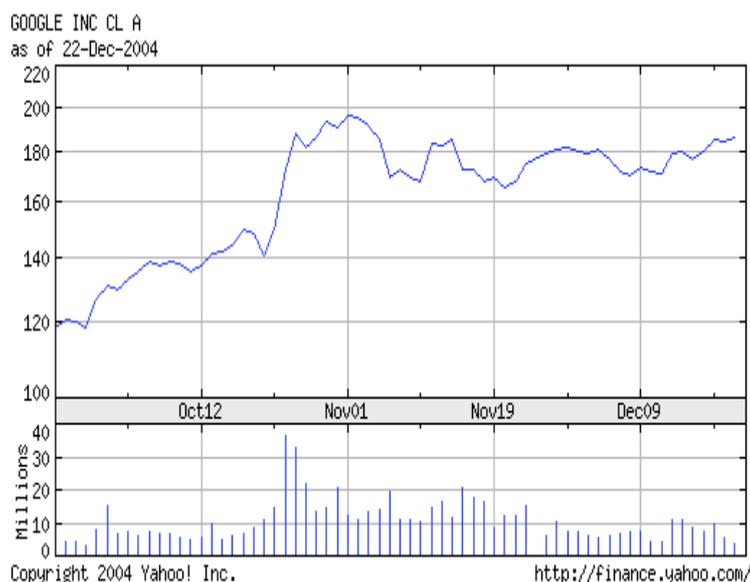


TD 勉強会 情報 147

1. ウオールマート中国サプライヤーで労働争議
2. 旅行検索 価格情報よりはコンテンツ検索
3. オンライン旅行社 2005 年はダイレクトコネクトの年
4. デルコンピューター 中国なんか怖くない
5. IAC デイラー Expedia を含む旅行部門をスピンアウト
6. その他のニュース



Google 株 (Nasdaq) 依然として、上場公募価格 85 ドルを 2 倍以上も上回る株価で取引が継続されている。

その Google が、旅行検索の分野にも進出して来るらしい。

nytimes.com, 12/16/2004

1. Workers Demand Union at Wal-Mart Supplier in China

ウォールマート中国サプライヤー労働争議

深川<Shenzhen> (中) の Uniden の工場で、12,000 人の労働者 (その殆どが、中国内陸部の貧しい地方出の若い女子労働者) が、仕事に就く事を止めている。 Uniden は、携帯電話の日本メーカーで、製品の多くを米国ウォールマートに卸している。 中国では、デモが厳しく規制されているため、彼女達は別の方法で、不満 <低賃金と劣悪な労働環境の改善> を訴えている。 密かに会合を持ち、要求のリストを作成し、仕事に就く事を止めたのだ。

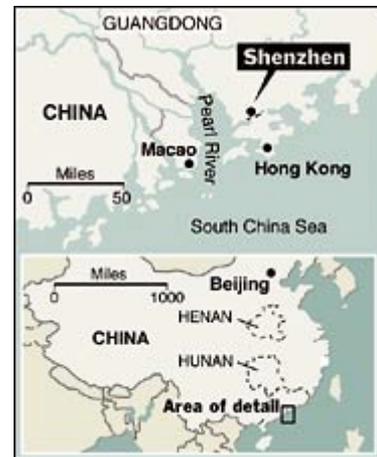
(中国ではストライキは違法行為となっている)

Employees at a telephone factory in Shenzhen are on strike.

最近、中国では、ウォールマートのニュースが多く報道されている。 中国当局は、米国では拒否している労働組合の結成を、ウォールマートに認めさせたばかりである。 しかし、中国の輸出基地の中心である深川の Uniden のこのケースは、新しい経済体制を目指す、中国政府の外資に対する対応の、典型的な事例である。 外国資本の導入に積極的な中国政府は、外資を遠ざける様な法律<即ち組合の設立>の適用に及び腰である事を、このケースが良く示している。

Uniden に雇用されている若い女子従業員は、1日に11時間労働を強いられ(3時間の強制超勤を含む)、基本給、月484元(6,300円)で酷使されている。そして、その略半分は、会社の薄汚い寮費に取られてしまう。これでは、貯金や故郷の家族への仕送り等が、出来る筈が無い。病気になれば、よほど重い病気でない限り、休暇も与えられず、会社の診療所の薬は、市販の物よりもヨッポド高価な物を買わされる。多くの未成年者は、職の斡旋料として、200元のアンダーテーブルを支払わされている。彼女達には、組合に関する知識が無い人達が多く、組合が存在していたならば、この窮状は、少しは改善されていただろう。

ストライキは、日本人の上級管理者の中国人スーパーバイザーに対する「この会社提案を飲まない奴らはアホだ」と言う発言が引き金となっている。或は、より低賃金で、より言いなりになる従業員と入れ替える為の行き過ぎた誡首が原因、と言う人達も存在する。日本人役員との電話インタビューは拒否されたが、代りに出て来た中国人管理職が匿名を条件に「雇用契約が失効しているが、会社は労働法を知らながら、新しい契約をオファー



していない」と語っている。彼は、インタビューが、NYC から実施されていると勘違いして、「ストは終了し、ノーマルな状況に戻っている。自分自身で、宇宙船にのって見に来てご覧」と笑いながら嘘を言っている。一方、私服の治安警察官が Uniden 工場の周りを徘徊し、外国人がストの現場を写真に撮ろうとすると、警察に連絡されてしまう。

比較的裕福な中国東部地区を目指して出稼ぎに出て来る、中国内陸部からの若い労働力が増加している。そして彼等は、Uniden ケースの様に、搾取されている事に気が付き始めている。最低賃金法の適用と労働時間短縮、そして組合設立の要求が増々強くなるだろう。特に 1980 年代以降に生まれた若い人達は、知識も豊富で、異なる会社間で、携帯電話で暗号メッセージを送り合って、横の連絡を取り出している。「首なんか怖くないわ。深川の広い工場地帯では、何処かで職を見つけられる。私達が男だったら、疾っくの昔に組合が作られている。女は虐められ易いかもかもしれないが、私達は、鉄のハートの持ち主なのよ」と彼女達は言っている。 ■

TDR, 12/20/2004

2. Cut Through The “Search Hype”

旅行検索 価格情報よりはコンテンツ検索

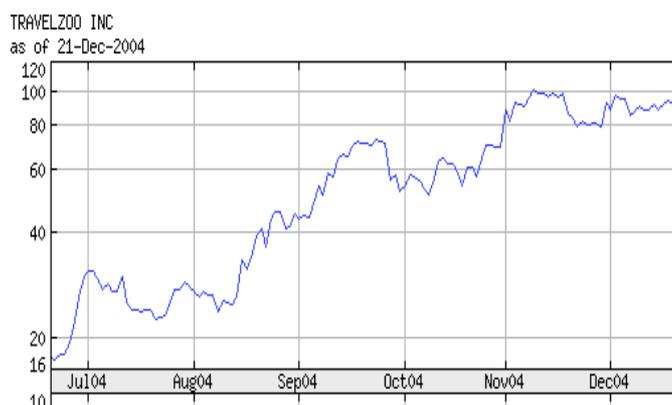
検索会社の Kayak や Mobissimo の出現により、メタ検索が、業界紙等で増々大きく取り上げられている。しかし、これらの報道では、過剰宣伝されている場合が多く、メタ検索エンジンの内実を、もう少し良く見てみる必要が有りそうだ。Forrest Research の首席研究員 Henry Harteveltdt は、2005 年には、Google が旅行検索に確実に参加して来るだろう、と言っている。そうなれば、旅行検索市場（特に新規参入者）は、大きな影響を受ける事になるだろうと、語っている。

勿論、検索会社は、自信満々で、メタ検索に対する批判や悲観論には耳を貸していない。Mobissimo は、サプライヤーが掲載要求する、価格情報以外の多くの情報（プロモーションやロイヤルティープログラムや運賃規則の詳細）を、消費者に提供している、と言っている。彼等は、検索会社に対して一番強い「コモディティー化された情報しか提供出来ず、ロイヤルティーを形成出来ない」と言う批判に、真っ向反論している。

SideStep は、流通ゲームの中で重要な役割を果たしていると主張し、自身を“メタ検索者”と呼ばれるの嫌い、“旅行検索”と呼んでいる。SideStep は、「スクリーンスクレーパーとかアグレゲーター等の呼び名は、サプライヤー達のマーケティング・パートナーにな

る事を欲して来た我々には、相応しい名前ではない。 価格以外の情報を提供し、他の検索会社との差別化を行なっている。 そして 10 月の 1 週間で 911,000 ユニークビジター (Travelocity の半分の規模) を抱えている SideStep は、規模の面からも、他の検索会社を寄せ付けない」と、言っている。

どうやら検索会社を、“運賃検索”か“コンテンツ検索”に分ける必要がありそうだ。 IAC の旅行リサーチサイト TripAdvisor の買収は、コンテンツ検索を充実させる為と見られている。 また、Travelzoo.com の株価の異常な高騰は (半年間で 10 ドルが 100 ドルに高騰)、如何にコンテンツが大切かを物語っている。





Airfare Sales (92)

- [North America](#)
- [Europe](#)
- [International](#)
- [NetFares](#)

Vacation Specials (508)

- [Florida](#)
- [Hawaii](#)
- [Las Vegas](#)
- [More US & Canada](#)
- [Caribbean](#)
- [Mexico](#)
- [Europe](#)
- [The Americas](#)
- [Asia & South Pacific](#) **New!**
- [Sports & Active](#)
- [Adventure](#)
- [Ski Vacations](#)
- [Luxury](#)
- [Romance](#)
- [More...](#)

Lodging Specials (140)

- [Las Vegas](#)
- [Orlando](#)
- [New York City](#)
- [Washington, D.C.](#)
- [California](#)
- [Florida](#)
- [Hawaii](#)
- [More U.S. Cities](#)
- [International](#)
- [Resorts & Spas](#) **New!**

Car Rental Specials (41)

- [North America](#)
- [International](#)

Cruise Sales (259)

- [Caribbean](#)
- [Bahamas & Bermuda](#)
- [Europe](#)
- [Alaska](#)
- [Mexico & Panama Canal](#)
- [Exotic](#)
- [More...](#)

Sales in the Spotlight

- [Luxury Bermuda Package from East Coast, \\$399 & Up*](#) at [Discount Vacations](#)
- [Hawaii in Early 2005 from \\$259 RT*](#) at [Hawaiian Airlines](#)
- [\\$55: San Francisco Hotel thru March](#) at [Adante Hotel](#)
- [8 European Cities from \\$258 RT*](#) at [US Airways](#)
- [15 Night Caribbean Cruise, \\$979](#) at [CruiseBrothers.com](#)
- [Coast-to-Coast Sale from \\$84 RT*](#) at [Orbitz](#)
- [Weekend Rates from \\$26/Day](#) at [Avis Rent A Car](#)
- [More...](#)

* Unless otherwise indicated, fares listed on Travelzoo do not include all applicable taxes, charges and government imposed fees. [Click here](#) for information on air fees and taxes.

オンラインの巨人の AOL や Yahoo! が、メタ検索の Kayak (AOL) や FareChase (Yahoo!) と提携して、旅行検索の分野に参入しているので、それに Google が参加してくる様なので、“メタ検索” “旅行検索” “運賃検索” “コンテンツ検索”、何であろうとも、2005 年の旅行の検索市場には、大きな変化が見られるだろう。 その中で、サプライヤーに選ばれたバリューを提供出来る検索会社が、唯一生き残る事になるのだろう。

Harteveldt は、2005 年は、旅行社のポータルが、ミッドオフィスやバックオフィスのシステムと統合される機会が大幅に増加するので、検索会社は、システム統合のソリューション開発の分野にも目を向けるべきだと言っている。 ■

(www.travelzoo.com, www.mobissimo.com のサイト訪れて、両者の違いを見て欲しい。)

TRR, 12/20/2004

3. Online Agencies Head Into 2005 Singing “Seamless Slogan For Hotels”

オンライン旅行社 2005 年はダイレクトコネクトの年

過去4ヶ月間、大手のオンライン旅行社3社 Expedia, Travelocity, Orbitz は、ホテルのコネクティビティーのダイレクトコネクト化に大忙しだった。

9月に Travelocity は、ホテルが常時リアルタイムで、マーチャントレートとアベイラビリティを変更できる、親会社の Sabre が開発した、第3世代のコネクティビティーを採用した。

一方 Orbitz は、Orbitz のインベントリーシステムと、ホテルの CRS 間のスイッチとして、Pegasus Solutions のテクノロジーを使用した OrbitzConnect を、かなりの間、使用している。このシステムにより、ホテルは、PMS 内で管理するレートとインベントリーを、リアルタイムでシームレスに Orbitz に提供する。そして Orbitz は、次の段階として、Cendant Corp の JumpStart テクノロジーを使用して、Pegasus を跳び越えて、直にホテルとコネクトする事を検討している。（Cendant は Orbitz を\$1.2bn で買収）

IAC は、Expedia と Hotels.com が、ダイレクトコネクト戦略のフェーズ2に入るだろうと先月末に発表している。このシステムを採用するホテルは、Expedia や Hotels.com とリアルタイムでシンクロする事になる。多くのホテルは依然としてメインフレームのレガシーシステムを採用している為、直ぐには、2万軒のマーチャント・オンラインホテルの誕生を期待する事は出来ない。しかし、最大のマーチャント予約を取り扱う Expedia と Hotels.com のダイレクトコネクトの前進は、ホテルに、予約の正確さと業務効率向上の大きな機会を与える事になるだろう。

欧州の Opodo は、三段階のサプライヤーフレンドリーなシステム構築の第1フェーズ「the retail model」に位置している。2005年の第2四半期には自社開発のマーチャントモデル・ケーパビリティをリリースする。ホテルは、エクストラネットの機能に拘泥しない限り、シームレスなレートやインベントリーの Opodo への提供が可能になる。

しかし、一部には、昔の良きエクストラネットに依然として価値を見出している旅行社が存在する。彼等は、進んだマーケティングとレポートセンターとなっているエクストラネットを捨てかねている。エクストラネットは、如何にダイレクトコネクトが主流となろうと、バックアップとして生き残るのかも知れない。それに、パパママ旅行社が存在する。 ■

nytimes.com, 12/19/2004

4. Who's Afraid of China

デルコンピューター 中国なんか怖くない

世界最大のコンピューターメーカーの Dell は、米国内でコンピューターを製造している唯一のメーカーだ。この工場の徹底的な合理化と効率化の追求は、凄まじいものがある。

幹部達は、組立ライン工員の一挙一動をビデオに撮影し、無駄の排除が出来ないかを必死になって研究している。そして、優秀な工員の組立作業のビデオを、新しく入って来る人達の教材に使用している。要求されているスピードに付いて行けない工員は、この工場で働く為には一つの才能が必要である事を諭され、退職を勧告される。



Michael S. Dell has always focused on cost-cutting. He started out by selling computers from his dorm room.

トップライバルの Hewlett-Packard は、ズーッと以前に、PC の組立を、アジアの第三者メーカーにアウトソースし、世界第3位の PC メーカーの IBM は、Hewlett-Packard 同様にアウトソースした後で、最近、PC 製造ビジネスそのものを、中国の Lenovo に売却してしまっている。PCに限らず、米国製造業の多くが海外にアウトソースされ続けている。特に中国が世界の工場と化しつつある。

しかし Dell は、この流れとは全く逆の途を辿っている。Dell は、現在 Austin, Tex. に二つと、Nashville 郊外に一つの、合計三つの工場を米国内に保有している。(各工場は六つのフットボール場の広さ持っている) そして、先月、既存工場の2倍の広さを持つ、第4番目の工場を、Winston-Salem, N.C. に建設すると発表している。5番目は、多分 Nevada に建設される事になるだろう。Dell の CEO Kevin D. Rollins は、ホワイトハウスの会議で、「Dell が米国で販売する全てのコンピューターは、国内で生産されている。アウトソースされている物一つもないし、海外で生産されて輸入された物も無い」と誇らしげに語っている。しかし、これは正確ではない。Dell のラップトップは、実際、海外で組み立てられている。

Dell の国内生産継続は、何も愛国心から決定されている訳ではない。単純に、消費者が一番近い所で生産した方が、経済合理性があるからだ。IBM の PC 製造ビジネス売却先

の Lenovo (北京) が、果たして Dell のアジア向け PC を製造しているアモイ工場 (中) と競争出来るのか? と懸念するくらい、Dell の工場の生産性はずば抜けている。マレーシアの工場は、Dell の工場、Dell の工員が働く。従って、そこは、第三者にアウトソースされたものではない。

Dell のコールセンターも、多くの米国企業がインド等にアウトソースしているのと反対に、国内で運営されている。新しい顧客サービスセンターが、Edmonton, Alberta のセンターに加えて、Oklahoma City に建築中である。

米国内の製造ラインの責任者 Dick Hunter は、「我々はコスト戦争の真っ只中にいる」と社員に説いて回っている。「アジアやその他の何処の場所でも、コスト競争に負ければ、Dell の存立そのものが危険にさらされてしまう」と彼は力説している。

Michael Dell が、Texas 大学の学生寮で 1984 年に PC を販売して以来、Dell は、仲介業者を排除し、電話 (後にインターネット) による注文販体制を敷いて来ている。そして Dell が、PC やサーバーや、最近ではプラズマ TV やポータブルのミュージックプレイヤーの製造で、低コストのリーダーとして存在し続けられているのは、彼等の弛まない「1ペニーでも削れる所は削る」と言う、狂信的とも言えるコストカットの決意にある。創立者の Dell は、現代のフォードとは言えないかも知れないが、彼の会社は、疑いもなく、善くも悪くも、ハイテク業界の Wal-Mart である。

CEO の Rollins は、「自分と Michael は、社員に対して、従来型の思考を捨てさせ、全く新しい発想を生み出させる為の地域別の目標を設定している」と語っている。「若し、+10%~+15%の生産性改善を求めたならば、従来型の解決策しか生み出されないだろう」「しかし、社員に生産性倍増の目標を与えたならば、全てにわたって再考せざるを得なくなる」と、彼は言っている。今年の目標は、生産量の+30%増であるが多分達成され見通した。この目標達成の為に、より簡易な配線方法に変更し、作業台の L 型テーブルの場所を変更し、PC に貼るステッカーを一枚減らし、組立時間を短縮している。ネジ一本の削減は、天井からぶら下がっている空気圧ネジ回しの使用の▲4 秒の短縮を意味している。PC 一台当たりの人件費は、およそ 10 ドルで、標準的な PC の総コストの 2% を構成しているに過ぎない。作業時間の秒単位の短縮は、それだけコスト削減を意味している。5 年前に一台の PC を作るのに 2 人で 14 分かかったのが、今では 1 人で 5 分に、生産性が飛躍的に向上されているのだ。Dell の工場は、無駄の排除を見つけ出した工員を、尊敬され賞賛される場所となっている。

Dell の工場は、上下三層からなるベルトコンベアーが敷設されている。そしてそのベルトコンベアーに沿って、大型のパーツボックスが並べられ、注文主 (顧客) の仕様に従って、数百

人の工員が PC を組み立てて行く。 組立が完了した PC は、機械化された箱詰めロボットで梱包されて、待機しているトラックで搬出されて行く。 トラックは、工場に到着してからタッタの 30 分で、PC を満載して出発している。

12 年前は、Dell は、30 日分のストック（筐体、マザーボード、インテルチップ、その他の部品など）を、Austin の工場近くの倉庫に抱えていた。 現在では、ストックは無くなり、倉庫は全廃されている。 その代わりに、8 日から 10 日間のストックを、工場から 90 分の所に、サプライヤーに保管させている。 つまり、これが事実上の倉庫となっている。 工場の脇には 48 台収容可能のトラック駐車場が用意されている。 部品を搬入して来るトラックの 4 分の到着遅延は、組立ラインを停止させてしまう事になる。 Dell は、組立部品の在庫を持たなくなっているのだ。 在庫を無くし、コストを大幅に削減している。

Dell の在庫の不所持は、多分に“サプライヤー泣かせ”の面を持っている。 ボリュームが欲しければ、サプライヤーは、在庫の肩代わりは勿論、価格、納入スケジュール等の厳しい条件を飲まなければならない。 Wal-Mart は、仕入れ業者に「1 個 10¢で納入出来なければ、15¢で納入する他の多くのサプライヤーと商売する」と言っている。 Dell は、Wal-Mart の仕入れ業者に対する取引と、同じタクティックスをサプライヤーに用いている。

勿論誰もが、Dell を賞賛している訳ではない。 サンマイクロの CEO Scott McNealy は、「Dell は、テクノロジーのイノベーターでは無くて、雑貨商そのものだ」と評している。 Hewlett-Packard の CEO Carleton S. Fiorina も繰り返し、同じ様な事を言っている。 或る人は、皮肉を込めて“定番の巨匠” (virtuoso vanilla) と評している。 Dell は、「ラップトップやプリンター見たいなコモディティー商品の生産には力を発揮するが、イノベーションの発揮には向いていない」と言われている。 Dell の R&D コストは、競争他社が、5~8%を使っているに対して、ボトムラインの 2%を費やしているに過ぎない。

しかし何と言われようとも、PC 製造に於ける Dell の生産効率は、誰も異論が無い最高水準のレベルに達している。 だから 1 年間で 1 万人の工場見学者が、Dell 工場に、引きも切らず押し掛けている。 ■

nytimes.com, 12/22/2004

5. Diller's Actions Keep Company in Turnaround

IAC デイラー Expedia を含む旅行部門をスピンアウト

インターネットコングロマリット InterActiveCorp (IAC) のオーナーBarry Diller は、1 年一寸前に買収したばかりの、Expedia やその他の旅行関連オンライン販売会社をスピニアウトすると、12 月 21 日表明した。スピニアウトするのは、Expedia, Hotels.com, Hotwire, Classic Custom Vacations などの 14 の旅行部門で、それ等を、来年の第二四半期に、株主の承認を条件に、19 億ドル (2,090 億円) の収入規模を持つ、一つの会社 Expedia にまとめ上げる。旅行部門をスピニアウトした後の IAC は、エレクトリック・リテューリングの Home Shopping Network (HSN)、切符販売の Ticketmaster、ローカルガイドサイトの Citysearch, 不動産サイトの LendingTree、デートサイトの Match.com, 財務サービスサイトなどの、25 の事業を束ねる総収入 43 億ドル (4,700 億円) の会社となる。彼は、スピニアウトの理由を、「二つの会社 (IAC と Expedia) の方が、一つの会社よりも、投資家が投資意欲を掻立てる事が出来る」からと言っている。ウォール街のアナリストは、難解な IAC の事業形成が、これでスッキリして分かり易くなり、投資家にとっても好都合になると言っている。しかし一方では、このスピニアウトが、インターネットコングロマリットを目指して来た Diller の戦略と矛盾する、と指摘する向きがある。分割した 2 社を、継続して Diller がマネッジして行けるのか? との懸念も上がっている。尤も、Diller は買収王であって、継続する事業の経営手腕に欠けている、との評価が存在するのも事実だ。

スピニアウトする旅行部門は、IAC 利益の半分を捻出しているが、最近 20 億ドル (2,200 億円) を費やして、矢継ぎ早に内外の旅行社を買収している Cendant に、追い上げられている。Expedia や Hotels.com のマーチャントホテル販売は、以前より利鞘が減少している。大手ホテルチェーンの InterContinental Hotels Group は、Expedia と Hotels.com との取引を中止している。Expedia の販売は、今年の第 1 四半期よりも第 3 四半期の売り上げが減少しているなど、今までの輝きを失っている。 ■



Barry Diller, chairman and chief of IAC/InterActiveCorp.

6. その他のニュース

● Delivering the goods at Christmas

FedEx が、Memphis 空港で取り扱ったパッケージが、12 月 13 日 810 万個を超過し、同社の新記録を達成した。これは、前年の記録を百万個上回る記録で、予想の 770 万個もオーバーした。FedEx は、サンタクロースのボップスレーの役目を果たしている。



会社の戦略は：

- リーダー 海兵出身の Fred Smith、1971 年の FedEx 創立者
- 挑戦 クリスマスシーズンに、1 日 8 百万個のパッケージを、215 カ国へ配達する
- 顧客 ギフトを送る個人、顧客に注文品を送る会社、サプライヤーから品物を受け取るリテラー
- 資源 航空機 600 機、70 万台のトラック、10 万 4 千人の従業員（含む委託）
- 基地 米国=Memphis, Indianapolis, Anchorage、欧州=パリ GDG 空港、アジア=フィリピン Subic Bay
- 競争会社 UPS, DHL, TNT

FedEx の第 2 四半期決算は、純益\$354m (390 億円、前年比 7 倍)、収入は\$73.3bn (8,850 億円) と、好調な貨物需要を反映して、大幅な増収増益を達成している。(FT.com, 12/16/2004)

● Dispute threatens to disrupt Shenzhen port

中国珠江デルタに位置するコンテナ港の深川港で、今週導入された港湾建設費補填の為の手数料（コンテナ当たり 80 元≒千円）の徴収方法を巡って、カスタムエージェントが、12 月 15 日、短時間のストライキに突入した。世界第 4 位規模を誇る深川港のコンテナハンドリングが乱れ始めている。港湾当局の、手数料の先払いの要求に、カスタムエージェントが大反発しているのだ。カスタムエージェントは、荷主から徴収が 1 ヶ月遅れとなる手数料の先払いを拒んでいる。ストは、中国では違法行為であるが、カスタムエージェントは、単に業務の中断に過ぎないと言っている。20 フィートコンテナの取り扱いが 1 千万個を超えた深川港の、信頼が揺るぎかねない。(FT.COM, 12/17/2004)

● AA expanding meals-for-sale service as cost-saving method

AA 航空は、2 月 1 日から、3 時間以上の国内線全線で機内食の有料化に踏み切る。既に、毎日 200 便で試験的有料サービスが実施されているが、これを毎日 540 便に拡大する。料金はスナックボックスが 3 ドル、長距離便のサンドイッチが 5 ドル。ファースト

クラスの機内食と、エコノミークラスのソフトドリンクは無料。これにより、AAは、およそ▲\$30m（33億円）を節約する。(DTW, 12/17/2004)

● **Bombardier grapples with external factors**

カナダ輸送機器メーカーの Bombardier の CEO が、今週突然辞任した。後任は、同社のオーナーである Bombardier ファミリー（20%の資本と 60%の議決権株を所有）の Laurent Beaudoin。Bombardier は、鉄道部門の不振で今月▲2,200 人のレイオフを実施する他、米国航空業界の不況の煽りを受けて、CRJ200（50 席）のリジョナルジェット機の生産を縮小するなど、業績の挽回に苦しんでいる。Bombardier は、古くなってしまったプロダクトのラインアップ刷新を目指して、110 人～135 人乗りの新型ジェット機開発計画（就航 2010 年）をスタートさせている。カナダ政府に、\$327m（360 億円）の補助金を要請し、機材購入者に対するファイナンスに充当しようとしている。それでも、Bombardier は、\$580m の負担を、このプロジェクトで、強いられる事になると見られている。同社の債務は、ジャンクボンドレーティングにあり、レーティング会社は、今週再び Bombardier を要警戒クレジットにリストしている。株価は、4 年前の 1/10 の C\$2 に値下がりしている。(FT.com, 12/17/2004)

● **UPS completes \$150m deal for Menlo network**

12 月 20 日、UPS は、Menlo Worldwide Forwarding の買収を完了した。買収価格は\$150m（165 億円）の現金と、\$110m の長期債務の継承。UPS はこの買収で、パッケージ配達サービスから、幅広い貨物輸送サービスに、事業分野の拡大を目論む。UPS は、1999 年から既に 15 億ドルの資本を投入し、貨物フォワーダーとサプライチェーンマネジメント会社を買収している。UPS や FedEx は、台北から NYC まで、24 時間以内に物を届ける事を目標にしており、スモールパッケージの輸送から重量のある貨物にその対象を拡大しつつある。



今年初め、オランダの TPG グループが所有する TNT は、スウェーデンの貨物フォワーダー Wilson Logistics Group を\$308m（338 億円）で買収している。(FT.com, 12/20/2004)

● **Tiger Airways offers 10,000 tickets to Phuket and Hatyai at US\$30 each**



シンガポールの LCC 航空 Tiger Airways が、キャンペーンで、片道 30 ドルで SIN = Phuket/Hatyai 線 1 万席を売りに出す。通常運賃は 50 ドルから。同社は現在 SIN=BKK 毎日 3 便、SIN=Phuket/Hatyai 毎日 1 便を運航している。来年 1 月の A320（2 機）受

領後には、当該路線の増便と新路線の開設が予定されている。 Tiger 航空には、SQ が 49%を出資する他、Temasek, Ryanair, 米国の投資グループ Indigo Partners が出資している。(channelnewsasia.com, 12/20/2004)

- **SideStep, Hyatt partner up to draw traffic to Hyatt site**

SideStep は、Hyatt とマーケティング協定を結んで、SideStep 検索サイトから、Hyatt サイトに顧客を送り込む。 SideStep は、先週、同様の契約をカナダの LCC WestJet と結んでいる。 SideStep は、Hyatt 以外に、InterContinental Hotels Group, Starwood, Best Western 等と提携している。(DTW, 12/20/2004)

- **InterContinental to sell 13 hotels**

IHG は、北米の 13 ホテルを Hospitality Properties Trust (HTP) に、\$425m (467 億円) で売却する。 IHG は、売却後もホテルの運営を継続する。 今回の売却は、IHG の、ホテルを魅力的な値段で売却して、IHG ブランドを温存しつつ、資産集約度の減少をはかる戦略の一環。 売却収入は、負債の返済、株式の買い戻し、配当金の支払いに充当される。 この他に、IHG は、現在、英国の Holiday Inn を 10 億ポンド (2,000 億円) で売却する計画を進行させている。 IHG は、9 月に辞任した Richard North の後任に Cadbury Schwepps の元欧州・中東・アフリカ社長の Andrew Cosslett を任命した。 ホテル業界の CEO に、業界以外の人物が就任する機会が増えている。 最近では、AOL の共同創立者の Steve Case が Exclusive Resorts の会長に就任、また 10 月には、コココーラの元 CEO Barry Stemlicht が Starwood Hotels & Resorts Worldwide の CEO に就任している。(DTW, 12/20/2004)

- **Amex expects to cut staff in biz unit**

American Express は、第 4 四半期決算で、\$100m~\$120m の税引き前特別費用を計上する。 これは、主に法人旅行部門を中止としたリストラ策、▲2,000 人のレイオフ関連コスト。(DTW, 12/20/2004)

- **Americanized Airbus**

エアバスの親会社の、仏独合弁のアエロスペースグループ EADS の、フランス側共同 CEO に、現エアバスの社長 Noel Forgeard が就任する事が最終決定した。 今度の問題は、誰がエアバスの社長に就任するかだ。 順当な人事案は、現 COO の Gerard Blanc が任期切れまで社長に就任する案であるが、ドイツが、この人事に猛反対している。 Blanc に、A380 の導入記念式典を、ドイツのハンブルグでなくて、フランスのツールズに奪われた怨念を持つドイツは、彼の社長就任人事案に、絶対反対のスタンスを取っている。 代案として、ドイツ人ではなくて、なんとアメリカ人の、北米に於けるエア

バス販売の実績を持つ、現エアバス北米販売責任者 John Leahy を押している。(FT.com, 12/21/2004)

- **Carlson, EDS pick up government contracts**

Carlson Wagonlit Government Travel は、連邦政府の一般調達局 (General Services Administration) と、\$10m のオンライン法人旅行サービスの契約を締結した。 契約期間は 23 ヶ月で、9 年間の契約更新オプション付き。 先週は、EDS が、司法省 (DOJ) と、同様の契約を締結している。(DTW, 12/22/2004)

- **Kayak.com gets a boatload of money**

最近 AOL と提携した新興旅行検索会社の Kayak が、700 万ドルの資金獲得に成功した。 この資金調達は、ベンチャーキャピタルの Sequoia Capital が主幹事となった Series B financing round の発行によるもの。 これで Kayak の調達資金は、1,550 万ドルに上る。 Sequoia 以外では、General Catalyst と AOL が、出資者に名を連ねている。(DTW, 12/22/2004)

- **Rival dash PSA's HK port hopes**

香港のコンテナオペレーター Asia Container Terminals (ACT) の買収を目指した、シンガポールの PSA の香港進出計画は、Dubai Port Authority (DPA) と NWS Holdings の 2 社の先買い特権行使に阻まれて、無惨にも失敗に終わってしまった。 この 2 社は、PSA が購入を計画した ACT 株式 57% を、彼等の先買い特権を行使して、HK\$23 億ドル (325 億円) で買い取る事となった。 PSA は、成長する中国輸出貨物を取り扱う、世界最大のコンテナ港香港に橋頭堡を築き、世界最大の港湾グループ Hutchison Wampoa に対抗する事を目論だが、無惨にもこの計画は、失敗する羽目となった。 DPA は、この買収で、ACT の 60% 株式を保有する事になり、世界第 6 番目の港湾オペレーターに躍進する。 残りの 40% は NWS が保有するが、どうやらこの株式は、Hutchison Wampoa が後で購入する事になりそうだ。 つまり PSA の香港進出は、Hutchison に妨害されたと言う事になる。 これで、シンガポールの Temasek の、来年の PSA 上場計画は、白紙に戻さざるを得なくなりそうだ。(FT.com, 12/22/2004)



- **Airline Financing Proposal Is Faulted by Union Leader**

UA 航空が、更に▲\$725m (780 億円) の人件費カットを 4 組合に求めている。 これは、既に組合が 2 年程前に譲歩した、年間▲25 億ドル (2,750 億円) にのぼるカットに追加したカットである。 UA は、組合との交渉が不調に終わる場合を想定して、破産法 11 条の 1113c 項による、現行労働協約の会社の一方的な廃棄と、4 つの確定給付型年金基金解散の、破産裁判所の承認を求めている。

先週、パイロット組合は、▲\$191m (210 億円) のカットに応じ、会社と暫定的な合意に達している。パイロット組合は、他の3基金の解散を条件に、パイロットの基金解散にも合意している。組合の譲歩の見返りに、会社は、Chapter 11 脱出後に、\$550m の convertible note を組合に支払う事を合意している。この暫定協定は、1月6日を期限とする、パイロット組合員の賛否投票に掛けられている。

4 基金解散となる場合は、新たに 64 億ドル (7,000 億円) の年金肩代わりを要求される事になる、年金基金保険機構 (PBGC) は、UA の基金への拠出停止の違法性を、裁判所に訴えている。

その他の組合は、パイロット組合の年金基金解散合意は、パイロットの抜け駆ける的な許し難い行為だと、大きな非難を繰り返している。組合間で、非難の応酬が開始されている。

12月20日、組合の要請に基づいて採用されたコンサルタント Bridge Associates の、UA 再建計画の評価が発表された。これによると、UA 再建計画は、「多くの仮説と遂行リスクを抱えている。再建計画は、実行可能かもしれないが、UA が財務的目標を達成できない場合は、計画の達成は出来ない事になるかもしれない」と、言っている。(The plan was “subject to many assumptions and execution risks.” If United cannot meet its financial objectives, the plan, “while feasible, may not be achievable”)

客室乗務員の組合 Association of Flight Attendants は、UA が一方的な労働協約を破棄した場合のスト権確立について、12月30日までに、組合員の賛否を問うている。

組合の▲\$725m の人件費カットの譲歩の獲得に失敗すると、UA のキャッシュバランスは、来年の第1四半期から第2四半期にかけて、\$900m を下回り、5月にはDIPファイナンスの条件である\$750m (これはUAのサイズの航空会社では危機的なライン) も割り込んでしまう事が予想されている。(nytimes.com, 12/22/2004)

編集後記

NYC タイムズの Dell 米国工場の記事は、これはまるでトヨタの事が書いてあるようだ。トヨタが開発したジャストインタイム方式(看板方式)が、Dell でも完全に取り入れられて、コストカットの大きな部分を担っているようだ。ジャストインタイムは、在庫を

一掃し、その分、コストを削減するシステムである。これは、下請けの部品メーカーの協力が無ければ達成できないシステムだ。

トヨタでは、「トヨタ三本締め」という話を聞いた事がある。下請けから ① 見積もりを出させて、それを徹底的に叩き、② 契約時に、更に値下げ交渉をし、③ 今度は納入時に、又値下げ交渉をする、と言う三段階の価格交渉の事を言っているらしい。トヨタの計算の単位は、“銭”の単位で行なっているらしい。

コストが勝負の現代の競争は、Dell の記事やトヨタの話にあるように、社員の、そしてそれを動機付ける経営者の、狂信的とも言えるコストカットの意欲が不可欠なのだろう。

Dell の CEO が：

「自分と Michael は、社員に対して、従来型の思考を捨てさせ、全く新しい発想を生み出させる為の地域別の目標を設定している」「若し、+10%~+15%の生産性改善を求めたならば、従来型の解決策しか生み出されないだろう」「しかし、社員に生産性倍増の目標を与えたならば、全てにわたって再考せざるを得なくなる」

と言っている。これは松下幸之助が、「3%の改善よりも、30%の改善の方が容易である」と言った事と、将に瓜二つの話である。

以前の「編集後記」で、何回となく、航空会社には、製造業と同じ様に在庫管理が存在すると書いた。その製造業で部品在庫が無くなり始めている。

航空会社の在庫管理は、即ち予約管理であると書いた。製造業で、部品在庫を無くすからと言って、航空会社の在庫、即ち予約を無くす事など出来るはずが無い。但し、考えてみると、大手旅行社へのインベントリーの提供（アロットメント）は、今、米旅行業で流行りのダイレクトコネクトなるものを利用すれば、実予約に変えることが出来るのではないだろうか？

つまり、航空会社でも、一部の在庫管理を不要に出来るのかもしれない……、と Dell の記事を読んで、そう思った。しかもダイレクトコネクトのテクノロジーを利用して、全ての予約を実予約に変更できれば、座席管理と価格政策が完全に一体化された、真のインロードマネジメントが出現する事になる。そう言えば、「レベニューマネジメント部」という名前がついた予約管理組織が、昔、あったけ。(H.U.)

訂正とお詫び

情報 145 と 146 の編集後記で、台湾＝中国間の旅客需要に付いて触れましたが、訂正の訂正と言う事になりますが、以下に確認した数値を掲載します。

● 台湾から中国へ訪れた人（延べ/千数）

1991	946.6
1996	1,733.9
2001	3,442.0
2002	3,660.6
2003	2,731.9
2004 1～9月	2,391.2

出典：台湾行政院主計処 「工商時報」11月24日

● 2004年1月～8月 中華民国国民出国目的地人数分析（左欄は前年同期比）

香港	1,669,740	+53.43%
澳門	661,746	+27.76%
日本	739,578	+67.66%
合計	5,295,002	+46.06%

● 2004年1月～8月 來台旅客居住地分析

香港	190,659	+40.09%
日本	406,741	+30.41%
合計	1,138,940	+44.91%

出典：台湾交通部觀光局 「觀光統計」 No.434 August 2004

TD 勉強会 情報 147 (以上)