

TD 勉強会 情報 243

1. ソーシャル コンピューティングの勧め
2. マーチャントはコミッション モデルに復帰すべき
3. 「連載」主要法人旅行市場の現状（9）
4. その他のニュース

米航空会社株が、燃油費低下で値を上げている。



AA 航空株価、年初来の高値に復帰
11月10日 \$29.06 L\$15.92 - H\$29.32

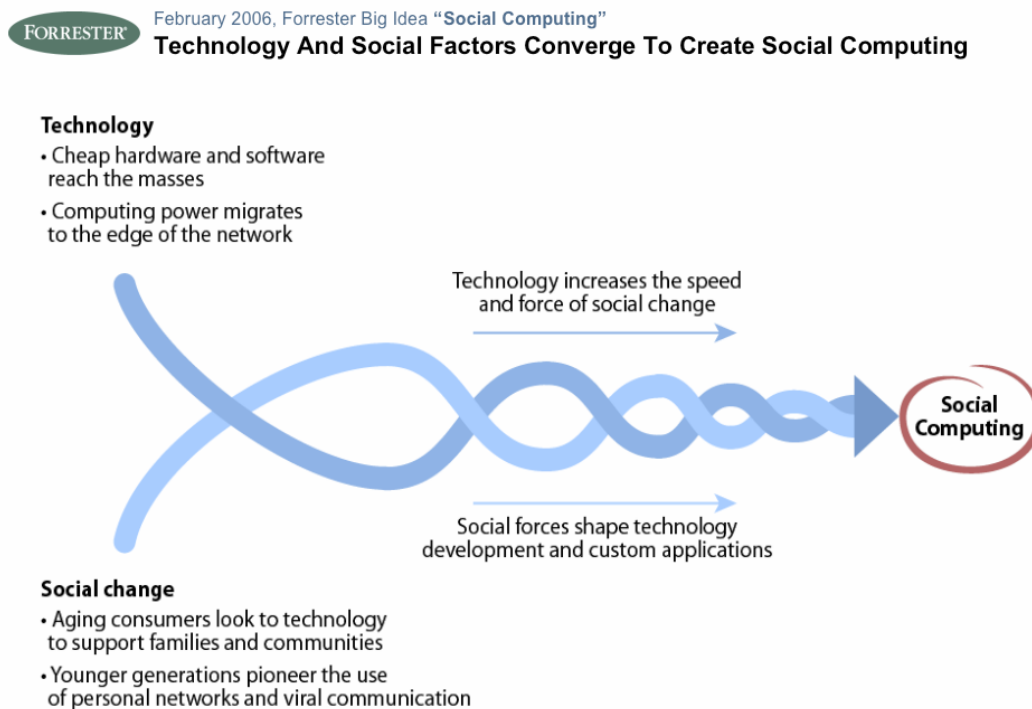
UA 航空株価、2月再上場株価に復帰
11月10日 \$35.63 L\$21.90 - H\$43.00

1. Travelers Embrace Social Computing Technologies

ソーシャル コンピューティングの勧め

Forrester Research 社は、“ソーシャル コンピューティング” を、「インスティテューションに於いてではなくて、コミュニティーの中で、テクノロジーが力を持つ社会的構造」と定義している。

Forrester のこのレポートに入る前に、以下のソーシャル コンピューティングの概念図を、先ず頭に入れて欲しい。



次に、ソーシャル コンピューティングのテクノロジーには、どんなモノが存在しているのかを、以下の表で見て欲しい。

| Social technology | Examples | Current usage |
|--|----------|---|
| Social networks <i>Technology that allows users to leverage personal connections.</i> | | <ul style="list-style-type: none"> • 6% of North American online consumers use social networking sites weekly, up from 4% in 2004. |
| RSS <i>An XML standard that lets users collect and read content feeds.</i> | | <ul style="list-style-type: none"> • 6% of North American online consumers use RSS weekly. • 47% of marketers use or plan to use RSS feeds. |
| Open source software <i>Publicly available software that can be copied or modified without payment.</i> | | <ul style="list-style-type: none"> • 56% of US firms use open source software; 19% plan to use it. • 39% of European firms use open source software; 29% plan to. |
| Blogs <i>Online diaries of text, photos, or other media.</i> | | <ul style="list-style-type: none"> • 10% of North American online consumers visit blogs weekly. • 51% of marketers use or plan to use blogs in some way. |
| Search engines <i>Services that find Web content based on user-specified criteria.</i> | | <ul style="list-style-type: none"> • 79% of US online consumers use a search engine weekly in 2005. • 79% of marketers use or plan to use search marketing. |
| User review portals <i>Web portals that allow users to search for peer reviews on a product or service.</i> | | <ul style="list-style-type: none"> • 12% of North American and 21% of European online consumers visit ratings sites. |
| P2P file sharing <i>Sharing media files over a network powered by users who act as both client and server.</i> | | <ul style="list-style-type: none"> • 6% of North American and 5% of European online consumers use P2P networks. |
| C2C eCommerce <i>Buying and selling among consumers via the Net.</i> | | <ul style="list-style-type: none"> • 27% of North American and 21% of European online consumers bid or sell in online auctions. |
| Comparison shopping sites <i>Sites that allow consumers to compare products or services.</i> | | <ul style="list-style-type: none"> • 24% of North American online consumers visit comparison shopping sites. |
| Podcasts <i>Online audio or video that users can download to a device.</i> | | <ul style="list-style-type: none"> • 1% of North American online consumers listen to podcasts today, but 24% are interested in it. |
| Wikis/Collaboration software <i>Shared publishing software or site that allows users to edit content.</i> | | <ul style="list-style-type: none"> • Wikipedia, a collaborative encyclopedia, has more than 3 million pages, in almost 200 languages. |
| Tagging <i>Metadata assigned to items like photos or Web pages to facilitate searching and sharing.</i> | | <ul style="list-style-type: none"> • According to the <i>Wall Street Journal</i>, tagging sites garner less than 1% of Google's traffic, but they are growing rapidly. |

そして、本題に入る事とする。

エクゼクティブ サマリー

米オンライン レジャー旅行者の、旅行を調査する為のブログ、RSS、ユーザー レビュー等のソーシャル コンピューティング テクノロジーの利用が、昨年、鰻上りに増加している。

旅行 e-ビジネスとマーケティング幹部やマネジャーは、たとえ、第三者フォーラムに於ける自社ブランドに関する旅行者のレビュー記事に目を光らせていると言っても、自分達のオンライン戦略の中にソーシャル コンピューティングを、マスト取り入れなければいけない。自社サイトへのこれ等のソーシャル コンピューティングの導入は、顧客との会話の改善、或は、顧客との接点の増加を目的としたモノにして、販売増や顧客サービスの向上の為のツールとして使用してはいけない。

旅行 RSS、ブログ、ユーザー レビューの利用が、2005 年より劇的に増加

ソーシャルとテクノロジー的要素の結合であるソーシャル コンピューティングが、複数の形態で旅行業界に取り込まれている。(Figure 1 参照) オンライン旅行者は、ソーシャル コンピューティングが可能にする社会との関連性と、オプトインの妥当性 (opt-in = 選択 ; opt-in mail = ユーザーが事前に許可した広告メール) に価値を見出している。 Forrester の North American Consumer Technology Adoption Studies は、旅行に関連したユーザー レビュー、RSS フィード、ブログの旅行者利用が劇的に増加している事を示している。

■ ユーザー レビュー

1/3 近くの米オンライン レジャー旅客が、彼等の旅行をオンラインで調査する時には、ユーザーが作り出すレビューを利用すると言っている。 それ以上に、彼等は、プロフェッショナルのレビューよりも、ユーザーのレビューをより信頼すると言っている。 しかしながら、旅行調査をする米オンライン旅行者のタッタの 9%しか IgoUgo や TripAdvisor の如くのコミュニティー/レビュー サイトを訪れていない。 この乖離は、旅行者が、オンラインでお互いに聞き合っているが、殆どが特別なサイトを始終訪れていない事を示している。 これは、ユーザー レビューやコミュニティー フィーチャーを、自社サイトに統合し様としている旅行の会社にとっては、誠に良いニュースである。 旅行の為のソーシャル コンピューティングには、独占は存在していない。 しかし、この事は、既存のコミュニティー サイトが、如何に彼等のユーザーの共感を得る事に失敗しているかを示している。

■ RSS フィード

Really Simple Syndication (RSS) は、ソーシャル コンピューティングのオプトイン或は“pull”の性格の典型的代表である。RSS の場合は、旅行者は、コンテンツをその他の旅行者から引き出す (pull) 事が出来る。(殆どのブログは、新ポスティングに対する RSS アラートを提供している。) しかし、旅行者は、旅行の会社からもコンテンツを引き出す事が出来る。彼等は、Expedia や Travelocity の如くのサイトから航空運賃の特売のニュースや、NYTimes.com の旅行ニュース記事を引き出している。2005 年には、オンラインで旅行を調査する米オンライン レジャー旅行者のタッタの 1% しか RSS を利用していなかったが、それが、2006 年には 12% に大きく増加している。しかし、このデータは、自動的にダウンロードされるポッドキャストや、My Yahoo! の如くのポータル ページにコンテンツを流し込んでいる、受け身的な RSS 利用のケースを含まないので、実態を過小評価している。

■ ブログ

ブログ、或は、テキスト・写真・その他のメディアのオンライン ダイアリーを利用する旅行調査が、過去 1 年間で 3 倍以上増加している。2005 年には、米オンライン旅行者のタッタの 2% しか、旅行の調査にブログを使用していなかったのが、2006 年には 7% に増加している。旅行ブログは、企業ブランドに専念している Southwest 航空の Nuts、或は Starwood の The Lobby.com から、Gawker Media の都市旅行ガイド Gridskipper や、Hobotraveler.com の如くの独立目的地ブログにまで、全域に跨がっている。航空会社の機内食や、ホテルのベッドを専門に取り扱っているブログも存在する。ブロッキングとソーシャル ネットワーキングの連携が益々拡大している。RealTravel, TravelBuddy, Tripmates の如くのサイトは、メンバーのプロファイルを伴った旅行者が書いたブログを掲載している。会員は、その他の“好み”のブロガーとオンラインでリンクし、幾つかケースでは、実際に旅行を共にしている。

■ オーディオとビデオのポッドキャスト

ポッドキャストは、RSS の如くのフィードを使用して自動的にダウンロードされるという意味に於いて、通常のスリーミング或はダウンロード可能なオーディオやビデオ コンテントとは異にする。2006 年には、オンラインでレジャー旅行を調査する 4% の人達が、オンラインの旅行関連ポッドキャストを利用している。ポッドキャスト利用に前向きなブランドが、旅行の為のポッドキャスト利用を促進させている。Jumeirah (ドバイの 6 つ星超豪華ホテル) は、ホテル プロパティのビデオ ポッドキャストを提供している。Virgin Atlantic 航空は、キューバやケープタウンの如くの目的地のポッドキャスト旅行ガイドを提供している。そして、Orbitz の Insider は、NYC, LAX, SFO の都市旅行をポッドキャストしている。一方、TurnHere や Yahoo! Current Traveler は、フィルム メーカーと旅行者の彼等自身が作成したビデオ旅行ガイドの交換の為に、YouTube の様なコミュニティ

ーを立ち上げている。

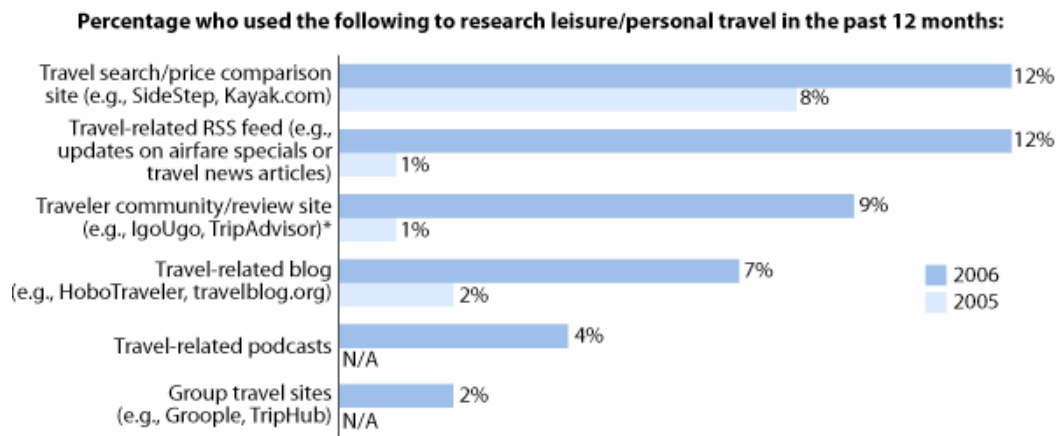
■ グループ旅行計画

グループ旅行計画、或は、“togethering”は、旅行者のグループを、旅行計画、予約、旅行後のメモリー シェアリング プロセスに連れ出す為の、ソーシャル ネットワーキング、イベント計画、ディスカッション ボード、メタ タグging、旅行検索、旅程シェアリング、ブロッキング、写真シェアリングのユニークな混合（ブレンド）である。これ等のサイトは革新的で、広く普及するだろうけれども、タッタの2%の米オンライン レジャー旅客しか、昨年、彼等の旅行調査に Groople や TripHub の如くのグループ旅行サイトを利用していない。この数字は、旅行の会社がグループ旅行に注目し始めているので、そして、TripHub のアプリケーションを 10 人以上の旅客のグループに使用している Alaska 航空や、自社サイトでグループ旅行を支援している Carnival Cruise Lines の努力により、今後増加して行くだろう。

Figure 1: A Social Computing Taxonomy For Travel

| Social technology | Definition | Travel examples |
|---|---|---|
| Blogs | Online diaries of text, photos, or other media | Gridskipper, HoboTraveler.com |
| Forums | Web sites that host forums for travelers | The Independent Traveler's Cruise Critic, FlyerTalk, Lonely Planet's The Thorn Tree |
| Group trip planning sites | Web sites that facilitate trip planning and booking for multiple travelers coming from multiple points of origin, using social computing technologies like forums, blogs, and metatagging | Groople, TripHub, Triporama, CarnivalConnections.com |
| Open source software | Publicly available software that can be implemented, copied, or modified, generally without payment | "Mashups" of Google or Yahoo! maps with travel content on Kayak, FareBuzz, T+L 500, Wayfaring.com |
| Podcasts | Online audio or video that users can download to a device | Jumeirah JCast, Virgin Atlantic Podcast Destinations, Orbitz Insider Podcasts, TurnHere video travel guides |
| RSS | An XML standard that lets users collect and read content feeds | FareCompare, Orbitz, Travelocity.com, Kayak.com, SideStep |
| Search engines/ comparison-shopping sites | Sites that allow consumers to compare travel products based on user-specified criteria | FareCompare, Farecast, SideStep, Kayak.com, mobissimo, Yahoo! FareChase |
| Social networks | Technology that allows travelers to search itineraries based on shared interests | Yahoo! Trip Planner, Kayak.com Trip Ideas, TripConnect |
| Tagging | Metadata assigned to items like photos or Web pages to facilitate searching and sharing | Yahoo! Trip Planner, Triporama, Travelfish.org |
| User reviews | Web portals that allow users to search for peer reviews on a product or service | TripAdvisor, IgoUgo, MYTravelGuide, TripConnect |
| Wikis/collaboration software | Shared publishing software or site that allows users to edit content | TripAdvisor Inside, World Wikia |

Figure 2: Adoption Of Travel RSS And Blogs Dramatically Increases From 2005



Base: US online leisure travelers who researched leisure travel online in the past 12 months (multiple responses accepted)

Source: Forrester's NACTAS Q3 2006 Travel Online Survey and Consumer Technographics® Q3 2005 North American Travel Online Survey

*In 2006, the question was phrased slightly differently than in 2005, so some of the increase can be attributed to the change in survey wording.

39928

Source: Forrester Research, Inc.

ターゲット顧客をベースにした、ソーシャル コンピューティング戦略を作り出せ

ソーシャル コンピューティングは、単なる一過性のモノではない。それは、ソーシャルと、バランスオブパワーを企業から消費者に転移させるテクノロジームーブメントの合成である。ソーシャル コンピューティングテクノロジーが、消費者が自社ブランドやプロダクトを知る、或は、インタラクトする方法を変えてしまうので、旅行の会社は、消費者が誰であるかを知る事が重要となって来る。

昨年、オンラインで旅行を調査した 29%の米オンライン レジャー旅行者は、幾つかのソーシャル コンピューティング行動を行っている。全般的には、これ等の社会と連結したオンライン旅行者は、旅行調査にソーシャル コンピューティング アプリケーションを使用しない旅行者に比べて、テクノロジーに強く、ブロードバンドを家庭に引き、エンターテイメント好きで、より多く稼ぎ、より多く旅行に消費する傾向がある。

Forrester は、「競争会社は、どんなソーシャル コンピューティングを実施しているのか？」と問われる機会が増えている。失礼ながら、これは間違った質問だ。この質問の代りに、「この種の顧客をターゲットにしているが、ソーシャル コンピューティングに関して言えば、顧客は、旅行の会社から何を期待するのだろうか？」と聞いて来るべきだ。各ソーシャル コンピューティング アプリケーションは、異なった完成度でもって、異なっ

たユーザーを対象としているので、旅行 e-ビジネスとマーケティング幹部とマネジャー達は、ソーシャル コンピューティングでもって、自分達が、どの旅行者にリーチしたがつているのかを、マスト良く分析する必要が有る。これに加えて、1種類のソーシャル コンピューティング ツールを使用する旅行者が、その他のツールも併用する様に、異なったツール間で大きなシナジーが存在する。ソーシャル コンピューティング ツールのユーザーについての属性は次の通りである。

■ ポッドキャストとブログの利用者は、若い男性でテクノロジー愛好家である

依然として進展しつつあるこれ等のテクノロジーの利用者は、伝統的な早期採用者（早い物好き）のプロファイルを有している。ポッドキャスト ユーザーの71%は男性で、62%は旅行ブログの利用者である。テクノロジー好きで、彼等はテクノロジーが彼等の生活を潤すと考えている。ポッドキャスト ユーザーの半分以上は、家族やキャリアーと言うよりは、エンターテイメントによって動かされるタイプ。（ソーシャル コンピューティング ツールを利用しないオンライン旅行者の場合は37%。）ポッドキャスト ユーザーは、その他のソーシャル コンピューティング ツールの利用者と、同じ回数の旅行をするけれども、レジャー旅行に対して1/3以上、ソーシャル コンピューティング ツールを利用しないオンライン旅行者に対しては2倍以上余計に消費する。早期採用者のプロファイルに相応しい習性として、ポッドキャスト ユーザーは、ソーシャル コンピューティング旅行者の中で、最も良く（16%）、まだ出立の新しいグループ旅行計画サイトを利用している。

■ RSS ユーザーが主流になりつつある

旅行調査の為にRSS フィードを利用するオンライン旅行者は、平均的なアメリカ人の様である。50%が女性で、中間年齢は46歳、そして60%が家庭にブロードバンドを引いている。彼等の年収は、中間よりも高く、大学卒で、より多くのレジャー旅行により多く支出している。そして、彼等の大きな特徴は、テクノロジーの採用に積極的で、72%がテクノロジー好きである。彼等の1/4は、彼等の旅行予算に相応しいベスト ディールを購入しているかを確かめる為に、メタサーチ サイトを利用している。

■ コミュニティー サイト ユーザーは、女性に多く、フリークエント旅行者である

「女性は iVillage 出身である」というステレオタイプの考えは、旅行に当てはまるかも知れない。コミュニティー サイト ユーザー - 旅行の調査の為に、IgoUgo や MYTravelGuide の如くのサイトを訪れているオンライン旅行者 - の60%近くは女性である。同じパーセンテージが大学卒にも当てはまる。そして、彼等は、その他のソーシャル コンピューティング テクノロジーを利用しているオンライン旅行者、或は、ソーシャル コンピューティング テクノロジーを利用していない人達の両方に比べて、最も高い

年収を稼いでいる。平均的に言って、彼等は、旅行の調査にソーシャル コンピューティングを利用してない人達よりも、年1回多く旅行している。コミュニティー サイトとメタサーチの間で、大きなオーバーラップが存在する。41%のコミュニティー サイト利用者は、旅行の調査の為に、Kayak.com、或は、SideStep の旅行メタサーチの利用者でもある。

Figure 3: Travel Podcast Users Are Classic Early Adopters; Community Site Users Skew Female

| | Traveler community/ review site | Travel search/price comparison site | Travel-related blog | Travel-related RSS feed | Travel-related podcasts | Use no Social Computing technologies to research travel |
|--------------------------------|------------------------------------|--|------------------------|----------------------------|----------------------------|--|
| Female | 59% | 45% | 38% | 50% | 29% | 51% |
| Age | 41 | 45 | 40 | 46 | 38 | 45 |
| Tech. optimist | 67% | 74% | 75% | 72% | 77% | 64% |
| Home broadband | 74% | 67% | 68% | 60% | 66% | 58% |
| Entertainment-motivated | 45% | 45% | 44% | 43% | 51% | 37% |
| Household income | \$78,231 | \$72,781 | \$64,963 | \$67,232 | \$65,516 | \$61,819 |
| Married/partnered | 70% | 66% | 56% | 58% | 60% | 65% |
| College degree or higher | 60% | 58% | 51% | 54% | 57% | 45% |
| Annual leisure trips | 6.1 | 5.9 | 5.7 | 5.7 | 5.7 | 4.7 |
| Annual leisure travel spending | \$6,308 | \$5,623 | \$6,027 | \$5,153 | \$8,804 | \$3,031 |

Base: US online leisure travelers who researched leisure travel online in the past 12 months

Source: Forrester's NACTAS Q3 2006 Travel Online Survey

Note: We excluded group travel sites because n<100.

39928

Source: Forrester Research, Inc.

Figure 4: Synergy Exists Among Social Computing Tools

| Percentage of travelers who use ... | Also use: | | | | | |
|--|------------------------------------|--|------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------|
| | Traveler community/ review site | Travel search/price comparison site | Travel-related blog | Travel-related RSS feed | Travel-related podcasts | Group travel sites |
| Traveler community/ review site | * | 41% | 19% | 19% | 10% | 7% |
| Travel search/price comparison site | 29% | * | 18% | 24% | 13% | 6% |
| Travel-related blog | 23% | 29% | * | 28% | 16% | 10% |
| Travel-related RSS feed | 14% | 25% | 17% | * | 12% | 6% |
| Travel-related podcasts | 21% | 38% | 28% | 32% | * | 16% |

Base: US online leisure travelers who used each tool to research leisure travel online in the past 12 months

Source: Forrester's NACTAS Q3 2006 Travel Online Survey

Note: We excluded group travel sites because n<100.

39928

Source: Forrester Research, Inc.

リコメンデーション： ソーシャル コンピューティングで、企業が実施すべき事

■ 自社サイト以外を考慮

顧客同士は、貴方がその会話に加わっているか居ないかに関係なく、貴方の企業についてオンラインで話合っている。少なくとも、企業は、ブログ、ユーザー レビュー、フォーラム、ソーシャル ネットワークで、貴方の企業について何が話合われているかをモニターする公式なプロセスを作り上げる必要がある。ソーシャル ネットワークで貴方が直面する最大のリスクは、自分のサイト以外で、気が付かない内にネガティブな PR 活動が行われてしまう事である。Nielsen BuzzMetrics と Cymfony の如くのブランド モニタリング サービス企業が、データ収集、情報プロセッシング、データ分析、インサイト デリバリーに特化している。

■ 自社の中核戦略にソーシャル コンピューティング戦略を取り入れろ

Southwest 航空は、顧客とのコミュニケーションを、鍵となるバリューと位置づけている。同社の社長は、長い間、幾人かの顧客をペンフレンドに持っている。また、Southwest は、顧客からの手紙に対して、全てパーソナルに書かれた回答を出している。ブログの開始は、この企業戦略の一環として捉えられている。Nuts about Southwest は、顧客とのコミュニケーションのもう一つのチャネルとなっている。Carnival Cruise Lines の“The Fun Ships”は、異なった戦略を採用している。それは、顧客の、CarnivalConnections.com 上のレビュー/フォーラム/グループ プランニングとの、ソーシャル インタラクションを支援する為の目的を有している。

■ ビジネス ゴールと噛み合ったメトリックスを用意しろ

ソーシャル コンピューティング テクノロジーのゴールについて、販売の増加と検索結果の改善と考えるかも知れないが、これは企業にとって相応しく無いかも知れない。高いオンライン予約率を誇っているサイトは、既に検索結果で良い状況に位置しているので、その改善は極僅かしか期待出来ない。Southwest の如く、もし貴方の企業のゴールが顧客との会話の促進であれば、顧客の実態を知る上で、大きな成果が期待出来るだろう。Southwest は、同社のブログを“virtual focus group”と呼んでいる。一方、Starwood Hotels のブログ TheLobby.com は、ブログが人々を実際の旅行に結びつけているか追跡する事を重視し、顧客の実態を知る事には余りウエートを置いていない。トラフィック、ポストを読む時間、レポート訪問、RSS の応募、を計測するメトリックスに加えて、ポスティング当たりの収入を追跡する為に、Starwood は、Omniture のサイト分析を利用している。実際に収入を生み出すポスティングは、戦略的コンテンツとして使用され、RSS 経由でバナー広告（と、その他のコンテンツ）を、その他の Starwood サイトに流し込んでいる。

■

2. Travel 2.0: Are New Inventory and Commission Strategies Ready the Merchant Model?

マーチャントはコミッション モデルに復帰すべき

大手オンライン旅行社 (OTA) は、今迄以上に、コンシューマー フレンドリーなテクノロジーの開発に力を入れている。そして、コンテンツと機能に於いて、しばしばサプライヤーの直販サイトを凌駕している。しかしながら、これらの先行にも拘らず、殆どのホテルと OTA は、マーチャント モデルのヤヤコシイ予約と支払プロセスを続けている。このシステムでは、ホテルは、OTA に対してホールセール インベントリーを提供し、OTA は、そのインベントリーにマージンを載せて消費者に販売する。消費者は、OTA にルームレートを支払い、OTA は、ホールセール レートを、チェックアウト後にホテルに支払う。このモデルは、数年前に導入されて以来、インターネット前から、殆ど改善されていない。幾つかのこのモデルの欠点を考えて見る事とする。

予約時点で支払を要求される消費者は、しばしば、その他のチャンネルで利用可能な幾つかの柔軟性を放棄せざるを得ないデメリットを背負わされている。殆どのマーチャント モデル レートは、ホテルのロイヤルティー プログラムの対象とはされていない事も、このモデルの欠点を浮かび上がらせていると同時に、このチャンネルを利用した消費者に対してペナルティーを与えている。このポリシーの為に、ホテルは、OTA 顧客の自社ロイヤルティー プログラムへの勧誘の機会を失い、ひいては、将来のこの旅客に対する直販のチャンスさえも無くしていると言える。実際、Travelocity は、この問題に真っ向から取り組み、最近、社内のロイヤルティープログラム Travelocity VIP を立ち上げた。Expedia も、自社プログラムを間もなく発表するだろう。

サプライヤー側では、ホテルは、貴重な顧客データを失っている他、煩雑な支払プロセスを踏まなければならない。これに加えて、ホテルは、顧客がチェックアウトする迄、消費者が支払った現金を、OTA にキープされてしまう事になる。

課税訴訟が情勢を変化させるかも？ Will Tax Lawsuits Help Tip The Balance?

OTA は、マーチャントの擁護者でもあるけれども、彼等のスタンスを再考し始めている。

OTA は、現在、市やカウティーや州の税務当局より、宿泊税未納で多くの訴訟を起こされている。税務当局は、OTA がホールセール価格に対する税を収め、消費者から受け取っている販売価格に対しては税を適用していないのは、脱税に当たると主張している。(つまり、販売価格とホールセール価格の差分に対する宿泊税が、未納だと主張している。)

この懸案のホテル宿泊税の問題一つをとっても、マーチャント モデルに瑕疵が有る事が分かる。税務当局は、数百万ドルの税金を取り返そうと努力しているが、彼等は、税金が伝統的にはホールセール価格に課税されて来ている事を忘れている。オンライン販売のズート以前から、パッケージ商品に組み込まれているホテルは、小売の定価ではなくてホールセール価格に課税されて来ているのだ。

ホテルは、彼等の参加契約がこれ等の訴訟に対して耐え得る様に綿密にワーディングされていると安心しているが、これとて保証されたモノでない。場合によっては、ホテルさえも、この宿泊税訴訟に巻き込まれる可能性無しとしない。OTA は、この潜在的な税の支払いに対して引当金を積み始めているが、不安定な状況の継続と財務的な影響を考えると、ホテルと OTA は、このマーチャント モデルを葬り去る時期に来ているのかも知れない。

クレジット カード層の減少 **Thinning the Credit Card Layer**

シングル ユーズ カード (single-use card) は、ホテルであろうと OTA であろうと、全てのトランザクションに 2~3%の追加コストが掛かる。今日では、プロパティー レベルにチャージされる為、クレジット カード番号が各予約と共に送られて、ホテルが OTA からネット レートを集める事を可能にしている。高いマージンとテクノロジーが限定されていた時代に Priceline によって考え出されたシングル ユーズ カードは、ホテルと OTA の両者に対して大きな効率化もたらしたドライバーであった。今日では、市場に於けるマージンが極小となって来ているので、この領域は、コスト削減とより効率化の絶好の対象とされている。シングル ユーズ カードのマニュアル処理を強いられている数千泊のオーディター (auditors) の人的資源は、ゲストに対するより良いサービスの提供に向けられてしかるべきだ。1つのクレジット カードを少なくする事によって、全てのパーティーが、コスト削減の恩恵を受けるだろう。

この状況を正す2つオプションが存在する。1つオプション (ルーム オンリー予約の為の) は、コミッション モデルへの復帰である。つまり、これは、伝統的なチェックアウト時点でゲストに支払わせる方法である。2つ目のオプション (この方法は、パッケージ ツアーにも使える) は、特定の中央集中化した請求と支払ソリューションを有するチ

チェーンによる予約時点の OTA への請求と、その収入金のホテルへの直接分配である。両方のソリューションのハイブリッドが、究極的には、パッケージと OTA の単品素材販売トランザクションの両方を支援する為に、要求されるかも知れない。

この如くのシステムは、現在 OTA が取り込んでしまっている予約時点からチェックアウト時点迄の収入金（売上未収入金）を、ホテルが取り返せる様にするだろう。予約は、チェックインの平均 20 日前に実施されているので、この間の“浮いている”現金の獲得は、ホテルのキャッシュフローの改善に貢献するだろう。

コミッション ルーツへの復帰 A Return to Commission Roots

OTA 予約の伝統的コミッション モデルへの復帰（喩えそれが新支払システムと結合されたとしても）は不可避である。そうすれば、税の問題は、直ちに無くなるだろう。クレジットカードの 2 重手数料徴収問題は、1 回に削減されるだろう。そして、潜在的なマージンの希薄化の中にあつて完全な顧客データを確保出来るホテルは、OTA 予約に対してさえもロイヤルティ ポイントの対象にするかも知れない。

しかし、コミッション モデルを語る際には、その他の旅行プロバイダー達がズート前から削減若しくは消滅させた 10%にも及ぶコミッション レベルを、ホテルが長い間支払い続けているのは正に驚きである。継続しているのは、ホテル所有者グループが削減を好まないとか、法人顧客が反対するとか、或は業界が分散し過ぎてまとまらないとか、いろいろの理由が存在するのだろう。

けれども、旅行社経由の予約の大部分を占める法人ネゴ レートでは、長い間、コミッション無しの状態が続いている。法人の旅行社との契約が、旅行社に支払われるコミッションを全て法人に吐き出させているからだ。多くの法人は、これ等の支払は比較的小さく、追跡するのが難しく、チェーンとの関係では大した重要な問題ではないと言っている。

ホテルは、GDS や旅行社への依存を軽減させて、自社販路経由の直販に対する自信を深めている。そして、ホテルの、CRM 努力、ロイヤルティ プログラム、サプライヤー Web サイトに於けるパッケージング ツールの継続的改善が、一層このトレンドを増幅させている。

所有者グループは、継続してより高いマージンを要求しているので、コミッションは、明らかにコスト削減の対象とされるだろう。

ルーム レートがドンドン高くなっているのに、フラットな 10%コミッションは、誠にリッチで、特にアップスケールのホテルでの複数泊の場合はベラボウな額になってしまう。ブランド ホテルやチェーンは、継続して、市場に於いてプライシング パワーを行使しているのに、早晩、この報酬レベルは減少されるだろう。しかし、どの位削減されるかは良く分からない。最初はコミッション キャップとなるかも知れない。(4泊も1泊も販売負荷は一般的には同じ) しかし、究極的には、サイズに関わり無く、トランザクション当たりのフラット レートとなるだろう。(CPA 或はアクション当たりのコストの様に)

旅行社、OTA、ホテルに対する報酬の領域は、大きな変化の時を迎えている。そして、その中であって、Travel 2.0 が確実に大きな役割を發揮するだろう。

Tom Botts

Tom Botts は、長年 e-コマース、収入管理、テクノロジーに於ける幅広い専門知識を有する、航空会社・ホテル・オンライン仲介業者の販売とマーケティング幹部経験者である。最近では、Starwood Hotels and Resorts Worldwide に於ける Global Travel Industry Sales and Strategy の Vice President に在職していた。現在は、米・カナダの多くの顧客を相手に、戦略的コンサルティング サービスを提供している。 ■

PhoCusWright, August 2006

3. Corporate Travel Distribution: Key Markets

「連載」主要法人旅行市場の現状 (9)

Chapter Six Asia Pacific Market

第 6 章 アジア 太平洋 市場

Australia 豪州

Overview of the Market 市場の概況

豪州とニュージーランドの市場構造は、北米を小さくしたモノと酷似している。それは、航空を中心としたビジネス旅行中心の、ビジネスの言語が英語で、調達部門が重要な位置づけをされている組織で、強力な西側の文化の大きな影響を受けている。QF 航空と Virgin Blue 航空の二大勢力の航空市場が、旅行全体のオンライン流通モデルを動かしている。そして、その方向で、法人旅行までをも動かしている。CWT や American Express

の如くの法人旅行取扱旅行社（TMC）が、2005年に、夫々21～25%と28～32%のオンライン化率を達成している、と PhoCusWright は推定する。このセクションでは、何故豪州がこの地域の他を寄せ付けず、世界の最も洗練された市場の一つとなっているのかにハイライトを当てる。

Dynamics of the Corporate Travel Market 法人旅行市場のダイナミックス

豪州は、明らかに、旅行管理機能を調達部門へ移行させている。旅行に責任を持つ社員は、しばしば調達部門に在籍し、幅広い調達業務を担当している。旅行管理企業とオンライン ツール決定の両方に責任を有するこれ等の担当者について、調達がコスト削減に対して大きな役割を發揮しているため、決して過小評価する事は出来ない。旅行管理企業は、法人旅行プログラムを成功させる為の重要な構成要素である。

全てのアジア太平洋地域の中で、豪州は、そのビジネス旅行のパターンが欧州よりも北米とより共通点を持っている為、最も洗練されていると言える。北米と同じ様に、航空が国内のビジネス旅行の大きな部分（50%）を占めている。豪州は、ビジネスの言語が英語で、単一通貨市場である。その管理手法は、英国と米国の両方の文化に於けるそれ等と似通っているけれども、米国同様、管理手数料からトランザクション手数料モデルへ移行しつつある。このシフトは、主として QF の国内市場に於けるコミッション/リベートの消滅決定と、市場の一層の透明化のドライブによる所が大きい。そして、米国と同じ様に、全ての種類の運賃は GDS にファイルされ、インベントリーに対するアクセスを単純化させている。

Online Corporate Travel Market Readiness オンライン法人旅行市場の準備

豪州市場は、ResX や GetThere の CTO プロダクトの如くの米国ベースのツールを、3年以上使用し、オンライン予約ツールの使用を増加させつつある。高い人件費が、自動化に対するバリューを高めている。それに加えて、豪州は、セルフ予約ツール、プロファイル、ポータルを中心に動く北米や欧州の旅行管理手法が使われている、多分アジア太平洋地域に於ける唯一の市場だろう。

この点で、市場のリーダーである豪州は、予約ツールの幅広い採用が見られる唯一の市場である。事実、今日では、豪州は、アジア太平洋地域のオンライン採用の約半分を構成する。比較的ボリュームは小さいけれども、豪州の人々は、彼等の旅行プログラムに対

するオンライン予約のバリューについて良く教育されている。

豪州の全ての法人旅行取扱旅行社（TMC）は、グローバル企業に所有されて、完全にグローバルなオペレーションに組み込まれている。豪州 American Express は、American Express CTO プロダクトに責任を持つインタラクティブなチームを保有している。このチームは、オンライン アドプションの向上、顧客とのタッチレス トランザクションに関する分析、オンライン予約ツールの採用について企業／旅行者の教育を主たる担務とする usage manager を抱えている。TQ3 のツール Serko Online は、ニュージーランドの旅行テクノロジー ソフトウェア ベンダーのプロダクトである。（TQ3 は CWT に買収されている。）法人予約テクノロジーに加えて、このツールは、リテール旅行社の、フロントー、ミドルー、バックーオフィスとリンクする。しかし Serko は、リジョナルの機能に止まっている。Travelport との関係を通じて、KDS は、豪州市場に参入している。そして、海外旅行を取り扱う業務を顧客に売り込んでいる。

最近、豪州法人旅行市場へ、もう 1 社 Fcm Travel Solutions が参入した。豪州に本社を置き、Fcm は、バックに豪州最大のレジジャー リテラーである Flight Center Ltd. を持っている。Fcm は、2 つのツールを保有している。1 つは古いツールの Cytros で、もう 1 つは Web ベース ツールの E3/Lumina である。最近のアップグレードにより、全てのツールは Virgin Blue のインベントリーにアクセス出来る様になっている。CWT は、約 21% のシェアを持っている Arnold Technology プロダクトを販売すると同時に、Amadeus の e-Travel Management のグローバルな再販売店となっている。豪州への早い展開の利点を活かした American Express のオンライン予約のペネトレーションは、約 30% となっていると PhoCusWright は推定する。

Market Factors of Online Adoption オンライン採用の市場要因

政府の規制緩和が、市場に於けるオンライン法人旅行アドプションを、継続して刺激するだろう。規制緩和には、QF 航空の外資規制の撤廃、QF/UA の主要路線に於ける SQ 等の航空会社との競争を誘発する懸案のオープン スカイ協定、太平洋路線上の長距離路線を拡張する航空会社間の潜在的アライアンス（即ち、Virgin Blue, Virgin Atlantic, SQ）、外国航空会社のアクセス規則が含まれる。

オンライン ツールの選定に於ける TMC の影響は、ツール プロバイダーが、これ等のツールをプロモートし販売する為に最初から投資していないので、至って重要である。TMC が、オンライン ツールのバリューを効果的にマーケティングするので、企業は、一

一般的に TMC を選択する。この結果、TMC は、オンライン予約ツールの導入と管理の両方に責任を有する事となる。

市場は、国産と輸入ツールの両方で構成されている。2つのローカル プロダクトは、Serko Online（フロント／ミッド／バック オフィスと統合される）と、Arnold Technologies である。これ等のツールは廉価で、唯一豪州市場のダイナミクスに合わせて開発され、QF にアクセス可能で、小規模の企業アカウントをアコモデート出来る。これ等のツールは、ローカルのカスタム化への対応の為に、幾つかの Western ツールよりも大きなシェアを誇っている。

China 中国

Overview of the Market 市場の概況

中国は、高度に規制されている。米国や欧州とは違って、中国政府は、實際上、全てのビジネスと産業を保有するか、オーナーシップの位置を確保している。日本と同様、中国は親族関係を大事にする文化（relationship-based culture）で、人件費が安く、クレジットカードの習慣が始まり出し、銀行システムが整備され始めている。長い間のビジネスに対する独占的アプローチの為に、金融業界は顧客サービス、革新、生産性には焦点を当てて来なかった。これは変わりつつある。そして、e-コマースが中国に於ける購入の力強いチャネルとなる為には、この変化が極めて重要となる。

旅行は、中国経済にとって重要であるけれども、このシステムの複雑さが、旅行の成長を、その他の諸国よりも遅らせる阻害要因となっている。この原因は、中国国内旅行の手配には、Abacus や Galileo の如くの GDS プロバイダーの領域外での予約プロセスが、必要とされる為である。

Dynamics of the Corporate Travel Market 法人旅行市場のダイナミクス

中国の急速な経済成長（年率+8%）が、ビジネスを活性化し、法人旅行業界に直接的なポジティブな影響を与えている。事実、中国は、世界で第3位のビジネス旅行市場を形成し、しかも、最も速いスピードで更に成長している。（ソース：World Travel and Tourism

Council) これは、2005年に於ける T&E の増率 +17%予測からも見て取れる。(ソース：American Express Business Travel Barometer China)

最近迄は、法人旅行管理は、規制サービス産業に位置づけられていた。しかし最近2年間では、全ての大手グローバル TMC 達が中国に事務所を構え、中国文化に馴染む為に、急速に現地の企業との連携を深め、活発な活動を開始している。(Table 6.5 参照) 航空旅行と交通市場は、依然として(そして、これからも何時も)政府にコントロールされているが、法人旅行の経済的インパクトは非常に大きいので、政府のコントロールの緩和が起きている。

**Table 6.5
TMC Business Partnerships in China**

| TMC | China Partner | Type of Company |
|------------------|------------------------------|-----------------------|
| American Express | TravelSky | CRS |
| CWT | China Air Service Ltd. (CAS) | IATA ticketing agency |
| Hogg Robinson | Jin Jiang China | Travel Agency |
| TQ3 | China Travel Services | Travel Agency |

Source: PhoCusWright, Inc.

中国に於ける TMC の役割は、次の4つのサービス領域に集中する。

- (1) ダイレクト コストの最適化 (ネゴ レートへのアクセスと、サプライヤーとのネゴ シエーションに関して、企業を支援する)
- (2) 旅行ポリシーの導入とコントロール (単一ネットワーク、カバレッジの範囲、予約 ファシリティー)
- (3) 企業と旅行者個人に対するサービス (旅行途次サポート、適切な旅行予約サービス、**key performance indicators < KPI >**を含む)
- (4) データ管理とコスト コントロール (旅行データとエクスペンス管理)

より詳細には、中国に於けるビジネス旅行市場は、以下のユニークな性格を有している。

- 国と地方のガバナンス (市場ガバナンスに対して)
- 数多くの合弁と子会社 (全体的に所有された旅行組織に対して)
- 企業によって使用される複数の、本社と支店で異なる旅行ポリシー
- 政府が保有する高度に規制された航空会社
- 本社と地方によって二元管理されているエアライン インベントリー
- 単一 GDS とインベントリー アクセスを持たない規制されたインフラ
- 異なるインベントリーのレベル、限定されたホテルに対して航空会社のクラス イン

ベントリーの多くのレベル

- 際立ったビジネス旅行と T&E 費用の現金支払（遅い精算を伴って）
- 食事とエンターテイメントが T&E 支出のトップ 2、エアーとホテルがそれに続く
- 旅行管理に対するよりフォーマルなアプローチの進展、特にポリシーの開発とコミュニケーションに関して
- オンライン予約の機会を拡大する為の新テクノロジー採用の傾向

法人旅行の成長は、世界の旅行市場としての、アジア太平洋地域の重要性の高まりと、強くリンクしている。これは、以下の統計からも見て取れる。

- 中国の旅行とツーリズム市場は、2014 年には、3 倍以上の\$300bn（3 兆 5,000 億円）に達する。（ソース：WTTC）
- 中国のツーリズム業界は、2020 年には、8.6%の世界市場シェアを確保した、世界のトップ ツーリズム業界となる。（ソース：WTO）
- 中国は、2020 年には、世界第 4 位のツーリスト国となる。（ソース：China National Tourism Administration）

ビジネスのタイプによって支出レベルは異なるけれども、大手の企業は、T&E 支出を 2003 年比 +25%増加させている。（ソース：American Express Business Travel Monitor China）これは、中国経済の国際化によって大きく影響を受けている。中国は、T&E 支出が大きな割合を占めているが、香港やその他の地区では、その増勢が弱まっている。アジア太平洋地域全体と特定の地域（即ち香港）に於けるビジネスと貿易の発展が T&E 支出増加の主たるドライバーである。

Online Corporate Travel Market Readiness オンライン法人旅行の準備

中国は、オンライン法人旅行の採用初期の段階に居るけれども、中期的にはマルチ ビリオン ドララー（数千億円）市場となる。中国の市場の準備は、次の 3 つの要因に左右される。

INCIDENCE OF CONSUMER E-COMMERCE. 消費者 e-コマースの発生

米国や欧州に於けるのと同様、法人オンライン ツール採用は、オンライン消費者の成功次第による。しかしながら、中国では、今日迄の所は、レジャー e-コマースは進展していない。例えば、レジャー オンライン旅行社の Ctrip と elong のオンラインで支払われた額は、全体の 5%以下に過ぎない。

AVAILABILITY OF NEGOTIATED FARES. ネゴ運賃の有用性

GDS に於ける利用可能なネゴ運賃の限定が、トランザクションを完了する為の旅行社の介入を必要としている。

BACK OFFICE INTEGRATION. バック オフィスに於ける統合

バック オフィス インテグレーションは、中国の於いては、データの収集が手作業によって行われている為に、チャレンジングなモノとなっている。これが是正される迄は、全体的な管理旅行市場の急速な発展にも拘らず、オンライン法人旅行アドプションは、限定されたモノとなるだろう。

これ等の諸点を勘案しても、中国のオンライン法人旅行の採用は、2007 年半ば迄に成長すると PhoCusWright は期待する。この成長は、Cisco の如くの国際企業の TMC（オンライン予約ツール採用の強力な代弁者）経由の旅行支出の増加、IATA の e-チケット化要請への対応、法人企業をターゲットにしているオンライン旅行社の存在による結果である。

Market Factors of Online Adoption オンライン採用の市場要因

メガ旅行管理会社が、中国のセルフ予約ツールのオンライン アドプションを引き上げるのに貢献している。例えば、American Express は、最初に、予約ツールを Travelesky（中国の CRS）と共同開発した。この関係は、TravelSky が、国内線のエアー インベントリーにアクセスする唯一の CRS であるため、American Express にとって（同時に中国でビジネスする全ての TMC にとって）極めて戦略的である。TMC のテクノロジーの統合は、中国の CRS との協調が要求される。

当局と、インフラと、購入習慣のシフトのコンビネーションが、中国市場に於けるオンライン予約ツールの利用増加をもたらすだろう。

EXPANDING AIRPORT INFRASTRUCTURE. 空港インフラの拡張

中国の Civil Aviation Administration (CAAC) は、空港整備の為に、向こう 5 年間で \$17.4bn（2 兆 500 億円）の投資を計画している。2010 年迄には、中国本土の空港は、+31%増加して 186 空港を数えるだろう。中国の商業機フリートは、2010 年迄に、+83%増加して 1,580 機となるだろう。その 3 大空港である北京、上海、広東は拡張され、深川、成都、海口、杭州、西安空港にも拡張予算が割り当てられる。インフラの拡張は、目標とした財務的ゲインを確保する為に、より良いシステム アクセスを必要とするだろう。

LOCAL GOVERNMENT AIRPORT OWNERSHIP. 地方政府の空港所有

2004年に、CAACは、レギュレーターとしての任務は継続するけれども、70の空港を地方政府の管理に移管した。地方への分権は、この市場をサブする航空会社の発展に貢献するだろう。

CARRIER GLOBALIZATION. 航空会社のグローバリゼーション

中国は、今後3年～5年の間、ナショナルキャリア達に大きな成長の機会を提供する。その結果、アクセスを希望する多くの航空会社がこの市場に群がるだろう。例えば、LHは、アジア太平洋地域の収入\$2.54bn（3,000億円、全体収入の20%）の2/5を、中国市場で確保する計画を有している。

LOW-COST COMPETITION. 低コスト競争

中国では、現在、ValuAir, Jetstar Asia, SQのTiger Airways, AirAsiaを含むLCC間の熾烈な競争が起きている。この競争が、運賃を低下させ需要を増加させている。しかしながら、中国やインドネシアへの路線権の獲得の困難さが、LCCの成長の課題となっている。中国の航空市場に於ける大幅な規制は、特に国際線キャリアのアクセスを制限している。過去3年間の内で、航空会社間のコンソリが進展したが、オーナーシップは、依然として国が保有している。これは、国内線市場で新しく中国民間航空会社が生まれているので、徐々に変わり始めている。

AIR TRAVEL RISING. 航空旅行の上昇

2004年に、航空旅客需要は、+38%増加して1億2,000万人となった。2005年には、中国の航空会社は、それより+15%多い1億3,800万人を輸送している。この傾向は、若干緩和されたペースとはなるが、2008年の北京オリンピック迄と、それ以降迄継続すると予測されている。

CHINA'S WORLD LEADER POSITION. 中国の世界のリーダーの位置

中国の世界貿易機構（WTO）への参加と2005年の強力な経済成長（GDP +8%）が、特に上海の様な大都市で、ビジネス旅行サービスのニーズを刺激している。事実、中国は、日本を追い抜き、今では、米国とドイツに次いで世界第3位の貿易大国となっている。ベンチャー投資家が本格的投資を開始する前に、中国戦略を練る為に、新興企業を動かしている事実を見ても、グローバルなビジネスのランドスケープに於ける中国の重要さがハイライトされている事が分かる。

BILATERAL AVIATION AGREEMENTS AND EASING OF GOVERNMENT REGULATIONS. 二国間航空協定と政府規制の緩和

中国は、ASEAN の中で、よりオープンな自由な航空輸送の枠組みの構築に主導的な役割を果たしている。新しい中米航空協定の締結は、二国間の旅行とツーリズムの協力を促進し、航空輸送力を劇的に拡大するだろう。

BALLOONING MIDDLE CLASS AND RAPID URBANIZATION.

中間層の台頭と都市化の急速な発展

年 2,200 万の中間消費者層の増加の結果、中国は、潜在的旅行者ベースの急激な増加を経験している。事実、2020 年までに、海外に旅行する中国人は、1 億人に達するだろう。そして、中国は、(確かに 2008 年の北京オリンピックを迎える事も有り、) 世界第 4 位の大きなツーリスト目的地となる。ACNielsen の調査によれば、中国は、世界のトップのアウトバウンド ツーリズムの一国に位置づけられている。これは、中国の巨大な人口とその増加する支出力によるモノである。同じ調査は、アウトバウンド旅行をする消費者の 18% が、ビジネス旅客である事を示している。中国は、ツーリズムの如くの生活に本質的に関係しない消費者支出の増加も経験している。この購入力増加と、中国通貨元の切り上げも成長に貢献するだろう。

ENHANCED TRAVEL AND TOURISM COOPERATION.

強化された旅行とツーリズムの協力

2004 年に、中国と米国は、二国間の旅行とツーリズムの協力を促進させる協定に合意している。両国は、入国管理や規則や法律に関する不必要な制限を取り除いた、個人とグループの両方向の旅行の促進を支援する事に合意している。この協定は、相手国に於ける、旅行を促進する旅行とツーリズムに関する政府の機関と NPO の設立を保証している。

Inhibiting Factors 阻害要因

反対に、中国に於けるセルフ予約ツールの採用を阻害する要因も存在する。

TRACK RECORD OF BUSINESS SUCCESS ビジネス成功の履歴

中国は、米国大手企業の、この市場に於ける失敗の歴史によっても記憶に止められている。(即ち、Microsoft) この原因は、中国に於けるビジネス環境が、迷路の如く複雑怪奇で、潤滑油が注がれた機械の様には動かない為である。企業登記のプロセスは煩雑で手が掛かり、法のシステムは信頼置けず、国の規則は分かり難く予想が付きがたい。しかしな

がら、2001年の中国のWTO加盟によって、最近の外国企業の殺到と、北京に対する外資の公平な取扱いの海外からの圧力によって、外国企業に対する制限が取り払われ始めている。

GEOGRAPHICAL NUANCES. 地理的ニュアンス

旅行を規制するポリシーは、県や都市によって大きく変わる。

LACK OF CREDIT CARD USAGE AND BILATERAL TRAVEL.

クレジット カード使用習慣と二国間旅行の欠落

中国の人達は現金支払を好むので、中国のオンライン旅行企業は、完全なe-コマース モデルの利用による市場への進出を妨げられている。従って、クレジット カードのフルフィルメントが問題として残っている。(1億1,100万人の中国人は、クレジット カードを使用しない。) また、政府承認ツアー オペレーター若しくは有名企業の旅行でない限り、米国や欧州への旅行の為にビザ取得が限定されている。しかし、旅行とクレジット カードに対する考えは、直ぐに変わって行くと期待されている。そして、この変化は、完全にオンライン旅行に対する市場を解放するだろう。これに加えて、中国は、1億人のインターネット ユーザー(米国に次いで2番目に大きい)を抱えている一方で、多くのe-コマース市場を手付かずのまま残している。中国がより繁栄し、欧州と米国が、彼等のレジャーとビジネス旅行事業の利益捻出の為に、益々中国人旅行客をターゲットにするので、現在の、アウトバウンドの成長の障壁は、取り除かれて行くだろう。

ECONOMIC GROWTH. 経済成長

この要因は、オンライン法人旅行の拡大のドライバーにもなるし、阻害要因ともなる。急速な経済成長に旅行のテクノロジーが付いて行けない為に、業界の成長が止まるかも知れない。その結果、伝統的GDSは海外旅行に使われるけれども、国内旅行の場合は、中国政府が所有するテクノロジー プラットフォーム TravelSkyの利用を要求される。これに加えて、TravelSkyは、バック オフィスのレポーティング システムに統合されていない為に、自動化の欠如と相俟って、予約の完了と旅行データのレポート/利用に付いて、旅行社の大きな支援が必要とされている。 ■

— 次週に続く —

4. その他のニュース

旅行流通 TD

(1) アムトラック、ワンドリアンとダイレクト コネクト

Amtrak と Wandrian が開発したオンライン予約システム RailAgent System が、Amtrak の社内予約システム Arrow がダイレクト コネクトし、日本を含む海外 40 ヶ国の Wandrian リテールと B2B 顧客に対して、Amtrak オンライン販売機能の提供を開始する。この Amtrak RailAgent サービスは、2007 年初頭より立ち上げられる。(DTW, 11/6/2006)

(2) セーバー、クルーズのショッピングと予約ツール立ち上げ

Sabre Travel Network が、クルーズのショッピングと予約ツール Sabre Cruise を立ち上げた。Sabre Cruise は、旅行社に、グラフィカル コンテントと拡張機能付きのブラウザ ベース予約エンジンを提供する。クルーズの 80 %～90%は、旅行社経由で販売されている。Sabre Cruise は、クルーズ 12 社 (CLIA 加盟クルーズの 85%以上の船室をカバー) へのオンライン アクセスを可能にし、旅行社に、クルーズのショッピングと予約のシングル ソースを提供し、彼等の販売時間を短縮させ、効率化をもたらす。このツールは、伝統的 Sabre 予約システムのブッキング ツールを、Web 運賃やその他のブッキング ツールと統合した、MySabre 上の Vacation と Cruise ストアを経由で利用可能。(DTW, 11/8/2006)

空 運

(1) 米メジャー、+\$10 運賃値上げ

米メジャーが、ビジネスやレジャー用事前購入運賃の多くの運賃を、往復 +\$10 値上げした。11月2日、AA 航空は、Southwest と運賃戦争を展開している DAL 発着路線を除いて、ほぼ全線にわたり値上げした。同様に DL 航空も、Southwest 及びその他の LCC との競合路線を除いて、幅広い路線で運賃値上げした。11月3日、CO と US は、この値上げにマッチングすると発表した。UA は、未だどうするか決めていないが、その他の運賃を片道最大 +\$50 値上げした。11月3日、NW は、既にマッチングしたと言っている。Southwest と jetBlue の両社は値上げしないと言っている。11月2日の運賃値上げが成功すれば、過去2年間で、22 回目の米メジャー航空会社の足並み揃えた運賃値上げとなる、と J.P. Morgan のアナリストが言っている。ウォール ストリートのアナリストは、先週の値上げ失敗とは裏腹に、今回の値上げは成功すると予想している。ジェット燃料

コストが、8月のガロン \$2.30 から、今週は \$1.66 に値下げされているが、航空会社は、依然として燃料代の上昇の為に運賃値上げが必要だと主張している。(wsj.com, 11/4/2006)

(2) 欧州連合、液体物の機内持ち込みルールを統一

EU加盟国とノールウェー・アイスランド・スイスは、11月6日、液体物の機内持ち込みについて標準化された統一規則を承認する。この規則は、米国で既に採用されている規則とほぼ同一で、その概要は次の通り。

- ① 旅客は、少量の液体物の機内持ち込みが可能。
- ② 各液体は、3.4オンス以下の容器に入れられ、最大容量が約1クオートの透明なビニールのジップトップ袋に入れなければならない。
- ③ 旅客は、この袋1個の機内持ち込みが、セキュリティーチェックポイントでの提示を条件に許可される。
- ④ 薬や乳幼児ミルクは、容量の制限無しに、本物である事の立証を条件に許可される。
- ⑤ セキュリティーチェックポイント通過後に購入した液体物は、容量制限無しに、一定の条件の下で機内持込が許可される。

なお、上記の標準規則の採択に拘らず、各国は、独自の規則の制定が可能。(DTW, 11/6/2006)

(3) ライアン航空、第2四半期決算で +24%の増益達成

Ryanair が、第2四半期決算で、+24%増益の 213.4m ユーロ (320 億円) の利益を計上した。収入は、+27%の 689.8m ユーロ (1,030 億円) であった。そして、年度の利益見通しについて、+11%増益の前回見通しから、+16%増益の 350m ユーロ (525 億円) に上方修正した。Ryanair は、12月末までに、初めての配当を行う模様。同社は、流動資産 20 億ユーロ (3,000 億円) (内、460m ユーロ ≒ 690 億円が現金) を抱えており、自社株購入か、配当か、特別配当かの何れかによって、数 100 万ユーロを株主に還元する事を計画している。あわせて、2:1 の株式分割も実施する予定。Ryanair CEO Michael O'Leary (45) は、Aer Lingus 買収が成功しない場合であっても、マイノリティー株主として残ると言っている。この買収 (1 株 2.80 ユーロ、総額 1.48bn ≒ 2,200 億円) は、12.58%を保有する Aer Lingus の持株会 (Esot) の買収反対により成立が危ぶまれている。Ryanair は、既に Aer Lingus 株 19.2%を押さえている。(FT.com, 11/7/2006)

(4) ノースウエスト航空、レイオフパイロット数百人を呼び戻す

NW 航空が、供給拡大の為に、レイオフしたパイロットを数百人規模で呼び戻す。同社は、10月10日付けで、復帰要請の手紙をレイオフした 425 人のパイロットに送付し、2007 年の上期中に約 150 人以上を呼び戻す事を計画している。NW は、現在、5,600 人のパイロットと 700 人のレイオフしたパイロットを抱えている。今年初め、NW パイロットは、年間▲\$358m (420 億円) の労務費削減に貢献する、▲24%の賃金カットに合意している。

現在のパイロットの年収は、新規採用の\$27,000 (320 万円) から B747 キャプテンの\$170,000 (2,000 万円) のレベルにある。(nytimes.com, 11/6/2006)

(5) ボーイング、B787 型機生産拡大

ボーイングが、販売絶好調の新長距離中型機 B787 型機の、2 本目の組立てラインを追加する事を検討している。この追加は、2011 年以降からの増産に貢献するだろう。同型機は、既に 36 の顧客から 455 機の発注を受付けている。現在の生産ベースでは、2013 年までのポジションが全て売り切れとなっている。B787 型機は、+2%の機体重量超過が発生し、設計変更の最中。ボーイングは、この設計変更と幾つかのサプライヤーへの支援の為に、先月、約\$500m (590 億円) の R&D コストの追加投入を決定し、計画通りの納期を死守する。B787 型機のテスト飛行は来年に、初号機 (全日空機) のデリバリーは、2008 年 5 月にそれぞれ予定されている。(FT.com, 11/6/2006)

(6) ハンガリー マレブ航空、4 社から買収オファーを受ける

ハンガリーの Malev 航空が、①LAL (リトアニア最大航空会社)、②元 Aer Lingus ヘッドが率いるアイルランド投資グループ、③Malev パイロットのグループ、④KrasAir (シベリア最大の航空会社) の合計 4 社から買収のオファーを受けている。KrasAir は、シベリアの Krasnoyarsk をベースとするロシア第 4 位の航空会社で、2005 年 8 月にも Malev 買収を試みた実績を有している。Malev は、過去数年間、欠損を継続させ、2004 年に▲49 億ハンガリー フォント (28 億円)、2005 年に▲13 億ハンガリー フォント(8 億円)を計上し、負債 300 億ハンガリー フォント (173 億円) を抱えている。(FT.com, 11/7/2006)

(7) ジェットスター (シ LCC)、セブンイレブンでチケット販売

Jetstar が、7-Eleven で航空運賃の支払の受け付けを開始する。これは、オンライン、郵便局に加えて、3 番目の航空運賃支払チャネル。7-Eleven は、シンガポールで 340 店舗を展開している。(channelnewsasia.com, 11/7/2006)



(8) フェデックス、A380 型貨物専用機×10 機取消し

FedEx が、A380 型貨物専用機×10 機の発注をキャンセルした。オプション 10 機も取り消した。同社は、同時に、B777 型貨物専用機×15 機 (+15 機オプション) を発注した。これは、A380 型機の 2 年に及ぶ大幅デリバリー遅延発生後初めての発注取消し。この発注取消しにより、A380 型貨物専用機の受注残は、UPS×10 機と International Lease Finance

Corporation×5機の都合×15機となるが、これ等の貨物機の発注取消しもあり得るかも知れない。(EADS CFO談) FedExのB777型貨物専用機×15機の発注は、2009年からデリバリーが可能な事と、長距離ツインエンジン機の路線適合の柔軟性に基づくモノと言われている。A380型機の受注機数は、これで、159機から149機に減少する。エアバス親会社のEADSの第2四半期決算は、A380型機の遅延問題とユーロ高により、▲195mユーロ(290億円)の赤字となった。前年同期は、+279mユーロ(410億円)の利益計上であった。収入は、+14%の8.49bnユーロ(1兆2,700億円)であった。今年9ヶ月間で、A380型機関連のチャージは、合計で10億ユーロ(1,500億円)に達していると同社は言っている。(wsj.com, 11/9/2006)



A technician stands by an A380 at the Airbus assembly plant in France. Delivery of the huge jet has been delayed by wiring problems that, in turn, have led to management changes at the European jet manufacturer.

(9) 欧州航空会社の機内ケチ サービス

欧州航空会社が機内サービスをケチり始めた。SASは、長距離路線でエコノミークラスのアルコール飲料を2杯目から有料化した。同社は、昨年、欧州域内便のエコノミークラスの機内食と飲み物を有料化している。BAは、遅朝便と中午後便の機内食を廃止した。(その代り、スナックと飲み物がサービスされる。) OSは、昨年、飛行時間2時間半以内の短距離便の機内食を有料化した。IBは、短/中距離便の無料機内食を無くしている。Aer Lingusは、欧州域内便の機内食および飲み物と、大西洋線のアルコール飲料を有料化した。

この他、SASは、大型受託手荷物の有料化を開始した。スキーは、100Sクローネ(1,500円)する。BAは、今年、クレジットカード販売手数料を2ポンドから3ポンドに値上げした。

Aer Lingus は、機内で新聞を販売する。 これ等の機内サービスの有料化（アラカルト運賃の導入）は、欧州で激増している LCC との熾烈な運賃競争が原因。 1990 年代の欧州航空自由化以降、LCC の数は、5 社 50 機から、50 社 350 機に増えている。(J.P. Morgan) 大西洋線での有料化は、アライアンス加盟企業間のサービス標準化に起因している。(大西洋線供給を増加させている、既に機内サービスを合理化している米航空会社と、提携先の欧州航空会社の機内サービスを一致させる必要が生じている。)

勿論、幾つかの欧州航空会社は、高い機内サービス スタンダードを維持している。 AF は大西洋線で、フリー シャンペン サービスを、LH は、サービスする飛行時間が存在する限り、無料の機内食を、夫々継続して提供している。(wsj.com, 11/8/2006)

| À La Carte in the Air | | |
|---|---|---|
| More European national airlines are adopting the popular U.S. and low-cost carrier model of pay-as-you-go pricing, especially for food. As a result, some perks are falling by the wayside. | | |
| AIRLINE | POLICY | COMMENT |
| Aer Lingus | Food is free on transatlantic flights, but alcohol (as well as Pringles) cost money. Within Europe, on all classes of service, food, drinks (including water) and newspapers cost money. | A ham and cheese panini costs five euros (\$6.35). A chicken and stuffing sandwich is a best-seller for four euros (\$5.08), and a cheese and coleslaw sandwich is four euros (\$5.08). |
| SAS Scandinavian | Food and drink cost money on the airline's economy class within Europe (except, for instance, breakfast in Sweden, which is free until 9:30). Coffee or tea and cookies costs 3 euros, or \$3.80. | SAS just changed its intercontinental economy class drink policy: As of Oct. 1, passengers just get one free alcoholic drink, compared to the previous unlimited spigot. Carrying your skis on economy within Sweden now costs 100 Swedish Krona (\$13.89). |
| Austrian | Food costs money in economy on flights under two and a half hours. Business-class travelers now can ask for a "Viennese coffee house" service that includes a choice between 11 coffees. | A "Mozart pastry" is two euros (\$2.50), and a baguette with smoked salmon and shrimp is 5 Euros (\$6.35). |
| Swiss | Swiss was charging for food in their economy cabin in Europe but recently reversed the policy. Now food is free and snacks are provided by Nestle. | On many flights under one hour, just chocolate and water are served. Day or evening flights between Zurich and Brussels, for instance, now come with free drinks and a choice of sandwiches. |

Source: WSJ research

(10) 中国南方航空、来月から北京＝ラゴス線開設

中国最大のフリートを保有している中国南方航空が、12月30日より、北京＝ラゴス（ナイジェリア）線を週3便（A330型機）でもって開設する。これは、中国とアフリカの強い経済的な繋がり象徴。中国は、同国経済開発に必要となるエネルギー資源の確保の為に、アフリカ最大の産油国であるナイジェリアを始め、スーダン、アンゴラなどの諸国との連携を強めている。中国とアフリカ間の総貿易は、年率+30%増加し、2005年の397億ドル（4兆6,800億円）から、今年500億ドル（5兆9,000億円）に達すると予想されている。（wsj.com, 11/8/2006）

(11) 英国、欧州航空安全機関を酷評

英国議会の委員会が、欧州航空安全機関（European Air Safety Agency）を、「まるで事故が起きるのを待っているかの様で、救い難い状況にある」と酷評した。そして、EASAの状況が改善するまでは、同機関の拡張には一切協力しないと表明した。

2003年に設立されたEASAは、自国の空の管理を死守したい連合加盟各国の非協力に遭遇し、スタッフとリソース不足に悩まされている。現在、65mユーロ（97億円）の予算と職員300人を抱え、欧州連合の安全規則、ポリシーを起草し、航空機・エンジン・部品の設計の承認を行っている。最近、欧州委員会は、EASAが管轄する範囲を、今まで加盟各国が管理していたパイロットとクルーのライセンス、域外航空会社のコントロールまでに広げる事を提案し、2009年までにスタッフの倍増と予算の70mユーロ（105億円）への拡大を計画している。欧州の空の管理に関する委員会と加盟国間の争いが続いている。航空会社とAirports Council Internationalは、EASAの拡大を支持している。単一欧州航空市場は、25カ国に分散するよりは、ヨーロッパ合理的だと彼等は主張している。（FT.com, 11/9/2006）

(12) デルタ航空、レイオフ客室乗務員を呼び戻す

DL航空が、2007年に、レイオフした客室乗務員1,000名を呼び戻す。リコールされる乗務員は、供給拡大著しい国際線に割り当てられる。DLは、2005年秋以来、70以上の国際新路線を計画し、その多くが今年後半から2007年に路線開設される。同社は、9月に200名の客室乗務員のリコールを発表し、今日までに130名のパイロットをリコールしている。（delta.com, 11/9/2006）

(13) アエロフロート、B787型機の購入期限守れず

- ロシア国営航空会社 Aeroflot は、2010年までのデリバリーポジションを有する仮発注していたB787型機の購入期限（11月1日）を守る事に失敗した。
- 政府がコントロールする取締役会に於ける長過ぎる慎重な議論が、タイムリーな機材購入決定を遅らせている。

- ロシア政府は、自国の航空機産業復活の為に、エアバス親会社 EADS の株式を取得し、取締役ポスト 1 人の獲得を狙っている。
- そして、ボーイングとエアバスから、ロシア航空機産業に対するより多くの投資を引き出そうと試みている。(両社は、既にロシアに対する投資を開始している。ボ社は、8 月にロシア チタニウム 精錬企業との合弁会社を設立している。)
- これらの政治的思惑の為に、Aeroflot の喫緊の問題である老朽化した機材の更新が利用されている。
- エアバスの、B787 型機の対抗機 A350-XWB は、再設計 (B787 型機に比して劣っている性能の向上の為の大幅設計変更) の最中であるが、就航時期が遅くなり、Aeroflot が希望する機材更新時期には間に合わない。
- 億万長者で Aeroflot 株 30%を保有している Aleksandr Y. Lebedev は、ロシアの戦略的市場価値を考慮して、Aeroflot が押さえていたポジションの他社転売を回避して欲しい、とボーイングに訴えている。
- 一方、ロシア政府は、11 月 9 日、同国の航空機メーカーを集合させた国営企業 United Aircraft Corporation を、来年 2 月に設立する事を決定した。国防相の Sergei B. Ivanov がこのヘッドに就任する。UAC は、軍用機メーカーの Sukhoi, MiG, Irkut と、民用機メーカーの Ilyushin, Tupolev をグループ化する。



(nytimes.com, 11/10/2006)

(14) エミレーツ航空、機内携帯電話使用を開始

ドバイの Emirates 航空が、機内に於ける携帯電話使用サービスを、早ければ 2007 年 1 月から、長距離用の B777 型機で開始する。機内に於ける携帯電話の使用に際しては、客室乗務員が、使用可能時間、同時使用本数の制限 (5~6 本) について、完全にコントロールする。テキスト メッセージングのサービスが合わせて実施され、これには国際ローミング サービス料金が適用される。Emirates は、機内携帯電話を可能にする AeroMobile 社製の機器を装備する為に、\$27m (32 億円) を投資したと言っている。AeroMobile は、2007 年後半に、必要な衛星通信システムのアップグレードが完成され次第、ワイアレス通信標準である GPRS データとインターネット ケーパビリティーの、このサービスへの追加を検討している。これにより、BlackBerrys, Palm Treos などの携帯 PDA やラップトップ PC による機内で e-メールやインターネット接続が可能になる。(DTW, 11/10/2006)

(15) エアアジア、フリート拡大加速

アジアの LCC のパイオニアである AirAsia (マ) が、旅客需要増に対応する為に、フリー

トの拡大を加速化させる。 同社は、来年 6 月に終了する今年度で、前年を 931 万人上回る 1,600 万人を輸送すると予測している。 100 機の A320 型機を発注し、オプション 30 機を保有しているが、更に多くの機材発注を計画すると AirAsia CEO Tony Fernandes が語っている。(DTW, 11/10/2006)

水 運

(1) クルーズ船客 前年比 +8.7%増加 576 万人を記録、今年上半期実績

クルーズ ライン国際協会 (CLIA) が発表したところによると、今年 1 月～6 月の間のクルーズ船客実績が、前年比 +8.7%増加して 576 万人を記録した。 この内北米船客は 494 万人 (前年比 +4.5%) を数える。 1 日～5 日間クルーズは、全体の 34.2%を構成している。以下、6 日～8 日が 53.2%、9 日～17 日が 12%、18 日以上が 1%未満を夫々構成している。平均クルーズ日数は 6.81 日で、昨年度の 6.78 日と大差が無い。(構成比は第 2 四半期実績) (DTW, 11/3/2006)

(2) NCL、米国船籍に対する船員資格規制緩和を賞賛

NCL America は、最近米連邦議会が承認した、米国船籍に乗船勤務する一定職種の雇用に関する規制緩和を、歓迎するとコメントした。 この規制緩和は、船員の 75%は米国民で構成する必要がある点に変更していないが、一定の職種 (操船業務以外の unlicensed crew) の 25%までは、その他のビザ保有者にも門戸を広げる。(現行規則は、グリーンカード保有者の乗務を許している。) NCL は、この規制緩和が、船員不足と高い離職率の問題に対応し、クルーズ船の船員 (特にクルーズのホテル部門) 確保と採用の柔軟性の増加に貢献して呉れると喜んでいる。(DTW, 11/10/2006)

陸運&ロジスティックス

(1) ユーロタンネル、正念場へさしかかる

Eurotunnel が、来月、最終リストラ案に対する債権者の賛否投票を実施する、まさに同社にとっての正念場を迎える。 Eurotunnel の問題は、619 億ポンド (1 兆 3,800 億円) に上る巨額の債務に加え、この会社がノーマルな会社で無い事にも問題があると言われている。英仏両国共同経営企業でありながら 1 人の英国人役員も持たず、主要債権者は全てアング

ロサクソンで、株主の 90%はフランス人で、トンネルを利用している鉄道旅客の 85%は英国人が占めている、事を考えれば、経営が如何に難しいかが良く想像できる。 リストラ案成立には、債権者の 2/3 の賛成が必要。 この賛成票の獲得に失敗する場合は、即清算 (liquidation) となる。(FT.com, 11/9/2006)

(2) アジア 18 ヶ国、単一鉄道網展開で合意

アジア太平洋地域の 41 ヶ国の閣僚レベルが参加した UN Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (UNESCAP) の年次総会 (於韓国、11 月 10 日～11 日) で、Trans-Asian Railway 開設に関する政府間協定に、アジア 18 ヶ国が署名した。 TAR 協定成立には、合計 28 ヶ国の署名が必要となるが、残る 10 ヶ国は、国内の手続きの為に署名が遅れている。 2007 年下半期には、この 8 ヶ国に於ける批准を終了し、協定を発効させ、アジア開発銀行などからの融資の開始に漕ぎ着ける事が期待されている。 TAR (鉄のシルクロードとも呼ばれている) は、1960 年代に国連に於いて討議が開始されて以来、ほぼ 50 年を経て、実現に向けて具体的な第 1 歩を歩みだした。 総延長は、81,000km で、下表の如くの路線が、アジアとヨーロッパ間に張り巡らされる。 大きな課題は、沿線各国の国によって異なる軌道幅 (ゲージ) と北朝鮮の不参加 (韓国は、TAR に接続する為に北朝鮮を通過しなければならない。) (channelnewsasia.com, 11/10/2006)

| | | |
|---|---|------------------|
| South-East Asia: | Cambodia, Indonesia, Malaysia, Myanmar, Singapore, Thailand, Viet Nam | 12,600 km |
| North-East Asia: | China, Democratic People's Republic of Korea, Mongolia, Republic of Korea, Russian Federation | 32,500 km |
| Central Asia and Caucasus: | Armenia, Azerbaijan, Georgia, Kazakhstan, Kyrgyzstan, Tajikistan, Turkmenistan, Uzbekistan | 13,200 km |
| South Asia + Islamic Republic of Iran and Turkey: | Bangladesh, India, Islamic Republic of Iran, Pakistan, Sri Lanka, Turkey | 22,600 km |
| Total: | | 80,900 km |

(3) ドイツ国鉄民営化、メルケル首相最終決着させる

長い間、キリスト民主党と社会共和党間で議論が続けられて来た Deutsche Bahn の民営化問題が、メルケル首相の裁断で、2008 年若しくは 2009 年までに、鉄道路線 (軌道) は国営として残し、車両運営部門のみを民営化 (最大 49%、ドイツ憲法は、政府の支配株保有を義務づけている) させる事で決定された。 この政府決定は、来年春までのドイツ国会で最終化される。 現実的には、早ければ 2008 年に、25%～30%が民営化されるだろう。(FT.com, 11/10/2006)

ホテル&リゾート

(1) スターウッド、レジジャー グループのウイットブレッド (英) 買収へ

米プライベート エクイティ グループの Starwood Capital が、Whitbread のほぼ 3%の株式を取得した。Starwood が、Whitbread 買収に乗り出したのではと推測されている。Premier Inn と Costa Coffee を保有する Whitbread は、少なくとも最近 2 年間、買収対象企業として狙われている。2004 年から、株価は +76%値を上げて、11 月 3 日には 14.19 ポンドを付けている。200 軒の立ち席パブ レストラン サイトを売却した Whitbread は、TGI Friday's チェーンの売却も検討し、ホテルとパブ レストラン、ヘルス ケアー、コーヒー バーへの事業の集中化を試みている最中。(FT.com, 11/6/2006)

(2) フォーシーズンズ CEO、MBO を仕掛ける

Four Seasons Hotels の創業者であり、支配株を握る CEO Isadore Sharp (75) が、同社の \$3.37bn (3,950 億円) (負債込み) に及ぶ MBO (management buy out=経営陣による買収) をビッドした。この買収には、サウジの Alwaleed bin Talal 皇太子の Kingdom Hotels International と、Bill Gates の投資会社 Cascade Investment の 2 社が参加している。最近、爆発的に流行しているホテルの不動産付きの売却とは異なり、Four Seasons の売却には、傘下のホテルの不動産が含まれていない。(Four Seasons は、YVR のホテルを除き、傘下の各ホテルの株式保有を 20%以下に制限するモデルを採用している。) \$3.7bn の買収価格オファーは、11 月 3 日時点の株価に +28%のプレミアムを載せた 1 株 \$28 に基づいている。



買収後の資本構成は、Sharp ファミリーが支配する Triples Holdings が 10% (議決権株) を維持し、残り (limited voting share) を Kingdom Hotels International と Cascade Investment が折半する。

Four Season Hotels は、本社を Toronto に置き、世界に 70 の豪華ホテルとリゾートを運営している。この買収と同時に、Sharp は、長期報奨契約に基づく \$288m (335 億円) に上るインセンティブを取得する。この契約は、1989 年に結ばれた契約で、それ以降の Four Season 時価総額上昇分の 1%を、ホテルの経営権が変更する時点で Sharp に支払うと言うモノ。(wsj.com, 11/7/2006)

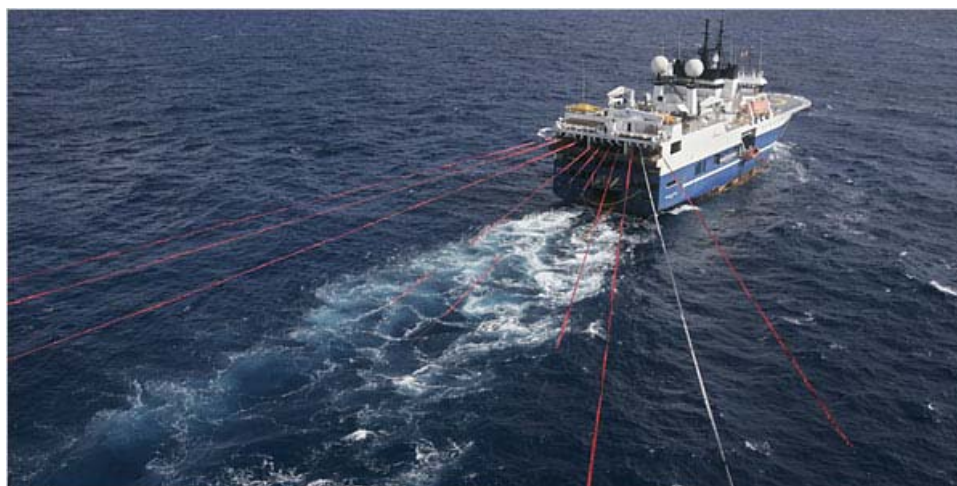
(3) 欧州ディズニー損失縮小

Disney Paris を運営する Euro Disney の収支が改善しつつある。 Euro Disney は、9月30日までの1年間で、+5%増の収入10.9億ユーロ(1,550億円)を達成した。 収支は、▲73.1mユーロ(110億円)の欠損であった。 前年収支は、▲43.7mユーロで、債務リストラに伴う一時的収入58.9mユーロをこれより除去すると、欠損幅は、▲102.6mユーロから▲73.1mユーロに、21%縮小している事になる。 入園者は、+50万人増加して1,280万人に達した。 新しく建設された Buzz Lightyear ライドの人気の、入園者増に貢献している。 Euro Disney は、Walt Disney が40%、サウジの投資家 Alwaleed 皇太子が10%保有する仏企業。(FT.com, 11/8/2006)

その他

(1) ルイジアナ州沖合130マイルで深海油田開発が進んでいる

今まで考えられなかった、深海油田開発が、オフショアテクノロジーと三次元イメージのコンピューター技術の進歩によって、促進され始めている。 海底1万フィート(3,000m)の油田の採掘は、3万フィート(1万メートル)の上空から、ヤンキー スタジアムのピッチャー マウンドにコーヒークップのサイズの穴を開ける事に喩えられる。 最も楽観的な予測に寄れば、メキシコ湾岸深海には、400億バレルの埋蔵量を誇る未開発の油田が横たわっているとされている。 現在、メキシコ湾岸の産出量は、米国が消費している、石油の25%と天然ガスの20%を構成している。(nytimes.com, 11/8/2006)



The oil exploration ship Western Neptune pulls streamers, sensors that stretch four miles behind the ship and record data from the ocean floor.

編集後記

Forrester Research の「ソーシャル コンピューティングの勧め」は、これからのマーケティングのあり方が、各種のソーシャル コンピューティング テクノロジーの進化によって、大きく変化して行くと言っている。

テクノロジーで武装化された買い手が、売り手に対してより強くなって行っている様な気がする。このレポートに有る様に、売り手は、販売戦略にソーシャル コンピューティングを取り入れて、革新続けるネット時代に相応しいマーケティング力を備えないと、大変な事になってしまう様だ。

確かに、マーケティングのあり方は大きく変わって行くのかも知れない。 Forrester が言っている様に。 しかし、その基本は全く変わっていない様にも思われる。

- ① 消費者の立場に立ったマーケティングと言われて来たじゃないか。 だから、消費者の目線に立つ為に、消費者が集まる社会（ソーシャル ネットワーク）に売り手が参加するのは当然だ。
- ② 品質の高いプロダクトやサービスを提供しろと言われて来たじゃないか、 だから、ユーザー レビューに悪評を書かれない様に、絶えず顧客満足を得られる高品質の財を売るのは当然だ。
- ③ 売る為には販売促進活動が重要だと言われて来たじゃないか。 だから、売り手が、ユーザー レビューに、マイナスの PR（悪口）が出ていないかを絶えずチェックするのは当たり前じゃないか。

9 月にマザーズに異常とも言える高値で上場した、mixi のホーム ページを訪れてみた。そこにはソーシャル ネットワーキングに参加して、友達を増やそうと書いてある。そして、例文紹介が数例記載されていた。この紹介文には、団塊の世代には、もう、到底意味が分からない日本語がかなり多く出ていた。それも絵文字付きで。

どうやら、この社会は、誰でもが参加出来る場所ではなさそうだ。 インターネットは、確実に、社会や文化までも変えている。 (H.U.)



TD 勉強会 情報 243 (以 上)