

TD 勉強会 情報 208

1. レジャー旅客の航空会社選定理由
2. スパ施設の顧客獲得 争奪戦
3. 携帯電話会社のカスタマー サービス強化策
4. マイクロソフト MSN Travel β 版 立ち上げ
5. セバとアマが提携 航空会社契約解除リスクをヘッジ
6. 英国航空 オンライン販売 50% キオスク チェックイン 80%
7. その他のニュース



携帯電話会社のカスタマーサービス強化策
コールセンターの品質向上運動 (ページ 10 参照)

1. Competition Forces Spas To Offer Big Deals

スパ施設の顧客獲得努力

2000年以降倍増したスパ業界が、景気緩和局面を迎えている。そして、FFPプログラムを導入したり、以前に訪れた顧客に電話して、体重減量計画が上手く行っているかを問い合わせたり、スパに宿泊に来た顧客に次回の予約割引券を配ったりして、顧客獲得に努力している。マンツーマンのアドバイザーをアサインしたり、体重減量計画と栄養摂取のメニューや、フィットネスプログラムのDVDを送付したりして、リピーターの獲得に努力している。増加したスパの間で、旅客獲得のための熾烈な差別化競争が行われているのだ。

スパの顧客争奪戦の背景には、スパの数が倍以上に増加した事が上げられる。2000年に5,589軒であったのが、2004年には12,100軒に増えている。(day + hotel + destination spas 全て込み) ホテルがスパに力を入れた事も、競争を激化させている。Marriott International Inc.は、過去5年間で、スパの数を28から70に拡大している。Dayスパも、2002年より+20%増加している。Dayスパの増加も、1週間の滞在が7,500ドル(83万円)もするスパの需要を冷やす一因となっている。

スパの売上げは、1999年の50億ドル(5,500億円)から2003年の112億ドル(1兆2,350億円)に、大幅に増加している。しかし、この収入は、2004年の114億ドル(1兆2,550億円)をピークに減少し始めている。スパの旅客数も2001年から2003年の間に、▲13%も低下している。旅客数の減少ほど収入が低下していないのは、旅客当たりの滞在日数と消費額が増加しているからだ。スパの各社は、このハイイールドの顧客を奪い合っている。 ■

カリフォルニア州に在るCal-a-Vie, Vistaスパ(右)は、リピーター獲得の為に、以前宿泊した事がある顧客に連絡して、栄養メニューや体重減量計画の相談にのっている。



The Spa Hard Sell

Spas are getting more aggressive about courting former and would-be guests. Here are a few of the new incentives:

SPA	WHAT'S NEW	COMMENT
Canyon Ranch , Lenox, Mass., and Tucson, Ariz. www.canyonranch.com	Returning guests are being encouraged to bring a first-time visitor. Both the returnee and first-timer get up to 15% off.	Canyon Ranch has a Web site (www.canyonranchconnection.com) where guests can get personalized advice.
Miraval, Life in Balance , Tucson, Ariz. www.miravalresort.com	Miraval is developing "urban centers," tentatively to open in six to eight cities starting next year.	Miraval is starting a golf program this year, and will also dedicate a week to families in July.
Rancho La Puerta Tecate, Mexico www.rancholapuerta.com	Return guests and first-time visitors they bring each get a \$500 discount.	In March, the Ranch will start giving guests a 50-minute "Taking the Ranch Home" DVD that contains the same workout that guests were doing with their instructor at the spa.
Cal-a-Vie Vista, Calif. www.cal-a-vie.com	Cal-a-Vie this year launched a new loyalty program. Guests who buy 10 packages of seven nights each get a free package (about a \$4,000 value).	Guests receive \$300 off their next visit if they book a return trip before they leave the spa.

Source: WSJ research

Forrester Research, 2/28/2006

2. Why Airlines Land Leisure Passengers

レジャー旅客の航空会社選定理由

EXECUTIVE SUMMARY

レジャー旅客は、友人達と話している時に、航空会社を良く扱き下ろしたりするが、実際には、殆ど（81%）の人達が、一つの最良の航空会社を選択している。これは、旅客の盲目的な好悪の情ではなくて、航空会社が旅客を満足させているからだ。しかし、レジャー旅客の心を掴んでいる（つまり、顧客のロイヤルティを育てている）航空会社は少ししか存在しない。米国のメジャー航空会社6社を調査したところ、唯一 Southwest 航空だけが、レジャー旅客の心をシッカリ掴んでいる。航空会社は、特に伝統的ネットワーク キャリアは、全ての旅客に、全てを提供するのを止めなければいけない。航空会社と旅客の大半を占めるレジャー旅客間の、感情的な粘着材とする事が出来る、3つの理論的な属性 ①バリュー、②テクノロジー、③プロダクトを、強化しなければいけない。

これは、米国とカナダのオンライン レジャー旅行者 5,101 人の航空会社選定理由を、Forrester Research がオンライン調査した結果のレポートである。

US ONLINE LEISURE AIR PASSENGERS FIND REASONS TO CHOOSE BETWEEN AIRLINES

米オンライン レジャー旅客は、航空会社の選定理由を見つけている

オンライン レジャー旅客は、航空会社のミスハンドリングについて、喋る事を好み、そして、イライラして「どこの航空会社もやる事は同じだ！」などとクレームしているが、次回の旅行の航空会社選定時には、考えられているのとは違って、皆、航空会社選定理由を見つけ出している。

以下が、Forrester の Consumer Technographics Q3 2005 North American Travel Survey の調査結果である。

■ The Vast majority of US online leisure air passengers choose one airline over others.

略全ての米オンライン レジャー旅客は、1社の航空会社を選んでいる。

オンライン レジャー旅客の10人中8人以上が、彼等のレジャー旅行に、1社の航空会社を選んでいる。 半分の旅客は、昨年1回しか航空便の旅行をしていないが、残りの複数回旅行した人達の、78%が1社の航空会社を好んで選択している。

■ Almost three-quarters of passengers with carrier preferences pick one of six.

略1/3の旅客が6社の中から1社を選んでいる。

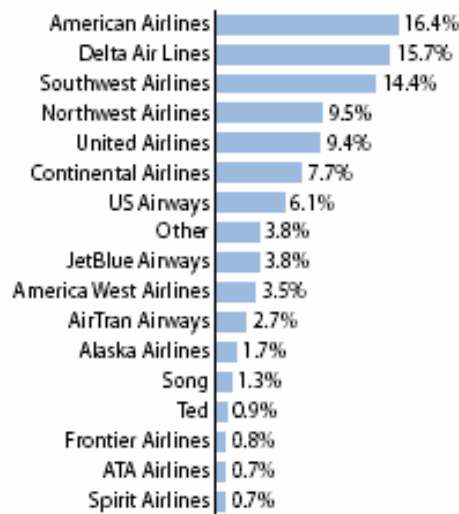
21社の米航空会社の中で、6社の航空会社（AA, CO, DL, NW, WN, UA）の人气が、全体の73%を占めている。(Figure 1, 参照)

■ Convenience and loyalty programs are unrelated to other loyalty drivers.

便利さとロイヤルティプログラムは、その他のロイヤルティを育む選定理由とは異なっている。

どうして1社を選定するのか？という12の理由を分析して見ると、便利さ（convenience）とマイル（frequent flyer points）の選定理由が、その他の、束ねて選ばれる傾向がある、プロダクト、テクノロジー、バリューの理由と、区分して存在している事が判明する。(Figure 2 参照) これは、旅客が良く旅行する区間を運航していない航空会社は、先ず選ばれないためと、全ての航空会社が、ロイヤルティプログラムを保有し、それらが航空業界の絶対的に必要なツールとなってしまう事による。

Figure 1 Airline Loyalty Doesn't Always Reflect Airline Size

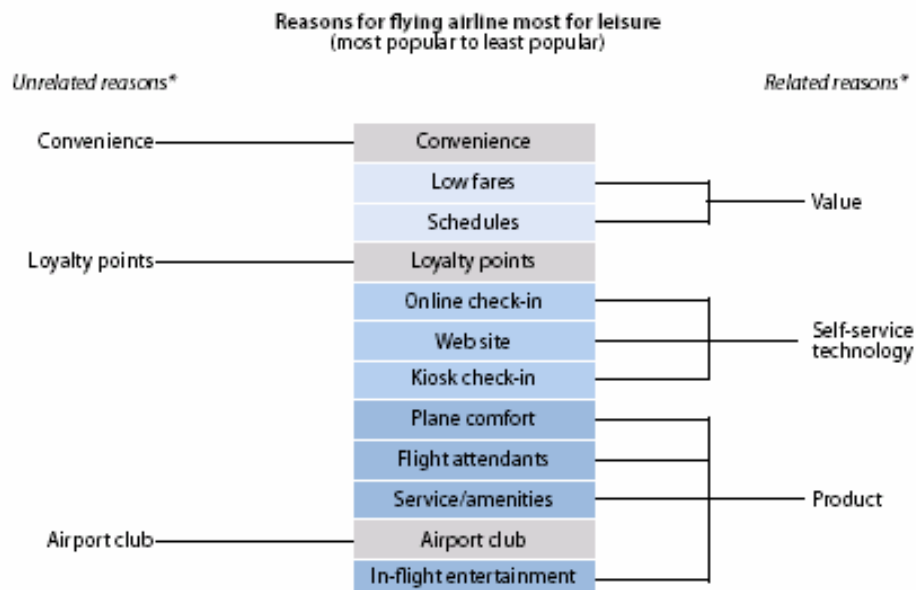


Base: US online leisure travelers who used one airline more than others for leisure travel

Source: Forrester's Consumer Technographics® Q3 2005 North American Travel Online Survey

Source: Forrester Research, Inc.

Figure 2 Convenience, Loyalty Points, And Airport Clubs Unrelated To Other Factors



Base: US online leisure air passengers who flew one airline more than others for leisure

Source: Forrester's Consumer Technographics® Q3 2005 North American Travel Online Survey
 *The three relationships, which we have labeled "value," "self-service technology," and "product," were derived via factor analysis. Reasons that did not contribute meaningfully to the factor analysis are described here as "unrelated," although this does not mean that they are strictly unrelated in a statistical sense.

Source: Forrester Research, Inc.

Differentiation Thrills Passengers More Than An Industry Full Of Meaningless, Bland Clones

業界に多い、つまらないソックリブランド等ではなく、差別化が旅客を魅了する

航空会社の特徴的な記憶に残るオファリングが、米国のオンライン レジャー旅客の、航空会社選定に大きな影響を与えている。

■ **Southwest stands out for low fares, self-service technology, and friendly flight attendants.**

サウスウエストが、低運賃・セルフサービス テクノロジー・客室乗務員で高得点を得ている。

カリスマ的な Southwest (WN) が、長続きする、良い印象を旅客に与えている。 長期にわたる低運賃イメージを反映して、77%の人達が“常に最低運賃を提供している”と考えて、WN を選択している。 WN の“Low fares”の選択理由は、他社を倍以上も上回っている。 WN のセルフサービス テクノロジー“Online Check-in, Web site, Kiosk check-in”と客室乗務員“Flight attendants”についても、他社を上回る最高得点を上げている。

WN は、旅客を、最も“thrilled”、“proud”、“satisfied”させている航空会社だ。(Figure 5)

■ **American, Continental, Delta, and United are good but not remarkable.**

アメリカン、コンチ、デルタ、ユナイテッドは、凡庸な成績。

AA、CO、DL、UA は、平均的な評価を得ている。 AA が、最も得点を得ているのは、AAdvantage の FFP プログラムの存在だ。 しかし FFP プログラムは、全社が同じ様なプログラムを導入している今日では、ロイヤルティーをそんなに作り出しはしない。 CO、DL は、“Convenience”で得点している。 この選定理由も、漠然 (dubious) としたもので、差別化に貢献するものでは余り無い。 UA は、“schedule”で高得点を得ている。 そして、ネットワーク キャリアの中では、“Flight attendants”で最高点を獲得している。

DL を選んでいる旅客はアンビバレントな旅客だ。 彼等は、AA、CO、UA よりも“thrilled”、“proud”、である一方、他社よりも多くの人達が“endure” (苦痛) とも答えている。

■ **Northwest lags in key areas.**

ノースウエストは、主要なポイントで劣っている。

NW は、良い点と悪い点の両方を持っている。 NW は、“Convenience”では、ネットワーク 4 社を上回っているが、旅客を“satisfied”、“thrilled”、“proud”させる事が一番出来ないキャリアだ。 しかし、“endure” (苦痛) だとは感じさせていない。 “endure”では、26%と、6 社の中間のランクに位置している。 “endure”での最低は、その他でダントツの WN だ。 しかし、これに驚く事は無い。 WN はローコストだから、ノーフリル サービス提供のキャリアなのだ。 座席指定も行っていない。

Figure 3 Southwest Stands Out For Low Fares, Self-Service, And Flight Attendants

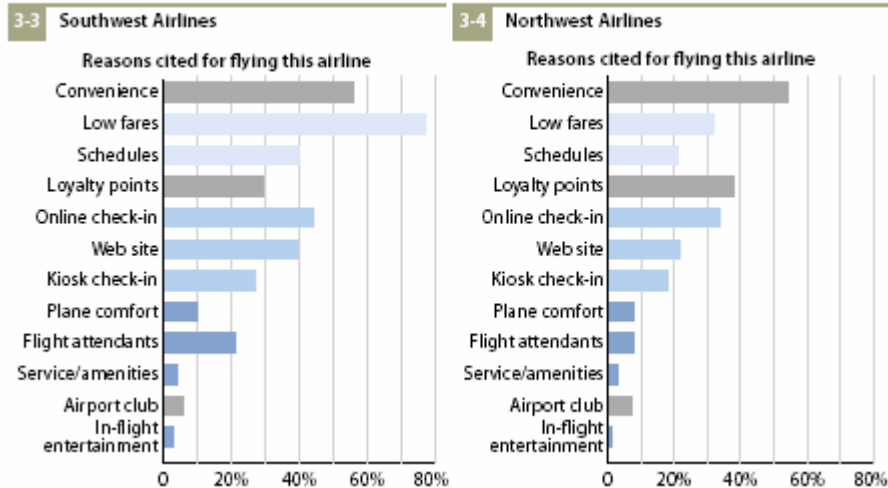
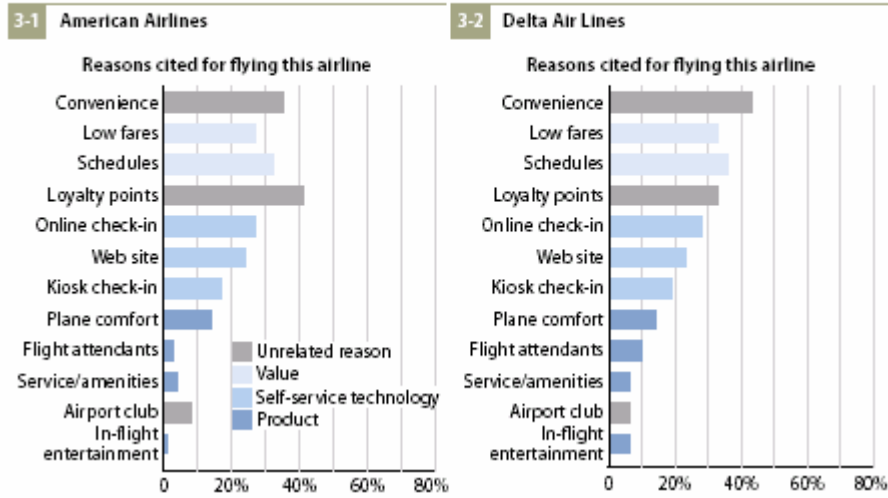
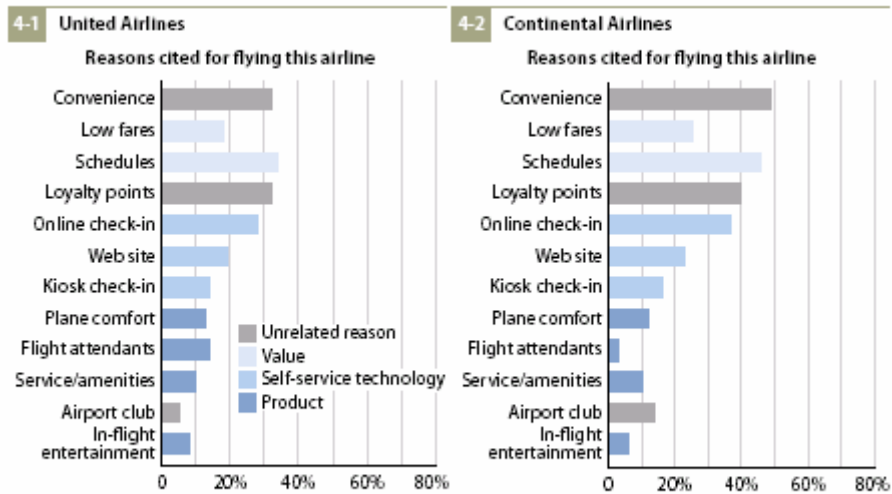


Figure 4 Southwest Stands Out For Low Fares, Self-Service, And Flight Attendants (Cont.)



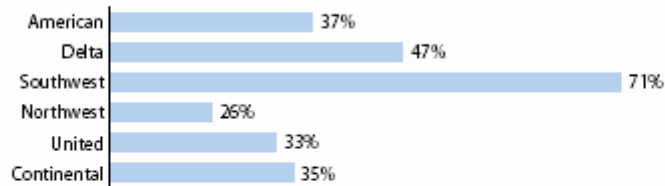
Base: US online leisure air passengers who flew the specified airline most for leisure

Source: Consumer Technographics® Q3 2005 North American Travel Online Survey

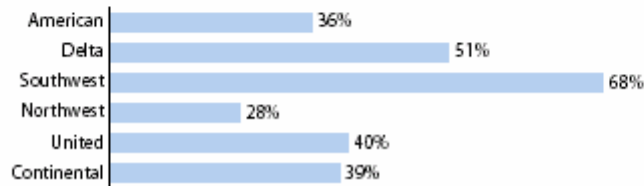
Source: Forrester Research, Inc.

Figure 5 American, Continental, Delta, And United Do Little To Offend Or Stand Out

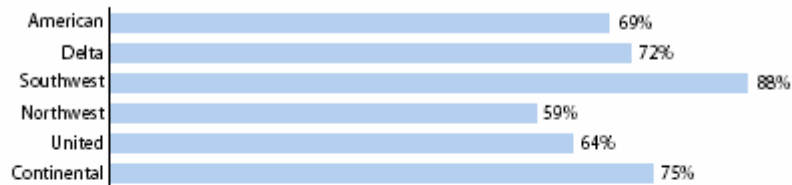
5-1 "I am thrilled with this airline."



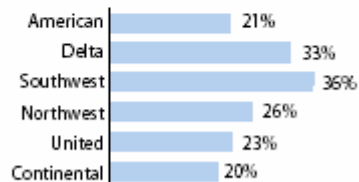
5-2 "I am proud to fly this airline."



5-3 "I am satisfied with this airline."



5-4 "I endure flying this airline."



Base: US online leisure air passengers who flew the specified airline most for leisure
Source: Consumer Technographics® Q3 2005 North American Travel Online Survey

Source: Forrester Research, Inc.

RECOMMENDATIONS

AIRLINES: DON'T JUST STRONG-ARM LOYALISTS, CHARM THEM WITH NEW STRATEGIES

強引なやり方ではなくて、ロイヤリスト達を魅了する新戦略を打ち出せ

ハブ空港に於けるシェア一席卷や、より多くの顧客の信任を勝ち取るためのロイヤルティ
ー ポイントのばら撒きなどの強引なやり方だけに頼っている航空会社は、顧客を遠ざけて

しまうリスクを持っている。しかし、航空会社は、旅客が真に関心を寄せている、例えば、セルフサービス テクノロジー、プロダクト、バリューなどで、差別化をはかることが出来る。航空会社は、最も利益を生み出して呉れる旅客グループ（最大の需要では無いかも知れないが）の要求に基づいて、優先順位を決める必要がある。

■ **Take a broad approach to DIY to win technology-motivated travelers.**

セルフ サービスのテクノロジーを導入して、DIY 型旅客を勝ち取れ

殆どの航空会社は、セルフサービス テクノロジーを、ブランド作りに利用していない。しかし、低運賃とスケジュール以外に、セルフ チェックイン（オンラインと Kiosk）や、Web サイトが、多くの旅客の航空会社選定に影響を及ぼしている。既存のツールの改善に加えて、セルフサービスを、新しい創造的な方法で応用する事により、航空会社は、顧客のロイヤルティを育む事が出来るだろう。具体的には、運輸保安局（TSA）の承認を得て、空港以外のホテルやコンベンション センターのロビーや空港の駐車場に Kiosk を設置したり、携帯電話によるチェックインを可能にしたり、FFP カードに RFID のチップを埋め込んだりして、チェックインの迅速化をはかる事が考えられる。

旅客が航空会社の Web サイトから得る情報の関連性（relevance）を増すために、CRM が中心的な役割を果たすだろう。航空会社は、窓側と通路側の2種類の座席選択から、客室の前方や後方のチョイスを加え、旅客の座席選定の好みに、より対応出来る。また、Web サイトや Kiosk の画面で、搭乗ゲート近辺のスナックと飲み物の売店を表示し、空腹旅客が必要とする情報を流す事も考えられる。

■ **Get the right well-edited details to make product-focused passengers feel like kings.**

プロダクト フォーカスした旅客を王様の様な気分にするために、売れ筋商品からヒントを得ろ

もし Southwest の旅客が示唆に富んでいるとすれば、それは、低運賃ハンティングのインパルスと或る特定の客室サービスの詳細に対するテストは必ずしも両立しなくは無いと言う事である。賢明な航空会社は、彼等のプレミアム クラスの旅客に対してプロダクトのイノベーションを惜しまないし、コーチ クラスの旅客の心理を突いて、彼等を王様の様な気分させ、そして割増料金収入を増加させる、幾つかの鍵となる手法（高価ではない）を見つけ出すだろう。航空会社のマーケター達は、スーパーマーケット Target の売れ筋商品の品揃えが持つ、力と言うものを少しは勉強するべきだ。

具体的には、何時も使っているブランドを、アスピレーショナルな、アフォーダブルなブランドに置き換えて見てはどうだろうか。例えば、Dasani の代わりに、Fiji ブランドのミネラル ウォーターを搭載して、“もてなし”（treats）の気分を味わってもらおう。また、

スマートな航空会社は、Travelocity が Flight Navigator のユーザー インターフェイスで実施している様に、機内で販売する食事やエンタメを、Web サイトや Kiosk 発券機の画面で宣伝するだろう。

■ **Sell in unconventional places, and keep messaging tight to win value-focused fliers.**

因習にとらわれる事無く、斬新なアイデアでバリューを求めている旅客の心を掴め何処のネットワーク キャリアも、そして多分何処のLCCも、Southwestの低運賃の評判や、家庭的なサービス イメージを、追い抜く事は出来ないだろう。 旅客は、なかなか航空会社のバリューの弱い宣伝文句には反応して呉れない。 その殻を打ち破るために、Air Canada の Tango, Latitude, Executive Service の様に、運賃にブランド名を設定し、そのブランドに従って各運賃プロダクトを顧客に説明するのも一案だ。 しかし、それ以上に進んで、航空券を購入出来るギフト カード（機内や、スーパーマーケットでも使える）を、勿論オンラインで販売して見てはどうだろうか。 ■

nytimes.com, 3/4/2006

3. **Suddenly, An Industry Is All Ears**

携帯電話会社のカスタマー サービス強化策

Cingular Wireless のコールセンターでは、朝から、深夜まで、携帯電話の調子が悪いクレームとか、請求伝票の使用通話料についての問い合わせとか、操作の方法の案内だとかに忙殺されている。

携帯電話がコモディティー商品と化し、電話番号もイトモ簡単に取れる様になったので、トラブルが発生すると、顧客は直ぐに他の携帯電話に移ってしまう。 顧客を維持するために、コールセンターに於けるカスタマー サービス品質を高める必要が、大幅に増加している。 日用品のプロダクトにとっては、カスタマー サービスが、他社と差別化する唯一のイナイブラーなのだ。

現在では、殆どのアメリカ人は、携帯電話を保有している。 加入者を増加させる為には新規の携帯ユーザーを獲得するだけではなくて、既存の加入者を如何にして引き止めておくかが大切になって来ている。 ところが、4,500 万人（全携帯保有者の 20%）が毎年携帯電話会社を変更している。 カスタマー サービスが、如何に重要となっているかが良く分かる。 以下、箇条書きにする。

- ① Cingular は、必ずしも評判の良いとは言えない携帯電話業界の、コールセンターに於けるカスタマー サービス改善に努力している。
 - (1) メンター（教育係）プログラムによる電話応対者の技量の向上と、迅速なトラブル シューティング、
 - (2) トラブルを持ち込む顧客に対して、より柔軟性に富んだクレジット（新型の携帯電話機購入割引券、一定の時間の無料通話券など）の提供、（特に大量通話顧客に対して）
 - (3) アウトソースしたコールセンター業務の内製化、
 - (4) テクノロジーの一層の採用、を実施している。
- ② Cingular のテキサス州 Austin コールセンターでは、2ヶ月前から、通話料金の問い合わせなどを他のセンターに回して、テクニカルの問題だけを取り扱う事にした。
- ③ そこで電話応対するサービス エージェントは、6週間の教室訓練と、90日間のスーパーバイズ監視下の OJT を受けさせ、あらゆる問い合わせに対するレスポンス能力を向上させた。 なにしる携帯電話には、デジカメ、音楽プレーヤー、インターネット サーフィン、テキストと e-メール メッセージングの機能がついているのだから、その知識をマスターさせるのが大変だ。
- ④ 電話応対エージェントを支援する為の、新しい情報データベースが作られた。 それにより、エージェントが、電話を掛けて来た顧客の通話実績（会社収入貢献度）、他社ヘシフトする可能性の有無の程度、コールセンターへの問い合わせ履歴を、瞬時に知る事が出来る様にした。
- ⑤ 電話応対エージェントのコンピューター画面には、電話を掛けて来た顧客の名前と番号、過去 5 日間のセンター電話履歴がポップアップされる。 そして、画面の上部の右隅には 2 つアイコンが設置されている。 1 つは、他社ヘシフトする可能性の有無（依然として契約を継続するか否かの判断）と、もう 1 つは 1 ヶ月の通話料金（顧客バリエーションの測定）を掲示する。 画面は、応対エージェントに対して、一々スーパーバイザーの判断を仰がずに、何処迄譲歩して良いかの柔軟性に富んだ判断をさせる。
- ⑥ 左隅には、無線ネットワークの稼働状況を知らせるアイコンが設置されている。 ネットワークがノーマルに稼働していれば青色を、何らかのトラブルが有る場合は黄色か赤色が点滅する。 そして、通話時間を知らせるタイマーも設置されている。
- ⑦ コールセンターの品質管理の為に、電話を掛けて来た顧客の 1/3 に対して、応対エージェントの評価の為に、自動化されたアンケートがオンラインで配られる。
- ⑧ センターの電話応対記録から、何が顧客の問題となっているのかを分析する事が出来る様になっている。 また、それは、何処の販売店で何が問題なのかも探し出す事が出来る。
- ⑨ エージェントは、顧客の苦情をシッカリ聞かなければいけない一方で、通話時間を決

- められた範囲内（500秒≒8分）で、出来るだけ、納める様にしなければならない。つまり、エージェントは、難しい二律背反する問題を、バランスさせなければならない。
- ⑩ 顧客の他社シフトを食い止める為には、センターに掛かって来た最初の電話で、顧客が持ち込むトラブルをケースクローズにする事が大事だ。通話回数が増えれば増えるほど、トラブルの解決が難しくなり、他社への乗り換え率も大きくなる。
 - ⑪ 2005年の、コールセンターへの1人当り平均通話回数は1.83回で、2004年の1.84回よりも微減しているけれども、2003年の1.75回よりも大幅に増加している。（2005年には、携帯電話顧客の54%がコールセンターに電話している。2004年は54%、2003年は53%であった。）1回当りの通話時間の長期化は、携帯電話の機能の複雑化に比例している。
 - ⑫ Cingularの場合は、昨年AT&T Wirelessと合併したために、通話料金の請求とテクノロジーシステムの統合が、ますますコールセンター業務を難しいモノにしている。（AT&T合併後、Cingularは全米一のキャリアとなった。）
 - ⑬ カスタマーサービスで高い評判を得ているVerizon Wirelessは、インハウスの23のコールセンターを所有している。新テクノロジーとビジネスプラクティスに関する情報の迅速な展開のために、アウトソースを止めて、全てのコールセンター業務をインハウスで処理する事を決定した。
 - ⑭ Verizonは、ユーザーが携帯電話でアンケートに答えられる、コールセンターの評価システムを導入している。
 - ⑮ Cingularは、コールセンターエージェントの人事考課と、新規スタッフの採用に新しい基準を設けている。Cingularは、エージェントに“ナイスな人”で有る事を求めている。「新しいテクノロジーの知識よりも何よりも、コールセンターで必要とされる本質的なエージェントの資質は、その人に聞く能力が有るかどうかだ」と、10年以上もセンターの経験が有るベテランエージェントが語っている。
 - ⑯ 彼女は、規定の8分間の殆どを使い切って、クレームして来た顧客に、もう一つの問い合わせに対する他部門の電話番号を紹介する際に、「この番号への電話は、申し訳ありませんが、10分間は待たされるでしょう」と言う案内を忘れなかった。電話を掛けて来た人は、彼女の電話混雑の案内に感謝して、後から電話をかける事にした。彼女は、「自分が対応する殆どの顧客は、満足して電話を切って呉れる」と言っている。「とにかく聞いて上げて、お客様の全ての感情を発散させて上げ無ければいけない」、「そうすれば、決してお客様から怒られない」と語っている。

Travel Wire, 3/6/2006

4. Microsoft Adding Content, Features To MSN Travel

マイクロソフト MSN Travel β版 立ち上げ

Microsoft が、MSN Travel β版を立ち上げた。オンライン旅行社に、関連性のある (relevant)、パーソナライズした、便利な旅行計画のエクスペリエンスを提供すると、3月2日のプレスリリースで報じている。MSN が、Harris Interactive に依頼した最近の調査によって分かった消費者のニーズをベースにして、MSN Travel が作られている。

この調査によると、75%の回答者が、休暇旅行の調査や購入のために、3回以上 Web サイトを訪れている。そして；

70%以上が、オンライン情報ガイドが最も役に立つ、

68% が、 エアーとホテルの運賃/料金比較が最も役に立つ、

45% が、 旅行やニュースの記事が最も役に立つ、と回答している。

Harris Interactive の旅行とツーリズム部長の Jim Quilty は、「旅行予算を最大限有効に使いたがっている人達や、新しい目的地でのアクティビティーを探している人達にとっては、Web サイトが情報ソースとして最も役立っている事を、この調査は明らかにしている」、と言っている。

MSN Travel の利用者は、Associated Press のニュース、Fommer's の旅行ガイド、Expedia サイトの予約機能、ShermansTravel.com のディールにまたがる、幅広いコンテンツ群へのアクセスが可能となる。 ■

DTW, 3/7-8/2006

5. Sabre, Amadeus To Share Content If A Carrier Leaves Either

セーバーとアマデウスが提携 航空会社契約解除リスクをヘッジ

北米リーダーの Sabre と世界リーダーの Amadeus が、どちらかが航空会社から契約を破棄された場合に、他方が、その航空会社のコンテンツ（運賃とアベイラビリティ）を、サブスクライバーに提供する、今まで全く前例の無い契約を締結した。

具体的な例示でもって説明する。

- ① AA 航空が、GDS フィーなどで折り合わず、Amadeus との契約を解除した場合、Sabre が AA のコンテンツを Amadeus 経由で、Amadeus のサブスクライバーに提供する。
- ② AA 航空は、ブッキング フィーを Sabre に支払う。
- ③ Sabre は、Amadeus に、両 GDS 間の契約に基づくコンペンセーションを支払う。
- ④ Amadeus 旅行社（サブスクライバー）は、通常の GDS インセンティブが確保できる。この契約は、GDS と航空会社間の契約にコンフリクトしない。即ち、GDS は、この契約の為に、新たに航空会社からの承認を得る必要が無い、と GDS は言っている。

この GDS 間の契約は、航空会社に対するポジションを強化させるだろう。と同時に、GNE への対抗にも寄与するだろう。GNE の ITA は、「ITA はテクノロジー開発を最優先させているので、今回の GDS 間契約の様な経済的な問題には左右されない」とコメントしている。また、この GDS 間契約は、この様な契約を保有していない Galileo や Worldspan へプレッシャーを与えるだろう。

AA 航空は、3 月 7 日、Sabre と Amadeus の契約は、AA が結んでいる旅行社や旅行の仲介業者の契約に明らかに矛盾する (inconsistent) ものであり、コンテンツを守るために、AA は最大の努力を傾注する、と言うコメントを発表した。AA は、GDS に白紙委任状を与えている訳ではないと言っている。■

FT.com, 3/9/2006

6. BA Unveils £ 450m Cost-Cutting Plan

英国航空 オンライン販売 50% キオスク チェックイン 80% '08 年迄

BA 航空が、2008 年までの 2 ヶ年間の、コスト削減計画をまとめた。

- ・ BA は、労務費削減を中心に、▲450mポンド[※] (900 億円) のコストを削減する。
- ・ 数百人をレイオフする。
- ・ 来年度 (4 月-3 月) の収入は+4%~+5%、コストは、燃油を除いてフラットとする。
- ・ 燃油以外のコストは、合理化策により、コスト上昇を吸収する。
- ・ 現在、総コストの 21%の燃油費は、+400mポンド[※] 増加して、20 億ポンド[※] (4,000 億円) と予想している。
- ・ 2008 年 3 月の LHR 空港ターミナル 5 (42 億ポンド[※] プロジェクト) 移転で、大幅な合理

化を実行する。 BA は、この移転を LHR 空港オペレーション合理化の千載一遇のチャンスと捉えている。

- ・ 移転時 2008 年の T5 の Kiosk チェックインをオンライン チェックインと合わせて、総チェックイン回数の 50%以上にする。
- ・ 2008 年 3 月までに、現在 1/3 のオンライン販売を、50%以上にする。
- ・ 2001 年末の借入金 66 億ポンド（1 兆 3,200 億円）は、現在 20 億ポンド（4,000 億円）まで減少している。
- ・ このコスト削減計画で、2008 年 3 月までに、営業利益率 10%目標を達成する。



7. その他のニュース

旅行流通 TD

(1) トラベロシティー アラート システム立ち上げ

10 周年を迎えた Travelocity が、ホテルの水泳プールのクローズだとか、予約した航空便の大幅遅延の案内を、e-メールで流すアラート システムを立ち上げた。 この種の警告情報サービスでは、Orbitz がパイオニアだ。 Orbitz は、2003 年から、e-メール、携帯電話、PDA (personal digital assistant) に、航空便のゲート変更と遅延案内を通報するサービスを開始している。(TDW, 3/2/2006)

(2) カヤックがレビューと運賃検索のセクション “Fare Buzz” を立ち上げ

Kayak は、ユーザーが作り出す目的地のレビューを含む “community” のトレンドに対応するために、Kayak.com に “Fare Buzz” のタブを設置した。 このタブをクリックすると、消費者や第三者 Web サイトが作成した目的地のレビューを見る (或いは作る) ことが出来る。 そして、Kayak Buzz ツールバーに出発空港を入力すると、選定した目的地までのベスト運賃にアクセスする事が可能となる。 そして、幾つかのステップを踏んで、予約をする事が出来る。 例えば、Kayak.com の Most Popular Trip Ideas でもって、Best Nude Beaches を選択すると、TravelChannel のヌードビーチのレビューと、Ocho Rios (ジャマイカ)、Little Beach (マウイ) などの着衣がオプションのビーチへの航空運賃のサンプルが表示される。 Kayak の Trip Ideas は、目的地情報を、TravelChannel, Travel & Leisure, Golf Digest, Lonely Planet, BudgetTravelOnline.com より入手している。 Kayak.com を訪れた消費者が、航空会社やオンライン旅行社で便の予約を行うと、Kayak は、彼等から紹介料 (referral fees) を徴収する。(DTW, 3/3/2006)

(3) 全米ツアー協会 ドットトラベル ドメインに参加

National Tour AssociationのWebサイトが、旅行業界に専念した新しいドメイン .travelを採用した。新しいURLは、www.nta.travel。今までのURL www.ntaonline.comにアクセスした人達は、自動的に新URLに転送される。(DTW, 3/7/2006)

(4) ワールドスパンの電子流通収入が、初めて低下した

Worldspan の電子流通収入が、第4四半期に、会社創立以来初めて低下した。伝統的旅行社のボリュームも低下している。電子的流通収入の低下は、以下の理由によるもの。

- ① 欧州オンライン旅行社 ebookers が Cendant に買収された。
- ② 欧州オンライン旅行社 Lastminute.com が Travelocity に買収された。
- ③ Orbitz のボリュームが低下。(Galileo が姉妹会社になった Orbitz 予約を取っている?)
- ④ Priceline が Sabre と契約した。(Priceline は、Worldspan 収入の9%~10%を構成する)
- ⑤ (Expedia が、Sabre と Amadeus と契約した。Expedia が希望すれば、何時でも GDS を Worldspan から、Sabre と Amadeus に変更できる。)

Worldspan の第4四半期の電子流通収入は、▲2%低下して \$189.7m (222億円)となった。オンライン旅行社からのトランザクション ボリュームは、▲4%低下して22.4百万回、伝統的旅行社のは、▲5%低下して20.2百万回であった。

Worldspan の第4四半期の決算は、▲\$3.2m (3.7億円)の欠損を計上した。2005年通期では、▲\$675,000であった。この結果には、2005年のリファイナンスによる\$55.6mのチャージが影響している。2004年利益は、+\$41.9m (49億円)であった。(DTW, 3/7/2006)

(5) ティューイ (独) 鳥インフルエンザで▲2%レジャー需要が減少すると予測

欧州旅行大手の Tui が、鳥インフルエンザの脅威のために、今夏の予約と旅客数が▲2%低下するだろうと予測している。しかし、全般的なレジャー旅客動向は堅調で、2005~2006年の冬季の需要は、+2.4% (欧州域内+6%)を記録している、と言っている。(wsj.com, 3/9/2006)

(6) セーバーが ノースウエスト航空へ支払った和解金は1,500万ドル

Sabre が、NW 航空に支払った和解金は、\$15m (17億円)である事が、証券取引委員会へ提出した資料から明らかになった。Sabre は、この和解金の支払いで、2005年の収支(前期比▲9.6%減益の\$172.2m≒200億円)が影響を受けていると言っている。(DTW, 3/9/2006)

空 運

(1) ハワイアン メサ航空のハワイ インターアイランド便開設に反対

Hawaiian 航空が、ハワイの破産裁判所に、Mesa 航空が計画しているハワイの島々を結ぶ LCC 設立の差し止め請求を行った。Hawaiian は、同社が Chapter-11 申請中に、破裁に提出した丸秘資料が、全て Mesa の新会社設立に流用されていると訴えている。Hawaiian が裁判所に提出した資料の閲覧者は、閲覧後 2 年間は、資料の利用を禁止しているコンプライデンシヤリティー契約に調印させられている。Mesa は、この契約にサインをしておきながら、Hawaiian の資料の情報を使って、競合する LCC を設立し様としている、と Hawaiian は訴えている。(DTW, 3/2/2006)

(2) アメリカン航空 ダラス ラブフィールド空港便 復活

AA 航空が、3 月 2 日からダラス Love Field (Southwest の基地) 発 ST. Louis; Kansas City; San Antonio, Austin (Texas) 便を開設した。AA は、この新設便の赤字の可能性を認めている。しかし、開設しない場合は、Southwest が新設した Missouri 便により、より大きな赤字が発生すると語っている。AA は 2001 年より Love Field の乗入れを中止して、DFW 空港にオペレーションを集中している。AA の DFW 空港利用顧客の 60% が、市中央部に近い便利の良い Love Field 空港周辺に居住している。(DTW, 3/2/2006)

Dallas と Fort Worth の市議会は、3 月 6 日、州政府に対して、Love Field 空港発着便の路線を近隣の 8 州に限定している Wright Amendment 法の、10 月 1 日までのモラトリアム（一時法改正停止）を要求する共同決議を採択した。両市の市議会は、急激な Wright Amendment 法の撤廃ないし緩和に反対している。Southwest 航空は、「航空規制緩和が実施されたにもかかわらず、26 年間も、旅客に便利な Love Field 発着便規制を依然として継続するのは、公衆の利便を著しく阻害するものである」、とすぐさま決議反対のコメントを発表した。(Southwest 航空は、1971 年に Love Field 空港で創立された航空会社。)(Southwest 航空 Press Release, 3/7/2006)

Wright Amendment 法 = テキサス州内地点に制限されていた Love Field 空港発着路線が、1979 年に Louisiana, Arkansas, Oklahoma, New Mexico の 4 州の地点にまで拡大された。これは、1973 年にオープンした DFW 空港を保護するための措置。この変更をリードした議員の名前を取って、Wright Amendment 法と名づけられた。1799 年に、Alabama, Kansas, Mississippi が追加され、2005 年 12 月には、第 8 番目の州として Missouri が加えられている。(Wikipedia)

(3) LCC のスピリット航空が、マイレッジ プログラムを新設

Spirit Airlines が、FFP プログラム “Free Spirit” を新設した。アワード レベルは、国内線が 15,000 マイル、カリブ線が 20,000 マイル。新規加入者には、5,000 マイルのボーナス マ

イルが加算される。 購入1ドル当たり1マイルが加算される。 アワード券の搭乗禁止日は設定されていない。(DTW, 3/3/2006)

(4) デルタ航空、破産裁判所にアドバイザーに対する390万ドル支給の承認を求める

DL航空は、同社のアドバイザーに390万ドル(4.5億円)を支払う許可申請を破産裁判所に提出した。これには、監査法人とアドバイザーに支払うプロフェッショナルフィーと、コンサルタント会社(元NYC市長Rudolph Giulianiの企業)に支払う180万ドル以上が含まれている。DLの1月単月決算は▲\$300mの赤字で、前年同月の▲\$314mよりも若干改善している。リストラ特別費用などの一時的なコストを除くと、赤字は▲\$213mに縮小する。DLは、パイロット組合に▲\$305m(当初案▲\$325mよりも減額)の労務費カットの譲歩を要求しているが、労使間交渉では、未だ合意が見られていない。パイロット組合は▲\$140m(当初案は▲\$115m)であれば合意する用意があると言っている。両者間の隔たりは、余りにも大きくかけ離れている。(wsj.com, 3/3/2006)

(5) マレーシア航空 3月末から路線再編 リストラ策の一環

急速な収支悪化に悩むMH航空が、3月末から、路線計画の変更に着手する。LON=KUL、SYD/PER=KUL、FRA=KUL線のマレーシア国内中間地点を排除して、全て直行便運営に切り替える。カットされたLankawi、Penang、Kuchingは、直行便となった長距離国際線へ、KUL国際空港(KLIA)でダイレクト接続する国内線として運営される。つまりKLIAをハブとするH&S運営に改める。MHは、2005年度に▲13億リギ(405億円)の欠損を計上し、収支の改善(2007年の利益計上)が求められている。LCCのAirAsiaは、MHの国内不採算路線の割譲を要求している。AirAsiaは、MH社員800人と、B737-400型機(4機~9機)の購入ないしリースによる引き受けを含む、MH支援計画をマ政府に提出している。MH社長のIdris Jaraは、政府の干渉を排したフリーハンドを政府に対して要求している。彼は、リストラ計画をMH独自で決定できる様にしたい、と言っている。(channelnewsasia.com, 3/4/2006)

(6) 英空港管理会社のビエーエーが資産の証券化により100億ポンドを調達する

BAA(英)が、政府のガイドラインに抵触する事無く、規制された資産の証券化(by securitizing its regulated assets)によって、100億ポンド(2兆円)を調達する。(regulated assetsとはLHR、Gatwick、Stanstedの3空港資産を意味している?) 2週間前に、英国航空局(CAA)は、BAAとBAAの潜在的LBOを試みている投資家達に、過度の借り入れは、BAAの財務体質を弱



めて、今後の空港拡張計画の資金捻出に問題が生じかねないと警告したばかり。(FT.com, 3/4/2006)

(7) ノースウエスト航空 パイロット組合との労務費削減交渉 妥結

NW 航空のパイロット組合 (ALPA 5,000 人) は、3 月 4 日夜半、会社の労務費削減案 (▲\$358m≒415 億円) にヤット合意した。NW は、昨年 9 月の Chapter-11 申請後、全社員 32,500 人の労務費を▲14 億ドル (1,625 億円) (C-11 前の当初案では▲11 億ドル) 削減するリストラ計画を作成した。パイロットの労務費削減は、このリストラ計画の一環。最後まで合意を難しくして来た点は、病欠支給、退職ベネフィット、C-11 離脱後のパイロットが受け取る株式数と、リジョナル便アウトソースの問題。リジョナル便のアウトソースについては、NW は、リジョナル ジェット機 (70 席～100 席機) を運航する別会社設立計画を取り下げた。そして、76 席以下のリジョナル ジェット機全機が外部アウトソースされる事になったが、77 席以上の航空機については、NW のパイロットによる運航も保証される事になった。NW は、旧式の DC-9 型機 (100 席) を 150 機所有しており、アウトソース計画如何では、この機材のパイロットの職が失われてしまう惧れがあった。この合意案は、組合員の最終賛否投票に回された後に、賛成多数でもって最終化される。NW の客室乗務員組合は、3 月 1 日に、会社の労務費削減案▲\$196m に合意している。3 番目の組合、整備組合 (IAM、14,000 人) は、会社削減案▲\$190m に合意し、現在組合員の賛否投票の最中。これで、主要 3 組合全てが、会社の合理化案に譲歩した事になる。NW は、2005 年に▲26 億ドル (3,050 億円) の赤字を計上している。リストラ費用と一時的特別費用を除くと▲14 億ドル (1,625 億円) の赤字。(wsj.com, 3/4/2006)

(8) 航空運輸協会、航空券税廃止、コストベース ユーザー フィー導入に賛成

米航空運輸協会 (Air Transport Association=ATA) は、現行の航空券税を廃止して、コストベース ユーザー フィーに置き換える米運輸省案に賛成すると表明した。業界の最大プレーヤーである ATA の DOT 案賛成意思表示は、今年中に予想される、米航空システムの資金調達方法を巡るホットな激論に、先鞭をつける形となった。航空システムのインフラ拡張と維持のためのファンド Aviation Trust Fund に対する資金調達方法について、3 月中に、DOT は具体的案を発表する事になっている。DOT と FAA は、航空運賃のレベルとファンディングを結びつける事を嫌っている。運賃の値上げが無い限り、ファンドも増加しない上、(LCC との競争により運賃はなかなか値上げできない) そもそも、運賃レベルとファンディングは無関係だと、彼等は主張している。運賃レベルと、航空機に対する航空管制の提供コストとは相関しない、と言っている。

ATA は、2006 年の政府予算 125 億ドル (1 兆 4,500 億円) の内、定期航空会社は 105 億ドル (1 兆 2,200 億円) を徴収するのに対して、ジェネラル アビエーションは、16%～17%の運航規模を占めるにもかかわらず、タッタの 4 億ドルしか貢献しない、と苦情を述べている。ジ

エネラル アビエーションは、ハブ空港に於ける混雑が、コストを上昇させているのだから、ファンディングの多くは、定期航空会社が負担するべきだと言っている。(DTW, 3/6/2006) 現在、全ての航空券には、FAA のファイナンスを支援する目的で、7.5%の航空券税 (airline ticket tax) が賦課されている。この運賃連動型の徴税方法は、十分な税収を上げられていないと言う問題がある。2001年に作成された4カ年計画に於ける2005年税収見込み額145億ドル(1兆7,000億円)に対して、実際の税収は107億ドル(1兆2,500億円)(この額には、燃料税と貨物に課されている税を含む)に止まっている。FAAは、空港発着回数などに基づく、実際のコストに密接に関連するユーザーフィーの導入を検討している。FAAは、今後20年間の間に、システムのキャパシティを3倍に拡張する必要があると言っている。また、FAAは、今後数年間で退職する7,000人を代替する、新しい管制官をリクルートしなければならない。そして、ほどなくVery Light Jets (VLJ)が5,000機以上も飛び始める様になるので、空の混雑に対応した衛星管制システムの導入も必要となるだろう。FAAのバジェットは、幾ら有っても足りない位だ。(nytimes.com, 3/7/2006)

(9) 成長があるにもかかわらず、アジア太平洋地域の航空には障害が横たわっている
大幅な成長を達成しているにも拘わらず、燃油の継続的高騰、旧態依然の監督行政、パイロット不足が、アジア太平洋地域の航空の障害になるだろう、と Association of Asia Pacific Airlines (AAPA) が警告している。IATAによれば、全世界の航空業界は、2005年に▲60億ドル(7,000億円)の赤字を出しているが、アジアの航空会社は、+15億ドル(1,750億円)の黒字を計上している。しかし、この平均利益率 (operating margins) は2%以下で、キャピタルコストをカバーして株主に配当をする為には、7.0%~8.0%のマージンを確保する必要があると、IATAは言っている。障害が予想されているものの、AAPAは、中国のダイナミックな成長にも支えられて、この地区の2006年を、ポジティブと予想している。(channelnewsasia.com, 3/6/2006)

(10) ノックエアー (タイ) 迅速チェックイン サービス開始

Nok Airが、受託手荷物を所持していない旅客に対して、Nok-Xという迅速チェックインサービスを開始した。このサービスは、空港のロービング エージェントに、予約番号と身分証明証明を提示すると、ワイアレスの携帯PDAがボーディングパスを発行する仕組み。(asiatraveltips.com, 3/6/2006)

(11) 米運輸省 航空運賃広告表示ルールの改正にメジャー航空会社大賛成

DOTが検討している航空運賃の広告表示方法ルールの廃止について、米メジャーは賛成を表明している。一方旅客、LCC、業界グループは、消費者が実際に支払う運賃総額を分かり難くしてしまい、消費者保護に繋がらないと、ルール廃止に反対している。そして、彼等は、DOTのポリシーステートメントやエンフォースメントの実例によって規制して

いる現在の運賃表示方法を、統一したより明確なルールに置き換えるべきだと主張している。運賃の広告ガイドラインは、21年前に作成されたもので、以来86の停止命令と226万ドル（2億6,000万円）の民事罰が、DOTにより摘発されている。現行の規制は；

- ① 連邦法により、航空券販売（エアーを含むパッケージ販売を含む）に関して、DOTは、公正な競争を保証するための権限を有している。
- ② この権限に基づいて、DOTは、航空会社と旅行社に対して、消費者が最終的に支払う運賃総額の表示を義務付けている。
- ③ しかし、これには例外が存在する。ベース航空運賃のみの表示も、その他のTaxやフィーなどを別建てで分かり易いように表示する事を条件に許可されている。（パーセンテージ表示は禁止されている。）
- ④ 旅行社予約手数料や、航空会社燃油サーチャージの、別建て表示は許されていない。（DTW, 3/6/2006）

（12）米連邦航空局の航空長期予測

FAAが2017年までの12年間の航空需要の長期予測を発表した。FAAは、米国の航空需要は、年率+3%で増加し、2015年には、10億人を突破すると予測している。旅客イールドは、メインラインキャリアの場合、今年+3.7%上昇後、年率+1.7%（現在価値ベース）で上昇すると予測している。物価上昇ファクターを含めると、年率▲0.8%に低下すると予測している。FAAは、LCCとの運賃競争が継続すると予想している。国際線イールドも上記と同様の変化と予測している。FAAは原油価格の見通しについて、2006年のバレル54ドルから徐々に低下して、2010年には、バレル51ドル以下に下がると予測している。航空会社は、FAAが予測した大きな需要規模を、果たして空港や航空管制が対応出来るのか心配している。（DTW, 3/7/2006）

（13）デルタ航空が、ニューヨーク JFK 空港発着便を強化する

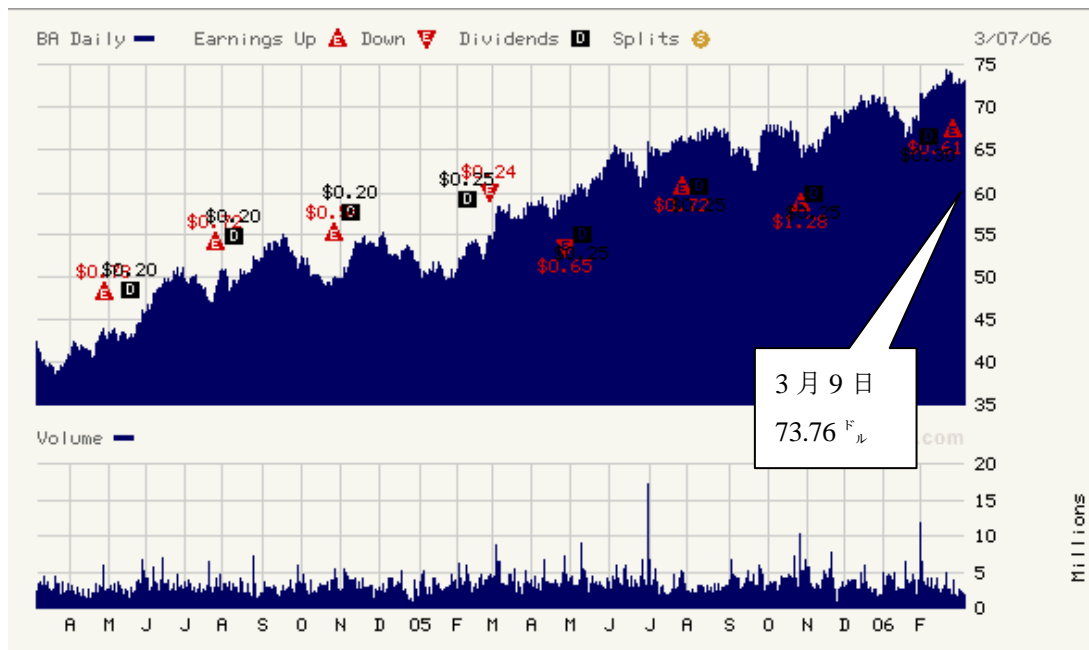
DL航空が、多くのメジャーが長い間挑戦して来た、JFK 空港の国際線ハブ空港化を試みる。リジョナル便による Philadelphia や Baltimore の国内短距離線と DL の長距離国際線を JFK で接続させる、所謂 H&S 運営の構築を試みる。JFK は、マンハッタンより遠いと言う理由で、国内線の地方旅客には敬遠されてしまう傾向がある。しかし、最近では、jetBlue 社の基地化により、同空港の国内線旅客比率は 50%以上にまで成長している。JFK では、数年前から 94 億ドル（1兆1,000億円）を投下した、空港改修工事が進行中。DL は、6月～9月にかけて、JFK より 17 路線（主に米州北東部路線）46 毎日便を開設する。DL は、現在 31 便運航している JFK 発国際線に、Budapest, Dublin, Kiev, Sao Paulo を含む、6 路線を新たに追加する。DL 航空は、ラ米とカリブ路線を増強する。3月から6月にかけて、ATL を含む米国の各都市からメキシコに 12 路線を開設する。DL は、昨年のラ米路線市場で、+30%成長している。（wsj.com, 3/7-8/2006）（DTW, 3/9/2006）

(14) ボーイング重役 株価高騰でストックペイアウト急増

ボーイング重役陣が、昨年のボ株急騰 (+36%) で、多額のインセンティブを貰っている。 昨年僅か2ヶ月で、社内不倫で退陣される事になった元 CEO Harry Stonecipher の場合は、496,442ドル (5,800万円) の給与に加えて、1,100万ドル (13億円) のインセンティブアワードを現金化している。 下表が、証券取引委員会にファイルした資料から判明した、ボーイング重役陣の昨年の報酬である。(wsj.com, 3/7/2006)



	Salary (\$)	Incentive Award or Bonus (million \$)	Remarks
元 CEO Harry Stonecipher	496,442	11	在任期間 僅か2ヶ月チョット
現会長/CEO/社長 Jim McNerney 2005年7月就任	841,346	2.3	restricted stock \$25.3m 相当 2006年1月受領 (3Mからのスカウト料を含む)
商業機部門ヘッド Alan Mulally	825,000 (820,000)	0.736 Bonus 7.6 Incentive	() は2004年給与
軍用機部門ヘッド Jim Albaugh	807,000 (725,000)	0.693 Bonus 6.95 Incentive	() は2004年給与



(15) エアリングス民営化計画 上場で年金基金の繰入不足を救済出来るのか

アイルランドの Aer Lingus が、上場して民営化する事を計画している。現在、Aer Lingus 株式の 85% はアイルランド政府、残りの 15% は社員持ち株会が所有している。Aer Lingus は、上場して得られる資金を利用して、①機材の更新と、②年金基金の積立不足(▲1.7 億ユーロ～▲2 億ユーロ≒240～280 億円)の解消を目論んでいる。Aer Lingus のバリュースは、7 億ユーロ～10 億ユーロと見られている。政府持ち株の 60% 分(政府は最低でも



25% をキープする) を放出した場合、上場による資金調達の半分は、年金基金に費やされてしまう事になるが、果たして政府がこれを OK するのだろうか? 投資家は、上場後の Aer Lingus の、政府の介入を排除した自主的な経営の保証を要求するだろう。アイルランド政府が、人気の無い民営化を、総選挙が予定されている夏の前に許可するのだろうか? (FT.com, 3/7/2006)

(16) 中台間 兩岸チャーター直行便の状況

中台間の直行便は、年々その数を増加させている。兩岸から 6 社ずつというのは 2005 年から変化はないが、6 社で 36 往復を担当というのは、2005 年の 1.5 倍にあたる。使用する空港は台湾側に変化はないものの、中国側は新たにアモイを設けることとなった。アモイは金門島の向こう岸に位置し、台商(台湾ビジネスマン)が数多く居住している地域である。また、最も大きな変化は搭乗資格が劇的に緩和されたことである。例えば中国で学ぶ台湾の留学生は搭乗資格がなかったが、2006 年は OK となる。そのため提供座席数は大幅に増えたにもかかわらず、台湾の航空会社を中心に高い搭乗率を確保できるようになった。

2005 年のチャーター直航便実施以降の中台関係は、3 月の反国家分裂法の制定や中国共産党の台湾野党との積極的な政党交流など、硬軟取り混ぜた攻勢を見せてきた。軍事的にも台湾に照準を合わせた短距離弾道ミサイルを中国は着実に増強している。そのような状況にあっても、春節期における兩岸直航チャーター便の運航は、既に兩岸間で当然のことのように行われている。おそらく 2007 年も、多少政治がぎくしゃくしても使用空港の増加(例えば台中空港)や飛行回数の方で、ある程度規模を拡大して実施されていくのではないかと、思わせるものがある。

今後、焦点となっていくのは、搭乗資格のさらなる緩和(大陸居民の利用)と香港・マカオの飛行情報区を通過しない真の意味での兩岸直航の実現、また春節期以外の直航便の実現(例えば清明節など)であるが、これは先にあげた 2 点よりもハードルが高いので、慎重に中台双方の動きを見ていくしかないであろう。(2/28/2006, 交流、財団法人交流協会)

两岸チャーター直行便の運航状況比較			
	2003	2004	2005
運航期間	1月26日～2月10日 (16日間)	1月29日～2月20日 (23日間)	1月20日～2月7日 (19日間)
運航会社	[中] 運航せず [台] 中華・長栄・遠東・立栄・華信・復興	[中] 海南・アモイ・東方・中国国際・南方・上海 [台] 中華・長栄・遠東・立栄・華信・復興	[中] 海南・アモイ・東方・中国国際・南方・上海 [台] 中華・長栄・遠東・立栄・華信・復興
飛行回数	16往復	48往復(两岸各24)	72往復(两岸各36)
使用空港	上海⇄台北・高雄	北京・上海・広州⇄台北・高雄	北京・上海・広州・アモイ⇄台北・高雄
搭乗資格	在中の台湾ビジネスマンとその家族	在中の台湾ビジネスマンとその家族	有効な書類を持つ台湾居民全て
総輸送数	2,478人	10,773人	27,402人 (搭乗率 85.4%)
備考	香港・マカオに一時着陸	香港・マカオの飛行情報区を飛行(着陸不要)	香港・マカオの飛行情報区を飛行(着陸不要)

(17) ライアン航空 100機目の次世代機 B737-800 型機を受領

欧州 LCC 最大手の LCC Ryanair 航空が、100機目の B737-800 型機を受領した。同型機の1号機を受領は、7年前の1999年3月。Ryanair は、B737-800 型機を合計 239 機発注済であり、あと 139 機の導入が予定されている。(asiatraveltips.com, 3/8/2006)

(18) ルフトハンザ航空 貨物運賃談合容疑で、刑事罰免責を条件に資料提出に協力

LH 航空は、容疑確定時の刑事罰免責との引き換えに、過去の貨物運賃設定資料を連邦検事に提出する。米欧アジアの大手航空会社が絡む貨物運賃談合容疑の調査が、拡大している。LH、BA、AF/KL、SK、JL、AA、UA を含む多くの航空会社が、召喚状を受け取るか、情報の提供を要求されている。ワシントンの大陪審の聴聞が開始された事は、司法省が刑事罰の適用を検討している事を示している。これとは



別に、10件以上の Private antitrust suits が米国で起こされている。仮に、談合の事実が判明し、荷主達がオーバーチャージされていた事が証明された場合は、訴えられている航空会社達にとっては、大きなコストを負わされる頭の痛い問題が発生する。(wsj.com,

3/8/2006)

(19) イーエーディーエス (仏+独) ビーエーイー (英) 保有エアバス株買収か

エアバスは、フランスとドイツ共同保有企業 EADS (80%) と英国の BAE (20%) によって保有されている。BAE は、米国の防衛関連企業の買収資金捻出で、保有しているエアバス株の売却を検討している。EADS は、BAE が株式を売却するのであれば、それを購入したいと願っている。3月8日、EADS はエアバス社のバリューを、少なくとも 175 億ユーロ (2 兆 4,500 億円) と



査定し、BAE 株 20% は最低でも 35 億ユーロ (4,900 億円) に上ると発表した。このバリューの開示は、国際会計基準の変更に伴い、EADS の貸借対照表へ、BAE のプット オプションによる負債を掲載するために義務づけられている。(FT.com, 3/8/2006)

(20) キャセイ航空 燃油費高騰が 2005 年利益見通しを▲25%低下させる

CX 航空の 2005 年収支は、収入が前年比+19%の HK\$50.1bn (7,590 億円)、利益は▲25%減益の HK\$3.3m (5,000 万円) であった。燃油費は、+67%の HK\$15.6bn (2,360 億円) であった。CX は、燃油費のヘッジを、2005 年の燃油費の 15%から、今年、30%以上に拡大させている。(FT.com, 3/8/2006)



(21) カンタス航空 シドニー重整備工場閉鎖で 480 人解雇

QF 航空が、整備計画全般を見直して、SYD の重整備工場を閉鎖し、そこでの整備を、Victoria 州の Avalon の QF 整備基地と、Queensland 州の Brisbane 空港の施設にシフトする。SYD 工場閉鎖に伴い、▲480 人が職を失う事になる。工場閉鎖によるコスト削減は、▲豪 \$ 100 (88 億円) が予定されている。QF は、コストが▲15~20%安い中国などへの重整備の海外アウトソースを計画していたが、国内整備継続を決定している。(channelnewsasia.com, 3/9/2006)

(22) エアー ベルリンが、今年夏に上場を計画

独 LCC の Air Berlin が、早ければ今年夏の初めに上場して、路線拡張に必要となる資金の調達を計画している。具体的な上場内容やスケジュールは、未だ決定されていない。(FT.com, 3/9/2006)

水 運

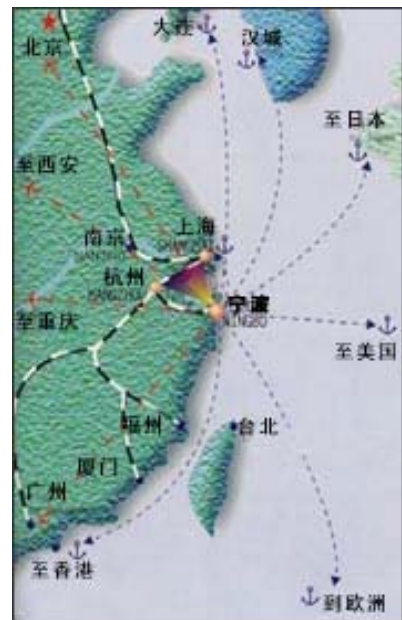
(1) カーニバル 上海クルーズ計画

Carnival Corp の Costa Cruise 部門が、上海からアジアを往復するクルーズを計画している。Carnival は、中国政府から、中国発のクルーズのライセンスを取得した、と発表した。7月3日から、Costa Allegra 丸 (1,000 人乗り) による上海→長崎→濟州島→上海の 5 日間のクルーズ 24 航海を、中国人に販売する。昨年 3,100 万人に達した中国人の海外旅行需要は、2010 年までに、5,000 万人に増加すると予測されている。(wsj.com, 3/7/2006)

(2) セレブリティとクリスタル、トラベロシティのオンボードデスク設置許可せず
クルーズにスタッフを乗船させて、ホスピタリティーデスクを設置する Travelocity の計画 (Travelocity Onboard Program) に、クルーズ船会社から異論が出ている。Celebrity は、Travelocity が、他の旅行社と同様、75 人以上の船客を募集しない限り、デスク設置は許可しないとやっている。Crystal は、デスクの設置は認めないと、とやっている。Holland America Line は、他の船客に販売行為をしないなどの、乗船中の営業活動禁止に応じない限り、スタッフの乗船は認めないとやっている。Travelocity は、クルーズ船会社との一層の意思疎通に努力するとやっている。(DTW, 3/9/2006)

(3) 中国第 2 位の寧波港 世界トップ 10 港リーグ入りを目指す

寧波港 (Ninbo) が、270 億元 (4,000 億円) を投じて、より多くのバースを建設して、2010 年までに、世界のトップ 10 港リーグ入りを目指している。2005 年の取扱量は、520 万 TEU コンテナ (前年比+30%)。これを、2010 年までに 1,100 万 TEU コンテナと 3 億 6,000 万屯の貨物取扱能力にまで高める計画。寧波は、新しく建設された上海の Yangshan 港から 8 海里離れているだけであるが、両港の巨大な産業ヒンターランドを勘案すると、貨物の取り合い競争は先ず発生しないと予想されている。寧波は、Zhejiang Province の大きな経済成長と長江河口に接している地理的位置に加えて、水深 30 メートル以上のウオーターウエーを確保できるメリットを有している。中国沿岸都市である、北の大連から南の広州まで、港湾施設の拡張が進んでいる。(channelnewsasia.com, 3/6/2006)





(4) 米下院 ディピーワールドのピーアンドオー買収を圧倒的賛成多数で禁止

米下院は、3月8日開催された予算委員会で、DP World の P&O 買収 (68 億ドル ≒ 8,000 億円) を禁止する条項が含まれている emergency-spending measure 修正案 (イラク・アフガニスタン緊急軍事費支出) を、与党共和党議員を含む 62 : 2 の圧倒的多数で可決した。この決議は、来週早々の下院本会議に上程される事になる。この買収に賛成しているブッシュ大統領は、拒否権の行使を検討している。一方、上院は、DP World 買収がもたらす国家安全保障上への影響に関する政府のレビュー (45 日間) を、暫時見守りたいとしている。しかし、下院の共和党議員は、今秋の中間選挙で、この問題が民主党ペースで有利に展開される事を恐れている。議会と大統領間の対決の可能性が強まっている。民主党で買収反対をリードしている議員の 1 人、ヒラリー クリントン (NYC) は、夫の元大統領ビル クリントンが、ドバイと深いパイプを有している事を知らなかった。元大統領は、2002 年のドバイに於ける講演で、45 万ドルの収入を得ている他、大統領選時に 50 万ドルから 100 万ドル政治献金を得ている。2008 年の大統領選の民主党候補を狙っているヒラリー クリントンは、複雑な立場に立たされている。(MarketWatch, 3/8/2006)

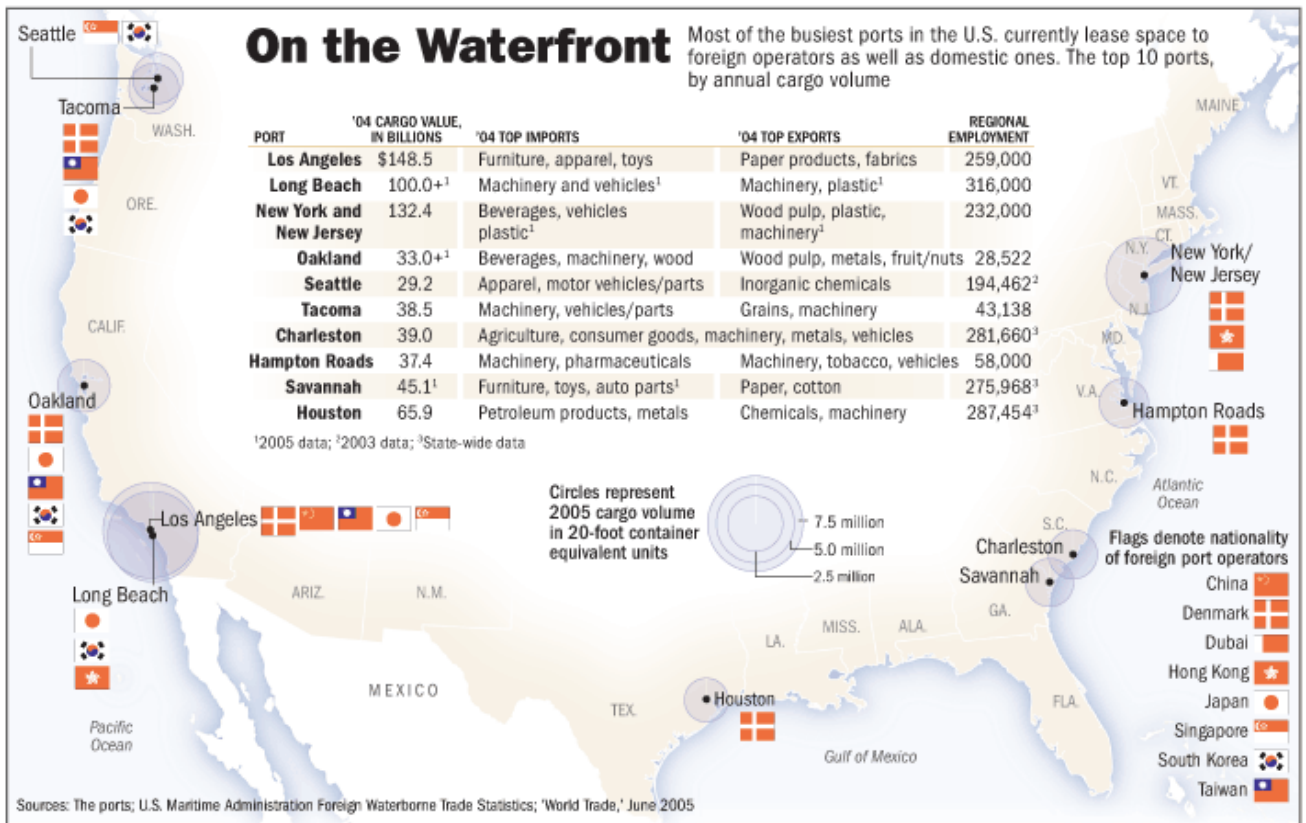
At large U.S. ports, like Long Beach, Calif., foreign companies operate most terminals.



米本土のコンテナターミナル（最も取扱量の多い10港）の60%は、既に外国資本に押さえられている。そして最大の港であるLAX, Long Beach, Oakland, NYC/New Jerseyでは、80%が外国資本の手に渡っている。運輸業界のマーチャントバンクAMA Capital Partners LLC（NYC）社長Peter Shaefは、「アメリカ人は、海運業の国際性を理解していない」と言っている。大きな港は、しばしば複数のターミナルを保有している。LAX港の場合は、中国、台湾、日本、シンガポール、デンマークの企業によって管理されているターミナルが存在する。Oaklandの8つのターミナルは、4つが外国企業、2つが米国と外国企業の合弁、2つが純粋な米国企業により運営されている。DP Worldが、P&O買収で管理する予定のNYC/New Jersey, Philadelphia, Baltimore, Miami, New Orleansの5港は、P&O以外に、異なったオペレーター（その多くは外国企業）によって管理されているターミナルを保有している。

殆どの港は、ローカル・リジョナル・地方政府によって設立されたポートオーソリティーが所有している。ポートオーソリティーが家主で、各ターミナルを港湾オペレーターにリースしている。港湾オペレーターは、コンテナの搭載管理全てを請け負っている。国家の安全保障を問題にして、DP Worldの買収に反対している人達は、セキュリティ（コンテナのインスペクションなどの）は、U.S. Coast Guard, U.S. Customs, Border Protectionが管理している事を理解していない。幾つかの港では、ポートオーソリティー自身がターミナルオペレーションを管理している。しかし多くのケースでは（殆どではないが）、ドックを使用する海運会社がターミナルを管理している。一般的にはターミナル管理会社は、外国海運会社の子会社となる。米国のコンテナ港の約5%は、外国の国営企業により管理されている。

例えば、外航海運会社のAPLは、マジョリティーの資本をシンガポール政府が所有するNOLによって買収されている。APLは、米西海岸のSEA、OAK、LAXで、多くの大規模ターミナルを運営している。中国政府が一部を保有する中国の外航海運2社も、西海岸のターミナル運営に興味を示している。デンマークのMaerskは、LAXとNYC/New Jerseyやその他で、大規模なコンテナターミナル運営している。（wsj.com, 3/9/2006）



3月9日、アラブ首長国連邦は、米国の政治的圧力に屈し、DP World が計画している米国5港のターミナルオペレーションの買収(P&O買収の一部)を取り止める事を決定した。

DP World の COO Edward Bilkey は、「UAE と米国の強い関係とその保持のため、DP World は、P&O Ports North America Inc の全ての米国オペレーションを、米国企業にトランスファーする」と言う声明を発表した。彼は、この決定は、Sheikh Mohammed bin Rashid al Malktoun UAE 首相とドバイ首長国の統治者によるもの、と言っている。(FT.com, 3/9/2006)

陸運&ロジスティックス

(1) アラモ レンタカー ラスベガス空港でキオスク試験運用開始

Alamo Rent A Car が、LAS 空港で、新 Kiosk の試験運用を開始する。この Kiosk はタッチパネル方式のモノで、これでチェックインを済ました顧客は、駐車場の車に直航する事が可能になる。Kiosk では、車種の変更や、カーナビ・保険・チャイルドシート・プリペイドガソリンカードなどのオプションの購入が可能。Alamo は、この Kiosk 導入で、チェックイン時間が半減すると予測している。(DTW, 3/3/2006)

(2) ティーエヌティー 依然として買収ターゲットと見られている

欧州エクスプレス市場の No1 オペレーターで、且つ世界第 2 位のロジスティック プロバイダーの TNT (元オランダ独占郵政事業) が、依然として買収ターゲットにされている。過去 4 年間で堅調な成長を遂げたが、FedEx Corp. 或は Deutsche Post Ag の様な力強さをつけていない。その上、税債務 (150m ユーロ~550m ユーロ) の調査を当局から受けている。このセトルメントには、まだ数年間がかかるだろう。

世界の工場のベースが、東の、中国やインド或はアジアのその他の国にシフトしている。そして、製品を西へ運ぶ TNT の様な貨物取扱業者、Deutsche Post や Deutsche Bahn AG の様なロジスティック企業、ドバイの DP World やシンガポールの PSA Corporation Ltd の様な港湾オペレーター達が、ブームを迎えている。2001 年に、Ad Scheepbouwer から TNT 会長兼 CEO に就任した Peter Bakker は、それ以来、TNT の収入は+13%増加していると言っている。業界が活況を呈しているという事は、市場のリーダー達が、一層の事業拡大の為に、目を光らせて適当な買収ターゲットを探しているという事を意味している。

被買収企業とならない為に、Bakker は、郵便事業の TNT Mail (総収入の 38%を構成)、デリバリー サービスの TNT Express に集中し、競争の激化から収支の悪化を来している契約デリバリー部門 (contract-delivery unit) の TNT Logistics の売却を検討している。

TNT Logistics (バリュー13 億ユーロ≒1,850 億円) の売却収入を利用して、自社株購入を実施し、潜在的買収者を遠ざける戦術を検討している。また、アジアと欧州の小規模な企業を買収して、それ等の地区に於ける TNT のプレゼンスの強化を計画している。(Focus on Network 計画と呼ばれている。) (売却は下半期が予定されている。)

この様な Bakker の努力にも拘らず、TNT 買収ターゲットの憶測は消えていない。アムステルダム証券仲買業者 SNS Securities のアナリスト Danny van Doseburg は、「少ない負債、高いグロス マージン、郵便とエクスプレス事業に於ける強力なキャッシュ フローを保有する TNT は、大手戦略プレーヤー達にとっては、魅力的な買収ターゲットだ」、「TNT に対する TOB は時間の問題だろう」、「買収価格 15 億ユーロは良い値段だろう」と語っている。

オランダ政府が保有している TNT 株 10%と黄金株が放棄されれば、(Doseburg は、今年中にそうなると予想している)、米国の UPS や FedEx の TNT 買収は、大いに実現する可能性がある話となる。(wsj.com, 3/6/2006)

	売 上	従業員数	備 考
--	-----	------	-----

UPS (米)	400 億ユーロ	407,000 人	
FedEx (米)	300 億ユーロ	250,000 人	
TNT (蘭)	130 億ユーロ	160,000 人	Logistics 部門を含む

(3) 豪トール シンガポールのロジスティック企業買収

豪最大の陸上輸送グループ Toll が、東南アジア最大のロジ企業 SembCorp Logistics を、推定少なくとも S\$749 (525 億円) で買収した。豪州で Patrick の買収に失敗した Toll は、この SembCorp Logistics 買収で、同社のロジ ビジネスのアジア地区展開に弾みをつける。SembCorp Logistics の 60%の株式を保有する SembCorp Industries は、売却収入の一部を、株主の Temasek に還元する。(Temasek は SembCorp Industries の株式を 51%保有している。) Temasek のその他のアフィリエート企業である Neptune Orient Lines も、増配して Temasek に資金を還元している。 Temasek は、これ等の資金を利用して、中国の銀行(s)や Shin Corp (タイ) などの買収を含む、アジア地区に於ける戦略的投資の原資に充当する。 Temasek は、SingTel や CapitaLand を含むその他の企業を売却して、更に資金を集めている。(FT.com, 3/7/2006) Temasek は、日本のフォワーディングとロジ サービス企業 i-Logistics Corporation (伊藤忠が 48.7%保有) の 9.95%株式を取得した。(channelnewsasia.com, 3/9/2006)

ホテル&リゾート

(1) ディベロパーのコンド ホテル販売

米ディベロパーが、過去数年間、コンド ホテル (condo hotels) の販売に力を入れている。コンド ホテルとは、ホテルの 1 室を切り売り販売して、購入者が使う以外の期間は、ホテルとして運営し、購入者に、その間のホテル収入を渡すと言うシステムのコンドだ。ディベロパーは、メンテナンスとユティリティーのコストを低下させる事の出来る (オーナー達に割り振る事の出来る) コンド ホテルを次々建設している。そして、セカンドハウスを求める需要に、積極的にそれを販売している。昨年 12 月時点では、建設中のホテル 113,700 室の 11%がコンド ホテルとなっている。独立ディベロパーが開発中のコンドホテルは、212 プロジェクトにも上っている。しかし、コンド ホテルの投資は、以下の理由により慎重に判断するべきだと言う人が多く存在する。

- ① 不動産価値が今後どうなるかわからない。新しいシステムなので、過去のリセールの実績が存在しない。
- ② ホテルとしての収入は、景気や場所に大きく左右されるので、アテに出来ない。
- ③ 自分が使用する期間と、ホテル収入を稼ぐ期間の調整が難しい。(ピーク期に自分が使用すれば、それだけホテル収入が減少する。

- ④ コンド ホテルを証券化して販売する事を禁止する、SEC の動きが存在する。(販売者は、ホテル収入やリセール価格の見込み額を、顧客に提示してはいけない。)
- ⑤ 税制は複雑で、自分の使用期間や、ホテル収入が発生した期間など、細かい点が調査される。 節税目的には馴染まない。

不動産コンサルタントは、コンド ホテルは、投資物件としてではなくて、自分が使用する目的で購入すべき物件だ、と言っている。

以下に、セカンド ハウス市場を取り合う コンド ホテル、タイムシェア、分割所有 (fractional ownership)、セカンド ホームの比較表を掲載する。(wsj.com, 2/25/2006)

Comparing Vacation Properties

Comparing the many ways you can get your hands on a vacation property.

<h3>Condo Hotel</h3> <p>How it works: You buy a room in a hotel. The hotel operator can rent out your room to guests when you aren't using it, and you share that revenue.</p> <p>■ Advantages: You can use the property when you want, and get some rental income at other times which can cover part of your expenses, such as maintenance and a mortgage. Condo hotels have the amenities of a hotel, such as room service.</p> <p>■ Disadvantages: You can suffer from the vagaries of the hotel business: If your room isn't rented out, then you don't collect income. In many cases, you can't decorate your own unit. How much condo hotels will appreciate—if at all—is unclear.</p> <h3>Timeshare</h3> <p>How it works: You buy the right to occupy a vacation property for a few weeks of the year.</p> <p>■ Advantages: You can reduce the cost of a vacation since properties such as these can sometimes be less costly than staying in a hotel.</p> <p>■ Disadvantage: Unlike condo hotels, you don't get any income from a timeshare. They also have a mixed history when it comes to resale, and some have been resold at a loss.</p>	<h3>Fractional ownership</h3> <p>How it works: Like a timeshare, you buy the right to occupy a vacation property, though typically you can use it for a longer period of time than a timeshare.</p> <p>■ Advantages: You can stay in an often upscale vacation spot for less money than buying a home there. The resale value has been fairly strong in high-end markets.</p> <p>■ Disadvantages: You have to share the property with other people. They aren't typically rented out so there's no chance for you to get a bit of extra income.</p> <h3>Second Home</h3> <p>How it works: You go out and buy a second home, or a regular condo or apartment, somewhere you'd like to vacation or retire.</p> <p>■ Advantages: You can use that property whenever you want, and unlike some of the other options here, you get to decorate it as you wish. Resale prices have been strong, especially in many traditional vacation markets.</p> <p>■ Disadvantages: You're responsible for all of the upkeep, from mowing the lawn to cleaning the gutters. And if you want to rent it out, finding tenants can cause extra headaches.</p>
--	---

Source: WSJ research

(2) マカオ カジノ王ホー所有企業 香港上場 早ければ4月?

マカオのカジノ王 Stanley Ho 所有の Sociedade de Jogos de Macau SA (SJM) の香港上場が差し迫っている。早ければ4月の上場の可能性がある。SJM の2004年利益は40億香港ドル(600億円)で、15倍の earning multiple を適用すると、SJM のバリュースは、600億香港ドルに上る。香港証券取引所規則(25%以上の株式をフロートしなければいけない)を適用して、25%の株式が売却されるとすると、SJM は、150億香港ドル(2,220億円)の資金を調達する事が出来るだろう。

しかしながら、この上場計画には、以下の問題が横たわっている。

- ① Ho の妹 Winnie Ho とのビジネス ディスピュートの存在。
- ② マカオ政府の、カジノ営業許可取得者と、カジノに旅客を誘致する旅行社間の商業的取引の正式化要求。

マカオのカジノ市場は、2002年のカジノの規制緩和(40年間にわたる SJM 独占が崩れる)と、中国個人旅行規制の序々の緩和政策により、ブームを迎えている。マカオ政府の規制緩和後も、SJM は、マカオのカジノ賭博台の70%を押さえている。(wsj.com, 3/1/2006)

(3) アコー (仏) 82 ホテル売却へ

フランスのホテルグループの Accor が、欧州と米州の82のホテルを、凡そ9億ユーロ(1兆2,600億円)で売却する。

フランスの64ホテルとベルギーの12ホテルを、Fonciere des Murs(仏不動産投資家)およびその関連企業に、583mユーロで売却する。この売却には、Novotel, Mercure, Ibis ブランドと5つのヘルス スパが含まれている。

米国では、Sofitel ブランドを、307mユーロで、Accor が含まれる GEM Reality Capital と Whitehall Street Global Real Estate Partnership 2005 に売却する。

売却後も、Accor が、引き続きホテルを運営受託する。

Accor は、世界92カ国で、4,000軒以上のホテルを保有している。(FT.com, 3/6/2006)

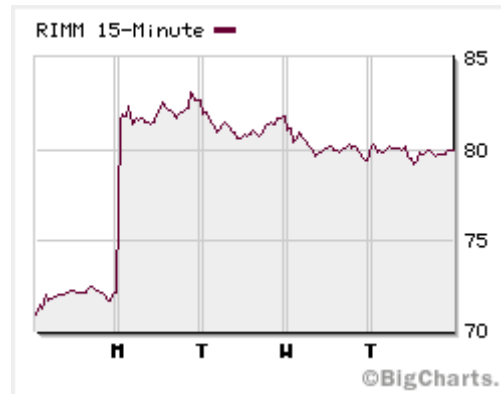
(4) ピービーエル マカオのカジノ ライセンスを購入

豪州の Publishing & Broadcasting Ltd.が、香港の Melco International Development Ltd と提携して、最後のマカオのカジノ ライセンスを、Wynn Resort から、9億ドル(1,060億円)で購入した。\$240mをPBLが払い、Melcoが\$160mを負担する。残りの\$500mは、銀行借入れ。“東のラスベガス”と呼ばれているマカオは、2004年に、ラスベガスの52億ドルにわずかに及ばない、50億ドル(5,850億円)の賭博収入規模を誇っている。2004年には、前年比+40%増の1,670万人(内中国から950万人)が、マカオを訪れている。(wsj.com, 3/7/2006)

その他

(1) ブラックベリー リム \$ 612.5m の示談金支払いで特許権侵害訴訟を和解

BlackBerryメーカーのRIM (Research in Motionカナダ) は、3月3日、NTP Incから訴えられていた特許権侵害訴訟を、示談金\$612.5m (715 億円) を支払う事で和解する。これで、世界の 420 万人が保有する、BlackBerryハンドセットの使用差止め命令の心配が無くなった。この額は、昨年一時合意されかかった\$450mの和解金を上回るが、巷間囁かれていた 10 億ドルのレベルを大幅に下回る額である。RIM株価は、一時 14%急騰して 85.70 ドル (3月3日) をつけたが、3月9日 79.95 ドルまで下げている。(nytimes.com, 3/6/2006)



(2) グリーンスパン回顧録 ペンギン プレス出版社が 850 万ドルの手付金で落札

元連邦準備銀行総裁の Alan Greenspan の回顧録は、\$8.5m (10 億円) の手付金を支払った Penguin Press が落札した。この額は、元大統領 Bill Clinton 回顧録の\$10m に次いで2番目に大きな額。1冊 30 ドルとして、60 万部の販売が、出版社にとっての損益分岐点となる。Greenspan は、190 万部以上の販売に対してのみ印税収入が貰える。ゴーストライターは未だ決定されていないが、Wall Street Journal ワシントン支局長 David Wassel が有力候補に上がっている。

“Fed Word” の主 Greenspan は、側近まで喋っている内容を理解するのが難しい、オペークな話しで有名であったが、この回顧録がどれだけ、売れるのか注目が集まっている。回顧録は、2007 年秋が出版予定。(nytimes.com, 3/8/2006)



Alan Greenspan is expected to get more than \$8.5 million.

編集後記

Forrester Research の「レジャー旅客の航空会社選定理由」を読んでいると、レポート作成者の、何か、統計データから、有意な結論を、導き出そう、導き出そう、としている“腕力”的なモノが感じられてしょうがない。

マーケティングの専門家でもないし、ましてや統計学なども理解出来ないからなのだろうか、Forrester が言っている事が、(何もこのレポートに限った事ではないが) “こじつけ”の様に感じられてしょうがない。

AA、DL、CO、Southwest を選定する旅客が多いのは、供給がそれだけ多いのだから、当たり前じゃないのか。 選定理由が細かく分析されているが、どれもが何かしらウツロに感じられる。

そう言えば、航空事業のマーケティングだって、シェア計算をする場合は、供給シェアと旅客シェアの両方を使って、『競争力』なるものを計算して、真の市場シェアを分析している。

つまり、 旅客数シェア ÷ 供給席数シェア = 競争力 となる。

当然のことながら、競争力は、1 以上にしなければいけない。つまり、競争他社のロード ファクター (A) を上回る、自社のロード ファクター (J) を達成しなければいけない事になる。

しかし、この計算でも不十分で、真の市場シェアの計算には、旅客のイールド（収入単価）の要素が加味されなければならない。

競争力を 1.00 から 1.01 に向上出来れば、1%収入増が達成される事になる。

1,000 億円の収入であれば、10 億円の増収が達成される事になる。競争力向上は、スケジュール、機材、機内のエンタメ システム、座席などのハードの良し悪しにも影響されるだろう。勿論、手っ取り早く運賃を割引してロードファクターを上昇させる事も考えられない訳ではない。しかし、この場合は、収入（単価）が下方に（ドンドン）低下して行くリスクを抱えてしまう。

サービス産業では、消費（お客様の便搭乗）と同時に、サービス財が生産（つまり便の運航）されているのだから、競争力の向上に一番影響力を持つのは、実際のサービス生産者達（現場の人達）と言えるのではなかろうか。競争力を上げるのは、並大抵の事では達成されない。アジア航空では、「Hearty Welcome」、「心のこもったおもてなし」、「誠心誠意的サービス」を合言葉に、サービス向上に励んでいる。

Forrester の様なデータを、勿論、軽んじて良いなどとは決して言っていない。そこから、何がしかの意味を、探し出さなければいけない、のではと思う。(H.U.)