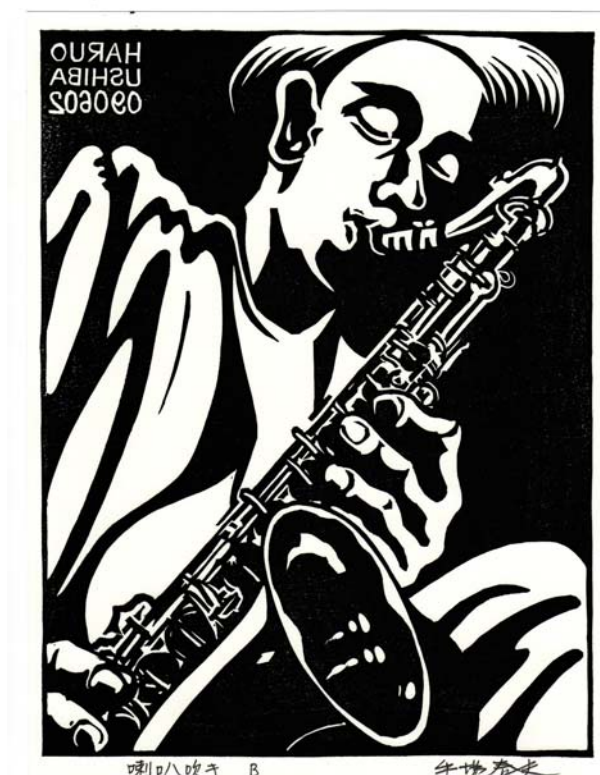


平成 19 年 11 月 12 日

# TD 勉強会 情報 295

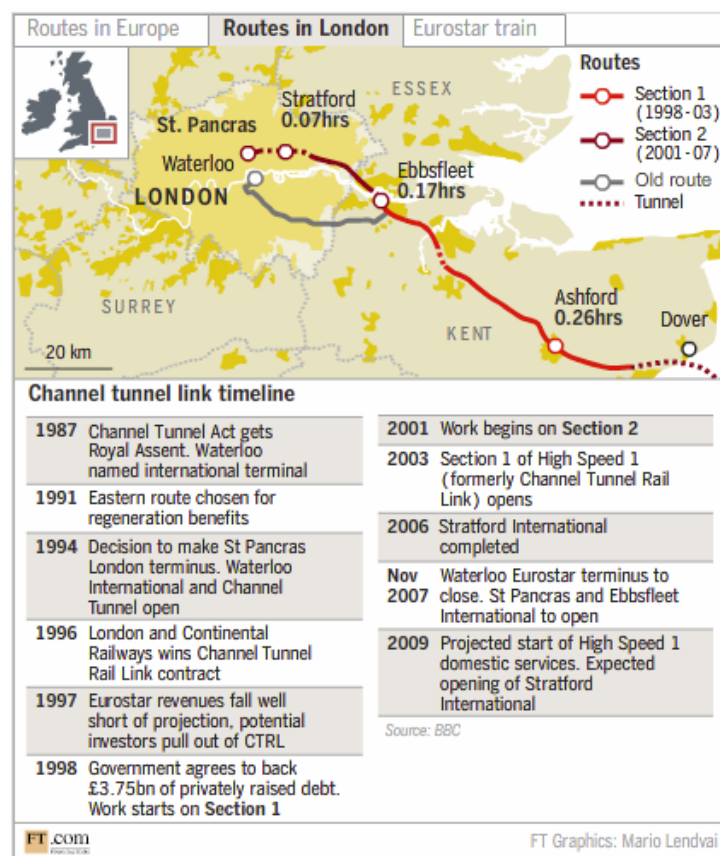
1. ロンドン＝チャネル トンネル間 高速鉄道全面開通
2. 「連載」 マルチ チャネル流通：ツアオペレータ（1）
3. 「連載」 ビジネス旅行トレンド、第2版（最終回）  
ワレットシェアが市場シェアを動かす
4. 其の他のニュース



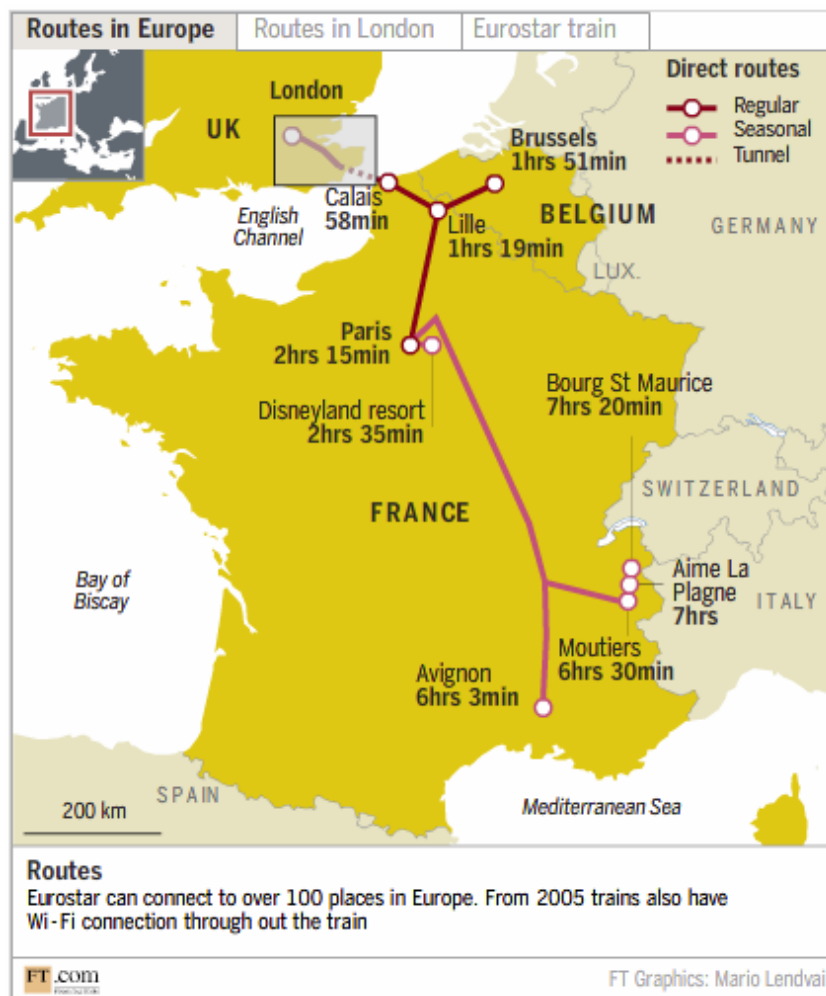
## 1. High-speed rail line's final link

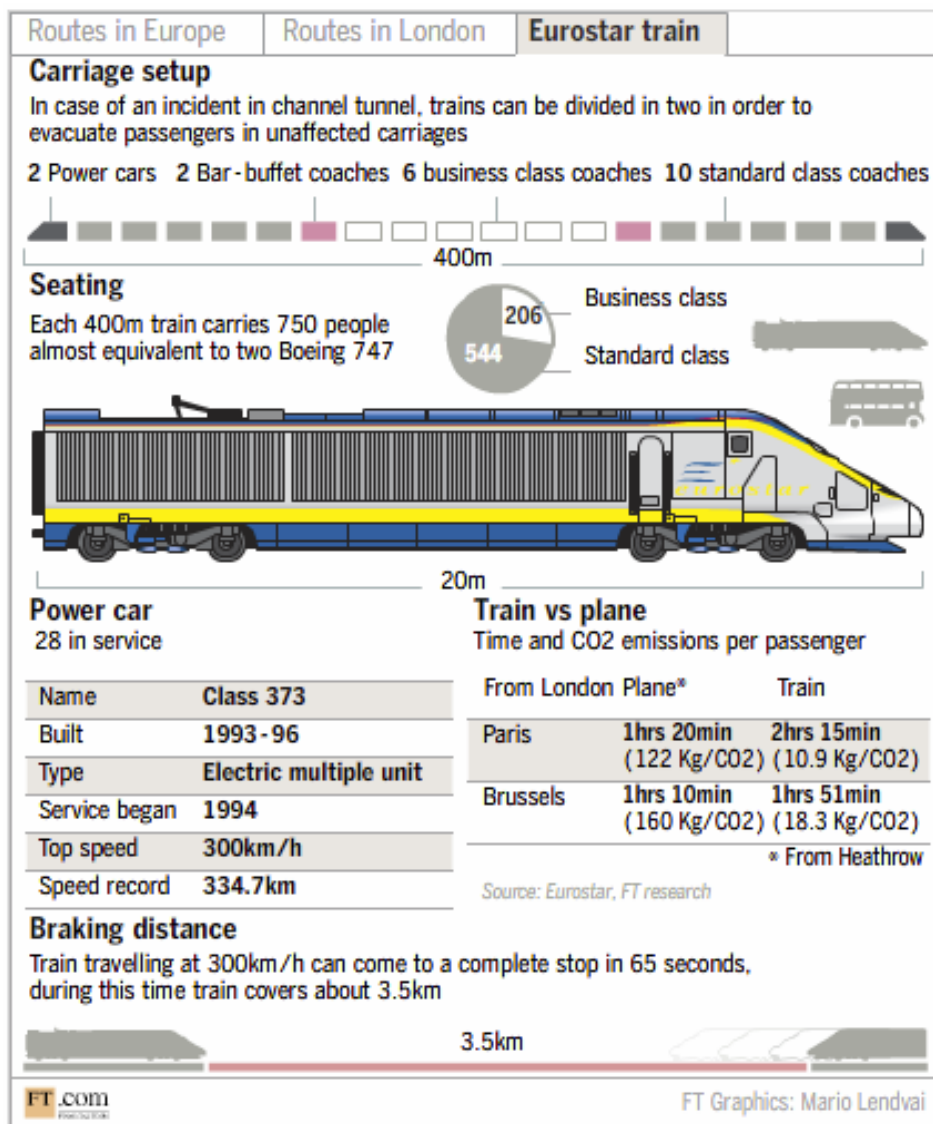
### ロンドン＝チャネル トンネル間高速鉄道 全面開通

11月13日、総工費 £800m (1,960 億円) を掛けたロンドン St Pancras 駅が、エリザベス女王の出席のもと開所式が行われた。これで、14日より、ロンドンとチャネルトンネル間の高速鉄道専用線 (High Speed One, 全長 110km) が全面開通し、LON と PAR 間の所要時間が、2時間15分に現行より▲20分短縮される。ロンドンとチャネルトンネル間は、2003年9月に Ebbsfleet とトンネル間 72km の高速専用鉄道 (工費£1.9bn ≒ 4,660 億円) が開通したが、Ebbsfleet と St. Pancras 間の 38km (工費 £5.8bn ≒ 1兆4,250 億円) は、9月にヤット完成し、14日の全面開通営業開始の運びとなった。この高速線路は、London & Central Railways が敷設した。1998年に LCR の負債に政府保証が与えられた為に、以来、同社は、会計上、公的会社と看做されている。過大な旅客需要予測の為に、LCR は経営難に陥り、政府の補助を仰がざるを得なかった。LCR は、政府より Eurostar の旅客列車と、2009年から開始される国内高速通勤列車から、最低収入保証を得る事になる。



London & Continental Railways が、政府が主導するオークションで、売却される見通しとなった。オークションには、鉄道線路幹線の所有者である Network Rail や、インフラファンド等の金融投機関からのビッド競争入札が有ると期待されている。LCR が保有する主要資産である東ロンドンの Kings Cross, Stratford と、Ebbsfleet 近辺の Thames Gateway エリアは、多分、バリューを高める為に、このオークションとは分離して取扱われるだろう。





## 2. Multi-Channel Distribution: Focus on Tour Operators

### 「連載」 マルチ チャネル流通：ツアオペレーター（1）

#### Key Findings

- TUI/ First Choice（9月）と Thomas Cook/My Travel（6月）の合併に伴って、欧州の大手ツアオペレーター5社の内4社が、2社の市場のトップ プレイヤーとなった。これ等の4社の戦略は、明解のようだ。即ち、彼等のオンライン ライバル達よりも、顧客の為のより高いバリューを提供して、オンライン市場シェアの奪回を目指す戦略だ。
- 今やより大きくなってしまったライバル達との競争をせざるを得なくなった、REWE や Kuoni の如くのより小さなツアオペレーターは、市場の需要へのより迅速的対応と、消費者に対する、より大きな柔軟性の提供に努力するだろう。
- インターネット流通は、オンライン旅行社の成功に見られる様に、ツアオペレーターにとっても、更に一層重要になっている。 インターネット販売は、2006 年のパッケージ販売の約 1/5 に達し、そして、2008 年には 30%に近づくだろう。
- ツアオペレーターは、顧客維持と、彼等をオンライン予約に誘導する為に、Web サイトの機能とコンテンツ開発に大きな投資をしている。
- TUI、Thomas Cook やその他の国際的なオペレーターは、彼等の確立したブランド名を梃に、オンライン旅行社達に対して大きな挑戦を挑むだろう。 彼等のブランド名や、高度のレベルの垂直的統合が、オンライン企業に対する強力な競争ポジションの確保を可能にしている。

このレポートのデータは、公的に得る事が出来るソース（即ち； 定期的なニュース、年次報告書、行政当局に対するファイリング）、PhoCusWright 内部分析、PhoCusWright の調査編集物から集められた。

#### Market Overview

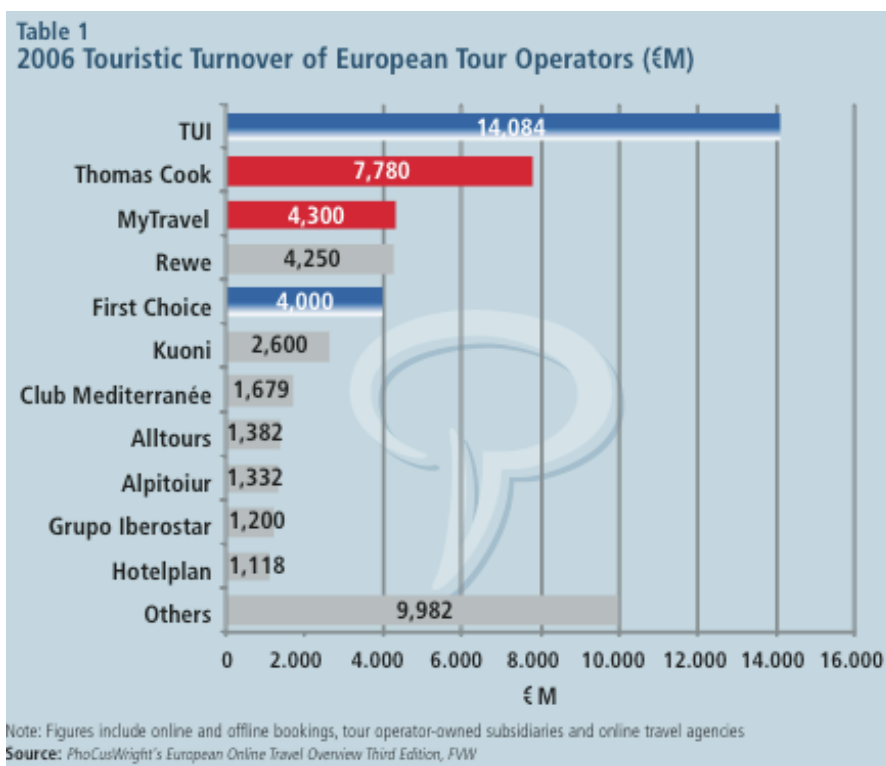
TUI/First Choice と Thomas Cook/My Travel の合併に伴って、欧州最大手の 5 社のツアオペレーターの内 4 社が、市場に於ける 2 社のトップ プレイヤーになるだろう。 統合手続きの終了を待って、TUI Travel と Thomas Cook Group は、収入規模が夫々 E18bn〜E12bn（2 兆 9,700 億円〜1 兆 9,800 億円）の世界最大のツアオペレーターとなる。 垂直

的に統合された企業は、流通チャネル、航空会社、ホテルを含めた、バリュー・チェーンの全ての企業を包含する。そして、複数のアウトレットを通じて、彼等のインベントリーを流通させる事が出来るだろう。

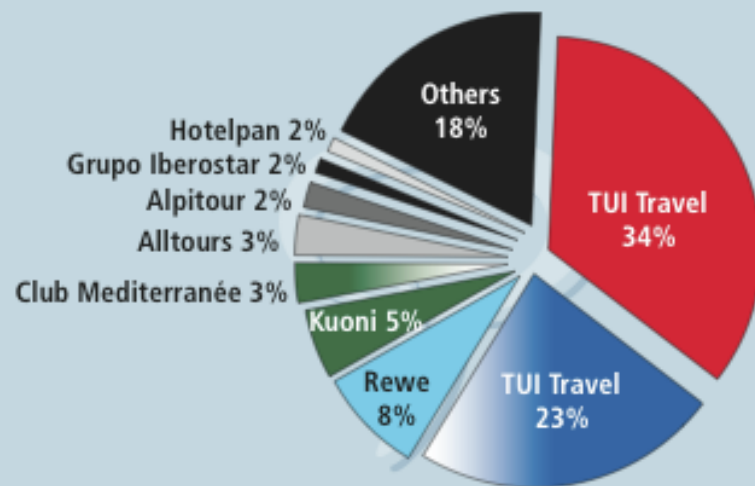
両方の合併は、欧州市場の中の熾烈な競争に対するリアクションばかりでなく、Expedia や Travelocity の如くのオンライン旅行社の数の増加とマーケティング力への対抗を意味している。これ等の4社は、彼等のオンラインライバル達よりも勝っている、顧客に対するより高いバリューを提供する能力によって、オンライン市場シェアを奪回する明らかな戦略を有している。

Thomas Cook Group と TUI Travel は、共に、オンライン旅行社に対して強力な挑戦を仕掛け、そして、ツアオペレータの市場をダイナミックに変えるだろう。2006年には、トップ5の欧州ツアオペレータは、全て独か英に本社を置く企業で、全欧州ツアオペレータ市場のおよそ65%を構成している。(Table 1 参照) REWE は、トップ5の中で、唯一の合併しなかった企業で、Thomas Cook Group の規模の1/3しか無く、競争から取り残されてしまった。(Table 2 参照)

全般的に言って、欧州旅行市場のグロス予約は、2005年のE209bn (34兆4,850億円)から増加して、2006年にはE211bn (34兆8,150億円)に達している。(Table 3 参照) PhoCusWright は、短期的にはモデレートな成長率を予測している。ツアオペレータの予約は、2005年にE53bn (8兆7,450億円)を突破し、欧州市場の約1/4を構成している。



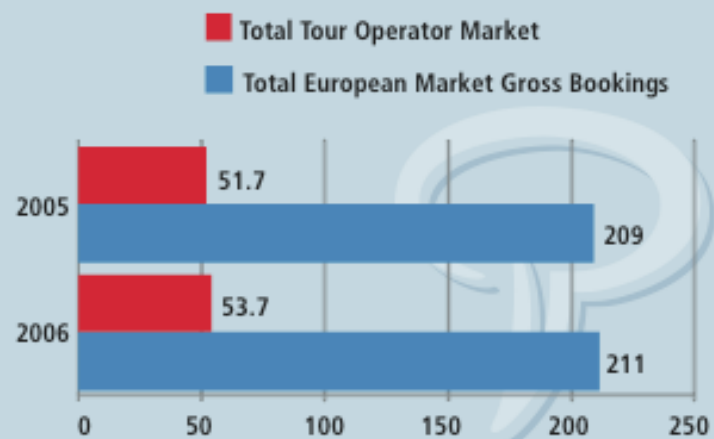
**Table 2**  
**2006 Market Share of European Tour Operators (€B)**



Source: PhoCusWright's European Online Travel Overview Third Edition, FWW

この表の青の部分の 23%は、Thomas Cook が正解。

**Table 3**  
**2006 Gross Bookings of European Tour Operators (€B)**



Note: Figures include online and offline bookings, tour operator-owned subsidiaries and online travel agencies

Source: PhoCusWright's European Online Travel Overview Third Edition, FWW

## Post-merger Strategy

事前パッケージ、モジュール・パッケージ (modular packaged)、ダイナミック・パッケージのサプライヤー達は、企業の規模とブランドの数に伴って増加する、複雑なビジネス プロセスを管理しなければならない。例えば、合併完了後、TUI は、約 100 のツアオペレータ ブランドを保有する事になるだろう。中期的に、成功裡に競争する為に、そのビジネス セグメントは、一層、組織変更されるだろう。将来の戦略は、2008 年 1 月に発表されると期待されている。一般的な合併後の TUI と Thomas Cook の戦略には、以下が含まれる：

- 内部の価格競争を抑制して、キーソース市場へのフォーカスによる収入極大化の為の組織的な調整；
- アセット ライト ビジネス・モデル、投下資本の減少とサプライヤーに対するより柔軟性に富んだコミットメント (Thomas Cook は、TUI よりも、この戦略をより積極的に採用している)；
- ホテルの如くの補完的なプロダクトの品質イメージを保つ一方で、LCC の機会を活用する再定義された航空会社戦略 (TUI は、この方針のリーダー)；
- 新たな、或は、より強力な既存のキー ブランドを通じたブランドの統合；
- 販売とマーケティング ツールの利用と共に、ワークフローの調和を通じたビジネス プロセス最適化 (BPO)；
- 企業ワイドの IT ソリューションに対する投資 (即ち、Thomas Cook Globe プロジェクトと、TUI.com)；
- マーケティング主導のブランド イニシャティブ；
- ホリデー プロダクト、マテリアルズ、ユティリティーの為の購入力を活用。

短期的には効果を発揮しないシナジーの仕組みは、一層の人員整理により補完されるだろう。ツアオペレータ市場は、依然として供給過剰と認識されているので、このシナリオは残り続けるだろう。

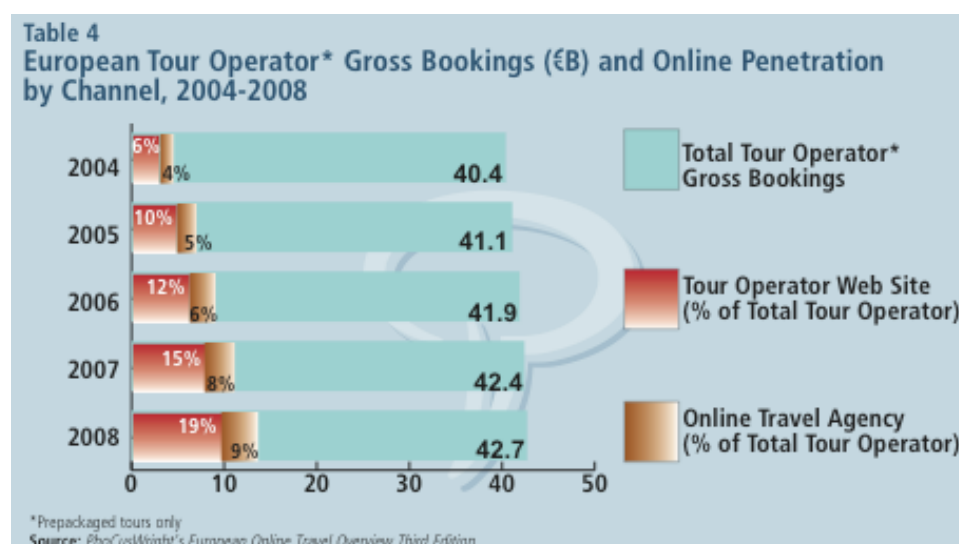
今やより大きなライバルと競争する、より小さなツアオペレータは、市場の需要により迅速に対応する事を試みるだろう。そして、消費者には、より大きな柔軟性を提供する。更に、多くの欧州の小規模のツアオペレータは、株主に短期的な財務結果を報告する必要がないので、彼等のより長期的なビジネス戦略と、彼等の流通パートナー、サプライヤー、顧客に対してより信頼性を維持する為の、より自由度を持っている。



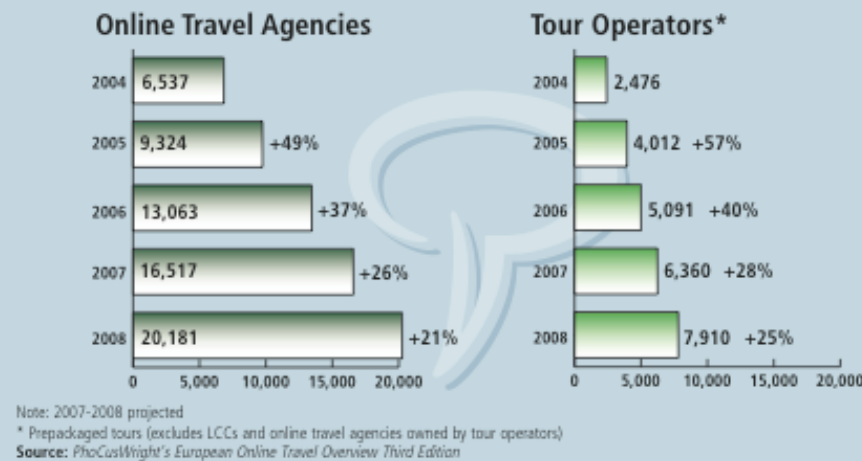
これ等は、正論であるが、小規模のツアオペレータ ビジネスは、これ等のプレイヤー間のコンソリデーションが進展し、一層の買収が起こるだろうから、脅かされ続けるだろう。 他方では、強化されたオフラインとオンラインサービスが要求される、特定休暇とニッチ旅行プロダクトの分野に於ける機会が生じるだろう。

## ツアオペレータのインターネット流通戦略

インターネット流通は、オンライン旅行社の成功に見られる通り、ツアオペレータ市場にとって、一層重要となりつつある。 インターネット販売は、2006 年のパッケージ販売の約 1/5 に達した。 そして、2008 年には、30%に近づくだらう。(Table 4 参照) この成長は、流通モデルがインターネットに向かって変換している事を、明らかに物語っている。 伝統的ツアオペレータの事前パッケージやダイナミック・パッケージングを含むオンライン予約は、オンライン旅行社の増率ペースを維持して、2008 年までに総パッケージ ビジネスの大きな部分を構成する。(Table 5 参照) ダイレクト チャネルの利用による流通コスト削減ゴール達成の為のツアオペレータの戦略は、明らかである； 即ち、出来るだけ多くのプロダクトとサービスをオンラインで販売し、Expedia の如くのオンライン旅行社から一層の市場シェアを獲得する事である。



**Table 5**  
**European Online Travel Agencies and Tour Operator (Tours Only)**  
**Online Gross Bookings (€M) and Growth, 2004-2008**



伝統的ツアオペレータは、オンライン旅行社と比較して、競争的に有利なポジションに位置しているけれども、依然としてリードしていない。 ツアオペレータは、彼等自身のプロダクトとサービスを開発し、パッケージし、そして流通するので、彼等のオフアリングに対する完全なコントロールと、そして、彼等のビジネスの為の高度の柔軟性を得ている。

TUI、Thomas Cook やその他の国際的なオペレーターは、彼等の確立したブランド名の為、オンライン旅行社達に対して大きな難題をもたらすだろう。 彼等のブランド名や、垂直的統合の高度のレベルが、オンライン企業に対する強力なポジションの確保を可能にしている。

しかしながら、グローバルなオンライン旅行市場は、数が減少している伝統的旅行社に対して厳しい問題を提起している。 2006 年の欧州オンライン旅行市場のオンライン販売は 19%を構成するが、そのマジョリティーは、オンライン旅行社により占められている。 英国では、オンライン予約が急速に増加し、そして、今日では総予約の 30%以上を構成する。 伝統的ツアオペレータは、何年も、この流通チャネルの潜在力を認識しているので、全てのメジャー プレイヤー達は、インターネットに対して強力なフォーカスを当てている。

ツアオペレータは、顧客の維持と彼等をオンライン予約に誘導する為に、Web サイトのフィーチャーとコンテンツに大きな投資をしつつある。 エディトリアル コンテンツ (editorial content) も、検索エンジンのランキングを上昇させる為に使われつつある。 例えば、英国では、伝統的ツアオペレータは、彼等の Web サイトで長足の進歩を遂げ、ビジターの数で、トップ オンライン旅行サイトの仲間入りしている。 インターネッ

ト利用モニター社 Hitwise によれば、MyTravel は、旅行社 Web サイト ビジットの 5.2% シェアで、2007 年 1 月に初めてオンライン旅行社の lastminute.com を追い抜いた。

## イノベーションが成長を促進

イノベーションが、ツアオペレータの生き残りの鍵である。最早、ダイナミック・パッケージングの様なフィーチャーは、プロバイダーの差別化には充分で無くなっている。それに加えて、インフォメーション プロバイダーや一般的リテラーと共に、Yahoo!, eBay, Google 等の如くのインターネット ジャイアンツとの競争が、厄介な挑戦となるだろう。

ツアオペレータは、勿論、それ等が業界のイノベーションのベンチマークとなるので、オンライン旅行社の将来の開発を明らかにモニターするだろう。将来、多くのオンライン旅行社の新規開発が、益々より速いペースでツアオペレータに吸収されるだろうから、オンライン流通に於ける競争ギャップは縮小すると PhoCusWright は予想する。その結果、ツアオペレータは、以下の如くのイノベーション戦略を保有するだろう。

- 旅行者に、カーボン排ガス削減の財務的貢献の機会を提供する為の、環境グループとの提携；
- 銀行やクレジット・カードとの提携等の財務的インセンティブ；
- セルフサービスの為の、リアルタイムで人間と同じ様なデジタル ヘルプデスクを提供する、カスタマイズされたプラットフォーム Human Digital Assistance テクノロジーの導入の如くの、強化された顧客 Web サイト ナビゲーション；
- ブランド認知、リーチ、ビジビリティを改善する e-メール ブリテンの如くの、カスタマー リレーションを支援する革新的な戦術を伴ったマーケティング キャンペーン；
- 全ての Web サイトの検索エンジン最適化（SEO）と、Kayak や SideStep の如くのメタサーチ エンジンの包含。消費者は、益々時間不足を来し、旅行予約となると、オンライン旅行社を超えた彼等のオプションの存在に益々気が付いているので、メタサーチは、ツアオペレータよりも大きな意義を持つだろう；
- LCC との提携。例えば、EasyJet は、ホリデーを扱う子会社 EasyHolidays を立ち上げ、彼等の欧州に展開する 75 都市 900 便の路線網と 20,000 ホテルを組み合せ、パーソナライズしたホリデーを販売している。

■ - 次週に続く -

### 3. Business Trend Survey Second Edition

#### Wallet Share Drives Market Share

「連載」ビジネス旅行トレンド、第2版（最終回）

#### ワレットシェアが市場シェアを動かす

ターゲットした周辺旅行サービスと複数の旅行素材を通じた、平均支出の拡大、

一般的な、或は、セクターに特化した競争者達が、この分野のシェアを競い合っている  
ので、オンライン購入は、継続してより断片的になる。従って、自社ブランドと顧客  
の関連性を増加する機会を創造しそれを活用する事が、嘗て無いほど益々重要になって  
いる。若し、オンライン ビジネス旅行者に対する我々の視野を、彼等のトータルな  
支出にまで再び拡大すれば、アタッチメント率に重点を置くワレットシェアを増加する  
為の、その他の比較的手が付けられていない2つの機会が存在する。

アタッチメント率とは、例えば航空券が、ホテル、カー、或はその他の旅行関連プロダ  
クト／サービスと共に購入される頻度を指す。

アタッチメント率の増加が、トランザクション  
当たりの販売（或は収入）を増加すると考えると、このポテンシャルは、指数関数的  
（exponential）である。

驚く程ではないが、2006年に、最も人気の高い  
オンラインで購入された旅行の素材は、それぞ  
れ、エアー（64%）、ホテル（70%）、カー（49%）  
であった。（Table 9 参照）オンライン ビジネス  
旅行者のマジョリティー（62%）は、実際、この  
年に、少なくとも2つの素材を購入した。し  
かし、彼等の44%は、彼等の全ての素材を別々  
に独立させて購入している。オンライン ビジ  
ネス旅行者の更にもう1/3が、昨年に、組み合せ  
購入（combination purchase）（同一旅行の為の複  
数素材の同時購入）を実施したので、この逸失  
収入機会を開拓する為の、これ等やその他のビ  
ジネス旅行素材のアタッチメント率を向上する  
可能性が明らかに存在する。

Table 9

#### Incidence of Online Purchasing, by Type of Travel

In the last year, how many times have you purchased  
(insert) travel for business online?

	Business Travel	Leisure Travel
Did Not Purchase Travel Components (NET)	23%	1%
Purchased Travel Component (NET)	77%	99%
Purchased Air Travel	64%	94%
Reserved a Hotel Room	70%	92%
Rented a Car	49%	77%
Purchase a Combination of Air, Hotel or Car for the Same Trip in a Single Purchase	33%	45%
Bought a Vacation Package, Guided Tour or All-Inclusive Resort Holiday	NA	22%
Purchased Multiple Components in Past Year	62%	92%
Purchased All Individual Components in Past Year	44%	72%
Total	100%	100%
Base	(442)	(348)

Base: (1) Online business travelers; (2) Online business trav-  
elers who purchased travel online in the past year  
Source: The PhoCusWright Business Travel Trends Survey Second  
Edition

オンライン ビジネス旅行者がレジャー旅行を購入する時、この“分離主義者” (separatist) の傾向は、更により誇張される (72%) もの、オンライン旅行社が積極的にこの Web サイトの能力をプロモートするので、組み合わせ購入発生率はより高く (45%) なる。

顧客との関連性を増加する為の 2 つ目の機会、現地或は目的地に於ける支出を刺激する為、オンライン (若しくはオフライン) の旅行プロバイダーの魅力 (pulling power) とも関連する。 エアーやホテルの様な、どんな旅行の主要な旅行素材に於いても、一般的には最も高い料金が使われているけれども、それと同じか、或は、より高い購入と全般的なバリューを発生させる周辺購入が存在する。 例えば、イベントやアトラクションの入場券は、旅行を何時もオンライン購入しているオンライン ビジネス旅行者の間では、極めて高いアップセルの可能性を有している。 事実、これ等の購入者の 2/3 (64%) は、過去 1 年間で、少なくとも 4 回 (平均 4.04 回) これ等の入場券を購入した。(Table10 参照) 完全なバケーションのエクスペリエンスでは、フリークエント ビジネス旅行者 (68%) と、ビジネス旅行延長者 (72%) の間では、購入発生率が更に一層高くなる。

**Table 10**  
**Add-On Incidence & Frequency, by Total & Key Business Segments**

In the last year, how many times, if any, have you purchased...?

	Col. A Total	Col. B Frequent Business Traveler	Col. C Infrequent Business Traveler	Col. D Business Trip Extender	Col. E Non-Extender
<b>Incidence</b>					
Tickets to Events or Attractions	64%	68% (C)	49%	72% (E)	56%
Sightseeing Tours	16%	20% (C)	4%	21%	12%
<b>Mean* Frequency</b>					
Tickets to Events or Attractions	4.04	3.80	5.19**	4.51	3.48
Sightseeing Tours	2.14	2.14	2.00	2.21	2.03
(N)	(327)	(257)	(70)	(156)	(170)

Base: Online business traveler who usually purchases travel online  
 \*Mean excludes "0"; \*\*Reflects small sample size  
 Source: The PhoCusWright Business Travel Trends Survey Second Edition

若しオンラインとポイントオブパーチェスでオファーされれば、アドオン購入は、オンライン旅行プロバイダーに、追加獲得コスト無しに、付加的な収入源を提供する。

## カスタマー リレーションの拡大による、国内旅行から海外旅行への勧誘、

以前にも述べた通り、関連性 (relevancy) が、競争から離れて、顧客の旅行売上を企業にもたらす最も重要な要素となる。従って、全種類の旅行購入に亘って、ビジネス旅行者の購入習慣を理解する事が、ワレットシェアを動かす助けとなる。Table 11 は、オンライン ビジネス旅行者が活動的で、且つフリークエント旅行者であって、旅行が彼等の生活の重要な部分になっている事を示している。殆ど全てのオンライン ビジネス旅行者 (97%) は、レジャー旅行を実施し、10 人の内 4 人が昨年海外旅行 (ビジネスかレジャーの何れか) に出掛けている。2006 年に実施されたレジャー旅行では、10 人中 9 人が、クイック ゲートウエー (或は長期週末) と 1 週間もしくはそれ以上のバケーションの両方を実施した。そして、殆ど半分 (47%) が、ビジネス旅行を、ビジネス旅行の前か後にレジャー素材の伴った旅行に変えている。多分、分離した休暇時間の取得が出来なかったのだろう。

Table 11

### Trip Incidence & Frequency

Thinking about the last 12 months, how many leisure trips did you take; that is long weekends and vacations of approximately one week or more in length? (2005: weekends, week-long or 2-to-4 week vacations)?

Thinking about the last 12 months, how many total business trips did you take? In the past year, how many business trips did you extend into a leisure trip? In the last year, how many times, if any, have you purchased international travel? (2005: Have you traveled internationally in the past 12 months or year?)

	2006		2005	
	%	Mean	%	Mean
Leisure Trip (Any)	97%	3.77	97%	4.50
Weekend Trip	90%	3.87	NA	NA
Vacation Trip	91%	1.99	NA	NA
Business Trip (Any)	100%	9.12	100%	8.21
Leisure-Extended Business Trip	47%	2.29	52%	2.71
International Trip*	38%	2.51	50%	NA

Base: Online business travelers

Note: \*International trip may be for leisure and/or business

Source: The PhoCusWright Business Travel Trends Survey Second Edition

オンライン ビジネス旅行者は、明らかに最も頻繁にビジネスの為に旅行する (平均 9.12 回) けれども、彼等は、過去 1 年間に、平均すると殆ど平均 4 回 (平均 3.77 回) のレジャー旅行と、殆ど 3 回 (平均 2.51 回) の海外旅行を実施している。年間合計すると殆ど 13 回の旅行を実施する、このオンライン ビジネス セグメントは、最も経験豊富な出張者達で、そして、ワレットシェアを上昇させる為の、旅行サービスのクロス販売の最大の標的となる。

2007 年には楽観的な見通しが有るけれども、昨年は、不動産景気の後退、エネルギー コストの高騰、記録的な消費者ローンの拡大等による不安定さが存在し、オンライン ビジネス旅行者のビジネス対レジャー旅行の関係にネガティブな影響を与えた。企業は、ブランド ロイヤルティー、顧客維持、ワレットシェアの改善を追求したので、顧客との面談時間は劇的に増加した。これは、より多くのフリークエント ビジネス旅行者



を、より頻繁に旅行させる。 反対に、オンライン ビジネス旅行者が、燃料費の上昇と不安定な経済に対応して財布のひもを締めたので、2006 年に実施されたレジャー旅行の回数は減少（4.50 回から 3.77 回）した。 これと同じパターンが、2005 年の 2.71 回から、2006 年の 2.29 回へ減少したビジネス旅行のレジャー延長にも見られる。

これに加えて、経済状況の変化と業界ダイナミックスが、このオンライン ビジネス セグメントの中のフリークエントとインフリークエントのレジャーとビジネス旅行の構成を変えつつある。 ビジネスで旅行するフリークエントとインフリークエントの 3:1 の割合は、殆どのフリークエント旅行者（年 10 回以上旅行）が、より回数多くビジネス旅行を実施したので、2006 年には全く変化が見られない。（Table 12 参照） その上、企業の予算から不必要な旅行支出が取り除かれたので、インフリークエントなオンライン ビジネス旅行者は、複数旅行の 1 つか、或は、より少ない旅行への集合と、そして、Web 会議等の代替手段による航空旅行の減少を要求された。

**Table 12**

**Number of Trips Taken, Past Year**

How many leisure/business trips did you take in the past 12 months?

# of Trips	2006 % Leisure* Travel	2005 % Leisure* Travel	Pt. Change (2006 vs. 2005)	2006 % Business Travel	2005 % Business Travel	Pt. Change (2006 vs. 2005)
None	5%	2%	-3.0 pts.	--	--	
Infrequent Travelers (NET)	38%	31%	+7.0 pts.	25%	24%	+1.0 pts.
1	17%	12%	+5.0 pts.	15%	12%	+3.0 pts.
2	21%	19%	+2.0 pts.	10%	12%	-2.0 pts.
Frequent Travelers (NET)	57%	67%	-10.0 pts.	75%	75%	--
3	19%	16%	+3.0 pts.	12%	16%	-4.0 pts.
4	14%	16%	-2.0 pts.	11%	14%	-3.0 pts.
5-9	19%	27%	-8.0 pts.	20%	21%	-1.0 pts.
10+	5%	8%	-3.0 pts.	32%	25%	+7.0 pts.
Mean**	3.77 trips	4.50 trips		9.12 trips	8.21 trips	
Total***	100%	100%		100%	99%	
(N)	(442)	(472)		(442)	(472)	

Base: Online business travelers

Note: \*Includes long weekend and vacation trips \*\*Mean excludes "0"; \*\*\*Totals may not add to 100% due to rounding

Source: The PhoCusWright Business Travel Trends Survey Second Edition

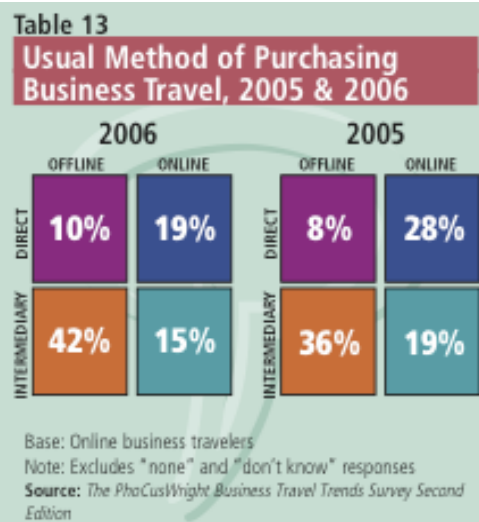
しかしながら、市場の経済情勢への対応は、遊びの旅行を実施しているオンライン ビジネス旅行者の場合に、より強烈に表れている。 このセグメントは、休暇スケジュールを切り込んだかレジャー旅行を全く実施しなかったのだ。 これは、2005 年の平均

旅行回数 4.5 回 (mean number of trips) の、2006 年の 3.77 回への減少に表れている。この減少は、旅行業界の屋台骨を揺さぶっている。前述の要素と、よりアクティブなビジネス旅行のスケジュールの結果、フリークエント旅行者は、2005 年のレジャー旅行の全実施者 10 人に対して 7 人 (67%) から、今では 6 人 (57%) に減少している。

レジャーの傾向とは異なり、ビジネス旅行の半分以上 (57%) は、一般的には、オンラインとオフラインの旅行社である仲介業者経由で購入されている。(Table 13 参照) そして、より多くのビジネスがグローバルに実施され、企業は出張費を最適化するので、ビジネス旅行者は、複雑な旅行の購入を増加させつつある。これには、海外旅行だけではなく、より多くの複数都市旅行も含まれ、旅行の複雑化の増大に合わせて、オフライン チャンネルの利用も、2005 年から 2006 年に掛けて、44%から 52%に上昇している。(Table 13 参照)

PhoCusWright は、テクノロジーが進歩するので、より複雑な旅行もオンラインで購入出来る様になるだろうと予想する。

PhoCusWright の調査は、オンライン旅行者の通常の購入習慣は、購入される旅行の種類により変化する事を示唆している。TMC (travel management company) と旅行社が、ビジネス旅行の圧倒的な購入場所となっているが、サプライヤーは、レジャー旅行の (53%)、海外旅行の (39%) の、通常の購入場所となっている。(Table 14 参照) 事実、全てのオンライン旅行者の少なくとも 1/4 は、ビジネス旅行 (28%)、海外旅行 (39%)、レジャー旅行 (53%) をサプライヤーから購入している。これは、オンライン ビジネス旅行者に対して、全ての彼等の旅行購入ニーズの為の彼等の何時ものソースを使ったクロス販売機会が存在する事を明らかにしている。



**Table 14**  
**Usual Buying Method, by Type of Travel Purchase**

How do you usually buy your leisure/business/international travel?

	Leisure Travel (1)	International Leisure Travel (2)**	Business Travel (1)
Online Travel Agency	33%	24%	13%
Supplier	53%	39%	28%
Travel Management Company or Retail Agency	9%	22%	46%
Other	4%	11%	--
None of the Above	--	--	11%
Don't Know/Refused	2%	4%	3%
Total*	101%	100%	101%
Base	(442)	(345)	(442)

Base: (1) Online business travelers; (2) Online business travelers who traveled internationally in the past five years  
Note: Totals may not add to 100% due to rounding;  
\*\*International travel reflects data from 2005  
Source: The PhoCusWright Business Travel Trends Survey Second Edition



しかしながら、この粘性（stickiness）は、オンライン ビジネス旅行者の間で、彼等が海外旅行や、そして／或は、ビジネス旅行の時に、実際に“常時”購入ステータスを失っているオンライン旅行社には存在しない。

ブランド ロイヤルティーが欠如している場合は、オンライン ビジネス旅行者は、購入プロセスに於いて、これ等の Web サイトを使うべきか、使うとするとしたら、どの様に使うのかを、Web サイトの異なるタイプに対して持っている彼等の価値判断（value perception）に基づいて決定する。

ビジネス旅行者の最大のグループ（55%）は、オンライン旅行社のバリューは、“価格とアベイラビリティの比較”に存在すると考えているので、オンライン旅行社は、ビジネス旅行者に対して、彼等の主たるバリューを効果的に伝えている。（Table 15 参照） ビジネス旅行者の半分以上が、サイトは旅行の購入する所と理解しているので、オンライン旅行社の挑戦は、ビジネス旅行者を購入に転換させる為の、ユニークなバリューの立案にある。 ビジネス旅行者の 36%が、検索エンジンを“価格とアベイラビリティの比較”の為のサイトと見ているので、検索エンジンが、オンライン旅行社の大いなる脅威となる事に注意する必要がある。

**Table 15**  
**Value Perceptions of Different Web Site Types (All Business Travelers)**  
When you think of (insert), do you think of them more for...?

	Online Travel Agencies	Search Engines	Community Web Sites	Travel Search Engines
Comparing prices and availability	55%	26%	25%	36%
Purchasing travel	28%	2%	5%	4%
Research a Vacation	12%	63%	42%	23%
Don't Know/Refused	6%	9%	28%	36%
Total	101%	100%	100%	99%

Base: Online business travelers  
Note: Reflects respondents indicating travel providers to be "strongly" or "somewhat influential on a 3-point scale  
Note: Totals may not add to 100% due to rounding  
Source: The PhoCusWright Business Travel Trends Survey Second Edition

検索エンジンとコミュニティーWeb サイトに対しては、夫々63%と 42%のビジネス旅行者が、それ等のサイトを、バケーションのプロセスの初期の段階の、調査の為のサイトと考えている。

オーガニックな成長（M&A 等の外部の力を借りない自身の成長）、或は、既存顧客の新たな収入源無しには、ブランド アフィニティーを涵養し、顧客ロイヤルティーに報奨し、採算性を向上し、顧客の自然減耗を食い止めるメカニズムは存在しない。そして、若し、既存の顧客が、1回の販売に対してより多くを消費し、或は、より高いマージンのプロダクトを、より頻繁に購入してくれて、新規の顧客を紹介してくれて、1回の販売コストを安くする事が出来るならば、ワレットシェアは、市場シェアの入場券とならないだろうか？

■ — 「連載」ビジネス旅行トレンド、第2版（最終回） — 終り

## 4. その他のニュース

### 旅行流通 & TD

#### (1) トーマスクック、利益見通し堅持

Thomas Cook は、年間利益見通しの達成に向かって、順調に業績が推移していると発表した。年間 600 万ホリデーを販売する欧州第 2 位の旅行会社は、MyTravel との合併から▲E140m (230 億円) コスト削減のシナジー達成に自信を見せている。北欧州の来年冬の予約は、供給が +7%拡大する中、前年同期比で +13%増加している。北米の予約も増加しつつあると言っている。(FT.com, 11/2/2007)

#### (2) IAC、5 事業に分割

時価総額 \$18bn (2 兆円 700 億円) のインターネット コングロマリットである IAC が、株価低迷 (今年に入って▲14%低下) への対応策として、自身を、以下の 5 事業の上場企業に分割する事となった。

IAC	中核インターネット事業、Ask.com, Match.com, Citysearch を含む。
HSN	ホーム ショッピング ネットワーク (オンライン小売業)
LendingTree.com	オンライン融資企業 (最近金融市場の混乱で悪影響を受けている)
Ticketmaster	オンライン チケット販売
Interval	オンライン バケーション タイム・シェア

この分割により、大株主である John C. Malone の Liberty Media (IAC 株 53%保有) (既に QVC を保有) が、予てより買収を希望している HSN を取得する事になるかも知れない。Malone は、IAC 会長兼 CEO Barry Diller (写真: 右) との古くからのパートナーで、保有株の議決権を Diller に与えている。

Diller と Malone は、最近、IAC の業績について意見を異にし、お互いを中傷し合っている。事業分割後は、Liberty は、5 分割企業の 3 社から 4 社を支配する事になるだろう。この分割は、2008 年の第 2 若しくは第 3 四半期に完了すると見られている。IAC は、2005 年に Expedia をスピンオフしている。(FT.com, 11/5/2007) (nytimes.com, 11/6/2007)



### （３）イーजीジェット、アマとガリレに参加

easyJet が、11 月 5 日、Amadeus と Galileo に参加すると発表した。これは、両 GDS に参加して、ビジネス旅客の販売増を狙う easyJet の戦略。GDS 経由で easyJet を予約した旅行社には、セクター当たり E7.50〜E5.0（1,240 円〜830 円）の point-of-sale 手数料が支払われる。Amadeus とは、既に英・独・仏・西でテストを実施し、このテストの終了次第、全世界で、この制度の本格的運用を開始する。Galileo とは、英国は年内に、それ以外の欧州展開は 2008 年に予約受付の開始が予定されている。

Ryanair は、「暴利を貪っている GDS に参加して、運賃を値上げしコスト高を招くだろう」と、easyJet の GDS 参加をこき下ろしている。(DTW, 11/6/2001)

### （４）ティユーイ、来年夏の英国供給を削減

Tui Travel が、不採算の事業を削減する為に、英国の 2008 年夏のキャパシティを▲12%削減する。しかし、海外ホリデー需要は、今年夏の不振から盛り返しが見られると言っている。CEO Peter Long は、英国に於ける来年夏の予約が極めて好調だと言っている。ドイツは、力強い経済に支えられて需要が増加していると言う。

グループの第 3 四半期販売は、+11.9%増加して E5.6bn（9,250 億円）となった。この販売増により、利益は、+13.5%増加して E580m（957 億円）となった。(FT.com, 11/8/2007)

### （５）ABC コーポレット、G2 と提携し顧客サービス改善

旅先で、緊急事態や営業時間外の問題に直面した旅行者を支援する為に、ABC Corporate Service が、Travelers Emergency Service System コールセンターを立ち上げた。このコールセンターは、G2SwitchWorks の G2Agent を使用する。G2Agent は、デスクトップアプリケーションを使用する、自由なフォーマットによるマルチ GDS 接続ツール。(DTW, 11/8/2007)

### （６）オンライン販売、伝統的予約を抜く

米旅行流通コンサルタントの PhoCusWright が 11 月 6 日に発表した調査によると、オンライン販売が初めてオフライン販売を上回った。PhoCusWright が毎年発行している U.S. Online Travel Overview 第 7 版は、“オンライン販売は、全市場のマジョリティーとなったけれども、その増率は縮小している”と報告している。そして、将来は、シェアシフトは少なくなり、消費者は、彼等に最も適合する（価格を含めて）利用可能な複数チャネルを継続して使用するだろうと分析している。この調査は、2005 年で市場の 41%を構成したオンライン販売は、2007 年には 51%となり、2009 年には 60%を占めるだろうと予測している。

そして、Web の成長は続くものの、サイト ナビゲーションの困難、顧客サービスの問題、パーソナライズ購入の機会の欠如、アップセルの機会逸失などの理由により、多くのホテル予約がコールセンターに向かうと指摘している。 また、サプライヤーの直販サイト販売の拡大により、オンライン旅行社のバイアビリティに影響が出ると言っている。(DTW, 11/8/2007)

## 空 運

### (1) ライオン、B737-900ER 型機×22 機追加発注

インドネシア最大の民間航空会社 Lion Mentari Airlines は、国外航空会社の買収若しくは自身による新たな航空会社を海外に設立し、アジア地区に於けるリーディング航空会社の 1 社となる事を目指している。 そして、既に発注済み 100 機に加えて、更に×22 機の B737-900ER 型機を追加発注した。 同社は、主としてインドネシア国内線に路線網を展開しているが、SIN, KUL, Penang に毎日便を運航し、現在×36 機のフリート（内×4 機が B737-900 型機）を保有している。 12 月には Ho Chi Minh City、来年初めには HKG に就航する。 Lion は、インドネシアの航空規制緩和実施後、2000 年に設立された航空会社。 現在、インドネシアでは 10 数社の航空会社が誕生し、航空旅客数が 1999 年の 630 万人から昨年 3,400 万人に急増した。 需要の急増は、安全のコストを犠牲にしている。 今年に入ってから 2 件の大きな事故が発生している。 7 月には欧州連合が、安全上の問題を理由に、インドネシア航空会社の域内乗入れを禁止した。 Lion は、2004 年にジャワ島の Solo で、MD-82 型機の滑走路逸脱事故による事故（31 名が死亡）を起こしている。(FT.com, 11/2/2007)

### (2) ルフト貨物、給油空港のロシア移転を拒否

LH 貨物のヘッドは、中央アジアの給油基地をカザフスタンからシベリアへ移転させるロシア政府の要請を拒否した。 ロシア政府が要請している移転先の Krasnoyarsk 空港の施設は、安全基準が国際標準に達していない。 ロシア政府は、10 月 28 日より LH 貨物機のロシア上空通過を禁止したが、11 月 2 日に至り、11 月 15 日迄の暫定許可を与えた。 対抗措置としてとられていたドイツのロシア航空機の上空通過禁止も、同様に解除された。(FT.com, 11/3/2007)

ロシアは、LH 貨物機のロシア上空通過を来年 2 月まで許可した。 来月 12 月に、ロシアと独の運輸当局間で、LH 貨物のシベリア Krasnoyarsk 空港移転問題が協議される事になった。(channelnewsasia.com, 11/10/2007)

### (3) タイガー (シ LCC)、韓国インチョンにバジェット航空会社設立

シンガポールの Tiger Aviation が、韓国の仁川市との間で、向こう 12 ヶ月以内にバジェット航空会社の合弁企業を設立する事で合意した。

Incheon Tiger Airways は、×5 機の A320 型機を保有し、日本・中国・ロシア・モンゴルと韓国国内線に路線を展開する。 資本金 200 億ウォン(24 億円)の構成は、Tiger Aviation (LCC Tiger Airways の運営会社) が 49%、仁川市と韓国投資家達が 51%を夫々保有する。 この合弁航空会社の設立は、Tiger のアジアのバジェット航空会社となる野心的な拡大計画の一環。 Tiger は SIN ベースの他に、現在、豪州の Melbourne に基地を保有している。(channelnewsasia.com, 11/5/2007)



Tiger Airways 客室乗務員

### (4) ライアン航空、中間決算 増益 +24%

Ryanair の上半期の利益は、+24%増益して E408m (675 億円) となった。 収入は、これも+24%増の E1.6bn (2,640 億円) であった。 旅客数は +20%増加して 2,660 万人となった。 平均運賃は、▲1%低下した。 周辺非旅客収入は、+54%増加して E252m (420 億円) となり、全収入の 16%を構成している。 Ryanair は、来年より機内携帯電話サービスを導入し、更に周辺収入の増加に力を入れる。 そして、この収入を、全収入比 20%にする事を計画している。 この好決算は、燃油の継続した高騰と、ロンドン STN 空港の使用料金の倍への値上げの中で達成された。 Ryanair は、英国 7 空港管理している BAA の分割を要求している。(FT.com, 11/5/2007)

### (5) EADS、軍用輸送機 A400M 型機デリバリー遅延を発表

EADS は、11 月 5 日、軍用輸送機 A400M 型機 (4 発ターボプロップ機) のデリバリーが、1 年間遅れる見通しであると発表した。 その影響で、第 3 四半期の決算が、▲E2bn (3,300 億円) 影響を受けると警告した。(E1.4bn との記述もある。) 初号機を受け取るフランス軍は、2010 年初めまで、この機の納入を待たされる事になる。 遅延の理由は明らかにされていないが、エンジンの開発の遅れが原因と言われている。



仏・独・ベルギー・トルコ・ルクセンブルグが×180機の共同発注を実施し、合計 E18bn（2兆9,700億円）を EADS に支払っている。A380 型機の大幅遅延に加えて、今回の軍用機のデリバリー遅延により、EADS は、更に大きな問題を抱える事になった。EADS は、第3四半期決算で、▲E776m（1,280億円）の欠損を計上した。前年同期は、▲E189m（312億円）の欠損であった。収入は、+9%増加して、E9.274bn（1兆5,300億円）であった。



デリバリー遅延による経費の増加に加えて、ドル安が EADS の収支を直撃している。EADS は、当初の年間利益見通しを、2006 年利益と同じ E399m（658億円）と予想していたが、今回、これをブレークイーブンまで低下させる修正を実施した。エアバスは、航空機の売却はドル建てと成っているが、ドル建ての経費は全体の 50% にしか満たず、従ってドル安による為替差損が発生してしまう。CEO Louis Gallois は、2010 年若しくは 2011 年迄に、更に、およそ ▲E1bn の追加コスト削減が必要であると語った。(nytimes.com, 11/6,9/2007) (channelnewsasia.com, 11/8/2007)



Airbus employees working on an A400M military transport plane in Bremen, Germany. Steep cost overruns on the aircraft led to a money-losing third quarter by the parent company, EADS.

## (6) 英国航空、中間決算 増益 +52%

BA が、上半期の決算で、前期比 +52%増益の £478m (1,170 億円) の利益を達成した。収入は、▲0.7%減の£4.46bn (1 兆 920 億円) であった。

管理部門の人件費の節減、早期退職募集、年金基金積立不足 £2bn (4,900 億円) 解消の合意取得、等のスタッフ コストの削減がこの好決算に貢献している。 また、販売費は、主としてオンライン販売の拡大により▲8%減少した。 収入は、ドル安により米国人需要 (エコノミー・クラス) の低下が収入を若干押し下げた。 BA は、年度のコスト削減額は、燃料費を除いて、▲£100m (245 億円) に達すると予想している。 そして年度の収入見通しを、+5%増から +3%〜+3.5%に低下させた。(wsj.com, 11/3/2007)

## (7) JFK 空港の発着規制協議長引く

- ✓ 10 月 23 日と 24 日に開催された、JFK 空港の発着規制協議の合意が未だに出来ていない。
- ✓ FAA は、1 時間当たりの発着数を 80 回〜81 回に制限する事を希望している。 現在は、ピーク 1 時間当たり 100 回の自主的規制値により運用されている。
- ✓ 航空会社や空港を管理する港湾局、そして、それに NYC の商業団体が加わって、FAA の規制案に反対している。 発着規制は、地方小都市との路線の運休を誘発する他、消費者に対するチョイスを削減する。
- ✓ 彼等は、発着回数の規制よりは、新管制機器の導入、空路の再編、空港レーダーの更新、新タクシーウエーの建設等のオペレーションの改善による空港キャパシティー拡大を優先させるべきだと言っている。
- ✓ 2 本の滑走路の LGA が 81 回、3 本の EWR が 100 回、なのに 4 本の JFK が何故 1 時間当たり 80 回しかハンドリング出来ないのか? (LGA では、1 年前より、定時性改善の代替案が見つかる迄の間、発着規制が再導入された。)
- ✓ JFK に規制措置が導入されれば、JFK 乗り入れ大手の DL, AA, JetBlue は、大きな影響を受ける事になるが、EWR をベースとする CO は影響を受けないで済むと言う不公平が存在すると言う問題もある。 3 月末からの大西洋 Open Skies にも影響を及ぼすだろう。
- ✓ 2006 年 3 月から 8 月までで、JFK の便数は +41%増加したと言っている。 50 席

### Not Going Anywhere?

Here are the worst big airports, as ranked by on-time performance, for the first nine months of 2007.

Airport	On-Time Percentage
Newark, N.J. (EWR)	59.6%
New York (LGA)	59.9
New York (JFK)	60.9
Philadelphia (PHL)	65.6
Chicago (ORD)	65.8
Boston (BOS)	68.6
Charlotte, N.C. (CLT)	69.3
Washington, D.C. (DCA)	70.1
Miami (MIA)	70.7
Dallas/Ft. Worth (DFW)	71.0
San Francisco (SFO)	71.0
Washington, D.C. (IAD)	71.9
Seattle (SEA)	72.1
Fort Lauderdale, Fla. (FLL)	72.5
Minneapolis/St. Paul (MSP)	72.8

Source: U.S. DOT Bureau of Transportation Statistics

の小型機の大幅便数拡大も、定時性悪化に影響を及ぼしている。この間に、JFK 発の国内 12 路線、国際 15 路線が新たに開設された。

- ✓ 更に問題を混乱させているのは、消費者団体達の動きだ。彼等は、70%以上の確率で遅延する便（或は 8%以上の欠航率の便）の運航禁止を FAA に求めている。
- ✓ FAA は、12 月中旬迄には、関係者の合意を取り付けたいと言っている。

(DTW, 11/05/2007) (wsj.com, 11/6/2007)

Congestion at JFK International Airport has led to a confrontation between airlines and government over scheduling.



#### （８）カンタス、アップマーケット販売に自信

QF CEO Geoff Dixon が、FT のインタビューに応じて、次の通り語っている。

- ・ LCC からの脅威は全く気にしていない。
- ・ プレミアム サービスの提供が、グローバルな航空市場を活性化するだろう。
- ・ QF のライバルである BA, SQ, CX は、嘗て彼らが実施していた以上に、アップマーケットへ食い込み、この市場のプロダクトの差別化に励んでいる。
- ・ QF の 8 月時点の利益見通しは、前期比 +30%増益の A\$1.3bn（1,300 億円）の利益を見込んでいる。
- ・ 株価は、現在 A\$5.94 で、先の失敗に終わった TPG と Macquarie 銀行の買収オファー価格 A\$5.45 を上回って取引されている。
- ・ 過去 7 年間～8 年間で、業界は規律（discipline）を見失っていたが、特にコストに対する厳しさを忘れていたが、最近、多くの航空会社は、コスト削減に成功し採算性を回復している。
- ・ QF は、低コストの Jetstar を保有し、この子会社によって LCC への対抗力を強化している。（SQ と Temasek が大株主の Tiger Airways が、今月から豪州の国内線に参入する。）
- ・ 国際路線における公平な競争環境は、未だ整っていないとは言えない。真の Open Skies は、オーナーシップや路線権に制限を課さず、国の規制が完全に排除されたモノでなければ空の自由化の実現とは言えない。
- ・ 豪州に乗り入れている 40 社以上の外国航空会社は、その 70%が政府により所有され



ているか、または、部分的に所有されているかの何れかだ。これでは、競争環境が整っているとは決して言えない。

(FT.com, 11/6/2007)

### (9) 米国家輸送安全委員会の 安全性改善要請トップ 10

NTSB が、今週末に、最も要求される安全性改善の年間トップ 10 リストを発表する。このリストの中に、滑走路逸脱、あるいは、オーバーランに対するステップアップした努力が含まれる見通しである。NTSB は、滑走への誤侵入 (incursions) を含む、滑走路上の安全性に関する現行の議論を、継続させたいと願っている。

2005 年 12 月に発生した、シカゴ Midway 空港に於ける Southwest Airlines 機の滑走路オーバーランと、7 月に発生したブラジルの SAO 空港に於ける TAM Linhas Aereas SA の滑走路逸脱 (180 名以上が死亡) の相次いだ事故が、NTSB のリストの見直しに影響を及ぼしている。

これに加えて、疲労が引き起こす障害の除去についても提案される模様。NTSB は、管制官の疲労の問題を、最優先に置きたがっている。現行の NTSB の安全性改善の優先は、パイロットとメカニックの就労時間制限の見直しに置かれている。

NTSB のリコメンデーション “most-wanted” リストは、強制力を持っていないが、FAA に対して大きな影響力を有している。航空安全性の専門家は、滑走路誤侵入による死亡事故は決して多くはないが、重大事故に繋がる危険性を孕んでいると指摘している。(wsj.com, 11/6/2007)

### (10) 米航空会社各社、燃油高騰で運賃値上げ

- ・ 原油価格がバレル \$90 を突破して、\$100 に近づいている。
- ・ AA は、11 月 1 日に、国内線運賃を 片道 \$10、往復 \$20 値上げした。これは、異例の大幅値上げ。
- ・ J.P. Morgan のアナリストは、燃油高騰に対応して航空会社が運賃値上げを実施している、と言っている。小規模航空会社の AirTran Holdings や jetBlue Airways も、先週、値上げを実施した。
- ・ 今年に入って、一斉運賃値上げが 10 回実施されたが、内 6 回は、過去 2 ヶ月間に実施されている。5 回の一斉値上げは成功しなかった。
- ・ 業界の運賃値上げにも拘らず、現在の運賃水準レベルは、これ迄で最も高い 2000 年のレベルを超えるには至っていない。
- ・ ジェット燃料価格は、今年 1 月以来 +40% 上昇している。
- ・ 航空会社は、運賃値上げをせざるを得ない状況に追い込まれている。ディスカウント航空会社の中で、Southwest が最も積極的に運賃値上げに走っている。
- ・ UA は、片道 \$5、往復 \$10 の燃料サーチャージを、国内の略全路線に 11 月 8 日か

ら適用する。

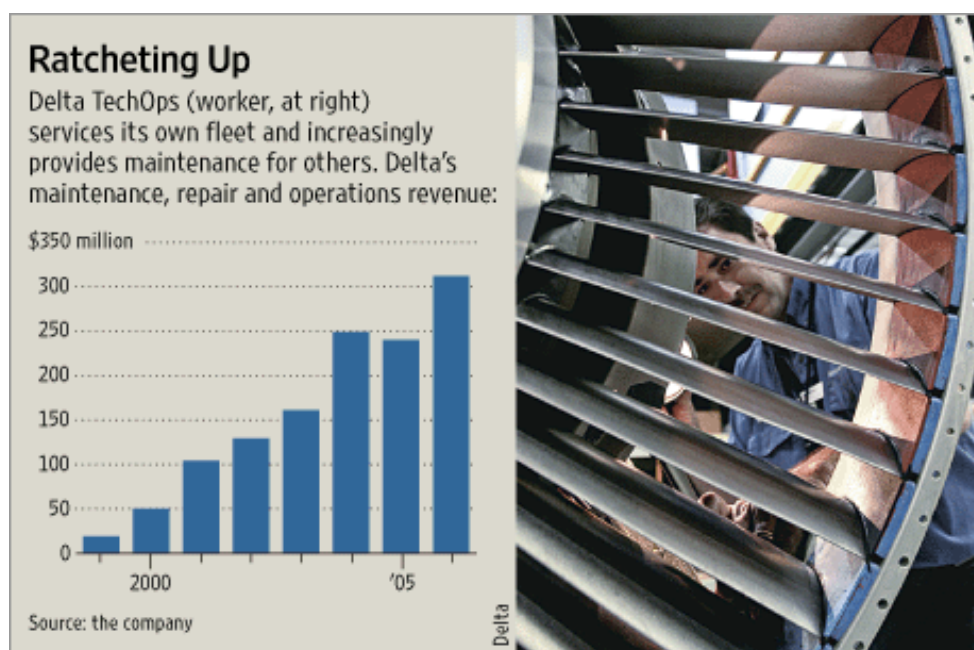
- ・ CO は、四半期ジェット燃料単価予想をガロン当たり \$2.35 から \$2.50 に修正した。  
(wsj.com, 11/6/2007) (DTW, 11/08/2007)

### (11) デルタ航空、メンテナンス部門を死守

多くの航空会社が整備部門をスピンオフしたか、しつつある中で、DL 航空が“逆張り”している。 DL は、大手ジェット エンジンの部品供給社と、\$1bn (1,150 億円) に上る 10 ヶ年間の契約を締結する。 そして、DL は、これにより、同社が整備するエンジンのタイプを +1 タイプ増加して、エアバスに多く使用されているエンジンについても整備出来るようにする。 DL の Technical Operation 部門 (TechOps) は、ここ数年間で、収入ベースで北米最大の航空会社 MRO (maintenance, repair, and overhaul operations) となった。 昨年は、\$310m (355 億円) を MRO 部門が稼いだ。 MRO 収入で第 2 位の UA は \$280m (320 億円) を、第 3 位の AA は \$95m (110 億円) をそれぞれこの部門から稼いだ。

歴史的には、航空会社の整備部門は、自社のフリートにベストフィットさせる為に、インハウスのオペレーションとして運営されて来た。 しかし、昨年には、航空会社整備の 44% がアウトソースされた。 2000 年の 28% から、外注比率が大幅に向上している。

(外注率は DOT による。) アジアやラ米の航空ブーム到来により、世界の MRO ビジネスは \$40bn (4 兆 6 千億円) から、向こう 10 年間で \$60bn (6 兆 9 千億円) に拡大すると予測されている。 DL の逆張り戦法は、成功するかも知れない。(wsj.com, 11/7/2007)



### (12) ブラジル第3位航空会社が運航停止

ブラジル第3位の航空会社 BRA が、経営難に陥り運航を停止した。1,100 人の従業員は、殆ど全員がレイオフされた。Goldman Sachs および Rio de Janeiro のヘッジファンド Gavea が、およそ\$70m (80 億円) を投資したと言われているが、最終的に \$30m の運転資金の捻出が出来ず、11 月 6 日夜に運航を停止した。BRA は、9 月時点で、ブラジル国内線の 5% のシェアを保有し、TAM や GOL と競争する航空会社と目されていた。ブラジルでは、フラッグ キャリアであった Varig が倒産寸前まで追い込まれ、昨年、最終的に GOL に買収された。2006 年 9 月と今年 7 月には、350 人が死亡した 2 件の重大事故が発生し、航空業界の混乱が続いている。(FT.com, 11/7/2007)

### (13) イタリア エアーワンが AZ 買収で金融アドバイザーを指名

イタリアの独立航空会社 Air One が、11 月 6 日、Goldman Sachs を AZ 買収計画のアドバイザーに指名した。Intesa Sanpaolo が、Air One の買収に参加する事を検討している。その他の AZ 買収候補には、AF, SU, LH が含まれている。11 月 16 日迄に、非拘束の買収オファーの提出が要求されている模様である。AZ は、E1bn (1,650 億円) の負債を有し、1 日 E1m (1.7 億円) の赤字を垂れ流している。(FT.com, 11/7/2007)

### (14) サウスウエスト航空、ビジネス旅客に照準

Southwest 航空が、より高い FFP 報奨を提供する、“Business Select” 運賃を導入した。この新運賃は、Southwest が販売している最も高い運賃に対して、更に +\$10~+\$30 値上げされた運賃レベルとなる。搭乗順位の優先に加えて、機内で無料のアルコール飲料 (1 杯) を貰える。その他の運賃構造と FFP の変更と併せて、年間 +\$100m (115 億円) の収入増をもたらすと期待されている。昨年の収入は \$9.09bn (1 兆 450 億円)。収入の半分は、ビジネス旅客の予約で構成されていると言われている。既存の普通運賃は “Business” に、事前割引運賃は “Wanna Get Away” に、夫々リブランドされる。運賃種別は、現在の 8 種類から 15 種類に増加される。Southwest は、向こう 2 年間で、更なるビジネス旅客の摘み取り強化策を導入する。来月には Galileo、来年からは Worldspan に参加する。そして、8 月からは、法人販売セクションの人員を 3 倍の 15 人に増員する。空港のゲートには、ビジネス旅客用の机等を設置して PC 使用環境を整える。年間 32 片道搭乗旅客は、“A-List” 会員にリストされ、チェックインと機内搭乗の優先サービスが提供される。

Southwest は、リストラに成功したメジャーに対するコスト優位性が失われつつ有り、収入力を強化する為にレジャー クラス航空会社から、ビジネス旅客の獲得により焦点を当てた FSA に変身し始めている。(DTW, 11/7/2007) (wsj.com, 11/8/2007) (nytimes.com, 11/8/2007)

#### (15) キャセー、ボーイング機×17機発注

CX は、11 月 8 日、B777-300ER 型機×7 機と、B747-8 型貨物専用機×10 機を発注すると発表した。これ等の機材は、2009 年～2012 年にデリバリーされる予定。この発注には、14 機のオプションが付いている。2005 年 12 月に B777-300ER 型機を初めて発注して以来、今年 8 月迄で、合計×23 機の同型機を発注している。B747-8 型貨物専用機は、B747-200 型機の更新機で、2012 年には、CX の貨物専用機のフリートは、+50%拡大する。(channelnewsasia.com, 11/8/2007)

#### (16) タグ アビエーション、FAA ペナルティー \$10m の支払に合意

スイスの航空機管理会社 Tag Aviation Holding S.A.とその米国ユニットは、連邦航空法に違反して、何年間も米国で違法なチャーターを運航した事で、FAA により科せられた \$10m (11.5 億円) の civil penalty の支払に合意した。この示談金は、FAA が今迄に科し最高額。Tag は、外国資本であるため、米国内でのチャーターの運営権を保有していないにも拘らず、米国のユニットが 49%を保有する AMI Jet Charter により、10 年近くも、意図的に機材の実質的管理会社の名前を隠して、米国内でチャーターを運航して来た。Tag は、先月、この米国ユニットを Sentient flight Group に売却した。売却額は公表されていない。(wsj.com, 11/8/2007)

### 水 運

#### (1) 河川クルーズ人気上昇

最近、欧州の河川クルーズ人気が急上昇している。新規プレイヤーが市場参入し、新造船が就航している。河川クルーズのマージンは、ツアー販売に比較して高いので、多くのツアーオペレータが、自社の河川クルーズブランドを開発している。堅調な高マージンを維持出来ている理由は、この市場がアップスケールのプロダクトだからだ。価格は、エアー除きで、1 日当たり 1 人 \$220～\$450 のレベルで販売されている。平均的な船は、60～75 のキャビン有し、120 人～154 人の乗船が可能となっている。そして、典型的なクルーズは、PAR からプラハ、ラインやドナウ、フランスのローヌやソーヌが主流。

欧州以外では、エジプトのナイル、南米のアマゾン、中国の長江が有名。中国長江クルーズの最大手 Victoria Cruises は、今年 53,000 人のクルーズ客を集客するだろう。そして、2009 年 4 月には、8 隻目のクルーズ船 (480 人乗り) を導入する。Victoria の

顧客の 90%は、Tauck World Discovery, Travcoa, Pacific Delight World Tours, Avalon Waterways などの米国ツアオペレータによって販売されている。

長江クルーズ程は開発されていないが、ナイルやアマゾンのクルーズにも、河川クルーズ運営業者達の熱い視線が注がれている。

米国では、Majestic America Line (Ambassadors Cruise Group の一部門) が、唯 1 社、米国市場に専念し、ミシシッピ川で営業している。

Cruise West (SEA) は、2 隻の船で、オーシャン クルーズと河川クルーズの両方に手を出し、コロンビアと Snake 川クルーズを売り出している。

この他に、個人的に所有された僅かの船やバージによる河川クルーズが存在する。競争が少ない米国河川クルーズ市場であるにも拘らず、欧州中心にフォーカスしているオペレーター達は、米国進出を躊躇っている。需要層が異なるのが原因と言われているが、実際は、客層は欧州と米国ではそんなに違ってない。米河川クルーズには、今後のマーケティングを発揮する余地が、未だ十分残っているのかも知れない。(DTW, 11/7/2007)



Majestic America Line の木造船 Delta Queen 丸、1926 年建造 200 人乗り、2008 年に退役する予定。1971 年より、木造船によるオーバナイト船客の輸送が禁止されたが、Delta Queen は、この連邦法の適用が特別に免除されている。

## （２）ネプチューン オリエント、第３四半期利益 +50%増加

世界第６位のコンテナ シッピング企業 Neptune Orient Lines（シ）が、第３四半期決算で、収入 \$2.03bn（+15%、2,340 億円）、利益 \$127.3m（+50%、147 億円）を計上した。Credit Suisse のアナリストは、米国経済（太平洋航路）の翳りを、アジア＝欧州／ラ米、アジア域内航路の需要増加が相殺している、とコメントしている。そして、この傾向は、今後も継続するだろうと予想している。Neptune は、その 69%をシンガポールの投資期間 Temasek によって保有されている。売上の構成は、太平洋航路が 55%、アジア＝欧州が 24%、アジア域内が 21%。長期的には、米経済の影響により、業績悪化を懸念する向きもある。(wsj.com, 11/6/2007)



## 陸運 & ロジスティックス

### （１）マッコーリー（豪）、中国有料道路買収

Macquarie International Infrastructure Fund が、広東省広州市を南北に走る 31km の有料道路 Hua Nan Expressway の 81%を \$537m（618 億円）で買収する。MIIF は、アジアの投資を積極的に拡大している。現在のアジア投資は、全体の投資の 35.8%で、昨年未の 8.5%から大幅に拡大した。そして、究極的には、アジア専門の投資ファンドとなるかもしれない。Hua Nan Expressway 投資は、アジアに於ける第４番目の最大の投資。これ以外のアジア投資は、中国長江の Changshu Xinghua Port の 38%、台湾のケーブル TV TBC の 20%と台湾の風力発電が有る。(FT.com, 11/8/2007)

## ホテル & リゾート

### (1) マカオ最大の汚職裁判始まる

マカオの元運輸と公共事業大臣 Mang-Long Ao の汚職に関する裁判が、11月5日開始される。Ao は、収賄を含む 76 の汚職容疑で起訴されており、この裁判は、1999 年のマカオ返還以来、マカオの最高位の地方政府高官が絡む最大の汚職事件。Ao は、彼の 7 年間に亘る在任中に、その期間の収入の 57 倍に上る約 \$100m (115 億円) の違法な蓄財を行った。Ao は、マカオの限られた土地の、開発業者への売却を許可する地位を利用して、不正な取引を斡旋していた。開発業者は、入札制によらず、不当に安い価格で土地を購入していた。コミュニティーからは、行政の徹底的な浄化が叫ばれている。中国と香港の汚職防止官が、Ao の汚職の証拠集めの中心的役割を担っている。(nytimes.com, 11/4/2007)

### (2) インターコンチ第 3 四半期、増益 +22%達成

世界最大のホテル InterContinental Hotels が、最近の金融市場の不安定化に影響される事無く、9月30日に終了した四半期決算で、前期比+22%増益させた営業利益 £66m (160 億円) を計上した。IHG は、今後の事業に付いても楽観的な見通しで、2008 年迄にオープンする +50,000 室へ +60,000 室の開発の計画通りの進行に自信を深めている。同ホテルは、利益の 70%を米国のホテルから得ている。米国の REVpar は、+5.6%上昇し、取り分け InterContinental と Crowne Plaza が好成績を収めている。アジアの太平洋地区のホテルの REVpar は +8.6%増加した。

IHG の好決算は、先月の Marriott International と Starwood Hotels のより低い四半期決算と好対照を見せている。IHG は、2003 年 4 月から、179 のホテルを \$3bn (3,450 億円) で売却し、米国のビッグ 3 である Hilton、Starwood、Marriott と同様に、ホテルの運営と管理とフランチャイズ業務により専念している。IHG は、現在 20 のホテルを所有しているが、更に 3 軒のホテルを売却する予定。IHG 株を既に 10%取得した Barclay Brothers との関係について、IHG は、ホテルの大株主としての関係以外に大きな意味を持っていないと、Barclay Brothers の IHG 買収憶測を否定した。(nytimes.com, 11/6/2007)

### (3) マリオット、“バーチャル トリップ キット” 立ち上げ

Marriott と Renaissance Caribbean & Mexico Resorts が、旅行社とミーティング計画者用の Virtual Trip Kit を立ち上げた。VTK は、リゾートと目的地情報を合体し、室内ツアー、ローカルのホット・スポット ビデオ、フライト情報、必要な旅行ドキュメントを一ま



とめにし、顧客にワンストップ購入と旅行計画のツールを提供する。

最初のキットは、Aruba Marriott Resort & Stellaris Casino、 St. Kitts Marriott Resort & Royal Beach Casino、 St. Thomas Frenchman's Reef & Morningstar resort で、12月1日の完成までに、毎週、新たなリゾートのキットが追加される。(DTW, 11/6/2007)

#### (4) ルメリディアン、ブランド イメチェン

Le Meridien が、ブランド イメージの変更を始めている。 ライフスタイル ホテルで世界的に有名になった、Starwood Hotels & Resorts Worldwide の W Hotels チェーンの欧州版を作ろうとしている。 このブランド イニシャティブ (LM100 と呼ばれている) は、2012 年迄に、およそ 100 人のデザイン エクスパートと、コンサルタント契約を結び、Le Meridien のブランドを作り変える計画。 仏現代アートのエクスパート Jerome Sans が cultural curator として採用され、アーティスト、写真家、映画製作者、料理家を束ねて、ホテルのブランドを作り変える。 既に、良く知られている、シェフの Jean-Georges Vongerichten や、コーヒー メーカーの Andrea Illy がこの計画に加わっている。 香りは香水デザイン企業 Le Labo、BGM は音楽家の Henry Scars Struck によるブランドのイメチェンが開始されている。 そして、来年には家具デザイナーの Nick Dine による新しいベッドが導入されるだろう。 キーカードは、芸術的アートワークで装飾されている。



A key card for Le Meridien, designed by the Taiwanese artist Michael Lin; the hotel considers the cards to be collectible.

ビッグネームのホテルは、単なるオペレーショナルなプロセスから、ゲストのエクスペリエンスを重視する戦略に変更している。 Le Meridien は、情報通で、個性的で、テクノロジーに精通し、創造性豊かなゲストに対して、シックで、文化的で、ディスカバリー オリエンテッドなホテルになる事に努力する。 Le Meridien は、パリのマーケティング エージェンシーiKone を使っている。(nytimes.com, 11/9/2007)



## その他

### (1) 石油生産国と石油消費国 世界トップ 10

November 6, 2007

E-MAIL | FEEDBACK

#### A Map of the Oil World

In 2006, Saudi Arabia was by far the largest producer of oil, followed by Russia and United States. On average, the United States consumed 20.6 million barrels per day, which made it the largest oil consumer in the world.

OIL PRODUCERS

OIL CONSUMERS

OIL SUPPLIERS TO THE U.S.

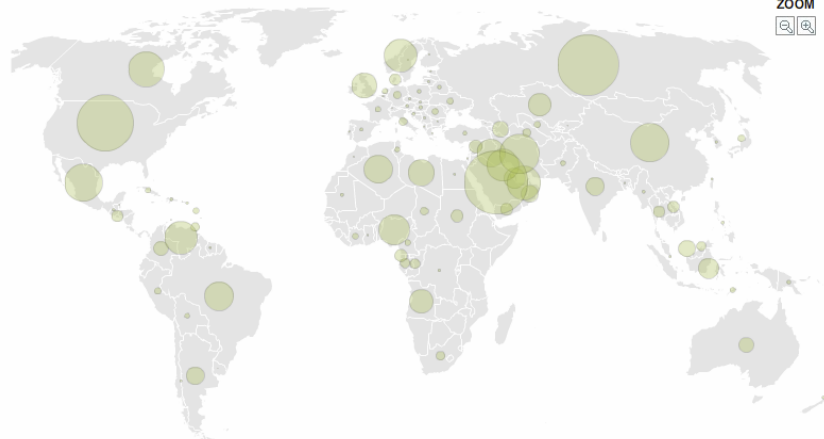
#### Oil produced, barrels per day

Circles are proportional to the number of barrels.



#### Top producers

1. Saudi Arabia	10.7 mil.
2. Russia	9.7 mil.
3. United States	8.4 mil.
4. Iran	4.1 mil.
5. China	3.9 mil.
6. Mexico	3.7 mil.
7. Canada	3.3 mil.
8. United Arab Emirates	2.9 mil.
9. Venezuela	2.8 mil.
10. Norway	2.8 mil.



ZOOM



Source: Energy Information Administration

Vu Nguyen / The New York Times

November 6, 2007

E-MAIL | FEEDBACK

#### A Map of the Oil World

In 2006, Saudi Arabia was by far the largest producer of oil, followed by Russia and United States. On average, the United States consumed 20.6 million barrels per day, which made it the largest oil consumer in the world.

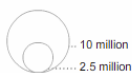
OIL PRODUCERS

OIL CONSUMERS

OIL SUPPLIERS TO THE U.S.

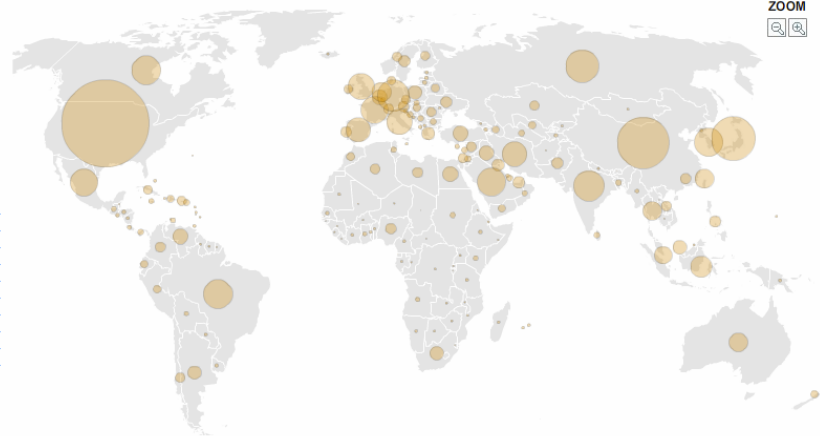
#### Oil consumed, barrels per day

Circles are proportional to the number of barrels.



#### Top consumers

1. United States	20.6 mil.
2. China	7.3 mil.
3. Japan	5.2 mil.
4. Russia	2.9 mil.
5. Germany	2.7 mil.
6. India	2.5 mil.
7. Brazil	2.3 mil.
8. Canada	2.2 mil.
9. South Korea	2.2 mil.
10. Saudi Arabia	2.1 mil.



ZOOM



Source: Energy Information Administration

Vu Nguyen / The New York Times

## 編集後記

セミナー『アメリカ航空産業の現状と今後の展望』に出席して・・・

航空政策研究会と(財)運輸政策研究機構 国際問題研究所との共催で開催されたセミナー『アメリカ航空産業の現状と今後の展望』ー過渡期にある国内市場とアジアでの展開ー（11月9日、於航空協会ビル）に参加した。

リストラに成功した米6大ネットワーク・キャリアと低コスト・キャリアの競争状況の分析と、爆発的に成長し注目を集めているマレーシアの低コスト・キャリアAirAsiaをはじめとするアジアの航空会社と日本の航空会社との比較の分析が発表された。

丸山 博 (財) 運輸政策研究機構 国際問題研究所所長による標題の研究発表の後、山内 弘隆 航空政策研究会 理事・事務局長（一橋大学大学院 商学研究科長）をモデレーター、遠藤 伸明 東京海洋大学 准教授、花岡 伸也 東京工業大学大学院 准教授、丸山 博氏（前出）の3氏をパネリストにしたパネル・ディスカッションが行われた。

丸山氏は、① 日本を上空通過する米＝中や米＝東南アジア路線の直行便供給が拡大している事（「ジャパン パッシング」という言葉が使われている）、② アジア振興LCC達の市場参入の拡大が継続している事を指摘され、その2つの大きな最近の現象の、日本に与えるインプリケーションは、一体どう言う事なのか？ を問われた。

自分なりに解釈した、パネル・ディスカッションの結論は次の通りである。

ジャパン パッシングは、誰でもが便利な直行便に乗りたがるのだから、止めようも無い。今後も、更に米中や、米東南アジアの直行便供給は拡大し続け、トランジット地点として日本（成田）の価値は否応無しに低下するだろう。日米路線は、最早、中国を含む、アジアのゲートウエーの役割を果たす事が出来なくなりつつある。

アジアのLCCは、未だ二国間航空協定による制約を受けている。しかし、ASEAN 10ヶ国に於けるOpen Skiesの動きや、LCCのフランチャイズ運営（AirAsiaの姉妹会社Thai AirAsiaとP.T. Indonesia AirAsiaや、Tiger AirwaysのIncheon Tiger Airwaysを指す）等を勘案すると、欧州や米国市場で見られている様に、アジアLCCは、今後も更に大きな成長を続けて行くだろう。

日本の地方空港乗入れ自由化が通知された（11月2日）事も有り、早晩、これ等のアジアLCC達が日本に乗り入れて来るだろう。グローバルな経済活動の中で、サプライ・チェーンから外されない為にも、経済集積地点としての価値を高める為にも、日本は、人の往来を活発化させるアジアLCCの乗入れを歓迎するべきだ。

日本の航空会社は、これ等のアジア LCC に対してコスト競争力で大幅に劣っている。彼等に対抗する為には、アジアでローコストの航空会社を設立する等のドラスティックな対応が必要だ。韓国現代の自動車が日本で売れない様に、ブランドを好む日本人はアジア LCC に乗らないかも知れない。しかし、現在の運賃の 1/4 のレベルとなれば、同じ時間に到着するのだから、機内のフリのサービスを犠牲にしても、旅客は LCC を選考するだろう。或は、プレミアム旅客市場のみに対応して、LCC の低運賃旅客市場を諦めてしまうのかだ。

パネル・ディスカッションの前段で、丸山氏は、米 LCC の FSA に対する競争力が急速に縮小している事を、コストとイールドの両面の詳細な分析を通じて指摘された。第3 四半期の決算で見られる通り、FSA の最大 CASM (AA ¢11.17) と jetBlue の CASM (¢8.26) の差は、¢2.91 に確かに縮小している。

参考迄に、4 年前にまとめた jetBlue の将来予想を、次頁に添付した。LCC は、この表の「リスク」の方向に進んでいる様だ。

## 理念

- 航空旅行に人間性を取り戻す
- 低運賃/低コスト運営と高品質なサービスは必ず両立する
- 新規需要を開発する （ jetBlue 効果 ）



## 戦略

1. 低運賃の提供
2. 居住性の良い客室
3. 最高のサービスによる顧客のもてなし

を実行すれば、必ず顧客はリピートする



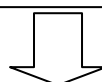
## 戦術

1. 低コスト運営の徹底的追及
2. 社員の“やる気”の醸成 （完璧な社員の動機付け）



1. 新機材の購入
2. 潜在需要の大きい、アンダーキャパの、運賃の高い路線に参入
3. PTP、高稼働運営
4. 社員コンペーシェーションプランの充実
5. サービスマーケティング教育の徹底
6. 暖かい社員の取扱い、良質な職場環境の創造
7. レイオフの回避
8. 34 吋ピッチ、DIRECTV24 などによる差別化
9. 持続的成長達成 → 規模の経済追及 → 利益計上継続 → 株価高値安定 → 資金確保 → 社員還元 → 益々成長と繁栄

社員福祉向上



## リスク

1. 魅力的投入路線の払底
2. メジャーの反撃など競争激化
3. 整備費の高騰 その他のコスト合理化で相殺できず
4. 成長鈍化 → 収支低迷 → 株価急落 → 社員“やる気”に翳り → 組合組織化 → ????

**表紙：**

#172 喇叭吹き B

1 色 1 版 （骨板：シナ ベニヤ）

H 246mm×W 186mm

2002 年 6 月作

TD 勉強会 情報 295 （以上）