平成 19 年 1 月 7 日

TD 勉強会 情報 251

1. **米航空業界 2006 年度決算、2000 年以降初の利益計上見通し**
2. **グーグルを追い抜く意気込みのベンチャー検索達**
3. **小売店革命 「e-サービスされていますか？」**
4. **連載：米オンライン旅行市場の概観 第 6 エディション（3）**

   オンライン旅行社：サプライヤーとトラベル 2.0 の間に挟まれる
5. **其の他のニュース**

「グーグルを追い抜く意気込みのベンチャー検索達」（ページ 3 参照）

wsj.com, 1/2/2007

1. Return to Profit Has Wings After Massive Losses

米航空業界 2006 年度決算、2000 年以降初の利益計上見通し

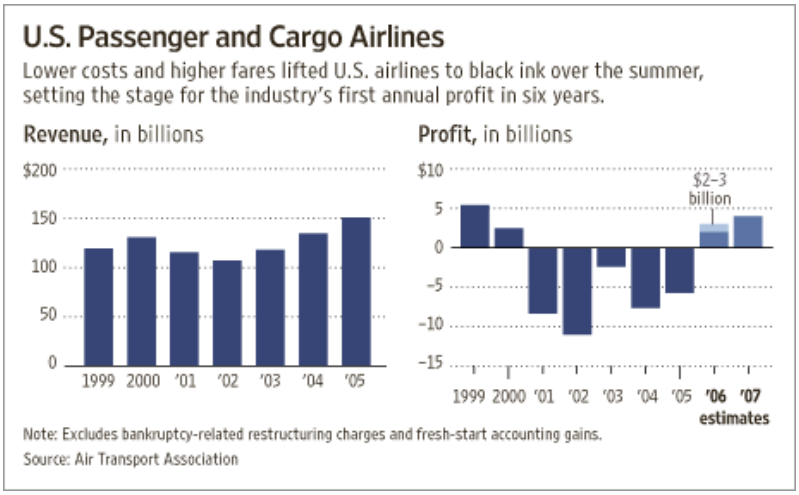
米メジャー航空会社は、12 月で終了した第 4 四半期は赤字となったが、2006 年通年では、2000 年以来初の利益を計上する見通しである。　景気動向と燃油コストがこのままの状況で推移すれば、そして、巷間、噂されている合併がなければ、米メジャーは、2007 年度に、更に収支を改善するだろう。

米航空業界は、2001 年ー2005 年の間で、累積▲350 億ドル（4 兆 1,300 億円）の損失を計上した。(Chapter-11 リストラ経費を除く）　2005 年単年度では、▲57 億ドル（6,700 億円）の損失を計上した。　貨客の 90%を輸送する米航空会社が所属する業界団体 Air Transport Association（ATA）は、2006 年度の業界利益を、+20 億ドルー+30 億ドル（2,350 億円ー3,540 億円）になると予想している。　そして、2007 年度は、1999 年度の最高利益 +54 億ドルに次ぐ、+40 億ドル（4,700 億円）の利益に達するだろうと言っている。　2007 年度の収支見通しの前提には、ジェット燃料単価をガロン $1.80（昨年 $1.90 以上）、GDS 成長率を +2.5%ー+3%と置いている。

2006 年度決算を利益計上に導いたのは、良好な経済に後押しされた需要の増加と、国際線の拡大（国内線の供給縮小）と、燃油コスト高騰をある程度相殺した運賃値上げによる所が大きい。　12 月 25 日の片道 +$5 の値上げは、2006 年の第 10 回目の業界レベルで成功した運賃値上げとなった。　2006 年の 1 月ー11 月の L/F は、2005 年の同期間の 78.6%を上回り、過去最高の 80.1%を達成した。　そして、殆どのメジャーが、過去 5 年間で、コストを削減し、より効率的な運航方式を開発し、Southwest の如くの拡大し続ける LCC との競争力を強化する事に成功している。　AirTran Holdings や jetBlue などは、燃油費高騰に対処する為に、収支改善を期待して拡大計画を下方修正した。

DL と NW は、2007 年の上半期には Chapter-11 を離脱するだろう。　アナリスト達は、メジャー同士の合併は、既定の結論とは考えていないし、資金が問題となるとも考えていない。　最近は、キャピタル マーケットは、どんな物にでもファイナンスするので、航空会社は資金集めに苦労しないだろう。 投資家達は、より少ない数の航空会社を欲している。合併により航空会社数が少なくなれば、供給は削減され、運賃値上げが実施され易くなり、航空会社の収支は、短期的な合併コストによる収支悪化を除けば、長期的には更に改善されるだろう。　2006 年度の業界の収支改善も、ある面、DL と NW の供給削減による所が

大きい。　しかし、過去の航空会社の合併には情けない話が多い。　従業員に不満を充満させ、サービスを悪化させ、究極的には高いコスト（運賃）を強いて、そして多くの約束されたシナジーは決して実現されなかった。　■



nytimes.com, 1/1/2007

2. In Silicon Valley, the Race Is On To Trump Google

グーグルを追い抜く意気込みのベンチャー検索達

3 人の企業家が始めた Powerset（社員 29 名）は、自然言語（plain English）による検索方式を開発して、Google を含めた既存の検索エンジンを駆逐する野望を抱いている。

Powerset 以外にも hakia, ChaCha, Snap が同じ様な事を考えている。　Wkipedia の創立者の Wikia Inc.は、Web ベース百科事典を作ったのと同じ方法で、プログラマーとユーザーのコミュニティーによる新検索エンジンの開発を試みている。　すべての新興企業が、Google＝マネー＝検索＝検索広告と考えて、恰も Google のビジネス モデルが究極のビジネス モデルと考えている様だ。

2004 年初め以来、ベンチャー投資家達は、インターネット検索に関連する 79 の新興企業に $350m（410 億円）の資金を投資している。（National Venture Capital Association 調べ）しかし、殆どのマジョリティーは、Google との競争を回避して、その代りに特定の検索分野に専念して、（例えば、ビデオやブログや医療情報）、あわよくば Google に買収される事

を願っている。

その考えも悪くは無いが、Google を追い抜く、大胆不敵な目標を掲げているベンチャー達も少しは存在する。　Powerset は、最近、$12.5m（14 億円）のファイナンスの獲得に成功している。　Powerset と同様、自然言語による検索を追求している hakia は $16m を、より説得力ある検索結果と斬新な広告モデルを検討している Snap も $16m の融資を夫々獲得している。　そして、検索結果の回答者に、賃金を支払う研究者をアサインするモデルを開発中の ChaCha は、$6.1m の獲得に成功している。

From left, Steve Newcomb, Lorenzo Thione and Barney Pell are the founders of Powerset, a search engine.

今まで検索の新興企業達は、この世界で勢いを得るのに失敗している。　最近、市場に登場した 10 数社の検索新興企業は、米国検索市場でタッタの 1%以下のシェアーしか獲得出来ていない。　2004 年に立ち上がった Amazon.com の A9 検索エンジンも、当初の幾つかの革新的なフィーチャーにも拘らず、ごく僅かなシェアーしか獲得出来ていない。　コンサルタント達は、Google から Google のビジネスを奪得ると考える事自体が、非現実的だと言っている。　それだけ、検索の世界では Google の力は計り知れないほど大きい。　しかし、投資家達は、それでもベンチャーに賭けている。　彼等は、1990 年代に Microsoft がテクノロジーの市場を文字通り独占して、誰もが Microsoft と競争する事を諦めた状況とは、Google の市場席巻は違っていると言っている。　検索の世界は、毎日、毎時間、毎分、毎秒、とてつもない膨大な検索が世界を駆け巡っているので、市場規模は、まだまだ新興企業を抱え込む大きな余裕を持っている。　Google のシェアーでさえ、米国に於ける全インターネット検索市場の凡そ半分（$141bn≒16 兆 6,350 億円）にしか満たない。　従って、ごく僅かなシェアーでも獲得する事に成功した新規参入者は、報われる事になると、投資

家達は主張している。

Lawrence Page と Sergey Brin の 2 人が Google を考え出した時には、AltaVista や Lycos や Excite の検索エンジンが市場を牛耳っていた。　しかし、これ等の検索エンジンの所有者達は、彼等の事業の多角化に走り、インターネット検索の革新努力を怠った。　その結果、Google が頭角を現す事に成功した。　今度は、Google が Microsoft に対抗する事を考え始めて、純粋な検索の世界から、新しいイノベーションへと向かっている。　つまり、Google は、ワードプロセッサーやスプレッドシートやオンライン ペイメント システム等の新しいプロダクトを導入し、オンライン ビデオやソーシャル ネットワーキングやその他のビジネスの展開に夢中になっていると言うのだ。　そこに、純粋な検索の世界を追求する新規参入者達の勝機が出て来る。

しかし、Google や Yahoo!や Microsoft は、数千人のエンジニアーを抱え、その内の幾人かは、世界のトップクラスのスペシャリスト達だ。　そして、彼等は、数 10 億ドルのコンピューター– ネットワークを世界に展開して、際限の無い検索の問いをハンドリングしている。　検索は、益々巨大な投資を必要とする事業になりつつあり、とても新規参入者が対峙出来る相手ではなくなっている、と Google は言っている。
Google が誕生した時は、誰もがそんな馬鹿げた事は成功する筈が無いと言っていた。　歴史は否定出来ず、繰り返されると、投資家達は信じている。　■

FT.com, 1/2/2007

3. Retail revolution:　Are you being e-served?

小売り革命：　「e-サービスされていますか？」

NYC はマンハッタン 5 番街の Apple Computer のフラッグシップ店は、12 月 27 日、クリスマス後のセールスでゴッタ返していた。　そこでは、Apple 社が他社に誇る“Genius Bar”カウンターの 21 名の社員が、ハイタッチなテクニカル アドバイスを実施している。　しかし、この日は、21 名ではとても対応出来ない顧客が長い列を連ね、待ち時間が 3 時間以上にもなった。

小売店は、何時も、どうやったらより少ない店員で、顧客により良いサービスを届けるかに苦心している。　2007 年に、この問題を解決する新しいテクノロジカルなアプローチを採用したリーディング小売店が出現している。　この新しいシステムは、若し、店員が足

りない時は、スクリーンによる代替手段を提供する。　このスクリーンは、静止画の Web ページではなくて､他店あるいはコール センターで控えているエキスパートの販売員が対応するライブ ビデオ リンク。
“リモート・サポート”システムを開発したのは、米国の小さな企業 2 社、Clair Vista と Experticity だ。　彼等は、全ての小売店が、異口同音にこのシステムを賞賛してくれると言っている。　Clair Vista が 2005 年 11 月に開発した Live Expert スクリーンは、全米に販売店網を持っている家電小売店で、間もなく使われるだろう。　Experticity の LiveSupport システムは、既に米欧の大手小売店で採用されている。

Experticity CEO D. L. Baron は、飛行場の長蛇の列を見て、このシステムの開発のアイディアを思いついている。　「飛行場に着いたらカウンターの前の長蛇の列に並ばされた」､「2 人のエージェントしか顧客に対応していなかった」､「多分、他の飛行場ではアイドルなエージェントが存在しているかも知れないと思った」､「このアイドルのエージェントを活用出来たらどんなに良いだろう、と考えたのが 2000 年の LiveSupport システム開発の切っ掛けとなった」､と語っている。

2 社のシステムは、単なるビデオ リンクだけでない。　スクリーンは、デモンストレーションやプロダクト情報の如くのコンテントを見せる事が出来る。　両社は、このリモート・

システムは、特にコモディティー商品を販売する小売店のニーズに適していると言っている。　これ等の小売店は、より洗練された高価な商品の販売を開始している。　その為には、シッカリした商品説明が要求されている。　BestBuy や Circuit City は、Apple 社にフォローして、高度の顧客サービスを実施するエキスパートのチームを編成している。

リモート・サポート システムは、Wal-Mart や Target の如くの巨大スーパーにも適している。　彼等も、ハイエンドな電化製品と、保証プログラムなどのアドオンを販売したがっている。　そして、スタッフィング コストも削減したがっている。　ClairVista は、マクドナルド等のアウトレットに DVD の自動販売機の列を並べている。　同社の CEO Chris Sang は、小売店の通路は、多くの野心的なテクノロジカルなソリューションを試す絶好の場所を提供していると言っている。　彼は、「これは戦略的な見地によるモノで、単に何かを据え付けて、それがどの様な結果になるかを傍観するだけではない」、「時給 7 ドルのインベントリー社員をカメラの前に座らせて、エキスパートでございますと言うのでは上手く行かない」と言っている。

Accenture の global retail practice の Jeff Smith は、「殆どの小売店は、彼等のオペレーションを改善してくれる問題のポイントに目を向けて、ソリューションのポイントを探す“機能の変更”（functional change）に、慎重になっている」と言っている。　最近のテクノロジーのイノベーションは、セルフサービス チェックアウトのスーパーから、バーコード リーダーによるワインの銘柄の自動案内まで、或は、顧客のアイデンティティーをチェックして、繰り返される処方薬の自販機キオスクを可能にしている。　リモート・サポートは、このソリューションのポイントを提供し、結局は販売を増加してくれる。　Experticity は、テストした　リモート・サポートの 70%のケースで、販売増が達成されたと言っている。Accenture の Smith は、「リモート・サポートの如くのシステムは、小売店にとって、自分達が提供している一種の専門性を見直す良い機会となるだろう」、「在庫チェックやキャッシャーの専門家に代って、顧客の為のエージェント（代理人）を育てるチャンスとなる」、と言っている。

小売り以外にもリモート・サービスにより顧客サービスを増加出来る部門が存在すると、Experticity と ClairVista は見ている。　ウオーク IN のヘルス クリニックと医者とのリンクや、或は、ホテルに於ける宿泊客のチェックインに使えるだろう。　ハイエンドのファッション小売店のスタイルの助言の提供にも使えるだろう。
しかし、顧客は、フェイスツーフェイスのサービスを、確実により好むのではないだろうか？　Experticity の Baron は、必ずしもそうではないと言っている。　顧客は、スクリーン上のエキスパートの専門知識を評価している。　そして、ショッピング中に絶えず付きまとわれてセールス プッシュされる事から逃げたがっている。　■

PhoCusWright, December 2006

4. U.S. Online Travel Overview Sixth Edition

連載：米オンライン市場の概観　第 6 エディション（3）

Online travel Agencies: Stuck in the Middle of Suppliers and Travel 2.0

オンライン旅行社：サプライヤーとトラベル 2.0 の間に挟まれる

Key Findings
キー ファインディングズ

- トラベル 2.0 は、オンライン旅行社に競争脅威と成長の両方の機会を提供する。
- オンライン旅行社とサプライヤーの成長の差が狭まるので、2008 年には、シェアー シフトの進展が休止するだろう。
- パッケージは、サプライヤーからのコンテント提供の制約が続くけれども、オンライン旅行社の差別化に貢献する。
- より多くの旅行者がオンライン旅行社で何時も購入すると回答しているが、サプライヤー サイトで購入している人達の方が、良く旅行する。
- コミッション／マーチャント／コスト・パー・クリック（CPC）／コスト・パー・アクション（CPA）の如くの支払モデルのマージンが、旅行社に、トラフィックから利益を上げる新しい方法を考えさせている。

Overview
オーバービュー

オンライン旅行社は、ミドルに存在する良さ利用して、巨大な複合企業を立ち上げている。しかし、ミドルとは、今では、古い歌の歌詞の如く、左のサプライヤーと右の検索エンジンの中間に位置して、と記述する方が適切である。　強力なサプライヤーのダイレクト オンライン予約は、弱まる事を知らない。　そして、アルゴリズム、パーソナライゼーション、バーティカル・サーチ、メタサーチ、その他のテクノロジーがかってないほど洗練されているので、ショッパーズを直接サプライヤー サイトに送り込んでいる検索の影響が、ますます大きくなっている。

バーティカル サーチ（vertical search）
バーティカル サーチとは､特定分野に特化した検索手法です。 ユーザーは検索を行う際、何かしらの意図を持っています。 例えば、Googleで"iPod"というクエリーで検索を行場合について考えてみると、ユーザーの検索意図は以下のような意図が考えられます。

- iPodが買いたい（オンラインショッピングの意図）
- iPodについて知りたい（調べ物の意図）

”iPod”でGoogleが返すページには、iPodが買えるサイトや、iPodの情報が載っているページなど様々です。 この時、iPodが買いたい人っていうのは、iPodの情報のページは不要なわけです。 従って、ショッピングの意図を持っている人に対してはショッピングについて書いてあるサイトを上位に表示してやったほうが、検索エンジンとしては、より使えるわけです。 さらに、オンラインショッピングなどに関しては、検索結果をページ単位で返すべきなのか？という問題もあります。 例えば、オンラインショッピングが目的の人は、買いたい商品の”情報”さえあれば言いわけで、”ページ”を返す必要はありません。
このように、バーティカル サーチでは、既存の検索エンジンのような”ページ”を返す手法から、ユーザーの検索意図を反映した、ユーザーに必要な”情報”を返す検索に着目した専門化サーチエンジンだといえます。（http://suripi.jf.land.to）

仲介業者のマージナリゼーション（過小評価）の前兆が、市場に溢れている。

成長を維持する為の欧州企業の買収が、統合の課題と、幾つかの買収に付随した業績の悪いオフライン事業の問題に遭遇している。 そして、既存の巨人（ツアオペ等）の競争力あるオンライン オファリングの急な拡大と相俟って､欧州に於けるオンライン旅行社のブームを減速させている。

米企業が買収した欧州旅行社の殆どのグロス成長率の低下が、オンライン旅行社の持続的な成長を困難にさせるのではないか？ と言う懸念が生じている。 そして、アジア太平洋地域に於ける米企業が支援している合弁企業収入が、現時点では極めて小さなモノでしかないが、この懸念を払拭して呉れるのではないかと期待されている。

この様な環境にあって、証券市場は、2006 年 8 月にプライベート エクイティーに売却された Cendant の Travel Distribution Services のバリューを決して評価していない。 Travel Distribution Service（つまり Travelport）の旅行事業は､購入コストよりも▲20 億ドル（2,350 億円）も安く Blackstone Group に売却された。 そして、この Travelport が、2006 年 12 月に Worldspan を買収している。） 同じ時期に、Sabre Holdings が 50 億ドル（5,900 億円）で、これもプライベート エクイティー企業のコンソーシアムに買収されている。 国内の

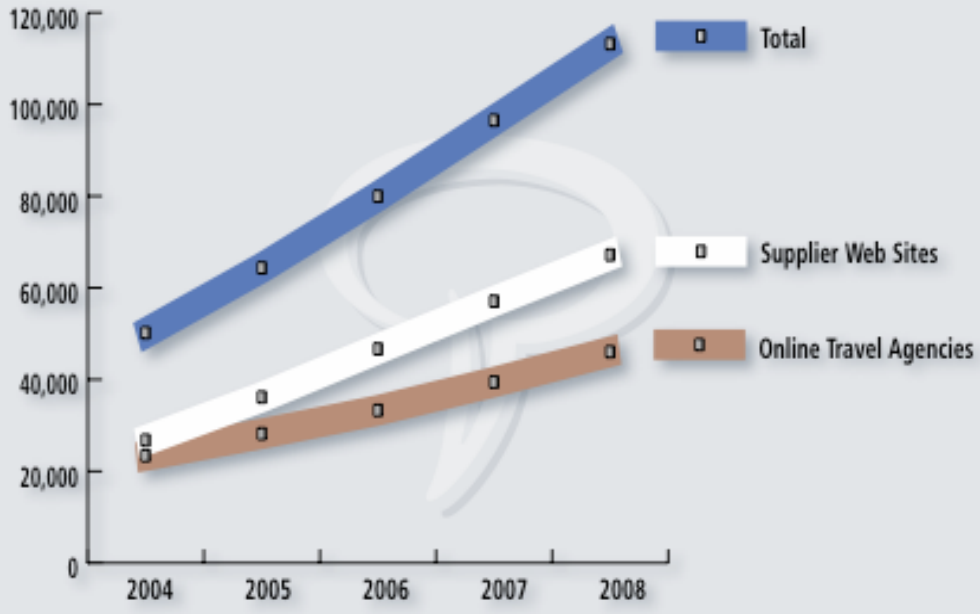
オンラインの成長は、総旅行市場が +8%のレンジで成長している時に、そして、サプライヤーが継続してシェアーを獲得している時に、20%以下に低下している。(Table 3.1-3 参照)

Table 3.1
U.S. Online Travel Agency Gross Bookings by Segment, 2004-2008 (US$M)

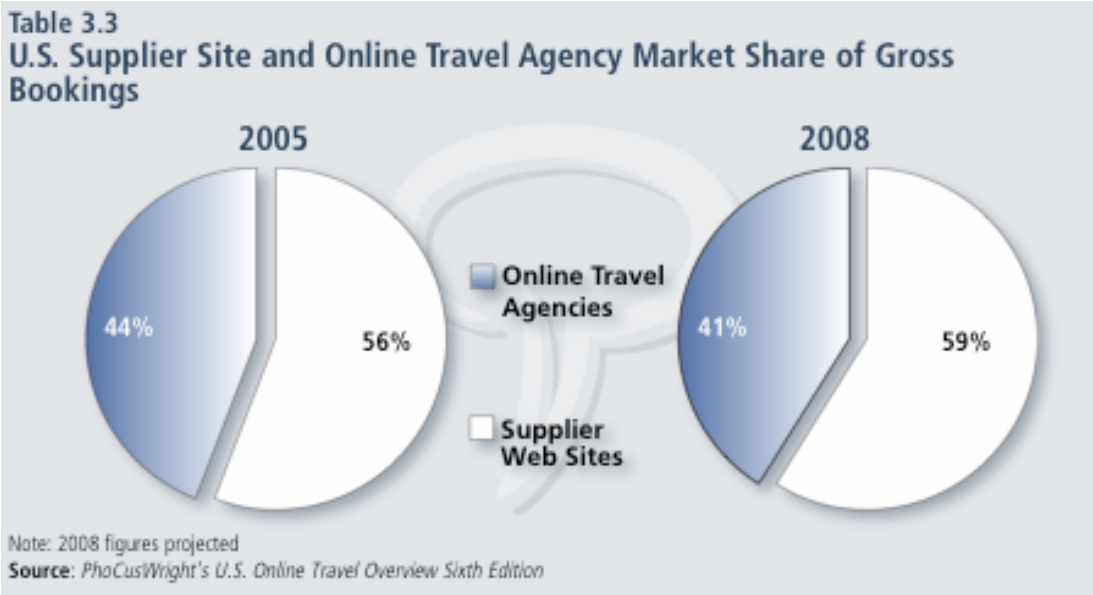
	2004	2005	2006	2007	2008
Airline	9,860	12,236	13,949	15,546	17,043
Percent Change	—	*24%*	*14%*	*11%*	*10%*
Car Rental	1,458	1,755	2,030	2,250	2,480
Percent Change	—	*20%*	*16%*	*11%*	*10%*
Cruise	687	803	910	1,050	1,178
Percent Change	—	*17%*	*13%*	*15%*	*12%*
Hotel & Lodging	7,200	8,840	10,500	12,400	14,600
Percent Change	—	*23%*	*19%*	*18%*	*18%*
Rail	—	—	—	—	—
Traditional Vacation Packager	—	—	—	—	—
Total Online Travel Agency, U.S.	**19,205**	**23,634**	**27,389**	**31,246**	**35,301**
Percent Change	—	*23%*	*16%*	*14%*	*13%*
Online Travel Agency, International Suppliers	4,200	4,550	5,900	8,200	10,750
Percent Change	—	*8%*	*30%*	*39%*	*31%*
Total Online Travel Agency*	**23,405**	**28,184**	**33,289**	**39,446**	**46,051**
Percent Change	—	*20%*	*18%*	*18%*	*17%*

*Includes gross bookings from both U.S. and international suppliers for U.S. online travel agencies
Note: 2006-2008 figures projected

Table 3.2
U.S. Online Travel Agency and Supplier Web Site Leisure/Unmanaged Business Gross Bookings and Channel Growth, 2004-2008 (US$M)



Note: 2006-2008 figures projected
Source: *PhoCusWright's U.S. Online Travel Overview Sixth Edition*



悲観論者の予測とは裏腹に、オンライン旅行社を抱き込みつつある次世代の Web が、仲介業者にユニークな機会を提供している。　現在、レジャーと非管理ビジネス旅行のグロス予約の半分がオンラインで取引されている米国市場では、オフライン顧客をオンラインに連れて来るよりも、オンライン需要への喚起とコンバートが重要な仕事となりつつある。

高度に洗練されたショッピング トラフィックを捕まえる為の、新しいディスプレーと検索テクノロジー、行動ターゲティング、データマイニングと検索は、その潜在的な活用のチャンスが全てのオンライン旅行社に存在する。 事実、脅威を与えるプレイヤーの多くは、同じだけの機会も提供する。　幾つかのオンライン旅行社は、メタサーチの検索結果に参加し、或は、そのサイトに広告を掲載し、ターゲットされたプロダクトや助言のコンテントをハイライトするバーティカル検索結果を発展させている。　幾つかのオンライン旅行社は、トラベル 2.0 の新興企業と提携し、旅行者とサプライヤーのニーズとインテレストを繋ぐ両者間の関係を作り、消費者に能力を与えつつある。

欧州でも、状況は暗くはない。　オンライン旅行社は、他社の顧客を誘引して彼等の事業を拡張し、Tui, Thomas Cook, British Airways, Lufthansa の如くの市場を席巻しているオフライン ジャイアンツが、主にオフライン ビジネスをオンラインに転換しつつある。Priceline Europe のコミッション ベースの運営が継続して倍増している事に見られる通り、欧州の分散化されたホテル市場は、正に仲介業者モデルに大きな機会を提供している。 こ

のレポートは、米国市場に焦点を当てているので、欧州の市場とは直接関係無いが、仲介業者の国際進出は、サプライ ベースを拡張し、オンライン旅行社に対して、彼等のパッケジング能力だけでなく、海外からのコモディティー化されていないサプライヤーのプロダクトを持ち込む能力でもって、サプライヤーからの差別化の機会を提供する。

現在では、欧州は勿論の事、アジア太平洋地域に於ける適当なシェアー拡大の為の買収ターゲットが見当たらないので、市場のシェアー競争のゲームは、オーガニックな成長（自身の成長）に頼る事になる。　米オンライン旅行社市場の大きなコンソリデーションは、明らかに終わりつつある。　Cendant の Travel Distribution Services（そして Cendant 自身）は、記憶の底に埋没し、Blackstone Group のバイアウトの刃の餌食になった。　そして、欧州の主要な独立企業は買収されてしまった。　純粋なオンライン事業に関係しない、幾つかの買収企業の子会社は、売却されるだろう。　しかし、勿論、それは、大掛かりな解体には繋がらない。

この状況の一つの結末は、国内事業の最適化の重要性への復帰である。

2004 年からの、オンライン旅行社の世界に於ける、その他の主要な進展には、以下が存在する。

- Expedia の、検索エンジン最適化を改善する為のサイトのオーバーホールに対する $20m〜$25m（24 億円〜30 億円）投資、ターゲット e-メール マーケティング、パーソナリゼーション、新ロイヤルティー プログラム機能、パッケジングの成長に影響を与えるマージンのプレッシャーとサプライ調達の問題、継続した海外展開、Expedia ブランドのインドと日本市場進出；

- Travelocity の、2005 年 9 月の lastminute.com の買収、オフライン広告 ROI メトリックスの信頼性の優先、ターゲット化マーケティングとメタサーチ サイト参加（広告のみ）の成功、自社ポイント ベースのロイヤルティー プログラムの開始、アジア太平洋地域への進出（インドおよび Zuji の買収）、そして、エクイティー グループによる買収のペンディング；

- Cendant/Travelport の、プライベート エクイティー バイアウトと Travelport としての新アイデンティティー、Orbitz の国内市場における素晴らしい実績と顧客アラート プログラム、ebookers の崩壊とそれに続く $45m の修繕で Orbitz 次世代プラットホームへの編入、“Orbitz Worldwide”が究極的に何れだけのブランドを傘下に収めるのか？と言う継続した疑問、Worldspan の買収；

■ Priceline.com の、焼け焦がす様なホットな 2004 年と 2005 年の欧州企業の買収、オペーク・オンリーから“リテール”（最初はエアー、次にホテル）転換の成功による国内成長率のリバウンド、米アウトバウンド旅客に対する欧州ホテルのクロス・セリング モデルとその逆（欧州旅客に対する米プロダクトの販売）の成功。

Size of the Market
市 場 規 模

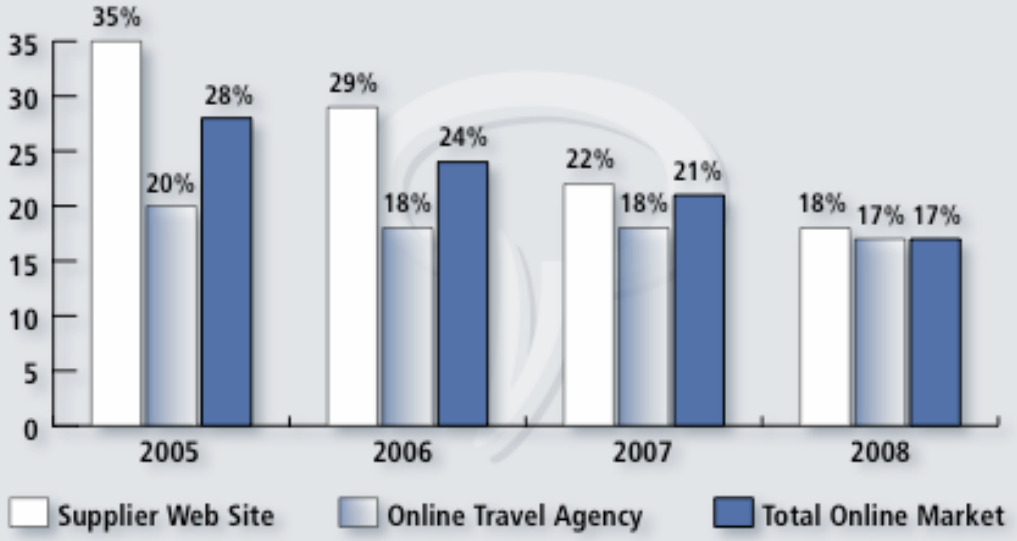
オンライン旅行社は、2006 年に、グロス予約 $33.3bn（4 兆 6,350 億円）を達成するだろう。これは、2005 年の $28.2bn（3 兆 3,350 億円）の +18%増となる。 成長率は、オンライン旅行市場全体の伸び率を下回るが、安定した成長を遂げ、2008 年には、市場全体の +17%と一致するだろう。（Table 3.4 参照） PhoCusWright は、サプライヤーと仲介業者オファリングとオンライン ダイレクト販売に対する利益（ベネフィット）の間に均衡が達成されるので、サプライヤーWeb サイトのシェアー浸食は、完全に失速するだろうと予測する。

海外販売は、全オンライン旅行社販売の 1/4 近くまで成長している。（Table 3.5 参照） 2005 年からと 2004 年データの修正からは、米企業の米国以外の Web サイト経由予約は、PhoCusWright の市場規模測定と予測から除外している。 2003 年では、この規模は、全オンライン旅行社予約の一桁のパーセンテッジしか占めていなかった。 しかし、2006 年には、4 つの予約に対して殆ど 1 つの予約が、米オンライン旅行社の海外子会社で取引されている。（Table 3.5 参照） 事実、米オンライン旅行社の海外 URL 販売は、これ等の企業の 2006 年第 3 四半期の成長 +26%の原動力となっている。 しかしながら、新たに買収企業による売り上げを除いた“同店舗数比較”（same store sales 昨年に完全所有していた店舗数と同店舗数に基づく比較）によれば、成長率は +20%以下に低下する。（Table 3.6 参照）

しかし、欧州オンライン市場が、米国のオンライン旅行市場よりも大きな成長を遂げ続けている事は事実だ。 一度、統合問題が解決し、非中核（多くはオフライン）事業がニッチとして居場所を固定され、或は、整理されれば（或は、Priceline の様に、買収以来、好調な業績を継続していれば）、米オンライン旅行社は、彼等の海外に於ける買収によって勢い付くだろう。

Table 3.4

U.S. Online Travel Agency, Supplier Web Site and Total Online Market Growth Rates, 2005-2008



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

Table 3.5

Top U.S. Online Travel Agency Gross Bookings, U.S. and International, Jan.-Sept. 2006 (US$M)

Online Travel Company	Selected Int'l Brands	Gross Bookings U.S.	Gross Bookings Int'l	Gross Bookings Total	YTD Growth Total	YTD Growth U.S.	YTD Growth Int'l	Int'l % of Total
Expedia Inc.	eLong, Anyway.com	10,059	3,415	13,474	11%	7%	22%	25%
Travelocity	lastminute.com, Zuji	5,690	2,091	7,781	43%	19%	200%	27%
Travelport*	Ebookers, Flairview	6,594	1,132	7,666	31%	35%	12%	14%
Priceline	Booking.com	1,554	1,023	2,577	52%	13%	226%	40%
Total Top Four Companies		23,897	7,661	31,498	26%	17%	62%	24%

*PhoCusWright estimate

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

Table 3.6
Estimated Overall and Organic* Growth Rates of Leading U.S. Online Travel Agencies, Jan.-Sept. 2005 and Jan.-Sept. 2006

Parent Company	Major Brands	Overall Growth 05-06	Overall Growth 04-05	Organic Growth 05-06	Organic Growth 04-05
Expedia Inc.	Expedia, Hotels.com, Hotwire	11%	23%	11%	23%
Travelocity	Travelocity, Site59	43%	46%	17%	33%
Travelport	Orbitz, Cheap Tickets	31%	39%	29%	36%
Priceline	Priceline, Booking.com	52%	33%	31%	33%
Total (Top Four Companies)		**26%**	**31%**	**18%**	**31%**

*Organic gross bookings include all sales of online travel agencies and their subsidiaries, excluding acquired subsidiaries for which there is no comparable previous period data
Source: *PhoCusWright's U.S. Online Travel Overview Sixth Edition*

International Suppliers, Packaging Differentiate
海外サプライヤーとパッケジングの差別化

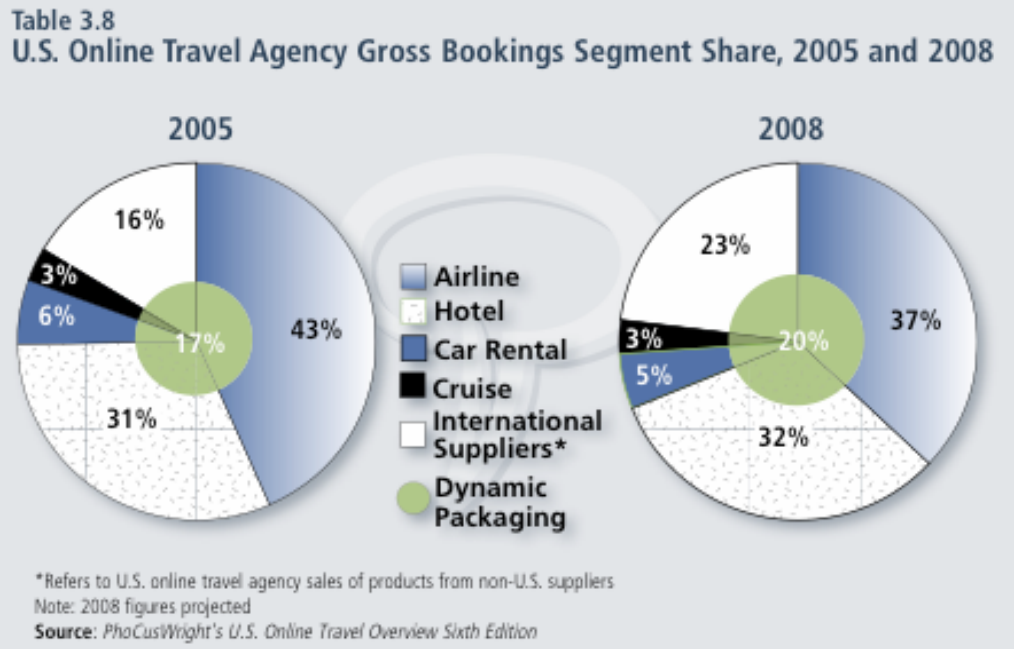
米オンライン旅行社による強力な海外オペレーションの拡大は、外国サプライヤーの販売増を加速させている。　この販売は、2006 年 +30%、2007 年に +39%、2008 年に +31% 増を達成するだろう。(Table 3.7 参照)　この期間では、ダイナミック パケッジングの増率のみがこれに続くが、海外サプライヤー販売は、5 年間で、最大のパーセンテッジでもってダントツにリードするだろう。　オンライン旅行社は、彼等のセカンダリー海外市場のオファリングを増加させ、この豊富な品揃えよって、更に大手サプライヤー サイトとの自身の差別化をはかるだろう。　エアー・ホテル・カー・クルーズの各個別サプライヤー セグメントの全ての成長曲線は、安定して全体の成長率に近づくけれども、依然としてそれを上回るだろう。　ダイナミック パッケジングは、それ自身はセグメント予約の部分集合（subset）であるが、全体を上回る成長率達成の主要なドライバーとなるだろう。　ダイナミック パッケジングは、殆ど、米国のオンライン旅行社のみが保有するビジネスである。鉄道は、継続してオンライン旅行社の参入を排除している。　しかし、Amtrak は、オンライン仲介流通の使用を検討している。　一方、オンライン旅行社に懐疑的な jetBlue が、Travelocity 経由予約でもって、販売増加を達成出来るかどうかのテストを開始している。

Table 3.7
U.S. Online Travel Agency Gross Bookings by Segment, 2004-2008 (US$M)

	2004	2005	2006	2007	2008
Airline via Online Agency	9,860	12,236	13,949	15,546	17,043
Change	—	*24%*	*14%*	*11%*	*10%*
Car Rental via Online Agency	1,458	1,755	2,030	2,250	2480
Change	—	*20%*	*16%*	*11%*	*10%*
Cruise via Online Agency	687	803	910	1,050	1,178
Change	—	*17%*	*13%*	*15%*	*12%*
Hotel & Lodging via Online Agency	7,200	8,840	10,500	12,400	14,600
Change	—	*23%*	*19%*	*18%*	*18%*
Packaging via Online Agency (1)	3,182	4,817	6,503	7,933	9,400
Change	—	*51%*	*35%*	*22%*	*18%*
International Suppliers (2)	4,200	4,550	5,900	8,200	10,750
Change	—	*8%*	*30%*	*39%*	*31%*
Total Online Travel Agencies	**23,405**	**28,184**	**33,289**	**39,446**	**46,051**
Change	—	*20%*	*18%*	*18%*	*17%*

Note: 2006-2008 figures projected; all rail and virtually all vacation packager sales are supplier Web site direct
(1) Online agency dynamic packaging figures not included in totals because these bookings are accounted for in segment sales
(2) Refers to U.S. online travel agency sales of products from non-U.S. suppliers
Source: *PhoCusWright's U.S. Online Travel Overview Sixth Edition*

シェアーでは、外国サプライヤー予約が、国内オンライン旅行社販売ミックスの中で、唯一の大きな成長の達成を期待させてくれるセグメントである。　2005 年には、米オンライン旅行社販売の 16%が外国サプライヤー予約であった。　これが、2008 年には 23%に成長するだろう。（Table 3.8 参照）　ダイナミック パッケジングは、2005 年 17%から増加して、オンライン旅行社が取り扱う 5 つのグロス予約の凡そ 1 つの予約がダイナミックなパッケジング予約となるだろう。 このミックスの中で､エアオンの予約は減少するので、エアー販売は、全オンライン旅行社販売の 43%から、2008 年の 37%に低下すると予測される。　しかし、外国サプライヤー予約の多くはエアー予約なので、従って、全体のミックス（構成）は、今後数年間は変化が見られないだろう。　しかしながら、エアオン予約は、米国で Web プレゼンスに弱い外国航空会社に集中し、米航空会社の便はパッケージにより多く組み込まれる様になるだろう。



Securing Content for Packages
パッケージ用のコンテントの確保

オンライン旅行社は、エアー マージン減少への対応の為のホテル ビジネス拡大と、彼等のより高いマージンのパッケジング ビジネス開発の為に、毎年、継続して、ルームナイト販売を増加させている。 PhoCusWright は、米オンライン旅行社販売の国内ルームナイト販売の成長率を、2005 年の小さな 2 桁の増率が継続すると予測するが、幾つかのケースでは、オンライン旅行社は、セカンダリー市場で壁にぶつかるだろう。 チェーンとの新しいサプライヤー契約は、現在のホテルのタイトな需給関係を反映して、オンライン旅行社にとって不可避的な厳しいモノとなるだろう。 以前のオンライン旅行社にとってのオイシイ所取りの契約に苦労したホテルの様に、今度はオンライン旅行社が、厳しい契約条件への対応を迫られる事になる。

同時に、需要の増加と供給の削減が発生している航空では、より高いロードファクターと運賃の値上げが実施され、航空会社は、かってないほど彼等の流通をコントロールしている。 有利な GDS 契約によって、航空会社は、最早、オンライン旅行社が厄介な流通パートナーではなくなったと感じ始めているかも知れない。 特に親会社の GDS に所有されていないオンライン旅行社（Expedia, Priceline）は、インセンティブ収入の減少にマスト立ち向かわなければいけない。 そして、フルコンテント確保の為にコンペンセーション レー

トを要求される環境下で、サプライの代替ソースをラインアップしなければいけない。Expedia は、Sabre と Galileo を同社のオップションに加え、Priceline は、同様に Sabre を追加し、GNE の G2 SwitchWorks と協定を結んでいる。

Online Travel Agencies vs. Suppliers

オンライン旅行社 対 サプライヤー

サプライヤー オンライン ダイレクトと、オンライン旅行社の成長率は、2008 年で同率となる事が予測されており、サプライヤーに対する主要なシェアー シフトが終了する事を示している。　市場のオンライン化の成熟は、オンライン旅行社が、改善されたマーケティングとパッケジングのプラットホームによって、消費者のターゲット化と、コンバージョン率向上の能力を拡張し研ぎすます一方で、サプライヤーがオンライン市場に連れて来る事が出来るオフライン ロイヤリストを希薄化させている。 オンライン旅行社の米オンライン旅行市場でのシェアーは 44%から、2007 年には 41%に低下すると同時に、彼等は、外国サプライヤーのプロダクト販売にも大きく依存する事になるだろう。　米サプライヤーだけに限れば、PhoCusWright は、2008 年に、米サプライヤーのグロス予約の 1/3 強が、オンライン旅行社経由で販売されるだろうと推定する。

オンライン旅行社とサプライヤーの鍵となる差別化要因は、以下が存在する。

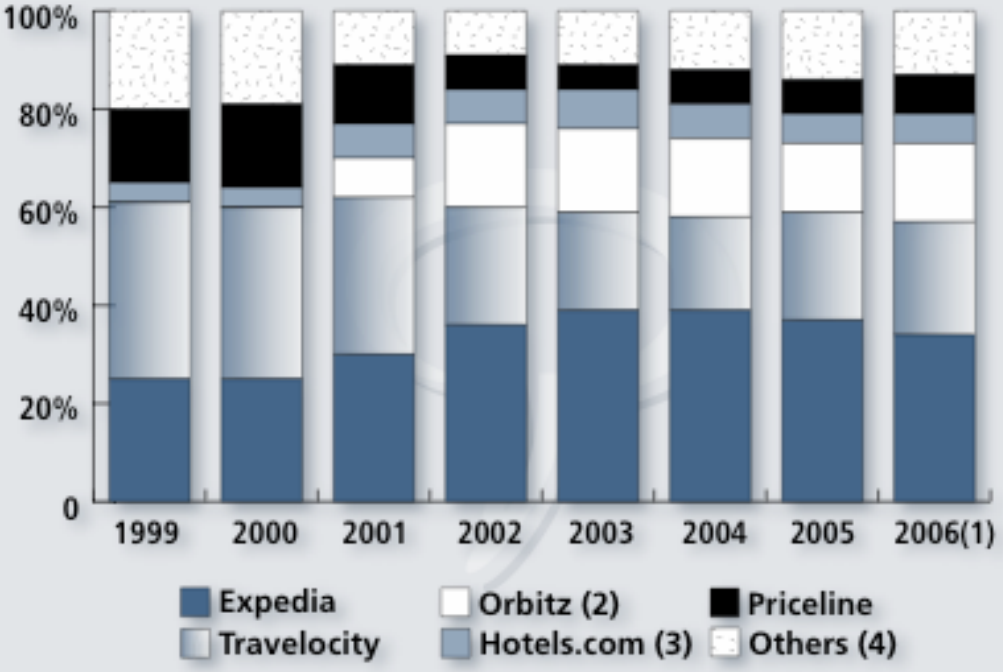
- オンライン旅行社：　パッケジング、チョイス（潜在的な海外サプライヤーのクロス販売によって強化される）、複数のプロダクトに跨がるターゲット マーケティング（e-メール、コンテクスチャル、行動マーケティング）、ブランドに跨がる顧客ケアー。
- サプライヤー：　価格の透明化、ブランド ロイヤルティーとその認知、プロダクトの単純化と限定性（specificity）。

オンライン旅行社は、依然として、トラフィックからの収入獲得と、コンバージョン率の向上と、従って、マージンの増加の、より一層の曖昧な機会しか保有していない。　この傾向は、オンライン旅行社のマーチャント（仕入れ値にマージンを載せて販売する方法）、或は、仲介業のコミッション面への依存を少なくさせるだろう。　サプライヤーの為の真のそして純粋なマーケティングの手足となる事に焦点を合わせる事によって、オンライン旅行社は、サプライヤーのメタサーチと検索マーケティングの 2 つとの提携による挑戦を、

何とか回避し得るだろう。　これに加えて、顧客ロイヤルティーと顧客ケアーの 2 つの活用と、パーソナライゼーションとターゲット マーケティングの前面展開は、オンライン旅行社に、サプライヤーに対する大きな強みとなるだろう。

米国のブランドの中で、Expedia は、買収により効果を上げた Travelocity, Orbitz, Priceline に、幾らかのシェアーを明け渡している。（Table 3.9 及び 3.10 参照）　2007 年には、買収した企業の成長が、オーガニックな成長となるので、ビジネスの真の均衡化がより明らかになるだろう。　買収熱の数年後に、オーガニックな成長（自分自身の成長）に基づく、再び完全な比較が可能になる。

Table 3.9
Top Six U.S. Online Travel Agencies, Market Share, 1999-2006



(1) Through Sept. 2006
(2) Orbitz launched in June 2001
(3) Hotels.com was known as HRN in 2000-2001
(4) Includes Cheap Tickets, Lodging.com, OneTravel and WorldRes
Source: *PhoCusWright's U.S. Online Travel Overview Sixth Edition*

Table 3.10
Leading U.S. Online Travel Agency Total Gross Bookings (US$M) and Growth Rates, Jan.-Sept. 2005-2006 and 3Q05-3Q06

Online Travel Agency	Owner(s)	Gross Bookings 2006	Gross Bookings 2005	Change YTD 05-06	Change YTD 04-05	Change 3Q05-06	Change 3Q04-05
Expedia	Expedia Inc.	10,613	9,491	12%	25%	10%	21%
Travelocity (1)	Sabre	7,781	5,434	43%	46%	18%	76%
Orbitz (2)	Travelport	4,879	3,700	32%	17%	24%	21%
Travelport (2) (3)	Blackstone Group	2,787	2,148	30%	107%	26%	90%
Priceline (4)	Publicly traded	2,577	1,690	52%	33%	48%	40%
Hotels.com	Expedia Inc.	1,803	1,482	22%	4%	20%	9%
Hotwire (2)	Expedia Inc.	635	664	-4%	11%	-12%	15%
Total (Top Seven Brands)		**31,075**	**24,609**	**26%**	**31%**	**18%**	**36%**

(1) Includes lastminute.com since July 20, 2005, and some wholesale sales
(2) PhoCusWright estimate
(3) Includes ebookers since Feb. 28, 2005, and Cheap Tickets and Lodging.com, and some wholesale sales
(4) Includes Active Hotels since Sept. 2004 and Bookings B.V. since July 2005
Note: Totals and market share exclude other online travel agencies (less than 5% of total market)
Source: PhoCusWright Inc.

Repeat Purchaser Make Their Mark
リピーターが頭角を現す

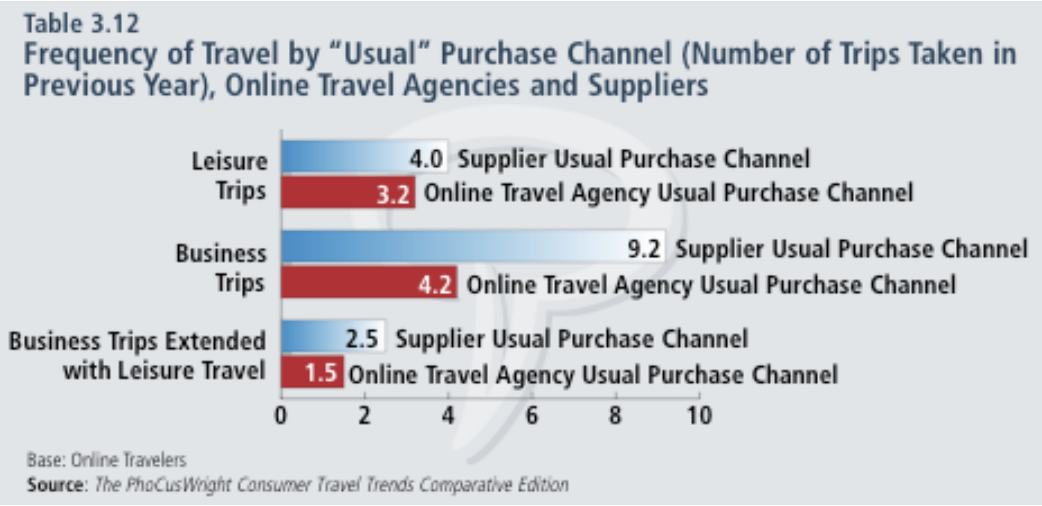
PhoCusWright の消費者調査によれば、インターネットにアクセスするより多くの旅行者（45%）が、サプライヤー サイト（38%）よりも、オンライン旅行社で優先的に旅行を購入していると回答している。（Table 3.11 参照）　しかしながら、リピーター達は、その逆で、サプライヤー サイトで購入するケースがより多い。（Table 3.12 参照）　サプライヤーで何時も旅行を購入しているレジャー旅行者は、何時もオンライン旅行社で購入している人達よりも 25%も多く旅行をする。（4 回の旅行回数に対して 3.2 回。）

Table 3.11
"Usual" Channel for Purchasing Personal Travel

Base: Online Travelers
Source: *The PhoCusWright Consumer Travel Trends Comparative Edition*

これに加えて、何時も個人的な旅行をサプライヤーで購入している人達は、何時もオンライン旅行社で購入している人達よりも、圧倒的により多くのビジネス旅行を実施している。（9.2 回に対して 4.2 回）　全オンライン ビジネス旅行の 2/5 程度が、2005 年に、B2C の Web サイトで、ポリシーに準拠しないで彼等の旅行を購入している事を勘案すると、（「第 1 セクション 市場規模」を参照）、この傾向は、サプライヤーWeb サイトに於けるグロス予約のボリュームに大きく影響する。　加えて、通常のサプライヤー サイト購入者は、より多くのビジネス旅行のレジャー旅行への延長（即ち、出張の前後に休暇旅行をくっ付け

ている）を実施する。（昨年、オンライン旅行社購入者の 1.5 回に対して 2.5 回。）　これ等の傾向を合わせて考えると、より“成熟した”オンライン旅行購入者（即ち、旅行を熟知したフリークエント旅行者）は、サプライヤー サイトに於けるオンライン旅行の購入に純分満足している事を示しているのかも知れない。



Targeting with Email and Meta, Vertical and Plain Search
ターゲット e-メールと、メタ、バーティカル、プレーン検索

CPC や CPA オンライン広告モデルがショッピングと流通チェーンに組み込まれているので、サプライヤーWeb サイトに対するビジネスを動かすこれ等の価格が（検索とメタサーチの両方経由で）、益々もう一つのその他のコミッションに似て来るのは必至である。　一般的な検索が、よりバーティカルになって来るので（一般的な検索ポータルと特別な検索エンジンの両方に於いて）、リードは、より限定される様だ。　コンバージョンの確率が高くなればなるほど、取得原価は、益々実際のコミッションの如くに近づいて来る。　事実、アクション ベース キーワード マーケティング モデルは、純粋市場の力によって、この傾向を促進させる様だ。　メッセージのタイミングと場所の両方と、メッセージ自身が、ビッディングによるので、マーケターは両方の評価と競争を強いられるだろう。

メタサーチ サイトは、継続してトラフィックを強く求めている。　そして、一般的な検索の世界に於けるこのコスト コンバージェンスが、キーワード インフレーションを切り下げる機会を彼等に与え、そして、彼等が築き上げて来たサプライヤーとの特別な関係とデータ接続を活用する事に自信を示している。　ここでも、また、古い仲介業者と新しい仲介業者の境界線がぼやけている。　オンライン旅行社は、マーケティングの手足として彼

等のサプライヤーに対する潜在力を、モット活用する必要があるだろう。　一方、メタサーチ企業は、ロイヤルなトラフィックを作り、活気溢れた新しい需要を引きつけるツールや機能によって、モット大きくなる必要があるだろう。

興味深い事には、オンライン旅行社は、コンテントを提供しライバルを実際に支援する事無しに、メタサーチサイトの洗練されたトラフィックを活用する事が出来る。　今では、メタサーチ サイトは、誰でも来る者は皆受け入れている。　ComScore は、2006 年の中頃に、少なくとも 1 ヶ月間は、Travelocity が Kayak からトラフィックを得た第 3 位の下流受取人であったと報告している。　これは、一時的な急上昇であったかも知れない。　しかし、コンテクスチャル広告と行動ターゲティング テクニークが改善するので、既に高度に洗練されたトラフィックに対して、広告主は、特定の情報に基づいて、ターゲット オファーを提供する事が出来る。　オンライン旅行社が、メタサーチにインベントリーを提供する事を拒否しながらメタサーチ上に広告を出し、ショッパーズの地理的ロケーションと彼等の検索パラメターのコンテントの両方に対してメッセージを作ってしまう事を想像したら良い。　それならば、その様な行為を禁止したら良いと考えるかも知れないが、この将来性の有るアプリケーションには賛否両論があり、そしてパワフルなのだ。

オンライン旅行社は、殆どのサイト訪問者が既に高度に選別されているリードとなっているので、彼等自身のマーケティングの場所を本質的にホストするユニークなポジションに居る。　彼等に対する課題は、トラフィックを引きつける事よりも（尤も、これは継続したタスクであるが）、トラフィクに対して効果的なマーケティングをする事にある。Expedia は、ターゲット e-メールのフォローアップの結果に満足している。　ショッパーズが検索したが予約しなかった旅程に関するより良いディールのオファーを送りつけている。　そして、航空便の予約者に対してホテルをオファーしている。　しかしながら、Expedia の現在のプラットホームは、この効果的なツールの限定されたアプリケーションしかサポート出来ない。　そこで、同社は、$20m〜$25m（24 億円〜30 億円）のプラットホーム アップグレードの最中に居る。　これは、全トラベル ショッパーズの 75%が彼等の調査を目的としてサイトを訪れている（即ち予約しない）Expedia にとって重要である。

Travelocityも、自身の仕立てたマーケティング努力のコンバージョンの改善を実施している。　ショッパーズのオリジン、検索したシティー・ペア、ショッピング行為、サイト ビジットから得た興味深い情報をベースに、そのビジター個人に最適なオファリングを作っている。　Travelocityは、しばしば、標準的なコンバージョンとトラフィック メトリックスは、ミスリーディングであり且つ不正確であると言っている。　ダイナミック パッケジング販売はカウントされない。（即ち、基本的なメトリックスでは、エアーとホテルの結合予約は、エアー或はホテル予約としてしかカウントされない。）　そして、顧客ロイヤルテ

ィーは、トラフィック数値の中には反映されない。(即ち、一見の客のトラフィックが、サイトを継続して愛顧してくれそうなリピート ショッパーズのトラフィックと同列に取り扱われてしまう。)

Growing Old(er) in a 2.0 World
トラベル 2.0 で成長する

認識を変える事は難しい。 オンライン旅行社モデルの持続性と採算性が疑問視されている。 この様な状況で、トラベル 2.0 の世界で、目覚ましい機会が、主要なオンライン旅行社に存在すると考えているのは殆ど驚くべき事だ。 キラー アプリケーションや新しい旅行サイト モデルが新聞紙上を賑わすのを待つ一方で、オンライン旅行社は、強力な新しいツールとフレッシュな能力あるインターネット ユーザー達から多くを得ている。 サプライヤーからの潜在力ある一層の差別化は存在するけれども、検索ポータルが、オンライン旅行社と同じ領域を侵略しつつある。

トラベル 2.0 の殆どのディスカッションは、消費者に対する不定形なアプローチのユニークなアプリケーションと、敏感に反応する極度に柔軟的ツールと、カスタム化が可能な情報をデリバリーする機器を中心に展開する。 米国では、オンライン旅行社が、真新しいツールのバックエンドとフロントエンドのアプリケーションと、新興企業やジャイアンツが等しく出す戦略を統合する、類い稀な位置に置かれている。 Really Simple Syndication (RSS)、RIAs, mashups (特に、しかし mapping への排他的使用ではない)、ターゲット マーケティング、データマイニング、コミュニティーの進展、全てが主要オンライン旅行社の固有の強さに影響する。 これ等は、検索ポータル旅行バーティカルに直面しているオンライン旅行社の市場に残り続ける為に重要である。

オンライン旅行社は、幅広く、コンスタントに変化しているこれ等のプロダクトを調査しているが、RIAs, mashups, RSS が、利用可能なダイナミックなプロダクトのデータの宝庫を活用する、最も重要な且つ強力なツールとなるに違いない。 しかしながら、今の所は、これ等のツールは、市場に出回ったばかりである。 Expedia の旅程節約能力を有する双方向の旅行計画ツールへの接続は、多くの根本的な問題に直面しているオンライン旅行社の、より注意深いアプローチの現れの良い例である。 このツールは、Home&Abroad と呼ばれる β 版サイトで、"Try the Personal Activity Planner" のヘッディングを伴った Expedia のアクティビティー ページの下にロゴマークを掲載し、そこをクリックすると、Home&Abroad のサイトへリンクする。 このサイトの旅行予約ページは、Home&Abroad から Expedia にクエリーを送り返すスキンである。

クエリー
データベース管理システムに対する処理要求(問い合わせ)を文字列として表したもの。データの検索や更新、削除などの命令をシステムに発行するのに使われる。検索クエリーでは、対象となるテーブルやデータの抽出条件、並べ方などを指定する。一度作成したクエリーは保存しておいて何度も使うことができるようになっているものが多い。リレーショナルデータベースでは、クエリーの記述にSQLという言語を使うことがほとんどである。
スキン
アプリケーションソフトの外見に関する情報を格納したファイル。　ソフトによるが、スキンは複数のファイルからなっており、スキンの機能を定義するファイルや画像ファイルが1つのスキンに含まれている。　スキンを使用するには、スキンを適用するアプリケーションソフト側の対応が必要で、このアプリケーション側の対応機能のことは「スキン機能」などと呼ばれる。　（IT用語辞典　*e*-Words http://e-words.jp）

旅行ポータルに対抗する為に、そしてサプライヤーに対してパッケジングの強みを発揮する為に、オンライン旅行社は、エクスペリエンスの中核部分にHome&Abroadの如くのツールを作らなければいけない。

同様に、旅行サイト訪問者の地理的な場所や、彼等の検索の絞ったフォーカスの大きな重要性を勘案すれば、オンライン旅行社サイトのビジターに関して集められた情報の総合的な価値は、検索ポータルのそれを上回るに違いない。　行動ターゲティングや、コンテクスチャル広告は、全てがオンライン マーケティングで大流行している。　そして、オンライン旅行社は､進化しているこれ等のテクニークを活用する最適の場所となっている。　この様なターゲット マーケティングのパイオニアは、いろいろな方法でアプローチする。オンライン旅行社は、彼等の潜在力を最大限に発揮する、このテクニークを熱心に使用するだろう。　ExpediaやTravelocityは、次世代プラットホーム開発の努力と必要性を公言している。　Travelocityは、漸増的アプローチを採用している様だが、これ等のマーケティング アプローチを幅広く可能にする事にフォーカスしている。

ExpediaとTravelocityは、遂にロイヤルティー プログラムを立ち上げた。　このプログラムは、主要なオンライン旅行社サイトに於ける巨大なトラフィックを、旅行を管理し計画する為の有用なWebサイト ツールをシェアーし、仲間達の間でアイディアや情報をヤリトリする、高度に集中的なコミュニティーへ活用する潜在力を有している。　最初の一歩は、未だ小さい。　クレジット カードの利用と結びつけられたポイントとリワード プログラムは、未だコミュニティーの要素は持っていない。

home & abroad
matching people to places
My Cart Empty | My Account | Login | Help
Home
MyTrips
Personal Shopper
Book Travel
Activities
Search our site
Go
Planning a Trip?
Let Us Do the Work
Sonoma Valley, Fall 2006
Plan Your Trip For Free 4 Ways to Get Started
Just Browsing
Trip Themes
Virtual Concierge
Dream Trips
85+ Destinations
Start with a blank canvas and create your perfect vacation experience.
Browse Now
Travel By Theme
Plan a vacation that fits your lifestyle. Family Time, Romance...over 20 themes to choose from.
Explore Themes
Find Your Match
Tell us about yourself, and we'll do the rest. Hassle-free trip planning with custom results.
Get Started Now
Grab a Trip & Go
Select complete trip itineraries created by our experts and by other travelers.
Choose Itinerary
Cool Tools For Travelers Like You
Personal Shopper
Find the perfect items to take on your trip without having to shop.
Activities
Free for everyone, download and print these fun things to do on your trip.
Hotel Finder
Want a hotel near the beach? Right downtown? Far away from everything?
Restaurant Finder
Hungry for local cuisine? A good place to eat with the family? The perfect romantic repast?
Share Your Experiences
With Other Travelers
Share your trip itinerary and give us tips about what you learned along the way. Do you know of a wonderful cafe? A product no one should travel without? We want to know.
» Share Experiences
Are You An
Experienced
Traveler?
So you've been there and done that. We all want to hear about it...good or bad. Share your experience and help us rank specific sites for other travelers.
» Rank The World
Italy, october 2006
Expedia.com
Flight
Hotel
Car
Packages
Cruise
Activities
Search for hotels in:
Check-in date:
1/21/2007
Check-out date:
1/23/2007
Rooms:
1
Adults 2 Children 0
Search for hotels
More Hotel search options
Latest News
Don't Forget Your Passport
As of January 8, 2007 passports will be required for all air travel from within the Western Hemisphere for citizens of the United States, Canada, Mexico, and Bermuda. Read more...
City Expert
Read an interview with our Vienna City Expert(s): Stephanie Schmidererand Eva Schmiedleitner
About Our Experts | About Us | Partners | Press | Contact | Terms of Use | Privacy | Destinations
© 2006 Home&Abroad. All Rights Reserved. v2.9.1

Travelocityのエクスペリエンスと計画ベースのβ版のサイトは、将来がどうなるかについて、少しばかりのヒントを与えている。　特にYahoo!は、Expedia Inc.（元IAC）そしてSabre HoldingsによるTripAdvisorやIgoUgoの夫々の買収によって明なオンライン旅行社達のこの分野に対する活動よりも、戦略的に先を行っている。　再び述べるが、オンライン旅行社達のこれ等の動きは、全面的に展開されていない。　何故ならば、オンライン旅行社は、最近まで、これ等の子会社と距離を置いた関係を維持して来ている。

これに加えて（そして、究極的に、これが最も重要であるが）、ソーシャルの周りに組織化されたサイトや、タッグとユーザーが作るコンテントを保有するMySpace, digg.com, YouTube, Flickrなどのサイトが、旅行コンテントの作成とインターネット コミュニティーの組織とシェアリングの、侮りがたいプレイヤーとなる潜在力を秘めている。　次のインターネット世代が登場する時は（10年かかるとは思えない）、オンライン旅行社は、トランザクション可能な特別な検索サイトとして矮小化される事を回避する為に、この新しい消費者達の中心に位置していなければならない。

Will the Customer Come First?
顧客第一主義は守られているのか？

データマイニングで動かされるターゲット マーケティングの最大化は、オンライン旅行社が、旅行の世界で生き残る為の、必ず実行しなければならないマストドウー（must-do）である。　このケーパビリティーの最も重要な点は、皮肉な事にコンバージョンの増加ではなくて、顧客ケアーの領域に存在する。　カスタマー リレーションは、フロントエンド（即ち、スケジュール変更や遅延警報、分刻みでアップデートされる目的地情報などの顧客が直面する機能）と、バックエンド（サプライヤー リレーションを利用した顧客の問題の解決、発生し得る問題の予想の為の苦情データベースの利用）の両方からアプローチされるだろう。　マーケティングのサイドで開発されたパーソナライゼーションとデータマイニングのケーパビリティーは、より関連したマーケティングによって提供されるコンバージョン率のベネフィット増大と、強力な顧客ケアー ケーパビリティー導入の為に非常に重要である。

Orbitz は、オンライン旅行社が、顧客との間で保有する事が出来る特別な関係を活用している隠れたリーダーである。　幾つかの方法で、オフライン旅行社のエクスペリエンスの再現を目的として、スムースな旅行を可能にする為に、Orbitz は、複数の旅行プロバイダーの変化するパーフォーマンスをシンクロナイズさせた、警報プログラムをここ数年間追求している。　第一段階として、Orbitz は、レンタカー会社に航空会社の遅延を連絡し、

遅延に遭遇した旅客の予約したレンタカーをキープさせている。　しかし、意味ある第 2 段階は、未だ存在していない。　サプライヤーは、オンライン旅行社に情報を提供するのに抵抗し、そして、彼等が旅行者の遅延や問題に対する保護者となる事に手を貸す事を欲していないかも知れない。　しかし、サプライヤーは、トラブルに遭遇した旅客に悪意を持たれるのを怖れて、オンライン旅行社に協力するだろう。　Travelocity のトラブルに関するデータベースも、顧客ケアーとサプライヤーのインテレストの間の、同様の問題を有している。

どっちにしろ、2006 年の半ばに、期待はずれのトラフィックとコンバージョンの結果に直面した Expedia が、野心的なオフラインの“enjoy your trip”キャンペーンを中止したのに対して、Orbitz と Travelocity が、価格と顧客ケアーを強調した基本的なキャンペーンを実施し、国内仲介業市場で優秀な成績を達成した事は興味深く観察される出来事だ。　成功したマーケティング効果を無視する事は出来ない。　しかし、Orbitz と Travelocity の強力なパーフォーマンスに対する Expedia の出遅れは、これ等のキャンペーンだけによるものでは無い。 サプライヤーとの有利な契約や､消費者エクペリエンス重視の如くの基本が、コンバージョンを動かす事は明らかだ。　それにも拘らず、Expedia は、2007 年に広告予算を拡大すると言っている。　2006 年の支出の抑制が、間違ったと感じている様だ。　オンライン旅行社は、トランザクション イネイブラーから、情報提供者、そう、旅行誘発者に進化している。　旅行社ビジネスのルーツに回帰している。　しかし、このルーツは深淵だ。　ハイエンドの法人旅客が、オフライン旅行社から期待するケアーには、以下の種類が含まれる可能性が有る：

- 分刻みのスケジュールと目的地情報；
- 旅行手配者およびその他との継続したアクセス；
- 旅行のスムースな実行とセキュリティー確保の能力；
- 問題の予測とその解決能力。

これ等の機能は、航空会社、ホテル、レンタカー、バケーション パッケジャー、ポータルベース旅行コミュニティーの何処もオファー出来ない。　唯一、全ての種類のサプライヤーと関係を持つオンライン旅行社だけが、旅行の結果に影響するこの種の能力を開発する事が出来る。

Other Online Travel Agency Trends and Assumptions

オンライン旅行社のその他のトレンドと想定

■ Travelocity は、2005 年に、Yahoo!と AOL の将来に対する不確実性から、ポータル トラフィックへの依存を減少させた苦しみを味わったけれども、全般にわたって現状維持が継続され、主要オンライン旅行社のホワイト レーベル ビジネスがブームとなりつつある。 アフィリエート関係とサイト-パワリング ディールが、オンライン旅行社のレジャー ビジネスの急成長の一面を支えている。 そして、それ等は、サプライヤーに対する最も成果の多い得点となるかも知れない。

■ オンライン旅行社の法人オファリング（インターネット旅行管理会社＝Internet travel management companies = ITMCs）が発展している。 直ぐな成功は期待出来ないが、予約は10億ドルの大台を突破し､収入ミックスの益々重要な部分を構成しつつある。このプロダクトは多岐に亘っている。（即ち、Expedia Business Advantage は、小規模企業に､多国籍企業が複数の ITMCs と契約している時に､法人“ネゴ” レート[corporate negotiated rates]へのアクセスを可能にしている。） 幾つかのオンライン法人旅行オファリングは､新しいオンライン イールド管理テクノロジーをフィーチャーしている。（即ち、Travelocity Business） そして、Expedia Corporate Travel の EPower テクノロジー サービス プラットホームと、その“power tools”（即ち、TripController）は、出張申請の簡素化や自動化と、複数のプロセス、ポリシー、部所、文化をサポートするオーディティングとレポーティングの機能を可能にする。 市場から得る事が出来る成果は大きい。 PhoCusWright のレポート *Corporate Travel Distribution: Key Markets* によれば、2008 年までに、仲介業者は（伝統的旅行社を含めて）、オンライン法人市場の 500 億ドル（5 兆 9,000 億円）の、190 億ドル（2 兆 2,400 億円）以上、或は、殆ど 39%を支配すると予測されている。

■ 消費者向け機能が法人オファリングの中にも組み込まれている。 そして、その逆も起きている。 Expedia と Travelocity は、レジャー用の機能（即ち、price matrices）をオンライン法人オファリングに持ち込んでいる。 一方､Orbitz の Customer Care Alerts（その他の Travelport オファリングにも拡大中）は、旅行途次の旅行者に、遅延を連絡する。 これ等は、両方のセグメントに於けるオンライン予約ツールに存在する、プッシュ メッセジングの潜在力の具現化の始まりを示しているに過ぎない。

■

「U.S. Online Travel Overview Sixth Edition: Online travel Agencies: Stuck in the Middle of Suppliers and Travel 2.0」 ―― 以 上 ――

5. 其の他のニュース

旅行流通 **TD**

（1）調査会社、2007 年 ホット トレンドを予想

2006 年に、航空会社やホテルは、需要の増加をエンジョイしたが、2007 年に、これが交代する兆候は少しも存在しない、と調査会社の Yesawich, Pepperdine, Brown and Russell が言っている。　TPB&R の予想の主な点は、次の通り。

- インター-ネット予約は、継続して増加するけれども、過去 3 年間のペースよりは大幅に弱まるだろう。
- 旅行のサプライヤーは、束ねた包括プライシング（bundled inclusive pricing）にますます依存するだろう。　このプライシング スキームは、既にリゾートでポピュラーであるが、出張者に良いバリューを提供したがっているホテルのポピュラーなプライシングオプションとなるだろう。
- ここ数年続いているレジャー旅行トレンドは、出張旅行（ビジネス旅行）を上回るペースで増加するだろう。　ビジネス旅行では、継続して、ビデオ会議の如くの出張を代替する手段が採用されるだろう。
- 健康に対する大きなトレンドために、既に高まっているスーパー人気が、益々促進されるだろう。　消費者は、際限ないストレスを解消したがっている。
- 新造クルーズ船の到着と、老人人口の増加によって、クルーズ業界は、ここ数年好決算を期待出来るだろう。　クルージングが、陸上のホテルとリゾートの手強い好敵手となるだろう。
- 老人人口とは正反対のジェネレーション X、今では“Millennials”と呼ばれている世代が、旅行市場で大きな位置を占める様になるので、所謂“ライフスタイル”のホテルブランド、NYLO, aloft, Starwood の W の分派ホテルが勢いづくだろう。
- 9-11 後に顕著になりだした、ファミリー旅行のトレンドにも注目する必要が有る。　これは、他のどの旅行形態よりも大きなトレンドを形成するだろう。

(DTW, 12/29/2006)

（2）　チープフライトが、広告主へレポーティング ツールを立ち上げ

ディール編集者の Cheapflights.com が、広告主（Spirit, LH, Travelocity, Priceline など）へ、彼等がこの旅行 Web サイトに掲載した広告の閲覧状況とクリック スルー率のデータに、即アクセス出来るポータル Partner Portal を導入した。(DTW, 1/2/2007)

（３）アマデウスがコンチネンタル航空と５年間のフルコンテント契約締結

Amadeus が、CO 航空と 5 年間有効なコンテント契約を締結した。　この契約により、CO は、Amadeus のサプスクライバーに、Amadeus Content Plus プログラムへの参加を条件に、セグメント・サーチャージ（$3.50）無しに、フルコンテントを提供する。　これで、Amadeus がフルコンテント契約を締結した航空会社は、America West, NW, UA, US, CO の 5 社となった。　AA は、契約更改交渉中と言われている。　この契約は、1 月 1 日から発効する。(DTW, 1/3/2007)

空　運

（１）シンガポール＝クアラルンプール線、LCC に解放されず

SIN=KUL 線には、現在週 200 便以上が運航している、　その内の 85%は、SQ と MH によって占められている。　アジア最大の LCC である AirAsia（マ）は、この路線への参入を希望しているが、乗入れは実現していない。　AirAsia は、当初、シンガポール政府が乗り入れを拒否していると非難していたが、最近、非難の矛先をマレーシア政府の MH 保護政策に向けている。　MH は、2006 年の最初の 6 ヶ月で、+5%増収の 42 億リンギ（1,420 億円）を達成した。　そして、2005 年に計上した▲13 億リンギ（440 億円）の欠損から、2006 年には +6.2 億リンギ（210 億円）の利益計上復帰を目指している。　SIN=KUL 線収入が、全体の 10%にも達する MH にとっては、この路線の自由化が与える収支への影響は大きなモノとなる。　SIN=KUL 間（飛行時間 30 分）の往復運賃は $300（35,400 円）以上で、SIN=BKK の往復運賃の倍もする。　ASEAN の 2008 年までの首都間路線のオープンスカイ協定締結までは、この路線は LCC に開放されないかも知れない。(channelnewsasia.com, 12/28/2006)

（２）ベトナムで初の LCC が誕生

ベトナム初の LCC Pacific Airlines が 2 月に就航する。現在 Pacific Airlines は、フル コスト キャリアであるが、国内線と国際線の LCC 航空会社に転換する。　この新しく生まれる LCC は、Hanoi, Danang, Ho Chi Minh City 間と、南の 2 つの商業都市から台北、高雄間の路線に就航する予定。　ベトナムには、国内企業 2 社と、国際線企業 20 社が乗り入れている。　LCC では、2005 年 4 月から Tiger Airways（シ）と、2005 年 10 月から Thai AirAsia（タ）の 2 社が乗入れている。(channelnewsasia.com, 12/28/2006)

（３）伊政府、アリタリアの入札希望者の募集を開始

伊政府は、正式に、AZ の政府保有株式放出の買収希望者の募集を開始した。　伊政府は、現在 AZ 株の 49.9%を保有しているが、この内 30.1%ー49.9%を売却する。　入札期限は、1 月 29 日。　AZ は、1996 年ー2006 年の間に▲31 億ユーロ（4,700 億円）の赤字を計上している。　イタリア第 3 位の航空会社 Maridana 航空が、白馬の騎士に躍り出るかも知れないと 12 月 29 日付けの新聞 Il Sole 24 Ore が報道している。

Maridana は、Prince Karim Aga Khan によって所有されている Sardinia 島の路線を運航している航空会社で、9 月には、Florence 空港の 15%を買収している。　また、同社は、チャーター企業の Eurofly（元 AZ 子会社）の 29.9%を、まさに買収しつつある。　Prince Karim Aga Khan は、Eurofly 株を取得し、Maridana を上場して、AZ の買収を試みるかも知れない。(channelnewsasia.com, 12/29/2006)

（４）ユーエス航空、デルタ買収意思再確認

US 航空 CEO Doug Parker は、DL の 84 億ドルによる敵対的買収を継続すると断言しているが、現時点では、買収価格を上げる考えはないと語っている。　DL は、既に申請した disclosure statement（単独再建案）の破産裁判所の承認の取得を、2 月 7 日に予定している。破産裁判所がこれを承認すると、DL は、債権者団に対する賛否投票を開始する事になる。この手続きは、通常 4 週間ー8 週間かかるので、仮に債権者団の過半数が、単独再建案に賛成すれば、4 月には、DL の単独 Chapter-11 離脱が決定する。(Wsj.com, 12/28/2006)

（５）中国 スプリング航空が、上場前の株式売却を検討している

中国 Spring Airlines Co.は、2009 年に予定している上場の前に、Citigroup を含む外国投資家への株式売却を検討している。　同社は、Merrill Lynch, Morgan Stanley, Goldman Sachs 等にも声をかけている。　上場アドバイザーの決定は、2007 年後半に、　IPO の決定は 2008 年末に行われるだろう。　Spring Airlines は、Shanghai Spring International Travel Service によって立ち上げられた LCC。(wsj.com, 12/28/2006)

（６）エルティーユー（独）が、エアーマドリッドと協議を開始

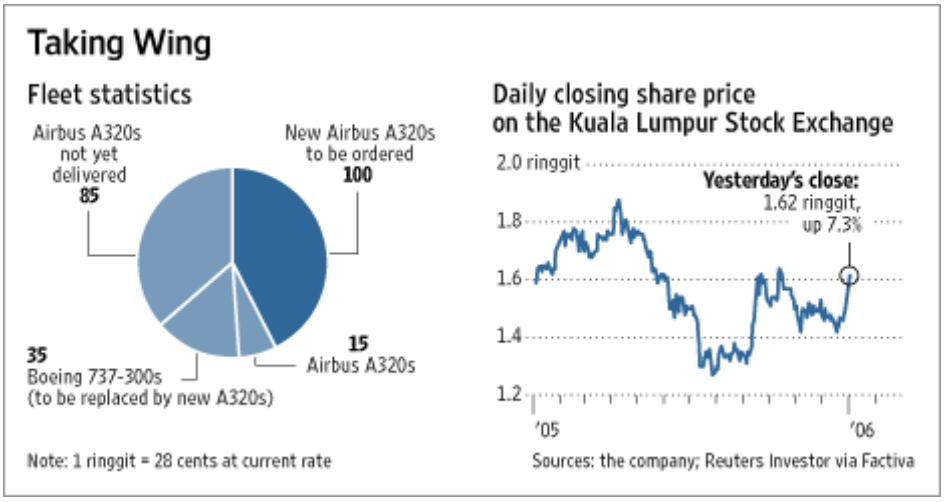
独のチャーター航空会社 LTU が、2 週間ほど前に運航を停止したスペインのノーフリル航空会社 Air Madrid と協議を開始した。　Air Madrid の一部資産が、LTU へ売却されるかも知れない。　Air Madrid は、ラ米 12 都市と欧州 4 都市の路線を保有していた。　LTU は、

主に欧州とアジアや北米を結ぶ路線を運営している。　Air Madrid は、クリスマス休暇直前にスペイン空港当局より、十分な整備作業が確保されていないとして、免許を取り消され運航停止に追いやられた。　およそ 20,000 人のストランド旅客の 1/4 以上には、政府が手配した代替チャーター便が提供された。(FT.com, 12/29/2006)

（7）エアーアジア（マ）が、ロンドン線を計画

アジア最大の LCC AirAsia（マ）と Fly Asian Xpress（マ）が提携して、新たな長距離国際線 LCC 企業の設立を検討している。　そして、B777-300 型機 A330 型機の組み合わせによる 3 機で、2007 年 7 月に、KUL=LON 線ないし中国線の開設を計画している。　この新航空会社は、欧州の LCC easyJet および Richard Branson の Virgin Group と、世界初のグローバル ローコスト アライアンスを形成するだろう。　KUL=LON 線は、マレーシアのフラッグ キャリア MH が、週 18 便を運航している。 エコノミー運賃は、5,000 リンギ（169,450 円）、ビジネス クラスは 18,000 リンギ（610,000 円）するが、新会社は、この運賃レベルを半額にする。　アジア＝英国間の長距離 LCC は、Oasis Hong Kong Airlines に次ぐ 2 社目となる。　FAX は、AirAsia CEO Tony Fernandes が 50%、Deputy CEO Kamarudin Meranum が 30%、Raja Mohamad Azmi が 20%を所有するボルネオ島の Sabah, Sarawak の地方路線を運営している企業。(channelnewsasia.com, 12/31/2006)

AirAsia は、アジアに於ける航空旅客の大幅な増加に対応する為に、A320 型機×100 機を追加発注する。　同社は、現在 A320 型機×15 機と、B7373-300 型機×35 機の合計 50 機のフリートを所有し、A320 型機×85 機を発注中。　今回の追加発注で、A320 型機単一機種による 200 機編成のフリートを作り上げる。　追加 100 機のデイバリーは、最初の 100 機のデリバリーが終了する 2012 年から開始される。(channelnewsasia.com, 1/4/2007) (wsj.com, 1/5/2007)



1 月 5 日、AirAsia CEO Tony Fernandes は、東南アジア初の長距離 LCC AirAsia X を設立すると発表した。　7 月に KUL から中国（天津・杭州）、英国路線（Luton or MAN）を、A330 型機あるいは B777 型機×3 機により開設する。　運航は、FAX が担当する。　AirAsia X には、Fernandes が 50%を出資し、残りを AirAsia の他の取締役が出資する。　EasyJet と Virgin Atlantic も参加すると言う情報も有るが確認されていない。　AirAsia X は、中国、英国の他、インド、中東、豪州、韓国、日本に路線を展開する計画を有している。　これ等は、MH が飛んでいない路線となるだろう。　この路線網の展開のため、AirAsia X は、長距離機材×20 機（A330 型機或は B777 型機の何れか）を発注すると見られている。　同社は、1970 年代後半に、敢え無く失敗した Sir Freddie Laker の Skytrain 大西洋便の長距離ローコスト・モデルを利用する模様。
機内エンタメ、機内食は、搭乗前に購入する方式が採用される模様。　Fernandes は、KUL を、アジアの LCC のハブ空港にし様としている。(channelnewsasia.com, 1/5/2007) (FT.com, 1/4/2007)

（８）米航空会社、マイレッジ有効期間短縮

DL 航空は、12 月 31 日から、SkyMiles のマイレッジの有効期間（inactivity expiration term）を今までの 3 年間から 2 年間に短縮する。　US 航空は、1 月 1 日から、今までの 3 年間から 18 ヶ月間に短縮する。　AC 航空の Aeroplan は、7 月 1 日から、12 ヶ月連続でマイルの積算も償還もされない場合は(即ち inactive の場合は)、マイルが消滅する制度に変更する。（以前は inactive が 36 ヶ月でマイルが消滅した。）　(wsj.com, 1/2/2007)

（９）昨年は、かってないほど航空機事故の少ない年だった

2006 年の航空機墜落事故の発生件数は、過去 53 年間で最も少ない年だった。　GVA の Aircraft Crashes Record Office によると、2006 年の墜落事故の発生件数は 156 件で、2005 年の 178 件を下回った。　この事故による犠牲者は、1,292 人で 2005 年比▲11%減少した。ICAO によると、2006 年の航空旅客数は、前年を +4%上回る 21 億人。　事故の 1/3（45 件）は、北米で発生している。　最大の犠牲者を出した事故は、8 月の、ウクライナで発生した 170 人が死亡した Tupolev TU-154 型機の墜落事故だ。　1/3 の事故は、小型のプロペラ機で発生している。　機種別には、エアバス機×2 機、ボーイング機×5 機、ウクライナの Antonov×16 機となっている。　ACRO のデータは、乗員乗客 6 人乗り以上の航空機で、事故により全損となった航空機がカウントされる。(wsj.com, 1/2/2007)

（10）インド ジェット エアウエイズが、ボーイング機×10 機 購入

インド最大の民間航空会社 Jet Airways が、B787-8 型機×10 機を発注した。　デリバリーは、2011 年ー2012 年。　発注総額は明らかにされていないが、B787-8 型機は 1 機が $148m ー$158m（175 億円ー186 億円）する。　Jet Airways は、昨年 6 月に、インド国内線航空会

社の Air Sahara を$500m（590 億円）で買収する事を試みたが、価格が折り合わず失敗した。Jet Airways は、毎日 320 便の国内線 48 路線（現在のシェアーは 31%）とロンドン線を含むその他の国際線定期便を運航している。(channelnewsasia.com, 1/2/2007)

（11）リジョナル航空会社の定時性が悪化している

米リジョナル航空の定時性が、大幅に悪化した。　運輸省統計によると、昨年第 3 四半期の定時性の最も悪かった 6 社の内 5 社が、10 月の手荷物トラブル（バケトラ）のトップ 6 社の全てが、リジョナル航空会社で占められた。　この品質の悪化は、どうやら、運航委託者であるメジャーのコスト削減要求にある様だ。　リジョナル航空のスケジュールは、一般的には、運航委託者のメジャーが管理している。　彼等は、コスト改善の為にリジョナルの機材の稼働時間を目一杯上げている。　過密ダイヤが、定時性を悪化させているのだ。　儲からない短距離路線のリジョナル航空会社への移管増も、品質の悪化の原因となっている。　より長い運航距離と、高い L/F が、燃料搭載を増加させ、リジョナル ジェット小型機の重量限界を、しばしば超過させてしまっている。　規定以内の重量に下げる為に、搭載した受託手荷物が降ろされてしまい、これがバケトラの原因となっている。リジョナル航空会社は、委託主であるメジャーの為の空港スロット割譲による欠航や、メジャーのスケジュールキープ優先の為の時間調整による遅延発生も無視出来ないと言っている。　ATL 空港では DL の定時性は 63.2%で、フィーダーのリジョナル Atlantic Southeast の 52.7%を上回っている。　WAS 空港では 83.9%の UAL が、Mesa Airlines の 71.6%を上回っている。　ORD 空港では、AA の 62.2%に対して Eagle は 57%に止まっている。　各社は、余裕を持ったスケジュール設定と、小型機の最大離陸重量の増加を実施し、定時性の改善とバケトラの減少に努力する。(wsj.com, 1/2/2007)

The Rankings

Here are airlines with the worst on-time performance and most frequent mishandled baggage rates. Regional airlines dominate the bottom of the lists.

Worst On-Time Arrival Rates, 3rd Quarter

Rank	Airline	On-Time
20	Atlantic Southeast	57.0%
19	Comair	69.2
18	ATA	69.8
17	Mesa	71.2
16	Alaska	72.0
15	American Eagle	72.3
14	AirTran	73.0
	Industry average	75.2

Worst Baggage Handling, October

Rank	Airline	Reports per 1,000 passengers
20	Atlantic Southeast	21.86
19	Comair	15.45
18	American Eagle	15.33
17	Expressjet (Continental)	11.07
16	Mesa	10.81
15	SkyWest	10.74
14	Delta	8.85
	Industry average	7.51

Source: U.S. Department of Transportation

（12）超軽量ジェット機 1 番機がデリバリーされた

新しい航空の世界を切り開くと言われている超軽量ジェット機（very light jet = VLJ）Eclipse 500 型機の 1 番機が、デリバリーされた。　VLJ（旅客 4 人ー6 人乗り）は、数社の

メーカーが生産中で、プライベート ジェット運営企業や計画中のエアー タクシー事業に使用される。 1 番機の納入先は、シェアード・ジェットのオペレーターである Davis Crowe and Jet-Alliance（Westlake Village, Calif.）。 Eclipse は、現在、37 機が製造中で、受注残約 2,500 機を抱えていると言っている。 FAA は、10 年以内に、5,000 機の VLJ が米国の空を飛び回り始めると言っている。(nytimes.com, 1/2/2007)

（13）インドネシア アダムエアー機消息不明

1 月 1 日、乗員乗客 102 名を乗せたンドネシアの Adam Air の B737 型機が、ジャワ島の Suravaya から Sulawesi 島の Manado への飛行中に消息を絶った。 Sulawesi の軍隊長は、山中に墜落した同機発見の報道を全面的に否定した。 同機の消息は未だに不明。

インドネシアの極めて低い航空安全レベルが、再び脚光を浴びている。 長い間、インドネシアの航空会社の弱い安全運航管理と遅延と経営の拙さが批判されているが、一向に改善されていない。 政府当局の監視も上手く行っていない。 2004 年には 60 人が、2005 年には 200 人以上が、航空機事故の犠牲になった。 死亡者が発生しなかった事故は、枚挙に暇が無いほど多数発生している。 2 億 5,000 万人以上の人口と 17,000 の島で構成されるインドネシアは、航空が重要な交通手段となるが、現在、人口比 10%の航空需要しか存在していない。 それでも、多くの航空機事故が発生している。(channelnewsasia.com, 1/3/2007)

（14）ベトナム政府、航空を含めた国営企業の部分的民営化に着手

ベトナム共産党政府は、国営ベトナム航空の株式を来年より放出する。　そして、2010 年までに、50 社もの国営企業の部分的民営化を実施する。ベトナム航空は、先月 IATA に加盟し、世界 24 都市に路線網を張っている航空会社。　ベトナムは、1 月 11 日に WTO に加盟する。 ベトナムは､1980 年から、国営企業のユックリした改革の取り組みを開始したが、今回この政策をスピード アップする。

政府は､ベトナム航空の資本の 70%を維持する模様。(外資は 30%以下に規制されている。)ベトナムでは、国営のベトナム航空と、同社がマジョリティーを所有する Pacific Airlines の 2 社が存在する。(channelnewsasia.com, 1/3/2007)

（15）ルフトハンザ航空、3,000 人を雇用

LH 航空は、2007 年に、FRA と HAM で、3,000 人を雇用する。　内訳は、客室乗務員が 1,200 名、地上職員が 800 名、パイロット訓練生が 240 名、その他の訓練生が 330 名。(channelnewsasia.com, 1/2/2007)

（16）欧州連合運輸委員会、航空旅客の権利に関する法を強化

EU の運輸委員会議長 Jacques Barrot が、2 年前に導入した航空旅客の権利に関する法（air passenger rights law）の強化を検討している。　Association of European Airlines によれば、欧州の主要空港を発着する航空便の 1/4 は、平均 40 分遅延している。　そして、天候等の不可抗力と言う理由で､旅客の正当な権利を拒否している航空会社の遅延や欠航に対して、更に厳しい措置を導入する事が検討されている。　検討結果は、数週間後に発表されるだろう。　航空会社は、旅客の権利について情報を与える義務を負っている。　そして、2 時間以上の遅延に対しては、迂回代替便の手配若しくは払戻等の、適切なアシスタントを旅客に提供しなければいけない。 オーバー ブッキングが原因で 5 時間以上遅延となった場合は､最高 5,000 ユーロ（750,000 円）迄の保証金を支払わなければいけない。　しかし、幾つかのケースでは、実際は遅延なのに、保証金の支払を回避する為に、航空会社が“意図的な不可抗力”による欠航を作り出していると、運輸委員会は指摘している。　欧州裁判所は、SAS が実施した欠航について、“意図的欠航”であったか否かの判定と、不可抗力についての定義を、間もなく明確化する。　航空会社は、こぞって、運輸委員会のダイレクティブに反対している。(FT.com, 1/3/2007)

（17）ライアン航空、フランス労働法適用命令に法的手段で対抗

Ryanair は、同社の Marseille 空港で雇用した社員に対して、イギリスの雇用契約を使用している。　仏政府は、フランスに於ける雇用契約は、フランスの労働法（仏の社会保障費の支払が発生し、イギリスの雇用契約よりも労務費が高くなる）が適用されなければいけないとして、雇用契約の変更を Ryanair に求めている。　Ryanair は、これを不服として、仏政府を相手取った法的手段に訴える。　Ryanair は、昨年 11 月に、Marseille にフランスで初の基地を設営し、そこから 2 機の航空機による英・独・モッロコ線を含む 14 路線を展開している。　Ryanair は、仏政府の要求は、欧州自由市場の精神に反するモノで到底受け入れられないと言っている。　そして、この不当な要求は、仏政府の AF/KLM の保護政策の何ほどでもないと非難している。　easyJet も同様の問題を抱えており、先月、同社の Orly 空港基地が、仏当局による強制捜査を受けている。　EasyJet は、フランスで雇用した社員は、イギリスの旗が付いた航空機で働いているのであって、フランスで就労しているのではないと主張している。(FT.com, 1/4/2007)

（18）ノースウエスト航空、フィーダー便運航会社を買収

NW 航空が、1 月 4 日、リジョナル フィーダー航空会社 Mesaba Airlines を買収したと発表した。　NW と Mesaba は、Chapter-11 申請企業である為、この買収は、両社を管轄している破産裁判所の承認を受ける必要がある。　また、この買収は、Mesaba の単一株主である MAIR Holdings に対して、$145m（170 億円）のクレームを認めている。　MAIR の 28%は NW が所有しているが、残りの株主はこの額が低い事に不満を述べている。　MAIR は、この買収に賛成していない。(nytimes.com, 1/5/2007)

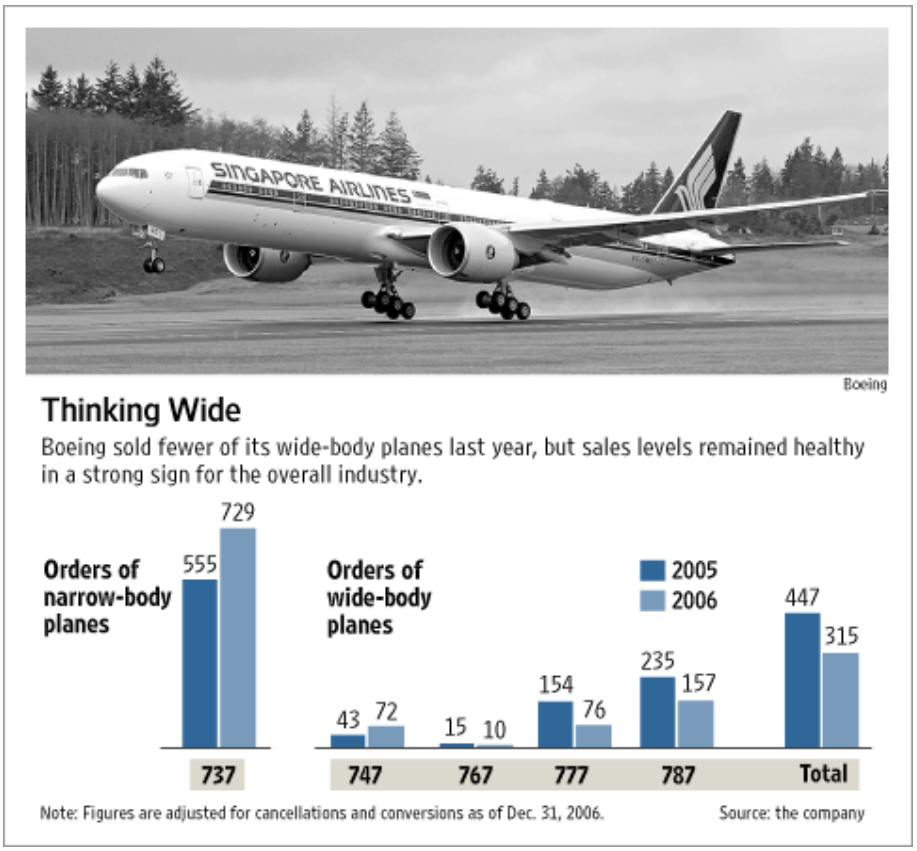
（19）フェロビアル（ス）、資産売却のアドバイザーにマッコリーを指名

昨年 BAA を 101 億ポンド（2 兆 3,100 億円）で買収したスペインの建設グループ Ferrovial が、資産売却の為のアドバイザーに Macquarie を指名した。　Ferrovial は、BAA が保有する英国以外の資産（BUD 空港、豪州の複数空港のマイノリティー株）を売却し、負債の軽減に努める。　BUD 空港は、2005 年 12 月に、BAA に 13 億ポンド（2,950 億円）で買収されたが、世界最大の“高い買い物”と言われている。　豪州の資産は、Melbourne（19.8%）、Darwin, Tennant Creek, Alice Springs（各 10%）、Perth（15%）の 5 空港の資産で、時価総額 A$500m（460 億円）と言われている。(FT.com, 1/4/2007)

（20）ボーイング、昨年受注機数 1,044 機を達成

ボーイングは、昨年の受注機数の合計が、1,044 機（ネット）となったと発表した。（発注取消と貨物機へのコンバージョンを除外したグロス受注機数は1.050機となる。）　これは、2005 年の 1,002 機よりの増加で、同社の新記録。　最大発注社は、B737 型機×82 機を発注した Southwest 航空。　ボ社は、QF の 45 機発注を含む、新型長距離機 B787 型機×157

機の受注に成功した。　エアバスは、多分 800 機強の機数を受注した模様。（2005 年の受注機数は、1,055 機。）　エアバスの正式な受注機数は、1 月 17 日に発表される。　エアバスは、2001 年以来守り続けて来た年間受注機数トップの座を、ボ社に明け渡す事になるだろう。　機種別の受注機数は B737 型機×729 機、B787 型機×157 機、B777 型機×76 機。以下、B747 型機×72 機、B767 型機×10 機。(wsj.com, 1/5/2007)



（21）空中パーティー

米国で、空中パーティーの開催が増えている。　目的地に飛行するモノもあるが、U ターン便で、出発地点から、同じ場所に戻って来る間の数時間の機内空中パーティーが、企業の顧客招待や、社員旅行や、友人達などのグループの間で人気を集め始めている。　マイアミの JetNetwork は、昨年、220 便もパーティー便（5 年前の 2 倍以上）を運航したと言っている。　空中パーティーの殆どは、プライベート・ジェット会社によって催行されている。　この業界は成長著しく、2006 年には前年を +25%上回る 150 億ドル（1 兆 7,700 億円）を売り上げた。　空中パーティーの値段は安くない。　軽量ジェット Learjet 35 型機（8 座席）の場合で飛行時間当たり少なくとも $2,000（23 万 6 千円）する。　それより大型の Gulfstream の場合は、時間当たり $5,000（59 万円）、Boeing Business Jet（20 名以上

の乗客）の場合は、時間当たり $12,000（141 万円）する。　この料金には、運航費と基本的なケータリングと機内の装飾代が含まれている。 しかし、殆どのパーティー主催者は、1 人当たり $100ー$500 もする豪華な機内食と、マッサージ師やミュージシャンやマジシャンを搭乗させている。(wsj.com, 1/5/2007)

High Fliers: Decorating a jet for a surprise birthday party.

On the fly: Annette Block, with a son-in-law at her surprise jet party.

A host of companies are pushing other modes of transportation as unlikely party venues. Below, a sampling.

COMPANY/WEB SITE	PRICE	COMMENTS
Crystal Cruises crystalcruises.com	$26 to $36 per person for a private party, plus the cost of the cruise	Mimi Weisband of Crystal Cruises says groups often rent rooms for catered parties, especially for reunions and weddings. Warning: Though cruises may post a "private party" sign, crashers have been known to "wander in inadvertently," she says.
L.A. Party Bus lapartybus.com	$125 to $250 an hour for a 30-passenger bus	They're outfitted with couches, wet bars and even stripper poles, but the buses do come with rules: "No smoking, no hanging out the windows, no puking," says president Brent Moser. Bus drivers have had to kick everyone off the bus for fighting and smoking.
Millionaire's Concierge millionairesconcierge.com	$25,000 for four hours on the 120-foot Mega Party Yacht	The fee for the Fort Lauderdale, Fla., yacht, which can seat up to 400 people, includes tunes (mixed CDs on a stereo) and eats for the whole party. Self-catering is not allowed.
The Train Chartering Company trainchartering.com	Private rail cars start at $7,500 per day	Last month, the British company introduced a four-day trip from New York to Chicago and back, on a 57-year-old rail car with marble showers and a kitchen. (The car hooks onto an Amtrak train.)
What's Up Ballooning whatsupballooning.com	$900 for four people (champagne, digital photos included)	Hot-air balloons may not be efficient transport, but the one-hour rides at 3,000 feet have attracted people celebrating anniversaries, weddings and birthdays, the Henniken, N.H., company says.

（22）イギリス航空、年金変更で組合と合意

BA と主要 4 組合は、16 ヶ月に亘る交渉の結果、1 月 5 日、▲21 億ポンド（4,800 億円）の積立不足に陥っている年金のリフォームで合意した。

合意内容の概要は、次の通り。

1） BA は、一時金として 800m ポンドを基金に繰り入れる。

2） 年間繰入額は、250m ポンドとする。（内 50m ポンドは、キャッシュ・バランスが 18 億ポンド以上の場合に繰入される。）

3） 年金加入者の将来の年金支給額は、+2.5%にキャップされる。

4） 以上の結果、積立不足金は▲21 億ポンドから▲900m ポンドに減少する。

5） ▲900m ポンドは、今後 10 年間の間に、BA 繰入額と支給額の調整（退職年齢の 65 歳までの延長を含む）により解消する。

6） この合意は、組合員の批准投票にかけられる。

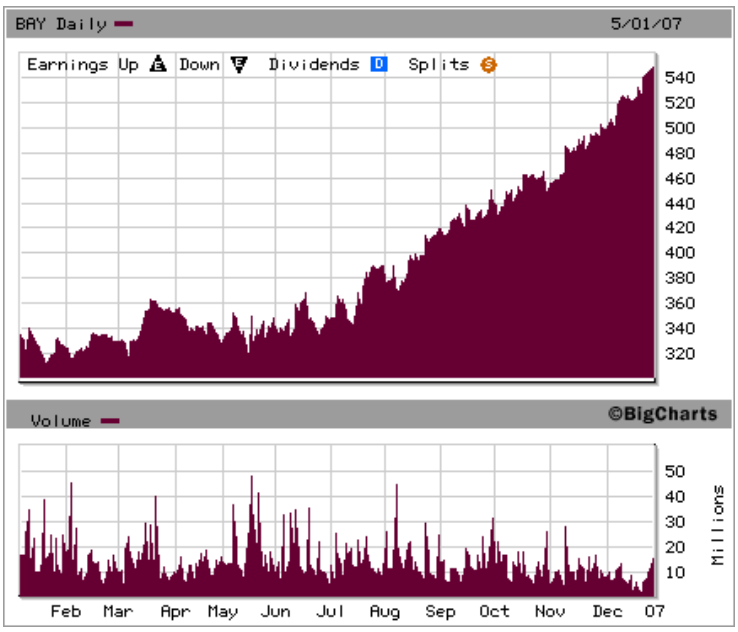
年金問題が解決した結果、BA は；

1） ストの脅威から解放される。

2） クレディット・ステータス “junk status” が、“investment grade” に変更されるだろう。

3） 本格的に、長距離機の機材更新 10 カ年投資計画（100 億ドル≒1 兆 1,800 億円）に着手出来る。

FTSE100 社銘柄で、最大の年金積立不足を抱えていた BA が、この最大の問題を解決し、財務状況を改善した訳であるが、皮肉にも、今度は、ますます買収脅威に直面する事になるだろう。　採算性の良い路線を抱えている BA は、Macquarie と TPG のグループアが QF を買収しつつある様に、プライベート・エクイティー ファンドの恰好の買収ターゲットにされている。　BA の株価は、過去 12 ヶ月間で、+75%値を上げている。　1 月 4 日には、過去 7 年間で最高値の 548.75p を付けている。(FT.com, 1/5/2007)



(FT.com, 1/5/2007)

水　運

（1）スエズ運河、通行料値上げ

Suez Canal Authority は、スエズ運河の通行料を、4 月 1 日から、平均 +2.84%値上げする。　エジプトは、2006 年に、 $3.82bn（4,500 億円）の運河収入を上げている。（2005 年の収入は、$3.4bn。）　貨物の運河通過量は、6 億 8,000 万屯で、2005 年の 6 億 7,100 万屯より +1.3%増加した。　エジプト政府は、中国船の 100%運河利用に対して通行料の値引きをオファーしている。現在、中国船のスエズ運河利用は、60%に止まっている。　1869 年に開通したスエズ運河は、エジプトにとって、観光、海外出稼ぎに次ぐ第 3 番目の収入。(AFP, 12/27/2006)

陸運&ロジスティックス

（1）中国、2010 年までに高速道路網を倍に拡大

中国政府は、2010 年までに、全国の高速道路網を現在の倍の 45,400km（カナダとドイツの高速道路長合計に等しい）に延長する。　中国は、現在、米国（90,000km）に次ぐ道路網を展開している。　中国は、2020 年には、85,000km の道路網を保有するだろう。　2006 年には、8,711 のバス停留場が、中国全土に設置された。 20,000 の村の数百万人の住人が、初めて乗り合いバスを体験した。(channlenewsasia.com, 12/30/2006)

（２）新幹線技術を初輸出　台湾新幹線が開業

日本の新幹線技術が海外に初めて輸出された台湾新幹線が5日、度重なる開業延期のトラブルを乗り越え、ようやく開業した。
700系「のぞみ」をベースにした台湾新幹線は、2大都市の台北と高雄を南北に縦断し、最高時速300キロで結ぶ。　所要時間はこれまでの6時間から1時間半にまで短縮され、日本人観光客の誘致合戦も始まろうとしている。
しかし、台湾新幹線には日本やフランスの先進技術が混在しており、試験走行ではトラブルが相次いだ。　このため、最小で3分間隔の運行計画が、ほぼ一時間に1本でのスタートとなり、乗車料金を正規の半額にすることでイメージアップにも懸命だ。　台湾新幹線は、安全性への信頼という課題を乗せて、走り出したことになる。（日テレNEWS24, 1/5/2007 14:35）

（３）中国 北京＝上海 高速鉄道予算 +50%超過

中国の北京＝上海間を結ぶ高速鉄道の建設費が、予算の 5 割増しとなっている。　この計画は、当初 1,300 億元（1 兆 9,600 億円）の建設費を見込んでいたが、最近、+50%増となる事が判明したと新華社通信の記者が伝えている。　当初計画では、2006 年に着工される予定であったが、現在まで、State Council（中国内閣）は承認していない。　中国鉄道省は、この 1,320km の高速鉄道を今年末に着工し、2010 年の完成を目指している。　しかしながら、高額な費用となれば、全国人民代表大会（中国国会）の承認を得る必要が出て来るかも知れない。　計画では、時速 350km の高速鉄道で、現在 13 時間かかっている北京＝上海間を 5 時間で結ぶ。(channelnewsasia.com, 1/5/2007)

ホテル＆リゾート

（１）パーティーゲーミング（英）、エンパイヤー買収

世界最大のインターネット ポーカー サイトの PartyGaming は、Empire Online（$48m）と Intercontinental Online Gaming（$18.3m）を、合計 $66.3m（78 億円）で買収する。　この買収は、どちらも新株発行による買収。　PartyGaming は、この買収の前（昨年 2 月）に、Empire から EmpirePoker.com を $250m（295 億円）で買収している。　昨年 9 月の米国オンライン賭博禁止法の制定以来、オンライン賭博業界のコンソリデーションが進んでいる。

11 月には、Ladbrokes が 888Holdings の買収協議を開始している。　今月初め、米国の最大のカジノ企業の 1 社である Las Vegas Sands の、英国に於けるオンライン ゲーミング サイト立ち上げ発表後、PartyGaming の株価が低下した。(FT.com, 12/28/2006)

（２）伊政府、賭博産業自由化で、新たなライセンスを付与

伊政府の賭博産業自由化で、新たに英国の Ladbrokes, William Hill, Gala Coral がイタリアに於ける賭博業ライセンスを取得した。　この他には、イタリアの Lottomatica と、ギリシャの Intralot がライセンスを取得した。 Gala Coral は､403 ライセンスの取得の為に推定 30m ポンド（68 億円）を支払ったと言われている。　Ladbrokes は、142 ライセンスを取得したが、取得価格は不明。　Lottomatica は、1,144 のスポーツ賭博と、500 の競馬賭博のライセンスを獲得した。　各ライセンスは 2015 年まで有効。　William Hill と Ladbrokes は、マドリッドでのライセンス取得を目指している。(FT.com, 12/28/2006)

(3) スコットランド銀行、マリオット **47** ホテルを売却

Royal Bank of Scotland が、Park Lane の Grosvenor Hotel を含む Marriott が運営している 47 ホテルを､イスラエルの不動産会社 Delek Real Estate のチームに売却した。　売却価格は、1.1bn ポンド（2,500 億円）と言われている。　Delek は、買収資産の 17%を保有し、その他のイスラエル投資家が Delek を下回るレベルで、残りの資産を保有する。　この買収パートナー達は､200m ポンドのエクイティー投資に加えて､RBS から 850m ポンドの融資を受ける。　この融資は、Delek が、後刻ホテルを売却して得る利益の 1/5 を、RBS が獲得する権利を有している。　売却後も、Marriott が、30 年間、ホテル運営を継続する。　売却されたホテルは､Whitbread と Marriott から昨年 981m ポンドで RBS が買収したホテル群。(FT.com, 1/1/2007)

(4) ディズニー ドット コム

人気の高い ESPN.com や ABC.com を含んだ Disney の Web サイトは、ここ数年、全米の最もビジターを集めるサイトの 1 つとなっている。　Nielsen Rating の 10 月調査では、第 9 位にリストされた。　しかし、このサイトは、一方で、Disney のオンライン オファリングが多く、素人ポクて、ナビゲートし辛いと批判を浴びて来た。　Disney CEO Robert Iger は、Disney.com を 1 年かけて全面刷新した。　彼にとって、Disney ブランドを新しいディジタル媒体に載せる事が最優先の課題なのだ。　Internet Group が取り全てを仕切っていたオンライン業務を、フィルム・TV・テーマパークなど夫々の部門により多く配分し、彼等の自治を優先させ､Internet Group との密接な連携を取らせる決定を行った。　昨年､Disney の ABC TV Group は､コマーシャルを伴った Disney ショーを無料で Abc.com に流す一方で、幾つかのショー番組を Apple の iTune に流して大成功を収めている。　Apple CEO Steven P. Jobs は、Apple が所有していた Pixar Animation Studios を Disney に $7.4bn（8,700 億円）で

売却し、Disney の筆頭株主に躍り出ている。(nytimes.com, 1/1/2007)

Robert A. Iger, Disney's chief executive, made revamping the Disney Web site a top priority.

その他

（1）ゴールドマン サックスが、インフラ投資ファンドを設立

世界最大の投資銀行の Goldman Sachs が、世界の港・空港・規制ユティリティーに投資する $6.5bn（7,670 億円）のインフラ専門ファンドを立ち上げた。　このファンド（水曜日に閉め切られる）は、世界最大のインフラ投資を専門に実施する単一資金プールで、安定した長期リターンを狙う銀行、保険、年金基金の増大する投資意欲を引きつけるだろう。昨年は、ハイプロファイルのインフラ資産の所有者が、年金負債に見あうリターンを提供し、大きな負債の元利金の返済を可能にする、信頼に足るインフレに強いキャッシュフローを探し求めた投資家達によって、変更されている。　Goldman は、既存の幾つかの投資をこのファンドに組み入れるだろう。　Associated British Ports（28 億ポンド≒6,400 億円）や、米パイプライン運営企業 Kinder Morgan のコンソーシアムによる買収（22 億ドル≒2,590 億円）が、このファンドに組み入れられるだろう。　Goldman は、積極的にプライベート エクイティーと不動産投資に動いているので、インフラ ファンドの立ち上げは、これ等の動きの当然の帰結である。　しかしながら、Goldman のファンド立ち上げの成功は、一方では、投資家と銀行によるインフラ投資の殺到が、持ち堪えられないバブルの崩壊に繋がりかねないと言う懸念を生み出している。　レーティング エージェンシーの S&P は、先月、インフラ セクターは、オーバー・バリュエーションと、過剰なレバレッジの 2 つの元凶に苦しむと警告した。　Goldman は、このセクターのパイオニアであり且つ成功者である豪州の Macquarie に刺激されて、インフラ投資を狙い続けて来た。　銀行は、インフラ投資のリターンばかりでなく、この取引に発生するファイナンスの手数料収入にも魅力を感じている。　Goldman は、このファンドに自己資金 $750m（885 億円）を注ぎ込む。(FT.com, 12/28/2006)

The Goldman Sachs Tower looms above the skyline of downtown Jersey City, New Jersey, overlooking the Hudson River.

編集後記

アップル コンピューターの“Genius Bar”の話が出ていた。（ページ 5）

銀座にマックのビルがある。　そこの“Genius Bar”の社員達の応対が誠に良い。
流石にテクニカル アドバイザーと言うだけあって、専門知識を有したエキスパート達でチームが編成されている。

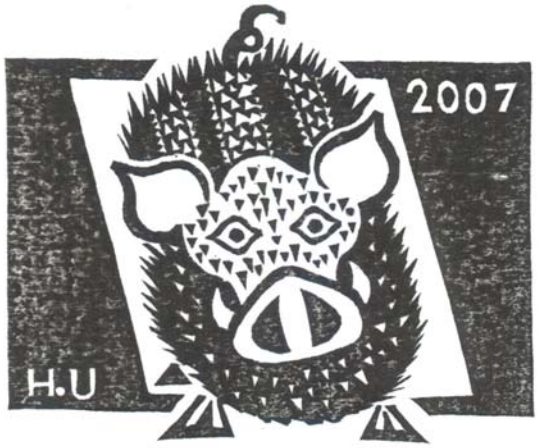
彼等は、コンピューターに不慣れなオジさんにも、親切に対応してくれる。　この前などは、混雑しているにも拘らず、時間を全く気にしないで、何から何までを、手取り足取りで教えてくれた。　応対してくれた青年は、「マックをご利用になさっているお客様に、マックの良さを分かって頂くのが私達の仕事ですので」、と謙虚に言っていた。

ここの社員は、専門知識の他にも、サービスの基本をシッカリ訓練されている。

同じ銀座にビルを持つ S 社の技術相談窓口は頂けない。　奇麗な制服（マックは T シャツだ）をまとった若い案内嬢が、満面笑みを浮かべて応対してくれるが、こちらの全ての質問に対して「少々御待ち下さい」を連発して、バックオフィスに聞きに行く。
これでは、全く“技術相談”にはなっていない。　この会社は、表面的なサービスの“形”ばかりを教えているのだろう。

通勤に東急電車を使っている。　ここの社員のサービスが、近年、富みに良くなっている様に感じる。　車掌の車内放送も、他の電車会社よりも良い様だ。　ダイヤの混乱時には、事務職の若い社員が主要駅に出て、利用客にキビキビと情報を提供している。　その接客態度が、車掌も含めて凄く良い。　この会社も、シッカリ社員教育をしているのだろう。
（H.U.）

TD 勉強会　情報 251　（　以　上　）



丁亥元旦

牛場春夫