

TD 勉強会情報 7

Will Airline Fares Rise In Recovery ?

航空運賃の業績回復に向けた値上げはあるのか？

エアラインの業績回復の鍵を握る八つの傾向

1. エアラインは、スケジュールと機材を、お互いの動きを注意深く窺いながら、慎重に元に戻すだろう。
2. 強力な仲介業者は、シェアと利益の維持・拡大のために、プライベート運賃の値下げ、或いはオーバーライドの増加を、エアラインと交渉し獲得し続けるだろう。小規模仲介業者は力を無くすだろう。
3. 座席の買取りに応ずる第三者に対して、エアラインは、有利なプライベート運賃を積極的に提供する傾向を加速させるだろう。
4. **Hotwire** と **Priceline** タイプのイールド管理バケツ（手法）の変形若しくは派生形が、発展するだろう。
5. ネット運賃の-marginとインベントリー・リスク管理のため、イールド管理機能が、エアラインから仲介業者へも適用されるようになるだろう。イールド管理は、**Travelocity** の **DreamMaps** のような機能で、これまで以上に消費者を誘導するような形で適用されるだろう。
6. エアラインは、仲介業者と交渉するのに、より賢明に、よりリアルタイムに、より出来高（販売）実績志向となるだろう。そして運賃を管理するために、新しい **ATPCO** のツールを使うだろう。
7. 仲介業者と大手企業は、インベントリー・リスクを最小化し、効率的な運賃検索を実行し、シェアをモニターするツールを使って、より賢く、より上手くエアラインと交渉するようになるだろう。
8. 供給過剰の解消は直ぐには実現できないので、航空運賃値上げが出来る様には見えないが、新運賃体系とそのコントロールが、より良いmarginを生む手助けをするだろう。

(注) Intermediary を仲介業者と訳す。 Intermediary には Travel Agency, Consolidator, Wholesaler, Tour Operator 等の Market Players を含む。

(注) Deal は、取引、商売、契約との訳があるが、ここではそのままディールとした。

(注) インベントリー・リスク = inventory risk、 座席ブロック買取りに伴うリスク。

(注) プライベート運賃 = 航空運賃は、Public Fares (= Published Fares 公示運賃) と Private Fares に大分類される。 多くの場合、インベントリー・リスクを取る仲介業者との交渉によりネット運賃 (= Private Fares) が決定される。 運賃種別の分類については、図—3 (最終ページ) 参照。

(注) イールド管理バケツ = yield management buckets、ある区間の同一 RPK 運賃のグルーピング化を指す。 セリングクラス。 イールド・マネジャーは、イールド管理の為に、多くのバケツのオペラビリティの開け閉めを行っている。

(注) Travelocity's DreamMaps = 最低運賃が適用となる期間を探し出す Travelocity のオンライン検索機能。

夜の後は日が昇るように、リセッションの後にはリカバリーがある。

生き残ったエアラインには、リカバリーが、満席の便、スケジュールの回復、機材（航空機）の再稼働、値上げが無くとも運賃のリストラクチャリングをもたらすだろう。

エアライン・リカバリーの最初の可視的兆候は、非稼働機と運航停止スケジュールの再稼働である。 運賃の一律値上げが無いと仮定しても、供給過剰の減少に対し需要が増加するので、ロード・ファクター (L/F) が上昇するだろう。 そして、リカバリーの最終的かつ理論的な帰結は、運賃値上げと言う事になる。 しかし、それは起こらないかもしれないし、少なくとも起こる様には見えないかも知れない。

(注) 原文がイタリック文字の場合、その文の和訳にはアンダーラインをした。

エアライン業界は、エコノミスト達が言うところの寡占状態にあり、個々に相当程度の市場支配力を持った少数の航空会社によって業界が構成されている。 一社のアクションは、その他の会社の市場シェアに即影響する。 従って、エアラインは、互いに他社を注意深くモニターしな

がら、公表されている状況を確認して、機材とスケジュールを復帰させて行くだらう。

しかし、運賃のモニタリングと、その対応は容易ではないかもしれない。

数百機に及ぶ機材の再稼動が、数ヶ月にわたって実施されるだろう。

スケジュール変更は、数週間の間数千も発生するだろう。

運賃変更は数百万、アベイラビリティ変更はナノセカンドで発生するだろう。

運賃モニタリングは非常に複雑であるが、エアラインは効果的な競争力あるモニタリングを、芸術的と言えるほどまでに高めている。

以前のリカバリーの際には見られなかった運賃体系とその管理ツールの新しいセットを、エアラインがどのように使うのかを見るのは興味深いものである。

新しいプライシングの展望

リセッションと飛行機旅行に対する恐怖のダブルパンチが、ほとんどがレジャー運賃であるが、エアラインを並外れた値引きに走らせている。これ等の運賃の値上げには、以下の二つの状況を勘案すると、骨の折れる仕事となるだろう。

最初の状況は、新しい運賃体系の出現である。湾岸戦争後の1991年の景気回復時以来、エアラインは、それまで存在しなかった、或いは少なくとも余り出回らなかった、多くの運賃体系を開発している。

それらは、**Web-only 運賃**、**opaque 運賃 (Hotwire)**、**bid-ask 運賃 (Priceline)**、仲介業者と企業とネゴする個々の**プライベート 運賃**の複雑なセットである。

これらの新運賃体系は、既に、事前予約、土曜日ステイ、譲渡不可、払い戻し不可等の複雑な規則で満ち溢れている公示運賃体系を更に複雑化している。

(注) **Web-only 運賃** = エアラインが直販を促進する手段として、自社サイト若しくは提携サイトである **Orbitz** や **Hotwire** のみに出す運賃を **Web-only Fares** と言う。この運賃を取り扱えない **GDS** 及び既存のオフライン旅行社は、反競争的運賃であるとして **DOT** の規制を要求している。しかし最近では、スクリーン・スクラッピングなどのソリューションにより、他のサイトからでも **Orbitz** 等の画面が覗かれてしまっている。

(注) **opaque 運賃** = 格安運賃販売によるエアラインのブランド毀損と、公示運賃のダイリュージョンを避けるために、最後の最後までエアライン名やスケジュール情報の詳細を伏せる (ぼかす = **opaque**) 運賃。

(注) **bid-ask** 運賃 = 指値により決定される運賃。 逆オークション・サイトである **Priceline** では、顧客が指値し (**bid-ask** 或いは **name your own price**) 平均 4 分後にサイトはその回答を出す。

二番目の状況は、二地点間 (O&D) における最高運賃と最低運賃の較差がドラスチックに拡大している事である。

事前予約なしか短期事前予約つき、土曜日ステイなし、キャンセル・ペナルティーなしの、ビジネス旅客向け公示運賃レベルは維持されている。

一方で低運賃と **Web-only** 運賃に値引きが起きている。 これにより運賃較差が拡大し、特にビジネス旅客と企業ベースの旅行社 (=ハウスエージェント) から、較差是正の強い圧力が起きている。

エアラインにとっての理想的な解決は、最低運賃から割引を無くし、根っこから運賃を値上げする事である。

大手企業と旅行社にとっての解決策は、エアライン・シェアを左右することが出来る彼らの販売力を梃子にした、プライベートな運賃のディール交渉である。

しかし、エアラインは、依然としてビジネス運賃の値下げを嫌がっている。

全ての運賃レベルの引き上げは、エアラインにとって

- (1) 夫々のエアラインは、自分達の新旧の運賃体系に対するコントロールを維持しなければならず、
- (2) 一方でエアライン業界全体として、より複雑な競争的運賃モニタリングとプライベート運賃プログラムの積極的な取引 (割引) をしている最中に、運賃を値上げしなければならない、

と言う二つの難しい問題がある。

来るべきエアラインのリカバリーの際には、このことがエアラインの価格設定に対して一体どういう意味を持つのであろうか? 幾つかのエアラインの経営構造と運賃管理メカニズムを最初に理解する事が、その解になるだろう。

エアライン業界の経営構造入門

究極的には、エアラインの座席はコモディティーであり、それ故に価格を除いて差別化が困難なものと言う事が出来る。 であるから、伝統的経済学はどのエアラインも需要をコントロールするのは出来ないだろうと言っている。 しかしながら、エアラインは寡占市場を作り上げている。

個々の、或いはあるケースではエアライン・グループは、旅行者に人為的な規制と恩典を作る事によって、需要のいくつかのコントロールを実行している。

規制は、譲渡禁止、事前予約、土曜日ステイ、等などである。 恩典は、便利なスケジュールとロイヤルティー・プログラムである。

もう一つの差別化要因は、単純な二地点区間の旅行でない、より複雑なものに適用される。 エアラインは、そしてエアライン・アライアンスが、マルチ区間の航空旅行に対して、便利な乗り継ぎ、マルチ・エアポート・オプション、キャビンにおける統一されたプレミアム・サービスとエアポート・クラブによる差別化サービスを提供する。 これは旅行者に快適性、利便性、時間の節約と言った面でのより高い付加価値を提供する。

このことは、エアラインがその大きさを梃子にして、価格以外のもので差別化を図ることが出来ることを意味している。

個々のエアラインは、旅客のエアライン選択に影響力を行使できる仲介業者に対して、報奨或いは恩典を提供することによって、需要のコントロールを行う。 これらの恩典は、オーバーライド・コミッション、マーケティング・ファンドと、有利なプライベート運賃プログラムが含まれる。 通常はボリュームとシェアにより測定されるところの、顧客が特定のエアラインを選択するに際しての仲介業者の影響力が大きければ大きいほど、褒章も大きくなって行く。 エアラインは、大企業に対しても、包括ないしは特定区間の需要のボリュームに対し、プライベートなディールを提供している。 これらのディールは、運賃の割引、ファーストクラス・アップグレード、運賃規則免除とコミットメントされたボリューム達成時の一時金支払いである。

航空座席のコモディティー性以上に重要なのが腐敗性である。 一度空席で離陸した便の収入機会は未来永劫失われてしまう。 それゆえにエアラインは、L/F の最適化と他の個人旅客が支払っているか或いは支払うだろう、より高い運賃をダイリュートさせない（下げさせない）低運賃の提供のために、精巧な価格とイールド管理スキームを開発している。（arbitrage と dilution の回避）

(注) **arbitrage** = 鞘取り。 価格差で利益を得る取引。

HKG=BKK 間の運賃は、発地立て運賃で HKG 運賃が BKK 運賃より + 66 % 高くなっている。 HKG - BKK の差額が **arbitrage**。

サプライサイドにあつては、エアラインは、競争回避のためにアライアンスを組んでいる。ここではグローバル運賃プログラムと、接続及びスケジュールの有利性を作り、統一した客室サービスを提供している。そして収入最大化のために、旅行社のコミッションとフィーを減少させ、GDS のバイパス或いはブッキング・フィーの値下げの圧力をかけている。

過去数年間に、エアラインは、旅行社の単純コミッションを、出来高リンクの報酬プログラムに成功裏に取り替えている。報酬は、オーバーライド、マーケティング・ファンド、プライベート運賃プログラムの形をとっている。

エアラインは、GDS や旅行社を中抜きするために、予約プロセスを変更し、迂回し、ディストリビューション・コストを減少させつつある。彼らは紙の航空券を減らすか、無くしつつある。人手（コールセンター・スタッフ）を介さずにトランザクションを円滑にするために、インターネットを使用している。

こうした動きのうち、エアライン Web サイトや e-チケットの開発などは、個々に独自に行われている。

一方、旅行社に支払われるコミッションやフィーの減少は、個別にはあるが、殆ど同時に行われている。

更には、間接的に行われているものもある。Orbitz や Hotwire の設立やこれらに対するサポートがこれに当たる。

ディストリビューションの最も大きな変化は、エアラインの Web サイトの開発である。Web サイトは、

- (1) エアラインのディストリビューション・コストを減少させ、
- (2) エアラインにとって都合の良い運賃をディスプレイし、
- (3) マーケティングとリレーション・マネジメントのための直接の顧客接点を作り、
- (4) 本業以外の追加的な収入源を作っている。

エアライン・ブランドの Web サイトは全オンライン トラベル収入の 1/3 を構成する。

これらの全ては、リカバリーの時にどう関わるのだろうか？

エアラインは出来高に対して支払う。

エアラインは、ボリューム（需要）が動くことによって（特にそれが競争相手の犠牲による場合に）ベネフィットを得る。このようなシェアの移動は、競争相手が効果的な反応や応酬が出

来ない時により価値が生ずる。これは、全路線の場合と特定路線の場合の両方に当てはまる。従ってエアラインは、販売力ある仲介業者や企業に対し、有利な運賃ディール、手数料とコミッションの追加支払、マーケティング・ファンド、リベートとその他の報奨スキームを提供する。この結果、大手の仲介業者や企業、或いは小規模ながら特定の O&D に影響力を行使できる仲介業者は、エアラインに対して戦略的価値を提供する事になり、彼等により強大な交渉力を与えることになる。

座席と最低運賃のアベイラビリティは、既存の価格と収入のダイリュージョンをさせずにボリュームを増やし、オフピークの座席を埋めることの出来る、仲介業者や企業に提供される。 エアラインは、確固たる実績を誇る仲介業者と、より有利なディールをするだろう。いくつかのケースでは、出来高確保のために、エアラインは仲介業者に出資している場合がある。歴史的には、大手のオフライン旅行社や企業がエアラインとの有利なプライベート運賃ディールを行っている。より最近では、Travelocity や Expedia のようなオンライン旅行社が、レジャー旅行市場と、出張規定に束縛されない法人旅行市場の彼らの大きなシェアを、ディール交渉の梃子に使っている。

多くの仲介業者は、マーチャント・モデル・プライシングをオファーしている。そこではエアラインは、ネット運賃を交渉している。仲介業者は、マージンを増やしコミッションの依存を減らすために、航空会社から仕入れたネット運賃にマークアップし、消費者に販売する。公示運賃をダイリュートさせないレベルでマークアップされた運賃を設定するために、各種のスキームが使われている。(Opaque pricing)

例えば、ツアー・パッケージは、パッケージ価格の中に、エアーの素材を組み込み、エアーだけの価格を判らなくしている。その他のスキームは、運賃のオファーの際にはキャリア名を伏せている。或いは仲介業者は、公示運賃レベルに合わせるためにマークアップを加減している。

Hotwire と Priceline の両社は、ネット運賃を使用し、ダイリュージョンを避けるプライシング・スキームを持っている。ネット運賃を使っている Hotwire の don't-know-when-or-who は、ワールド・ダイリュージョンの機会を与えない。Hotwire は、ディストリビューション・コストを削減するダイレクト・リンクを提供する。そして所有者であるエアラインに、投資リターンを与えている。

(注) ダイレクト・リンク = direct link、GDS を介さずに、サプライヤーと直接リンクするシステム。高い GDS フィーを免れる、ディストリビューション・コストを削減できる、システム。最近では Orbitz の Supplier Link テクノロジーが有名。

ネット運賃を使っている Priceline の bid-and-ask もダイリジェーションを避けている。Priceline は、当初は、主要な参加エアラインに対して、ストック・ワラントによる間接的財務インセンティブを与えていた。

回復軌道に乗り、エアライン交渉を有利に展開する仲介業者（企業）は、販売力のある、シェアを動かすことの出来る、ダイリジェーションを引き起こさない割引運賃の販売アウトレットを持つ者達となるだろう。 イールドもボリュームの優位性もどちらも保有しない小規模仲介業者は、市場からの退場の危険にさらされるだろう。

アベイラビリティと最低運賃は、よりコストの低いディストリビューションを持った、或いはそれに影響を与えることが出来る、仲介業者に行くだろう。エアラインに安いディストリビューション・コストをオファーしている Orbitz は、Orbitz 参加キャリアの最低運賃にアクセスしている。Orbitz は、エアラインに、GDS とオンライン旅行社との商談の際に有効となる交渉力を与えている。エアラインに直接予約する企業も、ディストリビューション・コストの有利性を持っているので、彼らもエアラインから好意的に見られ、扱われている。最終的には、ネット運賃を使う者は、明らかにより低いディストリビューション・コストをオファーしている者達である。

リセセッション時は、ディストリビューション・コストの検討は、通常はアベイラビリティや運賃検討の二の次である。埋めないと空になってしまう座席の販売が、ディストリビューション・コストの減少努力より優先される。供給過剰がエアラインに存在する限り、ディストリビューション・コストに関する意思決定は後回しにされる。リカバリーの際には、ディストリビューション・コストの削減は、より重要になる。

リセセッション時には、先駆的なマーチャント・モデルでさえ確実なものではない。ネット運賃上のマージンは、ネット運賃レベルと公示運賃間の関係によってインパクトを受ける。固定ネット・レートは、二つのレベル間の差に直接影響される。公示運賃が下がれば、仲介業者は競争力を維持するために、ネット運賃上のマークアップとマージンを減らさなければならない。

パーセンテージ・ベース・ネット運賃は、比例して影響を受ける。公示運賃の値下げに比例してマークアップとマージンが低下する。一般的には、公示運賃と Web 運賃の値下げは、ネット運賃上のマージンを縮小する。 リカバリーの際の公示運賃値上げは、ネット運賃マージンを改善する。

(注) 固定ネット・レート=公示運賃が値下げされてもネット運賃は不変（固定）。従って、その場合、公示とネットの差（≒マークアップ）は、公示運賃が下がった分モロに縮小する。

(注) パーcentage・ネット・運賃＝公示運賃の値下げ率 (%) と同じ比率でネットが下がる。マークアップも同率で縮小する。この%方式のほうが、公示運賃をインプットした後は%の操作でネット運賃の設定が出来るので、システムに馴染み易いとされている。

レート・マネジメント

エアラインのレート管理とロードの方法も、プライシングに関連する。運賃体系と運賃レベルの管理には、次の二つの主要な面がある。

- (1) 自身の運賃体系に対するコントロールと、
 - (2) 各種のディストリビューション・システムに対する運賃アベイラビリティのローディングと維持管理、
- (2) の大きな変更が、(1) に影響を及ぼす様だ。

エアラインは、各種のディストリビューション・システムに、運賃とそれに付随する条件と規則をロードする。エアラインは、公示運賃といくつかのプライベート運賃を GDS にロードする。公示運賃は、Airline Tariff Publishing Company (ATPCO)を通して GDS にロードされる。(図一1 上段参照)

エアラインは、自身の CRS (Central Reservation System) と Web サイトに直接、主として Web-only 運賃とプライベート運賃をロードする。エアラインは、いくつかのプライベート運賃の、仲介業者の専用システムへのロードを認めている。これらのケースでは、仲介業者は、特定の運賃を自分自身でロードする。

最近のいくつかの ATPCO と GDS による重要な変更は、エアラインが、より多くの彼らの運賃、—— 公示運賃、プライベート運賃と Web-only 運賃 —— のロードを間もなく出来るようになるだろう。

Airline Tariff Publishing Company

ATPCO は、当初は、タリフの政府申請のために、エアラインによって設立された会社である。時間が経つにつれ、この意味合いは薄れ、GDS 内の運賃のローディングとメンテナンスのためのクリアリング・ハウスとなった。運賃構造が複雑になるのに対応し、ATPCO は、ますます洗練された機能を提供している。

殆ど全てのエアラインは、ATPCO を通して公示運賃のロードを行っている。そしていくつかのキャリアは、プライベート運賃も ATPCO を使っている。ATPCO は、それらの運賃を、すべての GDS とその他のディストリビューション・システムに載せている。いくつかのエアラインは、特定の運賃にアクセスを許されている仲介業者（旅行社、コンソリデーター等）のファイルもロードする。

昨年 ATPCO は、エアラインの運賃管理とコントロールに大きく影響を与えるであろう二つの大きな変更を行った。一つの変更は、エアラインが、公示運賃を、関連プライベート運賃と一緒にロード出来るようにしたことである。（ATPCO CAT35）

エアラインは、（彼らがディールしている仲介業者でなく）、公にされている運賃（公示運賃）と、それに関連する仲介業者によって支払われるべきネット運賃（プライベート運賃）の両方をロード出来るようになる。GDS は、ATPCO の運賃ロードを受け付けるので、エアラインは ATPCO に一度だけそのレートをロードするだけで良くなる。

ATPCO が行った二番目の変更は、エアラインによる、レートそのものでなく、レートを規制するルールのロードを可能にしたことである。（ATPCO CAT25）

この機能は“fares by rule”と呼ばれている。この機能は、公示運賃とプライベート運賃両方に適用できる。例えば、エアラインが“ベース運賃”と特定のレートとその関連条件を決定し、そして更に：

- (1) 誰にアクセスさせるか、(2) 割引とプレミアムのレベル、(3) どの区間 (O&D)、(4) どの期間に適用させるか、を決めることが出来る。（図—1 下段参照）

(注) ベース運賃 (basis fare) = ある区間における、各種運賃設定の為の基準となる運賃。
このベース運賃からパーセント・オフされたその他の運賃が生まれることになる。

Fares by rule は、高い運賃が良いのか、安いのが良いのか決定するために、仲介業者による固定レートの、割引公示運賃、Web-only 運賃、或いはその他の運賃との比較を可能にする。Fares by rule は、多くの利点がある。運賃のメンテナンス・コストを減少し、運賃検索と比較を単

純化し、プロセッシングと検索コストを抑える。 GDS にとっては、fares by rule は、より強力な運賃検索テクノロジーの土台を作る。

運賃アベイラビリティ

イールド管理システムを通じて、エアラインは、仲介業者に対して運賃種別のアベイラビリティをコントロールする。 ある仲介業者は、数種の運賃にアクセスするが、その他は公示運賃にしかアクセスできない。 一つの運賃種別の中でもアベイラビリティは変動する。 あるプライベート運賃は、フリーセールで提供される。 そこでは特定のレートで販売することが出来る座席の量の制限はない。 あるものは、アロケーション・ベースで提供される。 例えば、NYC = MIA 間は、ある一定の期間内に 100 席という風に。 あるものは、エアラインがその都度販売を承認したものだけを売ることが出来る、厳しいアベイラビリティ・コントロールつきである。 もちろん多くの順列組み合わせが存在する。

航空運賃との関係

エアラインは、“ベース運賃”を基準にして、そこから派生するネット運賃やセリング運賃などのプライベート運賃体系を、より容易に、より効率的に設定できるだろう。 ATPCO と GDS の機能の変更は、特定の仲介業者に対するアベイラビリティを含む、エアラインの運賃セット全体のコントロール強化を可能にする。 これはネット運賃ディールにダイナミックに影響を及ぼすだろう。 例えば、エアラインはネゴ運賃をオファーする。 それは公示運賃を割引したものであり、そしてネゴ、公示両方のアベイラビリティを、ネット運賃上のマージンを保ちながら、同時にコントロールする。 このような体系は、今までの固定レート、フリーセールとセット・インベントリー・プログラムに、ますます取って代わりつつある。

公示運賃と **Web-only** 運賃のレベルとアベイラビリティをモニターすることにより、エアラインは、競争相手のプライベート運賃のレベルとアベイラビリティを知るだろう。 エアラインは自身の運賃に対し、総合的なコントロールと体系化された枠組みをますます持つだろう。 これにより、競争相手のプライベート運賃と公示運賃の乖離率の関係（%の関係）を把握し、競争相手の運賃体系全体を推定することが出来ることとなる。究極的には、エアラインは、彼らの市場での対応が競争力が有るかどうか判定するための、より

十分な情報をもつことが出来ることとなる。

エアラインは、**ATPCO** の機能の利点を最大限に活かすために、これまで販売部隊により個別に行われていたディールを中枢で一括管理する事により、積極的にコントロールするだろう。旧来型の販売方式とディールは、仲介業者実績とエアライン・イールド機会に基づく運賃プログラムの、殆どリアルタイムに近い調整に取って代わられるだろう。仲介業者は、より厳しい出来高制に基づくネット運賃プログラムのマージンに縛られるだろう。これらの変更は、エアラインのボリューム増加とイールド改善に貢献するだろう。

エアラインは、より多くのイールド管理のバケツ（手法）を持つだろう。

一つの市場に出されたより安い価格が、その他にオファーされた高い価格をダイリュートさせないように、エアラインは、需要をセグメント化するため、より多くのイールド管理のバケツを必要としている。

経済学では需要曲線上に多くのバケツがある。（図一2参照）

歴史的な質の悪いマージンの改善の必要性が発明の母となって、Priceline や Hotwire のような、新しいイールド管理バケツをもたらした。エアラインは、継続して新しいバケツの開発に投資を行っている。そして ATPCO は、それらをロードする便利な方法を探すだろう。

エアラインは、より良い運賃との交換に、仲介業者（企業）にインベントリー・リスクのますますの負担を求めるだろう。需要が低迷しているので、メガ旅行社と大企業は、彼らの仕入力を梃子に、より良いディールの強要を試みている。いくつかのケースでは、それは主にレジャー市場であるが、彼らは成功している。それは、法人需要市場では運賃値下げによる価格弾性効果が無いと言う認識に大きくよるものである。だから、エアラインは得るものが少ない。リカバリーと供給過剰の解消により、エアラインはディール交渉力を増すだろう。それは、ネットとプライベート運賃レベルとアベイラビリティが、より積極的に管理され、割り当てられる事を意味している。

リセッションの弱い市場では、小規模でコミッション依存型の仲介業者は、コンソリ（合併/提携）を強いられるだろう。その結果、よりエアライン交渉力を持った、インベントリー・リスク負担とマージン管理能力のある、大きな仲介業者が作られることになる。

実際、最大手の仲介業者は、既にインベントリー・リスクを負担している。インベントリーの管理能力のある者は、良い業績を上げている。エアラインはこの点に着目し、リカバリーによる交渉力改善を使って、有利なネット運賃レベルとアベイラビリティを餌に、より多くのインベントリー・リスクを取らせるよう、仲介業者に圧力をかけるだろう。

そこで敗者となるのは、ボリュームの確保も、インベントリー・リスクの管理も、どちらも出来ない仲介業者である。

ディストリビューション・コスト削減目標は拡大するだろう。

Orbitz は、30 年前にエアラインが創った GDS とエアラインの戦争の、最初の勝利である。全ての議論と喧伝を別にして、Orbitz は、GDS の継続的値上げの潜在的抑止力になっている。所有エアラインにとっては、Orbitz が利益を上げることは、多分そんなに重要でないのかも知れない。それよりは、オンラインとオフライン旅行社が GDS バイパスを推進してくれるのであれば、エアラインは満足できるのである。それが出来ない仲介業者は、エアラインとの交渉ポジションを弱めることになるだろう。

航空運賃が多分上がらない中で、エアラインは、イールド向上とディストリビューション・コスト減のために構造改革を行うだろう。エアラインはジレンマに直面している。

需要弾性値の乏しい最も高いビジネス運賃を下げることは欲していない。より低い運賃レベルの値上げ或いは少なくとも割引の廃止は、より道理にかなうが、しかしそれは供給過剰が解消された場合に限り有効である。より実効性のある短期の解決策は、構造改革、インベントリー・リスク負担、ディストリビューション・コストの削減と、確実に価格弾性効果のある割引運賃のためのボリューム・コミットメントを伴うプライベート・ディールである。

結 論

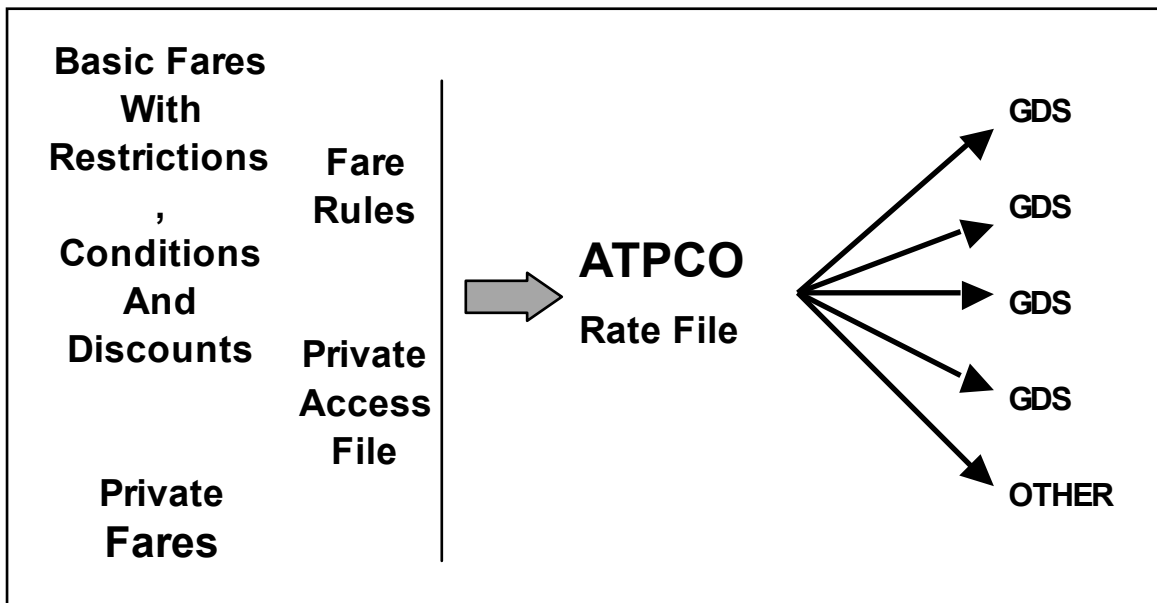
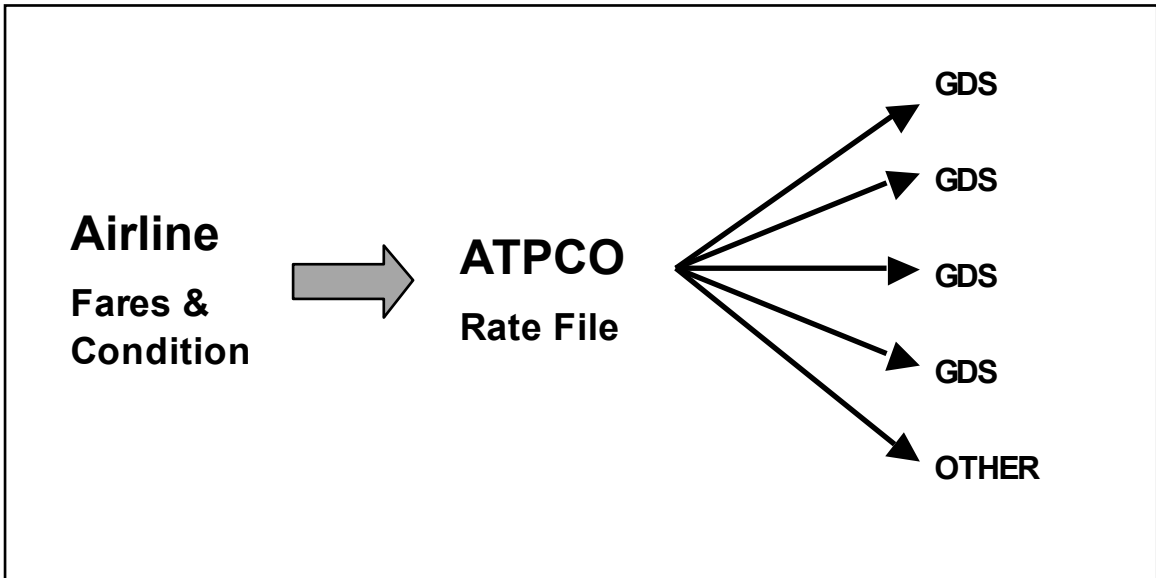
エアライン・リカバリーが来るだろう。我々は、いくつかのエアラインの、予想可能な行動 —— 航空機材の再稼動と定期便の復旧 —— を見ることになるだろう。運賃リストラクチャリングについてはあまり明らかでないが、それは、大手の仲介業者の、大きなアライアンスを形成するエアラインとの交渉の規模と内容によって影響されるだろう。その結果は、運賃の一律値上げには繋がらないだろうが、エアライン・イールドの改善、ディストリビューション・コストの削減、仲介業者によるインベントリー・リスクの負担増と、エアライン・仲介業者・顧客による洗練されたイールド管理の適用が期待される。

(以 上)

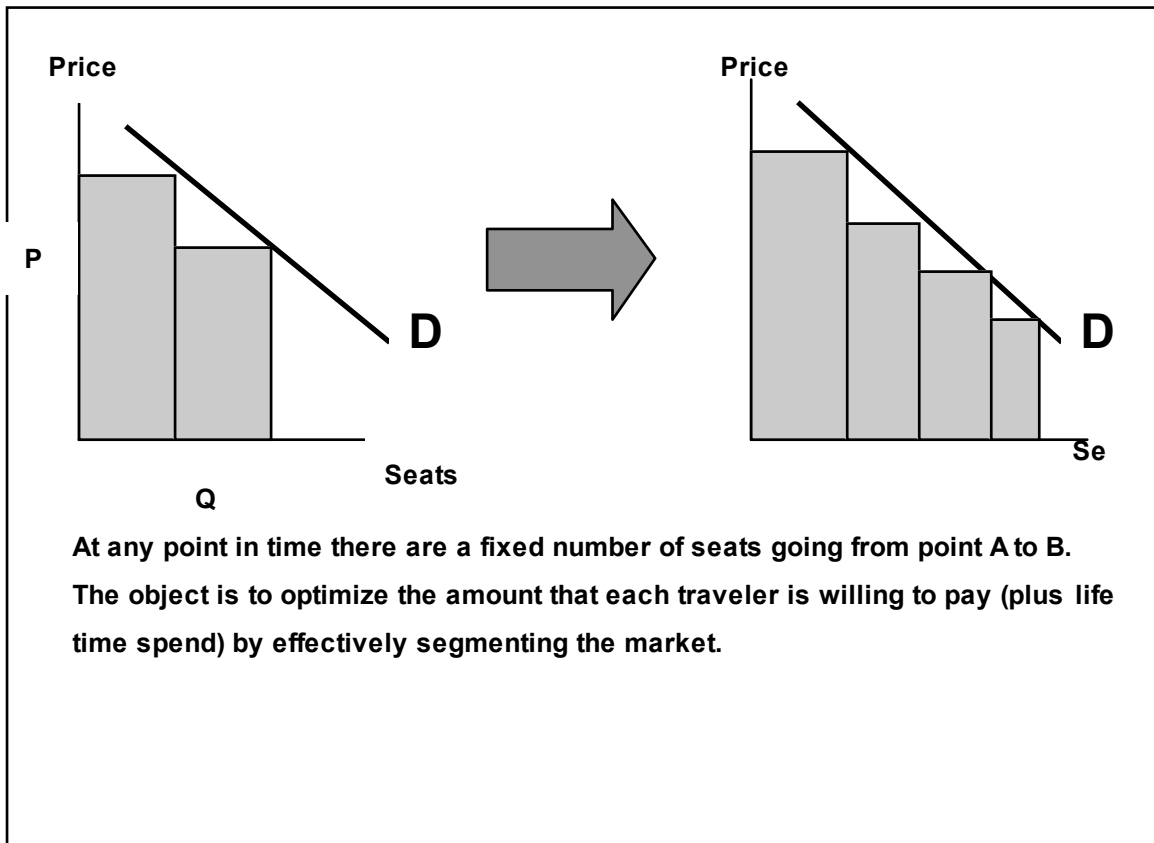
原文 PhoCusWright Snapshot February 2002

“Will Airline Fares Rise In Recovery? By Bill Carroll

ATPCO Rate Loading

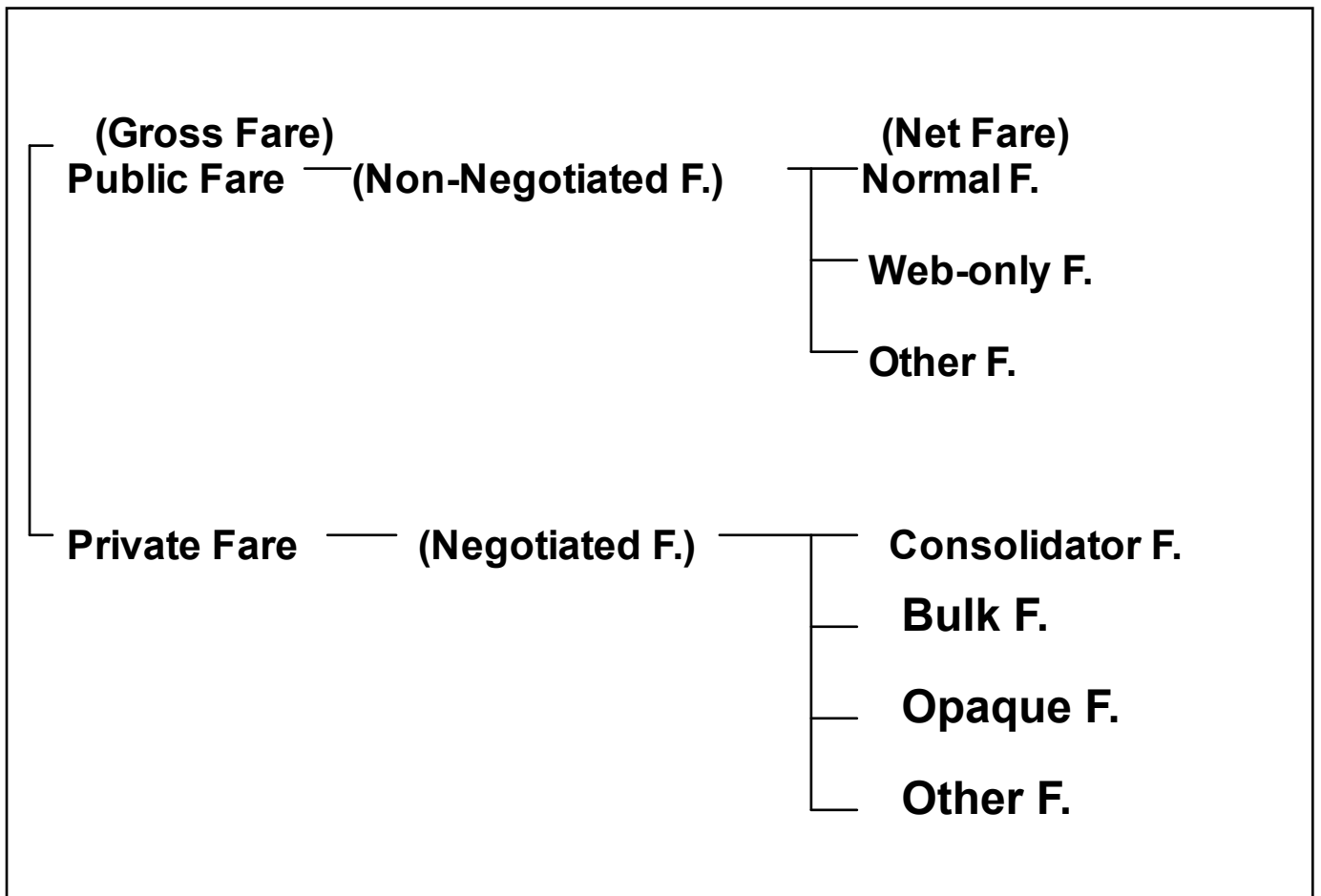


Segmenting Demand To Create Yield “Buckets”



運賃種別の分類

(TD 勉強会 資料)



TD 勉強会 情報 6 添付図 以上