

平成 19 年 3 月 25 日

TD 勉強会 情報 262

1. サウスウエストのチーフ・アポロジー・オフィサー
2. 「もう乗ってやらない！」等と絶対言ってはいけない
3. 大西洋オープン・スカイがもたらす競争激化
4. 急速に発展するインドのオンライン旅行市場
5. 「連載」2020 年の旅行種族（4）最終回
6. その他のニュース



nytimes.com, 3/18/2007

1. Airlines Learn to Fly on a Wing and an Apology

サウスウエストのチーフ・アポロジー・オフィサー

Southwest 航空の Chief Apology Officer とも言える Fred Taylor Jr. (37) は、年間 180 通の謝罪の手紙を出している。彼の正式なタイトルは、Senior manager of proactive customer communications だ。ガリガリに痩せて、自分でも認めるほどの何事にも執着型のタイプで、1 日 12 時間仕事をし、Southwest が如何に顧客を失望させているかを探り出し、そして、地味な謝罪の手紙を出す仕事をしている。彼は、年間、自己過失を認める謝罪の、およそ 180 通の手紙と、2 万通の e-メールを怒り心頭に発してしまった顧客に出している。

Taylor は、ありのままを顧客に伝える努力を惜しまない。謝罪の手紙を書くに当たって、彼は、事態を詳細に説明し、自社に過失があれば、それを素直に認める態度を貫いている。

彼は、社内向けのデイリー・レポートも書いている。そして、毎日 2 回のオペレーションの責任者が全員集まるミーティングに出席し、Southwest が保有する 482 機の B737 型機と 3,200 便の毎日便の運航状況をディスカッションしている。社内の顧客関連の各部門は、彼のレポートでもって、自社のサービスの失敗を学んでいる。事実の詳細な報告は、社内から絶大な信頼を受けている。しかもその報告は、単なる冷たい報告書ではなくて、コミック タッチな内容を含ませて、読み易い様に編集されている。例えば、LAS から SJU 行きの便で、前脚が格納出来なかったトラブルが発生した時は、その詳細を報告すると共に、顧客に与えた不安を解説し（何時も顧客の立場に立っている）「酔ったお客様が、3 列を“デコレート”してしまい、周りのお客様が“Linda Blair 見たいな事をするなんて！”と、唾然となってしまいました」等と、まとめている。

Linda Blair

1973年のエクソシスト(原題: The Exorcist)で、緑の液体をべえーっと吐き出し、首を360度回転させた、悪魔に取り憑かれた女の子、リーガンを演じたのがリンダ・ブレア。エクソシストの撮影時は13歳でした。役柄の名前はリーガンちゃん。

彼女は、6歳の時からモデルや子役で大活躍していて、当時たくさんのコマーシャル、雑誌に登場し、そして、このエクソシストで大ブレイクした。

<http://whereis.seesaa.net/article/24717946.html>



Fred Taylor Jr. writes about 180 letters a year explaining to passengers what went wrong on their flights.

Southwest の謝罪プログラムは、5 年前から始まっている。そして、このプログラムは、女性役員では異色の Colleen C. Barrett (62) (写真：右) に負う所が大きい。彼女は、Southwest の創立者 Herbert D. Kelleher の弁護士事務所で秘書をしていた junior college 出の人物で、Southwest 創立と同時に航空業界に足を踏み入れた経歴の持ち主。



弁護士事務所に勤務していた時に、2 週間以内と約束しておいて、1 週間で仕上げた時のクライアントの喜び様を経験し、アンダー・プロミスが如何に重要かを学び取った。以来、「出来ない事を決して約束しない」が彼女のマントラとなって、Southwest のサービスにも活かされている。

この会社が34年も連続利益を出して、ノーフリル・サービスにも拘らず、顧客満足度で高い位置を維持し続けているのも、案外、このサービス哲学による所が大きいのかも知れない。 ■

2. What Airlines Do When You Complain

「もう乗ってやらない！」等と、絶対に言うてはいけない

航空会社に苦情する時には、絶対に「もう乗ってやらない！」等と言うてはいけない。
航空会社は、“もう乗ってくれない旅客”には、絶対に何もしてくれないからだ。

整備不良、コンピューターのメルトダウン、手荷物の紛失、電話予約の長時間待ち、チェックインの長蛇の列、多くの旅客が航空会社のディ-サービスに“頭に来て”苦情を申し立てているが、そのホンの少しばかりしか、満足が行く回答を貰えていない。

航空会社は、コスト削減し、社員をレイオフし、フリートを縮小し、便を間引き、旅客を機内にギュウ詰めにして、収支改善を最優先させている。その結果、定時性が悪化し、手荷物トラブルは増加し、強制オフロードが増えるなど、サービス品質が大幅に悪化している。

12月29日のAA便、2月14日のjetBlue便等は、満席の旅客を機内に閉じ込めたまま、間もなく悪天候が去って離陸出来ると期待して、10時間近くも（一部の便は10時間以上も）ランブ上で待機した。（結局、離陸出来ず運休する嵌めとなってしまった。）
米運輸省や、連邦議会は、「顧客権利規定」を制定し、航空会社のディ-サービスを是正させる事を検討し始めた。

苦情処理の方法は、航空会社でまちまちだ。UAやCOは、苦情の電話を受け付けている。CO航空では、200人以上の社員が、スポットで問題を解決し、旅客にコンペンセートする為の訓練を受けている。その他の殆どの会社は、手紙・ファックス・e-メールのみでしか苦情を受け付けない。そして、航空会社から回答の手紙を一度貰ったら、それに対するアピールは、先ず聞いてもらえない。

一般的に言って、殆どの航空会社は、フリークエント旅客のトップ層の人達の苦情に最もシッカリ対応する。搭乗マイル数よりも、支払った金額がモノを言う。この層の顧客は、より寛大なコンペンセーション（追加マイル、アップグレード、無料航空券バウチャーなど）を貰うチャンスが高いのだ。

AAは、苦情処理に100人の顧客サービス係をアサインしている。電話による苦情を受け付けず、手紙やe-メールやファックスのみに対応している。電話による受付は、非効率な上に、「電話に中々でない」と、2次的なクレームを引き起こしてしまう、とAAは言うて

いる。AAは、回答を出した旅客の5%以下からしか、その回答に対する不満足（2度目の苦情）を訴えて来ないと言っている。

苦情の機械化の検討も始まっている。多くの航空会社では、既に、長時間の遅延を経験した旅客の便にフラグを立てるシステムを導入している。そして、その搭乗旅客（或は予約旅客）に、謝罪の手紙を出す（幾つかは、追加マイレージと将来の旅行の割引バウチャーを付けて）事が出来る様にしている。

旅客のエクスペリエンスを追跡出来る、新たなシステムも開発されている。このシステムが完成すれば、予約コンピューターは、ディ-サービスを経験した旅客のフラグを立て、接客エージェントが謝罪出来るチャンス（勿論、その幾つかはコンペンセーションを伴って）を作り出すだろう。そして、旅客は、クレームする必要すら無くなる事になる。

あるエアラインのコンサルタントは、航空旅行は、低運賃化されたコモディティー商品となった現実を認識し、先ず旅客が自分自身でトラブルに会わない様にする事が肝心だと説いている。なるべく受託手荷物を持たず、最終便を予約せず、大事な会議へ主席する為の出張は、1日前の便を利用する位の注意が必要だと言っている。



そして、不幸にも航空会社に苦情を持ち込む時は、以下を心得るべきだと忠告している。

- ・ 具体的に、要求するコンペンセーションを明らかにせよ。（航空会社に、「何をしてくれるのか？」と聞くのでは無く。）
- ・ 問題の軽重に対応した現実的なコンペンセーションを要求しろ。（1時間の遅延に無料航空券を要求するのは、行き過ぎだ。）
- ・ クレームは、簡潔に具体的に述べ、必ず利用した便名／日時と、自身のFFPマイルを記せ。
- ・ 決して「二度と乗らない」などと航空会社を脅してはいけない。
- ・ あちこちにクレームを持ち込まず、苦情処理部門だけに集中しろ。（結局は、全てのクレームは、苦情処理係に廻される。）

それでも、埒が開かない時は、小額裁判所 (small-claims court) に訴えるより他に途はない。



3. 大西洋オープン・スカイがもたらす競争激化

3月23日の欧州連合運輸閣僚会議で、大西洋オープン・スカイ協定が、全会一致で合意された。 来年の3月に発効することになる。

以下に、オープン・スカイに対応する各社の動きを纏めて見た。

航空会社	計画路線	備 考
Virgin America	国籍条項に合致していないとして、1年以上も、米国内線オペレーティング・ライセンスの付与を棚上げされていたVirgin Americaが、3月20日、CEO Frederick Reidの交代を含む幾つかの条件付で、ヤット暫定認可された。	既に×11機の新造A319/320型機を準備し、SFO, NYC, LAX, LAS, San Diegoへの路線展開を計画している。(更に+22機発注中。) 米運輸省は、3月22日のEU閣僚会議の直前に、Virgin Americaのライセンスを暫定認可した。
VS	PAR, FRA, AMS, MAD=NYC線の2年以内の開設を計画。	
BA	GTW発米国行きの便をLHR発に変更。 AAとのマーケティング提携の強化。 新プレミアム・クラスによるサービス強化。 10%の株式を所有しているIBとの合併模索。	米欧間の40%が、LHR空港発着旅客。 BAの収入の60%は、大西洋路線から上げている。 IBの役員ポスト2席を保有。
LH	Swissとの合併の安定化。 IBとの合併。	IB + BA 合併模索とバッティング。
IB	3月20日～22日の間で、株価は +12%上昇。 恰好の買収ターゲットにされている。	AAとの反競争法適用免除を模索。
BMI	LHRスロットを有効活用して、LHR発米国線開設を計画中。 オープン・スカイで最も恩恵を受ける企業とされている。	BMIは、BAの41%に次ぐLHRスロット保有 (12%) 企業。
Aer Lingus	Dublin=Orlando, Washington(Dulles), SFO線を今年中に開設。 更にJFK, BOS, LAX, CHI線を計画。 オープン・スカイで大きな恩恵を受ける	Shannonストップオーバーの中止。(現在2便中1便がShannon義務着陸。)

航空会社	計画路線	備 考
NW	LHR乗り入れ。 SkyメンバーであるKLMが使用しているLHR スロット（LHR=Eindhoven×週10便）の割譲 を当てにしている。	LHRスロットは、闇市場で \$20m （24億円）もすると言われている。
DL	LHR乗入れを計画。	
CO	2008年夏ダイヤでHOU=LHR、Cleveland＝ PAR線を計画。	

[BAの新World Class]（ビジネス・クラス）



Seats in BA's new 'Club World' business class on long flights



■

4. All Eyes on India's Rapid Online Development

急速に発展するインドのオンライン旅行市場

- ✓ インドの航空会社セグメントには、以下のファクターが存在する。
 - ・ エアー インベントリーへの自動アクセス
 - ・ 分散化されたエアーのサプライ（8社の航空会社が存在する）
 - ・ LCCの台頭
 - ・ エアラインは、あらゆるチャネル（販路）を使用
 - ・ e-チケットの高い普及
- ✓ インドでは、あらゆるチャネルを利用している航空会社と、増加著しい初期オンライン利用者達によって、オンライン仲介業者の市場参入が容易に行われている。
- ✓ その結果、短期間の間に、12社以上のオンライン旅行社が誕生している。業界最大手の2社であるMakeMytripとTravelguruは、グローバルのベンチャー・キャピタルから、それぞれ \$12m（14億円）と \$15m（23億円）の資金調達に成功している。仲介業者のYatra.comやCleartripも資金集めに努力している。そして5番目のプレイヤーである旅行ポータルIndiatimes Travelが、インド最大のメディア・ハウスをバックに市場シェア獲得を狙っている。
- ✓ 賢明な航空会社の低コミッション政策のために、（航空会社は、コミッションの対象とならない燃油S/Cなどの部分を拡大している）、オンライン旅行社の潜在的収入力は決して強く無い。（LCCのAir Deccanは、コミッションを殆どカットしている。）
- ✓ オンライン旅行社は、収入の確保と広告収入を最適化する為に、収入ソースを多角化し、積極的にアフィリエイト マーケティング契約を確保している。Travelguruは、Air Deccanと日刊紙大手のThe Business Standardのオンライン旅行プロバイダーになっている。Yatra.comは、Spicejetのホテル予約エンジンに加えてHindustan Timesとも契約した。大手メディア企業のNDTVは、同社の旅行ポータルで、余り知られていないtravelmartindia.comのエンジンを使用している。
- ✓ オンライン旅行社は、時間の経過とともに、ホテル コンソリデーターにもなっている。ホテル供給が少ないにも拘らず、競合するプレイヤーが存在していない事もあり、オンライン旅行社は、ホテル セグメントからの収入を得る事が出来る。
- ✓ インドの現金支払の習慣を利用して、オンライン旅行社は、彼等のプラットフォームを業界に提供し、そこからベネフィットを得ている。オンライン旅行社であるにも拘らず、地方都市では、オフラインの店まで展開して、現金支払の場を提供しているくらいだ。

- ✓ Akbar Travels, International Travel Houseの如くの伝統的アウトバウンド旅行社や、最大手ツアー・オペレーターのRaj Travelや、そして、eBayさえもが、オンライン旅行市場への参入を試みている。
- ✓ グローバル プレイヤー達も、この途方も無い大きな潜在市場への参入を計画している。 Travelocityは、この3月にインド サイトを立ち上げる。 ExpediaとPricelineも、この市場に近々の内に参入するだろう。
- ✓ メタサーチは、航空会社セグメントの全てのチャンネルを使用する方針のお陰で、容易にインド市場参入を果たせるだろう。
- ✓ しかし、問題も少なく無い。
 - ・消費者のチョイスの減少に繋がる航空会社の倒産。
 - ・ホテル サプライの継続した不足。
 - ・現金とチェックによる支払習慣。
 - ・消費者獲得維持コストの上昇。
- ✓ 仲介業者間の熾烈な競争は継続するだろう。 ブランド ビルディングと、資金集めと、優秀な経営チーム編成と、サプライヤーとの関係を構築出来たオンライン旅行社が、この市場で成功するだろう。



Amadeus/HenleyCentreHeadlightVision

5. Future Traveller Tribes 2020

「連載」2020 年の旅行種族（4）最終回

Cosmopolitan Commuters

多くの人達が、居住地と勤務地を異にしている。 安くなった旅行費用と柔軟な勤務スタイルが、彼等にクオリティーの高い生活をもたらしているのだ。

居住地と勤務地を異にして国際間を通勤する人達は、生活のクオリティー、或は、自分のキャリアの将来展望を重視している。

質の高い生活に触発されて、フレキシブルな勤務条件と旅行コストの低下を利用した、例えば、フランスのニースに住んで、イギリスのロンドンで勤務する様な、居住地と勤務地

を異にする人達が益々増加するだろう。 よりクオリティーの高い生活スタイルの追求は、生活費が勤務地よりも安いとか、都会に近接した地域でより広い居間が持てるとか、子供を育てる環境がより優れているとかの理由から生まれている。 彼等は、雇用契約に従って、金帰月来、或は、2 週間毎の、北米やカナダ、或は欧州域内の独仏間の如くの短距離通勤を実施する。

エクゼクティブやフリーのコンサルタント、或は、フレキシブル勤務契約に基づく勤務者で、20 歳代〜40 歳代が *Cosmopolitan Commuters* のマジョリティーだ。 多くの人達は、知的労働者達で、安い、そして迅速な通信テクノロジーの利用が、彼等をリモートな地域で働く事を可能にしている。

その他の *Cosmopolitan Commuters* は、増加する会社の短期派遣の機会を利用して、海外に於ける経験と市場の知識を研鑽し、より良いポジションを得たいと願っている人達だ。 彼等は、外国の勤務地と、母国の間を行ったり来たりするだろう。

この通勤パターンは、幾分かは、より低下した旅行コストに依存している。(海外生活による良い生活の暮らしは、価格への敏感さを弱めてしまうけれども。 また、会社の海外派遣員の場合は、コストを余り気にかけないかも知れない。)

しかしながら、この通勤パターンは、高まりつつある排ガス減少の努力によって、影響を受けるだろう。 それは、*Cosmopolitan Commuters* の通勤回数に影響を与え、彼等の毎週末毎の通勤を、2 週間毎に少なくさせるかも知れない。 或は、航空機利用から、時には高速鉄道利用にモーダル シフトが起きるかも知れない。

Cosmopolitan Commuters は、週のピーク時間帯に旅行するだろう。 旅行頻度は高く、コスト節約の為に、前広にブロック予約するだろう。 勿論、突発的な会議の為に、価格に頓着してられない間際予約は避けられない。

Evidence

国際間通勤は、フレックス・タイムの増加により促進されるだろう。 European Foundation の “Improvement of Living and Working Conditions in 2006” 調査によると、欧州の 10 人以上を雇用している会社の 48% がフレックス・タイムを導入している。 インタビューした欧州の人達の 63% が、異なる勤務地と居住地間の国際間通勤が増加していると回答している。

Recruitment Confidence Index の調査では、42% の回答者が、海外からの求人が過去 5 年間で増加していると言っている。 そして、18% が、海外で働く人達が過去 5 年間で増加して

いと回答している。 また、20%は、シニア マネジャーが海外で過ごす事は重要だ、或は、大変重要だと言っている。

Key needs – time efficiency, flexibility.

時間を作りたがっている Cosmopolitan Commuters は、旅行で無駄な時間を作りたがらない。であるから、便利な旅行ハブ・ロケーション、容易な予約、迅速なチェックインとセキュリティが、彼等の旅行プロバイダーのチョイスに大きな影響を与えるだろう。

Cosmopolitan Commuters は、旅行中でも仕事をこなすので、このグループに対する、機内あるいは出発ラウンジに於けるテクノロジーへのアクセス提供は、マスト必要となる。会議スケジュールには変更が付き物なので、予約と航空券のフレキシビリティが、特にフリークエントな旅行者グループに対して、旅行プロバイダーが考慮しなければならない重要な項目となるだろう。

ダウンタイムも、旅行プロバイダーが作らなければならない重要項目となるだろう。 通勤者達は、会議のストレスから解放され、週末に寛ぐ時間を欲している。

Relevant technology innovations

Short to medium term

BOOKING STAGE:

Real time ticket price information. リアルタイムのチケット価格情報

携帯機器のカレンダー機能へビルトインされた予約テクノロジーによってサプライされたリアルタイムの情報が、鉄道・エアー・カーハイヤー・タクシー等の各種の交通機関に亘って、最も効率の良い異なる日々の便利な旅行手配をハイライトするだろう。

リアルタイムの同一区間、同一時間に於けるチケット価格のオンライン比較は、旅行者のベスト・ディールの選択を可能にする。

Bundling services and up-selling. サービスとアップ・セリングの包含

利用頻度の高い航空券のバルク購入、或は、エコノミー航空券にも拘らずビジネス・ラウンジ利用等のメニューベース システム等の、カスタマイズされた購入を可能にするテクノロジーが開発されるだろう。

Web-based digital history – personal & travel records.

Web ベース デジタル履歴 – 個人的情報と旅行記録

旅行者は、旅行記録の格納に加えて、彼等のプリファレンスをインプット出来るようになるだろう。 将来は、予約の時点で、旅行者のニーズを認識し、その時点に於ける追加的サービスのプロアクティブな販売が可能となるだろう。 特に Cosmopolitan Commuters が求めている情報には、例えば、時間に追われている旅行者に対する“city link-ups”や、イベントやアクティビティーや、目的地のロケーションの個人的な情報が含まれる。

Environmental awareness. 環境問題の認識

航空会社は、顧客に対して、多分、航空運賃に少しばかりの追加料金を上乗せして、彼等が使用した炭酸ガスを相殺する機会を提供する事が出来る。 しばしばこの機会を利用する旅客には、アップグレードなどの提供が考えられる。 “traffic light” システムが、異なる路線や航空機の環境への影響を測定する。

CHECK-IN STAGE:

Flexible journey management. 柔軟性の富んだ旅行管理

便出発時間より早めに飛行場に到着した旅行者は、“forward flow” のコンセプトに従って、1 便早い便に容易に搭乗する事が可能になるだろう。 これは、時間にセンシティブな旅行者の旅行エクスペリエンスを合理化するだろう。

Optimising security. セキュリティーの最適化

セキュリティのクリアランスに必要となる時間の情報を、或は、個人的なタイム・スロットを（携帯機器経由で）事前に旅行者に知らせて、可能な限り最適な旅行エクスペリエンスを実現させるかも知れない。

IN-FLIGHT STAGE:

24/7 connections. 24/7 コネクション

VoIP・携帯電話・インターネット・総合ラップトップなどの機内通信テクノロジーが、旅行途次の旅行者の仕事の継続を可能にする。 時間が無い旅客が、機内から食料雑貨を購入し、到着時にその品物を受け取るサービスが開始されるかも知れない。

Long term

CHECK-IN STAGE:

Self-service kiosks. セルフサービス Kiosks

新世代の Kiosks がデジタル個人認証とリンクして、チェックインや予約変更を可能にするだろう。

Combined “chip-and-go” passport and multiple PNR devices.

“チップ&ゴー” 旅券とマルチ PNR 装置

“マスター セキュリティー・カード”を読み取り機に通す事によって、飛行場内を素早く通り抜けたいと願っている旅行者の、迅速なセキュリティ通過が実現するだろう。

Additional services. 追加的サービス

“dating”、或は、プロフェッショナルなネットワーキング・ファシリティー、或は、目的地に特化した情報を、機内で、iPods や podcasts にアップロードする事が出来る様になるだろう。

Pen portrait

David Murray (32) は、英国生まれのアート・デザインのディレクターで、豪州で育ち、LON に数年間住んでいる。彼は、現在、チェコ人の妻 Lucia、1 人娘の Zuza と、プラハの、家族が生活するには相応しくて格好良いエリアで暮らしている。David は、LON のデザイン エージェンシーで働いている。プラハに住む事を決めた理由は、土地が安い事、リビング・スタンダードがより良い事、Lucia がパートの仕事に出かける時に Zuza の子守りをしてくれる彼女の家族が側に住んでいる事の為だ。この家族は、炭酸ガスに神経質で、エコ・フレンドリーな家に住んでいる。彼等は、マイカーを所有していないが、この地域の水素自動車プールに加入しているので、近場への移動には、この水素自動車の利用が出来る。より遠い所への移動には、10 年前よりは余程改善された高速鉄道網を利用する。

彼の友人の多くと同様に、David は、プラハと LON の通勤条件を雇用者と交渉した。彼は、現在、彼のスケジュールが許す限り、プラハで 1 週間、LON で 1 週間仕事している。彼は、月曜日の朝 6 時に H-Taxi により Ruzyně 空港に行き、8 時の便に乗って、10 時迄に LON の事務所に到着する。昨年、David は、3 人の友人達と LON の小さなアパートを購入した。彼等は、Web ページで、アパートの利用や、彼等の共同生活を調整している。

Travel profile

名前： David Murray

年齢： 32 歳

国籍： 英国

職業： LON のデザイン・エージェンシーの
アート・デザイン部長

主旅行目的： 勤務地 LON と居住地 PRG 間の通勤

旅行履歴： 豪州生まれの為に、過去に多くの旅行を経験。
現在は、LON=PRG 間の通勤の為に、余暇時間は
余り旅行をしたがらない。

David は、大変オーガナイズされた人間だ。彼の PDA は、彼の旅行希望日の、エアー・鉄道・タクシーを含めた全ての交通機関の、最もコスト効率が良くて便利な旅程を探し出す、予約ソフトウェアのパッケージを備えている。彼は、安くする事が出来る、航空券の事前のまとめ買いが大好きだ。彼の仕事のスケジュールは、時には予測不可能になり、PAR の事務所に急に行かざるを得ない事がしばしばある。この為、少々運賃が高くなろうとも、予約の柔軟性が極めて重要だ。

David は、定期的な短距離航空便旅行の環境へ与える影響に、大変神経質になっている。スケジュールが許す限り、使用航空機と飛行路線の環境汚染度を測定する、2013 年に導入された traffic light システムを使用して、黄色か緑色が付いたフライトを予約する。彼が働くデザイン・エージェンシーは、2015 年に“carbon neutral”を宣言し、以来、60 人の従業員が使用する排ガスをオフセットしている。

飛行場は、以前よりも随分利用し易くなっている。彼が利用する航空会社が、セキュリティ・クリアランスのタイム・スロットを 2013 年に導入したので、並ばなければならなかった列は解消した。

Chip and Pin 旅券のお陰で、プロセスは特に迅速化され、誰もが生体情報を彼等のカードに格納している事を知っているので、彼は、安心して旅行する事が出来る様になった。仮に早くセキュリティを通過出来た場合は、常顧客として、利用料を払ってビジネス・ラウンジで 15 分間の光と酸素のバーを、ゲートへの集合案内伝達迄楽しむ事が出来る。彼が利用する LCC の機内で、若しテクノロジーが使えなかったら、David は、通勤をモット

不自由なモノと感じただろう。LCC が提供してくれるので、彼はラップトップを持参する必要が無い。機内で e-メールをチェックし、Lisa がパートに出る迄 VoIP で会話を楽しむ事が出来る。週末のブレイクで、David と Lisa は、彼等だけか、彼等の友人達と連れ立って、人気の高い安い高速列車で、チェコの国内若しくは近隣諸国を旅行する。彼等は、毎年 1 回、夏に、長距離便に乗って David の両親が住むオーストラリアに旅行する。エコノミー座席を使用するけれども、彼等は、乗り継ぎが容易な、幅広い種類の機内エンターテイメントや、静かなエリアとより高いサービスを提供する航空会社を選んでいる。

Global Executives

シニア・エグゼクティブ達は、短距離と長距離の海外旅行を、プレミアム或はビジネス・クラスで実施する。

グローバルな取引の為に、プレミアムあるいはビジネス・クラスと、エアー・タクシーあるいはビジネス・ジェットで旅行するシニア・エグゼクティブ達が増加している。

グローバル化が国際間の貿易を促進させるので、プレミアムなエクスペリエンスを探し求めている、多くのハイバリューのビジネス旅行者が増加するだろう。Global Executives は、一人旅をするか、会社の連れと一緒に旅行するか、出張と休暇を結びつけて家族と旅行するかの何れかを実施する。

Global Executives は、現在、世界の先進諸国で誕生している。しかし、2020 年迄には、目覚ましい経済発展を遂げている BRIC 諸国からも生まれ出て来るだろう。彼等は、プレミアムやビジネス・クラスで旅行するけれども、プライベート・ジェットや、エアー・タクシーのよりエクスクルーシブな、特別仕立ての旅行サービスを、より一層好んでいる。これ等のプレミアム旅行者達の主たる旅行目的は、国際的なビジネス会議やイベント参加であるけれども、家族との休暇や、友人や仲間達とのキャッチアップの為の旅行延長等の、レジャーの要素も付け加えられるだろう。

Global Executives は、価格に敏感ではない。そして、彼自身の旅行も自分では管理しない。旅行は、長距離（国際ビジネス）と、短距離（国内ビジネス）の両方となる。

Evidence:

最新の Barclaycard Business Travel Survey 2005/06 によると、ビジネス旅行者の 45%が、2004/05 年よりも、2005/06 年の方が、より多く出張したと言っている。これには、海外へのビジネス展開の増加が影響していると、インタビューした 33%が回答している。この調査は、グローバルなビジネス旅行の増加が、プレミアム・サービスの利用増に繋がっている事を明らかにしている。ビジネス・クラスを利用するビジネス旅行者は、2005/06 年の 17%から、2015 年の凡そ 33%に増加するだろう。

1 年間に 7 回か、それ以上の長距離便を利用する人達は、1997 年の 6%から、2015 年の 14%に拡大すると予想されている。

長距離便の旅行が増加する結果、ビジネス旅行者当たりの利用便数は、2005/06 年の年間 7.6 回から +12%増加して、2015 年には年間 8.5 回に増加すると予測されている。

Key needs – time efficiency, flexibility

Global Executive は、プレミアムなラクジュリーなエクスペリエンスに慣れ親しんでいるので、旅行サービスに対して高い期待を持つだろう。旅行プロバイダーは、高度のパーソナライズド サービスを提供し、Global Executives のニーズを事前に察知して、要求される前に、先回りしてそれ等のニーズに対応しなければならない。

Global Executive の時間は貴重である。彼等は、彼等が欲する時に、仕事もリラックスも両方共に、思い通りにそれを実施したがるだろう。その為、全ての段階で、より高度に合理化された、時間効率が良い旅行が要求されるだろう。

彼等は、機内や飛行場の出発ラウンジの両方に於ける、幅広いテクノロジーへのアクセスを必要とする。

ビジネス会議のスケジュールが変わるので、航空券の柔軟性が重要となって来る。

Global Executive には、シームレスなエクスペリエンスを提供する事が鍵となるので、PA によるフライトの予約が必要となる。

旅行プロバイダーは、Global Executive のリラクゼーションとダウンタイムのニーズに対応しなければならない。そして、仕立て上げられたプレミアム・サービスによるパーソナライズドなエクスペリエンスにフォーカスしなければならない。

Relevant technology innovations

Short to medium term

BOOKING STAGE:

Superior flexibility. より進んだ柔軟性

多くの場所での、間際の、マルチ・チャネルに於ける予約、再予約、そして／或は、取消機能の提供が必要となる。

Accessible web-based digital history – personal travel records.

Web ベース デジタル履歴 – 個人的旅行記録へのアクセス

喻え余り利用しないキャリアであっても、旅行履歴と旅客プロフィールをベースにした、旅客のニーズを事前に察知する事が可能となる。これにより、彼等が使用する旅行プロバイダーの如何に拘らず、一貫性を伴ったサービスを提供する事が可能になる。

Personalised premium journey packages. 個人的プレミアム旅行パッケージ

予想されるプライベート・ジェット需要の成長によって、Global Executives の為の特注パッケージ（プライベート・ジェットの運営者との提携により）が作られるだろう。例えば、Global Executive は、Mumbai から PAR へビジネス・クラスで飛び、PAR から LON まではビジネス・ジェットをチャーターする。

CHECK-IN STAGE

Information en route. ルート上の情報

旅行プロバイダーは、ルート上の飛行場の様な旅行ハブで、ダウンロードする事が出来るポッドキャストを提供し、道路工事やチェックイン ステータスのアップトゥデートな情報を提供する。

Flexible journey management. 柔軟的旅行管理

飛行場に早めに到着した Global Executives は、旅行エクスペリエンスを合理化する為の“forward flow” コンセプトに従って、容易に 1 便早い便へ搭乗する事が出来る。

Fast track lane. 迅速トラック レーン

チェックインとセキュリティー カウンターのクロス・ファンクション化によって、情報が統合される結果、空港に於ける時間短縮とハッスルの軽減が可能となる。

Optimising efficiency at security. セキュリティー効率の最適化

Global Executives のチェックと荷物は、多分統合化された PNR によって、1 つのデスクで“同時に”取扱われるだろう。或は、荷物のセキュリティー スクリーニングと集荷は、出発前の彼等のプライベートな住宅で実施される。

Personalised Welcome. 個人的な歓迎

GPS が、出発ラウンジの職員に Global Executives の空港到着時刻を知らせるだろう。

IN-FLIGHT STAGE:

24/7 connections. 24/7 コネクション

VoIP・携帯電話・インターネット・総合ラップトップ等の機内通信テクノロジーが、旅行途次の旅行者の仕事の継続を可能にする。

Networking. ネットワーキング

機内の時間が、ビジネス旅行者（特により高い地位の人達）に、他とのネットワークする為のパーフェクトな時間を提供する。機内に於ける潜在的ネットワーキングの機会を提供する為に、電子ビジネス・カードがビジネス旅客に配られるだろう。

Long term

BOOKING STAGE:

Advanced pricing models. 進歩したプライシング モデル

これ等のプレミアム旅客には価格は余り問題にならないけれども、旅客がスケジュールに柔軟であれば、プライベート・ジェット オペレーターは、在る程度の料金割引を可能にする事が出来る。例えば、Global Executives が、一定の時間の同一目的地へ飛行する便を他人とシェア出来れば、▲30%の割引が提供されるだろう。

CHECK-IN STAGE:

Wearable technologies. 着用可能テクノロジー

人体に埋め込まれたチップと衣服に縫い込まれた RFID が、特に危険地域で、セキュリティー ターゲットの居場所を特定するのを助けるだろう。

Pen portrait

Rajesh Parikh (42) は、妻 Vina と 11 歳と 8 歳と 5 歳の 3 人の子供達と Mumbai に暮らしている。彼は、世界最大のスクーター・バイク・3 輪バイクのメーカーの 1 社 Aruk Autos の共同社長だ。

Aruk Autos は、2004 年に、Dubai にショールームを開いた。一般的な Dubai の魅力と、特に Jebel Ali Free Zone の活気溢れるビジネス環境と、高い効率的なインフラ支援システムの明らかな利点が、Dubai 進出決定の理由となった。彼等の成功は、インドの巨大な GDP 成長率のコンテキストに於いてさえもそうである通り、Aruk Autos の旅行ニーズが大きく膨れる事を意味している。Rajesh は、Dubai に行ったり来たりし、足繁くインドの工場を訪れ、そしてアジア・欧州・アフリカに於ける重要なビジネス会議に出席する。

Travel profile

名前： Rajesh Parikh

年齢： 42 歳

国籍： インド

職業： スクーターの製造と輸出企業 Aruk Autos 共同社長

主旅行目的： ファースト若しくはプレミアム・クラス使用の出張旅行、出張に合わせて親戚を訪問する。

旅行履歴： 過去に多くの旅行を実施。旅行サービスに対する期待が、パーソナライズドなサービスを含めて、非常に高い。

Rajesh の全ての旅行は、彼の PA 経由で、家族の友人であるインド人のトラベル・エージェントの Vilma で手配される。彼女 (Vilma) は、インドのビジネス・コミュニティ向けの、ビジネスとレジャーとスピリチュアルな旅行を専門に取扱っている。Rajesh の好みの航空会社は Shooting Star Private Jet オペレーターと提携しているため、彼は、ファーストもしくはビジネス・クラスで Mumbai から Abu Dhabi に飛び、そこから首長国の中を、プライベート・ジェットで移動する。飛行場へ到着する迄の間に、彼の運転手は、アップToDate の交通情報を、旅行プロバイダーの Web サイトから PDA にダウンロードし、交通渋滞を回避する。彼の位置は GPS で追跡され、飛行場のプレミアム ラウンジ係に連絡される。そこでは、彼の好みのベジタリアン食が用意され、ファースト・トラックのプレミアム セキュリティー・チェックのロットが自動的にスケジュールされている。

Rajesh にとって、時間は極めて重要だ。 ビジネスあるいはファースト・クラスで旅行中、彼は、ビジネスとレジャーを同時にこなす事を好む。 機内のテクノロジーが進歩したので、彼は、機内からアジアやアフリカや欧州の仲間とのビデオ会議を実施する事が出来る。彼の PA は、航空会社の Web サイトから提供された、彼と同じプライベート・ジェットに同乗する潜在的顧客と思われる幾人かの電子名刺を見せてくれる。 彼らは、近くの場合に座り、しばしネットワーキングを楽しむ事が出来る。 Rajesh は、インドの Dada Jeyshen 導師の熱心な信徒で、瞑想ラウンジでスピリチュアルな時間を過ごす事を好む。 彼の機内エンターテイメント（映画・書籍・雑誌）は Vilma が前もって手配しているので、彼の座席に、好みの新鮮な絞り立てのハーブのエネルギーッシュなジュースと共に用意される。

彼は、航空会社が、彼を VIP 待遇するのを好む。 間際の旅行に際しても、この航空会社は、彼がバリュー・カスタマーで在る事を認識し、何時も必ず座席を用意する。

航空会社がホストする彼の個人的な旅行ページは、彼の PA から、彼の旅行プリファレンスとニーズをアップデートする事が出来る。 従って、航空会社は、何時も Rajesh の最新の要求に基づいた、最高レベルのパーソナライズド サービスを提供する事が可能となる。

Rajesh とその家族は、大家族の出身で、良くビジネスやレジャーの旅行をする。 Rajesh は、始終ビジネス旅行をしているが、その際には海外に住む親戚を訪問する。 彼は、ビジネス旅行を親族訪問、特に結婚式、Diwali の如くの祭り、その他の祝い事と結びつけている。 Vina と子供達は、しばしば Rajesh とは別に旅行し、米国や英国の Vina の親戚を訪問する。 彼等は、ビジネスもしくはファースト・クラスで、同じクラスを使用するモードと共に旅行する。 学校の休みを利用して、海外の親戚を訪問する長期の旅行を実施する。 そして、Rajesh は、ビジネスの都合がつけば、それに参加する。

(7) Conclusion

Traveller Tribes 2020 の意図は、顧客の将来のニーズについて、旅行業界に於ける意見交換（dialogue）を開始させる事にある。 1 つ明らかな事は、旅行サービスに対する要求は、地政学的に、そして、社会条件的に劇的に変化している環境を背景にしているという事である。

もう1つ明らかな事は、テクノロジーが、旅行プロバイダーと消費者の間のギャップを橋渡しする主要な役割を担っていると言う事である。

テクノロジーの人間化（humanization of technology）のニーズは、このレポートから浮かび出る重要なテーマである。この事は、旅行中の人々を、高度のパーソナライゼーションとユニークな顧客サービスによって支援する為に、テクノロジーが開発される事を意味している。

我々は、我々のサービスを使用する人達の目を通して、旅行業界が直面する複雑なチャレンジに対する全ての問題を見る為に、この Traveller Tribes 2020 を提供する。

ビジネス目的の為に旅行であろうと、家族のリユニオンであろうと、或は人生の旅行であろうと、人々は、個人（individuals）として扱われる事を望んでいる。

我々は、世界の旅行業界が、このレポートにフィードバックしてくれる事を望んでいる。

■ 「連載」2020年の旅行種族 - 終り -

6. その他のニュース

旅行流通 TD

（1）ティユーイ（独）、ファースト・チョイス（英）と合併

Tui AG（独）と First Choice（英）が合併に合意した。Tui のホテル アセットを除くツーリズム部門と First Choice Holidays を、新たに設立するレジャー旅行の Tui Travel の下に統合する。新会社の資本構成は、Tui AG 51%、First Choice 49%とし、本社を英国に置く。CEO には、First Choice の CEO Peter Long が、会長には Tui CEO Michael Frenzel が任命される。合併会社の年商は、\$24bn（2兆7,600億円）となるだろう。新会社では、向こう3年間で、\$194.1m（225億円）の年間シナジーが期待されている。

先月の Thomas Cook（独）の MyTravel（英）買収に次ぐ、ツアー・オペレーター間の合併で、これで、欧州の大手ツアオペは、4社が一気に2社に半減する事になる。この大きなマグニチュードを伴った合併は、必ずや欧州連合競争委員会の厳重な反競争審査の対象となるだろう。

First Choice は、顧客のインターネットによるテエラーメード旅行の増加に対応して、伝統

的パッケージ・ツアー部門を売却（First Choice は、Thomas Cook 若しくは MyTravel への売却を試みていた）し、より冒険的なスペシャル・ホリデーに特化する事を検討していたが、結局、Tui との合併を選択した。Tui は、業績好調な旅行部門を First Choice と合併し、業績が悪化している海運部門の売却に踏み切る事になるかも知れない。欧州のツアー市場は、躍進著しい LCC のエアー&ホテル パッケージ販売と、インターネット販売の普及で、大きな影響を受けている。(FT.com, 3/18-19/2007)

（２）セーバー、売却承認株主総会を延期

Sabre は、TPG と Silver Lake Partners による買収オファーに対する株主承認を求める株主総会を、当初の 3 月 19 日から 29 日に延期する。延期の理由は、明らかにされていない。しかし、トランザクションの終了は、当初計画通りの 3 月 30 日頃を予定している。Sabre は、最近、証券取引所へファイルした資料で、2007 年の予想 EBITDA 利益が、2006 年の調整後 EBITDA 比 +14.1%増益した \$574m（665 億円）になる見通しであると説明している。(TDW, 3/19/2007)

（３）米国で旅券申請急増

米国で、旅券申請が急増している。通常申請で 2 ヶ月半、至急申請で 4 週間待ちとなっている。この申請増加は、1 月から、Western Hemisphere Travel Initiative により、空路で西半球から再入国する米国人の旅券所持が義務づけられたため。海路及び陸路による入国時の旅券所持は、2009 年の 6 月より実施される。国務省によれば、2007 年の旅券申請数は、2006 年比 +40%増加し、1,700 万件になると言う。同省は、申請急増に対応する為に、審査員を +250 人増員（来年更に +150 人）したが、増加する申請を捌き切れないでいる。(DTW, 3/19/2007)

（４）マリオットが、自社サイトにミーティング・プランナーのためのコンテンツを追加
Marriott International は、第三者ミーティング・プランナーを支援する為にデザインされたコンテンツを自社サイトに追加した。このコンテンツは、Centralized Group Commission Payment System を使用し、仲介業者へ、チェック若しくは direct deposit/electronic fund transfer によるタイムリーなコンソリデートされたコミッション支払いを可能にする。このシステムを利用するためには、ARC, IATAN(AA of TSI), IATA(AA or TIDS)の公認を保有していなければならない。(DTW, 3/20/2007)

（５）エアーカナダ、ディストリビューション・インターフェイスを開発

AC が、同社のコンテンツを流通させる為の API を開発し、法人顧客数社とその運用試験を開始した。AC は、GDS には載らない、各種の革新的な Unbundled 運賃や回数券を開発し、それらのコンテンツを、この API で流通させる。(DTW, 3/20/2007)

（６）プライスライン、ザガット・サーベイと専属契約締結

Priceline が、ホテル レビュー コンテンツの Zagat Survey と排他的契約を締結した。これにより、Priceline.com のユーザーは、Priceline の星の数によるホテル レーティングに加え、Zagat の数値によるホテル・レストラン・アトラクションのレーティング情報を閲覧する事が可能になる。(DTW, 3/20/2007)

空 運

（１）３月 16 日降雪で、再び JFK 空港のスケジュール混乱

3 月 16 日（金曜日）の降雪で、再び JFK 空港のスケジュールが乱れ、CX 航空の YVR 行きは、旅客を機内に閉じ込めたまま、9 時間 30 分もランプ待機する嵌めになった。（この便は、最終的に欠航した。） Royal Air Marocなどは、満席の旅客を機内に閉じ込めたまま、14 時間もランプ待機を余儀なくされた。

金曜日から土曜日にかけて、全米で 3,600 便以上のメインライン便が欠航し、多くの旅客が飛行場にストランドした。2 月 14 日に大混乱を引き起こした jetBlue は、早手回しの欠航を決定（500 便中 400 便を欠航）し、日曜日には通常運航にいち早く復帰した。10 万人以上をストランドさせた US 航空では、日曜日の便が、既に 275,000 人の予約を受け付けて略全便満席状態の為に、リアコモに手間取っている。(wsj.com, 3/17-20/2007)

（２）エアアジア（マ）、トヨタのフォーミュラー 1 に広告

アジア最大の LCC AirAsia（マ）が、2007 年のフォーミュラー 1 シーズンに、トヨタと 10m リンギ（3.4 億円）に上るスポンサーシップ契約を締結したと発表した。このスポンサーシップ契約は、2005 年の Manchester United との契約に次ぐモノである。

Air Asia は、12 月に終了した 6 ヶ月で、前年同期の 59.9m リンギを大幅に上回る 227m リンギ(77 億円)の利益を計上している。(channelnewsasia.com, 3/17/2007)

トヨタは、2007 年仕様車として、一新した TF107 を導入。新開発の V8 エンジン“RVX-07”を搭載。シャシー面でも空力性能の向上、エンジンの搭載位置変更による重量配分の見直し、新しいギヤボックスの採用など、各部を一新。



(3) 重大航空機事故の裏に潜む無法な航空会社

アフリカや元ソ連の諸国やアジアの一部で発生している重大航空機事故の裏には、以下の要素が絡んでいる。

- ① これ等の諸国に於ける違法な航空ライセンス付与された便宜置籍航空機
- ② 中古市場に於ける格安老朽機
- ③ アフリカに於ける内戦や紛争勃発国への武器輸出
- ④ Blood Diamond 等の闇取引物資の輸送

(Blood Diamond =戦争をしているアフリカ諸国、特にコンゴで産出するダイヤモンドのことで、戦争のための軍資金として売られている。)

- ⑤ だれも飛びたがらない僻地への物資輸送を一手に引き受ける、一攫千金を狙うブローカーの暗躍

欧州連合は、これ等の安全が担保されていない100社近くの航空会社をブラック・リストに載せ、域内への乗入れを禁止している。 ブラック・リストに掲載されている国とオペレーター数は、下表の通りである。

国 名	オペレーター数	国 名	オペレーター数
北朝鮮	1	Equatorial Guinea	6
スーダン	1	キルギス	24
アフガニスタン	1	リベリア	1
スリナム	1	シラレオーネ	9
ルワンダ	1	スワジランド	7
コンゴ	49		

(wsj.com, 3/17/2007)

(4) FAA、2015 年航空旅客数 10 億人を予測、航空管制システム近代化が必要

WAS で開催された第32回 FAA Aviation Forecast Conference で、Dan Elwell FAA 長官次席は、全米の航空旅客数は、2015 年に、2006 年の 774.4 百万人から年率 +3.3%増加して、10 億人を突破すると予測されると語った。そして、この為には、National Aviation System を、現在の地上に設置したレーダー管制から、衛星による精緻な管制システムに取り替えなければならないと訴えた。キャパシティ増加の為の次世代衛星管制システムの導入には誰も異論を挟む者はいない。しかし、問題は、その為に向こう 18 年間で必要となる \$15bn ~\$20bn (1 兆 7,500 億円~2 兆 3,000 億円) の資金調達とその管理の方法だ。運輸省と FAA は、航空券税を廃止し、管制サービスの利用の多寡に応じたユーザー・フィーの導入

を計画している。そして、コーポレット・ジェットが使用する燃料税の値上げを検討している。議会は、現行法が今年 9 月 30 日で期限切れとなるため、新たな FAA に対するファンディング 10 カ年計画を決定しなければならない。ユーザー・フィーの導入に対して、コーポレット・ジェット業界から、強い反対が巻き起こる事が予想されている。(DTW, 3/19/2007)

(5) カンタス航空会長、買収不成功の場合は、株価急落を警告

APA (Airline Partners Australia) による QF 買収が、ここに来て不安定な動きを示している。大株主の UBS AG の UBS Global Asset Management (7.1%) と Balance Equity Management (Melbourne) (4%) が、株式売却を躊躇し始めているからだ。APA は、この A\$11.1bn

(1 兆円) の買収を成功させ、QF をプライベート企業化する為には、90%の株式をビッド価格 A\$5.60 (15 セントの特配込み) で買い取る必要がある。UBS 並びに Balance Equity は、QF の最近の業績から言って、買収価格が安過ぎると言い始めている。事実、先週、QF は、今年度収支が前期比 +40%増益して A\$1.23bn (1,170 億円) に達する見込みであると発表した。

好調な業績に加えて、① 強力な経営陣、② 豪国内線の寡占、③ 豪政府による国際権益保護、④ 低コスト Jetstar ブランドの展開拡大が、QF の強みに挙げられている。(wsj.com, 3/19/2007)

QF 会長の Margaret Jackson は、仮に APA の買収が失敗する様な事態になれば、40%以上を所有しているヘッジ・ファンドの投げ売りにより、株価は急落するだろうと警告した。

(channelnewsasia.com, 3/21/2007) 関連記事「中核株主、カンタス買収拒否」P. 30 参照



(6) 中国、大型商業機の生産を承認

中国政府は、2 月 26 日の閣僚会議で、150 席以上の国産大型商業機の開発を承認した。ボーイングとエアバスに挑戦する事になる。発表が何故今日迄ズレ込んだのかは不明。(channelnewsasia.com, 3/19/2007)

(7) マレーシア航空、A380 型機の発注取消を否定

MH 航空は、3 月 19 日、A380 型機×6 機の発注取消のニュースを否定した。同社は、依然として、数あるオプションの中から、最良の策を選択すると語っている。現在の 1 号機のデリバリー スケジュールは、2009 年末が予定されている。(channelnewsasia.com, 3/19/2007)

（８）タイガー（シ）豪州で子会社設立、豪国内線に参入

3月16日、シンガポールのLCC Tiger Airwaysが、Darwinに本社を置く豪子会社Tiger Airways Australia Pty Ltd.を設立した。(channelnewsasia.com, 3/19/2007)

（９）デルタ航空 CEO、C-11 離脱報奨 一銭も受け取らず

DL 航空 CEO Gerald Grinstein (74) は、今春の Chapter-11 離脱時に、ストック・オプションや現金等の一切の報奨パッケージを受け取らない。そして、現在の \$338,000 (3,890 万円) の基本給を継続する。CFO, COO を含むその他のトップ幹部 7 人に対しては、総額 \$23m (27 億円) の制限付き株式を支給するに留め、プロフィット・シェアリング並びに昇給を見送った。しかも、この制限付き株式は、2007 年度の利益目標が達成されて、社員に対するストック・オプションが支払われた時に、初めて支給される。

一般的には、Chapter-11 離脱時に、株式の 2%〜3%が、CEO に報奨として支払われている。にも拘らず、Grinstein はそれを受け取らない。Chapter-11 離脱時 (2006 年 2 月) に、UA CEO Glenn Tilton は、\$33m (38 億円) のインセンティブ支給パッケージで、基本給が \$850,000 (1 億円) に値上げされた。そして、UA は、幹部 400 人に対して 8%の新株を分配している。

Grinstein は、2005 年 9 月の Chapter-11 申請後、低運賃部門 Song の停止、給与カット、オペレーション費用削減、国際線大幅拡大、レイオフ▲6,000 人 (昨年末より 2,300 人のパイロットと客室乗務員が呼び戻されている)、年金の 401(k)移行、などの改革をリードし、そして、1 月には US の \$9bn (一時は \$11bn 以上) の敵対的買収を凌いで来た。そして、来月末には、Southwest に次ぐ時価総額 \$10bn (1 兆 1,700 億円) 企業 (株価 \$25 想定) として再生する。

Flight Plan

Delta Air Lines says its post bankruptcy compensation plan is structured to build loyalty from rank-and-file employees—and make it obvious that top executives won't get instant riches. Some details:

Executives				Employees	
Name, title	Stock grants*, in millions	Profit sharing	Salary increase	Type	Estimated cost, in millions
Gerald Grinstein, chairman/CEO	None	None	None	Stock ownership	\$350
Jim Whitehurst, chief operating officer	\$8.4	None	None	Retirement	250
Ed Bastian, CFO	\$8.4	None	None	Profit sharing	170
Five executive vice presidents	\$6.2 each	None	None	Lump-sum cash	130
				Base pay	60
				Performance	35
				Total	\$995

*Includes restricted shares, options and other performance-based shares; top executives get no awards unless Delta makes profit-sharing payouts to rank-and-file employees

Source: the company

DL は、幹部への報酬を切り詰めて、Chapter-11 申請で大幅に給与カットに譲歩し、(DL の給与は、これで、業界最低レベルにまで低下した)、先の US 航空の敵対的買収阻止に協力してくれた、社員達への待遇改善を最優先させる。パイロットを除く 39,000 名の社員に対して、総額約 \$995m (1,145 億円) を、向こう 12 ヶ月～14 ヶ月の間に支給する。(DL の唯一の組合である、パイロット組合は、これとは別のコンペンセーション・パッケージを受け取る。)

DL は、社員達に報いる事で、パイロット職以外の組合編成を抑止し、路線便数計画変更に対する柔軟性を確保する戦略を貫く。DL の債権者委員会は、当初は、再建計画に含まれていないこのパッケージに懐疑的であったが、最終的には理解を示し、この計画を承認した。(wsj.com, 3/20/2007)

(10) 中国国際航空、2006 年度 +12%増益達成

Air China が、2006 年度の決算で、前年を+12%増益した 26.9 億人民元 (410 億円) の利益) を達成した。(wsj.com, 3/20/2007)

(単位：10 億人民元)

	2006 年度	2005 年度	備考
収 入	47	40.08	+17%
利 益	3.19	1.71	+87%
国際会計基準利益	2.69	2.41	+12%
旅客数	3,149 万人		+14%
貨 物	843.9 千屯		+15%

(中国会計基準と国際会計基準の違いは、主に固定資産評価計上方式の違い。)

(11) コンチネンタルとアメリカン航空、長距離便のレスト・タイムに異論

CO と AA 航空の 2 社が、超長距離便のパイロットの乗務時間で FAA と協議を重ねている。現在、パイロットの乗務時間は、日間 8 時間に制限されている。しかし、中には +40 分も上回っている航空会社が存在する。DL 航空は、昨年 11 月に、NYC=Mumbai (インド) の片道 16 時間以上の超長距離便の乗務時間 (勤務時間は 20 時間を超過する事がある) を、ダブル キャプテン (4 人編成) による Mumbai レスト 2 泊とする事に合意した。FAA は、この条件を CO と AA にも適用したがっている。しかし、この 2 社は到着空港での追加 1 泊とダブル キャプテン編成に未だ合意していない。(両社は、キャプテン 1 + コーパイロット×3 の 4 人編成を主張している。) これから、米国発アジア (特にインドと中国) への超長距離路線が多くなると見込まれている為、航空会社はできるだけ運航コストを抑制したがっている。AA は、2 年弱前から ORD=DEL 直行便を運航しているが、

16 時間を超過した便は 1/6 しか存在しないと言っている。 CO は EWR=HKG を運行中で、この 10 月に EWR=DEL 直行便を開設する。 同社は、DEL 便には、長年経験して来た HKG 線の乗務操りを適用したいと言っている。(wsj.com, 3/20/2007)

(12) スーパー・ジャンボ A380 型機、初めて米国に飛来

スーパー・ジャンボ A380 型機×2 機が NYC と LAX にデモ飛行を実施した。 NYC 便は、LH 便として運航され、460 人の旅客（殆どがエアバスと LH 社員）と約 30 人のクルーが搭乗し、実際のフライトの為のテスト（proving flight）が行われた。

A380 型機は、2 度にわたるデリバリー遅延の発生で、向こう 4 年間で、凡そ▲5bn ユーロ（7,500 億円）の損失を発生させている。

この遅延が原因で、FedEx と UPS は、夫々、A380 型貨物専用機×10 機ずつの発注を相次いで取消した。

JFK 空港は、A380 型機の飛来に備えて、タクシーウエーの改善から 2 階建てのボーディング・ブリッジ新設まで、凡そ\$300m（350 億円）を投資する。 Emirates 航空は、3 本のブリッジを使用して、内 1 本は、プレミアム旅客専用ブリッジとする。 A380 型機は、今までのところ、15 社より 166 機の受注を受けているが、米国からは 1 機も受注を受けていない。 米国は、超大型機に懐疑的で、ボーイング社などは 325 機しか売れないだろうと予想している。 1990 年代後半には、エアバスは、1,440 機（内 281 機は北米需要）の需要を想定していた。

(wsj.com, 3/19/2007) (nytimes.com, 3/20/2007)



An Airbus A380 crew member flies an American flag from a cockpit window as the plane makes an inaugural visit to New York's Kennedy International Airport.



The Airbus A380, the world's largest passenger jet, turned heads as it arrived in Los Angeles as it began its American tour.



エコノミーの座席配置は、3-4-3 の 10 列配置で、座席幅は B747 型機よりも +1 吋 (2.54cm) 広い。 通路幅も広くっており、配膳カート使用時でも、旅客は問題無くカート脇を通り抜ける事が出来る。 機内は極めて静かで、エンジン騒音が驚くほど気にならない。 また、天井スペースが大きく機内の居住空間が広く作られている。 LH の場合、総席数は 3 クラス 549 席で、B747 型機の +60% 多い旅客を収容出来る。(A380 型機の最大席数は 853 席。) LH は、×15 機を発注済みで、1 号機のデリバリーは 2009 年 8 月。 LH は、大幅デリバリー遅延に対応して、B747 型機の胴体延長型 (B747-8 型機) ×20 機を発注している。 A380 型機は、カタログ価格で 1 機 \$300m (350 億円) する。(DTW, 3/23/2007)

(13) バージンブルー (豪)、B777-300ER 型機×6 機発注

来年に、豪州＝米西岸路線への参入を計画している Virgin Blue が、3 月 21 日、B777 型機 ×6 機 (6 機のオプション権付き) を発注した。 これは、総額 A\$2.2bn (2,100 億円) のぼる発注。(FT.com, 3/21/2007)

(14) 欧州連合、ロシア上空通過料金の支払方法で協調

EU は、ロシアに、2013 年以降、シベリア上空通過料金の支払を廃止させる事に成功している。 そして、それ迄の間、料金は、現行レベルでキャッピングされ、且つ、新規の路線には賦課されない。 3 月 23 日に開催された運輸閣僚会議は、加盟国間の不平等 (一銭も支払わないで済む新路線と、高い料金を支払う既存の路線間で不平等が発生してしまう)

を解消する為に、2013 年迄の完全撤廃迄の間、全ての加盟国の航空会社が支払うロシア上空通過料金をプールするファンドを設立する事に合意した。これにより、ロシア上空を通過する EU の航空機は、平均料金×0.95 を支払えば良い事になる。なお、現在の 1 便当たりの平均通過料金は、凡そ 7,700 ユーロ (120 万円) している。

この他、同閣僚会議は、衛星航空管制システム Galileo 計画の円滑な促進を、このプロジェクトを担当する為に既に指定されている 8 社の開発業者に要請する事を決議した。そして、5 月 10 日迄に、現在揉めている 8 社間のイザコザに終止符を打つ事を求める決定を行った。(wsj.com, 3/23/2007)

(15) 中核株主、カンタス買収拒否

QF のキー株主である Balanced Equity Group (QF 株 4% 保有) は、3 月 23 日、Macquarie 銀行が率いる APA コンソーシアムによる QF 買収オファー 1 株 A\$5.60 (A\$0.15 特配込み) を拒否すると語った。Balanced Equity は、株式市場は、QF の最近の改善著しい業績向上を反映していないとコメントしている。このニュースの直後、QF 株は、▲3.1% 下落した。UBS のファンド・マネジメント子会社 (QF 株 7.1% 保有) も、買収価格の引き上げを要求していると言われている。買収団は、この買収を成功させる為には、豪法により 90% 以上の QF 株の買取りを要求されているが、3 月 23 日迄に、タッタの 29% しか買収出来ていない。APA は、この動きに対応して、買収オファーの締め切り期限を 4 月 3 日から 20 日に延期した。QF 買収が、ヒョットすると、不成功に終わるかも知れない、と言われ始めている。(FT.com, 3/23/2007)



Qantas Airways faces the imminent arrival of a competitor in the lucrative domestic market and continuing uncertainty over fuel price.

Qantas Airways

► FT Cityline - Real-time prices by phone

▼ DATA

► NEWS ARCHIVE

► PROFILES

► FINANCIALS

Quotes | [Analytical charting](#) | [Consensus forecast](#) | [Free annual reports](#) | [Analyst reports](#)

QAN Sydney ASX 23/03/2007 ► [Create News alert - AU:QAN](#) ► [Add to my portfolio](#)

Quotes 23Mar2007

Last	5.060
Change	-0.16
% Change **	-3.07%
High	5.21
Open	5.21
Low	4.89
Net Volume	77,773,600

Fundamentals

52 Wk High (2) Date	5.40 1/2/2007
52 Wk Low (3) Date	2.91 18/7/2006
Dividend	0.15
Div Date	13/2/2007
Market Cap (4)	10,044 M
P/E Ratio (5)	20.32
EPS (6)	0.25

QAN Daily



©BigCharts

Time Frame: 6 months

► [Analytical charting](#)

Last 5 days quote

Date	Close	Net Change	% Change **
22Mar2007	5.22	+0.07	+1.36%
21Mar2007	5.15	+0.01	+0.19%
20Mar2007	5.14	UNCH	UNCH
19Mar2007	5.14	UNCH	UNCH
16Mar2007	5.14	+0.02	+0.39%

(16) アイス・ペレット（氷粒）が飛行機を止める

米 FAA は、アイス・ペレット（氷の球粒）が降っている時の離陸を禁止しているが、2006 年 10 月に、ディ-アイシング開始後 25 分以内の離陸であれば、小さなアイス・ペレットのみの場合に限って（つまり雪や雹と混ざっていない場合に）離陸を認める事とした。しかし、ルール適用と、その解釈を巡って、航空会社の運航が大きな混乱を来している。

離陸禁止期間であっても着陸は許可されるため、飛行場のランプ エリアが航空機で溢れ返り、ゲートの不足を来してしまい、着陸機のランプ上での長時間待機という異常事態を引き起こしている。またディ-アイシング 25 分のルールの為に、空港によっては、溶剤の蓄えが底をついてしまうと言う事態も発生している。

（ディ-アイシングは、B747 型機×1 機の場合で \$30,000≒350 万円以上する。） 3 月 16 日に東海岸を襲った嵐で、3,600 便の空の便が欠航となり、多くの旅客が飛行場に足止めを喰らわせられた。今迄は、雹が降っても、ディ-アイシングや実際の翼上の安全目視確認等の措置により離陸させていた航空会社から、厳しすぎる規則の見直しが求められている。（wsj.com, 3/23/2007）

Grounded

Flight cancellations Feb. 13-15
due to severe weather:

	Cancellations	As share of airline's total flights
American	914	13.4%
United	865	17.1
US Airways	728	19.6
JetBlue	634	39.6
Continental	119	3.7

Source: FlightStats



水 運

(1) カーニバル、第1四半期 増益 +13%達成

Carnival Corp の、2月28日で終了する第1四半期決算は、前年同期比 +13%増益した 純益 \$283m (330 億円) を達成した。 収入は、+9.1%増の \$2.69bn (3,100 億円) であった。Carnival は、Queen Mary 2 と Queen Elizabeth 2 の Cunard ラインの他 12 ブランドを保有している。 第2四半期決算では、供給 +7.4%とグロス収入イールド +1.7%増が収支に貢献した。 他のクルーズと同様、Carnival はアジアへのクルーズ展開を積極的に実施している。この地区のクルーズは、2010 年までに、+40%増加して 1,500 万人需要となるだろう。(wsj.com, 3/16/2007)

陸運&ロジスティックス

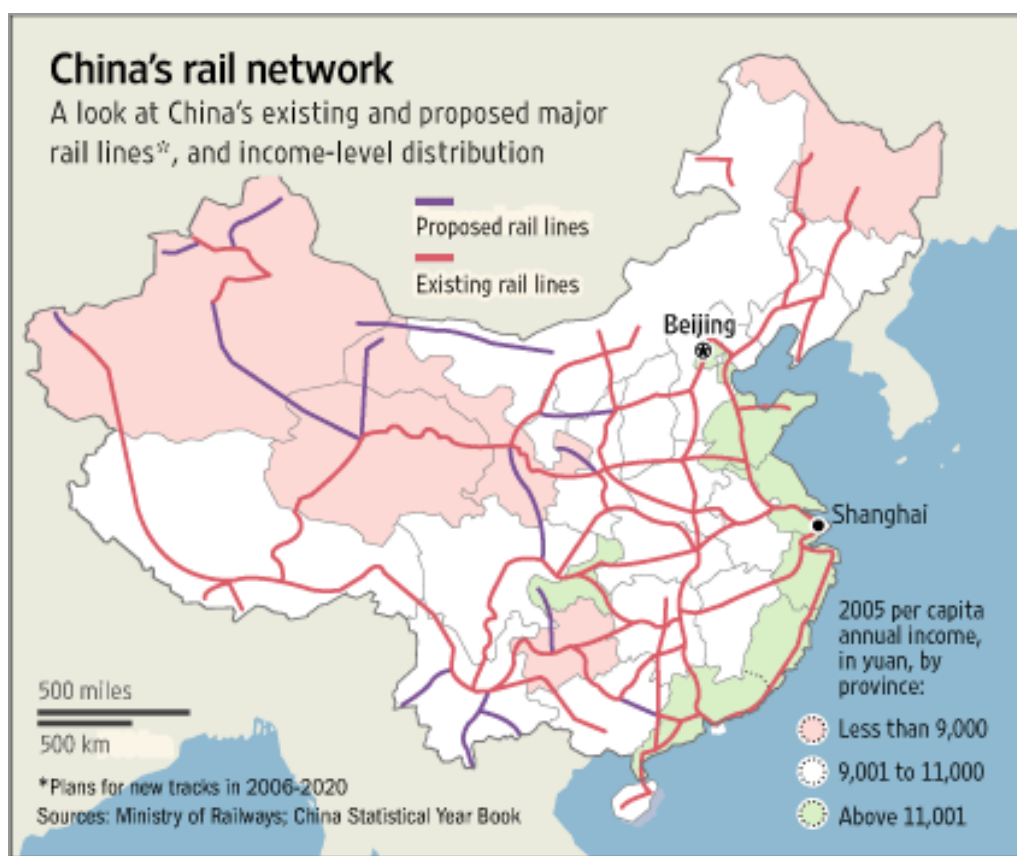
(1) フェデックス、中国で翌日配達保証サービス開始

FedEx は、中国の 19 の主要都市で、5月から、翌日配達サービスを開始する。 同時に、200 都市に於いて、時間指定配達サービスを開始する。 約束通りに配達出来なかった場合は、料金を払い戻す。 このサービスは、中国の航空会社 Okay Airways との提携により運営される。 浙江省杭州の Xiaoshan 空港に建設したパッケージ集荷ハブを利用する。FedEx は、昨年、Tinajin Datian W. Group との間で設立した中国合弁企業を、\$400m (480 億円) で、同社の完全な支配下に置いた。 FedEx の時間指定配達サービス開始は、中国のロジスティックス インフラが改善されている事を証明している。(FT.com, 3/20/2007)

(2) 中国、鉄道システム拡張計画に 24 兆円投資

中国政府は、現計画の4倍に当たる \$200bn (24 兆円) を投資して、新たに 16,800km の鉄道を敷設し、2010 年までに、中国全土をカバーする総路線長 89,600km に及ぶ鉄道路線網を完成させる。 そして、経済発展のボトルネックとなっている沿岸部と内陸部の貨物輸送インフラを改善する。 多くの国では、コンテナ貨物の 20%が鉄道で輸送されているが、中国の場合は、タッタの 2%しか運ばれていない。 輸出貨物の殆ど全ては、トラックで運ばれている。 しかし、コスト効率良いトラック輸送は、沿岸部から 480km 内陸部までしかカバーできていない。

その結果、中国の輸出産業は、殆どが沿岸部地域に集中している。 ある調査によると、中国の国際貿易バリューの 94%は、沿岸から 240km の地域で産出されていると言う。 新たな計画では、中国全土に 18 のロジスティックス・センターを建設し、2 階建てのコンテナ貨車を走らせる。(wsj.com, 3/20/2007)



China Railway Construction Corp. (Global Fortune 500 社) が、今年末か来年初めに、香港と上海の証券取引所にダブル上場する事を検討している。 国営のこの会社は、2005 年に 1,158 億人民元 (1 兆 7,400 億円) の収入規模を有している。 この上場は、中国政府の鉄道網拡張計画の一環。 上場の規模は明らかにされていないが、姉妹会社の China Railway Engineering Group Co.の今年末の \$1.5bn〜\$2bn (1,760 億円〜2,400 億円) に上る上場と同程度の規模になると見られている。(wsj.com, 3/23/2007)

(3) フェデックス、第3四半期決算で▲2%減益

FedEx の2月に終了した第3四半期決算は、3年強振りに初めて前年同期比▲1.9%減益し、\$420m (490 億円) の利益となった。特にアジアからの輸入貨物の減少が、収支に影響を及ぼしている。FedEx は、1日当たり平均およそ 6,600 万個のエアと地上のシッピングメントを取扱っているが、これが、第3四半期では、過去5四半期で最も低い +3.8%しか増加しなかった。これは、米経済の緩やかな後退を反映している。収入は、+7%増の \$8.59bn (1 兆円) であった。(wsj.com, 3/22/2007)



(4) ドイツ・ポスト、EU 加盟国の遅い郵政民営化を批判

欧州連合の2009年までの郵政民営化計画にも拘らず、ドイツ・ポストは、今年末までに民営化を先行実施させる。そして、他の欧州連合加盟国が、迅速に郵政民営化を実施しないのであれば、ドイツに於ける民営化も遅らせると主張している。ドイツ・ポストは、不公平な競争条件は、郵便事業利益を▲1/5減益させると予想している。2006年のEBIT利益は、+3%増益した36億ユーロ(5,400億円)であった。同社は、2009年に、52億ユーロ(7,800億円)の利益計上を見込んでいる。(FT.com, 3/21/2007)

ホテル&リゾート

(1) 出張とプライベート旅行のドッキングが一般的になりつつある

Global Hyatt が、先週オフィシャルに立ち上げた新しいライフスタイル ホテル・ブランド Hyatt Place の調査によると、90%の旅行者が、彼等のビジネスとプライベートの生活を区別していないと言っている。そして、50%が、ビジネスとプライベートのアクティビティを区別するのは、不自然だと言っている。ロジック業界は、この消費者のブレンデされたライフスタイルのトレンドを、余り良く理解していない。Hyatt Palace は、広い部屋に、42 吋の高画像フラット TV、無料の Wi-Fi アクセス、8 フィートのソファ・ベッド、Global Hyatt のシグネチャー Hyatt Grand Bed を備えている。(DTW, 3/22/2007)

(2) 欧州でホテル開発ラッシュ

欧州 40 カ国で 513 のホテルが開発されている。 Lodging Econometrics 社 (New Hampshire, Portsmouth) の “Lodging Development Pipeline” (初のサプライヤー予測) レポートによると、世界的な経済の拡大、前例を見ない投資資金余裕、ツーリズム産業の開花などの影響により、欧州に於けるホテル開発が目白押しとなっている。 513 のプロジェクトの内の 53%が、272 の 4 つ星と 5 つ星のフル・サービス ホテルで、特に、2012 年にオリンピックが開催されるロンドンに集中している。 4 つ星と 5 つ星ホテル開発のトップ 5 ホット・スポットは下表の通りである。(DTW, 3/19/2007)

国	プロジェクト数	備 考
英 国	147	LON 74
ロシア	34	MOW 15, St Petersburg 10
トルコ	28	IST 14
フランス	27	PAR 7
スペイン	20	MAD 12, BCN 8

(3) ANA ホテル売却に 30 ビッドが群がる

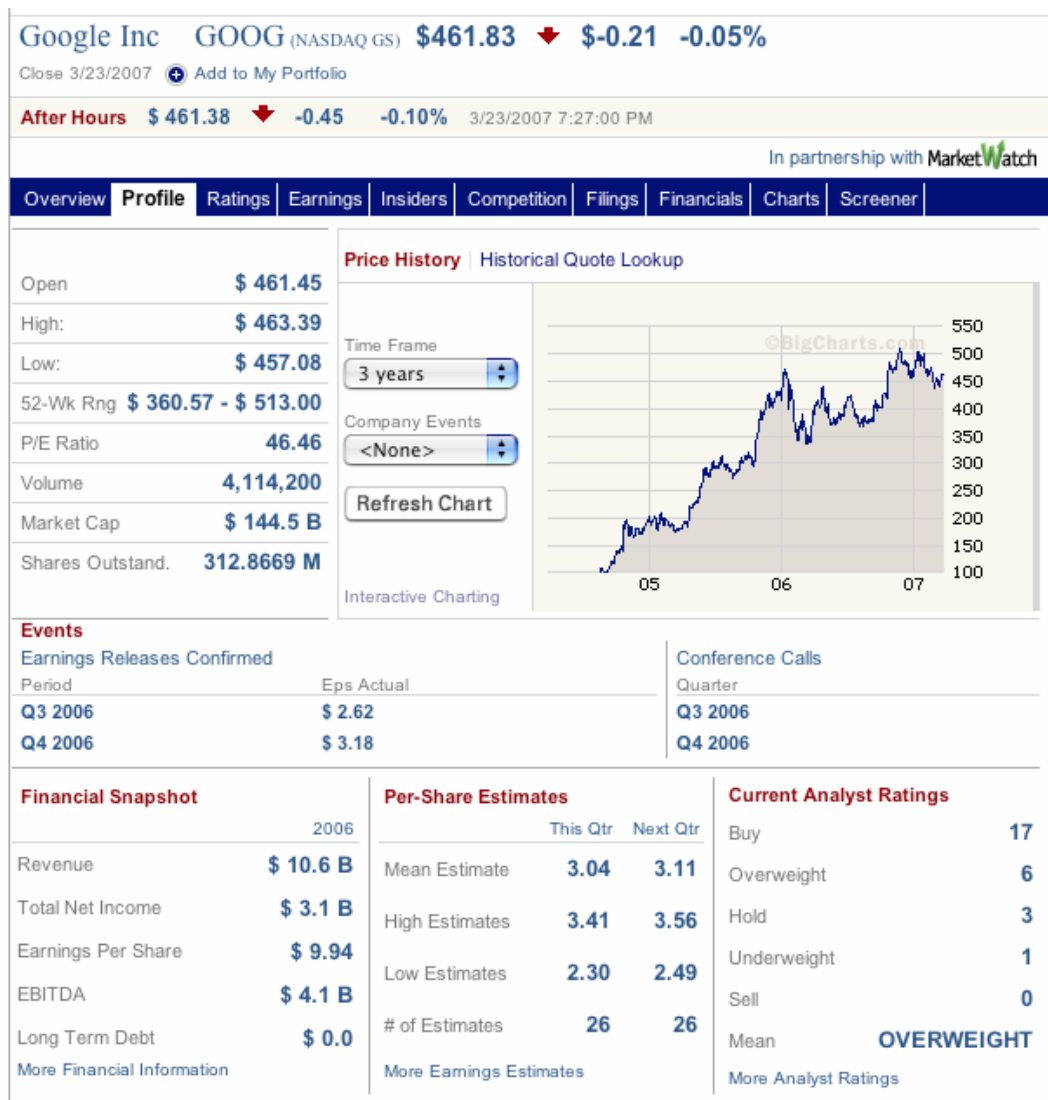
滅多に現れない売却ケースと言われている、全日空のホテルポーフオリオの売却に、日本に於ける優良投資物件を物色している 30 のビッドが群がっている。 全部で 13 ホテルの売却で、全日空は、3 ヶ月前に売りに出した時点の見込み価格の 3 倍の \$2.1bn (2,500 億円) の売却収益を手にするだろう。ビッドには、Blackstone Group, Goldman Sachs, Merrill Lynch, Lone Star, George Soros, Starwood Capital and Rreef, Deutsche Bank の不動産機会ファンドが含まれている。(FT.com, 3/20/2007)



ANA's Japanese hotel portfolio has drawn 30 bids, reflecting the unusual opportunity the sale provides for foreign real estate investors keen for Japanese exposure

その他

(1) グーグル チャート



編集後記

大西洋のオープン・スカイが、4月30日に米国と欧州連合のサミットで署名される事となった。1970年代の米国内航空自由化、1990年代の欧州連合域内自由化に続く、空の自由化が成立する。

この協定は、欧州連合加盟国と米国間の独立した27の二国間航空協定にとって代わる、画期的なマルチの航空協定であり、“今の所は”カボタージュの区間を除いて、米国と欧州連合の航空会社であれば、何処の地点間でも、何便でも、幾らの運賃でも、自由に飛ばせる航空のマーケットが完成する。

この協定で、欧州連合の航空会社（特に大きなハブ空港を基地としていない航空会社）は、自国以外の欧州連合内空港から、自由に米国のどの空港へも飛ぶ事が出来るようになる。

（つまり、航空業界から“路線権益”という言葉がなくなる。）

ドイツの LH は、LON や PAR から、米国の主要都市へ路線を張る事が出来る様になるのだ。

米国は、既に、欧州連合加盟 27 ヶ国の内 16 ヶ国とオープン・スカイ協定の 2 国間協定を結んでいるので、(全世界では、およそ 70 ヶ国と結んでいる)、空路の拡大という意味では、欧州側が得た如くのメリットを受けないかも知れないが、米欧間トラフィックの 40%を構成する LHR 空港への乗入れが可能になるメリットを得る事になる。（既に乗り入れている AA と UA を除いて。）

欧米の経済各紙は、自由化が競争を促進させ、消費者にチョイスの拡大と運賃低下をもたらすだろうと書いている。

欧州連合の運輸コミッショナー Jacques Barrot は、「この協定は、今後 5 年間で、120 億ユーロ（1 兆 8,000 億円）の経済効果を生み、大西洋の航空旅客を 7,500 万人へ +2,600 万人増加させ、欧米で 80,000 の新たな職を作り出すだろう」、と語っている。

これに対して、Wall Street Journal は、少し冷めた見方をしている。 曰く、運賃は直ぐには下がりっこないし、経済効果として +2,600 万人も需要が増加するなど全く考えられないと書いている。 現在の運賃は、既に十分に市場の実態を反映して、低運賃化されていると書いている。 LHR への新たな乗入れと言っても、スロットを何処からか捻出（購入）しなければならない厄介な問題を抱えているのだ。 需要拡大は、精々 200 万人〜300 万人止まりが良いところだと言っている。

自由化により、最も恩恵を受けるのは、メガ航空会社なのかも知れない。

欧州では、AF/KLM, LH/Swiss の先例に見られる如くのコンソリデーションの波が押し寄せるだろう。 AZ は売却先を求めている。 IB の株価は、何処からか買収オファーがかかると想定して、協定批准後に大幅に値を上げている。

2010 年までにまとめる事になっている第 2 段階の自由化で外資規制が撤廃されれば、(それ迄に、米国がそこまで譲歩すると考えるのは楽観的過ぎるかも知れないが)、米欧間のコンソリだって始まるだろう。 航空会社は、より大きなスケールと、より大きな路線網を保有すればするほど採算性がより向上すると言われているのだから・・・。
そして真のグローバルなエアラインが誕生するのだろう。

自動車、金融、通信、薬品などの産業で当たり前に行われている事が、何故、航空では通用しないのだろうと言われ続けている。

ドイツの自動車メーカーが、米国で自動車を製造し販売出来なかったら、そして、米国最大メーカーの 1 社を買収出来なかったならば、またトヨタが米進出を果たせなかったならば、米国民の生活は、かなり違ったモノとなっただろう。 航空も、何れは自動車産業の様に完全に自由化されて、何れは消費者に大きなベネフィットを提供するだろう。 航空会社間の合併も、自国産業の保護の為ではなくて、消費者の保護の為の反競争法の観点からのみ審査される事になるのだろう。

そして、トヨタの如くの、グローバルなエアラインを誕生させる事になるのだろう。(H.U.)

TD 勉強会 情報 262 (以 上)