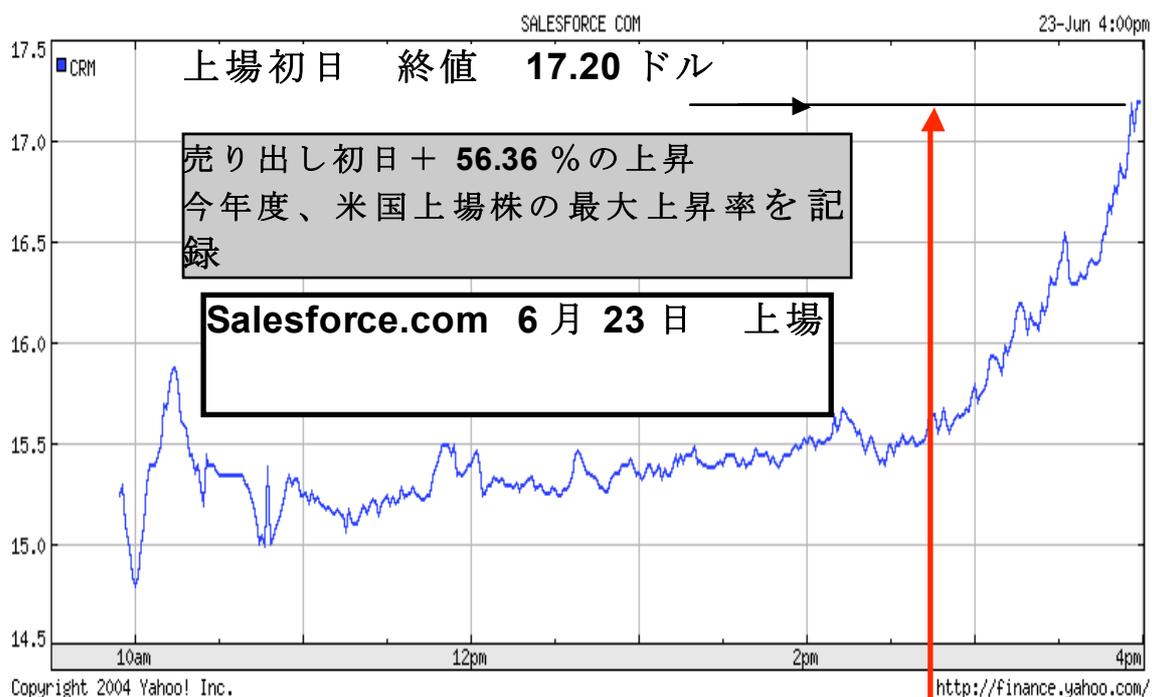


TD 勉強会 情報 115_R

- **FFP** アワード 何時も満席で予約できず
- 航空運賃、オープン・プライシングの薦め
- アマ オポド買収による多角化戦略の意味するところ
- その他のニュース



公募価格 **11** ドル

Nytimes.com, 6/22/2004

● For Frequent Fliers, Awards Seem Scarce FFP アワード 何時も満席で予約できず

ロイヤルティ・プログラムのコンサルタント会社 e-Rewards Inc.,(Dallas)は、多くの航空会社が、25,000 マイルのアワードに対する提供座席を絞っていると報告している。同社のロイヤルティ会員に対するアンケートによると、凡そ回答者の 26 %が、アワード旅行の予約が「前よりも難しくなった」とか、「完全に不可能であった」と回答している。

そして、5 人に 2 人は、過去 12 ヶ月間に、アワード旅行を予約するために、マイルを“倍”使用しなければならなかった、と言っている。

(米国内線の一般的な往復無料航空券は 25,000 マイル、海外は 50,000 マイルが必要。しかし、最近はこのアワード予約の座席が極めてタイトで、予約を確保する為に倍のマイル — 米国内線であれば 5 万マイル — が要求されている。)

CO 航空は、アワード用座席数は絞っていないと言っている。償還率が、今年は 15 %に上昇している事が、座席を取りづらくしている、と言っている。全体のアワードの中で、標準的なもの (25,000 マイル償還) が 75 %占めていると言っている。

NW 航空は、アワードの有償旅客の占める割合が、1999 年の 6.1 %から昨年の 7.5 %に増加、それが座席を取りづらくしていると言っている。(Seat Mile ベースの比率)

元 UA 航空のイールドマネージメント部長は、航空会社の経営悪化のために供給が削減されているので、必然的にアワード用の空席が減少しているのだ、と説明している。

航空会社の説明は、全て合理的な内容を有しているとは言え、セッセとマイルを貯めた顧客は、何やら裏切られたような気持ちを持っているようだ。

ただビジネス旅客は、少し違った反応を示している。彼等は、経済原則によるアワード予約の取り辛さをよく理解しているようで、“その内、航空会社の経営が良くなれば元に戻る”と、理解を示している。

Forrester Research, 6/16/2004

2. Where Can I Find A Cheap Ticket?

航空運賃、オープン・プライシングの薦め

欧州の航空券オンライン購入者達は、購入前に、三つ以上のサイトを検索している。そして彼等は、Expedia のような、トップのオンラインサイトで、最終的に航空券を購入している。航空会社は、トップのオンラインサイトに対し、自社サイトより、良い条件で航空券を卸している。

欧州のオンラインの中では、旅行が最も多く販売されているリテール商品である。2004 年度には、オンライン・レジャー旅行販売が、オンライン販売全体の 5 %を占めていると Forrester は予測する。2009 年度には、それが 16 %まで拡大すると予測する。最もオンライン旅行市場が成熟している英国のような国では、それが、10 %から 30 %に拡大されるだろう。

英国の 6,300 のオンライン消費者を調査したところ、オンライン消費者は、航空券を購入する前に、平均 3.56 のサイトを訪れ、運賃を比較検討している事が判明した。彼等は、以下の 9 オンラインサイト（オンライン旅行社 5 社 + 航空会社 4 社）を頻繁に訪れている。大通りに面している伝統的旅行社、Thomas Cook や Lunn Polly のオンラインサイトは、余り人気がない様だ。（Online agency's site = 2%） 図—1 参照

メジャー5 社の 12 の異なった旅程を調査したところ、多くの航空会社が、自社サイトよりも安い運賃をオンライン旅行社に卸している事が判明した。

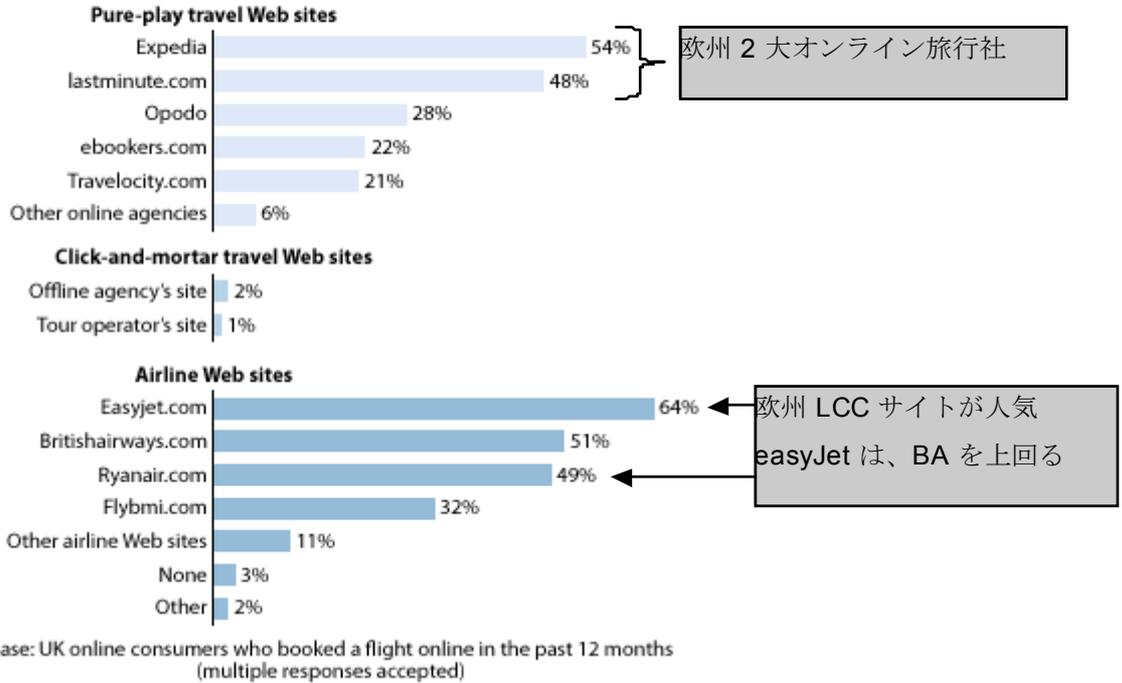
Expedia と lastminute.com の場合は、23 %の確率で航空会社よりも安い運賃を表示している。つまり 5 回に 1 回は、両オンライン旅行社サイトが、航空会社サイトよりも安い運賃を表示する。

British Midland（BMI）の場合は、3 回に 1 回は、lastminute.com の運賃表示が、BMI サイトのそれよりも下回っている。調査の過程で、Expedia, Travelocity, Opodo のオンライン旅行社 3 社は、航空会社のバイアスディスプレイを実施している事が判明した。どうやら LH が他社よりも優先順位が低く表示されているようだ。 図—2 参照

図—1

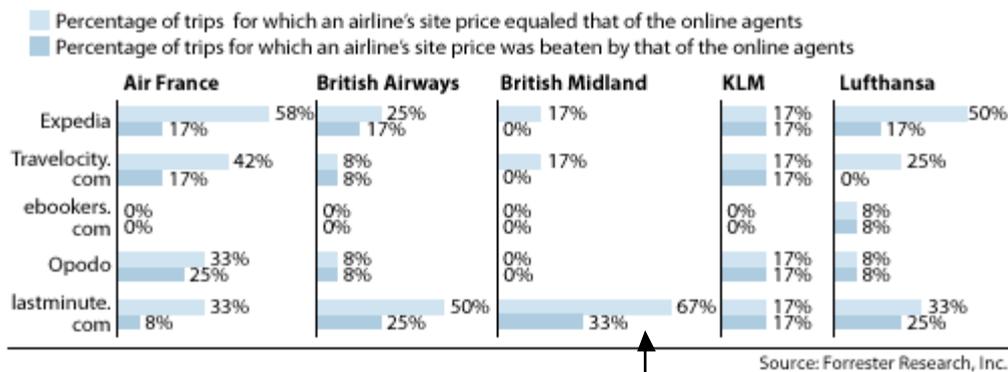
Figure 1 UK Online Consumers Check Out More Than Three Sites Before They Buy

“Which of the following travel sites have you visited or used in the past year?”



図—2

Figure 2 Online Agencies Regularly Beat An Airline's Own Site's Price



欧州の航空会社は、Web サイトや e-チケットングに数千万ユーロ（数 10 億円）の金を使って来た。しかし、それでもオンライン旅行社のサイトが、航空会社のサイトより人気を集めている。何故かと言うと：

- ① オンライン旅行社は、GDS と接続して、略全ての航空会社の運賃を表示している。米国のネットワークキャリアは、UA 航空の Web サイトで DL 航空の予約が出来るが、欧州の航空会社は、自社便しか予約出来ない。Opodo を立ち上げ、オンライン旅行社との対抗を意図したが、高い 15 ユーロ（約 2 千円）のブッキングフィーと、低運賃表示機能の稚拙さにより、Opodo の運営は、その設立の思惑通りに行っていない。
- ② 航空会社は、数百万の顧客を失う事を恐れ、オンライン旅行社に Net agency fare discounts を提供している。AF などは、同一最低運賃を、等しくオンライン旅行社達に提供し、彼等の中で競争させている。Opodo は、ベストディールを与えられていない。（違法になる。次項 3.アマ、オポド買収を参照）
- ③ Expedia の如くの旅行社は、航空券販売に対し、クロス販売攻勢をかけて、パッケージを販売している。ドイツでは、その収入が凡そ 50 %に達している。lastminute.com は、2003 年度の第 4 四半期で、航空会社が手を出せない、4 百万ユーロ（約 5 億円）の、その他の収入を得ている。

オンライン旅行社販売の拡大によって、航空会社は、以下の問題を抱えている。

- マージンの減少、（代わりにオンライン旅行社のマージンが増加）
航空会社は、オンライン旅行社の販売に対して、（A）GDS のブッキングフィー、（B）agency discounts、（C）agency commission を払わなければならない。それ等の合計は、オンラインで販売される平均的な運賃の 15 %に相当する。BA 航空は、コミッションを 1 %に減少したとは言え、直販に比べればなお割高（低運賃競争の激しい英国では、1 %の攻防が損益を左右する）である。
- 運賃の決定権の喪失、（運賃決定権をオンライン旅行社に奪われる）
オンライン旅行社（5 社）の販売が増加するにつけ、彼等の航空会社に対する価格交渉力が強化される。オンライン旅行社は、自分達の販売ボリュームを梃子に、より一層の割引を求めている。Lastminute.com の British Midland 売上は、間もなく BMI の全収入の

10%に到達する。 BMI は、lastminute.com から買い叩かれる恐れ無しとしない。

- ロイヤル顧客の減少、（オンライン購入者は価格志向が強いノンロイヤル顧客）
タッタの 2%のオンライン購入者がマイルを貯めている。 オンライン販売の普及で、ロイヤル会員ですら、マイレッジよりは低運賃を選択し始めている。

航空会社には、オープン・プライシング戦略が必要

伝統的欧州航空会社は、9-11 や SARS の如くの外的な影響をまともに受けて、収支が悪化している。ところが、easyJet の如くの LCC は、それにもかかわらず、二桁の成長を遂げている。

その理由は：

- ① ローコストキャリアは、顧客が欲しているもの＝即ち低運賃を、オンライン専門で、しかも自社サイトに限って提供している。
- ② それに反して、メジャーキャリアは、自社サイト販売を増加しているものの、彼等の路線網と顧客ベースの複雑さが、マルチチャネル販売の継続を余儀なくさせている。（少なくとも今のところは）

そこで、メジャーキャリアは、新しいプライシングの考えである「オープン・プライシング」を導入すべきである。

オープン・プライシングを、Forrester は、次のように定義する：

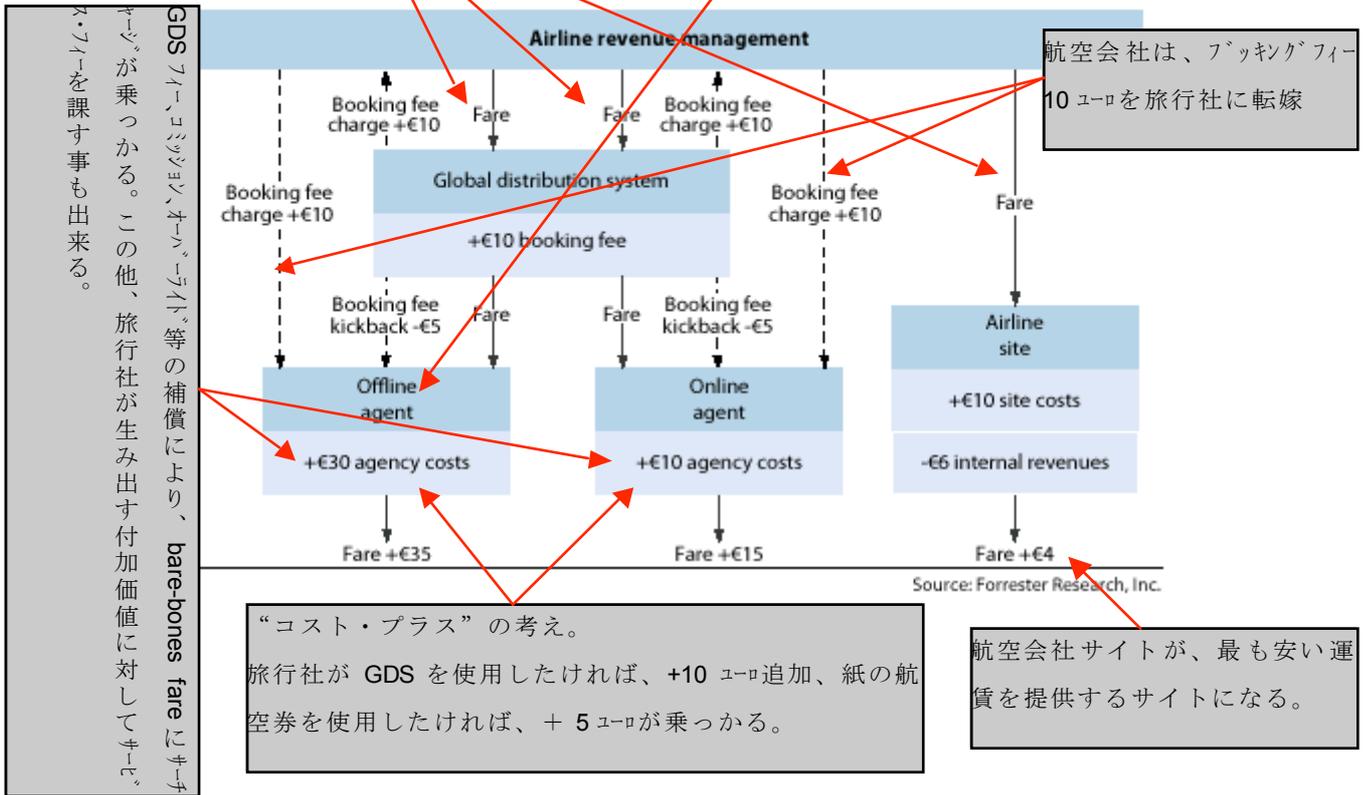
「航空会社はその商品を販売するのに使用する各チャネルの、全ての販売とマーケティングコストとベネフィットに基づき、価格を決定するガラス張りのチャネルプライシング戦略。」

オープン・プライシングは、本質的には、right-channeling の変形で、net-net fares、コミッションカット、point-of-sale controls の自ら作り上げた迷路から、航空会社を抜け出させる事が出来るものである。

全チャンネルへ、bare-bones fare（裸値）を提供。 コミッション、ボリューム・ディスカウント、企業インセンティブ等一切廃止

コミッションカットに反発していたオンライン旅行社は、他のチャンネルと同一条件で Web 運賃を含む全運賃へのアクセスが可能になる。

Figure 4 Open Pricing Makes Costs And Benefits Transparent



オープン・プライシングは、全てのチャンネルの競争条件を等しくし（level playing field）：

Open to consumers. 消費者は、最早、3.56 の異なったサイトの検索が不要になる。一つのサイト検索で用が足りる。

Open to channel partners. 代理店コミッションや Web 運賃アクセスの、ナンチャラカンチャラと言う議論が無くなる。

Open to the airline organization. 航空会社の社内部門、流通、収入管理、常顧客部門に対して、彼等の business contribution を、正確に明らかにすることが出来る。

Even corporations will shout “Hallelujah!” ネゴ運賃が無くなる事に不満な一部の法人顧客がいるかも知れないが、多くは、この単純化されたオープン・プライシングを歓迎するだろう。また、多くの企業ディールを持ってない中小の法人は、ガラス張りの bare-bones fares に感謝するはずだ。

オープン・プライシングは、良き旅行業界の時代を終焉させる

IATA will crash.

IATA は、嘗てタリフやインターライン取極めで大きな役割を果たして来た。しかし、オープンスカイの時代に、そして欧州における TOWARD や、米州における OpenTravelAlliance による旅行業界次世代標準化通信言語の開発の前には、IATA のそれらの役割は終焉の時を迎えつつある。そして、オープン・プライシングが、これに最後のとどめを刺す事になる。IATA の百科事典的な、プライシングとチケットティング・マニュアルは、無用の長物となりつつある。そしてアライアンスの出現は、航空会社間の運賃精算に、ニュートラルな仲介者（レフェリー＝IATA）さえ不必要とするだろう。

Expedia will become business-intelligence heaven.

Expedia は、オンライン観光旅行市場の 54 % を占有し、そして旅行業界で、新しい金鉱を掘り当てるかも知れない。Expedia は、Teradata を使用し、全世界の旅行の供給と需要を追跡し、その結果を、リアルタイムで航空運賃と比較している。そしてその情報 —— < 運賃が市場のレベルを下回っている、或いは上回っていると言う警報 > —— を、航空会社のレベニュー管理部門に売っている。

Forrester Research, 6/17/2004

3. Amadeus Diversifies With Opodo Purchase

アマ オポド買収による多角化戦略の意味するところ

6月15日、Amadeus が Opodo の資本を 55.4 % 取得したと発表した。Opodo は、欧州の航空会社 9 社により設立された欧州のオンライン旅行社である。

Amadeus は、“この買収により、オンラインと観光の両市場に於ける Amadeus のポジショニングを強化する”と述べている。この買収による Opodo のメリットと、Amadeus のメリットは、次の通りに分析される。

● Opodo にとってのメリット

Opodo は、欧州で最も成熟した英国のオンライン旅行市場に於ける、7 番目のオンライン旅行社である。貧弱な Web サイトデザイン等が、Opodo の芳しくない営業成績の原因と言われている。財政的に弱り切った航空会社に代って、Amadeus が支配する事になり、Opodo は、サイト

の立て直しの為の数千万ユーロ（数 10 億円）の資金にアクセスする事が可能になるだろうし、マーケティング・キャンペーンにも打って出る事が可能になる。

米国では、Orbitz が、最恵国待遇契約（MFN 協定）により、Orbitz 所有航空会社の Web 運賃へ、排他的アクセスを行っているのとは違って、欧州連合（EU）法規は、Opodo の所有航空会社に、Opodo との排他的な取引を認めていない。すなわち、KLM は、Opodo に特別な運賃を提供しようとする場合は、他のサイトにも差別なく、同じ運賃を提供しなければならない事になる。この結果、Opodo は、独立オンライン旅行社である、Expedia や lastminute.com に比して、一般的には、高い運賃を表示する競争力の乏しいオンライン旅行社となってしまう。

しかし、Amadeus が資本のマジョリティーを握る事により、また、欧州委員会が GDS の規制緩和を検討中であるので、Opodo は、今後、他のオンライン旅行社達と互角に戦える、競争力ある運賃を取り揃える事が可能になるだろう。

● Amadeus にとってのメリット

Opodo は、現在 Amadeus と GalileoInternational（Cheap Ticket を所有している Cendant が親会社）の二つの GDS と契約している。この買収により、当然 Amadeus が Galileo を“袖にする”事になるだろう。Galileo との取引が無くなる結果、Amadeus の収入が増加する。

また、航空会社は、ディストリビューション・コストの削減の為に、GDS の完全なバイパスの可能性を検討している。バイパスされた場合に備え、GDS 達は、事業の多角化に走っている。Cendant が Cheap Ticket を、Sabre が Travelocity を所有した様に、Amadeus も Opodo を抱え込んで、一層の事業の多角化を行なう事が出来る。

Amadeus は、AF の如くの、航空会社サイトの立ち上げを手伝っている。そして、オンライン旅行社の OneTravel.com や Vacation.com を所有し、法人予約エンジンを開発している e-Travel 部門を持っている。Opodo は、Amadeus のテクノロジー（例えば Master pricer）を既に使用している。Amadeus の大きなメリットは、Opodo のインターフェイス・デザインや、Opodo のプロダクト・オフリングである、特別レンタカー、マーチャントモデルのホテルレート等を、これら一連の Amadeus のオンライン部門で活用できる事である。そして Vacation.com が、欧州で仕入れた Opodo の旅行素材を米国で展開し、反対に、Vacation.com が米国で仕入れた物を Opodo の欧州顧客が利用する、と言うような、世界的なレベルでのシナジーを得る事が可能になる。

また、Amadeus は、数千のオフライン旅行社に対して、Opodo のホワイトレーベル版を提供し、彼等のオンラインプレゼンスを助ける事が出来るだろう。

Amadeus は、オンライン市場が既に成熟している米国で、サイトを立ち上げるのではなく、（— 7000 の会員を有する Vacation.com とコンフリクトする —） Opodo 欧州本部よりも東方あるいは南方、すなわちアフリカ、インド、アジア、南太平洋、に進出するチャンスを持つ事になる。そして、Zuji や TravelOnline と競合するオンライン旅行社を立ち上げる事が出来るかも知れない。

Opodo が成長し採算ベースに乗る事が出来たら、Amadeus は、Opodo 株式公開による上場益を獲得する事が出来る。（特に財政難の Opodo 設立航空会社は、早い機会 —2 年以内— の上場を強く望んでいる。） しかし Opodo の戦略的な価値を見失ってはいけない。 Amadeus は、飽くまでも Opodo の支配株式の保有を継続する必要がある。

● その他のニュース

- Salesforce.com が 6 月 23 日 NYSE に上場された。 公募価格 11 ドルが、+ 56.36 %上昇し、初日の終値 17.20 ドルをつける。 これは、今年の全米に於ける最大の上昇率。（ NYSE では 2001 年の 5 月以来の最大上昇率） Salesforce.com は、顧客管理サービスの Web ベース・ソフトウェアを販売する、創業 5 年目の会社。 この上場成績が、次に控えている 27 億ドル（3 千億円）の Google 上場の前景気となる様だと、アナリスト達が噂している。 表紙のチャート（Day）参照。（ nytimes.com, 6/23/2004 ）

- UA 航空が、異例の 3 回目の政府融資保証申請を 6 月 22 日に行なった。 ATSB は何時これを審査するか決めていない。（2 回目の審査には 6 ヶ月が掛かっている）

UA は、前回の申請に対して、以下の変更を加えている。

- ◇ 融資補償の額を 16 億ドルから▲5 億ドル減少し、11 億ドルに、
- ◇ 融資期間を▲2 年短縮し、通常の 7 年から 5 年に、
- ◇ 融資期間中、15 億ドルの手持ちキャッシュの維持（UA は現在、約 19 億ドルの手持ち現金を保有している）、
- ◇ ▲50 億ドルのコストカットに加えて、今後 2 年間で、更に▲6 億ドルの追加コスト削減の実施（UA はその内容の詳細を明らかにしていない）、

ATSB の Loan Board メンバーの 3 人の内、財務省出身の Brian C. Roseboro（次官補）の罷免を求める（UA 申請に賛成の者と交代させる）動きが画策されたようだが、財務長官 Snow は、Roseboro の委員継続を明らかにしている。

一方、これらの一連の政治的介入に対して、上院議員の Peter G. Fitzgerald（イリノイ州共

和党)は、行政に対する違法な介入や圧力が無かったか、財務省の検査官と GAO (連邦会計検査院)に調査を要求した。(nytimes.com, 6/23/2004)

- DL 航空の運航乗務員組合 (ALPA) は、6 月 17 日、団体交渉を開始する事を決定した。会社は、1 月から、組合に対して協議を要求していた。DL は、2000 年以来、▲36 億ドル (▲4 千億円) の累損を抱えている。運航乗務員組合に対して賃金カットを要求、コストのカットが出来ない場合は、Chapter 11 申請を余儀なくされると警告している。(nytimes.com, 6/18/2004)
- JetBlue が LaGuardia 空港に乗り入れを開始する。9 月 17 日からの LGA= Fort Lauderdale 線 日間 7 便で、新路線キャンペーン運賃、片道 79 ドルが用意されている。(予約は 7 月 8 日まで、旅行は 11 月 18 日までに終了しなければならない)
この新路線を加え、jetBlue のニューヨーク=フロリダ線は合計日間 71 便に拡大される。LGA の展開理由について、JetBlue の CEO の Neeleman は、競争相手の何処かが躓いた時の用意の為と述べている。彼は、LGA 空港の主要なオペレーターである US Airways や Delta 航空の減便若しくは撤退を予想しているのかもしれない。
US は、BOS と WAS に 1 時間ごとのシャトル便を運営し、DL は LCO の Song によりフロリダ線を運航している。(nytimes.com, 6/23/2004)
- ATA によると、米国内線の 5 月実績は、需要は+8 %上昇したものの、運賃は▲1.8 %低下した。(何れも前年同期比、Southwest を除く) 国際線運賃は好調で、大西洋路線で+ 3.2 %、ラ米+ 1.7 %、太平洋線+ 18 %であった。(太平洋線の前年度は、アジアの SARS の影響がある) アナリスト達は、LCC のシェア獲得攻勢のために、オンシーズンである今夏の、国内線運賃の低下を予測している。(DTW, 6/21/2004)
- 航空会社は燃料費の高騰で悲鳴をあげているが、新しい Unisys の R2AScorecard 報告は、航空会社の言い分に疑問を呈している。このレポートは、“現在の燃料価格は名目上のドルでも、ペルシャ湾岸戦争直前 (1990 年) の史上最高の燃油価格に近似するものの、それ以下の価格である。 インフレ要因を勘案すると、1981 年の価格の半分にしか相当していない。”そして全ての航空会社が、燃料消費の効率の良い機材を導入しているので、其の他のコストと比べて、燃油費の相対的重要度は、航空会社にとって、着実に低下している筈である”と報告している。そして、こうも言っている。“現在の大手航空会社の悲惨な収支は、燃料単価が原因ではない。 安い燃料の供給が継続されていたならば、航空会社の病巣を明らかに出来ないで終わってしまっただろう。”

TD 勉強会 情報 115 (以上)