

平成 19 年 3 月 18 日

TD 勉強会 情報 261

1. 航空旅行は罪である（英国国教会 No.3 司教）
2. バスと競争した LCC
3. 大西洋オープン・スカイ協定、今度は米国側が反対表明
4. TDR 3 月 7 日号の要約
 - （1）ユーザー・ジェネレーテッド・コンテンツの利用方法
 - （2）豪華ホテルの 3 つのブランド強化策
 - （3）旅行以外のサイトから学べ
5. 「連載」2020 年の旅行種族（3）
6. その他のニュース



DTW, 3/14/2007

1. It's not easy being green: Airlines feel heat to reduce emissions

航空旅行は罪である（英国国教会 No.3 司教）

・航空の排ガスに対する非難の高まり

航空会社に対する、排ガス削減の圧力が高まっている。

英国では、地球温暖化を促進させる航空機の排ガスが、大きな問題となっている。

LON の英国国教会第 3 位司教 Richard Chartres は、昨年 7 月に、「航空機に乗ってホリデー旅行に出かけたり、大型自家用車を購入したりする利己的な人達の行為は、地球温暖化の問題を無視する罪悪である」と語っている。そして、先月、自分は、1 年間、航空機に乗らないと宣言した。

チャールズ皇太子は、今冬、スキー旅行を中止し、航空機排ガスの削減に熱心である事を誇示した。しかし、1 月末に、環境問題協会の受賞式へ参加する為に、取り巻きを連れて NYC に旅行（特別機で？）した為に、環境問題グループから大きな批判を受けた。

グリーンピースを含めた環境保全団体は、英国紙に、“Your addiction to fossil fuels and flying everywhere puts us all in peril,” “Make no mistake, flying is a killer”（化石燃料への過度の依存と、あちこちへの航空機による旅行は、地球を危険にさらす。間違いを起こしてはならない、航空機の利用は人殺しに等しい。）という意見広告を掲載している。

英仏海峡横断列車の Eurostar は、「高速鉄道旅行は、航空に比べて 1/10 も排ガスが少ない」という宣伝を打っている。

ドイツでは、ポツダム気象研究センターが、ドイツ人は、バケーションの目的地を、遠い南欧から近場のバルティック海に変更して、航空機の排ガスを少なくさせるべきだと言っている。海外旅行市場の 11% を占めるドイツ人は、環境問題に一番熱心に取り組んでおり、国民の 68% はオーガニック食品を購入し、地球温暖化の抑制のためには、バケーション旅行を取り止めても構わないと言っている。45% は、低運賃航空券へのより大きな環境税の徴収も致し方ないと考えている。

・航空の排ガスの量、及び、その対策

航空機の出す Co2 排ガスは、どの位の量なのだろうか？

英国政府が委嘱した調査 The Stem Review の 10 月に発表された報告書 the Economic of Climate Change は、航空機が地球温暖化の原因となる排ガスの 1.6%を構成している、とレポートしている。そして、それが、2050 年には 2.5%に上昇すると予測している。しかし、航空機が出す排ガスは、高高度の空气中にバラまかれる為に、地上に於ける排ガスよりも 2 倍～4 倍も地球温暖化に与える影響が大きい。この要素を取り入れると、全体の CO2 に占める航空機排ガスは、現在では 3.2%～6.4%、2050 年では、5%～10%になる。従って、航空は、工場や発電所や自動車と同じ様に、排ガスの大きな発生源となる。

しかし、これで、話は終わらない。航空機を使用した旅行は、特に欧州では、急成長している。EU に於ける航空の排ガスは、1990 年から +87%も増加している。そして、航空機の性能向上が有るにも拘らず、2020 年までに、これが倍増すると予想されている。京都議定書によって、航空の排ガスに対する注目度が更に増している。米国は、地球温暖化の元凶となるガスに対するグローバルな取り組みを決定した、この国際協定には加わっていない。しかし、この協定は、2005 年 2 月から、批准国に対して法的拘束力を有している。そして、先進諸国は、2012 年までに、彼等の排ガスの特定レベルまでの削減を約束させられている。EU は、8%の削減目標を設定しているが、英国は、より大きな 12.5%の削減を目標に掲げている。(削減率は、1990 年を基準点としている為に、実際の削減は、この数値よりもズートと大きくなる。) 英国は、更に、2050 年迄に、CO2 の 60%の削減に努力すると言っている。仮に航空が、全体の削減の中に適切に組み込まれないならば、その構成は大きく上昇する事になる。英政府は、2030 年には、航空の排ガスが、全体の 25%を構成すると警告している。

京都議定書では、航空の国内線の排ガスのみが対象とされている。国際線の排ガスについては、排ガスの各国への配分の算定が難しい事等を理由に、ICAO による決定に委ねられている。その ICAO は、この 9 月にガイダンスをまとめる事となっている。

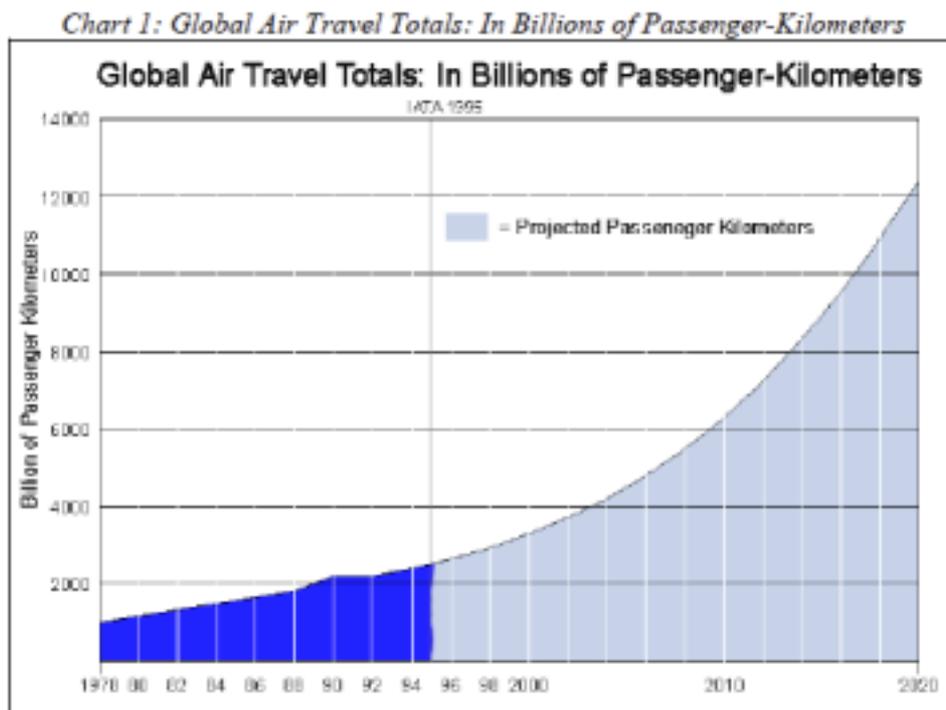
・航空の排ガスを削減する、その他のオプション

排ガスを抑制するその他のオプションは少なく無い。

航空会社は、航空管制システムの効率化を優先させるべきだと主張している。 The International Panel on Climate Change は、管制システムの効率化により、6% ~ 12%の燃料消費の効率化が出来る筈だと言っている。欧州では、34 に分散されている管制を、1 つにまとめた Single European Sky の実現が叫ばれている。

米国では、衛星管制システムの導入が求められている。 IATA は、より直行ルートを飛べる様に、上空通過の許可を各国に求めている。

燃料消費の効率化は、航空機とエンジン性能の改良からも恩恵を受けるだろう。過去 30 年間で、燃料効率は 70%も改善していると IATA は言っている。そして、2020 年までに、更に 25%が改善されると期待されている。しかし、新しいテクノロジーを装備した航空機の導入には、時間がかかると言う問題が有る。その上、エアバスによれば、航空旅客需要は 2025 年まで、年率 +5%で増加すると予測されており、それ迄に、世界で運航される航空機数は倍増すると見込まれている。少々の改善では、量的な拡大をオフセットできないと言う問題も横たわっている。



www.tufts.edu/tie/tci/carbonoffsets

・排ガス取引制度 (The emissions trade) と課税

航空会社は、排ガス取引の熱心な支持者ではない。排ガス取引制度では、参加者は、CO₂の排出可能最大値を与えられる。この最大値以下しか使わなかった航空会社は、余った分を、最大値を超過した他の会社に売却するか、将来の自分の使用の為にキャリー・オーバーする事が出来る。最大値を超過してしまった航空会社は、余している会社から超過分を購入するか、その分を削減する措置を採用しなければならなくなる。

EUは、2005年1月から、域内の11,500ヶ所で、排ガス取引制度の適用を開始した。そして、2006年12月には、2011年から域内の航空会社へ、取引制度の適用を拡大する事を決定した。その1年後の2012年には、EUを発着する全ての国際線の航空機に適用される事になる。

米国は、このEUの一方向的な決定に抵抗している。EUと域外諸国間の国際線への適用は、ICAOなどの国際機関の決定に委ねるべきだと主張している。国際間の取り極めをEUが一方向的に規定する事は、国際法に反すると言っている。

航空会社にとって、排ガス取引よりももっと人気がないのが、追加の税の徴収である。英国の財務大臣 Gordon Brown は、2月1日から、航空旅客税 (Airline Passenger Duty = APD) を倍に値上げした。エコノミーで約 \$20、ビジネス/ファーストで約 \$39、長距離路線の場合は、夫々、\$78、\$156 に値上げされている。

IATA は、この APD 値上げが、平均的な短距離路線の運賃を +4.4% 値上げし、長距離路線を +3.8% 値上げさせると試算している。IATA と航空会社は、この税込 \$2bn (2,400 億円) の使途が、環境対策には振り向けられていない事を非難している。

・カーボン・オフセット

もう一つのオプションは、カーボン・オフセットだ。この制度は、航空旅客が、自分が使用した炭酸ガスに対して、その分の追加コストを自発的に支払う事が出来るシステムだ。既に 30 社以上の会社と組織が、このカーボン・オフセットに参加している。そして、その内の 1/3 が、搭乗旅客の使用したカーボンを算定する計算機を備えた、航空旅行に特定したプログラムを採用している。(Tufts 大学は、旅客当たりのカーボンを算定する会社のリストとその内容を www.tufts.edu/tie/tci/carbonoffsets でレポートしている。)

5 社ほどの航空会社がこのボランティアのオプションを採用している。その内の 1 社である BA は、特に APD の 2 倍の値上げ以降、このプログラムに余り熱心でない。同社の

旅客の 1%以下しか、このプログラムに参加していないと言う。

世界的な航空アドバイザーの Hodgkinson Group は、このカーボン・オフセットを、航空会社のオプトインでは無く、オプトアウトの制度とするべきだ、と言うレポートを最近まとめている。しかし、調査によると、殆どの旅客が、デフォルト・セッティングを望んでいる。LON=NYC 線全席ビジネス・クラス便を開設したばかりの Silverjet (英) は、同社の旅客に、カーボン・オフセットへの参加を義務づけている。Silverjet は、自分達が、世界初の “carbon neutral” の航空会社だと言っている。

・代替石油燃料

究極的な解決策は、石油燃料に替わる、よりクリーンな代替燃料の開発だ。Virgin Group の Richard Branson は、新燃料の開発プロジェクトに、向こう 10 年間で、\$3bn (3,600 億円) を寄付すると最近発表した。しかし、代替燃料開発は容易ではない。よりクリーンな燃料のエタノールは、高度 15,000 フィートで凍結してしまう。石炭液化事業も、液化のプロセスで、大量の CO₂ を排出してしまう。代替燃料は、長期プロジェクトとなるだろう。

航空会社は、経済に対する貢献、業界自身の効率化努力、地球温暖化への比較的小さな影響、他のより好ましい排ガス対策 (例えば Single Europe Sky の導入) を訴えている。そして、余りにも短絡的な、航空だけが地球温暖化の元凶であるかの如くの動きに対して、強く反発している。

或るドイツの旅行代理店は、旅客は、少々の追加料金を支払っても、今迄の通りに、ホリデー旅行を実施するだろう、と言っている。また独タブロイド紙の一紙は、ドイツ国民だけが、地球温暖化の抑制の為に、犠牲になって旅行を取り止めるなんて考えるのは、馬鹿げている、と書いている。

米国では、来年には、石炭を使用している発電所 American Electric Power (Columbus, Ohio) で、大規模な CO₂ の隔離 (sequestration) を開始する。この隔離は、冷やしたアンモニアを使用して、石炭燃焼排ガスから CO₂ を捕獲し、平方インチ当たり 1,000 ポンドの圧力をかけて液体化して、9,000 フィートの地中に埋蔵してしまう技術 (Alstom 社が開発) が使用される。(この項、nytimes.com, 3/14/2007)

Carbon emissions and you

Average CO₂e* emissions per year:

- 4.5 tons for the average U.S. car.
- 4.5 tons for the average global citizen.
- 6.2 tons for electricity use of average U.S. household.
- 21 tons for the average U.S. resident.
- 1.5 million tons for a 50-molecular-weight coal plant.
- 8.3 million tons for a 1,000-molecular-weight coal plant.
- Less than 25 billion tons for the planet as a whole.

* CO₂e stands for carbon dioxide equivalent, an internationally accepted measure that encapsulates all greenhouse gases.

A ton of CO₂e is emitted when you:

- Travel 2,000 miles in an airplane. *
- Drive 1,350 miles in a large sport utility vehicle.
- Drive 1,900 miles in a midsize car.
- Drive 6,000 miles in a hybrid gasoline-electric car.
- Run an average U.S. household for 60 days.
- Have your computer on for 10,600 hours.
- Graze one Ugandan dairy cow for eight months. **

* emissions per passenger

** methane emissions from cow belching

To offset 1,000 tons of CO₂e you could:

- Move 145 drivers from large SUVs to hybrids for one year.
- Run one 600 kilowatt wind turbine for an average year.
- Replace 500 100-watt light bulbs with 18-watt, compact, fluorescent lights (10-year life).
- Replace 2,000 refrigerators with the highest efficiency model (10-year life).
- Install 125 home solar panels in India (20-year life).
- Plant an acre of Douglas fir trees (50 years of growth).
- Protect four acres of tropical rain forest from deforestation.

Source: *A Consumer's Guide to Retail Carbon Offset Providers*, by Clean Air-Cool Planet, 2006

2. *Ethnic Routes*

Growth Market for Airlines Cheap Travel for Immigrants

バスと競争した LCC

元ハンガリー Malev 航空 CEO Jozsef Varadi (41) が、2003 年後半に設立した、LCC の Wizz Air が快進撃している。

Varadi は、2004 年 5 月に実施された欧州連合の 15 カ国から 25 ヶ国への拡大により、多くの旧東欧州諸国の出稼ぎ労働者が、労働市場を自由化した英国やアイルランドやスエーデンに、爆発的に流出すると予想した。そして、それ等のエスニック需要を運ぶ、Ryanair のビジネス・モデルを模倣した、LCC 航空会社 Wizz を設立した。彼の狙いは正に的中した。ポーランドの労働者は、大挙して英国を始め西欧の都市へ流れ出た。例えば、LON の映画館は、ポーランド語の字幕を付ける位の勢いだ。2003 年には、ポーランド 3 都市と英国 3 都市の航空路しか存在していなかったのが、今では、双方 12 都市が空路で結ばれている。



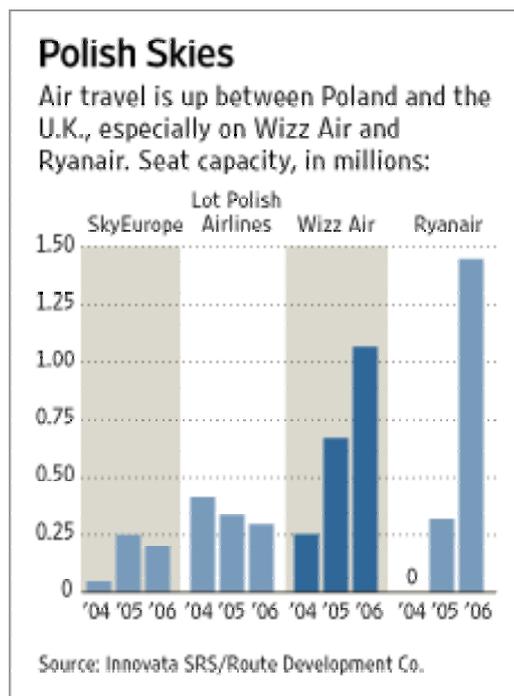
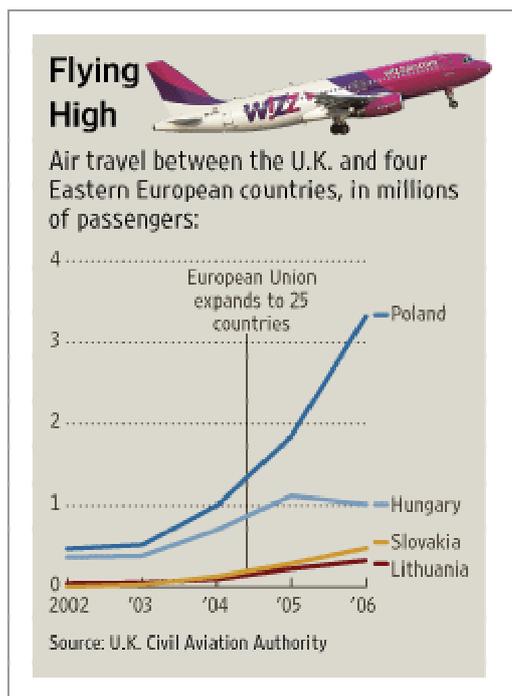
Jozsef Varadi

Wizz は、昨年 300 万人の旅客を輸送し、今ではポーランド発着航空需要の 15% のシェア (100 万人以上) (Lot の 15% に次いで第 2 位) を獲得する、旧東欧及び中欧の随一の LCC に成長した。2005 年には、A320 型機 × 20 機を発注している。

ポーランドから西欧への労働者の移動コストは、嘗ては、バスで、24 時間以上もかかって、片道が約 \$100 した。Wizz は、バスと同じ料金で、タッタの数時間で運んでくれる。当然、需要は、バスから航空へシフトした。この地域の需要に懐疑的であった Ryanair は、Wizz の快進撃に触発されて、慌てて旧東欧路線を増強している。

エスニック需要、或は、VFR (visiting friends and relatives) 需要は、航空会社にとって、安定的な魅力あるマーケットだ。ビジネス旅客は、確かにハイイールド旅客には違いないが、量的には余り多く無い。レジャー旅客需要は、不安定で、その行き先が安定しない。その点、この新しい需要は、出稼ぎ先の都市と故郷を在る程度定期的に旅行する予測可能なトラフィックだ。昔と違って、現代の出稼ぎ労働者は、電話やテキスト・メッセージでもって、故郷との連絡を絶やさない。この故郷との密着さが、里帰りの回数を増加させている。(低運賃が利用可能である事も手伝って。) イールドは低い、その分を、量が相殺してくれる。

ドバイの Emirates は、インドとパキスタンの労働者を、20 年前から、中東の油田地域と建設現場に輸送している。 AF-KLM は、旧宗主国だったアフリカ、東南アジア、カリブに住む欧州人のために巨大な路線網を張っている。 DL 航空は、最近、NYC と、Kiev（ウクライナ）、Accra（ガーナ）に直行便を就航させた。そして、Bucharest と Lagos（ナイジェリア）にも定期便の開設を検討している。



（そう言えば、ザンビアン航空も、ルサカとヨハネスブルグ間でバスと競争したっけ。）

FT.com, 3/14/2007

3. “Open skies” faces bipartisan US opposition

大西洋オープン・スカイ協定、今度は米国側が反対表明

米国と欧州連合の間で暫定合意した、大西洋オープン・スカイ協定に対して、米議会で新たな反対の動きが出てきた。3月14日、下院運輸委員会議長の James Oberstar は、この暫定合意案に介入する素振りを見せている。この新たな動きは、協定成立を予想していた（LHR 乗り入れを希望していた）米航空業界幹部達を驚かせている。

どうやら航空会社の労働組合が、民主党がリードする議会に協定反対を働きかけた事が、影響を及ぼしたらしい。組合は、暫定合意案の“フランチャイズ・アグリーメント”と所謂“第7の自由”(米州以第3国への運航権)の欧州連合付与に反対している。組合は、フランチャイズの承認が、次の段階の外資導入規制緩和に繋がり、最終的に自分達の職が脅かされる事を恐れている。

一方、欧州サイドでは、孤立無援に追い込まれていた英国(情報260号)は、少なくともオープン・スカイ協定の導入を、LHRのターミナル5が完成する2008年3月以降にするべきだと主張し始めた。

どうやら、英国政府は、絶対反対を改め、協定成立を認める代わりに英国にとって出来るだけ良い条件を引き出す戦術に転換した様だ。運輸長官 Douglas Alexander は、英議会下院運輸委員会で、空の自由化協定に反対するならば「重大な結果」を引き起こすだろうと警告した。彼は、自由化により英消費者は、年間250mポンド(580億円)(英CAA推定値)の恩恵を受けるだろうと語った。彼は、LHR発NYC行きのビジネス・クラス運賃は、競合するその他の欧州ハブ空港からの運賃に比較して、最大で40%も高く設定されていると言っている。自由化賛成派のBMIも、LHR発の米国行きビジネス公示運賃は、その他の英国発を含む欧州から米国行き運賃と比較して、平均で+50%近くも高いと言っている。

欧州連合の運輸コミッショナー Jacques Barrot は、暫定合意案が2段階の協定になっている事を明らかにした。つまり、米国は、第2段階の自由化として、2010年中頃までに米国国内線への参入自由化と外資規制緩和の検討を、欧州側に約束していると言うのだ。Barrot は、米国が、第1段階だけのメリットを横取りして、第2段階の約束を反古にするという意見は、協定反対者達の言いがかりだと非難している。暫定合意には、米国は、一定の状況下で、49.9%の外資規制を撤廃する用意が有ると示されている。(49.9%キャップは、法律ではなくて、運輸省規則によって定められている。)そして、Barrot は、来年1月から第2段階の交渉を開始すると言っている。この交渉が纏まらなければ、第1段階の合意についても御破産にすると言っている。

Oberstar は、最近、米運輸長官 Mary Peters と、欧州連合の運輸委員会トップと協議している。米運輸省は、ノーコメントを貫いている。

4. TDR 3月7日号の要約

TDR 3月7日号は、以下の3つの記事を伝えている。

- (1) ユーザー・ジェネレーテッド・コンテンツの利用方法
- (2) 豪華ホテルの3つのブランド強化策
- (3) 旅行以外のサイトから学べ

以下に、夫々の記事の要約を記す。

(1) ユーザー・ジェネレーテッド・コンテンツの利用方法

Learn Which User-Generated Content Options Mesh Best With Your Site

If you can't generate your own traveler input, get it from a 3rd party site.

ユーザー・ジェネレーテッド・コンテンツ(UGC)が、燎原の火の如く広まっている。しかし、この強力なツールの使い方を誤れば、マーケティング努力を台無しにしてしまう危険を孕んでいる。UGCを使用している数社を研究して、その正しい適切な利用を試みる必要が有る。UGCは、以下の通り、多くの種類が存在するので、これ等の中から、先ず、自分に合致するものえらばなければならない。

- ・ ホテルやクルーズのゲストが作るレビュー。
- ・ 複数のトピックスに対するインタラクティブの会話を備えたフォーラム。
- ・ Travelistic あるいは YouTube ビデオの如くの消費者が作るメディア。
- ・ トラックバックとコメントを備えたブログ。
- ・ 旅行者が同じ興味と話をシェア出来る、特定の 카테고리 に特化したソーシャル・ネットワーク・コミュニティ。

トラックバック 【track back】 2004.8.25更新

ウェブログ(ブログ)の機能の一つで、別のウェブログへリンクを張った際に、リンク先の相手に対してリンクを張ったことを通知する仕組みのこと。

ウェブログ作者が別のウェブログの記事を参照して自身のサイトにコメントを掲載するような場合、元の記事へのリンクを張るのが一般的だが、単にリンクしただけでは元の記事の作者はどこからどうリンクされているのか容易に知ることはできない。トラックバックは、リンク元サイトに「このような記事からリンクを張った」という情報を通知する仕組みで、リンク元記事のURLやタイトル、内容の要約などが送信される。トラックバック

クされたサイトは、この情報を元に「この記事参照している記事一覧」を自動的に生成することができる。相手に送信されるトラックバック通知のことを「トラックバック・ピング」(trackback ping)と呼び、通知の送信先を「トラックバックURL」(trackback URL)という。多くのウェブログの記事には隅に「この記事へのトラックバックURL」が記載されている。(IT用語辞典 e-Words)

これ等の多くの種類の存在を知った上で、自分に合ったUGCを探す必要が有る。IgoUgoは、幾つもの異なったタイプの旅行の会社と提携している。或るオンライン旅行社は、ホテルの本来的なユーザー・レビューを利用する為に、IgoUgoの如くのUGCサイトと契約している。しかし一方では、エスコート・ツアーのGlobusが、同社の顧客にエクスペリエンス中心の旅行のレビューを閲覧させる為に、IgoUgoのコミュニティの要素を利用している。

自分の明確なUGC利用目的が決定出来たならば、次は、何処からどの様にしてUGCを獲得するかの問題となる。自分自身で集めるか、オンライン旅行コミュニティに存在する、既存のUGCと提携するかのオプションが有る。

Travelocityは、IgoUgoを保有しておきながら、同社の旅行者に“Welcome Back”のeメールを送付して、自分自身でUGCを集めている。そして、そのフィードバックを利用して、例えば、ホテルのレーティングに利用している。Travelocityは、自社が集めるUGCに笑顔のマークを、プロフェッショナルが書いたレビューには星のマークを付けて、ユーザーに対して、レビューの違いを明確に示している。

自分で集めて来るのは、多くのテクノロジー開発やデザイン変更やコーディングが発生してしまう。これ等を回避する為に、オンライン・コミュニティからUGCを借りて来るのは良い考えだ。IgoUgoと提携したホテルは、自分の顧客をIgoUgoに送り込んで、そこでレビューを投稿して貰えば良い事になる。

自分で集めるにしる、借りて来るにしる、最も気をつけなければならないのは、投稿されたレビューの信憑性だ。消費者は、直ぐにいかがわしいレビュー(つまり“サクラ”)を見破ってしまう。消費者が、一度でも商業主義を感じる様な事があれば、そのUGCサイトは、途端にレビューとしての正当性を失い、誰も見ないサイトに転落するだろう。従って、UGCには不干渉主義を貫く事が要求される。しかし、偽のレビューを防ぐ為の注意も必要となる。投稿者達のプロフィールを事前に登録させる事が必要だろう。そして、100%の正当性を確保する為には、実際に体験したのかどうかを、予約記録と照合させる事も必要かも知れない。以下に、SouthwestとSheratonの、実際のUGCの取り組みをレポートする。

Southwest Airlines Lets The Consumer Advertise

UGC は、航空会社には適さないと考えている人達は、考えを改めなければならない。Southwest 航空は、単純な UGC の域を越えて、消費者にコマーシャルを作らせてしまった。NBA 決勝戦の際に、“Wanna Get Away” コンテストに応募した 156 の中から選んだ優勝作品を発表した。コマーシャルの制作費の節約は元より、消費者を、Southwest のブランド・プロモーションに抱き込むメリットが、このアイディアには存在する。

しかし、このプロモーション・サイト www.southwestwannagetaway.com のユニーク・ビジターは、月間 20,000 人~30,000 人と極めて少ない。メインのサイトで、このプロモーションを実施したならば、より多くのビジターが獲得出来たかも知れない。

消費者にコマーシャルを作らせるアイディアは、Super Bowl の際に Doritos が始めた。

そして今では、多くの企業が採用している。従って、何か新味がこれに加わらなければ、このアイディアも廃れてしまうかも知れない。Dove は、先月の Oscar の際に、新味が有る消費者が作ったコマーシャルを発表している。



Sheraton Creates A Social Network

Starwood の Sheraton は、同社のメインの Web サイトの中に UGC とソーシャル・メディアを統合している。 ソーシャル・ネットワーキングのアイデアを採用して、ユーザー間の親しい間柄、即ち、“user neighborhood”を作り出す事を試みている。“Sheraton Belong”のオンライン・キャンペーンの紹介ホーム・ページには、“Welcome to our global neighborhood”と謳っている。 Sheraton のサイトを訪れる人達は、この新しい UGC のキャンペーンにますます気が付くだろうが、果たして、どの位多くの人達が、実際にソーシャル・ネットワークに参加して、プロフィールを作成し、ブログを書いているか、そして他の旅行者と連絡し合っているかは良く分からない。 しかも、店先のこの人達が、実際に Sheraton の予約増加に繋がっているかも良く分かっていない。 これは、まだ実験的な試みなのだろう。

(2) 豪華ホテルの 3 つのブランド強化策

3 Tips That Could Save Your Luxury Brand

Find out what “Faux branding” is – and how it can tarnish your name.

The Luxury Alliance の “Direction of Luxury” と題する白書は、ホテルのブランドを毀損させる、以下の 3 つの主要な罠を回避する方法についてレポートしている。

1) Beware The “Flip And Run”

“ 売り逃げ ” に注意しろ

昨年は、ホテル業界の M&A の記録的な当たり年だった。 ホテルを買いまくったプライベート・エクイティー企業や不動産信託の REIT は、ホテルのノーハウを持たずにどうやって買収したホテルを経営するのだろうか。 短期の利益を優先させ、コストを大幅に切り詰めて、キャッシュ・フローを改善して売り逃げる事を、彼等が考えているとしたならば、長年かけて築き上げたホテルの豪華ブランドは、必ず徐々に毀損されてしまうだろう。 その良い例が、世界で最も名高い LON の Savoy だ。 何回もの売り逃げで、レストランを閉止し、今では LON の他のホテルの価格すら維持出来ていない。

2) Keep The Famous Names With The Famous Properties

有名ブランド名は、その有名なホテルだけのモノだ

有名ホテルのブランド名が、他のホテルにも付けられてしまっている。この偽ブランド（faux brand）は、例えば、Hilton の“Waldorf Astoria”コレクションに見て取れる。Hilton は、南カルフォルニアや南西部のゴルフ・リゾートとホテルで、正に有名なマンハッタンのホテル“Waldorf Astoria”をコピーしている。このブランド展開戦略は、新たに展開したホテルのブランドが、真のバリューの提供に失敗した時のブランド毀損と、そうで無くても、顧客にオリジナルのブランドとの混乱を惹起させるリスクを有している。ブランドは、長い時間をかけて顧客が、そのホテルと協力して作り上げた財産であり、マーケティング役員の、新プロダクト・ラインのアイディアに基づいて生まれるモノでは決して無い。

3) Make Your Guest Experience More Personal

ゲスト エクスペリエンスを、よりパーソナルに

強力なブランド・イメージを維持する為に、豪華ホテルで良く見られる、行き過ぎたゲスト・サービスの新しいアイディアを避けて、各顧客を個人としてもてなす事が必要だ。顧客は、石鹸のコンセルジェ、水のコンセルジェ、枕のコンセルジェなどを欲していない。それよりも、個人的アテンションをオファーする事に努力する必要がある。パーソナライゼーションが叫ばれている現在、顧客の専門お世話係（1人）を用意すべきだと、この白書は伝えている。

The Baby Boomers Are Watching

プライベート・バイアウト、偽ブランディング、新しい仕掛け（gimmicks）を弄して短期の利益を上げる事ばかりを考えてはいけない。それよりは、主要な豪華ブランド・オーディエンスであるベイビー・ブーマーに照準を当てて、彼等を喜ばす為の投資を行うべきだ。ベイビー・ブーマーは、明らかに最大のラグジュリー旅客グループだ。良く知られた豪華ブランドは、ジェネレーション X や、ミレニアム世代よりもベイビー・ブーマー需要にフォーカスしている。

Who Values Luxury?

Be sure you consider the price-focused consumer when designing top-dollar products.

Luxury travelers may not be as penny-pinching as other leisure travel consumers, but they are equally focused on paying for value.

A 2006 **Forrester Research** study compared “mass-market” travelers with consumers who have a net worth of \$1 million or more (exclusive of home and retirement funds) and found that “more affluent travelers than mass-market consumers may be brand loyal, but they’re equally price focused.”

Here are the data, which also appear in “The Direction of Luxury,” a white paper by the **Luxury Alliance**:

	Affluent who agreed	Mass-market who agreed
Travel is an area in which I'm willing to indulge myself	59%	34%
I would pay more for products that save me time and hassle.	51%	39%
I am willing to pay above-average price for noticeably better-quality travel products or services.	50%	35%
When buying leisure/personal travel, I consider myself to be brand loyal.	41%	28%

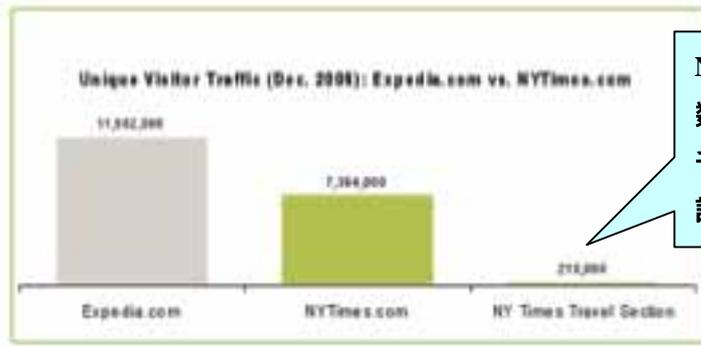
Source: Luxury Alliance and Forrester Research. ■

(3) 旅行以外サイト提携、リード獲得を促進

Lock In Leads By Learning On Non-Travel Web Sites

Be sure you consider the price-focused consumer when designing top-dollar products.

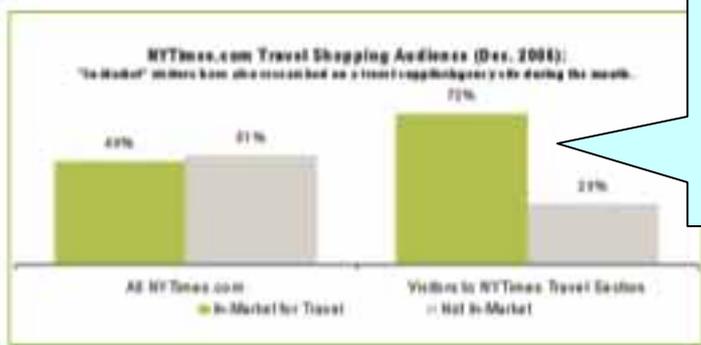
Expedia は、昨年 11 月に、Nytimes.com のサイトと排他的契約を結び、同紙のトラベル・セクションに予約エンジンを提供している。New York Times の読者は、Expedia にとって、極めて魅力在る潜在的顧客の様だ。以下は Compete Inc. が調査した、Expedia と Nytimes.com 提携の 12 月実績である。



Nytimes.com のユニーク・ビジター数は、7,364 千人、その 3%の 210 千人しかトラベル・セクションを訪れていない。

標題：Unique Visitors Traffic (Dec. 2006): Expedia.com vs. NYTimes.com

棒グラフ：左から Expedia.com (11,982,000)、NYTimes.com (7,364,000)、NY Times Travel Section (210,000)

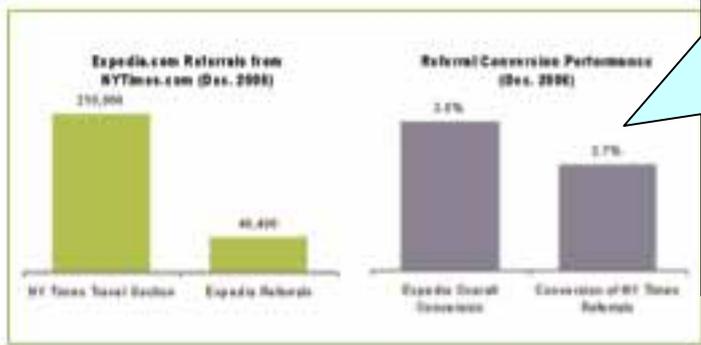


しかし、トラベル・セクションのビジターは、旅行を探している人達が訪れているので、バリューの高いリードを約束してくれている。

標題：NYTimes.com Travel Shopping Audience (Dec. 2006)

“In-Market” visitors have also researched on a travel supplier/agency site during the month

棒グラフ：左から All NY Times.com In-Market for Travel 49%, Not In-Market 51%
Visitors to NY Travel Section In-Market for Travel 72%, Not In-Market 28%



そして、Nytimes.com のビジターの 22%が、Expedia を訪れている。Expedia 自身のサイトのレベルには及ばないが、そのコンバージョン率は2.7%を達成している。

標題：Expedia.com Referrals from NYTimes.com (Dec. 2006), Referral Conversion Performance

棒グラフ：左から NY Times Travel Section 210,000, Expedia Referrals 46,400,
Expedia Overall Conversion 3.8%, Conversion of NY Times Referrals 2.7%

5. Future Traveller Tribes 2020

「連載」2020年の旅行種族（3）

（6.） The Four Traveller Tribes

この4つの種族、Active Seniors、Global Clans、Global Executives、Cosmopolitan Commutersは、豊富な旅行種族の中から選ばれている。何故ならば、彼等は、将来、重要な旅行者となるだろうとトレンドが示唆し、そしてまた、旅行のプロバイダー達に異なる機会と挑戦を提供するからだ。

各種族の異なるニーズは、テクノロジーソリューションが、予約から到着迄全ての旅行の段階で、夫々の種族に一際優れたサービスをデリバーしなければならない事を意味している。

潜在的テクノロジーイノベーションは、多くの共通点は存在するものの、それが最も関連する種族毎に論じられなければならない。

Active Seniors 2020年に50歳~75歳になる人達（1945年~1970生まれ）

世界の人口が年を取るので、より健康で活動的なリタイアしたより多くの可処分所得を有した人達が、ホリデーとショート・ブレイクを取り、人生を謳歌するだろう。

ダイエットと薬の進歩は、男女が、前世代よりも長生きで、より健康的で、より活動的な生活を送る事ができる事を意味している。仕事の制約から解放された裕福な退職者とパートタイマー達は、彼等が蓄えた富と、リタイアメントから得た自由をホリデーの取得に使うだろう。

次の15年から20年間のActive Seniorは、前の世代よりも一般的に若くそして冒険的で、1960年代、70年代、80年代の初めに、彼等の10歳代後半から成人の初期を形成した時代を過ごしている。しかしながら、50歳から75歳のこの人達は、多くの集団を含み、そして、彼等の個性（attitude）は（テクノロジーや旅行に対するモノを含めて）多様的で、異なる年齢と文化に広く跨がって変化する。

シニア旅行者は、先進諸国を含めて、老人人口の多い裕福な地域で溢れ返っている。(しかし退職年齢の引き上げにより、幾つかの国ではこの傾向が抑制されるかも知れない。)多くは、若い時に沢山旅行して、プロダクトとサービスの経験を積んだ、主張する消費者となるだろう。これ等の人達は、例えば、海外に居る友人や親戚に会いに行ったり、健康/医療ツーリズム、学習/文化ホリデーや医療航海(ethical voyages)に参加したりする、特別な目的を有したホリデーを探し求めるだろう。このより多くの幅広い年齢層の中には、関係の崩壊や死別により1人となる人達も増加するだろう。そして、興味を分かち合うホリデーの一人旅が、この裕福なグループには多くなるだろう。

2020年までには、経済発展しているBRIC市場(Brazil, Russia, India, China)に於ける中間所得層の台頭により、多くのよりシニア旅行者が誕生するだろう。特に中国では、旅行制限が解除されるので、アウトバウンド旅行者の大きな発生が見られるだろう。

Active Seniorは、旅行する時間を沢山持っているので、彼等の裕福さも手伝って、良く旅行するだろう。仕事をしてきた時の毎日の疲弊から解放されて、旅の調査の十分な時間を有し、良くオンライン(地域によってはオフラインで)で調査し、魅力有るディールを探し出す為に前広に計画するだろう。しかしながら、時間に融通がつく人達なので、間際の旅行計画や予約も日常的となるだろう。

Evidence:

2020年には、老人人口は3倍になると予想されている。65歳以上の人々は、7億人を突破する。フランス、ドイツ、日本では、人口の20%以上が65歳以上となるだろう。東欧のGDPは、2005年から2015年の間に、2.5倍近く増加し\$4,494bn(540兆円)に達するだろう。アジア太平洋地域のGDPは、同期間に2倍に拡大するだろう。英国の調査機関NOPが2004年に実施した、50歳以上の人達1,000人の調査Saga in 2004によると、その2/3は世界を旅行し、10人に1人が南極大陸旅行を考えていると言う。

Key needs – price, comfort and health

Active Seniorは、彼等の経済的状況や、年齢に関係する身体上のニーズなどの、多くの特別な旅行ニーズを有している。

限られた資金の為に、Active Seniorは、価格にセンシティブであるが、安楽に対する欲求と、これ等のニーズをバランスさせる事を欲している。彼等の殆どは、エコノミー・クラスで旅行するけれども、一部は、特別なホリデー或は長期の旅行の為にアップグレード

するかも知れない。

人々が年を取ることで、彼等の身体的ニーズが変わって来る。より年とった旅行者の特有な諸問題は、彼等の旅行エクスペリエンスを高める為に、旅行プロバイダーが取り組まなければならない挑戦となるだろう。移動性（mobility）の問題は、飛行場に於ける長距離の歩行から、機内に於ける座りっきりの時間消費まで、長旅の快適さに影響する。

老齢化による感覚の鋭敏さ（特に、視覚と聴覚）の減退は、読み/ナビゲーションを困難にし、旅の調査から空港ナビゲーションまで、旅行者に影響を与えるだろう。

科学の進歩とライフタイムのエクスペリエンスに結びついた医療に関する理解が、Active Seniors に、彼等の個人的な健康ニーズの洗練化された知識の取得を可能にするだろう。

このヘルスケアの理解の増進は、旅行プロバイダーが提供するヘルスケアに対する期待と感謝を高めるだろう。

Relevant technology innovations

Short to medium term

BOOKING STAGE:

Customised travel itinerary.

パーソナライズされた旅程により、旅行者は、彼等のエクスペリエンスを、より大きくコントロールする。例えば、彼等に、長距離旅行時には、より広いレグルームを備えた座席を予約させ、短距離旅行の場合は、お金を節約する為に標準座席を予約させる事を可能にする。或は、ガイドブックの事前購入や、機内エンターテイメントの事前予約が、到着前の目的地に於ける彼等のエクスペリエンスの増進を助けるだろう。

Dynamic visualization.

バーチャル・リアリティーや、その他の高品質のビジュアル・イメージの使用によって、旅行の疑似体験が可能になる。快適さが、旅行者の鍵となるので、彼等に適した場所やサイズを選ぶ為の、予約前の座席のダイナミックなイメージの提供が必要となる。

CHECK-IN STAGE:

RFID baggage tracking.

RFID テクノロジーが、手荷物の、飛行場は勿論、全旅程におけるトラッキングを可能にし、身体的にひ弱い旅客の手荷物に対するハッスルを取り除いてくれる。

SECURITY AND DEPARTURE LOUNGE EXPERIENCE:

Health sensing technology 健康検知テクノロジー

機内に装着可能な検知テクノロジーが、心拍数、或は、不安神経症のレベルの如く of 健康と安寧 (wellbeing) の幾つかの局面をモニターする。これに呼応して、ストレス・ポイントの減少や、或は、特定の健康ニーズへの対応の為に、機内の環境の要素が変更される。

Personalised healthcare services.

航空機への搭乗前に、特別健康ニーズを保有している旅客を割り出し、目的地の指定された医者、或は、医療行為者 (旅客の言語を話せる) に対して、旅客の医療記録、或は、処方箋の詳細 (彼等の保険と共に) を利用可能にする必要が有る。

Long term

BOOKING STAGE:

Digital memories management.

ストレージとインデックシング テクノロジー (storage and indexing technology) が、旅行者に、過去に実施した旅行エクスペリエンスの完全な再現の選択を可能にするだろう。

IN-FLIGHT STAGE:

Seating re-configuration.

旅客に固有の、移動性とスペースの要求に従った、機内の座席配置の変更が必要となる。

SECURITY AND DEPARTURE LOUNGE EXPERIENCE:

Airport navigation.

デジタル個人認証に基づく、専用待ち合いスペースへのアクセスが必要となる。

Personalised healthcare services.

空港の “医療センター” は、管理の行き届いたヘルスケアと “Chip and Go” パスポートに埋め込まれた生体情報に基づいた医療へのアクセスを提供する。

Pen portrait

Xiangmei Ansheng (55) は、広東省広州に在住の元学校教師である。彼女の夫 Zu (58)

は、半分退職 (semi retired) した China National Offshore Oil Company 上席課長。 彼等の息子 Qiam (25) は、上海の Radisson Hotel Group の課長。 Xiangmei と Zu は、彼等のリタイア後の人生を、以前には経験出来なかった新しい機会を作り出す、冒険と自由を謳歌する新しい章にしたいと考えている。 Zu は、糖尿の問題を抱えており、注意が必要であるが、彼等は至って健康な状態に居る。

Xiangmei と彼女の夫は、3 年前に、大きな個人所有の、ゲートが付いたアパートメント・コミュニティに移り住み、多くの友人達に囲まれて生活している。 旅行計画は、コミュニティの最も人気の有るトピックスで、ステータスの誇示にも繋がっている。 Xiangmei は、「嘗ては良く子供の話をしたモノだが、今は、最も良いツアー オペレーターについて話し合っている」と冗談を言っている。 中国の経済ブームに乗って、彼等の可処分所得は増加し、海外旅行は大変ファッショナブルとなり、Xiangmei と友人の間で、誰が一番多く海外旅行をするかを競い合うくらいだ。

Xiangmei とその家族は、1990 年代から中国国内を旅行している。 しかし彼女の息子 Qiam が大きくなり、法律も改正された結果、より遠い所への旅行が可能になり、Xiangmei とその家族は、香港、マカオ、タイ、マレーシアに行っている。 レジャーに使える金が増えて来て、Zu の仕事に対する柔軟度が増して来たので、世界を旅行する事が可能となった。 カップルは、ワルシャワの第 27 回オリンピックを見に、パッケージ・ツアーに行くつもりだ。 Zu は、彼等の予約をオンラインで実施し、予約関連番号を Zu の携帯電話に連絡させている。

Traveller profile

名前： Xiangmei Ansheng

年齢： 55

国籍： 中国

職業： 元学校教師、夫 Zu Ansheng 石油会社上席課長 (顧問)

旅行目的： 人気が高まっている海外旅行を実施して見聞を広め、友人の旅行話と話を合わせるため。

旅行歴： 中国国内、及び、タイ・マレーシアなどの近隣諸国。

カップルは、遠い異国の地での旅行を確実なモノにし、不安を取り除く為に、他の中国人と中国語を話すガイドが参加するツアーを選んだ。 彼女は、あちこち連れ回られて、息抜きも滅多にさせてくれない様な事を好まないが、中国のグループと旅行した方が、より

セキュリティーと権利がより確保されると考えた。 若し問題が起これば、オーガナイザーが解決してくれるし、Zu が病気になれば、周りの中国の人達が助けてくれる。

空港での経験は、年寄りの人達にとって、より容易になっている。 彼等は、SMS 搭乗案内を受け取り、携帯ナビゲーション機器を利用し、決められた時間に決められた場所に行く事が出来る。 彼等は、手荷物についても心配する必要が無い。 クリエー・サービスにより、旅行の出発前日に、彼等のアパートから集荷され、RFID タグが付けられて、目的地のホテルに彼等が到着する前に輸送される。

彼等は、プレミアム・エコノミーの、平和な静かな “ child free zone ” を予約し、欧州史のドキュメンタリーと “ Insiders Guide to Warsaw 2020 ” をポッドキャストに航空会社の “ Discover Your Destination’s website ” からダウンロードして、機内で楽しむつもりだ。 Zu は、持病の糖尿を気にしていない。 航空会社が、彼のコンディションを熟知して、彼の健康に配慮した機内食を出してくれる。 Qiam は、航空会社の GPS トラッキング Web サイトを通じて、両親の居場所と安全を確かめる事が出来る。 Xiangmei と Zu は自信を深め、将来、ますます海外旅行に出かけるだろう。

Global Clans

移民が世界的に増加する。 そして、ホリデーに、旧交を暖める為の親戚や友人訪問の、彼等の海外旅行が増加する。

より良い展望とライフ・スタイルを求めた移民が、世界的レベルで増加し、経験した事が無い様な多くの数の家族が、異なる国々と大陸に四散する。 この移民集団が、Global Clans の発生源だ。

Global Clans は、大きな移民人口が存在する地域と密接な関連を有している。 国連の 2005 年データによれば、移民の主要なフローは、アジア・ラ米・カリブ・アフリカから、北米（米国とカナダ）・欧州・オセアニア（豪州とニュージーランド）への移動となっている。 Global Clans がホスト国に住み着くと、親が生まれた国と移り住んだ新しいホームランドの両方の影響を受けて、彼等の態度と行動は変化する。 しかしながらインターネットやモバイルのテクノロジーによる国際通信が、より安く、より入手し易くなっているため、家族間の繋がりは、潜在的に強力に維持される。

Global Clans の旅行は、伝統的に家族が集う国民の祝日や祭日に集中する傾向が有る。これ等の旅行は、家族と一緒に旅行するグループとして、或は、共通のホリデー目的地に向かう独立した旅行として、かなり事前に予約される。このグループは、病気の両親の見舞い等の予期せぬ家族の問題に対応する為の、旅行も実施しなければならない。

グループ旅行の計画と予約は、幅広く家族全員が対象となる為、旅行プロバイダーによる、家族（グループ）メンバーに対する旅行手配のプロセスの連絡が重要となる。

旅行は、テクノロジーの利用が進むので、ますますオンライン予約（地域によってはオフライン）され、そして、旅行プロバイダーにとっては、このグループ旅行手配の大きなビジネスチャンスが存在する事になるだろう。

Evidence:

現在、世界には 1 億 9,100 万人の人達が、出生国以外で生活している。

過去 25 年間で、国際間移民は倍増した。国連は、2050 年迄に、国際間移民は 2 億 5,000 万人となると予測している。

最大日本移民人口はブラジルに居住している。

The Pew Internet and American Life プロジェクト（2006）は、インターネットが人々のソーシャル・ネットワークを拡大し、そして、人々を電話による会話や、或は、直接人と面会する事さえも助長する、と報告している。

Key needs – price, group travel.

Global Clans は、価格に最も敏感だ。多くは、余り裕福でなく、彼等の旅行に対するフォーカスは、ホリデーのエクスペリエンスと言うよりは家族のリユニオンなので、その他のホリデー旅行者とは違って、コスト節約の為に快適性を犠牲にする傾向が有る。彼等は、エコノミー・クラスで旅行し、多くは、コスト節約の為には、ピークを外して、そして、夜間時間帯を選択する。特定日が大きな要素となるので、予約はかなり前広に実施される。しかし、予期せぬ家族の問題により、回避出来ない間際の旅行計画による価格の上昇も発生する。

Global Clans は、その他の種族よりも、より一緒に予約して一緒にグループ旅行する。彼等の旅行には、異なるグループメンバー、例えば、若い子供達、祖父母、祖祖父母さへのニーズへの対応が要求される。

Relevant technology innovations

Short to medium term

BOOKING STAGE:

Web-based group forums.

旅行プロバイダーは、同時に旅行する他のグループ達との、飛行場からのノへのトランスファーを調整する如くの、旅行計画のグループ コミュニケーションを支援する、オンライン・フォーラムを提供する事が出来るだろう。 異なった地点から旅行する人々に対する一緒の割引や、グループで座るための複数座席予約についても支援する。

Cross regional booking.

友人や家族の代わりに、家族のメンバーが特定の地域で旅行を予約する事を可能にする。 即ち、移民の労働者が、ホリデー シーズンに、彼の母国に居る両親や兄弟姉妹を呼び寄せる為の予約を可能にする。

Accessible and secure payment and booking.

特定地域に於けるクレジット・カード支払にまつわるセキュリティー リスクを解消する為の、或は、現金の使用、即ち、電子的トラベル・バウチャーの使用を可能にする為の、革新的なペイメント ソリューションが開発されるだろう。

Booking booths and new distribution channels.

スーパーマーケットや音楽ショップの如くの便利な場所に於ける予約ブースとベンディング・マシンが、e-メールや携帯通信機器からの詳細情報の伝達を伴って、顧客の旅行予約を容易にする。 追加的な機能として、アップグレードに対する蓄積マイル使用が含まれるだろう。

CHECK-IN STAGE:

Additional cargo/luggage services.

特別な手荷物のリクワイアメントへの対応。 即ち、母国への大量の荷物輸送の為の、事前の小型貨物専用機のスペース予約が必要とされる。

Airport navigation.

他言語を使えるタッチ・スクリーン Kiosks が、飛行場内の場所案内とガイドを提供する。

Long term

BOOKING STAGE:

Natural shopping of travel.

旅行は、日用品として売買されるだろう。総合的なテクノロジーが、旅行販売業者のプロダクトの、移住者の玄関先、つまり彼等のエスニック店や母国の協会でのプッシュ販売を可能にする。

CHECK-IN STAGE:

Airport navigation.

進歩した音声テクノロジーのアプリケーションが、タッチ・スクリーンに替わって、母国語による生の会話によるリクエストを受け付けるだろう。

SECURITY AND DEPARTURE LOUNGE EXPERIENCE:

“ Chip and Go ” パスポート (クレジット・カード サイズの ID で、個人の生体情報の詳細と、旅程、Visa ステータス、結合した PNR を格納) の使用を通じて、航空会社と入国管理当局間の情報のコーディネーションが改善される結果、セキュリティー クリアランスが迅速化するだろう。

IN-FLIGHT STAGE:

Tailored/personalized in-flight service.

機内映画の事前予約サービスが提供されるだろう。予約の前に、顧客の嗜好に基づいた、映画のメニューが提示されるだろう

Pen portrait

Esther Geronimo (26) は、西 LAX に住む、Leohman 百貨店のビジュアル・マーチャндаイザーである。Esther は、彼女の両親がまだ住んでいるメキシコの Puebla で生まれた。彼女は、17 歳の時に、何時も慕っている一番上の兄と共に LAX に来た。彼女は、ここに 9 年間も在住し、今では、流暢な英語を話す事が出来る。彼女は、LAX に住むメキシコ人であると自分を自覚しているが、Puebla に帰る度に、自分がこんなに替わっている事に驚いている。彼女の人生は、より洗練化され、確実に、米国生活の時間が影響を及ぼしている。

Esther は、6 人の子供の 1 人で、内 3 人が現在米国に住んでいる。彼女の両親は、もう働いておらず、彼等はベストな健康状態ではない。彼女の姉 Maria は Puebla に住んでおり両親の面倒を見ている。彼女の一番上の兄は、アメリカ人のガールフレンドと結婚し、現在、1 歳の男の子と 7 歳の娘と LAX で暮らしている。

家族は、Esther に取って大変重要な存在だ。その内の 3 人は、米国に住んでいる。彼女は、大家族の一員としての強い自覚と、ルーツに対する誇りを持っている。彼女は、米国とメキシコに住む彼女の家族との関係を維持したいと思っている。そして、いつも家族の誰かとビデオメールや Skype により、お互いに連絡を取り合っている。3 ブロック離れた場所に住んでいる彼女の叔母は、子供達が、彼等のルーツを理解し、そして、メキシコの伝統との強い絆を持ち続ける事をとて願っている。彼女は、Esther や、彼女の子供達が、メキシコの習慣に余り従わずに暮らしている事を憂慮している。

Traveller profile

名前： Esther Geronimo

年齢： 26

国籍： メキシコ

職業： LAX の Leohman のビジュアル・マーチャンダイザー。

旅行目的：年 1~2 回の母国メキシコ Puebla の大家族訪問。しかし Esther は、伝統的慣習に逆らって、バケーションの幾つかは、他の所、例えば欧州に旅行したいと思っている。

旅行歴： 何時も金欠病なので、Esther は、広く方々を旅行する余裕が無いが、将来は変わると願っている。欧州旅行に加えて、メキシコの中も旅行したいと思っている。

給与が低いけれども、Esther は、彼女と米国の家族の、年 1~2 回の旅行費用捻出に非常に努力している。最も良いディールを獲得する為に、LCC 航空会社が主催したヒスパニック旅行フォーラムで知り合った他のメキシコ家族達と合同で、メキシコ里帰りの安いグループ運賃のバルク購入をかなり事前に予約している。そして、深夜便を利用する事によって、年数回の里帰りを可能にしている。また、同時に旅行する他のメキシコ人家族達と、飛行場からのトランスファー代金を折半する。叔母は、最初は航空機利用を嫌がったが、航空会社が立ち上げた “travel visualization experience” によって、彼女は旅行プロセス全体のバーチャル・リアリティー・シミュレーションをダウンロードし、チェックインが

ら空港ナビゲーション、セキュリティー クリアランスと飛行中の機内を模擬体験し、今ではスッカリ航空旅行の愛好者となってしまった。

この8月には、彼女と兄夫婦家族を含めた5人と、San Antonio からの大家族メンバーの6人と、CHI からの3人が、LAX からメキシコに里帰りする。 彼等は、里帰りの序でに、メキシコ シティーで開催される FIFA 2019 年のサッカー世界大会の観戦も計画している。

グループは、空港では待ち合わせしない。 誰もが、航空会社がホストする Gernimo のビデオ ブログ オンラインでチェックイン出来るのだ。 航空会社が搭乗案内開始を、夫々のモバイルに SNS で送付してくれるので、Esther は安心して甥や姪を飛行場見物に連れ出せる。 航空会社は、Amazon 経由で、本やゲームの予約を可能にしているので、子供達は、機内で退屈する事は無い。

Esther は、来月昇進して給与が増加する。 そこで、慣習を破って、ボーイフレンドの Francisco と欧州旅行を計画している。 彼女は、米国の友人達が、貴重な休暇を使って彼等の家族と一緒に方々へ旅行しているのを羨ましく思っている。 彼女は、自分自身の欧州旅行を計画したがっているが、里帰りとの調整をどのようにするか迷っている。 パリやバルセロナやロンドンの巨大百科店のディスプレイを見学したがっている。 そして、メキシコの百貨店のも見たがっている。

< 次週 (4) Cosmopolitan Commuters と Global Executives (最終号) に続く >

6. その他のニュース

旅行流通 TD

(1) エアーチャイナ、中国旅行検索エンジンと提携

Air China が、中国のオンライン旅行検索エンジン Qunnar.com と提携した。 中国で、大手の航空会社が主要オンライン検索エンジンと提携するのは、これが初めて。 Air China は、運賃及びインベントリーなどのコンテンツを Qunnar に提供する。 Qunnar は、中国語で、何処に行くの? という意で、2005 年 5 月に設立された。 (TDR, 3/7/2007)

(2) 英国航空がガリレオと契約、その他の英国旅行社にはサーチャージ適用

BA が Travelport の Galileo (英国最大 GDS) と、3 年間のフルコンテンツ契約を締結した。この契約により、Galileo と Apollo を使用している旅行社は、2004 年から開始している opt-in プログラムを継続して使用する事が出来る事となった。英国およびアイルランドの Opt-in プログラム参加旅行社は、BA 運賃にアクセスする為に、コンテンツ・フィーを支払う事になる。(英国およびアイルランド以外の旅行社は無料。) この契約の発効日は 4 月 10 日で、それ迄の間は、旧契約が 2 月 28 日に失効している為、BA は、Galileo に対して、ラックレートのブッキング・フィーを支払う。BA は、その他の 3GDS と依然として契約更改の交渉中で、4 月 10 日迄に交渉が妥結しない場合は、旅行社にセグメント当たり 3 ポンドの手数料を徴収する予定。残る 3 社の GDS の内、1 社とは交渉が進展していないと言われている。(DTW, 3/12/2007)

(3) 米司法省、ワルドス買収で、トラベルポートにより詳細資料要求

米司法省 (DOJ) は、\$1.4bn (1,620 億円) に上る Worldspan 買収に関して、Travelport により詳細な資料の提出を要求している。Travelport は、これは予想された事で、驚く事に値しないと述べている。そして、買収手続きの全ては、当初の計画通り、第 2 四半期 ~ 第 3 四半期には終了する見通しであると語った。Galileo と Worldspan を合わせると、Sabre の北米第 1 位のポジションが入れ替わる。(DTW, 3/13/2007)

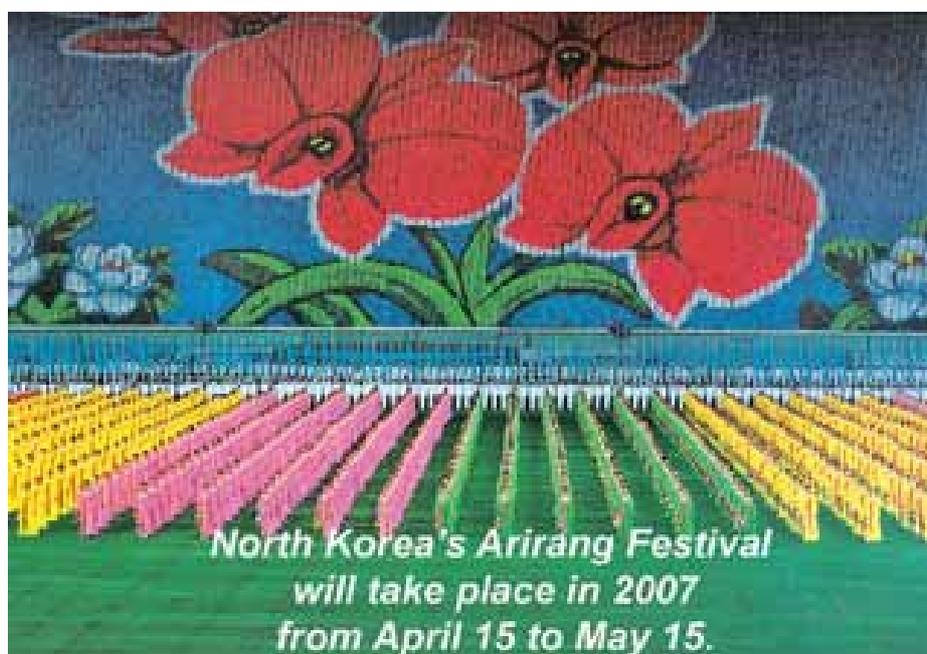
(4) トラベルポートがオービッツを上場

Travelport のプライベート・エクイティ・オーナーが、買収後 7 ヶ月間で、Orbitz Worldwide を再上場させる計画を有している事を明らかにした。Orbitz Worldwide (20 のブランドを保有) は、レジャーの B2C オペレーションを主としているが、Travel for Business と Orbitz for Business の法人向け旅行サイトも保有している。Orbitz Worldwide のどれだけが上場計画に含まれるのか、上場計画の規模はどの位になるのかは、明らかにされていない。Travelport の消費者グループ ビジネスには、Orbitz の他に、米国では、Cheaptickets, the Away Network, the Neat Group; 欧州では e-bookers; アジア太平洋地域では HotelClub, RatesToGo などが含まれている。Galileo と Gullivers Travel Associates は、異なる Travelport の部門に属するので、この上場計画には含まれない。上場により調達される資金は、負債の返済に充当される予定であると言う。(DTW, 3/14/2007)

(5) 米ツアーオペ、北朝鮮アリラン フェスティバル ツアーを計画

米ツアー・オペレーターが、4 月 15 日から 5 月 15 日に開催される事になった北朝鮮のアリラン・フェスティバルを組み込んだツアーを急いで造成し、北朝鮮政府の入国許可を心待ちにしている米旅行者に販売する。昨年の 8 月 15 日から 10 月 15 日に予定されていたアリランは、洪水災害で取消されてしまった。米国には、世界最後のスターリン統治

体制国の現状と、世界最大のマスゲームを一度で良いから見てみたいと言う根強いファンが存在している。 米国ツアーは、先ず北京に立ち寄り、そこで VISA を取得して、航空機のみによる入国した 3 泊 4 日の滞在が許される。 (DTW. 3/13/2007)



(6) 米上院、セキュリティー法案を可決

3 月 13 日、米上院は、VISA 相互免除協定対象国の拡大と、国境警備の強化に対する予算措置を含んだ、広範囲をカバーするセキュリティー法案 Implementing Unfinished Recommendations of the 9/11 Commission Act of 2007 を賛成多数で可決した。

この法案は、現在 27 ヶ国と結んでいる Visa Waiver Program (90 日間の無査証滞在が許可される) の拡大と、セキュリティー係官の +200 人の増加、20 国際空港を含む “モデル港” の指定 (入国者に対する特別なアシスト サービスを提供) が含まれている。

国の安全保障の強化は必要であるが、同時に海外からの訪問者を歓迎する事が必要 (secure borders and open doors) と訴えて来た米旅行業界は、こぞってこの法案を歓迎している。

しかし、この法案には、大きな論争点が 1 つ存在する。 運輸保安局 (TSA) の空港セキュリティー係官に団体交渉権を与えている点について、上下両院の共和党議員は、これではセキュリティーが維持出来ないと強く批判し、法案の最終化に反対する姿勢を見せている。(テロリストは、TSA 係官のスト中に休んで何かくれない、と言っている。) ブッシュ政権も、団体交渉権が残る限り、拒否権を発動すると言っている。 共和党が反対に回れば、ブッシュ大統領の拒否権発動を無効にする議会の 2/3 の賛成は獲得出来ない事になる。(DTW, 3/15/2007)

(7) ARC がノンエアー用清算システムと予約エンジンを開発

ARC が、ノンエアー用のオンライン予約と清算システム ARC MarketPlace を立ち上げた。この清算システムは、GDS では利用出来ないアトラクションや市内観光の切符などのノンエアー・プロダクトの予約と清算を支援し、旅行社に対してコミッションの獲得を可能にする。この動きに関連して、ARC は、7月1日から、エアー販売をしない旅行社の公認制度を新たに設ける。新たな旅行社のカテゴリー(travel service provider)を公認する事で、ARC は、ノンエアーのサプライヤーに対して、MarketPlace を通じて、より見込みの強い旅客を送り込み、エアーを販売しない旅行社を紹介して、より多くの旅客の獲得チャンスを提供する、2つのメリットを提供する。ARC は、MarketPlace の開発により、以前から保有していた TravelBuyARC を閉鎖する。TravelBuyARC は、1998年に立ち上げた予約機能を伴わないノンエアー清算システムであるが、近年、より多くのサプライヤーがオンライン販売を拡大させた為に、その利用が激減していた。

MarketPlace は、Viator (SFO) のプラットフォームを利用し、これを利用する旅行社は、各旅行社が単独では獲得困難な、標準コミッション 6%を稼ぐ事が可能。MarketPlace では、世界 75 カ国 450 都市に於ける 1,200 サプライヤーの 5,000 ノンエアー プロダクトをカバーする。

ASTA と ARTA は、航空会社のこのようなエアーに無関係なプログラム開発に対して、冷めた評価を与えている。彼等は、航空会社団体 (ARC) が、エアー販売をしない旅行社に公認制度を導入するのは、可笑しいと批判している。(DTW, 3/14/2007)

(8) ARC 2月実績 +2%の \$6.4bn 達成

ARC の2月実績は、前年同期比 +3%の \$6.4bn (7,360 億円)であった。国内線販売は、3%減少し \$3bn、国際線販売は +6%の \$2.5bn であった。E-航空券普及率は、1年前の 89.9%から 95.4%に拡大した。1旅行社あたりに平均週間販売高は、+8%増加して \$77,804 (894.7 万円)となった。公認旅行社数は 6%減少し、20,591 ロケーションとなった。この内、リテール・ロケーションは、5%減少して 18,893 店舗となった。(DTW, 3/16/2007)

(9) 全米旅行者業界、旅行社の財務ベンチマーク レポート発表

ASTA が、メンバー旅行社の給与・ベネフィット・販売・収支データに関する Financial Benchmarking Report を発表した。これによると、旅行社の最大費目は給与で、多くの旅行社が、契約社員 (63%がアウトサイド・セールスに充当)を雇用している。正社員の年間給与は、平均 \$30,952 (345 万円)で、50%の旅行社しか正社員用の健康保険を保有していない。有給休暇は、FAM トリップを除いて年間 13.4 日。(DTW, 3/16/2007)

空 運

(1) カンタスのアジア展開戦略

QF が、アジア展開拡大戦略を練っている。豪州国内線市場で確固たるシェアを確保しているものの、この市場の成長性は限られている。これに反してアジアは、巨大な人口と飛躍する経済成長により、航空市場の爆発的な拡大が期待されている。

QF は、2 ティアー (two-tier) の組織運営を標榜している。1 つはメイン ブランドによるプレミアム路線、2 つ目は Jetstar による低運賃市場展開だ。

QF は、Jetstar と、QF が 45% を所有する OrangeStar (シンガポール ベースの Jetstar Asia と Valuair を保有) により、アジア太平洋地域に低コストの路線網を展開する事を計画している。(QF は、OrangeStar をメインライン グループの中に統合中。)

また、最近のベトナム Pacific Airlines に対する 29% 投資は、アジア域内の路線網 (特にメコン地域) の展開を更に促進させるだろう。(channelnewsasia.com, 3/11/2007)

(2) カンタス大株主、買収価格に異論

QF の大株主の UBS AG の UBS Global Asset Management (7.1% を保有) と、Balanced Equity management (4% を保有) の 2 社が、Airline Partners Australia コンソーシアムの A\$11.1bn (1 兆円) の QF 買収価格に異論を唱え、買収価格 1 株 A\$5.60 による売却を拒否している。この動きを察知して、至近 2 日間で、QF 株の 7% (1 億 4 千万株) の名義が変更されている。QF の買収を成功させて、上場を取消し、プライベート企業化にする為には、発行済株式の 90% の買収が必要となる。APA は、オファーの期限 4 月 3 日を延長する事が出来るが、豪州法では、より高い対抗買収オファーの提示が無い限り、既に提示されている買収価格 A\$5.60 の変更は許されない。

Investor Group's Qantas Bid May Not Fly. (wsj.com, 3/13/2007)



QF は、3 月 15 日、2007 年 6 月に終了する会計年度で、以前の利益見通しである +30% ~ +40% の増益予想の、より高い方の見通し値に近い決算となる見込みであると語った。アナリストは、税前利益 \$975m ~ \$1.5bn、その平均の \$1.23m (1,400 億円) と予想しているが、QF は、平均値に近い利益を達成するだろうと語っている。そして、この増益見通しは、APA の買収価格が低すぎると言う意見を更に駆り立てている。

QF は、2008 年度収支が、Tiger Airways の豪州国内線乗り入れと、Virgin Blue の供給拡大の為に影響を受けるだろうと語った。

豪州バジェット・キャリアの Jetstar が、3 月 25 日より、A330-200 型機により SYD = Brisbane = KIX 毎日便に就航する。 Jetstar は、日本乗り入れ第 78 番目の航空会社となる。
(channelnewsasia.com, 3/15/2007)

(3) 中国で、ボーイングとエアバスに対抗する航空機メーカーが誕生するだろう

中国は、2020 年迄に、自国の航空機需要に対応する大型商業機の生産を開始する。 これは、来年飛び立つ国産機 ARJ-21 に次ぐ商業機。 中国では、2025 年迄に、2025 機の新造機需要が見込まれている。

ボーイング社は、中国の商業機生産開始は、ボ社とエアバスに大きな脅威を与える事になるだろうと語った。(wsj.com, 3/13/2007)



(4) スピリット航空、\$9 運賃クラブ設立

Spirit Airlines が、“ \$9 Fare Club ” を設立して、会員だけが利用可能な、排他的低運賃へのアクセスを提供する。 3 ヶ月間の試験運用の後、年間会員登録料を \$29.95 に値上げする。会員には、無料の Spirit MasterCard クレジット・カード(少なくとも、1 ヶ月に 1 回の使用が義務づけられる) が提供される。(DTW, 3/12/2007)

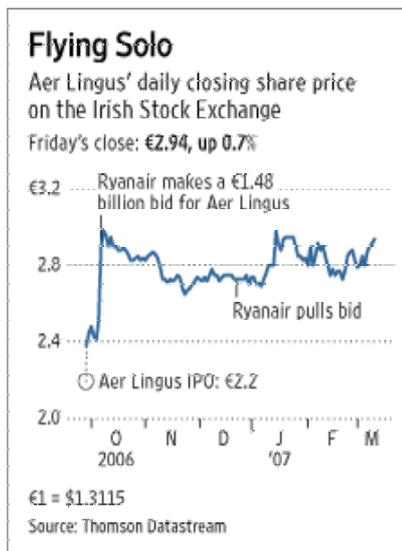
(5) エアリンガス、我が途を行く

昨年 9 月に民営化して上場に成功し、そして、その直後の Ryanair の敵対的買収を何とか切り抜けた Aer Lingus 航空が、単独企業として、株価を維持し、更に躍進する事を計画している。 CEO Dermot Mannion (48) は、Willie Walsh (現在 BA CEO) の後任として、2005 年 9 月に現職に就任した。 Aer Lingus に来る前は、19 年間 Emirates 航空のトップ役員の座についていた。 彼は、アイルランド以外の欧州内ハブの構築と、米国路線以外の長距離線の展開(昨年 DBX 線を開設)と、NYC に於ける jetBlue との接続サービスの開発(今年夏に開始予定)を、これからの路線運営戦略の中心に置いている。 アイルランドは、

欧州で唯一ヶ国、米国の入国審査を実施している国だ。 従って Aer Lingus の米国行き旅客は、米国到着時には、恰も国内線旅客の如く振る舞う事が出来る事になる。 米欧間のオープン・スカイ協定がまとまれば、Aer Lingus は、大きなメリットを得る事になるだろう。(wsj.com, 3/12/2007)



Dermot Mannion



(6) アラブ首長国連邦 エアー・アラビア 上場で \$698m 調達

ア首連シャルジャの国営 LCC Air Arabia が、3月18日までの10日間で、同社株式の55%を投資家に売却し \$698m (835億円)の資金調達を予定する。そして、その直後に、ドバイの金融市場に上場する。Air Arabia は、2003年に設立された中東初のLCCで、現在9機を保有、2016年迄に少なくとも34機のフリートを編成する。2006年収支は、収入が749m dirhams (134億円) 利益は101m dirhams (33億円)。35都市を結ぶネットワークでもって330万人を輸送している。(channelnewsasia.com, 3/13/2007)

(7) エアアジア X の英国線、来年にズレ込む

今年1月に設立された長距離LCC AirAsia Xが、7月から開設を予定していたKUL=英国線の開設を、来年9月(早ければ今年末)まで延期する事となった。延期の理由は、リース機の調達コストの高騰と言われている。同社は、使用機材の候補にA330-300型機とB777-200型機を挙げているが、未だ機種選定を決めていない。(channelnewsasia.com, 3/12/2007)



(8) タイガー (シ LCC) 豪パース乗り入れ

シンガポールの LCC Tiger Airways が、3月23日より、週4便で Perth に乗り入れる。 Tiger の豪内地点は、Darwin に次いで Perth が2番目の都市となる。 Tiger の株式は、SQ が49%を所有、Temasek が11%、Ryanair の創業者 Tony Ryan が16%を保有している。(channelnewsasia.com, 3/13/2007)



(9) エアー カナダ、乗り放題のフライト・パスを販売

AC が、米国で、乗り放題のフライト・パス “Flight Pass to Canada ” を発売する。これは、月間固定料金を支払えば、無制限に AC 便に搭乗出来るパス(3ヶ月~6ヶ月有効)で、5月7日迄の購入には、1ヶ月 \$1,657 (20万円) の特別割引が提供される。 このパスはオンライン販売で販売され、テクノロジーに限界が有る GDS では取扱われない。 AC は、およそ3年前に、同様のパスをカナダで販売し、顧客より大きな評価を得ている。 月間 \$2,630m (30万円) を支払って、Latitude レベルのパスを購入すると、マイレッジ・プログラムのトップ レベルの付加サービスを受ける事が出来る。 AC は、10月には、米国企業に対して、その企業の特定8人迄が使用出来る、6ヶ月間有効の、30片道を綴った回数券を販売する。 この他に、12ヶ月間有効の、10片道と、20片道の回数券が用意される。(DTW, 3/14/2007)

(10) カタール航空、A350-XWB 型機×80 機発注

Qatar 航空が、6月に、A350-XWB 型機×80 機の発注を検討している。 この商談は、カタログ価格で \$16bn (1兆9,200億円)となる。 発注機は、A350 型機の3機種全てが含まれ、導入は2013年から。 Qatar がラウンチング キャリアとなる。 Qatar 航空は、既に発注済みの A380 型機×2 機(2010年~2011年導入)に加えて、2機のオプション機(2011年~2012年導入)の確定化と、追加購入を検討中であると発表した。(FT.com, 3/14/2007) ロシア Aeroflot が、A380-XWB 型機×22 機を購入する。(channelnewsasia.com, 3/16/2007)

(11) マレーシア航空、低運賃航空会社設立へ

MH 航空の managing director Idris Jala (写真:右) が、3月14日、MH が飛んでいないホリデー目的地に路線を張る、低運賃航空会社 “Firefly ” (ホタル) を来月に設立すると発表した。 使用機材は、Fokker 50 型機×2 機。 Penang = Kota Bahr、= Langkawi 島、= Kuantan、= Kuala Terengganu に毎日便を運航する。(channelnewsasia.com, 3/14/2007)



(12) シンガポール航空、ユーエス航空とコードシェアー

SQが、同じスター・アライアンスのメンバーであるUSとコードシェアー協定を締結した。SFO/LAX/NYC の3空港と SIN 間の SQ 便に US 便名が付けられる他、SFO/LAX から LAS/PHX と、NYC から Charlotte 間の US 便に SQ 便名が付けられる。(channelnewsasia.com, 3/15/2007)

(13) エアバス従業員、リストラに抗議して、2時間職場放棄スト決行

3月16日、仏・独・英・西のエアバス従業員数千人が、2時間の職場放棄ストライキを実施した。彼等は、2月末に発表された、10,000人に上るレイオフを含むリストラ計画 Power 8 の撤回を求めている。(channelnewsasia.com, 3/16/2007)



南仏 Toulouse エアバス本社前のスト光景

水 運

(1) クルーズ・ライン国際協会調査、カリブ クルーズ人気を証明

クルーズ・ライン国際協会 (CLIA) の調査によると、依然としてカリブがクルーズの最も人気のあるデスティネーションとなっている。CLIA 旅行社 500 社以上の 80%が、人気クルーズ デスティネーションのトップは、カリブと言っている。そして 88%が、2006 年のカリブ クルーズ販売高は、2005 年より上昇したと回答している。93%は、2007 年は、それよりも更に上昇すると予測している。彼等は、7 日間クルーズが最も良く売れていると言っている。(DTW, 3/12/2007)

(2) シンガポール PSA、パナマ運河にコンテナ・ターミナル建設

シンガポールの世界最大コンテナ港を運営している PSA が、パナマ運河の太平洋側に、\$100m (115 億円) をかけたコンテナ・ターミナルを建設する。このコンテナ港は、米 Rodman 海軍基地跡に建設され、2009 年の開業を目指し、年間 45 万戸のコンテナを取扱う能力を有する。パナマでは、既に香港の Hutchison が、太平洋側と大西洋側で 2 つのコ

ンテナ港を運営している。 PSA は、世界 14 ヶ国の 25 港でコンテナ・ターミナルを運営している。(channelnewsasia.com, 3/13/2007)

陸運&ロジスティックス

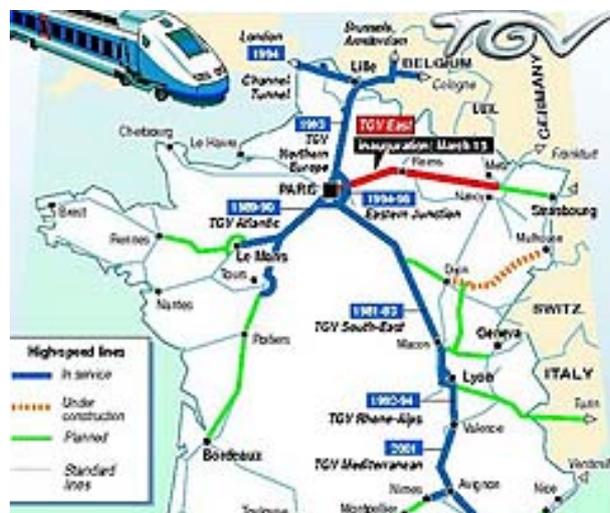
(1) 米議会、事故防止の為に鉄道機関士の勤務時間短縮を検討

米下院運輸委員会議長 Oberstar (民主 Minnesota) は、鉄道機関士の一連続勤務時間を、現行の 12 時間から 10 時間に短縮する事を検討している。 鉄道の大事故がチットも減少せず、その原因が、運転手の過労と関係していると見られているからだ。 一連続勤務 12 時間の後には、10 時間の“休憩”を取る事が義務づけられているが、この休憩の定義が曖昧で、極めて長時間勤務が行われている場合があると。 2004 年の Union Pacific と BNSF の衝突事故(塩素ガスが飛散、3人が死亡)は、運転手の居眠り運転が原因とされている。 鉄道機関士の勤務時間は、その他のモーターとは異なり、議会が制定する法律により定められている。 現行法規は 100 年前に決められたモノで、月間最大勤務時間を 432 時間と決めている。 これは、パイロットの 100 時間、トラック運転手の 260 時間、船員の 360 時間よりもズッと長い。 鉄道労働者の組合は、給与の減少を怖れて、勤務時間の短縮を望んでいない。 現在の平均ベース給は、\$75,000 (863 万円)であるが、残業代を稼ぐ運転手は、\$130,000 (1,495 万円)から、最大で \$20,000 (2,300 万円)も稼いでいる。 組合は、クルー・スケジュールの運用の厳格化を実施して、勤務時間短縮に反対している。(wsj.com, 3/12/2007)



(2) 仏 TGV-Est パリ = ストラスブルグ間高速鉄道線路開通

TGV-Est European は、3月15日、2002年から工事を開始していた PAR = Strasbourg 間 300km を開通させた。 TGV-Est は、この路線で最高時速 320km の高速列車を走らせる。(先月、TGV は、この路線で、時速 553km の世界新記録を達成した。) 開業は 6月10日 で、PAR = Strasbourg が 2時間 20分、 = Frankfurt が 3時間 45分、 = Stuttgart が 3時間 50分 で結ばれる。 TGV は、過去 25年間で、15,000km の路線網を敷き、次の 10年間で、更に 900km の新たな高速鉄道網を敷設する。 尚、独 ICE の PAR 乗入れは 1日 3本 に対して、TGV は 14本の列車をライン川 沿線に乗り入れる。(FT.com, 3/15/2007)



ホテル&リゾート

(1) トランプ カジノ売却を含めた戦略的代替策を模索

米国第2位のカジノ都市である Atlantic City に在る Trump Entertainment Resorts Inc.が、身売りを含めた戦略的代替策を検討している。 Philadelphia の新しいスロットマシン・パーラーが、Atlantic City のカジノ収入に影響を与えている。 Pennsylvania 州では、今後5年間で、より多くのスロットマシン・パーラーが建設されるだろう。 また New York 州でもカジノ賭博の増加が予定されている。 3月9日に発表された2月の Atlantic City のスロットマシン収入は、前年同月を 7.8%低下した。 Trump Entertainment Resorts Inc.は、Atlantic City で3つのカジノホテルを所有している。 少なくとも、その内の Trump Marina は、売却されるかも知れない。 同社は、2005年5月に Chapter-11 から離脱した企業で、以来、Donald Trump はCEOの座から会長に退いている。 2006年度の収支は、収入約 \$1bn(1,150億円)に対して、損失 \$18.1m(20.8億円)を計上している。(wsj.com, 3/10/2007)

(2) ホテル不動産売却、運営に集中

欧州のホテルセクターが、不動産を投資家に売却し、その売却益を、アジアや南米への展開投資資金に充当している。 米国でも、過去10年間、資産を売却し、そしてリースバックし、売却益でもって、ホテルの改修と経営エキスパートの雇用に充当している。 資本集中型不動産事業よりもフランチャイジングや運営への集中が、Marriott International や Hilton Hotels Corp.の如くの企業に見られる様に、彼等の株価収益率を向上させている。 Accor SA は、先週、ドイツの72ホテルと、オランダの19ホテルを、LONの不動産グループ Moor Park Capital Partners LLP に 863mユーロ(1,300億円)(43ユーロの改修費込み)で売却した。 売却したホテルは、Novotel, Mercure, Ibis, Etap Hotel の12,000室で、Accor は、可変レント・リース契約によりこれ等のホテルの12年間の運営権を確保している。 同ホテルは、2005年中頃より、3.2bnユーロ(4,800億円)相当のホテルを売却し、更に2008年末迄に、フランスやスペインやドイツのホテル1.9bnユーロ(2,900億円)相当の売却を検討している。 そして、急速に市場が成長している、中国・インド・ブラジルへの展開投資を拡大する。 Accor は、中国で36のIbisを建設しつつあり、これに追加して40のIbisの建設を交渉中である。 中国に、\$400m(460億円)を投資して、100のIbis(20,000室)を建設する。 ブラジルでは、既に120のホテルを所有しており、更に40のIbisを追加する事を欲している。 Accor 以外では、Hilton Hotels Corp.の、Scandic Hotels AB チェーンのEQT(北欧プライベート・エクイティー企業)売却(833m 1,250億円)が存在する。 Hilton International (Hilton Hotels Corpの国際部門)は、第2四半期末迄に、ドイツ・フランス・スペインのホテルを含む10ホテル(3,328室)の売却をプロセス中である。 欧州では、Accor と Hilton のトランザクションを含めて、今年に既に36ホテルが売却されてい

る。 その合計バリューは、4.61bn ユーロ（6,950 億円）で、その中には、英国の 1.86bn ユーロが含まれる。(wsj.com, 3/14/2007)



(3) カジノ株、アジア風邪をひく

最近、マカオに進出した Las Vegas Sands と Wynn Resorts の株価が冴えない。年初の高値から 20%以上値を下げている。アナリスト達は、最近のアジア株の不安定な動きに触発された投資家達が、利益確定に走っている為だと言っている。投資家達は、マカオの今後を占っている。Sands も、マカオで計画している 8 つのホテルの内、未だ 1 軒しかオープンしていない。今年の夏には、Sands Venetian Macao のオープンが開業する。投資家達は、マカオの過当競争を懸念しているのかも知れない。しかし、株価は低迷し始めていると言っても、1 年前と比較すれば、Sands で約 +70%、Wynn で約 +30% の高値を付けている。(wsj.com, 3/12/2007)



(4) 米オンライン賭博規制法見直しか？

米下院財務サービス委員会議長 Barney Frank (民主) が、昨年 9 月に制定されたオンライン賭博規制法の見直しを検討すると、FT のインタビューで述べている。彼は、この馬鹿げた不合理な法を変えなければならないとコメントし、インターネット賭博の解禁を、税法を含めた法制上の措置として実施したいと言っている。下院司法委員会議長 John Conyers も民主党選出議員で、インターネット賭博解禁を支持している。しかしながら、

この動きが、米議会の議員を何れだけ動かせるかには疑問が有る。

一方、米財務省は、昨年オンライン賭博禁止法（Unlawful Enforcement Gambling Act）に基づく省令を作成中であるが、何故か、利害関係人のコメント収集期限を4月か5月に延期する。（FT.com, 3/14/2007）

（5）英オンライン賭博企業 888 の元 CEO、フランス当局から尋問される

英オンライン賭博企業 888 の元 CEO John Anderson が、仏当局から違法な宣伝を実施した容疑で、8 時間に及ぶ聴取を受けた。888 が、昨年 12 月まで実施していた Toulouse のサッカー・チームへの違法宣伝容疑が、この聴取の目的。既に仏当局は、888 の共同ディレクターを、Monaco のサッカー・クラブへのオンライン賭博の違法宣伝実施で逮捕している。フランスは、ドイツとイタリアを含めて、自国の賭博産業保護を優先させている。Francaise des Jeux を富籤とスポーツ賭博に、PMU を競馬賭博に独占させて、2.0bn（3,000 億円）の税収を確保している。このフランスの保護主義は、ローマ条約に基づく域内市場自由化を標榜する欧州連合の動きとコンフリクトしている。888 元 CEO の聴取も、欧州連合の規制緩和促進策と連動していない。（FT.com, 3/14/2007）

（6）外資、中国内陸部へユックリ展開

中国に進出した外資が、沿岸部から、内陸部（第3地域～第5地域と呼ばれている）への展開を検討している。ディーゼル・エンジンメーカーの Cummins Inc.、リテーラーの Wal-Mart、それに河南省の焦作（Jiaozuo）に進出した Wyndham Worldwide Corp の Days Inn China が、内陸部への展開を開始している。しかし、IBM の調査によると、中国沿岸部に進出した外資は、内陸部の展開の必要性を認識しているけれども、素早い行動をとっていないと言う。汚職と法体系の未整備、それに低レベルの交通インフラが、外資の内陸部への進出を遅らせている。モンゴルの Erdos や、陝西省のユイツー（Yuci）にも進出している Days Inn China は例外的な存在だ。IBM の調査は、中国市場は、沿岸部の点としてではなく、内陸部を含めた面としてのマスマーケットとして捉えなければならないと説いている。マスマーケットして、遼寧省の鞍山（Anshan）と河北省の唐山（Tangshan）を含む地域を特定し、その地域の給与水準は、沿岸部の 30% にしか満たないとレポートしている。

購買力は乏しいものの、第3地域およびそれ以下の中国内陸部は、13 億人の中国人口の 13% を構成し、2004 年には国内総生産の 43% を産出している。第1（北京・上海・広州など）乃至第2地域（成都・武漢・重慶など）は GDP の 34% を産出している。

第3地域の各都市は、現在 100 万人以上の人口を有しているが、今後 10 年間で、1 億 5 千万（ロシア人口に等しい）が、更に奥地から移住して来ると予想されている事と、中国の WTO 加盟による規制緩和が期待出来るので、内陸部進出外資企業の商機は高い。

河南省の焦作（Jiaozuo）に進出した Wyndham Worldwide Corp の Days Inn China は、中国の

National Tourism Administration は 5 星ホテルと認定しているけれど、現地の購買力を反映して、部屋代は 1 泊 320 元 (4,800 円) に押さえられている。 ナイトライフが全く存在しないので、40 室のカラオケ ラウンジと 40 の個室を持つ中国レストラン、巨大サウナ、韓国焼き肉レストランを用意している。(wsj.com, 3/14/2007)



その他

(1) シスコが、オンライン会議の会社を買収

Cisco Systems (San Jose) が、オンライン会議企業の WebEx Communications (Santa Clara, Calif.) を \$3.2bn (4,800 億円) で買収した。 WebEx は、オンライン会議とインスタント・メッセージの為のアプリケーションを販売している企業で、オンライン会議市場の 64% のシェアを確保していると言っている。 毎月、350 万人以上の人達が、WebEx のサービスを利用していると言う。

Cisco は、今後の成長が確実されている、オンラインのビジネス・コミュニケーション市場へ

の進出を強化している。昨年2月には、Motorola に次いでケーブルTVボックス販売第2位の Scientific-Atlanta を、\$7.1bn (1兆650億円) で買収した。そして、1月には、スパムとウイルスのセキュリティー プロダクトを販売している IronPort Systems を、\$830m (1,250億円) で買収している。(nytimes.com, 3/16/2007)

編集後記

先週の情報260で、エクスペリエンスについて書いたら、ジャルパックの斉藤謙一郎さんからコメントを頂戴した。以下にそれを掲載する。(H.U.)

編集後記に書いてあった「“ Experience ” という言葉がやたら多く使われている」という点ですが、これは旅行に限ったものではないようです。まさにWeb 2.0時代のマーケティング戦略における重要な戦略目標として“ Experience ” がキーワードとして使われているのだと思われます。

Web 2.0における消費者行動の変化を表す表現として、
Web 1.0まではAIDMA (アイドマ) Web 2.0ではAISAS (アイザス) or AIDEES (アイデス) ということが言われています。

AIDMA : Attention、Interest、Desire、Memory、Action

AISAS : Attention、Interest、Search (検索)、Action、Share (共有)

AIDEES : Attention、Interest、Desire、Experience (購入・体験)、Enthusiasm (顧客の心酔)、Share (推奨)

最後のShareは、Web 2.0になって消費者がブログやSNSに自分の「Experience」を書き込み、ブログやSNSの読者と共感し合う、ことを示しています。

従来のマーケティング理論で、ワン・トゥ・ワン・マーケティングは確かに顧客志向を目指したのですが、これからのマーケティングとしては、購入して貰えたら終わり、ではなく、購入者から他の人に商品・サービスを「推薦してもらえる」ことが重要(以上、CGMマーケティング「Web 2.0時代のクチコミの力」 MYCOM新書など)であり、そのキーとなるのが「Experience」ということになります。

以下の記事には、このExperienceは単に「体験」と訳すのでは適切でなく、『これまでになかった体験』とでも表した方がピンと来る、とありました。

この記事では、Experienceはまた、「これまで妥協してきたものを打ち破るもの」という意味合いでもあり、そのためにはIT技術(インターネットを含む)を用いたExperienceの設計が重要だという趣旨で書かれていますが、必ずしもIT技術だけの問題ではないと思います。

<http://www.atmarkit.co.jp/fitbiz/serial/xp/01/01.html>

TD 勉強会 情報 261 (以 上)