

TD 勉強会 情報 29

PhoCusWright Report April 2003

European Online Travel Marketplace

欧州オンライントラベルの現状

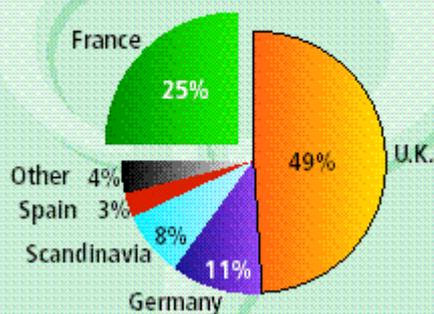
European Online Travel Market Nears €8 Billion

欧州オンライントラベル旅行市場は、2002 年に 76 億ユーロ（約 9 千 9 百億円）、2005 年にはその 3 倍の、279 億ユーロ（約 3 兆 6 千億円）に達すると予測される。



市場別では、イギリスが略半分と、圧倒的なシェア（49%）を構成し、フランス（25%）、ドイツ（11%）、スカンジナビア（8%、欧州インターネット最大普及地域）が続く。2005年には、ドイツの構成比が倍増し、第2位のフランスに迫る23%のシェアを獲得するだろう。

Table 1.2
European Online Travel Market, 2002



イギリス

汎欧州オンライン旅行社の本社が位置し、圧倒的な欧州最大のオンライン市場を構成する。低コストキャリアがオンライン市場の主役となっている。

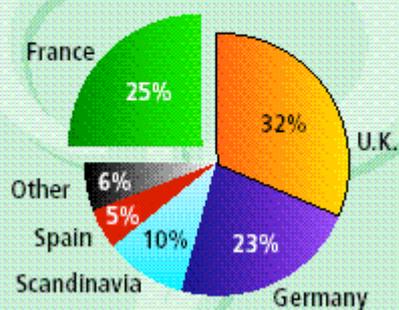
今後は、他国の低コストキャリア、及びオンラインプレイヤーからの挑戦により、英国の構成比は縮小するだろう。

フランス

英国に次ぐオンラインマーケットを持ち、全欧州の約1/4を構成。国営のAFとSNCFがオンライン市場を席巻している。SNCFは、Expediaと合併でVoyages sncfを設立している。

Minitel ダム端末に慣れているフランスは、大きなオンライントラベル市場の潜在力を抱えている。

Table 1.3
European Online Travel Market, Projected 2005



ドイツ

まだオンライントラベルが確立されていない。巨大ツアーオペレーターも、まだオンラインを採用していない。2003年後半には、この組織化された市場の、オンラインへのシフトが始まるだろう。

スカンジナビア

欧州最大のインターネット普及地域で、高いオンライントラベル使用率を示す。

SASが市場を占有、そして積極的なオンライン販売を志向しているので、キープレイヤーになり得るだろう。

スペイン

スペインのオンライン市場は限られている。IB 航空の独壇場。小規模なオンラインイニシヤティブの集合が市場を分け合っている。先行する IB は、新規参入の Opodo や Expedia により、競争を挑まれるだろう。

その他の欧州諸国は、主要なオンラインビジネスを保有していない。大きな旅行市場を持つイタリアやオランダは、オンライン市場は、まだ成長していない。幾つかのイニシヤティブがブームになりつつあるが、2005 年以前には意味ある市場とはならないだろう。

Overview

三つのトレンドが、欧州オンライン市場の今日を、形作っている。

— Ubiquitous Internet Access

ブロードバンドを含むテクノロジーインフラが欧州全土に整備。

— Success of Low-Cost Airlines

Ryanair (アイルランド)、easyJet (イギリス) のような低コストキャリアが、e-コマースと積極的なオンライン販売を展開

— Dynamic Packaging Creating New Markets

ツアーやパッケージが盛んな欧州で、ダイナミックパッケージングが受け入れられている。ダイナミックパッケージングは、欧州旅行者に新しいプロダクトを提供する一方で、オンラインリテラーの多様化 (diversify) を促進している。

しかしオンライン発展には、依然として以下の障害が横たわっている。

Major Airlines Do Not Have Aggressive Internet Strategies.

インターネットは、代替販路としてではなく、コールセンターのコスト削減、若しくはカスタマーサービス提供の手段として捉えられている。殆どの伝統的ナショナルフラッグは、積極的なオンライン販売を実施していない。この受身的な対応が、通常はエアラインのオンライン活動にフォローする、ホテルやツアーのその他のプロダクトの、オンライン販売を鈍らせている。

Markets Are Small And Getting Crowded.

イギリス、フランスのような最大市場においては、幾つかのプレイヤーが小規模ではあるが、拡大しつつあるインターネット層 (growing audience) の獲得競争を開始している。標準的な旅行社のビジネスモデルで、垂直的ポジショニング、或いは大きなマーケティング予算無しに、ゼロから市場参入を開始するのは最早難しくなっている。一方既存のプレイヤー達は、差別化とコンスタントな改革を如何に実行していくかを、学ばなければならない。

Other Online Market Trends - Europe

以下のトレンドが、欧州のオンライントラベルの特徴を形作っている。

- Expedia、lastminute.com、ebookers の欧州リーディングオンライン旅行社に、Opodo と Travelocity が追いつこうとしている。殆どの汎欧州プレイヤー達は利益を計上していない。
- オンライン旅行社は、ツアーオペレーターを囲い込みつつある。TUI、Thomas Cook、MyTravel が欧州最大のツアーオペレーターで、且つ市場の影響力を有している。彼等はダイナミックパッケージングを提供するオンライン旅行社によって、厳しく挑戦されている。
- ホテル業界が大きな機会を提供するだろう。欧州のホテル業界は、極めて分散化しており、殆どは、まだオンラインを利用できていない。そこに、ホテルインベントリーを集め、オンライン販売する大きなビジネスチャンスが存在する。現在は、米国で最も成功したホテル客室のオンラインリテラーである Hotels.com と Expedia は、欧州でもリードして行くだろう。その対抗の為に、欧州チェーンの、Six Continents、Accor、Hilton International の3チェーンは、WorldRes Europe に出資した。
- “規模の経済” は、汎欧州プレイヤー達の有利な点であるが、すくなくとも現在は、ローカルの競争を排除していない。テクノロジーインフラ活用が必要であるが、ローカル市場固有のマーケティング投資、ビジネス展開とその支援が必要。汎欧州プレイヤーの Opodo は、イギリス展開直後の1ヶ月で、2番目のフランスのサイトを、タッタの3人で立ち上げている。Expedia France は、SNCF（仏国有鉄道）と合弁で、12人以下で運営している。規模の経済は、確かに差別化の大きな要素であるが、そのインパクトは、今から3年後にならないと、発生しないだろう。

- 全ての汎欧州オンライン旅行社は、本社をイギリスに置いている。 唯一の例外は、**Travelocity** で、本社をドイツに置いている。 独企業 **Otto** との合弁の為の措置である。イギリスは、オンライントラベルの最も進んだ市場である。 **ebookers** や **lastminute.com** の成長を育んでいる。 全ての汎欧州オンライントラベルは、その収入の半分をイギリスで上げている。
- 欧州は、米国よりも大きな潜在力を有している。 7 億人以上の人口と、43 ヶ国が存在する巨大マーケットで、理論上は米国よりも大きい市場と言う事が出来る。 欧州連合 (EU) は、15 カ国、3 億 8 千万人、拡大欧州連合は、25 ヶ国、4 億 5 千万人である。

Table 2.1
European Union v. North America

	Number of Countries	Estimated Total Population (millions)
Total Europe	43	728
European Union	15	381
The "Euro" Zone	12	306
Enlarged European Union	25	454
U.S. and Canada	2	319

Source: Population Reference Bureau, mid-2002 data; PhoCusWright Inc.

- クレジットカード決済に対する不安が依然として欧州 e-コマースのネックとなっている。 例えば、ドイツでは、**Travelocity** から **lastminute.com** まで全てのローカルプレイヤーは、顧客のカード決済の信頼を得ることが出来ないでいる。 その結果、リーディング オンラインプレイヤー達は、オンラインビジネス支援のための、ある程度のオフラインのサポートデスクを設置している。 **Travelocity Europe** の 50%の所有者である **Otto** は、**Travel Overland** と言う 16 の Brick & Mortar 旅行社を所有するベンチャーに直接出資している。 殆どがバーチャルなオンラインでは、市場の成長の為には、オフラインの補完がマスト必要となる。

Makeup of the European Online Travel Industry

Online Travel Agencies

欧州のオンライン旅行社は、一般的に言って、ローカル企業と、グローバル企業に分けられる。

ローカル旅行社は、彼等がプレゼンスする国において、夫々が別個に事業を展開する。一方グローバル旅行社は、カスタマーサービスを含む、スタッフィング、マーケティング、テクノロジーの規模の経済をエンジョイする為に、幾つかの欧州域内諸国で事業展開する。成功している多くのオンライン旅行社は、ローカルの味付けを伴った、グローバルアプローチをしている企業である。全てのオンライン旅行社のグロス販売は、大きな成長を遂げている。彼等のマーケティング支出は、シェア競争の為と言うよりは、オフラインからオンラインへの転換を刺激している（オンライン需要喚起）、と言うのが大方の見方となっている。

未成熟な市場のブームで、3年前から深刻なコンソリデーション（統合/合併）が開始され、そこからリーダー達が生まれつつある。市場は継続して変化している。

Expedia's Conservative Approach Pays Off — So Far

Expedia の保守的なアプローチが、今のところ功を奏している。今日の欧州に於ける最大手の一つが Expedia (Redmond, Wash.) である。Expedia は、欧州 5 カ国で既に運営している。イギリス、ドイツ、フランス、そして、それらの諸国のレベルまでには達していないにしろ、イタリアとオランダの 5 カ国である。

少々保守的に見えるが、Expedia の欧州市場展開は、合理的な支出に基づき、各国の最良パートナーとの提携により、欧州域内の展開拡大のための投資を行っている。全て米国で開発したテクノロジーを持ち込み、カスタマーサポートとフルフィルメントを含む、アウトソースが原則となっている。

lastminute.com And ebookers Make Acquisitions

Expedia の最大のライバルは、イギリスで上場している lastminute.com と ebookers の 2 社である。Expedia が、消費者を惹きつけるマーケティング施策よりも、テクノロジーの力で欧州市場の参入を果たしているのと違って、この二社は、企業買収により欧州各国のローカルプレゼンスを獲得している。lastminute.com は、8 ヶ国、ebookers は、12 ヶ国で展開している。

lastminute.com も、ebookers も、欧州域内の限定的展開を実施しているが、どちらも今のところは赤字運営となっている。欧州では、インターネットバブルが遅く開始したものの、NASDAQ 崩壊は同時に発生、従って資金集めのチャンスは米国に比べ、数段短くなっ

ているが、lastminute.com は、IPO により成功裡に資金獲得を果たしている。
この二社は、欧州最大のオンライン旅行社になるだろう。

(2000 年 9 月、(株) ラストミニット・ドットコムが、三菱商事、クレディセゾン、近畿日本ツーリスト、日本旅行などにより設立。 2002 年 7 月に本格稼働開始、既に 4 万人が登録、2003 年 3 月までに 15 万人の登録を目指す。 日刊旅行通信 2002 年 7 月 11 日))

lastminute.com は、レストラン予約、劇場チケット、通信販売 (delivery orders)、DVD レンタルを含む “lastminute” プロダクトに焦点を当てている。 ダイナミックパッケージングソリューションもリリースしたので、同様の機能を保有する Expedia や ebookers やその他との競争が激しくなるだろう。

lastminute.com は、1999 年末にドイツ、フランス、スウェーデンに展開した。 2000 年には、Minitel とコールセンターをプラットフォームとして last-minute 旅行販売を手がけて来た、フランスの利益計上会社 Degri4four を買収、2002 年には、三番目の買収となる Travelprice を買収、フランスに於ける強固な基盤を確立している。 そして、最近では、欧州レンタカーブローカー Holiday Autos を買収している。 欧州 8 カ国展開に加え、日本、カナダ、南ア三カ国でジョイントベンチャーを保有している。

Table 2.2
International Players' Presence

	U.K.	France	Germany	Italy	Spain	Netherlands	Belgium	Switzerland	Ireland	Sweden	Norway	Denmark	Finland	Total	Other*
Ebookers	●	●	●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	12	
Lastminute.com	●	●	●	●	●	●	●			●				8	South Africa, Japan, Australia, Canada
Travelocity	●		●	●						●	●	●		6	Canada, U.S.
Expedia	●	●	●	●		●								5	Canada, U.S.
Opodo	●	●	●											3	

*Includes joint ventures
Source: PhoCusWright Inc.

Opodo — Long Shot or Serious Upstart?

欧州に於けるその他のチャレンジャーは、エアライン所有の Opodo と Dallas Texas ベースの Travelocity であるが、どちらも先行三社、Expedia, ebookers, lastminute.com,に遅れをとっている。

Opodo は、2001 年 9 月に、欧州メジャーである AF、BA、LH (各 19%)、IB、KL (各 8%) FN、OS、Aer Lingus (各 1%)、9 社により設立された。2003 年 3 月には、Amadeus が€67M (87 億円、17%出資) で資本参加している。既に英独仏でサイトを立ち上げている。

Travelocity Europe は、競合相手の積極的な展開リズムに遅れをとっている。フランスを含む南欧州への展開が遅れているのが一因。唯一、昨年のスウェーデンのリーディングオンライン旅行社 Resfeber 買収が光っている。

ローカルレベルでのオンライン旅行社では、L'TUR International (ドイツ)、或いは Online Travel Corporation (イギリス) の二社が有る。彼等も国際展開を計画中。

Comparing Players

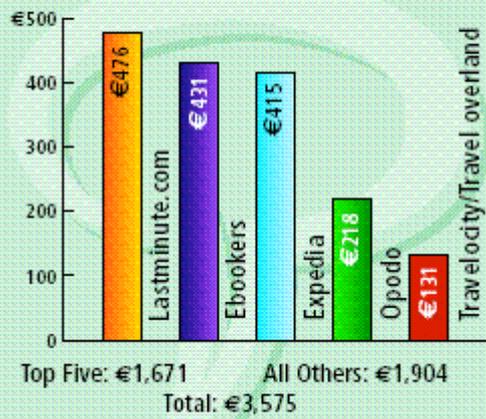
欧州オンラインプレイヤーを、収入、市場シェア、エアーとノンエアー別に、時系列で、純粹に客観的データで、比較するのは難しい。そこで、PhoCusWright では、英独仏の三カ国を含む欧州五カ国以上に展開している汎欧州オンラインプレイヤーを対象として以下の通りの比較を試みた。

これによると、グロス販売額では、lastminute.com(€476M、約 620 億円)がトップで、以下、ebookers (€431M、約 560 億円)、Expedia (€218M、約 283 億円)と続く。

汎欧州トップ五社で、欧州オンライントラベル市場の 47%を構成する。

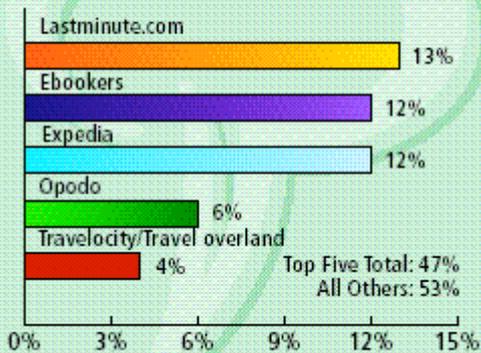
米国のトップ三社 (Expedia、Travelocity、Orbitz) で 75%のシェアに比して、“Fragmented” なマーケットと言える。オンライン旅行社チャンネルで 47%、サブライヤーチャンネルで 53%を、夫々構成している。

Table 2.3
Leading Online Travel Agencies
2002 Gross Bookings
 (€millions)



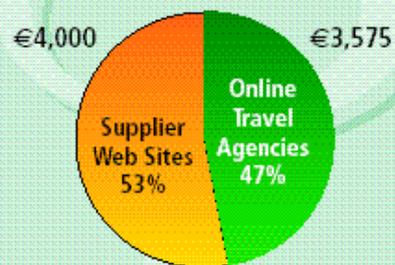
Source: PhoCusWright Inc.

Table 2.4
Estimated Leading Online Travel Agency Market Share, Europe, 2002



Source: PhoCusWright Inc.

Table 2.5
Online Travel Agencies v. Supplier Web Sites, Europe 2002 (€millions)



Source: PhoCusWright Inc.

Suppliers

エアライン、ホテル、レンタカー、ツアーオペレーター、鉄道のサプライヤー達が、丁度半分のオンライン旅行市場を構成する。エアラインが最も上手くインターネットへシフトしている。ホテルもレンタカーも遅れを取っている。鉄道では市場市場によって異なるが、SNCF がオンラインで最も成功している。

エアライン、ホテル、ツアーオペレーターの順で見えてみることにする。

Airlines

殆どのメジャーキャリアは、インターネットに余り積極的でない。オンライン販売により（直販により）、旅行社の機嫌を損ねる事を最も心配している。IB を除いて、流通の代替の為にではなく、コールセンターコストの使用減少とカスタマーリレーションの提供手段の為に、インターネットを使用している。

欧州では、米国と違って、殆どのキャリアが依然としてコミッションを払っている。

このメジャーの消極的なインターネット使用に反して、低コストキャリアは、彼等の最大の武器として、インターネットを駆使している。

Ryanair は 94%、easyJet は 90%の彼等の販売を、インターネット経由で販売している。これは、世界で最大のオンライン販売比率である。EasyJet の場合、運賃は往復で▲_10 安くなっている。

消極的なメジャーにも、徐々に変化が見られ始めている。LH は昨年第 2 四半期に Web 運賃を導入し、旅行社にもその使用を許している。欧州では Web 運賃は未だ珍しく、中心的な市場以外のローカルマーケットで使用されている。SAS はネット運賃を導入している。

IB は、2000 年初めから、コストの安いオンライン流通に積極的で、e 運賃 (e-fares) を Iberia.com に掲載している。と同時に、IB は、オンライン旅行社の販売に対して、コミッションをカットしている。Iberia.com は、凡そ 40%のスペインオンライン市場シェアを持っている。

低コストエアラインが、市場で確固たる地位を築くことによって、新しい旅行購入パターンのトレンドを加速している。低コストエアラインは、航空業界にとって最悪の年の 2002 年でさえも、利益を出している。航空輸送をコモディティー商品と化し、既存のエアラインに挑戦するだけでなく、伝統的航空会社のディストリビューター、オンライン旅行社、自社で保有する航空会社で送客するツアーオペレーター、にも挑戦を挑んでいる。イギリスのオンライン市場が、リーディング 低コストキャリア、easyJet と Ryanair 二社によって、最も開発されている。

Hotels

欧州では、米国同様、伝統的ホテルの流通チェーンは、複雑で、コスト高で、オールドファッションである。極めて少数がオンライン流通に接続している。GDS を通じて販売している 4 万 5 千のプロパティーは、レジャー客の欲するニーズ、価格、アメニティー、プロパティータイプに見合っていない。その結果、殆どのホテルは、GDS ベースのホテル販売を補強するために、WorldRes、Hotels.com、GTA(Gulliver Travel Associates)、fastbooking.com の如くの代替販売に目を向けている。

マーチャント販売が始まっている。lastminute.com の“hotel extranet”、Expedia の“Expedia Lodging”がマーチャントタイプサイトである。北米のサイトで、海外ホテル販売が全体の 15%に達している Hotels.com も、欧州でローカルサイトの立ち上げを検討している。全世界を視野に入れたブランドも無く、大きな市場支配者も居ない、今が欧州展開の、絶好の機会のようだ。幾つかのリーディングホテルチェーンが、オンラインに動いている。フランスの Accor (441,281 客室)、リーディングオンライン旅行社を所有している、スペインの Sol Melia (88,686 客室) 等がそれである。

Accor は、事実上、全てのディストリビューションチャンネルに手を出している。

- accorhotel.com
- Go Voyages と契約
- ホテルチェーンの Web サイトを開設 (novotel.com)
- 四大 GDS
- WorldRes 経由の間接的流通チャンネル使用

(Accor は WorldRes の 20%株主で、WorldRes Europe の 31.25%の株主である。)

Accor は、Despegar を含む、数多くのオンラインディストリビューターに投資している。

WorldRes Europe Replaces AndBook

ホテル流通の改革を試みて、三大リーディング欧州ホテルチェーン Accor、Hilton International、Le Meridien (Six Continents) は、2001 年に AndBook の設立を試みたが失敗している。同じホテルチェーン連合が、今度は、ネットレートを CRS にロードし、インターネットサイトに直接流通させるシステム開発の為に、WorldRes (San Mateo, Calif.) とのジョイントベンチャー、WorldRes Europe を立ち上げた。

Travelocity と Expedia は、同様のディールを Six Continents と保有している。

WorldRes Europe は、ホテル CRS から、WorldRes が所有する Web サイト PlaceToStay.com へ、直接接続を計画している。(plan to establish a direct connection)

Opododo は WorldRes プロパティのディストリビューターである。

他の例としては、オーストリアの Tiscover がある。Tiscover は、オンライン予約エンジンでもって、スペシャルイベント、観光名所、things to do のデスクティネーション情報と、小さなローカルホテルを上手く組み合わせている。

Tour Operators

欧州に跨るツアーオペレーター市場は存在しないが、ローカル市場の特異性とトレンドとプレイヤー達のコンビネーションによる市場が存在する。

極めて簡潔に言うと、北部欧州における“ツアーオペレーティング”という言葉は、レジャートラベルを意味する。フランス、イタリア、スペインでは、ツアーオペレーティングの本来の意味に近く、パッケージセールスとガイド付きツアーを意味している。

ドイツ、スカンジナビア、イギリスにおけるツアーオペレーターは、レジャービジネスを取り扱っている。これらの市場では、一つのオペレーターから、トランスポーターションと宿泊を含んだシングルパッケージを購入する傾向がある。これらの国のツアーオペレータービジネスの際立った特長は、プロダクトを販売している店から、宿泊と航空機まで全てが統合されている（全て一社で完結する）ということである。したがって他の旅行プロバイダーとは大きく違っている。ナショナルフラッグ (LH や SAS) が、何故このビジネスセグメントに大きく焦点を当てているのかが、この点から良く判る。

ドイツの業界紙 FVW によると、トップ 10 の欧州ツアーオペレーターは、2001 年に€41.5B (約 5 兆 4 千億円) を販売している。 トップ 20 では€46.4 (約 6 兆円) 販売している。リーディング ツアーオペレーターである、TUI、MyTravel、Thomas Cook は、バリューチェーンのコストとクオリティーで、より良いコントロールをするために、出来るだけの垂直統合を行っている。 このモデルは今のところ市場を席卷しており、徐々に欧州全域に展開するメガ企業を作り出している。

歴史的に、殆どの市場での価格体系が、顧客の彼等自身によるホリデーの作成を阻止して来た。 伝統的旅行社の販売する往復切符は、ツアーオペレーターにより販売される“オールインクルーシブ”なパッケージよりも高価である。 これがレジャーと法人の市場を伝統的に区分して来ている。

しかし過去 2 年間に、伝統的ツアーオペレーターは、▲5%から▲10%の商売を失っている。 今年はクリティカルで、特に伝統的、総合ツアーオペレーターは、経済不況と消費者の行動様式の変化（よりブレイク/休憩の多い短い旅行の選好）と、新規市場参入者との競争に苦しんでいる。 例えば、低コストキャリアがレジャー市場に低運賃で参入、顧客に、週末やホリデーの旅行プランを、低いコストで設定可能にしている。

ツアーオペレーター業界は、インターネットの採用が最も遅れている。 流通チャネルとしてではなく、パンフレット制作とそのコスト削減の為に、ネットワークが使われている。 2001 年には、殆どのツアーオペレーターは、複雑で高いコストの為に、インターネットは、ツアーのベスト販売媒体とはいえないと考えていた。 唯一限定された数のオペレーターが積極的にオンラインに動き、B2B ビジネスでプロダクトとインベントリーを、インターネット経由で旅行社に提供した。

2003 年始めになって、事態が変化しつつある。 リーディング ツアーオペレーターは、オンライン販売の必要性を認識し、今では殆どのツアーオペレーターが、総合的 Web サイトを保有している。 しかし、しばしば、彼等は直販の戦略的意思決定に苦悩している。 そして殆どのケースでは、顧客の期待に添う双方向性レベルに見合うテクニカルな装備を備えていない。 ツアーオペレーターの IT 環境は、しばしばマニュアル操作が必要で、電子的インベントリーを持たず、リアルタイム プライシングやダイナミックパッケージングソリューションを保有していない。 大手の欧州ツアーオペレーターでさえ、外界から孤立して、彼等のシステムのオープン、或いは、航空定期便などの他のプロダクトと自社プロダクトを組み合わせるシステムで販売する難しさを経験している。

明らかにテクノロジーがこの業界の問題点である。 プレイヤー達は、異なった要求を持ち、異なったマーケットで商売している。 ディストリビューションのルールは市場とプレイヤー達によって大きく異なっている。 唯一、ドイツのみが、しっかりした中央集中

型のシステムを確立しているのではないだろうか。

米国と違って欧州では、オンライン旅行社は、ツアーオペレーターと一緒にあって、彼等のプロダクトを販売している。しかし、新しいトレンドとテクノロジーが、この慣習を変更するかもしれない。オンライン旅行社は、ツアーオペレーターによって末端消費者に直接販売されているプロダクトと、同じものを販売する。プロバイダー（ツアーオペレーター）が、彼等のディストリビューター達と競争すると言う、ダブル ディストリビューションの状況が存在している。この状況は、今日は受け入れられるかも知れないが、現在の市況の低迷を勘案すると、今後は問題となるだろう。

より以上に、ツアーオペレーターに対して脅威になることは、新しいパッケージングテクノロジーの出現である。全てのリーディング オンラインプレイヤー達は、ダイナミックパッケージングを採用している。これにより、レジャー客の要求する、より安価で、より柔軟なレジャーパッケージプロダクトを提供し始めている。

Expedia は、このテクノロジーにより、航空低運賃と、レジャー用の各種の宿泊施設と、そしてその他のフィーチャーとして、ヘリコプターツアーやエクスカッションを、一つのパッケージ（e-パッケージ）にまとめて、レジャー客向け商品として販売している。

この新しい完全自動化された、多様化した、柔軟なレジャーパッケージは、ツアーオペレーターが提供しているプロダクトの直接競合商品となるに違いない。オンライントラベルプレイヤーは、遅かれ早かれ、ツアーオペレーターの直接競争相手になるだろう。

事実、純粋オンラインビジネスは、最適な運賃と柔軟性の提供により、レジャー旅行を改革（reinventing）しつつある。

lastminute.com と **Expedia** は、いまやオンライン旅行社というよりも、ツアーオペレーターと自認している。パッケージ販売から得られる満足なマージンと、目的地ビジネス（destination business）への傾注が、彼等をその様に考えさせている。

Expedia は、顧客の興味と特定の目的地販売に的を絞った、双方向マーケティング（interactive marketing）を採用している。

リーディング ツアーオペレーター達も黙っているわけではない。昨年は、彼等にとって画期的な年であった。インターネットの採用拡大と、彼等の幾つかは、低コストキャリアを設立した。TUI が、2002年12月に Hapag-Lloyd Express を設立し、MyTravel が MyTravelLite を 2002 年末に立ち上げている。また、Thomas Cook が LH への投資経由で、(Eurowing の) Germanwings の間接的所有者となっている。

明らかに低コストキャリアの設立は、ツアーオペレーターにとっての自衛策となるだろう

が、既に 20 社以上の低コストキャリアが欧州に誕生しており、(そのうちの幾つかは失敗している) ここでの競争も激しくなっている。

低コストキャリアのインベントリーを e-パッケージに組み込み、オンライン旅行社に、より良い (安い) プロダクト販売の機会を提供する事は、ツアーオペレーターにとっての一層の脅威となる。しかし今のところは、伝統的キャリアはオンライン旅行社にもコミッションを支払っているのです、オンライン旅行社は、低コストキャリアを販売していない。だがこれも変わるだろう。

低コストキャリアは、代替販路を検討している。そして GDS とオンライン旅行社は、手数料ベースのトランザクションを受け入れている。

ドイツ市場では、Thomas Cook と TUI の間際販売専門 L'TUR (the last minute specialist) は、Flyloco.de ウェブサイトを立ち上げ、Air Berlin、Germanwings、Hapag-Lloyd Express と、TUI が所有するホテルプロパティを組み合わせ、販売している。

ツアーオペレーターは、その他のオンラインプレイヤーとも協調して、オンライントラベルの重要な役割を担うだろうが、それには以下の諸問題への対応をしなければならない。

- ー オンライントラベル販売の習熟
- ー オンライントラベルの為の、彼等のシステムの適応
- ー “かたまり” ではなく、エアー・ホテル・カーなどの単品販売の学習
- ー コスト効率とオペレーション重視の会社運営への移行 (ポリティカルな経営で無く)
- ー 迅速且つ安価な市場参入を可能にする新テクノロジーの採用による、オンライン競合者より一歩先んじた新しい市場 (例えばアジア) への参加

(以 上)

以上は、米国オンライントラベルコンサルタントの PhoCusWright 社のレポート :

「Europe Online Travel Market Place – Focus on France」の要約である。

原本には、この他に、表題にある通り、フランスのレポートがあるが、ここでは割愛している。

フランスに加え、ドイツ、スカンジナビア、スペイン、イギリスのレポートが、今後編集される予定である。各地域レポートを希望する方は、勉強会にご連絡ください。