

平成 14 年 10 月 24 日

TD 勉強会 情報 10

PhoCusWright Travel Market Analysis 2002-2004

米国旅行市場の **2002 年** ～ **2004 年** 展望

〔 米国航空業界における消費者情報と
選択の確保に関する政府委員会への報告 〕

1. はじめに

米国運輸省（DOT）は、最近のサプライヤー・サイトによるオンライン直販拡大が、伝統的旅行社（Offline Travel Agency）と消費者に、どのような影響を及ぼしているかを調査する委員会(注)を5月に設置した。そして、その実際の調査を PhoCusWright 社（PCW）に委嘱した。

（注） The National Commission To Ensure Consumer Information And Choice In The Airline Industry – NCECIC

このレポートは、PCW 社が7月に委員会に提出した報告書の要約である。

調査は、まず米国旅行市場の現状を観察し、2004年までの見通しに触れ、そして米国旅行社の、今後の生き残りの為の七つの提言を行っている。

以下にこの順番に従って、要約をレポートする。

2. 米国旅行市場の規模

2001年の米国総旅行市場は\$209.1B(≒25兆円)と推定される。このうちレジャー及び管理外法人旅行市場(注)は、56%の\$117.6B(≒14兆円)、残り44%が法人旅行で\$91.4B(≒11兆円)となる。

(注) unmanaged business trip = 管理外法人旅行と訳す。出張規程外の法人旅行で、出張者自身が自由に規程に縛られずに予約手配出来る法人旅行。主に小規模企業の出張が対象。最近では、サプライヤー・サイトや Expedia、Travelocity のサイトで格安 Web 運賃を予約する出張者が多くなっていると言われている。corporate travel 或いは managed travel に対峙する言葉として使われる。

unmanaged と managed を全て合計した法人旅行市場（業務旅行市場）の数値は明らかでないが、Expedia や Travelocity のオンライン予約の中には、かなりの unmanaged 法人旅行が含まれていると言われている（一説には30%と言われている）ので、それから類推すると、総旅行市場の少なくとも半分以上、50%～60%程度に及ぶものと想定される。

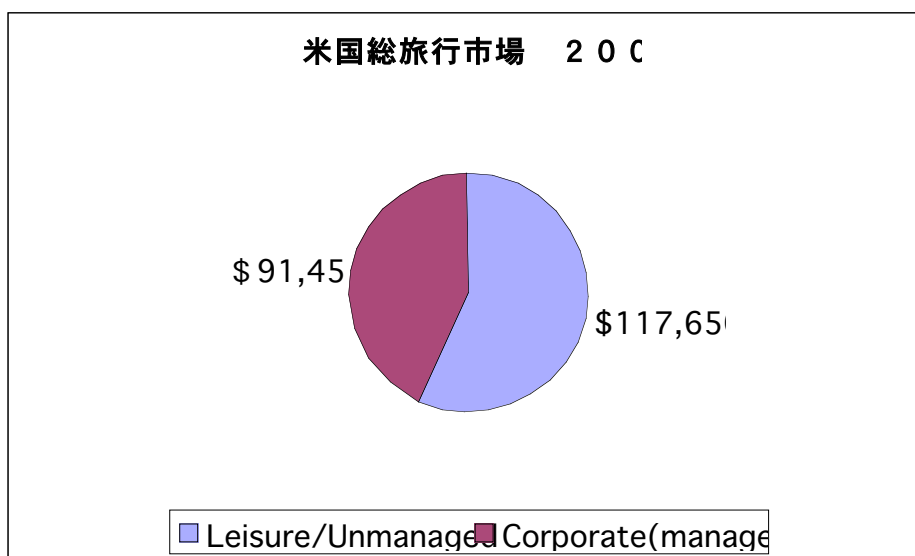
以下、ここでは“レジャーと管理外法人旅行市場”を“観光旅行市場”と記す。

(注) なお、“vacation and tour package”, “package tour”, “tour”の記述は、ここでは全て同義語として扱っている。

2004年の米国総旅行市場は、2001年比で+8.3%増加し、\$226.5B(≒27兆円)になると予測される。観光市場は、法人旅行の伸び率の倍となる結果、その構成比は、56.3%から57.4%に拡大するだろう。

このレポートでは、観光旅行市場を中心に調査分析する。

単位 :US\$ Million



US Travel Market, By Travel Sectors		Gross Bookings (US\$Million)			
Travel Sectors	2001	Share	2004	Share	2001Vs2004
Leisure/Unmanaged	\$117,650	56%	\$130,050	57%	1.105
Corporate (managed)	91,450	44%	96,450	43%	1.055
Total	\$209,100	100%	\$226,500	100%	1.083

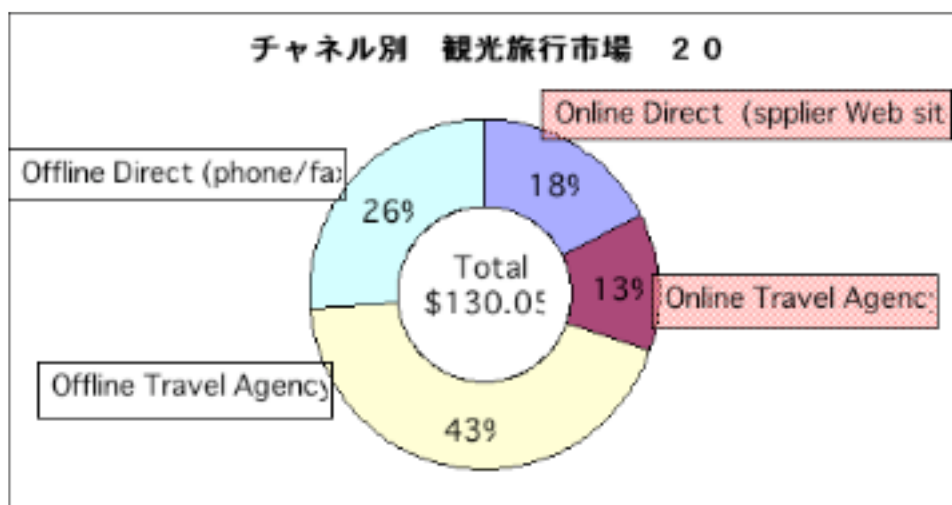
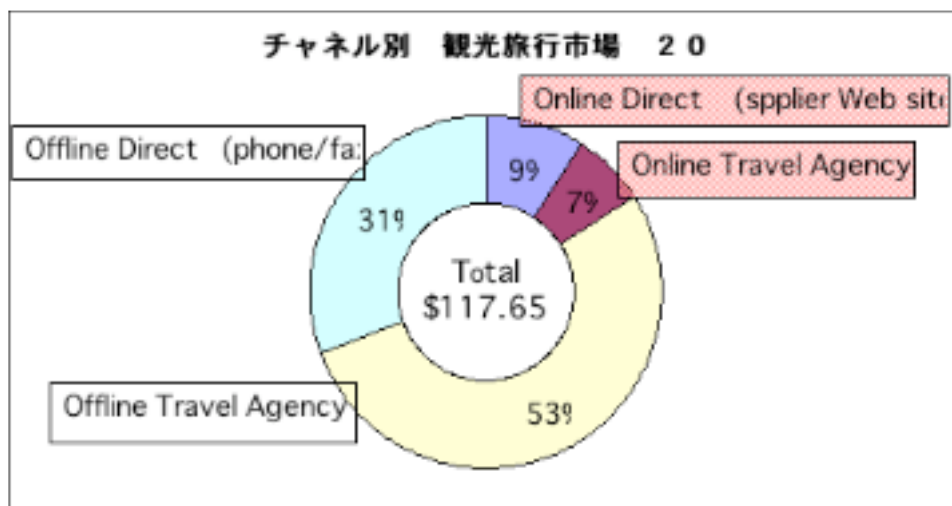
(注) このレポートは、全て米国ベースのサプライヤーを利用した旅行の gross bookings を対象としている。

(1) チャンネル別の分析

チャンネル別には、旅行社販売は 60 % (2001 年) から 56 % (2004 年) に縮小し、反対にサプライヤーの直販 (Direct) は 40 % から 44 % に拡大すると見込まれる。旅行社の内、伝統的旅行社 (Offline Travel Agency) の全市場に対する構成比は、53 % (2001 年) から 43 % (2004 年) に縮小するだろう。これは伝統的旅行社販売が減少 (▲11 %) するためである。

オンライン：オフライン別では、オンラインが倍増 (+ 111 %) する結果、オンライン構成比は、16 % から 31 % に拡大すると見込まれる。

オフライン市場では、伝統的旅行社が過半を占め、反対にオンライン市場では直販 (Direct Supplier Channel) が過半を占めている。



前ページ円グラフの数値は下表のとおりである。

[チャンネル別予測]

Leisure/Unmanaged US Travel Market, By Channel			Gross Bookings (US\$M)		
Channel	2001	Share	2004	Share	2001Vs2004
Travel Agency (NET)	\$70,991	60%	73,100	56%	103%
Online Travel Agency	8,015	7%	16,765	13%	209%
Offline Travel Agency	62,976	54%	56,335	43%	89%
Direct (NET)	46,659	40%	56,950	44%	122%
Online Direct (Supplier Web Site)	10,729	9%	22,768	18%	212%
Offline Direct (Phone/Fax)	35,930	31%	34,182	26%	95%
Total	117,650	100%	130,050	100%	111%

[オンライン対オフラインの予測]

Leisure/Unmanaged US Travel Market, Online Vs Offline			Gross Bookings (US\$M)		
Channel	2001	Share	2004	Share	2001Vs2004
Offline (NET)	98,906	84%	90,517	70%	92%
Offline Travel Agency	62,976	54%	56,335	43%	89%
Offline Direct (Phone/Fax)	35,930	31%	34,182	26%	95%
Online (NET)	18,744	16%	39,533	30%	211%
Online Travel Agency	8,015	7%	16,765	13%	209%
Online Direct(Supplier Web Sites)	10,729	9%	22,768	18%	212%
Total	117,650	100%	130,050	100%	111%

(注) 上表内 (NET) の意味は、各チャンネルに跨って購入されるものについて、最終的な購入先チャンネルに販売額 (gross bookings) を割り振っているという意味であると思われる。

後述のプロダクト別の数値についても (NET) の表示が併記されるが、これもプロダクト間の二重計上 (例えばツアーの中にはエアーもホテルも組み込まれている) を排除して、"NET" で "gross bookings" を計上していることを意味していると思われる。

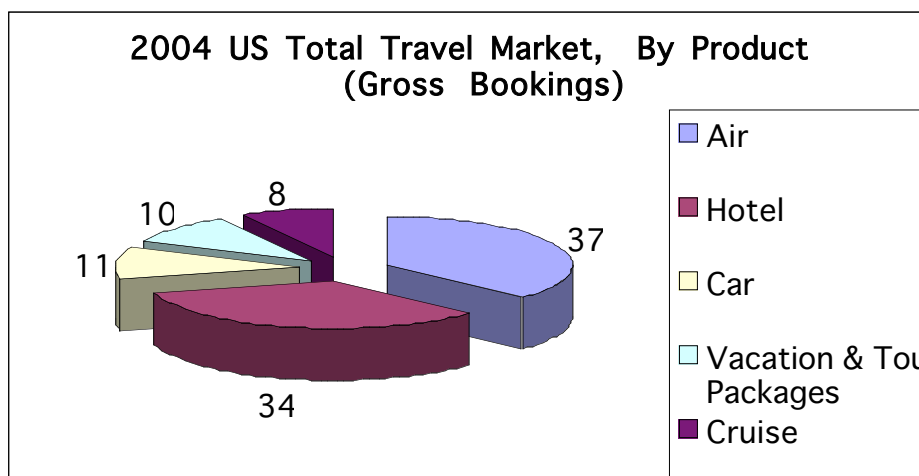
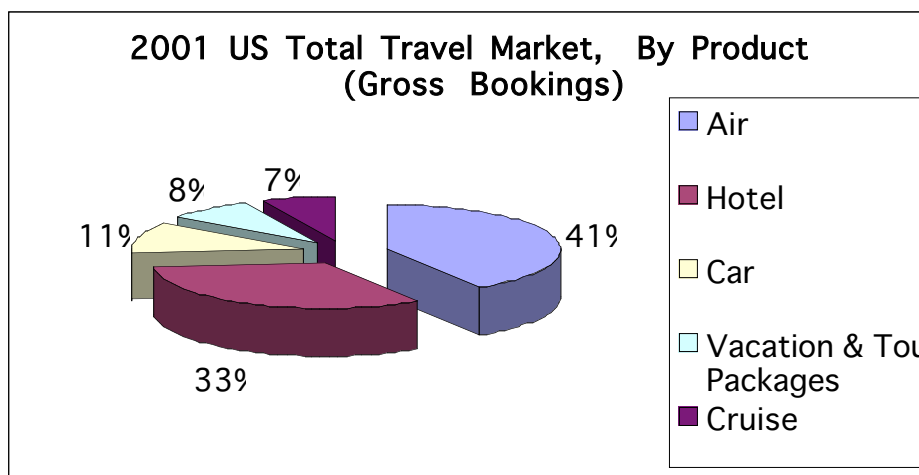
(2) プロダクト別の分析 [総旅行市場]

米国総旅行市場のプロダクトごとのシェアは、次表の通り、エアーの 41 %を筆頭にホテル、レンタカー、ツアー、クルーズの順となっている。 エアーとホテルの合計は、凡そ全体の 3/4、75 %～ 71 %(2004 年)を占める。

2004 年の各プロダクトの構成比は、ホテル、ツアー、クルーズが伸び、エアーがシェアを少々落とすが、2001 年と余り大きな変化は伺えないだろう。

ホテル、ツアー、クルーズが伸びるのは、オンライン・プレゼンスの拡大と大きなコミッション率によるものである。

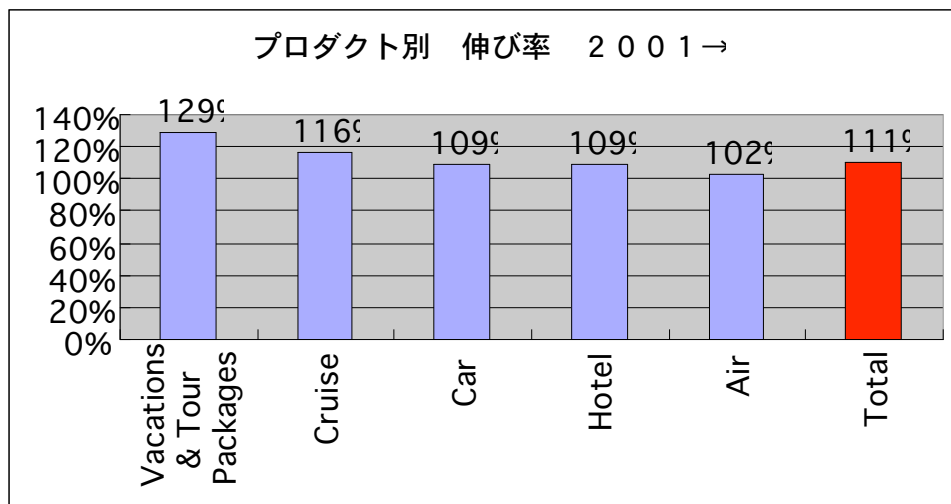
エアーがシェアを落とすのは、オンライン市場での競争激化による単価の下落の為。



(3) プロダクト別の分析 [観光市場]

2001年の、観光市場のプロダクト毎の構成は、次ページ表の通りである
エアーとホテルが1/3づつを占める。 ツアー（14%）、クルーズ（13%）、レンタカー（7%）
がこれに続く。 この構成は、2004年になっても余り変わらないと見込まれる。
（エアー33%→30%、ツアー14%→17%、クルーズ13%→14%）

2004年までの伸び率では、ツアー販売（+29%）とクルーズ（+16%）が二桁の増加を示し、平均+11%を大きく上回る事が予想される。 エアーは、オフライン販売からオンライン販売への移行と、オンライン市場における需要の価格弾性効果により、ほとんど伸びない(+2%)と予測されている。

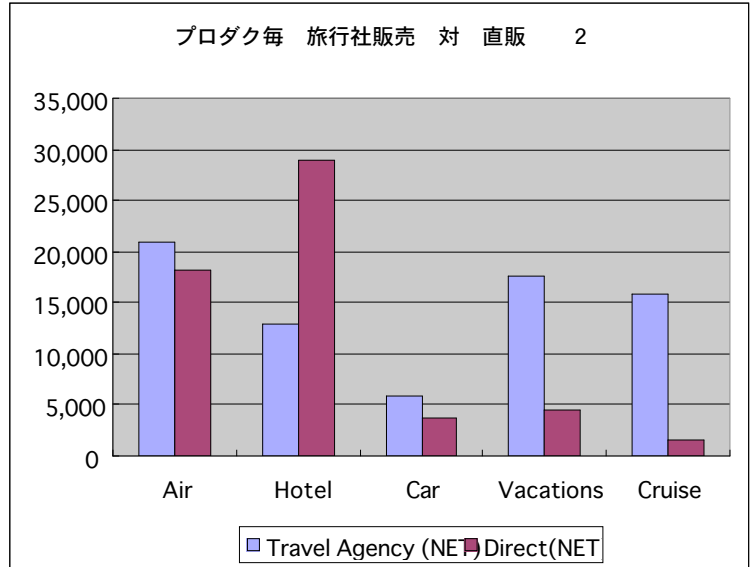
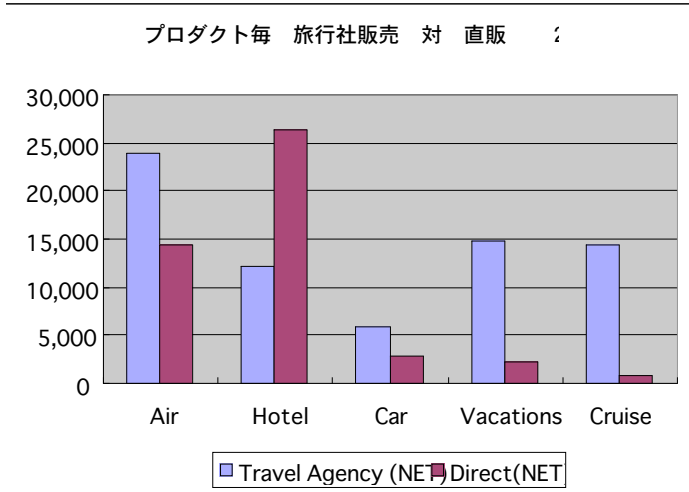


(4) 基本的には旅行社販売

ホテルを除いて、消費者は旅行の購入を、大きく旅行社に依存している。特にツアーやクルーズは、複雑の商品内容の為か、ほとんど全て(80%~90%以上)が旅行社に依存されている。この傾向は、ツアー・クルーズの高いマージンの影響もあり、今後も継続すると予想される。

エアーは、2004年には略半分（47%）までがオンライン中心の直販となると予想される。ホテルは、元々自身のホテル或いは属しているチェーンによる直販が多く（70%）、この傾向は2004年に至るも変わらないと見込まれる。

(単位 = US\$ M)

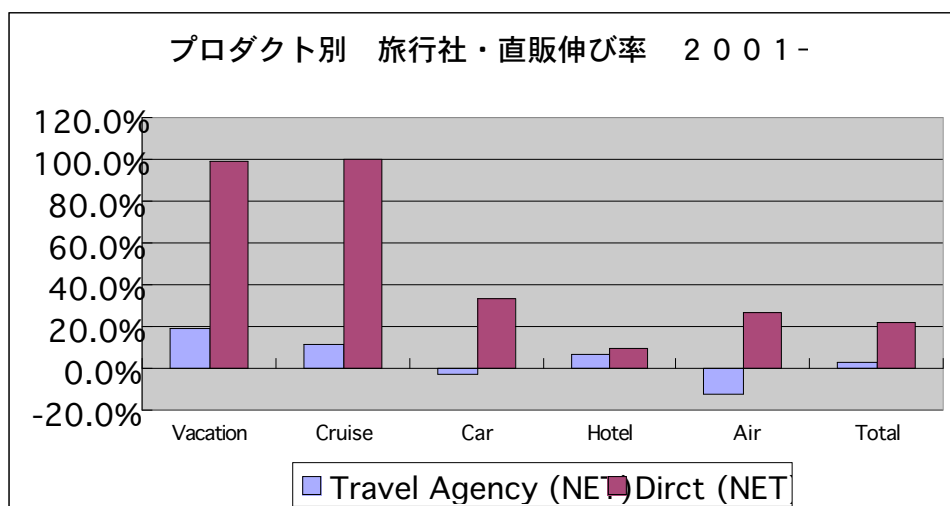


Leisure/Unmanaged US Travel Market Product Mix, By Channel Category						2001 Gross Bookings				
Channel	Air		Hotel		Car		Vacations		Cruise	
Travel Agency (NET)	23,851	62%	12,100	31%	5,950	68%	14,790	87%	14,300	95%
Direct (NET)	14,399	38%	26,400	69%	2,850	32%	2,210	13%	800	5%
Total	38,250	100%	38,500	100%	8,800	100%	17,000	100%	15,100	100%
構成比	32.5 %		32.7 %		7.5 %		14.4 %		12.8 %	

Leisure/Unmanaged US Travel Market Product Mix, By Channel Category						2004 Gross Bookings				
Channel	Air		Hotel		Car		Vacations		Cruise	
Travel Agency (NET)	20,950	54%	12,850	31%	5,800	60%	17,600	80%	15,900	91%
Direct (NET)	18,200	46%	28,950	69%	3,800	40%	4,400	20%	1,600	9%
Total	39,150	100%	41,800	100%	9,600	100%	22,000	100%	17,500	100%
構成比	30.1 %		32.1 %		7.4 %		16.9 %		13.5 %	

旅行社と直販の製品別伸び率を見ると、全ての製品に亘って、オンラインを中心とする直販の伸びが大きい。特にツアーとクルーズは倍増すると見込まれる。

旅行社は、エアーとレンタカーでマイナスとなり、ツアー、クルーズ、ホテルへの販売傾斜が予想される。儲からない製品から、高マージンの儲かる製品への販売強化が見込まれる。



(5) オンライン旅行社の大幅拡大

旅行社をさらに、オンライン旅行社と伝統的旅行社（Offline Travel Agency）に分けて見ると、伝統的旅行社の販売が落ち込む（▲11%）一方、逆にオンライン旅行社は大幅な伸び（+109% = 2倍）を示すと想定される。

オンライン旅行社の販売拡大は、大きい順に、ツアー9倍、クルーズ6倍、ホテル2倍となっている。

反対に、伝統的旅行社の販売減少は、エアーが▲34%、レンタカー▲26%、ホテル▲12%の順である。

Product Mix, Online Vs. Offline Agency % Change (2001 Vs. 2004)						
Channel	Air	Hotel	Car	Tour	Cruise	Total
Travel Agency (NET)	88%	106%	97%	119%	111%	103%
Online Travel Agency	172%	208%	221%	906%	583%	209%
Offline Travel Agency	66%	88%	74%	110%	106%	89%
Travel Agency + Direct G.Total	102%	109%	109%	129%	116%	111%

3. シナリオ分析

旅行社の財務状況を十分に理解する為に、PWC は以下の二つのシナリオを設定し、それが平均的サイズの旅行社の営業利益に及ぼすインパクトを試算した。

シナリオ#1 エアーから高マージン・プロダクト販売シフト。(Product Mix Shifts)

シナリオ#2 コミッショントカットの補填のため、サービス・フィーの導入。

試算にあたっては、以下前提とする。

平均的サイズの旅行社を、年商 \$ 3.4M(≒4 億円)、社員 5 人とした。ARC データを利用した。二大コストである労務費と事務所賃借料を、夫々、全経費の 32 %と 7%となるように調整した。

試算結果は、営業利益率 - 19.3%が、シナリオ#1 で - 15.8%へ、シナリオ#2 で + 0.9%に夫々改善される。各シナリオの詳細は次のとおりである。

シナリオ#1 現在 41%を占めているエアー販売を▲20%減少させ、その分余力となる資源をツアーとクルーズに投入する結果、営業利益は - 19.8%から - 15.8%に、依然として赤字ではあるものの、収益は改善する。クルーズが単体収支で欠損となるのは、複雑な商品で販売の手間が非常にかかる為である。販売プロセスの合理化が要請されている。

	販売シフト前	販売シフト後	シフト前営業利	シフト後営業利	前利益率	後利益率
Air	41.0%	35.4%	-\$111,160	-\$83,572	-99.1%	-93.1%
Hotel	24.3%	26.3%	26,545	27,450	48.2%	49.8%
Car	25.3%	27.3%	-13,322	-12,182	-61.9%	-56.6%
Tour	4.1%	5.1%	34,512	41,118	36.6%	38.3%
Cruise	5.3%	5.9%	-8,717	-5,912	-9.5%	-6.3%
Total	100.0%	100.0%	-\$72,143	-\$54,724	-19.3%	-15.8%

シナリオ#2 旅行社の販売する全プロダクトの 70%に対し、\$16 のサービス・フィーを導入する結果、営業利益は - 19.8%から + 0.9%に改善する。

Total	フィー導入前	フィー導入後
予約当たり収入	\$45.39	\$54.63
予約当たりコスト	\$54.13	\$54.13
営業利益	-19.3%	+0.9%

4. 七つの提言

(1) サービス・フィーの継続

旅行社は、サプライヤーのためのディストリビューターでなく、消費者の為の旅行のアドバイザーにならなくてはならない。

収入ロスへの補填の意味合いでなく、プロフェッショナルなサービス提供の当然の対価として、サービス・フィーの徴収が不可欠である。

(2) Product Mix Shift

およそ全成人の 10%しかクルーズを経験していない。 サプライヤーは 15%～ 20 %の高いコミッションを払っている。 大きな利益捻出の機会がクルーズには有る。

パッケージ・ツアーのタッタの 13 %しか消費者に直販されていない。 この市場は 2004 年までに + 24 %拡大すると予測されている。 サプライヤーは、ボーナス・コミッションを支払っている。

儲けの多いツアーとクルーズの販売にシフトするべきである。

(3) Web ベース・テクノロジーの採用

伝統的旅行社は、販路拡大の為、インターネットの一層の利用と、生産性向上のための Web ベース・ツールを活用しなければならない。 Web ベース・ツールには以下のようなものがある。

E-marketing ツール

顧客の購買履歴に基づく e-メールによる DM 発信を可能にする。

Traveleye (E-marketplace)

主要なトラベル・プロバイダーとのダイレクト・リンクを通じてコミッションナブルな予約を可能にする。

Respond Networks (カスタム化した request-for-quote サービス)

オンラインの簡便性とパーソナル・タッチのコンセルジェ・サービスを要求する、ハイブリッドな顧客への対応を可能にする。

Web 運賃スキャン・テクノロジー

顧客に代わって有料で最低 Web 運賃検索を可能にする。

ダイナミック・パッケージング

高マージンのツアー獲得の為、カスタム・メードのツアー作成を可能にする。

この先数年間は、Site59、Rail Europe's e-Vacations.com、Orbitz (NeatAgent テクノロジー経由)、がオンラインのパケーション・ツアー・パッケージのシェアを高めるだろう。ツアーとクルーズ購入プロセスの自動化テクノロジーの採用が、特に小規模旅行社には不可欠である。

(4) Web 運賃アクセス

伝統的旅行社は、以前は、Web 運賃にアクセス出来ず、販売競争上劣勢に立たされていた。今では新しいテクノロジーが、GDS や法人予約ツールで、旅行社の Web 運賃アクセスを可能にしている。

GDS はそれらのテクノロジーに投資している。Sabre は、サプライヤーWeb 運賃を掻き集める(スクラップする) FareChase のスクリーン・スクラッピング・テクノロジーを使って、Web 運賃を旅行社に提供している。Web 運賃は GDS 画面上で公示運賃と並んで表示されるが、実際の予約はエアライン・サイトを通じて行わなければならない。

法人旅行を取り扱う旅行社 (corporate travel agency) も、種々の技術を使って Web 運賃にアクセスしている。

Orbitz は自身の Web 運賃を Navigant'sAqua ソフトウェアを通じて、Navigant の法人顧客に提供している。

GetThere は、GetThere Multi-Source Engine を通じて彼等の法人顧客に Web 運賃を提供している。“proxy booking”と呼ばれる技術は、予約のためにエアライン・サイトにリンクするのではなく、同一インターフェイス内での Web 運賃予約を可能にする。

このように旅行社は Web 運賃へのアクセスが可能であるが、利益を得るためには Web 運賃予約に対しては手数料を徴収しなければならない。

(5) マーチャント・モデルの利用

伝統的旅行社は、割引ホテル・インベントリーをマーチャント或いはマークアップ・モデルで販売するオンライン旅行社に、顧客を取られている。このモデルはオンライン旅行社に 20 %以上のマークアップをもたらしている。

Expedia と Hotels.com は、このモデルを使って、大きなマークアップを乗せて販売し、利益をあげている。

小規模な旅行社では、同様な販売を行える旅行社は殆どいないが、マーチャント・ホテル・インベントリーを提供するテクノロジーを利用する方法がある。

例えば、Sabre の Sabre Exclusive は、割引ホテル・インベントリーを旅行社に提供する。旅行社はこれにアクセスし 10 %のコミッション付でホテル販売が可能になる。（コミッションは Sabre が支払う。）

ホテルの分野で普及したマーチャント・モデルは、ホテル以外にも広がるだろう。旅行社は、新しいビジネス・モデル出現と、その自分自身のビジネスへの応用に気を配らなければいけない。

(6) 付加価値の販売

“価格”が観光市場のオンライン選定動機になっている。消費者はオンライン旅行社が最も安い価格を提供していると感じている。

一方、PWC の調査によれば、50 %のオンライン旅行者が、オンラインで検索・調査し、オフラインで購入するのも事実である。確かに価格が重要な要素であることは間違いないが、時間が経つにつれ、ブランドがロイヤルティ獲得に影響を与えるだろう。

旅行社は、良質なサービスと専門知識に基づく付加価値を販売して、顧客との長い付き合いを維持し、そして利益を産み出さなければいけない。

(7) ハイブリッド顧客への広告

観光旅行の調査はオンライン、購入はオフラインで行う、所謂ハイブリッド型顧客が存在する。消費者がインターネットで複雑なツアー予約をするようになると、パーソナルな購入をサポートするコンセルジェ・タイプのサービスがますます要求される。

凡そ 50 %のオンライン顧客は、最終的にオフラインで購入している事実がある。これは、ヒューマン・タッチのサービスを欲している顧客が多い事を示唆している。

多くの顧客は旅行社最良なのだから、広告はこのハイブリッド顧客獲得に有効である。

5. Conclusion

この先数年は伝統的旅行社利用の割合は減少するだろうが、金融業と同じように、ヒューマン・タッチの取引を好むグループは常に存在する。

サプライヤーのディストリビューターとならず、消費者の代弁者となる事により、伝統的旅行社は、財政的にバイアブルで有り続けるだろう。

このことは、ASTA（全米旅行者協会）の顧客の 91 %が、旅行社を使い続けている事を見ても明らかである。

そしてテクノロジーは最早差別をしない。たとえ小さな旅行社であっても、より採算性の高いビジネスのために、GDS や Web ベースのツールにアクセスする事が可能である。

この業界での成功は、全てマーケティングとビジネス・ファンダメンタルズにある。

これは、間接費の最適化、パフォーマンスの最大化、カスタマー・リレーションの維持と掘り起こし、インターネットとテクノロジーの活用、サプライヤーとの交渉、健全なバランスシート運営、プロフェッショナル・サービス提供への対価の要求を含む。

顧客やサプライヤーと良い関係を持ち、クルーズとツアー・パッケージに特化した旅行社だけが生き残るだろう。これは、全てのサイズの旅行社に当てはまる。

(以 上)