

平成 17 年 4 月 8 日

TD 勉強会 情報 162

1. オンライン旅行者 御愛用ウェブ検索エンジン
2. AOL ピンポイントトラベル 市場改革
3. 米オンライン旅行市場成長鈍化 コンソリ進展
4. 再就職で IT エンジニア年齢詐称
5. インターネット旅行詐欺商法への対策
6. アメリカン航空 CEO アーピーの一流経営
7. その他のニュース



3.4% Surge Pushes Oil Above \$57 Traders at the New York Mercantile Exchange on April 1st.

1. The Search Engines Web Travelers Use

オンライン旅行者 御愛用ウェブ検索エンジン

“検索”を使用するオンライン旅行者の輪が、広がっている。4人に1人のビジネス旅客が、そして62%のレジャー旅客が、常時、彼らの旅行のオンライン調査と購入のために、MSNの検索エンジンや、Kayakのメタサーチエンジンを使い始めている。



業界紙などを賑わせている旅行メタサーチであるFareChase, Kayak.com, Mobissimo Travel Searchは、誕生したのがつい最近であるので、上図のグラフでは、未だ1%以下の数値にとどまっている。(Kayak.comの消費者サイト立ち上げは、今年の2月7日)

- ・ Yahoo! Travelは、2004年8月に、FareChaseを買収している。(上図→)
- ・ SideStepが表示されていないのは、この調査の実施時（2004年12月）には、唯一ホテルサイトsidestephoteles.comのみを営業していたため。
- ・ AOLは、Kayak.comのマイノリティー株を保有する提携関係にある。(上図破線→)

オンライン旅行者が何故“検索”を使用するか（下図）を良く認識して、トラベル・メーカーは、彼らのサイト戦略を、以下の通りリファインする必要がある。

(1) Capture cross-channel shoppers.

オンラインで調査し、オフラインで購入する旅行者（cross-channel shoppers）を獲得しろ。

その為に、オンライン画面上にトールフリーの電話番号を、目立つように表示する。

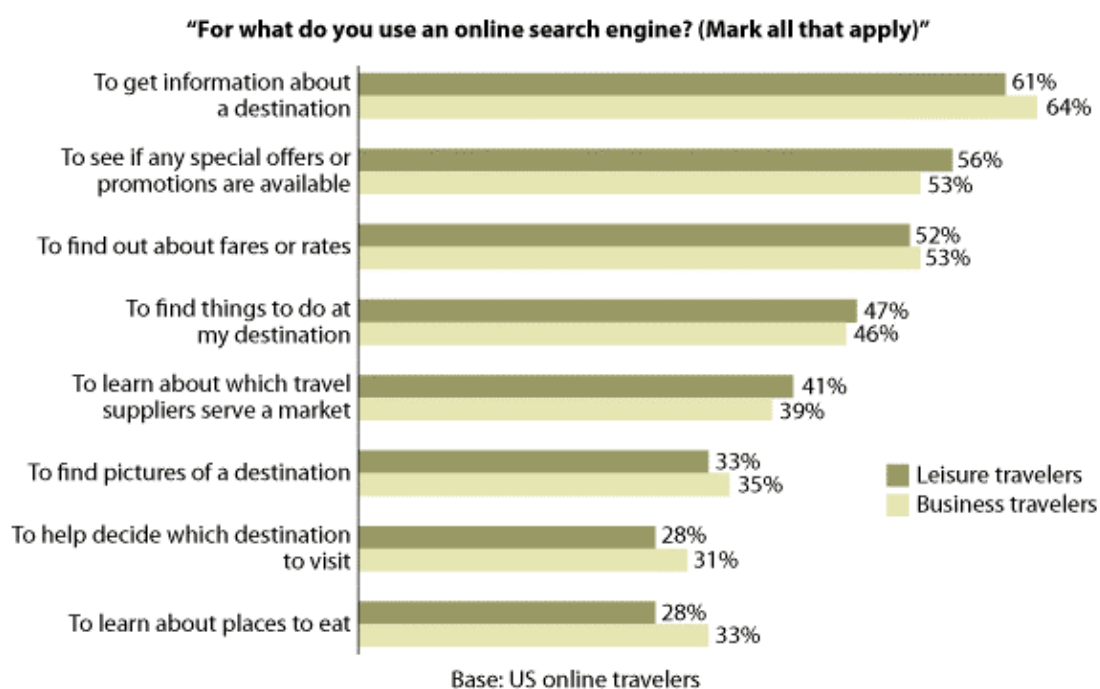
(2) Appeal to business traveler's needs for convenience and value.

オンラインのビジネス旅客は、煩雑な手間隙を省くためには、出費を惜しまない。しかし、72%以上のビジネス旅客は、購入前に複数のサイトを訪れて、比較調査を実施している。この二つの傾向に対応し、ビジネス旅客を獲得するために、旅行会社は、

- ① 「直行便JFK=LAX」或いは「格安ビジネスクラス運賃」などのキープレーズに、確実にビッド出来る態勢を構築する。
- ② マイレッジ特典付与や、低運賃志向からスケジュール検索中心にシフトさせる為のサイトデザインの最適化を実行する。
- ③ 最低運賃保証のロゴマーク、或は、その旨の説明を明確に表示する。

(3) Take advantage of leisure travel upsell opportunities.

オンライン旅客は、オフライン旅客よりも、クオリティーの高い旅行商品を求める傾向が強い。メタサーチエンジンを使用する旅行会社、及び、SmarterTravel.comやTravelzooなどのアグgregatorは、この旅客の傾向を利用して、彼等に対してアップセルの努力を行い、そして、収入増加を試みるべきである。たとえば、中型車のレンタカーをクリックしたメタサーチの利用者には、要求された車種とレートの返答に加え、無料GPS付き大型車の時間限定アップセルをオファーする。



	Don't use any type of search	Use some type of search
Business Lookers	3%	13%
Business Bookers	3%	35%
Leisure Lookers	9%	22%
Leisure Bookers	23%	50%

Forrester Research; QUICK TAKE, 3/28/2005

2. AOL's Pinpoint Travel Will Disrupt The Status Quo

AOL ピンポイントトラベル 市場改革

3月21日、AOLは、旅行検索サイトのPinpoint Travelのβ版を立ち上げた。これにより、現在運営中のAOL Travel（Travelocityと提携）を補完する。Pinpoint Travelは、Yahoo!のトラベルポータルにFareChaseを組み込む計画と同様のものであるが、Yahoo!に先行して立ち上げられている。（Yahoo!は、旅行検索コンテンツを拡大する為に、2004年の8月にFareChaseを買収したが、FareChaseのYahoo! Travelへの組み込みは、未だ公にされていない。）Pinpoint Travelは、AOLのオンライン旅行者へのリーチを拡大する。

何故ならば、Pinpoint Travelは：

（１） Operate outside the walled garden.

AOLのサブスクライバー、ノンサブスクライバー、AOL検索を使用するオンライン消費者に、向けたサービスを提供する。オンライン・レジャー旅行者のほとんど21%が、旅行の調査で、AOLの如くのポータルを使用するが、実際の購入となると、10%以下に減少してしまう。ところが、Travelocity（AOLの提携先）の如くのオンライン旅行社では、ほとんど44%が、オンライン購入している。

（つまり、AOLは、自社のオンライン旅行社Pinpointを立ち上げて、AOL会員以外 <outside the walled garden> にリーチを拡大して、オンライン購入者の獲得を狙う。）

（２） Provide a comprehensive travel search experience.

AOL Travelは、Travelocity経由で、エアー・ホテル・レンタカーの予約を提供している。Pinpointは、Kayak.comのメタサーチ・エンジンを使用し、100以上の旅行サプライヤーと、Travelocityが参加しない、旅行社サイトに、トランザクションのフルフィルメントと顧客サービス提供のために、アクセスする。Pinpointは、AOLが検索する、航空会社500社と、

ホテル85,000軒に加えて、MapQuest.comの地図と、AOLのCityGuideなどにより、目的地情報とユーザー評価情報にアクセスする。Pinpointは、現在レンタカーにはアクセスしない。（つまり、Pinpointは、総合旅行検索ツールなのだ。）

（３） Produce more relevant recommendations – and customers.

Pinpointは、検索ボックスの中にインプットされたユーザーのプリファレンス（選好）を追跡し記憶する。２回目以降の検索時に、この記憶を活かして、より顧客に合致した検索結果に加え、それに関連する広告と、Kayak編集のコンテンツを表示する。たとえば、四星ホテルのMarriottとWestinをクリックしたユーザーには、これらのホテルが選好ホテルとして記憶され、以降、このユーザーのホテル検索には、MarriottとWestinが優先して検索されて来ることになる。

AOLとYahoo!の、より総合的な旅行サイトは、既存の旅行社達の強力なライバルとなるだろう。そして、将来の旅行市場では、次のような変化が見られるだろう。

（１） Travelocity will loose partner.

AOL TravelもYahoo! Travelも、Travelocityの最大提携先である。両サイトは、Travelocityの取扱量の、クリティカルマスを構成する。AOLもYahoo!もどちらも、フルフィルメントと顧客サービスを取り扱うために、旅行社を買収するだろう。そうすると、Travelocityとの提携は、無用となってしまう。勿論、TravelocityのAOLとYahoo!のビジネスが、全く無くなる事は無いだろうが、大きな後退を余儀なくさせられる事は確かな様だ。Expediaを追撃して、オンライン旅行社ランキングの1位を狙っているTravelocityは、どこかの旅行社の買収を検討せざるを得なくさせられるだろう。

（２） Third party will race to buy metasearch engines.

大きな提携先を喪失する事になるTravelocityは、その他のオフラインやオンライン旅行社、GDS、Conde Nastの如くの旅行とライフスタイル情報誌編集者、一般的検索エンジンと、トコトン競争するためには、SideStep, Mobissimo, FareCompareなどのメタサーチを買収するのが良い。以前にも、TravelocityがPreview Travelを、ExpediaがTravelscape.comを買収した事がある様に。

（Conde Nast = Conde Nast Traveler, Vogue, GQ, Vanity Fair, House & Green, Brideなどの雑誌の編集発行元。）

（３） Suppliers will get the last with digital desktop marketing.

最終的に笑うのはサプライヤーかもしれない。何故ならば：

- ・ サプライヤーは、自身でリーチ出来ない需要のために、必ず旅行社が必要と言ってい

るけれども、真実内心は、直販を形成することを望んでいる。

- ・ メタサーチエンジンが必要と喚起しているけれども、旅行サプライヤーは、Southwest航空が導入した“Ding!”アプリケーション <digital desktop marketing> を欲しがっている。(Ding!については、情報157 P.-21参照)
- ・

Ding!、あるいは、Delta VacationsやSmarterTravel.comが実施している様に、RSS (Real Simple Syndication) を使用して、プライベートな販売やプロモーションを、サブスクライバーのデスクトップ上にオファーする事が可能になる。 ■

RSS＝

Web サイトの見出しや要約などのメタデータを、構造化して記述する XML ベースのフォーマット。主にサイトの更新情報を公開するのに使われている。RSS で記述された文書には、Web サイトの各ページのタイトル、アドレス、見出し、要約、更新時刻などを記述することができる。RSS 文書を用いることで、多数の Web サイトの更新情報を統一的な方法で効率的に把握することができる。

PhoCusWright; TRAVatats, 3/29/2005

3. Growth Slows in 2004 as U.S. Online Travel Agencies Consolidate

米オンライン旅行市場成長鈍化 コンソリ進展

米オンライン旅行社市場の、成長が鈍化し始めている。2004年度は、トップ8社で、250億ドル（2兆7,500億円、グロス予約）と前年比+26%を達成しているものの、2004年度の第2四半期～第4四半期には、連続した前四半期比（quarter-to-quarter）増は見られなかった。成長鈍化は、（2003年度は+34%）、オンライン市場の成熟、サプライヤー直販の圧力、航空運賃の低下、などの複合的要因によるもの、とPCWは見ている。

大手3社の、①IAC Travel（間もなくExpedia Incになる）、②Sabre Holdings Corpと、③Cendantが、しっかりとシェアを確保し、3社合計で、93%のシェアを押さえている。IACは、Expedia, Hotels.com, Hotwire を束ねると、51.3%シェアと、市場の過半以上を占めてしまう。Cendantは、最近のOrbitz買収により、Travelocityを抜いて、2位の位置までシェアを拡大することになるだろう。

Table 1
U.S. Online Travel Agency Gross Bookings, 2003-2004
(Leisure/Unmanaged Business) (US\$M)

Online Travel Agency	Owner(s)	2003	2004	Change 2003-2004	Market Share 2004
Expedia (1)	IAC	7,909	10,364	31%	41.2%
Travelocity (1)	Sabre	4,063	4,946	22%	19.6%
Orbitz	Cendant	3,446	4,144	20%	16.5%
Hotels.com (1)	IAC	1,534	1,775	16%	7.1%
Priceline	Publicly traded	1,101	1,675	52%	6.7%
Cendant (1) (2)	Publicly traded	1,100	1,400	27%	5.6%
Hotwire (1)	IAC	700	756	8%	3.0%
OneTravel.com	Amadeus (3)	113	94	-17%	>1.0%
Subtotal		19,966	25,154	26%	
TVLY/Hotels.com Overlap (4)		150	NA		
Total Top Eight Online Travel Agencies		19,816	25,154	26%	

(1) 2003 figures have been revised from PhoCusWright's Online Travel Overview 2004-2006

(2) Includes Cheap Tickets and Lodging.com; also includes some online wholesale sales (Travel2Travel4 and Flairview)

(3) RCG Corp. agreed to purchase OneTravel in February 2005

(4) Estimated amount of Hotels.com revenue booked by Travelocity affiliate, to avoid double counting (Travelocity and Hotels.com ended their agreement in August 2003)

Note: Totals and market share exclude other online travel agencies (less than 2% of total market)

米国の成長鈍化に対応して、各オンライン旅行社は、海外にその目を向けている。Cendantの、ebookersとGullivers Travel Associates/OctopusTravel.comの買収、Pricelineの、Active Hotels買収、Sabreの、Zuji投資とTravelocity Europe合併企業の殆ど全ての買収、そして、Expediaの仏と伊に於けるサイト設立と、その他の国に於ける旅行社買収が、2004年には、目白押しに並んでいる。欧州オンライン旅行社のトップ5の内、3社が米国オンライン旅行社に押さえられている。そして、この3社は、欧州市場の凡そ1/3のシェアを確保している。欧州オンライン旅行社トップ5社は、2004年に、前年比+59%と大きな成長を遂げ、64%のシェアを確保している。これは、ちょうど、2年前の米国の状況に酷似している。その他のリマークス：

- ① ホテルマーチャント販売に出遅れたTravelocityは、2004年の第4四半期に、前年同期比で、+31% (年間では+20%) のマーチャント・ルームナイトを販売している。
- ② Travelocityの、2004年下半期の総予約に対するパッケージ予約は、24%を構成している。
- ③ Pricelineは、前年比+52%と、各社の中で、最大の伸び率を達成した。これは、lowestfare.comとTravelwebを買収したためである。
- ④ Pricelineは、8百万ルームナイト (前年比+36%) を販売した。(4Q'04 +51%)
- ⑤ IACは、ホテル自社サイトとの競争激化、オキュパンシーの向上、提供インベントリーの縮小などの理由により、マーチャントは、3,200万ルームナイト (前年比

+21%)にとどまった。 2004年第4四半期では+9%。

- ⑥ Expediaの全予約の、少なくとも20%がパッケージ販売。 中でもダイナミックパッケージングの販売貢献が大きい。

Table 3
Selected International Acquisitions by U.S. Online Travel Agencies, 2003-2004 (€)

Company/Year	Acquired	Country	TTV*	Price*	Notes
Cendant					
2004	Flairview Travel	Australia	NA	\$1.25B	Online hotel distribution
2004	Travel2/Travel4	U.K.	NA	NA	Long haul consolidator
2004	Gullivers Travel Associates	U.K.	1.0B	1.4B	Includes OctopusTravel.com
2004	ebookers	U.K.	753M	305M	Online travel agency
IAC					
2003	Anyway.com	France	100M	80M	Tour operator
2004	Egencia	France	NA	NA	Corporate
2004	World Travel Management	U.K.	78M	NA	Corporate
Priceline					
2004	Active Hotels	U.K.	126M	127M	Hotel distribution
Travelocity					
2004	Travelchannel.de	Germany	NA	NA	Owned by JV partner Otto
2004	Flug.de	Germany	NA	NA	Flight specialist
2004	Boomerang	France	NA	NA	Tour Operator
2004	Travelocity Europe	Europe	130M	26.6M	For 50% not already owned, excluding Germany

*All figures are at the time of purchase, estimated and converted to € based on that year's average exchange rate;
TTV = total transaction value, or gross bookings, latest annual figure available at the time of purchase.

Table 4
Top European Online Travel Agency Estimated Gross Bookings, 2003-2004 (Leisure/Unmanaged Business) (€M)

Online Travel Agency	Owner(s)	2003	2004	Change 2003-2004	Market Share 2004
Lastminute.com (1)	Publicly traded	839	1,540	84%	22%
Expedia	IAC	740	1,228	66%	17%
Ebookers	Cendant	753	930	23%	13%
Opodo	Amadeus	295	410	39%	6%
Travelocity Europe (2)	Sabre	200	394	97%	6%
Total Top Five Online Travel Agencies		2,827	4,502	59%	64%
Other Online Travel Agencies		1,900	2,505	32%	36%
Total Online Travel Agencies		4,727	7,007	48%	100%

(1) Travel bookings only
(2) Includes 2003 purchase of Travelchannel and German JV with Otto

FT.com, 3/29/2005

4. Why IT Workers Lie About Their Age

再就職で ITエンジニア年齢詐称 年齢差別対策

40才以上のエンジニア達のIT業界への再就職が、極めて難しくなっている。



この業界で、プログラマーからシニア・マネジメントまでの30年の経験を持つTony Well（49）は、2年前に、新しい職を求めて、履歴書を就職斡旋業者に送付したが、翌年になっても、何処のエージェンシーからも電話が掛からなかった。そこで、今までの経験から、年齢を30才に詐称して履歴書を送付したところ、送付後3日以内に、三つの電話が掛かって来た。

14年間 IT 契約社員として働いたRuth Blackwell（44）の場合は、経験年数が長すぎる、あるいは資格を持ち過ぎていると言われて、採用面接にも漕ぎ着けないでいる。

中年層のITワーカーの再就職が難しくなる一方で、熟練ワーカーが不足していると言う、不可思議なミスマッチが、IT業界で発生している。年齢を理由に、中年の熟練ワーカーの採用を取り止める事が許されるのだろうか？

UK Department of Work and Pensionsの2002年レポートによると、IT就労者の56%は35才以下で、全業種平均の38%を大きく上回っている。Employers Forum on AgeとIT WebサイトのSilicon.comは、採用面接者の31%が、年齢を一つの基準に使用している事を、彼らの調査で突き止めている。

2006年には、英国で、年齢差別を禁止する法律が施行される。しかしながら、IT業界の年齢差別は、おいそれとは無くならない、と言う人達が居る。彼らは、その理由として、以下をあげている。

- （1）採用の面接官は、往々にして、28才から35才の有名大学出でのチャキチャキの場合が多く、彼らは無意識の内に、自分と同じような人材を採用しようとしてしまう。
- （2）IT業界では、優秀なプログラマーの採用を、余りにも狭い条件で募集している。最近のテクノロジーであるJavaやXMLの理解を、採用の条件にするところが多いのだ。前出のTony Wellは、「プログラミングは、容易になりスピードアップされている」、「新しい言語といえども、経験豊かな人達にとっては、2週間から3週間でマスター出来るのに」と、言っている。

IT就労者の、かなり多くの人達は、契約社員ベースで雇われている。一度不況で契約を打ち切られると、彼らには退職手当のパッケージも年金の備えも十分でない上に、年齢が高い場合は、再就職さえも難しい。

Tony Wellは、年取ったITプロフェッショナル達のために、インターネット支援グループを立ち上げ、現在60人の会員を招き入れている。彼らは、この業界の悪弊である年齢差別に、グループとして立ち向かう。 ■

DTW, 4/1/2005

5. Government officials warn of consumer fraud at ASTA conference

インターネット旅行詐欺商法への対策

ASTA の 2005 Conference の “ Travel Fraud & Consumer Conference ” で、最近の、特にインターネットを悪用した、旅行に関する詐欺商法の手口が紹介されて、出席者の注意を喚起している。旅行社のロゴマークが、インターネット上でいとも簡単にペーストされて、偽のチラシが捏造されてしまう。ASTA と政府の係官は、eメールやポップアップ広告には、注意が必要と、訴えている。余りにも現実離れした、好条件のオファーには、とりわけ注意が必要だ。

Federal Trade Commission のマーケティング・プラクティス部の次長は、ポップアップ広告には、秘密裏にコンピューターに侵入するモニタリング・プログラムが埋め込まれている場合があるので、クリックしない方が良いと警告している。

インターネット上の、彼の事務所に舞い込む苦情のトップ 10 の内、かなりのものが、この詐欺的ポップアップ広告の被害、と言っている。彼は、頼みもしないのに送りつけられて来る旅行のオファーには、徹底的な調査が必要で、特に、強引な押し込み販売を実施しているものは、関わらない方が良いと言っている。

フロリダ地区の消費者サービスの部長は、旅行関連の消費者苦情は、うなぎ上り上昇し、2,000 以上の苦情が既に彼の所に舞い込んでいると言う。これは、自動車及びその修理に関する苦情の殆ど倍の数であると、彼は言っている。昨年の、同事務所が取り扱った最大の苦情は、旅行関連のものとなっている。

シークレットサービスの電子的犯罪タスクフォースの特別係官は、大手企業の社員が、出張旅費の精算申請書を偽造して、他人の出張費の立て替え代金を、横領したケースを披露

している。同係官は、法人旅行管理会社は、同様の横領事件を防ぐ為に、個人情報、特に経理データの取り扱いを厳格にする必要があると述べている。

ASTA の“ Travel Fraud & Consumer Conference ”での、この手の詐欺や横領を防ぐ為の、リコメンデーションは：

- (1) フリー旅行の誘いは、疑って掛かる。
- (2) 旅行には何が含まれているのか、その内容を十分調査する。たとえば、クルーズはフリーかも知れないが、出航地までの航空便や、宿泊費は自分持ちの場合が多い。
- (3) 条件に注意する。如何に安いお買い得商品であっても、スケジュールが、自分の都合に全く合わないケースがある。
- (4) パッケージの中に、トランスポーターションやホテル宿泊が含まれている場合は、手配先のそれ等の会社にコンファームする。
- (5) 自分で、バーゲンオファーと同等の代替旅行を検索して、それ以上の好条件の商品が、市場で売られていないかを確認する。
- (6) クレジットカードで支払い、オファー通りの旅行が完遂出来なかった場合の、支払拒否の実行を担保する。

FT.com, 4/3/2005

6. A Top-Flight Employee Strategy

アメリカン航空 CEO アーピーの一流経営

AA 航空 Gerard Arpey (46、右) が、CEO 就任後、今月で、ちょうど満 2 年が経過した。5 年間 CEO の座に着いていた、Don Carty の後任として、労使間の混乱 (注) の最中に、急遽 COO から CEO に抜擢された Arpey は、今までのところは、着実に得点を追加しているように見える。(社員に▲16 億ドル 1,760 億円のカットを要求していながら、一方で、役員達の好条件の退職報酬が秘密裏に死守されていたのが、組合に発覚。)



- ① Arpey は、こじれた労使関係の修復のために、この問題を専門とするミズーリ州のコンサルタント Overland Resource Group (ORG) と契

約した。

- ② ORG は、ほとんど敵対関係の中で協議される労使団体交渉に代えて、双方が胸襟を割って話し合える、Joint Leadership Team (JLT) を編成した。
- ③ Arpey は、必ず、各組合のヘッドと毎月、建設的な話し合いを持ち、組合からの信頼を勝ち取って行った。今までの、労使協議が、労務問題のプロによって、合意点だけを見つけ出すことだけに精力を費やしたのに変えて、真摯な態度で、相談し合うと言う方法をとった。
- ④ Arpey は次のように言っている。「会議に出席したら、自らのコミットメントを相手に見せる必要がある。組合と友達になろうと言うのではない。彼らを、ビジネスパートナーとして対応しなければいけない。」
- ⑤ CFO は、会社の財務状況を、包み隠さず組合幹部に、CEO に説明するのと同じように説明した。JLT の会合には、ORG も積極的に参加した。
- ⑥ 他の役員や上席幹部達も、社内を飛び回って、従業員との話し合いに参加した。そして、会社が直面する諸問題を、丁寧に説明して回った。
- ⑦ AA の過去 25 年間の間で、Arpey ほど組合リーダー達と話し合った幹部は居ない。
- ⑧ ジョブセキュリティは、組合が守って呉れるものとばかり信じて、実際は、会社の存亡に、それが左右されると言う現実を理解していなかった組合が、変わり始めた。
- ⑨ パイロット組合は、通常であれば、労使間で合意が出来ずに、仲裁委員会に回される事になったであろう、Alaska 航空とのコードシェアー協定に合意した。
- ⑩ 整備員組合は、他社の多くが第三者にアウトソースしている整備を、内製化して、タルサの整備基地を、コストセンターからプロフィットセンターに変えて、年間 5 億ドルの追加利益捻出を目標とする事に協力した。
- ⑪ ライバルの UA が Chapter-11 企業となり、DL が Chapter-11 瀬戸際に追い込まれたのは対照的に、AA は、いち早くリストラを実施し、何とか自力で事業を運営している。
- ⑫ Arpey は、この JLT に加えて、2003 年に、“Working Together”運動を社内に広め、「Involve before Deciding」、「Discuss before Implementing」、「Share before Announcing」と書いたラミネートカードを、マネジャーの人達に配っている。

しかし、Arpey が成功するかどうかは、未だ判断が下せない。2001 年から累積損失▲72.6 億ドル（約 8,000 億円）を計上し、負債を積み増し、金利だけで 5 億ドルを支払っている AA は、燃油の高値安定下で、再度の組合譲歩が、前回と同じようにスムーズに得られるか？ Arpey の本領の発揮しどころだ。 ■

7. その他の情報

- **Ready to fight over “Star Wars” release**



スターウオーズのエピソードIII“ Revenge of the Sith ”が、5月16日から、全世界で一斉に封切りされる。全米最大の玩具専門店Toys R Usは、4月1日の午前00:01から、全米の316の店をオープンさせ、スターウオーズのゲームを含む関連グッズを、一斉に販売開始する。 ウォールマートやその他の玩具店も、同じ時間に店を開ける。 1997年に、ジョージ・ルーカスの第1作が作られて以来5作で、スターウオーズ関連商品は、90億ドル(9,900億円)を売り上げた。今までに映画作品がライセンス販売した、最も成功した映画関連商品と言われている。 エピソードIIIは、1999 年作のエピソード I の“ The Phantom Menace ”の20億ドルと、2002年作のエピソード II “ Attack of the Clones ”の12億ドルの、中間の売上が期待されている。(FT.com, 3/31/2005)

- **V.com adds to Engaged agencies customer list**

Vacation.comは、同社のe-Engagementプログラム用に、大量の旅行社（Engaged旅行社）の顧客e-メールアドレスを購入した。 e-Engagementは、V.com会員旅行社の顧客へ、e-メール・オファーを配信するマーケティング・プログラム。 このプログラムは、現在、およそ100の独立ないしアトホーム旅行社をEngagedとして抱え、100万の顧客メールアドレスを保有している。(DTW, 4/1/2005)

（Vacation.comは、Amadeusが所有する北米に於ける旅行社コンソーシアム。）

- **American Express adds the Travel Authority to network**

インディアナ州 Jeffersonville の Travel Authority が、American Express Consumer Travel Network (CTN)に加盟した。 Travel Authority は、創業 25 年の歴史を持つ、レジャーと法人旅行管理の旅行社で、CTN の下に構成されるフランチャイズ店として、Amex U.S. Representative Travel Network に参加する、最大の単一旅行社となる。 年間取扱高は、\$240m（260 億円）以上で、全米の法人旅行管理旅行社の第 35 位にランクされている。 同社は、昨年、インディアナポリスの Ross & Babcock Travel を買収して、取扱高を倍増させている。(DTW, 4/1/2005)

- **Hong Kong's Cathay Pacific to pay cabin crew back-pay after court ruling**

CX 航空は、同社の 3,300 人の客室乗務員に、6 年前より未払いとなっている一部賃金の支

払を遡及して実施する。CX は、1999 年より、客室乗務員の年間自動昇給+3.5%の支給を実施していない。先月、裁判所は、CX 客室乗務員の訴えを認め、契約上の年間自動昇給は、彼等の当然の権利である、と判決した。支払総額は、明らかにされていないが、組合幹部の推定によると、H\$28 億（386 億円）に上ると推定されている。CX は、アジアの経済不況、その後の 2001 年 9-11 テロ、2003 年 SARS による影響への対応として、競争力維持の為に、ポリシーの変更を実施して、自動昇給を中止したと言っている。

(channelnewsasia.com, 4/1/2005)

● Virgin says space flight plan complete, airline expansion planned

Virgin 航空の Richard Branson (54) は、Bombay 線の初便行事（於インド）で、商業宇宙飛行を、30 ヶ月以内に実現させると述べた。Virgin は、2004 年 6 月に、世界初の民間有人宇宙飛行を成功させた Mojave Aerospace（米）と、技術に関するライセンス契約を昨年締結している。

コアビジネスのエアライン事業について、Branson は；

- ・ 米国で Virgin の翼を拡大する（彼は、米国で Virgin USA を設立する、設立する、とばかり言っている。）
- ・ ナイジェリアで、同国国営航空設立を支援するだろう。
- ・ 英：インド両国政府は、両国のオープンスカイ政策を押し進めるべきである。
- ・ インドは、世界第 2 位の経済成長スピードを持つ国で、Virgin は、同国の国内線、テレコミュニケーション、ヘルス・クラブ等の事業への参加を望んでいる。

インドは、昨年の英インド航空協定改定で、輸送力取り極めが倍増（19 便→40 便）されたのを受けて、国内民間航空会社の Jet Airways と Sahara の 2 社を、ロンドン線に参入させている。(channelnewsasia.com, 4/1/2005)

● PSA to add 3 more berths at Pasir Panjang Terminal

PSA は、コンテナ荷動き増に対応する為に、シンガポールの港湾施設を増強する。新たに 3 バースを建設して、来年までに 8 バースに拡大する。この増設は、シンガポールに於ける PSA の現行取り扱い能力を+12%増強し、26 百万 TEU (twenty foot equivalent units) に拡大する。建設費は、付随するエクイプメントを含めて、S\$200m (130 億円)。PSA は、2011 年迄に、少なくとも 15 バースを、新たに追加する計画を有している。

(channelnewsasia.com, 4/1/2005)

● Google Doubling Storage on Free e-Mail Service

Google が、同社の無料 e-メールサービス Gmail のメモリーを、2 ギガバイトに倍増させる。

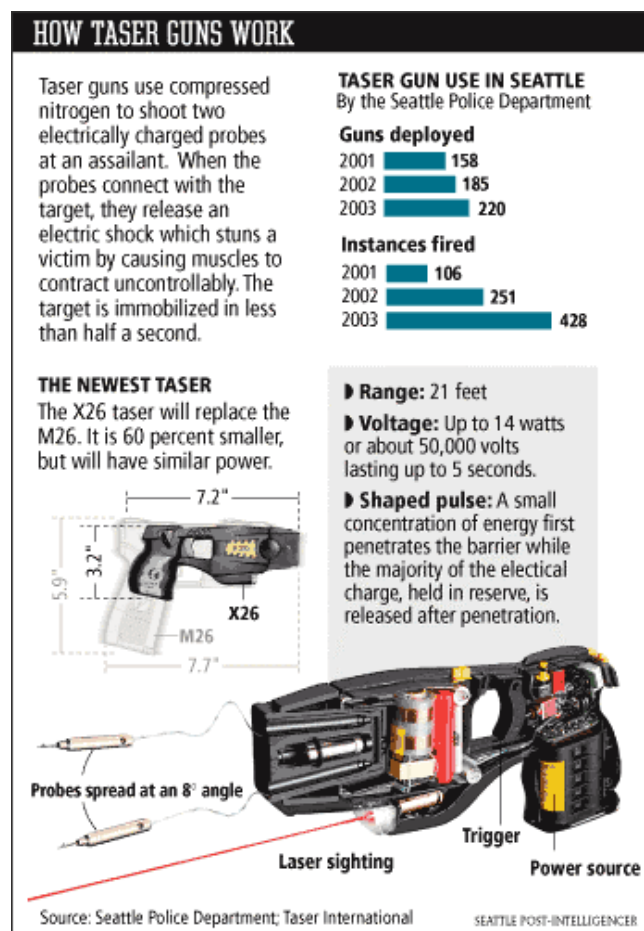
1 ギガバイトは、およそ、10 メートルの本棚の、全ての書籍の記憶容量と一致する。

Google は、昨年導入した Gmail（キーワードによる e-メール検索が可能な他、検索結果と関

連する広告を表示する)の機能を強化して、Yahoo!に対抗する。 Yahoo! は、現在の容量を4倍に増加して、1 ギガバイトの記憶容量にすると、先週発表したばかり。 無料e-メールサービスの市場シェアは、Yahoo! が、405万ビジターで最大シェアを有し、American Onlineが346万人、MSNが284万人で、Googleは第4位となっている。(NetRating 2月調査)(nytimes.com, 4/2/2005)

● Maker of Electric Stun Guns Warns It Will Miss Forecast

スタンガン(電子ショック銃)のメーカーTaser Internationalは、銃の安全性に関する、一連のネガティブな報道のために、第1四半期の収入が、アナリスト達の見通しの\$13.6mを下回り、\$10m(11億円)になるだろうと発表した。スタンガンは、高圧電流を使用するために、場合によっては、相手を死に至らしめる恐れがあり、安全上に問題無しとしないと、米英の政府の調査報告書が出されていた。人権擁護団体のAmnesty Internationalは、4月1日、2001年6月から今年の3月までに、Taser銃に関連する103件の死亡事故が存在する、と言う調査を公表している。Taserは、死亡事故は、スタンガンが直接の原因では無く、全て心臓病などの銃以外の理由によるもの、と反論している。そして、スタンガンの安全性を、広く一般に啓蒙するために、PR活動を強化すると言っている。Taser銃は、全米の州警察で、広く使用されている。(nytimes.com, 4/2/2005)



● 台湾高鉄、60億元の資金募集は成らず

3月31日午後5時が期限となっていた台湾高鉄会社の60億元(205億円)の資金募集は、達成されなかった。これを受けて同社への融資を行っている銀行団は31日、今回の資金募集の失敗は「重大な違約」に当たると指摘し、同社への融資を暫時停止する考えを表明した。台湾高鉄は今回の資金集めの不足分を、今年5月末に予定している75億元の資金募集と合わせて行うことにしている。



台湾高鉄のメインバンクによると、台湾高鉄は昨年末に75億元（257億円）の増資を予定していた。しかし期限が過ぎた今年1月末の段階で募集できた資金は15億元しかなかった。このため同社は残りの60億元を3月31日までに募集することを決定した。しかし、今回も計画は達成できなかった。これを受けて銀行団は銀行、台湾高鉄、交通部の3者間の契約に基づき、台湾高鉄および交通部に対し、台湾高鉄が重大な違約を犯したことを同時期に通知する方針。台湾高鉄は31日午後5時前、予定されている60億元の資金募集は必ず達成されると話していた。しかし午後5時になっても同社は銀行団に対し、何の連絡も行わなかった。このためメインバンクが問い合わせたところ、今回の資金募集が達成されなかったことが判明した。この後、台湾高鉄はメインバンクに対して、新旧株主による投資の準備はすでに整っていたが、一部の株主で内部の手続きが遅れたため、今回の資金募集は達成できなかったと説明した。

同社はさらに、機密保持の協定に基づき、銀行側に今の段階で株主の名簿を提供することはできないが、資金は今後4、5月と続けて同社に送られる予定であり、5月末には合計135億元の資金募集が達成できる見込みだと語った。

台湾高鉄はさらに、8月、12月にそれぞれ125億元（428億円）を募集する計画については、日程、金額とも変更されないことを強調した。（日刊台湾通信, 2005年4月1日）

<関連記事Financial Times 4月3日>

私募債募集失敗は、投資家の台湾高鉄に対する投資意欲喪失の現れで、投資家達は、この鉄道が利益計上出来るのかを疑っている。台湾高鉄の法律顧問は、政府のこのプロジェクトに対する救済が必要、と言っている。（FT/com, 4/3/2005）

● IHG puts 10 more hotels up for sale

InterContinental Hotels Group が、4月4日、今度はアジア太平洋地区のホテル10軒を、売りに出した。同社の、資産売却プログラムの一環で、売却益は株主に還元される。売却されるホテルには、InterContinental Wellington（ニュージーランド）、豪州のCrowne Plaza 3軒、Holidays Inn 5軒と、FijiのHoliday Inn。IHGは、ここ数ヶ月間、資産保有から、ホテル・マネジメントとフランチャイズングをベースにしたビジネスモデルへ移行中。今日までに、121軒のホテルを売却し、17.5億ポンド（3,500億円）の売却金を得ている。この内106軒は、マネジメント、或いは、フランチャイズ契約付で売却されている。（FT.com, 4/4/2005）

● Amazon expands into print-on-demand

インターネット・リテラーの最大手 Amazon.com が、オンディマンド印刷会社の Booksurge を買収した。 Booksurge は、数千の書籍のオンディマンド印刷サービスを提供する会社で、これらの書籍のカatalog販売を、Amazon.com で実施する。 Amazon は、ライバル社の eBay や Overstock との競争に対抗するために、新たなサービスを追加している。 Booksurge 買収によるオンディマンド印刷サービスの開始に加えて、Amazon は、デジタルカメラのような高額商品の電話購入サービス、オンライン購入後 2 日間以内配送などの新サービスの追加する。(FT.com, 4/4/2005)

● **Vacation Activities Now Earn Airline Miles**

Viator.com は、同サイトで、劇場チケット、スポーツイベント、ホエールウッチング、ワインテスティング、テーマパーク、博物館ツアー、空港パーキング、空港ホテル間のシャトルトランスファー、などのアクティビティを予約した人達に、AA と DL のマイレージを、1ドルあたり 1 マイルの換算で、おまけする。 Viator.com は、46 カ国で、4,000 以上のアクティビティのオンライン予約を行っている。(Travel Wire, 4/4/2005)

● **AirAsia appoints Jean Chang as Executive VP for Greater China and North Asia**

AirAsia (マ) は、中国と北アジアのオペレーションの Executive Vice President に、中国国際航空やドラゴン航空の親会社の China National Aviation Corporation(CNAC)から、Jean Chang を招き入れる。 Chang は、中国内外で、20 年以上の航空機販売とリース、空港の民営化と基本設計、アビエーション・ポートフォリオ投資と管理に、幅広い知識と経験を有している。(asiatraveltips.com, 4/4/2005)

● **Parent of corporate agency launches P2World.com**

Stevens Travel Management の親会社 Stevens Group は、オンライン旅行社とサプライヤーのインベントリーにアクセスする、旅行検索サイトを立ち上げる。 Stevens Group の、P2World.com (Portal 2 the World) の為の、ビジネスモデル、テクノロジー・アプローチ、マーケティング戦略は、旅行検索エンジンの Kayak, FareChase, Mobissimo のものとは異なる。 P2World.com は、コストパークリック・ベースの手数料も徴収しない上に、Web サイトのスクレープや、検索結果を書き変えたりもしない。 その代わりに、ユーザーを提携先の Orbitz, Expedia, Travelocity に送り込んで、予約がなされた場合に、提携先の彼等から、コミッションを受け取る仕組みを採用している。 そして検索するサイト画面を再現するので、ユーザーは、画面から画面へ、旅行商品の選定が可能。 インベントリーを提供する提携サイトは、上記の大手オンライン旅行社 3 社に加え、Trafalgar Tours, Tail Europe, 11th Hour Vacations。(DTW, 4/4/2005)

● **Genesis set to debut in U.S. this May**

長らく待たれていた、旅行社が所有する GDS の Genesis が、米国で、5 月 2 日からカットオーバーされる。 Web ベースの GDS である Genesis は、低運賃検索と予約ツールである FareSpider をメインに位置づけ、各種の機能を提供する。 FareSpider は、運賃とリアルタイムのアベイラビリティ情報を、同時に、GDS データ、エアラインサイト、消費者旅行サイトから検索し、旅行社にフレンドリーな環境で、Genesis の単一画面上で、総合情報にまとめあげる。(DTW, 4/4/2005)

● RADIO-FREE PASSPORTS?

米務省は、今年後半に、小型無線タグ (radio tag) を内蔵したパスポートを導入する計画を有している。 顔のバイオメトリックス情報や個人情報を、そこに蓄えようというのだ。 出入国管理と税関検査の処理を効率化する狙いであるが、早くも、法人旅行の団体やプライバシー保護団体から、導入反対の声が上がっている。 彼等は、商品の在庫管理に使用されている RFID (radio frequency identification tag) と同類の無線タグは、100 フィート (30 ㍎) の距離から、簡単な機器により識別されてしまい、米国民が、政治的な妨害やテロの攻撃の標的にされてしまうと言っている。(nytimes.com, 4/5/2005)

● Eurotunnel gets creditor support for debt talks

下位債権者集団 (junior creditor) は、Eurotunnel の 64 億ポンド (1 兆 2,800 億円) に上る債務の再編成 (debt restructuring) に関する交渉開始に合意した。 Eurotunnel は、交渉開始に当たっては、先ず債権者からの協議開始の事前合意 (default waiver) 取得が義務づけられている。 しかしながら、Eurotunnel は、下位債権者集団の合意に加えて、400m ポンド (800 億円) の債権を所有する上位債権者集団 (senior debt 保持者) の 75% から、同様の同意取得が必要。 この賛否投票が、4 月 5 日から 30 日間をかけて実施される。 1 つの合意形成の障害となっているのが、法務コンサルタント料金。 Eurotunnel は、高額な料金の支払を拒否している。(FT.com, 4/5/2005)

● Yahoo debuts beta of FareChase hotel product

Yahoo が、FareChase のホテルプロダクトの β 版を立ち上げた。 このオンラインホテル予約プロダクトは、Travelocity が動かしている Yahoo Travel のホームページ上からアクセス可能で、客室料金、指定された地点からの距離、客室などの写真、インタラクティブな地図、ユーザーの体験談 (評価)、レートを表示する。(DTW, 4/5/2005)

● WestJet inks with Amadeus making inventory available on GDS

カナダの LCC, WestJet が、4 月上旬、Amadeus に参加した。 これで WestJet は、全ての 4 大 GDS に、同社の全てのインベントリーを提供する事になった。(DTW, 4/5/2005)

● **Hapag-Lloyd defends its owner's record**

ドイツ最大の海運会社 Hapag-Lloyd は、2004 年決算で、税引き前利益€278m (361 億円) を達成したと発表した。前年比は+6%、収入は€2.69bn (3,500 億円、前年比+13%)。クルーズ部門は、営業利益€2.4m (3.2 億円、前年欠損)、収入€129m (170 億円、前年比▲3%) であった。

1998 年に、ドイツ最大の旅行社 Tui が、Hapag-Lloyd の唯一の株主になって以来、コンテナ船が 20 隻追加され、総フリートは 51 隻に拡大している。現在 10 隻の大型船を発注中で、内 1 隻 (Colombo Express 丸) は、世界最大コンテナ船となる。

Tui は、昨年 9 月、Hapag-Lloyd 上場を検討したが、Tui の業績の回復に伴い、この計画を中止する。Tui は、最近のテロなどによる世界的な旅行需要低迷に遭遇し、一時、財務的苦境に立たされていた。(FT.com, 4/5/2005)

● **DHL goes for home run in rival's back yard**

DHL が、米国のメジャープロ野球リーグと、3 年間のスポンサー契約を締結した。UPS と FedEx に、80%を押さえられている米市場の、シェア拡大を試みる。現在のシェアは 13%、アナリストの一部は、2006 年までに、これが 18%にまで拡大すると予測している。ドイツポストの一部門である DHL は、2 年前にシアトルのエクスプレス・デリバリーの Airborne 社を 10 億ドルで買収し、昨年、さらに 12 億ドルの投資を米国市場で実施すると表明している。DHL の米国販売は、2004 年、前年比+52%の 55 億ドル (6,000 億円) を達成しているものの、営業損失▲\$495m (540 億円) を計上している。収支トントンでは、早くても 2006 年以降と予想されている。UPS および FedEx は、ドイツ政府の資本が間接的に組み込まれている DHL の事業運営は、反競争的行為に当たると非難している。(FT.com, 4/5/2005)

● **China Aviation Oil unit puts out 430,000 tons jet fuel tender**

石油のデリバティブ取引で失敗し、500 億ドル以上の損失を出したシンガポールの China Aviation Oil (CAO) が、ジェット燃料の買い付けを、大幅に増加している。CAO の前回実績は、35 万トン (3 月 4 月分) であったが、今回の買い付けは、これを+23%上回る 43 万トンが予定されている。中国のジェット燃料消費の拡大を裏付けている。(channelnewsasia.com, 4/6/2005)

編集後記

AA 航空の CEO Arpey の労使関係改善の話は、特別の話でも何でも無く、極当たり前の、
— 対話が重要 — という話である。しかし、この実行が大変難しい。Arpey だって、
最悪の労使関係から出発したからこそ、この問題を、彼の経営の最重要課題に位置づけた
のだろう。すこしヒネクレタ見方かもしれないが。

サービス財を生産する航空産業では、その財の生産者であるフロントライン（現場）の人
達（殆どが組合員）に、経営が計画した通りの生産を、実行させる必要がある。これも
極当たり前の話で、何もサービス財の生産に限った話ではない。

しかし、サービス財の生産は、

- ① 在庫の効かない財（予約の話の時には“効く”と書いたが・・・）ゆえに、顧客と一緒に、生
産しなければならない、
- ② 元に戻れない、失敗できない財なのだ。
- ③ 無機質な設計図通りに生産される生産財とは違って、（この場合は、間違った生産を実
行すれば、やり直しが効く。）“心”がこもった、生産が要求される財なのだ。何
故ならば、顧客の“心”に訴えるには、生産者の“心”が絶対に必要なのだ。何故
って、“輸送”と言う、目に見えない財の生産なのだから。

つまり、サービス財の生産は、生産財とは大きく違って、たいそう難しいものなのだ。マ
ニュアルだけでは決して上手く行かず、そこには、経営からのインプットが必ず必要にな
ってくる。Arpey は、AA で、遅まきながらこれを実行しているのではなかろうか。

良好な労使関係の維持が出来ず、最悪な関係だったからこそ、米メジャーが後退している。

反対に、LCC Southwest 航空のカリスマ経営者 Herb Kelleher（新入社員教育には、Southwest のサービスについて、必ず自ら教鞭をとる）が、30 年以上も利益計上に成功し、JFK ベースの、従業員にレイオフ無しと約束した、jetBlue の David Neeleman（社員全員をクルーと呼んでいる）が、燃油の高値安定下でも利益を計上しているのは、労使間の対話がシッカリ保たれているからだろう。

www.southwest.com の“ ABOUT SWA ”の冒頭に、Colleen Barrett 社長が、“ The Voices of Southwest Airline ”と題して、同社の予約系のサービスについて書いている。 同社のサービスに関する考えが良く分かって面白い。 （H.U.）

TD 勉強会 情報 162 （ 以上 ）