社は多くのエアラインが、エアラインは多くの旅行社が、GNE 参加するのを待っている、鶏と卵の関係にあるようだ。 GNE は成功するまでには、暫く時間がかかるかも知れない。
GDS	GDS は、2005 年の大きな敗者だ。 サプライヤーは、現在の GDS モデルにウンザリしている。 モットより良い流通を探す事になるだろうと、彼等は言っている。
法人取扱旅行社 (TMC)	Travel Management Companies (TMC)は、オンライン旅行社にシェアを奪われている上に、エアラインの直販拡大に直面している。業界が欲している、新しいテクノロジーをモット採用すべきだ。
メタサーチ	メタサーチが究極の流通チャンネルと思われたが、期待を裏切った。オンライン旅行社に取って代わらないし、全てのサプライヤーと繋がった訳でもない。 テクノロジーにも問題無しとしない。
メジャー航空会社	DL と NW が、それに Independence が Chapter-11 を申請した。しかし、業界は、上昇気流に乗り出した。 UA は、2 月に C-11 を離脱する。

□

(2) GDS のホテル販売

Hotel-GDS Relationship Sailing For Uncharted Waters

ホテル業界は、GDS が導入したマーチャンダイジング プログラムである、Sabre の Hotel Spotlight や Amadeus の Instant Preference の如くの、リスティング ポジションの購入に尻込みしている。しかし、pay-for-placement モデルを嫌おうと、また、ホテルの直販サイトの人気が高まろうと、ホテルは GDS を無視する事は出来ない。GDS は、旅行社やインターネット予約サービスやオンライン旅行社の大きなリーチと、ホテル予約の魅力的なボリューム（予約量と価格の両面）を持っている。

GDS 参加に加えて、代替的流通モデルを使用する事によって、ホテルは、より良いバリュー プロポジションの為に、プライス プレッシュャーをかけることが出来る。(GDS に対して、有利な交渉ポジションが得られる?)

GDS は、GDS が保有する全ての流通チャネル、例えば Sabre の場合であれば Travelocity、Travelocity Business、或いは Sabre Travel Network を駆使して、GDS 経由のホテル流通のバリューを高める事を計画するべきである。クロス チャネル パートナーシップは、販売チャネルとして、単純なプリファレンスよりも余程拡大する余地を秘めている。ホテルは、GDS の pay-for-placement モデルを毛嫌いしてはいけない。（“real estate” ゲームに参加するべきである。） □

（3）その他のレポート

◆ 2006 年の注目すべき Web の進展

幾つかの 2005 年の開発がエンハンスメントされるだろう。特に、エアラインは、Kiosk や顧客 PC での搭乗券発行の如くの、セルフ サービスの展開を拡大するだろう。航空会社は、人件費の削減に必至であるが、手荷物のセルフ チェクイン化は、セキュリティーの問題があるためか、未だ誰も手を出さない。

◆ テクノロジーが Amadeus の中心に

Amadeus は、旅行業界の全プレイヤー達のテクノロジー ソリューション プロバイダーとなる事を望んでいる。2005 年には、ソリューション オリエンテッドなアプローチをハイライトした、プロダクト ポートフォリオを再構築している。サプライヤー、テクノロジー プロバイダー、ディストリビューターと共に、夫々のポテンシャルを最大限に発揮させる、効率的な市場を作り出すことを目的としている。その例が、スター アライアンスとの提携である。Amadeus は、スター アライアンスの次世代 IT インフラの開発を担う一方で、UA 航空のような航空会社の IT インフラも開発する。

◆ Invicta Group 欧州旅行市場に進出

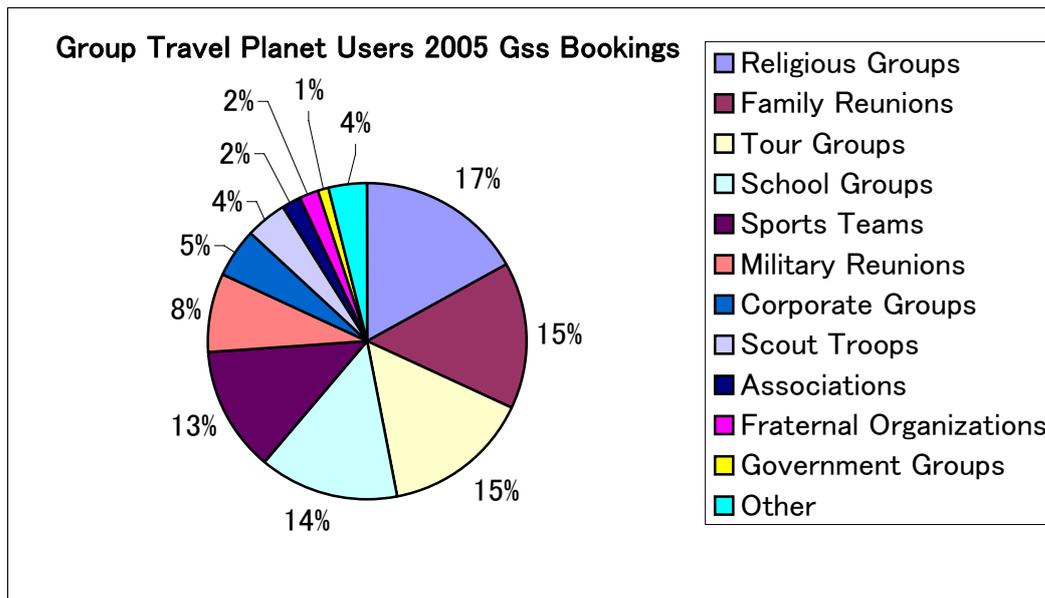
インターネット メディア企業の Invicta Group Inc.が、英国ベースの Hotel Anywhere と Drive Anywhere を買収した。同社は、最近、最も新しい子会社の Travel Hotlink を使って、北米の旅行者に割引旅行プロダクトを提供する。そして、海外事業の拡大の為に、欧州に於ける一層の買収を計画している。

◆ Cendant の 2006 年の挽回

Cendant が、4 つの会社に分社する。そして、旅行部門の強化に乗り出す。過去 18 ヶ月間で買収した Orbitz、Gulliver's Travel、Travelbound とその他の企業を束ねて、旅行部門各事業間の本格的なシナジーを追求する。

◆ Group Travel PlanetIn の躍進

Group Travel Planet が、グループ予約用のダイレクト コネクト GTPDirectConnect を開発した。既にホスピタリティー業界の4社が、この新しいテクノロジーの使用を開始している。GTP は、1予約の平均が3,700ドルで、ホテル予約の60%が、最初から最後まで人手を煩わせることなく、100%オンラインで処理されている、と言っている。



◆ Priceline 価格志向の顧客用にサイト改造

Priceline は、価格志向の旅客に、夫々のプロダクト パスの最初の段階で、公示運賃検索時の残席数を表示する新機能を追加した。そして、それに、航空予約やレンタカーやホテルの追加予約で、どの位の割引が発生するかを表示する機能も付け加える。この新機能は、数百万ドルかけたキャンペーン “More Ways To Save” で宣伝展開される。

◆ 2006 年は旅行業界にとって良い年になる

Carlson Wagonlit の 2006 Travel Trends Survey によると、363 社の旅行社エクスパートの 84% が、2006 年の予約は、2005 年と同一かそれ以上となる、と楽観的な見通しを述べている。82% が、“fairly optimistic”、或いは “very optimistic” と語っている。 □■

2. Business Are Getting Price Break On Fares

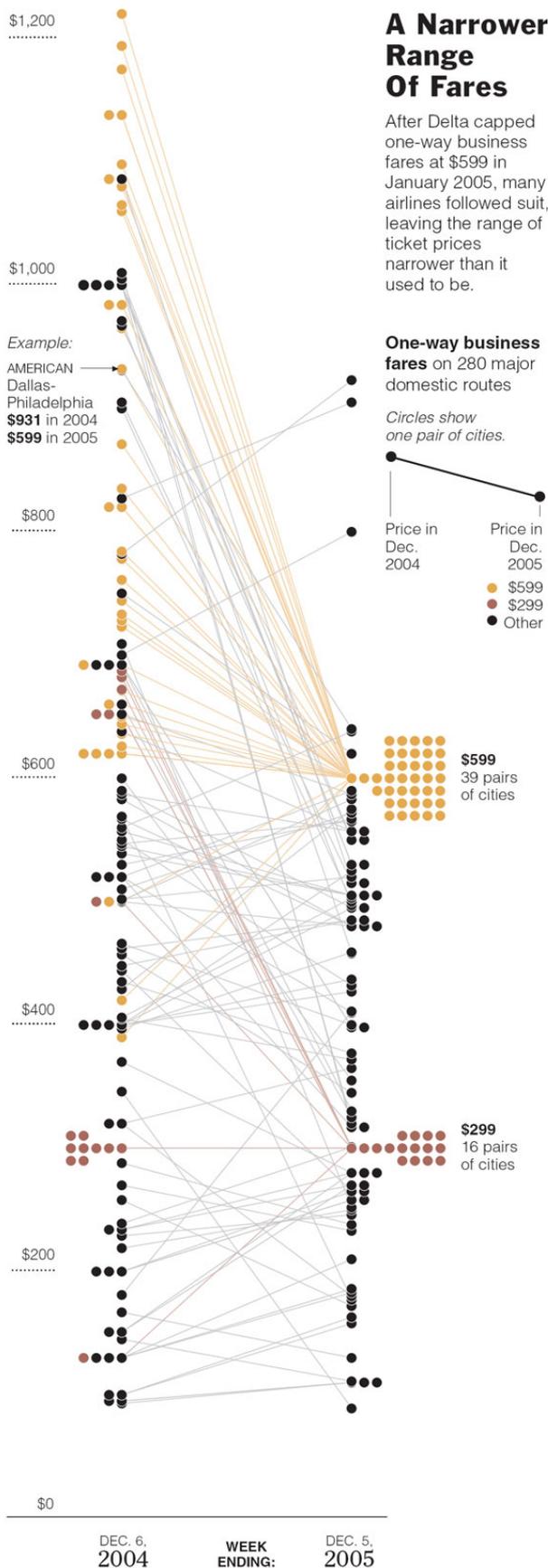
ビジネス運賃値崩れ 米国内線

- ・ ビジネス旅客は、隣に座っているカジュアル服姿の乗客が、一体幾らの運賃を支払ったのか、痛く気になるものだ。しかし、ビジネスとレジャー運賃の格差は、最近、縮まり始めている。
- ・ 最も高い last minute ビジネス運賃が、劇的な値下がりを見せている。一方で、多くのレジャー運賃が、最近になって、値上がりし始めている。
- ・ エアライン コンサルタントの Harrell Associations による追跡調査は、6 : 1 有った格差が、4 : 1 に縮まった事を示している。レジャー運賃が、約 100 ドルで安定しているのに対して、平均的ビジネス運賃は、600 ドルから 400 ドルに値下がりしている。
- ・ Southwest 等の LCC 路線の拡大が、AA や UA の伝統的企業に運賃低下を強いている。
- ・ それに、インターネットが、旅客の容易な低運賃検索を可能にしている。
- ・ 運賃は、2000 年のピークから約▲1/3 も下がっている。最近では値上げがあるものの、それでもピークに比べれば▲20%～▲25%は値下がりしている。
- ・ 例えば、メジャー3社の last minute 運賃は、次表の通り▲50%以上も低下している。

	区 間	片道運賃 (US\$) Dec'04 → Dec'05	差 異
AA	BOS→DAL	1,193 → 599	▲50%
UA	CHI→LAX	1,009 → 316	▲69%
CO	HOU→SFO	999 → 319	▲68%

航空会社は、値下げによる需要の増加（高い運賃弾性値）を期待している。

- ・ Back Aviation solution (New Heaven)は、「航空会社は、高過ぎる Walk-up 運賃を導入して、旅行者の反感を買って来た」と言っている。同社の調査によれば、DAL→NYC 間の 500 ドル以上の運賃は、2000 年には全体の 16%を構成していたが、現在では、6%以下に激減していると言う。
- ・ 往復 200 ドル～400 ドルの合理的な運賃レベルだと、多くの人達が旅行出来る様になる。1990 年代の後半では、およそ半分の運賃が、この価格帯で売られていた。それが 2001 年から、より多くの運賃がこのレベルで販売され始め、2005 年の第 2 四半期には 70%以上の運賃が、200 ドル～400 ドルの間に属している。
- ・ ATA によれば、運賃低下の後で、2005 年 5 月から再び運賃の値上げの傾向が見られると言う。C-11 企業が提供座席を削減しているのので、少なくとも 2006 年の第 1 四半期



Source: Harrell Associates

Amanda Cox/The New York Times

は運賃値上げの傾向が続くだろう、と ATA は言っている。 需要は継続して強いので、燃油費が想定以上に値上がりしない限りは、航空業界の収支は、2006 年に好転するだろう。

- Bear Stearns & Company のアナリストによれば、高 L/F と運賃値上げが相俟って、2005 年の第 4 四半期では、航空業界は収入を+11% 増加させたと言う。2006 年度の収入は、+6% 増加するだろうと予測している。
- 問題は、需給関係改善で、航空会社が過去に実施して来た様に、ビジネス運賃が急激に値上げされるかどうかだ。
- Northeastern 大学の経済学教授 Steve Morrison は、「伝統的航空会社は、LCC がこれだけ確立している時に、高いビジネス運賃を再び導入する、マーケット パワーを無くしているかも知れない」、と言っている。
- ビジネスとレジャー運賃間の格差是正は、徐々に進展している。 1 年前に、DL は、運賃構造単純化と片道運賃 499 ドルキャッピングを実施した。(後に 599 ドルキャップに値上げ) 他社は、嫌々ながら追随した。 DL は、この結果は“チャラ”と言っている。 収入は、増えもしなかったし減りもしなかった。しかし、ある面では顧客の信頼感を得られた効果があった、と DL は語っている。
- Alaska Airlines は、彼等のサイトに、容易な比較が出来る様に、全運賃をマトリックスに表示している。
- US 航空は、NYC=BOS/WAS 間にシャトルを運営し、この路線に、長い間、

- かなり高いビジネス運賃を適用して来た。その時の L/F は、45%であった。
- 同社は、先月、空席を埋める為に、以前の 21 日事前購入運賃 248^{ドル}（往復）を、ビジネス旅客が使用しない事を念じつつ、138^{ドル}に値下げした。運賃値下げによる需要創造効果は著しく、今では、L/F は 70%に改善している。
 - Southwest は、継続して、LCC 路線を拡大している。彼等は、「我々は、航空運賃の番人だ」と言っている。最近、AA の運賃を大幅に下回る 49^{ドル}運賃でもって DAL=St. Louis 線に参入した。Southwest は、同社の運賃を、最高片道 299^{ドル}にキャッピングしている。そして、業界に於ける低運賃をリードしている。
 - 伝統的航空会社の極めて高い last minute 運賃設定は、間際旅行の発生の芽を摘んでしまっている。



wsj.com, 1/12/2006

3. As Airlines Pull Out Of Dive, United Charts Its Own Course

ユナイテッド航空 再建計画で社論を二分する激論

来月、UA 航空が、米国史上最大且つ最長の Chapter-11 から離脱する事が予定されている。3 年間の Chapter-11 下の事業運営で、経営陣を入れ替え、定時性を改善し、コストを▲70 億^{ドル}（7,700 億円）削減した。（スリム化右表参照）

そして、米国第 2 位の航空会社 UA は、米国の他の航空会社とは異なって、正反対の飛行プランを立てようとしている。Southwest 航空に似せたような第 2 のローコスト、低運賃キャリアとなる事を嫌って、総力を挙げて、最良のビジネス旅客を十分に満足させる事が出来る航空会社に生まれ変わろうとしている。つまり、UA は、自身を Chapter-11 に導いた、高いコストを受け入れる決定を行ったのだ。

Flying Lighter		
Although high fuel costs have helped keep United in the red, the airline has lowered expenses and improved productivity. Key measures for the first nine months of each year.		
	2005	2002
Per-seat cost	10.4 cents	11.2 cents
Per-seat cost, excluding fuel	7.5 cents	9.4 cents
Per-seat revenue	10.6 cents	9.5 cents
Percent of seats filled	81.9%	74.1%
Aircraft	458	566
Employees	55,600	79,300

Source: the company

燃油費の高騰と収支の悪化に苛まされている競争他社は、フリルをカットし、大幅なサービスの単純化を行っている。しかし、UA は、機内の毛布と枕を温存し、客室を、よりスペースの有る座席配置とし、ハイエンドからローエンドまでの旅客に、新しくデザインされたサービスを提供する事を考えている。このフル フリルの付加的サービスが、より高い運賃設定を可能にして呉れて、ライバル他社から顧客を奪って呉れると期待している。そして、新しく立ち上げたレジャー部門の Ted が、ディスカウンターと互角に戦って呉れる事を望んでいる。

UA の、他社とは大きく異なったサービス戦略は、① Y クラスの “Economy Plus”、② 大陸横断線の “p.s.”、③ レジャー旅客を対象とした “Ted” の 3 つに代表される。

① Economy Plus

UA は、7 年前に導入したエコノミー キャビンの、普通座席よりも数インチほどピッチが大きい Economy Plus セクションを維持する事とした。このサービスは、収入を向上させるが、450 機のフリートに減席を発生させるために、単位コストの上昇を引き起こしている。

事実、AA は、2000 年に開始した同種のより広いスペースを提供するサービスを、昨年中止している。同社は、これによる座席数の増加で、+\$100m (110 億円) の増収を達成出来たと述べている。

UA は、リジョナル ジェット機 100 機についても一部の座席を取り払い、スペースの有る Economy Plus とファースト クラスを設置した。リジョナル ジェット機の小型機に、3 クラス サービスを導入した、極めて勇気有る決定を行った航空会社は、UA が初めてだ。UA は、FFP のエリート ステータス以外の旅客が、スペーシャスな Economy Plus 席のために追加の +40^{ドル}~+50^{ドル}を支払って呉れる事を期待している。事実、昨年の Economy Plus の収入は、前年比倍増を達成、今年には、損益分岐点に等しい、\$50m (55 億円) の収入をもたらすと見積もられている。

② 大陸横断線 “p.s.”

UA は、大陸横断線に “p.s.” と呼ばれるサービスを導入する為に、

- ① 先ず燃料消費効率の悪い B767-300 型機を B757 型機に小型化し、(C-11 申請企業は、リース機の契約期間内の返還が実施できる。)
- ② B757 型機 (13 機) から▲70 席を取り去り、総席数 110 席の 3 クラスの座席配置とした。
- ③ そして、F クラスにはフル フラット座席、C クラスは豪華な座席、Y クラスは、全席

をピッチの大きい Economy Plus 座席とした。（米国内線でフルフラットを導入しているのは UA だけ。）

UA は、この新しい大陸横断線の“p.s.” オファリングに、4,500ドル（50万円）を支払って呉れる旅客を捕まえようとしているのだ。（或るアナリストは、プライベートジェットをチャーターするか、UA のファーストに搭乗するかチョイスを持っている、IT や金融関係の旅客が存在する、と言っている） UA よれば、NYC=SFO/LAX 線の F クラス航空券販売は、+37%増加していると言う。

機材の小型化によりコストが▲14%低下した一方、収入は+1%増加した為、採算性は向上している、と UA は言っている。 UA は SFO/LAX 両路線の p.s.便の増便を検討している。

③ レジャー旅客を対象とした Ted

2年前に運航を開始した Ted は、レジャー旅客を対象とした、所謂、別ブランドの航空会社内航空会社である。殆ど他社が、彼等のサービスを標準化して単純化しているのとは裏腹に、UA は、Ted 用の A320 型機から F クラスを取り払い、Economy Plus 座席と通常 Y 座席を配置（+18 席増席）した。現在、Ted は、56 機のフリートを持ち、UA の米国内線全 5 ハブ空港に乗り入れている。10 月 31 日に終了する 1 年間の L/F は 84% を達成し、UA 国内線供給の 17% を構成するまでに成長している。そして、この期間に、100% 原価配布収支ベースで、営業利益を計上している。

このユニークなサービスが、UA の再建計画の中で確立される迄には、UA 経営陣の間で、社論を二分する激論が戦わされている。

コスト抑制重視の CFO と COO は、収支改善の為には、他社が実施している様に、標準化と単純化を追求する事を主張した。そして、既に高い L/F を達成している UA は、減席よりも増席が必要と訴えた。

CMO は、他社との差別化のためには、殆ど他社が実施しなくなったフルサービスを追及して、それを UA の強みである大きな路線網と結合させる事を主張した。

CEO の Tilton は、最初からフルサービス追求派に属していた。彼は、「枕や毛布を取り去るには、創意工夫は必要ない」、「UA は、他社とは一味違ったキャリアになるために、知恵を出すべきだ」と主張した。



最終的には、取締役会 (board) まで、この問題が持ち上がって、プログラムの実績の定期的オーディット (成績不振であれば、中止する) を条件に、この差別化戦略が決定された。

UA は、「業界平均より単位当り収入の伸びが大きい」、「ハブ空港では、旅客シェアが向上し収入が増加している」、と言っている。 事実 2005 年の第 3 四半期には、再建のための特別費用を控除すると、+\$68m (75 億円) のネット利益を計上している。 そして、単位当り収入 (PAXR/RPM) は、前年同期の 10.5 ㇰから 11.4 ㇰに上昇している。 また、2005 年の上半期決算では、ハイイールド旅客収入の全体に占める割合が、前年の 12% から 14%に拡大している。

コンサルタント会社の LECG のヘッド Dan Kasper は、「ハイイールドの割合が 15%~20% になれば、UA 新戦略は成功したと言えるだろう」、と語っている。

関連記事

nytimes.com は、15 日と 18 日の 2 回に亘って、C-11 離脱後に、UA 経営陣と幹部の合計 400 人が受け取る新株 1,000 万株 (equity incentive plan) に付いて、かなり批判的な報道をしている。 その骨子は、以下の通りである。

- ✓ 組合員に年間およそ▲40 億^{ドル} (4,500 億円) の労務費カットの譲歩を強いていながら、経営幹部 400 人が、C-11 離脱後に、1,000 万株の新株を受け取る事に対して、組合は憎悪の念を剥き出しにして、強く反発している。
- ✓ この equity incentive plan には、当初は 1,875 万株 (新株の 15%) が予定されたが、債権者団の合意が得られず、1,000 万株 (8%) に減少させられた経緯がある。
- ✓ UA の無担保債券 280 億^{ドル} (3 兆 1,000 億円) (従業員・企業・PGBC が債権者) は、新株 125 百万株 (経営幹部 400 人の 1,000 万株を含む) に転換される。(既発行済み株式は無価値となる。)
- ✓ ヘッジファンドなどを中心として、新生 UA に対する投資意欲は決して弱くなく、現在の無担保債権売買価格 (1^{ドル}に対して 24 ㇰ) に基づいて評価された新株価値は、60 億^{ドル} (1 株 48^{ドル}) と見積もられている。
- ✓ UA のスポークスマンは、「これは、C-11 離脱時の企業の一般的措置であり、決して異常なことではない」、「株価は、市場に出ないと幾らになるのか分からない」(UA のアドバイザーは、新株のバリューを\$319m≒360 億円~\$3.45bn≒3,800 億円と想定している。), 「幹部 400 人に発行される株式は、最長 4 年間に亘る保有義務が付されているので、全てが即現金化できるものではない」、「有能な人達を集めるためには、ある程度の魅力有るコンペンセーションの提供は必須だ」と言っている。(1,000 万株の 20%は

6ヶ月後、20%は1年後、残りの60%は次の3年間の1年ごとに20%づつが売却可能となっている。)

- ✓ シカゴの破産裁判所判事は、組合の強い反対があったにもかかわらず、UA 経営陣と幹部の合計400人に対する新株1,000万株 (equity incentive plan) の発行に付いて、承認した。判事は、破産裁判所は、① マネジメントに対するコンペンセーションの内容を判断する所ではない。② 米国は、経営陣に高いコンペンセーションを支払う企業文化が存在する。③ その中であって、UA の equity incentive plan は、社会の一般的通例に照らし合わせて、異常のものとは考えられない。

・・・とした。(この項、wsj, 1/19/2006)



4. その他のニュース

旅行流通 TD

(1) サイドステップ最高経営責任者に、ヤフーのショッピンググループ部長が就任
長らく空席だったSideStepのCEOに、Yahoo Shopping (Yahooの旅行部門が含まれる) 部長 Rob Solomon (39) が就任した。SideStepのビジネスは、ニュースレターと、www.sidestep.com とダウンロード可能なツールバーによる比較ショッピング経由のディールパブリッシング (deal-publishing) で、100以上のWebサイトを検索し、航空便・ホテル・レンタカー・バケーション情報を探し出す。年間予約規模は、約10億ドル(グロス)(1,100億円)。Solomonは、「SideStepは、広告と検索とコマースの完全な複合体だ」と言っている。メタサーチでは、YahooがFareChaseを買収し、AOLがKayakに投資し、SideStepと小規模のMobissimoが独立している。SideStepは、2004年は赤字であったが、2005年には利益を計上した、と言っている。Trident Capitalとプライベートな投資家から\$17m (19億円)の資金調達に成功している。(wsj.com, 1/17/2006)

(2) エクスぺディア、セーバー経由予約 今年夏に開始される

Expedia 会長 Barry Diller が、Sabre と Expedia.com の契約は、今年の夏には動き始めるだろうと、言っている。この契約は、20ヶ月前に締結されたが、現在まで、Expedia の Sabre 経由予約は開始されていない。Diller は、開始の遅れは、Expedia 側のテクニカルな準備の為、と説明している。これにより、Expedia と Worldspan の独占契約に風穴が開くことになる。(TDW, 1/12/2006)

(3) ナビガン、ナスダックに再登場

Navigant International が、1月17日から Nasdaq に復帰した。 Navigant は、証券取引所から、過去の財務諸表の再評価を要請されたために、Nasdaq から上場停止の措置を受けていた。 このたび全ての再評価が終了した為、目出度く上場復帰となった。(TDW, 1/13/2006)

(4) イーディーエス、 ユナイテッドのコンピューター システムをアップグレード

EDS は、UA 航空と 10 年間の IT サービス契約を締結し、UA のテクノロジー ベースをアップグレードすると共に、オペレーティング コストの減少を目論む。 この契約に基づき、EDS は、デスクトップ (世界 320 箇所の 36,000 台を更新)、ヘルプデスク、マネジッド サービスを UA に提供する。 これに加えて、UA のエンドユーザー コンピューティングと、オフィス・予約・飛行場の通信環境のアップグレードを実施する。 さらに、EDS は、UA の関連資産管理・調達・第三者プロバイダーとの関係に責任を持つ。 過去 3 年間、EDS は、旅客と貨物の予約・飛行場のオペレーション・バックオフィス サポートを含むビジネス アウトソーシング サービスを UA に提供して来た。(asiatraveltips.com, 1/17/2006)

(5) エアーアジア (マ LCC) ガリレオと契約

アジア最大の LCC AirAsia (マ) が、Galileo の GDS プラットフォーム上で、同社の全運賃とスケジュールの検索と予約を可能にする Galileo Flight Integrator (GFI) を立ち上げた。 AirAsia は、GFI 経由で、Galileo サブスクライバーにリーチする。 GFI は、AirAsia の姉妹会社の Thai AirAsia と Indonesia AirAsia の、両社の運賃とインベントリーも包含する。(asiatraveltips.com, 1/18/2006)

(6) エクスぺディア 最低料金保証を全商品に導入

Expedia が、最低料金保証 (Best Price Guarantee) を、エアー・カー・ホテル・バケーション パッケージ・デスティネーション活動・クルーズ予約に導入する。 同社は、これにより、プライシングに対して中立を保ち、サービス競争力の向上に繋げる事を目論んでいる。 消費者が、Expedia よりも安い料金を探し出した場合は、24 時間以内であれば、そのレベル迄の値引きに加えて、将来のホテルとバケーション パッケージ用の 50 ドルクーポンを提供する。 エアーの場合は、最低運賃の比較の為には、Expedia 表示額から手数料の▲6ドルを減じなければいけない。 この制度は、Priceline の如くのおペーク サイト表示料金及び企業のネゴ レートには適用されない。 Expedia は、既にマーチャント ホテルとクルーズ予約に最低料金保証を導入している。(DTW, 1/18/2006)

(7) 全席ビジネス クラスのイーオス航空 サーバーと契約

JFK=Stansted 間に就航した全席ビジネス クラスの Eos が、Sabre 経由の予約受け付けを開始した。(DTW, 1/19/2006)

空 運

(1) イタリア 第2の航空会社 エアーワン A320 型機 30 機発注

イタリア 第2の航空会社 Air One が、A320 型機を 30 機 (2 クラス、159 席) (オプション 60 機) 発注した。 Air One は、現在 23 路線に展開中で、新機材の導入により、欧州内の新路線の開設を計画している。(asiatraveltips.com, 1/12/2006)

(2) エミレーツ 名古屋＝ドバイ線 開設

Emirates が、6 月 1 日から、名古屋＝ドバイ線 直行便を開設する。 使用機材は B777-200 型機で週 3 便。 7 月 1 日からは、A340-500 型機で毎日便運航となる。(FT.com, 1/12/2006)

(3) 中華航空 中国貨物航空会社に 25%出資

China Airlines が、中国の Yangtze River Express Airlines (YREA) (揚子江快運) の 25%株式を取得し、外国株主のトップとなった。 CI は、台湾系の陽明海運、万海航運などの海運会社 3 社と共同で YREA へ資本参加し、(4 社合計では 49%出資) 中国貨物市場への参入を計画している。 YREA は、上海の Hongqiao International Airport で 2002 年設立された、6 機の B737 貨物機を保有する、韓国・フィリピン・タイ・バングラデッシュ・シンガポールのリジョナルと中国国内に路線を展開する貨物航空会社。 YREA は、2006 年に、B747F 2 機による LAX と FRA 線の開始を計画している。(asiatraveltips.com, 1/13/2006)

(4) ノースウエスト空港地上組合 会社労務費カット案に暫定合意

NW 航空の International Association of Machinists and Aerospace Workers 組合(手荷物取扱者、カスタマー サービス係り、その他合計 14,000 人) は、会社の合理化案(全体の削減計画 ▲14 億ドルの内、IAM には▲\$190m≒210 億円の労務費削減を要求している)に暫定合意した。そして、この合意案を、組合員の批准投票に回す事を決定した。残る 2 組合(パイロットと客室乗務員)との交渉は、デッドロックに乗り上げている。 NW は、組合の合意が得られない場合、労働協約を一時的に廃棄する予定。 その為に、NYC の破産裁判所の承認を求めている最中。パイロット組合は、その様な事態にいたる場合は、ストを構えるといっている。(nytimes.com, 1/15-18/2006)

(5) ジェット エアウエイズ (インド) ライバル企業のエアーサハラ買収に動く

インド国内線最大企業の Jet Airways が、第 3 位の Air Sahara のマジョリティー株を 5 億ドル以上で買収する計画が進行している。 インドの国内線需要は、同国経済の繁栄を背景に

年率+20%以上で拡大しているが、このペースに飛行場などの航空インフラの整備が追いついていない。 2004年10月から2005年の3月の間の6ヶ月間で、国内線の旅客数は、前年同期比+26.5%の1,852万人を記録している。 次の5年間で、5,000万人に達すると予測されている。 特にパイロット不足は深刻で、航空会社間の引き抜き合戦が始まっている。 Jetは、Saharaを買収し、400人のパイロットと地上エンジニア、飛行場施設を獲得する事を目論んでいる。 この買収は、インド国内線のコンソリの第1章となるだろう。 そして国営の2社 Air India（国際線）と Indian Airlines（国内線）の早期合併に拍車をかけることになるだろう、と見られている。 インドは、連立を組んでいる左翼の党（複数）が、飛行場の民営化と、その拡張計画に反対している。

下表が、インド国内線の5社のシェアである。(wsj.com, 1/15/2006)

Jet Airways	37%	ピーク時は48%だった、51機保有 790万人
Indian Airlines	29%	国営 ボーイング機 18機発注
Air Sahara	12%	27機保有 2005輸送実績 350万人
Deccan Aviation	11%	A320 30機発注
Kingfisher	6%	A320 30機発注 A380 5機発注済
Spice	5%	

Jet Airwaysが、5億ドル（現金）で、Air Saharaを買収（100%）した。(channelnewsasia.com, 1/19/2006)

（6）ジョンレノン リバプール空港 利用旅客数 大幅増加

Liverpool John Lennon Airport（Peel Holdings 所有）の2005年の旅客数が、+32%増加して、440万人に達した。 昨年は、RyanairとeasyJetにより、20以上の路線が開設された。(FT.com, 1/16/2006)

（7）バージン アトランティック LHR 空港ラウンジで ブラックベリー講習会

VS航空は、ロンドン LHR 空港のラウンジ Clubhouse で、今ビジネスマンに超人気の BlackBerry 携帯端末の講習会（one-to-one BlackBerry Clinics）を開催する。 VSは、この手の新機軸サービスを、Clubhouse で連続して提供する事を考えている。 BlackBerryの次には、Surface Personal Styling Service と The Mind Gym を予定している。 LHR の£11m（22億円）をかけた Clubhouse は、昨年8月に一部がオープンし、今年3月には、合計 2,500sqft の広さを持つラウンジ全体が完成される。(asiatraveltips.com, 1/16/2006)

（8）スカイチーム 競争法適用免除申請取り下げる

スカイチームは、米運輸省の最終的（否定）決定を待たずに、競争法適用免除申請を取り下げた。 しかし、その一方で、アライアンス間のコードシェアの拡大について、早期に最終化する事を要求している。 DOT は、15ヶ月ほど前に提出された、この競争法適

用免除申請について、先月末に、消費者の利便向上には質しないという理由で、コードシェアの拡大を除いて、却下する暫定的決定を行っていた。(この暫定決定は、競争法との関連については触れていない。) そして、最終的決定を下す前に、利害関係人のコメント収集作業を開始していた。現在、大西洋路線で、スカイメンバーのAZ, DL, Czech, AFに適用免除が認められている。AFとKLが合併したために、KLとNWを、スカイチームの、この免除適用に取り込む必要が出て来た、とスカイは主張していた。(DTW, 1/17/2006)

(9) エアラインのケチケチ サービス

	F	C	Y 及び 国内線	備考
UA	○	○	× \$5	新婚旅行・誕生日・アニバーサリー旅客に対して機内無料ドリンク提供中止
NW	○	○	△	2月1日より太平洋線Y有料化(\$5) APO ラウンジ 無料ドリンク提供継続
DL	○	○	× \$5	2ドリンク非積極的
US	○	○	× \$5	Fクラス→酒類の量の減少と質の低下 APO ラウンジ、今年よりドリンク有料化
B6	Na	Na	×\$3~5	持込ハードリカーの機内飲酒禁止、持込ビール・ワイン・シヤンパンの機内飲酒は、客室乗務員の許可必要
AA	APO ラウンジ 無料ドリンク券1枚に制限 搭載酒類減少→燃料消費抑制 質の低下→調達コスト削減			

(殆どの航空会社が、持込の酒の機内飲酒を禁止している。)

コストカットを目的としたアルコール サービス有料化が、思わぬところで効果を上げている。FAAは、搭乗旅客の機内暴力行為が、2005年には167件(12月19日まで)に、2004年の303件から激減している、と言っている。FAAは、2000年に、客室乗務員の業務妨害行為に対する罰金を、11,000ドルから25,000ドルに上げている。(wsj.com, 1/17/2006)

(10) マックスジェットがワシントン=ロンドン 全席Cクラス便を開始する

昨年末に、全席ビジネスクラスのNYC=Stansted便を開始したMAXjetが、2番目の路線WAS(Dulles)=Stansted週4便を、3月15日からB767型機で開始する。路線開設記念特別往復運賃999ドルで売り出されている。通常運賃は往復1,750ドル。なお、同時期にNYC=Stansted間に就航した全席ビジネスクラスのEosは、当面路線拡大は予定していない。現在市場に出ている、一般的なNYC=LONビジネスクラス往復公示運賃は8,800ドル。(nytimes.com, 1/17/2006)

(11) ジェットスター (シ LCC) ギフト バウチャー オンライン販売開始

シンガポールの LCC JetStar が、ギフト バウチャーのオンライン販売を開始した。このギフト バウチャーは、購入者が金額を指定できるシステムを採用しており、贈答用として利用される事が期待されている。オンラインで購入すると、購入者に e-メールでレシートが送付される仕組み。航空旅行は、最早、奢侈財ではなくなっている、ギフトとして流通するだろう、と Jetstar は言っている。(asiatraveltips.com, 1/17/2006)

(12) 英国航空 米オープンスカイを批判

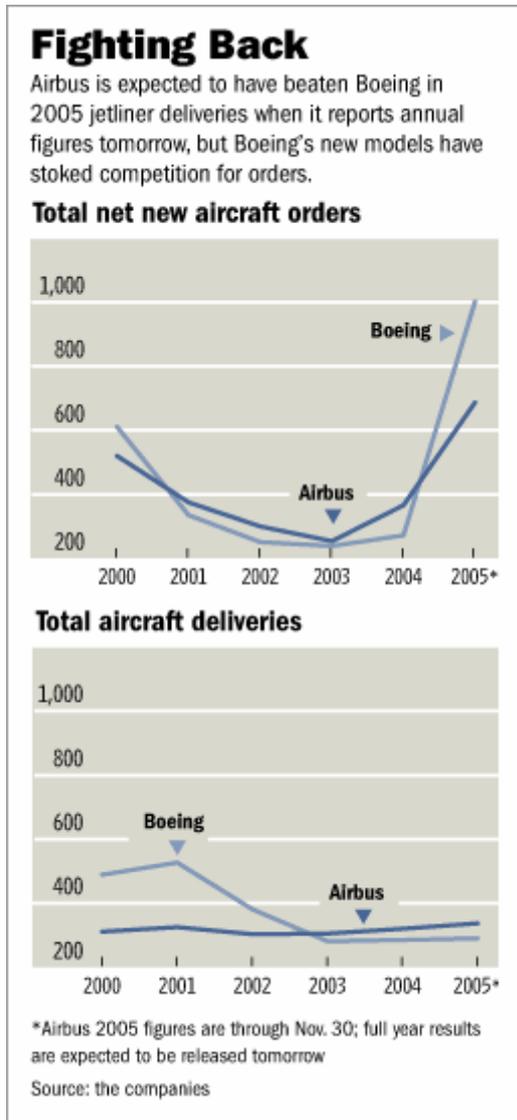
1. BA が、米国のオープンスカイ政策を強く批判している。
2. 昨年末、欧州委員会と米運輸省 (DOT) は、画期的な欧州と米国間のオープンスカイ協定に暫定合意した。この暫定合意の最終化には、欧州連合加盟国の満場一致の賛成が必要となる。
3. 欧州連合各国は、オープンスカイ協定の成立には、米側の米航空企業に対する外国資本導入の規制緩和が不可欠と考えている。
4. 特に、オープンスカイ協定により、LHR 空港へのアクセス拡大を迫られる英国は、十分な効果が期待できる、中味のある米国の外資規制緩和を強く要求している。
5. DOTは、現在外資導入規則の運用基準の緩和を検討している。今月初めに利害関係人のコメントを収集し、向こう数週間以内に、最終文案を作成する模様である。
6. LHR 空港最大のオペレーターである BA は、DOT の規制緩和について“重大な懸念”(grave doubts) を有している、と言っている。そして、十分な DOT の規制緩和が得られない場合は、オープンスカイ協定のメリットは、欧州側にとって、何処にも存在しないと言っている。
7. 英国政府は、前回のオープンスカイ協定案にも反対している。英国政府は、今回の協定成立の可否にも、重要な影響力を振るう立場に立つだろう。

(FT.com, 1/18/2006)

(13) エアバス 年間機材受注競争で、ラストスパートしてボーイングを追い抜く

エアバスが、民間商業機 (100 席以上) の年間受注競争で、土壇場でボーイングを抜き去り、2001 年から連続 5 年間の首位の座を守った。エアバスの 2005 年の受注機数は、合計 1,055 機 (内 368 機がナント 12 月制約分) となり、ボーイングの 1,002 機を上回った。しかし、エアバスの受注機は、小型機 A320 クラスが中心で、受注額では、55:45 とボーイングがエアバスを上回っている。両社合計受注額は、エアバスによれば、推定\$201bn (22 兆 1,100 億円)。大型機競争では、下表のように、圧倒的にボーイングが勝っている。

ボーイング受注機数		エアバス受注機数		備考
B777 2エンジン機	154	A340-300 4エンジン機	15	A340 座席当たり燃料消費量は、B777 に比して +15%～+20% (A340 の 2 回目の設計変更が検討される?)
B787	379	A350	172	B787 対抗上 A350 性能強化設計中
linear production 方式 採用で劇的な製造コスト削減に成功		A380	20	A380 受注累計 16 社 159 機 デリバリー 1 年遅延
		A330-300	15	
注：エアバス機数は、11 月までの数値。 B787 と A350 の機数は累計機数。				



受注機数

エアバス機数は、11 月末までの数値。

11 月末迄は、誰もが、ボーイングがエアバスを上回ると予想していた。

最終的には、エアバス 1,055 機となり、ボーイングの 1,002 機を上回った。

エアバスは、2001 年から連続 5 年間ボーイングを上回る。

デリバリー機数

デリバリー機数でも、エアバス 378 機が、ボーイング 290 機を上回った。

エアバスは 2003 年から、連続 3 年間、ボーイングを上回る。

(wsj.com, 1/16-18/2006)

(14) 香港空港 2005年の利用者数 +9.7%増の4,070万人を達成

香港国際空港の2005年利用者数は、前年を+9.7%増加して、4,070万人を記録した。貨物トラフィックは、+10%増の340万トンであった。香港国際空港は、2006年中の民営化と上場を計画中。(wsj.com, 1/17/2006)

(15) インデペンデンス エア—運航停止以降でも運賃は上がらない

Independence Air が運航を停止した1月6日以降でも、WAS (Dulles と Reagan) 発の運賃は、下表の通り、殆ど値上げされていない。WAS (Dulles) 空港をベースとする Independence は、運航停止時点で日間200便の運航規模(ピーク時は600便)有していた。

Not Much Change
Despite price-hike predictions, business-travel tickets haven't gone up much from Washington's Dulles International and Reagan National airports.

ROUTE	JAN. 3	JAN. 16	CHANGE	AIRLINE
Washington-Chicago	\$324	\$324	\$0	United
Washington-Boston	\$410	\$410	\$0	US Airways
Washington-New York	\$279	\$279	\$0	Delta, US Airways
Washington-Atlanta	\$494	\$494	\$0	Delta
Washington-Charlotte	\$502	\$507	\$5	US Airways
Washington-Tampa	\$129	\$134	\$5	US Airways
Washington-Detroit	\$344	\$519	\$175	Northwest

Source: Harrell Associates. Prices are for one-way travel; do not include some taxes and fees.
Note: Independence Air shutdown on Jan. 5.

運賃値上げが抑制されている原因は、① WAS (Dulles) では、AirTran Airways, jetBlue Airways, US Airways 等の航空会社が競争している事、② 隣接している Reagan National 空港には Southwest が乗り入れて、東海岸線で主要なプレイヤーになり始めている事、そして、③ 航空会社が、旅客の反発を恐れて急激な値上げを回避している事、等の理由が挙げられている。(wsj.com, 1/17/2006)

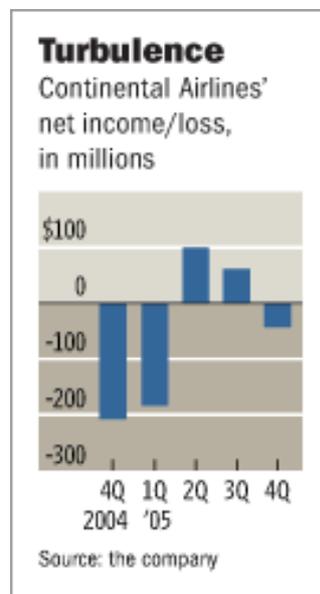
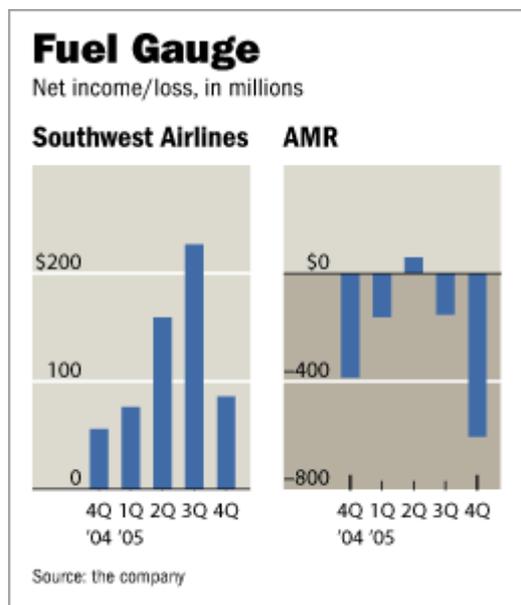
(16) デルタ航空 メキシコ路線 大幅拡大

DL 航空が、今年上半期中に、メキシコ路線を12路線新設する。新路線は、Atlanta から3路線、Cincinnati から2路線、LAX から2路線、JFK から4路線、SLC から1路線。
Atlanta = Merida (2月26日)、Acapulco (4月5日)、Ixtapa/Zihuatanejo (4月12日)
Cincinnati = Los Cabos (2月18日)、Cancun (6月1日)
LAX = Ixtapa/Zihuatanejo (4月15日)、Cancun (6月3日)

NYC= Puerto Vallarta(3月4日) Acapulco(3月11日) Los Cabos(4月8日) Cozumel(6月3日)
 Salt Lake City= Mazatlan (3月8日) (DTW, 1/19/2006)

(17) 第4四半期決算 アメリカン・コンチは赤字 サウスウエストは相変わらず黒字
 米航空会社の第4四半期決算が出始めた。 AA, CO, WN の収支を下表にまとめる。

	収入 \$ bn	利益 \$ mn	備 考
AA	5.17 (4.54)	-604 (-387)	27機のMD-80退役費用\$155m計上 ▲ \$700mコスト削減、+\$300m収入向上計画実行中 J.P. Morgan Chase 2006年2QT及び3QT利益計上を予想
CO	2,85 (2.44)	-43 (-208)	パナマ Copa 航空株一部売却益+\$106mを含む 国際線増強が収入増に貢献 2006年1QT、大幅欠損見通し
WN	1.99 (1.66)	+86 (+56)	33年連続利益計上、 燃油ヘッジ益+\$258、これ無かり せば欠損計上、 2006年 +33機予定、 連邦運輸保安局 (TSA) のセキュリティーの遡及請求\$24mに強く反発



(nytimes.com, 1/19/2006; wsj.com, 1/18-19/2006)

次号「情報 202」で、米航空会社の第4四半期決算を詳報する。

水 運

(1) エキゾチック クルーズ ベイビーブーマーの間で超人気

1946年~1964年に生まれた、裕福な多くのベイビーブーマー達が、エキゾチッククルーズを楽しんでいる。彼等は、中東の考古学の発掘現場や、ナイトクラブを探訪したがつている。来週出港する Crystal Cruises の 106 日間世界一周クルーズは、ドバイとカイロの間にレバノン、リビア、シリアへの寄航を加えている。この 1 日 \$600 もする豪華クルーズが売切れとなっている。Crystal は、6 月には北極海クルーズを予定している。

Silver Sea は、バイルート×8クルーズ、リビア×9クルーズを 1 万ドルで売り出している。そして、シリア Tartous に、パルミラノ遺跡を見学する 6 クルーズを用意している。

Seabourn Cruise は、4 月にトリポリに寄航する。ベイビーブーマー達は、物の購入よりも、旅行のような経験（人に自慢話が出来るといったような）を購入したがつている。だからスーパーエキゾチッククルーズが売れている。(FT.com, 1/13/2006)

(2) シンガポール港 香港を抜いて世界一のコンテナ取扱港になった

シンガポール港が、香港を抜いて世界一のコンテナ取扱港になった。同港の 2005 年のコンテナ取扱量は、前年を+8.7%上回る 2,320 万 TEU (新記録) を記録した。このうち PSA の取扱量は 2,228 万 TEU であった。寄航船舶は 11 億 5 千万グロス吨で、同港にとって 10 億 G 吨を超えるのは、開港以来 2 度目の出来事。また船舶燃料の販売も 2,500 万吨を超過し、シンガポールの世界トップクラス給油港の位置を内外に誇示している。

なお、貨物取扱吨数ベースでは、上海が 1 億 8,500 万吨 (前年比+16.8%) を記録し、世界一となった。上海のコンテナ取扱量は、1,808 万 TEU (+24.3%) であった。

(channelnewsasia.com, 1/12/2006)

(3) 欧州議会 港湾自由化法を否決

1 月 18 日、欧州議会は、運輸委員会から提出された欧州港湾サービスの自由化法案を 532 対 120 (棄権 25) の圧倒的反対多数で否決した。この票決後、欧州運輸コミッショナーの Jacques Barrot は、「欧州は、より開かれた競争的環境を作り出し、老朽化して満杯になっている欧州港への投資拡大を誘引する必要が依然として存在する」と言うコメントを発表している。この問題は、欧州連合内の自由化市場経済を支持するグループと、現在の港湾 (国営が多い) のプラクティスを死守しようとする保守グループの戦いと見られていた。

自由化に反対した港湾従事者が、多くの港でストに突入し、欧州議会があるストラスブルグでは 6,000 人以上の労働者達が、ビルのガラスを破壊するなどの過激なデモを繰り広げた。欧州議会では、来月、もう一つの政治的論争を引き起こしている、サービス事業の自由化法案が上程される。(FT.com, 1/16/2006)

陸運&ロジスティックス

(1) オーストリア 郵政民営化 (49%)

オーストリア政府は、組合と一部議員の反対を押し切って、1月12日、郵便事業の民営化(49%)を成立させる。(一部の議員達は、今秋に予定されている総選挙前の民営化は避けるべきだと言っている。) 実際の民営化の実施は6月に予定され、同政府は、これにより少なくとも5億ユーロ(650億円)を取得する事になる。(FT.com, 1/12/2006)

(2) 台湾の空港専用鉄道、丸紅などが910億円で受注

丸紅は12日、川崎重工業や日立製作所と共同で、台湾交通部(交通省)の高鉄局から台北郊外の中正国際空港と台北市内を結ぶ空港専用直通鉄道の建設を受注したと発表した。受注額は約910億円。国際入札による空港専用鉄道プロジェクトでは世界最大級という。



中正国際空港専用鉄道のイメージ図(急行電車)

香港やマレーシア、ソウルなどアジアの空港専用鉄道はこれまで欧州勢が独占しており、日本企業が手がけるのは初めて。今回も独シーメンスや仏アルストムの各グループが応札したが、競り勝った。専用鉄道は台北駅から空港を經由し、桃園県中●市までの全長51.2キロ。21駅あり、車両123両、軌道、信号、車両基地などを一括して請け負う。全線開通は13年9月の予定。今秋の開業を予定する台湾新幹線の桃園駅にも乗り入れる。

(●は「土(つちへん)」に「歴」)(朝日新聞、2006年01月13日06時05分)

(3) ユーロトンネル 債権者との協議が行き詰まりつつある中で、収入増加

Eurotunnelの2005年の収入が、コーチとトラックシャトルで若干増加した。2005年の収入は、前年を+1%上回る£541m(1,082億円)であった。内訳は;

シャトル・・・£295m +4%(コーチ+22%、トラック+2%、カー▲3%)

鉄道・・・・・・・・£235m ±0%(旅客+2%、貨物▲16%)

鉄道収入には最低保証使用料£72mを含む。この保証協定は、11月に失効する。現在Eurotunnelは、鉄道オペレーターのEWS(英)及びSNCF(仏)の両社と、この協定の今後の取扱について協議中。

Eurotunnel は、ここ数ヶ月間、債務£6.3bn（1兆2,600億円）を巡って、債権者団とリスクの交渉中であるが、合意の見通しは立っていない。（リスクは、1月末までに合意しなければならぬ事になっている。） Eurotunnel は、交渉の見通しについては何も触れていないが、2007年の1月までは、通常の営業を維持できるだけの手元流動性が確保されている、と繰り返し述べている。さらに同社は、デフォルトとなった場合でも、モラトリアム期間が設定され、その中での債務の再協議が可能、と言っている。(FT.com, 1/16/2006)

（４） トール（豪陸運最大手） ライバル社パトリック敵対買収 却下される

豪州 The Australian Competition and Consumer Commission (ACCC、競争法担当) は、Toll Holdings (豪陸運最大手) のライバル企業 Patrick Corp 買収 (46億豪ドル≒3,980億円) を、ブロックした。Patrick を買収して、世界第4位のロジスティックグループを立ち上げる Toll の野望は頓挫してしまった。合併会社は、70億豪ドル (6,050億円) の売上げを誇り、豪州の道路・鉄道・航空・船舶の全モードの貨物輸送を席卷する予定であった。

Toll の買収の失敗で、Virgin Atlantic の Richard Branson が困惑している。彼が設立した豪州 LCC Virgin Blue は、Patrick に過半 (62%) の株式を押しえられている。Branson は、Toll との約束で、Toll の買収が成功した暁には、Virgin Blue の株式を買い戻す手筈であったが、それが、ご破算になってしまった。Branson は、ベンチャー投資家と組んで、Patrick 買収に動く気配を見せているが、本当に資本を集められるのか疑問視されている。(FT.com, 1/19/2006)

ホテル&リゾート

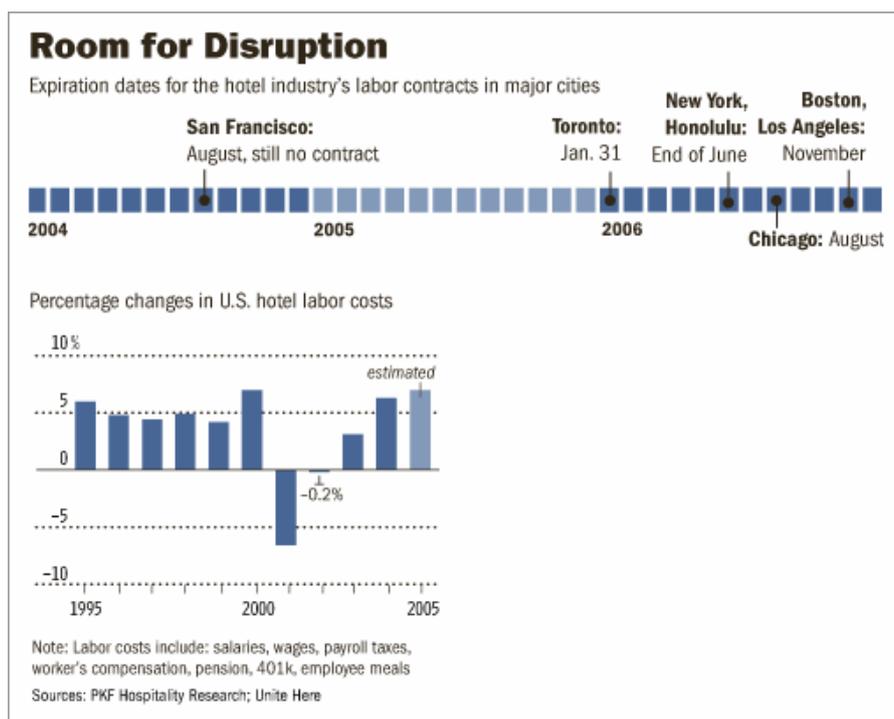
（１） ハラー子会社 携帯にポーカー番組提供を検討

ポーカー人気にあやかっ、賭博ジャイアンツの Harrah's Entertainment の子会社 Harrah's License が、携帯に“World Series of Poker”コンテンツを提供する契約を、非上場企業の Glu Mobile (San Mateo, Cal.) と締結した。Glu Mobile は、メジャーなエンタメ企業で、News Corp の Twentieth Century Fox や、Time Warner の Cartoon Network や、Atari Inc の如くの企業に提供する、携帯電話コンテンツを開発している。

Harrah's は、2004年に、Binion の Horseshoe カジノから“World Series of Poker”トーナメントの TV 放映権を購入している。これを、カジノから携帯に流そうと言う計画。消費者は、ワイアレス機器では実際に賭ける事はできない。世界ポーカー大会の試合の番組提供に加え、この大会テーマ曲の着メロや携帯スクリーンを販売する。Harrah's は、既に AOL と組んで、無料のオンライン カジノ ゲームを、Activision Inc. と共同開発している。(wsj.com, 1/10/2006)

(2) ホテル組合労働争議 コンベンション セールスに大打撃

今年度中に、米国の主要都市で、ホテルの従業員組合の労働協定が相次ぎ失効する。これらの都市の組合は、既に SFO の組合が行っている、コンベンション客を遠ざける戦術を採用しようとしている。SFO では、Unite Here 組合と 14 の SFO のホテルが、19 ヶ月間にも及ぶ労働協定更改に関する労使紛争を継続させている。ストとロックアウト後の 60 日間のクーリング オフ期間が昨年 1 月に終了した。その後、組合員（ハウスキーパー・キッチン・ベル デスクのスタッフを含む 4,500 人の時間給従業員）は、コンベンションのオーガナイザーやミーティングのプランナー達に、自分達が働く、労使紛争が継続しているホテルに来ない事を薦めている。印刷チラシと Web サイトでもって支援者を集め、顧客の宿泊希望を阻害させるキャンペーンを張っている。SFO の Convention & Visitor Bureau は、労使紛争開始以来、ミーティングとコンベンション収入が、およそ▲\$50m (55 億円) 減少した、と推定している。今年後半から、NYC、BOS、ハワイ、LAX、CHI で労働協約が相次いで失効する。これらの都市のホテル組合員が、SFO と同じ戦術を採用するとなると、ホテルの被害は甚大になるだろう。特に、これらの都市に最大級のホテルを所有している Hilton が受けるインパクトは大きい。彼等の予約の 35% から 40% は、企業のミーティングとコンベンション ビジネスから発生している。NYC Hilton、Waldorf Astoria in NYC、Hilton Hawaiian Village in Waikiki、それにもう一つのハワイの Hilton (協定失効はない) の 4 ホテルは、2005 年の Hilton のキャッシュ フローの 1/4 を稼ぎ出している。SFO では、組合は、他の都市の協定が失効し始める 8 月までの、短期暫定協定締結を提案したが、ホテルはこれを拒否している。(wsj.com, 1/16/2006)



(3) NYC では、150 ドルの客室が 300 ドルまで値上げされている

NYC で、一泊 150 ドルのホテルを探すのは、至難の業になって来ている。12 月のマンハッタンで、一泊 500 ドル以下では、シカッリした (decent な) ホテルは探せなかった様だ。PKF コンサルタントの調査によると、11 月のトップのホテル (最低料金が 300 ドルからスタートする) の平均客室料金は、前年同月を+19.2%も上回る 375.43 ドルであった。全カテゴリーの平均料金は 292.83 ドル (+19.6%) であった。オキュパンシーは 90%近くで、殆どのホテルが満室の状況にある。この傾向は、PKF によれば、12 月以降も継続していると言う。NYC の好調 (過ぎる) 客況に刺激されて、三つ星クラスのホテルの建設が進んでいる。最近では、Marriott Residence Inn が、Midtown Manhattan で、1 月 12 日にオープンした。そして NYC の、このクラスの営業中もしくは建設中のホテル; Hampton Inn, Hilton Garden Inn, Holiday Inn, Courtyard by Marriott の仲間入りをしている。

しかし、三つ星ホテルの料金でも、250 ドル~300 ドルは取られるだろう。何しろ NYC のホテルの需給関係が、異常に逼迫しているのだから。2004 年には、一泊 250 ドルの客室は全て完売されたと言う。今年は、幾つかのトップ ホテルのスタンダード料金が、ピークシーズンには 1,000 ドルを超えるだろう、とされている。Residence Inn や Garden Inn の 250 ドルは、NYC では、非常にリーズナブルな料金のようなだ。向こう 2 年間の間に、5,000 室の客室が新たに提供されるが、料金は決して下がる事は無いだろう。(nytimes.com, 1/17/2006)

(4) イージー グループ創業者 アジアでホテル展開を模索

欧州で最も有名な実業家である easyGroup の創業者 Stelios Haji-Ioannu (38) が、アジアに於ける easyHotel 展開を検討している。彼は、Singapore Tourism Board (STB) の役員の 1 人で、3 月に SIN で開催される STB の役員会に出席する際に、現地ホテルとの提携を模索したいと述べている。(channelnewsasia.com, 1/17/2006)

(5) ヒルトン ウォルドルフ アストリア ブランド展開拡大

Hilton Hotels Corp.は Waldorf-Astoria ブランドを、他の豪華ホテルにも展開する。最初の Waldorf-Astoria ブランド コレクションに参加するのは、オリジナルの NYC Waldorf-Astoria に加え、マウイの Grand Wailea、フェニックスの Arizona Biltmore、La Quinta, Calif.の La Quinta Resort の 4 豪華ホテル。NYC Waldorf-Astoria を除く、これらの 3 ホテルは KSL Resorts によって所有され、Hilton が運営受託しているホテル。(DTW, 1/18/2006)

その他

(1) バージンのブランソン バージン モバイル売却に固執

Richard Branson は、デッドロックに乗り上げている Virgin Mobile の NTL 売却を促進させるために、少数株主の保有株の買収価格を、NTL 提示の 1 株 360p に 10p 上乘せする。この値上げ分は、総額 £9m (18 億円) で、Branson のポケットマネーから捻出される。NTL は、当初は、買収 1 株当たり 323p の値をつけたが、Virgin Mobile 取締役会の反対を受けて、360p まで値上げしている。(360p によると、Virgin Mobile のバリューは £930m ≒ 1,860 億円となる。) Branson は、Virgin Mobile 資本の 71.5% を所有している。NTL は、最近、英国の唯一のライバル企業 Telewest を買収し、それに Virgin Mobile の携帯電話ビジネスを追加して、所謂 “quadruple play” (携帯電話+ペイ TV+インターネット アクセス+固定電話) 事業の完成を目論んでいる。売却は、Virgin ブランドの使用権付きで、NTL は、その為に収入の 0.25% を Virgin Group に支払わなければならない。(FT.com, 1/13/2006)

(2) タイ首相 携帯電話事業売却を迫られる

タイ首相 Thaksin Shinwatra が、公益と私利の衝突 (conflict of interest) 回避の為に、所有する通信事業企業 Shin Corp. の売却を迫られている。政府系の投資機関 Temasek Holdings が、Shin Corp 株式の 40% を、800 億バーツ (2,350 億円) で購入したと言う報道がある。Temasek は、コメントを避けている。(channelnewsasia.com, 1/13/2006)

編集後記

UA 航空の、“逆張りの発想”には驚かされた。横並び文化の強い航空会社の中であって、他とは異なって、コストかけたフルサービスを提供して (燃油がバレル当たり 60 ドルを突破している時代に!)、ハイイールドを摘み取ろうと言うのだから……。

なるほど、UA 社内でも、社論を二分するプロコン (pros and cons) の激論が戦わされたようだ。

常識的に考えれば；

- ① 企業の出張旅費のコスト削減プレッシャーは、収まる筈がないじゃないか。
- ② LCC の拡大と、インターネットの透明性により、ビジネス運賃自体が値崩れしている。
(ページ 6)
- ③ 従って、旧来のハイイールド需要は減少している筈だ。
(そう言えば、何処かのコンサルタントのレポートに、ビジネス需要とレジャー需要の境界線がボヤけて来た、と書いてあったツケ。)
- ④ そもそも、ビジネス需要は、運賃弾性値が極めて低い客層だ。 運賃操作による需要の増減が難しい需要層じゃないか。 つまり、競争他社の運賃値下げは、需要創造効果が薄いことから、高い運賃の企業 (UA) から、ゴッソリ顧客を奪ってしまうツテ事になるじゃないか。
- ⑤ それに、加えて、全便満席の状況が継続している。 だからこそ、増席が必要じゃないのか。

テナ事を、UA の会議に出ていたら、主張しただろう。 断然に、CFO と COO の意見に同調しただろう。

UA は、他社が諦めた、フル フリルの良いサービスを提供すれば、運賃が少々高くとも、必ず旅客は UA に乗って呉れる、と判断した (信じた) 様だ。 それに、全席満席の状況が継続しているからこそ、より高い運賃設定が可能だ、と判断したのかも知れない。

そして、大陸横断線の長時間フライトの “p.s.” フル サービス便運営と、“Economy Plus” サービスの付いた Ted 便運営を組み合わせ、金は掛かるが、ハイイールドとレジャーの両方の市場を押さえる、ハイブリッドな運営を目指すのだろう。

……が、気になる事が一つ有る。

UA の経営陣を含む幹部 400 人が、1,000 万株の新株を受け取る事だ。 組合員に、年間 5,000 億円近い大幅な賃金カットを強いていながら、自分達が大きな報奨を受けるのに対して、組合は強く反発している。

サービス財の生産を直接担う、現場の人達の共感を得られないで、UA が目指す、品質の良いフル サービスが、本当に実現出来るのだろうか？

UA 航空は、1994 年に、企業統治の仕組みを変更して、メジャーの何処もが経験した事の無い、従業員を持ち株会社（ESOP）体制に変更した。それが、結局は、最もコストの高い人件費構造を持つ、米史上最大の Chapter-11 企業を作り上げてしまった。

この逆張りは、大きなリスクを孕んでいる様な気がする。(H.U.)

TD 勉強会 情報 201 （ 以 上 ）