

平成 19 年 2 月 5 日

TD 勉強会 情報 255

1. TDR 1月24日号の要約

- (1) サプライヤーが流通チャネルの主導権を握りつつある
- (2) M&A への備え
- (3) クルーズのオンライン化
- (4) クルーズの第三者オンライン販売

2. テクノロジーに弱い顧客の心を掴め

3. 米国のアジア（特に中国）ツーリスト誘致計画大丈夫か？

4. 全席ビジネス シルバージェット（英）、LON=NYC 線に就航

5. 連載：米オンライン市場の概観 第6エディション（最終回）

鉄道とクルーズ

6. その他のニュース



A live promotion for Vista in Manhattan Monday.

1. TDR 1月24日号の要約

TDR 1月24日号は、以下の4つの記事を掲載している。

- (1) サプライヤーが流通チャネルの主導権を握りつつある
- (2) M&A への備え
- (3) クルーズのオンライン化
- (4) クルーズの第三者オンライン販売

以下に、夫々の要約を記す。

(1) サプライヤーが流通チャネルの主導権を握りつつある

Suppliers Are Standing Stronger, Suggests The Expedia – AA Ordeal

Airlines aren't the only ones who can put their foot down with OTAs.

今月初め、AA は、国内線普通運賃と国際線運賃を Expedia.com より削除したと発表した。Expedia は、AA 運賃の販売停止は、Expedia の意思であり、AA の意思によるモノでは無いと言っている。(Expedia Corporate Travel は、通常通りの AA 運賃を販売している。) DL は、最近、Expedia の一方的なアクションにより、幾つかの運賃が、Expedia.com で販売停止になったと発表した。

一体、どちらの言い分が正しいのだ？ TDR が確かめた話の真相は、次の如くの様だ。

- ① Expedia が、普通運賃販売に対して、より高いコンペンセーションを AA に求めた。
- ② そして、Expedia は、この予約を Worldspan から Sabre に移動させ様とした。(Expedia.com に於ける AA 普通運賃販売は、Worldspan で処理されている。)
- ③ AA が高いコンペンセーションの支払を渋ると、Expedia は、幾つかの AA 運賃の販売を停止した。
- ④ 価格決定の主導権を Expedia に取られてしまう事を怖れた AA は、自ら、普通運賃と国際線運賃を Expedia.com から引き上げた。
- ⑤ AA は、流通コストが高くなるため、Sabre 使いを嫌がった。(Expedia は、Worldspan の Super Access ないし Sabre の Efficient Access Solution のオプトイン・プログラムへ参加しているかどうかについて明らかにしていない。)

この事は、以下の事を示唆している。

- ① 航空会社が、どの GDS のオプトイン・プログラムに参加するかに加えて、旅行社が、どのプログラムにオプトインするかオプトアウトするかが航空会社にとって、重要な

って来る。

- ② 航空会社は、現在の高いL/Fと、継続して拡大しているオンライン自社直販に勢いを得て、流通チャネルで主導権を取っている。(Jupiter Researchによれば、2011年までに航空会社のオンライン販売の72%は、自社直販サイト販売になると予測している。)(航空に続いて、ホテルも売り手市場のチャンスを活かして、主導権を奪うだろう。)
- ③ 流通チャネルの主導権争いに、或は、コンテンツ・ディールに、依然としてGDSが必要な役割を果たしている。

□

(この記事は、1月26日の講演会「最近の米オンライン旅行市場事情」の“スライド5”と、かなりニュアンスを異にしている。 どうやら、主導権はExpediaではなくて、AAの方が取っているらしい?)

(2) M&A への備え

Want To Play The M&A Game? Arm Yourself With These Inside Seller Tops

Also: What buyers won't tell you --- the critical downsides of merging.

旅行業界に M&A 旋風が吹き荒れている。 M&A 旋風に浮かれずに、企業買収/被買収のプロコン (pros and cons) を慎重に考えなければいけない。 その上で、自社の強みを磨いて、買収ターゲットにされた時に備える必要がある。 □

(3) クルーズのオンライン化

Cruise Lines Lap Direct Distribution Shores --- But No Surge Just Yet

Forecasts spy slow yet material growth in online cruise sales.

今週号の「連載:米オンライン市場の概観 第6エディション(最終回)」と重複するので、チャートのみを掲載する。

CRUISE REVENUE FORECAST: Impact of Online Sales		
	revenue via online channels*	percentage of total cruise revenue via online channels
2007	\$2.5 billion	12 %
2011	\$4 billion	14 %

Translation: 12% of total cruise revenue in 2007 will come through online channels (*whether via third-party sites or direct distribution), and that percentage will increase to 14% in 2011. Total cruise revenue made via online channels in 2007 will amount to \$2.5 billion, and that will increase to \$4 billion in 2011.

CRUISE REVENUE FORECAST: Impact of Online Third-Party Sales Vs. Online Direct Sales		
	percentage of online cruise revenue via 3rd-party sites	percentage of online cruise revenue via proprietary sites
2007	73%	27%
2011	69%	31%

Translation: 27% of online cruise revenue in 2007 (\$2.5 billion) will come through proprietary sites (direct distribution), and the rest will come through third-party sites. That direct distribution percentage will grow to 31% in 2011.

(4) クルーズの第三者オンライン販売

Prepare For Wave Season, Cruise Lines: Your Web Channels Just Boosted

Will suppliers see ample conversations through these new channels?

メタサーチの SideStep と Kayak、それに LCC の jetBlue が、自社サイトで、相次いでクルーズのオンライン販売を開始した。

メタサーチは、クルーズ需要の高まり（特にベイビーブーマー達）と、オンライン予約の普及により、人々は、バケーション・パッケージの比較検索をますます求める筈だ、と言っている。彼等は、サプライヤー・ダイレクトとコンソリデーターを含む複数ブランドのインベントリー提供と、そして、リッチなフィルタリングとソーティング・ツールを提供すると言っている。 Kayak は、複数のソースと提携し、Ajax のテクノロジーを備えている。 jetBlue は、人々はワンストップ・ショッピングの便利さを追求している、と言っている。そして、数年前から、エアー・ホテル・カーの商品を jetblue.com で販売している。そして、昨年、jetBlue Gateway を立ち上げて、エアー・ホテル・カー・アトラクションを束ねたプロダクトの販売を開始した。

クルーズのオンライン販売は、未だほんの僅かしか発生していない。しかし、5年前にパッケージングのオンライン化は難しいと言われていたのが、今では、ダイナミック・パッケージングのテクノロジーが進化して、大きなオンライン販売量となっている。必ずクルーズ販売のオンライン化も進展するだろう。メキシコに休暇旅行する人は、航空会社のサイトで、便を予約して、そして、同じサイトで、序でにホテルの代替として、クルーズを予約するかも知れない。 □ ■

2. Understanding Travel's Technology Pessimists

テクノロジーに弱い顧客の心を掴め

米国とカナダの、オンライン旅行者の 10 人中 4 人が、テクノロジーに弱い人達だ。だからと言って、彼等を諦める事はない。彼等は、4 半期に 1 回は旅行する。そして、彼等の多くは、オンラインで旅行を調査し、購入している。彼等にオンライン購入を強要するのではなくて、先ず、自分達のサイトが、彼等に適した作りになっているかを確認して、オフラインが提供しているのと同等の、デジタル環境を作り出す事が大切だ。

Figure 1: Online Leisure Travel Technology Pessimists Are Generally Mature, Middle-Class Women

	US	Canada
Technology pessimists	39%	37%
Average age	49	48
Age group: Younger than 35	15%	29%
Age group: 35-54	53%	43%
Age group: 55+	32%	28%
Female	61%	61%
College graduates	39%	27%
Household income	\$69,382	C\$58,319
Online tenure (years)	5.9	5.4
Have in-home broadband access	45%	55%
Leisure trips taken per year	4.7	5.7

Did you know?
In Canada, the online tenure for a travel technology optimist is 6.7 years, and in the US it's 7 years.

Base: online leisure travelers

Source: Forrester's NACTAS Q3 2006 Survey

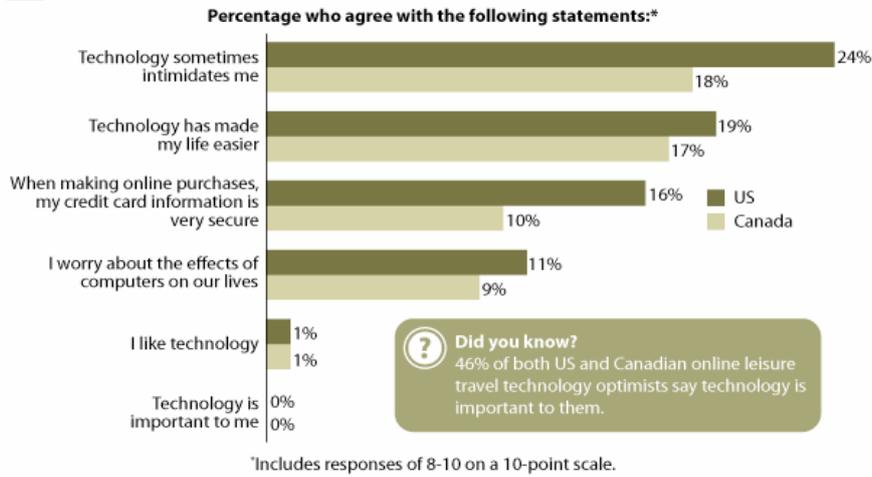
40798

Source: Forrester Research, Inc.

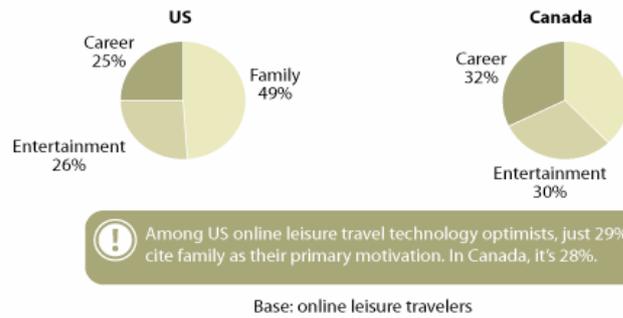
米国の **Technology pessimists** は、平均年収 \$69,382、5 人 3 人が女性、平均年齢は **49 歳**、(**Technology optimists** よりも 4 歳年取っている)、約 5 人に 1 人は 35 歳以下、で構成されている。

Figure 2: Understanding Technology Pessimists' Technology Attitudes And Motivations

2-1 Online travel technology pessimists don't see a role for technology in their lives



2-2 Family motivates travel's technology pessimists



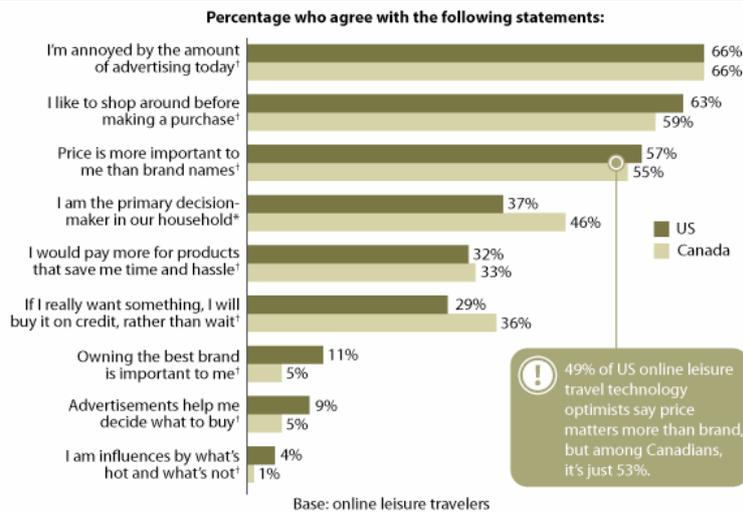
Source: Forrester's NACTAS Q3 2006 Survey

40798

Source: Forrester Research, Inc.

Technology pessimists は、家庭志向で、財務的に厳しく、広告宣伝に惑わされないタイプ。

Figure 3: Online Leisure Travel Technology Pessimists Are Prudent, Cautious Shoppers



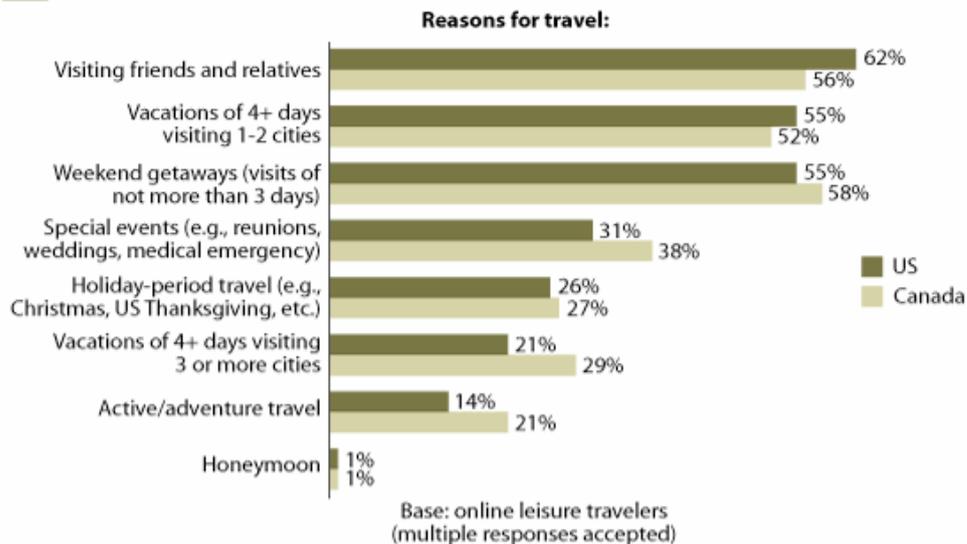
Source: Forrester's NACTAS Q3 2006 Survey
*Includes responses of 8-10 on a 10-point scale.
¹Includes responses of 4-5 on a 5-point scale.

40798

Source: Forrester Research, Inc.

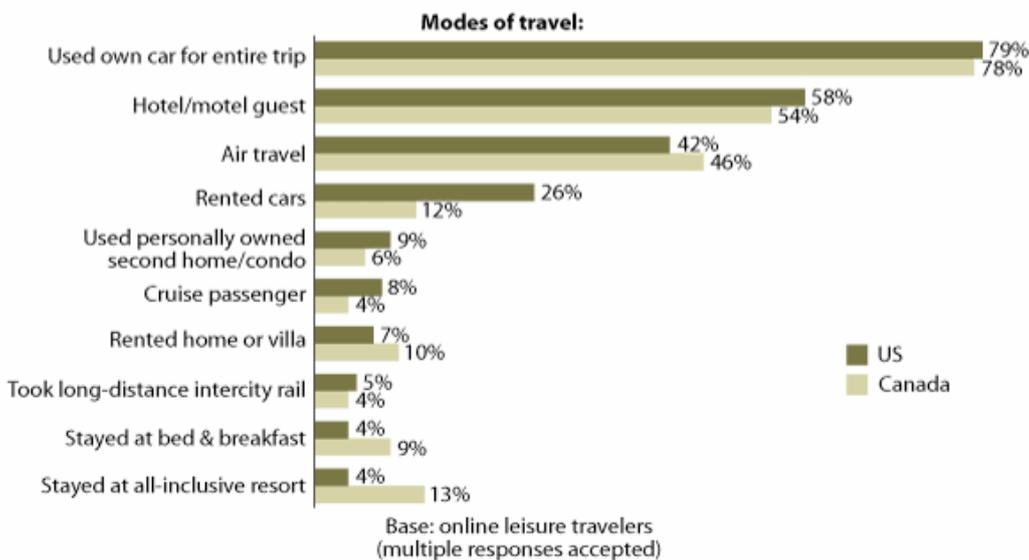
Figure 4: Understanding Technology Pessimists' Leisure Travel Behavior

4-1 Online travel technology pessimists travel to see the familiar and explore what's new as well



Source: Forrester's NACTAS Q3 2006 Survey

4-2 Canadian technology pessimists are more likely to use non-traditional accommodations



Source: Forrester's NACTAS Q3 2006 Survey

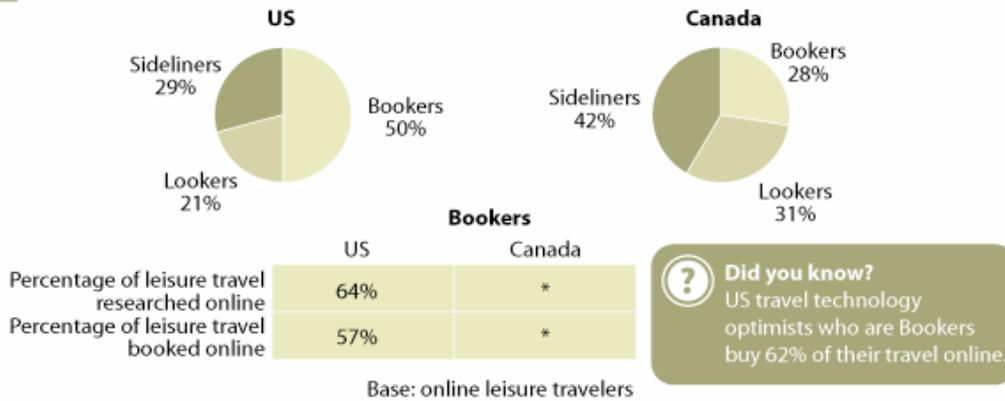
40798

Source: Forrester Research, Inc.

Technology pessimists は、平均 年 4.7 回旅行する。 4 日以上家族や友人訪問、休暇旅行を実施する。 そして、58%が少なくとも年 1 回ホテルに宿泊する。

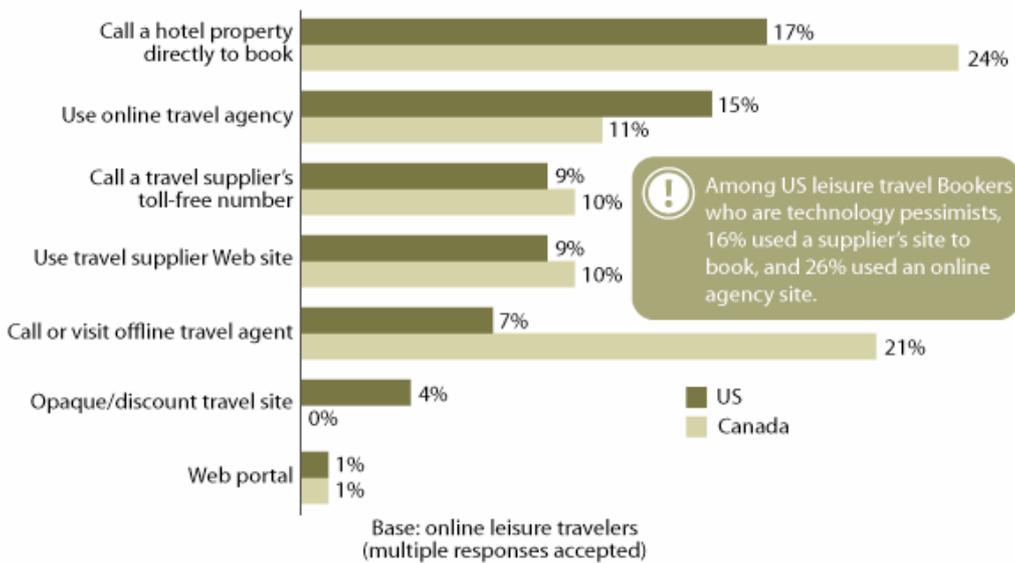
Figure 5: Examining Technology Pessimists' Researching And Buying Behaviors

5-1 Most Canadian online leisure travel technology pessimists don't research or buy travel online



*No data available due to inadequate sample size of Canadian leisure travel Bookers who are also technology pessimists (n<100)
Source: Forrester's NACTAS Q3 2006 Survey

5-2 US travel technology pessimists are more likely to use online than offline travel agencies to buy their trips



Source: Forrester's NACTAS Q3 2006 Survey

40798

Source: Forrester Research, Inc.

50%は Bookers。
コールセンターよりも、オンライン旅行社を使用する。
Technology Pessimists の 38%が、チェックインに Kiosk を使用する。

Recommendation

オンライン レジャー旅行のテクノロジーに弱い人達は、中途半端な状態に居る。彼等は、既にインターネットを使っているが、そのメリット余り感じる事が出来ないで、それを使いこなしていない。旅行の会社は、オフラインのテクノロジーに弱い人達（offline technology pessimists）に取り組む前に、オンラインのテクノロジーに弱い人達に、デジタル・チャネルのコンフォタブルな環境を提供しなければいけない。E-コマースの幹部達は、以下の3点で、彼等にアピールする必要がある。

1. 現在の Web サイトを良く調べてみて、使い勝手が良いか、コンテンツは十分揃っているか、そして分かり易いかをチェックしろ。そして、プライバシー保護のポリシーを前面に表示し、第三者による認証プログラムに参加している事を分からせろ。
2. テクノロジーに弱い人達は、旅行の購入に際して、人の支援を欲しがっている。だから、チャットの如くの Web サイトとコールセンター間のクロス・チャネル・ツールを用意しろ。サイトで立ち往生した消費者が、コールセンターに即コンタクト出来る様にしなければいけない。また空港のチェックイン Kiosks の側には、アシスタントのエージェントを配置する必要がある。
3. アップセル出来る様にしろ。テクノロジーに弱い人達は、必ずしも低価格だけを求めている。彼等は、品質の良いバリューが有るプロダクトを購入する。コールセンターの会話で販売しているプロダクト、レート、プロモーション・オファーと同様のモノを、Web サイトに並べろ。



DTW, 1/30/2007

3. Is the U.S. ready for a surging influx of Asian tourists?

米国のアジア（特に中国）ツーリスト誘致計画大丈夫か？

今後 10 年間で数億人の人達（その殆どが印度と中国の人々）が、初めて海外旅行に出かけると期待されている。彼等を迎える準備はできているのだろうか？

NYC 大学のツーリズム学部の学部長 Lalia Rach は、「米／欧／カリブからロシア／印度／中国に軸足が移動している」、「実際、植民地時代の奴隷／砂糖／ラム酒ルートから歴史的なシルク・ルートにシフトしている」、と語っている。

World Tourism Organization は、印度と中国のアウトバウンド・ツーリストが、現在の 1,500 万人以下から 2020 年までには 1 億人となると予測している。 InterContinental Hotels Group のスポークスマンは、2010 年までに、中国は \$17bn (2 兆円) を投じて 42 の新しい空港を建設すると言っている。 中国は、ショッピングで、世界第 3 位になっていると言う。 2010 年までに、宝石店の Cartier が、中国に 30 軒も店を出すだろう。 2 億 5,000 万人のミドルクラスが誕生しているので、中国は、アジアに於ける第 1 位のツーリストを送り出す国となるだろう。 印度は、旅行業界から余り熱い眼差しを受けていない。 印度の需要は、異なるデモグラフィック、若い人口、テクノロジー通で、英語を話す。 両方とも、豪華な品物にあこがれ、資本主義国家の人達の生活を見たがっている。

Rach は、この他にブラジルとロシアがクリティカルだと言っている。 しかし、今後 10 年間に誕生する新しい旅行者の圧倒的な数で、中国と印度を勝る所は無い。 彼女は、この巨大な海外旅行に行った事も無い旅客を迎える準備が、米国で出来ているのかを心配している。 旅行業界の全てのレベルは、この市場を良く知る必要が有ると言うのだ。

米国のツーリズムのインテレストは、どっち付かずの状態に居る。 この新しい差し迫った需要を良く理解しているものの、米国は、中国のツーリストに関して 2 つの問題を抱えている。 Approved Destination Status (ADS) と米国ビザの発給の問題だ。

中国政府は、ADS ステータスを米国に与えていない。 このステータスが無いと、中国のツーリストは、米国に訪問する事が制限されてしまう。(ビジネス旅客は旅行可能。)

カナダも ADS が与えられていない。 間もなく付与されると言われ続けているが、その見通が付かないのが現状だ。

ADS の欠落にも拘らず、米国のデスティネーションは、中国市場に於ける活動を開始している。 ネバダの観光事務所は、5 年前に北京駐在事務所を開設し、中国政府からアウトバウンド販売ライセンスを取得した 13 番目のデスティネーションとなった。(ネバダ以外の 12 は全て国。) ネバダは、この事務所で、中国旅客の米国ビザ取得支援やネバダのプロモーションを行っている。 この活動のお陰で、今や訪米中国人の 93% が LAS を訪問している。 そして、NYC に次いで 2 番目に中国人が多く訪問する米国都市となっている。 訪米中国人は、理論的には彼等はビジネス旅客であるが、実際は、彼等は、観光旅行にも多くの時間と金を消費している。 最近では、米国務省も中国人に対するビザ発給を大幅に改善していると言う。 商務省は、ADR 発給以外に、米中間の人的交流を改善出来る手立てが無いか中国と協議している。

LAX 観光事務所 LA Inc. も、北京駐在所を開設している。 中国アメリカンの最も多く住

む都市の一つである LAX は、昨年、83,000 人の中国人訪問者を受け入れた。 来年中と
言われている中国人のグループ旅行が解禁になれば、このビジター数は倍増すると期待さ
れている。 LAX は、2010 年までに 5,000 万人が訪米すると言われている中国人需要の大
きなシェアを獲得する事を計画している。 LAX 空港は、米国で唯一の中国大手 3 航空
会社が全て乗り入れている空港だ。 LAX=中国路線には、週 19 便の直行便が運航し、
年間 36 万人の人達を輸送する能力を有している。

ハワイは、最近上海に事務所を開設した。 昨年の訪ハワイ中国人は 42,000 人に止まっ
ている。

ホテル業界は、早くから中国に進出している。 中国に於けるホテル事業展開に加えて、
これから爆発的に発生する中国人アウトバウンド旅客の海外に於ける宿泊先に選んでもら
う事を狙っている。 つまり、中国に展開したホテルが、潜在的な中国アウトバウンド旅
客の為の宣伝塔となっているのだ。 最近の調査では、“中国人の 95%が、Holiday Inn ブ
ランドを中国のホテルの英訳名だと思っている”、と伝えている。

NYC 大学の Rach 学長は、米国の中国観光客誘致活動は、十分でないと言っている。
U.S. federal tourism department が存在しない事が問題だと言っている。 英国の外務大臣は、
中国人観光客誘致を目的として訪中している。 彼女は、連邦政府のシッカリした観
光政策が必要だと訴えている。 そして、単に中国語の Web サイトを立ち上げるだけでは
不十分で、中国人の文化や習慣や特性を良く理解する必要があると言っている。 そして、
その為には、現地に根付いている中国進出ホテルとの提携が望ましいのではないかと
言っている。 ■

FT.com, 1/25/2007

4. A sky full of silver linings

全席ビジネス シルバージェット、本日就航 LON=NYC 就航

英国初の全席ビジネス・クラスの Silverjet が、本日 1 月 25 日に、LON (Luton) =NYC
(Newark) に就航する。 この会社の CEO Lawrence Hunt (有名な Charing Cross Road の本
屋 Foyles のファミリー) は、IBM の販売店に勤務後、IT 新興企業を 3 社立ち上げた後に
Silverjet を設立した。 航空業界には、次の Branson や Stelios (easyJet 創業者) を目指して、
この儲からない事業を立ち上げる人達が後を絶たない。 しかし、適切な事業化に成功す

れば大きなフォーチュンを生む事が出来るのだ。成功している新興企業は、皆、短距離の LCC で、欧州の Ryanair, easyJet, アジア太平洋地域の AirAsia (マ)、VirginBlue (豪)、そして、アメリカの jetBlue や GOL (ブ) 達だ。所が、大西洋線に全席ビジネス・クラスの振興航空会社が続々登場している。昨年には、Eos Airlines や Maxjet (何れも米) が、LON (Stansted) =NYC (JFK) に就航した。数週間前には、フランスの全席ビジネス・クラスの L'Avon (Elysair 商標名) が ORY=NYC (EWR) を開設している。

Hunt の Silverjet 設立動機は、彼が IT 企業を動かしていた時の、頻繁な英国とカルフォルニア間の出張にある。エコノミーの 10 倍のビジネス運賃に合点が行かなかった彼は、2004 年の初めに、小さな航空会社を経営していた従兄弟の Christopher Foyle (現在 Foyle 書店会長) と 6 ヶ月かけて Silverjet の原型となった計画を作り上げた。そして、航空会社と旅行社のエキスパート達と会社設立のチームを編成した。元 Virgin Atlantic の運航部長、元 BA の機内サービス部長等が集められた。18 ヶ月以上航空会社を経験した客室乗務員は雇用しなかった。満席便の乗務に生き甲斐を感じる人達だけを雇った。

一番大きな問題は、資金集めだった。Hunt は、10 ヶ国以上の 900 の潜在的投資家にアプローチした。彼等は、提出した事業計画に注文をつけ、株式配分を要求し、そして、30 歳代の MBA が、スプレッドシートとスクリーンの前に座って、何もしないで口だけを挟んだ。2005 年末に、Areden Partners (企業財務コンサルタント) の提案により、より容易な資金を集める事が出来る上場を計画する事になった。そして、2006 年 5 月に、Aim (LON 証券取引上の junior market) に上場を果たし、この未だ飛行機を飛ばした事が無い航空会社が、25.3m ポンド (60 億円) の資金を集める事に成功した。Silver は、時価総額 33.6m ポンド (80 億円) の航空会社となった。取締役が、株式の 18.7%を保有する。この内、Hunt が 12.95%を保有している。

Hunt は、Silverjet を世界初の炭酸ガス中立航空会社に仕立て上げた。LON=NYC の往復運賃には、約 10 ポンドー11 ポンドの「カーボン・ポイント」が組み込まれている。旅客は、このポイントを、環境プロジェクトに再投資する事が出来る。このスキームは、CarbonNeutral Company との提携により運営される。Edinburgh Centre for Carbon Management が、Silverjet の航空機の排ガスを測定する。Hunt は、政府主導で対策が決められてしまう事を怖れている。彼は、政府が決定する事になると、略半分のファンドが、政府の官僚組織で使われてしまうと警告している。

Silverjet CEO Lawrence Hunt

Return fares of £999 undercut existing carriers



<http://www.flysilverjet.com/website/home.aspx> に於ける、3月8日LON発、3月11日NYC発の検索結果。このサイトは、ご覧の通り、前後日の運賃も表示する優れたものだ。

SILVERJET

[Home](#)
[Manage my booking](#)
[Silver Class](#)
[Our destinations](#)
[Flight and airport info](#)
[About us](#)
[Travel agent & partner log in](#)

Refine search

Destination

From London to New York

From New York to London

One way Return

Departure

8 Mar 2007

Return

11 Mar 2007

Promotional code

Search

Fares charged in GBP

1. Search **2. Select** 3. Options 4. Pay Summary

[Back](#) [Continue](#)

Outbound: London to New York
London Luton to Newark Airport

Thursday, 8 March 2007

Depart	Arrive	Flight no.	Fare name	Price p/p	Select	Cancellation	Change fees
10:00	13:00	Y70101	Standard	£461	<input checked="" type="radio"/>		
			Flexible	£670	<input type="radio"/>	0%	£0

← Previous day Wed 7 Mar: fares available from £361

→ Next day Fri 9 Mar: fares available from £461

Inbound: New York to London
Newark Airport to London Luton

Sunday, 11 March 2007

Depart	Arrive	Flight no.	Fare name	Price p/p	Select	Cancellation	Change fees
19:30	06:20 (+1)	Y70102	Saver	£361	<input checked="" type="radio"/>		
			Standard	£461	<input type="radio"/>	25%	£100
			Flexible	£670	<input type="radio"/>	0%	£0

← Previous day Sat 10 Mar: fares available from £361

→ Next day Mon 12 Mar: fares available from £461

Price per passenger	£822.00
Tax per passenger	£77.30
Total per passenger	£899.30
Total for 1 passenger	£899.30



運賃種別は、3種類のみ。各運賃規則は下表の通り。

[Close window](#)

Fare types

Saver

- Payment must be made at the time of booking
- Tickets are non-refundable
- Name changes are not permitted
- No flight changes are permitted
- There are no discounts for children or infants
- Tickets are only valid for the dates booked
- There is no minimum stay restriction
- Maximum stay is 12 months

Standard

- Payment must be made at the time of booking
- Tickets are refundable with a cancellation charge of 25% of the fare paid
- Name changes are not permitted
- You may change flights for a fee of GBP 100 / USD 200 per sector plus any additional fare which may be due
- There are no discounts for children or infants
- All fares are valid for 12 months from the date of purchase
- Where flight changes are made these must be carried out at least 4 hours before the minimum check in time for that particular flight
- There is no minimum stay restriction
- Maximum stay is 12 months

Flexible

- Payment must be made at the time of booking
- Tickets are fully refundable
- Tickets carry a 25% no-show fee
- Name changes are not permitted
- You may change flights as many times as you like without any further charges
- There are no discounts for children or infants
- All fares are valid for 12 months from the date of purchase.
- Where flight changes are made these must be carried out at least 4 hours before the minimum check in time for that particular flight
- There is no minimum stay restriction
- Maximum stay is 12 months

4. 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（最終回）

Section 8

Rail: Online Direct Strategy Pays Off, but Packaging Solution Is Elusive

第8章 鉄道：オンラインダイレクト戦略成功、パッケージングは？

Key Findings

キーファインディングズ

- オンライン化率が40%を超えるので、2008年にかけて、鉄道のオンライン販売の成長は緩和するだろう。
- Amtrakは、高いオンライン利用と収入増加の為に、パッケージベースの販売アプローチを開発する方法を見つけ出す必要が有る。
- Amtrakは、トラベル2.0テクノロジーを倍増させている。ユーザー・ジェネレーテッド（校閲されている）のコンテンツとFlashアプリケーションに加え、2007年には、グループ予約機能が開発される。
- 短距離航空便との競争と、幅広いレジャーパッケージへの参加の為に、Amtrakは、オンライン旅行社と、事実上、ある程度の提携関係を持つ事が不可欠であろう。

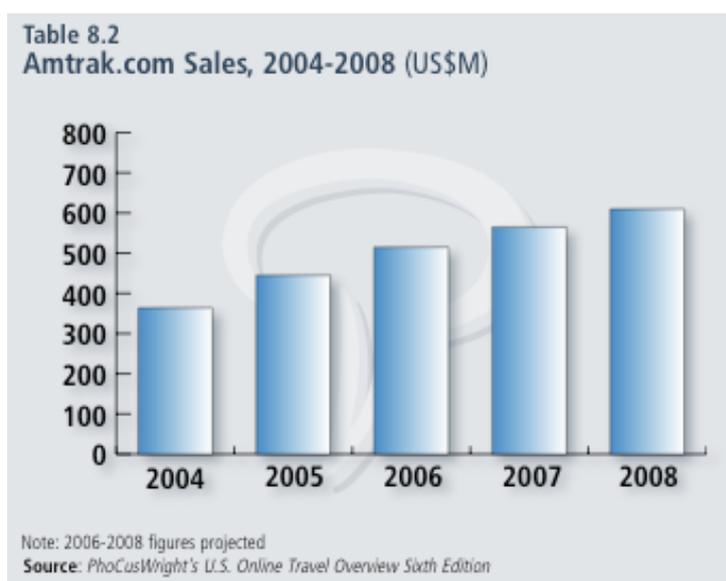
Table 8.1
U.S. Rail Internet Leisure/Unmanaged Business Gross Bookings,
2004-2008* (US\$M)

	2004	2005	2006	2007	2008
Rail Branded Web Sites	364	445	515	565	610
Percent Change	—	22%	16%	10%	8%
Online Travel Agencies	—	—	—	—	—
Percent Change	—	—	—	—	—
Total	364	445	515	565	610
Percent Change	—	22%	16%	10%	8%
Rail Branded Web Site Share	100%	100%	100%	100%	100%
Online Travel Agency Share	0%	0%	0%	0%	0%
Total Online Travel Market	50,181	64,356	79,965	96,521	113,216
Rail Share of Online Travel Market	<1%	<1%	<1%	<1%	<1%
All Rail Revenue	1,310	1,295	1,330	1,370	1,390
Percent of All Rail Booked Online	28%	34%	39%	41%	44%

*All rail data are for fiscal years ended Sept. 30
Note: 2006-2008 projected
Source: PhoCusWright Inc.

以下に全図表と要約のみを記す。

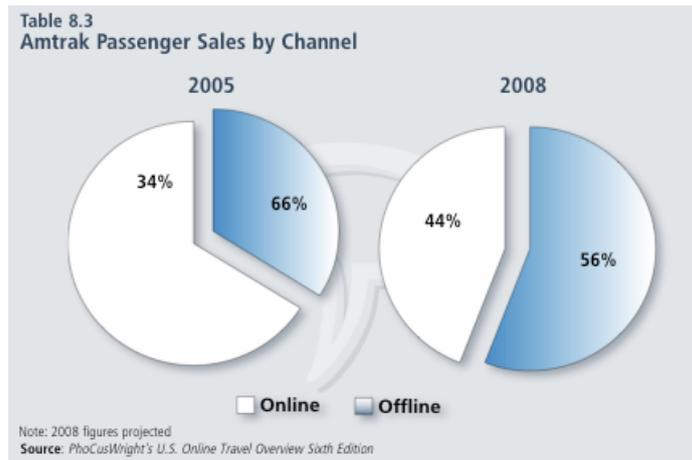
旅行流通の世界では、全米ベースの鉄道旅行では、唯一 Amtrak が旅客サービスのサプライヤーとなる。 2005年に、ブレーキ・ディスクの欠陥で、運休を余儀なくされた Amtrak は、2006年には、2004年収入レベルまで回復し、2007年 +3%、2008年 +1.5%と安定した収入を確保するだろう。 オンライン販売は、オンライン化率が40%を超えるので、2006年の +16%以降、2008年までに +10%、+8%と成長が緩和するだろう。



Amtrak の収入の凡そ半分は、Northeast Corridor で構成されている。 この路線のオンライン化率は、既に 50%を超えている。 長距離線のオンライン化率は、30%以下となっている。 パッケージ オプションと、全米をカバーするマーケティング提携により、この数字を改善する事が出来るだろう。

Amtrak は、自社直販サイトのみのオンライン販売戦略を採用している。 オンライン化率 40%をほぼ達成し、トラベル 2.0 のテクノロジーを採用してはいるが、UGC は、注意深く検閲され、有料で雇った旅行記者のコンテンツにより補完されている。 レガシーなシステムは、旅客による切符の印刷を可能にしていない。 ADA 規格に適合した、新型のチケット Kiosk が Northeast Corridor の主要駅に設置されつつあるが、ダイナミック・パッケージング機能の導入は、直ぐには採用されないだろう。

Amtrak は、少なくとも 1 社のオンライン旅行社と提携し、パッケージ販売を強化するべきである。



Section 9

Cruise Lines: Steady – and Slow – as She Goes

第9章 クルーズ・ライン：ユクッリした成長を望む

Key Findings

キー ファインディングズ

- クルーズのオンライン予約は、クルーズ総販売とオンライン旅行市場の極僅かな部分しか占めていないが、その Web の重要性と影響力は、単純な購入に対してそうである様に、クルーズにとっても、大きな意味を持っている。
- Web 経由のクルーズ販売は、クルーズ全体の市場よりも早く成長しているが、その他のオンライン旅行セグメントの成長スピードには及ばない。
- 大手のマスマーケット クルーズ ブランドの直販は、全予約比 18～20%に達しているかも知れないが、旅行社が、全クルーズ市場の販売の 90%近くを支配している。
- 殆どのクルーズ会社のオンライン収入は、既にクルーズを購入した顧客の、寄港地のエクスカーションやオンボード予約等から発生している。

Table 9.1
U.S. Cruise Internet Leisure/Unmanaged Business Gross Bookings,
2004-2008 (US\$M)

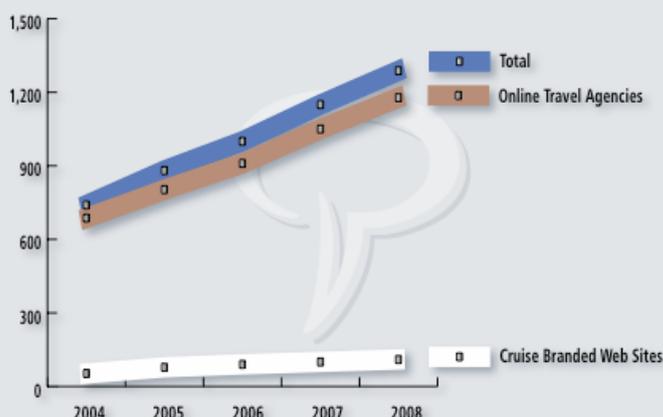
	2004	2005	2006	2007	2008
Cruise Line Branded Web Sites	53	78	90	100	110
Percent Change	—	47%	15%	11%	10%
Online Travel Agency Web Sites	687	803	910	1,050	1,178
Percent Change	—	17%	13%	15%	12%
Total	740	881	1,000	1,150	1,288
Percent Change	—	19%	14%	15%	12%
Cruise Line Branded Web Site Share	7%	9%	9%	9%	9%
Online Travel Agency Share	93%	91%	91%	91%	91%
Total Online Travel Market	50,181	64,356	79,965	96,521	113,216
Cruise Line Share of Online Travel Market	1%	1%	1%	1%	1%
All Net Cruise Fare Revenue*	10,600	11,800	12,500	13,375	14,311
Percent of All Net Cruise Booked Online	7%	7%	8%	9%	9%

*Gross cruise line revenues less on-board revenues and pass-through costs such as airfares, insurance and passenger fees
 Note: 2006-2008 projected
 Source: PhoCusWright's U.S. Online Travel Overview Sixth Edition

レジャー市場の回復と歩調を合わせて、クルーズは、2002～2003年の大きな需要低迷期を乗り越えて、2001年以前のレベルに戻りつつある。メガ・クルーズ船（特に最大手のCarnivalとRoyal Caribbean 2社の）が就航して、供給増を予定しているクルーズ業界にとって、正にタイミングの良い、歓迎すべき需要の回復である。

そして、クルーズは、ゆっくりとした、しかし、安定したペースで、オンライン化に向かっている。オンライン販売は、2006年に前年を+14%上回って10億ドル（1,200億円）を突破し、2008年には12.8億ドル（1,540億円）に達するだろう。オンライン化率は、7%から2008年には9%に拡大するだろう。しかし、オンラインクルーズ市場は、総オンライン旅行市場の1%しか構成しない。

Table 9.2
U.S. Cruise 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

エア・ホテル・カーは、ある程度はコモディティー商品であるので、比較的簡単な予約のプロセスで処理出来るが、クルーズは、幾つかの重要な意思決定の手順を踏まなければならない。目的地、クルーズ会社、船、船室の等級、寄港地エクスカーション、出航港までの旅行の選択等、通常は、購入前に、これ等の全て或は幾つかの要素の調査とコンサルテーションを必要とする。その結果、伝統的リテール旅行社が、クルーズ予約の殆どマジョリティー（87%）席卷している。しかし、大手クルーズ会社の直販戦略の拡大により、2010年頃には、伝統的リテール旅行社の販売シェアは、多分60%程度に減少するだろう。

オンライン予約エンジンを保有しているクルーズ会社であっても、コールセンターの電話番号をWebの何処にでも掲載している。大手のオンライン旅行社も、同様にコールセンター機能を重視している。彼等は、クルーズ顧客の75%が、オンラインで始めるけれども、最終的にはオフラインで購入すると言っている。マスマーケットのクルーズブランドの直販比率は、既に18%~20%に達している。直販を増加させたいこれ等のクルーズ会社は、オンライン販売への投資を積極的に実施している。クルーズのオンライン比率は小さいけれど、クルーズ会社は、オンライン販売の重要性をシッカリ認識している。

クルーズのオンライン販売は、圧倒的（90%以上）にオンライン旅行社によって販売されている。そして、この傾向は、2008年まで継続するだろう。複雑なクルーズ購入プロセスを勘案すると、オンライン旅行社が提供する比較ブラウジングとショッピングエクスペリエンスは、クルーズを探している潜在的なクルーズ客にとって、この上ない有利な購入チャネルとなる。そして、オンライン旅行社は、柔軟検索、ソーティング・オプション、より詳細な解説コンテンツ、第三者や顧客レビューを含むサイト機能とユーザビリティの改善に、継続して投資している。Travelocity, National Leisure Group (Orbitz, Priceline, Hotwire, Yahoo!Travel へのプライベート・レーベル運営と、自社ブランド CruiseOnly, Cruises.com を所有)、Expedia が、オンラインクルーズ販売のリーダーだ。

航空会社やホテルが積極的に顧客をオンライン直販サイトに呼び込んでいるが、クルーズ会社は、少なくとも今の所は、その様な野望を抱いていない。2005年のオンライン直販は、タッタの\$800m（960億円）しか存在しない。そして、数少ない世界の手クルーズ会社しか、自社サイトに予約エンジンを保有していない。Carnival.comなどは、Eコマースの基礎を無視して、未だにビジターに登録を要求している。

2001年の9-11の影響で発生した需要減少に対処する為に、クルーズ会社は、単純な短期で低価格のエクスカーションを発売した。この影響で、2002年に、オンライン旅行者の19%がクルーズをオンライン購入した。

**Table 9.3
Cruise Lines Online in 2005**

Cruise Line	Online Booking Engine
<i>Multi-Line Cruise Companies</i>	
Carnival Corporation	
Carnival Cruise Lines	✓
Princess Cruises	✓
Holland America Line	✓
P&O Cruises	✓ (1)
Ocean Village	✓ (1)
Windstar	
Cunard	
Seabourn	
Swan Hellenic	
Costa	✓
AIDA	✓ (2)
Royal Caribbean Cruises Ltd	
Royal Caribbean Int'l	✓
Celebrity Cruises	✓
Star Cruises	
Star Cruises	✓ (3)
Norwegian Cruise Line	✓
Orient Lines	
<i>Independent Cruise Lines</i>	
American Cruise Lines	
American West Steamboat Co.	
Bora Bora Cruises	
Clipper Cruise Line	
Delta Queen Steamboat	
Disney Cruise Line	✓
Crystal Cruises	
First European Cruises	
Fred. Olsen Cruise Lines	✓ (1)
MSC Italian Cruises	
Norwegian Coastal Voyage Inc.	
Oceania Cruise Lines	
Peter Deilmann Cruises	
Radisson Seven Seas Cruises	
Silversea Cruises	
Star Clippers	
Windjammer Barefoot Cruises	

(1) For U.K. residents

(2) For Germany residents

(3) For Hong Kong, Malaysia, and Singapore residents

Source: PhoCusWright Inc.

2003年になって、クルーズ会社が、再び複雑な価格の高い商品の販売に復帰した為に、この比率は▲50%以上減少した。しかし、2005年になると、再びオンライン購入が16%に増加した。これは、明らかに、オンライン販売が増加している傾向を示している。

けれども、一般的に言って、クルーズ会社は、オンライン販売に積極的ではない。

幾つかのクルーズ会社は、自社サイトで、積極的にアドオン商品を販売している。PhoCusWrightは、クルーズ会社の殆どのオンライン収入は、例えば寄港地のエクスカッション・ツアーや、オンボード販売等の、既にクルーズを購入した顧客の購入によってもたされていると推定する。幾つかのクルーズ会社は、乗船前の登録フォームをオンラインで処理している。Royal Caribbeanは、2005年夏に、オンラインチェックインを導入した。

ユニークなクルーズ商品を提供している多くのより小さなニッチやハイエンドのクルーズ会社は、継続して主たる販売チャネルである旅行社に依存しなければならない。これ等の会社にとって、商品はますます特別となり、販売プロセスはより複雑となる。少ない需要とより高度の商品の複雑さの組み合わせは、オンライン予約機能投資をジャスティファイしない事を意味している。

Webは、販売サポートツール、或は、大

手クルーズ会社ほどではないが、販売後の顧客管理の手段に使用されるだろう。 ■

連載：米オンライン市場の概観 第6エディション ———— 以上 ————

5. その他のニュース

旅行流通 TD

(1) AAA、セーバーとトラベロシティからダイヤモンド・レーティング引上げ

AAA が Sabre との契約更新を行わず、同社の AAA Diamond ホテル・レーティングを、1 月 31 日までに、Sabre 及び Travelocity から引き上げる。 AOL Travel と Yahoo Travel も、このレーティングを使えなくなる。 32,500 のホテルに、5 段階のレーティングを実施している AAA Diamond は、Galileo を経由して AAA 旅行社に継続して提供される。 これは、AAA.com の Web サイトのバリューを高める為の措置である。 つまり、AAA Diamond は、唯一 AAA 旅行社でのみ利用可能となる。

AAA にライセンス・フィーを支払っている 15,000 軒のホテルは、継続して彼等の Web サイトで AAA ロゴと Diamond レーティングの利用が、AAA が GDS (Galileo) データベースに送り込んでいるホテルの解説を含めて可能となる。 Sabre は、AAA Diamond の代りに、他のホテル・レーティングを提供する会社 (Northstar Travel Media, Mobile Travel Guide がある) からデータを入手する事を検討している。(DTW, 1/24/2007)

(2) フェアキャストに、ベンチャーが更に \$12.1m 投資

航空運賃の予測サイト FareCast の取締役会に、元 Expedia CEO Erik Blachford、Par Capital Management VP Brad Gerstner (元 NLG CEO)、Sutter Hill Ventures 社長 Jim White が選出された。同時に彼等は、更に \$12.1m (14.5 億円) を FareCast に投資した。 このファイナンスにより Suttler Hill Venture がリードするシリコン バレーのベンチャー・キャピタルの FareCast に対する投資額は、\$20.6m (24.5 億円) となった。 現在 β 版のサイトを運営している www.farecast.com は、変動が激しい航空運賃の最適購入時期を予測し、それをユーザーに知らせるサイト。(DTW/1/31/2007)

(3) OAG とサイドステップが新しいスケジュールを提供

OAG は、SideStep の運賃検索と予約リフェラル・サービスを、OAG がホストするタイムテーブル・ソリューションに追加する。 この提携により、ユーザーは、SideStep の旅行検索エンジンで、特定空港から発着する便の比較検索を実施し、それからクリックして航空会社もしくは旅行社のサイトに飛んで予約する事が可能。 凡そ 1,000 航空会社と 3,500 空港のスケジュール データを蓄積したデータベースを保有する事で良く知られている OAG は、多くの飛行場にタイムテーブル・ソリューションを提供している。 この新しい OAG-SideStep サービスは、未だ立ち上がっていないが、デモサイトが、<http://timetable.oag.com/lhr> と <http://timetables.oag.com/ord> で見る事が出来る。(DTW,

1/31/2007)

(4) ウォールマート サムクラブが、エクスペディアの WWTE に乗り替える

Expedia の Worldwide Travel Exchange (WWTE) ユニットが、エアー・カー・ホテル・バケーション パッケージ・クルーズ・アクティビティの予約エンジンを Wal-Mart の Sam's Club に提供する。 Sam's Club は、今まで使用していた OneTravel.com と NLG (クルーズとバケーション) エンジンを WWTE に変更する。 Sam's Club は、1つのエンジンによる総合的な予約を提供する為の変更と言っている。 WWTE は、手数料を徴収しない。(DTW, 2/1/2007)

(5) セーバー第4四半期決算 利益3倍

Sabre Holdings の第4四半期決算が発表された。 詳細は、下表の通りである。

		2006年4QT		2006年	
			前年比		前年比
収入	STN	371.2	+2.0%	1,634	+1.3%
	Travelocity	247.3	+5.3%	1,085	+30.5%
	A. Solution	78.0	+21.8%	282.5	+8.3%
	計	654.9	+5.6%	2,823.8	+12.0%
	営業利益	49.3	+603.6%	285.1	+9.3%
純益	37.5	+210.3%	155.6	+9.6%	
トラベロ	営業利益 A	13	-13	73	21
	営業利益 G	-4	-27	5	-10
	EBITDA	23	-6	109	43
地理	米国	55.4	+18.9%	225.4	+4.9%
	海外	30.2	+5.7%	131.9	+3.2%
	合計	85.6	+13.9%	357.3	+4.3%
販路	伝統旅行社	66.6	+2.9%	300.3	+1.1%
	B2C Online	19.1	+81.3%	57.0	+25.3%
	合計	85.6	+13.9%	357.3	+4.3%
非航空	航空	73.5	+15.7%	307.6	+5.0%
	非航空	12.1	+3.9%	49.7	(0.1%)
	合計	85.6	+13.9%	357.3	+4.3%

(http://www.sabre-holdings.com/investor/financial/pdfs/SH_EarningsRelease_4Q_2006.pdf)

空 運

(1) LTU、デュッセルドルフ＝ラスベガス／LAX 線に就航

ドイツの LTU International Airways が、5 月に DUS=LAX (週 5 便) +LAS 線 (週 2 便) を開設する。運賃は、LAX で Y \$388、C \$3,100 から。LAS の場合は、Y \$348、C \$2,800 から。(何れも往復) (DTW, 1/26/2007)

(2) タイ新空港、アジアのハブ空港となる筈が、タイの恥となる

昨年 9 月に開港した BKK の新空港 Suvamabhumhi Airport (総工費 \$3.7bn ≒ 4,400 億円) は、超近代的な施設を有し、タイが誇るアジアのハブ空港となる筈であった。それが、欠陥だらけの上に、既に収容能力の限界に達してしまっている。そもそも、この空港は、40 年前に検討が開始された時点で、土地の選定に間違いを犯していると批判されている。コブラ沼地と呼ばれる如く、沼が多く存在するこの土地は、地盤が弱く空港建設には適していなかった。そのため、開港後 4 ヶ月しか経っていない内に滑走路に多くの亀裂が発生している。1 月 22 日の西滑走路の修理で、数時間滑走路が閉鎖され、空港は大混雑が発生した。一部の便は、燃料切れ寸前で、U-Tapao 空軍基地にダイバート余儀なくした。2 月 3 日の午前中には、東滑走路が少なくとも 4 時間クローズされる予定なので、便の混乱が再度発生するだろう。タクシーウエーにも亀裂が発生している。その為に、51 のスポット中 11 スポットが使用出来なくなっている。旅客は、沖止めの飛行機までバスで輸送されている。ターミナルも、扉が開かない、雨漏りがする、トイレが足りない、到着エリアが極端に狭いなどの多くの問題を抱えている。そして、手荷物ハンドリングやチェックイン・システムも上手く稼働しない。建設資材や空港機器の発注には汚職が蔓延り、手荷物スキャナーには多額キックバックが支払われていると言う。当局は、旧 BKK 空港 (Don Muang 空港) への国内線復帰を検討している。(FT.com, 1/27/2007)

タイ航空当局 (Department of Civil Aviation) は、1 月 28 日に失効した Suvamabhumhi Airport の国際安全証明 (Aerodrome Certificate) の更新を拒否した。Suvamabhumhi Airport は、ICAO が定める安全委員会を未だ設置していない。(wsj.com, 1/29/2007)

(3) 英ツアオペ協会、空港旅客税値上げに法的手段で対抗

英政府が、空港旅客税 (Airport Passenger Duty = APD) を 2 月 1 日から倍に値上げする。これにより、短距離線で +5~10 ポンド、長距離線で +20~40 ポンド値上げされる。Federation of Tour Operator は、45m ポンド (108 億円) の持ち出しを余儀なくされる。(2% 以下の値上げは旅客に転嫁できない。) FTO の弁護士は、政府の措置は、1944 年のシカゴ条約に違反していると語っている。航空会社では、BA と CO が APD 値上げ分を吸収する。(FT.com, 1/30/2007)

(4) 航空会社業績回復、パイロットより多くの成果配分要求

米国主要航空会社の業績が回復し始めている。過去数年間財務的苦境の最中に、会社に協力して労務費削減に譲歩したパイロット達が、業績回復の成果配分を要求している。DL航空のパイロット達が、USの敵対的買収に反対しているのは、買収されれば、彼等のジョブ・セキュリティーが危うくなるからだ。DLのパイロットは、21億ドルのクレーム(unsecured claims)を獲得し、Chapter-11 離脱後の新株の取得を目論んでいる。彼等は、会社の向こう3年間に亘る▲13%のペイカットに合意し、会社再建に協力している。

AIRLINE EARNINGS		
<i>Major U.S. carriers are continuing to turn around their businesses, posting improved profits and narrower losses, in millions.</i>		
Carrier	2006	2005
Continental	\$343	(\$68)
AMR	\$231	(\$857)
Southwest	\$499	\$484
United	\$25*	(\$21.18 bil)
US Airways	\$304	(\$537)
JetBlue	(\$1)	(\$20)

*For 11 months after leaving bankruptcy protection.
Sources: the companies, WSJ.com research

そして、会社業績が良くなった時に大きな効果を発揮するプロフィット・シェア協定をシッカリ会社と結んでいる。全て、これ等の活動は、己の利益の為だ。

USのパイロットも、Chapter-11 離脱で会社に協力した。2回のChapter-11を経て、今ではB737型機のキャプテンは、時給\$227から時給\$125にカットされている。彼等は、このカットを取り戻そうとしている。

UA(現契約は2009年まで有効)やAA(2008年5月まで有効)のパイロット達も、業績回復を梃に、給与のアップを目論んでいる。特に2003年にペイスケールを▲23%削減されたAAのパイロットは、幹部社員1,000名に4月に支給される\$200m(2億4,000万円)以上の特別ボーナスに怒っている。(nytimes.com, 1/30/2007)



From left, Delta Air Lines pilots Tim O'Malley, Mike Greer, Steve Uvena and Patrick Gribbin on Capitol Hill in Washington last week to attend a Senate hearing on a potential merger between US Airways and Delta.

Comparing Pilot Pay

Pilots at network airlines are now paid less than Southwest pilots, because of wage concessions.

AIRLINE	PILOTS' TOP HOURLY PAY	AIRPLANE	CONTRACT AMENDABLE
Southwest	\$198	737	Aug. 2006 †
American	157	MD-80	May 2008
Continental	144	737	Dec. 2008
Delta	140	MD-88	Jan. 2010
United	131	737/A-320	Dec. 2009
US Airways*	\$125-142	737/A320	Dec. 2009 †
Northwest	124	DC-9	Dec. 2011

TOP HOURLY PAY Hours spent actually flying, taxiing or in the cockpit away from the airport gate, known as block hours. Maximum annual under F.A.A. rules is 1,000 block hours a year, and most pilots work substantially less.

AIRPLANES Roughly comparable narrow-body planes that are workhorses of each airline's fleet.

* US Airways formed by a merger in 2005 with America West. US Airways pilots are paid \$125 and those from America West are paid \$142. The America West contract is amendable now and the US Airways contract will be in Dec. 2009. But negotiations are under way to replace both with a joint contract.

† In negotiations.

Source: www.airlinepilotcentral.com

The New York Times

(5) アリタリア政府放出株に、11 者が入札

AZ の政府放出株に、11 者が入札した。 AF/KLM は、このリストには入っていない。彼等は、買収条件が厳しすぎると考えている。 AF/KLM は、イタリアの買収コンソーシアムの何れかに参加して、保有株式を増加し、後で買収に動く事が考えられる。伊政府は、買収条件である、イタリア国旗、路線維持、職の維持の3つを、買収条件に掲げている。

しかし、最近、同政府は、この条件に柔軟に対処すると言い出した。問題となるのは、強力な組合、政府の干渉、FCO と MPS の2ハブ運営の3つと言われている。

11 者とは、① Air One, ② Mr. Alazraki, ③ Benstar-Satum Enterprize, ④ Fabio Scaccia, ⑤ Management & Capital が率いるグループ、⑥ Terra Firma Investments, ⑦ United Banca Mobiliare, ⑧ MaltinPatterson Global Advisers, ⑨ Net Present Value, ⑩ Pocellana Castello, ⑪ Texas Pacific Group. (FT.com, 1/29/2007)

11 者の入札は、政府が雇った Merrill Lynch によって、これから2~3ヶ月かけて検討され

るだろう。入札者の中でトップ3と言われているのは、Air One（伊の第2位航空会社）を運営する Carlo Toto の投資会社 AP Holding と、伊最大の時価総額を誇る UniCredit の投資銀行ユニット UniCredit Banca Mobiliare と、米プライベート・エクイティ・グループの Texas Pacific Group、と言われている。

一方、今回、入札を見送った AF/KLM は、現在の AZ とのコマーシャルな関係と株式相互保有関係を維持するために、市場で AZ 株を 2%から 7%に買い増した。伊政府高官に幾人かは、財務状況のシッカリした AF/KLM の買収を期待しているが、その一方で、AZ を単なる PAR へのフィーダー便運航会社とされるのを恐れている。

AZ は、過去 7 年間で▲3bn ユーロ（4,500 億円）の欠損を出し、ネット負債 1.03bn（1,550 億円）を保有している。AZ の伊国内線シェアは、1998 年の 66%から 2005 年には 44%に低下している。AZ は、2005-2008 年中期計画を、労使不安定と燃料高騰と労務費削減の失敗の為に破棄した。(FT.com, 1/31/2007)

(6) イギリス航空 客室乗務員組合 スト回避

BA の客室乗務員 14,000 人の内 11,000 人が所属する組合 Bassa は、1 月 30 日（火）から予定していた 48 時間ストを、スト開始の 12 時間前に中止した。BA CEO Willie Walsh が直接参加した労使交渉で、双方が合意した内容は以下の通りである。

- ✓ 客室乗務員は、2 月から小売物価指数を若干上回る +4.6%のペイの上昇を獲得した。プレミアムは、セトルメントが 2 月開始となる為に相殺される。前回のペイ・ディールは 2006 年 10 月。
- ✓ ダブル・ペイスケール格差解消については、組合は、1997 年以降に入社した乗務員のトップ基本給について、今後 2 年間に限って、年 +2,800 ポンド（669,200 円）値上げし、合計 18,600 ポンド（4,445,400 円）とする事に成功した。（しかし、依然として、1997 年以前の入社した乗務員より年間▲8,000 ポンド≒1,912 千円少ない。）現在、1997 年（組合がストを打った年）以降の入社人数が、客室乗務員全体の 50%以上となっている。組合要求どおりに格差是正を行うと、+18%の労務費が上昇すると BA は言っている。1997 年以前入社した客室乗務員のトップ・ペイ（手当を含む）は、現在、40,156 ポンド（9,635,000 円）で、1997 年以前入社した人は 29,304 ポンド（7,330,000 円）となっている。
- ✓ 病欠については、22 日を 12 日に減少するのは変更しないが、会社は、その管理について配慮を約束した。日数の減少は、昨年 10 月に会社が 1,000 ポンド/人（24 万円）を支払って組合と合意した経緯がある。BA の平均病欠日数は 10 日、英国の平均は 7 日となっている。



Willie Walsh

- ✓ 会社にとって何よりも重要な事は、この合意により、Bassa の上部組合 TGWU (T&G) が、▲2.1bn ポンド (5,000 億円) の積立不足に喘ぐ年金のリフォームに賛成した事である。 TGWU の賛成により、年金リフォームに反対している組合は、GMB (チェックイン・スタッフと手荷物取扱者) だけとなった。 Balpa (パイロット) と Amicus (整備) は、リフォームに賛成している。

スト回避により、そして、労使関係の改善に成功すれば、昨年就任した Walsh の評価は高くなるだろう。(FT.com, 1/29/2007)

アイルランドのエアリングス航空 CEO 時代にコスト・カッターの異名を取った Willie Walsh は、組合交渉の陣頭指揮をとって、何とかスト回避を実現した。しかし、彼のより緩やかな組合対応は、株主からは、過去数年間 BA マネジメントが努力して来て積み立てた労務費カットを吐き出していると、批判されるだろう。(FT.com, 1/29/2007) <記事によって、評価が異なっている。>

(7) FAA、パイロット定年の 65 歳延長を正式提案

米 FAA は、本日中にも、パイロット定年の 65 歳延長を提案する。 FAA は長い間、60 歳定年に固執して来たが、①ICAO が 65 歳定年を決めた、②パイロット市場がタイトになった、③パイロット年金が破綻している、④ベテランのキャリアーを益々活かす、等の理由により、65 歳定年延長を正式に提案する。パイロット組合は、今までの頑固な反対姿勢(若手のパイロットの昇進が遅れる事を怖れていた)を撤回し、定年延長に柔軟な姿勢をとり始めている。最近の調査でも、年齢と安全性のリスクは関連しない事が証明されている。この調査は、経験と長年培った思考パターンが、歳をとるに連れて、却って活性化されて来ると報告している。ALPA の新会長は、経験が安全性を高めると語っている。この提案は、規則の発効までに 18 ヶ月間を要するだろう。しかし、特段の反対や大きな障害が無いならば、所謂 fast-track rule-making によって、規則成立を早める事が出来るだろう。(wsj.com, 1/30/2007)

(8) エアートラン、ミッドウエスト敵対的買収 継続

AirTran が、Midwest 株主に対してオファーした敵対的買収計画の申し込み期限を、2 月 8 日から 3 月 8 日に 1 ヶ月延期した。1 月 31 日現在で、買収計画に賛成した株主は 1% 未満となっている。AirTran は、Midwest の取締役候補 3 人(当然 AirTran 買収に賛成)を指名した。Midwest は、株主総会開催を延期し、飽くまで AirTran 買収に抵抗している。(DTW, 2/1/2007)

(9) US 航空とジェットブルー、第4四半期決算発表

四半期決算の概要。 下段は年度決算。

	REV	OPP	NP	備 考
US	2,768 (+8.8%)	75 (-192)	12 (-138)	特別項目除くと NP \$86m 社員 1 人当たり \$50 のボーナス支給 (総計 \$1.8m) SHARES 予約システムへの統合テスト開始
	11,557 (5,069)	558 (-217)	304 (-537)	一時的コスト除去 → 実質的利益+\$507m profit sharing \$59m 昨年実績は、America West 269 日 + 新 US96 日
6B	653 (+42.1%)	64 (-31)	17 (-42)	オンライン販売 76.2% (78.6%) 平均機数 85.5 機→115.8 機、従業員数 8,236→9,265(+11.3%)
	2,363 (+38.9%)	127 (48)	-1 (-20)	jetBlue.com 販売比率 77.5% → 79.1% 平均機数 77.5 機→106.5 機

四半期決算の詳細。 下段は年度決算。

	REV million	OPP million	NP million	ASM billion	Yield cent	L/F %	CASM cent	Fuel ¢ガロン	現金 同等物
U S	2,768 (+8.8%)	75 (-192)	12 (-261)	18.96 (+0.5%)	13.11 (12.43)	77.2 (74.9)	10.98 (11.12)	193 (208)	3.0bn
	11,557 (5,069)	558 (-217)	304 (-537)	76.98 (n.m.)	13.13 (n,m.)	78.8 (n.m.)	10.96 (n.m.)	208 (n.m.)	3.0bn
6 B	653 (+42.1%)	64 (-31)	17 (-42)	7.278 (+14.5%)	10.21 (8.16)	79.7 (81.1)	7.82 (7.51)	192 (187)	699m (484)
	2,363 (+38.9%)	127 (48)	-1 (-20)	28.594 (+20.6%)	9.53 (8.02)	81.6 (85.2)	7.82 (6.98)	199 (161)	699m (484)

昨年実績は、269 日 America West +96 日 新 US 合計値。

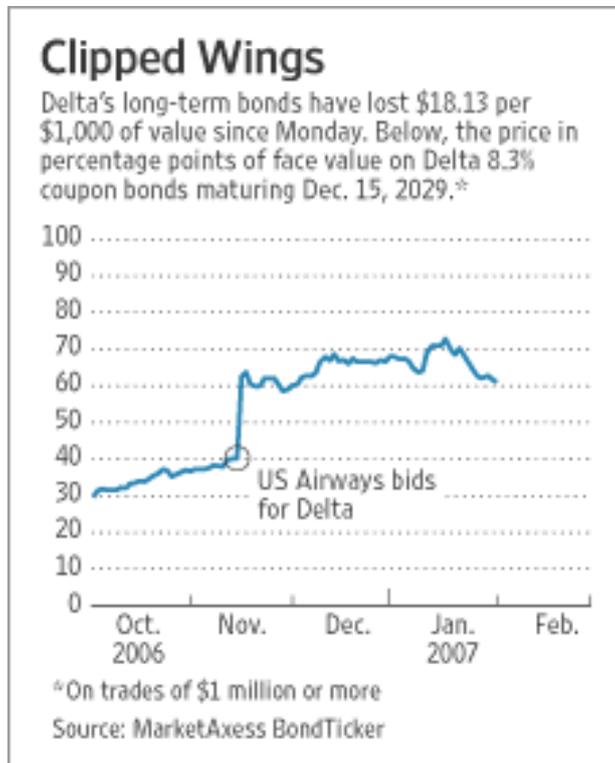
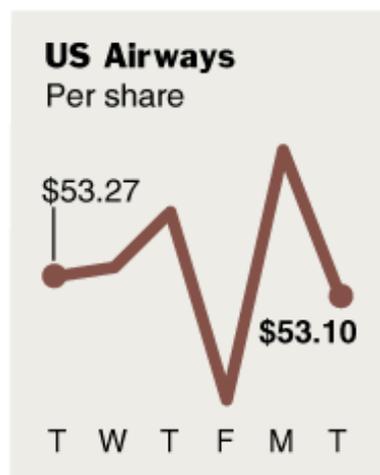


(9) US 航空、DL 敵対的買収断念

US は、1 月 31 日、DL 敵対的買収を断念した。同日、DL の unsecured creditors の公式債権者委員会は、US 航空の\$10bn オファーを拒否し、DL の今春の単独 Chapter-11 離脱計画を正式にエンドースした。市場で取引されている DL と NW のボンドは、メジャー間の合併が向こう 1 年或はそれ以上遠のいたと観測して、軒並み値を下げている。L/F の上昇と、燃料費の値下げが、喫緊の合併の必要性を低下させている。DL 債権者委

員会は、司法省の反競争法審査が DL の Chapter-11 下の事業運営を延長させ、頑固な DL マネジメントの合併反対が合併困難なモノにすると判断して、リスクが少ない DL 単独再建案を選択した様だ。DL の反対が、議員達の反対に火をつけ、仮に合併が進展したとしても、当局の合併審査にも大きな影響を与えただろう。DL は、US 敵対的買収に勝利を収めた事になる。DL の債権者委員会は、Chapter-11 離脱後の新 DL の 11 名の取締役の選定に入っている。3 名は留任するだろう。選出されるメンバーは、今後のマネジメントの選択肢の中に合併を含める事を約束されるだろう。

そして、彼等は、Gerald Grinstein (75) の後任 CEO を選定する事になる。その他に、新 DL の約款には、ポイズン・ピルの設定が排除されるだろう。DL と債権者委員会は、マネジメントが新 DL の株式の 2.6% を取得する事に合意している。この内の 1.4% は、新たに選ばれる取締役に配分される。(wsj.com, 2/1/2007)





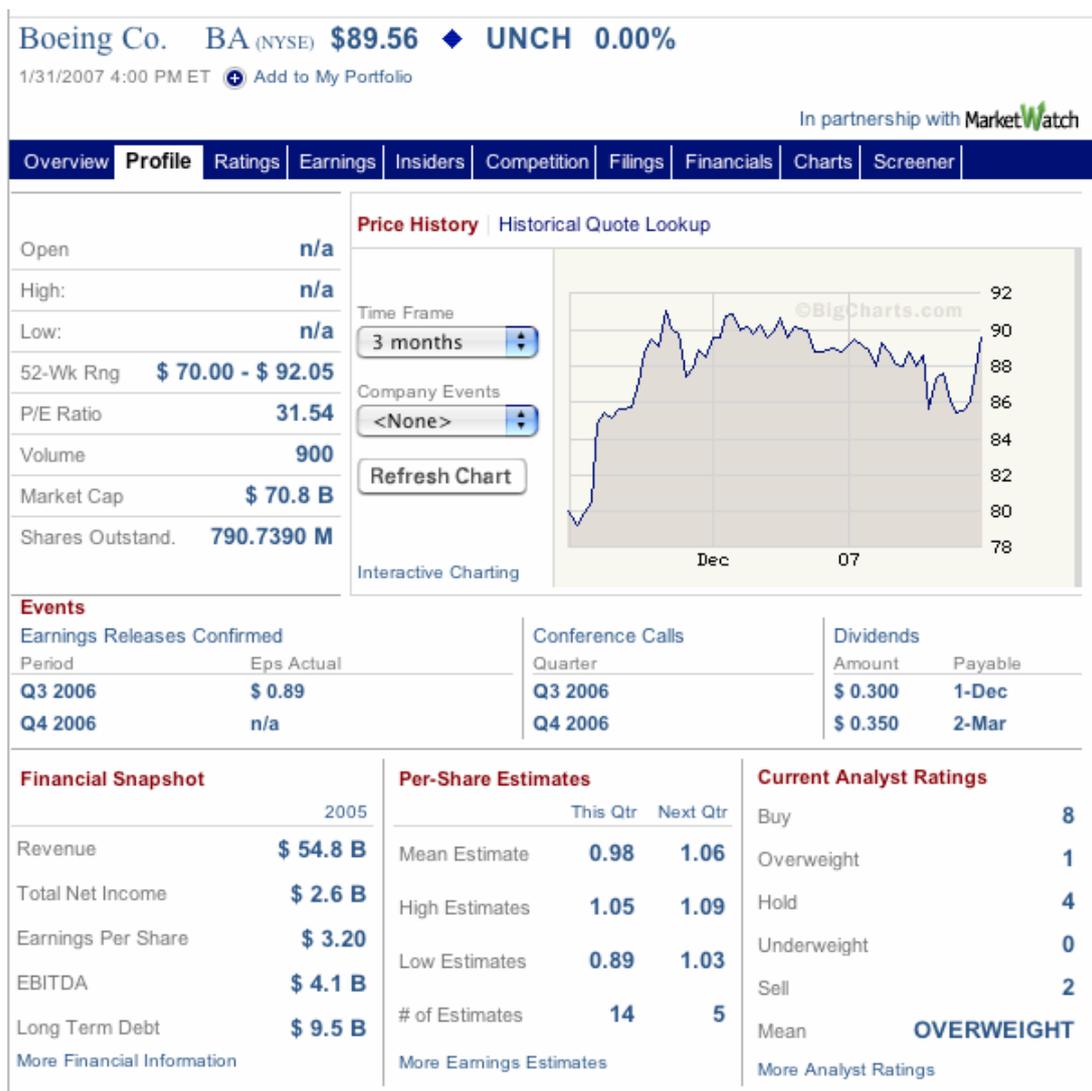
W. Douglas Parker (44), the chief executive of US Airway

(10) ジェットブルー、6 席減席

JetBlue が、A320 型機の座席配置を変更し、▲6 席減席する。この減席は、客室乗務員を▲1 名原因する為の措置。FAA 規則は、座席 50 席当たり 1 名の客室乗務員の乗務を必要としている。JetBlue は、6 席減少をヘッジする為に、より高い運賃の旅客用に客室前部の 11 列を 36 吋ピッチに拡大する。JetBlue は、拡大された座席用の運賃プログラムを検討している。残りの後部座席は、現行通りの 34 吋ピッチ配置となる。(DTW, 1/31/007)

(11) ボーイング、第 4 四半期決算で利益 2.2 倍

ボーイングの第 4 四半期決算は、利益 \$989m(前年同期比 2.2 倍)(1,185 億円)、収入 \$17.5bn(+26%)(2 兆 1,000 億円)であった。2006 年度決算は、利益 \$2.21bn(▲14%)(2,650 億円)、収入 \$61.5bn(+15%)(7 兆 3,800 億円)。ボーイングは、2006 年に、収入とキャッシュ・フローと受注機数で新記録を達成した。B787 型機のデリバリースケジュール 2008 年 5 月(ANA 用機材)を死守すると言っている。(channelnewsasia.com, 2/1/2007)



(12) BAA、スタンステッド空港 2 本目の滑走路建設計画

BAA は、1 月 20 日、Stansted 空港の 2 本目の滑走路建設 (2.45bn ポンド≒5,850 億円) の最新スキームを発表した。 Stansted の拡張計画 (Stansted Project 2) は、現在の空港処理能力を、2030 年に 6,800 万人 (昨年の LHR 取扱旅客数) まで高める計画。 早ければ今秋の初めに計画申請を政府に提出する。 完成すれば、過去 50 年間で初めての England 南東部の新フル滑走路となる。 しかし、環境保護団体、Essex、Hartfordshire の住民等から、強い反対運動が展開されるだろう。 この計画案は、2008 年に開発審査を開始し、2011 年に政府の最終承認を取得し、2015 年には、第 1 段階の工事を完了する予定。 英政府は、2003 年に作成した航空白書に基づき、England 南東部の空港拡張—— Stansted の 2 本目の滑走路を増設し、LHR の 3 本目の滑走路 (短距離) と第 6 ターミナル建設する —— 計画

を基本的には支持している。LHR 空港の第 5 ターミナル(4.5bn ポンド≒1 兆 800 億円 プロジェクト) は、2008 年 3 月に完成する。

Office of Fair Trading が、英国の空港が旅客の利便を促進させているのか? の審査を開始している。OFT は間もなく Competition Commission に空港市場の詳細な調査を依頼するだろう。その結果如何では、BAA が運営管理している空港の内、少なくとも LHR、GTW、Stansted の一元管理の分離が要求されるだろう。

先月、3 空港の経済的管理当局の UK CAA は、Stansted 空港の政府によるプライス・キャップ制の廃止を検討していると語った。CAA は、空港と利用者間で、市場原理に基づいた使用料を決定する制度に改めることを提案する。

英国財務省は、先月、次の 25 年間で航空需要が倍増すると言う予測を発表した。2005 年の英国の空港を利用する 228 百万旅客が、2030 年には 465 百万人に増加する。この予測には、2010 年からの地球温暖化コストの航空運賃への反映が織り込まれている。空港制約が無い場合は、490 百万人に拡大するだろう。(FT.com, 1/30/2007)

(13) BA、ノン-エグゼクティブ-ディレクターの F クラス搭乗を撤回

BA は、同社の non-executive directors の F クラス使用を撤回した。今までこの特権を保有している 9 人の NED は、継続して F クラス搭乗が許される。BA は、豪華な待遇に対する世論の冷たい反応に配慮した。(channelnewsasia.com, 12/1/2007)

(14) 豪州荷主が、航空会社 7 社を価格談合で提訴

QF を含む国際線運航 7 社 (JAL も含まれている) が、過去 7 年間に於ける貨物運賃 (燃油 S/C) の談合容疑で、Auskey International (真空システムの輸出入業者) が代表する数千の荷主より訴えられた。過去 7 年間の違法な価格協定で、原告当たり 20,000 ドルの損害が発生していると言う。

米及び欧州連合とアジアの競争法当局は、11 ヶ月前に、貨物運賃談合容疑で、世界の航空会社数社の審査を始めている。LH は、既に、米国に於ける訴訟ケースで、\$85m (100 億円) の和解金を支払って、当局の訴追を回避した。その他の航空会社に対するクレームは、凡そ \$1bn (1,200 億円) に上ると見られている。豪州の航空貨物市場は、米国の 1/5 である事を勘案すると、豪州の原告団のクレームは \$200,000 になると推定される。貨物の価格談合が証明されれば、次は旅客運賃談合調査が開始されるだろう。(channelnewsasia.com, 2/1/2007)

水 運

(1) ドバイ・ワールド、米投資を継続

DP World の親会社 Dubai World が、米国投資を継続している。子会社の Istihmar は、昨年3月の米議会の感情的とも思われる DP World の米港湾資産の買収放棄要求(注)以後、\$2bn (2,400 億円) の米資産買収を継続している。買収した米資産には、マンハッタンの W Hotel (\$285m)、事務所ビル3棟 (\$1,930m) が含まれている。

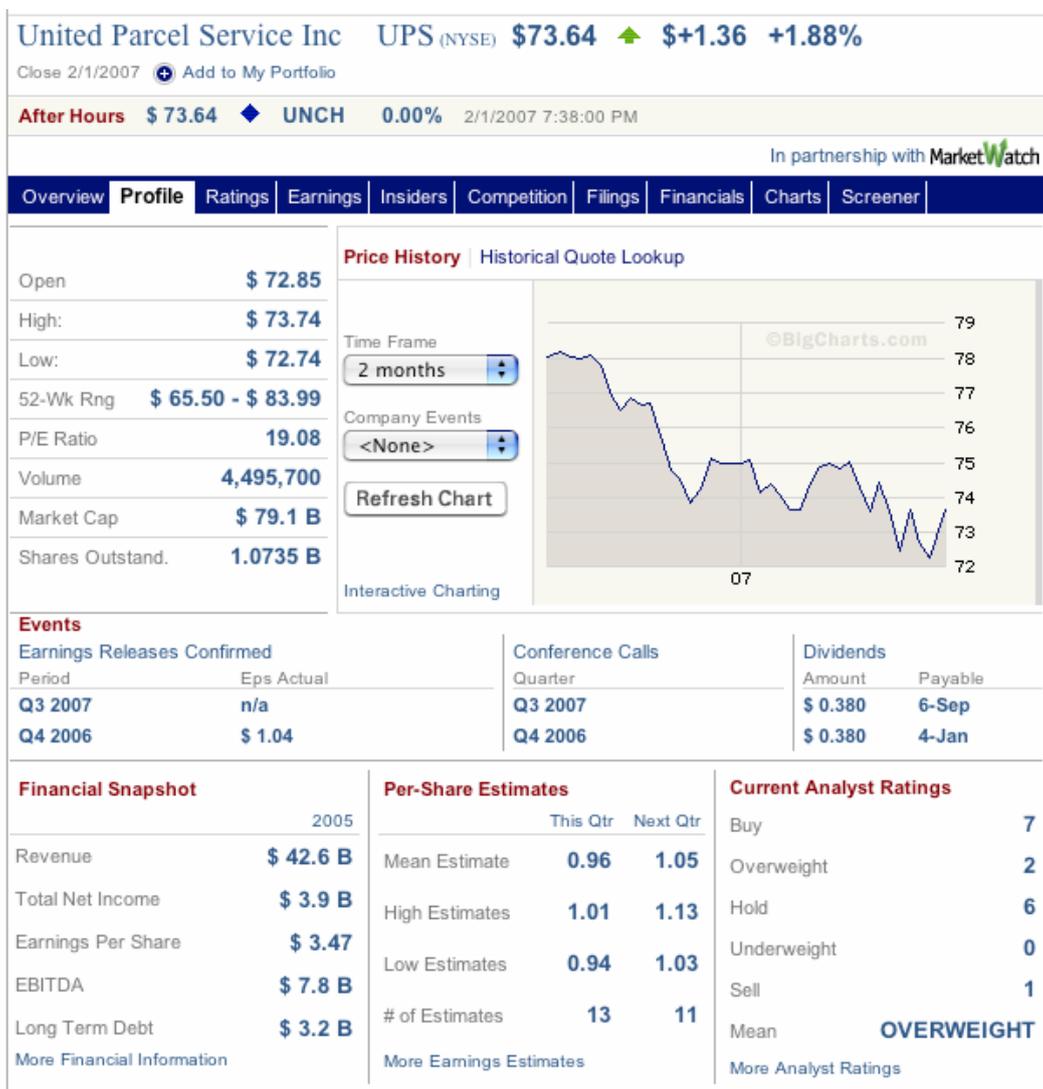
(注) 昨年 DP World は、P&O (英) を \$7.7bn (9,200 億円) で買収した。買収した資産の中に米港湾5港の資産(買収総資産の10%=年商ベース)が含まれていた。米議会はアラブの国営企業が、米港湾施設を管理運営する事に、安全保障上の理由から、過剰とも言える拒否反応を示した。結局ドバイは、米港湾資産売却を余儀なくされた。昨年末、保険会社の AIU が、この資産を購入した。購入金額は明らかにされていないが、\$1bn 以上といわれている。)

DP World は、HHLA が所有している HAM のコンテナ港(欧州第2位)の49%を購入すると言われている。同社は、Hutchison (香港)、APM ターミナル(デンマーク)、PSA (シンガポール) との競争で、彼等に水を明けつつある。(FT.com, 1/31/2007)

陸運&ロジスティックス

(1) UPS 2007年の見通しでワーニング発出

世界最大のパッケージ配送業者である UPS が、2007年の収支はチャレンジングなモノになるだろうと語った。UPS は、米経済の減速と相関して、国内のパッケージ輸送(UPS 総収入の2/3)が低迷し、それを好調な国際貨物(特に欧州とアジア)の伸びがオフセットすると言う、2007年の事業見通しを立てている。国際に助けられて、第4四半期の利益は、+7.5%増益した。アジアのハブを上海に、欧州のハブを CGN に建設し、国際貨物輸送を更に強化する。国際貨物のマージン(営業利益ベース)は21%で、国内の15.9%を大幅に上回る。2007年の増益率を+6%~+10%としているが、これは2006年の+11%、予算値+14%を下回る。(FT.com, 1/30/2007)



ホテル&リゾート

(1) カリブ諸島アンティグア、米国オンライン賭博規制の WTO 提訴に勝利

Antigua の提訴に基づき審査していた WTO が、国内でオンライン競馬賭博と州際にかかる公営オンライン賭博を許可しておきながら、Antigua に本社を置くオンライン賭博を規制するのは、保護主義に当たり、WTO 規則に違反すると言う裁定を近日中に発出する。 Antigua の勝利は米国にとって、極小さな影響しか与えないかも知れないが、この判定が欧州連合にまで拡大される事になれば、米国は、大きな影響を蒙るだろう。米国は、昨年9月のオンライン賭博禁止法の制定以来、外国に本社を置き、米国の顧客を招き入れているオン

ライン賭博サイトの規制を強化している。(FT.com, 1/26/2007)

その他

(1) マイクロソフト Vista 売り出し



From left, Kevin B. Rollins of Dell, Sean Maloney of Intel, Steven A. Ballmer of Microsoft, Hisatsugu Nonaka of Toshiba, Hector Ruiz of Advanced Micro Devices and Todd Bradley of Hewlett-Packard helped kick off the Vista operating system Monday in New York.

(nytimes.com, 1/30/2007)

編集後記

何時の日経新聞だったのか日付を失念したが、印象に残った記事（あすへの話題）を掲載する。既に御読みになった方には申し訳ないが……。

世銀の融資業務に就いて、まず担当国の貧村でホームステイをした。貧しさ知らずに貧困解消が使命の仕事などできないと考えたから。今はその己惚れが恥ずかしい。ホストファミリーに荷を解いた途端、潜んでいたお化けが出た。無識字の貧民を父母と呼び、生きる術を託す事に、大きな抵抗を感じた。貧しい人々を無意識に見下していた自分を見て、ぞっとした。小学校にも行けなかった父と母は無識字を記憶力で克服し、知識旺盛だった。BBC ラジオで世界情勢を学び、為替市場の変動も把握し、何事にも一度は挑戦する冒険心に恵まれていた。二人とも、素晴らしいリーダーシップの持ち主で、村人の尊敬の的だった。村の貧しさを考えぬき、立派な対策案を持っていた。学問の有無と、知識や英知の有無を、とり違えるなど教わった。

貧しい人々の視点からこの世を覗く知恵を授かった時、またお化けが出た。貧民の意見

など聞く耳を持たない政治家や役人に取り憑く化けものだった。村人は、政治さえ良ければと悲しみ、権力者を悪者と呼んだ。世銀もその悪者の仲間になる可能性を察して、背筋が寒くなった。

部下全員に貧村滞在を「必須」と指定して意識改革を始めたが、迷いはあった。そんな時、ハーバード大の経営学教授がIT（情報技術）企業の実例を教えてくれた。

IT 専門社員を小売店に配置。新製品を買う客に頼み込んで家や仕事場まで追従。箱を開けてから製品が動き出すまで客の一举一動も見逃さずに観察。その努力は社員の顧客管理を高め、使いやすく壊れぬ製品の開発に繋がり、会社は大飛躍を遂げた。同じ化けもの退治だなど、無性に嬉しかった。

前世界銀行副総裁 西水 美恵子

TD 勉強会 情報 255 （ 以 上 ）