

平成21年5月25日

TD 勉強会 情報 376

1. ソーシャル・メディア本流となるか
2. ツイッター、会議場でも威力を発揮
3. その他のニュース
4. 編集後記：最近の航空会社 流通戦略



1. Social media: Mania or Mainstream

ソーシャル・メディア 本流となれるか

Twitter や Facebook などのソーシャル・メディアが人気を博している。しかし、このメディアには、創造性やイノベーションが満ち溢れているけれども、多くの誤った情報や誤解を招く原因となることも少なくない。その良い例が、1990 年代後半のドットコムが大流行りし出した頃に見られる。その当時、全ての商品がオンラインで売買されるようになると喧伝され、旅行会社（旅行代理店）は消滅してしまうだろうと想像されたが、今日そのようなことには決してなっていない。

確かに多くの商品がオンラインで取引されるようになったけれども、人々は依然として日用雑貨品をオフライン店舗で継続して購入している。旅行商品の多くもオンラインで購入されるようになった。フォーカスライトでは、2009 年には レジャーと UMB（非管理法人需要）の 38%がオンラインで購入されると予測している。しかし、既存の伝統的旅行会社は、インターネット・チャネルの出現で大きな変革を迫られているけれども決して消滅などしていない。我々の調査では、パッケージツアーとクルーズ総販売額の優に三分の二の \$20bn 以上が、消滅してしまうと言われた伝統的旅行会社によって販売されていることを明らかにしている。

我々は、散乱している誤った情報や誤解を取り除いて、ソーシャル・メディアの分野で起きている事実を把握し、そしてそれがビジネスとどういう風に関わるのか、関わりとすれば、どのようにそれを利用した良いのかを問うてみる時に来ているようだ。

まず、ソーシャル・メディアは、単なるソーシャル・ネットワークと新テクノロジーの集合体ではないことを理解する必要がある。インターネットの使い方が、根本的に変化していることを認識する必要がある。オールド Web（つまり Web 1.0）は、会話のためのメディアと商業モデルを、新たなインターネット・チャネルに単純に統合した。Web 編集者は、新聞や雑誌の編集者と同じようにコンテンツをインターネットに掲載し、小売店主は、オンラインでも 彼等の店で販売しているのと同じ方法で販売を行い、ネットサーファー（死語となっている）は、検索エンジンで情報（コンテンツ）を探し出している。

Web 2.0（自分は“ソーシャル 2.0”と呼んでいる）の時代になって、ここでの重要となるポイントが、販売（selling）・検索（searching）・商品購入（consuming products）から、他との結合とコンテンツの交換に移動している。サーファーと消費者は、ジェネレー

ター（UGCの発信者）でありコラボレーターでありコメンテーターとなっている。この変化は、2004年から2009にかけて最大のアクセスを誇るWebサイトのトップ10ランキングの変遷を見れば一目瞭然となるだろう。Google, Yahoo, Microsoft, AOL, Amazon, eBayなどのビッグネームは生残るだろうが、ここでは幾つかの大きな変化が存在している。

2009年には、Ask Jeeves, Terra Lycos, About and Monsterの如くの検索エンジンやポータルやコンテンツ編集者は生残れるだろうか？新規参入者には、ソーシャル・ネットワーク（MySpace, Facebook）やビデオ・シェアリング（YouTube）やコラボレート・オンライン百科事典のWikipediaが含まれるだろう。

旅行会社との関係は、どうなるのだろうか？自分よりは読者の方がズート良く知っているだろうが、旅行はソーシャルなのだ。人々は、それが良いか悪いかに関わらず旅行体験記を、友人、家族、取り扱った旅行会社、そして赤の他人とさえシェアしている。米旅行者の78%が、旅行は人と分かち合いたいエクスペリエンスを作り出すと言っている。旅行のレビューや写真交換サイトなどの幾つかのソーシャル・メディアは、極めて強い影響力を持っているが、直接的なインパクトがどれほどのものかは分かっていない。米旅行者のタッタ22%しか、ソーシャル・ネットワークが旅行の意思決定段階に影響を及ぼしていないと言っている。

しかし、この潜在力は巨大である。フォーカスライトは、この22%は向こう数年間で大きく成長すると予想している。オンラインのソーシャル・ネットワークの過去数年間の成長振りは、天文学的数値でありとどまる所を知らない。今では米国成人の三分の一以上の人達が、プロフィールをオンラインのソーシャル・ネットワークに掲載している。（2005年にはタッタの8%であった。）Facebookの35歳以上の会員は、2007年10月のおよそ1,000万人から2009年の2月には1億人近くに拡大している。

ソーシャル・メディアは、自分には相応しくないとか、顧客が使用していないとか、eメールで充分ことが足りると考えている人達は、1990年代初めの頃を思い出したら良い。コンピューターお宅や学生達の間でeメールが流行り出したその頃に、eメールが今日のビジネスには無くてならぬ存在になると誰が想像しただろう。

最良の旅行エージェントは、単に旅行のエキスパートであるだけではなく、リレーション・マーケティングにも秀でた人達である。ソーシャル・ネットワークは、顧客との関係を持つ為とネットワーク効果を利用する為の力強い手段となる。更には、ソーシャル・ネットワークは、オンラインでの顧客との会話を促進し、彼等の専門分野を宣伝する機会を与えてくれる上に、大手企業に挑戦するための競争条件の均一化の可能性を旅行会社にもたらしてくれる。

重要なことは、兎に角ソーシャル・メディアを試して見ることだ。これは、全く新しい媒体だ。ルールは、今でも日々刻々変更されている。現在参加していない顧客も、やがてこの世界に加わるだろう。これから不可避と予想されるソーシャル・メディア曲線の先に行くか、乗り遅れるかの選択のチャンスが今出現している。 ■

travelweekly.com, 5/20/2009

2. Twitter proves a powerful tool for confab attendees, observers

ツイッター、会議場でも威力発揮

ATL で開催された TravelCom コンファレンス会議場で、Twitter に繋げたラップトップを持参した参加者が威力を発揮している。参加できなかった人達に Twitter 経由で会議の状況をツイートしたり、参加した人達同士がツイートしたりしているのだ。会議のオーガナイザーは、Q&A の時間には、Twitter に掲載された質問を優先させて回答する等している。

Twitter の凄い所は、Twitter の利用者が単純に、シンボルのハッシュ・タグとして知られている“#”を入力さえすれば全世界の人達がそのコミュニティーに参加できることだ。

#TravelCom と入力して、140 字以内の単文でもって会議の進行状況をレポートすることができる。

Twitter は、会議のエクスペリエンスを変えてしまうと同時に、オーガナイザーの会議のマーケティングの方法をすっかり変えつつある。



例えば、Association of Travel Marketing Executives (ATME) の場合は、LAS で開催される会議を宣伝する為に、会議登録料 (\$700) が無料となる×5 枚の入場券を賞品としたツイートの新コンテストを 5 月 6 日から開始した。ATME は、同協会のサポーター達やその他のフォロワー (ユーザーのアップトゥデートを見ることに同意してツイートす

る人達をフォロワーと言う)にこのことをツイートさせて、そして彼等のフォロワーを更にツイートさせる、つまり口コミ・マーケティング・キャンペーンを繰り返している。そして、ATMEは5月11日には5枚の無料入場券を配り、25人の有料新規登録者を獲得することに成功した。このフォロワー達が伝達する口コミの威力がTwitterのマーケティングの基本的な要素となる。ATMEは、5月5日にはタッタの23人のフォロワーしか保有していなかったが、5月13日には422人のフォロワーを獲得している。参考までに、#TravelComのTweeterのページを掲載した。 ■

この記事には、YouTubeに掲載されたSouthwest航空の客室乗務員のラップによる機内アナウンスのことが紹介されている。このビデオは、日本のYouTubeのサイトで、5月24日時点で38万回のヒットを獲得している。



3. その他のニュース

旅行流通・TD

(1) 旅行規制、H1N1抑止に無効 — WHO

WHO(世界保健機構)は、H1N1の蔓延抑止には、旅行の規制は殆ど役立たないばかりか、グローバル・コミュニティーの高度な破壊をもたらすと述べた。WHOは、国際間の旅行が広範囲に亘って大規模で実施されている現状ではH1N1の蔓延を抑止させるための旅行の規制を勧奨しないと語っている。そして、WHOは、発生の確認とそ

の治療に専念すると言っている。効果的なモニタリング技術により旅行者のインフルエンザの徴候や症状を見つけ出すことは重要であるけれども、症状の発生以前にウイルスは人から人へ伝染してしまうので、これは蔓延阻止には効果が無いと言っている。数学的モデリングに基づく科学的調査によると、この病気の蔓延阻止には殆どか或は全く効果が無いと言っている。以前のインフルエンザ蔓延時や SARS の際の記録を見ても、このことは明らかだ。WHO は、蔓延抑止の為に、病気の人の旅行計画の延期や、旅行から帰って病気になった人達の早期治療を要請している。(tracelweekly.com, 5/14/2009)

(2) 米疾病対策センター、メキシコ旅行警報を解除

米疾病対策センターは、5月22日、メキシコ旅行警報を解除した。同センターは、メキシコ各地の H1N1 の発生が弱まり出したこと、米国やその他の国の発症増加はメキシコ旅行とは関係していないことが証明されたと言っている。また H1N1 ウイルスの毒性は、当初考えていたよりも弱いことが判明したと言っている。(travelweekly.com, 5/15/2009)

(3) 米、有給休暇法検討

米国で 2009 有給休暇法 (Paid Vacation Act of 2009) が検討されている。議会を通過すれば、米国における最初の全国的に提供される有給休暇法となる。この法案は、100 人以上を雇用する企業に対して、1 週間の有給休暇を従業員に提供させる。法の施行後 3 年後には、50 人以上の企業もこの法の対象となる。(travelweekly.com, 5/15/2009)

(4) WTTC と WTO が提携して観光促進を政府に陳情

世界旅行観光評議会 (WTTC: World Travel Tourism Council) と国連の世界観光機関 (United Nations World Tourism Organization) が協力して、世界経済の低迷、新インフルエンザの蔓延などの難問が山積している世界の観光促進に取り組むこととなった。この先例のない両団体の提携は、ブラジルの Florianopolis で開催された WTTC の年次総会で発表された。両団体は、難問解決の為に一致協力して各国政府に協力を要請することとなった。WTTC の年次総会には、Carlson, Travelport, Starwood やその他の旅行業界の CEO 達をはじめとして、各国の観光大臣が出席している。(travelweekly.com, 5/18/2009)

(5) オンライン旅行会社、コロンバス市のホテル販売中止、宿泊税が原因

Orbitz, Expedia, Travelocity, Priceline の大手オンライン旅行会社 (OTA) 4 社が、ジョージア州 Columbus 市のホテル販売を中止している。これは、同州裁判所が昨年 11 月に、Expedia に対して小売り販売価格に上乗せして宿泊税の徴収を命じたため。Expedia

は、この判決に控訴している。 全米の多くの市や区が、仕入れ値ではなくて OTA が販売する小売価格に対して宿泊税を徴収することを要求し訴訟を興したが、Columbus と加州の Anaheim を除いて殆どのケースで敗訴している。 Columbus と Anaheim は、大手 OTA に対して \$21.3m の未納となっている宿泊税の支払いを要求している。(travelweekly.com, 5/18/2009)

(6) アメックスの▲8億ドル リストラ計画

クレジットカードの債務不履行と支払い遅延で苦境に立たされている American Express が、第2段階の過酷なレイオフとマーケティング支出の抑制を通じた▲\$800m のコスト削減を計画している。 そして、10月までに、先の▲7,000に加えて全従業員の6%に当たる▲4,000職をカット(殆どがレイオフによる)する。 レイオフによるコスト削減で▲\$175m、マーケティング支出抑制等で約▲\$500mをカットする。(wsj.com, 5/19/2009)

(7) エクスペディアの新ホテル プログラム

オンライン旅行の世界的リーダー且つ世界最大のホテル予約プロバイダーの Expedia が、欧州・中東・アフリカのホテルのための、コミッションベースの提携オプションである Expedia Easy Manage プログラムを立ち上げたと発表した。 これ等の地区の一定の基準を満たしたホテルは、初期費用や掲載料無しで、Expedia と Hotels.com の世界の70以上のサイトと Venere.com にホテルを掲載することができる。 この Expedia Easy Manage は、Expedia Special Rate (ESR) マーチャント・モデル プログラムを補完する。(Expedia press release, 5/19/2009)

(8) チューイ、ドイツの失業率増加に懸念

Tui Travel CEO Peter Long が「英国同様 ドイツの始業率の増加を懸念している」と語っている。 Tui Travel は、英国の450万人に比してドイツでは500万人を取り扱っている。 ライバル企業の Thomas Cook と共に市場を席卷している Tui は、パッケージの供給を削減して単価を向上させる戦略を採用している。 過去8週間で、独の夏の予約が前年比で▲12%低下している。 英国ではメキシコへの旅行がスワイン・フルーでもって▲8,000(全体の▲10%に相当)取消されている。

TUIFly と Air Berlin の株式交換提携は、Tui travel の不採算事業からの撤退を可能にするだろうと Long は言っている。 彼は、Tui Travel の親会社である Tui AG (独) が、欧州大陸の旅行事業とドイツのホテルとクルーズの事業を統合して、Tui Travel を英国市場に専念させる計画の存在を否定した。 Tui Travel は、親会社から2011年に満期返済となる £1.1bn のローンを借りている。(FT.com, 5/19/2009)

Tui Travel は、3月に終了した上半期で▲\$446mの欠損を計上した。 前年同期の欠損

は▲\$386mであった。 ツアオペレーターの収支は、通常は、上半期の赤字を下半期で相殺し利益を計上する。(travelweekly.com, 5/19/2009)

(9) 新メタサーチ、思慮分別あるスクリーン・スクレーピングを実施

ディールと特別販売の新メタサーチ・エンジン Voyij.com は、その他のサイトからデータをスクリーン・スクレーピングしている。 しかし Voyij 社長 Brent Stewart は、オンライン旅行会社、航空会社、パッケージ・ホールセラーの web サイトのスクレーピングは、1日当たり2回から3回しか実施していないと言っている。 Stewart は「スクレーピングは悪かも知れないが、Voyij のは他のスクレーピングとは訳が違う」と言っている。 メタサーチが登場仕立ての頃は、ユーザーがメタを検索する度にスクレーピングが実施されていた。(従って、スクレーピングされる側の負荷が巨大となってしまった。) しかし Voyij のはユーザーの検索毎にはスクレーピングは実施されず、自社のサーバーに聞きに行く方式が採用されている。 ディールの在庫は エアーやホテルほど頻繁に価格が変更されないので、1日に2回から3回ほどスクレーピングするだけでことが足りると言っている。

AA 航空のスポークスマンは、1日に1回だろうが1,000回だろうが無断スクレーピングに変わらないと言っている。 AA は、Voyij とは関係を持っていないと言っている。 Voyij は、現在 World Choice Travel (Travelocity Partner Network の一部) とコンテンツ提携を結び、そして Ingboo.com に対してそのコンテンツをシンジケートしている。 Voyij は、大きな数のトラフィックを獲得できるようになれば、サプライヤーとの提携能力も自然と強化されて行くと言っている。(travelweekly.com, 5/18/2009)

(10) 米上院委員会、旅行促進法案承認

米上院の商務委員会が、5月14日 Travel Promotion Act of 2009 を全会一致で承認した。 この法案は、民間の寄付と米国のインバウンド外客から徴収する \$10 の入国税を財源にして、米国への外客誘致のプロモーションの実施を可能にする。 これにより、追加的な年間160万人の外客増加と \$4bn の消費拡大が期待されている。 \$10 の徴収は、\$321m の税収増加をもたらすだろう。 U.S. Travel Association のアナリストは、この法案が成立すれば、米国で4万の新たな職が創出されると推定している。(travelweekly.com, 5/20/2009)

(11) ラーストミニッツ、ダウンストリーム・トラフィックを競争会社に販売

lastminutes.com が、予約してくれないトラフィックから収入を得るために、エクジット・トラフィックを同社の競合会社に販売する。 Lastminute.com は、このCPCによる収入 (Travelocity に対して数千万ドルに上る貢献をすると見られている) により Google からトラフィックを購入しているコストの幾分かを相殺することができるだろうと言

っている。画面下部のポップアップのオファーは、lastminute.com のビジターのエクジット・トラフィックを、姉妹サイトの Travelocity だけではなく Expedia の如くの競合サイトにも送り込む。(On The Beach, 5/22/2009)

(12) ペガサス、料金のブレイクダウンを要求

Pegasus Solutions は、ホテルに対して料金の客室料金、税、手数料別のブレイクダウンのデータ提出期限を7月に設定している。Pegasus のアクションは、欧州議会の“消費者に対して料金の透明性を高める”要請に対応したもので、期限までにブレイクダウンを提出しないホテルの料金提供はできなくなる。欧州議会は、初期の検索段階から合計料金の表示を求め、購入間際になって初めて税サ手数料を加えたより高くなってしまふ合計料金を表示するやり方の改善を求めている。Pegasus は、世界の 86,000 のホテルの料金を GDSs や OTAs に提供している。Pegasus のイニシャティブは、2008年1月から開始されたもので、主としてリテールモデル（小売価格に対してコミッションを請求）に影響を及ぼすだろう。（ネットレートにマークアップを加えるホールセールモデルには影響しない。）この動きを受けて Orbitz は、自社のサイトで初期段階から合計料金の表示をすると先月末に発表した。米国で合計料金表示を開始するのは Orbitz 1 社のみである。米国では、合計料金表示のルールは未だ存在しない。(travelweekly.com, 5/22/2009)

空 運

(1) 判事、メサのアロハ航空名使用を禁止

ハワイの破産裁判所判事は、Mesa Air Group が保有するハワイ離島航空路線航空会社 Go の Aloha Airlines への社名変更を許可しなかった。Aloha は、2006 年からハワイ離島路線に参入した Go の市場略奪的な大幅運賃値下げにより影響を受けて、2008 年 4 月に運航停止に追いやられた。

Aloha の元大株主 Yucaipa Cos.が、昨年 12 月に Aloha 名と商標を購入し、Mesa との間でその社名と商標の使用に関するライセンス契約を締結していた。判事は、Mesa が行った数々の行為により打撃を蒙った Aloha およびその社員の心情を慮ると、Aloha 名を Mesa が使用することは許可できないと語っている。(travelweekly.com, 5/18/2009)

(2) BAA、英競争監視局の空港売却要請にアピール

BAA は、英競争監視委員会 (Competition Committee) の 3 空港売却要請を競争控訴裁判所 (Competition Appeal Tribunal) にアピールしたと 5 月 18 日発表した。LHR 空港を

含む英国7空港を運営するBAAが、競争を阻害していないかを2007年3月以来審査して来た競争監視委員会は、3月19日に7空港の内3空港の売却をBAAに要請した。M&Aブームの頂点の2006年にBAAを£10.6bnで買収したスペインの建設とインフラグループのFerrovialが財務的苦境に陥っている。航空旅客需要の減少と金融市場の崩壊でFerrovialの投資バリューは低下し、同社の株価は過去2年間で三分の二以上下落している。BAAは、控訴裁判所に対して、競争委員会は競争導入の為にBAAが財務的に不利を蒙ることを考慮していない、特に現下の経済の低迷時の2年以内の売却は難しいと控訴裁判所に訴えている。BAAの апелは、これとは別に競争委員会の6人の内の1人のメンバーが、LGW空港入札者のManchester Airport Group (Manchester Airport Groupとカナダのインフラ・ファンドBorealisが率いるコンソーシアム)に関係していることを指摘し、委員会の審査結果は明らかにバイアスがかかっているとクレームしている。競争監視委員会のPeter Moizerは、MAGの買収団に参加しているGreater Manchester Pension Fundのアドバイザーであるが、3月に委員会を辞任している。競争委員会の要請とは別にBAAが独自の判断で進めているLGW空港売却入札では、先週Citi Infrastructure InvestorsがリードしたLysanderコンソーシアムが、入札価格£1.18が低過ぎるとして入札を拒否されたがばかりであるが、BAAの控訴裁判所への апел開始により更にGlobal Infrastructure Partners (Credit Suisse GroupとGeneral Electricが興したインフラ・ファンド)が入札から離脱することとなった。GIPは、BAAが競争委員会にapelしないことを入札の条件にしていた。これで、LGWの入札者は、MAGの1者のみとなってしまった。

LGWの売却価格は、昨年9月には£1.8bnぐらいになると期待されていたが、空港利用社の激減と信用市場の縮小で買収資金の調達が極めて困難となった結果、実際の入札価格は£1.36から£1.4bnに減少していると言われている。

BAAのapel開始により、2年間以内の3空港売却は、apelが認められない場合であったとしても、少なくとも1年近くは延期されることになる。競争控訴裁判所は、このケースの会議を1ヶ月から2ヶ月後に開催し、今秋の公聴会を経て年末頃に控訴審としての結論を出すことになるだろう。BAAは、来年3月に銀行からの借入金£1bnの返済期限を迎える。(FT.com, 5/18/2009)

(3) フェロビアルの債務リストラ

英国空港ビジネスのための£13bnに上る複雑なリファイナンス終了後1年以内というのに、Ferrovialが、今度はグループ企業の€3bnの借入金(その一部はBAA買収に要した債務)の新条件を銀行団と協議しなくてはならなくなっている。

Ferrovialは、67%保有する子会社Cintra(有料道路管理企業)を吸収する計画であるが、この持株は既に銀行団に抵当として提供されている。子会社を吸収した場合は、Cintra株は抵当価値がゼロになってしまうため新たな条件を銀行団と協議しなければならない

なっているのだ。新条件は今月末までにまとまるだろう。新条件では、金利が高くなるだろう。しかし Ferrovial は、Cintra を吸収すれば (イ) 資金へのアクセスの多様化、(ロ) 税制の恩典の獲得、(ハ) 資産売却もしくはリファイナンスのチャンスの拡大のメリットが大きいと考えている。(FT.com, 5/22/2009)

(4) BAA、ブラックストーンに戦略諮問

関係者の話では、Ferrovial の子会社 BAA が、Blackstone に債務リストラ、LGW 空港売却、新たな投資家の募集などに関する長期戦略立案を諮問した。Ferrovial 会長 Rafael del Pino は Blackstone の国際アドバイザーのメンバー。但し、新投資家募集は、既存株主の承諾が必要となる。(FT.com, 5/22/2009)

(5) 夏の旅行は買い手市場

今年の夏の休暇旅行は買い手市場だ。オイル価格が減少し燃油 S/C も無くなり、また航空会社が供給を削減した結果空の混雑も緩和されている。全米自動車協会は、夏の旅行の先駆けとなるメモリアルデー(5月最終月曜日の戦没者追悼記念日)の週末のドライブ需要が +1.5%増加すると予測している。



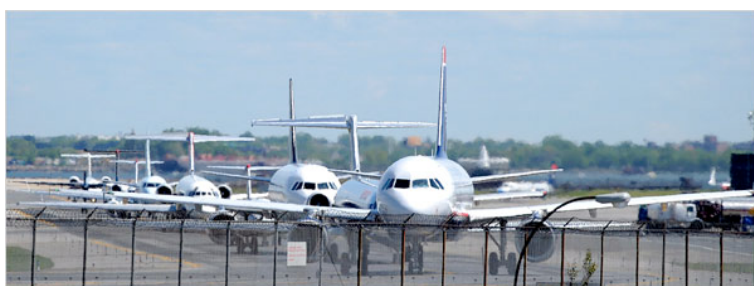
航空会社は便数を削減しているので、定時性は 72.8%から 78.2%に向上している。45分以上の遅延は全便数の 10.2%から 8.2%に減少している。(5月13日までの実績、FlightStats.com 調べ) 航空運賃は、国内線で▲17%、国際線で▲14%も低下している。(Travelocity 調べ)

ホテルのレートは、米国で▲7.7%、欧州では▲9.6%低下している。5月9日で終了した週のオキュパンシーは▲14%低下して、米国のホテル客室のタッタ 53.6%しか埋まっていない。ADRは▲9.8%低下して \$97.58 となっている。豪華ホテルの場合は、ルームレートが▲13.2%も下がっている。客室を埋める為にホテルは3泊目を無料にしたり、テーマパークの入場券をつけたり、無料の朝食を付けたりなどのキャンペーンを実施している。(Smith Travel 調べ) 間違いなく今年の夏の旅行は、“stay-cation” から安近短のバーケーションに戻りそうだ。(wsj.com, 5/19/2009)

(6) 航空旅客の権利がヤット認められそうだ

議会は、空港誘導路上でスタックしてしまった航空機に対して (イ) 食料と水とトイレの清掃及び医療に関する手当を実施すること (そして多分、3時間以上の場合は降機のオプションを与える)、(ロ) 消費者苦情のホットラインの電話番号を搭乗券に記すこと、(ハ) 航空券購入時点で予約された便の定時性を開示すること の3つのイニシャティブを取ることを考えている。この法案は、FAA 予算案の中に組み込まれるか、この

法案の修正法案として上程される予定であるので、今回は成立の可能性が大きいと見られている。 下院では今週中にも投票にかけられる。 航空会社は、ロジスティックの問題があるため、降機オプションの設定に強く反対している。 そして、長時間の待機の場合は搭乗旅客の快適性と衛生に気を配ることは勿論であるが、最終的意にはキャプテンの判断に任せるべきだと主張している。 カナダでは、6月9日より、地上での遅延が90分以上の場合は、安全と実行可能を条件に降機オプションを搭乗旅客に与えることに航空会社が合意している。 カナダの場合は、航空会社が、遅延の場合の補償金支払いの動きを封じる代わりに降機のオプションに渋々合意したのが実情のようだ。(nytimes.com, 5/19/200)



Planes lining up for takeoff at La Guardia Airport.

(7) 4月の米航空会社旅客収入と輸送実績再び減少

全米航空運輸協会 (ATA) によると、米国の4月の旅客収入が前年同月比で▲18%減少した。 これは6ヶ月連続の減少となる。 トラフィックでは▲6.3%の減少。 今年のイースターが、昨年3月から4月に移動しているため、4月の需要にはその分が上乘せられていることに注意が必要である。 アナリスト達は、需要の低迷が底を打ったかどうかの判断は未だ先のことになりそうだと述べている。(wsj.com, 5/18/2009)

(8) 米航空会社従業員数▲5.7%減少

運輸省の統計によれば、3月の米航空会社の従業員数が前年同月比▲5.7%減少して392,100人となった。 これは9ヶ月連続の減少。 LCCの従業員数は、1年5ヶ月振りに+0.1%増加した。 この統計では、パートタイマー2人を従業員1人とカウントしている。(wsj.com, 5/19/2009)

(9) AF/KLM 2008年度欠損 予想を下回る

5月19日、AF/KLMは2008年度の営業損失が▲€129mになったと発表した。 これは前回の見通し▲€200mを大幅に下回った。 同社は、配当を中止し2009/10年度で▲€600mのコスト削減を計画する他、資本支出を€2.9bnから€1.4bnに抑制する。 この予想を上回る決算発表を受けて同社の株価は+13%高騰し昨年11月以来の高値1株€11.49を付けた。 AF/KLMは、既に▲2,700人減少した従業員数を、更に▲3,000人減

小させる。 総従業員数は 107,000 人。

(単位： 百万ユーロ)

	FY2008	前年度比	備考
収入	24,000	▲0.6%	
営業利益	▲129	+1,400	
収 支	▲578	+790	2003 年 AF+KLM 合併後初の損失

(nytimes.com, 5/20/2009)

(10) プレミアム旅客需要減少続く

IATA は、3 月のプレミアム旅客需要が▲19.2%減少したと発表した。 しかし 2 月の▲21.1%よりは減少幅は小さくなって来ている。 大幅な運賃の値下げにも関わらず、需要の減少が継続していると IATA は言っている。 昨年が閏年であったことと今年のイースターが 3 月でなくて 4 月にずれ込んだことが、前年比較を歪めている。 タッタの 7%~8%の旅客しかプレミアムクラスに搭乗しないけれども、彼等は収入の 25%を構成している。 エコノミークラス需要は、2 月が▲8.3%、3 月が▲8.2%の減少であった。 IATA は第 1 四半期のプレミアムクラス収入が▲35%~▲40%減少していると言っている。(wsj.com, 6/18/2009)

Date: 28 April 2009

Load Factors Drop as Passenger Demand Falls - Freight Stabilises

Mar 2009 vs. Mar 2008	RPK Growth	ASK Growth	PLF	FTK Growth	ATK Growth
Africa	-15.6%	-15.1%	72.7	-29.4%	-15.8%
Asia/Pacific	-14.5%	-9.3%	71.2	-24.1%	-14.4%
Europe	-11.6%	-4.4%	72.1	-20.0%	-5.8%
Latin America	-5.9%	2.2%	69.5	-18.0%	-0.1%
Middle East	4.7%	13.1%	69.7	-7.6%	7.8%
North America	-13.4%	-5.7%	76.2	-23.3%	-7.3%
Industry	-11.1%	-4.4%	72.1	-21.4%	-7.8%

YTD 2009 vs. YTD 2008	RPK Growth	ASK Growth	PLF	FTK Growth	ATK Growth
Africa	-11.2%	-9.8%	70.3	-27.4%	-10.8%
Asia/Pacific	-12.4%	-7.6%	71.5	-25.9%	-12.7%
Europe	-9.1%	-5.1%	71.3	-22.0%	-6.4%
Latin America	-3.7%	0.1%	72.2	-19.3%	-1.4%
Middle East	2.7%	10.5%	69.9	-6.2%	6.7%
North America	-10.6%	-5.1%	73.5	-24.4%	-6.8%
Industry	-9.1%	-4.3%	71.6	-22.8%	-7.3%

(11) LH の M&A 戦略、BMI 買収ペンディング

LH は、2004 年から 2007 年にかけて Swiss を買収した。そして、昨年 12 月には Brussels 航空の 45%を、Austrian 航空の 88%を所有し、英国の BMI の 50%の株式を買収する。AZ の買収では、ライバル企業の AF/KLM に破れたが、LH は AZ が撤退しつつあるマルペンサ空港を基地とした子会社 LH Italia を設立した。LH は、国境を跨ぐ航空会社間の M&A の自由化は未だ先になると判断している。そして、それまでに欧州域内で最大の航空会社になることを目指している。欧州で最大企業になっていれば、世界的な M&A の自由化の際には有利な位置に立てると考えているからだ。そして、北欧に於けるプレゼンスを強化する為に SAS の買収に興味を示している。更には、長引いている BA と IB の合併が仮にうまく行かない場合には、IB の買収も視野に入れている。しかし、LH の 3 社の買収は、必ずしもスムーズに進行していない。

Brussels 航空の買収は、欧州委員会の詳細審査の最中で、7 月 1 日までは買収の承認か不承認が決定されるだろう。問題は €500m に上る政府融資がリストラ経費と認められかどうかだ。

また Austrian 航空買収については、委員会は 6 月 17 日までに、Brussels と同様の詳細審査を開始するかどうかを決定する。

BMI 買収では、1999 年に結んだ契約で、BMI 会長 Michael Bishop は、同氏が保有する BMI 株 50%+1 株を LH に売却するプットオプションの権利を有している。このプットオプション権の行使 (2008 年 10 月) により、BMI の業績が悪化 (昨年およそ ▲£100m の欠損を計上) しているにも拘らず、LH は €400m で Bishop の保有株を購入しなければならない。欧州委員会は、この売却を 5 月 14 日に承認した。

しかし LH は、BMI のプットオプション行使は、飽くまで BMI が適法によってオペレーティング・ライセンスを保有し、運営に必要な十分な資金を保有している条件下での行使でなくてはならないと言っている。つまり、LH は、株式売買の前に BMI の資金注入 (およそ £100m) が必要だと主張している。欧州法は、各国の航空当局に対して航空会社にオペレーティング・パーミットを付与する際には事業計画とその運営に十分な資金 (3 ヶ月間の運営に必要な自己資金) を保有しているかの審査を義務づけている。英航空当局は、5 月 20 日、BMI はこの基準に完全に合致していると言っている。5 月 20 日、BMI の株主 BBW Partnership Ltd. は、契約不履行で LH を英高等裁判所に告訴した。(FT.com, 5/19-20/2009) (wsj.com, 5/21/2009)

(12) AF/KLM、デルタ航空と大西洋線でコードシェアー

AF/KLM と DL が、大西洋路線でコードシェアー便を運営することに合意した。この提携は、大西洋路線の供給の 25%を席卷し、2008 年度のデータを基に試算するとおよそ \$12bn の収入をもたらすと期待されている。日間便数では 200 便 50,000 席の供給規模となる。(wsj.com, 5/20/2009)

(13) 信用市場の雪解け開始の兆候、アメリカン航空 CEO

AA CEO Gerald Arpey が、信用市場の復活の兆候を感じていると語っている。Leman 倒産 8 ヶ月後になって、幾つかの企業の資金調達が動き出している。GE, Wal-Mart, Microsoft などの大手企業は、最近数 10 億ドルに上る資金調達を成功させている。AA 航空と Microsoft とは比べようも無いが、AA は第 1 四半期に \$174m の航空機ファイナンスの資金調達に成功した。そして \$3.6bn に上る、手つかずの航空機や部品やその他の資産を保有している。Arpey は、最近金融機関から、保有している資産を担保にした債務のリファイナンスの提供の打診を受けていると言っている。AA が欲する条件を直ぐに獲得できるとは思わないが、これは重要な第一歩になると語っている。関係者の話によると、AA は FFP マイレッジをまとめて Citigroup (AA のコーブランドカード発行者) に販売して \$1bn の現金を調達することを考えている。AA は、3 月末で \$2.9bn に上る使途制限なしの現金及び同等物 \$2.9bn を保有している。今年では \$1bn の債務返済と、\$94m のリースペイメントと \$1.3bn に上る資本支出予算を確保する必要がある。(FT.com, 5/20/2009)

(14) マッコーリー (豪) 日本空港ビル株売却へ

インフラ資産投資で有名な Macquarie が、日本空港ビルディングの株式を売却する。Macquarie Airports ファンドと Macquarie Group 投資銀行は、2007 年に JAT 株 19.9%を A\$470m で購入したが、今般 JAT が 22%の自社株公開買い付けを実施する際に一部株式を売却する方針であると発表した。自社株購入は 1 株 1,000 円が予定されており、Macquarie の保有株は、全株を売却したとすれば 買値より ▲26%低い \$345m の価値となる。日本政府が空港資産に対する外資を議決権株の三分の一以下に規制する法案を準備する等の保護主義的な動きを示している。自民党は、結局外資の導入を抑制するこの法案を支持しなかったが、Macquarie は、この動きに嫌気を示して株式売却に踏み切る。(FT.com, 5/20/2009)

(15) ライアン航空、エールリングス会長の報酬カットを提案

Ryanair が、Aer Lingus の非常勤会長とその他の非常勤取締役の報酬を 2006 年のレベルまで減少させることを提案している。Aer Lingus の 29.8%の株主である Ryanair は、6 月 5 日の株主総会でこの議案を提出する。会長の報酬は €175,000 から €35,000 に減額させるべきだと主張している。Aer Lingus は、非常勤役員の報酬は 2008 年 12 月に自発的に ▲20%減額されていると言っている。(wsj.com, 5/21/2009)

(16) 英国航空、赤字転落

BA が、2008 年度決算で ▲£375m の欠損を計上した。この損失は、過去 20 年間で最

大の欠損規模となる。 2009 年度の収入見通しは、▲5%減と予想されている。 供給を更に▲4%削減し、航空機を▲16機 非稼働とし、既に▲2,500 削減した職を更にカットする。 BA の損失は、燃油費の高騰や経済の世界的な低迷という外的要因も存在するが、昨年の LHR 空港ターミナル 5 への移転の失敗等に見られる通り、内的な要因も根強く存在する。 IB との合併協議は継続しているが、結論を出す為には今後数ヶ月がかかるだろうと BA は言っている。 昨年 7 月の合併協議の発表時点では、BA は合併会社の 65%~70%を取得する予定であったが、BA の年金の積み立て不足の問題と時価総額の大幅低下が、IB との合併比率の決定を難しくしている。

(単位：英百万ポンド)

	FY2008	前年度比	備考
収入	8,990	+2.7%	イーロード▲2.5%、為替要因除去後▲16%
営業損失	▲220	+878	燃油費£3bn (+45%)
損失	▲375	+712	無配転落
純債務	2,400	1,300	期末流動性 ▲£483m 減少して £1.4bn となる

(17) インド新興 3 社がオンライン旅行会社設立

インドの LCC 新興 3 社 Spicejet, IndiGo, kingfisher が、旅行会社に支払っているコミッションと GDS の予約手数料のコスト削減の為にオンライン旅行会社 Rang 7 を設立する。 Federation of Indian Airlines の承認を今週にも取得して、2ヶ月以内にこのポータルでの営業を開始する。 このポータルには、ベンチャー・キャピタルが \$3m の融資を行っている。 インドでは、昨年、AI, Kingfisher, Jet Airways がゼロコミッションを試みたが、旅行業界の強い反対に遭い導入を断念している。(Etravelblackboard Asia, 5/22/2009)

(18) デルタ航空が、シャトル便の運賃値下げ

DL は、東海岸の NYC/BOS/WAS を結ぶシャトル便の運賃を最大▲60%大幅値下げする。 LGA=BOS は片道\$129、LGA=WAS は片道 \$169 となる。 電話予約の場合は +\$20、空港チケット・カウンターでの購入は +\$35 の追加料金がかかる。 この運賃値下げは、Southwest 航空の片道運賃 \$49 で販売している LGA=WAS 毎日便の開設が起因している。(travelweekly.com, 5/22/2009)

(19) バージンアメリカ、全機に WiFi 装備

Virgin America は、機内 WiFi サービスを全機に装備した最初の米国航空会社となった。 このサービスは Gogo と呼ばれ、昼間帯の 3 時間以内フライトでは \$9.95、3 時間以上のフライトでは \$9.95 する。 夜間便の場合は、料金が割安になる。(travelweekly.com, 5/22/2009)

水 運

(1) チューイクルーズ処女航海

Tui AG と Royal Caribbean Cruise の合弁企業 Tui Cruise の最初のクルーズ船が HAM で Mein Schiff 号 (1,914 人乗り) と命名された。このクルーズ船は、Celebrity Galaxy 号を \$62m かけてドイツの船客用に改修したもの。Mein Schiff は、Kiel と HAM 及びスペインの Palma de Mallorca から 2 日～14 日のクルーズを提供する。(travelweekly.com, 5/18/2009)

(2) 欧州クルーズ人口増加

欧州のクルーズ船客需要が 2005 年以来 +68%増加した。これは、European Cruise Council が発表した数値。ECC は、世界経済の低迷にも関わらず、クルーズ需要の継続した増加が期待されていると言っている。ECC は、2008 年の欧州のクルーズ船客は 470 万人で、クルーズ関連支出は \$44bn (欧州の寄港地では \$3.7bn) に上り 311 千人の雇用を創出していると言っている。Royal Caribbean International は、昨年 13 隻から今年は 22 隻に、クルーズ船の欧州展開を増加させている。(travelweekly.com, 5/21/2009)

陸 運 & ロジスティックス

(1) ハーツ、株式発行で \$949m の資金調達を計画

Hertz が、普通株 4,600 万株と転換社債 (convertible senior notes) の発行により \$949m の資金調達を実施する。調達した資金は、流動性の強化と営業資金や負債の返済に充当される。(travelweekly.com, 5/21/2009)

(2) FedEx 組合結成柔軟化法案、下院通過

FedEx の従業員は、Railway Labor Act に基づき鉄道会社や航空会社と同様 ストの実施が制限されている。 FedEx Express の 100,000 人に及ぶ運転手は、この法が適用されて全社員の賛成無しには組合の結成も困難となっている。 下院の運輸とインフラ委員会は、5月21日、FedEx Express を Railway labor Act の対象から外し、地域毎に組合結成を可能としている National Labor Relations Act を適用する法案を可決した。 しかし、この法案の成立の為には上院の通過が必要となる。 2007 年にも同様の法案が下院を通過したが上院を通過できずに廃案となった経緯が存在する。 ライバル企業の UPS は National Labor Relations Act の対象企業であり、FedEx との不公平な法の適用にかねてより不満を漏らしている。 FedEx が航空会社から誕生したのに対して、UPS はトラック輸送業から出発した為にこのような不公平が発生してしまっている。(wsj.com, 5/22/2009)

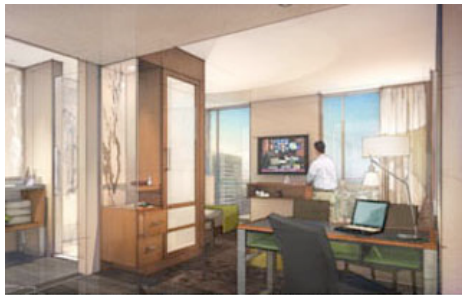
ホテル & リゾート

(1) MGM Mirage、マカオのジョイントベンチャーに警告

New Jersey 賭博取締当局は、MGM に対してマカオのジョイントベンチャーのパートナー(賭博王 Stanley Ho の娘 Pansy Ho)から離れるように忠告した。 Pansy Ho は、\$1.25bn の MGM Grand Macau の株の半分を所有しており、今回の New Jersey Division of Gaming Enforcement (DGE) による忠告は、米当局が行う初の Pansy Ho に逆らう行為である。 MGM Grand Macau は 2007 年にマカオでオープンしたが、財政困難に陥っている。 MGM Mirage と Ms Ho とのパートナー関係に関しては、MGM Mirage のカジノ運営地であるネバダ、イリノイ、ミシガン、ミシシッピ州の当局が承認している。 New Jersey の承認が得られない場合は、Atlantic City の同社所有の Borgata カジノのライセンスが脅かされることになる。 MGM Mirage は、DGE は New Jersey Casino Control Commission (ライセンスの発行及び取り消し権を持つ) に対して忠告を行っただけで拘束力を有してないと強調している。 DGE の未発表のレポートによると、MGM Mirage のパートナーは“不適格”で、勤勉さと法遵守に欠けていると指摘されている。 これに対して Pansy Ho は、どう対抗するかを考慮中だ。(FT.com,5/19/2009)

(2) Embassy Suites、新形式 1 ルーム発表

Hilton 所有のブランド、Embassy Suites が、通常の客室より 20%小さい “one-room-suite” (ワンルーム) を発表した。部屋のサイズを小さくする事で、建築コストの削減と旅行者の儉約意識にも叶う。



A rendering of Embassy Suites' "one-room suite."

Embassy Suites にとって創業以来 25 年目にして初めてのデザイン替えになる。部屋の大きさは 14x18 フィートで、ウォークインシャワー、電子レンジ、冷蔵庫、机、42 インチフラット TV、アイロンが備わっている。新デザインの Embassy Suites は、NY 州 Buffalo に初お目見えする予定だ。

(travelweekly.com, 5/19/2009)

(3) 赤字解消にホテル税増額

州財政の赤字解消の為に、米国の州及び市が、旅行関連の増税を実施ないし検討している。ルイジアナ州では、ホテル税を 4%から 4.5%に増加。インディアナポリス市では、客室税を 9%から 10%に増加。マサチューセッツ州では、州の食事税を 5%から 6%に、州のホテル税を 5.75%から 6.75%に増加を考慮中。ニューハンプシャーでも同様だ。これらによる税収増は、州からの予算を削減されて苦しんでいる地方自治体に回される。これらの増税に対して、各地のホテル業界から反対の声が起きているが、不況下で最大の打撃を被っているハワイでの反対が最も激しい。しかし \$2bn にも上る税収入の減少のため、増税法案は 5 月 8 日に可決された。7 月 1 日には、ハワイのホテル税は 7.25%から 8.25%に、2010 年 7 月には 9.25%に増加される予定だ。2%ポイントのホテル税増加でも業界全体では 27.6%の増加に繋がり、既に危機状態の業界にとって最悪だと反対者たちは言っている。その根拠は、ハワイでのバカンスコストが増加して、訪問者がますます減少するからだ。(Outrigger Enterprises Group) ネバダ州でもホテル税引き上げ法案の詰めに入った。客室税は 3%増加するが、税全体では 13%が上限となる。ニューヨーク市では、12 月にホテル税を 5%から 5.87%に引き上げる事を承認した。(travelweekly.com, 5/19/2009)

(4) Greenbrier 売却、地元実業家と Marriott の 2 者が浮上

Marriott は、3 月に Greenbrier リゾート (鉄道会社 CSX が所有) の買収に合意していた。しかし Greenbrier のオーナーが今月初めになって、このリゾートを Jim Justice (地元のビジネスマン) に売却すると言い出したので、Marriott は驚愕した。Justice と Marriott は、今後 30 日間で事態収拾に向けて協議することとなった。もし両者間で合意に至らない場合は、Justice が Marriott に \$7.5m の契約不履行のペナルティーを支払うことに

なる。一方、Greenbrier の破産申し立ては、5 月 19 日に棄却された。Justice Family Group (Justice のオーナー会社) は、リゾート運営の為に資金を確保しており債権者に返済出来ると主張している。(travelweekly.com, 5/19/2009)

(5) Dubai ホテルオキュパンシー低下

Dubai の開発は、Dubai の支配者 Sheikh Mohammed bin Rashid al-Maktoum の構想の 10% しか完成していない。Dubai の商業及び旅行業の広報では、既に発表されているプロジェクトの開発が進行中だと言うが多くは中止状態だ。今年 Dubai の訪問者数は増加した。ホテルの宿泊者数は、第 1 四半期では前年比 7.5%増加した。

しかし宿泊料金とオキュパンシーは、新たなホテル (昨年 5 万室が増加) が次々にオープンするため低下している。部屋のディスカウント率は▲60%に及んでいるが、実際今までの価格が上昇し過ぎていた (豪華さと高額の宿泊費を自慢にしていた) のでこれは良い風潮だ。Jumeirah は、有名な Burj Al-Arab 以外全てのホテルを▲30%値引きした。その内の Jumeirah Beach Hotel と Madinat Jumeirah (豪華ビーチリゾート) の平均宿泊料金は、現在 \$570 に下がっている。



The Jumeirah Beach Hotel.

この価格でもビーチには大勢の宿泊客が訪れている。Atlantis Palm (水族館等が付随した新たな大衆リゾート) のオキュパンシーは 70%半ばだ。今年始め 70%半ばを示していたビーチリゾートのオキュパンシーは 90%半ばに、Jumeirah Emirates Tower ではたった 48%だ。(travelweekly.com, 5/19/2009)

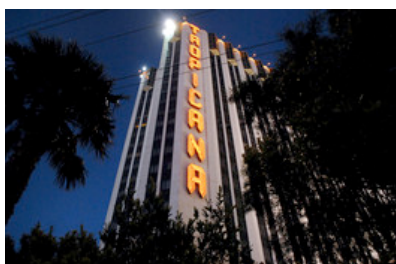
(6) Bellagio, MGM Grand が Dubai に進出

MGM Mirage は、Bellagio、MGM Grand、Skylofts のホテル (Palm Jumeirah/人口島近くの Dubai Pearl に建設) を運営することに同意した。Pearl Dubai (ディベロパー) は、250 室の Bellagio、350 室の MGM Grand、30 室の Skylofts を建設中。Las Vegas との相違点は、賭博が違法の Dubai にはカジノが付設されない事だ。(travelweekly.com, 5/20/2009)

(7) Onex、Tropicana 買収計画

Onex (トロント本社のカナダ最大プライベートエクイティ) は、Tropicana & Resort & Casino (Las Vegas Strip にある) が今年後半に破産保護から離脱した後に、その運営を引き受ける事を発表した。この上場企業買収ショッパは、証券取引委員会へ提出した資料で、累積負債をディスカウントして買い取り Tropicana を買収する計画を述べている。Onex は、Tropicana のシニアローン (ホテルのプロパティで担保されている)

を \$200m 以下で買収した。プライベートエクイティは、負債を安く買い叩き、その負債を支配株に変えることによって不調のビジネスを立て直して来た。 Onex は、Alex Yemenidjian (前 MGM Mirage の幹部) とパートナーを組んでいたが、彼が次期 Tropicana の CEO なる予定だ。 Tropicana は、Frank Sinatra のお気に入りであり、Las Vegas 初期時代の象徴的役割を担っていた。その親会社である Tropicana Entertainment LLC が、Tropicana を Mississippi と Louisiana の小規模なカジノから分割するために、昨年破産法の申請を行った。



その目的は、オリジナルのリゾートをそのまま残して更に新たな豪華ホテルを建設する筈であったが、不況のためその計画はキャンセルされた。

Onex intends to take over the Tropicana Resort & Casino when it exits bankruptcy court this year.

再建計画では、Tropicana は負債を持たないことになる。 Onex と他のエクイティパートナーは、改装の為に \$75m 投資する計画だ。 Onex の取引は破産裁判所からは承認されたが、ネバダ当局の承認が必要だ。(wsj.com, 5/20/2009)

(8) ギャラクシー (マカオ)、強力な流動性で不況を乗り越える

マカオのカジノ運営業者の Galaxy Entertainment Group は HK\$5bn (611 億円) の現金を保有しているので、景気の低迷時を耐え凌ぐ力をライバル企業の何処よりも多く持っている。この香港上場企業は、マカオで第 4 位の市場シェアを有している。Wall Street Journal がインタビューした Galaxy 副会長 Francis Liu は、\$233m の負債の買い戻し (およそ \$1 に対して 50 セントで) と、コスト削減努力と、新たなカジノ計画の延期等について語った。マカオのカジノ市場の大きな 2 つの問題は、中国政府のマカオ渡航規制と世界的な景気の低迷だ。2004 年には僅か 450 台の賭博テーブルが、現在では 10 倍以上に膨れ上がっている。無茶な供給拡大は長続きしないので、今はその調整時期となる。

Galaxy の旗艦カジノである StarWorld Hotel and Casino は、現在約 13% のシェアとなっている。収入は改善の兆しを見せている。2009 年第 1 四半期には前年同期比 +10% 増加した HK\$1.93bn の収入を達成した。流動性を十分に確保し、Galaxy は景気回復時の大きな飛躍を狙っている。(wsj.com, 5/23/2009)



Galaxy's StarWorld casino in Macau has seen its gambling share shrink.

その他

(1) オープンテーブル株初値 上場価格 +59%上回る
レストランのオンライン予約ソフトベンダーである OpenTable Inc.が5月21日にNASDAQに上場した。上場初日の終値は、上場価格 \$20 を +59%上回り \$31.89 で引けた。 OpenTable は、1998 年に創立した会社で、2008 年に ▲\$1m の損失と \$56m の収入を計上している。この会社のビジネス・モデルは、オンライン予約システムをレストランに提供し、システム使用料と予約1席当たり \$1 のトランザクション手数料を徴収する方式だ。現在の顧客は SFO, NYC, CHI, WAS の1万軒のレストランで、月間3百万席の予約が存在する。 OpenTable は、全米で6万軒のレストランが6億席の予約を取り扱っていると言っている。
(wsj.com, 5/22/2009) (nytimes.com, 5/22/2009)



Jeff Jordan, center, chief executive of OpenTable, rings the NASDAQ Opening Bell on Friday.

編集後記

<<< 最近の航空会社 流通戦略 >>>

税や手数料を加えると倍近くになってしまう分刻みで変更される航空運賃に、旅客は辟易としている。マイレッジの報奨制度は、満席の連続で使用価値が著しく低下している。(最近は、経済の低迷と H1N1 の影響で、搭乗率が一時的に低下して そうではなくなっているが・・・) 予約の変更には高い手数料を徴収しているにも拘らず、航空会社は 旅客そっちのけで自分勝手なスケジュール変更を頻繁に実施している。そして整備不良による欠航に対して、その便の搭乗旅客に不可抗力だと言って補償もしない。コスト削減の為に供給をできるだけカットしているので、旅客は狭い客室にギュウ詰めになっている。便の遅延は毎度のことだ。航空会社のプロダクトほど使い勝手の悪い商品は、誠に横柄で依頼者を顧客等とは思っていない銀行の融資窓口を除いて何処にも存在しない。航空運賃規則は、不動産の賃貸契約書よりも冗長的で分かりづらい。その上、予約から搭乗券の発行までを、顧客にセルフサービスさせている。

このプロダクトを仲介販売している旅行会社も文句を言っている。販売を支援し需要を創造しているにも拘わらず、“最近 航空会社は その仲介行為の努力を全く認めてくれない”と文句を言っている。その良い例がゼロ・コミッションだ。インターネットの出現で、自社の直販チャネルを獲得した航空会社は、旅行会社に対する販売報奨金（ベース・コミッション）を全廃したのだ。

以下に、航空会社の最近の流通戦略を箇条書きにしてみた。▲は、旅行会社の不利を示している。

■ マーケティングの強化策

- SNS（ソーシャル・ネットワーク）を利用した新“ロコミ”マーケティングの展開▲
- 運賃のブランド化とアラカルト運賃の導入（補助的収入の増収、極最近では機内インターネット Wi-Fi 有料サービスの導入）▲
- 自社直販サイト最優先（Web オンリー運賃、最低運賃補償、FFP 特典により顧客を自社サイトに誘引している）▲
- 航空座席以外のコンテンツ（ホテル、レンタカー、パッケージ。Air + Hotel などのダイナミック・パッケージング etc）の販売（一面では、航空会社が旅行会社化している）▲
- アライアンス強化による法人ディールの見直し（アライアンス同盟参加航空会社が法人ディールを統合して、企業に対する交渉ポジションを強化している）▲

■ コストの削減策

- ベース・コミッションの全廃▲
- コストの安いチャネルの模索（メタサーチ、マルチソース・ブッキング・ベンダーなどの GDS 代替=GDS New Entrants= GNE の利用を促進している）▲
- GDS フルコンテンツ・オプトインの導入によるブッキング・フィーの値下げ（旅行会社にとっては GDS インセンティブ・コミッションの減少を意味する）▲
- コールセンター予約の有料化（コールセンター人件費の削減）
- オンラインチェックインの奨励（空港エージェントの人件費削減）
- 搭乗券のオンラインセルフ印刷（空港での搭乗券発行の有料化＝空港人件費削減、究極は空港の無人化）
- クレジット・カード マーチャント手数料の旅行会社転嫁を検討（マイレッジのまとめ買いをしてくれるクレジットカード会社には、力関係から言って直接マーチャント・フィーの値引きを頼めない）▲
- e-チケット導入による航空券印刷代（紙代、印刷代、在庫管理代）の全廃

■ その他の施策

- 容赦ない問答無用の Debit Memo の発行▲
- ARC トランザクション手数料の値上げ（IATA 債務保証制度の改訂）▲
- Monthly→Weekly→Daily レポーティングの検討▲
- 後払い特別販売制度の維持（旅行会社のキャッシュ・フローを悪化）（旅行会社の航空会社に対する融資に相当する）▲
- コンテンツの有料化を検討（所謂“逆コミッション”、つまり今度は旅行会社が航空会社のコンテンツに対して利用料を支払う）▲

(H.U.)

表紙：

5月の薔薇

A4 ケント紙 鉛筆

2001年5月作

TD 勉強会 情報 376 （以上）