

平成 18 年 12 月 3 日

TD 勉強会 情報 246

1. エクスペディア、日本で ホテル サイト立ち上げ
2. 不安定な平和 - 北米市場に於ける航空旅行流通の現状
3. オンライン パッケージ購入者、ブランド重視
4. ボーイングが、躊躇しないで「売れ切れ」と言い始めた
5. その他のニュース



the new 787 flight deck (ページ 21 参照)

1. Expedia Rolls Out Hotel Site for Consumers in Japan

エクスペディア、日本で ホテル サイト立ち上げ

Expediaが、日本の消費者を対象とした、全世界のホテル 30,000 軒のインベントリーを取り扱うホテル サイト www.expedia.co.jp を立ち上げた。このサイトは、専門家によるレビューと、旅行者レーティング、Expediaの星の数によるレーティング、ホテル客室と施設のバーチャルツアーを提供する。

日本は、世界第2位の旅行大国であるけれども、① 強力なパッケージ ツアー オペレーターによって市場が動かされている事、② 航空旅行のオンライン予約がホテルのオンライン予約よりも遅れている事、及び、③ クレジット カードの使用が少ない事（日本のオンライン レジャー旅行予約者の 20%はクレジット、或は、デビット カードを保有していな）、などが、国外の新規参入企業に対して、日本市場を“難しい旅行市場”としてしまっている。しかしながら、Forrester は、日本の顧客は、北米顧客に次いで最も Expedia.com を利用している、と言っている。Expedia Japan は、将来、エアー予約とダイナミック パッケージングを日本市場で立ち上げると予定だと語っている。Forrester の首席研究員である Henry Harteveltdt は、「Expedia が日本で成功する保証は無いが、彼等はステップを踏んで、日本サイトとの文化的接点を見つけようと努力している」、「彼等がホテルのオンライン販売から開始したのは、元々ホテル販売に強く、彼等にとってエアーよりも儲かる事業だからだ」、と語っている。 ■



2. An Uneasy Peace

Airlines, GDSs, GNEs, and the Outlook for Air Travel Distribution in the North American Marketplace

不安定な平和 - 北米航空旅行流通の現状

熱い、そして、騒々しい夏だった。航空会社、旅行社、法人旅行マネージャー、テクニカル企業など、旅行流通チェーンの全てのプレイヤー達が、オープンに、そして厚かましくも業界誌の紙上で、お互いを罵り合い、当てこすり合って、中傷合戦を展開し、そして、中には最後の手段である法的手段に訴える者まで現れた。

何故緊張が高まったのかを理解するのは、困難な事ではない。航空会社の2006年初頭からのGDS契約更改交渉開始、インターネットの容赦ない展開、LCC (Low Cost Carriers) モデルの拡大、燃料の高騰、予期せぬ地政学的な影響が、まさに航空旅行流通チェーンの全てのセグメントに対して根本的な変化を迫った事が原因だ。北米の殆どの航空会社は、採算性改善の為に、GDSの流通手数料(ブッキングフィー)の引き下げを要求し、現状を維持したいGDSと強く対立したのだ。

しかし、この混乱の結果は、至って月並みのモノとなった様だ。大きな訴訟にも進展せず、GDSや主要オンライン旅行社との関係を断つ主要航空会社は、1社も現れなかった。10月初めの時点で、全ての米主要航空会社は、GDSとコンテンツ契約を締結し、全てのGDSは、旅行社へフルコンテンツアクセスを保証する、新しいエージェンシープログラムを発表した。(少なくとも、発表する意思を持っている。) 幾つかのLCCさえも、彼等のGDS参加契約のレベルを高め(jetBlue)、そして、嫌っていたオンライン旅行社にも復帰している。(NWは、Pricelineに復帰した。)

だからと言って、事態は何も変化していない訳ではない。航空会社がGDSに支払うセグメントフィー(ブッキングフィー)は値下げされ(▲30%~▲40%と言われている)、GDSが旅行社に支払うインセンティブは大幅に減少され、幾つかの旅行社は、収入減少を補填する為に、顧客から新たな手数料を徴収している。全ての航空流通のスペクトラムに於けるエンティティーは、もう一度、彼等のビジネス戦略を考え直さなければならない。その幾つかは、自分の将来展望を良く考えなければならないだろう。

PhoCusWrightは、航空旅行流通に関するこのレポートで、過去1年の主要な出来事をスタディーし、今後、数ヶ月間、数年間に於ける航空チケットの流通世界を形作るであろう、

幾つかの鍵となるトレンドを解説する事を目的としている。

Key Findings キー ファインディングズ

GDS New Entrants (GNE、GDS 代替とも呼ばれている) の市場参入は、今年の航空会社と GDS 間の契約更改交渉で、航空会社によって示された非現実的な期待通りには進んでいない。しかしながら、GNE は、依然として、今後数年間のエアー セグメントの市場シェアを大きく移動する機会を提供し続けるだろう。

航空会社が自社直販サイト予約を増加させているので、エアー セグメント流通のエコノミックスに於ける重要な影響力は、GDS の保有から航空会社の保有に移っている。GNE の顕著な成長は、このシフトを正に強める事になるだろう。そして、GDS 間のコンソリデーション (合併/統合) を誘発する圧力となるだろう。

上記のトレンドにも拘らず、GDS が、「航空会社の唯一の流通チャネル」意識から、「戦略的流通チャネル パートナー」へと考えをシフトさせるので、主要航空会社の GDS からの撤退は、益々起り得ないだろう。しかも、GDS は、依然として、航空会社が欲しがっているプレミアムな法人旅行セグメントへのアクセスを、シッカリ席卷している。しかし、GDS は、低運賃に対して、より譲歩を行い、マーチャンダイジングとその他の機能の改善に努力し無ければならないだろう。

The GDSs: Going Nowhere Fast GDS は揺るがない

GDS が、市場にその存在価値を示すのに失敗してから、そんなに時間が経っていない。丁度 6 年~7 年前に遡った、インターネットの爆発的に勢いが良かった時代には、20 幾つかのドット コム ビジネス モデルが、旅行業界のトレード ショーの話題をさらってしまった。巨大メイン フレームと、6 ビットの TPF システムの GDS は、殆ど一夜にしてダイノザウルスと化してしまった。コネクティビティーが http に移行するので、彼等の老朽化した X.25 のパイプは、空っぽになるのは時間の問題だと言われていた。

けれども、6 年があつたという間に経っても、(インターネット時代では、数百年に匹敵する)、GDS は健在で (多くのドット コムとは正反対に) しかも元気が良い。航空会社の自社直販サイトに於ける劇的なオンライン航空券販売の増加 (2006 年に、283 億 円 \approx 3 兆 3,400 億円、全旅客収入の 27% を構成) があつたかも知れないが、1990 年代後半に、旅行業界の

多くが予想した「GDS の終末」は起こらなかった。 事実、GDS は、今日の米旅行市場に於ける全てのエアー セグメント予約の、60%近くを構成している。(Table 1 参照)

**Table 1
North America Air Travel
Segment Share**

	2005	2006
Total Segments	100%	100%
GDS	60%	59%
Call Center	18%	17%
Airline Web site	21%	23%
Direct Connect	<1%	<1%
GNE	<0.1%	<0.5%

Source: PhoCusWright Inc.

GDS の強さの原因には、以下の諸点が考えられる：

■ **Online Travel Agency: オンライン旅行社：**

伝統的小売り旅行社が（特にレジャー市場で）市場シェアを失っているため、GDS はセグメントを減少させている。 けれども、GDS は、オンライン旅行社のベンダーとなるか、あるいはそれを買収して、オンライン旅行社が生み出すセグメントを確保し、予約ボリュームに於ける総合的な拡大を維持している。 オンライン旅行社は、全オンライン航空券販売の 1/3 以上を構成している。(2005 年)

■ **Corporate Travel: 法人旅行：**

法人旅行の大抵は、オンライン法人予約ツールを含めて、旅行社と GDS 経由で予約されている。 PCW の 2006 年 8 月の調査によれば、81% 近くのオンライン法人予約と、75% のオフライン トランザクションが、全てのトランザクションに GDS を使用する仲介業社 (intermediaries) (伝統的とインターネット旅行管理会社の両方) 経由でもって予約されている。

■ **Direct Connect Promise Unfulfilled: ダイレクト コネクト未だ拡大せず**

今日では、主要なオンライン旅行社では唯一 Orbitz が数社のメジャー航空会社との間で、GDS を迂回するダイレクト コネクトを採用している。 2001 年からの航空会社の財務的苦境が、ダイレクト コネクトの普及を妨げている。 破産法適用に直面した航空会社は、

しばしば新規 IT 投資を抑制する。しかし、それ以上にダイレクト コネクトの導入を規制しているのは、技術的なチャレンジだ。 厳しい、そして複雑なフルフィルメントの要求と、例外的なハンドリングの取扱と、バック オフィスのシステム統合に対処している法人旅行取扱旅行社 (Travel Management Company = TMC) の市場に於ける存在は大きく、その機械化は、骨の折れる技術的課題となっている。これ等の要求をサポートするために、GDS は、既に大きな投資を実施している。

Airline Make Nice (Because They Have to) 航空会社は GDS を切れない

航空会社は、過去 10 間、より良い交渉ポジションを求めて、GDS と小競り合いを続けて来た。 Web オンリー運賃の導入、NW の GDS 手数料導入の失敗 (2004 年)、UA の GNE 使用の喧伝 (2005 年)、そして、勿論、昨夏の、契約更改交渉時の航空会社の PR 戦争と、小競り合いを続けて来た。しかし、驚いた事には、全ての主要航空会社と GDS は、前の契約が失効する以前に、その更改に成功している。最も熾烈な論争を展開した AA と Sabre さえもが、失効直前になって、合意に達している。

その理由は、明らかだ。 GDS の取扱量は、全フライト セグメントの 60%を構成している (2005 年) のだから、航空会社は GDS を無視する事等出来ない相談だ。徐々にシェアが低下しているとは謂えども、GDS は、トータルの旅行市場、特に誰もが欲しがると高いマージンの法人運賃市場で、重要な位置を占めている。 Southwest や jetBlue や AirTran の LCC の予約 (彼等は自社直販サイト販売が主流) を市場シェア計算から除去すると、GDS のシェアは 70%近くに、更に上昇する。上位 6 社、AA, CO, DL, NW, UA, US は、依然として、彼等の販売の大部分を GDS に依存している。

GDS に依存しているとは謂えども、メジャーは、自社直販サイト販売の強化を飽くまでも追求している。しかし、この戦略は、アンチ GDS の為ではない。アンチ オンライン旅行社の為の戦略だ。航空会社の自社直販サイトは、バーゲン ハンティングのレジャー旅客を狙っているオンライン旅行社との競争を主な目的としている。コンテンツ ソースと予約を GDS に依存しているオンライン旅行社は、航空会社にとって、低運賃 (低マージン) 販売のコスト効率が極めて悪い (航空会社は旅行社に、GDS フィーに加えてオーバーライドを支払わされる) チャンネルとなってしまっている。

航空会社の直販努力は、市場に大きな影響を与えている。彼等の自社直販サイトは、年率 +20%プラスの勢いで成長し、顧客ロイヤルティと顧客の購入行為に強力な影響を与えている。これ等の努力は、オンライン旅行社サイトからのシェア シフトのみを標的

としている。 航空会社のオンライン旅行市場におけるシェアは、2007年に、オンライン旅行社の倍の70%に達するだろう。

GNE Update: More PR Than Penetration, So Far...

GNE は、実績よりも前宣伝、今の処は・・・

旅行業界誌とトレード ショーが、こぞって GNE の「セグメント当たり 40 セット」を書き立てたが、2006 年上半期の予約ボリュームには、GNE は、注目すべきインパクトを全く与えていない。 幾つかの主要旅行社が、G2 SwitchWorks や Farelogix、そして、それほどではないにせよ ITA Software と、β テスティングと重要なサプライヤー取引を発表しているけれども、GNE は、米国内線セグメント市場の 1% 以下しか構成していない、と PCW は推定している。

或る航空会社幹部は、2006 年末までには、GNE は、セグメント ボリュームの 10% を構成するまでに、到底至らないだろうと語っている。 しかし、航空会社は、2006 年の長い GDS との契約更改交渉に、GNE の武器を最大限に利用した。 航空会社達は、注意深く共同歩調をとって、GNE に投資し、コミットして、そして、乗り換えると脅して、(G2 等は、旅行社にインセンティブ プランを発表した)、極めて効果的に GDS から譲歩 (▲30% ~ ▲40% 割引) を引き出す事に成功した。

GNE は、今日までの過大宣伝された多くの点で能力不足にあるけれども、幾つかの点では、必ず能力を発揮して、GDS セグメント シェアの一画を脅かすだろう。 G2 SwitchWorks は、Carlson Wagonlit Travel (CWT)、Priceline、Trisept Solutions (Mark Travel Corporation の一部) との間で、旅行社用 VAX レジャー予約システムを組み込んだ G2 Agent ツールの開発に関する、注目に値する取引を結んでいる。

Farelogix は、サプライと流通サイドで影響力を増している。 ITA Software は、Air Canada の予約システムを皮切りに、航空会社予約のホスティングに、現在の戦略的標的をシフトさせ、同社の流通プロダクト (IU と呼ばれている) に全面的にコミットしている。

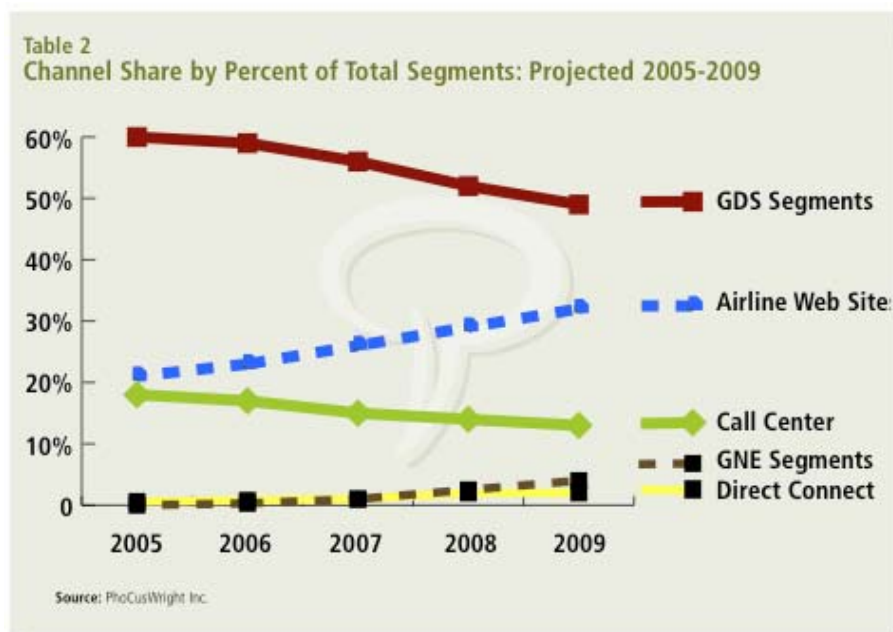
幅広い GNE の採用には、課題が残っている。 その最も顕著なモノは、技術的とオペレーション上の問題だ。 どうやって旅行社は、不完全なコンテンツを伴った、今日では未だ部分的なソリューションを、彼等の多様な (しばしば異なった) フロント、ミッド、バックオフィス ツールのエコシステムの中に、導入すれば良いのだろうか?

GNE の流通戦略は、複雑な、そして混乱した旅行社システムの世界で、特にフルフィルメ

ント、レポート、その他のバック オフィス機能への適合を中心にして考えられなければならない。

メディアが、GNE と GDS の関係を、「彼我の関係」あるいは「どちらが有利」かの如くの単純な議論に摺り替えがちであるが、G2 と Farelogix は、旅行社にとっての全般的なコンテンツとテクノロジーのミックスに対して、自分達が補完的追加を出来れば良いと考えている。このコンテンツ ミックスには、勿論、GDS が含まれると彼等は言っている。彼等の野望は、旅行社の主要なコンテンツやテクノロジーに取って代わるのではなく、コンテンツのキー セグメントのコストを低下させ、より豊富な機能を提供する為に、流通マトリックスの中に適切に参加して、それを補完する事を目的としている。

PCW は、GNE が能力を高め、旅行社のコミュニティーの中で勢力を得る様になるので、ユックリしたマージナルな GNE へのセグメント シフトを予測している。2009 年までには、GNE は、米国の航空流通市場に於ける全セグメントの 4%を取り扱うだろう。(Table 2 参照) しかしながら、この手の未だ歴史が浅い新規参入者の予測には、多くの仮説が入り込み、予測を難しくしている事に注意が必要である。PCW は、出来るだけ予測の正確さを期す為に、航空会社、GNE 企業、旅行社、とのインタビューを実施して、モデレートな漸増する GNE のセグメント シェアを予測した。



今までの最も大きなシェアのシフトは、特にレジャー低運賃市場に於いて、オンラインと伝統的旅行社から（その後は GDS から）シェアを奪った、航空会社の自社直販サイトで発生している。 将来のチャンネル別シェア予測の決め手となるのは GNE だ GNE が、TMC との取引を実現出来れば、GDS の今日の儲け頭となっている法人旅行市場の大きなシェアを脅かす事が出来るだろう。 そして、この様な展開は、GDS の影響力を削ぎ、それだけ、航空会社により大きな影響力を与える事になるだろう。（航空会社と GDS 間で新たに締結された 5 年～7 年間のコンテンツ契約には、多くのエスケープ オプションが挿入されている。）

Sabre Rattling: The Battle Over Segments and Fare Classes

セーバー快走、セグメントと運賃クラスの競争で

際限ない憶測、夥しい脅威、多くの法的ファイリングが、航空会社と GDS 間の愛憎物語の中に存在する。 何よりも重要な問題は、主要ネットワーク キャリは、何時、GDS から離脱するのか？ という問題だ。 表面的には、恰も「時間の問題」の様に見える。 航空会社の自社直販サイト販売増と、今後数年内の GNE ボリューム増の予想が、明らかに GDS シェアの減少を確実なモノにしている。 PCW は、GNE の予約ボリュームのリニアな漸増をベースにして、GDS のセグメント シェアが、現在の 60%から、2009 年には 50%以下に低下するだろうと予測する。 GNE のボリューム増は、唯一 GDS からのセグメントの獲得によって達成されるだろう。

Table 2 で表したトレンド線は、航空会社が非 GDS チャンネルから十分なクリティカル マスを獲得し、GDS からの離脱が直近の脅威となるのに、そんなに時間が掛から無い事を示している。 航空会社は、少なくとも彼等の言動から察するに、早く GDS から離脱したがつている。（例えば AirTran は、2005 年に、あっさりと Worldspan から離脱している。） しかしながら、GDS が、「航空会社の唯一の流通チャンネル」意識から、「戦略的流通チャンネルパートナー」へとシフトするので、主要航空会社の離脱は、益々その可能性を無くしている。 何故か？ この難問は、詰まる処、割引運賃 対 高マージン運賃の問題に終着する。

ごく最近の GDS と航空会社間の契約更改交渉では、割引レジャー運賃の流通コストに議論が集中した。 このセグメントは、航空会社の自社直販サイトの成長により、航空会社が最も大きな影響力を行使出来る所でありながら、流通の最も高い相対コストを余儀なくされていると場所となっている。 主要ネットワーク航空会社は、彼等のレジャー運賃を自社サイト経由で販売し、GDS 流通コストを削減させて、LCC に匹敵するコストの断固たる実現を目指している。

殆どの LCC が、限定的に GDS に参加している事に注目する必要がある。 jetBlue は、ごく最近になって、Amadeus, Galileo, Sabre, Worldspan に復帰した。 同社は、GDS 経由で、より高い運賃販売だけの限定的な流通しか認めていない。 旅行社は JetBlue 運賃を利用出来るけれども、オンライン旅行社は、パッケージ用にしか、その運賃の利用が認められていない。 オンライン旅行社に対する販売制限は、GDS で、より高い運賃を販売し、そして、jetblue.com 顧客をオンライン旅行社に奪われ無くする為である。 しかし、これ等の制限を実施しながらも、jetBlue は、現在、オンライン旅行社チャネルにも通常のコンテンツを提供し、販売の純増が出来るかどうかを試験し始めている。

Conclusions: Key Trends in Air Distribution 結論：航空流通のキートレンド

以下の4つが、短中期の航空券流通のキートレンドだ。

GDS Segment Share Could Dip Below 50% by 2009

GDS セグメント シェアが、2009 年に 50% を割り込むだろう

メジャー航空会社の 1 社か 2 社が GDS から完全撤退したならば、セグメント シェアの大幅なシフトが発生し、航空流通経済にもう一つの重大な分岐点を作る事になるだろう。しかし、これは航空会社の意図する処ではない。 PCW は、そうなるとは考えない。むしろ、航空会社は、流通コストを削減し、その他のベネフィットを引き出す為の更なる GDS との交渉に、影響力を行使するだろう。 これ等の動きは、GDS 業界にコンソリデーションの圧力を加え事になるだろう。 コンソリにより、弱い GDS は、暫くの間、少しのより多くの勢力を得る事が出来るであろう。

GDSs Evolve into Strategic Distribution Channels

GDS が戦略的流通チャネルとして進化する

航空会社と GDS の関係は、相互に依存し合っていると言える。 過去の話は別にして、航空会社は、GDS に対してコストの正当性を、より強く要求するだろう。 航空会社は、プレミアムな法人セグメントへのアクセスと、TMC によって要求されるより複雑な機能のサポートに対しては、高いフィーを認めるけれども、割引運賃のセグメント フィーに対しては、値下げ圧力を強めるだろう。

GNEs Not Yet Out of the Bottle

GNE は、まだ確立出来ていない

限定的なセグメント ボリューム、多くの挑戦、過大な約束を勘案すると、GNE は、依然として、ワイルド カード（良く分からないモノ）だ。しかし、合理的な予測によると、GNE は、ボリュームの漸増により GDS セグメント シェアの浸食を進行させるだろう。大きなボリュームを保有している大手 TMC 環境との統合が上手く行けば、大幅な成長と、既に GDS に与えている強力なプレッシャーを、GNE は、ステップ アップさせる事が出来るだろう。G2 の CWT（CWT の Symphonie プラットフォーム経由で、既にかんりの G2 システムのボリュームを達成している）と Priceline の流通契約は、業界の注目の的となっている。

Travel Agencies on the Receiving End – Again

旅行社は 再び被害者

予想された通り、旅行社は、優先 GDS アクセス ソリューションの 1 つを受け入れさせられた。（航空会社がエンドースした旅行社用の新 GDS プログラムは、大幅なインセンティブ カットを強いている。）インセンティブ減少を受け入れざるを得ない（GDS プログラムへのオプトアウト<不参加>は、航空会社への高いブッキング フィアの支払いを余儀なくされる）中小旅行社は、自分達の今後の競争力を再評価し、選別した航空会社への予約の集中化、あるいは、買収や合併の戦略的シナリオを考える必要が特に有る。

しかし、旅行社にとって、全てが悪い話ばかりではない。ディスプレイ バイアスの終り（2004 年の米運輸省 GDS 規制緩和を覚えているだろう）を伴ったインセンティブの終焉は、GDS の only point of differentiation (money) が、事実上、無くなった事を意味している。GDS は、テクノロジー、ファンクショナルリティー、コンテンツ、について競争しなければならなくなる事に気が付いて、多分、驚くだろう。そして、この事は、航空会社の要求に従わざるを得なくさせる、より強力な GDS への圧力となるだろう。

Online Travel Agencies Scrambling to be Strategic Partners Too

オンライン旅行社も 戦略的パートナーになる事を欲している

オンライン旅行社は、価格一辺倒のこのチャンネルに付加価値を見出せないでいる航空会社の第一の敵だ。航空会社は、オンライン旅行社のサイトから、断固としてシェアを自社直販サイトにシフトさせている。そして、オンライン旅行社は、特に直販に最も積極的な航空会社に対して、革新的なパフォーマンス ベースのプログラムを提供する事を検討している。 ■

3. Online Vacation Package Buyers Look Beyond Price

オンライン パッケージ購入者、ブランド重視

EXECUTIVE SUMMARY

Amadeus のドイツ Web ベース流通プラットフォーム TravelTainment 買収を見ても分かる通り、旅行 e-コマースに於いてパッケージが熱くなっている。 Forrester の調査によると、22%の米オンライン レジャー旅行者が、昨年バケーション パッケージを購入し、45%の米パッケージ購入者がパッケージをオンライン予約している。 パッケージ購入者を動機づけているのは、今日では、驚く事に、破格なディールでは無い。 彼等は、特にホテルの選定で、価格よりもブランドにウエートを置いている。 バケーション パッケージ購入者達が、彼等が欲する通りのバケーションを容易に作り出す事が出来る様にする為に、パッケージ販売に携わっているレジャー旅行プロダクトとチャネル マネージャーは、今後 24 ヶ月間で、次の 3 つにフォーカスする必要がある。

- 1) オンライン ショッピング プロセスの簡素化；
- 2) プロダクト マーチャンダイジングの改善；
- 3) 旅行者に与えているコントロールの改善；

チャネル マネージャーは、今度は、バケーション購入者を取り合う、オンラインとオフライン旅行社間のマーケット シェア競争に備えなければならない。

VACATION PACKAGES ARE A \$1.6 BILLION ONLINE NICHE PRODUCT – AND GROWING

バケーション パッケージは、16 億ドルの成長するオンライン ニッチ プロダクト

Forrester の米オンライン レジャー旅行予測によると、バケーション パッケージ販売は、2003 年の 10 億ドル (1,180 億円) から 2006 年の 16 億ドル (1,890 億円) に、そして 2009 年には 33 億ドル (3,900 億円) に成長する。 パッケージは、依然としてニッチ プロダクトであるけれども、- オンライン レジャー旅行販売は、2006 年に、合計 744 億ドル (8 兆 7,800 億円) - 旅行会社の注目を集めている。

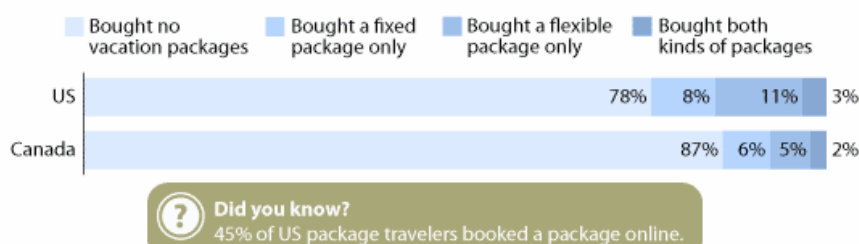
何故ならば：

- **The Web is the ideal vacation package purchase enabler.**

Web は、理想的なバケーション パッケージ購入のイナイブラー。

Forrester が、2006 年の第 3 四半期に、5,000 人の北米のオンライン レジャー旅行者を調査したところ、米オンライン レジャー旅行者の 22%と、カナダのオンライン レジャー旅行者の 13%が、少なくとも 1 回の、複数の旅行素材を単一料金で販売するパッケージ バケーションを購入している事が判明した。(Figure 1 参照) 米国の旅行者は、すべてがフィックスされたパッケージよりは、多くのブランドやオプションの中からチョイスが出来る、柔軟性に富んだ、或はダイナミックなパッケージを購入する傾向が若干多い。 オンラインを日常的に訪れている米バケーション パッケージ購入者の 45%が、昨年、オンラインでパッケージを購入している。 バケーション パッケージは、クロス チャネル プロダクトでもある。 これに追加する 29%の米オンライン パッケージ購入者が、彼等のパッケージをオンラインで調査し、そして、それをオフラインで購入している。

Figure 1: US Leisure Travelers Prefer Flexible Packages



Base: North American online leisure travelers who have booked in the past year

Source: Forrester's NACTAS Q3 2006 Travel Online Survey

40686

Source: Forrester Research, Inc.

- **Packages carry margin.**

パッケージは、マージンが高い。

オンライン旅行社にとって、標準的なフライトやホテルの単品素材を販売するよりは、パッケージ販売の方が、より採算性が高い。 旅行サプライヤーは、パッケージを、既存の顧客に対する彼等のアピールとユティリティーを増加させる方法として見ている。そして、テクノロジー ベンダーは、ダイナミック パッケージングをサポートするための強固な流通プラットフォームを開発しつつある。 Amadeus の最近の TravelTainment (TUI.com, Expedia.de, Opodo.de を顧客に保有) 買収を見てみれば、この事が良く分かる。 旅行業界のその他でも見られる事であるが、バケーション パッケージを販売する企業 - ダイナミックであろうと伝統的であろうと - は、熱心に顧客を **Web** にシフトさせたがっている。彼等にとって幸いな事には、オンライン旅行者の一部も、**Web** に行きたがっている。 パッケージのオンライン購入が容易になって来たと言うものの、パッケージ予約は、各旅

行プロダクトを別々に予約するよりは、依然としてより複雑だ。パッケージのオンライン購入に関する依然として成熟していないテクノロジーと予約プロセスは、旅行者に気楽なオンライン予約環境を作り出せていない。今日のパッケージ予約者のデモグラフィックス（世代別需要）（非パッケージ予約者とは大違い）を理解する事によって、チャンネルマネージャーは、プロセスをリファインする事が出来るだろう。（Figure 2 参照）非パッケージ予約者と比較する事によって、パッケージ予約者の次の如くのプロファイルが浮かび上がって来る。

・ **Younger, male, and technology optimists.**

若い男性で、テクノロジー信奉者。

どちらも Younger Boomer 世代に含まれるが、平均的なパッケージ予約者は、非パッケージ予約者よりも 4 歳年が若い。

Generation Yers	18 歳～26 歳	Generation Xers	27 歳～40 歳
Younger Boomers	41 歳～50 歳	Older Boomers	51 歳～61 歳
Seniors	62 歳 以上		

非パッケージ予約者は、男女比が均等であるが、パッケージ旅行者の場合は、59%を男性が占める。両方のグループとも、同じパーセンテージの人達が既婚者である。大きな違いは、非パッケージ予約者の 65%に対して、パッケージ予約者の 3/4 は、テクノロジー信奉者達だ。

・ **Motivated primarily by entertainment, rather than family or career.**

家族やキャリアーでは無く、主としてエンターテイメントによって動機付けられる。

Forrester は、全ての消費者の生活に対する主要モチベーションを、家族とキャリアーとエンターテイメントに区分けしている。パッケージ予約者は、非パッケージ予約者よりエンターテイメントに動機づけられ（52% : 38%）、キャリアーには拘わらない（29% : 39%）タイプだ。これ等の傾向は、多くの項目、例えば目的地、調査と予約に使用するテクノロジー、そして、音質やビジュアルの如くの彼等が取り扱うデジタルの要素に影響を及ぼすだろう。

・ **Thrilled with booking online.**

オンライン予約に満足。

どちらのグループも、同じ期間（平均 2002 年以來）のオンライン旅行購入の経験を有しているけれども、オンラインに対する異なった対応をとっている。パッケージ予約者は、非パッケージ予約者の 65%に対して、82%がインターネットで旅行調査と予約を楽しんでいると言っている。

Figure 2: Package Bookers Are More Likely To Be Male And Entertainment-Motivated

	Package Bookers	Non-package Bookers
Female	41%	49%
Age	41	45
Technology optimist	73%	65%
Entertainment-motivated	52%	38%
Family-motivated	19%	22%
Career-motivated	29%	39%
Household income	\$72,316	\$66,218
Married/partnered	63%	64%
College degree or higher	57%	51%
Annual leisure trips	5.7	5.1
Annual leisure travel spending	\$6,531	\$3,695
Online travel purchasing tenure (years)	4.7	4.3
Percentage of leisure travel researched online	75%	66%
Percentage of leisure travel booked online	71%	57%

Base: US leisure Bookers

Source: Forrester's NACTAS Q3 2006 Travel Online Survey

40686

Source: Forrester Research, Inc.

To Grow Web Sales, Product managers Must Merchandise Vacation Package Better Online

オンライン販売増の為に、プロダクト マネージャーは、バケーション パッケージをより良くオンラインで販売しなければならない。

オンライン パッケージ購入者は、安い価格だけを求めている訳では無い。 彼等のデモグラフィックスとモチベーションは、価格とブランドに対する態度に現れている。(Figure 3 参照) プロダクト マネージャーは、バケーション パッケージ購入者が、彼等が欲するモノが探せる様にする為のオンライン エクスペリエンスを、確実に提供しなければならない。 その為に、プロダクト マネージャーは：

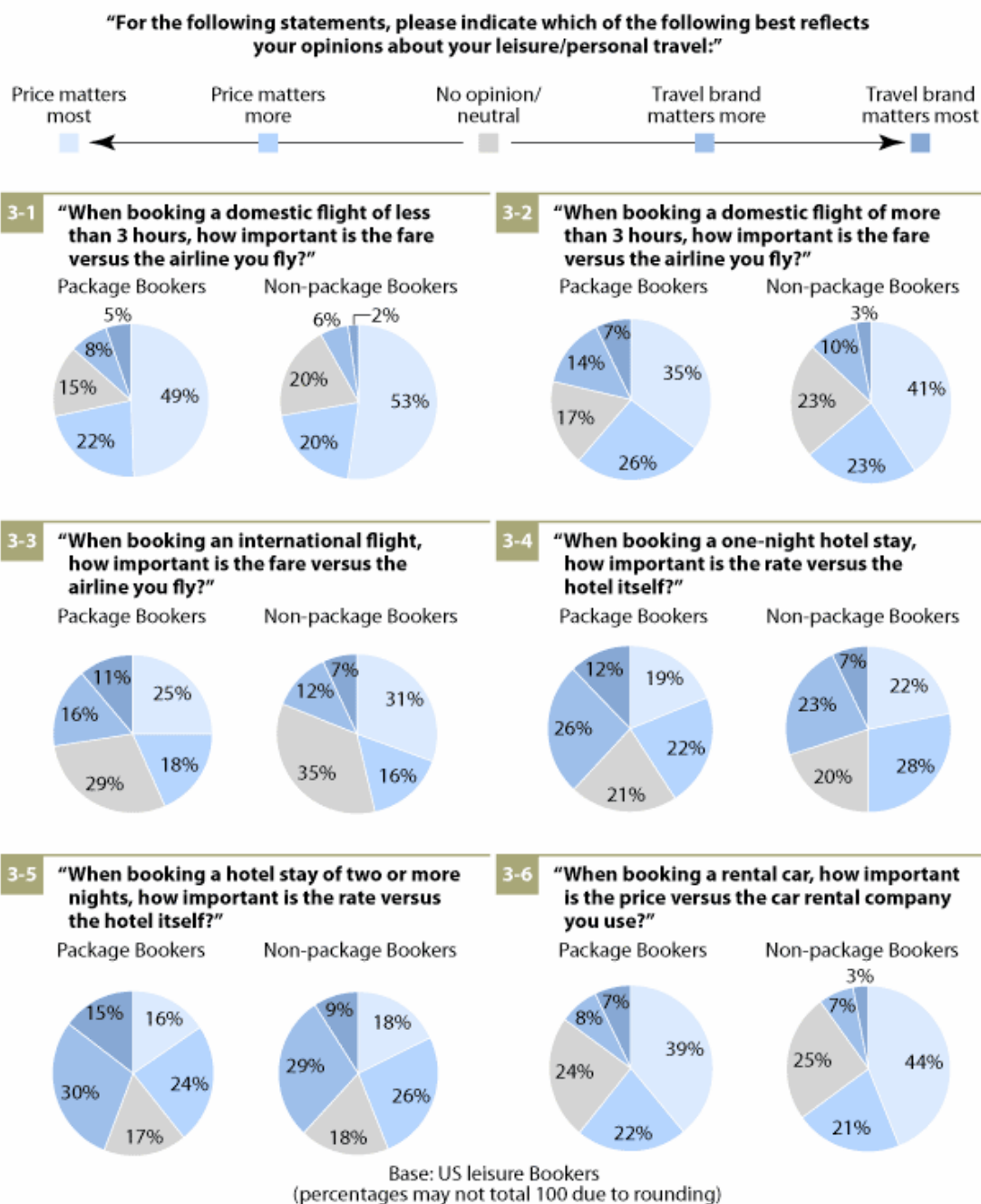
- **Support brand-conscious Bookers' desire for control in the buying process.**

購入プロセスを支配したいと言うブランド志向予約者の願望をサポートしろ。

短距離、長距離、国際線／1泊、複数泊ホテル滞在／レンタカーの旅行プロダクトに亘っ

て、パッケージ予約者は、一貫して「ブランドが最も重要」と言っている。この事は、パッケージ予約エンジンが、予約者に対して、予約プロセスに於いて、彼等が好むブランド（プレミアムブランドを含む）をスムーズに予約出来る様にするのが不可欠である事を意味している。大手3オンライン旅行社（Expedia, Orbitz, Travelocity.com）の中で、唯一Orbitzのみが、オリジナルの検索クライテリアの中で、ショッパーズに対して特定ホテルのインプットを出来る様にしている。

Figure 3: Package Bookers Value Brand More Than Non-Package Bookers



- **Provide package buyers with the context they need to buy what they value.**

パッケージ購入者に、彼等がバリューを認めて購入するのに必要なコンテキストを提供しろ

コンテキスト無しでは、旅行者は、旅行の購入の意思決定を価格に頼ってしまう。10人のパッケージ予約者の内6人が、「シッカリ認識出来るより良い品質の旅行商品には金を惜しまない」、「時間とハッスルを取り除いてくれる旅行商品には金を惜しまない」と言っている。しかし、同時に、彼等は、「フライトやレンタカーや1泊のホテル滞在の予約の決定に際しては、価格が最も影響を及ぼす」と回答している。これ等のプロダクトをマーケティングするに際しては、価格を越えた顧客トレードオフとオプションのより良いマーチャンダイジングによって、パッケージ販売業者は、パッケージ予約者に対して、彼等が満足してより高い商品を購入するのに必要となる、コンテキストを提供しなければならない。

As Package Booking Online Become Easier, The Profile Of The Package Booker Will Change

パッケージのオンライン予約が容易になるので、パッケージ予約者のプロフィールが変わって来る

パッケージのオンライン予約のテクノロジーとプロセスが成熟して来るので、パッケージのアピールは、より幅広い旅行者のグループへ広がって来る。将来は、パッケージ予約者は、多分：

- **More closely resemble mainstream Web travelers.**

Web 本流旅行者と、より似通って来る。

2010年までに、米国の67%の所帯が、家庭にブロードバンドを引くだろう。家庭へのブロードバンドの普及は、パッケージ マーケター達に、彼等のサイトで、ショッピング プロセスを簡素化するリッチ インターネット アプリケーション (RIA) の採用の如くの、より多くの事を実施出来る様にするだろう。同時に、ユビキタスのブロードバンドは、より多くのメインストリームの旅行者を、パッケージを含むオンライン旅行予約に引きつけるだろう。将来のパッケージ予約者は、初期の採用者 (early adopter) よりは、よりメインストリームのオンライン旅行者 (女性が多く、少々年を取っていて、テクノロジーに若干不慣れ) に似通って来るだろう。

- **Include a mix of price- and brand-sensitive Bookers.**

価格とブランドの両方を志向する、センシティブなブッカーズ。

将来のパッケージ予約者は、価格とブランドの両方に敏感な旅行者となる様だ。 だからこそ、効果的なマーチャンダイジングは、価格に敏感な旅客に対しては、価格を超越したコンテキストと、パッケージ ディールを売り込むためのマルチ チャンネルのサポートを提供し、ブランドに敏感な旅客に対しては、彼等の自身のイメージとライフスタイルとに共鳴する説明書 (description) を提供しなければならない。

RECOMMENDATIONS

THE COMPLEXITY OF THE PRODUCT REQUIRES POWERFUL MERCHANDISING

複雑な商品には、強力なマーチャンダイジングが必要

メインストリームの旅客達にパッケージを売り込む為には、パッケージ販売業者に次が必要となる：

- **Educate travelers about the product.**

商品について旅客を教育しろ。

より本流の旅客にパッケージを売り込む為には、販売プロセスの一環として、顧客に対する教育が必要となる。一部の旅客は、パッケージが何であるかを知らないかも知れない。そして、“パッケージ”のレーベルは、彼等の旅の全ての細かい点までコントロールしたがる個々の旅客 - 特に若い旅客 - には、何も訴えないかも知れない。 今日では、Expedia が、パッケージを予約する意味について、上手に説明している：ホーム ページのマルチ旅行商品を一緒に予約するオファーの下の“Learn more”をクリックすると、如何なるフライトや如何なるホテル予約が選べる事が、平易な文章でもって解説されている。

- **Merchandise multichannel customer service.**

マルチチャンネル顧客サービスを販売しろ。

ここでも、再び Expedia がリードしている。 マウイへのパッケージ検索結果を表示しているページの隅に、トールフリーの電話番号と共に愛想が良いエージェントが現れて、「マウイへのご旅行にヘルプが必要ならば、直ぐに Expedia のエキスパートに御電話ください」と微笑みかけている。これは、パッケージ購入者に、① 必要ならばヘルプが利用可能である事、② Expedia は、旅の専門家を電話口に配置している事、を再保証し、オンライン予約の信頼を増している。

- ・ **Integrate Web 2.0 technologies for evolving search.**

進化する検索に、Web 2.0 を統合しろ。

Expedia が表示するページにも弱点が有る。これは全てに言える事だが、全てのユーザーインプットの検索結果の更新にエライ長い時間がかかってしまう。複雑なパッケージ商品の販売には、Ajax の様なリッチ インターネット アプリケーション (RAI) の如くの、革新的なサイト機能によるショッピングと予約の簡素化が絶対に不可欠である。Amadeus の TravelTainment の如くの次世代ダイナミック パッケージング プラットフォームは、極めて速く、そしてユーザーの数を改善した Web 2.0 上に作られている。

- ・ **Use “fuzzy logic” for broadening search results.**

検索結果を拡大する為に、ファジィ理論を使え。

「愛した人と一緒になれないならば、一緒になれる人を愛せば良いじゃないか」の歌に有る通り、インベントリーの制限の為に、顧客が欲するモノと全く同一の旅行商品を売る事が出来ないならば、売らなければならないモノを売れば良い。それを実行する為には、サイト上のキーワード検索を決して無駄にしてはいけない。旅行者によって特定された目的地検索表示に加えて、旅行者にアピールしそうな、その目的地の周辺の地域、或は、似通った代替目的地を表示する様に、検索エンジンのプログラムをいじったら良い。パッケージの中の旅行者が欲する特定ホテルが満室で利用できないならば、それと同等の他のホテルを紹介したら良いし、或は、特定ホテルが利用可能な代替日を提示したら良い。

- ・ **Incorporate user-generated content into the shopping processes.**

ショッピング プロセスに、ユーザーが作るコンテンツを取り込め。

パッケージのオンライン予約は、一時の多くの決定を要求する。そして、パッケージ ショッパーズ達は、勿論、その他の旅行者の意見を、自分の決定に利用したがるだろう。ホテルの等級、レビュー、キーワードに対する “romantic” や “hip” や “family” などのタグgingの如くのユーザーが作り出すコンテンツの採用は、顧客をサイトに留め、予約成立に一步近づける効果を持っている。ユーザーが作るコンテンツのダイナミック パッケージング プラットフォームへの統合は、テクノロジーを次のレベルに押し上げるだろう。

WHAT IT MEANS

THE BATTLE FOR PACKAGE BOOKERS WILL BE FIERCE, BUT WEB AGENCIES WILL WIN

パッケージ予約者の取り合い戦争は熾烈化するだろうが、旅行社が勝利するだろう

プロダクトとテクノロジーが成熟化して来るので、オンライン旅行社、サプライヤー、オフライン旅行社の間で本格的な顧客争奪合戦が開始され、パッケージ予約のランドスケープに変化が起きるだろう。現在は、オンライン旅行社が、顧客とインベントリーとテクノロジーを所有して、この戦いにいとも簡単に勝利している。昨年には、40%のパッケージ予約者が、旅行社サイトのみでレジャー旅行（パッケージに限らず全ての）を購入している。9%がサプライヤー サイトのみで、36%が両方のサイトで、そして 15%がその他のオンライン販売業者から購入している。長期的には、誰が勝利するのだろうか？

- **Suppliers will have some success but won't win this battle.**

サプライヤーは、幾つかは成功するだろうが、戦いには勝利しない。

最終的には、サプライヤーは、自社単一サイトに於いては、旅行社の様な品揃え豊富な商品販売を実施する事は不可能であろう。勿論、サプライヤーは、コソコソするのでは無く、公然とパッケージ販売能力を高める努力 - 旅行社との経済的な手配と一緒に - をするべきであるが、自分達がこのゲームで旅行社に勝てる等と錯覚してはいけない。

- **Offline agencies will provide the real competition for online agencies.**

オフライン旅行社が、オンライン旅行社に真の競争を仕掛けるだろう。

オフライン旅行社が、オンライン パッケージ テクノロジーに対する開発投資を増加させている。既に前にも述べた通り、ショッパーズの一部では、パッケージは、既にクロス チャンネル購入となっている。10人のパッケージ購入者の内3人は、オンラインでパッケージを調査し、それをオフラインで購入している。American Express の如くの伝統的 Brick & Mortar とコール センター旅行社は、旅程をオンラインで計画し、時間を節約し、電話して、e-メールして、そして店を訪れて購入する旅行者を喜んで支援している。

- **The landscape will be further redefined by “togethering” sites like TripHub.**

将来の展望は、TripHub の如くの “トギヤザリング” によって再定義されるだろう。

Google や TripHub や Triporama の如くの新しいグループ旅行計画サイトと、Gusto や TripConnect の様な旅行ソーシャル ネットワーキング サイトは、パッケージ予約のランドスケープに新趣向を加えている。グループ サイトに、割引グループ料金付きのパッケージ ショッピング機能を追加する事を検討したら良い。そうすれば、ソーシャルに組み込

まれた、エンターテイメント好きの、次世代のパッケージ ブッカーズを引きつける事が出来るだろう。 ベガス行き、独身者 12 人を御願います。 ■

nytimes.com, 11/28/2006

4. Boeing Not Afraid to Say “Sold Out”]

ボーイングが、躊躇しないで「売れ切れ」と言い始めた

どの企業も、お得意様に「売れ切れ」と言う事は、賢明な策では全くない。しかし、ボーイングは、最近、大得意の Southwest (B737 型機 477 機を購入している) に「売れ切れ」とハッキリ伝えている。ボーイングは、Southwest の最近の 80 機オーダーへの 2 機の追加について、「対応できない」と、この大得意の要求を断った。その代わり、次善の策として、Ford Mortar が手放した中古機 (未だ新しい) 2 機をオファーした。

ボーイングは、現在、生産し切れないほどの大量の需要に直面している。A380 型機のデリバリー遅延、A350 型機の再設計、などの大きな問題を抱えるライバル エアバスの失速が、これに拍車をかけている。しかし、ボーイングは、生産能力以上の受注を控える、堅実な自制心に満ちた方針を貫いている。嘗ての誤りを二度と繰り返さない事を、最優先させているからだ。

ボーイングは、1997 年～1998 年の航空ブームに乗って、大量の受注を獲得して生産ラインを麻痺させ、そして、多くの航空機を市場に溢れ返させ、究極的には大幅な値引きを余儀なくされた苦い経験を有している。1997 年～1998 年に、40 億ドル (4,700 億円) 以上を除却して、20,000 人の社員をレイオフさせた経験が、現在のボーイングの慎重な姿勢を作り上げている。

B787 型機は、2008 年まで市場に登場しないが、需要は極めて強く、4 年間のポジションが全て売切れとなっている。現在までで、36 の顧客から 455 機の受注を抱えている。新規の顧客は、2013 年のデリバリー機まで待たなければならない。古い由緒ある B747 型機ですら、連続したオーダーを受け付けている。その他の人気ジェットは、2 年間の納機待ちとなっている。この受注好調を受けて、9/11 後に 1 株 \$30 台をうろついていたボーイング株は、\$87.37 (11 月 25 日) にまで上昇している。2002 年の利益 \$492m は、2005 年には \$2.57bn (3,050 億円) にまで拡大している。



A Boeing 737 under construction. When Southwest Airlines wanted to increase its order for 737s this year, Boeing turned it down.

今日では、ボーイングが生産する機種は、8 機種 (McDonnell-Douglas を含む) から 5 機種 (737, 767, 747, 777, 787) に削減された。 サプライヤーの数は、10 年前と比べて半減され、彼等に開発と生産を任せ、リスクとコストの分担を強いている。 主要なパーツは日本とイタリアで生産し、その完成品をシアトルで組み立てている。 米国のカンサス州にあった Wichita 機体工場は、投資家に売却されて、現在は、コストとリスクを自分自身で背負った、ボーイングの孫受け企業として動いている。 航空コンサルタントの Boyd Group 社長 Michael Boyd は、「ボーイングは、生産の多くをアウトソースし、今では、開発と、組立しか実施していない」、と言っている。



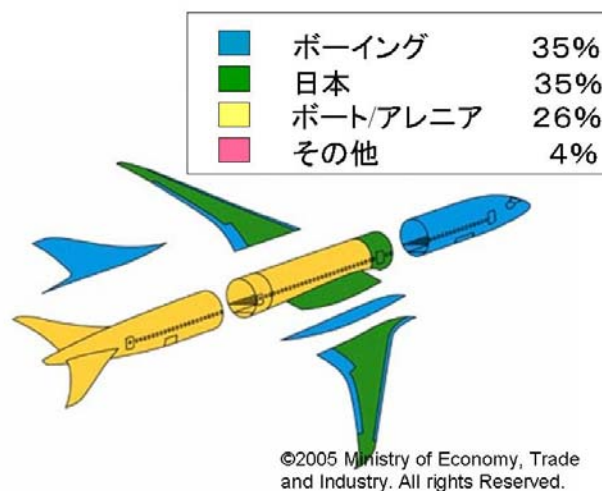
A mockup of Boeing's 787, with a new window design, which is scheduled to arrive on the market in 2008. (窓の大きさは世界最大で、客室居住環境が改善されている。)

アルミの代わりにプラスチックの複合部材を使用している B787 型機の場合は、翼が日本の三菱重工、川崎、富士重工で生産されている。イタリアの企業は胴体を生産している。そして、それらの部品は、カンサス州 Wichita の機体工場（現在は Spirit AeroSystem 社となっている）とサウス カロライナ州の Vought Aircraft Industries で結合される。そして、最終的な組立作業が、ワシントンの Everett ボーイング工場で行われる。つまり、受注が減少し、生産減が発生しても、ボーイングはそのリスクを負わないで済む仕組みになっている。尤も、このシステムには、全くリスクが無い訳ではない。下請けの Spirit や Vought が、ライバル社の下請けとなるリスクを抱えている。



現在のところ、ボーイングは、生産機数を大幅に増加させる考えは持っていない。B777 型機と B737 型機の組立ラインの生産ペースを改善して、より効率的、より迅速な生産を試みている。月産機数の詳細は発表されていないが、ボーイングは、B737 型機について、現在の月産 28 機を、2008 年までに、+3 機増産する事を検討している。B777 型機については、+1 機増産して、月産 8 機体制を敷く予定である。次世代長距離中型機の B787 型機は、どんなに需要が強くても、少なくとも最初の 2 年間は、生産体制の拡大は実施しない、とボーイングは言っている。そして、何時かの時点で、月産 7 機を +3 機増産するかも知れないと言っている。広胴機で月産 7 機以上を達成しているメーカーは、何処にも存在しない。ボーイングは、それを 10 機に増産させようとしている。 ■

787開発における日本担当部位



ボ社の過去5年間株価チャート（日足）、12月1日の株価は \$89.60、過去52週の安値 \$65.90 / 高値 \$92.05、時価総額 \$70.8bn（8兆3,550億円）、株価収益率（PER）41.46。赤字は、四半期当たり一株当たり利益（EPS）。上向き△は、前期比増益、逆向き▽は、前期比減益を表す。

5. その他のニュース

旅行流通 TD

(1) エクスペディア コーポレート、独旅行社 買収

Expedia Corporate Travel (ECT) が、欧州展開強化の為に、ミュンヘンの小さな法人取扱旅行社 MTM Risen の買収を検討している。MTM の年商は \$14m (16 億円) で、社員 17 人を雇用している。ECT は、欧州では、既にベルギー、フランス (2004 年、Egencia を買収)、英国に展開している。(DTW, 11/27/2006)

(2) マイトラベル (英)、ファーストチョイス買収にかかる

MyTravel は、11 月 27 日、First Choice のパッケージ ホリデー部門と関連オペレーション事業を買収する意向であると発表した。買収は、新株発行と現金の組み合わせによる。同日、First Choice は、MyTravel を含め数社との間で、パッケージ部門の売却に関する予備的協議を開始した事を発表した。MyTravel 以外には、ドイツの TUI と Thomas Cook が含まれている模様である。ツアーオペレーター達は、LCC や、積極的なインターネットオペレーターから熾烈な競争を仕掛けられている。First Choice は、パッケージ ホリデー部門は、昨年、54m ポンド (108 億円) の営業利益の計上に成功している。(FT.com, 11/27/2006)

(3) カルステッドケル、トーマスクック買収に熱い視線

欧州最大の百貨店 KarstadtQuelle は、LH と共同所有している Thomas Cook の LH 保有株 50% の購入に意欲を燃やしている。厳しいリストラが奏功して利益計上が可能になった Thomas Cook を完全買収し、Karstadt の幅広いチャネルでの旅行販売を目論んでいる。LH は、売却意図は無いと言っている。しかし、Karstadt が Nickermann を売却し、現金集めを検討しているのは、この Thomas Cook 買収が近い内に実現する事の証、と言っているアナリストが居る。(FT.com, 11/28/2006)

(4) IAC、新ローカル情報サービス立ち上げ

インターネット メディア コングロマリット IAC/InterActiveCorp が、ローカル情報サービス AskCity を立ち上げる。既に所有している検索の Ask.com, シティガイドの CitySearch, イベント企画の Evite, チケット販売の TicketMaster, マッピング等のその他の IAC アセットを一まとめにして、ローカル情報サービスとして提供する。そして遥かに大きなライバルの Google、Yahoo!, Microsoft に対抗する。(nytimes.com, 1/28/2006)

(5) 米運輸保安局、レジスター トラベルの身元調査コスト決定

米運輸保安局 (Transportation Security Administration = TSA) は、来年、正式にスタートする Registered Traveler サービスの身元調査 (background-check) 料金を 1 人 \$28 に決定した。同時に、Registered Travel の最初の公認サービス プロバイダーとして、Verified Identity Pass 社を指名した。VIP 社は、バイオメトリックス個人情報を格納したカード Clear を、年会費 100 ドルで販売する。既に、同社は、2005 年 7 月から、フロリダの Orland 空港で、Clear カードによる迅速セキュリティ ポイント通過サービスの試験を開始しており、来年中に、20 空港への展開拡大を計画している。(DTW, 11/28/2006)

(6) ホットワイヤーとオービッツが提携

Expedia の Hotwire と、Travelport (元 Cendant) の Orbitz が提携した。この提携で、Hotwire は、Priceline に代って、Orbitz 経由でオペーク プロダクトを、来年 1 月から販売する。今までは、Priceline が Orbitz のオペーク旅行サービス (販売確定まで航空会社名とスケジュールが隠される販売手法) を代表していたが、採算性の問題で、Priceline は Orbitz から撤退する。Priceline は、Priceline.com 顧客が Orbitz に流出してしまった為に、余計なコミッション、或は、マーケティング費用の支払を余儀なくされてしまった、と語っている。Orbitz の Hotwire との提携は、同社が Orbitz の親会社 Expedia と新しい協力関係に入る事を意味している。(DTW, 11/29/2006)

空 運

(1) カンタス CEO、買収関与を否定

QF 航空 CEO Geoff Dixon は、新聞紙上で伝えられている、同氏の買収コンソーシアムとの関わりを否定した。彼は、「買収団とは会話した事もないし、ましてや買収後企業の自分のポストや報酬について相談した事など決してない」と、報道を強く否定した。

買収団は、新聞紙上で、現在の経営陣にはマイナー株式を所有させ、引き続き買収後企業の経営をしてもらおうと発言している。

11 月 22 日、豪首相 John Howard は、「政府は、航空会社に対する外資規制を緩和するような事は実施しない」と語った。国家的シンボルである QF 買収は、国民感情とジョブ セキュリティーの問題を懸念する組合感情などにより、来年の選挙に影響を及ぼす政治的イシューになるかも知れない。政府は、自国の航空会社と、豪州へ乗り入れたがっている外国航空会社への航空路線権の許認可権を持っているので、QF の戦略に対して大きな影響力を有している。QF は、国内線のライバル社である Virgin Blue の、太平洋路線米

西岸線への乗入れを認可しない様、キャンベラに対して長年ロビー活動を行っている。
(FT.com, 11/24/2006)

12月1日、QFは、2007年度(7月~6月)の利益見通しを、燃油費の低下などの好材料により、前年比+25~+30%増益に修正した。8月に、2006年度の純益がA\$840m(765億円)に、前期比▲30%減益したのを受けて、2007年度の収支見通しを、2006年度並みと予想していた。この見通しの修正は、Macquarieグループ達の買収ビッド価格の上昇圧力となるだろう。(FT.com, 12/1/2006)

(2) 欧州連合、2013年からロシア上空通過料金の廃止に成功

EUは、11月22日、ヘルシンキに於けるロシア政府とのサミット協議で、長年懸案となっていたシベリア上空通過料金の廃止を、ロシアから獲得した。20年間も継続している上空通過料金は、ロシアのWTO参加の障害となっていた。この上空通過料金は、1944年のシカゴ条約違反であるが、ロシア政府は、MOWに着陸しないシベリア上空を通過する外国籍航空会社に、1便当たり凡そ7,700ユーロ(120万円)の上空通過料を課している。その総額は、今年で\$331m(390億円)(wsj.comは330ユーロ≒500億円と報道)になると見積もられている。今回の合意で、EUの航空会社は、2013年以降アエロフロートへの上空通過料金の支払いが不要になる。また、それまでの間は、現行の料金レベルでキャッピングされる。(新規の路線開設は、料金の対象とはされない。ヘルシンキサミットでは、ポーランドの食肉輸出と、天然ガス企業の流通とパイプラインネットワーク事業分離の、EUとロシア間の、より大きな2つの問題の合意成立に失敗している。(FT.com, 11/24/2006), (wsj.com, 11/25/2006)

(3) デルタ航空、退役パイロットに対する年金基金解散補填をオファー

DL航空は、パイロット年金基金廃止に伴う措置として、既に退職したパイロットに対して、総額\$719m(850億円)のunsecured claimsを支給する。しかし、実際に退役パイロット達が、どれだけ額を受け取るかは、DLがChapter-11離脱後でないと確定しない。(通常、Chapter-11の無担保債権者=unsecured creditorsは、最終的に、債権の極一部しか得られない。)DLは、来月に再建案を破産裁判所に提出し、独立企業として、来年中頃のChapter-11離脱を試みる。DLの経営陣と組合は、共に、USの敵対的買収(87億ドル≒1兆300億円)に対して、反対を重ねて表明している。(wsj.com, 11/27/2006)

(4) 香港空港、中国各都市とフェリー接続 アップグレード

香港国際空港を管理する香港空港公団(Airport Authority Hong Kong)は、HK\$1bn(150億円)を投資して、広東省の各都市とリンクする、同空港のフェリーターミナルを改良する。フェリー利用旅客は、今年の150万人から、2011年には300万人に増加すると公団は予測している。珠海デルタの5港が、現在、国際空港とフェリーで連結しているが、更に3

港の追加が予定されている。現在、国際空港では、2020年に、発着旅客が6,000万人に増加すると予測されている為、H\$4.5bn (675億円)の空港拡張5ヵ年計画が進行している。現在の発着旅客数は、4,070万人。フェリーターミナル改良は、その一環。(wsj.com, 11/28/2006)

(5) エアーベルリン、B737型機×60機発注

欧州第3位のLCC Air Berlinが、B737型機×60機の発注を検討中であると発表した。これは、既に発注済の25機(Air Berlinが買収したDBA発注機)にオントップされる機数で、Air Berlinは、2007年～2014年にかけて、合計85機のB737型機を受領する事になる。現在のフリート機数は62機(内29機がDBA機)。Air Berlinは、5月に上場し、A320型機×70機の購入資金を調達している。EasyJetと同様、一本通路機で、A320型機とB737型機の2機種編成となるが、Air Berlinは、メーカー1社に依存しないメリットが大きいと語っている。同社は、第3四半期決算で、+38.7m ユーロ (58億円)の利益(+26.5%増益)と、510m ユーロ (600億円) (+28.4%)の収入を達成している。(FT.com, 11/28/2006)

(6) リクライニング角度は何度が正解なのか？

コーチクラス座席のリクライニングは、どの位が適切なのだろうか？不幸な旅客は、狭い座席にギュー詰めされた上に、前の座席のフルリクライニングにより、中には、テーブル上の飲み物はこぼすは、ラップトップコンピューターは壊されてしまうは、はたまた膝の打撲の障害まで負ってしまっている。リクライニングさせた旅客(当然の権利と主張している)と、その後ろの座席の旅客の間で、陰悪な雰囲気醸し出される場合がしばしば見られると言う。Southwestは、32～33時の座席配置で、背もたれの最上位を2～4.5時リクライニング可能にさせていたが、これを全席3時に統一する。他の航空会社の殆どは、少なくとも4時のリクライニングを可能にしている。COは、B737型機で、殆どの座席がピッチ31時にも拘らず、5～6時のリクライニングを可能にしている。UAも、同様に5時で、AAとDLは4時リクライニングさせる事を可能にしている。Travelocityの2004年の1,300人を対象としたアンケート調査によると、回答者の殆ど1/3が、「しばしば、或は、常時、リクライニングさせる」と答えている。航空会社は、リクライニング出来る座席と、

Reclining Comfort			
Airlines vary in how far they'll let their coach seats recline			
AIRLINE	SEAT RECLINE IN COACH	SEAT PITCH	
American	4 inches	31-32	
United	5	31-32	
Delta	4	31-32	
Northwest	N/A	30-32	
Continental	5 to 6	31	
Southwest	3*	32-33	
US Airways	N/A	30-32	
JetBlue	4	32-34	

*Southwest is moving to 3 inches or recline: some seats are still set 2-4.5 inches.
 Note: Seat Pitch is the width of the row, the distance from one point on the seat to the same point on the seat in front or behind.
 Sources: Company reports and Seatguru.com

リクライニング出来ない座席を区分したクラスを作らなければならないのかも知れない。座席メーカーWeber Aircraft LP (仏 Zodiac SA の子会社) は、リクライニングと同時に、座席の臀部が前方にスライドする座席を開発している。これだと、後部座席の旅客に影響を与えないで済む。しかし、問題は、通常座席よりもコストが高くなってしまう。エミレーツやシンガポール航空などが、そして、7月からは、DL が一本通路機用に、この座席を購入している。(wsj.com, 11/28/2006)

(7) マレーシア航空、第3四半期で利益計上

昨年から赤字計上が続いている MH 航空が、第3四半期で +240.68m リンギ (78 億円) の利益を計上した。前年同期は、▲365.62 リンギ (118 億円) の欠損であった。MH は、3月に作成したリストラ計画が軌道に乗り出し、今年度は、依然として赤字 (▲620m リンギ ≒ 200 億円) に止まるものの、来年は +50m リンギ (16 億円) の利益計上ができる見込みであると語っている。MH は、収支改善策として、マレーシア国内線▲19 路線を LCC の AirAsia に割譲し、▲3,000 人から▲5,000 人を、早期希望退職の形でレイオフした。(channelnewsasia.com, 11/29/2006)

(8) ユーエス航空、今週中にも正式な買収オファーを DL に提出か

US 航空は、今週中にも、80 億ドルに上る買収の正式なオファーを、DL と、同社の無担保債権者委員会 (unsecured creditors committee) の両者に提出する模様である。DL は破産法適用企業であるので、債権者団の合意形成が、この買収には不可欠となる。DL は、依然として、US 買収案には否定的で、飽くまで単独で Chapter-11 離脱をはかる考えを崩していない。債権者団は、US 或はその他の対抗ビッドのオファーと、DL の帳簿の開示 (due diligence) を真摯に検討したいと語っている。DL の債券 (bonds、2029 年満期の 8.3% notes) は、買収ビッドが明らかになる以前の \$38.76 から、11 月 28 日には \$58.80 (11 月 24 日は \$63) で取引されている。(nytimes.com, 11/29/2006)

DL と DL 債権者団及び US 航空の 3 者は、11 月 30 日、11 月 15 日の US の DL 買収表明後初めて NYC で数時間会談した。会談の詳細は明らかにされていないが、US は、同社の買収案が、DL の単独再建案よりも如何に勝っているかを説明し、DL の帳簿開示を迫った模様。会談後、DL は、DL のポジションは変わらず、早ければ4月に、単独で Chapter-11 からの離脱を計画すると語った。DL は、Chapter-11 離脱後の同社のバリューを 120 億ドル (1 兆 4,200 億円) と推定しており、US の買収 85 億ドル (1 兆円) よりも数段バリューが高いと主張している。(nytimes.com, 11/30/2006)

(9) ライアン航空、エアーリングス株増加させる

Ryanair が、Aer Lingus 株の保有を 25.35%まで拡大した。Ryanair は、現在、一株 2.80 ユーロで Aer Lingus の敵対的買収を試みている最中であるが、株価がビッドした価格を下回っ

た (2.72~2.75 ユーロ) チャンスを利用して +6%買い増し、保有シェアを 25.35%まで引き上げる事に成功した。 アイルランド政府の保有シェアと拡大した Ryanair のシェアの合計は、対抗ビッドの出現を不可能にした事を意味している。 アイルランド政府を始め、持ち株会 (Esot)、パイロット年金基金、その他の大株主は、Ryanair 買収案に反対している。 Ryanair は、買収が不成功でも、Aer Lingus 株主として居残るつもりであると語っている。 同社の買収閉め切り期限は、12月6日が予定されているが、ビッドの有効期限である12月22日まで、再度閉め切り期限が延期されると見られている。 一方、欧州競争委員会の、イニシャル レスポンスは、来週発出される予定である。(FT.com, 11/29/2006)

(10) 米国、欧州連合の排ガス取引協定への航空の取り込み案に反対

欧州連合は、2011年までに、排ガス取引スキームへの航空の取り込みを計画している。 航空が取引スキームに組み込まれると、航空会社は、二酸化炭素ガスの排ガスを減少させるか、或は、その他の企業から排出権を購入せざるを得なくなる。 現在の料金は、二酸化炭素1トン当たり18ユーロ(27,000円)する。 米国は、自国国籍航空機へのこのスキーム適用に対して反対しており、場合によっては法的手段に訴えると見られている。 1944年のシカゴ条約は、航空管制や空港サービスの一部のコスト以外の料金徴収を禁止している。 ハーグの国際裁判所に持ち込まれる事になるこのケースには、多分、アジアの政府も参加するだろう。 欧州連合の環境委員会は、欧州域内便のみに限定する事も検討している。 欧州連合は、11月29日、域内の排ガス規制を更に強化する、2008年~2012年の第2段階の取引スキームを決定した。(FT.com, 11/29/2006)

(11) 伊政府、アリタリア株放出へ

伊政府は、12月1日、アリタリアの支配を断念し、AZ航空の支配株を手放すと表明した。 政府のオフィシャルは、49.9%全株(現在の株価をベースにすると650mユーロ≒980億円)を手放す可能性があると語っている。 この表明の直後に、AZ株は、ミラノ証券取引所で、昨年の10億ユーロ(1,800億円)の資金注入後初めて+15%値を上げて一株0.98ユーロを付けた。 伊政府は、この株式放出は、①翼からイタリア国旗を外さない事、②ミラノMalpensa空港オペレーションを継続する事を、条件とする模様。 イタリアの産業投資家に絞って引受先を模索する事になる様だが、引受先が探せない場合は、政府は、イタリアの商業銀行に暫定的な株式保有を依頼する模様。(FT.com, 12/1/2006)

(12) イベリア航空、英国航空との提携解消か

IBのCFO Enrique Dupuyは、BAとの提携関係を見直し、場合によっては、AF/KLMないしLFとの提携を模索したいと表明した。 IBとBAは、1999年以来提携関係にある。 BAは、今月、保有しているIB株9%を10%に拡大し、IBの役員ポスト2席を要求した。 IBは、BAの提携方針に満足せず、場合によっては、BAとの提携を解消し、他社との提携を

考慮したいと言っている。(FT.com, 11/29/2006)

(13) 英国 全席ビジネス クラスのシルバージェット、NYC=LON 線販売開始

英国初の全席ビジネスクラス Silverjet (英) が、11月28日から、米国で、1月25日から運航開始が予定されている NYC (EWR) =LON (Luton) 線の航空券販売を開始した。運賃は、往復 \$1,798 (212,500 円) から。Silverjet は、大西洋線で、Eos (米)、Maxjet (米) に次ぐ3社目の全席ビジネス クラス航空会社。Silverjet が使用する航空機は、フラットベッド座席 (完全フラットとはならない) ×100席を装備した B767 型機。(DTW, 11/30/2006)



(14) エアバス親会社イーディーエス取締役会、A350X-WB 型機開発を承認

エアバス親会社 EADS の取締役会は、12月1日、B787 型機の対抗機となる A350-XWB (Xtra Wide Body) 型機の開発を承認した。開発費の 100 億ユーロ (1 兆 5,000 億円) は、当初は、同社のキャッシュフロー、リスク シェアリング パートナーシップ、Power8 リストラ計画に於けるコスト削減より捻出する。多額の開発費が必要となるのは、2010 年~2013 年に掛けてとなる、と EADS は言っている。DaimlerChrysler (独) と、Lagardere (仏) の大株主は、フランス政府 (EADS 株 15%を保有) の案である、増資による開発資金の調達に反対している。今週、仏独両サイドは、100 億ユーロのコストの内 60 億ユーロを既存のキャッシュ リソースの中から調達し、残りの 40 億ユーロを債券発行と reimbursable loans とその他の方法により調達する事で合意に達している。仏政府筋によれば、エアバスを支援している欧州4ヶ国は、このファンディングに対して、政府保証を与える事に合意していると言う。エアバスが A350-XWB を開発しない場合は、将来の航空機市場の 40%を占めると推定されている長距離中型機で、B787 型機の独占を許す事になる。A350-XWB は、性能向上の為に初期の A350 型機 (A330 型機の派生機) を再設計した機材。その為に市場への投入が、B787 型機よりも3年ほど遅れる事となってしまった。SQ は、2006 年7月21日に、A350XWB-900 型×20機の購入を発表している。(FT.com, 12/1/2006)



(15) 米下院運輸インフラ委員会、米航空会社に対する外資規制緩和に強く反対

米下院の“運輸とインフラに関する委員会”の次期議長就任が予定されている民主党の Jim Oberstar は、民主及び共和両党議員を代表して、11月29日、米航空会社に対する如何なる外資規制緩和にも強く反対する旨をしたためた、ブッシュ大統領宛て書簡を発出した。反対の理由として、国家安全保障上の懸念を挙げ、次に、この様な重大な決定は、行政（米運輸省）に委ねるべきでは無く、議会に委ねるべきだと主張している。この規制緩和は、昨年に暫定合意に達した欧州連合と米国間のオープン スカイ協定とパッケージにされている（欧州連合側によって）モノで、仮に、米国が、規制緩和に失敗する様なことが起きれば、オープンスカイは再び成立出来ない事になる。下院と上院及び一部の米航空会社（特に CO）や組合が、規制緩和に反対している。米運輸省は、何とか議会を説得する為に、12月中旬に修正案を提示する予定。(FT.com, 11/29/2006)

水 運

(1) 港が大儲けしている

ドバイの DP World が、2004 年後半に、米国の鉄道会社 CSX からグローバル ターミナル事業を \$1,15bn で買収した際、世界の港湾産業の人達は、大きな驚きを隠せなかった。バリュエーションが BITDA ベース 15 倍と、当時では驚くほど高かったからだ。

(EBITDA = earnings before interest, tax, depreciation and amortization = 金利・税・減価償却前利益)

しかし、このマルチプルは、今では決して高く無い。今年の、DP World の P&O (英) 392 億ポンド (800 億円) 買収は、EBITDA ベース 19 倍で取引された。

先週のオンタリオ教職員組合年金ファンドの、23.5 億ドル (2,800 億円) に上る Orient Overseas

International（香港）のコンテナターミナル事業買収は、20倍以上のバリュエーションとなっている。7月の、熾烈な競争が展開された Goldman Sachs が率いるコンソーシアムが買収した PD Port（英）と Associated British Ports（英）の場合は、EBITDA 15倍であった。この買収で、Goldman Sachs は、2度に亘り、対抗買収ビッドに勝つ為には買収価格の値上げを余儀なくされた。これ等の一連の買収話が引き金となって、シアトルの SSA Marine やオークランドの Marine Terminal Corporation は、投資銀行を雇って、資産売却の検討を開始している。

長い間、景気循環が激しい海運貨物のために、大きなリスクが有ると見られて来た港湾施設投資が、急に、何故こんなに活発となったのだろうか？

- ・ 港湾セクターが、最近、有料道路、空港に次いで、インフラ投資セクターに組み入れられたからだ。年金資産運用ファンド等の魅力ある投資家が、安定した、投資したキャッシュの長期リターンが確保出来る物件を探している。
- ・ 港湾は、特に環境問題がウルサイ先進諸国では、新規建設を含む供給拡大が極めて困難な事も、投資を誘発している。
- ・ 人々は車を運転し続けるだろうと言って、有料道路に投資している様に、貿易の安定的拡大も確実と言って、投資家は港湾に投資している。

UBS 投資銀行のアナリストは、インフラファンドの港湾投資と、港湾オペレーターのコンソリデーションの2つの話が進行していると語っている。世界のコンテナ港で、香港の Hutchison、シンガポールの PSA、ドバイの DP World の3大手港湾オペレーター間の、グローバルコンソリデーション競争が進んでいる。(FT.com, 11/29/2006)



The teachers' pension plan's deal includes TSI Terminal Systems' Deltaport and Vanterm facilities on the Pacific coast of Canada.

陸運&ロジスティックス

(1) ユーロトンネル再建案、債権者が承認

11月27日、Eurotunnelの債務6.18bnポンド(1兆42,200億円)の72%を構成する債権者は、同社のリストラ案を承認した。このリストラ案は、最優先債務2.53bnポンド(5,100億円、総債務の40%)を維持し、残りの3.66bnポンド(7,100億円の債権者には、240mポンドの現金による支払い、若しくは、1.17ポンドのハブリッドポンドとの交換(全てが株式転換されれば、新会社株式の87%を構成する)の何れかがオファーされる。そして株主(大半はフランス人の少数株主)は、新会社Groupe Eurotunnelの株式13%を保有する事になる。

Eurotunnelは、この債権者の賛否投票の前日、11月26日に、Goldman SachsとDeutsche Bankの2行から、当該リストラに対する競合融資オファーを受けている。

Eurotunnelは、営業開始後12年間続いた英仏政府からの最低収入保証が11月30日に失効し、来年1月からは、債権者団から1998年のリストラ計画で得た元利金の支払モラトリアムが終了するため、その時点で資金不足になり破綻する事が予想されている。Lowest-ranked debt保有者の同様のリストラ賛否投票は、1週間以内に予定されている。



A EuroTunnel train in Coquelles, France

(2) ユーピーエスの株価が冴えない

7年前に上場したUPSの株価は、タッタの+30%しか上がっていない。ライバル社FedExの株価は、その間に3倍にもなっていると言うのに。ビッグブラウン(配送トラックが茶色)の異名を貰っているUPSは、国内市場の成熟化による需要鈍化に加えて、FedExに市場シェアを喰われている。

しかし、株価低迷の一番の原因は、上場以来、20億ドルを注ぎ込んで、30社(殆どが重量貨物とロジスティックセクター)を買収して来た投資に有る様だ。

UPSは、次の様な戦略を採用している。

- ① グローバリゼーションは、企業のサプライチェーンを長くし且つ複雑にする。
- ② 顧客は、小包の配送以上のサービスを期待する筈だ。
- ③ だから、UPSは、小さな小包から重量貨物までを、世界の何処にでも配送出来る、空/海/陸の3つのモダルの輸送を構築する。
- ④ その為に、関連企業を積極的に買収して、総合ロジスティック企業としての多角化戦略

を採用する。

UPS は、第 3 四半期のサプライ チェーン サービス部門で、▲\$19m (22 億円) の欠損を計上した。 彼等は、こう言っている。

- ✓ 買収企業のインテグレーションに、想定した以上の時間がかかっている。
- ✓ 来年には、サプライ チェーンで大きなゲインを獲得出来るだろう。
- ✓ 小包配送サービスを利用している 70% の顧客が、その他の貨物輸送のニーズを持っているので、彼等のサプライ チェーン支出の大きなシェアを獲得出来るだろう。

UPS の戦略は、ライバル大手 2 社である、多角化戦略中心の Deutsche Post (DHL のオーナー) と、エクスプレス サービス中心の FedEx の丁度中間に位置している。 業界 4 番手の TNT (蘭) は、低マージンでシナジー効果の薄いロジスティックスと貨物管理事業を売却して、UPS や Deutsche Post とは正反対の戦略を採用している。

UPS の CEO Scott Davis は、1990 年代の欧州とアジアへの数百万ドルの投資が、今では力強い成長の原点となっている事に触れて、投資したサプライ チェーンは、近いうちにキット成果を出すだろう、と主張している。(FT.com, 11/28/2006)



UPS は、1990 年末上場、12 月 1 日株価 \$77.92、過去 1 年間 安値 \$65.50、高値 \$83.99、時価総額 \$83.8bn (9 兆 9,000 億円)、PER 20.51。 赤線は、FedEx。 12 月 1 日株価 \$115.50、過去 1 年間 安値 \$95.79、高値 \$120.01、時価総額 \$35.2bn (4 兆 1,550 億円)、PER 17.89。

ホテル&リゾート

(1) ヒルトンのインド ホテル展開計画

国際ホテルチェーンの Hilton Hotel が、NDH のディベロパーDLF と合弁企業を設立し、インドに 50 軒〜75 軒のホテルを、今後 7 年かけて展開する。 DLF が 75%、Hilton が残りの 25%を出資する。 インバウンド ツーリズムの振興、ビジネスとレジャー両方の国内旅行需要の増加により、インドのホテル業界は、過去 3 年間、年率 15%で成長している。 Hilton の計画以外にも、欧州最大のホテル Accor が、中東最大のディベロパーのインド子会社 Emaar Properties と提携して、インド全土に 100 軒のバジェット ホテルを建設する。(FT.com, 11/28/2006)

(2) ハラーズ、対抗ビッダー現れる

世界最大のカジノ オペレーターHarrah's 買収を試みる 2 番手のビッダー、米第 3 位のゲーミング企業 Penn National Gaming とヘッジファンドの D. E. Show が率いるグループ が現れた。 買収案の詳細は不明であるが、先月にビッドした Apollo Management Group と Texas Pacific Group の買収 (155 億 ドル ≒1 兆 8,300 億円) 計画に、大きな影響を与える事が必至と見られている。 カジノは、プライベート エクイティー企業の注目を集めている最も新しい投資対象で、Harrah's の 107 億 ドル の負債を含む買収は、今年に発表された中で、Equity Office Property Trust, HCA, Clear Channel Communications に次いで、4 番目に大きなバイアウトとなる。(nytimes.com, 11/29/2006)

(3) オンライン賭博サイト、米禁止法導入で ビジター激減

英国に上場している多くのオンライン賭博サイトのビジター数が、9 月末に導入された米オンライン賭博禁止法の為に激減している。 オンライン調査企業のComScoreによると、10 月の、英上場最大企業の PartyGaming のサイト ビジター数は、▲45%減少して 876 万ヒットとなった。 米国ビジターは、▲75%減少して 262 万となった。 SportingBet のサイト ビジターは、▲4.1%減少し 680 万、内、米国からのビジターは▲14%減少して 460 万となった。 これ等の企業の株価は急落し、▲数十億 ポンド (数千億円) の株式市場のバリュエを一気に消滅させている。 一方、北米の商売を多く保有していない英国の Ladbroke.com (888 Holding の買収を検討中) は、逆にビジター数を増加させている。(FT.com, 11/29/2006)

(4) スイス企業、欧州ディズニーに敵対的買収を仕掛ける？

余り良く知られていないスイスの企業 Center-Tainment AG が、11月30日、欧州ディズニー (PAR, France) に敵対的買収を仕掛けると表明して、周囲を驚かせている。欧州 (及び米国) ディズニーは、このスイスの企業の詳細を良く掴めていないと言っている。フランス企業に買収を仕掛ける者は、仏株式市場管理当局 AMF への申請が必要となるが、AMF は、この企業からのコンタクトは無いと言っている。欧州ディズニーは、巨大な債務の減少に努力中であるが、11月初め、2006年会計度で、前年度の損失▲531億ユーロ (800億円) を大幅に上回る、純損▲886億ユーロ (1,350億円) を計上した。(wsj.com, 11/30/2006)

その他

(1) \$100 パソコンが、発展途上国の子供達に配られる

過去2年半、コンピューターの専門家達から、非現実的と笑われていた、NPO プロジェクト “One Laptop Per Child” の、\$100 のラップトップ パソコンを発展途上国の子供達に配る話が現実の話になって来ている。既に、アルゼンチン・ブラジル・リビア・ナイジェリア・タイの5ヶ国が、300万台の導入にコミットし、1台当たりの価格も\$150 近くまで下げる事に成功し、2007年半ばに、台湾で生産が開始される。アフリカ・ラテンアメリカ・アジアの少なくとも1カ国が参加して、500万台を突破すれば、2008年頃には、1台\$100 に下げる事が出来るかも知れない。

\$100 パソコンの使用は、下図に書かれている通りであるが、その概要は次の通りである。

- WiFi 接続を含む、各種のインターネット接続方法が採用されている。
- 手動充電装置を内蔵。
- 消費電力を2ワットに押さえている。(電力消費量を低下させる為に、ハードディスクを取り去って solid-state メモリーを採用。)
- オペレーティング ソフトに Linux を使用。
- ビデオ カメラを内蔵。ビデオ会議を可能にしている。
- 防水、防塵対策が強化されている。

(nytimes.com, 11/30/2006)

Out of the Box

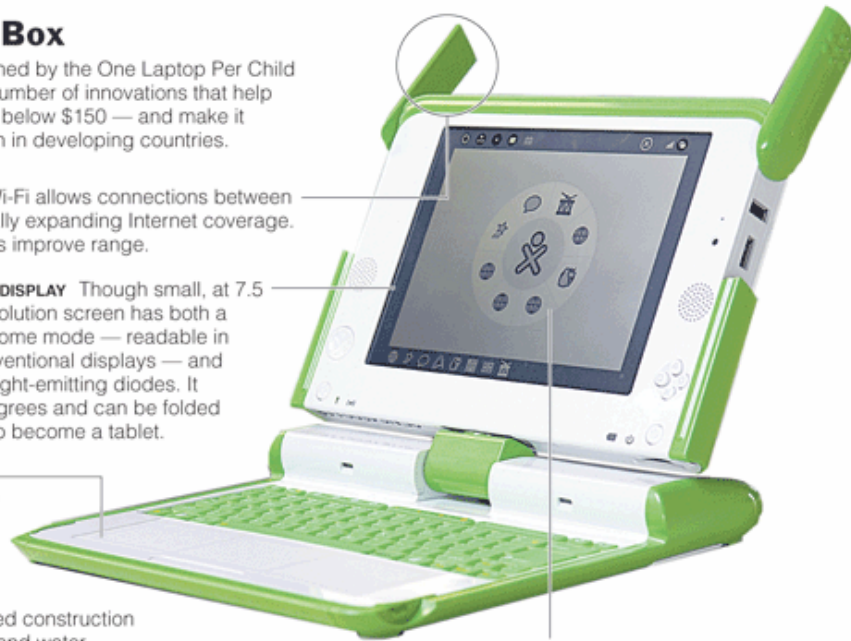
A new laptop designed by the One Laptop Per Child project contains a number of innovations that help keep its cost low — below \$150 — and make it practical for children in developing countries.

WI-FI NETWORKING Wi-Fi allows connections between computers, potentially expanding Internet coverage. Two flip-up antennas improve range.

AN UNCONVENTIONAL DISPLAY Though small, at 7.5 inches, the high-resolution screen has both a low-power monochrome mode — readable in sunlight, unlike conventional displays — and backlit color using light-emitting diodes. It also swivels 180 degrees and can be folded over the keyboard to become a tablet.

NO HARD DRIVE Using flash memory instead of a drive eliminates moving parts. Sealed rubber keyboard and rugged construction protect against dirt and water.

LOW POWER, HAND-POWERED Most laptops use an average of 25-45 watts of electricity; this one averages 2. An external manual generator recharges the battery enough for 10 minutes of use for every minute of exertion.



USER INTERFACE An intuitive, icon-based interface was developed to give children a simpler view of programs and documents.

Source: One Laptop Per Child

The New York Times/Photograph by Jodi Hilton for The New York Times



Walter Bender, left, and Nicholas Negroponte working with an early model of the \$150 laptop computer in Cambridge, Mass.



Michail Bletsas, the chief connectivity officer for One Laptop Per Child, plays with some potential computer users in Nigeria.

編集後記

エキスペディアが、日本でホテル サイト www.expedia.co.jp を立ち上げた。早速、このサイトを訪れて見ると、その素晴らしい完成度に驚かされる。消費者レビュー、マッピング、写真、360° バーチャルツアー、何でも揃っている。ホテルの数も、世界 200 都市に在る 30,000 軒を網羅している。

そして、各ページには、必ずコールセンターの“ヘルプ”の 0120 の電話番号が直ぐ目につく様に掲載されている。「電話番号ナンテ載せたら、電話が鳴り止まず困ってしまうの

で、絶対掲載してはいけない」などと平気で言っている、何処かのサイトとは大違いだ。

流石に米国最大のオンライン旅行社だけの事はある。(Expedia.com は、今年上半期の米国オンライン旅行市場シェア 35.2%を達成している。 Hotel.com 及び Hotwire を含めた場合は、43.4%となる。 詳細は、TD 勉強会アーカイブの情報 235<平成 18 年 9 月 15 日>を参照下さい。)

そして、「Expedia.co.jpからのメッセージ」に、次の様に書いている。

今後の展開

海外ホテルの予約手配サービスから始めて、今後は、到着地までの航空券の予約、到着地でのレンタカーの手配、また種々のアトラクションの手配など、より快適なご旅行をサポートするサービスを増やす計画でおります。

大袈裟に聞こえるかも知れないが、“黒船襲来”の様な印象を受ける。是非とも、このサイトを訪れて見て欲しい。 ☆

\$100 パソコンの話には、感銘を受けた。 この NPO 活動を推進させている、チーフ テクノロジストの Mary Lou Jepsen (元 Intel チップ設計者) や、コンピューター研究家 Nicolas Negroponte (MIT Media Laboratory 創業者) 達の努力は、本当に敬服に値する。

ノーベル平和賞に値する。

Inter-American Development Bank も、このパソコンの購入に、ローンと補助金を付ける事を決定したそうだ。

デジタル ディバイドが解消されるじゃないか! (H.U)

TD 勉強会 情報 246 (以 上)