

平成 22 年 9 月 13 日

TD 勉強会 情報 444

1. これがイタリア メーカーの立ち席プロトタイプ
2. 航空付帯サービス運賃、搭乗ゲートの狂乱
3. 旅行業界団体の付帯 SVC 運賃流通キャンペーンは間違
4. 英国航空 CEO ウオルシュの 12 社買収計画
5. 旅行関連企業がソーシャルネットワーキングを利用
6. 旅行業界が直面している 5 つの重要問題
7. その他のニュース
8. 極東航空株式会社 物語 (30)



travelweekly.com, 9/09/2010

1. Company designs stand-up seat, says airlines are interested

これがイタリア メーカーの立席プロトタイプ

航空機の座席のメーカーである Aviointerior 社が造った立席プロトタイプ SkyRider。 同社によれば、米国を含む多くの航空会社がこれに強い関心を示しているという。 座席下部スペースに、手荷物を収納することができる。 座席ピッチは 23 インチ。 列を部分的に重ねれば更にピッチを縮めることが可能だとメーカーは言っている。



nytimes.com, 9/06/2010

2. Fees and Frenzy at the Boarding Gate

航空付帯サービス運賃、搭乗ゲートの狂乱

飛行場のゲートで、マラケッシュのバザールの如くの光景が頻繁に見られるようになった。 ラウドスピーカーが、「ファーストクラス席が \$100!」とか「ボーディングゾーン 1 のアップグレードは今なら \$10!」とがなり立てている。

搭乗者の1人は、“\$15で優先Y座席の購入をしておけば良かった”とか“ボーディングゾーン2を事前購入して、オーバーヘッドビンの荷物のスペースを確保すべきだった”とか思ってももう遅い。最後は、ゲートで買うしか無い。

航空会社の付帯収入が著しく拡大している。運輸省の統計によれば、昨年米国内線では\$7.8bnの付帯サービスが販売された。航空会社は、今ではこの収入源無しにはやって行けない状況だ。

付帯サービスを巡っては、いろいろな意見が存在する。

或る旅客は、「通路側の座席を\$15で購入できるので助かっている」と言っている。US航空の\$8のサンドイッチも結構良い。

しかし、企業のトラベルマネジャーは、この運賃について、予算が立てられないと文句を言っている。現在、付帯サービス運賃を補足するシステムが存在しないのだ。法人旅行者には、チェック手荷物料金とか、間際の変更によるスタンバイ料金の空港に於ける支払いが発生している。これらの付帯サービス運賃は、基礎運賃比25%に相当するので正確な把握が予算執行上どうしても必要なのだ。

Business Travel Coalitionの調査によれば、2/3の法人旅行者が、事前に知らなかった付帯サービス運賃の飛行場での支払いを余儀なくされていると言っている。BTCは、ASTAやその他の団体とMadAsHellAboutHiddenFees.comを立ち上げて付帯サービス運賃の透明化と旅行会社経由流通の促進のキャンペーンを行なっている。そして、政府に対してこれ等の運賃の旅行会社経由の流通を、航空会社に義務づける規則の作成を陳情している。

しかし、Association of Corporate Travel Executivesは異なる考えを持っている。付帯サービスは、そのサービスを必要な人だけが購入することが出来る優れた運賃制度だと言って、このサービスをサポートしている。BTCの行なっているキャンペーンにも参加していない。政府の介入は出来るだけ避けるべきだと言っている。

旅行業界と航空業界が膝を突き合わせて、付帯サービス運賃の流通方法をシッカリ決定しない限り、空港ゲートの供覧は終わらない。



Tnooz, 9/07/2010

3. A curious riddle hidden inside the Hidden Fees campaign

旅行業界団体の付帯 SVC 運賃流通キャンペーンは間違

旅行流通業界団体の ASTA (American Society of Travel Agents), BTC (Business Travel Coalition), CTA (Consumer Travel Alliance)の3団体が連合して航空会社の付帯サービス運賃に付いての批判を強めている。そして MadAsHellAboutHiddenFees.com を立ち上げた。



MAD AS HELL DAY!
SEPTEMBER 23, 2010

Hidden Fees Have you paid?

HOME Media Center Your Stories About Us FAQ

Are you MAD AS HELL... about hidden airline fees?

Welcome! Are you mad as hell about crazy hidden airline fees that seem to surprise you every step of the way when you fly?

Airline fees are out of hand and surprise us from the moment we make reservations. There are telephone reservation fees, checked baggage fees, seat reservation fees, carry-on luggage fees, special seating fees, get-on-the-plane early fees, pillow-and-blanket fees and more fees on their way.

The U.S. Department of Transportation is examining this growing problem. They want your views on whether airlines should make their fees clear on their own websites and make them available to all travel agents so that travelers can compare the total cost of travel.

We are collecting names and stories to take to Secretary of Transportation Ray LaHood. Together we can make a difference.

Add your name to the list. Tell us your story. Let the government know you're mad as hell about all of these surprise airline fees. And, of course, share this site with all your friends, family and colleagues.

SIGN OUR PETITION

SIGN OUR PETITION AND TELL THE WORLD

I'M MAD AS HELL ABOUT HIDDEN AIRLINE FEES AND I'M NOT GONNA TAKE THIS ANYMORE!

Share | Facebook | Twitter | LinkedIn



Thirty percent more on top of my airfare?!

この3団体の内、プロフェッショナルな参加者を集めている団体はASTAだけで、BTCとCTAは個人が組織しているプレッシャーグループだ。彼らは付帯サービスそのものの存在については認めているけれども、その流通方法が航空会社直販中心に偏っていると指摘している。そして、旅行会社経由の流通を促進させるためのキャンペーンを張っている。

しかしこの3団体の主張は、事実に基づいておらず間違っている。彼らの間違っ

いる主張の大きな2つは以下の通りだ。

- 旅行者は、付帯サービス運賃込みの総額運賃を知る事が出来なくなっている。その結果、航空会社間の運賃比較が困難になっている。50%以上の旅行者が、彼らが飛行場に到着するまで付帯サービス運賃の存在すら知らないでいる。我々3団体は、この隠された手数料（hidden fees）に反対する。
- 付帯サービス運賃を流通させるテクノロジーは存在する。主要GDSは、既にこのテクノロジーを用意して、旅行会社のエージェントに対して総額運賃比較を可能にした。このテクノロジーを使用すれば、旅客は予約時点で総額運賃を支払うことが可能となり、空港での再度の支払いの必要がなくなる。従って、政府が航空会社に対してこの運賃の第三者に対する流通義務を課せば全ての問題は解決することになる。

この2つの主張は事実と反している。航空会社は、ほとんど全ての情報をGDSに渡している。そして、更新作業などの理由でWebページ掲載が望ましい情報に付いては、旅行会社専用ポータル（複数言語が用意されている）を立ち上げている。航空会社は、2006年12月からこれらの専用ポータルの案内をGDSにも掲載している。（下図参照）従って、航空会社が情報を開示していないというのは間違いだ。

```
AMERICAN AIRLINES      EN 11DECO6 1102Z
**** WELCOME TO AMERICAN AIRLINES AIS PAGE ****
*****
PLEASE NOTE THAT YOU MUST USE LOWER CASE WHEN ACESING
THE AA ADDRESSES BELOW:
*****
AMERICAN AIRLINES AGENCY REFERENCE/DRS IS NOW AVAILABLE FOR
USERS IN THE UNITED STATES AT *** HTTP:WWW.AA.COM/AGENCY ***
-----
AMERICAN AIRLINES AGENCY REFERENCE/DRS IS NOW AVAILABLE FOR
USERS IN EUROPE AT:  WWW.AMERICANAIRLINES.CO.UK/AGENCY
                     WWW.AMERICANAIRLINES.BE/AGENCY
-----
PAGES D'INFORMATION AMERICAN AIRLINES ACCESSIBLE SUR INTERNET:
                     WWW.AMERICANAIRLINES.FR/AGENCE
-----
```

政府が航空会社に流通を義務づける規則を作るのは好ましいことではない。政府の介入は、企業の自由な事業環境を束縛する他、業務の非効率化をもたらす怖れがあるからだ。付帯サービス運賃を流通させるテクノロジーは、未だ完全には準備されていない。GDSやソフトウェアプロバイダーたちが努力して、プロセスの多くのソリューションを開発しているが、意味あるシステムは未だ完成されているとは言えない。航空会社

は、既存の OpenTravel Alliance 団体 (GDS は主要メンバー) の遅い開発に業を煮やして、XML 標準を開発する団体 OpenAxis Group を立ち上げたばかりだ。(OpenAxis については、情報 436 参照)



Telegraph.com, 9/07/2010

4. Bigger sometimes isn't better, Mr. Walsh

英国航空 CEO ウォルシュの 12 社買収計画

BA CEO Willie Walsh が、IB との合併成立後に更に 12 社を買収（もしくは合併）する計画を発表した。彼は、買収や合併先の候補となる航空会社名を明らかにしていないが、oneworld のアライアンス加盟航空会社、例えば AA, CX, QF, JL, FY などとその対象となるのだろう。QF とは、成功しなかったが以前に合併を交渉したことがある。彼は、買収や合併が 業界の慢性的問題である 多過ぎる供給、多過ぎる航空会社、多過ぎる航空機 を解消する唯一の方策だと言っている。買収や合併が、唯一航空会社のコストの大幅な削減を可能にし 採算性の改善に繋がると主張している。

本当にそうなのだろうか？ 供給過剰と言っているが、航空便は かつてないほど混雑している。搭乗率は、過去最高のレベルに達しているじゃないか。これでも供給過剰と言えるのだろうか？ 12 社も 買収すると言っているが、この話は相手あつてのことだ。インドや中国の新興市場の航空会社が、どうして自分たちが保有している潜在的成長力を、成長の止まっているようなインカンバント（既存航空会社）と、買収や合併してパートナーに割譲するだろうか？

BA は、高コスト体質、強力な組合、運賃のコモディティー化、そして高度の制限的な当局の規制の問題を背負っている。これらの多くの問題は、合併や買収では解決されない。また 大きな航空会社では、既に強力な購買力を有しているので、合併による購買コストのカットもそんなに期待できない。その上、国籍条項（各国の航空会社に対する外資規制）の回避や 路線権益の保護のために、統合した会社の双方を独立して運営する必要がある場合（AF+KLM, BA+IB のケース）は、オペレーションの完全な統合による大きなコストカットも期待できないことになる。より大きなことは何時もより良いとは限らない。小規模な航空会社でも素晴らしい業績を達成している。そして幾つかの大手航空会社が継続して欠損を計上しているのを見れば、このことは明らか

だ。問題は、どの路線でどれだけのシェアを持っているかだ。

Walsh は、組合問題に加えて BA+IB の合併を片付けなければならない。彼の世界最大の航空会社目指す野望は、大き過ぎて消化不良を引き起こしかねないようだ。それに加えて国籍条項の問題も未だまだ存在する。



USA Today, 8/31/2010

5. Travel industry uses Facebook and Twitter to reach customers

旅行関連企業がソーシャルネットワーキングを利用

旅行関連企業が、Facebook や Twitter などのソーシャルネットワーキングサイト (SNS) を積極的に利用している。

DL は、FB ページで予約を可能にした。FB 以外のサイトでも、DL のバナー広告をクリックすれば予約が出来る仕組みを考案している。

Southwest は、ソーシャルメディア担当を 3 人配置して、SNS からのクエリに即回答できる体制を構築している。

AirTran や Virgin America では、航空券が当たるクイズや懸賞を SNS で実施している。

Marriott は、Marriott Courtyard FB ページ “Tuesday” で、チェーンに関するニュースを流している。

Hyatt Hotels は、Twitter のアカウントを昨年開設した。オマハ、ムンバイ、オーストラリアの社員が 1 時間以内に回答できる体制を持ったコンセルジェ サービスを開始した。現在では 12,000 人のフォロワーが存在する。Hilton も同様のサービスを提供している。

旅行関連会社は、他の業界よりも SNS 使いに積極的だ。顧客のチョイスが重要だからだ。航空会社やホテルは、ケーブル TV 会社などよりも会社数が遥かに多いからだ。顧客に選ばれる企業となるために SNS を使っている訳だ。即ちブランドのロイヤルティを高めるために SNS を利用しているのだ。旅行中の旅行者に欠航や遅延の警報を流すのに、航空会社にとってこんな便利なメディアはない。

しかし、SNS 利用のマジョリティーは 18 歳～24 歳だ。ベイビーブーマー達は、これに慣れていない。彼らは、ヒューマンタッチが無い SNS は好きになれないと言って

いる。 ■

m-Travel.com, 9/02/2010

6. Understanding the top 5 travel distribution trends

旅行業界が直面している 5 つの重要問題

The Black & Wright Group の共同創立者の Susan Black が、旅行業界が直面している重要な問題は、以下の 5 つだと言っている。

① 新たな展開

Google の ITA Software 買収計画と、Apple の iPhone と iPad を利用した 3 つの特許登録（航空予約、ホテル予約、ファッション リテール）は、旅行業界に大きな影響を与えるだろう。 Google は、ITA を買収して、より容易に、より早く、よりユーザーのニーズに則した高性能の検索エンジンを開発するだろう。 この影響を最も受けるのは Kayak や OTA たちだ。

② 強力な旅行検索とパーソナリゼーション

旅行業界は、よりユーザーのパーソナルなニーズに則した解を引き出すことができる旅行検索を求めている。 旅行は、年に 2~3 回しか購入されないもので、他に比べて顧客

ニーズを把握するのが難しい。顧客の移り気なニーズを、旅行前と旅行中と旅行後の異なるタイミングで把握しなければならない。それに顧客は、自身のプライバシーの開示にリラクタントだと言う問題もある。しかし、旅行のパーソナリゼーション化は、確実に進展している。

③ オンライン旅行会社、トランザクションからメディア事業へ

オンライン旅行会社は、米国オンライン旅行市場の成熟化や サプライヤー直販サイトの攻勢と、それに加えて Google や Apple の参入などの大きな問題を抱えている。スケールが重要となるが、これを維持するのが大変だ。POS 時点の予約中心のトランザクション型モデルから、オンライン広告事業を加えたハイブリッド型にビジネスモデルが変わりつつある。米国から欧州やアジア市場への展開にも積極的だ。

④ 今年は遂にモバイル元年となるか？

旅行にとって、モバイルがますます重要になりつつある。ある調査では、目的地の旅行者の 47% 近くがスマートフォンの GPS 機能を使っている。そして 46% が航空便の遅延情報をモバイル経由で入手している。目的地におけるオーグメンテッドリアルティ（AR）機能を持ったサービスの提供も多くなるだろう。旅行関連企業は、モバイルを利用した単なる情報提供から、実際の収入増に繋がる流通戦略立案が必要だ。

⑤ ソーシャルメディア利用

SNS のスケールが無視できないほど巨大化している。旅行の会社は、積極的に SNS 利用を開始している。その利用状況は、情報提供やフォロワーの拡大による自社ブランドのロイヤルティ強化が中心だ。現在のところは、試験的な使用が多く本格的利用は未だ始まっていない。（というよりも見つかっていない。）これからは、SNS 利用から収入を得る具体策の考案が必要だ。



7. その他のニュース

旅行流通・TD

（1）オポド売却の噂

Amadeus が Opendo を売却するという噂が継続して流れている。Amadeus は、この噂

を否定している。 Opodo は 2009 年に前年比 +5.8% 増の 53.7m ユーロの収入を達成している。



(Tnooz, 9/06/2010)

(2) グーグル トラベルのロゴ?

Google UK Travel Team が Twitter で下図のようなページを掲載している。そこに航空機を○で囲ったロゴが使用されている。これが Google Travel のロゴとなるのだろうか??



(Tnooz, 9/06/2010)

(3) トリップアドバイザー、新プライベートセールスサイト立ち上げ

TripAdvisor の一部門である Smarter Travel Media が、新プライベートサイトの SniqueAway.com を立ち上げた。このサイトは、4 つ星或は TripAdvisor の 4 から 5 のレビュー レーティング以上のホテルの、会員向けのオフシーズンの格安ホテルのタイムセールを TripAdvisor のレビュー付きで提供する。プライベートセールのサイトが最近 流行っている。 SniqueAway のライバルには、Rue La La, Jetsetter, Vacationist が存

在する。(Tnooz, 9/07/2010)

(4) プライ斯拉インのモバイルアプリケーション

Priceline のモバイル アプリケーション Priceline Hotel & Rental Car Negotiator で予約する顧客は、ラップトップ利用の人たちと異なるようだ。最近の 2 週間のデータによると、

- ユーザの 82% はチェックイン前 1 日以内に予約を入れている。その他の機器を離礁している顧客 (Name Your Own Price を利用) の場合は、同様の顧客は 45% しか存在しない。
- 58% が、ホテルから 20 マイルの距離から予約している。1 マイル圏からの予約は 35% になる。既に目的地に到着している人たちが予約している。
- 79% が、1 泊しかホテルに滞在しない。その他の顧客の 1 泊滞在は 62%。
- 82% が、3 つ星以上のホテルを予約している。その他の顧客の場合は 75%。

モバイル利用顧客は、間際予約志向で目的地に付いてからホテルを探している。

Priceline CEO Jeffery Boyd は、次のように語っている。

- ・ ブランドの統合はかんがえていない。Booking.com はそのままのブランド名で運営を継続する。
- ・ 5 月に買収したレンタカー オンライン サイトの TravelJigsaw は、この会社と Booking.com のベストプラクティス同士をミックスする。
- ・ 2007 年 11 月に買収したアジアのホテルサイト Agoda's は、長期的視点で考えなければならぬ。この地域のレジャー旅行や豪華旅行は未だ育っていない。成長には北米市場の場合よりも時間がかかるだろう。
- ・ 南米市場も魅力的だ。ここの市場もアジアと同様、開発には時間がかかるだろう。
- ・ ロイヤルティ プログラムは考えていない。Name Your Own Price のオペイクプログラムが十分な差別化に成功している。
- ・ TripAdvisor には注目しているが、メディア事業に進出する考えは持っていない。

(Tnooz, 9/07/2010)

(5) 米国土安全保障省 (DHS)、ラップトップの押収で訴えられる

American Civil Liberties Union が、9 月 7 日、U.S. Customs and Border Protection のエージェントが不当に旅客のラップトップ コンピューターの閲覧と押収を行なっていると、DHS を NYC の地方裁判所に訴えた。この裁判には、National Association of Criminal Defense Lawyers と National Press Photographers Association らが参加している。2008 年 10 月～2010 年 6 月までの間に、6,500 人の旅客のラップトップが、合理的な理由無しに閲覧されたり押収されたりしていると ACLU は言っている。(Travelweekly.com, 9/07/2010)

(6) グーグル旅行チャンネルがユーチューブに出現

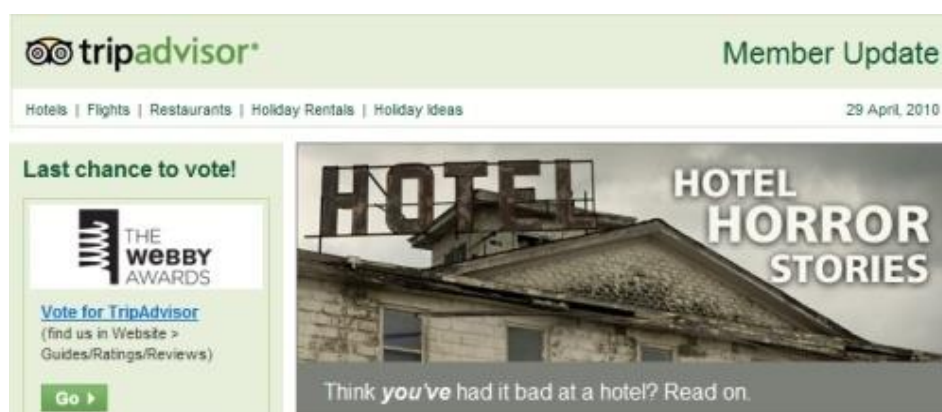
Google の旅行チャンネルが YouTube に出現した。ユーザーは、YouTube Vacationer チャンネルのホームページのトップのタブを通じて カリブ/バハマ、欧州、エキゾチック、米国とカナダ、Norwegian Cruise Line などのテーマ毎のビデオを選択することが出来る。Norwegian のビデオは、Norwegian Epic 号の宣伝ビデオが使われている。(Tnooz, 9/08/2010)

(7) トラベルポートのユニバーサル API

Travelport のユニバーサル API プロジェクトが後数週間に発表されるだろう。ユニバーサル API は、旅行サプライヤーのコンテンツの流れを一本の通路にまとめることができるので、サプライヤー毎の複数の API に接続することが不要になる。サプライヤーのコンテンツには、航空運賃、ホテル アベイラビリティ、レンタカー、欧州高速鉄道が含まれる。この開発には、2008 年 4 月に買収した G2Switchworks の技術が利用されている。このユニバーサル API は、オフラインの旅行会社用に開発中の新ユニバーサル デスクトップの主要部分を構成する。(Tnooz, 9/09/2010)

(8) トリップアドバイザーを訴訟すると言っているホテルが 300 を超えた

TripAdvisor のユーザーが投稿するレビューによって、ホテルのブランドが著しく毀損中傷されたとして、米国と英国のホテル 300 社以上が TripAdvisor を訴えることを計画している。彼らは、TripAdvisor のレビューが、事実に基づかない根も葉もない噂によって書かれていると言っている。この訴訟計画をリードしているのは、英国の評判管理会社 KwikChex 社である。(Tnooz, 9/09/2010)



(9) 英海外渡航▲8%減少

英国の海外渡航者数が、今年 7 ヶ月間で▲8%減少した。インバウンド旅客も増加していない。ポンド安も英国訪問者数を増加させていない。TUI Travel と Thomas Cook

の両社では、1月～7月の海外渡航者数が▲160万人減少したと言っている。(FT.com, 9/09/2010)

(10) オープンアクシスとオープントラベルが XML 標準開発で協調

OpenAxis Group と OpenTravel Alliance が、航空の XML 標準化でお互いの標準を互換性のあるものにして、無駄な重複を排除することとなった。これで、航空会社のコンテンツの流通のためのシステムの、コネクティビティー電子メッセージング構造の最適化が可能になる。(echo-communications.com, 9/10/2010)

空 運

【共通】

(1) 航空機メーカー 受注好調

エアバスの受注が8ヶ月で301機となった。昨年8ヶ月では147機の受注だった。この間のデリバリーは335機で、昨年の330機を5機上回った。2010年の受注は500機を超える見通しだ。ボ社の受注は、8月31日迄で328機(内B737×246機)となったが▲67機の取消が存在するためネット受注機数は261機となる。ボ社のデリバリーは308機。(atwonline.com, 9/05/2010)

【米州】

(1) 空港ボディースキャンは安全なのか？

全米の空港に、ボディースキャンが配備されている。既に50空港に200台が設置され、800台がこれから設置される。しかし、このスキャナーは本当に安全なのだろうか？ 特に子供や妊婦に対する問題は無いのだろうか？ 照射するX線は健康上問題無いのか？ プライバシーの問題も存在する。それに加えてマシン自体の有効性を疑問視する人たちが居る。一部の爆発物は検知されないのだ。TSA(運輸保安局)は、スキャンとボディチェックの2つチョイスが可能となっていると言っているが、現場では、TSAの検査官はスキャンしか認めない場合が多い。(nytimes.com, 9/07/2010)

(2) オバマ大統領 \$50bn のインフラ投資計画提案

オバマ大統領が、\$50bn(4.3兆円)に上るインフラ投資計画を提案した。この計画の中には、全長150マイルの滑走路の補修と、衛星を使用する次世代航空管制システム(NextGen)の早期導入投資が含まれている。このインフラ計画には、ハイウエー建

設と鉄道の補修や建設も含まれている。一部議員は、2009年度のインフラ予算も多くが執行されていないにも拘わらず、さらに予算手当するのは間違っているとして、オバマ大統領の提案に対して反対を臭わせている。(atwonline.com, 9/07/2010)

(3) 空港発着枠の取得は、交換によるよりも合併による方が有利なのか？

DOJは、UA+COの合併を異例の早さで承認した。UAとCOの路線の重複が少なく競争を阻害しないと判断したようだ。唯一の条件は、COが有するEWRの大きなシェアの削減だ。DOJは、EWRの36スロットペアー(18往復分)をSouthwestに割譲(リース)する条件を付した。36スロットペアーは、丁度UAのEWRのスロット数と同じ数になる。

この承認条件は、DLとUSのLGAとDCAのスロット交換に対して、先にDOTが付けたブラインドオークションによるスロット放棄の条件と明らかに矛盾する結果となった。また、何故スロットの割譲先がSouthwestなのだろうか？COはSouthwestと裏で交渉していたようだ。COは、スロット放棄先の決定については、Southwest以外にも交渉したと言っている。DOJの今回の決定は、DLとUSの控訴審の判断に有利に影響するだろう。DLとUSは、控訴審にDOTのこの決定の見直しを要求している最中だ。(travelweekly.com, 9/07/2010)

(4) 米運輸省、DLとVブルーグループのATI申請を暫定不承認

米運輸省(DOT)は、DLとVirgin Blue Groupの米豪間路線に於けるジョイントベンチャーに対するATI申請を暫定不承認した。関係者は、反対意見やコメントを14日間以内にDOTにファイルできる。DOTは、“DLとVirgin Blue両者が、ATIによる競争阻害のリスクを凌駕するほどの、公衆の利便性向上の証明に失敗した”ことを不承認の理由に挙げている。

米豪間とトラフィックの70%はUAとQFによって占められている。DLとV Australiaのシェアは25%となる。豪 Competition and Consumer Commissionは昨年12月にこのJVを承認している。Virgin Blue Groupには、Virgin Blue(豪国内線)、Pacific Blue(NZ)、V Australia(豪国際線)の3社が存在する。(wsj.com, 9/08/2010)

(5) DLフラットベッド増席

DLがB747×16機のビジネスクラスのライフラットベッド席を増席する。この結果、B747の客室仕様はBusinessElite×48 + Yクラス338席となる。このベッド席増席B747は、来年夏から主として東京線に投入される。(wsj.com, 9/09/2010)



(6) デルタとハワイアンがコードシェア

DL と Hawaiian 航空が、米国内線の接続便のコードシェア協定を締結した。(wsj.com, 9/09/2010)

(7) ARC 8月実績 +21.3% 増

ARC の 8 月精算実績が前年同期比 +21.3% 増の \$6.3bn となった。今年 8 ヶ月間では +20.7% 増の \$53.8bn であった。この値は、2006 年～2008 年の \$54.5bn～ \$567.8bn のレベルに近づきつつある。国際線は +28% 増の \$2.5bn、国内線は +15.4% 増の \$2.8bn であった。トランザクションは +10.5% 増、8 ヶ月間では +8.3% 増となる。(travelweekly.com, 9/09/2010)

(8) FAA、パイロット疲労防止規則案提案

FAA が、航空業界の反対を押し切って、懸案のパイロットの就業時間を規定する新規則を提案した。この新規則により、パイロットの疲労問題に対処して安全性向上に資する。FAA は、1960 年代に作られた古い規則を、疲労に関する近代的な科学的分析を踏まえた新規則に更新した。ATA および航空会社は、新規則に反対している。業界は、この規則が提案される以前に +\$2bn のコスト増と数千人のパイロットの追加採用が必要になると言っていた。2011 年 8 月から施行予定の新規則の概要は下表の通りである。

	現行規則	新規則
連続勤務時間*	16 時間	13 時間 コンピューター航空パイロット早朝及び深夜乗務 9 時間
1 日の乗務時間	8 時間	スライディングスケール 7 時間～10 時間
乗務と乗務の間のレストの時間	8 時間**	出勤時間 前 9 時間
週間レスト	連続 24 時間	連続 30 時間
対象パイロット	旅客定期便 (チャーター及び貨物便は別規定)	旅客定期便、チャーター便、貨物便

*乗務以外の勤務を含む **空港シャトルバス乗車時間から、若しくはホテル チェックイン時間から

(wsj.com, 9/11/2010)

【欧州&アフリカ】

(1) ライアン航空、航空機投資再開か

Ryanair CEO Michael O’Leary が、夏の始めにボ社とエアバス社に 300 機の新造機の見積もりを聞いている。しかし、具体的な交渉は未だ始まっていない。

Ryanair は、先にボ社と 200 機の機材調達を巡ってハードな交渉を行なった。しかし価格面などで折り合わずこの機材調達を断念し、その代わりに株主に配当を約束した。同社は、来月 500m ユーロの初配当を実施する準備を進めている。O’Leary は、全ての状況が不変であれば、2013 年にも 2 回目の配当を実施する予定であると発言していた、どうやらこの方針を変更するみたいだ。

O’Leary は、当局に対して 1 人パイロットを申請している。コーパイロットは、何でもコンピューターがしてくれる現代では不要だと彼は言っている。パイロットの心臓麻痺のケースは、過去 25 年間の 1,000 万便の運航実績の中でタッタの 1 回しか発生しておらず、この場合も着陸に成功している。長距離便では 2 人パイロットが必要だが、短距離は 1 人パイロットで充分だと言っている。(FT.com, 9/07/2010)

【アジア&中東】

(1) シンガポール航空の新 CEO

SQ の新 CEO に Silk Air の会長 Goh Choon Phong (47) が、現 CEO Chew Choon Seng (64) の退任後の来年 1 月 1 日に就任する。Chew は、2003 年 6 月より CEO に就任した。Goh は、SIA のエクゼクティブ VP-marketing and the regions に役職にも就いている。その前の 4 年間は SIA Cargo の社長であった。(atwonline.com, 9/05/2010)



(2) 中国 CAAC、パイロット 200 名以上 履歴書改竄

先月の河南 (Henan) 航空の E190 型機の墜落事故 (42 名死亡) 後、CAAC が中国の航空会社の安全点検を実施した。その結果、200 名以上のパイロットが彼らの履歴書を改竄していることが判明した。200 名の内、103 名は河南航空の親会社の深圳航空のパイロットたちである。彼らのほとんどは停職扱にされた。事故の悪いイメージを払拭するために河南省地方政府は、河南航空に社名変更を求めている。

今月初め、China Express Air の CRJ 200 型機が南西中国の貴陽 (Guiyang) で着陸時に右翼を滑走路にぶつける事故を起こした。当局は、一時 China Express の全便の運航を中止させたが、現在は 50% の便が運航している。(atwonline.com, 9/07/2010)

(3) 豪競争監視当局 V ブルーと NZ 航空のアライアンス不承認か？

豪 Competition and Consumer Commission は、9月10日、Virgin Blue と NZ のアライアンスを不承認とする予定であると語った。当局は、このアライアンスがトランス タスマン路線の競争を著しく阻害すると言っている。(wsj.com, 9/10/2010)

(4) 中国南方航空 プレミアム Y 席導入

China Southern が、国際線にプレミアム Y 席を導入する。今月から広州=SYD 線に投入し、順次投入路線を拡大する。同社は、国内線では既にプレミアム Y を導入済み。(atwonline.com, 9/09/2010)

(5) フィリピン航空 客室乗務員組合がスト予告

PR の客室乗務員組合が、10月末のスト実施を政府にファイルした。彼らは、外国航空会社並みの給与を要求している他、40歳定年制の廃止と出産有給休暇を要求している。PR では、先月25人のパイロットが給与の良い他社にトラバークするために突然退職した。(channelnewsasia.com, 9/09/2010)

(6) エアアジア X パリ線開設延期

仏メディアは、AirAsia X が昨年10月に PAR 線の路線権を取得し、来月からの就航に必要となる ORY 空港のスロットを付与したと報道しているが、同社 CEO Azran Osman-Rami は今年の PAR 線 就航は予定していないと語った。2011年から週3便で KUL=ORY 線を開設する模様である。同社のフリートは現在8機で、12月には11機体制となる。A330×17機と A340×10機を発注している。(channelnewsasia.com, 9/10/2010)

(7) 中国国際航空 B777×4機発注

Air China が B777-300×4機を発注した。購入価格はリスト価格で \$1.15bn となる。デリバリーは2013年～2014年半ばとなる。同社は、6月に B737-800×20機 (\$1.4bn) を発注した。ボ社は、昨年10月に上海浦东空港に整備ハンガーを建設した。ボ社は、中国の航空機需要が今後20年間で3,710機になると予測している。(channelnewsasia.com, 9/11/2010)

水 運

(1) 世界最大のクルーズ船完成間近

Royal Caribbean のメガクルーズシップ Allure of the Seas 号 (5,400 人乗り) が 95%ほど完成した。10月28日には STX 造船所 (Turku フィンランド) から RCCL に引き渡される。この船は、先に就航した Oasis of the Seas に次ぐ RCCL の 2 隻目のメガクルーズシップとなる。RCCL は、珍しいことに、これ以降のクルーズ船を発注していない。RCCL は、これは 一時的な措置だと言っている。
(travelweekly.com, 9/06/2010)



Royal Caribbean International's Allure of the Seas, under construction in Finland, is set for delivery Oct. 28.

陸 運 & ロジスティックス

(1) ユーロトンネル、夏の旅客 新記録達成

Folkestone から Calais に向う Eurotunnel を利用した自家用車が、7月と8月の2ヶ月間で 533,238 台となった。これは新記録で、前年同期比 +17%の増加となる。最もトラフィックが多かった日は 8月14日 で、シャトルは 14,825 台の自家用車と 150 台のバスを輸送した。7月21日は、1994年の開業以来 2億5,000万人目と乗客を輸送した記念すべき日となった。(mirror.co.uk, 9/07/2010)

ホテル & リゾート

(1) ウィットブレッド好調

英国の消費者は景気低迷にも拘わらず、コーヒーや週末旅行の小さな慰安を楽しんでいるようだ。Costa Coffee チェーンとバジェットホテル Premier Inns を運営している Whitbread の販売が伸びている。Costa Coffee のロイヤルティプログラムのお陰で +8%売上げが増加した。Premier Inn では、1泊 29ポンド キャンペーンがオキュパンスーを上昇させた。今年の見通しは、収入 1.56bn ポンド、利益 264m ポンドとなるだろう。Cost Coffee はロシアや中国などの新興市場への展開にフォーカスしている。Premier Inn は、今年 2,700 室を新たに加える。(FT.com, 9/07/2010)

(2) マカオ カジノ SJM がサンズの土地の分割を要求

カジノ大君 Stanley Ho (88) が支配している SJM Holdings が、Sands China が既に整地作業を行なっている Cotai Strip の土地 (サイト7とサイト8と呼ばれている) の分譲をマカオ政府に陳情している。マカオでは、政府との口約束で土地の利用権利を暫定取得し、後で正式な所有権を獲得することが慣習になっている。Sands は、既にこの土地に \$102m を投資しているので、所有権は自分たちに存在すると言っている。

SJM は、マカオのカジノの 1/3 のシェアを有しているが、賭博第一主義で米国流のカジノのモールや会議場や劇場を備えた複合リゾートを建設する計画を持っていなかった。そして Cotai への進出も今迄計画しなかった。Sands China は、Cotai のサイト5とサイト6で \$4bn のプロジェクトを建設中であるが、マカオ政府の外人建設労働者規制の影響で開業が 2011 年第4 四半期にずれ込んでいる。(wsj.com, 9/07/2010)



A Sands resort being built on Cotai

(3) ラクジュリーホテル業績回復

Starwood Hotels が、ラクジュリーホテルの業績が回復し始めたと言っている。7月には RevPAR が +11.9% 上昇した。景気後退時に▲20%～▲25%も低下したルームレートも値上がり始めている。Starwood は、W, Le Meridien, Aloft のブティックホテルを運営している。その他のホテルもブティックホテルに積極的だ。IHG は Indigo, Hyatt は Andaz, Marriott は Edition (ブティックホテルのゴッドファーザー-Ian Schrager と提携) のブティックブランドをそれぞれ保有している。W は 2011 年までに 50 ホテルとなる。(FT.com, 9/08/2010)

Aloft is 'the lodging industry's answer to the Mini Cooper', according to Frits van Paasschen, Starwood's chief executive



(4) トコジラミ (南京虫) が再び増えている

米国でトコジラミが再び増加している。しかしホテルはシッカリ対応している。52.5%がこの害虫被害は存在しないと言っている。38.2%が、被害は存在したが直ぐさま除去したと言っている。9.55%が、依然として被害に手を灼いていると言っている。(travelweekly.com, 9/08/2010)



その他

(1) ドバイワールド債務リストラ略完了

ドバイ政府の投資機関 Dubai World が、\$24.9bn の債務のリストラで債権者団の略全てと合意に達したことを明らかにした。(wsj.com, 9/10/2010)

The artificial Palm Jumeirah island, built by the Dubai World real estate unit Nakheel.z



(8) 極東航空株式会社 物語 (30)

関口は続けて・・・

「今回の秋期セミナーのテーマは、『低コストと高いサービス品質の両立』だ。先に説明した通り、人件費のカットは即社員の“やる気”に影響して、サービス品質の悪化に繋がることを米国のメジャーの例でもって説明した。欧州では、AZ 航空の社員たちが、会社が倒産寸前にあるというのに連続してストを打ち、給与カットに最後まで抵抗したために結局破綻してしまった例もある。AZ の場合は、最終的に伊政府が介入し伊財界から資金を集め新生 AZ として再出発することとなった。AF/KLM が、これに 25%を出資している。LH も AZ への出資を試みたが、結局子会社の Lufthansa Italia をミラノに設立した。1993 年に完全に自由化された欧州の空は、競争が激化しつつあるようだ。そして BA, AF/KLM, LH の 3 社のメジャー FSA と、Ryanair, easyJet, Air Berlin などの大手 LCC に市場のプレイヤーが集約されつつある。

話を戻そう。つまりここで言いたいことは、他社の例を見てみると低コストがサービス品質を下げているということだ。そこでは、低コストと高いサービス品質は両立していないのだ。しかし考えて欲しい、コストをか

けて高いサービス品質を達成するのは誰でも出来ることじゃないか。低コストでも高いサービス品質を達成すれば、確実に他社との差別化がはかれ顧客は必ずリピートしてくれることを、この例が教えてくれている。

極東航空では、低コストと高いサービス品質の両立を会社の目標にし、社員の努力でこれを達成して来ている。創立以来連続でサービス No. 1 キャリアの業界賞を獲得している。しかし、この低コストの多くは、KUL 線のための単一クラス単一機種運航だから達成できているのだ。自分たちが開発した革新的な運営手法によるコスト減と言うものは、残念ながらほとんど存在し無いのだよ。FSA が、彼らのビジネスモデルを変更して、短距離路線だけとか、我々のように単一路線だけを単一機種で運航すれば直ちに我々と同じレベルの低コストを達成するだろう。LCC のローコストモデルは、革新的だとマスコミでもてはやされているけれども、この実態はそんなものなのだ。

漠然と低コスト、低コストと言っているが、一体何のコストを指しているのかをハッキリさせておく必要がある。ここで言っているコストとは、運航コストのことを指しているのだ。つまり、運航コストでは、そんなに自慢できる話じゃない。

LCC モデルが革新的なのは、運航コストにあるのではなくて、寧ろ営業コストにあるのではないだろうか。インターネットの普及と相俟って 逸早くオンライン直販の販売方式を採用し、旅行会社販売をバイパスして営業コストの大幅カットに成功した。FSA でも今ではオンライン販売が当たり前になって来ているが、過去からの旅行会社との長い付き合いやしがらみから、そんなに簡単には旅行会社を袖にすることはできないどころか、需要の季節偏差の激しい路線を含む大きな路線網を販売するためには、どうしても旅行会社の助けが必要としている。最近では FSA といえども旅行会社に対するベースコミッションを廃止し始めているが、特に需要閑散期に有効となる特別販売協定などのインセンティブ コミッションには手が付けることができないでいる。家電販売と同じで、FSA は量販店を無視できないのだ。

それに加えて LCC は、運営路線の利点を活かした低運賃を市場に提供した。運賃種別をほとんど片道運賃のみとして、払戻不可の予約時点の“売り切り”とした。そして、便出発前の予約の入り具合に従って運賃を上げたり下げたりしている。予約の入りが良くなれば、即ち座席搭乗率が高くなれば、運賃を高く設定するという訳だ。これを、業界ではイールド コントロールと言って

いる。予約の入りが良い便の運賃は、FSA の運賃とそんなに変わらないこととなる。反対に入りが悪い便は、センセーショナルな“先着 10 名 1 円販売”を展開して、オンラインの直販サイトへのトラフィック増加に役立てている。LCC は、1 円販売のようなドラスチックな手法により、消費者の耳目をネットに集中させ、宣伝費についてもカットしているのだ。払戻不可運賃の効果は抜群だ。FSA では、ノーショーと言って予約した顧客が搭乗しないケースが少なからず存在する。満席の便でノーショーが発生すれば、その分が損になってしまう。LCC は、払戻不可と予約便の出発後の予約変更を認めていないので、ノーショーが発生しようがしまいが 彼らの収入には全く関係ない。

新幹線だって、予約変更は有料だし 予約した電車に乗り遅れたら特急券は只の紙屑になってしまうじゃないか。LCC の運賃制度はこれに似ている。鉄道の話が出たが、鉄道は軌道を敷設するのに金が掛かるが、軌道とそこに造る駅舎は自分自身の資産となる。そこが航空とは大違いだ。航空の場合は、空港施設は全て他人資本である。日本の場合は、空港を 100 近くも全国に造って その建設費を着陸費に上乗せしている。航空会社は、世界一高い着陸費を支払わされているのだ。鉄道会社は、自分たちで保有する駅で、エキナカの副業を営み利益を稼いでいる。航空会社は、その反対に無駄な空港の建設費の負担を余儀なくされている。そして、路線権や空港の発着枠だって、当局に陳情して配分して貰わなければならない。お願いして分けてもらった発着枠や路線権は、本来は航空会社のインタンジブル資産の筈だ。米欧の航空会社では、このインタンジブルな資産をチャンと自分たちの貸借対照表上に掲載している。日本の路線権は高く資産評価されている。そしてそれを担保に借金をしている位だ。日本では、それが認められていない。

100 近くもある日本の空港ビル会社の多くは、航空会社が 大きな欠損を計上している時に、連続して利益を計上している。不可思議千万だと思わないかね。運賃だって、自由化が進んでいると言われているが、届け出制などの規則により外国並みの予約状況に即したリアルタイムの運賃の上げ下げが出来ないでいる。日本の空は、規制でがんじがらめにされている。日本の航空会社が良く国際競争力に欠けていると断じられているが、国際競争力の概念すら全く欠けている日本の航空インフラが、そうさせているのじゃないか。

また話が脱線してしまった。話を元に戻そう。

LCC のシンプルな運賃に反して、FSA は 依然として旅客に分かり辛い複雑な規則付きの運賃ばかりを沢山作っている。大きな路線網のために、どうしても

運航コストが高くなってしまふ FSA は、LCC 並みの低運賃の設定が難しい。それに、クラス間と路線間の収支を補完し合わせる必要も発生するので、運賃は割高となってしまふ。ファースト、ビジネス、エコノミーの 3 クラスの存在に加えて旅行会社への座席の卸と言う問題もあり、FSA の予約管理は大変難しい。

さて、LCC と FSA の違いばかり触れてしまった。本題の「低コストと高いサービス品質の両立」に入ろう。ここで言いたいことはこうだ。

先ず第 1 として、極東航空の場合は、KUL 線だけを運航しているので、大きな路線網を有する FSA よりも低コストのオペレーションが可能となる。

第 2 として、低コストのメリットを活かし低運賃を設定することができる。

第 3 として、低運賃に加え、社員のグッドサービスの提供により、多くのお客様に利用して頂いている。

第 4 として、その結果、毎年利益を計上している。

第 5 として、その結果、株主と社員への還元已成功している。

この 1 から 5 の流れが続く限り安泰だ。つまり「低コストと高いサービス品質は両立する」ことになる。

しかし、何等かの理由、例えば新インフルエンザの蔓延とか テロとか社会不安（最近 BKK の空港が閉鎖されたね）などのイベントリスクの発生により、このパターンが崩れれば話は変わって来る。損失計上を余儀なくされた会社は、運賃を更に値下げして座席搭乗率を高め少しでも増収しようとするだろう。また、徹底したコスト削減は僕を含めた君たちの人件費にまで及ぶことになるだろう。社員には、給与のカットに加え賃金の +15%ほど上乘せになっているプロフィットシェアの消滅や、株価の低迷による持株会の損が発生することになる。米国のメジャーで発生したと同様の事態となる訳だ。米国メジャーと同じだとすれば、極東のサービスも低下して「低コストと高いサービス品質は両立しない」ことになってしまう。

時間が来たので、この話の続きは午後にしよう。午後のクラスでは、なるべくディスカッションの時間を設けるつもりだ。聞いてばかり居ては疲れるだろう・・・」

(次週に続く)

表紙：
支店長室
ボールペン
B6 メモカード
1998年9月作

TD 勉強会 情報 444 (以上)