

平成 19 年 12 月 25 日

TD 勉強会 情報 302

1. エクスぺディア、欧州展開強化
2. 2008 年の米旅行展望
3. 「連載」米オンライン旅行概観 第 7 版（2）
第 2 章
市場規模：オンライン チャンネル成長、全体市場のそれに近づく
4. その他のニュース



FT.com, 12/16/2007

1. Expedia to lunch European assault

エクスペディア、欧州展開強化

\$900bn (99 兆円) の旅行市場には、今年も、静かな時など存在しなかった。 Thomas Cook と Tui Travel の 2 強の欧州ツアオペが出現し、そして、その強敵手である米国の Expedia が、彼等の牙城である欧州市場の展開を強化している。

Expedia は 1999 年に Microsoft からスピンオフし、そして、2005 年には IAC から再び分社した。 この SEA ベースの企業は、第 3 四半期決算で、15% のマージンを達成し、今年にはグロス販売 \$19bn (2 兆 900 億円) を計上するだろう。 北米市場は、Expedia の総収入の 2/3 を数えるけれども、成熟した市場に向かいつつある。 従って、北米市場では、既にオンライン購入者となっている人達のブランド ロイヤルティを向上させ、彼等のワレット・シェアの拡大に努力しなければならない。 反対に、欧州は、依然として、新たなオンライン購入者達が続々と生まれている成長市場だ。

Expedia は、その欧州市場で、自前のブランドによる (他人ブランドの買収では無く = organic growth) 展開を強化している。 他の欧州競争者の如く、目抜き通りの店舗や航空機やホテルなどを保有せず、アセット・ライトの純粋なオンライン旅行社として敏捷な経営を実践している。 しかも、世界ベースでオンライン オペレーションを展開しているのは、Expedia を除いて何処も存在しない。 そして、Facebook の如くのソーシャル ネットワーキング サイトの人気や検索エンジンのパーソナライズ化を開拓したテクノロジーのパックを先取りして、競争力の強化に努めている。

Expedia は、サプライヤー サイトの直販に対して脅威を感じていない。 サプライヤーは、直販も仲介業者経由の販売も、両方を必要としている。 そして、オンライン旅行社の販売も、サプライヤーの直販も、両方が増加するだろうと言っている。 Expedia は、来年にはインドに進出し、そして、中国への展開を計画している。 中国では、第 2 位の旅行社である E-Long の 52% の株式を保有している。

地球温暖化に対する不安やテロの脅威が存在するけれども、旅行は力強く成長するだろう。 人々の旅行熱は、おいそれとは無くならないと Expedia は信じている。 ■

Expedia Inc Del EXPE (NASDAQ GS) \$32.03 ▼ **\$-0.04 -0.12%**

12/21/2007 4:00 PM ET Add to My Portfolio

After Hours \$ 32.03 ◆ **UNCH 0.00%** 12/21/2007 6:52:00 PM

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

Open **\$ 32.37**
 High: **\$ 32.44**
 Low: **\$ 31.87**
 52-Wk Rng **\$ 19.97 - \$ 35.28**
 P/E Ratio **34.82**
 Volume **4,104,500**
 Market Cap **\$ 8.3 B**
 Shares Outstand. **258.9010 M**

Price History | Historical Quote Lookup



Events

Earnings Releases Confirmed

| Period | Eps Actual |
|---------|------------|
| Q2 2007 | \$ 0.35 |
| Q3 2007 | \$ 0.39 |

Conference Calls

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

Financial Snapshot

| | 2006 |
|--------------------|-------------------|
| Revenue | \$ 2.2 B |
| Total Net Income | \$ 244.9 M |
| Earnings Per Share | \$ 0.70 |
| EBITDA | \$ 647.8 M |
| Long Term Debt | \$ 500.0 M |

[More Financial Information](#)

Per-Share Estimates

| | This Qtr | Next Qtr |
|----------------|-------------|-------------|
| Mean Estimate | 0.28 | 0.21 |
| High Estimates | 0.34 | 0.29 |
| Low Estimates | 0.19 | 0.12 |
| # of Estimates | 12 | 8 |

[More Earnings Estimates](#)

Current Analyst Ratings

| | |
|-------------|-------------------|
| Buy | 5 |
| Overweight | 0 |
| Hold | 8 |
| Underweight | 0 |
| Sell | 0 |
| Mean | OVERWEIGHT |

[More Analyst Ratings](#)

Financial Summary & Operating Metrics (figures in \$MM's, except per share amounts)

| Metric | 3 Months Ended 9.30.07 | 3 Months Ended 9.30.06 | Y / Y Growth |
|--|------------------------|------------------------|--------------|
| Gross bookings | \$5,146.9 | \$4,261.0 | 21% |
| Revenue | 759.6 | 613.9 | 24% |
| Revenue margin | 14.76% | 14.41% | +35bps |
| Gross profit | 608.5 | 480.8 | 27% |
| Operating income before amortization* ("OIBA") | 212.8 | 180.0 | 18% |
| Operating income | 179.8 | 89.3 | 101% |
| Adjusted net income * | 123.1 | 117.2 | 5% |
| Net income | 99.6 | 59.0 | 69% |
| Adjusted EPS * | \$0.39 | \$0.34 | 15% |
| Diluted EPS | \$0.32 | \$0.17 | 88% |
| Free cash flow * | 24.1 | (18.9) | N/A |

*"Operating income before amortization," "Adjusted net income," "Adjusted EPS," and "Free cash flow" are non-GAAP measures as defined by the Securities and Exchange Commission (the "SEC"). Please see "Definitions of Non-GAAP Measures" and "Tabular Reconciliations for Non-GAAP Measures" on pages 15-18 herein for an explanation of non-GAAP measures used throughout this release.

Daily Travel Weekly (DTW), 12/18/2007

2. Business Outlook '08

2008年の米旅行展望

4つの悩ましい“Cs”が、2008年の旅行展望を曇らせるだろうか？ ① Credit crisis、② Consumer confidence、③ Crude oil prices、そして、それ等のCsよりは程度が低くなるが④ Currency exchange ratesの4×Csがそれだ。しかし、来年に関する最近の業界予測は、米国も世界も含めて、現在の堅調な需要の成長トレンドに乗かって、殆どが強気の見通しを立てている。

この強気の見通しの背景には、上記の4×Csに加えて、5番目のCが存在する。CapacityのCだ。サプライヤー達は、過去の供給過多から学んだ市場の混乱を、上手に需給調整した供給を張る事によって、需要減速期への対応を強化していると言うのだ。

Travel Industry Associationは、10月に、来年の需要は、今年の+5.7%を若干下回る+5.2%増と予測した。その後、余り良く無い経済ニュースが連続しているけれども、TIAは、この予測を下方修正するだけの懸念材料は見当たらないと言っている。

Deloitteのtourism, hospitality and leisure部門は、アンケートした2,027人の消費者の75%が、今年並みのレジャー旅行を実施すると回答していると言っている。そして、この回答者の95%が、昨年にレジャー旅行を実施したと言っている。(2005年調査では85%。)要すれば、消費者の旅行意欲は、依然として強いのだ。

National Business Travel Associationの調査(10月)では、会員215社の73%が、来年5%~10%出張旅費を増加すると言っている。タッタの10%しか、来年の支出をフラットにするとはいっていない。ビジネス需要は、各企業が適切なコスト管理を実施している為に、レジャー程は大きく伸びておらず、既に需要が規制されている。この管理された健全なトレンドが、来年も続くだろう。企業は、ビジネスを継続する為には、出張を実施せざるを得ないのだ。このNTBAのアンケートによれば、しかし、コスト管理が一層促進され、ビジネス・クラスの利用を禁止する企業は、2007年の7%から来年は16%に上昇する。

Air Transport Association は、航空会社が、継続して慎重な需給調整を実施して、来年も、燃料費増を相殺する事は出来ないが、或る程度のプライシング パワーを維持したがる と予想している。そして、米航空会社が、来年に、\$3.5bn~\$4.0bn (3,850 億円~4,400 億円) 程度の、連続 3 年目の利益計上を可能にする と見ている。(2007 年の利益見通しは \$5bn ≒ 5,500 億円。) JPMorgan のアナリストは、米国内線運賃は、依然としてピーク時の▲12%低いレベルにある為、未だ運賃値上げの余力を有していると分析している。

IATA は、4×Cs など懸念から、来年の業界利益見通しを、9 月時点の予測 \$7.8bn (8,580 億円) から \$5bn (5,500 億円) に減少させた。北米市場は、最も景気失速に影響を受ける地域となると予想している。そして、原油価格については、バレル\$78 と予想している。これは、2002 年のバレル \$25 の 3 倍以上となる。

ホテル業界は、好景気に沸き返った 2007 年の勢いを、略そのまま来年にも継続出来る と踏んでいる。PKF Hospitality Research は、2008 年の ADR (平均日間客室レート) が +5.3%、RevPAR (revenue per available room = 有効客室当たり収入単価) が +4.5% 増加すると予測している。2007 年の推定実績は、夫々、+5.8% と +5.7% であった。

Smith Travel Research も、来年の ADR と RevPAR の両者を +5.2% と予測している。Smith Travel は、景気後退があるとすれば、その影響を先ず受けるのは、中級以下のホテルとなり、プレミアムな豪華ホテル・チェーンは、些かも影響を受けないだろうと言っている。ここでも、供給の“C”が、ホテル好景気を支えると見られている。来年の供給は、過去 20 年間の平均である約 +2% 増に止まるため、依然としてセラーズマーケットが継続すると言うのだ。

クルーズ業界は、過去 6 ヶ月間の市場の良好なファンダメンタルなトレンド (需要と価格の両面に於ける) を、少なくとも来年上半期中は継続出来る と予想している。クルーズ コンサルタントの G.P. Wild は、来年のクルーズ船客需要が +5% 増加すると予測している。特に欧州クルーズが好調で、継続して、北米以上の成長が期待出来るだろう。クルーズ需要は、全くレジャー オリエンテッドなので、4×Cs (特に Consumer confidence = 消費者マインド) の影響を最も受け易い需要だ。その上、2010 年迄の 3 年間に、新たなクルーズ船が就航し、+80,000 船室の供給拡大をもたらす事も懸念材料になるかも知れない。クルーズ業界は、航空業界が実施している様な供給調整を実施しなければいけない局面に直面するかも知れない。

最後が為替の“C”だ。弱いドルは、米国人の海外旅行需要を減少させるかも知れないが、逆に、欧州やカナダからのインバウンド旅行需要を促進させる、旅行業界にとって、功罪相半ばする影響を有している。

何れにしても、来年の旅行市場は、色々な経済の不安要因がそこかしこに溢れているけれども、4 四半期全てとは行かないかも知れないが、少なくとも、3 四半期は好調に推移すると予想出来る様だ。 ■

PhoCusWright, November 2007

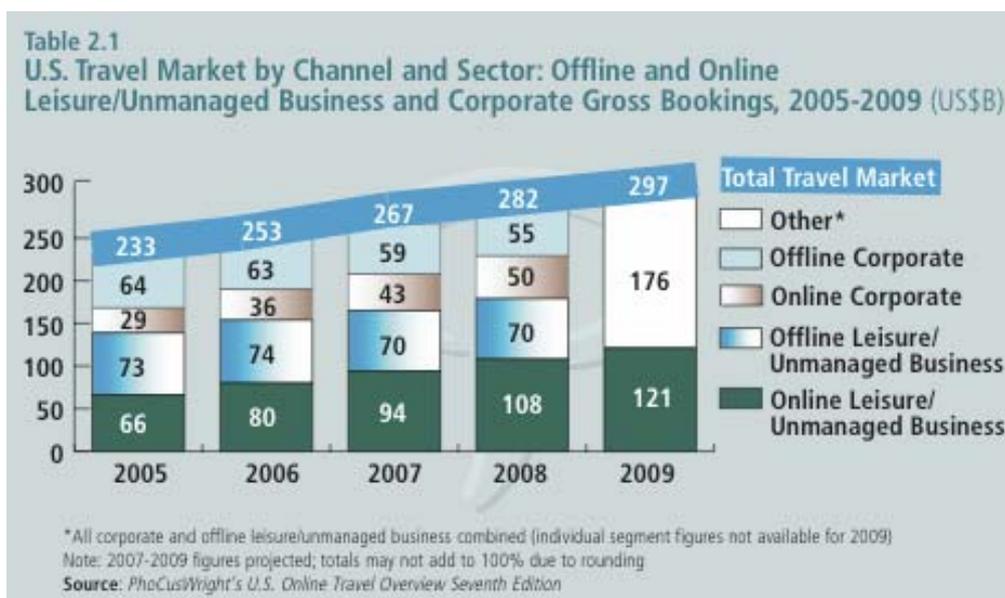
3. U.S. Online Travel Overview Seventh Edition

「連載」米オンライン旅行 概観 第7版（2）

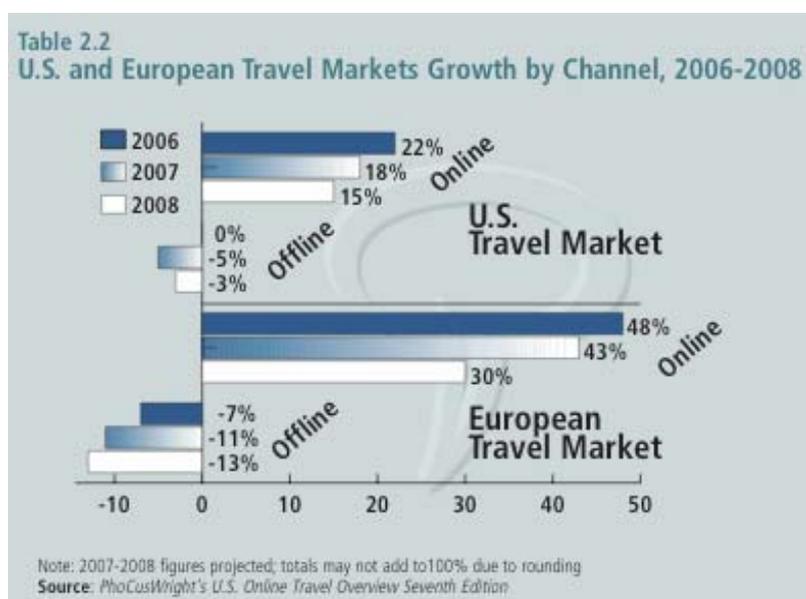
Section 2 Size of the Market: Online Channel Growth Approaches Overall Rate

第2章 市場規模：オンライン チャンネル成長、全体市場のそれに近づく

容赦ないコマースのオンライン チャンネルへの移動によって特徴づけられる強力な旅行市場にも拘らず、米オンライン旅行は、2006年と2007年に於いて、以前の予測よりも若干成長速度を減少させている。米旅行業界は、2006年に \$250bn (27兆5,000億円) を超えてから、+5~6%のレンジで2009年 (\$297bn≒32兆6,700億円に達すると予測されている) まで成長する勢いを維持し、急速に \$300bn (33兆円) の大台に近づきつつある。(Table 2.1 参照)



総市場に比べて力強いプレミアムなオンライン成長を伴うにも拘らず、オンラインチャンネルの伸びと総市場の伸びの差は、2008年には一桁に縮小するだろう。その差は、2005年には20ポイントも存在していた。これは、基本的には、オンラインチャンネルが成熟化しつつある事を示している。つまり、オンラインが飽和状態に近づくに従い、インターネット販売の成長特性は、総市場の伸びにより近似する事になる。この影響は、オンラインチャンネルが米国に比して開発されていない欧州旅行市場との対比でハッキリ見て取れる。欧州では、2008年迄、米国の倍のスピードで拡大するオンラインの成長に伴って、急速なオフラインチャンネルの縮小が依然として経験されている。(Table 2.2 参照)

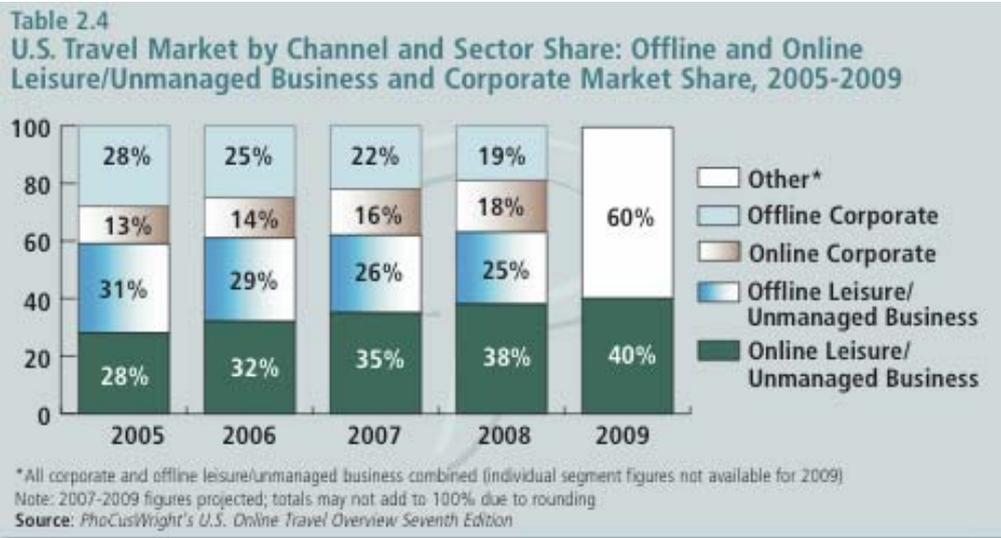


レジャーと非管理ビジネス旅行の gross 販売に於けるオンラインとオフラインのシェア比較と、法人セグメントのそれとの比較は、市場の成熟と成長潜在力のもう1つの例を提供してくれる。法人セグメントでは、オフライン旅行市場46%シェアと、オンライン市場の31%シェアに見て取られる様に、オフラインの方がより大きなシェアを誇っている。(Table 2.3 参照) オンラインレジャー/非管理ビジネスの gross 予約は、年間 \$13-14bn (1兆4,300億円~1兆5,400億円) 増加した2005年と2006年のパターンを、継続するだろうが、オフラインチャンネルは、この10年の初期に経験した二桁の下落よりは少ない低下に留まっているし、これからもそうなるだろう。(Table 2.4 参照) これは、レジャー/非管理ビジネスオンラインチャンネルの増加が、既存販売の Web への移動から、全体市場の成長への依存を増している事を反映している。

個々のデータポイント (data points) は、異なる方向を示唆し、バイトメディア (bite media) がその話を煽っているかも知れないが、オフラインチャンネルの復活は、実在しない。しかしながら、より多くの旅行者が Web を使用するので、彼等のニーズは最も複雑なモノとなり、彼等の需要は、基礎的な旅行の素材、旅程、包括 (bundles) を超える傾向がある。しかし、オンライン旅行サイトは、しばしば、コール・センターや、或は、オフライン旅行社の様に、それ等の複雑な質問や或は特別なニーズを取扱う様には作られていない。その為に、オフライン購入チャンネルに対する関心が増している。そして、オフラインチャンネルを利用する旅行者数は、全体のビジネスの量を上回って増加している。The PhoCusWright Consumer Travel Trends Survey Ninth Edition によれば、オフラインをショッピングと購入の通常的手段に挙げているオンライン旅行者が、事実、夫々 2%と 6%ポイント増加した。これは、旅行グロス販売のオンラインシェアに於ける全体的増加とは対比をなすが、旅行のショッピングと購入が、マルチチャンネル使用の方向に向かいつつある事を、まさに示唆している。

実際、多くのホテル・チェーンは、販売機会の増進と、スポットに於ける顧客ニーズの認識と、ロイヤルティーを増加させる為に、彼等のコール・センターのコンタクトを奨励しつつあると報告している。多くのその他のサプライヤー達としては、コール・センターは最も高価で、魅力が無いチャンネルであるが、ホテルにとっては、顧客リレーションシップを強化し、アップセルの機会を導入する事が出来る必須のチャンネルとなっている。Web サイトで可能になり、そしてサイト上から発生するこの様な販売は、PhoCusWright では、オンライン予約としている事に注意が必要である。





Size of the Market

市場規模

レジャーと非管理ビジネス旅行のオンライン グロス販売は、\$100bn（12兆円）市場に近づきつつあるので、インターネットが旅行業界の支配的なチャネルである事は明らかである。 2007年に、\$94bn（10兆3,400億円）を乗り越え、これ等のグロス販売は、オンライン予約とレジャー／非管理ビジネス旅行総販売の両方で、最大のシェアを構成する。（Table 2.5 参照） オンライン レジャー旅行購入インターフェイスは、今や標準装備となっている。 旅行管理プロダクトによってエミュレートされ、十代の若者やその両親や祖父母達にまで使われている。

**Table 2.5
U.S. Online Leisure/Unmanaged Business Travel Market by Segment,
2005-2009 (US\$M)**

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|---------------------------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| Airline (1) | 34,772 | 42,667 | 50,827 | 58,196 | 64,980 |
| Change | — | 23% | 19% | 14% | 12% |
| Car Rental | 4,895 | 5,747 | 6,510 | 7,320 | 8,135 |
| Change | — | 17% | 13% | 12% | 11% |
| Cruise (1) | 764 | 880 | 994 | 1,134 | 1,293 |
| Change | — | 15% | 13% | 14% | 14% |
| Hotel and Lodging (1) | 19,871 | 24,307 | 28,668 | 32,972 | 37,363 |
| Change | — | 22% | 18% | 15% | 13% |
| Rail | 445 | 515 | 626 | 716 | 767 |
| Change | — | 16% | 22% | 14% | 7% |
| Traditional Vacation Packagers | 505 | 650 | 780 | 920 | 1,058 |
| Change | — | 29% | 20% | 18% | 15% |
| International Suppliers (1) (2) | 4,667 | 5,208 | 5,862 | 6,323 | 6,960 |
| Change | — | 12% | 13% | 8% | 10% |
| Total Online Travel Market (1) | 65,918 | 79,973 | 94,267 | 107,582 | 120,557 |
| Change | — | 21% | 18% | 14% | 12% |

(1) 2005 figures revised from previous editions

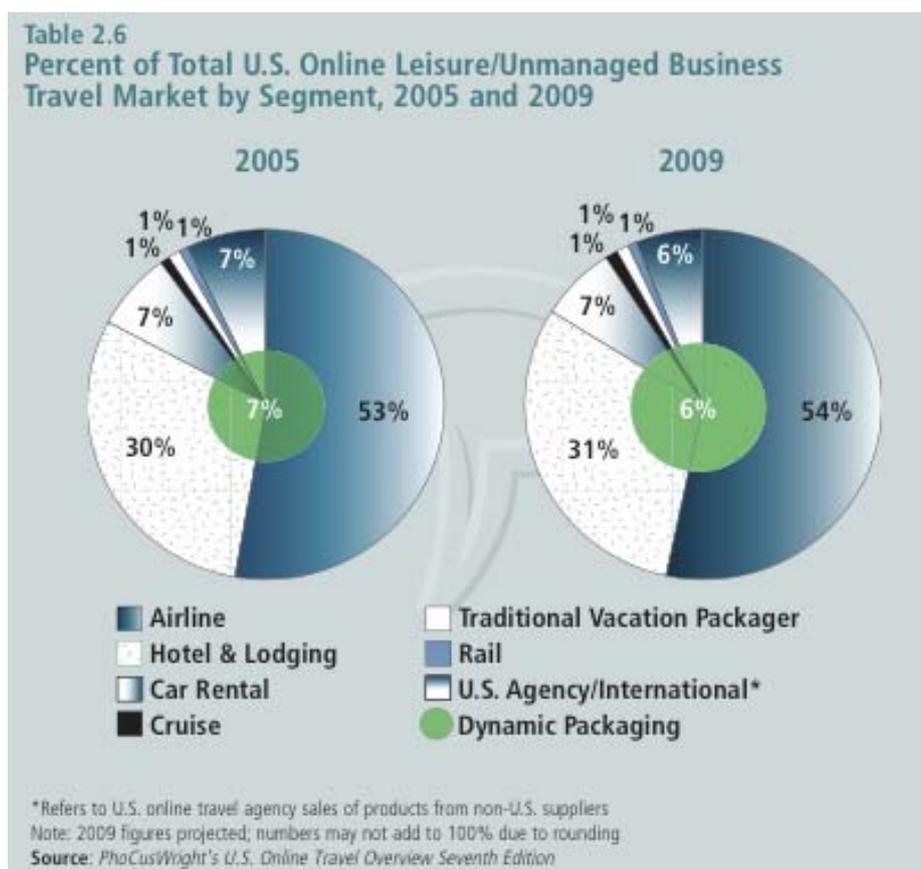
(2) Refers to U.S. online travel agency sales of products from non-U.S. suppliers

Note: 2007-2009 figures projected; totals may not add to 100% due to rounding

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

オンライン旅行購入は、今や米国人の幾つかの世代の習慣に深く染み込みつつあるので、その成長率が、本質的には総旅行市場のそれを反映する日が近づきつつあるのは、何ら驚くべき事ではない。その日は、未だ来ていないが、必ずやって来る。オンラインチャネルの成長が、全体市場の率を上回れば上回る程、その他のチャネルをますます小さくするだろう。間もなく、ハイブリッド伝統的旅行社とオンライン旅行 Web サイトは、同じ様な成長率を持つ様になるだろう。ハイブリッドチャネルの浸透が完了し、そして、全てのサプライヤーと仲介業者はクロスチャネルのサポートを提供する迄は、概して均衡状況が成立するだろう。

今の所は、航空会社はオンラインの成長の牽引者であり、そして、2005年～2009年の間に、オンラインシェアを1%ポイント増加させるだろう。(Table 2.6 参照) 数年間の持続的な運賃値上げ、大幅な需要増、より高いマージンの国際線への注意深い供給再配分のお陰で、このセグメントは、成長でどうにかこうにかホテルを上回り、インターネットのリーダーに留まっている。



ホテルも、2005年～2009年の間に、1ポイント、オンラインシェアを上げているけれども、多分最も特質するべきは、2009年に、オンラインパッケージング（オンライン旅行社によるダイナミック・パッケージング）が1ポイントシェアを低下させる事である。この傾向は、テクノロジーが進歩し、クロスチャネル販売のストラクチャーがより複雑なパッケージの造成を可能にするので、将来は反転するだろうが、最近のパッケージングの成長の低下は注目に値する。

Online Penetration

オンライン化率

2009 年迄に、航空と鉄道の 2 つのセグメントが、オンライン化率の 50%の壁を越えるだろう。(Table 2.7 参照) 航空は、これは大きなオンライン化率を有しているオンライン法人予約が除かれた数値であるので、極めて重要な節目にあたる。従って、彼らの最も高いコストのチャンネルであるコール・センターの廃止が大規模となる。鉄道にとっては、それ以外の理由により、等しく重要な節目となる。鉄道旅行のオンライン予約を本格的に取り扱う所が存在しないので、総てのオンライン グロス販売は、鉄道の自社サイトによっている。Travelocity は、“Rail” のタブを設けているけれども、これは、単に形式的に Amtrak.com サイトにリンクし、Travelocity によって紹介された予約は全て Amtrak.com で完了するので、仲介業者オファリングと言うよりも、戦略的な宣伝バナーとしての性格を帯びている。

Table 2.7
U.S. Online Leisure/Unmanaged Business Travel as a Percentage of Total Travel Market: Online Penetration (Rates Only) by Segment, 2005-2009

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|---------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Airline | 36% | 40% | 46% | 50% | 53% |
| Car | 27% | 30% | 32% | 34% | 36% |
| Cruise | 6% | 7% | 7% | 8% | 8% |
| Hotel | 22% | 24% | 27% | 29% | 31% |
| Packaging* | 27% | 31% | 34% | 36% | 40% |
| Rail | 34% | 39% | 44% | 49% | 51% |
| Total Online | 28% | 32% | 35% | 38% | 40% |

*Including traditional vacation packagers and online packagers (dynamic packaging)
Note: 2007-2009 projected
Source: PhoCusWright's U.S. Online Travel Overview Seventh Edition

オンライン パッケージの 100%がオンライン販売である一方、全ての伝統的バケーション パッケージ (traditional vacation packager = TVP) のグロス販売の、たったの 4-5%がオンラインであるので、オンライン パッケージのオンライン化率には、やや誤解を招く恐れがある。トータル TVP グロス販売は、この期間に継続した低下を示しているけれども、ダイナミック・パッケージは、緩慢であるけれども、かなりの伸びを占めている。(Table 2.8 参照)

Table 2.8

U.S. Online and Total Leisure/Unmanaged Business Travel Gross Bookings and Growth Rates, and Total Online Penetration by Segment, 2005-2009 (US\$M)

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Airline Online | 34,772 | 42,667 | 50,827 | 58,196 | 64,980 |
| <i>Growth</i> | — | 23% | 19% | 14% | 12% |
| Airline Total | 95,787 | 107,381 | 111,677 | 117,260 | 123,123 |
| <i>Growth</i> | — | 12% | 4% | 5% | 5% |
| Online as % of All Air Revenue | 36% | 40% | 46% | 50% | 53% |
| Car Rental Online | 4,895 | 5,747 | 6,510 | 7,320 | 8,135 |
| <i>Growth</i> | — | 17% | 13% | 12% | 11% |
| Car Rental Total | 18,210 | 19,364 | 20,642 | 21,592 | 22,585 |
| <i>Growth</i> | — | 6% | 7% | 5% | 5% |
| Online as % of All Car Revenue | 27% | 30% | 32% | 34% | 36% |
| Cruise Online | 764 | 880 | 994 | 1,134 | 1,293 |
| <i>Growth</i> | — | 15% | 13% | 14% | 14% |
| Cruise Total | 11,830 | 12,500 | 13,375 | 14,311 | 15,569 |
| <i>Growth</i> | — | 6% | 7% | 7% | 9% |
| Online as % of All Cruise Revenue | 6% | 7% | 7% | 8% | 8% |
| Hotel Online | 19,871 | 24,307 | 28,668 | 32,972 | 37,363 |
| <i>Growth</i> | — | 22% | 18% | 15% | 13% |
| Hotel Total | 92,165 | 99,487 | 106,597 | 114,806 | 122,262 |
| <i>Growth</i> | — | 8% | 7% | 8% | 6% |
| Online as % of All Hotel Revenue | 22% | 24% | 27% | 29% | 31% |
| Rail Online | 445 | 515 | 626 | 716 | 767 |
| <i>Growth</i> | — | 16% | 22% | 14% | 7% |
| Rail Total | 1,295 | 1,330 | 1,420 | 1,460 | 1,490 |
| <i>Growth</i> | — | 3% | 7% | 3% | 2% |
| Online as % of All Rail Revenue | 34% | 39% | 44% | 49% | 51% |
| Packaging (TVP) Online | 505 | 650 | 780 | 920 | 1,058 |
| <i>Growth</i> | — | 29% | 20% | 18% | 15% |
| Packaging (TVP) Total | 13,550 | 13,200 | 13,000 | 12,950 | 12,900 |
| <i>Growth</i> | — | -3% | -2% | 0% | 0% |
| Online as % of All Packaging Revenue | 3% | 4% | 4% | 5% | 5% |
| OTA - International Suppliers | 4,667 | 5,208 | 5,862 | 6,323 | 6,960 |
| <i>Growth</i> | — | 12% | 13% | 8% | 10% |
| TOTAL ONLINE | 65,918 | 79,973 | 94,267 | 107,582 | 120,557 |
| <i>Growth</i> | — | 21% | 18% | 14% | 12% |
| TOTAL TRAVEL MARKET | 232,837 | 253,263 | 266,711 | 282,380 | 297,929 |
| <i>Growth</i> | — | 9% | 5% | 6% | 6% |
| Total Online as % of All Travel Revenue | 28% | 32% | 35% | 38% | 40% |

*Including traditional vacation packagers and online packagers (dynamic packaging)

Note: 2007-2009 projected; numbers may not add to 100% due to rounding

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

Table 2.9
U.S. Online Leisure/Unmanaged Business Travel Market by Channel,
2005-2009 (US\$M)

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|---|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| Airline Web Site | 22,320 | 28,354 | 34,875 | 41,153 | 46,914 |
| Change | -- | 27% | 23% | 18% | 14% |
| Airline via Online Agency | 12,452 | 14,313 | 15,952 | 17,043 | 18,066 |
| Change | -- | 15% | 11% | 7% | 6% |
| Car Rental Web Site | 3,240 | 3,920 | 4,520 | 5,170 | 5,835 |
| Change | -- | 21% | 15% | 14% | 13% |
| Car Rental via Online Agency | 1,655 | 1,827 | 1,990 | 2,150 | 2,300 |
| Change | -- | 10% | 9% | 8% | 7% |
| Cruise Web Site | 84 | 205 | 299 | 404 | 505 |
| Change | -- | 144% | 46% | 35% | 25% |
| Cruise via Online Agency | 680 | 675 | 695 | 730 | 788 |
| Change | -- | -1% | 3% | 5% | 8% |
| Hotel Web Site | 10,875 | 13,930 | 16,911 | 19,793 | 22,777 |
| Change | -- | 28% | 21% | 17% | 15% |
| Hotel via Online Agency | 8,995 | 10,376 | 11,758 | 13,180 | 14,586 |
| Change | -- | 15% | 13% | 12% | 11% |
| Rail Web Site (1) | 445 | 515 | 626 | 716 | 767 |
| Change | -- | 16% | 22% | 14% | 7% |
| Trad. Vac. Packager Web Site | 505 | 650 | 780 | 920 | 1,058 |
| Change | -- | 29% | 20% | 18% | 15% |
| Packaging via Online Agency (2) | 4,378 | 4,912 | 5,403 | 5,944 | 6,835 |
| Change | -- | 12% | 10% | 10% | 15% |
| Total Supplier Web Site | 37,469 | 47,574 | 58,011 | 68,155 | 77,857 |
| Change | -- | 27% | 22% | 17% | 14% |
| Online Travel Agencies, Int'l Suppliers (3) | 4,667 | 5,208 | 5,862 | 6,323 | 6,960 |
| Change | -- | 12% | 13% | 8% | 10% |
| Online Travel Agencies, U.S. Suppliers | 23,782 | 27,192 | 30,394 | 33,103 | 35,740 |
| Change | -- | 14% | 12% | 9% | 8% |
| Total Online Travel Agencies | 28,449 | 32,399 | 36,256 | 39,426 | 42,700 |
| Change | -- | 14% | 12% | 9% | 8% |
| Total Online Travel Market | 65,918 | 79,973 | 94,267 | 107,582 | 120,557 |
| Change | -- | 21% | 18% | 14% | 12% |

(1) All sales are Web site direct

(2) Online agency dynamic packaging figures not included in totals because these bookings are accounted for in segment sales

(3) Refers to U.S. online travel agency sales of products from non-U.S. suppliers

Note: 2007-2009 figures projected

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

オンライン化率では、依然として1桁の伸びに留まっているクルーズセグメントではあるが、旅行をオンライン購入させるハイブリッドなアプローチの為に、格好の具体例を示している。Webで重点的にマーケットする伝統的旅行社とブローカーが数多く存在するが、彼等は、オンライン予約の機能を保有していない。その代わりに、彼等は、販売する為に、旅行者をコール・センターに誘導している。オンライン旅行社とクル

ーズラインは、彼らの予約はオンライン旅行市場に含まれるけれども、同じようなマーケティング プロセスを実施している。クルーズ販売の強力な販売業者達にオンライン予約機能が欠如している事が、2009 年迄、このセグメントのオンライン化率を 1 桁台に留めている 1 つの理由である。

Online Agencies vs. Branded Web Sites

オンライン旅行社 対 ブランド Web サイト

主として厳しいパッケージングとホテルの市場環境のお陰で、2006 年と 2007 年初期の殆どの期間は、オンライン旅行社の国内に於ける成長は 1 桁の成長に弱まった。(詳細、第 3 章 参照) パッケージングは、比較的乏しい航空のネット・レートと、主要な目的地に於ける客室のより厳しいインベントリー管理の為に、大きな打撃を受けている。近い内には、この傾向はいくらか変化するだろう。航空運賃は、2007 年初めに、過去 4 年間の内で初めて下落した。そして、ホテルのオキュパンシーは、最近のピークレベルからは低下する筈だ。

この両者のコンディションは、より良いマーチャント レートへのアクセスを切り開く事によって、パッケージングに恩恵をもたらすだろうが、ホテルのオキュパンシーのピークが、オンライン旅行社の魅力的なマーチャント インベントリーへのアクセスをより困難にした一方で、より高い運賃が、オンライン旅行社の航空会社グロスの販売増を助けた如く、素材販売は異なった影響を受けるだろう。これらのコンディションが変化するにつれて、オンライン旅行社の 2007 年～2009 年に於けるエア販売増は緩和され、ホテル販売増は比較的堅調に維持されるだろう。そして、これらの流通チャネル間のシェアは劇的には変わらない。(Table 2.9 と 2.10 参照) 事実、サプライヤー Web サイトとオンライン旅行社間の唯一の主要なシェア移動は、サプライヤー サイトが、シェアの 9% ポイントを獲得するクルーズのセグメントで発生する。これは、クルーズ大手 3 社の自社直

Table 2.10
Projected Internet Channel Mix
by Segment, 2007 and 2009

| Segment | Web Site Share | Online Travel Agency Share |
|-------------------------|----------------|----------------------------|
| Airline | | |
| 2007: | 69% | 31% |
| 2009: | 72% | 28% |
| Hotel | | |
| 2007: | 59% | 41% |
| 2009: | 61% | 39% |
| Car Rental | | |
| 2007: | 69% | 31% |
| 2009: | 72% | 28% |
| Packaged Travel* | | |
| 2007: | 13% | 87% |
| 2009: | 13% | 87% |
| Rail | | |
| 2007: | 100% | 0% |
| 2009: | 100% | 0% |
| Cruise | | |
| 2007: | 30% | 70% |
| 2009: | 39% | 61% |

* Online agency dynamic packaging figures not included in totals because these bookings are accounted for in segment sales

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

販サイトの販売拡大努力により、オンライン旅行社のクルーズ販売に影響が発生する為である。

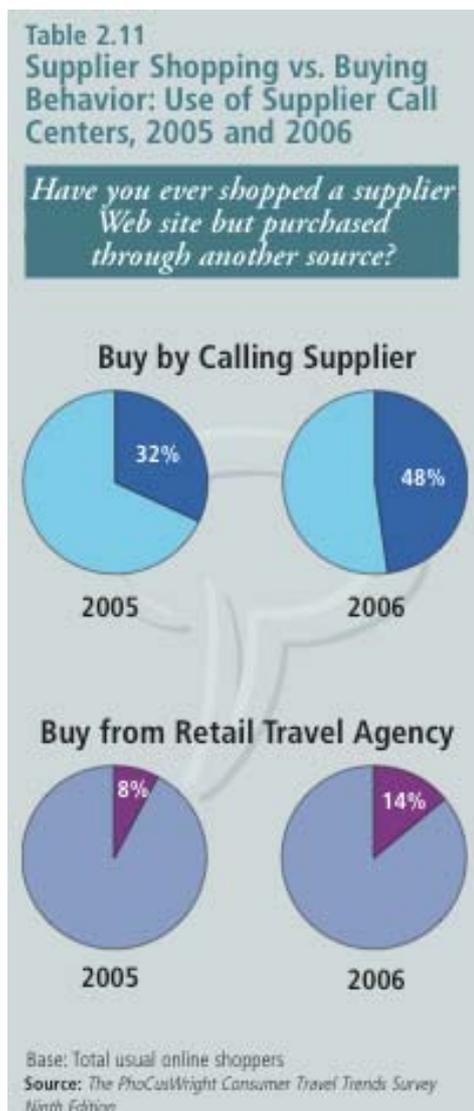
オンライン旅行社とサプライヤーWeb サイト間のバランスに影響を与える鍵となるダイナミックスの1つは、クロス チャネル サポートを如何に上手に導入するかとなるだろう。 オンライン旅行社は、彼等のオフラインの中にあらとモバイル通信を統合する為の各種の努力を行っているが、幾つかのサプライヤーにとっては、最も基本的なツール — コール・センター — が最も重要な1つとなるかも知れない。 オンライン旅行社は、コール・センター サポートを複雑な旅行購入プロセスへ導入して、将来、そこから恩恵を受ける事が出来るだろう。(既に旅行社が、この手法を、最適化されているとは言えない迄も、クルーズ販売に於いて取り入れている。) しかし、現在、コール・センター顧客リレーションシップから先立て恩恵を受けているのは、サプライヤー達である。

実際、*The PhoCusWright Consumer Trend Survey Ninth Edition (CTTS9)* によれば、サプライヤー Web サイトでショッピングし、購入はサプライヤーに電話した旅行者が、2005年の32%から、2006年の48%に急増している。(Table 2.11 参照) この幾つかは、コール・センターの戦略的な奨励策によるものであろうが、その幾つかは、消費者が、より複雑な旅行ニーズをインターネットへ持ち込む為に、オンライン ツールを補完する人的支援を必要とする事の反映によるものだろう。

2007年に、幾つかのメディアによって“復活”が際立って喧伝された伝統的旅行社は、サプライヤーWeb サイトでショッピングし、実際の購入はオフライン旅行社で行った顧客数を増加させた。しかし、その数は低位に留まっており、オンライン チャネルのシェアを脅かす迄には至っていない。

真の競争脅威は、購入の意思決定に影響を及ぼす、その他 Web サイトからやって来る。

サプライヤーにとって、これ等は、もう1つの“仲



介業者”コストを発生させてしまう事にもなるが、実際は、潜在的にコスト効率が良いマーケティング チャンネルとなる。 オンライン旅行社にとっては、このような Web サイトが、オンライン旅行社が斡旋している予約を代表する“リフェラル”のバリューに挑戦する事が出来る為、彼等とは直接的な競争関係となるだろう。

CTTS9 によれば、常にオンラインでショッピングしている幅広い人達の殆どが、検索エンジンが、ユーザー レビュー サイトを抜いて(その差は比較的接近しているが)、旅行購入の意思決定に最も影響力を及ぼしていると言っている。(Table 2.12 参照) 特別販売サイト (deals site) と旅行検索エンジンは、検索エンジンに次いで、それぞれショッピングの 1/3 と 1/4 によって、彼等の購入意思決定に影響力有りと言及されている。

これ等の影響力を有するサイトは、サプライヤーサイトやオンライン旅行社よりも、旅行購入の為にインターネット利用のより卓越した効果を持つだろうけれども、後者の2つは、ショッピングを早期に意思決定/インスピレーション プロセスに関わらせる為の要素 (特にユーザー ジェネレーテッド コンテンツ) を継続して取り込むだろう。



Trends and Assumption

トレンドと仮説

PhoCusWright は、以下の仮説に基づき、2005 年～2009 年迄の推定と予測を修正した。

- 航空運賃が過去 4 年間で初めて下落したが、エアライン セグメントの回復の効果は、幅広く行き渡り、そして長期に及ぶだろう。 一方では、エアー販売の低い採算性の為にプロダクトの販売の多角化を模索しているオンライン旅行社が、幾つかのケースでは、彼等の販売ミックスの中でエアー販売を増加させている。 他方では、高い搭乗率、供給減、持続的な高い運賃によって、航空会社は、パッケ

ジング造成の為のオンライン旅行社へのネット レートの提供意欲を喪失させている。 この結果、唯一、エアーの単品素材販売の増加によって部分的に相殺されているけれども、オンライン旅行社のパッケージ販売（従ってホテルの販売）はスローダウンしている。 実際的な効果としては、販売業者としてのオンライン旅行社の役割を過小評価させてしまっている。

- PhoCusWright は、ホテルのグロス販売に関して、国際チェーンの米国施設を含め、米国チェーンの国際施設の販売を除く変更をした。 その結果、2006 年迄の期間で、ホテル販売が極僅かこの影響で増加したが、2007 年～2009 年の期間の伸びの予測についてはより緩和させた。 米国のチェーンの国際施設は、*PhoCusWright's European Online Travel Overview* のシリーズに含まれる。
- クルーズラインは、オンライン旅行社達がこのセグメントに対するハイプロファイルの参入を後退させている中で、消費者にオンラインで直接リーチする為の主要な努力を行っている。 オンライン旅行社のオファリングは減少した訳ではないが、2006 年迄に開発された新機能は、旅行社のクルーズ販売の大幅な増加には繋がっていない。 これに加えて、殆どのオンライン クルーズ販売は、実際は電話で完結するので、このセグメントが複雑な旅行の為のハイブリッド予約アプローチの初期的な具体例となっている。 オンライン マーケティングとオンライン トランザクション間の境界線のボヤケは、このセグメントに於いて最も強烈である。 何故ならば、オンライン予約の能力を有していないにも拘わらず、多くの伝統的旅行社とクルーズ専門 Web サイトが重点的にオンラインで販売 (market) しているが、彼等は技術的には、オンライン旅行市場の一部とはならないからだ。
- 鉄道は、総市場の話からは極めて小さなセグメントであるが、全体規模とオンライン販売の両方に於いて、予想以上に急成長している。 地球温暖化への認識の高まりが、北東回廊の Boston と Washington D. C.間を走る定時性により優れた特急列車 Amtrak への、航空旅客の転移を誘発している。 厳格なスケジュール管理と単純な運賃構造によって、鉄道はオンライン ショッピングと購入に良く適しており（その他のセグメントがオファーする様な幅広いチョイスは生み出せないが）、このオンライン チャネルは、期待を遥かに上回っている。
- 伝統的ツアーオペレータのビジネスは、PhoCusWright が先に予測したスピードよりも遥かに早く低下しているが、オンライン直販は、2006 年に 30% 近く増加した。 オンライン旅行社がパッケージングの分野で直面している同様の問題が存在するにも拘わらず、TVP は、実際は、オンライン旅行社のダイナミック・パッケージング

よりも早い勢いでオンラインを成長させるだろう。これは、ダイナミック・パッケージングに於けるドラスティックなスローダウンに加えて、メジャープレイヤー達のオンラインチャンネルに於ける新たな投資の為である。

■ 第2章 終わり

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」に続く

4. その他のニュース

旅行流通・TD

(1) ARC 11月実績

ARCの11月精算実績は、\$6bn (6,600億円) (全同月比 +6%) となった。内訳は、国内線が \$2.7bn (2,970億円) (+1.2%)、国際線が \$2.5bn (2,570億円) (+11.05%) であった。(税、手数料を除く) 1店舗当たりの平均日間売上は、\$10,092 であった。クレジットカードによる販売は、\$5.3bn (+7.07%) であった。公認代理店のリテールロケーションは 18,428、STPは 1,515、航空会社は 167社であった。(DTW, 12/14/2007)

(2) 米中間、米国向け中国団体旅行促進で覚書締結

米国と中国が、米国向け中国団体旅行の促進で覚書きを締結した。米国は、中国人の自由な海外渡航が可能となる“approved-destination status”を付与されていないが、事実上付与されたに等しいと、AmericanTours International CEO Noel Hentschel が語っている。米商務省は、今回の合意により、昨年米国訪問中国人 320,000人が、2011年には 579,000人に増加すると予測している。米国を訪問する中国人は、その他の国の訪問者よりも多い、1人当たり平均 \$6,000を消費する。また、この覚書は、米国の企業の、中国に於ける米国向けツアーパッケージ事業についても認めている。

しかし、楽観的な見通しの裏には、以下の幾つかの問題も存在する。

- ・ 中国は、米国のビザの免除プログラムの対象国とはなっていない。従って、中国人の米国訪問者は、ビザの取得が必要となる。

- ・ 米中間の航空路は、需要増加に見合う十分な供給を約束していない。 先の米中航空交渉では、2009年には、米国の5社の航空会社が週112便を運航出来ることになった。(現在は、AA, CO, NW, UA×4社により、週間70便が運航されている。)
- ・ 米企業の中国に於けるツアー ビジネス解禁は、中国のツアオペとの合弁に限られている。 中国に於ける合弁事業の許認可制度は、米国の自由市場の原則と矛盾を来すだろう。 更には、米国へのインバウンドを扱う人達は、決して米国に金を落とさない余りにも多くの企業との、利益の分配を巡った争いの渦中に立たされることになるだろう。 この争いの種となる日本方式が、中国方式となる可能性がある。

(DTW, 12/17/2007)

(3) トラベロシティー、ボランティアリズム サイト立ち上げ

Travelocityの姉妹会社IgoUgoが、voluntourism community forumを立ち上げた。 このフォーラムでは、ボランティア活動を実施した旅行者達の経験談、写真、個人的コメントを交換出来る。 Travelocityの最近の調査によると、アンケートした38%が、ボランティアのバケーションを求めている。(DTW, 12.17/2007)

(4) 全米ビジネス旅行協会、RFPに「環境問題への取り組み」を追加

National Business Travel Associationは、会員企業が使用する2009年の電子的ホテルRFPに、以下の6つの環境問題への取り組みに関する情報の聴取を追加する事になった。

- ① 炭酸ガス オフセッティングなどのトップ5の環境プログラムに関する情報、
- ② Energy Star, GreenLeaf, Leadership in Energy Environmental Design (LEED)等の環境対策認定プログラムの参加状況、
- ③ 上記②の認定如何の開示状況、
- ④ ホテルが積極的に取り組んでいるリサイクリング プログラム、
- ⑤ MSDS (material safety data sheet) Health Hazard Rating 1 或はそれ以下の環境対策に責任を有している清掃業者の使用如何、
- ⑥ 水の使用節約プログラム (リネン継続使用オプションや水の節約器具の装置) の利用如何。

(DTW, 12/17/2007)

(5) セーバー、LCC向けプラットホーム導入

Sabreが、AirTran AirwaysにXMLのコネクティビティーを提供する事で合意した。 Sabreは、「これに使用しているプラットホームは、GDSに参加していないLCCに流通サービスを提供する事を可能にする、画期的なシステムである」、と言っている。「XMLテクノロジーは、航空会社がオープン システムをサポートする予約システムをもって、消費者に対してより多くの深い情報を提供する事を可能にする」、と言っている

る。例えば、AirTran との合意では、旅行社は座席配置図へアクセスして希望の座席番号を予約する事が可能になる。Sabre は、今後、各種の予約オプションの機能をこれに追加して行くと言っている。(DTW, 12/17/2007)

(6) 米連邦議会、トラベル イニシャティブ承認

連邦議会は、クリスマス休暇で閉会となる直前の 12 月 19 日に、来年度の巨大な予算編成の中で、幾つかの以下の旅行関連イニシャティブの為にファンディングを可決した。旅行業界は、9/11 以降▲17%低下した米国インバウンド旅客の復活が期待されると、この予算成立を歓迎している。

- ・ 入国審査官 200 人の追加採用；
- ・ トップ 20 国際空港への Model Ports プログラム拡大の為に \$40m (44 億円) 支出；
- ・ US-VISIT プログラムのアップグレードの為に、新電子的指紋採取装置の導入 (\$475m ≒ 523 億円)；
- ・ 間もなく陸地の国境と港に導入される WHTI 支援の為に \$225m (250 億円) の支出；
- ・ Electronic Travel Authorization システム開発の為に \$26m (29 億円) ファンディングパッケージ；
- ・ ビザ申請処理迅速化の為に国務省に対する \$5m (5.5 億円) 支出。

なお、この予算には、Amtrak に対する支援金 \$1.3bn (1,430 億円) (Amtrak が要求した額よりも +\$31m 多い) を含んでいる。

(DTW, 12/21/2007)

空 運

(1) 米リジョナル航空会社でパイロット不足

米リジョナル航空で、パイロット不足が深刻化している。パイロット不足は、急成長している外国航空会社と貨物航空会社のパイロット募集、米 LCC とプライベート ジェット企業の需要増、民間航空会社への供給源となっていた米空軍パイロットの減少などの複合的な要因により発生している。そして、或る程度の経験を積んだ安い給料のリジョナル航空のパイロット達が引き抜かれている。AA のリジョナル部門 American Eagle では、今年 500 人以上 (パイロット総勢 3,000 人の 1/6 に相当する) のパイロットを採用した。AA 本体が 170 人を呼び戻し、そして、毎月約 30 人が何処か他所へ行ってしまったので、急遽大量採用をせざるを得なくなった訳だ。Eagle は、採用基準を、

今迄の飛行経験最低 800 時間から 600 時間に低下させ、一部は 500 時間にまで下げざるを得なくなっている。数年前は、リジョナル航空会社の採用基準は、1,500 時間以上の経験（内 500 時間は複数エンジン機乗務）を必要としていた。しかし、現在は、幾つかのリジョナル航空会社では、500 時間（内複数エンジン機 50 時間）にまで下げている。パイロット人材補給会社の Aviation Information Resources, Inc. は、リジョナルは、コオパイロットになる為のライセンス取得に必要な飛行経験を、FAA が規定する最低時間の 250 時間まで下げざるを得ない状況に追いやられるだろうと予想している。（FAA 規定では、キャプテンになる為には 1,500 時間を必要とする。）

議会は、パイロット不足に対応して、商業機のパイロットの法定定年を 60 歳から 65 歳に引き上げた。（12 月 14 日に大統領が署名し、即日施行された。）しかし、この措置は、改定初年度で約 +1,500 人の余裕を生み出すだけで、全体のパイロット不足（2007 年には 13,000 人のパイロットが採用されている）には大きな影響を及ぼさない。究極的には、航空会社は、より迅速なパイロット訓練モデルを採用し、初期の訓練から給与を支払い、現在年収 \$24,000 の初任給を引き上げざるを得なくなるだろう、と AIR が予想している。航空会社は、全米の飛行訓練学校と連携して、訓練プログラムの短縮を加速させている。ICAO は、直接コオパイロットを養成する訓練 “multi-crew pilot license” を開発した。米国は、未だこの MPL を採用していないが、欧州や豪州や中国は採用に動いている。古いパイロットの諺に「パイロットは、時々完璧な恐怖に遭遇する連続する退屈極まる仕事」と言われている。何かある時は、それこそ経験が左右する。（wsj.com, 12/18/2007）

（2）アリタリア、売却先に AF/KLM を指定

AZ の取締役会は、同社の売却先を AF/KLM に絞るべきだと政府に提案した。伊政府は、最終的な売却先の決定を 1 月中旬まで延期する。議会一部と AZ の組合が、外国資本の AF/KLM への売却に反対している為だ。彼等は、民族資本の Air One（伊第 2 位航空会社）に売却するべきだと主張している。政府は、この決定を先延ばしにする事で、組合の年末年始休暇期間中の山猫ストを回避する。

AF/KLM の具体的買収条件は公表されていないが、① 全ての転換社債 E700m に加え AZ 全株を株式交換により完全買収する（交換比率は不明）、② 増資により AZ に E750m（1,200 億円）を注入する、③ ハブを ROM に集中させる（マルペンサ ハブを放棄）、④ 人員を 2,000 名弱レイオフする。Air One は、売却先に指定されれば、即、E1bn（1,600 億円）の増資を実施すると言っている。（FT.com, 12/19/2007）（wsj.com, 12/19,22/2007）

（3）中国東方航空、シンガポール航空からマネジメントを学ぶ

SQ とシンガポール政府系投資機関 Temasek が、China Eastern Airlines の株式 24% を HK\$7.16bn（108 億円）で購入する。この株式売却は、1 月 8 日の株主総会に付議さ

れる。株主に承認されれば、SQは2名、Temasekは1名のChina Easternの取締役ポストを獲得する。この他、SQは、10名の上級管理職をChina Easternに長期（パーマナント）出向させる他、China Easternの20名の管理職が6ヶ月間の単位でSQに出向し、彼等の経営テクニクを学ぶ。China Easternに派遣されるSQの10名は、単なるアドバイザーの役割ではなくて、実際の改革を実行する意思決定権を有した任務にアサインされる事になる。中国大手3航空会社の中で、最も出遅れているChina Easternは、SQへの株式売却を通じて、彼等の経営ノウハウを学び、競争激しい中国航空市場（過去5年間で、年平均+17%需要増加）に於ける競争力の強化を試みる。China Easternは、2005年に▲4億6,700万元（70億円）2006年に▲33億元（495億円）の欠損を計上している。(wsj.com, 12/17/2007)

（4）欧州委員会、オリンピックの審査再開

欧州委員会は、EU競争法に違反する不正な政府援助の受けている可能性が有るとして、赤字のOlympic Airlinesの審査を再開した。委員会は、既に1994年から2005年の間に・564m（900億円）の不正な政府援助の返還をOlympicに要求している。今回の審査は、2006年以降の、政府によるOlympicの負債に対する金利と社員の社会保障費の免除が問題にされている。Olympic Airlinesは、2004年に運航停止に追い込まれたOlympic Airwaysに代る新会社であるが、この将来も危ぶまれている。(FT.com, 12/18/2007)

（5）米運輸省、ニューヨーク地域の航空遅延解消策発表

米運輸長官Mary Peterは、12月19日、NYC地域の航空遅延の解消策として、以下を発表した。

- ① JFKに発着規制（1時間当たり82スロット若しくは83スロットに制限）を、3月より今後2年間導入する。EWRに於ける規制値は、後刻決定する。（LGAには、WASのDullesとCHIのO'Hareと共に、既にキャッピング規制が課されている。）
- ② 東部の複数の空港の共通問題に取り組むため、北東地域を管轄する航空行政官を新たに任命する。
- ③ JFKとEWRに於いて、新たに利用可能となる新規スロットには、競争入札制度を導入する。

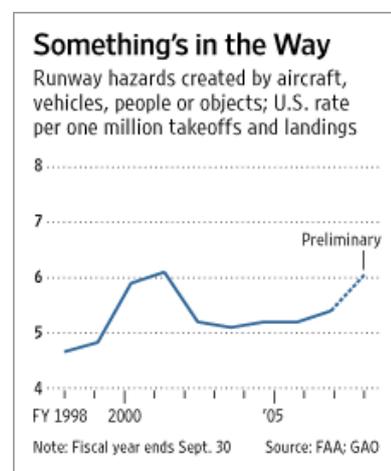
業界は、ピーク時間帯のスロットの空港使用料の値上げ（所謂congestion-pricing scheme）と、既存スロットに対する競争入札制が導入されなかった事にホットしているが、IATAは、新たに発生した利用可能スロットに対する競争入札制の導入に強く反発している。スロットは、空港ターミナルスペース、パーキングゲート、着陸スロットを必要とする複雑なシステムによって管理されているので、eBayの如くのアプローチには馴染まないと批判している。

運輸長官 Peter は、この対策と同時に、年末年始休暇時に北東部の軍用空域を民間に開放（所謂“holiday express lanes”）と、この期間の管制官の残業規制の緩和を実施すると発表した。これ等の遅延対策は、先の勤労感謝ホリデー期間にも採用されている。（DTW, 12/19/2007）（FT.com, 12/19/2007）（wsj.com, 12/20/2007）

（6）ボ社、滑走路衝突回避テクノロジー採用

ボ社と UA は、Honeywell International 社の、滑走路衝突回避テクノロジーを採用する。このシステムは、滑走路の電子的地図と、衛星と連結する国防省の Global Positioning System を組み合わせたモノで、パイロットに空港に於ける航空機の正確な位置を知らせる事が出来る他、誤った滑走路への進入に対して音声による警告を出す事が出来る。ボ社は、このシステムを、今後製造される航空機の標準装備とする。

また、UA は、メインラインのフリート×460 機に、これを装備する。1 機当たりの装備コストは、\$20,000 と安価。ボ社によれば、1997 年以來 2006 年迄で、西側が製造したジェット機の滑走路上の衝突重大事故は 11 件発生しており、全世界で 370 人が犠牲になっている。米国では、滑走路に於けるニアミスは、滑走路誤進入から高速進行ジェット機の 30m 以内のニアミスを含めて、9 月 30 日迄の 1 年間で +12% 増加している。米連邦会計検査院は、FAA の滑走路安全対策に対する努力には、重大な欠陥が存在すると言っている。（wsj.com, 12/20/2007）



（7）エアフランスが機内携帯電話サービス開始

AF が、欧州短距離線に就航している A318 型機（×1 機）で、機内携帯電話サービスを、今週から開始した。このサービスは、3,000m の上空で“Switch off your phone”のサインが消灯した後に、登場旅客に、e-メールに加えてテキストとピクチャー メッセージの送受信を可能にする。そして、6 ヶ月後の第 2 段階には、音声通話を含めた完全な携帯電話サービスの利用を可能にする。しかし AF は、旅客の間で反対が多い、音声利用を開始するかどうかは未だ決めていない。

AF が使用するのには、Sita とエアバスの合弁企業 OnAir 社が開発したシステムで、機内に作られるミニチュア携帯ネットワークと衛星を繋ぎ、そこから地上のステーションに連絡する。このサービスは有料で、携帯電話並みの料金が、使用者が契約している電話会社から請求される。AF の他には、BMI と TAP が、欧州線で航空機×1 機で試験する他、Ryanair が、来年 3 月迄に×25 機でサービスを開始する予定。QF は、数ヶ月前から豪州の国内線で試験を開始している。QF のシステムは、Arinc と Telenor の合

弁企業 AeroMobile が開発したシステム。

米国では、先週から jetBlue が同社の 1 機を使用して、e-メールとインスタント メッセージの無料のサービスを開始した。 AA, Virgin, Alaska が、間もなくオンライン アクセス サービス (有料) を開始する。(wsj.com, 12/17/2007) (FT.com, 12/20/2007)

(8) インド LCC 2 社合併

インドの最初の最大割引航空会社 Deccan と Kingfisher の 2 社が、コスト節減し採算性を向上させる為に、来年合併する事になった。 合併後は Kingfisher Airlines の社名を引き継ぐ。 インドの航空業界は、2012 年迄に×480 機の新造機を発注中であるが、2007 年 3 月期には▲\$500m (550 億円) の欠損を計上している。

この合併の前には、4 月に、インド最大の国内航空会社 Jet Airways が、\$340m (374 億円) で Air Sahara を買収した。 Kingfisher の親会社 UB Group は、6 月に Deccan 株 26% を取得し、10 月には 46% 迄買い増している。(channelnewsasia.com, 12/20/2007)

Vijay Mallya, chairman of UB Group,
owner of Kingfisher Airlines



(9) 欧州連合加盟国環境大臣、航空の排ガス取引制度への参入を承認

欧州連合の環境大臣は、12 月 20 日、航空を 2012 年から炭酸ガス取引制度へ参入させる事に合意した。 この合意は、先の欧州議会の決定である 2011 年からよりも、1 年開始時期が遅れている。 環境大臣間の合意は、この他にも、以下の点で、欧州議会決定よりも規制が緩和されている。

- ① 航空会社は、2012 年のオークションに於いて、排ガス許容量の 10% の前払い購入をしなければならない。(欧州議会では 25% の購入義務が課せられている。)
- ② 2004 年～2006 年の年平均排ガス量の 100% レベルでキャップされる。(90% でキャップされる。)

欧州連合は、最終的な決定を、2008 年末までに行う。(wsj.com, 12/21/2007)

(10) 英最大労働組合ユニイトがストを予告

英国最大の組合 Unite が、BAA が 1 月から導入する新規雇用者に対する final-salary pension scheme の停止に反対して、1 月 7 日と 14 日に BAA の組合員による 24 時間ストを、17 日と 18 日の 2 日間に BAA が運営する 7 空港で就業停止 (stoppage) を決行すると発表した。 消防、セキュリティー、整備の組合員 1,946 名が、このストに賛成票を投じている。 反対は 1,108 名。 BAA の 10,000 の従業員の約半分が、この組合に属

している。一方、Virgin Atlantic の客室乗務員は、これとは別に、会社の向こう 2 年間に亘る昇給通知を不服として、1 月 9 日～10 日と 16 日～17 日に、2 回の 48 時間ストを打つと表明している。(FT.com, 12/21/2007)

(11) 貨物運賃談合審査が前進

欧州連合のカルテル審査当局は、12 月 21 日、幾つかの貨物運賃の談合容疑航空会社に対して formal letters of complaint を送付した。欧州委員会は、どの航空会社に送付したかを明らかにしていないが、BA, SK, JL, AF/KLM は、12 月 21 日、“statements of objections”を受領したと言っている。EU と米国の司法当局は、2006 年初めから、10 数社の航空会社の談合容疑を捜査している。BA は、既に欧州の貨物談合捜査を含む全ての運賃談合容疑に対する引当金 £350m (800 億円) を計上した。そして、今年初めには、英国と米国から £269m (610 億円) の罰金を科されている。欧州連合の規則では、カルテルの罰金は、違反企業の年商の 10% に匹敵する額を科す事が出来る。(wsj.com, 12/22/2007)

(12) US 航空 CEO の車座労使協議

2005 年に America West と US Airways が合併した。合併後 2 年も経過しているのに、未だに旧両社パイロットは、シニオリティー リストに合意出来ていない(単一労働協約に合意していない)。最近数ヶ月間で、US は、定時性、バケトラ、苦情数で、米メジャーの最下位となる不名誉な評価を受けている。US CEO Douglas Parker (46) は、同社の社員 36,000 人を活性化させる為に、四半期に 1 回の車座ミーティングを開催し、社員の生の声を聞いている。

Parker の車座の他社と異なっている所は、従業員の不満をそのまま吐き出させている事だ。車座に出席出来ない社員は e-メールで質問や意見を直接 CEO にぶつけられる。そして、この車座は、全米の US オフィスにビデオで放送されると同時に社内報に、検閲無しで、そのまま掲載される。予約システムの統合が上手く行かず、オペレーションで大きな問題が発生した現場の社員は、CEO に直接怒りをぶちまけている。また、座席背面に掲載された胃腸薬の広告は、下痢を連想させるので好ましく無い(この広告は中止された)とか、汚い客室は何とかならないのかとかの意見が多数寄せられている。また、“合併は失敗だった”とか、“(旧) US をそのまま破産に追い込めば良かったのだ”とかと言うコメントも舞い込んで来る。これに CEO に代ってメールで回答した幹部は、「合併して 2 年も経っているのに、いい加減に同じ事言うのは止めにして、時は進んでいるのだ!」、と怒りを露にしている。

この車座は、労使の率直な怒りを含めた忌憚りの無い意見交換の場になっている事は確かな様だ。CEO Parker は、社員の生の声の中には、マネジメントの参考になる意見が多く聴取出来ると言っている。(nytimes.com, 12/22/2007)



W. Douglas Parker, chief executive of US Airways, encourages uncensored give-and-take between management and employees.

水 運

(1) カーニバル、燃油高騰で第4四半期減益▲14%

Carnival Corp は、11月30日に終了した第4四半期決算で、▲14%減益の純益 \$358m(395億円)を計上した。収入は、+11%増の \$3.12bn(3,450億円)であった。年度決算は、収入 \$13bn(1兆4,300億円)(+10%)、純益 2.4bn(2,650億円)(+4%)であった。同社は、第1四半期の見通しを下方修正した。(wsj.com, 12/20/2007)

(2) 中国最大コンテナ海運コスコ今年利益見通し +50%アップ

中国最大のコンテナ海運 China Cosco が、2007年の利益見通しを、9月に予想したレベルより +50%アップさせて、純益 182億6,000元(2,750億円)になると発表した。この増益は、3ヶ月前に親会社より移譲されたドライ・バルク船のオペレーションが貢献している。ドライ・バルクは、現在、収入の40%、利益の75%を占めている。Baltic Dry Index は、中国とインドの需要増により、第2四半期に約 +44%上昇している。(FT.com, 12/21/2007)

Baltic Exchange Dry Index (BDI),
exponential average in red. 200 day exp. avr. green



Chart created with NeoTicker EOD © 1998-2007 TickQuest Inc.

(3) クルーズ船客の反乱

先月、Sapphire Princess号(2,600人乗りクルーズ船)で、船客の“反乱”が発生した。SIN、上海、その他のアジアの港に寄港する16日間クルーズが、次期遅れの2つの台風で、ベトナム、沖縄、台北への寄港中止を余儀なくされてしまった。突然のスケジュール変更遭遇した船客達が、クルーズ船の対応の拙さに怒り出して、払戻を要求したのだ。船上で、突然の抗議集会が開催され、一部の旅客は座り込みを開始する等手が付けられない状況となった。そして、このニュースは、船客からeメールで新聞社にもレポートされ、Sunday Mail紙が、船が未だ航海中の「Sapphire Princess号の“反乱”」を報道した。結局、この船の船長は、船客に\$250のクーポン(船で使用出来る)と、次のクルーズ旅に有効な▲50%割引券を発行して事を収めざるを得なかった。台風等の不可抗力による寄港中止は、安全対策上は已むを得ない措置であるけれども、情報の開示の拙さが、船客の反乱を引き起こしてしまった様だ。2006年1月には、Queen Mary 2号で反乱が起きている。スクリューの故障が原因で、ラテンアメリカクルーズの3港の寄港中止に遭遇した船客が反乱を起こし、クルーズ料金の払戻に成功した。(nytimes.com, 12/16/2007)



Passengers on the Sapphire Princess held protests after bad weather disrupted a cruise.

陸 運 & ロジスティックス

(1) フェデックス、第2四半期減益▲6%

FedEx の第2四半期（9月～11月）決算は、燃油費の高騰と米経済の減速により、前年同期比▲6%減益の純益 \$479m（530億円）の計上に留まった。収入は、+6%増の \$9.45bn（1兆3,450億円）であった。第3四半期の利益見通しについては、前期比▲15%～▲4%の減益を予想している。(nytimes.com, 12/20/2007)

ホテル & リゾート

(1) 米、オンライン賭博市場閉鎖でEUと補償協定締結

- ・ 米国は、昨年9月末にオンライン賭博（市場規模 年 \$15bn≒1兆6,500億円）を突然禁止した。そして、クレジット・カード企業等によるオンライン賭博の賭け金精算を全て禁止した。

- ・ Antigua と Bermuda（多くのオンライン賭博企業が本社を設置している）は、WTO に対して、“米国が、自国の競馬やドッグレースなどの一部のオンライン賭博（remote gambling）を許可しておきながら、海外のオンライン賭博を規制するのは、世界貿易ルールの公平原則に違反する”と訴えた。
- ・ WTO は、この訴えを認め、米国に対して、是正措置を取る事を求めた。
- ・ しかし、米国は、1986 年～1994 年ウルガイ ラウンドで約束した市場開放から、オンライン賭博を対象外にする決定を 5 月に行った。
- ・ 米国は、WTO のルールに従って、これにより損害を受ける WTO 加盟国に対して、補償金を支払わなければならなくなった。
- ・ 12 月 17 日、米国は、郵便サービス、研究開発、倉庫、試験と分析サービスの分野に於いて新たな貿易機会を発生させる事でもって、オンライン賭博市場閉鎖に関する代償とする事に欧州連合と合意した。カナダと日本とは、既にこの種の補償協定に合意している。
- ・ 12 月 21 日、WTO は、米国に対して Antigua と Bermuda に対して \$21m（23 億円）の損害賠償金の支払を認めた。（Antigua と Bermuda の要求額は \$3.4bn。）
- ・ 欧州のオンライン業界（収入の半分以上を米国市場から得ていた）は、損害額は \$4bn（4,400 億円）に上ると主張している。そして、欧州連合の米国に対する弱腰な対応を非難し、飽くまで米国の市場開放を要求するべきだと主張している。
- ・ 一方、世界貿易アナリストの一部は、米国の身勝手な市場開放コミットメントの修正が、今後の自由貿易協定促進にネガティブな影響を与えると、米国の対応に懸念を表明している。

(FT.com, 12/17/2007)

（2）NYC ホテル建設ラッシュで客室不足解消？

長らく、旅行者は、NYC でのホテルの客室不足と高すぎる料金に悩まされて来た。現在、8,500 室が建設中にも拘らず（10%増加）、この問題解決の道程は、ほど遠いだろう。NYC は Orland, Fl.を除き、アメリカ国内外からを問わず最も旅行者数が多い場所だ。年間を通して Manhattan のホテル占有率は平均 85%（全米平均は 65%）と、この 25 年間で最高を記録している。不動産価格の高い市内では、新ホテルが建設されても、安い料金は期待出来ない。（安いとされている Brooklyn のホテルでも 1 泊 \$600 もしている。） Brooklyn, Queens, the Bronx, Long Island 等の郊外に、新しいホテルが最近続々と建設されている。新たに建設されるホテルの大部分は、中級ホテルとなるけれども、それでも 1 泊 \$200～\$300 のレンジの料金となる様だ。例えば、11 月にオープンした Brooklyn のブティックホテル Hotel Le Blue などは、一泊 \$300 強もしている。

(nytimes.com, 12/16/2007)

250万人の人口を持つ Brooklyn 地区（右図：黄色）では、ホテルは1,000室しか存在しない。ここで、2,000室が2010年迄に新たに建設されるだろう。10年前に、この地区に初めて建設されたフルサービスホテルの Marriott at the Brooklyn Bridge は、“こんな所に大きなホテルを建てて”と揶揄されたモノだが、開業以来各年約80%のオキュパンシーを獲得している。



Marriott は、昨年、この隣接地に24階の別棟（280室）を新たに建設し、総部屋数を656室に増加させた。InterContinental Hotels のブティックブランド Indigo（164室）も、今月、この地で起工式を執り行なった。Brooklyn 地区では、ホテルに止まらず、多くの開発プロジェクトが目白押しに奔めいている。現在、推定総額 \$9.3bn（1兆250億円）に上る57プロジェクトが動いている。NYC は、マンハッタン島の96番街以下だけだと思ったら大間違いだ。（nytimes.com, 12/23/2007）



The hotel will have 164 rooms and 15,000 square feet of commercial space.

Indigo is a boutique brand of the InterContinental Hotels Group.

（3）MGM Mirage、マカオと中国市場で Dubai World との提携強化

\$1.25bn（1,380億円）をかけた MGM Grand Macau（600室）が、12月17日にマカオの下町にオープンした。これは、MGM Mirage と賭博王 Stanley Ho の娘 Pansy Ho との50:50の合弁企業 MGM Grand Paradise が建設したカジノ・ホテルで、MGM Mirage がマカオで計画している2つのカジノのうちの1つである。もう1つのカジノは、マカオの Cotai に建設する超豪華ホテルで、Las Vegas Sands がこの地区に8月オープンした Venetian（3,000室、賭博



テーブル 700 台) よりも、ズーッと規模の小さいエクスクルーシブなホテルとなる。MGM Grand Macau (写真: 右) の開業に伴い、MGM Mirage は、マカオと中国市場に於ける Dubai World との提携関係拡大を模索している。(Dubai World は、10 月に、MGM Mirage の 4.8% を \$1.2bn ≒ 1,320 億円で取得し、City Center <LAS Strip の \$ 5,4bn ≒ 5.940 億円に上る複合開発プロジェクト>の合弁企業提携先となった。) Dubai World の LAS に於ける City Center 開発への参加は、MGM Mirage の Atlantic City (New Jersey) に於ける \$ 4,5bn (4,950 億円) に上るリゾート開発 (同社最大プロジェクトの 1 つ) を、スピードアップさせる事になるだろう。

また、MGM Mirage は、中国外務省の出先機関である Diaoyutai 迎賓館と、北京中心部のビジネス地区のブティック ホテル建設と、天津では別のプロジェクト (何れもカジノとは関係ないプロジェクト) を開発する事でも合意している。(FT.com, 12/17/2007) (wsj.com, 12/19/2007)

(4) Savoy ホテル (英)、118 年の歴史ある調度品ついに競売に

12 月 15 日より 16 ヶ月間改装のため、Savoy は営業を一時中止する。それに伴い、ホテルで今迄使用していた 3,000 個に及ぶ、家具、調度品を競売する。その収益は、ナント改装費を上回ると予想されている。競売期間は 3 日間のみであるが、調度品は、1 個 £10,000~£15,000 (240 万円~360 万円) の価格が付くと見られている。それは、アールデコ好きや、名士好きや、またハネムーンを Savoy で過ごした思い出のある人にとっては、手に入れる絶好の機会であるからだ。過去には、この豪華ホテルに、実に様々な名士たちが宿泊している。Charlie Chaplin, Harry Truman, Humphrey Bogart, Lauren Bacall, Winston Churchill, Marylyn Monroe 等、その他限りない。£650,000~£1.4m (1 億 5,600 万円~3 億 3,600 万円) に、“Savoy factor”と呼ばれる多額のプレミアムが付くと期待されている。

オーナーの Fairmont は、このホテルの改修に £100m (240 億円) を投資する。改装後の Savoy は、今日の価値に基づく新しい息吹を取り戻すのだろう。近年、Savoy は、プライシング パワーを無くしている。Lanesborough や Dorchester とは違って、Savoy と言う名声の方が、ズーッと客室料金を上回っているのだ。Savoy は、世界で最も高額料金のホテルの 1 つと思われているが、そんな事はない。(FT.com, 12/18/2007)

その他

(1) グーグル、マイクロソフト、ヤフーが和解金 \$31.5m を支払う

Google, Microsoft, Yahoo の 3 社が、彼等のサイトで、1997 年から 2007 年 6 月にかけて、

違法なオンライン賭博の広告を掲載した事で、米政府に対して \$31.5m の和解金を支払った。世界最大のインターネット 3 社は、和解金の支払に加えて、若者に賭博の危険性を告げる、数億円に上るキャンペーン広告をサイトに掲載する。(FT.com, 12/19/2007)

編集後記

動物農場（原題 Animal Farm）は、George Orwell（1903-1950）が書いた寓話的な動物物語だ。人間の農場主の利益搾取に気づいた動物達が、「豚」の指導者の下、人間の「マナー牧場」から「動物農場」に変える革命を起こす。一旦は人間を追い出し、動物達の仲間社会で安定を得たが、不和や争いが絶えず最後は理解できない恐怖と混乱に陥って行く (<http://ja.wikipedia.org/wiki/動物農場>)、そんな粗筋の物語だ。

この動物農場の本が、25 年前に、自分が AMS 支店に転勤していた時の、子供が通った International School of Amsterdam の 7 年生の英語のクラスの教材に使われた事を覚えている。

何故そんな事が記憶に残っているかというと、その授業で先生が生徒に書かせた読後感想文が印象に残ったからだ。先生は、「若し他の動物をこの農場に加えるとしたら、あなただったら、どんな動物を加えるか？」そして、「その動物の農場に於ける役割は何なのか？について書け」と問うたのだ。先生は、生徒に創造し考える力を付けさせようと努力しているのだなーと思い、その事に深く感心した事を今でもハッキリ覚えている。

日本だったら、単なる感想文しか書かせないのではないだろうか。

情報 301 号で、或る米国の MBA コースの実践的研究課題「CO 航空が買収するとしたら、その買収先は何処で、買収価格は幾らになるか？」を特集したが、この課題が、遠い昔の記憶である動物農場の話の思い出させてくれた。

日本だったら、「最近活発化している米国航空業界コンソリの動きについて述べよ」の如くの、面白くも何ともない問いとなるのだろう。

クリエイティビティーは、日本人よりも外国人の方が進んでいると言われているのは、この辺から生まれて来るのだろうか・・・。(H.U.)

表紙：

#193 2007 年 メリクリ カード

2 色 2 版 (シナベニヤ)

H 90mm×W 139mm

2007 年 12 月作

TD 勉強会 情報 302 号 (以 上)