

TD 勉強会 情報 316

1. オンライン旅行社、広告販売に傾斜
2. 大西洋オープンスカイ協定愈々発効
3. その他のニュース



1. Online travel agencies pump more resources into advertising

オンライン旅行社、広告販売に傾斜

オンライン旅行社は、過去 10 年間以上も将来の旅行社の中心となるべく努力して来た。そして、その努力の甲斐あって、毎日数百万のトランザクションを積み上げて、毎年数 10 億ドルの収入を稼ぐ多国籍企業に成長し、インターネット予約、新オンライン マーケティング ツール、リッチ インベントリー コンテンツ、旅行者の為の革新的サービスで他をリードしている。

しかし、オンライン旅行社が、B&M 旅行社を駆逐してしまうのではないかと懸念されたように、今度は巨大オンライン旅行社の先行きが怪しくなり始めている。航空会社やホテルの自社直販サイトと、Kayak-Sidestep や Mobissimo の如くの小さいながらも成長著しいメタサーチ プロバイダーが、オンライン旅行社に熾烈な競争を仕掛けている。

これ等の挑戦を受けたオンライン旅行社は、トランザクション ベースのビジネス・モデルの再考を迫られている。そして、彼等が手を付けられなかったか或は無視していた潜在的な収入源の検討を本格的に開始している。それ等の検討の中心に位置するのが、彼等のビジネス・モデルをリテールからリテールとメディアの複合へと変化させてしまう事になる広告だ。

今日では、実際のトランザクションは力強い勢いを有しているが、大手の Expedia, Orbitz, Travelocity と少し規模は小さくなるが Priceline の 4 社は、メディア企業となって、旅行の関連企業や全く旅行とは関係ない企業に対してさえも、広告とマーケティング機会の販売を通じて自身の将来の成長を確保する可能性を模索している。

サプライヤーは、特に航空会社やホテルは、消費者に対してオンライン旅行社経由をさせずに、ますます強力に自社直販サイトへの呼び込みを行っている。一部のサプライヤーは、中抜きによるコスト削減を明らかに狙っている。

メタサーチは、数百のサイトを一網打尽に同時に検索して最良の航空運賃を消費者に対して提供し、ますます多くの最も購入動機の高い顧客達を、pay-per-click ベースでサプライヤー直販サイトに送り込んでいる。このメタサーチの動きが、低価格以外の販売チャンスを見つけ出さなければいけないという焦燥感を、オンライン旅行社に植え付け

ている。

インベントリーの絞り込み

これに加えて、供給削減や、より高い客室料金の設定や、割引料金に対するインセンティブの削減により、航空会社の座席とホテルの客室インベントリーがよりタイトになっている。 サプライヤーは、オンライン旅行社に対してインベントリーの提供を大幅に減少させるか、少なくともより販売コストが削減できる方法を見つけ出そうとしているのだ。 これ等の動きに合わせて、セグメント・フィーの減少もオンライン旅行社の勢力図の変化を加速させている。

エアー、ホテル、レンタカーのサプライヤー直販サイトは、旅行ショッパーズの間で人気が高まっている。 サプライヤーは、ブッキング・フィーがゼロになるならば、オンライン旅行社はメディア企業とならざるをえないと考えているかもしれないが、実際は旅行とメディアの中間に位置する事になるだろう。 Expedia は、メディアとマーケティング販売の為に、より多くのセールス担当者を採用しつつある。 そして、彼等の競争企業と同様に、pay-for-placement 検索モデルと、幾つかのケースでは自身の Web サイトから潜在的顧客を失う結果を招いてしまう事になるかもしれない pay-per-click リンクの販売に力を入れている。

好調な収支の継続

大手3社である Expedia, Priceline, Orbitz の収支を見る限りは、オンライン旅行社の将来は決して悪くないように見える。(現在 Sabre Holdings の一部となった Travelocity は、Sabre の非公開企業化後に上場が取り消された。) 最近財務的な困窮に直面している Orbitz を除いて、Expedia と Priceline は好決算を継続させている。

しかし、その将来は必ずしも安泰でないようだ。 Forrester Research のアナリスト Henry Harteveltd は、昨年末に旅行全般に亘ってオンライン予約の成長が低下し始めていると指摘している。 オンライン広告を手がける Travel Ad Network (NYC) の創立者で CEO の Cree Lawson は、オンライン旅行社間におけるメディア モデルの台頭は、彼等自身を根本から変えてしまう先駆的な動きとなるかもしれないと言っている。

Lawson は、こう語っている：

- ・ オンライン旅行社は、彼等のサイトの訪問者のコンバージョン率がタッタの3%しかない事にヤット気が付き始めたようだ。
- ・ 従って、97%はメディア販売の為の視聴者とする事が出来る。

- ・ オンライン旅行社は、3%から殆どの収入を得ようとしているが、残りの巨大なメディア販売の機会を掴みきれていない。
- ・ マージンの減少に悩む多くの企業が、単にバナー広告を掲載して、その場しのぎの収支改善策に走っている。これは、e-コマースを標榜するどんな企業でも実施出来る策だ。しかし、本格的に広告収入を獲得しようとするならば、オンライン旅行社のビジネス・モデルを根本的に変更する必要があるだろう。

B2C から B2B へ

Lawson は更に続けて次のように述べている：

- ・ 最も基本的な事であるが、シフトは、企業の位置づけを **business-to-consumer** から **business-to-business** に変える事を意味する。
- ・ これは、組織にとって容易な事ではない。自分自身をキャッシュ・レジスターとしてではなくて、視聴者に対する媒体として考えなくてはならない。

メディア モデルへの動きは、それがトレンドなのか、目標なのか、単なる収入強化策なのかは別にして、オンライン旅行市場を揺るがすほどの勢いを未だ有していない。しかし、大手オンライン旅行社の数千万にも及ぶサイト訪問者をどう取り扱うかについて、企業内でホットな討議が進んでいる事は確かだ。Travelocity は、自身を既にメディア企業と呼んでいる。

Web サービスのコンサルティング企業 Compete の部長 Greg Saks は、旅行に全く関係ない企業の広告掲載についてまでが、オンライン旅行社の社内で議論されていると言っている。彼等のサイトを訪れている数百万人の裕福な所得と高等教育を受けた人々を、放っておくほど馬鹿げた事はないと言っている。しかし、旅行に関連しない、たとえばクレジットカードや DirecTV や求人サイトの Monster.com のプロダクトの広告を、オンライン旅行社が取り扱うのは行き過ぎだと Saks は言っている。非旅行プロダクトの広告が、本業である旅行プログラムの販売を訳が分からなくしてしまうと言うのだ。

裏口から顧客を逃がしている

オンライン旅行社の伝統的流通モデルは、依然としてビジネスの主流であるが、広告販売や、サプライヤーWeb サイトや旅行に関係ないサイトにまで旅行者を送り込む事により作られるメディアの機会は、既に疑いなく大きなそして重要な役割を担いつつある。消費者が航空便、ホテル、レンタカーを予約する際に稼いでいるトランザクション収入は継続して拡大しているけれども、オンライン旅行社のサイトを訪れているほとんどの

消費者が、予約をせずに裏口から立ち去ってしまっているのが、彼等にとって、メディア事業拡張のプレッシャーが日増しに強くなっている。

Expedia の Media Solution Group では、TripAdvisor と SmarterTravel の如くのサイトで純粋なメディア モデル長い間追求している。そして、トランザクション サイトである Expedia.com, Hotwire.com, Hotels.com に、新たな方法としてこのメディア モデルを追加しつつある。Expedia では、2007 年に広告メディア収入が前年比 93%増加して \$183m に達している。この規模は、全収入の 4%から 7%に拡大した事になる。TripAdvisor では、全収入の 2/3 が予約からではなくて広告から得ている。(1/3 は Expedia のトランザクション サイトからの収入。) 勿論、トランザクション事業の観点からは、サイト訪問者全てが予約してくれる事が望ましいが、現実は全くそのような結果とはなっていない。しかし、予約しない多くのサイト訪問者も、オンライン旅行社の提携者に対して、確実に旅行したがっている品質の良いセールスリードとする事ができるのだ。

今の所は、トランザクションが依然として主流

Expedia では、ディスカウント小売店が店の陳列棚の位置の優劣を商品のメーカーに売っているように、サイトの画面上の広告表示位置を販売している。Hertz や Holland America や American Airlines に対して、ポイントオブセールに於ける彼等の差別化を可能にしてやっているのだ。Expedia は、旅行提携者達にトランザクションのプラットフォームを提供していると同時に、マーケティングのプラットフォームも提供している。

Orbitz は、当初からメディア モデルをトランザクション プラットホームに組み込んでいる。従って、業界で現在起きつつあるシフトなどはここでは存在しない。トランザクションは依然として大変重要であり、いつも重要であり、Orbitz のポートフォリオの主流となっている。とは言うものの、Orbitz はサプライヤーや観光局等の目的地メーカーとの新たな関係の構築を模索している。単なる広告の平面的な画面表示ではなくて、顧客フレンドリーな統合された立体的な広告掲載ができないかが検討されている。

逃げて行く顧客への対応

旅行に関連しないプロダクトの広告掲載は、本業の旅行プログラムの販売に影響が出る可能性が存在すると言われている。しかし、1,000 人のオンライン旅行社サイト訪問者の内タッタ 1 人しか実際には彼等のサイトで購入しないのだから、非旅行プロダクトの広告掲載は、本業に与える影響は殆ど皆無であると Travel Ad Network の Lawson が述べている。

Expedia と InterContinental Hotels Group との最近の契約では、ホテルは Expedia が IHG のホテルとコンテンツ オファーに対して送り込んでくる顧客に対してクリック当たりの料金を支払っている。 業界は、このユニークな契約の成り行きに注目している。

旅行業界は、単に安い商品ばかりを販売するのではなくて、トランザクションとメディアの両方をカバーした、顧客に対してバリューの有る最良のエクスペリエンスを提供しなければ生き残れない。 ■

DTW, 3/25/2008; wsj.com, 3/28/2008

2. Open skies is a ticket to ride ... if you are flying to Heathrow

大西洋オープンスカイ協定愈々発効

【当面の影響】

3月30日から大西洋路線でオープンスカイ協定が発効する。大西洋路線最大且つ最も規制されていた米国と LHR 空港間を結ぶ路線以外では、自由化の大きな影響は直ぐには発生しないだろう。

7月までの夏ダイヤで見ても、JFK 空港発以外では、PHL 発の若干の便数増は有るものの、大きな供給増は発生していない。自由化による大幅な供給拡大が即発生しない原因には、以下の2つが考えられる。



- (1) 新協定発効以前から、米国は欧州各国とオープンスカイ協定を個別に締結していた。この例外であったギリシャ、アイルランド、スペイン、英国の4カ国については、新協定の影響が即発生するだろう。アイルランドは、昨年未からオープンスカイが導入され、Aer Lingusはこの恩恵を生かして Orlando, Washington Dulles, San Francisco の新路線を開設した。

(2) 直行便が飛んでいない小規模路線は、新協定のメリットを生かせない。
 Seabury APG のアナリストは、大西洋市場ではタッタの 2% の路線しか直行便を支えるローカル需要は存在しないと語っている。ほとんどの路線が接続旅客需要を必要としている。だからハブ中心のオペレーションが主流を占めている。7,672 路線でタッタ 134 路線しか、便当たり 101 人以上の O&D 需要を保有していない。P2P 直行路線適合機である B787 型機の如くの次世代航空機が飛ぶ新路線は、直ぐには余り多く開発されないだろう。

エアバス社は、米=欧州連合間需要について、オープンスカイが 2017 年までに下表の様な需要を創造すると予測している。

	ハブ=ハブ	ハブ=2 次的市場	2 次=2 次
現 在	39 路線	127 路線	32 路線
2017 年	+5	+56	+18

またエアバスは、供給拡大が既存路線に集中する（総供給拡大の 1/3 がトップ 60 路線に集中する）と予測している。

どれだけの欧州の航空会社が、オープンスカイにより母国以外の地点から米国に直行路線を展開するのだろうか？ AF が 3 月 30 日から LAX=LHR 線（DL とのコードシェア一便）を開設する。BA が、OpenSkies と呼ばれる子会社により NYC=CDG 線を 6 月から開設するが運航規模は小規模に止まるようだ。Virgin Atlantic は、B787 型機を受領する 2011 年以前には、欧州大陸からの米路線開設は考えていない。Ryanair は、ローコストの長距離大西洋便開設を検討しているが、未だ計画が具体化されていない。

新路線開設を別にすれば、オープンスカイ協定は、確実に欧州域内航空会社間のコンソリデーションを促進させるだろう。域内の他国の航空会社を買収しても、買収した企業の路線権の喪失が発生しなくなるからだ。

【将来の影響】

オープンスカイ協定は、セキュリティー、航空機の安全性、環境、競争に関する両岸の規則の統一を実施する。これを達成する為に、大西洋フォーラムが編成され、第 1 回の会議が WAS で 4 月 15 日に開催される。乗り継ぎ毎に実施されている旅客セキュリティー検査は、“one-stop security” に改善されるだろう。

この効率化の考えに沿って米欧の当局は、3月18日に航空会社のマーケティング アライアンスの旅客に与える功罪についての調査を実施すると発表した。この合同調査結果（2009年中頃に発表予定）の如何によっては、アライアンスへの当局介入も辞さないとの欧州連合が述べている。（米国は、調査は飽くまで事実の掌握を目的としているものであって調査結果に影響を受ける事はないと、欧州とは異なるニュアンスを述べている。）

この4月の会議に続いて、5月15日には協定の第2段階の協議が Slovenia で開始される。この協議では、一層の自由化が討議される予定になっている。そして、航空会社のオーナーシップの自由化が検討されるだろう。米国は、安全保障上と自国労働市場の保護の観点から、第2段階の自由化に対する連邦議会や労働組合の反対が大きい。欧州側は、第2段階の自由化が2010年末までに実現しない場合は、3月30日に発効する第1段階の自由化を制限する権利を留保している。 ■

3. その他のニュース

旅行流通・TD

（1）YTB が欧州パッケージ販売強化

YTB Travel Network が、Shanghai Spring International（中国）と、Mandarin Voyages（PAR）と提携し、“旅行社”と呼ばれている人達を集めた YTB 組織経由で、中国のツアーを含めて欧州パッケージの排他的な販売機会をメンバーに提供する。欧州のケースでは、Shanghai Spring は予約エンジンを、Mandarin Voyages はパッケージの運営を行う。(DTW, 3/24/2007)

（2）旅行社、ホテルのコミッション支払遅延に抗議

NYC の Protravel International が、コミッションの支払を恒常的に遅延させているホテルの販売を中止すると抗議している。Protravel によると、70%強のホテルが、1ヶ月以上もコミッションを支払わないと言っている。2007 年末で、未払いのコミッション

は数百万ドルに上っているという。 Protravel は、2006 年の販売額は \$375m (375 億円) で、全米第 35 位の旅行社。(DTW, 3/24/2008)

(3) ARC 2 月実績

ARC の 2 月精算実績は、国際線販売が貢献して、前期比 +10.5% 増の \$7.2bn (7,200 億円) であった。 国際線販売は +16.9% 増の \$3bn、国内線販売は +4.5% の \$3.3bn であった。(何れも税抜き額) 今年は閏年に当たる為に、前期比比較 ($29 \div 28 = 1.0357$) は歪んでいる。 リテール ロケーションは 18,151、参加航空会社は 169 社であった。(DTW, 3/25/2008)

(4) アメリカン航空、フェイスブック大流行に乗る

AA が、ネットワークで旅行の体験談を友人達と交換出来る、Facebook アプリケーション Travel Bag を発表した。 AA は、Facebook アプリケーションを採用する最初のメジャー航空会社。 Favorites コンポートメントは、好みのレストランとか博物館のリストを掲載し、Travelogue は、写真を含む旅行体験情報の交換の場となる。 また Trip-O-Vent は、重要なイベントのカウントダウンを設置する事ができる。(DTW, 3/25/2008)

(5) トラベルポート、3 GDS の料金体系変更

Travelport GDS が、航空会社向けの新たな料金体系と新価格を導入した。 この新たな料金体系には、Travelport GDS 利用旅行社へのより高い手数料の支払と、home-and-away 料金が含まれる。 Home-and-away 料金は、基地ないしハブ空港発のセグメントと、その他の市場発のセグメントのブッキング・フィーに違いを持たせた新料金。

(Travelport は、新料金体系について多くを語りたがらない。) Travelport は、Worldspan, Galileo, Apollo の 3 GDS を保有しているが、Worldspan については、最大顧客であった Expedia が他の GDS への乗り換えを開始した為に、2004 年以来大幅な収入の減少を余儀なくされている。 証券取引委員会へ提出された資料によると、2006 年の最初の 6 ヶ月間の Worldspan の Expedia からの収入 \$142.1m (Worldspan 総収入の 24%) は、2007 年の最初の 6 ヶ月間に \$63.9m (総収入の 16%) へと▲55% 低下した。 その結果、この期間の Worldspan の総収入は▲12% 減少した。 先月 Worldspan と Expedia の間で新たな契約が締結されて、主に独と伊の市場で航空セグメント収入の拡大に双方が努力する事になった。 しかし、この契約が逸失した収入の何れだけを回復するかは明らかにされていない。(DTW, 3/27/2008)

(6) バージンアメリカ、トラベロシティー経由で販売

Virgin America が Travelocity で購入可能になった。 Orbitz も Virgin America を販売しているが、Expedia と Priceline は販売していない。 Virgin America は、米国の 7 都市を結

ぶ路線を展開している。(DTW, 3/26/2008)

(7) IAC 分社化計画一步前進、裁判所 Liberty の訴えを退ける

デラウェアの裁判所は、3月28日、IAC 会長 Barry Diller の分社化計画阻止を要求した Liberty (IAC の過半株を所有) の訴えを却下した。裁判所は、“IAC は、Liberty とのガバナンス契約では、Liberty の合意取得を必要としていない”と裁定した。しかし、IAC の非信託人としての株主に対する忠実義務不履行如何については、裁判所は判断を下さなかった。分社化計画が取締役会で採決にかけられる時点では、Liberty は計画をストップさせる事ができるかもしれないとした。この判決は、今年第2四半期もしくは第3四半期に予定されている IAC の分社化へ大きな弾みとなるだろう。(wsj.com, 3/27-28/2008)



Barry Diller (IAC)

John Malone (Liberty)

空 運

(1) ユナイテッド、高度計の再点検で B747 型機×7 機を運航停止

UA は、高度計の整備の再点検を実施する為に B747 型機×7 機をラインから一時外して駐機させたと発表した。この高度計は、韓国の施設で整備されていた高度計で、この整備に使われていた計器が最近検査されていなかった事が FAA の検査で発見された。FAA は、UA に駐機を命じていない。Southwest 航空の整備点検期限見過ぎしが FAA による航空会社の安全監視体制再評価の問題に発展しているが、UA の今回の7機の駐機ケースは、この問題の議論に更に拍車をかける事になるだろう。UA は、3月21日には全機がラインに復帰すると言っている。UA の整備組合は Aircraft Mechanics

Fraternal Association を離脱して International Brotherhood of Teamsters 組合参加の可否を問う組合投票の最中。 Teamsters は、FAA 監視の行き届かない航空会社の海外整備外注を批判している。(wsj.com, 3/20/2008)

(2) アロハ航空、破産法 11 条を申請

Aloha Airlines が、3 月 20 日 Chapter 11 を申請した。 同社は、Mesa Air Group の離島間航空会社 Go Airlines の略奪的運賃設定により大幅な減収を余儀なくされたと語っている。 2007 年の欠損▲\$81m は、前年同期の ▲\$41m よりも拡大している。 最大無担保債権者は、\$7.5m の債権を保有する Transportation Security Administration で、第 2 位は UA の \$5.5m。 破産裁判所の許可を得て、General Motors Acceptance Corporation から暫定融資を受ける予定。 Aloha は、2004 年 12 月にも Chapter 11 を申請している (2006 年 2 月に離脱)。 Aloha の大半は LAX のプライベート エクイティー企業 Yucaipa Cos. によって所有されている。 Yucaipa は、昨年から Aloha の売却先を探している。(DTW, 3/21/2008)

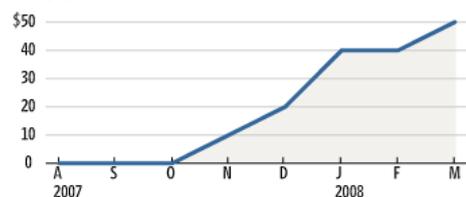
(3) ラスベガス深夜便の減便危機

LAS McCarran 空港 は、全米唯一の本格的深夜便空港だ。 23 時の深夜にも拘わらず、US 航空の 29 便の深夜便がここから出発する。 24 時間ギャンブルの街 Sin City 故の深夜便運航だ。 しかし、その LAS 深夜便が大幅にカットされてしまうようだ。 ジェット燃料価格がガロン \$3.30 を突破したので、米航空会社は採算性の悪い路線から順次路線縮小を余儀なくされている。 US 航空は、原油価格がバレル \$85 以上では深夜便の採算が取れないと言っている。 各社は、国内線供給を減少させ、経年機の駐機や退役を促進させ始めた。(wsj.com, 3/25/2008)

AIRLINES SAY STEADY AND SEVERE increases in fuel prices are forcing them to cut unprofitable flights and raise ticket prices. International travelers are bearing the highest prices - currently, anyone traveling from the U.S. across the Pacific is paying an average \$270 fuel surcharge per round-trip ticket.

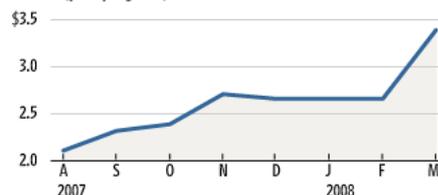
Travelers buying domestic tickets don't see fuel costs broken down as a separate surcharge. Instead, fuel costs are folded into the base ticket price. Any number of factors can drive up the price of a domestic airline ticket - airlines have lately attributed their fare hikes to fuel costs.

Average price increases for domestic round-trip tickets

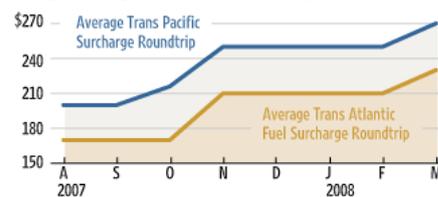


Source: Energy Information Administration, FareCompare.com

Jet fuel (price per gallon)



Average fuel charges for international round-trip tickets from the U.S.



*As of March 18

(4) FAA、B737 型機の燃料タンク点検を指令

FAA は、米航空会社に対して、古い B737 型機×650 機（全世界では 3,500 機以上となる）の燃料タンクの点検を指令する。この点検要請は、昨年 8 月に沖縄那覇空港で火災炎上した中華航空機の事故原因に基づいて発出される指令。既に 2,000 機の新しい B737 型機に対する同様の FAA 指令が出されている。この指令には、およそ 5,000 機にのぼるジェネラル アビエーション航空機の駆動部分の部品（特に燃料噴射システム）に対する点検も要請している。(wsj.com, 3/25/2008)

(5) アメリカン航空 緊急整備点検で 300 便を欠航、デルタ 133 機緊急点検

AA 航空が、3 月 26 日、緊急点検（電気配線の点検）が必要になったとして、数百機の MD-80 型機の運航を一時停止させた。

点検は短時間で終了し、3 月 27 日は、全機がラインに復帰する予定であるという。この影響で、AA は▲300 便以上の欠航便（全運航便数 22,000 便～23,000 便の 13%に相当）を発生させた。一方、DL は、FAA 法令の遵守の再確認が必要になったとして、MD-88 型機と MD-90 型機の合計 133 機を緊急点検する事となった。点検は、主として T/R や夜間駐機中に実施される為にスケジュールへの影響は発生しないだろう。

DL は、来週末までにこの点検作業を終了させる。(wsj.com, 3/27/2008) (nytimes.com, 3/27/2008) (FT.com, 3/27/2008)



American Airlines put hundreds of MD-80 aircrafts out of service temporarily for a voluntary re-inspection of wiring.

(6) US 航空 B757 型機、運航中に翼面パネル剥離

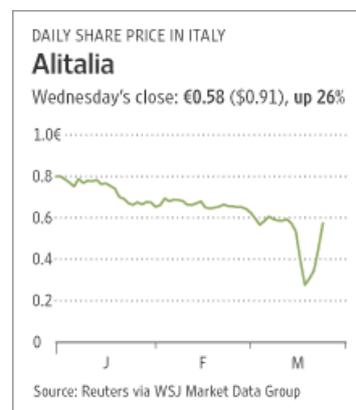
US 航空の B757 型機が、3 月 22 日、メリーランド上空で翼面パネル（1.5m×1.2m）を落下させた。これによる怪我人は発生していない。整備不良が剥離の原因。同型機を点検した所、新たに 7 機の同種の整備不良が発見された。代替機の投入により欠航便の発生は 12 便程度に押さえられた模様。(wsj.com, 3/27/2008)

(7) ニューヨーク市の旅客権利規定に NO

米連邦控訴第 2 巡回裁判所は、3 月 25 日、NYC 市が独自に導入した所謂 旅客権利規定（3 時間以上の遅延便の機内に閉じ込められた搭乗旅客に対して、航空会社に飲食物の提供とトイレ清掃を義務づける）は、連邦政府の管轄を侵害（the Airline Deregulation Act に抵触）しているとして無効とする裁定を行った。この裁定は、昨年 12 月の地方裁判所の判断を覆すもの。(wsj.com, 3/26/2008)

(8) AF/KLM がアリタリア買収オファーを変更

AF/KLM CEO Jean-Cyril Spinetta は、(1) 組合の買収承認回答期限 3 月 31 日の延長、(2) 2,100 名のレイオフ対象者に対する何らかの解決策のオファー、(3) 空港グランド サービス会社 AZ Servizi の ROM Fiumicino 空港でのオペレーション継続、(4) 2010 年貨物事業停止に伴い失職するパイロット 180 人に対する新ポジションの提供 の買収オファー変更提案を実施する用意があると表明した。正式な修正提案は 3 月 28 日に実施される模様。この発言を受けて、AZ 株価は 3 月 25 日に 26% 上昇して 58 ユーロセントを付けた。(FT.com, 3/25/2008) (wsj.com, 3/27/2008)



AF/KLM は、3 月 28 日、AZ Servizi の 3,691 名の従業員の殆ど半数を継続採用すると発表した。以前は 1/4 の採用継続を提案していた。また、レイオフ 2,120 名に対しては早期退職ベネフィットとその他の政府厚生プログラムの支給や、職業訓練の機会の提供などを約束した。2010 までの Malpensa 空港に於ける赤字の貨物オペレーションの中止と、ROM Fiumicino 空港のハブ集中 (Malpensa のセカンドハブ化) は、以前の提案通りの計画が維持されている。(wsj.com, 3/28/2008)

(9) ルフトハンザ、スイス買収で E217m を支払う

LH が Swiss International Air Lines の買収で E217m (340 億円) を支払った。Swiss の買収価格は、小規模株主に E45m を支払った以外の最終価格は、3 年間の LH の株価と競合企業の AF/KLM と BA と IB の株価の 3 社のバスケット価格との比較で、E45m ~ E300m の間で決定される事となっていた。この間の LH 株価が 3 社株価を 44.67% 上回ったため、最終価格は E172m となった。2005 年に支払った E45m と合計すると E217m となった。(FT.com, 3/25/2008)

(10) JFK 空港で 10 指の指紋採取が開始、LHR 空港 T5 では指紋採取が一時延期

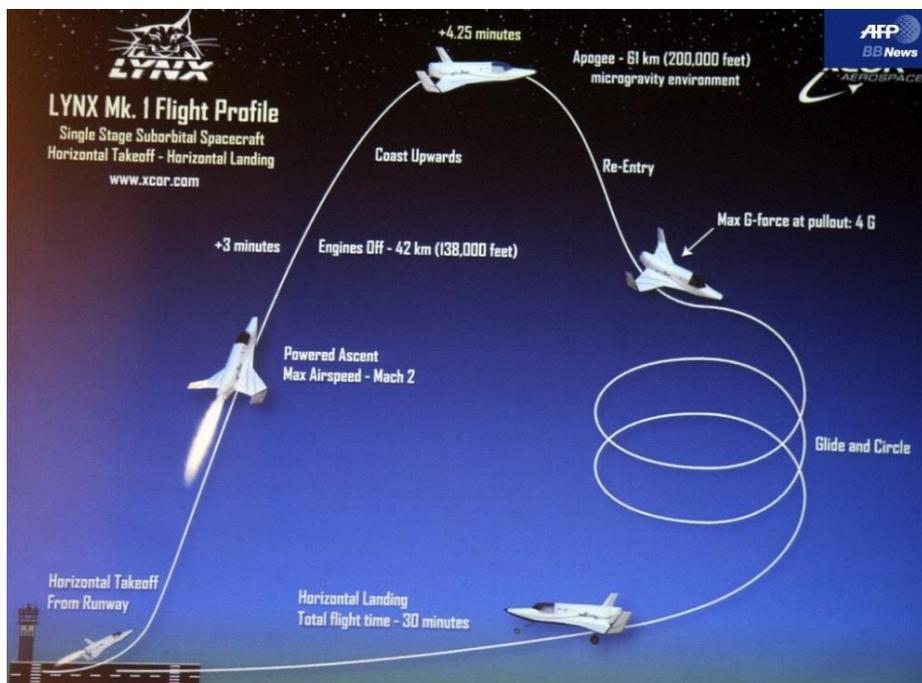
JFK 空港で、海外からの訪問者の 10 指の指紋採取が開始された。JFK は、10 指指紋採取の全米における 10 番目の空港。(DTW, 3/25/2008)

LHR 空港の T5 における指紋採取が、Information Commissioner's Office と Border and Immigration Agency との協議により T5 オープン直前で一時的に延期された。(FT.com, 3/27/2008)

(11) 再利用可能宇宙飛行機が開発される

Xcor Aerospace (Mojave Calif.) が、2010 年に初飛行が予定されている 2 座の完全再利

用可能宇宙飛行機 Lynx を開発している。 Richard Branson の Virgin Galactic (2009 年初飛行予定) が 77 マイルまで打ち上げられるのに対して Lynx は高度 37 マイルまでしか飛行できない (後に開発される宇宙船は 67 マイルまで到達する事ができる) が、液体燃料を使用して格安コストでもって 1 日何回も打ち上げる事ができる優れたものだ。(DTW, 3/25/2008)



(12) エアアジア X (マ) が、A330-300 型機×10 機を追加購入

AirAsia X が、A330-300 型機×10 機（定価\$2.1bn≒2,100 億円）を追加購入した。この追加購入で、同社のフリートは A330-300 型機 合計 35 機となる。既に Gold Coast と中国の路線を開設し、今年第 4 四半期には英国路線に就航する。(channelnewsasia.com, 3/26/2008)

AirAsia stewardess promote the new long-haul low-cost airline



(13) 中華航空が欠損計上

中華航空（台湾）が第 4 四半期と 2007 年度通期で欠損を計上する事となった。2007 年度の欠損は▲NT\$2.52bn（84 億円）。2006 年度は NT\$738.4m の利益計上であった。燃油費の増加以外に、中国貨物合弁企業の Yangtze River Express Co.（CI が 25% 保有）の投資損 NT\$1.05bn が影響している。(wsj.com, 3/26/2008)

(14) ヒースロ空港 T5 オープン途端に▲33 便欠航

3 月 27 日に £4.3bn（8,600 億円）をかけたターミナル 5 がオープンした。しかし、オープンした途端にバゲッジ システム障害が発生し、短距離便▲33 便を欠航させるトラブルが発生した。一部の出発便は、受託手荷物の積載無しで運航し、午後の便は受託手荷物の取り扱いを中止した。匿名希望の関係者によると、この原因はシステム障害に加えて手荷物取り扱い係りの不足と訓練不足によるらしい。T5 のオープンで悪名高い LHR 空港のサービスが抜本的に改善される筈だったが初日から躓いた。(FT.com, 3/27/2008)

手荷物システム障害の為に、27 日に▲59 便の短距離便欠航の発生に連続して、28 日には▲78 便の短距離便を欠航すると BA が発表した。BA は、T5 から毎日 380 便、その他のターミナルから毎日 170 便を運航している。BA の評判に大きな打撃となるだろう。(wsj.com, 3/29/2008)

Passengers were stranded amid baggage-handling problems at Heathrow's new terminal.



(15) ジェットエアウエイズ (印)、SFO 線開設

インドのバジェット航空会社 Jet Airways が、5 月 5 日から Mumbai=上海=SFO 線を開

設する。これは Jet の JFK, EWR, YYZ に次ぐ 4 便目の北米路線。(DTW, 3/27/2008)

(16) ジェットブルー創業者、新航空会社をブラジルに設立

jetBlue の創業者である David Neeleman (48) (右) が、来年 ブラジルに新航空会社を設立する。既に E-195 型機 (118 席) ×36 機を確定発注している。2013 年には 60 機のフリートを保有する計画。ブラジル最大手航空会社 2 社である Tam Linhas Aereas SA と Gol Linhas Aereas Inteligentes SA と競合する。(wsj.com, 3/28/2008)



David Neeleman

(17) ノースウエスト、パイロット組合事前承認無し DL+NW 合併を提案

情報筋によると、NW が、パイロット組合の事前承認無しで、既に大筋合意 (市場価格による株式交換、AF/KLM の \$750m 出資、本社 ATL、社名 Delta・・・) されている線で DL+NW 合併を進める事を提案している模様。但し、燃油費高騰の為に、最早当初の合併案に有った “ハブ閉鎖無し” “レイオフ無し” の見直しが必要になっている。(wsj.com, 3.29/2008)



Northwest Airlines executives have proposed that Delta and Northwest proceed with their planned merger.

水 運

(1) CMA CGM (仏)、子会社 2/3 売却で \$1bn 獲得

世界第 3 位のコンテナ海運 CMA CGM (仏) が、子会社の Global Ship Lease (英) の 2/3 を、Marathon Acquisition Corporation (NYC) に凡そ \$1bn (1,000 億円) で売却する。CMA CGM の 383 隻のコンテナ船の内、GSL は 12 隻を所有している。そして来年 7 月までにデリバリーされる新造船の内の一部の購入を希望している。(FT.com, 3/25/2008)

陸 運 & ロジスティックス

(1) UPS CEO が米国の交通ネットワーク近代化を要請

今年1月に、世界最大のパッケージ デリバリー企業である UPS CEO に就任した Scott Davis が、米国の交通ネットワークの近代化が必要だと訴えている。古くなった道路と橋、時代遅れの航空管制、過密の港と鉄道などの交通ネットワークを刷新しない限り、米国は経済のグローバル化に取り残されてしまうと語っている。 American Society of Civil Engineers によれば、向こう5年間のインフラ整備に米国は \$1,600bn (160 兆円) を必要としている。 国境を越えるトランザクション額は、昨年の\$10bn (1 兆円) から 2025 年には \$70bn (7 兆円) に達すると予測されている。 幾つかの州や地方政府がインフラ改善投資の為に投資家達から資金を集めているが、政治家や消費者保護団体からは、安定的な収入が見込める公共インフラの民間組織への移譲に非難が上がっている。(FT.com, 3/24/2008)

ホテル & リゾート

(1) LAS のコスモポリタン売却される

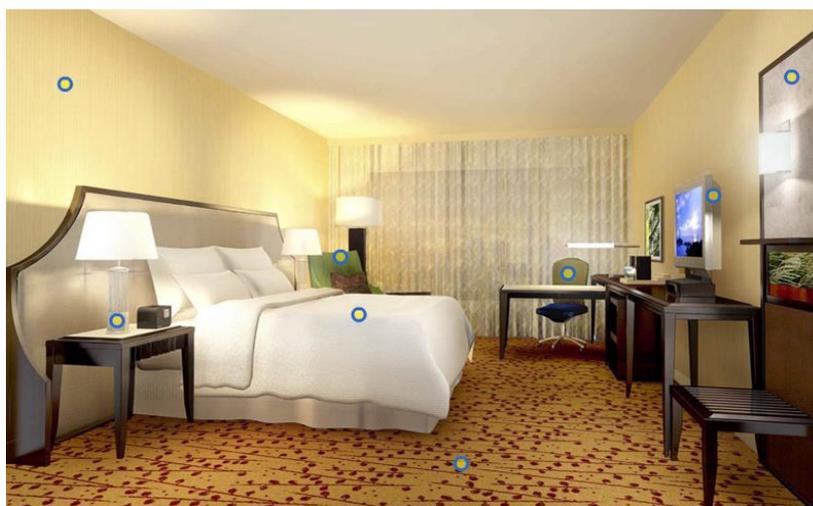
財務的に行き詰まった未完成の Las Vegas Strip に在る Cosmopolitan Resort Casino (殆どがコンドミニウム スタイルの 3,000 室ホテル) が、NYC のディベロパーである Related Companies や Starwood Hotels and Resorts Worldwide Inc. の W Hotel Group を含む買収団に \$3.9bn (3,900 億円) で売却される事になった。 Cosmopolitan を欲していた Ian Bruce Eichner は、(買収後 Hyatt に運営を託す筈だった)、不渡りを出して買収に失敗した。



Construction work continued this week on the Cosmopolitan Resort Casino (foreground, right) in Las Vegas.

(2) シェラトン客室改修

Starwood Hotels & resorts Worldwide が、約\$4bn (4,000 億円) をかけて、2010 年までに Sheraton ブランドを改修する事になった。 \$4bn の内訳は、客室改修に \$1.3bn、ブランド イニシャティブに \$400m、新ホテル展開に \$2bn となる。 Starwood は、手持ちのホテルを売却しオペレーションに専念する軽量ホテル資産戦略を採用しているため、ホテルのオーナー達にこの改修費の負担を求めている。(Starwood は Sheraton ブランド 399 の内、保有しているのは 25 にしか過ぎない。) 米経済の景気が下降線を辿り始め、旅行のスランプが予想されているタイミングでは、この交渉は難しいものとなるだろう。しかし Sheraton ブランドの競争力が低下している (Sheraton の REVPAr は、全米 REVPAr 平均 \$112.62 を下回る \$100.72) 事と、今年と 2009 年で、26 万室の新たな客室が市場に供給される事 (+4%の供給拡大) を勘案すると、改修による競争力の強化が Sheraton にとって喫緊の課題となっている。特にインターネット時代では、品質の善し悪しが消費者レビュー サイトでアツト言う間に広まってしまう。(wsj.com, 3/25/2008)



(3) リッツカールトンが、ゲスト用のボランタリー プログラムを立ち上げ

Ritz-Carlton が、ゲスト向けのボランタリー プログラム Give Back Gateway を開発した。北京の移住労働者の子供向け学校図書館の建設、グランドケイマンの危険な青イグアナ生息地図の作成、プエルトリコの El Yunque National Rainforest の歩道整備など。(DTW, 3/26/2008)

(4) エクステンデッドステイ、負債返済で四苦八苦

昨年 6 月に Extended Stay Hotels チェーンを \$8bn (8,000 億円) で買収 (leveraged buyout)

した不動産投資会社 Lightstone Group が、債権者への\$31m (31 億円) の返済期限 3 月 15 日を守れなかった。 Lightstone は、20%の \$6m を即金で返済し、残額 \$25m を向こう 18 ヶ月の繰り延べで返済する方向で債権者と交渉している。 Lightstone は、この他にも 10 年の無担保債務に対する金利の +2%上昇の問題も抱えている。

Extended Stay の収入は \$1.5bn で、利益は約 \$575m である。従って負債利益比率は 15 倍で、高度レバレッジド・バイアウトとなっている。サブプライム問題に端を発したクレジット市場の収縮で、レバレッジド バイアウトの負債が大きな問題となっている。 Extended Stay は、この問題の典型例。(wsj.com, 3/24/2008)



(5) ドル安が米ホテル業界を潤す

Ernst & Young の Global Real Estate Center は、景気の先行きがますます不透明になっている最中に、ドル安が米国のホテル業界を以下の如く潤すだろうと予測している。

- (イ) インバウンド需要が増加する。 事実過去 18 ヶ月連続で、米国への訪問者数が増加している。そして 2007 年 11 ヶ月間では、前年同期比 +13%増となった。
- (ロ) 米国民にとって海外旅行が割高となる為に、国内旅行が増加するだろう。
- (ハ) 幾つかのホテル建設ペースが、景気減退に合わせて遅らせられるだろう。

(DTW, 3/26/2008)

(6) ホテル、禁煙規則違反者に罰金

多くのホテルがスモーク・フリー ホテル化している。そして、禁煙規則違反ゲストに対して \$200~\$500 の罰金を科している。ホテルは、禁煙を宣伝している手前、違反者に対して罰金を科して、喫煙した客室の徹底的な清掃(匂いの除去)を実施しなければならない。幾つかのホテルは、ルームメイドに吸い殻などを集めさせて、積極的に違反者の検挙に乗り出している。そして、違反者にゼロ・トラレンスの対応を行っている。(DTW, 3/27/2008)

その他

(1) 風力発電大国スペイン、全電力供給 40%超の過去最高を記録

【3月26日 AFP】スペインで国内の全電力需要に占める風力発電量の割合が一時、過去最高の40.8%を記録した。スペイン風力発電協会(AEE)が25日、明らかにした。

同国では22日夕、強風のため風力発電量は9862メガワットに達した。 イースター休暇の週末で電力消費量が少なかったため、全電力需要に占める割合は40.8%に達した。 AEEによると、21日から23日の全電力需要に占める風力発電量の割合は平均28%だった。(http://www.afpbb.com/article/environment-science-it/environment/2369724/2775558)



編集後記

航空の安全性を示す統計データで見ると、世界の航空業界は、アフリカやアジアの一部の地域を除いて、史上最高の安全な状況を確認している・・・筈だった。

それがどうした事か、昨年3月の Southwest の整備期限の見過ごしに端を発して、米航空会社が、続々と整備再点検を余儀なくされている。そして、その為に一時航空機を駐機させて定期便のスケジュールに穴を開けている。

Southwest で問題が発生した為に、FAA が航空会社の緊急点検を開始し、航空会社が自社の整備記録を見直したら FAA の整備指令や命令をキチンと遵守していない事がボロボロ発見されてしまったという訳だ。AA 航空や DL 航空では数百機の MD-80 型機や MD-90 型機を緊急再点検した。UA 航空では、韓国に整備外注した B747 型機の高度計の再点検を余儀なくされた。US 航空では、B757 型機の翼のパネルを落下させる事故を起こした。他の同型機の翼を点検したら、整備不良の航空機が事故機以外に 7 機も存在している事が判明した。

来月には、連邦議会で FAA の航空会社に対する安全監視体制が厳しく問われる事になるだろう。航空会社は、経年機の退役を促進させ、収支改善最優先で遅らせていた機材更新に手を付けなければならなくなるだろう。組合は、今まで以上に海外整備外注の中止を求めるだろう。(H.U.)

表紙：

#158 The Instruments

6 色 6 版 (骨板：シナベニヤ)

H 102mm×W 151mm

2001 年 10 月作

TD 勉強会 情報 316 (以 上)