

# TD 勉強会 情報 222

1. 欧州（主に英国）オンライン旅行市場の現状（連載 その4）
2. トラベル 2.0 が、エスタブリッシュメントに立ち向かう
3. 米オンライン旅行社、第1四半期成長鈍化
4. セーバー オプトイン プログラム（続編）
5. エアバス スーパージャンボ A380 更に遅れる
6. その他のニュース



Coal has given parts of China a Dickensian feel, with miners coated with black soot and air that is thick with pollution. 中国の石炭燃焼増加が地球温暖化を進める。（関連記事： ページ30参照）

## 1. European Online Travel Marketplace: Focus on The United Kingdom

### 欧州（主に英国）オンライン旅行市場の現状（連載 その4）

#### オーバービュー

5 千 7 百万人の人口を持つ英国は、規模とその潜在力に於いて、西ヨーロッパで 2 番目に大きな旅行市場を形成している。そして、アウトバウンド レジャー市場でも、ドイツに次いで 2 番目に位置している。

英国の旅行市場は、旅行流通（travel distribution = TD）の進展の最先端を走っている米国のレベルに到達している。これは、主としてテクノロジーによってもたらされているモノであるが、欧州域内の航空自由化、先進的な航空政策、インターネット アクセスの広範囲に亘る普及などの集合が、旅行業界の変革を促し、2000 年からのオンライン チャンネルの爆発的な増加に貢献している。英国に於ける市場のオンライン化の動向は、ダーイン的な弱肉強食の動きを示している。オンライン旅行社やバジェット航空会社の様な、革新的で積極的な新規参入のプレイヤー達が出現し、既存のプレイヤー達は、進んだテクノロジーの採用を迫られている。これ等のプレイヤー達が、消費者の旅行購入行為を変えさせて、市場環境をガラッと変更してしまっている。しかしながら、イールドが低下して、マーケティング コストが嵩張り始めている為、採算性の悪化が発生している。

英国のツアオペは、2000 年までは調子が良かった。しかしその後は、景気後退と、それに拍車をかけた米国に於ける 2001 年 9 月 11 日のテロ事件の影響で、旅行市場は低迷し、大手の TUI、Thomas Cook、First Choice、MyTravel は、事業のリストラと、テクノロジーの採用による新しいインターネット戦略の採用に駆り立てられた。このツアオペのオンライン進出は、2000 年から集中的にオンラインに参加しているプレイヤー達に、大きな脅威を与えている。

これらの展開が、ダイナミックな英国オンライン旅行市場を作り出し、そして、今後の持続的な成長を約束している。

英国市場は、以下の特徴点を持っている。

#### ■ レジャー アウトバウンド市場は、ツアオペが席卷している

英国の市場は、他の欧州の市場と同様に、バリューチェーンの全てのコンポーネント（流

通チャンネルや航空会社やホテルを含む)を保有する、そして複数のアウトレットで彼等のインベントリーを流通させている、大きな垂直統合した、かなりの勢力を有するツアオペ達によって支配されている。

#### ■ 欧州で最大の e-コマース市場である

英国は、欧州企業のベースとなっている。そして、米国のメジャーや汎欧州の e-コマースのプレイヤー達、即ち Amazon, eBay, lastminute.com, Expedia 等のエントリーポイントとなっている。そして、彼等は、英国の消費者を、その他の欧州の各国よりも早いペースでオンライン購入に導いている。この傾向は、2003 年から始まっている急速なブロードバンドの展開で、ますます刺激されている。

#### ■ 英国では航空輸送が支配している

1999 年以来、航空需要は、年間平均増率 +5.5%以上で成長している。一方、海上輸送や英仏横断チャンネル トンネル需要は低下している。

#### ■ 英国は、欧州の LCC が誕生した場所である

航空に於ける英国の継続した優勢は、英国とアイルランドで発生した LCC 現象によってもたらされている。英国の島国と言う地理的な影響と、進んだ開放的行政が、easyJet や Ryanair (アイルランド) の如くの LCC による、英国短距離レジャー航空路線を育てている。この成功が、既存の定期航空会社に LCC モデルを採用させ、ツアオペ達に自分達の LCC 企業の設立をさせている。LCC モデルは、直販による流通のパイオニアであり、英国市場に於ける、消費者の旅行購入行為を変えてしまっている。

#### ■ ツアオペがオンラインに進出した

2005 年までに、ツアオペ達が、競争力有る高い品質のオンライン サイトを立ち上げた。そして、先に参入したオンライン旅行社達に、大きなプレッシャーを与えている。既存の大手オフライン旅行社は、自社ブランドのサイトの積極的なマーケティングと、選別した一部プライム コンテントの自社利用の為の温存により (つまり、一部プロダクトは、オンライン化していない?)、彼等のグロス販売の 30%を、成功裡にオンラインにシフトさせた。リテールに対するコミッション カットも、オンライン流通の増加に貢献している。

#### ■ シティー ブレーク ホリデーのコモディティー化

LCC の、出発日に近い安価な週末欧州シティー ブレークの提供が、英国に於ける旅行パターンを変えてしまった。全ての 1 泊~3 泊のホリデーは、ツアオペのパッケージが伸びない中で、1999 年から 2004 年の間に年間平均 +10%増加した。この傾向は、ショート ブレーク販売のツアオペの倒産と、幾つかの大手ツアオペのこの事業からの撤退を誘発

するだろう事を暗示している。

#### ■ ダイナミック パッケージングが、旅行体験の組み立てに消費者を参加させている

過去 20 年間、パッケージを購入して来た英国の旅行者は、ツアオペが販売するパッケージ旅行の購入の選択肢しか持てなかった。しかし、伝統的ツアオペが造成するパッケージは、消費者の個々の旅行素材（エアー・ホテル・デスティネーション サービス）の組み立て能力向上と、個別の素材購入によるパッケージ価格へのマッチングにより挑戦を受けている。この傾向は、① LCC の全方位に亘るレジャー低運賃の提供、② 英国リーディング オンライン旅行社によるダイナミック パッケージングの開始、③ ツアオペ自身の代替的パッケージング方法の採用、により拍車がかかっている。

#### ■ 定期航空会社が新環境に適合している

BA や BMI は、当初は、LCC の市場侵入に対して鈍い反応しかなかった。しかし、現在は、彼等は積極的に流通コストを削減し、そしてオンライン販売を強化している。LCC と競争するために、伝統的航空会社は運賃を単純化し、Web サイトの機能を強化し、ノンエアー オファリング・オンライン予約・顧客のためのマネジメント リレーションシップを拡大している。これらのイニシャティブが、彼等のオンライン予約を促進させるだろうと期待されている。

#### ■ ロンドン地区が英国アウトバウンド航空旅行をドミネートしている しかし新しいハブが出現している

英国経済の中心であるロンドンとその周辺地域が、全旅客需要の 60% を占めている。40% の英国アウトバウンド航空需要は、LHR, Stansted, Gatwick のロンドン 3 空港から出発している。しかし、LCC が、地方の政府と協力して、英国のその他の地域にハブを立ち上げているので、航空旅客の流動のシフトが始まっている。それらの地区の成長は +9% に達し、ロンドン地区の増率の倍（2005 年）となっている。

#### ■ 英国経済が欧州をリードしている

過去 4 年間、GDP 年平均成長率 +3% をエンジョイしている英国経済は、低迷している西ヨーロッパを抜いている。強い英ポンドが、米国向けレジャー旅行販売を拡大している。

#### ■ 英国のインターネットとブロードバンドの利用は高い

政府の統計によれば、2005 年 10 月までの 3 ヶ月間で、英国成人の +64% が、インターネットにアクセスしている。これに加えて、全英の総所帯数の 1/5 の 500 万所帯が、ブロードバンドのインターネットにアクセスしている。

## 英国オンライン旅行市場のサイズ

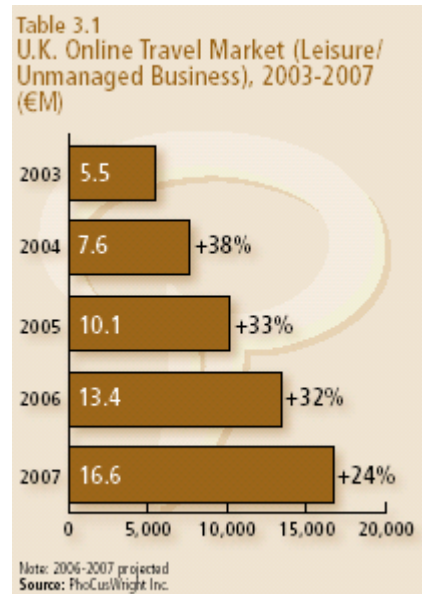
### 英国オンライン旅行予約は、2004年～2007年の間に倍増する

英国のオンライン旅行市場は、欧州で最も成熟している市場だ。しかも、今後も、継続して力強く成長するだろう。2005年に、グロス予約が、推定101億ユーロ（1兆4,000億円）に達した。（Table 3.1 参照、単位100万ユーロは誤り、10億ユーロが正しい。）そして2006年に+32%、2007年にはスローペースの+24%の持続した成長が予測されている。2007年には、英国オンライン旅行市場は、166億ユーロ（2兆3,250億円）を売り上げるだろう。

殆どの英国の消費者は、ホリデーの予約に際しては、ブラウシューアを見て、旅行社に出かけて行って、そして旅行社が勧めるツアーの予約を実施して来た。

インターネットがこの全てを変えてしまった。多くのホリデーメーカーが、Webでショッピングし、バーゲンを探し、目的地情報を見つけ出している。

英国のセルフ予約ツールを採用している企業では、出張者は、出張規程に従って彼等の出張をオンライン予約している。そして、この同一の旅行者が、オンライン旅行社を使って、或いはツアオペのオンラインサイトやLCCサイトで、カスタムメイドの3日間ブレイクのパッケージを計画するかも知れない。今や英国の消費者は、旅行関連商品の購入に関する意思決定の為に完全なツールを保有している。旅行者は、各種のチャネル経由で、ベスト価格やプロダクトや体験（experience）を自由に検索出来る様になった。そして、その結果、チャネルロイヤルティーの毀損と、シェアと顧客リレーションシップの金がかかる競争が開始されている。



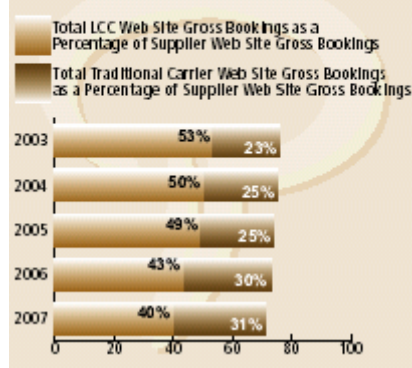
## オンライン旅行市場のトレンド

英国市場は、インターネット利用の増加と、高速インターネット接続と、持続的なeコマースのトランザクションのお陰で、オンライン旅行開発にとっては、極めて魅力有る市場となっている。英国で始まったLCCのブームは、全てのセグメントのオンライン旅行市場を刺激するばかりでなく、伝統的航空会社の積極的なオンライン化を誘発している。2005年には、全サプライヤーのオンライン直販（エア・ホテル・鉄道・レンタカー）の74%

が、エアーによって占められている。2005年には、それが少し減って71%になると予測されている。2005年には、LCCが、全サプライヤーのオンライン予約の49%を占めていたが、それが、2007年には40%に減少するだろう。(Table 3-2 参照)

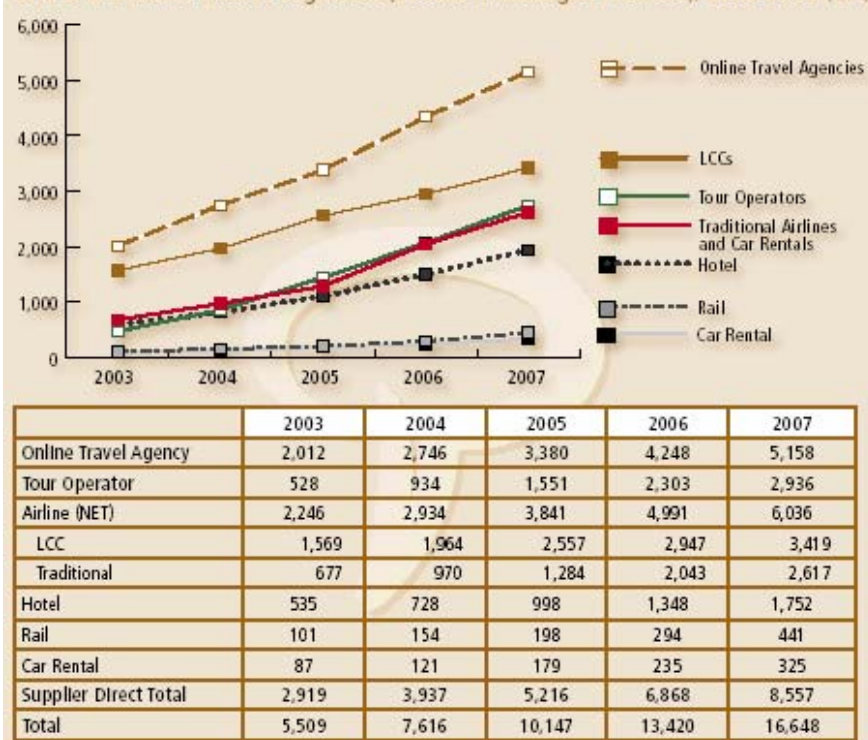
旅行市場の全てのセグメントとオンラインチャンネルは、英国オンライン市場の成熟、特に2007年までにオンライングロス予約で第3位の伝統的航空会社を抜くだろうツアオペ達からの恩恵を受けている。(Table 3-3 参照)

Table 3.2  
U.K. Airline Direct Online Bookings and LCC Direct Online Bookings as a Percentage of Total Supplier Direct Online Bookings, 2003-2007



オンライン旅行社は、2004年に+36%の成長を見たが、2007年には+21%に伸び率を低下させると予測されている。一方、ツアオペの成長は依然として強力で、2007年の+27%成長となるまでは、+50%以上の成長をエンジョイするだろう。

Table 3.3  
U.K. Online Travel Market Segments (Leisure/Unmanaged Business), 2003-2007 (€M)



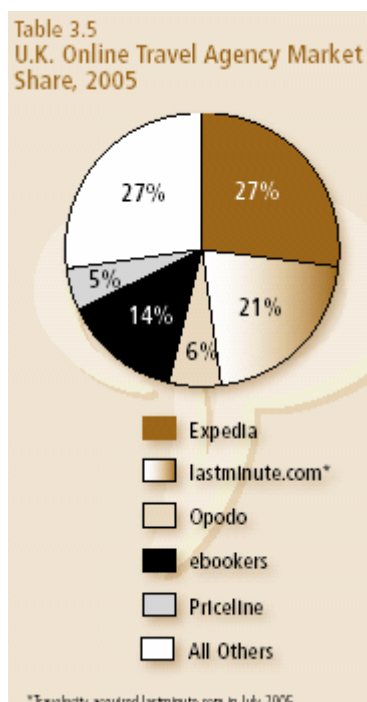
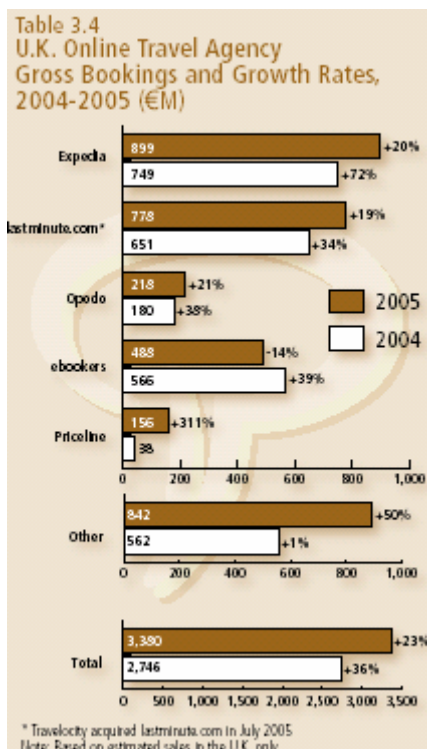
### オンライン旅行社

英国市場は、汎欧州オンライン旅行社のグロス予約の35%以上を構成している。オンライン旅行社は、2000年にLCCによって開発されたオンライン流通の世界に、2002年まで



に参入していた。そして、英国を、最大且つ最も洗練された競争力有る欧州のダイナミックな旅行市場に育てるのに力を貸している。

オンライン旅行社と LCC が、電子的旅行流通市場を動かしている。ビッグ3の lastminute.com, Expedia U.K., ebookers は、2004年に、夫々のブランド強化の為に3億ユーロ(420億円)を投資している。このマーケティング支出にも拘わらず、彼等の市場シェアは、ツアオペとサプライヤー達に食われている。PhoCusWright は、ツアオペとサプライヤー達がオンライン直販を増加させるので、オンライン旅行社のシェアは、2004年の36%から2007年の31%に低下すると予測している。



英国オンライン旅行社市場の総合成長率は、+20%の中間の位置で安定し、そして、ツアオペと定期航空会社が継続して彼等の販売をオンラインにシフトさせるので、チャンネルシフトが発生するだろう。北米オンライン旅行社である Cendant と Priceline の参加により、強力な市場開発が継続するだろう。また、Opodo のノンエアー オファリングへのフォーカス強化は、市場の様相を変えつつある。(Table 3-4、3-5 参照)

GDS の欧州に於ける消費者サイトへの進出は、注目しなければいけない興味深い点である。旅行流通チェーンの情報レイヤーは、GDS 達によって支配されている。GDS が生み出す大きなキャッシュフローが、Cendant (Galileo のオーナー) や Sabre や欧州 GDS 市場のリーダーである Amadeus 達の、既存の確立したオンライン旅行社の買収を可能にしている。

Cendant は、ebookers を 305m ユーロ(430億円)で、Gullivers Travel Associates を 1.4bn ユーロ(1,960億円)で買収した。Sabre は、Travelocity Europe の小さなシェアを拡大させる為に、lastminute.com を 850m ユーロ(1,190億円)で買収した。Amadeus は、自分自身を汎欧州消

費者旅行市場の中に位置付けるために、175m ユーロ（245 億円）を使って、Opodo の持ち株を買い増し、そのオーナーとなっている。 ■

————— 次号に続く —————

PhoCusWright, 6/9/2006

## 2. Travel 2.0 Confronts the Establishment by Philip C. Wolf

### トラベル 2.0 が、エスタブリッシュメントに立ち向かう

これは、PCW の CEO Philip C. Wolf が、同社の顧客に送った “PhoCusWright Executive Conference”（11 月 13 日～15 日、於 Hollywood）への参加を勧誘する e-メールである。Web 2.0 に対応する旅行業界の動きを Travel 2.0 と名づけている、PCW の考えが判って面白い。その骨子を、以下に掲載する。

現在、旅行市場（世界最大の産業である）に於けるプレイヤー達の活動は、最初のオンライン旅行の波が市場に押しかけて以来、最もエクサイティングな高まりを見せている。まさに、市場は、将来の発展の為の潜在力に満ち溢れている。何故ならば、旅行流通が、ソフトウェアと Web アプリケーションの途方も無い進歩と、表裏一体になって発展しているからだ。もう 1つの理由は、我々は、米国に於けるオンライン化率が 50%に到達し、海外の成長が爆発的に増加している、転換点にさしかかりつつある為である。多くの新規参入者達が 1.0 企業に挑戦し、そして、まさにその企業自身が、一世代前のステータスクオに挑戦している。

昨年の Orlando の第 12 回 “PhoCusWright Executive Conference” では、参加者達の中に、弁護士や、銀行家や、大手企業の役員が含まれるようになった。論争するようなフロアーの会話が無くなっていった。これらの現象は、我々がまさに転換点に立っている事を証明しているのではないのだろうか？ 自分は、そうであると認識する。

事実、昨年 11 月は、Travel 1.0 の最後の歌曲が演じられた年であった。会議の参加者は、それを聞いた筈だ。我々は、公式に、Travel 2.0 時代に入っているのだ。それは、大きな期待を伴って、我々の業界に、ポジティブな進歩的な強い力を与えて呉れるだろう。



Travel 1.0 は、1995 年頃にスタートした。それは、オフラインからオンライン予約へのシフトであり、その後の 10 年間で、3つの要因、即ち、①価格、②価格、③価格が、市場を支配した事で特徴付けられる。24/7の全ての時間が、逆オークション (name your own price)、最低価格検索、価格保証等の“価格”によって、支配された。価格が、オンライン アドプション (つまりオンライン化率) を、歴史に残るほど向上させた。これからも価格は常に重要であるが、一方で、幾つかの要因が一緒になって、その影響力にチャレンジし始めている。そして、それらの要因が、我々を、PhoCusWright が Travel 2.0 と名づけた方向へ、押し動かしている。Travel 2.0 は、Web 2.0 を達成する為の、我々の業界に於ける全ての集合的な行為を指すが、広大でダイナミックな動きを見せている市場の中で、如何にして自分自身を差別化させる事が出来るかを具体化する。そして、インターネットの力を最大限に利用して、多くの鳴り物入りの可能性を、Travel 2.0 が実現化させつつある。新しい旅行検索の方法とプランニングのアプローチは、今までは考えられなかったレベルで、消費者の、旅行計画と購入能力の飛躍的な向上を実現させつつある。Travel 1.0 のケースと同様に、この現象は、全てがテクノロジーに基づく話ではない。それよりも、最新の進歩の活用によって、全てのタイプの旅行顧客が持っている大きな問題を解決する為に 2.0 が焦点を当てられているのだ。

旅行者は、最低価格の旅行ではなくて、完全な旅行を見つけ出し、創造し、コントロールする事を熱望している。以下が稼働中の Travel 2.0 の実例である。

- \* ソーシャル トラベルの急増が、ネットワーキングと CRM を新しいレベルに押し上げている。
- \* ユーザーが編集したパーソナライズされた記事が、消費者の購入癖に深く大きな影響を与えている。
- \* ブラウザ経由以外の顧客リーチが、新しい機会を創造している。
- \* マッピング・マッシュアップ・タグgingが、旅行の購入者の共感を呼んでいる。
- \* wiki, brog, bots, gadgets の如くのリアルタイム協業ツールの、草の根的採用が始まっている。
- \* 冷笑されているが、他の人達には歓迎されているメタサーチは、無くならない。
- \* 垂直的検索が、旅行の特徴とプロフィールを組み込んだ検索を可能にし、オンライン購入する確率のより高いクオリファイドの人達を惹きつける。
- \* RSS が発達し、旅行流通に影響を与えている。
- \* RIA ベース (Ajax, Flex) のアプリケーションにより、顧客のオンライン エクスペリエンスは大幅に改善されている。
- \* それでも電子的“スナック”に飢えているのか？

### RIA=Rich Internet Application

ユーザインターフェースにFlashやJavaアプレット、Ajaxなどを用いて、単純なHTMLで記述されたページよりも操作性や表現力に優れたWebアプリケーションのこと。

Webページを記述するHTMLは文字や静止画像を組み合わせる静的なページを記述することが目的で設計されたため、Webアプリケーションの操作性や表現力は通常のアプリケーションソフトから考えると大きく見劣りする。 ページ遷移を伴う操作は動作が重く誤操作の原因ともなりやすい。 こうした状況を改善するため、WebブラウザにFlashなどで実装されたクライアントを読み込ませて実行させることにより、Webアプリケーションのメリットを活かしたまま操作性や表現力を向上させたアプリケーションが登場した。 これがRIAである。(IT用語辞典：e-Words)

ソーシャル検索に真っ先に飛びついた企業達の、コミュニティーに対するフォーカスの増加を、無視する事は出来ない。 お互いにネットワークする為のビジターを、自社サイトに呼び込んで来る努力は、最早効果が無くて、その代わりに、この努力を検索に生かさないといけない。 幾つかのサイトは、トップ10の最もトラフィック量を誇るエリートサイトになっている。 これらの新しいサイトとは交流が無いかも知れないが、何故彼等がそんなに人気を博しているのかを理解しなければいけない。 そうする事によって、自分の戦略を磨く事が出来るだろう。

これ以下は、“PhoCusWright Executive Conference”の宣伝臭が強いパートであるので省略する。 Wolfは、会議のテーマ **Travel 2.0 Confronts the Establishment** の“Establishment”について、これは故意に主観的な言葉として使用しているもので、サプライヤーにも、オンライン旅行社にも、レガシーにも、如何なる旅行会社にもなり得る（消費者にさえなり得る）言葉であると説明している。 ■

PhoCusWright TRAVstats, June 6, 2006

### 3. U.S. Online Travel Agencies Show Weakness in First Quarter

#### 米オンライン旅行社、第1四半期成長鈍化

米オンライン旅行社大手4社の第1四半期の成長が、前年同期比 +29%と鈍化した。 この増率は、2005年の第1四半期増率と同じ増率であるが、前の期である2005年の第4四半期の +32%よりも鈍化している。 そして、この増率は、オンラインのレジャーと非管理法人旅行総需要の増率を下回った。 成長鈍化の理由は、以下の3つである。

- ① 米企業が買収した欧州オンライン サイトの増率緩和
- ② 少ない買収（つまりオーガニック グロウス中心の増率となる）
- ③ コンバージョンの低下（つまり Look の Book へのコンバージョンが低下）

リーディング ブランドの中で、+13%しか成長出来なかった Expedia が、最も増率を鈍化させたオンライン旅行社だ。しかしながら、Travelocity と Orbitz と Priceline が、前年同期を上回る増率を達成している。Travelocity の伸び率は +59%（前年同期は +27%）、Orbitz は +30%（+19%）、Priceline は +46%（+40%）であった。Priceline の米国内増率は、増加したけれども、+8%に止まっている。同じ様に、Travelocity の国内販売も成長が緩和しているけれども、+24%（前年同期は+31%）のグロス予約増を達成している。Travelocity は、lastminute.com 買収により、シェアを 24.8%に大幅に拡大している。

（Table 1 参照）

**Table 1**  
**Leading Online Travel Agency Total Gross Bookings (US\$M)**  
**and Growth Rates**

Online Travel Agency	Owner(s)	1Q06	1Q05	Change		Market Share	
				1Q05-06	1Q04-05	1Q06	1Q05
Expedia	Expedia Inc.	3,680	3,252	13%	29%	35.9%	40.9%
Travelocity (1)	Sabre	2,542	1,597	59%	27%	24.8%	20.1%
Orbitz (2)	Cendant	1,635	1,258	30%	19%	16.0%	15.8%
Cendant (2) (3)	Publicly traded	795	611	30%	132%	7.8%	7.7%
Priceline (4)	Publicly traded	747	510	46%	40%	7.3%	6.4%
Hotels.com	Expedia Inc.	582	483	20%	-2%	5.7%	6.1%
Hotwire (2)	Expedia Inc.	260	237	10%	16%	2.5%	3.0%
<b>Total (Top Seven Brands)</b>		<b>10,241</b>	<b>7,948</b>	<b>29%</b>	<b>29%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

(1) Includes lastminute.com since July 20, 2005, and some wholesale sales  
(2) PhoCusWright estimate  
(3) Includes ebookers since Feb. 28, 2005, and Cheap Tickets and Lodging.com, and some wholesale sales  
(4) Includes Active Hotels since Sept. 2004 and Bookings B.V. since April 2005  
Note: Totals and market share exclude other online travel agencies (less than 3% of total market)  
Source: PhoCusWright Inc.

### オーガニック メトリック

2006 年第 1 四半期の伸び率緩和の 1 つの原因は、2004 年と 2005 年上半期の予約を堅調に増加させた大手 4 社の海外買収サイトのグロス予約が、比較する 2005 年のベース値に組み込まれた為である。これが、2006 年上半期の増率を、余り目立たないモノにしている。つまり、2006 年第 1 四半期増率は、オーガニック グロウス (organic growth = 同店舗数比較) 中心の数値となっている。例外は、Priceline の+46%と、Travelocity の+59%で、これは、Travelocity の lastminute.com と Priceline の Booking B.V.の買収が、最近発生した為である。大手 4 社の合計のオーガニック グロウス第 1 四半期増率は、Table 2 の通り +19%であった。

Table 2  
Estimated Organic Growth Rates of Leading Online Travel Agencies

Parent Company	Major Brand(s)	1Q06	1Q05	Change	
				1Q05-06	1Q04-05
Expedia Inc.	Expedia, Hotels.com, Hotwire	4,648	4,087	14%	23%
Travelocity	Travelocity, Site59	1,956	1,597	22%	27%
Cendant	Orbitz, Cheap Tickets, Lodging.com	2,234	1,724	30%	31%
Priceline	Priceline, Active Hotels	609	510	19%	40%
Total (Top Four Companies)		9,447	7,918	19%	27%

Note: Totals may not add to 100% due to rounding; estimated bookings of all subsidiaries purchased after 4Q04 are excluded  
Source: PhoCusWright Inc.

Sabre が買収した Lastminute.com は、この期間に +30%成長した。しかし、この伸び率は、同サイトのホールセール ブランドの低迷により、低く押さえ込まれている。

一方、Priceline の Booking B.V.と Active Hotels の買収は、同社の欧州に於ける伸び率を、2005年の第4四半期で +88%に、2006年の第1四半期では倍増と、夫々の期間のグロス予約を増加させている。米国の大手の中で最も成熟した国際的なオペレーターである Expedia は、第1四半期に+26%成長している。Expedia の海外販売の殆どは、欧州で発生したモノであり、これは、欧州に於けるオンライン旅行社の長期的な成長の傾向を、最も良く表している。

#### コンバージョンとロイヤルティー

サプライヤー サイトの拡大により、オンライン旅行社のシェアが低下している。オンライン旅行社は、この減少傾向に歯止めをかけるために、差別化のスキームとターゲット顧客への e-メール キャンペーンによって、コンバージョンの拡大を試みている。注目すべき興味深い事実は、Orbitz の“TLC” (Tender Loving Care) と、Travelocity の“Customer Championship” の強力なカスタマー フレンドリーなイニシアティブが、国内のグロス予約増をもたらしている事である。これらの2つキャンペーンは、“hoe we can help you” の基本的なメッセージによって消費者に訴求して、Expedia の最近のキャンペーンに対抗している。Orbitz と Travelocity 両社の成功は、コールセンターの顧客満足レベル（それと顧客当たりコスト）の改善に努力している Expedia とは、際立った違いを見せている。Expedia は、今年末までにロイヤルティー プログラムを導入し、より低いコストと、リピート顧客のより高いコンバージョンを獲得する為に必要とされる、重要な顧客の信頼の獲得とインセンティブの開発に取り組む。

特に、Travelocity と Expedia は、ますます洗練されたターゲット マーケティング経由で、コンバージョン率の改善を模索している。Expedia は、全てのプラットフォームに亘って、この様なケーパビリティの展開に努力中である。そして、ショッピングのみでコンバ

ージョンしなかった顧客へ、検索した旅程や目的地のより良いオファーを e-メールしている。 Expedia の第 1 四半期のコンバージョンは低下しているが、Travelocity のそれは改善している。 しかし、コンバージョン率そのものは、正確なメトリックではない。 3 人の顧客が、(夫々が) 航空便とホテルとレンタカーを購入した場合と、1 人の顧客が、ダイナミック パッケージングでエアー・ホテル・カーを予約した場合とでは、3 人の場合の方が利益で劣るもののコンバージョン率では、1 人の場合よりも勝る結果となってしまいうのだから。

### 欧州オンライン成長の獲得

欧州の主要ツアオペが、オンライン流通をスケール アップしている。 そして、オンライン旅行社を真似て、旅行の単品素材販売と第三者プロダクトをオンライン販売し始めている。 彼等は、新しくオンライン顧客となる需要のかなりを獲得するだろう。 米国サブライヤーの最近の経験と同様に、これらのツアオペは、オフラインで培った顧客とのカスタマー リレーションシップを利用して、彼等をインターネットにコンバートしている。 これは、オンライン旅行社のシェアの低下と、欧州に於ける成長テンポを緩和させるようだ。 オンライン旅行社の海外オフリングの差別化努力は、ツアオペの幾つかのオペレーションとコンバージェンスするのも知れない。 Expedia は、欧州の南の太陽を求める需要向けツアーの一部で、ツアオペとの提携 (risk-assumption) を検討していると言いつている。

Priceline Europe のホテル販売に特化した欧州展開が成功している。 Priceline は、少ししか利益をもたらさないエアーのインベントリー アクセスへの努力を断念している。 買収した Active Hotels と Booking B.V.の小回りが効くホテル仲介業者モデルを成功裡に運営する為に、パッケージングとアドオンを回避して、欧州旅行オンライン市場へ参入している。 このモデルは、分散化された欧州ホテル市場の特徴を巧みに利用して、オーバーヘッドと顧客リレーションを安く維持する事を可能にしている。 Priceline は、東欧への展開にもフォーカスしている。 東欧ではツアオペの進出が未だ弱く、そこでは、オンライン旅行社のシェア獲得機会が存在する。

### マーケティング ミックス

米国の話に戻す。 マーケティング支出に関して、興味深い二分化 (Travelocity と Expedia の宣伝展開の違い) が発生している。

Travelocity が、過去数四半期で、オフライン チャンネルに於ける宣伝展開を強化している。 この会社は、マーケティング支出の ROI は、オフラインの方が、オンラインよりも正確に

計測出来ると言っている。そして、消費者に対して、「travelcity.com を得るのには、3クリック少なく済む」などの様な宣伝を欲していない。自社サイトのクリック（organic click）を奪っているだけかも知れない、ペイド クリックの有効性を実証できない為に、Travelocity は、オンライン顧客になり得る顧客を対象とした、オフラインの宣伝展開を重視している。

それに反して、Expedia は、トラフィック増に失敗したキャンペーンの、TV 宣伝や印刷媒体の間髪を入れないすぐさまの変更実施に梃子摺っている。Expedia は、四半期決算発表の場で、トラフィックの落ち込みとコンバージョン悪化に直面しながらも、キャンペーンの取り消し、若しくは、その変更が出来なかった事を打ち明けている。Expedia は、リードタイムが必要なオフラインの宣伝展開よりも、どの様な市場の変化にも即対応できるオンライン宣伝展開（Web marketing）を好んでいる。そして、将来も、インターネットチャンネルに、より多くのマーケティング支出を使って行くと言っている。

#### 将来はもう直ぐだ

Expedia と Cendant の Travelport の両社は、より精巧なパーソナライズド マーケティングとより大量のトラフィックを取り扱える、そして、より良い消費者用のツールを伴ったプラットフォームのアップグレード化を、夫々実施している。Priceline の欧州に於けるホテル販売への特化と、米国に於けるオペク モデルからの継続した移行、Travelocity の lastminutes.com とホールセール ビジネスの統合の難題などなど、そして、全てのプレイヤー達がサプライヤーとの長期的な関係樹立を目指している事を概観すると、オンライン旅行社達は、今年中に、将来に向けての基盤作りを完成させるようだ。 ■

DTW, 6/12/2006

#### 4. Sabre Content Plan Shifts Costs To Agents

##### セーバー オプトイン プログラム（続編）

前週の「情報 221」で、Travel Weekly 社の記事“Sabre のオプション プログラム Effective Access Solution”（6/7/2006）を掲載した。今週号では、同じ TW 社の EAS に関する続編を伝える。

8月1日から発効するEASは、これが市場に定着すれば、航空会社とGDSと旅行社間のバランスが上手く取れたプログラムになるだろう、とSabreは言っている。

SabreのEASプログラムは；

- ① 航空会社の旅行社に対するGDSフィー（agency service feeとも記述されている）徴収断念とフルコンテンツの提供の見返りに、GDSは、GDSブッキングフィーを値下げし、そして、
- ② 旅行社には、フルコンテンツの提供と航空会社からのフィーの徴収免除の保証の見返りに、インセンティブの値下げ（▲80¢、但し最低20¢）を実行する、
- ③ EASは、全ての参加者から譲歩引き出した、新しいエアラインコンテンツプログラムだとSabreは言っている。
- ④ Sabreは、このプログラムの一時的な変更若しくは停止を、事前通告義務の遵守だけにより実行する権限を留保している。

SabreのEASに基づく新しいインセンティブ（1予約セグメント当たり）を表にすると；

現行インセンティブ	EASインセンティブ	備考
1ドル以上	▲80¢	
1ドル以下	→ ~20¢	最低20¢は保証される
Assured Vantage Plan	平均約1.10ドル → 45¢	殆どの旅行社がこれに参加している。Unbundled transaction planに加入すると+15¢インセンティブが貰える
Optional Earning Plan	約80¢低下して → 1ドル	高ボリューム旅行社用

Sabreは、航空会社、GDS、旅行社間でバランスが取れたプログラムであると言っているが、エージェンシーネットワーク、Travelocity、エアラインソリューションを含めたSabre Holdingsの今年度収入は、+15%増加すると予想されている。つまり、Sabreは、航空会社にブッキングフィーを割り引いた分、旅行社へ支払っていたインセンティブを減少させ、差し引きチャラとする目論みだ。ブッキングフィーの値下げが、どの位なのかについては、誰も教えてくれない。或る財務アナリストは、Sabre Travel Networkの収入は、EASにより▲15%~▲20%に減少すると予測している。2003年~2004年に導入されたSabreのDCA-3（Direct Connect Availability - 3）では、ブッキングフィーは、約▲12%減少している。（この時は、インセンティブには手が付けられなかった。）結局、Sabreが言っていた、フルコンテンツアクセスの保証は、誰にでもは無くて、インセンティブの低下に合意した旅行社のみに与えられる事となった。



大きな問題は、Sabre の EAS に Galileo と Amadeus が追随するのかどうかと言う問題だ。そして、もう 1 つの大きな問題は、旅行社が EAS に参加しない場合は、一体どうなるのか？と言う問題だ。

Worldspan は、旅行社用のオプション プログラムを含む新しいディールを、既に航空会社と締結している。このディールの内容の詳細は、一切明らかにされていない。

Galileo は、未だ旅行社との関係をどうするかを決めていない。Galileo は、先週、Sabre の EAS 発表に失望した、とコメントしている。そして、Galileo 旅行社には、現在と同じ様に将来も、フルコンテンツ アクセスと、市場で不利な立場に置かれる事は一切ないと言う保証を与える、と言っている。

EAS に参加しない旅行社は、一体どうなるのかについては、良く分からない。Sabre は、7月1日頃に、旅行社に対して、オプトアウトの方法の詳細を連絡すると言っている。具体的なオプトアウトの手続きをしない旅行社は、8月1日から、自動的に EAS プログラムに組み込まれる。オプトアウトした（即ち EAS 不参加）旅行社のアクセス レベルは、航空会社が決める事になる、と Sabre は言っている。そして、その場合の航空会社に対するブッキング フィーは、EAS プログラムの場合のフィーとは異なる事になると Sabre は言っている。

旅行業界の弁護士、Mark Pestronk は、「EAS に参加しない旅行社が、どの様なペナルティーを受け、どの様なインベントリーにアクセス出来る事になるのか分からないプログラムなんて、マヤカシだ」と語っている。EAS には、AirTran, CO, DL, NW, UA,US の各社が参加した。そして、AA が、Sabre との財務的な詳細の合意に既に達しており、間もなく EAS に参加すると言う。■

FT.com, 6/13-15/2006

## 5. EADS Shares Plunge On A380 Delays

### エアバス スーパージャンボ A380 更に半年遅れる

エアバスの次期主力機スーパー ジャンボ A380 型機（3 クラス仕様 555 席、モノクラス仕様 853 席）が、配線ハーネスの変更に手間取り、更に 6 ヶ月～7 ヶ月間デリバリーが遅れることが判明した。

これは、同じ理由による2回目の遅れ。エアバスの親会社 EADS (エアバス株 80% 保有) が、6月14日、この遅延を発表した翌日、EADS 株 (FRA 証取) は、前日比で▲26.3% 値を下げて、1株 18.73 ユーロを付けている。エアバスは、A380 型機の製造で、これまでに、エンジン騒音、機体重量、燃料消費の問題に直面していると言われていた。



An Airbus A380. The company said numerous design changes had been focused on wiring harnesses.

このデリバリー遅延は、2007年～2010年の4年間のエアバス営業利益を、▲20億ユーロ(2,800億円)減少させ、2008年のキャッシュフローを▲10億ユーロ(1,400億円)減少させると予想されている。これには、遅延を理由にした確定発注機の取消しは含まれていない。(エアバスは、発注取消しの可能性を否定していない。)

A380型機は、これ迄16の顧客から159機(内貨物機25機)の確定発注を受けている。主な発注社には、Emirates×45機、LH×15機、AF×10機、QF×12機、SQ×10機が含まれている。彼等は、遅延補償金をエアバスに請求するだろう。各年のデリバリー遅延の状況は、下表の通りである。

年	引渡し機数	備考
2006	2 → 1	1号機はSQ機、12月デリバリー
2007	25 → 9	QF及びEmirates(9機)に大きな影響が発生
2008	35 → 26/30	Emirates(14機)に大きな影響が発生
2009	45 → 40	2009年～2010年でバグログが解消される模様

月産4機体制の確立は、1年遅れて、2009年末となる。

エアバスは、この遅延で、企業が長年培って来たクレデビリティと、定評のあったプロダクト マネジメントの評判を失墜させてしまった。(エアバス経営陣は、独仏の経営権争奪競争に明け暮れて、経営実務から離れてしまっていると言われていた。)

仏証券取引監視機関 AMF は、EADS CEO Noel Forgeard (59) 、及び他の取締役数人の、3月時点のエアバス株売却の調査を開始した。

■



## 6. その他のニュース

### 旅行流通 TD

#### (1) ARC 5月実績 新記録 70億<sup>ドル</sup>達成

ARCの5月実績は、前年同期比 +15%の71億<sup>ドル</sup> (7,810億円) を達成した。これは、4週間月の最高記録。国際線の精算額は +14%増の28億<sup>ドル</sup> (3,180億<sup>ドル</sup>)、国内線は +16%増の34億<sup>ドル</sup> (3,740億円) であった。E-チケットは、全航空券の89.14%に達している。ARC公認ロケーションは、▲5%減少して21,599店舗となった。1店舗当たりの平均週間販売額は、+21%の82,342<sup>ドル</sup> (9,060千円) であった。(DTW, 6/9/2006)

IATAは、5月1日時点のBSP総発行航空券の47.8%が、e-化されていると発表している。2006年の目標であるe-化70%に比べると、極めて低いe-化率だ。インタライニング航空券のe-化に取り組んでいる航空会社は、未だ25%しか存在していない。(DTW, 6/12/2006)

#### (2) センダンの旅行部門トラベルポート売却決定は7月中旬を予定

Cendantは、4事業部門のスピンアウトのスケジュールを微調整した。Cendantは、ホテル事業部門のWyndham Worldwideと不動産事業部門Realogyのスピンアウトを7月中旬にリセットし、それまでに旅行事業部門のTravelportの売却を決定したい、と語っている。Travelportを売却して、その売却益でもって、スピンアウトさせるWyndhamとRealogyの負債を返済させたい意向を有している。Travelportの売却について、Cendantは、既に数社のバイヤーと交渉が持たれている事を明かしている。そしてその内の幾つかは、既にデューデリジェンス(被買収企業の帳簿閲覧)が開始されている。この3社の処理が終了すると、Cendantには、Avis Budget Groupと呼ばれているレンタカー事業部門のみが

残る事になる。(DTW, 6/9/2006)

Sabre 会長兼 CEO Sam Gilliland は、「Cendant は、Travelport をプライベート エクイティグループに売却する印象を持っている」、と語っている。 Galileo との合併は、大きなシナジーが期待できるものの、必ず競争委員会の厳しい審査を受ける事になるだろう、と彼は言っている。そして、Cendant は、戦略的バイヤー (Sabre を含む) への Travelport 売却には、時間がかかる事になると見ているようだ、とコメントしている。

Gilliland は、Cendant の 4 事業部門の分解は、永続する事はないだろうが、Sabre にとって競争有利となるだろう、と言っている。(DTW, 6/14/2006)

### (3) フィラデルフィア、オンライン旅行社のホテル税未納分の徴収開始を検討

これは、オンライン旅行社のホテル税未納問題に関する PHL 市、Washington 州、Indiana 州の、最近の動きの話。

Pennsylvania 州裁判所が、PHL 市のオンライン旅行社を相手取って起こしたホテル宿泊税未納に関する訴えを却下した事は、「情報 221」(P-9) で伝えた。 PHL 市は、この裁判所が、訴えそのものを却下した訳では無くて、「納税義務の有無やその督促は行政が管轄するものであり、裁判所が判断するモノではない」と言う点に注目して、オンライン旅行社に対する、具体的な宿泊税未納分の算定と、その徴収業務の開始を検討する事となった。

Washington 州の State Dept. Of Revenue は、オンライン旅行社には、ホテル宿泊税の未納問題は発生していないとして、今年初め、同州の Bellingham 市の訴えを取り下げるよう指導している。同州は、6月7日、オンライン旅行社は、伝統的旅行社と同様に、ホテルオペレーターでは無く、インベントリーをコントロールせず、従って小売価格へのホテル税の適用義務は発生しない、と言う公式見解を始めて発表した。

Indiana 州の Marshall County は、6月7日、主要オンライン旅行社を相手取った、ホテル宿泊税未納訴訟 (団体訴訟を目指している) を、Indiana の北部地方裁判所にファイルした。(DTW, 6/12/2006)

## 空 運

### (1) 欧州版 FAA 結成が、略 2 年間遅れる (加盟各国の合意得られず)

欧州各国の航空安全規則の、単一組織 European Aviation Safety Agency による管理体制への集中化計画が、早くても 2008 年まで延期される事となった。今回変更された案によると、EASA は、EU 加盟国航空機の、パイロット免許の発給、海外パイロットの訓練、毎日のオペレーション監視の各権限を、2008 年第 2 四半期までは、保有出来ない事となった。

EASA は、欧州旅客を輸送する非 EU 国航空会社に関する規制を何処まで実施しなければ

いけないのかについては、未だ不分明であると言っている。

汎欧州の単一航空管理機関 EASA の設立が、加盟各国の航空当局と航空機製造業界の幹部達から厳しい批判と挑戦を受けている EASA は、2003 年に設立され、航空機製造と整備に関する行政を司っている。そして、2006 年中には欧州版の FAA となる筈であった。EASA のフル オペレーション開始の遅延により、今年末までに消滅させられる予定であった上部組織の Joint Aviation Authorities が、2008 年まで存続される事になった。EASA の遅延は、主として予算不足（金不足）と人材不足による所が大きい。そして、BRU に於ける政治的な駆け引きが弱い事が影響していると言われている。何時もの如くの EU 加盟各国の、死に物狂いの行政権維持確保の動きが始まっている。(wsji.com, 6/8/2006)

### (2) 米航空輸送協会が、空港に レジスター プログラム不参加を要請

Air Transportation Association は、6月1日、全米の 79 空港に書簡を送付し、Registered Program への参加を見合わせる様要請した。ATA は、この書簡で、『このプログラムは、一部の旅客を優遇し、その他のマジョリティーの旅客へ向けなければならない TSA 資源の有効活用を阻害する』、と述べている。

Registered Program は、TSA（米運輸保安局）が作ったプログラムで、フリークエント航空旅客に特別セキュリティー検査レーンを利用させ、検査時間を短縮させるシステム。TSA は、今年中に、このプログラムを、新たに全米 20 空港に展開拡大させる事を計画している。このプログラム（有料）に参加を希望する旅客は、自身の個人情報を提供して、事前に政府の検査（潜在的テロリスト名簿との照合など）を受ける必要がある。プログラムの実際の運営者は、TSA が指名する民間業者により実施される。既に Orland 空港でこのプログラムの試験に携わった Verified Identity Pass 社は、旅客の事前審査を代行して、検査をパスした旅客（Registered Travelers）に Clear カード（80ドル）を発行している。既に Hyatt が Clear を自社の常顧客カードに採用している他、Carlson Wagonlit Travel と Visa が新たにこのカードを採用する。DEN や Indianapolis や San Jose 空港は、このプログラムに参加すると言っている。NYC と New Jersey の港湾局は、参加しないと述べている。NYC, LGA, EWR は、航空会社が占有するターミナルとなっているため。National Business Travel Association の最近のビジネス旅客調査では、92%の旅客が、このプログラムの導入に賛同している事が判明している。(nytimes.com, 6/8/2006)

### (3) イージージェットが、ガトウィック空港で、英国航空に挑戦

英 LCC 最大手の easyJet が、Gatwick 空港のキャパシティーを、秋までに+10%拡大し、同空港の BA に挑戦する。これにより Gatwick 空港の規模は、Luton (easyJet 本社が有る) と Stansted を抜き、欧州最大の基地となる。easyJet は、過去 12 月間で、BA は Gatwick の短距離路線を▲5 路線廃止し、チャーター航空会社も供給を絞っている、と言っている。easyJet は、BA のビジネス クラス並みの手荷物アローワンスを設定し、インターネット チ

チェックイン、ラウンジ アクセス（有料）を提供し、迅速チェックインのサービスを5ポイントで販売している。BAは、Gatwick オペレーション（33機による43短距離路線運営）の黒字化計画（▲40mポイント⇔80億円改善計画）実行の最中で、B737 経年機の退役、▲120名のエンジニア職の削減、空港施設の返却を予定している。(FT.com, 6/8/2006)

#### （４）米下院が、セキュリティー フィー値上げに反対

米下院は、ブッシュ政権が提出したセキュリティー フィーの値上げ案を却下した。ブッシュ政権は、2007年度の連邦予算の中で、現在1フライト セグメント当たり2.50ドルから5.00ドル徴収しているセキュリティー フィーを、一律5.00ドルに値上げして、現在の13億ドルの収入を33億ドルにする事を計画していた。この値上げは、TSAの2007年度予算43億ドル（4,730億円）の中に組み込まれる筈であった。(DTW, 6/8/2006)

#### （５）エアバスが、A320型機の中国工場を天津に決定

エアバスが、中国に於けるA320型機の組立工場を天津に設立する模様である。西安（中国航空機産業中心地）や、上海、アモイ、珠海が、工場誘致で競争していたが、エアバスは、渤海湾に近く、貨物の海上輸送に優れている天津を選定した様だ。エアバスは、依然として工場建設予定地のFSの段階にあり、9月末までに工場建設地を最終決定する。天津工場（市が試験飛行の為の滑走路を新たに建設する）は、2008年に1号機をラインアウトさせ、2011年までに月産4機体制にまで引き上げる予定。(wsj.com, 6/9/2006)

#### （６）米航空局、悪天候下の滑走路長に関する規則を変更

米FAAは、昨年12月に発生した、シカゴMidway空港に於けるSouthwest航空機のオーバーラン事故への対策として、

- ① 着陸前の、15%のセーフティー マージンの確保
- ② ディスパッチャーの、悪天候下に要求される着陸距離決定の為の特別教育受講
- ③ パイロットの、通常の訓練時に於ける、悪天候下の着陸について知識の習得

が、新に設定された規則により要求される事となった。昨年12月に、曩の悪天候下のMidway空港でSouthwestが起こした事故では、空港外周道路を走行中の自家用車と、滑走路をはみ出したWNのB737型機が衝突し、車に乗っていた6歳の子供が死亡している。(wsj.com, 6/9/2006) <関連：情報196 P-16参照>

#### （７）エアアジアが、マレーシアで機材購入資金融資を得る

アジアの最大LCC企業であるマレーシアのAirAsiaが、2007年以降にデリバリー予定のA320型機27機の購入資金（約10億ドル⇔1,100億円）の融資を、マレーシア国内金融機関から獲得する事を検討している。自国通貨のリングギ高と、米金利の高騰が、マレーシア国内融資の有利性を増加させているのだ。三菱東京UFJ銀行マレーシアは、航空機ファ

イナンスを実施するのに十分な、国内流動性を抱えていると言っている。そして、この融資に、積極的に参加したいと述べている。 AirAsia は、アジア太平洋地域で最大の A320-200 型機オペレーターで、現在、28 機の B737-300 型機の更新を含む A320 型機 100 機の段階的導入の最中。 昨年は、+6 機の A320 型機を導入し、今年には、更に+15 機がデリバリーされる。 タイとインドネシアの姉妹会社でも、B737-300 型機から A320 型機へ機材更新が予定されている。(channelnewsasia.com, 6/11/2006)

AirAsia は、7 月 11 日から、KUL=Bandar Seri Begawan (ブルネイ) へ毎日便を運航する。ブルネイは、AirAsia の、タイ、インドネシア、マカオ、カンボジア、ベトナム、中国、シンガポール、フィリピンに次ぐ、第 9 番目の海外路線目的地国。(asiatraveltips.com, 6/9/2006)

#### (8) デルタ航空が、64 名のレイオフしたパイロットを呼び戻す

DL 航空は、レイオフしたパイロット 465 人(その殆どが凡そ 5 年前にレイオフされている)の中から、64 名のシニア レベルのパイロットを復帰させる為に、復職希望者を募集する。そして、早ければ、6 月 28 日から、復帰訓練を開始する。 DL は、より儲かる国際線の供給拡大用に、国内線から大型機を引き抜いている。国内線の供給拡大には、MD-80 型機若しくは B757 型機の補充を計画しており、この補充機用のパイロットを、レイオフしたパイロットを呼び戻して手当とする。一方、AA 航空は、B757 型機 19 機のリース更新を実施しない事を先週決定した。 DL は、この B757 型機を狙っている。(wsj.com, 6/10/2006)

#### (9) ノースウエスト航空、ランプ ワーカー組合員が労務費削減案を批准

NW 航空のランプ ワーカー (IAM 所属約 6,000 人) は、6 月 9 日、会社と組合幹部が暫定合意した労務費削減案を、62%の賛成多数で批准した。この合意案には、初期の段階の▲11.5%の賃金カット(段階を追って削減率が拡大する?)と、▲700 人の追加レイオフが含まれている。これで、パイロットと、整備工と、ランプ ワーカーの 3 組合が、NW の、年間合計▲14 億ドル(1,540 億円) 労務費削減案に合意した事になる。唯一合意出来ていない客室乗務員の労使間交渉は、交渉妥結の糸口を模索するために、連邦政府の調停委員を交えた協議が開始される事となった。客室乗務員の合意は、他の 3 組合の合意とパッケージ化されている。(即ち、客室乗務員の合意が無かりせば、他の合意は発効できない。) 6 月 30 日迄の間、会社側は、現行協定の一方的破棄の承認を破裁に求めず、組合側は、ストライキを実施せず、両者が相互に過激な行動を取る事を自粛する事となった。話はややこしくなるが、NW の客室乗務員 9,000 人は、独立企業組合である Professional Flight Attendants Association に所属しているが、上部団体として、Association of Flight Attendants (Communication Workers of America AFL-CIO と提携) に所属するか、Transport Workers Union (これも AFL-CIO 組合) に所属するかを選択投票が、現在、実施されている。(wsj.com, 6/10/2006)



#### (10) キャセー航空、ドラゴン買収で、香港空港貨物の大きなシェアを獲得

香港国際空港の航空貨物の80%を取り扱っている Hong Kong Air Cargo Terminal Ltd (Hactl) は、この度の CX の Dragonair100%買収は、同空港の航空貨物の競争環境を、大きく変化させる事になるだろうと、コメントしている。そして、行政当局に対して、十分な市場の競争環境維持を訴えている。CX と Dragonair を合計すると、この会社は、香港国際空港に於ける航空貨物の40%のシェアを押さえる事になる。CX は、昨年12月に、自社専用の貨物ターミナルの建設を、空港当局に申請している。

CX と Air China の相互株式保有提携は、香港と中国大陸間の相互航空券販売と、Dragonair と Air China が重複する路線では、収入とコストの分配協定が計画されている。又、両社は、上海に本社を置く、貨物専門航空会社の設立計画を近くスターとさせると言っている。

(wsj.com, 6/12/2006)

#### (11) エアー デッカン株、上場初日に大きく下げる

インド LCC の Air Deccan の株価が、上場初日に、上場価格の 148 ルピー (370 円) を▲33%も低下させ、98.85 ルピー (250 円) で引けた。インド国内線市場に於ける競争激化と、燃料高騰の継続が、Air Deccan の収支見通しに暗い影を投じている。このことが、株価の下落の要因と考えられている。Air Deccan の国内線シェアは、2月時点で、▲1.8%減少して14.2%となっている。同社の2004年度収支は、▲16.8m ルピー (4.2 億円) の欠損計上。ボンベイ証券取引所のベンチマーク Sensitive Index は、▲3.4%低下して9476.15をつけている。(FT.com, 6/12/2006 wsj.com, 6/13/2006)

#### (12) 航空会社の乗務員達の 並外れた超遠距離通勤

JFK 空港を基地としている jetBlue の A320 型機の或るキャプテンは、朝4:00に起床して、カンサス州の Wichita から DAL 経由で JFK に“通勤”している。DEN に住んでいる AA 航空の或る客室乗務員は、DEN から NYC の EWR 空港に通勤している。

航空会社では、こんな風な並外れた通勤が、かなり多く実施されている。(下図参照) 数十年間に及ぶ、航空会社の2大社員優遇策である、①空席がある限り何処の航空会社にも搭乗できる無料航空券と、②一月に15日~18日間勤務すれば良い乗務員の勤務パターンのお陰で、こんな風な並外れた通勤が可能になるのだ。リストラで、各社が基地空港を少なくしている事も、この種の通勤を増加させている。しかしこの通勤も、最近では、米国内線の平均 L/F が80%近くになり、日中の良い時間帯の便に満席便が増えている為、超遠距離通勤乗務員の通勤条件を著しく悪化させている。運の悪い時は、2日間かけての通勤と言うケースもあるそうだ。安全性確保の為に乗務時間に細かい規程を定めている FAA は、この超遠距離通勤には口をつぐんでいる。プライベートの時間まで規制する訳には行かない、と FAA は言っている。彼等、乗務員は、安全管理を励行するプロフェッショナルなのだ。(nytimes.com, 6/11/2006)



### (13) 台湾エバ航空、上海貨物航空に 25%出資

Eva Airways Corp（台湾 Evergreen グループ）は、Shanghai Airlines Cargo International に 38.8 億ドル（43 億円）を出資する準備が整ったと発表した。Eva は、SACI の創立株主の 1 社である Sino Prime Ltd より、この株式を購入する。Eva の KW Chang 社長は、台湾の貨物市場の将来は、産業の中国シフトによる空洞化で、楽観が許されないと述べている。台湾は、政府承認 非承認を含めて、総額 800 億ドル（8 兆 8,000 億円）を中国に投資している。(channelnewsasia.com, 6/13/2006)

### (14) ボーイング CEO のリーダー評価基準

3M と GE のジェット エンジン部門のヘッドを経験して、600 億ドル（6 兆 6,000 億円）企業の Boeing の会長兼 CEO に就任している Jim McNerney (56) は、Boeing のリーダー達を、以下の評価基準で採点していると言っている。(wsj.com, 6/13/2006)

## 5 Ways Boeing Evaluates Leaders by Jim McNerney

- A leader charts the course, translating strategy into workable plans.
- Sets high expectations and raises the bar continuously.
- Inspires others by creating a winning atmosphere.
- Faces reality and adjusts to keep commitments.
- Delivers results and does not rationalize shortfalls.

### (15) シンガポールで、航空機リース事業の信託投資が開始される

シンガポール政府は、12月までに、航空機リース事業の信託投資制度を導入する。今までの航空機リース事業モデルは、大規模な投資家のために、航空機のリースと管理を行って、手数料を稼いで来た。しかし、新しい制度では、リース会社は、保有するリース機などの資産を証券化して、それを多くの投資家達に販売し、リース事業から発生する事業収益を分配に回す事ができる事になる。つまりこれは、不動産信託 REIT のビジネスモデルの、航空機リース版だ。(この制度を保有しているのは米国のみ) Singapore Aircraft Leasing Enterprise (SALE) は、これにより、事業の拡大チャンスを獲得するだろう。(channelnewsasia.com, 6/13/2006)

### (16) イギリス航空、手荷物規則を変更

BA が手荷物規則を全面的に変更する。7月5日から、機内持込手荷物の重量規制を撤廃する。但し、持ち込み手荷物は、オーバーヘッド収納庫に収められる物でなければいけない。機内持ち込み手荷物は、このオーバーヘッド収納庫にしまえる手荷物1個と、座席下に格納できる書類鞆などの手荷物1個に制限される。

10月11日からは、無料受託手荷物の範囲を、個数制に基づくシステムに変更する。

1個の受託手荷物は、50ポンド(22.6kg)以下の制限を受け、無料受付の個数は、路線によって決定される。(英米間路線では2個まで)

そして、7月5日からは、BA サイトで、エクセスのオンラインの前払いを可能にする。

オンラインで支払う場合は、料金は▲20%割引される。(DTW, 6/13/2006)

### (17) 中台、初のチャーター貨物便で合意

中国と台湾当局は14日、中台間を結ぶ直行のチャーター便について、初の貨物便を運航することや、これまで春節(旧正月)だけだった祝祭日前後の旅客便を、清明節、端午節、中秋節の前後7日間(各24便)に拡大することで合意した。春節便も来年から増便となり、祝祭日便は計168便となる。また、双方は、緊急医療など人道目的の直行便も随時認めることでも合意した。中台双方は2003年以降、春節前後に限定した旅客便の運航実

績がある。台湾ではビジネスマンや貨物の中台間往來の増加に伴い、チャーター便拡大の要望が強かった。中国にとっては台湾との経済一体化を進めることで、独立志向の強い陳水扁政権に圧力をかける狙いがある。中国政府は同日、中台合意に歓迎を表しつつ、台湾当局に対し、直行便の全面解禁を求める声明を出した。旅客便の発着点は、中国側が北京、上海、広州、アモイ、台湾側が台北と高雄となる。中国在留の台湾人ビジネスマンとその家族は推定で約 100 万人。(2006 年 6 月 14 日、読売新聞)

兩岸直航チャーター便拡大が発表された直後に、台湾証券取引所の株価は、観光業株や航空株を中心に値を上げた。Weighted Price Index は、+131.8 ポイント上昇 (+2.1%) して、6469.1 をつけている。(wsj.com, 6/15/2006)

### (18) エアチャイナ、中国での上場準備整う

Air China が、中国株式市場で上場する。クラス A 株×27 億株を売却し、凡そ 80 億元(約 1,100 億円)を調達する計画が、中国当局の承認待ちの段階に来ている。中国は、長らく国内市場での上場を禁止して来たが、最近になって国内株式市場が安定したとして、この規制を取り払っている。Air China は、既に香港証券取引所に、クラス H 株を上場している。今度の上場で得る資金は、A330 型機×20 機と、B787 型機×15 機と、B737 型機×10 機の調達用資金と、北京国際空港施設拡充用の資金の一部に充当される。(wsj.com, 6/15/2006)

Air China は、6 月 15 日、A320 型機×24 機(17.4 億ドル≒1,900 億円)を購入すると発表した。この機材は、2007 年～2010 にかけてデリバリーされる。(channelnewsasia.com, 6/15/2006)

### (19) シンガポール航空、B787 ドリームライナー×20 機発注

SQ が、B787 型機を 20 機発注した。発注価格は、カタログ価格でおよそ 46 億ドル(5,000 億円)に上る。この発注発表は、エアバス A380 型機のデリバリー遅れ発表の翌日に行われている。エアバスは、B787 型機のライバル機である A350 型機的设计を変更して、SQ に売り込むことを計画していたが、B787 型機に敗退した事が、これで明らかになった。『A350 型機的设计変更が完了する 7 月時点迄、長距離機材選定を待つて欲しい』と言う、エアバスの SQ に対する必死の願いは、聞いてもらえなかった。B787-9 型機のデリバリーは、2011 年～2013 年。(channelnewsasia.com, 6/14/2006)

### (20) エールフランス/KLM CEO、大西洋オープンスカイ実現 また失敗を心配

AF-KLM のヘッド Jean-Cyril Spinetta は、米国が検討している航空会社に対する外資規制緩和措置は不十分で、多分、欧州連合政府は、これを承認しないだろうと語った。米国の外資規制緩和が、EU で承認されない場合は、昨年、米欧の実務者間で暫定合意した、大西洋オープンスカイ協定の最終化が、またまた危なくなってくる。米国内で、外資規制

緩和に最も強く反対しているのは、パイロット組合（職が欧州パイロットに奪われる事を懸念している）、と CO 航空（LHR のスロットを獲得できない自由化に反対している）だ。Spinetta は、同じ Skyteam に加盟している CO の LHR スロット取得に手を貸しても良い、と言っている。（LHR のスロットは、公式には認められていないが、航空会社間の売り買いが実際には行われている。） Spinetta は、過去 3 回試みたオープンスカイの成立が、今回も又失敗すれば、業界に致命的な悪影響を与えるだろうと言っている。この外資規制緩和は、米連邦議会の承認を取り付けなければならないと言う、もう 1 つの難問を抱えている。（FT.com, 6/14/2006）

#### (21) ユナイテッド航空、▲1,000 ジョブ削減へ

UA 航空は、今年末までに、▲1,000 の salaried and management ポジションを削減すると発表した。この削減は、salaried and management ポジションの▲11%に相当する。しかし、この内、幾つのポジションが自然減耗によるもので、幾つのポジションがレイオフによるものかは、明らかにされていない。これは、総額▲1 億ドルの間接費削減策の一環。UA の社員数は、Chapter-11 申請時（2002 年 12 月）の 80,000 人から、現在 57,000 人に減員されている。UA は、Chapter-11 の保護下で、▲70 億ドル（7,700 億円）のコストを削減し、更に、今年▲3 億ドル、2007 年▲4 億ドルのコスト削減を計画している。（wsj.com, 6/15/2006）

#### (22) バリグ ブラジル航空倒産瀬戸際、この難局を乗り切れるのか

現在 creditor protection 下で何とか運営を継続しているブラジルのフラッグ キャリア Varig 航空のパブリック オークションが 6 月 15 日に開催された。入札に応じたのは、最低落札価格が \$860m（946 億円）の指定にもかかわらず、\$449m（495 億円）を提示した従業員グループの TGV のみであった。Roberto Ayoub 判事は、Varig を TGV に売却するか、それとも倒産させてしまうのかの決定を、ドイツに行っている 5,000 人のサッカー ワールドカップ観戦者にも配慮して、来週まで延期する事を決定した。（channelnewsasia.com, 6/15/2006）

## 水 運

#### (1) シンガポール PSA のコンテナ取扱量 +31%増加（2006 年 1 月～5 月実績）

PSA International の 2006 年 1 月～5 月実績のコンテナ取扱量は、前年同期比+31%増の 2,017 万 TEU であった。これは、海外の港に於ける取扱量の増加（+69%増の 1,073 万 TEU）によるところが大きい。母港であるシンガポールの取扱量は、+4.5%の 943 万 TEU であった。PSA は、ベルギー、ブルネイ、中国、香港、インド、イタリア、日本、オランダ、

ポルトガル、韓国、タイで、オペレーションしている。(channelnewsasia.com, 6/13/2006)

## (2) AB Ports (英) の買収競争激化か

Goldman Sachs が率いる Admiral Acquisitions U.K.は、6月14日、英国21港をカバーしている英国最大の港湾オペレーターAssociated British Ports Holdings を、25億ポンド(5,000億円)で買収する事で、AB Ports と基本的な合意に達したと発表した。

Admiral Acquisitions U.K.には、Borealis Infrastructure Management (カナダの Ontario Municipal Employees Retirement System)、GIC Special Investments (シンガポール政府のファンド) が参加している。一方、ドイツの投資銀行 Dresdner Kleinwort Wasserstein は、AB Ports 株 1,220 万株の購入を開始した。目標としている全株式数を購入出来たかどうかは不明。DrKW は、対抗ビッドを検討している豪州の Macquarie Bank が率いるコンソーシアムの代理人として、AB Ports 株の購入を進めていると言われている。大きな資産を保有し、競争環境も厳しく無く、安定的な収入を継続的に確保出来る、そして海運ブームの現在、港湾オペレーターの買収に、世界の投資家の目が注がれている。(nytimes.com, 6/15/2006)

## 陸運&ロジスティックス



### (1) エイビス ホイールチェアの貸し出し開始

Avis が、身障者用のホイールチェア(写真)の貸し出しを、LAS と Orlando で開始した。

1日当たり 40ドル~50ドル。(DTW, 6/9/2006)

## ホテル&リゾート

### (1) ホリデーイン \$33M のマーケティング キャンペーン開始

Holiday Inn Hotels and Resorts が、\$33m (37億円) をかけたマーケティング キャンペーン “Look Again” を開始する。Look Again は、今までのファミリー オリエンテッドなレジ

ヤー ホテルのイメージ色であった Holiday Inn ブランドを、ビジネス旅客にも最適なホテルとして売り出すためのキャンペーン。 伝統的な印刷媒体、ラジオや TV コマーシャル、双方向のオンライン マーケティングを駆使して、特にジェネレーション X 世代をターゲットする。 宣伝には、ビジネス野郎の Ted, Marcus, Zack が登場する。(DTW, 6/8/2006)

### (2) シンガポール豪華リゾート Banyan Tree ツリー上場、期待はずれに終わる

シンガポールの豪華リゾート Banyan Tree の SIN 証券取引所上場 (2.5 倍のオーバー サブスクライブ) は、上場価格 97S ドルを下回る 85S ドルで初日 6 月 14 日を終えた。 Banyan Tree は、シンガポールの実業家 Ho Kwon Ping が所有する、プークットやモルジブなどに 18 のリゾートとスパを所有する豪華リゾート。 上場で得た資金 S\$369m (270 億円) は、中近東、アジア、米国、地中海に於けるリゾート事業展開用に使用される。(wsj.com, 6/15/2006)

### (3) アコー (仏)、地中海クラブ株の殆どを売却

仏ホテル グループの Accor は、Club Mediterranee 株 29%を、6%保有となるまで売却する。 6 月 9 日、その手始めとして、先ず 16%を、6 月 8 日の終値 44.90 ユーロ/株で売却した。 Accor は、4 月に Carlson Wagonlit Travel 株 50%を、\$465m (515 億円) で売却している。 Accor は、2 つの基本的な事業である“ホテル”と“サービス”へ、事業の集中を進めている。(FT.com, 6/9/2006)

### (4) ホテル 2 年連続活況

客室の供給拡大が余り進まない中、ホテルが 36 ヶ月連続の宿泊需要増をエンジョイしている。 4 月の RevPAR は、+8.8%増加した。 2006 年に入って、毎月 RevPAR の記録的な上昇が続いている。 Smith Travel Research によると、飲食付きの中級クラスのホテル、エコノミー ホテル、インター シティー ハイウエー沿いホテルまでを含めた、全てのホテルカテゴリーが、増収増益を達成していると言う。 新ホテル不足が、需給逼迫の状況を、将来にわたって維持するだろう。 古いホテルの閉鎖やアパートメントやコンドへの改修で、年間▲35,000 室ものホテルが減少している事も、需給タイトに拍車をかけている。 或るホテルの社長は、「建設費高騰が供給増を阻んでいる事を、神に感謝しなければならない」とコメントしている。 今後 5 年間は、このブームが継続するだろう。 或るエコノミストは、ホテル ブーム継続の懸念材料は、イラン、テロ、鳥インフルエンザしか無い、と言っている。(DTW, 6/13/2006)

### (5) マリオットが、ロスアンジェルス在同一ビル内で、複数ブランド運営

Marriott International が、LAX の下町の高層ビルに、同社が保有する 2 つのブランドを同居させる。 52 階のビルの下層部には Marriott Marquis (877 室)、上層部には Ritz Carlton (123 室) と Ritz Carlton が管理する豪華コンド (216 戸) が一緒に入居する。 最近のホテル開



発計画では、同一プロパティに複数ブランドを集中させる傾向が増えて来ているが、Marriott のケースは、その走りとなる計画。 Marriott が入居するビルは、LAX の Staples Center スポーツ場の隣で開発されている 28 億ドル (3,100 億円) の L.A. Live プロジェクトで、ホテルやコンドの他にエンタメ施設 (7,100 席を有する大型劇場)、リテール、放送センターが建設される。 ホテルの開業は 2010 年が予定されている。(wsj.com, 6/13/2006)

## その他

### (1) 中国石炭燃焼増加が、地球温暖化を促進させる

中国の余り良く知られていない輸出品は、石炭火力発電所の煙突が排出する、煤煙・有毒科学物質などの天候 (温度) を変化させるガスである。 米西岸の各州の気象観測所は、石炭燃焼が吐き出す硫黄と炭素とその他の副産物の混合物質の塵を検出している。 これ等の微細な有害物質は、労働者の肺の奥まで入り込み、呼吸器官を駄目にし、心臓疾患や癌を引き起こす。 地球温暖化を引き起こすこの有毒ガス対策を中国が実施しない限り、中国国内はもとより、世界に公害が撒き散らされる事になる。 今後 25 年間で、中国の石炭燃焼から発生する地球温暖化を誘発する有害ガスは、おそらく、全ての世界先進諸国が出すガス以上となり、京都議定書で決められた削減規模の 5 倍に膨れ上がると予測されている。

石炭は、中国にとって諸刃の刃、- 経済成長の為の黒いダイヤモンドであり、且つ、環境破壊の源泉 - となっている。 既に中国は、米国と欧州と日本の合計消費量以上の石炭を燃焼させている。 そして、過去 2 年間、かつてないほどの工業化により、年率 14% で、その消費を増加させている。 毎週、或は毎 10 日間毎に、DAL、或は、San Diego の全所帯に電気を供給する能力を有する、新しい石炭燃焼発電所が中国の何処かで建設されている。 更に事態を悪化させると見られているのが、火力発電所を増加させ始めている隣国のインドだ。 インドの人口は、2030 年には中国を抜くと見られている。

先進工業諸国は、日本や世銀が実施している様に、中国に借款や補助金、或は、技術援助を提供して、早く中国の公害対策支援に手をつける必要がある。(wsj.com, 6/11/2006)



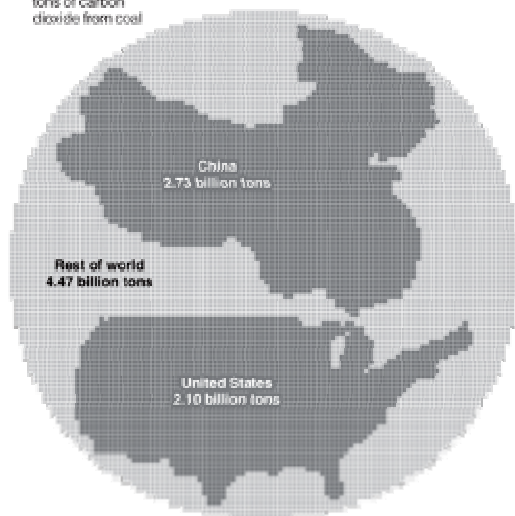
Coal-burning factories like the Gu Dian steel plant have given Shanxi Province in China a Dickensian feel.

### Future Shock

More than half of the carbon dioxide — the primary global warming gas — produced from the burning of coal came from China and the United States in 2003. By 2025, if current trends continue, China would produce twice as much as the United States, or about 40 percent of the world's total.

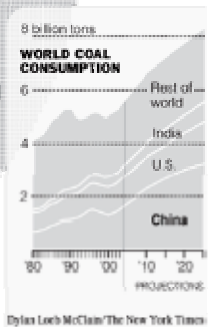
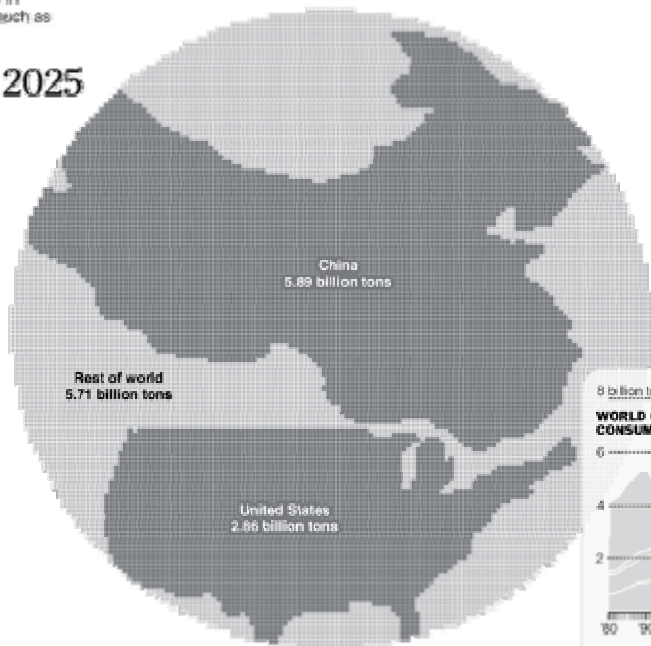
2003

— 1 million metric tons of carbon dioxide from coal



Sources: Energy Information Administration; International Energy Agency; World Resources Institute

2025



Bylan Leeb McClain/The New York Times

## 編集後記

PhoCusWright の「欧州オンライン旅行市場の現状」を読んで、興味深い2つの点に目を奪われた。

欧州では、伝統的なツアオペの力が強く、欧州で立ち上がったオンライン旅行社（尤も大手は、Opodo を除いて米企業に買収されてしまった様だが・・・）や、米国から進出したオンライン旅行社が苦戦を強いられている。

と言う事と、

欧州では、オンライン旅行市場を活性化させたのは LCC である、と書いてあった事である。そして、これ迄は、レジャー市場販売を、ホリデー パッケージ企業に任せっ切りにした伝統的航空会社のために、公示運賃よりも安いパッケージが市場に氾濫していたが、LCC 達の低運賃の導入で、この“珍現象”が無くなったと言うのだ。

Expedia は、オーガニックな成長を中心として、汎欧州オンライン旅行市場への進出を進めている。そして、日本にも近々進出して来ると、日本の旅行業界誌が書いている。欧州のツアオペのオンライン化に苦戦を強いられている様に、日本の強力な J/K/N グループからも同様のプレッシャーを受けるのではないのだろうか？

しかし、公示運賃よりも安いパッケージが蔓延っていると言う“珍現象”は、本格的な LCC が存在しない日本市場では、無くならないのかも知れない。如何にインターネットが優れていると言っても、ネットのリーチよりも J/K/N/グループのリーチの方が大きいと言うのだから、これは、おいそれとは無くならないのだろう。

今更ながら考えて見ると、公示運賃よりも、ホテルやランドがついたパッケージが安いなんて、消費者を馬鹿にしているのではないだろうか？

BA が約束している様に、オンライン販売を数年後に 50%以上に出来れば、それだけ直販が増える訳だから、あるいは、この“珍現象”を無くす事が出来るかも知れない。

“珍現象”は、何もこの話だけではなさそうだ。気が付かないだけで、周りをよく見てみると、ゴロゴロ転がっている？・・・・・・・・・・としたら大変だ！ (H.U.)

読者の方からの、以下の資料の紹介がありました。

制度変化におけるガバナンス分析：アメリカ航空産業の業界電子市場の事例分析から

李 京柱（一橋大学大学院商学研究科博士後期課程）

JUL 2005

[http://www.cm.hit-u.ac.jp/coe/seika/WP/HJBS\\_WP\\_007.pdf](http://www.cm.hit-u.ac.jp/coe/seika/WP/HJBS_WP_007.pdf)

この論文は、電子市場が持つ公共財的な特性に視点を合わせて、電子市場を構成する制度的なアレンジが形成して行くメカニズムを明らかにしている。そして、このテーマのケーススタディーとして、米国に於ける航空業界のCRSの制度的変遷を詳述している。

TD 勉強会 情報 222 ( 以 上 )