

TD 勉強会 情報 551

1. モバイル旅行エクスペリエンスの最適化
 - ◇ 航空会社、アップル iOS6 パスブック機能導入
 - ◇ 空港や航空会社に於けるモバイル利用
 - ◇ 空港、モバイルアプリとソーシャルメディアに投資
 - ◇ iPhone 5 の新機能
 - ◇ iPhone 5 とホテル
2. ホテルのオンライン評判管理に関する 12 のアドバイス
3. 旅行会社に欠けているライブチャット
4. 成長するグループ旅行販売
5. 航空会社の顧客予約データは誰の物だ
6. その他のニュース
7. 編集後記「米 ULCC アレジアン航空」



1. How to optimize the mobile travel experience

モバイル旅行エクスペリエンスの最適化

旅行にとって“モバイル”がキーワードだ。法人旅行者は、出張先でもモバイルを駆使してスケジュールを変更している。旅行者は、スマートフォンやタブレットを使って航空便やホテルを予約し近くのレストランを探している。

最近の Nielsen の調査によると、モバイルで旅行を検索している人の 46%が究極的にその旅行商品を購入しているという。33%が、その日の内にトランザクションを完結しようと試みている。英国では、旅行サイトのモバイルのトラフィックが、2011 年 8 月の 10.2%から 2012 年 6 月には 20.5%に倍増した。

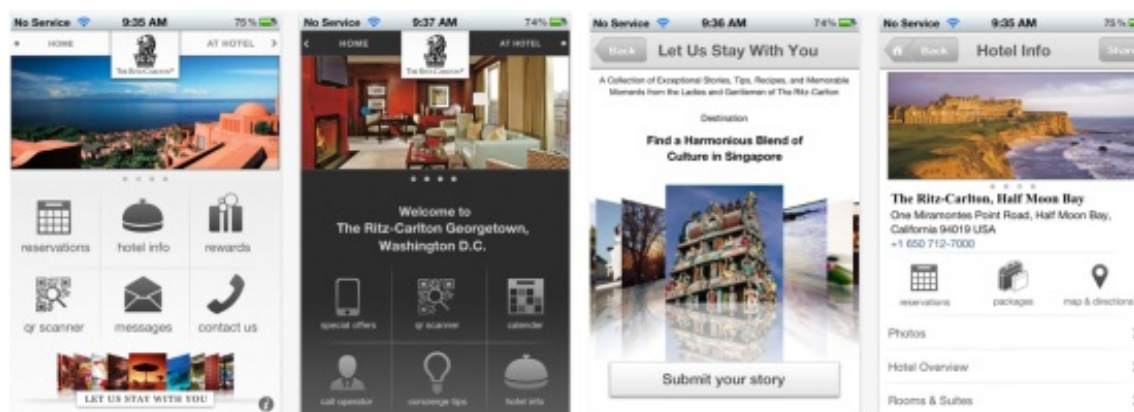
旅行者の力強いモバイル使用が、コンバージョンを誘発するためのモバイル エクスペリエンスの創出を旅行会社に促している。そのためには、旅行者に対して彼らのニーズに沿った検索と予約の使い勝手の良いモバイルエクスペリエンスを提供しなければならない。デバイスに強い旅行者は、デスクトップの Web サイトのミニバージョンでは決して満足しない。彼らの欲する機能を、全てのチャンネルにわたって提供しなければならない。旅行の会社が、モバイルとタブレットを利用する方法は以下の通りだ。

【モバイル】

旅行者は、彼らの旅行の各段階で彼らが欲する行動をサポートしてくれるモバイル エクスペリエンスを求めている。ジオターゲット（地域特定）情報に基づく情報、特に目的地に於けるレストラン紹介や高解像度のイメージギャラリーやタップズームの機能を求めている。更に、モバイルはソーシャル利用のチャンネルともなっている。モバイルのエクスペリエンスを向上させるためには、ソーシャルとのリンクがマスト必要だ。

ユーザは、好みの商品情報の仲間との共有を欲している。Google Think Insights は、個人旅行の 45%と法人旅行の 54%の人たちがレビューと他人の旅行体験に基づいて旅行計画を練っていると言っている。更には個人旅行の 40%と法人旅行の 46%の人たちが、彼らの旅行体験を、ソーシャルネットワーキングを利用してシェアしている。従って、旅行の会社は、モバイル エクスペリエンスを開発する際には、ユーザが容易に予約、旅行、好きな目的地の情報を共有できるようにする必要がある。

Ritz-Carlton のアプリは、ユニークなモバイル エクスペリエンスを、予約段階から実際の宿泊からチェックアウト後に至るまでの全てに段階にわたって顧客に提供している。位置情報認識機能によって、顧客のホテル到着を確認して目的地のアドバイスやアトラクションのプッシュ ノーティフィケーションの案内を顧客のモバイルに通知している。また、QR コードを利用してホテル内のアクティビティーやアメニティーの詳細の情報を提供している。



【タブレット】

Travelocity によれば、モバイル予約の 55%はタブレットからの予約だ。 モバイルだけのための特別販売がホテル販売にとって好結果を生み出している。 タブレットの普及が広まりつつあるので、この儲かるチャネルに対するホテルの投資は止まらない。 カウチで休みながらの“ながら気分”で使用するタブレットに相応しい、高品質のイメージは勿論 ダイナミックカタログなどを含むエクスペリエンス（機能と使い勝手の良さ）の提供が必要だ。

実際、ユーザはTV の前でカウチに寝そべって居る時とか、長距離列車で旅行中などの時のコンフォタブルの気分の時にタブレットを使用している。 全てのバーティカルで、72%のユーザがタブレットを自宅で使用している。 このことは、タブレットが技術で洗練され視覚的にアピールするものでなければならないことを意味している。 そしてもっと重要なことは、デスクトップとモバイルとは異なるユニークなエクスペリエンスを提供しなければならないということである。

旅行の会社は、全ての複数のチャネルにわたって、各チャネルに最適な顧客エクスペリエンス開発しなければならない。 ■

【関連情報】

✧ 航空会社、アップル iOS6 パスブック機能導入

iOS6 の新機能 Passbook は、搭乗券、小売店のクーポン、劇場チケット、ロイヤルティカードを一カ所に格納する。DL, AA, UA, VS が、Passbook 使用を可能にしている。旅行者は、既にスマホの QR コードによる空港チェックインを実施しているが、Passbook を使用すれば、位置情報確認ソフトウェアにより空港到着時点で自動的に搭乗券が表示される。アップルは、NFC（近距離無線標準規格）による決済手段と Passbook の統合を計画している。間もなく iOS は、電子財布にもなるだろう。(tnooz.com, 9/08/2012)

✧ 空港や航空会社に於けるモバイル利用

旅行者が欲する、タイムリーな情報（例えば空港に於けるゲート番号やスケジュール情報）の入手と、長蛇の列に並ばなくて済む効率的なセルフサービスが、スマホの利用増加に拍車をかけている。空港や航空会社は、このデバイスを利用して追加的収入の確保を試みている。FlightView Inc.の 2,600 人の旅行者の調査によれば、80%の旅行者が空港でスマホを利用している。37%がタブレットを、19%が e-readers を利用している。PC を利用しているのは 38 だ。直ぐに、タブレットが PC 利用を上回るだろう。モバイル利用が大幅に増加しているけれども、58%の旅行者が空港の Wi-Fi サービスに満足していない。その理由は、有料、遅い、不安定、旅行者向け情報不足、画面を狭める広告掲載の 4 つだ。旅行者の 94%が、タイムリーなゲートとスケジュールのプッシュノティフィケーションを受信したがっている。1/3 は地上輸送機関のモバイル予約をしたがっている。(edition.cnn.com, 9/11/2012)

✧ 空港、モバイルアプリとソーシャルメディアに投資

SITA の Annual Airport IT Trend Survey によると、88%の世界の主要空港が 2015 年までに旅客のモバイルにスケジュールのアップトゥデート情報をタイムリーに伝えるための IT 投資を実施する。そして 78%が、ソーシャルネットワーク経由による情報の発信についても計画している。旅客サービス向上の他では、ジオ-ロケーション技術を採用した所謂ビジネス・インテリジェンスの空港経営全般への採用を計画している。スタッフ、手荷物搬送車、ターミナル内の旅客の居場所の確認に利用することを考えている。(tnooze.com, 9/11/2012)

✧ iPhone 5

iPhone 5 がリリースされた。画面の拡大（上下 4 吋）、軽量化（▲20%）、Passbook のネイティブアプリなどがこの新製品の特徴だ。電池の寿命は延びなかった。あっと驚く新機能は登場しなかったことに市場は失望を禁じ得なかった。以下が iPhone 5 の新機能だ。(tnooz.com, 9/12/2012)

Maps	Google Maps に変えて Apple 独自の Map を導入 音声認識 Siri による方向案内 3次元地図による空中からの俯瞰が可能
Passbook	新 iPhone の中心的ネイティブアプリ
Siri	音声自動認識機能改善（地図案内や多言語化） しかしユーザの期待はずれとなった Yelp へ音声認識機能の追加（予約は OpenTable）、 今後の同様の新旅行プロダクト開発に繋がるものと予想されている 3G ネットワークからの Siri の離脱、データ処理迅速化と正確さ向上 新チップは 100Mb/sec の LTE などの多くのバンドへ対応する
アプリ と Likes	Apple のオンラインアプリケーションストア組み込み アプリと FB の Likes ボタンと連動
iTravel	2008 年以来、業界を騒がせている iTravel については何も言及無し
デジカメ	23 メガピクセルに品質向上、パノラマ写真撮影可能
モバイル決済	バーチャル財布無し、NFC 機能採用せず、(Android NFC 機能採用) NFC 普及遅れと、LTE と軽量化優先が理由か ここ数年間は、NFC 技術を採用しないだろう

◇ iPhone 5 とホテル

モバイルベースのアクセスマネジメントとセキュリティーソリューションのプロバイダー OpenWays（米 CHI）は、世界の 65 億の携帯電話とスマホの全てで利用可能なホテルのチェックインソリューション Mobile Key by OpenWays の開発業者だ。 iPhone 5 でも利用可能だ。 このアプリを使用すれば、伝統的なホテルチェックインを素通りして、客室に直行しモバイル機器でドアを解錠することができる。(hotel-online.com, 9/14/2012)



2. What are hoteliers talking about when it comes to online reputation management?

ホテルのオンライン販売管理に関する 12 のアドバイス

以下は、ソーシャル メディアに関してホテルが抱えている最も多くの質問に対するアドバイスである。

(1) 宿泊客にレビューを投稿させる方法は？

何よりも宿泊客の宿泊時のエクスペリエンスを向上させることだ。印象深いエクスペリエンスを得ることができた顧客は、そのエクスペリエンスを人に伝えたくて堪らなくなる筈だ。レビュー以外にも宿泊客が参加しているコミュニティでの口コミ (word of mouth) も重要だ。従業員には、レビュー投稿を上手に促すための宿泊客へのアプローチの訓練が必要だ。

(2) 否定的コメントのレビュー掲載を自社サイトでは中止するべきなのか？

非常識なコメントを除いて全てのレビューを“見える化”することが必要だ。バッドコメントは、却ってそのホテルのレビューの信頼性を強化するだろう。旅行者は、TripAdvisor のフィルターがかかっていないレビューサイトのごとく、そのホテルについて全ての話を聞きたがっている。顧客のサイト離脱の最大の理由は、予約する前に他人の評判 (つまりレビュー) をチェックするためだ。自社サイトにレビューを掲載し、あるいは第三者レビューサイトのコンテンツを掲載して、バウンスレートを細小にすべきだ。

バウンスレート: ウェブサイトを訪問し、サイト内をじっくり閲覧せずに離れた (バウンスアウェイ) ビジターの割合のことをいいます。ページごとにそれぞれのバウンスレートがあります。(opentracker.net/jp)

(3) 宿泊客に、投稿してもらうレビューサイトを特定するべきか？

多くのレビューサイトの可視化に努力するべきだ。そして各レビューサイトに於ける自身のホテルのレビューのサマリーを作成しろ。サマリーを通じて自身のホテルのフィードバックの状況を理解した上で、特定サイトにおけるより肯定的レビューを宿泊客に奨励する方法を考えたら良い。

(4) 否定的な TripAdvisor のレビュー投稿者に対する回答 (PM=private message)

が確かに届いたかどうかの確認方法は？ また、この回答により問題を解決した場合のホテルマネジメントの公的な回答はどうしたら良いのか？

TripAdvisor の投稿者への PM は、TripAdvisor がそれを投稿者へ送付したことで投稿者が E メールアラートを確かに受信したことを確認する自動メッセージが送られてくるだけで、その PM を投稿者が実際に読んだかどうかは投稿者が返信してくれない限り分からない。投稿者が PM オプションを無効にしている場合は、ホテルは PM を送付することすらできない。特に否定的レビューの場合は、投稿者からのレスポンスはほとんど期待できないと聞いている。公的なホテルマネジメントの TripAdvisor 上への回答に対しても投稿者へアラートされる。公的なメッセージは、投稿者に対してだけでなく、どのホテルに予約するかを決めかねている多くのレビューサイト閲覧者にも読まれるということに注意する必要がある。この場合は、「既に PM を送付しましたが、さらにこの問題の解決についてお話しできる機会を待ち望んでいます」のごとくのメッセージとすることを提案する。この表現により、他の閲覧者に対してホテルが真摯に問題に取り組んでいることをアピールできるのだ。

（５）数年前のレビューを取扱う最良の方法は？

レビューが書かれた時からのホテルの変化について先ず知らせる必要がある。この期間にホテルのアップグレード改修やスタッフの入れ替えが存在している筈だ。２～３年前のレビューに対して回答する価値があるのかと疑問を持つかもしれないが、検索エンジンは、過去のレビューも掲載するので、回答記録を留めることはホテルの評判を維持するために重要だ。

（６）偽レビューの掲載削除を断られた場合は？

偽のレビューをなくすことは、ホテルやユーザにとってと同様にレビューサイトにとっても重要だ。とは言うものの、レビューの真贋を判断するのは難しいことでもある。TripAdvisor は、偽のレビューであるという証拠の提出を求めている。明らかに偽レビューである場合は、とにかく削除を要求し続けることだ。そしてその旨のホテルのコメントを回答として掲載するべきだ。その場合、真っ向から偽だと非難してはいけない。投稿者は、TripAdvisor 上にホテルの公的回答に対するレスポンスは掲載できないが、ソーシャルメディア上で対抗して来るだろう。たとえば「当方には斯様な記録がない」とかの婉曲的表現が必要だ。或は、偽レビューを無視してそれよりも肯定的レビューの掲載の増加に努力するべきだ。肯定的レビューの増加は、否定的レビューを自然と駆逐してくれるものだ。

（７）肯定的レビューに対する回答は必要なのか？

必要ない。しかし、ホテルは、これらの投稿者（援軍）を大切にしなければならない。肯定的レビュー投稿者は、ホテルの宣伝塔の役割を果たしてくれている。

（８）レビュー投稿が、ホテルの第三者ベンダーに対するものだったら どのように取扱うべきなのか？

状況による。ホテルの第三者ベンダー（店子）が有名ブランド企業である場合は、ホテルとは区分してそのレビューを掲載する必要がある。TripAdvisor は、ホテルのレストランを別のレストラン カテゴリーにリストする。しかし、その場合は宿泊客以外の顧客も利用可能なレストランでなければならない。B&B は、レストランとしては区分されていない。宿泊客は、ホテルとホテル内の店子を区分していない。問題がある店子に対しては、ホテルはその問題除去に尽力する必要がある。

（９）解決不可能なホテルのロケーションに対する苦情はどうするのか？

ホテルは移動することができないので、ロケーションに関する苦情はどうしようもない。しかし、注意を要するのはロケーションの案内だ。「人気観光スポットの直ぐ近く」と案内して、実際は遠距離である場合が苦情の原因となる。ロケーション案内の表現には十分注意する必要がある。

（10）何もへまをしていないのに価格が高いと苦情された場合は？

価格の苦情は、価格に見合ったサービスを提供していない場合に良く発生する。価格に見合ったバリューを提供していないホテルには責任がある。Value for money を提供できなかったホテルは、顧客に謝る必要がある。そうでなければ対応する必要はない。しかし、顧客の印象は事実として受け止めるべきだ。謝るのは“ただ”だ。よく顧客は誤って欲しいと願っている。

（11）嫌がられないで顧客の個人的嗜好へ対応するには？

幾つかのホテルや旅行の会社は、顧客のソーシャルプロフィールを調べて、その顧客に相応しいパーソナルなアメニティーを提供している。それを喜ぶ顧客と、さしでがましいと喜ばない顧客が存在する。プライバシーに配慮して、顧客が任意に提供した情報だけに基づいたパーソナリゼーションを追求するべきだ。顧客から直接聴取するのが望ましいが、多くの情報はソーシャルメディアから収集可能だ。広く Web 上で公表されている個人情報の利用に対しては顧客は怒らない。

（12）小規模ホテルのソーシャルメディア管理外注をどう考えるか？ また、外注する場合の外注先選定はどうするのか？

一般的には、ホテルはソーシャルネットワーク業務をインハウスで管理するべきだ。ソーシャルメディアは、顧客とホテルの接点の距離を短縮してくれる。尤も本物の顧客とのコミュニケーションを実施できるのは、従業員たちしか居ない。外注する場合は、目標、戦略、ガイドライン、従業員訓練と戦略実行を助けてくれる外注先を選定するこ

とになる。 オンラインで検索して、自分のホテルに最適な外注先を探し出すことになるだろう。 ■

tnooz.com, 9/11/2012

3. Widespread live chat adoption in retail points to lack in travel

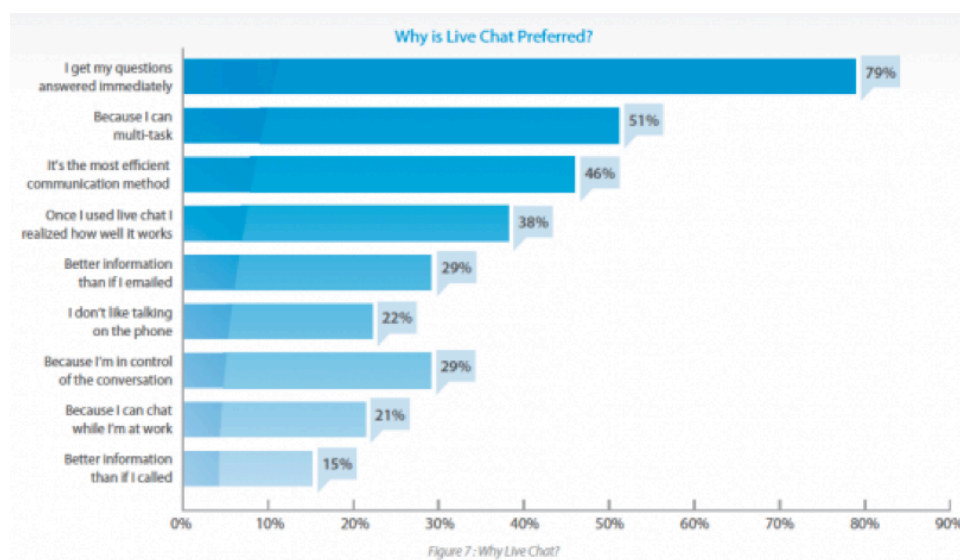
旅行会社に欠けているライブチャット

錯覚でも何でもない。 オンラインのリテーラーでは、今や何処でもライブチャットが普及している。 しかしながら、旅行業界ではこのテクノロジーの採用が遅れている。

ライブチャットのビジネスは、10 数社の新興企業が入り乱れるホットな市場となっている。 SnapEngage, Olark, LiveOps, Zopin などの企業が企業と顧客間を直接インタラクトさせる多くのサービスを提供している。 ライブチャットのプロバイダーBoldChatの調査によれば、20%のオンライン購入者たちはライブチャットができるリテーラーを選んでいいる。 ラブチャットの利用者のほとんどは、高学歴、31 歳～50 歳、高収入の顧客層で良く旅行する人たちだ。



顧客のライブチャット利用の理由は様々だ。全ての理由が、この機能を採用する重要な示唆を与えている。ライブチャット利用の3大理由は、①直ぐに質問に対する回答が得られる、②マルチタスクを実施できる、③効率性が良い の3つだ。



マルチタスクと効率性は、企業にとってもライブチャット利用の効果である。Eメールによる行ったり来たりやり取りや長ったらしい電話と違って、企業の顧客サービス部門のエージェントはより効率的に彼らの業務をこなすことができるのだ。顧客と同様に、エージェントは同時に複数の顧客とマルチタスクできることになる。

オンライン旅行予約の単価は高額であることを勘案すると、旅行の会社は、オンラインリテラーにならってライブチャットを採用するべきだ。旅行の会社にとってのライブチャットの優位性は以下の4つだ。

(1) インスピレーション

インスピレーションを抱いている旅行者は、直ぐにアドバイスを欲しがっている。知識溢れるオペレーターは、写真やインターネットブラジング以上にその旅行者に相応しい目的地を直ぐさま案内できる。

(2) パーソナリゼーション

パーソナリゼーションのオファーの場合は、購入者とのダイレクトコンタクトが何よりも勝る。Eメールの時間差無しに、有能なオペレーターがリアルタイムで旅行を提案し購入成功率を向上させることができる。

（３） 差別化（Differentiation）

ライブチャット機能を有する旅行の会社は、他よりも販売競争力を向上させることができるだろう。ライブチャットで、商品のユニークなポイントを説明できるからだ。

（４） コンバージョン

顧客の購入意思の強弱は、直ぐにライブチャットのオペレーターによって判断される。オペレーターは、その顧客に相応しいインセンティブを用意することができるだろう。ライブチャットの双方向の会話は、Web ページの一方通行よりも販売チャンスを拡大してくれる。 ■

travelweekly.com, 9/12/2012

4. Group travel a growth category

成長するグループ旅行販売

Travel Weekly と TravelAge West の Group Travel Survey 調査によると、過去 12 ヶ月間にグループ予約を取扱った 216 旅行会社の 46%が 2012 年のグループ旅行販売が増加していると回答している。グループ参加者にとっては、家族の絆の強化や同行の志の人たちの共感を楽しみ合えるメリットが存在する。と同時に、この旅行を取扱う旅行会社にとってはグループの参加者が多くなるだけ儲けの大きい商売となる。

72%の旅行会社は、グループ旅行の取り扱いで 2011 年に \$500,000 以上を売り上げた。27%の旅行会社のグループ収入は、全体の収入の 1/3 以上に上る。FIT グループ旅行（旅行会社にとっては より高度の専門知識が要求される）が、収入の 50%を構成する旅行会社は 23%に達している。それに反して、添乗員付きパッケージツアー（顧客の平均年齢は 60 歳～65 歳）が収入の 50%以上を構成すると回答した旅行会社は、9%しか存在しない。そして半分以上の旅行会社が、グループ販売の成長を予想している。

FIT = Foreign Independent Tour = 通常は、パッケージ旅行を含まない国内旅行あるいは海外旅行に拘らず独立した旅行（independent travel）の全てを表す。

グループ旅行が最も良く利用するのはクルーズ旅行だ。複数世代にまたがる家族旅行、社会・文化的旅行、ウェディング、宗教旅行（1.9%）と続く。多くのグループ旅行は、旅行会社が取扱うよりは、そのグループの地元のオーガナイザーが手配する旅行である。

従って、オーガナイザーから旅行手配を依頼される旅行会社は、そのグループに関する専門知識を要求されないことになる。 目的地別では、どちらかと言えば近場の旅行が主流だ。 国内旅行（Hawaii, Orlando/Disney World, Las Vegas, New York）がトップで次が国際旅行（Mexico, 欧州、南米、アジア、中東）の順番となる。 メキシコでは、Cancun, Riviera Maya, Puerto Vallarta, Los Cabos の順で人気が高い。

クルーズ旅行は、全てがパックされた料金で付帯サービスの購入がほとんど発生しないのが顧客に喜ばれている。 移動に伴う手荷物のパッキングも必要がない。 クルーズのグループ旅行の目的に従ってクルーズ船の選択が異なってくる場合がある。 会議やミーティングを目的とするクルーズやグルメのグループの旅行では、船の種類が異なるのだ。 家族旅行は、両親とその子供の旅行、祖父母と孫の旅行、3世代の家族旅行の3つのタイプが存在する。 旅行参加者の大幅に異なる旅行ニーズの調整が大変だ。 子供が12歳～14歳が、この旅行のスイートスポットだ。 社会・文化的旅行は、同じ趣味を有した人たちのカスタマイズされたグループ旅行だ。 典型的な例が博物館や美術館めぐりの旅行となる。 平均的な旅行会社の社会・文化的旅行の取り扱いはそんなに多くない。 このグループは、サイズが少人数で扱いやすいのと、全てのコンポーネントの手数料率が10%～17%と高く採算性のよい商品となる傾向がある。 ■

tnooz.com, 9/13/2012

5. The multiple issues surrounding airlines and ownership of passenger data

航空会社の顧客予約データは誰の物だ

ショッピングではSafewayが、映画鑑賞ではNetflixが、ファーストフードではMcDonaldsが、個人の一生の購入履歴の全てを蓄える善し悪しは別にしてそんな時代が到来しつつある。 企業が、我々のエクスペリエアンスを個人化する（personalize）ために、ロイヤルティーカードとか最近ではクレジットカードのトランザクションデータから我々の毎日の生活にますます入り込んでいる。 これを、自分に相応しいターゲットされた特別販売を得るための、将来のマーケティング手法であると肯定的に考えている人たちが居る。 その一方で、プライバシーの大きな侵害であると考えている人たちも存在する。 しかし一般的には、彼らの販売データなのだから彼らが使用する権利を有していると割り切っている。 航空会社、この考えに異論を持っているようだ。

航空会社は、予約記録は自社の私的情報 (proprietary information) だと言っている。この発言は、多くの旅行の新興企業や TripIt/Concur のごとくの既存企業に対する“いじめ”に現在使用されている。航空会社は、同様の言い訳を予約記録のチェックやマイレッジのレビューや他のタスクを実施するために、航空会社の Web サイトと消費者のインタラクションの一部を自動化するツールを排除するためにも使われている。この動きに関連する最近の事例を見てみよう。

- Southwest 航空は、MySouthwestCheckin.com を運営する小規模会社の SW Software Development (PHX) を訴えた。このサイトは、Southwest 便の出発 24 時間前に搭乗旅客に代わって自動チェックインを実施して、優先搭乗権を確保する（つまり早く搭乗して好みの座席を確保する）。Southwest は、MySouthwestCheckin.com が Southwest の Web サイトに勝手に侵入して、Southwest.com の利用規定に違反し Southwest の広告収入の獲得やその他の機会を棄損していると主張している。
- 2011 年に Southwest は、人気サイトの FFP マイレッジ追跡ツール AwardWallet が顧客の身代わりとなって同社の Web サイトへアクセスすることを禁止した。Southwest は、この理由を顧客データの保護のためと言っている。
- 同じく 2011 年に、AA 航空がセキュリティーの懸念のために AwardWallet のアクセスを禁止した。
- DL 航空は、Southwest や AA にならって今週 AwardWallet のアクセスを中止した。法的に厳しい脅威となる表現を使って、この新興企業が「DL のコンピュータシステムへ侵入した」と訴えている。
- UA 航空は、今週、Award と Upgrade のインベントリーのサイト表示を中止し、これを利用している常顧客を怒らせた。UA は、他の問題と合わせて自動化されたスクリプトが UA の意図に反した方法で情報を再表示していると非難している。

以上のケースは、航空会社が自社 Web サイトへアクセスする規則を定める努力をしている明らかな事例であると言える。AwardWallet は、航空会社から停止命令を受けてからは、自社のサーバーによるアクセスの代わりに顧客の PC からアクセスしてマイレッジ情報をダウンロードするブラウザプラグインを開発した。これで一件落着と思われたが、AA 航空は、今年初め、セキュリティーの懸念を理由に AwardWallet のこの機能の消費者への提供の中止を求めた。

明らかに、航空会社は旅客の予約記録の究極的な管理を欲している。Web サイトを利用できるのは、旅客だけに限定しようとしている。航空会社のこの動きは、法的な根拠を有しているのだろうか。予約記録を実際に所有し、他の第三者のアクセスを禁止する権限を有しているのだろうか。その答えは多分法的に“イエス”だろう。しか

し、確証が得られている訳ではない。10年前の2003年に、航空会社はスクリーンスクレーピングテクノロジーを使用して、航空会社のWebサイトからライブの運賃を勝手に引き出すFareChaseの行為を問題にした。SouthwestとAAの両社は、FareChaseの侵入を非難した。Southwestは、“Business Relationsの侵害”、“コンピューターへの有害アクセス”、“Misappropriation and Unjust Enrichment”と申し立てた。FareChaseはAAと和解したが、親会社のYahooは、Southwestが高裁に提訴する前にFareChaseの運営を中止した。業界にとっては残念なことに、この問題に関する司法の判断は下されなかったのだ。幾つかのスクリーンスクレーピングを運営する大手企業が存在する業界では、このような問題は存在しない。消費者や新興企業にとって、彼らの利害が他の業界でスクレーピングしている大手企業と提携するようなことが起これば、彼らのスクレーピングの権利が明確化されるだろう。それまでは、航空会社の規則が判例となることになるようだ。 ■

6. 其の他のニュース

旅行流通・TD

【GDS関連ニュース】

（１）サーバー、45分間機能停止

9月11日早朝、Sabreの航空会社システムをホストしているシステムが45分間～50分間機能停止となった。Sabreシステムに依存しているAA航空やAlaskaやjetBlueのスケジュールが影響を受けた。先月末にはUAのWebサイトと予約システムが、約2時間動かなくなった。この影響によりUAの580便に遅延や欠航の影響が出た。(wsj.com, 9/11/2012)

（２）中国、GDS規制緩和

中国民間航空管理局（CAAC）が、10月1日からGDSの中国市場参入を自由化する。Amadeus, Sabre, Travelport, Abacusが中国市場に参入する計画だ。中国では、今まで国営GDSのTravelSkyが市場を独占して来た。世界3大GDSは、中国市場で中国旅行会社のサブスクライバーを獲得することになる。なお、中国の航空会社は、外資のGDSにCRSをデホストすることはできない。中国主要都市では電子化が大幅に進んでいるが、インターネットベースのソリューションはほとんど存在していない。地方都市の旅行会社は、依然として紙やカーボン紙を使用して予約作業を行っている。Amadeus Chinaは、地元の旅行会社に特に会計業務の効率化とクレジットライン管理を

強化するプロダクトを売り込む計画だ。(tnooz.com, 9/11/2012)

(3) 欧州連合の GDS 規範の見直し

欧州連合は、2007 年に制定した GDS の Code of Conduct を 2009 年に現状維持とすることとした。(Regulation (EC) No80/2009) 2010 年までに欧州委員会は、旅行流通における様々な変化（特に Google の旅行バーティカル検索強化）に直面した。委員会は、英国の Steer Davies Gleave に Council Regulation 2299/89 の破棄を含む Regulation 80/2009 の中期的な評価をさせることとした。その報告が 2012 年秋に発表される予定である。一方、米国では AA 航空が Sabre と Travelport を競争法違反で訴えている。US 航空も同様の趣旨で Travelport を提訴した。航空会社の付帯サービス運賃の流通についても規則制定の動きが存在する。米国では GDS 市場は規制緩和されているけれども、依然として運輸省と司法省が監督している。欧州では、Amadeus が圧倒的な市場シェアを有している。市場席巻とは、市場シェア 40%以上有している状態を指すので Amadeus は完全に欧州市場を席巻していることになる。従って、GDS 規範の取り扱いは今までのように European Commission for Mobility and Transport だけでは決められない。競争法審査が絡むために EC for Competition との連絡を必要になる。欧州委員会の GDS 規範の見直しは、EC が米国に左右される訳ではないが少なからずの影響を受けるだろう。(tnooz.com, 9/14/2012)

(4) GDS ニュース 9 月 10 日～13 日

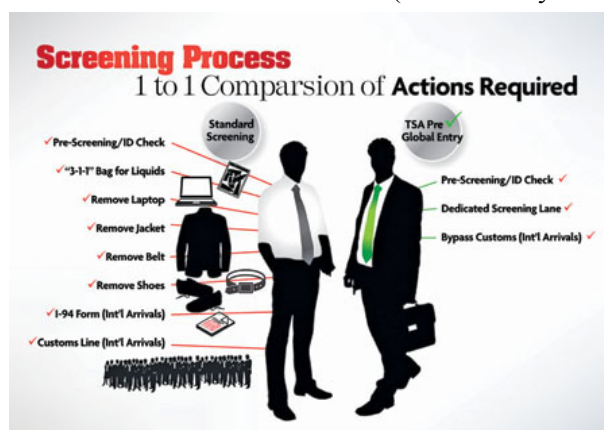
- 9 月 10 日 Travelport が KLM の Economy Comfort 座席の販売を開始した。
- 9 月 12 日 TUIFly が、Travelport と IT サービス契約を締結した。この契約により、TUIFly はインターライン接続予約と E チケットの発行を可能にする。
- 9 月 12 日 Sabre が、Philippine Development Center を NIIT Technologies に売却した。NIIT は Sabre やその他の企業に技術的サービスを提供することになる。
- 9 月 12 日 Travelport と RAK Airways (UAE) が、初の流通契約を締結した。
- 9 月 13 日 Turespana と Amadeus が Tourism Observatory 設立で合意した。ForwardKeys テクノロジープラットフォームを使用したこのサービスは、国営観光局の予約データとその他のグローバル旅客トレンドへのアクセスを可能にし、地元ホテルの稼働率や滞在日数を予測する。
- 9 月 13 日 Amadeus が、FCm Travel Solutions とコンテンツ契約を更に 5 年間延長した。FCm は、継続して GDS の Selling Platform と e-Travel Management 予約ツール経由でコンテンツのアクセスが可能となる。

(tnooz.com, 9/14/2012)

【その他の旅行流通ニュース】

（１）空港セキュリティーチェックの改善

全米旅行業者協会（ASTA）は、一貫して空港セキュリティーチェックの改善を要求している。 Census Research for U.S. Travel の 2010 年調査は、空港セキュリティーのハッスルが無ければ、米国旅行者は年間に更に 2 回～3 回の旅行を実施したであろうと報告している。 米国米民間航空は、2009 年に 1,000 万の職と 1 兆 3,000 億ドルに上る総合経済活動を生み出した。（米運輸省調べ） これは、米 GDP の 5.2%に相当する。 米国の航空は、7 億 9,300 万人の旅客（レジャー旅行者の 12%と法人旅行者の 18%）を輸送し、2008 年に 2,500 億ドルの間接経済効果を捻出している。 旅行会社は、600 億ドルの航空切符を販売している。 つまり、intrusive, inefficient, inconsistent のセキュリティーチェックを改善して空港における旅客のハッスルを除去できれば、旅行者の旅行回数が増加し、それに連れて旅行販売が大幅に増加することになる。 米運輸保安局 (TSA) は PreCheck を、税関国境警備局は Global Entry をそれぞれ導入している。 これらのプログラムは、個人情報を提供して安全人物であることの事前審査をパスした旅行者の迅速な簡易セキュリティーチェックを可能にする。 ASTA は、一掃のセキュリティーチェックの効率化と迅速化を当局に要求している。(travelweekly.com, 9/10/2012)



米議会は、9.11 同時多発テロ事件 11 周年を前にして、TSA の再編（共和党）や効率化（下院国家安全保障委員会）を要求している。(thehill.com, 9/10/2011)

（２）レビューのレーティング

Yelp は、2012 年第 2 四半期に 3,000 万のレビューを掲載し 7,800 万のユニーク検索数を獲得した。 Yelp のレストランの格付けは、予約獲得数に大きな影響を与えている。 Yelp の最大の活動的市場である SFO の格付け 1～5 の 328 レストランにおける木、金、土の夕食予約（4 人）を Berkeley の 2 人のエコノミストが調査した結果、格付けが 0.5 ポイント低下しただけで、予約が▲19%減少することが判明した。 情報をほとんど出していない（つまり Yelp に大きく依存している）レストランの場合は、格付け+0.5 が

イントの上昇で +27%の予約が上昇する。ここでは、格付けと調査時期が4ヶ月間ずれていること、レストランによっては混雑する週末の予約を中止していることなどに より正確な傾向を割り出す調査の限界が存在することに注意が必要だ。

一方、小売り調査会社 NPD Group は、オンラインのリコメンデーションとレビューの力は比較的小さいと言っている。たったの6%しかオンラインマーケティングの影響を受けていないと言っているのだ。この内27%が漠然とした一般情報に、14%がオンラインレビューとリコメンデーションに影響されたと言っている。

しかし6%としても、およそ10億人の外食顧客が存在するのでその規模は巨大だ。口コミの影響を考えると、レストランに限らず旅行の会社はレビューのレーティング（格付け）に注意を払う必要がある。(tnooz.com, 9/12/2012)

（3）9-11 記念博物館 工事再開

9-11 の11周年記念日の夕刻に、9/11 Memorial Museum のもめていた資金問題が解決した。NYC の市と NYC 港湾局と Museum の3者が、土地のリースと運営費の管理の方法について合意した。この合意により、公的資金の追加を回避することが確認された。Museum は、工事再開の1年後にオープンする。(travelweekly.com, 9/11/2012)

（4）欧州インバウンド旅客増加

ソブレイン債やユーロ危機問題で揺れている欧州経済にも拘らず、同地域へのインバウンド旅客が増加している。ユーロ安が、インバウンド増に貢献しているようだ。スペインのプラド美術館は、昨年の入館者新記録を破る勢いだ。フランスやイタリアのホテルもインバウンド旅客で自国の旅行者の減少を相殺している。例外はギリシャだ。6月のインバウンド旅客数は▲6%減少した。(wsj.com, 9/11/2012)

ATHの訪問者は、今年8月までで前年同期比▲13%減少した。ツーリズム収入は▲20%減少した。昨年には380ホテルの内20ホテルが倒産した。更に10数件が財務的に行き詰まっている。(wsj.com, 9/11/2012)



（5）IATA 2013 年末 EMD100%目標

IATA が EMD（Electronic Miscellaneous Order）を 2013 年末までに 100%する目標を立て

ている。 現在、世界の BSP で処理された EMD は全発行量 10%である。 米国では、EMD の処理枚数が増加していない。 AA 航空のわずか 2,087 枚が ARC で処理された。これは、全て Priceline の AA 航空の Preferred Seats 販売によるものである。 航空会社と GDS 間の付帯サービス運賃販売に関する支配権の争奪戦争で、航空会社は付帯サービス運賃販売を自社 Web サイトに集中させているからだ。 航空会社は、付帯サービス運賃を差別化のマーケティングに利用したがつている。 自分たちが望む表示方法と販売方法で(即ち GDS の画一的な販売方法ではなくて)この運賃を売りたいがつている。一方 GDS は、ワンストップショッピング機能を維持するために、フルコンテンツの比較販売を欲している。 米運輸省は、年内にも付帯サービス運賃の販売方法について規則案を作成する予定だ。 この規則案は、航空会社に付帯サービス運賃の GDS 経由販売を義務づけるものとなるかもしれない。(travelweekly.com, 9/11/2012)

(6) インターネット ホテル販売プログラム

多くのコンソーシアムとフランチャイズが、旅行会社会員のためにインターネット ホテルレートをオファーしているが、このプログラムは旅行会社にとって功罪相半ばするようだ。 旅行会社は、このプログラムにより優先価格とコミッションを獲得することができる。 しかし、その一方で顧客の希望(例えばアップグレード可能な客室予約)が叶えられないとか、ホテルが顧客の本来のニーズを把握できなくなるとか、顧客のロイヤルティープログラムのポイントの集積が不可能になるとかの負の面が存在する。 Starwood Pro サイトなどの GDS 経由予約や、Vacation.com の Hotel Elite プログラムでは朝食、Wi-Fi、アーリーチェックインを含む販売が可能だ。(travelweekly.com, 9/11/2012)

(7) ロシアのオンライン旅行会社トップ 5 社

ロシアは欧州最大のインターネット利用国だ。 インターネット人口は 6,000 万人存在する。 オンライン旅行市場は 2012 年に \$7bn(前年比 +50%増)に達するだろう。 2013 年には \$10bn 以上となりそのオンライン化率は 20%となるだろう。 以下の 5 社がロシアのトップ OTA だ。(eyefortravel.com, 9/11/2012)

OTA	カテゴリー	設立	備 考
Aviasales.ru	Travel search	2008	月間 UV 150 万、
Oktogo.ru	Hotel booking		月間 UV 100 万、露 3,000、国際 25 万ホテル
Eviterra	Airline ticket	2011	平均航空券単価およそ \$700
Travelmenu	Package tours		B2B および B2C 市場向けオンラインツアー販売
Travel.ru	Travel tips	1998	露最大トラフィックのオンライン旅行【ポータル

(8) A&K が新豪華ブランド開発

超豪華ツアー販売の Butterfield & Robinson と Abercrombie & Kent の 2 社が、割安の新ブランドを開発している。 B&R は Bistro ブランド、A&K は Connections ブランドで、どちらもツアーで使用するホテルの等級を下げグループ参加人数を少し引き上げている。 A&K の Connections は、従来の超豪華ツアーに比して▲30%値下げした 22 ヶ国を目的地とする 19 月から売り出した 17 プログラムだ。 A&K の従来の超豪華ツアーと新ブランド Connections の違いは下表の通りである。(travelweekly.com, 9/11/2012)

	超豪華小規模ツアー	Connections
価 格	\$6,995 (1 日当り \$777)	\$4,380 (1 日当り \$548)
旅行日数	9	8
グループ規模	18	18
目的地	ROM, Orvieto, Florence, VCE, Murano	ROM, Siena, Florence, VCE
ホテル	St, Regis ROM, Westin Excelsior, Luna Hotel Baglioni	ROM Marriott Grand, Hotel Brunelleschi, Hotel Danieli
食事	14	13

(9) フロンティア航空直販強化

Frontier 航空 (米 Republic Airways Holdings 子会社) が、自社 Web サイトによる直販を 40% 台から数年間で 65% へ拡大する計画を立てている。 同社の流通経費は年間 \$55m ~\$60m している。 直販は \$713m だ。 直販のコストは、航空券 1 枚当り \$1.60 する。 それに対して OTA 経由の販売は \$20~\$26 もする。 Frontier は、OTA の販売価格を割高に設定し、そこではマイレッジの提供を半分にし、事前座席指定を行わず、予約変更などの手数料を +\$50 余計に徴収する。

多くの OTA と航空会社間の流通契約は、OTA 表示運賃額を下回る運賃の航空会社直販 Web サイトにおける販売を禁止している。 従って、航空会社は顧客に E メールで割引特別コードを送付して、このコードを利用して割引運賃を販売している。(washingtonpost.com, 9/12/2012)

(10) ロンドンオリンピック英国訪問客を減少させる

7 月の英国インバウンド旅行者数が、前年同月比▲5%減の 318 万人となった。 オリンピック開催期間の混雑を嫌った旅行者が英国訪問を回避したからだ。 インバウンド旅行者の消費額も▲6%減少した。 オリンピック開催期間は 7 月 27 日~8 月 12 日までなので、オリンピックによるインバウンドの全ての影響は、8 月実績が明らかになる来月まで分からない。 今年 7 ヶ月間の英国インバウンド旅客数は、前年同期比 +1%増加した。 一方 7 月のアウトバウンド旅客数は微増となった。 彼らの消費額は +3%増

の £17.9bn であった。今年 7 ヶ月間のアウトバウンドは、前年同期比でほとんど変わらない。(FT.com, 9/13/2012)

(11) 増加する中国人観光客の米国訪問

中国人の米国訪問が大幅に増加している。2012 年 1 月～5 月の中国人米国訪問者数は前年同期比 +43%増加した。2011 年には、初めて 100 万人を突破した。中国政府は、全ての省の自国民のアウトバウンド観光旅行を未だ自由化していない。中国人は、ビジネス、教育、親族訪問に限って米国旅行を解禁しているが、観光旅行目的地として米国を承認していない。2007 年に米中政府は、中国政府が承認した米ツアオペレーターを使用する中国人の訪米団体観光旅行について許可する MOU を締結した。この合意に基づいて、米国では National Tour Association (NTA) が China Inbound Program (CHIP) によって、中国政府に代わって米国に於ける中国団体旅行取扱ツアオペレーター業者を選定することとなった。現在まで約 150 の CHIP オペレーター（内約 100 は、中国米国人ツアオペ）が承認された。（NTA は、3,000 会員を擁する。内ツアオペは 700）CHIP オペレーターは、2012 年第 1 四半期に 7,176 団体（92,000 人）の米国訪問中国人団体を取扱った。前年同期は 6,187 団体（75,000 人）であった。中国人インバウンド市場は、バジェット市場だと思われているがそれは間違いだ。中国人観光客は平均 \$6,000 を消費する。中国人観光客は、年齢が 40～50 歳代が多く、1 団体の人数は 15～20 人と余り多くない。米国の旅行業界は、激増する中国人インバウンドに対して、中国旅行者の特性をもっと勉強する必要がある。中国語の案内の作成、中国料理、文化、嗜好を知る必要がある。NTA は、上海に Visit USA Center を設けている。2013 年には Brand USA が中国事務所を設置するのでそことの調整が必要だ。(travelmarketreport.com, 9/13/2012)

(12) 旅客が支払う付帯サービス運賃は見かけよりもずーっと少ない

世界の航空会社は、昨年 \$22.6bn の付帯サービス運賃収入を稼いだ。しかし、この全額を旅行者自ら支払っている訳ではない。その中身を良く調べてみる必要がある。国内航空会社の付帯サービス運賃収入は \$14.2bn となる。この額の半分は、クレジットカード会社やその他の企業の航空会社アフィニティープログラムによる支払いだ。残る半分（\$7.1bn）の大部分は、旅客が抵抗無く支払う 航空券再発行やペット輸送や子供 1 人旅の料金だ。これらを勘案して、2011 年に旅客が実際に自腹から国内航空運賃総額に幾ら支払ったかを計算すると \$121.7bn となった。これは 2000 年の \$124bn よりも何と \$2.3bn も少ないことになる。(Forolia.com, 9/13/2012)

(13) プライスラインの間際モバイル販売拡大

Priceline が 1 年前に立ち上げたモバイルアプリ Tonight-Only Deals ホテル間際販売の米

国市場カバレッジが、昨年 9 月の 34 都市から 150 都市に拡大した。 同社は、このアプリは、米国最大のホテル間際販売ツールだと言っている。 同社は、6 ヶ月前に Tonight-Only Deals を Booking.com で開始した。(tnooz.com, 9/13/2012)

(14) 会議で旅行の専門家が喋っている

OpenTravel Alliance が、旅行市場の新規参入者など向けに開催した Travel Traction (9 月 12 日於 LAS) で旅行業界の識者達がこう語っている

- ☆ 旅行業界は、ユニークな文化 (unique culture)、互いに結びついた (inter-connected)、相互に関連して動かす (relationship-driven) の部族の集合だ。(Henry Harteveltdt, Atmosphere Research Group)
- ☆ 航空会社との大きな断絶 (big disconnect at airlines) : 航空会社は、旅行の全ての段階で顧客と密接な関係を有していると言っているが、旅行者への小売り (retailing) をもっと知らなければ (関係しなければ) ならない。(Gianni Cataldo, Datalex)
- ☆ 旅行者の目的地に於ける購入が増えているので、ツアーやアトラクションのモバイル販売が過去 2 年間で倍増した。(Stephen Joyce, OpenTravel Alliance)
- ☆ モバイルが、今後数年間でデバイスという認識からチャネルとしての認識に変化する。 モバイルが、旅行の第 1 画面となるだろう。(Pradeep Rao, Sabre)
- ☆ 旅行業界が、他の産業のマーケティングと関係を持っている以上に消費者は仲間同士でデータを共有している。(Henry Harteveltdt, Atmosphere Research Group)
- ☆ SITA Lab は、位置確認テクノロジーを駆使して 空港や航空会社が旅行者を追跡できるシステムを開発している。(Ali Farwaz, SITA Lab)

(tnooz.com, 9/13/2012)

空 運

【米 州】

(1) アメリカン航空、紙のマニュアル全廃 iPad に移管

FAA は、9 月 10 日、AA 航空のパイロットが機内で使用する紙のマニュアルを iPad (6g) に移管することを承認すると発表した。 これで、35 ポンドのパイロットのフライトバッグが電子航空鞆に転換する。 この軽量化で、▲\$1.2m の燃油費削減が可能となる。可笑しなことにパイロットに許された機内 iPad の使用が、離着陸時の搭乗旅客には禁止されている。 Alaska 航空や UA 航空では、既に一部のパイロット資料を iPad に格納している。 今に多くの航空会社が電子航空鞆を採用するだろう。 そして客室乗務員も搭乗旅客のチェックに iPad を利用し始めるだろう。(tnooz.com, 9/10/2012)

（２）アメリカン航空、スケジュール混乱

- 先週、破産法廷判事が、AA 航空のパイロット組合（10,000 名）との労働協定の一方的破棄を承認した。これにより、AA は、パイロットに対して乗務時間の延長等を厳しい勤務条件を適用した。
- 9 月中旬から、AA 便の欠航と遅延が多発している。この原因はパイロットの病欠、追加整備要求などの増加が原因だ。パイロットの勤務条件の改悪（組合）がこのスケジュール混乱の原因だ。労働協定の一方的破棄が影響したと見られている。
- Allied Pilots Association は、原因は老朽化した機材、整備員の減員、部品在庫の減少に起因していると言っている。そして、調停委員の承認を得られた場合のスト決行を想定し、スト権発動の組合員に対する賛否を求める投票を開始した。
- AA は、9 月後半と 10 月の供給を▲1%～▲2%削減して、スケジュール安定化に努力している。そして、パイロット組合 APA との新協定締結に向けて再度努力している。APA は、8 月の会社の新勤務協定最終案を拒否した。この最終案には C-11 離脱後新株式 13.5%のパイロット分配が含まれていた。地上組合 TWU（24,000 名）と客室乗務員組合 APFA（18,000 名）は、既に会社の労働協定最終案に合意している。これらの新協定は、▲17%のコスト削減に貢献するだろう。AA は、当初▲20%のコスト削減目標を立てていた。
- AA は、11,000 名のレイオフ実施警告を WARN Act (Worker Adjustment and Retraining Notification) に基づき従業員に発行した。しかし、実際のレイオフはその 40%程度の 4,400 名程度になる見通しだ。（当初計画では 14,000 名に上っていた。）
- AA は、パイロット組合との新協定成立なしでも法的には C-11 を離脱することができるが、協定成立を優先させる方針だ。
- 一方 AA は、8 月 31 日、US 航空との合併協議開始するための秘密遵守協定 (NDA) を正式に締結した。AA の 3 組合は、US との合併を支持している。

(wsj.com, 9/12, 18/2012) (travelweekly.com, 9/19, 20/2012) (FT.com, 9/20/2012)

（３）遅延補償金を支払いたくない航空会社

航空会社は、航空便の遅延や欠航に対して補償金を支払いたがらない。

欧州連合では EU261 と呼ばれる 2004 年に施行された規則により、遅延や欠航便により影響を受けた旅客に対して補償金（1 人 600 ユーロ）の支払いを航空会社に義務づけている。しかし、この規則は米国民には適用されない。それに加えて特別な事情（extraordinary circumstances）が存在する場合は、補償金の支払いが免除される。特別な事情には、政情不安、危険を伴う悪天候、セキュリティーリスク、予期されない航空機安全問題、労働争議が含まれる。2004 年以来、ほとんどの航空会社が、整備の

問題に起因する遅延や欠航を特別な事情に含めて補償金の支払いを回避している。欧州裁判所（ECJ）は、2008 年に、「特別な事情とは、サボタージュ行為、最近発見された設計上の瑕疵が含まれる場合を言う」と解釈した。 今月、イリノイ州の連邦地方裁判所で UA の補償金不払いに対する訴訟起こされた。 この訴えは、集団訴訟の可能性を模索している。(seattletimes.com, 9/18/2012)

（４）ポルシェによる機側送迎

DL 航空が、ATL 空港でトップ常顧客の機側（航空機の搭乗ドア）まで／から旅客ターミナルまでの高級車ポルシェによる送迎を開始した。 ポルシェ社が、乗用車を無償で提供した。 他のハブ空港にも同様のサービスを展開する。 LH や AF でも、基地空港で超高級車による機側送迎を行っている。 ハイエンドの旅客の争奪戦が、機内から地上の空港サービスにまで拡大しているようだ。(wsj.com, 9/12/2012)

【欧州&アフリカ】

（１）バージン CEO 退任

Virgin Atlantic CEO Steve Ridgway（60）が、遅くとも来年 2 月までに退任することとなった。 Ridgway は 2001 年から 10 年以上 CEO を務めた。 後任は決まっていない。 VS は、2011 年度（2011 年 3 月～2012 年 2 月）に▲£80m の税前損失を計上した。 北大西洋路線では AA+BA のジョイントベンチャーに苦戦している。 また BA の BMI 買収で、BMI とのコードシェアー協定による乗り継ぎ旅客を失った。 このため来年 3 月より LHR=MAN の国内線に進出する。 BMI の路線であった Edinburgh, Aberdeen と LON の路線の獲得も狙っている。(FT.com, 9/09/2012)

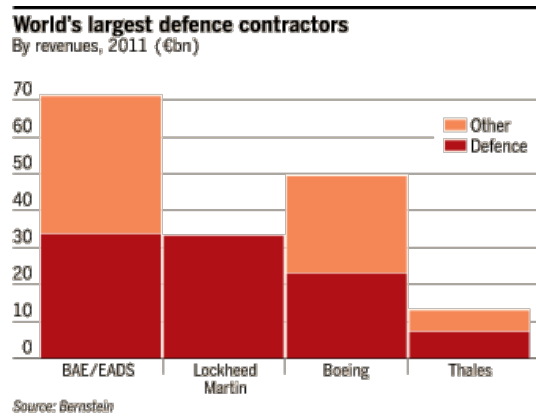
（２）EADS と BAE の合併計画

EADS と BAE の両社が、9 月 12 日、合併の初期的段階の協議を開始していることを発表した。 合併すれば、380 億ユーロの世界最大の航空宇宙防衛企業が誕生する。 EADS は、この合併により仏と独政府（EADS 株各 22.5%保有）の政治的介入を阻止したい考えだ。 BAE とは軍用機商談で密接な関係を有する米国も、自国の安全保障の問題でこの合併の行方に神経を尖らせている。 この合併のステークホルダーたちの利害は次の通り整理される。 複雑な関係各国の利害調整に時間がかかるかもしれない。(wsj.com, 9/12, 13, 18/2012) (FT.com, 9/17, 24, 25, 27/2012)

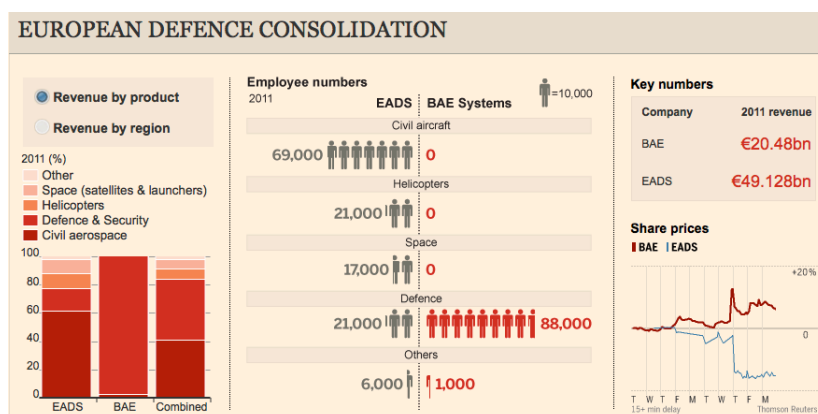
英国

- ・ 欧州防衛産業の中心維持
- ・ 米国との関係維持
- ・ 原潜などの国家安全保障プロジェクトの機密保持

フランス	・ エアバス社の技術水準維持 ・ 政府計画からの営利優先配慮の排除 ・ 原潜などの国家安全保障プロジェクトの機密保持
ドイツ	・ エアバス事業に於ける仏との均衡 ・ 合併会社に於ける英仏との均衡 ・ EADS 事業に対する仏政府の影響力の排除
スペイン	・ エアバス民間機製造シェアとエアバス軍用輸送機製造シェアの確保
米国	・ 米国に於ける BAE の国家安全保障オペレーションの機密保持 ・ 米国と関係する BAE の英国オペレーションの囲い込みによる分離確保



European Union		
A comparison of the potential merger partners		
EADS		BAE SYSTEMS
Leiden, Netherlands	HQ	London
135,000	EMPLOYEES	87,000
\$63.4 billion	2011 REVENUE	\$28.6 billion
Airbus jetliners, helicopters, space vehicles	BUSINESS	Military jets, submarines and aircraft carriers
U.S. Army and Coast Guard for its helicopters	CUSTOMERS INCLUDE	U.S. Pentagon for its land systems and electronic-warfare equipment
Airlines such as China Southern, Emirates and JetBlue for commercial aircraft		18 different air forces for Hawk training aircraft (including U.K. and Australia)
German and French armed forces for A400M military transport plane		Saudi Arabia for defense supplies, supporting air, land and naval force capabilities
Note: Revenue figures converted from euros and pounds at current rate		
Source: the companies		The Wall Street Journal



【アジア&中東】

(1) エアーインディア、社債発行延期

AI 航空が、740 億ルピー (\$1.3bn) の社債発行に対する銀行団の引受入札期限を延長した。同時に、\$500m に上る B787-800×4 機に関する繋ぎ融資の貸し手に対するオファの期限も 1 週間延期した。同社は、9 月 20 日までに新たな期限を発表すると言っている。AI は、2007 年に Indian Airlines と合併以来 5 年連続で利益を計上していない。負債は \$8.3bn に膨れている。政府から補助金で何とか運航を継続させている。インド政府は、4 月に \$5.75bn の資金援助を実施している。

9 月 6 日に B787 (C18 席+Y238 席=合計 256 席) の初号機を受領した。これは 2006 年 1 月に発注した 27 機の一番機である。年内に更に 5 機受領し、残りは 2016 年までにデリバリーされる。2005 年~2006 年に、AI は合計 111 機のボーイングとエアバスの新造機を発注した。アナリストは、AI の徹底的コスト削減による合理化が生き残りのためには不可欠であると指摘している。現在の 30,000 人の従業員を半分にすることが必要だと言っている。(wsj.com, 9/07, 12/2012) (channelnews.com, 9/12/2012)

(2) インドネシア ライオン航空、マレーシアで新航空会社設立

LCC Lion 航空 (インドネシア最大の民間航空会社) が、地元の NADI (National Aerospace and Defense Industries = 航空機整備会社) との合併で新 LCC 航空会社 Malindo Airways を設立することとなった。新会社は、KUL をベースとし B737×12 機のフリートで来年 5 月の運航開始を目指す。10 年間で B787 を含む 100 機のフリート編成とする計画だ。東南アジア最大の AirAsia との熾烈な競争が始まるだろう。AirAsia は、先月、インドネシアの Batavia 航空の 49% を \$80m で買収する計画を発表した。そして、最近、地域本社を JKT に移動させた。昨年、エアバス機×200 機を発注した。

Lion は、シンガポール、ベトナム、マレーシア、サウジアラビアを含む 72 地点に毎日 600 便を運航している。昨年、インドネシアの航空旅客 5,800 万人の 55% の 2,760 万

人を輸送した。 来年 3 月には長距離子会社の Batik Air が B737×6 機と B787×5 機により営業開始する。 Lion は、今年、B737×230 機 (\$22.4bn = ボ社最大の単一商談) (デリバリー 2016 年～2026 年) を発注して業界を驚かせた。 6 月の 5 機発注に加えて更に B787×10 機を発注した。(channelnewsasia.com, 9/11/2012) (wsj.com, 9/11/2012)

(3) シンガポール航空、パナソニックの IFE 採用

SQ 航空が、新たに導入する航空機 40 機以上に Panasonic Avionics の機内エンターテイメントシステムを導入する。 新システムが装置される航空機は、2014 年デリバリーの A350×20 機、A330-300×15 機と来年納入される B777-300ER×8 機となる。(wsj.com, 9/11/2012)

(4) 中国東方航空 \$520m 増資

中国東方航空が、親会社の China Eastern Air Holding Co.を引受手とする割当増資 \$520m を行う。 これにより、親会社の東方航空株保有率は 78.57%から 80.51%に拡大する。 増資により調達した資金は航空機購入と債務返済に充当する。 これは、6 月に実施した 88 億元 (\$1.4bn) の国内社債 (10 年満期) に次ぐ資金調達となる。 今回の増資は、上海証取に於ける A 株 22.9 億元 (\$361m) と、香港証取に於ける H 株 16.2 億香港ドル (\$\$209m) である。 東方航空は、現在 395 機を運航しているが、新造機 70 機 (デリバリーは 2012 年上半期～2013 年末) を発注中である。

国際、南方、東方の中国国営航空 3 社の上半期利益の合計は、為替差損 (▲8.81 億元)、燃油費高騰、国際線旅客減少により減益▲70%の 21.8 億元となった。(wsj.com, 9/11/2012)

ホテル & リゾート

(1) サウন্ズ、ユーロベガスの建設場所マドリッド選定

Las Vegas Sands が、懸案だった EuroVegas の建設場所を MAD 郊外にすることを決定した。 これで 6 年 9 ヶ月かかった MAD と BCN 間の誘致競争に終止符が打たれることになる。 EuroVegas の具体的構想は明らかにされていないが(未だ決まっていないが)、話を総合すると総額\$22bn プロジェクトで 12 のホテル (36,000 室) と 6 つのカジノ (18,000 スロットマシン) を 2016 年までに完成させるようだ。 Sands は、このプロジェクトの 25%～35%を出資すると言われている。 問題は、残る資金の調達だ。 現在ソブレイン債やユーロ危機に影響されている低迷する欧州経済の下での資金調達が懸念されている。 Sands 誘致に敗れた BCN は、単独カジノプロジェクト Barcelona World (48 億ユーロプロジェクト) をスペインで最も成功しているテーマパーク PortAventura

の側に建設する。

Sands は、2010 年にシンガポールで Marina Bay Sands カジノ複合施設を建設し、同国のインバウンド旅客数 +20%増、観光収入 +50%増を達成させた実績を有している。

(nytimes.com, 9/08/2012) (wsj.com, 9/11/2012)

（２）ハードロック、中国でホテル

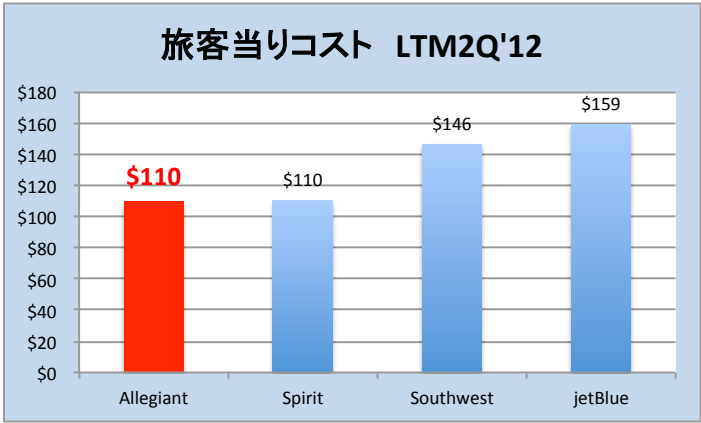
Hard Rock International が、ゴルフリゾート開発業者の Mission Hills と提携して中国で初のホテル Hard Rock Hotel Shenzhen（280 室）を 2015 年に建設する。一方、海南島では Hard Rock Hotel Haikou（250 室）も計画されている。(travelweekly.com, 9/10/2012)

編集後記

「米 ULCC アレジアン航空」

米国は、LCC モデルの発祥の地である。LCC モデルを開発した Southwest 航空は、1971 年に運航を開始した。この革新的なローコストモデルが大成功して、何と 39 年間連続利益を計上している。米国では、Southwest や jetBlue を加えて現在 10 社弱の LCC が存在する。LCC の供給比率はおよそ 30%である。最近では、この LCC 市場が成熟化し始めている。そこで LCC 各社は、成長を維持するためにハイイールドの法人旅客の獲得に乗り出した。サブ空港からハブ空港へ進出し FSA (Full Service Airlines) との競争を激化させている。ハイイールドの法人旅客獲得のためには、快適性に優れたスペースの広い座席の導入をはじめ、乗り継ぎを含む複雑な予約への対応や、法人管理旅行会社（TMC=Travel Management Company）との B2B の流通が不可欠だ。となると GDS への参加も必要になる。ハブ空港乗入れ、客室仕様改善、接続サービス開始、GDS 参加 など全てがコストを余計に消費することになる。

事実、最近では Southwest や jetBlue のコストは FSA メジャーと余り変わらない。ところが、米国には規模が小さいが超ローコストの LCC、つまり ULCC (Ultra LCC) の Allegiant 航空 (本社 Enterprise, Nevada) や Spirit 航空が存在する。



中でも Allegiant 航空は極めて異色な性格を有している。こんなに燃油費が高騰してしまっ、燃油消費の悪い経年機には誰も手を出さなくなっていると言うのに、中古機ばかりを購入しているのだ。Allegiant の 61 機のフリートの平均機齢は 20 年を超えている。中古機市場の値段が下がっているのに却って好都合だと Allegiant は言っている。しかも航空機の稼働は驚くほど低い。観光客を対象とした路線網を張っている、高頻度運営は全く不要で観光客が休暇旅行に行く時だけ飛行機を飛ばせば良いという考えだ。第 2 四半期の Allegiant の 1 日当りの航空機稼働時間は 6.1 時間と、LCC オペレーションに必要だと良く言われている 12 時間以上の半分しか飛ばしていない。

Allegiant 航空の異色ぶりをまとめてみたのが下表だ。

対象旅客	観光旅客
路線網	小都市 67 地点と観光地(LAS, PHX, Orlando, Fort Lauderdale 等 12 地点)を結ぶ 182 路線、ほとんどの路線が既存キャリアと競合しない
便数頻度	週 2 便路線 Peak 時 75%、Off-Peak 時 50%
フリート	61 機、MD-80×58 機 (内 2 機チャーター専用)、B757×3 機、平均機齢 22.5 年、(A319 中古機×19 機購入計画有り)
稼働時間	Peak 時：7 時間台、Off-Peak 時：4 時間台、第 2 四半期：全機平均 6.1 時間
運賃	平均基礎運賃 \$89.4 + 付帯サービス運賃 \$33.9 + ホテル・レンタカー \$5.77
その他	L/F 87.9%、社員フルタイムベース 1,750 人

第 2 四半期の財務諸表を以下に掲載する。

貸借対照表

単位:百万ドル

	2Q'12	2Q'11	差異	
現金/同等物	184.7	164.7	1.12	
短期投資	201.2	154.8	1.30	
売掛金	14.3	12.9	1.11	
前払費用	27.4	24.9	1.10	
その他	19.4	19.1	1.02	
流動資産 計	447.0	376.4	1.19	流動比率191%
航空機/プロパティ	342.2	307.8	1.11	ほぼ全ての航空機を所有
長期投資	17.9	14	1.28	
デポジット/その他	13.6	8.5	1.60	
固定資産 計	373.7	330.3	1.13	
資産合計	820.7	706.8	1.16	強固なバランスシート

	2Q'12	2Q'11	差異	
長期負債満期分	11.4	7.9	1.44	
買掛金	23.0	16.8	1.37	
未払い負債	41.9	34.1	1.23	
航空管制未払金	157.7	118.8	1.33	
流動負債 計	234.0	177.5	1.32	
長期負債	144.7	138.2	1.05	ほぼ無借金経営
税効果会計	39.0	39.6	0.98	
負 債 計	183.7	177.8	1.03	
株 式	0.0	0.0	1.00	
金庫株	-98.4	-97.8	1.01	自己株を継続して購入
資本剰余金	192.2	187.0	1.03	
利益準備金	309.2	262.3	1.18	
株式資本 計	403.0	351.5	1.15	高い自己資本比率 49%
負債株主資本合計	820.7	706.8	1.16	強固なバランスシート

損益計算書

単位:百万ドル

	2Q'12	2Q'11	差異	
収 入	151.6	133.3	1.14	
付帯サービス	67.2	54.3	1.24	付帯サービス運賃収入29%
その他	12.2	12.8	0.95	
営業収入 計	231.2	200.4	1.15	
燃油費	94.2	86.5	1.09	中古機使用→燃油費構成比50%
労務費	33.2	29.9	1.11	
空港費	19.6	16.6	1.18	
整備費	15.1	20.1	0.75	
販売費	5.5	5.4	1.02	
航空機リース	0.0	0.3	0.00	
減価償却費	13.2	10.2	1.29	
その他	8.5	10.8	0.79	
営業費用 計	189.3	179.7	1.05	
営業利益	41.9	20.7	2.02	高い利益率 18%
その他の費用	2	1.8	1.11	
税前利益	39.9	18.9	2.11	過去33四半期連続利益計上

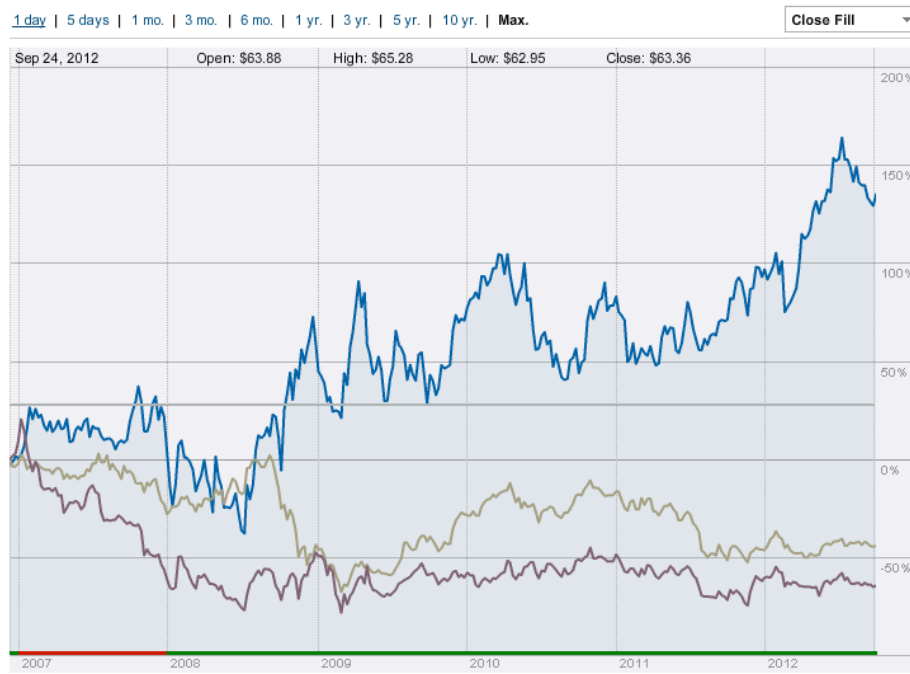
キャッシュフロー

単位:百万ドル

	FHLF'12	FHLF'11	
営業活動			
当期利益	46.9	29.1	
減価償却	25.1	20	
その他	44.6	55.2	
営業活動 計	116.6	104.3	
投資活動			
投資証券購入	-199.6	-212	
航空機(含改修)	-61.3	-51.2	
その他	151.8	106.6	
投資活動 計	-109.1	-156.6	
財務活動	12.7	11.3	
現金流入増加	20.2	58.9	
前期末現金	150.7	113.3	除く使途制限現金
今期末現金	171.0	172.2	

(H.U.)

【株価チャート】



青色：Allegiant 航空、緑色：Southwest 航空、紫色：jetBlue 航空

表紙：

FEMININE Four

筆ペン

用紙 F2 DRAWING BOOK

2012 年 9 月作

TD 勉強会 情報 551 （以上）