平成 19 年 7 月 1 日

TD 勉強会 情報 276

1. スクリプトの後はグラフィカル インタフェースだが・・・

2. **TDR 6 月 20 日号の要約**

（1） 旅行サイト、リッチ･メディアでコミュニティー強化

（2） 海外旅行販売サイト立ち上がる

（3） エンタープライズ、バンガード買収

3. サウスウエスト航空、戦略変更を検討

4. 其の他のニュース

「連載」フォーカスライトの旅行消費動向調査（最終回）は、編集人の都合により、今週号では“お休み”とさせて頂きました。

DTW, 6/19/2007

1. Following their scripts, agent mull “going GUI”

スクリプトの後はグラフィカル インタフェースだが・・・

ポイント&クリックの時代だというのに、未だにグリーン・スクリーンに、専門家でなければサッパリ判らないテキスト コマンドを打ち込んで、アベイラビリティーや予約のコンファーメーションを作成する方法が、旅行社では採用され続けている。

しかし、旅行社のエージェント達の指の動きは、インスタント メッセージや、MySpace のページを検索する子供達よりもズーッと早い。 そして、フライトやホテルのアベイラビリティーや運賃の回答も、メインフレームが、“検索中”等の表示等を全く出さずに、アットいう間にライン上に並べて返してくれる。

しかし、このグリーン・スクリーンを使用する人達の世界に、劇的な変化が起きつつある。 エージェント個々のプロダクティビティーだけを問題にするのであれば、これ等のコマンドが動かすインタフェースで、全く問題は発生しない。 しかし、革新的な運賃構造の導入や、基本的な付帯サービス（conveyance）以外の全て（checked bags, pillows, meals, etc.）をバラバラにして（unbundle）売りたがっている航空会社達や、流通チャネルの両端の顧客を取り込む事に努力している GDS 達にとっては、グリーン・スクリーンは、今では、これ等の目標達成の障害にさえなっている。

グリーン・スクリーンと言う言葉は、コンピューター モニターが、専用ダム端末（dedicated dumb terminals）か、或は PC かに拘らず、常に黒の画面上にグリーンのテキストを映し出していた時に使われていた、今では時代の遺物となっている言葉だ。

現在のモニターは、背景とテキストに多くの色を採用出来る様になっているが、グリーン・スクリーンは、依然として、瞬きしているカーセルが唯一のインタフェースであった時代に使用されていた、テキスト コマンドを使っている。

そして、全てのブラウザー ベースのプラットホームは、Mac や Windows のオペレーティング システムにより、GUI（graphical user interface）（GOO-EE と発音する）環境で他の機能を使用しながら、テキスト コマンドのインタフェースも使う事が出来る選択を、旅行社のエージェントに提供している。

グリーン・スクリーンは、旧式であるが使い勝手が良い
北米と世界の数千の旅行社が、未だにグリーン・スクリーンでショップし予約している。そして、GDS ベンダー達が、デュアル・プラットホーム システム上で提供している GUI のオプションを遠ざけている。　多くのケースでは、彼等は、派手さだけが目立って、GUI は非効率であると考えている。
グリーン・スクリーンが数十のホテルを、ホテル当たり一行のテキストにまとめて、アメニティーやレートをリストしてくれると言うのに、何故、パノラマ写真に囲まれて、動きが取れなくさせられる必要があるのか？と、彼等は言っている。　例えば、エージェントは、グリーン・スクリーン画面で、Crowne Plaza Beverly Hills についての情報を、1 行でＩＰＦＤ、即ち、インターネット アクセスが利用可能（I）で、プール（P）やフィットネス センター（F）を備え、ダイニング（D）が使えて、そして部屋代が $199 である事を、瞬時に知る事が出来るのだ。

これが、多くの旅行社のエージェント達が行って来た方法だ。　彼等の毎日の生活に必須となる、しばしば、蓄えられ、大事にされ、トレードされている、クエリの専門語（query terms）は、予約システムによって大きく異なっている。　しかし、全ての場合、それ等は早く効率的で、エージェント自身がカスタマイズした、フォーマットのスクリプト – 彼等が一つにまとめて蓄えたフォーマットのシリーズ –　は強力だ。
不幸にも、グリーン・スクリーン コンピューティングは、旅行社とサプライヤーのモノに厳しく限定されて来た。　それが為に、Amadeus Selling Platform, Worldspan Go, MySabre、そして今週導入が計画されている Galileo Desktop 2.0 に、取って代わるのにエライ長い時間がかかっている。

旅行社のエージェントを、コマンド・ライン システムから GUI プラットホームへ移動させる事への広く行き渡った失敗は、新しい方法（単体販売=unbundling products と、ブランディング運賃=branding fare、客室・フライト・車種のアップセリング）で、彼等のインベントリーの販売を計画している航空会社、ホテル、レンタカーに、大きな影響を生じさせている。　例えば、Air Canada は、北米に於いて、この単体販売で他社をリードしている。　ラウンジの使用、機内食の前払いバウチャー、事前座席指定、そして、預け入れ手荷物無し若しくはマイレッジ報奨制度の適用無しの場合の片道運賃値下げ、等のアドオン制運賃を導入している。

誰もが、グリーン・スクリーンは、過去のテクノロジーで、サプライヤーの新しい要求に適切に応えられない事を理解している。　だから、過去 10 年間も、GDS 達は、グリーン・スクリーンのウインドーをビルトインした、Web が可能なデスクトップを展開しているのだ。

GDS は、ハイブリッドな解決策を見出している

GDS 達の挑戦は、多数のエージェント達がグリーン・スクリーンを離れたがらない時に、如何にして新たな機能を導入させる事が出来るか？の解決だ。　例えば、GDS のシステム開発者は、GUI 環境でプログラム（例えばフレキシブル プライシング機能、サブ空港使用）を作成し、それから、コマンド環境を依然として要求しているエージェント達の為に、そのディスプレーと機能を、コマンド用にマスト書き変えなければならない事になる。　確かに、今日行われている、近代的な GUI 環境の 1 つか 2 つのウインドウズとグリーン・スクリーンの併用は、この乗り換えを促進させるだろう。

2 つに跨がる環境で、多くのエージェントは、1 つのウインドーにコマンドを入れて、それから、消費者が Expedia.com や Southwest.com で日常的に実施している様に、GUI ディスプレー上で、クリックし、タッブし、切り替えて、そこに在る予約ボックスに、航空会社・日時・空港プリファレンスを書き込んでいる。　そして、彼等は、ホテルの写真を閲覧し、目的地のインタラクティブな地図にアクセスし、或は、クルーズ船のデッキプランを引き出している。

この様にブレンドされた、或は、ハイブリッドなデスクトップが、確固たる地位を築きつつある。　しかしながら、エージェント デスクトップに於ける圧倒的多数の検索、予約、予約管理タスクは、その殆どがグリーン・スクリーン環境で実施されている。
Amadeus, Worldspan, Sabre, Galileo は、デスクトップの開発にフォーカスし、彼等の商品のインベントリーをより巧妙に売りたがっている航空会社やその他のサプライヤーの要求と、数十年間使用して馴れ切っているフォーマットとカスタマイズしたスクリプトでもって仕事をしたがっているエージェントとの間を、バランスさせようとしている。

この様にして、旅行社のデスクトップは、過去 1/4 世紀も続けて来た様に、時々、新プラットホームが市場に出現する度に、それに合わせて間欠的に進化する事を継続させて来ている。
例えば、Sabre は、1996 年の Planet Sabre の導入失敗から、大きな事を学んでいる。　フライトのグラフィカルな表示を導入し、テキスト ベースのコマンドを全て捨てて、マウスに移行させたが、1 年後にこのプロダクトの展開を諦めた。　旅行社のエージェント達が、テキスト コマンドを捨てなかったのだ。

今日では、全てのメジャーな GDS 達は、エージェントにテクノロジー使用を強いるのではなくて、テクノロジーをエージェント達に適合させ様としている。
最新の例が、北米 Galileo Apollo ユーザーに対する、今週導入する新旅行社プラットホ

ームだ。　Galileo Desktop 2.0 は、Galileo のグリーン・スクリーンの Focalpoint デスクトップと、GUI で動く Viewpoint システム間のスイッチが可能な、エアー・カー・ホテルのインベントリーにアクセス可能な一連のプロダクトとして売り込まれている。
このハイブリッドな Galileo Desktop は、Amadeus Selling Platform, Worldspan Go, MySabre を含む、既に存在する同様の種々な組み合わせで作られているデスクトップ市場に仲間入りをする。

これ等のグループとは別に、主として国内線航空運賃のインベントリーを表示する、ポイント＆クリック インタフェースだけに集中した G2 SwitchWorks の G2Agent デスクトップが存在する。　G2 のビジネス開発部長 Ellen Lee は、「レガシーなフォーマットに GUI をブレンドするのは、最終的には限界に突き当たる」、「これが、G2 が、フォーマットの世界でなく、GUI の世界に生きる事を決めた多くの理由の一つだ」、「GDS によるスクリプトと GUI ツールを、グリーンあるいはブルーのスクリーンに固定する継続した努力は、複雑さと GDS ネイティブ環境の非効率さを深めるだけだ」、と語っている。
G2Agent は、未だタッタ数百の旅行社にしか使われていないけれども、グリーン・スクリーンと GUI ディスプレーの共存したオファリングに頑として抵抗している。

Galileo は、「世界の多くの旅行社は、依然として、人気の高いグリーン・スクリーン予約ツールの Focalpoint に集中しているけれども、徐々にクリック＆ポイントの Viewpoint プロダクトにシフトしているのが伺える」、と言っている。　その他の GDS 達に於いては、モット転換が進んでいる。　Amadeus は、北米の 99.9%が、そして世界の 90%が、Web 可能な Amadeus Selling Platform を使用していると言っている。 Worldspan Go は、世界の 100%の旅行社が、MySabre の場合は、北米旅行社の 70%が、グリーン・スクリーンと GUI のハイブリッドを使用している。

グリーン・スクリーンとブラウザー ケーパビリティーの結合は、1990 年代後半に、System One Amadeus の Vista の如くのデスクトップとして出現した。　これは、エージェントに、事を実施するに当たって、フォーマットと Web の使い分けを可能にした。
これ等のブラウザー可能デスクトップは、1980 年代初頭の Unix-と DOS-ベースのダム端末（dumb terminal）と、タスクを処理する為に一連のウインドウズを開けなければならなかった、それに続くマイクロソフトの Windows ベース システムに対する大きな飛躍であった。　これ等の全ては、コマンド オンリーのシステムで、アップデートをする為に専用回線とディスク（後の CDs）を必要とした。　しばしば、GDS は、ソフトウエアーをアップデートする為に、テクノロジーの専門家を各現場に派遣せざるを得なかった。

今日のハイブリッド デスクトップでは、エージェントと GDS のプロダクト開発者は、シンクロナイズされた世界で仕事をしている。　例えば Worldspan Go を使用しているエージェントは、(他の競争社のデスクトップの場合もそうであるが)、フォーマットによりホテルのアベイラビリティー検索を立ち上げ、それから、クリックして、他のウインドーの GUI ボックスを開けてインタラクティブなホテル ディスプレーを抽出する事が出来る。　この GUI のポーションでは、エージェントは、ホテルをスクロールして、アルファベットや価格や距離に基づいて並べ替え、そして、ドライビング ダイレクションや地図にアクセスする事が出来る。

古い慣習へのこだわり

依然として、グリーン・スクリーン ユーザーは、サプライヤーが新プロダクトの導入する時には、割を食ってしまっている。　NW の流通と e-コマースの部長 Al Lenza は、「座席指定や単体商品（unbundling products）の販売は、グリーン・スクリーンでは完全に制限されてしまう」、と言っている。

Sabre Travel Network の北米部長 Chris Koreger は、「幾つかの新しいエアー商品は、依然としてフォーマット ベースで旅行社に流している」、「しかし、Sabre は、グラフィカルな世界が、より大きなオポチュニティーを持っている事を理解している」、と言っている。

Worldspan のグローバル流通の部長 Mike Parks は、「インターネットが可能な Worldspan Go には、殆ど使用上の制約が存在しない」、「何故ならば、それは、ホテル インベントリーの如くのデータをメインフレームから抽出し、そして、オンラインのストーレッジから、インタラクティブな地図や柔軟性に富んだショッピング グリッド（flexible shopping grids）の様なリッチ・メディアを引き出す事を可能にしているからだ」、と語っている。

依然として、エージェント達に、GUI 化が、彼等の最良な選択である事を確信させなければいけない。　Amadeus の北米マーケティング部長 Owen Wild は、「旅行社のオーナーやマネジャー達は、彼等のビジネスに対する見方を変えるので、変化は避けられない」、と言っている。　そして、「過去 15 年間実施して来た方法を採用し、コマンド ベースがより効率的だと言い張るのも結構」、「しかし、今日の殆どの旅行社は、モデルが変化している事に気が付いている」、「そして、彼等の役割が、単にトランザクション処理から、よりコンサルティングな、ガイド的な、旅行のエクスペリエンスのイネイブラー（enabler）となっている事を認識している」、と語っている。　■

TDR, June 20, 2007

2. TDR 6 月 20 日号の要約

TDR の 6 月 20 日号は、以下の 3 つをメイン ニュースに掲載している。

（1） 旅行サイト、リッチ・メディアでコミュニティー強化

Travel Sites Glow Communities -- And Bottom Lines -- As Travelers Say "Cheese"

Initial screening is a must, but your amount of image editing is the tricky decision.

最早、消費者のレビューだけでは、ソーシャル ネットワーキングに熟練しているオンライン旅行者達を、満足させる事が難しくなっている。
そこでは、写真やビデオ コンテントが、旅行サイトの人気あるフィーチャーとなっている。　消費者が投稿する写真やビデオの掲載基準については、サイトによって異なっている。

・ 元 Expedia Europe の 4 人のメンバーが立ち上げたパリの triptv.com（6 月 7 日公式オープン）は、専門家にホテルのビデオ クリップを作らせている。　そして、それに、消費者が比較検討出来る様に編成された情報を付け加えている。
・ triptv.com は、これとは別に、消費者が投稿する写真やビデオを掲載する場所を用意する事を検討している。
・ 殆どの旅行メディア サイトは、ホテルのマーケティング部が作成したコンテントの掲載を回避している。　しかし、消費者の作るコンテントを、そのまま掲載している訳では無い。　旅行体験シェアリング サイト ZoomAndGo.com は、個人的なスナップやピントのぼけや関係のない写真の掲載を排除している。
・ ZoomAndGo.com は旅行コミュニティーにとって、スクリーニングは必要だが、一度掲載を決めたら、なるべく校正をしない様にしている、と言っている。ZoomAndGo.com は、ビデオや写真を掲載してくれた消費者に、小額の謝礼を支払っている。　ソーシャル ネットワーキングの分野だけでなく、役立つ旅行情報の提供の場にする意図を有している。　そして、パートナーのサプライヤーに対する旅行販売増を目論んでいる。
・ ZoomAndGo.com では、ソーシャル ネットワーキン機能を追加してから、ユーザーのサイト滞在時間が 9 分から 14 分に増加したと語っている。　そして、コンテント投稿者の身内や友人だけが見る事が出来る、プライベートなコンテントを掲載出来る新たなスペースを立ち上げる事を検討している。
・ Starwood Hotels の Sheraton ブランドは、消費者の、ありのままの写真の投稿を奨励

している。　その方が、本当の彼等の旅行エクスペリエンスを伝えているからだ。“Sheraton Belong”Web サイトでは、全てを掲載する訳では無いが、掲載する場合は、殆どそのままの写真を掲載している。　Sheraton のコミュニティーでは、人々が connecting し belonging する事を願っている。

・ 消費者の写真やビデオに、“ジオタッギング（geotagging）”する事がホットになっている。　“Sheraton Belong”Web サイトや triptv.com は、この機能を利用している。旅行サイトは、この機能を携帯電話に結びつけようとしている。

タグ機能を利用して、写真に位置情報（緯度・経度）を設定することを geotagging（ジオタッギング）と言う。

□

（２） 海外旅行販売サイト立ち上がる

Vayama Gives Online International Travel A Makeover – In Hungry U.S. Market

Unusual airline and route combinations bring price-sensitive travelers their best deals

オンラインで海外旅行を探す人達は、全米の旅行者の中では、未だ少数派だ。　しかし、BCD Holdings は、海外旅行販売サイトが躍進すると信じている。　その子会社 Airtrade International Inc.は、6 月 6 日、海外旅行販売サイトである Vayama.com を立ち上げた。

Forrester Research は、10 人の海外旅行者の内 7 人が、簡単に出来るのであれば、彼等の旅行をオンライン購入したいと言っているとレポートしている。

Vayama.com は、マレーシア航空使いの NYC→STO 行きや、ハワイアン航空使いの SFO→SYD 便などの珍しい組み合せによる低運賃を用意している。　それに加えて、ジオタッギング機能を利用して、地図上で旅行を検索出来るシステムを導入している。

容易なシンプルな予約プロセス機能に加え、地上輸送、健康、ビザ、安全情報、都市の地図、他の旅行者の意見が判る旅行ブログ、などの情報を満載している。

Vayama.com の立ち上げは、米国航空会社の国際線拡張、大西洋路線のオープン・スカイ協定、Western Hemisphere Travel Initiative による旅券保持義務（今迄は、27%の米国市民しか旅券を所有していない）、などと一致した、正にタイミング良い時期に行われている。　□

（３） エンタープライズ、バンガード買収

Enterprise Rent-A-Car Mega-Market Muscle On The Horizon

Enterprise will survive integration stage with strong business model intact, experts predict.

Enterprise Rent-A-Car が、Vanguard Rental Group Inc.を Cerberus Capital Management L.P. から買収する事を計画している。
Enterprise が強い空港以外の市場と、Vanguard が強い空港市場の結合は、競争他社に大きなインパクトを与えるだろう。　Vanguard は、法人需要向け National Car Rental と、第 2 ブランドのファミリーとレジャー需要向け Alamo Rent a Car を保有している。
この合併は、レンタカー業界に於けるスターバックスを作り上げる事になるだろう。
合併は、システムや、企業文化の、統合に挑戦しなければならない。　National/Alamo の主たる RT プラットホームは、Perot Systems が作った Odyssey System が使われている。Enterprise は、自社で開発したシステムを使用している。　企業文化も異なっている。Enterprise のより家庭的な非上場のファミリー型経営と、よりビジネス ライクな、トップダウンによる集中型経営との融和が必要となる。　Enterprise の企業文化が、Vanguard のそれを駆逐する事になれば、（そう見られている）レンタカー業界の競争環境は異なるモノとなるだろう。　□　■

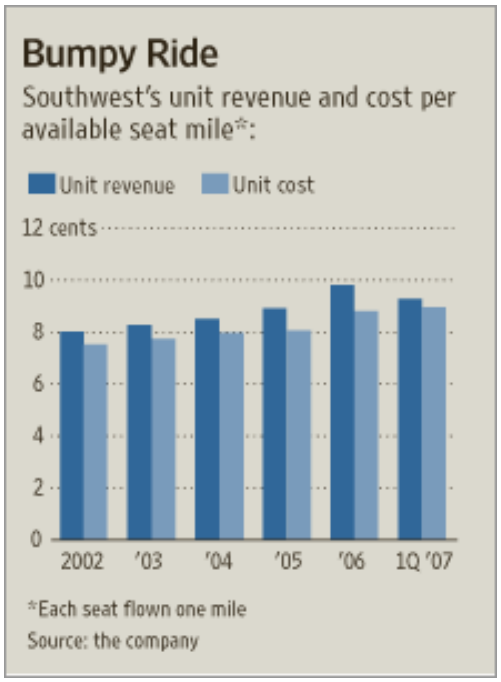
wsj.com, 6/27/2007

3. As Competition Rebounds, Southwest Faces Squeeze

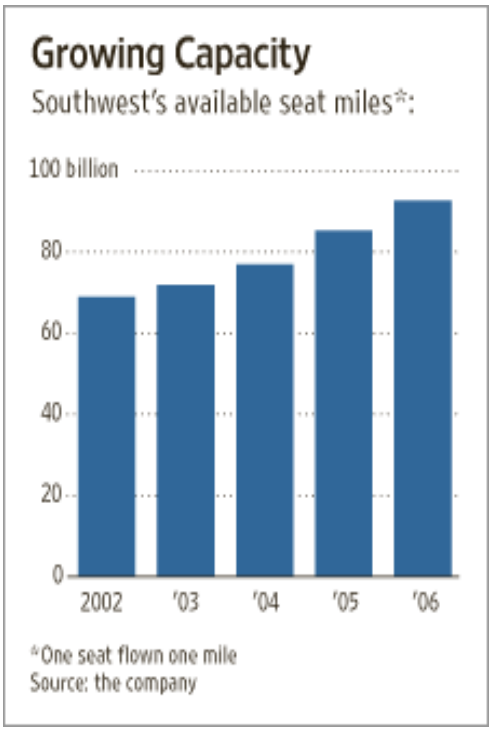
サウスウエスト航空、戦略変更を検討

Southwest 航空が、コストの増加とイールドの低下と、そして、強力なリストラ努力を経たメジャー達や、LCC モデルを採用して成長して来た企業達との競争激化に直面している。　その上、燃料ヘッジの効果も、以前程の勢いを発揮できていない。　このため、Southwest は、2007 年第 4 四半期の供給拡大を +8%から+6%に縮小する。　主に長距離便を中心に 39 往復便をカットし、DEN や NOE の成長路線に 45 往復便を追加する。そして、2008 年の導入機数を +18 機に削減し、供給拡大を +6%に止める。

Southwest の単位コストは、4 年前の 7.52 セントから +17%上昇し、昨年 8.8 セントに達した。反対に AA のコストは、2002 年の 11.14 セントから 10.9 セントに低下している。　つまり、ライバルに対する Southwest のコスト競争力ギャップが、小さくなって来ているのだ。



昨年は、6 回の値上げにより、前年の倍近い平均 +11.4%の値上げに成功したが、最近は、旅客の値上げに抵抗する明らかな兆候が見え始めている。　今年第 1 四半期の決算では、増益 +52.5%の $93m（112 億円）の利益を計上したが、燃油ヘッジ ゲインを除去すると、利益は、▲50%減益の $33m（40 億円）に減少する。（JP Morgan のナリストによると、燃料ヘッジがなければ、Southwest は、過去 16 四半期の内 8 四半期が赤字決算に陥ると言う。）

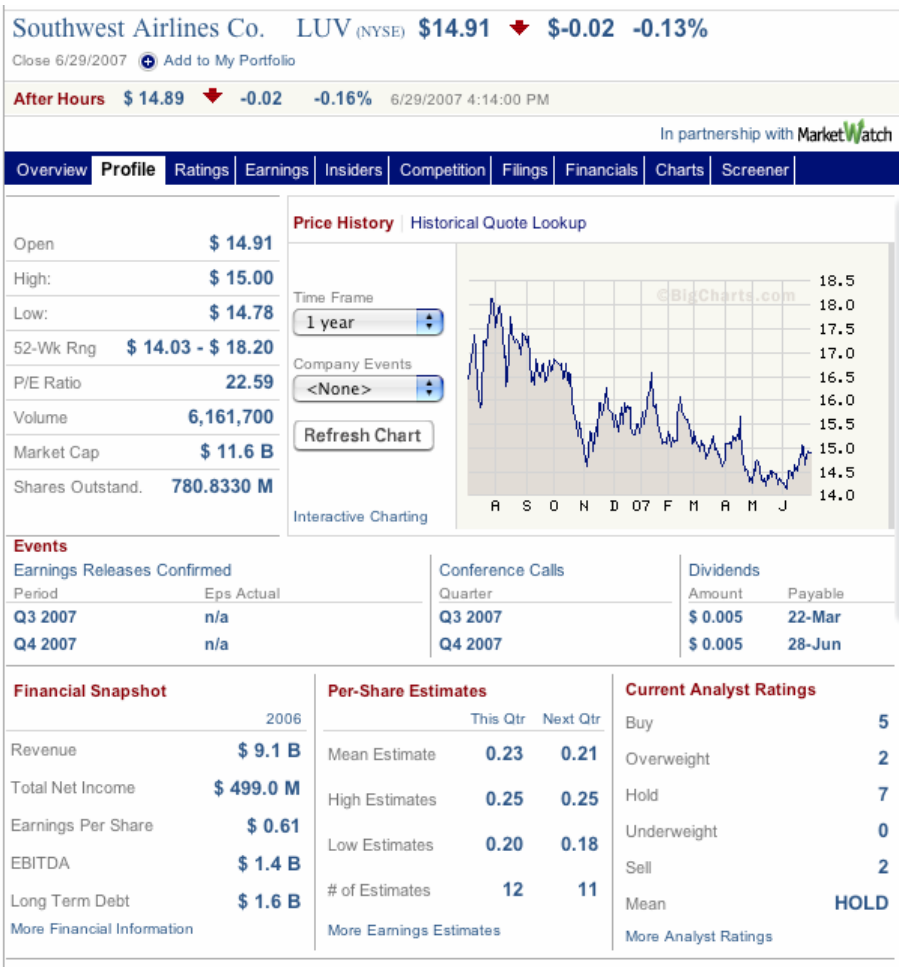


Southwest は、依然として利益計上を連続させているが、6 月 6 日に、過去 52 週最安値である 1 株 $14.03 を付けている。　今年の増益 +15%の達成は難しいかも知れない。　Southwest のコストは、燃油費と労務費を中心に確実に上昇している。　Prudential Equity Group のアナリストは、ヘッジ ゲインで隠されてしまっているが、2003 年以降に開設した新路線は、PHL や DEN などの空港使用料の高い空港への乗入れとなった結果、シェアー拡大が優先されて赤字が続いていると言っている。　Southwest は、今迄一度も賃金カットを、社員に求めていない。その為に、今では業界で最も労務費の高い航空会社の 1 社になってしまっている。　仮に、労務費削減を組合に要求したならば、業界随一の良好な労使関係は、大きなインパクトを受ける事になるだろう。

3 年前に CEO に就任した Gary Kelly（52）は、そろそろ Southwest のリモデルイングが必要だと言っている。　検討されている施策には、以下が含まれている。

- 座席指定予約を開始する。　座席指定開始により、ビジネス旅客獲得増加が期待されている。
- 機内エンターテイメント システムを導入する。　インターネット接続や映画や TV の放映が検討されている。
- 2010 年迄に、非旅客収入（new revenue）を各年 $1bn（1,200 億円）まで拡大する。
- 国際線に乗り入れる。（その第一段階として、ATA のハワイやメキシコ線をコードシェアーする。）（2009 年迄に、社内予約システムが更新されて、座席指定を伴った国際線予約の対応が可能になる。）

今まで、顧客にはケチな事は要求しない事を社是として来たので、ここに来て、予約変更料金や、機内のスナックを有料化するなどは、難しいかも知れない。　■



4. 其の他のニュース

旅行流通 & TD

（1）デルタ航空、自社サイトのノン・エアー販売強化

DL 航空が、iSeatz（NOE）と提携して、ノン・エアー インベントリーの販売を拡張する。 フライト予約の手順と同一の要領で、ホテル、レンタカー、空港駐車場、Club Room Passes、アトラクションの切符やツアーを含む目的地アクティビティーの購入を可能にする。 また、DL は、1 回限りの Crown Room Club パスを$25 で販売する。
iSeatz は、ホテル 60,000 軒と、3,000 以上のデスティネーション アクティビティー商品のインベントリーを保有している。(DTW, 6/22/2007)

（2）エクスペディア、$3.5bn の自社株購入

Expedia が、42%の自社株購入（1 億 1,670 万株：$3.5bn≒4,200 億円）を検討している。このニュースの 2 日後に、株価は +15%上昇した。 S&P は、この自社株購入により負債が大幅に増加する事に注目し、Expedia の負債のレーティングをジャンク ステータスに格下げした。
しかし、この自社株購入は、プライベート エクイティー企業等による Expedia 買収の試みを、魅力が無いモノにする効果を持つだろう。(Expedia は、自らがプライベート エクイティーの手法を真似ている。） このテンダー オファーは、“修正ダッチ オークション”の形式を採用して、7 月 25 日から開始され、第 2 四半期決算発表日の 4 日後の 8 月 6 日に終了する。 この間に、株主は、普通株を、1 株 $27.50 から $30 の間で、幾らで何株売却するかを申告する必要がある。 それから、Expedia は、最低価格で購入を決定する。(DTW/ 6/25/2007)

（3）エクスペディア、小規模ホテルのダイレクト リンク開始

Hilton, Hyatt, Marriott の如くの大手ホテル チェーンは、数年前から主要なオンライン旅行社との間で、ダイレクト リンクを開始している。 今度は、小規模な独立ホテルが、大手同様にダイレクト リンクの恩恵にあずかる事が出来る様になった。
例えば Expedia は、6 月 25 日に、Expedia QuickConnect（API プロダクト）を立ち上げて、小規模なホテルの PMS や CRS をオンライン旅行社に接続させる。 Expedia によると、小規模ホテルは、彼等のルーム アベイラビリティーをより早く、より正確に管理する事が可能になり、収入管理を強化し、fax による予約情報の手入力の操作が必要なくなる。
これとは別に、バケーション ロッジング流通プロバイダーの LeisureLink は、今週、

LeisureLink と Instant Software 経由で、幾つかの小規模ホテル顧客の PMS と、大手オンライン旅行社と GDS をダイレクト リンクさせる。 このリンクに使用される LeisureLink の新プロダクト RezDirect は、Instant Software の ISILink に接続する。RezDirect は、LeisureLink のプラットホームへ価格やアベイラビリティーに関するデータを供給する為のエクストラネット依存を減少させるため、小規模ホテルの効率性を高める。 小規模ホテルへのダイレクト コネクトの導入は、大手の先進流通インタフェースの独占が崩れた事を意味している。(DTW, 6/26/2007)

（４）データ販売で ARC と IATA が提携

ARC と IATA（BSP）は、データ販売で協力する。 この提携により、IATA は、IATA の旅客データ（Passenger Intelligence Services データ）を、ARC Segment Detail Specification フォーマットで提供する。 ARC は、ARC の旅客データを、IATA フォーマットで提供する事を検討している。 この提携により、航空会社は、両者のデータをグローバルなデータに統合する手間を省く事が可能になる。 データベースの販売が増加しているので、ARC と IATA 間の提携は、益々拡大するだろう。 ARC は、現在 40 以上のデータと分析プロダクトを販売している。(DTW, 6/25/2007)

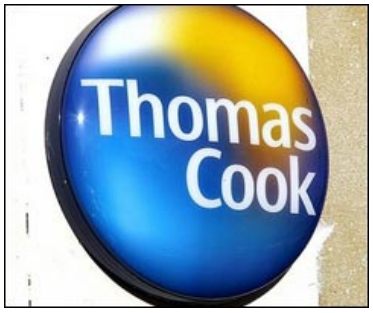
（５）ARC、デビットメモの処理を自動化

ARC は、7 月に、現在殆ど全てをマニュアルで処理しているデビット／クレディット メモの管理を自動化する。 既に 1,000 社以上の旅行社、20 数社の航空会社が ARC Memo Manager に事前登録した。 現在、デビット メモの郵送の手間や、紛糾した場合の GDS を含む関係者間の電話連絡が、ARC Memo Manager の電子化されたメモにより、一掃される事になる。(DTW, 6/27/2007)

（６）トーマスクック、▲2,800 の職を削減

欧州第 2 位の旅行社 Thomas Cook Group は、最近の MyTravel との合併（先週、合併手続きが終了）で、▲2,800 の職を削減する。 Thomas Cook は、合併により▲150 のアウトレット（合計 800 となる）と▲6 のサポート サービス サイトを閉鎖する。

▲2,800 の職に携わる社員には、グループ内の新たな勤務先が用意される。



合併によるコスト削減は、少なくとも▲P95m（235 億円）となるだろう、と Thomas Cook は言っている。 合併後の年商は、約 E12bn（1 兆 9,000 億円）となる。 同社が取扱う拡大された主要ブランドには、Airtours, Direct Holidays, Manos, Panorama, Sunset, Thomas Cook が含まれる。 欧州最大の旅行社 Tui は、3 月に、英国の First Choice のツーリズム部門と合併する計画であると繰り返してい

る。(channelnewsasia.com, 6/27/2007)

（7）ユニシス、レジスター トラベラー プログラムに進出

Registered Traveler Program の全米展開が不活発であるけれども、Unisys の最初の rtGO プログラムが Reno-Tahoe International Airport に展開する。 Registered Traveler Program とは、事前に個人情報の審査を受けた旅客に対して、虹彩と指紋を電子的に格納したカードを作成し、飛行場のセキュリティー ラインを迅速に通過出来る様にするプログラム。 rtGO の会員カードは、年間 $100 する。 既に、Verified Identity Pass 社の Clear プログラムは、48,000 人の会員を擁し、JFK の T4 と T7、Orlando, Cincinnati, San Jose, Indianapolis の各空港でオペレーションを開始している。 Verified Identity Pass は、Newark 空港のターミナル B での展開開始を計画している。 このプログラムの会員は、迅速レーンの利用は出来るが、靴や衣服の着脱や、ラップトップ コンピューターの検査を回避する事は出来ない。 これらの検査に適用される新テクノロジーの利用は、未だ国家安全保障省（DHS）に許可されていない。(nytimes.com, 6/26/2007)

（8）上院商務委員会、外客誘致キャンペーン NPO 設立承認

上院の商務委員会は、6 月 27 日、ツーリズム キャンペーン用の$100m のファンドを保有する NPO Corporation for Travel Promotion（CTP）を創立する法案、The Travel Promotion Act of 2007（S. 1161）を可決した。 米国のインバウンド旅客の継続した減少を食い止める為に、旅行業界等から、長い間、ツーリズム キャンペーン ファンドが求められていた。 この$100m ファンドには、現在 27 ヶ国に認められている Visa Waiver Program 参加国のインバウンド旅客から徴収する 1 人当たり $10 が引き当てられる。 この法案の成立には、上院総会の議決を経る必要が有る。(DTW, 6/28/2007)

空運

（1）米運輸省、米中路線新権益の申請受理開始

米運輸省が、6 月 21 日から、先の米中間航空交渉で獲得した新権益に対する申請の受付を開始した。 申請受理する権益は、2007 年から 2009 年の間の以下の権益となる。

- 2007 年 8 月 1 日からの週 7 便。（DL が真っ先に ATL=上海をファイルした。）
- 2008 年 3 月 25 日からの、広東と、その他の都市（北京・上海・広東以外）のそれぞれ週 7 便。
- 2009 年 3 月 25 日からの週 28 便と、その他の都市（北京・上海・広東以外）の週 7 便。

米中間供給は、2012 年迄に、現行の毎日 10 便が、毎日 23 便迄拡大される。(DTW, 6/22/2007)

（２）バージンが、エアーアジア姉妹会社株 20%取得か

Virgin Group の Richard Branson（右）が AirAsia の長距離便運航姉妹会社 Fly Asian Express の株式 20%を購入するかも知れない。

FAS は、AirAsia CEO の Tony Fernandes と Deputy CEO の Kamarudin Meranum が保有する 80%の株式の内の 20%を 2,400 万リンギ（8.6 億円）で購入する話が進んでいる。 FAX は、最近、A330-300 型機×15 機を発注した。 初号機のデリバリーは、2008 年の第 3 四半期となる。 同社は、9 月 8 日から、KUL＝中国／豪州線をリース機×3 機により開設する。(channelnewsasia.com, 6/24/2007)

（３）シンガポール株、証券各社“買い”をリコメンド

証券各社は SQ 株の“買い”をリコメンドしている。

株価は、今年に入って +8%上昇し、6 月 22 日現在 S$18.90 を付けている。 しかしシンガポールのベンチマークである Straits Time Index の +21.1%よりも下回っている。

SQ の時価総額は、S$23.7bn（1 兆 9,050 億円）で、今年 3 月に終了した会計年度では、他の競争会社の何処よりも大きい S$2.1bn（1,688 億円）の利益を計上している。

“買い”の根拠は；

- ✓ 堅固なバランス・シート、プロフェッショナルな経営陣、大きな利益。
- ✓ 株価収益率 13.1 が、CX 14.5、MH 14.7、DL 20、Southwest 22 等に比して小さい。
- ✓ オペレーティング キャッシュ・フローが +37%増加して S$3.2bn（2,572 億円）に達している。（Credit Swiss は、SQ が、ネット現金 S$1.75bn（1,400 億円）を保有していると推定している。）
- ✓ 稼働機 92 機の機齢が 6 年と若い。（路線は、41 ヶ国×99 路線）（6 月 22 日に、A350-XWB 型機×20 機＋20 機オプションを発注した。）
- ✓ SQ が強い法人旅客需要が、アジアでブームとなっている。（SQ の旅客収入の半分以上は、法人旅客からの収入。）
- ✓ 法人旅客市場を主たるターゲットにしている SQ は、振興 LCC からの挑戦にたいするより強い抵抗力を有している。

向こう 12 ヶ月間のターゲット プライスとして、UBS は 1 株 S$23、HSBC は S$23、Credit Swiss は S$21 を設定している。（6 月 22 日株価 S$18.90。）

批判的コメントとして、SQ の他社投資が上げられている。

SQ は、2000 年に NZ 航空株 25%を NZ$424.6m（400 億円）で購入したが、政府出資比

率の増加により持ち株比率が 6.3%に下落、結局、売却してしまった。　中国東南航空株の購入が検討されているが、アナリストは、出資に見合う大きなオペレーティング ベネフィットは得られないだろうと予想している。　彼等は、結局は、リスクを細小にする為に、小さな投資に終わるだろうと言っている。　（SQ は、所有する VS 株 49%を売却したがっていると言う情報が有る。）(wsj.com, 6/25/2007)

（4）米国内線混乱、夏場の多客期のハンドリングが思いやられる

- 6 月の最初の 15 日間の、米国内線定時性が大幅に悪化した。　前年同期比で、欠航率が +91%増、45 分以上の遅延が +61%増加した。　全体の定時性が、79%から 70.75%に低下した。
- NW は、6 月 23 日（土）と 24 日（日）の両日だけで、昨年の 6 月 1 ヶ月間の欠航便数よりも多い▲352 便を欠航した。　25 日（月）でも、昼迄に、既に▲100 便を欠航している。　欠航の主たる原因は、パイロットの乗務時間が FAA で決められている月間乗務時間制限を超過してしまったからだ、と組合は言っている。　NW は、パイロットのアブセンチズムが原因だと言っている。　NW は、月初めの異常天候への対応で、乗務時間が計画より増加している。　NW の組合は、役員に対する高額のボーナス支給や、タイトなクルー繰りの作成に抗議して、先週、経営に対して“不信任状”を突きつけるなど、労使間の関係が更に悪化している。
- 6 月 8 日には、北東部を襲った激しい雷雨で便が混乱し、FAA のコンピューターが麻痺した。　この結果、NYC, PHL, WAS, CHI の空港を発着する 50%の便が、15 分以上の遅れを余儀なくされた。
- 6 月 20 日には、UA のコンピューター システムの誤作動で、便が混乱、スケジュールがタイトに作られている為に、リカバリーに戸惑い、この日の半分以上の便が 45 分以上遅延した。
- 航空会社は、リストラで社員をレイオフしたために人で不足に陥っている。　そして、供給を絞って、L/F を目一杯上げている。　従って、何かトラブルが発生した場合、それへの対応力が極端に低下している。　欠航でストランドさせられた旅客は、

代替便の確保がままならず、目的地への到着が数日間も遅れる事になりそうだ。　この夏の航空便を利用する旅客は、覚悟を決める必要がありそうだ。(wsj.com, 6/26/2007)

（５）ライアン航空のエールリンガス買収、ブロックされる

欧州連合の反トラスト当局は、Ryanair の E1.48bn（2,400 億円）に上る Aer Lingus 敵対的買収は、競争を著しく阻害するので認められない言う決定を下した。　しかし、Ryanair が取得した Aer Lingus 株 25%については、放出する必要は無いとした。

欧流連合の競争委員会は、この買収は、アイルランド発の 1,400 万人が利用している 35 路線で、独占的なポジションを作り上げ、DUB 空港発便の 80%を占有してしまうので、消費者のチョイスを著しく制限する事になると結論づけた。　この利用者数は、先に承認した AF/KLM、LH/Swiss の合併で影響を受けた旅客数よりも、ズーッと大きな規模となる。　Ryanair は、この決定を不服として、欧州裁判所に控訴するとしている。

Ryanair は、昨年 12 月に、競争委員会が詳細審査の決定後に、アイルランド政府と Aer Lingus の根強い反対により、この買収を既に断念している。　しかし、欧州競争委員会の審査終了後（買収承認後）に、再び買収ビッドを仕掛けるか否かを検討するとしていた。(FT.com, 6/27/2009)

（６）インドネシア、小航空会社 4 社のライセンス剥奪

インドネシア政府は、安全性基準に達していないとして、国内の小規模航空会社×4 社のライセンスを剥奪し、×5 社のライセンスを停止した。　欧州連合は、安全性に著しい問題があるため、GA 航空を含め、全てのインドネシア国籍×51 社の航空機の欧州連合領空への進入を、7 月 6 日から禁止する。（2005 年より、インドネシア機の欧州連合内への運航は行われていない。）　1 月には、Adam Air の B737 型機が海に墜落し、乗員乗客 102 人全員が死亡する事故が発生している。　3 月には、GA の B737 型機が Yogyakarta 空港で滑走路をはみ出し炎上、21 人が死亡している。(channelnewsasia.com, 6/26/2007)

（７）ゴル（ブラジル）、バリグをビジネス キャリアにリブランド

ブラジルの振興 LCC Gol が、3 月に $320m（385 億円）で買収した Varig 航空を、国内線を運航するビジネス専用便にリブランドする。　FSA が LCC を子会社に保有する例は多いが、この様な反対のケースは極めて珍しい。　Gol は、2001 年に運航を開始以来、年率 +75%の勢いで販売が増加している。　しかし、最近は、供給拡大の継続で、そのマージンは低下している。　リブランドした Varig を使って、プレミアム市場の高マージン旅客獲得を狙う。（ブラジルでは、プレミアム市場を狙ったキャリは 1 社も存在しない。）　今年末迄に B787-800 型機×5 機が、来年には更に×4 機が Varig フリートに追加される予定。(FT.com, 6/26/2007)

（８）中国航空株を購入するならば、中国国際航空株がお勧め

中国経済は、昨年 +10%以上成長した。　航空需要は、通常は、国内総生産の増率の 1.5 倍で成長する。　しかし、2008 年には、オリンピック特需により、この成長に更に +10%ー+20%の需要が上積みされるだろう。　この恩恵を最も受けるのが、北京をベースとする、オリンピック オフィシャル エアラインの中国国際航空だ。　Citigroup は、中国大手 3 社株について、下表に示した見方をしている。(wsj.com, 6/29/2007)

	レーティング	6 月 28 日株価	12 ヶ月予想	備　考
中国国際	buy/low risk	H$ 6.03	H$8.00	北京シェアー50%
南方航空	buy/medium risk	H$ 5.23	H$5.50	
東南航空	buy/high risk	H$3.73＊	H$ 3.35	5 月末日より suspended

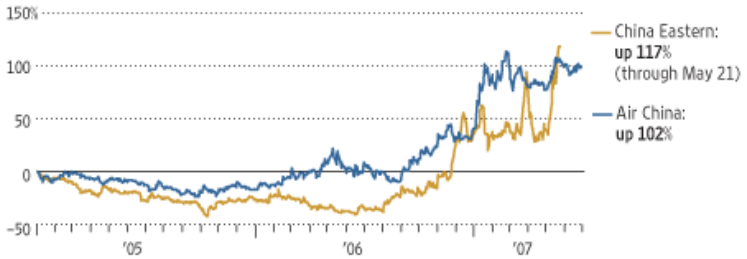
＊ 5 月末より SQ の出資交渉との関連で、株の取引が中止されている。　上表に表示した株価は、至近時点の株価。

Getty Images

Air China Boeing 737 jet painted to promote the Beijing 2008 Olympic Games, leaving Chongqing, China

SHARE PERFORMANCE SINCE END OF 2004

Chinese Airline Stocks



Source: Thomson Datastream　　Note: China Eastern are A shares in China and Air China are H shares in Hong Kong

（９）シラスの超小型ジェット機

Cirrus Design Corp が、パラシュートを内蔵したシングル エンジンの The-Jet を 4 年後に $1m（1 億 2,000 万円）で市場に出す。　既に 180 人が、$100,000（1,200 万円）のデポジットを払っている。　性能は、時速 350 マイル（560km）で、高度 25,000 フィートのクルーズが可能。　エンジンは Williams International 社製の小型ジェット エンジン×1 基を搭載する。

Cirrus とは別に、Diamond Aircraft Industries inc.がシングル エンジンのパーソナル ジェット機 D-Jet を 2008 年に就航させる。(wsj.com, 6/29/2007)

The-Jet

D-Jet

（10）アエロフロート（露）、アリタリア買収から撤退

SU が、AZ 買収の入札競争から撤退した。　これにより、AZ の政府放出株 49.9%の買収入札に残っている企業は、Air One を保有する Gruppo Toto が率いるコンソーシアムと、米プライベート エクイティー企業の MatlinPatterson のみとなった。　最終的な入札期限は、7 月 12 日。　Air One のコンソーシアム（伊第 2 位の Intesa Sanpaolo が支援）が有力視されている。(FT.com, 6/27/2007)

（11）エアバス、中国から A320 型機×86 機受注

エアバスは、6 月 28 日、中国から×86 機の A320 型機を受注したと発表した。　この受注は、昨年 10 月に中国が発注した×150 機に含まれる最初の発注で、中国大手 3 社を除く航空会社 5 社用の航空機。　Shenzhen Airlines の×28 機、Hainan Airlines の×13 機が、この中に含まれる。(wsj.com, 6/28/2007)

水運

（1）マースク、初の社外からのヘッドを招聘

デンマークの海運と石油企業 AP Moller-Maersk が、初めて社外からヘッドを迎える事になった。　12 月 1 日から、現在デンマークビール会社の Carisberg CEO Nils Smedegaard Andersen（48）を、Jess Soderverg（62）の後任として 4 代目の CEO に迎え入れる決定を行った。　Soderverg は、2009 年迄の任期を待たずに退任する事となった。

このトップ交代は、数十年来続いて来た AP Moller-Maersk の CEO 任命を大きく変更する注目人事となった。　Soderverg の他にも、2 人の senior executives が退任する。

AP Moller-Maersk の代々の CEO は、長期間在職している。

初代の Arnold Peter Moller は、1904 年の創立以来 1965 年に死ぬ迄の間 CEO に君臨、跡を継いだ Moller の息子の Maersk Mckinney-Moller は、1965 年から 1993 年まで、Soderverg に譲るまで、CEO として采配を振るい、2003 年までは会長職に留まった。Mckinney-Moller は、現在 93 歳なるも、2006 年に税引き前利益 $6.05bn（7,260 億円）、収入 $44.5bn（5 兆 3,400 億円）を達成したこの会社の、重要事項の決定に参加している。　会長の Michael Pram Rasumussen は、噂されている社内の激変（upheaval）を否定した。　新たに CEO となる Smedegaard Andersen は、すでに AP Moller-Maersk の非常勤社外役員を 2 期勤めている。　彼は、Carisberg の CEO 在任 6 年間で、Carisberg をデンマークのビールから世界のビールに変えた実績を有している。　AP Moller-Maersk の子

会社のコンテナ海運は、昨年、昨年▲$700m（840 億円）の損失を計上している。(FT.com, 6/23/2007)

陸運 & ロジスティックス

（1）ドイツ国鉄、英国貨物鉄道会社とスペインのロジスティック企業を買収

英国最大の貨物鉄道会社 EWS と、スペインのロジ企業 Transfesa の 55%の買収により、Deutsche Bahn は、汎欧州路線網構築を強化する。　EWS は、英国の貨物鉄道の 70%のシェアーを有する年商約 E770m（1,250 億円）の企業。　Transfesa は、スペイン国鉄 Renfe と競争する鉄道会社であると同時にロジ事業も手掛ける年商 E290m（470 億円）の企業。　Deutsche Bahn は、買収金額を明らかにしていないが、先週に発表した Scandlines Baltic フェリー事業の売却収益 E1.56bn（2,500 億円）の 50%を、この買収に廻したと言っている。　Deutsche Bahn は、欧州域内全体をカバーする鉄道網構築の為に、更に、ハンガリーのロジスティック企業の買収を狙っている。(FT.com, 6/28/2007)

ホテル & リゾート

（1）エアーアジア創立者、低料金ホテル事業に参加

マレーシアの Tune Hotels.com は、6 月 26 日、ドバイ政府のベンチャー企業とシンガポールの実業家との 3 者間で合弁企業を設立し、東南アジア域内に、24 ヶ月以内に、30 軒のバジェット ホテルを建設すると発表した。　この Tune Hotels.com は、AirAsia の創立者 Tony Fernandes を含む投資家グループによって設立された、ノーフリル ホテルを運営する企業。　新たに設立される合弁企業は、Tune Hotels.com が 20%、国営企業 Dubai World の投資会社 Istithmar PSJC が 40%を保有する。　残りの 40%は、シンガポールの大物実業家 Kwek Leng Beng の Hong Leong Group が所有する企業、City Development がマジョリティーを保有する City e-Solutions により出資される。　このバジェット ホテルのバリュー プロポジションは、5 つ星のベッドを 1 つ星のレートで販売する事だ、と Tune Hotels.com は語っている。(channelnewasia.com, 6/26/2007)

（2）プレーボーイが、マカオに進出

Playboy Enterprises は、6 月 27 日、40,000sqft の“entertainment destination”をマカオに 2009 年にオープンすると発表した。　これは、単にバーやレストランやショップだけではなく、Playboy の創立者が建てた有名なマンションをモデルにした“Hugh M. Hafner

Villa”を併設する。　このコンプレックスは、香港上場企業 eSun Holdings と米国の投資コンソーシアムによって開発される、$2bn（2,400 億円）のカジノを含む総合リゾート Macao Studio City の一部を構成する。　カジノは、マカオのライセンスを保有するゲーミング企業 6 社の 1 社である Melco PBL により運営される。 マカオのゲーミング業界は、昨年 $6.9bn（8,280 億円）の収入を達成し、LAS Strip を追い越して世界一のカジノとなった。　高級な新しいカジノが続々とオープンしているが、サウナ・パーラやカラオケ・ラウンジに偽装した売春宿が、依然として多くの客を引き寄せている。　8 月 28 日には、Sands が$2.3bn（2,770 億円）をかけて開発した Venetian Macao（3,000 室）のカジノ&リゾート施設がオープンする。(FT.com, 6/27/2007)

（3）ヒルトン、中国に 25 ホテルを展開

Deutsche Bank AG の不動産投資部門 RREEF とプライベート エクイティー企業の H&Q Asia Pacific が、中国に 25 の Hilton ホテルを建設する為の合弁企業を設立する。　この合弁企業は、Hilton Hotels Corp から、上海、北京、天津や、Yangtze River Delta 地域内の幾つかの都市で、Hilton Garden Inn ホテルを開発する 5 年間の排他的権利を取得した。ホテル開発費用は、約 $550m（660 億円）と予想されている。　Hilton Garden Inn は、ビジネス客と週末レジャー客をターゲットにした、サービス ホテルにフォーカスする。(wsj.com, 6/27/2007)

其の他のニュース

（1）ブラックストーン株、売られる

6 月 22 日に上場して 1 株 $31 で売りに出された Blackstone 株が、売り出し直後、一時 $38

の高値を付けたが、その後売られて、6 月 29 日、売り出し価格を下回る$29.27 で引けた。　投資家達は、このプライベート エクイティー企業の将来のパーフォーマンスに継続して疑問を持っている様だ。(wsj.com, 6/29/2007)

編集後記

銀座 3 丁目にあるマック コンピューターのジーニアス バー（Genius Bar）の応対が大変良い、サービス産業に携わる人達に参考になる・・・と、前にこの編集後記で書いた事がある。

そこの人に、1 年間有効の ProCare プログラム会員になれば、マンツーマンのサービスが受けられるという事を教えて貰って、早速その会員になった。（確か 8 千円ぐらいしたと思う。）

Mac.com のホーム・ページで予約をとれば、1 時間のマンツーマン教育でもって、ワードやエクセルなど何でも、手取り足取り、親切に教えてくれる。　自分みたいなコンピューターに不慣れなオジさんには、誠に都合が良い。　大抵の時間は予約が一杯だが、かなり高齢の人達も教えてもらいに来ている。　何しろ、実際の画面を操作しながら、1 対 1 で教えて貰えるのだから、こんなに都合の良い事は無い。

この ProCare には、マンツーマン教育のコース以外に、10 人程度の小規模な教室「スタジオクラス」が用意されている。　テーマ毎に 2 時間のトレーニングを受ける事が出来るのだから素晴らしい。　ここでも、半数近い人達が、オジさんやおばさん達だ。
ここで教えて貰った事を忘れてしまった場合でも、マンツーマンでもう一度教わる事が出来るのだ。

このシステムを支えているのは、Genius Bar で働いている若い人達だ。　彼等は、マックのユーザーに、“完全に判ってもらいたい!”と言う気持ちを心底持って、顧客に接している。（何でも“やる気”が大事と言うジャないか！）

余りにも良いサービスなので、しかも手頃な値段なので、マック ビルに通っている。
表紙に使用している版画は、ここで教えて貰ったアドビのフォトショップ 4.0 で、修正している場合がある。　（H.U.）

TD 勉強会 情報 276　（　以　上　）