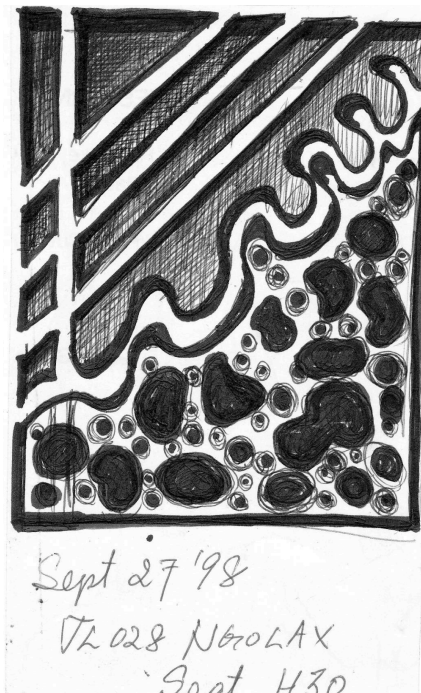


平成 23 年 6 月 13 日

TD 勉強会 情報 482

1. NTM、米旅行コンサルタントのフォーカスライト買収
2. グループンなどデイリーディールズの限界
3. ホテルにとってのオンライン旅行会社の役割
4. GDS は、(このままでは) もはや生残れない
5. その他のニュース
6. 編集後記「航空会社と GDS の戦争 (2)」



PhoCusWright Press Release, 6/09/2011

1. PhoCusWright Acquired by Northstar Travel Media

NTM、旅行コンサルタントのフォーカスライト買収

米旅行コンサルタント大手 PhoCusWright が、日本でもおなじみの Travelweekly.com の発行者である Northstar Travel Media に買収された。買収金額等の詳細は明らかにされていない。

PhoCusWright は、Philip Wolf によって 1994 年に創立された、主に旅行流通（特にオンライン旅行）にフォーカスしている米旅行コンサルタントの大手で、本社を Connecticut 州 Sherman に置き、New York、Dusseldorf、Mumbai に支店事務所を抱えている。日本の事務所は、代表駐在員のリエゾンオフィスで牛場 春夫が代表を勤めている。

毎年 11 月に PhoCusWright Conference を米国で開催し、世界の旅行流通の最新トレンドを報告すると共に、会議に参加した多くの業界人たちに お互いの有意義なコンタクトの場を提供している。また、定期的に世界の旅行流通に関するアップデートされた情報を集積し、その分析結果を広く世界に配信している。

Northstar Travel Media は、旅行とミーティング産業の大手 B2B 情報企業である。 *Travel Weekly, TravelAge West, Meeting & Conventions, Successful Meetings, Meeting News, Business Travel News, Procurement Travel* を発行している他、データベースに基づく電子出版物の *Hotel & Travel Index, Official Cruise Guide, M&C Facilities Search* を編集している。また、オンライン購読誌である *The Beat, Travel42, Weissmann Reports, Intelliguide Corporate, BTP24, STAR Service Online* についても編集している。

以上の出版事業に加え、リテール旅行、ミーティングと会議、法人旅行管理、インセンティブ市場を対象とした年間 20 以上のイベントを開催している。



2. Why Daily Deals Are Becoming A Raw Deal

グルーポンなどのデイリーディールズの限界

Groupon や Google Offers などのデイリーディールズ (Daily Deals) が流行っている。この会社の成長は目覚ましいものがある。しかし、そのファンダメンタルズには注意が必要だ。

まずその経済性に注目したい。Daily Deals は、1 ドルの物を 50 セントで販売する仲介者 (デイリーディールズ) に 25 セントを報奨として還元するモデルだ。つまり販売元の事業者の収入は、価格の 25% にしかならない。景気後退が、このモデルの成長に拍車をかけている。

地元のレストランの食材コストは価格の 25%~30% だ。従って、持続可能な割引は▲15%~▲30% だ。決して▲75% ではない。

割引経済の代表的例を表にすれば以下の通りとなる。

価格の分解 (構成比)	受益者	備考
50%	顧客	顧客は▲50%引きで購入可能
25%	販売元 事業者	販売元事業者は 25%しか得られない
25%	ディール提供者	ディール提供者は 25%をはねる

この表で分かる通り、Daily Deals の経済は、顧客、販売元事業者、ディール提供者の三者のゼロサムゲームである。つまり、販売元事業者が少しマージンを拡大したいするならば、顧客の割引を減少させるかディール提供者の取り分を少なくするしかの何れかの (ないしは両者の) 方法しかないことになる。

「利益を捻出するのが目的ではない、“顧客獲得” が目的なのだ」と販売元事業者は言うだろう。新規顧客を沢山獲得して、将来の収入確保に資することができると主張するだろう。しかし、これには以下の如くの問題がある。

- Daily Deals の多くの顧客は、既存の顧客である。既存顧客が 25%含まれていると仮定すると、40 ドルで販売しているのを Daily Deals によって 20 ドルで 2,000 個

販売すれば、販売元事業者は既存顧客からの収入の▲15,000 ドルを失うことになる。

オリジナル価格 2000 個×0.25×\$40=\$20,000 (A)
割引価格 2000 個×0.25×\$20=\$10,000 (B)
ディール提供者へ 2000 個×0.25×\$10= \$5,000 (C)

以上から、(A) のオリジナル価格の収入 \$20,000 に対して (B) + (C)=▲\$15,000 の損が発生することとなる。新規顧客の収入は、この場合、2000 個×0.75×\$10=\$15,000 となり、収支トントンとなる。既存顧客が 25%よりも多くなれば それだけ損失が拡大することになる。実際のケースでは、これよりもズーッと多い。既存顧客が 90%というケースも存在している。

- 多くの新規顧客は、ターゲットにしている商圈よりも遠方の顧客である。レストランの商圈は、だいたい 5 マイル以内の顧客である。Daily Deals がターゲットにする商圈は、ズーと広い地域を対象にしている。25 マイルの遠方から数ドルの節約のためにやって来る顧客は、多分レストランが求めている顧客ではない。1 時間ドライブして割引無し価格を支払ってくれる顧客を求めている筈だ。
- Daily Deals は、顧客コンタクト情報を明らかにしない。販売元事業者が、顧客のコンタクトを取得する努力をしなければならない。顧客に Twitter や Facebook のフィードに参加させ メルアドを取得するのは販売元事業者だが、多くの事業者はそんな努力を行っていない。
- Daily Deals の顧客の購入 (来店) をコントロールすることはできな。Daily Deals を見た顧客は一時にやって来るかもしれない。長蛇の列の顧客に、通常のグッドサービスを提供できる保証は何処にもない筈だ。オフピークの時期にのみ有効の制限をかければ、それだけ Daily Deals の魅力が減少してしまう

そんなこんなで、Daily Deals には、流行に乗り遅れまいとする気持ちで参加するのは間違いだ。ある調査によると、Groupon のマーチャントの 42%が一度限りの参加で二度と Daily Deals に参加していない。

ブランド力のある A リストの Amazon, Costco, Starbucks, Target, Apple などは、Daily Deals に参加していない。顧客は、これらの A リスト企業の商品のバリューを認めて通常価格を支払っているのだから割引する理由は何処にもない。だから、幾つかの Daily Deals

の提供者は、割引原資を自分で支払って ディールを成立させている。

その良い例が Gap のケースだ。 Groupon は、Gap に 1 銭も提供させずに (1 銭もまけさせずに自分たちが割引原資を提供して) 全米展開のディール販売に 200,000 人を参加させることに成功した。 顧客獲得コストが \$26.50 と推定されるので、Groupon は \$5.3m のサブスクライバー バリューを全世界で獲得したことになる。 LivingSocial は、Amazon ギフト券のコストを負担したプロモーションで 100 万枚の券を販売した。 どちらも大きな顧客ベースを獲得した上に、マスコミで騒がれ大きな PR 効果を得ている。

過去 5 ヶ月間の傾向として、全米のディールが拡大している。 そして一般的には 50/25/25 の同じ価格フォームミュラを維持している。 しかし▲50%の割引は、実際は▲20%~▲30%の割引にしかになっていない。 つまり価格に嘘の高い価格が付けられているからだ。 その典型例が花卉販売の FTD だ。 特別の Groupon の FTD サイトは、FTD.com の自社サイトよりも遥かに高い値段をつけて、あたかも大幅な割引をしているかの如く見せかけている。 旅行もこのグループに属する。 Starwood の▲50%引きもいい加減だ。 ▲50%の Starwood 割引券は、ほとんどが使用していないラックレートからの割引だ。 実際に Palace Hotel の明日の価格を調べると、SPG50 (▲50% off the rack rate) が \$299 で、最良オンライン価格が \$161 だった。

全米展開ディールは、大きな収入と販売コストを低下させる可能性を有しているが、幾つかのブランドは除外されていたり、旅行などの場合は使用期間がオフシーズンに限定されていたりしている。 その上、全米展開のリテラーは、巨大な販売網をバックにディール提供者のマージンを小さくしている。

6月2日共同購入クーポンサイト最大手 Groupon が米証券取引員会に上場申請書を提出した。 企業価値を \$20bn と見積もり \$1bn に資金を市場から調達するだろうと予想されている。 この目論見書から Groupon が、2008 年創業以来▲ \$5,402m の営業損失を計上していることが明らかになった。 しかし、急成長を反映して第 1 四半期の収入は、前年同期比 14 倍の \$644.7m となっている。 3 月末時点の登録ユーザー数は 8300 万人に達している。 ■

3. OTA debate stresses better channel management

ホテルにとってのオンライン旅行会社の役割

ホテル客室の流通におけるオンライン旅行会社（OTA）の役割は何なのだろうか？

これは、6月7日に開催されたNYC大学の国際ホスピタリティー投資会議のトップの議題だ。OTAによる影響と意味合いについて討議されたが、「顧客獲得の手段や方法は、偏にホテルのオーナーの意思決定にかかっている」というのがパネリストたちの結論だ。

以下に、パネリストの発言をリストした。（H）はホテル、（O）はOTAの発言。

- ・ ホテルは、場当たりの価格を決定している。価格決定は、ローカルの市場の情報に基づいて時には稚拙な方法で決められている。そして市場の動向に直ぐさま余り熟慮せずに反応してしまっている。9-11以来継続して、在庫処理優先のコントロールを実施している。（H）
- ・ 価格パリティは、過去のものとなりつつある。ホテルチェーンが考えているほど顧客はその存在を認めていない。ホテルは、パリティのために大きなマーケティング支出を行なっているが、顧客は、より良いディールがOTAに存在すると思っている。（H）
- ・ 価格パリティは、ホテルチェーンが導入したものでOTAが作ったものでない。パリティは、チェーンのブランド価値の維持には役立つだろう。OTAは、1日当たり10億の検索を獲得しているほど世界的に大きなリーチを持っている。OTAは、価格を“見える化”して需要創造に貢献している。OTAは、ホテルの顧客獲得を助けている。（O）
- ・ オペイクのマーチャントは、もはやオペイクではなくなっている。オペイクとされている価格であっても、Pricelineだけでなく全てのOTAに露出している。ミーティングのプランナーでさえ、その価格を知っている。ベストレートがローエストレートになった。全てがOTAのローエストレートに張り付いている。（H）
- ・ ホテルは、価格設定に、つまり自分自身の運命を管理するのに責任を有している。ホテルはOTAを利用して、イールド管理に励むべきだ。価格を1日に300回も変更できるツールを有しているのに、その利点を使用しているホテルは多くない。（O）
- ・ 需要創造にOTAが貢献している。（O）
- ・ しかしホテルは、その意見には同調できない。米国のホテルの自社サイト直販は、需要で54.3%、流入ベースで46.5%を構成する。（このデータは、ほとんどがチェー

- ン) OTA (マーチャント&リテール) は 4.5%と 4.3%しかない。 オペイク OTA は 2%と 1.2%だ。 豪華ホテルチェーンは 5.4%と 5.8%と OTA の依存が最も高い。(H)
- ・シェアを拡大するために歩留まり (yield percentage) を追い求めている。 どうにかしてこれを証明する良い方法がないだろうか? これは基本的な問題なのだ。 OTA は、我々の在庫処理拡大で大きく潤っている。(H)
 - ・ほとんどのホテルチェーンの価格の需要に対する弾性値はそんなに高くない。 まったく弾性効果がない場合も少しは存在する。 市場のより多くの需要が存在するのだろうか? 問題は、どこのチャンネルから顧客を獲得するかだ。 自身のホテルの価格の最適化のために、どのチャンネルで 幾らで販売するかが問題となる。(H)
 - ・では何故ホテルは最良のチャンネルでない OTA を選択しているのだろうか? ホテルの運業者たちは、他には考えられないからだと言っている。(H)
 - ・この回答は正しい。 競争の要因が加わるので、だれが OTA から真っ先に抜け出せるかが問題となる。 だれも一番先に、この選択をすることを躊躇する。(H)
 - ・ホテルのオーナーや支配人は、OTA のコストについて関心を抱いていない。 ホテルは、チャンネル毎の採算性をもっと分析するべきだ。(H)



travelmarketreport, 6/09/2011

4. From GDS to Customized App: The Revolution is Underway

GDS は、(このままでは) もはや生残れない

AutoLink を開発した Richard Eastman (The Eastman Group 創立者兼 CEO) が、「航空会社から産まれて航空会社にフォーカスした GDS はもはや生残れない」、「陰の実力者が、企業レベルにおける出張規程をコントロールしている人達から、出張者の採算性を向上させるための 特定の目的や条件に合致したアプリケーションを駆使するマネジャーに変わりつつある」と言っている。 この Eastman の考えは、旅行流通テクノロジーの進化と GDS の最終的運命に関する意見のスペクトラムの一端を明確に述べている。

何故、彼は GDS が生命維持装置に繋がれたダイナザウルスであると確信しているのだろうか?

彼の会社である The Eastman Group (TEG) は、インターネット ベースの販売が発展している世界の中で、ベンダーのレガシーなシステムを生き残させる電子的プログラムの

幾つかを提供している企業である。TEGの主力商品であるAutoLinkは、旅行の販売業者や企業のトラベル マネジャーや旅行者を異なる流通システムに何とか結びつけるための次善の策のシステムである。つまり、AutoLinkは、旅行ベンダーのレガシー システムとクライアントサーバーのTCP/IPアーキテクチャーを接続させる機能を有している。

現在旅行流通を変えつつあるダイナミックスの説明のために、Eastmanは、歴史家Whitney-Smithの解説“経済と社会の混乱が人々の情報の利用方法の変化の関数である”を引用している。

彼の論点を手短かに整理するところなる。

印刷機は、有益な機器であった。印刷機は、情報を支配していた宗教家や政治家のエリートたちによって占拠されていた世界を革新的に一変した。我々は、同じような革新の真っ只中に位置している。しかし、かつての宗教家たちの変化に対する抵抗の代わりに、情報の維持を欲している企業団体*の抵抗を受けている。しかし、彼らはこの革新に付いて行けずに負けてしまうだろう。

(*Business Travel Coalitionを指している。BTCは、“If It Ain't Broken, Continue to Improve It”を同団体のブログBTC Wireに掲載した。ItはGDSを意味している。このブログでBTCは、TMCや法人は航空券発券のためにGDSを必要としていると述べている。Eastmanは、レガシーのGDSシステムのimproveなんて全く困難だと反論している。)

Eastmanの旅行テクノロジーの革新に関する意見は以下の通りだ。

アプリケーションが法人旅行の中心テクノロジーとなるだろう。かつてはヒエラルキーの世界だった。ここでは、情報は、三角形の頂点に立つ情報支配者から下流に一方通行していた。コンピューターが情報のリアルタイムの検索を可能にし、人々をフラットと一緒に働けるようにした。現代は、オンデマンドで働くフラットなネットワーク社会になっている。携帯電話、テキスト、スカイプのお陰で、我々はもはや事務所にこもって仕事をする必要がなくなっている。情報は、もはや一方通行ではあり得ない。インタラクティブな双方向通行が不可欠となっている。これは、法人旅行に2つの変化を引き起こしている。

1つ目は、7×24で旅行している出張者のために、トラベル マネジャーとTMCは7×24で対応しなければならなくなっている。

2つ目は、通信手段に各種のツールが使われているということだ。出張規程の遵守管理は、出張者の規定外の行動を規制するのではなくて、出張費の精算ができるかどうか（会社に請求できるかどうか）の自己管理に変わりつつある。

支払い時点で、それが精算できるかどうかの確認は、TMC 或は多分幾つかの GDS の仕事となるだろう。それは単一のソリューションではなくて、インターネットを利用したアプリケーション経由で確認する開発途上のソフトウェア となるだろう。標準化されたデータが行き交う航空会社のシステムを開発するのに 45 年間かかった。しかしホテルやカーについては標準化されていない。GDS は 1960 年代の一方通行のビジネス構造を基礎とした航空会社のシステムなので、これ等のベンダーは航空会社に付いて行けない。双方向通信の能力をほとんど有していないのだ。つまり、出張者の出張途次の突然の予約変更は、大元の GDS の予約記録（PNR）を変更するようには作られていない。ましてや、その変更を先の旅程のホテルやカーの予約を調整する機能など全くもって不可能だ。

最も必要となるのは？ ベンダー（サプライヤー）、販売者、トラベル マネジャー、エンドユーザ（出張者）、同僚 間を全方位に情報が流れるネットワーク世界がマスト必要だ。車や衣料やエンタメの購入では実現できていることが、旅行では未だできていない。他の世界が全方位の通信を保有している時に、今日我々が知っている GDS は一方通行の通信しか提供していない。出張者が、カウンターや KIOSK で、ホテルや航空便変更や、レンタカーの支払いが精算できるかを知りたがっている。

印刷機が発明された時代と酷似している。ヒエラルキーの頂点で、情報を支配しているエリートは航空会社でなくて、一方通行の販売流通チャンネルと関連情報チャンネルをコントロールしている GDS だ。航空が、出張費の 70%~80%を占めていた時代はそれでも良かった。しかし現在ではホテルが経費の 50%~多分 60%を占めている。航空は 30%~35%に低下した。その他は地上の費用だ。AA 航空が訴訟しているように、GDS の全方位通信は確立されていない。

エリート、この場合は GDS であるが決して変化を好まない。変化を起こしているのは航空会社、旅行のバイヤー、トラベル マネジャー、出張者自身である。彼らは、既にアプリケーション テクノロジーの使用を開始して、双方向のチャンネルによって一方通信の GDS チャンネルを取り替えつつある。

ARC は、航空会社が保有している銀行決済システム（BSP）である。BSP は、アライアンス間の決済や航空会社の法人顧客直売によって取り替えられつつある。ARC は

変わらなければならない。さもなければ、航空会社は ARC を破棄するだろう。ARC の機能は、情報サービスの提供に変化するだろう。しかし、その情報は全ての旅行情報ではなくて航空会社情報に限られている。全てのデータにアクセスするためには、アプリケーション プラットフォームを個々の企業とそのベンダーのニーズに適合させなければならない。これは、旅行（出張）管理に直接影響を及ぼす重要なポイントだ。

航空会社と流通システム間の戦争が勃発している。AA 航空が航空会社陣営を代表している。流通システム側には、ごく少数の強力な企業のトラベルマネジャーが集まっている Business Travel Coalition が付いている。彼らは、陰の実力者としてズーと君臨し続けたいエリートたちだ。一方通信の GDS チャンネルが崩壊して、アプリケーションとインターネットを使った双方向通信チャンネルに取って代わられたら、新たな陰の実力者が誕生するだろう。古い陰の実力者企業の出張規程を支配して来た人々だ。食物連鎖の頂点に立つが如くのエリートたちだ。しかし、その食物連鎖がフラットになり始めている。新たな陰の実力者は、全てのチャンネルからの全ての旅行情報を管理し、全ての方位と通信できる 眺えたアプリケーションを使用するトラベル マネジャーなのだ。幾つかの GDS やたとえば Carlson Wagonlit などの TMC は、ジェネラルなアプリケーションを立ち上げている。そして、それは企業のニーズに適合したものへと急速に変形するだろう。これは、トラベル マネジャーが 効果的かつ迅速に 7×24 ベースで全世界を会話できるツールなのだ。

最大の問題は、異なる電話プラットフォーム (phone platform) の標準化だ。この話は、50 年前に Sabre, Galileo, Amadeus, Worldspan が、或はミニコンピューターと IBM が、お互いに会話できなかったことに類似している。時間が経てば、人々はコストを削減するために全てのプラットフォーム間の標準化されたコンポーネントパーツの使用を開始するだろう。コンポーネント化は、1つのアプリケーションの開発が全てのシステムに使用できるように、ハードウェアやソフトウェアを調整するだろう。 ■

5. その他のニュース

旅行流通・TD

(1) 豪州、中国人訪問者をプロモート

豪州が、今週 中国人訪問者の誘致キャンペーンを開始した。中国の海外旅行者は、

昨年 5,740 万人を超え、\$48bn を消費している。第 1 四半期には 129 千人が訪豪した。米国人を 9%上回った。1 年前は、米国人が 14%中国人を上回っていた。米ドルが豪ドルに対して約▲1/3 安くなったことが影響している。豪州のツーリズムは、GNP の 2.5%を構成し \$36.5bn の規模となっている。豪政府は、4 月に、中国の団体旅行者の訪豪枠拡大を中国政府と合意した。(wsj.com, 6/06/2011)

(2) 旅行購入の最大の要因

これは、Y Partnership の 2,500 人の米成人に「旅行の購入の意思決定に影響を及ぼす要因」を調査した結果である。橙色がデジタル情報ソースを表している。

Ideas and Inspiration	Insights and Advice	Pricing	Comparing	Purchasing
Relationships & Media	Trusted Sources	Diligent Info Generating from Multiple Sources	Impartial Aggregation	Best Deal
Family/Friends 52%	Family/Friends 54%	Online Travel Agency 56%	Online Travel Agency 51%	Online Travel Agency 41%
Magazines 4%	Travel guide books 44%	Travel service suppliers' own website 51%	Internet search website 38%	Travel service suppliers' own website 38%
Televisions 48%	Internet search website 38%	Internet search website 37%	Travel service suppliers' own website 35%	Traditional travel agents 23%
Travel guide books 46%	Travel Experts 38%	Multi-brand website 35%	Multi-brand website 32%	Multi-brand website 18%
Travel brochures/ Direct Mail 43%	Destinations website 37%	Destinations website 34%	Destinations website 25%	Destinations website 17%

(Tnooz, 6/03/2011)

(3) エクスペディアがカンントリーマネジャー制へ

2 年半前に地域制の代わりに事業制の組織 (Expedia Worldwide, Hotels.com, Expedia Worldwide Distribution) に改編した Expedia が再びカンントリー マネジャー制を採用している。元 Lastminute.com の販売ヘッド Andy Washington が英国 Expedia のヘッドに就

任した。欧州では、何人のカンントリーマネジャーを作るのか不明であるが、仏・独・伊・西・蘭と、最近ではスカンジナビアのヘッドが誕生している。これらのカンントリーマネジャーは、英国に駐在し EMEA VP の Gary Morrison にレポートすることになる。(Tnooz, 6/06/2011)

(4) パッケージの解剖

以下は、\$5,000 の MLT Vacations のメキシコ パッケージの予約プロセスの実際である。MLT Vacations は、Continental Vacations, Delta Vacations, United Vacations を作っているツアーオペレーターである。

- \$5,000 のバリューの e-certificate のバウチャー番号を、MLT のコールセンターに告げる。このコールセンターは、300 人の予約エージェントを有し 週 6 日間 6:00am ~11pm まで運営している。
- 予約の担当は、5 年間努めているベテラン Denae Vaughan だ。彼女は、Delta Vacations の豪華とロマンス パッケージ Lifestyle Collection のグループ 12 人の 1 人。このグループは Continental の同様の商品も扱っている。
- 出発日と 4 泊 5 日の日程を連絡し、娘と 2 人連れなのでカップルの滞在に向いているオールインクルーシブのリゾートに宿泊する希望を Denae に伝えた。家族向きのリゾートを避けたかった。娘はグルメなのでレストランにも拘りたい。
- Delta Vacation の豪華ツアーのラインは、Cancun 南部から Playa del Paraiso までのホテル街に 12 以上のホテルを用意している。Denae は、我々の希望を汲み入れて Iberostars の Grand Hotel Paraiso を予約してくれた。娘の出発地と自分の出発地が異なる航空便予約を含めて、ここまで 23 分を要した。
- Lifestyle パッケージは、Traffic Tours の SUV による相乗りではない空港送迎も含まれている。Grand Hotel Paraiso は、オーシャンフロントのジュニアスイートにアップグレードしてくれた。スパ、ゴルフ、ワインのアップグレードに使える \$200 のリゾートクレジットが部屋に付いている。
- 滞在中は、Traffic Tours の終日ガイド付きツアーを楽しむ予定だ。Traffic Tours からの \$200 のバウチャーでもう 1 つのツアーにも参加する予定だ。ここまでの予約に 38 分かかった。そして、合計の金額は \$4,894.23 であった。

(travelweekly.com, 6/07/2011)

(5) 旅行者の半分が、旅先で携帯電話で旅行計画を練っている

TripAdvisor の英国人 1,200 人の調査によると、高い海外ローミングチャージにも拘わらず、45%の旅行者が旅先で携帯電話により旅行計画を練っている。そして；
— 47%が高いローミングフィーに泣いている。

— 20%が不安定な接続に文句を言っている。

— 7%が画面が小さ過ぎると言っている。

携帯電話の利用目的では；

— 29%がレストラン検索

— 28%が航空便のステータスチェック

— 21%がアトラクション検索

— 18%が宿泊施設の検索

— 16%がツアーの検索だ。

しかし、英国人はスマホの旅行関連アプリのダウンロードは39%しか実施していない。米国では60%がダウンロードしている。またレビューの投稿は14%にとどまっている。FourSquare, Facebook Placesなどには14%しかチェックインしていない。またホテルの携帯電話予約は20%だ。欧州平均は28%になっている。目的地における旅行関連情報の検索は45%で欧州平均の53%をここでも下回る。テクノロジーに強いと言われている英国人が、これに限っては欧州平均を下回っている。(Tnooz, 6/09/2011)

(6) メキシコのツーリズムが麻薬バイオレンスで窮地

ここ数年間の麻薬バイオレンスで、メキシコのツーリズムが大きな影響を蒙っている。米国人がメキシコ観光を取り止めている。クルーズがMazatlanの寄港を中止した。American ExpressのツアーオペレータTravel Impressionは、昨年10万人をメキシコに騒客したが、今年の個人旅行予約は▲15%低下していると言っている。メキシコのツーリズム収入は年間\$12bnで、およそ22百万人がこの国を訪れている。Smith Travelによると、今年のメキシコの中級ホテルオキュパンシーが低下している。Orbitzもメキシコ旅行の減少を指摘している。国務省の調査によれば、昨年メキシコで殺された米国人は107人となり、前年の77人を上回った。この内何人が観光客なのか国務省は明らかにしていない。麻薬戦争が開始された以降で、死者の数が倍増している。麻薬のバイオレンスが収まらないとツーリズム喚起は難しい。(wsj.com, 6/08/2011)

空 運

【共通】

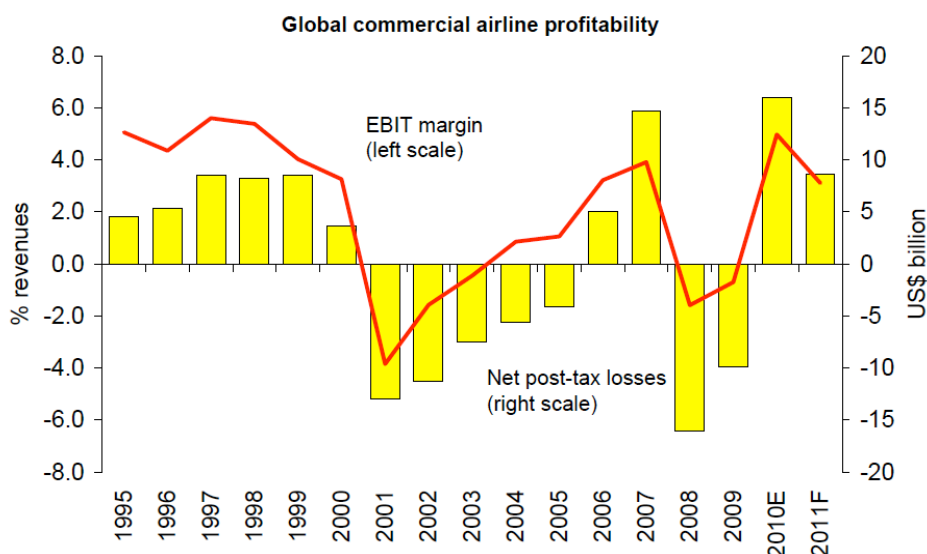
(1) IATA 2011年の業界利益見通し半減

IATAが2011年の業界利益見通しを、前回3月の\$8.6bnから\$4bnに半減させた。2010年の利益\$18bnからは▲78%の減益となる。収入見通しは、\$568bnなので売上高利

益率は 0.7%となる。この見通しの修正は、燃油費の高騰と北アフリカや中東諸国の社会不安、日本の自然災害などが影響している。原油単価予想は、バレル \$110 (ブレント) と、前回の見通し発表時点の \$96 よりも +15%値上げさせている。10 年前に営業費用の 13%であった燃油費は、昨年 30%になり 2011 年では 33%になると予想されている。供給増は貨客合計ベースで +5.8% 増で、需要増 +4.7%を上回る。地域別は下表の通り。

地域	利益	昨年	需要	供給	備考
APAC	\$2.1bn	\$10bn	+6.4%	+5.9%	日本震災を新興市場需要増で相殺
北米	\$1.2bn	\$4.1bn	+4%	+4%	日本震災 国際線収入▲12%
欧州	\$0.5bn	\$1.9bn	+3.9%	+4.8%	旅客税の上昇が価格敏感需要増鈍化
中東	\$0.1m	\$0.9m	+14.6%	+15.5%	大手中東航空会社長距離市場シェア増
ラ米	\$0.1m	\$0.9m	+6%	+6.9%	経済活況持続 3年連続利益計上予想
アフリカ	▲\$0.1m		+6.5%	+7.4%	北アフリカ社会不安が影響

(iata.com, 6/06/2011)



【米州】

(1) ボーイング、C-17 輸送機×10機のインド発注期待

ボ社が、インドに C-17 輸送機×10機 (\$4bn 相当) の売り込みに必死になっている。4月の戦闘機×126機の商談で Dassault (仏) と Eurofighter GmbH に敗れたボ社は、輸送機受注で巻き返しをはかる。ボ社の軍用機部門の国際販売は、全収入の 17%を構成している。2015年には、それを 25%に増加させる計画だ。(wsj.com, 6/03/2011)

(2) ガルフストリーム、BRICs で販売増

BRICs の新興成金が、Gulfstream Aerospace Corporation の豪華ビジネスジェット機を購入している。ブラジルは、昨年 33 機の Gulfstream を購入した。2009 年の 14 機を倍以上も上回った。中国では、8 年前はゼロ機だったが現在は香港を含めて 60 機が運航している。Gulfstream は、過去 10 年間で 2,000 機を販売したが、米国のフリートシェアはその間に 80% から 69% に低下した。ラ米の諸国の最大の貿易相手国である中国との長距離飛行に、大型客室の G-450 や G550 (18 人乗り \$62m) などのビジネスジェット機が使われている。(FT.com, 6/05/2011)

(3) デルタとユナイテッド 手荷物料金値上げ

DL と UA が、大西洋路線の 2 個目の受託手荷物料金を値上げする。

	値上げ前	値上げ後	備考
DL	\$50	\$75 (\$60Web)	中米路線 無料→\$30
UA	\$50	\$70	

(注) DL は、国内線のオンライン割引を廃止する。一律 1 個目は \$25、2 個目は \$35 (travelweekly.com, 6/06/2011)

(4) バージンアメリカ 旅行会社用 Web サイト立ち上げ

Virgin America が、旅行会社とツアオペ専用の Web サイト www.vsflyinghub.com を立ち上げた。この Web サイトでは、旅行会社向けの情報、目的地とニュース、コンテスト、特別オファーを掲載する。(travelweekly.com, 6/06/2011)

(5) ジェットブルーのパイロットが組合編成希望

The Air Line Pilot Association が、National Mediation Board に対して jetBlue の非組合員 2,300 人に対する組合編成投票の実施の許可を申請した。AFL-CIO メンバーの ALPA には、現在 UA, DL, AL やその他の小規模の航空会社のパイロットが加入している。ALPA の jetBlue 組合編成努力は、2009 年に投票率が 33% にしか達成せず失敗に終わっている。その後、70 年間に及ぶ規則が変更された。今まで棄権票は反対票にカウントされていたが、今後は有効投票の賛成多数でもって組合編成ができるようになった。組合編成の可能性が高くなっている。ALPA が、少なくとも jetBlue のパイロットの 35% 以上が投票意思のあることを示す事が出来れば、NTB は投票スケジュールを決定することになる。(wsj.com, 6/06/2011)

(6) エアーセル社、衛星ベース機内接続 2015 年から

機内の ATG 高速 ワイヤレス インターネット通信ソリューション GoGo を提供してい

る Aircell 社が、2015 年に 50MB/s の超高速インターネット接続 (ka satellite-based in-flight connectivity) を実現させると言っている。(Air Transport Intelligence News, 6/08/2011)

(7) 航空満足度改善

J.D. Power & Associates によると、昨年、旅客の航空満足度が改善した。ネットワーク航空会社の満足度は 1000 ポイント中 652 で 2007 年平均を +16 ポイント下回ったが、バジェット航空会社のそれは 751 ポイントに過去 5 年間で最高となった。両者合計では、運賃とフィーを除いて全ての点で満足度が向上した。これは、北米の 13,500 人の航空旅客を対象とした 2010 年 7 月～8 月の調査。(wsj.com, 6/08/2011)

(8) 米海外旅行者に対する支援

米務省は、外国滞在中の海外 (国際) 旅行者に対して支援を行なっている。Smart Traveler Enrollment Program (STEP) により、海外滞在中の米国民に対して社会不安や災害などイベント発生のアラートを e-メールやテキストメッセージにより発信している。そして、救援機による緊急帰国に関する情報も伝えている。この情報を取得するためには STEP に登録して、自分の旅程とコンタクト先をインプットする必要がある。5 月には、STEP の登録者が過去最高の 1 日当り 4,000 人に達した。(wsj.com, 6/09/2011)

【欧州 & アフリカ】

(1) 欧州連合 予定通り来年から航空の排ガス取引制度適用開始

EU は、予定通り来年 1 月 1 日から航空に対しても排ガス取引制度の適用を開始すると環境委員会議長 Connie Hedegaard が 6 月 6 日語った。航空会社は、排出権を超過した分に対して 1 屯当り €100 を支払わなければならない。欧州の航空会社は、域外の外国航空会社にこの制度が適用されない場合の競争上不利を懸念している。米国は、欧州委員会の単独の排ガス取引制度の航空への適用が、国際法違反に当たると反発している。中国は、EU がこの制度を自国機にも適用する場合は、欧州の航空業界に対抗措置をとると表明している。米国も同様の報復措置を採るだろう。欧州航空会社協会 (AEA) とエアバスは、環境委員会議長に書簡を送り EU の慎重な対応を求めている。(wsj.com, 6/06/2011)

(2) ロースロイス、A350 型機エンジン設計変更

Rolls-Royce が、A350 に装備するエンジン Trent WXB を再設計することとなった。再設計されるエンジンは、B777 と B787 とより競争ができるように推力を向上させる。Trent WXB は、Trent 900 モデルの派生型エンジンで、昨年 11 月には QF の A380 機で飛

行中に火災事故を発生させている。Rolls-Royce は、このエンジン再設計で A350-900 よりも大型の A350-1000 の推力向上を意図し B777 との競争力を強化する。A350-900 の就航は 2013 年下半期が予定されている。エアバス社は、A350-900 を 499 機、A350-1000 を 75 機受注している。(FT.com, 6/06/2011)

(3) 英国航空 貨物運賃談合の米民事団体裁判和解

BA が、2000 年～2006 年に実施された貨物運賃談合に関する米国民事団体訴訟を \$89.5m の示談金支払いで和解した。米国では、AF/KLM が昨年 \$87m を支払って同種の団体訴訟を和解している。この団体訴訟の和解金は、合計で \$279m に達している。BA は、4 年前に米司法省からカルテル違反で \$300m の罰金を言い渡された。これとは別に 欧州委員会は、BA に €104m の支払いを求めている。米司法省は、このカルテル違反で 世界の大手航空会社 15 社に対して \$1.6bn 以上の罰金を科した。BA は、この他にも英国公正委員会 (OFT) から、談合容疑の審査を受けている。(FT.com, 6/07/2011)

【アジア&中東】

(1) マレーシア航空 ワンワールド加盟

MH 航空が、2012 年後半に oneworld に加盟する。MH 航空とその子会社 Firefly と Maswings は、およそ日間 200 便を運航している。(travelweekly.com, 6/05/2011)

(2) 豪州航空機リースファンドが人気

Investec Global Aircraft Fund の運用資金が、最近 A\$1bn を超えた。この未だ創立以来 4 年しか経っていないファンドの戦略投資家の中には、老齢年金、年金基金、ファンドが多く含まれている。このオープンエンド型ファンドの内部収益率は 12%で、2007 年以來の年間分配は 7%となっている。過去 12 ヶ月間でのリターンは 15%にも上っている。IGAF は、最近 GE Capital Aviation Service から狭胴機×12 機を購入し合計保有機を 20 機として、ドイツ、中国、ブラジル、インド、スペイン、中東、豪州の航空会社にリースしている。世界の民間航空機フリートの 40%はリース機なので、IGAF のファンドの将来は有望だ。同ファンドは中期的目標として \$3bn の運用資金獲得を目指す。(FT.com, 6/05/2011)

(3) ドラゴン航空ビジネスクラス収入 2 桁増

Dragon 航空の C クラス収入が 2 桁増加する見通しである。同社はエアバス機×32 機を保有しこの地区の 33 の目的地に路線網張っている CX の中国路線を主とした航空会社である。需要増に対応するために航空機のリースを検討している。(wsj.com,

6/06/2011)

(4) キングフィッシャー (印) 増資

インド第2位のシェアを誇る Kingfisher 航空が、負債の削減のために \$250m のグローバル預託証券の発行を計画している。(wsj.com, 6/06/2011)

(5) シンガポールの LCC 子会社設立

SQ の LCC 子会社設立には、以下の背景がある。

- 中東の航空会社と豪州の QF とその子会社 LCC Jetstar から競争を仕掛けられている。LCC の AirAsia も低運賃市場を荒らしている。
- 過去3年間で、SQ の旅客数は 1,910 万人から 1,660 万人に減少した。基地のチャンギ空港ではシェアが 60%から 35%に減少した。
- 1/3 を出資している Tiger Airways の経営には参画できないので 姉妹会社の Silk Air が実施しているフィーダー便の役割は Tiger には期待できない。
- Virgin Australia と提携して、シンガポールと豪州の2つの市場で路線網を拡大する。
- プレミアム旅客獲得により SQ の利益は、2009 年度の S\$216m から S\$1.1bn に増益したが、シェア獲得のために LCC 市場に本格的に進出することとした。

(FT.com, 6/07/2011)

(6) 豪競争監視当局 カンタスとアメリカンの JV 暫定承認

豪競争監視当局 Australian Competition and Consumer Commission が、QF と AA の太平洋路線ジョイントベンチャーを暫定承認した。両社は、この JV で米国と豪州 NZ 路線でコードシェアーを含む幅広い提携を実施する。QF は、最近 DFW に乗入れた。

(ws.com, 6/08/2011)

(7) インド航空会社 エアバス機×60機発注か

インドの航空会社2社がエアバス機×60機の発注を計画している。Go Airlines が A320×50機を、Jet Airways が A330×10機の発注を計画している。(wsj.com, 6/09/2011)

水 運

(1) ソマリア沖海賊、人質虐待

米シンクタンク One Earth Future Foundation の調査によると、ソマリア沖海賊が人質に捕った船員を虐待していることが判明した。叩いたり、マストに吊るしたり、感電さ

せたりしている。 2010年には1,080人の船員が人質に囚われたが、その内の59%が身代金を要求するために虐待されている。(FT.com, 6/06/2011)

(2) 海運コントラクター、蘭政府にソマリア海賊取り締まり強化要求

オランダの海運コントラクターDockwise Ltd. (バミューダ企業) が、6月8日、蘭政府がソマリア海賊取締強化しないならば、船の法的管轄とフラッグを(船籍を?) オランダ以外の国にすると断言している。 Dockwise は、民間の武装ガードマンを乗船させることを計画しているが、オランダの法律はこれを許していない。 オランダ政府は法の改定を検討すると言っている。 International Maritime Bureau の Web サイトによれば、今年に入ってからソマリア海賊攻撃が139件発生し、21隻がハイジャックされ362人が人質にさらわれている。 現在522人が拘束されている。(wsj.com, 6/08/2011)

(3) ロイヤルカリビアン、中国市場に照準

Royal Caribbean International が、2012年6月に Voyager of the Seas 丸(3,114人乗り)を上海に再配置させる。 日本と韓国を廻る10泊クルーズを夏のシーズンに提供する。 また Legend 丸を2012年3月に復帰させる。 Royal Caribbean は、急成長している旺盛な中国クルーズ需要を取り込む。(travelweekly.com, 6/08/2011)



Royal Caribbean's Voyager of the Seas.

陸 運 & ロジスティックス

(1) フェデックス、四半期配当で +8.3%増配

FedEx が、四半期配当を1株当たり13セントに +8.3%増配した。 増配の原資は \$13m に上る。 堅調な SHIPPING 需要増に支えられている。 貨物鉄道会社の CSX Corp と Union Pacific も増配している。(wsj.com, 6/06/2011)

(2) ダラースリフティ 株主に“待ち”を奨励

Avis Budget と Hertz からそれぞれ買収提案を受けている Dollar Thrifty が、株主に対して株の売却は Federal Trade Commission の承認が得られるまで待った方が良いと提案している。 Avis の買収価格は1株当たり \$58 に対して Hertz は \$72 をオファーしている。 Avis は、FTC の裁定が出るまでは exchange offer は開始しないと昨年10月に言っている。(travelweekly.com, 6/06/2011)

ホテル & リゾート

(1) ベットフレッドがトーテ買収

英国第4位のブックメーカーBetfredが競争入札に勝利して、国営総合賭博企業Toteを£265で買収することとなった。Betfredは、現有の賭博ショップ840軒にToteの517軒を加えることになる。Betfredは、Toteのプール賭博の7年間の運営のために、政府に初年度£11、その翌年から6年間£9m/年のライセンス料を支払うことになる。(FT.com, 6/03/2011)

(2) MGM 中国拡張計画

MGM China株が、6月3日、香港証取で初取引が開始された。初日の終値は、上場価格の+1.8%増のHK\$15.62となった。MGMは、この上場で\$1.5bnを調達した。マカオの賭博収入は、今年5ヶ月間で\$13bnを超え、2011年にはLas Vegasの5倍の収入規模となるだろう。昨年カジノリゾート2軒を開発したライバルのシンガポールの賭博収入は、Las Vegas Stripを今年に抜くと言われている。MGMは、MGM Macauに加えてCotai地区に新たなカジノ建設を計画している。MGMの国際投資家Genting（マレーシア）は、Cotai地区に87,000sqftの土地を保有している。そして、日本や台湾の未だカジノが許されていない地域への進出も狙っている。MGMの上場後の資本構成は、MGM 51%、SJMを保有しているStanley Hoの娘のPancy Hoが29%を保有している。(wsj.com, 6/06/2011)

(3) マカオ賭博市場トップを走る

シンガポールの賭博収入が前年比+25%となるだろう。そしてLas Vegas Stripを追い抜くだろう。しかし年増率+40%のマカオのトップは揺るがない。しかし、マカオ特別政府は、加熱振りを冷ますために2013年まで賭博テーブルの台数を5,500以下に規制している。(channelnewsasia.com 6/08/2011)

(4) サンズがアジア展開拡大を狙っている

Las Vegas Sandsが、マカオとシンガポール展開の成功の後で、アジアの他の地域 — 特に日本、韓国、台湾、ベトナムへの総合カジノリゾート展開を検討している。マカオでは、Cotai地区のVenetianの隣に新たなカジノを来年初頭に開業する予定だ。またスペインでは、MADかBCNにEuroVegasストリップを開発し23,000室のホテル群を建設する計画だ。(Reuters, 6/08/2011)

(5) スターウッズが中国展開拡大

Starwood Hotels & Resorts が、5 週間、CEO 始め幹部を上海駐在とする。 中国市場が米国に次ぐ第 2 位の大きな市場になっているからだ。 現在 70 のホテルを中国で運営している。 そして 90 のホテルが開発中だ。 Starwood CEO Frits van Paasschen は、「Starwood は、もはや米国企業ではなくてグローバル企業だ」と語っている。(travelweekly.com, 6/06/2011)

(6) 米ホテル取引が \$4.9bn に達した

Jones Lang LaSalle Hotels によると、米国のホテル取引額が今年 5 ヶ月間で \$4.9bn に昨年同期の 3 倍に増加した。 これには note sales、資本増強、差し押さえは含まれていない。 単一資産取引が 85%を占め、その内の 61%が REIT、25%が PE 企業の取引となっている。 単一資産ホテル取引の平均価格は倍増の \$84m となっている。 客室当りのトップ価格は +27%増の \$234,000 となっている。(HNN, 6/06/2011)

(7) マリオット ソーシャルゲームを採用に利用

Marriott が、Zynga 社が開発した Farmville にあやかっ、ホテルのソーシャルゲーム My Marriott Hotel を開発した。 このゲームは、マーケティングが主たる目的だが、できれば世界の Marriott の年間 50,000 人の採用に役立てたい考えだ。 このゲームでは、ホテルのキッチンの食材の購入からサービスまでの仕事のバーチャルな体験をさせてくれる。 下図は、Facebook 上の My Marriott Hotel。(news.marriott.com, 6/07/2011)



(8) マリオットがホテル以外の会社と提携

Marriott International が、宿泊業界以外の有名会社と提携した。 提携先は Chistie's, Tumi, Keri Glassman (a nutritionist), Aromatherapy Associates, Treasury Wine Estate の各社。

Marriott は、これ等の有名企業と提携して同社の豪華ブランド ホテルの販売促進に貢献させる考えだ。 各社との提携策は、Christie's の催事を世界各地の JW Marriott で開催するなどが具体的例として上げられるほか、客室の季刊ホテル雑誌や Web サイトに各社の製品情報を掲載する。 Marriott は、この提携に 3 年間で \$500,000 を投資する。 Hilton International は、「豪華宣言 Luxury Manifesto」と題した著名人とのインタビュー Video を Facebook のページに掲載する。 そして、そのインタビュー結果を同社の豪華ホテルのサービスの改善に役立たせる。豪華ホテルの ADR は、2007 年の \$204.68 から 2008 年に▲5.4%減、2009 年に▲23.2%減少した。 昨年は +8.9%上昇したが 2007 年のレベルを超えるのは 2014 年となるだろう。 2008 年から 2010 年の間に豪華ホテルの供給は +20%増加した。 ホテルチェーン各社が、豪華ブランドの販売強化に努力している。(nytimes.com, 6/07/2011)

(9) キーカードが携帯電話に

ホテルのキーカードがロイヤルティークラブカードや携帯電話に取って代わっている。宿泊客は、フロントデスクに並ばずに予約した客室に直航することが可能になる。 Hyatt Hotels Corp は、キーカードの代替として Gold Passport ロイヤルティークードを使った Express Welcome サービスをカルフォルニア州の一部のホテルで開始した。 InterContinental Hotels Group は、OpenWay 社のテクノロジー使用した携帯電話利用の鍵を試験している。 このシステムでは、ホテルは、顧客の携帯電話にホテルの部屋番号と電話番号をテキストメッセージで送信する。 顧客が、客室の前で送られた番号に電話すると、電話が短い電子音を発信して鍵を開けてくれるという仕組みだ。 Starwood Hotels& Resorts の Smart Check-In プログラムは、RFID を Starwood Prefer Guest 会員カードに埋め込んで、それをキーカードとしている。(wsj.com, 6/09/2011)

(10) ホテルのロビーが変わっている

中級クラスのホテルのロビーがスタバのコーヒー店の如くになっている。 朝食ビュッフェ、カフェテリアスタイルの座席配置から、エスプレッソ機器や格好良いバーや Wi-Fi に変わっている。 大不況に遭遇したホテルが、客室収入以外の副次収入増加に努力している。 この傾向は、NYC のブティックホテルから始まって、Starwood の W ホテルで広まった。 ホテルが、今まで朝食を近所の Starbucks や Dunkin' Donuts で摂っていた顧客を取り戻そうとしている。 マクドもスタバを真似ている。(wsj.com, 6/10/2011)

(11) バージンホテル 18 ヶ月以内にオープン

8 ヶ月前に計画を発表した Virgin Hotels が、18 ヶ月以内に最初のホテルをオープンすると言っている。 大都市に 25 のホテル (150~400 室) を 7 年以内に開発する。 ビジネスモデルはフランチャイズ制を採用する。 10 ヶ所の候補地が既に選ばれている。

ブランド基準や他のホテルとの差別化計画は明らかにされていない。(HNN, 6/09/2011)

その他

(1) 航空会社株価

世界最大の時価総額は 中国国際航空、第2位はSQとなっている。

地区	航空会社	52週H-52週L	6月10日	時価総額	時価総額 USD Bn	6/10 為替
米国	WN	14.32-10.42	10.93	8.7bn	8.7	
	DL	14.54-8.91	9.22	7.8bn	7.8	
	UA	29.75-18.42	21.87	7.2bn	7.2	
	AA	8.98-5.44	5.7	1.9bn	1.9	
	B6	7.6-5.21	5.61	1.7bn	1.7	
	US	12.26-7.71	8.1	1.3bn	1.3	
欧州	LH	€17.93-10.51	13.91	6.37	9.138	1.4345
	Ryanair	€4.22-3.13	3.56	5.30	7.603	
	IAG (BA+IB)	£284.5-215.4	222.3	4.14	6.720	1.6233
	AF	€15.3-9.43	10.56	3.17	4.547	
	easyJet	£483-318.0	352.5	1.52	2.467	
アジア	中国国際	元 17.35-9.08	9.16	104.57	15.686	0.15
	SQ	S\$16.56-12.86	14.06	16.84	13.640	0.81
	CX	H\$24.1-15.2	18.06	71.05	9.237	0.13
	全日空	¥313-220	245	618.6	7.703	0.012452
	QF	A\$2.97-1.89	1.89	4.28	4.503	1.052
	AirAsia	M\$3.28-1.21	3.2	8.88	2.930	0.33
	スカイマーク	¥1449-800	955	84.154	1.048	

(注) IAG は、International Consolidated Airlines Group で 52 週 H/L は、2011 年 1 月以降の最高値と底値の表示となっている。

編集後記

「航空会社と GDS の戦争（２）」

航空会社は、GDS にセグメント当り平均 \$3 もの高いブックイングフィーを支払っている。GDS は、このフィーの収入を使って、TMC を始めとする旅行会社に GDS を使用してもらい見返りにインセンティブを支払っている。

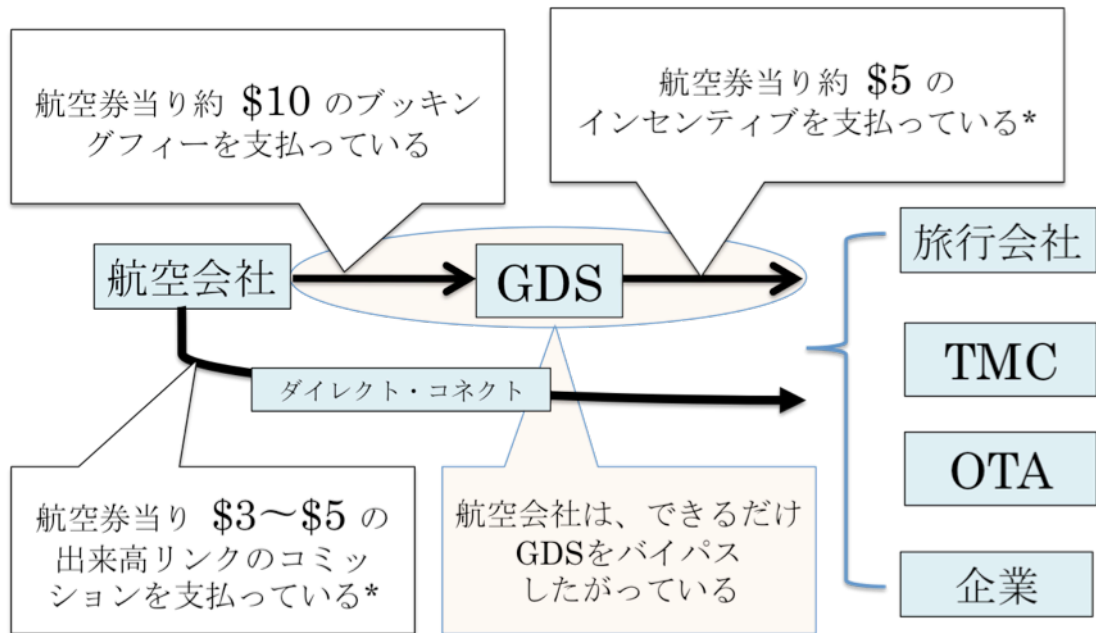
ASTA の GDS レポートによると旅行会社の 60%が、インセンティブを受け取っていると言う。そして OTA などは、航空券当りで \$5 のインセンティブを GDS から受け取っているらしい。(wsj.com, 6/01/2010)

GDS は、インセンティブを餌に自分のシステムを旅行会社に利用してもらえば貰うほど、航空会社から受け取るブックイングフィーが多くなるという仕組みになっている。航空会社は、他人の金（つまり航空会社が支払うブックイングフィー）を使って商売している、この GDS の狡猾なビジネス モデルに怒っている。IATA の事務総長 Bisignani Giovanni などは、「GDS はヒルだ」と公言して憚らない。

インセンティブを貰っている旅行会社は、AA が導入に必死になっているダイレクト・コネクトには大反対だ。何故ならば、航空会社のベースコミッションをなくした上に、今度は GDS のインセンティブまで無くしてしまうからだ。

GDS の経済を図示すると、以下の通りとなる。

GDSの経済



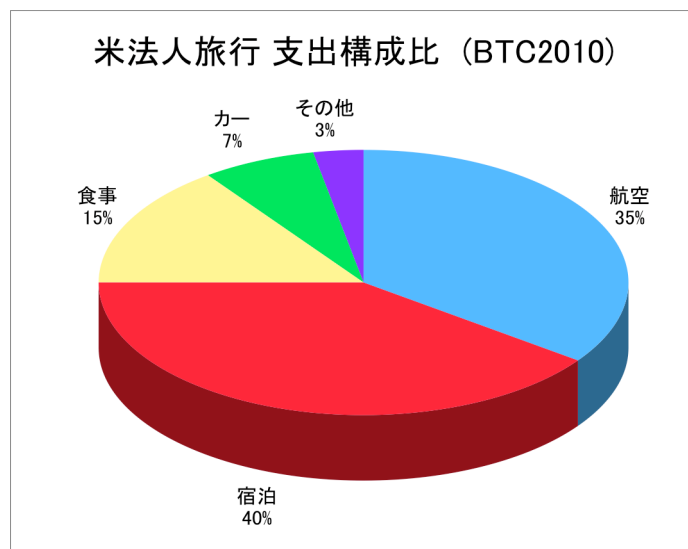
*量販店のみ到来高にリンクして支払額が決まる。

TD勉強会 情報482

全米旅行者協会（ASTA）は、GDSによる北米の航空便予約が減少していると言っている。1990年代は米国の航空便予約のほとんどがGDS経由であったが、2009年にはそれが50%を割り込んだ。航空会社のオンライン直販が増加したからだ。そして、或る旅行コンサルタントは、5年後の2016年にはバイパスが進展するので、GDS経由予約は38%に落ち込むと予想している。

インターネットベースの販売が発展している世界で、ベンダーのレガシーなシステムを生き残させる電子的プログラムの幾つかを開発した或る企業の社長は、「航空予約だけではなく、全ての旅行流通チェーンのプレイヤーと双方向の会話ができる新たなシステムの構築が必要だ」と言っている。かつて法人旅行の費用の70%~80%を占めていた航空運賃の支出は、現在では30%~35%に低下している。ホテルが50%~60%で、

残りの 10%程度は地上の費用が占めている。「航空会社が航空会社用に開発した GDS システムは、もはや現代の旅行手配に適応できなくなっている」と彼は言っている。



GDS は、この流れを拱手傍観している訳では決しない。 将来の GDS 経由予約の減少を見越して、レガシーのシステムを再構築し 航空会社のマーチャндаイジングに対応しようとしている。 Sabre は Sabre Red を、Travelport は Universal Desktop を、Amadeus は Amadeus One を開発している。 そして LCC やごく一部の航空会社とは 既にダイレクト・コネクトを開始している。 AA 航空のダイレクト・コネクトに反対している GDS が、その一方で他の航空会社とダイレクト・コネクトしていると言うのは 何とも理解し難い話であるが、多分 将来は破棄処分せざるを得なくなるレガシー システムをできるだけ温存して、稼げる時に 稼げるだけ稼いでしまおうというのが GDS の魂胆なのかもしれない。

GDS は、流通ビジネスに加えて IT ソリューション ビジネスも拡大している。 事業の多角化を実施しているのだ。 この話は次週にしよう。 (H.U.)

表紙：

コンポジット 1

サインペン

B6 メモ用紙

1998 年 9 月作

TD 勉強会 情報 482 (以上)