

0 平成 17 年 5 月 20 日

# TD 勉強会 情報 168

1. ヤフー、オンライン ミュージック サービス進出
2. ビバリーヒルズ 豪華ホテル建設
3. セーバー、 ラーストミニット買収 大正解
4. ユナイテッド航空 長過ぎるチャプター 11
5. イギリス航空 業績回復なるも解決すべき課題多し
6. サイドステップ、パッケージ価格検索開始
7. ユーエス航空 アメリカウエスト航空 合併へ
8. その他のニュース



How to Succeed in Business, Without Really Succeeding (nytimes.com, 5/15/2005) (関連記事 P-7 参照)

## 1. Yahoo! Taking On Rivals With Online Music Service

### ヤフー、オンライン ミュージック サービス進出



Yahoo! は、5月10日から、オンライン音楽申込サービス（online music subscription service）を開始した、と発表した。既存の Rhapsody の RealNetworks や Napster よりもズート安い価格で、この市場を浸食する。

Yahoo! の音楽申込サービス Music Unlimited に加入すると、百万曲以上のカタログからの選曲が可能で、それをポータブルプレイヤーに転送したり、Yahoo Messenger を使って友人と曲の交換をしたりする事が出来るのだ。加入料金は、1ヶ月 6.99 ドル、年間の場合は 59.88 ドル（1ヶ月間算 4.99 ドル）で、既存の料金よりも5割以上も安い超割引価格となっている。（Yahoo! は、この価格は、サービス導入価格 “introductory” price と言っているが、将来の事については、口を閉ざしている。）

選曲した曲は、サービス加入期間を越えると再生が出来なくなり、また、ダウンロードして CD に焼き付ける場合は、別途料金が徴収される仕組みとなっている。（パーマネントダウンロードの価格は、1曲当り 79¢ ~ 99¢。）

この Yahoo! のサービスには、インターネットラジオ（無料）も付いている。

Yahoo! は、インスタント・メッセージング・アプリケーションと結びつけて、合法的な曲の交換機能を、このサービスの中心に据える事を試みている、とアナリストは言っている。

競争相手の Napster や Rhapsody の場合は、1ヶ月の無制限のオンデマンド選曲とその他の機能付きで約 9.9 ドル、ポータブル機能付きの場合は 15 ドルで販売されている。1年間の申し込みの場合は、略 180 ドルと、Yahoo!新サービスのナント3倍にもなってしまう。

American Technology Research のアナリスト P. J. McNealy は、「Yahoo! の音楽配信サービスへの登場は、オンライン広告収入を持たない Rhapsody や Napster に、明らかに大きな影響を与えるだろう」と語っている。

Piper Jaffray のアナリスト Eugene Munster は、Yahoo! の価格の余りの安さに、驚きを隠せないでいる。彼は、「ブレークイーブンとなるであろう、1ヶ月 12 ドルぐらいを予想していた」と、言っている。

業界のアナリストは、「加入申し込み収入の凡そ 65%は、レコード会社に支払われているので、Yahoo! の年間 60 ドルでは、利益を生む事は出来ないだろう」と見ている。

RBC Capital Market のデジタルメディアアナリスト Joss Sandler は、「Napster は、音楽配

信サービスそのものが事業であるが、Yahoo! の場合は、広告収入を稼ぐための、トラフィック増加の手立てとしてか、このサービスを考えていない」と、言っている。従って、たとえ Music Unlimited で稼げなくとも、Yahoo! にとっては、彼等のビジネスモデルであるオンライン広告を販売する為の、トラフィックが増加しさえすれば良いのだ。(Yahoo! は、加入申し込みサービスサイトには、追加的広告は掲載しないだろう、と言っている。)

時価総額 480 億ドル (5 兆 2,800 億円) 先の四半期収入が \$ 821m (900 億円) の、十分な資力を確保している Yahoo! は、簡単に、小さな競争相手を締め上げる事が出来るのだ。彼等のストリーミング ラジオサービスを含むミュージックサイトは、1 ヶ月 凡そ 2,500 万人のビジターを保有している。そして、最も人気のあるサイトの 1 つである Yahoo! は、1 ヶ月 3 億 7 千万人のビジターを抱えている。(3 月末時点の Napster の加入者数は 41 万人。)

ダウンロード毎に料金を取っている、大ブレークしている iTunes の Apple へのインパクトについては、アナリストの意見が分かれている。(Apple は、申し込みサービス subscription service を実施しておらず、ダウンロード 1 曲を 99¢ で販売している。同社の iTunes ミュージックストアは、既に 4 億曲を販売している。そして、この曲販売から、僅かの利益を得ている、と Apple は語っている。)

Gene Munster のアナリスト Piper Jaffray は、「過去 2 年間の、オンラインミュージックサービスの成功は、互換性のある機器によってもたらされて来た」、「換言すれば、Apple のリスクは、MP3 プレイヤーへの新しい対抗機種( killer )の出現如何にかかっているのであり、新しいオンラインミュージックサービスの出現とは関係ない」と、語っている。

Joss Sandler は、「Yahoo! (Microsoft の WMA スタンドを使用している) で購入した曲が、Apple の iPod プレイヤーにダウンロード出来ないならば、長期的には Apple へのインパクトは発生するだろう」と見ている。

WMA = Windows Media Audio Microsoft社が開発した音声圧縮方式。

RealNetworks は、先月、インターネットラジオと、オンディマンドの、25 曲のストリーミングミュージック無料サービスを開始した。無料サービスを餌に、ユーザーを、他の有料サービスに引き込むのが目的だ。

RealNetworks の株価は、5 月 11 日、21% 低下して 5.76 ドルで引けている。Napster は、27% 近く下がり、終値 4.65 ドルをつけている。オンラインミュージック市場の 70% を占有している Apple Computer は、2% の終値 35.61 ドルでひけている。一方、Yahoo! は、+ 82¢ 上げて、34.88 ドルをつけている。

Napster の、第 4 四半期決算は、 \$ 24.3m ( 26 億円 ) の純損を計上している。 前年度同期は \$ 6.57m ( 7 億円 ) 。 収入は、加入者数の増加により、 \$ 6.1m から \$ 17.4m に増加している。

nytimes.com, 5/11/2005

## 2. Plans For A Hotel Survive In Beverly Hills

### ビバリーヒルズ 豪華ホテル建設

“ 黄金三角地帯 ” ( Golden Triangle ) として知られている、Beverly Hills の高級商業地域に、 \$ 211m ( 232 億円 ) の豪華ホテル Montage Hotel ( 7 階建て 214 室 ) が、ヤットの事で建設されることになった。

このプロジェクトは、Montage Hotels and Resorts of Laguna Beach Calif. と LAX の Athens Group のホテル建設と、市のホテル隣接地 ( 市有地 ) を利用した公園 ( 30,000square-foot ) と商業ビル ( 27,000square foot ) 建設の、複合コンプレックス事業。 この地域には不釣り合いな、廃墟となったビル群と駐車場を、瀟洒な豪華ホテルと、市民が集える公園に生まれ変わらせる。 ホテルの地下には、4 階層の地下駐車場が作られ、市に寄贈される。



An artist's rendering of the Montage Hotel.

市は、このプロジェクトのパブリックスペース部分に、 \$ 32m ( 35 億円 ) を投資する。( 実際の費用は、建設資材の値上がりなどにより \$ 52m 以上がかかると言われている。 ) 市

は、この費用を、Montage Hotel からの税込 (room-tax 14% プラス追加 tax 5%) と、商業ビルからの家賃収入、駐車場収入の合計で賄う計画だ。(2011 年まで毎年 \$ 5.26m と試算されている。)

ホテルを開発する Montage にとっては、市に払うエクストラなコストは、全く大した事ではない。Beverly Hills という名前で、十二分にオフセットされてしまう。なにしろ Beverly Hills の名前は、豪華ホテルと同義語なのだ。そして、その Beverly Hills のダウンタウンの中心街に、ホテルを建設するビッグな権利を獲得出来たのだ。

豪華ホテルは、Beverly Hills のイメージにピッタリで、その建設には何の障害もないと見られがちであるが、所がどうして、このプロジェクトは、スンナリ決まった訳では決していない。

Beverly Hills, Santa Monica, LAX には、少なくとも 8 軒の豪華ホテルが存在する。(これらのホテルは、3 月で、77.9% の稼働率と 468.39 ドルの ADR を達成している。)

Montage Hotel 建設の反対に回ったのが、これらの豪華ホテル達だ。反対したホテルの 1 社、Peninsula Hotel のオーナーは数十万ドルも投下し、ホテル建設反対の署名運動を展開、そして、この問題の最終決着を、市民選挙にまで持ち込んだ。彼らは、ホテルは供給過剰で、この地域で既にひどくなって来ている交通渋滞を悪化させ、そのうえ市の支払う \$32m は、返済の保証がない補助金に相当する、との反対論陣を展開した。3 月 8 日の選挙結果は、4,482 対 3,898 票で、ホテル建設賛成派が勝利を収める結果となった。



The hotel will be built in a part of Beverly Hills, Calif., known as the Golden Triangle.

市民は、ホテルのゲストは交通渋滞を作らず(車で来たとしてもラッシュの時間帯を外れる)街の美観が改善され、Golden Triangle で初めてのパブリックの公園が出来、そして、ゲストが落とす金で市が潤う(ゲストは、ホテルに 1、街には 3 を消費する) Montage Hotel プロジェクトを選んだのだ。

市が再開発計画の立案を開始して以来、10 年以上が掛かってしまった計算になる。

Forrester Research, 5/13/2005

### 3. Sabre/Lastminute.com ----- Brilliant

#### セーバー、 ラーストミニット買収 大正解



**EXECUTIVE SUMMARY:** Sabre Holdings の、汎欧州オンライン旅行社 lastminute.com 買収は、欧州オンライン旅行市場が急速に拡大しつつある時に、先頭を走る Expedia に対抗する、賢明な、時機を得た戦略決定と言える。 lastminute.com の、旅行以外の商品販売も、Travelocity の強化に繋がるだろう。

#### ACQUISITION TO BOOST TRAVELOCITY'S EUROPEAN PRESENCE, MERCHANDISING CAPABILITIES

5月12日、Travelocity の親会社 Sabre Holdings は、英国の lastminute.com を、£577m(1,154億円)で買収する意図を有していることを、発表した。これは、エクセレントな Sabre の戦略決定である。

何故ならば；

#### (ア) Expedia との差を縮められる。

Travelocity は、1998年から欧州展開を開始している。しかしながら、最大の競争相手である Expedia に水を開けられている。欧州で、基幹サイトに加えて10のWebサイトを保有する lastminute.com は、この市場に於ける Travelocity の遅れを取り戻すことに貢献するだろう。両社のダブリは僅かなようだ。comScore Media Metrix によると、lastminute.com のビジターの15%が、Travelocity にも訪れている。しかし、買収後でも Expedia の優位性は、余り変わらない。Expedia は、1,970万人のユニークビジターを抱え、依然として、Travelocity と lastminute.com 合計の、65%以上を誇っている。

(Travelocity Europe は、略420万ユニークビジターを保有している。Lastminute.com は、910万ユニークビジターを保有している。両サイトが合併すると、1,190万ユニークビジターとなり、Expedia に次いで、欧州第2位のオンライン旅行社となる。)

#### (イ) 欧州オンライン旅行市場開花のタイミングに合致している。

ドル安時点での買収は、Sabre にとって高いものについたかもしれないが、タイミングの良い買い物である。欧州の半分以上の人がオンライン経験者で、1/3 が自宅にブロードバンドを引いている。オンラインがホットになって来ている。Forrester は、2005 年には、216 億ポンド（4 兆 3,200 億円）のレジャー旅行が、欧州でオンライン購入されると見ている。そして、2008 年までには、その倍以上の 453 億ポンド（9 兆 600 億円）に成長すると予測している。（より成熟している米国オンライン市場では、同期間に +54% 拡大するだろう。）

#### (ウ) マーチャンダイジングの経験を増加させることが出来る

Travelocity は、既に旅行のリテール販売に進出している。エアライン ショッピング インターフェイスの Flight Navigator を市場に展開し、2004 年には ShowTickets.com を買収している。しかし、それらは、合理的な立派な事ではあるが、かなり伝統的な計画である。lastminute.com 買収は、Sabre と Travelocity に、新しい旅行コンテンツを提供するだろう。そして、Travelocity の幾つかのコンテンツも、lastminute.com に貢献するだろう。しかしこの買収が、最もアピールするのは、lastminute.com が保有している、旅行以外の商品のマーチャンダイジング ノーハウと言うことになる。lastminute.com は、旅行以外に、レストラン予約、DVD レンタル、大人のおもちゃ（適切なワーニングが必要であるが）を含むいろいろな商品を取り扱っている。

nytimes.com, 5/15/2005

## 4. How To Succeed In Business, Without Really Succeeding

### ユナイテッド航空 長過ぎるチャプター 11

2002 年 12 月以来、30 ヶ月近くも Chapter-11 保護下にいる、UA 航空への批判が高まっている。DL 航空の CEO の Gerald Grinstein は、直接名指しはしないものの、Chapter-11 企業は、一定期間その保護下にいたならば、サッサと再建計画を作って、適当な時期に早々と Chapter-11 から離脱をしなければいけないと、暗に UA の長期の居座りを批判している。

DL は、一貫して Chapter-11 回避に努力している。Chapter-11 の庇護の下に何回となく破産融資条件の再交渉が出来る UA と、より寛大な融資条件を求めて、貸し手に頭を下げて回る DL とでは、同じ土俵の上で相撲が取れていないと、Grinstein は、こぼしている。年金基金の解散についても、UA の弁護士達は、破産裁判所の判事を説得して、全ての基金を解散し、コストの安い確定拠出型年金への移行に成功しているが、DL は、積み立て

不足債務の、25年間延べ払い均等償還を、議会に陳情している有様だ。この窮状の打開の為に、Grinstein は、航空業界が直面する問題への取り組みを議会に働きかけたが、「Chapter-11 を申請すれば良い」と言う彼等の素気無い回答に、苛立ちを隠せないでいる。

1989年以来の記録では、UAのChapter-11 滞留期間は、最長記録を更新し続けている。そして、その間に、意図的にかどうかは別にして、UAは、Chapter-11 のプロテクションを利用して、従業員の給与とベネフィットを大幅に削減し、融資先から好条件の融資条件を引き出し、機材の引取りを拒否し、そして、先週には、従業員の最後の砦である、年金基金解散まで実施してしまった。それでもChapter-11 から抜け出せないでいる。あるアナリストは、連邦破産法を、戦略として利用してしまうとは、まさに驚きの凄腕経営だ、と呆れ返っている。

破産法に詳しいエキスパートは、「UAのChapter-11 離脱のための再建計画立案は、恐ろしく遅い」、「2年以上滞留している破産企業は、7社に1社を数えるが、UAは、この1社に属している」と、言っている。

UAのChapter-11の30ヶ月間は、紆余曲折の連続で、まるで“目的地変更する航空機”と題する会社ソープオペラを見ているようだ。例えば、低運賃事業部門Tedを立ち上げて、そこに国内線事業の30%を移管すると言っていたが、現在Tedには、タッタのその半分しか移管されていない。CEO Tilton (右)とCFO Frederic F. Brace の発表する業績見通しは、的中した例が無く、いつも予測の変更が続いている。



Glenn F. Tilton, United's chief executive, said that in bankruptcy his company had become a "more formidable competitor."

収支の改善も一向に進んでいない。破産法適用企業となって以来、UAは、総額60億ドル(6,600億円)の損失を計上している。今年の第1四半期は、昨年の倍の11億ドル(1,210億円)の損失を計上している。しかしTiltonは、以下の数字が示す通り、再建計画は進展していると言っている。諸悪の根源は、燃油費の高騰にある、と言っている。

第1四半期決算では、再建に関わる一時的な費用\$768m(840億円)が計上されている。

これを除くと、損失は、昨年度の\$329mから\$302mに\$27m減少する。

最大の問題は、燃油費の高騰にある。UAの燃油費は、昨年度同期比で+\$202m(22億円)増加している。これを除くと、CASM(有効座席マイル当たり営業費用)は、8.13¢から7.77¢に4.4%減少する。



キャッシュポジションは、+ \$ 167m増加して、23 億<sup>ドル</sup>(2,530 億円)を確保している。

確かに、UA は、

組合から脅かされながら、ストを回避し

債権団の再建計画作成参加を拒み続け、(UA は再建計画の排他的立案権を確保している。つまりUA 以外の人達の“介入”を避けている。)

国際路線の一部の売却を迫られても、路線を温存し、(むしろ国際線を強化)

銀行団から破産融資 (bankruptcy financing) 条件の、たびたびの変更を引き出し、何とかここまで漕いで来ている。

ここまで何とか漕いで来られたのは、CEO Tilton だけの力ではない。Texaco CEO から転職して来た彼は、エアラインの経験が全く無く、CFO Brace と CMO John P. Tague の 2 人のベテランに頼っている。そして、高い金を支払って、シカゴの優秀な弁護士 Kirkland & Ellis (James H. M. Sprayregen が率いる) と、コンサルタントの McKinsey & Company を雇っている。破産法適用以来、\$50m のリーガルフィーを含んで\$200m (220 億円) が、彼等に支払われている。

それでも、UA の Chapter-11 離脱時期がはっきりしない。

大きな犠牲を強いられているのは、所有していた過半の UA 株が紙屑同然となっしまい、給与とベネフィットが再三カットされ、その上今度は年金を削られてしまった、UA のかわいそうな従業員達のようなのだ。

彼等は、Tilton が、米航空業界の中で最高の報酬 \$ 1.1m (1 億 2,100 万円) を、この瀕死の会社から貰っている事に腹を立てている。そして、ボーナス分の 366,000 <sup>ドル</sup>(4,000 万円) の返還を要求している。

昨年の、米航空会社の CEO 達の年俸は、以下の通りである。

Southwest	Gary C. Kelly	542,000 <sup>ドル</sup> (5,900 万円)
US Airways	Bruce Lakefield	425,000 <sup>ドル</sup> (4,650 万円)
Delta	Gerald Grinstein	250,000 <sup>ドル</sup> (2,750 万円)

(以上、nytimes.com, 5/15/2005)

DTW 5月19日は、良く知られた名誉ストックアナリスト Julius Maldutis の NYC の Wings Club 昼食会でのスピーチを載せている。

Maldutis 曰く；

破産裁判所は、UA の Chapter-11 保護を 29 ヶ月間も引きずり、航空会社の適切な清算 (liquidation) を遅らせ、航空業界の立ち直りの機会を危うくさせている。

シカゴの地方裁判所の、担保航空機の差し押さえ逡巡は、将来の航空機ファイナンスに重大な悪影響を与えるだろう。

UA の年金基金破棄は、今後数週間以内の UA 社員の抗議行動 (job action) を誘発するだろう。(目が離せない)

最終的に UA が Chapter-11 から離脱出来るとすると、競争会社は、競争力を維持する為に、Chapter-11 を申請して、彼等の年金基金を解散しなければならなくなるだろう。

この様な事が業界に蔓延すれば、社会保障の改善以上の問題となり、議会はお手上げとなるだろう。

US Airways と America West の合併は、過去の航空会社間合併の成功例が Delta-Western の 1 社だけに限られている事を考えると、彼等の債権者達に取って、解決策とはならないだろう。

カナダの破産法は、Air Canada を 18 ヶ月間法の保護下に置き、浪費的な遅延も無く、見事に立ち直らせている。

FT.com, 5/13/2005

## 5. British Profits Double Despite Fuel Costs

### イギリス航空 業績回復なるも解決すべき課題多し

4 年前に £200m (400 億円) の損失を計上した BA 航空が、大幅な収支改善に成功している。

BA の昨年度決算 ('04 年 4 月- '05 年 3 月) は、営業利益 £ +540m (1,080 億円) と、前の年の £ +405m (910 億円) から +33% 増益し、世界の航空会社の中で最高の営業利益を達成した。

税引き前利益では、市場の予測を遥かに上回って、£230m (460 億円) から £415m (830 億円) へ +80% 増益した。過去 5 年間で 16% 減少した収入は底を打って、ヤット +3.3% 上昇して、£7.6bn (1兆 5,200 億円) から £7.8bn (1兆 5,600 億円) に増加した。L/F は、

総需要の回復で、74.8%を記録した。イールドは、欧州域内 LCC と北大西洋線北米キャリアとの運賃競争の為に、4.4%減少。イールドは、3年連続して低下している。

BA は、1998 年以來初めて、1 人当たり少なくとも 600 ポンド（12 万円）の、利益配分ボーナスを、社員に支給する。好決算を計上したにも拘わらず、BA は、継続して負債削減を優先させ、配当を見送る模様。

以下に、BA の収支改善の状況を、箇条書きにする。

負債は、2001 年 12 月末の、66 億ポンド（1 兆 3,200 億円）から 29 億ポンド（5,800 億円）に半減させた。2004 年度期首からは 12 億ポンド（2,400 億円）削減させている。

9-11 直後には現金流出が止まらず、一部の BA 役員でさえ会社の存続を危ぶんだ状況から一転、バランスシートも大きく改善された。

5 年間で、従業員数は 25%減少、生産性は +19%向上した。

グループのトータルの従業員数は、ピークの 65,640 人（2003 年 3 月）から、2005 年 3 月には、45,472 人に 28%減少し、更に削減が予定されている。

sprawling operation は単純化され、複雑さは排除された。（“ Complexity Kills ”, CEO Eddington）

過去 5 年間で、資産は 24 億ポンド（4,800 億円）減資され、非中核事業資産や低稼働の資産が処分された。資産処分収入（Disposal proceeds）は、20 億ポンド（4,000 億円）に上る。

供給は、ピーク時の 14%に削減された。ラジカルなフリート削減計画が実行された。コンコルドを退役させた。航空機は 234 機から 179 機に 55 機も減機させた。オンライン販売が、強化された。2001 年 3%のオンライン予約が、今日では 20%に拡大している。短距離路線・エコノミークラスでは、オンライン販売比率は 60%となっている。オンラインチェックイン、搭乗券の家庭もしくは会社に於ける発行、e-チケット、セルフチェックイン等により効率化が促進された。5 年間で、販売管理費は 57%減少している。

欧州域内の短距離路線は、ドラスチックに改善された。Go, Air Liberte, Deutche BA は全て売却。昨年 10 億ポンド（2,000 億円）の赤字を計上した域内運営は、今年度には、黒字になると期待されている。

以上の大きな改善は、この 9 月に CEO を退任する Rod Eddington の業績である。彼の後任の Willie Walsh は、この元気を取り戻した BA を、更に躍進させなければならない。

Walash を待ち受けている課題は、以下が存在する。

- (1) 労務費の 3 億ポンドの追加削減計画の履行。
- (2) 2008 年 3 月の LHR 空港ターミナル 5 移転。（BA 分散オペレーションがヤット統合され、コスト削減が可能となる一方で、現在、労使間のトラブルが発生している LHR 空港で、スムーズな新ターミナル移転が出来るか？）
- (3) 配当よりも負債削減優先が、株主の納得を得られるのか？
- (4) 年金債務は 14 億ポンド（2,800 億円）と、前年よりも + £200m 増加している。新会計規則は、これを、オンバラ扱い（バランスシート上に記載）にする事を要求している。そうすると、distribution reserve は帳消しにされてしまう。バランスシートが弱くなってしまう。
- (5) 欧州域内路線の黒字化。
- (6) 営業利益率 6.9% は、目標の 10% に達していない。6.9% は、優良 LCC であるアイルランドの Ryanair や、米国の Southwest よりも低い利益率である。

株価は、+2.4% 上昇して、260p（LSE = London Stock Exchange）をつけている。



DTW, 5/16/2005

## 6. SideStep Jumps Into The Vacation Packaging Ring

### サイドステップ、パッケージ価格検索開始

旅行検索エンジンの SideStep が、バケーション パッケージ検索の 版サイトを、5 月 16 日カットオーバーした。これは、エアーとホテルのパッケージのショッピング比較サイトで、Pleasant Holidays, NLG, Orbitz が参加する。消費者が、複数ベンダーのパッケージ

ジを、同時に調べる事を可能にするこの手の検索サイトでは、所謂メタサーチ会社では、SideStep が初めてとなる。当初は、エアーとホテルのパッケージに限られるが、数ヶ月後には、これにレンタカーが加えられる。



SideStep が網羅する商品は、ハワイ、カリブ、欧州を含む 90 の目的地パッケージ。パッケージ価格の検索方法は：

- ユーザーは、[www.sidesteop.com/vacations/](http://www.sidesteop.com/vacations/) か、SideStep のツールバーをダウンロードする事によって、SideStep 提携ベンダーのパッケージ オファーを、検索する事が出来る。
- ツールバーを使用するユーザーが、Travelocity や Expedia やその他のサイトで、パッケージ パッケージを検索すると、自動的に SideStep が同様のパッケージを併行検索する様に仕組みられている。
- そして、ユーザーの SideStep サイト若しくはツールバーが、パッケージを抽出し、その

検索結果を並べて表示する。

パッケージのカスタムメイド（ダイナミック パッケージング）、あるいは実際の予約は、SideStep では行えない。 SideStep は、ユーザーを、提携先サイトに送り込んで、それらの行為を実施させる事になる。

Pleasant Holidays は、SideStep への参加を実験的なものと見ているが、伝統的旅行社の販売チャネルを越えて、比較ショッピングエンジンと付き合い事により、販売拡大が出来るのではないかと考えている。（Pleasant Holidays は、消費者サイトを保有し、Expedia, Travelocity, Orbitz とは取引をしていない。）

SideStep は、提携先を更に拡大する事を計画している。 パッケージを持っている Marriott, Hilton, Frontier (LCC), Spirit (LCC)などの参加を望んでいる。

サプライヤー達も、彼等のパッケージ拡販の為に、SideStep 提携は意味がある筈だ、と SideStep は言っている。

パッケージ販売で成長を遂げている多くのオンライン旅行会社達は、メタサーチを、市場の侵入者であり脅威であると見ている。 特に比較ショッピングが、価格破壊を招かないかを心配している。

SideStep は “lead-generation” ビジネスモデルを採用している。 提携先とのディールは、まちまちであるが、通常は、各種の広告測定基準（various advertising metrics）に基づく料金体系を取っている。 NLG は、SideStep に、顧客が予約した際に finder's fee を支払う。 Pleasant Holidays は、短期契約により、コストパークリック ベースで、料金を支払う。

SideStep は、1999 年に、Trident Capital とプライベートの投資家達の資金\$17m（18 億円）を基に創業した、最も古い検索会社の一社で、トラフィック量では、ダントツのシェアを有している。

Travel Weekly 5 月 18 日で、Forrester Research 主席研究員の Henry Harteveltd は、「SideStep を始めとして、Kayak や Yahoo!の FareChase 等のメタサーチが、パッケージ価格検索に、次々と参入して来るだろう」、「ダイナミック パッケージングがオンライン旅行社の中心的ビジネスラインになりつつあるので、主要オンライン旅行社は、メタサーチのパッケージ検索に参加しない訳には行かなくなるだろう」と語っている。 この傾向は、メタサーチとの付き合いを嫌がっている Travelocity や Expedia への、大きなプレッシャーとなるかも知れない。 Orbitz は、随分前から SideStep 経由でエアーとホテルのパッケージを販売して来ている OneTravel.com と共に、メタサーチと付き合いしている数少ないオンライン旅行社の 1 社である。

FT.com, 5/15/2005

## 7. Airline Industry Frankenstein Could Creak To Life

### ユーエス航空 アメリカウエスト航空 合併へ

America West 航空と US 航空の合併協議が、急速に進展しているようだ。両社は、新たに 10 億ドル (1,100 億円) に上る新規融資を確保した模様で、今週末にも合併最終案が作成される見通しだ。合併後の新会社は、US 航空の名前を引き継ぐが、本社は、現在 America West の本社がある Phoenix に置かれる予定。

新たな融資とは;

Air Canada, Par Capital (America West の leading financial investor), Air Wisconsin の 3 社が、各社 @ \$ 125m (135 億円) のエクイティ ファイナンスに応じ、\$ 375m ~ \$ 500m (410 億円 ~ 550 億円) のイニシャル ファンドを確保する。

リジョナルキャリアの Republic、嘗ての US 航空の筆頭株主であった Retirement System of Alabama も、これに参加する気配を示している。

株主割当発行 (rights issue) により、数百万ドルを調達する。

パートナー ファイナンスにより、5 億ドル以上がサプライヤー達から提供される見通し。具体的には、クレジットカード会社の負債と契約金、および、エアバスからのサポート。(合併後の会社は、A350 型機を 20 機購入する)

特にこのパートナー ファイナンスは、航空機メーカー等のサプライヤーと航空会社の強いシンボリックな関係を、浮き彫りにしている。

US および America West 両社の CEO とサプライヤー達の思惑は、以下の通りと推理されている。

**Doug Parker** (America West CEO)

America West の US 買収をリードしている彼は、合併後の新会社の CEO に就任する予定。米航空業界第 6 位のメジャーの、名誉な CEO の椅子が用意されている。

**Bruce Lakefield** (US Airways CEO)

新会社の CEO の座を、Parker に譲り、退任の格好の理由付けを得て、皆からレスpektされて退く花道が用意される。

**Airbus**

パートナー ファイナンスの見返りに、NW に次いで、大きな、強力なエアバス オペレーター (エアバス機 220 機を保有) を確保することが出来る。その上、A350 型機の初の大

型商談をまとめられる。

#### **General Electric**

リースに出している 60 機の航空機の返還が可能になり、それらの航空機を、より高い料金で、海外の航空会社に再リース出来る。そして、米航空会社の依存を薄めることが出来る。これに加えて、GE は、A350 型機 20 機のエンジンのオーダーを受けていると言われている。

#### **Air Canada**

\$125m 投資により、Star Alliance パートナー (US) とのより緊密な提携促進が図られる。子会社の Air Canada Technical Service の、追加整備アウトソーシング獲得チャンスが発生する。更には、C\$2.1bn (1,780 億円) に上る余裕資金の活用がはかられる。

#### **Air Transportation Stabilization Board**

America West と US の 2 社に、10 億ドル (1,100 億円) の貸が有る ATSB は、その返済のチャンスが高くなる。

このように、利害関係人の思惑が一致しているために、合併協議が、前例には見られないほどの速さで、急速に進展している。この合併は、支持者を多く抱える事が出来そうだ。US 航空の破産裁への再建計画の提出期限は、今月末に迫っている。

航空会社間の合併は、トラブル連続の歴史であったが、今回は、US 航空に強力なマネジメントが不在となっている事も幸いして、合併後の幹部職間の衝突は、少なくなるだろう。



In Philadelphia, a US Airways jet taxis past an America West plane. A merger of the two carriers would create the nation's sixth-largest airline..

5月19日付けの各紙は、America West と US Airways が合併する事で合意に達した、と報道している。以下に、それらからの抜粋を箇条書きにする。

4社からの資本注入と、エアバスからのローンにより \$350m (385 億円) を調達する。  
エアバスを含む多様なインベスター達から 15 億ドル (1,650 億円) の資金を調達する。  
Retirement System of Alabama も、新会社に投資する予定と言われている。

合併後の社名は US Airways 本社は Phoenix に置く。

航空機 361 機、(321 機と言う報道も有る) 社員 44,000 人を擁する、初めての、全米に路線展開する LCC が誕生する。年間収入 100 億ドル (1 兆 1,000 億円)、およそ 20



億ドルの total cash and low debt を保有する。 PHX, PHL, Charlotte をハブ空港とする (LAS, PIT はサブハブ)、全米で第 5 位 (今までは 6 位と報道されている) の航空会社となる。

新会社の CEO は Doug Parker、副 CEO は Bruce Lakefield が就任する。取締役会の構成は 13 人で、America West 現役員 6 人と US の現役員 4 人がこれに加わる。(3 人は新任?)

合併後の人員削減は予定するが、大規模のレイオフは実施されない。

America West と US Airways のパイロットと客室乗務員の 2 組合は、どちらも同じ組合団体に属するが、整備組合は、America West は International Brotherhood of Teamsters、US Airways 整備組合は International Association of Machinists and Aerospace Workers と異なる。

この合併には、両社に 10 億ドルの融資保証を与えている ATSB と、バージニア州の破産裁判所の、最終承認が必要。

この合併は、2001 年の AA 航空の TWA 買収に次ぐ、米航空会社間の大型合併である。

(nytimes.com,5/19/2005 など)



株価は、この合併に好感して、大幅に上げている。

US Airways

(OTC BB:UAIRQ.OB)

5月19日 1.24 ドル(前日比+61.04%)

America West

(NYCSE:AWA)

5月19日 4.81 ドル(前日比+8.58%)

## 8. その他のニュース

### ● ディズニー利益 +30%増加 1月-3月 第2四半期

Walt Disney Company の第2四半期の純利益が、販売好調なホームビデオ “The Incredibles” (今年のベストセールDVD) に助けられて、\$ 698m (760億円) に +30%増加した。売上高は、\$ 7,829m (8,600億円) 前年同期比 +9%。  
各事業部門の営業利益は、下表の通り。

	営業利益	収入	備考
Studio Unit	253m (+65%)	2,260m (+5%)	The Incredibles 貢献
Parks & Resorts	193m (+3%)	2,096m (+26%)	Anaheim, Disney World 好調
Media Networks	725m (+3%)	3,008m (+6%)	ESPN cable sports network ABC broadcast network
Consumer Products	111m (+48%)	465m (-9%)	キャラクターグッズ販売好調
合計	1,282m (+14%)	7,829m (+9%)	

Disney の “The Incredibles” の販売好調に見られる通り、米国でCGアニメを手がける、米映画大手の業績が、軒並み好調だ。DreamWorks Animation は、第1四半期決算で \$46m (50億円) の純利益を計上し、前年同期の \$25.5m の純損から黒字に転換した。映画 “Shrek 2” の大ヒットが好決算に貢献。しかし、映画興行では大当たりだった “Shrek 2” のビデオ販売が、期待通りに行っていない。それが原因で、同社株価は、14%値を下げている。(nytimes.com, 5/12/2005) (一部日経5月13日)



Although "Shrek 2" was a blockbuster at the box office, its DVD sales during the first quarter did not live up to expectations.

### ● 米ウォールマート第1四半期決算 失望 株価低下

世界最大リテーラーの Wal-Mart は、第1四半期決算で、前年を +14%上回る 250 億ドル (2兆7,500億円) 利益を計上した。全世界の売上は、+9.5% (最近9ヶ月で最低の伸び率) の 709 億ドル (7兆7,900億円) であった。この成績は、利益、売上共に見通しを下回った。Wal-Mart は、ガソリンの高騰が、消費を減少させていると言っている。しかし、一方で、ライバル店の Target の売上は、+13%の 115 億ドル (1兆2,600億円) を達成、純益は+15%の \$494m (540億円) を計上している。Wal-Mart 株は、過去30ヶ月で最低の 46.20ドルを記録した(4月29日)後、



若干持ち直していたが、5月12日には 1.19ドル下げて、47.41ドルをつけている。反対に Target 株は、+60%上げて 48.80ドルをつけている。(nytimes.com, 5/13/2005)

Wal-Mart は、オンライン DVD 映画レンタルから撤退する。レンタルサービスの打ち切りは6月16日からで、それ以降は、Wal-Mart のレンタル顧客は、オンライン市場の75%のシェアを有する Netflix に移管される。しかし、レンタル DVD 最大手の Blockbuster が、Wal-Mart 顧客の争奪に乗り出し、2ヶ月間の無料サービスキャンペーンを展開している。この業界の競争は過熱しており、月間レンタル料金 22ドルが、今では 9.95ドルに半減している。(FT.com, 5/19/2005)

### ● スタークルーズ(シ)、シンガポール発クルーズ+40%増加

Star Cruises は、シンガポール発のクルーズを、この11月から+40%増加し、シーアンドエア需要増に対応する。こために、台湾をベースに日本航路に就航している SuperStar Gemini 丸を、シンガポールに、4ヶ月間引き戻す。増発されるクルーズは、7泊8日の東南アジアクルーズで、マラッカ海峡からアンダマン海に沿って、KUL, Langkawi 島, Penang, Phuket に寄航する。この他に、東シナ海クルーズで、Ko Samui, Ho Chi Minh City に寄航する7泊のツアーも用意される。現在シンガポールには、SuperStar Virgo 丸一隻により、週3回の2泊から3泊のクルーズツアーが運航されている。Star Cruises は、東南アジア域内の LCC と協力して、シンガポールを、アジアの主要なクルーズハブ港にする計画を有している。(asiatraveltips.com, 5/13/2005)

### ● 欧州連合各国 航空税導入 合意不成立

航空券1枚当たり、EU内では10ユーロ(1,300円)、EU外を目的地とする場合は30ユーロ(3,900円)を徴収して、それを低開発国援助に回すフランス案の、EU各国の賛成が得られない。この案に賛成しているのは、提案国のフランスとベルギーだけ。これでは、EUの、0.7%レベル(現在はこの半分以下のレベル)の低開発国援助の実現が難しくなっ

て来ている。 フランス案では、航空税の導入で、60 億ユーロ (7,800 億円) の援助資金を捻出する計画だった。(FT.com, 5/15/2005)

#### ● 蘭・独・仏・スイス航空当局 トルコ Onur Air 運航停止命令

トルコの Onur Air に対して、オランダ・ドイツ・フランス・スイスの4ヶ国の航空当局は、5月12日、安全性に問題があるとして、運航停止命令を発出した。 Onur Air は、5月15日から、幾つかの便をベルギーの Charleroi 空港にダイバートさせている。 ストランド旅客は4万人に上っている。 そしてPAR とAMS に、Charleroi からバス輸送を開始している。 Onur Air は、オランダ当局からは、詳細な説明を受けていないと言っている。 そして、安全性に問題があるのであれば、英国、イタリー、デンマークに運航出来る筈がない、と怒っている。 同社は、オランダとドイツの航空当局を訴えると言っている。 独紙 Bild am Sonntag によると、Onur Air は、航空機を所有せず、定期的にポルトガルの Luziar や、ヨルダンの Skygate International からチャーターしていると報道している。(channelnewsasia.com, 5/15/2005)

#### ● ドバイ空港 世界最大整備ハンガー建設

ドバイ国際空港で、Emirates Engineering の世界最大のハンガー (Emirates 航空の A380 を収容する) が、今月末に完成する。 このハンガーの8枚の巨大扉 (高さ26m、総スパン570m) が、英国のメーカー Jewers Doors Limited から海路でドバイに輸送される。(asiatraveltips.com, 5/15/2005)

#### ● 連邦政府職員出張旅行オンライン化計画 ゲットゼア採用

連邦政府の出張は、タッタの2%しかオンライン化されていない。 CW Government Travel の Web ベース E2 Solution プロダクトである GetThere が、政府の6つの省ないし局で採用された。 それらは、労務省、内務省、国務省、GSA (General Service Administration)、Railroad Retirement Board、U.S. Holocaust Memorial Museum。 エンドツーエンドの完全旅行管理ソリューションは未だ完成されていないが、既にこれらの省庁は、GetThere のサービスを使い始めている。 部署によってはオンライン化率が60%に達している。(Travel Wire, 5/16/2005)

#### ● チョイスホテル エクスペディア等とダイレクトコネクト開始

Choice Hotels International は、Expedia および Hotels.com に、ダイレクトコネクト経由で、傘下のフランチャイズホテル (5,000 軒) へのアクセスを提供する。 Open Travel Alliance スタンダードで作られているこのダイレクトコネクトは、トランザクション コストを削減し、Choice Hotels の CRS 経由で、旅行社 Web サイト上で利用できるイベントリーとレ

ート管理を効率化する。(Travel Wire, 5/16/2005)

### ● サウスウエスト航空 ラブフィールド空港 規制緩和要請

Southwest 航空が、ダラスの Love Field 空港の規制緩和を要求している。1979年に制定された、連邦法 Wright 法は、その時点で開港した Fort Worth 空港を保護するために、都心の Love Field 空港発着便の、近隣7州(注)以外への運航を禁止している。Southwest は、30年近く経た今日では、この法律は無用の長物であり、廃止するのが適当と訴えている。(注)1979年の法律では、大型機の乗り入れを禁止し、定期便の就航を Oklahoma, Louisiana, Arkansas, New Mexico の4州に制限した。1997年の法改正(Wright Amendment)により、この4州に、Alabama, Kansas, Mississippi の3州が追加され、7州となった。

Fort Worth を基地とする AA 航空は、

DL 航空が撤退したので、Southwest は、Fort Worth 空港で十分に AA と競争できる施設を保有することが可能。

Love Field 空港の規制緩和は、Fort Worth の地盤沈下を招き、北テキサス経済にも影響を及ぼす恐れがある。

として、Wright 修正法の廃止に、大反対している。(DTW, 5/16/2005)

### ● イージージェット(英) CEO 退任

easyJet CEO Ray Webster (58、右)が、来年半ば迄の任期を残して退任することになった。退任理由は、100%パーソナル リーズンで、彼は、孫ともっと遊びたいと言っている。Webster は、Air New Zealand から1996年3月に招かれ、草創期から10年間を easyJet で勤めた。後任は、現在社内外から、プロのスカウトチームにより選考中で、未だ決まっていない。筆頭株主で easyJet の創立者である Stelios Haji-Ioannou が、取締役会メンバーに non-executive director として復帰する。



Webster は、100機以上の航空機を所有し、欧州域内61空港に203路線を展開、年間2,750



万人を運ぶ欧州最大手の1社(もう1社はアイルランドの Ryanair)に、easyJet を育てた立役者。過去10年間で、欧州域内の航空模様を、LCCが参入する路線網に塗り替えた。(この市場では、今では、50社以上のLCCが乱立している。) easyJet は、ここ数年で、FTSE100 index 銘柄に名を連ねる企業となるだろう。

Webster は、昨年3月、easyJet 株50万株を、一株3ポンド以上で売却している。彼は、

まだ 182 万株と、オプション株 494 万株（内 450 万株は、オプション価格 1.61 ポンド）を持っている。

一時低迷した株価は底を打ち、昨年 9 月から倍以上改善して、2.47 ポンドをつけている。  
(FT.com, 5/16/2005)

#### ● オービッツ 航空運賃検索改善

Orbitz は、同社の航空運賃検索サービス DealDetector の機能を強化し、消費者のカスタマイズ可能範囲を拡大する。複数希望日にまたがる weekend gateway、3 社までの航空会社、直行便のみを対象とした、ベストプライス検索を可能にする。(Travel Wire, 5/16/2005)

#### ● UPS、米トラック企業オーバーナイト買収



United Parcel Service は、米トラック企業の Overnite Corporation を 12.5 億ドル（1,370 億円、現金）で買収すると、5 月 16 日発表した。伝統的パーセル デリバリーからの多角化を一層促進する。ライバル社の FedEx に、水を開けられていた、トラック ビジネスを追撃する。Overnite の 2004 年度純益は \$63.3m（69 億円）、収入は \$1.65bn（1,810 億円）。  
(FT.com, 5/16/2005)

#### ● 米国内線 運賃値上げ続く

5 月 11 日、AA 航空は、往復運賃を、路線によって +2 ドル ~ +6 ドル 値上げした。DL がそれ以上の値上げに走り、AA がマッチングし、そしてネットワーク キャリアの全てが、それに “右に倣え” している。5 月 16 日の時点では、+10 ドル ~ +20 ドル（往復）が中心相場となっている。Southwest などの LCC の動きがはっきりしない。「誰も気が付かないうちに、1 ドル ~ 2 ドルの値上げを行うのだろう」と、Farfacts.com の Terry Trippler が言っている。(nytimes.com, 5/17/2005)

#### ● バイオメトリックス検査導入 オーランド空港フロリダ

フロリダの Orlando International Airport で、空港職員のセキュリティーゾーン立ち入り時の、眼球の虹彩を電子的にスキャンして、身元確認をする試験が開始されている。これは、Transportation Security Administration の試み。もう 1 つのセキュリティー対策は、ボストンの Logan International 空港。ここでは、貨物地域付近のハマグリ拾い（素性は調べ上げられている）に、GPS つきの携帯電話を持たせて、海からの不審人物の警戒をさせている。(nytimes.com, 5/17/2005)

#### ● マサチューセッツ州のゴルフ場がハイテクカート導入

Cranwell Resort, Spa and Golf Club (Lenox Mass.) が、GPS を装備したゴルフカートを導入する。このカートは、カートからグリーンまでの正確な距離を測定する。但し、ハザードとピンまでの距離は、測定出来ない。米国で GPS 装備カートが増えている。(nytimes.com, 5/17/2005)

#### ● ユナイテッド航空整備組合と賃金カットで合意

UA の整備組合の 1 つ Aircraft Mechanics Fraternal Association (ANFA) は、5 月 16 日晚、会社の 3.9% の賃金カット案に仮合意した。これは、オリジナルの給与削減 14% に上乘せられるもので、2 回目のカットとなる。そして、年間で、総額 \$96m (105 億円) のコストセーブを会社にもたらす。AMFA の委員長 O.V. Delle-Femine は、「経営の失敗を我々が被ることになるが、破産裁判所による裁定よりは未だ増しな会社案に、泣く泣く合意した」と語っている。組合員は、5 月 31 日までの批准投票で、この仮合意案の賛否を求められる。AMFA では、1 月の批准投票では、57 : 43 で先の労使仮合意案を拒否している。今回、批准されるかどうか注目されている。批准拒否となれば、スト突入の可能性が強くなるようだ。組合は、16 ページのスト準備ガイドを作成している。AMFA が合意すれば、労使間合意が出来ていないのは、もう 1 つの整備組合の IAM だけとなる。UA は、IAM に対して、年、\$176m (190 億円) のカットを要求している。UA は、総額で \$700m (770 億円) の労務費のカットを計画し、Chapter-11 離脱のための GIP ファイナンスの確保を、少しでも容易にし様としている。(nytimes.com, 5/17/2005)

#### ● ナビガンととりあえず上場取り消し免れる

過去 4 年間の買収資産の評価修正で、上場取り消しの可能性を秘めていた Navigant は、5 月 17 日、Nasdaq より、とりあえず 6 月中旬までの上場継続を許された。上場継続の条件として、6 月 17 日までに、証券取引委員会へ 2004 年 10K (年次報告書) と 2005 年第 1 四半期決算 10Q のファイルが要求されている。買収資産の評価修正で、2000 年から 2004 年までの Navigant 収支が、10% 以下影響を及ぼされる模様。(DTW, 5/17/2005)

#### ● カヤック、ソフトウェア-開発者用のヘルプサイト立ち上げ

Kayak は、第三者企業のソフトウェア-開発者をヘルプする為のサイト、[www.developer.kayak.com](http://www.developer.kayak.com) を立ち上げた。このサイトは、第三者企業のサイトやアプリケーションに対する Kayak 検索エンジン埋め込みの、技術的支援を無料で実施する。また、サプライヤーの、Kayak ネットワーク内での自社プロダクト検索の、一層の容易化も支援する。(DTW, 5/17/2005)

#### ● サウスウエスト航空 連続 115 回目の四半期配当

Southwest 航空は、連続 115 回目となる四半期配当 一株当たり 45 ¢ を、6 月 9 日付け株式

名簿記載株主に支払う。支払日は6月30日。(southwest.com, 5/18/2005)

### ● シンガポール航空 貨物航空合併企業設立

SQの貨物部門は、中国のChina Great Wall Industry CorporationとシンガポールのTemasek HoldingsのDahlia Investmentsとの3社合併で、貨物航空Great Wall Airlines(資本金10億元130億円)をシンガポールに設立する事で合意した。SIA Cargoは、今後3年間かけて、S\$50m(32.5億円)を払い込み、Great Wall Airlinesの25%の資本を取得する。China Great Wall Industry Corporationは51%、Dahlia Investmentsは24%を所有する。営業開始は、来年上期を予定している。中国路線に加えて、米国、欧州、北アジア路線の展開が計画されている。SIA Cargoは、SQの総利益の20%を構成する。(channelnewsasia.com, 5/18/2005)

### ● アメリカンエクスプレス、予約対実旅行の食い違いレポート作成

American Expressは、新たに、法人顧客用のCard & Travel Varianceレポートを作成した。このレポートにより、法人顧客は、出張者の予約と実際の旅行の食い違いのリストを抽出し、出張規程の遵守状況を監視する事が可能になる。今月、既に60社がこのレポートを採用している。このサービスは、American Express @ Work オンライン レポーティングツールのEnhanced Card ReportsにアクセスするU.S. Corporate Card顧客に無料で提供される。(DTW, 5/18/2005)

### ● バージnbrルー 2004年度決算 13%減益

オーストラリアのLCC、Virgin Blueが、燃油の高騰と、熾烈な運賃競争、それに飛行場諸経費の継続した値上がりで、2004年度決算(4月-3月)を、前年度比12.9%減益させた。

収入	A\$ 1.67bn (1,357億円)	+22.5%
営業費用	A\$ 1.47bn (1,195億円)	+28.6%
燃油		+60%
空港費用		営業費の60%を構成
純益	A\$ 138.1m (112億円)	12.9%



Virgin Blueは、2000年にRichard Bransonによって立ち上げられたが、現在では、敵対的買収により豪運輸ロジスティック企業のPatrickがマジョリティーを所有する。

豪国内線市場では、このVirgin Blueが1/3のシェアを持ち、QFは50%以下に低下、昨年誕生したQFの子会社Jetstarは、12%のシェアを確保している。

(channelnewsasia.com, 5/18/2005)

同社は、QFとは違って燃油のヘッジ購入を行っておらず、費用に占める燃油費の割合は21%から30%に上昇すると見られている。今年の供給拡大は、過去2年間の+40%~+50%とは異なり、そのテンポは、スローなものとなるだろう。Virgin Blueは、マカオに



於ける合併航空会社の設立を諦める。( FT.com, 5/18/2005 )

● クレージーホース (パリ) シンガポールに上陸



世界的に有名なキャバレーの Crazy Horse Paris が、シンガポールの Clarke Quay で 12 月にオープンする。 Crazy Horse は PAR の外には LAS に存在する。 近隣の地域からのビジターを誘引して、シ経済に貢献するものと期待されている。

(channelnewsasia.com, 5/19/2005)

● AF+KL 合併後決算 純益 351 ユーロ計上



AF と KL 合併後初の 2004 年度決算 (4 月-3 月) は、純益 351 ユーロ (460 億円) と、見通しを遥かに上回る好決算を計上した。 下表に決算概況を記す。 単位は1-0。

	2004 年度 (A-M)	2003 年度	率	備 考
収 入	19.1bn	17.8bn	+7.3%	PAX 15bn +6.8%, CGO 2.5bn +9.4%
営業利益	489m	405m	+21%	
税前利益	455m	341m	+33%	特に CGO が貢献大
合併シナジー	+115m (見通し+65m を上回る)			2005 年度+165m 5 年間 + 580m の目標を上回る見通し
燃 油 費	2.65bn	1.99bn	+33%	ヘッジ購入益+372m 2005 年度消費量の 81%ヘッジ 2005 年度燃油費 3.37bn 予測
機材発注	B777-200 貨物専用機 5 機発注 (3 機打 ション) B777F-200 の更新機			
Amadeus 株	Amadeus 株売却収入 800m を 2005 年度決算に計上する。			2005 年度決算見通しは、 営業利益'04 年度並 + アマ株 800m

(FT.com, 5/19/2005)

● グーグル、ビジネスユーザーに新検索ツールを提供

Google は、ビジネスマンの PC 内のファイルや e-メールを検索する、新しい検索ツールを開発した。 これは、Google Desktop Search for Enterprise と呼ばれる無料のプロダクトで、

セキュリティー上の理由の為に、既存の Google のファイル検索ツールを使わせない企業向けに用意されている。 Microsoft も、同様のプロダクトを年内にリリースすると言っている。 e-mail in-boxes と Google のホームページから PC に格納されたファイルの検索用の、消費者向けのデスクトップ検索ツールは、10 月にリリースされる予定。(nytimes.com, 5/19/2005)

### ● エアアジア(タイ) ハノイ線開設



Thai AirAsia がベトナムから BKK=Hanoi 線の路線権益を獲得した。 同社は、週 7 便で、3 ヶ月以内に、この路線を開設する。 Thai AirAsia に 49%を出資している AirAsia(マ)は、4 月より、既にベトナムに乗り入れている。(channelnewsasia.com, 5/19/2005)

### 編集後記

UA の Chapter-11 長期滞留が、大きな批判を浴びている。 確かに、駆け込み寺に居座ってしまったのでは、これでは、競争相手にとっては、公平な競争が確保されない事となる。

可哀想なのは UA の社員達である。 賃金をカットされた挙句に(2 回にわたって)、今度は、年金まで減らされてしまうのだから大変だ。

しかし、良く考えて見れば、ESOP 制度により経営の一角を占有したのだから、組合の責任も問われてしかるべきだ。 UA の社員の人達には悪いが、自業自得と言えない事も無い。 むしろ、自分達の事しか考えなかった、組合が戦犯だ! のではなからうか。

UA の Ted への国内線事業移管が、計画の半分しか進んでいないと言う。 航空会社内航

空会社は、期待通りの成果を生んでいないのかも知れない。 高いコストのママの会社の中で、安いコストの会社を作るのは、やはり難しいのだろう。 結局は、1990 年代の、Continental Light, Shuttle American, Delta Express, Metrojet US ( キャリア名は間違っているかも知れない ) の失敗の二の舞になってしまうのだろうか？

航空会社内航空会社としてでは無く、完全にスピアウトさせて、独立 LCC として何故運営させないのだろうか？ 疑問でならない。 DL の Song も、独立させずに航空会社内航空会社のママだ。 ジョブ セキュリティーの問題で、組合がウルサイのだろうか？

America West と US Airways が合併する。 とうとう、米国航空業界で、再編の嵐が吹き始めた様だ。 潰れかかった 2 社が合併しても、強くなれる訳でもないし、金を貸してくれる金主など探せない、と高を括っていたウォール街のアナリスト達も、気前の良いエアバスを含むサプライヤー達の大盤振る舞いには、ビククラ放いださるう。

それにしても「パートナー ファイナンス」なるものは、インプレッシブなファイナンスである。 サプライヤー達が、弱った航空会社から、搾り取れるだけ、取ってしまおうと言う魂胆が丸見えである。 将に、航空機メーカー等のサプライヤーと航空会社の、シンボリックな関係を、浮き彫りにして表している。

米国内線の供給過剰は、これで解消されて行くのだろうか？ 疑問に思えて仕方が無い。

先週の「編集後記」で、70 もの良く整備された地方空港が、LCC 路線に利用可能じゃないか、と書いた。 そうしたら、日刊旅行通信の 4 月 25 日が、国土交通省航空局がまとめた、「2004 年度の国際チャーター便運航実績」をレポートしているのに気がついた。

これによると、地方空港には、既に、海外からナント 2,000 便ものチャーター便が飛来して来ている。( 1 日当たり平均 5 便以上も飛んで来ている。 ) その殆どが、アジアの都市からやって来ている。

格安な、ある程度定期的なチャーター便であれば、これは LCC そのものと考えられない事もない。

既に、日本も、アジアの LCC の主要なデスティネーションに加えられている、と考えられない事も無い。否、ホンチャンの LCC が飛んで来るようになれば、(自由に) こんな数字で済む筈が無い。アジアのライジングドラゴンの人口規模を考えれば、こんな需要で済むはずが無い。ビジットジャパン計画などは、すぐに達成されてしまうだろう。

この巨大な人口をバックに、AirAsia の Tony Fernandes が、“NOW EVERYBODY CAN FLY” と機体側面に大書して、LCC 需要を開拓している。(H.U.)

### 「2004 年度の国際チャーター便運航実績」

	日本始発	外国始発	合計
旭川	10	364	374
帯広	8	264	272
釧路	16	254	270
新千歳	127	456	583
函館	17	649	666
青森	24	114	138
仙台	149	80	229
成田	186	14	200
羽田	620	317	937
名古屋/中部	203	16	219
富山	120	47	167
関西	150	19	169
長崎	31	127	158
宮崎	30	206	236
那覇	45	96	141
以上合計	1736	3023	4759
総合計	1,370	4,534	5,904

(合計数値が何故か合わない。)

### 先週号 情報 167 の訂正

P-7 上から 3 行目の “この株価上昇で、Lastminute の **総資産価値** 時価総額は、£

522m . . . . . ”

P-8 UA 航空関連記事、“これにより、UA は、98 億ドル (~~1,078 億円~~ 1 兆 780 億円) にも上る積み立て不足に陥っている基金を解散 (terminate) し、PBGC が、その内 66 億ドル (~~726 億円~~ 7,260 億円) を肩代わりすることになる。積み立て不足額と PBGC の肩代わり額の差額 32 億ドル (~~352 億円~~ 3,520 億円) は、それだけ、. . . . . ” ( \$ ¥ 換算が一桁間違っている ) (訂正以上)

TD 勉強会 情報 168 ( 以 上 )