

平成 24 年 3 月 05 日

TD 勉強会 情報 523

1. マッキンゼー：旅行流通の苦しみの元凶
2. 航空会社のマーチャндаイジング
3. 米大手オンライン旅行会社 2011 年決算
4. ソーシャルネットワークスのピンテレスト
5. その他のニュース
6. 編集後記「絵図：トラベル流通チェーンの進化」



1. The trouble with travel distribution

旅行流通の苦しみの元凶

インターネットが、航空会社やホテルそしてその他の旅行プレイヤーたちの顧客に対する直販を可能にしてから 10 年間が経って、このセクターのエコシステムが崩壊しつつある。旅行の会社が、航空便や宿泊やその他のサービスのワンストップ予約を消費者に提供する筈のシステムを放棄しつつある。プレイヤー間の訴訟合戦も始まっている。そして、最も重要である顧客に専念しなければならないプレイヤーたちが、お互いに激しく攻撃し合っている。この状況が、外部のプレイヤーたちに、今では世界の E-コマースの約 1/3 を占める 1 億ドルの規模に成長した市場への新規参入の機会を与えている。

この混乱は、次の段階へ発展するための進化の過程で発生する創造的破壊と考えれば、決して悪いことではない。事実、企業は、既に数 10 億ドルを Web サイトの改良からテクノロジー インフラストラクチャーの変更などの次世代の旅行 E-コマースの構築のために投資している。コンソリデーションも、以前には存在しなかった新たなチャンスと機会を作りつつある。しかし、大きな懸念は、このセクターのプレイヤーたちが、新たなライバルとなる可能性を持った新規参入者たちが攻撃を仕掛けて来る前に、持続可能な進路を確保できるのかという問題である。2 つの市場参加候補を例に挙げて見れば、Google と Apple が存在する。Google は、最近航空会社の販売システムの 65% に使用されているアルゴリズムを開発した ITA Software を \$700m で買収した。一方、Apple は、iTravel と呼ばれているモバイル器機アプリケーションの一連の патент を申請している。

要するに、旅行サプライヤーとアグリゲーター、そしてサービス・プロバイダーのそれぞれが、このセクターの次世代を急いで定義づける必要があるということだ。業界の既存企業が、殆ど専一にチャネルコスト（流通コスト）の削減に邁進していることを止めて、顧客のニーズに最も良く適合することによる最大のリターンの獲得を模索すべきであると提案したい。そして、既存企業は、顧客のエクスペリエンスが販売開始時点ばかりでなく — 検索の前ですら含まれる — 購入の後の旅行にも延長されているということを理解しなければならない。我々が提案している変化は、一から全てのやり直しではない。多くのソリューションが既に存在している。しかし、このセクターのコストを重視しリターンを軽視している近視眼的な姿勢が、そのソリューション

の導入を阻止している。全ての付加価値を生産するプレイヤーたちを、テーブルに付けることができる バランスがとれたビジネスモデルが必要だと言っているのだ。

問題ある過去

長い間、旅行セクターのサプライヤーは、自分自身をサービス・プロバイダーとして認識して来た。そして流通業者に、航空座席やホテル客室販売の実際のテクノロジーの詰まったプロセスを取り扱わせて来た。航空会社は、1960 年代に Apollo や Sabre — 旅行会社のエージェントが世界の航空会社のインベントリーを検索するために使用した — のごとくの GDS を開発してこのアプローチ促進させた。しかし、1990 年代に入って財務的苦境に陥った航空会社は、その当時価値が高かった GDS をスピニアウトした。

他の多くのセクターと同様に、インターネットの到来が全てを変えた。オンライン旅行予約の Expedia のごとくのアグレゲータ・サイトが誕生して消費者にワンストップ・ショップを提供し始めた。そして、その見返りに航空会社やホテルに対して、人任せの流通の再考をさせるきっかけとなったコミッションを要求した。米航空会社は、ライバルとなるオンライン旅行社 Orbitz を設立して対抗したが、彼らの流通への参入は長続きしなかった。航空会社の財務状況がますます悪化したので、彼らは Orbitz を売却した。Web 経由による直販モデルの低コストに気がついた航空会社は、アグレゲーターのサイトの顧客を自社サイトによる直販へ転移させることに取りかかっている。

たとえば、AA 航空は、2010 年後半に Orbitz からインベントリーを引き上げた。Orbitz は、Expedia と同盟関係を結んで AA 航空のリスティングを削除して対抗した。(現在 AA 航空は、両方の OTA に復帰している) Enterprise Rent-A-Car も、コスト高になると言って Orbitz から離脱した。US 航空は、AA 航空と同様に、Sabre を競争法違反で訴訟した。このような紛争は、コンテンツを保有している者と、顧客を掴んでいる者が何時も直面する共通の問題である。たとえばケーブル TV 会社では、チャンネル接続に対するネットワークとの戦いが頻繁に発生している。保険会社は、自身のインターネット・ポータルを立ち上げてブローカーの既得権と戦っている。

しかしながら、旅行セクターの問題は、基盤となるモデルの崩壊である。伝統的旅行会社は、幅広い顧客層に対してオプションやプロダクトを提供するよりも、今や法人旅行者へサービスする傾向がある。サプライヤーは、短期的な少しの収入増とコスト増による ROI 低下に気がつかずに、彼ら自身のダイレクト・チャンネルに顧客を誘い込むための膨大な投資を行っている。オンライン・アグレゲーターは、サプライヤーを追

い出し自身のワンストップショップの提案を危うくするばかりでなく、自説に固執して価格が最重要なプロダクトの差別化であると言い張っている。 基本的に、そして最も悲慘的に、消費者は彼らが本当に欲するものである、彼らが自由にできる全てのオプションを1つの場所で探せないことにますます気が付いている。 この問題が永続すれば、彼らは優れた代替手段をより考慮するだろう。

将来の方向

では、どうしたら良いのか？ 我々は、旅行の会社に対する4つの責任（imperatives）を特定した。 ①顧客を戦略的にフォーカスすること、②顧客を理解するためにデータを利用すること、③提携関係を促進すること、そして④最良のエンドツーエンドの体験の提供による販売とロイヤルティの両方を推進すること、である。

①チャンネルでなくて顧客へフォーカスしろ

過去20年間、旅行セクターのアプローチは、顧客をより低コストの統一された流通チャンネルへ追いやることに腐心して来た。 我々は、このアプローチは、プロダクトの差別化の大きな負託に対する誤った対応と考える。 確かに、一部の顧客は、価格にバリューを置いているけれどもそれは全く一般的ではない。 旅行者は、旅行ニーズ（商品設計と関係する）と旅行ショッピングのニーズ（商品化計画と流通に関係する）の両方に於いて、彼らの要求が異なっているのは明らかだ。 サプライヤーは、B2Bとチャンネル中心主義を改めて 確固とした顧客中心主義へ転移すべきである。 包括的なゴールは、顧客獲得に勝利することであって、仲介業者間のゼロサムゲームの戦いではない。（顧客獲得にどのように勝利するかは下表のインタラクティブな「Understanding travel's core customers」参照）



	Who are they?	What do they want?
1	Service-intensive business traveler	Convenient booking, compliance with travel policies
2	Self-service business traveler ¹	Convenient booking, compliance with travel policies
3	Unmanaged business traveler ¹	Support in managing travel
4	Loyal leisure traveler	Relationship with supplier, confidence that the experience will be positive
5	Price-driven leisure traveler	The best price available, like to innovations chosen

Understanding travel's core customers
Suppliers should address a variety of wants and needs.
[Launch Interactive](#) 
[▲ Back to top](#)

理想的な世界では、サプライヤーは、各個人に誂えたサービスを提供するだろうが、それは現実の世界では不可能だ。しかし、旅行の会社は、幅広いさまざまな顧客層に対する集中的ソリューション（**focused solution**）を作り上げることができるしそうすべきだ。たとえば、他の何よりも透明性や価格比較に惹き付けられる価格志向のレジャー旅客は、購入前に平均 3～4 つのサイトを訪れている。そうだとすれば、航空会社やホテルやレンタカーの会社は、自身のサイトに価格比較を導入したらどうだろうか？これは、自身の価格の隣に競争会社の価格を並べている、まさに米国の保険会社が採用しているモデルだ。顧客——特に価格志向の顧客——を逃す少なからずのリスクは存在するが、顧客の信頼の獲得と、より効率的な商品化計画に役立つ貴重な顧客の選好と行動分析を可能にしてくれるので、それは軽減されることになる。

もう 1 つのセグメントの顧客である出張規定に縛られない法人旅客（**unmanaged travelers**）は、小さすぎて大手の法人旅行管理会社の高価なサービスを受けられない。しかしながら、高価で無く、より効率的なテクノロジーが、法人旅行者のこのロングテールに対するサービスを容易にしてくれるので、サプライヤーや法人旅行管理会社も同様に、オンラインチャネルへの彼らのシフトによる潜在的 ROI を認識することができる。出張管理規定に縛られない法人旅客（**unmanaged travelers**）は、支出管理ツール、プロフィール管理、企業ロイヤルティ管理の如くの手企業を受けているサービスの廉価版を求めることができるのだ。この需要に対する適合は複雑となるだろう。しかし、銀行や通信のような業界に於ける異なる販売モデルとカスタマイズされたプロダクトの組み合わせによる解決の可能性の存在を我々は見ている。コンソーシアムや提携が、成功の鍵となるようだ。たとえば、中小企業顧客に対する航空会社の束ねられたプロダクトを販売する最新の進化したトラッキングとレポーティング外部ツールを利用にした販売員の展開を想像して見たら良い。

チャネルベースの考えが、プレイヤーの、特にサプライヤーの、この様な動きに対する意識を制限する。彼らは、何が消費者セグメントの選好をシフトさせているかを考慮せずに、チャネルの市場シェアのターゲット（と Web サイトの大改修のようなイニシアティブによるこれらのターゲットの達成の試み）に焦点を当てる傾向がある。新たな能力が、皮相的变化でなくて、真に求められている。チャネルのターゲットに代えて顧客ベースの ROI にフォーカスすることは、幹部に対して、——どのケーパビリティと、どの顧客のショッピングのニーズに——どれだけの結果を生じさせるために幾ら投資するかを自問させることとなる。

2. ビッグデータの時代に勝利しろ

旅行の会社は、気が遠くなるような膨大な顧客データへのアクセスを持っている。基本的な個人情報から好きな航空座席番号、機内のエンターテイメントに対する嗜好、ホテルに於ける食事やクレジットカードの利用までの全ての顧客データを保有している。顧客とより深く付き合うための、マーケティング イニシャティブを動かす手段を持っているのだ。しかしながら、彼らが自由にできるデータの可能性を最大限利用している企業は、たとえあったとしても殆ど存在しない。疑いなく、データを活用するための販売、プライシング、収入管理、ロイヤルティー、IT の統合は厄介な骨の折れる仕事だ。しかし、それと同様に疑いなく、殆どのデータを具体的に駆使して問題を解決している旅行セクター以外の会社も存在する。

たとえば Amazon.com は、全ての本屋と小売店にとって喉に詰まった刺となっているが、マイニングデータによって、個々の顧客のエクスペリエンスに対してコンバージョンを誘発するリコメンデーションを作り上げている。尤も Amazon は、少なくとも現時点では旅行には進出していない。しかしながら Google は、数百億ドルの現金と データマイニングの要員 数百名を保有している。そして、重要な航空運賃検索プロバイダーである ITA Software の買収は、既に Google のユーザに対する瞬時の旅程の提供と予約ためのリンクを可能にしている。(単純に NYC to LAX とググってみれば、そのアクションが良く分かる) 一方、サプライヤーは緩慢な動きを見せている。BA 航空は、紙の搭乗旅客マニフェストに代えて iPad を客室乗務員に持たせることを最近発表した。しかし、このケーパビリティは、確かに紙情報よりは大容量の顧客情報にアクセスすることが可能になるが、ほんの小さな前進でしかない。多くの場面で、既存のプレイヤーは、ビッグデータ時代の到来に対して確実に守勢に回っている。今からでも遅くない。サプライヤーは、この新たなアイディアをテストするための 情報の宝庫とリソースを抱えている。ビッグデータの最前線で競争するために、どのデータを集めるのか、どの既存のデータが使われていないのか、どのケーパビリティを開発するべきなのかの解を、サプライヤーは見つけ出さなければならない。

3. 提携の力の鍵を開ける

DAL から NYC へ何時も使っている航空便、月曜日に出発して木曜日に帰る、何時も利用しているホテルとレンタカーの予約をスマートフォンに入力したら、即座に出張規程に基づいた回答が得られると想像して見たらどうだ。誰もこれを実現できないでいる。余りにも多くの旅行の会社が、ローカルの分散した仕事に励んでいる。幅広く全てのタスクを同時に実行して、顧客と接して顧客を刺激するようなソリューションは登場していない。顧客のマインドセットの勘案と、プロダクトとサービスに関するよ

りクリエイティブな思考が優先されるべきだ。それには、競争会社との競争と同様に協業さえもが必要となるかもしれない。このアプローチの1つの良い例は、最近大手ホテルチェーンが共同で立ち上げた RoomKey.com だ。(Marriott International, Hilton Worldwide, Hyatt Corporation, InterContinental Hotels Group, Choice Hotels International, Wyndham Hotel Group が参加している)

コンシューマー・パッケージグッズの世界では、このような提携の存在が見られる。リテーラーと製造業者が、彼らのサプライチェーンに亘って、より効率的な商品化計画の意思決定と物理的な流通とロジスティックの成果を可能にする、前例に無いようなレベルの情報を共有している。一方、旅行で最も良く知られた AA 航空と Expedia と Orbitz の紛争は、コンシューマー・パッケージグッズの会社が自分の商品を小売店の棚から取り除く話に似ている。これは誰にも有益とはならない。

論点は2つだ。第1番目の論点は、新たなテクノロジーの開発は、今日の旅行に対する全てのチャレンジに対する解答にはならないということだ。実際、消費者が必要としているテクニカルな能力は、ほぼ間違いなく機能しないエコシステムに亘って既に存在している。第2番目の論点は、提携の可能性だ。側面的（サプライヤー：サプライヤー）と垂直的（サプライヤー：アグリゲーター：プロバイダー）、或は旅行セクター以外の会社との潜在的提携の鍵が開けられていないままだ。ここでの成功は、協調の構造的事柄に起因する問題に新たな資金と新たなテクノロジーを注ぎ込むよりは、同様の利害とシナジー捻出の能力を持つ会社を特定することの方となる。

4. 顧客エクスペリエンス全般を理解しろ

プロダクトの販売開始が、会社の顧客との関係の始まりではない。顧客が、最初にプロダクトに気が付いた時点が開始となる。同様に、この関係は、販売時点 (point of sales = POS) の終了でもって終わる訳ではない。何故ならば、全ての顧客とのインタラクションは、顧客のロイヤルティを促進させる（又は彼らとの将来のビジネスを無くす）機会でもあるからだ。顧客ソリューションは、旅行業界では屢々複数のプレイヤーにまたがる。それぞれに対して、自身の強みと旅行者のお気に入りとなるためのショーケースの機会を提供する。幾つかの会社は、顧客との結びつきを強化する方策を積極的に模索している。たとえば、KLM 航空は、旅客が彼らの Facebook あるいは LinkedIn のプロフィールを利用して、これから搭乗する便で臨席に座る人をお互いが選べるようにするサービスを間もなく立ち上げる。MH 航空は、友人が同一便に搭乗しているか、あるいは同一方向に向かって旅行しているかをチェックできる Facebook のサービスをリリースしつつある。iPad を利用する BA 航空のように、これらのイノベーションは、

単なる予約や顧客サービスのトランザクションだけの手配だけでは無く、顧客エクスペリエンスを形成するテクノロジーを展開する。

顧客エクスペリエンスに影響する重要な必須の条件は、顧客の旅の総合的観察を可能にするための ― 予算や企画のプロセスにとどまらず、情報の所有にもまたがった ― 組織の間の壁の除去である。それには、ロイヤルティー、トランザクション、プライシングの分散された情報ではなくて、単一の顧客のデータバンクが存在しなければならない。そして、顧客中心主義のアプローチを実現するために、複数の事業部門の（ロイヤルティー プログラム、プライシング、販売、マーケティング、IT に対するそれらの責任を含めて）先例の無いレベルでの協調が必要になる。この統合のレベルを達成するために、具体的行動を起こしている旅行セクターの会社は極めて少ない。

デジタル革命は、殆どの業界で通常のビジネスを転覆させた。旅行も例外で無い。消費者は、情報によって力を付けている。彼らは、航空便、ホテル、レンタカーのオプションとバーチャルな価格の透明性に略瞬時にアクセスし、サプライヤーを競わせて漁夫の利を得る能力を獲得している。

ゲームは、今や如何に上質な顧客エクスペリエンスを提供するかにかかっている。それを達成することができる会社には、投資のリターンが付いて来るだろう。 ■

NYtimes.com, 2/27/2012

2. New Airline Revenue Goes Beyond Baggage Fees

航空会社のマーチャンダイジング

Amadeus の調査 *Amadeus Worldwide Estimate of Ancillary Revenue* によると、世界の航空会社の付帯サービス運賃収入（即ち：アラカルト運賃収入）が、2011 年に 前年比 +43.8% 増加して 推定 \$32.5bn となった。航空会社は、Amazon.com を学んで E-tailers になれば・・・と仏の航空会社収支改善のコンサルタント Airsavings 社が言っている。

NZ 航空は、OneSmart カードを発行して、FFP 会員を金融サービスの顧客に転換している。このカードは、現金に加えて FFP のマイレッジと外貨を格納できるデビットカードだ。NZ 航空は、このカードによる外貨交換手数料と、カードによる購入に対して少ないパーセンテージの収入を得ることができる。カードが使用され無い場合は、月間の定額手数料が徴収される。OneSmart カードは、昨年 12 月に導入され現在 10

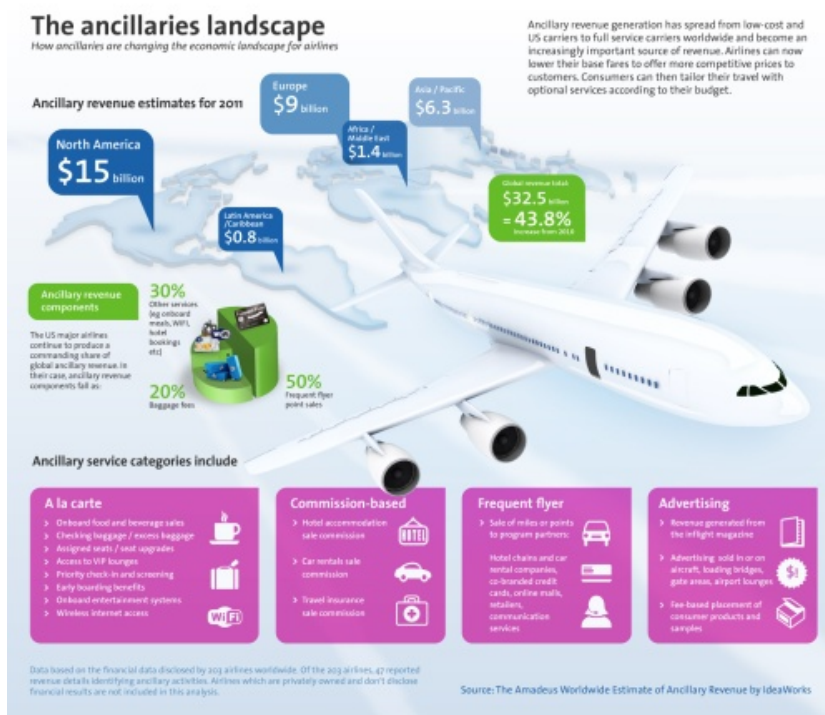
万人が保有している。

CO 航空は、購入前 7 日間 小額の手数料でもって予約希望便の運賃を凍結するサービス FareLock を 1 年前から売り出した。 この FareLock は、希望便を購入するかしないかに拘らず購入できるサービスだ。

AC 航空は、航空便のイレギュラリティーを保証する保険を売り出した。 悪天候などの理由により予約便のスケジュールに大幅遅延や欠航が発生した場合に、他社便を含む最適な代替便を確保するサービスだ。 AC 航空は、このサービスを 短距離路線は \$25、1,000 マイル以上の長距離路線は \$35 で販売している。

LH 航空は、自社のロゴマークを販売している。 LH のロゴを使用した鞆、着圧靴下、衣料のメーカーからロゴマークの使用料を徴収している。

付帯サービス運賃のチャンピオンは Ryanair だ。 同社の Web サイトには、休暇パッケージ旅行、レンタカー、ホテル予約の広告が並んでいる。 Ryanair の付帯サービス運賃収入は、総収入の 19%に達している。



3. 米大手オンライン旅行会社の 2011 年決算

米大手オンライン旅行会社（OTA）3 社、Expedia, Priceline, Orbitz の 2011 年決算が出揃った。Priceline が、利益を前年比倍増させた。Orbitz は、損失幅を拡大した。Priceline のホテル販売の大幅増加が継続している。第 4 四半期 Priceline のホテル販売は +50%増加した。同期間に Expedia のホテル販売は +19%増、Orbitz は▲2%減少させた。Priceline のレンタカー販売は +34%増加した。Traveljigsaw と RentalCars.com を一緒にして ReantalCars.com にリブランドした。Priceline の一人勝ちのようだ。

（単位：百万ドル）

	Expedia	Priceline	Orbitz
グロス売上高	29,181 (+12%)	21,658 (+59%)	11,340 (- 0%)
収 入	3,449 (+14%)	3,079 (+ 61%)	766 (+ 1%)
営業利益	479 (- 4%)	1,680 (+ 50%)	4.7 (-\$11m)
利 益	472 (+12%)	1,059 (+101%)	-37.2 (-\$58m)
米国売り上げ	17,789 (+ 6%)	4,749 (+14%)	9.096 (- 5%)
外国売り上げ	11,393 (+23%)	16,909 (+78%)	2,241 (+24%)
マーチャント	12,827 (+22%)	4,048 (+19%)	n.a.
コミッション	16,354 (+6%)	17,609 (+41%)	n.a.

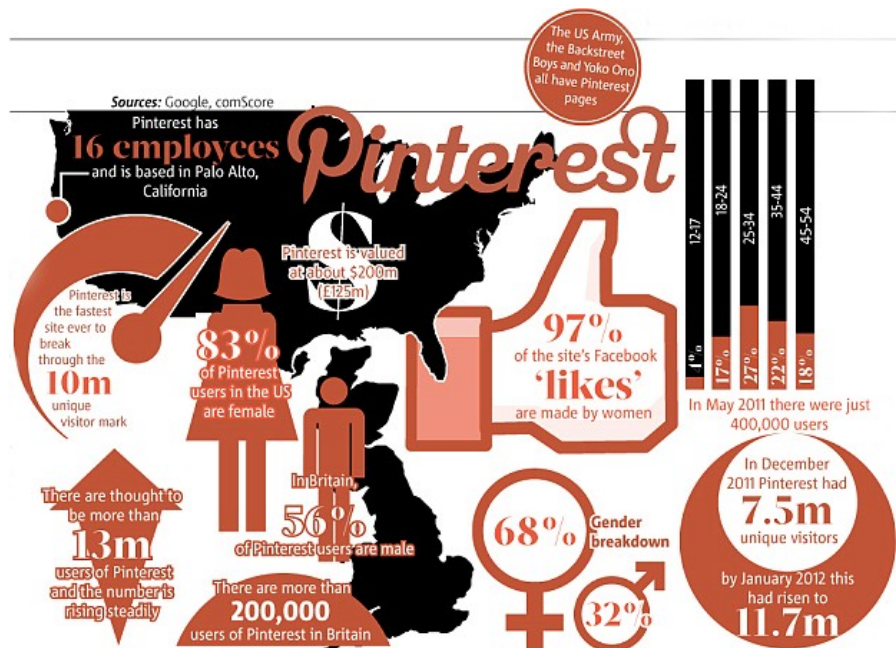
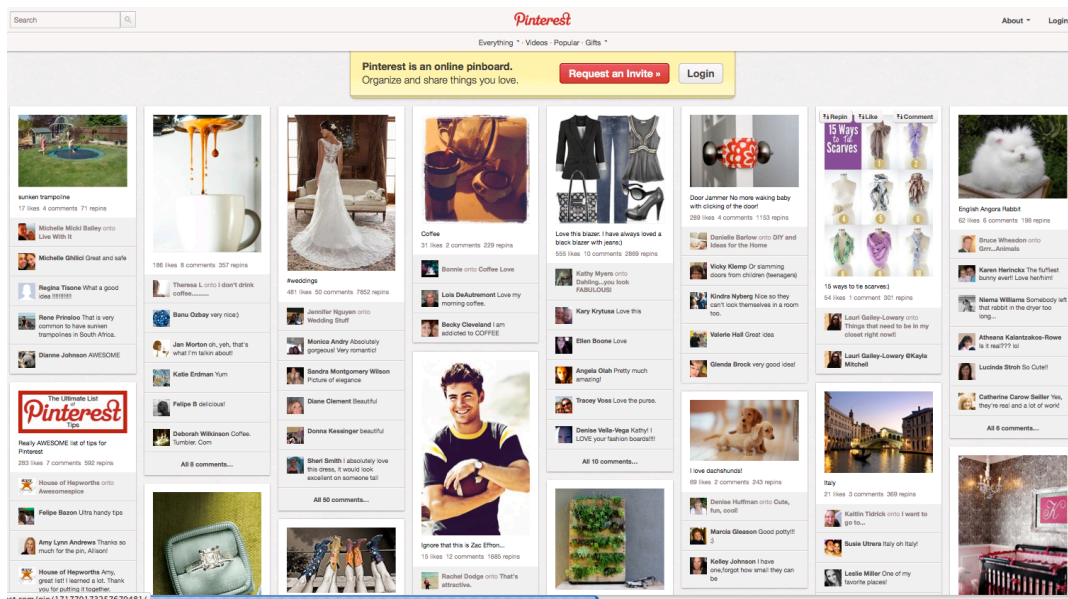


Tnooz, 3/01/2012

4. Pinterest Social Marketing for Hoteliers

ソーシャルネットワークのピンテレスト

Pinterest.com は、Yale 大学卒業生が 2 年前に立ち上げた写真交換サイトのソーシャルネットワークスだ。pinterest.com（本社：Palo Alto 加州）が、月間 11.7 百万 UV を獲得している。スマートフォンの第 3 位のダウンロードされた人気アプリケーションとなっている。そして、人気トップ 10 のソーシャルネットワークの 1 つになっている。この人気ソーシャルネットワークを、旅行の会社が使わない理由は無い。



5. その他のニュース

旅行流通・TD

(1) フォーカスライトの 2012 年の 10 トrend

米大手旅行シンクタンク PhoCusWright が、2012 年の旅行トレンドについて以下の 10 項目を挙げている。

- | | |
|-----------------------|---|
| 1. Consumer sentiment | Leisure travel will achieve small but positive gains. |
| 2. Social media | Travelers aren't booking their trips on social-media networks, yet social-media is poised to enhance travel research experience. |
| 3. Capital | Now might be the best time in years for travel companies to raise capital. |
| 4. Emerging markets | China, Brazil, India are experiencing rapid growth in online travel markets. |
| 5. Market maturity | It's going to be harder and more expensive for online companies to expand the flow of traffic to their sites. |
| 6. Supplier vs. OTA | The pendulum continues to swing back and forth between suppliers and OTAs. |
| 7. Travel agents | There's no question and no debate that how travelers buy their travel has changed. There's no rush back to offline retailers. |
| 8. Search | Whoever makes travel search easy, those are the companies that will win. |
| 9. Flash sales | This is going to be an important channel that suppliers can use. They just have to do so very strategically --- very surgically. |
| 10. Mobile | The consumer sentiment on mobile is they tend to book on smartphones only as a necessity. Mobile limitation such as small screens, the inability to view multiple browsing windows and awkward typing are disadvantage to many consumers. |

(HNN.com, 2/17/2012)

(2) コーネル大学のフラッシュセール調査

Cornell 大学ホテル学科が、フラッシュセール (F 販売) を調査した。調査の結果、F

販売は、ホテルにとってOTA経由販売の2倍のコストがかかっていることが判明した。そしてF販売によるリピート顧客の掘り起こしは、たったの11%しか存在しない。ホテルは、GrouponやLivingSocialの様なデ일리ディールサイトで▲45%～▲55%の値引きで客室を販売している。(幾つかのホテルは▲75%値引いている) それに反してOTA経由の販売では、およそ▲25%引きだ。伝統的旅行会社経由販売では、一般的に10%のコミッションを支払っている。調査したホテルの42%は、F販売と取引すると言っている。しかし46%は付き合わないと言っている。F販売業界にとって、旅行の販売額は第三番目に大きなカテゴリーだ。F販売は、需要閑散期の売れ残りの客室を使ってホテルに滞在する意思のない顧客を掘り起こし、その多くの顧客をリピーターにしていると主張している。Grouponは、同社のたったの7ヶ月前に立ち上げてたばかりの旅行販売セクションであるExpediaと提携したGroupon Getawayを、Cornellの調査は過小評価していると語っている。(travelweekly.com, 2/27/2012)

(3) ユナイテッド航空 予約システム統合

UA航空が、3月3日早朝に、Apollo予約システムをCO航空が使用しているHPのSharesに統合する。SabreとTravelport GDSは、この統合によりUAのEconomy Plus座席の販売ができなくなる。Travelportは、3月末には新たなXMLリンクによりE Plusの販売を再開できると言っている。Sabreの販売再開のスケジュールは決まっていない。Amadeusは、今年中頃に航空会社の付帯サービス運賃の販売を開始する時点で、UAのE Plus座席販売を取り扱うことになる。UAの予約システムの統合により、CO便名と航空券ストック番号005番が無くなる。(travelweekly.com, 2/27/2012)

(4) 旅行のフェイスブック利用

旅行の会社は、Facebookのファンページを使用して、自社のWebサイトを補完すべきだ。FBの訪問者が少ないからとか、FBのバックエンドのコードが苦痛だからと言って、8.5億人の会員を誇るFBを使用しない手はない。FBで直販すると考えるよりは、FBを利用して顧客との会話とブランド形成に役立てると考えたらどうだろうか。しかし幾つかの会社は、FBに予約機能まで持ち込んで販売増加を目論んでいる。MH航空は、昨年2月に予約エンジンをFBに搭載した。また最近ではBest Westernが、ファンページで自社の予約ツールを立ち上げた。ホテル予約サービスのGoMioは、テクノロジー企業のAppnesticと提携してFBページに全てのWebツールを搭載した。GoMioのFBファンの数は数千人と少ないが、予約とコンテンツのサービスのライセンスをその他のホテルに供与していることを忘れてはならない。(Tnooz, 2/27/2012)

(5) 旅行に於けるモバイル使用

Grouponは、2011年12月の北米販売の25%がモバイル経由であると言っている。会

員のモバイル アプリケーション利用は、前年より 200%増加して 900 万以上となった。PhoCusWright の Mobile Hits the Mainstream: Technology and Industry Trends が、以下を報告している。

- 2011 年に、レジャーと非管理ビジネス旅行の \$2.6bn がモバイル経由で予約された。
- これは、旅行販売総額の 1%以下である。 2012 年には 1.7%、2013 年には 2.6%に増加するだろう。
- 法人旅行者の 73%がスマートフォンを保有している。 レジャー旅客は52%だ。
- モバイル予約が中心の振興諸国のモバイル成長率は、先進国のそれを上回る。
- 情報通知のプッシュがよりパーソナル化されるだろう。 オファーとサービスの境界線がぼやけてコンバージョンが増えるだろう。
- NFC ベースのモバイル決済システムの普及には 3～5 年かかるだろう。

(Tnooz, 2/27/2012)

(6) トリップアドバイザーが第三者のレビュー業務をそっくり受託

欧州ホテル予約サービス OTA の EasyToBook が、自社のレビューシステムをそっくり TripAdvisor のシステム Review Collection Solution と交換した。 このシステムを使って EasyToBook は、EasyToBook と TripAdvisor のコブランドの E-メールを宿泊した顧客宛に発信してレビューの投稿を促し、その解答（レビュー）をサイトに掲載する。 TripAdvisor は、このレビューに検証済みのフラッグを立てて自社のメインサイトにも掲載する。 TripAdvisor は、以前からパートナー（たとえば Accor）が集めたレビューを掲載していたが、全てのレビュー集積のプロセスを管理するのは今回が初めてとなる。

(Tnooz, 2/28/2012)

(8) グループオン、ソーシャル旅行のアップテイク買収

Groupon が、Facebook のメンバーのソーシャル旅行ネットワークの情報を抽出するテクノロジーを保有している Uptake を買収したと言われている。 Groupon は、このテクノロジーを Expedia と提携した Getaway のディールに利用するのだろう。(ZDnet, 2/29/2012)

(10) AF/KLM が、アマデウス株半分 売却へ

AF/KLM は、保有している Amadeus 株 15.22%の約半分 7.72%（3,360 万株）を €467m で売却（private placing）した。 この売却後の AF/KLM の持株は、LH（7.61%）と IB（7.5%）の保有株と拮抗することになる。(Tnooz, 3/01/2012) (atwonline.com, 3/02/2012)

(7) アマデウス 2011 年決算 増益

Amadeus が、2011 年決算で EBITDA 利益 €1,039m（増益 6.4%）を計上した。 世界の

GDS シェアは 37.7%に +1%p 上昇した。(Amadeus.com, 2/24/2012)

Summary financial information:

Summary						
Figures in million euros	Q4 2011 ⁽¹⁾	Q4 2010 ⁽¹⁾	% Change	Full Year 2011 ⁽¹⁾	Full Year 2010 ⁽¹⁾	% Change
KPI						
Air TA Market Share	39,2%	37,9%	1,3 p.p.	37,7%	36,7%	1,0 p.p.
Air TA bookings (m)	94,7	88,8	6,7%	402,4	382,4	5,2%
Non air bookings (m)	15,0	14,3	4,7%	61,4	59,2	3,7%
Total bookings (m)	109,7	103,1	6,4%	463,8	441,6	5,0%
Passengers Boarded (PB) (m)	111,6	101,7	9,7%	439,1	372,3	17,9%
Financial results						
Distribution Revenue	491,0	463,3	6,0%	2.079,4	1.992,2	4,4%
IT Solutions Revenue	156,6	144,2	8,6%	628,0	601,4	4,4%
Revenue	647,6	607,5	6,6%	2.707,4	2.593,6	4,4%
Distribution Like-for-like Revenue ⁽²⁾	491,0	460,9	6,5%	2.079,4	1.977,4	5,2%
IT Solutions Like-for-like Revenue ⁽²⁾	156,6	144,2	8,6%	632,6	586,8	7,8%
Like-for-like Revenue ⁽²⁾	647,6	605,2	7,0%	2.712,0	2.564,2	5,8%
EBITDA	203,4	188,3	8,0%	1.039,0	976,4	6,4%
EBITDA margin (%)	31,4%	31,0%	0,4 p.p.	38,4%	37,6%	0,7 p.p.
Adjusted profit for the period from continuing operations ⁽³⁾	86,6	68,2	27,0%	487,2	403,5	20,7%
Adjusted EPS from continuing operations (euros) ⁽⁴⁾	0,20	0,15	28,9%	1,09	0,90	20,8%
Cash flow						
Capital expenditure	81,3	61,0	33,4%	312,7	252,3	23,9%
Pre-tax operating cash flow ⁽⁵⁾	128,8	169,0	(23,7%)	810,5	829,4	(2,3%)
Cash conversion (%) ⁽⁶⁾	63,3%	85,2%	(21,9 p.p.)	73,5%	81,7%	(8,3 p.p.)
Indebtedness ⁽⁷⁾						
Covenant Net Financial Debt				1.851,8	2.571,3	(28,0%)
Covenant Net Financial Debt / LTM Covenant EBITDA				1,75x	2,52x	

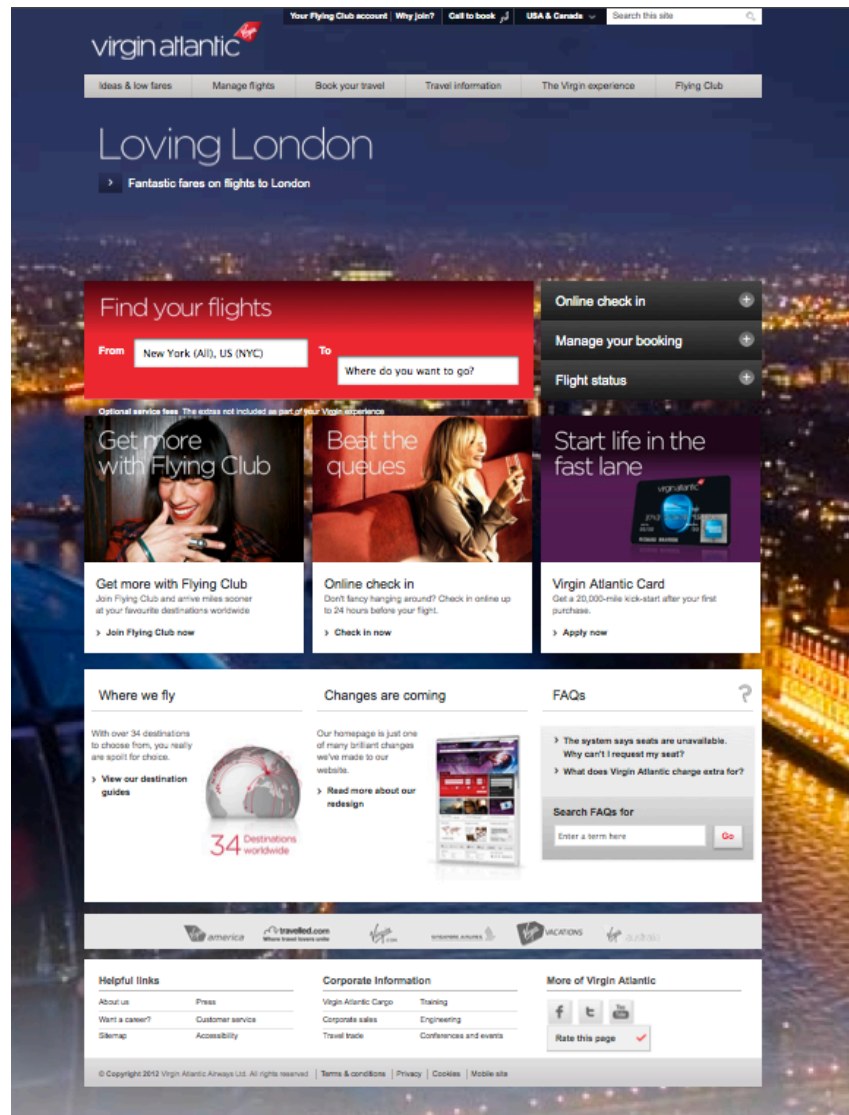
(1) Figures adjusted to exclude extraordinary costs related to the IPO.
(2) In 2010 we sold our equity stakes in Vacation.com and Hospitality Group. 2011 figures therefore do not include any revenue from these subsidiaries. Also, revenue comparability in Q1 2011 was affected by a change in the treatment of certain bookings within IT Solutions (direct distribution) as explained in the Q1 financial report, based on which the related revenue is recognised net of certain costs. Finally, in Q2 2011 we received a one-time payment from United Airlines in relation to the IT contract resolution which was recognised as revenue, but reclassified as other income for comparability purposes. Like-for-like revenue growth figures are adjusted for the above.
(3) Excluding after-tax impact of: (i) amortisation of PPA and impairment losses, (ii) changes in fair value of financial instruments and non-operating exchange gains / (losses) and (iii) extraordinary items related to the sale of assets and equity investments, the debt refinancing and the United Airlines IT contract resolution.
(4) EPS corresponding to the Adjusted profit for the period from continuing operations attributable to the parent company. Both Q4 2011 adjusted EPS and Q4 2010 adjusted EPS calculated based on weighted average outstanding shares of the fourth quarter of 2011 (445.5 million shares). Adjusted EPS for 2011 and for 2010 calculated based on weighted average outstanding shares of 2011 (445.5 million shares).
(5) Calculated as EBITDA (including Opodo and the revenue from the United Airlines IT contract resolution) less capital expenditure plus changes in our operating working capital.
(6) Represents pre-tax operating cash flow for the period expressed as a percentage of EBITDA (including Opodo and the revenue from the United Airlines IT contract resolution) for that same period.
(7) Based on the definition included in each of the credit agreements.

(11) ロンドン市民、オリンピック期間中は旅行せず

Amadeus の調査によると、LON オリンピック期間中の LHR, LGW, STN, Luton, City の 5 空港からのアウトバウンド旅行者数（予約数）が前年比▲11%減少していることが判明した。 LON 市民は、オリンピック観戦ムードだ。(FT.com, 3/01/2012)

(9) バージンアトランティックの新 Web サイト

VS 航空が、ハイプロファイルのエージェンシーLBi により同社のサイトを完全に一新した。(およそ 60%が改修済み。 残りの 40%の改修は今後数ヶ月間で完了する) リテールや金融業のサイトデザインを参考にしたと言っている。 しかし、昨年 3 月に閉鎖した VTravelled のソーシャルネットワークについてはそのままだ。(Tnooz, 3/01/2012)



(12) インディペンデント・エージェント販売増加

National Association Carrier Travel Agents (NACTA)と ASTA の共同報告書によると、NACTA 会員 (1,762 インディペンデント・エージェント) の 57%の 2011 年販売額が増加した。 同報告書は、以下を報告している。

- 主たる収入はクルーズ (57%) [75%] ([]無い数値は前年)
- 特定目的地に特価 (9%)、ツアー販売 (6%)、HM／豪華旅行／家族旅行 (5%)
- 10 年以上の旅行業経験 (56%) [57%]
- 自宅がオフィス (88%) [87%]
- ホスト旅行会社とコミッション・スプリットしている (88%) [87%]
- スプリットは 74:26 (86%) [91%]
- 従業員もしくはインディペンデント・エージェントを雇用 (35%) [33%]

- 年会費 (annual fee) を支払っている (6%) (回答者の 47% [50%] は \$200 以下の支払い)
- GDS を利用していない (70%) [67%]
- 一番販売しているサプライヤーは、クルーズでは Royal Caribbean、ツアーオペレーターでは Globus、リゾートでは Sandals、ホテルでは Marriott (travelagentcentral.com, 3/01/2012)

(13) グーグル子会社 ITA が航空予約システム開発

Google が、昨年 \$700m で買収した航空システムベンダーの ITA Software が、米リジョなる航空会社 Cape Air 向けの Passenger Service System を開発した。 ITA Software は、Cape Air のコールセンター、チケットオフィス、Web サイトに置ける全ての予約と、インベントリー管理、デパーチャー管理、AA/US/UA とのコードシェアー便の管理をサポートする。 ITA Software は、AC のプロジェクト取消により、それまで数年かけて開発して来た PSS 開発を 2009 年に断念した経緯を有している。 ITA Software は、AA の Jetstream プロジェクトの一部を開発する契約を有しているが、PSS の開発ではこれが初めてとなる。(Tnooz, 3/01/2012)

空 運

【米 州】

(1) 2011 年管制ミス昨年並み

関係者の話によると米国の航空管制ミス件数が、2011 年に 1,900 件発生した。これは、前年件数比 略横ばいである。 重大ミス(含む衝突寸前のニアミス)は 50 件であった。これは 2010 年の 43 件、2009 年の 37 件よりも増加している。 FAA は、管制官の疲労によるミス 6 件を特定した。 議会は、重大ミスに高い関心を示している。 ミスの詳細の報告を求めると共に、FAA の管制責任者のトップを罷免した。 管制官組合は、2009 年に FAA が導入した、管制官の自発的報告制度がミスの件数を大幅に増加したと言っている。 事実、2009 年から 2010 年にかけて件数は +50%も増加した。 2007 年から 2011 年の間では倍増している。(wsj.com, 2/22/2012)

(2) メキシカーナが 4 月に運航再開

メキシコ大手航空会社 Mexicana 航空が、破綻 18 ヶ月後の 4 月に運航を再開する予定だ。航空機×7 機により運航を再開し、年末までには稼働機を 44 機に拡大する。 スペイン企業 Med Atlantica が \$300m を投資することを破産法廷が承認した。 Med Atlantica

は、\$300m を航空会社に、\$300m をホテルに、\$50m を予備費として投資すると言っている。メキシコの法律では、少なくとも 80% の資金はメキシコ資本とする必要がある。Mexicana は、平均減損 85% により総負債額を 170 億ペソにするための財務リストラを計画する。(wsj.com, 2/24/2012)

(3) 航空機リース会社 ILFC リース返還機×17 機抱える

航空機リース企業 ILFC (AIG の小会社) が、最近 運航中止に追いやられた航空会社からのリース機×42 機を返還された。依然として、17 機の再リース先を見つけるのに苦労している。2011 年では、6 社の航空会社が破綻して 9 機が返還され、返還機に伴う \$40m の費用を計上した。AIG は、数ヶ月内に ILFC (12 月 31 日現在 net book value \$7.5bn, 航空機フリート簿価 \$35.6bn) の売却ないしスピンオフを計画する。(wsj.com, 2/24/2012)

(4) ピナクル航空リストラ計画進展せず

Pinnacle Airlines の 3 ヶ月を経たリストラ計画が余り進展を見ていない。同社 CEO は、C-11 申請を回避できるかどうか不透明だと語っている。▲5% の賃金カットを実施したが、未だに組合とのリストラ計画に関する合意が成立していない。(commercialappeal.com, 2/25/2012)

(5) サウスウエスト航空 一休み

41 年間成長を持続して世界のトップ 10 (輸送ベース) 入り間際の Southwest 航空が、燃油高騰で 700 機のフリートの増機を暫く見送る。以下は CEO Gary Kelly の発言。

- ROI が 15% 達成できるまで暫くフリートの増機を止める。しかし、大型の B737-800 への増機や客室仕様の変更による供給増加は実施する。
- ジェット燃料費 \$3.30/ガロンを運賃値上げで乗り切ってきた。今ではガロン \$3.50 に備えなければならなくなっている。
- B737-800×100 機発注の最初のデリバリーが 4 月から始まる。Southwest は、2017 年に就航する B787 MAX のラウンディング・キャリアだ。
- AirTran の買収による大きな成果は、全米最大の空港 ATL へ乗り入れた。
- NYC, WAS の供給拡大も視野に入れている。
- ライバルの JetBlue や Spirit はメキシコとカリブ路線を急拡大している。
- AirTran 買収により、既存の 72 オンライン地点に +22 の都市と幾つかのカリブとメキシコ線が加わることになる。
- AirTran の B717×88 機 (ボーイングからのリース機) は、他社へ再リースなどの対応を考慮しなければならない。
- AirTran の収入シナジー \$400m~\$500m が期待されている。

- 組合との合意で米大陸に集中した路線を維持させられている。 組合との合理的な採算性向上のための合意形成が必要だ。
- 米大陸路線はまだまだ開発の余地を残している。 500 機とは行かないが、あと数百機程度の追加が可能だと考えている。
- ハワイ、アラスカ、カリブ、メキシコ路線が浮上している。
- レガシーな予約システムが国際線展開を困難にしている。 更新には、あと数年間かかるだろう。
- DAL Love Field からテキサス州内地点と近隣 8 州の地点に路線展開を制限している連邦法が 2014 年に期限切れとなる。 路線展開の柔軟性が飛躍的に改善する。
(wsj.com, 2/27/2012)

(6) アメリカン航空、組合に労働契約の早期変更を訴える

AA 航空が、組合に対して新労働契約に対する早期（数週間以内）合意を迫っている。AA は、会社再建に▲13,000 人のレイオフと賃金カットによる年間人件費▲\$1.25bn の削減が必要だと言っている。そして年金基金の解散が必要になると言っている。（再建のための収支改善には、年間▲\$2bn のコスト削減と、+1bn の収入増が必要となる）▲9,000 人のレイオフの対象とされた Transport Workers Union は、10 年以上勤務した社員に対する早期退職割増金 \$75,000 と医療カバレッジを要求した。▲2,300 人がレイオフ対象とされた Association of Professional Flight Attendants は、1 年分の給与と医療ベネフィットを要求している。大きなレイオフの対象とされていない Allied Pilots Association は、ベネフィットの大幅カット、乗務時間増、他社乗務のアウトソースを要求されている。APA は、会社提案に反対すると共に、確定給付年金基金の解散の代わりに凍結することを要求している。AA は、3 組合の要求を拒否している。AA は、C-11 下によって現行組合契約を一方的に破棄するためには、十分な協議にも拘らず組合からの合意の取得に失敗した経緯を破産法廷に強く説明し判事の承認を得る必要がある。（wsj.com, 2/27/2012）

(7) 副操縦士ライセンス 最低飛行時間 750 時間必要

FAA が、2 月 27 日、副操縦士のライセンス取得に最低 750 時間の飛行経験を必要とする規則改訂を提案した。軍用機パイロットには最低 750 時間、4 年制の航空関連大学の卒業生には最低 1,000 時間の飛行経験が必要とされる。現在の 250 時間より大幅に増加する。議会は 1,500 時間の飛行経験を要求していた。また新たな規則案には、特定機種 of 運航に必要な副操縦士のタイプレーティングについても言及している。この規則の改訂は、2009 年初頭のリジョナル航空の Colgan 航空の Buffalo 近郊墜落事故（50 名死亡）が引き金となっている。（wsj.com, 2/27/2012）

（８）ユナイテッド航空客室乗務員組合 新労働契約批准

UA 航空の客室乗務員組合 Association of Flight Attendants (15,000 人) が、新労働契約批准投票（投票率 88%）に 70:30 の大差で賛成した。この新契約は、雇用保障、スケジュール改善、即 10%賃金アップ、\$5,000 の契約ボーナスの支給が含まれる。組合員は、2002 年～2006 年の間の C-11 で大幅な待遇悪化の犠牲を強いられた。これで、UA と CO の組合統合のベースが出来上がったことになる。パイロット組合では既に統合のための労使交渉が開始されている。整備組合でも間もなく統合の交渉が開始されるだろう。(wsj.com, 2/28/2012)

（９）アメリカン航空、座席ピッチ拡大

AA 航空が、Y クラス客室の全部数列の座席ピッチを 4 吋～6 吋拡大し、Main Cabin Extra と名付けて飛行区間距離応じて \$8～\$108 で販売する。これは UA の Economy Plus や DL の Economy Comfort に倣った客室の快適性改善策である。(wsj.com, 3/01/2012)

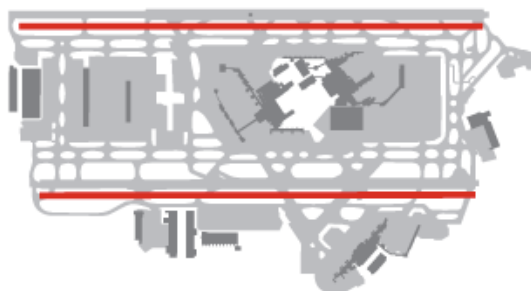
【欧州&アフリカ】

（１）アリタリア損失減少

AZ 航空の 2011 年の損失が、▲€69m に前年の▲€168m より大幅に減少した。収入は +9.4%増の €3.5bn であった。期末のネット負債は €854m に +€54m 増加した。AZ の 25%は AF/KLM が保有している。(wsj.com, 2/24/2012)

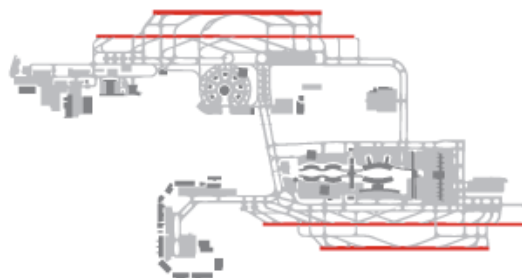
（２）ロンドン ヒースロー空港第 3 滑走路計画復活要求

BA 航空の親会社 International Airlines Group のヘッド Willie Walsh が、英政府に対して LHR 空港第 3 滑走路計画の復活を要求している。LHR 空港は、現在年間 48 万回の発着回数を記録し能力限界に達している。Walsh は、英国ハブ空港処理能力の改善がなければ、英国の経済競争力を弱めてしまうと主張している。これとは別に、テムズ川河口に 4 本の滑走路を持つ新空港を建設する動きが 1940 年代からずっと継続している。最近では、ロンドン市長 Boris Jonson がこの計画 (£50bn プロジェクト) を後押している。LHR 空港の第 3 滑走路計画は、前政権である労働党が建設を一度決定したが、次の保守党と自由民主党の連立政権が建設中止を決定した。騒音に反対する空港周辺住人の強い反対運動により計画断念に追い込まれたのだ。Civil Aviation Authority CEO Andrew Haines は、テムズ川河口新空港（高速鉄道と周辺整備を含む）は、政府の補助金無しには運営が困難となり、極めて高額な着陸料を課すことになるだろうと予想している。National Air Traffic Services CEO Richard Deakin は、テムズ川河口新空港進入路が LHR のそれと輻輳すると言っている。



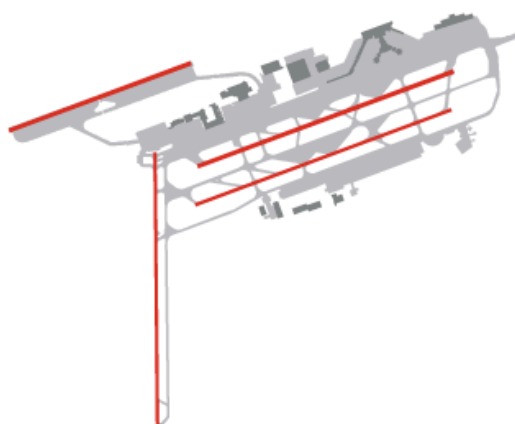
London (Heathrow)

Total passengers, 2010 **65.9m**
 Rank by number of passengers
 2010 **4** 2000 **4**
 Number of destinations served
 2011 **173** 1990 **184**
 Number of airlines
 2011 **88** 1990 **69**



Paris (Charles de Gaulle)

Total passengers, 2010 **58.2m**
 Rank by number of passengers
 2010 **7** 2000 **8**
 Number of destinations served
 2011 **275** 1990 **163**
 Number of airlines
 2011 **122** 1990 **68**



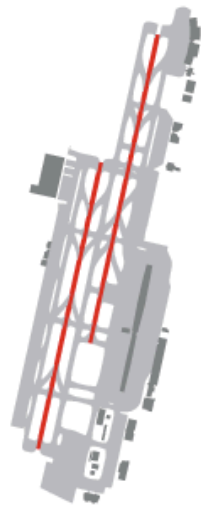
Frankfurt

Total passengers, 2010 **53.0m**
 Rank by number of passengers
 2010 **9** 2000 **7**
 Number of destinations served
 2011 **295** 1990 **189**
 Number of airlines
 2011 **116** 1990 **100**



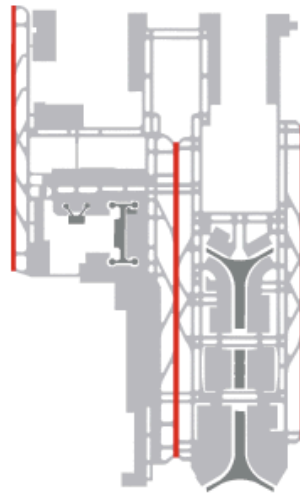
Amsterdam

Total passengers, 2010 **45.2m**
 Rank by number of passengers
 2010 **15** 2000 **10**
 Number of destinations served
 2011 **280** 1990 **159**
 Number of airlines
 2011 **92** 1990 **81**



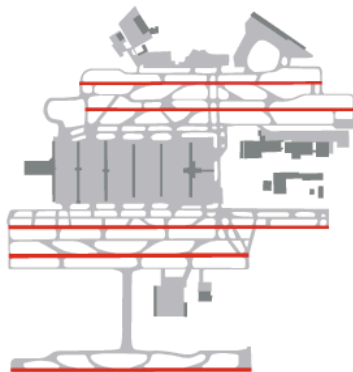
Dubai

Total passengers, 2010 **47.2m**
 Rank by number of passengers
 2010 **13** 2000 **Not in top 50**
 Number of destinations served
 2011 **204** 1990 **67**
 Number of airlines
 2011 **111** 1990 **44**



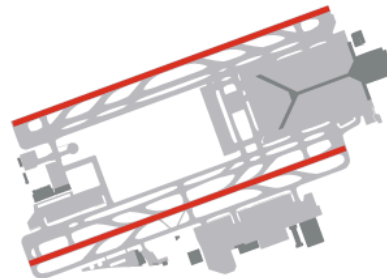
Beijing

Total passengers, 2010 **73.9m**
 Rank by number of passengers
 2010 **2** 2000 **42**
 Number of destinations served
 2011 **199** 1990 **69**
 Number of airlines
 2011 **76** 1990 **28**



Atlanta

Total passengers, 2010 **89.3m**
 Rank by number of passengers
 2010 **1** 2000 **1**
 Number of destinations served
 2011 **241** 1990 **133**
 Number of airlines
 2011 **19** 1990 **18**



Hong Kong

Total passengers, 2010 **50.3m**
 Rank by number of passengers
 2010 **11** 2000 **22**
 Number of destinations served
 2011 **131** 1990 **55**
 Number of airlines
 2011 **78** 1990 **33**

Source: Airports Council International Europe, OAG Schedules Data from UBM Aviation

(FT.com, 2/29/2012)

(3) IAG 2011 年決算

International Airlines Group の 2011 年決算が、+€355m の大幅増益となった。同社は、2012 年上半期の営業利益が、燃油費高騰、欧州経済疲弊、スト（IB Express に反対する IB パイロット組合のスト）などの影響により減益となる見通しだと言っている。

(単位：€百万)

	収 入	営業利益	利 益	ネット負債	グロス現金
2011 年	16,339	407	555	1.2bn	3.7bn
前年比／額	+10%	225	100	+253	▲617
備 考		BA+592, IB▲61			BA 年金繰入

(FT.com, 2/29/2012)

【アジア&中東】

(1) インド国営銀行、キングフィッシャーに追加融資せず

State Bank of India が、Kingfisher 航空に対する追加融資は実施しないと語った。

Kingfisher の CEO が、6 週間～8 週間以内に内外の投資家から \$500m～\$600m の融資を受ける準備を進めていると語った。 Kingfisher の創立者には、リカー王 Vijay Mallya, United Breweries (Holding) Ltd., Kingfisher Finvest India Ltd., UB Overseas Ltd.が名を連ねている。 大富豪の Mallya は、20 億ルピーの債権を株式に既に交換した。(wsj.com, 2/27, 29/2012)

(2) アジアの振興 LCCC

アジアで、多くの長距離 LCC 計画が誕生している。 アナリストは、長距離の LCC モデルが成功するのかを懸念している。 飛行時間が、2.5 時間～3 時間を超えると LCC モデルが機能しなくなって来ると言っている。 AirAsia X は、LON とインド線から撤退を余儀なくされた。 1970 年の Freddie Laker の北大西洋の SkyTrain は、大手の競争相手に打ちのめされた。 Oasis Hong Kong の HKG=LON 線は 18 ヶ月間しか保たなかった。 Ryanair CEO Michel O'Leary は、長距離航 LCC を立ち上げると繰り返し発言しているが、この会社は Ryanair の欧州路線事業と完全に切り離して運営すると言っている。 O'Leary は、長距離に必要となる大型機は、メーカーの割引を受けられないとも言っている。

それでもアジア長距離 LCC を計画している人たちは、「アジア市場は他と違う」と言っている。 新たに誕生しつつある中間所得層、世界に散らばるフィリピン人の出稼ぎ、アジア経済の飛躍、中国や日本の LCC 後進国の存在、などが長距離 LCC 計画を支えるというのだ。(wsj.com, 2/27/2012)

Cebu Air	フィリピン	先週 A330×4 機リース合意、来年長距離 LCC 設立
SQ	シンガポール	LCC Scoot 設立、LCC 競争の少ない豪州線を計画
Tiger Airways	シンガポール	6 時間以上の路線への展開を計画
Jetstar	豪 QF 子会社	長距離 LCC
AirAsia X	AK 子会社	長距離 LCC、最近欧州とインド線から撤退

(3) マレーシア航空 2011 年損失▲25.2 億リンギ計上

MH 航空の 2011 年決算が、▲M\$2.52bn の損失計上となった。前年は、M\$234m の利益計上であった。収入は+2%増の M\$13.9bn であった。同社は、不採算路線の削減などを含む路線の改編に取り組む。併せて、リジョナル プレミアム航空会社の設立を検討する。(channelnewsasia.com, 2/29/2012)

(4) ボーイング、中国南方航空から B777×10 機受注

ボーイングが、中国南方航空から B777-300ER×10 機(リスト価格 \$3bn)を受領した。(channelnewsasia.com, 2.29.2012)

ホテル & リゾート

(1) ドバイ投資機関 NYC マンダリンオリエンタルの債務リストラに成功

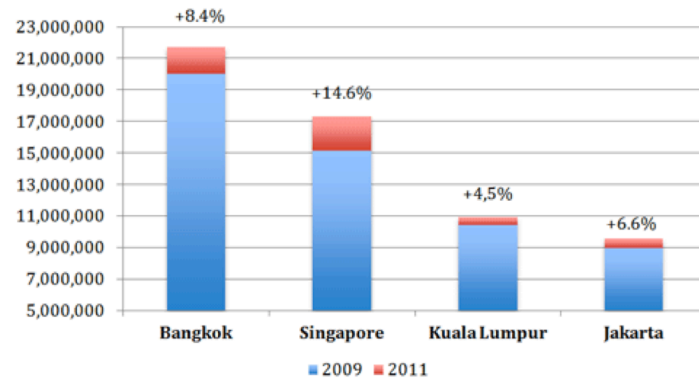
Dubai World の投資機関 Istithmar World が、中国銀行からの \$175m の融資を受けて NYC の Columbia Circle に在る Mandarin Oriental (248 室)の債務リファイナンスに成功した。Istithmar は、2007 年に Mandarin Oriental (当時バリュー \$340m) の 73%を買収した。その後ホテルの資産価値が残存債務よりも下落し、債務リファイナンスを余儀なくされた。最近では業績を持ち直し、オキュパンシーが上昇しつつある。客室単価は、NYC で最も高い 1 泊 \$995 (ダブルベッド、セントラルパーク眺望可能室)となっている。中国銀行は、NYC で複数の事務所に投資している。Istithmar の NYC 有名物件への投資は、余り上手くいっていない。2007 年に \$942.3m で買収した Barneys New York は、現在も大きな負債に苦しんでいる。2009 年には、W Hotel Union Square を差し押さえられた。2010 年には、Times Square の Knickerbocker Hotel を債務不履行で鍵を返却する嵌めになった。(wsj.com, 2/27/2012)

(2) 日本カジノ解禁を準備

日本が、初めてカジノ解禁に動き出した。政権党議員 150 人と野党 5 人の議員が共同でカジノ解禁に関する議員立法を準備している。2 年以内に法案を通して、5 年以内にカジノを建設する計画だ。Las Vegas Sands の創立者兼 CEO Sheldon Adelson が、少なくとも 5 年前から日本のカジノ解禁を支援している。2 月 28 日には、東京で「総合リゾート開発の経済効果」について講演した。Wynn Resort の Steve Wynn もカジノ解禁の支援者だ。しかし、パチンコメーカーの Universal Entertainment の岡田和夫氏との不仲が彼の影響力の行使に災いしている。(wsj.com, 2/28/2012)

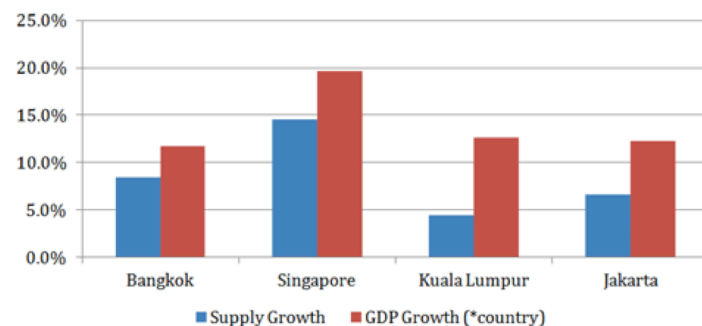
(3) アジアのホテルの成長

Total hotel room supply by city



Source: STR Global

2009-2011 growth comparison



Source: STR Global/Economywatch.com

(str.com, 2/28/2012)

(4) インタコンチの新ブランド「イーブン」

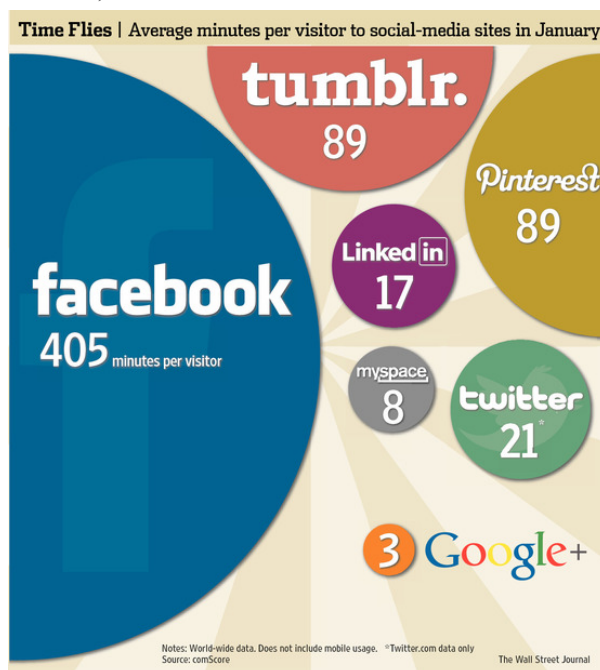
InterContinental Hotels Group が、ヘルスとウェルネスをテーマにした新ブランド EVEN Hotels を 2013 年の早い段階から米国で展開する。 IHG は、この新ブランド開発のために自己資金 \$150m を投資する。 5 年間で 100 の EVEN を開業する予定だ。 この新ブランドは、IHG の 8 つ目のブランドとなる。(HNN.com, 2/28/2012)

その他

(1) グーグル+は フェイスブックに比べればゴーストタウン

Google+が、6 月の立ち上げ以来 9,000 万人の会員を集めたと言っている。 しかし、9

月から1月までの1ヶ月間で、1人当たりの平均使用時間は、たったの3分しか利用されていない。それに引き換え Facebook の1人当たりの平均使用時間は405分（6時間45分）だ。(wsj.com, 2/28/2012)



（２）アップル株価が \$500 を突破した

2月27日のApple社の株価が\$535.41を付けた。時価総額は\$504bnとなった。今年に入って株価は32%上昇した。過去10年間では4,500%上昇となる。Appleは、時価総額で世界一の企業となった。ExxonMobilを\$90bnも上回る。(FT.com, 2/28/2012)

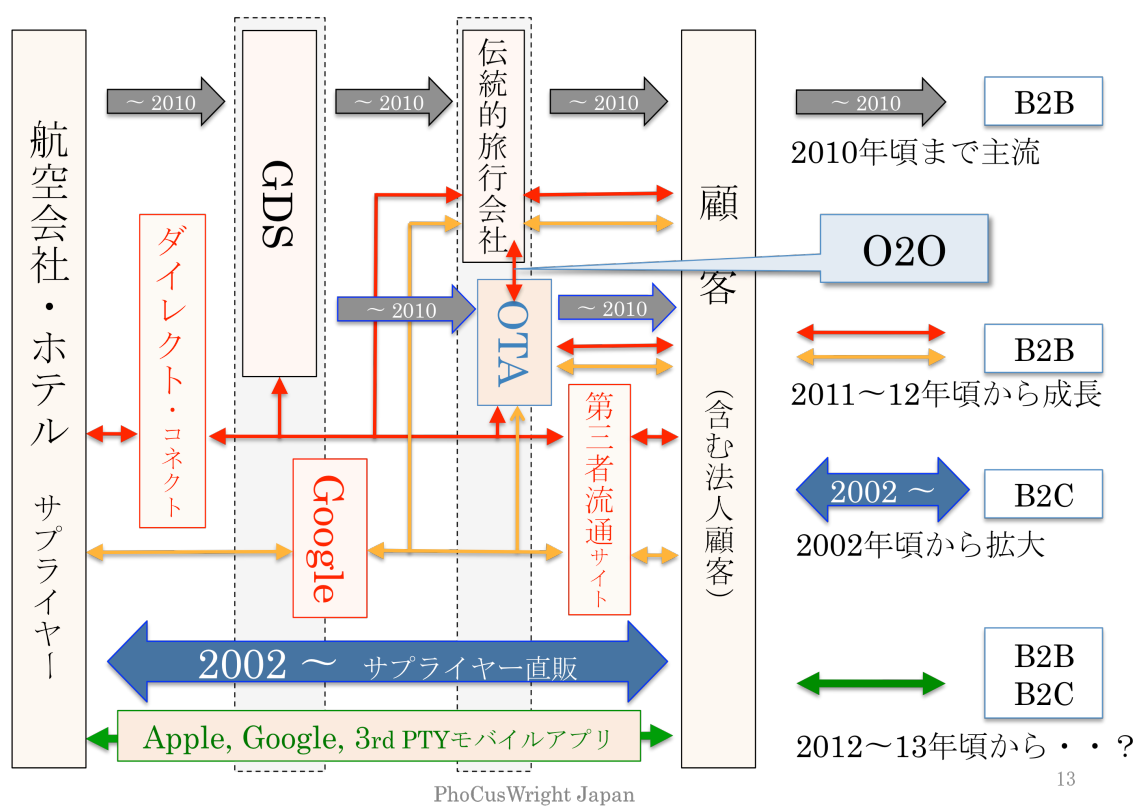


編集後記

「絵図：トラベル流通チェーンの進化」

2002 年頃から始まったインターネットの普及が、全ての産業の流通チェーンを変化させた。旅行も勿論例外ではない。米国に見られるトラベル流通チェーンの進化を図解してみた。(H.U.)

トラベル流通チェーンの進化



OTA = Online Travel Agency
O2O = Online to Offline

表紙：
釈迦三尊像 中尊（部分）
クレヨン
H385mm×W205mm
コピー用紙
1997年5月作

TD 勉強会 情報 523 （以上）