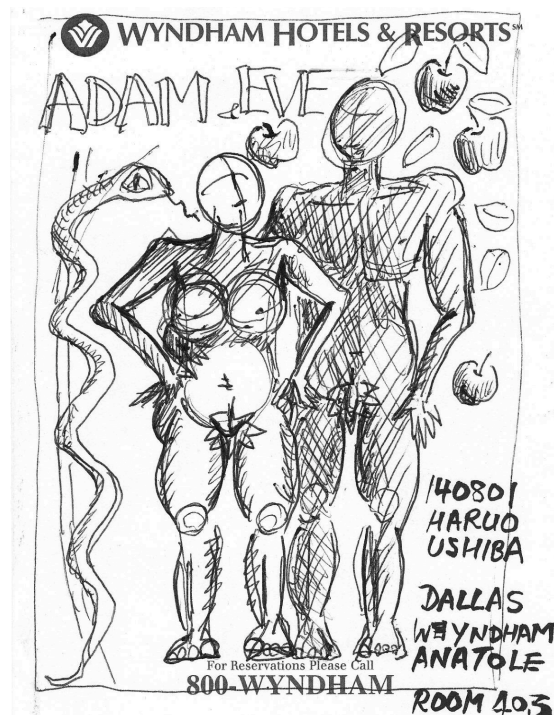


平成 23 年 6 月 6 日

TD 勉強会 情報 481

1. サウスウエストは、低運賃航空会社なのか？
2. グーグル 航空便検索開始
3. グーグル ワレット 旅行決済を改革するか？
4. アメリカン航空とセーバー 戦争再開
5. 全日空、アマデウスにデHOST
6. その他のニュース
7. 編集後記 「航空会社と GDS の戦争（1）」



1. Can't Call Southwest a Discount Airline These Days

サウスウエストは、低運賃航空会社なのか？

燃油費高騰、燃油ヘッジ益の喪失、路線改編が、Southwest (WN) の運賃を 他社よりも劇的に大きく値上げさせている。 長距離路線の往復間際運賃は \$1,000 以上となり、幾つかの払戻可運賃は \$900 を超え、そして幾つかの市場の平均運賃は競争会社よりも上回っている。 これでは WN は、もはや低運賃航空会社とは呼べないじゃないか。

運輸省の統計によれば、過去 5 年間で WN の平均運賃は、米国内線平均運賃の上昇率 +10% を大きく上回って +39% も上昇した。 勿論、依然として多くの路線で WN の運賃が他社より下回っていて、他社の運賃を引き下げる効果を發揮している。 しかし、最近では WN の運賃値上げが頻繁に発生していると多くの旅行者が苦情している。 WN の最近の路線長の長距離化も運賃上昇に拍車をかけている。 過去 5 年間で、WN の平均路線長は +14% も増加している。

WN は、手荷物料金 (1 個目) や予約変更手数料を徴収していないと言うが、他社で \$25 の手荷物料金を往復で支払うのと、WN の +\$50 のより高い運賃を支払うのとは同じである。 アナリストは、WN のビジネスモデルが LCC と FSA (Full Service Airlines) を足して 2 で割ったハイブリッドになっていると言っている。 ハイイールド旅客である法人需要の摘取り、PHL, BOS, NYC, Minneapolis などの大都市ハブ空港への乗入れなどは、FSA のオペレーションとそっくりだ。 運賃操作 (イールド管理) についても、今までの 8 種類の運賃レベル管理を倍の 16 に拡大した。 つまり、値上げをそれだけできるようにしている。 この手法も FSA とそっくりだ。

WN は、それでも低運賃のリーダーだと喧伝している。 そして“ディスカウント航空会社”と呼ばれることを嫌っている。

【Southwest の軌跡】

	2001	2010		2001	2010
Fleet	355	548	Amenity	ピーナツ	ピーナツ
空 港	59	72	顧客満足	68%	79%
年間旅客数	64 百万	88 百万	平均旅客 km	690 哩	885 哩
平均運賃	\$83.46	\$130.27	利 益	\$451m	\$459m

(wsj.com, 6/02/2011)

searchenginewatch.com, 5/27/2011

2. Google Adds Flight Info to Search Results

グーグル 航空便検索開始

Google が航空便検索を開始した。今の所は直行便だけの検索だ。「flights from new york city to san francisco」の検索結果は以下の通りだ。

Flights from New York, NY (all airports) to San Francisco, CA (SFO)					
 Non-stop flights: 24–31 per day, 6h 25m duration					
Airlines: United , Continental , American , and 3 more					
Schedule of non-stop flights					
Valid through Jun 2					
6:00 am	→ 9:34 am	JFK-SFO	S - TWTFS	United 644	
6:00 am	→ 9:34 am	JFK-SFO	- M - - - -	United 567	
6:25 am	→ 9:32 am	EWK-SFO	SMTWTFS	Continental 448	
7:03 am	→ 10:40 am	JFK-SFO	- - TWT - -	United 596	
7:03 am	→ 10:40 am	JFK-SFO	- - - - - F -	United 528	
7:15 am	→ 10:40 am	JFK-SFO	SMTWTFS	Delta 1865	
7:25 am	→ 10:45 am	JFK-SFO	SMTWTF -	American 59	
7:30 am	→ 10:50 am	JFK-SFO	SMTWTFS	Virgin America 11	
8:05 am	→ 11:45 am	JFK-SFO	SMTWTFS	JetBlue 641	
8:10 am	→ 11:46 am	JFK-SFO	- - TWT - -	United 607	
8:10 am	→ 11:46 am	JFK-SFO	- M - - - -	United 488	
8:10 am	→ 11:46 am	JFK-SFO	- - - - - FS	United 268	
8:30 am	→ 11:42 am	EWK-SFO	SMTWTFS	Continental 798	
9:30 am	→ 12:55 pm	JFK-SFO	- MTWTFS	American 179	
10:15 am	→ 1:41 pm	JFK-SFO	- MTWTF -	Delta 1765	
10:30 am	→ 1:50 pm	JFK-SFO	SMTWTFS	Virgin America 23	
10:59 am	→ 1:54 pm	EWK-SFO	S - - - - - S	Continental 1702	
11:00 am	→ 2:08 pm	EWK-SFO	- MTWTF -	Continental 1702	
11:00 am	→ 2:31 pm	JFK-SFO	SMTWTFS	United 642	
1:00 pm	→ 3:59 pm	EWK-SFO	- - - - - S	Continental 301	
1:00 pm	→ 4:08 pm	EWK-SFO	SMTWTF -	Continental 718	
2:30 pm	→ 6:01 pm	JFK-SFO	- - TWT - S	United 385	
2:30 pm	→ 6:01 pm	JFK-SFO	SM - - - F -	United 281	
3:15 pm	→ 6:59 pm	JFK-SFO	SMTWTFS	Delta 127	
3:30 pm	→ 6:55 pm	JFK-SFO	SMTWTFS	American 85	
3:30 pm	→ 6:52 pm	EWK-SFO	SMTWTFS	Continental 702	
4:30 pm	→ 7:45 pm	JFK-SFO	SMTWTFS	Virgin America 27	
5:15 pm	→ 9:18 pm	JFK-SFO	SMTWTFS	Delta 133	
5:20 pm	→ 9:14 pm	JFK-SFO	SMTWTFS	JetBlue 647	
5:25 pm	→ 8:39 pm	EWK-SFO	SMTWTF -	Continental 348	
5:25 pm	→ 9:10 pm	JFK-SFO	SMTWTF -	United 863	
6:00 pm	→ 9:35 pm	JFK-SFO	SMTWTFS	American 177	
6:07 pm	→ 9:42 pm	EWK-SFO	- - - - - S	United 711	
7:05 pm	→ 10:50 pm	JFK-SFO	- MTWT - -	United 460	
7:05 pm	→ 10:50 pm	JFK-SFO	- - - - - F -	United 469	
7:15 pm	→ 11:14 pm	JFK-SFO	SMTWTFS	Delta 679	
7:20 pm	→ 10:35 pm	JFK-SFO	SMTWTFS	Virgin America 29	
7:29 pm	→ 10:50 pm	EWK-SFO	SMTWTF -	United 711	
7:30 pm	→ 11:05 pm	JFK-SFO	SMTWTFS	American 17	
8:25 pm	→ 11:57 pm	EWK-SFO	- MTWTF -	Continental 1822	
All flights from New York - All flights to San Francisco					

何処に言ったら良いか決めかねている人達は、「flight」と検索すると Google ロケーションに基づいた検索結果が帰って来る。「flights to las vegas」の如く検索には、ロケーションに関係なく次のような検索結果となる。

Flights to Las Vegas, NV (LAS)		
From	Duration	Airlines
 Los Angeles, CA	1h 6m	Southwest, Delta, United
Phoenix, AZ	1h 6m	Southwest, US Airways
San Francisco, CA	1h 29m	Southwest, Virgin America, United
+ Show all non-stop routes to Las Vegas		

この検索は、北米市場のみの展開で未だ極めてベーシックなものだ。より運賃が安くなる経由便検索や、ハワイ便や国際線の検索ができない。Google が買収した ITA Software のテクノロジーは一切使用されていない。ライバルの MSN の Bing Travel (Kayak エンジン) は、運賃レベル、航空会社、スケジュール、経由、柔軟出発日などのパラメータによる検索が可能だ。Google の航空便検索は、これから改善されて行くのだろう。 ■

Tnooz, 6/01/2011

3. Will Google Wallet revolutionized payments in travel?

“グーグル ウレット” 旅行決済を改革するか？

Google が、Android OS を搭載したスマホ用に NFC 決済サービス “Google Wallet” を開発した。既に市場で大きな勢力を有している PayPal や Square に対抗できるのだろうか？ Apple 社も NFC ソリューションを内蔵した iTravel を計画している。Google Wallet は、皮のサイフの現金に加えて何十枚にもなっているクレジットカードとポイントカードの全てを、この Google Wallet に格納することができると宣伝している。そして、リテ일러やサプライヤーに対しては、Google の AdWords 広告プログラムと結合してクローズドループマーケティング (CLM) や、今流行りの Groupon モデルを真似た Google Offers の提供を可能にする魅力的な機能も有していると言っている。

NFC (Near Field Communication) とは、NXP セミコンダクターズ社 (旧フィリップスセミコンダクターズ社) とソニーが開発した 13.56MHz 帯の近距離無線 通信規格で、RFID 技術 (IC カード/IC タグ) の次世代標準規格として国際標準機関 (ISO) に承認され、今後さまざまな電子デバイスへの採用が期待 されています。

(<http://www.nfc-world.com/about/index.html>)

CLM (Closed Loop Marketing) とは、マーケティング活動を通して得られた顧客情報を元に、顧客ごとに個別化したマーケティングキャンペーンを展開する“ループ”を形成するもの。

(<http://ascii.jp/elem/000/000/311/311066/>)

この Google 版「おサイフケータイ」とも言える決済サービスは、旅行にも広く使われるのだろうか？ 答えは“ノー”なのかもしれない。その理由は、以下の 5 つだ。

(1) 多い競争相手

PayPal は、eBay の利益 (net revenues) の \$3.4bn を構成している。至近の休暇シーズンでは携帯経由決済が 300%増加している。PayPal 以外にも Square や American Express のモバイル決済プラットフォームが存在する。2010 年 10 月には、キャリアの AT&T, T-Mobile, Verizon (何れも Wallet には参加していない) がスマホのための非接触決済アライアンス Isis を結成した。

(2) 旅行決済には限界

Wallet は、POS 時点の人が介在するトランザクションのテクノロジーだ。従って、旅行の広義の意味でのレストランやツアーオペレーターには相応しいツールとなるだろう。後者のツアーオペは少し疑問であるが……。ホテルやレンタカーにも使えないことがない。しかし、それ等では Kiosk のチェックアウトの方が重宝されるだろう。航空では、搭乗後の客室における付帯サービスの購入には便利かもしれない。

(3) インフラの問題

廉価な NFC チップをスマホに内蔵させるのは簡単だ。しかし、リテ일러に NFC リーダーを設置するには \$300 かかる。リーダーの設置は、偏に Wallet の普及にかかっている。皮肉なことにも、リーダーの設置に成功した暁には、多くとの競争が開始することになる。

(4) クリティカルマス

Wallet は、現在米国メジャーキャリアー最小の Sprint ネットワークを使用している Samsung Nexus S でのみ利用可能だ。Verizon や AT&T などのキャリアに亘って複数のスマホで利用可能とならない限り Wallet の普及は困難だ。

(5) 裁判沙汰

Google に転職した PayPal の元幹部が企業秘密を持ち出したとして、PayPal は Google と転職した元幹部を訴えている。この裁判も Wallet の普及にネガティブに影響する可能性もなくはない。

以上を勘案すると、Google Wallet の旅行への影響は余り大きなものにはならないだろう。それにしても NFC の旅行への適用チャンスが騒がれ過ぎなのかもしれない。決済、

身元証明、チェックイン（アップル社の iTravel）、ホテルのキーの代替などへの応用が騒がれている。 NFC やその同類 RFID は、毎年言葉だけが先行しているようだ。 ■

wsj.com, 6/01/2011

4. American Airlines Resumes Antitrust Suit Against Sabre

アメリカン航空とセーバー 戦争再開

AA 航空と Sabre の 6 月 1 日までの休戦協定が、何らの交渉合意の糸口を見つけることができないまま期限切れとなった。 AA 航空は、同日、4 月の Travelport と Orbitz に対する競争法違反の提訴を修正して、その中に Sabre を被告人（defendant）として追加した。 AA 航空は、Sabre が自身の有利な市場ポジションを濫用して、法人旅行会社（TMC）を含む旅行会社ならびに企業の、AA 航空の Direct Connect とより廉価なシステムプロバイダーの代替流通システムの使用を不当に妨害していると訴えている。 AA は、米国の旅行会社の航空券販売の 90%を Travelport と Sabre の 2 社が席卷していると言っている。

Sabre も、6 月 1 日に、AA 航空を競争法違反で提訴した。 Sabre は、AA 航空こそが自己のハブ空港路線市場の優位性を濫用して、未だに技術的実績がない Direct Connect の使用を旅行会社に不当に強要し、直販を増加させることを目論んでいると訴えている。 AA 航空は、GDS に対する完全な運賃情報の提供を中止して、旅行会社が Direct Connect を使用せざるを得ないようにしているのは、競争の排除そのものであり、航空運賃情報の透明性を著しく低下させ消費者の利便性を阻害していると Sabre は主張している。 しかし Sabre は、8 月 31 日まで有効の AA 航空とのフルコンテンツ契約を修正する意図はなく、AA 航空のコンテンツを Sabre から排除するつもりもないとも言っている。

これとは別に、イリノイ州の Cook County 巡回裁判所は、先の裁定を覆して、Orbitz の差し止めの訴えを認め AA 航空が 12 月から開始している Orbitz 経由の予約発券の中止を直ちに中止するよう AA 航空に対して命令した。 同巡回裁判所は、先の AA 航空の行為を認めた裁定は間違っていた、Orbitz の差し止め要求はもっと早い時点で認めるべきだったと言っている。 AA 航空の販売は、Orbitz の収入のおよそ 5%を構成していた。

Orbitz や Expedia などのオンライン旅行会社と GDS などの第三者航空券流通業者は、航空会社とブッキングフィーの改定を交渉中である。 AA 航空を含む幾つかの航空会社

は、ブッキングフィーの値下げを要求している。 航空会社は、GDS を迂回して旅行会社や消費者に直接販売することを欲している。 Lazard Capital Markets の旅行アナリスト Jake Fuller は、次のように語っている。

- 旅行サイトは彼らが販売する航空券 1 枚当りからおおよそ \$8~\$10 を得ている。
- その内訳は \$3~\$5 が航空会社からで、\$5 が GDS からだ。
- GDS は、2003 年に▲12.5%、2006 年に▲15%のブッキングフィーの値下げを行なった。
- もし更に値下げされることになれば、旅行サイトの収入も低下することになる。

AA 航空と GDS の間の戦争は、ますますひどくなっているようだ。 しかし AA 航空は、同社の収入の多くを売っている Sabre を無視できず、また Sabre も米国第 3 位のメジャーを無視できず、営業上はどちらもお互いを必要としているので決して全面戦争へとは繋がらないだろう。 航空会社と GDS 間のこの鞘当ては、契約更改交渉の戦術と見るのが正解なのかもしれない。(TD 勉強会コメント) ■

Amadeus.com, 5/30/2011

5. All Nippon Airways (ANA) becomes the first Japanese airline to select Amadeus' Altéa Customer Management Solution

全日空、アマデウスにデホスト

全日空が、同社の PSS（国際線予約発券搭乗システム）を Amadeus の Altea システムに移行することを決定した。 2015 年度の下期の導入を目指す。 全日空は、このデホストにより年間▲10 億円のコスト削減が可能になると言っている。

Altea システムの採用は、全日空が参加するスターアライアンスのメンバー航空会社間のシステムのスムーズな接続に貢献するだろう。 全日空は、子会社の Infini はこの Altea へのデホストの影響を受けないと言っている。（Amadeus の Altea を採用しながら Amadeus のライバル会社である Sabre の Abacus を GDS として採用するのには、違和感を禁じ得ない。）

なお、Amadeus は、5 月 23 日、大韓航空が Altea システムを採用し、そして、大韓航空の子会社である TOPAS が、韓国における旅行会社向け次世代型予約プラットフォームとして Amadeus を選定したと発表した。 ■

6. その他のニュース

旅行流通・TD

(1) カヤック 第1四半期▲\$6.9m 損失

Kayak の第1四半期決算が、▲\$6.9m の損失となった。この決算には2007年に買収した SideStep ブランドの破棄による除却損▲\$15m が含まれている。Ebitda は、\$8.2m で前年同期比 266%増となった。収入は +43%増の \$53m であった。Kayak は、上場の可能性は 85%に高まったと言っている。2ヶ月前は 60%の確率と言っていた。10%が戦略的企業売却、5%が私的企業を継続する確率だと言っている。主要株主である Accel Partners, General Catalyst Partners, Oak Investment Partners, Sequoia Capital の投資家4社が Kayak の 69%を保有している。成長のために買収した swoodo が欧州市場のシェア拡大に貢献するだろう。最近では豪州のメタサーチ checkfelix.com の運営会社 Jabo Software を \$9.5m で買収している。(Tnooz, 5/27/2011) (wsj.com, 5/27/2011)

(2) グループオンがエクスペディアと提携

Daily deals のパイオニアである Groupon が Expedia と提携して Groupon Getaways with Expedia を設立する。Groupon Getaways with Expedia は、Expedia が取り扱う世界の 135,000 ホテルの中から特別販売ディールを抽出する。そしてエアー、カー、クルーズ、目的地アクティビティーを組み合わせたパッケージの特売についても検討する。限られた時間に大幅値引き（一般的には▲50%引き）を提供し、消費者にその特売のクーポンを販売する Groupon のモデルを踏襲する。まず北米市場の Groupon と Expedia の会員 50 万人を対象とし順次適用地域を拡大する。(Expedia press release, 6/02/2011)

Groupon (本社シカゴ) は、年商 \$713m で 7,000 人以上を雇用し 43 ヶ国に 8,300 万人のサブスライバーを保有している。Groupon が、\$30bn のバリュエーションでもって上場して \$3bn を調達することを計画している。同社は、昨年12月に Google から \$6bn による買収を持ちかけられた。新興企業の典型例のように、Groupon は利益の捻出に依然として苦労している。昨年は▲\$450m の損失を計上した。マーケティング費用 \$263.2m が嵩張っている。(nytimes.com, 6/02/2011)

(3) レビューは、トリップアドバイザー以外で見られている。

TripAdvisor のレビューは、毎月 2 億人の人達に読まれている。しかしその内の 5,000

万人は TripAdvisor で読んでいるが、その 3 倍の 1 億 5,000 万人は他のサイトで読んでいる。 TripAdvisor が 250 の提携サイト（親会社の Expedia, easyJet, Eurostar, hotel chains, tourist boards など）にレビューを配っているからだ。 現在 30,000 のサイトが、“Recommended On” “Bravo!” “What’s Nearby” ツールの如くのウィジェットである TripAdvisor の双眼鏡のマークを掲載しているので、TripAdvisor のサイト以外でのレビュー閲覧はますます増えるだろう。 ホワイトレーベルの営業戦略は、自社サイト本体の閲覧に影響を及ぼす 痛し痒しの状況を作り上げている。(Tnooz. 6/01/2011)

（４）エクスペディアの旅行会社アフィリエイトプログラム

- Expedia は、昨年、旅行会社アフィリエイトプログラム Travel Agent Affiliate Program (TAAP) を米国に展開した。
- 初年度で 1,840 社が参加した。 そして、参加する旅行会社数の増加が続いている。
- Expedia は、オフラインの旅行会社を競争者としてでなくて 1 つのチャネルとして考えている。
- 最初に \$50 を支払ってメンバーに登録すれば、専用トラッキングコードによって旅行会社専用サイトにアクセスできる。 そして予約に対して 10%のコミッションを得ることができる。
- 特に E-Package と間際インベントリーが、旅行会社にとって最も魅力的なオプションとなっている。(travelmarketreport, 6/02/2011)

（５）Airbnb が \$100m 調達

個人の自宅と部屋を他人に貸すサービス（バケーション・レンタル）の新興サイト Airbnb が、\$1bn のバリュエーションにより \$100m の資金調達に成功した。 3 年前にシリコンバレーで設立されたこの従業員 300 人の企業は、e-Bay スタイルの貸し手と借り手を結びつけるピアツピアーのサイトで 180 万ルームナイトを販売している。 そして小さなドイツのクローン Accoleo を買収して HAM に事務所を出して欧州展開を進めている。(wsj.com, 5/31/2011) (FT.com, 5/31/2011)

（６）EU オポド売却承認

EU が、Axa PE と Permira Funds に対する Amadeus の €450m の Opodo 売却を承認した。 Axa は Go Voyages（仏）を、Permira は eDreams（西）の OTA を保有している。 Axa と Permira は、合併企業を設立して Go Voyages + eDreams + Opodo を統合し欧州のオンライン旅行市場に本格的に参入する。(wsj.com, 5/30/2011)

空 運

【 共 通 】

（１）IATA 4 月実績

IATA の 4 月の旅客輸送実績が前年同月比 +16.5%となった。 前年 4 月は、アイスランドの火山爆発の影響があるため、2011 年の増率が過大に表示されていることに注意が必要だ。

Apr. 2011 vs. Apr. 2010	RPK Growth	ASK Growth	PLF	FTK Growth	AFTK Growth
International	16.5%	16.8%	76.7	5.4%	12.3%
Domestic	4.7%	3.1%	78.8	-9.3%	-1.0%
Total Market	11.9%	11.5%	77.4	3.3%	9.2%

YTD 2011 vs. YTD 2010	RPK Growth	ASK Growth	PLF	FTK Growth	AFTK Growth
International	8.5%	10.8%	75.0	4.3%	9.8%
Domestic	4.0%	2.9%	77.2	-7.6%	0.4%
Total Market	6.8%	7.8%	75.8	2.7%	7.6%

International Air Travel Rebounds in April

Apr. 2011 vs. Ap. 2010	RPK Growth	ASK Growth	PLF	FTK Growth	AFTK Growth
Africa	1.2%	8.3%	65.6	-5.9%	4.7%
Asia/Pacific	5.1%	7.9%	74.3	-2.6%	4.4%
Europe	29.3%	27.1%	78.9	13.4%	20.4%
Latin America	25.9%	17.6%	76.4	4.6%	8.3%
Middle East	12.1%	12.2%	76.0	21.4%	19.3%
North America	11.9%	14.6%	78.4	7.9%	15.3%
Industry	16.5%	16.8%	76.7	5.4%	12.3%

YTD 2011 vs. YTD 2010	RPK Growth	ASK Growth	PLF	FTK Growth	AFTK Growth
Africa	-1.0%	5.1%	64.1	-0.4%	3.6%
Asia/Pacific	3.5%	7.0%	75.4	-1.1%	5.5%
Europe	12.4%	13.6%	75.3	8.8%	12.1%
Latin America	17.5%	14.7%	77.4	9.6%	6.0%
Middle East	9.3%	10.8%	74.4	12.3%	15.5%
North America	7.9%	11.7%	76.2	7.2%	13.2%
Industry	8.5%	10.8%	75.0	4.3%	9.8%

(iata.com, 6/02/2011)

（２）航空会社の付帯サービス収入増加

Amadeus が、ウイスコンシン Shorewood の航空コンサルタント IdeaWorks に委嘱した調査は、大手航空会社 47 社（世界の全航空会社収入の約半分に当たる）の付帯サービス収入が、昨年 €15.11bn に 2009 年比 +38%増加したことを明らかにした。 燃油費高騰と競争激化による運賃値上げに苦勞している航空会社が、付帯サービス収入の拡大に必死になっている。 特に LCC が積極的で、収入の 20%を付帯サービス収入で稼いでいる。 最近の特徴は、長距離路線とアジアの航空会社における積極的な徴収だ。 AirAsia X は、1 旅客当たり €29.45 と最大の収入を達成している。（‘wsj.com, 5/31/2011）

航空会社	付帯サービス運賃 収入構成比
Allegiant（米）	29.2%
Spirit（米）	22.6%
Ryanair（アイ）	22.1%
Jet2.com（英）	21.0%
Tiger Airways（シ）	20.5%
easyJet（英）	19.2%
AirAsia（マ）	18.7%
AirAsia X（マ）	18/1%
Flybe（英）	15.7%
UA Continental（米）	14.7%

（３）小糸製の航空機座席 交換命令

FAA が、6 月 1 日、小糸の欠陥航空機座席の交換を命じる安全命令を発出した。 米国の 270 機以上に装着された 40,000 席に対する追加テストの結果、テストに不合格した座席の 6 年以内の交換を命じている。 FAA は、昨秋に提案した 2 年以内の交換を 6 年以内に緩和した。 European Aviation Safety Agency は、6 月 2 日、全ての小糸製の座席の 10 年以内の交換を命じるより厳しい規則を発出する予定である。 EASA は、耐性試験の合格不合格に拘わらず全ての座席の交換を命じる。

小糸製作所は、世界の 30 社以上の航空会社に装着した 150,000 席の耐燃性と強度の試験データを偽ったことを 2009 年に認めている。（wsj.com, 6/02/2011）

【米 州】

（１）スピリッツ航空上場

Spirit 航空が 5 月 26 日上場した。 上場価格は 1 株 \$12 で、希望価格 \$14～\$16 を下回った。 5 月 27 日の Nasdaq の午前の株価は \$11.55 を付けている。

Spirit の収入の 78%は、最もコストの安い自社 Web サイト経由の直販だ。 旅行会社経由販売は 13%で、スタンダードのコミッションは支払っていない。 残りの 9%は、コールセンター予約だ。 Spirit は、全ての GDS と契約しているが、フルコンテンツを提供していない。 最低運賃は自社 Web サイトで販売している。 つまり、GDS 経由販売は、GDS コストを加味したより高い運賃となっている。 つまり、そこでは消費者に GDS のブッキングフィーを転嫁しているのだ。 オンライン旅行会社経由販売も GDS と同様により高い運賃販売となっている。(Tnooz, 5/27/2011)

Virgin America は、2013 年までは上場を予定しないと言っている。 Richard Branson が Virgin America の議決権株 25%を保有している。 米ヘッジファンド マネジャーの Cyrus Capital Partners が過半の株式を保有している。(wsj.com, 5/27/2011)

（２）アラスカ航空が、紙のフライトマニュアルを iPad に変更した

Alaska 航空が、操縦室のフライトマニュアルを iPad に変更する。 環境保全、軽量化、効率化に貢献する。 ナビゲーション・チャートを iPad に格納することも検討されている。 これにより、240 万枚の紙のページが節約できると Alaska は言っている。 残念ことに iPad は FAA が定義する電子機器に相当するので、離着陸時の使用は禁止される。(Tnooz, 5/30/2011)

（３）ラン航空（チリ）のタム（ブラジル）との合併計画

LAN 航空と TAM との合併を審査しているチリの Andean 競争法法廷は、60 日以内に審査結果を公表するだろう。 LAN 航空 COO Ignacio Cueto は、承認されない場合は合併を中止するか最高裁に控訴するかの何れかを考えると言っている。 また TAM の代わりに GOL との合併も検討すると言っている。 アナリストは、GOL はブラジルの国内線が中心なので TAM の代替とはならないと言っている。 合併が承認されれば、LATAM は南米一且つ世界 10 傑の入る航空会社となる。(wsj.com, 5/30/2011)

（４）ボンバルディア、増益 +13%

Bombardier の 4 月 30 日に終了した第 1 四半期決算は、利益 \$220m の増益決算となった。 しかし、米リジョナル航空会社の業績改善テンポが遅いことが先行きの業績を曇らしている。 生産機数の削減と従業員のレイオフに繋がる可能性があると言っている。 第 1 四半期のデリバリーは、CRJ 航空機×10 機とターボプロップ×13 機の合計 23 機であった。 受注は CRJ×3 機とターボプロップ×2 機であった。(wsj.com, 6/01/2011)

	全体		Aerospace	Transportation
	1Q'11	1Q'10	1Q'11	1Q'11
収 入	\$4.7bn	\$4.3bn	\$2.2bn	\$2.5bn
EBIT	\$312m	\$279m	\$141m	\$171m
利 益	\$220m	\$195m		
受注残	\$55.1bn Apr30'11	\$52.7bn Jan31'11	\$21.1bn	\$34bn

（５）デルタ、組合活動干渉で調査を受ける

- DL は、メジャーではほとんど唯一組合が極めて少ない航空会社である。
- NW と合併を機に、新生 DL 航空の組合編成の是非を問う投票が実施された。
- その答えはノーであった。 この 50,000 人を対象とした組合編成投票は、1941 年のフォード自動車の 70,000 人の投票に次ぐ米国史上 2 番目に大きな投票となった。
- Association of Flight Attendants と International Association of Mechanists の両組合は、DL が社員にノーと投票するよう圧力をかけたと National Mediation Board に訴えた。NMB は、鉄道と航空の労務問題を担当している
- NMB は、6 月 1 日、DL を調査することを決定した。
- NMB の DL 調査開始は、組合寄りの姿勢が強いと以前から批判している共和党の議会における政治的動きを活発化させている。
- この共和党の政治的動きは、鉄道と航空会社以外の産業を管轄する National Labor Relations Board にも向けられている。
- その NLRB は、先月ボーイング社のサウスカロライナ州のノンユニオンの組立工場建設がワシントン州の組合が存在する工場の意図的な迂回であると疑っている。
- NMB の DL 調査は数ヶ月に及ぶだろう。 会社の干渉の存在が認められれば、再投票の実施となるので、DL+NW の労務統合は更に遅れることになる。
- DL の客室乗務員は、現在 同じ制服を着用しているが、旧 DL と旧 NW（AFA 組合員）に分かれて乗務している。

(wsj.com, 6/02/2011)

（６）米運輸省、コンチネンタルと US 航空に運賃広告違反で罰金

米運輸省は、CO と US に対して運賃広告の違反で、それぞれに \$120,000 と \$45,000 の罰金を言い渡した。 運輸省は、CO と US は、両社の Web サイトにおける運賃表示が燃油 S/C や税を適切に表示していなかったと言っている。 航空運賃の広告は、運賃の総額表示が航空会社に義務づけられている。(wsj.com, 6/02/2011)

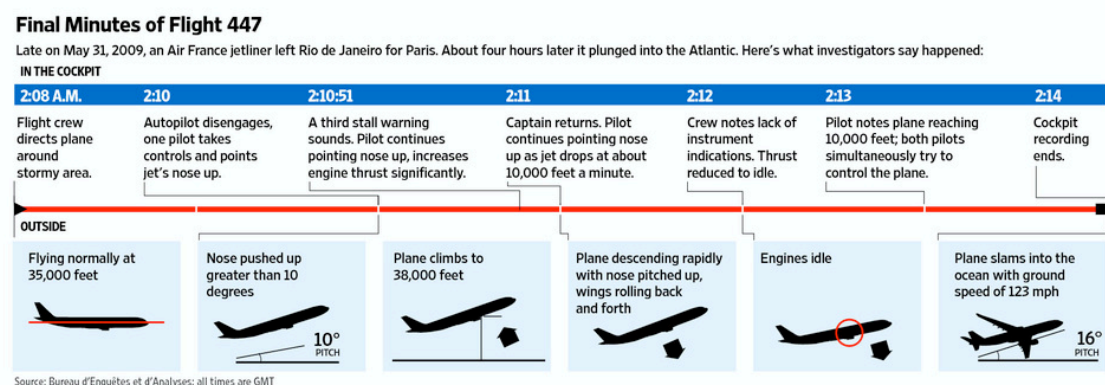
【欧州&アフリカ】

(1) ライアンエアー、初めての供給減少

Ryanair が次の冬期スケジュールで 80 機を駐機させる（非稼働にする）と発表した。この減便規模は、例年の冬期減便のほぼ倍の規模で年間の供給を▲5%低下させることになる。成長軌道をひた走りして来た Ryanair が、年間ベースで供給を削減するのは Michael O'Leary の過去 17 年間の CEO 在職期間の中で初めてのできごととなる。Ryanair は、この供給削減は燃油費の高騰への対応のためと言っている。しかし、アナリストの一部はそう見ていない。欧州 LCC 市場の成熟化が原因だと見ている。既に低コストの LCC は、コストの削減余地が少ないので、付帯サービス収入とハイイールドのビジネス旅客の摘取増による収入増加を試みている。(FT.com, 5/27/2011)

(2) エールフランス ブラックボックス パイロット訓練変更必要示唆

ブラジル沖の大西洋で墜落し 228 名が犠牲になった AF の A330 型機のブラックボックスは、パイロットが航空機の失速の際には決してやってはいけない機首上げの操作をしていたことを明らかにした。失速時の操作は、スピードを上げるために機首を下げなければならない。何故訓練を積んだパイロットが、このような初歩的なミスを行なったのか疑問が持たれている。航空業界は、既にパイロット訓練の方式を改定済みであるが、今回明らかになった事例を反映させるための再度の改定が必要になるだろう。(wsj.com, 5/28/2011)



(3) モスクワ空港 ロンドン上場延期

モスクワの Domodedovo 空港の保有会社 DME Limited が LON 証取上場を中止した。中止の理由は、満足行くバリュエーションが得られなかったためであると説明されている。ロシアの石炭、携帯電話リテラーも、同じ理由で LON 証取上場を最近取り止めている。銀行団は、Domodedovo (Star Alliance チームのベース) を \$3.5bn ~ \$7.5bn と見積もっていた。同空港は、最近 Sheremetyevo 空港 (SkyTeam と OAO Aeroflot のベース) よりも多くの旅客を引きつけている。(wsj.com, 5/30/2011)

（４）エジプト イージージェットの乗入れ拒否

エジプト当局は、easyJet の CAI 乗入れを拒否した。 エジプトと英国の航空当局は、昨年 6 月に両国間の二国間航空協定を改定して、2010 年 10 月から、CAI 或は Alexandria と LON 間のスロットを 11 から 14 に増加させることに合意した。 しかしエジプト当局は easyJet の CAI 乗入れ要請を、LCC には認められないとして拒否した。 ノーフリルサービスを変更すれば（たとえば 2 クラスの導入とか機内食販売の中止）、CAI 乗入れを認めると当局は言っている。 英政府が事態解決に乗り出す。 エジプトの社会的な不安定のために、乗入れ拒否による EasyJet への大きな影響は発生していない模様である。(wsj.com, 5/30/2011)

（５）ネットジェットが不当利益で苦情受ける

- NetJets Europe が、分割所有者から不当利益を得ていると苦情されている。
- NetJets Europe は、ビジネスジェット機の分割所有販売世界最大手である NetJets（本社 Ohio）の欧州部門で Warren Buffett の Berkshire Hathaway グループの 1 社。
- 分割所有のシステムは、出資に応じて年間の飛行時間を約束した株式を顧客に販売するシステムだ。
- \$6m もする高価なジェット機を 1 機丸ごと購入できない顧客が、この分割所有を購入している。 顧客は、飛ばなくてもかかる月間の管理費（€30,000）と飛行時間当たり €3,000 を支払わなければならない。
- NetJets Europe の顧客が保有している株式は、NetJets 社の承認無しには他人に売却することができない。 また株式売却時には、未使用の飛行権利は譲渡が禁止されていて NetJets 社に没収されてしまう。（以前は譲渡が認められていた。）
- NetJets のオーナーは、不当な株式売却制限のために \$30,000 以上の損失を余儀なくされたと苦情している。

(FT.com, 5/31/2011)

【アジア&中東】

（１）台湾エバ航空が 運賃談合で \$13.2m の科料

EVA 航空（台湾）が、米司法省に対して運賃談合の容疑を認め \$13.2m の科料を支払うこととなった。 少なくとも 2003 年 1 月～2006 年 2 月までの間に米国発着を含む世界の航空路線における貨物運賃の談合で、米司法省は 22 の航空会社と 21 人の幹部を摘発している。(wsj.com, 5/27/2011)

（２）スパイスジェット（印）増益 +65%

インド第2位のシェアを持つ Spice Jet の3月31日終了した昨年度の利益が、需要の回復で +65%増益となった。利益は 1.01bn ルピー、収入は +32%増の 28.8bn ルピーであった。L/F は 81%~82%であった。(wsj.com, 5/27/2011)

(3) 豪州 内陸アウトバック砂漠が航空機墓場に

豪州の内陸部の Outback 砂漠が、米国以外では初の本格的な航空機の墓場になることとなった。Alice Springs Airport は、5月28日、航空機ストレージとリサイクリング施設のために 100 ヘクタール（航空機 300 機が駐機できる）のリース契約を開発業者の Asia Pacific Aircraft Storage と締結したと発表した。アジアの航空機市場は急速に発展している。今後 20 年間の新たな航空需要の半分はアジアからの需要となるだろう。この間にアジアの航空機需要は 10,320 機に上るとボーイングが予測している。航空機需要の大幅な増加は、航空機の破棄の大幅な増加にも繋がることとなる。(wsj.com, 5/28/2011)

(4) 香港空港 第3滑走路建設で今週公聴会開催

政府が所有する香港国際空港が、第3滑走路建設計画（約\$11bn）で、6月2日にも住民との公聴会を開催することとなった。この公聴会は3ヶ月かかるだろう。埋め立て地に作られる第3滑走路は、Chek Lap Kok 空港の混雑を解消するだろう。香港は、近隣空港の Guangzhou Baiyun などのハブ空港を熾烈な競争に直面している。(wsj.com, 5/30/2011)

(5) 中国南方航空 が B777 貨物機×6機購入

中国南方航空が、B777F 貨物専用機×6機を購入する。2013年~2015年のデリバリーとなる。これは、南方航空の有効トンキロを +8.4%拡大する。(wsj.com, 5/31/2011)

(6) カンタス客室乗務員▲5%削減

QF が、燃油費の高騰に対応するために希望退職による客室乗務員 7,000 人の▲5%削減を予定すると語った。QF は、燃油費高騰のため供給を削減する。(wsj.com, 6/02/2011)

水 運

(1) レジェンド丸日本寄港再開

Royal Caribbean の Legend of the Seas 丸が日本寄港を再開する。これは、沖縄と福岡を含み香港と天津に寄港する4泊クルーズ。Royal Caribbean は、これは中国政府が今月

初めに日本への旅行禁止を解除したことによる決定だと言っている。(travelweekly.com, 5/27/2011)

(2) ミシシッピ河川クルーズ再開

Mississippi River クルーズが再開する。2008 年末に Ambassador International の Majestic America 丸が退役して以来の再開となる。American Cruise Lines (Guilford, Conn.) が新造船 Queen of the Mississippi 丸 (140 人乗り) を来年から就航させる。一方 Great American Steamboat (Memphis) は American Queen (436 人乗り) を改修して就航させる。最近数年間で河川クルーズ数社が失敗している Mississippi クルーズの事業に挑戦する。(travelweekly.com, 5/31/2011)

(3) LNG タンカー

液化天然ガスの世界一独立タンカーオペレーターである Golar LNG が、2015 年までの業績見通しが極めて明るいと言っている。世界最大の造船所 Hyundai Heavy Industries も、最近 LNG タンカーの受注が増加していると言っている。1 年前には、300 隻の LNG タンカーの 1/3 が係留されていたが、最近は需要が復活して全船が稼働している状況だ。3 月 11 日の東日本大震災も、液化天然ガス需要の増加に拍車をかけると予想されている。Golar LNG は、9 隻のタンカーを保有 (内 1 隻は 50% 保有) し、6 隻の新造船を発注している。このほかに 65% 保有する子会社 Golar LNG Partners が 4 隻のタンカーを保有している。Golar の業績見通しは、原油タンカーの Frontline の暗い見通しと大きく異なっている。Golar も Frontline も John Fredriksen によって創業されたタンカー海運。Fredriksen は、Golar の 45% を保有している。(FT.com, 5/31/2011)

陸 運 & ロジスティックス

(1) ロイヤルメール (英) 変革必要

政府が 100% 保有している Royal Mail の民営化法案の議論が今週 英上院第三読会で始まる。1 年前に Royal Mail のヘッドに就任した Moya Greene は、民営化がこれだけ大変な仕事だとは考えなかったかもしれない。Royal Mail の構造的改革を含むこの法案は、期待と言うよりは希望の羅列に過ぎないのかもしれない。6 月半ばに予定されている通期の業績発表は、中核事業の郵便事業の不振を明らかにするだろう。ストの脅威も存在する。年金救済が絡む政府の支援策に対する欧州委員会の承認取得という困難な仕事も持ち構えている。採算性の良いエクスプレスサービスの売却阻止の問題もある。そして構造改革後の買収希望者の選定の難問も存在する。(FT.com, 5/28/2011)

ホテル & リゾート

(1) アコー、売却後もレノトール使う

Accor は、4 月にケータリング事業の Lenotre を売却する計画だと発表した。 Accor は、ホテル事業に専念する経営戦略を打ち出している。 既にバウチャー事業を分社して Edenred 社として上場させている。(wsj.com, 5/30/2011)

(2) トラベロッジの小さなホテル

英国第 2 位のバジェットホテルチェーン Travelodge が 20 室しかない小さなホテルを開発している。 そして、パブやシネマや事務所を変更して、この Metro コンセプトのホテルを 2020 年までに 100 軒開発する計画だ。 Travelodge は、昨年の Mitchells & Butlers 不動産の Innkeepers Lodge バジェットホテル 52 軒に刺激されて、今までの最低 40 室が必要とされていたホテルの開発方法を改めた。 インタネット予約とサービスの統一化が、この経営を可能としている。 Metro は、できるなら地下鉄の全ての駅に展開したいといっている。 しかし Metro は、Travelodge の 2025 年までの 1,100 ホテル 100,000 室の拡大計画に貢献するかもしれないが、その中心とはならない。 英国市場を席卷し得ている独立ホテル（大部分は B&B）から顧客を奪うだろう。 ライバルの Whitbread の Premier Inn も、40 室の小さなホテルを開発している。 Holiday Inn Express を運営している InterContinental Hotels Group は、小さなホテル市場には進出しないと言っている。 50 室のホテルの場合のフランチャイズオーナーの収入は、年間 £25,000 にしかならないので引き合わないと言っている。(FT.com, 5/30/2011)

(3) サービス、サービス、サービス

今週 NYC で開催された Reuters Global Luxury and Fashion Summit で、ホテルの幹部が口を揃えてサービスが重要だと言っている。 ハイエンドのホテルは、ローションやソープなどのアメニティーの投資を止めて、基本的なサービスの向上に努めている。 レセプションデスクで、顧客を笑顔で迎えているか？ 顧客を名前と呼んでいるか？ 顧客のニーズを掴んでいるか？ 時間通りに朝食をサービスしているか？ 請求書に間違いがないか？ の確認が重要だ。 昨年中頃からルームレートが値上がりし始めているので、顧客は値上げに見合うサービスの向上を期待しているのだ。 顧客のプロフィールやニーズに加えて、彼らの期待を事前に察知するテクノロジーの開発が進められている。(Reuters, 5/30/2011)

(4) チューンホテルの付帯サービス料金

Tune Hotels の Web サイトでは、他では見られない“アドン購入を選んで下さい”という顧客に対する指示が掲載されている。“冗談だろう？”とんでもない、この Web サイトは以下のメニューを取り揃えている。

- | | | |
|---------------|--------|------------------------|
| ・ 12 時間のクーラー | \$4.70 | インドネシア Bali Tune Hotel |
| ・ タオルセット | \$1.75 | KUL Tune Hotel |
| ・ TV 或は Wi-Fi | \$5 | Lon Tune Hotel |

Tune Hotel は、AirAsia の Tony Fernandes が運営するホテルだ。LCH (Low Cost Hotel) とも言うべきこのホテルは、プールやビジネス・センターや会議場などを備えていない。英国 (1 泊 £35 から)、インドネシア、マレーシアで運営している 12 ホテルのオキュパンシーは 90%を超えている。アジアと欧州の業界平均オキュパンシー63%を優に超えている。Tune (本社 KUL) は、2015 年までにアジア中心に 100 ホテルを展開する計画だ。タイとフィリピンで、今年中に 1 号店がオープンする。マレーシアの Tune では、25%の顧客がエアコンを使わない。そして 60%がタオルを持参する。(nytimes.com, 5/30/2011)

(5) ホテル投資復活

米国の財務的に行き詰まったホテル&リゾートが再び格好の投資対象になっている。KSL Capital (元 Vali Resorts の KKR Financial Holdings LLC の投資部門) が、6 月 1 日、リゾート不良資産を投資対象とした \$2.1bn に上るファンドを立ち上げる。また不動産投資家の Paul Kazilionis の Westbrook Partners が、ホテルモーゲッジを割り引いて購入し、ワシントンの Fairfax Embassy Row と St. Regis を含むハイエンドホテル 8 軒を支配下に置いた。この他、Starwood Capital Group や Blackstone Group の動きが活発化している。米国のリゾートの客室当り収入は、過去 2 年間で +5.9%上昇した。しかし 2007 年のピークよりも未だ▲16.4%も下がっている。全米のホテルは、2007 年ピーク時点より▲9.8%下がっている。リゾートの回復は、都市のビジネス旅客目当てのホテルの回復よりも遅れている。投資家達は、そこを狙っている。財務的に破綻したリゾートを破格の安値で買い叩いて、ジーっと資産の値上がりを待つ魂胆だ。(wsj.com, 5/31/2011)

(6) ドイツ ホテルのレーティング変更

ドイツのホテルの星等級がドラスティックに変更される。新しい制度では、専門家の意見に加えて顧客のレビューが採用される。Organization of German Hotels and Restaurants は、ソーシャルメディアのモニタリング プラットフォームに TrustYou と提携した。この動きは、姉妹団体のスイスの Hotellerie Suisse の動きを踏襲している。(Tnooz, 5/31/2011)

(7) スペイン国営宝くじロテリア株 30%放出

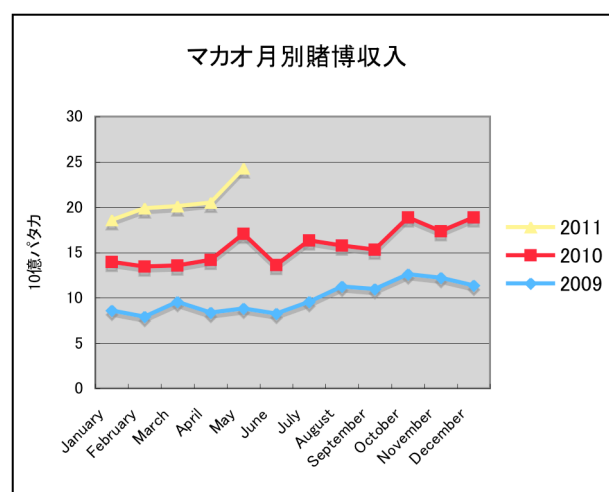
スペインの国営宝くじ Loterias の 30%を €7.5bn で売却する計画が進められている。Loterias のスペイン国民人気は高く、人口の 98%が年間平均 €210 を賭けている。この額は欧州最大のパーキャピタだ。スペイン国民は年間 €28bn を宝くじに消費している。これは衣料品の販売額の倍に当たる。30%の株式売却に買手はつくのだろうか？ 景気後退局面で他のゲーム販売が軒並み低下しているにも拘わらず、増益している宝くじなので購入人気は高いと予想されるものの、投資家達は失業率 22%のスペイン経済の行く手を心配している。(FT.com, 5/31/2011)

(7) 独立ホテルの報奨制度

大手ホテルチェーンは報奨制度でもって、顧客の囲い込みを実施している。最近流行のブティックホテルなどの独立ホテルは、お互いが提携し合って小さな規模を補完した自身の報奨制度を開発している。豪華 12 ブランド 300 ホテルが集まっている Global Hotel Alliance は、GHA Discovery 報奨制度を開発している。アワードには、宿泊日数に従ってミネラル水ボトル、Wi-Fi、朝食、客室アップグレードから、ワイン試飲や熱気球などの体験コースも用意されている。この他米国の 150 ホテルの Stash Hotel Rewards、世界 22 ヶ国 235 のアップスケールホテルの Voila Hotel Rewards、430 の豪華ホテルとリゾートの Leaders Club などが、大手チェーンに負けないロイヤルティプログラムを用意している。(nytimes.com, 6/01/2011)

(8) マカオ 5 月賭博収入 +42%増

マカオの賭博収入が、前年同月比 +42%増加して 243.1 億パタカ (\$3bn) に達した。4 月の月間最高記録 205.1 億パタカを更新した。5 月 31 日までの 1 年間では +43 増となっている。(wsj.com, 6/01/2011)



その他

（１）GM 幹部、ガソリン値上げを予想

GM の北米ユニットのヘッドが、ガソリン代の値上げを予想している。彼はガロン \$4（リッター当り 86 円）となり 5 年以内には \$5（リッター当り 107 円）になると言っている。(wsj.com, 6/02/2011)

編集後記

「航空会社と GDS の戦争（１）」

最近、航空会社と GDS の関係の話がヘッドラインを賑わしている。３年毎の契約更改時期が近づいているので、ブッキングフィーをできるだけ値下げさせたい航空会社が、あれやこれやの戦術でもって GDS に圧力をかけているのだと高を括っていたが、どうやら話はそんな単純なことではなさそうだ。

航空会社は、GDS の高いブッキングフィーと 自分たちの思い通りに販売できない古びたシステムに怒っている。そして、AA 航空に見られるように、一部の航空会社は、値下げと機能の改善を求めて GDS と本格的な戦争を開始している。

過去 2 回の契約更改では、航空会社は Web オンリー運賃と GDS 代替 (GNE) を持ち出して、バイパスするぞと言って GDS を脅した。そしてブッキングフィーを累計でおよそ▲25%値下げさせることに成功した。GDS は、値下げの見返りに航空会社からフルコンテンツの提供を約束させ Web オンリー運賃の脅しに対抗した。GNE については、GDS の代替としては到底機能しないことが露呈し航空会社のブラフに終わった。これで両者は一応 Win-Win の関係となり、今後は安定的な関係が持続することを業界人たちに予想させた。この段階では、だれも 将来 戦争など起こることなど予想もしなかった。

今回の契約更改では、航空会社は付帯サービス運賃 (アラカルト運賃もしくはオプション運賃とも呼ばれている) を、交渉の切り札に持ち出した。航空会社は、この運賃を自社 Web サイトで販売し、前回 Web オンリー運賃で使った戦術の如く、これを餌にしてオンライン直販の増加、即ち GDS をバイパスするという魂胆だ。GDS のレガシーなシステムは、ヤツトのことで この各種の付帯サービス運賃を販売する機能を開発したが、航空会社はこの運賃のコンテンツの GDS 提供をためらっている。航空会社の GDS に対するフルコンテンツ提供の約束が綻び始めている。

航空会社の敵は GDS だけではない。航空会社は、2000 年頃から急成長した Expedia, Priceline, Orbitz, Travelocity などの大手オンライン旅行会社 (OTA) にも手を灼いている。彼らが GDS から運賃情報とインベントリーのコンテンツを取得して、最低運賃検索機能を顧客に提供しているからだ。航空会社にとっては、この最低運賃検索機能、Lowest Fare Search (LFS) が問題だ。最低運賃を絶えず市場に提供しない限り、検索に引っ掛からないので 航空会社はどんどん最低運賃競争をしてしまうことになる。しかも、OTA の予約は GDS 経由となる場合がほとんどなので、最低運賃にも拘わらず この OTA 予約に対してもハイイールドのノーマル運賃と同額の高いブッキングフィーを 航空会社は支払わなければならないことになる。

約▲25%値下げされたとはいえ、予約セグメント当りのブッキングフィーは 平均約 \$3 と言われるている。OTA で格安航空券を購入する旅客は、安い運賃のためなら経由便を厭わないので、往復とも経由便を使用した単純往復の航空券の場合でも 最低 4 セグメントとなり航空会社は GDS に合計 \$12 を支払わなければならないことになる。

この場合の格安往復運賃を \$100 とすると、なんと運賃（つまり収入）の 12%も GDS に取られてしまうことになる。 GDS によれば、GDS コストは航空会社の収入の 2% にしか相当しないと言っているが、格安運賃ではこれが 10%以上の効率となってしまうのだ。

AA 航空がダイレクト・コネクトの導入に必死になっているのは、GDS のレガシーなシステムではマーチャンダイジングができないとか言う問題ではなくて、OTA の予約に支払っている GDS の高いブッキングフィーをなんとか回避したいためなのではなかろうか。つまり、GDS を経由せず OTA とダイレクト・コネクトしたいと言う訳だ。メジャーの中で最も高い営業費用の AA 航空は、燃油費の継続した高騰に直面し、誰よりもコスト削減が急務となっている。

GDS は、ブッキングフィーの値下げの圧力に加えて、ダイレクト・コネクトで常顧客の OTA の陣地まで浸食されそうなのだから押っ取り刀で居られる筈がない。ここが航空会社と GDS の間の戦争開始の原点だ。（次週に続く）（H.U.）

表紙：

アダムとイブ

ボールペンとサインペン

B6 メモ用紙

2001 年 8 月作

TD 勉強会 情報 481 （以上）