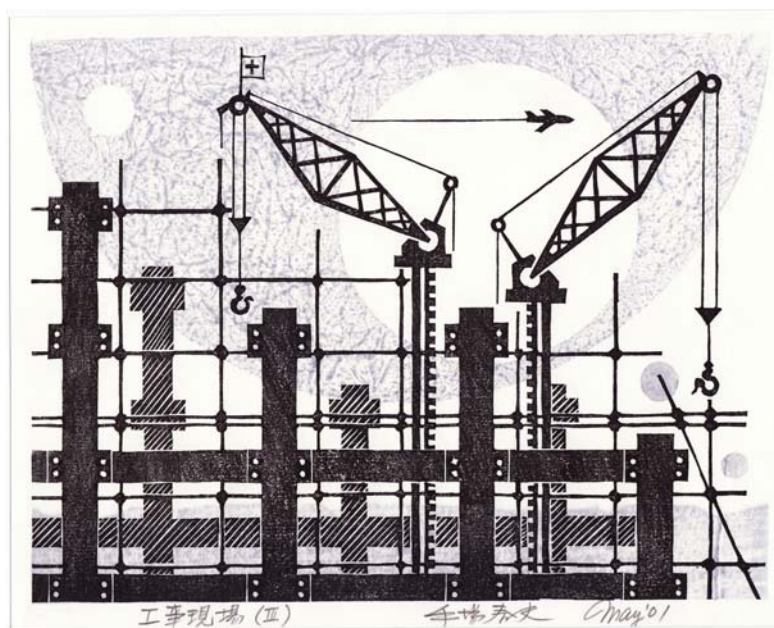


平成 19 年 12 月 10 日

TD 勉強会 情報 299

1. 長期週末旅行者のデモグラフィック パターン
2. TDR 11 月 21 日号の要約
 - (1) 米メジャー コンソリ
 - (2) その他の旅行流通関連ニュース
3. 「連載」マルチ チャネル流通：ツアオペレータ（最終回）
4. その他のニュース



1. Demographic Patterns Among Long Weekend Travelers

長期週末旅行者のデモグラフィック パターン

長期週末旅行（3日間以上の短期旅行）が増えている。バケーションナーよりは1回の旅行で消費する額が少ないかも知れないが、彼等は、1年間により多い回数の旅行を実施する（平均 1.78 回に対して 3.78 回）ので、旅行社にとって、持続性を保った、採算性の良いターゲットになっている。

バケーションナー旅行者と比較して、長期週末旅行者は、一般的に：

- より多い旅行回数；
- より大きな世帯収入；
- より大きなオンライン旅行社から購入の可能性；
- より大きなホテル予約の可能性；
- よりしばしばイベントとアトラクションのチケットの購入；
- より多くオンラインで、旅行の費用を消費している。

Table 1
Long Weekend Trips – Age

	18-34	35-44	45-54	55+
Mean Number of Trips, Past Year	3.85	3.04	3.82	4.47
Mean Spent, Last Long Weekend	\$793	\$886	\$721	\$734
Mean Spent Online, Last Long Weekend	\$379	\$454	\$492	\$598
Percent Spent Online	48%	51%	68%	81%

Base: Mean number: Total leisure travelers. Mean spent and mean spent online: Total leisure travelers whose last trip was a long weekend

Note: Means exclude '0'

Source: The PhoCusWright Consumer Travel Trends Survey Ninth Edition

Table 2
Total Long Weekend Spend Past Year – Age

	18-34	35-44	45-54	55+
Total Value Online and Offline	\$3,053	\$2,693	\$2,754	\$3,281
Total Value Online	\$1,459	\$1,380	\$1,879	\$2,673
Percent of Total Value Online	48%	51%	68%	81%

Base: Total leisure travelers whose last trip was a long weekend

Note: Figures exclude travelers with no online spend

Source: The PhoCusWright Consumer Travel Trends Survey Ninth Edition

Table 3
Long Weekend Trips – Gender

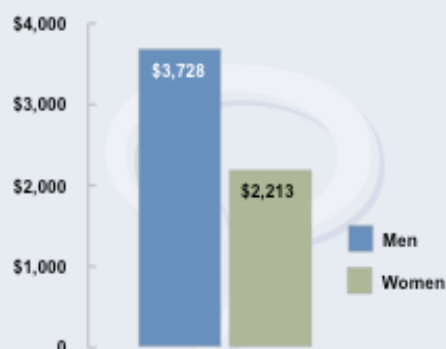
	Men	Women
Mean Number of Trips Per Year	4.31	3.18
Mean Spent on Last Long Weekend	\$865	\$696
Mean Spent Online for Last Long Weekend	\$557	\$381

Base: Mean number: Total leisure travelers. Mean spent and mean spent online: Total leisure travelers whose last trip was a long weekend

Note: Means exclude '0'

Source: The PhoCusWright Consumer Travel Trends Survey Ninth Edition

Table 4
Total Online Long Weekend Spend Past Year – Gender

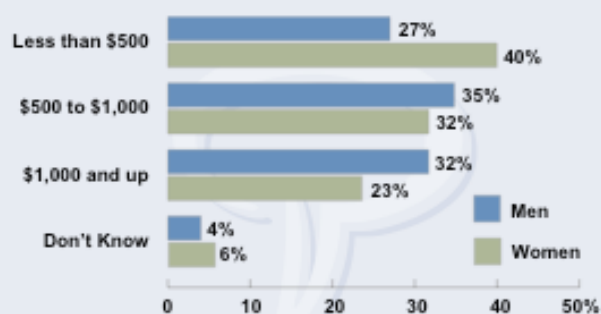


Base: Total leisure travelers whose last trip was a long weekend

Note: Figures exclude travelers with no online spend

Source: The PhoCusWright Consumer Travel Trends Survey Ninth Edition

Table 5
Long Weekend Trips – Gender



Base: Total leisure travelers whose last trip was a long weekend

Note: Totals may not add to 100% due to rounding; Means exclude '0'

Source: The PhoCusWright Consumer Travel Trends Survey Ninth Edition

TD 勉強会

2. TDR 11 月 21 日号の要約

TDR 11 月 21 日号 (Vol. 25, No. 25) は、以下のニュースを伝えている。

- United – Delta Merger Not Likely – But Get Ready Anyway
- When Air Merger Happens, Look For These Winners And Losers

- LCC Continue To Make Online Inroads With Orbitz Deal
- Travelocity Steps Into Travelers' Mobile Phones
- Travelport And Southwest Link Up

これ等のニュースを、以下の2つに要約してお届けする。

- (1) 米メジャー コンソリ
- (2) その他の旅行流通関連ニュース

(1) 米メジャー コンソリ

最近、メジャー航空会社間の合併話が再び方々で起きている。今直ぐには、最も噂されている DL と UA の合併を含めて、メジャー同士の合併が発生する確率は、余り高くは無いのかも知れない。しかし、メジャーのコンソリは、供給が未だに過剰気味で、信じられない燃油費の高騰が継続するのであれば、長期的に見れば避けて通れないと、業界の識者達は見ている。

短期的なコンソリ（例えば DL + UA）のハードルとしては、以下が考えられる。

✓ 2 社間のオペレーションの統合は、簡単ではない。

2005 年の US Airways と America West の合併に見られる通り、航空会社の合併には、大きな労務問題が存在する。（航空会社間の合併は、各種の合併の中で、成功させるのが最も難しいと言われている。）異なった企業文化と社内ルールで育った、レーバー インテンシブな異なる集団を、同じチームにまとめるのは、1 年～2 年の短期の問題ではなくて、3 年～5 年の長い期間を必要とするだろう。

US と America West のネガティブな経験が、各社を、合併から尻込みさせている。

✓ 競争法の問題をクリアーにする必要がある。

合併により市場の競争環境が弱まると言う問題が存在する。競争監視当局は、今迄認めて来なかった様に、メジャー間のコンソリに目を光らせるだろう。DL + UA の場合は、合併するとシェア 27%~28% を保有する米国内線最大の航空会社となる。DOJ も、DOT も、果たして 25% を超えるシェアを有するメガキャリアの誕生を許すだろうか。

✓ されど、メジャー間のコンソリは、長期的には不可避だろう。

上記の如くのいろいろな問題が存在するものの、そんなに遠く無い将来に、メジャ

一間のコンソリが起きるだろう。最近では、ヘッジファンドなどの物申す強い株主達が、積極的にコンソリを要請している。メジャーは、誰しものが、コストを削減し、利益率を向上させ、フリートを更新させる必要に迫られている。そして、燃油費の信じられない程の高騰が、キャリアに、ドラスティックな合理化策の探求を迫っている。

仮に、コンソリが起きた場合は、どんな影響を他に与える事になるのだろうか？

✓ **LCC は、コンソリに対応してどの様に対応するのだろうか？**

コンソリによる路線統合やハブの閉鎖が発生すれば、LCC は、そこでシェアを拡大するチャンスを得るだろう。しかし、それは大きなモノとはならないだろう。何故ならば、コンソリしたメジャーの基幹集中路線は、コンソリ後も維持されるだろうから、LCC が獲得するだろう“おこぼれ”は、そんなに大きなモノとは決してならないだろう。運賃についても、同様の事が言えるだろう。既に、一定の較差を伴って、メジャーの運賃値上げに追随し始めている LCC は、継続的な燃油費の高騰の最中で、このスタンスを今後も継続せざるを得ないからだ。

✓ **GDS や旅行社などの仲介業者は、影響を受けるのだろうか？**

メガメジャーの誕生で、GDS や、旅行社などの仲介流通業者は、対サプライヤーの交渉力を弱められるだろう。US と America West の合併は、彼等の流通コスト削減策として、既に、Sabre Travel Network を遠ざけている。しかし、幾つかの法人旅行社は、メガメジャーの路線網の拡大で、より良い法人ディールを獲得するチャンスを得る事が出来るかも知れない。

(2) その他の旅行流通関連ニュース

- Orbitz Worldwide は、11 月 20 日、USA3000 と流通契約を締結した事を明らかにした。これで、USA3000 の運賃は、Orbitz for Business ブランドで販売される事になった。
- ツアオペレータ 7 社が、GDS プロダクト（注）から、Trisept Solutions の旅行社予約ポータル VAX Vacation Access に乗り換えた。

（注）GDS プロダクトとは、Apollo Leisure Shopper, Worldspan Tour Source, Amadeus Tour Source.

しかし、乗り換えたと言っても、VAX のポータルは、Amadeus NA AgentNet VAX VacationAccess, Vacation.com AgentNet VAX VacationAccess, Sabre Vacations, Worldspan VacationSelect の予約ソースを提携している。

ツアオペ 7 社とは、Air Jamaica Vacations, Continental Airlines Vacations, Delta Vacations, Southwest Airlines Vacations, United Vacations, Universal Parks, Resorts Vacations。

- Travelocity は、11 月 16 日、Web が可能なモバイル機器経由のサービスを強化したと発表した。携帯電話などによるモバイル機器経由で、旅程の検索、地上輸送やホテル予約、フライト情報、空港セキュリティ待ち時間等の旅行情報へのアクセスを可能にする。その他にも、通貨換算計算機などを含む旅行関連ツール、都市ガイド、目的地情報、天気予報へのアクセスも提供する。
- Travelport GDS は、11 月 16 日、北米の Galileo 接続旅行社に対して、Southwest 航空の全公示運賃とインベントリーを掲載する事になったと発表した。Travelport は、2008 年の大きな目玉として、インタラクティブセル、FFP ナンバーの送信、航空券番号の Apollo PNR に対する自動リターンの機能を開発する。



PhoCusWright, October 2007

3. Multi-Channel Distribution: Focus on Tour Operators

「連載」マルチチャネル流通：ツアオペレータ（最終回）

REWE Touristik

REWE Touristik は、REWE Group の一事業部門である。年商は、€4.25bn（6,800 億円）に達し、親会社の 10%の規模を構成する。695 の旅行社と 2,000 のフランチャイズの提携会社を持ち、REWE Touristik は、ドイツのダイレクト旅行社販売のリーダーである。そのブランドには、Atlas Risen、DER 旅行社、Derpart 提携旅行社、そして、ITS Risen, Jahn Reisen, Tjaereborg, Dertour, Meier の Weltreisen, ADAC Reisen の如くのツアオペレータを含む。

REWE Touristik は、以下の 3 つの事業部門を有している。

■ 旅行社：

566 の DER（Dertour and Derpart）と Atlas Reisen 旅行社は、2,400 人以上の従業員を保有している。Dertour は、手配ホリデー専門で、価格に敏感な消費者に対して、

特別パッケージの中に最も人気がある旅行のコンビネーションを結合している。Derpart は、482 の旅行社のフランチャイズ システムで、この内 64 の旅行社は、Derpart Travel Service と呼ばれるビジネス旅行セグメントに属している。Atlas Risen は、450 の支店と 1,800 人の従業員を保有している。大手のオペレータ経由で、ホリデー旅行の手配にフォーカスしている。

■ パッケージ ツアー：

これは、REWE Touristik の中核事業である。そして、BILLA フルサービス小売店を通じて更に拡大するだろう。この会社の古典的なカタログ旅行は、顧客のニーズの変化により、フライト スケジュールやホテルのチョイスに於いて、より柔軟性に富んだプロダクトになりつつある。その結果、パッケージ ツアーと組立手配ツアー（building block tours）の境界線がハッキリしなくなり始めている。

■ 組立手配ツアー（Building Block Tours）：

この柔軟性に富んだプログラムは、個人の旅行手配を支援し、顧客に対して、どんなフライトとホテルの選択も可能にする。例えば、消費者は、アップスケールのホテルに宿泊する為に、ますます LCC を採用したがつている。

しかしながら、旅行社業界のコンソリデーションが、REWE Touristik にもインパクトを与えている。年商は、▲2.6%減の ・1.8bn (2,880 億円) となり、旅行社数は、▲4.7%に減少した。これとは逆に、組立手配旅行がオペレータのパッケージ ツアーよりも劇的に大幅に増加した為に、この会社の 2006 年のツアオペレータの年商は +2%増加した。これ等の 2 つの事業部門の成功により、REWE Touristik は、独に於けるツアオペレータ第 3 位の位置を確保し、旅行社セクターの市場リーダーに留まっている。

この会社は、Thomas Cook/MyTravel と TUI/First Choice の合併からも影響を受けている。例えば、Thomas Cook の、Globe プロジェクトで開発中の全社 IT ソリューションが、2009 年に完全にオペレーションを開始し、全ての e-コマース ビジネスに計り知れない影響力を発揮するだろう。現在のビジネス・モデルの下では、明白なオンライン戦略無しでは、REWE は、インターネット ビジネスの機会を活用するのは困難だろう。また、合併された企業の国際的な仕入れ力と、少しは存在する強力なブランドに対する強化されたブランド認知力を勘案すると、REWE は、主要な市場に於いて、熾烈な競争に直面する事になるだろう。

REWE は、ドイツ・オーストリア・スイス・東欧が自分達の主要市場であると認識しているので、英国とスカンジナビアの市場（source markets）でビジネスを専ら拡大してい

る新規参入者達からは影響を受けないだろう。 REWE は、ビジネスを拡大する為に、クルーズ（140 の DER と Atlas 旅行社は、現在、クルーズ専用カウンターを別に用意している）に加えて、ますます魅力的な顧客グループになりつつある 50 歳以上の顧客（“best agers <50+>”）にフォーカスしている。 Dertour が、シティー ツアーと短距離旅行のセグメントで市場の成長を記録している様に、短期旅行に対する成長トレンドも継続するだろう。

Kuoni

Kuoni は、年商 ・2.6bn（4.200 億円、2006 年）を誇るスイスとインドに於ける有数のツアーリスト旅行会社である。 1906 年に Alfred Kuoni により設立され、欧州・アジア・アフリカ・北米の 30 ヶ国に支店を展開し、全世界で 7,500 人の社員を有している。 Kuoni は、Thomas Cook/MyTravel と TUI/First Choice の合併後に、欧州市場で第 4 位のポジションに進出している。

この会社は、以下の 2 つの中核事業にセグメントされる。

■ レジャー旅行

2006 年の商いの 80%を構成する Kuoni の最強のビジネスで、パッケージ ツアーと個人旅行手配を含むツアー オペレーションにフォーカスしている。

■ 目的地管理

このビジネスは、グループ、個人、セミナー、SIT、インセンティブ・ツアーの為に地上手配と、国際ツアー オペレーションの為にスポーツ イベントをオーガナイズする。 Destination Management は、5 つのビジネス ユニット（欧州・米国・インド・アフリカ・アジア）を保有し、夫々の目的地に於けるローカル プロダクトとサービスを手配する 1,509 人の従業員と、67 のオペレーションのグローバル ネットワークを擁している。

Kuoni は、常に伝統的販売チャネルと一体化した、旅行社、エージェント、コール・センター、インターネットによりプロダクトを流通させている。 この会社は、ライフスタイルやアンビアンス（ambience = 雰囲気ムード）を創造する為に、新世代の支店を開発しつつあり、ビジターの旅行願望にアピールする。 新たなアウトレットは、主に、専門家のアドバイスを求めている都市の顧客をターゲットにしている。 そして、ラウンジ エリアには図書とタッチスクリーン モニターを用意し、幾つかのケースでは、バーやカフェさえ設けている。 数種類の支店オフィスの最初の店は、2007 年 1 月に ZRH

でオープンした。

Kuoni の成長戦略は、プレミアム セグメントの個々の旅行ニーズに対応して、変化する事が出来るプロダクト ポートフォリオにフォーカスする。 この戦略は、コスト管理プログラムや、ターゲットされたプロモーションや、新たな直販チャネルによってサポートされる。 Kuoni は、インターネット チャネルが継続して強力な成長を遂げ、魅力的なダイレクト流通オプションを提供するので、このインターネット販売ビジネスを一層発展させる確固たる意思を有している。 Kuoni の直販は、2005 年に於いて、総販売の 26%を占めている。 2006 年には、オンライン流通が大幅に増加して、総収入の 10%を構成するに至っている。 同期間のコール・センター販売は 19%、旅行社経由販売は 20%を夫々占めた。

現在は、インターネット販売が総販売の大きなシェアを占めているとは言え、Kuoni は、より長期的には、インターネットが伝統的販売チャネルを追い抜くとは考えていない。 Kuoni は、インターネットを、現在のテクノロジーをベースにした単純な販売プラットフォームであると理解して、顧客の複雑なニーズには充分対応出来ないと考えている。 特に、Kuoni が積極的に販売しているプレミアムなセグメントに於いては、顧客はパーソナルな排他的なアドバイスを求めている。 従って、Kuoni の大部分のリソースは、パーソナルな旅行コンサルティング サービスに、継続して配分されるだろう。

Kuoni は、その代わりに、情報とコミュニケーションのツールとして、そして、Web ベースのアプリケーション経由の直販を通じたトランザクション コストの最適化の手段として、インターネットのオプティマムな利用を考えるだろう。 Kuoni は、全てのチャネルを活用して、自身のプロダクトへのアクセスを最大限に可能にして、顧客ニーズに最も良く対応していると確信している。 その目標は、“両方の世界のベスト”を利用して、伝統的チャネルにオンライン（ダイナミックな）要素を結びつけたハイブリッド モデルを維持する事にある。

Club Mediterranee

1950 年に設立された Club Mediterranee は、世界の 80 のリゾートにより 2006 年会計年度に ・1.68bn（2,690 億円）の収入を計上している。 TUI/First Choice と Thomas Cook/MyTravel の合併後、この会社は、欧州で第 5 位のツアオペレータとなった。

フランスの弱い市場と、欧州全体に於ける伸びがフラットな需要の為に、Club Med は、

高所得のファミリー向けプロダクト ポートフォリオをターゲットにした、アップ-マーケット戦略を採用している。 2 矛 (2-trident = 2 つ星グレード) カテゴリーやハット (hut = 1 つ星グレード) のプロパティは、取り除かれるか、3 矛若しくは 4 矛にアップグレードされるだろう。 これ等の 3 つ星や 4 つ星のビレッジは、夫々のカテゴリーが 50% ずつ、2008 年の Club Med の中核ビジネスを構成するだろう。

Club Med のアップ-マーケット ブランドである Jet Tours は、140 の豪華ホテルを含み、この 2 年間で顧客と収入を倍増させた採算の採れるニッチに成長している。この会社は、フランスでは、第 4 位のツアオペレータで、そして、2006 会計年度には、Club Med の総収入の約 18% を構成している。

Club Med の採算性最適化の為に販売とマーケティング戦略は、特により高いマージンのオンライン チャンネルに於いて、直販増加にフォーカスしている。 この会社は、インターネットを主たる CRM のプラットフォームとし、バーチャル コール・センターを開発し、間接コミッションの割合を縮小する事によって、マージンを増加する事を計画している。 2007 年には、24 ヶ国をカバーした統合インターネット戦略をサポートする、新 Web サイトの立ち上げが計画されている。 Club Med によれば、同社の Web サイトは、2006 年に 2,600 万人のビジターを引きつけ、2005 年の ・74m (120 億円) から ・100m (160 億円) に、+35% このチャンネルの事業規模を拡大した。 そして、2007 年には、€140m (225 億円) への増加を計画し、オンライン販売を総収入の 6% から 8% に拡大する事を目標にしている。

Alltours

2006 年に ・1.4bn (2,250 億円) の収入と 150 万人以上のゲストを獲得した Alltours Flugreisen GmbH は、ドイツ最大の独立ツアオペレータのグループである。 この会社は、212 店の旅行社チェーンを保有する旅行センター (Alltours GmbH) と、スペインのインバウンド旅行社 Viajes Allsun (本社 Mallorca) も保有している。

この会社は、魅力ある価格で高品質のプロダクト販売する事を目標としている。 そのプロパティは、夏の住居 (summer residences) から 5 つ星ホテルまで広い範囲を網羅する。 Alltours は、全ホテルに対して 4 つ星、5 つ星ホテル群の構成を 53% (ベッド数では 68%) とし、同社のプレミアム セグメントを拡大している。

Alltours は、同社の強みが、そのブランドと顧客オリエンテーションとプロダクト イノ

バージョンにあると見ている。欧州に於ける積極的な拡大戦略を採用し、2003 年以来、オーストリア・スイス・オランダの市場に参入した。Alltours は、オーストリアで、二桁の成長を達成し、2007 年には +20%のゲインを期待している。

Alltours の欧州市場拡大戦略には、インターネットが主要な役割を担うだろう。各国で Web サイトを立ち上げ、そのプロダクト オファリングは、事前パッケージ ツアー (prepackaged tours) ・ホテル・フライト・間際販売ホリデーから構成されている。Web サイトは、特定地域の空港の予約オプションを含み、予約プロセスへの進行以前に、空席状況をチェック出来るエンジンを備えている。低価格のホテルは、何時も最初にリストされ、予約プロセス最中でも、他の追加旅行素材の取扱が可能になっている。

『「連載」マルチ チャネル流通：ツアオペレータ』 終り ■

4. その他のニュース

旅行流通 & TD

(1) サウスアフリカ航空、依然としてワールドスパン使用継続

South African 航空は、12 月 1 日より Worldspan 使用を停止すると発表していたが、今暫くの間使用を継続する。同社は、Worldspan と、競争力あるレートで GDS コンテンツの使用継続を行う交渉を、Worldspan と持っていると言っている。(DTW, 11/30/2007)

(2) ロイヤルカリビアン、予約サイトと提携

今年始め、消費者に“旅行社のベネフィット”を販売する旅行社に対して反対の姿勢を明確にしている Royal Caribbean International が、MyCruiseBookings.com に対して、同社のコンテンツの掲載やブランドのポジショニング等一切の関わりを禁止すると発表した。MyCruiseBookings.com は、参加料金 \$20 を徴収して、自分自身のクルーズ予約は勿論の事、友人や知人の予約に対して 15%のコミッションをユーザー（一般消費者）に対して獲得出来る機会（“旅行社のベネフィット”）を提供すると宣伝している。(DTW, 11/30/2007)

（３）全米ツアオペ協会、ドル安による欧州旅行の減少を予想

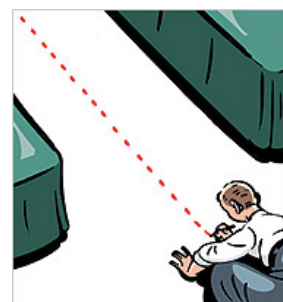
全米ツアオペ協会（USTOA）は、同協会メンバーの欧州と英国行き旅行予約が、2008年に、ドル安により▲20%程度減少するだろうと言っている。60%のメンバーが、2008年の欧州行きツアー価格は、ドル安により、+5%～+15%値上げせざるを得ないと見ている。過去5年間で、イタリアが最も人気ある目的地となっている。2位は、英国。ブルガリアやチェコ共和国を含む東欧諸国の人気は急上昇している。東欧に続いて、南アやアジアの目的地の人気も高まりつつある。（DTW, 12/3/2007）

（４）トラベルポート、ロンドン証券取引所に上場か

Blackstone Group によって所有されている Travelport が LON 証取上場を計画していると、12月4日付け London Daily Telegraph が伝えている。Reuters も、Travelport が上場に必要資料をファイルしたと伝えている。両紙は、ニュースソースを明らかにしていない。Travelport のスポークスマンは、このレポートは推量に基づくモノであり、噂に対してはコメント出来ないと言っている。しかし、業界筋は、所有者であるプライベートエクイティ企業 Blackstone が、早ければ早いだけ良い Travelport からのエクジット戦略の実行をしたがっていると見ている。（DTW, 12/4/2007）

（５）主張者のホテル相部屋使用が拡大

Orbitz for Business の調査によると、車で遠距離に出張するビジネス旅行者のホテル相部屋利用が増加している。出張費が+6%～+8%から上昇しているため、企業がコスト削減策を打っている。この調査は、18歳～65歳のビジネス旅行者の24%が、会社から、相部屋の使用を要求されている事を明らかにしている。



一方、Hotles.com の別の調査は、87%の調査回答者達が、クリスマス休暇シーズンの親戚などの訪問者達が自分の家に滞在するのではなくて、ホテルに宿泊する事を願っていると伝えている。親戚や知人の滞在で、1晩に、ホテル代とそんなに変わらない、\$149の追加支出を余儀なくされるからだ。この調査をしたのがホテルの予約を増やしたい Hotles.com である事に注意が必要であるが、大方の人達は、この調査は的を射ていると言っている。（nytimes.com, 12/4/2007）

（６）米国土安全保障省、2008年より陸路と海路からの入国審査厳格化

米国土安全保障省（DHS）は、陸路と海路からの再入国者（19歳以上）に対して、Western Hemisphere Travel Initiative（WHTI）の第一段階の適用を、来年1月31日から実施すると発表した。陸路と海路からの米国への入国時には、米国市民である事の身分証明書（例えば誕生証明書もしくは市民権証明書に加え、顔写真が付いた運転免許証）の提示

が求められる事になる。これに加えて、旅券や NEXUS, SETRI, FAST などの信頼出来る旅行プログラムカードが、入国審査に継続して利用可能となる。

来年夏（具体的な日時は決められていない）には、陸路と海路による入国時には、有効な旅券あるいは WHTI に準拠したドキュメントの提示が必要となる。既に、昨年 1 月からは、空路による再入国者に対して、有効な旅券の提示が求められている。(DTW, 12/5/2007)

空 運

（１）米航空会社、遅延対策本格化

米運輸省（DOT）が、7 月に、航空会社の慢性的遅延便に対して \$25,000 の罰金を科すと宣言して以来、航空会社の遅延便対策が本格化している。（慢性的遅延便とは、DOT の定義によれば、15 分以上の遅延が 70%以上の確率で発生する便を指す。）

第 1 四半期～第 2 四半期の間で、6 社 25 便の慢性的遅延便が存在した。DOT は、これ等の遅延便が第 3 四半期になっても継続して遅延する場合は、\$25,000 の罰金を科すと警告したところ、全ての慢性的遅延便の定時性が改善した。9 月と 10 月の慢性的遅延便の発生率は、夫々 0.3%と 0.6%と、前年同期の 1.4%と 2.3%から大幅に改善を見せている。DOT は、先月発表した「航空旅客権利規定」の規則案に、7 月の対策と同じ様な慢性的遅延便に対する罰金の規定を盛り込んでいる。(DTW, 12/03/2007)

（２）プレミアム旅客に対するコンペンセーション

或る BA の F クラスの乗客が、行きの便でオーバーセールの為に C クラスにダウングレードされた。そして、不幸にも、帰りの便では機内食会社のストに遭遇してしまった。BA は、即 £500（120,000 円）を支払い、F と C の運賃の差額を返還し、そして 50,000 マイルを提供した。この旅客は、上手く処理してくれたと BA の取扱に満足している。高額な運賃を支払っている顧客の期待は、運賃額に比例して高くなる。この旅客への苦情処理の対応は、それだけに大きな注意が必要となる。

VS には、Upper Class 専属のトラブルシューティングのチームが存在する。そして、このチームのフィードバックは、VS の上級幹部達の討議とサービス改善の具体策立案の為に利用されている。同社は、顧客の苦情処理は、VS の最大の宣伝になると言っている。BA も同様のスタンスをとっている。そして、F と C クラスの客室乗務員に対しては、トラブル発生時点に於ける対処の方法（例えばシャンパンを開けるとか、F へアップグレードするかどうか）を教えている。幾つかのケースでは、金銭的補償

が必要となるだろうし、運賃全額返却も必要となるだろう。 苦情処理で最も大切なのは、顧客に、“全ての可能性を追求して、良く対処してくれた”と感じさせる事だと BA は言っている。 苦情処理を完璧に対処するならば、その顧客はリピートしてくれる事は勿論、その航空会社の口コミによる宣伝塔になってくれるだろう。(FT.com, 12/4/2007)

(3) ボ社、インドネシア ライオン航空から B737 型機×22 機受注

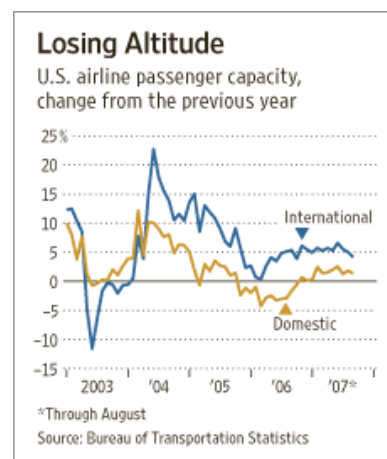
インドネシアのバジェット航空会社 Lion Air が、B737-900ER 型機（220 席、航続距離 5,900km）×22 機（リスト価格 \$1.7bn≒1,900 億円）を発注した。 これで、同社の合計発注機数は×122 機となった。(channelnewsasia.com, 12/5/2007)

(4) 米航空会社、来年度供給削減

幾つかの米航空会社が、燃油の高騰と米経済の先行きの警戒感の上昇に対応して、来年の国内線供給の削減を計画している。

Delta	国内線▲4%～▲5%、国際線 +15%、合計 +2%	国内削減、国際拡大
Southwest	+4%～+5%へ、3 回目の供給拡大減少	導入新機材+34 機→7～9 機
Continental	+3%～+4%から +2%～+3%へ拡大縮小	国内削減、国際拡大
United	国内線▲3%～▲4%	国内削減、国際拡大

年初以来のジェット燃料単価の +50%値上がりに対応して、各社は運賃値上げに走っている。 AA の CFO は、「値上げに努力しているものの、現在の運賃レベルは、原油価格がバレル \$28 した 2000 年を依然として下回っている」と語っている。(nytimes.com, 12/5/2007)



(5) エアーインディア 上場へ

インド政府が、(新) Air India を 2008 年第 2 四半期に上場させる事を計画している。 インド政府は、Air India と Indian Airlines の合併(8 月に合併)プロセスが終了した段階で、(新) Air India 株 15%程度を売却する方針を固めた。 合併会社 National Aviation Co. of India は、合併に伴うコストの負担と、新機材の購入資金の為に、10bn ルピー（284 億円）のファイナンシャル パッケージを政府に要請している。 株式上場は、この計画の一環。(wsj.com, 12/5/2007)

（６）米会計検査院、FAA の滑走路安全性管理を批判

2001 年をピークに安定的に減少を見せて来た滑走路の誤進入ケースが、9 月 30 日迄の 1 年間で、前年比 +12% 増加している。飛行場に於ける、航空機同士やサービス・カーと航空機のニアミスが増えているのだ。このニアミスの殆どのケースは、パイロットが原因と言われている。（2 番目は管制官。）多くは衝突の大事には至らないケースが殆どであるけれども、7 月 11 日の Fort Lauderdale のケースでは、着陸中の B757 と、滑走路に接近していた A320（2 機乗員乗客 合計 172 名が搭乗）が、100 フィート（30m）以下のニアミスをした。連邦議会の調査機関である会計検査院（GAO）は、FAA は、これ等の問題に対処しつつあるけれども、彼等の安全性管理計画に、欠陥が存在する事を指摘している。



GAO は、以下を指摘している：

- ✓ リーダーシップの欠如が、地方の航空行政官吏に、独自の解決策を見つけ出す事を強いている。
- ✓ 余りにも多くの誤った警報を出すテクノロジーが存在する。
- ✓ 滑走路誤進入ケースのデータは、信頼が置けない。
- ✓ 問題となっている管制官の疲労が、殆ど無視されている。

(wsj.com, 12/6/2007)

（７）AF/KLM 遂にアリタリア買収に乗り出す

12 月 6 日、AF/KLM が、AZ 買収の為の非拘束オファーを行った事を明らかにした。AF/KLM（AZ との間で 2%の相互株式保有協定を締結）は、Air One（伊国内線シェア 33%を保有する伊第 2 位キャリア）と買収競争をする事になるだろう。Air One（伊実業家 Carlo Toto[63]が所有）は、伊最大銀行 Intesa Sanpaolo に加え、Nomura, Goldman Sachs, Morgan Stanley がバックに付いている。

AF/KLM のオファーの中味は明らかにされていない。彼等の買収計画は、AZ の労働組合のサポート無しには実現し得ないだろうが、MIL の Malpensa 空港のオペレーションを削減して、ROM の Fiumicino 空港へ集中させる計画は、MIL 地方政府や組合からも大きな反発を受けるだろう。AZ は、少なくとも・1bn（1,600 億円）のフレッシュな資金が必要と言われている。

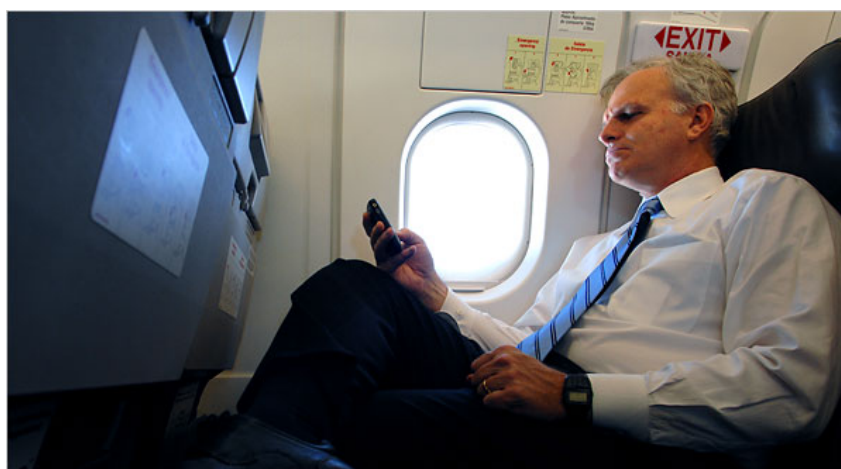
AZ の Maurizio Prato 会長（この 1 年間で 3 人目の会長）は、「AZ は生命維持装置を付けて生き延びている」、「約・1.2bn（1,920 億円）の負債を有し、時価総額・1bn（1,600

億円) 強しかない AZ は、自身を支える財務的能力を有していない」、と自らが窮地に追いやられている事を認めている。伊政府高官は、AZ 倒産の可能性を捨て切っていない。AZ 買収に興味を示していた LH は、買収による自らのクレジット・レーティングの低下を恐れて、この買収から撤退する事を決定した。LH は、現在発注中の×170 機(リスト価格・14bn≒2 兆 2,400 億円)に対するファイナンスコストの圧縮を最優先させる。(Wsj.com, 12/6/2007) (FT.com, 12/6-7/2007)

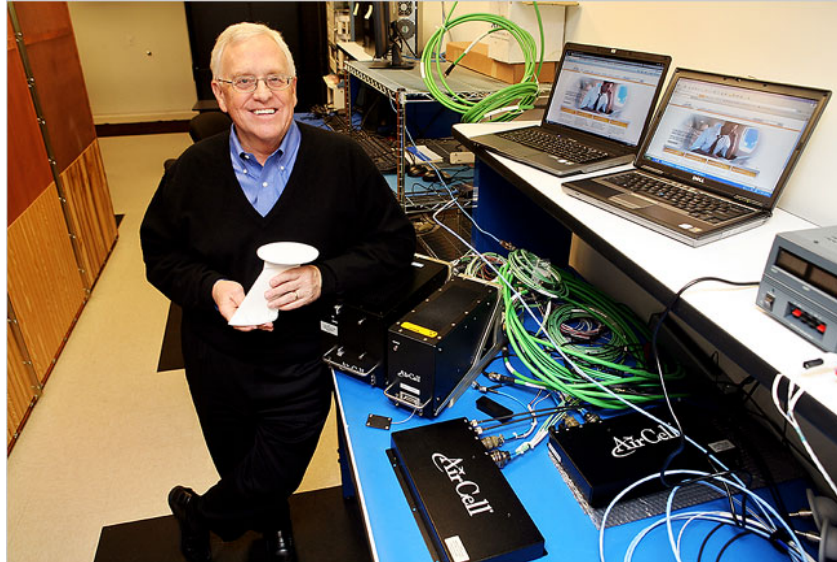
(8) 米航空会社、機内インターネット サービス開始間近

JetBlue が、12 月 11 日から、機内で e-メールとインスタント メッセージング サービス(無料)を開始する。一方、AA, Virgin America, Alaska Airlines は、向こう数ヶ月以内に幅広い Web アクセス(便当たり\$10)を開始する。各社の、機内インターネット接続サービスの準備状況は次の通りである。機内インターネット テクノロジーは、音声通話も可能にするけれども、全航空会社は、Skype を含めて、機内に於ける音声通話を禁止する模様である。(nytimes.com, 12/7/2007)

jetBlue	LiveTV	air-to-ground cellular system 使用。 まま、通話断線等のトラブル発生。(従って無料) Web サーフィンよりも、メッセージの発信機能に重点を置いている。 12 月 11 日から 1 機によりサービス開始、2008 年本格導入。
AA	Aircell	air-to-ground cellular system 使用。 今月 B767-200×1 機に機器装備。 来春サービス開始。(Virgin America も Aircell を使用。)
Alaska	Row 44	Satellite-based system 使用。 2008 年第 2 四半期サービス開始。 2009 年末迄に全機に機器装備。



On Tuesday, JetBlue will begin offering a free e-mail and instant messaging service on one of its aircraft. David Neeleman, the company's founder, demonstrated the new service.

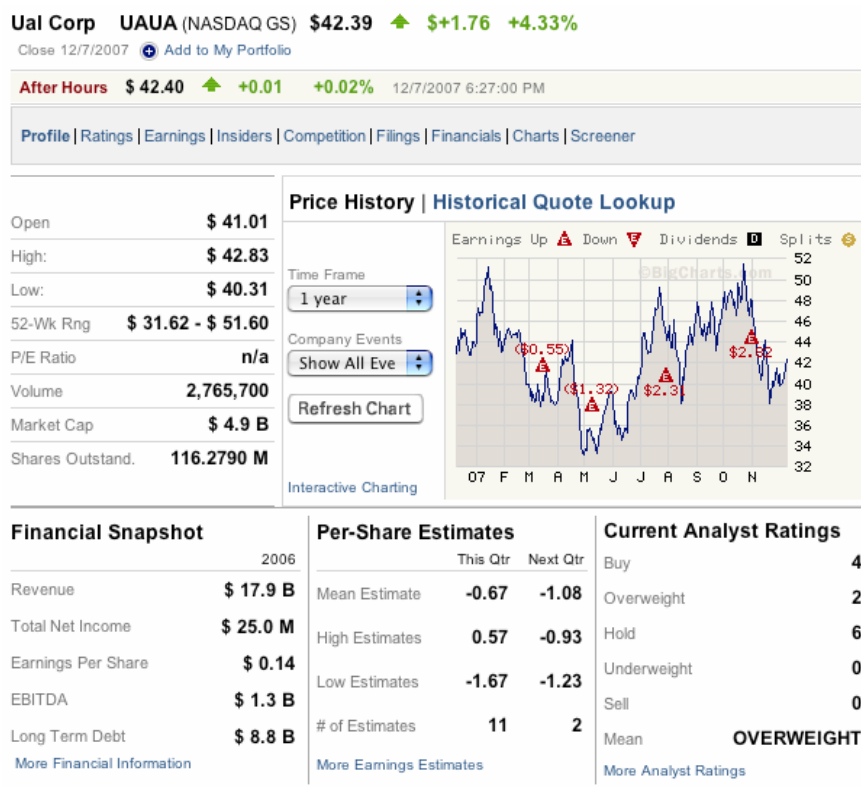


Aircell's chief executive, Jack Blumenstein, with antenna gear that will be placed on the exterior of planes. Aircell has already arranged partnerships with American Airlines and Virgin America.

（９）ユナイテッド、\$500m 株主還元策決定

UA 航空が、12 月 7 日、\$500m (550 億円) に上る株主還元を実施すると発表した。 \$250m は、来年 1 月 23 日に支払われる 1 株 \$2.15 の特別配当。(401(k)アカウントの中に 900 万株を保有している従業員は、約\$20m を受け取る事になる。) この他に、自社株購入 \$250m が計画されている。 UA は、よろめく株価対策として、SFO 整備部門及び FFP 部門の売却を検討している他、米航空会社の間では、最も積極的な合併推進派で通っている。 UA は、\$500m に上る株主還元策の導入の為に、長期借入金の一部 \$500m (550 億円) の早期返済を実施する。 融資元 (lenders) は、貸手を軽視した株主優遇策の導入に反対していたが、当初計画の \$350m の返済繰り上げを、\$500m に増加させる事でこの計画に最終的に合意した。

UA は、Chapter-11 離脱時に、負債を ▲\$2.7bn 減少させ、合計 \$8bn (8,800 億円) のネットの負債とした。 今年 9 ヶ月間で、\$2bn 以上のオペレーティング キャッシュフローを生み出し、\$4.2bn の使途自由現金を所有している。 しかし、燃油費の高騰で、第 4 四半期には欠損を計上すると見られている。(FT.com, 12/6/2007) (wsj.com, 12/7/2007)



(10) マックスジェット株、ロンドン証取で取引停止

2005 年 11 月に JFK=STN に全席ビジネス・クラス便を就航させ、今年 6 月には上場して£47,3m (110 億円) の資金調達に成功した Maxjet (米) が、財務支援パッケージの取りまとめに失敗し、12 月 7 日、LON AIM 市場に於ける株式取引を停止した。 Maxjet は、B767 型機により、JFK, WAS (運休), LAX, LAS と STN 間に矢継ぎ早に路線を拡張したが、中古機の整備費の膨張と、燃油費の高騰に直面し、2006 年に▲\$79m (80 億円)、2007 年上半期に▲\$31.9m (35 億円) の赤字を計上した。 上場値 138p した株価は、一時 140p をつけたが、12 月 7 日には 73.5p に値を下げている。この 2 年一寸の間に、全席ビジネス・クラス便を提供する新興航空会社×4 社、即ち、Eos (米)、Maxjet (米)、Silverjet (英)、L'Avion (仏) が大西洋線に進出している。

同じ LON AIM (alternative investment market) に上場している Silverjet (英) は、未だに利益計上が出来ず、株価は昨年 5 月の 112p から▲44%下落している。

Maxjet Airways' shares were suspended in London as the US-based, all-business-class carrier struggled to put together a financial rescue package (FT.com, 12/7/2007)





(11) ミッドウエスト売却完了遅れる

プライベート エクイティー企業のTPGと小額参加者NW航空によるMidwest Air Groupの\$452m(500億円)に上る買収手続きは、1月31日以前には終了しない事が判明した。遅延の理由は、司法省による反競争審査が長引いている為。Midwestは、この現金による買収手続きが、今年末迄には終了すると予想していた。業界筋は、今後の航空業界で予想されているコンソリに対する司法省判断の鍵を探し出そうとして、この比較的小さな買収ケースに注目している。記録上はTPGが買収者となるが、47%の買収資金を出すNWは、最終的に、Midwest全株を買い取る権利を有している。(wsj.com,

12/7/2007)

(12) エアタクシーのパイオニア £30m 調達

バジェット プライベート・ジェット サービスの新興会社×2社 JetBird社とBlink社が、株式売却による資金調達に成功し、向こう 18 ヶ月以内にエアタクシー事業の開始を計画している。

アイルランドの JetBird は、汎欧州に於ける超軽量プライベート・ジェット (very light private jet = VLJ) オペレータとなる事を目論み、最初の 25 機 (Embraer Phenom 100 型機) 導入の為に資金 21m (33.6 億円) の調達に成功した。

元 UBS と Goldman Sachs の銀行員によって設立された Blink は、\$30m (33 億円) の資金調達に成功し、これを、4 人乗りの Cessna Mustang 型機×30機の購入資金に充当する。この両社の他にも、VLJ を使用して新ビジネス・モデルによるエアタクシー事業開始を目論む、幾つかの欧州と米国の新興企業が存在する。(F|T.com, 12/7/2007)

水 運

(1) クイーン ビクトリア、12 月 10 日に命名式

キューナードの大型クルーズ船 Queen Victoria 丸 (90,000 グロストン、乗員 900 人、乗客 2,014 人乗り、建造費およそ £270m≒650 億円) が、12 月 10 日、Southampton, England で、Camilla, the Duchess of Cornwall によって命名される。12 月 11 日に処女航海に出航する。(DTW, 12/6/2007)



（２）米西岸ハワイ航路で、カボタージュ明確化を要求

Customs and Border Protection が、外国船に対するカボタージュ規則適用の明確化を要求している。外国船は、米国の港の間のみの輸送を禁止されているにも拘らず、米西岸とハワイ間の航路で、途中メキシコの Enemata 港に、形ばかりの寄港を行って、この航路の米国船に経済的な損害を与えている。事実 NCL America は、外国船との競争激化で、この航路の供給の減少を余儀なくされている。CBP は、カボタージュを効果的に適用する為には、外国港での繋留時間を少なくとも 48 時間以上とし、それを、全ての寄港した港の総繋留時間の 50%以上とする案を提案している。CBP は、1886 年に制定された、外国船にカボタージュ輸送を禁止した Passenger Vessel Services Act の法的解釈の明確化を要求している。(DTW, 12/7/2007)

陸運 & ロジスティックス

（１）フェデックス、景気スローダウンを予想

FedEx CEO Fred Smith（63）は、世界経済の成長が米経済の不安定さをカバーすると言う見通しは、的を射ていないと語った。彼は、米経済の先行き不安感を払拭できないと言っている。世界経済の成長に楽観的な人達が存在するけれども、米経済のシェアー25%の不振は、簡単に他の地域の景気上昇でカバーする事は出来ないと言っている。FedEx は、米国貨物の減少と燃油費の高騰を理由に、9 月以降、2 回目のプロフィットワーニングを出した。(FT.com, 12/2/2007)

（２）中鉄有限株式会社 上海と香港でダブル上場

中国最大の建設会社 China Railway が、12 月 3 日上海で、12 月 7 日香港で上場し、夫々 \$3bn と \$2.5bn を調達した。取引初日には、株価は 香港で +27%、上海で +69%値を上げた。

香港では、Sinotruck と Shinotrans の芳しく無い上場(最近の数週間で夫々 ▲15%と ▲13%値を下げている)後の中国株 China Railway の上場が注目されていた。

この上場で、上海証券取引所がライバルの香港証取よりも好成績を上げた。このことは、上海市場の力強い成長を内外に実証した事になる。

Thomson Financial のデータによると、上海と深圳の証券取引所で上場された中国 118 銘柄

柄は、初日に平均 +185%値を上げている。これとは対照的に、今年、香港証取に上場された中国 60 銘柄は、平均 +25%しか値を上げていない。

香港に上場された中国株を監視している香港のベンチマークである Hang Seng と Hang Seng China Enterprise インデックスは、両方とも、10 月のピーク以来、約▲10%値を下げている。香港市場に於ける中国株に対する投資欲は、11 月 6 日の Alibaba.com（中国 B2B Web サイト運営社）上場（Google 以来の世界最大のテクノロジーIPO、初日に 190%上昇）がピークとなっている。

Macquarie が、今年 3 月に立ち上げた IPO China Concentrated Core Fund（香港市場に於ける中国企業の上場に投資するファンド）は、既に 56%のリターンを獲得した。（FT.com, 12/7/2007）

ホテル & リゾート

（1）リッツカールトン、2010 年迄に中国で 7 ホテルをオープン

Ritz-Carlton Hotel Co.が、2010 年迄に、中国に 7 つの新ホテルをオープンする。そして、中国に於ける収入を、現在の 3 倍に拡大し、全収入に対する割合を 20%に拡大する。Marriot International Inc.（本社 Maryland）所有のこの豪華ホテルオペレータは、中国に於ける 4 つ目のホテルを来週北京にオープンする予定で、これを皮切りに中国本土と香港を中心としたホテルの展開拡大を促進させる。北京で新しくオープンするホテル（最大の広さを持つスタンダードサイズの客室を持つ）を含め、Ritz-Carlton Hotel は、世界で 69 のその他ホテルやリゾートを運営している。

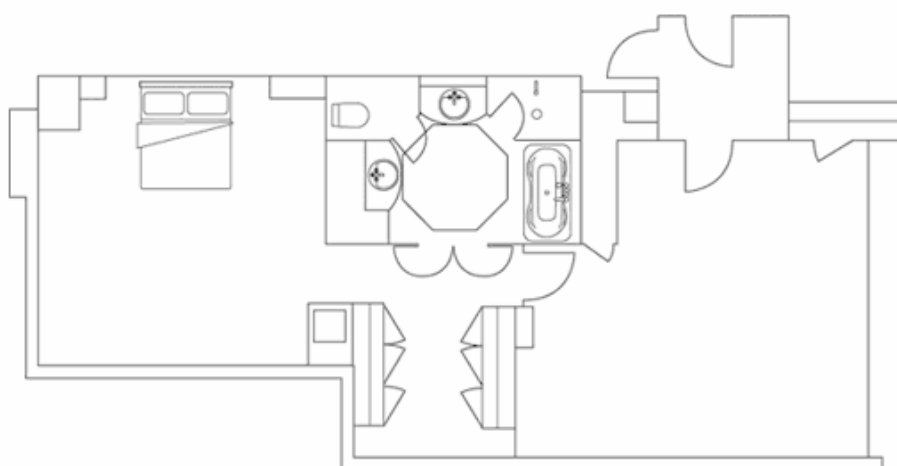
Ritz-Carlton CEO Simon Cooper→



中国に於ける各ホテル（Marriot International, InterContinental Hotels Group PLC, Wyndham Hotels & Resort LLC, Accor SA 等）は、来年の北京オリンピック開催前に市場シェアを獲得するために、熾烈な展開拡大競争を繰り広げている。中国の国内旅行は、2006 年には、2005 年比 +15%増の 12 億回（Euromonitor International 調べ）に達しており、それが、2011 年までには 20 億回になると予測されている。

Ritz-Carlton は、1998 年に上海にオープンしたのを皮切りに、香港・北京・広東・深圳・海南島南部の三亜にも展開する予定。中国でのホテル事業の拡大は、中国国内の旅行

者の宿泊増を期待しているのみならず、そのブランド名の浸透により彼等が海外旅行をする際にも Ritz-Carlon を利用して貰う事を期待している。(wsj.com, 12/5/2007)



Ritz-Carlton Tokyo Carlton Suite (120 平米) 1 泊 ¥180,000

(2) Asian Logic 英国上場へ賭け

Asian Logic が、アジアの賭博会社としては初めて英国での上場を模索している。

12月4日には、\$110m (121 億円) の資金調達を開始する。その資金調達目的は、オンライン オペレータの買収、スポーツ賭博とソフト開発業者への投資、そして、アジアに於ける賭博の投資ファンドをスタートするため。同社は、オンライン賭博、オンライン・ポーカー、スロットマシン販売、賭博ソフトウェア プロバイダー Playtech からの再販売手数料などの収入が主であるが、時価総額 \$250m (275 億円) の価値を有しているだろう。収入の 90% をアジアで得ているが、アメリカからの収入は得ていない。2002 年に、従業員 300 人で設立された Asian Logic は、そのブローカーである Collins Stewart から前金 (pre-money value) として \$160m (176 億円) を出資してもらっている。上場で、新たに \$90m (99 億円) の資金集める事になる。役員の持ち株は、12 ヶ月間は凍結される事になる。

賭博コンサルタント達は、アジアのオンライン賭博と、ポーカー市場が、2012 年までに、それぞれ年率 +28% と +23% で成長すると予測している。アジア市場に於ける胴元収入 (賭け金収入-賞金支払) は、今年で \$70bn (7.7 兆円)、2012 年には \$83bn (9 兆 1,300 億円) に達すると予想している。Asian Logic の今年の純益 \$12.5m の大部分は、Playtech, Neteller, Betfair と、マカオの賭博会社である Melco に対するコンサルタント収入から得ている。しかし、Collins Stewart は、来年度は賭博単体事業からだけで純益 \$12.2m を、2009 年には \$21.3m を獲得すると予測している。来年度の売り上げは、2 倍の \$117m となるだろう。また、Collins Stewart は、Asian Logic の上場前 PER (pre-float forward price/earnings multiple) を 11.7 倍と置いている。

共同設立者 Tom Hall は、Playtech がアジアで、向こう 2 ヶ月以内に、潜在的収益力の高いプレイヤー間賭博 (player to player=P2P) を始める事も幸いして、Asian Logic の爆発的な成長を期待している。賭博業者にとって、アジアの P2P 賭博の方が、西洋のそれよりも儲かると言われている。(FT.com, 12/4/2007)

その他

(1) アラスカ北部沿岸住民達のジレンマ

Royal Dutch Shell が、アラスカ北部沿岸の広い範囲（埋蔵量 270 億バレル＝米国の石油消費量 3 年分と推定されている）の石油採掘に乗り出している。 ブッシュ政権は、この計画に前向きで、メリーランド州に匹敵する広さのオフショアを Shell にリースした。 この地に住む Inupiat は、年間 60 頭の許可された捕鯨により暮らしている。 彼等は、Shell の試掘のボーリングが出す騒音で、鯨が来なくなってしまうと訴えている。 しかし、Inupiat は、石油産業から手厚い経済的見返りの恩恵も受けている。 彼等は、ジレンマに苛まされている。(nytimes.com, 12/4/2007)



A bone from a Bowhead whale skull rests on the arctic shore outside of Barrow as monument to the defining role that whaling plays for this coastal community.

（２）アジア最大の富豪リーカシン、フェイスブックに投資

アジア最大の富豪 Li Ka-shing（79）が、ソーシャル ネットワーキング Web サイトの Facebook に \$60m（66 億円）を投資した。

更に \$60m の追加株式取得権利が付いているこの投資は、香港コングロマリット Cheung Kong や Hutchison Whampoa 経由では行われておらず、Li Ka-shing Foundation 経由で行われている。Li Ka-shing は、Forbes によれば、\$23bn（2 兆 5,300 億円）の資産を持つ世界有数の超富豪。Facebook は、世界に 500 万のメンバーを保有し、毎日 +250,000 人の新たなメンバーを獲得している人気 SNS サイト。(channelnewsasia.com, 12/2/2007)



編集後記

- ☆ アラスカの北極海沿岸地域で、大規模な油田の試掘が行われている。
この記事（12 月 4 日付け NYC タイムズ電子版）に掲載された、捨てられたザトウ鯨の頭蓋骨の写真（その遠景に、油田開発の排ガスを煌煌と燃やしている試掘塔が

見える) は、何とも不気味な写真でやり切れない。

地球温暖化が益々進んでしまう・・・。

オーストラリアが京都議定書を批准したので、批准していないのは、米国のみとなってしまった。

- ☆ AF/KLM が、遂に AZ 買収に乗り出した。伊政府高官が、AZ の倒産オプションが依然として存在すると言っているくらいだから、AF/KLM が最終的に AZ を買収するかどうかは全く分からない。

その一方で、BA が IB 買収を断念した。しかし、IB 自身はコンソリが不可欠と考えている。来年の選挙が終了すれば、そして、その時点で航空株が暴落していなければ、IB だって、結局は、何処かに合併されるのだろう。

欧州は、短距離の LCC を除いて、BA と AF/KLM と LH のメジャー 3 社に確実にコンソリされつつある。

米国だって、メジャー6 社が 3 社に合併されてしまうと予想する業界人達が多く存在する。なにしろ原油が、間もなくバレル \$100 を超すとされている現在、これ以上のコスト削減は、コンソリによる以外には策が尽きているのだ。

投資家達も、リターンを得る為に、コンソリを願っている。

それに加えて、オープンスカイによる競争激化が、コンソリの動きに拍車をかけるだろう。

AZ を買収する事にでもなれば、AF/KLM の年商は、4 兆円を突破するだろう。これに対抗する為には、今迄メジャー間の M&A に消極的だった米司法省だって、強い米航空会社を作らなければならないだろう。

(AF/KLM FY2006 収入 E23.077bn≒3 兆 6,950 億円、AZ CY2006 収入 E4.724bn≒7,560 億円、AA CY2006 収入 \$22.6bn≒2 兆 4,900 億円。)

そうなる、アライアンス同士の合併ばかりが起こるとは限らないのだから、現在のアライアンスは、どの様になってしまうのだろうか・・・。

既に Air China が CX と相互株式保有提携を締結した一方で、スター アライアンスに加盟するなどの振じれ現象が散見されているじゃないか。

(H.U.)

表紙：

#145 工事現場 III

2 色 2 版 （骨板：シナベニヤ）

H 148mm×W 217mm

2001 年 4 月作

TD 勉強会 情報 299 （ 以 上 ）