

平成 18 年 2 月 10 日

TD 勉強会 情報 204

1. フォーカスライト 2005 年予想結果と 2006 年予想
2. 旅行の暗喩 (A Metaphor for Travel) (1)
3. その他のニュース



Saudi Arabia still has an appetite for big projects. Above is a model of the planned King Abdullah Economic City, to be built from scratch on the Red Sea. 「オイルマネーは何処に行っているのか？」 P. 28 参照

1. PhoCusWright Assesses Its 2005 Predictions, Makes New Ones for '06

フォーカスライト 2005年予想結果と2006年予想

オンライン、或いはその他の流通、そして、宇宙旅行販売を目指している企業までを含めて、旅行業界で起こる事を予想する事は、困難な仕事だ。企業戦略は、(イノベーションからコンソリデーションへ、そして、それから企業の再編成へと続く)、幾ばくかは予想がつくものだが、新製品やテクノロジーに対する消費者のレスポンスを捕まえる事は、決して易しい事ではない。気まぐれな消費者は、1つのサイトに数時間も滞留するが、他のサイトで購入したりする。クルーズのオンラインサイトの素晴らしい360°のバーチャルツアー見るかも知れないが、実際の購入は、オフライン旅行社で実施したりする。或いは、クルーズなんて購入せずに、リゾートに滞在したりする。

このような性癖は、消費者の特権でもあり、魔法の水晶球を使っても当てられない。そこで、PhoCusWrightが、昨年に、“It’s A Whole New World in Travel Distribution – Again, Insider 25 February 2005”でもって、予想した事を振り返って見よう。そして、2006年に何が起こるのかを、予想して見よう。以下の順序に従って、話を進める。

- (1) 法人旅行とレジャー旅行の境界線消滅
- (2) 新メガ法人取扱旅行社(TMC)の誕生
- (3) 旧コンテンツから 長寿コンテンツへ
- (4) メタサーチは予想通りだったのか?
- (5) ヤフーとグーグル
- (6) 海外オンライン旅行市場の発展
- (7) サプライヤーと仲介業者 敗者は未だ決まっていない
- (8) GDS代替
- (9) その他の予想と、そのオブザーベーション

- (1) 法人旅行とレジャー旅行の境界線消滅

Did Happen: The corporate/leisure travel blur

2005年： 法人アンマネッジ ビジネス(出張規程によって管理されないビジネス旅行 = unmanaged business)とレジャー旅行は、旅行者、サプライヤー、ディストリビューターの観点から言うと、継続して混合し融合する。

2006年： かつてないほどに、流通はファジーになっている。しかし、このファジーさを利用したり（少しの努力は見られるが）、小規模会社のビジネス旅行者をターゲットにしたりする企業は、余り多くは出て来ていない。

オンライン旅行社は、930億ドル（10兆300億円）以上の法人旅行市場のシェア獲得に、継続して努力している。しかし、彼等は、中小企業のビジネスしか獲得できていない。American ExpressやCarlson Wagonlit Travel (CWT)の如くのTMC最大手と、競争できるだけの十分なスケールを築き上げるのは、この市場の主役であるFortune 500企業を獲得できない限り、困難である事がハッキリした。特に、BCD Holding社により、第3のメガTMCが誕生しつつある事を勘案すると、益々、その困難さは増加する。（次項、「新メガ法人取扱旅行社（TMC）の誕生」参照）（BCD Holdingsについては、情報200ページ15、情報202ページ10参照）

オンライン旅行社のオンライン法人旅行市場シェアは、10%以下を構成するに過ぎない。従って、彼等が法人旅行で成功していると言っても、彼等のグロス予約の割合の中での話である。例えば、Orbitz, Expedia, Travelocityの法人旅行は、彼等のグロス予約の凡そ10%を構成している。これ等の予約は、彼等にとっては、新規の純増予約なのだ。欧州やアジアに於いては、オンライン法人旅行市場は、未だ新しい市場であり、オンライン旅行社達は、大企業を含めて、全ての規模の企業を引きつける、より大きな潜在力を有している。だから、これ等の地域では、メガオンライン旅行社が、法人旅行市場に参入して来られない等と、高を括ってはいけぬ。特に、グローバルなベースの話では、長年続いている法人旅行取扱旅行社（TMC）を、簡単にバイパスする事が出来るだろう。

オンライン法人旅行市場に於ける一つの興味深い進展は、マーケティングとテクノロジーの間の明確な区分である。顧客ニーズが細分化されて来ているので、マルチのブランド戦略は、法人旅行に於いてさえも効果がある。SabreのTravelocity BusinessとGetThereを、CendantのOrbitz for BusinessとTravelportを、それぞれ統合させるのが、一見良さそうである。理論的には、夫々のケースで、二つの法人旅行ブランドを、一つの傘の下に統合し、そして、技術的には、夫々の最良の機能を、他へ導入する、という事が考えられる。しかし、法人旅行市場の複雑さの進展が、顧客に対して、企業サイズやその他の変数に従ったチョイスを提供するための、4つの別個のブランドの併存を保証している。

境界線のボヤケは、コングロマリットを太らせる。大企業になればなるほど、市場シェア獲得はより大きくなり、より中央集権化した、そしてグローバルなブランドになるほ

ど、①レジャー、②アンマネッジ ビジネス、③法人旅行者の 3 つのセクターの獲得に、より成功するだろう。境界線のボヤケは、組織に取っては、分裂ではなくて、コンソリデーションをもたらす事を意味している。

(2) 新メガ法人取扱旅行社 (TMC) の誕生

Will Happen: A New Mega TMC is Formed

LON ベースの法人旅行社 BTI は、American Express や CWT と並んでビッグ 3 になる事を計画したが、実現しなかった。Hogg Robinson と BCD Holdings の提携が上手く行かなかったからだ。1 月に、BCD Holdings は、Tui が保有する欧州の TQ3 Travel Solutions Management Holdings の取得と、英国ベースの The Travel Company を保有する計画を発表し、Hogg Robinson と袂を分かち、と発表した。これは、BCD (BTI) + Tui 欧州 TQ3 + TTC の、世界第 3 位の TMC (社名未決定) の誕生を意味している。そして、この事は、Navigant (TQ3 合併事業を解消したばかり) と Hogg Robinson の統合に、大きなプレッシャーを与えるだろう。

グローバルなオーナーシップを持つ TMC とならない限りは、法人旅行市場で競争して行けないと主張している CWT と American Express は、自分達が正しかった事に自信を深めている。その良い例は、グローバル ブランド間の強力に密着した提携、例えば異業種間の Expedia と Marriott 提携に見て取れる。また、最近の、Hilton Hotels Corporation (米) の Hilton Group (英) 買収のケースも、このグローバルトレンドを代表している。米国 Hilton は、世界にホテル展開する Hilton Group との合併により、真のグローバル マネジメントと所有の一致を完成させている。今年中に、グローバルな航空会社のアライアンスも、同様のプレッシャーに直面するだろう。

(3) 旧コンテンツから 長寿コンテンツへ

Did Happen: Content is Dead – Long Live Content

2005 年： 旅行の断続的なコンテンツに対する欲求は、もう一度注目の的となる。

2006 年： ブログ、旅行者のレビューやリコメンデーションが、捌ききれないほど数多く出回っている。事実、Orbitz の例では、ホテルのスター レーティングは、AAA、ミシェラン、顧客のフィードバック、Orbitz 幹部の個人的評価、ホテルが提供する解説と、多くの情報を掲載している。今や、コンテンツ、コミュニティー、トランザクション サイトにとっては、フィードバック管理や嗜好に従ったレビュー選定は、最大の課題となっている。この種のコンテンツは、情報を垂れ流す代わりに、コンテクストに従ってパー

ソナライズしたものとなるだろう。

「“関連性” (relevance) は、間違いなく、オンライン コンテントとコミュニティー サイトが直面する最大のチャレンジの一つ」、と Rob Wald が “Content and Community Sites: Are They Ready For Primetime?” (Insigher 11 November 2005, 情報 193=平成 17 年 11 月 25 日 =ページ 7 参照) で書いている。消費者は、より統合された、そして効率的な、全体的な計画と購入の体験 (overall planning and purchasing experience) を欲している。Expedia (TripAdvisor を所有) が、Sabre (IgoUgo を所有) が、Yahoo! (FareChase を保有) が、Cendant が、彼等のアセットを統合して、どれだけ“計画”と“購入”を緊密に結びつける事が出来るかは、興味深い注目の的である。“ほどなく、我々は、もう 1 つのコンバージェンス、即ち、旅行の計画と、旅行の購入の結合を見る事になるだろう。”

昨年、PCW は、iPod 用の旅行アプリケーションが、直ぐに、より多く出現するだろうと予想した。少しは出て来たが、未だ多くは無い。2006 年及びそれ以降には、革新的な、ユニークな、ニッチのプログラミング (番組) が、XM、Sirius、WorldSpace Satellite Radio 衛星放送を含む、新しいメディア用に作られるだろう。これらのプログラムは、MP3 プレイヤーや衛星 TV や携帯電話で提供されるだろう。既に、XM は、AirTran や jetBlue 便で放送されている。旅行番組は、丁度、20 年前のケーブル TV の様に、未だ初期の段階にある。しかし、オリジナルのコンテンツの“チャンネル”を提供するようになるだろう。

(4) メタサーチは予想通りだったのか？

Did it happen? Metasearch

2005 年： 次世代の検索、メタサーチは、複数のサイトを並べて比較できるようにする以上のものを消費者に与える。優良な検索は、多くのサプライヤーやアグレッゲーター (aggregators) から情報を検索し、コンテンツ、価格、アベイラビリティ、履歴、プリファレンスを結びつける。

2006 年： 次世代検索の Kayak は、勢いを無くしている。しかし、確実に、誰もメタサーチの潜在力を見捨ててはいない。メタがした事は、オンライン購入プロセスに新しい考えを吹き込んだ事である。メタは、サイトに跨る検索と、ショッピング、比較、そして購入行動を結びつけている。米国では、メタサーチ サイトは、オンライン旅行社からの挑戦を受けているけれども、米国以外では、成功するより大きなチャンスを持っている無数のメタサーチ ブランドが存在する。その理由は、そこでは市場が分裂状況にあり、オンライン旅行社がまだ確固たる地位を築いていないからだ。(欧州では、少し情

勢が変わりつつある。) そして、この状況は、Yahoo!の Kelkoo、SkyScanner、Skoosh (英)、Fare.Net、Bezurk、Qunar (アジア) その他の国際的なメタサーチの誕生を促している。

メタサーチが挑戦を受けている米国に於いてさえも、Yahoo!の FareChase 買収は、間違いではなかった。 FareChase は、オーディエンスを獲得するまでには時間がかかっているけれども、(最終的に Yahoo! Travel に統合されて、現在では改善されつつある)、旅行販売を第三者 (Travelocity) に丸投げしていた Yahoo!を変えている。 FareChase を保有する事によって、Yahoo!は、旅行に於けるビジネス チャンスを開拓する、即ちリーディング旅行ブランドを作り上げる、更なるインセンティブを得た事になる。 Yahoo! Travel は、疑いなくインターネット ベースの巨大な広告支援旅行ブランド (mega advertising-supported travel brand) である。(Trip Advisor, Smarter Living, Travelzoo, IgoUgo もランクされるが、トラフィック量は Yahoo!に決して及ばない。) インターネット ジャイアンツは、継続して、コンテンツとツール (両方がインベントリーとデスティネーション情報にアクセスする) を追加して、旅行の計画と体験共有の場 (trip planning and experience-sharing) のワンストップ ショップになる事を目指している。

(5) ヤフーとグーグル

Did Happen: Yahoo! And Google

Google を抜きにしては、Yahoo!は語れない。 インターネットのジャイアンツは、旅行業界の中で (ついでに言えば、全ての業界で)、或いは対して、何をしようとしているのだろうか? Google は、Mobissimo 或いは SideStep の如くのメタサーチを、結局、獲得すると言う憶測が流れている。 しかし、この考えは、Google の、既に充分強化されている旅行に関する能力を理解していない。 データの集積とオーガナイズを原則としている Google は、組み立てるための略無制限の情報の貯えと、Google がホストする旅行ページへの参加がもたらす大きなトラフィックと露出の潜在的供給者の宝庫を保有している。 2006 年には、Google は、より総合的な、便利なフォーマットをエンド ユーザーに届ける様に、ショッパーに対して旅行コンテンツ (広告主に対してトランザクション) の提供方法を簡素化するだろう。 これは、Google Local のホテルの部で、既に開始されている。

(6) 海外オンライン旅行市場の発展

Did Happen: International travel

2005 年: 世界のオンライン旅行市場は、依然として、新生児から乳幼児の段階にある。しかし、見誤ってはいけない、進展しているのだ。

2006年：確かに、欧州オンライン旅行市場は、米国のその、倍以上の成長率を誇っている。しかしながら、2005年に於ける欧州の市場拡大は、両刃の剣だった。旅行会社は、欧州に於ける同じ失敗を繰り返さない様に、アジアでは、慎重に市場参入している。欧州に於ける間違いは、Cendantのケースだ。Cendantは、欧州市場シェア向上に即効性があると思われたebookersを買収した。しかし、実際は、シェアの向上に寄与しなかった。ebookersは、2003年に長距離航空便のサイトとして、初期のオンラインショッパー達の人気を集めた。シェアの多くは、(他の欧州サイトと同様)オフライン旅行社買収によりもたらされたものである。従って、ebookersの最大のシェア獲得は、オフラインからオンラインチャンネルへのシフトによるものであった。しかも、ebookersは、winning partnersも、テクノロジーも、航空便販売以外の戦略も保有していなかったため、初期の成長率を維持する事に失敗し、Cendant TDSの2005年収支の足を引っ張る結果となった。

殆どの欧州とアジアの旅行優良企業は、買収されてしまっているため、旅行会社は、海外市場に於ける自身の成長(organic growth)に焦点を当てている。例外は、欧州ツアー大手(特にTUIとThomas Cook)達で、彼等は、流通の大胆なオンライン化拡大の動きに出遅れている。彼等は、買収ターゲットにされてしまうかも知れない。利益捻出を重視しているグローバルな旅行会社は、未発展地域、例えば中国やインドへの展開にも慎重な姿勢を崩していない。彼等は、疑いなく、ローカル企業の買収を狙っている。インドでは、makemytrip.comやtravelguru.comが、今日までに、大きな資金を調達している。最近、振興のベンチャーキャピタル達からの資金によって、彼等は、世界で最も新しい、そしてホットなオンライン旅行市場に於ける自身の成長(organic growth)にフォーカスしている。

欧州市場に於ける最大の成長者は誰なのか？PCWのアナリストBill Carrollは、ホテル業界だ、と言っている。欧州では、全プロパティの75%程が、独立ホテルか小規模なチェーンに属している。ホテル仲介業者は、市場参入を始めたばかりだ。それには、ホテルアグリゲーターのPriceline Active Hotels、Bookings BV、Expedia、Travelocityのlastminute.com、それに加えて、テクノロジーソリューションの、例えばAmadeus OptimsやTravelCLICK等が含まれている。グローバルな仲介業者経由や、収入管理・チャンネル管理・総合的なマーケティング支援を必要とするフロントエンドとバックエンドのアプリケーション経由のインターネット流通によって、欧州のホテルは、世界に向けてオンライン販売する、(しかも安く)、絶好のポジションに位置している。

海外展開は、多くの旅行会社にとって、2006年には、成長を促進させる要因とはならないかも知れない。これは、米国ベースの会社にとって特に注意を要する点である。最

早、米国流のビジネスや旅行を、外国へ移植するやり方では駄目で、外国の文化・経済・パーチェシング ダイナミックス・旅行のニュアンスとかを理解しなければ、上手く行かない。これは、特に、2008年にオリンピックが開催される中国では、顕著な傾向となるだろう。旅行プロバイダー達（特に米国ベースの）は、自分達のブランド・オペレーション・投資活動が、一国の市場条件だけに従ったものではなくて、進出する外国のものとブレンドされているのかを再評価する必要がある。

(7) サプライヤーと仲介業者 敗者は未だ決まっていない

Did Happen: Suppliers vs. Intermediaries: No Losers, Yet

2005年： 現在、サプライヤーが、オフライン旅行社達を痛めつけている。（コミッションカットを指している） 次は、オンライン旅行社の番となるのか？ そして、次世代検索は、どうなるのだろうか？ 彼等も、オンライン旅行社をヤツツケルのだろうか？

2006年： オンライン旅行社は、最早、オンライン市場の中心的存在ではない事を学んでいる。 サプライヤーが、全てのフロント（ホテル・エアライン・レンタカー）で、地歩を固めている。 それは、価格の均一（price equality）や機能・サービスの改善によるもので、メタサーチ サイトの紹介斡旋（referral）によるものではない。 オンライン旅行社も拱手傍観している訳ではない。 サプライヤー サイトからのプレッシャー、検索/メタサーチの市場参入、市場の飽和状態等が有るにも拘わらず、オンライン旅行社は、依然として輝かしい成績を達成している。（2005年の最初の9ヶ月間で、+32%の予約を達成） 彼等は、依然として、サプライヤーよりも、より多くの顧客を保有して、より多くのトランザクションを発生させ、そして、パッケージの世界へ展開し、成長維持の為に海外市場にも進出している。 違いは、かつてないほど、サプライヤー直販サイトと、顧客を、シェアしなければならなくなっている事である。 サプライヤーに、彼等が送り込んでいるトラフィックから金を稼ぐ（monetize）事を見つけ出さなくては行けない。（オンライン旅行社サイトを訪れる62%が、サプライヤー サイトで購入する。） Yahoo! と Google が、益々、トランザクション サイトにショッパーズを紹介する重要なチャネルとなっているので、顧客獲得コストもより高くなりつつある。

パワフルであり続けるために、オンライン旅行社は、検索エンジンとメタサーチの半分くらいにはミートしなければならないだろう。 これは、彼等のビジネス モデルが、トランザクション収入と、トランザクションではないが、（セールス）リード（即ち紹介）から金銭的収入（monetization）に結びつけるものを、結合する事を意味している。 後者は、直接的な紹介手数料のようなものを決して意味している訳ではない。 そうではなくて、サプライヤーとのマージン交渉のレバレッジ（槌）に利用出来る（現に利用されてい

る)モノは勿論の事、コミュニティー、プランニング、旅行ツール、その他の消費者オリエンテッドなオフリングを通じた、リピート ビジットを育成する機会の中に現われるモノを指している。そして、より大きな、ロイヤルな、焦点を絞ったユーザー ベースの貯えにより、オンライン旅行社の宣伝媒体としての価値は必ず上昇する。

旅行検索ツールを携えたインターネット ポータルは、オンライン旅行社と、同じサプライヤーの宣伝費 (marketing spend) と消費者クリックを奪い合う。両者のオフリングとケーパビリティは、見分けが付き難くなりつつある。ポータルとオンライン旅行社の、旅行オフリングの機能進展、洗練されたカスタマー ケア ケーパビリティの開発、コミュニティーの発展、ユーザー定義 (user-defined) コンテントとパーソナライゼーション ツールが、これからのオンラインを形作って行くだろう。

(8) GDS 代替

Still Happening: GDS Alternative

2005 年： 古い流通モデルは死にかけて、業界のプレイヤーは、皆、流通の新しい経済モデルの探求を試みつつある。唯一、サプライヤーのみが、流通コストを負担する時代は、終わりつつある。

2006 年： GDS New Entrants (GNE)、或いは GDS 達によれば Limited Travel Distribution (LTD) は、GDS を市場から駆逐出来なかったかも知れないが、2006 年内に、殆どの GDS のエアラインとの契約が再交渉される事になるだろう。そして、その契約更改は、GDS のサプライヤー提携、マーチャンダイジング アレンジメント、コンテント デリバリーを一新するだろう。確かに、GNE は、国内航空券 (間もなく他のセクターにも拡大される) の代替流通手段を提供し、サプライヤーに、GDS との価格交渉時のレバレッジを提供している。GDS はピンチと感じているかも知れないが、2006 年に燃え尽きてしまう訳ではない。GNE が、市場に於いて、信頼置ける、総合的な代替となるためには、多分、更に数年間が必要となるだろう、と PCW のアナリスト Douglas Quinby が予想している。代理店に支払うインセンティブが喩え消滅したとしても、システムのプラットフォーム再編も不十分で、GDS は依然として、コスト上不利に立っている。航空会社が流通経費の削減に焦点を当て、GNE がプライシング プレッシャーを GDS に与えているので、GDS は、階層別料金システム (tired GDS offerings) へ移行している。GNE は、(特に、ITA がプライベート エクイティー ファンドから 1 億ドルの資金を調達したばかりでもあり)、GDS から市場シェアを奪取するか、GDS と航空会社のネゴシエーションを干渉するか、いずれにせよ、市場へ影響を及ぼす事だけは確実だ。

(9) その他の予想と、そのオブザーベーション

Other Predictions and Observations

① 大手4社の旅行コングロマリットが市場を席卷

Big Four Travel Conglomerates Maintain Grip on Marketplace.

昨年に、PCW が予想したもう一つは、旅行コングロマリット、Sabre, Cendant, Expedia, Amadeus の成長である。この予想は、部分的には実現している。米国のコングロマリットは、国内市場では、健全な二桁の成長を遂げている。Cendant は (PCW が予想した通りに)、しかし 2 社ではなくて、3 社に分社化する。米コングロマリットは、健全な成長を維持するために、B2B と B2C の両方をカバーするマルチ チャネル戦略でもって、海外展開を促進し、レジャーとアンマネッジ ビジネス、法人旅行市場へ進出する。

② 小グループ オンラインホテル販売上昇

Hotels Rise with the Small Groups Tide.

ホテルによって、小グループ市場が開発されている。異なった地域から集まって来るグループの航空便手配は、技術的に難しい問題を有しているが、ホテル予約は、その裏返しの話だ。しかし、ホテルにとっては、取消しによる収入の機会逸失や、安過ぎる客室単価販売によるオーバーセールの、イールド管理上の問題をガードしなければならない。多くのホテルが、ミーティングの航空便手配の問題を克服するだろう。そして、Passkey などのオンライン ミーティング企業と共同して、ミーティング開催希望顧客のニーズに対応するだろう。市内の複数のプロパティーターに分宿するグループ予約を、集中管理するホテルチェーンも出現するだろう。

③ マイクロソフトの再登場

Microsoft Revisited.

Expedia をスピンオフして、その後売却した Microsoft は、それ以降、旅行へ熱心に復帰したがつている。2006 年には、旅行業界へ再び参加するだろう。しかし、今度は、オンライン旅行社としてではなくて、メディア企業として参加するだろう。旅行への復帰の努力は、MSN の一部を使って形作られる模様だ。

④ ベンチャー キャピタル資金が、イノベーション開発を持続させる

Venture Capital Funding Keeps Innovation Flowing.

より自由なベンチャー キャピタル資金により、旅行プロダクトの次の新しい段階が生まれるだろう。Rich Barton (Expedia 創立者) や、Terry Jones や、Jay Walker (Priceline 創立者) のようなパイオニアの様な人は出て来ないかも知れないが、新しい、革新的な、影響力溢れる新興企業が出現するだろう。業界は、申し子などは要らなくて、実行可能な

アイデアを求めている。④資金は潤沢に用意され、⑤大きなオンライン市場が出来上がっており、⑥消費者の大きな問題は未解決のままになっている、のだから、アイデアは山ほど出てくる筈だ、と PCW の社長の Philip Wolf が語っている。

⑤ ブラウザーを超えたテクノロジーが出てくる

“Beyond the Browser” Technologies Take Hold.

Web 戦略の誕生から 15 年を経て、旅行会社は、ブラウザーを超越した、例えば Real Simple Syndication (RSS)、Southwest 航空の Ding の様なアプリケーション、ポッドキャスト、ワイアレス マッピングの様な新しい流通テクノロジーを展開している。Portaga は、分散している予約情報を、直接カレンダーリング (calendar) やエクスペンス レポート アプリケーションに統合するプログラムを持っている。全ての旅行者は、ブラウザー経由を望んでいる訳ではないので、旅行情報へのアクセスとその利用の方法は、顧客によって違える必要がある。

⑥ ワイアレスを覚えているか?

Remember Wireless?

5 年前に、ワイアレス器機 (携帯電話や小型携帯端末=handheld) による旅行のコンテンツやトランザクションの流通は、もろくも挫折した。消費者達は、厄介なインタフェースと遅いネットワークを嫌がったのだ。今日では、ハンドヘルドの使い勝手が (十分ではないが) 改善し、ネットワークと電話機能が結合され、スピードの問題が軽減 (ワイアレス ブロードバンドのお陰で) している。検索エンジンの携帯電話とのリンク努力 (Google は Motorola と、Yahoo! は Nokia と Motorola と) は、旅行コンテンツの携帯配信を活発化させている。しかしながら、携帯電話による旅行の購入は、シームレスな手配、記録、オーガナイズ、旅行購入履歴 (勿論その他を含めて) が、オンラインでスムーズに処理出来るようになるまでは、広まらないだろう。それは、2007 年には完成するだろう。PCW のアナリストの Susan Steinbrink によると、今年、新たに世界の 5 億人が携帯電話を保有すると言う。そして、世界の幾つかの地域では、インターネット使用を上回るかも知れない。携帯が、益々、より多くの機能やケーパビリティやパワーを装備しつつあるので、コンピューターよりも携帯にアクセスする人達の方が多くなって来る。旅行者が、携帯で、旅行のトランザクションを実施するようになると、旅行に於ける携帯の価値は、指数関数的に大きなものとなるだろう。

⑦ 3つのD ダッシュボード/データマイニング/データインテリジェンス 顧客に向けてのパワーシフト

The Three Ds – Dashboards, Data Mining and Dating: Power Shift Toward Customers.

このトレンドは、① 過去の旅行パターン、旅行者の行動様式、トレンド データによるコストの削減 (ダッシュボード<計器盤>による法人旅行分析)、② 関連する旅行への勧誘

(データマイニングによるレジャー旅行需要の発掘)を意味している、と Steinbrink は言っている。それは、旅行のバイヤー(法人とレジャー両方)が、手元で、どんな情報を欲しているかを予想して、それらのニーズに対応する事である。チャットルーム、ブレティンボード、プライベートコミュニティ、ブログは、ブランドサイトにとって代って、旅行者に、旅行のショッピングと購入のエクスペリエンスに対する支配権(control)を与えている。「今年は、顧客を、ブランドサイトに呼び戻す事に関して、全てに努力する年となるだろう」、「そして、単なる購入ではなくて、デーティングの様に、共有情報(shared information)に基づくリレーションシップ形成の年となるだろう」、と Steinbrink は語っている。

⑧ 顧客を知る事が大切

Getting to Know You.

今日まで、真のカスタマイゼーションとかパーソナルサービスは、マスマーケティングの犠牲にされて、隅に追いやられて来た。しかし、2006年は、特定セグメントや個々のパーソナライズされた旅行の問い合わせへ対応する、よりカスタマイズやパーソナライズされた旅行情報の提供が多くなるだろう。顧客と購入のデータベースを利用して、旅行のプロバイダーは、顧客の嗜好や、購入癖や、ニーズによりマッチした、情報や、プロモーションや、間際販売を、プッシュする事が出来る様になるだろう、と Steinbrink は予想している。

⑨ クロスチャネルマーケティング

Cross-Channel Marketing.

オンライン旅行市場が飽和点に近づきつつあるので、旅行プロバイダーは、分離し区分した市場として見るのではなくて、流通チャネルの総合ポートフォリオの部分として、オンラインとオフラインを積極的に捉えるだろう。その結果、オフラインとオンラインの旅行インベントリーとカスタマーサービス間の、より大きな統合が発生するだろう、と Steinbrink が言っている。旅行プロバイダーにとって、消費者の総合的なブランド認識は重要な関心事であるので、オンライン広告とマーケティング予算は、全体支出の枠の中で増加するだろう。PCW社長のWolfも同意見だ。彼は、「我々は、転換点に差し掛かっている」、「オンライン流通が、益々、市場を侵食するので、夥しい顧客の要求とテストと嗜好に対応する1つの旅行市場を作るための、オンラインとオフラインの境界線を不明瞭にする動きが存在する」と言っている。

今や公式化されている。“オンライン旅行市場”なんてもう存在しないのだ。法人旅行対レジャー旅行、オンライン対オフライントランザクション、グローバル対国内ブランド、ユーザー作成情報対編集されたコンテンツ、Web上対ブラウザ外のテクノロジー

一、これらの間の境界線のボヤケは、消費者が、未だ勝手知らなかった、最も効率的な旅行市場を作り上げる。勿論、消費者のショッピングと購入のエクスペリエンスには、まだまだ多くの改善余地が残されている。しかし、消費者は、記録的な旅行消費（特にオンラインで）を行っているので、彼等は明らかに、旅行業界の進んでいる方向をエンドースしている。

（shopping と purchasing は、字面が異なるように、当然、違った意味を持っている。Shopping は、購入=purchasing の前段階の、検索などの調査の行為を示している。Purchasing は、予約や購入の行為を表している。）

ソラッ、2006 年、かかって来な。 (So 2006, bring it on) ■

PhoCusWright Search, January 2006

2. A Metaphor for Travel

旅行の暗喩 (1)

PCW 社のレポート “A Metaphor for Travel” を、今週号から 3 回に分けて連載する。

旅行の購入とインターネットの結合が、益々検索に移譲されているので、過去 2 年間の旅行メタサーチ サイトへの注目は、より核心を突いた、焦点を狭く合わせたモノになり始めている。FareChase、Kayak、SideStep のトップ 3 社のメタサーチ企業は、インターネット ポータルと提携関係に入っている。(Table 1 参照)

と同時に、検索ポータル（特に AOL と Google、そして、それを追う Amazon.com）は、ポイントオブセール（POS）へのより密着した接続（と、より深いリンク）を行う一方で、旅行コンテンツ作りに精を出している。

メタサーチ企業にとって、この様な提携の利点が、①トラフィック、②ビジビリティ、③マーケティング力に有る事は、は自明である。しかしながら、提携者のポータルにとってのメリットは、旅行市場に於ける幾つかの強力なトレンドに暗示的に現されている。即ち：①マーケティング パートナーに対するより洗練された紹介、②ロイヤルティを増加する、特別の検索とプランニングのケーパビリティ、③プランニング プロセスの、より密着した POS とのリンクの橋渡し。これらの付加されたケーパビリティは、Yahoo! や、AOL や、Google や、MSN や、Amazon.com を、サプライヤーのマーケティング支出（つまりは宣伝費）のオンライン旅行社との奪い合いに挑戦させている。

トラフィックについては、Google、Yahoo!、MSN が、抜きん出ている。一方、より焦点を当てたオフリングを行っている AOL と Amazon.com は、トップグループのリーチには遠く及ばないものの、2 番目のグループに属している。これ等のサイトは、より正確に顧客をターゲットしている大手オンライン旅行社の、少なくとも 10 倍のトラフィックの規模を誇っている。その大手オンライン旅行社は、トップのメタサーチに対して、同じ様な優位性を発揮している。このヒエラルキーは、メタサーチの検索ポータル提携の有効性を暗示している。

Table 1
U.S. Metasearch Web Sites with Portal Partners

	Portal Interest	Level of Integration
	Wholly Owned	Booking form in travel search results; mapping, mail, instant messaging, user reviews, outside content
	Minority Stake	Powers AOL's Pinpoint Travel; Kayak Network marketing campaigns affect all Kayak searches including affiliates
	None (biz dev)	Undetermined; booking form (not a static link to site) is virtual certainty, but SideStep may not be exclusive

Source: PhoCusWright Inc.

キー ファインディング Key Findings

旅行検索ツールを採用したインターネットポータルは、オフリングとケーパビリティーが他のチャネルと区別出来難くなりつつあるので、同じサプライヤーのマーケティング支出と消費者のクリックを、オンライン旅行社と奪い合う事になる。ポータルの旅行オフリングとオンライン旅行社の機能進化と、顧客ケア ケーパビリティー、コミュニティーの進展、ユーザー定義コンテンツ (user-defined content)、パーソナリゼーションツールの開発が、オンライン旅行を形作る事になる。

- プラニングと意思決定プロセスの早期の段階に、可能な限り食い込む事を目論んでいるにもかかわらず、メジャーなポータルは、POS 出来るだけ密着し様としている。彼等の旅行オフリングへの旅行メタサーチツールの組み込みは、情報提供とサプライの間、広告と販売間、ギャップの橋渡しを支援する。これは、ポータルを、ビジネスモデルの如何を問わず、オンライン旅行社との直接的な競争へ一歩近づける。

- 多くの消費者は、オンライン旅行社を、彼等の旅行ディールの問い合わせの検索エンジンとして効果的に利用している。初期の質問は、メタサーチとオンライン旅行社は、同じ様になりはじめるのかどうか？と言うモノだったかも知れない。しかし、より適切な質問は、オンライン旅行社は、どれだけ検索ポータル旅行オフアリングに似て来るのか？であろう。
- 顧客サービスのイニシャティブが、オンライン旅行社の差別化の最たる決め手となる。Travelocity は、顧客満足を達成するために、サプライヤーとの連携を“売り”にしている。Orbitz は、スケジュールの変更や不測の事態の発生を、自動的に顧客に警報する、ビジネス旅行者向けの如くのサービスを提供している。Expedia は、パーソナライズされたオンライン デスティネーション ページを顧客に配信する、購入後のサービス イニシャティブを展開している。そして、全てのポータル 3 社は、ユーザーが作り出すレビューを、カスタマー サービスと信頼置けるオフアリングの中心に位置付けている。
- ユーザーが作り出し、そして、配信されるコンテンツが、殆どの大手商業サイト上に行き渡っているため、コミュニティーも、かつてないほど重要となっている。ユーザーのロイヤルティーと、彼等の情報や考えや体験の共有化意欲は、最も成功した Web サイトを決める重要なファクターとなっている。Amazon.com の、同社のリテール ショップに於ける印象的なユーザー レビューの集積の如くのユーザー定義コンテンツは、サイト自身が作るコンテンツ (content-generation) とは、丁度コインの裏側の関係にある。①パーソナライズされた検索、②RSS (Real Simple Syndication)、③インスタント メッセージング、④e-メール インテグレーションは、消費者が、情報の流れとフィルタリングをコントロールする手段 (vehicle) となる。

ポータルはコンテンツから、オンライン旅行者は広告から足を洗う、と言っているが・・・

Portals Swear Off Content, Agencies Swear Off Ads

誰に聞こうと、検索セクターは、コンテンツの所有には興味を持っていないと言うし、オンライン旅行社は、広告には興味を持っていないと言うだろう。「他所へ送っている、かなり大量のトラフィックから収入を上げる事を考えていないのか?」、と聞かれた Expedia が、「考えていない」と言っても、だれも信用しないだろう。Expedia は、全てのオンライン旅行者の 75%が、同社のサイトを訪れていると、言っている。そして、同社の目標は、それらのビジター (ショッパーズ) のなかから、出来るだけ多くの購入者 (バイヤー) を作り出す事である、と言っている。しかしながら、それ等のビジターが、旅行社サイトの中で見つける便利さ (utility) を収入に結びつける、より実質的なモデルは、広告料を取るのか、紹介料を徴収するかの何れか、或いは両方である。今までは、

これらの努力は、オンライン旅行社のコンバージョン率の向上と、バリューの追加とパーソナライズしたマーケティング努力に向けられていた。しかし、時が移って、オンライン旅行社は、幾つかのそれらのパーソナライズ マーケティング ツールが、耐えがたく魅力的な広告ビジネスを作り出すかも知れない、と言う事に気が付き始めている。(Expedia は、パーソナライズされた購入後の URL を顧客に提供し始めている。)

Revenue Opportunities Will Blur Distinction

英国 Yahoo!の旅行サイトのオープニング ページには、メタサーチのフォーム (100%所有の汎欧州メタサーチ エンジンである Kelkoo が提供) が掲載されている。そして、検索結果は、欧州のトップ 4 の内の 3 社である Opodo、lastminute.com、ebookers から返される。Yahoo! Travel のユーザーは、Travelocity が動かす予約エンジンの代わりに、FareChase の利用機会が提供される様に、米国に於いては、検索サイトとオンライン旅行社の違いがボヤケている。そして、FareChase が、夥しいサプライヤーと小規模の旅行社の中にあって、Orbitz のプロダクトを検索する。

検索エンジンには、キーワード販売収入が有る一方で、益々見分けが難しくなりつつある検索と購入の明快な区分の放棄により、予約 (=購入) に伴う、もう 1 つの収入機会が存在する。

メジャー検索ポータルは Yahoo!、Google、それに続く AOL、Amazon.com、MSN は、便利なツール (マップ、e-メール、インスタント メッセージング、トリップ プランナー) と、信頼置けるコミュニティー フィードバックとを組み合わせ、高度にカスタマイズされた方法により配信される旅行コンテンツを集積したり、作ったりさえしつつある。これらのケーパビリティは、サプライヤーに潜在的購入者を効果的に送り込む(紹介)する。ダイナミック パッケージングが行うと同様に、旅行者のニーズと利用可能なインベントリーをマッチングさせている。

ポータルは、既に、いくつかの予約検索のケーパビリティ (Yahoo!の Travelocity デीलと FareChase の所有、AOL の Travelocity デीलと Pinpoint Travel 立ち上げ、Amazon.com の SideStep デील、Google のベーシックな旅行比較ツール) を伴っている。より一層の、このコンテンツとファンクショナルティの統合は、調査とプランニングの段階と予約プロセスを、益々近づける事になるだろう。

— 次号に続く — ■

3. その他のニュース

旅行流通 TD

(1) ユーエス航空 セーバーと5年間契約締結

US 航空が、Sabre 及び Travelocity と、5年間のフルコンテンツ契約を締結した。Sabre は、US の全ての公示運賃とインベントリーにアクセスする。一方、Travelocity は、プライベートレーベル事業の Travelocity Partner Network を、同航空の排他的専属ホテルプロバイダーとする、5年間の契約を締結した。US は2002年に、Sabre とフルコンテンツ契約を結んだ最初のキャリアとなった。Web 運賃を含む全てのコンテンツを Sabre に提供し、その見返りに、GDS フィーの値下げを勝ち取っている。2005年の8月に、2006年の10月迄の契約延長を行っていた。先月、NW 航空は、Sabre と契約更改している。Sabre の第4四半期決算は、純益+\$12m (14億円)。前年は、+\$21m (23億円)。(何れも Gaap ベース) 収入は、前年同期比+25%の\$620m (690億円)。内訳は、北米\$633m、欧州\$197m。lastminute.com 買収で、昨年7月より、欧州販売が大幅に増加している。Sabre は、lastminute.com の統合費用、及び、一時的な特別費用計上で、第4四半期決算は影響を受けている、と言っている。Travelocity の年度グロス ブッキングは、前年を+51%上回る74億ドル(8,150億円)。収入は、+86%増の\$234m (260億円)であった。(DTW, 2/3/2006)

(2) アマデウス 法人向けソリューションのエンハンスメント

Amadeus が、法人セルフ予約ソリューション e-Travel Management (Aergo) のエンハンスを行った。新バージョンでは、片道運賃結合、ターゲットメッセージ配信(出張中社員に対するセキュリティー情報配信など)、緊急出張申請処理、早期予約による低運賃購入、既存 IT システムとのインタフェース、Fare Search 経由のベスト運賃検索などの機能の改良を行っている。Amadeus は、Aergo の機能改善により、100%のアドプション率の達成を目指している。(asiatraveltips.com, 2/3/2006)

(3) ノースウエスト航空 自社サイトにクルーズ追加

NW 航空は、自社サイトに、クルーズのフィーチャー www.nwa.com/cruise を追加した。ユーザーは、NW サイトで、クルーズ12社のオンライン予約が可能となる。このサイトは、360°のバーチャルツアーを始め、保険の購入も出来る。既に、AirTran, CO, Southwest, UA, America West のサイトが、同様の機能を備えている。(DTW, 2/3/2006)

(4) ゴートランプ ドットコム

不動産王、リアリティーTV スターの Donald Trump が立ち上げた GoTrump.com は、Travelocity エンジンを使用している。顧客サービスセンターも Travelocity が請け負っている。300ドルのチケットの▲10ドル値引きを血眼になって探す旅行サイトで、どれだけ GoTrump.com が成功するか? 疑問視している旅行業界の人が多い。Trump のネームバリューで、顧客を誘引する事が出来るだろうが、精々数億ドルのグロス販売に止まるだろうと見られている。(nytimes.com, 2/6/2006)



Donald Trump at the inaugural party for GoTrump.com, a travel Web site, in New York last month. It will compete against Priceline.com.

(5) バイエターの目的地情報

Lonely Planet, Opodo, Priceline UK が、オンライン デスティネーション アクティビティ コンテンツ プロバイダーの Viator と契約した。この3社は、Viator との契約により、顧客のオンライン旅行手配時に、目的地のアクティビティのクロス販売プッシュをかける事が出来るようになる。(Travel Wire, 2/7/2006)

(6) ترامズのノン GDS インベントリー予約

TRAMS は、non-GDS インベントリーの検索と予約が出来る、AgentWare の Trip Console を、TRAM の ClientBase Plus Live Connect (Web 予約を支援する CRM とバックオフィス会計システム) に統合する。これにより、ClientBase Plus Live Connect ユーザーは、Trip Console を使用して、jetBlue, Ryanair, Easyjet, Spirit, AirTran, Air Canada, コンソリデーター、その他のインターネット販売業者の予約が可能になる。そして、その予約記録を、人手を煩わす事無く、ClientBase Plus に取り込むことが出来る。ClientBase Plus は、現在 11,000 旅行社ロケーションで使用されているアプリケーションで、Web 予約とバックオフィス間を、双方向に接続している。(Travel Weekly Newsletter, 2/8/2006)

(7) ヒルトンがトラベロシティを公認代理店に指定

Hilton Hotels が、Travelocity (Travelocity.com, Lastminute.com, zuji.com, site59.com) を、マーチャントとオペークのオンライン販売の、公認代理店として正式に指定した。Hilton の公認代理店には、メジャーの第三者サイトである Expedia, Hotels.com, Hotwire, Priceline, Orbitz が含まれている。(Travel Weekly Newsletter, 2/8/2006)

(8) セーバー オンライン イメージ制作会社の少数株取得

Sabre が、VRX Worldwide (YVR) の少数株を取得し、その子会社の VRX Studio と 3 年間のコンテンツ ライセンシング契約を締結した。 VRX は、ホテルやクルーズ船、デスクトップのオンライン イメージを制作し、サプライヤーに収めている企業。 このライセンス契約により、Travelocity.com、lastminute.com、World Choice Travel のアフィリエイト ネットワークは、スチール写真、バーチャルツアー、インタラクティブ地図、解説書等を含む VRX イメージを利用する事が可能になる。 Sabre の VRX 投資は、額面価格 955,145 万ドルの転換社債発行による形式を取る。 VRX は、世界の 90 軒の Hyatt ホテルイメージ作りの契約獲得に成功した。 VRX は、既に米国の 120 軒の Hyatt のイメージ制作を手がけている。(Travel Weekly Newsletter, 2/8/2006)

(9) インタラクティブコープ 第 4 四半期利益 \$113m 計上

IAC/InterActiveCorp は、第 4 四半期決算で、\$113,1m の利益を計上した。 前年同期は、▲\$45.9m の赤字であった。 Ticketmaster のイベント切符販売と LendingTree のオンラインローン エクスチェンジが好調で、この好決算を後押ししている。 収入は 17.9 億ドル (2,000 億円) (前年比+45%) で、検索とオンライン リテールの Ask Jeeves の買収 (\$1.85b) と、カタログ販売の Cornerstone Brands の買収 (\$720m) が、収入増に貢献している。 IAC は、Ask Jeeves を Ask.com に名前を変更し、同社の 60 のオンラインとリテール ブランドの中心的な位置づけにする。 IAC は、昨年、Hotels.com とオンライン旅行サービスの Expedia をスピンアウトさせ、別会社になっている。(wsj.com, 2/9/2006)

空 運

(1) 米連邦航空局 航空管制ヘッド チュー氏 高コストと慢性的遅延に取り組む
歯医者からパイロットになって、それから AA の運航部長になって、そして 2003 年に FAA の Air Traffic Organization のヘッドに就任した Russell Chew (53) が、FAA に染み付いている官僚的体質の打破に取り組んでいる。 箇条書きにしてまとめて見る。

- Chew は、普通の企業では当たり前の事を FAA に持ち込んだ。
- FAA に来て、Chew の最初の仕事は、エキイブメントの棚卸と、10 数人の中間管理職ポストの廃止であった。
- そして、“企業にあっては、1 人のプアーな仕事は、他の皆が迷惑を蒙る” 事を説明した。 ATO の職員達 (平均年収 128,000 万ドル ≒ 1,410 万円) には、“1 人の仕事がプアーであっても、自



Russell Chew

分は与えられた仕事をこなせば良いだけ”という気持ちが横溢していた。

- ATO の職員達は、代替が利かない仕事だと言う事を知っているのに、サービスを提供しているという気持ちに欠けて、受動的な機械的な管制サービス提供者となっていた。
- トップ管理職達が集まる週 1 回の定例ミーティングを開催し、彼等に共通の目的意識を植え付けた。
- 初めて会計システムを導入し、管制の原価計算を実施し、1 便の管制にいくら金がかかっているかをハッキリさせた。そして、皆で原価情報を共有し、コスト意識を徹底させた。
- その結果、2003 年に 1 便当たり 457 万ドルのコストが、翌年には 440 万ドルに低下した。
- 全ての個所に据え付ければ良い、と言う驚くべき考えに従って、30 億ドル (3,300 億円) かけた、全米 160 箇所にある新コンピューター ディスプレー システムを、47 箇所設置に削減して▲15 億ドルのコスト削減を実現した。
- 毎朝 7:30 に、前日のオペレーション実績を、スプレッドシートにまとめた資料を作成させて、遅延の原因と対策を、徹底的にトップ管理職の間で議論した。
- 悪天候下の飛行場向けの航空機は、その空港の負荷を軽減させるために、上空待機から、出発空港待機とするシステムに改めた。
- 9 箇所の地方事務所を 3 箇所に統合し、向こう 10 年間で▲\$460m (510 億円) コスト削減する計画と、43 航空管制センターの縮小が検討されている。
- Chew は、コスト削減に成功した後で、現行の地上からのビーコン波によるよりも+25% トラフィック量を増加させる事が出来る、衛星管制システム導入を計画している。
- Chew は、①メトリックと、②データと、③パフォーマンスの評価があれば、合理的な運営が可能、と言っている。それに、遅延対策が必要と FAA の職員に訴える。
- 一部からは、Chew の政治的手腕の強化が要求されている。
- ATO の従業員数は 36,000 人で、日間 220 万人の旅行者を運ぶ 34,000 便の管制を実施している。(wsj.com, 1/30/2006)

(2) エアバス スーパージャンボ A380 型機販売増を期待

エアバスは、中国とインドがリードしているアジアの経済的活況が、A380 型機の販売増に好影響を及ぼす事を期待している。エアバス アジアは、今年中に、少なくともアジアの 1 社が、A380 型機を発注するだろう、と期待している。現在、A380 型機を発注した 16 社の航空会社の内、アジアの 7 社 (中国南方、インド Kingfisher、KE、MH、QF、SQ、TG) が、総発注機数 159 機中 49 機を押さえている。エアバスは、燃料高騰が継続しているので、ライバル機の B747 型機よりも▲20%コストがセーブ出来る、A380 型機の人気が高まる事を期待している。特に、世界で一番 B747 型機を保有している JAL と ANA への売り込みに賭けている。2008 年には、8~10 社の A380 型機が成田に乗り入れる事

になるので、日本の航空会社は、厳しい競争環境に晒される事になるだろう、とも言っている。(channelnewsasia.com, 2/6/2006)

(3) ノースウエスト航空 国際線の客室乗務員 30%を外人乗務員に

NW 航空が、国際線の客室乗務員の 30%、約 800 人を、外人に置き換えることを検討している。外人乗務員（米国の組合には参加しない）の採用で、▲\$20.2m（23 億円）のコストの削減が可能になる。これは、アウトソースとは異なる。旅客へベストなサービスを提供するためには、その国の文化、風俗、習慣を熟知した外人の採用が必要、と NW は述べている。(wsj.com, 2/2/2006)

(4) 英国航空 第 3 四半期決算 ビジネス旅客増に支えられて増益 +9%

BA が、第 3 四半期決算で、前年同期比+8.6%の、税引き前利益_164m（330 億円）を計上した。営業利益は_175m（前年同期は_136m）。BA の燃油ヘッジは、2005 年 80%@48^{ドル}、2006 年 54%@57^{ドル}。(FT.com, 2/3/2006)

(5) ボーイング エアバスの新たな政府補助に対する WTO 審査を要求

Boeing は、エアバス Welsh 組立工場の従業員向け A350 型機教育訓練に対する 760 万ユーロ（11 億円）の補助は、政府補助金支給に該当するとして、WTO に対して、そのレビューを要求した。Boeing は、エアバスに対する政府補助金支給は違法であるとして、2004 年に WTO に提訴している。エアバスも、Boeing に対する米政府の支援は、違法に当たるとして、同じく WTO に提訴している。(wsj.com, 2/3/2006)

(6) シンガポール航空 ▲15%減益 第 3 四半期決算

SQ の第 3 四半期決算は、▲15%減益の S\$396.6m（280 億円）であった。収入は+11%の S\$3.56b（2,500 億円）。SQ 株の 57%は、政府系の投資機関である Temasek が握っている。SQ は、世界の大手航空会社の中では、Southwest について、マージン率が最も高い会社。(wsj.com, 2/3/2006)

(7) アロハ航空 チャプター11 離脱は 2 月中旬

Aloha 航空の修正再建計画が、2 月 2 日、破産裁判所に承認された。修正計画では、The Yucaipa が\$10m 追加投資して、総額\$43.25m とし、Aloha Aviation Investment Group が\$16.82m、Aloha Hawaii Investors が\$2.2m を、夫々、資本を注入する。Aloha は、昨年 12 月 15 日に C-11 を離脱する予定であったが、破裁より再建計画の修正を要求されていた。なお、2004 年 10 月に C-11 申請した、米国第 10 位の ATA は、2 月 28 日に C-11 を離脱する。(DTW, 2/3/2006)

(8) 米連邦航空局、民間資金調達開始か

FAA が、不安定な連邦年間予算の枠組みから離れて、債券市場で、民間資金調達に踏み切るかも知れない。 FAA は、債券を発行し、その償還は、新たに追加導入するビジネスジェットからのユーザーフィーでもって充当し様としている。 ビジネスジェットは、総発着回数で 18%を占めるものの、空港の公租公課の支払いは、総額 96 億ドル (1 兆 600 億円) のタッタの 5%しか払っていない。 債券市場から調達した資金は、米国の航空管制システムのアップグレード計画に使用する計画。 この計画は、連邦議会の承認が必要で、成立までには、未だ紆余曲折が予想されている。(wsj.com, 2/4/2006)

(9) インド空港スト終了

空港民営化計画に反対し、2月1日からストに突入していたインド国営の Airports Authority of India の従業員は、政府から、民営化による解雇は実施しないと言う約束を取り付けて、4日間に亘るストを中止した。(channelnewsasia.com, 2/4/2006)

Airport Authority employees shout slogans



(10) インド スパイジェット 次世代 B737-800 型機受領

インドの SpiceJet が、次世代 B737-800 型機 (189 席) を受領した。 これは、2005 年 2 月に発注した、B737-800 型機 10 機 (+10 機オプション) の 1 号機。 年内に更に+3 機が、2007 年に残る 6 機が導入される。 SpiceJet は 2005 年に、B737-800 型機リース機 3 機により運航を開始した、インドの最も新しい民間航空会社。(asiatraveltips.com, 2/7/2006)

(11) エティハド航空 パキスタン線とマニラ線開設

ア首連の航空会社 Etihad Airways が、Islamabad, Peshawar (パキスタン) と MNL に、2月 13 日から乗り入れる。 2月 20 日からは、Lahore に乗り入れる。 Etihad は、既に KHI に乗り入れているので、パキスタン線は、全部で 4 路線の展開となる。(asiatraveltips.com, 2/8/2006)

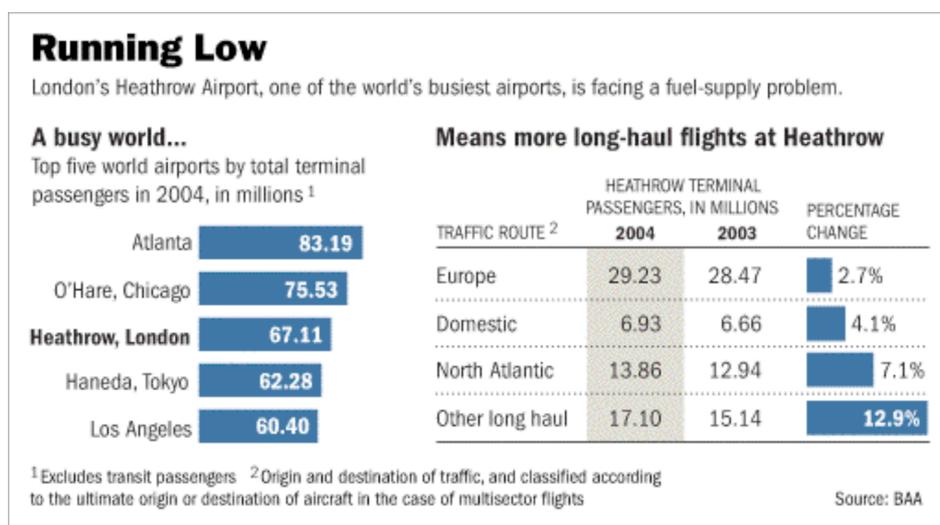
(12) ロンドン LHR 空港 ジェット燃料不足で混乱

12 月 11 日に発生した Buncfield デポの火災で、LHR のジェット燃料供給が、約▲1/3 不足している。 BAA は、燃料配分を、英国企業 (BA, VS, BMI) に対しては 80%、その他の外国社には 70%供給とする事を決定した。 この為、UA と AA の米国 2 社は、タン

カリング、その他の外国社は、欧州他空港への燃料補給のための技術着陸を余儀なくされている。(QF は一部旅客をリルート、TG は CPH、SQ は FRA、南アは MIL へ T/L している。) 米国の Air Transportation Association は、英国籍以外の LHR 乗入れ航空会社は、1 日当たり 100 万ドル (1.1 億円) の追加コストの負担を余儀なくされている、と言っている。米国や、南アや、その他の外国社は、BAA の差別的な燃料配分に強く抗議している。BA は、略全ての便が LHR を発着しているので、BAA 配分は、やむを得ない措置であると言っている。IATA が、調停案の作成に乗り出した。陸上輸送などによる方法で、ジェット燃料供給を増加しなければ、今年の、夏場の多客期の混乱が目に見えている。(FT.com, 2/5/2006)



A TV image shows flames and smoke rising from the Buncfield depot. Photo: AP



(13) ライオン航空 第3四半期利益 ▲21%沈下

欧州最大の LCC、Ryanair の第 3 四半期決算は、燃料高騰の影響により、前年を▲21.2% 下回る、3,680 万ユーロ (52 億円) に止まった。 Ryanair は、欧州域内 21 カ国に 288LCC 路線網を張る、欧州最大の LCC。 年間利益見通しは、ユーロ 295m (410 億円) で変更されていない。(FT.com, 2/6/2006)

(単位： 百万ユーロ)

	2005 3QT	前年比	備 考
収 入	370.7	+27%	旅客数 860 万人(+26%) イーロード ±0%
営業利益	49.2	+1.6%	マージン 13% 世界で最も採算性の良い航空会社
純利益	36.8	-21%	前年 3QT には会計規則変更に伴う+11.9m のゲイン 有り、これを除くと、+5%増益
燃料	114.9	+59%	3 月迄、バレル 49 ドルでヘッジ

(14) バージン USA が、最高経営責任者に元アメリカン航空 CEO をスカウト

Virgin America 航空は、会長兼 CEO に、元 AA 航空 CEO の Donald J. Carty (59) をスカウトした。 この人事は、業界では、米欧で問題となっている、米国籍航空会社の“支配”の問題に対応する動きと見られている。 英国の実業家の Richard Branson により支援されている Virgin America は、CO、DL、AA から、米国籍企業としての資格が問われていた。 彼等は、DOT に対して、Virgin America のより詳細な審査を要求していた。 DOT は、Virgin America に対して、追加的情報提出の要請を下していないが、2006 年中ごろの営業開始を遅らせる申請に対する、新しい利害関係人のコメント収集を、間もなく開始する。 Virgin America のスポークスマンは、忍耐も限度に達している、とコメントしている。 Virgin USA は、既に、今会計年度末までに、エアバス 17 機のフリート揃える\$177.3m (200 億円) の資金を調達済み。(wsj.com, 2/7/2006)



Donald Carty

(15) 英国 7 空港管理会社ビーエーエー スペインの建設会社を買収を検討

スペインの建設とサービスの会社 Ferrovial が、大胆にも、世界最大の空港オペレーターの BAA (英) を買収 (takeover bid) する事を検討している。 この影響で、BAA 株は、過去 6 年間以上で最高値の 752p に+15%急騰した。 BAA は、LHR, Gatwick, Stansted のロンドン 3 空港と、英国の他の 4 空港、12 月に買収した Budapest 空港、伊ナポリ空港、メルボルンを含む豪州の幾つかの空港を所有している。 英政府は、買収阻止の目的で、

BAA 株 20%の黄金株を所有していたが、欧州裁判所の裁定により、2 年前に、それを手放している。 BAA に対する如何なる買収も、同グループが、英国政府が現在検討している空港能力大幅拡大計画（特にイングランド南東部）の中心的存在である事から、高度のセンシティブな問題を孕んでいる。 BAA は、2008 年 3 月にオープンする第 5 ターミナルに、既に 42 億ポンド（8,400 億円）を投資している。そして、大きな論争の的になっている 27 億ポンド（5,400 億円）の Stansted 空港施設倍増計画を準備している。英政府は、注意深くこの買収問題に注目しているが、これは、民間企業と株主が行っている市場経済原則に基づく商業マターである。 ロンドンの第 4 番目の空港 Luton は、既にスペインのインフラ グループ Abertis に買収されている。 Ferrovial は、BAA の現金による 100%買収を現在検討中で、同社は、買収コンソーシアムの一員となるだろうと語っている。 Ferrovial は、SYD と Bristol（英）の 2 つ空港買収で、豪の Macquarie 銀行とパートナーを組んでいる。先の Budapest 空港買収入札競争では、BAA に敗れている。 BAA は、2 月 1 日に発行した 19 億ポンド（3,800 億円）の社債の条件を変更する。（2 月 15 日迄は社債の公式なセトルメントが終了していないので、条件変更が可能。） BAA は、買収される可能性が全く無いと判断して、買収時の社債買い戻し権利を付けていなかった。（FT.com, 2/8/2006）

水 運

（1）ロイヤル カリビアン 記録的な利益 \$716m 達成

Royal Caribbean Cruises の 2005 年決算は、\$716m（790 億円）の記録的な利益を達成した。（2004 年の利益は、\$474.7m） 収入は 49 億ドル（5,400 億円、前年 46 億ドル）であった。（DTW, 2/3/2006）

（2）ロイヤル カリビアン 世界最大のクルーズ船を発注

Royal Caribbean International が、6,400 人乗りの、世界最大のクルーズ船（22 万グロス屯）を Aker Yards（本社ノルエー）に発注した。 建造費は、全て込みで 12.4 億ドル（1,400 億円）で、就航は、2009 年秋が予定されている。 この船は、Aker のフィンランドの造船所で建造される。 クルーズ船の大型化のトレンドが続いている。（wsj.com, 2/7/2006）

（3）シンガポール ピーエスエー ピーアンドオー買収諦めず？

世界第 2 位の港湾オペレーターの PSA は、P&O（英）買収を諦めていないようだ。 2 月 13 日に予定されている、売却先を決定する P&O の取締役会までに、DP World（ドバイ）の 1 株 520p（買収総額 39 億ポンド ≒ 7,800 億円）に対抗ビッドをかけるか決定する。（channelnewsasia.com, 2/8/2009）

陸運&ロジスティックス

(1) フェデックス 米国内タバコ宅配輸送完全停止

FedEx が、米国内に於けるタバコ及びタバコ製品の宅配輸送を全面的に停止する。 FedEx は、既に、米国内のタバコの宅配を禁止していたが、この方針は完全に履行されていなかった。最近、インターネットによるタバコ販売が盛んになり、地方や州の税収を低下させている上に、未成年のタバコの購入を増加させている。このため、各州の Attorney General は、タバコの宅配の完全禁止を要請していた。既に DHL と UPS が、これに従っている。(wsj.com, 2/8/2006)

ホテル&リゾート

(1) スターウッド 中国3ホテルの運営受託

Starwood Hotels & Resorts が、現在建設中の中国3ホテルの運営を受託し、Sheraton と Westin ブランドとして営業する。運営受託するホテルは、① Sheraton Dameisha Resort (Shenzhen)402室 2008年初頭開業、② Westin Zhejiang Resort (Nine Dragon Hill) 350室 2008年中頃開業、③ Sheraton Zhongshan Hotel (Guangdong province) 350室 2009年1月開業 の3ホテル。これらの3ホテルを含めて、Starwood は、現在20軒の建設中のホテルを中国で抱えている。(DTW, 2/3/2006)

(2) ユースホステル業界が変わりつつある

格安で、若い学生のバックパッカー相手で、余り目立たずに商売して来たユースホステルが、時代の変遷と共に変わり始めている。英国の Youth Hostel Association は、顧客の、より良い場所・より良い施設と言う要求に応えるために、既存の約30軒のホステルを閉鎖して、それを改修したり新しく他の場所へ建て直したりすると、最近発表した。ベッドと洗濯場と台所スペースを安く提供して欲しいと言う、旅行者が大幅に増加している。この基本的なサービスを提供するモデルが、大きなビジネスとなりつつある。2005年に1,850万室を販売した HotelWorld.com によると、世界の純粋なホステル事業は、推定50億ドル(5,500億円)の規模に達していると言う。旅行ガイドの Lonely Planet は、10年前頃から、ホステルの状況は一変している、と言っている。情報が豊富に入手出来る様になり、航空運賃が安くなり、可処分所得が増加したバックパッカー達が、BKKの Khao San Road や LON の King's Cross Street に溢れている、と言っている。ロイヤルティカードを発行して、常顧客に▲10%~▲20%の割引を実施しているホステルも登場している。或いは、鉄道やバスの切符をサービスする所も出て来ている。500室以上の、アート・

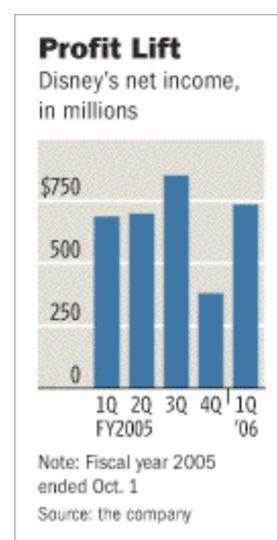
スペースや屋内プールを備え、コンピューターキーカードシステムを採用する、ホステルが出現している。

ホステルチェーンの誕生も、最近の特筆すべき出来事だ。豪州、NZ、フィジーに150万床を保有するNomadsや、北米のドミナントなチェーンGlobal Village Backpackers、欧州のSt Christopher's Innなどのホステルチェーンが目白押しだ。EasyGroupは、B&Bとホテルの中間に位置するEasyHotelsを昨年立ち上げた。Accorは、最近、Etapホテルを欧州内で展開している他、Base Back Packersホステルチェーンの株主になっている。PwCのホスピタリティーとレジヤ部門の部長は、ハイエンドとローエンドのホテルの間に属しているホテルは、皆、同じ様なプロダクトの展開をし始めている、と語っている。(FT.com, 2/6/2006)

(3) ウォルト ディズニー第1四半期好決算達成

Walt Disneyが、第1四半期決算で、前年同期比+7%増益の\$734m(810億円)の利益を計上した。テーマパーク部門の収支が、全体に大きく貢献している。第1四半期決算では、①ケーブルTVインテレストと雑誌事業の売却、②12億ドルの自社株購入、を実施している。Disneyは、先月、Pixar Animation Studiosを74億ドル(8,200億円)で買収したのに続き、

- ①子会社ABC Radioの、殆どの資産のCitadel Broadcastingへの売却(27億ドル)、
- ②映画配信サービスのMovieBeamのスピンオフ(\$48.5m)、を進めている。(wsj.com, 2/7/2006)



	QT→ Dec. 31, 2005	QT→ Jan. 1, 2005	Change	
収入	8,584	8,666	6%	
セグメント別営業利益	1,379	1,367	1%	
純益	734	686	7%	
Diluted EPS	0.37	0.33	12%	
営業活動キャッシュフロー	579	156	271%	
使途自由手許現金	376	(191)	nm	
セグメント営業収支	収入		営業利益	
	2006QT1	2005QT1	2006QT1	2005QT1
メディア ネットワーク	3,674	3,461	606	565
パーク&リゾート	2,402	2,118	375	249
スタジオ エンターテイメント	2,045	2,362	128	323
コンシューマー プロダクト	733	725	270	230
合計	8,584	8,666	1,379	1,367

その他

(1) オイルマネーは、何処へ行っているのか？

ドバイの海岸通りに、世界で初めての7つ星のホテル Burj Al Arab (右写真: 1泊 13,900 ドル ≒ 160 万円もする) があり、その近くには、中東で初めての屋内スキー場 Ski Dubai がある。そして、高さ 2,300 フィート (700m) もある Al Burj (burj はアラビア語で塔を表す) の建設が検討されている。(現在、世界最高ノックビルは、台北 101 の 1,667 フィート ≒ 508m、NYC では、1,776 フィート ≒ 541m の Freedom Tower の建設が計画されている。)



Ski Dubai, the only indoor slope in the region, opened in December in the Mall of the Emirates in Dubai

ドバイの巨大プロジェクトを見ていると、バレル 60 ドルを超えて、70 ドルになりつつあるオイルマネーは、一体全体何処に行っているのか？と思わざるを得なくなる。

1970 年代と 1980 年代の 2 度のオイルショックで得た巨万の富と同様に、またまた中東諸国の浪費が始まるのかと思いきや、どうやら話は全く逆の様である。中東の主たる産油国であるサウジアラビア、クウェート、カタール、ア首連の各国は、過去の浪費の失敗を、二度と繰り返していない。彼等は；

- ① 負債を返済し、(負債比率を 1973 年以降の GDP 比 40%から、2003 年～2005 年に 20%に削減している。)
- ② 資金を貯え、そして国内で、プライベートの職を多く作り出す事に腐心している。(燃油の高騰で、新たに得た資金の 80%を使用していたのを改め、現在は、40%しか使用していない。 OPEC は、2004 年～2006 年の間に、\$ 1 trillion ≒ 110 兆円のオイル収入を稼ぐだ

ろう。)

- ③ 中東の産油諸国は、無駄な支出を禁止して、将来の燃料価格の値下げに備えている。各国は、未だにバレル 30^{ドル}をベースにして、国家予算を編成している。
- ④ そして、中国の銀行、ダイムラー クライスラー、欧州最大のツーリスト アトラクション オペレーターの Tussauds、英国の港湾オペレーター P&O 等に投資し、米長期国債の購入に資金を回している。アラブ諸国が、米国の貿易赤字を補填してやっている、と言う訳だ。
- ⑤ しかし、オイルがバレル 70^{ドル}に高止まっているので、サウジは、昨年 8 月に+15%、ア首連は、4 月に+25% (外国人雇用者は+15%)、夫々、国家公務員給与を上げている。クエートは、昨年 1 月に、国民 1 人当たり 700^{ドル}の補助金を支給している。
- ⑥ 超巨大プロジェクトも息を吹き返している。サウジは、10 年前に計画した、首都 Riyadh とアラビア半島の西岸と東岸を結ぶ、全長 950km の鉄道敷設計画を、復活させる事を検討している。
- ⑦ 先月には、266 億^{ドル} (3 兆円) の、紅海に面したリゾート建設計画 “King Abdullah Economic City” (表紙ドローイング) を持ち出し、それに加えて、数 10 億^{ドル}の石油プラント建設も計画されている。

(nytimes.com, 2/1/2006)

編集後記

今週号の「フォーカスライト 2005 年予想結果と 2006 年予想」(ページ 2) は、冗長的な訳で読み辛いと思うだろうが、世界で最も進んでいる米オンライン旅行市場の今後の方向を予想していて、なかなかどうして面白い。

要するに一言で言えば、オンライン旅行市場の主演となる仲介業者（インターメディアリー）は、Expedia や Travelocity や Orbitz 等のオンライン旅行社では最早なくて、どうやら、検索ポータル Yahoo! や、Google や、AOL や、Amazon や、それに間もなく参加するだろう MSN に変わりつつあると、PCW は予言している。

そして、驚いた事に、オンライン旅行社販売は、サプライヤー サイトの隆盛の為に、トランザクション追求型モデルから、広告支援型のモデルに変化する、と言うのだ。

なるほど、だから検索ポータルが、膨大なトラフィックを携えて、オンライン旅行市場の主演になって来ると言う事なのか！

なるほど、だから、パーソナリゼーションとか、消費者のレビューや体験談だとか、デスクトップ情報だとかの、旅行計画段階に必要となるコンテンツの集積に、予約プロセスの機能改善競争から、皆がシフトしていると言う事なのか！ オンライン旅行市場の戦場が、川下の POS から、川上の計画段階に広がっている。川下の戦場では、ポータル達は、(Google を除いて) メタサーチと連携し、川上の戦場では、オンライン旅行社達が、コミュニティー サイト等と連携している。

そして、彼等が奪い合っている顧客の“レジャー旅客”だとか“法人旅客”だとかの需要区分（境界線）が薄れ始めている、と PCW は主張している。

GDS 達は、何処へ行くのだろうか……。 (H.U.)

TD 勉強会 情報 204 (以 上)