

平成 18 年 10 月 6 日

# TD 勉強会 情報 238

1. 第 3 回 世界 LCC 会議 (於 LON)
2. TDR 9 月 27 日号の要約
  - (1) GNE 各社、思い思いの方向に進む
  - (2) TMC、旅行者プロフィールで法人旅行をパーソナライズ
  - (3) サイドステップ、継続して旅行検索トップ
  - (4) 旅行検索エンジン他サイト提携、市場プレゼンス強化
3. 「連載」主要法人旅行市場の現状 (7)
4. その他のニュース



The wing and tail of the Embraer Legacy 600 were damaged in what seems to have been a collision with a Boeing 737 in Brazil on Friday. ブラジル Gol 航空 B737 型機、ビジネス ジェット機と空中衝突 ページ 27 参照

## 1. Plenty Of Buzz in The Air As LCCs Spread Their Wings

### 第3回 世界 LCC 会議 (於 LON)

#### ■ LCC の定義は何なの？

Low Cost Carriers = LCC の定義がハッキリしなくなって来ている。LCC の元祖として崇められている Southwest 航空は、既に LCC のカテゴリーには入らないと言う。Southwest や jetBlue は、medium-cost carriers に分類されるべきだと言うのだ。確かに、何処から LCC に分類するべきかの、明確な CASM の基準は存在していない。そして、2 から 3 のタイプの LCC モデルが開発されているので、この分類を更に難しくしている。

① 純粋モデル (low-frill モデル)、② バリュース プラス モデル、ないし、次世代モデル (new world モデル) がそれだ。

#### ① 純粋モデル (low-frill モデル)

このモデルの筆頭に上げられるのは、アイルランドの Ryanair だ。Ryanair は、容赦ないコスト削減に取り組んでいる。シート ポケットを廃止し (クリーニング費抑制) / 座席リクライニングを廃止し (整備費抑制) / セカンダリー空港でなくて、第3級の空港を使用している (空港使用料抑制)。Ryanair の旅客当たりコストは、Southwest より ▲40% 低いと言われている。これは、Ryanair が為替差益により潤っていると謂えども大きな差である。Southwest も依然として米国で最も低いコストの航空会社であるけれども、世界ベースでは、今や Ryanair がベンチマークと考えられている。

Ryanair の次に上げられるのは、シンガポールの Tiger Airways (Ryanair 創設者である Ryan ファミリーが一部を出資している) だろう。Tiger は、アジア地区の可処分所得が低い需要相手では、コストを安く保たなければやって行けないと語っている。

#### ② バリュース プラス モデル、ないし、次世代モデル (new world モデル)

このカテゴリーには、jetBlue が含まれる。革張りの座席、ライブ TV のサービスを展開している LCC だ。Virgin Blue (豪) や、Vueling (スペイン) は、自分達を “new world”、あるいは、“next generation” と分類して欲しいと言っている。バリュース プラスと次世代モデルの違いは、また良く分からないが、多分、より良いサービスとより複雑なサービスを提供する “LCC” を指すのだろう。

その意味では、メキシコ国内線の Interjet は、次世代モデルを代表しているのかも知れない。彼等は、34 吋レググリーム、革張り座席、無料機内エンターテイメント、無料スナックと飲み物、を提供する。(客室で広告を掲載している。)

## ■ 世界各地に広がる LCC の翼

LCC コンセプトが、世界に広がっている。この成長の鍵となるのが、航空市場に於ける規制緩和の実施如何だ。元 IATA の general council & corporate secretary Lorne Clarke は、需要が存在する限り、遅くとも 2010 迄には、規制緩和が進展するだろうと語っている。

lowCostAirlines-Europe.org によれば、Ryanair (アイルランド) と easyJet (英) に代表される欧州の LCC 市場は、計画を含めて 103 社の LCC を数え、その内、現在、57 社が運航している。両社は、Morocco まで路線を延長し、Ryanair は、そこに 2 つ目に基地を開設する。

サービスを重視するアジアは、LCC には向かない市場であると考えられていた。しかし、欧州より 10 億人以上多い人口、少ない可処分所得、貧弱な地上輸送手段などのこの地区の要素は、LCC の発展に最適とも言える。AirAsia (マレーシア) は、月に百万人以上の旅客を輸送している。この地区の LCC は、全供給比 10% の供給を提供している。(5 年前は 1% であった。) (Centre for Asia Pacific Aviation and OAG)

Tiger Airways (SQ が 49%, Ryan ファミリーが 16% 所有) は、今年中に、アジアに 2 番目の基地を開設する計画を有している。アジア太平洋地区に於ける大きな特徴は、多くの LCC が、市場シェアを維持する為に、フル サービス航空会社によって設立されている事である。QF は JetStar を、SQ は Tiger を、TG は Nok を、AI は Air India Express を、NZ は Freedom Air をそれぞれ設立している。

中南米でも LCC の設立が盛んだ。ブラジルの Gol (利益を計上している最近成功した LCC の代表例) や、既に 8% の国内線シェアを確保した、昨年 12 月に設立されたメキシコ初の Interjet が、この地区に存在する。メキシコでは、Mexicana の子会社 Click Mexicana や、これ以外に、あと 4 社以上の LCC が設立を準備していると言われている。

中東では、サウジ王族の資金により、Sama が間もなく営業を開始する。そして、3 年以内に、アラブ首長国ベースの Air Arabia (昨年利益計上) をキャッチアップする計画を有している。この他に、南アの Kulula、ロシアに於ける LCC 計画、そして中国に於いてさえも Spring Airlines が、昨年 7 月に設立されている。

## ■ LCC 成長を左右する要因

LCC の発展は、世界の地域毎で、異なるチャレンジに直面している。

欧州では、① 高い、そして混雑した、稚拙な運営の空港問題と、② 航空機の運航に課税され様としている環境税の馬鹿げた考え、の 2 つが、LCC の発展の阻害要因だと easyJet の CEO Andrew Harrison が言っている。また、機内持ち込み手荷物規制も LCC の発展にネガティブな影響を与えるだろう。そして、業界通は、競争激化が、より多くのコンソリデーションをもたらすと予想している。

東南アジアの LCC の関心事は、政府の規制緩和である。特に 2 国間航空協定が存在する国際線の LCC オペレーションは、がんじがらめの規制で、競争が極めて制限されている。つまり LCC の参入する余地が少ない。Tiger は、規制緩和に挑戦しているが、その進展は、思った通りに行っていない。同様の事が、中東に於いても存在する。Air Arabia の CEO Adel Abdulla Ali は、「中東の誰もがオープンスカイを夢見ているが、ここにはソンのモノは存在していない」、と言っている。

にも拘らず、第 3 回の世界 LCC 会議に集まった航空会社の代表達は、LCC の世界的な成長の余地は十分大きく、そして需要に対応する為に、各国政府は、空の規制を緩和するだろうと、楽観的な見通しを述べている。

## ■ 長距離線に就航する LCC が増えている

LCC は、単一機種、ノーフリル サービス、P2P 運航、空港クイック T/R、そして短距離線運航で知られているが。LCC の定義が曖昧化している様に、最近では、長距離線に進出する LCC が出て来ている。

Viva Macau は、B767 型機で、今年中に JKT および Maldives 線を、来年には豪州と中東などへの乗入れを計画している。香港ベースの Oasis は、B747 型機でもって、今月、LON 線に就航する。2004 年に豪州とアジアで営業を開始した JetStar は、今年後半に、ベトナム、日本、タイ、バリ、HNL に就航する。そして、2008 年末に導入する B787 型機を使用して、米西海岸線に乗り入れる。

Aer Lingus は、同社の大西洋線を低運賃/低コスト運営に塗り替える。そして、この路線で、ビジネス クラスとのハイブリッドな営業を開始する。カナダの Ottawa ベースの Zoom は、カナダ 8 都市とロンドンの GTW を含む英国 5 都市と、カナダ 4 都市とパリを、B767 型機で結んでいる。8 月には、Bank of Scotland は、Zoom のマイノリティー株を 11m ドル (12 億円) で購入した。Zoom は、この資金で Zoom U.K. を立ち上げて、英国からカナダ以外へ路線展開する。しかし、Zoom は、カナダの LCC WestJet を含め何処の LCC ともアライアンスを組んでいない。大西洋に乗り入れる本格的な LCC が、両岸の LCC とアライアンスを組む可能性はあるのだろうか? ■

## 2. TDR 9 月 27 日号の要約

TDR 9 月 27 日号は、以下の 4 つの記事を掲載している。

- (1) GNE 各社、思い思いの方向に進む
- (2) TMC、旅行者プロフィールで法人旅行をパーソナライズ
- (3) サイドステップ、継続して旅行検索トップ
- (4) 旅行検索エンジン、市場プレゼンス強化

以下に、各記事の要約を記す。

### (1) NE 各社、思い思いの方向に進む

#### **GNEs Go Their Separate Ways, Compete Less With Each Other**

*Farelogix, ITA and G2 make their motives clear.*

GNE は、GDS new entrants の略で、GDS を代替する新しいテクノロジーと位置づけられている。しかし、ITA Software, Farelogix, G2 Switch Works の如くの GNE の各社を見てみると、夫々が異なった方向に進んでいる。以下が各社の特徴点である。

#### **ITA Software**

航空運賃プライシングとショッピング エンジンで良く知られている QPX プロダクトを開発したソフトウェア企業 ITA Software は、GDS の予約機能を更により良くする事にフォーカスしている。その意味では、ITA のプロダクトには“GNE”の名前が良くフィットする。しかし、ソフトウェア企業の性質上、ITA は、開発したソフトを旅行の会社、競争敵となる GDS や GNE に対してさえもライセンス販売する。

ITA は、Air Canada の予約ホスティング システムを再構築した。ITA が開発したシステムは、予約・チェックイン・デパーチャー コントロール・インベントリーの全てを包含する。このシステムは、Amadeus の Altea プラットフォーム (Icelandair などが採用) の如くのシステムを競合する。

ITA は、エアライン予約ホスティング システム開発と、GNE としての開発 (流通システム “1U” の開発) の 2 つの部門のリソース確保に取り組んでいる。

#### **Farelogix**

Farelogix は、プライベート運賃管理システムとしてスタートした。2004 年に、同社の FLX プラットフォームによる GDS 代替機能の開発を開始した。このテクノロジーは、複数の GDS へのアクセスと、ダイレクト コネクションと、Web スクレイピング Web サイトを含

んでいる。FLXのコンセプトは、1つのインターフェイス経由でマルチホスト インフォメーションにアクセスして、それを1つの画面に表示する事にある。このダイレクトコネクションにより、Farelogixは、GNEのカテゴリーに分類されてしまっているが、これは余り正しく無い。(Farelogixは、現在、Emirates 航空のダイレクト コネクションを開発している。) Farelogixは、GNEと分類されるよりも、GDSを補完している。GDSやTMCが保有していないコンテンツを彼等に提供する。若し、TMCが異なった経済的条件下でコンテンツへのアクセスを希望するならば、彼等は、Farelogixのダイレクト コネクトを含む各種のオプションの中から、最適な手段を選択する事が出来るのだ。

Farelogixは、現在マニュアルで処理されているTMCの複雑なビジネス ルールの自動化に取り組んでいる。将来は、GDS インセンティブが消滅すると見られているので、複数チャンネルへのアクセスを可能にし、最適な経済的なベネフィットを提供するチャンネルを選択出来るFarelogixのプラットフォームの評価が高くなると期待されている。

## **G2 SwitchWorks**

G2 SwitchWorksは、ITAやFarelogixとは全く異なった、よりオリジナルのGNEの定義に沿ったゴールを有している。G2のゴールは、伝統的GDSよりも大きなより良い旅行社向け流通ソリューションを開発する事である。同社の流通システムは、安価なコストとフル サービスの両方を兼ね備えたシステムで、他の2社がオファーするダイレクト コネクトとは異にしている。G2とGDSの関係は、航空業界のLCCと伝統的メジャーとの関係に似ている。GDSは、将来必ずやG2のプレッシャーを感じるだろう、とG2は言っている。G2 SwitchWorksのITAやFarelogixとの関係は、KayakとAgentWareの違いに似ている。□

## **(2) TMC、旅行者プロフィールで法人旅行をパーソナライズ Traveler Profiles: How TMCs “Personalize” A Business Trip *Corporate travel agencies stick to what’s relevant.***

ビジネスと個人的な問題を区別するのは、黒と白を区別するほど容易ではないかも知れないとAccenture Research Semi-Annual U.S. travel Surveyのレポートが指摘している。2006年8月の794人のビジネス旅行者調査では、4人に1人の回答者が、年齢・結婚・子供の数・レジャー旅行の好み、の如くの個人情報を旅行社に提供するのに躊躇していない。彼等は、その見返りに、より良い顧客サービス、カスタマイズド オファー、ディスカウントを得る事を欲している。

禁煙か喫煙かの情報があれば、旅行社は、ホテルの客室やレンタカー手配をそれに合わせられる。好みの座席位置や食事のダイエット情報を事前に知っておけば、予約時の座席指定やレストラン手配も円滑に処理出来るだろう。

しかし、子供の数やレジャー アクティビティーの好みなどの情報迄が、何故ビジネス旅行手配に必要なのだろうか？

それは、最近では、ビジネス旅行の前後に、家族旅行などの休暇旅行がドッキングされているからだ。 PhoCusWright によれば、3回のビジネス旅行の内1回は、レジャー旅行と結合されている。 ビジネス旅行とレジャー旅行の境界線がボヤケ始めている。 □

### (3) サイドステップ、継続して旅行検索トップ

#### SideStep Continue To Top The Travel Search Charts

*Kayak.com kicks into full gear in 2006.*

市場調査会社 Compete Inc.の、トラベルサーチ (或はメタサーチ) の月間ユニーク ビジター ボリューム調査によると、Kayak.com (2005年初頭に設立、AOLのPinpointTravel.comエンジン) が急激にトラフィックを増加させ、6年前に設立されたトタフィックのトップのSideStepに迫っている。

TRAVEL SEARCH ENGINES: Trend In Monthly Unique Visitors (U.S. Audience)						
Month	FareChase	Cheapflights	Kayak	Mobissimo	Pinpoint Travel	SideStep
2005-01	119,108	551,887	140,618	129,777	-	1,611,655
2005-02	85,382	483,331	418,924	178,818	-	1,836,422
2005-03	129,547	483,246	583,185	158,677	8,568	1,972,000
2005-04	216,003	512,907	680,421	128,836	43,530	1,921,735
2005-05	338,043	660,343	794,082	118,940	74,392	2,143,035
2005-06	474,989	771,510	830,542	138,327	103,907	2,213,287
2005-07	469,802	650,126	641,128	111,865	178,731	2,311,923
2005-08	441,520	636,767	524,735	89,513	189,118	2,150,746
2005-09	400,850	645,044	572,921	71,010	127,149	1,820,229
2005-10	914,988	652,480	616,132	90,247	109,041	1,794,117
2005-11	1,967,364	721,223	721,811	75,813	95,364	1,668,326
2005-12	592,777	670,447	744,177	86,281	75,276	1,558,208
2006-01	703,937	959,819	1,131,522	91,511	117,038	2,245,193
2006-02	557,328	898,746	1,334,212	88,286	132,903	2,206,790
2006-03	531,964	1,067,571	1,470,479	95,810	117,845	2,290,940
2006-04	655,322	1,119,196	1,673,639	133,400	108,616	2,357,049
2006-05	778,253	1,284,241	1,896,815	144,816	113,159	2,626,233
2006-06	692,951	1,420,958	2,062,246	169,195	112,481	3,418,709
2006-07	665,602	1,400,655	2,425,153	133,011	88,174	3,557,736
2006-08	591,754	1,302,280	2,295,981	142,760	95,625	3,037,796

(注) FareChaseはYahoo!によって買収されている。

(4) 旅行検索エンジン他サイト提携、市場プレゼンス強化

**Travel Search Engines Pump Up Their Presence With Online Partnership**

*Setting up camp on another Web site create a win-win situation, searchers say.*

数年前に登場した旅行検索エンジン（メタサーチとしても知られている）に対して、業界は、この新しいプレイヤー達が、一体、旅行流通のミックスの中で何処に位置するかについて、明確な見通しを持っていなかった。しかし、現在は、彼等は、自己の Web サイトに止まるだけではなくて、他の Web サイトとの積極的な提携を実施し、市場に於ける定位置を確保し始めている。この検索エンジンの提携拡大戦略は、市場へのプレゼンスと、サプライヤー直販サイトへのトラフィックを増加させる。以下が、主要3社の提携状況。

エンジン	提携先サイト	備 考
Mobissimo	Netvibes	Netvibes は、サイト ユーザーのパーソナライズド スタート ページに、Mobissimo の検索エンジンをインストールするオプションを与えている。 (Netvibes は、サイト ユーザーに、彼等の好みのサイト・データフィード・ブログ・eメール アカウントを、シングル Web ページに無料で掲載させるインターネット プログラムを提供する。)
SideStep	ForbesTraveler.com Amazon.com	ForbesTraveler の為のシンディケーション プラットフォームを開発。ユーザーは、ForbesTraveler で予約していると思うだろうが、実際のトランザクションは、全て SideStep が仕切っている。(情報 236, P25 参照) Amazon.com とは、今年初めから提携関係を結んでいる。
Kayak.com	AOL(PinpointTravel.com) Comcast travel サイト LonelyPlanet	旅行検索エンジン提供に加えて、運賃アラートの発信や、パーソナリゼーション化や、トラベル コミュニティーの編成に努力している。

□ ■

### 3. Corporate Travel Distribution: Key Markets

#### 「連載」主要法人旅行市場の現状（7）

## Chapter Five European Market: Market Profiles UNITED KINGDOM Overview

### 第5章 欧州市場：市場毎の状況 英国

#### 概況

イングランド、ウェールズ、スコットランド、北アイルランドで構成される英国は、GDPの多くを、銀行業、保険、ビジネス サービスで構成する西ヨーロッパの金融センターとなっている。過去数年間、成長率の減速が見られるにも拘らず、英国は、域内の最も強力な経済を維持している諸国の一国に数えられている。1979年以來、英国政府の国有企業の民営化政策により、BAの如くの旅行関連企業を含む、殆どの国营企業が民営化された。製造業中心から、サービス業中心の経済社会に変換している渦中であって、e-コマースの重要性が高まっている。英国は、依然として、弱い民間消費と、購買意欲の低下と失業率の上昇に苦しんでいる。

#### Dynamics of Corporate Travel 法人旅行のダイナミックス

英国の法人旅行の発展に影響する、幾つかの重要な市場の特性（ニュアンス）とトレンドは、以下の通りである。

**DIRECT DISTRIBUTION TO BUSINESS TRVELERS.** ビジネス旅行者に対する直販収入増の努力の一環で、サプライヤーは、積極的にビジネス旅行市場をターゲットしている。例えば、Virgin Atlantic は、新路線を開設し、既存の便数頻度を増加し、プレミアム市場向けサービスを強化して、より儲かるビジネス旅行市場のシェア向上3カ年計画を展開している。鉄道会社は、スピードアップ、インターネット アクセスやその他のフィーチャーによって、列車のアップグレードを行っている。

## **CORPORATE COST SAVINGS TACTICS. 企業のコスト削減戦術**

英国の企業は、社員の旅行方法、支払手段、宿泊先、トラベル カウンセラーのベストな利用方法を規定し、ビジネス旅行支出抑制に力を入れている。これは、海外出張の増加、増税、燃料費増、航空会社が排出する二酸化炭素へのグリーン タックス導入案などへの対応の為である。しかしながら、合計旅行コストの把握と旅行者のセキュリティー確保は、個別最低運賃の適用よりも重要である。(出典 The Guild of Travel Management Companies)

### **■ NO FRILLS & LOW FARES OFFER BUSINESS TRAVEL VIABILITY.**

#### **ノーフリルと低運賃がビジネス旅行を活性化**

低コストによる航空機旅行が世間一般に好まれており、標準的なエコノミー旅行が、全てのビジネス旅行のマジョリティーを構成する。 easyJet, Ryanair, Virgin Atlantic, BMI-Baby, KLM, BA が、ノーフリルと低運賃を提供している。

### **■ SINGLE CORPORATE CARD VERSUS INDIVIDUAL CARDS TO EMPLOYEES.**

#### **社員の単一法人カード対個人カード**

優先サプライヤーの利用を増加させる為に、企業は、TMC を通じた単一法人カードの発行を検討している。この傾向は、今後 10 年間にビジネス旅行の +17% 成長が予測されている英国に於いて特に顕著である。(出典：Barclaycard Business Travel Survey 2005/06)

### **■ MANDATES REVISITED. マンデート (指令) が復活**

旅行者が利用可能な多くの種類の運賃とダイレクト予約オプションが存在するので、企業は、優先サプライヤーと TMC 利用促進の為にペナルティー付き旅行ポリシー遵守制度の導入を検討している。そしてポリシー不履行率の評価を行っている。

### **■ HOTEL SPEND OPTIMIZATION. ホテル支出の最適化**

企業は、プログラムによるコスト削減と、旅行者のセキュリティーと、彼等のホテルに対する支出管理の改善を求めている。

### **■ INCREASED RAIL TRAVEL. 鉄道旅行の増加**

新車両、スピードアップ、より良いダイア、より良いビジネス旅客向けサービスによって、鉄道が大きな変化を遂げようとしている。この結果、この旅行モードは、ノーフリルと伝統的航空会社の短距離路線を脅かすだろう。

### **■ RAIL USE. 鉄道利用**

鉄道旅行は、強力な LCC の代替輸送手段である。Barclay Business Travel Survey は、32% のビジネス旅行者が、他のどんな輸送手段よりも鉄道を好んでいるとレポートしている。

### ■ CLASS OF SERVICE. サービス クラス

鉄道会社が、航空旅行との競争力を強化しているので、鉄道サービスのビジネスとファースト クラス両方の需要が増加するだろう。

### ■ EXPANDING FLEETS. フリートの拡大

Virgin Train は、高速走行が可能な列車を導入し、顧客サービスと施設を改善している。英国と欧州大陸を結ぶ高速鉄道 Eurostar も、改善されるだろう。 Channel Tunnel Link の延長が完成する 2007 年には、欧州大陸と英国は 2 時間で結ばれる。これ等の努力のお陰で、Eurostar は、ビジネス旅客の摘み取りを増加させている。

### TMC Value. TMC の価値

ビジネス旅行者が、より多くの予約をオンラインで実施する一方で、TMC は、これ等の手配に依然として重要な役割を演じる。TMC のバリューは、単に予約を取るだけではなくて、グローバルな IT ソリューション／レポート／ビリング／コンプライアンス／旅行セキュリティーとサービス／アカウント管理の提供にも存在する。幾つかの TMC は、法人サービス企業として進化し、旅行管理スキルを企業内のその他の分野 (disciplines) にも適用する。(e.g., コンサルティング サービス、アウトソーシング、グローバル インテグレーション、支払／照合システム) この傾向は、旅行にフォーカスした Business Travel International の社名から、モット一般的な社名 Hogg Robinson Group (HRG) への最近の変更や、CWT の旅行に関係ない分野への支出最適化サービスの提供にも見て取れる。

### PRICE VERSUS QUALITY OF SERVICE. 価格対サービス品質

企業に於ける調達と調達規律 (procurement discipline) のプレゼンスの増加によって、過去 2 年間にわたって、旅行購入の意思決定は価格によってガイドされて来た。価格は、依然として何よりも重要な要素であるが、海外旅行や長距離旅行の増加が、企業を、サービス品質や、セキュリティーや、社員のプロダクティビティーにもフォーカスさせている。

### INCREASED TRAVEL 旅行の増加

英国国内や海外へのビジネス拡大と、フェイス ツー フェイス会議の継続した必要性の結果、殆ど半分 (45%) のビジネス旅行者が、2004/2005 年よりも 2005/2006 年の方が多く旅行を実施している。(出典：Barclaycard Business Travel Survey 2005/06)

### ITMCs SETTING UP SHOP ITMC が店を設立

First Options と Travelstore (Travelocity の英国進出企業) の統合会社が、既存の多国籍企業の支援と、欧州企業のビジネスを獲得する為に、欧州初のサービス センターを南イングランドの Amersham に設立した。

## **BUSINESS TRAVEL REPRESENTS PROFIT “SWEET SPOT.”**

### **ビジネス旅行が、利益のスイート スポットを提供する**

拡大しているビジネス旅行市場のシェアを獲得する為に、業界のプレイヤー達は、企業買収、組織再編、オペレーション拡張を実施している。

- easyJet は、Gatwick 空港のキャパシティーを秋迄に +10%拡大して、欧州 6 路線の便数頻度を増加させる。
- easyJet は、早朝便の無料送迎、早朝便の深夜チェックイン、インターネット チェックイン、迅速搭乗、BA の Club クラスと同一の機内持ち込み手荷物などの、一連のビジネス旅行用サービスを提供する。

## **Online Corporate Travel Readiness      オンライン法人旅行の準備**

英国は、欧州で、法人オンライン予約ツールが最も普及している国である。これは、旅行管理機能の、調達部門への統合に直接関連している。この結果、グローバルな、リジョナルな、そして英国国内の企業は、セルフ予約ツールが、彼等の旅行管理プログラムの鍵となるパーツであると認識している。HRG, American Express, CWT は、彼等の大手の顧客が、22%のアダプション率を達成していると言っている。

旅行調達バイヤーとしての力を有している TMC が、企業のビジネス プロセス アウトソーシング戦略の一環としての予約ツールの導入と管理に、責任を持ってないにせよ、呼び込まれている。

全般的なオンラインの普及、Web 利用世代の変化、インターネット アクセスの高速化、等が、企業の予約ツール採用に拍車をかけている。英国市場は、3,580 万人のインターネット ユーザーが存在し(出典:eTForecasts, 2005)、世界のインターネット ユーザーの3.3%、英国人口の 10 人に 6 人を構成する。米国と同様、インターネット ユーザーの世代構成は、人口分布のそれと一致する。10 中 7 近く (69.2%) のインターネット接続は、ブロードバンド接続となっている。(Internet Service Providers Survey by the Office of national Statistics, December 2005)

## **Market Factors of Online Adoption      オンライン採用に影響する市場要因**

英国に於けるオンライン法人予約ツール採用を促進させる、以下の幾つかの要因が存在する。

### **TOOL ENHANCEMENTS. ツールの機能強化**

自国で育った第三者セルフ予約ツール プロバイダー(e.g., フランス:KDS と TRAVELDOO、ドイツ:iFAO) が存在する他の市場とは違って、英国は、既に出来上がったベンダー、米国育ちの GetThere と ResX を抱えている。

### **TMCs AND LCC GET CONNECTED. TMC と LCC が、接続している**

LCC と TMC も、路線網の拡大と TMC システムへの接続によって、企業のセルフ予約ツールのアドプションに影響を与えている。(e.g., BTI U.K.と easyJet) そして、単一 PNR にノン GDS インベントリーを統合する事が出来るオンライン予約ツールを提供する。(e.g., TQ3's Web Fare-It ソリューション)

### **RAIL GOES HI-TECH TO COMPETE. 鉄道が競争力強化の為にハイテク採用**

鉄道オペレーターの GNER は、同社の列車に wi-fi ネットワークを積極的に展開している。列車のアップグレードは、2006年8月に完了する。これは、ファーストクラスの旅客に無料で提供される。

### **TMCs STILL IMPORTANT PURCHASE CHANNEL.**

#### **TMC は依然として重要な購入チャンネル**

TMC 経由の購入は、2005/2006年に前年比+9%増加して、41%に拡大した。(出典:Barclaycard Business Travel Survey 2005/06)

### **TRAVEL POLICY. トラベル ポリシー**

ビジネス旅行の 1/3 以上は、トラベル ポリシーが適用されていない。GetThere は、同社の英国顧客の 35%が、社員に、法人予約ツールの使用を義務づけていると言っている。経済の弱体化と、コンソリデーションとコストセービングが、旅行管理の自動化とオンライン予約のマンデートに影響を及ぼすので、予約ツール使用の増加が期待されている。

### **INCREASING COMFORT WITH ONLINE BOOKING AND AIRPORT KIOSKS.**

#### **オンライン予約と空港キオスク利用の一層の慣熟化**

空港キオスクを利用しているビジネス旅行者の殆ど 4人に3人が、チェックイン エージェントによるよりも、キオスクの方が便利が良いと言っている。(出典:Accenture's 2005 U.K. TRAVEL SURVEY, JULY 2005)

## GERMANY ドイツ

### Overview 概況

ドイツは、ハイレベルのソーシャル サービスを伴った、自由な企業と競争の社会市場経済 (social market economy) 国である。裕福な高度のテクノロジーを有した強力な経済は、一 欧州第 1 位、世界でも第 3 位を誇る一 ユーロ通貨圏で最も緩慢な経済成長の国の一つに数えられている。過去数年間、弱い国内需要が全体の経済のアウトプットを抑制している。高い失業率は、以前の東ドイツの遅いノロノロした経済開発、厳しい規制、リジッドな労働市場コンディション、グローバリゼーションのインパクト (中国やインドなどのその他の諸国の安い労働力の流入) と関係している。

ドイツは、依然として民主主義の西独と、元共産党の東独の統合に取り組んでいる。近代化とこれ等の経済統合は、金のかかるそして長期のプロセスを必要としている。ドイツの老人の多い人口と高い失業率が、労働者からの貢献以上の社会保険料経費の支払を、国に強いている。

### Dynamics of Corporate Travel 法人旅行のダイナミックス

ドイツ市場の歴史的にユニークな面は、インハウスの旅行社の存在である。調査は、この傾向が薄れていると報告しているが、インタビューした企業の殆どは、TMC 以外を使用している。旅行の担務は、調達、財務、HR の部所の何れかの担当に、その企業の企業文化に従って決められている。しばしば、旅行は、コモディティーの購入と言う観点からではなくて、社員サービス ファンクションとして見られている。(しかし、大手企業は、グローバルな傾向に従って、旅行の担当を調達部門へ移動させている。) 企業の出張の規模に従って、或は本社の場合に従って、旅行の担務はフルタイム ポジションとしてではなく、その他のファンクション、例えば機材編成などとの兼務するエクゼクティブが担当している。旅行の規模が大きければ、旅行の担務は、伝統的に、多くのファンクションと共に、アウトソースされる事無く内製化される傾向がある。ドイツ市場は、旅行を管理するために、複数の情報ソースに大きく依存している。クレジットカード情報は、多くのプログラムの基礎を提供する。その他のトレンドは：

### INCREASED EMPHASIS ON COST. コスト意識の強化

その他の欧州の市場と同様に、通常の出張旅行に加えてグループ イベント支出を把握し始めるなど、企業のコスト意識が増加しつつある。その結果、ドイツ企業は、企業のミー

ティング関連支出の厳格な管理の為に、ミーティングの小型化と短期化に進む傾向を見せ  
ている。

#### **FRAGMENTED HOTEL MARKET. 分裂したホテル市場**

ドイツのホテル市場は、伝統的に小さなファミリーによって運営されており、そして分裂  
化されている。独立ホテルの多くは、多くは未だオンライン化されていない。彼等は、  
全ホテル業界の、収入ベースで2/3を占めている。これは、ホテルチェーンの市場参入  
で変化すると期待されている。

#### **SPECIAL PRINCIPAL AIRLINE AND RAIL COMPANY. 主要 航空会社と鉄道**

LH がドイツの主要な航空会社である。その他のキャリアには、Eurowings, Air Berlin,  
TuiAg が含まれる。一方 Deutsche Bahn は、継続して、欧州の鉄道旅行を殆ど独占してい  
る。

#### **TMCs DOMINATE. TMC が支配している**

旅行管理会社 (TMC) が、ドイツのレジャーと法人旅行の両方の支配的な流通チャネルを  
代表している。

#### **Online Corporate Travel Readiness オンライン法人旅行の準備**

法人に於いては、そこで働く人の2/3がオンライン化されている。Ministry of Economics  
and Labour の調査報告書は、SME の96%と大手企業 (従業員250人以上) の99%が、2005  
年4月に、インターネットアクセスを保有しているとレポートしている。それに加えて、  
全企業の半分以上がオンライン注文ファシリティーを保有している。(出典: Internet World  
Stats) 明らかに、ドイツは、e-コマースチャネルとしてのインターネットに全力投球し  
ている。

一般的には、ドイツに於けるオンライン予約は、法人旅行プログラムに対して戦略的に重  
要なモノとは考えられていない。これは、オンライン市場の未熟性、予約ソースの分裂  
(鉄道、エアー、ホテルの如く)、既存ツールの進んだ機能の欠如、旅行管理会社に支払う  
既に安い手数料による影響の為である。この傾向は、グローバル企業さえも含めて全て  
のサイズの企業に存在する。

セルフ予約ツールを使用するこれ等の企業は、より複雑な旅行の予約が出来ない為に、単  
純なポイントツーポイント エアー トラベルのオンライン予約にツールを使用している。

## **Market Factors of Online Adoption**      オンライン アドプションの市場要因

### **MEGA TOURISM MARKET.**      メガ ツーリズム市場

国内と海外ツーリズムは、ドイツの GDP の 8% を構成する。 ツーリズムは、コマースに次ぐ、第 2 番目に大きなサービス セクターである。(出典 : Library of Congress) Tui や Thomas Cook の如くの幾つかの世界の最大手のツアオペレーターが、本社をドイツに置いている。

### **GROWING ONLINE LEISURE/UNMANAGED BUSINESS TRAVEL MARKET**

#### **成長するレジャーとアンマネジド ビジネス旅行市場**

ドイツは、欧州に於ける第 3 位のオンライン旅行市場で、欧州オンライン旅行市場の 1/5 を構成している。(2005 年) 2007 年迄には、この比較で、フランスと並ぶだろう。 欧州旅行市場の全体がフラットな成長しか遂げていない時に、そのオンライン市場は、継続して大きな成長を達成するだろう。 事実、ドイツのオンライン旅行市場はブームで、2004 年、2005 年、そして 2006 年に、凡そ年率 +60% の成長を遂げている。 ツアー オペレーターがオンラインを拡大し、米国企業 (Expedia, Travelocity) が継続してこの市場に投資しているので、ドイツでオンライン旅行市場がクリティカルマスに到達しつつある。

### **MAEKET STRUCTURE CAUSES OBSTACLES.**      市場構造が障害

ドイツは、オンライン自動化ツールの採用を遅らすユニークな特性を有している。 歴史的に、大手企業が自身の旅行会社を保有する事は珍しい事ではないので、旅行トランザクションの真のコストを分かりづらくしている。 幾つかの企業は、自動化ツールの採用後できえも、オンライン上の予約プロセスの分裂のために、別のプロバイダー経由で鉄道とホテルのオンライン予約を旅行者に許している。 そのため、旅行支出のコントロールは、支払手段 (AirPlus) と出張申請の事前承認によって実行されている。

## **FRANCE**      フランス

### **Overview**      概況

フランスは、国有企業中心の政府介入による裕福な近代的な経済から、競争市場原理に基づいたダイナミックスと、民営化された旧国営大手企業に依存した市場に進化している。

しかしながら、政府は、AF や France Telecom を含む主要企業数社の支配的ポジションを維持し、幾つかのセクター、特に電力、公共輸送、国防を支配している。

資本主義にコミットしつつ、政府は、税金を安くし、就業機会を創出し、年金制度のリフォームを実施している。 それに加えて、労働の高いコストや週 35 時間労働が原因している非柔軟性とレイオフの禁止の問題に取り組んでいる。 2005 年に控え目な経済回復を達成したフランスは、2006 年と 2007 年にも経済成長を維持すると期待されている。(出典：Euromonitor)

## **Dynamics of Corporate Travel 法人旅行のダイナミックス**

3つの鍵となるトレンドが、フランスの法人旅行市場を形作っている。

### **RAIL ACCESS IMPERATIVE 鉄道へのアクセスが必須**

鉄道が、この市場に於けるビジネス旅行の不可欠なコンポーネントとなっている。 主要 TMC は、鉄道予約が全予約の 40%～50%を構成すると言っている。 これは、網の目の如く敷かれた鉄道路線、国内旅行の大きな構成、懸案の PAR=FRA 間の高速鉄道の影響によるものである。

### **BYPASSIN TMCs. TMC の迂回**

企業は、TMC ばかりを使用している訳ではない。 特に単一ソリューションを使いたがっている企業によって、企業の GDS との直接的な関係構築が増加するだろう。

### **FOCUS ON COST SAVINGS. コスト セービングへのフォーカス**

AF のゼロ コミッション ストラクチャー (2005 年 4 月) が、航空会社との直接的な再交渉、オンライン予約ツール使用の増加、トラベル ポリシーの変更ないし厳格化、旅行コスト セービングの増加、LCC と鉄道の利用促進を企業に強いている。

## **Online Corporate Travel Market Readiness**

### **オンライン法人旅行市場の準備**

一般的に言って、フランスは、予約ツールの採用が平均 5%以下と、オンラインの取り込みが遅い。 企業はヤット最近になって、セルフ予約ツールの試験的導入を開始している。

Alcatel 或は Schlumberger などのより大きな企業は、小規模な企業に比べて高いオンラインツールの採用率（40%ほど）を有している。グローバル企業は、セルフ予約ツールを積極的に採用し、予約ツール選択についても自身で決定している。小規模企業のセグメントは、伝統的な TMC により依存し、しばしばツールの選択を TMC に委ねている。

## Market Factors of Online Adoption      オンライン採用の市場要因

### INTEGRATION OF INVENTORY ACCESS.      インベントリー アクセスの統合

フランスでは、セルフ予約ツール市場は KDS によって席卷されている。セルフ予約ツールとオンライン レポートティング ケーパビリティの両方の、より小さな仏企業 Trivago も市場のプレゼンスを有している。この市場の鉄道と独立ホテルの重要性を勘案すると、セルフ予約ツールが成功する為には、ノン GDS コンテントを集めて来なければならない。

### SOCIAL REQUIREMENTS INHIBIT ONLINE GROWTH.

#### 社会的条件がオンラインの成長を規制

オンラインの採用は、以下の幾つかの要因によって影響を受けている。

- 鉄道予約が必要。これが発券機能の開発をチャレンジングなモノにしている。
- 多くのノン GDS ホテル インベントリーの存在。
- 別のデータベースに存在するプライベート運賃のシームレスな統合の必要性。
- 少ない e-チケット利用。（仏国鉄 SNCF は e-チケットが使えない。）
- 旅行の事前承認が必要。
- 法人顧客のマジョリティーの依然とした請求書ベースによる支払。

この様な分裂した環境と、トラベル マネジャーの兼務体制によるフォーカスが、調達と言う観点から言えば、市場の進化をゆっくりとしたモノにしている。

## SCANDINAVIA      スカンジナビア

### Overview      概況

スカンジナビア市場、或は、ノルディック地域は、Norway, Denmark, Sweden, Finland で構成されている。各国の経済は、以下の通り、夫々がユニークである。

## **NORWAY** ノルウェー

Norway 経済は、政府の介入を伴う自由市場システムによって動いている豊かな市場である。鍵となるセクターは、政府が継続して支配しているが、その他については民営化が進んでいる。

## **DENMARK** デンマーク

Denmark は、ハイテク農業、高度の政府社会保障、安定した通貨、高い外国貿易への依存、を伴った近代的な市場経済を有している。官僚制の打破と、国有資産の一層の民営化にフォーカスし、政府は、EMU (European Economic and Monetary Union) 参加基準を上回る経済融合クライテリアを成功裡に達成している。しかしながら、Denmark は、ユーロ使用欧州連合加盟国ではない。この市場は、労働人口の急激な減少（高齢化）の問題に取り組んでいる。

## **SWEDEN** スウェーデン

Sweden は、ハイテク資本主義と高度社会保障の国である。近代的な流通システム、素晴らしい通信ネットワーク、熟練技術労働者を保有している。産業アウトプットの90%は、民間企業によって産出されている。

## **FINLAND** フィンランド

Finland は、高度に工業化した自由市場経済国である。その他のセクターの中で、Finland は、ハイテク輸出、例えば携帯電話、に抜きん出ている。急速に西ヨーロッパの一員になる事を目指している Finland は、EMU 参加 12 ヶ国の一国となっている。高い失業率が現在の問題。

## **Dynamics of Corporate Travel Market** 法人旅行市場のダイナミックス

4 ヶ国がまとまっていると言っても、ビジネス トラベルのストラクチャーは、国毎に異なっている。Norway では、エアー トラベルが支配しているし、Sweden では鉄道、Denmark では国際旅行が主流を占めている。FlyNordic, Malmo Aviation の如くの LCC が、この地域の旅行にインパクトを与えている。

法人旅行の文化は、欧州と言うよりも米国に似通っている。TMC は、ユニークなオファリングをしている、高いマージンのマリン トラベル (海上旅行) ニッチのサービシングに投資している。この地域は、多分、法人旅行が環境へ与える影響を密着してモニターし

ている、世界で唯一の地域だろう。 SAS や Finnair の如くのリーディング サプライヤーや、BTI の様な企業は、排ガスや燃料消費などの統計をフォローしている専門家 (e.g., 環境と品質オフィサー) を任命し、環境に関連したデータを計測している。

## **Online Corporate Travel Market Readiness      オンライン法人旅行市場の準備**

スκανジナビアは、オンライン法人旅行市場の 12% を構成する、欧州地区の中の最も洗練された市場の一つである。 西側の管理プラクティスの採用と、その成功によって動かされているこのテクノロジー集中型文化が、オンライン法人予約ツールの採用を促進させている。 セルフ予約ツールの機能がより改善されつつあるので、企業はツールの採用に動いている。 これは、現在、旅行管理の RFP に予約ツール コンポーネントが必要とされている事を見ても明らかである。 ツールをシッカリ統合したプロダクトをオファーしているオーストラリアの Serko Online の様に、MZ travel と Via Gruppenn は、共通プラットフォームを通じて MIS とレポーティングを管理出来る統合された予約ツールを販売している。

現在のトレンドは、単一で全市場に対応するグローバルなツールと言うよりは、地区毎に異なったセルフ予約ツールが選定される方向に向かっている。 これは、グローバル ツールに対する限定的価値評価、或は、そこから一貫性有るサービスが受けられないと言う評価に基づいている。

## **Market Factors of Online Adoption      オンライン採用の市場要因**

ノルディックの旅行者の新テクノロジーを採用したがる傾向が、この地域の急速なオンライン成長に拍車をかけている。 しかしながら、オンライン法人旅行に対する障害も依然として残っている。 これ等は：

### **MULTI-MODAL BUSINESS TRAVEL.      マルチ モーダル ビジネス旅行**

この地域にわたっているビジネス旅行の異なったモードが、オンライン ツール開発のチャレンジングな要素になっている。 例えば、Sweden では鉄道のフルフィルメントがクリティカルで、Norway ではエアがバイタルで、Denmark では国際旅行が重要なのだ。

### **INVETMENT SHY.      投資の棚上げ**

スκανジナビアに於ける分裂したサプライヤー ベースを纏め上げるためのテクノロジー投資は、しばしば資金捻出の問題を孕んでいる。 この地域の狭さを勘案すると、大きな

投資を伴うシステム開発は非効率で、むしろ、GDS によるコンテンツ提供が期待されている。 GDS の中では、Amadeus 1 社が、この地域で、鉄道とローカル エアラインのコンテンツを提供している。

## **ITALY and SPAIN** イタリアとスペイン

Italy と Spain は、有望な予約ツールの採用地域であるけれども、欧州の平均オンライン化率 5% (2005 年) を下回る幾つかの文化的バリエーションが存在する。 両国の文化は、旅行管理サービスに対して、より人的な関係とパーソナル タッチを大切にする気風を有している。市場毎のニュアンスは以下の通りである。

### **Italy** イタリア

#### **CORPORATE AND LEISURE CHANNELS BLUR.**

##### **法人とレジャー チャンネルの境界線のボヤケ**

ここでは、レジャーと法人旅行の境界線がハッキリしない。 レジャー旅行社とツアーオペレーターが、インセンティブ ツアーや法人旅行とレジャー旅行を取り扱っている。 小規模旅行社は、概して旅行社コンソーシアを編成し、レジャーと法人旅行の両方を取り扱う内部のストラクチャーを有している。 Italy で、ゼロ コミッション採用時には、小規模旅行社は危険に晒されるだろう。

#### **IMPORTANCE OF INCENTIVE TOURS.** インセンティブ ツアーの重要性

インセンティブ ツアーとコンベンション旅行が、法人旅行の鍵となるパートである。 全てのメジャーな TMC は、インセンティブ ツアー市場を担当する専門デスクを設置している。

#### **LARGE PERCENTAGE OF SMALL COMPANIES.** 小規模企業の大きな構成

西ヨーロッパ諸国とは違って、多くの SME (small and medium enterprise) が、法人旅行購入と流通の両方に対して、分裂したパーソナライズドなアプローチを行っている。

#### **ESTABLISHED BUSINESS PRACTICES.** 確立されたビジネス プラクティス

ビジネス旅行の慣行 (protocols) が、伝統的インプラント (implants、インハウス?) とリテールの店頭経由のどちらかを經由して、法人旅行購入を動かしている。

### **LOW OFFLINE LABOR COSTS. 安いオフライン人件費**

Italy の人件費は、北部欧州に比べて安い。その結果、セルフ予約ツールの導入は、Accenture の如くのグローバル企業に限定されている。

## **Spain スペイン**

### **TMCs DOMINATE. TMC が席卷**

サイズやオリジンやセクターに拘らず、スペインの旅行管理の伝統的ストラクチャーを反映して、殆どの企業がインプラント TMC を保有している。価格、容易なアクセス、良好なサービス品質、TMC 事務所への近接が、プライマリーなドライバーである。この結果、企業は、現在の便利良い法人旅行システムに満足し、この変更を余り欲していない。電話が、依然として、旅行のフルフィルメントの必要な手段となっている。

### **COMMISSIONS TO DISAPPEAR. コミッションの消滅**

国営企業 Iberia Airlines は 2007 年までにコミッション ペイメントを終了する。そして、その他のメジャーな航空会社、例えば oneworld の BA、との提携を模索している。

### **AMADEUS IS LEAD GDS. アマデウスがリーディング GDS**

Amadeus の Spain 市場席卷によって、Amadeus e-Travel が、この市場のリーディング 予約ツールとなっている。GetThere の如くのツールは、Spain 市場で困っている。GE の如くの GetThere 採用グローバル企業は、Sabre へのネゴ運賃ファイルの為に Iberia との交渉を余儀なくされている。 ■

—— Chapter Five : European Market 第 5 章 欧州市場 後編 以上 ——

次週 [第 6 章 アジア太平洋市場] に続く

## **4. その他のニュース**

### **旅行流通 TD**

#### **(1) ワールドスパン、デルタ航空と契約更改**

Worldspan が DL と 7 年間の新流通契約を締結した。これで、Worldspan は、全ての米メ

ジャー キャリアと契約更改した事になる。 DL は、この契約で、Worldspan のオプション Super Access Product を優先プログラムとして扱い、プライベート運賃や delta.com に掲載される Web 運賃を含む全ての公示運賃に対するアクセスを、Worldspan サブスクライバーに提供する。 また、この契約は、Worldspan サブスクライバーに対して、他の GDS や流通チャンネルに流すのと同コンテンツの提供を保証する、パリティークローズを有している。 この Worldspan と DL の契約締結によって、米メジャー全社が、米 GDS と契約更改を完了した事になる。 Amadeus は、UA と US との契約した以外、AA, CO, DL, NW と依然として更改交渉を継続している。(DTW. 9/29/2006)

### (2) 連邦議会、国境通過とクルーズ旅行に適用するパスポート ルールを延期

米連邦議会は、Western Hemisphere Travel Initiative (WHTI) の一部の開始時期を、15 ヶ月延期させて 2009 年 6 月 1 日からとする事を決定した。 一部とは、カナダ及びメキシコからの国境通過 (land crossing) と、クルーズ船でメキシコ、カリブ、カナダ、バミューダから帰国する米国民の旅券所持の義務化を指す。 この延期措置は、旅行者への周知徹底と、旅券に代る PASS カードの準備期間を十分に確保するため。 航空機により再入国する(帰国する)米国民は、予定通り、2007 年 1 月 8 日から旅券(若しくはそれに代る書類)の所持が義務づけられる。 折角回復して来た旅行需要が、性急な WHTI ルールの導入で冷やされる事を恐れた旅行業界(特にクルーズ業界)は、ルールの導入の延期を陳情していた。(DTW, 10/2/2006)

### (3) 世界旅行とツーリズム協議会 ヘッド、米国 国際観光政策を批判

グローバル ツーリズムの最も強力な業界団体である World Travel Tourism Council のヘッド Jean-Claude Baumgarten は、厳しい入国管理が、潜在的訪問者を遠ざけていると、米国の観光政策に容赦のない批判を浴びせた。 彼は、以下の通り語っている。

- ・ 9-11 以来 5 年も経ているにも拘らず、バイオ メトリック情報格納旅券の発行などを含む新テクノロジーに導入が遅れている。
- ・ 今後 10 年間、グローバル ツーリズムの拡大が見込まれるが、米国は、世界の成長テンポを▲1%下回るだろう。(1%は、年間 134 億ドルないしは 153,000 人分に職の創出に相当する。)
- ・ より大きなインバウンド ツーリズムのマーケティング展開を実施するべきである。 豪州は年間 \$87m、スペインは \$78m を支出している。 米国は、少なくとも \$200m の支出をするべきだ。
- ・ 米国は、世界最大の訪問者経済 (visitor economy) 国であるが、2000 年より▲7%訪問者が減少している。 その間、世界の訪問者 (international arrivals) は、+17%も増加している。 若し米国が、世界の成長ペースに乗っていたならば、2005 年で更に +900 万人の訪問者を受け入れていただろう。

・ 米国は、旅行とツーリズムの重要性を、もっと認識する必要がある。

WTTC は、米国ツーリズムに関するマニフェストを纏めている。一方、US Travel and Tourism Advisory Board は、先月、商務長官 Carlos Gutierrez への報告書の中で、米国のイメージは、過去最悪のレベルになっていると報告している。(DTW, 10/3/2006)

#### (4) ノースウエスト航空、プライスラインとローエストフェアに復帰

NW のリテールとオペーク運賃が、Priceline.com と、その Lowestfare.com ユニットに復帰した。NW は、Priceline のビジネスモデルがオペークに加えてリテール モデルを導入したため、2002 年 5 月より Priceline の name-your-own プライス ビジネスより撤退した。そして、2004 年 12 月には、高い流通コスト (GDS 経由予約となる) を理由に、Priceline.com と Lowestfare.com より撤退した。復帰の理由について、NW は、Priceline が、合理的な流通経済を提供した為、と言っている。(DTW, 10/4/2006)

## 空 運

#### (1) 米国、欧州連合との新旅客データ交換協定締結に失敗

米国と欧州連合は、10 月 1 日からの発効を予定していた、新航空旅客情報交換協定の締結に失敗した。米国は、9-11 以降、米国に到着する全ての航空会社に、搭乗旅客の個人情報 (クレジットカード番号、旅程、住所、電話番号を含む 34 項目) を提供させている。そして、2004 年に、米国と欧州連合は、情報交換協定を締結した。しかし、欧州裁判所は、今年 5 月、この情報交換協定は、欧州連合の個人情報保護法に違反していると裁定し、10 月 1 日から、欧州法に合致した新協定の締結を求めている。新協定は、合意直前の段階まで進展していたが、米国国土安全保障省 (Department of Homeland Security) 長官 Michael Chertoff による土壇場の新しい要求によって、期限迄の協定締結に失敗した模様。ブレーキング ポイントは、① 交換個人情報の DHS/U.S. Customs/Border Protection 以外の当局 (同盟国を含む) との共有、② 個人情報の長期間保有 (米国は、当初 50 年間保有を要求) の 2 つ (どちらも EU が反対) と言われている。欧州航空会社は、米国の PNR データ要求を断れば、米国着陸拒否と、最悪の場合は、航空権益を取り消されるリスクを抱える一方、データを提出すれば、欧州法違反を問われる事になる。10 月以降、欧州連合の航空会社は、2004 年協定前の状態に復帰している。(一部の欧州連合加盟国は、欧州法の適用を一時的に差し止めている。) 欧州連合は、10 月 5 日に、Chertoff 長官の新提案を盛り込んだ米側の対案について協議する。欧米の航空業界は、間もなく新協定の合意が出来るだろうと、楽観的な見通しを立てている。(wsj.com, 10/2/2006)

## (2) 米インディゴ パートナーズ、インドネシア マンダラ航空の49%取得

米企業 Indigo Partners LLC が、インドネシアの Mandala Airlines の49%を、Cardig International Aviation から購入した。Cardig は、残りの51%を維持する。Cardig は、昨年4月に、Yayasan Dhama Putra Kostrad から300billion ㄖㄥ (30億円) で Mandala を買収している。(channelnewsasia.com, 10/2/2006)



## (3) シカゴ ミッドウエー空港売却 (民営化)、FAA 暫定承認

FAA は、10月4日、シカゴ Midway 空港売却(56年~99年の長期リース)を承認 (preliminary approval) した。シカゴ市は、空港売却により、年金積立不足に悩まされている市財政の建て直しをはかる。買収者には、スペインの Cintra、豪州の Macquarie Infrastructure、BAA を買収した Ferrovial (スペイン)、シンガポールの Temasek 等の名前が候補に上がっている。シカゴ市は、昨年、有料道路 Skyway をリースに出し、18億ㄖㄥ (2,100億円) の資金を捻出している。Midway の売却は、イリノイ州知事選 (11月) と、シカゴ市市長選 (来年2月) に密接に関連する。(FT.com, 10/4/2006)

## (4) 商業宇宙旅行の先陣争いが始まっている

2004年にメディア大君 Paul Allen の出資によって Burt Rutan 設計の有人宇宙船が軌道に乗らない(suborbital)宇宙飛行に成功 (Ansari X-Prize \$10m を獲得) して以来、商業宇宙旅行の先陣争いが始まっている。Virgin 航空の創立者 Richard Branson と Rutan は、Virgin Galactic 社を興し、1人200,000ㄖㄥで、2008年末か2009年から、宇宙旅行の飛行開始を予定している。(情報232, P14 参照)

これに対して、ロケット事業家の Jim Benson が、Benson Space 社を興して、早ければ2009年の商業宇宙飛行開始を計画している。

(Benson の SpaceDev 社は、Rutan の宇宙船のエンジン製造に携わっている。) 彼は、1980年代に NASA が開発した宇宙船 (6人乗り、通常の飛行場に降りる事が可能、右写真) に改良エンジンを装着し、タッタ30分によるエンジン交換を可能にして、一挙に宇宙飛行の経済性を高める計画を有している。Benson の計画には、およそ\$50m

(58億円) ほどが必要と見積もられている。(以前とは違って、多くの投資家が出資を希望している。) 1人100,000ㄖㄥ~300,000ㄖㄥでの宇宙旅行の販売が考えられている。



Dream Chaser aims to take private citizens into space

一方、NASA は、8 月末、次期スペース シップの開発業者に、Lockheed Martin 社を指名した。 2014 年迄に初飛行し、2020 年迄の月面着陸が計画されている。(情報 234, P 33 参照) (wsj.com, 9/28/2006)



**(5) 欧州委員会、1 月迄に IATA の欧州タリフ設定協議の中止を要請**

欧州委員会は、1 月迄に、欧州連合域内の接続航空便 (combined flights) の、タリフ設定システムを解体しなければならないと語った。 域内の殆どの運賃は、現在、IATA の運賃決定機構外で決定されており、今では、このシステムを温存させる事は、公衆の利便にそぐわず、競争を阻害する恐れがあると委員会は指摘している。 欧州連合と米国及び豪州間の IATA 航空運賃協議は 2007 年 6 月 30 日まで、その他の諸国とは 2007 年 10 月 31 日まで、それぞれ競争法の適用が免除されている。 委員会は、この運賃決定メカニズムが 2007 年以降も何故必要なのかの理由の提出を、IATA に求めている。(wsj.com, 10/3/2006)

### (6) ブラジル航空会社が空中衝突 155名全員死亡

ブラジルの航空会社 Gol の B737 型機と、Embraer Legacy 600 型機がアマゾン ジャングルの上空で、空中衝突し、B737 型機は墜落（乗員乗客 155 名、全員死亡）、Embraer 機（乗員乗客 7 名）は、左翼と左水平尾翼の翼端を大破しながらも、無事近くの軍用空港に緊急着陸した。 Manaus から Brasilia に向かっていた Gol 1907 便と、Embraer の工場のある Sao Jose dos Campos 空港から Manaus 経由米国へ飛行中（新造機の納入フェリー便）の Embraer 機が、同じ高度を飛行したために空中衝突したと見られている。 Gol Linhas Aereas Inteligentes SA は、2001 年に B737 型機×6 機で営業を開始したブラジルの新興航空会社で、現在、Tam Linhas Aereas SA に次いで、同国第 2 位の航空会社に成長している。 ブラジル内 7 都市に加えて、アルゼンチン、ボリビア、パラグアイ、ウルグアイに、毎日 500 便を運航している。(wsj.com, 9/30/2006)



## (7) 英国航空新 CEO Willie Walsh の 1 年

元アイルランド Aer Lingus 航空 CEO Willie Walsh (44) が BA CEO 就任してから、8 月の LON 空港混乱を除いて、大きな目立った出来事なく 1 年が経過した。しかし、この静かな状況は、直ぐに変化するだろう。積立不足が拡大している年金制度の抜本的改革と、2008 年 3 月に予定されている LHR 空港ターミナル 5 への移転準備が、いよいよ本格化するからだ。Aer Lingus でコスト カッターの異名をとった Walsh が、同様の厳しい措置を BA でも採用すると恐れられていたが、彼は、今までのところラジカルな経営手法をとっていない。彼は、昨年 11 月に、マネジメント レベルの社員を▲35%カットした他、ビジネスとファース クラスのサービス強化を実施している。

最大の問題の一つである年金問題は、2003 年の▲928m ポンド (1,900 億円) の積立不足が、この 3 年間で +300m ポンドの繰り入れを実施したにも拘らず更に拡大し、現在では▲210 億ポンド (4,200 億円) に膨張している。BA は、退職年齢の引き上げ、基金加入者 (社員) の繰入増加、年金計算の基礎となるサラリー ベースの凍結、退職後の給付のキャッピングを提案しているが、組合 (特にパイロット組合) からは色よい返事が得られていない。今年第一四半期の利益が、150m ポンド (300 億円) に +43m ポンド増益 (+72%) している事も、組合交渉を難しくしている。2008 年 3 月のターミナル 5 移転は、現在の 3 つターミナルに分散しているオペレーションの殆どを一カ所 (T5) に集中させる事が出来る、旧来の悪弊を断ち切って業務合理化する千載一遇のチャンスとなるが。しかし、この実現にも、難しい労使交渉が控えている。(wsj.com, 10/2/2006)

**A bumpy trip**  
British Airways has faced turmoil as it modernized and refocused during the past decade

 <b>Willie Walsh</b> Term: 2005–Now	 <b>Rod Eddington</b> Term: 2000–2005	 <b>Bob Ayling</b> Term: 1996–2000
<b>ISSUES</b> Tackle pension deficit; Move to new terminal at Heathrow; Buy new long-haul planes; Fend off growing international competition	<b>HIGHLIGHTS</b> Restored BA's staff morale and public image; Managed impact of Sept. 11, 2001, attacks; Cut work force by 14,000, or 25%	<b>HIGHLIGHTS</b> Focused on profit over market share; Invested in planes and products; Angered staff and public with sweeping changes

Sources: the company; WSJ research

### (8) コンチネンタル航空、エマージェンシー センター オープン

CO が、HOU 北西部の小高い丘陵地帯の地下 50 フィート (150 メートル) に掘られた掩蔽壕 (bunkers) に、エマージェンシー センターを開設した。そして、HOU の George Bush Intercontinental 空港の近くに保有している緊急センターをここに移設した。同社は、昨年、大きな災害を引き起こしたカトリーナやリタの超大型ハリケーンに備えて、緊急時のオペレーション対策を強化する。この掩蔽壕 (bunker) は、台湾の蒋介石夫人の甥 Ling-Chieh “Louis” Kung が石油事業で一山当てて、1982 年に作ったシェルター (レッドチャイナとソ連の攻撃に備えて作られた) で、2 階建て 40,000sqft の広さを持つ。Kung から投資家に所有権が移動し、2003 年からは、データ ストレッジ スペースとして貸し出されていた。ところが、昨年の超大型ハリケーン襲来で、俄にこのシェルターの高い安全性が注目され、今では、テナントが、CO を含めて倍増し 50 に増えていると言う。CO は、この緊急センター設立に数百万ドルを投資したと言っている。カテゴリー 3 のハリケーン襲来時、若しくは HOU 市内のコントロール センターを退避しなければならない如何なる事態に、このセンターを使用する事にしている。地上のビルに 275 人の緊急スタッフが詰め、地下には数人しか行かない。(wsj.com, 10/2/2006)



A tunnel leading into the bunker.



A cutaway of the complex built by Ling-Chieh 'Louis' Kung.

### (9) エアバス スーパー ジャンボ A380 型機 3 回目のデリバリー遅延

#### << 今回のデリバリー遅延の状況 >>

エアバスは、10 月 3 日、スーパー ジャンボ A380 型機の 3 回目のデリバリー遅延<10 ヶ月~1 年>を発表した。過去 2 回の遅延と合わせると、合計で 2 年間の遅延となり、初号機 (SQ 機) のデリバリーは、2007 年の 10 月となる。新しいデリバリー スケジュールは、次表の通り。

	今回機数	当初案
2006年	0	2
2007年	1	25
2008年	13	35
2009年	25	45
2010年	45	(フル生産体制整う)

### << EADSの財務的インパクト >>

この遅延により、EADSは、2006年～2010年の4年間で、前回発表した額の倍の▲48億ユーロ(7,200億円)の営業利益低下が発生するというプロフィットワーニングと、将来の▲63億ユーロ(9,450億円)のキャッシュ不足を発表した。この営業利益低下の内▲20億ユーロは、デリバリー遅延による収入の先ズレによるものである。残りの▲28億ユーロは、コスト増、デリバリー遅延違約金、追加インベントリーコスト増による費用。

エアバスは、Power8 (eight point plan) と呼ばれるリストラ計画を策定し、オーバーヘッドコストの▲30%削減と、航空機開発サイクルの▲2年短縮(8年→6年)、一部作業のアウトソーシング化を含む仏独に跨る組立工場の組織再編、生産性の+20%向上し、2010年迄の累計▲50億ユーロと、2010年以降の毎年▲20億ユーロのコストを削減する。

### << 発注各社の対応 >>

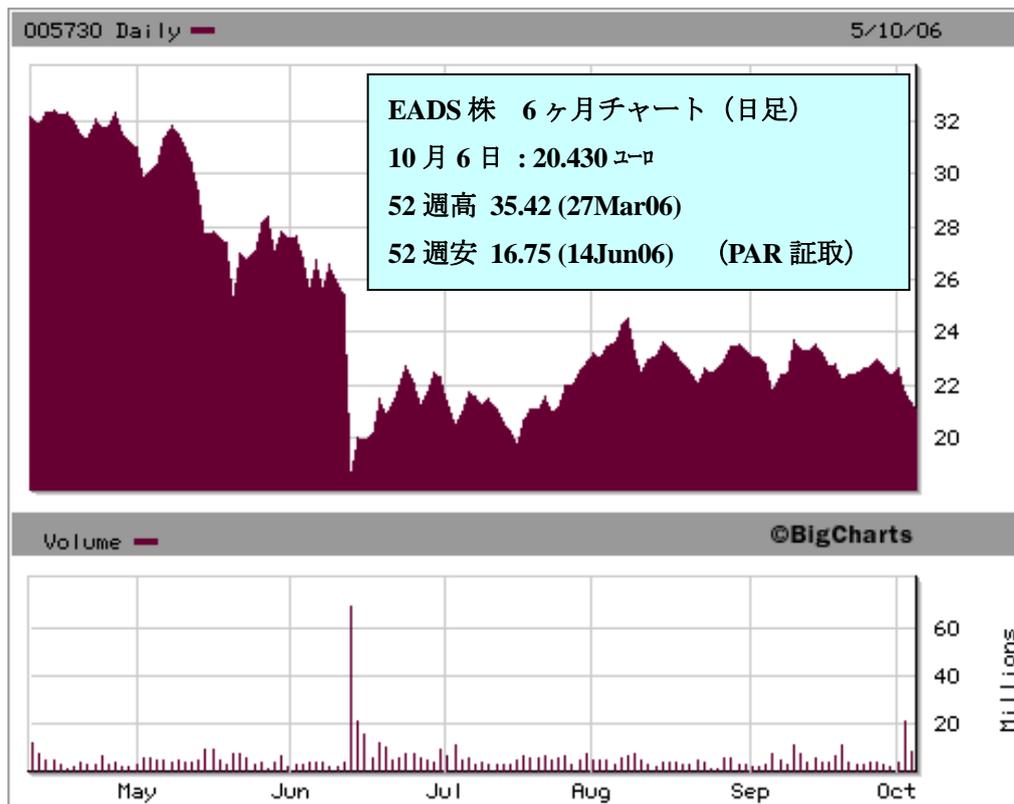
これ迄に、航空会社及びリース会社16社が159機のA380型機を発注している。これらの各社は、発注取消し(今迄に取消した航空会社は存在しない)を含むあらゆる選択肢の検討を迫られるだろう。しかし、A380型機と同等サイズの航空機が市場に存在していない事、ボーイングの生産能力に余裕が無い事などから、発注企業は、取消すに取り消せぬジレンマに陥っているのが実情だ。以下が主だった航空会社の状況。

発注企業	機数	納機	状 況
Emirates	45	Aug08 から	検討中。あるアナリストは、発注機数の半数を取消して、2009年就航予定のB747-8(467席)に乗り換えるだろうと予想している。
SQ	10	Oct07	B747型機退役延伸が発生する。短期的には、来月より導入が開始されるB777-300ER×20機によりヘッジ可能。2009年～2011年に大きな影響が発生。S\$200m～S\$300m(150億円～225億円)の遅延違約金を受け取ると言われている。
QF	12	end08	既に、A\$104m(91.5億円)を受け取っている。更にA\$20m～A\$30m(20億円～26億円)の遅延違約金を受け取るだろう。
その他			LH×15、AF/KLM×10、VS×6、TG×6機、MH×6機

(FT.com, 10/3-5/2006) (wsj.com, 10/4-6/2006)



An Airbus A380 jet on the assembly line in France. Production problems have again delayed the first deliveries, and Airbus's parent, EADS, said earnings would be reduced even more than it predicted in June.



**(10) エアバス CEO が、就任後 3 ヶ月で辞任表明 親会社 EADS の干渉に不満**

7月にエアバス CEO に就任した Christian Streiff が、親会社の干渉と、筆頭株主の仏独政府間のヘゲモニー争いに嫌気して、CEO としての意思決定権限が強化されない限り辞任すると言い出して、周囲を慌てさせている。 仏財務大臣 Thierry Breton が、先週、Streiff に対

してエアバスに留まる様説得している。エアバスのリストラ計画 Power8 は、組織の再編を含むため、仏独株主間の調整が大きな問題となると見られている。(FT.com, 10/6/2006)

### (11) スーパー ジャンボ A380 型機の後続機、便間隔拡大が必要

global aviation officials (ICAO?) の調査は、A380 型機の後続機は、同機の離着陸時に発生する伴流渦 (wake vortex) の影響で、後続離陸機は大型機の場合で +3 分、小型機の場合で +2 分、後続着陸機の場合は、大型機 +3 分、小型機で +4 分の、それぞれ便間隔拡大が必要であると結論づけた。A380 型機が離発着する混雑空港で、新たな問題が発生している。(nytimes.com, 9/30/2006)

### (12) シンガポール航空、エアバス遅延違約金と原油価格下落で年度利益向上

エアライン アナリストは、SQ の年度決算は、エアバスの A380 型機遅延違約金 (S\$300 ≒225 億円と言われてる) の受領と、最近の原油価格の下落により、利益が上昇するだろうとコメントしている。そして、彼等は、こう言っている。

- ✓ SQ は、消費量の 50% しかヘッジしていないので、ヘッジ損を上回る価格減少のコストベネフィットを受け取るだろう。
- ✓ しかし、長期的には、SQ は、成長著しい LCC からの挑戦に直面する。
- ✓ 確立企業である SQ は、古い企業文化を有し、変化に抵抗する社員が多く存在する。
- ✓ SQ にとって、長期的には、次の 2 つが鍵となる。① 人的生産性の向上、② 市場に出現する新しい現実への対応する体制の整備。

(channelnewsasia.com, 10/6/2006)

### (13) オーストリア航空が 350m ユーロの増資

オーストリア航空が、機材更新と労使交渉の難局を乗り切る為に、350m ユーロ (525 億円) の増資に踏み切る。来月に予定されている株主総会までは、詳細が明らかにされていないが、増資による一株当たりの価値は当然下落する。モデレートな利益を計上して来たオーストリア航空は、最近の燃油費の高騰と、機齢の古い (それも多機種) のフリート編成により、ここ数年苦しんでいる。中央欧州と東欧州への路線網がオーストリア航空の武器と言われて来たが、LH が買収した隣国の Swiss international からの攻勢を受け、人的生産性向上をパイロット組合に抵抗されて、苦しい経営の舵取りを余儀なくされている。同社の CEO Alfred Otsch は、東欧州への展開に積極的な LH との確執を否定し、依然としてスター アライアンスへの加盟意思は変更していないと明言した。オーストリア航空は、同社の 1.5% の株式を保有する AF が主導する SkyTeam グループに乗り換えると噂されていた。(FT.com, 10/3/2006)

#### (14) ノースウエスト航空、ボンバーディアとエンブレアー 合計 72 機 発注

NW が、カナダの Bombardier Canadian Regional Jet 900s×36 機と、ブラジルの Embraer 175s×36 機の合計 72 機を発注した。(何れも F12 席+Y64 席) デリバリーは、両機とも 2007 年第 2 四半期からで、DTT などの米中西部のハブ空港を起点とした路線に投入される。これは、燃費性能の悪い Avro Regional Jet 85 の代替機。NW は、この他に、DC-9 型機の更新機 (100 席機) を探している。この発注は、破産裁判所の承認が必要。(channelnewsasia.com, 10/6/2006)

#### (15) ライアン航空、エール リンガス買収に動く

Ryanair が、なんと上場 2 日目の Aer Lingus の買収オファーをビッドした。そして、既に 19.2% の Aer Lingus 株を購入した。Ryanair は、Aer Lingus のバリューを 14.8 億ユーロ (2.200 億円) と評価して、1 株 2.80 ユーロによる買収 (10 月 3 日終値比+12%プレミアム付き現金購入) をオファーしている。アイルランド政府 (Aer Lingus の 28% を所有) は、Ryanair の市場独占となるこの買収に真っ向反対している。ア政府持ち株に加えて社員持ち株会が 10% を保有しているので、Ryanair は、50.1% のマジョリティー株式保有を狙っている。このビッドは、LCC 企業のフル サービス航空会社買収の初めてのケース。(FT.com, 10/5/2006)



#### (16) イージージェット (英)、プロフィット ガイダンス上方修正

easyJet が、9 月 30 日に終了した年度決算利益見通しを、115m ポンド〜124m ポンド (230 億円〜250 億円) に上方修正した。9 月の営業実績が好調であった事が修正の理由。8 月のテロ警報によりインパクトを受けると予想されていたが、収入は、寧ろ増加している。9 月の旅客数は、+11.5%、座席当たり収入は +7.8%それぞれ増加している。年度収入は +21%増の 16 億ポンド (3,200 億円)。(FT.com, 10/6/2006)



EasyJet lifted its profit guidance after strong sales showed the low-cost carrier was suffering few after-effects from August's UK terror alerts

## 水 運

### (1) マースク世界最大コンテナ船 処女航海

Maersk の世界最大のコンテナ船 Emma Maersk 丸 (写真) が、デンマーク Odense にある造船所を出港して、処女航海に出た。このメガ コンテナ船は、船長 397m、船幅 56m の超大型船で、グロストンネージ 170,974bt を誇る。



Maersk の親会社 AP Moller-Maersk (昨年収入 380 億<sup>ドル</sup>≒4 兆 4,000 億円) は、何時もの通りコンテナ積載量などの詳細データを開示していない。この会社は、創業家の Mickinney-Moller ファミリーが 55% (議決権株式の 75%) を所有している事もあって、コペンハーゲン証券取引所で要求されているミニマムの開示情報のみしか提供していない。

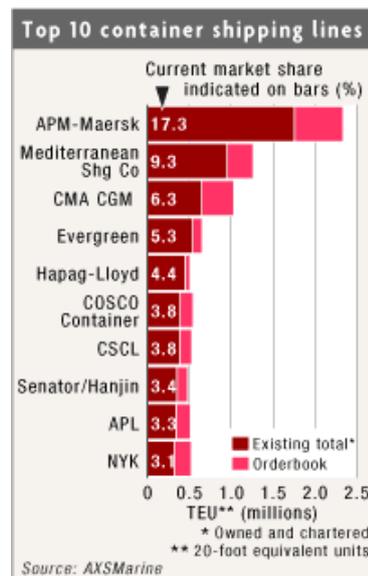
(年間コンテナ輸送量も開示していない。) 同社は、Emma Maersk 丸のコンテナ積載量について、「現在のコンテナ船は 1956 年に初めて登場したコンテナ船の 100 倍の積載量を有している」、「Emma は、この倍の能力を誇っている」、とだけ発表している。彼等は、情報開示に、人一倍神経を使っている。9 月中旬の RTM 寄航時に、Emma Maersk 丸の船内の写真撮影を許されたカメラマンは、タッタの 1 人であったほどだ。AP Moller-Maersk の開示された企業戦略は何処にも見当たらないが、CFO Soren Thorup Sorensen は FT とのインタビューで次の通り語っている。

- 情報開示は、競争他社を益するだけと考えている。
- 一時、1960 年代～1980 年代にかけて、砂糖のプランテーションから石油精製まで全ての事業を手がけたが、最近では、海上コンテナ輸送ロジスティックスに集中し始めている。
- Maersk Air、コンピューター サービス プロバイダー Maersk Data を手放し、Sealand (1999 年)、P&O Nedlloyd (2005 年) を 23 億ユーロ (3,450 億円) で買収した。(依然として、Netto スーパーマーケットやデンマーク第 2 位の Danske Bank の 20% を所有している。)
- 重要な関係は、APM (AP Moller) Terminals (世界第 2 位のコンテナ ターミナル オペレーター) との関係。ターミナルを押さええない限り、コンテナ事業で成功する事は

出来ない。

- 競争に打ち勝つために、2 番手との差を、できるだけ広げる事を考えている。(チャート参照)
- コスト削減が重要と考えている。そのために大型船を導入して、単位コスト削減に取り組んでいる。Emma クラスの超大型コンテナ船 (E-Class) は、8 隻の建造を計画している。(中国→欧州間の 1 コンテナ輸送コストは、港から 100 マイル離れた最終目的地までトラックで輸送するコストよりも安価になっている。)

(FT.com, 10/2/2006)



## 陸運&ロジスティックス

### (1) 英仏海峡列車が排出する二酸化炭素は、航空輸送比▲90%

英仏海峡トンネル経由の LON=PAR/BRU 間の Eurostar が出す二酸化炭素ガス (17kg/旅客) は、LHR=CDG 間の航空便の排出量 (122kg/旅客) の、▲90%少なくて済む。(しかし、Channel Tunnel Rail Link が使う電気は、原子力発電なので、実際には 11kg/旅客となる。)

(FT.com, 10/2/2006)

## ホテル&リゾート

### (1) エンバシー スイート、全 182 ホテルにキオスク チェックイン展開

Embassy Suites は、全 182 ホテルにセルフ サービス チェックイン キオスクを展開する。全てのホテルに、キオスク チェックイン システムを展開するのは Embassy Suites が初めて。このマシンは、チェックイン、チェックアウトの他、メジャー航空会社 18 社の搭乗券の印刷が可能。同ホテルは、現在、2010 年を完成年とする、ブランド エンハンスメント プログラムを実行中。(DTW, 9/28/2006)

### (2) ホテルが、プール施設を良くして、子供連れ客を狙っている

ホテルが、子供連れの家族旅行客獲得に精を出している。

Nickelodeon Family Suites by Holiday Inn (Orlando, Fla.) (777 室、\$169~\$600/泊) は、2005

年に2つのプールと13の水流滑り台に、キッズ スパ、子供用サイズの家具を備えた漫画の主人公をテーマにした客室を用意して、家族客の誘致に賢明だ。このホテルは、元は子供をターゲットにした Holiday Inn であったが、ディベロパーの Miller Global Properties (DEN) がビルを買収し、子供向けケーブル TV チャンネルの Nickelodeon に名義貸したホテル。 Nickelodeon は、今年、オキュパンスーは、80%を超えるだろうと言っている。そして、同様のホテルを、\$200m (230 億円) かけて San Diego に建設する。そして、ハワイ、NYC、欧州への展開も計画している。ホテルそれ自身がデスティネーション ロケーションとなっている、と Nickelodeon は言っている。

Great Wolf Resorts (Madison, Wis.) は、昨年、Great Wolf Lodge Poconos in Pennsylvania をオープンし、北米で合計8つのウオーター パーク リゾートを運営している。このホテルは、270室~400室の規模のホテル(6人用スイート:\$169~\$699/泊)で、子供用に巧みに設計された34,000~82,000sqftの広さを持つ屋内プール(建設費およそ\$100m≒120億円)を有している。Great Wolf は、プールへの投資は十分回収出来ると言っている。宿泊客がホテルで使う金の1/3は、部屋代以外、例えば飲食や物販から上がっていると言う。ADRは\$205.91、RevPARは\$133.71で、ホテル業界平均を略倍上回る成績を上げている。この好成績達成が、多くのホテルをウオーター パーク建設に走らせている。ウオーターパーク専門のコンサルタント Hotel & Leisure Advisory 社によると、全米で約200のウオーターパークプロジェクトが計画中若しくは建設中だと言う。(nytimes.com, 10/1/2006)



The Nickelodeon Family Suites by Holiday Inn opened last year in Orlando, Fla., with two swimming pools and 13 water slides.



To entice families with young children, there are also cartoon-themed rooms featuring SpongeBob. ↑

←Near a pool, guests are treated to a "mass sliming."

### (3) ハラー、凡そ 151 億ドル (1 兆 7,500 億円) 買収オファーを受ける

世界最大の賭博企業 (収入ベース) Harrah's Entertainment が、プライベート エクイティー企業 2 社、Apollo Management と Texas Pacific Group から、150 億ドル (1 兆 7,500 億円) のレバレッジド バイアウト オファーを受けたと発表した。このオファーは、9 月 29 日の終値に +22% プレミアムをつけた一株 \$81 による買収を提案している。



Harrah's は、主に Harrah's, Caesars (2 年前に 52.8 億ドルで買収)、Horseshoe のブランドによる全米に 39 のカジノを所有している、時価総額 123 億ドル (1 兆 4,300 億円)、負債 10.2 億ドル (1,190 億円) の企業。海外展開は、スペイン、バハマ、スロベニアへのプロジェクトを発表しているが、アジアへの進出は成功していない。2005 年の収入は 71 億ドル (8,300 億円)、利益は \$236m (276 億円)。S&P は、買収によるレバレッジ (借入資本) が増加するとして、Harrah's のレーティングを BBB- から BB+ (投機的レベルの最上位) に格下げした。この買収の難点は、複雑なカジノのライセンスの取得と言われている。



買収を希望している Apollo Management も Texas Pacific Group も、Harrah's がカジノを営業している各州からライセンスを新たに取得し直さなければならない。ライセンスの審査は厳格で、通常では2年かかると言われている。一方買収価値を高めているのは、カジノ事業に加えて Harrah's が所有する不動産。Harrah's は、LAS Strip に 350 エーカーの土地を保有している。

運用資金を潤沢に保有するプライベート エクイティ企業は、ホテルの不動産から、今迄は手を出さなかった賭博企業にまで投資先を拡大している。この買収が実現すれば、下表の通り、5 番目に大きな企業買収となる。(wsj.com, 10/2-4/2006)

Harrah's は、10 月 6 日、Keppel と組んで入札を予定していた、シンガポールの第 2 番目の Sentosa 総合リゾート開発プロジェクトから撤退すると発表した。この撤退発表は、入札期限の僅か 3 日前の出来事。Harrah's チームの撤退で、入札は、Kerzner-CapitaLand, Genting International, Eighth Wonder の 3 者となった。(channelnewsasia.com, 10/6/2006)

<b>High Stakes</b>				
Top 10 largest global buyouts ranked by value at announcement:				
ANNOUNCED	TARGET	ACQUIRER(S)	VALUE (BILLIONS) <sup>1</sup>	INDUSTRY
Oct. 25, '88	RJR Nabisco	Kohlberg Kravis Roberts	\$25.1	Food, tobacco
July 24, '06	HCA	Investor group	21.0	Health care
March 17, '06	BAA (Bid no. 1)	Investor group	17.7	Transportation
Sept. 15, '06	Freescale Semiconductor	Investor group	17.6	Technology
Oct. 2, '06	Harrah's Entertainment	Apollo Management; Texas Pacific Group	15.1	Gambling
May 29, '06	Kinder Morgan	Investor group	14.6	Utility and energy
June 27, '06	Univision Comm.	Investor group	12.2	Telecom
March 28, '05	SunGard Data Systems	Investor group	11.3	Technology
Jan. 23, '06	Albertson's <sup>2</sup>	Investor group	11.3	Retail
Nov. 30, '05	TDC (88.2%)	Nordic Telephone	10.8	Telecom

<sup>1</sup>Excludes net debt of target company    <sup>2</sup>Minority stake acquired by a private-equity firm    Source: Dealogic

#### (4) 米上院 違法インターネット賭博取締法を可決、ロンドン証取オンライン株暴落

米上院は、9月30日、米中間選挙（11月7日）前休会の直前に、Unlawful Internet Gambling Enforcement Act（違法インターネット賭博取締法）を可決した。この法は、オンライン賭博に関するクレジットカード、小切手、電子ファンド トランスファーなどの金融機関による全ての送金を禁止する。オンライン賭博は、世界で150億ドル（1兆7,500億円）の市場規模に達している。米国でのオンライン賭博規制は遠のいたと観測していた業界は、（NYCで逮捕された Sportingbet 社元会長の9月27日の釈放も、この観測を勇気づけていた）米議会の突然の規制法案可決に驚いている。



Mitch Garber is chief executive of PartyGaming, the largest online-gambling company.

10月2日、米議会の動きを受けて、LON 証券取引所に上場されているオンライン賭博株が軒並み暴落した。（英国ではオンライン賭博は合法化されている。）最大手3社の PartyGaming（ジブラルタル）、888 Holdings（ジブラルタル）、Sportingbet は、収入の半分以上を米国から得ている。3社の株価の値動きは、下図チャートの如く▲50%も暴落した。3社は、オンライン賭博規制法にブッシュ大統領が署名して最終化され次第、米国での営業を中止すると言っている。（FT.com, 10/2-6/2006）





その他

(1) 米上院、メリー ピーター新運輸長官を承認

米上院は、9月30日、ブッシュ大統領が指名した、Mary Peter (57、元 Federal Highway Administrator) 新運輸長官を承認した。彼女は、7月に退任した Norman Mineta (民主党、長官6年在籍)の後を引き継ぐ。新長官は、政府のハイウエー行政に長い経験を有し、道路に精通しているが、6万人の公務員を有する運輸省の、航空・鉄道・パイプライン・トランジット・モーター キャリアーの全てを統括する。彼女が直面する当面の大きな課題は、ハイウエーと空港と港湾の混雑解消。Peter は、昨年11月、Arizona 州知事選に立候補したが、住民資格が問われ、立候補を取り下げている。(wsj.com, 9/30/2006)



## (2) クエート国家予算、200 億ドルの歳入超過

クエート政府は、2007 年 3 月 31 日に終了する 2006 年度国家予算が、200 億ドル (2 兆 3,500 億円) 以上の歳入超過になる見通しであると発表した。年度の歳入見通しは、590 億ドル (6 兆 9,000 億円) で、この内 95%が、オイル収入 (561 億ドル ≒ 6 兆 5,600 億円)。歳入超過は 2 年連続。(channelnewsasia.com, 10/8/2006)



### 編集後記

今週は、大きなニュースが 3 つも有った。

- ① 840 人乗りのスーパー ジャンボ A380 型機が、3 回目のデリバリー遅延を発表した事、
- ② 世界最大の賭博企業 Harrah's が、プライベート エクイティグループより買収ビッドされた事、そして、
- ③ 米国議会がオンライン賭博規制法案を可決した事、の 3 つである。

A380 型機は、合計で 2 年も納入が遅れる事になり、これで、エアバスはボーイングに 10 年遅れてしまったと言われている。発注航空会社は、機材計画の修正に忙しい様だが、短期的には、遅延違約金の受領により、寧ろ収支が好転すると言う。これでは、表現は悪いが、「焼け太り」じゃないか。(SQ は、200 億円ほどの違約金を、エアバスから受け取ると言われている。A380 型機×1 機の価格は、350 億円程度 <カタログ プライス> する。)

しかし、3 回も、それも合計で 2 年も遅れてしまうとは、ワイアリング敷設の問題の他に、もっと根本的な問題が、この A380 型機には有るのではないのか？ と邪推してしまうほどだ。そう言えば、「機体重量が設計値よりも重くなっている」とか、「胴体の何処かのセ

クシオンで亀裂が発生している」とかの情報が数回新聞紙上に載っていた事があった。そもそも独仏の複雑な共同経営体制が、全ての問題の根源だと言われているが、全くその通りなのだろう。だって3ヶ月前に就任したばかりの新 CEO が、辞任したいと言って、匙を投げかけているじゃないか。(早くも、EADS 社内で、後任 CEO 選びが始まっていると言う。)

20%を所有する英国 BAE Systems PLC が、プット オプションを利用して、全株式を EADS に売却して、エアバス事業から撤退するのは、当を得た賢明な選択であるのだろう。(10月4日、BAE の株主総会は、EADS 株の 27.5 億ユーロによる売却を承認した。)

Harrah's の買収価格は、151 億ドル (1 兆 7,500 億円) 以上もすると言う。ホテル資産に投資したり、世界の空港を買いまくったり、投資先を血眼になって探しているプライベートエクイティ ファンドが、今迄手を出さなかった、賭博企業まで投資先に選んでいる。ダブついている投機的な資金が、世界を駆け回っている様だ。原油の高騰もその所為なのだろう。誰かが“ババ”を引かされている。

WTO の問題もあり、エンフォースメントの難しさの問題も有り、米国は、オンライン賭博を規制しないだろうと見られていたが、予想に反して、オンライン賭博規制法案が上院で可決された。中間選挙前の議会休会の直前のこの法案可決は、何やら選挙対策的な臭いがしないでもない。米賭博企業 (オフライン) と、賭博規制に熱心な教会関係団体への“面ねり”の様な気がする。WTO に提訴されたならば、米国は、規制維持を続ける事が出来るのだろうか? (H.U.)

TD 勉強会 情報 238 ( 以 上 )