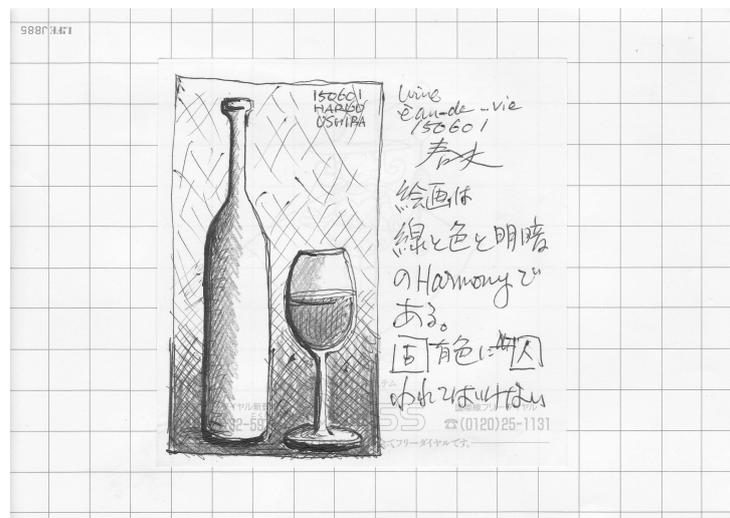


平成 23 年 4 月 25 日

TD 勉強会 情報 475

1. ホテル レベニューマネジメントは評判管理
2. デルタ航空フェアロジックスとダイレクト戦略
3. US 航空 セーバー提訴
4. 米航空会社 5 社の第 1 四半期決算
5. その他のニュース
6. 編集後記

「グーグル ITA 買収条件付き承認で誰が勝利した？」



1. Hotel revenue management, meet reputation management

ホテル レベニューマネジメントは評判管理

ホテルは、伝統的には、需要予測、供給、営業費用、競争者の活動そして第6感をベースに値付けを行なって来た。販売実績は、PKF Consulting や STR Global の如くの企業が提供する オキュパンシー、レート、RevPAR のインデックスによって計測されている。

しかしながらホテルは、競争者に対抗するためにゲスト満足度をどのように使用したら良いのか余り分かっていない。ソーシャルメディアが、レビューやフィードバックをオープンにしているのも、重要な新たな販売実績の計測方法である Guest Satisfaction Index (GSI) を可能にしている。レビューが需要の増減に直接影響を及ぼすようになっているので、オンライン評判管理 (online reputation management) はホテルにとって極めて重要になりつつある。

しかし、ゲストの満足度をどのようにランク付けするだろうか？ TripAdvisor の Popularity Index は、多分最も総合的なランキングシステムだろう。インデックスは、レビューの量、品質、タイムリーさ (timeliness)、とその他の要素を勘案した自社で開発したアルゴリズムによって作られている。

ホテルは、Customer Satisfaction Index (CSI) 経由で競争者や目的地をひとまとめにして比較できる Owners' Center に於いて自分の評判を更に深く分析することができる。CSI は、7つの主要レビュー コンポーネントから引き出される 0 から 100 のスコアリングシステム Market Metrix である。

最近、OTA は、SEO やコンバージョン率で動機付けられているのと同様に理由で、レビューを集める努力を強化している。2010年の PhoCusWright の調査によれば、レビュー サイトを訪れる人は、通常の OTA サイト訪問者よりも2倍も予約する可能性が高い。

しかし、OTA は今の所レビュー集めで苦労している。 Expedia や Hotels.com の LON のホテルの上位 10 のゲストレーティングにリストされたホテルでさえ 5 つ以上のレビューを保有していない。 Orbitz でも同様に上位 10 のホテルには 5 つ以下のレビューしか掲載していない。 Booking.com だけが、68 ~ 824 レビューを掲載して異彩を放っている。 Google Place は、ホテルを販売している訳ではないが、多くのサイトから 1 ホテル当り数千のレビューを掻き集めている。 従って、レビューのスコアでホテルをランキングさせる絶好の位置に居るが、未だランク付けには着手していない。

ホテルは、レビューを意味ある物にするために、多数の Web からスコア レビュー データを集積してオーガナイズする Revinate や Synthesio などの評判管理ツールの採用を試みている。 レビューの管理ツールは、この他にも BCN ベースの ReviewPro や MUC ベースの TrustYou Analytics が存在する。 ■

Tnooz, 4/19/2011

(2) DL introduces direct-connect strategy with Farelogix

デルタ航空フェアロジックスとダイレクト戦略

DL 航空が、4 月 12 日、ダイレクト・コネクト戦略を旅行会社や法人企業に導入するために Farelogix と提携した。 旅行会社や法人は、DL+Farelogix のプラットフォーム経由でもって、DL のスケジュール、運賃、オプションサービスを含むフルコンテンツにアクセスすることができる。 2011 年第 4 四半期から初期段階のステップの導入が予定されている。

AA は、Farelogix をサブコントラクターとして使って、同社のダイレクト・コネクトを通じたマーチャндаイジングを試みている。 今回のインタフェースに Open Axis ベースの XML を使用した DL のダイレクト・コネクトは、AA のとは異なり、ダイレクトに価値を見出す第三者に対してオプションとして提供するソフトアプローチの方法が採用されている。(AA のゴールは、全ての仲介業者のコネクションを 同社の API に移動させることだ) DL は、今まで通り第三者に対して GDS 経由で運賃とオプションサービスの提供を継続するが、ダイレクト・コネクトを採用する第三者に対してはより充実したコンテンツ (more robust content) を提供する。

このダイレクト・コネクトの導入と同時に、DLはFarelogixのプラットフォーム上で旅行会社専用のプライベートレーベルとして使用できるWorldAgent Directを立ち上げる。ここでは、旅行会社はARC経由のトランザクションの精算が可能となる。

DLは、「ダイレクトを強要しないが、旅行会社にとってはより有利なチャネルとなる筈だ」と言っている。DLのこのダイレクトの計画は、同社の\$2bnをかけたテクノロジー、施設、プロダクト、サービス改善投資計画の一環で実施されている。 ■

travelweekly.com, 4/21/2011

3. Another antitrust lawsuit against a GDS: US Airways sues Sabre

US 航空 セーバー提訴

US航空が、4月21日、反競争的且つ反消費者的行為の差し止めを要求してNYCの地方裁判所にSabreを提訴した。この裁判で、USは損害賠償も求めている。

この訴訟は、同様の理由に基づくAAのTravelport提訴の丁度1週間後となる。

USは、Sabreがその支配的地位を濫用して、排他的なコミットメントを得るために旅行会社に対して不当な圧力をかけ、自社の遅れたシステムの温存を目論んでいると指摘している。そしてSabreが、旅行会社の航空会社ダイレクト予約を妨害していると訴えている。

USは、同社の旅客収入の35%以上がSabreおよびSabre提携旅行会社経由となっていると言っている。(2010年のSabreのUS売上は\$4bn)

Sabreは、米プライベートエクイティ企業Silver LakeとTPGによって保有されている非上場企業。 ■

4. 米航空会社 5 社の第 1 四半期決算

第 1 四半期の決算が出始めた。今週発表された UA, AA, Southwest (WN), jetBlue (6B), Alaska (AL) の 5 社は、需要の回復で大幅な増収を達成した。しかし、UA は▲\$213m、AA は▲\$436m の損失を計上した。WN, 6B, AL の 3 社は利益を計上した。UA, AA, WN の 3 社は、燃油費の高騰と冬場の悪天候による欠航便の増加で収支の悪化を余儀なくされた。AA と DL は、東北大震災の影響でも減収を余儀なくされている。AA とその顧客は東北大震災へ \$1.4n を寄付した。UA およびその顧客は米赤十字社経由で \$2.5bn を、また Mileage Plus と OnePass 会員は、UA チャリティーに 630 万マイルをそれぞれ寄付した。5 社の第 1 四半期損益は、次表の通りである。

単位：US\$ Million () 内は前年同期

	第 1 四半期	
	損 益	除：特別勘定
UA	-213 (-183)	-136 (-183)
AA	-436 (-505)	-405 (-452)
WN	+5 (+11)	+20 (+24)
6B	+3 (-1)	n.a.
AL	+74 (+5)	n.a.

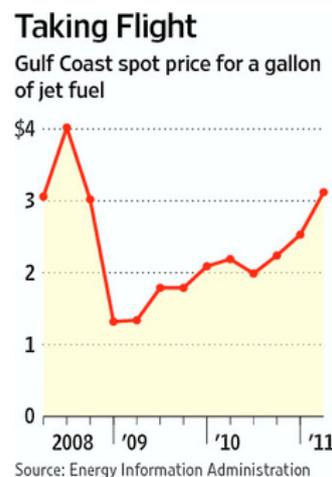
WN=Southwest, 6B=jetBlue, AL=Alaska

Nytimes.com 電子版は、“Quake and Fuel Expense Cut Into Carriers’ Revenue”の中で以下のように伝えている。

燃料費が高騰している。(昨年 +50%上昇した) 燃料費は既に航空会社のコストの約 40%を構成するまでになった。(昨年は約 30%だった)

ドイツ銀行は、第 1 四半期で航空会社が 収入 \$30bn に対して▲\$1bn の損失を計上するだろうと予想している。航空会社は依然とし 2011 年通期の利益計上を期待している。

AA や UA は、小幅の供給削減を検討し始めている。米航空会社は、今年に入って 11 回の値上げを試み、その内の 7



回の値上げに成功した。先週、DL 航空の往復 +\$10 の値上げに各社が一斉にマッチングしている。普段はマッチングしない Southwest も 7 回全ての値上げに参加している。

AA や UA は、世界の航空市場の 10%を構成する日本の地震の影響を大きく受けている。

Virgin America (非上場) は、2010 年第 3 四半期に 2007 年会社創立以来 初めて利益を計上したが、2010 年第 4 四半期で再び▲\$68.7m の損失を計上した。

単位*US\$ Million (下段=2009 年度)

4Q'10			2010 通期		
収入	営業損益	損益	収入	営業損益	損益
190.6	-11.3	-25.0	724.0	-12.4	-68.6
(+24.6%)	(-8.3)	(-18.7)	(+32.2%)	(-38.9)	(80.7)

Virgin America は、2011 年末には A320×46 機を保有することになる。そして 2012 年には更に +5 機を追加する。しかし、内 9 機の投入路線が未だ決定されていない。

(V. America の部分は、wsj.com, 4/21/2011 と virginamerica.com, 4/21/2011 による)



【AA 航空】 (aa.com, 4/20/2011)

- ・ 損失▲\$436m を計上した。 前年同期の▲\$505m よりは縮小した。
- ・ 損失の理由は、① 燃油費高騰 (+24%増、\$351m 増)、② 東北大震災、③ 冬の悪天候 (約▲9,000 便欠航)、④ マイアミ空港燃料タンク火災である。
- ・ 収入は +9%増の \$5.5bn を達成した。 内訳は、RPM+1.6 (メインライン)、イールド】 +6.2%。 供給は +2.7%増加した。
- ・ CASM は +4%上昇した。 特別勘定及び燃油費を除去した場合は▲6.2%低下した。
- ・ 期末の流動性 \$6.3bn を確保した。 これには使途制限現金 \$455m と燃油ヘッジ抵当金 \$390m が含まれる。
- ・ 2011 年のメインライン供給を当初計画より▲1.4%p 削減して +2.2%拡大とする。 内訳は、国内線▲0.5%減、国際線 +6.2%増。 システムワイドでは +2.9%増となる。
- ・ BA と IB のジョイントベンチャーを開始した。 NYC=LON の LON エクスプレスサービス (毎日 15 便) を開始した。
- ・ JL とのジョイントベンチャーを 4 月 1 日から開始した。
- ・ LAX 発着路線に LAX=SHA を含む新路線 10 路線を追加した。
- ・ 機材更新計画の一環で B777-300ER×5 機を 2011 年～2012 年にかけて導入する。
- ・ 4月初旬より Priceline.com が AA のダイレクト・コネクトの利用を開始した。 Expedia とダイレクト・コネクトを利用する新流通契約の MOU を締結した。 4 月 4 日より Expedia および Hotwire.com における AA 便の販売を再開した。
- ・ 4 月 12 日に、非競争的行為の差し止めとそれに関する損害賠償を求めて Travelport を提訴した。 Travelport の独占的行為を支援する為の Travelport と Orbitz の反競争的契約に反対する。
- ・ 3 月に、\$1bn の私募債 (金利 7.5%、満期 2016 年) を発行した。 これは、LHR、成田、羽田の路線権益と空港スロットを抵当としている (The notes are secured by certain route authorities . . .)。

【American 2011 年第 1 四半期決算】（上段→下段：1Q'11→4Q'10→3Q'10→2Q'10）

	REV million	OPP million	NP million	ASM billion	Yield cent	L/F %	CASM cent	Fuel ¢ガロン	現金 同等物
A A	5,533 (+9.2%)	-232 (-298)	-436 (-505)	37.8 (+2.7%)	14.18 (13.35)	77.1 (77.9)	13.40 (12.91)	275 (222)	6.3G (4.54)
	5,586 (+10%)	68 (-390)	-97 (-344)	38.0 (+3.1%)	13.52 (12.70)	81.6 (81.1)	12.78 (13.05)	242 (217)	4.4bn (4.4)
	5,842 (+14%)	342 (-194)	143 (-359)	39.9 (+3.6%)	13.28 (12.00)	84.0 (83.9)	12.20 (12.29)	224 (206)	4.5bn
	5,674 (+16%)	196 (-226)	-11 (-390)	38.4 (-0.4%)	13.28 (11.65)	83.9 (81.8)	12.62 (11.76)	2.37 (1.89)	5.04bn (2.84)

路線別の概況

	RASM	同増減率%	ASM 増減%	L/F (%)	イールド
国内線	10.89セント (10.85)	6.3 (7.7)	0.2 (0.8)	78.3 (82.3)	13.91セント (13.20)
大西洋	9.07 (10.00)	-2.4 (1.9)	-0.8 (1.6)	67.3 (80.8)	13.49 (12.38)
ラ米線	12.65 (12.49)	6.3 (6.5)	9.7 (8.5)	80.0 (79.8)	15.82 (15.64)
太平洋	8.93 (10.46)	-2.9 (16.5)	23.2 (18.5)	75.3 (82.0)	11.86 (12.76)
国際線計	10.97 (11.30)	3.0 (6.1)	7.6 (7.0)	75.1 (80.5)	14.60 (14.05)

下段（ ）内は、2010年4四半期

【UA 航空】

- ・ 増収+10%を達成したものの、燃油費高騰 (+28.4%) などの理由により損失▲\$213mを計上した。
- ・ 収入は \$8.2m であった。 増収 +10%の内訳は、RPM +1.0%、イーロード +9.3%であった。(consolidated base) 東北大震災で▲\$30m の減収を余儀なくされた。
- ・ CASM は、¢12.70 に +9.4%上昇した。 燃油費と特別勘定を除去した場合は ¢8.48 (+2.2%) となる。(メインラインベース)
- ・ 2011 年の企業目標を定めた 2011 Go Forward Plan を導入した。 これには新 perfect-attendance と社員に対する利益配分協定が含まれる。
- ・ 5 月に▲1%、9 月に▲4%の供給削減を計画している。 2011 年通期の供給は フラット (±0%) となるだろう。
- ・ 社員は、定時性実績インセンティブとして \$1.8m を受け取った。
- ・ 継続してフルフラット座席を F と C クラスに導入している。 既に 118 機に装備した。 米国航空会社で最大のフルフラット席を保有する会社となった。
- ・ CO 機 200 機以上に Wi-Fi を装備するために LiveTV 社と MOU を締結した。
- ・ B737-800×2 機を導入し、経年機の B737-500×2 機を退役させた。
- ・ 今年の付帯サービス運賃収入は \$2bn となるだろう。 第 1 四半期では1旅客当り\$16 となっている。 前年同期比 +15%増加した。

【United 航空 第 1 四半期決算】 (上段→下段：1Q'11→4Q'10→3Q'10→2Q'10)

	REV million	OP P. million	Net P. million	ASM billion	Yield cent	L/F %	CASM cent	Fuel ¢ガロン	現金+ 同等物
U A	8,202 (+11%)	34 (58)	-213 (-183)	52.3 (+1.5%)	13.97 (12.36)	81.2 (81.6)	12.70 (11.61)	291.7 (219.5)	8.9bn
	8,433 (+15%)	-82 (-72)	-325 (-266)	54.1 (+3.4%)	13.27 (11.81)	82.7 (82.6)	13.02 (11.59)	243.2t (195.6t)	8.7bn
	5,394 (+21.7%)	535 (88)	387 (-57)	32.4 (+0.7%)	13.86 (11.79)	86.8 (85.8)	12.16 (11.09)	238t (208t)	9.1bn* (2.5)
	5,161 (+28.4%)	434 (107)	273 (29)	31.0 (-1.6%)	14.03 (11.26)	85.0 (82.5)	12.29 (10.15)	241 (133.3)	4.9 (2.6)

(UA は、2010 年 10 月に CO と合併した。 従って 2010 年第 4 四半期と 2011 年第 1 四半期の決算の前年値は、UA+CO のプロフォーマベースによっている。)

(数値は、全てメインライン値) (*は UA+CO)

	旅客収入	同増減率%	PRASM%	Yield %	ASM %
国内線	\$2,923m (\$3,005m)	9.6 (9.3)	11.8 (9.4)	12.3 (8.9)	-2.0 (-0.1)
大西洋	1,131 (1,293)	8.0 (17.0)	1.3 (8.0)	8.5 (11.7)	6.7 (8.3)
ラ米線	654 (548)	20.9 (26.0)	15.4 (15.7)	19.9 (18.2)	4.7 (8.9)
太平洋	1,055 (1,093)	17.9 (33.8)	13.4 (26.4)	15.7 (20.8)	4.0 (5.9)
メインライン計	5,763 (5,939)	11.9 (16.8)	10.2 (12.5)	13.0 (12.4)	1.5 (3.4)
リジョナル	1,424 (1,471)	10.0 (13.9)	8.8 (6.7)	11.5 (5.5)	1.1 (6.8)
システムワイド計	7,187 (7,410)	11.5 (15.8)	9.9 (11.5)	12.7 (11.3)	1.4 (3.8)

下段（ ）内は、2010年UA第4四半期

【Southwest 航空】 (southwest.com, 4/21/2011)

- ・ 増収 (+18%) 減益 (▲45%) により \$5m の利益を計上した。 前年同期の \$11m より減益した。 特別勘定を除去すると利益は \$20m となり、前年同期の \$24m 比▲\$4m の減益となる。
- ・ 減益の原因は、燃油費の高騰 +36.7%増 (ガロン当りでは+26.5%) と 冬の悪天候 (約 ▲3,000 便が欠航) である。
- ・ 収入は \$3.1bn に +18%増加した。 RPM +11.9%とイールド +5.3%が その内訳である。 非旅客収入は、+26.7%増加し総収入の 4.3%となった。 EarlyBird Check-In が この増収に貢献した。

- ・ CASMは16.2¢に+7.1%増加した。 燃油費と特別勘定を除去した場合は+1.9%となる。 All New Rapid Rewardsプログラムの宣伝費がコストプッシュ要因。
- ・ 実行法人税率 (effective tax rate) は、前年第1四半期の35%から今期の72%に増加した。 その原因は2007年～2009年のIRSの所得税精算とイリノイ州税の変更によるものである。 2011年通期の実行税率は40%になると予想される。
- ・ 5月2日に、AirTranとの合併を最終化させる。 この合併は、2013年までに年間\$400mのシナジーを生むだろう。
- ・ 今四半期にCharleston to Greenville-Spartanburgに乗入れた。 先月からEWRに乗入れた。 B737-800型機の2012年導入の準備が順調に進んでいる。

【Southwest 2011 第4四半期決算】 (上段→下段：1Q'11→4Q'10→3Q'10→2Q'10)

	REV million	OPP million	NP million	ASM billion	Yield cent	L/F %	CASM cent	Fuel ¢ガロン	現金 同等物
W N	3,103 (+18%)	114 (54)	6 (11)	24.5 (+8.3%)	15.31 (14.54)	78.3 (75.9)	16.20 (11.39)	2.96t (2.34)	4bn
	3,114 (+14%)	216 (167)	131 (116)	24.7 (+5.5%)	14.72 (14.22)	80.7 (77.3)	11.69 (10.83)	2.48t (2.20)	3.5bn (2.5)
	3,192 (+19.7%)	355 (22)	205 (-16)	25.5 (+3.2%)	14.67 (12.94)	80.9 (79.6)	11.10 (10.67)	247t (227t)	3.3bn (2.5)
	3,168 (+21.1%)	363 (123)	112 (91)	25.4 (-0.3%)	14.93 (12.73)	79.3 (77.0)	11.01 (9.76)	237t (179t)	3.4bn (2.4bn)

【jetBlue 航空】 jetblue.com, 4/21/2011

- ・ 増収 (+16%) 増益 (+\$7m) を達成し、利益 \$6m を計上した。
- ・ 収入は \$1.0bn (+16%) となった。 RPM 増は +7%増、イールドは +7.7%増であった。 非旅客収入は +26%増加し全収入の 10%となった。
- ・ CASM は +15.6%増加し ¢11.37 となった。 CASM の大幅増加は燃油費増加 +38.6%が原因。 燃油費を除外した場合の CASM は +6.1%増となる。
- ・ 2011 年通期の CASM は、+15~17%増となるだろう。 燃油費を除外した場合は 0%~+2%となるだろう。 供給増は、+6%~+8%となるだろう。
- ・ 大陸横断線供給を削減し BOS=カリブ線を増強した。 BOS 発着供給を+20%拡大した。 この路線組み替えが成功した。(wsj.com, 4/21/2011)
- ・ 第 1 四半期に、チリの Lan SA と VS との接続サービスを開始した。 これ等を含めると、6B の提携航空会社は現在 9 社となる。(wsj.com, 4/21/2011)

【jetBlue 1 四半期決算】 (上段→下段： 1Q'11→4Q'10→3Q'10→2Q'10)

	REV million	OP P. million	Net P. million	ASM billion	Yield cent	L/F %	CASM cent	Fuel ¢ガロン	現金 同等物
B 6	1,012 (+16%)	45 (43)	6 (-1)	8.5 (+1.0%)	13.08 (12.15)	81.4 (76.8)	11.37 (9.83)	294 (219)	1.1bn
	940 (+13%)	57 (65)	9 (11)	8.5 (+6.8%)	12.11 (11.63)	81.9 (79.4)	10.34 (9.62)	242 (208)	1bn
	1.030 (+20.5%)	140 (66)	59 (15)	9.1 (+8.5%)	12.10 (10.87)	84.6 (83.7)	9.78 (9.40)	226 (214)	1bn
	939 (+16.4%)	94 (76)	30 (20)	8.6 (+5.5%)	11.93 (11.02)	82.0 (79.5)	9.72 (8.88)	230 (205)	1bn (0.88bn)

米主要航空会社 8 社の 2011 年第 1 四半期決算

	REV million	OP P. million	Net P. million	ASM billion	Yield cent	L/F %	CASM cent	Fuel** ¢ガロン	現金 + 同等物
D									
L									
U	8,202	34	-213	52.3	13.97	81.2	12.70	291.7	8.9bn
A	(+11%)	(58)	(-183)	(+1.5%)	(12.36)	(81.6)	(11.61)	(219.5)	
A	5,533	-232	-436	37.8	14.18	77.1	13.40	275	6.3G
A	(+9.2%)	(-298)	(-505)	(+2.7%)	(13.35)	(77.9)	(12.91)	(222)	(4.54)
U									
S									
W	3,103	114	6	24.5	15.31	78.3	16.20	2.96t	4bn
N	(+18%)	(54)	(11)	(+8.3%)	(14.54)	(75.9)	(11.39)	(2.34)	
A	965.2	133.8	74	7.1	12.36	82.3%	11.69*	287	1.0bn
S	(+16%)	(25.7)	(5)	(+12%)	(11.85)	(79.5)	(12.66)	(226)	
B	1,012	45	6	8.5	13.08	81.4	11.37	294	1.1bn
6	(+16%)	(43)	(-1)	(+1.0%)	(12.15)	(76.8)	(9.83)	(219)	
F									
L									

*= CASM excluding fuel and CRJ-700 fleet transition costs 8.81 (9.40)



5. 其の他のニュース

旅行流通・TD

(1) コンカー (米) インド市場参入強化

法人旅行者に旅行手配と支出管理の総合的サービスを提供している Concur がインド最大の OTA である Cleartrip に \$40m を投資することとなった。 レジャー旅行販売で知られる Cleartrip であるが、Cleartrip for Business についても展開し企業に対してオンラインのレポートングとその CSV ファイルへのダウンロードを可能にしている。(Tnooz, 4/18/2011)

(2) ヤトラ (印) \$44m 調達

インド OTA が投資家の熱い眼差しの対象となっている。 インドの大手 OTA の 1 社である Yatra は、米投資家たちから \$44m の資金を調達した。 投資したのはベンチャー・キャピタル企業の Valiant Capital, Northwest Venture Partners, Intel Capital。 この内 Northwest と Intel は以前からの Yatra 株主である。 Yatra は、2006 年に営業開始し、現在毎月 \$30m の収入を稼いでいる。 1 日当り航空券 10,000 枚、ホテル 350 室を売り上げている。 2010 年のグロス販売額は \$250m。(Tnooz, 4.20/2011)

(3) 米運輸省 旅客保護規定 決定

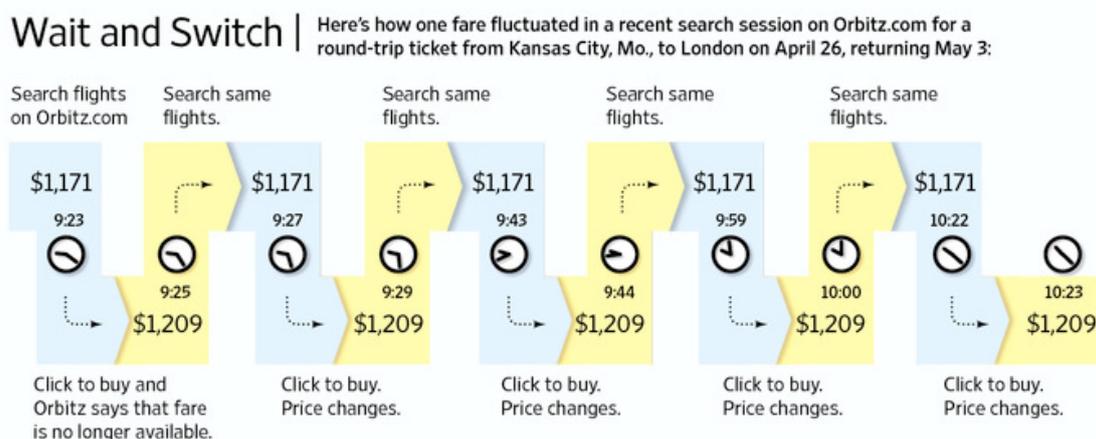
米運輸省 (DOT) が、4 月 20 日、航空旅客の保護規定を決定した。 8 月より施行される。 しかし、この中には、ASTA が強力に要請した 航空会社に対する GDS への付帯サービス運賃の掲載義務は含まれなかった。 DOT は、市場のセンシティブな反応の回避と、航空会社と GDS 間の協議の進展を見守りたいために、この問題を継続検討としたと述べている。

この保護規定には、3 時間以上の空港滑走路遅延禁止 (全空港へ適用されることとなった、国際線は 4 時間以上となる)、税金とフィーを含めた総額運賃表示、オーバーブック搭乗拒否の補償金の \$800 から \$1,300 への値上げ、30 分以上遅延の旅客への迅速案内、手荷物紛失時の料金の払戻、航空会社 Web サイト上に於ける全ての付帯サービス運賃表示、予約後 24 時間の予約維持 (便出発 1 週間以上前の予約が対象) などが含まれている。 これ等の規則は、外国航空会社にも適用する。(travelweekly.com, 4/20/2011) (nytimes.com, 4/20/2011)

(4) オンライン旅行会社表示航空運賃は不正確だ

OTA で検索して最低運賃を選び出してそれを予約すると高い運賃に切り替わってしま

う運賃スイッチしばしば発生している。これはまるで“おとり商売”だ。Expediaは、不正確な運賃表示が5%程度発生していることを認めている。航空会社は、もっと多いと言っている。この運賃スイッチの発生は、技術的な問題によるようだ。OTAは検索の段階ではいちいち航空会社のCRSにアクセスしない。自分のコンピューターのキャッシュメモリーのデータを使用したり、検索した運賃を複雑なアルゴリズムで推定したりしている。そして、実際の予約の段階で航空会社のCRSに聞きに行くシステムが採用されている。これが運賃スイッチの原因だ。最近では、航空会社は精緻なイールドコントロールシステムによって、毎便20種類以上の運賃を設定しその運賃額を頻繁に変更する。そのために、OTAが航空会社の運賃を正確に把握できなくなっているのだ。複数日にまたがる出発日の柔軟検索や複数区間にまたがる運賃や国際線運賃では、不正確な運賃表示の確率が大幅に上昇する。(wsj.com, 4/21/2011)



空 運

【米 州】

(1) 経年機の金属疲労による航空機機体構造部のひび割れ増加

1988年4月に Aloha 航空の B737 型機で機体上部が剥ぎ落ちる事故（客室乗務員1名が死亡）が発生した。金属疲労による機体表皮のひび割れが原因だった。B737 事故機の飛行回数は 90,000 回近く達していた。FAA とボ社は、機体表面のアルミの接合部分を重ねあわせてリベッティングする方式に変更し、整備点検のインターバル短縮する措置をとった。しかし、今月初めに Southwest の飛行中の B737 機の機体上部に 5 フィートの帯状の穴が開いた。専門家は、今回の事故機の飛行回数が 40,000 回と少ないことに驚いている。そして、金属疲労による構造部の悲惨的な破壊の可能性を指

摘している。 FAA はひび割れ検査間隔を 30,000 回飛行毎に短縮した。 Southwest では、2009 年にも B737 型機の機体上部に 18 寸の穴が開く事故が発生している。 ひび割れは、B737 以外でも発生している。 NTSB は、ひび割れ箇所を定期点検のリストに加えそしてその点検間隔を短縮しているパッチワーク的な FAA の対応を批判している。 メーカーや航空会社の反対を押し切って、経年機の意味ある使用年限を定める必要があると専門家達は指摘している。(nytimes.com, 4/18/2011)



The cabin roof ripped off an Aloha Airlines 737 in 1988, having been weakened by metal fatigue. It is a recurring problem.

(2) 管制官 勤務中居眠り再発、レスト 9 時間へ延長

管制官の勤務中の居眠りが大問題になっている最中に、MIA 国際空港でまた居眠りが発生した。 DOT は、すぐさま管制官 (15,000 人) のシフト規則を変更し、勤務と勤務の間のレストを今までの 8 時間から 9 時間に拡大すると共に、シフト繰りやシフト変更に対して幾つかの制限を設けた。 管制官組合は、一応この動きを歓迎している。 管制官の一部には、4 日間連続勤務による週末 3 日連続の休みやより長い休日取得の柔軟性が損なわれる今回の規則変更複雑な感情を抱いている。 FAA とその疲労対策研究チームの専門家達は、管制官の夜勤の休憩時間中の仮眠を認めることを提案している。(wsj.com, 4/18/2011)

(3) 米空港セキュリティー検査係で組合編成

44,000 人の空港セキュリティー検査係の組合編成投票 (連邦職員の過去最大の組合編成投票) が実施された。 結果は American Federation of Government Employees 加盟希望が 8,369、National Treasury Employees Union 参加希望が 8,059、反対票が 3,111 であった。 何れも過半数を獲得できなかったため、反対を除いて 2 組合の何れを選択するかの決選投票が実施されることとなった。 空港セキュリティー係の組合編成は今まで禁止されて来たが、今年 2 月に TSA (運輸保安局) の administrator に就任した John S. Pistole が共和党の前任者の方針を変更して組合編成を可能にした。 しかし、これには待遇や国のセキュリティー方針に関する団体交渉は許されていない。 ドレスコード、勤務割り

などが交渉対象となる。(nytimes.com, 4/20/2011)

(4) ブラジル 航空会社に対する外資規制緩和

ブラジル政府は、同国航空会社に対する外資規制を現行の 20%から 49%に拡大する。Gol や Tam への外資投入が促進されるかもしれない。しかし外資規制緩和の本来の目的は、大手航空会社以外の中小航空会社に対する資本の増強にあると政府は言っている。Tam は、中小航空会社を積極的に買収している。そして昨年 8 月にはチリの Lan との合併計画を発表した。(現在政府審査中) 問題は、空港などのインフラ整備が遅れていることだが、政府はこれに対する適切な対応をとっていない。2014 年のサッカー世界大会と 2016 年のオリンピックがやって来る。(FT.com, 4/20/2011)

(5) デルタ航空 手荷物所在確認システム導入

DL が自社 Web サイト上で顧客のチェックイン手荷物の所在場所を確認できるシステムを導入した。紛失手荷物については、顧客にテキストかメールで所在を連絡する。また今年末までには、混雑 18 空港で手荷物 Kiosk を設置して手荷物のステータスを確認できるようにする。(travelweekly.com, 4/21/2011)

【欧州&アフリカ】

(1) ライアン航空 座席指定開始

Ryanair が座席指定を開始した。Dublin=LGW/Malaga の 2 路線の B737 型機 (189 席) の客室最前列 2 列と、翼部分の席の広い 2 列の合計 24 席が座席指定可能となる。この座席指定には €10 の事前予約が必要となる。Ryanair は、この 2 路線の試験的運営検証後に他路線への拡大を計画している。

ライバル他社は、Ryanair の座席指定は、燃油 S/C の代替だと言っている。(Ryanair は燃油 S/C を徴収していない) 原油がバレル \$120 に、年初の \$96 から +20%以上上昇している。これが原因で Ryanair の第 3 四半期は▲€10.3m の損失計上となった。Ryanair は、欠航や便の長時間遅延時の顧客に支払うコストをカバーするために今月から €2 の課徴金の徴収を開始した。また優先搭乗には €4 をとっている。

LCC は、燃油費の営業費に占める割合が FSA より遥かに大きい。FSA の約 29%に対して LCC の場合は 35%~40%になる。Ryanair の場合は、燃費性能の良いフリートと来年 3 月まで有効なバレル \$100 以下の燃油ヘッジを抱えているが、燃油費の高騰に対しては FSA よりも大きな影響を受けることになる。(FT.com, 4/19/2011)

水 運

主なニュースは見当たりませんでした。

陸 運 & ロジスティックス

(1) ドイツェバーン・アリバ **£2bn** 投資計画

1年前に Deutsche Bahn が Arriva (英) を £1.5bn で買収した。その Deutsche Bahn Arriva が £2bn の投資を計画している。先ず英国の鉄道フランチャイズ 5 路線に挑戦するだろう。そして欧州や中東の輸送網を投資先ターゲットにするだろう。Arriva は欧州輸送市場の自由化により、今後 3 年間、バスや鉄道会社の M&A が進展すると見ている。財政難に悩む政府は、2018 年の完全自由化までに、国営輸送機関を売りに出すだろう。今後 10 年間に欧州の輸送網は 3 社~4 社の大手輸送グループにより支配されるだろう。Arriva はその 1 社になることを標榜している。(FT.com, 4/19/2011)

(2) CSX 増益 +30%

米鉄道会社 CSX の第 1 四半期利益が +30%増益して \$395m となった。収入は +13%増の \$2.81bn であった。物量増は +7.1%で、自動車の+20%と鉄の+9.8%がこの増率を押し上げた。CSX は、今年中に約 1,000 人を雇用する。しかし、依然として 290 台の機関車を非稼働にしている。ピークの 700 台からは減少している。米最大手鉄道会社 Union Pacific の第 1 四半期は、+24%増益の \$639m となった。収入は +13%増の \$4.49bn であった。物量は+5%増であった。燃油費高騰が今後の利益を蝕むことが予想されている。Union Pacific ではディーゼル燃料が +33%増加している。(wsj.com, 4/19, 21/2011)



Rising fuel prices crimped Union Pacific's first-quarter net and pose a risk to the economy. Still the railroad operator sees a better year ahead.

(3) オバマ大統領 2011 年予算に署名、高速鉄道資金削減

オバマ大統領が \$1.049 trillion の 2011 年度連邦予算に署名した。高速鉄道資金への追加が削除され、TSA のフルタイム雇用が 46,000 人に制限された。大統領の当初予算案から ▲\$78.5bn がカットされた。運輸省の予算は、高速鉄道に対する新たな予算が削減された。前年度より総額で ▲\$400m 削減された。FAA 予算は \$9.5bn で、この内 \$4.5bn が Airport and Airway Trust Fund から捻出される。DHA (国土安全保障省) への配分は ▲2%減の \$41.8bn となった。(travelweekly.com, 4/19/2011)

ホテル & リゾート

(1) ラドブルックス (英) 888 買収断念

Ladbroke's が 888 Holdings 買収を断念した。4 月間続いた合併協議はご破算となった。Gigi Levy 888 CEO が最近辞職している。Ladbroke's は、オンライン賭博のオーガニックの拡大を目指すことになる。(FT.com, 4/15/2011)

(2) 米当局、違法オンラインポーカー賭博取締

米当局が、4 月 15 日、オンラインポーカー賭博の世界的大手企業の 3 人を、銀行取引違反とその他の容疑で起訴した。これは、2006 年にオンライン賭博禁止法が制定以来の米当局によるオンライン賭博取締となる。起訴された 3 人は、Full Tilt Poker, PokerStars, Absolute Poker の創立者たちで、罪状は違法オンライン賭博、マネーロンダリング、銀行取引違反。当局は、この起訴と同時に違法賭博による \$3bn の利益の没収を要請する民事訴訟を起こしている。当局は、3 社の銀行口座と Web サイトの URL を差し押さえた。

Wynn Resorts は、3 週間前に締結した PokerStars との戦略提携を慌てて取消した。Fertitta Interactive (Station Casino のオーナー) は、最近結んだ Full Tilt との契約をキャンセルした。Bwin Party や 888 などにとっては、短期的には競争相手のこの問題でメリットを得るだろう。しかし、この取締が米国のオンライン賭博規制緩和を遅らせるならば、長期的には却ってデメリットとなるだろう。

4 月 18 日、Bwin Party 株は +31%、888 は +15%、Playtech は 12%、Sportingbet は +5% 値を上げた。(FT.com, 4/16/2011)

(3) ウィリアムヒル (英) 増益

英第 2 位のベッティングショップチェーン William Hill (英国とアイルランドに 2,350 店保有) の第 1 四半期決算が +11%の増収となった。営業利益は+21%増、グロスウ

インマージンは 17.5%から 18.1%に増加した。 ゲームマシン 1 台当りの週間グロスウインは £814 から £885 に上昇した。(FT.com, 4/21/2011)

(4) プリッツカア家ハイアット株 50%以下に

億万長者の Pritzker 家が Hyatt 株 1,900 万株を売却することを検討している。 この売却が実施されると Pritzker 家の Hyatt 持株は 50%を下回ることになる。 しかし同家の保有株は普通株の 10 倍の議決権を有しているため、売却後も Hyatt ホテルチェーンの経営権を確保する。(議決権株の 73%を保有する)

Pritzker 家は、2006 年に Conwood (無煙タバコ企業) を \$3.5bn で Reynolds America タバコ会社に売却。 2008 年 3 月には Marmon Group を Berkshire Hathaway に \$4.5bn で売却。 2010 年には TransUnion を Madison Dearborn Partners LLC に価格不明で売却している。(chicagotribune.com, 4/19/2011)

(5) ヒルトンでブランドのリニューアル

Reimaging, Rebranding, Repositioning, Relaunch ホテルで“R”ワードの戦略が進んでいる。 Hilton は、Repositioning を進めている。 顧客のロイヤルティ強化とイールドの向上が目的。 Hilton McLean Tysons Corner で、4 月 19 日、改修したロビーが公開された。 このロビーは、フルサービス レストラン、テクノロジー ラウンジ、18 時間営業バーを備えている。 ロビー改修後には客室の改修が始まる。 McLean のスタイルがそのままそっくり他の Hilton に用いられる訳ではない。 基本的コンセプトが統一される。 改修コストなどの詳細は明らかにされていない。(hotelnewsnow.com, 4/21/2011)



The renovated lobby at Hilton McLean Tysons Corner.

(6) ウィンリゾート 第1四半期決算

下表は、HotelNewNow.com が掲載した記事からの抜粋である。

	収入	営業利益	利益	備考
Wynn Resorts	\$1,26bn (+39%)	\$865m (590)	\$173.8m (27)	LAS 収入+24%、マカオ +47% マカオ利益\$189.6m
Marriott International	\$2.8bn (+8%)		\$101m (+22%)	3,600 ホテル (631,000 室) RevPAR +6.5%
Accor	€1.35bn (+6%)			

(hotelnewsnow.com, 4/21/2011)

(7) カールソンとヒルトンが中国でホテル運営契約拡大

【Carlson】

Radisson Blu Resort Baoting in the Hainan province

Radisson Blu Plaza Hotel Hangzhou Xiaoshan (230 室) 2015 年第1四半期開業

Park Plaza Ordos (250 室) 2014 年第2四半期開業

【Hilton】

Waldorf Astoria Hainan Boating Resort (100 villas)

Hilton Hainan Baoting Resort (350 室) on Hainan Island

Hilton Changsha East (480 室) in Changsha City

以上 2013 年～2014 年開業

Conrad Suzhou in Jiangsu province (290 室) 2013 年開業

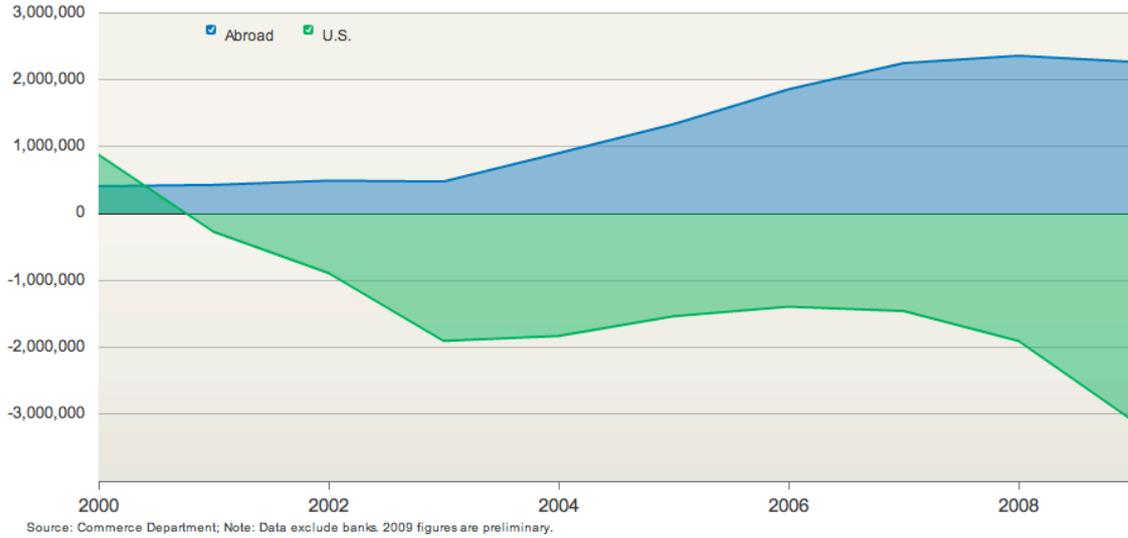
(travelweekly.com, 4/21/2011)

その他

(1) ウォールストリートジャーナルで見つけた興味深いチャート

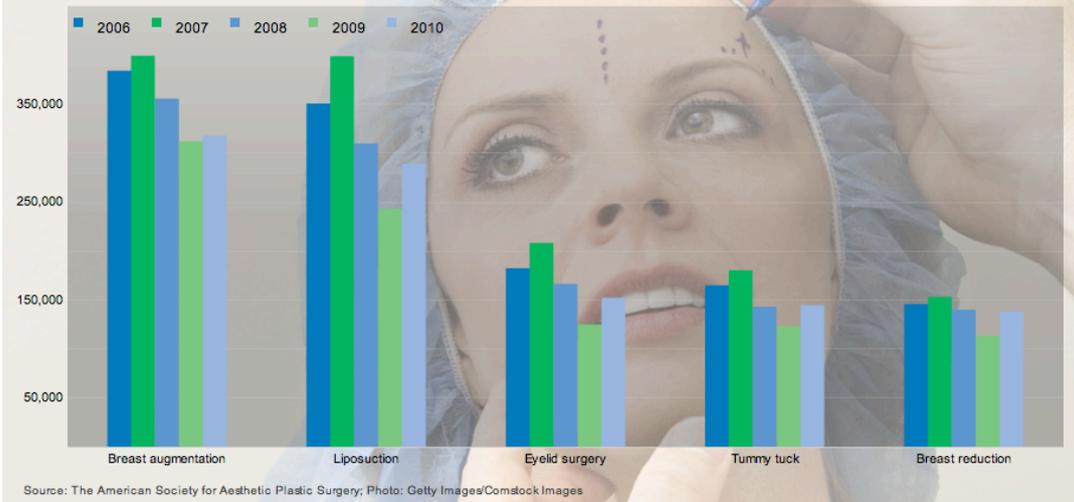
Where the Jobs Are

Multinational companies are creating jobs overseas and cutting their U.S. staffs. See cumulative changes in the U.S. and abroad since 1999.



Cosmetic Surgeries Rise

Top five surgical cosmetic procedures for women, by number of procedures



(2) アップル 第1四半期 略利益倍増

	Three Months Ended		Six Months Ended	
	March 26, 2011	March 27, 2010	March 26, 2011	March 27, 2010
Net sales	\$ 24,667	\$ 13,499	\$ 51,408	\$ 29,182
Cost of sales ⁽¹⁾	<u>14,449</u>	<u>7,874</u>	<u>30,892</u>	<u>17,146</u>
Gross margin	<u>10,218</u>	<u>5,625</u>	<u>20,516</u>	<u>12,036</u>
Operating expenses:				
Research and development ⁽¹⁾	581	426	1,156	824
Selling, general and administrative ⁽¹⁾	<u>1,763</u>	<u>1,220</u>	<u>3,659</u>	<u>2,508</u>
Total operating expenses	<u>2,344</u>	<u>1,646</u>	<u>4,815</u>	<u>3,332</u>
Operating income	7,874	3,979	15,701	8,704
Other income and expense	<u>26</u>	<u>50</u>	<u>162</u>	<u>83</u>
Income before provision for income taxes	7,900	4,029	15,863	8,787
Provision for income taxes	<u>1,913</u>	<u>955</u>	<u>3,872</u>	<u>2,335</u>
Net income	\$ <u>5,987</u>	\$ <u>3,074</u>	\$ <u>11,991</u>	\$ <u>6,452</u>

(apple.com, 4/20/2011)

編集後記

「グーグルの ITA 買収条件付き承認で、誰が勝利したのか？」

4月8日に米司法省(DOJ)がGoogleのITA買収(\$700m)を条件付きで承認した。承認までにはほぼ9ヶ月間を要したことになる。DOJは、承認の条件として、既存のITAのQPX航空運賃検索エンジンを利用している顧客の契約継続と、その顧客の情報の機密保持を条件にこの買収を承認した。

Google は、これで革新的航空便検索の新たな方法を開発できると喜んだ。そして買収を反対していたメタサーチや OTA（それに彼らが組織した反対グループの FairSearch も含めて）は、Google の反競争的行為の阻止ができたこと この条件付き承認を歓迎した。

一体どちらが、この買収承認で勝利したのだろうか？

Google は、ITA の優れた検索技術の獲得により、消費者にとってより使い勝手の良い航空便検索エンジンを開発すると言っている。例えば「\$500 で行ける明るく日が照る何処かに 5 月に行きたい」という自然言語的クエリに、Google+ITA は目的地、航空便、価格、それに目的地ガイドブックなどの関連情報を付けて瞬時に回答するだろう。

一部のアナリストは、メガ検索エンジンの Google と航空便検索の大手ソリューションプロバイダーが合併するのだから、メタサーチや OTA には大きな影響を与えるだろうと言っている。特にメタサーチの Kayak が計画している上場には、ネガティブな影響が出るだろうと指摘している。

しかし、その他のアナリストは、Google の旅行検索能力向上は、ターゲットをより精緻に絞り込める検索連動型広告への出稿を可能にしてくれるので、広告主でもある OTA やメタサーチにとっては却ってメリットをもたらすと分析している。

Google は、この ITA の買収によって旅行会社になるつもりは毛頭なく、飽くまでも検索ツール機能の改良によるオンライン広告収入増加を目論んでいると重ねて言っている。そうだとすれば、ユーザーは、Google で検索した後に結局は何処かで予約をしなければならないのだから、OTA にとっては、彼らが保有している ITA との既存契約さえ保護されて、自分たちの営業情報が Google から隔離されるのであれば、この買収に反対する理由はなくなると言うのだ。

予約機能を提供していない Kayak の如くのメタサーチは、ITA の検索エンジンの使用が将来にわたって保証されたと喜んだ。そして、Google の航空便検索の改善は、オンライン旅行市場全体の活性化に繋がると言っている。

この両者の言い分は難解だ。極めて市場シェアの大きな Google と ITA が一緒になるのだから、航空便のオンライン販売市場の既存のプレイヤーである OTA やメタサーチに影響が出ない訳はないと考えてしまう。ましてや、今後 Google+ITA がホテルの検索市場にも進出したならば、より大きな影響が彼ら（OTA とメタ）で発生するだろう。

1つハッキリしていることは、Google の ITA 買収は消費者にとっては大歓迎だと言うことだ。現在の OTA やメタサーチのオンライン旅行検索は煩雑で、使い勝手が良くない上に絶えずバイアス表示の疑いがつきまどっている。バイアス表示の懸念とは、OTA やメタサーチが広告出稿を沢山してくれる広告主を優遇して彼らのリスティングに手心を加えているというのだ。

Google が ITA を買収して、航空便と言わずに旅行検索の全般を革新的に改善してくれると言うのならば消費者は大歓迎だ。

また、最近 GDS と大喧嘩している航空会社も、GDS 以外の安価なチャネルが増えるとなれば歓迎しない筈がない。

どうやらこの買収劇で勝利したのは、消費者とサプライヤーのようだ。 (H.U.)

表紙：

「絵画とは・・・」
サインペンとボールペン
B6 メモ用紙
2001年6月作

TD 勉強会 情報 475 (以上)