

平成 24 年 1 月 30 日

# TD 勉強会 情報 518

1. 米 2 大ツアオペの異なるマーケティング
2. 世界のホテルウイキが必要だ
3. ホテルが流通の支配権失う？
4. これが トラベルポートのスマートポイントだ
5. グーグル世界制覇の 10 方策
6. メジャー 6 社 第 4 四半期 増益 +23%
7. グループン、B&M キオスク展開
8. その他のニュース
9. 編集後記「欧米の LCC がハイブリッド化している」



## 1. Tour giants Trafalgar and Globus take different marketing paths

### 米 2 大ツアオペの異なるマーケティング

米 2 大ツアオペレーターの Globus Family of Brands と Trafalgar が、2012 年の販売で異なるマーケティング手法を採用している。 厳しいライバル関係にある 2 社が、拡大しつつある添乗員付きツアーのネガティブなイメージを払拭するために、Trafalgar が「ツアー」と「添乗員付き」の 2 つ言葉の使用を中止した。 そして、パンフレットからもこれらの言葉を削除した。 一方、Globus は、自社の強みにフォーカスしてツアーのイメージの変更に努力している。

或る市場調査では、「ツアーは年取った旅行者のための旅行だ」とか、「ツアーのほとんどの旅行時間は観光バスに乗っている時間となる」という誤解が存在している（増えている）ことが判明した。 Globus では、この誤解を払拭するためのキャンペーンを実施している。 Globus のマーケティング部長 Jennifer Halboth は、「顧客はツアーの本質を理解しているので、ツアーと言う呼び名を変える必要は感じていない」と言っている。

Trafalgar 社長 Paul Wiseman は、「この誤解を解消するためには、添乗員付きのツアーのイメージ変更だけではなくてリブランディングが必要だ」と主張している。 そして、「“escorted” とか “tour” の悪いイメージを持った言葉の使用を中止して、その代わりに “vacation” とか “experience” の言葉を使用することとした」と言っている。

U.S. Tour Operators Association (USTOA) 社長 Terry Dale は、「ツアーのコンセプトがシフトしている」と語っている。 「USTOA にとっては、添乗員付きツアーは我々の 40 年間の DNA の一部になっている。 今は、それに柔軟性が要求されている。 ツアーは、一部がボートであり、一部が自動車であり、一部が観光バスで構成されている」と語っている。

Trafalgar では、最近の商品では旅行期間中 毎日 9 時出発、より多くの自由時間、小グループ観光、ゆっくりした移動、リジョナルにより密着した旅行の造成に努力している。 顧客は、一緒に旅行してくれるプロの添乗員を欲している。 そしてグループ旅行そのものが重要だ。 Trafalgar は、この 2 つの中核を成す要素を重要視している。 そして、この基本的考えは、将来も変えないと言っている。 我々は、“group vacation” つまり “group guided vacation” を今後も造成して行く。 このプロダクトを販売するリテール

の顧客との会話が重要となる。我々の商品を顧客にハッキリ理解させる会話技術が必要だ。そのためには、リテールに対する困難な教育も必要だ。

Globus では、マルチの目的地を訪問する観光から、モノデスに近いリジョナルに特化したツアーを造成している。そして、旅の目的を顧客のニーズに併せて、料理だとか宗教だとかのテーマ別にツアーを編成している。10年～15年後の市場は、多くのエキゾチックが混合した旅行となるだろう。今より欧州偏重が薄れて、顧客のスペシャル・インテレストへ対応するツアーが多くなるだろう。そして must-see サイトとユニークなエクスペリエンスのバランスをとった、余り拘束されない旅行となるだろう。



Tnooz, 1/25/2012

## **2. Is it time for a global HotelWiki to assist the industry (and consumer) with hotel distribution**

### **世界ホテルウイキが業界を助ける時だ**

欧州や世界のホテルを悩ますオンライン ホテル流通で、救い難い憂慮すべき事態が発生している。最近の週に、ドイツの大手 HRS が独市場第3位の Hotel.de を買収した2ヶ月後に、手数料を +15%以上も値上げした。同時に、驚いたことに、何と全てのオンラインとオフラインの流通チャネルに対して、レートとアベイラビリティのパーティの厳しい条件が適用されることとなった。

公平性を維持するために言うておくと、HRS は料金一定の Amadeus 経由の自動 GDS 接続も発表した。

ホテル業界は、何故このオンライン流通の動きにタイムリーに反対できず、一方的な値上げを飲まされなければならなかったのだろうか？ オンラインホテル流通の寡占化がますます進んでいる。その結果、ホテル業界が防戦一辺倒の不公正な市場プラクティスが形成しつつある。この効果は、経済学では「囚人のジレンマ」として知られている。

ホテルは、この流通の動きに対応するためには直販を強化する以外の術はない。独ホテル協会は、ホテルに対して、直販戦略、ホテルレビュー、コンテンツ、顧客ロイヤルティ、コンテキスト、検索エンジン最適化などに関する支援を実施している。如何

に RoomKey などの新たなアプローチがどんな約束をしてくれようとも、市場と過去の痛い経験から言って、ホテル業界の共同予約システム開発は何の助けにもならない。そしてどうやら Google も、白馬の騎士になるとは期待できないようだ。

中長期的に市場を開放するにはどうしたら良いのだろうか？ ホテル業界は、OTA とホテルレビューサイトと検索エンジンの市場の成長と独占を防止する強力な意思を持たなければならない。このためには、旅行会社、アプリケーション・プロバイダー、オンライン・マーチャント、検索エンジン、業界外のシンクタンク、新興企業、その他の市場からの参加者などの第三者の市場への参入障壁を最低限に押さえる必要がある。

業界は、知恵と専門知識を結集して総合的なホテルのデータベース、つまり世界 Hotelwiki を構築するべきだ。それには、世界のホテルの、ユニークな識別子、アドレスデータ、GPS-coordinates、写真、ビデオを含み、そして、そこには各ホテルが好む予約ページに対する特に太いリンクが追加され挿入されなければならない。このプロジェクトが基盤となるだろう。或は、Dothotel, HENDA, HFTP, HTNG, Open Travel Alliance, RoomKey, TTI などの既存の業界イニシャティブから作り上げることが考えられる。我々は、世界的な、歪曲されない、そして中立の業界で、ホテルが集合した強さを発揮するべきだ。今こそ Hotelwiki の立ち上げが必要だ！

Markus Luthe, CEO of the German Hotel Association ■

Tnooz, 1/25/2012

### **3. With Google, Apple and Facebook on the prowl, will hotels lose even more control of distribution**

#### **ホテルが流通支配権を失う？**

5年前頃、ホテルは、サプライヤーの力を振り絞って Expedia や Hotels.com などの OTA から見かけ上の流通支配権を奪い返した。しかし、今度は、ホテルが気づかない内に、Google, Apple, Facebook の大手の第三者ゲートキーパーがホテル流通の分野に浮上しつつある。

American Hotel & Lodging Association と STR の“Distribution Channel Analysis: A Guide for Hotels” (HSMIAI Foundation 編集) は、Google, Apple, Facebook が消費者のホテル検索と

予約段階の“選ばれる入り口”となりつつあると指摘している。このレポートは、米国ホテルがコミッションとして \$2.7bn を OTA に、\$1.3bn を伝統的旅行会社に支払っていると報告している。そしてこの額が、3年～5年後には倍増するショッキングな事態となる可能性無しとしないと言っている。つまり、新たな参入者により、ホテル予約の半分以上が第三者の流通経由になる可能性があると言うのだ。

Facebook は、既に Microsoft の Bing と関係を有している。Apple は、多分 Kayak（あるいは RoomKey などのその他のメタサーチ）と提携すると見られている。そしてその他のメディアである Amazon や eBay に加えて、読者のベースを増やしたがつている USA Today や NYC Times が、このゲームに参加して来ないとも限らない。

このレポートは、ホテルの流通がこれらの仲介業者の拡大により大きな影響を受けると指摘している。Cornell Center for Hospitality Research の有名な 2009 年と 2011 年の調査の“広告塔効果” (billboard effect, 下記 参照)は、Expedia.com 上のブランドのプレゼンスとホテル直販サイトの予約増加の因果関係を解明していない上に、調査対象には消費者が訪れた 7～8 の旅行 Web サイトが含まれておらず、eメール、オフライン広告、バナー広告などのビルボード効果も評価していないと指摘している。

情報 474 号 平成 23 年 4 月 18 日

## (2) オンライン ホテル予約調査、エクスペの販売力実証

Cornell 大学の調査によると、ホテルの自社 Web サイト予約の多くが OTA のリスティングに影響を受けていることを明らかにした。ComScore データを使って IHG の Web サイト予約 1,720 を調査した結果、75%の顧客が予約前に OTA サイトを訪れていることが分かった。62%が Google, Yahoo!, Bing を訪れている。そして三分の二が OTA と検索サイトの両方を訪れている。顧客は、IHG サイトで予約する前に、OTA における調査に 1 時間を費やし、約 90 ページを閲覧している。Expedia を訪れた顧客は 62%に上るが、多くの顧客は 1 つ以上の OTA を訪れている。しかし Expedia だけしか訪れていない顧客は 21.5%も存在する。Cornell は、この“ビルボード効果”により、OTA のコミッション 30%は 実質一桁に低下する筈だと述べている。(travelweekly.com, 4/12/2011)

情報 510 号 (平成 23 年 10 月 11 日)

## エクスペディアとグーグルの共生関係

Google が旅行分野の検索を強化しているので、Expedia が Google との旅行エコシステムに於ける共生関係 (symbiotic relationships) の樹立を模索している。Expedia は、Google の Hotel Finder と Hotel Price Ads 機能に対して、レート、アベイラビリティ、予約リ

リンクを提供する。 Expedia は、オンライン旅行会社（OTA）のビルボード効果\*について、Expedia に掲載しない場合に比べて、掲載した場合はホテルの予約率が +7.5%~+26%も増加すると言っている。（\*ビルボード効果=顧客は、OTA サイトで調査した後にはホテルのサイトで予約するが多い。 この場合はホテルの直販となるが、実際は OTA がそのホテルの広告塔の役割を果たしている。）(HNN.com, 10/06/2011)

このレポートは、OTA 販売が 2010 年の米ホテル売り上げの約 11%の規模になっていると推定している。そして、増加する仲介業者の取扱に対処するための以下の方策をホテルに提案している。しかし、どの提案も決め手になるとは思われない。

- 最適チャネル MIX の模索
- 顧客管理を強化する持続可能なチャネルに対する投資
- チャネルのシステムティックな監査とターゲット顧客へのリーチの確認
- プライシング・ブランド・インベントリーの支配権の防御とプライシング最適化



Travelmarketreport.com, 1/26/2012

#### 4. A Look Inside Travelport's Smartpoint App

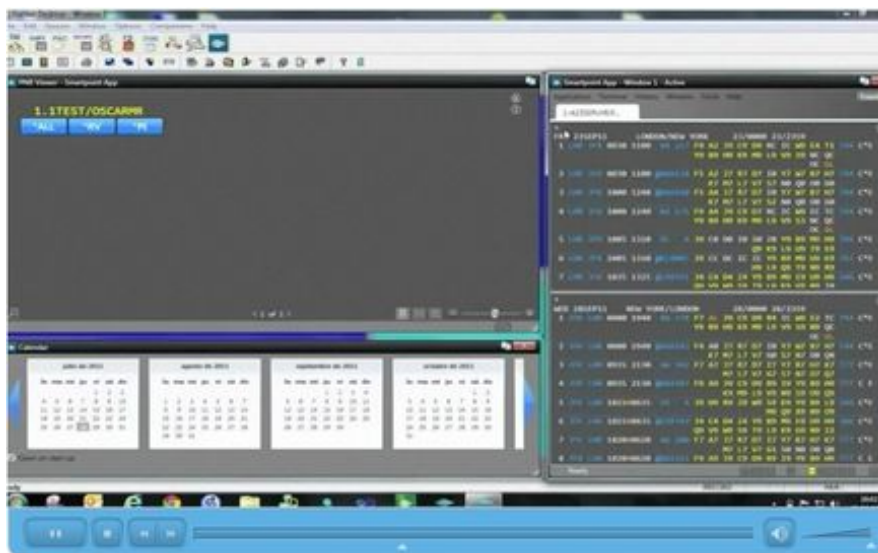
これが トラベルポートのスマートポイントだ

Travelport の議論を呼んでいる Agility パッケージの中心は、Galileo Desktop のアドオンアプリケーションである Smartpoint と呼ばれているテクノロジー部分だ。これには、フォーカルポイントのクリプティック環境に加えて GUI, point-and-click テクノロジーが含まれている。Sabre や Amadeus のコマンドでも動かすことができるようになっていく。先週、Travelport は、ATL の北米本社で Smartpoint のデモを行った。

Smartpoint の画面は、2 つに区分されている。左が、今までのエージェントと顧客の間のトランザクションの記録を映し出す PNR の大画面だ。画面右側が現在作業中のステータスを表示している。右側には、良く見慣れた航空便リストが表示されている。しかしこれには追加の機能が付いている。カラーでマークされた部分にカーソルを合わせると、ポップアップウィンドウによりその便とサービスに関する FAQ（良くある質問）が表示される。

航空便を選択してクリックすると、選択された便は自動的に左画面に移動する。左画

面の PNR セクションの下には、数ヶ月間のカレンダーが表示されている。勿論、航空便の運航日と連動して簡易な操作ができるようになっている。



Smartpoint の優れた点は、キューのモニターが画面の下部にあることだ。 エージェントは、仕事のやり残しが無いかを毎日キューで確認しているが、Smartpoint のモニターは自動的にキューを確認してくれる。

Travelport は、Smartpoint App により全般的なキーストロークを▲15%も大幅に減少させることができると言っている。 運賃検索の場合は▲72%も減少できる。 総合的に20%~30%のエージェントの生産性向上が可能になると言っている。



channelinsider.com, 1/23/2012

## 5. 10 Ways Google is Working Towards World Domination

### グーグル世界制覇の 10 方策

Google が、最良の検索エンジンを市場に提供するという 極めて単純な目的を達成してからは、全てのオンライン市場における世界制覇を計画しているようだ。 以下がその 10 の方策だ。

#### (1) 検索 (The Obvious : Search)

Google は、継続して検索に投資している。 検索を通じて集めて来たユーザーに他のサービスの利用を勧めている。

#### (2) 広告 (Advertising)

広告が、オンライン企業の巨大な事業になっている。 多くのオンライン企業が、収入を広告に依存している。 そして Google を含めて極僅かな企業が、それらの企業に広告サービスを提供している

#### (3) アンドロイド (Android)

Google Android プラットフォームは、戦略のもう1つの柱である。 スマートフォンの OS である Android は、世界のスマホの半分以上に使われている。 ほとんどのアナリストは、数年間でこれが急成長すると確信している。 AdMob や Google Search との統合、あるいはその他と組み合わせを考えてみれば、Android が Google の将来の極めて重要な戦略となることが分かる。

#### (4) 戦略的買収 (Strategic Acquisition)

過去数年間、Google は制覇を目的とした幾つかの戦略的買収を実施している。 Doubleclick 社と AdMob の買収は、指摘されている通り Google にとっての重要な買収戦略である。 最近の \$12.5bn の Motorola Mobility の買収は、もう1つの戦略的買収だ。 Google は、大企業を買収しそれを如何に利用するかを知っている。

#### (5) プラットフォーム統合 (Platform Integration)

Google が、ここ数年間取り組んでいる素晴らしいことは、多くのサービスを一緒にして新たなサービスを創り出すとことにある。 例えば、Gmail からの Google Calendar, Docs, Photos への容易なアクセスなどがある。 新たな Google+ は、検索をはじめとする全ての Google サービスに統合されている。 この戦術は、Google サービスを利用する人たちを競合サイトから引き離すことに成功している。

#### (6) アップル代替となる (Becoming the Apple Alternative)

Google は、モバイル サービスで Apple の後塵を拝しているけれども、長年、Apple を追い越すことを計画している。 iOS と競合するモバイルオペレーティング・システム、Mac OS X に対抗するデスクトップ OS、iTune と競争する音楽サービス、App Store と戦うアプリケーション市場を保有している。 Google は、Apple の公認代替者だ。



#### (7) 反マイクロソフト (The Anti-Microsoft)

Google は、同時に、アンチ Microsoft のスタンスを鮮明にしている。この企業のモットーである「悪魔になるな」(don't be evil)は、Microsoft を悪魔に見立てている。Google は、全ての分野で Microsoft をやっつける努力をしている。Microsoft に勝って“good guy”になるになることを標榜している。

#### (8) ハードウェアの可能性 (The Hardware Possibility)

将来、Google はハードウェアの提供開始する準備をしているようだ。事実、最近の噂では、数ヶ月間内に Apple の iPad や Amazon の Kindle Fire と競合するタブレットを Google が発表すると言われている。Google が、ハードウェアに進出した場合の影響がどうなるかは計り知れない。

#### (9) 決済ソリューション (Payment Solution)

決済ソリューションは、サービス市場に大きな機会をもたらす。Google は、ユーザーのベンダーに対する支払いの決済手段を提供している。そして、その決済から鞘を徴収する。Google は、それを Checkout で実現し、そして現在では Google Wallet を開発した。この素晴らしい動きは、Google を世界に於ける最も重要な決済手段のリソースとする可能性を秘めている。

#### (10) 先行投資 (Forward – Thinking Investments)

Google は、検索とサービスに集中しているけれども、その他の分野に対する商機についても目を向けている。環境技術、宇宙調査、自走式自動車などに投資している。Web 以外の分野に於ける可能性を追求している。そして、それを大きく利用することを検討している。



## 6. 米メジャー6社 第4四半期 増益 +23%

C-11 を申請した AA 航空を除く米メジャー6社の第4四半期決算が、燃油費高騰がある中で前年同期の▲\$74.2m の欠損から \$544m の利益計上に大幅に収支を改善した。(C-11 の AA 航空は、NYC 証取上場取消となり、財務諸表を公表していない)  
通期決算では6社全てが利益を計上したが、前年度比では▲20%の減益決算となった。

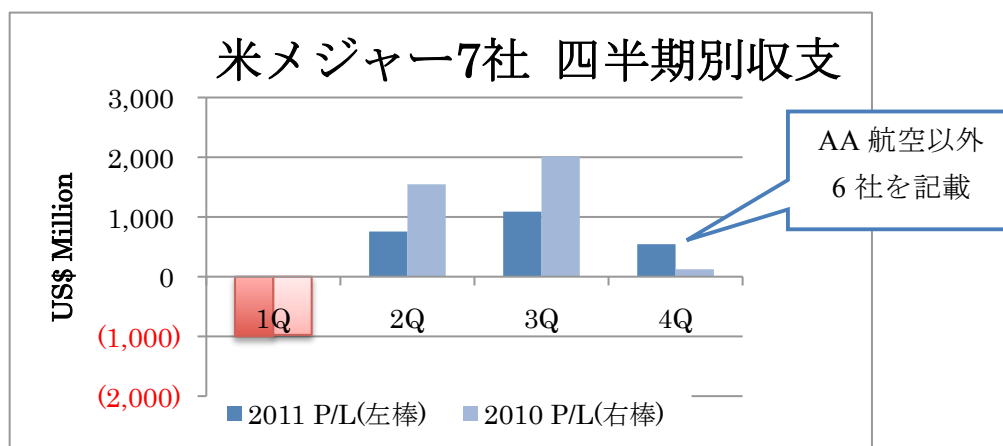
収支向上の理由は簡単だ。 次の4点に要約される。(1) コンソリによる航空会社数の減少。(2) 燃油費高騰に対する需給調整の成功。(3) 運賃値上げの成功(4) 手荷物収入などの付帯サービス運賃収入の増加

【四半期決算】(単位:百万ドル)

	2011 収入	対前年差異%	2011 利益	対前年差異	除特別勘定 2011 利益	対前年差異
UA	8,928	105%	-138	187	109	78
DL	8,399	108%	425	406	379	27
AA						
US	3,155	109%	18	-10	21	-31
WN	4,108	132%	152	21	66	-45
B6	1,146	122%	23	15	23	-8
AS	1,044	109%	64	-1	37	-38
合計	26,780	111%	544	618	635	-17

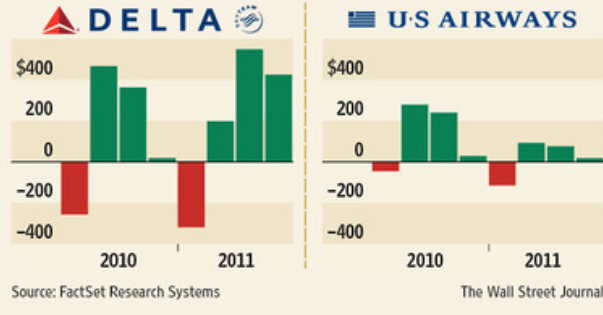
【年度決算】(単位:百万ドル)

	2011 収入	対前年差異%	2011 利益	対前年差異	除特別勘定 2011 利益	対前年差異
UA	37,110	109%	840	-115	1,323	-296
DL	35,115	111%	854	261	1,190	-254
AA						
US	13,055	110%	71	-431	111	-336
WN	15,658	129%	178	-281	330	-220
B6	4,504	119%	86	-11	86	-11
AS	4,317	113%	245	-7	287	25
合計	109,759	113%	2,274	-584	3,327	-1,092



### Fuller Planes and Higher Fares

Delta and US Airways each turned in better-than-expected fourth-quarter results despite higher fuel expenses. Profit, in millions.



米メジャー各社別四半期決算概要は、次号でレポートする。

関連情報として以下が存在する。

- AA 買収を検討している企業が増えている。以下のニュースが、新聞紙上を賑わしている。
- DL 航空は、Goldman Sachs を雇用して AA 買収を検討している。この買収に対する競争法適用の詳しい分析を行っている。DL は、もう 1 つのオプションとして、US 航空の買収も検討している。DL は、PE 企業の Blackstone と AA 買収を協議している。
- PE 企業の TPG が、IAG (BA+IB) と共同して AA 航空の買収を検討している。
- US 航空も、AA 買収を検討している。US は、2006 年に \$8.7bn で DL の買収を試みたたり、2010 年には UA との合併を提案したりしたことがある。(BA は、1990 年代の初頭に旧 US 航空株を 24% 保有したことがある)
- AA 航空が買収される 或は 何処かと合併するようなことになれば、アライアンスが組み替えとなる可能性ある。AA が参加している oneworld は、AA が抜けるようなことにもなれば大きな打撃を受けるだろう。
- AA 航空は、B757 の▲\$713m の減損処理を行った。
- AA は、同社が保有する 4 つの確定拠出年金基金を維持する努力をするものの、仮に解散の事態が不可避となった場合でも、90%以上の年金は現状と同じ給付が約束されると通知した。2%以下のアップーマネジメントとパイロットの年金は減額となるだろうと会社は説明している。
- Pension Benefit Guaranty Group は、解散となれば▲\$1bn の給付減少が発生すると語っている。PBGC は、既に▲\$26bn の欠損を抱えている。

- 破産法廷は、1月24日、AAのリース機×9機（内B757×7機）と関連部品の契約期間内返却を承認した。
- AA航空の退職者有志が、破産法廷に対して自分たちの年金を守るための公式なNPO委員会の編成許可を求めた。ほとんどの債権者団は、公式の委員会を編成して債権保持に努力している。

Tnooz, 1/25/2012

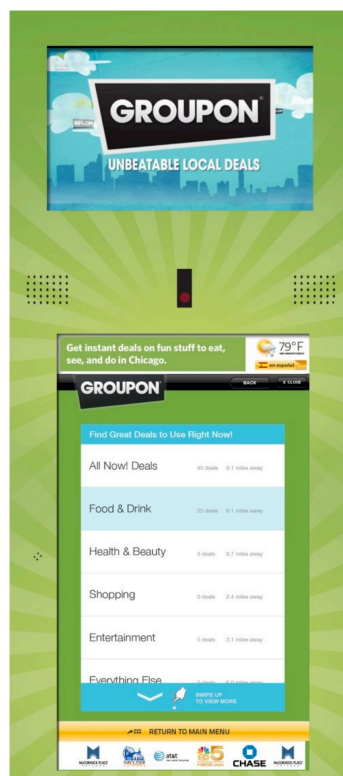
## 7. Groupon with Gateways goes bricks and mortar with kiosks

### グルーポン、B&M キオスク展開

Groupon が、屋外キオスク（右図）をツーリストのアトラクションや人通りの多い場所に設置している。このキオスクで販売されるローカル或はジオターゲティングされた特別販売は、Groupon Now（本日中の償還／消費が求められる）や Feature 特販や Groupon Gateways with Expedia である。

キオスクは、先ずシカゴ市で展開後今年中に米大都市に順次展開し 100 台を設置する。キオスクのメーカーは smartDigital 社（シカゴ）。キオスクは、行動データを収集し、ターゲットされた消費者に対する販売結果と predictive analytics をレポートする。消費者はクレジットカードと Groupon アカウントで決済が可能。

これは、Groupon にとって初めてのキオスクによるオフライン販売となるが、OTA の Travelocity や Expedia は、既に Las Vegas のごとくのローカルでこのような B&M のプレゼンスを行っている。■



#### geo-targeted

Google が地理的な情報からサイトを評価することを、ジオターゲティング (Geo-targeting) といいます。ジオターゲティングでは、次の順番であなたのサイトのターゲット国を決めます。

1. 国別トップレベルドメイン (つまり .jp など) を利用している場合は、国別コードによって示されている国がターゲット国となる
2. ウェブマスターツール (Webmaster Tool) でターゲット国を指定してある場合、そこで指定した国がターゲット国となる。
3. 上の 1,2 でターゲット国が決まらない場合、サーバーの IP アドレスから場所を決める。  
例えば、日本国内の IP アドレスならターゲット国は日本となる。

ターゲット国のユーザーからの検索ではサイトのランクがわずかに上がるため、検索結果の上位に表示されやすくなります。

海外ホスティングを利用している方が、.com ドメインを利用している場合、サーバーの位置がアメリカなどにあるため、ターゲット国がアメリカに設定されてしまいます。

従って、検索結果で上位表示されやすくするためにも、海外ホスティングの利用者は必ず Google のウェブマスターツールを使って、ターゲット国の設定をしましょう。

(<http://seojoho.com/google-seo/2-what-is-geotargeting>)

## 【関連ニュース】

### グルーポン、創立 3 年間で 10,000 人雇用

Groupon CEO Andrew Mason の話。

- Groupon は、世界で 1 億 5,000 万人のサブスクライバーを保有している。
- Groupon は、毎日、数千のマーチャントと電話連絡が必要だ。 その面ではテック企業と言うよりは、オペレーション/販売/マーケティング企業と呼ぶのに相応しい。
- 第一段階ではテック/ヒューマンのハイブリッド企業と言うことになるだろう。しかし、次の段階ではよりリアルタイムのローカルコマース (例えば Groupon Now and Rewards) に移行する必要のためにも、よりテック企業とならざるを得ない。
- デイリー・ディールのモデルは、技術的に複雑なシステムを使用していないので、直ぐに真似られてしまうリスクを持っている。 事実、類似のプロダクトが方々で生まれている。 しかし、この事業を適切に運営するのは骨が折れる仕事だ。事業の成功率は決して高くない。 事実、Facebook, Google, OpenTable, Yelp が、この事業から撤退した。 人的オペレーションが重要なのだ。
- 上場時に株式を売却していると騒がれているが、新興企業を創立した者たちにとって、成功した早い段階で上場益を取るのは当然だ。 自分たちが、この事業の存続に自信が無いならば、もっと売却して売り抜けたらろう。 それに上場人気が高く、多くの投資家の購買意欲への対応も必要だ。
- 設立後 3 年間で 10,000 人 (内米国 3,000) を雇用している。 我々は、急成長している。 ローカル市場は巨大だ。 ベンチャーキャピタル Samwer 兄弟との関係が

無ければ、Groupon はここまで成長しなかつただろう。  
(techcrunch.com, 1/23/2012)

## 8. 其の他のニュース

### 旅行流通・TD

#### (1) イージージェット、法人旅行販売強化

easyJet が、法人旅行販売を強化している。幾つかの企業と法人契約を結んで、シェア向上分について適度な割引を提供している。1 座席当たりのマージンは £4 と少ないので、法人契約には大きなインセンティブの支払いができないけれども、運賃が安い分、企業は得することになると easyJet は言っている。Travel Centre Group の FCm Travel Solution や Corporate Traveller の旅行管理部門がこの契約を導入している。  
(businesstravelnews.com, 1/19/2012)

#### (2) バハマ訪問客 +6%増加、クルーズ船客が貢献

2011 年の Bahamas 訪問客が、+6.3%増加して 560 万人となった。ほとんどのインバウンド旅客はクルーズ船客だ。エアー利用客は▲1.2%減少した。(travelweekly.com, 1/23/2012)

#### (3) 欧州旅行テクノロジー2012年の出展企業

Travel Technology Europe 2012 が、2月7日～8日に LON で開催される。出展企業のリストを最終ページにリストした。(Tnooz, 1/24/2012)

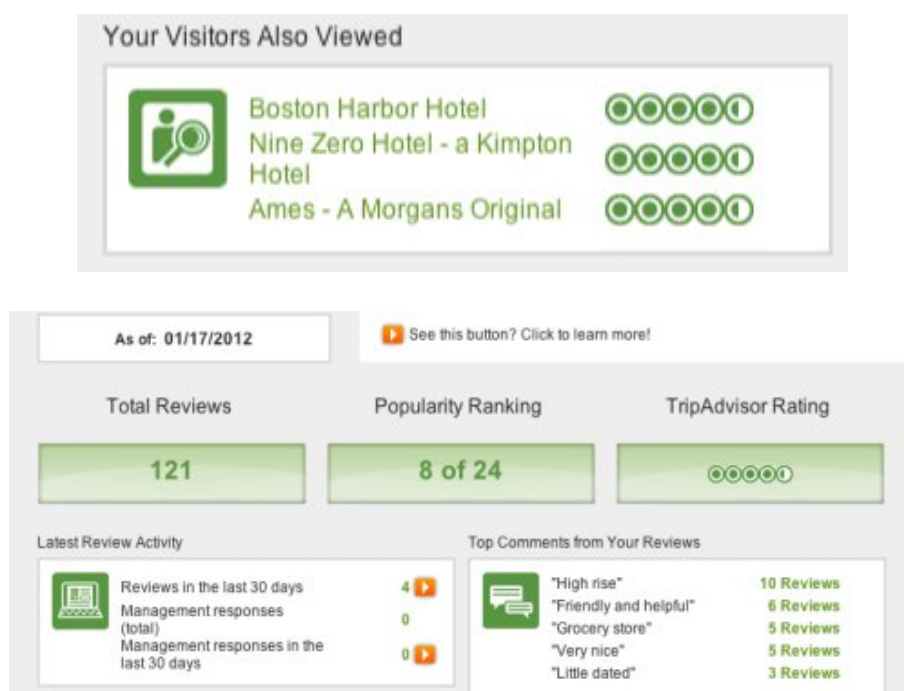
#### (4) 詐欺による旅行会社の損失

CyberSources 2012 UK Online Fraud Report によれば、旅行会社の 50%以上がオンライン詐欺による被害を怖れている。モバイルチャネルの詐欺は、16%がモバイルのアプリケーションで、25%がモバイルの Web サイト経由で発生している。旅行分野では、81%の回答者が自身のメインの Web サイトに関して同じ追跡ツールを使用しているが、デジタル商品分野では、45%しか既存のモバイル Web サイト経由の詐欺追跡ツールを利用していない。旅行分野では、69%がオンラインのトランザクションをマニュアルでチェックしている。平均、1日当たり 54 のオーダーをチェックしている。約

4.3%のオーダーが拒否されている。(Tnooz, 1/24/2012)

### (5) トリップアドバイザーの新分析ツール

TripAdvisor が、競争相手の情報を定期的にチェックすることができる、新たな無料の分析ツール TripAdvisor Management Dashboard をホテルのオーナーやマネジャーに対してリリースした。 TripAdvisor Business Listings の顧客は、数週間後にこの強化バージョンを得るだろう。(Tnooz, 1/24/2012)



### (6) NFC 携帯があるのに、なぜ空港でもっと使えない

旅行者の NFC 付きスマホが、2012 年に、空港でもっと利用されるようになるのだろうか？ 答えはノーだ。

既に旅行者は、空港のセキュリティーゲート、ラウンジアクセス、セルフボーディングのセルフサービスのタッチポイントでモバイル搭乗券を使用することができるようになった。しかし、この利用は頗る厄介だ。例えば、セルフボーディングの場合は、携帯電話で Web の URL に接続して、或は携帯アプリ経由でナビゲートして、ビジュアルなバーコードを引き出さなければならないからだ。

SITA の調査では、21%の旅客が面倒なのでこれを使わないと言っている。そして 12%が、携帯電話が上手く機能しないことを怖れて使用しないと言っている。

しかし、NFC 付きのスマホの場合は、単にリーダーにモバイルをかざすだけで良いの

で簡単だ。 旅客は自分の電話をオンにする必要も無い。 NFC だけが、携帯電話を起動させずに単にリーダーにかざすだけで、電話からデータをリーダーに読み込ませることができる優れたものだ。

しかしこの NFC 付き携帯が既に存在するというのに、何故広く利用されないのだろうか？ それは、NFC の利用のための標準言語やこの動作に必要な Secure Element やカードレットの標準ソリューションが未だ開発されていないという大きな問題が存在するからだ。 Secure Element は、電話にデータを格納しカードレットを動かす特別なチップだ。 カードレットは、Secure Element 上でデータ管理を実行するアプリケーションだ。

SITA Lab は、NFC の調査プロジェクトを Orange Business Services やその他と共に継続する。 そして、IATA (Fast Travel Program) や航空会社や空港と現在の e チケットティング或は 2DBC サービスの相互運用可能な、NFC エコシステムのグローバル標準の開発に努力する。 航空運輸業界は、業界としてモバイル業界にこの問題の解決をプッシュすべきである。(Tnooz, 1/24/2012)

#### (7) ニューヨーク市 2011 年入り込み客 5,000 万人突破

NYC 市のツーリズムマーケティング会社 NYC & Company の発表によると、2011 年の同市の訪問者数が 5.05 千万人 (前年比 +3.5%増) となった。 内訳は、国内 4.02 千万人、外国 1.03 千万人であった。 訪問者の支出は、+1.5%増の \$32bn であった。 ツーリズムは、同市の 5 番目に大きな産業で 32 万人を雇用している。(travelweekly.com, 1/25/2011)

#### (8) 米運輸省の新開示規則

今週施行された米運輸省の新規則は、旅行会社の営業に計り知れない大きな影響を与える。 運賃の広告表示は、旅行会社の手数料を含めた総額の表示が義務づけられるようになった。 航空会社は、予約後 24 時間以内の手数料無しの取消を可能にしなければならなくなった。 そして、消費者が運賃全額を支払った後の値上げが禁止された。 この他にも、手荷物規則の開示、30 分以上の遅延便と欠航便の旅客に対する迅速事前案内が義務づけられた。 旅行会社は、この新規則の導入によりシステムの変更と従業員の再教育を余儀なくされる。 業界弁護士は、規則遵守を怠れば高額の罰金 (法定 \$27,500/件以上) を支払わされることになることを警告している。 またツアオペは、料金収受後の値上げを禁止されるため、既存の予約方法の大幅変更を強いられることになる。(ツアー価格へ旅行保険料などのオプトアウトも禁止された。 これらの料金は別建てでオプトインとしなければならなくなった) この弁護士は、最も大きな影響は“総額表示”だと言っている。 Air/sea 割引パッケージ「\$1,000 plus taxes and fees」のような広告が禁止される。 2 番目に大きな影響は、航空会社の往復運賃購入の片道分だけの



詐欺的な運賃広告が禁止されたことであると言っている。(travelmarketreport.com, 1/26/2012) (travelweekly.com, 1/26/2012)

#### (9) グーグルの航空便検索はオンライン旅行会社だ

Google の ITA Software 買収に反対して立ち上がったロビー団体の FairSearch が、Google の Flight Search は消費者保護法のコードシェアと手荷物規則の表示規則に違反している疑いがあると言っている。この団体は、Google が、Flight Search で OTA やその他の CPC のモデルとのリンクを排除して、Google にとってより採算性の良い CPA (cost per acquisition) 広告モデルを採用するならば、これは反競争行為に相当すると言っている。また FairSearch は、コードシェアと手荷物規則の開示規則を遵守していない疑いが存在するとも言っている。

FairSearch に、GDS や OTA が加入している Interactive Travel Services Association が加盟した。FairSearch と Google との溝が深まっているようだ。FairSearch は、Google が Flight Search に OTA も含めると約束したにも拘らず、それが守られていないと批判している。Google は、コンテンツの提供者である航空会社が OTA とのリンクを禁止しているのではないと言っている。(Tnooz, 1/26/2018)

#### (10) グーグル、パブリックアラート立ち上げ

Google が Google Public Alert を立ち上げた。Google Map 上に天候や地震情報を掲載する。このサービスは、Google Crisis Response プロジェクトの一環で、世界の自然災害や人的災害の情報を流す。(Tnooz, 1/26/2012)

#### (11) トラベルズー第4四半期増益 +70%

Travelzoo が、第4四半期決算で利益 \$6.4m (増益 +70%) を計上した。収入は +23% 増の \$35.2m であった。アナリストは、Travelzoo の成長テンポを問題視している。北米の収入は、前期比▲0.9%減少し \$25.6m となった。

Travelzoo は、Travel (Top 20, Newsflash and Getaway vouchers), Search (SuperSearch and Fly.com), Local (Local Deals vouchers and entertainment vouchers and direct bookings)を開始した。Local Deals の成長には時間がかかると言っている。(Tnooz, 1/26/2012)

#### (12) オストロボク (露) の資金調達

ロシアの OTA である Ostrovok が、元 Expedia CEO Greg Blachford と、Hotwire と TripIt の創業者 Gregg Brockway と、Altimeter Capital と Room 77 の創立者を新たな出資者に迎えた。資金調達額は、明らかにされていないが、前回 2011 年 7 月の \$13.6m よりも小額と推定されている。(Tnooz, 1/27/2012)

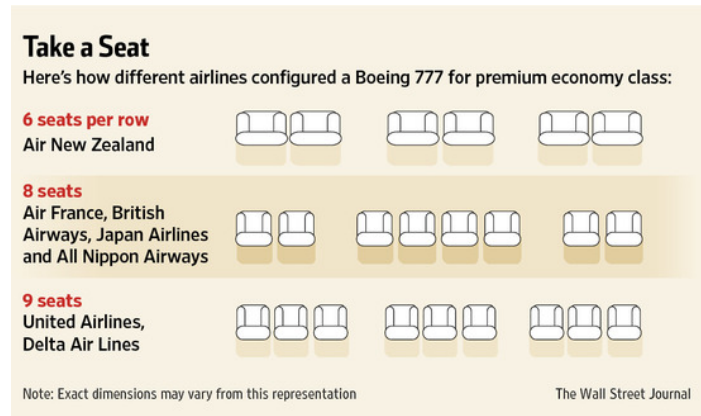
## 空 運

### 【共通】

#### (1) プレミアムエコノミー席人気上昇

各社がプレミアムエコノミー座席を拡大している。

VS 航空は、NYC=LON 路線でプレミアム Y を+10%増席する。 Y 往復運賃比 +\$400 ~+\$1,000 で販売している。 DL 航空の国際線 Economy Comfort の往復運賃は、+\$160 ~\$320 だ。 AF/KLM の Premium Voyager (独立キャビン) は、NYC=PAR で +\$1,500 ~\$1,600 で売っている。 CX は、3 月からプレミアム Y を導入する。 下表が各社の座席比較だ。(wsj.com, 1/26/2012)



#### Paying for Space

International carriers offer more amenities in premium economy.

	SEAT PITCH* (inches)	SEAT WIDTH (inches)	SEPARATE CABIN?	UPGRADED FOOD?	PRIORITY CHECK-IN, EARLY BOARDING?
Air New Zealand	40	20	Yes	No	Yes
Virgin Atlantic	38	21	Yes	Yes	Yes
Air France	38	19	Yes	No	Yes
Qantas Airways	38	18.5-19.5	Yes	Yes	Yes
British Airways	38	18.5	Yes	Yes	No
All Nippon	38	18.5	Yes	No	Yes
Japan Airlines	38	18	Yes	Yes	No
JetBlue Airways	38	18	No	No	Yes
Delta Air Lines	34-36	17-18	No	No	Boarding
United Airlines	34-36	17-18	No	No	No

Source: WSJ reporting \* The amount of space for each row

## 【米州】

### (1) ジェットブルーがハワイアン航空と提携

JetBlue が、HA 航空と提携した。コードシェアと FFP の相互承認を開始する。6 月からは JFK=HNL 直行便を運航する。(travelweekly.com, 1/23/2012)

### (2) デルタ航空、リゾートに最低旅客保証金の支払い要求

DL 航空が、West Virginia 州の Greenbrier Resort に対して、リゾートが約束した最低旅客保証金 \$4m の支払いを要求した。Greenbrier は、ATL と NYC からの DL 便に最低旅客保証金を支払う契約を結んでいた。DL は、Greenbrier を契約不履行で訴えている。(bloomber.com, 1/23/2012)

### (3) 機内 Wi-Fi 2015 年に \$1.5bn の付帯サービス収入を稼ぐ

機内 Wi-Fi の収入は、2010 年に +4%増、2011 年には +7%増加して \$155m の収入を計上した。市場分析会社 In-Sat 社は、2015 年には \$1.5bn を稼ぐと予測している。現在米国の商業航空機の 45%が Wi-Fi 施設を保有している。(latimes.com, 1/22/2012)

### (4) ボーイング第 4 四半期決算 +20%増益

ボーイングの第 4 四半期の利益が +20%増益して \$1,393m となった。通期の利益は +21%増益の \$4,018m (1 株当たり利益 \$5.34)、期末の受注残は、3,700 機 (\$296bn) となった。(軍用機部門の受注残は \$60bn) 同社は、2012 年の利益見通しを、年金繰り入れ増加などの理由により \$4.05~\$4.25/株に低下すると予想している。(FT.com, 1/25/2012)

(Dollars in Millions, except per share data)	Fourth Quarter			Full Year		
	2011	2010	Change	2011	2010	Change
Revenues	\$19,555	\$16,550	18%	\$68,735	\$64,306	7%
Earnings From Operations	\$1,597	\$1,103	45%	\$5,844	\$4,971	18%
Operating Margin	8.2%	6.7%	1.5 Pts	8.5%	7.7%	0.8 Pts
Net Income	\$1,393	\$1,164	20%	\$4,018	\$3,307	21%
Earnings per Share	\$1.84	\$1.56	18%	\$5.34	\$4.45	20%
Operating Cash Flow	\$2,931	\$1,116	NM	\$4,023	\$2,952	36%

### (5) 米国内線運賃 +6.2%上昇 (第 3 四半期)

昨年第 3 四半期の米国内線運賃が +6.2%上昇し \$361 となった。第 2 四半期の \$370 (1995 年以来過去最高運賃) よりは低下した。(wsj.com, 1/26/2012)

## (6) ニューヨーク空港に、遅延便の50%が集中

NYC の 3 大空港 (JFK+LGA+EWR) と NJ 州 Teterboro 空港と Philadelphia 国際空港の 5 空港の空域は、2011 年の上半期に、国内線便の 12% が集中した。しかし、遅延便数となると全米の半分以上を構成してしまう。4 つの空港が半径 30 哩の地域に集中していることと、過密ダイヤが慢性的遅延を発生させている。空港を管理している港湾局は、時間当たりの発着回数の制限や、JFK の空港施設の改善や、空路の変更を実施して遅延解消に努力しているが、今までのところは余り成果が上がっていない。空路変更については、飛行時間の増加に繋がる(燃料消費が増加する)ので航空会社が嫌がっている。(nytimes.com, 1/27/2012)

## 【欧州&アフリカ】

### (1) イベリア航空 子会社 LCC 運航開始

IB の LCC 小会社 Iberia Express が、3 月 25 日から運航を開始する。営業開始時の 4 機体制は、今年内に 13 機に拡大される。(wsj.com, 1/23/2012)

### (2) トルコ航空が LOT ポーランド航空買収か

TK 航空が、ポーランドの国営 LOT 航空の買収を検討している。LOT は、2011 年に ▲15m の損失を計上する見通しである。何故赤字の時に赤字の LOT を買収する必要があるのか? という批判が挙っている。TK (49%国営) は近年急成長を遂げている。現在のフリート 180 機の内 50 機は過去 3 年間の導入機である。2011 年 9 ヶ月間で、▲TL467m (200 億円) の欠損を計上した。昨年第 3 四半期末の負債は、2010 年の TK4.2bn から TK7.1bn に拡大している。(FT.com, 1/23/2012)

### (3) イントロ (独)、bmibaby 買収か

Intro Aviation が bmibaby の買収を検討している。Intro は、bmibaby の帳簿閲覧を要求している。LH は、BMI の IAG 売却手続き完了前であっても bmibaby を売却することができると言っている。そして現在、買収を希望する複数社と交渉中であると言っている。LH は、交渉相手に Intro が含まれているか名言を避けている。(wsj.com, 1/23/2012)

### (4) スペイン政府、2 空港民営化中止

スペイン政府が、MAD と BCN の国際空港 2 空港の民営化 (20 年間のオペレーティング・リース) を中止した。スペイン政府は、民営化で少なくとも €5bn の資金獲得を希望していたが、欧州経済が冷え切っているために売却を中止せざるを得なくなった。同政府は、入札額に加え、年間空港収入の 20% (最低 MAD €150m, BCN €80m) を国

に納めることを買収者に要求していた。この民営化計画には、Fraport (独)、Fomento de Construcciones y Contratas SA (西)、Changi Airports International (シンガポール)、Siemens AG の部門 (独)、Ferrovial (西) が買収を希望していた。(wsj.com, 1/24/2011)

#### (5) ノールエー航空 222 機購入

Norwegian 航空 (Oslo) が、航空機 222 機の購入を計画している。222 機の内訳は、B737×122 機 (リスト価格\$11.4bn) と A320×100 機 (\$9.7bn) となる。同航空会社は、欧州のリーディング LCC となることを計画している。アナリストは、この航空機大型商談は、SAS が無くなることを意味していると言っている。(FT.com, 1/25/2012)

#### (6) AF/KLM 2011 年数百万ユーロの損失計上見通

AF/KLM の 2011 年決算が、営業損益ベースで数百万ユーロになる見通しである。AF/KLM (仏政府が 15.7%保有) の決算は、これで 4 年連続厳しい決算となる。ネット負債は、昨年 €2bn から €6.5bn に増加した。十分なキャッシュフローに恵まれず、過去 3 年間の投資資金の調達にも苦しんでいる。採用中止と賃金凍結により ▲€450m のコストを削減し、短期間で ▲€1.2bn のコストカットを計画する。そして、向こう 3 年間で負債を ▲€2bn 削減する。AF/KLM は、今月初め、A380×2 機の導入を 2014 年から 2016 年に延期した。A320×2 機と B777×1 機の導入に付いても遅らせる。LCC 子会社の Transavia の幾つかの路線は KLM と同一路線を運航するものの、競争敵の LCC の封じ込めを優先させている。(dowjones.com, 1/25/2011)

#### (7) EADS 役員人事案 固まる

EADS の役員人事案が、1 月 23 日の取締役会で決まった。フランスとドイツの力関係が巧みにバランスされている。この人事案は、5 月 31 日の株主総会で決議される。EADS の CEO と CFO にドイツ人が就任するため、ドイツの影響が強くなりすぎることを懸念したフランス政府は、大物の前欧州中央銀行総裁の Trichet を取締役役に指名して仏独間のバランスをとっている。(EADS とエアバスのトップは、仏と独が交互に指名できる)

会長 新任 Arnaud Lagardere (仏メディアグループ ヘッド)

退任 Bodo Uebber (独 Daimler 自動車メーカー上席役員)

CEO 新任 Tom Enders (エアバス CEO、ドイツ人)

退任 Louis Gallois (68, フランス人)

CFO 新任 Harald Wilhelm (エアバス CFO 兼務)

退任 Hans Peter Ring (61)

取締役 新任 Jean-Claude Trichet (前欧州中央銀行総裁、フランス人)

エアバス CEO 新任 Fabrice Bregier (エアバス COO)

エアバス COO 新任 Gunter Butschek (元自動車業界幹部)

(FT.com, 1/26/2012)

#### (8) スパンエアー (西) 運航停止

スペイン第5位の航空会社 Spanair (BCN ベース) が1月28日運航を停止した。約22,000人がストランドした。2,000人が職を失うだろう。(スペインの失業率は23%で失業者は527万人存在する) Qatar 航空からの融資は実現しなかった。Spanairの元オーナーのSASは、既に保有している Spanair 株10.9%を減損処理して無価値にしている。しかし、およそSKr1.8bn (\$266m)の負債と売掛金ならびに保証金のリザーブを保有している。Spanair 関連の負債€165mの減損が必要となるだろう。SASは、1月27日、プロフィット・ワーニングを発行した。Catalonia 地方政府は、2009年にBCN 空港の国際線を強化するためにSASからSpanairを譲り受けている。そして、それ以来Barcelona市と共にSpanairに€150mの資金を注ぎ込んだ。Spanairは、2010年に▲€115mの損失を計上した。国内線シェア22%を保有していた。Spanairの運航停止は、ライバル企業Vueling (IB子会社)に貢献することになる。(flightglobal.com, 1/28/2012) (FT.com, 1/29/2012)

#### (9) イージェット第1四半期 増収 +17%

easyJetの第1四半期決算が+17%の増収となった。同社は、中間決算が▲£140m〜£160mになる見通しだと言っている。(前年度上半期は▲£153の欠損であった)

Three months ended	31 Dec 2011	31 Dec 2010	Change %
Passengers (m) <sup>1</sup>	12.9	11.9	8.1%
Seats (m)	14.7	13.8	6.9%
Load factor (%) <sup>2</sup>	87.6%	86.7%	0.9ppt
Total revenue (£m)	763	654	16.7%
Seat revenue (£m)	749	641	16.9%
Non seat revenue (£m)	14	13	6.4%
Total revenue per seat (£)	51.83	47.48	9.2%
Seat revenue per seat (£)	50.87	46.51	9.4%
Non seat revenue per seat (£)	0.96	0.97	(0.5)%
Total revenue per passenger (£)	59.17	54.78	8.0%
Average number of owned / leased aircraft	202.9	195.6	7.3
Average operating aircraft	190.7	180.4	10.3
Average utilisation (hours per day)	10.1	10.1	flat
ASKs (bn)	15.9	15.0	6.3%
RPKs (bn)	14.2	13.2	7.4%
Average sector length (km)	1,083	1,089	(0.5)%

(wsj.com, 1/26/2012)

## 【アジア&中東】

### (1) フィリピン航空売却か

PR が売りに出ている。買収者には、San Miguel Corp と Philippine Long Distance Telephone Co の名前が挙っている。(channelnewsasia.com, 1/23/2012)

## 水 運

### (1) コスタ、乗船客に€11,000 (110 万円) 支払う

1月13日に座礁し転覆した Costa Concordia 号の無傷の乗船客の荷物の損害と精神的苦痛に対して、Costa が €11,000 を支払うことに合意した。死傷者に対する補償は未定である。Costa は、これとは別に、このクルーズに要した一切を払い戻すと言っている。イタリアの最も良く知られている消費者グループ Codcons が、2つの米法律事務所と連携して、Costa とその親会社の Carnival に対して団体訴訟を起こす準備を開始した。1船客当たり €125,000~€1m の補償金を求める。(wsj.com, 1/28/2012)

## 陸 運 & ロジスティックス

### (1) 北米の鉄道会社業績 好調

北米の鉄道会社の業績が好調だ。CSX の 2012 年決算は、増収 +10% (\$11.7bn、過去最高)、増益 +17% (\$1.8bn) を達成した。最低の採算性の鉄道会社が、最良の採算性を誇る会社の 1 社となった。一方、Canadian National の第 4 四半期は、増収 +9% (C\$9.03bn)、増益 +18% (C\$592m) となった。全ての品目の鉄道輸送が増加しているという。燃油費の高騰と日用品の大幅な需要増加が、鉄道収支の改善に拍車をかけている。鉄道会社幹部は、米国のゆっくりした景気の回復が 2012 年の収支見通しを明るくしていると言っている。(FT.com, 1/24/2012)

## ホテル & リゾート

### (1) スターウッドのホテル展開

Starwood は、2011 年に北米で新たに 27 のホテルを開業した。2012 年には、ここに更に 20 のホテルを開業する。欧州では 150、中東では 50 のホテルを運営している。2012 年に開業するホテルの 60% は、豪華ホテルとなる。30 番目の St. Regis, 80 番目 Luxury Collection, 45 番目の W ホテルを含めて 150 の豪華ホテルを運営することになる。2012 年に開業するホテルの 60% 近くはアジア太平洋地域のホテルとなる。50 近いホテル（内中国 35 近く）をアジアで開業して、今年末には合計 250 ホテルとする計画だ。STR によれば、2011 年の米ホテル業界の業績が 2008 年以来初めてオキュパンシーで 60% 以上、ADR で \$100 以上を達成した。（稼働率 +4.4% 増の 60.1%、ADR +3.7% 増の \$101.64）(nasdaq.com, 1/24/2012) (Bloomberg.com, 1/25/2012)

### (2) 米ホテル、インドでホテル展開拡大

米ホテルがインド市場のホテル展開を拡大している。Starwood Hotels & Resorts は、今後 3 年間にインドのホテル展開を +60% 以上拡大させると言っている。インドで 8 つのホテルを運営している Hyatt Hotels and Resorts は、現在 53 のホテルを開発中だ。この内の 23 が Hyatt, Hyatt Regency, Andaz のアップスケールのホテルとなるだろう。Hyatt は、顧客の 40% がインドの国内顧客だと言っている。インドに進出する米ホテルは、現地の既に確立した国際的にも認知されているホテルチェーンである、Lemon Tree, Red Fox のエコノミーと中級ホテル、それに Taj, ITC, Oberoi のアップパーエンドのホテルと競争することになる。STR は、インドでは今後 3 年間に 61,000 室が増加すると予測している。Mumbai, New Delhi, Bangalore の大都市では土地の確保が難しいことと既に多くのホテルが進出しているので、今後のホテルの建設は地方都市中心になるだろう。(travelweekly.com, 1/23.2012)

### (4) 米ホテル業界 業績好調

米ホテル業界の業績が好調である。STR は、2012 年にもこの傾向が継続すると期待している。2012 年は、2011 年と同様に供給増加はほとんどない。2013 年より本格的な増加が始まるだろう。最近の顕著な傾向として、長年の Room Rate 増率 > Occupancy Rate 増率の関係が、2010 年からは逆転している。価格に対する確固とした戦略 (pricing integrity) が求められていると STR は述べている。(HHN.com, 1/23/2012)

	Room Rate	RevPAR	Occupancy	Supply	Room Demand
2010	+0%	n.a.	+5.5%	n.a.	n.a.
2011	+3.7%	+8.2%	+4.4%	+0.6%	+5%
2012	+3.8%	+4.3%	+0.5%	+0.8%	+1.3%



### (5) プレイテック (英) 買収戦略

オンライン賭博ソフトウェアプロバイダーPlaytech が、€137m の自己資金を使って継続した欧州企業の買収を計画している。 LON 第 2 市場上場企業である Playtech は、William Hill との合弁企業 William Hill Online を保有し、Paddy Power や Bwin.party などの大手オンライン賭博企業に対してソフトウェアを提供している。(昨年 10 月、William Hill Online テラビブ事務所でストが発生した。 この合弁事業の運営を巡って Playtech と William Hill との関係が冷え込んでいる。 合弁解消の噂もちらほら出ている) 12 月にはドイツと南アに於ける合弁事業の設立に £50 を投資した。 1 月 24 日には、£11m を支払って、スポーツ賭博と宝くじのソフトウェアプロバイダーの Genety Ltd.(英) を完全子会社化した。 同社は、11 月に £100m の株主割当を実施した。 創立者 Teddy Sagi がこの全株を引き受けたために、同氏の持株比率は 43.7%に上昇した。 Playtech の 2011 年 12 月までの 1 年間の収入は €207.m と +46%増加した。 William Hill Online からの利益配分は +17%増の €36.1m であった。(FT.com, 1/24/2012)

### (6) 岡田和生氏、マニラでカジノ建設開始

パチンコメーカーのユニバーサルエンターテイメント会長岡田和生氏が、フィリピンの Manila Bay プロジェクトに参加してカジノ建設 (\$2bn プロジェクト) を開始した。(1 月 26 日鉄入れ式) このプロジェクトは、110 エーカーの広さの土地にカジノを併設した複合リゾート施設を建設するもので、2014 年の完成を目指している。 開業 5 年後に、年間賭博収入 \$10bn~\$11bn を達成する計画だ。

岡田氏は Wynn Resorts Ltd の筆頭株主である。 同氏は、帳簿閲覧と自己資金の用途の解明を求めて、Wynn Resorts 社 CEO Steve Wynn との間で Nevada 州に於いて訴訟を起こしている。 同氏と Steve Wynn の間では、どちらかが Wynn Resorts 株を売却する場合は相互承認が必要となる取り決めを結んでいる。 アナリストは、岡田氏の本当の目的は、この取り決めを解除してマニラのプロジェクトのための資金を捻出するためだと読んでいる。 Wynn Resorts は、マニラのプロジェクトに反対している。(ユニバーサルは、自己資金 \$1bn とその他のファイナンスで \$1bn の合計 \$2bn を手当したと言っている) Manila Bay プロジェクトには、岡田氏の他に Bloomberry Resorts and Hotels, Belle Corp, Alliance Global Group と Genting Hong Kong が参加している。

関連記事：情報 517 号ページ 27 (平成 24 年 1 月 23 日) を参照ください。

## その他

### (1) マクドがツイッターで失敗

Twitter の新しい広告システムで展開した 2 つの McDonald's の “promoted tweet” が、予期もしなかったネガティブな反応を受けて、数時間で中止を余儀なくされた。

マクドが、ハッシュタグ “# McDStories” を使用したために、かねがねマクドを良く思っていない人たちが、このハッシュタグを使用して「マックは健康を阻害する」とか「マックの低い品質が問題だ」などのネガティブなコメントをツイートし合ったのだ。

SNS を使用して広告を打つ時は、自身のプロダクトに対してネガティブな感情を抱いている人たちが多く存在するということを再認識する必要があるようだ。

同様のバックファイヤー事件は、QF 航空の “QantasLuxury” プロモーションでも発生している。 昨年 10 月末の QF 全便運航停止のロックアウトの直後に展開したこのプロモーションは、運航停止に怒った人たちのネガティブなコメントにあつという間に占領されてしまった。(FT.com, 1/24/2012)

## 編集後記

### 「欧米のLCCがハイブリッド化している」

米国や欧州のLCC市場が成熟化しつつある。 そのため、LCCは、成長を持続させるために格安低運賃市場からFSA (Full Service Airline) の牙城であるハイイールド旅客市場に照準を合わせ始めている。

LCCは、最近；

- ① サブ空港からハブ空港に乗り入れている。(新たに路線開設するサブ空港発着路線が枯渇し始めているのだ)
- ② ハイイールドの主たる客体である法人需要獲得に努力している。
- ③ 法人需要を獲得するとなれば、その需要を取り扱っているTMC (Travel Management Company = 法人旅行取扱旅行会社) 経由の販売(即ちB2B)が必要になる。 日本と違って、欧米の多くの法人は、サプライヤーとの交渉、ポリシー(出張規定)の作成、データ管理など自社のT&Eコストの総合管理を TMCにBPOしている

- ④ 複雑な旅程が多い法人需要に対しては、乗り継ぎサービスの提供も不可欠だ。 乗り継ぎサービスとなれば、他社とのインターライニングの予約発見も必要となるだろう。 コードシェア便だって頻繁に利用するだろう。
- ⑤ そして、TMC経由で販売するとなれば、彼らが使っているGDSの利用がマスト必要になる。
- ⑥ 乗り継ぎサービスや、ましてやコードシェアとなれば、LCCの（廉価な）簡易予約システムでは取り扱えない。 つまり、ここでもGDSの利用が必要となる。
- ⑦ また、法人需要用に快適な座席空間を設ける必要も出て来る。 プレミアムYクラスのごとくの座席が必要になる。
- ⑧ 更には、法人需要のロイヤルティを得るためにマイレッジ報奨制度の強化だって必要になる。

以上の①～⑧の全ては、FSAのプラクティスだ。 LCCのルールブックには存在しない。 つまりLCCは、自身のサステイナブルな成長の維持とそれに伴う利益計上を確保するために、FSAのベストプラクティスを採用して（真似て）彼らの常顧客であるハイイールド旅客（即ち 法人需要）を摘み取ろうとしているのだ。

FSAのプラクティスを採用するとなれば、当然のこと乍らコストが嵩むことになる。 LCCは、それによる或る程度のコスト上昇よりも、ハイイールド旅客獲得による収入増加の方が大きいと考えているのだろう。

この反対に、FSAは、今まで無料で提供して来たサービスをバラバラに分解して付帯サービス運賃として有料化した。 これは、付帯サービス運賃を基礎運賃から分離した実質的な運賃値上げだとも言えないことはない。 この“せこい”プラクティスは、LCCが開発したモデルだ。 FSAだって、LCCの良いところ？を真似ているのだ。

LCCとFSAが、お互いにベストプラクティスを真似合っている。

この現象は、(LCC + FSAベストプラクティス) ÷ 2 = ハイブリッド と説明されるだろう。

これって、以下の通り整理される 案外 単純な話だよな。

- ① 低運賃で市場をどんどん奪ったLCCに対して、

- ② 見捨てておけないとばかり、本腰でFSAが対戦すれば、
- ③ 両者の競争が熾烈になるので、お互いの市場の取り合い合戦と、お互いのベストプラクティスの“真似っこ”合戦が始まるって訳じゃないか。
- ④ 真似っこの行き着く先はハイブリッドって言う訳。

日本の国内線でも、将来、キットこのハイブリッド化が進むだろう・・・。  
(H.U.)

<p>表紙： 羽田空港 鉛筆、筆ペン maruman S140 Sketch Book 2002年2月作</p>
--

TD 勉強会 情報 518 (以上)

■ 欧州旅行テクノロジー2012年（2月7日～8日於 LON）の出展企業

- [Add to Trip by Momentum Design Lab](#)
- [AdInsight](#) - Marketing / Data Management & Analytics Tools
- [Advantage Business Travel](#)
- [Anboto](#)
- [Anteo Solutions Ltd](#) - Yield & Revenue Management / Ecommerce & Payment Systems / CRM & Customer Loyalty / Booking & Reservation Systems / Content Management & Provision
- [AO UK Ltd](#) - Data Management & Analytics Tools / Content Management & Provision / Business Automation & Management Software
- [Barclaycard Payment Acceptance](#) - Ecommerce & Payment Systems
- [Bewotec GmbH](#) - Booking & Reservation Systems
- [Billian I.T. Solutions Ltd](#) - Distribution Systems / Ecommerce & Payment Systems / Booking & Reservation Systems
- [Blue Star Infotech \(UK\) Ltd](#) - Booking & Reservation Systems / CRM & Customer Loyalty / Data Management & Analytics Tools / Distribution Systems / Business Automation & Management Software
- [City Lifeline Limited](#) - Hardware & Network Infrastructure
- [CloudWorks Solutions](#) - Booking & Reservation Systems / Content Management & Provision / Ecommerce & Payment Systems / Marketing
- [Codegen Ltd](#) - Booking & Reservation Systems / Content Management & Provision / Business Automation & Management Software / Distribution Systems / Yield & Revenue Management
- [Comtec Europe](#) - Booking & Reservation Systems / Distribution Systems
- [Cornerstone Information Systems Ltd](#) - Data Management & Analytics Tools / Business Automation & Management Software / Content Management & Provision
- [DataFlexNet Raileasy4Business](#) - Booking & Reservation Systems
- [Destination Film](#) - Marketing
- [Digital Trip – The Travel Website Experts](#) - Marketing / Ecommerce & Payment Systems / Booking & Reservation Systems / Distribution Systems / Content Management & Provision
- [Digital Visitor](#) - Marketing
- [Dolphin Dynamics](#) - Ecommerce & Payment Systems / Booking & Reservation Systems / Distribution Systems
- [Evolvi Rail Systems Ltd](#)
- [For-sight](#)
- [GP Solutions](#) - Business Automation & Management Software / Data Management & Analytics Tools / Distribution Systems / Booking & Reservation Systems
- [Guava](#)
- [HitchHiker GmbH](#) - Ecommerce & Payment Systems / Booking & Reservation Systems / Business Automation & Management Software / Content Management & Provision
- [Hypertech Solutions](#) - Distribution Systems / Business Automation & Management Software / Booking & Reservation Systems
- [iGuide Mobile Applications Ltd](#) - Marketing / Content Management & Provision
- [Infinity Tracking](#) - Data Management & Analytics Tools / Marketing / Business Automation & Management Software / Booking & Reservation Systems / CRM & Customer Loyalty
- [Intuitive Ltd](#)
- [iomart Hosting](#) - Network Infrastructure & Hardware / Ecommerce & Payment Systems / Data Management & Analytics Tools
- [ISO Travel Solutions](#) - CRM & Customer Loyalty / Distribution Systems / Business Automation & Management Software / Booking & Reservation Systems
- [JFA Systems Ltd](#) - Booking & Reservation Systems
- [KDS Travel & Expense Management](#)
- [KOKO DIGITAL](#)

- [Lanyon](#)
- [Level 3](#) - Network Infrastructure & Hardware
- [Levy Associates](#)
- [Marin Software](#) - Marketing
- [Micros Travel](#) - Business Automation & Management Software / Booking & Reservation Systems
- [Multicom Products Ltd](#) - Booking & Reservation Systems
- [Navitas Solutions Ltd](#) - Business Automation & Management Software / Booking & Reservation Systems / Data Management & Analytics Tools
- [Off Exploring](#) - Marketing
- [Open Destinations](#) - Ecommerce & Payment Systems / Booking & Reservation Systems
- [Partners-Solutions GmbH](#) - Booking & Reservation Systems
- [Pharos Datacom](#)
- [PowerSoft Computer Services Ltd](#) - Booking & Reservation Systems / CRM & Customer Loyalty / Content Management & Provision / Ecommerce & Payment Systems / Data Management & Analytics Tools
- [ProCon Solution A/S](#) - Data Management & Analytics Tools / Yield & Revenue Management / Business Automation & Management Software
- [Pure360](#)
- [Raileasy](#)
- [RightNow Technologies](#)
- [Roomex.com for Business](#) - Booking & Reservation Systems / Business Automation & Management Software
- [Sabre](#)
- [Serious Games Institute](#)
- [Syntec Telecom](#) - Distribution Systems / CRM & Customer Loyalty / Business Automation & Management Software / Data Management & Analytics Tools
- [Teletext Holidays](#)
- [thetrainline Business](#)
- [Tigerbay](#) - Marketing / Distribution Systems / Booking & Reservation Systems / Content Management & Provision / Ecommerce & Payment Systems
- [Toggle Mobile](#)
- [Top Dog Travel Systems Ltd](#) - Ecommerce & Payment Systems / Booking & Reservation Systems / Content Management & Provision / Distribution Systems
- [Travel Technology Initiative](#) - Marketing
- [Traveldoo](#)
- [Travelport](#)
- [Traveltek](#) - Booking & Reservation Systems / Content Management & Provision / CRM & Customer Loyalty / Ecommerce & Payment Systems / Marketing
- [TRX Europe](#)
- [Vayant](#)
- [Vertical Systems – Intuiti](#)
- [VIATECLA SA](#)
- [Vibe Software Limited](#) - Booking & Reservation Systems
- [Vsourz](#)
- [Web Applications](#) - Booking & Reservation Systems / CRM & Customer Loyalty
- [Wirecard Technologies AG](#)
- [Ypsilon.Net AG](#) - Ecommerce & Payment Systems / Distribution Systems / Booking & Reservation Systems
- [ZOLV](#) - Ecommerce & Payment Systems / Marketing / Content Management & Provision / CRM & Customer Loyalty / Ecommerce & Payment Systems
- [7R Openbook](#)