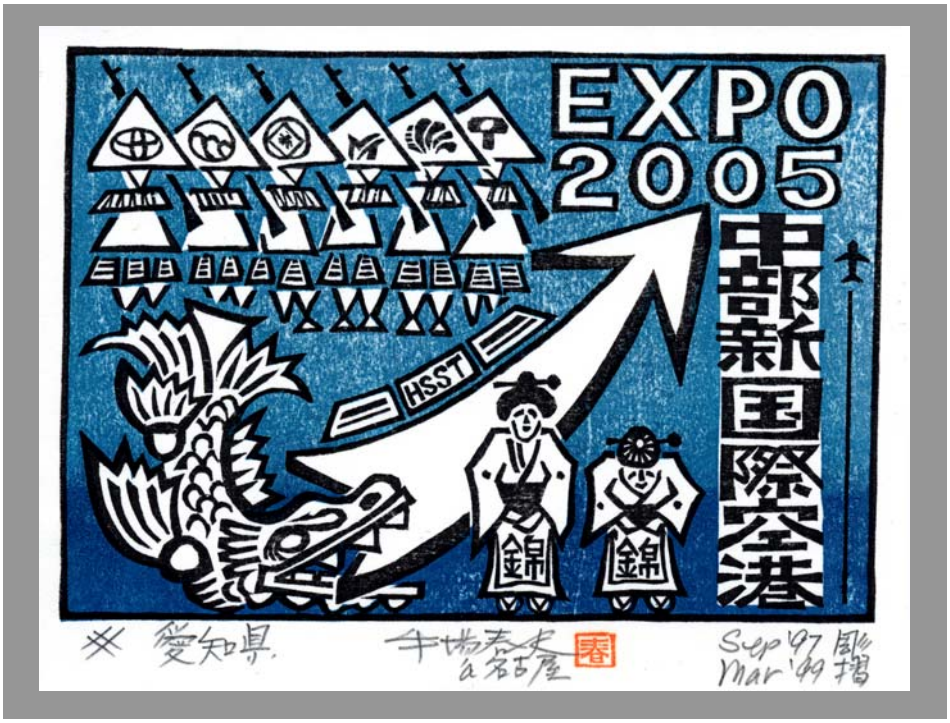
平成 19 年 3 月 4 日

TD 勉強会 情報 259

1. 米欧州連合、大西洋オープン・スカイ協定に暫定合意
2. 「連載」グループとミーティングのビジネス・チャンス（2）
3. 「連載」2020 年の旅行種族（1）
4. 世界の主要旅行市場、チャネルとシェアーシフト
5. 航空会社、政府主導“顧客権利規定”に重ねて反対表明
6. 其の他のニュース



FT.com, 3/2/2007; wsj.com, 3/2/2007; nytimes.com, 3/3/2007

1. US, EU reach tentative “open skies” pact

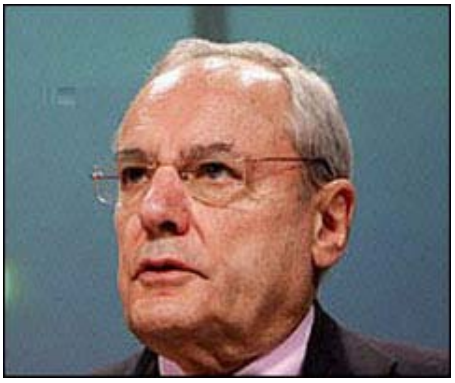
米 欧州連合、大西洋オープン・スカイ協定に暫定合意

米国と欧州連合は、3 月 2 日、合意成立が危ぶまれていた、大西洋航空市場（全世界の国際航空旅客輸送の 60%を構成する）の規制緩和に合意した。　欧州委員会は、この暫定合意案を、3 月 22 日の加盟 27 カ国運輸大臣間協議に上程する事となるが、この案には、米航空企業に対する外資規制の緩和が織り込まれていない（注）為に、加盟国の一部から激しい議論が巻き上がる事が予想される。(注 : 3 月 2 日の FT.com は、こう報道しているが、3 月 3 日の nytimes.com は、普通株の 50%以上の保有が可能になった、と報じている。)

米欧間の航空路の規制緩和（所謂オープン・スカイ協定）の交渉は、4 年前から開始されている。
2004 年には、英国とドイツの反対で、一度暫定合意された協定案の最終化に失敗した。
英国は、米国から同等の見返りが無いとして、ロンドン LHR 空港と米国間の空路の規制緩和に応じなかった。(LHR＝米国間の運営は、BA, VS, AA, UA の 4 社に限定されている。)
（英国は、北大西洋市場の 40%のシェアーを有している。）
2005 年 11 月には、米国は、米国企業に対する外資導入を、資本投下率は現状維持（即ち：議決権株 25%以下、更に普通株 24.4%以下、合計で 49.9%以下）としつつも、マーケティングや事業計画などの経営権の拡大を外資に対して認める、規制の適用に関した緩和案を作成した。　しかし、議会からのセキュリティー上の理由による強い反対に遭遇し、12 月にこの案を撤回、今迄、新たな合意案が模索されて来た。

今回の暫定合意案では、米国の航空会社は、欧州連合加盟国のどの地点にも、欧州の航空会社は米国のどの地点にも、自由に路線を展開出来る事になる。　欧州の航空会社は、厳しい条件に合致させれば、子会社による米国内線運営が可能になる他、米官公吏と政府貨物の米国籍機使用を義務づけている Fly America 政策の欧州連合機適用（但し主要路線は除かれている）と、貨物便（貨客便？）の米国以遠権を獲得した。　この他、欧州は、米資本の欧州連合航空会社への投資規制（米の投資規制への対抗）を獲得した。
また、米国は、欧州連合航空会社が、連合国以外の航空会社を買収した場合は、その企業が属する国が米国との間で 2 国間航空協定を締結している限りは、その買収した航空会社が保有する航空権益を享受する事を容認した。　（今迄は、買収した企業は、被買収航空会社の属する国の航空会社ではないので、非買収航空会社の属する国の航空権益の実行は認められなかった。）
また、匿名情報によると、米国は、欧州連合航空会社による、米国航空会社の 50%以上の

普通株の保有を認めた。（nytimes.com, 3/3/2007）



欧州委員会の運輸委員 Jacques Barrot（写真：右）は、この協定は、成立すれば、欧州連合と米国間の関係を活性化させる画期的な協定になるだろうと評価し、向こう 5 年間で $6bn〜$12bn（7,200 億円〜1 兆 4,400 億円）の経済的効果と、新たに 8 万人の分の職を生むだろうと語っている。　そして、大西洋の年間需要 5,000 万人が、+2,600 万人増加すると予測している。

Association of European Airlines は、今回の暫定合意を歓迎しつつも、「我々の第一印象では、この協定は、相互のバランスが大幅に改善された」と言う慎重な言い回しを使っている。欧州裁判所は、既に、“欧州連合加盟国の 2 国間航空協定は、ローマ条約に違反している”と言う裁定を下しているので、新協定成立は待った無しのプレッシャーを受けている。　仮に今回も最終的な合意に失敗すれば、米欧間のアライアンス協定は、反競争法適用免除の保護を失うだろう。　3 月 22 日に、欧州連合加盟国運輸大臣達が賛成すれば、この画期的な米欧間オープン・スカイ協定は、今年 10 月 28 日に成立する。　（10 月 28 日迄に、米国は、連邦議会の承認を得る必要が有る。）■

今回も協定成立に失敗するだろうと言われて来た、大西洋空路のオープン・スカイ協定が、暫定合意に達した。　この協定は、規模とその範囲に於いて、欧州連合加盟国間が 1997 年に完成させた域内の航空自由化に次ぐモノで、まさに欧州運輸委員の Jacques Barrot が言う通り、二国間航空協定に代るマルチの画期的な自由化協定である。
しかし、この報道だけでは、良く分からない事が多く有る。
米国は、あれだけ反対していた米議会を説得出来るのだろうか？
特に、50%以上の外資導入を容認したと言う一部の報道が正しいとすれば・・・。
LHR の権益を高く売りたがっている英国は、反対しないのだろうか？
LHR の規制を撤廃すると言う一部の報道が正しいとすれば、一体全体、スロットの捻出は出来るのだろうか？　それとも、欧州裁判所の二国間航空協定は違反とする裁定が、協定成立の大きなプレッシャーとなっているのだろうか？
米欧の各紙は（FT.com を除いて）こぞって、協定成立が近い雰囲気を伝えている。　米運輸長官は、新協定は利用者のチョイスを増加し、公衆の利便を増加させるに違いないとコメントしている。　3 月 22 日に予定されている欧州議会で、承認されるチャンスは高いのだろうか？　そして、米議会の承認は取れるのだろうか？　＜TD 勉強会＞

PhoCusWright, January 2007

2. Groups and Meetings: Market Opportunity Redefined

「連載」グループとミーティングのビジネス・チャンス（２）

SECTION FOUR: Market Forces

（２）オンライン化のドライバーとバリヤー、及び、その克服

Introduction

グループとミーティングのオンライン販売の潜在的規模が､大きなビジネス チャンスの存在を示唆しているが、その殆どは、競争他社からシェアーを奪うか、オフライン予約のオンライン化によるモノとなるだろう。　多くの市場の動き（ドライバー）が、この領域に対する興味を加速し、この市場の状況を転換点に近づきさせつつある。　しかし、その逆に、変化に対する抵抗も大きく、業界のテクノロジーの開発促進の為には、障害（バリヤー）を克服しなければならない。　ドライバーとバリヤーは、最終的には、恰も陰陽の効果の様に、市場にゆっくりとした変化をもたらすだろう。　Table 4.1 は、グループとミーティング市場の、相対するドライバーとバリヤーを示している。

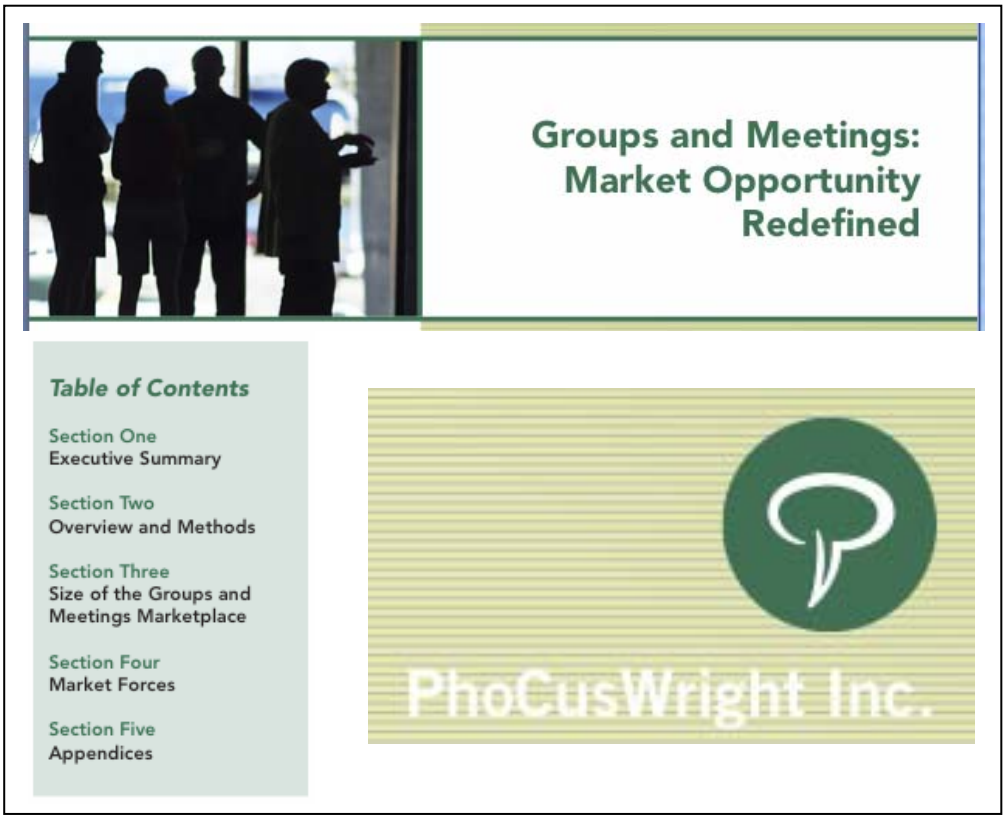


TABLE 4.1
Force Field Analysis

Drivers to Going Online:

- Competitive pressures
  - New entrants, tools
  - Moves by competitors
- Better salesforce utilization
- Customer demand for small group services
- Process efficiencies
- Cost savings
- 24/7 selling
- Consumer and planner time deprivation
- Access to tech-savvy consumers and planners
- Higher conversion rates
  - Reduce/eliminate RFPs
  - Reduce number of unqualified leads
- Increase revenues by shifting market share
- First-mover advantages
- Emergence of Travel 2.0

Barriers to Going Online:

- Fragmented ownership of hotels
- Complex nature of business
- Intangible factors
- Emphasis on human relationships
- Disparate systems
- Lack of confidence in technology
- Limited availability of technology solutions
- Lack of standards
- Inventory not centralized for hotels
- Difficulties with pricing
- Compensation models for brands
- Incentive models (for salesforce)
- Industry steep in tradition and slow to change
- Culture of meeting planners
- Capital investment requirements
- Contract negotiations
- Risks associated with the purchase
- Other initiatives taking higher priority
- Unknown size of the market

Source: PhoCusWright Inc.

オンライン化のドライバー

・競争プレッシャー
　－ 新規参入者、ツール
　－ 競合他社の動き
・販売部隊のより良い使用
・顧客の小グループ サービスの要求
・プロセスの効率化
・コスト削減
・24/7 販売
・より高いコンバーション率
　－ RFP の減少／削減
　－ 質の悪いセールスリードの削減
・市場シェアー向上による収入増
・先駆者利益
・トラベル 2.0 の浮上

オンライン化の障害（バリヤー）

・ホテル オーナーシップの分散
・複雑な事業
・目に見えないファクター
・ヒューマン リレーションシップ
・バラバラなシステム
・テクノロジーに対する自信の無さ
・テク・ソリューションの不在
・標準の欠落
・ホテルの中央インベントリーの不在
・プライシングの難しさ
・ブランドに対する報奨制度
・（販売員に対する）インセンティブ
・変化を好まない保守的な業界
・契約交渉
・購入時のリスク
・他のイニシャティブの優先
・理解されていない市場規模

Online Drivers
オンライン ドライバー

グループとミーティングのオンライン化を促進させるドライバーは、以下の通り、多く存在する。

COMPETITIVE PRESSURES: STRAT-UPS AND NEW INITIATIVES ABOUND
競争のプレッシャー： 新興企業と新しいイニシャティブが溢れている

業界では、最近数年間、ミーティングとグループのショッピングと予約プロセスの多くのテクノロジーが開発されている。 目的地選択・旅程計画・ハウジング・グループ予約プロセシングの如くの機能を有する StarCite（最近 OnVantage と合併）や Passkey の様な企業の成長が含まれる。 それに加えて、グループ旅行の計画と予約を取扱う、ニッチの Groople や Group Travel Planet の新興企業の他、トラベル 2.0 のトレンドを活かして、グループ旅行をプロモートし促進させる為にコミュニティーを作り出す事を試みている MeetUp と TripHub の如くのサイトが存在する。 これ等の新興企業のお陰で、多くの新しい戦略的アライアンスや提携が、グループとミーティング市場全般に亘って、新規企業と確立された既存企業の間で形作られている。 そして、この現象は、市場の競争環境を変更すると共に、それに疑いなく持続的な影響を与えるに違いない。
そして、遂に、多くのホスピタリティー企業が、ミーティングの専門家と旅行の手配者を支援する為に、彼等のケーパビリティーを強化し、そして、ツール（即ち：オンライン RFP・予算とスペース計算機・チェックリスト・ミーティング ポータル・フォト ギャラリー・映像ツール）を提供する為のテクノロジー投資を増加させている。
スムースな摩擦の無いエンドツーエンドの e-コマースを提供する為には、サプライ・チェーンの全てと、ミーティングとグループの、ライフサイクルの各段階の様々なテクノロジーを統合する、1 社か 2 社の企業の出現が、このチャレンジと機会に欠かせない。

オンライン予約が特定するターゲットには、中小規模のミーティング、結婚式、1 日ミーティング（day meetings）が含まれる。 幾つかの注目すべきイニシャティブには、Hilton の e-Events（Table 4.2 参照）が含まれる。 このサイトは、リアルタイムのオンライン予約エンジンを有し、ゲスト・ルーム・会議室・ケータリング・オーディオ機器の単一トランザクションによる購入を可能にしている。 この他には、Starwood Meetings の Moment（リアルタイムによる 1 日ミーティング オンライン予約）； Marriott の Joy – Your Dream Wedding イベントとプラニング サービスとウエディング ポータル； Hyatt の E-mmediate Response Meetings（グループのデート アベイラビリティーや料金に関するオンライン RFP に、e-メール経由で略インスタントな回答をする）が存在する。

これ等のサイトの進展は、オンライン グループとミーティングに対する関心の増加と、新しい機能や予約ケーパビリティーが生まれ出て来ている事を物語っている。　この領域は、未だ十分に開発されていないので、大きなビジネス チャンスが存在すると共に、ここに着目した先駆者は、大きな創業者利得を獲得する機会に恵まれるだろう。これ等の展開は、競争の激化と、市場シェアーの増加とは行かないまでも、競争力を維持する為の投資が必要となる事も示唆している。

TABLE 4.2
Hilton Hotels: An Industry Pioneer

- Combines meeting rooms and guestrooms
- Real-time booking (up to 25 rooms)
- Supports entire Hilton family of hotels
- AMEX $250 reward card as incentive to use site
- Powered by Newmarket technology
- End-to-end planning:
  - Guestrooms
  - Meeting rooms
  - Food and beverage
  - A/V equipment
  - Room layout design tool
  - Hot dates
  - Contract
  - Personalized group Web page (includes room booking tool for attendees)

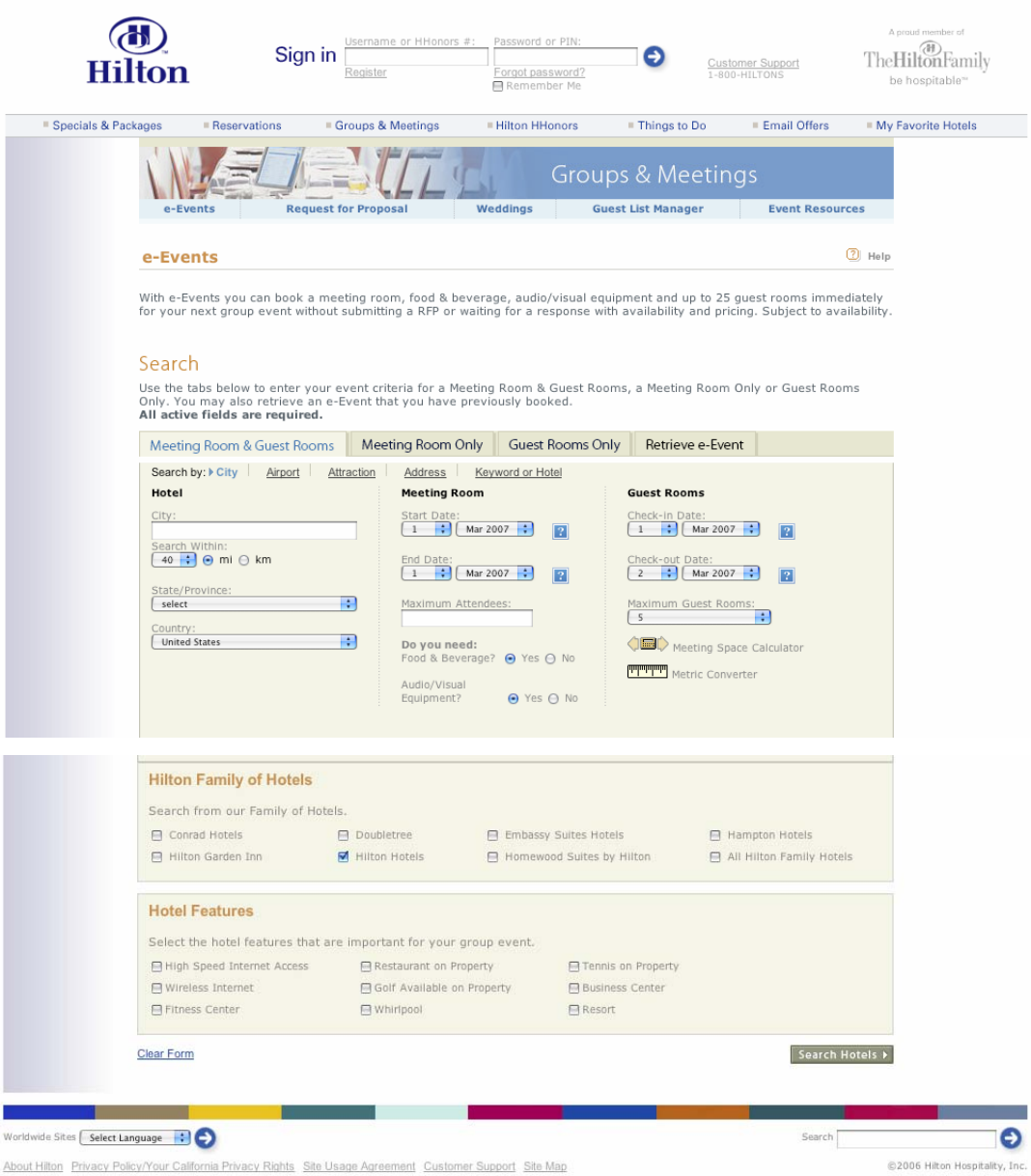
Source: www.hilton.com

未だ良く見通せない点は、ホテルの如くのサプライヤーが、グループとミーティング用の部屋とイベント スペースのインベントリーを集中化し、複雑なグループ料金構造を確立し、プライシングのメカニズムをレベニュー管理システムに統合し、それ等のケーパビリティーをブランド ポートフォリオに亘って展開し、オンラインの世界に如何に早く移動させる事が出来るかである。　レンタカー企業は、グループ用の複数車種のレンタル構造を作り上げる必要があるだろう。　そして、複数車種に跨がる保険・スプリット請求・収入管理と車の管理システムの強化が必要となるだろう。　航空会社は、小規模（10 人以下）のグループ予約をよりスムースに受け付ける為のシステム強化と、グループ参加者毎の複数の支払手段に基づく別々の支払を受け付けるメカニズムの提供が必要となる。

殆どのホテルとレンタカー企業には、完全に中央化し統合した予約とレベニュー管理システムと、そのプロセスが欠けている。　これは、ローカルとリジョナルの管理活動と中央予約と収入管理システムの統合を困難にしている。　しかし、グループとミーティング需要の規模と複雑さ故に、ビジネスの適切なミックスが引き受け入れられて、適切な時間に、適切な場所でサービスが提供される事を確保するためには、この様な統合は不可欠である。

例えば、ホテルの場合、低いマージンのビジネス（即ち、1 日ミーティング）が、より高いマージンのビジネス（即ち、ケータリングやゲスト･ルーム予約を必要とする数日間に及ぶイベント）の犠牲によって引き受け入れられているリスクが存在する。　如何にグループとミーティングを最適に自動化するかの困難な挑戦にも拘らず、企業は、彼等のテクノロジーのケーパビリティーを進展させるために必要な、道程は遠いと知りつつも、第一歩を歩み出している。

＜Hilton Hotels e-Event サイト＞



RESOURCES ALLOCATIONS: DOING MORE WITH LESS
資源配分：　より少ない資源で、より多くの事を実施

現在のグループとミーティング市場のビジネス・プロセスは、扱い難く、非効率で、消費者やプランナーのニーズに対応出来ていない。　殆どのケースでは、RFP への回答時間は 24 時間ー48 時間と長い時間が必要とされている。　引き合いを受け付ける事が出来るか、或は“べき”か、受け付けるとすると料金を幾らにするか、人的な要素の介入と電話連絡無しには、その決定は途方に暮れてしまうだろう。　人件費の高騰と、緊縮予算により、ホテルは、限られた自社の販売チームの有効活用をしたがっている。　幾つかのインタビューしたホテル経営者達は、パレートの法則を持ち出して、「グループとミーティング収入の 80%は、20%のグループとミーティング顧客より得ている」、と言っている。　だから、ホテルは、オキュパンシーを上昇させてくれる高いマージンのビジネスだけを追求したがっている。　より小さなグループとミーティングは重要で魅力的であるが、ホテルにとっての主たる目標は、オキュパンシーを高めて収入を増加させてくれる、より大きなビジネスが中心と言う事になる。　多くの企業は、成約率の低い小さなソーシャルな集まりや結婚式の引き合いの増加への対応が、骨が折れる仕事になっていると打ち明けている。　これ等への対応努力は、高い収入をもたらすビジネスへの注意を散漫にさせてしまうのだ。従って、人的なコンタクトと RFP のプロセスを減少させる潜在力を有しているオンラインツールの導入は、より低いマージンのビジネスの獲得コストを減少させ、販売チームを、より大きく複雑な、そして、より高いマージンが期待出来るビジネスに傾注させる事を可能にする。

DEMOGRAPHIC SHIFT: TAPPING GENNERATION X AND Y
人口構成のシフト：　ジェネレーション X と Y を狙え

ミーティングの専門家達の年齢が若くなって来ている。　グループの集まりの手配と予約に関しても、よりテクノロジーに強い若い人達が、サプライヤーとのオンラインによるダイレクトなインタラクション（相互作用）をますます欲している。　これ等の人達は、セルフ サービスに馴れっこで、24/7 アクセスとリアルタイムの回答を要求する。　インタビューしたホテルの幹部達は、このグループがクリティカル・マスに到達した時に、十分なオンラインのケーパビリティーを提供出来る様に今から準備している、と言っている。　このセグメントの比較的フラットな成長を勘案すると、彼等は、新しいビジネス リードを引きつけて、競争他社からシェーを奪う事を計画している。　その目標のゴールは、消費者

の居る場所で、彼等に、彼等が望む方法で、グループとミーティング旅行のショッピングと予約を実行させる事となるだろう。

ジェネレーションY(generation Y)とは、アメリカの 1980 年以降に生まれた人々のことで、日本では“団塊の世代”、“ジェネレーションX”に続く年齢層を世代として捉えた言葉である。　（出典：Wikipedia）

TRAVEL 2.0: SOCIAL EMERGES

トラベル 2.0：ソーシャルが浮上

トラベル 2.0 の高まりが、ミーティングとグループにも影響を及ぼしている。　部分的には、このトラベル 2.0 のオンライン現象は、グループ旅行と集会サービス検索（或は、ソーシャル ショップ）を伴った、グループの集まりの計画を含むソーシャル・ネットワーク活動と共にもたらされる。　TripHub や Triporamaの如くの幾つかのサイトは、プラニング・旅程開発・意思決定・旅行の、グループ参加者間の調和を支援する。　特に注目すべきは、家族や友人が共同して調査と計画を実行し、そして、旅程を予約出来るCarnival Cruise LinesのCarnival Connectionバケーション・プラニングサイト（www.carnivalconnections.com）だ。(Table 4.3 参照)

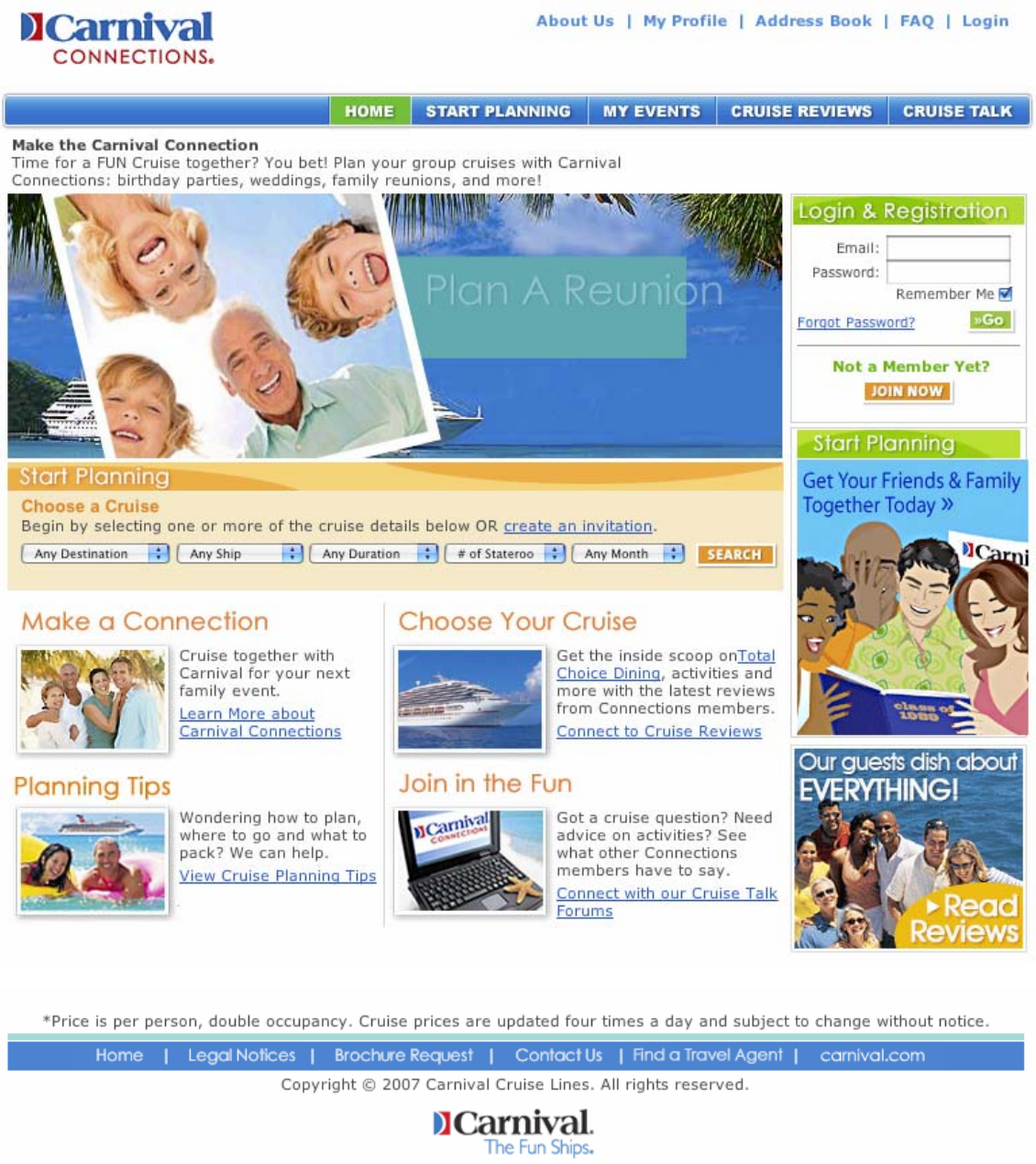
これ等のサイトは、グループやミーティングの顧客により良いサービスを提供する為の、将来のサプライヤーWeb サイトのモデルとなるだろう。

TABLE 4.3
Carnival Cruise Lines: Tapping into Travel 2.0

Carnival Connections
- Collaborative planning
- Read and post reviews
- Invite participants
- Poll group attendees
- Correspond with group attendees
- Share itineraries
- Create and manage private communities
- Access cruise forums

Source: www.carnivalconnections.com

＜Carnival Cruise Lines’ Carnival Connections バケーション サイト＞



ACCOUNTABILITY: EMPHASIS ON CONTROLLING AND REDUCING COSTS
アカンタビリティー：　コスト削減とコントロールの重み

企業の最大支出カテゴリーの一つは、旅行とエンターテイメントである。　従って、企業は、彼等のコストを削減し、購買力を活用し、各年のミーティングとイベントの数を統合し、この分野の費用のより効率的な使用を可能にする管理手法を探している。　更には、Sarbanes-Oxley Act により、企業は、より財務的責任を果たし、資金の支途のより正確な追求を要求されている。　これ等のゴールを達成する為に、そして、ミーティングとビジネス旅行の支出をより良く管理する為に、企業は、彼等の調達プロシージャーを見直している。　企業は、支出をより良く把握して管理し、旅行ポリシーの設定とその遵守を励行させ、彼等のミーティングと旅行関連ニーズの為の有利な割引を交渉する為に必要な情報を提供する事が出来るテクノロジー・ソリューションを導入しつつある。　或は、その為のアウトソース・プロバイダーを採用しつつある。

Online Barriers
オンライン バリヤー

情報テクノロジーの採用では、旅行業界は、特に、ホスピタリティー業界は、他の業界（銀行、金融業、宇宙産業、薬品業界）に遅れをとっている傾向がある。　しばしば、旅行の会社は、顧客の要求や競争プレッシャーへの対応で、プロアクティブと言うよりはリアクティブとなる傾向を有している。　これには、グループとミーティングに関連するオンライン情報テクノロジーのアプリケーションが含まれる。　一つの理由には、業界自身の性格によるところが有る。　インタビューした幹部達は、何回となく、ホスピタリティー業界は人とサービスとリレーションシップで成り立っていると言っている。　従って、彼等の間では、グループ販売は、トランザクションでは無くて、会話に基づくとモノ考えられている。　全てのグループ・ミーティング・イベントは、ユニークであり、何時でも、完璧に遂行されなければならない。　ホスピタリティー業界の幹部の１人は、「人々は、人々が知っている、好んでいる、そして信頼している人々から購入するのだ」、と語っている。

この点を勘案すると、グループのショッピングとプラニングと予約のオンライン化への動きを緩慢にさせる多くのファクターが存在する。

A COMPLEX BUSINESS WITH MANY OFFLINE PROCESS
多くのオフライン プロセスを伴った複雑なビジネス

インタビューした多くの人々は、グループとミーティングは、高度に複雑な購入であると言っている。　殆どのイベントは、複数の顔を持つ性質、多くの変数とパーティー、段階的計画の必要性、サービスにまつわる目に見えない要素、グループ エクスペリエンスの創造、と複雑多岐な面を持っている。　そして、これに、各イベントのユニークなロジスティックス、プライシング・ダイナミックス、サプライヤーとバイヤーの両方に於ける意思決定、交渉と契約エレメント、財務的とサービス・リスクが含まれることによって、更にその複雑さが倍加する。 この結果、グループとミーティングの調達プロセスの自動化は、簡単にはテクノロジーのタスクと適合せず、そのブレークスルーには大きな挑戦と努力が必要となる。

PERSONAL CONTACT REQUIREMENTS
パーソナルなコンタクトの要求

グループの集まりやミーティングのサービス ニーズの複雑さと、全てのイベントを計画通りに実行したいと言う願望により、多くのプロセスがマニュアルで実行されている。　現在では、インベントリー アベイラビリティーの決定、グループの制限（qualify）、価格の設定、複数のサービス エレメントの交渉と契約などの多くがマニュアルで（しばしば舞台裏で）実行されている。 これに加えて、多くの人々が均等なサービス デリバリーを受け、各イベント或はグループのエクスペリエンスの成功とバリューに関する評価に対して影響を与えた時の、予想が付かない要素が多く存在する。　インタビューした人達は、現在のサプライヤーと同様に消費者／手配者が、間違いないサービスを確保するためのテクノロジー ケーパビリティーに全面的に自信が持てないと言っている、と指摘している。　この事は、オンライン（自動化）ソリューションに対する迅速な採用とモチベーションを遅らせるだろう。

LACK OF CENTRALIZED INVENTORY
中央インベントリーの欠落

旅行とホスピタリティーのインベントリーのオンライン化の大きなチャレンジの一つは、中央化したサプライヤー データベースの欠如である。 例えば、ホテルと幾つかのレンタカー企業は、彼等の分散化されたオーナーシップとプロパティーの組織構造の為に、大きなチャレンジを経験している。 インベントリーのコントロールの問題（ホテルの場合はプロパティー対ブランド、レンタカー企業の場合は特別なエクイプメント／車のタイプ）、イベントが要求するユニークさ、そして、その様なインベントリーを管理する為の高いテクノロジー投資コストが、グループの為の総合的な中央化データベースの開発と使用を抑制している。 中央化されたインベントリーの欠如は、オンライン ショッピングと予約段階の非効率を生み出し、引き合いに対する回答にしばしば必要となる、情報の確保の為の各種のコミュニケーション・レイヤーと異なるシステムの為に、顧客／プランナーのニーズへの対応の問題を惹起している。

LIMITED AVAILABILITY OF TECHNOLOGY SOLUTIONS
テクノロジー・ソリューションの限定された有用性

客室、イベント・スペース、そして、セールスとケータリングの如くのホテル関連サービスは、大規模なグループ支出の半分近くを構成するが、その自動化は、グループとミーティングのその他の分野よりも大きく遅れる傾向がある。 ホテルのテクノロジーは、技術的に極めて複雑で、不十分な、そして、今日の変化の激しいビジネス環境の要求には対応困難な、古いレガシーシステムでもって占拠されている。 単一旅程に於ける 1 回で予約出来る部屋数の制限とか、何れだけ早期の予約を可能に出来るかの如くの技術的制約が、本来であれば可能になっていなければならない事迄を不可能にしている。 ホテル販売と、ケータリングと幅広いグループとミーティング業界をサポートする各種のツールが存在しているが、それ等のツールは、不十分で共通点が無く、ニッチ オリエンテッドで、ビジネスの特定の狭い領域しか支援出来ていない。 大小のイベントから、グループとミーティングの全領域を取扱う事が出来る、幅広い厚みのあるエンドツーエンドのプラニングと予約と管理のケーパビリティーを備えたアプリケーションやプラットホームは、何処にも存在しない。 その結果、テクノロジーの環境は、極めて分散化されており、上手く統合されていない。 業界標準の欠如、資本投資の条件、不確かな ROI が、テクノロジーの開発の採用を遅らせている。

A DISCONNECT WITH CURRENT SALES COMPENSATION MODELS
現在の販売報奨モデルとの決別

今日、業界で使用されている多くの販売報奨モデルは、中央集中化されていない。　殆どのケースでは、ローカルとリジョナルの販売チームに対する販売報奨は、彼等自身のプロパティー或はレンタル・エージェンシーに貢献する彼等のビジネスに対してのみ（シスター オペレーションにではなくて）支払われている。　グループとミーティング ビジネスのオンライン化は、販売チームの販売コミッションに対するリスクとなってしまう。　だから、彼等はオンライン化に抵抗する集団となってしまう。

ホテルの場合でもう一つの鍵となる要素は、グループ ビジネスの場合、どの様にブランドに報酬が支払われるのかと言う問題だ。　これは、組織（ブランド）が決めた彼等の優先順位にインパクトを与える。　殆どのマネジメントやフランチャイズ契約では、ブランドは、全てのゲスト・ルーム販売から手数料を徴収している。　従って、彼等は、ゲスト・ルーム販売に集中し、その販売努力に対して大きなマーケティング支出とテクノロジーの支援を惜しまない。　グループとミーティング販売の場合は、ブランドは、その内のゲスト・ルーム販売から報奨を受ける事となり、その他のコンポーネント（即ち、会議場やケータリング）からは、必ずしも報奨を受ける訳では無い。　従って、ホテル ブランドから見たグループとミーティング ビジネスは､ホテルのオキュパンシーを上昇させる為に重要であり必要なのである。　しかし、多くのブランド、特に大きなフランチャイズは、彼等のビジネス フォーカスとレベニュー ストリーム領域のその他の周辺をサポートするテクノロジー投資（即ち、バンケット イベントのオーダー プロセッシング）には、より無干渉な対応をとっている。　明らかに、変化が起こさせる為には、業界のプレイヤーは、彼等の報奨制度に着目し、それを、将来のグループとミーティング ビジネスに適当なモデルへ変更しなければならない。

■　＜次号に続く＞

Amadeus/HenleyCentreHeadlightVision

3. Future Traveller Tribes 2020

「連載」2020 年の旅行種族（１）

Amadeus が、英未来コンサルタント Henley Centre HeadlightVision に委嘱して調査させた“2020 年の航空旅行者の姿” Future Traveller Tribes 2020 を、今週号から 4 回に分けて、連載で御届けする。 HCHV は、2020 年には、4 つタイプの航空旅客（4 tribes）が出現し、彼等のパーソナル化した要求に応える為に、航空会社は今からテクノロジーの対応を準備する必要が有るだろうと言っている。

このレポートの内、TD 勉強会では、1. Foreword from Amadeus, 2. Our Approach: introduction to the report & development を除いて、3. Executive Summary, 4. Key trends impacting the future of travel, （259 号）5. Travel technology evolution,（260 号） 6. Four future traveler tribes, 7. Conclusion（261 & 262 号）をレポートする。

3. Executive Summary

Future Traveller Tribes 2020 は、将来はどんな人達が旅行するのか、どのグループが潜在的に最も市場を占拠するのか、個人のニーズはどんなモノとなるのかについて、主要な、人口統計的な、地政学的な、経済的なテクノロジーのトレンドを初めて明らかにした。
Amadeus と Henley Centre HeadlightVision は、将来の旅行者に対するサービスのより大きなレベルをデリバリーする為には、どんなテクノロジーが利用されるのかの議論を刺激させる為に、このレポートを作成した。

このレポートでは、将来の旅行者は 4 つの部族に定義され、それ等に関連するテクノロジーのイノベーションが明らかにされる。 最も重要な開発の一つは、“テクノロジーの人間化（humanisation of technology)”である。 このトレンドは、高度にパーソナライズされ能率化された、そして、柔軟性に富んだ旅行のデリバリーを可能にする IT システムと、その他のコミュニケーション テクノロジーのブレークスルーによってもたらされる。 このレポートは、旅行とテクノロジー プロバイダーの Amadeus のエクスパート達による、調査とワークショップとインタビューに基づいて作られている。

Key trends

ビジネスの国際化と移住の増加が、海外への旅行の必要性を高め、そして、旅行コストの削減と消費者の豊かさの増大が、より多くの人々との交流を活発化させるので、国際間の旅行は継続して成長するだろう。　しかしながら、環境問題や燃料高騰の如くの幾つかの重要な問題の不安定さが、このトレンドにブレーキをかけるかも知れない。

Key technology conclusion

明日の旅行者は、旅行のエクスペリエンスの為に、高いレベルのコントロール・コンフォート・セキュリティー・パーソナライゼーションを要求するだろう。　そして、情報テクノロジーの進歩が、予約からバゲージ コレクションに亘って、顧客エクスペリエンスを変形し、これ等の旅行者の期待の実現に応える旅行プロバイダー達を支えるだろう。

今後やって来る 10 年から 15 年の間に、より旅行者中心のトラベル エクスペリエンスを支援する、以下の 3 つの鍵となるテクノロジーの開発が予定されるだろう。

① 容易にアクセス可能でアップツーデートされた顧客情報に基づくディジタル個人認証が、多くの旅行プロバイダー達へ、アクセス可能なパソナライズド サービスの条件を作り上げるだろう。

② 旅行者にアップツーデート且つリアルタイムの情報を、新しいコミュニケーション テクノロジー（モバイルのパーソナル サービスとインターネット）経由で、彼等が欲する時と場所に届ける能力は、旅行を変形し能率化させるだろう。

③ 顧客がインタラクトする方法のテクノロジーの進歩と、そして、ソーシャル コンピューティングの利用増と、ビジュアル テクノロジーの益々の進歩が、トラベル エクスペリエンスの改善に利用されるだろう。

The tribes

このレポートが提示した 4 つの種族（① Active Seniors、② Global Clans、③ Cosmopolitan Commuters、④ Global Executive）は、将来の旅行者の総合的なセグメント化を意味していない。　しかし、彼等は、社会的に経済的にそして人口統計的に、将来、多数を占め、そして旅行プロバイダー達にとって最も興味深いチャレンジの対象になるので、多くの潜在的グループ達のディスカッションを促進させるために、この 4 つの種族を選択した。

Active Seniors は、2020 年に 50 歳ー75 歳となる人達だ。　世界の人口が年取るので、前例のない程の数の年を取った人々が旅行する。　科学と医薬の進歩で、このグループの人達は、前の世代の同年齢の人達よりもより健康的で活動的だ。　そして、より高い可処分所得によって、リラックスしリタイアー（隠居）の自由をエンジョイする為に、多くの人達が休暇とショート・ブレークを取るだろう。　このグループの身体的なニーズは、彼等の個人的な健康ニーズのより深い理解の要求に見られる様に、旅行プロバイダーに対して疑いなくユニークなチャレンジのセットを提供するだろう。

Global Clans は、世界的な移住の増加と、その結果発生する個人とグループの友人親族訪問の為の国際間の旅行回数の増加を反映する。　この人達の多くにとっては、予約と価格の考慮が鍵となる。　より多くの家族が一緒に旅行する様になるので、より若い子供、両親、祖父母、場合によっては祖祖父母さえまでが一緒に旅行するので、旅行のプロバイダーにとっては、彼等のニーズに対応する為の大きなチャレンジが発生する。

Cosmopolitan Commuters は、勤務地と住居地が異なる個人のグループで、彼等の生活のクオリティーを改善する為に、旅行コストの低下と柔軟化した勤務スタイルのアドバンテージをフルに活用している人達だ。　時間のプレッシャーを受けているコミューターは、旅行に使う時間の有効利用を誰よりも望むだろう。　そして、予約の便利さ、迅速なチェックインとセキュリティーが、彼等のニーズの高い位置に置かれるだろう。 これに加えて、旅行中を通じたテクノロジーへのアクセスの提供が、このグループに対する旅行プロバイダーの対応の鍵となるだろう。　炭酸ガスに対する企業や個人的な取り組み（carbon-neutral）が拡大するので、エコ コンシャスがより重要となるだろう。

Global Executives は、プレミアム クラスや増加しつつあるエアー・タクシーやプライベート・ジェットで海外出張する企業の上席幹部で構成されている、4 つ部族の中では最も裕福なグループだ。　プラミアムな豪華なエクスペリエンスに馴れて切ってしまったこの人達の、全ての旅行のポイントで提供されるサービスに対する期待は大きなモノがある。 能率的且つ時間的に効率化された旅行は、仕事とリラックスの両方に対すると同様に最も重要である。

このレポートは、将来の姿についての決定的なビジョンを提供する事を意図していない。我々は、このレポートを通じて、旅行のプロバイダー達が、将来、想定される顧客とそのニーズに対して、認識を新たにしてくれる事を願っている。　この中心となるのがテクノロジーの開発とその利用だ。　そして、テクノロジーの人間化の漸進的な進展は、捕らえ所の無い顧客インタラクションを強化し、より優れた旅行エクペリエンスを支援するのに役立つであろう。

4. Key trends impacting the future of travel

Contextual Trends

Burgeoning global population.　世界人口の急成長
世界の人口は増え続けている。　国連は、2005 年から約 15 億人が増加して、2025 年には、殆ど 80 億人に達すると予測している。

Globalisation of business.　ビジネスの国際化
世界貿易の急拡大が、物、サービス、資本のクロス ボーダー トラフィックを増加させている。　米国の National Intelligence Council によると、世界経済は、世界貿易の拡大に連れて継続して成長し、2020 年には 2000 年の規模よりも +80%大きくなると予測している。

このビジネスと政治のグローバリゼーションが、国際的な契約と提携の締結と管理の為の海外旅行の必要性を拡大させている。　世界貿易の自由化は、国際間の連携を強め、物やサービスばかりでなく、文化やアイディアやパターンや行為の交流を活発化する如くの、多くの社会的な変化をもたらしている。

Growth in global migration.　海外移民の増加
海外移民の増加が、国際間の旅行を刺激する。　多くの移住者は、出身地への強い繋がりを持ち続けるので、親族や友人訪問の如くの里帰り旅行を実施する。　海外移住者は世界的に増加傾向にある。　国連の予測によると、現在、1 億 8 千万人の海外移住者が存在している。　これが、2050 年には、2 億 5 千万人に増加する。　現在の移住者の流れは、アジア／ラテン・アメリカ／カリビアン／アフリカから、北米（米国とカナダ）／欧州／オセアニア（ニュージーランドと豪州）への流れに集中している。

Globalisation of travel and tourism.　旅行とツーリズムの国際化
最近の 50 年間で、ツーリズムは、最も強力な世界最大の産業に成長した。　The World Tourism Organization は、国際ツーリズムが、2020 年に 15 億 6 千万人（arrivals）以上となると予測している。　アジアや中東の年平均伸び率は、1995 年ー2020 年の間に +6%にも上る。

Rising affluence.　裕福さの増大
ツーリズムの成長は、主に消費者の裕福さの増大によりもたらされている。　人々の物質

的な欲望が充足されてしまったので、彼等は、エクスペリエンスを楽しむ事に目を向け始めている。　西欧の世帯の可処分所得は、この 10 年間で大幅に増加している。　しかし、浮上している BRIC（Brazil, Russia, India, China）の富裕な中間所得層こそが、将来のグローバルな旅行に大きな影響を与えるだろう。　例えば、2020 年には、現在の経済成長が継続すると仮定すると、中国の人口の 40%がミドル・クラス（年間世帯収入が$18,137ー$36,275）になると予想されている。

Growth in global travel predicted.　海外旅行の増加予想

これ等の諸点と、その他の理由によって、各種のソースがグローバルな旅行の成長を予想している。　例えば、世界的な消費者とメディア市場調査企業の Mintel は、旅行好きの世界トップ 15 ヶ国から出て来るツーリストは、4 億 3,300 万人から殆ど倍増し、2020 年には 8 億 3,700 万人になると予測している。

The Impact of Low Cost Carriers (LCC) on consumer behavior.
LCC の消費者行動に対する影響

LCC が、航空旅行の景観（landscape）を書き変えてしまった。　彼等は、今迄航空機に乗れる余裕が無かった人達に、空の旅行の門戸を開いた。　地方の空港を利用して、LCC は、伝統的な鉄道路線網への挑戦を開始している。　先進諸国では、海外旅行は、明らかに金持ちだけのモノでは無くなっている。　そして、豪華等では決して無くて、日常の権利と見なされ始めている。

LCC は、海外旅行のコストを大幅に削減するビジネスを可能にし、フェイスツーフェイスのミーティングを増加させている。　多くの企業は、今迄以上にコスト削減策を追求し、限定された予算の範囲の中での旅行を社員に要求している。

LCC のインパクトは、伝統的に短距離路線に限定されているけれども、現在運営している短距離のサービスよりは、よりコンフォタブルな、より拡張されたサービスでもって、彼等は長距離路線への進出を狙っている。

New Aircraft developments.　新型航空機の開発

航空機の設計が進化し、顧客の旅行を変化させている。　例えば、より大きな航空機が、顧客によりコンフォタブルな機内の住環境を約束するだろう。　小型機は、柔軟性に富んだ路線適合を可能にする。　そして、より効率的なテクノロジーが、航空会社に、よりクリーンに、より静かに、より遠くに運航する事を可能にするだろう。

555 人乗りの旅客スペースが 2 階建ての A380 型機は、以前の大型機に比較して、+49%広

いスペースを持ちながら、座席数は +35%しか増加していない。　つまり座席と通路が、より広くなり、旅客は、より快適な空の旅をエンジョイ出来る事になる。　A380 型機は、以前の航空機よりも +10%ー+15%遠くに飛行する事が可能で、より長い距離のノンストップ便の運航と、より少ない排ガスと騒音を可能にする。

同時に、小型機には、小さな空港を結ぶ新路線を開拓する事が期待されている。　例えば、新しい VLJ（Very Light Jet）モデルは、短い滑走路から、より長いレンジの飛行が可能にで、より多くの空港から発着する様になるだろう。　米国では、NASA は、VLJ が、ポインツーポイントのエアー・タクシーとして利用される事を予見している。　このエアー・タクシーは、運航コストと料金が低下するのでより身近な旅行手段となり、革新的スケジュールによる高い稼働率と効率的なターンナラウンド率を誇り、一機丸ごとでは無くて 1 座席からの予約を可能にするだろう。

テクノロジーの革新は、航空機の燃料消費を改善する。 IATA によれば、新しい航空機は、40 年前よりも▲70%も、10 年前よりも▲20%も燃料消費が改善されている。　そして、業界は、2020 年迄に、更に▲50%の改善を目標としている。

更には、旅行の境界線は継続して拡張されつつある。　世界初のサブ － オービタル（軌道外飛行）の宇宙ツーリズム便が、2009 年に計画されている。　イノベーションの結果が、航空機メーカーの産業にも影響を及ぼすだろう。　炭素繊維による複合部材が、将来の航空機の製造に使用され、そして、環境的によりクリーンなバイオ燃料の開発が進むだろう。

Evolution of technology may reduce travel costs.

テクノロジーの発展が、旅行コストを低下させるだろう。

旅行者の要求と情報管理の複雑さの必然的結果は、指数関数的に大きくなる。　データのボリュームとトランザクションが増加するので、旅行プロバイダーに継続してテクノロジーの入手を可能にさせる為に、ユニット・コストを削減する必要がある。

これは 2 通りの方法で達成されるだろう。　1 つは、データとトランザクションが増加するので、規模の経済が、ユニット・コストを削減させるだろう。　2 つ目は、少なくとも 2013 年迄は、プロセッシング パワーのコストは低下すると予想されている。　2006 年ー 2012 年の間に、プロセッシング パワーのコストは、1/16 に低下すると予想されている。

しかしながら、情報管理にインパクトを与える最も重要なそして影響する要因は、効率的な情報システム アーキテクチャーの開発、日常的なハードウエアーの利用、オープン・ソース・ソフトウエアー、通信ネットワークとしてのパブリックのインターネットとなるであろう。　こ

れ等の要素の活用は、旅行プロバイダーに情報管理テクノロジーの入手を可能にし、そして、その帰結として、より良い価格と快適で安全な旅を旅行者にオファーする助けとなるだろう。

Critical uncertainties

Rising cost of oil.　オイルの高騰

中国やインドの如くの急速に経済発展している諸国のエネルギー需要増が、主要なエネルギーの価格を押し上げている。　1976 年以来、大きな油田は発見されていない。　幾人かのコメンテイターは､アト数年以内にオイル生産はピークを迎えるだろうと指摘している。同時に、世界の原油需要は、2002 年の 1 日当たり 7,800 万バレルから、2005 年の 1 日当たり 8,400 万バレルに増加している。　中国は、2020 年迄に、米国と同じ量のオイルを消費すると見られている。　2015 年には、1 日当たり 1 億 300 万バレル、2025 年には 1 日当たり 1 億 1,900 万バレルの需要が見込まれているので、原油は、将来も継続した高価格となるだろう。　しかしながら、過去数年間、消費者は、燃料サーチャージに対応して来た。航空旅行は、旅行者に対してエクストラのコスト負担があったにも拘らず、継続して増加している。

Climate of fear　安全低下に対する懸念

近代の世界は、不安に満ちた消費者が増加している。　視聴者獲得の為にグローバルなメディアが熱心に情報を配信している。　それにより、人々は、各種の世界的と地域的な脅威や問題を知っている。　多くの人々は、生活の安全が低下していると感じている。HenleyWorld 2006 は、世界でインタビューした 41%の回答者が､「個人的に安全が損なわれていると感じており、1 年前以上に安全確保に気を配っている」と言っている。

グローバルな旅行にインパクトを与える主な脅威には、国際的な政治紛争とテロによる世界規模の不安定に対する懸念が含まれる。　これ等は､追加的なセキュリティー対策､VISA 規制、入国管理によって、更にインパクトを受けるだろう。

最近、世界のメディアの注目を集めたグローバルな汎流行病（鳥インフル、SARS）の拡大の怖れも、国際間の旅行に影響を及ぼすだろう。

Impact of new communication technology.　新通信テクノロジーの影響

新通信テクノロジーが、国際間の旅行の代替手段を提供する。　しかし、今のところは、このチャネルによるミーティングは、フェイスツーフェイスのコンタクトを凌駕するには

全く至っていない。　コスト削減の要請の高まりや、世界的不安定と航空旅行のセキュリティーの問題如何によっては、この傾向は変化するかも知れない。

一方では、人々は、新しい通信テクノロジーへの依存を増しているので、彼等は、旅行中を通して、このテクノロジーの利用を求めるだろう。　“常時 ON”の文化では、Wi-Hi であれ、携帯電話であれ、衛星であれ、顧客は、何時も接続されている事を望んでいる。

Growing awareness of carbon emissions and environments.
炭酸ガス放出と環境問題の認識の高まり
人工的な炭酸ガスの放出で気温が上昇し、地球の気象が変化している事に対する懸念が高まりつつある。　科学のコミュニティーでは、種の絶滅から異常気象の増加まで、この帰結が破滅的な結果もたらす事に誰も異論を唱える者はいない。　極最近では、日常的なビジネスによって排出される炭酸ガスの増加による世界的な経済インパクトの予測者達が、更にこの議論を活発化させている。

未だアクションの責任の所在は合意されていないが、ビジネスの多くのセクターは、上は国際協定や国家的規則から、下は社会的な市民運動まで、既に環境問題に対する取り組み（environment“duties”）を開始している。

航空旅行は､最も速い速度で炭酸ガス排出を拡大している元凶として攻撃されている。 既に、欧州諸国の幾つかは、航空機に対する課税や、各企業に、エネルギー消費の優先順位の決定と炭酸ガス取引スキームへの参加さえを強制する、炭酸ガス放出削減法案を検討している。

この結果、幾つかの航空会社は、環境信用証明（environmental credentials）を準備しつつある。　新造機による排ガス削減と、グリーン テクノロジーの調査、顧客の使用した炭酸ガスを相殺する為の環境慈善団体に対する寄付の機会の提供､などの戦略が採用されている。

これに加えて、環境問題に関する消費者運動　－ グリーン シフト －　が存在している。消費者は､環境問題を心配して倫理的な行動をとりたがっている。 HenleyWorld 2006 は、環境を損なう可能性のある企業から買わないと言う消費者が 26%も存在している事を明らかにしている。　この傾向は、特にスペイン（47%）、イタリー（42%）、ドイツ（38%）で強い。

人々は、気象の変化のインパクトを、より強く認識しているので、一部の人達は、彼等の排ガスへの貢献を減少させる為に､航空旅行をボランタリーに回避するかも知れない。　し

かしながら、その他のカテゴリーでは、“倫理的”な消費行動は必ずしも、倫理的な行動と直結していない。　多くの消費者は、ベネフィットの削減が無く、個人的な支出が発生せず、容易に行動出来る場合にしか、この倫理的オプションを採用しない。　従って、ごく少数の消費者は、グリーン オプションに賛同して、航空旅行市場から退散するかも知れないが、多くはこの旅を継続するだろう。　しかし、この事は、環境問題が完全に無視される事を意味しない。　HenleyWorld 2006 が世界でインタビューした人達の 65%が、2 つの品物が同じ価格であるのであれば、何時も倫理的オプションに基づいて行動すると言っている。

この帰結として、炭酸ガスの排出を低減させるばかりでなく、将来の資源欠乏対策投資の為にも、環境問題に取り組む持続可能なテクノロジーが優先されつつある。
よりグリーンな燃料ミックスと燃費効率の改善が、究極的には、環境問題グループの航空旅行抑制運動の圧力を沈静化させるだろう。　同時に、炭酸ガスの捕獲と貯蔵技術が開発され、空気中の炭酸ガス濃度を安定化させる事が出来るかも知れない。　しかしながら、この様なテクノロジーは、その開発成功の為の、政府、業界、個人レベルの協調したアクションが必要であるが、少なくとも今後 10 年の間には実用化される事がないだろう。

Consumer Trends

Ageing population.　老齢化

2020 年までに、世界の 65 歳以上の人口は今の 3 倍の 7 億人に到達するだろう。　日本では 4 人に 1 人が、ドイツ・英国・フランスでは 5 人に 1 人が、米国・カナダ・ニュージーランドでは 6 人に 1 人が、65 歳以上となるだろう。　多くの先進諸国では、出生率の低下と平均寿命の伸びが、老人の総人口に占める割合を拡大している。　欧州と日本では、人口の老齢化が進んでいる。　日本は、人口の半分が 40 歳以上となった、世界で初めての国だ。　それに、英国が、10 年以内にジョインするだろう。　同時に、この老齢人口は、かってないほど健康的で、少なくとも今のところは、裕福だ。

Changing spending patterns – bargain-hunting.
消費パターンの変化 – バーゲン ハンティング

より安いオプションや、より安い価格の為には品質や一定のベネフィットを低下させる人々の存在が増加している。　HenleyWorld 2006 が世界でインタビューした人達の 50%が、ショッピングでは、最も安い価格を探す、と回答している。

この傾向は、安い価格の為には洗練されたアドオンを積極的に諦める、バーゲン ハンティ

ングの旅行者（若い人達に多い、しかし彼等が全てではない）の増加にも見られる。　インターネット テクノロジーが、この傾向のドライバーであり、低価格オファーと価格の透明性に対するアクセスの機会を増大させている。

Changing spending patterns – trading up.
消費パターンの変化 – トレーディング アップ
先進諸国の消費熱と支出パターン（Aspiration and spending pattern）が進化しつつある。　裕福さの増大と、メディアの執拗なほどの富、名誉、名声の報道が、消費熱と支出パターンを上昇させている。　豪華さの民主化により、多くの顧客が、購入可能な価格によるプレミアム サービスを買い求めている。

Search for health and wellbeing.　健康と裕福さの追求
グローバルな幸福感の変化が、旅行の動機付けと旅行者のニーズにインパクトを与えている。　人々は､自由になる時間の増加とエネルギー不足の文化の中で安寧を切望している。HenleyWorld 2006 が世界でインタビューした人々の 43%が、継続して健康増進に気を使っている、と語っている。　レジャー時間が、幸福感達成と、複雑なあわただしい生活から逃避するための、重要な機会となっている。

長いウエイティング・リストの回避、或いは、自国に比して、無料か、若しくは、より安い適法な（多くの国では、違法な不妊治療施設が存在する）手順（procedures）へのアクセスのために、或いは、自国では受けられない先進医療技術の利用のために、これからは医療ツーリズムが成長するだろう。　Confederation of Indian Industry と McKinsey の調査によると、医療ツーリズムは、インドだけでも、2012 年に、 $2.3bn（2,760 億円）の規模に達すると予想されている。

Desire for personalization.　パーソナライゼーションの欲求
西側諸国の能力有る豊かな消費者の増加と、個人主義の台頭が、巨大な消費者のチョイスの文化を作り出している。　増加する先進諸国市場の消費者が、マス･マーケットのソリューションではなくて、彼等のニーズに適合したソリューションを求めるので、カスタム化されたソリューションと、パーソナル化したプロダクトとサービスが、十把一絡げのメンタリティーに益々チャレンジしている。　テクノロジーは、このパーソナライゼーションのデリバリーをより容易にしつつある。　そして、それに従って、消費者の要求もより洗練化されるだろう。

Sustainable tourism.　サステイナブル ツーリズム
旅行する事は、我々が、地方の文化にさえ親しむ様に、世界をより良い場所とする責任が

有る事を意味している。　ますます多くの旅行者が、地方の文化新興と環境保護を支援する､責任あるツーリズムを探している。 旅行者に本物のエクスペリエンスをオファーし、一方で、同時に地方の人々と彼等の環境のためのベネフィットを育成する為に、ツーリズムを見直している旅行プロバイダー達が大幅に増加している。

Modal lives.　モーダル ライブズ

需要と機会の増殖は、近代的な消費者がモーダルな生活（modal lives）をリードする事を意味している。 同じ個人が､彼の毎日の生活の中で､異なったニーズと要求に対応して、多くの役割を演じている。　例えば、1 人の個人は、異なる時間に、多くの異なる旅行ニーズを持っている。　多くの人は、彼等の期待と願望（expectations and aspirations）に影響を与える事になる、異なった旅行エクスペリエンスに晒されるだろう。　例えば、会社の費用でビジネス･クラスに搭乗している人達は、休暇旅行の時は、エコノミー･クラスを選ぶかも知れない。

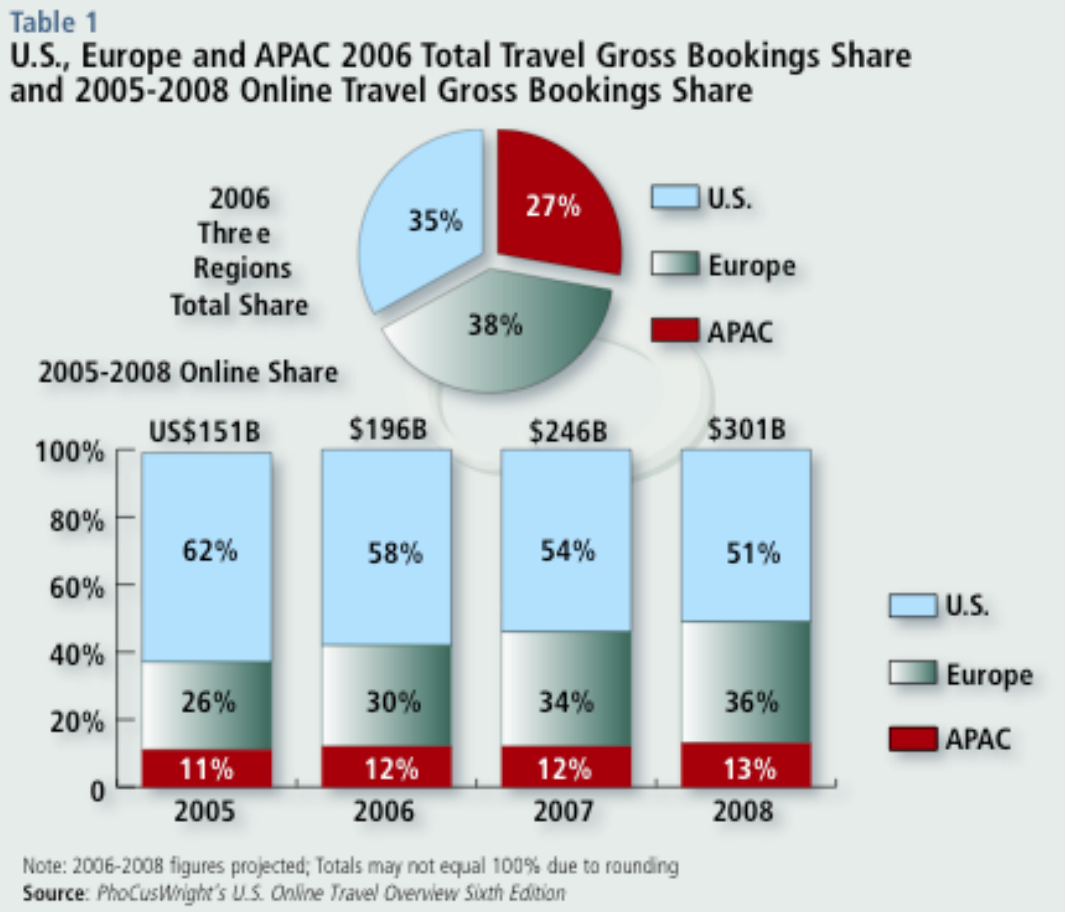
Experience economy.　エクスペリエンスの経済

モダンな消費者は、生活を目一杯生きる事を欲している。　豊かさのレベルが上昇しているので､消費者の物質的な欲望は､ますます充足されつつある。 欧米の 58%の消費者は、「私は､必要な全ての物を持っている」､と言っている。 これらの欲望が満たされた結果、消費者の興味は、何処か他に向けられている。　所有欲に変わって、モット楽しむためと自分達を再発見するために、ますますエクスペリエンスに価値を見出し始めている。　旅行の如くのエクスペリエンスは、物質的な財よりも賞賛され、ステータスを表現する（express status）新しい方法となっている。　■　＜次週に続く＞

4. Major Travel Markets of the World: An Overview of Channel and Share Shift

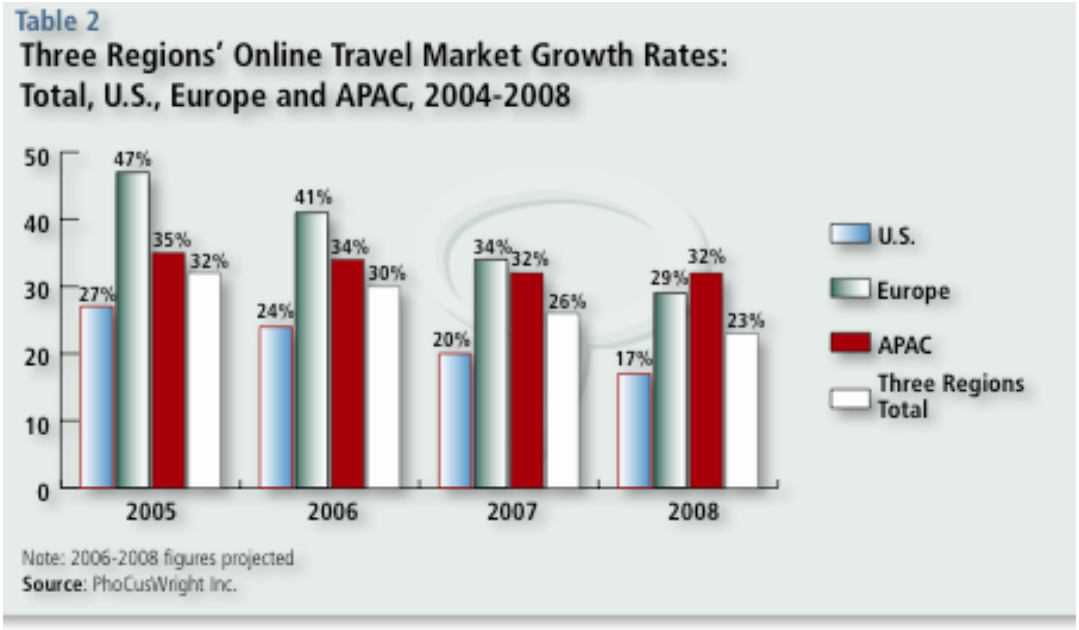
世界の主要旅行市場、チャネルとシェアーシフト

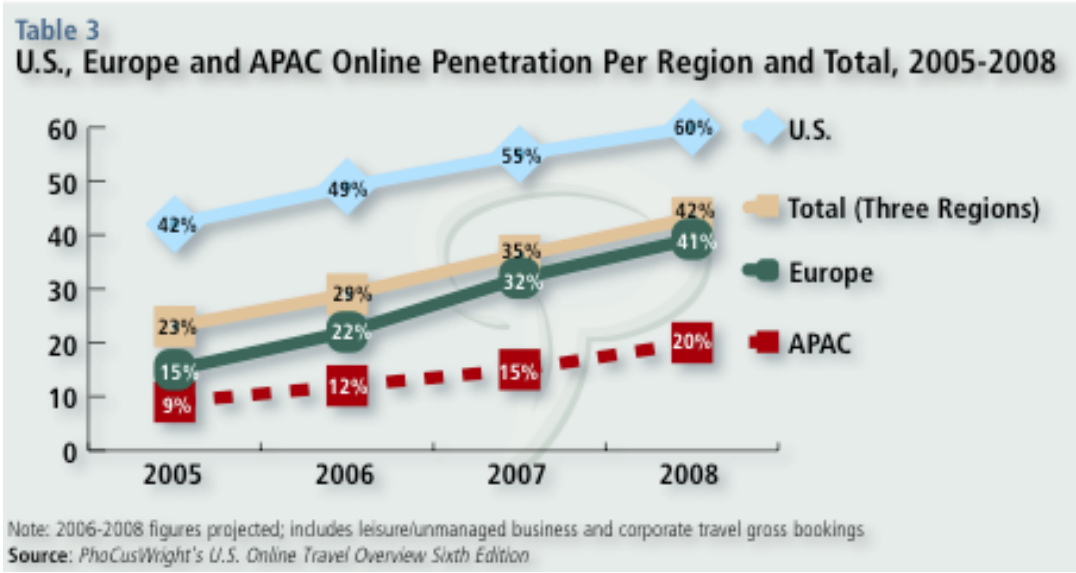
世界の主要経済地域である米･欧･アジア太平洋の e-コマース チャネルは､色々な意味で成熟している。　米国のオンライン旅行シェアーは、欧州とアジア太平洋の市場成熟度が進展して来ているので、2005 年の 62%から、2008 年の 51%に減少するだろう。（Table 1 参照）　米国のオンライン旅行市場の伸び率は、旅行総市場（ON + OFF）の伸びに近似して来て、2008 年には +17%に落ち着くだろう。（Table 2 参照）　一方、欧州市場は、まだそんなに市場が成熟していない事も有って、また強力なプレイヤー達（ツアー･オペレーターと主要航空会社）のオンライン化によって、大きな成長が予想される。
アジア太平洋地域では、分散化と、地域に亘ってビジネスの方式が劇的に変化している事などから、オンラインの成長率は +30%程度にキャッピングされるだろう。



インドの如くの発展している市場では、2005 年から 2008 年の間に、レジャーと非管理法人需要のオンライン市場が 7 倍に成長するだろう。　この劇的な増加は、この地域の多様な法人需要オンライン市場の緩慢な成長や、地域の国際間に跨る政治的な障害などによって、大きく相殺されてしまうだろう。

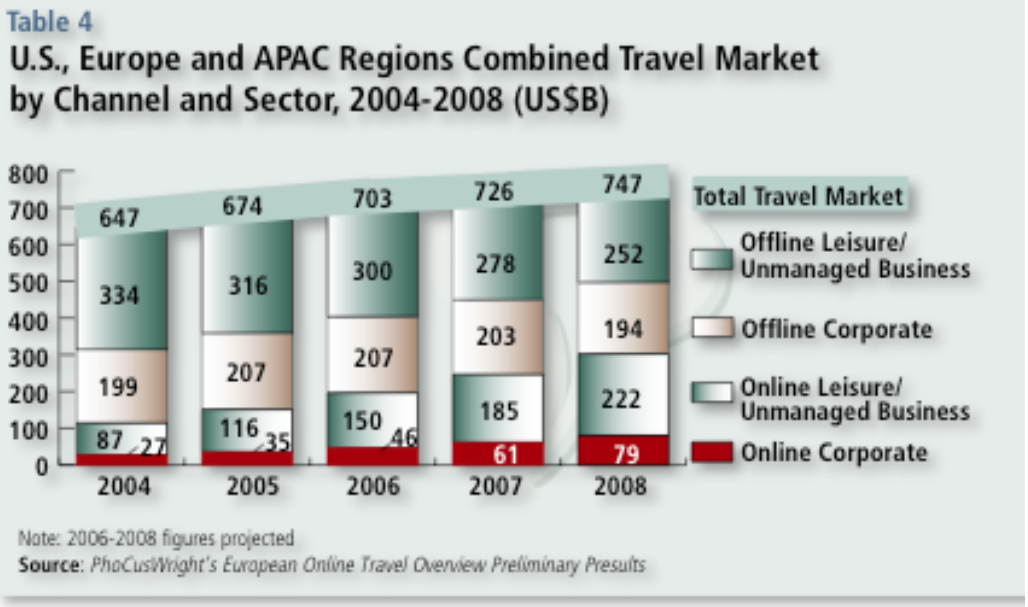
オンライン化率の進展と、オンライン市場の成長率の間には興味深い逆の関係が有る。　米国市場では、オンライン化率は、2005 年の 42%から 2008 年の 60%に拡大する。(Table 3 参照)　一方、年間成長率は、同期間、+27%から +17%に低下する。　欧州市場でも同じ傾向がうかがえる。　ここでもオンライン化率の拡大が、漸減する成長率と相関する。

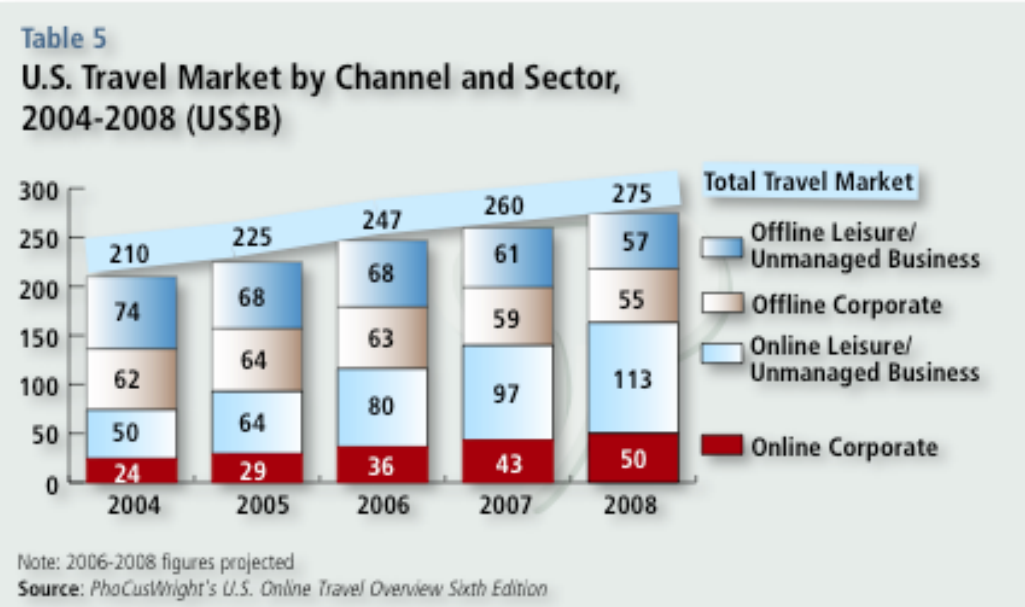




3 地域のオンライン予約の合計は、2008 年に、$300bn（36 兆円）を突破するだろう。　この時点の総旅行市場は、$750bn（90 兆円）に達するだろう。（Table 4 参照）　PCW は、これらの 3 地域は、世界市場の 80%～85%を構成していると想定する。　と言う事は、2010 年頃には、世界の旅行市場は、驚異的な 1 兆ドル（120 兆円）台の規模に達する事になる。

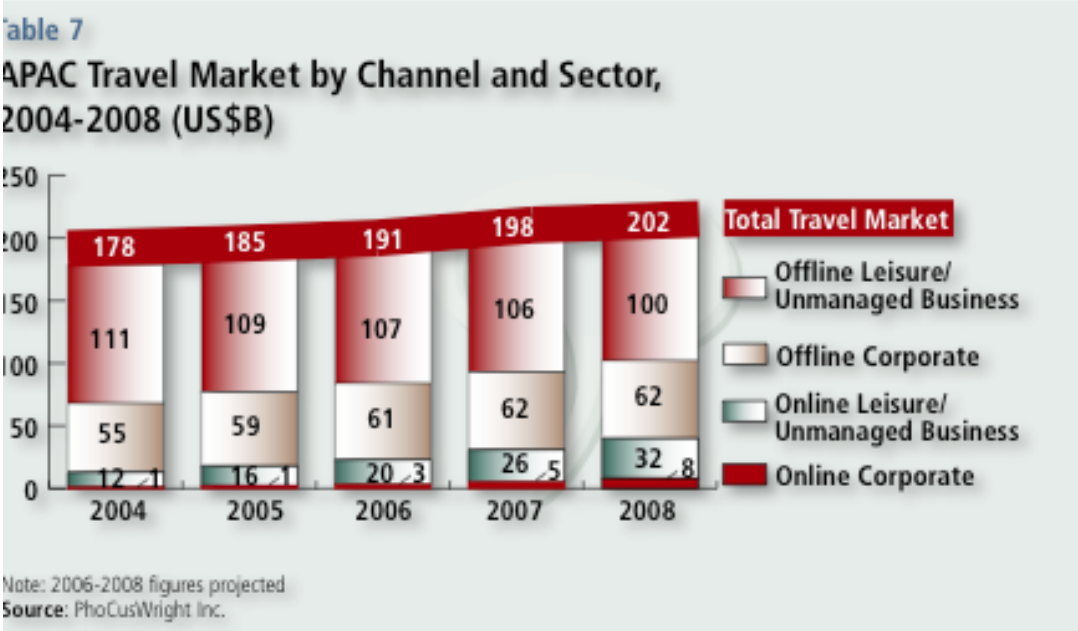
米旅行市場のオンラインのリーダーシップは、2008 年までは揺るがないだろう。（Table 5 参照）　2008 年の米国のオンライン レジャーと非管理ビジネス市場は $100bn（12 兆円）を、オンライン ビジネス市場は $50bn（6 兆円）を突破する。　この米国も、将来の、市場の成長の潜在力では欧州に抜かれてしまうだろう。





欧州市場は、2008 年になっても、依然として $170bn（20 兆円）のオフライン旅行市場が存在する。（Table 6 参照）

アジア太平洋地域は、他の 2 つ地域に比べて小さな市場ではあるけれども、今後の長い期間では、特にインドや中国を中心として、最も潜在力を有している市場である。（Table 7 参照）　人口の規模を勘案すると、アジア太平洋地域は、国際旅行コングロマリットと地域や各国のプレイヤー達の開拓前線（フロンティアー）となるだろう。 ■



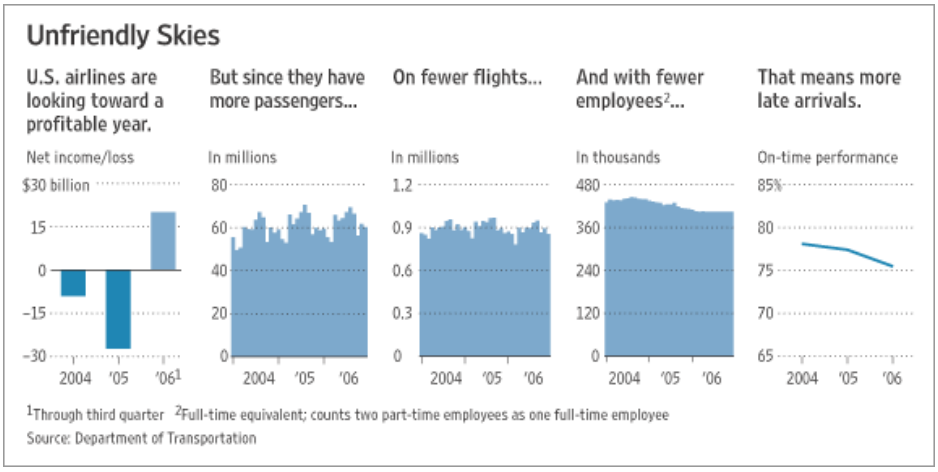
TD 勉強会、3/1/2007

5. 航空会社、政府主導“顧客権利規定”に重ねて反対表明

2 月 22 日、米大手航空会社は、政府主導による“顧客権利規定”（customers' bill of rights）の制定に重ねて反対し、航空会社の自主的対応に委ねるべきだと表明した。　業界団体の Air Transport Association は、政府の厳格な規則の導入は、逆効果を生み、却って顧客に対して不都合を生じさせると主張している。　そして、1999 年に導入された、超悪天候時の顧客対応を各航空会社のプロシージャーに任せる事を決めた“自主規定”（self-regulating code of conduct）の継続を求めている。

議会は、1999 年の NW 航空の長時間の滑走路遅延便が発生した際に、顧客権利規定の導入を検討したが、航空会社の反対が強く、代りにこの自主規定を導入した経緯が有る。（NW は、7,000 人のストランド旅客から集団訴訟を起こされ、その和解に $7.1m≒8.5 億円を支払った。）　しかし、昨年の政府の調査は、航空会社のこの自主的対応が上手く実行されていない事を突き止めている。　政府は、航空会社のサービス改善の約束は守られていないと言っている。

9-11 の事件以降、航空旅客は大きく減少し、それに合わせて、航空各社は供給を削減し社員をレイオフした。　しかし、最近、需要が回復して来ているにも拘らず、航空会社は以前のままの運営を継続させている。　つまり、航空会社は、少ない社員と少ない便数で、大幅に増加した旅客数を取扱っているのだ。　その結果、顧客サービスは低下し、定時性は 2002 年の 82%から 2006 年の 75%に低下している。　手荷物紛失数は、過去 10 年間で最高記録を達成している。　L/F の上昇は、スケジュール混乱で発生したストランド旅客の、事後の吸収をそれだけ困難にしている。



ATA は、航空管制にも問題が有ると言っている。　空路と航空の混雑が定時性の悪化に影響している。　そして、衛星管制の如くの能力向上した管制システムの導入を強く求めている。　FAA が 2 年前に導入した、雪または雨に氷の小片が混ざった場合の離陸禁止の新規則も、混乱の原因となっていると言っている。　同じ気象条件下での着陸は禁止されていない為に、空港は、着陸して来る航空機でもって溢れ返ってしまうと言う、今迄には見られなかった新しい問題が発生していると言うのだ。

運輸長官 Mary Peters は、同省の調査官（inspector general）に、最近の AA と jetBlue の滑走路長時間遅延ケースの調査を命じた。　長官は、航空会社の顧客に対するサービス コミットメント、運送約款、長時間滑走路遅延時のポリシーの調査を命じ、今回のトラブルの再発防止のために、航空会社・空港・政府・運輸省がどの様な対策を取るべきかの提案を要求している。連邦議会下院の運輸委員会も、この問題で、来月、公聴会の開催を予定している。

AP

JetBlue passengers stranded in New York earlier this month.

2 月 25 日の雪で、jetBlue は▲68 便を欠航させた。　2 月 14 日のトラブルの学習効果で、今回は、早手回しの欠航の決定が行われ、Salt Lake のコールセンターも出面を増やして対応（欠航案内）した結果、顧客ハンドリングには全くと言って良いほど問題が発生しなかった。　ランプで 3 時間以上待機した数便の搭乗旅客は、新しく導入された jetBlue の顧客権利規定により、$100 のバウチャーが支払われた。

なお、欧州連合は、一連の航空旅客の保護の為の、見かけ上は厳しい規則を導入している。しかし、この規則は、セキュリティー・天候・整備を理由とした遅延には適用されないため、実際の適用が極めて少なくなってしまうと言う問題が発生している。　（航空会社は整備を理由にして、規則適用を回避してしまう。）　EU は、今年後半に、適用の厳格化を含む規則の変更を検討している。　■

（このレポートは、2 月 23 日ー27 日の間の FT.com, wsj.com, nytimes.com, Travel Weekly よりエッセンスを抽出して編集した。）

6.　其の他のニュース

旅行流通 **TD**

（1）ゲットゼアー 1,000 万予約突破

GetThere は、2005 年に 63 社、2006 年に 22 社の法人旅行取扱旅行社（Travel Management Company = TMC）を獲得したと発表した。　この 2 年間に脱退した TMC は 2 社であった。現在、北米で、100 社の TMC が GetThere の法人セルフ予約ツールの再販売店となっている。　法人顧客は、GetThere を使用して、2006 年に 1,000 万の予約（グロス $8.1bn≒9.700 億円）を行っている。　昨年の調査によると、法人顧客は、GetThere の使用で、推定、航空便予約の▲14%のコスト削減に成功していると言う。(DTW, 2/26/2007)

（2）シルバージェット（英）　法人需要獲得の為に GDS と契約

1 月 25 日に EWR=LON（Stansted）全席ビジネス・クラス便を開始した Silverjet（英）が、3 GDS と契約し、60%～70%の収入を流通業界から獲得する事を計画している。　Silverjet は、法人旅行取扱旅行社の Tzell Trade Group, Ultramar Travel Management, Protravel International, Ovation Travel Group とも契約した。　B767 型機×1 機しか保有していない（2 機オーダー中）Silverjet は、American Express とも契約を望んだが、大手航空会社ばかりを相手にしている老舗の旅行社との契約に失敗している。　現在、メタサーチ・エンジンの Kayak と SideStep の契約を交渉中。　就航 1 週間の成績は発表されていない。(DTW, 2/26/2007)

（3）イギリス航空法人顧客等が、コンテント分散化に反対

BA の全世界の法人顧客 117 社（TMC を含む）が、BA が相互の利益追求に反した行動を取るならば、将来のビジネスを他社に振り替えると書かれた、Business Travel Coalition の 2 月 26 日付け BA CEO William Walsh 宛書簡に署名した。

BA の大手 GDS 4 社との契約は、2 月 28 日に失効する。　BA は、GDS との契約更改交渉が不調に終わる場合は、一部コンテントの GDS からの引き上げと、新しいサーチャージを法人予約から徴収すると表明している。(DTW, 2/26/2007)

BA の 4 GDS 契約は、2 月 28 日に失効した。　BA と 4 GDS は、依然として契約更改の交渉を続けている。　BA は、GDS フィーの▲50%削減を要求している。　これが達成で機内場合は、その分を運賃に上乗せし、自社サイトだけに掲載する Web オンリー運賃を設定すると言っている。　GDS は、今のところは、オプトイン・フィーを徴収していない。　つまり、3 月 1 日以降も、法人顧客及び法人取扱旅行社（TMC）にとっては、前と全く同じ状況が継続されている。(DTW, 3/1/2007)

（4）ジェニシスのオンライン サイト計画 暫く中断

Genesis（YYZ）が計画している消費者 Web サイト Genesis.com が、今年中頃まで立ち上がらない事となった。（Genesis は、旅行社が保有する GDS である。） このサイトは、ブッキング エンジンに Worldspan を使用した北米旅行社の自社サイトとコーブランド出来る B2C で、今年初めの立ち上げを予定した。 しかし、先の Travelport（Galileo のオーナー）の Worldspan 買収（現在買収手続き進行中）により、Worldspan の将来が確定するまで、凡そ 6 ヶ月間、この計画は中断される事となった。 Genesis CEO Bruce Bishins は、数ヶ月後に、Worldspan のコア システムが Galileo に取り替えられる様な事が起こらない事を願っていると言っている。 彼は、プロモーショナル・マテリアルに書いてある通りの事が実行できないと言って、旅行社から訴訟されたくないと語っている(DTW, 2/28/2007)

（5）ユーエス航空、レズ・システム統合

3 月 4 日早朝に、US 航空の予約システムが一つに統合される。 これで、America West の 2 レター・コード“HP”が消滅する。 しかし、依然として旧 US と America West が別々の事業体として運営されている為に、幾つかの便は、依然として America West による運航と表示される。 単一オペレーティング証明は、6 月末には取得出来る予定。 旧 US が使用している Sabre は、3 月 4 日からは、America West が使用している SHARES にスイッチされる事になる。 Sabre 利用旅行社には、Sabre のインターフェイスでもって、SHARES システムの操作が出来る特別なソフトウエアーが開発されている。(DTW, 3/1/2007)

空 運

（1）ルフトハンザ航空、グリーン運賃導入へ

LH は、今年中に、任意の排ガス サーチャージを導入し、その収益金を慈善団体もしくは地球温暖化プロジェクトに寄付する。 同社は、このサーチャージは、顧客のリクエストに基づくモノとしながらも、EU が検討している炭酸ガス取引スキームへの航空会社の参加圧力への対応とも見られている。 LH は、最近になって、取引スキームへ同調し始めている。 LH CEO Wolfgang Mayhuber は、（このスキームに）懐疑的で、代りに欧州の分散化した航空管制を統合し、迂回空路の縮小による混雑解消が優先されるべきだと主張している。(FT.com, 2/25/2007)

（2）イタリア政府、アリタリア株放出で条件変更

イタリア政府は、2 月 23 日、10%までの AZ 株の政府保有を維持する事とし、放出株を購

入するバイヤーは、少なくとも 39.9%の株式を購入する必要が有ると表明した。　（伊政府は、12 月の時点では、最低購入 30.1%が必要と言っていた。）
その他、伊政府は、AZ 本社をイタリアに置くこと、8 年間は AZ の社名変更をしない事を新たな購入条件に加えている。　政府は、入札した 11 社の内から、以下の 5 社を選択している。　そして、第 2 次入札期限を 4 月 2 日に設定した。　この延長は、AF/KLM のために、入札機会を確保する措置と見られている。

① AP Holding
　伊第 2 位の航空会社 Air One の CEO Carlo Toro と関係している投資機関
② Management & Capital
　投資家の Carlo De Benedetti の投資ファンド
③ MaltinPatterson Global Advisers
　米国投資ファンド
④ Texas Pacific
　米国投資ファンド（特に航空に強いファンド）
⑤ UBM
　伊最大の銀行 Unicredit の投資銀行

AZ は、2006 年に▲380m ユーロ（570 億円）の欠損を計上している。(FT.com, 2/25/2007)

（3）マレーシア航空、大幅収支改善達成

MH 航空は、第 4 四半期決算で、+121.5m（40.6 億円）リンギの利益を計上した。　前年同期の▲611.3m リンギ（204 億円）の欠損から大幅な増益を達成した。　MH は、これで、2 四半期連続で利益を計上した事になる。　MH は、2006 年に▲310m リンギ（103 億円）のコスト削減を達成し、人員の▲3,000 人～▲5,000 人のレイオフに着手している。 そして、2007 年度入利益 50ｍリンギ～99ｍリンギ（16.7 億円～33.1 億円）の利益計上を目論んでいる。　2006 年度決算は、以下の通りである。
MH は、3 月 1 日、保有する豪華ホテル Four Seasons Hotel を、サウジの王族 Price al-Waleed Talal Abdul Aziz al-Sauid’s Kingdom Hotel Investments（KHI）に 435.0m リンギ（145 億円）（ +負債 364.1m リンギ≒122 億円）で売却したと発表した。　Al-Waleed は、世界第 5 位のスーパー富豪で、推定 237 億ドル（28 兆 4,400 億円）の資産を保有している。

	2006 年度決算	2005 年度決算	差　異
収　入	13.2bn	11.9bn	+10.9%
利　益	-13.4m	-1.14bn	+1.15bn 収支改善

(channelnewsasia.com, 2/26-3/2/2007)

（4）エアー ベルリン、**2006** 年利益確保

欧州第 3 位の LCC Air Berlin が 2006 年度決算で、+50.1m ユーロ（75 億円）の利益を計上した。 2005 年度は、▲115.9m ユーロ（173 億円）の欠損を計上していた。 収入は、+28.6%増の 1.57bn ユーロ（2,355 億円）であった。

昨年 5 月の上場では、予想以下の 200m ユーロ（300 億円）の株式しか販売出来なかった。また、11 月には、2 年前の A320 型機×60 機発注に続いて、B737-800 型機×60 機を発注し、業界を驚かせている。 Air Berlin は、この大量機材発注のための、増資を含む購入資金調達を検討している。 2006 年の輸送旅客数は、買収した DBA を含めて 1,970 万人であった。 これは前年比 +12.6%の増加となる。(FT.com, 2/26/2007)

（5）豪首相、カンタス航空買収計画をエンドース

豪首相 John Howard は、Macquarie 銀行（SYD）が率いる買収コンソーシアム（Airline Partners Australia）の A$11.1bn（1 兆円）に上る QF 航空買収計画について、豪法（Qantas Sale Act）に適合しており政府が介入する筋合いのモノではないと言うコメントを出した。 この発言は、豪政府の事実上の QF 買収計画容認と見られている。 この買収計画は、現在、Foreign Investment Review Board で審査されており、3 月 7 日にガイダンスが発出される予定である。買収コンソーシアムには、Macquarie（豪）、Allco（豪）、Texas Pacific Group（米）、Onex（加）らが参加している。(FT.com, 2/26/2007)

（6）カンタス パイロット組合、ジェットスターの国際線に異論

QF のパイロット組合 Australian & International Pilots Association（2,300 人）は、SYD の裁判所に対して、子会社 Jetstar の国際線運営の差し止めを請求した。 AIPA の言い分はこうだ。

① 1992 年に制定された Qantas Sale Act が、民営化後も、QF の豪州資本による所有と運営を規定している。
② QSA は、QF 名或いは QF と言う表現が含まれる登録名以外による、定期国際旅客便の運営を禁じている。
③ Jetstar は、2004 年 5 月に豪国内線に就航し、2005 年 12 月に Christchurch（NZ）を開設、昨年 11 月にはアジア太平洋地域のホリデー目的地への定期便を開始している。
④ Jetstar の国際線は、上記②の規定に違反している。

(wsj.com, 2/27/2007)

（7）新手荷物タッグ、バケトラを大幅削減

LAS と香港の空港で、RFID（Radio-Frequency ID）手荷物タッグの試験的運用が開始されている。 RFID のお陰で、手荷物のトラブル（バゲッジ トラブル＝バケトラ）が▲20%も減少している。 IATA は、6 月に、RFID タッグ使用の義務化を、会員キャリアに諮る。嘗ては$1 以上もした RFID タッグの値段が、バーコード タッグの 5 セントには及ばない

ものの、15 セントと大幅に値下がりしている。　IATA は、RFID タッグの世界的標準を既に決定し、空港に RFID タッグの読み取り装置の設置を要求している。

米国の国内線では、昨年、 7 億個中 400 万個のバケトラが発生し、そのためのコストは $400m（480 億円）にも上っていると言う。 IATA は、RFID タッグが 10 セントに値下がりすれば、年間 $760m（910 億円）のバケトラ処理に必要となっているコストの削減が可能になると試算している。(wsj.com, 2/27/2007)

BETTER BAGGAGE

RFID tags have several big benefits for travelers:

- **More accurate sorting.** Only about 1% of bags need to be manually sorted, compared to the 10% to 20% that need such handling with current barcode technology.
- **Better tracking.** Airlines can more accurately pinpoint where a delayed bag is located -- and when it will arrive.
- **Fewer lost bags.** The percentage of bags lost has risen in the past four years.

（８）エアバス　リストラ計画 発表される

3 月 1 日、エアバスのリストラ計画 “Power 8” が発表された。　Power 8 は、6 工場の売却、▲10,000 人の削減（間接人員▲30%、エンジニアリング･スタッフ▲15%）を含む厳しい内容のリストラ策で、2010 年までに、▲50 億ユーロ（7,500 億円）のコスト削減（キャッシュフローの改善）を計画している。

エアバスは、① スーパー ジャンボ A380 型機の 2 年間に及ぶデリバリー遅延、② ユーロ高（エアバス機はドル建て価格なので、ユーロ高が進行すると為替差損が発生）、③ A350-XWB 型機の開発投資資金捻出の問題を抱えており、抜本的な収支改善が急務となっている。

6 工場の売却は、次の 英×1、仏×2、独×3 の工場が対象。

Filton　（英）	翼の組立工場	
Meaulte（仏）	機首と操縦室の組立	1,200 人
Nordenham（独）	胴体骨組み製造	2,100 人
Laupheim（独）		
Varel　（独）	アルミとチタン部品製造	1,100 人
Saint-Nazaire（仏）		800 人

▲10,000 人の削減は、半分の▲5,000 人がエアバス本体と、残りの▲5,000 人がエアバス工場に出入りしているサプライヤー及びコントラクターが対照となる。　この削減は、基本的には自然減耗と、希望退職者の募集、工場売却により実施される予定で、レイオフは、その可能性は否定されていないものの、優先順位が高くない。

A380-XWB 型機の生産は、仏と独が、夫々 35%ずつを分担する。　最終組立工場は、

Toulouse（仏）となる。　A320 型機の生産は、段階的に HAM に集中される。　同機の後継機となる次世代小型機は、HAM で生産される事となった。

リストラの発表直前の 2 月 28 日、このリストラを不満とするエアバス仏従業員が、2 時間の職場放棄を実施した。　独仏従業員によるリストラ反対運動の尖鋭化が予想されている。

3 月 1 日、Australian Competition and Consumer Commission は、APA による QF 買収計画は、Macquarie が SYD 空港との利害関係を有している事実は有るものの、競争を著しく損なうモノでは無い、と言う結論を下した。　これで、QF 買収計画が、もう一つのハードルを越えた事になる。(wsj.com, 2/28-3/2/2007)

AIRBUS CUTS

Where the job cuts will take place

Airbus Deutschland: 3,700
Airbus France: 3,200
Airbus U.K.: 1,600
Airbus Central Entity: 1,100
Airbus España: 400
Source: the company

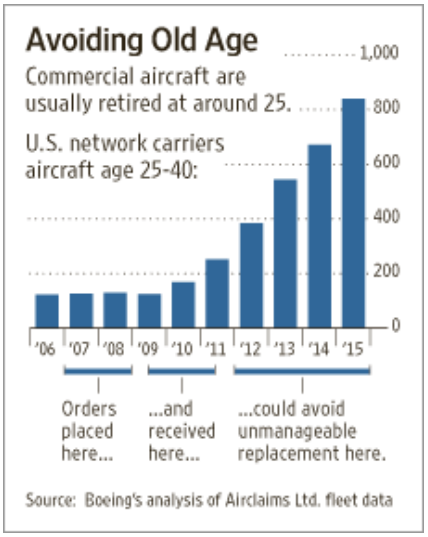
Workers from the main Airbus union protested near Toulouse, France, Wednesday after the company spelled out its plans for job reductions.

（9）米大手航空会社で、機材更新が遅れている

米大手航空会社が、5 年間のスランプから立ち直る気配を見せ始めている。　彼等は、遅れてしまっている機材更新を開始するだろう。　しかし、そこには、大きなチャレンジが横たわっている。　① 彼等のニーズに合致した十分な数の新造機を探し出し、② その資金を工面し、③ デリバリーまで何れだけ待つ事が出来るか、を決定しなければならない。米メジャーが、機材投資よりも収支改善を優先させている間に、外国のライバル航空会社

達は、積極的な機材の発注を行っている。　その為に、ボーイングとエアバスの生産ラインは、2011 年迄の生産ポジションの殆どが押さえられてしまっている。
米国の最大のバイヤーである AMR, UAL, DL は、B737 型機や A320 型機の後継機となる次世代の航空機の誕生を待っている。　しかし、新テクノロジーの開発が具体化されている訳でもなく、次世代機の出現は、早くても 2014 年以降となるだろう。　現在のモデルの売れ行きが極めて良い事も、次のモデルの開発を遅らせているのかも知れない。(昨年の B737 型機の受注機数は 739 機。)

米メジャーの 20 年ー40 年経年した古いフリートは、現在、126 機存在する。(AirClaims Ltd 調)　機材更新が行われない場合は、経年機の機数は、2012 年には 384 機、2015 年には 840 機に急増する。　米メジャーは、資金需要の平準化のためにも、直ぐに機材更新に着手する必要が有りそうだ。



AA は、697 機のフリートを保有しているが、その内の 300 機は、平均機齢が 17 年の MD-80 型機で構成されている。　Chapter-11 を経験していない AA は、それだけ大きな負債を抱えており(昨年末で $18.4bn≒2 兆 2,000 億円)、機材更新資金の困難な捻出に直面するだろう。
UA は、B737 型機の旧型を 94 機保有している。　この内の 67 機が、2015 年には機齢 25 年以上となる。　しかし、機材更新には余り積極的ではない。(次世代機の開発を待っている。)　DL の 440 機の平均機齢は 12 年で、比較的若いフリートを保有している。　CO と Southwest のフリートの平均機齢は、継続して機材更新を実施している結果、約 9 年と業界きっての若い機材を保有している。　NW は、平均 18 年と、米航空業界で最も古いフリートを保有している。　機齢 35 年(Fitch Ratings)の DC-9 型機×69 機の更新が急務となっている。

各メジャーの機材調達担当者は、発注は大量な機数となるので、如何に生産ラインがタイトでも、メーカーは何とかポジションを探し出してくれるだろう、と楽観的な見通しを述べている。　それに加えて、メジャーの幾つかは、既にポジションを押さえている。(DL は、ボーイング機のポジションをリース会社に売却している程だ。)　さらには、現在ポジションを押さえている振興諸国の航空会社の、全てのポジションを履行出来ない筈だと予想している。(wsj.com, 2/27/2007)

（10）ヘリコプター需要が +30%増加するだろう

Honeywell International の調査によると、世界のヘリコプター需要が 2011 年迄に +30%増加する。　そして、この販売の 1/4 はアジアからの発注となるだろう。　2007 年から 2011 年にかけて、3,500 機の民間ヘリコプターがデリバリーされる。　1 年間の機数としては 700 機となる。（前回の予測は年間 500 機。）

2017 年迄には、8,000 機の新しいヘリコプターが納入されるだろう。（前回の予測は年間 6,000 機。）　新規販売の凡そ 40%は北米市場で、2 番目の市場はアジアとなるだろう。　より小さな単発のヘリコプターが、全販売の 53%を占めるだろう。(wsj.com, 3/1/2007)

（11）ユーピーエス、A380 型機発注を取り消す

米パッケージ・デリバリー大手 UPS が、3 月 2 日、A380 貨物機×10 機（$2.8bn≒3,360 億円）の発注を取り消すと発表した。　取り消された 10 機は、当初計画では 2009 年よりデリバリーが開始される予定であったが、エアバスの一連の遅延トラブルで 2012 年以降に変更を余儀なくされていた。　この納入遅延に加え、一層の遅延再発の怖れが、今回の取消に繋がっている。　UPS は、2 月 5 日に、B767-300ER 貨物機×27 機（$3.8bn≒4,560 億円）を発注している。

この取消は、昨年 11 月の FedEx の A380 貨物機×10 機の取消に続くモノである。International Lease Finance Corp（ILFC）は、A380 貨物機×5 機を、旅客機×5 機に変更している。　エアバスは、A380 貨物機の受注期数がゼロ機となった為、同型機の開発を中断する事となった。　そして、A380 旅客機に集中する。(FT.com, 3/2/2007)

水　運

（1）エヌシーエル、第 4 四半期大幅損失計上

Star Cruise Group（マ）の子会社 NCL の第 4 四半期決算は、▲$116m（139 億円）の損失計上となった。　ハワイ プログラムの不振（ローコスト外国船 +160 万 capacity days）が影響している。NCL は、2007 年 Wave シーズンの予約が好調だと語っている。

Top 10 CRUISE LINES (by berths)

Cruise Lines	Berths
Carnival Cruise Lines	47,908
Royal Caribbean Int'l.	44,160
Princess Cruises	27,550
Norwegian Cruise Line	20,976
Costa Cruise Lines	18,544
Holland America Line	17,386
Celebrity Cruises	14,864
P&O Cruises	9,054
MSC Cruises	8,796
Star Cruises	4,191

Source: Cruise Lines International Association

	収　入	利　益	備　考
2006 4QT	449.5m (+11.6%)	-116m (-32.8m)	
2006 通期	2.6bn (1.6bn)	-130.9m (+16.2m)	供給+17.6%, yield +7.2%

(DTW, 2/27/2007)

陸運&ロジスティックス

（1）米、メキシコのトラックの米国内走行解禁

米運輸省は、4 月からメキシコの貨物トラックの米国内走行を解禁する。　先ず 100 台に限定したパイロット プログラムを導入し、その後、段階的な拡大を予定する。　1993 年に締結された NAFTA（North American Free Trade Agreement）によって、米国とメキシコは、双方の道路をお互いに解放する筈であったが、米国のトラック業界の反対（安全、排ガス公害、違法移住者が問題にされた）に合って、今迄実現出来なかった経緯が有る。

（メキシコの運転手の給与は、米国の運転手＜平均年収約 $40,000＞に比して▲30%ー40%低い。）　米国のメキシコ製品の輸入拡大（2006 年には$198bn≒23 兆 7,600 億円のメキシコ製品が輸入されている）に伴い、国境での貨物の積み替えによる時間と費用の効率化が、米トラック業界の保護主義政策より優先され始めた。(wsj.com, 2/24/2007)

（２）ドイツ国鉄民営化計画

独国鉄 Deutsche Bahn が、来年の民営化実現に自信を深めている。　実現すれば、政府に 70 億ユーロ（1 兆 500 億円）の売却収益をもたらすだろう。　DB のバリューは、150 億ユーロ〜300 億ユーロ（22 兆 5,000 億円〜45 兆円）と見積もられている。　独憲法は、鉄道の国有化を要求しているので、民営化されたとしても、最大 49%の株式の放出となるだろう。現実的には、初期の段階では、その半分程度が放出されるだろう。　この民営化は、5 年前の Deutsche Post の民営化 67 億ユーロ（1 兆円）と並ぶ、欧州に於ける史上 6 番目の大型パブリック・オファーとなる。　独国鉄の民営化は、国鉄と独議会の間で、その運営形態を巡って長らく論争されて来たが、昨年、国鉄が運営会社となり、国が線路を保有する事で妥協がはかられた。(FT.com, 2/25/2007)

ホテル&リゾート

（１）リーガル ホテル（香港）5 ホテルをリートに転換

Regal Hotels International Holdings は、上場の代りに、所有する 5 つのホテルの、プロパティー信託を通じたスピン・アウトを選択した。　そのため、Regal REIT の香港証券取引所へのリストを申請した。　5 軒のホテル（3,348 室、負債総額 43.5 億香港ドル）のバリューは、少なくとも 125 億香港ドル（1,880 億円）としてプロパティー信託に組み入れ、REIT に売却する収益の 48%は、RIET のユニット購入に廻し、34%は負債の返済、残りは運転資金に充当する計画。(wsj.com, 2/22/2007)

（２）ラサで 5 つ星ホテル建設ラッシュ

世界で一番高い所を走る中国青蔵鉄道の開通により、チベットのラサへの旅行客が増加している。　昨年は、2005 年比ほぼ倍増の 250 万人が訪れている。(90%は国内旅客)　今年には 300 万人〜400 万人が、2020 年迄には 1,000 万人のツーリストが訪れるだろう。　外資の TZG Partners が、キング サイズのベッドを備えた寝台豪華列車サービス（2007 年〜2008 年営業開始予定）に $100m（120 億円）を投資している。

そのラサに、5 つ星ホテルの建設計画が目白押しだ。　昨年、米投資家が最初のハイエンドのブティック・ホテルをオープンした。　そして、Starwood Hotels & Resorts Worldwide が St Regis ブランド（169 室、$40m≒60 億円）を展開する。　シンガポールの Banyan Tree Holdings も土地の手配を終え、5 つ星ホテル建設の設計段階に入っている。　Best Western International もラサにホテルを展開する事を検討している。

しかし、真っ先に進出した InterContinental Hotels は、現地の強い反中国運動に巻き込まれ、現地からのボイコットとプロテストに合い、1997 年に Holiday Inn in Lhasa の運営を中止した。　これから進出するホテルも、これと同様の問題に直面するリスクを背負っている。ホスピタリティー コンサルタントの HVS International は、過激な活動家のキャンペーンは、発生しないと読んでいる。　チベットは、昨年 +13.4%と最も高い経済成長を達成し、中国が、この地域の経済開発を最優先地域に位置づけている。　ラサは、経済開発の為には、ホテル建設をサポートするだろう。　InterContinental は、必ず戻って来るだろうが、Marriott International は、極めて慎重で、今の所はラサ進出計画を有していない。(FT.com, 2/23/2007)

（３）タジ ホテル 15 億ドルかけて世界展開

インドの大手ホスピタリティー グループ Taj Hotels Resorts and Palaces が、米・欧・アジアで新しいホテルを展開する為に、$1.5bn（1,800 億円）かけた国際展開プログラムを開始した。　Taj Hotels Resorts and Palaces は、1903 年に最初のホテル The Taj Mahal パレス ホテルを Mumbai にオープンして以来、既に多くの米国のホテルを買収している。　ロンドンでは、St James の Backingham Gate に在る Crowne Plaza を、Taj のプロパティーにリブランドする事を検討している。　その他、中東や中国、タイ、フィジーなどで、ホテルやリゾートの建設を計画している。　Taj は、現在、年商 $900m（1,290 億円）を上げているが、次の 5 年間で、客室数を 21,000 室に倍増させ、年商 $2bn（2,400 億円）の達成を目標にしている。(FT.com, 2/25/2007)

（４）ハラー、ポーカー大会をロンドンで開催

Harrah’s Entertainment が、米国内で人気の有る Las Vegas ポーカー トーナメント（ESPN で放映）と同様のイベント World Series of Poker Europe（6 日間、賞金総額 $17m≒20 億円）を、ロンドンで 9 月に開催すると発表した。　Harrah’s は、昨年 12 月に英国のカジノ チェーンである London Clubs International Plc を買収した。(wsj.com, 2/26/2007)

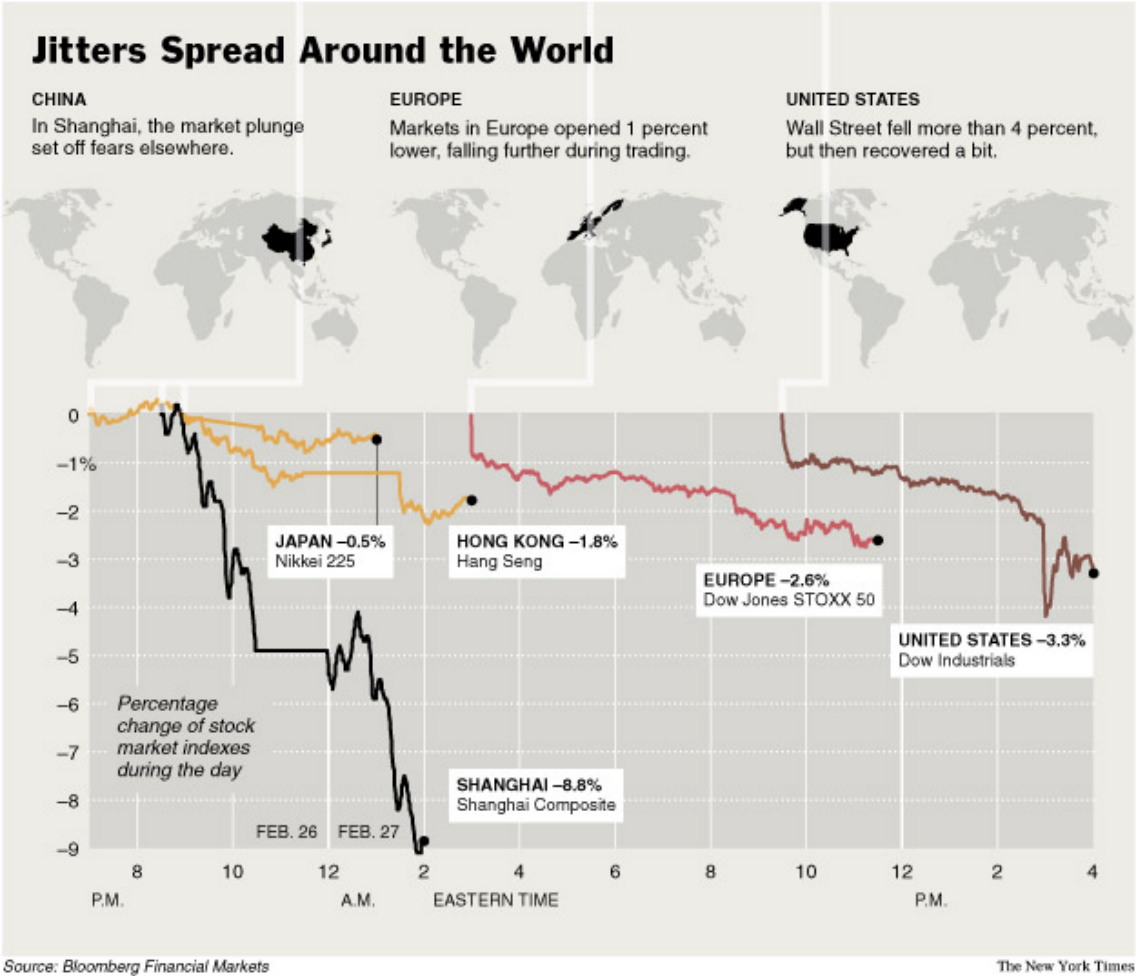
（５）マカオに於ける建設費急騰、開発プロジェクトのコストを押し上げる

LAS Sands の会長 Sheldon Adelson は、マカオの Cotai Strip に建設中のプロジェクトが、当初の $10bn から$14bn（1 兆 6,800 億円）にコストが上昇していると語った。　クレーン等の建設機器や、鉄やセメントなどの資材が鰻上りに急騰している。　Cotai Strip では、完成すれば、世界最大の Venetian Macau（3,000 室、今年末オープン）を含む、10 数軒に上るカジノ ホテル（20,000 室）が出現する。　そして 70,000 人の新しい職場を創造するだろう。(channelnewsasai.com, 3/3/2007)

その他

（1）2 月 26 日株価急落、NYC 証券取引所一時取引ストップ

上海証券取引所の株価急落が、世界に波及、NYC では▲3.3%の安値を付けた。　株価は、世界的に続落している。



An estimated $600 billion loss in market value on Tuesday erased all of 2007's gains.

（２）全米で、何故か、蜂が激減している

何故か、全米で蜜蜂が激減している。　西海岸では▲30%から▲60%が、東海岸やテキサスの養蜂業者の一部では▲70%も蜜蜂が減少している。　減少の原因は解明されていない。蜜蜂に与えている何らかのストレス（全米内広範囲の移動がストレスを与えている）が、帰巣能力を弱め、免疫機能を低下させているのではないかと言う説が出ている。　ある人は蜂の AIDS が蔓延しているのかも知れないと言っている。

ダニの駆除に使う薬品が、女王蜂の産卵能力を弱めていると言う説も有る。

蜂蜜は、中国等から輸入で代替出来るが、アーモンドやリンゴや桃の生産には蜂による受粉が欠かせない。　或る養蜂業者は、オーストラリアから蜜蜂を輸入している。

(nytimes.com, 2/27/2007)

Isaias Corona of Bradshaw Honey Farm, near Visalia, Calif., putting corn syrup — bee food — into hives. The farm has lost about half its bees.

Relying on Bees

Some of the most valuable fruits, vegetables, nuts and field crops depend on insect pollinators, particularly honeybees.

	Crop value *in billions 2006*	Percentage pollinated by honeybees	Percentage of crop pollinated by ... HONEYBEES	OTHER INSECTS	OTHER
Soybeans	$19.7	5%			
Cotton	5.2	16			
Grapes	3.2	1			
Almonds	2.2	100			
Apples	2.1	90			
Oranges	1.8	27			
Strawberries	1.5	2			
Peanuts	0.6	2			
Peaches	0.5	48			
Blueberries *cultivated*	0.5	90			

Besides insects, other means of pollination include birds, wind and rainwater.

Sources: United States Department of Agriculture; Roger A. Morse and Nicholas W. Calderone, Cornell University

The New York Times

編集後記

Amadeus が、英未来コンサルタント Henley Centre HeadlightVision に委嘱して調査させた“2020 年の航空旅行者の姿” Future Traveller Tribes 2020 は、

- ✓ 観光産業は、最大の産業である。
- ✓ 世界人口、中でも健康な老齢人口の増加が進むので、世界は、“大航空旅行時代”に突入するだろう。
- ✓ とりわけ、アジア太平洋地域は、巨大な人口と、急成長する経済発展（特に中国・インド）をベースに、世界の大きな旅行市場に成長するだろう

（懸念材料：国際紛争、テロ、鳥インフル、SARS、燃料高騰、炭酸ガスなどの問題はあるものの・・・）
と書いている。

「合意等出来っこ無い」と勘繰っていた、大西洋オープン・スカイがまとまる方向に動き始めている。　この協定が成立すると、欧州連合域内と、北大西洋空路の世界の 2 大航空市場の空の自由化が完成される事となる。　アジアでも、ASEAN 10 カ国が、2008 年までに、首都間路線のオープン・スカイの実現を計画している。　保守的な日本も、この世界の潮流には逆らえない。

Henley が予想する様に、グローバルな、大航空旅行時代がやって来る様だ。　（H.U.）

TD 勉強会　情報 259　（　以　上　）