

TD 勉強会 情報 135

(PART- I)

1. アマデウス買収の可能性？
2. 新 GDS “G2”、次は “1U”、どちらも ITA システム使用
3. レンタカーショップ 住宅地郊外に進出
4. e - ブッカーズ（英）身売り？
5. 米地方空港 オフライン化が進展
6. 米リジョナル 利益率 LCC を凌駕
7. 米航空会社愈々資金調達困難
8. センダン、オービッツを 1,210 億円で買収か
9. 元アメリカン航空会長クランドール、破産法を批判

Virgin Galactic's spaceships are to be based on SpaceShipOne, designed by Burt Rutan and the first nongovernment craft to enter space. (PART-II、P. 17 参照)



Travel Technology: TDW, 9/23/2004

1. Possible Buyout In The Works At Amadeus?

アマデウス買収の可能性？

Amadeus 所有航空会社、Air France, Iberia, Lufthansa が、彼等の株式を売却するかも知れないと言う、多くのニュースが流れている。この売却に、Galileo (Cendant) と Worldspan を含む、欧州と米国の企業が群がっている、と言われている。Amadeus のスポークスマンは、購入希望企業と所有航空会社間で、多分、話し合いが行なわれている、と語っている。Galileo と Worldspan は、これを否定している。

Travel Technology: TDW, 9/23/2004

2. First G2, Now 1U... Another GDS Wannabe

新 GDS “G2”、次は “1U”、どちらも ITA システム使用

数社の航空会社が、ITA ソフトウェアが開発した、GDS 代替システムをテストしている。ITA によれば、このシステムは、“1U” と呼ばれ、Web ベースシステムで、航空会社のセグメントフィーを、劇的にカットする事が可能なシステム。そして、この新システムは、航空会社の予約システムとインターフェイスを持つ、予約発券プラットフォームを伴った、ITA の検索テクノロジーの中に組み入れられる。オンとオフ両方の旅行社をターゲットにし、GDS に慣れた旅行社の人達の為に、グリーンスクリーン・エミュレーション・アプリケーションを保有している。“1U” は、現在、G2SwitchWorks が開発中の、TRUEconnect に次ぐもの。TRUEconnect も、ITA Software の検索エンジンを使用している。

TDR, 9/27/2004

3. As The ‘Burbs Grow, So Does The Auto Rental Industry

Today's hot spot for renting a car is in a town near you

レンタカーショップ 住宅地郊外に進出

Travelocity が先月から、郊外のレンタカーロケーションを、オンラインショッピングリストの中に入れている。Avis や Hertz は、飛行場から離れて、都市郊外へのレンタカーショップの展開を、積極的に拡大している。飛行場のレンタカーの伸びが止まっているからだ。顧客は、自分の車の走行距離を増やさない為に、或は、公共機関に頼ってマイカーを持たない人々が、レンタカーを借

りている。

郊外レンタカーショップ人気のもう一つの理由は、旅行とは全く関係のない、保険の変更（**insurance replacement**）需要の為である。この需要は、旅行とは違って、サイクリックな需要変動が無く、景気変動にも左右されない“美味しい”需要である、と **Hertz** のスポークスマンが言っている。

9-11 以降、エアートラベルを嫌うレンタカー需要が増加している事も、郊外の拠点展開を増加させている要因だ。**Hertz** の郊外需要の 20 %は、ビジネス需要となっている。企業は、9-11 以降の出張旅行を全面的に見直し、300 マイル以内の近距離出張については、エアーからレンタカーに切り替えている所がある。（**Hertz** は、郊外レンタカー予約に 5ドルの販促金を旅行社に支払っている）以前から郊外展開に積極的で、既に 5,000 以上の郊外拠点を確保している **Enterprise** は、**Avis** や **Hertz** などの競争相手の郊外進出に対して、自社の強力な地元密着型のネットワークは、ビクトモしないと、自信のほどを見せている。

TDR, 9/27/2004

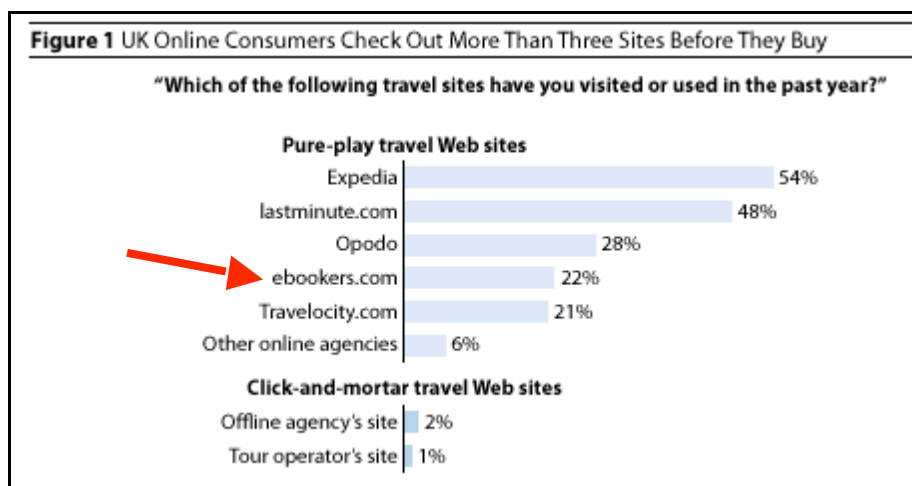
4. The Lowdown On The ebookers Advantage e - ブッカーズ（英）身売り？

汎欧州独立オンライン旅行社には、**ebookers** と **Istminute.com** の 2 社が存在し、その競争者には、**Expedia** (IAC所有), **Opodo** (Amadeus所有), **Travelocity** (Sabre Holdings 所有)の 3 社が存在する。この中で、**ebookers** が、俄に脚光が浴びている。他の 4 社に買収されるかも知れないと言うニュースが報道された為だ。**ebookers** も、9 月 7 日のリリースで、会社売却の可能性を初めて明らかにし、数社と話し合いを持っていると発表した。CEO, **Dinesh Dhamija** は、**ebookers** の“強さ”（“売り”）について、次の様に語っている。

- ① ビジネストラベル市場は、米国が圧倒的に大きい、欧州のレジャートラベル市場は、米国の 2.5 倍の大きさである。欧州は、休みが多く、中距離（5 時間から 8 時間）と長距離（8 時間以上）の旅行が多い。昔の植民地である豪州、ニュージーランド、南ア、ナンビア、米国等への旅行が存在する。
- ② 長距離は、ワイドボディーの航空機を使用するビジネスモデル。ワイドボディーのモデルは、より大きな固定費のリスクを伴う。従って、航空会社

は、より大きな割引マーチャントを前店に提供している。

- ③ 欧州域内で競争しているノーフリルの航空会社は、彼等の小型機では、中・長距離は運航出来ない。 運賃競争が激化している短距離は、手を出す所ではない。 長距離旅行が、我々がターゲットにしている市場だ。
- ④ 欧州域内の旅行であれば、最寄りの良く知った空港から、精々2～3社が運航しているだけだ。 旅客は、旅行社に予約手数料を支払うより、直接サプライヤーサイトで、容易に航空券を購入出来る。 しかし、例えば NYC 行きとなると、欧州キャリア 5社と米国キャリア 5社の、合計10社が運航しているのだから、旅客には、誰かのヘルプが必要になって来る。 彼等は、単一画面上に、全社を並べて、比較して購入する事を希望している。
- ⑤ 競争相手の殆どは、販売が簡単な、短距離や中距離の旅行に手を出している。 ebookers の 81%は、中・長距離旅行から生み出されている。
- ⑥ 長距離ビジネスのノウハウを修得するには、3年～6年が必要となる。 人々は、3年に一度しか長距離旅行を実施しないからだ。 顧客を獲得する為には、マーチャントレートが必要。 マーチャントレートを獲得する為には、顧客が必要になる。 まさに板挟みとなってしまう。 ebookers は、1989-1990年に長距離マーケットに参入しているので、競争相手よりも、1年半から2年先に進んでいる。
- ⑦ ebookers は、インドに自社の BPO (business process outsourcing)を保有している。 これがコスト削減に大きく貢献している。 インドは、我々の宝の山である。 何故ならば、企業は、最終的には、成長ではなくて、採算性なのだから。
- ⑧ 欧州は 15カ国にまたがっている。 旅行業を開始する為には、各国で店を持ちライセンスを取らなければならない。 それに、航空会社との全てのマーチャント・ディールは、各国ごとに行われている。 ebookers の各国に於ける実績とノウハウは、大きなアドバンテージである。 4年間かけて、オフライン旅行社を買収して、それをオンラインにコンバートして来た。
- ⑨ マーチャント(エアー)に関しては、9～10%のマージンを稼いでいる。 米国では、オンライン航空券販売は、ゼロコミッションなので、驚かれるかも知れないが、欧州では、儲けがある商売なのだ。
- ⑩ Expedia や Travelocity は、ホテル販売を含めて、トータルで 9～10%マージンを稼ぐのが精々だろう。 ebookers は、航空券販売だけで、この数値を達成している。 短距離販売と長距離販売の違いである。 米国の全旅行の 80%は、短距離旅行なので、エアーからの儲けが無いのだ。



情報 115（平成 16 年 6 月 25 日）「航空運賃、オープン・プライシングの薦め」より

nytimes.com, 9/26/2004

5. A Nation of Airports Haves and Have-Nots 米地方空港 オフライン化が進展

NYC 州との州境に、Allegheny 山脈に寄り添って位置する、人口 1 万人の Bradford（ペンシルバニア州）への航空便は、US 航空が委託しているリジョナル Colgan Air の Pittsburgh 便（日間 3 便）が唯一の空の足だ。この路線には、1978 年の航空規制緩和が実施された際に導入された、Essential Air Service プログラムによる、連邦政府の補助金が支給されている。ところが、つい先日 2 回目の Chapter-11 を申請した US は、この便の運休を検討している。

仮に運休されるとなると、Zippo のライター工場の人々や、ピッツバーグ大学分校の学生や、Glendorn リゾートで、1 日 695 ドルも支払って、完全なプライバシーを満喫し、毛バリ釣や、スキート射撃をエンジョイしている人達は、大きな不便を強いられる事になる。



US が検討しているのは Bradford だけではないようだ。US が、FRA 直航便や、この Bradford を含む数十のネットワークに展開している、1997 年に運航開始し

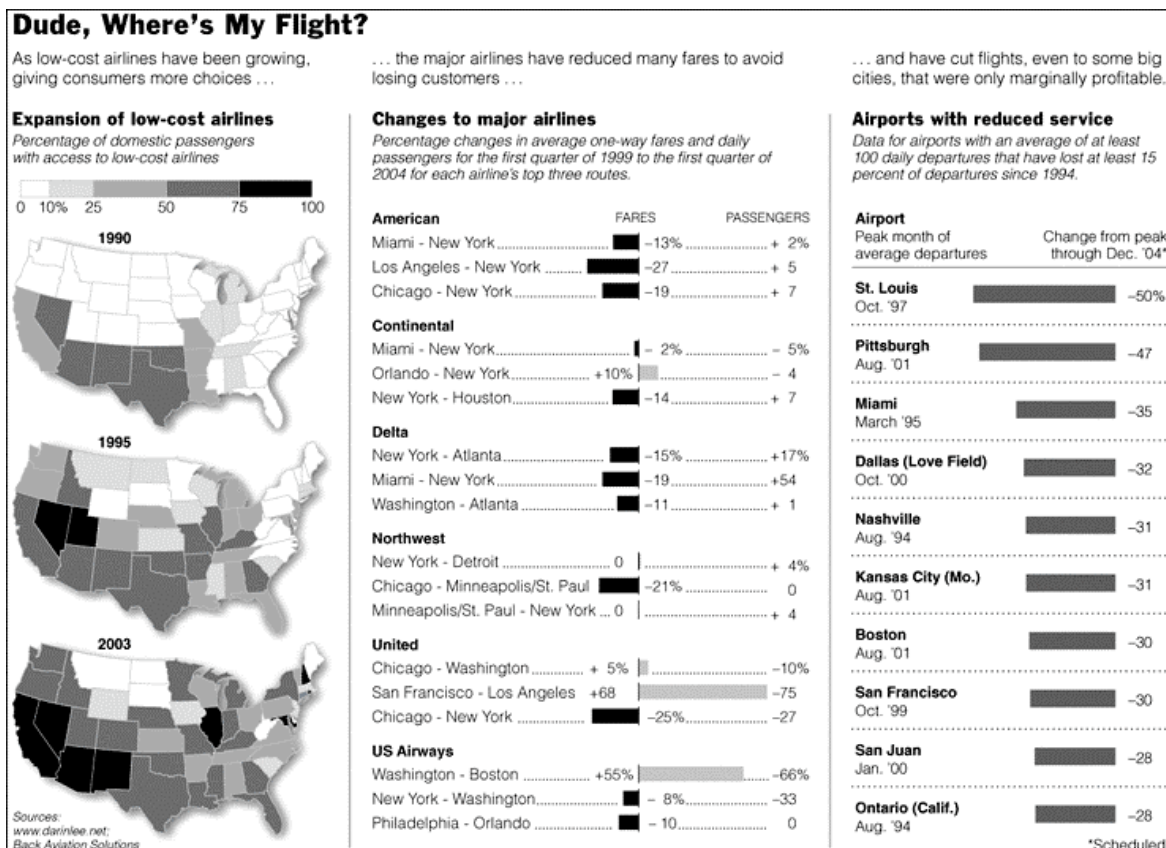
た **Pittsburgh** も、大幅減便の対象となっている。 7 年前には、**US** は、**Pittsburgh** で 500 便以上を運航し、89.9 %の便数シェアを保持していたが、年末には 228 便に減便されると言う。 伝統的ネットワーク航空会社の、地元に対するロヤルティーなどは、彼等の生き残りをかけた、新しいビジネスモデルへの転換の前には、吹っ飛んでしまっている。 何せ、メジャーの半数の航空会社が、**Chapter-11** を申請しているか、或いは、申請を検討しているのだから、地方空港のオフライン化や大幅減便などは、さして驚く事ではなくなっている。 メリルリンチによれば、今年、米国航空業界は、2001 年～ 2003 年の間の損失▲230 億ドル（2 兆 5,300 億円）に加えて、▲43 億ドル（4,700 億円）の損失を計上しようとしている。 今年末までの累積損失は、何と、1947 年以来稼いだ利益を、64 億ドル（7,400 億円）も上回る損失となる見通しだ。

DL 航空も、今月末までに大幅コストカットが出来ないならば、**Chapter-11** 申請不可避と言っている。 そして **DAL** の路線便数を削減し、**Salt Lake City**, **Cincinnati**, **Atlanta** の三つのハブに便を、集中させると発表した。 （特に **ATL** には、日間 + 80 便が増便される。） **DAL** の **DL** 社員 2 千名は、解雇となるだろう。 そして、同空港の **AA** と **Southwest** の二大キャリアが、ますます、そこでのシェアを伸ばす事になる。

確かに、躍進華々しい **LCC** には、メジャーの抜けた後の、美味しい所取りのチャンスが到来する訳であるが、彼等は、燃油の高騰による全般的な採算性悪化の前には、慎重な姿勢を崩していない。 **Southwest** の **CEO**, **Gary C. Kelly** は、「利益を計上するためには、日間 15 ～ 25 便の便を埋めなくてはならず、**Pittsburgh** ならまだしも、**US** がオフライン化する数十の地方空港（含む **Bradford**）については、需要が小さ過ぎて乗り入れ出来ない。 燃油の高騰により、今まで何とか運営できたマージナルな路線も、最早運航出来なくなっている」と言っている。

一方、**NW** 航空は、なりふり構わず、中西部都市のシェアを死守しようとしている。 来月、**Indianapolis** と **Milwaukee** を増便し、そしてハブ空港の **Detroit** と **Minneapolis** のオペレーションを拡張する。 **US** も、減便後の余裕機材を活用して、東海岸ルート、特に人気の高いデスティネーションのフロリダなどを増便している。 **DL** は、**ATL** ハブを増強している。 つまり、メジャー達は、路線の組換えを行なって、地方空港をカットして、ハブ空港を集約化するなどして、**LCC** に絶対負けられない拠点の強化に走り出しているのだ。 地方空港の人達が、スポークを利用して最寄りのハブ空港に行き、そこから何処にでも行けた、

Hub & Spoke 時代は終了し、メジャー達は、彼等のネットワークを、直航便の Point-to-point 運航中心のモデルに切り替えているようだ。

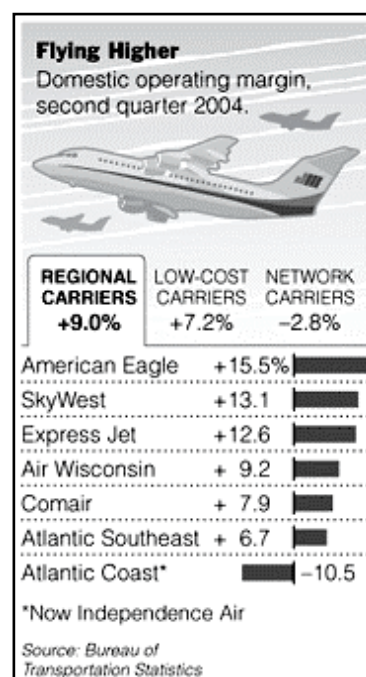


Nytimes.com, 9/26/2004

6. The Big Airline Profit Margins? Look at Regionals

米リジョナル 利益率 LCC を凌駕

2,000 マイル路線では、LCC 参入による熾烈な運賃競争が展開されている。このため、旅客は、大いに低運賃の恩恵に授かっている。しかし、東の片田舎から西の片田舎に行く、200 マイル以下の路線では、小型のチャーター機の運賃かと思わせるほどの、高い運賃が提供されている。そのために American Eagle, SkyWest, Express Jet, Air Wisconsin などのリジョナル航空会社が、利益率ランキングのトップに踊り出ている。



第 2 四半期決算では、リジョナルが 9 %の国内線プロフィットマージンに対して、LCC は+7.2 %、伝統的キャリアは▲2.8 %であった。 DOT の輸送統計局調べ。

FT.com, 9/23/2004

7. Airlines Run On Empty As fear Of Flying Deters Lenders 米航空会社愈々資金調達困難

稼ぎ頭の 8 月の、提供座席当たり収入は、▲3.7 %低下した。 この期間の収入でもって、冬期のオフシーズンの低収入に対し、キャッシュを蓄える航空会社の目論見が、上手く行っていない。 特に今年は、UA 航空や US 航空の財務的苦境のニュースが資金市場に広がり、貸し手は、航空会社の追加融資を敬遠し始めている。



航空会社のバランスシートは、累積損失により、270 億ドル（3 兆円）以上の穴が空いてしまっている。 大手の航空会社は、これを埋め合わせる為に、不要不急の資産を売却し、航空機をセル&リースバックし（leveraging aircraft）、スペア部品を抵当に付し、何とかやり繰りして来ているが、手元には、遂に資金調達に利用できる僅かの資産しか残っていなくなってしまう。 そして、いまや、負債残高は、持ち堪えられないくらい高いレベルに達している。 レーティング・エージェンシーの Fitch は、大手 10 航空会社の長短合計負債残高は、「1998 年の 231 億ドル（2 兆 5,400 億円）から、2003 年末には 582 億ドル（6 兆 4 千億円）に、2 倍以上増加している。 航空機と施設のグロスレント費用を加えた場合は、1,250 億ドル（13 兆 7,500 億円）に達している」と言っている。 航空会社は、もともと借入金比率の高い事業であるが、過去には、需要の“山”で現金を捻出し、借入金の返済を実施して来た。 貸し手は、航空会社そのものには余り興味を示さなかったものの、彼らは、その資産である航空機に興味を示して来た。 しかし、収支の悪化に伴い、その資産価値が下落している。 航空機レバレッジドリースを実施している、ディズニー等の会社は、その評価損を計上している。 航空機をバックにした劣後債の貸し手は、倒産時にはそれが焦げ付いてしまい、殆どの債権が無価値になってしまうだろう。

直接的なエクイティーファイナンス（増資）による資金調達も芳しくない。 過去最高のエクイティーファイナンスは 3 億ドル（330 億円）止まりであった。 航

空会社は、業績改善を期待して、20 億ドル（2,200 億円）に近い転換社債を発行したが、これも下火となっている。ヘッジファンドが、この転換社債の大口購入者である。彼等は“空売り”によりエクイティリスクをヘッジしている。現在の多くの株価が、転換価格を下回っているので、転換社債市場も急速に冷え込んでいる。

Short sell = 空売り : 株券を持たず、あるいは、持っていてもそれを使用せずに、他から借りて行う売付けを言う。空売りは、近い将来に予想される株価下落にそなえ、現在の株価で売り、値下がりがしたところで買って、他から借りていた株券を返済しようという意図で行われる。空売りには、株価の下落を狙った投機的なものと、株価下落による所有株の損失を防ぐつなぎ売りの2種類がある。

大手の航空会社は、収入にブレーキがかかった状態の中で、自分自身で、負債の返済と年金基金の積み立て不足の為のキャッシュを、捻出しなければならなくなっている。UA と US は、自力調達に失敗、負債の再編成と年金基金の解散を真剣に検討している。DL の負債は、尋常な規模ではない。1998 年の 91 億ドル（1 兆円）から、220 億ドル（2 兆 4,200 億円）に増加してしまった負債を抱えた DL は、抜本的な対策無しには、来年だけで 12 億ドル（1,320 億円）の返済を迫られる事になる。そして使途自由現金が、間もなく 15 億ドル（1,650 億円）を割り込んでしまう事になれば、DL の倒産は、不可避となるだろう。

Gate Gourmet は、DL に対し、9 月 21 日中に未払い \$ 25M（28 億円）を支払わなければ、機内食の供給を停止する、と通告した。DL は、裁判所の緊急差し止め命令を取得し、かろうじて機内食の搭載を継続している。

この 3 社だけが、手元現金が不足している訳ではない。AA や CO の場合も、年末までに、収入が▲15～▲16%落ち込むと予想されている。AA の場合は、2005 年に、\$ 834M（917 億円）のクレジット・ファシリティーを含む、17 億ドル（1,870 億円）の満期を迎える。9 月 22 日、AA は、このファシリティーの融資条件を守れない事になるだろう、と言っている。AA は、条件変更を希望しているが、その実現の見通しは、立っていない。

来年に支払期日が来る、\$ 962M（1,058 億円）のバンク・ファシリティーを保有している NW は、そのリファイナンスを探している。CO は、大きな負債の返済を保有していない。しかし、年末に、使途自由現金 15 億ドル（1,650 億円）を確保する為、年金基金への拠出を実施しない事になるだろうと言っている。ある銀行筋は、「どの航空会社の再建計画も、新しい資金調達に失敗している。

既存の貸し手が、彼等が貸した金をやりくり再編して、何とか運航停止を回避させている」と言っている。 航空会社の幹部は、「新規の資金は入って来ない。 資金調達に失敗し、収支の改善が出来ないならば、幾つかの航空会が倒産するだろう。 資金確保の唯一の方法は、供給過剰の座席を無くす事である」とコメントしている。

nytimes.com, 9/29/2004

8. Cendant Is Close To Acquiring Orbitz For \$1.1Billion

センダン、オービッツを 1,210 億円で買収か

Avis レンタカーや Days Inn ホテルチェーンを所有している Cendant Corporation が、Orbitz を買収する為の、最終的な話し合いに入っている。 買収の話し合いに近い幹部の話によると、明日中にも最終決定がされる模様で、買収価格は、11 億ドル（1,210 億円）に上ぼると言われている。 Cendant は、Orbitz 1 株当たり、昨日の終値に 32.5 % のプレミアムを載せた、25.50 ドルを支払う。

Henry R. Silverman（右）, the chairman, president and chief executive of the Cendant Corporation.



Orbitz は、2000 年に、オンライン旅行社の Expedia に対抗して、航空会社 5 社（DL, UA, NW, CO, AA）により設立された、オンライン旅行社で、2003 年 12 月に NasdaqNM に上場、その際に、設立航空会社 5 社の保有株は、およそ 2/3 に低下している。 財務的に困窮している航空会社は、Orbitz を至急売却し、当座の資金需要への対応をはかる事となる。

Orbitz の年間グロスブッキングは、34 億ドル（3,740 億円）で、Expedia、Travelocity に次いで、オンライン旅行社ランキングのトップ 3 に位置する、大手オンライン旅行社。 Cendant は、Orbitz を買収して、自社のオンライン旅行ビジネスの中心に据え、Cendant のブリック & モルタル旅行ビジネスである、Howard Johnson, Ramada, Days Inn, Super 8, Budget に、顧客を呼び込む事を計画している。 Cendant は、Galileo のデータベースシステムに Orbitz を統合することを予定して

いるようだが、Orbitz が、Worldspan のデータシステムを使用しているため、具体的にどのようにして Galileo に統合するのかは、疑問があるところである。Orbitz と Worldspan の契約は、後 6 年間存在する。

Airlines: DTW, 9/27/2004

9. Crandall: Bankruptcy Law Rewards “Failed Ventures”

元アメリカン航空会長クランドール、破産法を批判

元 AA 航空会長 Robert Crandall（右）が、連邦破産法と、労働政策と、連邦航空規則の見直しが必要であると、先週、NYC の Wing クラブの集まりでスピーチした。彼は、LCC からの挑戦を受けているメジャー達の、生き残りは、唯一、これらの見直しにかかっていると述べ、メジャーが直面している財務的苦境は、燃油の高騰やマネジメントの問題ではなくて、政府の航空政策によるものであると、断じている。



- ① Chapter-11 による、破綻した企業の救済は、最も脆弱なレガシーキャリアを存続させる為に、供給過剰をもたらし、健全な競争者を不利な立場に追い込んでいる。
- ② 破産法は、無分別なマネジメントと組合の、フェイルセーフとして機能してしまっている。倒産の恐ろしさを与える方が、かえって、それを回避するための、労使の協調を生み出すことになる。
- ③ 欧州では、通常は、倒産即会社清算を意味し、過剰供給を是正し、資源を市場に還元している。
- ④ コンソリデーションはオプションではない。競争者に、倒産会社の資産を買わせるか破棄させるかを決めさせた方が、効率的であるし安く上がる。
- ⑤ コスト効率と採算性の良いライバル企業と伍して、生き残る為には、労働協約を改定し、現行年金制度を破棄しなければならない。
- ⑥ 競争力ある人件費にすれば、レガシーキャリアは、LCC に対抗出来るだろう。

その他の政府航空政策の失敗として、以下を上げている。

- ① 米国企業の乗り入れ規制を受け入れる一方で、外国社に、米国へのより多くのアクセスを認めている。

- ② 新規参入を迎え入れるために、既存のエスタブリッシュドなレガシーキャリアから、混雑空港のスロットを放棄させている。

TD 勉強会 情報 135 (PART- I) (以上)

TD 勉強会 情報 135

(PART- II)

10. その他のニュース



これが超大型機 **A380** のラウンジだ

Singapore Airlines has plans to fly Airbus A380's that are equipped with lounges.



ファーストクラス個室が登場する

Emirates offers individual compartments in first class.

(nytimes.com, 9/28,2004)

10. その他のニュース

- SQ 航空と同社のパイロット組合の間で、新たに締結された労働協約に関し、シンガポールの人材大臣（Manpower Minister） Dr. Ng Eng Hen は、これを歓迎すると共に、国際競争力をつける為に、労使双方の一層の生産性改善努力を SQ に注文した。 同大臣は、世界の航空業界の変革は目覚しく、SQ は、この変化に適格に対応して、国際競争力を強化して行く必要がある、と強調している。(channelnewsasia.com, 9/17/2004)



Dr Ng Eng Hen

- SQ 航空は、財務部門の 70 人をレイオフする。 会計業務のアウトソースの為。 SQ は、昨年、SARS の影響による需要の激減に対応し、パイロットを除く 600 人の、レイオフを実施している。 今回のレイオフは、年間▲S \$ 16 億（1,000 億円）のコストカット計画の一環。 SQ は、e-チケットの展開と会計業務の国外アウトソースにより、70 人を 3 ヶ月かけてレイオフする、と言っている。(channelnewsasia.com, 9/20/2004)
- SQ は、130 人の IT 部門業務をアウトソースする。 アウトソース先は、大手 IT サービスプロバイダーとするだけで、実際の会社名は発表されていない。 これによるコスト削減額は、一時的経費 S\$10M（6.5 億円）を除いて、年間▲S \$ 15M（10 億円）が予定されている。 アウトソーシング後の IT 部門要員は、270 人となる。(channelnewsasia.com, 9/24/2004)

- Valuair（シ LCC）が、12 月に西オーストラリアの首都 Perth に乗り入れ開始する他、中国路線開設を検討している。 SIN=Perth 間の運賃は、未だ決まっていないが、現行運賃の▲40 %のレベルに設定される模様。 Valuair は、5 月に運航開始したシンガポール初の LCC で、既に BKK、JKT、HKG に運航している。(channelnewsasia.com, 9/24/2004)



A taxi carries an advertisement for Singapore's budget carrier, Valuair

- シンガポール Changi 空港のグラハン会社 SATS（Singapore Airport Terminal Services Ltd.）は、108 人をレイオフし、更にエアポートサービスと機内食ケー

タリング部門の 1,064 人の職場をアウトソースすると発表した。 SATS は、SQ のグラハン部門。レイオフされる人員は、自然減耗と配置転換により捻出される。 Changi 空港のグラハン業務は、SATS が 80 % を押さえている。 残りの 20 % は CIAS (Changi International Airport Service) がカバーしているが、同社は、シンガポールの政府系投資機関 Temasek により、最近、Danta (ドバイの Emirates Group) に売却されている。 また、3



番目のハンドリング会社 Swissport International (本社 Zurich) が、来年から参入して来るなど、Changi のグラハンの競争環境が、俄かに厳しさを増している。 SATS のリストラは、これへの対応。(channelnewsasia.com, 9/22/2004)

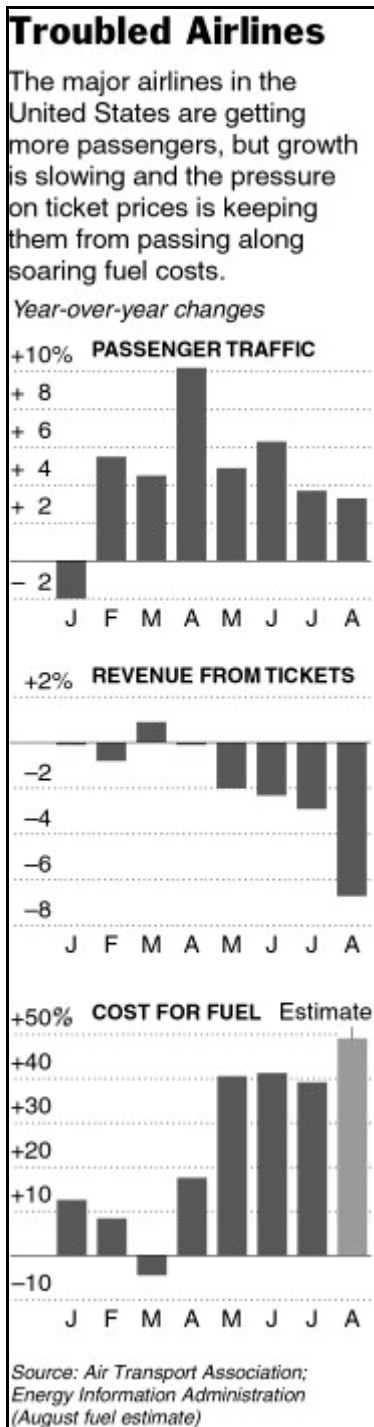
- Trump が 56 % 所有している Trump Hotels and Casino Resorts の再建計画が、宙に浮いている。 再建計画の主導的役割を果たしていた Credit Suisse First Boston (CSFB) は、9 月 22 日、再建交渉は、物別れに終わったと発表した。 これで、Trump カジノの、Chapter-11 突入の可能性が生じ始めている。 CSFB が \$ 345M (380 億円) の資金を注入し、Trump が \$ 55M (61 億円) を投資することで、18 億ドル (1,980 億円) の負債に喘ぐ Trump カジノホテルを救済する案で、交渉が続けられて来たが、最終的に債権保有者達の債務割引の合意を得る事が出来なかった。 交渉の途中で、Trump のフラッグシップであるアトランタの Trump Taj Mahal Hotel Casino and Resort (右) の売却も検討されたがようだが、実現には至らなかった。 Trump のカジノは、カジノビジネスが好景気であった 1995 年以来、赤字が継続している。 マネジメントに問題があるとされている。 これでは、リアリティーTV の人気番組 “Apprentice” (Trump がカリスマ経営者として、番組の主役を演じている) は、“マヤカシ” と思われてもしょうがない。(nytimes.com, 9/24/2004)



- Bangkok Airways が、9 月 22 日、BKK=Shenzhen (深川、広東省) に就航した。 使用機材は B717-200 (124 席) で週 3 便運航。 10 月 31 日には、BKK=Maldives を、A320 (162 席)、週 3 便で開設する。(asiatraveltips.com, 9/23/2004)
- Thai AirAsia は、B737-300 型機の追加 2 機を受領した。 Phuket = Singapore 線に加えて、BKK 発 12 地点のデイリー便の増便に使用される。 2005

年には 13 機のフリート編成となる。（asiatraveltips.com, 9/24/2004）

- Thai AirAsia は、BKK=Kota Kinabalu(マレーシアの Saba 州首都)線を、10 月 21 日よりデイリー1 便で開始する。これは、現行の BKK = Johor=Kota Kinabalu 線の置き換え。（asiatraveltips.com, 9/23/2004）
- British Midland （BMI）のコールセンター予約が、かかりにくくなっている。同社は、40 人から 45 人の電話係りが不足していると言っている。今年末で、East Midland のコールセターは閉鎖され、電話四予約業務は、Ventura （Rotherham）と言う会社に出スースされる。第 2 段階として、Ventura が、同業務を、インドの Mumbai にオフショアリングするか否かは、Ventra 次第と BMI （B- Mumb-I）が言っている。（FT.com, 9/24/2004）
- DL 航空が、来年 1 月 31 日より、ATL を、デイリー1,000 便以上運航するスーパーハブ空港化する。100 便以上の増便により、ATL = Baltimore/New ark/Boston が 1 時間ごと運航に増便される。現在の 1 時間ごと運航は、Washington Reagan National と Dulles 空港、NYC の LaGuardia。この増便にあわせて、DL は、ATL 空港の、配便のディピーキングを実施する。（DTW, 9/24/2004）
- ATA (Air Transport Association)は、米国航空会社の RASM （Revenue per Available Seat Mile）8 月実績が、前年同月を、▲3.7 %低下していると発表した。低運賃競争が激しい米国内線の RASM は、▲6.5 %低下している。（FT.com, 9/23/2004）
- 米連邦政府職員の出張旅行を e-化する、eTravel サービス（ETS）のベンダー選びが進んでいる。General Service Administration (GSA)が進めているこの計画は、2006 年までに、国防省を除く、全ての政府の部局に、①Northrop Grumman Mission Systems, ②EDS, ③CWT Government Travel の 3 社の中から、1 社のベンダーを選ばせ、国家公務員の出張旅費の e-化によるコストの削減に取り組む計画だ。GSA は、現在の出張旅費のト平均ランザクションコストは 52 ドルで、ETS により、36 ドルに減少させる事を目論んでいる。GSA は、e-化による旅行社の排除は、予定されていないと言っている。（ETS は、システムであり、サービスではない）（TDW, 9/20/2004）



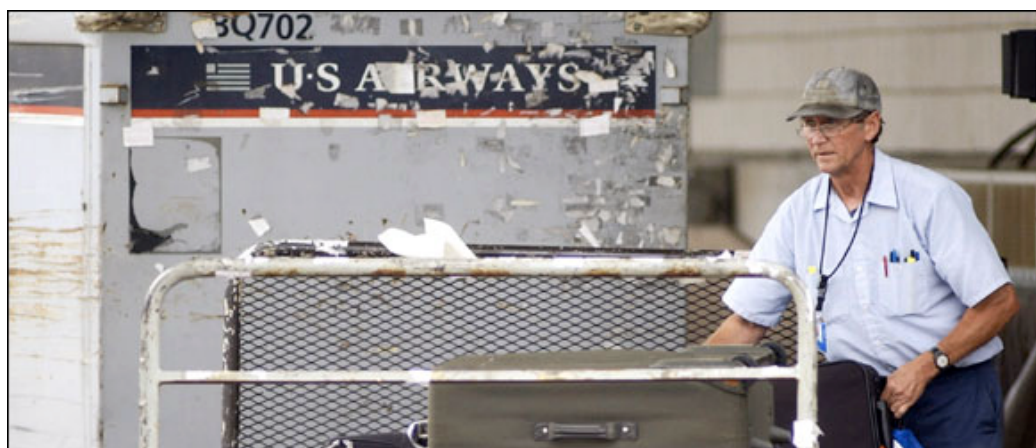
- 予想を下回る、AA 航空の 8 月収入実績発表の直後に、アナリスト達は、AA 航空の第 3 四半期決算見通しを下方修正している。CSFB は、EPS▲0.30 ドルから▲1.80 ドル（ミスプリントではない）に、大幅下方修正した。8 月実績は、供給過剰、格安運賃販売、LCC との競争、ハリケーンの来襲により影響を受け、第 3 四半期の収入は、前年比で、▲2.5 %～▲3.5 %下回る見通しである、と AA は発表している。2004 年通期の見通しは、▲3.10 ドルから▲6.00 ドルに、2005 年見通しについても+1.50 ドルから▲0.25 ドルに、夫々修正している。（FT.com, 9/24/2004）

- 連邦破産裁判所（シカゴ）は、9 月 24 日、UA 航空の整備と客室乗務員組合から提出された緊急動議を認め、同航空が、前日にファイルした年金に関する情報資料を、記録から削除する決定を行なった。両組合は、この資料が、年金基金解散時の社員に対する影響について、根拠のない主張を行なっているとして、その無効を訴えていた。政府の年金保険機構の PBGC も、この資料が、潜在的な基金解散反対者に対して、反論の機会を与えていない、手続き上の瑕疵が存在する、と主張している。UA は、この資料の中で、同社の四基金解散時の積み立て不足金は、83 億ドル（9,100 億円）ではなくて、27 億ドル（3,000 億円）であると主張している。（nytimes.com, 9/25/2004）

- US 航空は、9 月 24 日、連邦破産裁判所に、▲23 %の緊急貸金カットの承認を申請した。こ

の貸金カットは、1 ヶ月▲\$ 38M（41.8 億円）のコストカットに相当する。US は、9 月 12 日に 2 回目の Chapter-11 に突入しているが、略全ての資産が抵当に取られている為に、繋ぎ融資の確保が出来ず、現在は、キャッシュリザーブ\$ 750M（825 億円）により運営されている。US は、2005 年初頭に予想されている手許現金枯渇のリスクに対応する為に、今から年末ま

での間に 2 億ドル（220 億円）の現金を確保しなければならない、と言っている。CEO の Lakefield は、9 月 22 日付けの組合への書簡の中で、▲23 % 賃金カットと、幾つかの社員年金への拠出の中止、若しくは、繰り入れ減少を考えざるを得なくなると述べていた。また、279 機のフリートを維持する事は、最早コミットできないと述べている。（昨年 4 月、1 回目の C-11 離脱の際に、US は、279 機編成維持のコミットメントを行なっている。）(nytimes.com, 9/25/2004)



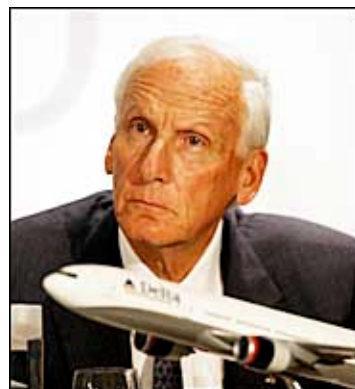
A US Airways worker at Philadelphia International Airport last week. Unions have refused to grant the company a third round of wage cuts.

- ツアーオペの LibGO Travel が、次世代バケーションショッピング・エクスペリエンスである Accovia の Air Solution を採用した。このソリューションを利用する旅行社と消費者は、Livery Travel と GoGo Worldwide Vacations の Web ベース環境を使用して、公示運賃、ネゴ運賃、契約運賃を、その他の旅行の素材とダイナミックにパッケージングすることが可能。Air Solution は、ITA Software のテクノロジーと、Accovia の OTA（Open Travel Alliance）スペシフィケーションを伴った Web サービスを使用する。Accovia の顧客には、8 ヶ国 40 旅行社がいる。（Travel Wire, 9/27/2004）

- バージングループのオーナーの **Sir Richard Branson** が、商業宇宙旅行を計画している。 2007 年初飛行を予定し、3 時間の飛行の間、旅客は、地上 80 マイル (13 万 m) の高度から地球を眺め、約 4 分間の無重力を体験する事ができる。 宇宙飛行の運賃は 19 万ドル (2,000 万円)、およそ 3,000 人の集客が期待されている。 旅客の年齢は不問で有るが、搭乗前 3 日間のブリフライト訓練の受講が必要。 この計画は、5 人乗りの sub-orbital 宇宙船 (?) の設計者 **Burt Rutan** と、マイクロソフトの共同創立者で億万長者 (billionaire) の **Paul G. Allen**、それにバージンの **Branson** により、設立される **Virgin Galactic** により具体化される。 (nytimes.com, 9/28/2004)



- DL 航空は、差し迫った Chapter-11 申請を回避するために、略全ての社員の給与を、来年 1 月から▲10 %カットする。 CEO の **Jerry Grinstein** は、これから年末までの給与を辞退する。 (Grinstein は、年俸 50 万ドル ≒ 5,500 万円であるので、今回の措置により▲125,000 ドル ≒ 1,375 万円の減俸となる。) DL は、▲50 億ドルのコストカットによる再建計画達成の為に、DAL ハブ空港の 7,000 人の解雇を含み、今回の▲10 %カットを加え、合計▲10 億ドルの人件費カットを目論む事になる。 (FT.com, 9/28/2004)



Gerald A. Grinstein(右上), Delta's

chief executive, said he would not draw a salary for the rest of the year to help the airline avoid a bankruptcy filing.

- InterContinental Hotels Group (IHG)は、11 月 15 日から、マーチャントとリテールのインベントリーを、Expedia と Hotels.com から引き上げる。 これは、IHG の、①インターフェイスの自動化、②客室料金の TAX や手数料などとの分離表示、③満室表示の正確化、④IHG トレードマークの無断使用禁止の販売方針を、Expedia と Hotels.com が遵守しない為の措置。 IHG は、然しながら、2004 年度以降も販売契約を有している IHG フランチャイジーについては、例外的に Expedia 及び Hotels.com との取引継続を承認する。 (DTW, 9/27/2004) (IHG 販売方針については、情報 129 = 8 月 27 日参照)
- SFO のホテル従業員 (Unite Here Local 2 メンバー) が、9 月 29 日から 2 週間、Argent, Mark Hopkins, Hilton, Crowne Plaza の 4 ホテルの前で、待遇と労働条件の改善を要求してピケを張る。 既に組合は、スト権を確立しているが、

今のところはストを見合わせている。一方、Atlantic City のカジノの従業員は、団交交渉が行き詰まり、ストライキ突入の構えを見せている。(DTW, 9/30/2004))

- AA 航空は、DOT に、来年 5 月 1 日からの、ORD=上海デエイリー1 便 (B777) の申請を行なった。上海からは、中国東方航空との提携により、中国数都市に接続させる計画。一方、DL 航空は、2006 年から、ATL=北京デエイリー1 便 (B777) を予定している。また CO 航空は、2005 年春に、Newark =上海および北京路線を、これも B777 により路線開設する計画を有している。(DTW, 9/27/2004)

米加＝中国間 直行路線便数 (出典：OAG/Jul'04)

(情報 118、平成 16 年 7 月 9 日

より)

		香港	上海	北京
NYC	直行	CX/CO 13 便 (B7/A3) 15:55 時間	×	UA 4 便 (B7) 13:30 時間
	経由	CX/UA/NW 21 便 (B7/A3) 19:40 時間	(21:15)	(17:40)
CHI	直行	UA 7 便 (B7) 15:40 時間	×	UA 7 便 (B7) 13:40 時間
	経	(24:40)	UA 5 便 (B7) 18:55	(24:40)
LAX	直行	CX 14 便 (B7) 14:45 時間	CA 4 便 (B7) 12:40	MU 7 便 (A3) 13:45 時間
	経	UA 7 便 (B7) 18:00 時間	MU/UA 14 便 (A3/B7) 16:15	MU 1 便 (A3) 15:35 時間
SFO	直行	CX/SQ/UA 21 便 (B7) 14:05 時間	CA/UA 13 便 (B7) 11:55	UA 7 便 (B7) 12:40 時間
	経由	NM	(18:45)	(17:05)
YYZ	直行	AC 7 便 (A3) 15:30 時間	×	×
	経	CX 7 便 (A3) 20:05	(24:40)	(18:20)
YVR	直行	CX/AC 21 便 (B7/A3) 13:15 時間	CA/AC 18 便 (B7/A3) 10:40 時間	MU/AC 10 便 (A3/B7) 12:00 時間
	経	(15:50)	(18:15)	(14:10)

直航 → 運航航空会社名/便数/使用機材/西向便飛行時間

直航 → 太字は、今年に開設された直行便。(除く CO NYC=HKG)

経由 → 同一便名途中寄航 1 回の便をリスト。

()内 → 乗換え 1 回の飛行時間を表示, NM = meaningless, NA=not available

- Travel Channel の新番組、**Vacation Challenge** が、今月から放映開始されている。これは、バケーション旅行を探している家族やグループに対し、TV 局が、予め選定した旅行社間で受注獲得競争を演じさせる趣向の番組。選ばれた旅行社は、全部で **9 社**。各社は、「旅行社が顧客に自分の企画のバリューを宣伝する絶好の機会」と、この番組への出場を喜んでいる。
(DTW, 9/27/2004)
- 米運輸保安局 (**TSA**) は、10 月末に、米国航空会社より、2004 年 6 月の **PNR** を提出させる指令を出す予定である。この指令は、政府のテロ警戒者リストと航空会社の予約記録を照合させる “**Secure Flight**” システムのテストの為。プライバシー保護の観点から、この指令を出す前に、広く一般から、この新しいシステムに対する意見を聴取する。TSA は、**Secure Flight** システムの前に **Capps II** システムの導入を試みたが、プライバシー保護団体からの強い反対により、これを断念し、今回の新システムに変更した苦い経験を有している。(DTW, 9/28/2004)
- QF 航空は、シンガポール **Changi** 空港を基地とする **LCC**、**Jetstar Asia** を、12 月に設立する。資本構成は、**QF49 %** (**S\$50M** ≒ 33 億円の投資) の他、**Temasek Holdings 19 %**、残りをシンガポールの事業家 2 人が所有する。**Temasek** は、この出資に合わせて、**BA** の **18.25 %** **QF** 放出株の一部を購入し、**QF** の **3 %** 株主となる。**Jetstar Asia** は、**QF** の子会社、豪国内 **LCC Jetstar** と姉妹会社関係になる訳で、**A320** (4 機) と 200 人の社員で営業を開始し、設立 3 年以内に、総計 20 機のフリートを保有する計画。**QF** は、アジア域内の路線の増強を計画中で、中国やインドへのフルサービス路線を拡大する一方で、シンガポール以外にも、**LCC** の設立を検討している。なお、既に **QF** と **SQ** は、2006 年に導入される巨人機 **A380** の整備・訓練・部品在庫で、協力する。(FT.com, 9/29/2004)
- **Marriott Int'l** が、自社旅行社用サイトをアップグレードする。バージョンアップされる新サイトでは、旅行社は、コミッションの獲得はもとより、年間契約ディール (所謂 “ニギリ”) の年度途中の成績チェックが実施できるなど、大幅な改善が、加えられている。(DTW, 9/29/2004)



編集後記

米欧の伝統的航空会社達（**legacy carriers**）が、航空座席の流通システム（オンラインを含めて）を全て売却してしまうようだ。 **Sabre** の **AMR** からのスピニアウトが、**1997** 年（**2000** 年に **AMR** は **Sabre Holdings** の全株を放出している）、それから始まって、今週号にあるように、**Amadeus** 売却、**Orbitz** 売却と、全てのシステムが航空会社の所有を離れようとしている。 航空会社が所有するシステムは、大きなものでは、**Abacus** と **Zuji** のアジア勢のみとなってしまうのだろうか。 勿論、キャッシュが不足している航空会社は、資産売却による資金調達が至急必要である訳であるが、その他に、システムベンダー達が開発に鎬を削っている、新しい旅行流通システムが、市場には溢れ出し始めている事も、影響しているのだろう。

MIT のコンピューターサイエンティスト達が作った **ITA** ソフトウェア社の“**1U**”、**G2Switchwork** 社の **TRUEconnect**、（それに旅行社が作った **Genesis**、尤もこれは **Worldspan**）などの **GDS** “モドキ”が開発されている。 **Yahoo!**の、スクリーンスクレーパー**FareChase** 買収による旅行検索への本格進出。 はたまた、**Amazon** の **A9** の新旅行検索エンジン開発、等などテクノロジーの進歩と、それを駆使したプレイヤー達のシェア競争は、止まる所を知らないようだ。

nytimes.com の 9 月 28 日に、**SQ** が 2006 年に導入する **A380** 巨人機のラウンジのイラストが掲載されたので、急ぎ **PART-II** の表紙にペーストした。 次号 136 号で、各社の機内サービスを、レポートする。 （H.U.）

TD 勉強会情報 135 （以上）