

)

平成 16 年 1 月 9 日

TD 勉強会 情報 77

1. ワールドスパン新経営陣の戦略
2. 米運輸省 遂に GDS 規則を撤廃（段階的に）
3. 新米国 LCC バージン USA インタビュー
4. 12 月輸送実績 米キャリア
5. その他のニュース

)

Travel Technology: DTW, (1/5/2004)

1. Game Plan: Worldspan Takes On The Doubters

By Russ Mitchell

ワールドスパン新経営陣の戦略

昨年7月、カナダの教員年金ファンドと New York のベンチャー・キャピタル・オペレーションが Worldspan を買収した時、旅行業界の人々は共通して、彼らはこの買収で一体何を狙っているのかと訝ったものだ。

新しく就任した会長兼 CEO の Rakesh Gangwal (元 US Airways CEO) は、“単純な話”で、我々は、テクノロジカル・プロバイダーであり、GDS そのもの (agnostic GDS) であると語っている。

That' it.

“agnostic”と言う表現は、Worldspan がスタンドアローンの (関連企業に手を出さない) ユニークなステータスの企業である事を物語っている。他の GDS ベンダーは、多くの関連企業を有している。Sabre は、Travelocity、GetThere、Sabre Travel Network を、Cendant は、Galileo だけでなく、Avis Rent a Car から Days Inn や Century 21 Real Estate までを、Amadeus は、Vacations.com と欧州の航空会社が株式の大半を所有している Opodo オンライン・トラベル・ポータルを、それぞれ保有している。換言すれば、Worldspan の競争相手は、垂直的にも水平的にも、展開拡大の余地を持っているが、Worldspan は、GDS というシングル・ポイントに集中し、それを深堀する企業である。“単純な話”であると、この企業の幹部が述べている。

A simple story?

GDS は、“単純な話” どころか、その事業環境は大変な事になっている。①急成長しているオンライン・マーケット、②伝統的旅行社シェアの縮小、③エアラインやその他のサプライヤーの、旅行社や消費者と直結するダイレクト・コネクトの拡大、等により GDS ビジネス・モデルそのものの今後は疑問視され始めている。今までは見られなかった、GDS に関係ないオンライン市場のプレイヤー間の関係が、増殖している。提携や離反の話が毎日起きている。

最近の例では、5 ドルから 8.99 ドルに手数料を値上げされた US Airways が、Expedia から離れている。(結局は元の鞘に収まっているが・・・)

“Expedia は、ダイレクト・コネクションを増加していない”、と言う US Airways の苦情が、イザコザの始まりであった。Expedia は Worldspan との契約で、Worldspan 経由の予約が、あるレベル以上達成しない限り、エアラインにとって望ましいディストリビュー

)

ション・コストの安いダイレクト・コネクションを、増やせない事情を Expedia が持っている。

GDS イコール エアラインと言う話が完全になくなっている（エアラインの GDS 所有が終わっている）事を考えると、この“単純な話”が Worldspan ビジネスの成功に結びついているのかも知れない。彼らの基本的な三つの目標は：

- エアラインやその他のサプライヤー向けの、安いディストリビューション料金の提供
- テクノロジー・インフラ提供の継続と、消費者市場への進出抑制
- オンライン旅行社とその他のオンライン旅行プロパティへの旅行情報提供で、リードする事

Gangwal (CEO) によると、Worldspan は、Expedia, Priceline, Hotwire, eBookers.com, Lastminute.com, Orbitz (少なくとも今のところは) のバックボーン・データベースを提供し、急成長しているオンライン・マーケットの 2/3 のシェアを有している。そして多くの契約は、長期に亘る契約となっている。例えば、Expedia との契約は、2010 年まで有効である。

Reality check

動きの大きい市場では、Worldspan のアプローチが、或いはその他の GDS の戦略が、どれがどれだけ正しいのかは全く予測できない。ある批評家は、オンライン或いはオフライン旅行社と直結するサプライヤー・ダイレクト・コネクト（即ち GDS はずし）の脅威を意に介さない Worldspan は、現実を見ていないのだろうか、とさえ疑っている。

Sabre から来たプロダクト・プランニング上級部長 Ninan Chako は、Worldspan の戦略が正しい事に自信を持っている。ダイレクト・コネクションの脅威を否定するわけではないが、旅行社の限られた時間で、多くのダイレクト・コネクションを取り扱う複雑さを考えると、結局は、GDS モデルが市場に残りつつけるだろう、と述べている。

GDS の如くの低いコストで、多くのサプライヤーのインベントリーを束ねる事は、誰にも出来ないだろう。オレンジの専門販売店に行つて、ミルクの店に行つて、肉の店に行くのであれば、スーパーは不要になってしまう。

ダイレクト・コネクトの問題は、白黒はつきりさせる問題ではない。確かに、旅行社は、伝統的な GDS 以外の、多くのプラットフォームやツールを使用して、旅行の予約を行っている。しかし、航空会社だけでも数百と有るエアライン、数十万と有る運賃を、少ないダイレクト・リンクの使用により旅行社がハンドリングする事は至難で、セントラルなデータベースの集積所 (GDS) が必ず必要となる。

Web 運賃へのアクセスの見返りに、旅行社にブッキング・フィーを負担させるエアライン

)

のプログラムの話しは、誇張されすぎている。 **Worldspan** は、このプログラムを採用していない。 **Web 運賃**は、エアラインのフェア・ストラクチャーの小さな部分を占めるに過ぎない。 コストを下げ、テクノロジーに正しく対応する鍵は、**GDS** の集積情報とインターネットを結合させる事にある、と **Chako** は語っている。

我々は、**Worldspan** は、旅行業界に対するテクノロジー提供会社と考えている、と **Sue Power** (CIO 及び上級部長) は言っている。 我々は、厳密な意味では最早 **GDS** ではない、我々は、テクノロジー企業である、とは言って来なかったが、新オーナーはこの位置付けをはっきりさせるだろう。 **DL**、**NW**、**AA** は、今年 (2003 年) **Ontario Teachers' Pension Plan** と **Citicorp Venture Capital** に **Worldspan** を、\$954M (1,049 億円) で売却した。 即ち、**Worldspan** は、**Sabre**、**Galileo** に次いで、エアライン所有から離れた最後の米国主要 **GDS** となった。

A debt to pay

レバレッジド・バイアウトとして知られるプライベート・エクイティー・ファンドは、買収資金の負債返済の為に、キャッシュ・フローに焦点を当てた経営を要求している。

(leveraged buyout=買収先企業の資産を担保に買収資金を調達する方法)

これには、大きなコストカットが必要となる。 コストカットを行い、一層のシェア向上の為に、他の **GDS** より廉価なディストリビューションを、サプライヤーに提供しなければならない。 **Atlanta** の豪華な本社も不要で、ましてや\$100M (110 億円) かけて新社屋を建設するなどは、もっての外である。 空き事務所の多い **Atlanta** で、年間リース・コストの▲35%カットを目論んだ方が、よっぽど増しである。 我々は、コストを下げなければならない。 コストが下がらなければ、企業の活力 (viability) は無くなる、と **Gangwal** は語っている。

Wielding the axe

2003 年 1 月以来、**Worldspan** は、320 人をレイオフしている他、**Atlanta** のローカル・コミュニティへの寄付までカットしている。 マーケティング・コストについては、大衆紙への広告出稿は中止されている。 低いコストにより、**Worldspan** は、エアラインやレンタカーやホテルや、其の他のサプライヤーへ、①競争力有る料金設定と、②新しいオンライン・チャンネルの増加への対抗と、③安いディストリビューション・コストを捜し求めているサプライヤー —— 特に**GDS** コストを目の敵にしているエアライン —— への対応を行おうとしている。 **GDS** 料金 (ブッキング・フィー) は、最近ヤット年間値上げ幅が小さくなってはいるが、依然として値上げが継続している。

Worldspan は、この問題に真正面から取り組もうとしている。 **GDS** コストは、今までの

)

安定的な状況から不確実の時代に突入していると言える。 エアラインにとっては、自社サイト直販だからと言って、コストは決して廉価なものではない。 1,000 マイルのボーナス提供と、クレジット会社への1セント~1.5セントの支払により、15ドル~20ドルのコストがエアライン・サイト予約にはかかっている。 GDS コスト (ブッキング・フィー) 10ドルを節約する為に、それ以上のコストをかけているとすれば、これはおかしな話である。 しかし、料金 (ブッキング・フィー) を下げる事によって、GDS (Worldspan) は、サプライヤーとの関係を強固なものに出来ると考えている。

A step ahead

Worldspan は、旅行業界のテクノロジーのリーダーにならんと欲している。 メインフレームから、より廉価な柔軟性に富んだ、そしてオンライン旅行サイトを作ることが出来る、サーバー・システムへの移行に積極的である。 その他の GDS は、Worldspan に追いつこうと、瞬時に数千の異なったパッケージのオプション提示、或いは迅速に運賃にアクセスすることが出来るキャッチング・システムのキャッチアップに努力している。 彼らは、確実に我々を真似ることが出来るだろうが、我々は常に先を行っているだろう、と Power (CIO) は自信をちらつかせている。 Worldspan は、旅行社やオンラインサイトへのテクノロジーの提供を、モジュール形式で行っている。 この形式は、競争相手が行っているオールインワンのパッケージ形式とは異なり、機能と価格の両面において柔軟性の飛んだものとなっている。 Worldspan の真の評価は、オンライン及びオフラインの旅行社の業務をより良く、より安く支援し、彼等からテクノロジー・リーダーとしての信認を得られるか否かにかかっている。

オーナーが変更になったからと言って、前の CEO の Paul Blackney が敷いた路線や基本的戦略に変更はないけれども、戦略遂行の手段であるオペレーティング・アプローチが劇的に変化している。

Worldspan の、負債或いは“レバレッジ”による新しい資本構成は、小グループのプライベート投資家によるもので、オーナーシップに対するインセンティブを、根本から変えてしまっている。 オーナーと経営のインセンティブが、コア事業の健全な発展と成長に置く様に調整されている。 トップの経営者達が会社の資本を保有しているので、方程式は明解である。 Worldspan がよくなればなるほど、彼等オーナーも益々潤う事になる。 理論的には、あれこれや多くの難題に対処しなければならないエアラインのオーナーよりも、新しいオーナーのインセンティブや目標は明解である。

プライベート企業の負債による資金調達、オーナーへの手厚い利益を意味する事になる。 負債の金融コストは固定されているので、一度負債が完済されると、全ての残余利益は、小規模オーナー集団のポケットに直接入る仕組みになっている。 これに反して上場企業

)

では、同じ利益でも、それが、顔の見えない多数の株主に分配されなければならない。負債の償還のリスクは存在するが、GDS ビジネスは、キャッシュ・フローの豊かな事業として知られている。

レバレッジド・バイアウトの最も良いところは、企業をスリムにし、贅肉を落とし、不必要なコストを削ぎ落とし、一方で儲かるところに投資するところにある。リスクは、マネジメントが優秀なスタッフまでレイオフしてしまう事である。

レバレッジド・バイアウトの最も悪いところは、それが、早期金儲けスキームのなにもでもない事である。ここではマネジャーは、コストの大幅削減を行い、将来の成長には無頓着で、上場を実施し、ナイーブ（無知）な大衆に株を購入させ、巨富を得ると言う図式である。

勿論 Worldspan は前者と言う事になる。

The long haul

Ontario Teachers' Pension Plan の資産運用を取り扱っている Teachers' Merchant Bank の上級部長 Jim Leech は、長期的視野による Worldspan 経営を望んでいると述べている。多くの未公開株運用は、限定された期間 ——7 年が典型的——の間に、投資先企業の売却か、上場に走っている。Leech は、我々はそのような事はしない、もっと長い期間で考えたいと言っている。多くの年金ファンドが、受身的にプライベート・エクイティー・ファンドに投資しているが、Teachers' は、企業に直接投資し、取締役会にも出席して Worldspan の隣に座っている。Teachers' は、Worldspan の直接投資に加え、Samsonite と Yellow Page of Canada に投資している。

Sue Power は、取締役会の変わりように驚いている。今までは、自分達の利害だけを考えているエアライン・オーナーの会議の場であったものが、Teachers' と Citicorp による、我々の会社、それは DL や NW や AA でない“私達”のためにどうするかを議論する場になっている。しかし“私達”の定義は未だ定まっていない。

GDS ビジネスの先行きは不透明で、全ての GDS が夫々の異なった戦略や方法で、対処している。どの方法が効果を発揮するのかは、まだ誰にもわからない。

)

Travel Technology: DTW, (1/5/2003)

2. DOT To Phase Out GDS Regulation

米運輸省 遂に GDS 規則を撤廃（段階的に）

DOT は、20 年間続いた GDS ルールを遂に撤廃する。殆どの規則を 1 月 31 日に破棄し、残りは 7 月 31 日に全てを撤廃させる事を昨年 12 月 31 日に決定した。7 月まで存続させる規則は、バイアス表示の禁止と、全ての運賃の提供を GDS 参加条件にする事の禁止の二つ。DOT は、規則の段階的撤廃は、撤廃による市場の混乱を和らげる為と説明している。航空会社が GDS を所有していた時代に、所有航空会社の圧倒的な競争優位を利用した、GDS の反競争行為を禁止したこの規則は、最早時代遅れのものになってしまった、と規則撤廃の理由を DOT は述べている。Orbitz が GDS ビジネスに参加する場合は、エアライン所有の GDS が再現する事になるが、DOT は現段階では、一般的な規則の復活は考えていないとコメントしている。

Sabre は、規則撤廃を歓迎し、これにより旅行業界に競争とイノベーションが齎されるだろうと言うコメントを発表している。

（これは、1978 年の米国エアライン・ディレギュレーションに次ぐ、大きなエポックメイキングのことなのかもしれない。これにより、トラベル・ディストリビューション<TD>の世界に真の競争時代が到来するだろう。このモーメントを影で動かしているのが、他ならぬインターネット・テクノロジーである。米国に於いても、遅れていると言われている伝統的旅行社の世界にも、ヤット近代化の波が押し寄せている。ウカウカしていると、旅行市場のスター・プレイヤーが代わってしまう事になるのかもしれない。）

Airlines: DTW, (1/6/2003)

3. In The Hot Seat: Todd Pawlowski

新米国 LCC バージン USA 設立責任者とのインタビュー

Virgin Group 会長 Richard Branson により 2004 年に設立予定の、US ベース LCC Virgin USA(仮称?) の設立責任者 Todd Pawlowski とのインタビュー。

Q 何故 米国で更に航空会社を設立するのか？

A 米国で航空会社を設立するのが、Branson の大志であり、ゴールであり、夢であった。彼は、既に Virgin Atlantic, Virgin Blue (豪州), Virgin Express (欧州大陸) を成功させ

)

ているので、米国に於いても **Virgin** のブランドできっと成功する自信を持っている。
新会社設立のタイミングは熟している。 人々は低運賃キャリアを違和感無しに受け
入れている。

Q **Branson** はどんなやり方でこの会社を動かすのか？

A それは、最終的には、ボード・ミーティングで決定される。

Q 新会社は、どれだけ **Virgin Atlantic** や **Virgin** ブランドと結び付けられるのか？

A ブランドは、この航空会社が提供するサービスのタイプとプロダクトに大いに影響する。
消費者に有利に展開できる、ブランド間のシナジーが期待出来るので、全ての可能性
を追及することになるだろう。 しかし **Virgin Atlantic** とは区別されたものになるだ
ろう。

Q 設立スケジュールは？

A 2004 年の後半の設立を考えている。 現在本社の所在地の選定に入っている。 **Boston**
と **San Francisco** と北部 **Virginia** の 3 候補地に絞っている。

Q その 3 候補地に絞った理由は？

A これらの都市に飛行する計画を有している事、我々が考えている施設の利用が可能であ
る事、良質な社員が雇用できる事を勘案した。 それから各ローカル当局の誘致条件
についても精査しなければならない。 究極的な運営コストが幾らになるかが決定要
因となる。 特に低運賃提供のためには、低コスト運営が必要となる。

Q エアラインの戦略は？

A 低運賃と、ハイバリューのサービスの提供。 ノーフリル・サービス航空会社とはなら
ないだろう。 機内エンターテイメントと便数頻度を確保したい。

Q 販売は旅行社を通すのか？

A 流通をどうするのかを議論している。 **Southwest** や **jetBlue** が行っているのと同じよ
うな流通セットアップを利用する事になるだろう。

Q メジャーからの対抗的競争にどのように打ち勝つのか？

A 彼らでは利益が出せないが、我々は低運賃で利益を出す。 より優れたプロダクトと利
益を出せるローコスト構造を計画している。

Q **Southwest** と **jetBlue** とは直接競争しないと言うのは本当か？

A その通り。 米国は広大な国である。

)

Airlines: DTW, (1/7/2003)

4. Airlines Come In With Mixed December Results

12月輸送実績 米キャリア

メジャー米キャリアの12月輸送実績は下表の通り、好成績とマイナス実績が入り混じった結果に終わっている。

	Traffic	Capacity	Load Factor
Northwest	No Report	No Report	No Report
Alaska	+8.0%	+8.5%	72.9% -0.4P
American	-0.1%	-0.8%	73.7% +0.5P
America West	+5.3%	+4.8%	74.6% +0.4P
Continental	+7.6%	+3.3%	77.0% +3.1P
Delta	-0.5%	-0.3%	74.1% -0.2P
Southwest	+1.1%	+4.3%	64.0% -2.0P
United	-2.8%	-5.9%	78.4% +2.5P
US Airways	+4.1%	+3.4%	72.9% +0.5P

5. その他のニュース

BAは、SabreのDCA-3オプションに参加すると発表した。Web運賃を含む全ての運賃をSabreに提供する見返りに、BAは、Sabreのブッキング・フィーの割引を受ける。BAの参加により、DCA-3参加キャリアは、メジャー6社を含めて24社に達している。(TDDA, January 5, 2004)

BAは、GalileoのPreferred Fares Selectに参加する。これによりブッキング・フィーの割引を受ける。このため、BAは全運賃をGalileoに提供する。(DTW, 1/6/2004)

シンガポールの外客訪問者数 11月実績が、昨年3月以降初めて前年同月を上回った。総訪問者数は、635千人で、前年比+7.9%、国別訪問者数のトップはインドネシア+51.3%、2位中国+19.7%、3位マレーシア+1.5%、4位日本▲30.8%の順。(ASIA Travel Tips.com, 29 December 2003)

)

SQ は、**SIN=LAX 超長距離線使用機材 A345** の初号機を、1月2日チャンギ空港で受領した。コンフィギュレーションは、**Raffles** (ビジネスクラス) 64席(2-2-2配列)と、**Executive Economy** (Yクラス) 117席(2-3-2配列)、合計席数181席の2クラス編成。現在の**SQ** フリートは82機、内訳は747×30機、777×51機、A345×1。A345は1998年に確定発注5機、オプション5機がオーダーされている。総額US\$2.2B(2,420億円)の発注。(ASIA Travel Tips.com 2 January 2004)

AA は、**Galileo の Preferred Frees Select** のプログラムに参加する。GalileoにAAの全運賃を提供する。AAはGalileoからブッキング・フィーの割引を受ける。割引の詳細は明らかにされていない。AAの参加により、全メジャーキャリアが**Preferred Fare Select**に参加したことになる。(DTW, 1/6/2004)

米政府は、**民間航空機用のミサイル防衛システム**の開発に乗り出す。肩に担いで発射するミサイル攻撃から民間航空機を守るための、プロトタイプテストに**UA**が選定された。(DTW, 1/7/2003)

消費者向けダウンロードが出来る比較検索購入エンジンを提供している**SideStep** (Santa Clara, Calif.)は、**Trident Capital**から8百万ドル(9億円)の資金を受ける。(DTW, 1/7/2004)
(SideStepはスクリーン・スクレーパー)

Vacation.comは、**City Vacations**と呼ばれる**ダイナミック・パッケージング**プログラムをロールアウトした。エアーとレンタカーのネット価格検索も可能。このプログラムは、**VAX VacationAccess** レジャー予約システムの、**Vacation.com** のプライベート・レーベル版の一部を構成し、パッケージを作るため、米国都市(160)の5,000ホテルの検索が可能。**Trisept Solution** (Milwaukee) はVAXのベンダー。