

平成 18 年 2 月 17 日

TD 勉強会 情報 205

1. ベスト プライスが 旅行販売サイトを決定する
2. 「連載」旅行の暗喩 (2)
3. ノースウエスト航空 スト突入準備開始
4. TDR 2 月 13 日号の要約
 - (1) オンライン旅行社の 3 つの改革
 - (2) GNE の挑戦と GDS の抗戦
 - (3) メニュー別航空運賃を導入するべきだ
 - (4) 旅行サイトは RSS を導入するべきだ
5. その他のニュース



Gerri Valene, standing, at Galatoire's for lunch on Friday. About one-third of restaurants in the New Orleans

metropolitan area have been recertified to open. (nytimes.com, 2/15/2006 写真のみ掲載)

1. Best Price Drives Travel Shopper Churn

ベスト プライスが 旅行販売サイトを決定する

多くの予約が、オンライン旅行社からサプライヤー サイトに転移している。旅行社の圧倒的な中間マージンと予約手数料の徴収が、このシフトの最大の理由だ。いつもオンラインでショッピングしている（旅行調査している）人達にとっては、一つの旅行サイトに執着する、ロイヤルティー等は、明らかに何処にも存在しない。オンライン旅行社は、これに対抗する為には、取り扱うプロダクトの差別化とパッケージング販売に活路を見出す必要が有るようだ。

サプライヤーからオンライン旅行社へ、また、その逆の転移も同じ様に存在する

Equal Opportunity Switchers

航空販売の、サプライヤー サイト転移が、最も大きい。①マージンが最も低く、②最もコモディティー化された旅行プロダクトで、③旅行社の予約手数料が存在する、のがその原因だ。しかし、ホテルやレンタカー販売の場合も、かなりのサプライヤー サイトへの転移が見て取れる。ホテルの場合は、マージン率の高いマーチャント販売が、より柔軟な小売価格設定を可能にしているため、手数料の影響を分かり難くしている。

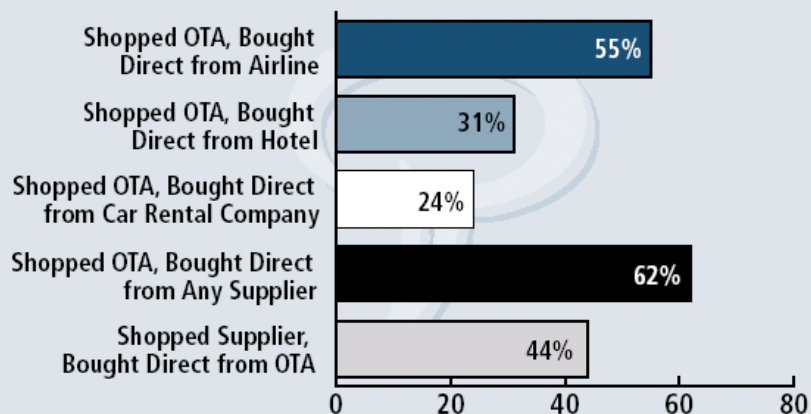
“逆の動き”も存在する。つまり、サプライヤー サイトからオンライン旅行社への転移だ。44%のアンケート回答者が、サプライヤー サイトでショッピングし、オンライン旅行社で購入（予約）する、と回答している。しかし、オンライン旅行社からサプライヤー サイトへの転移（62%）の方が余程大きい。（Table 1 参照）

この差は、オンライン旅行社サイトが、旅行検索エンジンとして利用されているのに対し、オンライン旅行社サイトで下調べをした人達が、サプライヤー サイトを予約エンジンとして利用する傾向が有る事を示している。“逆の動き”をしている人達は、価格が最も重要と考える人達だ。彼等は、値引きされたパッケージ商品を、異なったブランド間に亘って探す為に、オンライン旅行社サイトを訪れている。

しかし、“逆の動き”をする人達も、仲介業者経由とは言え、パッケージや複合購入（combination purchase）により、結局はサプライヤーのプロダクトを購入する、と言う事に注目する事が重要だ。オンライン旅行社のアピールの重要な部分は、①プロダクト カテゴリーのセクション、②プロダクトのオプション、③パッケージの機会、④マルチ コンポーネントの購入、に存在している。

Table 1
Shopper-Buyer Churn by Travel Type and Web Site

Have you ever shopped one source but purchased through another source? ("Yes" responses)



OTA = online travel agency
Base: Usual online shopper
Source: The PhoCusWright Consumer Travel Trends Survey Eighth Edition

価格が、両方の方向への転移の動機付け

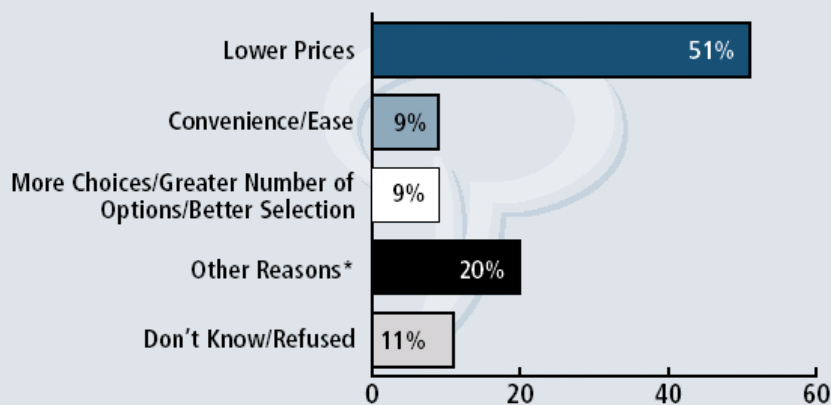
Price Drives Switching in Both Directions

どちらの方向への転移でも、より安い価格の追求が、半分以上の人達の、転移の基本的な動機付けとなっている。この動機付けの理由は、何処の購入チャネルに於いても同様なので、他の理由、例えば使い勝手が良いだとか、チョイスが多いだとかの理由に比べて、5倍以上も大きい。(Table 2 参照) 航空便の購入では、予約手数料の 5 ドルが、明らかに、オンライン旅行社からサプライヤー サイトへの転移の理由になっている。“逆の動き”をする人達の場合は、異なったブランドに亘って比較し、そして、割引パッケージの購入を調査するための、やはり価格が動機付けとなっている。

一般的には、同一コンポーネント内であれば、少なくとも旅行社が予約手数料(サービス フォー)を徴収するので、サプライヤーが最も安い価格を提示する。同時に、マルチ コンポーネントのショッパーは、オンライン旅行社のパッケージ オファリングを通じて、或は、異なったサプライヤーの同様のプロダクトの価格比較を通じて、より安い価格を追求する。9%の人達が選んでいるチョイスやオプションやセクションは、ショッパーズ達が複数のブランドを比較するサイトであるオンライン旅行社を必要としている事を、正に裏打ちして呉れている。

Table 2
Reason for Purchasing by a Different Method

What was the primary reason why you chose to purchase by a different method [from shopping]?



Base: Usual online shopper

* Other reasons: "Unable to Complete Transaction Via Website," "Prefer to Speak with a Representative,"

"To Obtain/Confirm Information," "More Bonus Miles/Loyalty Points," "Other"

Source: The PhoCusWright Consumer Travel Trends Survey Eighth Edition

パッケージ販売が、サプライヤーへの転移を止めて呉れる

Packaging Stems Supplier Gains from Rampant Switching

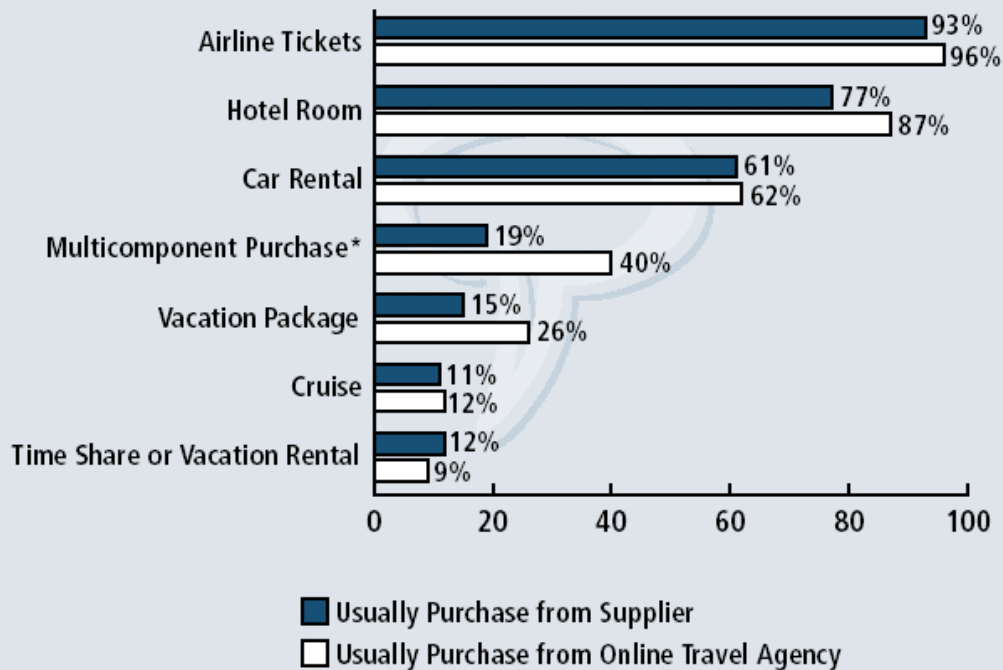
マルチ コンポーネント販売能力が、オンライン旅行社の強力な差別化の武器である。 何時もオンライン旅行社で購入している人達（40%）は、サプライヤー サイトで何時も購入している人達（19%）よりも、倍以上もコンビネーション購入をしている。（Table 3 参照）

すなわち、マルチ コンポーネント販売が、ショッパーズを、彼等の POS（point of purchase）で、最も効果的にオンライン旅行社を選ばせる方法である事を、これは、明らかに示している。 このカテゴリーが、何時もサプライヤー サイトで購入している人達と、何時もオンライン旅行社で購入している人達の間の購入行為を、他の何処よりも一番大きく隔てている。

全てが組み込まれたバケーション パッケージの購入の場合でも、オンライン旅行社経由のショッパーズが、サプライヤー サイトで何時も購入している人達を、大幅に上回っている。 しかし、この差は、エアー・ホテル・レンタカーのサプライヤー サイトに比べて、伝統的バケーション パッケージのサイトの機能が脆弱な為に、サプライヤー サイトとオンライン旅行社（含むバケーション パッケージ サイト）間の差は、マルチ コンポーネント販売の様には大きく無い。 ■

Table 3
Purchase Incidence by Usual Shopping Method

If you have made an online travel purchase in the past year, did you buy...?



Base: Past year online travel purchaser

*Purchases of air and either or both car and hotel

Source: The PhoCusWright Consumer Travel Trends Survey Eighth Edition

PhoCusWright, January 2006

2. A Metaphor Of Travel

「連載」 旅行の暗喩 (2)

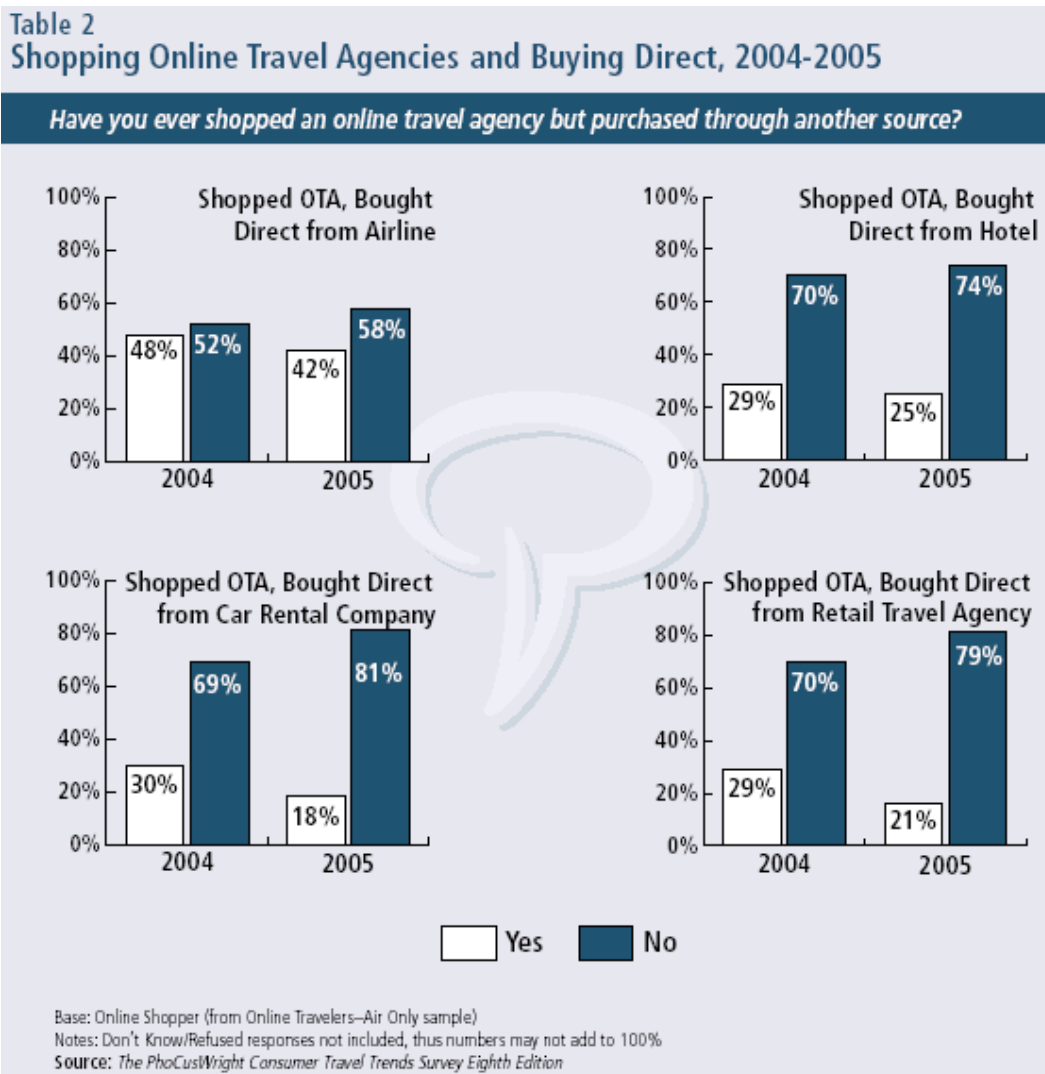
前号の情報 204 の続きを連載する。

消費者の利用が、機能のコンバージェンス（融合）を予知している

Consumer Usage Predicts Converging Functionality

検索ポータルとオンライン旅行社のケーパビリティーの実際のコンバージェンスは、消費者の利用状況で予知される。 オンライン旅行のショッパーズは、本質的には、検索サイトをオンライン旅行社から区別している訳ではない。 その事は、Expedia を訪れている

ショパーズが、全体の 75%にも達している事からも見て取れる。 PCW の調査によると、かなりのパーセンテージの人達が、オンライン旅行社サイトでショッピングした後で、サプライヤー サイトやオフライン旅行社から購入している。 (Table 2 参照)



この傾向は、エアーの場合に顕著に表れている。そこでは、インターネットで旅行をショッピングしている 42%の回答者が、オンライン旅行社でショッピングした後に、エアラインから直接購入すると、言っている。同様に、4 人に 1 人は、サプライヤーから直接購入する前に、オンライン旅行社で、ホテルのアコモデーションをショッピングすると言っている。レンタカーの場合は、5 人に 1 人に近い人達が、同様の事を行っている。

これらの数値は、2004 年よりも低下しているけれども、2005 年に於いても、サプライヤー サイトが依然として、顧客の自社サイト吸引に成功している事を示している。オフライン旅行社 (retail agencies) さえもが、この紹介 (referral) に与っている。2005 年で

は、オンライン ショッパーの 5 人に 1 人が、オンライン旅行社でショッピングした後に、オフライン旅行社から購入すると言っている。

これは、新しい現象ではなく、ショパーズ達が、Web を、一般的には検索デバイスとして見ている事を示している。特に、オンライン旅行社の Web サイトのイメージと、検索ポータル旅行オフリングのそれを、同じ様なモノとして見ている事を示している。

ポータル達が、旅行社やその他のリフェラル サイトとの提携に加えて、マッピングや旅行プランニング ツールを束ねている時に、オンライン旅行社の大手 3 社、Expedia Inc., Sabre Holdings Corporation, Cendant Corporation が、ユーザー定義コンテンツの集積に、最大の努力を傾注しているのは、偶然の一致では無い。これ等の努力は、多くのプレイヤー達が市場シェアの奪い合いをしている時に、顧客ロイヤルティの増加に貢献するだろう。

リフェラル サイト

リンクを張った、自社サイトへの流入顧客が期待されるサイト。インターネットの世界では、ポータル等の集客数が多いサイトや、初回閲覧画面として利用する可能性の多いサイト（リフェラル サイト）に広告を掲載してリンクを張り、自社サイトに潜在的な顧客を呼び込む事が、一般的に広く行われている。

事実、PCW の調査では、昨年オンライン旅行購入を経験した 10 人に 1 人が、彼等の旅行計画と購入意思決定をガイドするために、オンライン コミュニティーを利用している。それにしても、これは、オンライン旅行市場に於ける必然的な結果を示しているものであり、旅行購入を促進させるためには、ポータルとオンライン仲介業者のコミュニティへの参加が重要である事を示唆している。と同時に、ポータルのメンバーシップを、Yahoo!, AOL, MSN 等の様な企業のツールと旅行オフリングに結びつける事によって、この分野には、爆発的な成長の余地が有る事は明らかだ。

ポータルには提携はいらないが、オープンなオプションの展開が必要

For Portals, Partnership is Not Required, but Opens Options

Google が、結局は、メタサーチの Mobissimo や SideStep を買収すると言う憶測は、Google の旅行ケーパビリティが、既に強力であると言う事を忘れていない。データの集積とオーガナイズを原則としている Google は、組み立てるための略無制限の情報の貯えと、Google がホストする旅行ページに於ける大きなトラフィックと露出の潜在的な供給能力を保有している。同時に、ビジネスモデルと企業哲学が、テクニカルな障害ではなくて、Google を、価格とアベイラビリティの、旅行情報集積の大きな能力との結合から回避させている。既に導入されているエアーの予約検索ツールは、より総合的な使い勝手の良いフォーマットに改良されて行くだろう。これは、既に Google Local の中に作られて

いるホテル ページで、完成されている。

しかし、検索と予約の密接な結合の重要性は、無視できない。携帯電話とのリンクの現在の努力（Google と Motorola、Yahoo! と Nokia や Motorola）は、Web ベースのツールにより、携帯電話で旅行の情報収集や購入が広く実施される様になれば、大きな可能性を発揮させるだろう。この様な場合は、この情報を統合するために、実際の予約との密接なコネクションを持つことが重要となる。特に、Yahoo!は、この可能性の実現に真正面から良く取り組んでいる。Yahoo! が使える携帯電話では、Yahoo!のアカウント（即ち、コンタクト情報、コール記録、携帯のデジカメで撮った写真）との自動的な情報の共有を可能にしている。携帯電話で、旅行の購入とトリップ体験（trip experience）のシームレスに手配、記録、オーガナイズ、トラッキング（勿論、その他を含めて）、する事を構想するのは、大きな飛躍では決して無い。

ポータルは、アセットを統合し、コンテンツを集積する

Portals: Integrating Assets, Aggregating Content

Web の大手 5 社の検索とショッピング ポータルの内、Yahoo!は、RSS・マッピング・プランニング ツール・リッチメディア・ユーザー定義コンテンツ・e-メール/IM（インスタント メッセージング）コミュニケーションを含む、コンテンツとサービスの統合の全ての分野でイニシアティブをとっている。（Table 3 参照） AOL は、同様なコンテンツの統合とコミュニティーの利用の機会を保有しているが、Yahoo!の領域までは達していない。

Google は、ホスピタリティーとデスティネーション調査の為に、最も見栄えのするコンテンツ集積のリソースの幾つかを、目立たずに、ひとまとめにしている。最近では、エアの運賃とアベイラビリティ検索を支援する、初歩的なツールを発表している。Google は、予想した事業実績が上がらないのであれば、ブランド コンテンツに XML フィードを付けたにも拘わらず、この計画を中止するだろう。

Amazon.com と MSN は、単一な或いはマイナーなサプライヤーとのスタティックなリンクを張っているだけで、現在は、このレースに参加していない。しかしながら、Amazon.com は、自身の検索や旅行コンテンツに、提携した SideStep を、どれだけ深く取り込めるかによって、大きな前進が出来るかも知れない。Microsoft の、旅行市場への復帰が期待されている。しかし、今日まで、その様な計画は、何の具体性も示されていない。

Table 3
U.S. Search Portals Begin to Leverage Travel Content

	Search Engine	Integrated Travel Assets
Yahoo!	Yahoo! Search	FareChase (owned); Travelocity-powered booking through one-year extension of agreement that features what Travelocity calls "downside" provisions reducing payment if business declines (note that business has not declined though Travelocity boasts of reduced reliance on portal partners for bookings); Trip Planner tool allows users to share itineraries, traveled or imagined; search function uses algorithm to determine whether FareChase or Travelocity itinerary form appears in results for travel search; head start on RSS, map, email and IM integration
AOL	Google	Pinpoint Travel (owned; powered by Kayak); Travelocity-powered booking through one-year extension of agreement that features what Travelocity calls "downside" provisions reducing payment if business declines (note that business has not declined though Travelocity boasts of reduced reliance on portal partners for bookings)
Google	Google	Air search tool for itinerary searches (one set of inputs for multiple travel sites, currently Expedia, Hotwire, Orbitz, Priceline; positions are not paid); Google local results for hotels search (e.g. "Boston Hotels") feature map integration and drop-down menus of links for each hotel that connect to a single property Google Local search, the supplier site, user reviews (powered by feeds from various sources including Travelzoo), and deeper property description content from third parties
Amazon.com	A9	SideStep integration announced for early 2006; currently a Hotwire link
MSN	MSN Search	Expedia link

Source: PhoCusWright Inc.

Yahoo! Has a head start.

Yahoo! は、旅行に関する全てのコンテンツの要素を、パーソナライゼーションと、集積された内容の濃いコンテンツと、旅行予約ケーパビリティに統合する、ハッキリした方針を持って、先頭を走っている企業である。 FareChase の検索プロダクト（と検索結果）への統合は、Yahoo! Search Marketing（以前の Overture）のキーワード マーケティングに、興味深いクロス マーケティングの機会を提供する。

Yahoo! に於ける Travelocity 予約は、増加している。 しかし、将来の Yahoo!の旅行ツールは、増々FareChase 寄りとなるので、Travelocity の役割は、総合的プロダクト アベイラビリティを確保するための補完的機能提供者となって行くだろう。 プラニング・比較・予約ツールは、全て、マッピングやコミュニケーション（e-メールや IM）機能に、注意深く統合される。 MY Yahoo! ページのパーソナライゼーションで、現在中心的な役割を果たしている RSS は、ユーザー エクスペリエンスに対する旅行ツールの、将来の、より一層の統合で、大いに有望である。

AOL has some intriguing options.

AOL は、会員コミュニティー サイトの外で、但し、コミュニティーのコンテンツを共有して、旅行のゲートウエーに Pinpoint Travel を据えている。 Kayak が動かしているパーソナリゼーションとマーケティング フィーチャーは、AOL の旅行プロダクトの差別化に貢献しているが、Kayak Network のマーケティング機能は、Yahoo! に、かなり簡単に真似されて、そのユーザー ベースは、FareChase のパーソナリゼーション拡張の為に利用されてしまうかも知れない。 Google 検索エンジンへの依存の度合いが、事態を複雑にするかも知れないが、AOL のコミュニティーは、オープン Web のレバレッジをフルに活かして、威力を発揮する事が出来るだろう。

Google との強力な提携（今や Google は AOL の 10%を保有）により、AOL は、以前にも増して、多くのマーケティング オポチュニティーを掴んでいる。 明らかに Google の AOL 投資は、防御的な措置（Microsoft に対する）であるけれども、資本提携の条件如何にもよるが、両パートナーの旅行オフリングは強化されるだろう。

Google had quietly advanced.

極めて注意深い企業が、単に、目的地と旅行日を入力させて、検索結果画面で、数社のオンライン旅行社のリンクを提供する、単純な旅程検索ツールを開始した。 この機能は、その他の旅行サイトで使われている検索ツールと似通っている。 これに加えて、Google の AOL 投資は、幾つかの旅行に関する戦略を打ち立てるかも知れないが、それは、AOL が開発したモノの継承となるのだろう。 何時もの通り彼等の計画は秘密で明らかにされていないが、そしてエアーの検索プロダクトは初歩的で、特定のオンライン旅行社へバイアスがかかったモノに作られているけれども、ホテルのプロダクトは、既に強力なモノに仕上がっている。

Google のホテル検索結果は、ポータルのカテゴリーの手本となるものであり、そして、将来、起こるであろう事を暗示している。 単純に、目的地の名前と“ホテル”と言う言葉をインプットすると、Google 検索は、標準セットの検索結果と Google Local へのローキーなリンクを表示する。 このリンクで作られたページは素晴らしい。 ユーザーが絞り込む事が出来るロジック オプションと、ホテルの場所がマークされてラベルされた統合マッピング（と衛星写真）と、各ホテルのより詳細なコンテンツにリンクするプルダウン メニューが付いている。 これらには、その単一ホテルの Google Local 検索結果と、ホテルの解説書、複数の旅行ガイド、ユーザー レビュー（多くはブランド レビュー サイトからの XML フィードにより供給される）、ホテルへの行き方、が含まれている。

これ等のコンテンツは、幾つかの特別な契約を除いて、全てが Google によって集められる。Google は、コンテンツに関しては、事業開発ディール (business development deal) を保有していないと言っているが、Travelzoo と契約している。この契約により、Travelzoo は、ユーザー レビューのダイレクト フィードを、Google に提供している。この様な、強化された情報集積の、少々遅れていたが改善しつつあるパーソナリゼーション努力 (Google Personalization Search) と関連させた統合は、確実に今後の Google のやり方となるだろう。

Amazon.com processes powerful tools.

Amazon.com は、Hotwire のスタティックなリンクを、全て、SideStep のメタサーチ検索エンジンと交換した。SideStep が、Amazon に於ける唯一のメタサーチ オファリングとなる以外は、契約の詳しい内容は、明らかにされていない。

Amazon.com は、法的に販売出来る、正に全ての他の物販と同様に、検索エンジンの A9、自身のブランドと、そしてかなりの規模の旅行コンテンツに対するユーザー ベースを利用する大きなポテンシャルを、明らかに有している。A9 の検索のパーソナリゼーションは、本のコンテンツの編集にアクセスしたパイオニアであった如く、旅行の領域でも、大きな可能性を有している。

MSN

MSN は、現在、旅行プレイヤーにはなっていない。旅行のリンクは、直接 Expedia に繋がっている。AOL との提携希望も、Google にブロックされてしまったために、MSN が、自力で、この旅行分野の開発を目指す事は明らかなだ。 ■

— 次号 情報 205 号 (最終回) に つづく —

(wsj.com, 2/13/2006)

3. ノースウエスト航空 スト突入準備開始

Judge To Rule On Northwest's Bid To Void Labor Pacts

NW 航空のパイロット組合が、現行労働協約が会社により一方的に破棄された場合に備え、ストに入る準備を進めている。既に、ALPA 本部は、NW の組合支部に対して、\$10m (11

億円) のイニシャルな資金を、\$85m (95 億円) のストライキ ファンドの中から援助している。 5,000 人のパイロット達は、NW の、リジョナル キャリアに対する、より大型機による運航委託 (アウトソース) 計画に猛反発している。 メジャーのパイロット達は、過去数十年間、最もシニオリティーの高いパイロットが、最も大型の航空機を運航し、最も良いペイと労働条件を獲得する権利を有して来た。 このメインラインの恵まれた就労機会を最大限に確保する為に、大手航空会社のパイロット組合は、会社のリジョナル キャリアへのアウトソースを、出来るだけ制限する “scope” contract clause を維持して来た。例えば、NW の現行のパイロット契約は、提携先のリジョナル 2 社への、50 席機の運航委託の機数と、50 席以上の大型機の運航委託を制限している。

最近の数年間で、大手航空会社は、リジョナル運航を増加させている。 小型ジェットメーカーは、64 席~106 席の、より効率良い機材を市場に送り出している。 リジョナル キャリアは、この新型機材に飛びつき、大手キャリアは、より需要にマッチする新型機材を使用した委託契約をしたがっている。 リジョナル キャリアへの委託は、パイロット経費を、大幅に安くさせることが出来る。 NW の場合、DC-9 (100 席) のベテラン キャプテンが時給 124 ドルを稼ぐのに対して、NW 子会社のコミューターのシニアキャプテンは、時給 82 ドル、リジョナル ジェット機 (76 席) の平均的キャプテンに至っては、時給 68 ドルしか稼げない。

リジョナル ジェット機の座席数が増加して来ると、メインライン フリートで飛んでいる最も小型機を追い出してしまう事になる。 大手航空会社の組合は、メインラインのパイロットの仕事が、リジョナルに増々アウトソースされてしまう事を恐れている。 若し、NW が、70 席のリジョナル ジェット機へ運航委託が出来る様になれば、90 席機、100 席機へと、次々にアウトソースが拡大されてしまうだろう。 NW のパイロットの 20%を構成する、DC-9 (100 席) 型機のパイロット達は、特にこの不安を感じている。

2001 年 9 月 11 日以来、大手航空会社は、▲6,000 人 (NW は、▲700 人) のメインラインのパイロットをレイオフした。 一方、リジョナル キャリアは、+7,000 人のパイロットを採用している。 ALPA の委員長 Capt. Duane Woerth は、「状況は、既に我々の許容限度を越えている」、「仮に全てがリジョナルにアウトソースされる様な事態になれば、我々は、大手の名前付けて飛ぶ、7 社か 8 社のリジョナルに、争って仕事を求めなければならなくなってしまう」と語っている。

NW は、他社が、Chapter-11 の保護下で達成したのと同様の、運航の柔軟性の獲得を目指している。 UA は、機数制限の無い、70 席のリジョナル ジェット機へのアウトソースが出来る様になった。 US は、76 席機の運航をリジョナルに委ねている。 そして、同

じ様にパイロットのストライキの可能性が有る DL は、より大型のリジョナル ジェット機のコンピューター フリートへの編入を模索している。

NW が計画している、95 機の 76 席機の外部運航社へのアウトソースは、NW パイロットが運航する小型機よりも機数が多い。この計画の成否は、ライバル社を始め米航空業界全体の、大きな注目を集めている。彼等は、パイロット組合がストに突入すれば、NW は倒産するだろうと予想している。そうではなくて、NW のアウトソース計画が、成功裡に実現すれば、自分達も同様に、若しくはそれ以上のアウトソースを計画したい、と考えるだろう。

破産裁判所の判事は、今週金曜日に、NW のパイロット労働協約の会社の一方的破棄と、このアウトソース計画を承認するのか、しないのかの、重大な判断を求められている。 ■

TDR, 2/13/2006

4. TDR 2月13日号の要約

TDR の 2 月 13 日号は、以下の 4 つの記事を掲載している。

- (1) オンライン旅行社の三つの改革
- (2) GNE の GDS に対する挑戦と GDS の抗戦
- (3) メニュー化した航空運賃
- (4) 旅行サイトの RSS 採用

以下に、順次、要約を記す。

(1) オンライン旅行社の 3 つの改革

Online Agencies Slipping Further Into “Search Engine” Category

オンライン旅行社のサイトで旅行のオプションを検索し、その後に、サプライヤーのサイトで購入（予約）する潜在的旅行者が増加している。Forrester の調査は、レジャー旅行者の 5 人に 3 人は、オンライン旅行社とサプライヤーのサイトで、同じ様に、彼等の旅行の検索（下調べ）を行っているが、消費者は、サプライヤーからダイレクトに購入する方を好んでいると言う。(Forrester Research の The Travel Retail Satisfaction Smackdown については、情報 196、 ページ 5 参照)

オンライン旅行社は、旅行の計画の段階から、多くのビジターを抱えているのだから、こ

の傾向を、寧ろ良いトレンドと捉えて、このチャンスを生かすべきだ。

① パッケージ販売、② 消費者中心のカスタマーサービス、③ サプライヤーに対するリードの供給、の3つに、オンライン旅行社は努力するべきだ。

① パッケージ販売

オンライン旅行社は、サプライヤーサイトに対して有利な立場にある、パッケージ販売に積極的に取り組むべきだ。パッケージ販売の能力を高めるための、マーケティングとテクノロジーに投資するべきだ。既に jetBlue が EzRez Software と 5 年間契約して、自社サイトにダイナミック パッケージングの提供を開始している。NW 航空も、自社サイトで、同社の航空便と組み合わせたホテルとレンタカー販売を開始している。

賢明なオンライン旅行社は、パッケージング販売に加えて、サプライヤーが真似できない、デスティネーション情報などの旅行の計画段階に必要な情報を提供すべきである。ユーザー レビュー、コメント、地図、その他のエクストラを、顧客に提供する必要がある。

② 消費者中心のカスタマー サービス

オンライン旅行社は、競合他社やサプライヤー サイトから差別化する為に、顧客の満足度を引き上げる努力をしなければいけない。

既に多くのメジャー オンライン旅行社が、消費者中心のカスタマー サービス プログラムを提供している。Priceline.com は、電話によるバケーション パッケージ、或いは、ホテル予約を開始している。Orbitz は、フライト アップデートとエマージェンシーアラートの通知を含む、顧客に優しいプロダクトとサービス、OrbitzTLC (情報 202、ページ 12) サブ ブランドを始めている。Travelocity は、昨年、“Consumer Championship” プログラムを展開し、ブッキングと、ブッキング後の顧客エクスペリエンスの強化を実施している。

③ サプライヤーに対するリードの供給

Expedia で購入される 2 つホテル ステイの内の 1 つは、ホテル サイトで直接予約されたモノだ。同様に、1.5 の航空便予約の内の 1 つは、航空会社サイトで予約されたモノだ。サプライヤーは、検索エンジン (ポータルなどの) に広告料を支払うよりも、オンライン旅行社利用の方が、余程メリットが存在する。サプライヤーが、検索エンジンに広告を出稿した場合は、彼等が検索結果に引っかかる度に、広告料金を支払わなければならない。オンライン旅行社の場合は、オンライン旅行社が、リードを流した (予約の為に顧客を送った) 時だけに、サプライヤーは手数料を支払えば良いだけだ。Forrester Research の主席研究員の Henry Hartevelt は、「オンライン旅行社は、検索トレンドに抵抗するのではなく、旅行検索を拡大する事によって、初期の計画の段階から最後の予約に至るまでの、総合的な旅行の計画プロセスの支配を考えるべきだ」、とアドバイズしている。 ■

(2) GNE の GDS に対する挑戦と GDS の抗戦

Don't Assume Newer Equals Better In Distribution Tug-Of-War

2004 年に登場して以来、GDS 代替 (GNE) は、伝統的 GDS チャンネルを懲らしめてやると言って来たが、そう言う風にはなっていない。事実、最近では、AirTran 航空や、US、NW が、GDS との契約を更改している。

しかし、だからと言って、GDS が息を盛り返した訳でもない。彼等のコストは、サプライヤーが求めているレベルにも下がっていないし、旧来のテクノロジーの更新も、必ずしも十分には実施されていない。

しかし、だからと言って GDS がどうしようもなく駄目な訳でもない。

- GDS は、大きな需要を抱えている。
- GNE には、需要が付いていない。
- GDS は、効果的なカスタマー サービスに長けている。
- GDS は、全ての航空会社に対する、自動化された予約保証を提供している。
- GNE は、堅固なワークステーション プロダクトを保有していない。
- 旅行社が、GNE プラットフォームを採用するためには、インベントリー ソースにアクセスするためのマルチ接続が要求される。これにはコストが余計にかかってしまい、旅行社の収支を悪化させてしまう。
- GNE は、旅行社を、GNE へ変更させる、明確なインセンティブに欠けている。

サプライヤーは、チャンネル間を橋渡しする唯一の流通方式を望んでいる。しかし、全てを満足させる流通手段は、存在していない。何れは、複数の流通チャンネルを採用する業界のプレイヤーが出て来るだろう。1980 年代に、旅行社が、複数の GDS を採用したのと同様なエボリューションが期待されている。

業界は、この問題は、サプライヤーの側面と、テクノロジーの側面の、2 つの視点の問題であると信じて、小康状態を保っている。本当の問題は、過去長い期間かけて開発された流通の良い所を壊さずに、需要をどうやって集積するか、異なったカテゴリーのプロダクト間に亘ってシームレスにアクセスするにはどうするのか、と言う問題だ。それは、GDS の選択でも無いし、GDS への対抗でもない。プロダクトを販売するためには、その様な流通手段を探さなければならない。そして、そこに販売するプロダクトを並べなければならない。

1 つだけ明らかな事は、GDS も GNE も、市場を独占出来ないと言う事だ。 ■

(3) メニュー化した航空運賃を導入すべきだ

Airlines To Maximize Ticket Value With Menu-Driven Pricing

オハイオ州立大学航空学部の学部長 Nawal Taneja が、航空運賃のメニュー化を推奨している。航空会社は、① バルクヘッドや緊急脱出扉横のスペーシャスな座席、② リフレッシュ ドリンク、③ インターネットアクセス、④ 受託手荷物などを有料化して販売するべきだと、言っている。

彼は、自動車の価格の様に、店頭価格から、購入者の求めるオプションやパッケージに従って、価格が変動する方式が、消費者にとっては価格の透明性が増加して好ましいと、主張している。

現在の、受託手荷物を持っている旅客のコストを、荷物持たない旅客が分担する制度を改めるべきだと言っている。プライシングから、クロス サブシダイゼーション（同一企業内の、異なるプロダクト間の、収支相互補填）を除去するべきだと言っている。 ■

(4) 旅行サイトは RSS 採用すべきだ

Should Travel Sites Look To RSS To Feed Online Consumers' Appetite

オンライン旅行社の大御所である SideStep、Travelocity、Orbitz は、揃って RSS (Really Simple Syndication) を導入している。しかし、オンライン旅行者は、未だこのテクノロジーに慣れ親しんでいない。

RSS は、複数のオンライン サイトに跨って、自分が欲しい最新情報を得るためのオンライン テクノロジーである。パーソナライズ ページの My Yahoo!、或いは、RSS リーダーによって、要求した情報が、絶えずアップデートされて、ユーザーに送られて来る、便利この上ないテクノロジーだ。

例えば、CHI から MIA 行きの特別割引運賃を探している潜在的な旅客が、この RSS を利用すると、運賃が下がった時に、自動的に知らして呉れる。或いは、カリブ行きのバケーション パッケージを探している人には、それらのツアーが市場に出る度に、その新情報を教えて呉れる。即ち、RSS は、要求した人だけに、その情報を送り届ける 100%のオプトイン (opt-in) で、且つ、略 100%に近いデリバリー レートを誇る情報伝達システムと言える。

オプトイン (opt-in) 分野： e-ビジネス>ネット広告 (出典=IT 用語辞典 e-Wards)
「選択」という意味の英単語で、ユーザーが明示的に広告メールの受け取りを承諾することを指すことが多い。例えば、ソフトウェアのユーザー登録の際に「ダイレクトメールの受け取りを了承する」といった内容の選択肢を用意し、これを能動的に選んで登録した

ユーザーにのみダイレクトメールを送付する場合、このメールを、承諾を得たメールという意味で「オプトイン メール」と言う。

これに対し、ユーザーの事前承諾なしにダイレクトメールを送付することを「オプトアウトメール」と言う。例えば、登録ユーザー全員にダイレクトメールを送付し、メールの末尾に「以後このメールが必要ない方の連絡先は…」と記載されている場合である。

無条件にダイレクトメールが送付される場合だけでなく、ユーザー登録の受付画面において「ダイレクトメールを希望する」があらかじめチェックされている状態になっている場合も、ユーザーがダイレクトメールを受け取らないために能動的な行動を起こす必要があることから「オプトアウト」であるとされる場合が多い。

メールだけでなく、Web サイトにおけるCookieの受け入れや、企業の収集した個人情報の扱いなどについても、「オプトイン」という概念が用いられることがある。この場合は、企業側が Cookie の送付や個人情報の利用に関し、事前に許諾を求めること、およびユーザーが許諾の意思を示す行為を指す。

オプトインの派生に「ダブルオプトイン」がある。これはダイレクトメールの送付の際に、一度確認のメールをユーザー宛に送付し、ユーザーがメールの記載内容に従って確認のメールを返送し、「オプトイン」の確認手続きとする手法である。最近では、個人情報保護の観点からダイレクトメールを送付する際には、この「ダブルオプトイン方式」がふさわしいとされている。

現段階では、12%のインターネット ユーザーしか、この便利な RSS を知らない。そして、5%未満の人達しか、これを利用していない。しかし、25%のインターネット ユーザーは、パーソナライズ ページ経由で RSS コンテンツを閲覧している。72%の RSS を知らない人達が、My Yahoo!経由で、彼等のフィードにアクセスしている。そして、これらのユーザーの 10%が、旅行関連のコンテンツを閲覧している。

RSS は、展開の未だ初期の段階にあるけれども、旅行者の要求する旅行コンテンツの提供の為に、より多くの旅行社が、この RSS を採用し始めたら、その 1 年後には、膨大なビジネス チャンスを旅行社は手にするだろう。RSS を既に採用している旅行社は、RSS のクリック スルー レートが、同一の会社の e-メール パフォーマンスを+26%上回っていると言う。

クリック レート (click rate) 分野： e-ビジネス>ネット広告 出典：IT 用語辞典 e-Words
インターネット広告の効果を計る指標の一つ。広告がクリックされた回数を、広告が表示された回数で割ったもの。「クリック スルー レート」とも呼ばれる。この値が高いほどユーザーは広告に反応しているわけで、「効率のいい」あるいは「効果の高い」広告であるといえる。

広告の表示形態やその位置によっても異なるが、特にターゲットを絞らないバナー広告を

一般的なポータルサイトに掲載した場合、クリック レートはおよそ 0.05%から 0.1%程度であると言われている。 この値は、インターネット初期にはものめずらしさも手伝って数%にも及ぶことがあったが、現在ではバナー広告が極めて一般化したこともあり、低下を続けている。

一般に、バナー広告よりもテキスト広告やメール広告の方がクリック レートは高いと言われている。 広告がクリックされるたびにサイト運営者に入る金額を指す用語として用いられることもある。

このツールを提供する前に、オンライン旅行社は、以下を実行する必要がある。

- ① コンテンツ管理と、補足や検索機能 (caching and searching functions) をシッカリさせる。 さもないと、コンテンツは管理不能になってしまい、誰にとっても無意味なコンテンツとしてしまう。
- ② 第三者アグgregator (TPA=third-party aggregator) (例えば NewsGator) と協働して、フィードを導入する。 TPA は、オリジナルのコンテンツに、他のサイトから集めて来たコンテンツを加えてくれる。 例えば、バハマ行きのパッケージを探しているユーザーに、TPA は、RSS フィード経由で、バハマ政府観光局のデータを集めて来て呉れる。

インターネット ユーザーは、未だ、RSS のベネフィットを良く理解していない。 オンライン旅行社は、ユーザーに対して RSS の利点を啓蒙しなければいけない。 ユーザーが、RSS フィードについて理解して来れば、真の革新的な RSS 戦略のために投資する、賢明な企業が現れて来るだろう。 ■ ■

5. 其の他のニュース

旅行流通 TD

(1) バケーションドットコム アメリカンエクスプレス カードを採用

Vacation.com が、6 年間契約して来た MasterCard を打ち切って、新たに American Express と提携した。 Vacation.com は、クレジットカードの変更理由を、「American Express は、旅行を代表するカードであるため」、と言っている。 Vacation.com は、American Express と、コンソーシアムが取引しているサプライヤー間の関係を、これで補完し強化することが出来ると言っている。 この契約は、Virtuoso (ハイエンドのパッケージ販売業者) の

American Express との提携打ち切り (MasterCard と契約した) の数ヶ月後に締結されている。 Virtuoso の場合は、2004 年後半に、American Express が試みた、同社の特選旅行販売に対する取扱料金の徴収 (2005 年 3 月に断念) が祟って、今回の提携破棄に繋がったと見られている。(DTW, 2/9/2006)

(2) プライスライン ワールドスパンの代わりにセーバーと契約

Priceline が、同社のエアー予約の一部のために、Sabre との 5 年間契約を新たに契約し、流通契約を分散させる事を決定した。 Priceline は、サイト立ち上げ以来今日まで、エアー・カー・ホテルの予約について、Worldspan を使用して来た。 同様に、Expedia も、この夏から、一部の予約を、Worldspan から Sabre 使いに回すことを計画している。 また、最近では、Travelocity に買収された lastminute.com (英) が、Worldspan から Sabre へ予約エンジンを変更している。 GDS 規制緩和以来、Worldspan に対する攻勢が厳しさを増している。

Sabre が、新たに獲得した顧客は、Sabre の子会社の Travelocity や Site59 の競争相手であるが、Sabre は、「旅行が販売される全ての場所に進出する」方針である、と言っている。(DTW, 2/13/2006)

(3) グーグルがフェアコンペアーと提携し、旅行市場へのプレゼンスを強化する

Google Map は、FareCompare と提携し、旅行者に、複数の目的地への最低料金検索を提供する。 Airport Map は、全米の地図上で、50 空港と 50 デスティネーションからの最低運賃を表示する。(Travel Wire, 2/13/2006)

(4) セーバー バックオフィス ソリューション プロバイダー買収

Sabre が、レジャー旅行社用のミッド&バック オフィス ソリューション プロバイダーの Trams を買収した。 そして、Trams のオファリングを、既存と将来の Sabre ソリューションに統合ことを計画する。 Trams のプロダクトには、Live Connect 付きの ClientBase Plus, Marketing Advantage, Back Office が有り、11,000 の旅行社ロケーションで利用されている。 ASTA は、80%以上の会員が、バックオフィス ソリューションを利用している、と言っている。 Trams の Live Connect ソリューションは、旅行社の、ツアオペ・航空会社・コンソリデター・クルーズライン・保険プライヤーの Web インベントリー予約を可能にし、それらの PNR を Sabre, Galileo, Amadeus, Worldspan, G2 SwitchWorks, やその他のシステムに取り込む事が出来る。 そしてクライアント データは、会計とレポーティング とマーケティングの為に使用される。(DTW, 2/13/2006)

(5) センダン 第4四半期決算 旅行流通部門収支が足を引っ張る

Cendant の第4四半期決算は、旅行流通部門 (Travel Distribution Services = TDS) の損失▲

\$332m (370 億円) (EBITDA) が足を引っ張り、▲\$39m (43 億円) の欠損 (income from continuing operation) を計上した。しかし、最終的には、Marketing Service & Wright Express などの資産売却によるゲインで、純益\$537m (595 億円) を達成した。TDS 収支の悪化は、ebookers (英) の買収に伴う、減損▲\$425m (470 億円) の計上によるところが大きい。Cendant は、1 年前に ebookers を、\$350m で買収している。部門別収支 (EBITDA) は、次表の通りである。(TDW, 2/13/2006)

	Revenue	Vs '04 QT4	EBITDA	Vs '04 QT4
Real Estate	1,620	+3%	221	+75
Hospitality	361	+11%	80	-4%
Timeshare Resorts	447	+15%	96	+32%
Vehicle Rental	1,308	+16%	72	-10%
Travel Distribution	570	+26%	-332	nm

空 運

(1) デルタ航空 幹部社員に対する退職金の支給を準備

DL 航空が、優秀な社員を慰留するために、幹部クラス 150 人に対して、6 ヶ月から 12 か月分の退職金の支給を検討している事が、破産裁判所へ提出した資料の中で明らかになった。労使関係の一層の紛糾の火種になる事が懸念されている。この退職金は、会社再建計画により、幹部職ポストが削減された場合、及び、合併等により、会社の支配が変更された時に、支給される。一方、DL の唯一の組合であるパイロット組合 (ALPA) は、万一、年金基金が解散された場合は、10 億ドルの支払を会社に要求した。DL は、基金解散時には、\$300m (330 億円) の interest-bearing note を組合に支払う用意があると言っている。DL の年金は、18.9 億ドル (2,100 億円) の資産を保有しているが、その内 47% が積立不足 (債務) となっている。(wsj.com, 2/9/2006)

(2) セキュリティーの為に名寄せシステムに、重大な欠陥が発見された

米運輸保安局 (TSA) は、上院の商務委員会で、今までに\$150m (170 億円) を費やした、国内線旅客のネームリストと政府の潜在テロリストの名簿との照合プログラム “Secure Flight” に、欠陥が有ることが発見されたと発表した。機密漏洩が有ったかどうかは明らかにされていないが、会計検査院 (GAO) は、TSA のセンシティブな情報の取り扱いに、瑕疵が存在している事を認めている。Secure Program は、今年の 9 月からの開始が予定されているが、GAO は、システムのソフトウェアに、82 箇所に及ぶセキュリティー上の問題点が存在する事を指摘している。上院議員の Edward M. Kennedy が、このプログラムで、要注意人物にされている。(wsj.com, 2/9/2006)

（３）空港運営事業のコンソリ化が進展している

航空旅客の増加に伴い、空港業界のコンソリ化が急速に進展している。 比較的予測可能なキャッシュ フローの存在が、空港資産への投資をより魅力的なモノにしている。多くの政府の、新施設の投資の為の、官営の飛行場を民営化する動きが、活発になっている。 ２週間前に、インド政府は、デリー空港をインド建設業の GMR と FRA 空港を所有する Fraport に、ムンバイ空港をハイデラバッドの建設会社 GVK と Airports Company South Africa に、運営させる（民営化する）事を決定した。 下表が、最近の、世界の空港のコンソリ状況である。(FT.com, 2/8/2006)

年月日	空 港	買 収 者	買収価格
2006 年 2 月	Bratislava と Kosice (スロバキア)	Vienna 空港を含むコンソーシアムが 66%を買収	299m ^{ユーロ}
2006 年 1 月	Exeter と Coventr (英)	Cafco-C (米/アイルッシュ合併) が、プロパ ティと空港マネジメント インテレストを買収	
2005 年 12 月	CPH 空港	Macquarie (豪) が 52.4%を取得	25 億 ^{ドル}
2005 年 12 月	BUD 空港	BAA が 75%を買収 75 年間契約	12.3 億 ^{ポンド}
2005 年 10 月	FRA 空港	LH 航空が 5.01%を買収	
2005 年 10 月	Lubeck 空港	Infratil (NZ)	23m ^{ユーロ}
2005 年 8 月	Kent Int'l	Infratil (NZ)	17m ^{ユーロ}
2004 年 11 月	TBI (注)	Abertis Infraestructuras, Aena (スぺイン)	551m ^{ポンド}
2004 年 11 月	BRU Zaventem	Macquarie のコンソーシアムが 70%買収	735m ^{ユーロ}

TBI は、Luton, Belfast, Cardiff, STO Skavasta, Orlando Sanford の各空港を所有している。

（４）アメリカン航空 MD80 型機の後部ギャレーを撤去して、+4 席増席

AA 航空は、MD80 型機 327 機の後部ギャレーを撤去して、その代わりに 1 機当たり +4 席増席する。 全機の改修が終了する 1 年後には、1 日当たり 1,300 席が増席されて、年間 + \$34m (38 億円) の収入増をもたらすと計算されている。 AA は、国内線コーチ クラスでは、ホットミール サービスを中止して、スナックやサンドイッチの機内販売に変更したため、ギャレーが必要でなくなっている。(DTW, 2/10/2006)

（５）航空会社幹部の報酬

UA 航空は、幹部に、新株の 8%を支給する。 AA 航空は、現在の株価が維持されれば、4 月 19 日に、トップ 1,000 人の幹部に対して\$80m (90 億円) の特別金を支給する。 この様な上級幹部の優遇策は、他の会社でも散見されている。 会社は、優秀な社員を引き止めておくための必要な措置と言っているが、賃金カットと年金基金の解散の憂き目に遭っている社員達の反感を買っている。 AA の場合は、2005 年の AA 株価が、競争相手 5

社と比較して、3 番以内の高値の株価を維持した場合に 100%のパフォーマンス ユニットを 4 月 19 日に支給すると言う報酬制度であるが、競争相手の 5 社の UA、DL、CO、NW、Southwest の内 3 社は C-11 企業であり、制度自体の信頼性が疑問視されている。（AA の CEO はこの報酬の受け取りを辞退している。） CO 航空の幹部社員は、組合員から労務削減の譲歩を貰っている時に、自分達だけが、自社株の支給を受け取るのは不適切であるとして、この報酬を返上している。 サービス産業では、旅客に接している社員達のモラルの向上が、グッド サービスの不可欠な条件であるが、必ずしもそういう風にはなっていない。(wsj.com, 2/10/2006)

（6）ロンドン ヒースロー空港 燃料配分問題解決

Buncefield 貯蔵所の火災で不足している LHR 空港のジェット燃料配分について、今まで英国籍企業と外国籍企業の間で異なる配分を行って来たのが改められ、短距離便を除いて、各社同率の配分とされる事となった。 これは、IATA の調停で、2 月 8 日に、乗入れ航空会社間で合意された配分案。 Buncefield 貯蔵所の火災直後では、▲35%の燃料不足の事態に見舞われたが、その後、陸路による供給増などの措置により、▲22%不足までに供給能力が改善されている。 しかしながら、今年夏場のピーク時までには、抜本的な改善を図る必要が依然として存在する。(FT.com, 2/10/2006)

（7）英保守党 スタンステッド拡張計画に反対

英保守党は、イングランド南東部の空港拡張計画に反対の態度を示している。 特に 27 億ポンド（5,400 億円）の Stansted 空港の 2 本目の滑走路建設は、環境問題に加えて、経済合理性に欠けていると主張している。 結局は LHR からの収支補填が必要となる 2 本目の滑走路建設に、大きな懸念を表明している。(FT.com, 2/11/2006)

（8）タイ エアアジア タイ資本過半割れ？

Thai AirAsia は、タイの Shin Corp（タイ首相ファミリー保有企業）が 51%と、AirAsia（マ）が 49%により所有されている。ところが、Shin Corp の 50%が、シンガポールの Temasek に売却されてしまったので、タイ国籍航空企業の条件である、タイ資本過半所有が遵守されなくなってしまった。 AirAsia（マ）は、いずれにしても、49%のシェアは継続して保有すると言っている。 Thai AirAsia は、タイの新しいパートナーを探さなければいけない、と語っている。(channelnewsasia.com, 2/12/2006)

Shin Corp が 49%、タイ実業家の Sittichai Veerathumnoon が 51%出資して設立された合弁企業 Asia Aviation が、Shin Corp が保有する Thai AirAsia の 51%株式を 4 億バーツ（12 億円）で買収し、Thai AirAsia のタイ資本 51%を維持する事となった。 タイ野党の民主党は、Sittichai が本当に資金を提供しているのかを含めて、新しい資本構成の精査を政府に要求している。 Thai AirAsia は、タイ国内線と、タイが近隣諸国との間で保有しているリジ

ヨナルのオープンスカイを利用した、近距離国際線を運航している。現在の保有機数は9機で、年内に12機～13機に増機する予定。 Thai AirAsia には、タイ政府から、空港駐機料金の▲50%割引や、その他の投資の優遇策や、8年間の納税免除が与えられている。(FT.com, 2/15/2006)

(9) 中国国際航空が上海証券取引所に情報

既に香港証券取引所に上場している中国国際航空が、上海に上場する計画を発表した。上海証取は、過去4年間、毎年、コンポジット インデックスの値下がりが続いており、有名国内企業の上場を、より透明度の高い、より多くの投資家を抱える香港証取に奪われている。中国政府は、過去18ヶ月間、中国国内に於ける上場を禁止して、既上場企業の株式構成などを改革させている。上海証取の総合株価指数も12月以来+18%上昇し、中国市場の底入れ感が広まっているので、アナリスト達は、本年6月にも、中国市場に於ける上場解禁が行われると予想している。中国国際航空は、この上場が認められれば、2005年4月の上場禁止以降、中国に於ける初めての上場となる。上場規模の詳細は、決定されていないが、2月10日の香港市場の株価 HK \$ 2.60 に基づくと、この上海上場(27億株として)により、およそ70億元(1,000億円)の資金を調達するものと見られている。調達した資金は、新機材の購入と北京国際空港の施設拡充に充当される。中国国際航空は、ボーイング機25機(B787×15機+B737-800×10機)と、エアバス機20機(A330-200×20)(合計50億ドル)を購入する計画を保有している。(FT.com, 2/12/2006)

(10) シンガポール チャンギ空港 LCC ターミナル タイガーのみ使用

チャンギ空港のLCCターミナルは、Tiger Airways 1社のみしか使用しない。シンガポール国会で、Lim Hwee Hua 運輸大臣は、以下の通り、答弁している。

- LCCは、まだ発展途上でもあり、接続旅客を優先するLCCキャリアも存在するので、Tiger 以外は、メインターミナルを使用している。
- Tiger の専用ターミナルの使い勝手が良いと証明されれば、より多くのLCCが利用し始めるだろう。
- Tiger の契約最低期間は決められていない。メインターミナルに比べて、▲50%ほど使用料が安いので、Tiger は、LCCターミナルを使用し続けるだろう。
- 仮に、Tiger が、メインターミナルに復帰する場合は、略全ての施設は、メインターミナルへ移設が可能。
- (LCCターミナル建設は早すぎた？との問いに対して)、これは地域の競争を勝ち抜くための、国の戦略事業決定である。(channelnewsasia.com, 2/13/2006)

(11) アメリカン航空株 最高値更新

第4四半期で、前年同期比▲2億ドル以上の減益の、▲\$604m(670億円)の欠損を計上し

たにも拘わらず、AA 航空（AMR）の株価が勢いを増している。株価は、2月10日に、1株 24.96ドルをつけ、継続して利益を計上している Southwest を含む全ての米航空会社の株価を上回っている。2005年の1年間で、AAの株価は+101%と倍増した。COは+53%、Southwestは+2.2%、jetBlueは+1%以下しか上がっていない。燃料コスト帰趨がどうなるか不分明なところが有るものの、アナリスト達は、AA株の高騰の理由について、次を上げている。

- ① 43億ドル（4,800億円）の強力なキャッシュポジションを保有している。
- ② 収入が、伸びている。（第4四半期：収入+14%、旅客イールド+12%）
- ③ 間際のFクラスアップグレードなどの販売施策の奏効。
- ④ コスト削減。（2005年度 燃油費除き CASM ▲2%）

しかし、全てのアナリストが、AA株に対して、強気の見通しを立てている訳ではない。

Citigroupのアナリスト Andrew Lightは、AA株に“hold”のレーティングをつけている。

その理由は：

- ① 収益改善は、既に株価に折込済み。
- ② 継続的な新株発行が、株価ダイリュージョンを引き起こす。
- ③ 200億ドル（2兆2,000億円）以上の長期負債を抱えている。
- ④ UAなどのC-11離脱企業との激しい競争に直面している。
- ⑤ それに加えて、幹部へのボーナス支給で、労使間が緊張している。

良い時期に稼げるだけ稼いで、悪い次期の欠

損を補填しなければいけない、低いマージンのビジネスである航空業界は、底値が、大きな高値を呼ぶ、ハイリスク株と言えるのだろう。（wsj.com, 2/13/2006）



（12）飛行中の機内の煙と火災が最大のハザード

世界で、年間 1,000 便以上の便に、煙と火災の障害が発生している。米国では、同じ理由で、少なくとも毎日 1 便の便が、予定していない着陸を行っている。最近発表された IATA の調査は、この対策のために、航空機の大幅な設計変更と、整備やパイロットの訓練を実施する必要があると勧告している。具体的には、煙探知機や温度感知機の増設、不燃排煙フードの操縦室内設置を実施するべきだと言っている。このレポートをまとめた元US航空キャプテンは、「技術の進歩と改善により、空中衝突やその他のメカニカルな問題の危険リスクが大幅に解消された現在、煙と火災が、航空安全に関する最も大きな問題となっている」と語っている。但し、この実行には、当然のことながら、追加コ

ストが発生するので、業界リーダー達の間で、大きな論争の的となるだろう。(wsj.com, 2/13/2006)

(13) EUと米、航空貨物のカルテル疑惑で調査・日航も対象に

【ブリュッセル＝下田敏】欧州連合（EU）欧州委員会と米司法省は 14 日、航空貨物運賃でカルテルを結んだ疑いで、世界の主要航空会社を一斉に立ち入り調査した。欧州委、米司法省とも調査先を明らかにしていないが、JL や BA、AF-KLM などが調査を受けたことを認めた。国際的なカルテル事件に発展する可能性が出てきた。

航空会社への立ち入り調査について欧州委は、「価格カルテルを禁じた EU 条約に違反した疑いがある」としている。EU 加盟国も立ち入り調査に加わっている。EU ではカルテルが立証されれば、各社に罰金を科すことができる。

日本航空は、14 日に FRA 貨物支店と NYC 貨物支店が捜査当局から立ち入り検査を受けたことを認めたとうえで、「調査には全面的に協力する」（広報室）としている。欧州航空大手では LH や SK も立ち入り調査を認めた。AP 通信は CX、ラン・チリ航空も調査対象になっていると報じた。日経新聞 2/16/2006(10:45)

(14) 中国航空需要 2010 年までに倍増 パイロット不足が深刻に

General Administration of Civil Aviation of China の Gao Feng 副局長は、2010 年までに、同国の航空需要が倍増するだろうと語った。2005 年の旅客数は、前年を+105%を上回る 138 百万人（貨物は+89%の 3 百万トン）。需要増に対応するために、中国は、毎年、100 機の航空機の導入が必要となるだろう。問題は、パイロットの確保。中国では、パイロット養成能力は、年間 600 人に止まっているため、不足となる 400 人以上のパイロットを外国から雇用せざるを得ない。既に、Air China では、40 人のキャプテンが不足しており、外国人キャプテンの雇用を開始する。(channelnewsasia.com, 2/14/2006)

(15) ユーエス航空 エムブレアー リジョナルジェットの型式変更

US 航空は、現在発注しているブラジルの Embraer 社製のリジョナル ジェット機 57 機（全機 E-170 型機約 70 席）を、E-170 型機×25 機確定、それより大型の E-190 型機（100 席）×32 機オプションに変更する。US は、E-190 型機の座席編成を F 11 + Y 88 席とする。(nytimes.com, 2/14/2006)

(16) 米運輸省 米国籍航空会社の外資規制緩和で証言 下院航空小委員会

DOT 次官 Jeffrey Shane は、米下院の航空小委員会で証言し、現在、DOT がルール作りを行っている、米国籍航空企業に対する外資規制の緩和について説明した。彼は、規制緩和の、以下の 4 つの基本的考え方を、小委員会で説明した。

➤ より自由な外資へのアクセスを拡大することを目的として、FAA 法は変更せず、飽

くまで運用規則として、外資の規制緩和実施する。

- 25%の議決権株投資規制は、今まで通り遵守させる。
 - 基本的戦略分野である、①安全性、②セキュリティー、③企業ガバナンス、④民間航空フリート予備プログラム（CRAF）については、完全な米国市民の支配下に置く。
 - それ以外のマーケティングについては、外国資本の支配下に置いて構わない。
- UA 及び Hawaiian が DOT 案をサポートしたが、CO、ALPA、及び出席議員の大部分は、DOT 案に懐疑的な意見を表明している。(DOT, 2/14/2006)

(17) ハブ&スポーク運営の衰退が メジャー空港利用者数の減少を引き起こしている
数百万人の旅客が、乗り継ぎ便を嫌って、LLC などが進めている P2P 運航の直行便に、乗り移っている。このため、メジャーの H&S 便運営が減少し、その煽りを食って、大空港（ハブ空港）の利用者数が減少している。 SFO, LAX, MIA, EWR, DAL の 5 空港では、2000 年の利用者数を下回ってさえいる。多くの旅客の小規模空港利用が増加していることも、この傾向に拍車をかけている。 SFO の例では、SFO 国際空港の旅客数が減少しているのに対して、湾対岸の Oakland は、Southwest と jetBlue のお陰で利用者数が増加している。 航空需要全体が大幅に増加している時に、大空港の利用者数が減少しているのだ。各大空港は、空港使用料金の割引などのキャリア誘致策をとっているが、今の所、大きな成果は上がっていない。(wsj.com, 2/14/2006)



	2000 年比	備 考
AA	▲3.8%	St. Louis ダウンサイジング
UA	▲10.2%	西海岸 2 ハブ空港 ダウンサイジング
DL	▲3.8%	DAL 撤退
NW	▲4.2%	
US	▲4.5%	US/Pittsburgh 撤退、HP/Columbus, Ohio 撤退
LLC	大幅増	Southwest +42%、AirTran 倍増、jetBlue 超大幅増

(18) 政府年金保険機構が、ユナイテッド航空最大株主に

政府年金保険機構の PBGC は、UA の株式 23.4%を保有する、同社最大の株主となった。 2 月 14 日の株価 35.78 ドルを用いると、PBGC 保有株は、\$397.2m (440 億円) のバリューとなる。 UA は、Chapter-11 最中に、102 億ドル (1 兆 1,500 億円) の積立不足年金基金を、

PBGC に肩代わりさせている。 UA は 56 億ドル (6,200 億円) 相当の支払いに合意している。 PBGC は、その内、25 億ドル相当の債権をヘッジファンドと銀行に、\$450m で売却した。(1 ドルに対して 18 セン) PBGC は、現在、11,100 千株 (普通株式) と 2% の転換優先株を保有しているが、更に UA より普通株を受け取る事になっている。 PBGC の保有株を管理している Pacholder Associates (CVG) は、株式の売却は、当面考えないと、語っている。(wsj.com, 2/15/2006)



(19) ビーエーエー (英) に対する買収ビッドでコンソーシアムが編成される

世界最大の空港オペレーターBAA の TOB を計画している Ferrovial (スペインの建設企業) に、シンガポール政府と Caisse de Depot Placement du Quebec (加ファンド マネジャー) が加わり、LON に籍を置くコンソーシアムが編成される事になった。 LHR、Gatwick、Stansted 空港を含む英国 7 空港を運営している BAA のバリュエは、負債 52.5 億ポンドを含み、150 億ポンド (3 兆円) と言われている。 Ferrovial は、50%を創立家の Del Piano ファミリーが保有し、Belfast City 空港、Bristol 空港 (50%) のほか、Macquarie グループ (豪) と組んで、米国とカナダの有料道路を保有している。 BAA に対する正式な買収ビッドのオファーは、2 月 27 日以前に実施される模様である。(FT.com, 2/14/2005)

(20) 欧州運輸委員会が、空港料金の設定方法の調査を開始する

欧州運輸委員会のコミッショナーJacques Barrot は、航空会社より苦情の多い、欧州域内の空港利用料金の設定方法について調査を開始する。 航空会社は、空港間でマチマチの、不透明な恣意的な料金設定について不満を表明していた。 最悪のケースは CDG の例で、同空港は、過去 5 年間で+26.5%の料金値上げをした上に、更に +5%の値上げを試みてい

る。運輸委員会は、英国で実施されている様な、特別な監査機関による料金監視を含み、よりオープンな料金設定方式を、幅広く検討すると言っている。(FT.com, 2/15/2006)

水 運

(1) シンガポール ピーエスエー ピー&オー買収競争から撤退

シンガポールの PSA は、2 月 10 日、P&O の買収競争から撤退すると、発表した。これで DP World (ドバイ) の 38.8 億ポンド (7,800 億円) による P&O 買収が確定的となった。DP World は、この買収により、年間 3,300 万個のコンテナ (世界合計の 9%) を輸送する、世界第 4 位の港湾オペレーターに踊り出る。(1 位は香港 Hutchison Whampoa、2 位 PSA、3 位デンマークの APM terminals) PSA が DP World に、海外港湾資産買収で敗退するのは、これで 2 度目となる。2004 年 12 月に、DP World は、PSA に競り勝って、米国鉄道会社 CSX が保有していた港湾資産を 10 億ドルで買収している。(nytimes.com, 2/10/2006)

陸運&ロジスティックス

(1) ブッシュ政権 来年度予算案で アムトラックに 9 億ドル支出

Bush 政権は、2007 年度予算案で、Amtrak に 9 億ドル (1,000 億円) の補助金を支出する提案を行った。昨年、Bush 政権は、赤字続きの Amtrak 再建には、補助金の支給をゼロにして、一から出直しさせる事を主張していたが、今回、その案を引っ込め、180° 変更した 9 億ドルの補助金支給案を提案した。政府会計検査院は、Amtrak の事業運営には、倍の 18 億ドル (2,000 億円) の補助金が必要になると試算している。(DTW, 2/14/2006)

(2) ハーツ レンタカー、顧客に厳しい規則に変更

Hertz レンタカーが、以下の如くに、レンタル規則を変更した。

- ① 自然災害により発生したレンタカーの如何なる損害も、レンターの責任。
- ② 車の返還に数時間遅れた場合は、事務所が開くまでは、レンタル料金が継続してチャージされる。(今までは返した時点がレンタル終了時間。)
- ③ 車の返還は、30 分間の遅延アローアンスが認められる。(今までは 1 時間。)

Hertz は、①他社も同様の規則を有している、②この変更で影響が出るのはごく一部のビジネス旅客に限定される、③オプションの保険利用でカバー出来る、の 3 点を上げて、規則変更の顧客に与える影響は、軽微であると弁明している。

確かに、法人契約を有している大手企業のビジネス旅客には、影響が殆ど発生しないだろうが、中小企業の人達は、出費増を余儀なくされる事は間違いない。あるコンサルタン

トは、レンタカー会社は、新車のフリートを維持するコスト増をオフセットするために、法人契約に於いてさえも、タイヤの廃棄料金だとか何やかの理由をつけた別建て料金 (unbundling) を設定している、と言っている。(nytimes.com, 2/14/2006)

ホテル&リゾート

(1) マリオットの第4四半期決算で 増益 +26% 達成

Marriott International が、第4四半期決算で、前年同期を+26%上回る利益 (income from continuing operation) \$237m (265 億円) を達成した。収入は、+16%増の 36 億ドル (4,000 億円) であった。特にタイムシェア事業 (+18%) が好調。Marriott は、SFO と MIA と Hawaii の Ritz Carlton プロジェクトを含む 7 つの新リゾートで、バケーション オーナーシップを今年中に展開する。また中国では、32 のホテルに加えて、更に 14 のホテルが建設中。(FT.com, 2/9/2006)

(2) ホテルが、顧客情報をシステマティックに収集し始めている

偽名によるホテル滞在は、難しくなっているのかも知れない。ホテルが、コンピュータにより、システマティックに、顧客データを収集し始めているからだ。顧客情報は、部屋のタイプや、ベッドや枕の好みや、ルームサービスで残した果物の種類とか、どのプロチームのファンなのか等などが、多岐にわたって収集されている。これらの個人情報搔き集めてはいけないと言う法律は、何処にも見当たらないが、一部の旅客には、やかましいとさえ感じさせている場合もあるようだ。

Marriott International の Ritz Carlton は、従業員が収集した顧客情報を “Mystique” と呼ばれる中央システムに貯えて、全ての 60 ホテルで閲覧出来る様にした。Marriott のその他 8 ブランドのホテル (JW Marriott から SpringHill Suite まで) は、先月、ゲストの嗜好情報を、2,600 のホテルで共有できるシステムをロールアウトさせた。

Hilton Hotels は、RDIF システムにより、ゲストが保有するスマートカードの個人情報に、遠隔地点からアクセスするテストを来年から開始する。このシステムにより、Hilton は、チェックイン デスクやバーやレストランで、近づいて来るゲストを、ホテル クラークが逸早く知る事が出来る様にする。風邪を引いているゲストに、頼まれてもいない暖かい紅茶のルームサービスを実施したり、シアトル マリナーズのファンのゲストに、このチームの TV 中継スケジュールの案内をしたり、ホテルは、先手先手のアテンティブな手厚いサービスを実施し様としているのだ。

もともと、ホテルには、完全なプライバシーを保証するという、大きな役割を有しているが、行き過ぎた個人情報の収集は、却ってサービス悪化に繋がりがかねない。そこで、略全てのホテルは、情報提供を嫌がる旅客の opt out の権利を保証している。(wsj.com,

2/7/2006)

What Hotels Know About You

Big hotel companies have differing policies on how they collect and use information about guests.

HOTEL	SYSTEM	COMMENT
Ritz-Carlton	New database called "Mystique" catalogues employee observations about guests for all of the company's 60 hotels. Replaces an old system that couldn't share information as easily between hotels.	Ritz doesn't ask guests to fill out a form - it instead relies on hotel staff to notice what guests like and dislike, and tailor services accordingly.
Marriott	"Rewarding Welcome" system asks guests for their preferences in pillow type, bed type, room location, extra towels or refrigerator. It now shares the information with eight brands, and 2,600 hotels.	Guests fill out a form to participate, so the system is entirely optional.
Hilton	This year Hilton's guest recognition technology is being expanded to include in-room preferences, such as pillow, blanket, need for a crib or rollaway and early or late check in.	In 2007, the hotel company hopes to roll out RFID-tagged cards for frequent guests to carry so that the hotel can track them around the property. Example: If the guest walks into the bar, the bartender can have his favorite drink ready before he has to ask. The company is also testing a way for its TVs to greet guests with a customized message when turned on.
Hyatt	In April, Hyatt is rolling out an "e-concierge" system so that guests can tell the hotel in advance about their preferences for amenities like golf, spa and restaurants.	Hyatt has a centralized guest history system that captures preferences like room type, amenity type, bed type and location near or far from an elevator. It has special codes employees can log into the system for preferences such as a guest who prefers grapefruit peeled and sliced in a certain way.
Starwood	Starwood (which includes brands like W Hotels, Westin and Sheraton) doesn't have a tracking system other than its Starwood Preferred Guest loyalty program.	The properties on its more luxurious end, like W, have internal guest-recognition systems. If a guest expresses a love for a certain sports team, the welcome desk will always provide that guest with a game schedule and a list of TV channels on which the team is playing. W asks guests if they want information about preferences to remain with one property, or expect it to be honored throughout the chain.

Source: WSJ Research

(3) サンディエゴ市が、ホテル宿泊税滞納のオンライン旅行社を提訴した

San Diego 市は、ホテル宿泊税を滞納しているとして、主要オンライン旅行社を、2 月 9 日、同市の地方裁判所に提訴した。この訴訟は、LAX 市が 2004 年 12 月に開始した訴訟と、全く同一の内容のモノで、その他の主要都市では、PHL、CHI、が、夫々の地方裁判所で、同様の訴訟を起こされている。提訴されたオンライン旅行社は、Expedia, Travelocity, Orbitz, Priceline など。オンライン旅行社は、彼等のマーチャント ホテル販売で、仕入れ客室単価に対する宿泊税を納税しているが、原告側は、オンライン旅行社は、小売価格に対する納税義務を全うしなければいけないと主張している。(TDR, 2/10/2006)

(4) スターウッド ビクトリア シークレットと提携

1 年半前に Starwood Hotel & Resorts Worldwide の CEO 就任した、マーケティングと宣伝の

プロである Steven Heyer は、殆どのホテルは、消費者認知の拡大の努力に欠けていると、語っている。彼は、Starwood の消費者認知を高めるために、Victoria's Secret や、Time Warner や、Yahoo! や、Sprint Nextel Corp との提携を開始した。W ホテルで Victoria's Secret の、ランジェリーの割引販売と、オンサイトでファッションショーを開催する。Yahoo! のインターネット ラウンジを、Sheraton のロビー内に設置する。

Time Warner との提携では、Entertainment Weekly マガジンに広告を出稿する代わりに、W ホテルの客室を、同マガジンのワーキング スペースに改修し、プロダクト プレイスメントとして Starwood のホテルを Time Warner に使って貰う。そして、Time Warner 編集の雑誌や本の客室販売を開始する。Sprint Nextel は、Starwood ホテルのチェックイン時点で、10 分間の電話カードをサービスする。ホテルのコンサルタントは、客室を物販の場所にする事は、度が過ぎると、顧客の反発を買ってしまう、と警告している。(wsj.com, 2/13/2006)

その他

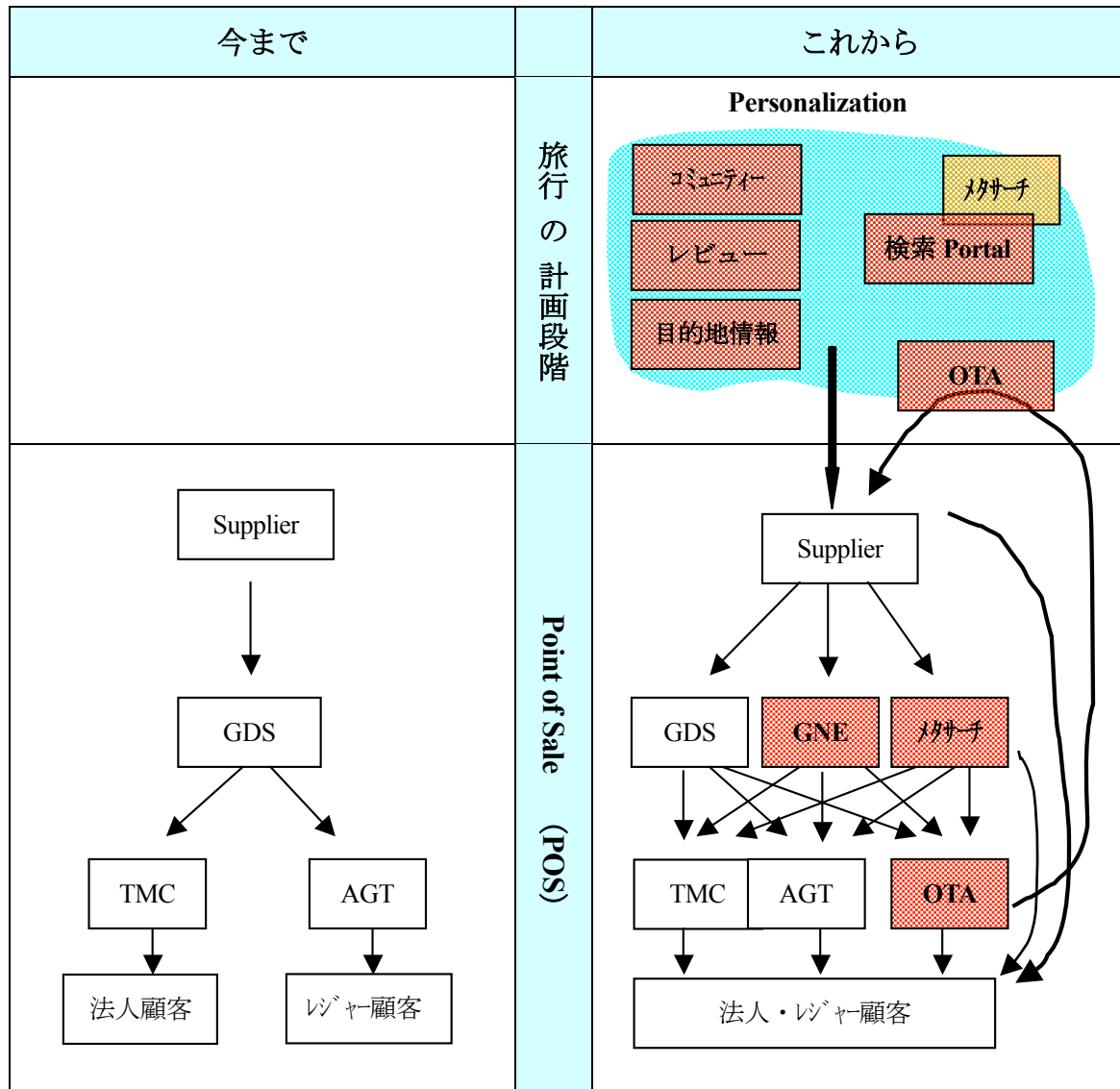
(1) グーグル株が、年初の 1 株 475.11 ドルから 100 ドル以上値下がりしている



(nytimes.com 掲載の GOOG の過去 3 ヶ月間 ロウソク足 チャート)

編集後記

GDS 代替 (GNE)、メタサーチ、レビューやコミュニティー サイト、等々の聞き慣れない旅行プレイヤーが旅行市場に進出している。読みかじりの知識では、到底、簡にして要を得た説明は出来ないのでは、(特に字面では)、以下に図解にして見る。
これが、「2. 旅行の暗喩」の図解のつもりである。間違っているかも知れない。(H.U.)



TMC = Travel Management Company = 法人取扱旅行社

AGT = Brick & Mortar Agency = オフライン旅行社

OTA = Online Travel Agency = オンライン旅行社