

平成 18 年 9 月 1 日

TD 勉強会 情報 233

1. 「連載」主要法人旅行市場の現状（2）
2. サプライヤーと仲介業者、自社サイトの塀を取り払う
3. IT を止めて、BT に変えたら良い
4. その他のニュース



Comair 5191 便 CRJ-100 型機の残骸 ページ 30 参照

1. Corporate Travel Distribution: Key Markets

「連載」主要法人旅行市場の現状（2）

第3章 Leading Trends Shaping the U.S. Corporate Travel Market

米法人旅行市場を形成している主なトレンド

米国の法人旅行流通を、変えつつある6つのトップトレンドが存在する。それ等は：

1. The 3 Cs of Corporate Travel (Competition, Content, Choice)
法人旅行の3つのC（競争、コンテンツ、選択）
2. Strategic Business Intelligence at the Core of Program Optimization
プログラム最適化の中核にある戦略的ビジネス情報
3. Global Footprints Are Big Shoes to Fill
世界展開への積極的対応の問題
4. Compression of the Value Chain: Direct-to-Traveler Approach Drives Wallet Share
バリューチェーンの圧縮：旅行者ダイレクトアプローチがWallet Shareを動かす
5. Procurement and Process Portals Drive Employee Self-Service
ポータル調達とプロセス、社員セルフサービス促進
6. Hotels: The Next Online Frontier
ホテルが次のオンライン最前線

今週号では、「1. 法人旅行の3つC」、「2. プログラム最適化の中核に於ける戦略的情報」の2つをお届けする。

Trend # 1: The 3 Cs of Corporate Travel (Competition, Content, Choice)

法人旅行の3つのC（競争、コンテンツ、選択）

Background 背景

法人旅行は、同種の、予測がつく顧客を取り合う、似た様な役割のプレイヤー達（即ちGDSやTMC）間の競争によって形成されている産業である、と伝統的に位置づけられて来た。しかしながら、オンライン航空運賃の流通のコモディティー化が、次の様な現象を経て、この単純な構造を変化させてしまった。

- ・ インターネットによる運賃の透明化
- ・ TMC コミッションの低下
- ・ 企業の特定期間 サプライヤー運賃への公正なアクセスの要求
- ・ よろめき進む経済
- ・ 旅行に於ける“調達”(procurement)の規律(discipline)と管理の強化
- ・ 流通バイパス(Webs接続、ダイレクトコネクション)

これは、更に次の如くの幾つかの主要な出来事によって、一層、複雑化されている。

- 2004年 GDS規制緩和による競争促進と、GNEによって約束された革新的なテクノロジー開発とコスト効率良い中央化された各種のコンテンツソース
- 2005年 サプライヤーの法人(及びレジジャー)直販の積極的展開と、企業が蒐集したデータバリューの一層の曖昧化
- 2006年 メガTMCの買収の波と、世界市場を見据えた法人旅行の展開

同時に、企業は、より正確には旅行部門は、継続してコスト削減意識を保有し、特に、財務や調達部門意思決定者によって、出張管理を開始している。サプライヤーディスカウントとエージェンシーレベニューシェアリングは殆ど消滅してしまっているため、トラベルマネジャーは、次のコスト削減と効率化の機会を模索している。企業、サプライヤー、TMCは、等しくチャンネル効率化に投資し、そして、チャンネルプレイヤー間に亘って公平な流通コストの分配を開始している。

Trend Defined トレンドの定義

戦略的マーケティングの定義は、4つの機能、即ち① Product, ② Place, ③ Promotion, ④ Price (所謂4P、製品/流通/販促宣伝/価格)としているが、法人旅行のマーケティングにもこれが当てはまる事になる。この4Pの要素の強弱は、法人旅行の管理の度合いによって異なるが、法人旅行には、この他に3つのC: Competition, Content, Choiceが含まれている。

Competition 競争

ここで言う競争とは、① 流通と購入市場に於けるシェア、② マインドシェア(或は、ブランド認知)、③ Wallet Share (単一企業に於ける、総購入予算に対する支出割合)の3つのシェア競争を意味している。このトレンドの例示としては、最近の、2つのBTM企業間の合併(買収)や離反が挙げられる。それは、BCD HoldingsとHogg Robinsonの提携解消後のBCD TravelとHRGの独立、及び、Carlson WagonlitによるTQ3Navigant買収

である。これ等の出来事は、グローバル アカウントにとって、セントラル オーナーシップや買収力やスケールが重要である事を物語っているが、一方では、1 国とリジョナルのプログラムに亘って、分裂された購入とサービシングが依然として存在する事と伝えている。

Content コンテンツ

コンテンツとは、企業とその出張者が利用可能なコンテンツのタイプと、それに対するアクセスを意味している。企業は、長い間、使用するチャンネルに拘らず、コンテンツに対してユビキタスなアクセスを要求して続けている。コンテンツのタイプは、旅行者の反復利用と購入を誘発する、有用な、インフォーマティブな、アップデートされた総合的情報を通じて、オンライン予約ツール、或は、Web サイトが提供する意味ある説得力ある付加価値を代表するモノでなければならない。

ダイレクト コネクト	(Travelocity Business)
絶え間ないアップデート化されたアラート	(Travelport)
代替旅行手段（鉄道等）の統合	(Travelocity Business)
会議登録の自動化	(Cliqbook)
価格マトリックス表示	(Expedia Corporate Travel)
機会損失の発見	(KDS)
自動支出管理システムの統合	(Concur's Expense と Cliqbook Travel)

等のコンテンツのタイプは、今日存在する、ホンの一例にしか過ぎない。

Choice 選択

Choice は、企業や出張者が、旅行オプション、法人旅行予約、旅行購入、旅行支出、支出照合、旅行予算等を調査するための、利用可能な夥しい数のオプションを意味している。ITMC, GNE, LCC, セルフ予約ツール、ダイレクト コネクト、オンライン旅行社、その他のニッチ プレイヤーが、企業やその出張者達に、多くの利用可能な購入オプション提供している。このため、購入手段が分散化し、企業のデータ集積とプログラム利用を難しくしている。

これ等のトレンドは、競争の変化による影響<Competition>、コンテンツの複数ソース<Content>、利用可能な購入オプション<Choice>を、予期し、対応し、積極的に取り組むためには、法人旅行に於いて戦略的規律 (strategic discipline) が必要である事を示している。

そして、この規律は、以下を要求する。

1. 情報の、望ましい行動提案付きデータへの素早い転換、及び、意思決定迅速化ツールとプロセスの開発ないし提供。(即ちダッシュボード) (CWT) (ダッシュボードについては、詳細後述)
2. 戦略的中核技術に於ける継続したイノベーションを通じたビジネス旅行機能の修得と、オンライン(自動化)テクノロジーの利用。(Travelport)
3. 効果的なビジネス旅行のアウトソーシング、流通、提携を通じたリスク管理とコスト効率プロセス改善の達成。(CWT Solutions)
4. 旅行プログラムの洗練化、SIC (Standard Industrial Classification 標準産業分類)、企業に於けるテクノロジーの役割(旅行だけではなくて)、旅行に対する調達に関与の割合の如くの、必要性に基づいたクライテリアを含むための、エア支出ボリュームと管理されたエアボリュームのレベルを超えた市場セグメンテーションの拡大。
5. “適正”なベンチマーキングとパフォーマンススコアカードを通じたビジネス旅行パートナーズのユニークなそして戦略的な産業の洞察 (strategic industry insight) と経験の利用。(American Express)

ベンチマーキングとは

ベンチマーキングとは、一言で言えば「ベストに学ぶ」という事です。ベスト・プラクティス(経営や業務において、最も優れた実践方法)を探し出して、自社のやり方とのギャップを分析して、そのギャップを埋めていくためにプロセス変革を進める、という経営管理手法です。現行のビジネス業務を測定し、それをベスト企業の業務と比較する継続的プロセスであり、数値評価を行うことで、判断に客観性をもたせ、社員に具体的な目標を与えることができます。(J-marketing.net)

6. 企業に利用されている、そして Sarbanes-Oxley Act によって提唱されている最終実績評価メトリックスと、旅行調達とオンライン ツール パフォーマンスのリンク。(total cost of ownership, attachment rates) (Rearden Commerce)
7. 顕在化した機会と同様に、機会損失に伴う旅行支出の識別と利用。(hotel, refunds/exchange) (GetThere Direct Corporate)
8. 新しく発展しているビジネス、購入、旅行の改善を反映した継続したツール開発の提唱。(Concur's Cliqbook Travel)

これは、データが、市場シェア向上、利益低下の最小化、コスト効率獲得のための、競争力ある武器となる事を証明している。この結果、法人旅行の次の3年間は、購入チャンネルに基づいた法人旅行インベントリーのセグメント化されたオフリングによってマークされる事になるだろう。

Market Drivers 市場を動かす要因

このトレンドの発展を動かす幾つかのファクターが存在する。それ等は：

TRAVEL SPEND OPTIMIZATION. 旅行支出最適化

コスト節約の次のレベルは、法人旅行支出最適化から発生する事を認識し、法人旅行と調達部門は、予算と発券と支出データを比較するために、複数のソースから、中央集中化されたそして標準化されたデータ フィードを要求している。これは、戦略的ソーシング (strategic sourcing) と世界的規模でのサプライヤー交渉を動かすためのビジネス情報 (business intelligence) を提供するだろう。

CONTENT AGREEMENTS. コンテンツ契約

2004 年の GDS 規制緩和と、それに引き続く GDS と航空会社間の 2006 年の流通契約更改は、航空会社に、流通チャネル対する交渉パワーと市場の再定義のチャンスを与えている。GDS は依然として、エアー トランザクションの大半を取り扱っているが、航空会社は、自己のリスク管理に基づいて、マルチ ソース流通への傾斜を開始している。(NW の Sabre と Farelogix とのフル コンテンツ契約) エアラインが、最早全ての GDS に等しく参加する義務を負っていないため、GDS は、サプライヤーの参加レベルの維持に積極的に取り組んでいる。この事は、多くのコンテンツ契約が GDS とエアライン間で締結されている事からも明らかだ。(但し、このレポートの編集時点では、AA と CO は依然として Sabre に参加していない。)

将来の差別化は、GDS 経由のトランザクション量、短距離路線に対する長距離路線の予約量、データの提供度合い、提供されたトランザクション サポート サービスの範囲、或はその他の要因に基づく階層化プライシング (tiered pricing) をベースにしたモノとなるだろう。

GNE PROOF OF PERFORMANCE. GNE のパフォーマンスの証明

GNE (ITA Software, G2 SwitchWorks) の成功は、如何に彼等が、目に見える流通コストを削減したか?、エアライン セグメントの市場シェアに食い込んだのか?、彼等のプロダクトのスコープを拡大したのか?、企業が規定したパラメーターを基礎にしたカスタマイズされたオファリングをデリバリー出来たのか?、によって計測されるだろう。彼等は、P2P (point-to-point) 予約で、より安い料金を提供すると言っているので、彼等のプレゼンスは、法人旅行が長い間待ち望んでいた変化を市場にもたらすだろう。(法人旅行市場では、P2P 予約が 80% を構成する。)

DEMAND-BASED SCALE.

需要を基礎としたスケール

法人旅行市場の如くの、コモディティーで且つインターネットが支配している運賃の透明性が高い市場では、スケールのバリューは極めて重要となって来る。今日の業界では、スケールは、TMCの世界で発生するグロス ブッキングばかりでなくて、企業の集積された旅行支出の全てを対象にしている。需要ベースのスケールは、企業が支出する、短期法人旅行 (transient(corporate))、グループ (ミーティング)、レジャー、国内/海外、その他のタイプの旅行と関連サービスや企業 (及びその社員) の支出を混合したボリュームを包含し、そして、それは、サプライヤーに対するより良い企業ディール獲得のために使われる。これは、現在の価格が永続性しないために起こるモノであり、市場のエラスティシティー (需要に対する価格弾力性) を大いに高めている。マネジッド トラベルとミーティング管理の重要な役割を担っている調達と戦略的ソーシング (strategic sourcing) と購買 (purchasing) が、旅行に使用されつつある。これに加えて、この束ねる戦略 (bundling strategies) は、その他の間接的法人支出にも展開される。そして、この購入 (buying) の変化の結果、サプライヤーと仲介業者は、彼等の流通ゲームの賭け金を引き上げる事を余儀なくされるだろう。何故ならば、エアラインは、法人コミュニティーに提供するディールの数を制限しつつあり、企業は、両方のパーティーにとってのパフォーマンス クライテリアとバリューベース プライシングを重要視しつつあるからだ。(中小企業に法人ネゴレートへのアクセスを提供している Expedia Business Advantage)

BOOKING TOOL FEATURE ENHANCEMENTS. 予約ツールの将来エンハンスメント

利用可能なオプション、旅行代替手段、リッチ旅行コンテンツ (乗り継ぎ時間、オンディマンドのアップグレード)、POS 時点の旅行費用の合計、等の総合的な閲覧を可能にするレジャー サイトの如くのツール エンハンスメントが、出張者に、彼等が追い求めているコントロールとカスタム化を提供している。これは、より高いアドプション率の達成に貢献するに違いない。(Expedia Corporate Travel の 3D Fare Display)

市場に於けるツール エンハンスメントのインパクトは、次に記す様に、全面的に広がっている。

- ダイレクト法人ポータル運営、或はその計画。AA と UA に加えて、幾つかのキャリアが、国内線と国際線の両方に於いて、独立或は提携して、ダイレクト法人ポータル運営、或は運営を計画している。殆どの GDS コンテンツ契約が更新されると予想しても、エアラインは、ダイレクト法人旅行ポータルを拡大ないし新規に立ち上げて、更に流通コストの削減と、予約の GDS 迂回を計画している。
- プライベートあるいはホワイト レーベル予約テクノロジーとコンテンツが、ターゲッ

トした中小企業間とのダイレクト Web サイト購入を動かし、代替流通システムのメリットをプロモートしている。(United Airlines)

- ダイレクト法人ポータルでは、企業ネゴ レートの前に、キャリアだけの排他的リスティングを表示する。そして、ホテルやレンタカーの公示レートとネゴ レートと一緒に他社のコンテンツについても表示する。例えば、AA や UA 以外の予約には、手数料が徴収される。勿論、このダイレクト サービスは、PNR とトランザクションのプロセッシングにコストが発生する。
- GDS コンテンツ流通の簡素化 (streamlined GDS content distribution) は、ダイレクト Web サイト予約を奨励するだろう。(AirTran, jetBlue)
- GDS コンテンツとサービスの階層化、或は、セグメント化のより普及が、Amadeus の simplified pricing と同様に、法人マーケットの変化するバリューとプライス需要により良くミートするだろう。
- 購入のハイブリッド モデルが、旅行流通のチャンネル内に於ける影響力と支配を強め、旅行を最適化する。(GDS と GNE 流通テクノロジーの併用。)
- LCC の如くの、以前には GDS 経由では利用出来なかったインベントリーへのアクセスが存在するだろう。
- 各種のサプライヤーとアグレッゲーターからの情報の複数レイヤーに亘って、コンテンツ、プライシング、アベイラビリティ、旅行履歴、選好性を統合する、レジャー旅行のより洗練された検索が、法人旅行にも取り入れられるだろう。これは、Yahoo! (FareChase のオーナー) や AOL (Kayak に投資) の様な企業を含む競争者のベースを拡大するだろう。

Trend # 2: Strategic Business Intelligence at the Core of Program Optimization

プログラム最適化の中心に有る戦略的ビジネス情報

伝統的な旅行の意思決定者達は、平均航空券プライスや、獲得したディスカウント レートセービングの前年比較を使用して、彼等自身の価値を測定している。オンライン アドプション レベルの向上は、平均▲48%のトランザクション手数料の削減に貢献している。(フル サービスあるいはハイタッチ サービス コンフィギュレーションに対して。) これ等の3つのファクター (平均航空券プライス、獲得ディスカウント、トランザクション手数料) は、プログラムの効果を測定するリトマス試験紙だったので、マネジッド プログラムのバリューが低下している。

同時に、調達者が、旅行管理の規律ある役割を益々増加している。調達は、その時点の市場の最低価格/レートの獲得に対して、戦略的ソーシング (strategic sourcing) や旅行の支

出管理とプログラム最適化に関連する最終バリューを向上させる。 Sarbanes-Oxley Act (SOX) は、旅行管理を、企業の調達部門の管理下に置く事を勢いづかせている。そして、これは、プロセスや規則や内部統制 (internal control) の積極的な識別と文書化に火を付けている。 この SOX の影響は、今や企業の責任となった、今まで追跡されなかった、或は少ししか追求されなかった支出に対する企業の積極的な管理努力の開始に見て取れる。

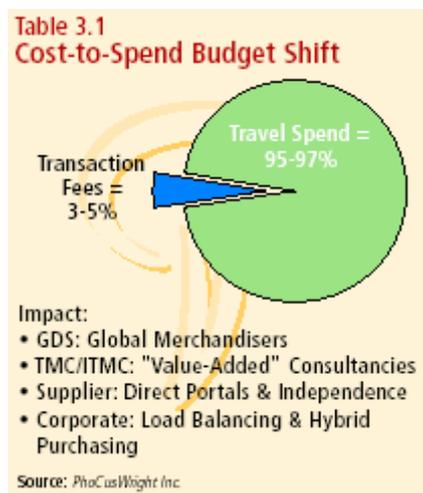
これ等の全てのダイナミックスは、その他のビジネス コモディティーの購入の為に使用されている戦略的業務分配 (strategic sourcing) と同じモノの多くを、法人旅行にも使用させる事を企業に強いている。そして、法人旅行は、コモディティーの何ほどでもないにも拘らず、この規律が、主要な法人旅行の購入方法の決定のための手助けとなっている。

Trend Defined トレンドの定義

今日の法人旅行の実施方法の多くは、10年前から変わっていない。今日では、より洗練された、調達意思決定者が、法人旅行の合計支出をガラス張りにし、そして、サプライヤーとの交渉を支援し、追加的コスト削減の機会にハイライトを当てた、戦略ビジネス情報の必要性を強調している。

販売時点 (POS=point-of-sale) とデータ管理時点の両方で、旅行を、戦略的管理を可能するコモディティーとして位置づける、この新たに旅行の方向付けは、3-5%のトランザクション手数料よりも、旅行予算の95-97%を構成する旅行支出 (エアー・カー・ホテル) への注目を企業に強いている。

この方向付けは、より一層のビジネス情報の必要性を強調している。それはレポーティングへのデータ統合が如何に重要であることを意味している。



これに加えて、トラベル マネジャーが、自分の既存部署の或は企業全体のポリシーの効率性最適化を、地域性を取り入れて検討しているので、トラベル ポリシー (出張規程) の進展と再評価がより複雑化されるだろう。これは、グローバル プログラムに使われる代表的なアプローチであるが、米国のみでのトラベル プログラムやポリシーには適応されない。この段階では、より大きなデータ モデリングと “what if” シナリオを必要とする。将来、

企業は、顧客の経済効率化を追求した合理化されたネットワークを作るために、より深くパーソナライズされた、ベンダー、サプライヤー、プロデューサーと接続した意思決定支援システムを利用するだろう。

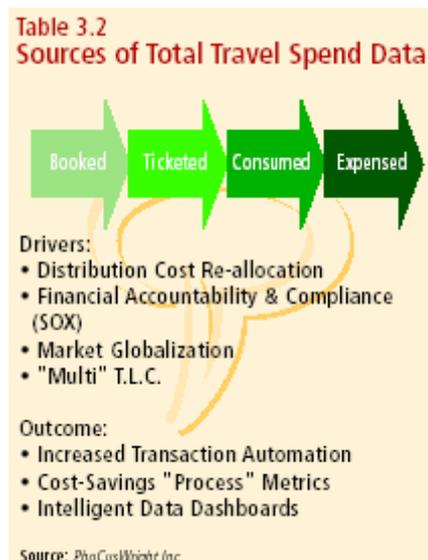
このトレンドは、データ伝達方法と、プロセス効率の改善ために自動化されたトランザクションのタイプ、プログラムのパフォーマンス測定に使用されるメトリクスと同様に、要求されたデータのタイプに幅広い影響を及ぼしている。

Data Requirements 要求されるデータ

歴史的には、GDS のデータは、解析されて、抽出されて、TMC のバック オフィス会計システムのカスタム化されたフォーマットに伝達されている。これ等の会計システムは、その多くが、1980 年代のミニ コンピューター テクノロジーに依然として依存しているので、それ自身のレポート能力を小さなモノに制限してしまっている。この結果、異なった TMC からのデータは、しばしば不揃いなフォーマットで排出され、その統合が企業にとって挑戦課題となっている。不幸にも、チャージカードのデータは、情報がよく不完全（サービス手数料が抜けている等）で、発券時や予約時のデータと一致させる事が困難の様に、余り良く無い。そして、これ等のプラクティスは、コードシェアやデータ相互交換のための業界標準の欠落によって更に問題が増幅され、企業の正確な、一貫性を伴った品質良い旅行データの蒐集能力を制限している。

旅行と調達部門の意思決定者は、旅行の購入活動をモニターしアクセスして、戦略的コスト削減の機会を探り出し、企業をリスクから回避させ、旅行プログラムを将来のレートの上昇がから保護させる事が出来る、ビジネス情報 (business intelligence) を探している。これには、重要な支出と機会損失救済にハイライトを当てた、旅行支出データの異なったソース (Table 3.2 参照) の分析が必要となる。

これ等の支出カテゴリーは、以下の通り定義される。



Booked data は、旅行管理プロセスでは、限定したバリューしか持っていない。出張規定を遵守しない旅行の識別と、リスク管理目的のための、旅行前レポートの作成に使われる。出張申請承認とバウチャー プロセスの情報取得に使っている企業も存在する。

Ticketed data は、旅行前の旅程の全てのエレメントを含んでいる。この情報は、法人旅行管理のための基礎を提供する。一般的には、このデータは、TMC のバック オフィスの会計システムから抽出される。

Consumed data は、旅行エレメントの実際の使用を表している。そして、一般的には、サプライヤー パフォーマンスの測定のベースにされている。

Expensed data は、出張者が費用を精算する実際の支出を表している。このデータは、エア・カー・ホテル支出だけでなく、およそ 25%のその他の旅行出費 (miscellaneous expense) を含んでいるので、予算対比分析や、将来の予測に重要な役割を果たしている。

この旅行プロセスの段階を比較すれば、大きなコスト削減の機会が存在している事に気がつくだろう。予約に対して発券、発券に対して消費 (consumed)、消費に対して支出の違いを理解すれば、一つ一つの段階をバラバラに見ていると気がつかない、規定遵守とサプライヤー カバレッジのディスクリパンシーを見つけ出してくれる。そして、企業は、短期旅行 (transient) 或は法人旅行を、より深く追求し、管理し、グループ或はミーティング支出を集積することを願っているため、これ等のデータのエレメントの照合確認は、益々重要になって来る。

Data Delivery データ伝達

TMC は付加価値 (added value) のデモンストレーションにフォーカスしているため、標準的な MIS (Management Information System) の役割は、受け身的なレポートから戦略的ビジネス情報の提供にシフトしている。インタラクティブなダッシュボードは、TMC の MIS ケーパビリティ差別化のためのツールとして現れて出て来ている。自動車のダッシュボードを同じ様に、旅行のダッシュボードは、オペレーションの効率性をモニターするためと、企業に詳細な分析能力を提供するために、グローバルな旅行情報と主要なパフォーマンス インディケーター (key performance indicators = KPI) を、Web ブラウザーの中で、統一したディスプレイに統合しサマライズするインタフェイスである。このデータ エレメントとディスプレイは、サプライヤーとの“握り”の達成状況を追跡するための如くの、企業の特定な情報ニーズにカスタム化する事が出来る。しかしながら、旅行

の意思決定者にとって最も重要な事は、インタラクティブである事と、コスト削減と機会損失救済の優先を表示するダッシュボードの効用にある。標準的な MIS レポートとは異なり、データ表示には、感覚的な要素も取り入れられている。(赤色は問題が有る事を、緑色はゴール達成を表している。)そして、戦略的に旅行支出をソース (source) し、出張規定を最適化し、ネゴシエイテッド プログラム使用を促進し、KPI スコアカードの成績不良部門の抽出するために、ダッシュボードが“管理変更”のリコメンデーションを提供する事を確実にしている。

ビジネス情報ダッシュボードがレポートするデータのタイプの例は、次の通りである。

- 優先ベンダー利用の遵守
- サプライヤー ハードルとインセンティブ管理
- 代替空港の利用
- 事前購入
- 発券データと使用データ (expended data) の比較 (をキー トレンド表示)
- 短期旅行の戦略的ソーシング機会 (strategic sourcing opportunity) の識別のためのミーティング支出 (市場毎)
- 搭乗データ (flown data) レポート
- 完全なホテル folio データ
- オンライン アドプション
- アタッチメント レート (追加的旅行コンポーネント、エアーに付随したホテルやレンタカーの購入)

CWT の PowrPac Interactive、BCD Travel の Decision Source、HiMark の Corporate Travel Solutions の如くの BI ツールの今日のダッシュボード利用は、大手の企業の使用に限られているが、より小さな旅行プログラムをサポートする、レポート能力は若干劣る小型化したバージョンが出て来ると期待されている。

Process Efficiency プロセス効率

旅行ビジネス情報は、ネゴシエイテッド プログラムの成績と出張規程遵守ばかりでなく、機会損失の救済の追跡も行う。これ等のプロセスの機会は、トランザクションが自動化され、事前購入の必要条件が守られ、販売時点 (POS) で幅広いオプションが提供される時に浮かび出て来る。

AUTOMATING ANCILLARY “MANUAL” TRANSACTIONS.

マニュアルによる補助的作業の自動化

今日では、米国の法人旅行トランザクションの凡そ 30%は予約変更で、この他に、ボイドと払戻が 10%を構成している。サービスのハイコストのために、それと欧州ではエクスチェンジの件数が多いので、ITMC は、これ等を、彼等のサービス オファリングの中に取り入れている。この統合に合わせて、visual guilt を利用して、出張者は会社のために正しい決定を行う様に仕向けられている。

Visual guilt=見える罪悪感、他人のせいには出来ない環境では、人は正しい事を実行しようとする。逆に言えば、見えない所（他人のせいには出来る所）では無責任な行動を取る事が多い。法人旅行社（TMC）経由の予約は、出張者自身が手配していないので、規程遵守がおざなりになる場合がある。逆に、セルフ予約の場合は、この visual guilt 効果が発揮されると言われている。

REISSUING UNUSED TICKETS

未使用航空券の再発行

オンライン予約ツールは、データベースの中に関連情報を蓄えて、放っておけば無駄になってしまう自分の、或は、他人の未使用航空券の、新しい予約への利用を促進させる。
(Travelocity Business, Concur’s Cliqbook Travel)

SIMPLIFYING REFUNDS AND EXCHANGE

払戻と航空券交換発行の単純化

GDS は、払戻と航空券交換発行のプロセスを単純化させたエージェント ツールを導入している。この意図は、自動化と、よりユーザー フレンドリーなインタフェイスとファンクショナルリティーを通じて、それ等のプロセスの迅速化とトランザクションの正確さを増加させる事にある。この新しいツールにより、旅行社では、この種の作業量の最大▲70%減が達成されている。エアラインも、正確さが増加する結果、審査や集金コストが削減される他、旅行社への電話連絡が減少する。

CONSIDERING ADVANCED PURCHASE REQUIREMENTS

事前購入航空券の検討

企業は、事前購入航空券の購入を、極めて強く求めている。何故ならば、事前購入は、運賃が、最大で▲50%割引されるからだ。(ficoexpertonline.com, Wellsley Information Services – WISPUversus.com)

OFFERING MULTI-MODAL PURCHASING

マルチモーダル購入

GetThere や Concur の如くのオンライン予約ツールは、出張者がベスト（出張規程が要求する最も安い）オプションを選択出来る様に、販売時点（POS）に於けるマルチ モーダルのアベイラビリティとプライシングを導入している。画面に Amtrak（米）、SNCF（仏）、Deutsch Bahn（独）の鉄道を、エアーの代替として表示する。そして、これ等のディスプレイに Web コンファレンシングのオプションが提供されて、出張者にコミュニケーションのオプションを利用可能にさせる事が期待されている。販売時点に於けるマルチ モーダルのプライスとアベイラビリティの提供の短期的な目標は、幅広い選択の中から出張者に最良のチョイスをさせる事にある。長期的バリューは、出張者や企業に、個々の旅行のコンポーネントではなくて、旅行の全てのコストを見せる事に有る。

Measurement 測定

全体的に見て、旅行プログラムのパフォーマンス測定は、比較出来る、洗練された、そして ROI 的なタイプのメトリックスに発展している。

- 法人の測定は、依然として、支払った平均レート／運賃、アドプション、タッチレスレート、顧客満足度を中心にして実施されている。しかしながら、賢明なグローバル企業は、支出の節約、アタッチメント レート、旅行の全経費によって、出張を測定する事を開始している。
- 現在の TMC データ レポートリングは、四半期と年度実績を、前年同期と、或は、その TMC のその他の顧客と比較しているが、企業は、彼等の旅行プログラムの効率性を測定するための、より関連づけた比較を求めている。これには、その他の“適切な”企業に対する支出とパフォーマンスをベンチマークする能力が含まれる。この比較の有効性を確実にするためには、ベンチマーキングは、エアー支出だけではなくて、旅行総支出、旅行パターン、産業タイプの如くの、今やその他のファクターもベースにしなければいけない。
- 個々のコンポーネントの支出に区切るのではなくて、合計した T&E（travel & entertainment）エクスペンスのより進んだ統合された分析を、企業は要求している。CWT と Concur は、夫々、PowrPac と Web ベース サービス オファリングの Cognos ReportNet でもって、洗練したビジネス情報ツールと追加的レポートリング ケーパビリティを提供している。
- より進んだ企業は、運営中の法人旅行プログラムのバリュー測定を試みている。彼らは、プログラムの ROI（総旅行支出に対するコストの割合）レポートリングによっ

てこれを実行する。そして、KPIやSLA（service level agreement）にハイライトを当てた、プログラムの“レポートカード”を発行している。これ等のレポートカードは、四半期と年度別に、企業の中の部や課の実績を報告するモノで、Cレベルの幹部にも報告される。

- 益々洗練された自動化フルフィルメントテクノロジーのお陰で、企業は、90%か、或は、それ以上のタッチレスレートを達成している。（タッチレスレートは、人手を介さないオンライントランザクションの数の割合。）オンラインによるボイド、払戻、交換発行のケーパビリティを提供するミッドオフィスツールは、法人旅行の調達プロセスの最適効率をもたらす重要なコンポーネントである。タッチレスレートは、first pass yieldとも呼ばれている。

しかしながら、特別のパフォーマンスメトリックスは、企業の最大コストを動かすファクターが何かによって決定される。これ等のメトリックスは、企業内のトラベルマネジャーと、旅行管理の調達の“オーナー”によって変わって来る。

Travel Manager Decision Makers

トラベルマネジャー意思決定者

トラベルマネジャーの意思決定者は、略何時もエアー／ホテル／カーに支払った平均レートとその過去の実績との比較に依存している。これは、市場毎の料金変動（fare variance）を平（なら）してくれるので、マイル当りのコストよりも、シティペアに亘る比較のための、より正確なメトリックスと考えられている。このメトリックスの固有の性質のために、平均航空券プライスを割り出す企業の明確なベストプラクティスは存在しない。この結果、企業は、この測定による業界平均や全国平均に疑問を持っている。ディスカウントが散乱している（dispersed）事に注意が必要だ。マイル当りコストも、市場とディスカウントを加味したミックスを反映するために、凝集したベースで作られた場合に限って、信頼が置ける指標となる。

個々の優先ベンダーの利用（utilization）、或は、遵守（compliance）も、プログラムのコスト削減に大きな効果があるので、中心的な測定対象となる。この測定は、企業によって大きく劇的に変化するけれども、企業のエアーに対するベストプラクティスは、70%の規定遵守と定義されている。企業は、出張規程規からより以上のコスト削減を実施するために、21日前事前購入運賃の使用と代替空港利用をメカニズムに取り入れている。ホテルプログラムの利用（utilization）の場合は、この測定は、エアーの場合の約半分をうろついている。

トラベル マネジャーは、オンライン予約がもたらす劇的な手数料の削減の為に、オンライン アドプション率をプログラム パフォーマンスの重要なメトリックスと考えている。オンライン アドプション率は、35 – 90%の幅にあるとレポートされている。(第2章の平均アドプション率参照) このメトリックスは、企業のタイプやサイズ、オンライン ツールの使用期間、オンライン アドプションの算定方法、アドプションを向上させるための指令 (mandate)、アドプションの定義により変動する。

その他のメトリックスには、顧客とサプライヤーの満足度、ネゴシエイテッド プログラムのカバレッジの広さ、予算との整合が存在する。これに加えて、今日の運賃値下げと運賃構造単純化の環境下に於いては評価が困難であるが、前年と比較したディスカウントの有効性の測定が依然として使用されている。

Procurement, Purchasing and Sourcing Decision Makers

調達、購入、ソーシングの意思決定者達

パフォーマンス改善と支出の有効性を重要視する C レベル意思決定者のために、調達意思決定者は、合計支出 (サプライヤーと、市場と旅行のコンポーネントによる) とコスト節約に最も重きを置いている。このグループは、以前の、或は、比較する期間と対比した合計支出のコスト節約の権限を与えられている。この評価は、運賃の単純化とディスカウントが少なくなったために、ますます測定が難しくなっている。この結果、潜在的なコスト節約は、その日のベスト運賃と実際に使われた運賃間の購入価格変動を参考にしている。そして、これは、ネゴシエイテッド プログラムのカバレッジの広さを理解する上での手がかりとなる。この事を勘案して、企業は、ベンチマーキング データを熱心に求めている。自己のパフォーマンスを、これとそして同種企業のその他の測定と比較する事を欲している。

顧客満足度も、企業内のトラベル プログラムの効果的実行のための重要なコンポーネントである。定期的な、或は、ランダムな調査は、社員達の旅行エクスペリエンス、TMC との関係、サプライヤー サポートを理解するための手がかりとなる。出張者との個人的な面接は、プログラムの実行中の出張者サポートに要求されるパーソナル アテンションを強化する。

将来のメトリックス (future metrics of success) は、企業に亘って大きく異なる。しかしながら、旅行の意思決定者は、次の評価に関心を向けている：

- 旅行に関連する、全ての有形と、旅行にかかる時間や旅行目的の如くの無形のコストの合計と定義される旅行の総コスト。
- サプライヤー、TMC、企業が、顧客のためにベストな結果を生むために投資されているかを測定するシェアされたパフォーマンス メトリックス (shared performance metrics)。“優先” (preferred) サプライヤーは、企業のための適切なディール提供のために既に見返りを受けているのだから、このインセンティブは、必要ないと主張している人達がいる。
- オンライン アドプションがどの様に計測されるのかに影響する、オンラインで完了するトランザクションのタイプ。業界のプレイヤー達は、このメトリックスには、交換発行、未使用航空券、海外出張、ミーティング。その他のタイプの旅行関連トランザクションを含む全てのトランザクションを含めるべきだという事に基本的に同意している。しかしながら、そうする事は、報告されているアフオプション率のウェイトを減少させる事に繋がるだろう。

Market Drivers 市場を動かす要因

このトレンドの発展を動かす幾つかの要因が存在する。それ等は：

INCREASED COST. コストの上昇

ビジネス旅行のコストは、主として、高騰する燃料費のエアライン、輸送会社、その他の運輸セクター直撃と、ホテル宿泊需要増の理由のために、2006年に +12% 上昇すると予測されている。企業の、自身が属する産業内における容赦ないローコスト プロデューサー ステータスの追求が、旅行に対して (調達の監督と影響の下に)、より戦略的にコストを評価し、支出を最適化し、コストを削減し、プロセス改善を実現する事を強いている。また、これは、チャネル プレイヤー達 (GDS やエアライン) に支払う金の再検討や取り戻しの原因となっている。

GLOBALIZATION. グローバリゼーション

企業は、旅行プログラムのグローバリゼーションを梃にして、支出をより効果的に管理するために、サプライヤーと、より広範囲なグローバル コントラクトを締結する動きを示している。これは、特に、合併後の、企業文化、プロセス、ビジネス スタイルの統合をしつつある企業に顕著に現れている。

AUTOMATION. 自動化

テクノロジー／ツール プロバイダーが、標準化と客観的な測定を可能にする旅行購入に関連したマニュアル作業中心のプロセスを自動化しつつある。

REAL-TIME ANYWHERE WIRELESS ACCESS.

リアルタイムの何処でもワイアレス アクセス

リアルタイムの何処でもワイアレス コミュニケーションが、分単位の日単位のアップデートとジャストイン サービスを携えて、世界の法人旅行に於ける競争を激化させている。これは、地理的な、或は、その他の要因に基づいた価格が高度に弾力的な市場を作り出している。市場は、ロイヤルティー コミットメント、購入ダイナミクス、法人ポリシーとプログラムを基礎とした、流動的で、柔軟性に富んで、パーソナル化されたモノとなるだろう。

KNOWLEDGE-VALUE ENGINEERING. ナレッジ-バリュー エンジニアリング

インターネットが法人旅行にもより普及し、サプライチェーンに亘って、コンテンツと購入プロセスの統一化が益々増加しているため、全く新しいドゥーイング ビジネスのパラダイム - ナレッジ-バリュー エンジニアリングが出現している。これは、ビジネス全体を、オンラインで、管理し、創造し、販売し、流通し、マーケットし、ファイナンスする、バーチャル サプライチェーンを活用するプロセスである。そして、法人旅行のプラクティスの中に、既に組み込まれている。(CWT に non-Sabre 予約を実行させるために、Travelocity が CWT と提携)

AIRLINE DIRECT BOOKING INITIATIVE.

エアライン ダイレクト予約イニシアティブ

エアラインの法人ダイレクト予約促進努力は、パッシブ GDS セグメントの取り込みを必要とする。Datalex の流通テクノロジーの使用により、Are Lingus は、2002 年から 2004 年の間に、アドプションを 3% から 70% に向上させ、流通コストを 21% から 6% に減少させた。これ等のデータは、自社 Web サイトに於けるトランザクションを増加させなければならぬエアラインにとって、アドプションとコスト節約インセンティブが如何に重要であることを強調している。

CONSOLIDATION. コンソリデーション

国際的な法人旅行管理会社 (TMC) のコンソリデーションの継続が、リジョナルの専門知識のギャップを埋めている。これには、企業の旅行管理プログラムの総合的観察と、首尾一貫したワールドワイドのサービス レベルのレポートを提供するグローバル ビジネス情報システムを必要とする。

GROUP AND MEETING TRAVEL. グループとミーティング旅行

法人旅行の、最終的にはサプライヤーとの“握り”のハードル達成の中に組み入れられる、グループあるいはミーティング レートの活用に対する関心と傾斜が増しつつある。

SARBANES-OXLEY ACT. サーベンス オックスレー法

Sarbanes-Oxley 法 (SOX) は、企業の責任 (accountability) を末端の組織迄強化する事を要求している。これには、より多くの社員が、主要パフォーマンスを追跡するためのダッシュボードとビジネス情報ツールを必要とするだろう。

■ 第3章 Leading Trends Shaping the U.S. Corporate Travel Market

「米法人旅行市場を形成している主なトレンドの Trend #1 及び Trend #2 」以上
——— 以降、次号に続く ———

PhoCusWright, 8/22/2006

2. Suppliers: Intermediaries Tear Down the Walled Garden of Content and Let Users Inside

サプライヤーと仲介業者、自社サイトの塀を取り払う

当初は、旅行のプロバイダーは、ユーザーが作り出すコンテンツを重要視していなかった。それが持っている利点の潜在力よりも、悪い評判を立てられることを恐れていた様だ。

多分、無理な抵抗の継続が、最早、無益である事に気が付いて、幾つかのプロバイダーに於ける賢明なマーケター達は、旅行需要の実質的な刺激と、コンテンツ管理の人手のかかる煩わしい仕事を単純化するために、彼等のサイトの“庭の塀”を取り壊して、ユーザーが作り出すコンテンツを活用し始めている。

ユーザーが作り出すコンテンツとコミュニティーは、確かに旅行のホット トピックスで Travel 2.0 の礎石となっている。 実際大変に人気のある Yahoo! の Trip Planner (www.travel.yahoo.com/trip/) は、オンライン回答を探す事に加えて、お互いの旅行の質問を、ユーザーに回答してもらう事によって、検索エンジンのコンセプトを変換しつつある。 ユーザーが作り出すコンテンツの開祖であるTripAdvisorは、旅行のカテゴリーで 2 番目に多くのビジターを確保しているWebドメインで (Expediaファミリーの一員)、23,000 件の目的地情報を保有している。(各目的地は、数千件のレビューを持っている。)

“最近改修” “海岸脇” “革新的なデザインとスタイリッシュな装飾” “市中心部の主要アトラクションから数分の距離” の如くのホテル解説と、脹（ふく）よかなベッド、花を飾ったロビー、ガラスで囲まれたプール、の絵の様に美しいサムネール イメージが、ホテルのサイトには溢れかえっている。しかし、何か欠けているのは明らかだ。ホテルのメーカー達は、これに対応しようとしている。彼等のプロダクトをコモディティー化から回避させ、ホテルを、客室を超越した商品化とするのに苦勞している。

FourPoints.comの検索エンジン付きの見事なホーム ページの主要なリブランディング キャンペーンや、エキスパート旅行ブロッガー サイトTheLobby.com (www.thelobby.com) の登場に続いて、“Belong” と呼ばれる宣伝展開 (\$20mの世界TV広告展開) でもって、最近のSheraton.com (www.sheraton.com) が、積極的な対応を見せている。伝統的なメガ チェーンの形式を打破して、ユーザーが作る旅行体験談コーナーを、ホーム ページの片隅でなくて、中央に据え付けているのだ。今迄に掲載されたレビューは、客室の話から抜け出て、宿泊顧客の旅行体験が綴られたモノが掲載されている。例えば、シカゴのホテルに宿泊したゲストは、ディナー クルーズに乗り遅れそうになった話を掲載している。ゲストに、単なるレビューに変えて、ゲストが欲する方法で自身の旅行体験記を掲載する事を許して、Sheratonは、しばしば忘れ去られがちな“Content is King” を地で行っている。



スイスのプレミアム ホテル チェーンの Movenpick Hotels & Resorts (www.movenpick-hotels.com) は、潜在的なネガティブなフィードバックを恐れず、彼等のホテルに関するレビューを検索するためにTripAdvisorとのリンクを張っている。

ユーザーが作り出すコンテンツを取り込んでいるのは、サプライヤーばかりではない。Expedia (www.expedia.com) は、顧客に、レビューに合わせて、彼等が購入したホテルの4つのカテゴリー、つまり①サービス、②コンディション、③清潔さ、④快適性について聞いている。多分悪名高い姉妹企業のHotels.comの黒装束のレビュー男が、新しい仕事にありつけたと言って喜んでいるだろう。Expediaは、何故、自身のレビューサイトTripAdvisorを、他のサイトにも利用しないのだろうか？

オンライン旅行流通の最初の段階に於ける競争では、殆どの Web サイトが、パブリッシャーとプロバイダーの両方を自己完結する事を目標とした。しかし、余りにも多いコンテンツと競争サイトの出現のために、自社の塀付きの庭の維持は際限ないタスクとなってしまった。その上、これには、「人々が協業 (collaborate) して、オンラインで情報を共有し合う」と言う Travel 2.0 のコンセプトが欠けていた。現在では、旅行計画のための協業を追求する新しいモデルの利点をフルに活用した、ダイナミックな旅行サイトの波が押し寄せている。彼等は、ユーザーが作り出すコンテンツをコントロールせず、自分達のコンテンツ管理への挑戦を減少させ様としている。

Youtube.com (www.youtube.com) では、毎日1億回のダウンロードが発生している。ユーザーが作るコンテンツは、写真やレビューから、ユーザーが撮ったビデオの掲載に変わって行くだろう。 ■

Forrester Research, 8/18/2006

3. My View: IT To BT by George F. Colony

IT を止めて、BT に変えたら良い

IT (information technology) という用語を、BT (business technology) に変えた方が良い。

コンピューターを動かしていた確立した企業は、一度、データ プロセッシング (DP) と呼んでいた事がある。メインフレームのコンピューターが、数字を記した緑の棒が並んだ

紙の束を吐き出していたのだから、この名前は尤もな名前であった。1980年代初頭に、ワードプロセッサ、パーソナルコンピュータ、ミニコンピュータ、そしてその他の interlopers (侵入者?) が出現して、DP の代りに “management information systems” (MIS) なる新しい呼び名が付けられた。そして1990年代に入って、“information technology” (IT) という格好良い新しい用語が登場した。この用語は、コンピュータ技術者の管理が必要な Web、携帯電話、e-メール、e-コマースの爆発的な展開には、最早馴染まなくなって来ている。お手上げなのだ。

DP、MIS、IT の時代は、コンピュータは、ビジネスの実績系の追跡に使用されていた。コンピュータが、過去に遡及したスナップショットを提供していた。(金融あるいは販売記録の例を考えたら良い) そこでは、ビジネスをアクティブに動かす、つまり製品開発や、販売や、マニュファクチャリングや、顧客タッチングの為には、コンピュータは使用されていなかった。

Web の到来により、今や全ての企業が全ての顧客に繋がる時代になっている。テクノロジーが、ビジネスの殆どの局面に浸透している。異論があるって? それなら “悲鳴テスト” をしたら良い。貴方の会社を歩き回って、全ての壁面のコンセントから、コンピュータのプラグを外してしまごらん。そうすれば、アチラこちらから、「仕事ができない!」と言う。悲鳴とも絶叫ともつかない大騒音が巻き上がるだろう。1時間もコンピュータが停止してしまえば、この会社は、▲数億円の損失を抱え込むことになるだろう。Goldman Sachs や Barclays Bank では、▲数百億円にも達するだろう。

IT は、この様にコンピュータがビジネスや産業全体を動かす環境では、最早適当な用語であるとは言えなくなっている。そこで、IT の代りに “BT”、“business technology” を使う事を提案したい。Business is Technology、そして Technology is Business を、この BT は伝える。

誰もそんな事には頓着しないって? なぜ、貴重な時間を潰して迄、そんな事を提案するのかって? それは、仕事が変わってしまったからだ。そして、その事実をシッカリ認識する時期に来ている為なのだ。新しい仕事には、そして新しい期待には、新しい名前が必要なのだ。

若し貴方が IT の長だったら、情報を引き出す図書館の司書に等しい。それに反して、貴方が BT の長だったら、オペレーションを担っている幹部と協力し合っているだろう。そしてプロセスの改善や、新しい収入源の追求にフォーカスしているだろう。バリューに問題が有る情報を回避して、ビジネスの結果の為にテクノロジーを適用しているだろう。コンピュータ技術者は、BT を動かす人々として、難解な SOA (service oriented architecture)、

Web サービス、ストレージ マネジメントの引用を避けて、プロセス・顧客・オペレーションの議論に参加する事を要求される。 CEO やエクゼクティブのチームは、BT ファンクションが、収入と利益と市場シェアを動かす正当なパートナーになり得る事を理解している。

一度、IT が BT となれば、CIO は何と呼んだら良いのか？ CBT とでも呼ぶのだろうか。政府での扱いはどうなるのだろうか？ 政府は government であって、business ではないのだから。 しかし、dictionary.com によると、ビジネスの定義は、「a specific occupation or pursuit」と有るのだから、business でも一向構わない様だ。 ■

4. その他のニュース

旅行流通 TD

(1) セーバー 旅行社に 3.50 ドル還元、アメリカンの GDS フィーに対抗

Sabre は、EAS に参加した AirTran, Alaska, CO, DL, NW, US の予約に対してボーナス インセンティブを支払う EAS Promotional Bonus を開始する。 これに加えて、Sabre は、AA が 9 月 1 日から導入した GDS フィー 3.50 ドルを、同社のサブスクライバーに還元する事を決定した。

Sabre と AA のコンテンツ契約は、7 月 31 日に DCA-3 契約が失効した以降も更改されていない。 そのため、Sabre は、AA から非優先流通チャンネルと認定され、これを使用する旅行社は、セグ当たり 3.50 ドルが AA から徴収されてしまう事になる。 Sabre は、この 3.50 ドルを旅行社 (サブスクライバー) に払い戻す。 但し、AA 予約の一部でも他の GDS 経由に廻した旅行社には、この還元策は適用されない。 Sabre は、この措置は、Sabre の意思によって何時でも終了する事が出来るが、AA が差別的な手数料徴収する限り継続させるつもりであると言っている。

(AA は Sabre の EAS=Efficient Access Solution に参加していないので、AA を予約した Sabre サブスクライバーには、継続してインセンティブが Sabre から支払われる。 つまり、▲ 80 円のインセンティブ削減は適用されない。 今回の 3.50 ドル還元からは、この 80 円が減額されている。 つまり、EAS とパリティにされている。)

Sabre は、EAS Promotional Bonus でもって、① AA 予約に対して 3.50 ドルを旅行社に還元し、自社のサブスクライバーの維持を図ると同時に、② EAS 参加航空会社の予約に販促イン

センチブを出して、AA 予約を EAS 参加航空会社予約に転換させ、③ AA を EAS 契約締結に追い込む事を企てている。 Amadeus も、Sabre 同様、暫定的に AA 予約に対して GDS フィーを払い戻す。 AA は、現時点では、Galileo, Worldspan, G2 SwitchWorks, Farelogix と新コンテンツ契約を締結しているが、Sabre と Amadeus の両社とは未だ契約していない。(DTW, 8/28/2006)

Amadeus は、AA に加えて、NW 予約に対してもセグメント フィーの払戻に応じる。(DTW, 8/31/2006)

(2) セーバー、ワールドスパンを訴える、エクスペディア契約完全実施を追求

Sabre が、8 月 17 日、Worldspan を提訴した。 この訴訟は次の通りの経緯を踏んでいる。

- ① Expedia は、2004 年 5 月に、Sabre を使用する契約を締結した。 Expedia は、GDS 規制緩和後の航空会社のコンテンツ分散化を恐れたのだ。
- ② Worldspan は、2005 年から 1 ヶ月弱前まで、Expedia と排他的契約を締結していた。
- ③ Expedia と Sabre の契約は、2006 年 5 月から運用が開始された。
- ④ Worldspan は、Sabre と Expedia に対して、Worldspan データが Sabre 経由予約の中で不当に使用されていると苦情した。
- ⑤ Sabre は、Expedia との契約の完全履行の保証を裁判所に求めた。

一方、Expedia も、Worldspan 契約が、Expedia の他の GDS との自由な契約を妨げないと言う裁判所の保証を、7 月 26 日に、Sabre 訴訟と同じ裁判所に求めている。(DTW, 8/28/2006)

(3) センダン、社名をエービス バジェット グループに変更

Cendant が、8 月 29 日の株主総会で、社名を Avis Budget Group Inc.に変更した。 新しい会社の株式は、9 月 5 日から、NYC 証券取引所で、シンボル CAR として取引が開始される。 この決定は、8 月 23 日の Travelport の Blackstone Group のアフィリエイトへの売却の手続き終了後に行われた。 これで、Cendant は、Realogy, Wyndham Worldwide, Avis Budget Group と、非公開株式会社となった Travelport の 4 社に分割された事になる。 Cendant 普通株は、1 対 10 に逆ストック スプリットされた。(DTW, 8/29/2006)

(4) アマデウス、ノースウエスト GDS フィーの差し止め請求取り下げ

Amadeus は、NW の Chapter-11 を審査している破産裁判所に求めている、NW の 3.50 ドルのセグメント フィー (GDS フィー) 徴収の差し止め請求を取り下げた。 消息筋によると、NW は、Amadeus の要請を受け入れて、9 月 1 日から徴収開始を予定していた、Amadeus 予約に対する GDS フィーの導入を延期した模様。(DTW, 8/30/2006)

空 運

(1) 元イーージェット COO、マカオのバジェット航空会社にスカウト

元 easyJet の COO Ed Winter が、9 月から、マカオのバジェット航空会社 Macau Asia Express の CEO に就任する。 MAE は、1 月に、Air Macau ; Air Macau の state parent である China National Aviation Company Ltd. ; マカオの賭博大君の Stanley Ho の香港フラッグシップ Shun Tak Holdings 間で設立された合弁企業の LCC。 MAE は、マカオの Viva Macau に次ぐ 2 社目の LCC で、来年の営業開始を予定している。(Viva Macau は、数ヶ月以内の営業開始を予定している。) マカオのカジノ市場は、40 年間 Ho ファミリーに独占されていたが、2002 年に、中国政府により規制緩和されて以来、カジノの数が 22 に倍増している。そして、2009 年迄には、更に+11 が追加される。今年上半期の訪問者 1,040 万人の 90%以上は、Zhuhai から陸路か、或は香港からフェリーでマカオを訪れているが、Viva Macau と MEA は、空路による中国からの或は諸外国からの訪問者の掘り起こしを目論む。Ed Winter は、1967 年にパイロットとして BOAC に入社、BA でローコスト事業 Go Fly の運営に携わり、Go の売却と共に easyJet に異動し、昨年、そこを退職した人物。(FT.com, 8/27/2006)

(2) イーージェットがスペイン基地設立

欧州第 2 位の LCC の easyJet が、来年 2 月に、MAD の Barajas 空港で同社にとって 17 番目の基地を設営し、3 機~4 機を駐機させると発表した。 easyJet にとって、スペイン市場は、英国に次いで 2 番目に大きな市場で、ここに現在 11 路線を張り、昨年は 700 万人を輸送している。 スペインは、英国とドイツに次いで LCC の激戦区と化している。 Ryanair は、既に BCN-Gerona に基地を保有し、MAD Barajas 空港の路線網拡張用のスロット枠を確保している。 2004 年 7 月より営業を開始したスペインの新興 LCC の Vueling は、MAD と BCN の基地を拡充し、今年末迄には A320 型機 (180 席) × 16 機のフリートを完成させ、2007 年には、25 機編成に拡大する。 Iberia は、BCN に基地を置く Clickair (10 月営業開始) を立ち上げて、LCC 市場の競争激化に対抗する。 Spanair も BCN をハブとして、2010 年迄に、1,500 万人へ輸送力倍増を計画している。 MAD の Barajas 空港は、60 億ユーロ (9,000 億円) の空港拡張 10 年計画の最中で、滑走路を 2 本から 4 本に倍増し 4 番目の旅客ターミナルをオープンしている。そして、空港の年間取扱能力を+68%増加して、年間 7 千万人に拡大する。(FT.com 8/28/2006)

(3) エアリングス上場準備開始、調達資金を野心的な機材購入に充当

アイルランド政府と Aer Lingus が、8 月 28 日、Aer Lingus 上場の正式な手続きを開始した。9 月末までには、ダブリンとロンドンでダブル リスティングを開始する。 Aer Lingus のバリューは、700m ユーロ~1,000m ユーロ (1,000 億円~1,500 億円) と見積もられている。アイルランド政府は、この上場で、現在 85.1%所有している株式を放出し、33%まで (最大

25.1%まで) 減少させる計画。 社員持株会は 12.6%を所有する。 Aer Lingus は、少なくとも 500m ユーロ (750 億円) の新株を発行する予定。 上場で調達する資金は、14 機 (内 7 機は A330 型機更新機) の長距離機材購入資金 (20 億ユーロ≒3,000 億円) の一部に充当する。 A350XWB 型機と B787 型機が候補にされている。 Aer Lingus は、2010 年-2011 年に新機材を導入して、米国及びアジア路線の拡大を計画している。(FT.com, 8/27-28/2006)

(4) 欧州連合 空港手荷物スクリーニング検査規則の統一模索

8 月 30 日 BRU で開催された欧州連合の Aviation Security Regulatory Committee は、連合国内の 25 ヶ国の空港手荷物検査規則の域内統一に付いて議論を開始した。 委員会で検討されている対策は、域内の統一された ; ① 検査係の手による身体チェックの割合の増加、② 機内持ち込み手荷物のサイズの減少、③ 持ち込み禁止品目リストの拡大 (液体と Jewel など) を中心に議論される。(wsj.com, 8/28/2006)



Searching for Solutions

European Union officials are examining a range of measures to enhance airline security, but all have drawbacks. Above, an armed police officer stands outside Heathrow Airport's Terminal Four in London.

SECURITY MEASURE	PRO	CON
Hand-search more passengers	Most effective method for finding banned items	Slow, labor intensive and unpopular with travelers
Limit size of cabin bags	Makes searching easier and weapons harder to hide	Unpopular with travelers and increases amount of checked baggage
Remove laptops at checkpoints	Makes screening easier without changes to airport equipment	Definition of laptop computer is evolving, and theft problem increases
Prohibit all liquids and gels	Lowers threat of liquid explosives	Unpopular, hard to define and confusing

(5) フェデックス パイロット組合 新協定に暫定合意

FedEx のパイロット組合 (ALPA, 4,700 人) が、2 年半の長い交渉を経てヤット新労働協定に暫定合意した。新契約は、2010 年秋までをカバーし、FedEx は、初年度+9%、次年度から 3 年間は各年+3%の賃上げを実施する。昨年、FedEx は、4 年間でカバーする+\$500m の賃上げ (\$182,428 の年間ベース給が+14%上昇して\$208,000 となる) をオファーしたが、纏まらなかった。アジアと米国間の航空貨物の増加で好決算を連続させている貨物航空会社のパイロットが、財務的に疲弊して賃金カットされている旅客便航空会社の給与と何故比較されなければいけないのか? と FedEx のパイロット達は言っている。事実、6 月の時点で、旅客便航空会社のパイロット (5 年勤続) の年間ベース給は、およそ\$81,500 に、2000 年から▲7.5%削減されている。FedEx は、今週、来年 3 月から米中間貨物便数を+4 便増便する権利を獲得し、総便数を 30 便とする。(wsj.com, 8/28/2006)

(6) ユーピーエス パイロット、新労働協定の暫定合意を批准

UPS のパイロット組合 (Independent Pilots Association) は、4 年間をかけて漸く前提合意に達していた、新労働協定を 56.5:43.5 の賛成多数で批准した。詳細は明らかにされていないが、新協定には、シニアパイロットレベルで、+18%の即時賃上げと、以降の各年少なくとも +3%の賃上げが含まれている模様。UPS のパイロットの給与は、この協定改定前で、貨物部門では最も高い\$175,000 が支給されていた。(FT.com, 8/31/2006)

(7) ライアン航空、機内携帯電話使用開始へ

欧州 LCC 最大手の Ryanair が、機内に於ける携帯電話の使用を、来年 7 月から、関係当局の認可を条件に開始する。そのため、OnAir 社の機器を、向こう 2 年間に亘って、B737-800 型機全機に装備する。同社の CEO Michel O'Leary は、「ウルサイのが嫌なら、他の航空会社に乗ってくれ」と言っている。彼は、短距離線の機内では、ボイスコールよりもテキストメッセージングの利用が多くなるだろうと語っている。料金は、航空機内を 1 国と考えて、現在提供されている国際ローミングチャージ料金が適用される模様。



[Ireland's Ryanair, Europe's largest low cost airline, said OnAir, an in-flight mobile phone service, would be available on its flights beginning next July](#)

OnAir 社が、このチャージを受け取り、Ryanair はコミッションを得るビジネスモデルが検討されている。AF は 2 月に、BMI と TAP Air Portugal は来年第 2 四半期に、夫々機内に於ける携帯電話使用の試験を開始する。長距離便の一定時間は、パイロットが機器を操

作して、SMS メッセージと e-メール以外の通話をブロックする方式が採用される見通し。easyJet や BA は、機内の携帯電話使用は考えていないと言っている。(FT.com, 8/30/2006) Ryanair CEO Michael O'Leary は 8 月 10 日～16 日の間、の英国発着便のスケジュール混乱の損害賠償 3 億ポンド (6 億円) を、the 2000 Transport Act の § 93 に基づいて、英国政府に対して請求した。そして、早期の通常の手荷物検査体制に復帰する事を重ねて要請している。彼は、この賠償金を慈善事業に寄付すると言っている。(FT.com, 8/26/2006)

(8) 中国東方航空 燃料費高騰と買収費が高み、欠損 3 倍に拡大

中国東方航空の上半期決算は、▲17.2 億人民元 (250 億円) と、前年度上半期の欠損▲5.81 億人民元 (87 億円) の約 3 倍の欠損となった。収入は、前年同期比 +59.6%増の 169.6 億元 (2,550 億円)。欠損の拡大は、燃油費の高騰と、昨年 7 月の中国北西航空と雲南航空買収によるコスト増によるモノ。(channelnewsasia.com, 8/29/2006)

(9) インド LCC エアサハラ、B737 型機×10 機発注

インドの新興 LCC Air Sahara が、B737-800 型機を 10 機 (カタログ価格 7 億ドル) 発注した。導入は、2009 年中頃から開始される。2 週間前には、同じく LCC の Spicejet が 11 億ドルの B737 型機のセル&リース契約を締結している。今年初めには、Air India が、110 億ドルに上るボーイング機×68 機を発注した。ボーイングは、インドの商業民間ジェット機 (新造機) 需要が、2026 年迄の 20 年間で、856 機 (720 億ドル≒8 兆 3,000 億円) になると予測している。この予測は、前回予測値の倍。ボーイングは、インド西部の Mumbai の東 800km の Nagpur に、1 億ドルをかけたメンテナンスとリペアー センターを建設する。(channelnewsasia.com, 8/28-30/2006)

(10) マレーシア航空、上半期▲498.2mリンギの欠損計上

MH 航空が、1 月～6 月の上半期決算で、▲498.2mリンギ (160 億円) の欠損を計上した。前年同期は、▲166.2mリンギ (53 億円)。Managing Director Idris Jala は、2008 年迄のブレイク イーブンを目標とする会社再建計画は、順調に進展していると語っている。

MH は、昨年度の▲10 億リンギ (320 億円) の欠損を計上している。ターンアラウンド計画で、19 路線を除く全ての国内線を AirAsia に移管している。また、▲3,000 名～▲5,000 名のレイオフで、総額 850mリンギ (271 億円) の早期退職手当を支給する。MH は、2006 年の 76%の燃料をバレル 58 ドルで、2007 年用の 40%をバレル 63 ドルで、夫々ヘッジしている。(channelnewsasia.com, 8/30/2006)



(11) エアアジア (マ) 2005/2006 年度決算+14%増益達成 税引き前は▲8%減益

アジア最大の LCC AirAsia (マ) が、6 月に終了した年度決算で、前期を+14%上回る 126.9m リンギ (40 億円) の利益を計上した。収入は、平均運賃が+5.7%増加 (第 4 四半期) して 130 リンギ (4,150 円) となった事も影響して、+28%増の 855.6m リンギ (273 億円) を達成した。L/F は、第 3 四半期に、80%から 83%に向上した。タイとインドネシアの合弁事業は、赤字であった。タイ AirAsia では L/F の上昇が見られたが、為替差損 30m バーツ (9,360 万円) などの影響で、▲36m バーツ (1.1 億円) の欠損となった。インドネシア AirAsia は、2007 年にはブレーク イーブンに到達すると言っている。インドネシア政府の運賃広告と燃油サーチャージの自由化で、大幅な収支改善が期待されている。2005/2006 年度で、AirAsia は、+15 機の新造機を導入し、13 の新路線を開設し、2,000 万人の旅客を輸送している。(channelnewsasia.com, 8/30/2006)

AirAsia の年度決算は、▲7.9%減益の 115.517m リンギ (37 億円) の税引き前利益であった。しかしながら純益は、政府の投資アローアンス (government grant of an investment allowance) の支給 13.61m リンギの計上で、+14%増益の 126.9m リンギを達成した。(YAHOO NEWS, 8/30/2006)

(12) 大西洋線全席ビジネスのマックスジェットが、ラスベガス線を開始

大西洋線全席ビジネス クラスの MAXjet が、11 月から Las Vegas = Stansted 線 週 2 便を開始する。LAS 線は、昨年 11 月に JFK = Stansted、4 月に JFK = WAS (Dulles) 線に続く 3 路線目。使用機材は、B767 型機 (102 席ビジネス クラス 160° リクライニング)。(DTW, 8/29/2006)



(13) 中国海南航空が、ブラジル エンブラエル機を 100 機購入

中国第 4 位の航空会社である中国海南航空 (Hainan Airlines Company) が、Embraer ERJ 145 型機 (50 席) × 50 機と、Embraer 190 型機 (106 席) × 50 機、合計 100 機を発注した。購入総額は、リスト価格で \$2,725m (3,150 億円) に上る。ERJ 145 型機は、ハルピンの Embraer と China Aviation Industry Corporation II との間で設立された中国合弁企業 Harbin Embraer Aircraft Industry (HEAI) で生産される。HEAI は、2002 年後半に設立され、今までに 12 機の ERJ-145 型機を生産したものの低稼働に喘ぎ、工場閉鎖すら検討されていたが、今回の大量受注で息を吹き返す。(channelnewsasia.com, 8/30/2006)



Embraer ERJ 145 型機 (50 席)

(14) コムエア―事故機 短い滑走路から離陸

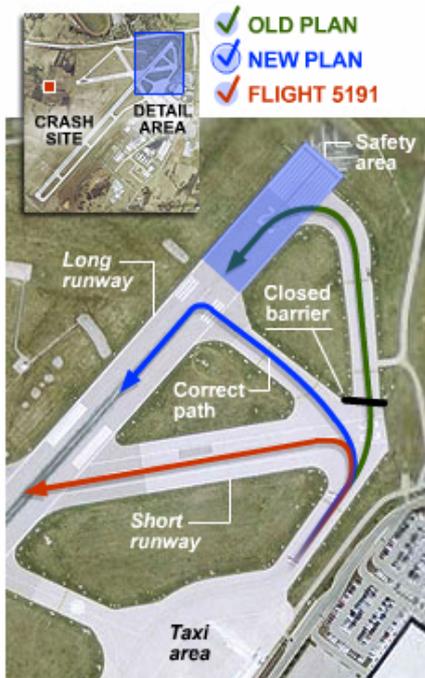
ケンタッキー州の Lexington で 8 月 27 日に発生した Comair 5191 便 CRJ-100 型機の墜落事故 (1 名生存 49 名死亡) は、短い滑走路 (Runway 26, 3,500 フィート) を誤って離陸に使用した為に、機体が十分な浮力を得る事に失敗したのが原因と見られている。フルロード時の CRJ-199 型の必要滑走路長は、5,800 フィート〜6,290 フィートが必要で、本来ならば、7,000 フィートある Runway 22 が使われる筈であった。業界の一部は、リジョナル航空会社のターボプロップ機からジェット機への機材更新と、パイロットのジェット機移行訓練が上手く合致していない事を懸念している。Comair は、DL 航空が 2000 年に買収したリジョナル航空会社で、現在 Chapter-11 下で会社再建中。(wsj.com, 8/28/2006)

NTSB の係官は、事故発生時の Green Grass 空港の航空管制官は、本来は 2 人でなければならぬところ、1 人のみしか勤務していなかったと発表した。そして、その管制官は、

前の勤務が終了した午後2時30分から同日の次の勤務が始まる11時30分の間に、2時間の睡眠しかとっていなかった事を明らかにした。(YAHOO NEWS, 8/30/2006)

PROJECT ALTERED JETLINERS' ROUTE

Flight 5191 accidentally taxied on to the short runway. It should have travelled down a taxi way according to a new plan that went into affect a week before the crash:



Sources: Blue Grass Airport; USA TODAY reporting By Ron Coddington and Chris Fruelrich, USA TODAY

AIRPORT LOCATION

THE CRASH SITE

ABOUT THE CRJ-100

Sources: USA TODAY research, AP Bombardier, ESRI, Mapian.com, Google maps

By Ron Coddington and Chris Fruelrich, USA TODAY

(15) プライベート エクイティ グループが、スカイヨーロッパの 30%取得

プライベート エクイティ ファンドの York Group Finance II が、SkyEurope の 30%を取得する。 SkyEurope は、Bratislava, Budapest, Warsaw, Krakow をベースに欧州域内 37 都市を結ぶローコスト航空会社で、社債の発行と増資によるリファイナンス パッケージにより、中央欧州のメジャー キャリアへの脱皮をはかる。 同社は、現在 VIE と WAW の証券取引所に上場中。(channelnewsasia.com, 8/30/2006)

(16) 香港ドラゴンエア、キャセイ買収後 ▲700 人レイオフか

CX の買収後、Hong Kong Dragon Airlines (Dragonair) は、▲700 人をレイオフするという記事を、ニュース ソースを明かさずに the Standard が掲載した。 CX 及び Dragon は、この報道を全面的に否定している。 CX の Dragon 買収 (82 億香港ドル ≒ 1,230 億円) は、先週 CX の臨時株主総会で承認され、現在中国政府の許可取得申請中で、3 週間〜4 週間以内に買収手続きの全てが終了する予定。 Dragon は、上半期決算で▲43.3m 香港ドル (6.5 億円) の欠損を計上した。 前年同期は、+95.2m (14.3 億円) の利益計上。 輸送した旅客数は、260 万人で前年比+10%の増加。 旅客収入は、+8.5%増加して 29.7 億香港ドル (446 億円) であった。 貨物収入は、前年比+7.5%の 19.9 億香港ドル (300 億円)。 6 月 30 日現在、Dragon は、37 都市 (内 23 中国) に運航している。(channelnewsasia.com, 8/30/2006) (wsj.com, 8/31/2006)

(17) キャセイ航空 シンガポール \$ 建て債発行準備開始

CX が、S\$300m〜S\$400m (225 億円〜300 億円) のシンガポールドル建て債を発行するための、幹事銀行を指名した。 このシンガポールドル建て債は、総額 S\$600m (450 億円) に上るファイナンス パッケージの一部を構成するモノで、三井住友ファイナンシャル グループのローンのリファイナンス。 幹事銀行には、DBS Group Holdings Ltd., Citigroup Inc., Standard Chartered PLC が参加している。 CX がシンガポール債券市場に復帰するのは、2005 年 2 月の S\$225m 5 年償還債の発行以来初めて。(wsj.com, 8/31/2006)

(18) エアフランス KLM、第 1 四半期利益倍増

世界最大の航空会社 (収入ベース) AF-KLM の第 1 四半期決算は、貨客の増収に支えられて、前年同期比+118%増益の 244m ユーロ (366 億円) となった。 燃料ヘッジにより、消費量の 79%をバレル 47.90 ドルで購入した。 この好決算に基づき、年度の利益見通しを、前回予測の「前期並み 533m ユーロ」から「大幅増加 (significant increase)」に変更した。 AF-KLM の業績向上ペースは、BA と LH のそれを上回っている。(wsj.com, 8/31/2006)

		2006 年度	2005 年度
AF-KLM 第 1 四半期	収 入	5.8bn ユーロ	5.19bn ユーロ
	営業利益	411m ユーロ	223m ユーロ
	利 益	244m ユーロ	112m ユーロ
BA (第 1 四半期)		Revenue +13%	Net Profit +72%
LH (第 2 四半期)		Revenue +16%	Net Profit +58%

AF-KLM の副 CEO Pierre-Henri Gourgeon は、8 月 31 日、仏政府が、「イタリアの Enel が、仏電力会社 Suez の買収意図を解消すれば、AF に、AZ 救済（合併）の話に乗らせてもよい」と言っているという噂を全面否定した。彼は、AF と AZ 間の協議を進めるには、先ず AZ 自身のリストラ実現が優先されてしかるべきだ、と言っている。(FT.com, 9/1/2006)

(19) タイ新空港、開港延期が必要と、タイ旅行社協会会長が発言

Association of the Thai Travel Agents (ATTA、会員 200 社) の会長 Apichart Sankary が、BKK 新空港 Suvamabhumhi (= golden land) の 9 月 28 日開港を遅らせるべきだと発言している。彼は、準備不足のままでの開港は、大きな混乱を発生させるだけだと、政府の（タクシン首相の）何が何でも 9 月末の開港固執に異論を唱えている。Suvamabhumhi 空港プロジェクトは、40 年間も長きに亘って計画され（注）、数回に亘る建設遅延と汚職の問題を抱えている。ICAO の空港検査官も開発延期をリコメンドしている問題が多い空港。（注：そのために、空港能力は年間 4,500 万人と、現在の Don Muang 空港の 3,850 万人を若干上回るにしか過ぎない。）(channelnewsasia.com, 8/31/2006)

(20) エアーチャイナ、上半期利益計上達成

Air China は、上半期に、他の中国メジャーが欠損を計上した中で、▲23%減益させたものの利益計上を達成した。この利益確保は、スポット ジェット燃料の 39.4%をヘッジ購入し、+338m 人民元（51 億円）のヘッジ益を得た結果による、Air China は、下半期の燃料消費量の 50%をヘッジしている。8 月 25 日に、中国 General Administration of Civil Aviation が、中国国内線の燃油サーチャージを+67%～+100%引き上げたため、下半期の燃料サーチャージ収入が、上半期の 10 億人民元（150 億円）の倍の規模になる見通しである、と Air China は言っている。燃料 S/C の収入増と、需要の増加により、下半期の利益も確保出来る見通しであると言っている。9 月 1 日からの燃料 S/C は、800km 以下の路線で 30 元が→60 元に、800km 以上の路線で 60 元が→100 元に夫々値上げされる。(wsj.com, 9/1/2006)

(21) 殆どの米国市民は、液体物の機内持ち込み禁止に理解

Harris Interactive が、8 月 18 日から 21 日の期間で実施した。米国成人 1,000 名を対象にし

た電話アンケート調査の結果は、下表の通り、61%が液体物の機内持ち込み禁止をサポートしている。(wsj.com, 9/1/2006)

英国テロ計画摘発は、貴方の旅行に対する考えに影響を及ぼしたか？	YES 33%	NO 65%	不明 2%
このニュースにより、旅行計画から航空機使用を排除したか？	YES 10%	NO 76%	ノープラン 13%
今後 12 ヶ月に、航空機利用を増やすか、減らすか、変わらないか、何れか？	More 6%	Same 70%	Less 21%
現在の液体物の機内持ち込み禁止を支持するか？	YES 61%	NO 33%	不明 3%

(22) レジスター プログラム希望空港増加、米国土安全保障局 プログラム展開促進へ
英国でのテロ計画摘発を受けて、Registered Program の採用を希望する米国の空港が増えている。

(Registered Program とは、このプログラムに参加希望する旅客の個人情報を事前に登録してもらい、その情報を政府の潜在的テロ危険人物リストと照合させるシステム。照合にパスした旅客は、空港セキュリティーを、簡易検査だけで迅速に通過する事が出来る。)

米国土安全保障局の Michael Chertoff は、今週、このプログラムを早期展開させると語っている。空港に於ける Registered Program 旅客のための特別セキュリティー レーンを運営する民間企業には、Unisys Corp., Saflink Corp., Verified Identity Pass Inc. (VIP) の 3 社が熾烈な競争を展開している。現在、フロリダの Orlando 空港が、2005 年 7 月よりこのプログラムの試験運用を開始している。ここで、VIP 社は、27,000 人のプログラム参加者を獲得している。BA は、JFK に於いて、VIP 社と提携し、VIP が発行する Clear カード (年間 80 ドル) を、同社のビジネスと FFP 旅客に販売斡旋する。

Registered Program に参加した旅客は、靴を脱がなければならない検査を含めて、全てのセキュリティー チェックを免れる事は出来ないが、VIP 社と GE は、上着と靴を着用したままで、爆発物を探知する検査機器 (Clear Kiosk) を開発し、Orland 空港でテストを開始している。(wsj.com, 9/1/2006) (DTW, 8/31/2006)

(23) 欧州連合、域内に飛行して来る旅客機に搭乗者データを要求

EU は、欧州域内に飛来する旅客機の運航航空会社に、その航空機の搭乗者データを目的地の連合加盟国当局に提出させる事を検討している。これは、米国が、同国に飛来する航空会社に要求している議論の多い搭乗者情報と同様のものである。EU は、提供させる情報の詳細を検討中で、氏名・住所・クレジットカードの詳細・座席情報 (seat requirement) が含まれている。この考えは、データを管理する航空会社との間を緊張させると同時に、米国当局の情報管理に対する市民権擁護者団体の反対運動強化に繋がる事

になるだろう。 欧州裁判所 (European Court of Justice) は、先に欧州連合と米国間で合意した、34 項目に亘る航空搭乗旅客の個人情報交換協定を、協定を実効させる法的根拠が薄弱であるとして、10 月 1 日以降の廃止を要求している。(DTW, 9/1/2006)

水 運

(1) クリスタル、クリスタル シンフォニー丸 \$23m かけて大改修

Crystal Cruises は、\$23m (26 億円) をかけて、Crystal Symphony 丸を、ドライドックに入れて大改修する。 これは、2004 年のドライドックによる改修 (全ペントハウスを改修) に続くモノで、10 月 31 日~11 月 12 日の間の 2 週間をかけて、メイン エンターテイメント エリアの Tiffany Deck と、全ステート ルームがリファービッシュされる。 Crystal は、今回の改修は、同社にとっての最大のドライドック改修で、Symphony 丸が新造船の如く生まれ変わると言っている。(DTW, 8/30/2006)

1995年 建造
乗員 545 人+船客 960 人
51,044 吨 8 デッキ



Penthouse Accommodations



陸運&ロジスティックス

(1) 英国ボンバーディア、223mポンドに上る鉄道車両を受注

カナダの輸送機器メーカーBombardier は、英国政府より 223mポンド（450 億円）に上る鉄道車両の発注を受けたと発表した。英国 Midlands にある Derby 工場（英国唯一の鉄道車両工場）は、152 両の Electrostar 電気マルチ ユニット キャリッジを Transport for London（首都圏の輸送システム管理政府機関）に納入する。納入は、2008 年 7 月に開始され、2009 年 5 月に終了する。Transport for London は、追加 198 両のオプションを保有する。この発注で、検討されていた Derby 工場閉鎖の可能性がなくなる。(channelnewsasia.com, 9/1/2006)



ホテル&リゾート

(1) 英ホテル業界、好景気に沸く

Lloyd TSB の調査によると、英国のホテル業界が好景気に沸いている。英国の半分以上のホテルが、今年上半期のホテル収入が前年より増加したと回答している。そして、LON のホテルでは、平均客室レートが 100ポンドを超えたと報告している。Lloyd TSB は、8 月 10 日のテロ計画摘発は、この好調な傾向に影響を与えないだろうと予想している。具体的には、53%のホテルが収入増加、13%のホテルが収入減少と報告した。ディフュージョン（差ないし拡散）は +40 で、12 月の調査の -9 と大きな違いを見せている。12 月の調査は、昨年 7 月 7 日の地下鉄爆発テロの影響が強く出ている。年間見通しについては、58%が増収と回答し、減収の 8%を大きく上回った。REVpar は、LON で +29.9%上昇（2005 年 7 月比）し、100.71ポンドとなった。英国全土の REVpar は +14.2%に、オキユパンシーは昨年同時期の 77.8%から 80.4%に、それぞれ上昇した。(FT.com, 8/26/2006)

(2) マカオのカジノ収入、もうすぐラスベガスを抜く

今年上半期のマカオ カジノ市場のグロス販売額が、31 億ドル（3,570 億円）に達した。同期間の LAS の収入は、33 億ドル（3,800）であった。マカオでは、次の 12 ヶ月の間に新し

いカジノが6つオープンし、テーブルを+2,000台追加する。主なプロジェクトは、次の通り。

- 先週 Sands Macao、テーブルを+50%増加して、740台とした。
- 9月6日 Steve Wynnの12億ドルをかけたWynn Macao（テーブル200台）がオープンする。
- 9月 Galaxy EntertainmentがWynn Macaoの隣にテーブル300台のカジノをオープンする。
- 来年 23億ドル（2,700億円）をかけたLas Vegas SandsのVenetian Macao（テーブル700台、スイート2,000室）がオープンする。

マカオが、LASの収入を抜くのは時間の問題と見られている。（LASを含むClark地区全体では、依然としてマカオを上回る。）特徴的な事は、下表の通り、マカオの収入単価（テーブル1台当たりの収入）が高い事である。

	2005年訪問者数	テーブル1台当たり収入
マカオ	18,700千人	\$12,000
Las Vegas	38,600千人	\$2,600

2002年まで、マカオのカジノを独占して来たHoファミリーのSociedade de Jogos de Macauは、米系資本のカジノの参入で、今迄の80%市場シェアを70%に低下させられている。Las Vegas SandsのCEO Sheldon Adelsonは、「競争はこれからだ」と言っている。（FT.com, 8/28-30/2006）

Las Vegas Sandsは、この他に、シンガポールの総合リゾート開発（S\$5bn≒3,750億円のMarina Bay Sandsプロジェクト）と、中国Hengqin Islandのビジネスと住居コンプレックスに数10億ドル（数千億円）を投資する。（wsj.com, 8/31/2006）

Las Vegas Sandsは、2007年第3四半期に、数10億シンガポールドル（S\$1=75円）の借り入れを計画している。この資金調達は、\$1.4bn（1,650億円）のブリッジローンのリファイナンスと、シンガポールのMarina Bay Sandsプロジェクト用の追加ファンディング調達のための措置。（wsj.com, 8/23/2006）

（3）ハラース、ロンドンクラブインターナショナルを279mポンドで買収

Caesars Palaceのオーナーで、且つ世界最大のゲーミング企業Harrah's Entertainmentが、London Clubs International（英）を279ポンド（560億円）で買収し、新しく規制緩和された英国市場に初めて参入する事を計画している。（英2005 Gambling Actは、2007年9月施行。）この買収は、進行中であったLCIと、そのライバルオペレーターStanley Leisure（英）との合併話をくじく事になるだろう。Harrah'sは、LCIの8月の月間平均株価に対して+29%のプレミアムを載せた1株125pをオファーしている。Harrah'sのビットが最終的に成功するかは、LCIの29.7%、Stanley Leisureの13%を夫々所有しているGenting

(マレーシア)の出方にかかっている。Dresdner Kleinwort のアナリスト Andrew Lee は、一度規制緩和が実行されれば、米国資本が英国のゲーミング市場に雪崩を切って参入して来ると予想している。彼は、「5年から10年の間に、米カジノ企業は、英国市場で大きなプレゼンスを保有する事になるだろう」、

「Harrah's の今回の LCI ビッドは。その先駆けに過ぎない」、と語っている。LCI は英国で14、海外ではエジプト2、南ア 1 のカジノを所有する、年商 121.1m ポンド (250 億円)、利益 12.3m ポンド (25 億円) (何れも継続事業値) の企業。(FT.com, 8/31/2006)

右の図は、LCI のチャート過去 10 日間。



その他

(1) フォード、アストンマーチン売却を検討

フォード モーターが、北米事業の立て直しの支援策として、英国の3ブランドの内、Aston Martin の売却に踏み切る事を検討している。その他のブランドである、Jaguar、Land Rover については、どうするかは発表されていない。007 でお馴染みの Aston Martin は、世界 100 ディーラーを通じて、昨年 1,000 台が販売された。V8 Vantage は\$110,000、DB9 は\$165,000、V12 Vanquish は\$260,000 する。(nytimes.com, 9/1/2006)



Pierce Brosnan's James Bond and Aston Martin cars may have been a perfect match, but Ford says it wants to be out of the relationship.

編集後記

PhoCusWright の「主要法人旅行市場の現状」のレポートが、長くなってしまった。先週号で、大胆に要点を纏めてお届けすると言ったのだが、お気づきの通り、大胆どころかチットも要約出来ていない。出張管理の話が込み入っていて、少しも纏められなかったのだ。しょうがないので、少しでもニュアンスが分かってもらえないかと考えて、逐語訳的にしてしまった。ご容赦願いたい。

しかし、辛抱して、これを読んで見ると、米国の企業は、費用の大きな部分を占める T&E (Travel & Entertainment) コストの管理を、テクノロジーを駆使して強化し様としている事が良く分かる。出張規程遵守の割合はどの位なのか？ 輸送機関やホテルとの優先取引契約は実効が上がっているのか？ オンラインセルフ予約の使用割合は、アダブションレートを含めて向上しているのか？ サーベンス オクックスレー法に準拠した支出なのか？ 出張途上に居る社員のセキュリティは維持されているのか？ について、今迄のトラベル マネジャーだけの管理から、調達部門や財務部門までが参加して精査し様としている。そこ迄徹底した、コスト管理を実行して、コスト節約に努力している。

航空会社ほど出張者の多い企業は無いのかも知れない。社員の多くを占める運航乗務員と客室乗務員が、毎日国内と世界の各地でステイしているからだ。路線を維持する為の乗務員のデッドヘッドも実施されている。IATA や世界の航空会社とのインターライン協議も、海外で頻繁に開催されている。

航空券が、自社機を使用すればタダじゃないかと言われそうだが、航空会社ほど出張管理が重要な企業は、他を探しても見当たらないのではなかろうか。これは、生産と消費が同時に進行する航空会社には、在庫管理が要らないと言う話に似ている。在庫管理が要らない航空会社ほど、予約管理と言う収入を左右する大事なイールド マネジメントが必要なのだ。つまり、航空券がタダで済む - (実際は、出張者が使用した座席の L/F 分の有償旅客収入が逸失している) - 航空会社ほど、出張管理の強化が要求されているのだろう。

(H.U.)

TD 勉強会 情報 233 (以 上)