

平成 19 年 12 月 17 日

TD 勉強会 情報 300

1. ホールセールとマーチャント モデル、等しい？違う？
2. 新「連載」米オンライン旅行概観 第7版（1）
3. 其の他のニュース



1. Wholesale Versus Merchant Model: Equals or Opposites?

ホールセールとマーチャント モデル、等しい？違う？

オンライン旅行の早い時期は、需要の低迷に喘ぐホテルの大幅ディスカウントに焚き付けられた爆発的成長と、躍起になってこの機会を掴んだ、一般的にはオンライン旅行社と呼ばれる新種の企業達によって特筆される。しかし、ホテル・チェーンが、先を争って、インターネット経由販売の新たなダイナミクスを理解したので、幾つかのオンライン旅行社は、ごまかされていたと感じたホテルの経営者達からの激しい反発を経験する事になった。そして、多くのホテルの幹部達が、オンライン旅行社について、オープンにネガティブな意見を語っている。しかし、オンライン旅行社は、何か根本的に、余り普及していない事を始めたのだろうか？ 彼等は、以前に、旅行業界に知られていない新たなビジネス・モデルを作り出したのだろうか？

ホールセール モデル； マーチャント、伝統的、レセプティブ

オンライン旅行社の支配的なトランザクション モデルであるマーチャント モデルは、基本的には単純なホールセール モデルの何程でもない。ホテルによって提供される秘密裏のネット・レートは、マークアップされて消費者に販売される。マーチャントモデルには数種の運営上の違いが存在するけれども、伝統的なホールセールとの明白な違いは、消費者とのトランザクションが、支配的な媒体（medium=インターネット）経由で実施される点にある。ホールセールのもう1つのレベルは、レセプティブ 或はインバウンドである。彼等は、客室ブロックの契約を有していないホテルのインベントリーを獲得する手段を、伝統的ホールセラーに対して提供する B2B である。一般的な3つのモデルの特性の違いは、Table 1.の如くに整理される。

Table 1: Merchant Model, Traditional Wholesale and Receptive General Characteristics

| | Merchant Model | Traditional Wholesale | Receptive |
|-----------------------------|---|-------------------------|--------------------------------|
| Consumer transaction medium | Online | Offline (travel agents) | No direct consumer transaction |
| Hotel inventory acquisition | Electronic (direct connect, extranet, GDS) | Contracted room blocks | Contracted room blocks |
| Product | Individual travel component, dynamic packages | Static packages | Room only |

理論的に言えば、この3つのビジネス タイプの間の区分は、極めてハッキリしているけれども、テクノロジーの進化が流通のフローに迄ますます浸透するので、この境界は

消滅しつつある。 オンライン旅行社は、最早、旅行の唯一のオンライン第三者販売業者では無くなっている。 伝統的ホールセール ブランドは、オンラインに於ける可視性をより高め、そして、少なくとも幾つかの市場に於いては、第三者流通業者へインパクトを与えるだろう。

伝統的ホールセラーは、消費者直販の機会の大きさを認識したので、多くが自社の Web サイトを作り、しばしば旅行社の失望を買っている。 例えば、Classic Vacations (元 Classic Custom Vacations) が Expedia に買収された直後に、旅行社コミュニティーから激しい反発を受けている。 今日迄に、事実上、全ての大手の伝統的ホールセラーは、自社直販サイトを運営している。 では、何故 Liberty Bell, Funjet, Apple Vacations は、Expedia, Orbitz, Travelocity と角を突き合わせた競争をしないのだろうか？ これには、2つの大きな理由が存在する：

北米オンライン市場の成熟

オンライン旅行ブランドの寡占が急速に確立されて、新規参入者達に、不可能と言わないうち迄も、手が出ない程のキャッチアップ コストを強いている。

リアルタイム インベントリーに対するアクセスの欠如

殆どの伝統的ホールセラー達は、完全に柔軟性に富んだインベントリー／レート モデルへの移行のコンセプトに抵抗する。 必要とされるテクノロジー投資を超えて、彼等は、ホテルのピーク需要期のレートの上昇とインベントリー削減のリスクを背負わされる嵌めになるだろう。 これが、何時も、伝統的ホールセラーに対して、オンライン旅行社並みのアベイラビリティの幅とレートのパリティの獲得を妨げている。 多くは、副次的なインベントリーを提供する為に、ホテル用のエクストラネットを作っているが、ホールセラーは、依然として契約に大きく依存している。 殆どのホールセラーにとって、コネクティビティがオンラインの領域に入る最も大きな障害となっている。

北米のオンライン旅行社のスケールに匹敵し得る伝統的ホールセラーは居ないけれども、ホールセール モデルの吸収が、世界の幾つかの地域で、オンライン旅行社を、異なった方向に発展させつつある。 例えば、中国では、概して、オンライン旅行業界の誕生後に旅行市場が作られているので、ホールセール流通がどの様に発展しつつあるかの恰好の例を提供している。 現在、最大プレイヤー2社である Ctrip と eLong を、“マーチャント モデル” 或は“伝統的ホールセラー” と呼ぶのは、彼等がそれ等の両面を具備しているので、いささか困難である。

未成熟なオンライン旅行市場を有した諸国に於いて、オンラインを動かす伝統的ホール

セラーには、幾つかの主要なアドバンテージが存在する：

ローカルのブランド資産と文化に対する知識

幾つかのオンライン旅行社は、プロダクトをローカルの嗜好に適合させる為には、極めて困難な挑戦と長期の時間の消費が必要となる事を学んでいる。 それに加えて、幾つかの国では、大きな外国ブランドの参入に抵抗する生来の傾向を有している。

強力なサプライヤーとの関係と購買力

新規市場に於いて十分な需要を持たないオンライン旅行社に対して、伝統的ホールセラーは、彼等自身の確立したプロダクションによって、しばしばホテルに対して大きな力を発揮する。

サプライヤーの販売力 and/or サプライヤー認知の欠如

チェーンを含むホテルは、発展途上の市場では、伝統的ホールセラーが生み出すビジネスに依存し、そして、時々、需要確保の為に有利でない条件を飲まされている。 それに加えて、幾つかのホテルは、提供したインベントリーが、オンラインで売られている事にも気が付いていない。

ホテルに対するインパクト

ホールセール モデルのオンライン拡大は、オンライン政策に対する遵守を確保する為のホテルの監視がしばしば必要になる等、多くの面でホテルに影響を及ぼしている。 レート統合 (rate integrity) と流通コストは、キーワード入札、税補償 (tax indemnification)、正確なコンテンツと写真と同様に、根本的な問題となる。

レート統合 (Rate Integrity)

伝統的ホールセラーが、消費者に対してオンラインでインベントリーの流通を開始した際に、ホテルが即直面する問題は、パッケージ プロダクト用の客室レートのバラ売りである。 これは、オンラインに於けるレートの透明性の為に、ベスト・レート保証を実施しているチェーンにとって最大の関心事である。 メタサーチの登場が、この懸念を一層深刻化させている。

しかしながら、ホテルにとって、より問題が大きいのは、オンライン流通チェーンに於けるレセプティブ オペレーションの吸収である。レセプティブ モデルは、本来は B2B であるので、流通チェーンに於ける全てのリンクが合理的なマージンを取得し、消費者最終価格がその他の消費者価格と匹敵するという前提では、彼等のレートは、より大幅に値引きされる事になる。このチェーンに於けるリンクは、テクノロジー (facilitating technology) の出現によって容易にバイパスされ、そして、彼等のホテル レートをパッケージ化する伝統的ホールセラーとは異なり (理論上は)、レセプティブ オペレータは、客室だけを流通する。実際には、電子的流通の容易性が、レセプティブ オペレータのインベントリーの回りのフェンスを弱め、高度に割引したレートでもって、直接、消費者にリーチする機会を、これ等のオペレータ達に提供している。ホテルが、彼等自身の公示レートを下回っている事を知りながら、しばしば彼等のオンライン旅行社レートを値引きしたポスト 9/11 時代とは違って、今日では、値引きは、ホテルの直接的支配の枠外で実施されている。

では、何故ホテルは、少なくともオンライン旅行市場が成熟している北米で、伝統的ホールセール チャンネルへのインベントリーの流通を中止しないのだろうか？ 大きなレジャーの一時的需要ベース (large leisure transient demand) を有しているホテルとリゾートは、特にアッパー アップスケールと豪華セグメントでは、継続して旅行社を利用する旅行者の顧客にリーチする為に、ホールセラーに依然として大きく依存している。例えば、ホノルルのリゾートとホテル管理会社の Castle Resorts & Hotels は、ホールセール チャンネルからの収入が、依然として、全体の流通ミックスのトップの直販 38% に次いで、23% を構成すると言っている。(その他のチャンネルは、オンライン旅行社 19%、グループ 12%、法人 8%。)

伝統的ホールセラーの一般的な影響は、全般的に縮小したかも知れ無いが、裕福な顧客の申し分無いセグメントを依然として抱えている彼等から離れる程、ホテルは馬鹿ではない。レセプティブ オペレータは、北米市場、特にブームのゲートウエー都市で根付く事により難しい時を迎えているが、しかし、ホテルがリーチ困難な国際顧客を継続して集客している。

流通コスト

ホテル業界がポスト 9/11 のスランプからの挽回を開始した後で、主要なチェーンは、オンライン旅行社のマージンを低下させる為に圧力を加え、流通コストに対して徹底的

にフォーカスした。特に、同一消費者を複数の Web サイトが取り合うケースがしばしば発生すると言う前提の下では、オンライン旅行社に対する自社直販サイトによる客室販売コストの比較は、彼等の本能的な行為である。電子的予約の自動的性質も、コストの追求を比較的容易にし、そして、多くのホテル・チェーンが、自社のオンラインチャンネルを、小さなコストの削減まで逃さないミクロの管理の監視下に置いている。

それに反して、殆どのホテル・チェーンは、ホールセールとレセプティブ モデルの回りのメトリックス (metrics = 数的指標) を作り出す事に大変苦勞している。通常は、セット マージンやコミッションの支払いや、或は、トランザクション コスト (GDS と一緒に存在する) は存在せず、予約は、中央システム経由では無く、直接ホテルにファックスで送られる。ホールセールは、部分的には上記のチャレンジの為と、それに加えてホテル・チェーンにとって優先度が低い (注) 為に、一般的にはコストによって評価されない。

(注) ホールセラーは、一般的にはパッケージされたバケーションを販売し、そしてレセプティブ オペレータは、(理論上は) 消費者への直販を全く実施しないので、ホテルは彼等を重視していない。

今日では、殆ど半分のオンライン旅行社の客室は、バケーション パッケージの一部分として販売されている。“アラカルト” 購入者達にバケーション パッケージの購入を説得する為に、旅行社は多くのエネルギーを使っていると言う議論を引き出す事が出来るけれども、オンライン バケーション パッケージ プロダクトは、ホテルのダイレクト プロダクトよりも伝統的ホールセール プロダクトの方と、より似通った性質を有している。多くのホテル・チェーンは、幾つかは新聞紙上で発表するほど、彼等のオンライン戦略や政策をオープンに公表している。だが、これ等の同一チェーンは、オンライン スペースに参入して来ている、しばしば高いコストと大きなレート割引を有したホールセラーを無視している様だ。外部からは、マーチャント モデルは、本質的には、オフライン (旅行社とコール・センター) からインターネットにシフトしたトランザクション媒体 (transaction medium) であるのに、全く新しい旅行販売方法の如く革新的に見えたのだ。

より多くの伝統的ホールセラー達が、ビジネスを消費者直結チャンネルにシフトし、オンライン旅行社は、彼等のパッケージ プロダクトを一層開発するので、特に、プレイヤー達がハイブリッドを開始している新興旅行市場に於いては、この消費者トランザクション媒体 (consumer transaction medium) を識別する事が難しくなり始めるだろう。ホテル・チェーンが、次の周期的な下降局面の始まりに備える際には、一貫性のある戦略を作る為に夫々のホールセール モデルに付随するコスト/レート割引を管理して、以

前にオンライン旅行社の為に予約された輝かしいスポットライトの一部を、伝統的ホールセールの世界に差し向ける事が、彼等にとって益々重要となるだろう。消費者への直接的アクセスが容易になっているので、大幅割引の回りにフェンスを構築して、以降の流通を支配する事が不可欠となるだろう。若し、ホテルが、継続して違った方向を見続ける場合は、幾つかのリスクの機会を発生する事になるだろう。それ等の幾つかのリスクとは；

潜在的収入の逸失

レート割引の禁止によって、マージンを低下させ、コストをミニマイズし、ホテルは、トランザクション当たりのより大きな収入を、容易に生み出す事が出来るだろう。

レート統合の喪失

ホールセラーに対して、他のチャネルよりもより低いレートを提供する潜在力の開拓が、“ショップ アラウンド”の行為を奨励し、ひいてはホテルの直販サイトの信頼性を悪化させてしまう。

ホールセラー購入者としての力の増加

ホールセラーに、より高度のレベルの消費者需要を作らせる為に、(ホテルにとって)不利な条件を提示する事は、彼等(ホールセラー)の交渉力を増加させ、その後のレート割引やマージンの縮小とその他の主要な条件の達成をより困難にしてしまう。

全てのホールセールモデルの為に必要な基礎となり、ホールセールレートの改善されたモニタリングと管理の機会を作り出すので、コネクティビティーは、キーイネイブラー(key enabler = 成功への鍵)となるだろう。幾つかの努力が開始されているけれども、GDSとスイッチング会社は、ホールセールセグメントのコネクティビティーの需要に対しては、未だ効果的に取り組んでいない。コネクティビティーは、必然的に改善されるので、ホールセールの競争者達のグローバルの景観(landscape)が、どの様に継続して発展するのかが注目に値する。不幸にも、ホテルサプライとマルチメディア消費者主義(multimedia consumerism)の変化するダイナミックスに対して適応出来ないホールセラーは、妥当性を無くす(lose relevancy)だろうが、変化の度合いは、市場毎によって大きく異なるだろう。しばしば気乗りしない伝統的ホールセールの世界に、オンライン旅行社管理で苦勞して学んだレッスンを持ち込む事は、ホテルにとって改革を前進させる為のベストの方法である。 By Carroll Rheem ■

2. U.S. Online Travel Overview Seventh Edition

「連載」米オンライン旅行 概観 第7版（1）

米旅行流通コンサルタントの PhoCusWright 社が、毎年、調査編集しているレポート、「米国オンライン旅行 概観」（第7版）をお届けする。
このレポートは、以下の目次の通り9章に亘る100ページを超すボリュームなので、10週程度の連載物としてご案内する。（一部の章を割愛する場合がある。）

- 第1章 概観：オンライン チャンネル、サプライヤーだけでは追いつけない期待を育む
- 第2章 市場規模：オンライン チャンネルの成長が全体市場のそれに近づく
- 第3章 オンライン旅行社：サプライの圧力が国内成長にインパクトを与える
- 第4章 航空会社：GDS 戦争の終結（本当なのか？）
- 第5章 ホテルとロジック：チャンネル ミックス安定化、しかし、ホテルは顧客との直接的関わり努力を強化
- 第6章 レンタカー：ターゲット マーケティングとサイト オファリングの強化による、サプライヤーのトラフィック増作戦
- 第7章 パッケージ 旅行：サプライヤーがオンライン旅行社とツアオペレータのパッケージング努力を分解（unravel）、
- 第8章 鉄道：オンライン直販戦略成功、しかし、パッケージング ソリューションは分かり難い
- 第9章 クルーズ：クルーズ ゆっくりオンライン直販に向かう

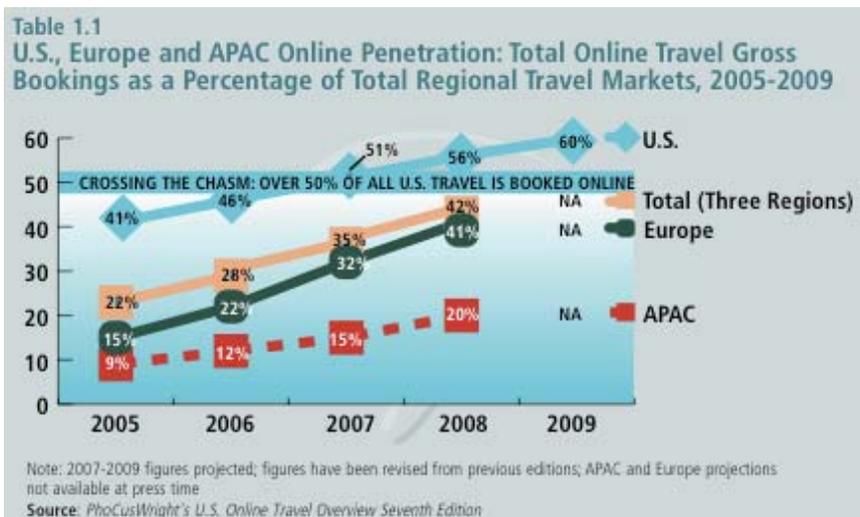
Section One

Overview: Online Channel Fosters Expectations That Suppliers Alone Cannot Match

第1章

概観：オンライン チャンネル、サプライヤーだけでは追いつけない期待を育む

米国の旅行市場は、2007年にチャンネル間のバランス化の新たな時代に突入した。この年は、米国に於いて、オンラインによる旅行購入が、初めてオフラインのそれを上回った年である。（Table 1.1 参照） オンライン旅行購入は、未だに市場全体よりも早く成長しているけれども、チャンネルの成熟が、過去に見られた様な勢いある成長速度を大幅にスローダウンさせている。



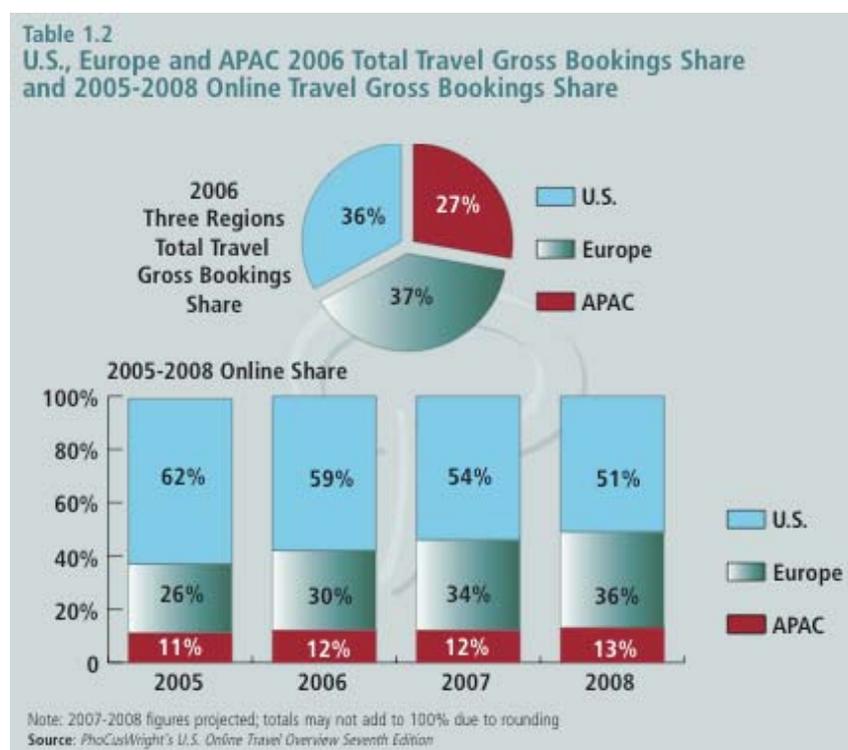
しかしながら、オンラインとオフラインのギャップは、益々多くの旅行者がオンラインショッピングと購入に行動をシフトさせているので、継続して広がって行くだろう。しかし、消費者は、彼等が使う事が出来、価格の差が受け入れられるレベルであれば、複数のチャネルの利用を継続するだろうから、将来は、このシェアの移動は少なくなる。この価格差は、他のチャネルに比して使い勝手が良い事や、数種のおまけの存在、ブランドとの関連、旅行の種類や複雑さによっても、測定される事になるだろう。

オンライン販売は、継続して成長するけれども、市場の幾つかのセグメントでは、そのペースは同一とはならない。チャネル（オンライン旅行社或はサプライヤー直販サイト）或はプロダクト（P2P 直航エアー便、チェーン・ホテル、クルーズ、複雑な旅行）によって、オンライン化の状況は依然として発展の異なる段階に位置している。消費者マーケティングは、全体的マーケティングプログラムと足並みを揃える必要がある検索、ソーシャル・メディア、その他のインターネットアウトレットの為に、より複雑化されている。

欧州やアジア太平洋地域（APAC）市場では、力強い成長の波の継続の可能性が存在しているけれども、米国市場では、オンラインチャネルの伸びは総旅行市場よりも依然として高い伸びを示すものの、その成長のペースは次第に緩和されて総旅行市場の伸びに接近して行くだろう。成長の伸びの度合いの違いは、主として、インターネットのケーパビリティが提供する効率性と優位性によるものであり、既存のオフラインの消費者達が、初めてか或は2度目のインターネット使用に殺到する為ではない。

オンライン市場の比較的未成熟さの為に、海外の成長率は、米国のそれよりも高い伸び

を示し、総オンライン旅行市場におけるオンラインのシェアを拡大しつつある。
 (Table 1.2 参照) 欧州は、米国の後を追っている。 APAC のオンライン シェアは、2008 迄は、欧州の 2006 年の数値 (22%) に達する事は出来ないだろう。



幾つかのケースでは、リジョナルな国際市場が、レビュー、ソーシャル エレメント、リッチ メディア、マッシュアップ、ハイブリッド検索/仲介業者モデルを組み込み、より成熟した市場が達成した段階の幾つかに一気に飛びついている。 オンライン企業のこれ等の努力は、彼等のライバルに対する競争力を強化する事を目的としている。しかし、米国では、これ等の機能は、オンライン旅行のベテラン達の期待の高まりと、オンライン チャンネルが総旅行市場に似通って来て、需要の複雑さが増加する所為で、絶対的に不可欠なモノとなりつつある。

旅行需要の目的地に関係しない面を形作る為に、インターネットのケーパビリティは、米国の消費者に、透明性が保たれた包括的なプライシング; パーソナルな関連性のあるアドバイス; 直ぐに反応する積極的な顧客サービス; 豊富な目的地情報; ショッピングとプライシングのツールに対する強い願望を引き起こさせている。 これ等のニーズが充足されればされる程、オンライン旅行販売チャンネルは、プロダクトと目的地の需要を構築する事が益々出来る様になるだろう。

それ等は、検索とコミュニティーの二本柱に益々フォーカスしたインターネットの成果である。情報の探求（インスピレーション或は具体的な段階の何れに拘らず、旅行計画の重要な役割）と展望（perspective）、即ち、同じ様な経験と判断の模索が、現在では、以前のベスト価格の直接的追求の方法に勝っている。

Offline Travel Purchase Perks Transition to the Web

オフライン旅行購入 Web への移行を活気づける

これは、米国市場でオンライン市場自身が拡大しないという事を意味している訳ではないが、それには、より複雑な計画の立案が要るだろう。代表的な優良伝統的旅行社は、直接的な経験（first-hand experience）、実践的な顧客サービス（hands-on customer service）、リッチなビジュアルな目的地情報を伴って、急速にオンライン市場へ参入しつつある。しかし、Web では、直接的経験は、旅行社のそれではなくて、旅行者によるモノとなる。顧客サービスは、一般的には、対面したパーソナルなモノとはならないが、自動化されたアラート、運賃分析、レートとプロダクト トラッキング、そして、その他のトラベル 2.0 の形となる。目的地情報は、ますます、プロダクト自身（レストラン・イベント・アクティビティー等のアドオン購入）と第三者（ガイド・マッピング・レーティング）の両方に結びつけられる。

同時に、ブランド ロイヤルティーの涵養や、アップセルとクロスセルの機会の利用のために、多くのホテルが奨励しているプロセスである、コールセンター経由のホテル予約の数が増加している。これ等の現象は、複雑な旅行予約に於ける Web 予約ツールの継続した欠陥の為に、オフライン旅行社チャネルに対する注目を益々増加させている。

オフライン旅行社チャネルは、全体としては、継続してオンライン チャネルに遅れを取っているけれども、インターネットのテクノロジー ケーパビリティと、インターネットによって創造された需要の両方への対応に成功している伝統的旅行社達が存在する。より多くの旅行者達が日常的に旅行を購入しているけれども、彼等の一部の人達は、自分達の複雑な旅行や、或は、より漠然とした目的地選定の段階に於いて、オンラインのソースが、未だ彼等のニーズに十分に対応しない事に気が付いている。この様なケースの場合は、進化しつつあるオンラインのツールが、それ等の要求に十分に対応出来るようになる迄の間は、伝統的旅行社に対して支払われる手数料には、伝統的旅行社を使うだけの価値が存在する事になる。

Identity Crisis or Rebirth for Online Travel Agencies?

オンライン旅行社のアイデンティティーの危機 若しくは 再生？

ところで、オンライン旅行社って何なのだろう？ PhoCusWright の過去の調査は、極めて多くのオンライン旅行購入者達が、彼等の購入の方法に検索エンジン使用している事を明らかにした。ハッキリ言って、今迄の所は、これは不可能ではある。グーグルで航空券を購入出来るか出来ないかについて、回答者達が正確に認識しているかどうかは別にして、チャンネル間の境界線のボヤケが進展しつつある事は明らかだ。オンラインの活動の領域に於ける、旅行購入の意思決定に影響を及ぼす人達と、販売を処理する人達との間の区別は、ますます識別する事が困難となっている。

勿論、境界線のボヤケは、錯覚に基づくモノである。オンライン旅行社は、財やサービスのプロバイダーに代って、販売を処理するエージェントと明らかに定義される。しかし、この錯覚は強力だ。例えば、旅行メタサーチの検索結果画面からリンクを選択した瞬間が簡単に消し去られて、サプライヤーの予約エンジンのページが開いた瞬間へ移動してしまう事になる。ブリッジ ページが、予約ページが現れるまで待つ間に、ショッパー達に「あなたは、購入する為に **Supplier.com** の **Web** サイトに送られています」と律儀に教えてくれはしないし、しばしば、単一の検索と購入ソースを使用している様なトランザクション感覚を与えてしまっている。

何故、それが問題なのか？ 何故ならば、将来のオンライン旅行社は、サプライヤーの容赦ない市場シェアの拡大ばかりで無く、オンライン旅行社の定義と消費者の理解度 (perception) により、疑問視されてしまうかも知れないからだ。何故ならば、全オンライン旅行取扱額の 2/5 をハンドリングする流通チャンネルの将来が、次世代の旅行ショッピングと購入ツールと、そもそも、それ等のツールを提供するのがオンライン旅行社になるかどうか、大きく影響するからだ。そして、オンライン旅行社の将来のかなりの部分が、サプライヤーによって彼等に突きつけられる、価格とポリシーとマーケティング (改善された **SEO, SEM, CRM**) に於ける挑戦によって形作られるからだ。この挑戦は、旅行関連のリフェラル・サイト (検索、UGC、トラベル 2.0 ツール、目的地コンテンツ) からのプレッシャーによって増幅される。

だから、オンライン旅行社は何なのか？ 伝統的な定義は、単純に、“他人の財を販売する仲介業者として、その財の選択 (selection) を取扱う事業体 (entities)”、と言う事になる。しかし、オンライン旅行社が、このモデルに縛られてしまうならば、如何に大手の膨大な資本とキャッシュ・フローを持つバックが控えていると言っても、広く行

き渡っている彼等の消滅の予想は、あながち、ありそうも無い事ではなくなる。しかし、ご心配無用、これからの数年間は、オンライン旅行社が大きく変化を遂げる程、その定義は定まらないのだから。

Suppliers Pressure Agencies, Aim for Loyalty

サプライヤー、ロイヤルティー涵養で旅行社にプレッシャー

インターネットが徹底的な検索エクスペリエンスへと進化するので、サプライヤー達のブランドのオンライン露出に対する慣熟は、マルチブランドを束ねたオフリングあるいはバケーションパッケージを別にして、オンライン旅行社の殆ど如何なるオフリングにも勝る切り札となるだろう。サプライヤーブランドは、仲介業者の販売が付加的な物なのか、それとも共食的な物なのかの評価の上に立って、潜在的顧客にオンラインで直結する事に益々慣熟しつつある。直接顧客にリーチする強力なツールを伴ったROIを計測する洗練された能力が、サプライヤーに対して、並外れた旅行社バイパスのケーパビリティを提供する。

サプライヤーは、オンライン旅行社の差別化の為の、とっておきの切り札であるダイナミック・パッケージングについても、更に切り込む厳しい機会を有している。真のダイナミック・パッケージングは将来まで待つか、或は、費用の高い第三者ソリューションを必要とする事になるけれども、その他のサプライヤー、そして/若しくは、コンソリデータとのリンクは、Webサイトにとって力強いセリング・ポイントとなる事が出来る。(Southwest.com 参照) しかし、今の所は、これ等のツールは、サプライヤーのサイトの為の主たる付加価値となっているが、その一方で、オンライン旅行社は、ダイナミック・パッケージングを活用して在庫処理を動かす事が出来る。

伝統的定義のオンライン旅行社は、サプライヤーの猛襲から生き残る事が出来るのだろうか? 発展するオンライン市場がメジャーなオンライン旅行社企業に対して、巨大な成長機会を継続して提供している事を勘案すると、これは、明らかに、これは修辭的な質問 (rhetorical question) である。それに加えて、米国のオンライン旅行社には、単純な旅行社として固定観念化された旅行社は1社も存在しない。何故ならば、彼等は、欧州やアジア太平洋地域の多数の子会社の保有を別にして、旅行者のレビュー、目的地マーケティング、そして、メディア・リフェラル事業にさえも手をつけている。実際、メディア事業に対する初期的段階に於ける参入は、一般的には旅行に関係ない広告主を対象とするけれども、殆どのトップのオンライン旅行社企業は、収入源の確保の為にリフェラル・モデルを開発する幾つかの方法を積極的に模索している。

サプライヤーは、時々、基本的なインフラ ニーズが、より洗練化されたマーケティング目的を追いやってしまう、困難な開発の優先順位付けの問題に、継続して取り組んでいる。しかし、彼等は、未だに手が付けられていない、顧客の行動データや個人の履歴の膨大な情報を保管しているため、彼等のライバル チャンネルと同じ潜在力の幾つかを持っている。この様なリソースへの取り組みは、検索エンジンのマーケティング戦略と殆ど同じ程複雑であるが、如何なるロイヤルティー戦略やコンバージョン向上努力の中核となる。

米オンライン旅行社企業は、また、国内で溢れる程の機会を有している。顧客情報と、目的地とサプライヤーのオフリングに関する既存の専門性と関係は巨大であって、そして、その努力の成功裡の最終的結果は、顧客ロイヤルティーと最高のマインド ユーザー (top of mind usage) となる。この結果の切っ掛けは、特定顧客の行動と行動パターンの理解の増進と、特定消費者あるいはタイプに対するより関連づけたオフリングとプレゼンテーションによる、より高度のコンバージョンの創造にある。

Consumer Turn to Alternative for Complex Travel 消費者、複雑な旅行の為の代替手段に取りかかる

この全てを通じて、オンラインでショッピングや購入しそうな旅行者のプロファイルは、急速に発展しつつある。The PhoCusWright Consumer Travel Trends Survey Ninth Edition (CTTS9)によれば、レンタカーを除いて、旅行の比較的単純な素材の購入の頻度は、オンラインで旅行を購入する人達の中にあって、増加しつつある。(Table 1.3 参照) しかし、複数の素材 (パッケージ、コンビネーション購入、クルーズ) を含む旅行プロダクトは、極めて低い頻度でオンライン購入されている。これ等は、通常、旅行トランザクションのサイトがオファーする、より高いマージンのプロダクトである。

これ等の回答は、オフライン チャンネル、具体的に

Table 1.3
Mean* Frequency of Purchasing Simple vs. Complex Travel Online, 2005 and 2006

In the last year, how many times, if any, have you purchased travel component online?

| Online Purchase | Mean 2005 | Mean 2006 | % Change |
|-----------------------------|-----------|-----------|----------|
| Simple Travel | | | |
| Air | 3.95 | 4.07 | +3.0% |
| Hotel | 4.18 | 4.30 | +2.9% |
| Rental Car | 3.42 | 2.95 | -13.7% |
| Time Share/Vacation Rentals | 1.60 | 1.67 | +4.4% |
| Complex Travel | | | |
| Vacation Packages | 1.50 | 1.23 | -18.0% |
| Combination Purchases | 3.59 | 2.49 | -30.6% |
| Cruises | 1.86 | 1.58 | -15.1% |

Base: Online travelers
*Mean excludes '0'
Source: The PhoCusWright Consumer Travel Trends Survey Ninth Edition

は伝統的旅行社の復活を示唆する一連のレポートと一致する。

オフライン チャンネルの縮小（第 2 章 市場規模 参照）は、オフライン旅行社の実際の復活の可能性を正しく伝えていない。CTTS9 の調査結果は、米国成人の 4 人に 1 人が“オンライン旅行者”（定義を参照）で、これ等の 60%以上が、インターネットを彼等の“常時”購入するチャンネルと考えている事を示唆している。オンライン旅行サイトで習慣的に購入している旅行者の数がかつてない程増加しているため、複雑な購入についてオンライン チャンネルの限界を指摘する人達の数も上昇し、そして、このチャンスを成功裡に自分のモノに活かしているオフライン旅行社が存在する。

Travel 2.0 Looms as Travel Sellers Refine Tools

トラベル 2.0 が、旅行販売洗練化ツールとして浮上

最近、多くのオンライン旅行社や旅行サプライヤー サイトに投入されたツールのリストは、まるで過去 2 年間のベンチャー・キャピタルのファンディング目論書のヒット・リストを読んでいる様だ。オンライン旅行マーケティングに於ける殆ど全ての創造的刺戟 (inspiration) は、トラベル 2.0 のコンセプトをまとめて規定する機能をオファーする、ニッチの新興企業や若い企業の継続した波の活動の中に見つける事が出来る。(Table 1.4 の幾つかのリスト参照) 確立された旅行サイトは、トラフィックと、巨大なデータベースを活用するニーズを伴った需要を同じペースに保ち、オンライン旅行社の予約命題 (booking proposition) に対するバリューを追加する望ましい機能のオファーと、彼等の基本的なインフラの要件をバランスさせる為に苦勞している。追加されたか、若しくは改善されたオンライン旅行サイトのその他の機能は：

- グループ旅行プランニングと予約；
- ロケーション・ベースのインターフェース；
- コミュニティーが発信するコンテンツのフィード；
- 運賃タギング、分析、そして／若しくは アラート；
- フライト ステータスと空港コンディション情報とアラート；
- リアルタイム情報を伴った、マッピングと衛星の統合；
- 平均化出来る (parsable)、パーソナライズした、カテゴリー化された旅行者レビュー；
- 代替コネクティビティーのオプション (インスタント メッセージング、e-メール、モバイル)；
- 旅行の事前計画と、旅行の事後のカタロギング ツール。

Table 1.4
Selected Internet Companies Focused on Travel 2.0 Consumer Tools

| Company/Product | Functionality | Launch |
|---|---|---------------|
| Shared Planning/Shared Experience | | |
| Explorica | International travel site for teacher-led trips; w/trip diaries/blogs | 2000 |
| Home&Abroad | Trip planning/itinerary sharing/user-gen./product aggregation | 2006 |
| RealTravel | Blogs, reviews & travel deals; itinerary building & sharing | 2005 |
| SideStep's TravelPost | Blogs, hotel reviews & travel deals | 2005 |
| Yahoo! Travel's Trip Planner | Itinerary building & sharing (actual & virtual) | 2006 |
| Tagging/User Organized/Shared (Social) Content Aggregation | | |
| del.icio.us.com* | User-gen. categorization & Web content sharing | 2003 |
| BoardinGate.com | Blog feed aggregator/vertical travel content search | beta |
| Digg* | User-gen. categorization & Web content sharing, podcasts, video | 2004 |
| Google's YouTube* | Video tagging/search/sharing/discussion | 2005 |
| PlanetEye* | Photo and video sharing with geotagging | pre-beta |
| plum.com* | User-gen. categorization & Web content sharing | private beta |
| Rojo* | User-gen. categorization & Web content sharing | 2005 |
| Shadows* | Pluck-owned user-gen. categorization & Web content sharing | 2005 |
| Snapjot* | Group scrapbooking | 2005 |
| Tagzania* | User-gen. geo-categorization & Web content sharing | 2005 |
| TripConnect | Social networking tagging, photo sharing | 2005 |
| Trippermap* | (formerly flickrmap) geotagging tying photos to Google Earth | 2005 |
| VirtualTourist | Social networking photo & advice sharing | 1999 |
| Yahoo!'s Flickr* | Photo tagging/geotagging/search/sharing/discussion | 2004 |
| yuan.cc* | Geotagging photos and synching GPS and map APIs | NA |
| User-generated Content/Social/Interactive | | |
| 10best.com | User-gen. & edited content, mobile travel guides/content, event tickets | 2001 |
| Blurb.com* | User-gen. book creation/selling | beta |
| BootsnAll Travel Network | User-gen. destination info & interactive | 1999 |
| GoSeeTell Network | User-gen. review, social networking, recommendation engine | private beta |
| Hotel Chatter | Travel review site with user-generated content | 2004 |
| IgoUgo | Social networking, traveler reviews, photo sharing | 2000 |
| Kayak Trip Ideas | User-gen. itineraries/sharing/discussing | 2006 |
| MotionBased* | GPS-enabled athletic activities-based mapping/sharing/discussion | 2006 |
| Shared Book* | User-gen. book creation/sharing | 2003 |
| TripAdvisor | Travel review site with user-gen. content | 2000 |
| TripAdvisor Inside | User-gen. & edited content | 2006 |
| Wayfaring | Personalized mapping/sharing/discussion | 2006 |
| WikiTravel | User-gen. & edited content (combined w/ World66 in 2006) | 2003 |
| World Wikia | User-gen. & edited content; wikipedia's travel site | 2006 |

*General interest site with travel applications

(continues on following page)

Table 1.4 (continued from previous page)
Selected Internet Companies Focused on Travel 2.0 Consumer Tools

| Company/Product | Functionality | Launch |
|---|---|---------------|
| Fare Analytics | | |
| Farecast | Airfare search engine, analytics, predictive pricing | beta |
| FareCompare | Airfare search, analytics, low fare maps | 2006 |
| FlySpy | Airfare search, analytics | alpha |
| Kayak Buzz | User patterns & fare histories leveraged | 2006 |
| Mobile Media | | |
| AvantGo | Enables mobile Web content, has travel app | 2005 |
| Jumpclaimer | Itinerary & location tracking & sharing using SMS | 2005 |
| Everyzing* | Podcast aggregator (formerly Podzinger) | 2005 |
| TurnHere | Short video categorized by destination/location | 2006 |
| Wcities | Location-based information services for mobile devices | 1998 |
| Social & Group Travel | | |
| Skobee* | Online social organizer | 2006 |
| Groople | Group travel planning, booking, itinerary sharing | 2004 |
| Gusto! | Personalized trip planning, social networking | 2006 |
| Hotel Planner | Group travel planning | 2003 |
| Meetup | Online organization of offline gatherings | 2006 |
| Travbuddy | Social networking & reviews | 2005 |
| TripHub | Group travel planning | 2005 |
| Tripmates | Social networking | 2006 |
| Triporama | Group travel planning | 2005 |
| Content Aggregation/Distribution Providers (Supply Side) | | |
| Adtools | Powers Southwest's Ding! | |
| Openlist.com | Aggregated travel reviews (review metasearch) | |
| Pluck* | Products for social media (enables user-gen. comment, blogs, etc.) | |
| Portaga | Powers Travelport's car rental Outlook plug-in | |
| Skinkers | Powers Virgin Atlantic's alerts | |
| The Map Network | Map-based network of geocoded businesses | |
| Travel Ad Network | Targeted/behavioral marketing | |
| Travelscream | Powers Hertz desktop feed | |
| Travenues | Rich Internet Apps., content integration & targeted marketing tools | |
| Mobissimo | Activities-based destination search | |
| MyTravelNetwork | Viral distribution of rich media; Digital Rights Management | |

* General interest site with travel applications

Source: PhoCusWright's U.S. Online Travel Overview Seventh Edition

トラベル 2.0 の最初の注目された実践者は、先ず間違いなくオンライン旅行社と検索エンジンのハイブリッドとなるが、メタサーチは、より大きなパズルの一片に留まっている。この様なサイトは、トラベル 2.0 ツールの導入と、ニッチ市場ターゲットにリーチする事に積極的であるが、ロングテール（集めれば、その市場のジャイアンツと同等か、それ以上の規模に膨れ上がる、数多くのニッチ企業によって支配された市場空間）に於いては、多くが参加する余地が存在する。Google が、コスト・パー・アクション (CPA) をプッシュする彼等の戦略を遂行している様に、コスト・パー・クリック (CPC) 収入は、影が薄くなる（或は、少なくとも同等になる）だろう。そして、コミッションに似たストラクチャーが、リフェラル収入を管理する為に出現するだろう。

この様な CPA モデルが勢いを得る事によって、旅行プロダクトの差別化情報 (differentiating intelligence) を提供出来る Web サイトは、自分自身を、特別販売、分析、運賃タギング、レビュー、或は、特別旅行などの収入源となり得るサイトの中に組み事が出来る。オンライン旅行社が競争の激戦に参加するか否かに拘らず、購入に繋がる検索は主要な収入源となり得る

Key Findings

キー ファインディング

- サプライヤーが殆どのセグメント（エアー・カー・ホテル）でシェアを得つつある一方で、オンライン旅行社はパッケージングとアドオン、法人ツール、在庫処理、欧州やアジアへの国際展開、独立ホテル施設、米国チェーン、クロス・プロダクト、-プロバイダー顧客サービス イニシャティブを通じて競争しつつある。
- オンライン旅行社は、トラベル 2.0 ツールとの一体化に遅れを取っている。そして消費者行動データの巨大な情報をベースにした、ターゲット化されたマーケティングの開発に努力すると同時に、その遅れをキャッチアップする為には、買収あるいは提携を必要とするだろう。
- トラフィックの代替的マネタイゼーション (monetization=貨幣化) は、短期的に、オンライン旅行社の収支に対する全般的なグロス予約の重要性を減少させるだろう。Expedia の TripAdvisor は、幾つかの最も注目すべき買収を行った。それ等

は小規模であるけれども、ニッチサイトを手に入れて、旅行者のためのソーシャル ネットワークを作り上げ、Expedia の収入ミックスへ、デモグラフィックと行動ターゲティングの大きな収入を流入させている。この様な収入は、オンライン チャンネルが飽和状態になり、その成長が精々全市場の成長に限定され始めているので、オンライン旅行社にとっては、大変重要なモノとなりつつある。

- 検索とメタサーチは、彼等の競争力溢れるショッピング エクスペリエンスの後で、トラフィックをサプライヤーのサイトに送り込んでいるが如く、継続してサプライヤー側に立って働いている。継続して、容赦なくオンライン旅行社から離れようとしているエアラインやホテル・チェーンが、メタサーチのツールに対して一層の投資を実施するだろう。
- 全ての旅行の会社は、オンラインとオフラインのチャンネル間を動き回る消費者の願望を受け止めなければならない。各チャンネルは、流通コストを異にするので、サプライヤーは、彼等のイールド／バリューに基づいたチャンネル毎の独自の戦略を打ち立てなければならない。Global Distribution Systems (GDS)、オンライン旅行社、オフライン旅行社、コール・センター（ローカルと中央化された）の全てが、販売と流通プロセスで役割を果たす（しかし、多くのケースで、それは減少しつつある）。挑戦（と機会）は、これ等のチャンネルの透視性と管理の為のツールを持つ事である。
- エア・カー・ホテル、それに加えてローカルツアー・スパ・ゴルフ・イベント・その他の目的地サービス等のパッケージングの素材（components）は、ホテルやオンライン旅行社に、顧客に対するアップセルと、販売プロダクトのコモディティー化と闘う機会を提供する。今日迄、これは、ホテルも益々努力しているが、オンライン旅行社によって最も良く実行されている。
- バラバラの素材をまとめるのも、コモディティー化と闘うもう1つの方法である。航空券の分解は複数のアップセルの機会を提供する。これは、機内食やより広い座席を提供する便の券の代りに、座席の券の購入を含む。Air Canada のTangoは、このトレンドの最も相応しい具体例で、米国のエアライン達がこれを真似ている。GDS、オンライン旅行社、メタサーチ サイトは、彼等のオフリングの中に、これ等のケーパビリティを構築するだろう。
- ソーシャル・ネットワーク、ブログ、ビデオ、ポッドキャスト、ユーザー作成レビューは、旅行情報の伝達の方法を革新している、トラベル 2.0 の機能の中に存在

する。これ等のメディアの利用を促進は、1) これ等のチャンネルに対するマーケティング支出を増加させ、2) プロダクトをブランド化する為の新たなクリエイティブな方法を提供させ、3) オンライン旅行社による、これ等のケーパビリティを保有しているサイトや機能の一層の買収とコンソリデーションに拍車をかけるだろう。

- 米国旅行市場に於ける主要なコンソリデーションは尽きた訳ではないけれども、Expedia や Travelocity や Orbitz を巻き込んだ買収 (buyout) ・スピンオフ・IPO から一息入れた状況となっている。しかし、少なくとも、\$1bn (1,100 億円) の手持ち現金を保有して、オンライン旅行社の中で好機を伺っている、Expedia と Travelocity の一層の活動は不可避となる様だ。

Purpose of the Report

このレポートの目的

PhoCusWright's U.S. Online Travel Overview Seventh Edition は、レジャーと非管理ビジネス旅行者 (unmanaged business traveler) の、購入、流通、マーケティングにフォーカスした、米国の旅行業界のスナップショットである。PhoCusWright は、1998 年以来データのトレンドを追跡し、サプライヤー企業や旅行社の助けとなる活動から、影響力と転換させる能力を最も潜在的に有した購入チャンネル迄の、オンライン旅行購入の展開をフォローしている。

このレポートは、オンライン チャンネルの成長を促すブランドにハイライト当てる。エアー、ホテル、レンタカー、パッケージ・パッケージ、鉄道、クルーズラインのサプライヤー セグメントに於ける流通シフトについて、サプライヤーとオンライン旅行社の両方の視点より触れる。その結果が、業界実績と今後 3 年間の変化の見通しを含んだ米国に於ける旅行流通の、そして、シェアの根本的変動 (underlying shifts in share)、テクノロジーの革新、市場に影響を与える消費者行動についての、総合的な概観 (overview) となる。

Methodology

編集方法

Market Size and Forecasts

市場規模とその予測

PhoCusWright は、1998 年よりオンライン旅行社の財務実績を追跡している。米国ベースのオンライン旅行ビジネスに対する PhoCusWright の推定と見通しは、旅行サプライヤー（エアライン・ホテル・レンタカー・パッケージャー・鉄道・クルーズライン）とオンライン旅行社をカバーしている。これ等には、米国以外の旅行サプライヤーが、米国ベースのオンライン旅行社経由で取引した結果を含んでいる。全ての数値は、注書きが無い場合は、US ドル表示となる。

消費者と非管理ビジネス旅行サービスの両方が、次の市場規模と予測値の中に含まれている。注書きが無い場合は、全てのオンライン グロス予約とシェアの数値は、レジャーと非管理ビジネス旅行を指す。非管理ビジネス旅行は、特定のチャネル・旅行のタイプ・サプライヤー・運賃やレートの使用を決めている出張規程（travel policy）を保有していない企業に於けるビジネス旅行（出張）にまつわるエア・カー・ホテル支出を意味する。Sabre/GetThere, Amadeus/e-Travel 等の法人オンライン予約システムは、この分析からは除外されている。（法人旅行市場に関するより多くの情報は、*PhoCusWright's Corporate Travel Distribution: Key Markets* 参照）

PhoCusWright は、80 人以上の旅行幹部との、その会社のインターネット販売、マーケティング、テクノロジー投資、チャレンジ、戦略、期待に関する討議を通じて、推定と見通しを割り出している。彼等のレスポンスは、サプライヤー Web サイトとオンライン旅行社の市場規模を決定する為に、入念に吟味され、集積されている。追加的データが、米証券取引委員会の資料とその他の会社年次報告書から収集された。

2005 年～2006 年の数値は、会社の実績をベースにした。2006 年～2008 年の予測は、企業インタビュー、消費者調査、マーケットの進展をベースにしている。PhoCusWright は、見通しを立てる際に、過去の成長、経済トレンドについても勘案した。推定と予測は、グロス予約 — 取消を除いたインターネットで販売された旅行の小売バリュー — である。エアラインの数値は、これも取消を除去したネットの搭乗旅客収入を指す。オンラインでショッピングし、その後、サイトに掲示してあるトールフリーのコ

ールセンターで予約された旅行は、オンライン グロス予約の数値に含めた。旅行全体の数値（オンライン + オフライン）を、各市場セグメントのオンライン化率を決定する為に使用した。旅行全体の数値は、第三者ソース若しくは PhoCusWright 推定の何れかから抽出されている。

表に記載されている数値は、切り上げの為に、必ずしも常時、その蘭の合計値とは正確に一致しない事に注意が必要。

Consumer Travel and Behavioral Information

消費者の旅行と行動情報

消費者の旅行のショッピングと購入行動（purchasing behavior）は、*The PhoCusWright Consumers Travel Trends Survey Ninth Edition (CTTS9)*から抽出されている。オンライン旅行者は、ICR の EXCEL Omnibus の 2006 年 9 月 27 日～2006 年 10 月 22 日の間に実施された連続調査を通じて割り出された。この調査の対象者の資格を統一する為に、回答者は以下の条件を満たした人達に限定した。

1. 過去 12 ヶ月間に、個人的な理由で商業航空便に搭乗した経験を有する；
2. 過去 12 ヶ月間に、個人的な理由で、バケーションもしくは如何なるレジャー旅行の為にホテルに宿泊した経験有する；
3. 過去 1 ヶ月間に、家庭もしくは仕事で、コンピュータを使用した経験を有する。

インタビューは、ICR の中央電話センターにより、10 月 4 日～10 月 22 日の間に行われた。約 500 のインタビューが、電話で実施された。通話時間は平均 22 分であった。

米国の北東部、北部中央、南部、西部の現在の男女別居住分布に従ってクォータがセットされた。これ等の分布は、Omnibus データベースの development phase から抽出した人口分布に基づいている。スタディーの完了後に、オンライン旅行者の人口をより正確に割り出す為に、追加的な人口統計特性がデータの重みづけに使用された。

結果は、大幅な狂いが無いかの実証の為にテストされ、信頼度 95% レベル 或は それ以上が確認された。

この調査では以下の用語が、この資料の中でリファレンスされ、以下の如く定義づけられている。

ONLINE TRAVLER オンライン旅行者

過去1年間に商業航空便を利用し、且つ、過去30日間にインターネットを利用した米成人。

ONLINE TRAVEL SHOPPER オンライン旅行ショッパー

過去1年間にオンラインで旅行をショップしたオンライン旅行者。

ONLINE TRAVEL BUYER オンライン旅行購入者

過去1年間に、少なくとも1つの旅行素材（即ち、エアー・ホテル・カー）を購入したオンライン旅行者。

■ 次週 第2章「市場規模:オンライン チャンネルの成長が全体市場のそれに近づく」、
に続く。

3. その他のニュース

旅行流通 & TD

(1) 米国土安全保障省、指紋採取10指に拡大

DHS（国土安全保障省）が、全米のゲートウエーと海外のビザ申請窓口で、米国に入国する旅客の10指の指紋採取を開始する為の新たなスキャナーを来年中に設置する。
(DTW, 12/6/2007)

(2) 法人旅行者、より多くのセルフサービス オプション希望

IATA が毎年実施している Corporate Air Travel Survey によると、54%の回答者が、過去1年間にオンラインチェックインを実施し、64%が空港の Kiosk を利用してチェックインした事があると言っている。 ビジネス旅行の際の長距離便選定には、50%以上が、FFPプログラムが最重要ファクターだと言っている。 座席の快適性は30%が、直行便サービスは30%が重要だと言っている。(DTW, 12/10/2007)

(3) 中国、米国への団体旅行旅客送客促進に合意

中国が、米国への団体観光旅行の促進と、米国地方観光局の中国に於ける米国旅行促進の為のマーケティング活動を許可する事に合意 (MOU) した。この合意の実際の運用開始は来年の春が予定されている。中国が、米国に ADS (approved destination status) を認めたかどうかは不明。(DTW, 12/11/2007)

(4) アマデウス、新ホテル流通プラットフォームを導入

Amadeus が、75,000 のホテルの次世代流通プラットフォームへの統合を完了した。オープンシステムテクノロジーの採用により、Amadeus は、新検索ケーパビリティの導入と将来の先進検索能力の為にファンデーションを提供する。Amadeus の現在のホテル GDS アプリケーションは、Linux オペレーティングシステム上で動き、Open Travel Alliance XML スタンダードを使用して、その他のシステムとの洗練されたインタラクションを可能にしている。新たな流通アーキテクチャーは、間もなく、「家族に最も評価されているホテルは？」の如くの検索を可能にする如く、旅行社の為の検索の柔軟性を倍増する。ホテルは 100 種の属性に分類され、顧客の条件により正確にホテルをマッチングさせる事が出来る。また、ホテルは、数種の言語でもって数々の情報をアップロードさせる事が可能になり、客室の空室状況の画面で、その部屋にコーヒー沸かしが備え付けられているか否かの情報返、分かる様にする事が出来る。(DTW, 12/11/2007)

(5) エアートラン、セーバーと契約

Sabre が、AirTran Airways とパートナーシップ契約を締結した。Sabre の XML コネクティビティテクノロジーが、航空会社に、オープンシステムの XML コミュニケーションプロトコルをサポートする予約システムを可能にする。これにより、旅行社は、AirTran のシートマップや現在のフライトデータへのアクセスが可能になる。そして、GDS に参加していない航空会社の為の流通プラットフォームを作り出す他、今後、継続して追加的な予約オプションの如くの新機能 (発表されていない) が開発される事になる。(DTW, 12/11/2007)

(6) 全米旅行業協会などが、ARC の手数料値上げに抗議

ARC の 1 月 1 日からの手数料値上げに反対している ASTA が、Carlson Travel Network と Uniglobe Travel と共に、ASTA の独立仲裁機関にアペールをファイルした。ARC は、公認代理店に対する年間管理手数料を、公認店舗当たり \$145 から \$395 に値上げする。(支店及び STP 当たりは \$145 から \$150 となる。) (DTW, 12/13/2007)

(7) トーマスクック、利益見通しアップ

Thomas Cook が、12月11日、€375m (600億円) に上る自社株購入と、10月31日終了した年度決算について、先の見通しを大幅に上回る利益を計上する予定であると発表した。同社は、1株当たり 5p の最終配当の実施を計画している。2008年については、供給の縮小による価格の上昇と幾つかの市場に於ける前年を上回る予約増により、期待が持てる年となるだろうと語っている。

今年夏の MyTravel との合併シナジーは、少なくとも ・200m (320億円) に上っている。

Thomas Cook は、この好決算が、2010年の利益計画 ・620m (1,000億円) を達成する基礎となると言っている。

| | 10月31日迄1年間 | 前期 |
|---------------|------------|---------|
| 収入 | ・11.7bn | ・11.9bn |
| 営業利益 (除く特別費用) | 375.3 | 297.7 |

(FT.com, 12/11/2007)

(8) クラブメッド、欠損 E8.3m を計上

過去50年以上の間、低バジェットホリデーを開発して来たフランスのツアオペレーター Club Mediterranee (1950年設立) が、10月31日に終了した年度決算で、▲ E8.3m (13.3億円) (前期 +E5m ≒8億円) のネット欠損を計上した。収入は、E1.67bn から E1.72bn (2,750億円) に微増した。同社は、マージン向上の為に、より排他的なアップエンドのブランド作りに励んでいる最中。現在40ヶ国に90のリゾートを運営している。(wsj.com, 12/14/2007)



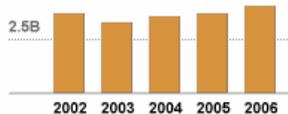
(9) クオニ CEO 突然辞任

スイスの最大手旅行グループ Kuoni の CEO Armin Meier が、突然辞任し業界を驚かせている。Kuoni では、昨年、英国 First Choice との合併失敗以降混乱が続いている。Meier は、合併に反対し、プレミアムビジネスと選別したニッチ市場に特化した独立ツアオペレーターとしての途を歩む事を選択していた。

CEO の辞任で、Kuoni が買収ターゲットにされるとの見方が浮上するだろう。(FT.com, 12/14/2007)

INCOME STATEMENT

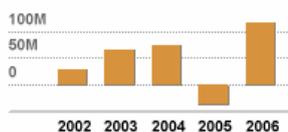
Revenue



| | |
|-------------------|---------------|
| Gross Margin | 21.85% |
| Net Profit Margin | 2.85% |
| Operating Margin | 3.02% |

Year on year Kuoni Reisen Holding grew revenues 10.70% from 3.69bn to 4.08bn while net income improved from a loss of 42.70m to a gain of 116.58m.

Net Income



| | |
|----------------------|----|
| Return on Assets | -- |
| Return on Equity | -- |
| Return on Investment | -- |

空 運

(1) 環境保護団体、EPA に航空排ガス規制に関する要望書提出

7つの都市と州と、South Coast Air Quality Management District、及び、3つの環境保護団体が、12月5日、航空機の排ガスを規制するべきだと言う要望書をEPA（米環境保護庁）に提出した。この要望書は、地球温暖化に影響を与える航空機の排ガスについて、EPAの公式の調査とそれを支配する規則の制定を主張している。(DTW, 12/6/2007)

(2) ルフトハンザ、ビジネス・ジェット部門設立

LHが、ビジネス・ジェット部門を設立する。同社は、過去3年間、欧州のビジネス・ジェット大手オペレータ NetJets Europe（Warren Buffett の Berkshire Hathaway の一部門）と企業間提携して、エクゼクティブ ジェット サービスの市場をテストして来た。しかし、NetJetによる契約停止決定により、LHは、Lufthansa Private Jetのブランドによる自前のビジネス・ジェット部門を設立する事となった。来年初頭に機材を手当てして、春より営業を開始する。これで、LHは、LCC子会社 Germanwings からビジネス・ジェット運営会社までの、最も幅広いオフリングを持つ航空会社となった。プライベート ジェット サービス市場は、過去3年間急成長を遂げており、NetJetは、LHとの契約を破棄して、本来の事業である、分散所有とカード販売による時間貸しに

専念する。世界のビジネス・ジェット機のメーカーBombardier、Cessna、Dassault は空前の受注を抱え、人気機種の新規受注機のデリバリーは数年先となっている。(FT.com, 12/10/2007)

(3) キャセー客室乗務員、新医療保険プランに不満

CX が 1 月から予定している医療費の一部の個人負担に不満を有している客室乗務員 500 人以上が、12 月 10 日香港でデモ行進を行った。Flight Attendants Union は、事態が改善されない場合は、ストに訴えると言っている。客室乗務員のストが実施された場合は、これは略 15 年ぶりとなる。CX の客室乗務員の給与は、月額 \$2,000 からスタートする。(channelnewsasia.com, 12/10/2007)

(4) ノースウエスト、ヒースロー3路線開始

NW が、DTT, Minneapolis/St. Paul, SEA の米 3 都市から LHR への毎日便 (KLM とのコーコシェア) を 3 月末から 6 月 1 日にかけて開始する。DTT=LGW 毎日便は継続される。NW の LHR 発着スロットは、KLM から融通される。NW 以外には、US が PHL から、CO が HOU と EWR から、DL が JFK と ATL から、3 月 28 日から LHR 毎日便 (DL の JFK=LHR は毎日 2 便) を開始する。既存 LHR のオペレータである BA, VS, AA, UA の 4 社と、SkyTeam の航空会社間の競争が激化する。(DTW,12/10/2007, FT.com, 12/11/2007)

(5) 航空会社の視界晴れず

継続した燃油の高騰、金融市場の混乱、米経済の景気の下降などが影響して、来年の航空会社の収支が悪化すると予想されている。世界の航空業界は、2000 年以降 6 年間に▲\$40bn (4 兆 4,000 億円) の欠損を計上した。そして、昨年にヤット黒字を計上したものの、未だに\$190bn (21 兆円) の負債を背負っている。IATA は、2007 年の業界利益見通しについて、先の \$5.6bn (6,160 億円) を不変としているものの、2008 年の見通しについては \$7.8bn (8 月見通し) から \$5bn (5,500 億円) に減少させた。アジア太平洋地域や中東の急成長があるものの、依然として、全世界の輸送量の 30% のシェアを維持している米国の航空市場は、来年には需要の成長鈍化 (或は減少) が発生するかも知れない。米国の航空会社のフリートの 35% は、機齢が 25 年以上の経年機なので燃料消費が悪く、燃料費の高騰下にあってはそれだけ収支インパクトが大きくなる。燃費性能の良い新造機への更新の為の新規ローンの取得も、現下のクレジット クラウチの状況下では、資金獲得に手子摺るだろう。そして、採算性の低い航空会社は M&A の荒波に揉まれる事になるだろう。(FT.com, 12/11~13/2007, nytimes.com, 12/13/2007)

(6) 航空会社、混雑料金制に反対

米国空会社は、DOT/FAA が提案している（及びブッシュ政権がエンドースしている）、ピーク時間帯に対するより高い着陸料金の設定（所謂 congestion charge）について、猛反発している。彼等は、高い着陸料金は、結局は消費者に転嫁されて運賃上昇を招くだけだと批判している。米ブッシュ政権は、航空便の定時性悪化に対する世論の批判に対応して、9月に、この問題に取り組む行政と航空業界のメンバーで構成する Aviation Rulemaking Committee を編成した。この委員会は、定時性改善策を検討して来たが、航空会社及び空港を管理する港湾局の両方からの強い反対を受け、改善策の1つである congestion pricing の導入を断念する模様である。スロットの売買と、時間当たりの発着回数規制についての2つ案が、依然として検討中となっている。LAX, LGA, DCA の3空港では、発着回数のキャッピングは実施されているが、スロットのオークションは試みられていない。委員会の最終決定（多分、2008年選挙後を睨んで、長期検討をスターとさせると言う結論になる）は、来週にも発表される。(wsj.com, 12/11/2007)

(7) アリタリア窮地

AZ に対しては、先週、AF/KLM 及び Air One より非拘束の買収札希望がファイルされた。しかし、売却先にどちらを選ぶかは、中道左派の伊政府 Prodi 首相にとって、まさに苦渋の決断となる様だ。理論的な整理からは、株式相互保有契約を有し、同じ SkyTeam アライアンスメンバーで、財務的に強力な AF/KLM となるが、イタリアの翼を外国に渡して良いのかと言う愛国的な面からは、Air One という事になる。組合や議員の多くは、AZ を小さなリジョナル航空会社にはいけないと主張している。しかし、Air One（伊実業家の Carlo Toto が保有する AP Holding SpA の傘下企業）は、如何にバックに伊銀行 Intesa Sanpaolo や Nomura などが控えていると言っても、その規模は AZ の欠損額と同程度で、AZ を任せるには規模が小さ過ぎると言う問題が存在する。(AF/KLM は、昨年度は $\cdot 891m \div 1,430$ 億円、第2四半期には、昨年同期の略倍の $\cdot 736m \div 1,180$ 億円の利益をそれぞれ計上している。AZ の2006年度の欠損は、 $\blacktriangle \text{€} 626m \div 1,000$ 億円。)

AZ の取締役会（Prato 会長は、AF/KLM への売却がベストであると広言して憚らない）は、売却先候補選定の決定を、12月13日から、12月18日に延期した。IATA は、クリアリングハウス（取扱額 $\$310bn \div 35$ 兆円）の運営への影響を回避する為に、AZ の財務状況について重大な関心を寄せていると言う声明を発表した。12月14日のミラノ株式市場では、一時 AZ 株が大幅に値を下げた。組合は、クリスマス休暇に山猫ストを打つと言っている。伊政府高官の1人は、AZ 倒産のオプションが依然として存在すると語っている。(FT.com, 12/11~14/2007) 12月11日、AZ は、SQ をメンバーに含むグループから、土壇場の新たなアプローチを受けたと発表したが、SQ は直ちにこの情報を根も葉もない怪情報だと否定した。(nytimes.com, 12/14/2007)

(8) ボーイング、B787 型機の来年末デリバリー強調

ボ社は、今年 10 月、B787 型機の 6 ヶ月間のデリバリー遅延を発表した。ボ社は、四半期毎の生産状況レビューの席上で、来年 12 月末までの×40 機の引き渡しを確実に履行すると言明した。併せて 2009 年までのトータル×109 機についてもオンスケジュールでデリバリーする事を重ねて表明した。しかし、業界筋は、ボ社がこのスケジュールを守れずに、来年早々にも 2 回目のデリバリー遅延の発表を余儀なくされると踏んでいる。(FT.com, 12/11/2007) (wsj.com, 12/12/2007)

Scaffolding surrounds the first three Boeing 787 Dreamliners on the company's final assembly line in Everett, Wash. Sections of the airplane will eventually arrive with such items already installed, eliminating the need for the scaffolds.



(9) 中華航空、A350-XWB 型機購入

China Airlines が、エアバスと A350-XWB 型機×14 機 (+6 機オプション) 購入の LOI を締結した。デリバリーは 2015 年から。この商談は、リスト価格ベースで \$4.6bn (5,000 億円) となるが、通常は、メーカーから大幅割引がオファーされている。エアバスは、11 月末時点で、合計×286 機の A350-XWB 型機を受注したと言っている。同型機のライバル機である B787 型機は、1 ヶ月前の時点で、×739 機を受注している。(wsj.com, 12/12/2007)

(10) 米上院、パイロットの定年延長を可決

12 月 12 日、米上院は、下院に引き続き、商業便のパイロットの定年を 60 歳から 65 歳に延長する法案を可決した。この法案は、ブッシュ大統領の決済を待つて成立する運びとなる。この法は遡及しない。(YAHOO!NEWS, 12/12/2007)

(11) カンタス、利益見通し上方修正

QF が、好調な需要増に支えられて、2008 年 6 月末までの今年度の利益見通しを、8 月の前期比 +30% の A\$1,032m (1,050 億円) から、+40% 増益に拡大した。(channelnewsasia.com, 12/13/2007) (FT.com, 12/12/2007)

(12) アメリカン イーグル 16 路線開設

AA のリジョナル子会社 American Eagle が、12 月 13 日、以下の 16 新路線を開設した。MIA×4 路線、Fort Lauderdale×2 路線、JFK×2 路線、LGA×2 路線、DAL×2 路線、CHI×2 路線、San Juan×1 路線、Milwaukee×1 路線。(DTW, 12/13/2007)

(13) ルフトハンザ、ジェットブルー株 19%買収

LH が、jetBlue 株 19%を、約 \$305m (340 億円) で購入した。そして、jetBlue の取締役ポストを 1 つ獲得する。 LH が買収したのは、jetBlue が新たに発行した第三者割当株 4,200 万株。 LH は、12 月 12 日の株価 \$6.25 に対して +16%のプレミアムを付けた 1 株 \$7.27 で購入した。

年初以来 50%以上も値が下がりした jetBlue の株価とドル安を、LH は買収好機として見逃さなかった。 S&P のアナリストは、この買収を奇妙な取り合わせだと批評している。 LH のアップークラスの旅客が LCC の jetBlue の座席に満足するだろうか？ jetBlue の予約システムは、コードシェアー便を取扱えない。

LH は、同じスター アライアンス メンバーである UA の競争相手の jetBlue 株を購入した事になる。 LH の買収は、JFK のスロットを確保する為だと言うアナリストも存在している。(LH は JFK 及べ EWR に夫々毎日 3 便運航している。) LH は、LHR のスロットを 12%保有している BMI の株式を 30%保有している。 また、この買収は、jetBlue に対する救済的な融資の側面を有していると解説するアナリストも存在する。 jetBlue は、現在、\$433m (480 億円) の流動負債 (current debt obligation) を保有している。 第 3 四半期決算では、\$23m の利益を計上した。(前年同期は、▲\$5000,000 の欠損。) この取引は、jetBlue の株主の承認を得る必要はないが、米国当局の審査と承認を得る必要がある。(FT.com, 12/13-14/2007) (wsj.com, 12/13/2007) (nytimes.com, 12/14/2007)



Wolfgang Mayrhuber,
the chairman of Lufthansa.

Jetblue Awys Corp JBLU (NASDAQ GS) **\$7.09** ▼ **-\$0.06 -0.84%**

Close 12/14/2007 [Add to My Portfolio](#)

After Hours \$7.11 ▲ **+0.02 +0.28%** 12/14/2007 7:46:00 PM

[Profile](#) | [Ratings](#) | [Earnings](#) | [Insiders](#) | [Competition](#) | [Filings](#) | [Financials](#) | [Charts](#) | [Screener](#)

| | |
|------------------|--------------------|
| Open | \$ 7.30 |
| High: | \$ 7.59 |
| Low: | \$ 7.05 |
| 52-Wk Rng | \$ 5.99 - \$ 17.02 |
| P/E Ratio | 30.83 |
| Volume | 11,431,000 |
| Market Cap | \$ 1.3 B |
| Shares Outstand. | 180.2670 M |

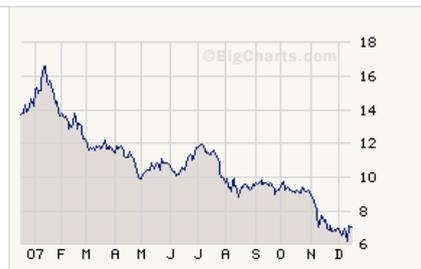
Price History | Historical Quote Lookup

Time Frame
1 year

Company Events
<None>

Refresh Chart

[Interactive Charting](#)



Events

Earnings Releases Confirmed

| Period | Eps Actual |
|---------|------------|
| Q2 2007 | \$ 0.11 |
| Q3 2007 | \$ 0.12 |

Conference Calls

| Quarter |
|---------|
| Q2 2007 |
| Q3 2007 |

Financial Snapshot

| | 2006 |
|--------------------|-----------------|
| Revenue | \$ 2.4 B |
| Total Net Income | \$ -1,000,000.0 |
| Earnings Per Share | \$ 0.00 |
| EBITDA | \$ 281.0 M |
| Long Term Debt | \$ 2.6 B |

[More Financial Information](#)

Per-Share Estimates

| | This Qtr | Next Qtr |
|----------------|----------|----------|
| Mean Estimate | -0.00 | -0.14 |
| High Estimates | 0.07 | 0.02 |
| Low Estimates | -0.09 | -0.29 |
| # of Estimates | 11 | 6 |

[More Earnings Estimates](#)

Current Analyst Ratings

| | |
|-------------|-------------|
| Buy | 3 |
| Overweight | 1 |
| Hold | 6 |
| Underweight | 0 |
| Sell | 4 |
| Mean | HOLD |

[More Analyst Ratings](#)

(14) 中国×2社がスターに参加

Air China と Shanghai Airlines の 2 社が、スター アライアンスに加盟した。 China Southern Airlines は SkyTeam に加盟している。 残る中国メジャーの 1 社 China Eastern Airlines は、何処のアライアンスにも未だ加盟していない。(wsj.com, 12/13/2007)

Air India と Jet Airways のインドの航空会社 2 社が、スターへの参加を希望している。(FT.com, 12/14/2007)

水 運

(1) タンカー チャーター レート大幅上昇

200 万バレルの原油を運ぶ事が出来る Very Large Crude Carriers (VLCCs) のオーナー達は、過去 2 週間で、11 月初めの 1 日当たり \$20,000 の 7 倍の \$150,000 を備船料金とし

でチャージする事が可能になった。これは、最大の船 Capesize の傭船料金が 1 日当たり \$180,000 にも上昇しているドライバルク貨物の強力な市場の影響によるモノである。環境への対応で、一重船殻 (single-hull) 船の航行が 2010 年以降禁止された為、この型式のタンカーが、バルク船へ改修されている。その為、タンカーの供給が低下し、短期のスポット市場に専念している、1 輸送毎の契約による傭船料金が値上げしている。高い傭船料金が何時まで続くかは良く分からないが、業界の識者は、今後 6-7 週間は継続するだろうと語っている。その後は、北半球の冬の天候の厳しさ如何によると言っている。(FT.com, 12/8/2007)

(2) ティユイとロイヤルカリビアン、ドイツ クルーズ立ち上げ

2009 年初めに、Royal Caribbean Cruises と欧州のツアオペレータの TIU が、ドイツ語圏市場を対象としたクルーズ ラインを立ち上げる。この新会社 TUI Cruises (HAM ベース) は、当初は 1 艘のクルーズ船により営業を開始し、2011 年と 2012 年に新造クルーズ船を投入する。今年初めに、Carnival Corp が TUI とのドイツに於ける合弁企業の設立を計画したが、ドイツに於ける困難な規制の問題 (Carnival 談) の理由で断念した。(DTW, 12/10/2007)

(3) カーニバル、ドイツ アイダ ブランド用に新クルーズ船×2 艘を発注

Carnival Corp が、ドイツのクルーズ ブランド AIDA Cruises 用に、71,000 吨のクルーズ船×2 艘をドイツの Meyer Werft 造船所に発注した。建造費は \$558m (615 億円) と \$565m (625 億円) で、2011 年 4 月と 2012 年 5 月に就航する。AIDA Cruises のフリートは、この 2 艘を含めて 6 艘となる。(DTW, 12/14/2007)

陸運 & ロジスティックス

(1) ユーピーエス、株価低迷

UPS は、休暇シーズンのピークの 12 月 12 日に、2,200 万個のパッケージ デリバリーを取扱う。休暇シーズンが終了したならば、1 月 1 日から就任する UPS の新 CEO D. Scott Davis (現 CFO) は、米国内のデリバリー貨物需要の減速、高コスト、ライバル FedEx に比べて見劣りする株価などへの難問に取り組まなければならなくなる。

UPS は、International Brotherhood of Teamsters と新たな契約を締結し、およそ 238,000 人の運転手とその他の従業員の長期の年金コストの削減に成功した。そして、急成長の中国によってリードされている海外デリバリー サービス網を拡大し、過去 4 年間で 4

社（1999年上場以来30社）の買収を行った。

そして、パッケージフローテクノロジーシステムを米国の66,000人の運転手に持たせて、トラックの走行距離の削減に取り組んでいる。（2006年▲2,700万マイル、2007年▲17,000万マイルの削減を可能にした。しかし、1デリバリー当たりの走行距離は、2006年で+2.2%増加した。）また、海外の SHIPPING と通関作業の迅速化の為にデジタルインボイスシステムを導入する。UPSの年間コスト削減は、合計▲\$1bn（1,100億円）となるだろう。新CEOの取り組む課題は山積している。（wsj.com, 12/14/2007）



ホテル & リゾート

（1）若者とアクティブ向けのスロットマシン開発

旧来型スロットマシンが世代交代による影響を受けている。1890年に、ドイツ移民 Charles Fay により考案されたこの機械には、1世紀以上に亘って、現金吐き出しと、マシンの信頼性と、手動の操作レバーやボタン位しか求められて来なかった。しかし今日、ビデオゲームで育ってきた若者を惹き付ける新型マシンには、それら以外のモノ、即ちスキルが求められている。目と手だけで操作する単純なマシンの製造であれば、旧来のプレイヤー達に親しまれて来た、終始音を出す装置を工夫すれば良い。しかし、他の多くのマシンとリンクできる様な付加価値の付いた新型マシンは、40歳以下の人達に親しまれている。近々、操縦桿 (joystick) 付きのマシンとインターネットゲーム同様の、多勢で遊べるマシンが出現するだろう。

業界の調査によると、21歳から40歳の世代は、賭け事に対して道徳的な良心の呵責など、ベビーブーマーや親世代に比べると少ししかない。それは、彼らの育った環境では、多くの州が賭け事の合法性を認めており、テレビ番組がポーカー勝利者を名士として崇めているからだ。その結果、大勢の若者が、Las Vegas やその他の賭博場に押し掛けている。しかし問題は、これら若者が、旧来の人々と比べるとカジノで費やす時間が少ないことだ。Palms Casino Resort よれば、若者はパーティー感覚でやって来て、酒、ナイトクラブ等が主目的で賭博はさほど重要視しない。

スロットマシンから得る収入は大きく、アメリカ全賭博収入のおよそ\$60bn（6兆6,000億円）の内の3/4を構成し、業界ではスロットマシンのことを“素晴らしい金庫” (beautiful vault) と呼んでいる位だ。そのためカジノ運営業者は、従来施設の拡大や新市場に

新たな施設をオープンしようとしている。

アメリカにある約 100 万台のスロットマシンが、一日に得る額は \$1bn (1,100 億円) 強であるが、その大部分が賭けの当たり客に支払われている。約 5%~10%がカジノの儲けとなる。スロットメーカーは、如何にして若者を取り込むかの根本的な案を考え出す必要がある。



スロットメーカーは、まだ若者を惹き付ける努力の初期段階である事を認めている。新型マシンは、音、パネルスクリーン、イメージ等、今日のビデオゲームと同様の形をしている。人気のマシンの一つはイリノイ州 Waukegan にある WMS Gaming 社製で、映画 *Top Gun* をベースにして作られている。スロットマシンメーカーは、操縦桿付きのマシンが、直ぐそこまで来ていると言っている。業界のスペシャリストは、数年後には、オンライン コンピューター ゲームで人気の *World of Warcraft* や *Halo* の様な、一対一の競争にギャンブルが加わった遊びが出来るネットワーク システムに、カジノが投資するのを期待している。(nytimes.com, 12/10/2007)



A software quality engineer, Carl Jacobson, testing a slot machine based on Pong at a Bally game development office in Huntington Beach, Calif.

(2) Ritz-Carlton、保守的イメージ打破に取り組む

Ritz-Carlton ホテルは、“Entourage” から取った様なショートフィルム、(或は、長いコマーシャル) を制作した。これは Ritz にとって非常にリスクな広告キャンペーンであるが、豪華ホテルの固くくしいイメージを打破し、若いプロフェッショナルやその家族達にアピールするための努力でもある。Ritz-Carlton は、American Express Co.のバックにより、映画やコマーシャルで受賞経験も有る若手ディレクターを雇って、現在3本のショートフィルムを制作している。どのフィルムでも、20代から30代の俳優を使用し、堅苦しいブランドイメージを覆えした Ritz の“サービス”に注目させるのが狙いなのだ。上映時間は、4分から10分ほどの長さで、Ritz のサイトあるいはホテル備え付けテレビで来年早々に上映する予定である。また、Yahoo、MSN、YouTubeにも載せる予定。New York、Los Angeles、London の映画館、Wでのプロモーションイベントで上映予定の他、雑誌 Gourmet 等でも紹介する。

Ritz-Carlton は、保守的なシンボルとしての Ritz から、若いニューリッチ達が豪華経験を追い求めている時代に相応しい Ritz に変え様としている。ジェネレーション X や新世紀世代 (Millennials=2000年代に成人を迎える人々) (テニスシューズにジーンズ着用の若者はマホガニーにペルシャ絨毯は居心地が良くない) の好みへ Ritz を変えようとしている。

Actors and director ready to shoot a scene for Ritz-Carlton's new campaign.



Ritz-Carlton

昨年、同ホテルは、従業員に対して課していた20の厳しい規則(例：“Hello”ではなくもっとフォーマルな挨拶“Good morning”を使用等)を廃止した。これは、お客様に対して、従業員がより自然に対応出来るような常識感覚を植え付ける為である。新たにオープンする Marriot International Inc. 所有の Ritz ホテルは、標準的なマホガニーのモチーフからホテルの場所のテーストを反映したデザインに変更した。これ等の試みにより、旧来の伝統的な客離れが起きるのではないかという懸念がホテル内にもあるが、Ritz は、Louis Vuitton が、デザイナー Marc Jacobs を雇い入れて、大きく生き返ったさまをお手本としている。Ritz には、古い感覚を壊して行くために若い俳優を雇った

り、建物の改装をしたり、多くの豪華ホテルとの熾烈な競争に直面するなど様々な困難が予想される。 現に、独立ホテル開発業者の Barry Sternlicht から Hilton 所有の Blackstone までが、この超豪華ホテル市場に入ろうとしているのだから。(wsj.com, 11/30/2007)

(3) 豪 Crown 社、\$1.8Bn で米カジノ買収

James Packer 所有の Crown 社(豪の賭博事業)が、Cannery Casino Resorts を \$1.8bn (2,000 億円、現金) で買収することに同意した。 Cannery Casino Resorts は Las Vegas に3つの賭博施設と Pennsylvania に競馬場とカジノを運営している会社である。 この取引は、Packer の、国際(米, Canada, 豪, 英, Macao 等) 賭博資産拡大のための努力を反映するものである。 豪最大の富豪 Packer は、最近、亡父 Kerry から受け継いだ“帝国”の資産の再構築に力を注いでいる。 Packer は PBL Media の大部分を、プライベートエクイティー企業 CVC Asia に売却し、多額の資金を獲得した。 11月には、Crown と Consolidate Media Holdings の2社に分割した。 Crown の米賭博企業買収は、米国のレジャーと賭博市場に対する国際的投資の高まりの中で実施されている。

Dubai World (Dubai 政府の投資部門) は、最近、Las Vegas を席卷している MGM Mirage の株式 9.5% を \$5.2bn (5,750 億円) で買収した。 Dubai World は、この株式の 20% まで拡大出来るオプションを有している他、MGM が \$7.8bn (8,600 億円) かけた City Center 開発プロジェクトの 50% を買収している。

Crown は、Cannery を、米国の Millennium Gaming と Oaktree Capital (プライベートエクイティーグループ) から買収しつつある。 Crown は、この買収資金を手持ちの現金から捻出する。 この買収は、当局の承認を得るのに 12ヶ月を要するだろう。 又、Crown は、North Las Vegas の Cannery Hotel and Casino と、それに East Las Vegas にある Boulder Strip の Nevada Palace Casino を買収中である。 West Las Vegas の Rampart Casino はマネジメント契約で運営する予定。 Pittsburg の Meadows Racetrack も買収予定。 Cannery は、現在2つの casino/hotel complex を開発中。

PBL は、同社のマカオ賭博ジョイントベンチャーの 17% を保有している Melco PBL Entertainment Macau をナスダックに昨年上場した。 Packer のグループは、豪カジノの Crown Melbourne と Burnswood の 100% を所有している。 MPEL の Crown Macao は今年早々にオープンした。 昨年、PBL は、英 Aspinalls の 50% を買収した。 4月には、A\$1.45bn (1,450 億円) に上る Gateway Casino (カナダ西部の大賭博会社の1つ) 買収の為に、豪 Macquarie bank とベンチャー企業を立ち上げた。 6月には、Texas のプロパティグループ IDM 及び投資グループ York Capital と共にジョイントベンチャーを立ち上げて、Las Vegas にカジノを開発する計画を発表している。(FT.com, 12/12/2007)

(4) カジノオーナー、ライセンスは運だけでは手に入らず

Don H. Barden (63) (アメリカ賭博会社オーナー中、唯一の African-American) は、Pennsylvania において最も利益の大きいと予想される 14 のスロット カジノのライセンスの所有者である。彼の生い立ちは、まさに Horatio Alger (注) 像である。

(注) アメリカで Horatio Alger とは「立志伝中の人」または「立身出世物語の」「ホレイショ = アルジャー風の」を意味する表現。19 世紀の児童向け物語作家 Horatio Alger に因む。

Detroit 郊外 Inkster で、祖父は元奴隷、父は自動社工場の労働者、12 人の子沢山という貧困の中で育った。Pittsburg Ohio river 沿いに作られる、新しい Majestic Star カジノ建設 (\$450m ≒ 500 億円プロジェクト) は、彼が保有する Detroit の企業の収入の倍の年間 \$1bn を超えると予測されている。

彼は、1980 年から億万長者で、12 年間に 5 州で 6 つカジノを運営している。さほど有名ではなかった彼が注目されたのは、メジャーの Harrah と Isle of Capri に打ち勝って、Pittsburg 唯一のライセンスを獲得した為である。

彼が選定したカジノ用地は、住宅地から隔絶され、ハイウエーからのアクセスに至便であったのに対して、Harrah's と Capri のそれは交通渋滞や住宅地に隣接するという問題があった。そして、Barden は、そこで、約 1000 人の職を作り出し、年 \$7.5m (8.3 億円) の税収を 30 年間に亘ってもたらず事を約束して、最終的に Pittsburg 唯一のライセンス獲得に成功した。カジノ大君 Barden が、Pittsburg の Majestic Star カジノに賭けている。(nytimes.com, 12/12/2007)



Don H. Barden, the country's only African-American owner of a national gambling company, grew up poor in a suburb of Detroit.

その他

(1) カミラ英皇太子夫人、割れなかったボトルの『のろい』から免れるか？

迷信深い人や船乗りにとって、それは悪い兆しだ。英国南部Southamptonで10日、Cunard社の新豪華客船Queen Victoria丸の命名式が行われたが、命名したカミラ（Camilla）英皇太子夫人は、シャンパンの瓶を割ることができなかつたのだ。（2本目のボトルが手で船側に投げつけられる結果となった。）



2000年、アン王女がAurora丸の命名式を行った際も瓶が割れなかつたが、同船は処女航海で故障。また、2003年にはウィルス感染で乗客が病気になり、さらに2005年にはエンジントラブルが発生した。カミラ皇太子夫人の命名式出席については、すでに不満の声が上がっていた。英国では、「国王」の名を冠した船舶の進水式および命名式は、エリザベス女王が執り行うのがしきたりだ。英紙タイムズ紙は、「皇太子夫人は、クイーン・ビクトリア丸が割れなかつたボトルの『のろい』を払いのけてくれるよう望んでいるに違いない」と報じている。【12月12日 AFP】

(12/12/2007, AFPBB News <http://www.afpbb.com/article/life-culture/life/2324617/2446628>)

編集後記

フォーカスライトのホールセールの話（P.2）に、「ホールセールとオンライン旅行社間の境界線がボヤケ始めている」と書いてある。ホールセラーが、消費者直結のオンライン販売を開始するのだから、両者間の境界は無くなってしまおうと言うのだ。

勿論、このレポートにも書いてあった通り、オンライン市場の寡占状況とリアルタイムインベントリーに対するアクセスの欠如（即ちコネクティビティーの問題）が解消された場合の話であるが。（時間的な問題であって、この2つ問題は将来的には消滅する。）

境界線のボヤケは、随所で始まっている。 サプライヤーの直販だって、サプライヤーとリテーラーの境界線を無くしていると考えられないだろうか。 これは、境界線が無くなったのでは無く、リテーラーを排除したと言う事かも知れない。 しかし、サプライヤーが、ホテルやレンタカーやバーケーション（ダイナミック・パッケージング）まで販売し始めているじゃないか。

伝統的旅行社や、ツアオペレータが、積極的にオンライン販売に取り組んでいる。 今に、伝統的旅行社とか、オフラインだとか、オンラインだとかの区分だって無意味になってしまう（境界線が無くなる）。

オンライン旅行社は、検索エンジンやメタサーチを含むリフェラル サイトによって、“中抜き”されて、グロス予約を稼ぐトランザクション サイトから、SNS や目的地情報やオンライン広告を取扱う、旅行のエクスペリエンスの媒体へと変化するのかも知れない・・・と何処かで書いてあったツケ。 そうなれば、オンライン旅行社と広告業者間の境界線まで無くなってしまいう事になる・・・。（H.U.）

表紙：

#118 クロー CROW

5色4版（骨板：シナベニヤ）

H 152mm×W 208mm

2000年1月作

TD 勉強会 情報 300 （ 以 上 ）