

平成 22 年 11 月 1 日

TD 勉強会 情報 451

1. 旅行会社の店舗活性化
2. その他のニュース
3. 編集後記 「無人化」



1. How travel agents can help themselves And TripAdvisor

旅行会社の店舗活性化

オフライン旅行会社の店舗経営が曲がり角に来ている。旅行のオンライン販売が進展しているからだ。最近では Thomas Cook が Co-operative と合併した。しかし、合併は、問題に対する消極的対策でしかない。今こそ、プロアクティブな、特にオンラインのイニシアティブが求められている。

旅行会社は、景気後退による旅行需要の減少で窮地に追い込まれている。国立統計局のデータによれば、1月～8月の英国人の海外旅行は▲8%減少した。アイスランド火山灰、英ポンド安、公共投資減少と需要を冷やす材料が目白押しだ。最近の調査によると、6,500の英国の旅行業者が財務的に困窮していると言われている。

しかし、弱い経済は旅行会社の経営に影響を与える1つの要因でしかない。止める事が出来ないオンライン販売の増加が消費者の行動を変化させていることも、旅行会社の事業運営に大きな影響を与えるもう1つの要因だ。景気が回復しても、2つ目の要因がハイストリークの店舗経営に継続して影響を与えるだろう。それにも拘わらず、旅行会社はインターネットを適正に販売に取り込み、店舗の強みを発揮できないでいる。

オンライン販売は、オフラインの旅行会社に以下の3つの基本的な脅威を与えている。

- オンライン旅行会社とアグリゲーターの成長
- 消費者のオンライン購入の普及
- ユーザーが作るコンテンツ (UGC)、特に TripAdvisor による情報の提供

問題がハッキリしているにも拘わらず、オフライン旅行会社は的確な対応を打ち出せていない。彼らの Web サイトは、単なるオンライン ブローシュアーとなり、サイト訪問者をコールセンターか支店へ誘導するだけで、予約機能を含むサイトのインタフェースの強化を行っていない。その結果、旅行会社のシェア減が進行している。

旅行会社は、店舗を運営しているというユニークな“強み”をもっと活かすべきである。そのためには、オンラインとオフラインの世界を適正に統合した、販売とマーケティングと流通戦略を保有しなければならない。Web サイトは、単純旅程に威力を発揮する。これにシッカリ対応することは勿論であるが、店舗を持った強みを活かした複雑な旅程の取扱により取組むべきだ。従って 21 世紀の旅行会社は、オンとオフのツインの機

能を有して、信頼おける旅の手配における総合的エクスペリエンスを顧客に対して提供する必要がある。

丁度 TripAdvisor の提供しているレビューの真贋が問われている。 TripAdvisor は、旅行者の DIY 型旅行手配を促進させて旅行会社離れを引き起こしていると言われている。旅行会社は、旅の手配を通じて最も信頼おける UGC のレビューを集めることができる有利な位置に存在している。この利点を利用して、旅行会社は自社のオンラインコミュニティを立ち上げて、そこに投稿される信頼おけるレビューを TripAdvisor に自社ロゴマーク付きで表示したらどうだろうか。そうすれば、旅行会社の店舗使いもキット増加するだろう。 ■

2. その他のニュース

旅行流通・TD

(1) フェアロジックス、GDS を批判

Farelogix CEO James Davidson が、運輸省の運賃透明化の新規則案に対してファイルした利害関係人のコメントの中で、GDS は自身のプロダクトの中にパーソナルな旅客のオプションを組み入れることを拒否していると言っている。Davidson は、旅行会社による航空会社の付帯収入販売を可能にすることによる支配力の低下と、収入と市場シェアの減少の発生を GDS が怖れていると言っている。航空会社は、付帯サービスのオプションを増加させ、収入増とワンツーワンのパーソナルな販売に基づくマーチャンダイジングを試みている。航空会社は、GDS にスケジュールと運賃とインベントリー情報を提供しているけれども、自分の商品でありながら GDS 経由で誰に販売しているかを認識できないでいる。それにも拘わらず、GDS は航空券 1 冊当たり \$10～\$12.5 をブッキングフィーとして航空会社から徴収し、この現在の商業モデルを維持したいと考えている。それに対して航空会社の自社 Web サイトまたは第三者の流通テクノロジーのコストは \$2～\$3 しかない。GDS は、現在の商業モデルを維持したいと考えているので、航空会社のマーチャンダイジングのための新機能に対する投資を遅らせているというのだ。GDS は、付帯サービス運賃の流通テクノロジーを鋭意開発中であり、Davidson の主張は間違っていると反論している。付帯サービス運賃を流通させるテクノロジーは、GDS の外では既に開発されている。そして Farelogix を含む第三者流通業者の一部が、GDS の代替として使用され始めている。20 年前には、GDS を保

有した旅行会社経由の航空予約が 80%以上有ったが、現在では およそ 50%にまで減少している。(travelweekly.com, 10/25/2010)

(2) サプライヤー直販 拡大

National Association of Carrier Travel Agents の会員を調査した報告書「2010 NACTA Independent Agents Report」によると、サプライヤー直販が進展している。独立エージェントのサプライヤーWeb サイト利用予約が、クルーズで 41%、レンタカーで 36%、ツアーで 33%、旅行保険で 58%となっていることがこの調査で判明した。また 60%のエージェントは、ニッチ市場に焦点を当てている。その他の特筆すべき調査結果は;

- ホスト契約を結んでいるエージェントの 91%が、ホストとの間でコミッション・スプリット (74/26) している。
- ホスト関係にあるが自社ブランドを使用しているエージェントは 46%、独立エージェントは 41%となっている。
- ホスト関係にあるエージェントの 25%が、独立エージェントの 8%が GDS を使用している。67%は、GDS を利用していないと言っている。

(travelweekly.com, 10/25/2010)

(3) アマデウスの“ダイナミック Web サイト マネジャー”

Amadeus が、航空会社のパーソナライゼーション販売を可能にする Dynamic Website Manger を立ち上げる。2011 年第 1 四半期に Finnair のサイトで運用を開始する。

以下は Amadeus のプロダクト開発部長 Denis Lacroix の話。

- ・ 航空会社の Web サイトは、FFP 番号を認識するくらいで他のマーケティング情報を保有していない。
- ・ Amazon は、サイト訪問者の購買履歴に基づいたリコメンデーションを提供しているが、何処の航空会社もこんなことを実施していない。
- ・ 航空会社のアップセルやクロスセルは、誤った情報に基づいている。
- ・ Amadeus が開発した Dynamic Website Manager は、ユーザーのニーズに基づく情報を提供する。旅客が探している旅程に最も相応しい商品を提案し、2 週間前に手荷物紛失のトラブルに巻き込まれた旅客には、その旅客が閲覧する画面トップに“お詫び”が表示される。そして、スケジュールの変更警報をモバイルにも連絡する。
- ・ Dynamic Website Manger は、航空会社がサイト上で保有する CRM システムから顧客情報を抽出し、それにその他のコンテクスチャルな情報を追加することができる。

(atw.com, 10/26/2010)

(4) グーグルの ITA 買収に、反対同盟 立ち上げ

Google が、7 月に 航空便と運賃の検索ソフトウェア ベンダーの ITA Software を \$700m

で買収すると発表した。 司法省は、Google の巨大な検索市場シェアに着目してこの買収を厳しく審査すると言っている。



Expedia, Kayak, Sabre Holdings, Farelogix 等が、Google のこの買収に反対している。 彼らは、ITA に対する競争買収札もしくは投資についても考えている。 彼らは、巨大なシェアを有する検索大手 Google の ITA 買収は、オンライン旅行市場に大き過ぎる影響を与えると述べている。 そして、この買収反対のサイト FairSearch.org を立ち上げた。 Google は、全検索エンジンからのオンライン旅行サイトへのリフェラル トラフィックの 30%のシェアを有している。 ITA Software は、全てのオンライン ダイレクト航空便検索の 65%のシェアを有している。 Google は、オンライン旅行会社になる計画も無いし、航空券を販売する計画も無いと言っている。 そして Expedia や Kayak や Travelocity などの ITA Software 使用の継続を尊重すると言っている。 ITA を使用している Bing Travel を運営している Microsoft も、Google の ITA 買収に反対しているが、FairSearch.org には参加していない。 Microsoft は、Bing Travel への影響なんかよりも、検索市場全体への影響を怖れている。 一部の業界筋は、Expedia よりも Microsoft の方が Google の ITA 買収の影響が大きいだろと言っている。 FairSearch.org に参加している企業数は未だそんなに多くない。 一部の企業は、FairSearch.org への参加に対する Google からのしっぺ返しを怖れている。(wsj.com, 10/26/2010)

(5) エクスぺディア、ホットワイヤーのオペーク販売拡大

Expedia が、Hotwire のオペーク販売を Expedia でも展開することを検討している。 そして、そのために Hotwire のプログラムに参加している 25,000 のホテルと協議している。 Expedia では、毎日 200 万人がショッピングしている。(HNN, 10/26/2010)

(6) ツールドアメリカ発足

ツールドアフリカに倣って、初の米国大陸横断サイクリングツアーU.S. and Canada North American Epicが発足した。これは、サンフランシスコの金門橋から Signal Hill (ニューファンドランド St. John) までの 92 日間 (15 日間の休憩と 1 日の旅行日を含む) の自転車レース。アマチュアからプロまで参加できる。参加料は 1 人 \$9,950 (短距離参加の場合は \$1,800)。(travelweekly.com, 10/28/2010)

(7) エクスペディア、第3四半期決算増益 +51%

Expedia の第3四半期利益が、増益 +51%の\$176.6m を計上した。収入は、+16%増の \$987.9m であった。グロス収入は +17%増、トランザクションは +14%増であった。依然として OTA の力強い業績向上が続いている。(wsj.com, 10/28/2010)

空 運

【米 州】

(1) 米運輸保安局のシキューアフライト プログラム 11 月 1 日開始

TSA の Secure Flight プログラムが 11 月から開始される。これは米国土保障省 (DHA) のウォッチリストとの照合プロセスを迅速化させる。旅客は、便出発の 72 時間以上前に、指名や性別などの特定の個人情報を航空会社に連絡する必要がある。(予約時に聴取される) 年内には、外国の航空会社にもこの規則が適用される。(wsj.com, 10/24/2010)

(2) ムニボンドに証券取引委員会が目

プライベートジェット運業者の Million Air Interlink 社が、空港ターミナル改修費のための資金調達を試みたが、幾つかの地方銀行はこの融資を断った。しかし、この非上場企業は、フロリダの Panhandle の 2 つの小さな都市 Century と Gulf Breeze から非課税の地方債 (municipal bond) \$76m の調達に成功した。これは、“conduit” 債と呼ばれているもので、地方に役立つ非営利もしくは非上場企業の投資案件に対して許されている地方政府の公的融資である。地方債合計は、\$2.8 trillion と推定されており、その 30%が conduit 債である。10 月 8 日までに、35%の 251 融資が焦げ付いている。Million Air への融資は、地方都市にとって必要な本質的サービスに対する融資ではなく、単に税金を回避する目的で利用されているとの非難が上がっている。証券取引委員会は、地方債とりわけ conduit 債の融資基準の厳格化を検討している。(wsj.com, 10/25/2010)

(3) ラン航空 第3四半期 利益倍増

LAN 航空の第3四半期が \$106.2m の利益となった。これは、前年同期の \$52.1m の利益の倍増となる。収入は、+25.6%増の \$1.15bn であった。LAN と TAM は、先週、両社の合併に関する最終的トランザクション・ストラクチャーに合意したと発表した。(ate.com, 10/27/2010)

(4) 航空会社組合、利益の配分を要求

過去 10 年間で数万人の航空会社従業員が、職を失ったり賃金や待遇や年金の大幅削減を余儀なくされたりした。米大手航空会社は、第3四半期で \$2.5bn 以上の利益を計上した。航空会社は、今年、やっと利益を計上するだろう。そこで、組合は、犠牲となったカット分を取り戻そうとしている。AA は、新たな契約を取り決めるために少なくとも 3 年間労使交渉を続けている。しかし、UA+CO のケースでは、合併完了を促進させたい会社側に対して、労働側は大きなバーゲニングパワーを持つだろう。アナリストは、この UA+CO に於ける合意が、今後の米航空会社の前例となると予想している。航空業界は、過去 10 年間で▲\$60bn の損失を計上した。就労人口は、2001 年の 577,000 人から現在の 380,000 に▲34%減少した。会社は依然としてリストラが必要だと言っている。パイロット組合 ALPA は、25 の内の 6 セクションが契約更改に合意したと言っている。(nytimes.com, 10/27/2010)

(5) サウスウエスト、機内 Wi-Fi サービスに \$5

Southwest 航空が、機内 Wi-Fi サービスに \$5 を徴収する。同社の Wi-Fi は、衛星経由のテクノロジーを使用した Row 44 社製。年内には 60 機に Wi-Fi が装着される。全機装着は 2012 年末となる。(travelweekly.com, 10/28/2010)

(6) サウスウエスト航空、メキシコ接続予約開始

Southwest 航空が、メキシコの航空会社 Volaris との接続サービスを 12 月 1 日から開始する。旅客は、Southwest の 20 空港から Volaris の LAX/SJU/OAK=Cancun, Guadalajara, Morelia, Toluca/Mexico city, Zacatecas に乗継ぐことができる。これらの接続便には通し運賃が適用されるが、旅客はそれぞれの便の乗継ぎ地点で再チェックインが必要となる。但し手荷物は、自動的に最終目的地まで輸送される。(travelweekly.com, 10/28/2010)

(7) 飛行中の B757 胴体に穴

10 月 26 日の AA 航空のマイアミ発ボストン行きの飛行中の B757 機の機体に、突然直径 30cm 大の穴が開いた。旅客と乗務員は、酸素マスクを使用して無事マイアミ空港に緊急着陸した。先月には、UA の B757 機に同様のケースが発生した。この B757 ×2 機の飛行時間は 20,000~25,000 時間で、中年の経年機である。現在 FAA で原因

が調査されている。(wsj.com, 10/28/2010)

(8) B737-800 の新インテリア

B737-800 の新インテリア Sky Interior の初号機が 10 月 27 日中東の LCC Flydubai に引き渡された。この新インテリアは、多色 LED 採光、大型オーバーヘッドビンを装備し、天井高を増加させると同時に燃費性能が若干 (2%) 向上している。現在受注している 2,000 機の中の 1,200 機がこの新型インテリア装備機となる。

ボーイングとエアバスは、主力機の B737 と A320 の次世代更新機の開発を検討している。エアバスは、エンジン喚装を優先させた後 2020 年代中頃に全く新たな設計に基づく次世代機を開発する案を検討している。そしてその結論を年内に出すと言っている。ボーイングは、ライバル社のエアバスの動きをみつつ態度を決めるようだ。しかし、業界筋は、ボーイングが 2020 年頃の次世代機開発に傾いているように言っている。(wsj.com, 10/29/2010)



【欧州&アフリカ】

(1) EU シングルスカイ合意ならず

今年 3 月、EU 加盟国は、Single European Sky プログラムの実現の迅速化に合意した。しかし、10 月 25 日に開催された会議では、各国は EU 運輸委員会案の目標が厳し過ぎるとして合意に至らなかった。EU 運輸委員会は、12 月の運輸大臣会議での巻き返しを目標とする。シングルスカイの実現は、▲1,600 万屯の CO2 排ガスの削減と ▲€3bn の航空会社のコスト削減を可能にする。(wsj.com, 10/26/2010)

(2) 英国航空管制会社が海外展開強化

英国の航空管制会社 NATS Holding Ltd.が、上場もしくは仲間間取引 (trade sale) を検討している。NATS の株主は、英政府 49%、Airline Group (7 社) 42%、持株会 5%、BAA 4%となっている。NATA は、海外展開を強化している。2009 年の収入は £767.3m で、£175m の利益を計上している。NATS Service の収入は £175m であった。NATS Service は、中東とアジア太平洋地域への事業展開拡大を試みている。(wsj.com,

10/27/2010)

(3) BAA 収支改善

LHR の 7 月～9 月の四半期旅客数が 前年比 +4.4%増の 1,950 万人となった。 上半期の増率 +2.3%を上回った。 STN の旅客数は▲6%減少した。 これは上半期の▲3.8%より悪化した。 1 月～9 月の 9 ヶ月間の業績は、下表の通りである。(FT.com, 10/27/2010)

収入	税前損益	備考
£1.546m	▲£193m	含▲£104mLHR/STN 新滑走路計画減損会計
+4.4%	▲£785m	含 LGW 売却損▲£225m

(4) ルフトハンザ航空 9 ヶ月利益 €524m

LH の 9 ヶ月間の利益が €524m となった。 前年同期の €31m より大幅な増益となった。 収入は +24.9%増の €20.2bn であった。 通期の営業利益見通しは €800m を超える模様である。 2009 年の営業利益は、€130m であった。(atw.com, 10/27/2010)

(5) 英国航空、上半期利益計上復帰

BA の上半期利益が £107m となった。 前年同期の損失▲£217 より利益計上に復帰した。 収入は、+8.4%増収の £4.5bn であった。 営業費用は▲1.5%低下した。(FT.com, 10/2/2010)

(6) 英国航空 役員賞与増額

BA+IB の合併会社 International Airline Group CEO に就任する BA CEO Willie Walsh のベーシックペイが、合併後に年間 £735,000 から £825,000 に値上げされることとなった。 CFO Keith Williams (BA 部門の CEO になる) のベーシックペイは £440,000 から £630,000 に上がる。 IB 会長 Antonio Vazquez (合併会社社長に就任) は固定給 €645,000 に加え 2011 年に追加 €235,000 を受け取る。 BA 会長 Martin Broughton (合併会社副会長に就任) は、€350,000 と 2011 年に追加 €175,000 を受け取る。

BA のプレミアム収入の構成比は、2008 年度の 47%から 2009 年度に 44%に低下した。 IB のそれは、2007 年 (1 月～12 月) の 24%から 2009 年 (1 月～12 月) に 21.7%に低下した。(FT.com, 10/27/2010)

(7) EU ロシアの上空通過料金を提訴

EU が、10 月 28 日にも、ロシアの不当に高い上空通過料金について法的手段に訴える。 EU は、ロシアとの二国間航空協定を締結している フランス、ドイツ、オーストリア、フィンランド 4 ヶ国が EU 競争法に違反しているとして、この 4 ヶ国を侵害訴訟

(infringement proceedings) する。 EU 加盟のその他の国に付いても同様の訴訟を予定している。 EU は、①料金を、ロシア政府でなくてライバル航空会社の SU に支払わせられている、②国際標準に比較して法外に高い料金、③EU の航空会社毎に異なる料金が設定されている、ことを問題視している。 欧州の航空会社は、推定 年間 €420m をシベリア上空通過料として SU に支払っている。 ロシアは、2006 年に 2010 年～2014 年の間にこの料金を廃止すると約束したが、現在までアクションは採られていない。(FT.com, 10/27/2010)

(8) 欧州航空会社、米国の空港セキュリティーを批判

欧州航空会社の幹部たちが、米国の冗長的な空港セキュリティーを批判している。 ラップトップや靴の X 線検査は不要で煩わしいと主張し、オバマ政権にセキュリティーの見直しを迫っている。 これとは別に EU は、米国土安全保障省に対して、ESTA のプログラムが旅客に負荷を与えていると同時にプライバシーの違反となる可能性がある」とコメントしている。 そして、ESTA は、米国の大西洋の人流促進の約束と矛盾すると述べている。(wsj.com, 10/28/2010) (wsj.com, 10/28/2010)

(9) 欧州委員会、12 月に航空旅客権利規定改定

欧州委員会は、年末までに、2004 年に制定した航空旅客の権利規定（所謂 EC261 規則 Air Passenger Rights Law）の改定案を提出する。 EC261 は、搭乗拒否、欠航、大幅遅延に対する補償と旅客の支援を取り決めている。 この改定案では、支払い運賃に見合った補償額の決定や、加盟国間で異なるエンフォースメントが取り上げられるだろう。今年 4 月の火山灰による空港閉鎖で、航空会社は自分たちに責任のない天災による欠航に対して多額の支払いを余儀なくされた。(tansnational.travel, 10/28/2010)

【アジア&中東】

(1) セブパシフィック上場初値 +5.4%

フィリピン最大の LCC である Cebu Air の上場初値が、上場値 125 ペソに対して +5.4% 増の 131.80 ペソとなった。 この上場により Cebu Air は 268.3 億ペソ（500 億円）の資金を調達した。 これは、フィリピンに於ける 2005 年以降二番目の大きな上場となる。 調達した資金は機材購入資金に充当する。 Cebu Pacific は、A320-200×15 機を確定発注中で、今後 5 年間で 47 機編成に増機する。 現在の国際線は、同社の旅客数の 15%、収入の 38%を構成している。 これを、倍増する計画だ。(wsj.com, 10/26/2010)

(2) 大韓航空 第 3 四半期利益倍増

KE の第 3 四半期利益が 5,838 億ウォン（408 億円）に、昨年同期の 2,640 億ウォンから

約倍増した。 収入は、+26.2%増の 3 兆 1,300 億ウオンであった。

	ASK/ATK	RPK/FTK	L/F	イールド
国際線旅客	19.68 (+1.3%)	15.43 (+6.3%)	78.4	107 ウオン (+24%)
国内線旅客	1.07 (-4.5%)	0.79 (+7.3%)	67.0	198.5 ウオン(+8.1%)
貨物	3.22 (+15.6%)	2.4 (+13.1%)	74.7	360.1 ウオン(+28%)

(貨物収入は、KE の全収入の 30.2%を構成する。)

(3) 中国南方航空、第3四半期利益大幅増加

南方航空の第3四半期決算が、30.4 億元 (366 億円) となった。 前年同期は 2.8 億元の利益であった。 収入は +45.2%増の 231.5 億元であった。 国際航空は 40 億元 (480 億円)、東方航空は 30 億元の利益を計上した模様である。(atw.com, 10/27/2010)

水 運

(1) NCL 第3四半期利益 \$93m

Norwegian Cruise line の第3四半期利益が \$93m となった。 前年同期の \$85.7m 比 +8.5%の増益となった。 収入は、+15%増収の \$634.1m であった。 6月の Norwegian Epic 号 (4,100 人乗り) の就航が、この決算に貢献した。 ネットイールドは +9.5%上昇した。 キャパシティー単当りのネットクルーズコストは +8.9%増加した。 NCL は、2011 年初頭の上場のために証券取引委員会に S-1 フォームを提出した。 Apollo Management は、2007年に Genting 香港 (元 Star Cruise) から NCL の 50%を買収している。(travelweekly.com, 10/26/2010)

(2) ロイヤルカリビアン第3四半期 増益 +55%

Royal Caribbean Cruise の第3四半期利益が \$356.8m に +55%増益した。 収入は +17%増の \$2.06bn であった。 ネットイールド (有効クルーズ単当り収入) は為替要因除去後 +7.2%増となった。 ネットクルーズコストは ▲2.3%低下した。(wsj.com, 10/26/2010)

(3) ロッテルダム港湾拡張計画がフルスピード

10 年前に港湾規模を倍増させる \$4.1bn のプロジェクトを決めた時は、コンテナ貨物は年率 +10%で増加していた。 それが、リーマンショック以降は年率 +6%増にしかないと予測されている。 それでも RTM 港 (年間取扱 20 フィートコンテナ 970 万個)

の埋立てによる拡張計画 Maadvlakte 2 は、2 年前に建設が開始されてから 計画通りに
ドンドン進められている。 昨年の貿易量は▲12%も減少した。 今年、コンテナ貨物
の荷動きが 2008 年レベルまで復帰したけれども、その多くはアジア内か若しくはアジ
アとラテンアメリカ間の貨物だ。 需要減退により近隣の Antwerp (730 万個) と HAM
(700 万個) との競争もますます激化するだろう。 しかし、RTM の Maadvlakte 2 計画
には、これらのリスクを帳消しにするであろう 2 つの大きな利点が存在する。

1 つ目の利点は、メガコンテナ船が寄港できる深海港だということだ。 コンテナ海運
は、スケールメリットを求めて、コンテナ船を大型化している。 15,000 個のコンテナ
を一度に運べるメガシップのフリートが、2013 年には現在の 5 倍に増加するだろう。
2 つ目の利点は、この港にバイオ燃料の製油所が建設されることだ。 フィンランドの
Neste Oil 社が、Maadvlakte に精製所を建設してバイオディーゼル燃油を欧州に販売する。
Maersk や DP World は、ここに \$8.3bn を投下して上屋を建設する。 2013 年には
Maadvlakte の最初のドックが完成する。(wsj.com, 10/26/2008)

(4) “海の魅惑”号 引き渡し

Allure of the Seas 号 (5,400 人乗り) が、11 月
28 日、フィンランドの Turku 造船所で Royal
Caribbean に引き渡された。 Allure は、姉妹船
の Oasis of the Seas 号と同様、セントラルパー
クやブロードウオークのオープンエア施設
を設けている。 韓国 STX の Turku 造船所は、
このクルーズ船の引き渡し後、受注払底のため
来年の夏まで閉鎖される。(travelweekly.com,
10/28/2010)



The Boardwalk on the Allure of the Seas.

陸 運 & ロジスティックス

(1) 米政府、重量車両の排ガス規制を導入

オバマ政権は、10 月 25 日、議会が地球温暖化対策を決められない中で、エネルギー効
率の改善と大気汚染の減少の一環として、トラックやバスの重量車両の排気ガス規制
と燃費性能の標準化案をまとめた。 政府は、これとは別に、カルフォルニア州の砂
漠の国有地で大規模太陽発電施設の建設を許可した。

重量車両の排ガス規制は、2014 年から段階的に導入され 2018 年までに車種毎に最大で
▲10%~▲20%の炭酸ガス削減を目標とする。 重量車両は、全米の石油消費量の 10%

を、運輸部門の排ガスの20%をそれぞれ構成しているので、この規制は強力な地球温暖化対策となるだろう。政府は、この規制により、原油の輸入が抑制される結果、▲41bnのコスト削減が期待できると言っている。この規則は、2014年以降に製造される重量車両に適用される。(nytimes.com, 10/25/2010)

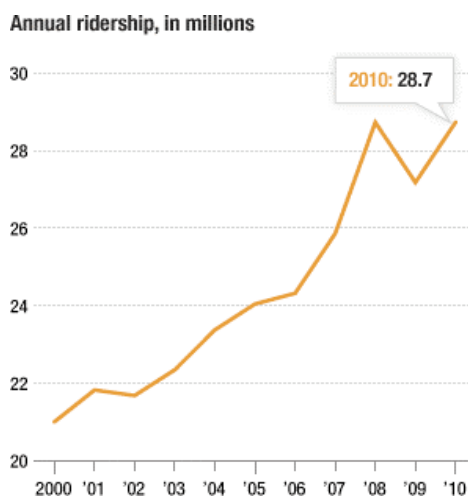
(2) 加州とフロリダ州、高速鉄道建設に追加資金獲得

オバマ政権は、今年度予算の中から高速鉄道計画に \$2.5bn を追加支出する。この資金の大部分は、加州 (\$900m) とフロリダ (\$800m) が獲得する。オバマ政権は、経済活性化策の一環で、既に \$8bn に上る高速鉄道建設資金の支出を決定している。これから、加州は \$2.25bn を、フロリダ州は \$1.25bn を獲得している。今回の追加支出では、州はプロジェクトコストの20%の自己資金を調達しなければならない。(wsj.com, 10/26/2010)

(3) アムトラック利用客増加 新記録達成

Amtrak の2010年度(2009年10月~2010年9月)の利用客数が前年度比 +5.7%増の2,870万人となった。

収入は +9%増の \$1.74bn であった。どちらも新記録となった。Amtrak 利用者数は、2000年以來 +37%増加した。北東回廊の Acela 特急対エアーの旅客比率は、WAS=NYC 路線 Acela 65% : エアー35%、NYC=BOS 路線では Acela 52% : エアー48%であった。北東回廊では、Acela 特急は最高時速 165 マイル (264km) を出せる性能を有しているが、貨物との軌道の共有の問題などの理由により平均時速は 80 マイルに押さえられている。(Amtrak press release, 10/11/2010) (NPR, 10/27/2010)



(4) ノーフックサザン第3四半期、増益 +47%

Norfolk Southern が第3四半期決算で、前年同期比 +47%増益の \$445m の利益を達成した。収入は、+19%増収の \$2.46bn であった。CSX, Union Pacific と並んで二桁%の増益となった。最大の貨物である一般製品貨物は +16%増、石炭は +24%増であった。複数モーダル輸送は +19%増であった。(wsj.com, 10/27/2010)

ホテル & リゾート

(1) ボイド、ボルガタ資本拡大せず

Boyd Gaming Corp.は、アトランティックシティの Borgata リゾートの資本拡大には応じない決定をした。 Boyd は、Borgata の 50%を保有しているが、残りの 50%は MGM Resorts International が保有している。 MGM がこの 50%を売却することとなった。 Boyd は、MGM の保有株 50%の優先買収権を保有しているが、この権利を実行しないことを決定した。 Borgata の当初の価格は 2003 年開業当時で \$1.1bn した。 MGM と Boyd は、今年初め \$600m の資金投入を行なっている。 MGM は、匿名第三者から \$250m による買収希望を受けていると言っている。 Boyd の第 3 四半期は、利益 \$5.6m (前年同期 \$6.3m)、収入 \$595.4m (▲4.1%) であった。(wsj.com, 10/25/2010)

(2) サンズが IHG と提携

Las Vegas Sands の Palazzo と Venetian が InterContinental Hotels Group に組み込まれることとなった。 両ブランド (合計 7,000 室) はブランド名を維持する。 Sands は、この提携により IHG の販売チャンネルと Web サイトの利用が可能になる。 そして IHG の Priority Club Rewards プログラム (5,200 万人) にアクセスできるようになる。 両ブランドは、“InterContinental 提携リゾート” と呼ばれることになる。 この提携は、来年初頭より開始される。

Marriott は、LAS で 12 月 15 日にオープンする Cosmopolitan in Las Vegas を、数多くの独立ホテルを抱える Autograph Collection に組み込む。(travelweely.com, 10/25/2010)

(3) アポロと TPG がハラーズ上場を計画

Apollo Management と TPG 等が、2008 年 1 月に \$27.8bn (\$10.7bn の負債込み) の高度レバレッジで買収した世界最大のカジノ企業 Harrah's Entertainment の上場を計画している。 Apollo と TPG は、Harrah's の 25%を取得するために、それぞれが投資家の資金 \$1.325 を注ぎ込んだ。 そして、この取引を実現するために 更に \$12bn を Harrah's の負債として投下した。 しかし、このレバレッジ買収の直後にカジノ収入が激減した。 一時は Harrah's が倒産するとまで言われた。 非上場の Harrah's の価値は、今年 6 月の Paulson & Co の DES 取引 (10%=\$470m) から類推すると \$4.5bn となるようだ。 Apollo と TPG の持株は 23%なので、1 社の現在のバリューは推定 \$1bn となる。 \$1.325 を投資したので、損は▲\$325m となる。 両社は、Harrah's の負債を少なくとも▲\$5bn 削減し、殆どの負債の満期を 2025 年まで延長させた。 そして運営コストを▲\$500m カットした。 そして次の段階が上場 (エクジット) と言うことになる。 上場により調達する資金は、LAS と Ohio のカジノ建設資金に充当し Harrah's の負債の減少には使用されない。

アナリストたちは、カジノ経営環境が最悪の中でのプライベートエクティ企業の上場に疑問を呈している。アナリスト達は、こう言っている。

- ・ 6月までの1年間でキャッシュフローが \$2bn に▲19%減少した。
- ・ ライバル社の MGM の第3 四半期のカジノ収入が▲9%低下した。
- ・ 間もなく LAS の Harrah's の多くのカジノの側に Cosmopolitan が新たに開業し、競争がますます激しくなる。
- ・ Atlantic City の Harrah's の4つのカジノの業績は悪くなる一方だ。
- ・ 大手カジノに比較して負債が大きい。キャッシュフローの10倍に負債が膨れている。8倍にするためには、キャッシュフローを +40%増加しなければならない。
- ・ より大きな問題は、マカオに進出していないことだ。LAS の大手カジノでマカオに進出していないのは Harrah's だけだ。
- ・ Harrah's 上場は、大きな賭けとなるだろう。
- ・ 8月に LAS Strip のカジノ収入は +24%z 増加した。しかし、それは一過性であって CB Richard Eris のアナリストは、2011年まで Strip の低迷が続くと予想している。

(wsj.com, 10/25, 27/2010)

(4) IHG 第3 四半期 RevPAR 増

InterContinental Hotels Group の米州地区の RevPAR 第3 四半期実績が、+6.7%増となった。オキュパンシーの +3.8%増、レート増の +0.8%増が RevPAR 増に貢献した。個別のブランド別では Indigo の RevPAR が +11.8%、Holiday Inn は +6.3%、Holiday Inn Express は +6.4%であった。Holiday Inn と Holiday Inn Express では、改修実施ホテルの RevPAR 増が未だ実施していないホテルよりも際立って上昇している。(travelweekly.com, 10/25/2010) (HNN, 10/25/2010)

Americas Comparable RevPAR Growth (constant currency)	July 2010	August 2010	September 2010	Q3 2010	YTD September 2010
InterContinental	13.8%	9.7%	11.7%	11.8%	8.1%
Crowne Plaza	5.1%	5.4%	6.0%	5.5%	4.6%
Holiday Inn	6.1%	5.6%	7.3%	6.3%	3.0%
- relaunched (557 hotels)				7.9%	4.7%
- not relaunched (240 hotels)				2.2%	(1.1)%
Holiday Inn Express	6.3%	6.7%	6.3%	6.4%	3.3%
- relaunched (1,347 hotels)				6.8%	3.8%
- not relaunched (244 hotels)				3.9%	0.0%
Staybridge Suites	4.7%	9.7%	9.9%	8.0%	6.3%
Candlewood Suites	4.6%	6.5%	7.6%	6.2%	1.8%
Hotel Indigo	9.2%	10.7%	15.7%	11.8%	9.6%
Total Americas	6.4%	6.5%	7.3%	6.7%	3.9%

(5) 米ホテル業界 第3四半期実績

米ホテル業界の主要3指標の第3四半期実績は下表の通りである。確実に業界の景気が回復している。ADRが上昇したのは、2008年第3四半期以来の出来事。(HNN, 10/25/2010)

オキュパンシー	ADR	RevPAR
63.9%	\$99.07	\$63.34
+6.7%	+1.6%	+8.4%

(6) 第3四半期実績

	収入\$bn	損益\$m	備考
Wyndham	1.07 (+4.8%)	156 (104)	RevPAR +6.7% Vacation-Ownership 収入 +13%
LAS Sands	2.05 (+65%)	214.5 (▲76.5)	カジノ収入+73%、客室収入 +34%、マカオ収入 +28%
Starwood H&R	1.26 (+8.6%)	▲6 (40)	資産売却損\$55m、RevPAR +11%

(Wsj.com, 10/26-28/2010)

(7) ホテル、不正直レビューへ対応必要

TripAdvisorのレビューは、旅行を計画している人たちに大きな人気を博している。しかし、このレビューの中には事実と異なる挑発的な不正直なレビューも含まれている。そしてこれらの低品質のレビューが、幾つかのホテルのブランドを毀損する可能性を秘めている。英国のKwikChexは、名誉毀損とブランド毀損の損害賠償をTripAdvisorに求める団体訴訟を検討している。米国では、Communication Decency法により、第三者の投稿に対しての責任は問えない。しかし、TripAdvisorのeメール「ホテル恐怖物語」はやり過ぎだと批判されている。TripAdvisorは、第三者の投稿をホストする中立的な立場に立っていないとホテルは言っている。

だけれども、TripAdvisorのレーティングに人一倍気を使っているホテルも多く存在する。それ等のホテルは、悪評に対して即対応することを心がけている。それ等のホテルは、TripAdvisorにホテルの実情と対応策を掲載して、悪評の打ち消しに努力している。(nytimes.com, 10/25/2010)

(8) ホテル チェックインデスクが無くなり始めている

ホテルロビーのフロントデスクが無くなり始めている。ゲストは、Kioskのセルフチェックインか、事前に部屋番号を記憶したホテルカードか、小さなwelcome pedestals

などを利用するという訳だ。 Hyatt のブティックホテル Andaz では、ラップトップを持ったホテルのチェックイン係がロビーに出てゲストを迎えている。 Marriott の Courtyard では、米国の 800 のホテルの内 201 のフロントデスクを小型の welcome pedestals に改修する。 一方 Starwood の都市型ホテル Aloft では、Starwood Preferred Guest カードに部屋番号を事前に打ち込んでキーカード化し、フロントデスクのチェックインを不要にする試験を開始している。

或るアナリストは、36 ヶ月以内に 殆どのホテルフロントデスクが、破棄されるか小規模なものになると予測している。 勿論これは中級ホテル以下の話で、豪華ホテルでは今まで通りのフロントデスクが維持されるろう。 アナリストは、顧客に対して選択肢を増やすことが重要だと言っている。(msnbc.com, 10/28/2010)

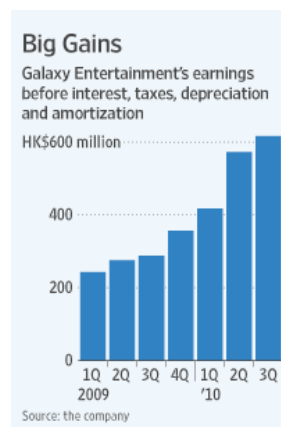
(9) ギャラクシー香港 第3四半期 利益倍増

Galaxy Entertainment Group (香港上場企業、大君 Lui Che Woo の家族が保有) の第3四半期の FBITDA 利益が、前年同期の HK\$287m から HK\$616m へと倍以上増加した。(Galaxy は純益を発表していない) 収入は +88%増の HK\$5.4bn であった。

1月~9月のマカオの賭博収入は +60%増加した。 StarWorld カジノとホテルの収入増とコスト管理が増益に貢献した。

Galaxy は、Galaxy Macao プロジェクト (2,200 室) の開業を 2011 年初頭に予定している。 このプロジェクトに HK\$800m の追加投資を含めて HK\$14.9bn (1.545 億円) を投資している。

(wsj.com, 10/28/2010)



(10) ホリデーイン、バーをソーシャルハブ化

Holiday Inn の \$1bn をかけた改修が完了しつつある。 次に目指すは、ロビーのバーの活性化だ。 バーを改良して、レストランやゲームルームやビジネスセンターを集合した“ソーシャルハブ”にする計画だ。 Holiday Inn の如くの中級ホテル (特に 150 室以下のホテル) では、24 時間食事サービスが余り利用されていない (利益が出ていない)。

またホテル独自の調査では、顧客 (多くは中間管理職) は部屋に引きこもるよりも顧客間の社交を求めていることが判明した。 Holiday Inn は、このソーシャルハブ展開をゆっくり進める計画だ。 コンセプトは、未だ開発途上なので、2012 年までに開発する (若しくは改修する) ホテルには これを設置しない。(wsj.com, 10/28/2010)

その他

(1) マッコーリー、インフラ投資事業見直し

豪銀行 Macquarie Group が、インフラ投資事業の社員を▲10%以上削減し、欧州ファンドを縮小し、投資家に対して管理料を 1.5%から 1.25%に値引きする。豪州の百万長者製造工場とまで言われたこの投資銀行は、景気拡大絶頂期に大きな負債により世界の空港、有料道路、水道施設を買い漁った。信用危機が、A\$100bn (7兆9,000億円)の世界最大のインフラ資産投資の1つを著しく弱体化させている。(FT.com, 10/26/2010)

(2) ドバイワールド、債権者リストラ案を支持

港と不動産のコングロマリット Dubai World の \$24.9bn の負債のリストラ交渉が10ヶ月間で終了した。Dubai World のスポークスマンは、10月27日、100%の債権者がリストラ計画に合意したと語った。9月末の Dubai 政府の \$1.25bn の起債の成功が、中東の社債市場の活性化を促進させている。(wsj.com, 10/27/2010)

編集後記

「無人化」

空港のチェックインデスクがセルフサービスの KIOSK に変わりつつある。空港の無人化が進んでいる。搭乗ゲートにも自動改札機が置いてある。

フロントデスクを廃止するホテルが増えているそうだ。

鉄道の駅の改札や、銀行のテラーも既に自動化されているのだから、空港やホテルの改札(チェックイン)が自動化できない訳がない。自動化によるコスト削減は、このためのテクノロジー投資以上の大きなものが期待できる。

一方、旅の販売もドンドン自動化されている。米国では、オンライン旅行販売が全販売額の 50%を超えた。欧州では 35%程度がオンラインだ。アジア太平洋地域では未だ 20%程度なので、今後オンライン販売が大幅に増加するだろう。

旅のオンライン販売の増加は、伝統的旅行会社のハイストリーットの店舗経営に影響を与えている。3万店舗以上もあった米 Airlines Reporting Corporation (ARC) の公認旅行会

社は、現在半分の 1.5 万店舗程度に減少した。 英国では Thomas Cook と Co-operative Group が今月合併してハイストリーの店舗経営を合理化する。 日本でも、大手旅行会社の路面店舗展開が縮小している。

ある欧米の旅行コンサルタントが、伝統的旅行会社は 路面店舗をオンライン販売との差別化の武器にするべきだと言っている。 このコンサルタントはこう言っている。

- 店舗経営には、①販売、②マーケティング（企画）、③テクノロジーの 3 つの適格な機能の結合が必要だ。
- そして、単純な旅程はオンラインに任せ、路面店では、①複雑な旅程を取扱う能力と、②顧客とのコミュニケーション能力の 2 つを磨け。
- オンとオフの補完関係の構築が重要だ。
- 顧客の伝統的旅行会社離れは、旅行会社が顧客のニーズをシッカリ把握していないからだ。
- 顧客との普段のコンタクトに努力しろ。 1 年間に 4 箱の名刺を消費しない販売員は要らない。

つまり、空港やホテルや鉄道の駅や銀行のテラーと違って、旅の販売の無人化の実現は到底 困難だと言うことだ。(H.U.)

表紙：

顔・顔・顔（一部）

鉛筆、サインペン

F6 スケッチブック

2001 年 7 月作

TD 勉強会 情報 451 （以上）