

TD 勉強会 情報 232

1. 「連載」主要法人旅行市場の現状（1）
2. 9-11 以降、航空のセキュリティーはどの様に強化されたのか？
3. TDR 8 月 28 日号の要約
 - (1) サウスウエスト航空、上半期 +77.9%増益
 - (2) 地域別エアライン人気度
 - (3) ホテルが、エアラインと GDS 間の流通契約更改交渉に注目
 - (4) 旅行社、パーソナライズド サービスの強化が必要
4. サウスウエスト航空社長、「コリーンのコーナー」
5. その他のニュース



Virgin Galactic の SpaceShipTwo

2008 年～2009 年にかけて宇宙旅行開始。 関連記事：ページ 14 参照。

1. Corporate Travel Distribution: Key Markets

「連載」 主要法人旅行市場の現状（1）

PhoCusWright の“Corporate Travel Distribution: Key Markets”は、米国と欧州とアジア太平洋地域に於ける法人旅行市場に焦点を当て、その成長と構成に及ぼす最も顕著なトレンドを明らかにする事を目的としている。 レポートの構成は次の様になっている。

- 第1章 Corporate Travel Overview
- 第2章 Size of the U.S. Corporate Travel Market
- 第3章 Leading Trends Shaping the U.S. Corporate Travel Market
- 第4章 Impact on Corporate Travel Distribution
- 第5章 European Market
- 第6章 Asia Pacific Market

TD 勉強会では、このレポートを、4～5 回の連載物にしてお届けする。 100 ページ以上のモノなので、大胆に短くして、図表を中心にして、レポートの概要を報告する事にした。

第2章 Size of the U.S. Corporate Travel Market

（1章 Corporate Travel Overview は割愛した。）

インターネット時代の到来によって、旅行の流通は、複雑になって来ている。 何故ならば：

- 複数の旅行コンポーネントとサービスが、益々オンラインで購入されている。
- Web に精通したレジャー旅客が、組織に於いて、予約ツールの使用を促進させている。
- コンテント集積・システム統合・データ コンソリデーションが、収入増と利益安定化の為に、グローバルなアプローチを要求している。
- テクノロジーの革新的な開発と統合が、競争の為に差別化と、市場に於ける需要やコストの変化への対応の為に不可欠となっている。

市場のダイナミズムが、流通業者・サプライヤー・仲介業者・その他のプレイヤー間に亘ってチャンネルパワーのシフトを誘発している。 これは、現行の各プレイヤーの役割とビジネス モデルとその市場ポジションを転覆させる潜在力を有している。 法人旅行に於けるパラダイム シフトが起きているのだ。

**Table 2.1
Corporate Travel Paradigm Shifts**

OLD	NEW
Transaction fees	Travel spend
Travel management	Travel Procurement
Intermediated distribution	Direct distribution
Discounts	Program optimization
Policy development and mandates	Policy utilization
Online adoption rate	Attachment rate

Source: PhoCusWright Inc.

米国の旅行市場は、9-11以降堅調な需要回復軌道に乗り、2005年には、\$224.4bn（25兆8,100億円）の規模に達している。

米経済と旺盛な旅行需要の拡大により2004～2005年には、年率+7%以上成長している。

2006年以降は、景気の緩和と燃油費の高騰等により、成長が鈍化するだろう。このダイナミズムは、米国の流通業者達の欧州やアジア市場展開を勢いづかせるだろう。

Table 2.2
Total U.S. Travel Market Gross Bookings, 2004-2008 (US\$B)

Year	Total	% Change
2004	\$209.3	7.2%
2005	\$224.4	7.2%
2006	\$235.2	4.8%
2007	\$246.8	4.9%
2008	\$255.6	3.6%

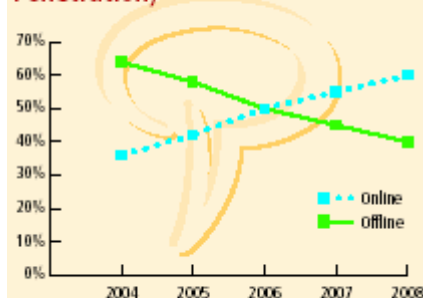
Source: PhoCusWright Inc.

Table 2.3
Total U.S. Travel Market Growth Rate, by Channel, 2004-2008 (% Change)*

Year	Online	Offline
2004	28.8%	-2.1%
2005	24.6%	-2.8%
2006	21.3%	-7.3%
2007	18.5%	-8.2%
2008	12.2%	-7.1%

*Based on total travel gross bookings
Source: PhoCusWright Inc.

Table 2.4
Total U.S. Travel Market, by Channel, 2004-2008 (Rate of Penetration)*



*Based on total travel gross bookings
Source: PhoCusWright Inc.

米旅行市場の拡大は、オンライン流通と、その他の Web ベース テクノロジーが関連するイノベーションの増加によってもたらされている。つまり、オンライン旅行市場が大幅に拡大する一方で、オフライン市場は漸減している。

今後3年間は、オンライン旅行市場の大きな成長が期待されるが、その後は、市場の成熟に合わせて、その増勢が鈍るだろう。

オンライン化率は、2007年には55%、2008年には60%近く迄拡大されるだろう。

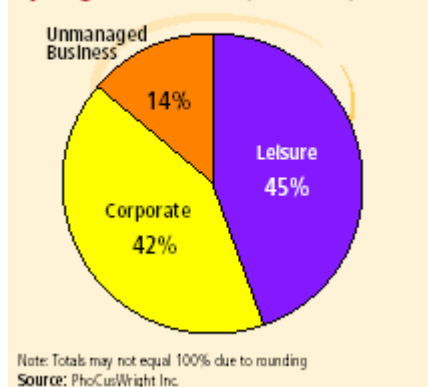
米旅行市場は、レジャー旅行市場が45%、それを若干下回る法人旅行需要が42%、アンマネジッド旅行が残りの14%を構成している。

Corporate Travel = Managed Travel = 正式な出張規程に基づく法人旅行。

Unmanaged Travel = 出張規程が存在しない法人旅行。中小企業の出張は、この Unmanaged が多い。

米ビジネス旅行市場は、Managed と Unmanaged 旅行及び、旅行に関連するエンターテイメント エクスペンスの合計で構成されている。景気の拡大と企業の世界展開が、ビジネス旅行支出を増加させている。その規模は、2005 年には、前年比+9.1%の\$161.6bn (18兆 5,900 億円) に達している。この増+9.1%は、2001 年年以来最大の増率。

Table 2.5
Total U.S. Travel Market,
by Segment, 2005 (% Share)



米法人旅行市場 (Managed travel) のグロス予約は、2005 年には\$93.7bn (1兆 800 億円) に達した。出張費の増加が、企業を、コストの安いオンライン予約の増加と、最適出張管理手法の採用に向かわせている。企業の法人セルフ予約ツールの採用増とアドプション率向上努力と、それに、Expedia Corporate Travel, Orbitz for Business, Travelocity Business などの ITMC によるビジネス旅行オフリングのプロモーションも、法人旅行市場の拡大を後押ししている。

Table 2.7
Total U.S. Business Travel Market,
2004-2008* (US\$B)

Year	Total	% Change
2004	\$148.1	5.4%
2005	\$161.6	9.1%
2006	\$170.7	5.6%
2007	\$178.5	4.6%
2008	\$184.2	3.2%

*Includes corporate and unmanaged business transient travel (air, car, hotel) as well as related T&E expenses.
Note: Revised from previous PhoCusWright reports
Source: PhoCusWright Inc., Runzheimer, Topaz International, American Express

Corporate Travel Gross Revenue = 海外出張を含む Managed Travel からの米サプライヤー (エアー・ホテル・カー) 収入。

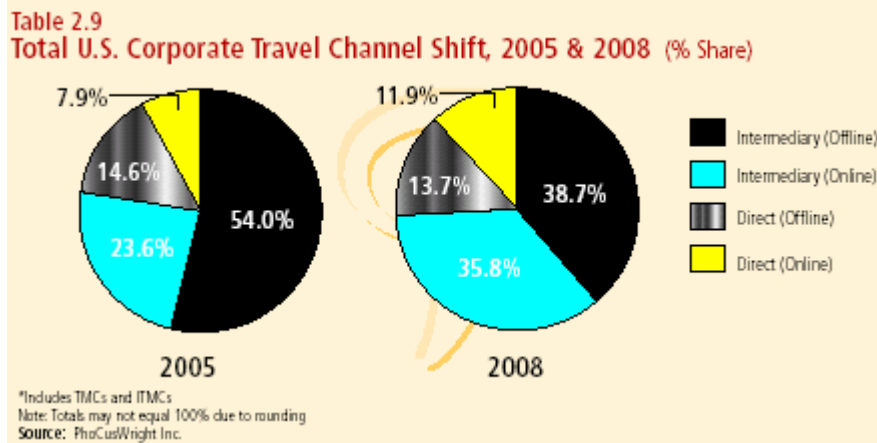
ITMC = Internet Travel Management Company = 法人旅行市場に進出した (レジャー) オンライン旅行社。これに対して TMC = Travel Management Company = American Express, Carlson Wagonlit, BCD Travel などの伝統的法人旅行管理旅行社がある。

Table 2.8
Total U.S. Corporate Travel, Gross
Bookings, 2004-2008 (US\$B)

Year	Total	% Change
2004	\$85.9	6.2%
2005	\$93.7	9.1%
2006	\$98.9	5.5%
2007	\$101.9	3.0%
2008	\$105.1	3.1%

Source: PhoCusWright Inc.

その結果、法人旅行に占めるオンライン仲介業者販売の割合は、2005 年から 2008 年の 3 年間の間に、+12.1%P 増加すると予測されている。そして、2008 年には、オンライン仲介業者販売は、オフライン仲介業者と略同じ規模にまで成長するだろう。



拡大テンポは緩和されつつあるが、米オンライン法人旅行市場は、大きな成長を持続させている。2005年には\$29.5bn (3兆4,000億円)の規模に達している。

その結果、オンライン化率は、2006年には36.3%に達し、2007年には略半分がオンライン販売によって占められる事になるだろう。

Table 2.10
Total U.S. Online Corporate Travel Market, Gross Bookings, 2004-2008 (US\$B)

Year	Total	% Change
2004	\$24.0	27.8%
2005	\$29.5	22.9%
2006	\$36.3	23.1%
2007	\$42.8	17.9%
2008	\$50.1	17.1%

Source: PhoCusWright Inc.

①レジャー旅行 Web サイト ユーザビリティと、②出張規程の遵守強化や、法人予約ツールとビジネス旅行 Web サイトのネゴシエイテッド プログラム サポートとの結合 (①+②) によって、レジャー旅行が、ビジネス旅行のオンライン アドプシヨンの向上に拍車をかけている。

法人旅行のアドプシヨンは、2005年に40%を超えた。2008年には、52%以上の法人旅行のトランザクションがオンラインで処理される事になるだろう。

Table 2.11
Online Penetration of U.S. Corporate Travel Market, Gross Bookings, 2004-2008 (US\$B)

Year	Total Corporate Travel	Online Corporate Travel	% Online Penetration
2004	\$85.9	\$24.0	27.9%
2005	\$93.7	\$29.5	31.5%
2006	\$98.9	\$36.3	36.7%
2007	\$101.9	\$42.8	42.0%
2008	\$105.1	\$50.1	47.7%

Source: PhoCusWright Inc.

以下の3つが、企業のアドプション率を上げている。

- より多くの企業がオンライン予約ツール採用。
- オンライン機能の改善。
- ITMC オファリングの利用。

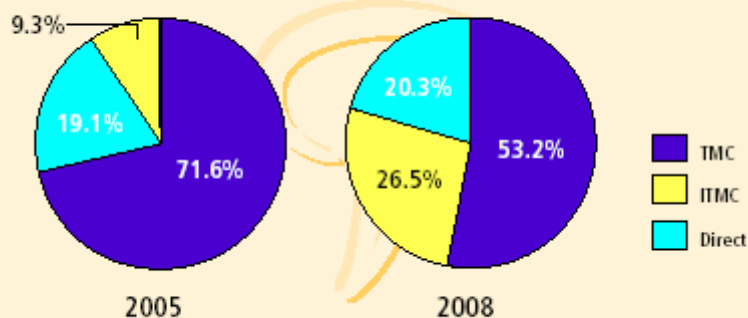
GNE がよりトラクションを得て、データ インテグレーションがより能率化されて、サプライヤーの直販が増加する一方で、ITMC は、オンライン ホテル販売をより積極的に提供し、企業ディールの獲得が困難な中小企業に代って、サプライヤーから魅力あるレートを引き出し、オンライン法人旅行市場に食い込んでいる。その結果、ITMC のシェアは、2005 年の 19.1% から、2008 年には 26.5% に 3 倍近く拡大するだろう。

Table 2.13
U.S. Online Corporate Travel Transactions and Adoption Rate, 2004-2008

Year	Total # of Online Transactions (M)	U.S. Online Adoption Rate
2004	41.2	38.5%
2005	47.0	42.3%
2006	52.5	44.6%
2007	60.5	48.2%
2008	67.5	52.0%

Source: PhoCusWright Inc.

Table 2.15
U.S. Corporate Travel Transactions by Method of Booking, Online Only, 2005 & 2008*



*Based on total online transactions
Source: PhoCusWright Inc.

Table 2.16
U.S. Corporate Travel Transactions by Method of Booking, Online and Offline, 2004-2008*

Year	TMC	ITMC	Direct
2004	77.3%	3.0%	19.7%
2005	73.1%	4.8%	22.1%
2006	68.0%	9.0%	23.0%
2007	61.5%	13.5%	25.0%
2008	57.2%	17.0%	25.8%

*Based on total transactions
Source: PhoCusWright Inc.

興味深い事には、同様の購入シフトが、On と Off を合計した総法人旅行市場にも見られる。 サプライヤーは、コールセンターの顧客を惹き付ける力によって、依然として合計市場では、ITMC シェアを上回っている。 この事は、ITMC がコールセンター機能で劣っている事と、オンラインツールでもって、より幅広い各種のトランザクションを実施する事によって、より一層のシェアを拡大する事が出来る事を示している。

——第1章 Corporate Travel Overview 終り 以降 次号に続く —— ■

2. Air Safety: What Has and Hasn't Changed

9-11 以降、航空のセキュリティーはどの様に強化されたのか？

英国でのテロ計画摘発以来 10 日が経って、ヤット空港の混乱も収まり、各航空会社のスケジュールもノーマルに復帰した。 厳しい機内持ち込み手荷物の新しいルールが導入された。 米国では、TSA が全旅客の靴の X-rays 検査を開始した。

A National Guardsman walks through Logan International Airport in Boston.



■ 9-11 以降、セキュリティーの何処が強化されたのだろうか？

新たに創設された Transportation Security Administration (TSA=運輸保安局) は、全ての民間商業航空機の操縦室ドアを防弾の強化ドアに交換した。 そして、米国の 450 空港に 43,000 人の検査官を配置し、2003 年迄には、受託手荷物の爆発物検査のための検査機器を展開させた。

■ しかれば、何が実施されずに残っていて、そして、それ等どの様に対処されるのだろうか？

機内持ち込み手荷物と体に巻き付けた爆発物の検査に懸念が残っている。 検査係は、ランダムに幾つかの手荷物を検査している。 受託手荷物の検査に使用されている CT スキャナーが、機内持ち込み手荷物検査にも採用される事が待たれている。 しかし TSA は、X-rays の値段の 10 倍もする CT スキャナーの導入を躊躇っている。

昨年以來、TSA は 36 空港に爆破物探知携帯機器 “puffer machines” を配備した。 この携帯機器は、搭乗旅客に空気を吹き付けて、衣服に付着している微細な爆発残留物を検知する機器。 セキュリティーの専門家は、衣服の下に隠したメタルやプラスチックや有機物質を探知する “backscatter” の導入を推奨しているが、American Civil Liberties Union は、実質的な strip search (裸にした身体検査) と批判している。

当局は、Registered Traveler プログラムを試験しつつある。 パイロット プログラムが、フロリダの Orland 空港で、26,000 人の旅客を対象に実施されている。 このプログラムは、San Jose と Cincinnati や Indianapolis で、年内に開始されるだろう。

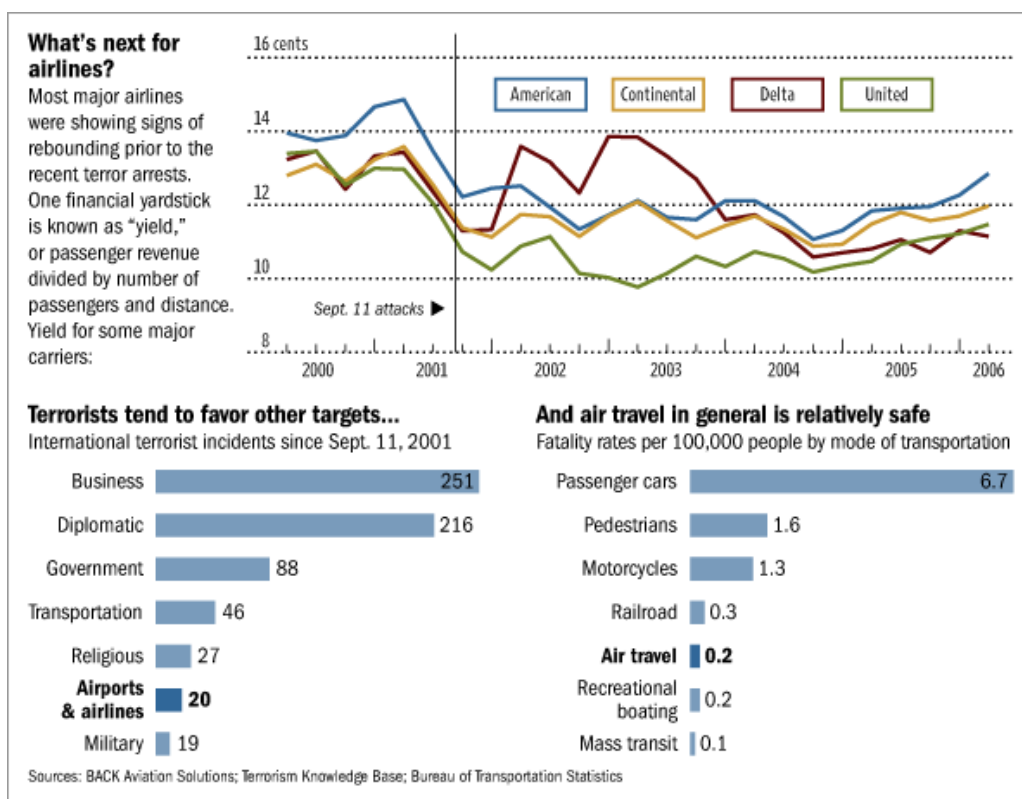
(Registered Traveler = 旅客のバックグラウンドを事前にチェックして、検査に合格した旅客。

そして、Registered Traveler の迅速な空港セキュリティ ゲート通過を可能にする。このプログラムへの参加は有料。)

■ ファクト

- ・ 標準的な機内持ち込み手荷物の X-rays 検査機器は、30,000 ドル (345 万円) する。 解像度の高い CT スキャナーは、数百万ドル (数億円) する。 300,000 ドル (3,450 万円) 台の小さな CT スキャナーが開発されつつある。
- ・ 昨年以來、連邦検査官が行った爆発物持ち込みテストで、実に 21 空港で、手製爆発物のセキュリティ ゲート通過が成功している。
- ・ 押収した TSA が指定した 60 機内持ち込み禁止品目の 80% がライター。 1 日当たり 37,000 個のライターが押収されている。
- ・ 英国は、今回のテロ計画摘発で、1 日当たり凡そ▲10m ポンド (20 億円) の経済損失を蒙ったと試算されている。

9-11 の影響で需要が激減した、米航空旅客需要は、2003 年で回復基調に乗り、2005 年には、前年を+11%上回る 738.6 百万人を数えた。 ■



3. TDR 8 月 28 日号の要約

TDR 8 月 28 日号は、以下の 4 つ記事を報道している。

- (1) サウスウエスト航空、上半期 +77.9%増益
- (2) 地域別エアライン人気度
- (3) ホテルが、エアラインと GDS 間の流通契約更改交渉に注目
- (4) 旅行社、パーソナライズド サービスの強化が必要

以下に夫々の要約を記す。

(1) サウスウエスト航空、上半期 +77.9%増益

Southwest Airlines Rides High On Record Earnings

Q2 2006 numbers buoyed by “Southwest effect”

この記事は、Southwest 航空が、

- ① 燃油費高騰の最中に、第 2 四半期決算で+87%、上半期で+77.9%の増益を達成した事、
- ② この増益の一部は、IT に対する継続的な投資と弛みない努力のお陰だと言う事、
- ③ southwest.com の人気度が、各地で他社のサイトを上回っている、事を伝えている。 □ (中味が乏しいので、詳報しない。)

(2) 地域別エアライン人気度

Carriers Can Win Popularity Contest Region By Region

A number of small U.S. Markets are ripe for the taking

過去 6 ヶ月間の、米国主要都市の航空会社別オンライン サイトの人気度 (Compete, Inc. の *Regional Airline Brand Score Report*) を伝えている。そして、Southwest と jetBlue の 2 社が、他社よりも優れた地域別のオンライン マーケティングを展開していると言っている。6 月のキャリア別 look-to-book ratio は下表の通り。 □ (内容希薄ゆえ詳報しない。)

AirTran	6.2%	JetBlue	5.5%
American	6.3%	Northwest	2.9%
Continental	7.2%	Southwest	12.4%
Delta	4.9%	United	4.0%

(3) ホテルが、エアラインと GDS 間の流通契約更改交渉に注目

Hotels Keep An Eye On Airlines, Are Wary Of Stirring The Pot

Hoteliers will choose their battles wisely with GDSs, say insiders

ホテルが、現在繰り広げられているエアラインと GDS 間のコンテンツ契約更改交渉の成行きに注目している。ホテルは、流通業者の販売仲介に依存しているため、エアラインとは立場を異にしている。エアラインはカットしたが、ホテルは継続してコミッションを仲介業者に支払っている。エアラインが財務的苦境に居る中で、ホテルは、未曾有の業界好景気をエンジョイしている。REVpar と平均日間客室レートとオキュパンシーの 3 つ全てが上昇している。・・・が、ホテルも、コストの安い自社サイト直販を増加しているため、将来はエアラインと同様の流通戦略を採用する可能性がある。ホテルには、航空会社で流通を担当したエキスパートが大勢転職している。そして、多くの新しいテクノロジーが出現している。 □

(4) 旅行社、パーソナライズド サービスの強化が必要

Travel Companies Missing The Relevant Service Mark

Data warehousing and intense tracking are crucial

旅行業界では、今や、パーソナルな、顧客のニーズに最も関連した情報や商品を提供する事が最も強く求められている。にも拘わらず、この戦略的マーケティングを実施している旅行の会社は少ない。旅行の会社は、膨大な顧客個人情報を所有しながら、継続して、パーソナル化よりもセグメント化にフォーカスしている。顧客のセグメント化にフォーカスすると言う事は、需要を一般化して捉える事である。

例えば、クルーズ需要をセグメント化すると、それ等の顧客は、一般的には豪華なアコモデーションを好むと言う事になる。この結果に基づき、クルーズ会社が全セグメントに亘って宣伝展開すると、20%の何時も豪華旅行する需要に対しては効果が有るだろうが、20%の偶にしか豪華旅行しない需要にとっては、宣伝費の無駄遣いになってしまう。そこで、ピンポイントで需要を捉えるテクノロジーへの投資が必要となる。クルーズ船の船室のカード鍵は、船室の出入時間から、クルーズ中の購入歴、飲食歴、アクティビティ歴全てを記録している。クルーズは、この貴重な情報を使用したパーソナルなマーケティングを実施すべきだ。

オンライン旅行社は、幅広い旅行プロダクトを販売している。この点が、サプライヤーに対する最大のアドバンテージだ、と Forrester の主席研究員 Harteveltdt が言っている。オンライン旅行社は、顧客の最終目的地に至るまでの経路、旅行計画歴、パッケージ選

好度合い、旅行素材毎購入歴、などをトレースして、顧客のニーズを掌握する必要がある。サプライヤーだって、顧客情報を知る事により、より顧客のニーズに即した自社プロダクト販売が可能になる。(市場シェアが向上する。) または、自社プロダクト以外の商品のクロス販売が可能になる。 Harteveldt は、データ ウェアハウスと CRM の投資が必要だ、と言っている。 □ ■

Southwest 航空機内誌 “Spirit Magazine” 8 月号

4. Colleen’s Corner “Internal Customer Care”

サウスウエスト航空社長、「コリーンのコーナー」



TD 勉強会では、southwest.com からサウスウエスト航空社長の「コリーンのコーナー」をしばしば引用している。 米国で、サービスが良い航空会社として評判が高い、Southwest 航空のサービス理念が良く分かるからだ。今週号では、“Spirit Magazine” 8 月号に掲載されている「コリーンのコーナー」の“社内のお客様ケア”をレポートする。

“Internal Customer Care”

暫くの間 Southwest 航空にお乗り頂ければ、我共の会社がカスタマー サービスの会社でその会社がたまたま航空機を飛ばしていると言う事がお分かり頂ける筈です。 当然の事ながら、我共の会社の全てでは、カスタマー サービスが最優先されています。 そして、我々は、お客様を、2 つのカテゴリーに分類しています。 勿論、全ての社員が直接お客様に接している訳ではありませんが、私共の約 32,000 名の Southwest 社員 (Employees) 全員が、社外のお客様 (External Customers) (つまり貴方様) に対して最良のサービスでおもてなしする事を、絶えず心がけています。 しかし、我々社員全員は、他のカスタマー グループである、社内のお客様 (Internal Customer) (つまり同僚) も持っているのです。

Employee の頭文字が、何時もキャピタルで始まっている。 Colleen は、社員を、敬愛を込めて Employee と呼んでいる。 Customer と同様にキャピタルを使用している。

幾つかのグループが、社内のお客様にサービスする事を主な仕事としています。 そして、

その内の1つ Internal Customer Care (ICC) Team は、毎日一緒に仕事をしている、私にとって特に身近で大事なグループです。このグループの構成員は6人と少人数ですが、彼等は、人数を上回る仕事をしてれています。

そして、彼等の仕事はとても重要なのです。私共のシステムの全てのリーダー達は、社員と社員の家族が経験するかも知れない、彼等にとって大きな出来事を、私に連絡してくれます。出来事には、結婚、出産、大病や怪我、死などが含まれます。ICC チームは、これ等の出来事をトレースし、私に連絡し、そして何よりも重要な事は、その出来事を経験している社員に、役員室に代わって直接連絡を取ってくれるのです。また、ICC のチームは、軍で徴兵されている Southwest 社員にも連絡してくれています。

お気づきの通り、これ等の多くの状況は、極めてイモーションナルな事です。しかし、私は、ICC のチームが、心配し、思いやりを持って、そして彼等のチームに付けられた“ケア”(care) の真の意味を理解して、仕事に取り組んでいる事を、誇りに思っています。6人の社員は、真の奉仕の心 (Servant's Heart) のコンセプトを心底理解してくれている人達なのです。自分より他人を優先させて、Southwest の家族の一員として、LUV でもって彼等を暖かく受け止めてくれているのです。

LUV = Love。 Southwest が 35 年前に誕生した空港、ダラス Love Field の Love に由来している。 Southwest は、会社の理念の基礎を“Love” (人間愛) に置いている。 株式記号 (ticker) にも LUV を用いている。

彼等は、この仕事に大きな喜びと、そして楽しみさえ感じて仕事をしています。特に社員の家族に新しいメンバーが誕生したニュースとか、或は、社員に愛が芽生えた時とかには、会社の廊下をパレードする位です。生命を左右した大病を克服して、普通の生活に復帰した時などは、格別に喜ばしいモノです。

ICC で働く人達には、とても特別な人達に来てもらっています。 Southwest Way を理解し、そして、勇士の魂 (Warrior Spirit) と、奉仕の心と、楽しむ姿勢 (Fun-LUVing attitude) を兼ね備えている人達なのです。言うまでもない事ですが、私は、彼等の一人一人をこの上なく誇りに思っています。

Colleen Barrett

President



5. その他のニュース

旅行流通 TD

(1) トラベル ウェブが旅行マガジン編集に挑戦

ShermansTravel.com からスピニアウトした Sherman's Travel が、オフラインの旅行マガジン（季刊）の編集に挑戦している。ShermansTravel.com は、150 万人のビジターを獲得しているサイト。（Nielsen/NetRatings 調）

Sherman's Travel は、オンライン旅行ディールを集めて、350 万人のサブスクライバー宛にニュースレターを発行している。今回、新たに発行する旅行マガジンは、ニュースレターのサブスクライバーの 25% を占める富裕層をターゲットにしている。

旅行と雑誌編集の関係者は、この雑誌の発行に疑問を持っている。2000 年には、Expedia と Travelocity が旅行マガジン発行に失敗しているからだ。オンライン旅行コンサルタント企業の PhoCusWright は、ラクジュリーな旅行を探している人達には、既に多くの旅行雑誌が存在すると言っている。現在、米国では、4 つのトップ旅行マガジン — ①Arthur Frommer's Budget Travel, ②Conde Nast Traveler, ③National Geographic Traveler, ④Travel & Leisure が存在する。Sherman's の初刊号は、ルーマニアとマウイ、それにニューイングランドの紅葉ツアーを地図とガイド付きで紹介する。（nytimes.com, 8/21/2006）



Sherman's Travel magazine will focus on value in luxury travel.

(2) ユーエス航空、コンテンツ フィー徴収へ

US 航空が、AA, UA, NW, CO に次いで、コンテンツ フィー3.50ドルを、9月1日から、所謂非優先流通チャネル経由の予約に適用すると発表した。他の4社と同様に、優先流通チャネルである、Sabre の Efficient Access Solution, Galileo の Content Continuity Program, Worldspan の Super Access Program, 全ての Amadeus プロダクト、全ての G2 SwitchWorks プロダクト、Usairways.com, usairwaysvacations.com には、このフィーは適用されない。US は、今年末までに使用開始する ITA についても優先流通チャネルとすると述べている。優先流通チャネルには、自社直販サイトに提供するノンパブリック運賃を含むフル コンテンツの提供が保証される。(自社直販サイトとのパリティが保証される。) 但し、自社直販サイトのみで展開するターゲット プロモーションについては、US は、その流通に関する排他的権利を留保している。(DTW, 8/22/2006)

(3) フェアキャスト、57 空港発着運賃を網羅

6月に立ち上がったβテスト中の、Farecast.com が、米57空港の発着運賃の最適購入タイミング情報を提供する。そして、ユーザーに RSS フィードを提供する。Farecast.com は、変動激しい運賃の何時が購入のベスト タイミングなのかを星の数の表示でもって知らせる。1つ星の運賃は、これから値上げされる可能性が強いので即購入が望ましい。4つ星は、値下げが予想されるので、暫く購入を控えるのが望ましい、等の情報を提供する。このサイトは、予約の為に航空会社の Web サイトを案内する運賃検索エンジンを装備している。(DTW, 8/22/2006)

(4) ガリレオが、アジア LCC 2社と契約

Galileo International が、アジアで急成長しているシンガポールの LCC Jetstar と Valuair の2社と Basic Booking Product 契約を締結した。Jetstar の姉妹会社 Jetstar Airways (豪) は、2004年以來 Galileo に参加している。(asiatraveltips.com, 8/18/2006)

(5) バージン ギャラクティックがヴァイルトウーソと組んで宇宙旅行販売

向こう2年〜3年後の宇宙旅行の販売を計画しているバージン グループの Virgin Galactic が、Virtuoso を北米の総販売代理店に指定した。Virgin Galactic は、Burt Rutan が開発した歴史的な SpaceShipTwo 宇宙船(パイロット2人+乗客6人乗り)を5機発注している。最初の2機は、2007年秋に納入され、少なくとも1年間の試験飛行の後、2008年の末か2009年の初めには、最初の宇宙飛行(suborbital flight = 軌道に乗らない飛行)開始に漕ぎ着ける予定。母船に装着されて上空5万フィート(15,000km)まで上昇し、そこからロケットに点火、垂直に時速3,000マイル(4,800km)で地球から75マイル(120km)地点まで単独飛行上昇する計画。ロケット エンジン停止後、搭乗旅客は、無重力と宇宙の静寂を5分間楽しむ事が出来る。料金は、ニュー メキシコに置ける3日間の宇宙旅行訓練

込みで、旅客1人20万ドル(2,300万円)。 Virgin Galactic は、既に\$15m(18億円)のデポジットを集めている。(DTW, 8/23/2006)



(6) 連邦裁判所、アメリカンの手数料に対するアマデウスの差し止め請求却下

NYCの南地区地方裁判所は、Amadeusから請求があった、AA航空の3.50ドルのGDS手数料導入に対する差し止めを拒否した。この裁定後、Amadeusは、同社のサブスクライバーに対して、AAに支払う3.50ドルを払い戻すと連絡した。しかし、払戻期間が何時までなのかについては言及していない。Amadeusは、NWに対しても、同様の差し止めをNYCの破産裁判所に請求している。この裁定は来週に出る。(DTW, 8/24/2006)

(7) 全米旅行者業界、コンチネンタルの3.50ドルGDS手数料徴収方法に反対

ASTAが、COが予定している、ARC経由の3.50ドルGDS手数料の徴収に反対している。COの徴収方法は、

- ① 該当月の翌月25日に、参加航空会社は、旅行社毎の手数料の明細をARCに送付する。
- ② 翌月の第1営業日に、ARCは、インボイスを旅行社にeメールする。
- ③ その月の最終営業日に、ARCは、旅行社の銀行口座からGDS手数料を自動引き落としする。
- ④ ビリングの食い違いが発生した時は、旅行社は、ARCとではなくて、航空会社と問題を解決する。

旅行社は、旅行社の同意無しに勝手に引き落とすのは問題だと言っている。CO は、この徴収方法を ASTA に事前に相談していなかった。ASTA は、ARC のインボイスは、明細表が欠けているために、請求内容の審査が出来ないとクレームしている。請求額の紛争は、全て旅行社側に誤請求の立証責任が有るのは問題だと言っている。旅行社は、航空会社の横暴な第二のデビットメモの様な混乱が発生する事を恐れている。(DTW, 8/24/2006)

(8) ブラックストーンの旅ポート買収手続き完了

Blackstone Group が、Cendant の Travelport 買収 (43 億ドル ≒ 5,000 億円) 手続きを完了した。新 Travelport は、① Orbitz Worldwide と② Business Group の 2 つの部門で構成される。2 つの部門は、夫々以下の事業で構成されている。

① Orbitz Worldwide

AoYou.com, Away Network, CheapTickets.com, eBookers.com, HotelClub.com, Needahotel.com, Octopus Travel, Orbitz.com, Ratestogo.com, Travelbag

② Business Group

aiRes, Galileo, GTA(Gullivers Travel Associates), Neat Technology Solution, Orbitz for Business, Shepherd Systems, Thor, Travelbound, Travelport for Business, Trust International, WizCom

Blackstone は、買収した Travelport の 14% を、Technology Crossover Ventures に売却する。(DTW, 8/24/2006)

元 Cendant CEO Henry Silverman (65) は、昨年、合計 \$140m (165 億円) の報酬 (compensation) を貰っている。そして、先月、Realogy (不動産) と Wyndham Worldwide (ホスピタリティー) への分社化の際に、\$62.7m (75 億円) 相当のターミネーション ベネフィットを受け取っている。彼は、Realogy の CEO に、あと 1.5 年間、年俸 1 億ドルで就任する。退職後は、年間 90 日間のコンサルタント料として年間 100 万ドル (1 億 1,500 万円) が支払われる上、生涯健康保険と、運転手付きの社用車とカンパニー ジェットの利用が認められる。(wsj.com, 8/25/2006)



Henry Silverman

空 運

(1) バーゲン運賃獲得の9つの教え

① 最も安い運賃となる日を選択しろ

火曜日から水曜日間の需要が少ない。だからその期間の運賃が安い。週末運賃に比して、▲20ドルから▲40ドル安い運賃を獲得出来るだろう。欧州行きは、月曜日～木曜日の出発が望ましい。空港の出発ロビーの座席も容易に見つけられるだろう。

② 12月に、冬の欧州行き航空券を購入しろ

航空会社は、1月～3月の運賃戦争を12月に仕掛ける。冬の運賃の販売ピークは1月2日から開始される。しかし、それ迄に、ベスト運賃は売り切れてしまう。冬の欧州行きを計画するならば、12月には航空券を購入しろ。そして、LONまで飛んで、そこから欧州域内のLCCを利用する方法が有る。

③ 鷹が獲物を探す如く低運賃を見つけ出せ

国内線運賃は、午前10時、午後12時30分、午後8時に、1日3回、週末は午後5時にARCからリリースされる。FareCompareは、公式な運賃リリース10分後に新運賃を市場に提供する。真のバーゲンハンターは、このサイトにログオンして、新運賃情報に精通しろ。そして、めぼしい運賃を見つけたら、早めにエアラインサイトを訪れて航空券を購入すべきだ。各エアラインサイトや旅行社サイトには、通常は、ARCのリリース後3時間～4時間後に掲載される。

④ 余り早く旅行計画してもいけない

アーリーバード戦術は、クリスマスや勤労感謝休暇などの旅行ピーク時にしか通用しない。通常時期の航空券購入は、3ヶ月～4ヶ月前からで十分だ。FareCompareは、何時購入したら良いかを知らせてくれる。1ヶ月前から90日前には購入した方が良さそうだが、3つ星や4つ星が付いている運賃は、未だ値下げが行われる可能性が高いので、購入を待った方が良い。

⑤ 格安パッケージに騙されるな

パッケージは、全てが込みにも拘らず、安い料金を提供する。しかし、目を奪われる格安パッケージには気をつけろ。品質が悪過ぎる場合が多いからだ。購入前に、ガイドブック等で、必ずホテルの品質をチェックする事を忘れるな。

⑥ オフシーズンに旅行しろ

LAX=LONは、11月には573mドルする。それが4月1日になると809ドルに跳ね上がる。しかしLON行きは、劇場のスケジュールと切符の購入が出来るのかにも気を配る必要が有る。安いからと言って、7月～8月のアリゾナScottsdaleの旅行は考えものだ。ホテルの部屋の外は灼熱地獄が待っている。

⑦ 航空会社の予約入力コードに投資しろ

ExpertFlyer.com は、ベーシック月間 4.99^{ドル}、プレミアム月間 9.99^{ドル}、年間では 99.99^{ドル}で、座席インベントリーを覗ける、航空会社の予約システムの予約入力コードを販売している。ExpertFlyer.com は、この入力コードをメジャー3社から購入している。これを利用して、予約しようとしている運賃クラスに残席が幾つ有るか、アップグレードのチャンスがどのくらい有るかをチェックする事が出来る。

⑧ e-メール アラートを購読しろ

多くの航空会社や旅行社は、格安ディールを e-メールで知らして来る。この e-メール マラートを利用しない手は無い。しかし問題は、格安ディールの有効日が極めて限られている事だ。Spirit Airline の NYC=DTT のオファーは、旅行日が 5 日間に限定された上、アラートを受け取った時には、既に 2 日間が売り切れていた。FFP 会員には、少し早めにアラートが送られている様だ。

⑨ 高齢者割引を利用しろ

高齢者割引は、多くの航空会社で廃止されつつあるが、Southwest と UA では未だ存在する。UA の Silver Wing Plus プログラムは、55 歳以上に提供となる割引運賃で、しかも 300^{ドル}の割引クーポンが付いている。プログラム参加者は、航空券購入時に 1 回最大 100^{ドル}まで、この割引クーポンを利用出来る。(wsj.com, 8/21/2006)

(2) シンガポール航空の中国合弁企業が、米国から制裁企業に指定された

SQ の中国合弁企業 Great Wall Airlines (GWL) 貨物航空会社が、他の中国 3 企業と共に、米国から、イランにミサイル部品を供与したとして、制裁企業に指定された。GWL は、中国のミサイル発射サービス提供企業 China Great Wall Industry が 51%、SQ と Temasek Holdings が 49% 出資する、5 月に設立した中国航空貨物輸送会社。GWL は、米国から技術サポートを受けている B747 型機 2 機を保有している。米国からの制裁指定を受けて、GWL は、現在営業を停止している。世界第 3 位の貨物航空会社でもある SQ は、GWL を使って、中国と欧米間の航空貨物市場への参入を狙っていた。LH も、中国で、同様の航空貨物合弁企業を設立している。GWL 投資は、SQ のこれまでの中国最大投資。(FT.com, 8/21/2006)

(3) メジャー3社、運賃値上げ撤回

AA, DL, UA の 3 社は、月曜日に、ファーストとビジネス クラスの +5^{ドル}の運賃値上げを撤回した。他社がマッチングしなかったため。しかし、この現象は単なる一過性のモノで、一連の運賃値上げがここに来て終了した訳ではない。各社は、秋のショルダーシーズンの需要動向を見極めた上で、運賃値上げの実施可否を決定しようとしている。2006 年に入ってから、記録的な需要の高まりの中で、米国内線の運賃は +10%以上値上げされている。そして、メジャー達は、更に幅広い値上げのタイミングを探っている。2005

年以來、17回の広範囲な運賃値上げが失敗し（2005年×11回、2006年×6回）、21回の値上げが成功している。（2005年×13回、2006年×8回）（wsj.com, 8/22/2006）

（4）デルタ航空、リジョナル運航へ競争入札制導入

DL航空が、同社のリジョナル便（リジョナル ジェット機×143機により運航されている）のオペレーター決定に、競争入札制を導入する。UA, NWは、既に、リジョナル便コストを削減するために、競争入札制を導入している。競争入札制の導入は、DLの子会社のCom Air（Chapter-11企業）のコスト削減に拍車をかける事になるだろう。（Com Airでは、労務費削減のための労使交渉が長引いている。）入札価格如何では、Com Airが現在運航している27機の70席リジョナルジェットと多くの50席機が、最低価格をビッドした落札者による運営に切り替わる可能性が有る事を意味している。（wsj.com, 8/23/2006）

（5）旅行保険 販売増か、だが全てをカバーしていない事に注意が必要

テロやハリケーン襲撃が、旅行保険販売を増加させている。しかし、旅行保険には問題がある。殆どの保険が限定的なプロテクションしかしてくれないからだ。保険は、払い戻しが効かない費用（航空券やホテル デPOSITなど）や、ストランドした際のホテル代や食事代、それに海外旅行途次の医療費や医療救助をカバーしてくれる事になっている。しかし、保険購入には注意が必要だ。海外の病院が、その保険を受け付け無いかも知れない。保険ポリシーには、例外規定が多いのだ。多くの災害をカバーしない上、幾つかの保険は、テロについては一切対象としていない。例えば、Total Travel Insuranceによってリストされている24のTravel Guard Internationalのポリシーは、タッタの6つしかテロのプロテクションが無い。大手の保険会社の1社であるTravel Guardは、同社の売上の80%を占める総合旅行保険が、この種の保険だと認めている。テロを対象にしている保険だとしても、旅行出発前の30日以内に、旅行先都市で実際にテロが発生しなければ、旅行取り消しに伴う費用は支払われない。つまり、LONでテロが起きたからと言って、PAR行きの旅行の取り消しは、保険の対象とはならないのだ。また、今回のLONテロ計画摘発のケースでも、実際にテロが発生していないのだから、LON行きの旅行であっても、その取り消しは、保険の対象とならない。しかも、旅行予約後15日以内に保険を購入していなければ、テロは対象とされないと言う規定まで存在する。レバノンで勃発したイスラエルのヒズボラ攻撃は、Travel Guardはテロと認定しているけれども、最大手保険会社Allianz AGのAccess Americaなど多くの保険会社は、戦争と認定している。（ヒズボラはテロ集団と認知されているにも拘らずである。）戦争となれば、全てのポリシーが“act of war”の例外規定を儲けているのだから、保険の対象とはされない事になる。保険会社は、7月13日のヒズボラのイスラエル北部への最初のミサイル攻撃以降に販売されたポリシーの、イスラエルとレバノンへの適用を中止した。同様の事が、ハリケーンにも当てはまる。一度、ハリケーンに名前がつくと、襲来まで10間以上かかると予報され

ていても、それ以降に販売された保険は、このハリケーンを保険の対象とされない。NW のスト突入が 8 月 25 日以降予定されている現在では、保険を購入しても、その保険はNW の欠航をカバーしない。家屋が延焼している時点では、保険をかけられないのと同じだと保険会社は言っている。The U.S. Travel Insurance Association によれば、2001 年の 9-11 テロ以降、各年、およそ 1,700 万の旅行保険が販売されていると言う。この数は、9-11 以前の倍の規模。保険の購入には、細心の注意をはかる必要がありそうだ。(wsj.com, 8/22/2006)

Wading Through the Fine Print

Here are some things to keep in mind when purchasing travel insurance:

- **Buy early.**
Some exclusions kick in if you don't buy your policy within 15 days of making a deposit on your trip.
- **Know what you're buying.**
Check out the policy carefully. Does it have terrorism protection? What is the hurricane coverage?
- **Use a comparison site.**
Sites such as www.totaltravelinsurance.com and www.squaremouth.com let you compare the coverage and exclusions of various policies.
- **Consider "Cancel for any reason" insurance.**
It's more expensive and will reimburse only 75% of your non-refundable trip cost, but it may be what you really want.
- **Don't buy for things already known.**
Once a storm is named, a strike date is set, or State Department warnings are issued, insurance will exclude coverage for those events. Only "unforeseen" circumstances are covered.

(6) エアー チャイナ親会社、上海証取上場 A 株を買い上げる

Air China の親会社の China National Aviation Holding は、今年中の如何なる時点でも、Air China 株が、上場価格の 1 株 2.80 人民元 (42 円) を下回る場合には、株式を買い上げて株価維持に努力する意向であると発表した。(wsj.com, 8/24/2006)

(7) ノースウエスト航空、機材更新と客室乗務員労務費削減で苦しい立場

NW の客室乗務員組合は、8 月 25 日から事前通告無しのスート (Chaos 戦術と彼等は呼んでいる) に突入すると警告している。▲\$195m (225 億円) の労務費削減に抵抗しているのだ。NW は、この難しい労使関係に加えて、大量の経年機の更新と言う問題を抱えている。NW のフリートには、DC-10 機 (その多くは砂漠に駐機されている) や、国内線に投入されている 160 機以上の DC-9 型機 (平均機齢 35 年) の更新待った無しの状況に追い込まれている。

ウォール街のアナリストは、スートは、その予告だけでも旅客を遠ざける結果、大きな収入インパクトを NW に当てることになるだろうと予想している。そして、投資家をも遠ざける事になると警告している。しかし、NW の債権 (bonds) は、パー以上で取引されて

いるし、8月には、3銀行が、労使紛争のために若干悪い条件となったが、NWに新しいGIP融資 \$13.75bn (1,590億円)を提供している。彼等は、NWの儲かるアジア太平洋線の路線権(少なくとも20億ドル≒2,300億円と見積もられている)を当てにしている様だ。米メジャーで唯一Chapter-11を申請していないAA航空は、2000年にNWの買収に失敗している。米当局が、競争が損なわれるとして、この買収を認めなかったのだ。しかし、昨年9月には、USとAmerican Westが合併(実質的なAmerican WestのUS買収)が許可されている。財務的に疲弊している米航空業界の環境が激変しているのだから、M&Aに対する当局の対応も変化している。(FT.com, 8/24/2006)

8月25日、マンハッタンの連邦判事は、NWの客室乗務員のストを中止(blocked)させた。判事Victor Marreroは、会社が破産法に基づく会社再建中にある時に、客室乗務員組合がスト権を行使出来るのかどうかの判断については、もう少し検討の時間が必要であるとして、一時的執行延期(temporary stay)を発行した。そして、NWに対して、柔軟性ある労使交渉の継続を要請した。判事は、客室乗務員組合のストを否定した訳ではないが、この一時的執行延期は、NWにとって有利なモノである事には違いない。少なくとも、当面、ストが回避出来たのだから。(wsj.com, 8/26/2006)



Doug Steenland

(54)

Top Gun

A look at Douglas Steenland's flight to the top of Northwest Airlines:

- Joined NWA in 1991 as vice president and deputy general counsel
- Led efforts for NWA's IPO in 1994
- Negotiated long-term joint venture agreement with KLM Royal Dutch Airlines in 1997
- Involved in settlement of 14-day pilot strike in 1999, negotiating long-term collective bargaining agreements with employees
- Appointed as president of NWA in 2001
- Implemented cost reduction programs from 2001-2004, reducing annual expenses by \$1.6 billion
- Named CEO on Oct. 1, 2004

Source: the company



Shannon Wareham, 29, who has been a Northwest flight attendant for seven years, says she cannot live on what the airline wants to pay her.



(8) キャセー航空株主総会、ドラゴン買収を承認

CX 航空の株主が、Dragonair 買収を承認した。CX は、6 月に、株主の同意を条件に、Dragonair の株式 82.2%を H\$8.22bn (1,230 億円) で買収し、完全子会社化としていた。Dragonair 買収で、CX は、北京とアモイの中国内 2 地点と貨物便による上海の路線権を、一挙に 20 数地点に拡大する。(wsj.com, 8/23/2005)

(9) アメリカン航空株、値を下げる

英国テロ計画摘発で、8 月 10 日に大幅値下げした AA 航空の株価は一時回復基調に向かったが、ここに来てまた値を下げ始めている。次ページ チャート (YTD = Year-to-date) の赤線は、UA 株価。UA は、2 月に NASDAQ に上場されたため、+0%の起点は、2 月から開始している。8 月 25 日、AA 19.40 ドル、UA 23.72 ドル。(nytimes.com, chart, 8/25/2006)



(10) エティハッド航空が、新機内エンタメ システム採用

Etihad Airways が、延べ 350 時間に及ぶ映画と TV プログラムを機内で上映する。 Thales TopSeries i4000 システムを採用し、最新式のオンディマンドのオーディオとビデオを、Diamond, Pearl, Coral ゾーンで提供する。 Diamond は、25 インチの LCD ビデオ スクリーンを装備している。 Pearl は 15 インチ、Coral は 10.4 インチ。(asiatraveltips.com, 8/21/2006)



(11) 英国航空、BAA 解体を主張

BA が、英当局に、英国空港の競争実態の徹底的調査を要求した。そして、BAA が公衆に対する利便を適切に提供しているかの予備的な審査を実施している Office of Fair Trading に対して、この審査を、Competition Committee と連携させる事を要求している。BA の CEO Willie Walsh は、「空港拡張計画が進行している LHR と Stansted は、別々の企業により運営にさせた方が、航空会社と利用旅客のニーズにより適切に対応する事ができる」、と主張している。BAA は、ロンドンの 3 空港 LHR, GTW, Stansted と、スコットランドの 3 空港 Glasgow, Edinburgh, Aberdeen と、Southampton の 7 空港を運営している。2005 年には、ロンドン発着の 92%、スコットランド発着の 86%の航空旅客が、BAA が運営する空港を利用している。欧州最大の LCC Ryanair も、BAA の独占体制の打破を要求している。(FT.com, 8/24/2006)

(12) モナーク (英) が、B787-8 型機を 8 機発注

Monarch Airlines が、B787-8 型機を 8 機発注した。(この他に購入権付き+4 機が存在する。)これは、現有の A330 型機×2 機、A300 型機×4 機、B767 型機×1 機の更新用機材。導入は、2010 年から始まる。Monarch は、これらの機材を長距離線に使用する。Monarch は、Luton に本社を置き、GTW, Luton, Manchester に基地を置くローコストの定期便とチャーター便のオペレーター。ツアオペと関係しない数少ない独立レジャー旅客向けのキャリアーの 1 社で、収入は、定期便とチャーター便で半々を構成している。21 機の狭胴機を欧州域内短距離路線で運航している。長距離便は、北米とアジアのチャーター便で構成されている。(FT.com, 8/18/2006)



Monarch B757 型機

水 運

(1) イージークルーズが、キプロスのクルーズと 2 番目のフランチャイズ契約締結
easyCruise が、キプロスのクルーズ船オペレーターの Louis plc と、フランチャイズ契約を締結した。この契約により、easyCruise のフリートは、2011 年迄に 8 隻となる。easyCruise は、現在ギリシャの造船所 Neorion Holdings で 2 隻を建造中（追加 2 隻のオプション付き）。Louis との契約で、この数は 3 隻となる。（この他にオプションが 3 隻となる。）
easyCruise は、7 月に最初のフランチャイズ契約をオランダの Boosntra River Line と締結し、easyCruiseTwo を立ち上げ、既に AMS からのオペレーションを開始している。(DTW, 8/22/2006)



陸運&ロジスティックス

(1) マッコーリー、日本の地方政府公共施設買収に触手を伸ばす
豪投資銀行 Macquarie Bank は、日本の地方政府予算合理化のために、地方政府が保有する公共インフラ民営化に投資する用意があると表明した。同社の CEO Allan Moss は、良い物件があれば、数十億ドル（数千億円）の投資を惜しまないと語っている。Macquarie は、世界最大の有料道路オペレーターで、且つ、空港投資企業。世界各地の有料道路や空港を買収し、或は運営権を取得して、それをファンドにして売り出し、購入者に取得したインフラから得るキャッシュフローを還元している。日本では、箱根のターンパイクと、

伊吹山ドライブウエーを所有している。 新生銀行と合併を設立し、日本での投資機会を狙っている。(wsj.com, 8/21/2006)

ホテル&リゾート

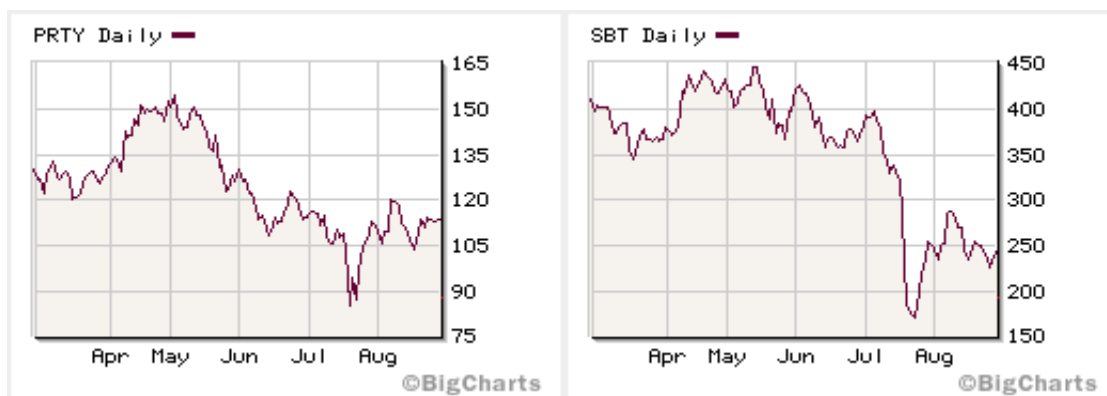
(1) ロンドン証取オンライン賭博株、ベットオンスポーツ営業停止にも不拘 回復

米国に於ける違法オンライン賭博営業と、賭博税の未納で摘発された BetOnSports は、米国向けオンライン賭博の営業を停止している。 元 CEO の David Carruthers (写真：右) は、逮捕収監されたが、先週、100 万ドルを支払って保釈された。 以前から、オンライン賭博株は、リスクが高い株と言われて来た。 事実、BeoOnSports が摘発された直後には、オンライン賭博株は軒並暴落した。 米国の投資ハウスを含むメジャーな投資機関は、オンライン賭博株を手放し始めていると言う。 しかし、驚いた事には、8 月に入って、これ等の株価が戻って来ている。 彼等は、米司法当局は、BetOnSports 以外のオンライン賭博を容認すると踏んでいるのだろうか？



David Carruthers, former chief of BetOnSports, on Wednesday.

また、連邦議会上院が、先にオンライン賭博の違法性を確認し、賭博掛け金の金融機関の送金を禁止した下院の決議を反故にするとでも思っているのだろうか？(nytimes.com, 8/21/2006)



(2) ドバイ、トラベロッジ (英) を買収

中東プライベート エクイティ ファームの Dubai International Capital LLC が、Premira Funds から、Travelodge Hotels Ltd.を 675mポンド (1,350 億円) で買収する事に合意した。Whitbread, Starwood Capital, Cinven, BC Partners は、いずれもこの買収競争の敗退社となった。DIC は、買収した Travelodge を 2010 年迄に倍増させる計画。Travelodge は、英国で 279 ホテル、アイルランドで 9 軒、スペインで 3 軒のホテルを運営している、同国第 2 位のバジェット ホテル。DIC は、2 年〜3 年以内に、Travelodge の上場を狙う。パイアウト グループのPremiraは、2003年にケータリング チェーンのCompassから、Travelodge を 700mポンド (1,400 億円) 近くで買収し、その後、136 のホテルを 400mポンド (800 億円) で、昨年にはTravelodge の一部分であった Little Chefファミリー レストランを 52m(104 億円)ポンドで、夫々売却している。(FT.com, 8/18/2006)

(3) インターコンチ、上半期決算 +30.5%増益

テロの脅威がある中で、世界最大のホテル オペレーターの InterContinental Hotels が、予想を上回る、前年同期比+30.5%増益の営業利益 107ポンド (215 億円) を達成した。収入は、+16%の 394mポンド (790 億円) であった。収入の 60%は、ビジネス旅客により持たされている。下半期も好決算が見込まれている。英国テロ計画摘発による影響は、短期的には LON 及び NYC のストランド旅客の収容で、むしろ増収効果を生んでいると言う。最近では、需要は驚くほど早く回復する、と IHG は言っている。長期的なテロの影響の判定には、もう少し時間が必要としているが、大きな影響は無い様であると楽観的な見通しを述べている。テロよりも、今後の景況感に業績が左右されると見ている様だ。IHG は、昨年、現在の 540,000 客室に、純増 +60,000 室を加える計画を発表している。米国のツーリズム支出は、中国などの新地点向け需要の創出などにより、2015 年までに倍増すると予測されている。(FT.com, 8/22/2006)

(4) シンガポールのホテルに対する投資が S\$1.35bn に到達 <今年上半期>

Jones Lang LaSalle Hotels によると、今年上半期のシンガポールのホテルに対する投資が S\$1.35bn (1,000 億円) に達した。下半期には、少なくとも+S\$500m (375 億円) の追加投資が期待されている。一方、5 つ星ホテルの平均客室単価は、+21%上昇している。そして下半期には、更に+5%〜+10%の値上げがあると予想されている。オキュパンスは 77%と予測されている。



購入物件の値上がりのために、REITの利回りは低下するだろうけれども、不動産価値の値上がりにより、長期的には高利回りが確保されるだろうと市場の専門家は見ている。
(channelnewsasia.com, 8/22/2006)

(5) 日本のカジノ解禁、アジア カジノ市場に与える影響僅か

日本で2009年にカジノが解禁されて、東京や沖縄と、その他の主要都市1都市の合計3カ所にライセンスが付与される可能性が有る、と幾人かの市場ウォッチャー達が言っている。日本のカジノ市場オープンは、アジアのこの業界の成長を押し上げる事になるだろうが、SINで計画されている総合カジノリゾート開発には、大きな影響を及ぼさないだろう。・・・とMerrill Lynch (Singapore)のエクイティ調査部長Sean Monaghanが語っている。彼は、日本で発行されるだろう3つライセンスには、少なくとも100億ドル(1兆1,500億円)のビディング投資が集まると予想している。そして、日本のカジノの90%の顧客は、日本人と北アジアの観光客となるので、SIN市場への影響は小さなモノになるだろうと予想している。(channelnewsasia.com, 8/25/2006)

その他

(1) インドのアウトソーシング企業が、オンショア事業を拡大

インドのアウトソーシング企業ICICI OneSourceが、北アイルランドで2つ目のコールセンターをBelfastに立ち上げる。そして、約1,000人の電話係を英国で採用する。ICICIの半分の顧客は、英国の銀行、クレジット会社、ヘルスケア会社で、英国で施設を立ち上げて、これ等の顧客に対するサービスを強化する。ICICIは、米国で3カ所(NYC, Nevada, New Jersey)でも、既にオンショア施設を所有している。オンショアを拡大させて、グローバルプレゼンスを強化する戦略。

インド最大のITアウトソーシンググループのTata Consultancy Servicesは、英国で子会社Diligentaを立ち上げて、保険業界の顧客獲得を狙っている。その他の多くのインドアウトソーシング企業が、欧州、北米、ラ米、中国でセンターをオープンしている。アウトソーシング(オフショア)の逆アウトソーシング(オンショア)が始まっている。(FT.com, 8/20/2006)

編集後記

NW のストが、NYC の連邦判事によりブロックされた。しかし、これにより、客室乗務員組合のストが全く禁止された訳ではない。この判事は、破産法に基づく会社の一方的な労働協約改定を争点にして、組合がストを打てるのか否かと言う判断を、暫時検討期間が必要であるとして先延ばししたのだ。

組合は、収支が好転しているにも拘らず、自分達の労務費が▲40%もカットされるのは許さないと強硬な姿勢を貫いている。

なにしろ、NW の CEO Doug Steenland は、整備員組合ストに一步もひるまず、結局、社外から連れて来た臨時整備員などでもって（メジャーをレイオフされた失業中の整備員が溢れていた）、大きなスケジュールの混乱も発生させずに、整備のアウトソースを会社案通り実現させた強者だ。今回の客室乗務員のスト計画に対しても、訓練を受けた地上社員と、海外の客室乗務員を総動員して対応すると言っている。そして、▲14 億ドル（1,650 億円）のコスト削減を伴うリストラ計画は、会社再建に不可欠なので、一步も譲歩出来ないと、妥協の余地が無い事を匂わせている。

このニュースを追っていて、大いに気になる情報が 2 回新聞紙上に登場した。NW が組合に譲歩して、当初計画よりも後退したリストラを余儀なくされれば、それだけ M&A のチャンスから遠ざかると言う趣旨の記事である。

今年2月に、UAが、Chapter-11から離脱した際、米各紙は、「一層の財務構造強化のためには航空会社同士の合併も選択肢の1つになる」、と書いていた。そして、UA CEO Glenn F. Tilton自身も、他社との合併を否定しない、と語っていた。尤も、UAがChapter-11申請の切っ掛けとなった1つが、US航空との合併不成功でもあったのだから、UAは、元々合併や買収話には慣れっこになっている筈だ。米当局は、この合併を、競争環境が著しく損なうとして、承認しなかった。そして、2000年にも、AAとNWの合併を否認している。

その当局も、昨年USとAmerica Westの合併を認めた様に、時代と共に、M&Aに対する対応を変化させていると言う。

しかし、昨年12月には、NWとDLが参加するSkyTeamの大西洋線に於ける競争法適用免除（anti-trust immunity = ATI）の申請を承認しなかった。大西洋線に於ける旅客の利便性の向上よりも、米国内線に於けるNWとDLの協調が、競争を損ねると判断された様だ。そして、米議会も、外国資本の米航空会社買収には、保守的な姿勢を崩していない。この問題には、経済よりも政治の判断が優先される場合があるのだろう。（H.U.）

TD勉強会 情報 232 （ 以 上 ）