

TD 勉強会 情報 148

1. アメックス Web 旅行販売をトラベロにアウトソース
2. ホテル 豪華アパート改修 盛ん (ニューヨークで)
3. セーバーSynXis 買収 旅行業界買収の模範
4. IAC 旅行部門分社化 旅行事業強化
5. 銀行 新オンライン ID 試験開始
6. サウスウエスト航空 更に飛躍 DAL の戦い間近
7. US、UA、インデペ 1月再建胸突き八丁
8. セバ、ガリレ 来年度 GDS 料金発表 アマをフォロー
9. 米国旅行業界 10 大ニュース
10. その他のニュース



The two rivals' planes pass on a Philadelphia runway. Southwest の B737 は、燃油消費率向上のために、全機にウイングレットを装備させる改修が進んでいる。

1. Amex/Travelocity: If You Can't Beat 'Em, Join 'Em

アメックス Web 旅行販売をトラベロにアウトソース

American Express が、オンライン・レジャー旅行販売を、Travelocity にアウトソースする。この動きは、最大手のオフライン旅行社でさえも、オンライン旅行社に対抗出来ない事を物語っている。



Forrester Research 主席研究員 Henry H. Hartevelde

American Express Travel (Amex) は、12月14日、プライベートレーベル旅行サイトを作る為に、オンライン旅行社の Travelocity と提携すると発表した。この動きは、Expedia や Orbitz のどちらにも、そして Travelocity 自身にさえも、警鐘とはならないようだ。何故ならば、Amex は、このサイトを、独立したオンライン旅行ビジネスの為と言うよりは、自社のカード会員用のサイトとして運用する為である。この提携の注目すべき点は：

• Offline agencies never gained much traction with online travelers.

オフライン旅行社のサイトは、旅行の調査で 9%以下、予約では、タッタの 4%しか使用されていない。十分な資金力を持つ Amex でさえも、

1. オンライン旅行社が既に市場を席卷している、
2. 今から消費者のクレデビリティを獲得するのが至難、
3. 旅行業の薄いマージン、

を勘案し、自社サイト開発に数百億円投資する事を、コスト効果の観点から回避し、確立した第三者オンライン旅行社に、自社サイトをアウトソースしたのだ。

• Doing online travel well isn't easy, or cheap.

1999年に、Amex Travel は、古い Internet Travel Network のレジャー旅行サイト ITN.net を、親会社の GetThere から買収した。しかし、Amex の総力を持ってしても、Amex は、このサイトの効果的な運用に失敗している。マーチャントモデルのオンラインホテル販売に乗り遅れ、オンライン旅行社の御三家、Expedia, Orbitz, Travelocity への競争上必要であった、効果的なツールの導入に失敗している。

• It's essential for partners to play to their strengths.

Sabre と Amex の長い間の緊密な関係が、今回の Travelocity との契約に、大きく影響している事は明らかだ。事実、Sabre の GetThere ユニットは、現在、Amex のレジャーサイ

トにエンジンを、オンライン法人旅行に予約ツールを提供している。Travelocity は、オンライン予約とカスタマーサービスのコールセンター業務を、Amex に提供する。Amex は、カード会員のポイント償還などの、種々の Amex カード用に作られているシステムを、Travelocity のプライベートレーベルサイトに統合する。更には、Travelocity の欧州とアジアのオンラインサイトは、Amex の、それ等の地区の海外顧客に大きな便宜を提供するだろう。 ■

nytimes.com, 12/22/2004

2. More Luxury Apartments From Hotels as Money and Demands Flow Freely

ホテル 豪華アパート改修 盛ん (ニューヨークで)

ホテルのオキュパンシーが上昇している最中に、ホテルの売却が進んでいる、と言う珍現象が発生している。第3四半期のオキュパンシーは、83.5%上昇にし、(前年同期比+4.7%P) 平均ルームレートは191.06ドル(+13.7%)、REVPARは159.56ドル(+20.5%)にも上昇している時にだ。

PricewaterhouseCoopersによると、NYC マンハッタンでは、2004年に7軒のホテル売却中6軒が、住居用への変更(ホテルの一部の変更を含む)を希望するバイヤーが絡んでいる。マンハッタンに於ける、豪華アパート(co-op及びコンドミニウム)の価格が、このクラスのトップ10%の価格で、第3四半期に、1平方フット1,475ドル(1平米1,745千円)まで上昇し、住居用施設より運営コストが余計に掛かるホテルのバリュー、平均1平方フット1,000ドル(1平米1,184千円)より、余程高くなっているからだ。



The comfortable old luxury suites in hotels like the St. Regis will be converted in some cases to condominium-hotel units, to be used by the owners when they are in New York and rented to guests at other times.

ホテル(特に一等地にあるランドマークホテル)の所有者にとっては、今売却すれば、住居用の不動産ディベロパーに+10%~+20%のプレミアム付きで売れるのだから、建物が

古くなって、全面的な改修を迫られている、多くのホテルが売りに出されている訳だ。

7番街のセントラルパークに面した、嘗て Ritz-Carlton で、極最近までは InterContinental Hotel (200 室) であった 25 階建ての築 80 年の建物は、65 軒のアパートとして改修される。建物の老朽化の為に、誰でも喜ぶパーク側の客室しか、今までは販売されて来なかった。構造体の骨組みだけを残し、他の全ては新しく生まれ変わる事になる。ビルを購入した開発業者は、「ホテルの場合は、“即”改修に取りかかれるのが魅力だ」と語っている。面倒くさい住人との空け渡し交渉が不要だからだ。「これで、これから 100 年間はビクトロモしない」と、この業者は言っている。生まれ変わるビルは、平均的な 1~2~3 ベッドルームのアパートと、トップ 3 階の全床豪華アパートに加え、複層式アパートが用意される。今までの改修と違って、大きな台所が作られているのが最近の特徴だ。

この他では、過去数年間に、住居用改修（部分的改修を含む）の為に売却されたホテルは、Plaza, Mayflower, Stanhope, Empire, Helmsley Windsor がある。

Plaza の場合は、\$675m (740 億円) で売却されている。これは、一部屋 835,000 ドルに相当する。しかし、名前が売れていないホテルの場合は、ズート安くなる。例えば、Helmsley Windsor の売却価格は、一部屋当たり \$225,410 ドルとなっている。

しかし、全てのホテル所有者が、住居用ディベロパーにホテルを、丸ごと売却出来る訳ではない。InterContinental Hotel の場合を除くと、売却される、或は、売りに出されているホテルには、ブランドホテルが見当たらない。ブランドホテルは、長期間のホテルマネジメント契約を締結しているからだ。例えば、St. Regis の場合は、315 部屋の内、31 室のみしかコンドに改修されない。このコンドの所有者は、所有者が使用しない時は、ホテルとして宿泊客に販売される。販売収入は、所有者とホテルで折半されるのだ。ホテルの一部をコンドとして販売する事により、ホテルは、建築費のファイナンスを容易にしている。Battery Park City とセントラルパーク南に Millennium Partners が建築する、Ritz-Carlton プロジェクトの場合は、アパートの所有者が、ホテルのサービスを受ける事が出来るシステムになっている。

Thompson Hotels が、Houston と Lower East Side の Allen 通りで建築する 19 階建てのホテルは、3 つのゾーンに区分される。下層階は伝統的なホテル、中間階はコンドに、上層階は完全な住居になる。コンドは、所有者が使用しない時は、ホテルとして宿泊客に提供される。そうする事によって、常時 NYC に住まない所有者の財務的負担を軽減しているのだ。ホテルとコンドのハイブリッド形式が増加している。コロンバスサークルの、Time Warner Center の一部の、Trump International Hotel and Tower と Mandarin Oriental Hotel は、ホテル・コンドミニアムとして開発されている。

Essex House や Hampshire House は、土地を売りたいがらない所有者のために、借地の上にホテルが建っている。その為に、コンドでは無く、co-op ルールに従って運営されている。co-op 所有者は、アパートその物の購入の代りに、ビルの株式を購入する事になる。コンドの販売の方が、co-cop ルールの制約を受けないため、高い価格で売れるので、ディベロパーにはより人気がある。そこで、ディベロパーは、出来るだけ co-op ルールを、コンドルールと同一にする様な工夫を行っている。トレンドリーな NYC の生活に憧れる人々の為の、コンドとホテルのハイブリッド不動産が増えている。 ■

PhoCusWright: Channel, 12/22/2004

3. Sabre's SynXis Acquisition: Harbinger of Acquisitions to Come

セーバー SynXis 買収 旅行業界買収の模範

シツコイほど繰り返されている買収が、将来の旅行流通の、組織構造を定義づける事になるだろう。最近の Sabre  の、ホテルのマルチインベントリーと価格管理テクノロジーソリューションプロバイダー SynXis の買収も、それにあたる。この買収は、6,000 軒のホテルへ予約テクノロジーの提供と、消費者に対しては、エンドツーエンドのユニークな流通リンクを、直接的ないし間接的に、オンライン、オフラインを問わず、Sabre が提供する事を可能にする。価格は、現金\$40m (44 億円) で、2005 年の第 1 四半期に買収が完了する。

過去 3 年間で、Sabre, Cendant, InterActiveCorp (IAC) が、巨大な米国の旅行流通業者として浮かび上がって来た。そして、欧州では、Amadeus がその対抗馬として出現して来た。彼等は、流通サービス会社であり、積極的に他社を買収して来た。彼等の全てが、旅行サプライヤーと消費者の水平的なグループに対する、垂直統合された流通コネクティビティーの、いろいろなコンビネーションの提供者と、自分達を位置づけている。ホテルにとっては、水平的なカスタマーグループと垂直的にリンクすると言う事は、旅行社、旅行プランナー、旅行の手配者、消費者自身を、GDS、スイッチ、第三者サイト、ブランドサイト (チェーン、運営会社、ホテル自身の) と、電子的に結びつける事を意味している。旅行手配を求めている消費者のための、垂直的にリンクされた水平的流通の配列には、オンライン・オフラインに拘らず、旅行社、第三者仲介業者、チェーン、運営会社 (representation companies)、ホテル自身 (properties themselves) をが含まれている。

この考え方によると、流通大手各社は、以下の意思決定に挑戦する事になる。

1. 大きなユーザーベースとマージン獲得のための最適な付加価値サービス
2. 長期的安定を確保する為の、新規参入者に対する参入障壁、若しくは、クリティカルな *interconnectivity* を設定する為のコアテクノロジー
3. 財務アナリストを静める為と、財務的インパクトの短期の改善（或は、少なくとも *neutral*）

Sabre の SynXis 買収は、これ等の全てに亘って模範的なケースとなる買収である。 SynXis は、①マルチチャネルの流通と、②ホテルと幅広い複雑な消費者の流通の垂直的リンクを、管理する事に焦点を当てている。 彼等のサービスは、総合的なリアルタイムの流通チャネル管理と、GDS・第三者仲介業者・コールセンター・ブランド Web サイトに跨がるコンテンツ管理を含んでいる。 このタイプのテクノロジカルなリンクを、Sabre の GDS ビジネス、旅行社サービスに付け加え、そして Travelocity とその欧州の提携先を通じて、消費者にダイレクトにアクセスすることは、道理が叶っている。 インターネット流通が初期的段階にあり、チェーンが全体の 30%に満たない欧州のホテルに対しては、SynXis 買収が特に効果を発揮するだろう。 さらには、Legg Mason は、この買収を“*neutral*”と判断している。 ネット買収コストを\$36m（39 億円）とし、そして、2005 年の調整後のプロフィットベースに対して *neutral* と見積もっている。

Sabre の収入源の中心は、流通業者にとってバリューが漸減している、エアラインビジネスである。 ダイレクト予約、GDS バイパス、より廉価な流通手数料への強力な圧力が、流通業者のエアラインサービスオフリングを、ハイリスク・ローマージンの収入源にしてしまっている。 エアライン収入依存率が小さい IAC や Cendant より、依存率が高い Sabre や Amadeus の方が、余程大きなリスクを負っている。（IAC の場合は、GDS も所有していない）

一方、インターネットが、消費者に対する旅行の流通方式を変形させている。 レジャー旅行者は、ショッピングし、予約し、購入し、予約記録を辿る（*track*）事を、旅行手配の中で求めている。 ビジネス旅行者は、サプライヤー達からの安い運賃の提供と、記録の追跡（*track*）と、全てが確実に履行されているかのモニタリングを、高い生産性が要求される手配の中で求めている。 旅行者は、自分自身・旅行社・手配者を通じて、旅行流通に、より多くの事を期待し、求めている。 これに対して、流通業者は、付加価値を加え、コストを削減し、彼等の能力の範囲と規模に基づいて、旅行者のニーズに対応しなければいけないと考えている。

旅行のサプライヤーも、流通サービスパートナーに対し、予約サービス以上のものを求めている。彼等は、顧客の要求に対応する為に、個別に、若しくは他の旅行サービスとのコンビネーションで配達される、管理可能な流通サービスを求めている。彼等は、マーケティングの機会と、顧客獲得レベル測定の幾つかの方法を求めている。彼等は、流通が、彼等の顧客から彼等を引き離す、或は彼等の顧客の旅行手配を制限する事を望まない。つまり、サプライヤーは、流通業者に、バリューの付加を求めている。

Sabre の SynXis 買収についてももう少し考えてみよう。個々のホテルに、流通ニーズ（少なくともサービス空間≡or at least a service void）を提供している IAC は、バリューを付加し、大きな利益を計上している。ホテルの流通ニーズに対応する事は、エアラインに対するよりも、複雑である。サービスそのものが、マルチの客室タイプ・異なったホテルサービス・各種のサービス品質（或はスター等級）レベル、など複雑多岐に亘っている。業界の組織もまた、複層に跨がるオーナーシップとマネジメントとチェーンと独立ホテルの混合などの様に、複雑に出来ている。一般に、ホテルは、旅行手配の中で、最も複雑なコンポーネントである。顧客は、他の旅行サービスよりも、ホテルに、時間（と金）を消費している。パッケージングは、通常は、ホテルとその場所を中心として造成されている。その意味で、Sabre の如くの流通業者が、ホテルと、流通段階でバリューを追加するテクノロジーに焦点を当てる事は、道理に叶っている。

エアーやレンタカー等の他の旅行サービスとは異なり、ホテルは、より大きな収入を（少なくともより大きなマージンを）生み出すポテンシャルを持っている。PhoCusWright は、米国のホテル流通収入は、飲食を除いて、765 億^{ドル}（8 兆 4 千億円）と見積もっている。これは、レンタカー業界の 176 億^{ドル}を遥かに上回り、エアラインの旅客収入 775 億^{ドル}に近似する。しかし、ホテルは、エアラインと同じ様には、財務的なリスク（或は倒産リスク）に直面しない。勿論ホテルは、財務的な苦境に直面する場合があるが、その場合は、一ホテルの個別の問題で済む場合が多く、流通サイドの決算に大きな影響を与える、業界全般の問題とはなりにくい。

殆どの大型ホテルの成功を左右するほど、流通が重要である。であるから、ホテルはチェーンに属したり、レプレゼンテーション会社と契約したりしている。ホテルにとって、流通は、ホテルが建っている地域の競争市場のシェアを動かし、マージンを拡大し（ネット ADR を通じて）、オキュパンシーを高め（オフピーク期の需要を喚起し）ている。事実、流通大手は、これ等のサービスを高い料金でホテルに提供している、小さなチェーンやレプレゼンテーション会社に対して、効果的な挑戦を挑むだろう。

Sabre の SynXis 買収は、模範解答的であるけれども、より興味をそそる質問は、数ある流通テクノロジーソリューションプロバイダーの、或は、水平的な、消費者と接する会社の誰が、SynXis 買収の次に続くのか、という事である。

Cendant の Orbitz と ebookers の買収は、この質問の、水平的なコンポーネントの買収を意味している。そして、海外旅行ホールセラー Gullivers Travel Associates / OctopusTravel.com の買収計画は、重要な垂直的コンポーネントの買収を意味している。Sabre の SynXis 買収は、ビジネスの垂直的統合を作り上げるので、Sabre がより Cendant に近づきつつある事を示している。競争は始まっている。誰がこの後に続くのだろうか？ ■

Forrester Research: QUICK TAKE, 12/22/2004

4. IAC Reclassification Will Help Travel Units Soar

IAC の旅行部門分社化 旅行事業強化

12月21日、IAC/InterActiveCorp は、IAC を2つのビジネスユニットに分割すると発表した。IAC は、同社の14の旅行ブランドを(新) Expedia と呼ばれる新設される会社に集合させ、一方で、LendingTree, CitySearch, HSN, Ticketmaster 等の旅行以外の事業を、IAC に残す事にした。この賢明な意思決定は、サプライヤーレシーションの修復と、最近のクロスセリング努力の成功を条件に、



(新) Expedia を、より効率的な、より焦点を当てた事業運営に転換させるだろう。以下は、Forrester が、新旅行会社 Expedia の CEO に就任する Dara Khosrowshahi のインタビューを通じて収録した内容である。

- **Yes, IAC had to take Expedia private to make this work.**

オリジナルの Expedia は、IAC が買収した 2003 年まで公開会社 (public) であった。Hotels.com も公開会社だった。旅行帝国を築くためには、Expedia を、公開会社として継続させた方が IAC にとっては都合が良かったのでは？ との問に対しては、Khosrowshahi は、Expedia や Hotels.com を非公開 (private) にした方が、TripAdvisor や英国の TV Travel Shop のような他の旅行会社の買収を、より効率的に行なう事が出来た、と言っている。

(IAC は、Expedia を 2003 年に買収後、非公開会社とした。そして、今度は、スピンアウトして、再度公開会社とする。)

Forrester's take:

新しい Expedia も、旅行帝国を継続して拡大して行くとするれば、その株式は、市場で評価される事になるだろう。 IAC は、マーチャントモデルビジネスを取り扱う会社の買収などで見せた様に、迅速な買収意思決定に長けた会社なので、今度は、速いグローバル展開を試みるだろう。 南米、インド、東南アジアや南太平洋の旅行社やツアーオペレーターの買収を早急に開始するだろう。

• **Cross-selling matters.**

IAC は、旅行全般にわたるクロスセリングを支援するための、CRM を導入している。 Khosrowshahi は、国内の旅行市場は成熟しているので、顧客シェアを最大限に獲得する事が求められている、と言っている。 そしてブランド別に顧客をモニターする必要があると、彼は言っている。 既に Hotwire のバナー広告が Expedia に掲載されるなど、クロス販売の努力が開始されている。 そして 2006 年のリリースに向けて、2005 年中には、e メールクロスセリング・ケーパビリティの改善等の、より複雑なアイデアが試験されるだろう、と語っている。

Forrester's take:

驚いた事に、過去数ヶ月間、IAC はクロスセールについて、余り取り組んで来ていない。 IAC 会長の Barry Diller が、Forrester の 2003 Consumer Forum でクロスセリングの重要性を述べていたにも拘わらず、である。 全ての旅行部門を新会社 Expedia にまとめるので、2005 年には、クロスセリングの努力が本格的に開始されるだろう。

(クロスセリング=辞書では、抱き合わせ売込み、抱き合わせ販売とあるが、ここでは IAC の旅行事業部門間に於ける、顧客情報共有化などのシナジー効果の追及、或いは、各部門商品の相互販売努力を、指しているのだろう。)

• **Having 14 brands may be unwieldy, but it works.**

14 の旅行事業は、多すぎて手に負えないと考えられるかも知れない。 中には、何らかの対策を打つ必要がある事業も存在する。 Khosrowshahi は、今のところは、ブランドのコンソリを考えていないが、今後は統合の可能性を追及する、と言っている。 法務・人事・財務などの間接部門は、既に Bellevue (Washi.) 本社への統合が始まっている。

Forrester's take:

多くのブランドを温存している理由は二つある。

- ① ブランドロイヤルでないウルサイ顧客への、少数ブランド対応の困難さ
- ② 市場シェア獲得の欲求

実質的なマネジメントのアテンションとマーケティング投資が要求されるのは、Anyway.com, Expedia.com, Hotels.com, Hotwire, TripAdvisor, TV Travel Shop の、少数のブ

ランドに限られている。これらのブランドの、今後の拡大を見極めて上で、ブランドのコンソリに取り掛かるのが賢明な策であろう。

• **Supplier relations must be addressed.**

サプライヤーと旅行社は、IAC の幾つかの旅行ブランドと、愛憎の絡み合った関係にある。IAC は、大きな販売力と旅行者の信頼を有し、そしてプロダクトを動かす力を持っている。しかし、時々、サプライヤーとの関係に柔軟性が欠けている。IHG の Expedia と Hotels.com からのインベントリー引き上げは、まさにこの事を示している。しかし、高額ツアー販売の Virtuoso は、Classic Custom Vacations (IAC) と流通で良い関係を持っている。Khosrowshahi は、サプライヤーリレーションズの改善に取り組むと言っている。

Forrester's take:

新 Expedia は独立した公開会社になる事によって、投資家を満足させる為に、販売とマージンの両面で、より大きなプレッシャーを受ける事になる。サプライヤーをハッピーにするために、Expedia は次のビジネス 이슈ーに取り組まなければならない。

- ① 検索エンジンは、サプライヤーのトレードマークを掲載する
(サプライヤーサイトへのリンクを張ると言う意味だろう)
- ② マーチャントインベントリーが売り切れの場合は、GDS インベントリーの販売を必ず実施する
(Expedia や Hotels.com は、マーチャントが売切れになると、そのブランドの、それ以上の販売努力を怠っている。)
- ③ マーチャントのマージンを減少させ、売上リンクのパフォーマンス・ボーナスと組み合わせた、新ビジネスモデルの追及

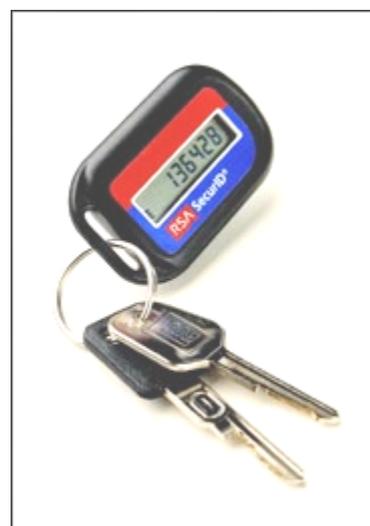
旅行部門を、新会社 Expedia にまとめてスピアウトさせる、IAC のこの戦略は、ともすれば分かりにくかった IAC の事業を明確化し、旅行事業に専念出来る経営環境を生み出すので、投資家からも歓迎される事になるだろう。そして、未公開株式の販売により、調達する資金は、今後のグローバル展開や、一層の買収や、テクノロジー投資、さらには社員やマネジメントへのインセンティブの原資として使用されるだろう。しかし、一方で、公開会社としての株主への責任は、以前よりも、とてつもなく大きなものとなる。 ■

5. Banks Test ID for Online Security

銀行 新オンライン ID 試験開始

増加するインターネット詐欺に対するセキュリティーの強化のために、幾つかの銀行やブローカレッジ会社は、オンラインバンキングや、ブローカレッジと支払プログラムにログオンする際に使用する、小さな装置を開発している。 E*Trade Financial は、2005 年の第 1 四半期の早い段階で、U.S. Bancorp は、時期を明らかにしていないが、この装置の導入を予定している。

この装置（右）は、手に持てるほどの大きさで、小さなキーチェーンが付けられ、およそ 10 ドルする。 この装置は、6 桁の数を、1 分間に 1 回変更させるもので、自分の口座にオンラインアクセスする人は、この番号を、ユーザーネームとパスワードと一緒に入力しなければならない。 装置は独立して用いるもので、コンピューターにプラグインする必要はない。 Charlotte (N.C.)の Wachovia、Kansas City (Mo.)の Commerce Bancshares などの幾つかの銀行では、行員と法人顧客の身元確認に、この装置の使用を開始している。 そしてテクノロジーの評価後に、リテールバンキング用に使用する事を考えている。 Fidelity Investment と Bank of America は、導入を検討している最中である。



The customers types in a six-digit number, user ID and password.

先週、銀行預金を保証している Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC) は、「現在、存在する照合システムは安全でなく、より一層のセキュリティーが、サインのプロセスに導入されなければいけない」、と言う報告書を発表している。 パスワードに加えて、ハードウェアのセキュリティー装置の、二重の照合システムが必要であると、この報告書は述べている。 当局が求めているセキュリティーの確保の為に、多くのテクノロジーベンダーが、いろいろな種類のシステムを開発している。 マイクロプロセッサーを内蔵するプラスチックカード（スマートカード）、指紋・肉声・身体的特長から本人確認を行なうバイオメトリックス、本人しか答えられない質問の設定など、多くの方法が FDIC で検査されている。 しかし今のところ、数字の変更装置（number changing hardware tokens）

のみが実際に使用され始めている。 E*Trade Financial などは、この数字の変更装置に加えて、電信送金の場合、銀行から口座名義人の携帯電話や PDA に送り返されて来る確認番号を、入力しない限り送金が出来ない、二重のセキュリティーシステムを採用している。

しかし、これ等の装置にも欠点が無い訳ではない。 オンライン口座の使い勝手が不便になる事に加えて、サブスクライバー料金の負担、配る事になる大きな個数、紛失の場合の対処、コールセンター電話量の急上昇等の問題がそれである。

Phishing, や malware の新手のインターネット詐欺が横行し始めているので、セキュリティー対策には万全をとる必要があるようだ。

Phishing = Pass Word Harvesting Fishing、「料金未納で貴方のインターネット接続が使えなくなるので、今すぐクレジットカード番号を連絡するように」の手合いのイカサマメールを送りつけて、パスワードやカード番号を騙し取る手口。

Malware = e メールやポップアップ広告にソフト忍ばせて PC にインストールし、本人が全く知らない間に、オンライン口座のパスワードなどを盗み取ってしまう手口。

Phishing 防止協会の幹部は、オンラインバンキングは、「真夜中に ATM から金を引き出すのよりも、余ほど安全」、と言っている。「要は、気をつけて、馬鹿な事をしなければ安全」と言っている。「アンチウイルスのソフトを更新し、ファイアーウォールを築いて、侵入者を自分の PC の中に入れなければ、そんなに心配する事は無い」、とセキュリティーのエキスパートが語っている。しかし安全対策は、一重二重にも実施する事が肝要だ。 ■

nytimes.com, 12/26/2004

6. From Aw-Wash to Cutthroat: Southwest's Ascent

サウスウエスト航空 更に飛躍



先週、Chapter 11 下のライバル LCC ATA の一部資産を買収した Southwest 航空が、勢いを増している。既に、今年、DL 航空を抜いて、初めて米国内線旅客数でトップに立った Southwest は、米航空業界の最も影響力のある航空会社への道を突き進んでいる。伝統的航空会社の誰もが、想像ダニしなかった事が、現実となっている。ATA のシカゴ Midway 空港の 6 ゲートを買収し、コードシェア協

定を締結、Chapter 11 脱出後のマイノリティー株式 (27.5%) の取得と、矢継ぎ早の策をめぐらし ATA を取り込んだのだ。

この買収劇を指揮したのが、CEO 就任後僅 6 ヶ月未満の Gary C. Kerry (50) である。彼は、この 6 月に、カリスマ的経営者の、Southwest 創立者の 1 人 Herbert D. Kelleher に、CFO から CEO に指名された。その直後から、ATA 買収の他、Southwest が 5 月に新たに乗入れた、PHL 空港供給の拡大と、ダラス Love Field 空港の長距離便規制 (注) 撤廃のロビイング活動を開始し、八面六臂の活躍振りを内外に誇示している。

(1974 年にオープンしたダラス Fort Worth 空港の保護のために、連邦政府は、Wright Amendment 法<法案を提案した元下院議長の Wright 議員/民主の名前が付けられている>を制定し、ダラスの中心部に位置する Love Field 空港発着の長距離便の運航を規制している。Southwest は、Fort Worth 空港供用開始後 30 年経った現在、法の存在意義は消滅したと、訴えている。一方、ASTA も同様のアピールを連邦議会に行なっている。)

1978 年の米航空の規制緩和を指揮した、元 CAB 長官の Alfred E. Kahn (現コーネル大学名誉教授) は、「Southwest の最近の動きには、目を見張るものがある。ATA の買収は、彼等を、更に強い手強い会社に成長させるだろう。PHL 供給拡大は、そこを基地としている US 航空を、さらに窮地に追いやる事だろう」と語っている。

同社は、メジャー 7 社中では、唯一の 2004 年利益を計上した航空会社で、メジャー全体が、▲55 億ドル (6,000 億円) の欠損を計上する時に、+\$335m (360 億円) の利益計上が期待されている。来年 2005 年には、+\$430m (470 億円) の利益見通しが発表されている。そして、20 億ドル (2,200 億円) の手元現金を保有し、負債 19 億ドル (2,000 億円) しか保有していない。14.5 億ドル (1,600 億円) のキャッシュと 200 億ドル (2 兆 2,000 億円) の負債を抱えている DL 航空と比較すると、Southwest の優秀さが良く分かる。Southwest の時価総額は 120 億ドル (1 兆 3,200 億円) で、その他の航空会社のそれよりも、5 倍も大きな規模を誇っている。

ダラス Love Field 空港の長距離便規制撤廃要請は、それが実現されるとなれば、同空港を一つの基地としている (注) Southwest に大きな競争優位を与える事になるだろう。当然の事ながら、Fort Worth を基地とする AA 航空から、猛烈な規制継続の要求が上がっている。ATA の買収競争などの比では無い、AA 対 Southwest の“DAL の戦い”の火蓋が切って落とされようとしている。

(注) Southwest は、1971 年に Love Field 空港から初便を飛ばしている。NYC 証券取引所のシンボル LUV は、この Love Field 空港の名前から取っている。会社のロゴマーク (P-12) にもハートのマークが使用されている。 ■

DTW, 12/27/2004

7. Stay tuned for airline winners of “survivor” contest

US、UA、インデペ 1月再建胸突き八丁

航空燃油費と低運賃競争の激化で、米航空業界大手6社は、今年、▲55億ドル（6,000億円）の欠損を計上する模様である。そして、来年には、▲75億ドル（8,250億円）の大幅コストカットと少なくとも▲2万人の人員減を検討している。

US, UA, Independence の米航空会社3社は、喫緊の問題として、財務及び労務契約の1月中の改定で、苦しい立場に立たされている。その概要を、以下の一表にまとめてみる。■

US	<p>年間▲15億ドルのコストカット必要 内▲\$950mが労務費削減額</p> <p>10/15 パイロット組合暫定合意 ▲18%カット 12/16 客室乗務員組合暫定合意 ▲\$94m 12/24 顧客サービス、予約へカット合意 ▲\$137m 整備組合とは合意が取れていない</p>	<p>1月中旬までにコストカットに組合が応じないと → Chapter 7</p> <p>先週末、客室乗務員と PHL 空港手荷物係りに異常な数の病欠発生 24日から26日までで▲329便運休</p>
UA	<p>年間労務費▲\$725mのカット必要 (既に組合は▲25億ドルの譲歩を行なっている)</p> <p>4 基金解散を計画 (破産裁判所の承認を申請中) PBGC が、基金解散の違法性を追及。 11月決算、Orbitz 株売却+\$158m (経常▲\$87m) 12/14 パイロット組合暫定合意 ▲\$191m パイロットは、年金基金解散に合意</p>	<p>1月中旬までにコストカットに組合が応じないと → 5月に、DIP 条件の最低手元現金 \$750m を割り込む → Chapter 7 組合間で、非難の応酬合戦開始 客室乗務員組合、会社の一方的協約破棄に備えて、スト権確立投票中</p>
Independence	<p>United Express リジョナル便運航会社復帰を計画 (P-16 参照)</p> <p>自社所有の最後の航空機4機売却</p>	<p>1月中に支払期限が来る、\$83m の航空機リースペイメントの再編成が出来なければ → Chapter 11</p>

暫定合意＝組合上部組織と会社間の合意を意味する。 暫定合意後、組合員の賛否投票に

回される。

DTW, 12.27/2004

8. Sabre, Galileo find value in Amadeus fee strategy

セバ、ガリレ 来年度 GDS 料金発表 アマをフォロー

Sabre と Galileo は、Amadeus のプライシング方式に倣って、種々様々の組合せのプライシングスキーム (mix-and-match airline pricing plans for 2005) を、2005 年の GDS フィーのタリフに取り入れる。 キャリアによって、プライシングが異なるシステムで、割引契約、若しくは大量の予約ボリュームを持たない、多くのキャリアにとっては、値上げとなる事が予想されている。 Sabre の場合、DCA プログラム (割引契約) に参加していないキャリアにとっては、グローバルダイレクト予約の場合、平均で+2.3%の値上げとなる。 この料金は、1 月 1 日より適用になる。 Worldspan は、新料金について、何も発表していない。 ■

DTW, 12/28/2004

9. 米国旅行業界 10 大ニュース

Travel Weekly 社の恒例の米旅行業界 10 大ニュースが、以下の通り発表された。 総評として括ると、バッドなニュースも存在したけれども、レガシー航空会社の財務的疲弊を除けば、2004 年は、旅行需要が回復し、旅行景気が回復した、良い年であった。

1. 旅行消費回復 サプライヤー増益
2. 米運輸省 GDS 規則撤廃
3. Cendant 大型買収
4. NCL (Norwegian Cruise Lines) ハワイクルーズ障害除去
5. 政府 UA 航空融資保証拒否
6. Amex カード特選旅行販売 旅行社から年会費徴収
7. 旅行社 NW 航空の手数料ボイコット成功
8. IHG Expedia からインベントリー引き上げ
9. ハリケーン フロリダ・カリブ襲撃
10. 記録的燃油費高騰 航空会社回復遅らす

バッドニュースは、以下がリストされている

- UA 政府融資保証拒否、US 2 回目の C-11 申請
- フロリダ・カリブにハリケーン襲来
- NCL ハワイクルーズ用新造船 独造船所で沈没
- GDS 規制緩和 Worldspan の上場失敗
- NW と Amex の手数料設定（旅行社にとってバッドニュース） ■

9. 其の他のニュース

● US airlines battle it out over China

DOT（米運輸省）は、来月米中航空路に、貨客便航空会社 2 社（2005 年に 1 社、2006 年に更に 1 社）を追加指定する。以下は、NYC タイムズの 12 月 22 日記事から興味深い個所の抜粋。

- 先の米中航空改定交渉で、米中双方は、2010 年迄に、追加 200 便/週の供給拡大に合意した。
- NW は、採算性の観点から、DTT=中国 直航便を運休している。
- 米中間の航空路の拡大は、今後 7 年間で 120 億ドル（1 兆 3,200 億円）の経済効果を、米側にもたらすだろう。
- 世界最大の AA が、米中路指名企業レースのトップを走っている様だ。
- AA は、前回(1998 年)の指名ケースでは、UA に敗れている。その UA は、ORD=SHA 線の開設を、今年 10 月まで延期している。(AA は ORD=SHA 線の 2005 年 5 月開設を申請中) 一種の不公平感の払拭が要求されて然るべきだ。
- ワンワールドの提携企業は、1 社も米国から中国への直航便の権利を所有していない。

(nytimes.com, 12/22/2004)

● Fairmont in \$1.5B European joint venture

Fairmont Hotels & Resorts が Kingdom Hotels International と Bank of Scotland と組んで、欧州で、豪華ホテルに投資する 15 億ドル（1,650 億円）の合弁企業を設立する。最初の投資先は、来年 3 月の、モナコの Monte Carlo Grand（619 室）ホテルの買収。これを \$50m（55 億円）かけて改修する。(DTW, 12/22/2004)

● Panama Canal's expansion strategies hold in Panama City

パナマ運河（全長 80km）が、「新しい、より大きな水門の建設計画以前でも、今後数年間は、増加する貨物輸送に対応する事が可能」、と言っている。大型船の深夜の通過と、一部水路の浚渫により、現在 93%稼働の運河の、トラフィックの増加を実施する。この応急措置に加えて、築 90 年の歴史を持つパナマ運河の拡張計画が進行している。その概要は以下の通り。

- 現在、1 日 21 船舶航行を、29 まで増加する
- これにより、年間+5,800 の予約可能なスロットが捻出される。（2003 年は 13,000 以上のトランジット）
- 現在検討されている計画は、6 対の水門に沿って、新たに大型船舶用の水門を建設する案。水の循環システムを使用し、水を供給する為のダム建設を回避する。
- 建設コストは 80 億ドル（8,800 億円）で、これを、通行料金に上乗せして徴収する。
- 運河は、パナマ国民の物であり、譲渡不可不動産であるため、エクイティーファイナンスによる資金調達を実施できない。（建設着手時期と完成時期は不詳）

(FT.com, 12/23/2004)

● Independence Air Makes Bid to Rejoin United

Independence Air が、低 L/F の連続に耐え兼ねて、ついに UA のリジョナル便運航会社に戻る事を決定した。Independence は、以前の Atlantic Coast Airlines (ACA)。ACA は、14 年間、UA のリジョナル便 (United Express) の運航受託会社であったが、UA の委託料金値引き要請を嫌って、今年 6 月に社名を Independence に変更して、新 LCC 航空会社に生まれ変わっていた。たったの 6 ヶ月で、この独立 LCC 構想は、挫折する事になりそうである。

UA は、現在、Air Wisconsin Airlines に運航委託しているリジョナル便のオペレーターの変更を検討中で、Independence は、これにビッドした。Independence は、第 3 四半期で▲\$82.7m (90 億円) の欠損を計上し、\$83m の航空機リース契約の見直し無しには、1 月の中旬にも、Chapter 11 申請を余儀なくされる模様。既に 4 機のジェット（最後の所有機）を売却し、およそ\$45m（推定）の資金を調達している。(nytimes.com, 12/24/2004)



Independence Air lost \$82.7 million in the third quarter.

● North Atlantic travel

Laker Skytrain が LON=NYC に就航してから略 30 年、今度は、新 LCC 会社 Atlantic Express が来年、5 機程度の航空機を保有し、この北大西洋航路に就航する準備を開始している。

Skytrain の_118（現在の貨幣価値で_500 近く）運賃は、低運賃競争の激化のために、今や_300 まで値下がりしている。 Atlantic Express の運賃は発表されていないが、約束されたバラ色の路線開設とはならないだろう。 北大西洋市場の低運賃競争の激化には、以下の2つの理由があると言われている。

- ① 米航空会社は、苦しい国内線運営から、少しでも条件の良い国際線に供給をシフトしている。 米航空会社の国際線収入は、全収入の25%と低い構成比に止まっている。 それに反して BA などは、65%近くを国際線で稼ぎ出している。
- ② ドル安が、米航空会社の運賃値引き幅拡大に貢献している。

Laker のケースに見られた通り、コスト競争力の裏づけの無い低運賃導入は、会社倒産を意味する事になる。(FT.com, 12/23/2004)

● On a rapid course for expansion

Royal Caribbean Cruise の Enchantment of the Sea 丸 7 万 4 千噸が、船体の中央部分を切断して、長さ 73 フィートの新たに建造された船体をそこに繋ぎ合わせ、船長を延長し、151 船室の増設をはかる。 新たにこのサイズの船を作るとなると \$800m (880 億円) の造船コストが掛かるが、この手っ取り早い新工法によると、凡そ \$60m (66 億円) のコストに押さえられる。 新造部分はフィンランドで作られ、そこからオランダまで曳航され、ロッテルダムで組み立てられる。 クルーズ需要は、9-11 テロの影響で、空から船への予期せぬ需要転移が発生し、2003 年で、983 万人の船客需要（前年比+6.6%）となっている。(FT.com,12/26/2004)

● Trisept redesigns VAX VacationAccess Web site

Trisept Solutions が VAX VacationAccess Web サイトをリデザインした。 ベンダーリソースセンターを加え、ダイナミックパッケージングとプリパッケージバケーションの統合のために、バケーションセクションの合理化を実施した。(DTW, 12/27/2004)

● Open skies agreement for Singapore, Brunei and Thailand

シンガポールとブルネイとタイの三カ国間で、オープンスカイ協定が締結された。 これは、今年の 2 月の貨物便オープンスカイに続くもの。 2008 年までを期限とする ASEAN 10 カ国のオープンスカイ協定の第一歩となる。(channelnewsasia.com, 12/27/2004)

● Carriers under investigation for holiday weekend disruptions

12 月 24 日~26 日のクリスマス休暇の週末に、US 航空と Delta Connection を運航している Comair (DL 航空の 100%子会社) が、社員の病欠 (US) と、コンピュータートラブル (Comair) で、厳しい冬の悪天候があったとは言え、大量の便の欠航を出している。 事

態を重く見た運輸省（DOT）が調査に乗り出した。

US の場合は、24 日～25 日に 300 便を運休した上に、26 日にも 29 便を運休している。数ヶ月前から上手く動かない PHL の手荷物システムの問題に、この運休が加わり、約 1 万個の手荷物を運ぶために、PHL から Charlotte (N.C.) に複数便の臨時便が運航されている。この運休は、社員（客室乗務員と PHL の手荷物係）の突然の大量の病欠によるマニング不足によるところが大きい。最近の会社の労働条件見直しに不満を持つ一部社員達が、会社に抗議する為に病欠したと見られている。

Comair の場合は、天候不順と客室乗務員のスケジュールシステムの故障により、12 月 25 日の 1,100 便全便を運休し、ノーマル運航に復帰するには 29 日まで掛かる模様。

DOT は、この事態の徹底的解明と、エアライン全社のカスタマーサービスの現状調査を開始する。便の遅延の状況が 2000 年に問題となった低いレベルに近づきつつあり、運送約款通りのオペレーションが行なわれているのか、旅客に対するエアラインのコミットメントが調査される事になった。(DTW, 12/28/2004)

編集後記

「3. セーバー SynXis 買収 旅行業界買収の模範」の PCW のレポートは、“垂直”とか“水平”とかのインテグレーションの話が出てきて、難解至極である。（多分に稚拙な和訳の問題もある）

垂直型統合とは、同一業種内に於いて、買収側の企業とは異なる流通チャネルの段階に位置する企業を取得することを言う。水平型統合とは、ある会社が、自社と同一ないしは関連した業種の他企業を買収したり、消費者から見て同一のチャネル段階に属する他企業を買収ないし合併したりする事を言うらしい。

エア中心であった流通業者（Sabre）が、儲けの大きい、ホテル流通のテクノロジープロバイダー（SynXis）を買収したのだから、これは垂直的統合となるのだろう。水平の意味が良く分からないが、いずれにしても、Sabre は、旅行のディストリビューションチェーンの中で、縦方向にも横方向にも、他社を買収して、守備範囲を拡大している、と言うことを言っているのだろう。

インターネットが出現してから、サプライヤーが直販を、ホールセラーやパッケージー自らが、リテューリングを拡大し始めている。今までの流通チャネルの絵模様がガラッと変わってしまっている。流通プレイヤーの固定化された守備位置が、動いて、拡大している。だから、このPCWのチャネリングの話が難解となってしまう。

「6. サウスウエスト航空 更に飛躍 DAL の戦い間近」によると、Southwest 航空が、ダラスの Love Field ハブ拡大を狙っている。「注書き」にも記した通り、Southwest は Love Field 空港で、産声をあげ、以来設立当初の数年間を除いて、30年以上の利益計上を継続している。

この優秀な成績のキーエナブラーがこの Love なのである。会社創立者の Herb Kelleher (右) は、「Southwest は、第1に社員と、2番目にお客様を、3番目に株主を、大切にする (Love) 会社」と言って憚らない。彼は、サービス産業の経営には、サービスを実際に作り出す人達の動機付けが上手く出来ないと、お客様に提供するサービス品質も良くなることを、イヤッと言うほど熟知している。だから、1番大切なのは社員なのだ、と言っている。



LCC のパイオニア Southwest が、メジャーで最も影響力を発揮する会社に成長したのは、Kelleher が開発した、ノーフリル、単一機種構成、30分以内の T/R などのビジネスモデルではなくて、実は社員の動機付けにある、という UA パイロットの話を、NYC タイムズで読んだ事を思い出した。

そう言えば、今度初めてメジャーの仲間入りをした jetBlue の CEO David G. Neeleman も、社員の事を、パイロット・客室乗務員・整備員・空港要員・予約係などに訳隔てなく、社員全員を「クルー」と呼んでいた。 (H.U.)

TD 勉強会 情報 148 (以上)