

平成 17 年 2 月 3 日

TD 勉強会 情報 153

1. 価格中心検索 バリューには勝てない
2. レジャー旅行と法人旅行 境界線消滅
3. 旅行社と航空会社 GDS 外しで協力
4. オーロラ丸世界一周キャンセルの顧客対応秀逸
5. デルタ アトランタ空港でオペレーションクロック
6. その他のニュース



29 日、第 1 便の中台直行チャーター機で台湾の台北国際空港に到着後、
歓迎を受ける台湾ビジネスマン（A P） （関連記事 P. 15 参照）

PhoCusWright: Insider, 1/30/2005

1. Hello Search, Good-bye Brand Loyalty

価格中心検索 バリューには勝てない

旅行業界の“検索”（メタ検索）に対する意見は、大きく分かれている。「メディアの興奮」、「将来の旅行業界」、「無意味」、「オンライン旅行社キラー」などの、様々な意見や評価がなされている。“検索”の旅行業界に対する真のベネフィットや応用（applications）が、はっきりしていない時点では、多分これらの意見の、ゴタ混ぜが現在の評価なのだろう。

Sidestep, Mobissimo, Kayak, FareChase 等の垂直的な検索システム（vertical search systems）の潜在的効果や消費者に対する有用性は、特に多くのオンライン旅行社や、その他のプロバイダーが、彼等のアクセスを拒んでいるので、確かにはっきりしない。

検索の旅行業界に対する影響を見る前に、業界の最近の簡単な回顧を行う必要がある。

2001 年 9 月 11 日以前は、旅行業界は、ローマージンで大量販売のレジャー旅行と、ハイマージンで小量販売のビジネストラベルをバランスさせる事によって、利益を生み出す事を考えていた。バリューは、情報へのアクセスだとされていたので、仲介業者達は、情報提供サービスから報酬を得る事が出来た。“時間が通貨”だったので（time was the currency）（?）、サプライヤーのイールド管理システムは、彼等の商品需要を生み出す事に成功して来た。多くのブランドが、旅行者と法人顧客のロイヤルティを育むユニークなバリューと品質の差別化を有していた。

レジャーとビジネス旅行の両方の旅行購入に、インターネットが密接不可分となって来ると、価格と“入手（procurement）”に対するメンタリティーが、旅行購入の意思決定の主たる要因となった。9-11 後の不安定な経済と旅行の安全に対する関心の高まりによって、企業や旅行者は、旅行を手控える。サプライヤーは、生き残りを賭けて、売れ残ってしまった彼等の商品を、ブランドを犠牲にして、値を下げて、幅広く流通させざるを得なかった。彼等のバリューは過去のものとなり、彼等の将来は、コモディティーとなってしまった。この結果については、勿論、誰も咎められない。

それから3年間経って、オンライン購入が増加し、旅行消費が復活し始める。オンラインが、より好まれる購入チャネルとして、オフラインを追い抜く勢いとなる。しかし、航空会社は再び倒産寸前で、旅行社は減少し、GDSは流通チェーンの中での彼等の存在価値の見直しを迫られ、オンライン旅行社は多国籍企業に買収されつつある。そして、インターネットの企業家達は、オンラインブランドを蘇生させる為に、パッケージ商品のブランディングとマーケティングのエキスパート達に取って代わられつつある。これが、スケールと、今ではディスカウンティングにより動かされている、コモディティー化の果実だ。

業界の復活と安定化に対して、一体誰が責任を持っているのだろうか？明らかに、価格がボリュームを増やしている。ロイヤルティーやブランド資産、パーソナライゼーション等では無い。検索が、コモディティー化を永続させてしまうのだろうか？

確かに、検索ツールには、説得力あるベネフィットが存在する。消費者が、関連する結果を同時に抽出し、価格を比較するには、便利なものに違いない。殆どの検索が、幾つかのフィルタリングや選別の基準（例えば、エアーの場合は寄航回数や空港別）を有し、より多くのコンテンツの表示に努力をしているが、検索結果の一番のフォーカスは、価格になってしまっている。しかも、これらの検索結果は、市場に出回っているプロダクトの全てを表示していないし、あるいは、どうしても検索したいサプライヤーに付いて検索してくれる訳でもない。その上、更に紛らわしい事には、リストのトップに表示される、サプライヤーが金を払っている、優先リスティングが有る事である。つまり、バイアスが掛かっている。

依然として、価格志向の旅行者が存在する。Priceline, Hotwire, Cheap Tickets は、このニッチ需要層を対象にしている。しかしながら、他の旅行者は言うまでも無く、価格志向の旅行者でさえ、彼等の全ての旅行購入を、価格だけに基いて決定している訳ではない。消費者は、彼等の旅行の性質や誰と旅行をするのか、何処に行くかによって、異なった購入方法を選別しているのだ。

従って、ある旅行には、価格が意思決定の重要な要因であったかも知れないが、便利さだとか FFP プログラムだとかの要因が、他の旅行の意思決定を左右する場合が有る。つまり、同一個人の旅行の場合であっても、状況が違えば、異なったチャネルを使用した意思決定がなされているのだ。最低運賃表示に長

けている検索サービスは、最大のロイヤルティー報奨、アップグレードに最も寛大な航空会社、最も便利なスケジュール、最も快適な機内（客室/船室）スペース等に基づくの検索は、実施してくれない。

オンライン消費者は、購入前に、平均航空会社 4 社、ホテル 3 社、レンタカー 2 社のサイトを調べている。 Sidestep や Kayak, Mobissimo が有るにもかかわらず、消費者は、彼等のニーズを満たす為に、複数のサイトを訪れている。 オンライン愛好者でさえ、その略 1/3 が、オンラインに加えてオフラインを、旅行の購入の為に使用している。 注目すべきは、ベストディールを求める人達が、単一ソース（サイト）では、究極的なベストのオプションを示す事が出来ない、と思っていることである。 そして、旅行市場には、（その他の市場でもそうであるが）、競争を促進させる他の余地が未だ存在しているので、顧客に訴える為には、バリューの提供と、消費者ニーズをベースにしたセグメント化が必要とされている。 価格は、これらの一つには違いないが、明らかに唯一のものではない。

何故ならば、全ての業界は、顧客ニーズのヒエラルキーから利益を生み出している。 購入が複雑であろうと単純だろうと、プロダクトであろうとサービスであろうと、長期的な成功は、企業の、価格を超越したオファリングの差別化と、ターゲットした顧客の欲求に対するカスタマイズの提供能力に掛かっている。 これが、顧客を引き寄せ、彼等をリピーター化する方法である。 旅行業界では、航空会社が F や C や Y クラスを作り、ロイヤルティープログラムを編成し、ホテルがシングルチェーンの下で、マルチホテルブランドを作っている所以である。 カジノの、Harrah's Entertainment Inc. の CEO Gary Loveman は、「Harrah's のデータベースは、顧客個人の情報を蓄積し、彼等の Harrah's への貢献度合によってリワードを提供すると同時に、アップセリングの機会を見つけて出している」と語っている。 ■

TDR, 1/31/2005

2. The Great Biz Travel “Blur” Continue

レジャー旅行と法人旅行 境界線消滅

LCC とオンライン旅行社のお蔭で、今日の出張者は、新しい種類のサービスを、新しいタイプの価格で享受する事が出来る様になった。

顧客ニーズへの対応競争の為に、各社は、お互いに、競争相手の戦略を試し始めている。そしてこの傾向は、2005年に、ますます強くなって来るだろう。

例えば、レジャー旅行社が、法人旅行販売を開始し、反対に法人旅行社が、レジャー旅行を販売し始めている。航空業界では、伝統的航空会社が、LCCモデルを採用し、LCCが伝統的航空会社の如く振る舞い始めているのだ。今まで固定化されて来た各社の業態による境界線が、ぼやけ始めている。このゴチャゴチャになった世界では、「法人旅行」と「レジャー旅行」が、単純に、「旅行」に急速に変わりつつある。

2004年に、オンライン旅行社は、法人旅行市場に進出した。一方、法人旅行社は、オンライン機能を追加して、ハイタッチなオフリングを強化している。テクノロジーのサプライヤー達は、法人旅行のオンラインツール開発の為に、2005年も旺盛な需要を抱えるだろう。

極最近では、Travelocity BusinessがAetna（5,000人の出張者を抱えている）を、顧客に獲得した。この契約を見ても分かる通り、多くの企業が、テクノロジーを最大に利用して、出張旅費の管理を強化し、コスト削減を計画している。コスト削減が企業の継続したフォーカスとなっている事に、伝統的法人旅行社は、神経を尖らせている。彼等は、バリューを企業に提供しなければならない事は勿論、自分達のコストの削減にも努力している。American Expressのリストラ計画の一環として行なわれたレイオフは、多くの法人旅行社の、苦戦の証拠として捉えられている。

CendantのOrbitz買収も、競争を激化させる一要因となるだろう。Cendantは、以前から所有していた伝統的法人旅行社であるTravelportと、買収したOrbitz for Businessの統合に一工夫が必要になるだろう。Cendantは、両社の統合により、全ての法人顧客のニーズに対応可能になると言っている。大手企業用のハイタッチ(Travelport)と、事実ノータッチのOrbitz for Businessの統合により、コストセービングとサービスの両方を、大手にも中小の法人顧客にも提供することが可能になる、と言っている。

航空業界でも、境界線の不鮮明化が始まっている。DL航空の運賃の単純化と最大▲50%の値下げは、将にLCCの運賃モデルのコピーである。ビジネス旅客需要に対して、運賃規則を少なくし、レジャー旅客と同じ様なレベルの運賃設定している。そして、LCCに取られた法人需要を取り戻す試みを行っている。

る。しかし、その評価は、「遅過ぎて、小さすぎる」と言う芳しくないものに終わっている。「法人需要を取り戻したいならば、ビジネスそのものを刷新する必要が有るのにも拘らず、ネットワークキャリアは、倒産の崖縁まで追い込まれていると言うのに、誰も大改革を断行するだけの根性を持っていない」と、ある航空コンサルタントが述べている。

LCC は、運賃だけでもって勝負に勝っている訳ではない。彼等は、ネットワークキャリアが実施していない、ターゲットする需要層をキッチリ決る事を学んでいる。大手の航空会社も、彼等が欲する旅行者の種類に従ってビジネスモデルを構築すべきである。需要の、全てのセグメントの“総取り”は出来ないのである。ビジネス旅客を摘み取りたければ、ビジネス需要に合致したモデル構築に専念すべきである。“総取り”アプローチを行っている限りは、ネットワークキャリアは、LCCに対抗する路線での勝ち目は存在しない。例えば、若し jetBlue が大陸横断線の JFK=SFO に乗り入れたならば、UA は負けてしまうだろう。

法人旅行とレジャー旅行の境界線の曖昧化に拘らず、法人旅行需要は、依然として、旅行社やサプライヤーにとってオイシイ顧客である。今後も、この需要の争奪戦が継続して繰り広げられるだろう。そして、今年は、より多くのコンソリデーションが見られるだろう。コンソリ化が実施されない所では、サービスとバリューを提供するために、旅行サービスプロバイダー間の戦略的提携が行われるだろう。 ■

TDR, 1/31/2005

3. Agents And Airlines Try Harmonizing Online – And Off The GDS **旅行社と航空会社 GDS 外しで協力**

航空会社は、死に物狂いになって、コスト削減に努力している。そして、“GDS 代替”のテクノロジーに熱い眼差しを送っている。しかし、数社の航空会社が既に始めている、GDS を迂回し、旅行社にも満足して貰える、もう一つの代替ルートが存在する。

エージェントオンリー Web サイトがそれだ。このサイトは、消費者サイトのクローン的存在で、旅行社がもたらす予約ボリュームの利点を確保しつつ、サ

プライヤーのダイレクト流通モデルと調和する。そして、インターネットが、B2Cだけでなく、B2Bのチャネルにも使える事に気が付いた、より多くの航空会社が、このエージェンシー用サイトを立ち上げ始めている。

4年以上も前にエージェンシーポータルを立ち上げた Spirit Airlines は、このサイトから、B&M 旅行社の 1/3（急速に 1/2 に近づいている）の予約が流れ込んで来ている、と言っている。航空会社は、多くのハイイールド旅客を抱えている伝統的旅行社を捕まえに掛かっている。航空会社は、エージェンシー用サイトを立ち上げ、GDSを迂回する事によって、彼等に支払うセグメントフィーを不要とし、大幅なコストセーブを達成している。しかし、コストセーブだけが、航空会社にとっての唯一のメリットではない。GDSを迂回する事によって、航空会社は、ショッピングと予約プロセス上のコントロール権を確保している。つまり、コントロール権を確保する事によって初めて、航空会社は、インセンティブを付けるのか、ネットレートを提供するのか、差別化を図るかどうかの意思決定を、自分自身で出来る事になる。さらには、航空会社が直接旅行社とコンタクトする結果、アップグレードのコントロールや FFP 旅客認識などのカスタマーサービスが飛躍的に改善出来る、副次的な効果も存在する。

NW 航空は、エージェンシーサイトを持つ事によって、顧客に対し、より良いターゲットオファーが出来る様になった、と言っている。America West は、エージェンシーポータル経由の予約によって、大手キャリアの MIDT の脅威を回避する事に成功している。GDSを経由しない予約は、MIDT の網に引っかからないので、メジャー航空会社の航空券販売の圧力から、旅行社は、逃れる事が可能になる。（つまり America West を売りやすくなる。）

だからと言って、この種のツールの使用に何の問題も無い訳ではない。航空会社は、旅行社に、GDS経由の予約習慣を変更して貰って、このサイトにログオンさせなければならない。GDSと旅行社の間には、インセンティブなどの財政的支援が、GDSから旅行社に依然として支払われている。従って、航空会社が、エージェンシーサイトに旅行社を引き込む為には、何らかのそれ相応のものを旅行社に提供しなければならない事になる。通常実施されているタクティクスは、GDSより▲5ドル～▲10ドル運賃値下げと、キャッピング無しの5%コミッションの支払の二つである。JetBlue のインフォメーション的网站を除いて、NW, America West, Spirit, AirTran, の全てが、彼等のサイト予約に、何らかのインセンティブを支払っている。

次に問題となるのが、業界全体の問題である。航空会社の旅行社用サイトが増加して行くと、多くの運賃が、余りにも多くのサイトに、航空会社毎に、別々に表示される事になり、これでは、旅行社は麻痺してしまう。テクノロジープロバイダーの **AgentWare** は、各社のサイトをアグレゲートして、多くの新しいインターフェイスの作成とそれらへのアクセスから、旅行社を救済している。



Graham Atkinson, a United Airlines executive, said his airline had introduced three Internet-based reservation systems to its top travel agents.

もう一つの問題は、パッシブセグメントの問題である。America West のサイトを除いて、他の航空会社のサイトでは、GDS 経由のパッシブセグメントを作成できない。収入金との照合、CRM データ処理、は依然として古い GDS システムの中で行なわれている。航空会社サイトへのパッシブセグメント機能の追加は、旅行社の効率化を大きく向上させるだろう。しかし、それで全てが解決される訳ではなさそうである。今のところは、GDS は、旅行社のパッシブセグメントについては、料金を課していないが、有料化した場合は、航空会社は、GDS バイパスに、新たな問題を抱える事になる。

「旅行のサプライヤーが、自社の旅行社専用サイトに旅行社を呼び込む為には、最初のステップとして、旅行社のワークプロセスと、自社サイトのプロセスを、出来るだけ一致させる必要がある」、「そして、旅行社が、彼等の法人顧客やその他の顧客の情報管理と、全てのインベントリーへのアクセスが、最低限必要である」、と **AgentWare** のプロダクトマーケティング部長が語っている。彼は、旅行社が航空会社のサイトに期待している諸点を、次のように整理している。

- ・ フルレンジのインベントリーアクセス
- ・ 少なくとも消費者サイトに提供しているものと同一の運賃表示
- ・ 旅行者プロファイルのアップロード
- ・ GDS パッシブセグメント、或いはその他の予約ドキュメンテーション機能
- ・ CRM あるいはフロントエンドツール（プロファイルローディングと旅程ドキュメンテーション）
- ・ ARC 統合

- ・ レポート機能
- ・ 予約の一時ホールド機能（ ability to hold reservation ）
- ・ 予約管理機能（検索、閲覧、変更）
- ・ 払戻し、エクスチェンジの機能
- ・ ネットインセンティブの獲得状況のチェック機能
- ・ 法人ディスカウントとネゴ運賃の申請機能
- ・ Ability to manage users and user booking
- ・ 旅行社契約ないし法人ディールの予約達成度（オーバーライド、シェア）の監視機能
- ・ オーバライド達成までの予約数
- ・ マーケットシェア契約達成までの予約数
- ・ 法人契約達成までの予約数
- ・ そのチャネルの予約インセンティブの内容

最後に、AgentWare は、米航空会社は、海外の旅行社や、彼等のコミッションをサポートする機能を追加するべきだと、語っている。 ■

FT.com, 1/30/2005

4. Keep Your Client Relationships Afloat

オーロラ丸世界一周キャンセルの顧客対応秀逸

P & O が運航する、豪華客船 Aurora 丸（右）が、エンジンの故障の為に、遅延を繰り返し、サザンプトンから Isle of Wight 以遠の航海中止を余儀なくされ、そして、最終的に、世界一周クルーズをキャンセルした。 このトラブルの際の、Aurora 丸の乗員の顧客対応が極めて秀逸で、クルーズに数千から数万ポンドを払った船客は、クルーズの中止を残念がったものの、運航会社の P&O に全く敵意を持たずに、怒りもせず、冷静で、一部の船客はナント快活に、下船して行った。 これを“英国人の典型的なストイシズム（ stoicism ）”という人達がいるけれども、今回の顧客対応は、P&O 社の優れた危機管理に負うところが大きい。



サービスの失敗（ service failure ）のハンドリングは、マーケティングマネジャー

にとって、最も困難な業務の一つである。これに上手く対応できないと、負のパブリックレレーションとなり、顧客を逃がし、そして、場合によっては訴訟まで引き起こされてしまう。Aurora 丸の話は、マネジャーが迅速に行動を起こせば、サービスの失敗により引き起こされる、幾つかの最悪の影響が回避できる事を教えている。

世界一周クルーズのキャンセルのような大きな問題は極めて稀であるが、会社は、蛇口の水が滴り落ちるとか、下水の水漏れが直らない、レストランの食事が良く熱が通っていない、等などの小さなサービスの失敗を日常的に多く抱えている。不満を持った顧客は、その悪い経験を 10 人の人達に喋り広めると言われている。最悪の場合は、新聞にタレコンでしまう。そして、その不満顧客は、ライバル会社に移ってしまうと言われている。

勿論サービスの失敗は千差万別であるが、そこには、以下の如くの、ベーシックな原則が存在する。

(1) 初期段階に於ける問題の認識 (early recognition of the problem)

P&O のケースでは、この問題は、全くと言ってよいほど問題にはならなかった。何故ならば、船が動けなくなって沖合に停泊してしまっているのだから、誰もが異常に、即、気が付いている。しかしその他の場合では、マネジメントが、サービスの失敗に気付くのに遅れをとっているケースが多く見受けられる。

ある米国銀行の例では、預金に来た顧客だけに無料駐車券を配っていた。駐車料金を支払わされた、小切手を換金に来た顧客が、その不満を銀行の本社に訴えたが、銀行側は、この訴えをノーアクションにしてしまった。この顧客は、即、この銀行の数百万ドルの口座を解約した。

賢明なサービスマーケットは、苦情を良く監視し、迅速な行動を取っている。

(2) 責任の受け入れ (acceptance of responsibility)

ダメッジが発生しているにもかかわらず、その事態の認識をしないで、顧客の面前で、誰の責任のなのかと詮索する愚を犯してはいけない。勿論、自社の責任が無いようなサービスの失敗もある。典型的な例が、航空会社のバケトラのケースである。別のインターライン会社のデリバリーミスだからと言って、顧客の手荷物が届かないのは、自分の責任ではないと言い逃れてはいけない。けっして、顧客と議論などしてはいけない。議論に勝ったとしても、会社には何のメリットが無いどころか、完全にその顧客を無く

してしまう。

衣服の小売で、商品返品を無制限に認めている（no-question-asked-policy）のは、一部の制度の悪用による損害よりも、返品を認めないことによる、多くの顧客の店離れの方が、損害が大きいと考えているからである。

（３） 隠し立てしないコミュニケーションの開始（communication）

責任を受け入れたならば、即、会社はコミュニケーションとコンペンセーションに取り組まなければならない。情報は決して隠し立てしてはいけない。顧客は、何れは気が付いてしまう。サービスの失敗をした会社が、真摯に迅速に対応するならば、苦情顧客からでも好意的な反応を受ける事が出来るだろう。Aurora 丸の場合は、P&O の上級幹部達自身が、情報提供に努めたことが、船客にポジティブに受け止められている。

（４） コンペンセーションの支払（compensation）

コンペンセーションは、顧客の不満を引き起こしたトラブルの内容と比例していなければいけない。多すぎても少なすぎてもいけない。サービス産業では、コンペンセーションの支払基準を決めている場合が良くある。Thomas Cook の場合は、ホリデーパッケージのキャンセル若しくは旅行期間短縮の全てに、全額の払い戻しを行っている。P&O も、Aurora 丸の航海中止で、全額の払戻しを行った。

以上の原則を守れば、殆どの場合、殆どの顧客の不満を解消させる事が出来る。そして、サービスリカバリーのオペレーションの成功は、顧客の不満を除去した上に、その顧客を、よりロイヤルの顧客に変えてしまう力を持っている。Aurora 丸の船客は、今度も、P&O のクルーズに乗ると言っている。

HOW TO PREPARE FOR THE DAY WHEN THINGS GO BADLY WRONG

サービス失敗時のリスク管理として、準備を要する諸点

- ・ 効果的な監視と、発生時の警報の、システムの確立
- ・ 顧客の苦情の積極的受け入れと、その苦情に対する迅速な対処
- ・ 事態の掌握と、顧客の苦情/意見の完全聴取
- ・ 時と場合によっては、責任の所在の開示
- ・ 顧客が間違っているとしても、議論は回避
- ・ 全レベルのスタッフの、サービスリカバリーの役割分担の理解と実践

- ・ 効果的且つ迅速なコミュニケーション
- ・ 事態が深刻な場合は、初期段階から上級幹部自らの参画（顧客との直接会話）が必要
- ・ 隠し立てしない、透明性を保った情報の公開
- ・ 適切な額のコンペンセーションの支払
- ・ 将来の再利用の為の、割引クーポンなどによるインセンティブ提供
- ・ 再利用時の、完全なサービスの実施（二度目のサービスの失敗は、致命的な結果を招いてしまう） ■

FT.com, 2/1/2005

5. Delta flies in the face of tradition

デルタ航空 アトランタ空港でオペレーションクロック

DL 航空が、同社の基地である Hartsfield-Jackson International 空港で、Operation Clock（正確大運動）を開始する。現在、毎日 970 便が運航されている同空港の、ピーク時間に集中する便のディピーキング（de-peaking）を実施し、今まで採用してきた H&S から、LCC の空港運営方法にソックリな、彼等が言うところの“continuous hub”オペレーションへ変更し、生産性と、定時制の改善を計画する。下表が、Operation Clock の概要である。（AA 航空の“rolling hubs”オペレーションを提案した航空コンサルタントの Robert Mann, R.W. Mann & Co は、continuous hub オペレーションは、+30%程の生産性改善を、もたらすだろうと言っている。）

ピーク時間帯	88 便 → 69 便 ▲19 便減便（de-peaking）
運航時間	8:00am ～ 10:00pm → 7:00am ～ 11:00pm 2 時間拡張
旅客乗り継ぎ	平均 74 分 → 77 分 + 3 分 (HSS→PTP にウエイトが移る)
T/R 駐機時間	平均 80 分 → 50 分強 ▲22 % （Southwest は 25 分）
1 ゲート便数	4 ～ 5 便/日 → 6 ～ 7 便/日
改善ボーナス	Up to 100 ドル/月 支給
社員取扱便数	4 ～ 5 便/日 → 6 ～ 7 便/日
搭乗ハドルング	機内清掃中の搭乗開始 搭乗アナウンスの機械音声化
定時性キープ	出発時間 5 分前ドアクローズの義務付け（接続旅客は待たない）
機内毛布	使用済み毛布の折り畳み中止（折り畳んだものと交換する）
乗員交代	客乗 92 %・運乗 70%を、乗務交代、ないし、降機せずとする
ゲート変更	300 ～ 400 回/日 → 100 回/日

DL は、これにより、+ 19 機の機材余裕を発生させ、その機材の再投下により、日間 1,051 便までの運航規模の拡大を予定する。そして、およそ +\$50m ~ +\$100m (55 億円 ~ 110 億円) の収入の増加を目論む。 ■

6. 其の他の情報

● ARC: Int'l sales rebound while domestic sales decline

2004 年度の ARC 精算額は、国際線収入と航空券 TAX の増加により、2001 年以来、最高の 659 億^{ドル} (7 兆 2,490 億円) となった。前年比は+7%。(DTW, 1/24/2005)

	販売額 (億 ^{ドル})	前年度比	備 考
国 際 線	239	+19%	内際構成比 41%、(2001 年 31 %)
国 内 線	341	- 1%	内際構成比 59%
Tax, Fee 等	73	+11%	マニュアルドキュメント-55%, ATB 券-33% 近々予定されているエージェンシー廃止により更に減少加速が見込まれる
公認店舗数	20,876 店	- 8%	2003=-10%, 2002=-11%、 (2000 年より -9,000 店)
店舗当り週間平均販売額	52,093 ^{ドル}	+19%	初めて 5 万 ^{ドル} 台達成、Orbitz, Travelocity, Expedia 貢献、2000 年より +36%

● China Aviation Oil Singapore Asks Creditors for Debt Relief

中国航空油料 (CAO) は、1 月 24 日、\$220m (242 億円) の債務返済と、親会社による 1 億^{ドル}増資と、\$118m の債務の株式交換を柱とする、再建計画をまとめた。この再建計画によると、債権者は、CAO 負債総額 \$550m (605 億円) の 59 % (\$330m) の債権放棄を求められる事になる。債権者の中には、日本の三井住友銀行 (\$26.1m)、Mitsui & Company Energy Risk Management (\$7.8m) が含まれている。(nytimes.com, 1/5/2005)

● LCC growth prospects strong but some clouds in 2005

シンガポールで、第 2 回 Annual Asia Pacific Low Cost Airlines Symposium が開催された。このシンポジウムの初日のオープニングリマークスで、Center for Asia Pacific Aviation の Peter Harbison は、アジア太平洋地区の LCC は、これからも力強い成長を遂げるだろうが、新規参入企業は、より高価な航空機、より高

い金利、競争環境のより激化による路線参入機会の制限、などのチャレンジに直面するだろうと語っている。

この地区の LCC は、既に確固たる地歩を占め、大きな将来性を有している。アジア、インド、中近東地区の、現在の航空機発注機数は 916 機で、その 16% が LCC の機材である事を見ても、その将来性の大きさがうかがえる。今年には、中国やインドで LCC が誕生すると見られている。2 日間のシンポジウムには、世界の航空業界の 300 人が参加している。(asiatraveltips.com, 1/26/2005)

● HNA joins in restructuring of Chinese airlines

中国の四エアライン・コングロマリットの一つ HNA が、上海の Hainan Airlines を、その他の 5 社と合併させる。この合併は、中国航空会社再編の流れの一環で、Hainan の収支の改善と、海外での株式上場に備えるため。George Solos が Hainan の 14.8% の株式を保有している。HNA は、グループ傘下の全ての航空会社を、Grand China Air (仮称) にまとめる計画。中国の大手 4 社の内では最小の HNA は、今後 5 年間に、保有機を 104 機から 200 機に増機する計画を有している。(FT.com, 1/26/2005)



● ATA Cutting Back in Indiana; US Airways to Close 3 Offices

ATA が、同社のホームベースである Indianapolis のオペレーションを、▲14 路線運休し、タッタの 4 路線運航に縮小する。Orlando, Fort Myers(フロリダ), Las Vegas, Los Angeles の運航は継続される。この削減は、同空港に於ける、NW 航空増便による競争激化のため。ATA は、この他 CHI (ミッドウエー) 発着の 3 路線についても運休する。

US 航空は、Pittsburgh 郊外の 2 事務所と Greentree (Pa) の予約を閉鎖し、そこでの業務を Winston-Salem (NC) のカスタマーサービスセンターに集中させる。この閉鎖により影響を受ける事になるスタッフ 940 人は、Winston-Salem の転勤の機会を与えられる。(nytimes.com, 1/27/2005)

● BAA and Star end dispute over Heathrow

英国の空港管理会社 BAA とスターアライアンスが、LHR のターミナル再開発で、ヤット合意に達した。BAA は、2008 年 3 月までに新しくターミナル 5 を 42 億ポンド (8,400 億円) かけて建設し、そこに BA、QF、Virgin を収容する。スターアライアンスは、ターミナル 1 に収容される事になるが、彼等は、T5 と同等の競争力ある施設提供を、BAA に要求していた。(FT.com, 1/27/2005)

- **SIP listing could raise \$800m to fund growth**

世界第3位のハブ港である上海国際港（Shanghai International Port）が、今年中の香港上場を計画している。\$800m（880億円）の資金を調達し、同港の、国際貿易港としての地位確保を目論む。Citigroup, Deutsche Bank, Morgan Stanley, Merrill Lynch, UBSの中から、上場幹事行が選ばれる模様。SIP上場計画は、シンガポールのPSA（世界第2位の港湾グループ）の上場を早める事になるだろう。(FT.com, 1/27/2005)

- **Tiger Airways opens Office in Vietnam**

シンガポールの3社目のLCC、Tiger Airwaysがベトナムのハノイに事務所を開設した。Tigerの2番目の路線、SIN=Ho Chi Minh路線が間もなく開設される。同社は、1月にA320（2機）を受領済みで、総機数は、合計4機となった。(asiatraveltips.com, 1/27/2005)

- **Chinese airline to buy Boeing and Airbus flagship**

中国南方航空が、A380（5機）を発注する模様。これが実現すれば、南方航空は、中国に於ける最初のA380発注航空会社となる。一方、ボーイングは、B7E7（B787）70機を、中国の航空会社6社に納入する。6社は、南方、東方、国際、上海、海南、厦門。ボーイングによると、今後20年間の内に、中国は、米国に次ぐ世界第2位の民間航空旅客市場になり、その需要に対応する為に、凡そ2,300機が必要になると言う。(FT.com, 1/27/2005)

- **Star Cruises to expand fleet, banks on fly-cruise packages**

シンガポールのStar Cruisesが、今後5年間に、更に3隻のクルーズ船の建造追加を検討している。（現在のフリート計画では、今年+1隻、2007年+1隻、2008年+1隻。）過去5年間で、年平均+16%の船客が増加しており、これは、需要増への対応の為にフリート増強計画。Starは、シンガポールのLCC, Valuairに20%出資している。Valuairと共同で、fly-cruiseパッケージを販売する。(channelnewsasia.com, 1/28/2005)

- **Southwest to discontinue Houston Bush Operation**

Southwest航空が、ヒューストンのGeorge Bush Intercontinental Airportから撤退する。Southwestのオフライン化は、会社設立以来これで5回目。同空港からは、今までDAL（Love Field）行き毎日6便のみが運航されていた。なお、ヒューストンHobby空港からの毎日139便は、現状レベルが維持される。(DTW, 1/28/2005)

● Union Move at Northwest

International Association of Machinists and Aerospace Workers は、元運輸長官の Rodney E. Slater を、NW の取締役会の議決権無しの役員に指名した。 Slater は、オブザーバーとして、組合に対しアドバイズを行う。(nytimes.com, 1/29/2005)

● 中国機、初の台湾乗り入れ 春節直行便の運航開始

2月9日の春節（旧正月）前後の休暇で帰省する中国在住の台湾ビジネスマンや家族らを乗せる今年の中台直行チャーター便の第1便として、中国南方航空機が29日午前、中国・広州の白雲国際空港から台北国際空港に到着した。

春節の中台直行便は2003年に台湾機が初めて運航して以来だが、今回は初の中台相互乗り入れで、香港などを経由しないノンストップ便。中国旅客機の台湾乗り入れは乗っ取り機を除き、1949年の中台分断以降初めて。

中台間の「三通」（通商、通航、通信の直接開放）のうち最後の懸案である「通航」実現への前進といえ、約5年半中断している中台対話再開など関係改善の方向に向かうのか注目される。

直行便は中台の各6社が2月20日まで計48便を運航。初日は中国機計7機が北京、上海、広州から台北と台湾南部の高雄に乗り入れ、台湾機計2機が台北から北京に到着。

台北国際空港では、南方航空機などが到着後に歓迎式典が行われ、中国広東省東莞市から帰省した台湾ビジネスマンは「（中台）兩岸の和平と対話につながることを望む」と語った。

中国の各空港でも第1便出発の際、中国当局者らが出席して記念式典を行うなど「歴史的イベント」の祝賀ムードを演出。中国の各航空会社は、外国首脳の特別機も操縦するパイロットや模範労働者の乗務員を投入するなど「台湾同胞」へのサービスを競っている。中国側は、台湾ビジネスマンらへの融和姿勢アピールで、経済を軸に台湾取り込みを進める狙いだ。中国在住の台湾人は約100万人とされるが、中台間の往来には香港などでの乗り換えを強いられており、時間短縮や経費節約のため直行便を要望する声が経済界を中心に強まっていた。（共同）

中台間の「三通」 中国と台湾における直接的な通商、通航、通信のこと。中国側の早期実現呼び掛けに対し、台湾側は安全保障上の問題などを理由に拒否してきたが、2001年1月、台湾の金門、馬祖両島と中国福建省間に限った「小三通」が実現。通信面では既に大きな障害がなくなったほか、中台の世界貿易機関（WTO）加盟に伴い通商面の障壁も減少。事実上残された課題である航空機と船舶の直行についても、中台経済関係の緊密化を背景に台湾ビジネ

スマンなどから早期実現を求める声が強まっていた。（共同）（産経新聞、01/29 10:41）

● 台湾新幹線、試験走行始まる 予定より 3 カ月遅れ

日本の新幹線システムが初めて輸出された台湾高速鉄道（台湾新幹線）の試験走行が 27 日始まった。 予定より 3 カ月遅れで、今年 10 月末とされる全線開業予定も順調にいくかどうか危ぶまれている。 台北と高雄間（約 350 キロ）を最短 90 分で結ぶ台湾新幹線には「のぞみ 700 系」の鼻を少し短くした「700 T」型車両が使われる。 最高時速は 300 キロだが、この日は約 30 キロで動き、同日午前、台南駅で行われた試験開始セレモニーに姿を見せた。



予定より 3 カ月遅れて試験走行が始まった台湾新幹線＝ＡＰ

民間事業として建設・運営され、総工費は約 1 兆 5,000 億円と、世界の民間鉄道事業としては最大規模だ。 このうち車両・信号など中心システムを日本企業が受注し、ＪＲ東海、西日本も技術支援しているが、車両・信号などの建設進捗率はまだ約 36%にとどまっている。（朝日新聞、01/27 11:24）

台湾の人口（2,300 万人）のうち 9 割前後が台北と高雄の間の西部地区に集中しており、台湾新幹線は経済の大動脈となる。 沿線に配慮して東京一名古屋間に相当する 345 キロに最大で 11 駅が設置される計画だ。 台北－高雄間ノンストップ「のぞみ」型と各駅停車「こだま」型が混在運行。 ノンストップの所要時間は 1 時間半を切る。 在来線特急の 4 時間に比べ半分以下で、中南部の観光業者は、観光客やビジネス客増大のソロバンをはじいている。

ところが台湾新幹線の開業に「不安」を隠せないのがローカル線を運航する航空会社 4 社だ。 台北－高雄間（飛行時間約 40 分）はドル箱路線だが、大人の片道航空運賃が約 2,000 台湾元（約 6,400 円）なのに対し、台湾新幹線は同区間で 4 割も安い 1,200 元（約 3,800 円）前後の運賃設定を検討している。 交通部（交通省）では台湾新幹線開通後の台北－高雄間のローカル航空利用客が年間延べで 362 万人と、現状より 46.7 %も減ると予想している。 このため交通部では共倒れを防ごうと、航空 4 社を 2 社に合併させる業界の再編指導に着手。 他方で、カンボジアなど東南アジア路線への拡大で生き残りを図る航空会社も出始めた。

日台協力の象徴ともいえる台湾新幹線プロジェクト。期待と不安が交錯する中、10月の開通に向け最後の詰め段階に入った。(サンケイ新聞、1月29日)

● Patrick launches A\$1.1bn bid for Virgin Blue

豪州の運輸とロジスティックスの会社である Patrick Corp が、LCC の Virgin Blue の過半株式獲得に向けて、A\$1.1bn(880億円)のビッド(敵対買収)を仕掛けて、市場を驚かせている。Patrick は、既に、現在 Virgin Blue の 45.4%の株式を所有する筆頭株主で、1株当たり A\$1.90(至近株価の+13%プレミアム付き)で、マジョリティー獲得に乗り出した。



(2003年12月のVirgin Blue上場時の公募売り出し価格はA\$2.25。)

Virgin Blue は、豪州国内線の約 30%のシェアを持つ、Richard Branson により 2000 年に設立された LCC。最近、3月31日に終了する 2004 年度決算で、収益の▲10～15%の低下見通しを発表したばかり。(利益ベースでは A\$135～A\$143、減益▲A\$23m～▲A\$15m) Virgin Group(Virgin Blue の約 25%の株主)は、1月28日、1株 A2.04 で、A\$10.1m(8億円)を注ぎ込んで、株を買い増し、Patrick の買収に対抗している。(FT.com, 1/30/2005)

● Milton follows plan to regain paradise

カナダ破産法離脱後 4 ヶ月で、AC の株価が 70%近くも上昇している。再建計画が軌道に乗り、今では LCC のコスト体質を備えた、国際線ネットワークキャリアとして生まれ変わりつつある。(国内線の収入は、昨年の Q3 で、1年前の 41%から 38%に低下している。)(予約の 60%以上はオンライン予約化されている) 再建を指揮したのは、若干 44 歳の Robert Milton で、2005 年の営業利益 16 億カナダドル(1,400 億円)の達成を狙う。AC は、今年後半に、今後の国際線増強用に、約 50 機のワイドボディー機(B7E7 か A350)を購入する事を検討している。最近は、アジアと南米間の旅客需要が、厳しい米国のビザ規制を嫌って、カナダ経由に旅程を変更していることも、AC のフリート増強計画に影響を与えている。(FT.com, 1/31/2005)

● DOT considers change in Carrier disclosure rule

米運輸省(DOT)は、コードシェアー協定便の告知ルール of 緩和を検討している。UA 航空などが、現行ルールでは、広告媒体上に長ったらしいコードシェアー便であることの注書きをつけなければならない、この複雑な説明と注書きは、却って旅客を惑わす事になると、ルールの緩和を要請していた。DOT

は、ルール改正案にたいするコメントを、利害関係人から聴取中。 コメントの締め切りは 3 月 4 日。 Southwest は、あくまで正確な情報の旅客伝達が必要であるとし、ルール緩和に反対している。(DTW, 1/31/2005)

● China web IPO set to test overseas appetite

中国最大のオンライン検索エンジン Baidu.com (Google が一部出資している) が、NYC 上場で、\$200m の資本調達を計画している。 Credit Suisse First Boston と Goldman Sachs が上場幹事会社に指名され、Nasdaq あるいは NYC 証取の何れかでの上場となる模様。 Nasdaq 市場では、既に中国インターネット株である Sina Corp, Sohu.com, NetEase.com が上場しているが、採算性に難点があるこれらの会社の株式は、何れも不安定な株価の推移が続いている。 今回の上場で、海外に於ける中国上場株式の評価が試される事になる。(FT.com, 1/31/2005)



● Judge approves United labor agreements

1 月 31 日、シカゴの破産裁判所は、UA 航空の 4 グループの労働契約を承認した。 労働契約 (labor agreement) の概要は、以下の通り。 なお、整備員組合については、労使間合意が出来なかった為に、UA は、5 月迄有効の暫定的労働契約を作成した。(FT.com, 1/31/2005)

整備員組合 (AMFA)	組合は、1 月 28 日、圧倒的多数で▲\$96m の譲歩案に反対投票した。 その結果、労使合意は不成立となった。 会社は、5 月末日まで有効の ▲ 9.8 %のペイカット ▲ 25 %のシックペイカットの暫定案を導入 AMFA は、ストに入る構えを見せたが、暫定案の期間 4 ヶ月間は、一時ストを中止する
パイロット組合	3/4 が譲歩案に賛成 今後 5 年間で▲\$181m セーブ 全 4 基金解散と、\$550m のコンバチブルノート発行が条件となる。 労使間合意成立 年金基金解散賛成、但し
客室乗務員組合	56%が譲歩案に賛成 今後 5 年間で▲\$131m セーブ 年金基金解散反対 一時ストの構えを見せるも收拾 労使間合意成立 ワークルール改定回避

● FLIGHTS UP, FARES DOWN

ATAによると、2004年の米国の平均国内線運賃は、熾烈な低運賃競争を反映して、2003年から▲4.2%低下した。国際線運賃は反対に上昇、大西洋路線では+5.6%、太平洋路線では+11.5%、夫々アップしている。国内線の運賃の低下は、2001年から始まっている。2001年は▲8.6%、2002年は▲9%、2003年は▲0.8%。(nytimes.com, 2/1/2005)

● US Airways Group reports 4th quarter result

1月31日、US航空が、第4四半期と2004年度の決算を発表した。概要は、下表の通り。単位：百万ドル（備考欄は_、2003/2004年の順で記載）

	2004 Q4			2004		
	収益	利益	備考	収益	利益	備考
US	1,660		L/F 72.7%/73.2%	7,117		L/F 73.3%/75.1%
	-5.9%	-236	イールド* 13.43/11.90	+10.4%	-611	イールド* 13.05/12.43
	ASM	-98	CASM 11.70/10.96	ASM	-1,709	CASM 11.36/11.34
	+4.1%		Fuel 87.04/130.84	+5.6%		Fuel 88.29/112.08

USの期末キャッシュバランスは、実質的に、全てが、ATSBの政府融資保証のローン契約による担保金（cash collateral）\$738m(811億円)で構成されている。ATSBと破産裁判所の承認により、USは、今年6月30日まで、この担保金の使用が認められている。レストリクテッド・キャッシュ \$626（688億円）を加えた、バランスの総額は13.6億ドルとなり、これは2003年末の18.4億ドルより▲4.8億ドル（528億円）減少している。(USAirways Press Information, 1/31/2005)

● Too early to decide if Singapore should have a casino: DPM Tan



シンガポールの副首相 Tony Tan（左）は、「カジノの誘致は、計画の実効性を良く見極めて、モラル・バリューも良く考えて、決定されなければならない」、「未だ誘致について決定した訳ではない」、「拙速は慎まなければいけない」と語っている。(channelnewsasia.com, 2/2/2005)

● Is I.B.M.'s Lenovo Proposal a Threat to National Security?

IBMの中国聯想集団社へのパーソナルコンピューター事業売却(売却価格17.5

億ドル≒1,900 億円) が、ブッシュ政権の国家安全保障審査を受ける事になった。これは、外国投資委員会のメンバーの一部から、この売却が、中国の潜在的な産業スパイの増加と、テクノロジーの軍事利用の可能性を指摘されたため。中国は、既に多くの米国製 PC のノックダウン生産を行っており、この審査が、IBM 売却を中止させるような事は、先ず有り得ないと識者達はコメントしている。 联想集团は、1 月 27 日、香港で株主総会を開催し、米 IBM の PC 事業買収を承認した。(nytimes.com, 1/31/2005)



Security issues have been raised about a sale that was celebrated by Lenovo's chairman, Liu Chuanzhi, left, and John Joyce of I.B.M

● AirAsia hits out Singapore aviation authority

AirAsia (マ) のインドネシア姉妹会社 Awair (AirAsia の 49%出資会社) の SIN 乗り入れが、依然として許可されていない。 開始時期すらはっきりしていない。

(Awair の JLKT=SIN 線は、1 月 19 日から開設予定だった。) AirAsia の CEO, Tony Fernandes は、「これはシンガポール当局



の、自国 LCC2 社< Tiger と JetStar Asia >の、保護政策のなにものでもない」、 「シ政府は、オープンスカイを標榜しているけれども、それは、自分がオープンにしたいところに限っての話だ」と悲憤慷慨している。 シンガポールの政府系投資機関の Temasek (JetStar Asia の 19 %株式保有) は、昨年、AirAsia への出資を試みたが、Fernandes より、断られた経験を有している。(FT.com, 2/1/2005)

● Google Defies Its Warning, Growing Briskly

Google の第 4 四半期決算が、昨年 11 月に出した暗い決算見通しを大きく塗り替え、前年同期を 7 倍上回る \$204m (224 億円) の利益を計上した。 検索広告収入が大幅に増加した事が、好決算の原因。 株価は、+10% 近く上昇し、一時最高値の 210 ドルをつけている。 収入は、+ 101 % の 10.3 億ドル (1,133 億円)。 Google は、海外サイトでの収入が大幅に増加している、と言っている。(nytimes.com, 2/2/2005)



編集後記

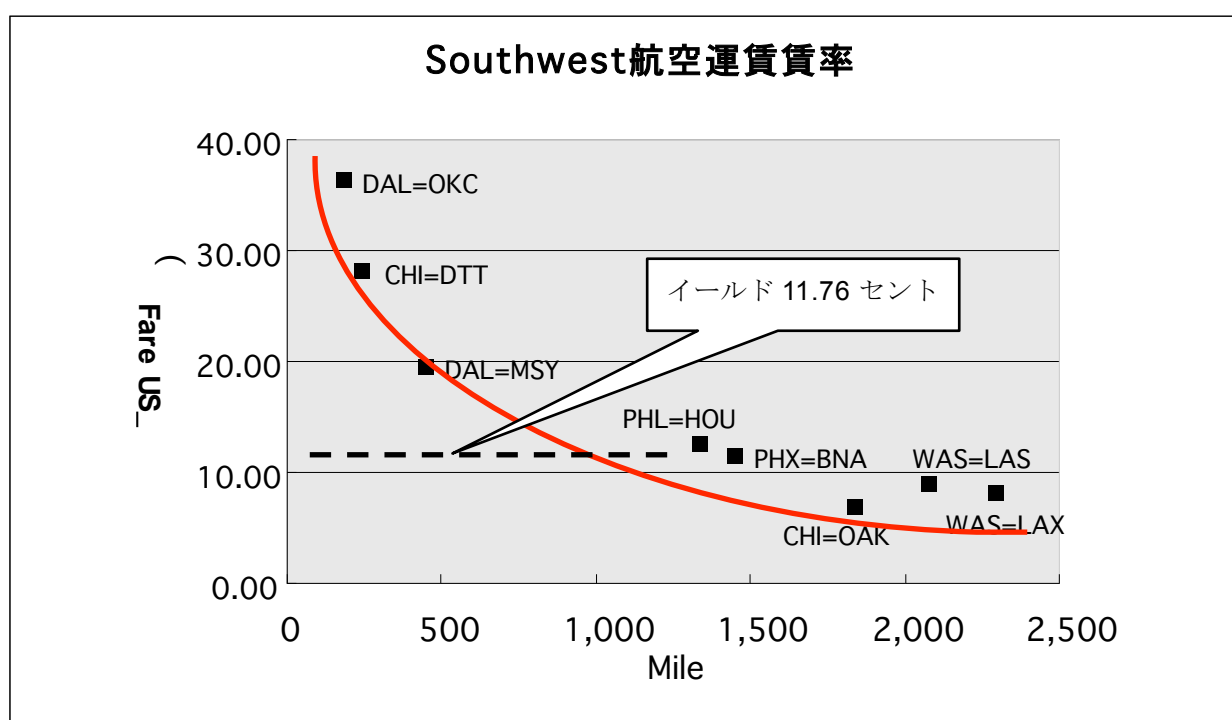
先週号で、jetBlue のイーールドは 7.76 セントで、Southwest のそれよりも ▲34% も低い。 同じ LCC なのにどうしてなのだろう？ と書いた。 以下に、その理由（らしきもの）を説明してみる。

まず、両社の平均運航区間距離と平均収受運賃を比較してみたのが、表-1 である。 この表から、明らかに Southwest は短距離便を多く運航し、jetBlue は長距離便が多い事が分かる。 運賃には、短距離は、距離当たり運賃が高く（通増）、長距離になるに従って、距離当たり運賃は逡減して行く傾向が有る。 つまり、短距離便を多く運航する Southwest の距離当たり運賃（イーールド）は、当然に、高くなるのである。

	平均運航 区間距離 A (マイル)	平均旅客 飛行距離 B (マイル)	平均収受 運賃 C (USD)	マイル当り 運賃 C/B (US_)
Southwest	576	753	88.57	11.76
JetBlue	1,339	1,335	103.61	7.76

(注) Southwest の平均旅客飛行距離(B)が、平均運航区間距離(A)を大幅に上回っているのは、LCC は、PTP 運航会社であるにも拘らず、Southwest の場合は、乗り継ぎ旅客が多い事を示している。(或は、長距離便の旅客が短距離便旅客よりも多い事を示している。)

次に、Southwest の路線別の距離当り運賃、表-2 で見てみよう。 この表から、距離に従って、マイル当り運賃が逓増ないし逓減する状況が、良く分かる。



この賃率グラフに使用した運賃は、Axess が表示する“Q クラス”往復運賃を1/2にして使用している。 <http://www.southwest.com/> 上では、格安の Web 運賃が存在する。 Q 運賃と、Web 運賃をまとめて、次ページの表に記載する。

単位： 運賃＝ US ドル、マイル当り＝ US セント

	mile	1/2 Q fare	fare/mile	Web OW	Web/mile
WAS=LAX	2,294	187.9	8.19	99	4.32
WAS=LAS	2,073	186.97	9.02	99	4.78
CHI=OAK	1,840	129.3	7.03	79	4.29
PHX=BNA	1,446	168.37	11.64	99	6.85
PHL=HOU	1,330	166.51	12.52	99	7.44
DAL=MSY	447	87.44	19.56	79	17.67
CHI=DTT	237	66.97	28.26	49	20.68
DAL=HOU	233	66.04	28.34	39	16.74
DAL=OKC	179	65.11	36.37	39	21.79

“Web OW” は、southwest.com 上の published fare から、Internet Special の片道運賃を抽出した。 勿論、Web 運賃は、14 日前事前購入等の運賃規則が存在する他、予約状況に合わせて、小さなインベントリーしか設定されていない。 (H.U.)

TD 勉強会 情報 153 (以上)