

TD 勉強会 情報 151

1. ブロードウエー切符料金のダイナミクス
2. 航空会社のプライシング
3. 伝統的航空会社 ビジネス旅客に一縷の望み
4. GDS 変化に挑戦必要
5. 2004 年 米旅行業界 勝者と敗者
6. 需要回復軌道に乗るホテル・カー・クルーズ
7. 法人旅行取扱い旅行社の活躍
8. スーパージャンボ A380 1 月 18 日公開式典開催
9. アマデウス買収 資産の証券化を計画
10. その他のニュース



Econometric techniques help explain the buying behavior at the TKTS booth in Times Square. (P-2 参照)

1. The Dynamics of Pricing Tickets for Broadway Shows

ブロードウェイ切符料金のダイナミクス

NYC のブロードウェイのミュージカルに、毎晩、2 万 5 千人もの人達が押し掛けている。熱烈な芝居好きなら知っている筈であるが、入場券が大幅に値上げされている。1998 年以来、トップショーのチケットが +31% も値上がりしている。しかし、実際に入場者が支払った料金は、+24% しか上昇していない。この差は、チケットのディスカウントがあるからだ。このディスカウントは、最も人気のあるミュージカルでも行われている。一般的なディスカウントは、割引クーポン、ツーフォーワン (two-for-one)、学割と、タイムズスクエアの TKTS ブースでの値引きの形で行われている。

何故ディスカウントが存在するのだろうか？ 答えは簡単だ。劇場チケットは、航空券と同じで、ペリシャブルな（在庫が効かない）商品だからだ。ショーが始まれば、或は飛行機が離陸すれば、空席は途端に無価値となってしまうからだ。劇場も航空会社も、この値段なら買っても良いと考えている人達に、最も高い値段で切符を売るための、幾種類もの戦略を有している。

スタンフォード大学の Phillip Leslie 経済学博士は、自著 “Price Discrimination in Broadway Theater” (RAND Journal of Economics 2004 年秋出版) の中で、1996 年の “Seven Guitars” のショーの 14 万枚の入場券を調査している。このショーの入場券は、17 種類のカテゴリーに区分される。座席のランク（オーケストラ、メザニン、バルコニー等などの）と、いろいろなディスカウントによって、各種の料金設定が行われている。或る晩のショーの、最高料金は約 55 ドル（オーケストラ正規料金）、最低料金は 17 ドル（バルコニー）、平均料金は、全 199 回の場合で 36 ドルであった。そして、無差別に抽出した 2 枚のチケットの差額は、航空運賃の場合と略等しい、平均料金の 40% となっている。

チケットの販売促進活動は、ショーの上演時期に沿って、異なった活動が行われている。上演開始後の早い段階ではダイレクトメールが用いられ、ツーフォーワンは、シリーズの半ば過ぎになるまで実施されていない。そして、タイムズスクエアの TKTS ブースでは、一般的には、最も高いオーケストラシートの販売が行われている。そこでのディスカウントチケット販売は、オーケストラシートの場所が悪い座席のみが、▲50% 引きで販売されている。

劇場主は、入場者の懐具合に合わせて、異なった料金を設定し、全体では最大の収入が得られる様にしなければならない訳であるが、Leslie の調査によると、彼等は非常にうまく値づけを実施している様だ。調査の対象の Seven Guitars の場合は、平均料金が 50 ドルで値づけ（実際に収受された料金ではない）されている。Leslie の経済モデルによると、60 ドルの料金設定が、全体では最大収入をもたらす事になる。料金を一種類のみに固定した場合のシミュレーションによると、50 ドルの設定が、最大収入をもたらす事になると、Leslie は分析している。TKTS ブース販売について、Leslie は、「▲50%ディスカウントは大き過ぎ、▲30%ディスカウントで販売した方が、▲1.6%の入場者の減少は発生するけれども、凡そ+7%収入を向上させ得る」と言っている。

勿論、これは一つのショーの場合の話である。TKTS ブースは、多くのショーのチケットを販売するために存在している。或る一つのショーは、ディスカウント幅を小さくして、収入を上げたいと願っているかも知れないが、TKTS でディスカウントによる料金のバラエティーを確保する方が、業界全体の収入を向上するためには得策である。

TKTS ブースでは、前にも書いた通り、場所の良いオーケストラシートは正規料金で、場所の悪いシートは、半額で販売されている。Leslie は、この方法に変えて、最初から、オーケストラの料金を、2つのクラスに分けて販売する事を提案している。

最近では、より多くの商品やサービスが、同じ様な差別的価格形成 (differential pricing) 戦略により販売されている。そして、より多くの取引が、コンピューターでハンドリングされている。販売業者は、今まで以上にデータを蓄積し、分析して、プライシングに役立っている。 ■

TD 勉強会、 1/21/2005

2. 航空会社のプライシング

前掲の、ブロードウエー・ミュージカルの切符料金の話は、マーケティングの 4P+1R の内の、最も重要なプライシングの話だ。nytimes.com のレポートの中にもあった通り、航空のプライシングは、運賃が完全に自由化された米国では、劇場入場券などの話とは違って、余程進歩したものとなっている。

(4P+1R = ① Pricing=価格戦略、② Placing=流通戦略、③ Promoting=販売促進戦略、④ Producing=ハード展開戦略<航空会社では、機材、座席、機内食、着内エンタメ等など>、+ ⑤ Reservation=予約管理)

米航空会社では、刻々変動する予約の“入り込み”の状況に従って、運賃レベルを変動させる、優れたイールドコントロールシステムが完成している。つまり航空会社のプライシングは、予約管理（勉強会では在庫管理と呼ぶ事がある）と連動するシステムが採用されているのだ。

このプライシングのテクニックに長けているのが、LCC の Southwest であり jetBlue だ。jetBlue などは、LCC ではあるが、常時最低運賃を販売している訳ではないと言われている。優れたイールドコントロールシステムと、それを巧みに操るイールドマネジャーにより、最もリーズナブルな運賃レベルを設定している、と言われている。その時点の予約の“入り込み”（ロードファクター）に従って最適な運賃レベルを設定し、そして、その運賃を払戻し不可運賃とする事により、座席を“売り切って”しまっているのだ。つまり、これではノーショー（no-show）は発生しない事になる。（だからオーバーセールも発生しない。）

さる米国のイールドマネジャーが、「イールドマネジメントは、極めて簡単に説明できるが、この実践はきわめて難しい」と言っている。説明は、即ち：

① Right Seat を、② Right Time に、③ Right fare で（適正運賃で）、④ Right Passenger に、売る事だ……と。

少々古いデータだが、jetBlue の実際のプライシング管理を、時間を追って見てみる。

表-①は、2003年10月13日（月曜日）の Columbus Day の3連休を挟む、10月7日～14日の間の、jetBlue 最大路線 JFK→Fort Lauderdale の全便の運賃を、2003年8月26日に jetblue.com で検索したものである。縦軸が運賃を、横軸が早朝の6:40AM 発の初便から、9:15PM 発の最終便まで合計12便を表している。この表で見て取れるように、10月10日（3連休の直前の金曜日）の運賃が最も高く（全便最高の片道244ドルに設定）、反対に10月7日（火曜日）の殆どの便が、10日の運賃の▲72%引きの69ドルで設定されている。

次に、10月10日（金曜日）の運賃を、9月16日から1週間おきに観察したのが表-②である。客況奮わず（予約の入り込みが悪く）、殆どの便の運賃が、8月26日に設定されたレベルから、値下げされている事が分かる。

JetBlue の運賃設定（表-① 及び 表-②）の次に、航空運賃の「色のついたバケツの理論」を、表-③で図解する。 ■

表-①及び表-②は、情報56「jetBlue Airways」（平成15年9月29日）より抜粋した。

表-① JFK→FLL 10月7日~14日の運賃
(検索日 2003年8月26日)

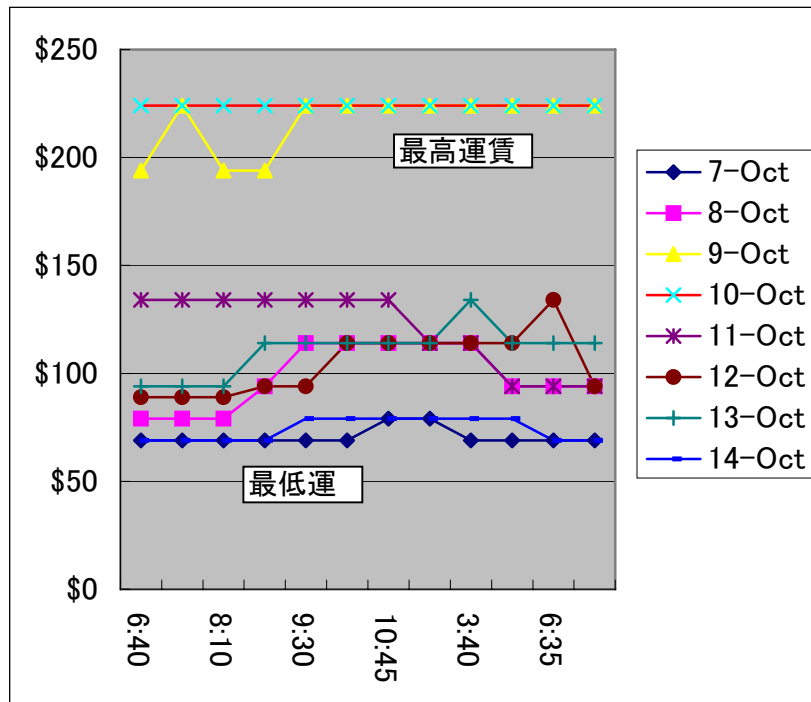


表-② JFK→FLL 10月10日(金曜日) 単位：ドル

便	運賃検索日			
	AUG26	SEP16	SEP23	SEP30
6:40	224	224	154	194
7:40	224	224	154	194
8:10	224	224	154	194
8:35	224	224	194	194
9:30	224	224	194	194
10:20	224	224	194	194
10:45	224	224	154	194
1:30	224	224	194	224
3:40	224	224	224	224
5:30	224	224	満席	満席
6:35	224	224	224	満席
9:15	224	224	154	満席

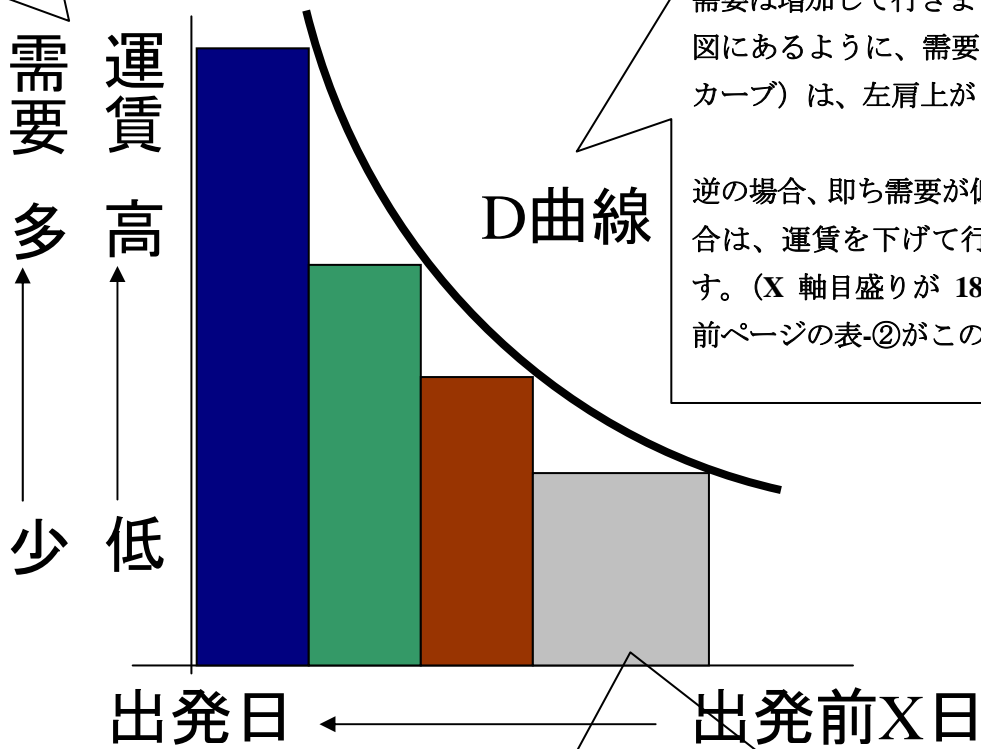
(注) 満席便はスケジュール表示されなくなるようだ。

表-③ 航空運賃 の 仕組み

需要が多ければ、運賃は高くして良い筈です。昔は、同じクラスに異なる運賃を支払う旅客が混在するのはビジネス倫理に反する、と言われてきました。現在では、運賃の差別化で、寧ろ旅客に公平に座席を割り当てている、と言う考えの方が勝っています。

色がついた
バケツの理論

一般的には、便出発日間近になると、需要は増加して行きます。つまり、図にあるように、需要曲線（Demandカーブ）は、左肩上がりになります。逆の場合、即ち需要が低下していく場合は、運賃を下げて行く事になります。（X軸目盛りが180°反転する。前ページの表-②がこのケースです。）



需要の少ない時は、運賃は安くせざるを得ない。従って、ネズミ色のバケツが満杯になるまで（需要がある一定レベルを超えるまで）グレーの運賃設定で販売する。ネズミのバケツが一杯になれば、茶色のバケツが用意され、ブラウンの運賃で販売すると言う如く、多くのバケツと、異なる運賃が用意されて行きます。このバケツと運賃を幾つか用意して、便出発までの在庫管理（予約管理）を行なう人達が、イールドマネジャーです。米国の或る航空会社は、このバケツの理論の実践と、イールドマネジャーの養成に遅れたために倒産してしまった、と言われていています。

3. Legacy Airlines Pin Hopes On Biz Travelers

伝統的航空会社 ビジネス旅客に一縷の望み

年始早々の DL 航空の大胆な運賃改訂は、LCC 好きのビジネス旅客の取り返しを狙ったものである。確かにビジネス旅客需要は、大きな収入源ではあるが、伝統的航空会社達のコスト構造を考えると、果たして彼等は、この市場のシェアを回復させる事が出来るのだろうか？と、エキスパートは危ぶんでいる。

DL は、ラーストミニッツの walk-up を含んで、エコノミー片道運賃を、最大で 499^{ドル} (F は 599^{ドル}) にキャッピングした。そして、土曜日ステール規則を廃止した。運賃を最大で▲50%値下げして、ビジネス需要獲得を狙ったものである。果たして、競争他社（伝統的航空会社）が、少なくとも競合路線でマッチングして来る時に、この戦略の勝算はあるのだろうか？

「ビジネス旅客は、レジャー旅客とは違って、運賃を値下げしても、総需要が増加する訳ではない。(注) マッチングされてしまうので、結局 2005 年度の業界損失は、燃油価格の沈静化か、若しくは、大幅な供給調整等の何かが起きない限り、皆が予想しているのよりも大きなものとなってしまふ」と、S&P のアナリストが否定的なコメントを述べている。

(注) ビジネス需要は、需要の価格弾性値 < 運賃が 1%ポイント低下した時に、需要が何%ポイント増加するかを表す指標 > が極めて低い。

「真の問題は、L/F が記録的に高く、供給が伸び切ってしまうと、そして記録的な旅客数を、より安い運賃で輸送している事である」と彼は言っている。「供給削減しか、解決策は見当たらない。現在のレガシー 70 : LCC 30 の供給構成比を、逆転させれば丁度良くなる」と言っている。

DL の運賃改定発表の前日、NW が「DL の運賃改定は、業界に、直接的な・有害な・深刻な影響を与える事になるだろう」と言うコメントを発表している。これは、「NW はマッチングしないと」言う“サイン”を DL に事前に与えた事に等しく、運賃の共同謀議ととらえられる可能性があるが、それでも、その危険性を承知の上で、NW は、DL に運賃改定を思い止まらせようとしたのだろう。CO 航空も、今の所、最も収益の良い優良路線の NYC=HOU 線のマッチングを控えている。各社の被害は、それだけ大きなものが有る

様だ。NW と CO が、DL との reciprocal agreement を変更、破棄、制限する可能性があるのかも知れない。

DL の運賃改定は、ある面では、LCC の運賃政策が正しい事を示している。LCC の成功は、ビジネス旅客の摘み取りによるところが大である。彼等は、DL の今回の運賃改定に、特に対応する必要がない。

国内線が駄目だからと言って国際線に出て行ったりするのでは無くて、先ず、低運賃をジャスティファイするコスト構造の確立が、伝統的航空会社には求められている。それ無くしては、低運賃競争に勝ち残れない。燃油価格が下がっても、コスト構造の問題を克服出来なければ、立ち行かなくなるだろう。US は、DL の運賃改定の犠牲になる可能性を秘めている (かも知れない)。 ■

TDR, 1/17/2005

4. GDSs Must Face Fear Of Change

GDS 変化に挑戦必要

一年前の今月に、GDS の規制緩和が実施されたが、依然として彼等は、革新的な改革を実行していない、と Forrester の主席アナリストの Henry Harteveltdt が語っている。以下の、2004 年の 2 つの出来事が、GDS の改革の必要性を明確に物語っている。

- ① 現在の流通エコノミックスの問題を浮き彫りにした、NW の GDS 手数料の旅行社共同負担の動き (shared GDS fee の導入一失敗に終わった。)
- ② よりコストの安い ITA Software と G2 Switchworks の開発した流通テクノロジーの出現

Harteveltdt は、「GDS は、旅行社へ支払っているインセンティブを中止するべきだ」と言っている。「GDS は、サプライヤー達の財務的苦境を知っていながら、そして旅行社も受け入れるであろう、インセンティブの中止に、なかなか動かない」、「インセンティブの中止は、ドラスチックな事のように聞こえるかも知れないが、流通から何らかの恩恵を受ける者達は、その恩恵に対する対価 — 直接的なサブスクライバーフィーや、或はチャージされるトランザクション料金 — を払わなければならない」、「大手や中規模の旅行社は、この流通の変革を既に理解している」と強調している。

サプライヤー、特に航空会社は、旅行社と協力して、彼等の利幅が確保される、幾種類ものプライベート運賃やプライシングを試みると言っている。GDSは、これ等のサプライヤーの旅行社に対するアプローチを、十分認識する必要がありそうだ。

ある日突然にインセンティブを中止するのではなくて、ステップバイステップの対応が必要だろう。1年〜2年の期間に、段階的なパーセンテージの削減が望まれる。そうすれば、旅行社も、彼等のビジネスモデルの変革をスムーズに行えるだろう。 ■

TDR, 1/17/2005

5. Scoring The Game: Winners And Losers Of 2004

2004年 米旅行業界勝者と敗者

ITA Software, Expedia, Orbitz の Supplier Link, Cendant の JumpStart 等の GDS 代替モデルが、市場に進出している。業界識者達は、以下の旅行の会社を、2004年の米旅行業界の勝者にリストしている。

勝者

・ Cendant に買収された Orbitz

この買収により、Orbitz は、親会社となった Cendant から、①マーケティング予算と、②ホテルとレンタカーとの関係強化と、③Galileo が保有している旅行社のリーチ、を確保出来る事になる。 <Online travel Review アナリスト Jared Blank>

・ 1U と G2SwitchWorks

低コストの流通テクノロジーの開発と、業界参入の障壁を低めた功績は大きい。

<T2Impact 社長 Timothy O'Neil-Dunne>

・ Southwest 航空と jetBlue 航空

両 LCC がもたらした運賃革命。 JetBlue は、必ずしも低運賃の提供者ではない。 彼等は、スタンダードのプロダクトを合理的な価格で販売している。 この2社の LCC と GDS 間の競争は、非理性的な行動から、業界を目覚ます事に成功している。

<T2Impact 社長 Timothy O'Neil-Dunne>

・ 旅行社

NW 航空の Shared GDS fee の導入を撤回させて、航空会社に、旅行社の存在価値を思い知らしめた。 <Online travel Review アナリスト Jared Blank>

- ・ **LCC**

燃油高騰下に利益を計上した LCC。 燃油費の沈静化後は、LCC が航空業界のスタンダードを決定して行くだろう。 <Online travel Review アナリスト Jared Blank>

- ・ **Dollar Thrifty**

レンタカー会社の中で唯一の独立公開企業で、今日の経営環境に適合するビジネスモデルへの変換を実施、利益を計上した。 <Abrams Consulting Group 社長 Neil Abrams>

- ・ **ホテル**

オンライン旅行社のマーチャント販売から、価格決定権を奪還したホテル。

<多くのエキスパート達>

- ・ **アジア太平洋地域の LCC, Virgin Blue, AirAsia, Tiger Airways, JetStar**

アジア太平洋地域の e-トラベルの振興に貢献。 Virgin Blue のオンライン販売率は、80% となっている。 豪州に加えて、LCC が巣立っている、東南アジア、インド、香港、バンコックで、e-トラベルが更に拡大するだろう。

<PhoCusWright アナリスト Ram Narayanan>

敗者

- ・ **GDS の次世代シームレスコネクション**

GDS の次世代シームレスコネクションは、競争上必要となるシステムには違いないが、付加機能には興味があるが、若干の失望を禁じえない。

<Hotel Technology Consulting 社長 John Burns>

- ・ **伝統的 GDS ディストリビューション**

嵐の中の中心的存在が、伝統的 GDS ディストリビューションの崩壊だ。 Amadeus に 50 億ドルの値を付ける投資家は、頭がどうかしている。 これは、航空会社に投資するよりも更に悪い投資だ。

<T2Impact 社長 Timothy O'Neil-Dunne>

GDS 規制緩和が実施されたにも拘わらず、彼等は、サプライヤーに対して彼等のバリューを積極的に活用していない。

<Forrester Research 主席アナリスト、Henry Harteveltdt>

- ・ **航空会社**

何時になったら、伝統的航空会社は、財務的苦境から立ち直れるのだろうか？ 彼等の改革と効率化された運営への転換は、余りにも時間が掛かり過ぎている

<T2Impact 社長 Timothy O'Neil-Dunne> ■

6. Ride The Road To Recovery

需要回復軌道に乗るホテル・カー・クルーズ

2004 年度の旅行景気の回復をシッカリ自分の者にする事が出来た、ホテル、クルーズ、カー、の 3 業種について、TDR (Travel Distribution Report 社) は、夫々に 4 つずつの、以下の顕著な出来事と問題点をリストしている。

ホテル

1. Guest Growth

ホテルのロードファクター (L/F) であるオキュパンシーが上昇した。売れ残りの空室を多く抱えなくなったホテルは、オンライン旅行社に対する価格決定権を取り戻す事に成功した。そしてオキュパンシーの上昇は、2005 年にも継続するだろう。

2. More Guts And Glory

多くの業界インサイダーが、InterContinental Hotels Group (IHG) の勇猛果敢且つ大胆な、販売ガイドを守らない Expedia と Hotels.com からのインベントリーの引き上げを賞賛している。IHG は、量販店にでさえも、オンライン旅行社に対する自社の販売ガイドラインを遵守させる事に成功 (若干のホテルの抜け駆けは有る様だが) している。

3. Web Improvements

オンライン化率が上昇している。収支改善により財政的に楽になったホテルは、テクノロジー投資を拡大している。自社 Web サイトのアップグレードを実施し、インターネット流通チャネルに、より機能の良いソリューションを導入している。

4. Time To Pay To Play

Sabre の Spotlight ホテルプログラム (ホテルの preferential display) の導入に見られる如く、GDS のリスティングの中立性が消滅し始めている。画面レイアウト変更により、ホテルは、GDS 以外のチャネルを選択するかもしれない。年間 5 千万ホテル予約をもたらす GDS は、ホテルにとって大切であるが、これからは、このチャネルの良いポジショニングを選択しようとするならば、金を払わなければならないからだ。ホテルは、この新しくなったゲームのルールを通じて、販売チャネルの選択が重要である事を学んでいる。

クルーズ

1. More Connection

クルーズの機械化が、大きく進展した。これには、エアライン中心であった GDS のクルーズ販売が貢献している。GDS とそのダイレクトコネクタが、クルーズのオンライン販売を促進している。

2. Bigger Toolbox

4GDS が、クルーズのオンライン販売ツール（チャンネル）を開発した。

①Worldspan CruiseSelect、②Sabre CruiseDirector、③Amadeus の Cruise Holiday（旅行社ネットワーク）との提携、④Galileo の Galileo Cruise がそれ等。特に Galileo Cruise は、検索・予約・変更・取消・支払管理の出来る、GDS 最初のフルバージョンのクルーズオンライン予約だ。

3. Happy Cruisers

2004 年の 1 月～9 月は、前年を+10%近く上回り、第 4 四半期の増率も衰えず、2004 年は、クルーズ船客需要（CLIA メンバー）が大幅に増加した年となった。

4. Tricky Web Traffic

オンラインクルーズの予約増加の一方で、オンライン機能の改善が要請されている。①エアーとホテルとクルーズ予約の組み合わせの柔軟性欠如、②価格情報の分かりにくさ、③オプションの比較の困難さが問題となっている。

レンタカー

1. Budget Boom

ビジネス客の回復と、企業の出張旅費の増加により、レンタカー業界も潤ったが、飛行場のレンタカー需要は、予想した通りには戻っていない。

2. Local Charm

オフエアポートのローカル市場がのびている。Hertz や Avis は、ローカル市場に合わせたビジネスモデルへの変更を実施している。元々この市場に強い大手の Enterprise は、反対に飛行場進出を強化している。

3. Candid Pricing

トータルプライス表示が進んでいる。タックスと手数料等の一切含めたトータルプライス表示が一般的になっている。

4. Dealing Direct

レンタカー企業の消費者直販が進んでいる。2005 年に、更に促進されるだろう。 ■

7. Travel Groups On The March

法人旅行取扱い旅行社の活躍

伝統的法人取扱い旅行社が、テクノロジーとコンサルティングサービスに大きな投資を行って、儲かるビジネス旅客市場のシェア獲得を狙っている、オンライン旅行社への備えを強化している。米国大手オンライン旅行社3社、Expedia, Orbitz, Travelocityの全てが、レジャー旅行の枠から飛び出して、法人旅行部門を設立し、その設立後僅か数年間で、既にMcDonald's, Safeco, Aetnaなどの企業を、顧客にする事に成功しているからだ。

AmexCoの北米ビジネス旅行のヘッドは、「オンライン旅行社が対象とするビジネス市場も存在するが、それは、トランザクションビジネスであり、我々が行っているトラベル・マネジメントとは異種のものである」と言っている。企業は、ますますコストカットに懸命で、管理可能コストの最大の一つである出張旅費の効率的な使用とその管理のために、トラベル・マネジメント会社の助けを必要としている。

世界最大のトラベル・マネジメント会社のAmexCoと、同2位のCarlson Wagonlitは、ライバル企業を買収して、ビジネス旅客市場における競争力とシェアの維持をはかっている。Carlson Wagonlitは、昨年の4~5%のコンサルティングサービス収入を、2007年までに10~15%に増加させる計画を有している。そして、昨年に10億ドルを超えた、アジア地区のビジネス拡大を狙っている。既に同社は、過去5年間で5億ドル(550億円)を、オンラインテクノロジーに投資している。

ビジネス旅客市場は、総旅行販売の40%を構成し、世界経済の景気回復に歩調を合わせて、需要が拡大している。AmexCoによると、Fortune 500社は、年数億ドルの出張旅費を使い、毎日数千人の社員を航空機に搭乗させて移動させている。そして、一回当たりの出張に、平均3,500ドル(385,000円)の費用をかけている。

しかし、レジャー市場とは違って、ビジネス旅客市場に於けるシェア獲得は、この市場の複雑さ故に非常に難しく、長年の経験が物を言う世界だと、AmexCoとCarlsonの、トラベル・マネジメントの両社が強調している。ビジネス旅行管理の鍵となる点は、支出のトラッキングと出張者に対する高度のメンテナンスサービスだ。さらには、サービスの世界展開が必要になって来る。AmexCoの場合は、世界130カ国に支店網を整備し、Carlsonの場合は140カ国に展開している。オンライン旅行社の世界展開は、彼等の足下にも及ばない。北米の予約エンジンから、世界を渡り歩くビジネス旅客へのサービス体

制を築く事は、簡単な事ではないと、両社は述べている。

Carlsonは、「オンライン旅行社は、トラベル・マネジメント会社の、信頼出来る代替とはならない」と言っている。しかし、オンライン旅行社とトラベル・マネジメント会社を買収によって獲得してしまったCendantは、これに当てはまらないどころか、大きな競合相手となる様だ。 ■

Nytimes.com, 1/19/2005

8. Airbus Unveils Europe's Biggest Aviation Hope

スーパージャンボ A380 1月18日公開式典 開催

1月18日、仏 Toulouse のエアバスの組立工場で、A380 初号機の公開式典が開催された。製造に携わった仏独西英の欧州4各国の首脳が式典に参加して、世界最大の巨人機の完成を祝うとともに、この巨人機が、欧州連合のテクノロジーと、域内産業協力の結集によるものである事を、内外の参加者5,000人の前で誇示した。

A380は、555人乗り（単一クラスにすれば800人以上）のダブルデッキの旅客機（最大離陸重量 546 吨 > B747-400 453 吨）で、初飛行は3月に予定されている。開発費は、予算を20億ドル近く上回り、160億ドル（1兆7,600億円）近くになっている。

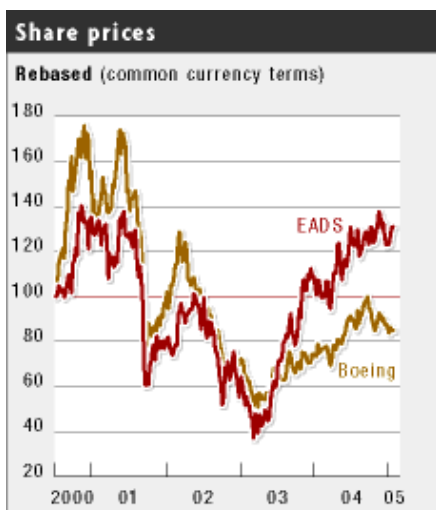
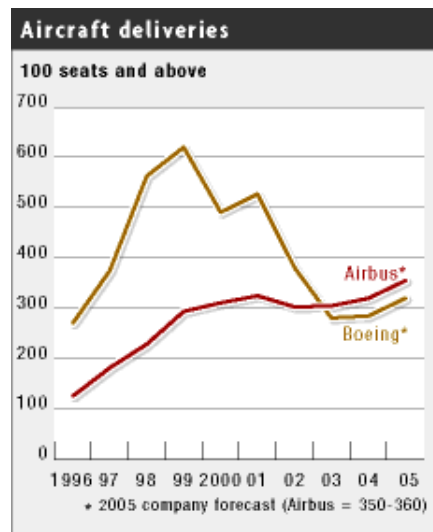
(最大離陸重量 = ペイロード + 燃料 + 機体重量)



The standard version of the Airbus A380 superjumbo passenger aircraft accommodates up to 555 seats and up to 853 seats on charter aircrafts for long-haul routes.

この開発費には、現在大きな問題となっている、A380 製造支援4ヶ国からの公的補助金43億ドルが含まれていない。販売価格は1機リストプライスで\$281m（309億円）、ファーストカスタマーには、1機およそ\$160m（176億円）のネットプライスで売られた模様。（JP Morgan 調べ） 損益分岐のための生産機数は250機。

現在までの確定発注機数は、13社、149機で、SQ航空がローンチングキャリア。(2006年6月就航) 最大の発注会社は、Emiratesの43機(+2リース)、LH 15機、QF 12機、SQ 10機、AF 10機、Virgin 6機、MH 6機、TG 6機、KE 4機と続く。JP Morganの航空アナリストChris Averyは、「A380は、長距離航空会社と飛行場のゲームを変えてしまうだろう」、「B747-400よりも▲15%安いオペレーティングコストで、A380導入した航空会社は、欧州アジア間、太平洋横断、大西洋横断の路線で優位に立つだろう」と語っている。米国の旅客航空会社からのオーダーはゼロ機となっているが、貨物会社のFedExが10機をオーダーしている。長距離線運航のUAとNWの2社は、多分購入しない模様。(JP Morgan)



エアバスは、A380の生産開始で、1974年のエアバス1号機のラインアウト以降初めて、ボーイングが生産する全機種と競争できる体制が整った事になる。既に、受注機数では、ボーイングに過去6年間で5年間勝っている。納入機数では、最近の2年間連続で、ボーイングを上回っている。受注残は、エアバス1,500機に対して、ボーイング1,097機となっている。easyJetやAir Berlin、それに先月では、マレーシアのAirAsiaのボーイング機材使用航空会社が、エアバスに乗り換えている。

躍進目覚しいエアバスは、以下の三つの課題(チャレンジ)を抱えている。

① 生産機数の増加

2006年3月までの、月間20機から30機へのA320生産機数の増加。

2005年4月までの、A330/A340の月間生産機数6機から8機への増加。

② ドル安

ユーロに対するドル安は、エアバス販売にネガティブに作用する。殆どの2005年と2006年の受注は、1ユーロ=1ドルで、凡そ400億ドル分の収入がヘッジされている。

エアバスは、欧州域内でも、殆どをドル建てで調達し、為替のリスクをサプライヤー

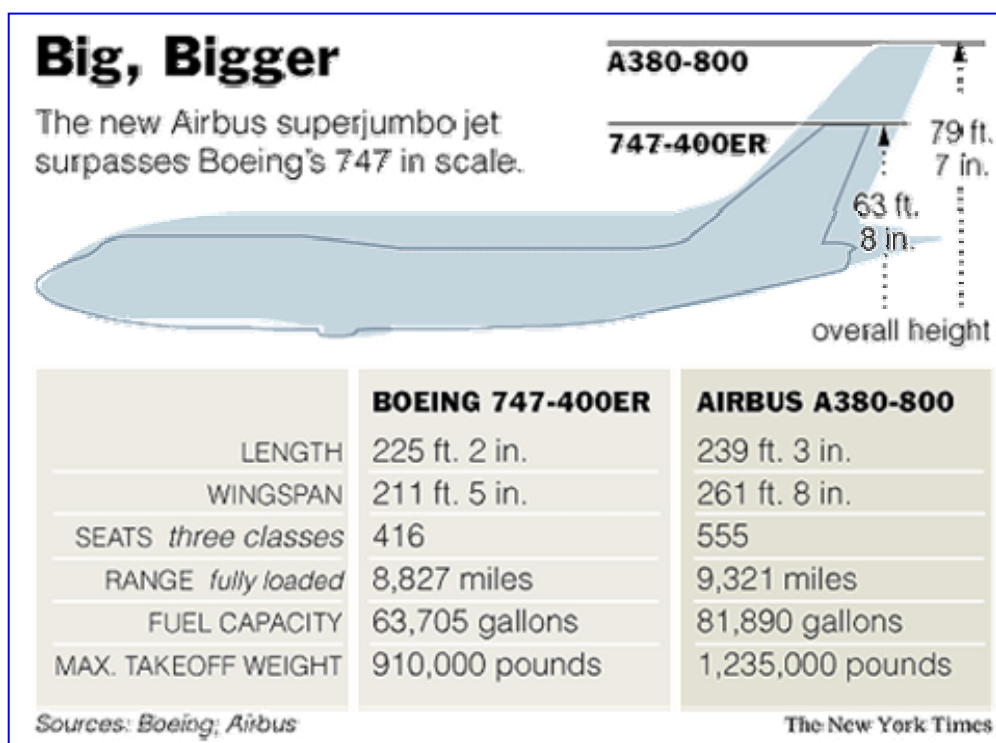
に転嫁している。

③ 後継者指名

エアバスで7年間 CEO の座についていた Noel Forgeard が、親会社の EADS の CEO（仏側共同 CEO）に転出する。その後継者選びが難航している。副社長の Gerard Blanc（仏）が最有力候補であるが、A380 の組立ラインを HAM でなくて Toulouse に持って行かれた怨念を持つドイツが、仏人の指名に反対している。

最後に、A380の機内インテリアの写真を4枚紹介する。 A380の客室は、B747より+35%多い席数（555÷416）ではあるが、旅客用空間は、+49%も大きい。そのため、バーカウンター、ラウンジ、売店、ジム等の設置の様々なコンフィギュレーションの可能性を秘めている。 SQは、3クラス編成で、500席弱、Emiratesは500席（DXB=SYD）・533席（3クラス）・653席（2クラス）、QFは501席（SYD=LAX、MEL=LAX）を検討している。 ■





FT.com, 1/17/2005

9. Amadeus buy-out takes travel group full circle

アマデウス買収 資産の証券化を計画

Amadeusを買収した、英国のプライベートエクイティファンドのCinvenとCB Partnersは、様変わりしている旅行業界の中で、この会社を、オンラインビジネスの会社として成長させて行くのか、あるいは第三者に売却してしまうのかのオプションを有している。前者のオプションを採用したとしても、そのための資金の捻出には、全く困らない様だ。



1987年に欧州の航空会社によって設立されたAmadeusは、その後1999年に上場されてパブリックカンパニーとなったが、今回の買収により、再度プライベートカンパニーへの路を歩み出そうとしている。（CinvenとCB Partnersは、レバレッジドバイアウト<LBO>により、Amadeusの全株式を1株7.35ユーロで購入し、上場廃止<delisting>を実施する。AF, LH, IBは、合計で40%の株式を保有する模様。）

Amadeusと、Sabre, Galileo, WorldspanのGDS 4社が、航空会社によって設立され、スピントアウトされて以来、旅行業は大きく様変わりしている。LCCのRyanair, Go, easyJet 等が、伝統的航空会社から商売を奪いつつあり、消費者に航空券を直販している。オンライン旅行社が、依然としてAmadeusの主たる顧客である伝統的旅行社の、取扱量の大きな部分に食い込んでいる。GDS 4社も、自社のオンラインチャンネルを開設している。Amadeusは、過去4年間オンライン旅行社を買収し、自社サイトを強化して、SabreのTravelocityやIACのExpediaへの対抗を試みている。TravelocityやExpediaは、米国の40%のオンライン化率に比べて、20%と出遅れている、これからの成長が約束されている欧州オンライン旅行市場のシェア獲得に、照準を合わせている。

「Amadeusは、理想的なLBOターゲットの会社だ。何故ならば、少しの負債で、安定した収入源（cash cow）を保有しているから」と、CSFBのアナリストBenjamin Berensonが語っている。強力な財務体質は、今までのAmadeusの株価にはチットモ反映されて来なかったが、新しいオーナー達は、Amadeusのキャッシュフローを証券化する事により、LBOと開発費の資金捻出を図ろうとしている。彼等は、special purpose vehicle（注）に、Amadeusの資産を持たせ、それに対してボンドの発行を検討している。確かな資産の裏づけのあるこのボンドは、高いレーティングを得るだろう。

（注）special purpose vehicle = 資産買取、資金調達、証券発行、信用補完、収益配分を行う会社・組合・信託

Amadeusは、航空会社やホテルやその他の旅行のオペレーターに対し、ITソリューションを販売して、収入源の多様化を図っている。

Altea（航空会社の貨物、クルースケジューリング、ダイヤ編成などのソリューション）、航空券発券機能の大幅改良を伴った予約管理、これと同様の機能を保有する、昨年買収したホテル業界用のOptims（仏）などがその多様化のビジネスだ。そして、競合相手の米国のGDS達が、どちらかと言うと米国展開中心であるのに対して、Amadeusは、世界規模での展開をおこなっている。例えば、アフリカや南米では、これから数年間は、依然として旅行社が旅行販売の主役として活躍し続ける事が予想されている。

Amadeusを買収したCinvenとCB Partnersは、Citigroup Venture Capital（米）が保有するWorldspanを買収して、Amadeusと合併させるかもしれない。何しろ、GDSなどの旅行流通サービスはボリューム・ビジネスなのだから。AmadeusとWorldspanは、過去数年間、合併の可能性を探っている。そしてCVCは、Amadeusの最後のビッドに残っていた。

■

10. その他のニュース

● US Airways allowed to use federal loan



ATSB（航空輸送業安定化局）は、1月13日、US Airwaysに対して、連邦政府資金（政府融資保証）の使用の継続を承認した。これで、USは、向こう6ヶ月の運転資金を確保した事になる。米国第7位の航空会社であるUSは、昨年9月のChapter 11申請以来、ATSBからの融資保証による資金（担保金cash collateral）により運営されている。

ATSBは、デフォルトとなっているこの融資資金の使用を、1月15日まで特別に承認していたが、今回更に、これを6ヶ月間延長した。これで、一先ずUSのキャッシュ・クランチの可能性が無くなった。

ATSB（Air Transportation Stabilization Board）は、9-11の影響で財務的苦境に陥った米航空会社を救済するために設立された、100億ドルまでの政府融資保証枠を保有する政府組織。(FT.com, 1/13/2005)

● A Chinese Revaluation May not Help U.S.

1月14日のNytimes.comは、少々の中国元の切り上げでは、米中間貿易の米国貿易赤字の解消には、あまり影響を及ぼさないだろうと述べている。中国の時給1ドルの低賃金は、極めてコスト競争力が高く、工場建設も、米国ヒューストンと比べると僅か1/4で済んでしまう。さらに重要な事は、中国は、西側諸国のホンの僅かなコストで、工場で使う機械までを作ってしまう。プラスチック成形機は、米国製60,000ドルに対して中国製が18,000ドル、最も高つく金型は、米国の70,000ドルが中国では8,000ドル弱で出来てしまう。つまり、中国の安いコストは、ちょっとやそつとの切り下げでは、全くと言って良い程影響を受けない。1ドル≒8.28元の為替レートでの、+10%程度の元切り上げでは、貿易赤字の解消には繋がらないと、この記事は言っている。+25%の切り上げでも、中国玩具の多くは、輸出競争力を維持するだろうと予想しているアナリストも存在する。元切り上げにより、中国の輸入価格が安くなる結果、輸入財を多く使用する加工貿易などが、かえって輸出競争力を強化してしまう場合もあると、このアナリストは指摘している。(nytimes.com, 1/14/2005)



Workers in a factory in Guangzhou, in southern China, making hospital gowns and other products.

- **Southwest Adds ATA Flights From Chicago**

Southwest航空は、2月4日から、シカゴMidway空港発で、ATA航空とのコードシェア一便の予約受付を開始する。運賃は、後刻発表される予定。Southwestは、ATA便への自社便名を付ける事により、新たにNYC (La Guardia, Newark) や、HNL、SFO、WAS (Reagan National) に（間接的な）乗り入れを開始する。FFPプログラムの相互乗り入れは、当面の間実施されない。(nytimes.com, 1/14/2005)

- **China investment for HK airport**

香港国際空港は、上海の南に位置するHangzhou（杭州）の空港に資本参加し合弁事業を立上げる模様。これは、香港の、最初の中国大陸内空港に対する投資案件。香港は、2006年の民営化計画の前に、中国珠江デルタ地域の中国空港へ、資本提携の途を模索して来たが、成功しなかった。(FT.com, 1/14/2005)

- **Ships group in plea over toll rise plan for Panama Canal**

先月、Panama Canal Authorityは、コンテナ船の運河通行料金を見直し、現行の20フィートコンテナ (TEU) 当たり34ドル料金を、2007年までに54ドルに値上げすると発表した。これに対して、International Chamber of Shipping（英国に本部を置く国際貿易協会）とWorld Council of Shipping（米国に本部を置く）は、+60%の値上げでなくて、せめてTEU当たり40ドルにするべきだと、パナマに要求している。+60%の値上げでは、値上げが大き過ぎて、到底荷主への転嫁が出来ないと、彼等は主張している。(FT.com, 1/14/2005)

- **G2 SwitchWorks reaches milestone: Start-up takes air bookings**

GDS代替のG2 SwitchWorksは、航空便の予約受付を開始した。同社は、これは、フルバージョンの立上げに向けての画期的な出来事だ、と言っている。元OrbitzのCTOのAlex Zoghlinと、業界出身のエキスパート達によって設立されたG2 SwitchWorksは、メジャー7社 (AA, CO, DL, NW, UA, US, Alaska) と、その他のサプライヤー4社および旅行社数社の、ライブの予約処理を開始した。G2の使用料は、セグメントに関わらず、航空券当たりの料金制で、通常より▲80%も安くなる、と同社は発表している。航空会社からは、Navitaireを通じて料金を徴収する。(DTW, 1/14/2005)

- **Wal-Mart Turns to Ads to Address Its Critics**

積極的なPR活動を殆ど実施して来なかったWal-Martが、米国100紙以上の新聞広告を通じて、Wal-Mart批判に対する反論を開始した。Wal-Mart批判の大きいものには以下がある。

- 女性従業員に対する性差別（100万人以上の女性従業員が参加する集団訴訟に発展している）

- 低賃金とベネフィット
- 対中国の貿易赤字の元凶

Wal-Martは、最近、新店舗開設に対する、地元の過激な反対運動と、顧客の伸びの鈍化に遭遇しており、批判を放置しておく事態を一層悪化させると判断した様だ。
(nytimes.com, 1/14/2005)



An advertisement for Wal-Mart ran on Thursday in newspapers across the country.

Wal-Martの反論の要旨は以下の通りである：

- Wal-Martは、米国に於いて、平均時給9.68ドルを支給しており、これは米国最低賃金を殆ど2倍以上も上回る。その上にパフォーマンスのボーナスを支給している。
- ベネフィットパッケージには、health and dental insurance、profit-sharing 401(k) plan、company-paid life insurance、Wal-Mart店における社員割引などを含んでいる。
- 半分以上の社員が、持株制度を通じて自社株を購入している。
- 組合の組織化に反対した事はない。Wal-Martは、オープンドアアのポリシーにより、労使関係は上手く行っている。組合の設立は、会社と社員の為にはならないと考えている。(FT.com, 1/17/2005)

● **A S\$24.7m contract to build Singapore's new budget air terminal has just been awarded**

シンガポールのチャンギ国際空港LCC航空会社専用旅客ターミナルの建築業者が、Sanchoon Buildersに決定した。このターミナルは、平屋建ての到着と出発の2棟で、6つの搭乗口には、ボーディングブリッジは用意されない。中央ターミナルとの連絡は、シャトルバスによる。建築費は、ランプや中央ターミナルとの連絡通路の建設全てを含み、S\$45m (29億円)。ターミナルの初期キャパシティーは、270万人の旅客ハンドリングを想定している。(channelnewsasia.com, 1/15/2005)

● More setbacks for Boeing



Boeingは、1月14日、カルフォルニア州のロングビーチにある、同社の最も小型のジェット機である、B717の生産ラインを、2006年にクローズすると発表した。 B717は、1997年に合併したMcDonnell DouglasのMD-90で、現在まで285機が製造されている。 B717の

最大のオペレーターは、AirTranで、79機を保有している。 近年、この100座席の一本通路機（定価\$42m≒46億円）の販売が落ち込み、より燃費効率の良い大型機や、ブラジルのEmbraerの短距離機にシェアを奪われていた。 この製造中止に伴い、Boeingは、▲\$340m（370億円）の特別損失を計上する。 Boeingは、この他に、B767をベースにした空中給油機の米空軍納入失敗（一時棚上げ）で、▲\$275m（300億円）の特損を計上しており、合計▲\$615m（670億円）の大きな特別損失を、2004年決算に反映させる事になる。 米空軍の商談が完全に無くなれば、B767の製造ライン（現在23機の発注を抱えている）の維持も難しくなると見られている。 発注残が18機を下回る事になれば、生産ラインを中止するかどうかの意思決定が必要となるだろうと、或る航空アナリストがコメントしている。(nytimes.com, 1/15/2005)

● Lessons in the art of the quick delivery

昨年クリスマスに間に合わなかったプレゼントのために、泣いた子供達が居た。 商品配送のロジスティクスが上手く行かなくて、超人気のマストバイの i-Pod（左）や Robosapiens（右）がクリスマスツリーの下に並べられなかったのだ。 最近、消費者は、オンライン検索を繰り返し、最後の最後まで購入を手控えてしまう。 そして、購入した後には、即刻の商品の配送を期待する。 彼等の期待は昔よりも数段大きくなって、「デリバリー出来て当然」と思っている。

ソニーは、スエズ運河のスパータンカーによる2週間のブロックで、急遽ロシアの大型貨物専用機でプレーステーションを輸送している。 昔ならば我慢



しただろうが、現代の消費者は、堪え性がなく、ミスに対してシビアーだ。 新しく採用したテクノロジーの付加機能の、アレヤコレヤにばかり拘らずに、カスタマーサービスを最優先させるべきだ、とこの記事は言っている。(FT.com, 1/10/2005)

- **Union Calls for Urgent Meeting on Airlines**

全米メジャー航空会社の整備員、ランプ従事者、バゲージ取扱い者 10 万人を代表する International Association of Machinists and Aerospace Workers の運輸部門副会長 Robert Roach Jr. は、1 月 14 日、運輸長官 Norman T. Mineta に書簡を送り、米国の健全で安全且つ効率的な航空輸送業の発展維持のために、行政と業界の労使が一堂に会した、サミットの開催を要請した。Roach は記者会見の席上、「政府に、何かをしてくれと言うような特別な依頼をしている訳ではないが、現在の業界危機を続けさせるには行かない」とコメントしている。(nytimes.com, 1/15/2005)

- **中台が相互直行便 分断後で初 春節前後、計 48 便**



春節（旧正月）前後のチャーター便運航を協議していた中台の航空当局者は 15 日、マカオでの交渉で、今月 29 日から来月 20 日までに計 48 便を中台相互に直接運航することで合意した。これにより、中国側の航空機は、1949 年の中台分断から初めて台湾に乗り入れることが決まった。

中台間では、内戦による分断から 55 年あまり直接ルートでの空路、海運が途絶。中国進出した台湾企業関係者らの帰省需要を理由に、2003 年の春節期間に台湾側が単独でチャーター便を初めて香港、マカオ経由で上海に就航させた。しかし、昨年台湾の総統選挙を 3 月に控えた政治的な対立ムードの中で、実現していなかった。

中央通信によると、2 度目となる今回のチャーター便運航では、中国側が北京、上海、広州、台湾側が台北、高雄を発着地に指定。期間中、双方の各航空六社が中台それぞれ 24 便を就航させる。いずれも香港の航空管制空域を形式的に通過するルート。経由地なしでの運航は台湾側としても初めてとなる。チャーター便の利用は、中国進出した台湾の企業関係者と家族らに限られる。

今回の交渉は当初、民間の航空業界間ルートに固執する中国側と、航空当局高官の参加を不可欠とする台湾側との主張が対立するなど難航したが、交渉形式で中国側が妥協したことで、15 日の最終協議にこぎつけた。

中国側は、台湾独立の抑止を狙うきわめて強硬な反国家分裂法案の制定作業を急ぐ一方、融和策としてチャーター便の運航交渉を進めていた。 (産経新聞) - 1 月 16 日

- **FedEx calls for an open market**

FedEx が、大西洋路線の、貨物専用便の自由協定締結を呼びかけている。欧州航空会社に、無制限の米国内乗入れ地点を与える代わりに、米国籍航空会社の、無制限な欧州連合内地点乗入れを要求している。このオープン市場協定のために、両サイドは、



貨物専用航空会社に対する外国資本制限を取り払い、米国が欧州連合の、欧州連合が米国の、夫々の貨物専用航空会社に、無制限の資本参加の途を開くべきだと主張している。FedEx は、欧州の DHL が、2003 年にエクスプレスサービスの Airborne 社を買収した際には、全く反対の論陣を張っていた。 FedEx は、最近、スーパージャンボ A380 貨物専用機を 10 機発注している。 初号機のデリバリーは、2008 年。(FT.com, 1/17/2005)

- **Southwest Airlines Retires Last of Funding Aircraft**



Southwest 航空が、33 年前の会社創業時の主力機であった B737-200 の、最後の機材 (N95) を退役させる。 この飛行機の機齢は 21 年で、飛行時間 67,403 時間、着陸回数は 73,922 サイクル (何れも projected) であった。 Southwest では、現在 B737 (419 機) のフリーとを有し、B737-700 が主力機になりつつある。(Southwest Press Release, 1/17/2005)

- **Amtrak**

Amtrak のオンライン直販サイト販売が、同社のコールセンター予約を +38% 上回った。 Amtrak は、旅行社専用のサイトを立上げる模様。(TDW, 1/17/2005)

- **Tiger Airways may miss making profits in first year due to tsunami, oil prices**

シンガポールの LCC, Tiger Airways が、①津波、②燃油費、③路線権の三つの問題で、初年度の黒字計画が危うくなっている。 現在はタイの BKK、Phuket、Hat Yai に運航している。 デイリー運航の Phuket 便は、津波の提供で、1/4 程度のロードファクターしか達成できていない。 既に運輸権を獲得しているインドネシアの Jakarta, Medan, Padnag、ないしマレーシアの地点への展開を計画している。(channelnewsasia.com, 1/17/2005)

- **Looking for light at the end of the tunnel**

Eurotunnel の取締役会が荒れている。 先月、Pierre Cardo (仏国会議員) の辞任に見られる通り、内部分裂の初期の兆候が伺える。 副社長の Herve Huas も、取締役会での激論の存在を認めている。 1994 年のトンネル開設以来、不満足なトンネル需要と、計画を大幅に上回った建設費のために、64 億ポンド (1 兆 2,800 億円) の負債に喘ぐ、Eurotunnel の、長年の未解決の諸問題が、その原因だ。 14 億ポンドに上る、負債の株式転換の為の債権者協議の行方が、会社再建の鍵を握っている。(FT.com, 1/17/2005)

(英仏共同経営は、なかなか上手く行かない? そう言えばエアバスの 80% の株式を保有する EADS のトップ交代劇も、前任と後任の確執が生じている。 最も EADS は仏独西の 3ヶ国連合。)

● Cathay Pacific

中国台湾間の直行便（チャーター便）が 1949 年以来、56 年ぶりに運航される。このチャーター便運航は、春節の期間に限ったテンポラリーなものではあるが、将来の定期航空路開設の第一歩となるだろう。中台間直航便の禁止のお蔭で、香港＝台北路線で潤っている CX 航空にとっては、これは、余り良い話ではない。然しながら、嘗て香港＝台湾線の 50%を誇っていたシェアは、今では 1/3 に減少し、その収入規模も、CX 全収入の 7～10%に低下している。CX は、中国路線への進出を再開している。13 年ぶりに香港＝北京線（デイリー）を再開し、間もなく香港＝上海線（デイリー）を開始する。（固めの予測で有名な中国当局が、旅客+16%と貨物+18%の、2005 年度需要増加を予測している。）そして、CX は、中国国際航空へ、凡そ 10%の投資を行っている。CX は、中台間の直航便開始でも、大きな打撃を受けない。(FT.com, 1/18/2005)

● Traffic swells and fares fall in Philadelphia

Philadelphia 空港の旅客数が、2004 年に+13%増加し、2 千 8 百万人に到達、同空港の新記録を樹立した。この増加の貢献者は、昨年 5 月に乗り入れ開始した Southwest 航空だ。高い運賃の US 航空に一撃を食らわせて、低運賃を導入し、旅客増加に貢献した。(nytimes.com, 1/18/2005)

編集後記

米国最大の LCC の Southwest 航空が、ATA（倒産して Chapter 11 企業となっている）とのコードシェア便の予約受付を、来月から開始すると言う。

コードシェアは、需要の細い路線で、一社（A）では供給が大き過ぎて、座席が埋まらない場合に、一社（A）の便を他社（B）と共同販売して、損益分岐点以上のロードファクターを達成しようとする、航空会社間の提携の一つだ。

しかし、需要の太い路線でも、コードシェアは行なわれている。コードシェア便になると、GDS の画面上には、（A）と（B）の便が二重に掲載される。しかもコードシェ

アー便であるというワーニングの説明文が、両社のスケジュールに併記される。コードシェア便のリスティングには、画面のスペースを大幅に必要とするのだ。この特徴を利用して、コードシェアを実施する事により、GDSの第一画面を占拠してしまう手法がとられている。これは、同一路線を運航している競合会社（盟外船）の便を、画面から駆逐してしまい、“同盟船”のシェアの向上を狙ったコードシェアということになる。

GDS画面上云々の話は、“だった”と書くのが正解かもしれない。と言うのは、GDSの規制緩和により、最早リスティングの順番は、今までの、公平性と中立性を重視した、厳しいルールが適用されなくなってしまったからだ。金を払って、プリファレンシャル・ディスプレイを購入すれば、何時でも第1画面の第1番目のリスティングを確保できるのだ。リスティング順位が購入されてしまえば、コードシェア便による画面の占拠は、無駄になってしまう。GDSの第1画面は、Wal-Martの入り口の最良売り場スペースと同じ価値がある。何しろ旅行社のエージェントは、煩わしい第二画面へのスクロールダウンを実施しない。しかし、この話も“だった”と書くべきダッタかも知れない。何しろ、メタ検索エンジンの“1U”だとか“G2”の「GDS代替」が出現して来ているのだから。

今のところは、このプリファレンシャル・ディスプレイは、未だ広くは実施されていない様であるが、これから増えていく事だろう。尤も、LCCは直販が主体で、GDS経由の販売は実施していないのだから、SouthwestやATAには、この話は適用しない。

ヤヤコシイ話の連続になるかもしれないが、コードシェアの如くの、競合している航空会社間の提携は、反競争的行為そのものではないか？と言う、当然至極の疑問が生じて来る。米運輸省は、「コードシェアにより路線網が飛躍的に拡大するので、これは公共の利便性の増加に資する」と判断しているようだ。つまり、旅客のチョイスが増えることになるのだから、即ち公共の利便性が増加すると言う理屈だ。分かりやすくする為に、事を単純化してしまえば、(A)の路線網と、(B)の路線網がコードシェアにより、(A) + (B)の路線網に拡大されると言う事だ。Southwestが、飛んでいなかったホノルルやニューヨークに、ATA便のコードシェアで飛んで行く、つまり、Southwestの路線網が、拡大する。

ペダンチックな話が続いたが、今回のSouthwestのATAとの提携は、このようなマーケティング提携などの話ではなくて、ATAの実質的買収に近い話ではないのだろうか。だって、ATAの\$40m(44億円)の繋ぎ融資に応じ、株式の27%を購入する(Chapter 11離脱後)のだから…。 (H.U.)

- 追記1： 今週号の中で、「4P+1R」とか「色のついたバケツの理論」だとかの言葉を使ったが、これらは全て勉強会の造語であるので注意して欲しい。決して一般的な用語ではない。尤も、それらしき言葉は、マーケティング 101 や何かに出ていたようだ。
- 追記2： 為替レートは、勉強会では、昨年度と同様、実際の為替レートとは異なり、1ドル=110円、1ユーロ=130円を継続して使用する。
- 追記3： Axess に問い合わせたところ、GDS の画面のライン数は Axess の場合で 13～14 ラインであるそう。しかし、PC 端末となると、これが一挙に倍増の 23～25 ライン程度に増加する。こうなってくると、編集後記に書いた、画面占拠の話は、今では当てはまらない事になる。（一昔前は、PC 端末など無く、全てが専用端末であった。）システムの進化は、驚くほど早いものだ。待てよ、しかし、そうであったとしても、やはり画面のトップラインの箇所は、プライムなリスティングの場所である事には変わりが無い。

TD 勉強会 情報 151 （ 以上 ）