

平成 20 年 8 月 4 日

TD 勉強会 情報 334

1. LCC モデルは消滅してしまうのか？
ライアン航空の賭け
2. BA+IB 合併交渉開始
3. 米オンライン旅行 最新情報
 - (1) トラベルアドバイザーのレビュー投稿率上昇
 - (2) DL+NW 両 Web サイトの状況
 - (3) OTA の一般検索エンジン依存率
 - (4) プライスラインのコンバージョン率
 - (5) AA 航空のカヤック使用率
4. これがエミレーツの A380 型機だ
5. その他のニュース



1. LCC モデルは消滅してしまうのか？ ライオン航空の賭け

Ryanair が、第1四半期決算（4月～6月）で E21m の利益を計上した。これは、前年同期の +E139m より ▲85%（▲E118m）の減益となる。Ryanair は、年度の利益見通しを ▲E60m、良くても ±0 に下方修正した。

（単位：百万ユーロ）

	1Q'08	前年比	備考
収入	693	+12%	収入単価▲8%、補助的収入+25%増
利益	21	▲85%	流動性（現金）E2.2bn 確保
燃油費	367	+93%	全営業費の略 50%（2Q'07 は 36%）
旅客数	15million	+19%	+14%増の 5,800 万人の獲得を目指す

今年度に欠損を計上するとなると、1994年1月に CEO に就任して欧州随一の LCC に Ryanair を成長させた 歯に衣を着せぬ発言で有名な業界風雲児の Michael O' Leary にとっては、これは初の喜ばしくない出来事となる。（11年前の Ryanair 上場後の初の欠損。）

燃油費高騰により、全営業費用に占める燃油費の割合が大きな LCC モデルは、破綻してしまうのではないかと言う声が業界で囁かれ始めている。事実、欧州ではスペインの Clickair と Vueling の合併、デンマークの Norwegian と Sterling Airlines の戦略提携強化、ドイツの Germanwings と TUIfly と Condor の三すくみ合併模索という具合に、LCC 間の合従連衡が始まっている。米国では、Skybus, ATA が運航停止に追いやられた他、Frontier が Chapter-11 を申請した。アジアでは、初の長距離 LCC Oasis 香港が倒産した。その他では、大西洋全席ビジネスの振興 LCC（Eos/米、Maxjet/米、Silverjet/英、L'Avion/仏）が、全て倒産ないし運航停止（L'Avion は BA が買収）に追い込まれた。

Ryanair CEO Michael O' Leary は、この苦境を乗り切るために、以下の如くのユニークな戦術を採用して、生き残りの賭けに打って出ている。

1) 零バゲージ便の設定

昨年10月以来、“zero baggage flights”のテストを行って顧客の反応をチェックしている。チェックイン手荷物を受け付けない幾つかの便を設定して、空港従業員の削減と航空機の空港折り返し時間の一層の短縮を試みているのだ。この“zero baggage flights”は、STN と Dublin



Michael O'Leary

空港にセルフチェックイン Kiosk を導入して 両空港の従業員数の削減を実施した時から試験されている。

2) 機内電話サービスの導入

補助的収入増加の最優先施策として長らく検討されて来た、本格的な機内携帯電話サービスが間もなく開始される。補助的収入は、第 1 四半期には 前年を +25% 上回って全収入の 19% に達した。Ryanair は、この補助的収入を、機内携帯電話サービスなどを導入して、全収入の 25% にまで引き上げることを目標としている。

3) 燃油ヘッジの回避

Ryanair の燃油費は、前年同期比 +93% 増加して E367m となり、営業費用の 50% 近くを占めている。CEO O'Leary は、異常なレベルまで高騰した燃油費が低下することに賭けて、ほとんどヘッジしていない。(Ryanair は、9 月の消費量の 90% をバレル \$90、第 3 四半期では 80% を \$124 でヘッジした。しかし第 4 四半期は、ヘッジしていない。)

4) 運賃値下げ

他社が運賃値上げを実施している最中に、Ryanair は、LCC の伝家の宝刀である運賃値下げを継続して行っている。逆張りして、一挙にシェア拡大を試みている。8 週間前には、今年度 +5% のイールド向上を目指すと発言していたが、特に英国、アイルランド、スペインの低迷に直面して、運賃を▲5% 低下させると言い出した。Ryanair は、ここでも 運賃値下げによる摘み取り増 (今年度+14% 増の 5,800 万人) に賭けている。何れにしても、需要が減少する怖れがある中で 今年度のフリートの増機 +32 機の座席を何とか埋めなければならないのだ。

5) 供給拡大

夏場の供給を +18%~+19% 増加させた後に、冬場の供給を +8%~+9% 増加させる。他社が冬場の供給カットを予定している最中にも拘わらず、供給を拡大する。その結果、今年の供給は +14% の拡大となる。消費マインドが冷え込みつつあるにも拘わらず、供給を拡大させて 旅客数を前年の 5,100 万人から 5,800 万人に拡大する計画だ。10 月にはイタリアの Bologna と Forli への乗り入れを開始する。

Ryanair は、1985 年にアイルランドの Ryan 家によって創立された LCC のパイオニア。現在 26 カ国に 729 路線網を張っている欧州最大の LCC に成長した。今年度末のフリート機数 B737-800 型機×195 機を予定している。向こう 4 年間で、更に 70 機の導入を行う。



以上は、以下のニュースを参考にして TD 勉強会で編集した。

wsj.com, 7/28/2009	Fuel Costs Weigh on Ryanair As Net Profit Slumps 85%
FT.com, 7/28/2008	Ryanair chief seeks new ploys to fly clear of trouble
FT.com, 7/31/2008	Ryanair expands presence in Italy

2. BA+IB 合併交渉開始

BA と IB の両社が、7月29日、合併に向けての本格的な協議を開始することに合意したと発表した。今後数ヶ月間かけて合併の詳細条件と統合の形式を煮詰めるという。

BA と IB は、既に2005年から1月から、LON とスペイン間で競争法の適用免除の承認（2003年12月）を受けて、コードシェア協定を始めとする収入のプールと利益折半を開始している。そして、両社は株式相互保有を実施している。BA は、1999年にIB株9%を取得後、現在は13.15%にまで持ち株を拡大している。一方IBは、最近BA株3.99%を取得し、BA株とリンクしたCFD取引（contracts for differences）により更に6.99%の購入のオプションを有している。

時価総額ベースで欧州第4位のBAと第6位のIBが合併すると、AF/KLM、LH/Swissに次ぐ欧州第3位の航空会社が誕生する。この会社は、欧州内の北のLONと南のMAD/BCNをハブとする、北大西洋路線の欧州＝米国と、中部大西洋路線の欧州＝ラ米の2つの基幹路線を有するグローバル・キャリアが誕生する。

両社は、AF/KLM、LH/Swissの合併承認の先例も存在するので欧州連合当局の合併承認取得を楽観視している。欧州連合の競争監視当局は、分散している航空会社の合併には好意的で、特に路線重複の少ない合併にはポジティブな判断を行っている。（唯一RyanairのAer Lingus買収ケースを、アイルランド発着市場が略独占されてしまう事を理由に不承認としている。）

現時点で判明している合併形式は、以下の通りである。

- ・ 株式交換方式による合併を行う。
- ・ BA と IB の2つブランドを有する持ち株会社を設立する。資本構成は、両社の時価総額比によることになるだろう。（BA時価総額E3.6bn：IB時価総額E1.6bnに基づき、BA株主65%～70%：IB株主35%～30%となる。）
- ・ 日々のオペレーションは、2つのブランドが独立して管理する形態がとられる他、

- パイロットの待遇等の労務問題も別々に取り扱われることになる。
- ・持ち株会社の株式は、ロンドンとマドリッドの証券取引所に上場する。

未曾有の石油価格の高騰で、航空業界に M&A 旋風が駆け抜けている。 現在までに、AF の KLM 買収 (2004 年 5 月)、LH の SR 買収 (2005 年 3 月)、DL と NW の合併合意 (2008 年 4 月)、UA と CO の戦略提携 (2008 年 6 月) の M&A が存在ないし進行中だ。

また、Austrian 航空は、オーストリア政府が保有する株式 43% が 10 月末にも放出される予定であることを発表した。 LH がこれを購入するという噂が飛び交っている。セルビア政府は、国営 JAT のマジョリティー株を放出すると発表した。そして倒産寸前の AZ は依然として買収者を探している。

IB 株 23% を保有する大株主 Caja Madrid (スペイン第 2 位銀行) は、この合併を支持している。

BA+IB の合併が実現すれば、AF/KLM、LH/Swiss に次ぐ 欧州第 3 社目の世界の航空市場を舞台にした 真のグローバル・キャリアの編成ゲームに参加することができる航空会社が誕生する。 現在は、各国の外資規制によって、航空会社の M&A は地域的なモノに限定されてしまっているが、将来 外資規制が撤廃されれば、国境や地域を跨いだコンソリデーションとなり、グローバル・キャリアを誕生させる次の段階に必ず進むだろう。



このレポートは、以下のニュースをベースに編集した。

FT.com, 7/29/2008	BA an Iberia look for savings in merger
FT.com, 7/29/2008	BA clicks into shape for its Spanish steps
FT.com, 7/29/2008	Caja Madrid accepts reality
FT.com, 7/29/2008	Europe competition rules favour consolidation
nytimes.com, 7/30/2008	British Airways in Merger Talks
wsj.com, 7/30/2008	British Air, Iberia in Talks To Combine

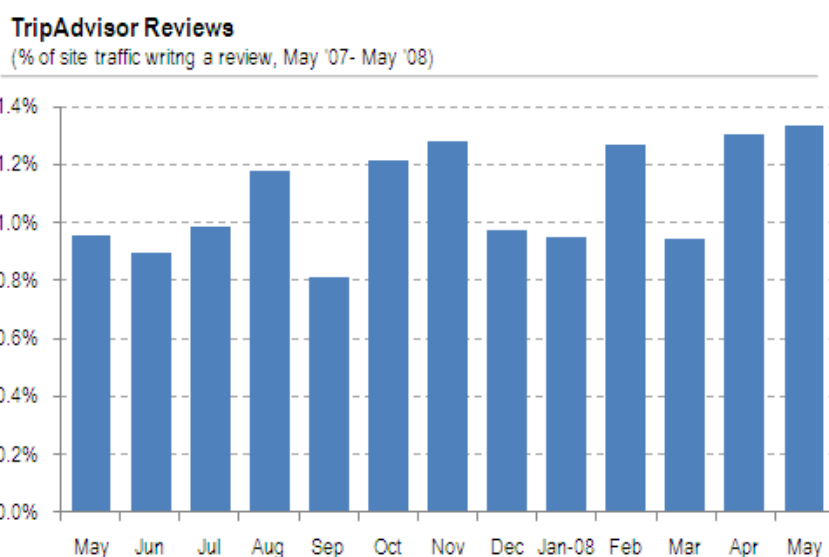
3. 米国オンライン旅行 最新情報

(1) トラベルアドバイザーのレビュー投稿率上昇

最大旅行コミュニティーサイト TripAdvisor (親会社 Expedia) のユーザーの今年5月のレビュー投稿率が、過去1年で最大の1.35%となった。昨年平均1%から大幅に上昇している。

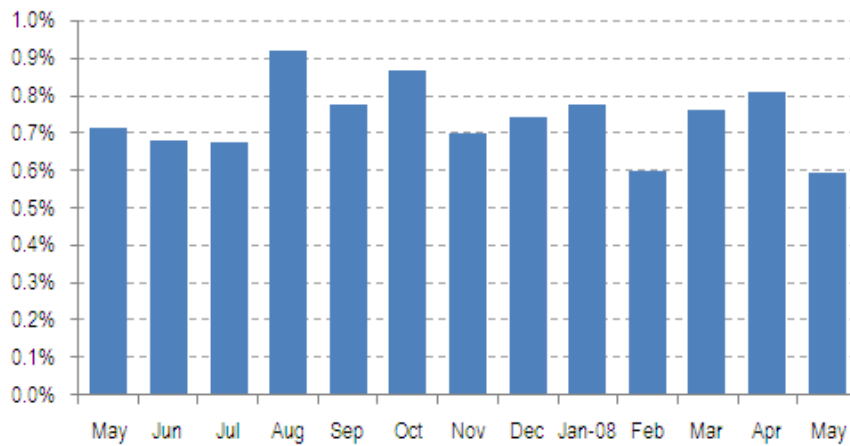
これに反して、TravelAdvisorの競争相手であるYahoo Travel Guidesでは、昨年平均の0.7%から0.59% (過去1年間で最低記録) に低下した。

TravelAdvisor が送り出すリフェラルに依存しているオンライン旅行社 (online travel agency = OTA) は、Expedia が48%, Hotels.com が11% (何れも4月実績) と、Expedia Group が59%を占めている。



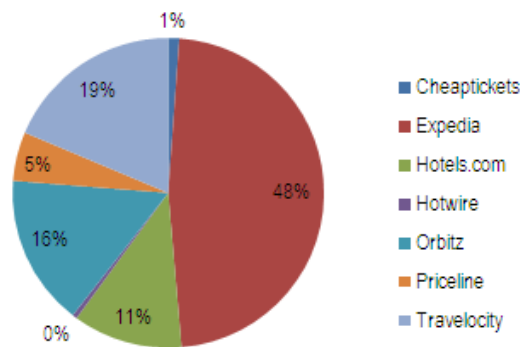
Yahoo Travel Guides Reviews

(% of Yahoo Travel Guides traffic writing a review, May '07- May '08)



Share of TripAdvisor Hotel Referrals

(share of OTA referrals from TripAdvisor's hotel search results page, April '08)



(2) DL+NW 両サイトの状況

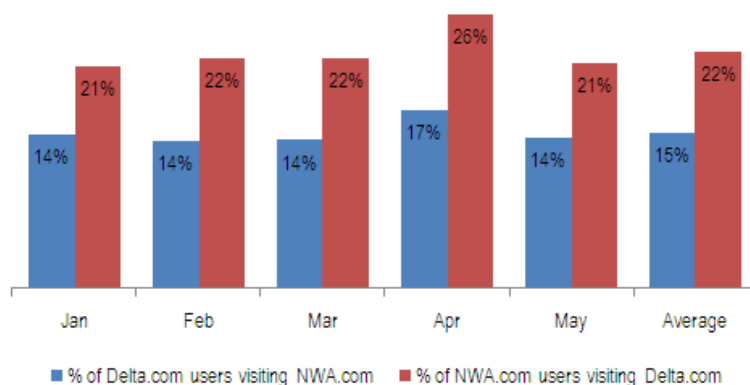
2008年の現在までで、DLとNWの月間平均トラフィックは、それぞれ500万と330万となっている。この内、両方のサイトを訪れているトラフィックは、月間平均725,000存在する。

コンバージョン率では、DLが平均5.8%、NWの平均が5.0%となっている。(コンバージョン率 = 予約件数 ÷ 全トラフィック)

両社は、年内に合併を予定しているが、Webサイトの統合は重要な合併作業の1つとなるだろう。この場合は、DLのサイトにNWのそれを吸収させるべきだろう。

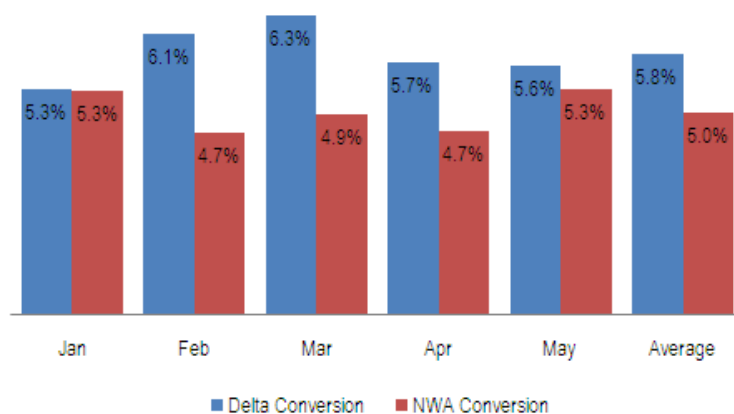
Delta.com-NWA.com Overlap

(% of Delta.com and NWA.com visitors cross-shopping, Jan - May 2008)



Conversion Rate

(% of site visitors completing a booking, Jan - May 2008)

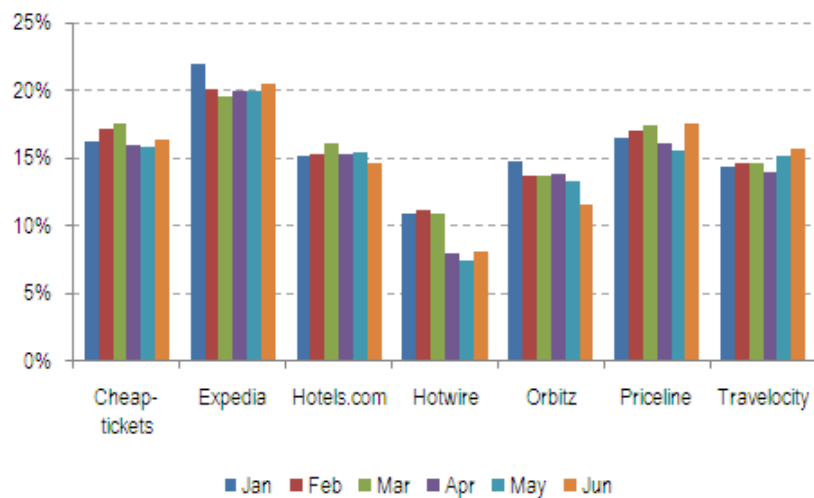


(3) OTA の一般検索エンジン依存率

全 OTA のリフェラル トราフィックの 15%が、一般検索エンジン経由のトラフィックだ。
(今年上半期実績) Expedia は、大手 OTA の中で最高の 20%を 一般検索エンジンからのリフェラルに依存している。 Hotwire の 8%が、最低依存率だ。
ブランド検索リフェラル (企業名を指定したリフェラル) は、全リフェラルの 40%を構成する。 ブランド検索リフェラルの構成比が最も高いのは Travelocity (50%) だ。 Expedia は 38%と、このカテゴリーには余り強くない。 両社のターゲットしているトラフィックが異なっている。

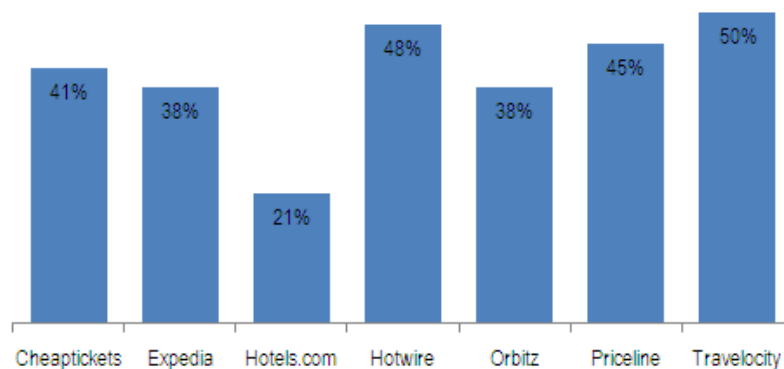
OTA Search Referrals

(% of all referrals coming from search engines, Jan - Jun '08)



OTA Branded Search Referrals

(% of search referrals from branded terms, Q2 2008)



(4) プライ斯拉インのコンバージョン率

Priceline のコンバージョン率は、オンライン旅行社の中では最高のグループに属している。全 OTA 平均 5% に対して、Priceline のコンバージョン率は 7% に達している。(6 月実績)

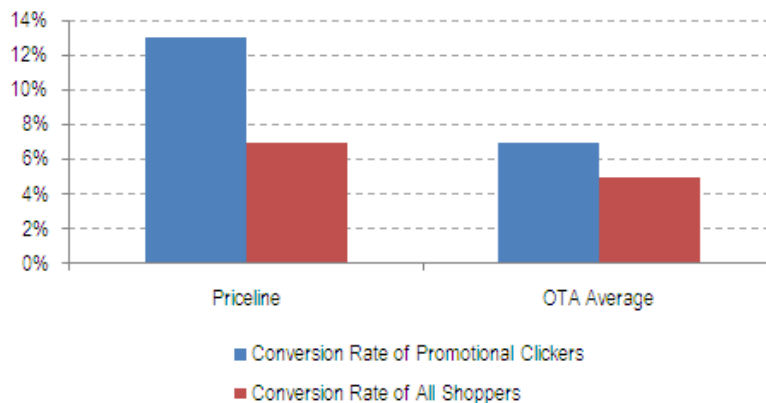
特に、プロモーション活動が優れている。プロモーションのコンテンツをクリックするトラフィックのコンバージョン率は、13% に跳ね上がる。

最近の“Sunshine Guaranteed”プロモーション（旅行期間中、雨天の日が半分以上とな

れば 料金を払い戻す) のコンバージョンは、トラフィックの数は少ないけれども、24%にも達している。この事は、ニッチなターゲット化した旅行プロモーションが如何に有効かを物語っている。

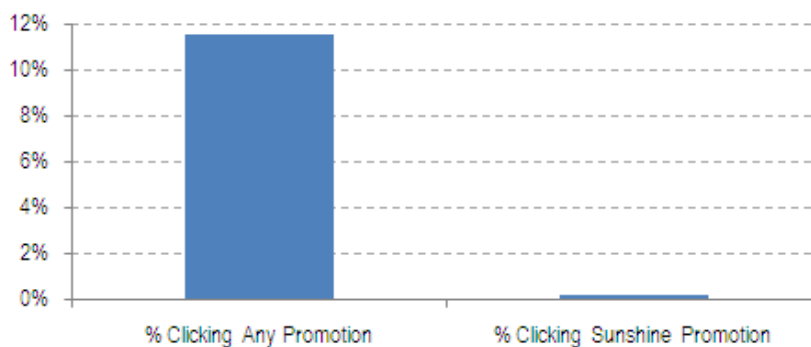
Conversion Rate Comparison

(Booking rate of shoppers and promotional clickers, June '08)



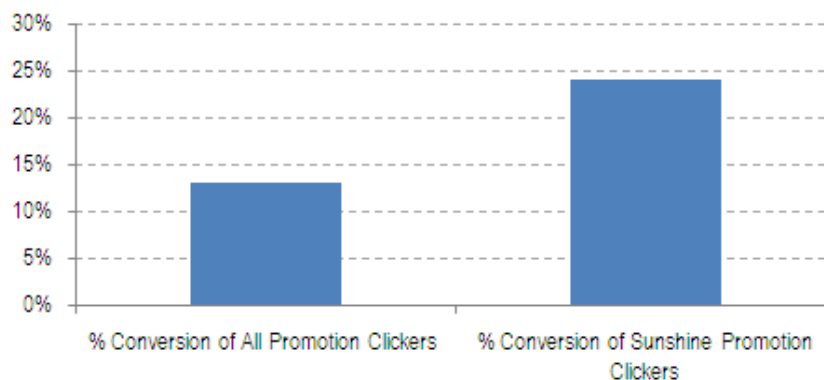
Priceline Promotion Engagement

(% of Priceline traffic clicking on promotions, June '08)



Priceline Promotion Conversion

(% of Promotional clickers completing a booking, June '08)



(5) AA 航空のカヤック使用率

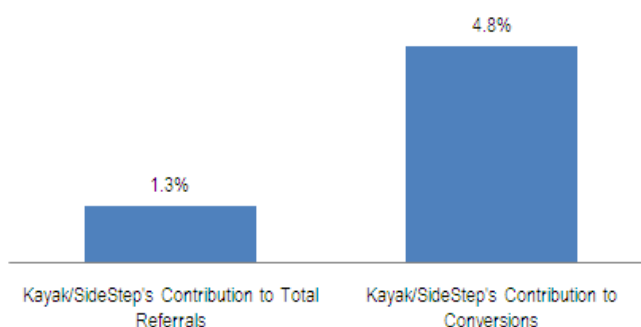
AA 航空が、メタサーチの Kayak（と姉妹会社 SideStep）から脱退するかも知れないというニュースが流れている。 AA.com の検索結果が、Kayak の提携先の Orbitz.com と直接競争してしまうことに不満を有しているからだ。（AA は、Kayak と Orbitz の両方からリフェラル チャージ<CPC>を請求されている。）

Kayak は、AA の全リフェラル トラフィックの 5% に貢献している。 そして、それは、AA の全コンバージョンの 4.8% を構成している。 全トラフィックのコンバージョン率は 1.3% なのに対して、Kayak のそれは 9.3% と高い。

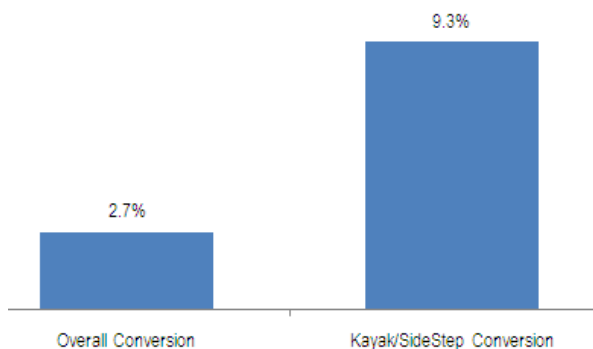
これだけ多くの品質の良いトラフィックを、捨て去ることは勇気がいる決断だ。 Kayak と縁を切るとは、多くを失う事になるだろう。 しかし、そうではないというデータも存在する。 Kayak のユーザーは、AA の便のリ스팅が無くなれば、Orbitz.com か Cheaptickets.com に行って AA 便を見つけ出す筈だというのだ。 Orbitz もしくは Cheaptickets 経由で、AA.com に向かうトラフィックが 72% も居る。（6 月実績）

関連記事 P17 「(7) メタサーチ カヤック、AMR 販売中止」参照

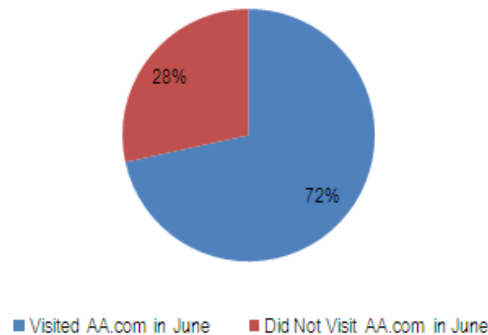
AA.com's Usage of Kayak.com and SideStep.com
(% of AA.com referrals and bookings from Kayak/SideStep. June '08)



AA.com Conversion Rates
(conversion rate of all referrals and Kayak/SideStep referrals, June '08)



American Airlines Clicks from Kayak to Orbitz
(Kayak users clicking an Orbitz sponsored AA flight, June '08)



4. これがエミレーツ航空の A380 型機だ

Emirates が、7 月 28 日に 58 機発注している A380 型機の初号機を受領した。一方、同社は、エアバス社と A330-300 型機×30 機と A350-XWB 型機×30 機を購入するための LOI を締結したことを明らかにした。購入価格は、カタログ価格で \$13bn に上る。

A380 型機は、昨年末よりラウンディング キャリアの SQ により飛行が開始されている。(SQ は発注機×19 機の内 既に 5 機を受領済み。)

Emirates の A380 型機は、F クラス (プライベート・スイート) に世界初のシャワー室を備えるなど、超豪華な航空機にデザインされている。A380 型機は、現在まで 202 機を受注、最大の発注社は Emirates の 58 機で、以下 QF×20 機、SQ×19 機、LH×15 機となっている。(wsj.com, 7/29/2008)

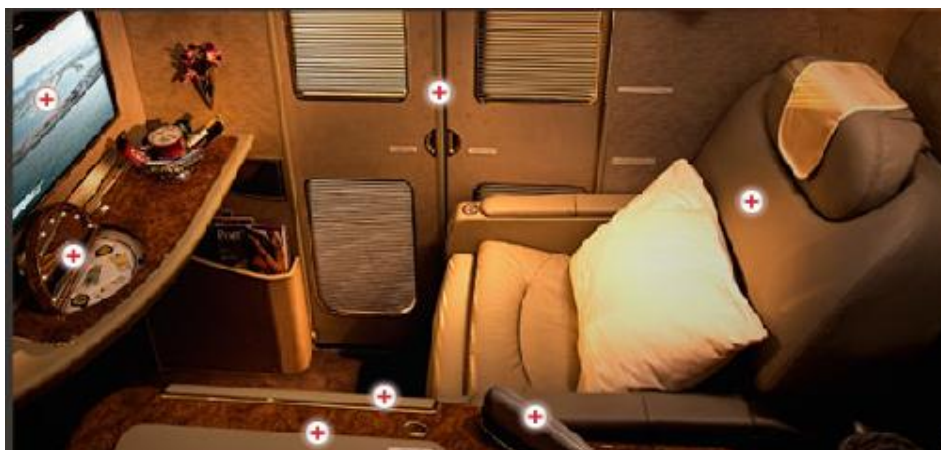
座席配置は、Suites×14 席 (室) + ビジネス×76 席、+ エコノミー×399 席 = 合計 489 席。2 回にシャワー付きのトイレ (shower spa と呼ばれる) を 2 室 設けている。シャワーの利用は 5 分間に限られる。そのために 500kg の水が追加搭載されている。(水の搭載重量が、これで +25% 増しとなる。)

Emirates は、8 月 10 日からこの機材を DBX=NYC 週 3 便に投入する。そして、10 月 1 日からは毎日便運行とする。9 月の旅行日で運賃を検索すると、F クラスの往復運賃は \$14,635 と表示された。同時期の AA の NYC=LON は、\$16,350 の公示運賃を表

示する。(勿論、航空会社は法人特別割引契約を有している。)

米国の航空会社とは異なり、多くの国際線航空会社は プレミアム サービスを強化している。 SQ は NYC=SIN 線に全席ビジネスクラス サービスを導入したが、更に このサービスを LAX=NYC 線 毎日便に拡大する。 同社は、最近超豪華プロダクト “a class beyond first” を導入した。 クロゼットと 23 インチ フラット・スクリーンのビデオモニターを備えたスペーシャスな個室を提供する。 SQ は、米国=アジア間のプレミアムクラスは、しばしば満席になると言っている。

Emirates は、現在 NYC=DBX に毎日 2 便を運航しているが、プレミアム キャabinは満席だと言う。 HOU=DBX B777 型機 毎日便の (F Suite×8 席 + C×42 席) も、石油関連企業のビジネスマンで満席の状態が続いている。(nytimes.com, 7/29/2008)





The EADS chief, Louis Gallois, center, at a bar in an A380 delivered to Emirates airline of Dubai. The company is trying to cut costs.



■ 詳細は http://www.emirates.com/us/english/flying/our_fleet/emirates_a380/emirates_a380.aspx 参照

5. その他のニュース

旅行流通・TD

(1) ディズニー、冒険旅行 +8 コース増加

2009年のAdventure by Disneyのコースが、+8コース増加して合計23となる。3年前にタッタの6コースで開始してから、大きく成長している。8月1日から予約を受け付ける。新たに加えられたコースの内の幾つかの出発日のツアーは、より豪華なSignature Tripsとなる。(DTW, 7/28/2009)

(2) 中国、オリンピック入場券完売

北京オリンピック委員会は、7月27日、北京オリンピックのチケットが完売されたと発表した。合計680万枚のチケットが国内外のバイヤーで売り出されたが、小売市場で、どれだけ売れ残っているかは明らかにされていない。(DTW, 7/29/2008)



(3) プレザントホリデー、プライベート ジェット バケーション販売開始

Pleasant Holidays が Gulfstream G-350 型機を受領して、豪華バケーション パッケージの新事業 POSH Private Jet Holidays を開始する。G-350 型機は、Pleasant Aircraft Leasing が既に保有する2機のフリートに編入される。運航者はLAXに近いVan Nuys空港にあるClay Lacy Aviation。(DTW, 7/29/2008)

(4) エクスペディア、第2四半期決算 前年同期と変わらず

Expedia の第2四半期利益は、前年同期と同額の \$96.1m となった。主としてExpediaの欧州WebサイトとHotwireのマーケティング支出が嵩み、営業費用が+17%増加したことが、増益を阻む結果となった。収入は+15.2%増の\$689.9m。トランザクションは、+13%増の1,300万であった。ホールセール ホテル客室収入は+10%増(泊数増+13%)、エアー収入は、+9%増(単価増+9%×チケット販売増+4%)であった。(DTW, 7/31/2008)

(5) エアートラン、法人予約増を狙う

AirTran が、法人需要獲得増加を狙って、新たにGDS経由予約のe-チケット発券機能を導入する。そして、GDS経由予約の座席指定、ビジネスクラスへのアップグレード、常顧客の認識の機能を強化し、法人プログラム需要を拡大する。(DTW, 7/31/2008)

AirTran は、第 2 四半期決算で▲13.5m の欠損を計上した。 前年同期の +42.1m より▲\$55.6m 減益したことになる。 収入は、+13%増の\$693.4m であった。(DTW, 7/29/2008)

(6) ユナイテッド航空、カールソンとの優先契約中止

UA が Carlson Wagonlit Travel との優先サプライヤー契約を停止した。 これは、UA のコミッション支払い▲\$100m 削減計画の一環で、数百社の TMC に支払っているインセンティブを中止し、よりバリューを生む旅行社に対する重点的な支払いに改める。

Carlson Wagonlit は全米第 2 位の旅行社(売り上げ\$24.9bn)で、第 1 位の American Express も UA からインセンティブ支払いを止められている模様。 しかし American Express との確認はとれていない。(DTW, 7/31/2008)

(7) メタサーチ Kayak、AMR 販売中止

メタ旅行サイトの Kayak が、8 月 1 日から AA へのリフェラルを中止する。 AA は、Kayak に対して、AA.com の運賃表示を Orbitz と Cheaptickets の運賃と並べて表示することを止めるよう要請していたが、Kayak はこれには従わず、AA 便のリスティングを中止することを選択した。 AA は、Orbitz や Cheaptickets の如くのオンライン旅行社に対して、ブッキングフィーを支払わなければならないので、Kayak の検索結果からオンライン旅行社発券が選択された場合は、AA は、このブッキングフィーに加えて Kayak に対するリフェラル チャージ (CPC) の二重支払いを余儀なくされていた。 Kayak は、「ソニーが、ベストバイに対して“パナソニックを販売するな”なんて言える訳が無いように、AA の要求は言語道断だ」と怒っている。(wsj.com, 8/1/2008) (DTW, 7/31/2008)

空 運

(1) 2014 サッカー世界大会開催で、ブラジルが航空輸送体制強化

ブラジル政府は、2014 年サッカー大会開催を控え、40 億リアル (2,700 億円) 近くを投資して同国の航空輸送体制を強化する。 ブラジルでは、ピーク時には空港混雑が限界を超えている。 滑走路の修理が充分でない他、航空管制官ストが散発している。 経済界からは、スポーツの動機付けによる航空輸送体制強化に批判が上がっている。 彼等は、緊急な経済問題として対処するべきだと言っている。(FT.com, 7/25/2008)

(2) QF 新 CEO に ジェットスター CEO が就任

QF 新 CEO に子会社の Jetstar CEO Alan Joyce (42) が就任する。 Joyce は、航空業界在

籍 20 年以上のベテランで、2000 年以来 Jetstar の CEO を務めている。 QF は、燃油高騰対策の第 5 段として、従業員数を▲4%削減すると 7 月 18 日に発表した。(FT.com, 7/28/2008)

(3) QF B747 型機機体破裂は酸素ボンベ原因か？

7 月 25 日、QF の B747 型機が、胴体に 2.7m 大の大きな穴を開けてフィリピンに緊急着陸した。この事故は、どうやら操縦室に緊急酸素を送るボンベの破裂が原因と見られている。事故調査は、胴体の構造部の疲労による原因もあり得るとして、更に調査を進めている。貨物室に装着されている緊急時に必要となる酸素ボンベは、数年前からボ社と FAA の監視の的となっていた。ボ社は 2002 年に安全通報を、FAA は 2006 年に安全指令をそれぞれ発行し、ボンベとボンベの装着金具の整備点検を要求している。(wsj.com, 7/28/2008)



Pilots analyze the hole in a Melbourne bound Qantas Airways Boeing 747 after it made an emergency landing on Friday.

(4) フロンティア、\$75m の DIP ファイナンス獲得

破産法 11 条下の Frontier 航空が、プライベート・エクイティー企業の Perseus LLC (WAS) から \$75m の DIP (debtor-in-possession) ファイナンスを獲得した。Perseus は、再生後企業の株式の 79.9% を \$100m で購入することにもコミットしている。(DTW, 7/28/2008)

(5) オープンスカイ、AMS 乗り入れ

BA 子会社の OpenSkies が、先に 6 月に就航させた ORY=JFK に加えて AMS=JFK を 10 月 15 日より開設する。(FT.com, 7/28/2008)

OpenSkies のコンフィギュレーションが、Y クラスを取払い、C クラス 24 席 (180° リクライニング、73 インチピッチ) と Prem+ 座席 40 席 (28 席から増席) (140° リクライニング、52 インチピッチ、革張り) に変更する。(DTW, 7/29/2008)

(6) デルタ航空、2 個目のチェックイン手荷物料金倍増

DL 航空は、7 月 31 日からの予約で 8 月 5 日からの旅行に対して、2 個目のチェックイン手荷物料金を \$25 から \$50 に倍増させる。F クラス、FFP エリート旅客は、3 個目までは引き続き無料なるも、国際線の 3 個目には \$150 がかかる。また重量手荷物は、51~70 ポンドが \$80 から \$90 (国際線は \$150) へ、71 ポンド~100 ポンドが \$150 から \$175 (国際線は \$300) へそれぞれ値上げされる。DL によれば、2 個目手荷物を

預ける旅客は全体の 20%以下だという。(DTW, 7/29/2008) (nytimes.com, 7/30/2008)

DL は、FFP プログラムを現在の 2 グループ制から 3 グループ制に変更した。 マイレッジのエキスパートは、ますますアワード・チケットの取得が難しくなることを懸念している。 UA は、2004 年から 2007 年までの間にマイレッジの発行が +24%増加したにも拘らず、座席の供給はそれだけ増加していないので 予約可能のシステムを追加したと言っている。

	現行	新システム	備考
国内線アワード Y	25k 或は 50k	25,000, 40,000, 60,000	60k 予約可
欧州線アワード Y	50k 或は 100k	60k, 90k, 125K	125k 予約可

(nytimes.com, 7/31/2008)

(7) ポッシュな米国内 F クラス

- ✓ UA 航空は、2004 年に 米大陸横断線 NYC=LAX と NYC=SFO の最も混雑している最重要路線で、“United p.s.”と呼ばれるプレミアム サービスを試験的に導入した。
- ✓ B757 型機の機内の半分を、国際線並みのスペースとサービスを持つ F クラス (63 吋×21.5 吋 lie flat ベッド) と C クラスにして、Y クラスを 72 席 (34 吋の Economy Plus 座席) とした。
- ✓ これが大成功した。 往復運賃は F が \$5,167、Y が \$3,235 もするにも拘わらず、多くのハイイールド顧客の獲得に成功した。 事実、昨年 の第 4 四半期では NYC=LAX の平均運賃 \$884 は、EWR=LAX の \$448 の倍近くとなっている。 p.s. 便は、EWR 便よりも座席数が遥かに少ないにも拘わらず、+20%以上も多収入を稼いでいる。
- ✓ ビジネス旅客を捕まえたいならば、他社と差別化したバリューのあるプロダクトを提供する必要があるだろう。

(nytimes.com, 7/29/2008)

(8) 欧州委員会、航空券と鉄道切符の統合 検討開始

- ✓ 欧州委員会が、航空と鉄道輸送を単一切符の下に統合する検討を開始している。 欧州大陸内の航空と鉄道をリンクさせることで、より良い環境問題への対応と より効率的な輸送網を構築することを目的としている。
- ✓ 7月に “The consultation document” を発行し、航空会社、鉄道、GDS プロバイダーから、単一切符への統合に関する技術的ソリューションについてのコメントの収集を開始した。(期限 9 月 30 日)
- ✓ 一般的に言って、航空と鉄道のリンクが実現されている欧州であってさえも、これには 数々の問題や障害が横たわっている。
- ✓ インターネットの新技术がこれだけ普及している現在、既存の GDS テクノロジー

の採用には、新たなテクノロジー プラットホームとして適当なのかという疑問もあるだろう。 激しくなりつつある航空と高速鉄道間の競争も、単一切符の実現の障害となるかもしれない。

- ✓ Amadeus は、既存のシステムを使って、航空と鉄道のシステムの協調に積極的に参加している。 同社は、最近 鉄道テクノロジー サービス オペレーターの OneRail を買収して、鉄道会社に対する予約システム提供の準備を整えている。
- ✓ ドイツや英国やその他の国々では、既に航空と鉄道を含んだ e-チケットングが開始されている。 そして、旅行者の航空と鉄道を一緒にした予約がますます増加している。
- ✓ しかし、欧州の鉄道は、鉄道会社間同士の相互運用問題に忙しく、航空との予約システムの統合の話などではない。
- ✓ いろいろな問題があろうけれども、欧州委員会の単一切符創出の検討開始は 画期的な出来事だ。

(DTW, 7/30/2008)

(9) 中東、航空機整備基地建設

オイルリッチなペルシャ湾岸諸国が、数 100 億ドル (数兆円) におよぶ商業ジェット機を購入している。 彼等は、この航空機投資を梃に 中東地域を航空機整備の世界基地にすることを目論んでいる。 なんとと言っても、この地区は喉から手が出るほど欲しい資金、安い労働力、近代的な施設が揃っている。

先週、この地区の最も積極的な政府系投資ファンドの Mubadala Development Co.は、GE と \$8bn に上る商業ファイナンス提携を締結した。 そして、所有している航空 MRO 事業を手がける Abu Dhabi Aircraft Technology を通じて、GE エンジンの整備センターを建設する。 この他にも Mubadala は、エアバスの親会社 EADS と Rolls-Royce とも同様の契約を締結して、Abu Dhabi にエンジニアリング センターと R&D 施設を建設する。

(wsj.com, 7/30/2008)

(10) 大韓航空パイロット、賃金凍結に合意

KE のパイロット組合 (約 1,300 人) は、7 月 29 日の労使間交渉で +3.3% の賃上げ要求を取り下げ、1999 年の組合結成以来 初の賃金凍結に合意した。 KE のパイロットは、2,000 人いるけれども、残る非組合員は、先の 3 月に賃金凍結に合意している。 KE は、第 1 四半期決算で▲3,250 億ウォン (357 億円) の欠損を計上した。(channelnewsasia.com, 7/30/2008)

(11) JFK 空港、売店売り上げ増加

JFK 空港の売店売り上げが急増している。 9-11 以降 空港セキュリティーが強化され

た結果、旅客の搭乗前の空港滞在時間が長くなった（昨年1旅客当たり平均136分）こと、航空会社が機内食をカットしたこと、ドル安により外国人旅客が増加したことが売り上げ増加に貢献している。 JFK では、9月からターミナル5（\$743m をかけた jetBlue 専用 635,000sqft ターミナル）が新たに供用開始される。ここでは19の小売店が設置される。（日本のムジが初めて出店する。） 飲食サービスの施設充実にも力が入れている。 T5 の中央部には、800人を収容出来る 10,000sqft に及ぶフードホールが設置される。 2008年の Airport Revenue News Fact Book によれば、JFK は全米の空港中第3位の売り上げ（免税販売除きで \$256m）を誇っている。

9月以降の jetBlue の NYC 発の旅客シェアが、増加するかも知れない。(DTW, 7/30/3008)



Diners in Terminal 5 at Kennedy Airport will be able to place orders using touch screens.



WHITE GLOVE ERA T.W.A.'s terminal at what was then Idlewild Airport, in 1962. A new Jet Blue terminal nearby

will offer several restaurants.

(12) ユナイテッド航空、不法病欠の差止請求 提出

UA 航空は、7 月 30 日、不法な病欠と超過勤務回避のキャンペーンの中止を求めて シカゴの連邦裁判所に対して、ALPA 組合（組合員 6,500 人）と 4 人のパイロットを訴えた。 UA は、被告は 昨年来 超過勤務の実施拒否を煽動し、UA に対して 2010 年まで有効の労働協定の再協議開始に圧力をかけたと訴えている。 そして、極最近では、UA の供給削減計画の見直しに圧力をかけるために、被告が違法な病欠を煽動したと言っている。 病欠者数は、6 月 5 日の 327 人から、6 月 30 日には 497 人に、7 月 19 日と 20 日の週末には 538 人に急増した。 UA は、これが原因で 7 月 19 日～27 日の間で▲329 便の運休を強いられ、▲\$3.9m の利益を喪失し 36,000 人の顧客に影響を与えたとクレームしている。 The National Railway Act は、米経済の基幹である航空とその他の運輸業界のサービスを中断させる sick-outs とその他の就労拒否を禁止している。(FT.com, 7/30/3008) (wsj.com, 7/31/2008)

(13) EADS、第 2 四半期決算 増益

EADS の第 2 四半期決算が +5%増益の E9.9bn となった。

	2Q'08	前年比	FY08	備 考
収入	E9.9bn	+5%	>E40bn	年間 470 機デリバリー
利益	E118m	+46%	E1.8bn ebitda	2Q'08 は A380 遅延コスト E715m を含む

2008 年上半期受注額 E51.2bn、6 月末受注残 E354,2bn（ファンボロー受注 247 機含まず）
受注額には、為替差損▲E17bn が存在する。（エアバス機はドル建てで販売されている）

(nytimes.com, 7/31.2008)

(14) インド航空市場で異変

- ✓ インドの国内線旅客需要が、運賃値上げ等が影響して 4 月までの 12 ヶ月間でタッタの +7%しか増加しなかった。 その前の 1 年間は +31%増、その前の 1 年間は +59%も増加したにも拘わらずである。
- ✓ 国内線最大のシェアを持つ Jet Airways は、10 月に導入を予定している B777 型機×2 機を、来年に延期する交渉をボ社と始めている。
- ✓ Air India は、国内線供給を▲15%削減する。 そして 14 機のリース機を、契約切れとともに貸し主に返還してフィリートの増機を抑制する。
- ✓ 各社は、国際線への展開を早めている。 Kingfisher は、英国と米国への路線開設

を計画しているが、Bangalore=NYC 線の路線採算性を再検証中だ。

- ✓ Jet Airways は、過去数ヶ月間の間に 12 の国際線を開設した。最近では Mumbai=上海=SFO を開始し、8 月には EWR 線の開設を予定している他、ドバイとサウジ便を検討している。
- ✓ ボ社は、インド市場が 2027 年までに 1,001 機 (\$105bn) の新造機需要を生むと予測している。
- ✓ インドの市場は、長期的に極めて大きな潜在力を有している。しかし、短期的には、供給過剰による過当競争の排除のために コンソリデーションが不可欠だと言われている。
- ✓ 一部の航空会社が破綻しかかると、長期的な潜在力を見越した投資家が現れて資金を提供している。先月中旬にも、米の投資家 Wilbur Ross が Spice Jet に \$80m を投資した。

(wsj.com, 7/31/2008)

(15) BA 第 1 四半期決算▲90%減益

BA の第 1 四半期利益は、▲88%減益の P27m となった。年度の収入見通しを、前回の +4%から +3%に減少させた。そして、冬期の供給を▲3%削減する。

“We are in the worst trading environment the industry has ever faced,” the airline’s chief executive, Willie Walsh, said Friday.



BA は、他の欧州競合大手に比して、収支上の 3 つの弱点を有している。

- イ) 英国と米国間の最大航空会社は、それだけ米国と英国の経済の低迷を受けている。
- ロ) ポンド安の影響を受けている。AF/KLM と LH は、強いユーロで支えられている。
- ハ) オイルヘッジが何処の大手よりも少ない。

LH は 7 月 29 日、上半期の利益が E402m (減益▲59%) になったと発表した。この決算には Thomas Cook 株の売却益が含まれている。AF/KLM の四半期決算は、8 月 5 日に発表される。

	2Q'08	差異	備考
収入	P2.26bn	+2.8%	イーールド+6%
利益	P27m	▲88%	
燃料	P706m	+49%	年間 P3bn (+P1bn)

(channelnewsasia.com, 8/1/2008) (nytimes.com, 8/2/2008)

(16) タイガー航空、ダーウィン線運休

Tiger Airways (シ LCC) が、10月26日から Darwin 線を運休する。 Darwin 空港は、寄港 27 空港中コストが最も高く、燃油費の高騰下では最早採算が取れなくなったのが運休の理由。(channelnewsasia.com, 8/1/2008)



(17) アリタリア救済遅れる

政府に指名されたアドバイザーである Intesa SanPaolo は、AZ 救済案を 8月8日に提出することになっていたが、これを 3 週間遅らせる。投資家の具体名が決まらないばかりか、Carlo Toto (64) の Air One との合併に 幾ら投資するかが未だにハッキリしていない。

現段階では、AZ と Air One を合併させて新 AZ を作る案が有力であるが、一体幾らを Toto に支払って、Air One を新 AZ に組み込むかが交渉中。Toto は、新 AZ のマイノリティー株を保有することになるだろう。新 AZ 編成後、この会社は多分 LH と提携するだろう。AZ と Air One の合併で問題となると思われるのは、MIL=ROM 線のシェアとなるが、2011 年以降の高速鉄道走行開始で、この問題も解消されるだろう。関係筋によると、Morgan Stanley と Nomura がおよそ E700m の資本を用意して買収コンソーシアムに参加すると見られている。伊の経済界からは、Benetton, Fossati, Gavio and Ligresti ファミリー、the Marcegaglia Group, Luigi Aponte (造船業)、Clessidra and Equinox ファンドが名を連ねている。(FT.com, 8/1/2008)

水 運

(1) 米環境保護庁、バラスト水の投棄規制を要求される

第 9 巡回控訴裁判所は、EPA に対して、Clean Water Act に基づきバラスト水の投棄の規制を要求した。この判決は、2005 年の下級裁判所の「EPA はバラスト水の管理義務を有する」という判断を踏襲している。この判決により、9月30日以降、船舶は EPA の許可無くしてはバラスト水の海上投棄が出来なくなる。(DTW, 7/25/2008)

陸 運 & ロジスティックス

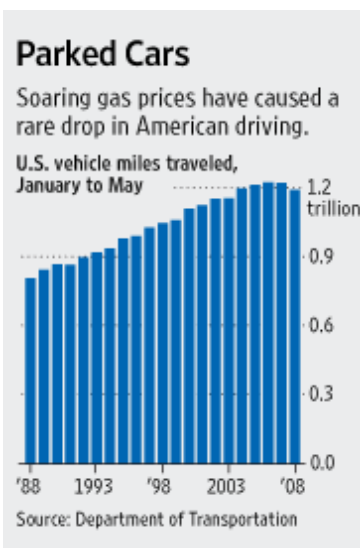
(1) 自動車運転減少、道路財源減少さす

想像以上のドライビングの減少で、老朽化が激しいハイウエー システムとマス・トランジット オプションのファンドの財源が切り詰められている。 この現象は、ガソリン価格の高騰が如何に経済活動に対する大きな影響をあたえるかを浮き彫りにしている。 運輸省によると、米国民は、過去7ヶ月間で▲400億マイル以上もドライブをカットしている。 5月の運転マイル数は、前年に比べて▲3.7%低下し、4月の▲1.8%の倍のペースの低下となっている。 ドライビングの減少は、石油価格の沈静化と環境問題には都合が良いかも知れないが、連邦税収の減少も引き起こしてしまい、道路と大量交通輸送システムへの財源を少なくさせてしまう。 アスファルトを始め建設資材の高騰もあり、道路整備は、収入（財源）と費用の両面でダブルパンチを受けている。

米国の約25%の橋は、昨年8月に崩壊したミシシッピ河の橋（13人が死亡）のように、機能的に時代遅れ且つ構造的障害を抱えている。 また米国の道路の7マイル中1マイルは、舗装状態が許容範囲以下となっている。



Before its collapse last year, the Interstate 35W bridge in Minneapolis was part of the one quarter of the nation's bridges that are considered either 'functionally obsolete' or 'structurally deficient'.

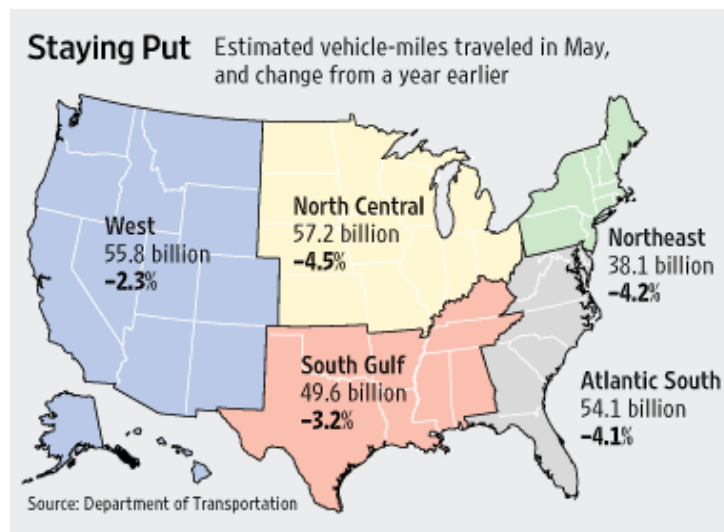


全米地上輸送政策委員会は、米国の輸送インフラの維持に必要な投資額は、年間 \$225bn（2兆2,500億円）に上ると試算している。しかし、現在の財源は、その40%しか手当て出来ていない。それが更に少なくなってしまう可能性が出て来ているのだから大変だ。商工会議所は、議会が財源確保に動かなければ、▲380,000の職と約▲\$14bnの事業が無くなってしまおうと言っている。

7月30日、下院は \$8bn に上るハイウエーと大量交通輸送システムに対する予算を可決した。大統領府はリザベーションを付けているけれども、上院もこの予算案を通すだろう。7月31日には、下院は、橋の修繕のために更に \$1bn の追加予算を可決した。

これ等の動きは、来年に議会で審議が開始される 総額 \$400bn (40 兆円) の運輸 6 年計画の序章となる。ここで大きな問題となるのが 来年▲\$5bn の赤字となる Highway Trust Fund と、鉄道とその他のハイウェイ以外のオプションにどれだけの財源を回すかという 2 つの問題だ。

いずれにしても、ドライブは減少し、Amtrak の乗客数は +11% も増加し、シアトルと南フロリダを含む各都市の大量輸送システムの利用者数は +30% も急増している。



(wsj.com, 7/28/2008)

ホテル & リゾート

(1) ラスベガス、需要喚起ディスカウントに躊躇

LAS への需要が減少している。ADR も低下している。ゲーム収入は▲4%もダウンした。ネバダ州では税収が過去 30 年間で初めて落ち込んだ。ホテルのオキュパンシーは、85%を割り込んだ。LAS への空の便は、1 月に▲12%供給座席を削減した。航空座席の減少は、来年の LAS への訪問者を▲600 万人も減少させるだろう。LAS へ自動車で訪れる顧客は▲5%減少した。McCarran 空港の旅客トラフィックは 4 月に▲6%減少した。

一方で、ホテルの客室は、向こう 2 年間 +32,000 室も増加する。LAS は、この供給増を埋めるために、年間 +280 万人の追加旅行客を必要としている。

ホテルは6ヶ月以内に再びLASを訪れてくれる顧客に対して、▲\$500のクーポンを提供している。1泊毎に▲\$25のレストランクーポンを提供したり、▲\$50のガソリン券を発行したりしている。

LAS観光局は、毎年実施している夏のキャンペーン“Vegas Right Now”の予算を\$4.5mから\$11.5mに倍以上に増加させて需要喚起に励んでいる。VisitLasVegas.comのトラフィックは+34%増加したけれども、サイトビジターは、このサイトから何故今LASなのかの明確なメッセージを掴みかねている。

長年かけてLASをギャンブルの街からアップスケールのリゾートに変化させた努力を無にしたくないのだ。LASは、直接的な値下げによるブランドイメージの毀損を恐れている。しかし、一方で供給拡大するLASを何とか埋めなければならないという要請も存在する。LASが、ブランド維持と需要喚起のための割引と間でジレンマに立たされている。(DTW, 7/23/2008)

(2) ラスベガス サウンズ 第2四半期欠損計上

LAS Sandsが第2四半期決算で、▲\$8.8mの欠損を計上した。マカオのVenetian MacaoとPlaza Las Vegasの開業費用が、この欠損に影響を及ぼしている。昨年の第2四半期は、+\$34.4mの利益計上であった。LAS全体のスランプが、Venetianの成績にも影響を及ぼしている。オキュパンシーは100.9%から90.6%に、ADRは\$266から\$245に、RevPARは\$268から\$222にそれぞれ低下した。スロットマシンの1日の水揚げは、1台当たり\$227から\$182に低下した。Sandsは、▲1,500人の自然減耗による削減を検討している。(DTW, 7/30/2008) (wsj.com, 7/31/2008)



Las Vegas Sands has expanded ferry service to its Macau casinos from mainland China.

(3) ボイド、LASリゾート計画延期

LASの老舗の1つBoyd Gaming Corp.が、8月1日、財務的問題が発生したためにLAS Stripに建設中の\$4.8bnかけたプロジェクトの建設を中止すると発表した。

これはEchelonと呼ばれるプロジェクトで、2010年までに5つのホテル(5,000室)と、2つのライブ娯楽劇場とショッピング地区を完成させる予定であった。少なくとも1年開業が遅れると見られているが、場合によっては信用市場の信頼が回復するまで長引くかも知れない。(wsj.com, 8/2/2008)

(4) ホテルレート依然上昇(HRG調査)

景気の後退のニュースが駆け巡っているが、2008 年上半期の法人旅行者の宿泊レートは下がっていないどころか上昇している。これは TMC の HRG が彼等の英国の法人顧客を調査した結果である。東欧は +22%、アジア太平洋地区は +20% も料金が上昇した。北米はフラットで、HOU では▲2%、SFO▲3%減、NYC±0。最も高い料金の世界トップ 10 は次の通り。MOW \$595, Mumbai \$405, PAR\$388, MIL \$388, GVA \$365, DBX \$365, Abu Dhabi \$363, NYC\$361, ZRH \$360, STO \$358 の順。(DTW, 7/25/2008)

(5) ホテル客室レート低下せず

STR Global (Smith Travel Research と Deloitte の新たな提携) の 2008 年上半期のデータによると、世界各地のホテル客室レートは上昇している。しかし、オキュパンシーは低下し始めている。このデータは、世界の 36,150 のホテル (493 万室) から抽出した。

	ADR	RevPAR	オキュパンシー
欧州	\$160.67 (+20.8%)	\$114.62 (+25.7%)	
米国	\$110.14 (+ 5.1%)	\$ 67.94 (- 2.7%)	66.7% (-3.9%p)
中東/アフリカ	\$169.56 (+16.8%)	\$110.35 (+15.3%)	65.1% (-1.3%p)
アジア太平洋	\$141.53 (+17.1%)	\$ 94.39 (+12.5%)	66.7% (-3.9%p)

(DTW, 7/28/2008)

(6) ディズニーの第 2 四半期決算

Walt Disney は、燃油費の高騰で旅行業界が苦戦し始めている中、第 3 四半期決算で +7% の増益を達成した。ESPN スポーツ チャンネルとテーマパーク事業が好調だ。テーマパークでは、ドル安の影響で、海外からの観光客が増加している。Hannah Montana と High School Musical などの Disney Channel フランチャイズの国際的な成功と、NBS 決勝戦、US Open、US マスターズをカバーした ESPN により、ケーブル部門の営業利益は +14% 上昇した。反対に映画部門は、昨年の大ヒット *Pirates of the Caribbean, At World Ends* のために今期は大幅に減益した。Apple の iPod ユーザーに 500 万の映画を販売した。

しかし、広告が減少し始めており、ESPN, ABC などの Disney の TV ネットワークの今後の収入に影響をおよぼすだろうと Disney は言っている。(FT.com, 7/30/2008)

	Quarter Ended			Nine Months Ended		
	June 28, 2008	June 30, 2007	Change	June 28, 2008	June 30, 2007	Change
Revenues	\$ 9,236	\$ 9,045	2 %	\$ 28,398	\$ 26,580	7 %
Segment operating income ⁽¹⁾	\$ 2,323	\$ 2,285	2 %	\$ 6,712	\$ 5,999	12 %
Income from continuing operations	\$ 1,284	\$ 1,196	7 %	\$ 3,667	\$ 3,791	(3) %
Diluted EPS from continuing operations	\$ 0.66	\$ 0.58	14 %	\$ 1.87	\$ 1.80	4 %
Diluted EPS ⁽²⁾	\$ 0.66	\$ 0.57	16 %	\$ 1.87	\$ 1.81	3 %
Cash provided by continuing operations	\$ 936	\$ 1,127	(17) %	\$ 4,201	\$ 3,825	10 %
Free cash flow ⁽¹⁾	\$ 583	\$ 687	(15) %	\$ 3,252	\$ 2,839	15 %

⁽¹⁾ Aggregate segment operating income and free cash flow are non-GAAP financial measures. See the discussion of non-GAAP financial measures below.

⁽²⁾ Results for the nine months ended June 28, 2008 included an accounting gain related to the acquisition of the Disney Stores in North America, a gain on the sale of movies.com, and the favorable resolution of certain prior-year income tax matters. Diluted EPS for the nine months ended June 28, 2008 excluding these items was \$1.83. Results for the nine months ended June 30, 2007 included gains on the sales of equity investments in E! Entertainment and Us Weekly, income from the discontinued ABC Radio business and a charge related to a modification of equity-based compensation plans in connection with the ABC Radio transaction. Diluted EPS for the nine months ended June 30, 2007 excluding these items was \$1.50. See the discussion of non-GAAP financial measures below.

	Quarter Ended			Nine Months Ended		
	June 28, 2008	June 30, 2007	Change	June 28, 2008	June 30, 2007	Change
Revenues ^{(1) (2)} :						
Media Networks	\$ 4,123	\$ 3,829	8 %	\$ 11,904	\$ 11,071	8 %
Parks and Resorts	3,038	2,904	5 %	8,535	7,839	9 %
Studio Entertainment	1,433	1,775	(19) %	5,896	5,958	(1) %
Consumer Products	642	537	20 %	2,063	1,712	21 %
	<u>\$ 9,236</u>	<u>\$ 9,045</u>	2 %	<u>\$ 28,398</u>	<u>\$ 26,580</u>	7 %
Segment operating income ^{(1) (2)} :						
Media Networks	\$ 1,472	\$ 1,356	9 %	\$ 3,697	\$ 3,216	15 %
Parks and Resorts	641	621	3 %	1,485	1,280	16 %
Studio Entertainment	97	190	(49) %	988	1,027	(4) %
Consumer Products	113	118	(4) %	542	476	14 %
	<u>\$ 2,323</u>	<u>\$ 2,285</u>	2 %	<u>\$ 6,712</u>	<u>\$ 5,999</u>	12 %

⁽¹⁾ Beginning with the first quarter fiscal 2008 financial statements, the Company began reporting Hyperion Publishing in the Media Networks segment. Previously, Hyperion Publishing had been reported in the Consumer Products segment. Prior-period amounts (which are not material) have been reclassified to conform to the current year presentation.

⁽²⁾ Operating results of the ABC Radio business are reported as discontinued operations for the prior-year quarter and nine months and therefore have been excluded from the prior-year quarter and nine-month segment results.

(財務データは waltdisney.com press release より抽出)

Walt Disney 株価 (過去 1 年チャート)



(7) ホテルにとって最悪のタイミング

記録的な数のホテルが今年開業する。ガソリンの高騰と経済の減速の時期と重なったこれらの開業は、タイミングが全く良くない。ホテルのリセッションには至っていないものの、オキュパンシーは全米レベルで昨年より▲5%低下して65%程度に下がっている。(Smith Travel Research) 航空便に依存しなければならないハワイなどでは、オキュパンシーが85%から65%に大幅に低下した。NYCは、安いドルのお陰で海外からの訪問者が増加し、何とか85%を維持している。しかし、ドル高となり景気後退が継続すれば、NYCは最も大きな影響を受けるだろう。

昨年は、米国ホテル業界は記録的な\$138bnの収入と\$28bn(増益+5.3%)の利益を達成した。ホテルは、料金を大幅に上昇(+7.6%ほど)させた。それが今年に入ってからオキュパンシーが低下し始め、大手ホテルの株価は▲15%~20%値を下げている。ホテルは、2009年末には2007年比で▲20%減益するだろう。

現在、6,000の新ホテル(80万室)が計画されている。これは2007年比で+27%の増加となる。そしてその内の2,000ホテルが建設中だ。多分幾つかのホテルは計画中止となるだろう。事実過去3ヶ月間の間に327の計画が、資金調達がままならず頓挫している。この数は、9-11直後以来最高だ。NTC, HNL, YYZ, Fort Lauderdale, Panamaに2010年までにホテルを建設中のDonald J. Trumpも、影響を受けるだろう。

The Trump International Hotel



under construction in Honolulu.

Starwood は、W ブランドを模したヒップな新ブランド Aloft を 90 計画しているが、5 つは取り消すかも知れないと言っている。 Hyatt は、今年に 80 のホテルの開業を予定していたが、これを 64 に削減する。 来年には 94 ホテルを開業する。 オキュパンシーの低下と新ホテル開業で、客室レートは低下するだろう。 振り子はバイヤー側に揺れている。(nytimes.com, 7/31/2008)

その他

(1) アメリカ人の飽食状況

平均的アメリカ人は、1970 年に週 16.4 ポンド (7.45kg) の食事を採っていた。 2006 年には 19.2 ポンド (8.7kg) に増加した。 脂肪(殆どがオイルとショートニング)が +0.5 ポンド (227g) も増えている。 これには、肉に含まれる +0.25 ポンド (114g) の脂肪は含まれない。 この一部は、乳製品の摂取の減少によって少しは相殺されている。 人々は牛乳を飲まなくなっている。

Centers of Disease Control によれば、アメリカ人の 20 歳から 74 歳の成人の 15%が 1980 年に比して肥満化している。(nytimes.com, 8/3/2008)

METRICS

BILL MARSH

The Overflowing American Dinner Plate

In 1970, the average American ate about 16.4 pounds of food a week, or 2.3 pounds daily. By 2006, the average intake grew by an additional 1.3 pounds a week.

Among other things, that's an extra half pound of fat weekly — mostly from oils and

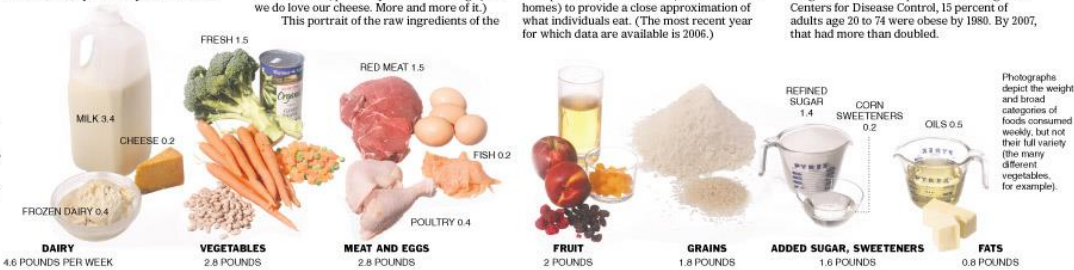
shortening. That doesn't count the fat in the extra quarter pound of meat Americans now eat every seven days. Those fats were somewhat offset by a steep drop in dairy consumption, the only major food group to have a decline, primarily in milk drinking. (But we do love our cheese. More and more of it.) This portrait of the raw ingredients of the

American diet is based on what the Agriculture Department calls "food availability" — the amount of food produced for the average American consumer. The data are adjusted for food losses (waste on farms; in processing and transportation; and in stores, restaurants and homes) to provide a close approximation of what individuals eat. (The most recent year for which data are available is 2006.)

The numbers don't reveal how much grain went into bread versus cookies, or how many chicken breasts became chicken nuggets. But the overall increase in eating does suggest a link with the rise in Americans' weight over the same period. According to the Centers for Disease Control, 15 percent of adults age 20 to 74 were obese by 1980. By 2007, that had more than doubled.

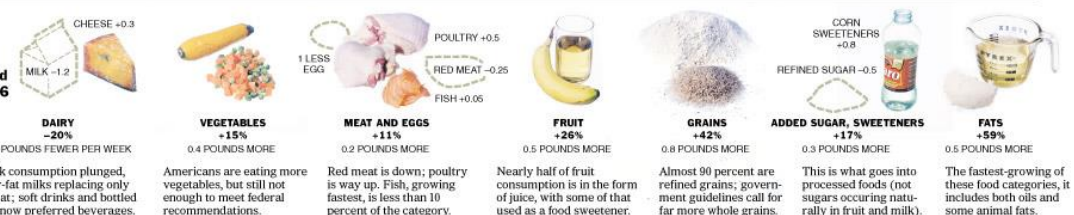
The Weekly Diet in 1970...

FIGURES IN APPROX. POUNDS



... And How It Changed By 2006

FIGURES IN APPROX. POUNDS



Whole milk consumption plunged, with lower-fat milks replacing only some of that; soft drinks and bottled water are now preferred beverages.

Americans are eating more vegetables, but still not enough to meet federal recommendations.

Red meat is down; poultry is way up. Fish, growing fastest, is less than 10 percent of the category.

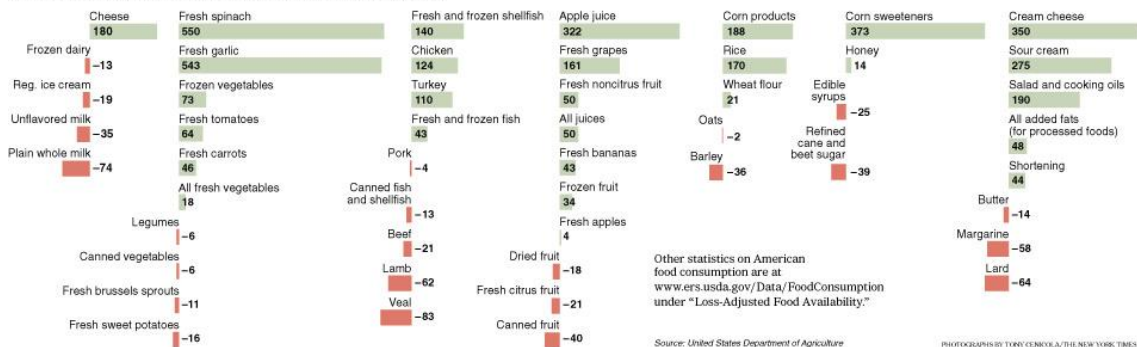
Nearly half of fruit consumption is in the form of juice, with some of that used as a food sweetener.

Almost 90 percent are refined grains; government guidelines call for far more whole grains.

This is what goes into processed foods (not sugars occurring naturally in fruit and milk).

The fastest-growing of these food categories, it includes both oils and some animal fats.

Percentage Change in Consumption of Selected Foods, 1970-2006



Source: United States Department of Agriculture

PHOTOGRAPHS BY TONY CENKO/A/THENEW YORKTIMES

編集後記

最近、航空業界で“アラカルト運賃モデル”とか、“アンバンドルド運賃モデル” (Unbundled Pricing Model) という バズワードが盛んに使われるようになった。

この言葉が使われるようになったのは、Air Canada が 5 年前に マーケティング戦略として他社との差別化をはかるために複雑な運賃種類を 4 つの運賃種別に統合して、顧客

が必要とするサービスだけに対応した運賃、即ち“アンバンドルド価格モデル”を設定したのに始まる。 予約変更、機内食、座席指定、チェックイン手荷物、マイレッジプログラム、空港ラウンジなどのサービスを全てバラバラにして（unbundled＝別売りして）、或る種のサービスを必要としない顧客に 運賃をそれだけ“安くする”考えた。

Air Canada が、このアラカルト運賃モデルを導入した時には、大胆かつ画期的なマーケティング戦略と騒がれたほどだった。

ところが最近、異常なほどの燃油費の高騰で、収入を少しでも増やしたがっている航空会社は、顧客が必要とするサービスだけの料金しか徴収しない筈のこの仕組みを利用（悪用）して、収入を増やすための手だてにしている。

アメリカン航空やユナイテッド航空などの米メジャーは、最近 1 個目のチェックイン手荷物に \$15 を徴収し始めた。（デルタ航空は、今月から 2 個目の手荷物を \$25 から \$50 に倍に値上げする。）

つまり今まで無料だったサービスを有料化したという訳だ。 何の事は無い、これでは全く運賃値上げのなにほどでもないじゃないか！ （H.U.）

（注）この話は、全てエコノミー運賃の話である。 ファーストやビジネスクラスの運賃の話ではない。（為念）

表紙：
ワイキキで見た男と女
B5 Sketch Book
2001 年 9 月作

TD 勉強会 情報 332 （ 以 上 ）