平成 16 年 7 月 2 日

# TD 勉強会　情報 117

Forrester Research Report

1. オンライン購入者の 1/3 は、自分好みのサイトを持っている

Forrester Research Report

2. 航空会社： サービスフィー徴収の薦め

3. ユナイテッド航空、FFP プログラムが金策を後押し

4. 其の他のニュース

Changi 空港、第 3 番目の空港グランドハンドリング会社に Swissport (Zurich) を指名。　シンガポール政府は、同空港に競争原理を導入し、空港コストの減少を計画する。　一方、シンガポール国営投資機関の Temasek は、投資先の Changi International Airport Service の株式を売却する予定。

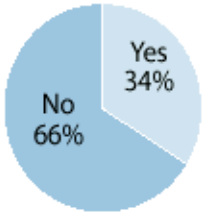
Forrester Research, 6/24/2004

## 1. Why Leisure Travelers Book At Their Favorites Sites

オンライン購入者の **1/3** は、自分好みのサイトを持っている

オンライン購入者の **1/3** は、自分好みのサイトを持っている

**1-1 34% of Bookers have a Web site from which they regularly purchase travel**
**"Do you have a Web site you regularly use to buy your personal or leisure travel?"**

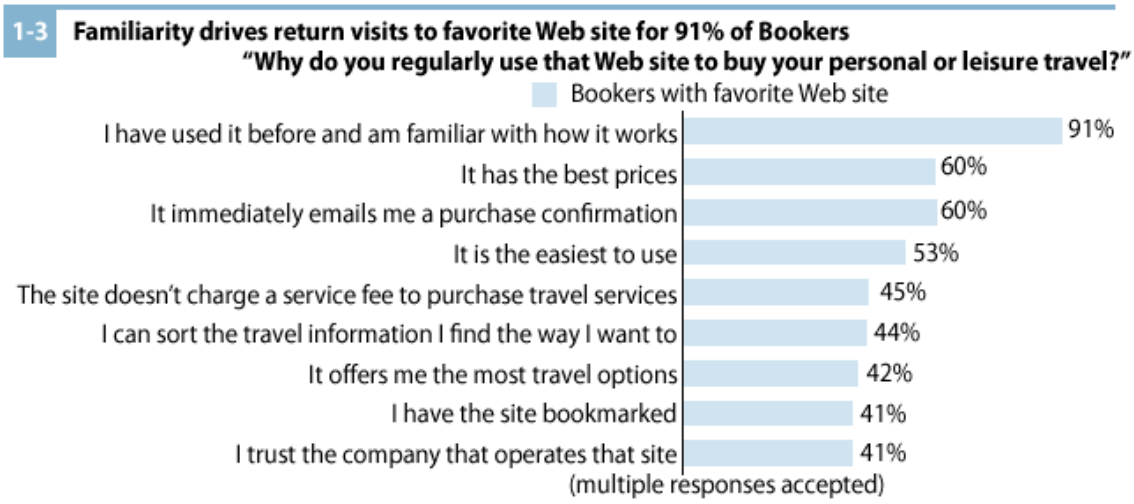



好みのサイトを持っているオンライン購入者は旅行が大好き

**1-2 Bookers with a favorite Web site spend more on travel and take more trips annually**

| | Bookers without favorite Web site | Bookers with favorite Web site |
|---|---|---|
| Average age | 45 | 48 |
| Average household income (US$) | $74,131 | $82,805 |
| Female | 50% | 48% |
| Average number of leisure trips per year | 3.9 | 4.3 |
| Average annual leisure spending (US$) | $2,942 | $3,376 |
| Booking leisure travel online tenure (years) | 2.9 | 3.5 |
| Technology optimists | 62% | 76% |

彼等は前に使った事のある、慣れたサイトにリピートする




彼等は、低価格志向の一方で、豪華旅行も欲している統合失調症

（日本精神神経学会が 2002 年 6 月 30 日に、差別や偏見を招きやすい「精神分裂病」= schizophrenia という呼び名を「統合失調症」に改めた。）

1-4 Bookers with a favorite Web site want luxury and low prices

| | Bookers without favorite Web site | Bookers with favorite Web site |
|---|---|---|
| I always select the lowest-priced travel options available to me | 42% | 48% |
| Travel is an area in which I indulge myself | 41% | 46% |
| The company I buy leisure travel from doesn't matter as much as getting the lowest fare | 42% | 44% |
| I will pay more for a quality travel product or service | 34% | 40% |

Base: North American online leisure Bookers
Source: Forrester's Consumer Technographics® January 2004 Online Travel Study

Source: Forrester Research, Inc.

ブランドの氾濫、供給過剰、競争の激化などが、米国観光旅行需要のブランド・ロイヤルティを破壊している。　と言っても、35 %は、自分自身はブランド・ロイヤルだと思っている。　オンライン購入者では 34 %が、自分の好みのサイトを始終使っている。

マーケターは、この貴重な顧客を繋ぎとめる為に、全力を傾注するべきだ。　具体的には：

**サイトは、①バリューの提供と、　②より高い商品の販売（up-sell）を行なうべきである。**

バリューの提供とは、具体的に、Fig.-1-3 best price, email confirmation, ease of use などなどを指す。　　より高い商品とは、バケーション・パッケージ等を指す。

Forrester Research, 6/24/2004

## 2. Airlines: Start Charging Service Fees
## 航空会社： サービスフィー徴収の薦め

### HIGH FUEL COSTS AND ONGOING LOSSES JUSTIFY CHARGING SERVICE FEES

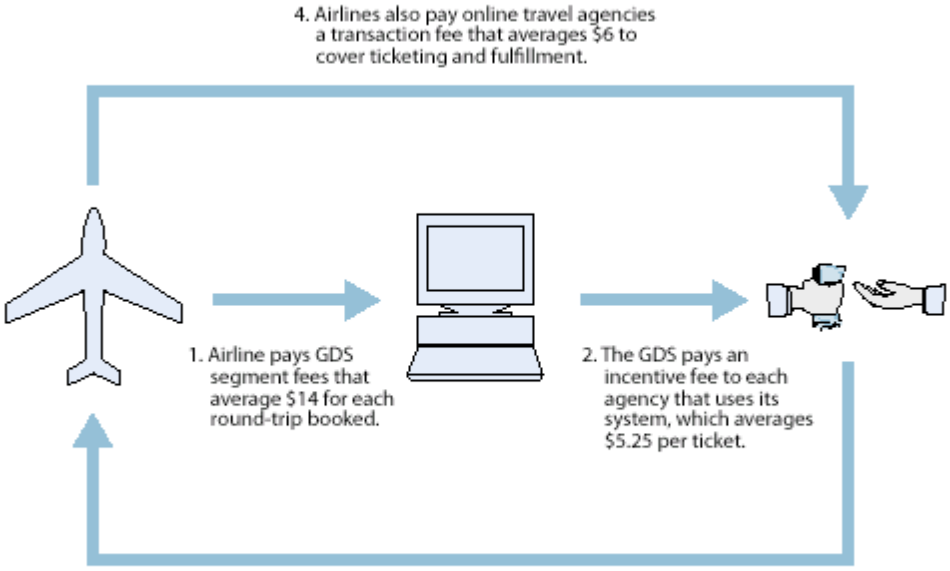
メルリンチによると、米航空業界は、2004 年度に▲30 億ﾄﾞﾙ（▲3,300 億円）、2005 年度には▲6 億ﾄﾞﾙ（▲660 億円）の損失を計上すると予測している。　航空会社は、収支改善の為、コールセンターや Web サイトにおける航空券直販に、サービスチャージを課すべきである。　航空会社は、チャージ徴収を躊躇する前に、以下の諸点を良く考えてみる必要がある。

ASTA によれば、会員旅行社の 95 %が、平均 26.55 ﾄﾞﾙのサービスチャージを顧客に請求している。　Cheap Tickets, Expedia, Priceline.com 等のオンライン旅行社は、航空券当たり 5 ﾄﾞﾙのブッキングフィーを徴収している。　依然としてティケティングカウンターを所有している航空会社は、発券に追加的手数料を徴収している。

航空会社は、彼等のコンタクトセンターに於ける航空券あたりの販売コストは、8ﾄﾞﾙも掛かると言っている。 Web サイト販売は 1 ドル以下のコストと言っているが、これにはサイトの開発や管理ないしはサポートの費用が含まれていない。

オンライン旅行社が航空券を販売すると、下図のような金の流れが発生する。

**Figure 1** How The Money Flows When Selling Air Tickets Via A Web Travel Agency




Source: Forrester Research, Inc.

1. 航空会社は、航空券あたり 11ﾄﾞﾙ～ 17ﾄﾞﾙ、平均 14ﾄﾞﾙのﾌﾞｯｷﾝｸﾞﾌｨｰを GDS に払っている。

2. GDS は、自社ｼｽﾃﾑを利用して貰う為に、オンライン旅行社にｲﾝｾﾝﾃｨﾌﾞﾌｨｰ 5.25ﾄﾞﾙを払う。

3. 最近は、航空会社は、オンライン旅行社に、Web 運賃など全運賃へのアクセスの見返りに、GDS ｲﾝｾﾝﾃｨﾌﾞの内から 3ﾄﾞﾙを航空会社に返還させている。 その結果、航空会社の GDS に支払うﾌﾞｯｷﾝｸﾞﾌｨｰは、平均 14ﾄﾞﾙから 11ﾄﾞﾙに減少する。

4. 航空会社は、ｺﾐｯｼｮﾝを支払わない代わりに、ﾌﾙﾌｨﾙﾒﾝﾄをカバーする為に、ﾄﾗﾝｻﾞｸｼｮﾝﾌｨｰ 6ﾄﾞﾙを支払う。

## AIRLINES ALREADY CHARGE OTHER FEES

運賃値上げがママならないので、営業費用をカバーする合理的な手段として、航空会社は既にサービスチャージを徴収し始めている。　ネットワークエアラインや、LCC は以下の如くの passengers service fees を招集している。

- **Reservation changes.** 殆ど全ての航空会社が、割引運賃に手数料を課している。

  LCC の jetBlue は、予約変更に 25 ﾄﾞﾙの手数料を課している。　NW は 100 ﾄﾞﾙ以上を取っている。
- **Paper tickets.**　紙の航空券の発行には、AirTran Airways と Alaska Airlines を除いて、全ての航空会社は、発券手数料を課している。　American Airlines は、ET 券の発行が出来るにもかかわらず紙の航空券の発行を要求された場合は、50 ﾄﾞﾙをチャージしている。
- **Heavy, large, or excess luggage.**　Alaska Airlines は、50 ポンド以上の重さの荷物に対して、50 ﾄﾞﾙ～ 75 ﾄﾞﾙ、一定のディメンションを超えた場合は 50 ﾄﾞﾙ～ 75 ﾄﾞﾙ、2 個以上のチェックドバッゲジについては 1 個当たり 50 ﾄﾞﾙを、夫々課している。　United は、2 個以上の受託手荷物には、1 個当たり 80 ドルを課している。

## SERVICE FEES COULD ADD $100 MILLION OR MORE TO A NETWORK AIRLINES' BOTTOM

航空会社は、現在 Web サイトを無料で開放している。　サイトに頻繁に出入りしている旅行社にとっては強力なベネフィットとなっている。　いかにオープン・プライシングであっても、航空会社は、全てのポイントオブセール（市内支店、コールセンター、Web サイト）で、営業費をつぐなう様に気を配る必要があるが、現実にはそうなっていない。

航空会社は以下の方法を検討するべきである。

① 航空会社は、割引運賃航空券にブッキングフィーを徴収するべきである

コールセンター予約に **8** ドル、自社 **Web** サイト予約に **5** ドルのブッキングフィーを課すべきである。

**Figure 2** Booking Fees Create A Win-Win Scenario For Airlines And Web Agencies

**2-1 Airlines can generate millions by charging booking fees and cut distribution costs nearly 18%**

**Booking fee revenues**

| | | Airline call center | | Airline Web site |
|---|---|---|---|---|
| Total number of discount tickets issued each day | | 35,000 | | 4,500 |
| Booking fee | × | $8 (365 days) | × | $5 (365 days) |
| Annual booking fee revenues | | $102,200,000 | | $8,212,500 |

数年前に、DL 航空は、電話予約にサービスチャージを導入したが、他社は何処も追随せず、オマケに新聞紙上などで叩かれ、汚名を着せられた事があった。それが現在では、環境が大きく変化している。　オンライン購入が当たり前の事となり、メジャーの数社が破綻寸前で、サービスチャージの導入は、市場に受け入れられる環境が整っている。

航空会社は、コールセンター予約に 8 ドル、自社 Web サイト予約に 5 ドルのサービスチャージ（ブッキングフィー）を徴収するべきである。　一日に当たり 3,500 のコールセンター予約と、4,500 の自社 Web 予約を有する航空会社は、年間 2 億ドルに近い追加収入を得る事になる。

② 航空会社は、オンライン旅行社に支払っている、6ドルのトランザクションフィーの支払と、オンライン旅行社から貰っている GDS インセンティブ 3ドルの還元を中止するべきである。　而して、航空券当たり仲介業者に支払う 17ドルのコストを、▲3ドル削減（▲17.6％）するべきである。

**Third-party distribution costs**

| | Current model | New model |
|---|---|---|
| Transaction fee paid to Web agency | -$6 | $0 |
| Average total GDS segment cost | -$14 | -$14 |
| GDS incentive fee rebate from agency | + $3 | + $0 |
| **Total** | **-$17** | **-$14** |
| Savings in new model | | -17.6% |

Variable field

現在のモデルでは、航空会社は、仲介業者である GDS とオンライン旅行社に対し、割引航空券当たり、合計で 17ドル支払っている。（クレジットカード手数料を除く）
新しいモデルでは、航空会社は、トランザクションフィー6ドルの支払と、オンライン旅行社から貰っている GDS インセンティブ 3ドルの還元を中止し、17ドルの“吐き出し”を 14ドルに減額して、▲3ドル（▲17.6％）セーブするべきである。

一日当たり 5,500 枚の航空券をオンライン旅行社で販売する航空会社は、これにより、年間▲12 百万ドル（▲13 億円）のディストリビューション・コストの削減が図れる事になる。

GDS の規制緩和により、航空会社は GDS の一層のセグメントフィー値下げによる、ディストリビューション・コストの削減が、更に期待できる事になるだろう。

③　オンライン旅行社は、航空会社からのトランザクションフィーの減収分を、顧客に対するサービスチャージに転嫁し、より以上のマージンを確保するのが望ましい。

**2-2　Web travel agencies stand to increase their revenue even without airline-paid transaction fees**

Web travel agency

| | Current model | New model |
|---|---|---|
| Service fee agency charges traveler | $5 | $9 |
| Transaction fee paid by airline to agency | $6 | $0 |
| GDS incentive rebate | $5.25 | $5.25 |
| Less: GDS fee rebated by agency to airline | + -$3 | + $0 |
| Web agency revenue/ticket | $13.25 | $14.25 |
| Average daily number of air tickets issued by the Web agency | | 40,000 |
| Annual increase in revenue | | $14,600,000 |

Variable field

Source: Forrester Research, Inc.

オンライン旅行社は、現在航空券販売当り、+13.25 ドルのマージンを得ている。

| | | |
|---|---|---|
| 顧客からのサービスチャージ | 5 ﾄﾞﾙ | 合計　13.25 ﾄﾞﾙ |
| 航空会社からのﾄﾗﾝｻﾞｸｼｮﾝﾌｨｰ | 6 ﾄﾞﾙ | |
| GDS インセンティブ | 5.25 ﾄﾞﾙ | |
| GDS インセンティブ還元中止 | - 3 ﾄﾞﾙ | |

そして、オンライン旅行社は、顧客から徴収しているサービスチャージを＋ 4 ﾄﾞﾙ値上げして、航空会社からのトランザクションフィーのカットを補填するべきである。　+4 ドル値上げして、9 ﾄﾞﾙとなるサービスチャージは、オフライン旅行社に比べ未だ安く、航空会社サイトに比べそんなに高くなく、受け入れられるレベルの筈である。

これに、GDS インセンティブの航空会社還元中止による＋ 3 ﾄﾞﾙを加え、以前のマージンより＋ 1 ドル高い、14.25 ﾄﾞﾙを確保するべきである。　1 日当たり 4 万枚の航空券を販売するオンライン旅行社は、これにより年間 14.6 百万ﾄﾞﾙ（ 16 億円）の増収が出来る事になる。

**④　以上により、航空会社とオンライン旅行社双方にとって、Win-Win ゲームのシナリオが描ける事になる。**

**LOW-COST CARRIERS HAVE NO CHOICE BUT TO EMBRACE THIS AS WELL**

LCC は、決して運賃値上げを実施して来ない。　コストを下げ、効率を上げて、低運賃を提供して、メジャーのシェアーを奪う事を画策している。

しかし、ここで述べているサービスチャージは運賃ではない。　これは飽く迄も、運賃に別途加えられた“チャージ”である。　従って、サービスチャージの導入は、運賃値上げとは異種のものであると言える。　しかも、政府が課す税金などと同じ様に、消費者が運賃にコミットした後に見せられるチャージである。
既に、運賃には、連邦消費税（up to 3.10 ﾄﾞﾙ）、空港の PFC（旅客施設利用料、up to 18 ﾄﾞﾙ）、政府の 9-11 ｾｷｭﾘﾃｨｰﾌｨｰ（up to 10 ﾄﾞﾙ）が別立てで旅客から徴収されている。

この利点を利用して、この 6 月に営業を開始した LCC、Independence Air は、電話予約に対して 5 ドルの手数料を旅客から徴収している。

nytimes.com, 7/01/2004

## 3. Airline Seeks Funds From Bank
## ユナイテッド航空、FFP プログラムが金策を後押し

UA 航空は、10 億ドル以上の政府融資保証が却下された事を受けて、J. P. Morgan と Citigroup からの融資増の交渉を行なっている。 特に J. P. Morgan に対し、脚光が当たっている。　その理由は：

① J. P. Morgan は、破綻した企業の救済に威力を発揮している事で有名な銀行。過去には Lucent、Xerox、より最近では、80 億ドルの exit loan を組んだ Adelphia Communications のケースで名を馳せている。

② J. P. Morgan は、本日、Bank One との合併を完了している。　Bank One は、United の FFP プログラムと提携しているクレジットカードを発行している銀行。　同行にとっては、カード事業が収益に大きく貢献している。　UA が

倒産すると、発行済みのカード所有者に、代替 FFP プログラムを探さなければならなくなり、その損害は莫大なものとなる。 2 行の UA 提携カードは、10 %（カードバランス）にも及んでいる。

UA が必要とされる exit loan は、少なくとも、政府融資保証で計画された 20 億ドル（政府融資保証 16 億ドル＋民間融資 4 億ドル）と同額か、政府保証が無くなった結果、それ以上が必要となると見られている。 UA に詳しいアナリストは、以下の“今後の動き”を想定している。

① 2 年前にアレンジされた DIP ファイナンス（繋ぎ融資） 12 億ドルのクレジット・アグリーメントが、12 月まで有効で且つ枠も残っているので、銀行は、緊急に資金を注ぎ込む必要は無い。

② UA は、年金の支払の為に、今から 10 月の期間に、数百万ドル現金支払が必要となる。 この夏には、DIP ファイナンス上の要件である手許現金 10 億ドルラインを割り込む事が予想されている。 従って、UA は、破産裁判所のこの特認を得なければならなくなるだろう。

④ 銀行融資の前に、UA には一層の収支改善策が求められる事になる。 年金の制度改正に、手を付けざるを得ないだろう。 融資先は、この追加的収支改善策を見た上で、具体的な融資の検討開始するだろう。

⑤ USAirways がアラバマ州年金基金から 37 %の株式との交換で､5 億ドルの資金を手当したように、UA は、equity partners を融資先の中に組み込まざるを得なくなるだろう。

UA の再建計画の帰趨は、必ずや他の航空会社に大きく影響を及ぼす事になる。現在 DL、US、NW の 3 社が、組合と、賃金カットのハードな交渉を行なっている。 UA の組合交渉の帰趨は、彼等の格好の組合に対するプレッシャーとして利用出来るものであるが、その結果を待つ余り、コストカットのタイミングを失する事にもなりかねない。 また、UA の帰趨に関わらず、独自に組合交渉妥結を急げば、後から UA の究極的な賃金カットの前に、競争力の無い交渉妥結結果となるリスクを孕んでいる。 各社には、“wait”するか、“leap”するかの、苦しい選択が要求されている。

## 4. 其の他のニュース

- Pegasus Solutions が、Sofitel, Novotel, Mercure でお馴染みの Accor と、インターネット　ホテル予約と、電子的ディストリビューション・スイッチの提供に関する 3 年契約を締結した。　Accor の CRS （中央予約装置）が、Pegasus Electronic Distribution Switch に接続する結果、Pegasus オンライン・ディストリビューションネットワーク上の数千の第三者サイトは、Accor のインベントリーに直接リンクする事が出来る様になる。(Asia Travel Tips, 6/28/2004)

- 英国の旅行社コンソーシアム Advantage Travel Centersは、彼等の Business Travel Focus Group 会員に対する推薦 GDS サプライヤーとして、Sabre Travel Network を指名した。　このコンソーシアムは、85 の会員旅行社と年間 220 万予約を抱えており、徐々に Sabre 使用の増加が期待される。（ Sabre 使用の強制力は無く、飽く迄コンソーシアムの recommendation ）(Travel Wire, 6/28/2004)

- Outtask は、同社の法人旅行管理システム Cliqbook に、新たに営業を開始した LCC の Independence Air のスケジュールと運賃データを搭載した。(Travel Wire, 6/28/2004)

- Pegasus は、同社のオンラインホテル予約エンジン NetBooker に対し、直接ホテルの予約システムとダイレクトリンクさせる等のアップデートを実施する。　新しいバージョンの利用可能開始は 10 月 1 日。(Travel Wire, 6/28/2004)

- Lastminute.com は、家族休暇旅行の専門旅行社 Real Holidays と組んで、家族旅行用の新しいサイト takethefamily.com を立ち上げた。(Travel Wire, 6/28/2004)

- 先週 Mandalay Resort Group の買収交渉を実施していた MGM Mirage は、澳門におけるホテル・カジノ・リゾートの開発で、Pansy Ho Chiu-king と合弁企業を設立する事で合意した。　このカジノリゾートのオープンは、早ければ 2006 年。　Ho ファミリーは、2001 年までの 40 年間、澳門の賭博ライセンスを独占していた、香港のコングロマリット Sun Tak Holdings の社長。(Travel Wire, 6/28/2004)

- LCC の jetBlue が、法人予約ツール CompanyBlue を立ち上げた。　JetBlue は、この予約ツールを、無料で希望する企業に展開する。　このツールは、“Total

Satisfaction Guarantee”と言う、便の運休、整備遅延、予期せぬダイバート、機内 TV の故障に対して補償する、バウチャー制度を有している。　このCompanyBlue を採用した企業の出張者は、イントラネット上の jetBlue のロゴマークをクリックする事により、直接、CompanyBlue 専門の予約画面にリンクする。(DTW, 6/28/2004)

- シンガポール政府は、薬用ないし歯科用の 19 銘柄に限ったガムの販売を許可した。購入者は事前の登録が必要。　シ政府は、道路がガムのカスで汚れるとして、1992 年にガムの販売を禁止していた。(nytimes.com, 6/29/2004)

- 欧州高速鉄道 Eurostar が米州のオンライン・ディストリビューションの拡大に乗り出している。　今までは、Rail Europe, Destination Europe Resources (DER) などのレールパス販売業者が中心であったが、今回、(800)EUROSTAR の Eurostar 専門コールセンター、主要 GDS、www.eurostar.com、Travelocity 等に拡大される。　Eurostar は、2003 年に、20 万人の米国人旅客を輸送している。この販路拡大は、2003 年 7 月の国際線航空会社主要 9 社とのインターライン契約に基づく GDS 予約（7％コミッション）の開始に始まり、今年初めには、ARC の参加キャリアとなるなど、ステップを踏んで拡大されている。（DTW, 6/29/2004）

- KLM がオランダで、1 月 1 日から、net-fare system を採用する。　旅行社に対するブッキングフィーの支払を停止し、旅客直販に対しては、消費者からサービスチャージを徴収する。　KLM は、既にスカンジナビアで同様の net-fare system を採用している。（SAS は、1 月 1 日からスカンジナビアで net-fare system を採用している）

  オランダで KLM が展開する net-fare system は：

  ① 運賃を▲34 ユーロ（41 ﾄﾞﾙ）値下げする。（▲34 ユーロ≒41 ﾄﾞﾙは、旅行社に支払っているブッキングフィーに相当）
  ② これにより、旅行社に、彼等の提供するバリューに基づく手数料を消費者から徴収させるように仕向ける。
  ③ 直販については、コンタクトポイントに従って、以下のブッキングフィーが消費者から徴収される。
     a：　自社 Web サイト　　12 ﾄﾞﾙ
     b：　欧州域内便コールセンター予約　　30 ﾄﾞﾙ
     c：　国際線便コールセンター予約　　42 ﾄﾞﾙ

e： KLM 発券カウンター　　55 ﾄﾞﾙ

KLM は、オランダの競争に関する法律により、航空会社の直販について、旅行社販売との比較を可能にするために、あるレベルの手数料の加算が求められる、と同社のスポークスマンが言っている。（ DTW, 6/29/2004 ）

（この記事は、本文 2.の「航空会社： サービスフィー徴収の薦め」と関連し、面白い）

- ここ数ヶ月間、Amtrak の収支が好転している。　しかし、Amtrak は、同社の施設の老朽化が進展しているので、来年度よりの 5 カ年間で、各年 16 億ドルの政府補助金を要請している。　これに対して政府は、9 億ドルの支出を計画しており、Amtrak との溝は塞がっていない。　更に Amtrak は、米国鉄道に対する 23 ～ 30 億ドルの federal matching program の創設を、政府に陳情している。　高速道路プロジェクト並みの、鉄道に対する助成を訴えている。
  米国鉄道システムは、スケジュールが過密化しており、列車の遅延が発生していると、Amtrak が言っている。　貨物列車の増加が原因で、Amtrak の場合、1,000train miles 当たり、平均 90 分の遅延が発生している。（ DTW, 6/30/2004 ）

- Worldspan が、7 月 1 日から、DL 航空の北米全運賃を掲載する。　Worldspan は、約 50 社のオンライン旅行社（ Expedia, Orbitz, Hotwire, Priceline 等を含む）のオンライン・トランザクションを処理している。（オンライン予約エンジンを提供している？）(TWTE, 6/30/2004)

- Amadeus が Air Canada に、Amadeus の e-Travel 部門の Web 予約テクノロジーを提供する 3 年契約を締結した。　開始は、この秋。(TWTE, 6/30/2004)

- Expedia が、同社の WWTE プライベート・レーベル予約テクノロジーを Curacao Tourist Board Web サイトに移植する。　これにより Curacao のサイトを訪れるオンライン・ビジターは、ホテル、航空便、レアンタカー、バケーション・パッケージ、目的地活動などの旅行の予約が、その場で可能になる。(TWTE, 6/30/2004)

- Carlson Wagonlit Government Travel が、RightNow 社の CRM アプリケーション

を、同社の法人予約システム E2 Solutions に組み込む。（TWTE, 6/30/2004）

- USAirways とその組合は、Round 3 の交渉を開始している。（Round 1 & 2 は、Chapter 11 申請中に行なわれた。） 会社は組合に対して、譲歩の余地の無い▲8 億ドルの人件費カットを要求している。 このうちパイロット組合に対しては、▲2.85 億ドルを要求している。 会社全体で▲15 億ドルのコストカットが出来なければ、Chapter 11 へ再突入すると警告している。(nytimes.com, 7/01/2004)

- Northwest Airlines は、この夏には、パイロット組合と、既に 1 年になる交渉の妥結を望んでいる。 会社は、同組合に対して、▲3 億ドルの賃金カットを要求している。(nytimes.com, 7/01/2004)

- シンガポール政府は、Changi Airport の第 3 番目の地上サービス会社に Swissport（Zurich）を指名した。 現在、同空港の地上サービスは、Singapore Airport Terminal Services (STAS)と Changi International Airport Services (CIAS)の 2 社により運営されている。 Civil Aviation Authority of Singapore (CAAS)は、Swissport の指名理由として、同社の経験、事業計画、Changi に於けるオペレーションのビジョンなどを総合的に勘案したと言っている、 CAAS は、競争原理を導入し、Changi のコストを削減する他、グランドハンドラーに、年間▲1 千万ｼﾞﾙ（▲６.4 億円）のフランチャイズ・フィーの減額を実施する。 また、CAAS は、現在、機内食ケータラーの（Changi 3 番目のケータラー）入札会社の調査を実施している。

  一方政府系投資期間の Temasek は、グランドハンドリング会社 CIAS の株式の売却を検討している。 Temasek は、現在 CIAS の 78 %の株式を所有している。 22 %の株式は、AF, KL, GlobeGround, CI, GA, LH によって所有されている。 これらの株主も株式売却に同意している。 CIAS は、Changi 空港の、20 %のグランドハンドリング業務のシェアーを有している。（Channelnewsasai.com, 6/29/30/2004）

TD 勉強会　情報 117　　（以上）