

# TD 勉強会 情報 547

1. グーグル、旅行ガイドブックのフローマーズ買収
2. 米アムトラック鉄道が航空旅客を奪う
3. ロンドン オリンピックのステーション
4. メディカル・ツーリズムの現状
5. その他のニュース
6. 編集後記「長距離 LCC って あるの？」



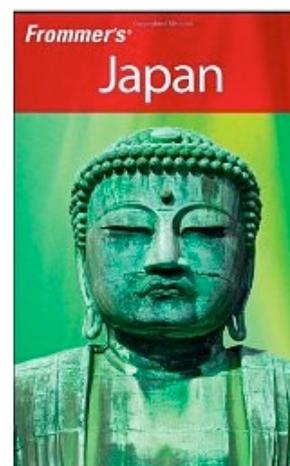
## 1. With Frommer's, Google Taps Gurus

### グーグル、旅行ガイドブックのフローマーズ買収

コンテンツの作成には興味がないと言っていた Google が、旅行ガイドブックとオンライン目的地コンテンツの編集者である Frommer's を買収した。買収価格などの詳細は明らかにされていないが、関係者の話によると Google はこれに \$25m を支払った模様である。Google の Frommer's の旅行ガイド事業買収の目的は、オンライン旅行予約とローカル企業情報に結びつく広告の拡大にある。

スマートフォンのますますの普及で、紙媒体のガイドブックを持ち歩く旅行者は減少して行くだろう。それなのに Google は、何故 Frommer's を買収したのだろうか。Frommer's の発行元の John Wiley & Sons 自身も、将来の戦略価値が減少しつつあるからこそ、Frommer's を今年 3 月から売りに出したのだ。Google は、紙媒体のガイドブックには興味を示していない。彼らのフォーカスは、ローカル（目的地）の電子コンテンツなのだ。

Google は、2011 年 9 月にレストランのレビューとレーティングの Zagat Survey を買収して、それをソーシャルサービス Google+ のローカル企業リスティングに統合した。Frommer's の世界の数百万のローカル企業情報についても、Google+ の企業リスティングと Google Maps に統合されることになる。これは、Yelp.com や TripAdvisor の強敵となるだろう。PhoCusWright は、Google の Frommer's の目的地コンテンツが、OTA のショッピングのトラフィックを奪うだろうと予想している。(ショッピング=shoppers=旅行情報検索者)



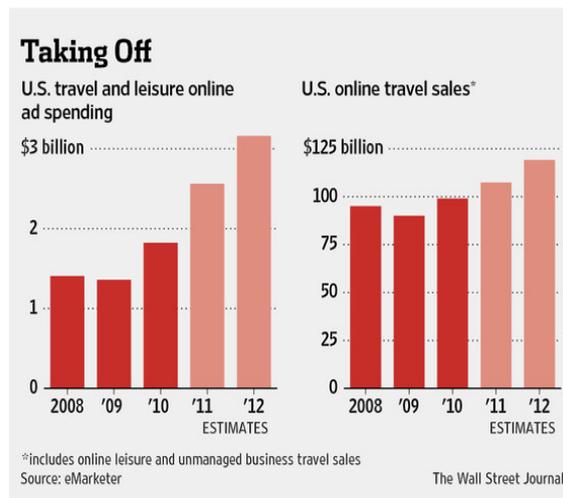
Google は、コンテンツ作りのプロを掻き集めている。Google YouTube のビデオコンテンツを作成している Machinima Inc. の株式を最近取得した。そして、YouTube のプロ級ビデオ市場を育成するために \$350m を投資した。コンテンツの保有に加えて、Google は、モバイル機器を使用した垂直統合型モデルの開発に乗り出している。Google は、Android OS をオープンにし第三者に自由にアプリの開発をさせて Apple との競争力を強化して来た。しかし、最近では携帯メーカーの Motorola Mobility を買収し自らモバイル機器の製造にも乗り出している。

Google の Frommer's 買収は、その他の Web サイト編集者たちとの関係を緊張したものにすだろう。 ユーザの質問に最も関連する回答を第三者サイトから選んで表示していた Google が、最近では自分自身のコンテンツをオーガニックな検索結果に優先させて表示し始めている。 例えば、ローカル企業情報を検索したユーザに対して Google+ の Zagat レーティングを伴った企業リスティングを画面トップに表示する。

Google 自身と、その旅行とローカル企業情報に関する広告の拡大の野望は、現在競争監視当局の審査を受けている。 Yelp や TripAdvisor は、この Google の自社コンテンツ優先表示が検索結果のバイアス表示であり反競争的行為に当たると主張している。 そして、反競争的行為に加え、ユーザの公正な検索結果表示を損ねていると指摘している。 しかし、今回の Frommer's 買収は、その規模が小さ過ぎて反競争上の問題とされないだろう。 Google は、ユーザの利便性の向上を目的としているのであって反競争的行為ではないと絶えず主張している。 幾つかの米裁判所は、検索エンジンの検索結果は、言論の自由に守られた意見の一種であると言う Google の主張に合意している。

Google は、2010 年 7 月に ITA Software を \$700m で買収して旅行の領域へ大きく舵を切った。 そして昨年航空便検索サービス Flight Search を立ち上げた。 Google は、一般検索エンジンとホテルと航空便検索で、年間 \$2bn ~ \$3bn の旅行関連広告を稼いでいる。 広告主の常顧客には Expedia や Priceline が名を連ねている。 米国の観光旅行業者は、昨年 \$2.56bn のオンライン広告を購入した。 これは 2010 年比 +40.6%増となる。 米国の市民は、昨年 \$100bn の旅行をオンラインで購入した。

このオンライン旅行市場は、年率 +10%増の成長が期待されている。



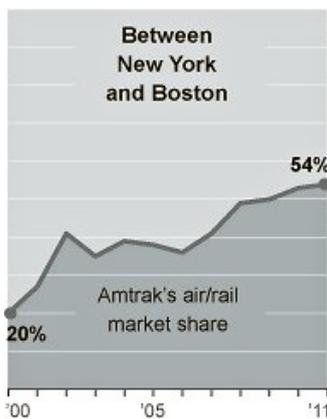
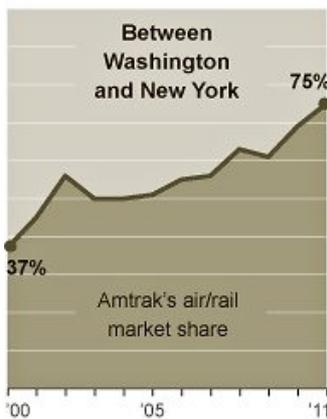
旅のエキスパート Rick Steves と Moon ブランドのガイドを編集している Perseus Books Group のガイドブック Avalon Travel は、Google の Frommer's 買収は脅威にならないと言っている。 Rick Steves を検索するのは、たった 1 つの方法である Rick Steves とスペルする方法しか存在しないと自社ブランドに大きな自信を有している。 ■

## 2. Frustrations of Air Travel Push Passengers to Amtrak

### 米アムトラック鉄道が航空旅客を奪う

#### Going by Train

Amtrak's share of the passenger air and rail market on the Northeast Corridor has grown significantly since 2000.



Source: Amtrak THE NEW YORK TIMES

Washington, New York, Boston を結ぶ Amtrak 北東回廊線が、航空旅客を奪っている。 10 年前には、DL 航空と US 航空のシャトル便がこの市場を席卷していたが、航空運賃高騰、空港セキュリティー強化、遅延の頻発により、空の旅客がオンライン予約ができてワークステーションのアメニティーも豊富で便利な Amtrak の Acela 特急に乗り換えている。

NYC と WAS 間では、総流動の 75%の旅客が Amtrak を利用している。 Amtrak 利用者は、2000 年の 37%から倍以上も増加した。 NYC と BOS 間では、同期間に 20%から 54%に増加した。 Amtrak の総旅客数は 3,000 万人だ。 この内 1/3 が、Amtrak で唯一利益を計上している北東回廊線の旅客だ。この路線では、電源コンセントと Wi-Fi サービスの利用が可能だ。

	Amtrak	航空
NYC=WAS	2:45 (\$145)	1:20 (\$236)
NYC=BOS	3:40 (\$104)	1:15 (\$229)

Amtrak は、2040 年には 4,350 万人に現在の 4 倍に旅客が増加すると予測している。 Amtrak の泣き所は、老朽化したインフラと列車だ。 一部の機関車や客車は 30 年前に製造された。 Amtrak は、先月 \$151bn の列車の高速走行化と橋や線路の補強計画を発表したが、問題はこの予算の手当だ。

議会は、政府補助金により運営されている赤字の Amtrak への資金提供を嫌っている。 Amtrak は、昨年、政府から \$1.3bn の資金援助をしてもらいながら▲\$1.2bn の欠損を計上した。 北東回廊線では、\$500m に近い収入を稼ぎ \$200m 以上の営業利益を計上した。 鉄道投資が進まない場合は、高速バス輸送市場が拡大するだろう。 ■

tnooz.com, 8/14/2012

### 3. Record digital usage during the 2012 Olympics suggests a strong staycation trend

#### ロンドン オリンピックのステーション

2008年以来の経済の激変で、人々の休暇旅行のパターンが変化しつつある。これが、多分ロンドン2012オリンピックの電子情報利用の新記録を説明しているようだ。

NBCは、1976年のモントリオール五輪以来、夏のオリンピックで最大の視聴者を獲得したと言っている。視聴者数2億1,900万人を獲得したロンドン五輪が、米国史上最大のTV視聴率のイベントとなった。同様にBBCも、過去数十年間で最高の視聴率を記録したと言っている。

視聴率最高は、ステーション (staycations) が理由なのだろうか。英国と米国で、再びステーションがトレンドになっている。5月のHarris Interactive pollは、米国史民のマジョリティーが長距離旅行あるいは国外旅行よりも自宅から数時間のゲートウエーへの旅行を実施していることを突き止めている。Travelodgeの5,000人の英国成人の調査によると、41%の英国市民が自宅で休暇を過ごしていることを明らかにした。これは、前年の調査よりも+6%増加している。

これらの両方の調査は、家族のおよそ1/3が伝統的な1週間の休暇をより短期間の休み (breaks) に旅行のパターン変更していることを明らかにした。これらの長期休暇をとらない人たちの多くは、無意識の内に主要な文化イベントやニュースストーリーを探し求めているのかもしれない。Info-tainment (information + entertainment) を楽しんでいる。

ソーシャルメディアも、オリンピックやサッカー世界大会やスーパーボウルの大会を盛り上げる重要な役割を果たしている。ロンドン五輪では、3,600万の記録的なコメントがソーシャルコミュニティーの仲間達の間で飛び交った。(ソーシャルTV分析会社Bluefin Labs 調) しかし、246のTVコマーシャルを出稿した8ヶ国140企業のほとんど全てが、Facebook, YouTube, Twitter あるいはその他のソーシャルメディアにはリンクしていない。(グローバル管理コンサルタントA.T. Kearney 調) これらの企業は、SAY Mediaのごとくソーシャルメディアを商業広告に使いこなすまでには至っていない。アナリストは、企業はモバイル機器の広告利用にも出遅れていると言っている。 ■

## 4. There's untapped opportunity for travel agents in medical tourism

### メディカル・ツーリズムの現状

メディカル・ツーリズム (MT) 市場が全世界で成長している。その規模を推定するのは難しい。2009年に Deloitte の Center for Health Solutions プロジェクトが、幾つかの仮説をたてて医療目的で国外に旅行する米国人が年率 +35%で増加して2012年には160万人に達するだろうと予測した。メディカル旅行者のコンサルタント Patients Beyond Border は、控えめに2010年に60万人と推定している。WASの Squire Sanders 法律事務所は、今年の世界のMT市場の規模を\$100bnと予測していたが、この7月にこの予測を撤回した。フロリダの Medical Tourism Association (MTA) は、医療目的の米国の国外旅行者は、医療費と旅行費を合計して平均\$8,000~\$12,000を消費していると推定している。この額には、目的地に於ける医療旅行者や付き添いの観光費を含む全ての費用が含まれている。

米MT市場のおよそ10%は、法人による社員のための支出だ。これらの企業は、ビジネス航空券を支給するなどして、安い医療費となるMTを社員に奨励している。Patient Protection and Affordable Care Act (所謂オバマケア) は、MTに大きな影響を与えないだろうとMTAは言っている。国外の安い医療費と国内の長い待ち時間を考えると、国外に行くMTの方がメリットがあると言うのだ。

#### Cost comparison for selected surgeries

SURGERY	U.S.	INDIA	THAILAND	SINGAPORE
Heart bypass	\$130,000	\$10,000	\$11,000	\$18,500
Heart valve replacement	\$160,000	\$9,000	\$10,000	\$12,500
Angioplasty	\$57,000	\$11,000	\$13,000	\$13,000
Hip replacement	\$43,000	\$9,000	\$12,000	\$12,000
Hysterectomy	\$20,000	\$3,000	\$4,500	\$6,000
Knee replacement	\$40,000	\$8,500	\$10,000	\$13,000
Spinal fusion	\$62,000	\$5,500	\$7,000	\$9,000

SOURCE: American Medical Association

TRIBUNE GRAPHIC

MTは、世界で発展している。ハンガリーの北西部国境の街 Győr には、英国人とドイツ人それに米国人相手の160の歯医者が存在する。外国から米国に来るMTも存在する。米国国籍を取得するためとか、政府の一人っ子政策を回避する中国人などの米国出産希望者が居る。とにかく、いろいろな理由でMTは世界で大きく拡大している。最新医術を誇るミネソタ州 Rochester の The Mayo Clinic には、世界から患者が押し寄せている。Cleveland Clinic には、25%の患者がオハイオ州以外から訪れている。

旅行会社は、余りこの MT 市場には参入していない。 2 年前に American Marketing Group (AMG) が、傘下の旅行会社グループである Travelsavers と Network of Entrepreneurs Selling Travel (NEST) のアフィリエイトに対して Well-Being Travel 部門を設立し、会員旅行会社に対して MT の啓蒙活動を実施している。 この Well-Being Travel は、MT を取扱える旅行会社に対して MT 専門家の証明書を交付している。

旅行会社は、MT 市場で誰がプレイヤーとなっているかを熟知する必要がある。 病院のそばのホテルは、MT の重要なプレイヤーだ。 プレトリコの Hyatt Place Bayamon and El Tropical Casino (156 室) が、San Pablo HIMA Bayamon Hospital のそばに 2014 年にオープンする。 Health City Cayman Islands では、\$2bn の 2,000 床を持つ病院コンプレックスの開発が始まる。 ここでのホテルの建設も進むだろう。 今年夏には、Courtyard by Marriott Bali が BIMC Hospital Nusa Dua と提携した Bali で初めての MT パッケージを開発する。 世界の医療旅行者の間で最も有名な病院である Bumrungrad International と徒歩 5 分の場所になる JW Marriott Bangkok は、入院前と入院後の患者の快適な滞在を約束している。 Bumrungrad では、年間 42 万人以上の国際患者（全患者の約 40%）（内 24,000 人が米国人）が来院している。

政府も MT の振興に努力している。 コロンビアのツーリズム振興エージェンシー Proexport Colombia は、2009 年より MT 振興に力を注いでいる。 Cayman 政府は、Ascension Health Alliance of St. Louis とインドの Narayana Hrudayalaya Hospital との合弁企業の Health City Cayman Island プロジェクトを支援している。 Jamaica 政府も、MT のプロモーションに乗り出している。 マレーシアでは、Malaysia Healthcare Travel Council が活躍している。

MT の患者は重病人ではない。 或は病人でもない場合が多い。 歯医者にかかる人たちが全体の三分の一を構成する。 美容整形を求める人たちも多い。 その他は予防的措置のための人たちだ。 2009 年の MTA の調査では、医療旅行者の 83% が夫婦か同行者と一緒に観光を兼ねた旅行をしている。 AMG の Well-Being Travel は、旅行会社は患者と病院を結びつける医療旅行のファシリテーターになるべきではないと言っている。 医療リスクを含む手配を回避して、旅行手配にのみ専念するべきだと言っている。 Well-Being Travel では、サウスカロライナ州 Columbia の Companion Global Healthcare (CGH) のファシリテーターと連携している。 CGH と旅行会社間では金銭的な関係は一切排除されている。 CGH は、医療旅行者から \$700 コンサルティングフィーを徴収して、その患者にベストフィットした医療機関を探し出す。 ■

## 5. その他のニュース

### 旅行流通・TD

#### 【法人旅行ニュース】

##### (1) 規定遵守よりも予算必達

トラベルマネジャーは、出張規程を遵守させることと出張費を削減することの2つで評価されて来た。しかし、テクノロジーが進歩した現代では、この Travel 1.0 の考えは時代遅れになっていると旅行コンサルタント Gillespie が言っている。規定遵守を厳しく求めれば社員のモチベーションを害することにもなりかねない。しかも、スマホが普及している現代では、出張者の社員の方がトラベルマネジャーよりもその場のリアルタイムのベスト価格を良く知っている。出張者の方が、トラベルマネジャーが優先サプライヤーと交渉する価格よりも安い価格を選び出す力を有している。Global Business Travel Association の調査によれば、出張規程に縛られた社員 (managed travelers) の典型的な出張費は、平均 3.4 泊で \$3,663 となるが、緩やかな規定もしくは規定が存在しない企業の社員の出張費は、平均 3.9 泊で \$2,457 となっている。社員に出張手配を自由にさせた方が、採算性が良いことになる。しかし、ここでも予算と旅行費用の明細の 2 つの管理は不可欠だ。Gillespie は、これを Travel 2.0 と呼んでいる。(travelmarketreport.com, 8/13/2012)

##### (2) 米国連邦政府主張予算凍結

米連邦政府一般調達局 (GSA) が、来年度連邦予算の政府職員の宿泊と食事の出張日当を 2012 年度レベルに凍結した。GSA は、当初、出張費の大幅削減を計画していたが、この方針を変更して現行のレベルを維持することとした。凍結措置により ▲\$20m の予算増を回避できるだろう。American Lodging & Association を含む業界団体は、大幅削減を回避できたことは業界のロビングが奏功したためと言っている。(travelweekly.com, 8/16/2012)

#### 【GDS 関連ニュース】

##### (1) アメリカン航空とプライスライン EMD 増加

Priceline の Electronic Miscellaneous Documents (EMD) を利用した AA 航空の Preferred

Seats 販売が、7月31日以来2,087件となったとARCが発表した。Pricelineは、AA航空のダイレクトコネクトを利用して、ARC経由のEMDを処理した。EMDは、航空会社がARC経由で付帯サービス運賃を処理することが可能な電子的ドキュメントである。航空会社は、付帯サービスの自社直販Webサイト経由販売を優先させているために、(つまりGDS経由販売に消極的であるために)1年以上前に開発されたEMDの処理件数が増加していない。(travelweekly.com, 8/16/2012)

**(2) GDS ニュース 8月15日～17日**

8月16日 Amadeus と Lotus Travel が技術提携した。この10年間の契約により香港の Lotus Travel は、消費者向け予約プラットフォーム、法人セルフ予約システム、Amadeus Travel Office Manager System を含む Amadeus の各種のツールの利用が可能になる。

8月16日 Sabre が、運輸省の諮問委員会で航空会社の付帯サービス運賃のGDS経由販売に付いて意見を述べた。Sabreは、この公聴会で Sabre Red 旅行会社プラットフォームのデモを行った。

8月17日 Sabre が、AviancaTaca との流通契約に仮署名した。  
(tnooz.com, 8/17/2012)

**【その他の旅行流通ニュース】**

**(1) グループン成長鈍化**

Groupon の第2四半期の収入が \$568.3m となった。前年同期比 +45%の増収であるが、第1四半期比では、+1.6%の微増に終わった。前年比増収の大部分は、もうけの少ない宝飾品や台所用品などの Groupon Goods 販売による。総販売額では、第1四半期比で▲5%低下した。株価は、昨年\$20による上場以来最安値の\$6.15を付けている。Groupon は、上場以来初めての四半期利益を計上した。(wsj.com, 8/13/2012)



収入	営業損益	損益
\$578.3m	\$46.5m	\$28.4m
+44.8%	▲\$101.0m	▲\$107.4m

**(2) ヴァルトゥオーソ、ソーシャルメディアでコミュニティー編成**

Virtuoso の年次会議が Travel Mart から Travel Week にリブランドされた。そして旅行アドバイザーと優先サプライヤーと顧客の三者をソーシャルネットワークで1つのコ

コミュニティに統合する。 Virtuoso.com の Composer エージェント・デスクトップは、このコミュニティの三者がよりスムーズに情報交換できるように機能強化される。ホテル、目的地、ツアー、クルーズに関する誰ものコメントが、この SNS 内に蓄積されることになる。(travelweekly.com, 8/13/2012)

### (3) 航空スケジュール追跡アプリ

モバイル旅行アプリ開発業者 Mobiate が、航空便のスケジュールをチェックする無料のアプリをアップグレードした。 発着時間、空港ゲート番号、航空路地図、手荷物クレームの最新情報を提供する。 このアプリは、世界の 16,000 空港と 1,400 社の航空会社の情報を英独西露伊蘭日やその他の言語で提供する。(latimes.com, 8/14/2012)



### (4) スピリット航空の付帯サービス運賃収入

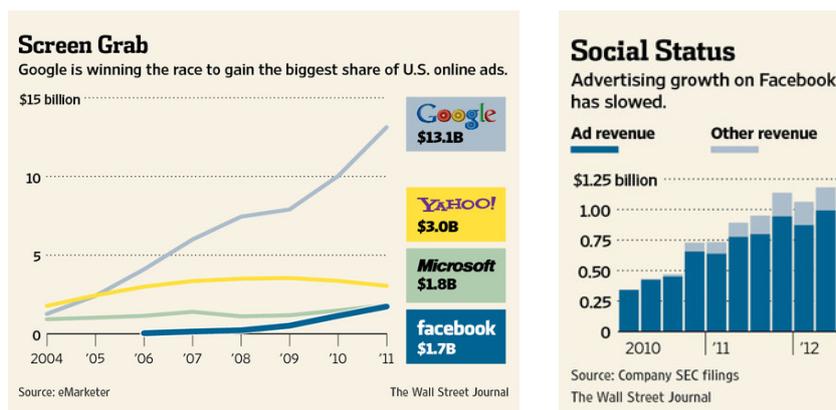
米 LCC Spirit 航空の付帯サービス運賃収入は、全収入の 40%に達している。 最近、フロリダの弁護士事務所から Passenger Usage Fee が政府の税金と誤解されるとして団体訴訟を提起されている。 2012 年には、米運輸省の規制に対応して DoTUC (Department of Transportation Unintended Consequences) フィーを導入した。(tnooz.com, 8/14/2012)

#### 【Spirit Ancillary Fee】

	1旅客当りFee	手荷物	Pax Usage Fee	座席指定	予約変更
2006	\$4.80				
2007	\$10.96				
2008	\$18.61	\$59,627	\$2,330	\$10,975	\$21,515
2009	\$25.91	\$63,222	\$20,596	\$18,819	\$23,561
2010	\$35.00	\$91,393	\$47,367	\$32,512	\$23,120
2011	\$44.79	\$168,290	\$71,757	\$42,112	\$25,927
2012	\$51.57				

## (5) フェイスブックの広告収入

Facebook の広告収入は、2011 年の総収入 \$3.7bn の 85%を構成する。この成長が鈍化している。先月発表した第 2 四半期決算では、広告収入は前期比 +14%増、前年同期比 +28%増しか増加していない。2011 年の前年増率 +87%よりも大幅に増率が低下している。FB では限定的な広告しか出せないモバイル経由で、より多くの人々が FB にアクセスしているのも FB の広告を見る人たちが増加しない理由の 1 つだ。FB の株価は、▲46%も低下した。株価低下は、FB の広告の効果に疑問が持たれているからだ。5 月には、General Motors が \$10m の FB への広告出稿を中止した。広告の評価が得られない、つまり ROI が評価できない FB 広告がマーケティング者に問題視されているのだ。Google や Yahoo やその他のサイトは、クリックによって広告の評価ができるのに対して、FB にはその評価の方法が存在しない。企業の FB ページの“Like”の数は、製品の販売増には直接結びついていない。FB の広告は、評価が難しい TV 広告と似通っている。FB は、プライバシーに反しない範囲で、FB ユーザの広告商品に対する会話の中身とそのデモグラフィの情報を広告主に渡すことを検討している。(wsj.com, 8/15/2012)



## (6) 旅行の遺産相続

遺産に旅行を相続する人が出てきている。NYCのある法律事務所では、過去15年間に10件の旅行が関係したトラストを設立したと言っている。旅行会社と法律事務所が、今年夏に、トラストの設立と旅行の計画のワンストップショッピングのサービスを開始した。イスラエルに2人の娘家族とNYCに息子家族を持つ被相続人が、年1回1人当り\$800の旅行費用を提供して家族同士が行き来できるトラストを設立している。トラストの設立は税制面での優遇措置も受けられる。(NYtimes.com, 8/14/2012)

## (7) アーバークロンビー&ケントが新ブランド

Abercrombie & Kent が、新ブランド Connections by Abercrombie & Kent を9月に販売開

始する。この新ブランドは、豪華ツアーオペと FIT 休暇パッケージの伝統的豪華アメニティーの幾つかを削除して価格を▲30%低下させている。催行本数は 6 大陸 17 本で参加者は 28 人以下となる。(travelweekly.com, 8/14/2012)

#### (8) 空港で食料品店

LON の LGW 空港の北出発ロビーで、スーパーマーケットの Tesco がインタラクティブな食料品店を 2 週間試験的に開業した。家族旅行に出かける主婦が、出発空港で牛乳などの生鮮食品を注文して、旅行から帰った時に自宅に配送させることができるシステムだ。大画面に映し出された商品をブラウザして、お目当ての商品のバーコードをスマホでスキャンして注文する仕組みが採用されている。昨年、Tesco は、韓国ソウルの地下鉄やバスの主要停留所にバーチャル・スーパーマーケットを設置して、通勤客相手の食料品販売に成功している。(tnooz.com, 8/14/2012)



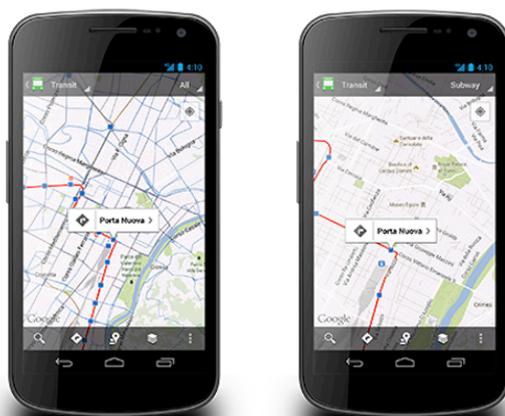
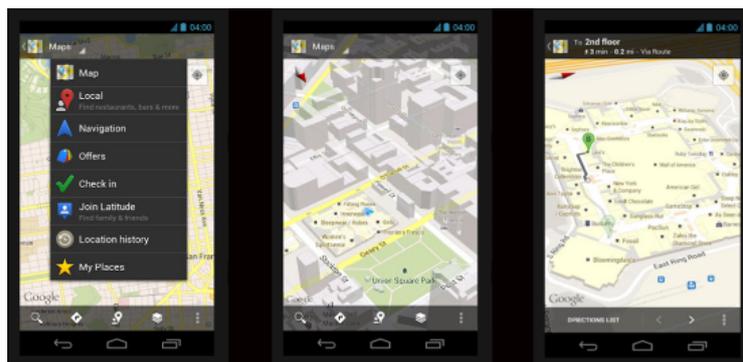
#### (9) 米ホテル、ジムとインターネット利用を有料化

過去 2 年間、朝食付き米国ホテルが増えている。しかしインターネット利用は依然として有料としているホテルが多い。American Hotel & Lodging Association と STR の 3 月～6 月にかけて実施した 12,000 軒のホテルの調査によると、23%のホテルがインルームのインターネット利用を有料化している。2008 年 6 月より +8%増加している。等級別では際立った違いを見せている。豪華ホテルでは 84%、上級ホテルでは 76%がインターネットを有料化しているのに対して、アップスケールのホテルでは 18%、中級の上では 26%、中級クラスのホテルでは無料としている。ジム施設の利用では、25%のホテルが有料化している。2010 年の 21%より増加している。朝食をサービスしているホテルは 79%に上っている。

テクノロジーの採用は遅れている。3%のホテルがモバイル機器によるチェックインを、1%のホテルがモバイル機器によるルームキーを受付けている。ロビーのチェックイン Kiosks は 7%が採用している。2008 年の 28%から大幅に減少している。(businessstrave.news.com, 8/16/2012)

## (10) アンドロイド、グーグルマップ 100 万都市交通情報集積

Google Maps が、100 万以上の世界の都市交通システムの情報を集積して Android の OS のモバイルアプリで表示する。前のバージョンの情報量のほぼ倍の都市交通ダイヤを集めた他、主要ハブやモールやコンプレックスに於ける乗り継ぎ道案内も画面に表示する。そして、この情報を Google の他のプロダクトと統合して Google の城壁で囲い込んだ情報の場をユーザに提供する。ユーザは、クーポン共同購入サイトの Google Offers で値引きクーポンを探し、Google+ Local でレストランを探し、1つの場所の位置情報に関する全てにアクセスできることになる。Google は、明らかにモバイル広告の販売だけでなく特別値引きオファーの提供も追求している。モバイルのマッピングは、都市生活にとっては不可欠なコンポーネントだ。問題は、Wi-Fi とセルシグナルが利用可能であるかどうかだ。ソウルやロンドンの地下鉄では Wi-Fi 環境が整っている。接続問題は、改善されつつある。9 月には、Apple の iOS の改良版が発表されるという噂が飛んでいる。(tnoos.com, 8/16/2012)



## 空 運

### 【米 州】

#### (1) パイロットは iPad が大好き

米国の 16 万人のプライベートとビジネス パイロットが iPad もしくは同様のタブレット・コンピュータを使用している。飛行計画用のアプリケーションが売れている。Foreflight, Aircraft Merchants の iTerps, CoDeveloper の PilotE6B/WX などのサブスクリプションベースの販売が盛んだ。Stratus は、オプションのポータブルレシーバーだ。ワイヤレスストリームの NEXRAD レーダーは、text weather, winds aloft info, GPS ポジションを iPad に表示することができる。その他の人気アプリケーションには Garmin Pilot, FAR/AIM, Control Vision Anywhere Map などが存在する。AA 航空は、iPad によってパイロットのフライトバッグの紙のマニュアルを年内に一掃する。1人当たり 18kgs の重量軽減が可能になる結果、年間 120 万リットルの燃料が節約できる勘定だ。iPad は機内エンタメにも使われる。QF は、年内に長距離便の搭乗旅客に iPad 2 を使ったエンタメのプログラムを提供する計画だ。(tnooz.com, 8/15/2012)



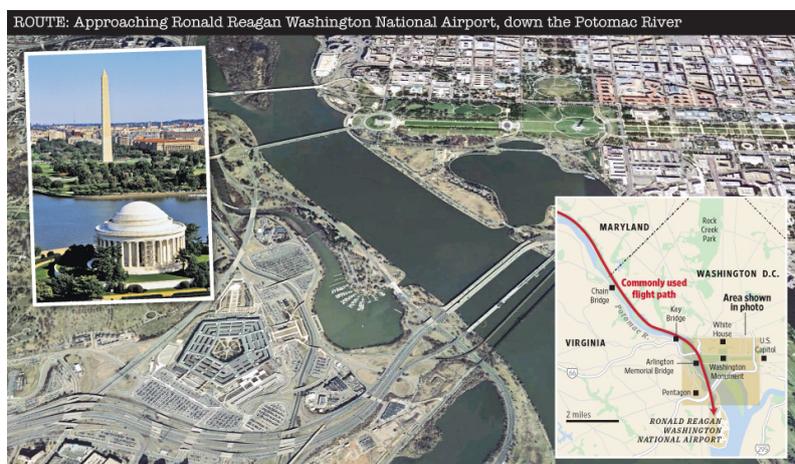
#### (2) デルタ航空、羽田 DTT 線を羽田 SEA 線に変更申請

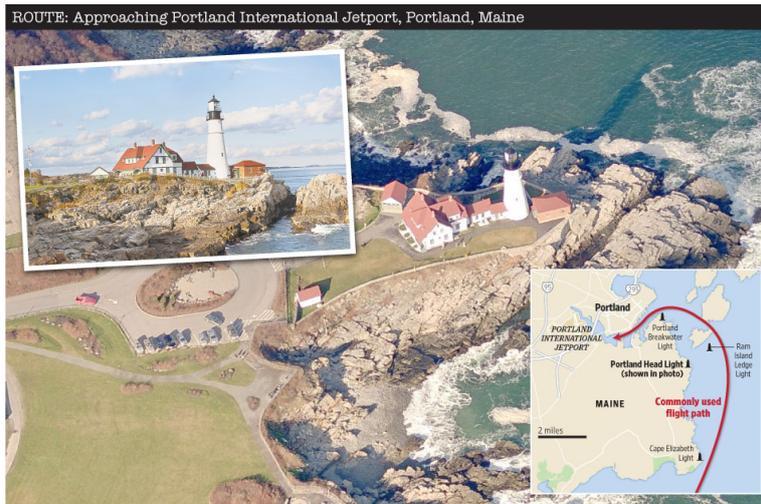
DL 航空は、昨年羽田 DTT と羽田 LAX の 2 路線の路線権を獲得した。この内 DTT を SEA に変更したいと言っている。この変更申請に対して UA と Hawaiian 航空 (HA) が反対している。羽田枠を貰えなかった UA は、DL は羽田発着枠を当局に返還すべきだと言っている。そして、その枠をあてにして羽田 SFO 線を申請した。HA は羽田 KOA を、AA は羽田 LAX を申請した。HND 発着枠の争奪戦が再開している。(travelweekly.com, 8/15/2012)

#### (3) 米国の最も美しい航空路

米国で最も美しい航空路は、グランドキャニオンだ。燃油費高騰以前は、パイロット

はよくグランドキャニオン上空 5,000 フィート~10,000 フィートの特別ルート「canyon tour」を管制官に要求したものだ。 SFO 湾の金門橋の上空も美しい。 管制官が忙しい時は、このルートを許可してくれる。 通常のルートでも美しい景色を見せてくれる。 LGA 空港の滑走路 22 へのアプローチでは、絵はがきのようなマンハッタンの景色をみることができる。 WAS の Reagan National 空港への北からのアプローチは、ポトマック川沿いに降下して行くので左手にホワイトハウスを見せてくれる。(wsj.com, 8/15/2012)





Note: Satellite images depict aerial views of an airport approach but are not exact replications.

### (3) サウスウエスト航空 \$10 値上げ

Southwest 航空 (WN) が、8 月 19 日、路線長 500 マイル以下の路線の運賃を往復 +\$10 値上げした。UA, DL, AA の大手 3 社がこれに追随した。WN は、コスト上昇のために運賃値上げを余儀なくされたと言っている。WN の第 2 四半期営業費用は +6% 上昇した。これを増収 +12% で補った。平均運賃は +5% 増加して \$150 であった。純利益は +42% 増益の \$228m であった。経済低迷にも拘らず、ほとんどの米航空会社は 2012 年に継続して利益を計上している。供給削減による運賃値上げが奏功している。WN がリードする運賃値上げのほとんどは成功する。反対に WN が参加しない運賃値上げの成功率は低い。最大の米国内線旅客数を輸送しているからだ。(ajc.com, 8/18/2012)

### (4) アメリカン航空、客室乗務員組合が労働協定批准

AA 航空の客室乗務員組合 Association of Professional Flight Attendants (APFA, 18,000 人)

が、8月19日、59.5%の賛成投票で労働協定を批准した。パイロット組合 Allied Pilots Association (10,000人)は、8月8日、C-11 離脱後の新会社の株式13.5%の付与を含む労働協定合意を拒否した。Transport Workers Union (24,000人)は、既に合意しているので、3組合で唯一パイロット組合が反対することになる。AAは、破産法廷判事にパイロットの現行協定の破棄の承認を求めている。判事は、一度目の破棄申請を却下したが、修正されて再度提出された申請について9月4日に改めて決断する。(wsj.com, 8/19/2012)

AA 航空のパイロット組合 APA が、スト権確率投票の準備を開始したと8月22日語った。航空会社の労使関係は Railway Act によって律せられている。しかし、C-11 の場合は、破産法が労働法に勝る可能性が存在する。労働法では、労使交渉が行き詰まった場合は、仲裁委員会の調停を受けなければならない。連邦仲裁委員が交渉の決裂を認め、その後30日間の冷却期間を経た後に組合がストを執行できることになる。そして会社がロックアウトできるようになる。しかし、ストの実施は、議会と所謂 Presidential Emergency Board が介入しない場合の話である。メジャーのストの確率は、米国では極めて小さい。(wsj.com, 8/22/2012)

## 【欧州&アフリカ】

### (1) イージージェット創業者、会長罷免に失敗

EasyJet の創業者で大株主の Stelios Haji-Ioannou が提出した、EasyJet 会長 Michael Rake の罷免動議が8月13日に開催された特別株主総会で53.3%の反対で否決された。37%の株式を保有する Stelios ファミリーが会長罷免を要求して特別株主総会の開催を要求していた。Stelios は、2年半の会長の実績が乏しい上に、Libor スキャンダルの Barclays の非常勤役員を兼ねている人物の easyJet 会長職継続は問題があると主張していた。

EasyJet は、LON=MOW の2つの路線権の1つの獲得を目指している。路線権を獲得した場合は、LGW=MOW 週14便を運航する予定である。このライセンスは BMI の IAG 買収により発生した路線権で、CAA は、この10月に EasyJet, Virgin, BA の中から2社に付与する予定だ。この4時間の便は、EasyJet の路線の最長路線の1つとなるだろう。しかし Sharm el-Sheikh の5時間便よりは短い。(FT.com, 8/13/2012)

### (2) ナイジェリアの航空会社

人口1億5,900万人を抱えたナイジェリアのラゴスは、アフリカ最大の都市の1つであるラゴスのムルタラ・モハマンド国際空港をアフリカ航空路のハブ空港にしようとしている。しかし、その野望とは裏腹にナイジェリアの全ての航空会社は、財務的脆弱で今にも運航停止しかねないのが現状だ。以下が最近の状況だ。

2006年10月          チャーターの Arik Air が旅客便を開始した。

2008年11月	Dana Air が運航開始した。
2010年4月	政府が財務的困窮した航空会社に低利の \$1.8bn の融資を発表。
2010年5月	ホテル経営で富を成した Jimoh Ibrahim が、政府から\$220m を借り受け Nigerian Eagle Airlines のマジョリティー株を \$270m の負債込みで買収した。そして航空会社名を Air Nigeria とした。
2010年	Arik の輸送実績が +15%増加した。
2011年2月	Arik 急成長、多くのアフリカ新路線増設。
2011年4月	Arik、Houston 便を発表。
2011年末	Arik と Air Nigeria の多くのパイロットが給与未払いを理由に離職。
2012年5月	Air Nigeria B787×4 機発注計画発表。 LON 便開始。5月には PAR と ROM 便を開始すると語る。
2012年6月1日	Ari Nigeria のパイロットと整備員が給与未払いと年金の問題を理由にスト突入。
2012年6月2日	Allied Air Cargo 機がガーナの Accra で墜落。過去5年間で最初の重大事故となる。
2012年6月3日	Dana Airlines の旅客機が Lagos で墜落、乗員乗客 153 名が死亡。
2012年6月5日	航空当局、Dana の運航免許取り上げ。
2012年6月13日	Air Nigeria 安全性確認と給与未払い問題解消まで運航停止。
2012年7月	Air Nigeria のフリート全7機が差し押さえられる。

(wsj.com, 8/13/2012)

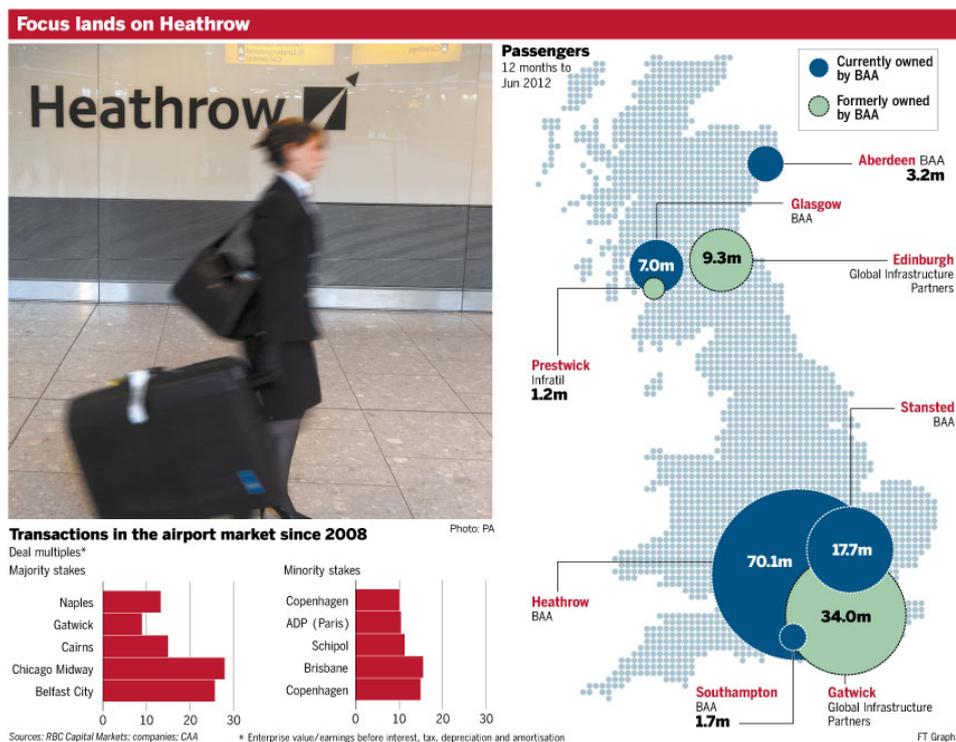
### (3) エティハド航空、エールリングス株取得か

- Ryanair (FR) が Aer Lingus (EI) の買収を試みている。この買収は過去6年間で3回目の試みとなる。FR は、EI 株 1 株 €1.30 をオファーしている。FR は、現在 AI 株 29.8%を保有している。FR は、買収をオファーしている一方で、保有している EI 株の売却に付いてオープンであるともコメントしている。
- アイルランド政府は、保有している AI 株 25%を売りたいがっている。しかし FR の買収には一貫して反対している。
- AI 株 3%を保有している Etihad 航空 (EY) が、ア政府の 20%株式の購入に興味を示している。そして、FR の保有する株式の購入についても用意もあると言っている。
- EU では、域外資本の域内航空会社のマジョリティー株取得を許していない。またアイルランド法は、同国企業の 30%以上の株式を保有する者の全株購入オファーを提出することを義務づけている。
- 従って、EY は EI 株の 30%以上を保有することはできない。
- FR の EI 買収は策略であると言っているアナリストが居る。このアナリストは、

FR が €1.30 で FI 株を手放す用意があるということだと解説している。  
 (FT.com, 8/16/2012)

#### (4) カタールのソブリンウェルスファンド、BAA 株 20%取得

カタールのソブリンウェルスファンド Qatar Holdings が BAA 株 20%と取締役ポスト 2 席を £900m で取得する。 Ferrovial が 10%を、Britannia Airport Partners と Singapore の GIC が 10%を売却する。 £900m は、Ferrovial とパートナーが 2006 年に BAA を買収した価格 (£4.3bn、負債除きの株式価格、買収価格合計は £10.4bn) と同額の株価になる。 これにより、Ferrovial の BAA 株は 39.37%に減少する。 Ferrovial は、BAA 株一部売却により B/S (6 月末でネット負債 €5.53bn 保有) を強化する。 BAA は、LHR に加え Glasgow, Aberdeen, Southampton, STN を保有している。 Ferrovial の高度 LBO により、6 月末現在 £11.6bn のネット負債を保有している。 STN については、英競争委員会から売却を命じられている。 以前は、LGW と Edinburgh を保有していた。 BAA は、今年 Ferrovial による買収後初めて £240m の配当を行う。(FT.com, 8/17/2012)



### 【アジア&中東】

#### (1) カンタス赤字転落、B787×35機発注取消

QF の 6 月 30 日に終了した 2011/2012 年度決算が、1995 年の民営化後初めての欠損▲ A\$245m (US\$257.4m) 計上となった。 燃油高騰、国際線競争激化、ストによる減収、

豪ドル高などが損失計上の原因。 B787×35 機（リスト価格\$8.5bn）の発注をキャンセルした。ボーイングにとっては昨年10月に中国東方航空の発注取消×24機に次ぐ大型取消となる。これでB787の受注残は、859機から824機に減少した。Jetstar用のB787×15機については計画通り、今年下半期よりデリバリーが開始される。CEO Alan Joyceは、ボーナスを辞退した。彼の年俸の合計は、1年前のA\$5mからA\$2.3mに半減した。(channelnewsasia.com, 8/23/2012)(wsj.com, 8/23/2012)



#### Underlying Performance

Segment Performance Summary		June 2012	June 2011	Change	% Change
Qantas	\$M	(21)	228	(249)	>(100)
Jetstar	\$M	203	169	34	20
Qantas Frequent Flyer	\$M	231	342	(111)	(32)
Qantas Freight	\$M	45	62	(17)	(27)
Other Businesses	\$M	-	3	(3)	(100)
Corporate/Unallocated	\$M	(191)	(189)	(2)	(1)
Eliminations	\$M	(2)	29	(31)	>(100)
<b>Underlying EBIT</b>	\$M	<b>265</b>	<b>644</b>	<b>(379)</b>	<b>(59)</b>
Net Finance Costs <sup>11</sup>	\$M	(170)	(92)	(78)	(85)
<b>Underlying PBT</b>	\$M	<b>95</b>	<b>552</b>	<b>(457)</b>	<b>(83)</b>

Group Underlying Income Statement Summary		June 2012	June 2011	Change	% Change
Net passenger revenue	\$M	12,494	12,042	452	4
Net freight revenue	\$M	784	842	(58)	(7)
Other	\$M	2,446	2,010	436	22
<b>Revenue</b>	\$M	<b>15,724</b>	<b>14,894</b>	<b>830</b>	<b>6</b>
Operating expenses (excluding Fuel) <sup>17</sup>	\$M	9,197	8,751	446	5
Fuel <sup>17</sup>	\$M	4,329	3,684	645	18
Depreciation and amortisation	\$M	1,384	1,249	135	11
Non-cancellable aircraft operating lease rentals	\$M	549	566	(17)	(3)
<b>Expenses</b>	\$M	<b>15,459</b>	<b>14,250</b>	<b>1,209</b>	<b>8</b>
<b>Underlying EBIT</b>	\$M	<b>265</b>	<b>644</b>	<b>(379)</b>	<b>(59)</b>
Net finance costs <sup>17</sup>	\$M	(170)	(92)	(78)	(85)
<b>Underlying PBT</b>	\$M	<b>95</b>	<b>552</b>	<b>(457)</b>	<b>(83)</b>

## ホテル & リゾート

### (1) マンダリンオリエンタル、中国大陸展開拡大

1963年創立の Mandarin Oriental が中国展開を拡大する。2009年にリゾート地の Sanya で開業以来 2015年までに4つのホテルを新設する。Mandarin Oriental は、現在、世界で17のホテル（欧州中東アフリカ×7、アジア×6、米州×4）を開発中である。グレーター中国では、香港×3、マカオ×2 のホテルを運営している。2013年には Mandarin Oriental 台北が開業する。2015年には、グレーター中国のホテル数は11となる。Hilton Worldwide は、中国で29ホテルを展開し、現在100ホテルを開発中である。Starwood Hotels & Resort は、現在中国で11のホテルを展開し、年内に更に13ホテルを開業する。Starwood は、中国は米国に次ぐ世界第2位の市場だと言っている。Marriott は、2014年までに中国40都市に100以上のホテルを展開する計画だ。(travelweekly.com, 8/09/2012)

	開業予定	部屋数
Mandarin Oriental 広州	2012年末	233室 + 30 suites
Mandarin Oriental 浦東、上海	2013年	362室 + 210 serviced apartments
Mandarin Oriental 北京	2014年	214室の部屋と suites
Mandarin Oriental 成都	2015年	320室 + 41 suites

### (2) スターウッド、アロフト韓国に展開

Starwood Hotels & Resorts が、ディベローパーの Youngshin HRD Co., Ltd. と提携して韓国キョンギ道スウオンに韓国初めての Aloft ブランド (12室) を2014年後半に開業する。スウオンは、ソウルから30km (仁川空港から60km) の都市で Samsung Electronics の電子都市がある。(travelplus.com, 8/09/2014)

### (3) アコー、ブラジルで3ホテル

Accor Hotels が、ブラジルで3ホテル (SAO×1、Santos×2) を2015年～2016年にかけて開業する。どのブランドにするかは未だ決まっていない。Accor は、現在 SAO で Ibis, Novotel, Mercure, Formule 1, Sofitel の5ブランド合計39ホテルを展開している。(travelweekly.com, 8/09/2012)

### (4) IHG、中国で新ブランド展開

InterContinental Hotels Group が、3月に導入した中国人顧客向け新ブランド Hualuxe×8

ホテル(282室~400室)を中国で展開するマネジメント契約を締結した。開業は2014年~2016年。(travelweekly.com, 8/13/2012)

#### (5) トラベロッジ、金利軽減のために家主とレント減額交渉

英国を中心に500ホテルを運営しているTravelodge(英)が、ホテルの家主とレント代の減額交渉(CVA)を開始している。同社の負債は、およそ£500mに達しており金利の支払いが年間£100mに上っている。この大きな負債は、2006年のDubai International Capital(現オーナー)の高度LBOによるTravelodge買収に起因する。DICは、プライベートエクイティグループのPermiraから£675m(内負債ファイナンス£475m)でTravelodgeを買収した。

DICは、数週間前、主要債権者であるGoldman Sachs, Avenue Capital, GoldenTree Asset Managementに対してDES(debt-for-equity-swap)を交渉したが断られた。DICは、2年前に、コバナンツ回避のために£20mの資金注入を行っている。今年初めGoldenTreeとAvenue Capitalは、£70mのローンファシリティーの提供に合意した。Travelodgeは、昨年決算で、収入£370m(前年比+16%増収)と利益£55m(増益+20%)を達成している。(FT.com, 8/13/2012)

#### (6) イケア(スウェーデン)、バジェットホテルに進出

Ikeaブランドの所有者であるInter Ikea(企業価値€9bn)が、欧州で100のバジェットホテルを新たに展開することを検討している。バジェットホテル市場では、ドイツのMotel Oneが独で39ホテル(8,500室)を展開し欧州市場展開を模索している。

Inter Ikeaの不動産部門は、現在LON Olympic Parkの側の大規模開発Strand East(1,200戸の住宅と50万sqfの商業スペース)を開発中である。(FT.com, 8/14/2012)

### 編集後記

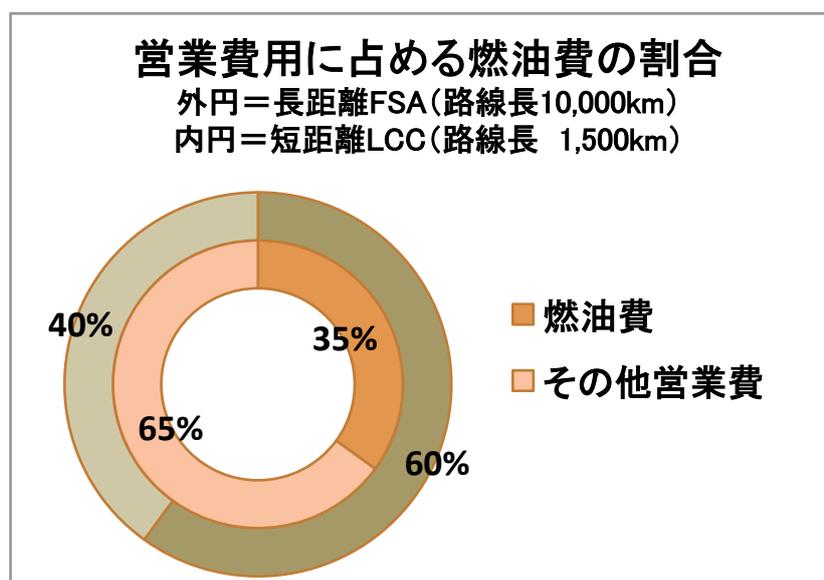
#### 「長距離LCCってあるの？」

LCCは、もちろんLow Cost Carrierの略号である。このカテゴリーの航空会社は、短距離路線運営が大前提だ。短距離であるが故にローコストを実現できるからだ。従って、長距離のLCCは現在まで世界の何処にも存在していないのではないだろうか。

過去に、自称長距離LCCのほとんどの航空会社が倒産している。大西洋路線では、2007年~2008年にかけてEos(米)、MaxJet(米)、Silverjet(英)のB767ないしB757

を使用した全席ビジネスクラスの自称長距離 LCC が軒並み倒産した。 2008 年には、香港 LON 線に就航した香港 Oasis 航空 (B747-400) が倒産、2012 年 9 月からは香港航空が香港 LON 線 A330-200 全席ビジネスクラス便を運休する。 これらの長距離 LCC になれなかった航空会社は、▲50%引き格安運賃をローコストの実現なしに販売したのだから、倒産する、或は運休せざるを得ないのは当たり前だとも言える。 不運にも、燃油費高騰がここまで進んでしまったために、燃費性能の悪い中古機中心のオペレーションの採算が全くとれなくなってしまったのだ。

長距離線に占める燃油費の割合は、短距離路線と比べて圧倒的に高くなる。 運航距離に比例して燃油の消費量は当然増加する。 しかしそれだけではない。 燃料を多く搭載するため機体重量が増加する。 そして、その分、燃油消費量も増加してしまう“たこ足” (蛸が自分の足を食べてしまう) 的消費も増えてしまう。 営業費用に占める燃油費の割合は、短距離 LCC の場合で 35%~40%に対して、路線長 10,000km 以上の長距離 FSA の場合は 55%~60%に増加する。(下記 概念図参照) 従って、長距離便では、管理可能なコストの割合が小さくなる、即ちコスト削減の余地が少なくなるのだ。



長距離路線となれば、長距離を飛ぶことができる航続性能の優れた航空機の手当も必要になる。 当然航空機の価格も高くなる。 中古機の購入では、燃料消費の問題が発生するので長距離路線では致命的になる。 客室仕様も、ゆったりした快適性が優れたコンフィギュレーションとする必要がある。 ホットミールの機内食や機内エンターテイメントシステムや Wi-Fi の設置も必要となる。 機内サービスのために客室乗務員の編

成数も多くする必要があるだろう。これらの全てがコストプッシュ要因となる。

長距離路線で、燃油費の次に大きな問題となるのが乗務員の人件費だ。4時間以内の短距離路線では、ほとんどの場合、乗務員は基地が在る自宅から毎日通勤が可能だ。しかし長距離路線ではそうは行かない。基地から長距離便乗務を開始したクルーは、その日の内に基地に戻れなくなる。(乗務員の1日の乗務時間は、通常の場合8時間以内に制限されている。)つまり基地外の宿泊が発生する。つまりクルーの宿泊費が発生するほかパーディアムの支給が増加する。その日の内に基地に戻れなくなるのだから、毎日便運行の場合は翌日の定期便を乗務する2組目のクルーを用意しなければならない。つまり長距離便の運航維持のために必要となるクルーの組数は、短距離便に比べて3倍から4倍にも増加してしまうことになる。

【毎日便 クルーパターン モデル】(長距離便は路線長 10,000km 以上)

	月	火	水	木	金	土	日
短距離 2組	○	○	○	○	H	H	H
	H	H	地上勤務	地上勤務	○	○	○
長距離 7組	○	宿	○→○		H	H	H
	H	○	宿	○→○		H	H
	H	H	○	宿	○→○		H
	H	H	H	○	宿	○→○	
	○	H	H	H	○	宿	○→○
	○→○		H	H	H	○	宿
	宿	○→○		H	H	H	○

○=乗務:H=休暇 これ以外にスタンバイのクルーが必要となる。宿=基地外ホテル2泊

世界に長距離 LCC は存在しないと書いたが、Jetstar (豪) や AirAsia X は長距離 LCC と呼ばれている。しかし、これ等は FSA (Full Service Airline) のカテゴリーに分類されるべき航空会社ではないのだろうか？

Jetstar の場合は、日本を含むアジア路線を親会社の QF から分離した所謂航空会社内航空会社のように見えてならない。事実、日本の業界では「QF と変わらない」という声が多い。確かに、唯一の FSA の成功した“2 ブラ”ブランドと言われている通り、Jetstar は、本体の QF が 6 月 30 日に終了した会計年度で調整 税前損失▲A\$21m を計上したにも拘らず、コストを徹底的に下げることに成功して A\$203m の調整 税前利益を計上している。余り猜疑的になり過ぎているのかも知れないが、日本とハワイ路線以外の他社との厳しい競争に晒される長距離線へもっと進出したならば、果たして今のような素晴らしい採算性を維持できるのだろうか？

AirAsia X は、今年 3 月に LON と PAR の欧州線とインド線を運休した。そして、東

南アジア、中国、日本、韓国、台湾に路線を集中させている。

以上から勘案すると、これからの世界の航空旅客市場は、欧州の市場がそうであるとおり、LCC 中心の 4 時間以内の短距離路線と、LCC も FSA の区分もない それより長距離の 2 つに大別されて行くのではないだろうか。この内 長距離路線市場では、LCC と FSA の両者のベストプラクティスを採用したローコストとサービス高品質の提供を可能にした“ハイブリッドな航空会社”が生き残って行くことになりそうだ。(H.U.)

表紙：

GRAFFITI

COPIC 筆ペン

画用紙 F2 DRAWING BOOK

2012 年 8 月作

TD 勉強会 情報 547 (以上)