

TD 勉強会 情報 559

◆ ブレーキング・ニュース
デルタ航空、バージン株 49%取得に合意

1. 5年後旅行トレンド、スマート TV とランボルギーニホテル
2. トリップアドバイザーの収支見通し
3. トラベルポートの第3四半期決算
4. 着地ツアーとアクティビティのモバイル販売
5. アジアでクルーズ活況
6. その他のニュース
7. 編集後記「旅行エコシステム」



「日本のオンライン旅行調査」 Bookway.jp でオンライン販売開始

◆ ブレーキング・ニュース

デルタ航空、バージン株 49%取得に合意

- DL 航空が、12 月 11 日、SQ が保有する Virgin Atlantic 航空株 49%を 購入することに合意した。 買収価格は、\$360m となる。 SQ は、この株式購入に 1999 年に£600m 支払った。 DL と VS は、大西洋路線でコードシェアを含む幅広い提携を実施すると共に競争法適用除外 (ATI) を申請する予定だ。
- SQ が VS 株を購入した目的は、VS との LHR 発着大西洋コードシェア便へのアクセスであった。 しかし、その後 3 大アライアンスの台頭により SQ にとっての VS との戦略的提携価値が薄れていた。
- VS にとっても 3 大アライアンスの台頭により大西洋路線でシェアをなくし、ライバルの BA 並びにその JV 提携会社から追い込まれ競争力を失いつつあった。 3 大アライアンスは、現在大西洋路線で 70%のシェアを誇っている。 VS は 2011-2012 年で £80m の税前損失を計上した。
- 一方、LHR のシェア拡大を狙う DL は、この好機を捉え SQ が保有する VS 株 49%を買収した。 VS は、LHR のスロットを 3.4%保有している。 DL は 1.3%だ。
- EU は、連合域内の航空会社に対する 49%以上の外資を規制している。 従って、DL は VS の過半株の獲得は不可能であるが、SkyTeam の同盟会社の AF-KLM が 5%~10%を購入すれば、SkyTeam として VS を支配下に置くことが可能になる。 51%を保有している Richard Branson は、VS 株売却についてオープンであると言われている。
- アナリストの一部は、SQ 自身が 49%保有の投資効果を疑問視していた VS 株に対する DL の投資が成功すると見るのは早計だと言っている。 SQ は、13 年前に Virgin 株に \$1.65bn を投資した。 この投資のネットの貢献は \$1.2bn となり投資額を下回る。 また、DL の VS 実質的支配を EU が問題視する可能性もあると言っている。
- VS は、LHR 空港からの米国路線で週 19 便 (総運航便数の 25%) を運航している。 BA と AA の JV は、週 50 便を運航している。 DL と VS は、大西洋路線のコードシェアを含む幅広い提携を模索するだろう。

- VS は、これとは別に LHR=Edinburgh, Aberdeen, Manchester の英国内線 3 路線を Aer Lingus に運航委託 (A320×4 機) する。この国内線 3 路線に使用する LHR 発着枠は、IAG の BMI 買収に絡む割譲された 12 スロットペアの内の 9 スロットペアが使用される。
- Richard Branson は、12 月 10 日、“自身が保有する VS 株 51%を手放すだろう” という報道を真っ向から否定した。「5 年以内に VS がなくなることなど決してない」言っている。

このレポートは、以下のニュースから編集した。

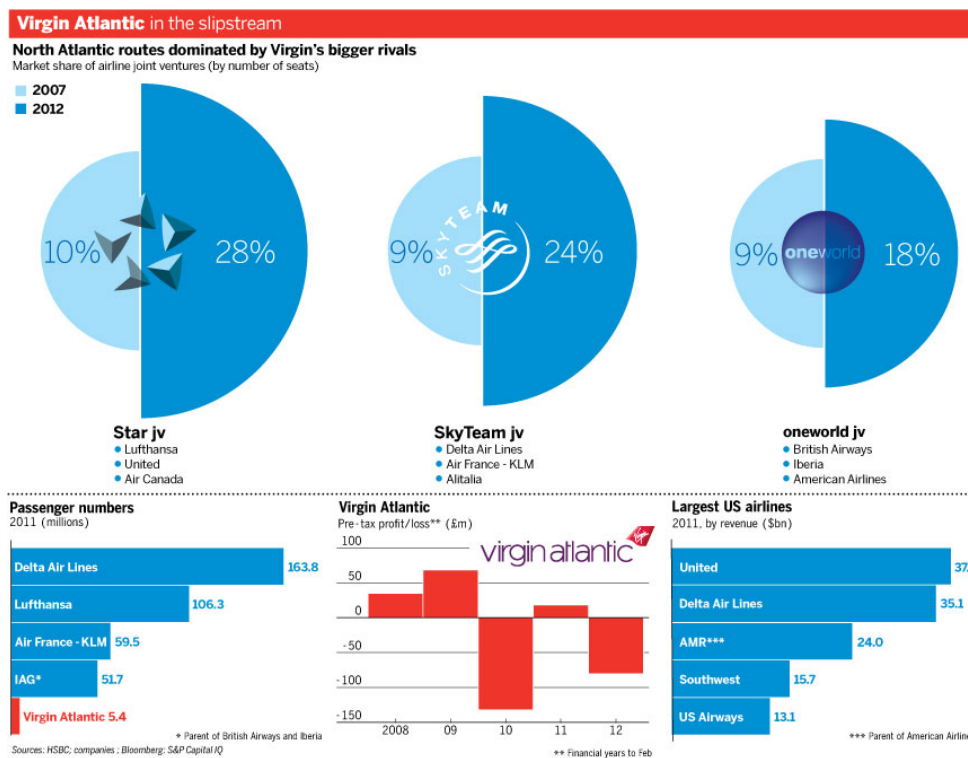
FT.com, 12/02/2012: Delta in talks to buy Virgin stake

FT.com, 12/03/2012: Singapore Air / Virgin – buyer beware

FT.com, 12/03/2012: North Atlantic venture eyes Virgin assets

FT.com, 12/09/2012: Delta and Virgin set to unveil tie-up

FT.com, 12/10/2012: Branson vows to hold on to Virgin stake



1. 5 top travel trends in the next 5 years includes smart TV and Lamborghini Hotels, says study

5年後旅行トレンド、スマート TV とランボルギーニホテル

次の5年間では、ミャンマー、ナイロビ、ドバイが最も注目される目的地となるだろう。スーパーカーのホテルが開業するだろう。そしてスマート TV が人々の旅行の購入方法を変えるだろう。これらの指摘は、Euromonitor が毎年 LON で開催されるトレードショー World Travel Market で発表した Global Trends Survey 報告書である。この報告書は、以下の5つをハイライトしている。

(1) スーパーカーがアジアでホテル展開

Tonino Lamborghini が、アジアで 40 の豪華ホテル Lamborghini Hotel の開業を計画している。他にも Mercedes-Benz、Porsche、Ferrari、Maserati、Bentley、Jaguar が同様のホテルを展開する可能性がある。

(2) スマート TV の誕生

新型 TV の約 25% が、既にインターネットと接続したスマート TV になっている。それが、2016 年までには 75% に拡大するだろう。TV の旅行番組を見た視聴者がその場で旅行アプリや Web リンクやスマート TV で旅行を予約することができるようになるだろう。

(3) 閉ざされた目的地がオープン

2012 年に米国とミャンマーの外交関係樹立により、多くの米国人がこの国を訪れるだろう。北朝鮮、リビアへの米国人訪問客も増加するかもしれない。現在の渡航規制緩和政策が継続し政治的混乱がなければ、キューバへの旅行は 2016 年までに倍増するだろう。

(4) インド人のドバイ訪問

金を買求めるインド人の、ドバイやその他の中東都市への旅行が大変人気がある。インド人は、結婚祝いや変動する経済に対する備えから金を買求める習慣を有している。今年 1 月～3 月の間、インド人はアラブ首長国連邦のドバイから \$5bn の金を購入した。インド人の中東諸国へのトラフィックは、2016 年まで年率 +7% で増加するだろう。インドの LCC がこれらの需要増加に貢献している。

(5) ナイジェリアがホットな目的地

アフリカ諸国の経済成長により、中間所得層の旅行熱が高まっている。映画産業が盛んなナイロビが、かれらの目的地の中心 “Nollywood” となっている。2016 年まで年

率 +3%でツーリズム振興が予想されている。 Lagos では、Radisson Blu, Four Points by Sheraton, Ibis, Legacy の新ホテルが今年建設された他 InterContinental, Protea, Hilton, Accor が建設中。 今月立ち上がった LCC Fastjet がナイジェリア路線の供給を拡大するだろう。 ■

tnooz.com, 11/02/2012

2. Despite investor enthusiasm, TripAdvisor struggles on a few fronts

トリップアドバイザーの業績見通し

昨年 12 月に Expedia より分社して上場した TripAdvisor (TRIP) の第 3 四半期決算が +9.3%増益の \$59.36 の利益計上となった。 収入は +18%増収の \$212.7m であった。 米国の収入は +10%の \$106m、英国の収入は +37%の \$77m であった。 レビューの総数は 7,500 万以上、月間 UV 数 5,700 万以上、登録会員数 3,600 万以上、モバイルアプリのダウンロード回数 2,600 万以上、モバイル UV 数 3,500 万以上、そして増収 +18%と全ての主要メトリックスが増加している。 しかしアナリストは、至近の好業績とは裏腹に、販売費用 (Sales & marketing spend) の増加を気にしている。 今年度の販売費用は、前年度比 +25.5%増の \$258.6m になると予想されている。

10 月 30 日時点で、15 人のアナリストの 11 人が TRIP 株の格付けを「ホールド」にしているのだ。 Zacks Investment Research は、11 月 2 日後場の株価 \$35 を下回る \$32.30 のターゲットプライスをつけている。

(単位 : US\$ 000)

	3Q'12	3Q'11	差異
収 入	212,710	180,801	+17.6%
営業費用	120,461	98,733	+22.0%
(内 Selling & Marketing)	(67,467)	(60,349)	+12%
(内 Technology & content)	(23,535)	(17,748)	+59.6%
(内 General & administrative)	(20,056)	(9,194)	+118.1%
営業利益	92,249	82,068	+12.4%
当期利益	59,360	54,315	+9.3%

アナリスト達の分析は以下の通りだ。

【販売経費が増加している】

TRIP は、Expedia と Priceline の 2 大 OTA に販売を依存しているため、顧客の多様化のための販売費用が増加する。 それに加えて、パッケージレンタルのごとくの新規市場に対する販売チームへの投資が、中期的に増益を緩和させるだろう。

【ホテルと関係改善は評価できるが・・・】

TRIP は、広告主のホテルに対して提供しているオンライン広告出稿の ROI 測定分析の改善を実施している。 とは言うものの、Nomura Security はそれが業績改善に即 繋がると信じていない。 TRIP は、2013 年初頭から、米国市場でロパティエ毎の最低 CPC を導入するだろう。

【モバイルから利益を上げていない】

TRIP は、モバイルから利益を上げていない。 一つの問題は、スマホのユーザ向けのポップアップ広告が巧くデザインされていないことだ。 スマホの利用者の方が多いと言うのに、おかしなことにタブレットから収入が TRIP のモバイル収入の四分之三を構成している。 TRIP は、今年中に全てのスマホのトラフィックに対してホテルの価格とアベイラビリティを表示するホテル メタサーチを導入する。

【大手 OTA の業績に左右される】 【Google に対しても脆弱だ】

TRIP の増収分の内 約 \$2m は、Priceline と Ctrip.com の好業績に依存したものだ。 TRIP は、Google の検索アルゴリズムの変更に対して継続して脆弱である上に、Google は自身の Google Place の旅行レビュー投稿の増加に励んでいる。

【アジア太平洋地域へ出遅れている】

Priceline や Ctrip.com がアジア太平洋地域 (APAC) で勢力を拡大しているのに対して、TRIP はアジア太平洋地域の展開に遅れている。 Asiarooms を含むアジアの 3 つのリジショナル OTA の買収と、中国に於ける広告収入の増加がアジアの収入拡大戦略だ。 欧州経済が低迷している時に、東の市場の勢力拡大が TRIP に求められている。

【Facebook から利益を上げていない】

TRIP は、同社の Cities I've Visited アプリも Facebook (FB) で多く利用されているけれども、FB が収入増加をもたらすとは考えていない。 ブランド認知の拡大と会員獲得のチャンネルとして利用している。 FB は、TRIP の収支向上には現在も将来も貢献しないだろう。

【負債総資本比率が高い】

TRIP の Debt/Cap 率は 35%と高い水準にある。 Zacks は、旅行の会社の Debt/Cap 率は平均 6%であると言っている。 TRIP は、注意深く経営して行く必要があるだろう。 上場成功の判定は未だ早いようだ。 ■

- ◆ 12月12日の報道は、Liberty Interactive Corp が TripAdvisor480万株を \$300m で買収したと伝えている。 Liberty は、この買収により TripAdvisor の資本の 25%と 57%の議決権利を獲得した。 次週に詳報する。

travelweekly.com, 11/05/2012

3. Travelport reports 4 percent drop in segments

トラベルポートの第3四半期決算

Travelport の第3四半期が▲\$39m の欠損計上となった。 前年同期比 70% (\$16m) 損失が拡大した。 EBITDA 利益は \$106m (▲10%減益) となった。 しかし、UA 航空の IT サービス契約喪失を除去した場合の EBITDA は +5%の増益となる。 UA 航空のインパクトは、ネット収入ベースで▲\$23m、営業損益および EBITDA ベースで▲\$17m におよぶ。 トランザクションは▲4.4%減となった。 ロシアのトランザクションは +39%増加した。 中国は +23%、南アは +9%と好調だ。 旅客当たり収入 (RevPas) は +3%上昇した。

<i>(in \$ millions)</i>	Three Months Ended September 30, 2012	Three Months Ended September 30, 2011
Net revenue	489	509
Costs and expenses		
Cost of revenue	296	313
Selling, general and administrative	110	89
Depreciation and amortization	56	56
Total costs and expenses	462	458
Operating income	27	51
Interest expense, net	(71)	(74)
Gain on early extinguishment of debt.....	5	—
Loss from continuing operations before income taxes and equity in investment in Orbitz Worldwide	(39)	(23)

	Three Months Ended September 30,	
	2012	2011
Segments (in millions)		
Americas.....	41	45
Europe.....	21	21
Asia Pacific.....	13	14
Middle East and Africa	10	9
Total Segments.....	85	89

2011年夏に立ち上げた宿泊施設の検索とショッピングプラットフォーム Rooms & More は、全世界の 35 万プロパティの約 90 万オファー（内 9 万が GDS）をホスティングしている。Rooms & More は、RevPas 上昇に貢献している。これを Universal API に近々組み込む予定だ。Developer Network は、現在、世界 70 カ国の第三者開発業者に Travelport のテクノロジーと API のソースを開示している。

Travelport CEO Gordon Wilson はこう述べている・・・。

ブラウザーベースのデスクトップ Worldspan Go!の改修強化版を 12 月にリリースする。Travelport 使用の旅行会社の 70%はアップグレードされた Travelport GDS を使用することになるだろう。それらの旅行会社の幾つかは Universal Desktop を、また他の幾つかは Smartpoint を使用するだろう。多くのカナダの Travelport 旅行会社は、AC 航空の全運賃と属性販売 (attribute selling) ができる Agencia を利用するだろう。エージェント デスクトップ経由の広告販売も増加している。

航空付帯サービス運賃の販売を可能にする Universal Desktop の展開は、計画下通りには進んでいない。航空会社が、このコンテンツの GDS に対する提供を遅らせているからだ。徐々に状況は改善するだろう。

Universal Desktop のソフトウェア開発キットは、旅行会社自身のコンテンツのワークフローへの統合を可能にする。レジャー旅行販売（特にアジア）の旅行会社は、この機能を好んでいる。法人取り扱い旅行会社は、GDS オンリーのコンテンツにより依存しているので Smartpoint が彼らにとって効率良いツールとなっている。Universal Desktop の多機能は一部の旅行会社には多すぎる場合があるので、簡易版を市場に提供している。

Travelport は、旅行会社のエージェントのためのモバイルソリューション Galileo Terminal を APAC で立ち上げた。インターネット接続の PC、ラップトップ、タブレット経由で Galileo と Apollo のプラットフォームへの完全接続を提供する。先ず香港、シンガポール、豪州で展開し 2013 年には他の地域へ順次拡大する。

IATA の New Distribution Capability (NDC) について、Travelport はこう言っている・・・。

- IATA は、航空運賃とインベントリーの仲介業者への流通の方法を変更しようとしている。 Travelport やその他の GDS は、既に航空会社と協力して API による旅行会社の付帯サービス運賃のアクセスを可能にしつつある。 Travelport は、AC 航空とこの面で協力している。 IATA の NDC 導入の真意が分からない。 IATA の力づくの、そして一部の航空会社の自分勝手な行為に不快感を持っている。
- Travelport を含む GDS は、NDC プロジェクトが航空流通エコシステムの関係者達と上辺だけの形式的な協議しか実施されていないことを憂慮している。 利害関係社たちが、共通して納得する流通標準があってしかるべきだ。



このレポートは、travelweekly.com に加え以下の記事から編集した。

Travelport Plans “Major Refresh” of Worldspan Go! by Dec. (travelmarketreport.com, 11/05/2012)

Travelport on IATA project, hotels and ad sales for growth, influence of developer network (tnooz.com, 11/04/2012)

tnooz.com, 11/06/2012

4. The next big travel technology opportunity: a mobile-only booking giant for tours and activities

着地ツアーとアクティビティのモバイル販売

PhoCusWright のレポート When They Get There (And Why They Go) 2011 年 2 月発行は、ツアーとアクティビティ市場について以下の通り報告している。

- ・ 2009 年に、旅行者は、アクティビティ、アトラクション、イベント、ツアーに \$27bn を消費した。
- ・ ほとんどのアクティビティ プロバイダー（オペレーター）は年商 \$1m 以下の小さな企業だ。 その 33%は \$250,000 以下だ。
- ・ 目的地のアクティビティ業界のほとんどのオペレーターは、自営業、パパママのまさに従業員 1 人～5 人の中小企業だ。
- ・ アクティビティの平均価格は \$100 以下だ。

- ・ テクノロジーノウハウが少ないためにオペレーションが制限的となる。
- ・ 10 オペレーターの内 4 社以下しか Web サイト予約機能を有していない。
- ・ 5 社の 1 社は、Web サイトすら保有していない。
- ・ 電話販売が全体の 60%を構成する。

多くのツアーとアクティビティのオペレーターは、季節的な事業を行っている。旅行の季節が終了すれば他の仕事に従事している。彼らは、自分の仕事を愛しており仕事のやり方について他人の言うことを決して聞こうとしない。Expedia や Travelocity が流通プログラムを売り込んでも、彼らは全く聞く耳を持たない。彼らに B2B のビジネスサービスを販売するのは極めて難しい。アクティビティ プロバイダー事業のマーケティング活動としては、ほとんどが地元の商工会議所に所属し、地元のその他の旅行業者とのネットワークを作り、地元の観光局などの DMO (Destination Marketing Organization) と強い関係を有している。地元以外のアウトサイダーが入り込む余地は極めて限られている。

1 日のツアーやアクティビティの予約は、実際の消費や目的地アクティビティの参加の 3 日前以内に実施されている。ほとんどのこれらの予約は、1 回限りの予約であり反復されることは先ずない。そして休暇旅行中の消費者の 50%以上は、これらの目的地の旅行商品を探し出すのにモバイルを使用している。アクティビティ オペレーターが、位置情報を伴ったモバイル機器が商売になくなくてはならないということに気がつくのは時間の問題だ。

Web サイトやオンライン予約機能やモバイルアプリも持たずして、どうしてツアーやアクティビティを販売できるというのだ。最近では、賢明なツアーとアクティビティ オペレーターは、Google Places に参加して Google Maps 上に自身のビジネスを表示している。最近の調査によれば、旅行モバイル利用者の 70%が Google Maps を利用し、残る 30%が OTA や旅行ガイドを使用している。ツアーとアクティビティのプロバイダーには、商売の拡大のために第三者のモバイル アクティビティ予約アプリケーションが必要となる。つまり、モバイルオンリー販売の OTA やホールセール会社が必要になるということだ。この面で抜きん出ているのがツアーとアクティビティのアグレッゲータ Viator だ。この市場の規模は \$28bn にも及ぶ。ここではモバイル販売が不可欠となる。 ■

5. Playing to Asia

アジアでクルーズ活況

シンガポールが、\$409m をかけて Marina Bay Cruise Center を建設した。アジアで成長が見込まれるクルーズの一大ハブ港とする計画だ。北米のクルーズ市場の成熟化、欧州経済の低迷などが原因で、クルーズ会社は事業の成長の活路をアジアに求めている。Royal Caribbean International は、Voyager of the Seas 丸のごとくの比較的船齢の若いクルーズ船をアジアに配船している。

Princess Cruise は、Sun Princess 丸の1年の内の一部をアジア顧客向けに販売している。そして2013年4月～7月の間、主として横浜港から9日～12日間の日本クルーズを販売し18,000人を集客する計画だ。日本はパーキャピタ \$46,000の有望市場だ。(中国の per capita は \$5,000)

Carnival Corp の Costa Cruise は、中国市場で初めて販売を開始した西側クルーズ会社だ。Carnival は、先月、Carnival Spirit 丸を豪州に1年間配船した。

中国市場がクルーズ業界で有望視されている。Carnival は、2006年に Costa Allegra 丸(820人乗り)を配船した。2年前には、それを1,928人乗りの Costa Victoria 丸と交代させ、2013年には更に大型船の Costa Atlantica 丸(2,112人乗り)を配船する。

Royal Caribbean は、2008年に Legend of the Seas 丸(1,804人乗り)で中国販売を開始した。今年 Voyager of the Seas (3,114人乗り)を追加し、2013年には Legend of the Seas 丸を Mariner of the Seas 丸(3,114人乗り)に取り代える。中国クルーズ船客は、国際ブランド、ショッピング、カジノ、スパに強い嗜好を有している。しかし、中国を含むアジアでは、クルーズが休暇旅行の選択肢の1つと認識されていない。クルーズは、休暇旅行需要にとって未だ認知されている訳ではないのだ。

Royal Caribbean は、プログラムの半分以上をクルーズ船丸ごとホールセール業者に売り渡す販売方式を中国で採用している。ホールセラーが、自身の旅行会社とのコントラクトにより船室のオキュパンシーの全てに責任を持つ方式だ。この方式により、クルーズ会社は複雑難解な中国の規則に遵守義務から回避できることになる。しかし、その一方で小売価格や顧客情報を中国サイドに握られてしまうリスクも発生する。中国は、いずれは自国のクルーズ船を開発し西側のクルーズ船のチャーターを止めるだろうとアナリストは言っている。

西側のクルーズ船は、2011年に、中国に262回寄港した。(China Cruise and Yacht Industry Association) 前年の223回よりも増加した。504,500人のクルーズ船客が中国の港を発着した。(China Communications and Transportation Association) アジア諸国は、積極的にクルーズを誘致している。シンガポールのMarina Bayターミナル(30万sqft)(同時収容能力6,800人)が良い例だ。水深の深い埠頭を建設し、Royal Caribbeanのメガクルーズ船(5,500人乗り)の寄港を可能にし、同時処理能力を2隻から4隻に倍増させた。

上海は、昨年、Huangpu River(黄浦江)にsuspended podsを伴った超近代的なビルディングの新クルーズターミナルの供用を開始した。3隻のクルーズ船の同時停泊が可能で、年間150万人を取扱う能力を備えている。中国北部では、各県がクルーズハブ港を競っている。天津港は、夏場のVoyager of the Seas丸とCosta Victoriaの母港となっている。廈門は、エンタメとショッピングの施設を伴ったCruise Cityと呼ばれる新ターミナルを建設し、中国南部のハブ港を目指している。そして\$488mをかけて中国初の10万噸のクルーズ船の建造を開始している。しかし、西側諸国のクルーズ会社が40年かけて培って来たスキルとノウハウは、そう簡単には中国に真似られるものではない。

クルーズ船のアジア寄港の問題は、港の処理能力だ。一時に3,000人以上の船客を捌く能力が問われている。港以外のショアエクスカージョンやツアーのインフラ整備も必要だ。Royal Caribbeanは、来年、北米を+4%増とし欧州を▲10%削減してアジア太平洋地域に総供給の10%を割り当てる。CarnivalもRoyalも、アジア展開により来年は経費の増加が見込まれると投資家に説明している。中国人のサインを読み取らせるためのシステムの改修にも費用がかかる。CarnivalのCostaは、今年、中国で60,000人を集客する。

アジアのクルーズ市場の20年間の経験と実績を有するマレーシアのStar Cruisesは、5隻のクルーズ船により中国、マレーシア、台湾、シンガポール発着のクルーズプログラムを展開している。Starの親会社のNorwegian Cruise Lineもアジアの展開を拡大している。

■

6. その他のニュース

旅行流通・TD

【GDS 関連ニュース】

(1) アマデウス、出張者追跡ソリューション提供

Amadeus が、法人旅行管理会社や企業に対して世界中を旅行する出張者を追跡できるモバイルツールを開発した。旅先のスケジュールの混乱や社会不安の発生時の、社員の旅程変更サポートや情報連絡などの危機管理に有効だ。先進メッセージングと標準 SMS を利用して iPhone, Blackberry, Android, Windows のスマホで使用できる。(travelmarketreport.com, 11/05/2012)

(2) アマデウスの iPad 新アプリ

Amadeus が、旅行のインスピレーションと情報を提供する無料 iPad アプリ Travel Seeker HD を立ち上げた。過去数年間、旅行者は出発地、目的地、旅行日の 3 つの条件で検索を強いられて来た。しかし、最近はよりパーソナルな自然な方法での旅行検索が要求されている。旅行者は、「\$500 の予算で行ける旅行」、「NZ の最良の旅行時期」、「家族旅行のためのテーマパークのある目的地」、「友達と会える都市」などの質問に対する即座の回答を求めている。

ジオロケーションと Wi-Fi マッピング テクノロジーを備えた Travel Seeker HD は、予算、航空便オプション、目的地の観光スポット、気候、地理などの幅広い旅行検索パラメーターによって目的地とアクティビティの豊富な情報を提供する。北米の 100 都市から。米国の 150 と世界の 350 都市への旅行の中から案内する。(tnooz.com, 11/07/2012)

(3) GDS ニュース 11 月 5 日～11 日

- 11 月 5 日 Emirates と Abacus が、グループ旅行システムの契約を締結した。
- 11 月 5 日 LowCostTravel Group が、Amadeus Web Service と Master Pricer システムの使用を含む技術契約を Amadeus と締結した。LowCostTravel のホテル インベントリーも Amadeus GDS に組み込まれる。
- 11 月 5 日 アフリカの BidTravel が Travelport と戦略的提携を締結した。BidTravel は、継続して Galileo GDS プラットフォームを使用し、Universal Desktop を利用するアフリカ最初の旅行会社となる。ePricing は、HRG, CWT, BCD, Travel Connections, Harvey World Travel, Travelwise を含む旅行会社ネットワークにわたっても展開される。
- 11 月 8 日 Vietnam Airlines と Abacus が、流通契約を更新した。

- 11月8日 Travelport が、中東とアフリカで旅行会社が使用するモバイルアプリを立ち上げた。iPad と iPhone 経由で Galileo のデスクトップにアクセスする。
- 11月11日 AZ と Finnair が Sabre の EMD を使用して付帯サービス運賃の GDS 経由販売を開始する。South African 航空も Sabre 経由で自社のブランド運賃を流通させる。
- (tnooz.com, 11/08/2012)

【その他の旅行流通ニュース】

(1) 米国旅行 2013 年予測

U.S. Travel が 2013 年の米国旅行市場が 23 百万回増加 (+1.1%) すると予測している。2012 年の増率 +1.8%を下回るが、旅行回数では過去最高になる。国内旅行は 36 百万回 (+1.8%) 増加して 20.4 億回となる。これは 2007 年のピークを 1.5%上回る。2012 年のレジャー旅行は +2%、ビジネス旅行 +1.3%増となると予測している。今年の消費額は +4.7%増加して \$852bn となるだろう。2013 年の消費額は +3.6%増の \$882bn になると期待されている。国内旅行消費は +3%増で、国際旅行の +7%が国内消費を上回る。この傾向は今後 10 年間続くだろう。2014 年の国際旅行の消費は、総旅行消費額の 15.1%を占め 2012 年の 14.6%を上回る。旅行産業の雇用は、2013 年に約 10 万に増え 760 万人となるだろう。(travelweekly.com, 11/02/2012)

(2) ソーシャルメディア使用の熟練

最近の企業は、自社のオンラインの評判とソーシャルメディアで顧客が自社商品について何を喋っているかに気をつけなければならない。ソーシャルメディアに関するデータは次のように語っている。

- ・ レビューの平均読者数は 150 人。
- ・ Yelp の累積レビュー数は、前年比 +54%増加して 3,000 万人となった。月間平均 UV 数は +52%増の 7,800 万だ。(newBrandAnalytics)
- ・ オンラインレーティング (星の数) の半分の星の増加は、夕食ピーク時間の満席予約を +50%増加させるだろう。(University of California – Berkley)

ソーシャルの世界が根付いている。大手旅行ブランドはソーシャルメディアを利用している。オンラインのソーシャルの会話から顧客情報を抽出し、サプライチェーンを最適化し、サービス水準を向上し、顧客満足度を高めている。企業のソーシャルメディアの利用の熟練度は、以下の 4 段階で測定されることになる。

第 1 段階は、顧客のレビューの聴取から始まる。15~20 のレビューサイトにアクセスし、全てのレビューを読み取る必要がある。5 店舗以下の企業は、事業主自身がこの業務を担っている。それ以上の規模の企業では販売促進部門が責任者となるようだ。

レビューはカテゴリー毎に分類される。レストランであれば、サービス・食事・価格・バリュー・雰囲気に関係されるだろう。レビューを読破することはしんどい仕事であるけれども、顧客からのフィードバックの理解は必ず収支改善の形で報われるだろう。第2段階は、顧客とのインタラクティブだ。レビューを書いた顧客の全てに対して、企業はちゃんと回答する必要がある。回答は、単にレビューを認識したとか、苦情を書いた顧客の再訪のための優待券の送付とか、苦情の原因となった問題の改善実施とかの形となるだろう。苦情した顧客をなだめて和解することだけを考えるのは最悪だ。企業は、顧客のバッドエクスペリエンスの原因の究明と、その解決に努力しなければならない。そうすれば、苦情顧客はその企業のロイヤルな顧客となるだろう。

第3段階は、ソーシャルメディアを担当するスタッフに対して、問題解決のための権限を委譲することだ。権限委譲は、迅速な問題処理により顧客を満足させると同時に、担当スタッフのモチベーションの向上にも繋がることになる。そしてブランドの毀損を回避することができるだろう。全ての出発点は、レビューの顧客データの客観的分析から始まる。

第4段階は、顧客サービスの向上のために事業運営の方法を変更した段階を指す。ソーシャル情報に基づいて事業の最適化を実施したならば、その結果を継続的に監視する必要がある。競争相手のソーシャルマーケットのデータにも目を配る必要がある。競争相手の情報は、ソーシャル情報と同様に自身の事業の最適化に重要だ。つまり自身の事業の戦略は、顧客（ソーシャル）と競争相手の情報をベースとして計画されることになる。(tnooz.com, 11/05/2012)

(3) 鉄道とバスのメタサーチ誕生

鉄道とバスのメタサーチサイト Wanderu が誕生した。米北東部のバス停留所や鉄道の駅の情報、運賃、スケジュールの検索を可能にしている。年内に米国全土をカバーする計画だ。予約は、各サプライヤーサイトで実施するメタサーチモデルだ。BusinessWeek は、Wanderu CEO Polina Raygorodskaya を 2007 年の 25 歳以下の 25 人の最優秀経営者の 1 人に選出している。(tnooz.com, 11/05/2012)

(4) キャセー航空が販売にリンクトイン活用

CX 航空が、アジアに頻繁に出張する米企業幹部に対するブランド認知を高めるために LinkedIn を使用している。CX が発着する米空港周辺に居住する China Networking Group などの LinkedIn グループに登録している法人旅行者に対して、CX ブランドを売り込んでいる。LinkedIn は、先週金曜日、第三四半期決算で大幅な増収を達成したと発表した。収入の約 1/4 の \$64m は広告収入が占めている。

LinkedIn 英国会員のほとんどが出張者で、その 72% が少なくとも 1 つのブランドのフォロワーとなっている。CX は、LinkedIn サイトで 17,000 人のフォロワーを有している。

ソーシャル・トラベル大手の WAYN, Gogobot, Airbnb, Wipolo, Trippy, Roomarama, Tripl, Wimdu などは、レジャー旅行者に照準を当てている。しかし、出張者たちの方がソーシャル・トラベルをより利用している。企業人たちは、ちょっとした時間を利用して LinkedIn でビジネスのコンネクションを探している。旅行計画ツールの TripIt, IMGuest, Plancast, Planely の全ては LinkedIn と統合し旅行を通じた会員間のコンネクションの検索を可能にしている。LinkedIn が、ソーシャル・トラベルのレースのダークホースのようだ。(tnooz.com, 11/05/2012)

(5) ブラボーフライ、欧州 OTA のコンソリをリード

低価格の航空とホテル検索の Bravofly (スイス) が、11月2日、スペイン OTA Rumbo を €74m で買収すると発表した。Axa Private Equity が、Bravofly 増資資金 €29m を供給する。Bravofly の 2011 年の年商は \$250m、2012 年には \$350m となると見積もられている。Rumbo 買収後は \$1bn の年商に達する勢いだ。Bravofly は 450 万人の会員を擁し、Rumbo はスペイン、ポルトガル、ブラジル、アルゼンチン、コロンビア、ベネゼラで 200 万人の登録顧客を保有している。

Axa は、プライベートエクイティファンドの Permira と共に 2011 年に Opodo を Amadeus から買収している。そして、Opodo を eDreams (BCN ベースの航空便検索エンジン) と Go Voyages (仏 OTA) と合併させオンライン旅行グループの Odigeo に統合している。Odigeo は、2011 年に主にフランスとスペインの航空便とホテル予約で €3.9bn 相当を獲得している。欧州で大手 OTA の企業買収が進んでいる。(tnooz.com, 11/06/2012)

(6) トラベル&ツーリズムの 5 つのトレンド

LON で開催された World Travel Market の 2012 Industry Report は、以下の 5 つのトレンドを明らかにしている。

① オリンピック

74%の業界人は、LON オリンピック開催が英国への外客誘致に成功したと信じている。VisitBritain は、2040 年までに英国インバウンド 4,000 万人の目標を立てている。2011 年～2016 年の間に +440 万人のインバウンド旅客増が +23 億ポンドの金を英国国内で消費するだろう。

② 課税

旅行に対する課税が、世界のトラベルとツーリズムにマイナスの影響を与えると、ほとんどが指摘している。英国の航空旅客税 (APD) が最も問題だ。1994 年に導入された APD は、現在最高 £184 に達している。そして来年 4 月からは物価連動で £188 に値上げされる。年間税収増は £2.9bn に及ぶ。スペインのホテルの VAT は、8% から 10%に増税される。

③ 新興市場

アウトバウンドでは中国、ロシア、ブラジル、インド、南アの順番だ。

インバウンドでは中国、ブラジル、ロシア、インド、南アの順番だ。 昨年は、スリランカ、インドネシア、マレーシア、メキシコ、アルゼンチンの SLIMMA だった。 今年はタイ、UAE、韓国、チリ、ケニア、ナイジェリア、シンガポールの TUSCKNS だ。 平和を取り戻したりビアは、大きな可能性を秘めている目的地だ。

④ 英国空港拡張

南東イングランドの空港拡張は、LHR 空港の第 3 滑走路建設計画支持が新空港建設派を上回りつつある。 LHR 第 3 滑走路建設の次善の案は、LGW などの空港の滑走路増設かもしれない。 連立政権は、2015 年の総選挙後までこの問題を持ち越す計画だ。

⑤ 英休暇旅行者増加

英国の休暇旅行者は、2012 年に過去 3 年間よりも多くの旅行をするだろう。 これらの旅行者は、旅先のインターネット接続を最重要と考えている。 休暇旅行者の 60% が休暇旅行中も Web を利用している。 86% が個人的なメールのチェック、39% がニュース閲覧、21% がソーシャルサイトで写真のアップ、15% が仕事のメールへの回答だ。(HNN.com, 11/07/2012)

(7) ホテル間際販売アプリ 競争激化

超間際ホテル販売アプリ Hot Hotels アプリが、英国とアイルランドで立ち上がった。 このアプリは、午前 3:00 までの超間際予約を可能にする。 既に 50,000 回ダウンロードされた。 間際予約は、英国のホテルの 4 室の内 1 室の空室を販売する。 HotelTonight (米)、Blink Booking (スペイン)、JustBook (独) などの間際ホテル予約の競争が激化している。(Techcrunch.com, 11/07/2012)

(8) セマンティック検索 2020 年にオンライン旅行標準

人々は、複雑なオンライン予約プロセスにうんざりしている。 人間のイメージネーションを理解する検索エンジンテクノロジーは未だ誕生していない。 消費者に人気のある単純な検索機能を保有している Expedia でさえ厄介だ。 その上、旅行に行きたがっている人々のほとんどが行き先を決めていない（決められないでいる）。 「テニスコートがある Wi-Fi 付きのホテル」のごとくの検索はできないのだ。

旅行会社のエージェントは、「クリスマスにビーチに小さな娘を連れて行きたい」という要求に、「ビーチ」は暖かい目的地、「娘」は夫婦 2 人と子供連れの家族旅行、「小さな」からオンサイトのチャイルドケアが必要かもしれないと推理する。 このような人間の知能を代替する検索テクノロジーは未だ生まれていない。 人間の自然言語を理解するセマンティック検索は、2016 年には幅広く使用されるようになり、2020 年には標準となるだろう。 セマンティックの一部を導入した幾つかの OTA では、1 ヶ月で

販売コンバージョンが +12%増加したと言っている。 OTA の検索テクノロジーの進歩は、理想的な休暇旅行を探し出すことになるだろう。(tnooz.com, 11/08/2012)

(9) アメリカン航空、紙の航空券取り扱い中止

AA 航空が、紙の航空券の取り扱いを完全に中止した。 米国で 2 社目、世界で 11 社目となる。 Qatar, BA, Vueling, Copa, SQ, Silk, Insel. Frontier, Emirates IB が受付を停止している。(travelmarketreport.com, 11/08/2012)

(10) アマデウス、2012 年 3 四半期決算

Amadeus が、今年 1 月～9 月末までの 3 四半期の決算で €889.8m の調整 EBITDA 利益を計上した。(tnooz.com, 11/08/2012)

Net Rev.	調整利益	調整 EBITDA	流通収入	IT 収入
€2,233.1m	481.3	889.8	1,690.5	542.6
+8.4%	+20.1%	+6.5%	+6.4%	+15.1%

(11) ソーシャルメディア愛用ホテル

2011 年に RFID 付きの腕時計で Facebook とインタラクティブできる環境を作ったソーシャルメディア大好きのホテル Ushuaia Ibiza Beach Hotel が、Facebook ファンを 4,000 から 70,000 に増加して大成功をおさめた。 今年、宿泊客の指紋でもって支払いができる支払機器をホテル内の随所に設置した。 そして、このホテルは 2013 年には RFID を諦めて指紋認証テクノロジーを支払いだけでなく FB へのアクセスにも利用する。 ホテルの随所にスクリーンを設置し、宿泊客はそのスクリーンから FB ページにログインできることになる。 このホテルは、今年末までに 18 万の FB ファンを持つだろう。 ホテルは、このプロジェクトの ROI をテクノロジー投資の 2.5 倍と測定している。 投資の 2.5 倍分のリピーター増を含む収入増と顧客データの獲得ができたと言っている。 初期予約だけでも、およそ 8 万ユーロの収入増があったと言っている。(tnooz.com, 11/09/2012)



空 運

【米 州】

(1) 空港セキュリティーチェックの不満増加

米運輸保安局（TSA）の空港セキュリティーチェックに対する不満が増加している。全身スキャン時にポケットから財布も出さなければならないことに対して、旅客は盗難の不安を感じている。搭乗ゲートで運転免許の提示を求められるケースも偶に存在する。免税店で購入したワインの機内持ち込みが可能なのに、同じくカーブサイド内で購入したペットボトルの飲料水の持ち込みが禁止されるのか？ 事前に政府のセキュリティー審査を受けた TSA の「PreCheck」と呼ばれる trusted-traveler プログラムに加入した多くの旅客が、迅速通過レーンではなくて通常のセキュリティーを受けさせられている。(wsj.com, 10/31/2012)



(2) 米大手、次々ライフラット座席導入

AA, DL, UA の各社が、米国内線にライフラット座席を次々導入している。

DL は、2013 年 3 月から 24 ヶ月かけて NYC=LAX/SFO の大陸横断線の B767 に 26 席、B757 に 16 席のフルフラット座席を導入すると 11 月 6 日発表した。

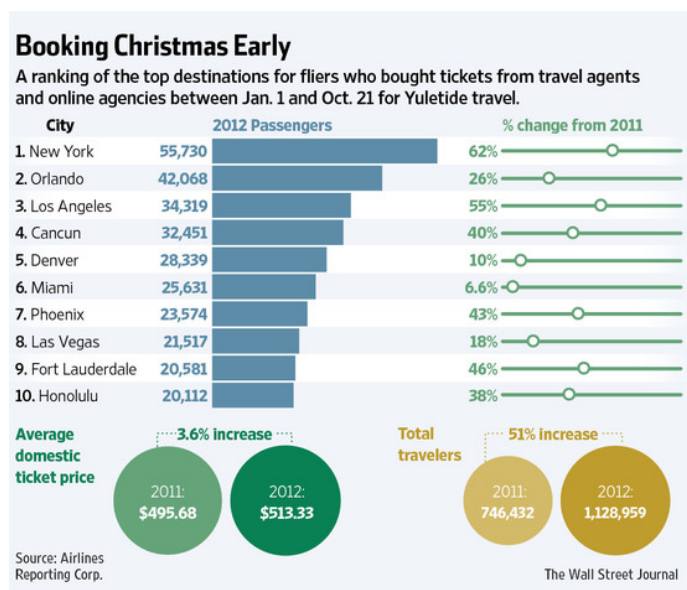
AA は、2013 年 11 月から投入する A321 の F クラスに 10 席、C クラスに 20 席のフルフラット座席を装備する。(AA は、現在一部の路線の C クラスにクレードルスタイルの座席を使用しているが、この座席はフルフラットにはならない。) この改修は 2014 年までかかることになる。

UA は、United First P.S. クラス 12 席を撤廃して、ライフラット座席の United Business P.S. クラス 28 席の客室仕様に来年 1 月より改める。全機ライフラット座席となるのは 2013 年 10 月までかかる。(businessatravelnews.com, 11/06/2012)

(3) クリスマス休暇 航空運賃値上げ

クリスマス休暇と年末年始の航空運賃が、1 年前より +50% 以上も値上がりしている。今回は、クリスマスの 12 月 25 日と元旦の 1 月 1 日が両方とも木曜日となる日並びが良く、連続休暇が取り易いので休暇需要が増加しているのだ。その上、航空会社は供給を絞って運賃値上げし易くしている。最大の休暇目的地 NYC は、超大型ハリケーン Sandy の後遺症は全く感じられない。Mandarin Oriental ホテルは殆ど満室で、クリスマスの週の空室は 1 泊 \$1,871 の部屋しか残っていない。この時期の Hampton Inn は 1 泊 \$418 もする。航空運賃は、軒並み +50% も値上がりしている。今回の休暇旅行

は、早期予約が鉄則だ。(wsj.com, 11/07/2012)



【欧州&アフリカ】

(1) ライアン航空、座席指定拡大

Ryanair が、座席指定を拡大する。現在の 4 列から、前列 1 列と中部 1 列の座席指定を追加する。easyJet は、全席座席指定を導入した。easyJet が £3~£12 を徴収しているのに対して Ryanair は £10~£15 を徴収する。easyJet は、座席指定で少なくとも年間 £45m を稼ごう。座席指定導入は、法人旅行者の獲得増にも貢献すると見られている。

東欧路線中心の Wizz Air は、来年に利用する全便の▲10%割引を可能にする €30 カードを販売する。このカード保有者は、同乗する 9 人までの親戚、友人の運賃の割引も提供する。(FT.com, 11/01/2012)

(2) ロンドン 空港容量拡大計画

- 英国で、LON の空港容量の拡大計画が 1968 年から検討されているが、政府は 40 年以上も経過しても具体的な計画を決められないでいる。
- 空港容量拡大計画は、LHR 第 3 滑走路増設、テムズ川河口新空港建設、STN と LGW 空港の滑走路増設の 3 つの案がある。
- 現英連立政権は、空港周辺住民の反対を聞き入れて、前労働党政権の決定を翻して LHR 第 3 滑走路の増設を含む LON の空港容量の拡大計画を全てご破算にした。
- 英経済界は、LON ハブ空港の容量拡大中止は英経済に致命的な影響を与えるとして政府に方針変更を強く要請している。空港容量の拡大ができなければ、▲

£14bn の貿易額低下 (GDP▲4bn/▲0.25%) を惹起すると指摘している。

- 経済界は、空港容量の不足のために新興諸国、特に中国との路線拡大が困難になっていると指摘している。CDG, FRA, AMS は 4 本の滑走路を持っている。PAR と FRA の空港は、LHR より年間 2,200 便多い中国便を取扱っている。
- 政府は、経済界の意見を聞いて LHR 第 3 滑走路の建設の復活に傾きつつあるが、選挙公約でもあるこの問題の方針変更をできないでいる。
- 政府は、空港容量の拡大計画の全ての案を評価するために、今年 9 月に独立委員会を設置した。そして、次の総選挙が行われる 2015 年の夏に評価結果を出すことを委員会に委ねた。

(FT.com, 11/02, 06, 15, 19, 25/2012)

(3) ライアンエアー上半期決算 +10%増益

財務的に困窮している大手 FSA の供給削減により Ryanair が潤っている。同社の上半期決算が +10%増益の €3.1bn となった。輸送旅客数は +7%増加した。付帯サービス運賃の増収が貢献しイールドが +7%上昇した。単位コストは +2%増加した。Ryanair の好業績にも拘らず、アナリストはこの株の購入を勧めていない。Ryanair の株価は 2012-13 のコンセンサス利益比 15 倍、2013-14 のコンセンサス利益比 13 倍で、easyJet の 2013-14 のコンセンサス利益比 10 倍を上回るからだ。(FT.com, 11/05/2012)

収入	利益	付帯サービス 運賃収入	燃油費
€3.1bn	€600m	€585m	€1.1bn
+15%	+1-%	+20%	+24%

(4) 欧州委員会、ライアンエアーのエアリングス買収に反対

EU は、先週、Ryanair の Aer Lingus 買収に対して公式な所謂 statement of objection を発行した。EU は、Ryanair の 3 回目となる Aer Lingus 買収を拒絶する意思を明確にした。EU は、買収認可取得のために Ryanair が示した競合他社 6 社によるアイルランド路線参入による競争強化パッケージ案の効果を認めず、この買収がアイルランド発着路線の競争環境を著しく悪化すると判定した。EU の最終的買収不承認は来年 2 月に発行される。EU は、2007 年の Ryanair の 1 回目の買収試みに対しても、買収により独占路線となる 22 路線と寡占となる 13 路線の合計 35 路線の競争環境悪化を理由にこの買収を認めなかった。Aer Lingus によると、現在の合併後の独占路線は、2007 年の 22 路線から 44 路線に倍増している。

Aer Lings は、Ryanair の買収阻止のために弁護士費用 €50m の支出を余儀なくされた。Aer Lingus の 2011 年決算は、長距離便の力強い実績に支えられ収入 €460.8m (増収

+5.7%)を達成したが、コスト +8.1%増のために営業利益は €90.9m に▲2.9%減益した。同社の組合は、年金積立て不足▲€748m の会社の取扱い方法に反対して 11 月中頃に時限ストを打つ構えを見せている。(FT.com, 11/07, 11, 22/2012)

(5) IAG、ビュエリング完全支配計画

- International Airlines Group が、スペイン LCC Vueling の完全支配（100%株保有）を検討している。 IAG は、2011 年に BA と IB が合併して設立された。
- IB は、6月 30 日に終了した上半期決算で営業損失▲€263m を計上した。 IAG は、IB の大掛かりなリストラを計画している。 IB は Vueling の 46%を所有している。
- その一方で、IAG は今年 3 月に LCC の Iberia Express を立ち上げた。 スペインのパイロット組合 Sepla は、Iberia Express と IB 本体の二重賃金制に反対してストを連続させている。
- 労使間の調停に乗り出したスペイン政府は、Iberia Express の賃金を IB 本体の賃金と統一させることを IB に要求した。 IAG は、この調停に異議を申し立て、今週スペインの裁判所は政府の調停プロセスの不備を認めた。
- アナリストは、IAG が Vueling の完全支配を実現して Iberia Express に見切りを付けるのではないかと予想している。
- Vueling の今年 9 ヶ月間の収支は、収入 €882.7m、利益 €41.3m を計上している。(FT.com, 11/07/2012)

(6) エーゲ海航空とギリシャ航空合併可否、欧州委員会の判断に

ギリシャ競争当局は、Aegean 航空の Olympic Air 買収の審査を欧州委員会に委ねることを決定した。 EU は、2011 年 1 月に両社合併計画をギリシャ国内線の略独占を理由に否認している。 アナリストは、この合併の正否は、ギリシャの現下の経済危機を EU がどう判断するかにかかっていると云っている。(wsj.com, 11/07/2012)

【アジア&中東】

(1) シンガポール航空 第 2 四半期 減益▲54%

SQ の第 2 四半期が、世界経済低迷による需要の減少と燃油費高騰で▲54%減益の S\$90.1m となった。 2013 年 1 月～2014 年 5 月の間に、貨物専用機×13 機のフリートの内▲1 機を削減する。(wsj.com, 11/02/2012)

収入	利益	燃油費
S\$3.8bn	S\$90.1m	S\$1.47bn
+2.5%	▲54\$	+4.3%

(2) ジェット航空 (印) 四半期損失縮小

インド民営航空会社トップの Jet Airways の第 2 四半期が▲997m ルピー (\$18.5m) の損失となった。前年同期の▲7.13bn ルピーの損失計上であった。損失縮小の最大の原因は Kingfisher の営業縮小だ。Jet の総収入は +25%増の 41.37bn ルピーとなった。航空機の S&B と不採算路線カットも収支改善に貢献した。インドの航空会社は、LCC の IndiGo と SpiceJet を除いて全社が欠損を計上している。政府は、最近、\$8.3bn の負債を有している国営の AI に対して補助金\$5.75bn を支給した。(channelnewsasia.com, 11/03/2012)

Jet Airways が、アブダビの Etihad 航空と株式売却の交渉を行っている、インドの民間航空局幹部が 11 月 26 日語った。この売却が実現すれば、政府の最近のインド航空会社に対する外国航空会社投資規制緩和を適用した第一号となる。(wsj.com, 11/27/2012)

(3) エアアジア X 上場

AirAsia X が来年 KUL 証取に上場する計画だ。7 億 9 千万株 (約 1/3) を売り出す。値段は明らかにされていないが、業界筋は \$250m を調達することになるだろうと予想している。AirAsia X は、11 月 2 日に創業 5 周年を迎え、現在エアバス機×11 機により豪州、アジア、中東の 12 路線を運航している。2016 年までに 32 機にフリートを拡大する。AirAsia 創業者の Tony Fernandes は、AirAsia X を含めて Indonesia AirAsia と保険会社の合計 3 社の KUL 証取上場し、\$400m~\$550m の資金を調達する考えだ。(channlenewssia.com, 11/03/2012)

(4) エアニュージーランドの機内安全ビデオ
NZ 航空が、映画ハビットのキャラクターを使用した
独創的な機内安全ビデオを作っている。(FT.com,
11/05/2012)



(5) エアアジア A320×100 機追加発注

AirAsia が、今後 3~4 週間以内に A320neo を含む A320×100 機を追加発注する模様である。同社は、375 機を発注済みで、現在 105 機の A320 を運航している。(wsj.com, 11/05/2012)

AirAsia の第 3 四半期利益が、+3.6%増益の M\$157.81m (\$51.56m) となった。収入は +14%の M\$1.24bn であった。旅客数は +9%の 475 万人。同社は A320×112 機を保有し 2026 年までに更に 266 機を導入する。(channelnewsasia.com, 11/21/2012)

AirAsia 創業者 Tony Fernandes の F1 チームであるケータハムが苦戦している。未だに

世界チャンピオンレースでポイントを獲得できないでいる。 Fernandes は、それでも F1 事業の多額の投資を継続する。 将来、F1 カーブランドの \$30,000~\$70,000 の格安スーパーカーを販売する計画を持っているからだ。(FT.com, 11/15/2012)

ホテル & リゾート

(1) ユニバーサルエンターテイメント岡田和夫氏、ウインリゾートと戦う

- Wynn Resort 取締役会は、今年 2 月、同社の取締役の岡田和夫氏（パチスロメーカーのユニバーサルエンターテイメント会長）が賭博規制当局への贈賄を含む不適切な行為をしたとして、同氏が保有していた Wynn Resorts 株 20%を時価の▲30%安い価格で没収した。
- 岡田氏は、2 月まで Wynn Resorts の筆頭株主で、CEO Steve Wynn と共に Wynn Resorts の共同創立者でもある。 没収された 20%の株式は、10 年間の金利 2%の約束手形で支払われる。
- 同氏は、11 月 2 日に LAS で開催された Wynn Resorts の株主総会の出席を拒まれた。 Wynn Resorts は、岡田氏を取締役から追放しようとしている。
- 岡田氏は Financial Times とのインタビューで、Wynn Resorts のマカオ大学に対する \$135m の寄付金こそが問題だと言っている。
- 彼は、Wynn Resorts がマカオ Cotai Strip で \$4bn をかけて建設する 2 つ目のカジノの建設に関連して Tien Chiao Entertainment に支払った \$35m についても問題視している。
- そして同氏が保有していた Wynn Resorts 株 20%の没収は違法であると訴えている。 一時 Steve Wynn は「岡田氏は生涯の友人である」と言っていた。 岡田氏は、あくまで Wynn Resorts (Steve Wynn) と断固争うと言っている。

(FT.com, 11/01/2012)

(2) ロンドン ホテル稼働率低下

オリンピック後の LON のホテル稼働率が低下している。 PwC は、LON の 2013 年の稼働率が 2012 年より▲4%p 低下して 77% (2005 年以来最低) になると予想している。 Queen's Jubilee とオリンピックで、£10 も上昇して £143 になった RevPAR は、2013 年には▲7%低下して £106 になると予想されている。 2012 年に +8,000 室増加した客室は、2013 年には +4,900 室増となるだろう。 地方のホテルの稼働率は、▲3%低下して 69%になると予想されている。 それらの地域の RevPAR は今年並みとなるだろう。 中級ホテルがブティックホテルとバジェットホテルに挟まれて、苦しい運営を強いられ

るだろう。 バジェットホテルの Premier Inn は、今年度に 4,200 室を増設し、2016 年までに英国で 65,000 室に拡大し、市場シェアを 6%から 10%にする計画だ。(FT.com, 11/04/2012)

(3) アコー、バングラデシュで 2 つのノホテル開業

Accor がバングラデシュで 2 つの Novotel ホテルを開業した。 Accor は、アジア太平洋地区で 700 のホテルを運営する計画だ。(wsj.com, 11/05/2012)

(4) インターコンチ、第 3 四半期 税前減益▲23%

世界最大のホテルチェーン（客室ベース）の InterContinental Hotels Group の第 3 四半期税前利益が▲23%減益の \$150m となった。 この決算は、一時的所得（one-off gain）により歪みが発生している。 RevPAR は +3.9%増加した。 Underlying 営業利益は、+9%増益の \$167m となった。 CEO Richard Solomons は、\$500m の自社株購入計画は InterContinental New York Barclay の売却遅延にも拘らず予定通り実行すると言っている。 IHG は、株主に対して先月既に \$500m の特配を実施している。(FT.com, 11/06/2012)

収入	Underlying 営業利益	税前利益
\$473m	\$167m	\$150m
+1.3%	+9%	▲23%

(5) プレイテック、ウイリアムヒルオンラインで儲かる

合弁企業の William Hill Online からの利益が、Playtech の第 3 四半期の利益の 50%にまで増加して €12.8m となった。 総売上は €92.7m、収入は +30%増の €79.9m、カジノ収入は +33%増であった。 William Hill Online は、賭博ソフトウェアの Playtech と William Hill の合弁企業である。 William Hill は、先月、コールオプション権を行使して Playtech が保有する William Hill Online 株 29%を買収すると発表した。 アナリストは、この買収には少なくとも £400m が必要になると予想している。(FT.com, 11/07/2012)

(6) ベットフェア、ドイツから撤退

- Betfair がドイツ市場から撤退する。 この撤退の原因は、ドイツのスポーツ賭博掛金に対する新たな 5%課税のためである。
- Betfair のビジネスモデルは、通常のオンライン賭博と異なりパンター同士で賭けるエクステンジで、Betfair はそこからコミッションを得る つまり株式市場と同じ方式だ。 Betfair のドイツのエクステンジからの収入は、2012 年の同社の中核収入の 4%を構成する。
- 賭博掛金に対する課税は、2 年前にフランスも導入している。 このため幾つかの

オンライン運営業者が仏市場から撤退している。 賭博運営業者は、掛金に対する課税よりも圧倒的に納税額が少なくなる胴元収入に対する課税を求めている。

- Betfair は、キプロスやギリシャでも当局から圧力を受けている。 欧州の幾つかの国は、エクステンジの八百長とマネーロンダリングを恐れている。
- Betfair は、現在、独賭博税の滞納の可能性で当局と協議している。 仮に滞納と決定されれば Betfair は £15m の税の追徴を受けることになる。

(FT.com, 11/07/2012)

(7) インターコンチ、エクステンデッドステータ改修

InterContinental Hotels Group が、Candlewood Suites と Staybridge Suites のエクステンデッドステータブランドを改修している。 長期滞在者用に、自宅とちっとも変わらない環境を作り出そうとしている。 既に 77 のホテルがバスルーム、台所、備え付け家具の大掛かりな改修を実施している。(HNN.com, 11/07/2012)

(8) オリエントエクスプレス、買収オファー拒否

Orient-Express Hotels は、11 月 8 日、Indian Hotels Co.の買収提案 (unsolicited) を拒否したと発表した。 \$1.86 の買収価格は安すぎると言っている。 Indian Hotels は、既に Orient-Express 株の 7%を保有している。 同日、Orient-Express は昨年 6 月から空席となっていた CEO に John Scott III を任命した。(travelweekly.com, 11/08/2012)

編集後記

「旅行エコシステム」

時代の移り変わりが極めて激しい社会になっているので、新たなバズワード次々生まれている。 旅行業界も例外でない。 最近、米旅行業界誌で「旅行エコシステム」(travel ecosystem) という言葉が見られるようになった。

今までの予約発券の手配中心の旅行会社の伝統的なビジネスモデルが、手配の前（つまり川上）の旅行計画段階から、手配後の旅行途次（つまり川中）と、旅行後（つまり川下）の全てをカバーする「旅行エコシステム」に基づくビジネスモデルに転換しつつあると言うのだ。旅行会社の手配の業務は、サプライヤーのオンライン直販、OTA のオンライン販売に浸食されている。その上、サプライヤーのコミッションカットにより手配は急速に儲からないビジネスとなりつつある。だから、旅行会社は、販売時点の手配業務からどうしても川上の旅行計画支援や、川中の旅行途次における危機管理や、川下の旅行後のアフターケアなどに業務範囲の拡大を強いられている。そして、このバリュー・チェーンの川上／手配／川中／川下の全ての段階の企業活動を最適化し、有機的かつ効率的に結合して運営する必要がある旅行会社にはあると指摘されている。

手配を除く川上／川中／川下の3つの段階における特徴やトレンドと、旅行会社の対応と、そこで使われるツールを以下に書き出して整理してみた。

【旅行計画段階 川上】

➤ トレンド

顧客は、旅行会社に来店する前にインターネットで旅行の下調べをしている。顧客は、予約発券などの手配の段階では既に購入意思を決定していると言われている。Google が言っている ZMOT (zero moment of truth) だ。その一方で、半数の旅行者が、漠然と旅行には行きたいと思っているものの、目的地を選べないで困っているのも事実だ。だからと言って、彼らは物見遊山の定番のパッケージツアーを嫌っている。自分の嗜好に合った目的地のツアーやアクティビティーに参加するパーソナルな旅行をしたいと願っている。

➤ 旅行会社の対応

旅行会社は、顧客のニーズとウオントを聞き出して旅行計画を支援するコンシェルジュサービスを提供することが必要になりつつある。手配の時点まで待っていないで、それより早い段階で顧客を捕まえることが必要だ。特に、出発地、目的地、旅行日の3つにより旅行の検索を実施する手配中心のOTAに対抗するためには、OTAが真似できないこのヒューマンのコンシェルジュが重要だ。旅行会社のコンシェルジュとなるエージェントは、目的地の豊富な情報を持ったスペシャリストとなければならないと同時に、顧客とのコミュニケーションのスキルに優れてなければならない。旅行会社は、この計画支援のコンサルテーションからフィーを徴収することになるのだから、旅行会社のエージェントの教育がますます重要になっている。

➤ ソリューションとツール

顧客は SNS (social networking service) やレビューサイトを閲覧して目的地候補の情報を収集している。顧客は、企業のマーケティング情報よりも家族や友人や知人の情報

を信頼している。 何処でも何時でも気軽に使えるモバイルが、旅行計画段階の顧客に対する旅の誘い（インスピレーション）には最適なツールであると言われている。 旅行会社はモバイルへの対応が求められている。 近い将来は、スマート TV も有力なツールになると言われ始めた。

【旅行途次段階 川中】

➤ トレンド

モバイル機器のお陰で、旅行会社は旅行途次の顧客と 24/7 の常時接続の関係を容易に築くことが可能になった。 多くの顧客は、目的地のツアーとアクティビティーを実際の消費の 72 時間前以内に購入しているらしい。 目的地の旅行商品の多くは、旅行者が目的地到着後に購入される傾向が強い一種の間際販売となるようだ。

➤ 旅行会社の対応

旅行会社は、着地型商品の販売をするために、旅行途次の顧客に対してセールスアプローチを実施するべきだ。 特に法人管理旅行社（TMC）は、企業の出張中の従業員の突発的なスケジュール変更に対する支援を含む顧客の危機管理を行っている。 目的地のツアーやアクティビティーのサプライヤーも、位置情報を伴ったモバイル機器経由のオンライン販売をもっと心がけるべきだ。

➤ ソリューションとツール

旅行中の顧客とのコンタクトは、当然のことながら顧客が持ち歩くタブレットやスマホのモバイルのデバイスが中心となる。 地図に現在地を表示する GPS 機能や、撮影した場所に付随する情報をモバイル機器の画面に同時に映し出す AR 機能（augmented reality = 拡張現実）も、顧客獲得に威力を発揮するだろう。 これらの機能は、紙の旅行ガイドブックをきつと代替するだろう。

【旅行後 川下】

➤ トレンド

旅行者は、旅行の体験談を友人知人に話したがる。 旅の土産話を Facebook に掲載したり、撮影した写真を Pinterest にアップロードしたりするだろう。 そして、宿泊したホテルのサービスについて TripAdvisor などの口コミサイトにレビューを投稿するだろう。

➤ 旅行会社の対応、ソリューションとツール

旅行会社は、旅行から帰った顧客に連絡を取り、彼らを次の旅行にも自社を使ってもらいリピーターとする必要がある。 そのためには、顧客が購入した旅行商品の評価を聴取すると共に、顧客情報の一層の蓄積に励むべきだ。 蓄積した顧客情報をベースとした e メール マーケティングも継続して実施する必要があるようだ。 言わずもがなであるが、顧客のロイヤルティーを獲得するためには、顧客の信頼を勝ち取ることが重要

だ。

旅行後の顧客は、SNS のコミュニティーで旅行の体験談や旅先で撮影した写真を仲間と共有（シェアリング）する。従って、SNS が旅行会社にとっても顧客の信頼獲得のためのツールとなるだろう。SNS に参加して、そこに自社のページを持ち絶えず旅の情報を流し続ける必要があるだろう。しかし、SNS を販売促進のために使ってはいけない。あくまで顧客サービスのツールとして、あるいはブランド認知やファンの拡大のための顧客とのインタラクティブの手段として使うべきだと言われている。体験談や写真のアップやレビューの投稿には、使い勝手のよいモバイル機器が使われている。ここでもモバイルが威力を発揮する。やっぱりモバイル、モバイル、モバイルか！（H.U.）

表紙：

Seasons Greetings

ボールペンとマジックとクレヨン

紙：LAX 空港 JAL ラウンジ案内図裏面

H 96mm × W130mm

2012 年 11 月作

TD 勉強会 情報 559 （以上）