

平成 24 年 6 月 4 日

TD 勉強会 情報 536

1. コンテンツ マーケティングの 6 つの教科
2. サーバーの苦悩
3. 航空 + 旅客 + Wi-Fi プロバイダー + デジタル メディア
4. その他のニュース
5. 編集後記「ホテルファインダーが変える宿泊予約」



1. Brand-side Marketing How-to:

6 content marketing lessons learned from a B2B IT company

コンテンツ マーケティングの 6 つの知恵

このレポートは、北米の IT 企業である Softchoice が教えるコンテンツ マーケティング戦略に関する 6 つの教科だ。 Softchoice は、① 顧客中心主義に基づいた全ての戦略の立案、② 組織の集合知を結集したコンテンツ作り、③ コンテンツ マーケティング実績の計測 の 3 つがコンテンツ マーケティングにとって極めて重要だと言っている。

第 1 の教科 顧客が中心に置かれる

伝統的マーケティングのパラダイムである ① 選択した顧客の市場に対してマーケティング費用を支出し、② その顧客市場のニーズを理解し、③ その顧客に効果的に販売するマーケティング手法は最早時代遅れとなった。 現代では、顧客は企業の恣意的なマーケティング情報には全くと言ってよいほど注意を払ってくれないので、企業は顧客が何と言っているのかを真摯に聞かなければならなくなっている。

パワーシフトが発生し、顧客が市場を支配していると言っても過言でない。 従って、マーケティングが、企業が単に顧客に“販売する”のではなくて、顧客に“サービスする”方法に変わったのだ。 サービスする、つまり、顧客のニーズや欲求に対して企業がサービスするのであって、単に顧客に販売するのがマーケティングではなくなったのだ。 新たなコンテンツ マーケティングのパラダイムでは、顧客が主人公の物語であって、もはや企業が話の中心になることはない。

顧客のニーズ、苦痛、問題、質問、コンテキストにフォーカスしたコンテンツを作り上げることが要求されている。 顧客にメッセージを送りつけるのではなくて、顧客を企業のバリューの提案に引き込むことを考慮しなければならない。 プッシュからプルに変化している。 メッセージをアウト（プッシュ）するのではなくて、品質の良いコンテンツに顧客を誘引（プル）するのだ。 顧客を引き込むことができるコンテンツは、それに対する顧客のコメントの発生とそのシェアリングによって、つまり口コミによって情報が広まることを期待される。 この現象は、マーケターにとって支えとなる。 何故ならば マーケターの仕事が、単に顧客に一方向的に販売する行為ではなくなり、顧客を支援し顧客と会話する行為となるので、彼らの精神衛生上も気持ち良いものとなるからだ。

第2の教科 顧客がブランドを動かす

コンテンツ マーケティングでは、顧客がブランドを動かしてくれるので顧客がマーケティング戦略の中心に置かれることになる。過去のマーケティングのように、企業が中心となって顧客のブランド認知を高める訳ではない。例えばNYCでピザ屋を見つけたかったら、YelpとかUrban Spoon或はその他の類似サイトを訪れて、そのレストランの顧客や友達のレビューを閲覧するだろう。人々が、最も信頼している情報ソースはユーザのグループだ。2番目がブログ(ブランド/企業と関係ないアマチュアの意見)、その次がIT業界アナリスト(paid objective professionals)たちだ。その後にメディア、ベンダーWebサイト、ITコンサルティングWebサイトが続く。

人々は、企業(ブランド)の販売目的の情報を全く信用していない。つまり企業のメッセージには耳を貸してくれないのだ。従って、コンテンツマーケティングの難題は、顧客が選択してくれるコンテンツをどのようにして作り上げるかだ。

第3の教科 顧客中心主義のコンテンツ戦略

コンテンツについて、いつも「これは我々なのか?」「これは我々が販売している商品なのか?」「これは顧客についてなのか?」を自問している。毎日このテストを繰り返して、会社の商品やサービスやバリューの提案についてのコンテンツ作りを教育されたマーケターやチームが、間違っていないのかを検証している。そして、商品の利点を適確に販売促進させるために、顧客のニーズに対応しているのか?とか顧客の言葉でもってコンテンツが作られているのか?についてテクノロジーの再販業者(reseller)であるベンダーにも一緒になって検証してもらっている。

最初の企業内部での自問は「顧客の苦痛は何なのか?そして我々のこの特定プロダクト或はソリューションを、どのようにして顧客にマッチングさせるか?」だ。そして次の質問は、「そのための最良の媒体は何か?」だ。コンテンツを動かす媒体としては、e-ブック、ブログポスト、ビデオ、シリーズのイベントが挙げられる。Softchoiceは、継続して異なる種類のコンテンツとPodcastを除く媒体を試している。ブログポストには力を入れている。

第4の教科 コンテンツマーケティング標準の設定

第1の標準(或はリトマス試験紙)は、どのコンテンツについても「それは顧客についてなのか?」「それは我々についてなのか?」「それは何か他のことについてなのか?」

に対して回答を用意することだ。このプロセスを見る限り、1つははっきり認識できることは、企業（ブランド）が今や出版社の業務と似て来たことだ。編集プロセス、校正プロセス、承認プロセス、SEOのためのブログポストの準備、編集カレンダーの計画の連続した作業工程が必要となる。多くの人たちが、この一連のプロセスの進行に関連するので、全体の工程管理とその改善が重要になる。

第5の教科 集合知の結集

顧客にフォーカスし、彼らのニーズを特定し、究極的に有益となるコンテンツを何とか提供して、そして同時に顧客を楽しませることができれば言うことなしだ。それをどう実現するのか？ 第三者に丸投げでアウトソースするか、それともインハウスで作るかのチョイスが存在する。少なくとも Softchoice には、顧客を知り尽くした社員が存在するので外注化は考えられない。従って、社員の経験と知識をコンテンツ作りに集合させることが必要になる。そして、コンテンツ作りに携わった社員に最も相応しい媒体（ビデオ、ツイッター・・・）を選ぶことが重要となる。Softchoice は、社員をソーシャルネットワークキングに慣熟させるために Yammer を採用している。

Yammer.com = 主にエンタープライズ向けに提供しているソーシャルネットワークキングサービスの名称である。企業内で手軽に情報交換や情報共有を行うコミュニケーションツールとして利用されている。 <http://www.webl.io/content/Yammer>

第6の教科 コンテンツ マーケティング戦略の計測

Marketing qualified leads (MQL) と Sales qualified leads (SQL) の2つの KPI (Key performance indicator = 重要業績指標) が、コンテンツ戦略の ROI を追跡するために用いられる。コンテンツによって発生したリード（見込み客の情報）と実際の販売実績との相互関連が分析されることになる。

Softchoice では、コンテンツ戦略によって Web サイトの閲覧数、ダウンロード回数、ソーシャルメディアのフォロワー数、ブログの閲覧者数の全ての値が増加した。Softchoice のマーケティング チームは、マーケティング戦略全体を継続して評価するためのスコアカードとして用いるために、Popularity と Influence の合体させた自身の特別なベンチマーク「popluence」を開発した。

Popularity の計測には、Blog views, Video views, Subscribers が、Influence の計測には、Retweets, Social shares, Cloud sources が含まれる。

これらの異なる計測値は、マーケティングチームによって重み付けされて採点される。そして、主要なコンテンツがどのように実行されているかについてダッシュボードに表

示される。 ■

tnooz.com, 5/31/2012

2. Sabre 2011 results blunted by Travelocity troubles

セーバーの苦悩

Sabre は、2007 年に TPG と Silver Lake に買収されて非上場企業となった。そして 2009 年 3 月からは業績を開示していない。ところが、\$400m の資金調達 (senior secured notes) のために 2012 年 4 月末に投資家に対して業績を発表した。このマル秘資料には、2012 年第 2 四半期に予定している買収計画に付いても記載されている。

この資料によると Sabre の 2011 年業績は、下表の通りである。Travelocity は、ここ数年間営業損失を計上している。Travelocity は、サプライヤーからのマージンプレッシャー、トランザクションの減少、顧客獲得コストの上昇 (特に CPC チャネル) により 2011 年 12 月 31 日までの 3 年間で収入が年平均▲6.6%減少した。収入 \$3.1bn は、Amadeus の €2.7bn (\$3.34bn) に次いで世界第 2 位の GDS 収入規模となる。Travelport の 2011 年収入は、\$2.035bn である。航空トランザクションでは、Sabre が 38%シェアを確保してトップとなる。

収入	営業損益	EBITDA	Travelocity 収入
\$3.01bn	\$152.3m	\$448m	\$825.3n
+3.8%	▲\$38.8m	\$241.6m	▲5.3%

収入の内訳は、流通が 59%、Travelocity が 27%、航空とホスピタリティーのソリューションが 17%、4 番目のカテゴリーの elimination が▲4%となる。2012 年 2 月には、Sabre Pacific 社の 51%を Abacus に \$46m で売却し、その直後に豪州と NZ 及びその周辺地域をカバーする Sabre Pacific とライセンス アグリーメントを締結した。Sabre は、現在アジア地域に GDS サービスを提供するこの地域の航空会社が保有する Abacus に 37%を投資している。

2012 年第 2 四半期に、多分 \$90m~\$120m の買収が計画されているが、その買収先の企業名は開示されていない。この買収は、欧州 OTA の Lastminute.com 買収 (2005 年、\$1.2bn) に次ぐ大型買収となる模様である。Sabre は、Lastminute.com 買収後、Zuji

(\$35m)、SynXis (\$41m)、Dillon Communications (\$30m 残余株 49%購入)、Site59 (\$44m)の一連の買収を実施した。この他にもテクノロジー或はサービスプロバイダーである SoftHotel (2011)、F:WZ (2010)、Flightline Data Service (2010)、Caladris (2010)、EB2 (2008) を買収した。(買収価格は不明) 最近のテック企業買収には、2011年1月の Concur による TripIt の買収 (\$82m) が存在する。

Sabre は、TripCase システム経由でモバイル市場へ参入し、多くのテクノロジー開発によりホスピタリティー部門を強化している。B2Cの世界では、米国の Travelocity、英国の Lastminute.com, APAC の Zuji を運営している。

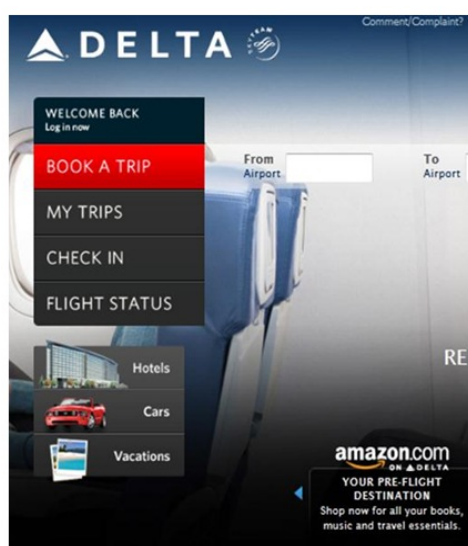
負債が、継続して経営上の大きな問題となっている。現在 \$3.6bn の負債が存在し、そのうちの \$997m が 2014年12月31日に満期となる。Sabre は、この資料の中のリスクファクターで、負債返済に必要となる十分なキャッシュフローを産み出せないかもしれないと言っている。 ■

tnooz.com, 5/31/2012

2. Airlines and online retailers in and outside of travel – a golden opportunity?

航空 + 旅客 + デジタル メディア + Wi-Fi プロバイダー

航空会社が機内 Wi-Fi を導入しつつある。DL 航空は、Amazon との協業を開始した。Delta.com のホームページに Amazon を表示している。DL は、自社 Web サイトで航空券販売からホテルやツアーの旅行商品は勿論、今度は Amazon が取り扱う幅広いリテール商品の販売も開始した。この DL 航空と Amazon の提携プログラムは、DL の機内 Wi-Fi サービスでも無料の閲覧を可能にしている。つまり DL + Amazon + GoGo Wi-Fi プロバイダーの3者の組み合わせは、航空にとどまらない幅広い市場に於けるシェア獲得競争の強力な提携となるだろうと Tnooz は考える。



DL 航空は、この DL と Amazon は、機内 Wi-Fi の Amazon への無料のアクセスサービス

により、デジタルメディアとモバイルと航空会社 Wi-Fi を融合させて、デジタルメディア企業に対して大きな顧客市場を獲得できるチャンネルを提供していることになる。

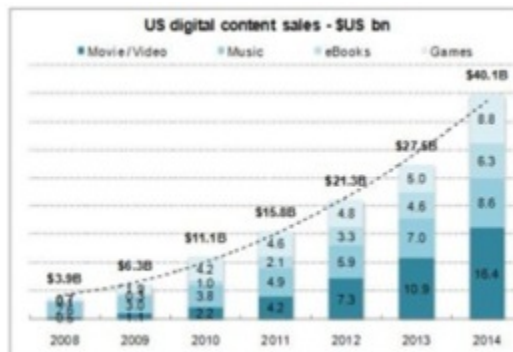


航空会社は、顧客が何時何処に旅行するか知っている。そして、機内で時間を持て余す顧客が、本や音楽やビデオを衝動買いし易いことも良く知っている。航空会社の“場”は、デジタルリテラーのマーチャンディングの絶好の場所なのだ。現在は、映画などのダウンロードは不可能だが、ストリーミング技術が進化すれば Amazon のビデオ販売もきっと可能になるだろう。

ところが、現時点ではそのことに気がついているプレイヤーはほとんど居ない。Amazon さえも航空会社のユーザベースを完全には理解していない。Aircell 社 (GoGo Wi-Fi プロバイダー) も消費者のインターネット事業に関するコアコンピタンスを持つ

ていない。 航空会社は、付帯サービス運賃の販売に躍起になっているばかりで、リテラーのマーチャンダイジングへ場を提供するという幅広い視野（戦略）に欠けているようだ。

Travelers are high impulse book, movie, game, and music consumers



iPad、kindle、Xbox Live やその他の市場の予測と航空会社の Wi-Fi 利用旅客予測との間には大きな乖離が発生している。 航空会社の場合は、デジタル リテラー間で争奪戦が繰り広げられることになってもおかしくないだろう。

Netflix aggressively cornered game console and TV streaming



Amazon wants to be relevant beyond eBooks

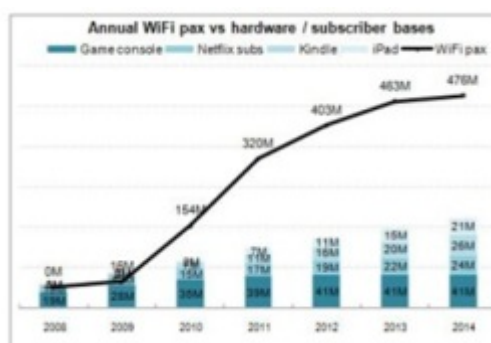


Apple using iPhone/iPad to drive video, books, and music



Compare ~400 million WiFi passengers in 2012 to:

- iPad and Kindle install base of 20-27 million units
- Netflix subscriber base of 17-20 million
- Xbox, Wii and PS3 install bases of ~40+ million households



航空会社は、往路の航空機搭乗前から復路の終了までの 60 時間サイクルで顧客ターゲットして関連する情報を送りつけることを考えるべきではないだろうか。 搭乗する顧客を“虜にした顧客” (captive passengers) と考えるのではなくて、顧客に 60 時間サイクルに亘って“専属的情報” (captive experience) を提供することを考えるべきだろう。

航空会社と Wi-Fi プロバイダーが機内以外のより大きな機会を活用して旅客により魅力的なオファーを提供できれば、Wi-Fi コンバージョンと収入とより楽しめる旅客エクスペリエンスの提供がそれぞれ増加して、航空会社、旅客、Wi-Fi プロバイダー、デジタルメディアプロバイダーの 4 者の win win win win が完成することになる。

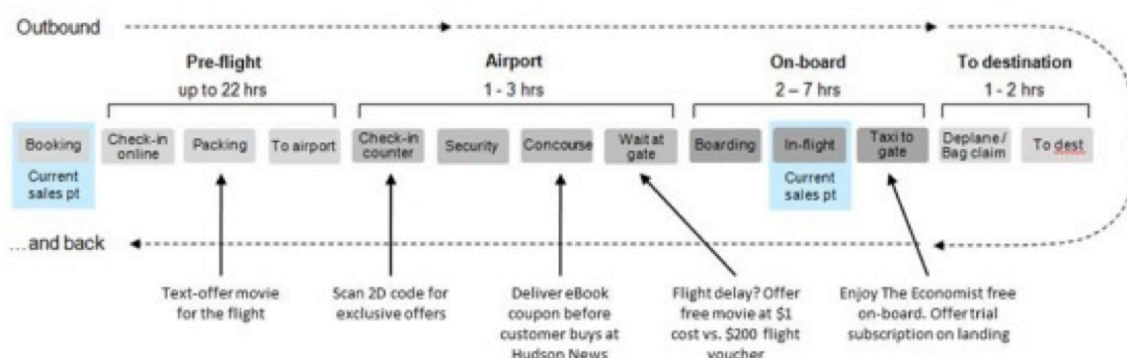
Passengers aren't captives, but airlines should offer a captivating experience

We have seen positive developments in the last year, including "whitelisting" of Wall Street Journal and Frommer's...and new Aircell and Row 44 executives with internet commerce experience...But unfortunately, we also continue to see passengers referred to as a "captive market" for "flying malls" ...

Consider where a traveler can choose between two airlines: all else equal – airfare, flight schedule, cabin, \$25 bag fee, \$40 for a "premium" coach seat —which choice seems most likely?

Airline A: free WiFi and free movie or e-book financed by business models with popular brands – Hulu, Netflix, Barnes & Noble, Smashwords, etc – and relevant trip services

Airline B: \$8 WiFi, \$7 GoGo movies similar to cost of a full month of Netflix, and a walled garden featuring SkyMall and HSN



4. その他のニュース

旅行流通・TD

【法人旅行】

(1) 旅行リスクへの対応

海外への出張者は、旅先でいろいろなイベントリスクに遭遇する可能性がある。テロ、地震、誘拐などのリスクが存在する。特に振興諸国の BRIC では、そのリスクが高く

なる傾向がある。 International SOS は、最も高いリスクはロシアとインドの自動車事故、中国とブラジルの食中毒だと言っている。(International SOS は、これらのリスクを「CNN events」と呼んでいる) これらの問題が発生した際の企業の対応について International SOS は、特に以下に留意する必要があると言っている。

- 居場所の確認が重要だ。 ランドラインによる連絡が困難となるので(携帯電話も使用できない) テキスト メッセージングを利用した居場所確認の制度を確立しておくべきだ。「RUOK」(Are you OK?) 「IMOK」(I am OK.) の連絡が効果的だ。
- 自動車事故対策としては、先ず出張者のレンタカーの使用を禁止するべきだ。 特にロシアやインドでは運転手つきハイヤーを手配する必要がある。 公共交通機関が発達している LON や NYC や PAR は、なるべく公共交通機関を使用させるべきだ。 レンタカー費用の立て替え清算を認めないことにする必要がある。
- 食中毒の対策は、出張先の食品衛生状況の事前教育がマスト必要だ。 旅先の状況を熟知しているか居ないかが、食中毒回避の大きなポイントとなる。

(travelmarketreport.com, 5/31/2012)

【GDS 関連ニュース】

(1) セーバー、旅行会社契約を裁判所に提出

- AA 航空と US 航空が Sabre を競争法違反で訴訟した裁判で、司法省反競争局 (Justice Department Antitrust Division) は、旅行会社との間で締結した契約書の提出を Sabre に命令した。
- Sabre は、裁判所に命令に従って旅行会社と結んだ契約書を裁判所に提出したことを関連する旅行会社に通知した。
- 司法プロセス (judicial discovery process) では、裁判に直接関連する全て関係人の外部弁護士 (outside counsel) に対して競争局に提出する資料を送付しなければならない。
- 従って、旅行会社の Sabre との契約内容が、当事者以外にも開示されてしまうことになる困った問題が発生する。 American Express や Carlson Wagonlit の Sabre との契約の詳細が、Travelport や Orbitz の外部弁護士にも開示されてしまうのだ。
- Travelport も、Sabre と同様の命令を反競争局から必ず受けるだろう。
- Sabre は、司法省により秘密保持の対応がとられていると説明している。 Sabre が提出した情報は、関連する外部弁護士にのみ開示されるのであり、その使用も訴訟のための使用に限定されている。 他の目的への使用は一切禁止されていると言っている。

(tnooz.com, 5/25/2012)

(2) アメリカン航空のセーバー訴訟裁判開始、10月まで延期

AA 航空が、昨年 競争法違反で Sabre を訴えた裁判の開始時期が 10 月 3 日開始に延期された。 テキサス州地方裁判所は、Sabre の求めを受け入れて裁判開始を 60 日間延期した。 そして当事者間同士の裁判外における和解努力を期待すると言っている。 裁判終了後 14 日間までは、現行の AA と Sabre 間の契約は有効となる。(travelweekly.com, 5/29/2012)

(3) GDS ニュース

5 月 28 日

- Sabre Travel Network と Saudi Arabian 航空が流通契約を延長した。
- Abacus のネット運賃システム Abacus SmartPrice システムが、前年比 +30%増の 500 万ネット運賃を APAC の 20,000 以上の旅行会社に表示できるようになった。

5 月 29 日

- Sabre Hospitality Solutions がホテルオークラ (JAL Hotels を含む 25 会員ホテル) と流通サービス契約を締結した。 ホテルオークラは Sabre SynXis 予約システムを使用する。
- Amadeus が Mongolian 航空グループと流通とテクノロジー契約を締結した。
- Abacus が、インドの Bangalore, Mumbai に支店を開設した。 オープンは 5 月 31 日。

5 月 30 日

- シンガポール LCC Scoot が、Abacus と流通パッケージを契約した。 システムの稼働は 2012 年 7 月より。 Scoot は、6 月 4 日、SIN=SYD 路線を開始する。
- GermanWings が、Sabre Travel Network と長期流通契約を締結した。 GDS 発券の旅客に対しては、1 個の受託手荷物とスナックが無料となる。
- Sabre と AA 航空の裁判開始が 8 月 6 日から 10 月 3 日に延期された。

【その他の旅行流通ニュース】

(1) デルタ航空のベーシック・エコノミー運賃

DL 航空が、2 ヶ月前にベーシック・エコノミー運賃を導入した。 この運賃は、基本運賃のみで、LCC と同様全ての追加サービスは有料で予約の変更もできない。 DL は、DTT からフロリダの Orlando, Fort Myers, Fort Lauderdale, Tampa 路線で この運賃を試験導入した。 例えば、DTT=Fort Lauderdale の 7 月の運賃は、Y クラス運賃は \$248.60 なのに対してベーシック・エコノミーは \$229.60 となっている。 DL は、過去数ヶ月間に、搭乗優先権 \$9、FFP の追加 1,000 マイルを \$29、機内 Wi-Fi 1 日券を \$12 の付帯サービス運賃を導入している。(ajc.com, 5/26/2012)

(2) IATA のプレミアム旅客 +8.6%増加 -3月

3月の国際線プレミアム旅客が、+8.6%増加したと IATA がレポートしている。2011年3月は+2.9%増だった。昨年3月にアラブの春と日本の地震と津波災害の影響がなければ、今年3月の実質的増加は+4.6%になった筈だと IATA は言っている。2月の増率は+6.3%増であった。Yクラス旅客は+8.9%増加した。2011年3月のYクラスの+1.1%増を大きく上回った。(atwonline.com, 5/28/2012)

(3) エクスペディアがインドオンライン旅行市場に進出

Expedia が、インドの旅行市場（およそ \$22bn の市場規模）に遅れて昨年参入した。Expedia AirAsia CEO Dan Lynn が次のように語っている。

- Google や Bing は旅行の全てのオプションを提供していないが、Expedia は、複数のブランドとチャンネルとプラットフォームに亘って、計画立案から購入までの段階の旅行のワンストップ ショッピング機能を提供する。
- Expedia は、149,000 のホテル、439 の航空会社、5,000 の休暇アクティビティへのアクセスを可能にしている世界最大最強の OTA だ。
- エア、ホテル、休暇アトラクションなどの旅行の全てをカバーしているので、サプライヤー直販は脅威ではない。
- インド市場ではトップ3のプレイヤーになることを目標としている。Expedia と旅行が同義語となるようにしたい。
- インドでは、旅行のオンライン化率が30%なので、これから大きな成長が期待されている。しかし不安定な航空業界の問題等 旅行業界に大きな影響を与える外部の環境改善が必要だ。
- また、インターネットとクレジットカードの低い普及率と地方都市の顧客のオフライン旅行会社との強い関係の存在を考慮する必要がある。そのために、Expedia は、地方都市の旅行会社に対して Travel Agents Affiliate Program 参加を勧誘している。地上コンテンツに対しては、約10%或はそれ以上、パッケージのエア部分については約1.5%のコミッションを提供している。(afaqs.com, 5/28/2012)

(4) 中国旅行市場

- Global Business Travel Association は、先週、2015年までに中国が米国を抜いて世界最大の法人旅行市場になると予測したレポートを発表した。
- 中国に於ける法人旅行支出が2012年 \$202bn (前年比+17%)、2013年 \$245bn (+21%)になると言うのだ。
- このレポートの1週間前に U.S. Travel Association CEO Roger Dow が、米国のアジア諸国からの入国管理審査の迅速化を訴えている。旅行輸出の増加の1/4がアジアの4カ国（豪州、日本、中国、韓国）からのインバウンド旅客によって構成さ

れている。これらの4カ国のインバウンド旅客の支出は、米国の233,000の職を支えている。(2010年では142,000)

- APACは、2010年に米国を抜いて欧州に次ぐ世界第2位の旅行市場となった。その市場規模は\$255.8bnで米国の\$255.2bnを上回る。(PhoCusWright 調)
- 中国の旅行市場は、2012年に\$74bnに達するだろう。今後10年間で最大の観光目的地となり世界第4位のアウトバウンド旅客市場となるだろう。(UNWTO)
- 2015年までには、国際航空旅客の7人に1人が中国人となるだろう。(IATA)
- 中国の航空旅客数は1980年には3百万人であったが、2011年には3億人近くとなり、2029年には10億人となるだろう。(PATA)

(travelweekly.com, 5/28/2012)



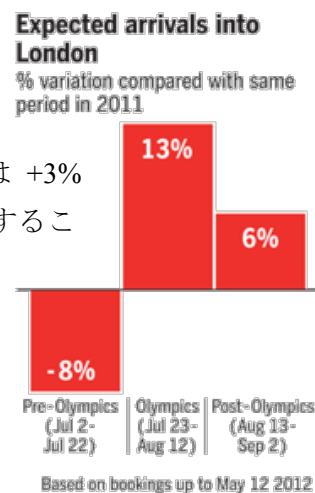
(5) 航空会社が機内手荷物収納スペースを拡大

航空各社が、付帯サービス運賃収入の増加に励んでいる。受託手荷物料金を有料化している。これを嫌った旅客が手荷物を機内持ち込んでいる。米大手航空会社17社の手荷物収入は、2011年に\$3.36bnであった。2010年の\$3.4bnより減少した。機内では手荷物収納スペースの争奪戦が始まっている。米大手航空会社4社は、機内の手荷物収容スペースを拡大している。開閉扉をカーブさせた大型オーバーヘッドビンに取り替えている。Spirit航空は、機内持ち込み手荷物を有料化した最初の航空会社

だ。最近最大 \$100 まで値上げした。 Allegiant 航空は、\$35 を徴収している。
(tnooz.com, 5/29/2012)

(6) ロンドン オリンピック

GDS の旅行会社予約数によれば、LON オリンピック開催中 (7 月 17 日~8 月 16 日) の LON 向け航空旅客数が前年比で +13% 増加している。しかし 7 月の最初の 3 週間では予約数が前年割れとなっている。オリンピックの影響で、明らかにツーリストの旅行パターンが変化している。英運輸省は、昨年 12 月に約 50 万人の観客と 70,000 人の選手及び役員が LON にやって来ると予測した。2 月には、純粋増加が 260,000 人になると推定した。オリンピック開催期間中のホテル延べ宿泊人泊増は +3% と予想されている。オリンピック目当てのツーリストが激増することはなさそうだ。(FT.com, 5/29/2012)



(7) ソーシャルメディアにはイメージ重要

ソーシャルメディアには、写真やビデオのイメージが重要だ。大手のソーシャルチャンネルは、最近イメージを掲載するために画面設計を変更した。ブランド(企業)が掲載するイメージは、ユーザジェネレーテッド(UGC)のものを使用するのが望ましい。UGC のイメージを集めるためには、ソーシャルメディア上でイメージをアップロードやダウンロードすることができる機能を提供することが最小限必要である。(tnooz.com, 5/29/2012)

(8) グーグルがローカルとソーシャルを連結

Google が、Google+に Local のタグを設置した。この Google+ Local と呼ばれる新サービスは、ソーシャル ネットワーキングの友人たちの情報に Zagat (Google が 2011 年買収) のレストランとホテルのレビューを加えて表示する。ローカルの情報は、

Google+ Localに加えて、Google MapsやAndroidのデバイスにも掲載される。Bingは、既に数週間前に、ソーシャルネットワーキングのフィードバックを検索結果ページに統合している。(tnooz.com, 5/30/2012)

(9) アメックスの デジタル バウチャー提携

American Expressが、Foursquareとデジタルバウチャーで提携した。Foursquareの会員がTesco, Primark, Pizza Expressなどを含むリテラーで“チェックイン”してAmexのカードで支払いをすると、キャッシュバックが貰える仕組みだ。これは、未だ市場が開拓されていないが大きな成長が見込まれる、モバイル機器+ロケーションベースのサービス+ソーシャル ネットワーキングの3つにまたがる市場の最新の事例である。FacebookやGoogleもこの市場から収入を得ることを考えている。Facebookは、FoursquareのライバルであるGowallaを買収し、その後Instagram(写真シェアリングアプリ、買収価格\$1bn)を含む一連のモバイルサービス企業を買収している。Foursquareは、最初からモバイルアプリを開発している自分たちが、デスクトップとモバイル機器の両方でローカルサービスを提供しているGoogleやFacebookに勝っていると言っている。世界の3Gの契約者(スマホの市場)は10億人で、Facebookの9億人さえも上回っている。モバイルは、インターネット全トラフィックのおよそ10%を構成しているが、米国のモバイル広告は\$1.6bnでオンライン広告の\$30bnに比較して未だ小さい。スマホの広告費もPCより安い。画面が小さいこともあって、広告ユニットを効果的にロールアウトすることが未だできていない。現在は、モバイルへの移行期間なのだろう。(FT.com, 5/30/2011)

(10) クルーズのリベータ

クルーズは、コミッションの全額もしくは一部を顧客に還元して値引き販売をするリベータ(rebater)を追い出したがっている。2004年8月にはCarnival Linesが、リベータによる公示価格を下回るクルーズ料金の広告を禁止した。その直後にはRoyal Caribbean Cruisesが、値引きを一切禁止した。しかし、クルーズ料金の10%までをオンボードクレジットとして船客に割り戻すことは容認した。(オンボード販売はクルーズ会社にとって利幅が極めて高い) リベータは、クルーズ料金を値引きして既に他の旅行会社で予約した船客を盗んでいる。彼らは、顧客にクルーズのエクスペリエンスを販売していない。クルーズのプロダクトをコモディティー化しているのも、クルーズ市場の健全な発展にも貢献していないとクルーズ各社は文句を言っている。最近Cruise Holdingsは、予約後30日間は最初に予約した旅行会社の変更を認めないこととしたばかりか、変更先旅行会社へのコミッションの支払いを停止した。そして、オンボードクレジットの提供をクルーズ料金の5%に制限した。Great American Steamboatは、安売りに走る大型スーパーマーケットチェーンとの取引を中止した。この2つ

のリベータ対策が、今後のクルーズ会社の値引き禁止のベンチマークとなるだろう。
(travelweekly.com, 5/31/2012)

(11) グーグル、商品検索サイト有料化

Google が、Google Product Search の商品情報の無料掲載を中止した。その代わりに、Google Shopping と呼ばれる有料の商品比較サイトを開設した。Google は、現在商品掲載広告で年間 \$800m を稼いでいると推定されている。それが、今回の有料化で \$1bn に増加すると予想されている。Google は、世界最大の Web 検索エンジンであるが、商品検索の世界では Amazon.com や eBay に追い抜かれている。4月の Google の収入 \$80m に対して Amazon は \$900m、eBay は \$335m であった。(comScore 調) Google が最近導入した特別検索サービスである Google Advisor (住宅ローン検索)、Flight Search (航空便検索)、Hotel Finder でも有料化掲載が始まるかもしれない。
(wsj.com, 5/31/2012) (FT.com, 6/01/2012)



(12) トーマスクック上半期▲£713mの欠損計上

Thomas Cook が、上半期決算で▲£713mの欠損を計上した。前年同期は▲£269mの損失であった。収入は+2%増の£3.52bnであった。英国の予約は好調で、昨年末の流動性不足に陥って緊急融資を仰がざる得なくなかったネガティブな報道の影響は完全に解消したと Thomas Cook は言っている。英国からギリシャとスペインの目的地への旅行も旺盛だ。しかし独からそれらの目的地への旅行は減少している。北米と仏市場は芳しくない。上半期決算では、北米と仏市場の資産の減損会計 £300m が発生している。LON オリンピックは期待以下となっている。通期の見通しは、厳しき欧州の経済環境と北米と仏市場の低迷で困難な年となることが予想されている。
(FT.com, 5/31/2012)

(13) IATA のノンエアー清算システム再導入

IATA が、ノンエアーのサプライヤーと旅行会社間の取引の清算のための e-billing と e-settlement ソリューション Travel Industry Exchange Settlement Solutions を再導入した。旅行会社は、このシステムを無料で使用できる。旅行会社には月ごとにコミッションがサプライヤーから直接支払われる。ノンエアーのサプライヤーは、TISS の使用料を支払うことになるが、使用料のコスト支払い以上の作業効率化がサプライヤー側に期待できるので元が取れる筈だと IATA は言っている。システムは BSP のプラットフォーム上で開発された。(北米は ARC が開発) このシステムは 2009 年に一度北米で

導入され、200～300 社が利用した実績がある。(travelmarketreport.com, 5/31/2012)

空 運

【共通】

(1) IATA 4 月実績 国際線旅客 +7.4%増

IATA 国際線旅客 4 月 RPK 実績が +7.4%増加した。国際線と国内線の合計は +6.1%増であった。貨物は▲4.2%減少した。IATA は、燃油費高騰と先行きの世界経済不透明で、航空会社は厳しい需給調整やコスト管理が必要となると警告している。(iata.com, 5/30/2012) (wsj.com, 5/30/2012)

Date: 30 May 2012

Strong Passenger Demand - Some Cargo Improvement

April 2012 vs. April 2011	RPK Growth	ASK Growth	PLF	FTK Growth	AFTK Growth
Africa	7.0%	8.5%	65.9	6.9%	9.0%
Asia/Pacific	9.3%	4.6%	78.1	-8.0%	-4.5%
Europe	5.9%	3.4%	80.7	-5.2%	-0.2%
Latin America	9.0%	5.3%	78.6	-1.8%	2.4%
Middle East	16.0%	12.7%	78.3	14.6%	15.1%
North America	1.6%	-1.5%	80.8	-8.2%	-1.8%
Industry	7.4%	4.3%	79.1	-4.5%	0.2%

YTD 2012 vs. YTD 2011	RPK Growth	ASK Growth	PLF	FTK Growth	AFTK Growth
Africa	10.1%	8.8%	65.2	4.2%	9.3%
Asia/Pacific	7.8%	5.4%	77.2	-4.4%	-1.5%
Europe	6.8%	3.7%	77.6	-4.6%	0.8%
Latin America	10.1%	8.4%	78.6	0.2%	4.1%
Middle East	18.6%	12.9%	78.2	14.6%	14.4%
North America	2.9%	0.7%	77.8	-6.8%	-0.1%
Industry	8.1%	5.2%	77.1	-2.5%	1.8%

The above tables display international traffic. For domestic and total traffic, please read the [full market analysis](#) (pdf)

(2) EU と米国、航空貨物検査で合意

EU と米国が、航空貨物のセキュリティーチェックの標準化で合意した。大西洋の両サイドは、お互いに相手の検査方式を尊重することとなった。今まで EU 連合域内の複数国を経由する航空貨物は、寄港する各国で再度セキュリティーチェックを要求されていたが、この合意により域内における重複検査が不要となった。又、12 月 3 日からは、旅客機のベリーに搭載する航空貨物の全件チェックが開始されることとなった。(wsj.com, 5/31/2012)

【米州】

(1) アメリカン航空

\$700m 以上の AA 航空の劣後債権所有者たちが集まって、US 航空の AMR 買収計画の検討を開始した。York Capital Management や King Street Capital などが含まれるこのグループは、AA 航空の劣後債合計 \$2.4bn の内 \$700m ~ \$1bn を保有している。彼らは、自分たちの債権が最大限保全されるリストラ案を追求している。AA 航空は、5 月 11 日までは単独再建案に固執していたが、組合あるいは債権者団からの要求に屈して他の会社との合併案についても検討することを彼らに約束した。AA 航空が検討している合併案には、合併対象候補に jetBlue や Alaska 航空が含まれている模様である(reuters.com, 5/24/2012)

AA 航空が、5 月 30 日、仲介者の斡旋による労使交渉を今週にも開始すると語った。同社は、5 組合 (11,000 人) とは既に合意済みであるが、パイロット組合 (10,000 人) と客室乗務員組合 (15,000 人) との交渉は行き詰まっている。(主要 3 組合は、AA 案よりも 6,000 人以上レイオフが少ない US 合併案を推している) 破産法廷は、6 月 22 日に、AA 航空の一方的労働協定破棄の承認可否を決定する。AA 航空の再建計画では、▲11,700 人のレイオフを中心とした▲\$1.25bn のコスト削減計画を立てている。しかし、今までの一般的な航空会社の C-11 離脱計画とは異なり、AA のリストラは +20% の供給拡大を計画している。(wsj.com, 5/30/3012)

TPG と US 航空が、AMR Corp.買収で協議している。この協議は未だ初期段階で合意に至った訳ではない。TPG は、1993 年に CO に投資するなど航空会社投資のノウハウを有しており、US 航空と組んだ AMR 買収は、AA のチャプター11 離脱に大きな影響を与えるだろう。(FT.com, 5/31/2012)

AA 航空の 4 月単月の損失が▲\$142m となった。営業損失は▲\$15m であった。手元流動性 \$4.8bn を安定的に維持している。旅客当たりの収入は +11.6%上昇した。この決算には \$75m のリストラ関連特別費用が含まれている。AA 航空の第 1 四半期決算は、▲\$1.66bn の損失計上であった。(wsj.com, 5/31/2012)

(2) ヒューストン ホビー空港国際線ターミナル建設承認

HOU 市が、William P. Hobby 空港における国際線ゲート×5 つの建設を承認した。Southwest 航空が、同空港の国際線コンコース建設費に \$100m を投資する。この投資の見返りに WN は、新たに設置される 2015 年供用開始の国際線用 5 ゲートの内 4 ゲートを賃借料無料で使用する権利を獲得する。WN は、2015 年にここから南米とカリブ路線（毎日 20 便～25 便）の国際線を開始する予定だ。

HOU のもう 1 つの空港である Bush International 空港から南米線を運航している UA は、HOU 市内に 2 つの国際線が発着する空港は無駄であり市経済にとってマイナとなるとして、Hobby の国際線ターミナル建設に反対していた。(wsj.com, 5/30/2012)

(3) サウスウエスト航空のムニボンド販売開始

WN 航空基地であるテキサス州 Love Field 空港整備のためのミュニシパル ボンド（通称ムニボンド＝地方債）およそ \$155m の販売が 今週から開始された。このムニボンドは、WN 航空が保証するだけで抵当となる物的資産は存在しない。WN 航空は、毎日 3,300 便を運航する米国最大の国内線航空会社（国内旅客数）で、今まで連続 39 年間利益を計上している優良企業だ。Moody は Baa3 を、S&P は BBB-minus の下位の投資適格グレードのレーティングを付けている。満期は 2028 年、イールドは 4.75%で、Thomson Reuters Municipal Market Data の triple-A-rated のベンチマーク スケールを 2.28%p 上回る。投資家の中には、「満期 2028 年は長過ぎる」「資産の裏付けがない」と言っている人達が存在する。航空会社が関連するムニボンドは、総計 \$6.4bn でムニボンド市場全体 \$3.7tr のごく小さな部分しか構成していない。そしてその半分弱は AA 航空が関連するボンドである。WN は、2010 年末にも同様目的のムニボンド \$310m を発行している。(wsj.com, 5/30/2012)

(4) ブラジル航空会社合併

ブラジル第 3 位の Azul と Trip が合併することとなった。合併会社 Azul Trip（航空機 112 機、従業員 8,700 人）は、ブラジル航空市場シェア 15%の航空会社となる。2012 年末の航空機数は 120 機となる。2012 年の収入想定は R\$4bn（1,600 億円）で同国の最大手 2 社 Tam と Gol を追い上げる。(FT.com, 5/29/2012)

【欧州&アフリカ】

(1) BAA がスタンステッド売却命令撤回要求

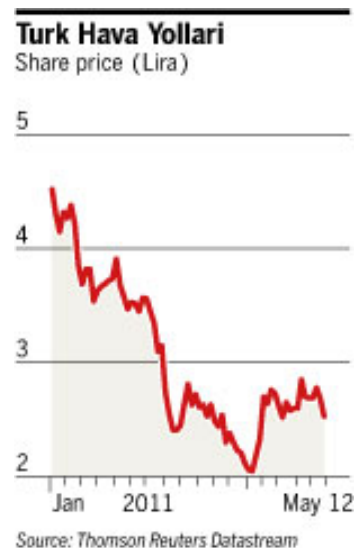
英競争審査会（The Competition Committee）が 2009 年に、英国の空港間の競争を促進させるために、7 空港を保有し運営する BAA に対して LGW と STN とスコットランドの

2 空港の内の 1 つの合計 3 空港の売却を命じた。 BAA は、2009 年末に LGW を、昨年 12 月に Edinburgh 空港を売却した。 しかし BAA は、STN 売却命令については、状況が大きく変わっている (STN 利用者数減少) ので撤回するべきだと控訴審にアピールしている。 2009 年には司法審査経由で、2010 年には高騰裁判所経由で、2012 年初頭には Competition Appeal Court 経由でアピールしたがいずれも却下された。 しかし、BAA は、今度は Court of Appeal に控訴することとなった (控訴することが許された)。 アナリストは、STN の売却価格は £1bn ぐらいになると言っている。(FT.com, 5/28/2012)

【アジア & 中東】

(1) トルコ航空

TK 航空 (トルコ政府 49% 保有) が、世界最大の路線網を展開する航空会社になる野心的計画を立てている。 そしてポーランドの LOT 航空の買収に動いている。 航空機の平均装着席数は、2006 年 100 席から 2010 年には 150 席に増加した。 今年中には 190 席となるだろう。 フリートは 178 機で 55 機を発注中だ。 先月の座席搭乗率は 77% で前年同月よりも +6.4%p 上昇した。 旅客数 1,000 万人、収入 \$1.7bn の航空会社を、将来 3,800 万人、\$7.8bn に成長させる計画だ。 しかし第 1 四半期決算は、燃油費高騰などで ▲TL29m の損失を計上した。 負債は 2009 年の TL3bn (\$1.6bn) から昨年 TL8bn に拡大している。(FT.com, 5/27/2012)



(2) インド航空会社 ルピー下落でインパクト

インド通貨ルピーが大幅に下落している。 過去 1 ヶ月間で、対ドル▲19%、対ユーロ▲10% それぞれ低下した。 シェア最大の Jet 航空は、2011 年度に▲\$11.7m の為替差損を計上した。 同社の収入の 35%、コストの 45% がドル建てなのだ。 インド各社は、ルピー安の対策として、外国人パイロットの減少、整備の内製化、不採算国際線の運休などを実施している。(2011 年に 500 人の外国人パイロットがインドに存在) CAPA は、インドの航空業界は 2012 年度に▲\$1.4bn の損失を計上すると予想している。(wsj.com, 5/28/2012)

(3) カンタス航空、エアーパシフィックから役員引き上げ

QF が Air Pacific (フィジー) から、役員 4 人を引き上げた。 外国人役員を総役員数 9 人の 2/3 以下とする新たな規則へ対応するための措置である。 QF は、1998 年以来 Air

Pacific株を46%保有している。2006年に無欠クーデターにより政権を奪取したVoreqe Bainimaramaが、Air Pacificの経営への介入を強めている。QFは、Air Pacific株をフイジー政府に売却することを検討している。Air Pacificは、2011年度に▲Fj3.6m(\$2.0m)の欠損を計上した。来年、社名をFiji Airwaysに変更する。(channelnewsasia.com, 5/29/2012)

(4) インド航空、B787引き取り延期

AI航空が、今月末に予定されていたB787の引き取りを、デリバリー遅延保証金の交渉が解決するまで延期した。AIは、27機のB787を発注している。同機のデリバリーが約3年遅延している。(wsj.com, 5/29/2012)

(5) キングフィッシャー欠損拡大

インドKingfisher航空の第4四半期決算が、▲115.2億ルピー(\$205m)の欠損となった。前年同期の▲35.6億ルピーの約3倍の損失拡大となった。収入は▲54.5%減の162.7億ルピーとなった。Kingfisherは、インドの酒造王Vijay Mallya男爵が支配する航空会社で、2005年の創立以来利益計上したことがない。A380機発注、LCC Air Deccanとの合併など拡大路線を走って来た。(wsj.com, 5/31/2012)

ホテル & リゾート

(1) 香港シュンタック中国に照準

運輸とプロパティ企業香港Shun Tak Holdings社長Pancy Ho(マカオ賭博王Stanley Hoの娘)が以下のように語っている。

- 中国における観光産業への投資を検討している。
- 中国市場への進出は、中国企業との合併の形式をとるだろう。
- Shun Takのマカオに於ける経験が、中国合併企業の選定で役立つだろう。(Pancyは、MGM Resort Internationalとのマカオ賭博事業合併会社であるMGM China Holdingsの27%を保有している)

中国市場は、国内と国際旅行合計で2010年の1.5兆元から今後9年間年率14%で成長すると予測されている力強い成長市場だ。(wsj.com, 4/28/2012)

(2) インターコンチとマリオットが合併?

InterContinental(英FTSE100銘柄)4,500ホテルとMarriott(米最大ホテルチェーン)3,700ホテルが合併すれば、世界で最強のブランドとなるだろうとNumisのアナリストが予

想している。このアナリストは、両社の共通したアセットライトの運営管理優先戦略と世界展開戦略を考えれば、合併の可能性は少なくないと言っている。合併となれば \$8.7bn のディールとなると予想している。(telegraph.co.uk, 5/29/2012)

(3) 米 豪華ホテル

Four Seasons や Fairmont の豪華ホテルのように、今では Marriott の JW Marriott と Ritz-Carlton, Starwood の W, Hilton の Waldorf Astoria と Conrad, InterContinental のフラッグシップ ブランドが、Peninsula Hotels や Mandarin Oriental の如くの小規模の豪華ホテル ブランドが豪華ホテル市場を席巻していた時代を過去のものとしてしまったようだ。米国のホテル業界は、富裕層を狙って豪華ホテルを次々に開発している。(Ritz-Carlton の ADR は \$336、St. Regis とその他の豪華ブランドの ADR は \$325、W の第 1 四半期の ADR は \$249 になっている)

BIGGEST U.S. LUXURY HOTEL BRANDS		
Brand	Parent	Number of U.S. hotels
Ritz-Carlton	Marriott International	38
Four Seasons	Four Seasons Hotels and Resorts	30
W Hotels	Starwood Hotels & Resorts	26
InterContinental	InterContinental Hotels Group	25
JW Marriott	Marriott International	22
Waldorf Astoria	Hilton Hotels & Resorts	17
Fairmont	Fairmont Hotels & Resorts	18
Loews	Loews Hotels & Resorts	14
St. Regis	Starwood Hotels & Resorts	9
Softel	Accor Hotels	8
Mandarin Oriental	Mandarin Oriental	7
Trump Hotel Collection	Trump Hotels and Resorts	5
Conrad	Hilton Hotels & Resorts	4
Park Hyatt	Hyatt Hotels & Resorts	4
Peninsula	Peninsula Hotels	3

Sources: Hotel companies

NYC 大学の Tourism and Hospitality Management 学長 Bjorn Hanson は、富裕旅客が全旅客の 15% を構成していると言っている。一方、豪華ホテルは米国のおよそ 52,000 ホテルの 1%~2% しか存在しない。

Smith Travel Research は、開発中の米豪華ホテルの軒数が 4 月時点で前年よりも +19% 増加したと言っている。アップスケールも +11% 拡大している。しかしホテル全体では▲9% 減少しているのだ。豪華ホテルの昨年の稼

2012 REVENUE PER AVAILABLE ROOM GROWTH FORECAST	
Luxury	7.4%
Upper Upscale	3.6%
Upscale	6.6%
Upper Midscale	3.4%
Midscale	1.8%
Economy	3.1%
Independent	3.1%
Total U.S.	4.3%

Source: Smith Travel Research

働率は72%、平均客室価格は+5.7%上昇した。STRは、2012年のRevPARが全体では+4.3%に対して豪華ホテルでは+7.4%上昇すると予想している。

BRICsの諸国からの富裕層の米国旅行が期待されるので、豪華ホテルはこれからも増加するだろう。米商務省は、3月のインバウンド旅客の消費額が\$13.7bn(前年比+13%増)となったと報告している。(travelweekly.com, 5/30/2012)

(4) ビーウィン ソーシャルゲームに投資

Bwin.party(英FTSE250銘柄)が、5月30日、東欧のゲーム開発業者2社VelascoとOrneonを\$23mで買収することに合意したと発表した。ソーシャルゲーム市場は、現在世界で7億5千万人(\$8bn)を数える。2015年には15億人(\$15bn)に倍増すると予想されている。オンラインブックメーカーのBwinは、「Win」と呼ばれるソーシャルゲーム部門を設立し、先ずポーカーをベースにしたソーシャルゲームを開発、そして今年末までにはカジノやスポーツ賭博のゲームを開発することを計画している。(FT.com, 5/30/2012)

(5) マリオット ゲイロードブランド買収

Marriott Internationalが、Gaylord EntertainmentからGaylord Hotelsブランドとその管理会社を\$210mで買収した。Gaylord Hotels4軒(7,800室)の少なくとも35年間に亘る運営管理権(2%ベースマネジメントフィー)を取得し、家族旅行とコンベンション販売の増収を目論む。(4軒のホテルは、テーマパークに隣接し大規模コンベンション施設を備える)(travelweekly.com, 5/31/2012)(wsj.com, 5/31/2012)

編集後記

ホテルファインダーが変える宿泊予約

グーグルは、2011年7月、ホテルのメタサーチ、グーグル・ホテルファインダーの試験的運用を開始した。全世界のホテルの検索と比較ができるこのツールは、ホテルのオンライン流通チェーンを揺るがすと言われている。何しろホテルのオンライン検索の25%が、グーグルで検索しているのだから、既存流通業者に与えるホテルファインダーの影響力は極めて大きなものがあるだろう。

ホテルファインダーは、2010年第3四半期に導入したグーグルのホテル価格広告CPCプログラム（Hotel Price Ads Cost per Click）の理論的延長だ。このCPCリードジェネレーションプログラムは、当初、大手OTAの価格メニューをグーグル・プレイスとグーグル・マップの検索結果ページに登場させた。マップとプレイスのサイトの画面上のスペースを無料（注）で顧客に提供して、そこから発展的にCPC広告収入を得るスマートなグーグルの戦術だ。従って、既存のグーグルの各種のプログラムを活用して立ち上げたホテルファインダーは、イノベーションでもないしゲームチェンジャーでもない。しかし、ここからは、グーグルが旅行のバーティカル検索を本腰になって強化している事実が見てとれる。

（注）グーグルは、本年1月から、マップの小口利用企業に対して1日平均25,000回を超えてAPIにアクセスする場合は有料としている。大口利用企業に対しては以前から有料。

【グーグル・ホテルファインダー】

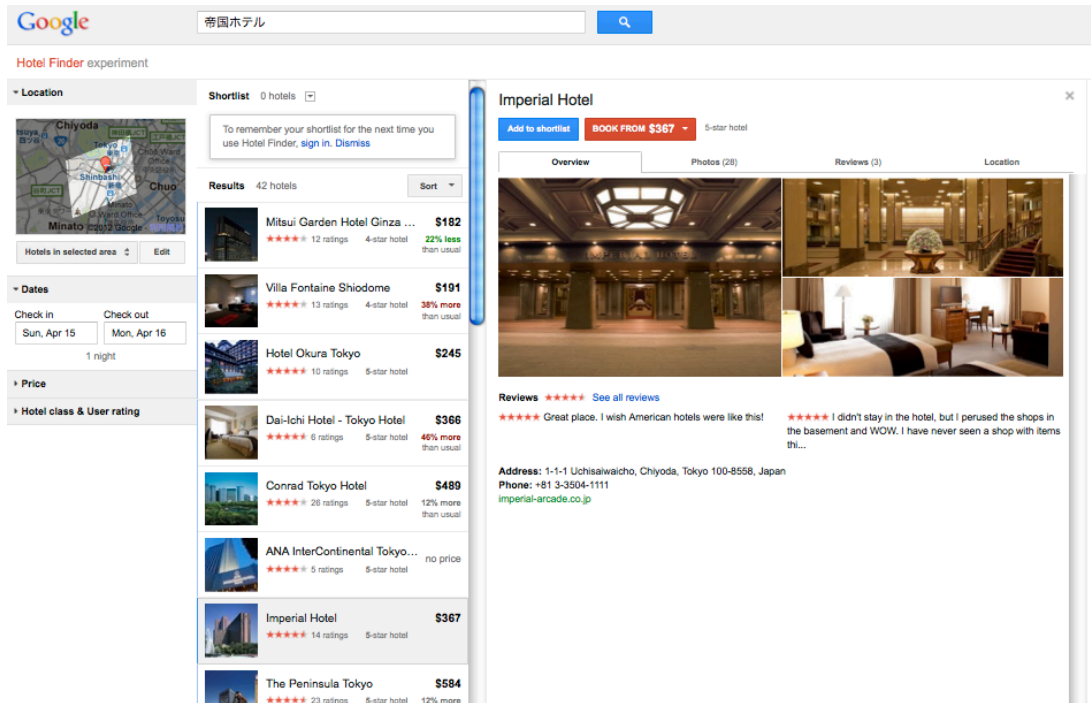
グーグル・ホテルファインダーは、ホテル検索で最も関連性の高い検索結果と最も使い勝手の良い検索ツールを市場に提供すると言っている。そして3つの重要な基本情報であるホテルの場所、価格、アベイラビリティをリアルタイムで表示する。グーグル・プレイスやグーグル・マップに加えてホテルファインダーに於けるホテル価格やアベイラビリティの表示は、近い将来、流通チャネルの主流となるモバイルを見越した最大且つ最高品質のローカルコンテンツを集積するというグーグル戦略の自然な成り行きでもある。

ホテルファインダーは、総合的な検索機能を有している。ユーザは、ホテルを①場所、②旅行日、③価格（予算）、④ホテルの等級、⑤ユーザのレビュー（口コミ）、⑥レーティング（星の数）から検索することができる。これらは、他のホテル検索サイトの機能と余り

変わらないのだが、グーグル・ホテルファインダーは、画面のデザインがシンプルで検索スピードが極めて速い特徴を持つ。そして、各種の検索フィルターが用意されている機能の使い勝手は頗る良い。特にグーグル・マップと連動したロケーションを特定する検索の絞り込みフィルターが優れている。以下がホテルファインダーの紹介だ。

- 目的地の選択は、地名もしくは Zip コードを入れるだけで良い。(日本の〒番号も使用可能だ。) いちいち“サーチ”ボタンを押す必要もない。タブをクリックするだけで希望の画面が瞬時に表示される。ページをめくるショートカットキー (J と K) も存在する。
- 検索した複数のホテルを選択候補に保存して、後刻その中から宿泊するホテルを決定することができる“ショートリスト”機能が付いている。ショートリストされたホテルは、ツールを使用中ずーっと画面トップに並べられると共に地図上に赤色の点のマークで表示される。
- ホテルのページは、写真や説明 (ディスクリプション) が一覧性に優れてぎっしり詰まっている。ホテルのイメージ、レビュー、客室レート、その他の主要情報は、グーグル・プレイスからホテルファインダーに自動的にインポートされる。ホテルファインダーを最適化するには、グーグル・プレイスを最適化する必要がある所以だ。
- ホテルのランキングは、レビューのレーティングにより降順で表示される。レビューはグーグル・プレイスなどのグーグルの他のプロダクトから収集している。グーグル以外のレビュー (たとえばトリップアドバイザーなど) は、このページの最下部にまとめてリストされる。
- ホテルの価格比較は、グーグルが提携した幾つかのプロバイダーから入手している過去の価格から推定した標準的価格と現在の価格とを比較して、どのくらい安いか高いかをパーセンテージで表示する。
- そしてマップが存在する。地図上で人気の観光名所をハイライトさせることができるので、ユーザは観光名所のアクセスに便利なホテルを地図上の青色の点のマークで表示されるホテルから選ぶことができる。その他の地域にあるホテルを探したいならば、動かすことが可能な矩形の線をドラッグして希望する地域を囲めば良い。特定した (たとえば空港やコンベンションセンター) からの公共交通機関もしくは徒歩による一定の所用時間内に位置するホテルの検索も可能だ。ホテルのページの“ロケーション”のタブで開く地図には、ホテルまでの道順表示やストリートビューの機能までも付いている。
- 選択したホテルのページのブッキングボタンをクリックすると、プライスラインやエキスペディアなどの OTA (オンライン旅行会社) やホテルをリストしたホテル価格広告のプルダウンメニューがポップアップする。ユーザは、このリストの中から OTA もしくはホテルをクリックして、そこで選択したホテルを実際に予約することになる。

(図-1)

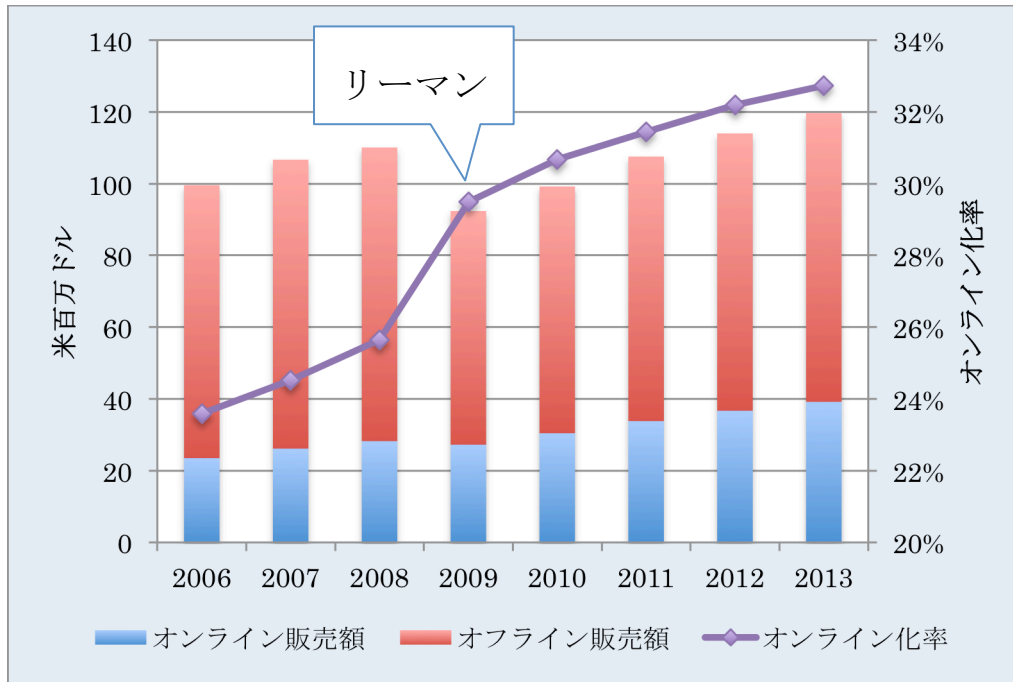


【米オンライン ホテル流通市場】

グーグル・ホテルファインダーの主たる市場である米ホテル流通市場の規模は、2011年のグロス販売額で約100億ドル（約8兆円）である。（*U.S. Lodging Outlook, August 2011*）そのオンライン化率は31%である。（図-2及び図-3参照）オンライン販売の内訳は、ホテルのブランドサイトが55%、OTAが45%と、ホテルの直販が半分以上を占める。これを航空と比較すると、興味深い数点の違いが浮かび上がって来る。まず、オンライン化率は航空が50%とホテルの31%より高い。ホテルのオンライン化が遅れているのだ。次に、サプライヤーの直販比率では航空が70%と圧倒的に高い値を示すのに対して、ホテルの場合は55%とここでも航空がホテルを大きく上回る。これ等の違いは、ホテル市場が、多くのホテルが散在する競争が激しい市場だからだ。（世界のホテル件数は50万以上と言われている。IATA加盟の世界の航空会社数は約240社しかない。）つまり、ホテルは仲介業者に販売がある程度依存しなければならない宿命を背負っていると言える。その証左に、ホテルは、依然として10%程度のコミッションを仲介業者に支払っている。

(図-2)

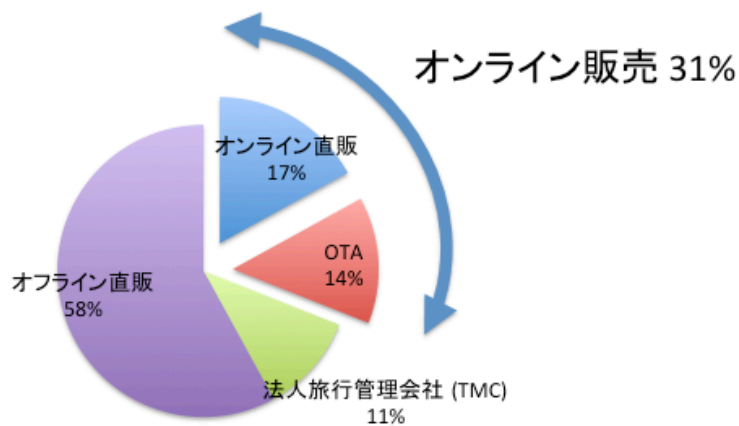
米オンライン ホテル販売推移



オンライン販売額は、レジャーと出張規程にとられない法人需要 (出典：PhoCusWright Inc.)

(図-3)

米オンライン ホテル チャンネル別構成比 (2010年)



(出典：PhoCusWright Inc.)

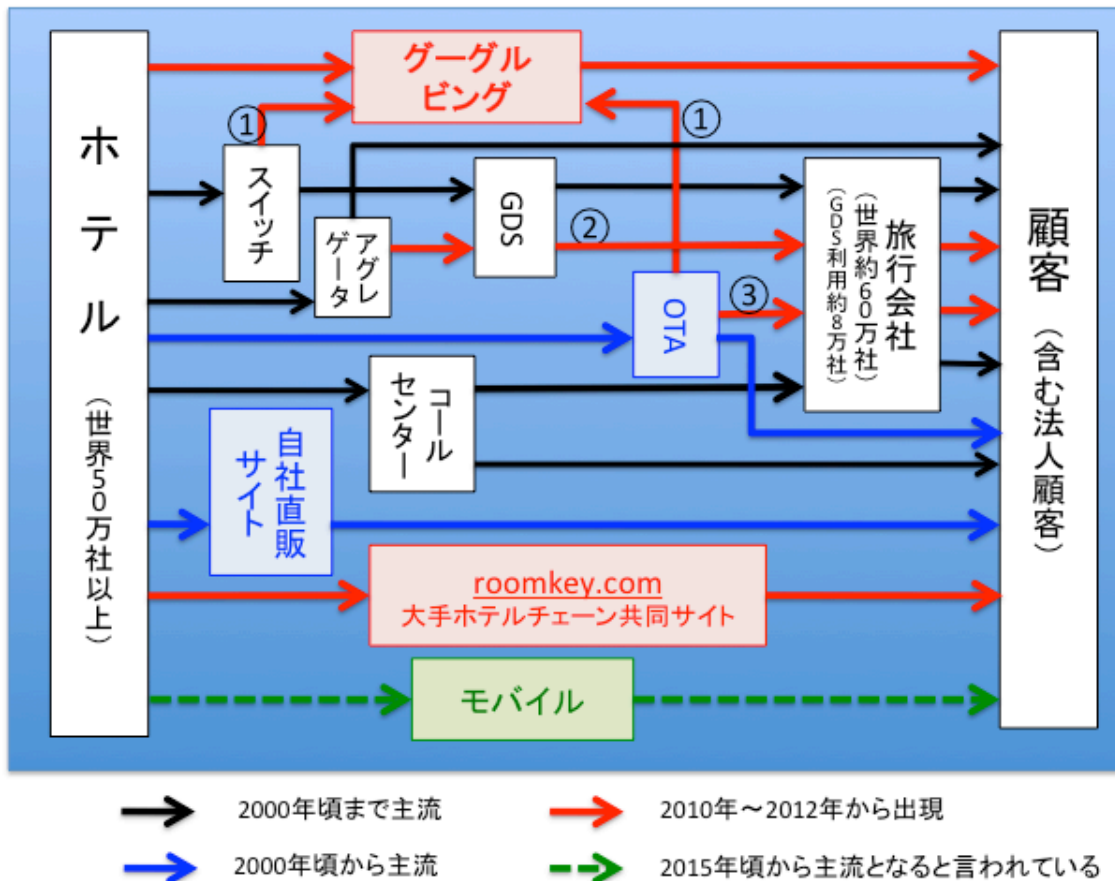
STR と American Hotel & Lodging Association の調査は、OTA のマーチャント販売（客室ネット販売）がコミッション販売よりも 2 倍も大きな収入インパクトをホテルに与えていることを明らかにしている。ホテルは、2010 年に約 27 億ドル（約 2,200 億円、前年比+20%）の値引きをして客室を OTA に卸した。OTA に対するこの値引きは、OTA のホテル客室販売の 25%を構成する。一方、リアル旅行会社に対するコミッション支払いは約 13 億ドルで、その販売に対する構成比は 12%になる。そして、この調査は、グーグルの・ホテルファインダーやマイクロソフト（MSN）のビング・トラベルなどを含む新規第三者流通業者の参入によって、ホテルのデジタル流通コストが今後 3 年～5 年間でほとんど倍増すると警告している。ホテルは、直販を強化してこれに対抗している。米大手ホテルチェーン 6 社は、今年、共同でサプライヤー直販のメタサーチ roomkey.com を立ち上げ流通コスト抑制に努力している。2012 年中頃には 80,000、最終的には 120,000 のホテルをこのサイトにリストする計画だ。

グーグルとビングの登場や、それに対抗するホテルの共同直販サイトの出現などで、ホテルの流通チェーンが複雑化しつつある。これはホテル流通に限ったことではないが、インターネット時代が到来した 2000 年頃から流通チェーンが劇的に変化した。その変遷は、大きく 4 つに区分できる。①インターネット時代以前、②インターネットが普及し始めた 2000 年頃以降、③新規第三者流通業者が出現する 2010 年頃以降、④そして 2015 年頃以降に到来すると言われているモバイルの時代の 4 つである。

インターネット時代以前は、ホテルは自社のコールセンターと GDS 経由のリアル旅行会社による販売に依存していた。2000 年頃からは、インターネットが普及して OTA やホテルの自社直販サイトが出現した。2010 年頃からは、グーグル・ホテルファインダーや MSN のビング・トラベルなどの新規参入者が登場した。また、仲介業者に対抗する大手ホテルチェーンの共同直販サイトも出現した。更には、GDS がホテル・アグリゲーターと提携してリアル旅行会社に対するホテル販売を強化している。そして旅行業界は、2015 年頃からモバイルの時代が到来すると予言している。業界は、モバイルは単なる新たなデバイスという整理ではなくて、新たなチャンネルとして考えるべきだと論じている。ホテルの流通チェーンが益々複雑化しているのだ。（図-4 参照）

(図-4)

オンライン ホテル流通経路



- ① グーグルは、スイッチやOTAからホテルのコンテンツ（価格、インベントリー、ディスクリプション）を集めている。
- ② GDSは、ホテル・アグレッジャーから大量のコンテンツを集め始めTMC（Travel Management Company = 法人管理旅行会社）に対するホテル販売の抜本的強化に腐心している。
- ③ OTAは、成熟しつつあるオンライン市場における自身の成長を維持するために、コミッションを支払ってまでして仇敵のリアル旅行会社経由でホテル販売を開始している。

【グーグル・ホテルファインダーのコスト】

グーグル・ホテルファインダーがメタサーチである事は前に述べた。ホテルを探している潜在顧客をホテルファインダーに誘導し、選択された（クリックされた）OTAやホテルに潜在顧客を送り込み（リードをジェネレートし）、そこで彼らに実際の予約をさせる仕組みだ。従って、ホテルファインダーは予約機能を保有せず、そのビジネスモデルはグーグルの他のプロダクト同様に純粋な広告であり、紛れも無いCPCリードジェネレーションプログラムなのだ。

ホテルファインダーのホテル価格広告のリストをユーザがクリックする毎に、それが予約されようがされまいが、予約総額の0.2%が広告主であるOTAやホテルに課金される仕組みだ。予約総額とは、客室価格×総泊数となる。たとえば、1泊100ドルの客室を2泊する場合のCPCコストは、100ドル×2泊×0.2%=40セントとなる。しかし、全てのクリックが予約される訳ではない。クリックが予約に結びつく確率（つまりコンバージョン率）は、7%~8%と言われている。従って、このケースに於ける最終的なホテルファインダーのコストは、コンバージョン率を加味すると5.7ドル（40セント÷7%）になることになる。これをリアル旅行会社販売とOTA販売の場合と比較して見たのが（図-5）である。リアル旅行会社の30.5~35.5ドルとOTAの44ドルに対して、ホテルファインダーのコスト5.7ドルが劇的に安いことが分かる。

（図-5）

チャンネル別 ホテル流通経費

（出典：xotels.com, allotz.com）

	リアル旅行会社 GDS経由予約	OTA経由予約	ホテルファインダー
ルームレート ①	\$100/泊		
泊数 ②	2泊		
グロス価格 ①×②	\$200		
GDS予約手数料 ③	\$10.5~\$15.5 ⁽¹⁾	\$0	\$0
旅行会社コミッション10% ④	\$20	\$0	\$0
対OTA ネット割引 ▲20% ④	\$0	\$40 ⁽²⁾	\$0
クレジットカード手数料2% ④	\$0	\$4	\$0
ホテルファインダーCPC料金 ④	\$0	\$0	\$5.7 ⁽³⁾
流通経費合計 ③+④	\$30.5~\$35.5	\$44	\$5.7

注(1) GDS手数料(コミッション販売)

=スイッチなどトランザクション\$5(或はインターネットポータル手数料5%) + GDSホテル予約手数料\$5.50

注(2) マーチャント販売

注(3) ホテルファインダーCPC料金

=宿泊費合計 \$200 × 0.2% ÷ コンバージョン率7%

これには、ホテル価格広告(Google Hotel Price Ads)のコストは含まれていない。

しかしながら、この単純なコスト比較だけをもって、ホテルファインダーがホテルにとって他よりもコスト効率の良いチャンネルだとは言えない。問題は、ホテルファインダーが広く展開され、試験的運用から本格運用となり、世界のホテルのコンテンツを多く集積して、どれだけユーザを掻き集めることができるかだ。世界に50万以上も散在しているホテルの

コンテンツを集積するのは厄介な骨の折れる仕事だ。ホテルファインダーは、大手 OTA やペガサスなどのホテルスイッチと提携してコンテンツを集めている。そして、ホテルファインダーの情報ソースであるグーグル・プレイスは、既に 5 億ページのローカルコンテンツをこつこつと蓄えている。

【グーグル・ホテルファインダーの評価】

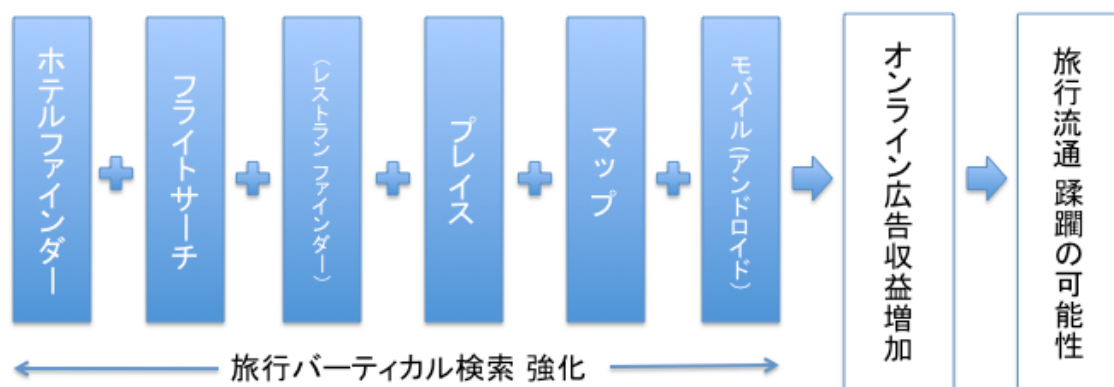
立ち上げから未だ 1 年も経っていないグーグル・ホテルファインダーを評価するのは時期尚早だ。しかし、検索市場の 2/3 を席卷しているグーグルのこの使い勝手の良いツールは、きっとユーザの間で人気を集めることだろう。今までベストプライスを求めて複数のサイトを検索しなければならなかったユーザが、ホテルファインダーの出現で 1 つのサイトを訪問するだけで良くなったのだからそのメリットは大きい。

ホテルファインダーは、高品質の潜在顧客のリフェラルを OTA やサプライヤーに今迄以上に多く送り込むだろう。ホテルにとって、ホテルファインダーの低廉な CPC コストは極めて魅力的だ。ホテルは、高い流通経費の OTA を代替することができるかもしれない。

グーグル・ホテルファインダーとフライトサーチをダイナミックに結合し、そしてグーグル・レストランファインダーなどの新たな旅行メタが開発されるとすれば（グーグルのことだからきっとそうする筈だ）、そしてオンラインとオフラインを結合する O2O ビジネスに最適なモバイルのテクノロジーと連結すれば、既存の旅行流通プレイヤーに対する影響は破壊的なものになる可能性がある。旅行のバーティカル検索に於けるグーグル戦略は(図-6)に整理することができるだろう。

(図-6)

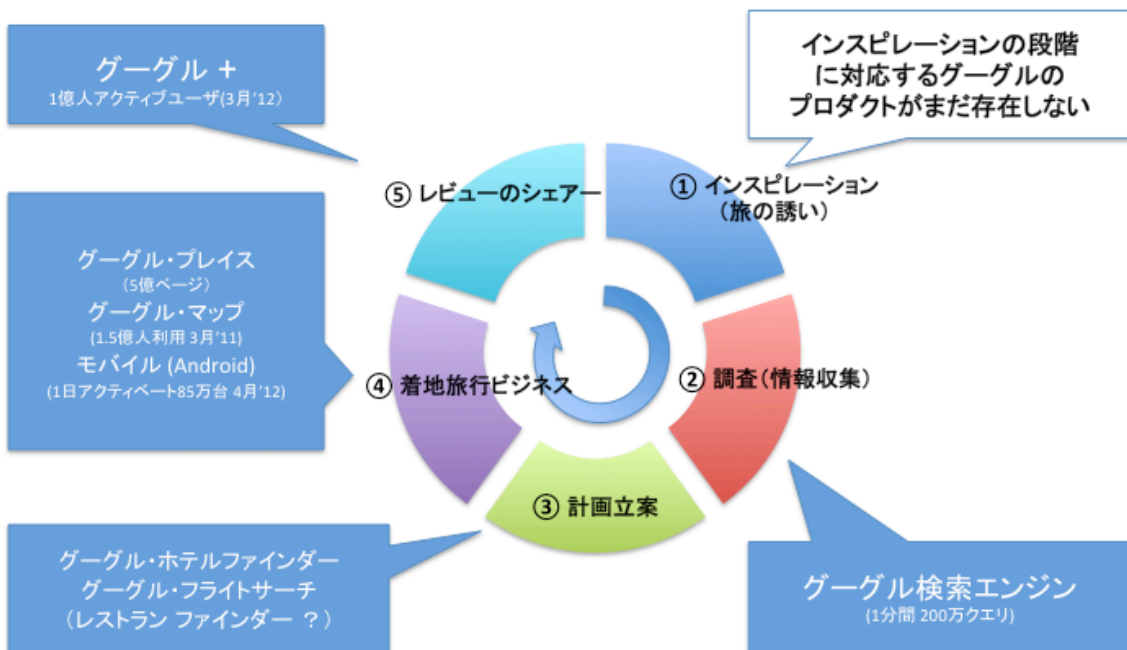
グーグルの旅行バーティカル検索



これを、旅行の5つのプロセスに整理し直すと（図-7）の通りとなる。グーグルがこの5つのプロセスの内の何と4つを押さえようとしていることが分かる。直に5つ全てを席卷するつもりなのだろうか。

（図-7）

旅行の5段階に対応する グーグル プロダクト



またグーグルは、旅行に関係する企業を次々を買収している。トラベルガイドとツアーのレビューサイトの ruba.com (2010年5月)、航空検索ソフトウェアプロバイダの ITA ソフトウェア (2010年7月)、デジタルクーポンやポイントプログラムのサービス提供者ゼーブネットワークス (2011年9月)、レストランガイドのザガット (2011年9月)、着地のレストランやバーを紹介するクレバーセンス (2011年12月) と、巨大な資力を武器にしたその買収の勢いはまことにもって凄まじい。(買収日は、買収合意時点を表す。)

「グーグルの戦略は、旅行流通を蹂躪する悪魔的計画（イーブル計画）だ」と、業界で恐れられている。「イーブルに染まるな」と言っているグーグル自身が、イーブルな計画を立案していると言われるのは何とも皮肉な話だ。 ■

(このレポートは、トラベルジャーナル 4 月 23 日号の特集「グーグルが変えるツーリズム」の掲載原稿である)

表紙：

ウルトラマン

筆ペン

画用紙 F2 DRAWING BOOK

2012 年 6 月作

TD 勉強会 情報 536 (以上)