平成 19 年 1 月 14 日

TD 勉強会 情報 252

1. **2007 年 旅行 e-コマース トレンド**
2. **AA 1348 便、旅客を機内に 8 時間閉じ込める**
3. **US の DL 敵対的買収　その後の進展**
4. **旅行プロバイダー、ブラウザー以外でロイヤル顧客を捕まえる**
5. **連載：米オンライン市場の概観　第 6 エディション（4）**

   航空会社：自社直販サイト隆盛で、サプライヤーが主導権を握る
6. **其の他のニュース**

Boeing's Large Cargo Freighter（ページ 30 参照）

お知らせ: 1 月 26 日（金）「最近の米国オンライン旅行流通事情」講演会 開催（ページ 45）

Forrester Research, January 8, 2007

1. Trends 2007: Travel eCommerce

2007 年 旅行 e-コマース トレンド

IN 2007, MERCHANDISING NIRVANA IS STILL A GOAL, NOT YET A REALITY
2007 年は、商品化計画は依然としてニルバーナ（願望）であって、現実的には未成就だ

2004 年の終りに、Forrester は、2005 年が、リテーラーがオンラインによる販売とインテリジェントなパーソナリゼーションを計画する様に、旅行の会社がオンライン商品化計画を考える年になると予言した。　以来、その成長がどうであったかを採点しなければならないのであれば、業界の成績は落第点の D である。　Travelocity の Flight Navigator － 旅行者に、どの便の座席が電源を利用出来るとかの情報を流している － 、或は、Air Canada のパーソナルな、プロダクト ベースの運賃構造を除いて、商品計画のニルバーナに向けての進歩は余り大きくない。　2007 年には、以下の如く、その進歩を阻んでいる障害が取り除かれて行くだろう。

■ **Lack of support from top management.　経営陣のサポートの欠如**
正直言って、Forrester は、多くの旅行の会社が、オンライン顧客エクペリエンスを改善し、オンライン商品化計画を立案し、収入を増加させていない事に失望を感じている。　我々は、少しも大きな変化を未だ見ていないが、船を動かす波の動きは始まっている。　拱手傍観して波にさらわれるか、行動を起こして競争に立ち向かって行くのかの最終判断が求められている。

■ **Back-end systems limitations.　バックエンド・システムの限界**
過去に於いては、レガシーなシステムが商品化計画の努力を制限したかも知れないが、テクノロジーを理由にした言い訳は、ますます使えなくなっている。　幸いにも、旅行テクノロジー･プロバイダーや GDS の主要グループが､熱心に商品化計画をサポートしている。例えば、Sabre Holdings は、オフライン旅行社が彼等の顧客に使用出来る“Hotel UpSell”を提供している。　Amadeus の e-Travel は、航空会社の、機内食の事前販売の如くの、プロダクトのオンライン商品化計画を可能にするプラットホームを提供している。

■ **Tight wallets.　タイトな予算**
9-11 の影響と経済低迷が、旅行業界の IT 投資を低下させたが、2005 年以来、殆どのセグメントの成績が向上している。　より堅固な財務状況が、「金が無い」と言う言い訳を出来難くしている。　実際、商品化計画のテクノロジーに投資しない会社に対しては、「投資し

ていたならば、何れだけ収入を増加出来ていたか？」と問わなければならない。

Up- And Cross-Selling Will Lead Travel Technology Initiatives In 2007
アップセルとクロスセルが、2007 年に、旅行テクノロジー投資をリードするだろう

言い訳が出来ないのだから、旅行の会社の幹部達は、2007 年に於ける商品化計画の優先付けをする努力を最早避ける事が出来ない。　オンライン商品化計画の全ての面で、アップセルとクロスセルの努力が、最も大きな直接的な ROI（return on investment）を有している。旅行の e-コマースの幹部は、特に Expedia や Travelocity のオンライン旅行社や幾つかのサプライヤーの幹部は、いとも容易に、既にこれを成功裡に実施している。　2007 年には、アップセルとクロスセルが、以下の要因によって活発化するだろう。

■　**Customer relationship management（CRM）.**
2007 年には、CRM イニシャティブは、購入回数だけに依存するのではなくて、利益によって顧客バリューを再考する事にフォーカスするだろう。　航空会社では、CO, LH, SQ, UA が、それと Hilton Hotels & Resorts や Hertz Rent-A-Car が、利益ベース顧客セグメンテーションのイニシャティブを実践している。　ロイヤルティー プログラムは、勿論、無くなる訳では無いが、旅行サプライヤーも旅行社も、両方が、彼等により利益を生み出す顧客のフォーカスを強めるだろう。　例えば、通常の顧客に対してはスタンダードのスイートを提供するのに対して、より利益を生む顧客には、異なったアップセル・オファー － 多分よりエクスクルーシブなスイートやビラへのアップグレードを提供するだろう。

■　**Persona-based productization.**
旅行者は、自分達の嗜好とニーズにより合致した商品を購入する傾向を、ますます強めている。　2007 年には、航空会社だけでなく、より多くの旅行の会社が、4 種類の運賃にシンプルにまとめた Air Canada のリードをフォローするだろう。（ページ 5ー7 参照）
最もバリューの有るプライス（最低運賃）を選択する旅客には Tango Fare（事前座席指定等が有料となる）、最も柔軟性に富んだ運賃、或は、より多くのアメニティーを希望する旅客には、Tango Plus, Latitude, Executive Class の 3 つの運賃から 1 つを選ぶ事になるだろう。旅行者に、彼等にとって何がベストかを理解してもらう事に努力して、そして、プレミアム サービスのアップセルを目論んで、ホテルやレンタカーやその他の航空会社は、2007 年に、productization（プロダクト化）の流行に乗るだろう。

■　**Mobile marketing and services.**
モバイル インターネットが、遂に市場に受け入れられた。　ワイアレスの通信機器（Web

が可能な携帯電話、スマートホーン、或は BlackBerry）を保有している 31%の米国旅行者が、2006 年に、それを、テキスト・メッセジング、e-メール、インターネット、その他のワイアレス データ サービスに利用している。 これは、2005 年の 24%より増加している。そして、より若い旅行者達の間では、この利用率は更に上昇する。 我々は、完全なモバイル予約の環境が整備されているとは思わないが、旅行の会社は、モバイル クーポンやバウチャーや SMS ショート コードを使って、携帯にアップセルとクロスセルのメッセージを流しモバイル マーケティングの試験を開始している。 これ等の方法は、既に LAS の Luxor Resort and Casino で実施されている。 Luxor に携帯電話番号を提供した旅客は、Luxor のマーケティング オファーを携帯で受け取っている。

■ **Self-service bookings and check-in.**

旅行の会社は、顧客に、低コストのセルフサービス チャネル（Web や予約とチェックイン Kiosk）使用を促しているので、人手によるアップセルとクロスセルと同じ結果を、このセルフサービス チャネルで引き出すのに苦労している。 アップセルとクロスセルを、Web サイトのデザイン変更と Kiosk 展開で成功させる事が、2007 年の主要な目標となるだろう。 これは不可能な目標ではない。 Forrester の kiosk レビュー手法を使用して、我々は、アップセルの障害となっている多くの問題 – ユーザビリティー／イメージの選択／声のトーンが、少しのコストで改善出来る事を発見した。 より多くのタッチレスの自動化が進むので、– 例えば、航空会社は、旅客のチェックインの為に radio frequency identification（RFID）タッグを利用し、ホテルは、near field communication（NFC）をテストしている – 顧客と接する全てのコンタクト ポイントで、アップセルを試みる事が更に重要となって来る。

■ **Customer service applications.**

今日まで、ホテルは、クリックツー・チャットや、クリックツー・コールバックの如くの複数の顧客サービス アプリケーションの導入を率先して実施して来た。 2007 年には、航空会社、レンタカー、旅行社が、InterContinental や Sheraton などのホテルの後を追って、オンライン顧客アシスタントの為のオプションを採用するだろう。 これ等のアプリケーションの主たるゴールは、コンバージョンを向上させる為に顧客の躊躇を取り除く事である。 Forrester は、旅行者がオンライン予約を回避する原因は、彼等が、「特別なリクエストは、オンラインで実施出来ないだろう」と思っている為である事を突き止めた。 これ等のアプリケーションによって顧客と接するエージェントは、顧客のニーズを聞くと同時に、関連するプロダクトとサービスの情報を提供して顧客を支援し、オーダーのバリューを増加させるチャンスを有している。 ■

Air Canada　国内線運賃

Pay for what you want. Don't pay for what you don't. It's a whole new way to fly: your way.

BOOK NOW

MOVE UP TO A WHOLE NEW LEVEL OF CHOICE AND FLEXIBILITY!

★ Optional attributes you can add or remove from your fare

✓ Attributes included in your fare

MOVE UP TO TANGO PLUS FROM AS LOW AS $30 AND BENEFIT FROM THESE FEATURES

MOVE UP TO LATITUDE FROM AS LOW AS $80 AND BENEFIT FROM THESE FEATURES

MOVE UP TO EXECUTIVE CLASS — MOVE ALL THE WAY TO THE TOP OF COMFORT AND CONVENIENCE

	TANGO Our best value	TANGO PLUS Get up and go!	LATITUDE A perfect fit	EXECUTIVE CLASS Maximum comfort and freedom
Priority check-in, baggage handling and boarding[1]			✓	✓
Same-day standby			✓	✓
Fully refundable ticket[2]			✓	✓
Complimentary sports equipment check-in (includes guns)[3]			✓	✓
★ Access to Maple Leaf™ Lounges[4]			+$25	✓
★ Access to special hotel offers		✓	✓	✓
★ Access to car rental offers		✓	✓	✓
★ Access to airport discount parking		✓	✓	✓
Eligibility for upgrade to Executive Class®		✓[5]	✓[6]	
Call centre and airport service fee	$20	$20	✓	✓
Any-time change fee[7]	$40 Plus additional fare difference	$40 Plus additional fare difference	✓ Plus additional fare difference	✓ Plus additional fare difference
Same-day airport changes[8]	$150	$50	✓	✓
★ Prepaid Onboard Café voucher ($7 value)[9]	+$5	+$5		
Complimentary snack, sandwich or meal			✓	✓
★ Advance seat selection	+$15	✓	✓	✓
Baggage check-in allowance	2	2	2	3
Air Canada Status Miles[10]	50% Aeroplan® Miles	100%	100%	150%
Aeroplan Miles for every dollar spent when booking online[11]	1 for $3	1 for $2	1 for $1	1 for $1

Optional Discounts

Savings if you have no bags to check ★	-$5	-$5	-$5	
Savings if you choose not to earn Aeroplan Miles ★	-$3			
Savings if you accept, prior to departure, to make no itinerary changes or cancellations[12] ★	-$7			

Air Canada　国際線運賃

"When I travel I want access to the very best and I'll pay a premium for it. Flying Executive First ensures that I am top priority both in the air and on the ground. I have the freedom to change plans at the last minute, my experience is seamless and comfortable both at the airport and during my flight, and I earn maximum Aeroplan Miles."

- One-way fares
- Maximum comfort and priority on the ground and in the sky
- Complimentary priority services with extra baggage allowance
- Seating in Executive First Cabin
- Access to Air Canada Maple Leaf™ Lounges[4]
- Earn 150% Air Canada Status Miles for distance flown between Canada and the UK[6]
- Earn 125% Air Canada Status Miles for distance flown between Canada and Denmark, France, Ireland, Italy, the Netherlands, Norway, Sweden or Israel[6]
- Earn up to 1000 Aeroplan Miles for booking on aircanada.com[7]
- Complimentary advance seat selection
- No minimum/maximum stay required
- Change and Cancellation fees may apply
- Advance purchase restrictions may apply

"I used to book the lowest fare, but frequent changes would always break my budget. I'm paying a little more with this fare, but in the end, it actually costs me less and I get peace-of-mind. With Latitude Plus there are no extra charges, I can upgrade easily, and I get complimentary seat selection. I also earn lots of Aeroplan Status Miles."

- Fully flexible one-way fares
- Earn 100% Air Canada Status Miles for distance flown[6]
- Earn up to 750 Aeroplan Miles for booking on aircanada.com[7]
- Eligible for an upgrade with a Special System Wide or with a System Wide Upgrade Certificate[5]
- Complimentary changes any time
- Complimentary advance seat selection
- Fully refundable

"I love to travel and am always shopping around for a great round trip deal, and I don't mind paying a little more for extras that'll make my trip more rewarding. Once I've booked my ticket I probably won't make changes, but I like to know the option is there. And, the Aeroplan Miles I earn are a great bonus. For my money, the Leisure fare is the best value."

- Value round-trip fare
- Earn 100% Air Canada Status Miles for distance flown[6]
- Earn up to 500 Aeroplan Miles for booking on aircanada.com[7]
- Eligible for an upgrade with a Special System Wide or with a System Wide Upgrade Certificate[5]
- Change fee any time for CA$200/£100 plus fare difference[1]
- Same-day confirmation fee at the airport CA$100/£50[2]
- Complimentary seat selection
- Non-refundable[3]

"When I book my vacation, I want the lowest round trip fare, period. Changes won't be necessary. With the Tourist fare, I stay on budget *and* earn Aeroplan Miles booking."

- Discount value round-trip fare
- Earn up to 500 Aeroplan Miles for booking on aircanada.com[7]
- Seat selection available at check-in
- Non-refundable[3]
- Changes not permitted

1. **Any time changes**
   Any time changes are subject to availability. Change fees are per direction, plus taxes and any fare difference (a higher fare could apply in addition to the change fee). Changes can be made up to two hours prior to departure. GST applies on change fees. Any time changes can be made via Air Canada reservations or at aircanada.com.

2. **Same-day changes**
   Same-day changes are subject to availability. No additional charges for fare difference apply for changes made on the day of travel. Same-day changes can only be made at the airport.

3. **Non-refundability**
   Tickets are non-refundable and non-transferable. Value of unused tickets can be applied to the value of a new ticket provided outbound travel commences within one year of original ticket issuance. Customers who do not show up for their flight will forfeit the full amount of their ticket.
   Contact Air Canada at 1-888-247-2262 (Hearing-impaired (TTY): 1-800-361-8071).

4. **Maple Leaf Lounge guest policy**
   Access is complimentary. Guests travelling with you are permitted as follows:
   CA$10/£5 per guest before 11:00 a.m.
   CA$20/£10 per guest after 11:00 a.m.

5. **Latitude Plus and Leisure Upgrades**
   Eligible for upgrade to Executive First with a Special System Wide (SSW) or System Wide Upgrade Certificate (SW), subject to the terms on the certificate.

6. **Aeroplan Miles accumulation**
   Accumulate Aeroplan as indicated for travel between Canada and France, Ireland, Israel, Italy, the Netherlands, and the UK on Air Canada operated flights, or between Canada and Denmark, Norway, and Sweden on eligible codeshare flights operated by Star Alliance member airlines . For more details on mileage accumulation, visit aeroplan.com

7. **Aeroplan Miles for booking online**
   Earn Aeroplan Miles as indicated for booking your travel between Canada and Demark, France, Ireland, Israel, Italy, the Netherlands, Norway, Sweden or the UK on aircanada.com. These Aeroplan Miles do not count towards Air Canada Top Tier status. For more information.

wsj.com, 1/6,12/2007

2. Runway-Bound: A Holiday Flight Becomes Ugly

AA 1348 便、旅客を機内に 8 時間閉じ込める

12 月 29 日の AA1348 便 SFO→DFW 便（MD-80 型機）は、DFW 空港雷雨の為、最寄りの Austin, Texas にダイバートした。　そして、そこで、機長の独断で許可のないままゲートに着けるまで、8 時間も旅客を機内に閉じ込めたままで、オープン・スポットに待機させられる嵌めになった。

8 時間の待機中、スナックと飲み物が運ばれただけで、トイレのタンクの清掃は、到着後 5 時間後にヤット実施された。 機内は､怒り心頭に達した旅客の機長に対する罵詈雑言と、トイレの悪臭とで大混乱に陥った。　このとんでもない事態は、人手不足、予想を超えた悪天候、ホリデーシーズンによる旅客集中、判断間違い等が重なって発生した。

① 短い時間で去ると予想した悪天候が、長い時間居座ってしまった。

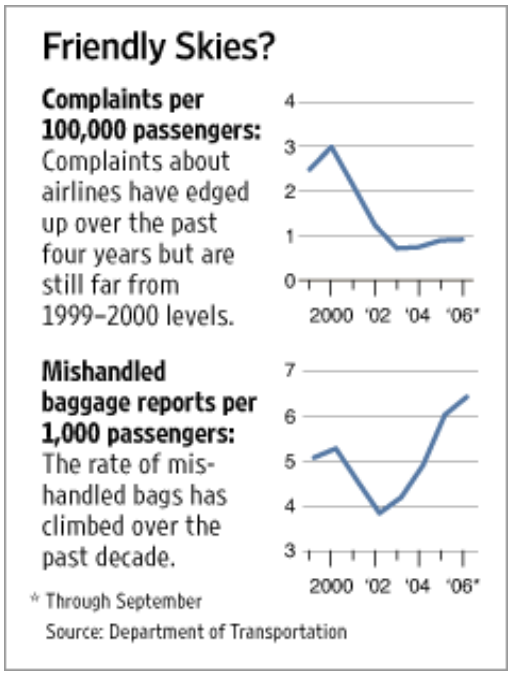
② DFW 空港行きの便が、この日だけで、合計 85 便も近隣空港へダイバートを余儀なくされ、AA のスケジュール管理が混乱した。

③ 航空会社のコスト削減の為に、空港地上職員の人手不足が蔓延している。　代替乗務員の確保が難しくなっている。

④ 休暇シーズンの為に、航空会社は欠航させるよりも、大幅遅延させてまで旅客を目的地まで輸送する事に固執した。　また、社員の緊急呼び出しも、殆ど成功しなかった。

⑤ 突然ダイバート便を受け入れざるを得なかった空港は、ダイバート便そっちのけで、同空港発の便のスケジュール キープを優先させるヘマをやった。

⑥ ゲートに着けるとコストが掛かる上、乗員の交代が発生してしまうので、オープン スポットでの沖止めを優先させた。　その上、離陸の順番待ちが再びゼロから初めされてしまう。



AA1348 便の搭乗客は、二度と AA 便には乗りたく無いと言っている。

AA は、便のダイバート戦略について見直し、遅延時間のタイムリミットの導入について検討すると言っている。 この便の搭乗客は､ゲート到着時に AA の社員が誰も出て来ず、一言も誤らなかった事にも腹を立てている。（AA は、年末年始の休暇で、顧客サービス社

員が払底していたと言い訳をしている。）　AA は、天候が理由で AA の責任でないのでホテル クーポンを出さなかった。（SFO 発が整備の理由で 1 時間遅延した事が、この大混乱に繋がっていると言う理由で、最終的には AA はホテル代を支給した。）

最近、航空会社のコスト削減の煽りを受けて、スケジュール混乱時の対応力が大幅に低下している。　運輸省の品質管理データによると、過去 5 年間で定時性を含めた航空会社の品質が大幅に低下している。　手荷物トラブルは 2002 比で +67%悪化し、旅客の苦情は過去 4 年、毎年継続して増加している。　この問題は決して新しい問題でないにも拘らず、一向に改善されないばかりか、悪化してさえいる。

この wsj.com の毎週土曜日に連載されている“THE MIDDLE SEAT”は、「航空会社と FAA は、悪天候時の旅客取扱のより良い方法を模索するべきだ」と、以下をコメントしている。

- ✓ 何故航空会社は、繰り返されるスケジュール混乱時の旅客のハンドリングがこんなに下手なのか？　学習効果の成果が上がっていない。
- ✓ 大きなハブ空港からフライトのダイバートしそうな空港では、ストランド旅客用の水と食べ物を何故蓄えておかないのだ？
- ✓ 空港ケーターラー、近くのデリバリー・ピザ屋、Wal-Mart 等と、スケジュール混乱時の食料調達契約を、何故結んでおかないのか？
- ✓ 16 吋×32 吋のスペースに旅客を座らせ続ける時間を、何故制限しないのか？
- ✓ 何故 FAA は、トイレ・ブレークでゲートに立ち寄った航空機の離陸の順番を維持しないのか？
- ✓ 何故、パイロットの勤務時間は、ゲートに立ち寄ると勤務交代が発生し、ランプで待機していれば何時間でも勤務時間の延長が許されるのか？
- ✓ FAA は、機内の搭乗旅客の生活環境を改善するため、規則を変更出来ないのか？
- ✓ 何故、航空会社は、旅客繁忙期に社員の休暇を許すのか？　クリスマス シーズンに、社員を休ます小売店は、どこにも存在しない。
- ✓ そして、スケジュール混乱時に、何故 航空会社は旅客に謝罪しないのか？　パブリックに意味有る方法で。

■

＜参考　**AMR=AA** チャート＞

1 月 12 日 続伸、一時、過去 52 週で最高値を付ける。

AMR Corporation AMR (NYSE) $37.56 $-0.38 -1.00%

1/12/2007 4:01 PM ET Add to My Portfolio

After Hours $ 37.56 UNCH 0.00% 1/12/2007 5:45:00 PM

In partnership with MarketWatch

Overview | Profile | Ratings | Earnings | Insiders | Competition | Filings | Financials | Charts | Screener

Open	$ 37.60
High:	$ 38.10
Low:	$ 37.48
52-Wk Rng	$ 18.24 - $ 38.00
P/E Ratio	n/a
Volume	10,696,300
Market Cap	$ 8.1 B
Shares Outstand.	214.4160 M

Price History | Historical Quote Lookup

Time Frame: 1 year

Company Events: <None>

Refresh Chart

Interactive Charting

Events

Earnings Releases Confirmed

Period	Eps Actual
Q3 2006	$ 0.45
Q4 2006	n/a

Conference Calls

Quarter
Q3 2006
Q4 2006

Financial Snapshot

	2005
Revenue	$ 20.7 B
Total Net Income	$ -861.0 M
Earnings Per Share	$ -5.21
EBITDA	$ 1.1 B
Long Term Debt	$ 12.5 B

More Financial Information

Per-Share Estimates

	This Qtr	Next Qtr
Mean Estimate	0.01	0.14
High Estimates	0.35	0.72
Low Estimates	-0.20	-0.78
# of Estimates	9	4

More Earnings Estimates

Current Analyst Ratings

Buy	6
Overweight	2
Hold	3
Underweight	0
Sell	0
Mean	OVERWEIGHT

More Analyst Ratings

TD 勉強会、1/11/2007

3. US の DL 敵対的買収　その後の進展

US 航空が、11 月 15 日に、DL 航空の敵対的買収を仕掛けてから、早くも 2 ヶ月が経とうとしている。　この問題に関する先週 1 週間の間の報道を以下にまとめて見た。

（1）ユーエス航空、デルタ買収ファイナンス強化

現金 40 億ドルと US785 万株による総額 86 億ドル（1 兆円）に上る DL 敵対的買収を試みている US は、この買収の幹事会社を引き受ける Citigroup に Morgan Stanley を加える事を決定した。　US は、買収金額を引き上げる考えは無いとしているものの、73 億ドル（8,600 億円）のファイナンスについて、条件改善の為に大幅に強化したと言っている。
DL は、喩え US が買収価格を引き上げたとしても、買収には合意しないだろうと見られている。(DTW, 1/8/2007)

（2）上院、メジャー コンソリデーション協議に注目

米上院の商務・科学・運輸委員会は、US の 85 億ドルに上る DL 敵対的買収オファーに対応して、1 月 24 日に、航空業界で広く起きているコンソリデーション協議の市場に与える潜在的インパクトについて、ヒアリングを実施する事となった。(wsj.com, 1/9/2006)

（3）ユーエス、デルタ買収価格 +20%アップ

1 月 10 日、US 航空は、DL 買収価格を 85 億ドル（1 兆円）から +20%アップした 102 億ドル（1 兆 2,000 億円）に増額した。　内訳は、現金 50 億ドル（当初は 40 億ドル）、US 株 895 万株（785 万株）（合併会社株 49%に相当）。　US は、この買収価格の値上げにより、DL 債権者団の買収賛成を取り付け、2 月 1 日までの DL 帳簿閲覧（due diligence）を実施したい意向である。（102 億ドルのオファーは 2 月 1 日まで有効）

US の買収資金ファイナンスは、Citigroup に Morgan Stanley が参加して、82 億ドルが確保されている。　この内訳は、現金 50 億ドルとリファイナンス 32 億ドル）　DL は、新しい買収提案を検討すると言っているが、当初からの自社単独再建案に固執する模様。　そして、2 月 7 日に予定されている破産裁判所のヒアリングで、この単独再建案に対する裁判所承認の取得を目指すが、今回の US の買収価格値上げに対応して、独自案の再考を迫られる事になる。(FT.com, 1/10/2007)

（4）ノースウエスト航空、デルタと協議開始

一方、NW は、先月戦略アドバイザー（Evercore Partners）を雇用した後で、DL と、Chapter-11

離脱後の合併を含む戦略提携協議を開始している。　1 月 12 日、NW は、再建案（債権者に対する返済の具体案は欠如している）を破産裁判所に提出した。　そして、“disclosure statement”（破産法に基づく正式な Chapter-11 離脱申請）の提出を、2 月 17 日まで延期する許可を破裁から獲得した。（NW 単独の再建計画立案権は、1 月 17 日までで期限切れとなる予定であった。）　この延期は、NW が合併相手を捜している為ではないのか？ と言う憶測を広めている。　NW は、強力なアジア路線と LCC ライバルとは余り競合しない米国内路線を保有している、理想的な合併パートナーとなり得るポジションに居る。　アナリストは、US の DL 敵対的買収には、少なくとも 3 社の対抗ビッダーが出現するだろうと予想している。

最終的な決定権を持っている債権者団は、① US の DL 買収案、② DL の単独再建案、③ その他との合併案、の何れかの中からベストな案を選択する事になる。　US の unsecured credits は、150 億ドル（1 兆 7,700 億円）に上ると言われている。　債権者団の 1 人は、「問題は、US CEO Parker が、実行可能な案を作っているのか？ それとも背伸びし過ぎてしまっているか？ の見極めにある」、と語っている。　一方、非公式な債権者団は、DL に、US に対する早期の帳簿閲覧（due diligence）を開始する様求めている。　彼等は、同時に、US 以外のビッダーとの交渉開始も求めている。　アナリスト達は、合併会社の負債の増加（凡そ 240 億ドル≒2 兆 8,300 億円）を懸念している。
(wsj.com, 1/11/2007) (FT.com, 1/12/2007)

Aerial Dogfight

Key dates in the takeover battle between Delta Air Lines and US Airways Group:

Late spring 2006: US Airways CEO Doug Parker calls Delta CEO Gerald Grinstein about a potential merger but gets little sign of interest

Sept. 29: Mr. Parker presses Mr. Grinstein to enter talks

AP

Delta Air Lines technician Chuck Dodson hands out buttons to other employees at an anti-merger rally in Atlanta last month.

Oct. 17: Mr. Grinstein tells Mr. Parker that Delta wants to emerge from bankruptcy as a standalone airline

Nov. 15: US Airways goes public with $8 billion offer directly to Delta's unsecured creditors

Dec. 19: Delta rejects the bid and files a restructuring plan valuing itself at $8.4 billion to $12 billion

Dec. 20: Official creditors' committee hires retired Continental Airlines CEO Gordon Bethune to vet the competing proposals

Jan. 10, 2007: US Airways boosts its offer to $10.3 billion; Delta and Northwest in talks about possible tie-up

On the horizon:

Feb. 1: Sweetened offer expires unless Delta creditors strong-arm the airline into allowing due diligence by US Airways

Feb. 7: Bankruptcy-court hearing date on Delta's plan

Source: WSJ research

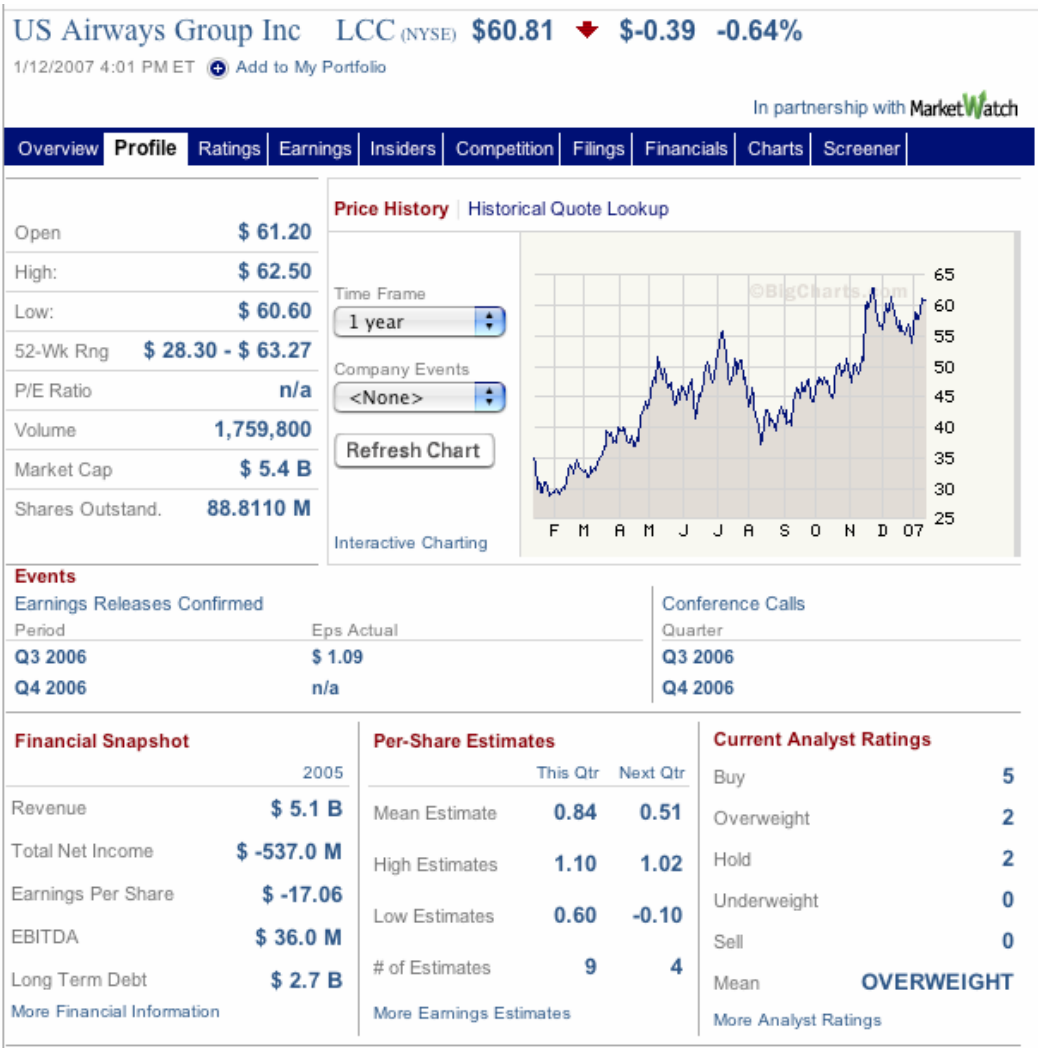
（5）ベシューンがデルタ買収成否の鍵を握る

DL の公式債権者団が雇ったアドバイザーGordon Bethune（65）が、DL の将来を大きく左右する立場に立っている。　Bethune（元 CO CEO、現 Aloha 会長、Prudential Financial と Honeywell International 取締役）は、債権者団に対して、どの案が一番彼等にとって有利となるかをアドバイスする役割を担っている。　仮に、彼が、US 買収案をリコメンドすれば、メジャー間の合併がドミノ現象的に発生するだろう。　DL 単独再建案をリコメンドすれば、米航空業界の現状維持が継続されるだろう。　彼は、合併推進論者で、以下の様に語っている。

- 米航空業界の安定の為に、コンソリデーションが必要。　15 社は多すぎる。
- DL と US の合併は、道理に適っている。　米当局は、この合併を許可するだろう。
- 航空会社には、安定した運営の為に、ある程度のスケールが必要。　路線 A が成績不良でも、路線 B が好成績ならば、事業は安定する。　ビジネス旅客の獲得の為には広範な路線網が必要。
- 合併の妨げる要因に政府の規制が挙げられているが、その裏には、合併後にポジションを失う事を怖れる経営者達の抵抗が有る。　これが大きな合併の障害となっている。誰かは去らなければならない。

Bethune は、最初の 10 日間のコンサルティング ワークで、$250,000（29,500 千円）、以降 10 日間毎に最高 $1m まで $250,000 を受け取る。　Bethune は、1 月 10 日に、雇い主の債権者委員会に、彼のリコメンデーションを提出する。(wsj.com, 1/11/2007)　■

W. Douglas Parker (45), chief executive of US Airways, has helped the airline industry feel better about itself again.



PhoCusWright, 1/12/2007

4. Travel Providers Go Beyond the Browser to Secure Customer Loyalty

By John Bray

旅行プロバイダー、ブラウザー以外でロイヤル顧客を捕まえる

検索が、旅行計画に益々活用されている（10 人中 7 人が、検索から旅行の計画を始めている）。　一方で、殆どの旅行プロバイダーは、検索は、顧客ロイヤルティー増には殆ど役立

たないと言っている。　消費者が、全てのショッピングとブラウズイングに容易に気が散漫となりがちである事を考えて、旅行のプロバイダー達は、コミュニケーションのよりダイレクトなチャネルを開き、需要を刺激し、ひいてはロイヤルティーの強化を期待して、消費者と彼等のブラウザーの間に入り込む多くの方法を開発している。

オンライン旅行は、旅行予約を可能にする為に、Web ブラウザーの力を利用する事から始まった。　しかしながら、今日、大手旅行サイト（即ち、Expedia, Southwest, Hilton）を良く見てみると、誰もが所謂「予約ボタン」（消費者が旅行プロダクトを予約する小さな窓）を強調し、そして更には、これ等のサイトの予約部分に於けるユーザー エクスペリエンスが、基本的には、どのサイトも殆ど同じである事が分かる。

旅行計画の為にブラウザーを立ち上げている旅行者は、４年から 5 年間も、同じ様な旅行サイトを見せられて失望するばかりだ。　驚くべき類似性（即ち、旅行計画プロセスに於けるオリジナリティーの欠如）が、検索やメタサーチに、安楽な環境を与えてしまっている。

確かに、検索は、多くの面で旅行計画を単純化してくれる偉大な機能である。　しかしながら、全てのこの検索は、副次的な混乱も発生させている。　消費者は、旅行社の如くの仲介業者でショップし、究極的にはサプライヤーで購入しているのだ。　しかし、その反対に、サプライヤーでショップし、旅行社で購入している多くの数の消費者が存在している事は、余り知られていない。

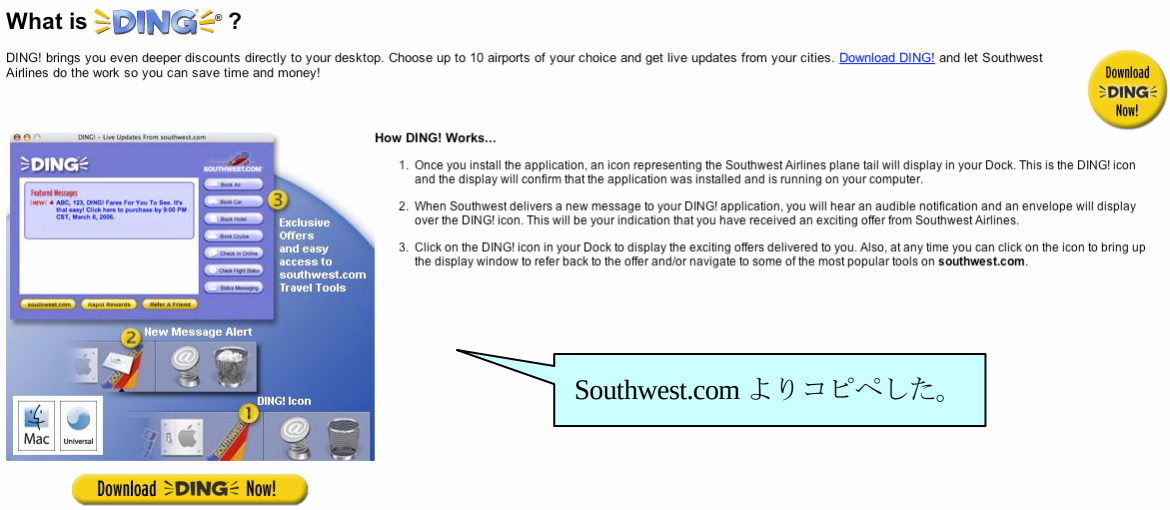
実際、オンライン旅行業界は、市場が形作られてから 7 年間も経って居ると言うのに、オンライン旅行の購入には､ロイヤルティーは少ししか存在していない。 10 人中 3 人しか、旅行購入のために、彼等が好んで使う特定サイトを保有していない。　68%の人達が、多くの優先サイトを利用している。

これ等の事を考えて、そしてロイヤルティーを作り出す事を考えて、サプライヤーと旅行流通業者は、より賢明にならなければいけない。　ブラウザーは、消費者ロイヤルティーを涵養するには理想的な媒体ではないのかも知れないと認識して、これを超越したツールを開発する必要が有る。

業界で、この動きを反映した幾つかの例が既に起きている。　最初の 1 つは、多分この動きの申し子的存在となっている、Southwest 航空の“Ding”と呼ばれるプロダクトだ。Southwest によれば、立ち上げ以来 3 年間で、100 万人以上のユーザーが、アクティブに彼等のデスクトップでこれを毎日使用していると言う。　ダウンロード件数は、500 万に上

っている。　Ding は、Southwest のロイヤル顧客（Ding をダウンロードした顧客）に対して、彼等にとってベストな運賃が出る度に、幅広く広告する手段を提供している。　Ding を通じて、Southwest は、他の何処にも存在しない運賃を、限定された地域に住む特定ロイヤル顧客だけに、ディングの音と共に、知らせる事が出来るのだ。

私は、コロラドの DEN に住んでいる。　Ding でもって、私は、Southwest がこの市場で私にプロモートしたい特別運賃を、不定期的に知る事が出来る。　どうやってこれ等の運賃を知るのかって？　それ等を見に行く必要は無い。　ブラウザーを立ち上げて、運賃を検索する必要も無い。　これ等の運賃が市場に出る度に、ドアのチャイムの如く、Ding と鳴って知らせてくれる。　そして、この特別運賃は、極めて短期間しか利用可能でない。　だから、パブロフの犬の如く、Ding, Ding, Ding に釣られて特別運賃に吸い寄せられてしまう様に訓練される。



Ding は、branded desktop applications（BDA）のカテゴリーに分類される。　そして、このカテゴリーを利用している旅行プロバイダーには、他にも Travel Alberta, Vail Resorts, 極最近では Expedia が存在する。　しかし、ブラウザーを超越している他の例も存在する。　その 1 つが AOL Instant Messenger（AIM）だ。　AIM では、チャット仲間（chat buddy）として“kayakbuddy”（kayak が提供）を選択する事によって、ブラウザーを開ける事無しに、AIM の窓から直接エアーやホテルの価格を検索する事が出来る。

Google Earth プロダクトは、本当に偉大なマッピング アプリケーションである。 これを強化する 1 つの方法には、サプライヤーや流通業者達が、選抜したホテルやプロパティーや旅行目的地のマッピングの上に、消費者が被せる事が出来る Google Earth のためのスキンを提供する事にある。 Earth Booker によるスキンの提供により、そこに飛んで行って、好きなホテルを選択し、そしてホテルに直接予約を申し込む事が可能になる。

次の例は、インターネットが丁度流行り出した時に Point Cast の如くの所謂プッシュ・テクノロジーを使用する人達にとってはなじみの深いモノとなるだろう。 Microsoft の新しいオペレーティング システム（Vista）の間もなくの立ち上げによって、デスクトップは、静的なキャンバス（そこでは、精々写真を張り付けたりする事が出来る）が、動的なワーク・プレース（そこでは、専用の旅行計画ツールの様に活動する高性能のリッチ・アプリケーションが機能する）に変身する。 start.com を訪れて見れば、この全貌の一部を垣間見る事が出来る。（Windows Internet Explorer 7.0 が必要） start.com は、多くの旅行ショッピング アプリケーション（Microsoft は“Gadgets”と呼んでいる）を選択する事を可能にしてくれる。 そして、既に Kayak と Orbitz からのモノが存在する。 如何なる Gadgets もキープし、本質的には旅行とは異なる事をしながら、必要となれば、予約の窓を呼び出す事が出来るのだ。 Gadgets と同様に、Octopus Travel の旅行専門ツールを含む Yahoo!の Widgets や、Flight Compare や、幾つかのその他のメタサーチ エンジンが存在する。

これ等のツールに加えて、間もなく、車からでも旅行の購入が出来る様になるだろう。 米国では、General Motors が、150 万台の車に GPS の双方向通信のためにインストールされたポータルを利用出来る OnStar ダッシュ・ボードを用意している。 間もなく、道路上からホテルやレストランを予約したり、旅行を購入したりする事が出来る旅行アプリケーションが、マップやブラウザーで使える様になるだろう。 しかし、ブラウザー以外でも、車のダッシュ・ボードからでさえも、それが出来る様になる。

これ等の新しいアプリケーションを通じて、旅行プロバイダーは、ブラウザーと消費者の間に入り込む事が出来ると考えている。 そして、ブラウザーによる消費者の迷い、勘違い、注意散漫化の欠点を克服するだろう。 ブラウザーと消費者の間に入り込む事によって、サプライヤーと流通業者は、より密着した、よりパーソナルな、そして、より本質的な顧客との関係構築を追求している。 ■

PhoCusWright, December 2006

5. U.S. Online Travel Overview Sixth Edition

連載：米オンライン市場の概観　第 **6** エディション（４）

Airlines: Suppliers Take Charge as Web Sites Take Flight

航空会社：自社直販サイト隆盛で、サプライヤーが主導権を握る

Key Findings

主要な調査結果

- 航空会社は、より高い運賃と、搭乗率の上昇を伴った市場回復の **2** 年目をエンジョイしつつある。　この状況は、**2007** 年にも継続するだろう。
- 航空会社トップ **5** 社を巻き込む、合併協議や敵対的買収のコンソリデーションの話が起きている。
- **2005** 年には、全航空グロス予約の **64%**が、全航空旅客収入の **23%**が、航空会社サイトで販売された。　この数値は、**2008** 年には **71%**に達するだろう。
- オンライン旅行社の航空グロス予約は、**2005** 年に、**+24%**成長した。　しかし、バルク運賃のアベイラビリティーの縮小（パッケージに悪い影響を与える）により、マージンは、継続して減少している。
- **GDS/GNE** の大きな討議は継続している。　しかし、全てのメジャー航空会社は、**GDS** との契約を更改した。

Overview

概　観

困難な時期を経て、航空会社は、2005 年と殆どの 2006 年の期間で、力強い営業成績を達成した後に、ヤット幾らか明るい希望を抱ける様になって来た。　搭乗率と、更に良い事にはズーッと下がっていた運賃の上昇と、法人旅行需要の回復と、そして中々実現出来なかった過剰供給の解消が始まり出した。　トップ 10 航空会社の平均旅客収入は、2006 年上半期に +14%上昇し（各社間ではバラバラではあるけれども）、そして 2 大航空会社（AA, UA）は天にも昇る勢いの燃料高騰の最中で、複数の四半期利益を計上する事に成功している。　総旅客収入は、2005 年に、+10%アップした。

この時期に、投資先を求める資金が市場に溢れ、M&A 協議が伝染的広がりを見せている。US が、DL に敵対的買収を仕掛け、CO と UA が、合併を前提とした予備的な協議を開始している。　UA は、DL にも合併に関する交渉を持ちかけていると言われている。　小規模航空会社でさえ、M&A を模索している。　AirTran は、Midwest Airlines に買収提案するかも知れない。　これ等の動きは、2007 年中には決着がつき、仮に合併が成立するとすれば、米航空業界は大きく変貌し、供給が絞られ、運賃が硬直化し、多くの旅客が望んでいる空席の真中座席は存在しなくなるだろう。

Size of the Market

市 場 規 模

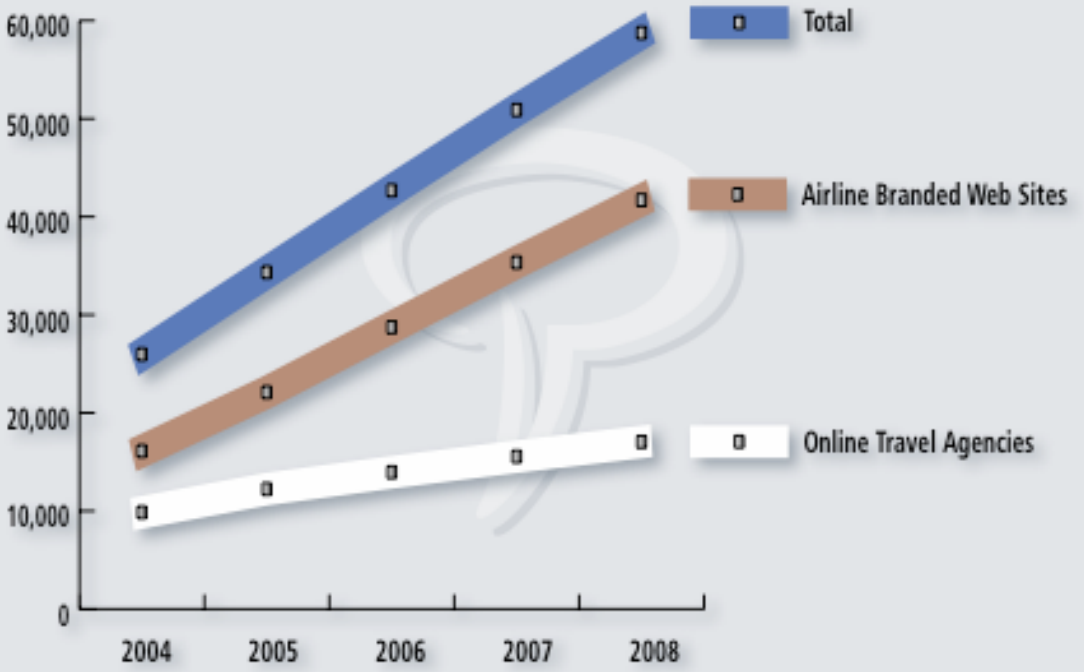
航空のオンライン販売は、2006 年に、420 億ドル（4 兆 9,500 億円）を突破するだろう。　これは、340 億ドル（4 兆 100 億円）を突破した 2005 年比 +24%の増となる。　インターネット チャネルは、2005 年に、総航空収入のペースの 3 倍で成長した。　そして、継続して、トータル セグメントの成長の数倍で成長するだろう。　インターネット経由の航空券販売は、2006 年では、業界の経済が改善され、オフラインからオンラインへの大きなチャネル転換が進展する結果、総航空販売の倍以上の成長を遂げるだろう。（Table 4.1 & 4.2 参照）　PhoCusWright は、このセグメントがオンライン成熟期に近づきつつあり、総航空販売の半分以上がオンラインで販売される為、2008 年までオンライン成長率が 20%を下回る事がないと予測する。

Table 4.1
U.S. Airlines Internet Leisure/Unmanaged Business Gross Bookings, 2004-2008 (US$M)

	2004	2005	2006	2007	2008
Airlines Branded Web Sites	16,111	22,104	28,735	35,344	41,706
Percent Change	—	*37%*	*30%*	*23%*	*18%*
Online Travel Agencies	9,860	12,236	13,949	15,546	17,043
Percent Change	—	*24%*	*14%*	*11%*	*10%*
Total	**25,972**	**34,340**	**42,684**	**50,891**	**58,749**
Percent Change	—	*32%*	*24%*	*19%*	*15%*
Airlines Branded Web Site Share	62%	64%	67%	69%	71%
Online Travel Agency Share	38%	36%	33%	31%	29%
Total Online Travel Market	**50,181**	**64,356**	**79,965**	**96,521**	**113,216**
Airlines Share of Online Travel Market	52%	53%	53%	53%	52%
Total Airlines Revenue	**87,446**	**95,787**	**106,324**	**110,577**	**116,106**
Percent of All Airlines Booked Online	30%	36%	40%	46%	51%

Note: 2006-2008 figures projected
Source: *PhoCusWright's U.S. Online Travel Overview Sixth Edition*

Table 4.2
U.S. Airlines Leisure/Unmanaged Business Gross Bookings and Channel Growth, 2004-2008 (US$M)



Note: 2006-2008 figures projected
Source: *PhoCusWright's U.S. Online Travel Overview Sixth Edition*

再び、AA, Southwest, DL がオンライン市場をリードしている；　彼等のオンライン販売の合計は、2005 年の全インターネット航空販売の 46%を構成する。（Table 4.3 参照）
特に DL は、僅かに +48%増の AirTran には及ばなかったけれども、+46%の力強いオンライン販売増を達成した。　大手 10 社の内で、殆どが軽く +30%以上の成長を遂げている時に、唯一 UA が、2005 年に、+20%増の低いオンライン販売の成長に止まっている。　総旅客収入が +10%増加した時に、それを大幅に上回るオンライン成長の達成は、旅行者が航空旅行の購入にオンライン チャネルをますます積極的に利用している事を、明らかに示している。

Online Agencies vs. Branded Web Sites

オンライン旅行社 対 航空会社ブランド Web サイト

2006 年末の時点で 2：1 の割合でオンライン旅行社を凌駕する航空会社の Web サイトが、継続してオンライン販売チャネルを席巻するだろう。　事実、強力な航空会社の自社直販サイトは、2006 年のオンライン旅行社の成長を妨げている。　仲介業者に取っては、パッケージ用の条件の良い仕入れ値とエアー･マージンの獲得が、益々難しくなって来ている。2005 年に、航空会社 Web サイトは、全オンライン航空券販売の 2/3 を売り上げた。　そして、このシェアーは、2008 年には 3/4 まで拡大するだろう。　2005 年の航空会社 Web サイト販売は、2008 年には倍近くまで拡大し、418 億ドル（4 兆 9,300 億円）程度に達するだろう。

航空会社は、明らかに、執拗に、そして、殆どのケースで、成功裡に彼等のオンライン直販戦略を追求している。　航空会社は、流通コストを削減する為に、航空会社 Web サイト経由のビジネス（特に最低運賃）の拡大努力している。　そして、その為に、航空プライシング、プラニング戦略、マーケティング リソーシス、テクニカル投資を、自社直販サイト強化の為に駆使している。　殆どの航空会社は、宣伝費の 1 ドルであっても、オンライン オフライン宣伝に拘らず、航空会社 Web サイトの販売促進のために使われている。 航空会社の URL は、全てのオフライン広告に掲載されている。　航空会社は、今や、ペイド・サーチからメタサーチ、プレイスメント・ディール、検索エンジン最適化（SEO）まで、オンライン マーケティングの世界に於ける重要な、そして、賢明なプレイヤーに成長している。　そして、一つの特に革新的な例として、特別販売を顧客に知らせる Southwest の“オフ・ブラウザー”インターネット ツール Ding!が、2005 年に立ち上げて以来、凡そ 200 万のダウンロードを誇っている。

Table 4.3
U.S. Airlines by Brand: Leisure/Unmanaged Business Gross Bookings, Total, Online, by Channel and Growth, 2003-2005 (US$M)

	Total Internet			Web Site			Agency		
	2005	2004	2003	2005	2004	2003	2005	2004	2003
American*	5,450	3,950	3,207	3,100	1,961	1,537	2,350	1,989	1,670
Change	38%	23%	--	58%	28%	--	18%	19%	--
Delta*	5,265	3,600	2,900	2,779	1,800	1,400	2,486	1,800	1,500
Change	46%	24%	--	54%	29%	--	38%	20%	--
Southwest	4,731	3,705	3,100	4,731	3,705	3,100	0	0	0
Change	28%	20%	--	28%	20%	--	--	--	--
United	3,398	2,829	2,400	1,511	1,157	918	1,887	1,672	1,256
Change	20%	18%	--	31%	26%	--	13%	33%	--
Northwest*	3,071	2,379	2,200	1,843	1,332	1,056	1,228	1,047	1,144
Change	29%	8%	--	38%	26%	--	17%	-8%	--
Continental*	2,708	2,082	1,814	1,716	1,245	989	992	837	825
Change	30%	15%	--	38%	26%	--	19%	1%	--
US Airways	2,139	1,556	1,364	843	638	525	1,296	918	839
Change	37%	14%	--	32%	22%	--	41%	9%	--
America West	1,437	1,064	700	782	589	400	655	475	300
Change	35%	52%	--	33%	47%	--	38%	58%	--
Alaska*	1,258	1,029	807	952	763	623	307	266	184
Change	22%	28%	--	25%	22%	--	15%	45%	--
JetBlue	1,256	921	704	1,256	921	704	0	0	0
Change	36%	31%	--	36%	31%	--	--	--	--
AirTran	1,006	678	552	796	535	445	210	143	107
Change	48%	23%	--	49%	20%	--	47%	34%	--
TOTAL (Top 11)	**31,718**	**23,793**	**19,748**	**20,308**	**14,646**	**11,697**	**11,410**	**9,147**	**7,825**
Other*	2,622	2,178	987	1,796	1,465	745	826	713	458
Change	33%	20%	--	23%	97%	--	16%	56%	--
TOTAL	**33,340**	**25,972**	**20,735**	**22,104**	**16,111**	**12,442**	**11,981**	**9,860**	**8,283**
Change	33%	20%	--	37%	29%	--	24%	19%	--

*2004 figures have been revised
Note: All figures are flown (passenger) revenue
Source: *PhoCusWright's U.S. Online Travel Overview Sixth Edition*

(*continues*)

Table 4.3 (*continued*)
U.S. Airlines by Brand: Leisure/Unmanaged Business Gross Bookings, Total, Online, by Channel and Growth, 2003-2005 (US$M)

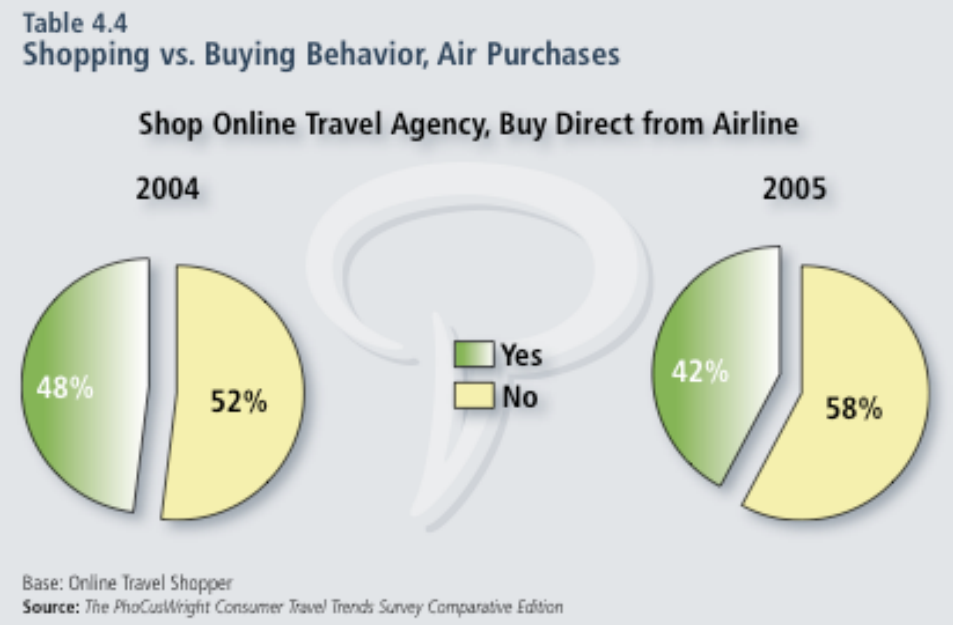
	Total Flown			% Online			Online Share		
	2005	2004	2003	2005	2004	2003	2005	2004	2003
American*	18,762	16,897	15,851	29%	23%	20%	16%	16%	15%
Change	11%	7%	--						
Delta*	14,624	13,790	13,022	36%	26%	22%	16%	14%	14%
Change	6%	6%	--						
Southwest	7,279	6,280	5,741	65%	59%	54%	14%	15%	15%
Change	16%	9%	--						
United	15,343	14,473	12,893	22%	20%	19%	10%	11%	12%
Change	6%	12%	--						
Northwest*	10,237	9,515	8,492	30%	25%	26%	9%	10%	11%
Change	8%	12%	--						
Continental*	10,235	9,042	8,179	26%	23%	22%	8%	8%	9%
Change	13%	11%	--						
US Airways	6,481	6,347	6,133	33%	25%	22%	6%	6%	7%
Change	2%	3%	--						
America West	2,521	2,203	2,118	57%	48%	33%	4%	4%	3%
Change	14%	4%	--						
Alaska*	2,727	2,510	2,243	46%	41%	36%	4%	4%	4%
Change	9%	12%	--						
JetBlue	1,620	1,220	965	78%	75%	73%	4%	4%	3%
Change	33%	26%	--						
AirTran	1,397	1,005	890	72%	67%	62%	3%	3%	3%
Change	39%	13%	--						
TOTAL (Top 11)	**91,226**	**83,282**	**76,527**	**35%**	**29%**	**26%**	**95%**	**95%**	**95%**
Other (1)	4,561	4,164	3,822	35%	29%	26%	5%	5%	5%
Change	10%	9%	--						
TOTAL	**95,787**	**87,446**	**80,349**	**35%**	**29%**	**26%**	**100%**	**100%**	**100%**
Change	10%	9%	--						

*2004 figures have been revised
Note: All figures are flown (passenger) revenue
Source: *PhoCusWright's U.S. Online Travel Overview Sixth Edition*

航空会社は、彼等の Web サイト マーケティングで多くの工夫を凝らしている。　低運賃保証、エクストラ マイルの提供、“ネガティブ・フィー”（コール・センター経由の幾つかのトランザクションに掛かる手数料、オンラインでは掛からない、そして、このポリシーを宣伝している）が、顧客を航空会社の Web サイトに引きつける、彼等の販売兵力の標準装備となっている。　航空会社は、彼等のオンライン・ケーパビリティ–にも継続して大きな投資を行っている。　オンラインで、チェックイン、予約変更、航空券交換発行などが可能になっている様に、オンラインに於ける、積算マイルのチェックや、マイルの償還は当たり前の機能になっている。　航空会社は、多くのコール・センターのプロセスを徐々にオンラインに統合し、オンライン以外のチャネルにより多くのハードルを強いて、彼等のロイヤル顧客のより洗練されたニーズをサポートする為のテクニカル投資に継続してフォーカスするだろう。

一方、2005 年に+24%ジャンプして 122 億ドル（1 兆 4,390 億円）以上の航空券を売り上げたにも拘らず、オンライン旅行社の航空販売は、大きなプレッシャーを受けている。　航空会社が仲介業者にプレッシャーを掛けているのには理由がある。　コミッションの消滅により、伝統的旅行社の流通コストは大幅に低下したけれども、コストは、オンライン旅行社のチャネルにより寧ろ増加している。　これは、これ等のオンライン予約に対して GDS フィーが依然として支払われている事と（オンライン旅行社の殆ど全ての予約は、依然として GDS 経由となっている）、オンライン旅行社が作り出すボリュームに対して支払われているオーバーライドの為である。

PhoCusWright の消費者データは、運賃の検索ツールとしてのオンライン旅行社遣いが減少している事を示している。　*The PhoCusWright Consumer Travel Trends Survey Comparative Edition* によれば、2004 年よりも、オンライン旅行社で運賃検索し、実際の購入は航空会社 Web サイトで行うオンライン旅行ショッパーズが減少している事を示している。（Table 4.4 参照）　しかし、依然としてこの値（42%）が大きい事に加えて、減少が比較的少ない事に注目する必要がある。　これは、航空会社 Web サイトを好むチャネル シフトの他の明らかなエビデンスと結合して、リフェラル オポチュニティー（referral opportunity）（即ち、一般検索サイト、オンライン コミュニティー、ブログ、レビュー）が幅広く存在している事と、ショッパーズ達が、全ての運賃オプションを探し回る必要性よりもサプライヤーWeb サイトに直行する方により大きな満足を感じている事を表している。　消費者が、オンライン旅行社サイトに対してよりロイヤル顧客となっている明らかな証拠は（予約データが、その様な傾向を示していないので）、余り存在しないけれども、それは有り得る。　それに加えて、航空会社 Web サイトが継続してオンライン シェアーを獲得しているけれども、しかしオンライン旅行社から多くのトラッフィクを得出る事が出来ないでいるのは、コール・センターのビジネスがオンライン化されている事（カンニバリズム）を示している。



堅調な販売、運賃、そして搭乗率によって、航空会社が市場に対する影響力を取り戻している。　Expedia や Travelocity や Orbitz の最大手オンライン旅行社 3 社は、航空会社から、財務とマーチャンダイジングに対して、より不利な条件を突きつけられ、さもなければコンテントを引き上げられてしまうと言うプレッシャーを受けている。　航空会社は、撤退（コンテント引き上げ）を仄めかして、ますますオンライン旅行社に対して強気の姿勢をとっている。　AirTran は、Expedia からコンテントを引き上げたが、2006 年末に新しい契約を結んだ。　一方 NW は、Priceline と Cheap Ticket から撤退した。

Airlines and GDS Contracts

航空会社と GDS 間の契約

旅行流通に於ける 2005 年と 2006 年初めの最大のトピックスは、明らかに、航空会社と GDS 間のコンテント契約更新交渉の進展である。　この更改された契約が、経済をどの様にシフトさせるかを判定するのは時期尚早であるが、以下の 2 つの重要な事実が存在する様だ。

- 殆どの北米の航空会社は、セグメント・フィーのかなりの値下げの見返りに、主要 GDS（Galileo, Sabre, Worldspan[現在は Galileo が買収]）にフルコンテントを提供する事をコミットした。

■ GDS は、この収入減少を、インセンティブの支払を減少する事によって、旅行社に転嫁しつつある。

2005 年から 2006 年にかけて、流通コミュニティーに激論が巻き上がり、そして、▲20%ー▲40%と言われている大幅なセグメント・フィーの値下げの成功は、明らかに航空会社 Web サイトと、小規模な GNE への流通チャネル シフトの結果による賜物である。 航空会社は、今や、彼等のプロダクト（特に最低運賃）の流通の GDS 依存を減少させ、GDS との契約更改交渉の最終ラウンドを有利に導いた。

このオンライン チャネルの変化は、オンライン旅行社に大きな影響を与えている。 既に航空会社からプレッシャーを受けているオンライン旅行社は、更にインセンティブ ペイメントの減少（どのくらいの減少規模かは未だ分からないが）に直面したのだ。 それから、コンテントの問題も有る。 このレポートの編集時点で、全てのメジャー航空会社と GDS は、フルコンテント契約の合意に達した。 単一の GDS に接続している旅行社は、個々の契約条件に従って、コンテントの規制もしくは航空会社の追加的手数料徴収に晒されるかも知れない。 従って、殆どのオンライン旅行社は、彼等のコンテントに対するアクセスを拡大する対策を執っている。

Expedia は、長い間 Worldspan 1 社のみを使用していたが、Sabre と Amadeus の併用を開始した。 Priceline は、Worldspan を Sabre と G2 SwitchWorks によって補完する事とした。 Priceline は、主要オンライン旅行社では、初めて GNE を利用する旅行社となった。 Sabre と密接な関係を持っている Travelocity の場合は、もし航空会社が Sabre へのコンテント提供を制限する様な事が起きたら、困った状況に置かれてしまうだろう。
航空会社にとっての鍵となる GDS との交渉スタンスは、流通コストの相対価値（relative value）に置かれている。 従って、若し、或る特定のチャネルに、より多くの流通コストを支払わなければならない場合は、そのチャネルは、より多くのバリューを提供しなければならない。

航空会社は、より高いマージンの運賃の販売に、より高いコストのチャネルを利用する一方で、彼等の最低運賃を自社直販サイト経由の流通でコントロールしたがっている。 Southwest は、Sabre に限定的なコンテントを提供して、この戦略を長年継続している。 jetBlue は、Sabre と Galileo の両社との限定的なコンテント ディールを発表している。 jetBlue は、これ等の GDS 2 社経由で、旅行社とオンライン法人チャネル（Travelport と Travelocity Business）にコンテントを提供する。 しかしレジャー消費者サイト経由には提供していない。（パッケージの合計価格の中にオペークとして組み込まれる運賃の Travelocity への提供を除く。） これ以外に、jetBlue は、Travelocity 経由販売で収入が増加

するかを試験している。

航空会社は、継続して GDS とオンライン旅行社経由の戦略的高マージン運賃販売と、多分在庫処理販売を、ますます検討するだろう。　彼等は、自社直販サイトに継続してシェアーをシフトさせているので、この様な流通の手配について有利な交渉ポジションに立っている。　消費者が一般的な検索だけにしか利用せず、実際の予約はサプライヤー サイトで行ってしまうので、航空流通に対する影響力を失っているオンライン旅行社は、サプライヤーとのより戦略的なマーケティング パートナーとして進化する必要があるだろう。 この様な関係は (既に幾つかのオンライン旅行社と航空会社間で生まれつつあるが)、優先ディスプレー、特別運賃の販売促進、プレースメント広告、優先流通チャネル経由コネクティビティーのミックスを含むだろう。

Packaging: Slow to Take Off

パッケージング：　ユックリした離陸

オンライン パッケージングとクロスセルが航空会社 Web サイトの標準仕様となっている。そして、メジャーの航空会社が、これ等のオプションを拡大しつつある。　最も広く採用されているアプローチは、Expedia の WWTE のプライベート・レーベル サービス、Cendant の Neat Group、Travelocity の World Choice Travel だ。　これ等は、インベントリーに加えて、ホテル・レンタカー・航空便を含むパッケージに関するオンライン予約テクノロジーを提供する。

幾つかの航空会社は、レジャー ツアー ブランドを、ツアー会社に完全アウトソースしている。(即ち、Certified Vacations と The Mark Travel Corporation は、夫々DL と Southwest のツアーを受け持っている。) 例えば UA は、Neat Group を UnitedEscapes に、そして、WWTE をホテルとレンタカーの独立販売に、The Mark Travel Corporation を United Vacations ツアー ブランドに使用している。　jetBlue は、異なったアプローチを採用している。　2005 年に開発した EzRez のテクノロジーにより、インハウスのパッケージング オペレーションを実施している。

全般的に言って、航空会社 Web サイト経由のパッケージとその周辺プロダクトの販売の成長は、比較的緩慢なモノが継続する。　殆どの航空会社は、これ等の販売が、全オンライン販売の 1%未満だと報告している。　例外は、Southwest だ。　同社は、大きなビジネス

顧客ベースに対して、かなり大きなレンタカー販売と、それよりは少ないホテル販売を自社直販サイト経由で行っている。　Southwest は、ホテル販売に Galileo を、そして主要なレンタカー企業とダイレクト・コネクトを有している。　Southwest と NW は、Travelocity との提携により、クルーズを販売している。　幾つかの他の航空会社は、NLG とのプライベート・レーベル経由でクルーズのオプションを提供している。

Other Airline Trends and Assumption

その他の航空会社のトレンドと仮説

■　際立って世間の注目を浴びている Mobissimo と Kayak の立ち上げと、SideStep のダウンロード可能なツールを補完する消費者用の Web サイト、そして、Yahoo!の Farechase の買収により形成されメタサーチ 2.0 が、2005 年に、業界誌を賑わせた。　しかしながら、今日まで、サプライヤーの為に多くの収入を生じさせていない。　殆どの航空会社は、1 日当たりのメタサーチ レフェラルからの予約は数百しか存在しないとレポートしている。　航空会社の全般的反応は、マイルドな熱中と無関心の中間の辺りに有る様だ。　彼等は、オンライン旅行社を迂回して、ターゲットしたオンライン旅行購入者を彼等のサイトに直接運び込んでくれる他の手段を明らかに歓迎するが、しかし、メタサーチの経済モデルについては、重要な疑問が残っている。　彼等は、十分なトラフィックや洗練されたリフェラルを先導する事が出来るのか？ 或は、重要度の低い単なる流通の生き残りとして存在するだけに止まるのだろうか？

■　多分、最近数年間の最も大きな驚きは、航空会社と彼等のメジャーなオンラインと伝統的旅行社の流通業者間の、ダイレクト・コネクト採用の欠如である。 今日までに、極数社の航空会社しか Orbitz のサプライヤー テクノロジーを採用していない。　そして、航空会社によれば、このインターフェイスでさえ、オンライン旅行社の殆どのトランザクションの 3/4 しか取扱う事が出来ていない。　過去数年間のオペレーショナルな予算削減によって、ダイレクト・コネクト開発プロジェクトは棚上げにされた。しかし、収入と予算が再び増加し始めているので、ダイレクト・コネクトに対する興味も復活するだろう。

■　PhoCusWright: U.S. Online Travel Overview Sixth Edition　“Airlines: Suppliers Take Charge as Web Sites Take Flight”　以上　　── 次週“Hotel & Lodging”に続く　──

6. 其の他のニュース

旅行流通 **TD**

（1）マレーシア、ビジット マレーシアで 2,000 万人法マ客誘致

マレーシアは、建国 50 周年を記念して、2007 年に、ビジット マレーシアによる 2,000 万人のビジター誘致を計画している。花祭りとパレード、国際花火大会、新たに建設した 60m の高さを誇る観覧車“Eye on Malaysia”など、200 に上るアトラクションが用意される。　ビジット マレーシアで、年間 $120 億ドル（1 兆 4,000 億円）のツーリズム収入を得る事を計画している。　マレーシアは、この計画に $50m（59 億円）を使う。　観覧車の建設（$8m）に批判が集中している。(channelnewsasia.com, 1/6/2007)

空　運

（1）航空会社、ラガーディア空港スロット規則変更案に大反対

FAA は、LaGuardia 空港の混雑緩和と競争原理の活性化の為に、同空港に新たなスロット規則を導入しようとしているが、この案に乗り入れ各社を始め、空管理者の NYC 港湾管理局が猛反発している。　FAA が 8 月に作成した新規則案（12 月 29 日が利害関係のコメント締め切り日）は、乗入れ航空機を平均 105 席ー122 席（現在の平均比 +24 席）とし、スロット（案では“operating authorizations”と呼ばれる）の定期的な没収と再配分を骨子としている。　定期的没収規則では、authorizations の 10%が各年に没収され、未だ決められていない方法で再配分される。　新たに配分された authorizations は、次の配分まで 10 年間有効となる。　FAA は、これを、1969 年に導入された特定の最混雑時間帯のスロット数を規制した“high density rule”（1 月 1 日に失効）に代る規則とする。　High density rule は、LGA を含めて 4 空港に導入されたが、現在では WAS の National 空港のみに適用されている。　FAA は、1985 年に HDR を変更して、航空会社間のスロット売買を許可し、使用されていないスロットの FAA 没収を可能にした。　そして、新規参入航空会社と 70 席

以下の航空機による小さなコミュニティーを結ぶサービスに対して特例措置を導入した。この特例措置の為に小型機の乗入れが大幅に増加し、空港混雑の大きな原因となった。2000 年には、時間当たりスロット数を 75 に制限し、籤によるスロット配分を実施したが、この特例措置は継続された。　今回、FAA は、時間当たりスロット規制を継続しつつ、より抜本的な混雑解消を目論む。　リジョナル航空会社への運航委託を増加させているメジャーは、こぞってこの案に反対している。　ゲートの利用を規制する事により混雑解消を計画している Port Authority of New York and New Jersey は、FAA が空港管理者の領域まで侵害していると非難している。(DTW, 1/8/2007)

（２）メジャー、第 4 四半期決算赤字計上 増加

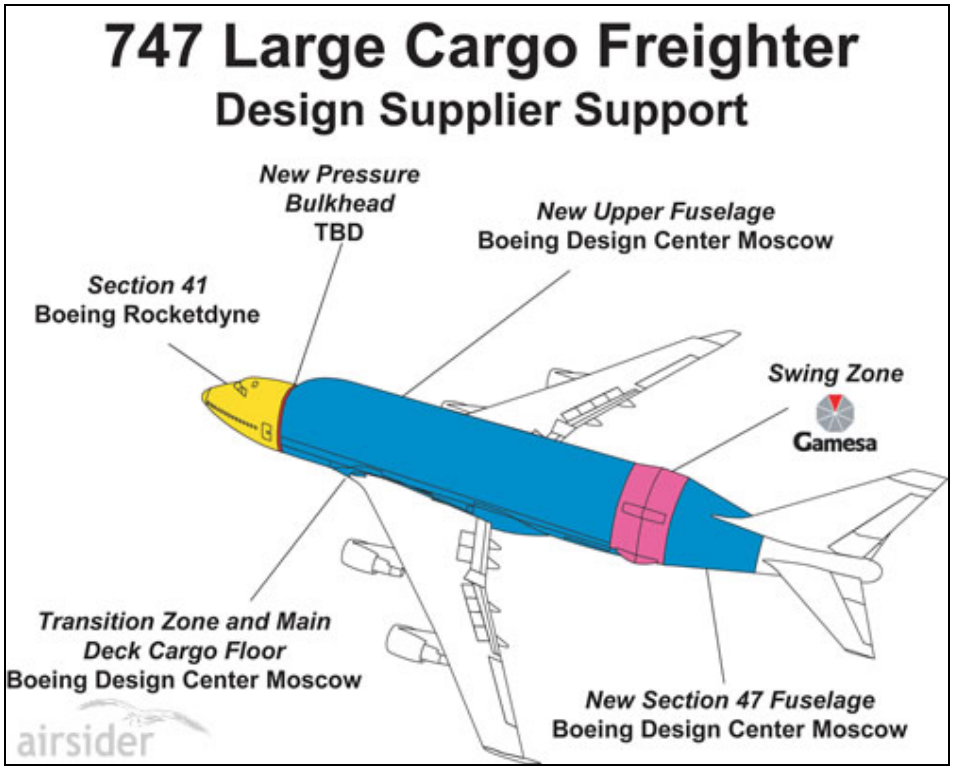
先月 DEN の数回に亘る大雪で約 3,900 便の欠航を余儀なくされた UA は、第 4 四半期決算で、小さな赤字を出すだろう。　アナリスト達は、UA の利益計上を予想していた。　CO, AirTran, AA も欠損計上となるだろう。　Alaska は、ブレーク イーブンとなる見通し。(wsj.com, 1/8/2007)

（３）醜い B747 型貨物専用改修機

Large Cargo Freighter と呼ばれる巨大な胴体を有した B747 型貨物専用機が誕生した。　この醜い航空機は、標準仕様の B747 型旅客機を、特別の使用目的の為に改修した貨物専用機だ。　胴体の容積は 65,000 キュビック フィートで、通常貨物機の 3 倍も大きい。（台北で改修されている。）　この貨物専用機（合計 3 機が改修される）は、2008 年半ばに就航する B787 型機のサプライ チェーンで重要な役割を担う事になる。　ボーイングは、コストを低下させる為に、B787 型機の生産を世界の航空機部品メーカーに外注した。　日本の名古屋で作られる胴体の主要部分は、イタリアの Grottaglie で作られるセクションと、Charleston, S. C.で結合され、そして全てのパーツが Everett, Wash.に持ち込まれ、タッタの 3 日間で組立てが完了する。（同様の他の航空機の組立ては約 1 ヶ月を要する）

Wichita, Kan.で製造される機種部分の輸送は、トラックで 130 マイル離れた Tulsa, Okla.まで運ばれ、そこから Arkansas River を下り、NOE でメキシコ湾に出て、パナマ運河を通過して、最終組立てラインの Everett まで、45 日間も掛かってしまう。　LCF は、この輸送を僅か 4 時間に短縮してくれる。

LCF 以外にも醜い航空機は存在する。　巨大貨物輸送機の Airbus Super Transporter、Russian Antonov 貨物機、Lockheed G-5 型機、そして余りにも有名な木製の Spruce Goose（檜の雁）が存在する。(WSJ.COM, 1/8/2007)


747 Large Cargo Freighter
Design Supplier Support
New Pressure Bulkhead
TBD
New Upper Fuselage
Boeing Design Center Moscow
Section 41
Boeing Rocketdyne
Swing Zone
Gamesa
Transition Zone and Main Deck Cargo Floor
Boeing Design Center Moscow
New Section 47 Fuselage
Boeing Design Center Moscow
airsider

Airbus A300-600 Super Transporter　エアバスのサプライ・チェーン輸送機

HK-1 wooden Spruce Goose（檜の雁）（1947 年 11 月に、タッタ 1 回だけ 1.6km 飛行）

Lockheed C-5 Galaxy gross weight 417.7 屯、An-124 出現まで世界最大の航空機

An-124　世界最大の輸送機、ペイロード 150 屯を誇る

（4）豪運輸大臣、豪米路線の解放は数年先となると発言

豪運輸大臣 Mark Vaile（右）は、QF 買収が成立した暁に豪米路線が開放されるかも知れないと言う噂を否定して、「SYD=LAX 路線は、QF と Virgin Blue の豪 2 社以外には解放しない」、「この問題に取り組む為には、後数年掛かるだろう」と発言した。　QF は、北米路線から、総利益の 20%を上げている。　Virgin Blue は、2008 年の中頃から、太平洋路線に参入する計画を有している。(channelnewsasia.com, 1/8/2007)

（5）ロスチャイルド、アリタリア買収に乗り出すか

Rothschild Bank が、AZ 買収を目論むコンソーシアムを結成する動きを示している。　このコンソーシアムは、イタリアの投資家と、米国のプライベート・エクイティー・ファンド 2 社を含んでいると言われている。　この他、Air One SpA, Meridiana SpA が参加するかも知れない。　伊第 2 位の銀行 Intesa Sanpaolo がファイナンスのバックアップを実施する模様。　伊政府は、先月、AZ の政府保有株の放出の、以下の具体案を発表した。

① 潜在的買収者は、少なくとも 30.1%の株式（最大 49.9%）の政府放出株を購入する事、
② 雇用と国内線路線網と AZ のイタリア アイデンティティーとブランドを維持する事、
③ ミラノとローマに於ける 2 つのハブ運営の継続、
④ 少なくとも social capital 100m ユーロ（150 億円）を保有する事、
⑤ 初期の事業計画目標を達成するまでの間の、十分な期間、支配株式を保有する事、

が条件とされている。　伊政府は、6 ヶ月以内の保有株売却を計画している。　イタリア投資家 Paolo Alazraki は、先週、16 の投資家が参加した AZ 買収コンソーシアムを結成しつつあると語った。(wsj.com, 1/9/2007)

伊雇用者協会会長 Lucca di Montezemolo は、「企業家は、ビジネス リスクを怖れないがが、“神風パイロット”になってはいけない」と語り、伊政府の AZ 民営化と救済案を痛烈に批判した。　彼は、AZ が生き返る為には、社員数の減少、1 つハブ空港への集中、国際提携を伴う現実的な案が必要だと訴えている。(FT.com, 1/10/2007)

伊政府放出株への入札締め切り日 1 月 29 日が迫っている。　政府は、2002 年に転換社債を引き受け、2004 年には緊急繋ぎ融資を実施、2005 年には 10 億ユーロの株主割当発行の半分を購入し、AZ を飛ばし続ける事に努力して来たが、遂に保有株を放出して政府の保護を断ち切る決断をした。　しかし、買収入札に課せられた条件が、AZ の再建の障害とならないのだろうか？　10 も存在する組合は、昨年 176 時間に上るストを行っている。 女性の乗務員には、未だに 2 日間の生理休暇が与えられている。　乗員のレスト施設としてベッド（1 床）を持っている B767 型機は、業界で AZ だけしか存在しない。　過去 4 年間の全ての四半期が、営業利益を計上に失敗している。 2006 年の第 3 四半期決算は、▲41.4m

（62 億円）の欠損を計上した。 組合は、1 月 19 日にストを構えている。(wsj.com, 1/11/2007)

（６）シンガポールのリース会社、A320 型機×20 機と B737 型機×20 機購入

Singapore Aircraft Leasing Enterprise は、A320 型機×20 機の購入と、B737 型機×20 機のオプション行使を実施し、フリート規模を +50%以上拡大すると発表した。 この発注（デリバリーは 2009 年ー2012 年）の内容の詳細は明らかにされていないが、1 機 $70m と見積もって、推定総額 $2.8bn（3,300 億円）になる。 この買収は、中国銀行の SALE 買収（12 月）後初めての機材発注。 SALE は、所有 75 機のフリートの内 6 機を中国南方航空へ、2 機を中国新華航空へ、夫々リースしている。 来年には、追加 6 機をその他の中国の航空会社にリースする。 SALE の顧客には、Emirates, easyJet, Frontier Airlines, Jetstar Asia, Air Deccan が含まれる。(wsj.com, 1/9/2007)

（７）エアーアジア（マ）、A320 型機×50 機発注

AirAsia（マ）が、1 月 8 日、A320 型機×50 機（＋オプション機×50 機）を発注した。 発注総額は、カタログ価格で 33 億ドル（3,850 億円）。 デリバリーは、2009 年 9 月より 2013 年。 AirAsia は、2001 年 12 月に 2 機により運航を開始し、現在、マレーシア・タイ・インドネシア・シンガポール・ベトナム・フィリピンに、約 100 路線を展開しているアジア最大の LCC。(channelnewsasia.com, 1/9/2007)

（８）チャーター ジェットの安全性が問われている

米国には、約 10,000 機のビジネス・ジェットとプライベート・ジェットが存在する。 そして、この機数は増加しつつある。 企業によって直接所有されているコーポレーテッド・ジェットや、NetJets の如くの分割所有権を販売し、分割の割合で飛行時間を切り売りしているフラクショナル・シェアー・オーナシップの企業のプライベート・ジェット機は、所有者が誰で、その管理体制がどうなっているかが明確に判定出来る。 米国で、最多のコーポレーテッド・ジェット機を保有している 1 社である Wal-Mart は、定期航空会社並みの安全管理と乗員訓練を実施している。 所が、2004 年から連続して発生した事故を契機として、プライベート・ジェット機を利用したチャーター便の安全性管理が大きな問題となっている。 急成長しているチャーター市場に、新しいプレイヤーであるブッカーズ（bookers）や、ブロカーや、第三者チャーター・オペレーターに時間貸しするジェット機所有者等が殺到しているのだ。 その結果、一体誰が、チャーター便の安全性管理を実施しているのかを、分かり難くしてしまっている。 FAA は、ビジネス・ジェット業界と協

力して、12 月 28 日に、第三者オペレーターに対する規制を強化した安全性管理の規則案を発表した。　業界の 1 人は、「チャーター オペレーターは、チャーター便のオペレーションに対して、24 時間の安全管理の実行と、その責任を持たなければいけない」と語っている。(nytimes.com, 1/9/2007)

（9）ジェット エアウエイズ（印）、バンコック乗り入れ

Jet Airways が 1 月 23 日より、NDH=BKK 毎日便を開始する。　Jet Airways は、1993 年から運航を開始したインド最大の民間航空会社で、BKK は、Colombo, Katmandu, SIN, KUL, LON に次ぐ 6 番目の国際線乗り入れ地点。 インド国内線では 44 路線を有している。 同社は、今年中に、ボーイング機×8 機と、エアバス機×5 機を導入する他、10 機を新たに発注する計画を有している。(channelnewsasia.com, 1/9/2007)

（10）米運輸省、追加米中路線にユナイテッドを指定

米運輸省は、今年 4 月から追加される米中路線に、UA の WAS（Dulles）=北京線 毎日便を暫定指定した。　この路線権益には、AA（DFW=北京）、CO（EWR=上海）、NW（DTT=上海）が競願していた。　これ等の企業は、運輸省の暫定決定に対して 90 日間のアピールをファイルする権利が与えられている。　今回の追加権益の使用で、米側は、2004 年に米中間で締結された権益を全て行使する事になる。　これに反して中国側は、現在、権益枠を 50%も使い残している。　両国政府は、昨年 4 月に新しい二国間航空協定の締結に失敗（中国側が、米国の厳しいビザ規制を持ち出した為）した。　今回の米側の新しい路線開設は､米他産業グループから歓迎されるだろう。 Intel や IBM を含むテクノロジー企業は、米中間の航空貨物輸送力の増強を願っている。　彼等は、昨年末に定期便スペースでは間に合わず、チャーター便を仕立てている。(FT.com, 1/9/2007)

（11）大西洋オープンスカイ瀕死の状況に追い込まれる

1 月 9 日、米運輸省次官補 John Byerly は、2 日間の米欧オープンスカイ協定交渉の冒頭、「外資規制緩和は問題だ」､「欧州連合は、2004 年に拒否した協定に立ち戻って、これに合意するべきだ」と、協定成立に向けた最後の努力を踏みにじる発言をした。　米国は、先月、安全保障上の問題を理由に、欧州側が要求していた米航空会社に対する外資規制緩和の実施を見送った。　この為、オープンスカイ成立が危ぶまれている。(FT.com, 1/10/2007)

（12）シンガポールとインドが、両国間の航空路拡大で合意

シンガポールとインドの航空当局は、両国間の航空路拡大に合意した。　この合意により SIN とインドの Chennai, Bangalore, Delhi, Coimbatore（Tamil Nadu 州）間等の航空路線が拡大される事になった。　現在、シ＝印間には、週間 142 便が運航されている。(channelnewsasia.com, 1/10/2007)

（13）バージン アメリカ、アピール期限を延長

1 月 10 日、米当局は、Virgin America の米国内線路線免許申請却下に対するアピール期限を、1 週間延期すると発表した。　米運輸省は、12 月 27 日に、英実業家 Richard Branson が支援した新規米国内線航空会社の路線開設を、米航空会社に求められている実質的且つ実効的に米国市民によって所有され経営されている航空会社では無いと判定して、承認しなかった。　Virgin America は、1 月 30 日までアピール期限を延長する事を要求したが、運輸省は、1 月 16 日までの延長を認めた。　米当局の 1 年に亘る余りにも長い審査が批判されている。　Virgin America は、SFO に基地を置き、大陸横断路線開設を計画している。　既に初期段階のフリート 33 機の内、9 機を受領している。(FT.com, 1/10/2007)

（14）エアートラン航空、ミッドウエスト航空買収攻勢アップさせる

1 月 11 日、米 LCC AirTran は、Midwest Airlines 敵対的買収の承認を、直接 Midwest の株主に求めた。　AirTran は、路線網を拡大し、Southwest に次ぐ米国内 LCC 路線網を構築し、メジャー間の合併が発生した場合に備える。　同社は、最近、DEN ベースの Frontier Airlines とマーケティング協定を締結した。　両社は、B717 型機を所有している。　AirTran は、B737 型機×60 機を発注中で、買収が成立した場合は、この一部が Midwest の機齢の古い BD-80 型機の更新用機材に使用されるだろう。　AirTran は、買収価格を Midwest 株 1 株 $11.25 から $13.25（総額 $345m）に値上げしている。　買収価格 $13.25（敵対的買収発表前日 12 月 13 日時点株価比 +46%のプレミアム）は、$6.63 が現金、残りは Midwest 1 株が AirTran 0.5 株と交換される。　このオファーは、2 月 8 日まで有効。(FT.com, 1/11/2007)

（15）カンタス航空株、買収前にも拘らず大商い

Macquarie Bank と Texas Pacific Group が主導したプライベート エクイティー コンソーシアムの 111 億豪ドル（1 兆円）による買収の前に、過去 6 日間の取引日の間で、QF 株の 1 億株以上（発行済み株式の 15%）の大商いが発生した。　購入者はヘッジファンド、売却者は米国株主の Capital Group（2,270 万株）他である。　この大商いは、2004 年 9 月の BA の 18%売却に次ぐ規模。　現在の株価は 1 月 10 日 5.29 豪ドル、11 日 5.32 豪ドルと何れも買収価格の 1 株 5.60 豪ドルを下回った額で引けている。 Capital Group を始め一部株主は、買収確定まで後数ヶ月間待って 5.60 豪ドルで売却するよりも、現時点での利益確定を急いだようだ。　そして、ヘッジファンドは、現在の株価と買収価格の 5%以上の鞘取りをねらった、と言うのが大商いの理由の様だ。(wsj.com, 1/12/2007)

（16）イギリス航空、地上社員組合 年金改革に反対

BA の主要 4 組合の 1 つである GMB 組合（手荷物ハンドラーとチェックイン エージェントの組合）の職場代表委員は、先に労使間で暫定合意した年金改革案（▲21 億ポンドの積

立不足を解消する案）を拒否する事に満場一致で賛成した。　同組合は、組合員に対して賛否投票に掛けると共に、スト権の確立についても賛否を問う。(channelnewsasia.com, 1/13/2007)

（17）タイ、旧バンコック空港に国内線復帰を計画

タイの新空港 Suvamahumi が 3 ヶ月前にオープンしたばかりだと言うのに、空港管理者の Airports of Thai（工費 30 億ドル、4,500 万人収容能力を有する）は、国際線接続を持たない国内線の旧 Don Muang 空港復帰（3 月 15 日から）を政府に提言した。　新空港 Suvamahumi は、既に狭隘となっており、トイレが不足している、座る場所が少ない、汚い、客室乗務員に対する工事人夫達のセクハラの多発、などの多くの問題を抱えている。(channelnewsasia.com, 1/12/2007)

水　運

（1）海運業界、IT 化の遅れを挽回

遅れていた海運業界の IT 化が、ここに来て加速し始めている。　その原因には、

① 市況が値下がりして、海運各社は輸送の合理化を迫れている、

② リテーラーやメーカーがジャスト・インタイムによる在庫ゼロを求めている、　（海運業者の定時性維持が求められる）

③ 生鮮食料品の荷主は、コンテナの温度管理の情報を知りたがっている。

④ 海運業界のコンソリ（大手 5 社で総貨物輸送量の 60%を占有）が進展し、業界自体の IT 化に馴染む環境が出来上がって来た、

⑤ IT コンサルタント企業の SAP や IBM が、海運業界向けソフト開発している、

事が挙げられる。

顧客は、中国に発注した青色のソックスが、現在何処に有るかを知りたがっている。　例えば、世界第 3 位の輸送量を誇る CMA-CGM（仏）は、中国の 4 港で、8,200 個のコンテナ貨物を集荷し、それを米西海岸に 19 日かけて輸送している。　マルセーユの CMA-CGM 管理者は、自前のソフトで 6 時間ー8 時間かけてコンテナの搭載手順を決定していた。　搭載を間違えると、燃料消費に悪影響を与える他、航海中に荷崩れを起こし易くなり、船を危険な状況にさせてしまう。　最初の目的港向けコンテナが船底に積まれてしまえば、それだけ停船時間が長引く事になる。　Long Beach の如くの混雑港では、コンテナ 1 個の移動が $300 もする。　CMA-CGM は、IBM と協力して、効率的な搭載管理ソフトを開発し、プラニング時間の短縮と、定時性維持に大きな効果を発揮させた。　上海港到着が遅れれば、長江（揚子江）の水位が低下し、次の満潮まで 12 時間も待たされる事になってしまう。

Dole Food Co. は、未だ青い内に収穫したバナナを、出産地のカルフォルニアから一定の温度を保ったコンテナで輸送し、7 日後に北部フランスの Le Havre の市場で、郵送中に黄色に色づいたバナナを販売出来る体制をとっている。　海運業者には、貨物スケジュールや温度管理データやその他の情報を、絶えず荷主に知らせるサービスが求められている。(wsj.com, 1/4/2007)

（2）クルーズ船の改修が進んでいる

クルーズ船の改造が進んでいる。　クルーズ船会社は、以下の理由で手持ちのフリートをドライドックに入れて改修している。

① 10 年以上の船齢のクルーズ船のリファービッシュメント、(改修により船室とバルコニーを増加)
② 新造船に対する競争力強化、(顧客のテーストの変化への対応が必要)
③ グローバル化への対応、(マーケットに合致したクルーズ船が必要)
④ 新造船ドックが 2010ー2011 年まで満杯、
⑤ ユーロ高により、新造船コストが高騰

各クルーズ会社の改修実施状況は下表の通り。

Celebrity Cruises	Century	$55m	2006 年 5 月、最大の改修、ベランダ付き船室 49 から 363 に増加
Crystal Cruises	Symphony	$23m	2006 年 11 月ドライドック 2 週間改修
Disney Wonder		数百万$	2007 年秋
Windstar Cruises	保有 3 隻		2007 年、各船 5 週間改修
Holland America	Signature of Excellence	$225m	2006ー2007 年、合計 200 日改修
Carnival Cruises	Carnival Fascination		2006 年 9 月 Imagination, Inspiration が続いて改修に入る
Royal Caribbean	Majesty of the Seas		2007 年 1 月ー2 月ドライドック改修
Royal Caribbean	Enchantment of the Sea		2005 年 9 月から 2 ヶ月ドライドック改修、船室+15%、デッキ+50%増設
Carnival Cruises	Costa Allegra	$14.3m	中国人船客用に改修、カジノ拡大、健康施設とカラオケ追加、

(DTW, 1/9/2007)

（3）英テームズ ゲートウエー計画、コンテナ貨物の動きを変える

LON テームズ河口の Shellhaven 製油所跡地（Thurrock, Essex 近く）に建設予定の London Gateway Container Port（年間 350 万個の 20ft コンテナを取扱う）が完成すれば、英国向け

輸入コンテナ貨物の荷動きが、大幅に変更されるだろう。　英国向け輸入コンテナの 50%は、イングランド南東部向けであるため、London Gateway は理想的な場所に位置する。　港の脇には、ロジスティック団地も開発される。　輸入業者は、今まで使用していた Midland の単一流通センターから、南東部イングランドの London Gateway と、北部イングランドの Middlesbrough 近く Teesport コンテナ港の、英国 2 大流通センターを益々使用する事になるだろう。　英国内に於けるコンテナの陸上輸送の信頼性が低下し、コストが上昇している。上海→Southampton 間のコンテナ 1 個の料金が 886 ポンド（202,900 円）するのに対して、Southampton→Manchester 間のコンテナ 1 個の陸送料は 381 ポンド（82,250 円）もする。　輸入業者達は、より安い効率良い流通ルートを欲している。(FT.com, 1/10/2007)

陸運&ロジスティックス

（1）ティーエヌティー、買収憶測を否定

オランダのメールとエクスプレス･デリバリー･サービス TNT の CEO Peter Bakker は、“UPS 或は FedEx に買収されるのではないか？” と言う憶測を全面的に否定した。　彼は、1 年前であれば未だしも、実績が向上している現時点での買収は、ビッダーにとって有利にはならないと語っている。　TNT の株価は、26 ユーロから今では 33 ユーロに +27%値を上げている。　TNT は、保有する 5 万台のトラックと 44 機の航空機を保有しているが、十分な環境対策を実施すると言っている。(FT.com, 1/8/2007)

Tnt Nv

FT Cityline - Real-time prices by phone

DATA | NEWS ARCHIVE | PROFILES | FINANCIALS

Quotes | Analytical charting | Consensus forecast | Free annual reports | Analyst reports

00906 Amsterdam 17:31 CET ▸ Create News alert - NL:00906 ▸ Add to my portfolio

Quotes	12Jan2007
Last	34.180 EUR
Change	+0.53
% Change **	+1.58%
High	34.25
Open	33.75 EUR
Low	33.70
Net Volume	1,714,758
Fundamentals	
52 Wk High (2) Date	34.06 11/1/2007
52 Wk Low (3) Date	26.22 13/1/2006
Dividend	-
Div Date	1/8/2006
Market Cap (4)	15,708 M EUR
P/E Ratio (5)	23.57
EPS (6)	1.45

Time Frame: 1-year ▸ Analytical charting

Last 5 days quote

Date	Close	Net Change	% Change **
11Jan2007	33.65	+1.05	+3.22%
10Jan2007	32.6	+0.04	+0.12%
9Jan2007	32.56	-0.16	-0.49%
8Jan2007	32.72	-0.32	-0.97%
5Jan2007	33.04	-0.20	-0.60%

（２）ユーロスター、旅客 +5%増加 新記録達成

英･仏･ベルギーの 3 ヶ国（英は民間企業）で運営されている英仏海峡横断高速鉄道 Eurostar の、2006 年の輸送旅客数が、前年比 +5%の 785 万人を達成した。 収入は、+11%の 518m ポンド（1,190 億円）であった。 Eurostar は、主に LON/PAR/BRU 間を結んでいるが、2007 年には､BRU→AMS などを含む高速鉄道網とのリンクが増加する事と､11 月 14 日からは、LON=Channel Tunnel 間の高速鉄路線 High Speed One の第 2 段階の工事 Ebbsfleet と St Pancras 間の新線が開通する（▲15 分短縮される）結果､更に旅客が増加する事が期待されている。(FT.com, 1/12/2007)

（３）日本の新幹線車両、中国で来月在来線運行・まず臨時ダイヤで

中国鉄道省は、2月3日から日本の新幹線車両30編成（1編成は8両）前後を在来線で営業運転させる。 まずは春節（旧正月）の帰省ラッシュに備えた臨時列車として導入。 4月からは通常のダイヤに組み込む。 日本は、高速鉄道車両の受注を独仏などと競い合ってきた。 今回の営業運転での評価は、今後の受注活動にも影響を及ぼしそうだ。

使用するのは、川崎重工業など日本企業6社が受注した「はやて」ベースの車両。 新幹線も中国の鉄道もレール間隔は同じなのでそのまま走れる。 当初は在来線を時速160キロメートルで、ダイヤが改正される4月18日から200キロメートルで走行する。 走行路線は上海−江蘇省南京、上海−浙江省杭州、北京−山東省青島などの見通し。

日本企業 6 社は、2004 年に新幹線車両 60 編成を受注しており、一部を完成車両として輸出したほか技術供与先の南車四方機車車両（山東省）が現地生産を始めている。 年末にも 60 編成すべてが営業運転に入る予定。 カナダ・ボンバルディアの車両も 2 月から営業運転されるもようだ。(NIKKEI NEWS, 1/12/2007 07:00)

ホテル＆リゾート

（１）ホテルが、追加手数料やサーチャージで稼いでいる

ホテルのアドオン手数料が大きなビジネスになりつつある。 PricewaterhouseCooper の調べによると、ミニバーのアラカルト コストから、1 人 1 日 $20 のリゾート・フィーまで、合計した 2006 年のホテルの追加収入は、2005 年比 +7%の $1.6bn（1,850 億円）を記録した。 この額は、2002 年の $550m の凡そ 3 倍の額になる。 ホテルは、昨年、$5bn（5,900 億円）以上の投資をして、より良いベッドに交換し、フラット TV を導入し、高速インターネットを敷設したので、これを出来るだけ早く回収したがっている。 ホテルは未曾有のブームをエンジョイしているので、この需要が供給を大きく上回っている好機に便乗して、アドオン手数料を値上げしているのだ。 しかし、短期的には収入増に貢献するかも

しれがいが、長期的には顧客の反発を招き、特にサイクリックな変動が激しいホテルにとっては､アドオン収入への依存は好ましい戦略ではないと指摘する一部の業界人達が居る。本来ならば、アドオン・チャージは、ルーム チャージの中に組み込まれるべきであるが、インターネット検索が一般的となっている現在では、ホテルは出来るだけ安いルーム・チャージをサイトに掲載したがってしまう。(DTW, 1/9/2007)

＜参考　UA 航空株　チャート＞

＜参考　CO 航空株　チャート＞

Continental Airlines Inc　CAL (NYSE) $49.66 ▲ $+0.30 +0.61%

1/12/2007 4:01 PM ET　Add to My Portfolio

After Hours $ 50.20 ▲ +0.54 +1.09% 1/12/2007 7:09:00 PM

In partnership with MarketWatch

Overview | Profile | Ratings | Earnings | Insiders | Competition | Filings | Financials | Charts | Screener

Open	$ 49.09
High:	$ 50.26
Low:	$ 48.79
52-Wk Rng	$ 16.74 - $ 49.57
P/E Ratio	15.77
Volume	4,111,900
Market Cap	$ 4.5 B
Shares Outstand.	90.1030 M

Price History | Historical Quote Lookup

Time Frame: 1 year

Company Events: <None>

Refresh Chart

Interactive Charting

Events

Earnings Releases Confirmed

Period	Eps Actual
Q3 2006	$ 1.36
Q4 2006	n/a

Conference Calls

Quarter
Q3 2006
Q4 2006

Financial Snapshot

	2005
Revenue	$ 11.2 B
Total Net Income	$ -68.0 M
Earnings Per Share	$ -0.97
EBITDA	$ 417.0 M
Long Term Debt	$ 5.1 B

More Financial Information

Per-Share Estimates

	This Qtr	Next Qtr
Mean Estimate	-0.09	0.18
High Estimates	0.20	0.95
Low Estimates	-0.38	-1.27
# of Estimates	10	5

More Earnings Estimates

Current Analyst Ratings

Buy	4
Overweight	2
Hold	4
Underweight	0
Sell	1
Mean	OVERWEIGHT

More Analyst Ratings

その他

（1）2007 デトロイト自動車ショー

The Changfeng UU-CT3（中国） concept car at the North American International Auto Show in Detroit Michigan on Monday, January 8, 2007.

The Toyota FT-HS concept car's name means "Future Toyota-Hybrid Sport." 3,500 cc のハイブリッド エンジンを装備

日産 The Bevel is strictly a one-shot concept for the show circuit.

Chevrolet Volt 電気自動車

Honda Acura Advanced Sports Car Concept

お知らせ

JAL リーブルの赤井社長を中心とする有志によって、「識るシリーズ」と題する勉強会が行なわれています。　同会は、人的ネットワーク、生活力向上、航空についての研鑽などを視野に入れ、興味のある方に都合のつくベースで集まってもらう緩やかな会だそうです。
昨年の 11 月から月 1 回の頻度で、これまでに「Yahoo と Google の活用方法」、「年金」をテーマに 2 回の勉強会が開催されたと聞いています。

この「識るシリーズ」の主宰者から、「最近の米オンライン旅行流通事情」をテーマにした講演依頼を受けました。　TD 勉強会 週間「情報」の読者の方々並びにお知り合いの方で、参加希望の有る方は、1 月 24 日までに、TD 勉強会事務局（ info@e-tdb.com ）宛 ご申込み下さい。
講演は、以下の要領で開催されます。

日　時：	1月26日（金）　17:30から
場　所：	別途ご連絡いたします。
講　師：	TD勉強会 編集長: 牛場春夫
テーマ：	「最近の米国オンライン旅行流通事情」について
会　費：	1,000円　（講義途中の燃料補給）

編集後記

米メジャーの株価が軒並み最高値を付けている。　これは、過去 4 年間のリストラ効果の現われと、最近の原油の値下がりを反映しているのであろうが、投資家は、メジャー間の合併が始まると読んでいるのかも知れない。

今週号でレポートした通り、US 航空は、DL 航空買収価格を +10 億ドル値上げした。
DL 債権者委員会が、アドバイザーとして雇った Gordon Bethune（元 CO CEO）は、合併推進論者でもある事を考えると、そして、この航空株の急騰を見ると、この合併話はまとまる可能性も結構強いのかも知れない。

Bethune は、LCC による市場の競争活性化がこれだけ進んでいる現在、米司法省の独禁審査も問題にならないだろうと考えている。　株式市場も、それを読んでいる様だ。　欧州で、AF/KLM の誕生も影響しているのだろう。　米国だって、欧州の強力なメガ・キャリアに対抗できる航空会社を作らなければならないと、考えているのではないだろうか。（H.U.）

TD 勉強会　情報 252　（　以　上　）