

平成 18 年 6 月 30 日

TD 勉強会 情報 224

1. 欧州（特に英国）オンライン旅行市場の現状（連載 その 6）
2. オンライン旅行社、パッケージ販売でサプライヤーに対抗
3. ユナイテッド航空：音声認識電話で一步リード
4. ITA、エアーカナダの社内予約システム開発
5. アメリカン航空のワルドス契約、フル コンテンツ保証せず
6. その他のニュース



The power plant in Schwarze Pumpe, Germany, operated by Vattenfall. The company is building a carbon-free plant, but only as a demonstration model. Germany plans eight new coal-fired power plants over the next five years.

(関連記事：ページ 27 参照)

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

英国オンライン旅行市場の現状 (連載 その6)

前号に引き続き、英国のオンライン状況の“その3”(連載の、その6)をお届けする。

「英国のオンライン旅行市場の概要」から「オンライン旅行社」と続き、今回の「ツアオペの状況」をレポートする。

Tour Operators

英国のツアオペは、彼等のビジネスを新しい流通環境に適応させる為に、継続してオンライン化を促進させている。彼等は、高度に垂直統合した複数ブランドの流通ストラクチャーから、柔軟性に富んだオペレーティングストラクチャーを優先させた、単一ブランド宣伝展開とオンライン流通モデル開発に焦点を当てている。(しかし、LCCとの競争の為に、ツアオペは、自分達のLCCを設立している。)

ツアオペは、複数のチャネルによる流通アプローチを追求して来たが、英・独・仏旅行者の、オンライン旅行社経由の伝統的パッケージツアー購入の人気高まりに対処する為に、パッケージのオンライン販売を積極的に展開している。

しかしながら、一部のツアオペが、将来はオンライン旅行社を使用する事を考えているので、これ等にとっては、この傾向は一過性のモノなのかも知れない。

ツアオペの市場シェアは、2003年の9%から、2005年の爆発的なシェア拡大を経て、2007年末には16%に達するだろう。2005年にツアオペが実施したオンライン販売に対する積極投資は、2006年の一層のオンライン販売展開に大きな効果を発揮するだろう。

2001年以降、旅行総需要が余り増えていないのだから、オンライン旅行社の成長は、主としてツアオペの犠牲に基づいている。事実、オンライン旅行社の成功は、彼等自身が、バーチャルなツアオペになる事によって達成されている。Expediaは、英国で、第4位のツアオペに位置している。lastminute.comも、このランキングに顔を出している。しかし、これ等の先行組のオンライン販売成功に対して、ツアオペは、ラバル達のリードに追いつき、そして、それを抜き去る事が出来るだろう滅法大きな利点を持っている。長年培って来たブランド力、サプライヤーとの関係、多角化した事業、などのツアオペの巨大な財産が、新しいオンライン流通チャネルでも、遺憾無く発揮されるだろう。

英国の大手ツアオペの垂直的に統合されたビジネスが大きな挑戦を受けているので、ツアオペは、リスクの軽減、複数チャネルの支配とメンテナンス、そしてダイナミック パッケージングや旅行素材の単品販売に於いてさえも、戦略の見直しを迫られている。 ツアオペは、しばしば、旅行プロダクトのスーパーマーケットを作るのではなくて、各旅行体験に基づいた、異なったアイデンティティを持つユニークな Web サイトを立ち上げた。 しかし、オンライン旅行市場では、ワンストップ ショッピングが主流となっているため、この戦略は、ツアオペに不利となっている。

ブランドの統一と、プロダクトの差別化が鍵

オンライン旅行社は、単一のブランドの下に、幾つかの旅行プロダクトと旅行体験を並べて、そして、単一のゲートウエーから、それらにアクセス出来る様に工夫している。 ツアオペのブランドは、歴史的に、幾つかの顧客セグメントに従って、夫々を独立させて組織化して流通させて来た。 広告などのマーケティング費用は、各種のブランドに亘ってばら撒かれていた。 しかし、ツアオペは、マーケティング費用の最大効果を引き出すために、複数ブランド展開を中止し、単一ブランドに統一し始めている。 TUI は、Lunn Poly の小売ネットワークを Thomson に、Lunn Poly TV を Thomson TV に、そして Britannia Airways を Thomsonfly にリブランドした。 英国のツアオペは、皆こぞって、単一ブランド戦略を採用しているが、それを欧州大陸までは、広げていない。

ツアオペは、旅客が自分達のホリデー計画では簡単にオーガナイズ出来ない、ユニークな旅行体験を提供する事によって、差別化を図ろうとしている。 First Choice は、The Adventure Company を 4.6m (10 億円) で買収して、既に Exodus, Waymark, Terk America and Trips Worldwide を保有しているアクティビティ部門を、更に拡張している。 First Choice は、スペシャル プロダクトに焦点を当てて、他社との差別化を図るばかりで無く、主力商品の “bucket and spade” 型ホリデーの多様化を実施している。 TUI も、インターネット流通のコモディティ化傾向を阻止する唯一の方法は、ユニークさとかプロダクトの独自性の追求であると、言っている。

Table 3.6
U.K. Consumers' Typical Web Site Usage for Packaged Tours Purchase

Summary of Web sites used to typically purchase packaged tours, and preferred sites for future purchases of packaged tours online

Type of Web Site	Past Purchases	Future Purchases
Online Travel Agency	43%	39%
Tour Operator/ Travel Agency	28%	27%
Search Engine	11%	14%
Airline	9%	8%
Rail	4%	6%
Hotel	3%	2%
Don't Know/ Unsure	4%	5%
Total	102%	101%

Base: Online travel buyers who purchased any packaged tour online

Note: Totals may not equal 100% due to rounding

Source: PhoCusWright Online Travel Shopping and Buying Behavior: Key European Markets

ツアオペは、第三者に対するコミッションをカットし、自身の小売ネットワークを縮小しているけれども、一般的には、小売ネットワークの維持を約束している。顧客が直接的コンタクトを求めている限り、小売販売チャネルは維持すると、殆どのツアオペが言っている。そして、依然として、人的なコンタクトを欲している顧客が大勢存在している。

非提携小売店は、弱まるだろう。ブランド力がある旅行社チェーンでさえも、信頼おけるブランド商品との関係が弱まると同時に、プロダクトの品揃えが少なくなるかも知れない。インターネット時代にあっては、現在まだ大きなセグメントを占めているオフライン販売とて、何れはオンラインに転換して行くことを認識しなければいけない。オフライン旅行社によっては、オンライン予約が実施できないか、或いは好まない旅客に代わって、一定の料金を徴収して、オンライン予約代行業務を実施しているハイブリッド的旅行社が存在し始めている。

インターネット展開と、コミッション カットが流通コストを減少

ツアオペは、複数チャネル流通モデル維持の約束にも拘わらず、2005年の初めから、第三者流通に対するコミッション カットに終に乗り出した。例えば、TUIの場合は、提携していない旅行社に対しては、ホテル オンリーだとかエアオン予約のコミッション支払いを停止した。TUIのThomsonfly Web サイト経由のパッケージ販売は、10%から7%に減らされた。そして、翌年には、主力のパッケージを含む全てのプロダクトのコミッションをカットしている。2006年初めには、いくつかのプロダクトのコミッションをゼロにして、残りを精々7%にカットしている。

TUIは、www.tui-hotels.com 経由でもって、消費者向けのオンライン ホテル販売を開始している。殆どの企業が、オンライン パッケージ ホリデー販売を、1人当たり▲30 ユーロ(4,200円)値引きしている。

前向きな思考をするツアオペは、独立した戦略を保有しているLCCに対抗するために、オンライン旅行社と手を組んでいる。ツアオペにとって、オンライン旅行社のチャネルは、インターネットに強い需要層にリーチするには格好のチャネルだ。彼等のダイナミックパッケージングは、ツアオペのパッケージへのアップセルの機会を有している。しかしながら、オンライン市場に於ける競争激化が存在する為に、この提携は急速には進展しない。2つのビジネス モデルの融合が始まるかも知れない。

英国に置いては、ツアオペ モデルは、明らかに見直されなければならない。

単一ブランド マーケティングへの統合努力、第三者旅行社のマージンカット、直販の拡大、LCC の立ち上げ、スペシャル ブレークやアクティビティー ホリデー等のニッチプロダクトの造成、ホテル オンリーのオンライン予約チャネルの立ち上げ、人員の削減、すべてが英国旅行市場におけるツアオペの強化に繋がっている。そして、事実、多くのツアオペの収支改善が始まっている。

ツアオペの LCC への挑戦

優に欧州域内のツアオペの輸送量の 3/4 以上を運んでいる LCC は、その規模から言って、ツアオペに大きな影響を与えている。LCC のショート シティー ブレーク販売は、ますます大きな人気を博している。そして、LCC は、英国に於いて、低運賃を提供することによって、大きなレジャー需要を作り出している。ショート ブレークの提供のために要求される柔軟性が、LCC に良くフィットしているのだ。そして、LCC のショート ブレーク販売は、このパッケージを販売しているツアオペを、市場から閉め出す勢いを持っている。

ここ重要な数年間、LCC の Web サイトに於ける利用者の“使い良さ”（使い勝手）は、ツアオペ サイトに於けるそれを上回っている。LCC の Web サイトは、データベースがかなり小さく、扱うメイン プロダクトが単純なために、Web サイトの使用方法はより簡単で、しかも速くなる。ツアオペのサイトが大幅な改善を実施しているため、その差は縮まって来ている。そして、ショートブレーク パッケージ市場に於けるシェアも挽回し始めている。しかしながら、既存のショート ブレーク スペシャリスト企業達は、LCC による新しい脅威に取り組まなければ行けない。一般的に、インターネット接続の機能改善とスピード化のお陰で、全体のホリデーのオンライン予約に掛かる時間は、オフラインで、旅行エージェント経由で予約するよりも短い時間で済む様になって来ている。

Web サイトの改善だけでは、LCC からの脅威をはね除ける訳には行かない。ツアオペのエアオン販売に対する最大の脅威は、航空便のスケジュールの柔軟性を最も強く要求する顧客から発生する様だ。LCC が持っている競争力に対抗する為に、ツアオペは、彼等自身の LCC 運営を立ち上げた。Thomas Cook、Thomsonfly、MyTravelite が、フラッグシップ ツアオペの LCC オペレーターだ。

Ryanair や easyJet が明らかに先行者利得を得ている様だが、それ以降連続した LCC の設立に見られる通り、LCC のセクターへの大きな参入障壁は存在していない。

以下に、英国のリーディング ツアオペについて記す。

TUI

- Thomson のホリデー旅行事業の 15%がオンライン販売である。これに、Web から繋がるコールセンター予約を含めると、広義のオンライン予約は、全体の 25%となる。
- Thomson は、英国のコミッション カットの動きをリードしているツアオペだ。2006 年に、売上が低い販売業者に対して 7%に低下させ、引き続いて、それを ZERO にした。アクティブな販売業者に対しては、10%から 7%に低下させている。
- TUI は、2 社目の LCC Thomsonfly を英国で立ち上げた。Thomsonfly.com と Happag-Lloyd Express が同一目的地に飛行しているにも拘らず、2 社の LCC を保有している。
- TUI のメインの英国 Web サイトは、検索されたホテルにハイライトを当てる為に、Google Earth の衛星イメージをホテルのデータベースとメッシュさせ、潜在的力ある新しいインタフェイスを垣間見せている。

Thomas Cook

- Thomas Cook は、英国に於ける高マージン プロダクトの販売増により、数年間に亘る大きな赤字から抜け出る事に成功した。
- 英国販売の 20%がオンライン販売。これは、全社合計の 15%を上回る。
- 英国で、多くのコールセンターのスタッフと、574 店の小売店を保有している。Thomas Cook は、2009 年までに、これを 500 店に縮小させる計画だが、旅行社、テレビ、インターネット流通の、マルチ販売チャネル維持を貫く方針だ。テレビの販売コストは 18%から略 15%に低下しているけれども、依然として高い水準にある。
- 英国で、初めて、thomascook.com.uk を唯一のコンタクトとする、エアードライナミック パッケージング（オンライン旅行社が動かしている）のオフラインの宣伝展開を行っている。
- Thomas Cook は、ツアオペの中で、オンライン旅行社販売を、自社と第三者の旅行素材、伝統的パッケージ、ダイナミック パッケージングでもって追い抜く事を、最も強く宣言している。

MyTravel

- 継続した英国に於ける損失を、大陸の利益でカバーしている MyTravel は、供給の減少（2005 年で英国の供給が▲23%削減されている）、コスト削減、リスク減による収支改

善を実施した。

- 英国では、全ての事業に亘って、インターネット販売を倍増させ、2005 年末には、20% 近くをオンライン化させている。
- シェア拡大策から採算性重視の戦略に変更した為に、オンラインの平均販売価格は +17%も向上している。 2005 年の全てのビジネスでは +7%しか上昇していない。

First Choice

- First Choice は、自身の流通、特にエクスクルーシブなプロダクトの流通を、断固としてコントロールしようとしている。そして、その努力の為に、インターネットを主たるツールとして利用する。メイン商品である夏期ホリデーの事前予約の 1/4 以上が、オンラインで予約されている。直販 (direct channel) は、2004 年の 45%から、2005 年の全販売の 56%に拡大している。そして、今後数年以内に、これを 75%まで拡大する事を計画している。
- 3 年前に立ち上げた Firstchoice.com.uk は、販売を倍増させている。しかし最近は、その増加傾向は緩和されている。First Choice は、10m ポンド (20 億円) 以上を、Web サイトの取扱量の拡大の為に投資している。
- Bedsonline と Hotelopia の 2 つのオンライン チャンネルが、オンライン販売増加に貢献している。Bedsonline は、旅行社のコミッション付き販売で、約 1 億ポンド (200 億円) を売上げている。Hotelopia は、60m ポンド (120 億円) をオンライン消費者の予約から得ている。
- 第 3 番目のサイト Hotelbeds は、サプライヤーと顧客を、オンラインで、XML 接続の設定によってツアオペに接続させている。2006 年に、この接続数を 3 倍にする計画を有している。



——— 次号に続く ———

PhoCusWright, 6/16/2006

2. With A Push On Packaging, Online Agencies Take On Suppliers

オンライン旅行社、パッケージ販売でサプライヤーに対抗

サプライヤーの自社サイト直販拡大によってプレッシャーを受けているオンライン旅行社達が、パッケージ販売で活路を見出そうとしている。オンラインによるパッケージ販売は、

2005年に、前年を+47%上回る53億ドル（5,850億円）を売り上げた。（Table 1 参照）

Table 1
Preliminary Findings: U.S. Packaged Travel Internet
Leisure/Unmanaged Business Gross Bookings, 2004-2008 (US\$M)

	2004	2005	2006	2007	2008
Traditional Vacation Packagers (TVPs)	421	484	542	596	656
Percent Change	—	15%	12%	10%	10%
Online Packagers (1)	3,182	4,817	6,503	7,933	9,123
Percent Change	—	51%	35%	22%	15%
Total	3,603	5,301	7,045	8,530	9,780
Percent Change	—	47%	33%	21%	15%
TVP Share	12%	9%	8%	7%	7%
Online Packager Share	88%	91%	92%	93%	93%
All TVP Revenue	13,850	13,550	13,450	13,400	13,350
All Packaged Travel Revenue (2)	17,032	18,367	19,953	21,333	22,473
Percent of All Packaged Travel Booked Online	21%	29%	35%	40%	44%

(1) Refers to sales of fixed packages and dynamic packaging by online travel agencies
(2) All TVP (pre-packaged tours and vacations sold by tour operators and vacation packagers) and online travel agencies (dynamic packaging)
Note: 2006-2008 projected
Source: PhoCue/Wright Inc.

その内、オンライン旅行社販売は、前年比+51%の48億ドル（5,300億円）を超えている。Expediaが、現在、パッケージ販売のトップを走っている。そして、オンラインパッケージ市場の半分以上のシェアを押さえてしまっている。しかし、Travelocity, Orbitz, Pricelineも、この市場で大きな販売増を達成している。

パッケージ旅行の定義は、以下の通りである。

パッケージ＝ 単一トランザクションによって購入された、少なくとも2つの主要旅行素材（航空便、ホテル、レンタカー）を含んだプロダクト意味する。従って、ホテル客室と劇場チケットの購入は、パッケージには含まれない。

オンラインパッケージヤー＝ オンライン旅行社を意味する。フィックスされたパッケージや、単品の旅行素材をダイナミックに束ねる（ダイナミックパッケージング）を、Web経由で販売するExpedia, Travelocity, CendantのNEAT Groupなどを指す。

伝統的パッケージヤー（TVPs）＝ ツアオペを意味する。The Mark Travel, GoGo Worldwide Vacations, Pleasant Hawaiian, MLT Vacations, Apple Vacations, Tauck World Discoveryが、これに含まれる。The Mark Travelは、Funjet Vacationsの如くの自社ブランドの他に、United Vacations, Southwest Vacations,その他のプライベートレーベルユニットを保有している。

伝統的パッケージヤー（TVPs）達（ツアオペ或いはホールセラーとも呼ばれている）は、主要オンライン旅行社達の影に隠れてしまう程だ。TVPsは、依然とし

て全体のパッケージ市場（On + Off）の 70%程を支配しているけれども、オンライン販売では、タッタの 9%のシェアしか押さえられないでいる。しかも、消費者が、継続して、オンラインに於けるバケーションの計画と購入を増加させている時に、オンライン旅行社が販売を伸ばしているのに対して、TVPs のオンライン販売は、横這いか、若しくは、前年割れの低下傾向にある。これらのダイナミズムに加えて、TVPs は、サプライヤーのオンラインとオフラインの両方に於ける直販マーケティング イニシャティブからも挑戦を受けている。

主要オンライン旅行社は、積極的にパッケージ ビジネスに投資している。旅行素材の単品購入では、サプライヤーの積極的なマーケティングのお陰もあって、オンライン旅行者の略半分がサプライヤー サイトを使用している。(Table 2 参照) 価格面(たとえそれが、仲介業者の予約手数料の違いだけであっても)と、常顧客プログラムによる勧誘の優位性がサプライヤー側に有るとしても、複数の素材を束ねたオールインワンのプロダクトであるパッケージ販売では、オンライン旅行社はサプライヤーには負けない強さを発揮する。バケーション或は複数素材のコンビネーション購入では、20%~30%のオンライン旅行者が、オンライン旅行社サイトで購入しているのに対して、サプライヤー サイトから購入する人達は、6%~12%しか存在しない。

Table 2
"Usual" Online Purchase Method by Type of Purchase

How do you usually purchase leisure travel online?

	Air	Hotel	Car	Vacation Package	Combination*	Cruise
Use Online Travel Agency	47%	33%	21%	20%	30%	11%
Use Supplier Web Site	47%	46%	44%	6%	12%	8%
Retail Travel Agency Web Site	1%	3%	3%	6%	4%	6%
Don't Use/Make This Purchase Online	NA	4%	10%	27%	21%	32%
Some Other Way	1%	9%	5%	4%	2%	1%
Don't Know/Refused	3%	7%	16%	36%	31%	42%
Total	99%	102%	99%	99%	100%	100%

Base: Usual online travel buyers
 *Bought any combination of air, car or hotel for the same trip in a single purchase
 Note: Totals may not equal 100% due to rounding
 Source: The PhoCusWright Consumer Travel Trends Survey Eighth Edition

全主要オンライン旅行社のサイトのトップには、「まとめて買って、割引料金ゲット」の類いの宣伝が掲載されている。ホームページからは、旅行素材の束ねた予約を可能にするページへ直接飛ぶ事が出来る、オプションの接続ボタンが用意されている。この方法は、バーゲンハンターであるオンライン旅行者の心を巧みに捉える事に成功している様だ。2005 年には、41%の人達が、バケーション パッケージを専らオフラインで購入したと言っているが、これに略匹敵する 37%の人達も、パッケージを専らオンラインで購入したと

言っている。(PCW Consumer Travel Trends Survey Eighth Edition) (Table 3 参照) 更にも
 の上、その他の 11%が、パッケージ パッケージを、オンラインとオフラインの両方の
 サイトで購入した、と回答している。

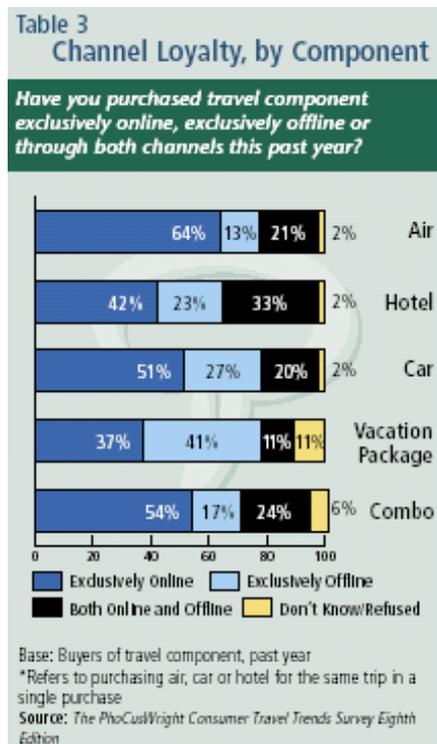
旅行素材の単品販売では、サプライヤーの直販拡大
 からプレッシャーを受けているオンライン旅行社
 にとって、このパッケージ販売は、疑いなくブライト
 スポットとなっている。旅行者が、継続して、
 複雑なハイエンドなプロダクトのオンライン購入
 を、苦も無く増加させている。それは、オンライ
 ン旅行社にとって、ハイマージン プロダクトの販
 売機会が増えている事を意味している。

現在のパッケージ販売が好調だからと言って、オン
 ライン旅行社は安閑として居られる訳ではない。
 小さなニッチのサイトが、ターゲットを絞ってパッ
 ケージ市場への参入を狙っている。特定の目的地
 に特化したwww.CheapCaribbean.comとか、特定のテ
 ーマに特化したwww.thebigday.comなどのスペシャ
 リストが、パッケージ市場のシェア獲得を狙っているのだ。

ハッキリしたデータは無いが、PCW は、これ等のニッチ プレイヤー販売は、2005 年のオ
 ンライン パッケージ市場 (48 億ドル ≒ 5,300 億円) の 5%に達していると推定している。

オンライン旅行社は、現在、同業者間の競争激化とニッチからの挑戦に加えて、サプライ
 ヤーからのインベントリーの“出し渋り”によって、パッケージ販売の伸び率の鈍化に直
 面している兆候が伺える。Expedia は、第 1 四半期の投資家説明会で、パッケージング セ
 グメントの価格と広告の競争の激化により、予約量が急激に低下していることを認めてい
 る。そして、パッケージの組み立てに必要なマーチャント エアアの減少が、更にパ
 ッケージ販売の低下を招いていると説明している。Expedia は、インベントリーの確保と
 仕入先のサプライヤーの拡大に努力していると言っている。PCW は、Travelocity のパッ
 ケージ販売も落ち込んでいるものと推測している。しかし、これは多分に買収した
 lastminute.com へのパッケージ販売集中化による影響が大きいと見られている。

オンライン旅行社で、ダイナミック パッケージ市場シェアを急増させた所は、1 社も
 存在しない。この事は、インベントリーの確保で困っていると言う、Expedia が抱えてい
 る問題が、実は、全ての他のオンライン旅行社も抱えている事を示唆している。 ■



3. United Airlines: Optimizing For Business And User Goals Drives Speech Success

ユナイテッド航空：音声認識電話で一步リード

EXECUTIVE SUMMARY

自動音声認識装置は、高度に設計されたタッチトーン電話でも出来ない、ユーザビリティの優位性を提供してくれる。 UA 航空は、Nuance Communication と提携して、自動音声認識のインタフェイスを開発し、顧客満足度を増加させると共に、自社のコールセンターの効率化を図っている。 この成功をもたらした要因は何なのだろう。 それは；

- ① 基本設計の段階で、自動音声認識電話のセルフ サービスのためのビジネス ゴールを明確にし、
- ② そのビジネス ゴールを達成する為に、自動音声認識装置に最も良く適合するユーザー ゴールを特定し、
- ③ 開発段階の全てに亘って、社内外のキー プレイヤー達とスキル集団を上手く一堂にセットする事にある。

UNITED AIRLINES LEVERAGES SPEECH ADVANTAGES FOR PHONE SELF-SERVICE

自動音声認識インタフェイスは、タッチトーンでは達成する事の出来ない、双方向性の利点 — とビジネスの好結果 — を提供してくれる。 しかし、それは、ターゲットしたユーザー達のゴールをサポートする様に、設計された場合に限っての話である。 新しい自動音声認識アプリケーションの設計から開発そして展開に至るまでに取り組んだ、UA 航空と音声認識装置のベンダーである Nuance Communications のチームは、以下の開発プロセスを踏んでいる。

- ① ビジネス オブジェクティブの設定
- ② ビジネス オブジェクティブに密接に関連するユーザー ゴールの特定
- ③ 必要とされる時点でのキープレイヤー達の召集

各プロセスを順次説明する。

① ビジネス オブジェクティブの設定

自動音声認識の新しいアプリケーションを決定する前に、UA のチーム メンバー達は、2 つの鍵となるゴールに合意した。 即ち、それ等は、(1) 現在の電話に於いて顧客に提供しているサービス品質の改善、或いは、少なくともそのレベルの維持、(2) 電話セルフ サービスに於ける、顧客インタラクション部分の拡大、についてである。

② ビジネス オブジェクティブに密接に関連するユーザー ゴールの特定

自動音声認識は、タッチトーンでは出来ない、新しい顧客のアクティビティを自動化する。 UA のチームは、コールセンターの 2,000 通話の中から、顧客が UA に電話をかけて来る理由のトップ 25 を詳細に分析した。 このリストから、顧客ゴールの達成の為の、開発優先順位を決定した。

③ 必要とされるキープレイヤー達の召集

顧客インタラクションの設計に当たっては、利害関係者達の中から、スキルフルな人材が、必要とされる時点で必要なだけ、設計プロセスの適所に配置された。 電話をかけて来る顧客のニーズを最も良く知っている社内の顧客サービス係りが呼ばれ、彼等と、自動音声認識システムのベンダーNuance Communications の技術専門家達が協力して、顧客ゴールの達成のための設計に携わった。

A Process Focused On The Intersection Of User And Business Goals Drives Results

以上のビジネス セントリック デザイン プロセスが、自動音声認識の最大の利点を引き出す事を助けている。 そして、その結果、チームの自動音声認識の展開は；

- ① 電話セルフ サービスによる、ユーザー ゴールのより一層のサポート
- ② 単一インタフェースによる、複数のバックエンド アプリケーションの橋渡し
- ③ シームレスなクロス チャネルの達成を可能にした。

夫々を、以下に説明する。

① 電話セルフ サービスによる、ユーザー ゴールの より一層のサポート

UA 調査は、多くの顧客が、運賃割引セール時の通話ボリューム著増のために、電話が繋がらない不満を持っている事を突き止めた。 そこで、UA は、顧客が運賃検索から予約と支払いまで全てをセルフで実施する事が出来る “book and ticket” アプリケーションを開

発した。同様に、Mileage Plus Award アプリケーションでは、セルフ電話サービスでもって、顧客がマイレージを利用して購入できる旅程の検索から、watch list への登録やアップグレードの手配までを可能にした。

② 単一インタフェイスによる、複数のバックエンド アプリケーションの橋渡し

UA は、システムの制約に合わせるのではなくて、顧客の行動に合わせてシステム開発する事をより重視した。Mileage Plus Award アプリケーションでは、マイル不足の顧客が金を支払って航空券購入する事を可能にしている。バックエンドのシステムは、アワードと現金購入とは、夫々が異なったシステムで動いている。UA は、この顧客の為に、Mileage Plus Award アプリケーションからシームレスに航空券購入アプリケーションへ異動できる様に、バックエンドの異なったシステムの橋渡しを可能にした。

③ シームレスなクロス チャネルの達成

顧客は、一つの目的の為に、異なったチャネルを同時に利用している。この事は、UA にとって、部分的な自動化対処で済ませる事が出来る事を意味している。例えば、前もってコールセンターの電話や別のチャネルで予約を済ませた顧客が、電話セルフサービスを利用して航空券の購入をするかも知れない。また、その反対に、電話セルフサービスを利用して航空便を予約した顧客が、オフラインで最終的に航空券を購入するかも知れない。このチャネル間のシフトをシームレスに実施させるために、UA のチームは、2つの重要な仕事を実施している。まず Computer telephony integration (CTI) インタフェイスを導入して、顧客履歴と予約プロセスのどの段階にその顧客が立ち止まっているのを、顧客サービス係りに瞬時に知らせる事にした。それから、この CTI を駆使する電話係りの教育を実施している。

RECOMMENDATIONS

音声自動認識のビジネスの利点を活用するためには、最初の段階からシッカリした計画を立て、良く準備してから、このシステムを導入する必要がある。

音声自動認識の、ユーザビリティとビジネス ベネフィットの両方に焦点を当てろ

幾つかの企業は、現存するタッチトーン アプリケーションを、単純に、音声自動認識で置き換えただけの所が有る。これでは上手く行く筈が無い。設計の段階から、音声自動認識の設計エキスパートの Nuance Communications や Voice Partners と一緒になって、システムを開発する努力が必要だ。

電話の機能以外の、ユーザーのニーズは何のなか？を考えろ

Forrester の Q4 2005 Customer Experience Peer Research Panel 調査では、36%の回答者が、電話セルフ サービスに、より多くのインタラクションが必要だと訴えている。電話セルフ サービスを利用する顧客のインタラクションを増加させるために、企業は、VoiceXML を使用したり、部分的な自動化のための CTI テクノロジーの導入を考えたりする必要がある。このためには、企業は、何故、何時、複数のチャンネルを顧客が必要としているかを調査する必要がある。 ■

DTW, 6/27/2006

4. ITA Downplays Distribution With Air Canada Deal

ITA、エアーカナダの社内予約システム開発

DTW が学んだところによると、ITA Software が、AC 航空との社内予約管理システム開発提携を間もなく発表する。

これは、ITA の初めてのエアライン ホスト システムで、ITA と AC 間で最後の交渉段階に有ると言う。以下は、ITA 社長兼 CEO の Jeremy Wertheimer の発言。

- ITA は、GDS 代替を開発するのではなくて、エアラインの予約システムを開発するのがコア ビジネスである。
- このエアライン ホスト システム開発は、ITA が取り組んで来た今迄で一番大きなプロジェクトである。
- ITA が開発したシステムは、キャリアが彼等のプロダクトを流通させるのに必要な柔軟性を備えている。柔軟性不足から、Tango 運賃表示を GDS から取り下げた AC に対して、ITA の新しいシステムは遺憾なくその威力を発揮するだろう。
- ITA は、同社が開発した新システムは、エアラインの社内予約管理システムをカバーするけれども、Aircanada.com 用の新しい予約エンジン、或は、流通ソリューションを開発した訳ではない。
- ITA のホスト システム開発努力は、一般的には、GDS 代替 (GNE) 市場からは離れている。誰もが依然として流通に興味を抱いているが、ITA は、エアラインの予約システム開発に力を注いでいる。
- ITA が開発したエアー ホスト システムは、キャリアに、インベントリー管理とエアライン予約とディパーチャー コントロールに、新しいテクノロジーと機能を提供するだろう。

- ITA は、人気の高い、航空運賃のプライシングとショッピング システム QPX を、1999 年に開発した。 以来 QPX は、国内運賃オンリーから、国際運賃も処理出来る様に改善され、今では、CO, Alaska, AZ, US, Accovia Travel Solutions, Cheap Tickets, Orbitz for Business, Kayak, Galileo, G2 SwitchWorks が、これを使用している。
- 多くの人は、ITA は、IATA 2 レターコード “IU” と呼ばれる GNE を開発して、Sabre, Galileo, Amadeus それに Worldspan と競争する事を目論んでいると考えているが、それは見当違いである。
- ITA の本当のプライオリティーは、エアラインのニーズに対応する事である。 ITA は、流通契約獲得の為の専任販売員を置いていない。 2004 年から、今日迄、目立たせずに、225 人の社員の内 75 人を張り付けて、ホスト システムを開発して来た。
- 1 月にベンチャー キャピタルから \$62.5m (70 億円) を獲得以来、この開発努力のペースと範囲は、強化されている。 投資家には、開発内容には一切口出しをしない、PAR Investment Partners, Sequoia and Spectrum Equity が名を連ねている。

ITA のエアライン ホスト システム開発に対する新しい取り組みは、レガシー企業の Sabre や Amadeus と競争する事になるかも知れないが、本当の主戦場は、流通ビジネスではなく、エアライン ソリューション/IT ビジネスの分野となるのだろう。 ■

DTW, 6/28/2006

5. AA-Worldspan Pact Redefines “Full Content” For Agents, GDS

アメリカン航空のワルドス契約、フル コンテンツ保証せず

AA 航空の Worldspan との 5 年間契約は、AA の自社 Web サイトとコールセンター経由で提供するインベントリーの、Worldspan への提供を保証している訳ではない。 これは、Worldspan が、証券取引委員会に提出した資料の中で明らかにされている。

これは、単に Worldspan の市場に於ける弱さを反映しているに過ぎないが、一方で、GDS からフル コンテンツ得られると期待していた旅行社に風穴を開ける、航空の流通モデルの大きな変化を示している。

いずれにしても、AA は、依然として Sabre, Galileo, Amadeus と長期契約を交渉中であるが、Worldspan との契約では、Web オンリー運賃と、その他の non-GDS インベントリーに関するオプションを、シッカリ維持した事が明らかになった。

Sabre は、Worldspan が飲んだ条件と同様のモノを、受け入れるのを躊躇っている。 Sabre は、AA との長期契約交渉で、インベントリーが航空会社と GDS 間でパリティとはならないと言う条件と、もう 1 つの、Sabre と Amadeus 間で合意したインベントリーの相互融通協定に対する継続した AA の反対の、2 つ難題を抱えている。

(Sabre : Amadeus インベントリー相互融通協定=1 つの GDS が確保出来ないインベントリーは、他方の GDS から融通させる相互協定)

数週間前に、Sabre は、Efficient Access Solution を、Worldspan は 2 つの幅広い新しいオプションプログラムを、夫々発表した。そして、業界は、フル コンテンツ獲得する為には、何れだけ旅行社が GDS インセンティブを諦めなければいけないのかに集中した。しかし、8 月 1 日から発効する Worldspan との契約では、AA は、aa.com とコールセンター経由の排他的なインベントリー提供を可能にしている。これは、3 年前の、メジャー キャリア達が GDS とフル コンテンツ契約を締結し、予約システムへ全ての公示運賃を提供する事を約束したのとは、明確な違いを示している。そして、これは、AA, CO, NW, UA とのフル コンテンツプログラムへの参加機会を旅行社に提供すると言う、Worldspan の確約とも矛盾する様に思われる。

American disputes TW story

In the article from June 26, Travel Weekly has misinterpreted the agreement between American Airlines and Worldspan.

The recently signed agreement allows Worldspan subscribers to continue receiving the same level of content that they previously had access to in the past.

Roger Frizzell

American Airlines

Vice President, corporate communications and advertising

Worldspan との契約の中の、“content parity” セクションは、以下の通り言っている。

「ここで言うパリティとは、以下の事を意味している。

AA は、AA の Web サイトもしくは社内予約係り経由で、選別された個 (individuals) に、その個が持つ AA に対するバリューに基づいて、特別のインベントリーに対するアクセスを提供する既存のプラクティスを継続するだろう。このプラクティスは、この地域 (米国ないし北米を指していると思われる) のその他の GDS のサブスクライバーに、一般的に、その様なアクセスを提供しない限り、Worldspan 旅行社にも、同様のアクセスを提供する義務を負わない。

AA は、この契約の幅広いワーディング (broad wording) で、CorporateAAccess.com の如くの自社 Web サイト経由で、Worldspan へは提供せず、幾つかのネゴ法人レートとプロモ

ーショナル運賃を継続して流通させる事を可能にした。そして、プレミアム座席指定、Admiral Club パス、或は3個目の無料受託手荷物の、自社 Web ないし社内予約係り限定予約などの、個別の受付のオプションを展開する、新しいベースを AA に与えている。これは、丁度、Tango 運賃を自社 Web サイトと予約システムに排他的掲載した、AC の一方的なアクションと実質的に似通っている。

この契約は、AA が Web オンリー運賃の時代にキャリアが実施した様な、社内販売チャンネルに於ける排他的インベントリー提供を、必ずしも意味している訳ではない。そうではなくて、AA は、テクノロジーの改善と流通コスト低下の保証の為のオプションを、確保したいと言う明確な意志を、この契約で示している。(つまり、柔軟性に富んだ予約を可能にしない、あるいは流通コストが高い仲介流通業者には、インベントリーを提供しないと言うオプションを、AA は確保している。) Worldspan は、他の GDS と競争上不利な扱いを受けないと言う言質を AA から獲得している事は、注目に値する。契約では、次の通り唱われている。「契約上に特別な定めが無い限り・・・AA は、恣意的に Worldspan を差別したり優遇したりせずに、その他の如何なる GDS に提供するのと同じ、或は殆ど同じタイプの AA コンテントを、Worldspan にも配給する。」

下表は、各 GDS (含 GNE) の各キャリアとの交渉状況。

	AA	Alaska	CO	DL	NW	UA	US	AirTran	jetBlue	Spirit
Amadeus	6/30		延長	6/30	6/30	12/31	延長			
Farelogix	○		○		○			○		○
G2 S. W.	◎	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	(○)	
Galileo				○		○	○	○		
ITA Soft.	Na	Na	Na	Na	Na	Na	Na	Na	Na	Na
Sabre			○	○	○	○	○	○		
Worldspan	○		○		○	○		○		

6/30 = 現契約6月30日失効。

○ = 複数年契約締結済み。

◎ = マイノリティーの資本参加付き複数年契約締結済み。

(○) = are not live with G2。

ITA Software は、キャリア契約について明らかにしない。



6. その他のニュース

旅行流通 TD

(1) 旅行社、IATA デビットメモ規則で問題提起

IATA の旅客旅行社会議 (IATA Passenger Agency Conference) が GVA で、6 月 28 日～30 日に開催される。その前に旅行社の代表達が集まって、IATA 加盟航空会社の debit memos 乱発に抗議する声明を発表する。

IATA は、最近数年間で、旅行社のマニュアル レポートリング システムを、よりハイテクのシステム BSplink に転換している。そして、BSP 経由の旅行社に対する DB 規則を以下の通り定めている。

- ① 旅行社に DM を発行する時は、14 日前の事前通告が必要。
- ② DM 関連の旅程が終了してから 9 ヶ月以降の、BSP 経由の DB 徴収は許されない。
しかし、航空会社は、この規則を守らずに DB を乱発している、と旅行社達は怒っている。最近では、燃料サーチャージが、航空券上のタックスとサービス フィーの蘭で変更されるため、これらのデータのアップロードがマニュアルで実施されている。その為に、数え切れない程の運賃誤計算が発生していると言う。旅行社達は、これは旅行社の責任でなくて、制度の欠陥によるモノだと怒っている。(Galileo が、インスタントな改定を可能にしている等、GDS は、この状況を改善し様と努力している。)

旅行社は、IATA の規則を全面的に書き換えて欲しいと訴えている。(DTW, 6/26/2006)

(2) ヌーベル フロンティア (仏旅行社)、オンライン予約システム交換

ツアーとパッケージの伝統的プロバイダーである Nouvelles Frontieres(仏)が、予約システムを、Fourth Dimension Software の CONTOUR Travel Management Platform に交換する。この変更は、オンライン流通とダイナミック パッケージングに不可欠なモノである、と NF が言っている。NF は、CONTOUR を、インベントリーと流通管理の為に、同社の全てのレジャー トラベル ブランドに亘って展開する。(Travel Wire, 6/26/2006)

(3) トラベロシティ ビジネスが、ロッキード マーティン社を獲得

Travelocity Business が、6 月 20 日のプレス リリースで、Lockheed Martin Corporation と 5 年間の契約を締結したと発表した。TBiz は、Lockheed Martin の全世界の 8 万人が参加するトラベル プログラムに、オンライン予約と自動化されたフルフィルメント機能を含む、オンラインとオフラインのフルレンジ サービスを提供する。Lockheed は、Navigant International の法人契約に代えて TBiz を使用する。(Travel Wire, 6/26/2006)

空 運

(1) ベライゾン、機内電話エアフォンを中止する

Verizon が、20 年以上も米国内線の航空機座席背面に備え付けて来た機内電話 Airfone を、年内にも中止する事を決定した。 Verizon は、ブロードバンド、携帯電話、テレビ事業に専念する。 Airfone がどの位使用されたかは明らかにされていないが、業界のアナリストは、殆ど使用されていなかった、と言っている。 Airfone は、CO, DL, UA, US の航空機およそ 1,000 機に装備され、1 分当たり通話料金 69 ㇶ (月間 10 ドルを支払った人は、1 分間最低 10 ㇶ) で、機内電話サービスを販売していた。 Airfone は、この機内電話サービス中止後も、法人と政府の約 3,400 機に対する通信サービスの提供を継続する。 先月の、FCC が機内ブロードバンド インターネット サービス用に割り当てた周波数 2 回線の入札は、jetBlue と AirCell が落札している。 消費者は、同じ値段なら、Web サイトのサーフィンと e-メールをチェック出来る、このブロードバンド サービスを選ぶだろう。(nytimes.com, 6/24/2006)

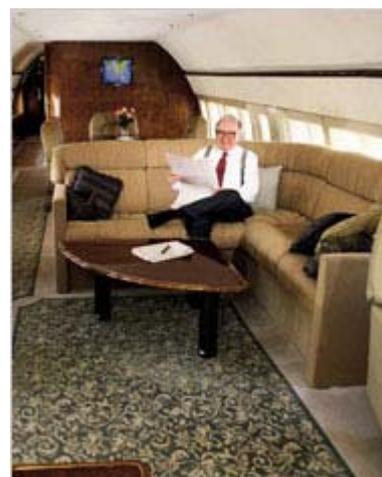
(2) プライベート ジェットの分割所有事業、産みの苦しみ

見込み有る事業を、起業した早い段階で買収し、巨万の富を稼ぐ事で名を馳せているオマハの伝説的な投資家 Warren E. Buffet が、プライベート ジェットの分割所有事業 (fractional ownerships) の NetJets を、1998 年に \$725m (840 億円) で買収した。この事業が、中々思ったようには行っていない。 2001 年から連続して損失を計上し、2004 年には +10m (12 億円) の利益を計上したものの、2005 年には▲ \$80m (90 億円) の損失を再び計上した。



NetJets, which is controlled by Berkshire Hathaway and sells fractional ownership in private planes, is facing stiff competition and high operating costs.

Warren E. Buffett, in a Boeing Business Jet in 2001, bought NetJets in 1998. He prefers planes to fancy cars.



競争相手が増加した事が、NetJets 収支改善の脚を引っ張っている。 Learjets や Challengers を製造している Bombardier (加) が、Flexjet を立ち上げた。 軍事コントラクターである Raytheon は、Flight Option 買収し、自社の分割所有事業に統合した。 Textron と TAG Aviation が CitationShares を共同保有している。 競争相手の増加は、料金設定に於いても、大きな影響を受ける事になる。 2001 年に NetJets は、Marquis Jet と提携して、\$115,900 (1,340 万円) で一定時間ジェット機を使用できるカードを発売した。 競争会社は、直ぐにこのジェットカード ビジネスを真似ている。 パイロットとの賃金交渉も余り上手く行っていない。 その為に、パイロット不足を来し、需要を賄うためにチャーター機を雇った事も、収支を大きく悪化させる原因となっている。(各社の保有機数は、下図参照) 料金は、分割所有権費用+時間当たり飛行料金+月間管理料金の 3 本建てで、下表の通りとなっている。

	1/16 所有	時間当たり 飛行料金	月間管理料金
Hawker 400XP	\$406,250 (4,500 万円)	1,554 ^{ドル} (18 万円)	6,820 ^{ドル} (79 万円)
Gulfstream 550	\$2.625m (約 3 億円)	3,476 ^{ドル} (40 万円)	19,355 ^{ドル} (225 万円)

プライベート ジェットの分割所有事業の採算点突破には、もう少しの時間と辛抱が要りそうだ。(nytimes.com, 6/25/2006)

(3) マレーシア航空組合、再建計画優先を要望、A380 導入遅らせるべきと主張

2005 年に▲13 億 M リング (350 億円) の欠損を計上した MH は、2007 年に+50M リング、2008 年に+500M リングの利益復帰を計画している。 その為に、マレーシア主要国内線 19 路線を AirAsia に割譲し、資産を売却し、23,000 人の早期退職者募っている。 MH の組合は、

そしてアナリスト達も、再建計画を優先して、利益計上を確認できるまでは、A380 型機×6機の導入を延期させるべきだと主張している。(channelnewsasia.com, 6/26/2006)

(4) バリグ ブラジル航空、土壇場のオファーで かすかな望み

ブラジルの Varig 航空の買収を希望していた従業員グループの TGV は、結局イニシャル ペイメントの \$75m(83 億円)の払い込みが出来なかった。(TGV は、買収最低入札価格 \$860m ≒950 億円の 50%強をオファーしていた。) 土壇場で、元 Varig のロジスティックス子会社 VarigLog から \$485m (560 億円) のオファー (\$485m の現金と 90%の株式交換案) が出来た。 VarigLog は、今年、米投げ売り株投資ファンド (distressed equity fund) の Matlin Patterson が率いる投資ファンドが買収している。 このオファーには、\$20m (23 億円) のイニシャル キャッシュ投入が含まれている。 管財人は、VarigLog のオファーを取るのか、新しい入札をオープンさせるのか、Varig を精算させるのかを、数日中に決定しなければならない。 VarigLog のオファーは、ブラジルの他航空会社より、外資規制 20%に違反していると言う声が上がっている。 各地で、Varig 便運休に伴う、ストランデッド旅客が発生している。 Varig の保有機は、1990 年代の 120 機から昨年管財人管理下に入った時点で、62 機に減機されている。(FT.com, 6/27/2006)

(5) EADS 混乱が続く

- ✓ スーパー ジャンボ A380 型機のデリバリー遅延問題で、エアバスの親会社が揺れている。 仏金融相 Thierry Breton は、EADS 経営形態の見直しに関して、自ら課した 6 月 27 日迄の期限を守れなかった。
- ✓ 問題視された仏独の共同経営は、結局は継続される事となった。 独政府、並びに大口株主の DaimlerChrysler AG は、この形態に不自由を感じていない、と言っている。
- ✓ EADS の仏側 CEO Noel Forgeard と他の役員数人は、インサイダー取引疑惑で、仏証券監視当局 AMF の捜査を受けている。
- ✓ 仏議会は、Forgeard の退任を要求している。
- ✓ 仏各紙は、既に新聞後任人事 (仏国鉄総裁 Louis Gallois) を発表している。 Forgeard は、自分が辞任する理由は、全く存在しないと仏国会で述べている。
- ✓ 遅延発生発表直後に▲26%急落した株価は、6 月 28 日、前日比▲2.94%低下して 21.43 ユーロを付けている。
- ✓ Association of Active Shareholders は、EADS が、株主を誤り導き、会社に 100 億ユーロ (1 兆 4,000 億円) の損害を与えたとして、フランス版の団体訴訟を実施する予定だ



と言う声明を、6月26日に発表した。

エアバス社と EADS 社の出資比率は下表の通り。

エアバス	EADS	80%	
	BAE Systems (英)	20%	EADS に、持ち株全てを売却交渉中
EADS	仏政府	15%	
	Largardere SCA (仏)	7.5%	4月初めに▲7.5%売却
	DaimlerChrysler AG (独)	22.5%	4月初めに▲7.5%売却

(wsj.com, 6/26-27/2006)

(6) エアーチャイナ、それでもスター アライアンスに加盟する

CX との相互株式保有を含む幅広い提携に合意した Air China は、CX の求めにも拘らず、先月 MOU を締結したスター アライアンスに加盟する意思を重ねて表明した。 Air China は、スター創立メンバーである LH と UA の 2 社とは、夫々欧州線と太平洋線の長距離便提携を実施しているが、これを、CX との提携後も両立させる。 LH とは、1980 年代から、中国最大の航空機整備会社 Aircraft Maintenance & Engineering Corp を共同所有し、中＝独路線間では、相互に相手側の座席を販売している。 UA とは、相互航空券販売、FFP プログラム提携、空港ラウンジの共同使用を行っている。 アナリスト達の、「Air China が、スター参加を取り止めて、ワンワールドに参加する」と言う憶測を、Air China はキッパリ否定した。 スター参加の為に、Air China は、55 にも上る分野のアップグレードを実施しなければならない。 特に大きなモノは、予約と発券に関するインフォメーションテクノロジーの改善だ、と Air China は言っている。 6月28日、中国南方航空は、スカイチーム参加する正式契約を締結する。(wsj.com, 6/27/2006)

(7) ディーエッチエル、マレーシアのトランズミルと提携

Transmile Group Bhd (マ航空貨物オペレーター) は、Deutsche Post AG の DHL ユニットと、アジア域内の小包とメールのデリバリーの 5 年間提携を締結した。 DHL は、この地域では、Air Hong Kong の 40% を取得している。 Transmile は、DHL の他に、UPS, Nationwide Express Courier Services Bhd, 日本通運などの顧客を有している。 Transmile は、シンガポール、インドネシア、台湾、スリランカ、フィリピン、韓国、ミャンマー、カンボジアに路線網を展開している。 WTO の 2005 世界貿易統計によれば、2004 年のアジア域内貿易は、\$1.2 trillion (135 兆円) で、アジアと欧州間貿易は、\$725bn (81 兆円)、アジア北米間貿易は \$782bn (90 兆円) に達していると言う。(wsj.com, 6/27/2006)

(8) 中国東方航空、エアバス 30 機購入

中国東方航空が、A320 型機 (180 席) × 30 機 (139 億元≒2,100 億円) を購入した。 こ

の機材は、2008年5月から2010年11月にかけて導入され、中国国内線の短距離および中距離路線用を使用される。今月初めには、中国国際航空（Air China）が、同型機×24機を購入している。これは、2007年から2010年にかけて導入される。これ等は、昨年中国政府とエアバス間で締結した、中国民間航空機業界強化の為の契約の一環として発注された150機の中距離機購入の一部をなしている。エアバスは、現在、中国民間航空機市場の60%を押さえているボーイングに対抗して、少なくとも50%のシェア獲得を目指している。

中国政府航空当局は、エアバスの組立工場を、天津市の北部地域に建設する事を許可している。同工場による初号機のラインアウトは、2008年が予定されている。そして、2011年には、そこで、月産4機体制が確立される予定。エアバスは、今後20年間の中国の民間航空機の潜在的販売を1,600機と予測している。(channelnewsasia.com, 6/27/2006)

(9) バンコック新空港9月末フル稼働開始？ しかし、大方は年末迄の遅れを予想

タイ首相 Taksin Shinawatra は、37億^{ドル}（4,300億円）をかけて建設された BKK 新空港 Suvamahumi Airport のフル稼働開始を、9月28日からと発表している。しかし、アナリストや航空会社は、フル稼働の開始は、12月までズレ込むと予想している。現在の Don Muang 空港は、能力3,600万人を突破して、年間3,850万人を取り扱っている。これに対して、新空港は、初期の第一段階だけでも、4,500万人を取り扱える大空港となる。この空港は、BKK市の25キロ東に位置している。タイ政府は、新ハブ空港を建設して、自国へのインバウンド旅客誘致を促進させ、SIN や KUL 空港に対抗しようとしている。(channelnewsasia.com, 6/27/2006)

(10) アムステルダム スキポール空港民営化が一步前進

過去5年以上も議論されて来た、AMS の Schiphol 空港の民営化法案が、33:31で、オランダ議会上院で可決された。これで、同空港の10月乃至11月に予定されている、上場は、株式21.8%を保有する Amsterdam Council の反対を除いて、全てクリアされた事になる。現在、76.8%所有している政府は、上場により、同空港に49.9%を売却する。(FT.com, 6/28/2006)

(11) ノースウエスト航空の新搭乗方式

NW 航空が、“オープン ボーディング”方式による、新搭乗方式を採用する。この方式では、NW の常顧客プログラム WorldPerks マイレッジ プランと、スカイチームの常顧客プログラム、F クラス、C クラス旅客専用の搭乗レーン（カーペットと簡易フェンス<スタンション>付き）を設け、その他のノン エリート旅客には、別のレーンを使用させる。ノン エリート用レーンでは、今迄の座席番号別の搭乗方式を中止し、早い者順に搭乗させる。NW は、このオープン ボーディング方式が、現行7分かかっている搭乗時間を、短

縮してくれると期待している。(wsj.com, 6/28/2006)

(12) SQ が自社社屋を売却

SQ が、ロビンソン ロードに有る 35 階建て SIA Building を、S\$344m (255 億円) で TSO Investment に売却した。この売却価格は、1 平方フィート当たり S\$1,165 (84,000 円)。(channelnewsasia.com, 6/28/2006)

(13) ブラジル TAM、エアバス 37 機を発注

ブラジルの TAM 航空が、エアバス 37 機を発注した。型式の内訳は、A319 型機×15 機、A320 型機×16 機、A330 型機×6 機で、2010 年迄のデリバリーが予定されている。この発注は、昨年契約した A320 型機×29 機に追加するモノである。TAM は、これ等の発注で、現在保有している Dutch Fokker-100s を、より大型のエアバス機に更新し、2010 年迄に総機数 127 機のフリートを編成する。TAM は南米で最大のエアバス機保有企業。TAM のこの発表は、倒産寸前のブラジルのフラッグ Varig と際立った違いを示している。(channelnewsasai.com, 6/29/2006)

(14) ブリティッシュ ミッドランド、競争不在が運賃談合の温床と批判

BMI British Midland 会長 Sir Michael Bishop は、6 月 27 日、LHR と米国間の大西洋市場に於ける競争不在が、今回の幾つかの航空会社の運賃談合捜査の引き金となっていると、今日の規制された市場の状況を強く批判した。現在の英米 2 国間航空協定 (Bermuda II 協定) では、LHR=米国間路線には英側からは BA, VS、米側からは AA, UA の合計 4 社 (所謂 LHR Four) しか乗り入れる事が出来ない。BMI は、LHR で、BA に次ぐ 12% のスロットを確保しながら、この儲かる路線への参入が果たせないでいる。BMI は、以前から、英国の国内線と英国=欧州大陸線の航空自由化で、大きな役割を果たして来た。20 年前には、ナショナル フラッグ 2 社しか運航出来なかった LON=AMS 線に、初の独立企業として参入した。今回の長距離線の価格協定について、Sir Michel は、「規制緩和されている欧州線では決して起こらない出来事だ」とコメントしている。

「LHR 4 社は、現状維持を望んでいる」、「規制緩和市場では、市場が全てを決定する」、「彼等は、6,800 哩のビジネス往復運賃を 4,000 ポンド〜5,000 ポンド (80 万円〜100 万円) で販売している」、「この運賃レベルは、11 社が競争している LON=SYD 21,000 哩の運賃に匹敵する」と語っている。

そして、彼は、「莫大な利権が絡んでいる」、「BA と VS は、米国と欧州連合のオープンスカイ協定を潰す為の積極的なロービング活動を行って来た」、「それも、一方が



他方を当局にチクッタために、終わっている」、「こんな事は、オープン スカイでは決して起こらない」、と言っている。(FT.com, 6/29/2006)

陸運&ロジスティックス

(1) ユーロ トンネル債務リストラで、劣後債券保有者が 2 番目の案を提出

61.8 億ポンド (1 兆 2,400 億円) の負債を背負う Eurotunnel は、5 月 31 に、39.5 億ポンドの債権保有団と、Goldman Sachs Group Inc と Macquarie Bank Ltd と Barclays PLC が参加する債務リストラ案 PRA (preliminary restructuring agreement) を取りまとめた。

これに対して、19 億ポンドの債務保有団である、所謂ボンド ホルダーズは、自分達の債権保全により有利な案を取りまとめた。 この案は、ボンド ホルダーズの 1 人である Deutsche Bank がまとめたモノで、概略下表の内容を持っている。

	会社 Value	減少後債務 B/S 上債務	Hybrid instrument	株主保有 シェア	年間 金融 費用
Bondholders	7.99E	▲60%に減 2.52 (3.7E)	1.5(2.175E) convertible hybrid note with a 4% coupon	530m(780mE)株主割当発行 (Deutsche Bank 引き受け) 株主が購入をしない場合は、 株主シェアは 16%、購入する 場合は 47%を維持可能	170m
PRA	7.03E	▲54%に減	Convertible instrument Hybrid issue of 1bn ポンド (1.5E) with a 6% to 9% coupon これは 2009 年～2011 年の間に 3 段階に亘って株式に転換される。このハイブリッド ノートは Goldman Sachs が率いるコンソーシアムが殆ど買い取る事となる様だ。	13%	256m

単位=10 億英ポンド、"m"が有る場合は、百万ポンド、 E はユーロ

Eurotunnel は、Deutsche Bank 案では、負債の減少が少なく、ハイブリッド ボンドの発行が大きく、且つボンドホルダーズに有利過ぎる案で、受け入れる事が出来ない、と言っている。ハイブリッド ボンドは、デフォルト無しで繰り延べが出来、現物で支払う事も可能で (can be payable in kind)、長期間の満期期間を有しているの、負債というよりもレーティング エージェンシーによる株式 (equities) と言う事が出来る融資方式。(FT.com,

水 運

(1) クルーズ船上犯罪防止に関する議員立法が提出される

昨年7月に発生した、地中海クルーズ船上から失踪したハネムーン客の事故をきっかけとして、クルーズ船犯罪の取締強化が議論されている。 Christopher Shays (R-Conn.) は、6月28日、全てのクルーズ船犯罪について、発生後4時間以内に国土安全保障局 (HSD) に通報義務を負わせる議員立法を提出した。 この義務を怠った場合は、25万ドル (2,800万円) の罰金が科せられる。 国際クルーズライン協会 (ICCL) は、この法案を十分に検討したいとしているが、「既にクルーズは、最も安全なバケーション スポットの1つである」、とコメントしている。(AP, 6/28/2006)

(2) カーニバル、全クルーズ船をホット スポット化する

Carnival Cruise は、2006年末までに、保有するクルーズ船全船のホット スポット化を完了する。 これに加えて、24/7のインターネット カフェをオープンする。 ホット スポット利用料は、1分当たり75円で、バルク購入による割引制度が備わっている。 初期設定料金3.95ドルが必要となる。(DTW, 6/29/2006)

(3) マースク、2006年の利益見通しを下方修正

世界最大のコンテナ海運の AP Moller Maersk (デンマーク) が、6月27日、主としてコンテナ船の世界的供給過剰が原因で、2006年の利益目標を、2005年利益 Dkr20.2bn (400億円) から▲40%減益になると発表した。 収入の見通しは、前年比+30%増の Dkr200bn (4兆円) となると予測している。 Maersk は、昨年世界第3位の P&O Nedlloyd を28億ドル (3,100億円) で買収している。 Maersk は、世界第2位の Mediterranean Shipping Company (スイス) の倍以上の規模を誇る、まさにダントツの世界1のコンテナ海運。(FT.com, 6/29/2006)

ホテル&リゾート

(1) ペニンシラ、ブティック店を日本に展開、ペニンシラ東京開業に備える

豪華ホテルの Peninsula Tokyo (315室) が、2007年9月にオープンする。 Peninsula は、日本で4軒のブティックをオープンし、Peninsula ホテル内で売っている菓子やギフトやバ

ス用品を販売している。このブティックは、日本上陸前の Peninsula Hotels ブランドの宣伝に大きな効果を発揮している。Peninsula Hotels は、香港の Hongkong & Shanghai Hotels Ltd が所有している。Peninsula は、2004 年から東京の三越百貨店でブティック店を出してから、既に 3 軒を開業し、更に 2009 年迄に 6 店を開業する予定。



Starwood Hotels & Resorts Worldwide Inc. は、Westin at Home シリーズのカタログとオンライン販売を実施している。Nordstrom Inc は、Westin の “Heavenly Bed” の販売を開始している。Federated Department Stores Inc. の Macy’s チェーンでは、ホテル関連プロダクトの販売コーナーを設けている。

小売り商売への進出は、一方でハイエンドのブランド イメージを毀損しかねないリスクを抱えているが、Peninsula は、ライセンスを渡す小売店を厳選しているので、その様な心配は、Peninsula に限って言えば発生しない、と言っている。(wsj.com, 6/27/2006)

その他

(1) 石炭燃焼増加で、欧州クリーン イメージが怪しくなっている

ドイツが、2011年までに、石炭燃焼火力発電所を8基建設する。英国とドイツに於ける昨年冬の発電量のおよそ半分は、石炭燃焼火力発電所の産だ。英国は、閉山したSouth Yorkshireの炭鉱所を再開し、そこに火力発電所を建設しようとしている。そしてイタリアも、重油火力発電所を石炭に変更しようとしている。ドイツは、2021年までに、原子力発電所を閉鎖する。石炭使用の増加は、石油の高騰と言う経済的な問題と、ロシアからの天然ガス供給の不安定さと言う地政学的な問題から派生している。ロシアは、最近、価格交渉が折り合わないと言う理由で、ウクライナへの天然ガス供給を突然打ち切っている。世界の天然ガスの58%は、ロシア、イラン、カタールが産出している。しかし、石炭は、欧州大陸の殆ど何処からも掘り出す事が出来るのだ。しかし、二酸化炭素ガス対策を施した火力発電所は、ほんの少しか計画されていない。こんな事で、京都議定書は守られるのだろうか？ 2005年は、何の対策も施さずに、欧州の二酸化炭素ガス排出量は、京都で決められた第1段階の規制のレベルを下回った。経済の低迷ないしは老朽化した火力発電所の建て替えなどで、欧州の排ガスは、2007年までは、規制値以内はかなり容易にコントロール出来るだろう。しかし、2008年から2012年をカバーする次の段階では、欧州各国は、本格的な対策を取らなければならなくなるだろう。米国は言うに及ばず、

中国、インドの京都議定書を批准しない各国の排出増加を考えると、地球温暖化を食い止めるためには、ラジカルな対策とならざるを得なくなる。(nytimes.com, 6/20/2006)

(2) 世界一番の金持ちの慈善団体に、世界二番の投資家が、4兆3千億円を寄付する。
米著名投資家のWarren Buffet (75) は、Bill Gates (50) が運営する慈善事業財団に、自らが率いる投資会社パークシャー ハザウエイの保有株式、総額440億^{ドル}の85%を寄付する。
Bill GatesとNYCで会見したBuffetは、「富を築き上げた者は、社会に還元する役目がある」などと語った。(日経、6/27/2006夕刊)



Warren Buffett and Bill Gates have a bond that runs from burgers to bridge to a shared view on addressing the causes of poverty. Warren Buffett (left), the legendary investor and world's second richest man, is to give 85% of his estimated \$44bn fortune to the charity founded by Bill Gates (right) (FT.com, 6/27/2006)

退職ご挨拶

一言、退職のご挨拶を申し上げます。

昭和 42 年（1967 年）に入社して以来、数えて 40 年、JAL に、ご厄介になりました。有り難うございました。

入社は、丁度、国内線に B727 が導入され、ジェット化時代が始まった時でした。全日空と羽田＝札幌線で、分秒を争う、今から考えて見れば、無意味な最短飛行時間を競っていた時代です。未だプロペラの DC-6B の深夜便が国内線に飛んでいました。

当時の大阪の伊丹空港などは、木造建ての旅客ターミナルで、その床も勿論木製で、歩くとギシギシ音がする、今しも崩れそうな全くオンボロそのものでした。滑走路周辺には、まだ米軍のカマボコ兵舎がチラホラと残っていました。

JAL での最初の職場、大阪支店国内予約課は、JALCOM I がヤット導入された時代で、未だ手書きの予約カードが主流でした。机の真中に設置された、手動でガラガラと回す大きな丸いカードホルダー（Lazy Susan と言う）の周りにへばり付いて、お客様からかかって来る電話を、取った記憶を今でも鮮明に覚えています。

それから、色々な経験をさせて貰いました。NYC ではゲイの方から追いかけて回され、欧州中近東路線担当時代には、或る航空会社のロイヤルファミリーの社長から言い寄られ、それらをお断りするのにも、随分つらい思いもいたしました。ANC で、出張途次に盲腸を取ったり、BGW では（疑似）コレラに罹ったり、文字通り体を張ってご奉公させていただきました。

1970 年頃、チャーター担当であった時の、DC-8-62 による SAO 定期的不定期便（週 1 便）の設定は、特に思い出深いモノが有ります。満席のお客様は、殆どの方が、吉田茂外務大臣の署名が有る旅券を持ったブラジル移民の方々でした。アマゾンの流域で取れたのでしょう、大きな化石のブラジル土産を持って移住後初の里帰りをなされ、帰路便では、仏壇を買ってお帰りになりました。どちらもそれは重い手荷物で、ACL が出なくなるのでは無いかと、真っ青になった事を今でもハッキリ覚えています。

SAO のベラコポス空港で、このチャーター便の深夜の着陸を見学した機会がありました。空港管制が極めて貧弱なこの空港への着陸は、最初に滑走路上空を低空で横切って地表を目視確認した後に、グルーッと大きく旋回して、戻って来て着陸する訳ですが、ランディングライトを点けてアプローチして来る日航機を見て、南国の生暖かい微風を顔に受けな

がら、心に何かジーンと来るモノを感じた様な気がしました。横付けされたタラップから降りて来られるお客様達は、長旅でお疲れになったご高齢の方々ばかりで、そのお客様達を、スチュワーデス達が、何回も何回もタラップを降りたり上がったりして、手を取って降機を手伝う光景は、感動的なモノでした。

このチャーター担当の時に、運・客・整・送・営（人によってはこの順番が大切なようですが・・・）の水も漏らさぬ連携プレーが、航空会社の経営に如何に重要であるかを勉強させられた様な気がします。

自分が携わらせて貰った主な仕事の中には、次の様なのが有りました。

- ✓ **B747SR の大阪乗り入れと DC-8 の退役**
（B747SR の大阪乗り入れは、全日空の同型機の導入に合わせる為に、行政指導により遅らせられました。 DC-8 の退役は、騒音規制値を守れない期限ギリギリの退役でした。）
- ✓ **乗員養成計画**
（キャプテン養成の場が無い事には泣かされました。 なにしろ当時は、国内線は5空港しか寄港していなかったもので、着陸回数を稼ぐのが大変でした。 運航維持能力の確保が難しかった。）
- ✓ **NYC 直航計画の 7R4G2 エンジン付き B747 の導入**
（偏西風に逆らって飛ぶ NYC→TYO 西行便の ANC テクランの頻度が大きな問題でした。）
- ✓ **BER の壁崩壊直後の、（東欧路線準備室時代の） BER 路線開設**
（ハチポか、はたまたポチハか？ が議論された時代でした。）、（ハ＝ハンガリー、チ＝チェコ、ポ＝ポーランドを意味する。 東欧諸国の内で、何処の国の経済復興が一番早いのが議論された。）
- ✓ **在 BRU の航空コンサルタント PRISMA の、欧州連合航空自由化に関する月例勉強会への参加**
（誰でもが、何処にでも、どんな運賃でも、何便でも、自由に飛ばせる、画期的な欧州域内の空の自由化計画を学ばせてもらいました。 そんな夢物語みたいな事を！と 思っていたら、今じゃ、チャントそうになっている。）
- ✓ **AA 航空との提携協議**
（米メジャーの経営陣達の考え方を勉強させてもらいました。 彼等は、議論好きでしたが、そこは流石に米流経営、小田原評定はしない。）

- ✓ 欧州線のコンプライアンス協議会の運営
(毎月1回、欧州線キャリアの日本支社長達を集めて、この路線の発展について議論しました。 然る所から呼び出されました。)
- ✓ Sabre との外資合弁企業アクセスの設立
(世界で最も進んでいる米国の旅行流通<Travel Distribution = TD>テクノロジーを入手する企業にしたかった。)
- ✓ フリーダイヤル 255971 (日航国内)、255931 (日航国際) の立ち上げと、コールセンターのコンソリ
(入呼量のピーク&バレーイの平準化を目的として、電話予約の受付を SPK/OSA/FUK/TYO の4コールセンターにコンソリし、それを統一フリーダイヤルで繋げました。)
- ✓ そして、1985年8月12日の御巣鷹山事故
(座席配置計画に携わったハイデンシティー コンフィギュレーション機材 B747SR JA8119 が、こんな事になるなんて・・・涙が止まらなかった。)

・・・・・・・・・・本当に、色々な航空会社の貴重な経験をさせて貰いました。

天皇陛下御訪欧特別便の、キャプテンを中心とした、**運航乗務員、客室乗務員、整備員、運送と営業**の人達の一糸も乱れないチームワークは、これが日航の長い間に培った実力だと、仲間に対する団結心と信頼感を感じ、えも言われぬ、鳥肌が立つ思いを味わったモノでした。

退職するに当たっての感慨は、これで清清したとか、ヤレヤレとか、残念だとか、一入であるとか、40年間の仕事が終わると言うのに、そんな特別な気持ちは、自分でも不思議なくらいですが、サラサラ全くありません。

方丈の広さと、高さ7尺の住まいで、静かに晴耕雨読の余生を過ごしたいと思っていますが、現代は人生二毛作の時代ですので、二毛作目に何を植えるのか？ 遅きに失してはいますが、明日から思案投げ首しなければならない様です。

どうも、「徒然なるままに、日暮らし、硯に向かいて、心に移りゆくよしなし事を、そこはかとなく書きつくれば、危しうこそ苦るほしけれ」の - “危しうこそ苦るほしけれ” - が、今の私の気持ちにピッタリの心情の様です。

40年間で、安全とサービスが、航空会社の両輪を、否“両翼”を形成している事を学ばせて貰いました。言うまでもなく安全は、絶対的な命題ですが、これにグッド サービスが加わらないと、お客様には乗って頂けない。何を今更、当たり前の話です。入社最初の教育で、3つの“Ss”、すなわち、① Safety=安全性、② Schedule=定時性、③ Service=真心の籠ったサービス、の日航三原則をシッカリ教えて貰いました。

日本の翼“日航”、世界の翼“日航”と言われて来ました。そして、自分達もそう言って来た。

これからも JAL グループで働いて行かれる方々におかれては、どうか、良い意味でのプライドと自信を持って、矜持を保って、“We are one”になって、安全とサービスの2つの翼（時代は変わって、もう、鶴丸の翼ではなくなっていますが・・・）を支えてくれる事を祈念して止みせん。

機体に SAMURAI と描くのも良いけれども、JAL グループで働く人達全員が、“侍” 集団になって、闘ってほしい！ でなければ、負けてしまうじゃないか！

長い間、皆様には、本当にお世話になりました。重ねて御礼申し上げます。

社員番号○△××××番

平成 18 年 6 月 29 日より平成 19 年 3 月末日迄、日本アジア航空株式会社の非常勤顧問になります。平成 18 年 6 月 28 日 (H.U.)

TD 勉強会 情報 224 (以 上)