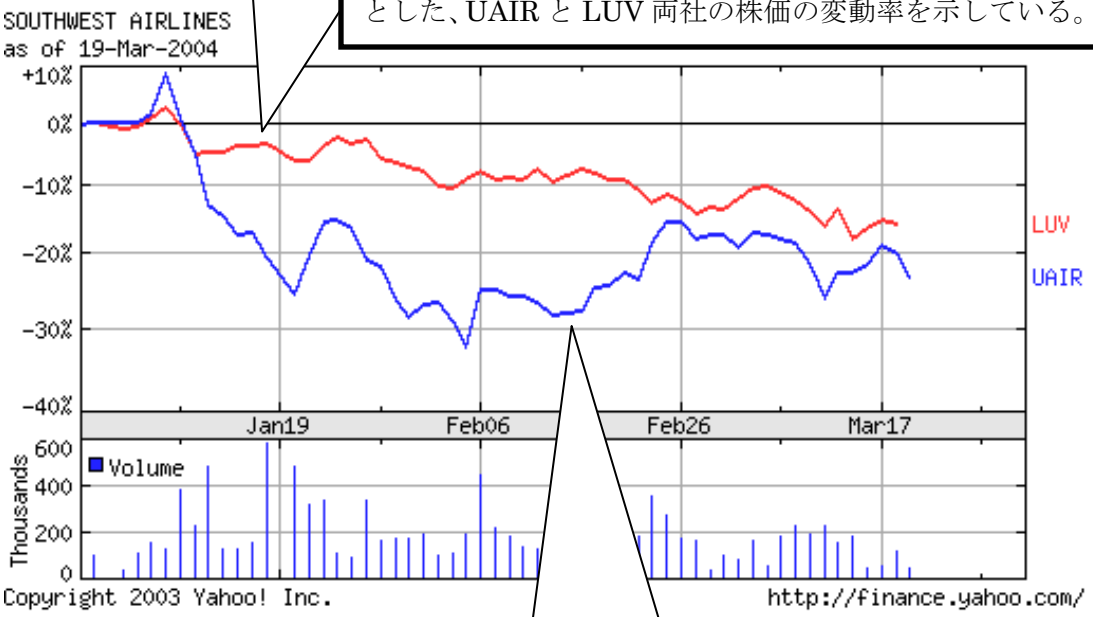
平成 16 年 3 月 31 日

TD 勉強会　情報 99

1. 小さなオペレーターでも大きなバリューを産出
2. アフィリエート＋Web サービス結合 ＝ 完璧な組合せ
3. アコビア、パッケージ標準化で OTA に手を貸す
4. サウスウエスト　US エアウエイズ　フィラデルフィアの戦
5. 企業トラベルマネジャー　大手旅行社の合併歓迎
6. 其の他のニュース

Southwest 航空（LUV）3 月 30 日終値 14.02 ドル/株
過去 52 週　高値 19.69/底値 12.88

このチャートは、3 ヶ月前（12 月 30 日）を基点（±ゼロ）とした、UAIR と LUV 両社の株価の変動率を示している。



US Airways（UAIR）終値 4.47 ドル/株
52 週　高値 32.00/底値 4.00

Research and Trends: TDR, March 29, 2004

1. When Small Operators Turn Out Giant Value

How “garage shop” online marketers are making the most of affiliate networks

小さなオペレーターでも大きなバリューを産出

ガレージ・ショップのオンライン販売が、殆どのアフィリエート・ネットワークを作っている。

最近では、トラベル・プロバイダーとして店を構えるのに必要なものの全ては、①Web サイトと、②企業家精神と、③アフィリエート・プログラムへのリンクの三つである、と言われている。　嘗ては、大きな利益を上げるには、大きなインフラを必要としたが、それはインターネット以前の話である。 eBay の大手から検索エンジンのエクスパート達まで、Web では、経験豊なマーケター達（アフィリエート達）（個人であって組織ではない）が販売力を駆使し、彼等の販売に貢献している。　アフィリエートの誰かは、貴方の最近のバケーションを予約していたのかも知れない。

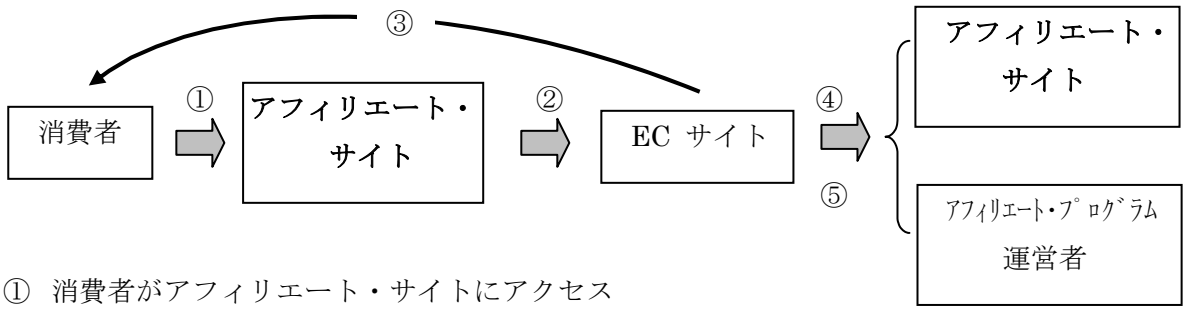
WorldRes（hotel aggregator の大手）の如くの会社にとっては、大手ブランドのパートナー達よりも、より多くの月間予約量を動かす事が出来る、ガレージセールスの個人（アフィリエート・パートナー）を抱えている。　“我々は、Yahoo, AOL, Delta Airlines, そしてあらゆる巨大な企業と取引をしているが、小さな個人アフィリエートとも付き合っている”と、WorldRes の business development for North America のディレクター、Chris Lindland が語っている。　“これらの小さなアフィリエート達に、必ずしも高い期待を持つことは出来ないが、突然数百の予約を持ち込んで来て、我々を驚かせたりする”と彼は述べている。

The Little Partners Who Can

アフィリエート・プログラムでは、アフィリエート・パートナーの Web サイト（ホームページ）が、コンテントを提供し、予約とカスタマーサービスを支援するホスト企業（下図“EC サイト”）に接続される。　アフィリエート達は、自身のサイト（ホームページ）を通じた予約に対し、コミッションを稼ぐ事になる。　“ホテルは客室をサプライし、WorldRes のような企業が仲介業者であり、そしてそれらのアフィリエート達が、パイプラインのエンドに存在している。　彼らはホテルのオンライン・マーケティング・フォース（販売店）の様なものである”と、WorldRes の流通部長 Adam Zbar が言っている。　多くは、文字通り個人の小さな店（garage operation）から始め、タッタ 1 人で良いオンライン店（ホームページ）を作っている。　彼らには、非常に感謝している。 我々の商売の

大変大きな部分を占めているのだから、と彼は言っている。

アフィリエート概念図



① 消費者がアフィリエート・サイトにアクセス
② アフィリエートが消費者を EC サイトに紹介
③ 消費者が EC サイトから購入
④ EC サイトがアフィリエートにコミッションを支払う
⑤ EC サイトがアフィリエート・プログラム運営者にコミッションを支払う

事実、欧州や北米に於いて、WorldRes アフィリエート・プログラムの数千のパートナー達の売上が、総収入の凡そ 40～50%を構成している、と Zbar は推定している。　小さなパートナー達は、全てを動かしてはいないが、彼らの貢献は大きなものがある。OctopusTravel.com の場合は、彼等が全米に保有している 200 のアフィリエート・パートナーのおよそ 10%は、大きな予約量を保有している。　しかしこの 10%が、全て 1 人から 2 人で運営され、その取扱量は全予約量の 20%を構成している、と OctopusTravel のアフィリエートマネジャー、Niraj Shah が言っている。

“幾人かのクレバーな人達が、上手にホテル予約から利益を稼いでいる”、と Lindland は語っている。　彼等は、数千のホテル予約から、数百から数千ドル（数十万円から数百万円）を稼ぎ、そして幾つかのケースでは、これを達成するのに、1 週間で 10 時間しかかけていない。

Working The Web Crowd

この種の成功には、インターネットのノウハウが鍵となる。　これらのガレージ・ショップの最も重要な資産は、検索エンジンの最適化と cost-per-click advertising である。　“彼等は、消費者が、Google や Looksmart やその他の検索エンジンで検索した際に、コストを余り掛けずに、自分のサイト（ホームページ）を目立つように見せる事に長けている、”と Lindland は述べている。

多くの場合は、サイト（ホームページ）を作っている個人は、彼等がアフィリエートの仕事を開始した時は、旅行のエクスパートではなかった。　しかしガレージ・ショップの傍らでオンライン・トラベルの販売しながら、時間を暫くかけて、経験を積んで来ている。時間を掛けるに連れ学習し、ホテルの知識を十分持った、彼等は優秀なオンライン旅行社になっている、と Zbar が語っている。　幾つかのアフィリエートは、ホテルに加えてエアーやレンタカー、或いはバケーションにまで手を伸ばしている。　その他の者は、自分達が小さなガレージ・ショップである事などを全く意に介さず、サプライヤーとダイレクト・コネクションを結んでしまう者まで出て来ている。

巨大な 300 人体制のオペレーションで事業を開始し、コストを償う事を出来ずに失敗している多くのインターネット企業を尻目に、これらのアフィリエート達は、結構な利益を上げている。　彼等は、先ず 1 人で開始し、上手く行けば 2 人にし、3 人目を追加して行くような、有機的な拡大により、高い採算性を維持している。　自己の資金を投入し、時間と努力を傾注して、有効なオンライン宣伝とサイトの最適化を行なっている。

A Timely Venture

成功しているアフィリエート達は、非常に多くの時間をかけて、取り扱う商品を良く勉強している。　そして、以下の、2 つのいずれかのタイプになっている。

① Web 検索テクノロジーを最大限利用し、宣伝に金を掛け、キーワードと幾つかの業界のトリックを駆使して、自分のサイトの最適化を行なうタイプ。
② ニッチマーケットに焦点を当て、ワンストップショップを標榜している Orbitz やその他の大手の企業が、出来ない事を実施している。　特定の目的地に特化したり、四つ☆ホテルに専念したり、テーマパーク専門店になったり、家族旅行の世話に集中したりするタイプ。

これらのサイトを運営している人々は、検索エンジンのエクスパーになるよりも、彼等が販売している商品のエクスパートになっている。　彼等は、大きな商売を動かす事は少ないが、多くの場合、より安定した運営を行なおうとしている。　Interactive Affiliate Network（IAN）の、ニッチ市場を対象とする殆どの長期アフィリエートは、1 ヶ月 5 千ドル～1 万ドル（55 万円～110 万円）、たまには 2 万ドル（220 万円）の予約を取り扱うアフィリエート達である、と Hutson（IAN のアフィリエート部の次長）が打ち明けている。（IAN は、TravelNow.com, Hotels.com, Hoteldiscount.com, Condosaver.com を取り扱っているアフィリエート・プログラム運営会社。）

Room For More?

若し今すぐ北米市場へ参入を望むならば、市場は既に飽和点に達しているので、新しいプレイヤーは、革新的でなければならない。　欧州でも北米市場と同じ状態で、アジアでは、同様の傾向が将に開始されようとしている。
北米市場においては、市場は進化しており、既に市場に存在するプレイヤー達は、少し違ったやり方をあれこれ考え出す、新しい人達からの挑戦を受けるだろう。　彼等は、彼等のサイトの最適化を実施し、Google が新しいルールを決めれば、彼らは、新しいルールのセットへの対応を、基本的にはそれに対抗する形で行なうだろう。

Eye On The Travel Prize

大手のオンラインブランドは毎日広告で露出されているが、数百万とは行かないまでも、数千の予約がアフィリエートのサイトで予約されている。　そして、中には、自身のブランド認知の向上を計画しているガレージ・ショップすら存在する。　カスタマー・リテンション・プログラムを実施したり、e-メールを集めてそれをフォローしたり、二度目の予約に対して何らかのバリューを提供したりしている。　アフィリエート・パートナーは、プライベートレーベル・サイトへのバナー広告から Web サービス等の、幾つかのコネクションの選択を利用して、ユーザーのオンラインにおける行動をコントロールする事が出来る。　殆どの検索エンジン・ドライバーは、Web サイトのページを実際に作る為に、Web サービスを使用している。　従って、一つのホストサイトだけではなく、欲する全てのサイトにリンクする事が可能となる。　またブランドを重視するアフィリエートは、消費者が、信頼おけるブランドの中で予約を実際に実施しているように感じさせる為に、コーブランドの選択が可能である、と Shah（OctopusTravel）は語っている。　詰まる話、消費者は、彼等が好むサイトで予約し、一度嫌われたらそのサイトには二度と戻って来ない。しかし、殆どのサイトは続いており、線香花火的にはなっていない。　WorldRes は、旅行を販売しているアフィリエート達の獲得に精を出している。　アフィリエートは、販売熱心であり、彼等から学ぶところが多い、と Zbar が言っている。

CLOSE UP: TDR, March 29, 2004

2.　Affiliates And Web Service Platforms Make A Perfect Pair

アフィリエート＋Web サービス結合　＝　完璧な組合せ

Web サービスが、旅行のオンライン・ディストリビューションの方法を大きく変えている。

（注）Web サービス＝ネット上に分散する様々な業務用ソフトを連携させ、恰も一つのサービスに仕立てるインターネット関連技術。

WorldRes やアフィリエート・パートナーの一つ、或いはオンライン旅行社であろうが、それらのエンド・マーケターには、嘗ては一つのソースからのサプライをオンライン販売する以外の方法しか存在していなかった。　それが今では、一つどころか 10 やそれ以上の、サプライヤーのソースの販売が可能になっている。　プライベートレーベルの接続とは異なり、Web サービスは、アフィリエート・パートナーのサイトの、真のカスタマイズを可能にする。　アフィリエートの、ユーザー・インターフェイス、検索ページ、プロパティー・ページ、予約ページでありながら、彼等は WorldRes の予約エンジンにリンク出来る。このことは、WorldRes のインベントリーをソースするに止まらず、Web サービスを提供する全てのインベントリーをソースする事が可能である事を意味している。

特定のニッチ市場を販売する時には、これが将に重宝される。　アフィリエートは、Web サービスを利用してユニークなオファリングを作る為に、幾つかのサプライヤーからコンテントを選択する事が出来る。　若しアフィリエートが、独立ホテルの Bed & Breakfast のショーケースを作りたいのであれば、WorldRes からソースすれば良いし、異なったホテルのプロダクトを並べたければ、他のサプライヤーからソースすればよい事になる。

Web サービスは、予約量の関係で、多くは大手のブランドが実施する話である。　その上、レディーメードのプライベートレーベル・ソリューションが利用可能であり、Web サービスにはプログラミングが必要となる事を考えると、Web サービスは、小さなプレイヤー達にとっては、一見その導入が煩わしい様に見えるかも知れない。　然しながら、小さなアフィリエート・プレイヤー達にとっても、この手のコネクション（Web サービス）を使用して、洗練されたユニークな販売に取り組む価値は十分に有るだろう。

Technology: TDR, March 29, 2004

3.　Accovia Lends OTA　–And The Industry–
A Hand With Packaging

Industry-wide standards for packaging could benefit all

アコビア、パッケージ標準化で OTA に手を貸す

e-ビジネスの共通言語を追及している Open Travel Alliance(OTA)は、1999 年よりエアー・ホテル・カーのオンライン販売の標準スペックを開発しているが、今度は、テクノロジープロバイダーの Accovia が 5 年間かけて開発したパッケージング・プロトコールをベースに、パッケージの標準化に取り組む。　業界の多くの人々は、販売チャネルの追加スピードにウンザリしており、リテーラーはパッケージの旅行素材（コンテント）へのアクセス

に掛かる時間にウンザリしている。　OTA と Accovia の協力は、スタティックであろうとダイナミックであろうと、パッケージの迅速な作成に挑戦している。
(Static　　=　静的、個々の旅行パーツを、複数のトランザクションでアッセンブルする)
(Dynamic　=　動的、個々の旅行パーツを、1 回のトランザクションでアッセンブルする)

バケーション・パッケージが大きな成長を遂げている。　Forrester Research は、今年のバケーション・パッケージのオンラインとオフラインの合計販売額を、凡そ 94 億ドル（1 兆円)、前年比＋8%と予測している。　2004 年には、全旅行販売額の 3.8%を構成するだろう。　これが 2008 年には、5.3%になると予測している。　パッケージの人気の高まりに合わせて、ブランドが良く知れたエアーラインやホテルが、パッケジングのオンライン販売に触手を伸ばしている。

Accovia は、この成長するパッケジング市場を更に活性化するために、彼等のソースコードの公開に踏み切り、業界全体の発展に貢献する。　Forrester は、世界で異なった開発者がいろいろな標準化で張り合わない為にも、OTA がパッケージの標準化に今から取り組む事は意義があると語っている。

Airlines: DTW, (3/29/2004)

4.　SWA, US Airways Fight For Philly Dominance

サウスウエスト　US エアウエイズ　フィラデルフィアの戦

Southwest 航空（SWA）の Philadelphia 乗り入れ開始が、5 月 9 日に迫っている。　US Airways は、他のメジャーの LCC 対抗と同様に、対抗増便と運賃の値下げにより何とか PHL の地盤確保に走るだろうが、それはタダでは出来ない相談だ。　US Airways にとって、PHL は、彼等の重要なハブ空港の一つで、2003 年度の総収入 68 億ドル（7,480 億円）の、凡そ 25%の 17 億ドル（1,870 億円）の収入を、ここから上げている。　SWA の乗り入れによる減収は、今年度で凡そ▲ $40M（▲44 億円)、来年度で▲ $150M（▲165 億円）と見込まれている。

US Airways は、現在この空港の 68%のシェアーを持っている。　今まで高い運賃で PHL の需要を牛耳ってきた US Airways は､SWA の乗り入れ後は､そうは行かなくなる。　PHL の利用旅客は、これでヤット US Airways の“ペテン”から開放されて、安い航空運賃を利用できると喜んでいる。　長い間 SWA の乗入れを誘致して来た、PHL 空港当局は、運賃の適正化により、これで EWR や BWI（Baltimore）空港に取られていた旅客を、取り戻す事が出来ると喜んでいる。　PHL 空港は、年間 1,500 万人が利用しているが、EWR

は同じ滑走路の本数で、PHL の倍の旅客が利用している。
TWA の使用していた四つのゲートの空きと、昨年の National Airlines の倒産により、空港スペースに余裕が生じた PHL 空港は、もう一社の LCC、Frontier Airlines 乗入れ（5 月 23 日路線開設）の誘致にも成功し、ターミナル拡張計画を、$40M（44 億円）から倍増以上の 1 億ドル（110 億円）に変更している。

US Airways は、SWA の乗り入れに備え、既に PHL 発着の運賃の値下げと対抗増便を実施している。　“US Airways は、この機会をむし‘テイクチャンス（take chance)’と捉え、業界で一番高くなってしまった単位コストの抜本的な全社的な改革（PHL の一局面への対応ではなくて）に取り組むだろう”と、Forrester Research の主席アナリストの Henry Harteveldt が語っている。

US Airways の ASK 当たりコストは 10 セント以上で、これを SWA などの LCC 並みの 6 から 7 セントに引き下げる必要がある。 ①組合との労働協約の pay rate と productivity を改訂して労務費を削減し、②販売流通を見直し、③航空機の編成と路線便数計画を再編する必要がある、と US Airways の販売企画部長の Ben Baldanza が言っている。
US Airways の或るパイロットは名前を隠す条件で、“仕事を無くしたくないが、PHL の出来事は、我々にとって惨めな挫折を意味している。 しかし US Airways にとっては最良の出来事である。 SWA は旅客をプロダクトのように取り扱ってきた。 US Airways は、旅客を貨物として取り扱ってきた。 その付けが回ったのだ。 我々は変わらなければならない”と語っている。

一方 SWA は、2 月から、PHL のプロスポーツチーム、Flyers（アイスホッケーNHL）, the 76ers（バスケット NBA）, the Phillies（野球 MLB）の 3 チームと契約して彼等のオフィシャル・エアラインになり、ラジオとテレビに大々的な宣伝攻勢をかけている。 そして 5 月 9 日の日間 14 便 PHL 路線開設直後に、7 月 6 日から更に日間 14 便追加し、路線開設当初の供給を僅 2 ヶ月で倍増させる。　路線数は 6 路線から 13 路線に拡大する。　（どうやら PHL の戦いは、史上最大の戦いとなる様だ。）

単位　運賃＝ドル　（　）内は競合他社運賃

5 月 9 日路線開設 SWA 事業計画	Frequency 日間便数	Unrestricted (OW) US$	14-day advance (OW)　US$
Chicago (Midway)	3　(+2=8)	99　(740)	79　(123)
Las Vegas	1　(+1=6)	299　(1,011)	99　(208)
Orland	3　(+1=10)	129　(664)	79　(97)
Phoenix	1　(+1=4)	299　(1,270)	99　(220)
Providence (Boston)	5　(+2=7)	49　(497)	29　(205)
Tampa Bay	1　(?)	129　(664)	79　(97)

Frequency (　)内　US Airways の対抗増便（＋で表示）と増便後の総便数（＝後の便数）

7月6日 SWA拡大計画	Frequency 日間便数	Unrestricted (OW) US$	14-day advance (OW) US$
Fort Lauderdale	1	129	79
Houston Hobby	1	265	99
LAX International	1	299	99
Manchester N.H.	4	49	29
New Orleans	1	237	99
Raleigh Durham	4	49	29
Tampa Bay	+1=2(増便)	129	79
West Palm Beach	1	129	79

Business & Government Travel: DTW, (3/29/2004)

5. Travel Manager Aren't Worried About Mergers

企業トラベルマネジャー　大手旅行社の合併歓迎

一年前には、年間10億ドル（1,100億円）以上を売り上げる“メガ”旅行社が7社も存在していたが､合併により現在は5社に減っている。 American Expressが Rosenbluthを、CWTが Maritzを夫々買収し､今ではこの2社に､Navigant International, WorldTravl BTI, Omega World Travelを加えた合計5社が、10億ドルのグループのメンバーだ。
競合会社数の減少は、競争環境の緩和を意味するが、企業のトラベルマネジャー達は、この合併の動きを歓迎している。

何故ならば：

① 旅行社に分散していた旅行を、1社により集中する事が可能になる
② B&Mの伝統的旅行社に挑戦するオンライン旅行社が、安い手数料でビジネス旅行も取り扱いだしている
③ そのためか、既存の大手旅行社も手数料の値上げを出来ないでいる
④ 企業が旅行社に頼まず、直接ARCナンバーを取得して、自社内に旅行の全てを取り扱う（或いはアウトソースする）CLT（company travel department）を設立する動きが増加している

オンライン旅行社の法人旅行市場でのシェアー拡大が続くとすると、更に B&M 旅行社の合併が続くかも知れない。　さらには、グローバルな展開が進んでいくだろう。

6. 其の他のニュース

- **Travelocity** が Web サイトの全面的なモデルチェンジを実施し、ロゴマークも更新した。 情報満載の画面構成をすっきりさせ、ドロップダウンメニューの展開により、クリック数の削減を図っている。 詳しくは www.travelocity.com へ。(DTW, 3/25/2004)

- **全日空と InfiCorp Holdings** が契約して、InfiBank N.A.を通じ、ANA CARD USA(コーブランド VISA クレジットカード・プログラム)を発行する。(DTW, 3/25/2004)

- **英国の The Train Chartering** が、オリエンタル急行からインドの Palace on the Wheels まで、鉄道の旅行プロダクトを One Link 4 Terminal のオンライン・ディストリビューション・サービスで販売する。(TDR, 3/29/2004)

- **Opodo** が、マルチ言語のオフライン・カスタマーサービス・オペレーションの為に、RightNow Technology 社を指定した。 Opodo の Web と e-メールのチャネルで、RightNow の自習ノレッジベースとカスタマー・ケース・マネジメント・システムを活用して、カスタマーケアーの品質を大幅に向上させる。(TDR, 3/29/2004)

- **Pegasus Solutions** は、PegsTour と呼ばれる新しいサービスにより、ツアーオペレーター(ホールセラー)とホテルの CRS 間のリンクを自動化する。 PegsTour は、今年の 7 月にリリースされるもので、ツアーオペレーターやホールセラーの、アロケーションベース・インベントリーからの販売を自動化する。(TDR, 3/29/2004)

- **音速の 7 倍の Hypersonic, NASA の X-43A** が、3 月 28 日、加州上空 95 千フィートでマッハ 7 の 10 秒間の無人飛行に成功した。(ASIA Travel Tips.com, 3/29/2004)

- **Southwest航空**は、同社の法人向け予約ツール、www.SWABIZ.comに専任販売チームの組織を設立し、ビジネス旅客の増販に取り組む。　SWABIZの登録企業は2003年に前年比＋72%増加している。(Southwest Press Release, 3/29/2004)

- **米運輸省 DOT** は、米国と欧州連合との航空交渉に於いて、米国が提案している暫定協定案に対する欧州側の回答期限を設定した。　米国側は、大統領選挙（11月）後の運輸省スタッフの大幅入れ替え（誰が大統領に当選され様とも）を想定して、選挙の前に暫定協定の締結に漕ぎつけたい意図を持っている。(DTW, 3/29/2004)

- **Orbitz for Business** が、インタラクティブな音声応答テクノロジー (interactive voice response technology) を採用した。 これにより旅行者は電話で自分の旅程の確認が可能。　若し旅客が、旅程変更を望む場合は、電話が自動的にエージェントに転送され、エージェントの目の前には、その旅客の PNR がポップアップされる。　Orbitz for Business は、この他に、以下の三つのカテゴリーからなる、カスタマー・サービス・モデルを採用している。

  ①　ハイタッチなサービスを要求する企業専属のチーム
  ②　数社を掛け持ちする、準専属チームによる
  ③　エージェントの指名が全くない、通常のコールセンターサービス

  Expedia Corporate Travel も同じような tiered offering を持っている。
  (DTW, 3/29/2004)

- **Southwest 航空**は、Travelocity と組んで Southwest.com でクルーズ販売を開始する。Travelocity のプライベートレーベル予約サービスを経由して、Southwest 航空はクルーズを販売する。(DTW, 3/30/2004)

- **Expedia** は、3月29日に欧州の法人旅行社 Egencia を買収したのに続いて、今度はハワイのツアー販売会社 Activity World を買収した。　買収価格など詳細は不明。Activity World は Maui に本社持ち（従業員80人）、ハワイに於けるシュノーケリン

グからヘリコプターツアーまでのツアーを販売する。
同じような話として、Viator（SFO と豪州）は、Orbitz と英国の Lastminute.com に、ツアープログラムを提供する。　Viator はかっては Expedia にこの種のコンテントを提供していた。　Viator は、300 のサプライヤーから 1,400 のツアープログラムを集め、それを Web サイトやサプライヤーや、GDS の幾つかに流通させている。(DTW, 3/30/2004)

- **JetBlue** が LaGuardia への乗入れを、当初計画の今年の春から、夏の後半の開始に延期する。　同空港の施設の準備が整わないと言うのが延期の理由。　一方メインベースの JFK ではオペレーションの拡大が続いており、今年の夏期には前年同期の＋35%アップの供給増が計画されている。(DTW, 3/30/2004)

- **Expedia Corporate Travel (ECT)**は、"50/50 Guarantee"を立ち上げた。　これは ECT 参加企業の出張者が、全出張の 50%以下しか ECT を利用しなかった場合、それまでの手数料を全額返還するシステム。　Expedia は現在の ECT 利用率は 80%以上であるので、このシステムによる手数料の払戻しは極僅になると言っている。(DTW, 3/30/2004)

TD 勉強会　情報 99　（　以　　上　）