

平成 21 年 8 月 31 日

TD 勉強会 情報 390

1. これが iPhone の旅行アプリだ
2. 英国航空 ビジネスクラス販促キャンペーン
3. 其の他のニュース
4. 編集後記

<<< 米 LCC の変貌 >>>



1. Top iPhone Travel Apps

これが iPhone の旅行アプリだ

モバイルのプラットフォームが、旅行の計画や予約や購入の方法を変えている。特に iPhone の旅行エクスペリエンスに対する影響は、凄まじいものがある。アップル社のスマートフォーン iPhone は、完全な Web ブラウジング、地図、GPS、カメラ、ビデオなどの機能を有した大きなユーザー エクスペリエンスを提供している。そして、旅行のアプリは、ダウンロード可能な 2,000 以上のアプリの中で第 5 番目に位置している。以下が、そのトップ 8 だ。



Kayak

メタサーチ最大手の Kayak が、使い勝手の良いアプリを提供している。ホームのスクリーン下部には、航空便、ホテル、トレンド、航空会社電話番号の 4 つのタブを設けている。航空便検索は、月単位で表示され、カレンダーでもって特定日を容易にスワイプして選べる。検索結果は価格順あるいは出発時間順にストアできる。予約は、電話か航空会社の Web サイトで実施可能。ホテルは航空便と同様の機能を有しているが、地図の表示による改善余地が残っている。トレンドは、選定した区間の最近のベスト運賃推移をグラフで表示する。



Travelocity

Travelocity のアプリは、まさにモバイルに必要とされているところの歩き回るユーザーの使用にピッタリだ。Home, Hotels Near Me, My Trips, Preference のタブを設けている。Home では、便のスケジュールをチェックできる他、Book Now のタブで電話予約が可能。地図や天気予報、空港セキュリティー待ち時間を調べることができる。Hotels Near Me はロケーションベース検索で、最寄りのホテルの詳細を表示する。My Trips は現在と過去の予約履歴を表示する。



TripIt

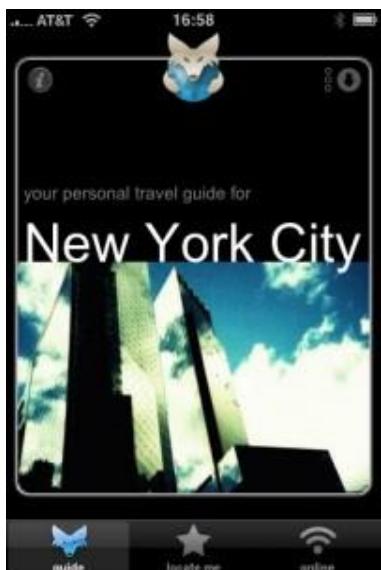
TripIt の優れている点は、多くの旅行サプライヤーからのコンファーメーションを束ねて1つの旅程を作成してくれる機能だ。このアプリは、良く出張する法人旅行者に急速に使われ始めている。TripIt Details は、旅程のフォーマットでアポイントメントまでをカバーする。航空便のステータスのチェックや、飛行場を地図で探すことができる。

SNS の機能も有しているので、仲間と情報の交換が可能。



WorldMate

WorldMate は、法人旅客ユーザーの獲得で TripIt とモロに競争している。有料アプリの Gold は、航空便遅延やゲート変更を誰よりも(空港案内よりも)早く伝えてくれる。ホームの画面では、現在の居場所とその地域の天候を表示する。TripIt と同様に、統合した旅程の作成を可能にしている。Service のタブでは、航空便のステータスチェック、便検索を可能にしている。そこには、通貨換算やチップ計算器がついている。Book Hotel は、hotels.com が提供する予約機能を利用している。ユーザーは、Hotels Near Me 機能や目的地ガイドを見ることができる。



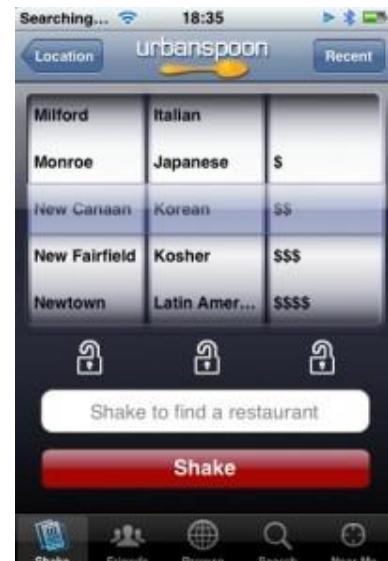
tripwolf

このアプリは、旅行計画と SNS の機能を有し利用価値のある都市ガイドを装備している。最大3つまでの個別ガイドに何時でもアクセス可能で、オフラインでの利用のためにダウンロードができる。オンラインモード時には、ガイドとの完全な双方向性を保つことができる。Not to Miss, Places I Like, Nightlife & Entertainment, Eating, Studyingなどのカテゴリーを備えている。



Yelp

Yelp は、良く知られたロケーションベースのアプリだ。ユーザーは、自分の居場所近くの幅広いサービスを検索できる。また、個人的なネットワークの中の友人のレビューにまで掘り下げることができる。ユーザー・レビューにアクセスすることも可能。カテゴリーには、レストラン、バー、コーヒーショップ、銀行、給油所、ドラッグストア、地方特色、などを含んでいる。



Urbanspoon

レストランに焦点を当てたアプリ。Shake ボタンを押すと、無差別にレストランを表示する機能がついている。ユーザーは、スクロールして、適当なレストランを探すことができる。ユーザーは、直接アカウントに登録するか、Facebook Connect を使って個人的なソーシャル・ネットワークの中で友人達との間でレストラン情報の交換が可能。Twitter アカウントとの結合により、アプリの中でツイートすることも可能。



Hong Kong 720°

これは、大変魅力的な目的地マーケティング用のアプリだ。ユーザーの旅行計画と、旅行途次のロケーションベースの検索の両方を可能にする。バーチャルツアーやビデオが旅への誘いを助ける他、旅行途次の場所の行き方や、現地でタクシー運転手に見せることができる中国語の Please take me here の機能が優れている。

ここにリストした旅行のモバイル アプリは、ランク付けをしたものではないし、未だ完全な機能として完成されたものでも決してない。 人気度と有益さは、しばしば異なるので注意が必要だ。 この iPhone のアプリのレビューが、モバイル旅行アプリに対する一層の投資と開発促進に繋がれば幸いだ。 モバイルは、将来の旅行のコミュニケーション、流通、コマースのための必須のツールとなるだろう。 スマートフォーンの広まりと、世界的な 3G (そして直ぐに 4G) のネットワークの展開が、その勢いを加速するだろう。 これ等のアプリは、インスピレーションと需要と そして収入を増加させるだろう。 ■

travelweekly.com, 8/25/2009 (USA TODAY, 7/20/2009) (www.ba.com/facetoface)

2. BA to dole out biz-class seats as part of meeting

英国航空 ビジネスクラス販促キャンペーン

航空会社やホテルが、あの手この手で顧客獲得に知恵を出している。 航空会社のプレミアム旅客 (F+C クラス旅客) は 5 月に▲24% 減少した。 (IATA) 全米のホテルの 5 月の平均オキュパシヨンは、前年の 63.1% から 55.7% に低下した。 (Smith Travel Research)

BA は、7 月 14 日に、ビジネスクラス需要の喚起を狙った “Face-to-Face” プログラム キャンペーンを米国で立ち上げた。 キャンペーンの第 1 段階では 1,000 枚の無料航空券を提供するエッセー コンテストを開催した。 応募者は、エッセーのテーマである「実際に顧客と対面したミーティングが如何に大切か」を主張しなければならない。 既に 7 月 31 日に募集が締め切られたが、およそ 6,000 人がこれに応募した。 当選者は、NYC, CHI, LAX から今秋に出発する大型機 3 便(機内商談会も開催される)に分乗して、BA が運航している目的地を訪れて、実際に現地で顧客とのビジネス ミーティングを持つことができる。

Face-to-Face プログラムの第 2 段階では、10 枚のビジネスクラス無料往復航空券を提供する “100 Business Opportunity Grants” キャンペーンを米国の従業員 500 人以下の中小企業を対象に展開する。 ここでも応募者は、対面商談が顧客との長期的関係の樹立にいかに重要であるかをハッキリと説明しなければならない。 この賞品には Courtyard と Marriott の宿泊手当が付いている。



BA は、このキャンペーン実施前の 6 月に、Harvard Business Review に委嘱して、HBR の購読者 2,300 人を対象にした法人旅行意識アンケート調査を実施している。この調査結果は、以下を明らかにしている。

- ・ 89% の回答者が、対面ビジネスミーティングが商談成立には不可欠だと言っている。
- ・ 95% が、取引先との長期的関係構築のためには対面が鍵となると言っている。
- ・ 対面だからこそ、相手の身振り手振りの対応を五感で感じ取る事ができる。
- ・ 取引先の実際のビジネス環境を見る事ができる。
- ・ 商談成立後のフォローアップが容易になる。

景気低迷時では、どのサプライヤーも需要の喚起を願って、運賃やレートの値引きを実施する。しかし、値引きは、即マッチングされたりあるいはそれ以上の値引きをされたりして泥沼の値引き合戦を強いられることになってしまう。BA の Face-to-Face プログラムのような創造的なキャンペーンが、この苦しい時期の販促活動には必要とされているようだ。

【関連ニュース】 nytimes.com, 8/25/2009

Business Class Without a Business Budget

ビジネスクラス運賃値引き

法人需要の激減で、航空各社がビジネスクラス運賃を大幅に値引いている。業界のデータによれば 6 月の世界の F と C クラス需要は ▲21% も減少した。航空会社にとってプレミアム旅客は利益捻出の源泉であるので、この需要の低迷が大きなインパクトを

彼等に与えている。 BA の場合は、プレミアム旅客は、旅客数では全旅客の 13% しか構成していないけれども、その収入は全収入の 45% を占めているのだ。

Swiss International は、ZRH→NYC の Y ノーマルから C クラスへのアップグレードを、8 月 31 日までに限って 500 フラン (44,500 円) で販売している。(ノーマル C クラス運賃は 5,544 フラン=493,500 円する。)

SQ は、業界最大の C クラス座席 (幅 76cm) を 25 路線 (単月では 6 路線の利用が可能) で▲50%引きで販売している。

BA は、6 月～10 月の間の特定便を米国で BA Visa カードを利用した 2 人の C クラス旅行を 1 人の運賃 (“two-for-one”) で販売している。(14 日事前購入が必要) (ノーマル C クラス往復運賃は、Y ノーマルより +1,986 ポンド=307,900 高い。)

BA CEO Willie Walsh は、ビジネスクラス需要が以前のレベルまでに完全には戻らないことを心配している。 そして、需要が回復しない場合は、3 年間に 100m ポンド (155 億円) を費やした C クラス座席数を減少させざるを得ないかも知れないと語っている。

■

3. 其の他のニュース

旅行流通・TD

(1) 欧州主要目的地 軒並み訪問者減少

欧州の主要目的地で、軒並み訪問者数が減少している。 世界最大の訪問者数を誇るフランス (2008 年訪問者数 7,930 万人) では、7 月と 8 月の訪問者数が▲33% も低下している。 1 月～5 月の間では、▲15.5% 減少した。 2 位から 3 位に転落したスペインでは、今夏の訪問者数が▲10% 減少すると予測している。(米国 2008 年訪問者数 5,800 万人がスペインの 5,730 万人を超えた。) 上半期の実績は▲11.4% 減であった。 スペイン政府は、10 億ユーロに上るツリーズム産業支援ための予算を編成した。 イタリアでは、5 月～10 月の訪問者数が▲8.3% 低下すると予測している。 ポルトガルでは▲13.2%、ギリシャでは▲14.7% と、訪問者による支出が減少している。 欧州最大のアウトバウンド旅客数を誇るドイツと第 2 位の英国の欧州域内旅行需要が、▲10% 減少しているのだ。 ギャラップの調査によると、欧州では自国内の旅行を計画している人達の数が、昨年の 43% から 48% に増加している。(channelnewsasia.com, 8/23/2009)

（2）ベイルート、訪問者復帰

戦争危険地域の指定を脱して4年になる“中東のパリ”と呼ばれていたベイルートに、訪問者が戻っている。レバノン観光省によると、7月のレバノン訪問者数が100万人を超えた。欧洲からの訪問者は79,000人、残りはレバノン在住海外派遣員とシリアやその他の中東諸国からの訪問者で2分されている。(FT.com, 8/24/2009)

（3）米小売旅行会社協会、航空会社に対する苦情申請見送る

Association of Retail Travel Agentsは、航空会社によるクレジットカードのマーチャント・フィーの一部の旅行会社に対する転嫁について、運輸省に対する苦情申し立てを延期することを決定した。この延期は、ARTAとUA航空とのミーティングが開始され両者間で突っ込んだ話し合いが行なわれているため。ARTAは、UAとその他の航空会社とGDSが、カード手数料で談合した疑いがあるとして、運輸省に対して調査を依頼する計画であった。(travelweekly.com, 8/24/2009)

（4）エクスペディアとホットワイヤーが、消費者と和解

ExpediaとHotwireは、消費者から訴えられていた2つの集団訴訟を、\$123.4mと\$5.5mをそれぞれが和解金として司法省に支払うことで解決する。集団訴訟した消費者（原告）は、ExpediaとHotwireがtaxesとfeesを明確に区分して表示しなかったのは、不公正な販売慣行に当たり販売契約に違反しているとしてExpediaとHotwireを訴えていた。この和解により、Expediaの場合は、2001年1月10日から2008年6月11日までの間にパッケージの一部としてホテルを予約しtax recovery chargeとservice feeを予約の一部として支払った消費者は、支払ったサービス・フィーの30%を現金による払い戻しを受け取ることができる。或は、この額の2.17倍を将来の旅行に使えるクレジットとして受け取ることもできる。

Hotwireの場合は、2001年1月10日から2005年5月2日までの間にホテル予約を行い（パッケージとしてではなく）、taxes and fees或はtaxes/feesを支払った消費者は、支払ったサービス・フィーの25%か、HotDollar Creditsとして支払ったサービス・フィーの65%を得ることができる。(travelweekly.com, 8/24/2009)

（5）ARCがホテルとホールセラーに対する精算ツール立ち上げ

ARCが、ホテルとホールセラーとコラボして、Webベースの請求と精算ツールARC PayBillを立ち上げた。ARCとコラボした企業は、Starwood, MLT Vacations, GTA North America。このツールは、単一の紙媒体無しのシステムでもって、ホテルやホールセラーと複数のパートナーとの間の請求と精算処理を可能にする。(travelweekly.com, 8/24/2009)

（6）バージンアトランティックが、ユーロスターと e-チケッティング契約締結

Virgin Atlantic が、欧洲高速鉄道の Eurostar と LON=PAR/BRU 間のシームレスな旅行を可能にする e-チケッティング契約を締結した。 Virgin Atlantic コントラクト・センター一経由で VS 便を予約する際に、同センターが Eurostar のライブ インベントリーにアクセスして Eurostar の列車を予約する。 (traveldailynews.com, 8/25/2009)

（7）第 2 四半期航空運賃▲18%低下 — アメリックス調査

American Express の調査によると、第 2 四半期の米国内航空運賃が▲18%低下した。 国際線運賃は▲19%減であった。 ホテル料金は、海外ホテルで▲12%、国内ホテルで±0% となっている。 レンタカー料金は▲3%低下した。 (traveldailynews.com, 8/25/2009)

（8）ユナイテッド航空、運賃表示違反で罰金

米運輸省は、UA に対して 特別販売の運賃が税と手数料を明瞭に区分して表示しなかったのは、不公正かつ不正な商慣行に当たるとして \$75,000 の罰金を課した。 UA は、自社オンラインサイトの運賃表示は適法に実施されていると飽くまでも主張しているが、罰金の支払いに応じることとし、表示方法についても変更することになった。 (travelweekly.com, 8/26/2009)

（9）エクスペディア、アメリカン航空とヤフーの争いに巻き込まれる

昨年、AA 航空はテキサス州の連邦地方裁判所に商標権侵害で Yahoo を訴えた。 AA は、Yahoo が他社に対して “American Airlines” 名を使用して有料検索広告を誘引させることを許しているのは、AA の商標権侵害に当たるという理屈で Yahoo を訴えた。 AA は、Expedia の航空券販売を許しているが、“American Airlines” 名のキーワードの購入には反対している。 AA は、Expedia に対しても商標権侵害を主張しているが、Yahoo に対しては Yahoo がこのような広告を Expedia を含む他社に対して許していることは、AA と Expedia 間の契約に介入することになると申し立てている。

この裁判で、Yahoo は、Expedia の (1) 全ての AA との契約書と、(2) スポンサー ド検索広告経由で Expedia を訪れた顧客のコンバージョン率のデータの提供を求めてい る。 Expedia は、Yahoo から要求された情報開示を拒んだが、裁判所からの開示命令には従った模様である。 しかし、Expedia が裁判所に提出した情報の詳細は 分かって いない。 (meidapost.com, 8/26/2009)

（10）米連邦議員、レジスターード・トラベラーの個人情報破棄に反対

下院国土安全保障委員会議長 Bennie Thompson を含む連邦議員数名が、空港のセキュリティーラインの迅速通過を可能にする Registered Traveler プログラムが集めた個人情報の破棄に反対している。 彼等は破棄してしまえばプログラム再開の際に支障が出ると

言っている。しかし、運輸保安局 (TSA) は、この個人情報が存在しなくても Registered Traveler プログラムの再開は、政府がその気になれば可能であると言っている。現在のところは、TSA も議会もプログラムの再開には中立的立場をとっている。そして TSA は、このデータについて TSA は管理していないので何もできないと言っている。データは、現在 Central Information Management System のデータベースに保存されており、民間のプログラム ベンダーである Clear, FLO, Vigilant Solutions の所有物となっている。Clear と Vigilant は既にプログラムの運営を中止し、FLO は Clear がサービス提供を中止した空港を含めて、一時中止している運営の再開を検討している。(travelweekly.com, 8/26/2009)

(11) コンチネンタルとサウスウェスト、カード手数料転嫁を考慮せず

CO と Southwest 航空は、8月 25 日に開催された全米法人旅行協会 (NBTA) の会議で、クレジットカード手数料の旅行会社転嫁は行なわない計画であると語った。CO CEO Larry Kellner は、「20%の顧客が利用しているものは いじらない」と言っている。Southwest CEO Gary Kelly は、「機内 Wi-Fi などのコストがかかるものの有料化はやむを得ないが、カード手数料は転嫁する考えはない」と言っている。

Travelport CEO は、「UA は手数料転嫁を止めないどころか、アラカルト運賃販売についても ARC 経由の精算を実施しないかも知れない」と語った。

北米 Amadeus CEO は、「タツタの 28 社の旅行会社しか対象にないので、UA のコスト節約目標は到底達成されないので戸惑っている」と語った。Sabre の CEO は、旅行会社と消費者の反応を注意深く見極めたいと言っている。(travelweekly.com, 8/26/2009)

(12) ジェットブルー、ARC 経由販売検討

jetBlue が、1月から ARC 登録キャリアとなる。jetBlue は、ARC 参加で旅行会社のより効率的な jetBlue 販売を可能にすると言っている。(travelweekly.com, 8/26/2009)

(13) クルーズ販売旅行会社で サービス・フィー徴収増加

CruiseOne のフランチャイズ所有者と Cruises Inc. の旅行会社 1,000 社以上を調査したところ、43%が 今年サービス・フィーを徴収していると回答している。そして 29.5% が今年中の徴収開始を検討している、27.5%がいつも徴収していると回答している。クルーズ目的地は、アラスカが第 1 四半期の 14%から 34.4%に上昇し第 2 位となった。第 1 位はカリブで 64.4%、第 3 位は欧州、メキシコ、ハワイ、地中海で等分されている。(travelweekly.com, 8/27/2009)

(14) アマデウス、\$2 チャリティー開始する

Amadeus は、航空券購入旅客から Unitaid に対する \$2 の募金を開始し、世界の貧困者

に対する薬の購入に貢献する。 2010 年初めには、このためのソフトウェアのツールを開発する。 その他の GDS も Unitaid 募金に参加する。 Unitaid 基金の一部は、フランスの航空税からも支払われている。 (travelweekly.com, 8/27/2009)

空 運

(1) ア拉斯カ航空、V アメリカの米法人適格性審査を再請求

Alaska 航空が、Virgin America の米法人適格性審査を再請求した。 Virgin America は、2007 年に運航を開始した Virgin Group が 25% を保有する米国内線航空会社である。

残りの 75% は米企業 2 社が保有し、米国航空会社に要求されている米国市民による 75% 以上の議決権株保有による実質的所有と実効的支配の条件を満たして来た。

しかし、今年 3 月にこの 2 社が株式を売却した（2 社は Virgin America に対して株式買い戻しオプション権を行使した）ために、米国法人としての適格性が問われていた。

Virgin America は、米法人の適格性を全うしていると言っている。 米西岸線でこの会社と競争している Alaska は、先にも運輸省に対して Virgin America の審査を 2 回要求しているので、今回の公開審査の要求はこれで 3 回目となる。 このペティションには、上院運輸小委員会議長並びに下院運輸とインフラ委員会議長が名を連ねている。

(wsj.com, 8/21/2009)

(2) カンタス航空、LON 線と LAX 線が赤字に転落

QF の上半期利益は A\$117m に▲88% 減益した。 今まで儲け頭であった LON 線（カンガルー路線）と LAX 線が赤字に転落したのがその原因だ。 そのお陰で、国際線は赤字となり、国内線利益がシステムワイドの黒字を支えている。 LAX と LON の両路線では、プレミアムの法人需要が大幅に減少（▲20%～▲30%）し、競争が激化してイールドが大幅に低下した。 特に LAX 線の供給は、DL と V. Australia の参入により QF と UA の 2 社から一挙に倍増の 4 社乗入れとなっている。 (channelnewsasia.com, 8/23/2009)

(3) デルタ航空、ライフラット導入

DL 航空が、ライフラット・ベッドを NYC=LON 線のビジネスクラスに導入した。 9 月には、NYC=SFO/LAX の大陸横断線にも導入する。 (travelweekly.com, 8/25/2009)

(4) エアートラン カリブ路線増強

AirTran が 2010 年初頭から、ATL, Baltimore/Washington, Orlando から Nassau と Montego Bay 便、および ATL と Orlando から Aruba の新カリブ路線を開設する。 現在の同社

のカリブ線は ATL, Orlando, Baltimore/Washington=Aruba の 3 路線。(travelweekly.com, 8/25/2009)

(5) ペンタゴン 無人偵察機発注増

無人偵察機の武装化が進んでいる。単なる偵察から、敵を攻撃するために武装した無人機に進化している。パキスタンでは、この武装無人機がアルカイダやタリバンの攻撃に威力を発揮している。米国防省は、購入価格と兵站部門の運営費が極めて安くなる、そして兵員（パイロット）を危険に晒さない無人機の発注のために、2010 年度国防予算で \$3.5bn を確保することを計画している。Pentagon は、今年 60 機の Reaper や Sky Warrior 無人武装偵察機（\$1.3bn）を発注するだろう。

ペンタゴンの無人機発注増加は、軍用機製造業界に異変をもたらしている。Predator 無人機を開発した General Atomics Aeronautical Systems 社のごとく小規模のメーカーが、新たにペンタゴンの発注先として頭角を現して来たからだ。Boeing は、昨年無人機メーカーの Insitu を買収した。Lockheed Martin は、General Atomics との提携を望んだが成功していない。大手軍用機メーカーでは、唯一 Northrop Grumman 社が、Reaper 無人機を開発して、この部門でのペントゴンの受注に成功している。(wsj.com, 8/24/2009)



Mechanics loaded a missile onto a Predator unmanned aerial vehicle in Iraq last summer.



Jonathon Johnson, left, pilots a Predator in the ground control station at Grand Forks Air Force Base, N.D., as instructor pilot Bob Concannon operates sensor controls.

(6) 米大手航空各社 FFP 報奨拡大

景気低迷で運賃が低下し、FFP プログラムに参加している人達のマイレッジ加算がそれだけ減少している。特に法人旅行者は、出張の減少と使用運賃のダウンサイジングで、この影響を大きく受けている。そして、FFP 参加者は、マイレッジを維持するためにプログラム参加航空会社数を絞り始めている。

調査会社の Colloquy によると、米国の平均的所帯は雑貨店からガソリン・ステーションまでの 14 のロイヤルティー・プログラムに参加しているが、アクティブな会員とな

っているのは 6 つのカードに限られていると言っている。

大手航空会社は、ボーナスマイルを加算したり、アワード付与のマイレッジを減少したり、手数料を一定期間無料にしたり、新たなエリートクラブを作ったりの あの手この手のギミックを提供してロイヤルティー会員の囲い込みに努力している。

しかし、航空会社は供給を大幅に減少しているので、アワード航空券用の座席を見つけるには継続して苦労するだろう。

各社が FFP プログラムの報奨を拡大すれば、アップグレードなどのアワードを使用する人達がそれだけ多くなり、アワード行使がますます難しくなってしまう。もう 1 つの問題は、マイレッジ積算が少ない平均的なノンエリート会員達だ。彼等は、航空会社から余り見向きもされなくなってしまうので、クレジットカード会社が提供しているような他のロイヤルティー プログラムへシフトしてしまうだろう。前出の調査会社によると、クレジットカードのロイヤルティー・プログラム会員数が、2009 年に初めて航空会社の FFP プログラムのそれを超過している。(nytimes.com, 8/25/2009)

（7）全米パイロット組合、リチウム電池の輸送禁止を要請

世界最大のパイロット組合である ALPA が、大量のリチウム電池貨物の航空機への搭載を禁止することを FAA に求めている。航空機の運航中に貨物室に搭載したリチウム電池貨物が燃焼する事故が立て続けに発生しているからだ。6 月 18 日には、UPS の Ontario→HNL 便の機内で自転車用のリチウムイオン電池貨物が燃えた痕跡が発見された。7 月 15 日には、飛行中の機内で携帯電話機用電池の貨物が燃えたために、Michigan からドミニカ共和国行き UPS 便が San Domingo に緊急着陸した。そして 8 月 14 日には、St. Paul 空港に着陸した後に燃焼した e-シガレット 1,000 個用の再充電可能リチウムイオン電池を梱包した貨物が発見された。ALPA は、安全な輸送方法が見つかるまでの間、即刻大量の電池の貨物輸送を禁止するべきだと主張している。（旅客のラップトップや携帯電話等の電気機器に使用している電池の持ち込みを禁止する意図はない。）FAA は、今春、議会で現在安全な輸送方法を検討中である語っているが、今までのところ具体策がとられていない。(wsj.com, 8/25/2009)

（8）スロット交換でデルタ航空がラガーディア空港トップに躍り出た

DL 航空の Ronald Reagan Washington National Airport 42 スロットペアと、US 航空の LGA 空港 125 スロットペアの交換は、両社 win-win の取引だ。DL は、この交換により JFK の国際線ハブに加えて LGA の国内線ハブを構築する大きな “win” を獲得する。そして LGA では、便数を倍増させ同空港のシェアーレベルに躍り出る。US は、WAS=東京線と SAO 線の権益もこの交換で DL から譲り受ける。これとは別に CO は、LGA 4 スロットと Reagan National 10 スロットを、AirTran が保有する EWR の 10 スロットと交換する。スロット交換は、航空会社の合理化やリストラの新たな方法と

なるだろう。 そしてコンソリに向かったもう 1 つの動きとなる。(travelweekly.com, 8/25/2009)

(9) 中国国際航空 上半期利益倍増

中国国際航空 (Air China) が、6 月 30 日に終了した上半期で純益 +29.3 億元 (400 億円) を達成した。 前年同期は +11.7 億元の利益であった。 國際会計基準によると、利益は +28.8 億元となる。 この場合の昨年同期は +11.3 億元。 この利益には、燃油費の低下、燃油ヘッジ益 (14.5 億元)、国内線の収入増が貢献した。 収入は▲13% 減の 224 億元であった。 上半期の旅客数は +14% 増の 1,882 万人。(wsj.com, 8/26/2009)

今月 63.4 億元で CX 株を 29.9% まで買い増した中国国際航空が、CX 買収に興味を示している。 CX との相互株式交換契約で、国際航空は、3 年間は CX 取締役会の承認無しには 30% 以上の CX 株保有を禁止されている。 国際航空会長 Kong Dong は、「上海を基地とする東方航空と上海航空の 2 社が合併して、上海ハブ空港の成長が促進されるので、それから圧力を受ける小さな香港の CX は、国際航空との提携強化が必要になるだろう」と言っている。 CX の親会社である Swire は、CX 株の国際航空へのこれ以上の売却を望んでいないと言われている。 業界の一部は、「一国二制度」のシンボルでもある CX の国際買収は、中国政府の この制度の維持に少なからずの影響を与えることになりかねないと懸念を表明している。(channelnewsasia.com, 8/28/2009)

(10) ジェットブルー、ジャマイカ路線増便

jetBlue が NYC=Kingston 毎日便を 10 月 30 日から、Orlando=Montego Bay 每日便を 2 月 8 日から、BOS=Montego Bay 土曜日便を 1 月 9 日からそれぞれ開設する。
(travelweekly.com, 8/25/2009)

(11) US 航空、国際線に手荷物料金

US 航空が、AA 航空にマッチングして大西洋路線の 2 個目の受託手荷物から \$50 を徴収する。(空港での支払いは\$55 となる。) この料金は、8 月 26 日以降の航空券購入で 10 月 7 日以降の旅行開始に適用される。 3 個目の手荷物は今まで通り \$100。 また、10 月 7 日からは、国内線を含むその他の全路線の手荷物が +\$5 値上げされて 1 個目の料金が \$20 (オフラインでは\$25)、2 個目が \$30 (オフライン\$35) となる。 エリートステータスとプレミアム クラス旅客と勤務中の軍人は今まで通り無料。
(travelweekly.com, 8/26/2009)

(12) アレジアント航空、キューバ チャーター実施せず

Allegiant 航空は、採算ベースに乗らないことを理由にキューバ家族訪問チャーターから

撤退する。 第1四半期末には、航空機×1機をMIA=キューバのチャーター便に引き当てる予定であったが、採算性と複雑な手続きなどのために方針変更となった。
(travelweekly.com, 8/26/2009)

(13) 中国 大型ジェットエンジン開発

中国のAVIC Commercial Aircraft Engine Co. Ltd.が、初の国産ジェットエンジンを2016年までに開発すると発表した。 この計画は、2020年までに開発する国産大型ジェット機(150席以上)に対応する。 初の国産大型ジェット機(C919)は、Commercial Aircraft Corporation of China(国営の航空ジャイアンツ China Aviation Industry Corporationの一部門)が製造する。 この国産エンジン開発は、GE, Rolls-Royce, P&Wの3社寡占体制を切り崩すだろう。(channelnewsasia.com, 8/27/2009)

(14) B787 試験飛行 今年末を予定

ボーイングが、今年末までのB787の試験飛行と、2010年第4四半期のANAへの初号機のデリバリーの新たなスケジュールを発表した。 2013年末までには、月産10機体制が完成すると言っている。 調達問題、ストライキ、部品不足、今回の胴体構造上の問題により、6月には、累計5回目となるテスト飛行の遅延を発表していたが、その時点では 新たなスケジュールは明らかにされなかった。 デリバリーが当初計画よりも2年半近くも遅れる他、更に \$2.5bn に上る特別費用が発生する。(ボ社は試作機×6機の内、大幅な改修が実施された初号機から3番機までの販売に失敗した。 依然として4番機から6番機までの3機の販売目処が立っていない。) ボ社はこの費用を今四半期の決算に計上する。 ボ社は、およそ 60機の発注取り消しを受けたが、依然として850機のB787(1機約 \$180m)の受注を抱えている。 この遅延により ボ社は、およそ \$8bn に上る在庫費用増が発生する他、\$68bn～\$69bnの収入見通しの修正を迫られることになる。(FT.com, 8/27/2009) (nytimes.com, 8/28/2009) (wsj.com, 8/28/2009)



A Boeing 787 Dreamliner shown at the company's plant in Everett, Washington, in August.

(15) エアリンガス、損失3倍

Aer Lingus 航空（アイルランド）の上半期の税前損失が、前年同期の▲21.3m ユーロから▲81.7m ユーロに3倍に拡大した。この損失には、リストラに絡む 17.6m の特別費用の計上が含まれている。収入は、▲15.7%減の 555.1m ユーロであった。手荷物料金を含む周辺収入は +20.5% 増加した。短距離旅客は +3.6% 増加して 440 万人となつたが、長距離旅客は LAX と DBX 線の運休により▲11.6% 減少して 52.8 万人となつた。現金流動性は 654m ユーロから 440m ユーロに減少した。（FT.com, 8/27/2009）

銀行団は、Aer Lingus の新たなローンに否定的な素振りを示している。Ryanair の過去2回の敵対的買収を拒否した Aer Lingus は、3回目の買収の試みには柔軟な対応をとるかも知れない。Ryanair の最後の買収試み（2回目の買収試み）は、昨年12月の1株1.40 ユーロであったが、8月27日の Aer Lingus 株価は 50 ユーロセントを付けている。Ryanair は、3回目の買収の試みは来年1月まで禁止されているが、この可能性についての言及を避けている。これとは別に Ryanair CEO Michael O'Leary は、アイルランド証券取引所とアイルランド買収審査局（Irish Takeover Panel）に対して、Aer Lingus 取締役会の誤った成長と利益予測に基づいた Ryanair の12月の買収拒否を何故許可したのかの説明を求めている。（nytimes.com, 8/28/2009）

(16) エアーニュージーランド、減益▲90%

Air New Zealand が、6月に終了した年度決算で 減益▲90% の NZ\$21m（13億円）の利益を計上した。営業収入は、▲1.2% 減の NZ\$4.61bn であった。輸送旅客実績は▲6% 減の 1,240 万人。供給は▲7.2% 減であった。（channelewsasia.com, 8/27/2009）

(17) 大学の先生が、MBA 学生達と航空路線分析ベンチャーを立ち上げた

不安定な航空業界なので、過去の知識を学生達に教えることに疑問を感じた Embry-Riddle Aeronautical 大学で航空経済を教えている Darryl Jenkins は、MBA の学生達を集めて航空路線需要データを集めて分析する Web サイト Airline Zone と呼ばれる新ベンチャーを立ち上げた。（名前は TV の Twilight Zone から取っている。）航空会社やベンダー、サプライヤーは、Airline Zone にアクセスして路線構造、区間運賃、その他の経済データを分析することが可能。料金は \$99 からで企業の場合は \$5,000 する。全ての路線データベースへのアクセスは \$20,000 する。（travelweekly.com, 8/27/2009）

(18) アイベリア航空 第2四半期▲72.8m ユーロに赤字転落

IB 航空が、第2四半期決算で▲72.8m ユーロの損失を計上した。昨年の第2四半期は +21.1m ユーロの利益計上であった。収入は▲22% 減の 1.07bn ユーロであった。上半期の座席搭乗率は 78.9%（▲0.7%p）であった。（travelweekly.com, 8/27/2009）

(19) IATA 7月輸送実績 減少幅縮小

IATA が、8月27日、7月の輸送実績を発表した。これによると、旅客は前年同月比▲2.9%減、貨物は▲11.3%減となった。どちらも、6月の▲7.2%減と▲16.5%減よりも減少幅が縮小している。しかし、未だ需要が底を打ったという形跡は旅客でも貨物でも見つからないと IATA は言っている。(iata.org/pressroom, 8/27/2009)

Date: 27 August 2009

In the Red, Despite Demand Improvements

July 09 vs. July 08	RPK Growth	ASK Growth	PLF	FTK Growth	AFTK Growth
Africa	-5.5%	0.9%	72.0	-25.9%	-9.4%
Asia/Pacific	-7.6%	-7.6%	76.3	-9.5%	-12.9%
Europe	-3.1%	-3.7%	82.3	-16.2%	-9.6%
Latin America	-3.5%	1.3%	76.4	-1.2%	2.9%
Middle East	13.2%	15.3%	78.8	1.0%	16.2%
North America	-3.2%	-4.4%	85.5	-14.6%	-10.2%
Industry	-2.9%	-2.8%	80.3	-11.3%	-8.1%

YTD 2009 vs. YTD 2008	RPK Growth	ASK Growth	PLF	FTK Growth	AFTK Growth
Africa	-8.6%	-4.3%	69.5	-22.9%	-34.6%
Asia/Pacific	-11.3%	-7.9%	71.6	-20.5%	-21.0%
Europe	-6.9%	-4.6%	74.9	-20.8%	-20.8%
Latin America	-3.0%	1.2%	71.3	-17.0%	-17.1%
Middle East	8.2%	13.0%	72.3	-4.5%	8.2%
North America	-8.0%	-5.2%	78.0	-21.2%	-21.3%
Industry	-6.8%	-3.8%	73.9	-19.3%	-18.9%

(20) 中国 初の航空会社倒産

8月28日付け国営の人民日報が、East Star Airlines が流動性不足で倒産したと報道した。同社の負債は、2008年末で10億元（約145億円）に膨れ上がっていた。ESA は、2005年に武漢で設立されたリジョナル航空会社で、20 以上の地方路線を運営していたが、航空機リース料が支払えず、今年3月に当局より運航停止を命令された。
(channelnewsasia.com, 8/28/2009)

(21) 欧州委員会、ルフトハンザのオーストリー航空買収承認

欧州委員会は、8月28日、LHのAUA買収を承認した。この買収には、主にVIEとドイツ間の路線を含む5路線の競争環境悪化を防止するための供給削減の条件が付けられている。LHは、VIE空港の19スロットペアーの割譲と、AUAの供給の2008年末のレベル比▲15%のカットを強いられる。

LHは、AUAの国営持株会社OelAGよりAUA株を象徴的な1株1ユーロで買い取ることとなる。また奥政府は、AUAの負債の略1/3に当たる500mユーロを引き受ける。欧州委員会は、この政府の500mユーロの負担については、経済危機に伴う例外的に認められる救済措置に当たるとして、規制されている通常の政府補助金の支給には当たらないとした。LHは、9月にはAUAの買収を完了する。(channelnewsasia.com, 8/29/2009)

水 運

(1) ディズニー、新クルーズ船造船開始

Disney Cruise Lineが、Disney Dream丸(2,500人乗り)の造船を開始した。就航は2011年となる。母港はPort Canaveralが予定されている。Dream丸は、1999年のDisney Wonder丸に次ぐDisneyにとっての初の新造船となる。(travelweekly.com, 8/26/2009)

(2) DPワールド(ドバイ)見通し暗し

世界第4位のコンテナ港湾運営業者のDP Worldが、8月25日、業界の先行き真っ暗な見通しを反映して、今年下半期の利益が前年同期比▲1/3以上減少すると警告した。上半期の継続事業からの調整後税引純益は\$188mに▲35%減益した。寒々しい世界貿易の低迷で、2010年まで継続して厳しい収支状況になると予想している。新興諸国でのビジネスが多いDP Worldは、西側諸国の企業よりも比較的良い業績を達成しているけれども、コンテナ取扱量は1,230万TEUと▲10%低下した。ベトナムとペルーのプロジェクトは継続しているが、LON Gatewayの15億ポンドのチームズ河ターミナルプロジェクト投資とドバイのJubeil Ali港拡張プロジェクトは中断されている。継続しているプロジェクトのためにネット\$4,8bnの負債を抱えているが、\$3bnの現金を保有しているとDP Worldは言っている。親会社のDubai Worldは、最近負債合計額が\$59.1bnに上ると発表している。Dubai Worldの旗艦会社の1社である不動産業のNakheelは、今年12月に\$4bnの社債の償還を迫られる。DP Worldの10%を中東PE企業に売却することが、Dubai Worldで検討されている。(FT.com, 8/27/2009)

(3) バルティック・ドライ・インデックスが再び急落

今月に入って、Baltic Dry Index が▲26%急落した。8月21日には2,468と過去3ヶ月間で最低を付けている。中国の原材料調達の削減が続くので、この低下傾向は今四半期の残り一杯は継続すると見られている。鉄鉱石、石炭、穀物などの一次産品の海運コストのバロメーターである BDI は、第4四半期には OECD 諸国の輸入が増加すると期待されているので、再び上昇に転じるかもしれない。しかし、この楽観的予測には、港湾混雑解消と2009年と2010年の著しく多くの新造船就航の事実が勘案されていない。LON の Barclays Capital のアナリスト Amrita Sen は、2009年には1,000隻ほど、2010年には更に1,000隻のドライバルク新造船が就航すると言っている。過去5年間の年平均は300隻の新造船就航であった。ケープサイズの第4四半期の先物レートは1日当たり\$37,000/日で、2010年のレートは\$29.250/日となっている。昨年10月に▲72%と大幅低下した BDI は、今年初めには中国の景気刺激策による鉄鉱石と石炭輸入の増加で持ち直した。しかし、8月21日の平均日間レートは、5月以来初めて\$40,000を割り込んだ。6月には\$90,000/日近くに1月の約\$9,000から急上昇していた。バルクレートの乱高下は、不安定な経済状況を反映して今後も継続するようだ。(wsj.com, 8/24/2009)



陸 運 & ロジスティックス

(1) オリエント・エクスプレス 12月に運休

126年間の歴史を誇る Orient Express が、この12月に運休することとなった。絶頂期には、欧州大陸横断列車として PAR から IST までを結び、IST から先は東部トルコを経

てシリアまでの列車に接続していた。トルコの大都市までの列車は 1977 年に中止されたが、PAR からルーマニアの首都ブカレストまでの走行が継続された。2001 年なってウィーン以東が中止され、1882 年に Orient Express を創立した Georges Nagelmackers が Wagon-Lits 寝台車会社を興して開設した PAR とウィーン間 915 マイルだけとなった。そして、2 年前には、PAR とストラスブルグ間の走行が中止され、現在のラインとドナウを結ぶストラスブルグとウィーン間だけの短距離走行となった。

この他にも英國のスキーヤー達に親しまれた PAR から Alps を結ぶ Rail Europe の寝台列車 Snow Train が運休した。1920 年代の客車を使用した豪華民間鉄道の Venice Simplon-Orient-Express は、今まで通り営業を継続する。カレー (LON と接続) から PAR 経由ベニスまでの片道料金は 1,550 ポンドする。

(Independent, 8/22/2009)



The Orient Express at Istanbul preparing for the journey to Paris

(2) テマセク、一部資産の上場検討

シンガポールの政府系投資機関 Temasek が、保有している港湾運営業者の PSA や Singapore Power を含む大規模資産の、将来の状況好転時の上場を検討している。CEO の Ms Ho Ching (右) は、Temasek のグループとしての目標とシンガポール政府との関係を綴った新憲章を作成し直した現時点が、資産の上場の良いタイミングだと言っている。会長の S Dhanabalan は、一部の批判分子からは民間の経営者意識を阻害すると批判がある政府の国内企業保有の是非が議論されていると指摘している。



Temasek chief executive Ho Ching said the Singapore state investment company could list some of its biggest holdings - including port operator PSA and Singapore Power - as she unveiled a revised charter outlining the group's future goal.

Ho が CEO に就任した 2001 年に作られた憲章以来、Temasek が投資した企業は海外進出を拡大し国際的競争企業に成長した。Singapore Telecommunications や SQ 航空のように潜在的成長力を有している限りは、Temasek はそれらの企業の株式保有を継続すると Dhanabalan は言っている。Ho は、PSA や Singapore Power に加えてアセット・マネジャーの Fullerton Fund Management や China Construction Bank や Bank of China を含むアジアの銀行株を保有している Fullerton Financial Holdings の上場も検討するかも知れないと言っている。

また、今後3年～5年の間に一般投資家を対象にして、プライベート・エクイティー投資を束ねてシンガポールで上場することも検討するだろう。この考えは、2007年にLONでTemasekの機関投資家相手のプライベート・エクイティー投資ファンドであるAstreaを上場したケースに似ている。

Hoは、Temasekはインフラの如くの共同投資プロジェクトのための外部資本の導入を、最近初めて模索していると言っている。(FT.com, 8/25/2009)

（3）英王立自動車協会、道路民営化を提唱

RAC Foundation（英）が、政府に道路の民営化を提唱している。Highways Agency（英）が管理する主要道路資産を民間に売却し、850億ポンド（約13兆円）の資金を捻出して破綻している国家財政救済の一部に回すべきだと言っている。London CityとLHR空港を結ぶCross Rail（160億ポンド）や高速鉄道システム（300億ポンド）の資金にもこれを充当できるだろう。ほとんどの空港は民間保有となり、鉄道は公的ファンドをバックにした民間企業のNetwork Railが管理している。道路も民間管理となれば、より効率的な運営が実施されるとRACは主張している。(FT.com, 8/24/2009)

（4）米各州、高速鉄道予算申請

8月24日、オバマ政権の経済活性化政策に基づく高速旅客鉄道計画資金（\$8bn）の獲得を狙って、米国の各州が旅客鉄道の改善計画を提出した。Federal Railroad Administrationは、9月末か10月初めには資金配分先を決定するだろう。以下が主要な州の計画だ。

加州	\$1.1bnに上る42の計画。加州は、住民投票により、昨年高速鉄道建設に追加的\$9bnの借入れを実施することを決定している。
Virginia	\$75mに上る南部WAS DCのI-95線に沿った11.4マイルの鉄道敷設計画。
N. Carolina	Raleighから北部に向かう路線高速化を含む\$76mに上る6計画。州は\$16.6mを投資する。
Illinois	\$1.5bn（2002年試算）に上るCHIとSt. Louis及びMilwaukee間の時速110マイル高速走行化計画。CHIとSt. Louis間のアムトラックは、現行の5.5時間から4時間に所要時間が短縮される。

FDAは、これとは別に、新高速鉄道計画の申請を10月初めに受け付ける。連邦議会は、来年度の高速鉄道計画に\$4bnの予算を追加することを検討している。米国の旅客輸送システムのモーダルチェンジがいよいよ本格化され始めた。(wsj.com, 8/25/2009)



An artist's rendering of a proposed high-speed train in California. The state seeks \$1.1 billion in rail-service stimulus funds.

（5）ナショナルエクスプレス、割当増資検討

バスと列車の運営業者 National Express (英) が、割当増資により 350m ポンドを調達して、同社最大株主による買収を免れるかの瀬戸際の検討を開始している。 NatExpress の取締役会は、今週、機関投資家 15 社と 977m ポンドに上る負債を減少させるための割当増資の可能性を探っている。 先月、NatExpress 最大株主であるスペインの Cosmen 家 (18.5% 保有) は、プライベート・エクイティー グループの CVC と共に全て現金による買収提案を行なっている。 NatExpress は、8 月 27 日、Cosmen 家のコンソーシアムが買収価格を 688.5m ポンドに上り上げたと発表した。 Cosmen 家は、NatExpress のスペインのバス事業の獲得を目指んでいる。 Stagecoach は、このコンソーシアムの買収が成功した暁には、NatExpress の一部資産の獲得を検討している。 FirstGroup の買収入札再参加もあり得るだろう。 (FT.com, 8/26-27/2009)

（6）欧州エービス、中間期決算税前損失▲34.6m

Avis Europe が、6 月に終了した上半期決算で、▲34.6m ユーロの税前損失を計上した。 前年同期は▲6.8m ユーロの損失であった。 収入は▲14.1% 減の 533.2m ユーロであった。 この決算には、フリートの証券化コスト 7.2m ユーロとリストラ経費 8.4m ユーロ

の一時的特別費用が含まれている。 Avis Europe は、フリートの証券化により 10 億ユーロの資金調達を検討したが、欧州資産担保型証券 (asset-backed securities) 市場の低迷 (完全な崩壊) で実現できなかった。 上半期末でネット負債 912m ユーロを保有し、内 51.6m ユーロが 2010 年 8 月に満期となるほか、2011 年 2 月には、580m ユーロのファシリティーのリファイナンスが必要となる。(FT.com. 8/27/2009)

ホテル & リゾート

(1) サッカーチームに大きな賭け

2 年に渡り Premier League (英国トップサッカーチーム) の支配権を得ようと試みていた Carson Yeung (香港に本拠を置く巨大カジノ運営者) が、Birmingham City (プロサッカーチーム) に 81.5m ポンドに上る出資の申し出を行った。 Birmingham City 株の 50% を占める主な株主等 (David Sullivan, David Gold, Ralph Gold) は、その申し出を既に受け入れている。 この買収で、Grand International Holdings (Yeung 所有の投資会社) の株価は 20 日、1 株に付き 100 ペンス高 (+55%) となった。 Yeung は、2007 年 Birmingham を買い取ろうとしたが、資金調達が出来ず 29.9% の株所有に留まっていた。 今年 9 月末までには、この取引は完了する見通しだ。 2007 年 5 月に Yeung が Birmingham 株を取得 (50m ポンド出資) した事により Yeung がチームの筆頭株主となっている。(FT.com, 8/21/2009)

(2) インド豪華ホテル格安ホテルに転じる

豪華ホテルで名を馳せていたインドでは、低料金のホテル利用者にとっては惨めなものだった。 しかし Tata Group により心地よい格安ホテルが提供されている。 Tata Group (豪華ホテル Taj Hotel 所有で有名) は、格安料金で清潔さと必要なサービスを提供する Ginger ブランド チェーンを立ち上げた。 格安に出来たのは、平均的なホテルが 1 部屋に掛ける従業員の割合 1.8 人に対して 0.5 人にスリム化したからだ。 Ginger は、既に 18 のホテルが運営されているが、来年末迄に 30 に増やし、4 年後には 55 都市で 70 にまで増やす予定だ。 視野に入れている都市は、小規模だが成長が早く且つコープレートのホテルチェーンが未開発の地域だ。 Ginger は、宿泊料金を 1,000 ルピー (2,000 円) のホテルを主に展開していたが、2007/2008 年の高景気ブームの頃にインドの資産価値が跳ね上がり、Ginger の宿泊料金も 2,500 ルピーにまで高騰した。 しかし世界的景気低迷と共にオキュパンシーの低下でインドも打撃を受けている。 現在 Ginger は、早期ネット予約による大幅な割引と共に様々な融通の効く料金を提供している。 その結果オキュパンシーは 60~70% となっている。 一方で企業家の Patu Keswani

(10年間 Taj Group に属してビジネスホテル運営に携わる)が、自身の Lemon Tree Hotel を設立した。 Warburg Pincus (米国のプライベートエクイティファンド) がこれを援助している。 Lemon Tree のブランドで、10 のフルサービスの中規模ホテルが運営されており、2012 年までには更に 10 のホテルがオープンする予定だ。 また、翌 2 ヶ月 中には 2 つの Red Fox という格安ホテルをオープンする。 Ginger が必要最低限まで設備を取り扱ったのに反して、Lemon Tree は宿泊料金を高く設定する。 インドの Sarovar Hotels も格安ブランド Hometel を開発中だ。 海外のホテルチェーンは、イン ドの格安ホテル市場に注目しており、仏の Accor が Formula1 のチェーンを、英の Whitbread が Premier Inn をインドに展開する機会を狙っている。 (FT.com, 8/24/2009) FelCor Lodging Trust (Embassy Suites を所有する REIT) の株価は、今年初頭以来 +10.8% 上昇して \$3.84 となった。

リサーチ会社の見通しでは、インドのホテル業界の RevPAR が 2009 年には▲18.5% 下がり、2010 年には更に▲2.7% 下がると予測している。 また平均宿泊料金 (ADR) も今年▲10.4% 下がり来年は更に▲3.1% 下がると見ている。 しかし、Deutsche Bank のアナリストは、安定した株価上昇となるには、少なくとも 2 年はかかると見ている。 (wsj.com, 8/24/2009)

(3) PartyGaming, World Poker Tour 大部分を買収

PartyGaming (英国のオンライン賭博会社) は、8 月 25 日、\$15m を上回る額で World Poker Tour Entertainments (ポーカー競技 World Poker Tour を主催する米企業) の大部分の運営資産を買収すると発表した。 World Poker Tour は 6 年前にテレビに登場し、その人気がポーカーゲームに対する興味を復活させた。 そのお陰で PartyGaming も利益を得ることことができた。 PartyGaming は、これと併せて世界的有名ブランドの Partypoker も取得する。 そして World Poker Tour と Partypoker の 2 つのブランドを結合することを考えている。 買収は \$12.3m の現金と、残りは WPTE からの収入とで支払われる。 しかし WPTE の完全買収には至らなかったので、PartyGaming は 3 年間に亘って WPTE の収入の 5% (最低 \$3m) を得ることになる。 この買収は、PartyGaming の米国に於ける違法なオンライン賭博営業に関する米司法省との和解成立の丁度 4 ヶ月後となる。 米国では現在オンライン賭博の合法化法案が検討されているので、PartyGaming が再び米国市場に参入できる可能性が存在する。 (FT.com, 8/24/2009)

\$105m に支払いによる米国司法省との 4 月の和解成立は、業界のコンソリデーションで PartyGaming の競合他社に対する競争力を強めることになるだろう。 ライバル企業の 888 や Sportingbet は、米国に於ける違法なオンライン賭博営業の罪で有罪になることを回避するために、依然として米司法省と財務的解決を協議している。 PartyGaming は、7 月にはライバル企業の 888 に競り勝ってオンライン ビンゴの運営業者 Cashcade を 72m

ポンドの現金で Independent News & Media から買収し、今月には World Poker Tour を 12.3m ポンドで買収した。 PartyGaming の上半期税前利益は、司法省への和解金の支払いを除いた場合、\$30.3m から \$38m に増加する。 和解金を含んだアンダーライン損失は▲\$66.9m と前年度同期の +\$22.7m から赤字に転落する。 収入は、▲21%減少して \$201.3m であった。 減収の半分は為替差変動によるものである。(FT.com, 8/28/2009)

Cashcade の買収で PartyGaming に破れた 888 は、アナリストから買収戦略の強化をどのように具体化するのか注視されている。 888 の上半期決算は、▲43%減益して税前利益 \$14.9m となった。 収入は、▲13%減の \$117.9m であった。 中間配当が 2.5 セントから 1 セントに減配されるが、888 は特別配当 2.6 セントを支払っている。(FT.com, 8/27/2009)

(4) ホテル株上昇

ホテル業界では、収入減少とローン返済不履行が悪循環の如く発生している。 しかしホテル株価は、それほど悲観的ではないようだ。 不動産投資トラスト (REIT) で構造化されているホテル会社の株価は 過去 3 週間で +11% 上昇しており、今年初頭と比べると +34% の上昇を示している。 これは REIT 全体の累計+6%を凌いでおり、S&P500 株価指数を +12% 上回っている。 Host Hotels & Resorts (113 のホテルを所有する REIT) は、最近 2009 年の利益見通しを下方修正したが、株価は 7 月末より +26% 上昇した。

Marriott International (世界 3,200 のホテルを運営またはフランチャイズしている) は、7 月に第 2 四半期の厳しい利益を発表したが、第 3 四半期の北米 RevPAR も▲20~30% 減少する見通しだと語っている。 しかし株価は 21 日には 13% 上がって \$24.69 となった。(wsj.com, 8/24/2009)



The Marriott Marquis hotel in New York in March 2008; the hotel company's stock has risen 13% since July

(5) マリオット改修、創業家呼び戻す

世界で 600,000 室を保有している世界最大の InterContinental Hotels Group (英) が所有している Holiday Inn フランチャイズ (3,300 ホテル 424,000 室) は、嘗ては中級クラスホテルのトップに君臨していた。 しかし、最近の数 10 年間は、競争ホテルの新デザインや経済モデルに負けてその威光を失いかけて来た。 そこで、2007 年からホテル

の改修が始まった。既に 1,000 の Holiday Inn の所有者達が brand standard manual に従って改修を終えている。そして、47 カ国で更に 1,000 (この内米国は約 700) の Holiday Inn が開発中だ。そして IHG は、Holiday Inn の強化のために創業家の C. Kemmons Wilson 家を呼び戻している。その甲斐あって、IHG が保有している 7 つのブランドの平均 RevPAR を、Holiday Inn は +5% 以上も上回っている。(nytimes.com, 8/26/2009)



McLean Wilson, left, grandson of Holiday Inn's founder, and his father, C. Kemmons Wilson Jr., in their new hotel.

オリジナルの緑を取り入れた新ロゴ



Furniture from the first Holiday Inn displayed behind glass in the lobby of a new Holiday Inn in Memphis.



The décor in the new 133-room Holiday Inn in Memphis. The original Holiday Inn charged \$4 a night; the current rate is \$169.

(6) 負債返済不能でホテル物件差し押さえが増加

負債返済不能で債権者によるホテルの担保差し押さえ件数が増加している。差し押さえ物件増加に伴って、債権者に成り代わってそのホテルの代理監督するビジネスが俄に活発化している。Prism Hotels & Resorts は、自身でおよそ 20 のホテルの所有もしくは運営管理に加えて、17 の差し押さえホテルの運営を任せている。それに加えて更に 20 の管理契約が進行中だ。Prism は、これ等のホテルの管理のために新たに 22 人を採用している。30 のホテルを所有もしくは運営している GF Management LLC は、35 の差し押さえホテルの代理監督を行なっている。



これ等のホテルには Sheraton in Orlando (400 室) や Super 8 in Columbus (104 室) が含まれている。GF は、数 10 人の社員を追加採用した。これ等の代理監督業は、任されたホテル収入の 1.5%～5% の手数料を得ている。
The Wigwam Golf Resort & Spa near Phoenix. Destination Hotels took over management after the property's owner filed for bankruptcy protection.

景気低迷が厳しく全米のホテルオキュパンシーは Smith Travel Research が記録を取り出した 1987 年以来最低の 64% となっているので、代理監督の期間は 2001～2002 年の 12～18 ヶ月よりも長くなるだろう。不動産調査企業の Real Capital Analytics は、ホテルの不良債権が 1 年前の \$1.3bn から \$18bn に膨れ上っていると報告している。(wsj.com, 8/26/2009)



(7) 世界で最も値段が高いホテル

Financial News の姉妹出版物 Wealth Bulletin の年次調査によると、GVA のジュネーバ湖とモンブランを眺望する President Wilson Hotel の Royal Penthouse Suite (4 ベッドルーム) が世界で最も高額 (\$65,000) のホテルにリストされた。世界の高額ホテルは、景気の低迷には全く影響されていないようだ。それどころか、休暇を取り易くなった政府高官、国際機関外交官、セレブ、ロックスター達によって、却って需要が増加しているという。President Wilson Hotel の宿泊料金は、1 年前から倍に値上げされている。世界の最高級のスイートの平均価格は、昨年より +10% も値上げされている。以下が世界で最も宿泊料金の高いトップ 10 ホテルだ。

1. The Royal Penthouse Suite, President Wilson Hotel, Geneva – \$65,000 per night
2. Ty Warner Penthouse, Four Seasons Hotel, New York – \$35,000 per night
3. The Presidential Suite, Hotel Cala di Volpe, Costa Smeralda, Sardinia – \$34,000 per night
4. Villa La Cupola Suite, Westin Excelsior, Rome – \$31,000 per night
5. The Presidential Suite, Ritz-Carlton Tokyo – \$25,000 per night
6. The Bridge Suite, The Atlantis, Bahamas – \$22,000 per night
7. The Imperial Suite, Park Hyatt Vendôme, Paris – \$20,000 per night
8. Royal Suite, Burj Al Arab, Dubai – \$19,600 per night
9. Royal Armleder Suite, Le Richemond, Geneva – \$18,900 per night
10. The Ritz-Carlton Suite, The Ritz-Carlton, Moscow – \$16,500 per night

(wsj.com, 8/26/2009)



The Royal Penthouse Suite at the President Wilson Hotel in Geneva commands \$65,000 a night for its four-bedroom penthouse.



The library of the Ty Warner Penthouse at New York's Four Seasons Hotel.



The Presidential Suite at Tokyo's Ritz-Carlton.



The Royal Suite at the Burj Al Arab in Dubai.

(8) アコー (仏) 2つに分解

欧州最大のホテル グループ Accor (仏) が、8月 27 日、ホテル部門とプリペイド・サービス部門の 2 つに分社することを検討すると語った。 本来シナジーが薄い 2 つの部門を分社化すれば、それぞれが独立した機敏な経営と財務戦略の立案が可能になり、グループのバリュエの公正な評価の向上に繋がると Accor は言っている。 Accor の上半期決算は、▲150m ユーロの損失となった。(前年同期は +310m ユーロの利益計上)

この決算にはリストラ経費 53m ユーロと減損会計 194m ユーロ (米 Motel 6 の減損を含む) が含まれている。 InterContinental Hotels Group は、8月 11 日、業界の景気回復には 2 年間かかるかも知れないと語っている。 Marriott International は、先月、第 2 四半期決算で▲76% の減益を計上した。(FT.com, 8/27/2009)

(9) サウジのホテル投資会社 KHI 減益▲83%

サウジの Prince Al-Walid bin Talal が 58% 保有している (“94% 保有” の記述もある)

Kingdom Hotel Investments の上半期利益が▲83%減益して \$4.2m となった。この減益は、パリとカイロの Four Seasons ホテルの業績と不動産販売の低迷が原因。経常外項目 (divestment and sales など) を含めると、減益▲61%の \$8m の利益となる。(EBITA 利益は +9% 増益の \$21.6m となる。) 収入は▲11%減の \$103.3m であった。KHI は、少数株売却方針に則り、Sharm el-Sheikh (エジプト) に在る Red Sea Four Seasons Resort の株式 39.3% を 5 月に売却した。この他にも GVA の Four Seasons ホテルとジェッダの土地を \$60m で売却している。KHI のネット負債は \$122.1m に 1 年前の \$149.2m から減少している。Prince Al Walid は、昨年 11 月に Citigroup に \$350m の資金を注入した。Kuwait Investment Authority を含む他の投資家達と合計すると Citigroup への資金注入は \$5bn に上る。(FT.com, 8/26/2009)

その他のニュース

(1) 中国 Unicom、中国でアップルの iPhone 販売開始

China Unicom が、8 月 28 日、Apple 社と 3 年間の iPhone の中国に於ける販売権を獲得したと発表した。China Unicom は、サブスクリバーナ数で China Mobile に次ぐ中国第 2 位の携帯回線キャリアで、iPhone の販売権を獲得して中国携帯市場に於けるシェアーの向上を目指む。7 月末の China Unicom の登録者数は 1 億 4,100 万人に対して、China Mobile は 4 億 9,800 万人を抱えている。iPhone の無線インターネット機能が、中国で許可されるのかについては不明。中国のモバイル市場は世界最大で、6 億 8,700 万人を数える。米国のモバイル人口は 2 億 7,000 万人。(wsj.com, 8/28/2009)

(2) ソニー電子初期市場に本格参入

ソニーは、8 月 25 日、通信機能を備えた電子書籍の新型端末 Sony Reader Daily Edition を 12 月下旬に北米で発売すると発表した。このワイヤレス端末は、米電話大手 AT & T のワイヤレス・ネットワークを定期的に無料で使うことができ、パソコンなしで電子書籍をダウンロード (購入) して読むことができる。日刊の新聞や雑誌の配信も行う予定だ。7 インチのタッチパネルで操作する構造で、価格は \$399 と、先行している米ネット販売大手 Amazon の Kindle (エントリー・レベル \$299) よりも +\$100 高い。Kindle の場合は Amazon のオンライン書店の本の購入に限定されているが、ソニーの新端末は、図書館を含む幅広いソースの書籍にアク

Stacking Up		
A comparison of the Sony Reader Daily Edition and Amazon's Kindle		
	Sony	Amazon
Price	\$399	\$299
Screen	7-inch touch	6-inch
Books stored	1,000, plus extra memory cards	1,500
Titles available	150,000 for sale, plus 1 million free books	300,000 for sale, including newspapers and magazines
Extras	Library rentals	Text-to-speech
Available	December	Today

Source: the companies

セスする事が出来る。アップル社も来年始めにノート型電子書籍端末を売り出す予定。電子書籍市場の競争が激化している。(wsj.com, 8/26/2009)



Steve Haber, head of Sony's digital books business, holds a Sony Reader Daily Edition prototype at an event at The New York Public Library Tuesday.

編集後記

<<< 米 LCC の変貌 >>>

1971 年にテキサス州ダラスで誕生した LCC モデルのパイオニア Southwest 航空は、創立当初の 2 年間を除いて 2008 年まで 36 年間も利益計上を継続している。単一機首編成、直行運航 (P2P 運航)、補助的空港使用、ノーフリル機内サービス、国内線集中などのローコスト事業運営モデルの多くは、世界の LCC のプレーブックとなっている。そして格安運賃を市場に提供し、今では B737 型機を 500 機保有した年間 1 億人以上を輸送する旅客数では米国最大の航空会社に成長した。Southwest を含めた LCC は、今では米国内線市場シェアの 40% を押さえてしまっている。(2001 年は 22% であった)

しかし、このブルーチップにも異変が起きている。 未曾有の景気低迷で昨年の第3四半期から今年の第1四半期にかけて、連続3四半期 欠損を計上したのだ。(69四半期連続利益計上の記録が途絶えた) そして、拡大の一途であった供給も、需要減を反映して削減され始めている。 アナリスト達の一部は、Southwest が今年の赤字転落もあり得ると予想している。 供給拡大を維持することにより、そこから規模の経済のメリットを得て単位コストを低下させ、それを格安運賃提供の原資とした戦術が崩れ始めている。(尤も、昨年まで好成績だった膨大な燃油ヘッジ運用益によるところの貢献が一番大きかったのかも知れない)

これをベースに 最近の Southwest を観察してみると、以下のとく“作戦変更”を感じさせる動きが随所に見られる。

- ハブ空港乗入れ (Minneapolis/St. Paul, BOS Logan, NYC La Guardia に乗入れた。)
- GDS 契約の拡大 (Sabre に加えて、Galileo との 10 年間契約を締結した) (直販優先から旅行会社経由販売も強化し始めている。)
- 國際線乗入れ (来年より、WestJet/加と Volaris/メキシコとのコードシェア一便開始)
- 手数料徴収を徐々に拡大 (機内ペット料金、付添無し子供料金、3 個目手荷物値上げ) (格安運賃と馴染まない手数料徴収は実施しないと言っていた—2008 年の年次報告書の表紙には”NO-HIDDEN-FEE-ZONE”と書いている—にも拘わらず、手数料収入を拡大し始めた。)
- 希望退職者募集 (レイオフを実施しないことで有名な Southwest だが、希望退職者を募集し始めた。)
- Frontier 買収の試み (この試みは Republic に破れたが、Southwest は A320 型機を保有してメキシコとコスタリカの国際線を運航している企業を買収しようとした。)

また、米 LCC 第 2 位の jetBlue でも変化が見られる。

- FFP プログラム TrueBlue を 9 月からポイント制に基づくシステムに刷新 (法人旅客の獲得増加が狙いか?)
- 2010 年から SabreSonic Customer Sales and Services を採用 (予約とインベントリー管理を強化する。旅行会社経由販売とコードシェアー管理強化が狙い?)
- ARC 参加 (旅行会社販売の精算を効率化する。直販最優先の変更?)

米国の LCC が、変貌している。 何だか LCC と FSA (Full Service Airlines) との境界線がボヤケ始めている。 参考までに平成 15 年に調査した「jetBlue Airways」(TD 勉強会 情報 56 号) の“まとめ”を次ページに掲載した。 この“まとめ”的リスクが現実となりつつあるのかも知れない。(H.U.)

理念

1. 航空旅行に人間性を取り戻す
2. 低運賃/低コスト運営と高品質なサービスは必ず両立する
3. 新規需要を開拓する (jetBlue 効果)



戦略

1. 低運賃の提供
2. 居住性の良い客室
3. 最高のサービスによる顧客のおもてなし

これを実行すれば、必ず顧客はリピートする

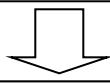


1. 低コスト運営の徹底的追及
2. 社員の“やる気”の醸成 (完璧な社員の動機付け)

戦術

1. 新機材の購入
2. 潜在需要の大きい、アンダーキャバの運賃の高い路線に参入
3. P2P、多頻度 高稼働運営
4. 社員コンペーセーションプランの充実
5. サービスマーケティング教育の徹底
6. 暖かい社員の取扱い、良質な職場環境の創造
7. レイオフの回避
8. 34 時ピッチ、DIRECTV24 などによる差別化
9. 持続的成長達成→規模の経済追及→利益計上継続→株価高値安定→資金確保→社員還元→益々成長と繁栄

モチベーション向上策



リスク

1. 魅力的参入路線の払底
2. メジャーの反撃など競争激化
3. 整備費などのコスト高騰 供給拡大と合理化で相殺できず
4. 成長鈍化→収支低迷→株価急落→社員“やる気”に翳り→組合組織化→ ???

表紙：
狐とリス
Copix マジックペン
B6 カード
2000年1月作

TD 勉強会 情報 390 号 (以上)