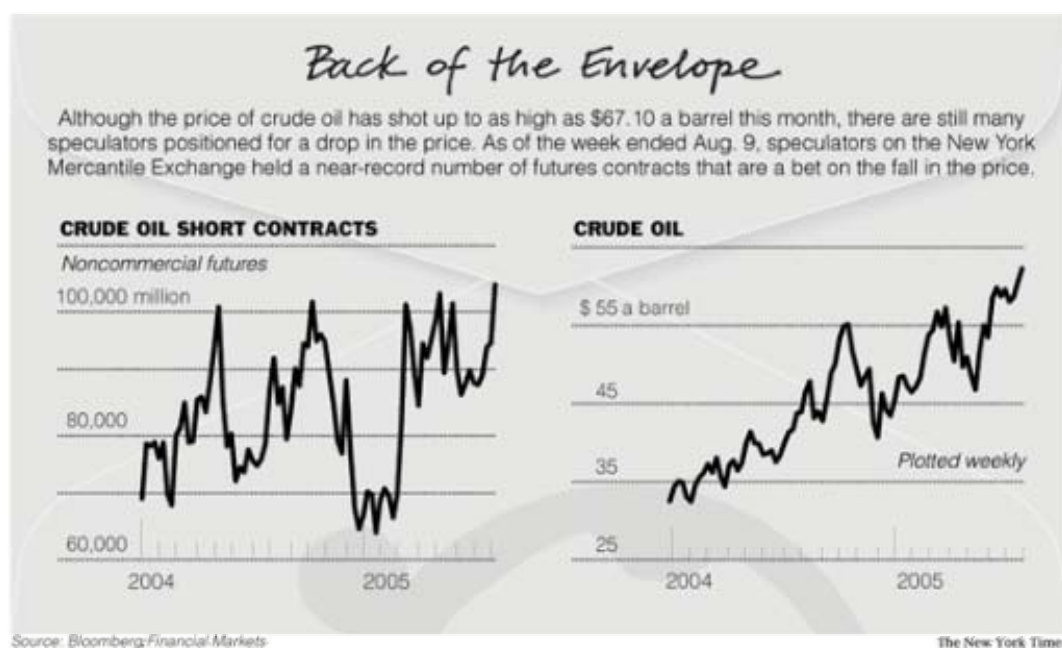


# TD 勉強会 情報 182

1. アジア太平洋地域のオンライン旅行市場の状況
2. “ラクジュリー” 旅のキーワード
  - (1) クルーズの場合
  - (2) ホテルの場合
3. ブラックベリーの快進撃
4. その他のニュース



Although the price of crude has shot up this month, there are many speculators positioned for a drop in price.

(これは、先々週の nytimes.com に掲載されたもの。)

## 1. Asia Pacific Online Travel Marketplace

### アジア太平洋地域のオンライン旅行市場の状況

PhoCusWrightが、アジア太平洋（APAC）地域 9 カ国のオンライン旅行の現状と 2007 年までの予測、をレポートしている。このレポートは、2002 年 7 月のレポートに次ぐ 2 回目のレポートで、この地域の旅行業界 30 社のインタビュー調査をベースに纏められている。9 カ国とは、豪州、中国、香港、インド、日本、ニュージーランド、シンガポール、韓国、台湾。ここでは、全てレジャー、**unmanaged travel**需要を対象とし、オンラインで調査し、コールセンターでオフライン予約されるものを、オンライン販売と定義づけている。（オンライン調査後、オフライン旅行社購入されたものは含まない。）

一読した限りでは、このレポートは、体系的整理と事実のファインディングに今一の感を否めない。尤も、この地域のオンライン旅行販売の後発性（一部の国を除いて）と、情報開示が最も遅れている事を考えると、これは、致し方無い事だったのであろう。

（PCW レポートは、有料の調査レポートであり、先週号の「情報 181」P.12 “6. アジアのオンライン旅行の状況” の業界紙報道とは、勿論、比べる事は出来ない。）

そこで、TD 勉強会では、34 ページの PCW レポートに掲載された 12 枚の図表を抽出し、夫々に、要約したコメント付ける事にした。中国のオンライン旅行社情報が面白い。

**Table 1  
Online Travel Market Catalysts in the Asia Pacific Region**

Catalyst	Country (Significant Player)
LCCs	Malaysia (AirAsia); Singapore (Valuair); Australia (Virgin Blue, Jetstar); Taiwan (FAT Airways); Thailand (Nok Air); New Zealand (Air New Zealand)
Technology-Centric Consolidators	China (eLong.com, Ctrip.com); Japan (Rakuten Travel); Australia (Wotif.com, RatesToGo.com)
Railways	India (Indian Railways); Japan (JR East)
Full Service Online Travel Agencies	Australia (Zuji, Webjet, Travel.com.au)

Source: PhoCusWright Inc.

図-1

APAC 地域のオンライン旅行のカタライザー (catalyzer 促進<触媒>させるもの) は、LCC や、オンラインテクノロジーを駆使したコンソリデター・鉄道・オンライン旅行社達である。

中でも、2001 年以來、急速に成長している LCC のオンライン販売（直販）が、この地域のオンライン旅行促進に貢献している。最近の中国 Ctrip と eLong（ホテル アグレッゲーター）の急成長が、今後の中国のオンライン旅行の躍進を暗示している。左表では、楽天トラベル、JR 東がリストされている。

**Table 2  
Broadband Penetration of Households in Key Asia Pacific Countries**



Source: OFTA Hong Kong, Singapore Telecom, Korea National Information Center, MITI Japan, CNNIC

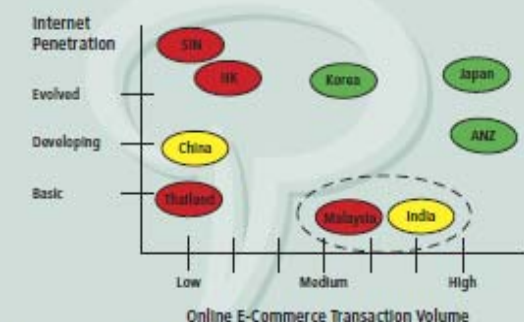
図-2

APAC 地域の主要国では韓国の 65% を筆頭に、情報インフラの整備が進んでいる。

これらの諸国のブロードバンド インフラは、世界で最も進んでいる。この地域のテクノロジーに対する貪欲さが、他の諸国のインフラ整備を加速させるだろう。

このインフラ整備が、この地域のオンライン旅行のイネイブラー (enabler) となっている。

**Table 3  
Internet Penetration and E-Commerce Markets**



Source: PhoCusWright Inc.

図-3

インターネット普及率と e コマース発展段階により、3 つのグループに色分けされる。しかし、インターネット普及率と e コマースの発展は必ずしも相関しない。

日本、豪州 NZ、韓国は、どちらも高い段階に位置している。日本のモバイル市場の発展は、他国を全く寄せ付けない。シンガポール、香港は、インターネット普及は高いが、ナッセ人口が少なく、e コマースが拡大する余地は存在しない。中国、インドは、疑いなく、最大の潜在力を秘めている。

マレーシアの e コマースの進展は、LCC の AirAsia によるものである。インドの e コマースは、既にインド鉄道と新興 LCC により、大きな発展を遂げつつある。

この両国は、インフラ整備が遅れているにも拘わらず、豪州と同様、唯一、旅行がオンライン消費性向を向上させている。

**Table 4  
Asia Pacific Online Travel Market (Leisure/Unmanaged Business), 2004 and Projected 2005-2007 (US\$B)**

	2004	2005	2006	2007
Gross Bookings	12.1	15.9	20.4	25.6
Change	--	31%	28%	25%

Source: PhoCusWright Inc.

図-4

この地域の、2004 年オンライン旅行グロス販売実績は、121 億ドル (1 兆 3,300 億円) で、年率 +31% ~ +25% で成長し、2007 年には、2004 年の倍以上の 256 億ドル (2 兆 7,500 億円) の規模に到達するだろう。

**Table 5  
Asia Pacific Online Travel Market  
(Leisure/Unmanaged Business),  
Gross Bookings and Market Share  
by Sub-Region, 2004 (US\$M)**

Japan	4,614	38%
Australia/New Zealand	3,569	30%
South Korea	1,000	8%
Singapore	792	7%
China	740	6%
Hong Kong	322	3%
Taiwan	287	2%
Malaysia	218	2%
India	217	2%
Others	322	3%
<b>TOTAL</b>	<b>12,081</b>	<b>100%</b>

図-5

オンライン グロス販売額のトップは日本(46億ドル≒5,075億円)で、この地域のオンライン旅行市場の38%シェアを獲得している。以下、豪NZの35.6億ドル、韓国10億ドルが続く。

(人口規模から見ると、豪州NZのオンライン化率が、高い事が分かる。)

次の2年間で、中国とインドが急成長して、シェアの拡大を遂げるだろう。

**Table 6  
Asia Pacific Online Travel Market (Leisure/Unmanaged Business),  
Market Share by Channel, 2004 and 2007**

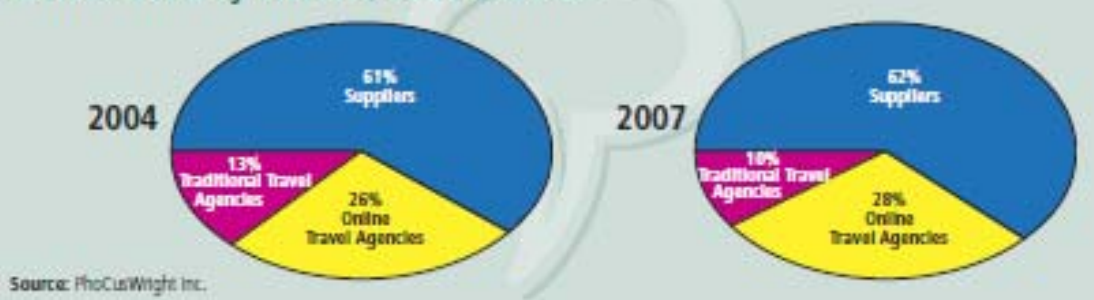


図-6

チャンネル別構成は、航空会社を中心としたサプライヤーの販売と、伝統的旅行社のオンライン販売が、全体の74%を占めている。 サプライヤーは、エアライン⇒ホールセラー⇒リテーラーと言う、伝統的な3段階モデルに依然として頼りつつ、一方で、オンライン販売を拡大している。 QF航空、Virgin Blue、全日空、Accor(汎アジア)等が、オンライン販売をリードしている。 サプライヤーサイトのシェアは、2007年になっても余り変わらないと予想される。

最近になって、オンライン旅行社販売が顕著になり始めている。 しかし、Zujiを除いて、汎APAC地域のオンライン旅行社が存在しない事などが、このセグメントの3年先のシェアを大幅に高めはしないだろう。

アジアのリーディング オンライン旅行社については、図-10にリストされている。



図-7

プロダクト別の販売構成比では、エアーが 64 億ドル（7,850 億円）と、過半（2004 年 53%）を占めている。LCC の台頭が、エアーのシェアを高めている。（国別 LCC リストは、図-8 参照）

アジア最大手 LCC の AirAsia は、50%をオンラインで販売している。（昨年は 43%）

その他、オンライン化率の高いキャリアは、Virgin Blue（80%）、Air New Zealand Express（50%）、QF（25%）が存在する。

ロジングのオンライン販売は、2004 年の 35 億ドル≒3,850 億円から、2007 年には 81 億ドル≒8,910 億円にまで拡大するだろう。シェアは 30%程度から、2007 年には 1/3 まで拡大するだろう。

Ctrip, eLong（以上中国）、Mytrip.net（日）、Hotelweb.con.kr（韓国）のホテル仲介業者が、自国市場のホテル オンライン販売を拡大するだろう。一方、Global 或いは、Accor Asia Pacific（オンライン化率 IHG 並み）、InterContinental（オンライン化率 7%）、Starwood、Six Continents などのリジョナルブランドが、アジアの Web サイトを立ち上げて、オンライン直販チャネルを強化している。

パッケージとツアーは、2004 年に 16 億ドル（1,800 億円）のオンライン販売で、市場シェア 13%を得ている。ダイナミック パッケージングと FIT（Flexible Itinerary Tour）の拡大が予想されるにもかかわらず、シェアは 2007 年まで、そんなに変わらない。

クルーズ、レンタカー、鉄道は、4.45 億ドル（490 億円）から 16.5 億ドル（1,820 億円）と 4 倍の成長を見せるだろう。レンタカーは、日本と豪NZ市場に限られている。鉄道では、JR東の 2001 年に立ち上げた[www.eki-net.net](http://www.eki-net.net)が、140 万人の会員を擁し、2 億ドル（220 億円）を売り上げている。また、インド鉄道は、2004 年に \$ 60m（66 億円）をオンラインで売り上げている。トランザクションは 150 万回に上り、この内 35%が銀行預金からの直接デビット方式を採用している。会員数は 40 万人を数えている。

**Table 8  
Leading APAC Low-Cost Airline Operations**

Headquarters	Airline	Year of Launch	Geographic Coverage	Ownership Notes
Australia	Jetstar Airways	2004	Australia	Wholly owned by Qantas
Australia	Virgin Blue Pacific Blue (Owned by Virgin Blue)	2000 2003	Australia Australia, New Zealand, South Pacific Islands	Publicly Listed
China	OK Airways	2005	China	Private Investors
China	Spring Airlines	2005 (to be launched)	China	Private Investors
India	Air Deccan	2003	India	Private Investors
India	Air India Express	2005	India, United Arab Emirates, Oman	Air India
India	Kingfisher Airlines	2005	India	United Breweries Group
India	Spice Jet	2005	India	Private Investors
Indonesia	Lion Air	2003	Indonesia	Private Investors
Malaysia	AirAsia	2001	Malaysia, Thailand, Singapore, Indonesia, Philippines	Publicly Listed
New Zealand	Air New Zealand Express	2003	New Zealand	Air New Zealand
Singapore	Jetstar Asia	2004	Singapore, Thailand, Philippines, Taiwan, Hong Kong	Qantas, Temasek Holdings
Singapore	Tiger Airways	2004	Singapore, Macau, Thailand, Vietnam, Indonesia, Philippines	Singapore Airlines, private investors
Singapore	Valuair	2004	Singapore, Thailand, China, Hong Kong, Australia, Indonesia	Star Cruises, private investors
Taiwan	FAT Airways	1957	Taiwan	China Airlines, private investors
Thailand	Nok Air	2004	Thailand	Thai Airways International Public Limited, private investors
Thailand	One-to-Go	2004	Thailand	Orient Thai Airlines
Thailand	Thai AirAsia	2003	Malaysia, Thailand, Singapore, China, Macau, Vietnam	AirAsia Berhad, Shin Corporation

Source: PhoCusWright Inc.

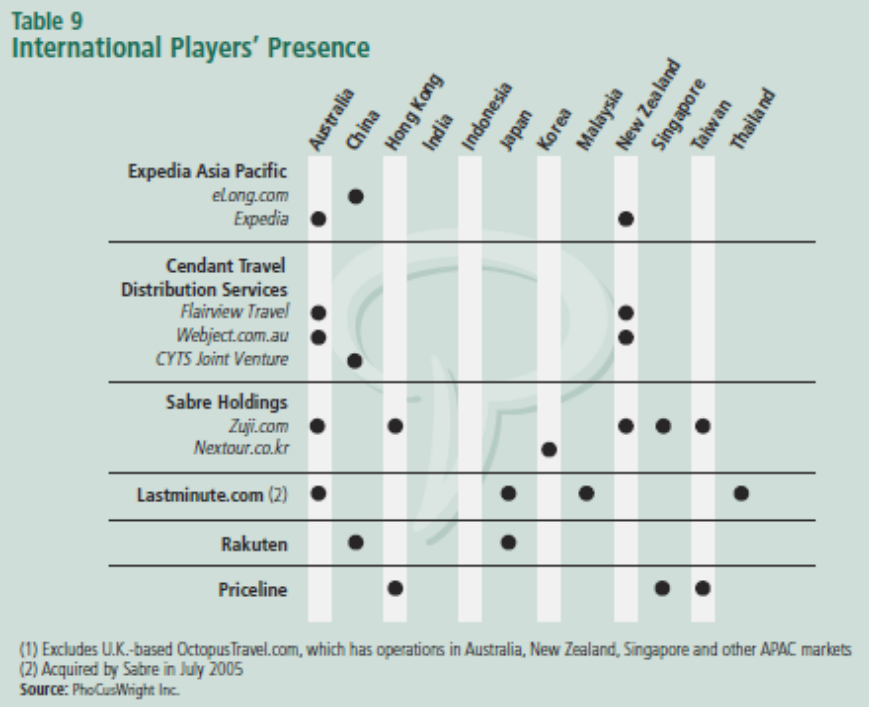


図-9

欧州展開を優先させて来た、米オンライン最大手の旅行社3社が、2004年に入ってから、APAC地域のオンライン市場にも目を向け始めている。彼等は、先ずこの地域のロジックアグレッゲーターを買収し、それをベースに、エアー・カー・パッケージへと、販売コンテンツの拡大を試みている。

Expediaが2004年末に中国eLongの全株を買収し、国内に、フラグメントな（分断状況の/シェア押しえられていない）大きなマーケットを持った、日本、中国、インドのオンライン市場参入を狙っている。Expediaは、同社のホワイトレーベルオフリングであるWWTEを、Eva AirとShangri La Hotels and Resortsに売り込んでいる。

Cendantは、中国3大旅行社の1社であるCYTSと合弁企業の設立（40%株式保有）に合意している。そして、2004年6月に買収した大手ホテルコンソリデーターのSi Ha Tong Jie Reservation Service（北京）を、CYTSとの合弁企業に統合させる。この計画により、Aoyou.comのB2Cサイトによる中国FIT需要獲得を狙っている。

この他、Cendantは、汎アジアに展開している豪州のオンライン旅行社（ロジックアグレッゲーター）Flairview Travelを買収している。Cendantは、2004年に、この地域のリーディングホテルコンソリデーターであるGullivers Travel Associates (GTA)を買収している。GTAの子会社のOctopusTravel.comは、LCCのValuairやVirgin Blueの如くの第3者サイトを動かしている。このオフリング先は、旅行流通相手だけではなく、HSBCの様な金融機関も含んでいる。

Sabre は、Zuji の 100%株式を取得する計画を有している。

2006 年 1 月までに、Sabre は、Zuji 保有 15 航空会社に対して、彼等が保有している Zuji 株 80%を、\$ 35m≒39 億円で購入するオプションをオファーしている。

Zuji は、シンガポール、香港、台湾、豪 NZ に展開する唯一の汎 APAC 地域の重要なオンライン旅行社である。 Zuji は、韓国の Nextour Ltd、台湾の Buylowtravel.com.tw を買収している。 Zuji 買収が成功すると、Sabre は、中国・インドをのぞいて、この地区のオンライン旅行市場の大きなシェアを確保する事になる。

次の 3 年間は、米国ベースの仲介業者の、東南アジアへの進出ラッシュが見られそうだ。

**Table 10  
Leading APAC Online Travel Agencies**

Headquarters	Online Travel Agency	Geographic Coverage	Ownership Notes
Australia	RatesToGo.com, Hotelsclub.com, Asiahotels.com	SE Asia, Australia, Europe	Privately owned by Cendant
Australia	Wotif.com	Australia, Singapore	Private ownership
Australia	Webjet.com.au	Australia	Private ownership, Cendant
Australia	Travel.com.au	Australia	Publicly listed
China	Ctrip.com	China, Taiwan, Hong Kong	Publicly listed; Rakuten Inc. is the largest single shareholder with a 21.6% stake.
China	eLong.com	China	Publicly listed; Expedia Inc. 51% stakeholder
China	Aoyou.com	China	Joint venture of CYTS and Cendant
Hong Kong	OctopusTravel.com	SE Asia, Australia,	Privately owned by Cendant
India	MakeMyTrip.com	India, US-India route	51% ownership with private equity fund SAIF based in Hong Kong
Japan	Rakuten Travel	Japan	Publicly listed
Japan	Tabigator	Japan	JTB Corp., Yahoo Japan
Japan	Jalan.net	Japan	Recruit Co. Ltd
Singapore	Zuji.com	Singapore, Hong Kong, Taiwan, Korea, Australia, New Zealand	15 APAC Airlines (80%), Abacus (10%) and Travelocity (10%)
Taiwan	Eztravel.com	Taiwan	Private ownership and private equity funds

Source: PhoCusWright Inc.

図-10

### 楽天トラベル

APAC 域唯一の、大きな、そして財務的基盤がシッカリしているオンライン旅行社は、楽天トラベルである。 楽天は、高度に多角化したオンライン コングロマリットで、大成功を収めたホテル アグレゲーターの Mytrip.net を買収し、旅行の垂直的統合を強化している。

( Mytrip の在庫<distressed>と間際インベントリー販売モデルは、豪州の Wotif.com が真似ている。 Wotif は、豪州以外の APAC 市場進出を狙っている。 そして、昨年本社をシンガポールに移転している。 )



楽天は、中国の Ctrip 株を 21%保有している。日本で、唯一の海外投資を行っているオンライン旅行社である。

## タビニ

航空会社が共同して立ち上げた日本のタビニは、未だ市場に於ける力を発揮出来ないでいる。この原因は、以下の市場の構造的な問題に起因していると言われている。

- ① e チケッティングの普及率が 19% と低い。(2004 年末)
- ② オンライン化率が 2%と低い。(米航空会社達)
- ③ 国内線と国際線の予約と PNR が、互いに会話をしない、異なった CRS で動いている。
- ④ 内際両方のセグメントのフルフィルメントを、タビニは処理出来ないでいる。  
(Abacus では、2004 年 12 月に、21%の航空券が e チケッティングとなっている。)

## 中国オンライン旅行社

殆どの中国オンライン旅行社は、ロジックの販売に集中している。より正確に言えば、2社のロジック コンソリデター Ctrip.com と eLong.com に集中している。

ロジック業界は、伝統的な自動化された流通システムを保有していない。そして、市場を席卷している GDS の TravelSky は、完全にエアーだけを取り扱っている。その事が影響して、Ctrip.com と eLong の両社は、ロジック業界のためのデファクト GDS を完成させている。

中国のロジック予約パターンは、80%の予約が、チェックイン前日に実施されている。前払いは要求されず、ノーショー率は 18%と高い。コンソリデターは、顧客が宿泊したかどうかは、ホテルと予約情報をシェアしない限り分からない。

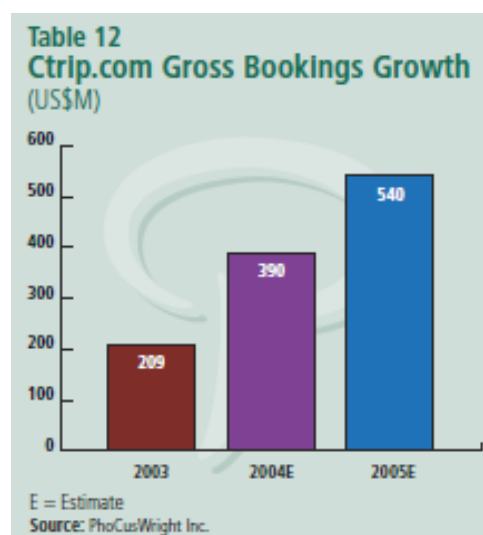
中国の旅行流通市場は、旅行サービス業界同様、高度に規制されている。他業界ではグローバル化が進展したが、最近までは、旅行業界全体は、その対象とはされて来なかった。政府は、2003 年 6 月に、海外企業が 100%所有する中国法人設立を許可したが、依然として厳しい財務的諸条件が、大企業以外の中国投資を抑制している。政府は、更にインターネット コンテンツ、航空券発券、旅行社、広告業の外資保有を規制している。このため、Ctrip でさえ、エアーのフルフィルメント（ここでは発券を指す）のために、中国他企業と業務提携を結ばなければならない。

中国の旅行業界は、極めてフラグメントな業界構造を有している。China National Tourism Administration (CNTA) によれば、中国には、11,000 の旅行社が存在し、そのトップ 100 のシェアは、ナント 2%に満たないほど小さな企業がひしめいている。ロジック業界も、同様にフラグメントで、約 9,000 のホテルが存在している。この内、ホテルチェーンやマネジメント会社により運営されているホテルは、7%以下となっている。西側と

は違って、ここでは経済原則が働いていない。政治、パトロネージ、配分された資金の強制的使用が、ホテル建設ブームに拍車をかけている。CNTAによると、2002年末に、3,700以下であった3つ星～5つ星までのホテルが、2003年末には4,500にまで増加している。オキュパンシーは、約40%で、ホテルは、顧客にリーチするのに、顧客は、何処にどんなホテルが存在するのかの情報を探し出すのに、両方がエライ苦勞を余儀なくされている。

ロジックのフラグメントな状況は、テクノロジーを採用しているホテルアグリゲーターの、eLong.com, Ctrip.com, Sae Jing Hotelsのバリューを高めている。これらの企業は、B2BとB2Cのサービスを提供する、テクノロジープラットフォームを作り上げている。

Ctripは、1,800のホテルと契約した、多分、中国最大のホテルコンソリデーターである。2004年に3.9億ドル（440億円）のグロス予約を達成し、2005年には5.4億ドル（600億円）を売り上げると予想されている。このホテル販売を足がかりに、Ctripは、中国全土をカバーするパッケージとエアーカーのオンライン販売を行う、フルサービス旅行社への脱皮を計画している。(図-12)



CtripとeLongは、中国の発展著しい旅行業界で、テクノロジープラットフォームを作り上げたパワーハウスであるが、彼等のコールセンターが、フルフィルメントのバックボーンとなっている。全ての支払いの3%のみが、オンラインで処理されているに過ぎない。

これに反して、印度鉄道は、切符販売の100%をオンラインで処理（銀行引落）している。しかし、この国ではチケットレスが認められていないために、チケット配送の手配が必要となっている。

APAC地域では、豪州を除いて殆どの市場で、完全なeコマースモデル（購入と電子的フルフィルメントがWeb上でシームレスに完遂される）は、存在していない。それを補うための革新的な、次善の策が採用されている。例えばインドLCCのAir Deccanは、ガソリンスタンドと提携して、航空券販売のフルフィルメントを提供している。タイLCCのNok Airは、ATMやコンビニで航空券販売を行っている。コンビニを、オンライン消費者のタッチポイントにする試みは、日本が一番進んでいる。ローソンなどは、多くのオンライン業者と提携して、各種の商品（本、ビデオ、旅行サービス等）のフルフィルメントセ

ンターのサービスを提供している。日本のトップ旅行社であるJTBは、7-11の [www.7dream.com](http://www.7dream.com)ベンチャーに投資している。

このレポートは、法人旅行についても触れている。APACでは、豪NZを除いて、法人旅行のオンライン化は、殆ど見られないと言っている。日本とシンガポールは、近い将来、このセグメントのオンライン化が始まるだろうと言っている。

APACの法人需要のオンライン化を阻む要因として、①旅行管理を戦略マターの一部と位置付けない企業風土、②運賃情報に対するテクノロジー採用の遅れ、③フロントラインの低賃金（豪NZ比▲50%）、④eチケット普及の遅れ、⑤中国旅行の増加を、上げている。豪NZ、日、シ以外の諸国に於ける、法人旅行のオンライン化着手には、後18ヶ月から24ヶ月がかかるだろう。（図-11の説明は省略する。） ■

**Table 11  
APAC Travel Management Companies**

Agency	Aligned Corporate Booking Tool
Synergi Travel Inc. (Australia, New Zealand)	Serko Online
TQ3 Travel Solutions Ltd. (Australia, New Zealand)	Lumina suite
BTI Australia Ltd.	ResAssist
Carlson Wagonlit Australia Ltd.	SoloAct part of Connect Suite
American Express Travel Services Ltd.	GetThere CTO
TravelForce Ltd. (Australia)	Travelport
Carlson Wagonlit Thailand	e-Travel Aergo

Source: PhoCusWright Inc.

DTW, 8/16/2005

## 2. Mass Market Goes Luxury On The High Seas

### “ラクジュリー” 旅のキーワード

多くの旅行商品が、“豪華さ”を、競って“売り”にし始めている。嘗て、顧客を開拓するためにマスマーケティングを展開したクルーズが、今度は、揃って豪華クルーズ商品の開発に力を入れ始めている。ホテル業界では、5つ星のラクジュリーブランドホテルの開業が目白押しだ。米ビバリーヒルズのレンタカー会社が、豪華車レンタルを行っている。航空業界では、ドバイのエミレーツ航空や、バージンアトランティック航空の、品質の良いビジネスクラスに追いつこうと、BAやAAが、このクラスの機内改修とサービス向上に着手している。LH航空のFRA基地では、豪華なラウンジから、ポルシェやマインバッハの超高級車で、ファーストクラスのお客を、飛行機の機側までお連れしている。名前は忘れたが、どこかの航空会社が、空港ラウンジでバトラーサービスを開始している。また、全席ビジネスクラスのEos航空が、来月、NYC=LONに就航する。

旅行のサプライヤーが、豪華さ（ラクジュリー）をキーワードに、商品の品質改良に努力している。DTW に掲載された、豪華クルーズの話と、ホテルの豪華ブランドの話をレポートする。

#### （１）クルーズの場合（DTW, 8/16/2005 Mass Market Goes Luxury On The High Sea）

Carnival Cruise Lines のリザーベーション オンリーで、1人30ドルする Supper Clubs の、食器皿の裏には Versace の文字が刻まれている。Carnival は、Versace をベルサーチと発音出来る、上顧客の獲得を目指している。

Princess と Cunard ブランドの CEO Peter Ratcliffe は、「今日では、全てのクルーズが、益々ラクジュリーになっている」、「まるで、ラクジュリーの民主化だ」と言っている。嘗て、クルーズ船客需要の開拓のためにマスマーケティングの展開を試みたクルーズ業界が、何時頃から、ラクジュリーさを売りにし始めたかは、定かでない。しかし、ラクジュリーへの展開は、緩慢に進んで来たとは言え、幾つかのマイルストーンが見つけれられる。

- ・ 業界の人達が、マスマーケティングと言うのを止め、より中立的なコンテンポラリーと言うようになった時。
- ・ 人々が、スターバックスのラテに3ドル支払っている事に触発されて、クルーズが出す特別コーヒーを有料とした時。
- ・ クルーズの、300ドルのスパと、55ドルのマニキュアサービスが、当たり前となった時。
- ・ Carnival がプール サイドのバーガーとホットドッグに、アジアテーストとデリ スタイルのサンドウィッチ バーを追加した時。
- ・ クルーズ達が、寄港地の、最もエクスクルーシブなエクスカーション開発に鎬を削りだした時。

つまり、一言で言えば、クルーズは、長年かけて、プロダクト品質改良に努力して来たのだ。

Carnival は、自身を豪華クルーズとは呼んでいない。しかし、クルーズがお手本としているラスベガス（彼等は、自身をカジノとは呼ばない）が、アップスケール化（高級化）している。有名な1泊260ドルする Wynn Las Vegas は、ブロードウエーのミュージカル、シャネルのブティック、フェラーリのディーラーを取り揃えている。米国旅行業界の2大ベンチマークのラスベガスとオランダと競争しようとするならば、自分自身の自己改革に努めなければならない、

Carnival では、高級食器の投入に加えて、ベッドのマットレスの交換、布団カバー・枕カバー・シーツ（超極細糸による高級綿織子）への取替えを行っている。豪華で快適な睡眠環境を作り出している。

嘗ては、富裕層だけに限られていたもの（豪華さへの触感を含めて）が、今では、普通の人達でも手を出せる様になったのだ。 American Affluence Research Center (MIA) の Ron Kurtz は、「バリューと、より良い品質が常に求められている」、「消費者は、プロダクトに対して、高い期待を持っている」と、言っている。

15年前は、殆どの船客は、オーシャンビューの船室で満足していたが、今日では、プライベート バルコニーが、それにとって代わっている。「バルコニーは、最早デラックスではなくなっている」と、Kurtz は言っている。

Norwegian Cruise Lines では、クリスタルの脚付きグラスと Versace の食器皿を、特別レストランで使っている。 Holland America Line は、250 億ドル (275 億円) も注ぎ込んで、アップスケールの内装を施して、何事にもディマンディングなベビー ブーマー需要に対応している。将来、特別レストランでブルガリの食器を使用すると言う。

全てのクルーズの大型船が、特別レストランを設け、船客にランドサイドの素晴らしい食事を提供している。嘗てはエキゾチックであった寿司バーは、今では、品揃えしたワインリストと共に、当たり前なものとして化している。

クルーズのアップスケール化が進むと、新ラグジュリーと旧ラグジュリーの差、即ち、Crystal Cruises（日本郵船）や Seabourn Cruise Lines の伝統的な豪華ブランドのクルーズとコンテンポラリーなクルーズのブランドの違いが、ぼやけて来る。事実 American Affluence Research Center が実施したアンケート調査によると、最高品質を提供しているクルーズのトップに上げられたのは、Royal Caribbean International で、以下、Holland America Lines, Princess が続いている。このアンケートでは、豪華ブランドの Crystal や Seabourn の名前は、上から 8 番目と、9 番目に位置している。品質の違いが本当に狭まったのか、アンケートに回答した人達が豪華ブランドを知らなかったのかは、よく分からないが、豪華ブランド達は、次の様に反論している。

（アンケートは、年収 369,000 ドル ≒ 4 千万円若しくは資産 270 万ドル ≒ 3 億円以上の富裕層を対象に実施されている。）

確かに、船室の改善、特別レストランの設定、Versace の食器など、コンテンポラリーのクルーズの品質は、大きく向上している。しかし、豪華ブランドクルーズの、乗船している人達が醸し出す雰囲気、彼等は中々追いつけない。パーソナル サービスのレベルも

違っている。“形”は、確かに豪華ブランド並とはなったが、総合的なサービスは、やはり豪華ブランドクルーズが数段勝っている、と言うのだ。

豪華ブランドの多くは、大型船クルーズを運航していない。中型ないし小型船により、船客にクラブのような、そしてエリート意識をくすぐる雰囲気醸成している。高い金を払ってスイートに滞在しても、部屋から出たら、人混みの雑踏のような雰囲気では、豪華さは体験出来ない、と豪華ブランド達が言っている。★

参考までに、Yahoo から拾った、新豪華クルーズ（上2枚）と、旧豪華クルーズ（下2枚）をお見せする。



上2枚は、Carnival Cruise の  
メインホールとダイニング食堂。  
下2枚は、Crystal Cruise の船室。



参考までに、Yahoo Travel から拾ったクルーズプロダクトを、次ページで一覧表にする。

クルーズ 船名 等級 ☆	船舶屯数 乗船人数	価格 US\$ Suite, Balcony, Ocean view, Interior	クルーズ名 (出港 港) 出港日	備考
<b>Crystal</b> Harmony 5	49,400 940	4,440S 3,545B 1,495O 1,295I	7 night Pacific Fiesta (LAX) Sep, Oct, Nov'05	定価 2,020I 豪華ブランド
<b>Seabourn</b> Legend 4.5	10,000 280	1,971S	5 night Caribbean (Ft Lauderdale) Mar 14'06	定価 3,285S all suite 船室 豪華ブランド
<b>Cunard</b> QM2 4	150,000 NA	S 売切れ B 売切れ 1,300O 999I	6 night Trans Eastbound Atlantic (NYC) Sep 5, Oct, Nov	定価 1,869I
<b>Carnival</b> Conquest 4	110,000 2,974	1,049S 779B 629O 509I	7 night Western Caribbean (New Orleans) 毎月出港	定価 1,649I
<b>Celebrity</b> Infinity 4	91,000 1,950	2,450S 1,580B 1,300O 1,100I	7 night Alaska /Hubbard Glacier (Vancouver) Jun, Jul, Aug'06	

(注) 等級 (☆の数) は、cruisecritic.com のレーティング。

## (2) ホテルの場合 (DTW, 8/19/2005 On A New Lap of Luxury Market)

元 Ritz-Carlton の社長だった Horst Schulze が、先月、ハイエンドの豪華ホテル Sols ブランドを立ち上げた事を明らかにした。

彼はこう言っている。「20年前は、父親がスーツを着こなして、暫く一人にしてくれと言って、ホテルにやって来た」、「今日では、息子が、ジーンズを穿いて、サービスしてくれとばかりやって来る」、「20年前は、プールだったが、今では、スパが必要だ」

顧客調査によると、シャンデリアのような豪華さは不要で、いつも信頼置ける完璧性を顧客は求めている。

Sols は、ブランド ターゲットを、年取ったベイビーブーマーの 40 歳から 55 歳で、年間およそ 100 日間出張や旅行に出ている需要層に置いている。

今流行りのスタイリッシュなホテルではなくて、もっと長期的な、顧客個人に対するサービスを大切にするホテル建設を目指している。 2008 年までに、Atlanta, Orlando, San Antonio, Frankfurt に豪華ホテルを 6 軒建設する。 Chicago では、来年に、454 室の Sols ホテルが開業する。 そして、2007 年には、スペイン風のリゾート&スパ (277 室) を Phoenix の近くに建設する。

3 年間のスランプの後で、旅行需要の本格的回復が見られている。 ホテル業界では、豪華ホテルが、最も好成績を上げているセグメントの一つになっている。 revPAR は、+12.7% 上昇し、業界平均を 7.6% 上回っている。

PwC は、来年のロジングの利益が、250 億ドル (2 兆 7,500 億円) に達すると予測している。 1 部屋あたりの利益は、今年 4,642 ドル (51 万円) になると期待されている。 これは、2000 年以来の最高利益である。 投資家は、最新のデータベースと予約テクノロジーを装備した豪華ホテルの建設に、既に 7 億ドル (770 億円) を投資している。

しかし、ホテルの絶対的供給は、不足している。 米国では、ホテル需要が、供給増を上回っている。 新しいホテルが殆ど建設されず、多くのホテルがコンドミニウムに改修されている。

豪華ホテルが多くある中で、全く新しいブランド立ち上げるのは、やさしい仕事ではない。 確立されたブランドである Four Seasons や Ritz-Carlton が存在する他、Hilton が全米に Conrad の展開を増強している。 イタリアのデザイナーの Giorgio Armani やイタリアの宝石商の Bulgari が、豪華ホテル (Boutique hotels) を世界展開している。

Sols の成功は、14 歳の時からドイツのホテルで皿洗いを始め、Ritz-Carlton を 19 年間で世界 54 箇所に展開し、年間収入を \$69m (76 億ドル) から 20 億ドル (2,200 億円) に増加させた、Hyatt や Hilton の勤務経験も有している、Schulze の双肩にかかっている。

Sols とは別の話。 Wyndham International を買収した Blackstone Group が、新しい豪華ホテルブランド、LXR Luxury Resort Collection を立ち上げると発表した。 (先月、Blackstone は、Wyndham を 324 億ドル ≒ 360 億円で買収する手続きを完了した。)

買収した 14 の Wyndham International のホテルと、以前から所有している Boca Hospitality Collection と Prime Hospitality のホテルを、LXR ブランドで括る。 ★ ■



FT.com, 8/11/2005

### 3. RIM Sees Fine BlackBerry Harvest

#### ブラックベリーの快進撃

カナダの Research In Motion 社製の BlackBerry モバイル通信機器が売れている。BlackBerry は、PDA 機能と携帯電話を一緒にした、携帯通信スタイルの機器（写真）である。

2004 年の初めに百万人のサブスクライバーを獲得するまで、RIM は、1997 年から 7 年を費やしている。それが、昨年 11 月に 2 百万人を超え、5 月には 3 百万人を達成している。RIM は、今年第 3 四半期で、更に +60 万人～+65 万人を獲得するだろうと、予測している。

プッシュ モバイル eメール市場の拡大により、BlackBerry 販売拡大の勢いは、更に増すと見られている。

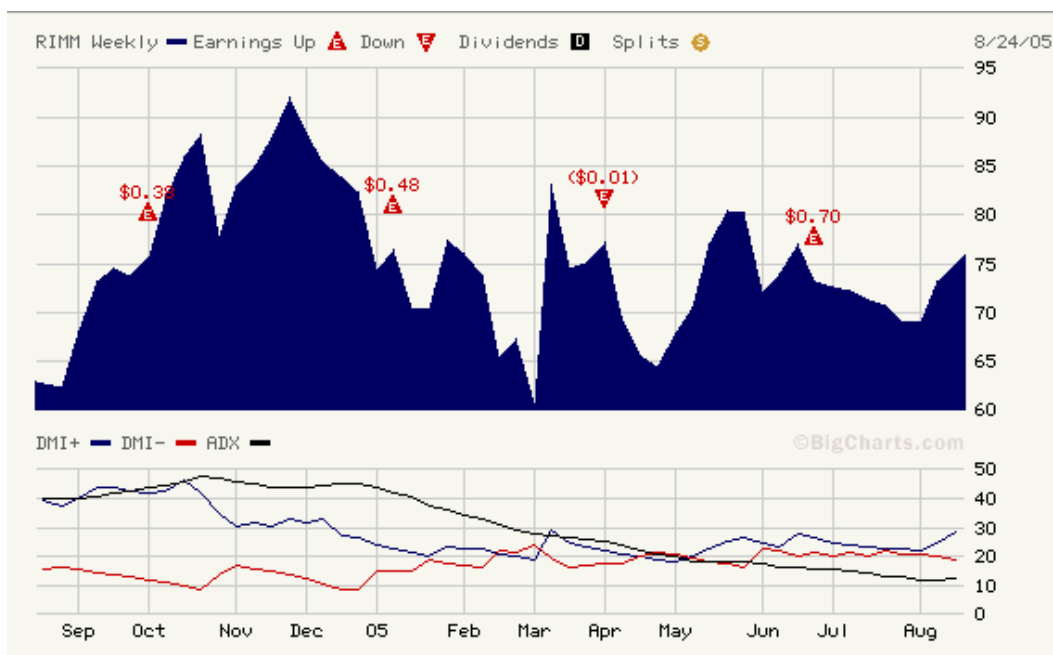
(Push Email とは、ターゲットされたオーディエンスに対して、eメールで、コンテンツを“プッシュ”する事を言う。 Webcasting とも言う。)

BlackBerry は、企業の幹部達、モバイルのプロフェッショナル達、コンピューターに詳しい人達 (digerati) の口コミによって、よりエスタブリッシュドな Palm、HP、Dell の携帯器機を、完全に打ち負かしている。キーボードを備えている事、セキュリティに特段に優れている事が、人気の秘訣と言われている。

Gartner の調査によると、RIM は、世界の携帯 PC 市場の 23%シェア (6 月末) を確保していると言う。RIM の収入は、過去 5 年間で 5 倍に増加しているが、それに反して、株価は、2004 年 12 月以来▲20%も低下している。投資家は、BlackBerry の対抗機種の開発を読んでいるのだ。



BlackBerry 7000 シリーズ ネット  
トで正価 399 ドル、割引価格 299  
ドルで販売されている。



8月25日の株価は、78.32ドルをつけている。

(過去1年間 底値 59.54—高値 103.56、時価総額 149 億ドル)

今週 Nokia は、BlackBerry ソフトを搭載した 9300 Communicator (携帯電話) を発表した。Motorola, Sony-Ericsson, Samsung やその他のメーカーが、同様の計画を発表している。  
(RIM は、ソフトのライセンス提供を、BlackBerry Connect ライセンス プログラムと呼んでいる。)

Motorola は、超薄型の Microsoft の Windows Mobile オペレーティング ソフトを内蔵した “Q” (写真: 右) を開発した。多くのアナリストやコメンテーターは、「Motorola と Microsoft 連合の、BlackBerry に対する本格的戦争が始まった」と騒いでいる。



しかし、この見方は、以下の RIM の戦略を見ると、当を得ていない様だ。

- ① 競合企業との直接的な競争を回避する。 BlackBerry ソフトを、競争相手にもドンドン提供する。(BlackBerry Connect ライセンス プログラム)
- ② 他メーカーの携帯機器から BlackBerry へコネクする、ワイヤレスの BlackBerry Built-In テクノロジーを提供する。 ジーメンスの SK65 が、これを取り入れた第一号。

- ③ 顧客である企業アカウント内の BlackBerry 利用者を増加させる。(現在は上級幹部に限られている場合が多い。) それと、展開地域を拡大する。(特に欧州)
- ④ モバイル キャリアの、幅広いレンジのモバイル データ アプリケーションの獲得を助けるために、彼等との提携を強化する。

この中で、④のキャリアとの提携関係強化が、最も重要な戦略と RIM は言っている。現在、BlackBerry 器機を提供する、160 社のワイヤレス キャリアが世界に存在する。音声通話収入の減少に悩むキャリアは、BlackBerry が提供するより高いマージンの、データ通信収入を欲しがっている。キャリアにとって、BlackBerry 利用者のライフタイムの価値は、通常のサブスクライバーの3倍にも上り、平均的利用者は、1ヶ月で2倍~3倍ワイヤレスを使用すると、RIM は言っている。BlackBerry ユーザーが落とす1ドルの内93セントが、キャリアに入る仕掛けになっている。

RIM は、市場拡大のために、①より強力なプロセッサの搭載、②Wi-Fi ネットワーキング、③GPS システムのデバイスを含む新しい携帯の開発を計画している。eメールは、RIM が提供するサービスの、ほんの入り口にしか過ぎない様だ。 ■

## 4. その他のニュース

### 旅行流通 TD

#### (1) ARC 航空券詐欺 連続発生に 警告

ARC が再び、幾つかの旅行社が航空券詐欺に引っかかっていると、会員旅行社に対して警告を発している。見ず知らずの顧客が旅行社に来て、「孫が誕生したので、親戚の者達が、方々の都市から直ぐに駆けつけたい」と言って、多数の航空券の緊急発券を依頼して来る、詐欺の手口を紹介している。この手の詐欺には、孫の誕生話の他に、医者、転勤、宗教活動などが関連するデッチ上げ話が使われる。ARC は、無用な同情をせず、見ず知らずの顧客の発言には、十分注意してかかれと、アドバイスしている。(DTW, 8/18/2005)

#### (2) カリブ諸国訪問 米国市民の帰国時パスポート所持ルール施行延期

米務省と国家安全保障省(DHS)は、米国市民のカリブ諸国からの帰国時パスポート(若しくはそれに代わる身分証明書類)の携行義務を、2006年12月31日まで1年間延期する模様。カナダ及びメキシコからの陸路での帰国については、これも1年間延期して、2007

年 12 月 31 日までは適用されない模様。米国民の訪カリブ諸国需要を冷ますとして、DHS は、旅行業界から急な規則の適用の撤回を求められていた。(DTW, 8/18/2005)

### (3) ビジット ロンドン キャンペーンに 180 万ドル支出 英観光局

Tourist board は、今月から、米国で、180 万ドル (2 億円) の Visit London キャンペーンを繰り広げる。TV、ラジオ、印刷媒体の宣伝展開に加えて、1泊 79 ドルや、夕食付き劇場切符 35 ドルなどの、特別割引オファーが用意される。(DTW, 8/18/2005)

### (4) 丸秘情報 センダンが旅行部門のスピンアウトを検討している

Travel Weekly が入手した情報によると、Cendant が旅行事業部門のスピンアウトを検討しているらしい。Cendant の旅行部門には、Galileo, Orbitz, Lodging.com, ebookers, Gullivers Travel Associates が有る。この計画は、まさに今月 IAC が実施した Expedia のスピンアウトに酷似している。(DTW, 8/22/2005)

### (5) トリリアンスが 10 月から愈々ドットトラベル試験運用開始

ドットトラベルのインターネットドメインの公式登録管理会社 Trilliance Corp が、10 月 1 日から、限定的なドットトラベル登録会社の、インターネット上で試験運用を開始する。年末のオフィシャルなカットオーバーの前に、ICANN (Internet Corporation for Assigned Names and Numbers) に対して、90 日間の試験運用を見せる。(DTW, 8/22/2005)

### (6) オンライン団体予約のグロープルがクルーズ 6 社のオンライン予約開始

オンライン団体予約の Groople が、クルーズ 6 社のオンライン団体予約を開始する。予約の全自動化は可能であるが、Groople は、特別な予約や質問への対応のために、電話サービスによるホットラインを設けている。(Travel Wire, 8/22/2005)

### (7) GDS 代替のフェアロジックスが、更に参加航空会社を増加させる

GNE の Farelogix が、新たに North American 航空と契約を締結した。これにより、Farelogix のプラットフォームと North American の CRS がダイレクトリンクされ、運賃情報などのコンテンツが Farelogix 経由で、顧客に提供される事になる。なお、Farelogix は、現在 UA 航空と CO 航空と LOI を締結している。NW 航空とは協議中。CO は、Farelogix 経由の流通は、GDS に比して 10% のコストしかかからない、と言っている。(Travel Wire, 8/22/2005)

### (8) ワルドス ホテルのビジュアル コンテンツ強化 VFM インタラクティブ提携

Worldspan は、VFM Interactive と提携して、ホテルのビジュアル化を促進させる。法人旅行管理ソリューションの Worldspan Trip Manager XE は、VFM のリッチメディアとビジュ

アル マーケティング コンテントを使用して、契約ホテルの、360 度ビジュアルツアー、スライドショー、フラッシュ、静止画などを提供する。(Travel Wire, 8/22/2005)

#### (9) ヴィルトウオーソ マーケティング ツール アップグレード

Virtuoso 旅行社グループが、9 月 15 日に、会員 Web サイト Virtuoso.net のエンハンスを実施する。エンハンスは、グループ旅行社のカスタマー リレーションシップからワンツーワン マーケティングに亘っている。9 月 15 日からは、会員旅行社は、実施した販促キャンペーンの、顧客ごとのレビューが出来る他、顧客アプローチの変更など、ワンツーワン ベースで木目細かい顧客対応が可能になる。

Virtuoso は、MasterCard International と提携する発表した。提携内容に関する詳細は後日に発表される予定であると言う。昨年末の、American Express の Platinum と Centurion カードの特選旅行を販売する旅行社に対する年間 1,000 ドル~7,000 ドル手数料導入の試み(注)が、MasterCard 契約を助長したのかもしれないと、業界通は見ている。

(注) 旅行社の大反対により、American Express は、この手数料導入を撤回した。

(DTW, 8/23/2005)

#### (10) クオニ (スイス) スマトラ沖津波被害の影響で 上半期損失計上

Kuoni の上半期決算は、津波の影響で、前年の+5.6mSFfr から減益して、EBITA ベース▲14.8mSFfr (130 億円)であった。Kuoni の収入の 17%は、津波被害の地域から得ているので、その収支に及ぼす影響は大きいと同社は言っている。収入は、前年同期比殆どフラットの 1.58bnSFfr (1,390 億円)であった。(FT.com, 8/23/2005)

#### (11) アマデウス TQ3 の単一バックオフィス システム開発

Amadeus が、ここ数年多くの旅行社を買収して来た TQ3 の、単一バックオフィス システムを開発した。コンバージョンは 2006 年初めに完成予定。Amadeus は、この開発に合わせて、Global Max ビジネス管理システムのアップグレードを行った。これにより、法人顧客にリアルタイムでのデータ デリバリーが可能となり、ARC のサービスフィーを節減する。新機能の中には、手数料管理モジュールが組み込まれている。この機能は、クレジットカード照合を旅行社自身にさせる結果、ARC に支払っていた 3.5%の手数料を不要に出来る。Amadeus は、このモジュールは、1 予約当たり▲1%の旅行社のコスト削減を可能にする、と言っている。(DTW, 8/23/2005)

#### (12) アメックストラベル、出張者追跡ソリューション開発

American Express Business Travel は、事故発生時の出張者所在追跡ソリューション TrackPoint Global Security Solution を立ち上げた。当初は、米国顧客に提供し、その後、海外に展開させる。

Amex は、Preferred Extras Hotel Program 加盟ホテルチェーンを 13 から 29 に拡大する。2004 年に開始されたこのプログラムは、規則のないベスト価格 (unrestricted best price) を、顧客に提供する。加盟チェーンの中には、Carlson Hotels Worldwide, Hilton, Omni Hotels, Wyndham が含まれている。ベスト価格に加え、ハイスピード インターネット接続、フィットネスクラブの入場券が無料で配られる事がある。(DTW, 8/25/2005)

### (13) セーバー ワールドスパン旅行社を獲得

Sabre は、Worldspan 旅行社である WorldTek Travel (New Haven Conn.) が、Sabre サブスクライバーに転換した、と発表した。WorldTek Travel は、全米に 25 の支店を持つ。GetThere は、Adidas と、法人セルフ予約ツールに関する契約を締結した。(DTW, 8/25/2005)

## 空 運

### (1) スカンジナビア航空 中間決算増収増益 LCC 対抗のビジネスモデル開発

SAS が、第 2 四半期決算で Skr590m (86 億円) の税引き前利益を達成した。これは、前年同期 Skr44m からの大幅増益。SAS は、この好決算は、効率的運営への改善努力と燃料ヘッジにより達成する事が出来た、と語っている。

SAS は、来月、LCC に対抗するため、片道運賃化と単純化されたインターネット予約を含む、欧州の新ビジネス モデルを発表する、と言っている。(FT.com, 8/18/2005)

### (2) エアバス CIT グループから 22 億ドル相当の航空機オーダー受注

エアバスは、8 月 18 日、ファイナンス企業の CIT Group から、狭胴機と広胴機合わせて 29 機の航空機のオーダーを受注した、と発表した。内訳は、A320 型機ファミリーが 24 機 (デリバリー 2007 年～2008 年) と A350 型機が 5 機 (デリバリー 2012 年～2013 年) の合計 29 機。このオーダーで、エアバスは、今年度の対ボーイングの受注合戦を有利に展開する。商談の総額は、リスト価格ベースで、22 億ドル (2,420 億円) に上る。

CIT は、7 月に、ビジネスジェットのリースとローンの事業を、10 億ドル (1,100 億円) 近くで、General Electric Company に売却している。(FT.com, 8/19/2003)

### (3) 大韓航空が、中国オーケー航空に出資

KE 航空は、中国初の民間航空会社 (LCC) Okay Airways (天津) の株式 (major stake) を取得する。LOI が既に締結され、デューデリジェンスが今月中に開始される。Okay Airways は、今年 3 月に運航を開始した、国内貨物とチャーター便運航を行っている航空会社。中国の航空市場は、米欧に次いで 3 大市場を形成すると言われている。昨年は

121 百万人の航空需要（国内線）を輸送し、世界平均を 2 倍上回る、+16%の年間成長率を記録している。中国では、航空会社への外資の参入は、単独 25%、最大 49%に制限されている。(channelnewsasia.com, 8/22/2005)（日本の国内総需要 9,549 万人。2003 年度）

#### （４）イーージェットが 10 億ポンドの整備契約締結 SR テクニクスと

easyJet が、向こう 10 年間の、A319 型機の総合的整備（除エンジン整備）を、スイスの SR Technics と契約したと発表した。契約総額は 10 億ポンド（2,000 億円）で、向こう 10 年間の整備費を▲25%削減させる。来年は、▲£ 10m ポンド（20 億円）減少。この契約により、easyJet の来年度（2005Oct→2006Sep）の利益見通しは、£ 75.9m（152 億円）から、£ 86mに増益することになるが、殆どのアナリストは、彼等の収支見通しの変更は行っていない。彼等は、燃油費の推移如何では、整備費の節減が相殺されてしまう、と言っている。easyJet は、この契約により、ボーイング フリートと A319 型機の 2 機種混合フリート体制の維持を可能にする。(FT.com, 8/19/2005)

year end	total fleet	Airbus A319	Boeing 737
2003	73	6	67
2004	91	23	68
2005	114	55	59
2006	139	89	50
2007	164	120	44

#### （５）欧州連合のコンペンセーション規則で混乱

EU が今年の 2 月に導入した、航空便の遅延、欠航、オーバーセール時などに適用するコンペンセーション規則に対する苦情が高まっている。幾つかの航空会社は、EU 規則のために、旅客から法外な金額の補償を請求されているとして、裁判所に、規則の見直しを訴えている。

特に LCC の場合は、旅客が支払った（格安）運賃以上の補償を要求されている。例えば、Ryanair の場合、トータル 168 ユーロ（21,900 円）を支払った 5 人連れの旅客から、天候のために欠航となったケースで、1,980 ユーロ（257,400 円）を請求されている。他のケースでは、46 ユーロ（5,980 円）の運賃を支払った旅客から、400 ユーロ（52,000 円）を請求されている。来月初め、IATA や European Low Fares Association からの苦情の申し立てに対して、欧州裁判所の法務官は、この規則に対する裁判所見解を纏める予定。両協会の申し立ての中には、EU 法規が、モントリオールとワルソー条約の航空に関する国際的責務を越えることができるのか？と言う問題も含まれている。

IATA は、EU コンペンセーション規則の適用により、欧州の航空会社は、年間+560mユーロ（730 億円）の追加コストの負担を、強いられる事になると言っている。(FT.com, 8/22/2005)

#### (6) バンコック世界一の空港建設

タイは、既に開設後 60 年を経ている、成田空港に次ぐアジア第 2 の空港 Don Muang Airport に代わる新メガ空港を、BKK から 25 キロ離れた場所に建設中で、この空港を、将来、世界一の空港にする事を目指している。新空港 Suvarnabhumi Airport は、年間 4,500 万人、貨物 3 百万トンの取扱が可能で、計画着手から 40 年間かけて、計画より 1 年遅れの、2006 年に供用開始される。時間当たりの発着便数は 76 便。建設費は、50 億ドル (5,500 億円) に上る。今後 10 年間で、更に第 3、第 4 滑走路の建設が予定され、世界最大の、1 億人の収容能力までの拡張が計画されている。タイは、新空港建設により、アジアのハブを死守する戦略。(channelnewsasia.com, 8/22/2005)

#### (7) 英国航空 長距離線ホットミール サービス再開 ゲートグルメ労使紛争解決せず

BA は、今週から、長距離線のホットミール サービスを再開した。しかし、Gate Gourmet の労使紛争は未だ解決されていない。BA の LHR 空港の全機内食 (1 日当たりホットミール 88,000 食) を提供している Gate Gourmet は、先週 600 人の従業員を解雇し、それが原因で、BA の LHR 発着全便が欠航する異常事態が起きている。

BA と Gate Gourmet との機内食契約は、現在改定交渉中であるが、8 月 23 日、両社は、大筋で合意に達している。しかし、この契約には、Gate Gourmet の労使紛争解決が BA から条件にされており、最終的な契約締結までには至っていない。

Gate Gourmet は、BA との契約延長に合意出来なければ、会社は倒産すると言っている。そして、組合が譲歩しないならば、会社更生法適用 (go into administration) も辞さないと言っている。組合 (TGWU) は、先ず解雇された組合員の再雇用と、BA からの厳しい機内食コスト削減要求の撤回を要求している。解決に向けての労使間協議が継続されているが、事態解決の糸口は掴めていないようだ。(FT.com, 8/23/2005)

#### (8) コンチネンタル航空 連邦政府のシティーペアー プログラムから脱退

CO 航空は、来年度の連邦政府 General Services Administration (GSA) の Airline City Pare Program から脱退する。Airline City Pare Program とは、平均▲72%割引の他、各種の運賃規則の適用を除外する事などを条件に、連邦政府の巨大なビジネス旅行の、政府指定キャリアにしてもらうと言うプログラム。しかし、最近では、Walk-in 運賃への割引適用など、GSA の要求が強まっている事と、燃料サーチャージの適用が出来ない事などの厳しい条件に耐えかねた航空会社から、このプログラムに対する不満が高まっている。(DTW, 8/23/2005)

#### (9) ノースウエスト 整備組合のストでも全便運航 代替整備員の確保が決め手

NW の整備組合 (AMFA4,500 人) によるストライキが、8 月 20 日より開始されている。パイロット及び客室乗務員の同情ストは、行われていない。会社の用意周到なコンティ



ジェンシー プラン（NW は、この計画に 107m≒118 億円を使っている）により、欠航や大幅な遅延は発生していない。 コンティン



Northwest Airlines mechanics and maintenance workers walk the picket line

ジェンシー プランの主役は、1,900 人に上る代替整備要員達だ。 メジャー他社をレイオフされた整備員達が、時給 27.17 ドルで、NW に臨時雇用されている。（AMFA の時給は 37 ドルで、代替整備員の時給は、これより▲25% 低い。） 代替整備員は、NW とコンフィデンシャリティー契約を結ばされて、雇用条件の外部への開示を厳しく禁止されている。

(nytimes.com, 8/24/2005)

8 月 23 日、NW は、8 月 22 日（月曜日）の全運航予定便数の 3%（46 便）が欠航したと発表した。 しかし、翌日の水曜日の夕刻には、欠航便数は、2%のレベル迄低下していると発表している。 統計を専ら編集している FlighStats は、スト後 3 日間の NW の 15 分以上遅延は、スト前の 31%から 47%に悪化していると指摘している。

NW のスト対応コンティンジェンシー プランには、PR 活動の詳細が組み込まれている。

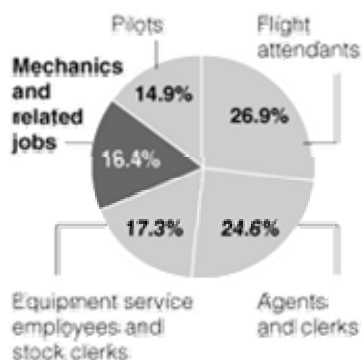
『ストによる定時性と安全性への影響は、些かも発生していない』と言うメッセージを発信する PR 活動計画が、このコンティンジェンシー プランの中で良く練られている。 Web ページには、ストに関する FAQ のパートに、代替整備要員の 65%は、10 年以上の整備経験を有していると、安全性の維持に問題がない事を強調している。 大幅遅延や欠航、インシデントの発生には、間髪を入れずに、広報部隊が会社コメントを発信している。

旅行マーケティング会社 YPB&R 社長 Rod Caborn は、「NW は、ストでも全便運航するという規定概念を、巧みな PR 活動により作り上げてしまっている」と、語っている。

AMFA は、「ストの初期は未だしも、時が経つにつれ、スケジュールの混乱は、必ず大きくなる」と言っている。 そして、「ストにより、安全性に問題が出ている NW 便へ乗るな」と言うビラを旅客に撒いている。(nytimes.com, 8.25/2005)

### Northwest's Unions

The mechanics' union that is out on strike is the second smallest of the airline's five employee groups.



Source: Northwest Airlines company reports

The New York Times

### (10) 7月の米国内線イールド+5%上昇 燃料コスト上昇をオフセット出来ず

Air Transportation Association によると、7月の米国内線旅客イールドは、+5%上昇した。国際線は、大西洋+8.3%、ラ米+6.3%、太平洋+3.1%であった。

7月の大西洋線のL/Fは、87.6%であった。CO航空は、2001年7月比で、RPMを+54.2%増加させている。DL航空は、+10.5%。米メジャーの国際線供給拡大が目立っている。(nytimes.com, 8/23/2005)

#### (11) エアアジア (マ) が携帯電話予約開始

AirAsia (マ) が、携帯電話若しくはワイヤレス器機からの予約を受け付ける。このサービスは、便検索、予約、クレジットカードによる航空券購入、コンファーマーション、旅程の詳細チェックを携帯から実施可能にする。このサービスのプロモーションのため、AirAsiaは、8月24日、25日の2日間の予約に限って、以下の販促運賃を市場に提供する。但し、この運賃を使える便は、10月2日と8日の2日間に限られている。

Kuala Terengganu, Alor Star	RM 1.99 から ( 58 円)	
Langkawi, Kuching	RM 9.99 から ( 291 円)	
Sandakan, Phuket	RM29.99 から ( 874 円)	
Hadyai	RM19.99 から ( 583 円)	
Bangkok	RM69.99 から (2,040 円)	(asiatraveltips.com, 8/23/2005)

#### (12) 2020年に10億人分の空港キャパシティー不足

Airport Council International (ACI) によれば、世界の空港キャパシティー（滑走路や旅客ターミナル）が、15年後の2010年には、凡そ10億人分不足すると言う。これは、空港利用者の年増率4.1%が、空港キャパシティーの増率3.5%を上回ると予測しているため。ACIは、旅客トラフィックが、2004年の39億人から2020年の74億人に、略倍増すると予測している。ACIは、各国に、空港インフラ整備を訴えている。ACIメンバー各国は、昨年310億ドル(3兆4,100億円)を使って、空港施設の供給増強に取り組んでいる。(FT.com, 8/23/2005)

#### (13) タイガー航空 (シ) 損益分岐到達3年遅れに修正

Tiger Airways のCEO Tony Davis は、同社のブレイクイーブン到達を、当初の開業1年目を改めて、3年後になると語っている。止まらない燃油費の高騰と、多くのLCCの台頭による競争激化がその原因と語っている。

彼は、他社提携は勿論考慮に入れているが、Tiger単独でも、時間をかけて路線拡張を追求して行きたいと言っている。近い将来、インド線を開設するだろうと言っている。今週、インド政府と、乗り入れについての協議が続いている。(channelnewsasia.com, 8/23/2005)

#### (14) シンガポール航空 GE とエンジン整備10年間契約締結

SQ航空が、General Electric と B777-300ER (19機) に搭載する GE90-115B エンジンのMROに関する10年契約を締結したと発表した。契約内容の委細は明らかにされていない。

SQは現在90機の広胴機(27×B747、58×B777、5×A340-500)を保有している。B777ERは、来年から長距離ないし中距離路線に投入される予定。(channelnewsasia.com, 8/23/2005)

#### (15) ボンバーディア (加) 第2四半期決算 減益増収

カナダの航空機と鉄道列車メーカーのBombardierが、7月に終了する第2四半期決算で、\$117m(129億円)の利益を計上した。これは、昨年同期の\$23mからの大幅増益。これは、inventory financing and manufactured housing operationsの売却による一時的収入\$103mによる増益。収入は、▲4%減少して36.8億ドル(4,050億円)。Bombardierは、第2四半期に、

- ① 49機のChallenger、Learjet and Global Expressビジネスジェットを受注したものの、
- ② 英国とドイツに於ける鉄道列車収入が落ち込んでいる。
- ③ リジョナルジェットの受注が減少(27機→13機)している。(CRJ-200<50席>は、今年の54機製産から2006年に18機製産に減少する。これは過去2年回における3回目の製産調整。)

新しいリジョナルジェットの開発(C-シリーズ、100席~130席)については、今年中には開発するかどうかを決定すると、繰り返している。この新機材開発は、エアバスや、ボーイングの小型機と、モロに競争する事になる。Bombardierは、リジョナルジェットの大型機市場でも、ブラジルのEmbraerから突き上げられている。(FT.com, 8/24/2005)

#### (16) バージン アトランティック LHR 空港スパ付き新ラウンジをオープン

Virgin Atlantic航空が、LHR空港で、スパ付きの豪華ラウンジをオープンした。スチームルームとサウナ、それに日焼けボックスまでが設けられている。このラウンジは、既存のClubhouseラウンジに隣接して作られている。現在この旧ラウンジを新ラウンジ並に改修中で、これが完成すると、合計2,500sqftの広さの豪華ラウンジが出来上がる。(asiatraveltips.com, 8/24/2005)

#### (17) アメリカン航空 180度のフルフラット座席をビジネスクラスに投入

AAが、真っ平になる(180度リクライニングする)フルフラットの座席を、全てのB767-300とB777のビジネスクラスに投入する。しかし、この座席は、フルリクライニングした時でも、客室の床とは完全に平行にはならない。BAやVirgin、南ア航空、NZなどの完全に水平となる座席を好む旅客から、苦情が出るリスクが存在するが、AAは、「多くのキャリアの座席は、フルフラット化されていない」、「AAが投入するフルフラットは、座席ポジション調整のために5つのモーターを内蔵し、米企業の中では最高のものである」、と言っている。例えば、NWの座席は176度までのリクライニングに止まっている。AAは、「国際線展開拡大方針が、この新座席投入決定に影響している」、と言っている。AAは、現在、総供給の25%を国際線に廻しているが、これを、来年には30%に拡大する。

新座席は、2006年に767-300、2007年に777の全機に装着される予定。AAは、ファーストクラスの客室改修にも着手する。1-2-1配列の回転式（swivel）フルフラット座席を装着したFlagship Suitsを777全機に導入する。（DTW, 8/22/2005）

## 水 運

### （1）独テューイ カナダコンテナ海運会社 CP シップス 17 億ユーロで買収へ

欧州最大の旅行社 Tui が、カナダのコンテナ船 CP Ships（本社ロンドン、世界 16 位）を 17 億ユーロ（2,200 億円、現金）と 261m ユーロ（340 億円）の負債の吸収を条件に買収する事で、CP Ships の取締役会と合意に達した。Tui は、買収した Cp Ships をグループ傘下の Hapag-Lloyd に統合させ、アジア発の荷動きで活況を呈しているコンテナ船市場に本格的に参入する。（統合すると、世界第 5 位のコンテナ船会社となる。）

Tui は、Hapag-Lloyd を上場させ、旅行業に専念する方針を立てていたが、この戦略を 180 度変更する。Tui は、「旅行業をヘッジする為にも、CP Ships への投資は価値が有る」と言っている。なお、CP Ships の買収には、CMA CGA(仏)、China Shipping Group（中）が名乗りを上げているので、Tui の買収には、未だ予断が許されない。（channelnewsasia.com, 8/21/2005）

### （2）ロイヤルカリビアン 世界最大のクルーズ船（158 千ト）進水

Royal Caribbean International がフィンランド Turku の Aker Finnyards 造船所で建設中の、世界最大のクルーズ船 Freedom of the Seas 丸が進水した。この船は、屯数（158 千ト）で QM2 丸を、旅客数（3,634 人）で Voyager of the Seas 丸を、夫々上回る。子供向けのウォーターパーク、cantilevered whirlpools、ロッククライミング壁、に加え本屋やピザ屋が設けられる。就航は来年 5 月が予定されている。（DTW, 8/22/2005）



## 陸 運

### (1) 台湾高鉄、時速120キロの試験運転を開始

台湾高鉄は23日、同日から時速120キロの試験運転を開始すると発表した。予定より5カ月遅れでの開始となる。試験運転区間は高雄—台南間。順調であれば9月末には時速300キロの高速での試験運転が可能となる。(日刊台湾通信)

## ホテル&リゾート

### (1) ディズニー取締役会規定を改定

Walt Disney Company は、同社のガバナンスを強化するために、取締役会規則に、「過半数の株主が、取締役の辞任を要求した場合は、その取締役は統治委員会と指名委員会宛てに辞職願を出さなければならない」旨の、新たな規則を追加した。願いを受理するか否かは、両委員会の判断による。

この規則の追加は、先の辞任取締役(元社長)に対する\$140m(154億円)の退職金返還要求株主代表訴訟(情報180 P-24)での判事の指摘に対応した措置。この裁判で、判事は、会長の Michael D. Eisner に権力が集中して、Disney の取締役会が無力化されている事を指摘した。Disney は、この指摘を受けて、既に会長職と CEO 職を分離し、非常勤取締役が出席する取締役会開催頻度を増加し、取締役数を16から12に減少させている。今回の取締役会の規則追加は、これらのガバナビリティー強化策に追加されるものである。一方、「最低賃金法を遵守せず、15時間労働を強いて、劣悪な労働環境下で労働災害が蔓延している中国の労働搾取工場で、Disney は子供向け絵本を作らせている」と言う非難が、消費者団体より上がっている。Disney は、1998年より実施している、現地の20の監査では、違法な指摘は受けていないと反論している。(nytimes.com, 8/19/2005)

8月19日付日経(夕刊)は、ディズニーが、敵対的買収防止策を封じるために、定款を変更したと伝えている。定款に追加した条項は、同社の議決権付き株式を2%以上保有する株主から、市場価格を上回る価格で株式を買い戻す場合、株主承認を必要とするという内容。

### (2) オンラインギャンブル WTO リコメンデーション 米承諾準備

WTO は、米国が、2006年4月までに、米国のクロスボーダーオンラインギャンブル禁止規則に関するWTO裁定(ruling)を受け入れる、と発表した。

Antigua と Barbuda のカリブ2カ国が提起した問題に対して、WTO が4月に出した裁定へ

の適合のために、WTO は、米国に対して、来年 4 月までの猶予期間を与える。 Antigua は、2003 年 3 月に、オンライン ギャンブリングの自由な営業が阻害されているとして、WTO に、米国のクロス ボーダー オンライン ギャンブリング禁止措置の撤回を訴えていた。 Antigua (人口 68,000 人) は、オフショア オンライン ギャンブリング運営の中心地で、多くの米国市民を、バーチャル カジノ賭博に引き込んでいる。

米国は、オンライン賭博の米国内での営業は、違法であると主張している。そして、そのようなケースが、米国内で発見された場合は、事業者を起訴すると言っている。

WTO は、4 月の裁定で、「米国の、幾つかの州のクロスボーダー ギャンブリング禁止措置は有効で、米連邦政府が、公衆道徳の保護と社会的秩序の維持の為に、幾つかの連邦法を制定している事は理解出来る」、「但し、それ等の法律は、競馬賭博にも、他のオンライン ギャンブル同様、公平に提供しなければならない」、「公平な法の適用は、世界貿易のルールで重要な条件である」と述べている。

Antigua は、米国サイトへのオンライン賭博広告の自由な掲載が、当局の取り締まり無しに、認められる事を期待している。米国も、Antigua も、この WTO 裁定に勝利した、と語っている。(channelnewsasia.com, 8/20/2005)

### (3) ヒルトン 客室備品を顧客に販売

Hilton は、客室の、ベッドから、時計付きラジオ、風呂場の化粧品類に至るまで全てを、宿泊客に販売する。このマーケティング企画は、同社の新 Hilton at Home Program の一環。(DTW, 8/22/2005)

### (4) ハラー エンターテイメント インペリアル パレスを買収

Harrah's Entertainment が、ラスベガス大通りの Imperial Place Hotel & Casino を \$ 370m (407 億円) で買収する。Harrah's Entertainment は、この買収で、Harrah's Las Vegas と Flamingo の中間に、Imperial Palace を並べる事になる。2,640 室と 52,000sqft の広さを持つカジノは、Imperial の名前のままで、継続運営される。(DTW, 8/24/2005)

### (5) スターウッド ルメリディアン買収

Starwood Hotels & Resorts Worldwide は、Le Meridien ブランド全てを買収する契約を締結した。Le Meridien ブランドは、全世界に 130 のホテルとリゾートを所有している。この買収のために、Lehman Brothers と Starwood Capital Group Global LLC は、合弁企業を立ち上げる。(asiatraveltips.com, 8/25/2005)

Starwood Hotels & Resorts Worldwide は、私的投資家の Edge Resorts と組んで、Las Vegas 大通りの東に W ホテル (コンドを含む 3,000 室) と 75,000sqft のスペースのカジノを、17 億ドル (1.870 億円) かけて建設する。Edge が 75%、Starwood が 25% 出資し、ホテルとカジノ運営は、Starwood が手がける。オープンは 2008 年。(Forbes.com, 8/24/2005)

## その他

### (1) 水銀問題で、ツナ缶の売れ行きが、▲10%も低下している

過去 30 年間、ツナ缶は、アメリカ人の好物であったが、その時代は終わったようだ。幾種かのマグロに、水銀が含まれている事が判明したために、昨年の米国に於けるツナ缶販売が、15 億ドル（1,650 億円）から、前年比で▲10%低下している。 Food and Drug Administration と Environmental Protection Agency は共同して、初めて、ツナ缶の水銀濃度についても警告を出している。特に妊婦、若い女性、子供の、許容量を超えたツナ缶消費の禁止を訴えている。ツナ缶協会は、水銀濃度は、大騒ぎするレベルには達している訳でなく、通常の消費量では何の問題もないと、主張している。彼等は、TV 宣伝を展開して、販売促進をかける計画を有しているが、政府の許可が未だ下りていない。(nytimes.com, 8/19/2005)

### (2) 全米飲料（ソフトドリンク）協会 学校コーラ販売自粛 “甘い” と批判を受ける

American Beverage Association (ABA、昨年までは National Soft Drink Association) が、先週、子供の肥満問題に対応するために、学校に於けるコーラ販売を規制すると発表した。このポリシーは、

- ① 小学校に於けるコーラ、ダイエットコーク、砂糖入り飲料の販売を中止する。
- ② 中学校では、放課後のみの販売に制限する。
- ③ 高校では、コーラは、自動販売機の販売飲料の半分以下にする。



この自粛方針は、余りにも甘すぎると言う批判が、消費者団体、父兄会、栄養士協会などの方々から上がっている。

この方針は、全く現状を変えていない、と彼等は怒っている。

特に問題なのは、消費量が最も多い、高校に於けるコーラ販売である。 栄養士協会の Center for Science in the Public Interest の 2003 年末の調査によると、全米 24 州の 121 の高校では、全自販機の 45%が、レギュラーコーラとダイエットコーラを販売している。 コカコーラのスポークスマンは、学校に於けるソーダとノンソーダの割合は、50:50 であると言っている。 つまり、今回の ABA の方針は、現状を追認するだけで、一番問題が大きい高校生に対する新しい規制が導入された訳ではない、と栄養士協会達は主張している。 ABA は、高校生の場合は、自分で判断が出来る年齢に達しているので、多くの販売制限を加える必要はないと主張している。

中学校に於ける授業時間中のコーラ販売は、確かに消費量を抑制させるだろうが、問題は、コーラに代わって自販機に入れられる、レモネード、アイスティー、果汁ジュース、スポーツ飲料だ。 栄養士協会は、「これらの飲料は、炭酸を抜いただけで、コカコーラとは何にも変わらない」、「20 オンス瓶≒600cc で 250 カロリー (=砂糖 17 スプーン分) もある」と言っている。 肥満問題に積極的に取り組んでいる学校は、ミネラルウォーター、100%果汁、ミルクの 3 種類しか置いていない。

小学校の販売自粛措置を導入すると ABA は言っているが、コカコーラとペプシコーラの 2 社は、既に販売を中止している。(nytimes.com, 8/22/2005)

## (2) 米出国旅客数 前年比+10%の増加 二桁伸び率は 1995 年以来

2004 年の米アウトバウンド旅客数は、前年を+10%上回る 6,180 万人を記録した。 二桁伸び率の達成は、1995 年以来で、且つ前年を増加したのは、2000 年以来の出来事。 アウトバウンド旅客の消費額は、893 億ドル (11 兆 6,100 億円) で、前年比+14%の増加。 国別訪問先のトップは、英国で 370 万人。 中国 (含香港) は、180 万人 (+72%) で、ドイツを抜いて第 6 位に躍進している。 地域別には、欧州 (全体の 49%)、アジア (19% 内日本 4%、中国 4%、香港 3%、韓国 2%)、カリブ (18%)、南米 (9%) と続く。(DTW, 8/22/2005)

## 編集後記

旅行のキーワードは、今や“ラクジュリー”になってしまった様だ。 人間の欲望は切りが無くて、一つの欲望が叶えられると、タチドコロニ、次の新しい、より良いモノへの欲



望が始まって行く。そしてラクジュリーの道へ、突き進んで行ってしまおうのだろう。

旅行とは、日常から離れて、異なる土地の文化や景色や風土に触れる事ではなかったのか！金に飽かして豪華さや華美なるもの、即ち“形”ばかりを求める風潮は、決して良いモノだとは思えない。

サービスだってそうだ。クルーズの話（P-13～14）に有った様に、ベルサーチの食器皿やクリストフルのナイフやフォークを提供する“形”に拘ったサービスではなくて、パーソナルな心のこもったサービスが要求されている。勿論、アフォーダブルな価格で、“形”のサービスも提供出来れば、それにこした事はない。

もう少し言わせて貰えば、“形”には、お辞儀の仕方や、化粧、服装、身だしなみ、などの視覚に訴えるモノも含まれる。勿論、これらも大事であるが、モット大事な事は、心のこもった顧客の身になったサービスなのではなかろうか。

“形”のサービスは、直ぐに真似られてしまうが、心のこもったサービスは、なかなか真似られるモノではない。特に、“形”が同じ航空機や飛行場を使う航空会社には、真似られない、心のこもったサービスが必要となる、 ☆

BA のホットミールの機内食搭載がヤット再開された。しかし専属ケータラーの Gate Gourmet の労使紛争は、なかなか解決されない様相を呈している。

この一連の FT 電子版の記事を読んでいて、印象に残った事がある。

それは、

- ① 11万人の旅客がストランドした事でも、
- ② タッタの2日か3日で、ノーマルスケジュールに復帰したBAの素早い対応でも、
- ③ ホットミール搭載不能への対応で、飛行場で食事を提供したBAの手際の良さでも、
- ④ BA 経営陣の、組合に対するブレない不動の姿勢でもない。

強く印象に残った事は、FTの報道姿勢の問題である。事態を、中立性を保って、淡々と伝えている。 Gate Gourmet や BA を、彼等を加害者として報道する様な素振りは一切見せていない。(尤も FT が、経済誌である事が影響しているのかもしれないが・・・)

どこかの国の、記者が、裁判官気取りで、当事者を犯罪人扱いして、寄っていたかって大騒ぎしながら取材しているのとは、大違いだ。 ☆

(H.U.)

TD 勉強会 情報 182 ( 以 上 )

先週号「情報 181」の訂正

P-20 中段 Flyiの株価チャートの下： 8月18日の株価は1株~~1.54~~<sup>ドル</sup>→0.32<sup>ドル</sup>

P-24 後段(1) ネプチューン オリエント ライン：~~世界第2位~~→アジア第2位

P-26 (1) ハイヤット：~~米国の~~エクステンデッド ステイ→エクステンデッド ステイ