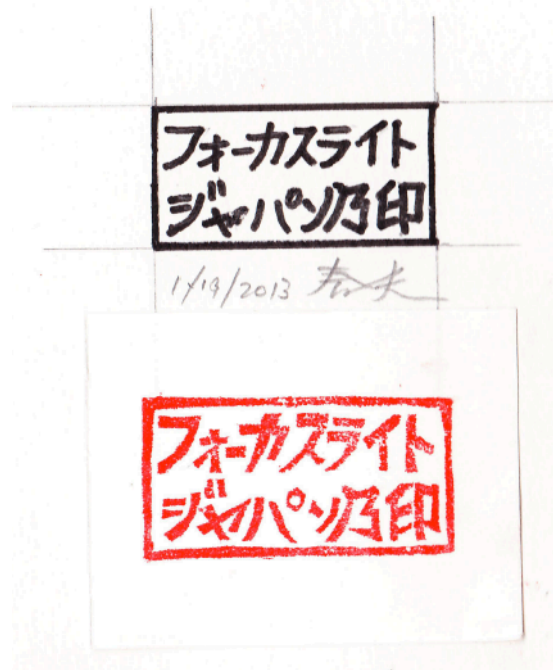


TD 勉強会 情報 562

1. 米旅行業界幹部の 2013 年展望
2. 旅行テクノロジーの 2013 年展望
3. 法人旅行の 2013 年展望
4. アメリカン航空の新ロゴ
5. その他のニュース
6. 編集後記「サービスって？」



「日本のオンライン旅行市場調査」Bookway.jp と Amazon.co.jp でオンライン好評販売中。
12月にAmazonで購入されたお客様(2名様)、販売元BookWay 079-222-5372 までご連絡下さい。

1. Preview 2013: The Executive View

米旅行業界幹部の 2013 年展望

米市民の 2012 年旅行支出は +4.3%増（U.S. Travel Association 調）となり、リセッション前のレベルに復帰した。2013 年は +3%増となると予測されている。米国の GDP は 2013 年に +2%、2014 年 +2.7%と予測されている。



しかし、失業率は 7%以下には低下しないだろう。6.5%となるにはもう 1 年かかるだろう。米政府は、「財政の崖」を土壇場で回避したが、財政赤字への抜本的な対策の詳細は決定されていない。増税と政府支出カットの施策は確実に導入されるだろう。Global Business Travel Association は、財政の崖が不可避であったならば、法人旅行支出は 9 四半期で ▲\$20bn 削減した筈だと言っている。最近の American Express の調査は、企業の財務担当幹部の殆どが 2013 年の法人旅行予算は 2012 年並みか増加させると言っていると伝えている。彼らは 2013 年に対して楽観的な予測をたてている。燃油費の世界的高騰、マクロ経済動向、中東地政学、米政府の緊縮財政、ユーロ危機、天災などが、何時ものことではあるが懸念されている。

以下は、旅行業界幹部の 2013 年展望である。

（1）DL 航空 CEO, Richard Anderson

2013 年の展望は明るい。航空会社にとっての最大の財務ファクターとなる燃油費は、比較的安定している。シェールガス開発も燃油費を引き下げる要因となるだろう。DL はジェット燃料精製所も買収した。米航空業界は、財務的に安定しつつある。コンソリデーションや健全な需給調整などにより、マージンや流動性が改善されつつある。AA+US の合併は理論的帰結であり、米航空業界の安定化にとって好ましい。

（２）Royal Caribbean International CEO, Adam Goldstein

クルーズを使うバケーション旅行需要の成長は力強い。適切なマーケティングと販売により、旅行会社は 2013 年以降もしっかりした業績を達成することができるだろう。顧客のニーズに適合した新造クルーズ船の就航により、クルーズの世界的な長期的成長を確信している。Costa Concordia の座礁転覆事故の後遺症は、想定されたよりはずーっと少ない。一層の安全対策が効果を上げている。国際クルーズ協会（CLIA）は、他の同種協会との合併により強化された業界団体としてクルーズの繁栄に貢献する。

（３）Four Seasons Hotels and Resorts CEO, Katie Taylor

リセッション以来、ホテル業界の業績は継続して安定的に回復している。2013 年にもこの傾向がより強く継続するだろう。客室のサプライ拡大が緩やかで、それを上回る需要増が期待できるだろう。ユーロ危機や中東の問題が存在するけれども、アメリカ市場では堅調な業績上昇となるだろう。Four Seasons は、2013 年に St. Petersburg にロシアで初のホテルをオープンする。MOW のホテルは 2014 年開業だ。2013 年には深圳、Baku (Azerbaijan)、Cesme (トルコ) で開業する。

（４）Hertz Corp CEO, Mark Frissora

レンタカー市場は好調だ。控えめな +2%増の成長と予想している。欧州は 0% ~ +1% だろう。仏独伊西は市場が軟化している。英国は例外だ。レジャー旅行者が多い南欧も問題だ。レンタカー市場の競争は激しい。市場シェアは、価格ではなくて顧客満足度で左右されると考えている。Hertz は、約 30 空港の店で無人化のテクノロジーを試みている。顧客は PIN 番号で、車のロックを解錠することができる。空港以外の郊外店も 2,500 から 4,000 に増加する。登録自動車免許保有者の 50%しかレンタカーを使用していない。時間貸しの Hertz on Demand やカーシェアリングによって新規需要を掘り起こす。Dollar Thrifty 買収によって、ワンブランドからツーブランドとなるので旅行会社も Hertz を売り易くなるだろう。

（５）Sojern CEO, Mark Rabe

Sojern は、5 年前に搭乗券の裏面に広告を出稿する会社として設立された。その後、旅行商品のリターゲット広告を提供する Sojern Media Platform を開発し、およそ 5,000 万の分析された旅行情報を保有している。旅行を計画している、或は旅行途次の旅行者にリターゲット広告を打つビジネスだ。2012 年 3 月には、三回目の資金調達 \$7.5m に成功している。(techcrunch.com, 2/27/2012)

経済に幾つかの翳りが見られる時には、我々のごとくのメディア企業の商機が増加する。Sojern は、膨大なデータを保有している。航空会社などが提供する予約記録から、最新の消費動向を集積している。(Sojern は、氏名、電話番号、住所、メルアドのごとくの個人

情報は集めていない) 旅行者の予約リードタイムが短期化している。ブランド嗜好よりも間際販売を求める傾向が強くなっている。Sojern は、膨大なデータから喫緊の消費者動向を明らかにすることができる。

(6) Viking River Cruises Chairman, Torstein Hagen

2012 年の河川クルーズは +30%増収、クルーズ船客数は +36%増加した。2013 年も同様の増加傾向が期待されている。2013 年のクルーズの 80%が販売済みだ。予約は +46%増となっている。2013 年下期には米経済が良くなっているだろう。Viking は、欧州、ロシア、アジアとナイル川(チャーター)で事業を展開している。新たな市場への進出を計画しているが、現段階ではそれが何処だか言えない。500 人~1,000 人乗りの小振りの海洋クルーズ船を建造する。人々は、メガクルーズ船を嫌っている。

■ (原文の一部 Avoya Travel, LaMaccchia Enterprises, European Travel Commission は割愛してある)

travelweekly.com, 12/31/2012

2. Preview 2013: Technology

旅行テクノロジーの 2013 年展望

今日の旅行テクノロジーの 2 つの主要なトレンドは、モバイル アプリケーションとインスピレーション検索だ。消費者が、電車に乗っている時とか列に並んでいる時とか何もしないでいる時に、気軽にモバイルを覗き込んでいる。モバイルは、多くの旅行アプリを使って旅行の計画(計画前のインスピレーション検索を含めて)や、至急の航空便や間際のホテルの予約をするのに打ってつけた。何処でも使えるユビキタスのモバイルが、旅行の流通にイノベーションをもたらしている。モバイルとインスピレーション検索の 2 つは、相互に補完し合う関係となっている。モバイル利用による旅行のインスピレーション検索は、従来の旅行日、シティーペア、価格の 3 つのパラメータによる検索モデルを根本から変更する。

旅行したがっている人たちが、Amadeus の Featured Results とか Vayama の FastSearch のツールを使っている。これらのツールは、今までの 3 つのパラメータのインプットに変えて地図を先ず表示して、ユーザの居住している場所から行くことができる旅行目的地を価格とともに表示する。勿論、目的地のアクティビティー(何がしたいのか)や価格(予算)でもって検索にフィルターを掛けることも可能だ。Travelocity の

ExperimenceFinder は、5 年前に同様の仕掛けを開発したが、その時点でモバイルが普及していなかったことなどが災いして消滅してしまった。しかし、最近、このコンセプトが息を吹き返している。Hotwire の Flexible Date Search は、特定の目的地の幅広いアフォードダブルな旅行日による検索を可能にしている。そして Shop by Theme によって、例えば「Sunny」とか「Family」とかの旅行目的によるフィルターを掛けることが可能だ。

アプリの開発者達は、モバイルを即 間際廉価販売検索と結びつけることに異論を唱えている。モバイル旅行販売のパイオニアである午後からしか予約をできない不良在庫の客室販売の HotelTonight でさえ、格好良いバーが付いたホテルやヒップな場所にあるホテルを綺麗な写真やイメージ付きで紹介している。モバイルは、確かに間際販売の理想的なデバイスであるが、それ以上の能力を有している。

多くの旅行会社で働くエージェントや特に在宅旅行会社が、モバイルを標準的な仕事のスタイルに使い始めている。多くのコンソーシア、フランチャイズ、ホスト旅行会社が、クラウドを使って会員のエージェントが何処に居ても如何なるデバイスを使っても仕事に必要な記録やデータの全てにアクセスできる環境を整備している。Avoya Travel は、iPad やスマホを使用するこのシステムを開発した。Cruise Planners/American Express も、モバイルのデバイスを使ったこのようなシステムのアプリケーションを 12 月に導入した。このアプリ（β版）は、12 月から iTunes の App Store と Android Marketplace で利用可能となる。自社ブランド名がついたモバイルアプリは、そのブランドの信頼性を高めるだろう。

Amadeus は、App Store で利用できる Travel Seeker HD を導入した。Amadeus が旅行会社に提供するホワイトレーベルのインスピレーショナル旅行計画アプリで Facebook とも連動する。FB で、仲間同士で旅行を計画することを可能にする。FB 利用で注意が要するのは、プライシングのマーケティングのためにこれを利用してはいけないと言うことだ。消費者の前面に位置して、旅に誘う（インスパイヤーする）旅行記や綺麗な写真やビデオを中心に掲載することに心がける必要がある。FB ページに予約エンジンを組み込むことも可能である。インスピレーショナル検索は、今まで伝統的旅行会社の長い間優れていた幾つかの人的サービスを自動化することを意味する。つまり二次元的な検索（旅行日 + シティーペア（目的地）+ 価格）から、より多次元的な旅行を誘発する検索となるので、このアプリを利用する旅行会社のエージェントにきっと増収をもたらすだろう。■

3. Biz Travel Outlook: Mobile, Dynamic Pricing Gain New Ground

法人旅行の 2013 年展望

2013 年は、法人旅行のモバイルとダイナミック・プライシングが勢いを増すだろう。企業のトラベル・マネジャーは、市場の変化に注意が必要だ。以下は、旅行の専門家 4 人の 2013 年の法人旅行展望だ。

(1) Norm Rose, CEO Travel Technology Consultant

モバイルテクノロジーが、チャネルの主流となるだろう。常時接続のモバイル機器の普及が法人旅行にも大きな影響を与えるだろう。トラベル・マネジャーは、この動向に適合する必要がある。トラベルポリシーの枠外で実施されるスマホやタブレットによるサプライヤーダイレクト予約やその規模に注意する必要がある。

(2) Richard Eastman, President The Eastman Group (distribution technology developer)

2013 年にはモバイル旅行アプリが、クリティカルマスを超える。法人旅行者の旅行アプリ利用も増加する。アプリは、生来クラウドベースサーバーと、ホストのプラットフォーム間の統合されたリンクに依存する。航空会社のクラウドシステムは、ホテルのクラウドシステムと会話しなければならない。ホテルはレンタカーのクラウドと会話しなければならない。共通プロトコルが、アプリのユーザのモバイル上で旅程のより見える化に貢献するだろう。

(3) Bob Brindley, VP business solutions for Advito (BCD Travel 子会社)

チェーンは、大きな顧客を除いて本来チェーンワイドのディールを嫌って来た。しかし、ダイナミック・プライシングを採用してもらう見返りに、チェーンがチェーンワイドのディールの提供を開始している。ダイナミックでは、固定料金ではなくて、割引率による計算となる。より良いレートを提供する他のホテルに顧客を奪われるリスクも存在するが、最近の売り手市場環境がダイナミック・プライシングを拡大させている。

(4) Joel Wartgow, Senior Director Carlson Wagonlit Solutions Group, Americas

出張者とのコネクティビティーが大切だ。出張途次の社員と、どのようにコネクトするのか？とか、それらのコスト効率管理をどのように理解するのか？が問題となる。高速インターネットが先ず頭に浮かぶがそれだけではない。コネクティビティーは、デバイス、ハードウェア、モバイルプロバイダー、インフラ、教育、最良のコネクテ

イビティの方向性などとも大きく関連する。生産性の問題となれば、出張をどのように管理するか？ 航空便のクラスとかホテルの等級とかを含む幅広い問題となる。

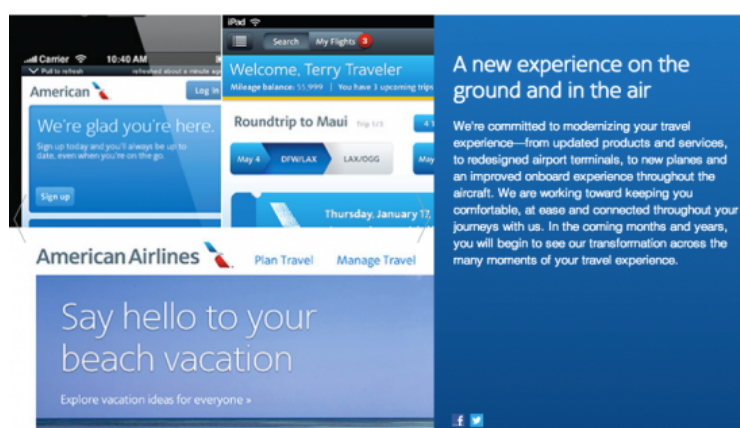
2012 年は、出張者の目線での管理が要求された。2013 年は、出張者の最適管理によるコスト効率を向上させる年となるだろう。 ■

4. アメリカン航空の新しいロゴ

AA 航空が 1968 年にデザインしたロゴを変更する。同時にサイトも刷新した。



American Airlines 



■

5. その他のニュース

旅行流通・TD

(1) 中国、72 時間無査証滞在許可

中国が、北京と上海の空港で、45 ヶ国の入国者に対して 72 時間無査証滞在許可を発行している。(tnooz.com, 1/01/2013)

(2) ロンドン オリンピック後の英国インバウンド減少

ロンドン オリンピック開催期間を含む 6 月～9 月の英国入国者が▲4%減少した。10 月も▲4%減少した。Association of Leading Visitor Attractions は、英国の多くのアトラクションのオリンピック期間中の入園者数が、オリンピックとのカニバリにより▲50%以上も低下したと言っている。旅行業界は、インバウンド減少は VAT と観光ビザ取得の困難さが原因だと言っている。観光客誘致のオリンピック神話が崩れている。(FT.com, 1/01/2013)

(3) 人気 旅行アプリ

下表は、WSJ 電子版のコラム The Middle Seat が推奨する旅行のモバイルアプリだ。

アプリ	人気の理由
Kayak	ベスト価格を表示する。使い勝手の良い。
TripAdvisor	手荷物料金を推定する。Wi-Fi が利用可能かも知らせる。
Hipmunk	見易い運賃のカレンダー表示。帯状のスケジュール表示がユニーク。
Skyscanner	予算内での目的地探しに有効。
SeatGuru	航空座席レイアウトを表示。Seat Alerts は希望席の利用可能を知らせる。
TripIt	航空便、ホテル、レンタカーの予約をひとまとめにする。
Packing Pro	旅行に必要な物や、旅行前後に実施すべきチェックリストを提供する。
FlightTrack Pro	空港ターミナルマップ、飛行ルート、天候を表示する。\$9.99
FlightBoard	空港出発到着案内と同様の情報を提供。\$3.99
Travel Nerd	空港に接続する公共交通機関を表示する。
GateGuru	空港のレストラン情報を提供。
Travel App Box	通貨換算、衣料のサイズ換算、公共交通機関情報を表示する。\$1.99

(wsj.com, 1/02/2013)

(4) エクスペディアが自然言語検索のテスト開始

Expedia が自然言語検索の試験を開始している。このプロジェクトは、Expedia Affiliate

Network の R&D 部門が担当している。 Expedia のポートフォリオの膨大なデータを駆使して、自然言語のクエリに最もレバントな回答を用意する。(tnooz.com, 1/03/2013)

(5) 航空会社の流通、2013 年に変わるのか？

航空会社と GDS 間の法廷闘争が起き上がっているが、過去 2 年間では航空会社の流通が大きく変化した訳ではない。 12 月には AA と Travelport が両社間の争いを終結することに失敗し協議を継続している。(既存のコンテンツ契約は、2013 年初頭まで再延長することに合意している。) AA と Sabre は、法廷外の和議に合意し現在その詳細をつめている。 結局、AA の TMC との直接リンク (ダイレクト・コネクト) に端を発した闘争は、何の変化をもたらしたのか？ 数百万ドルの法律事務所に対する支払いを除けば、何の大きな変化も発生していないようだ。 整理してみよう。

- AA は、ダイレクト・コネクト (AADC = AA Direct Connect) をオープンにプロモートすることが可能になった。(これまでの契約は GDS 専属流通を規定していた)
- Sabre は、SabreSonic Customer Sales and Service システムの AA への提供について、排他的交渉権を獲得した。
- AA は、Sabre から unspecified money を受け取る。 この金は、Sabre が争議期間中に値上げしたブックイングフィーの値上げ分の返還だとも言われている。
- 一方、IATA は NDC (New Distribution Capability) を開発する。 業界として、AADC 実現に向かっているようだ。 しかし、旅行業界や GDS は、①誰がこの新しいプラットフォームのインテグレーションのコストを負担するのか？ ②誰が顧客予約記録を保有し支配するのか？ ③航空運賃の透明性は保たれるのか？ (運賃比較は可能なのか？) を訝っている。

AADC が計画している近代的なオンライン販売は、他の産業では既に採用されている。例えば、鞆を購入すれば、eBags はそれに付随すると見られる商品の販売を提案する。タオルを Overstock.com で購入すれば、風呂場に関連する商品の e-メール広告を受け取るだろう。 Facebook に加入していれば、自身の嗜好やライフスタイルに合致した商品の広告を受け取るだろう。 つまりこれは「こうしたら、あーする (if this, then that = IFTTT)」プログラミングだ。

航空会社は、このマーチャндаイジングを導入したがっている。 DL は、Target の元 E コマース部長を採用した。 航空会社が真剣に自身のマーチャндаイジング戦略を考えている。(travelmarketreport.com, 1/03/2013)

(6) エアアジア・エクスペディア CEO が交代

AirAsia Expedia の CEO が、2011 年 3 月の合併設立時に Expedia から出向して CEO に着任した Dan Lynn から AirAsia の Kathleen Tan に交代した。 Priceline と競争できる OTA への成長を目指す一方、MakeMyTrip (Hoteltravel.com 買収)、Webjet (Zuji 買収)、Whotif

(新 CEO Scott Blume 就任) などのアジア域内の OTA に対する競争力を強化する。AirAsia Expedia は、本社を SIN に移転し Expedia の黄色のカラーもなくす。 Dan Lynn は、SIN, Philippines, Thailand への展開とソーシャルホテル予約サイト Backick の立ち上げに携わった。 Kathleen Tan は、東南アジア、インド、日本、韓国、台湾、香港における Expedia ブランドと AirAsiaGo と Backick を監督する。(webintrvel.com, 1/04/2013)

(7) お財布携帯には、インセンティブ付与とセキュリティ強化が必要

英企業 ICM Research が消費者 2,000 人を調査したところ、彼らは“お財布携帯”についてどっち付かずの態度を示している。 以下が調査結果の概要である。

- 80%がお財布携帯について知っているが、実際に利用しているのは 8%だ。
- 34%が携帯を支払い、バウチャー収集、イベントチケット、運輸切符に使うことを考えている。
- 51%が、割引などの何らかのインセンティブがあれば使いたいと言っている。
- 多くの人たちが、セキュリティの強化が必要だと言っている。

(travelweekly.com, 1/04/2013)

(8) エイビス、カーシェアリングのジップカー買収

Avis-Budget Group が、カーシェアリングの Zipcar を \$500m 近くで買収することに合意した。 買収価格は、株価 \$12.25 の +56%プレミアム付きとなる。 しかし、2011 年の上場価格 \$30 を大きく下回る。 Zipcar は、1999 年に設立した米カーシェアリング会社で、76 万以上会員を擁し北米と英国の 20 都市と 300 の大学キャンパスで営業を展開している。 北米のカーシェアリング市場には、Enterprise CarShare 部門、Hertz On Demand 部門、Daimler AG の Car20 が存在し、市場規模は年 \$400m となっている。 2016 年には \$3.3bn になると予測されている。 レンタカー市場規模は \$23.6bn。 Zipcar の 2012 年の 3 四半期の収入は +16%増の \$208.2m、純益は \$850,000 (前年▲\$11m の損失) であった。(travelweekly.com, 1/06/2013)

Zipcar の株主 Martin Bertisch が、Avis の買収が Zipcar 株主の不利益をもたらすとして Zipcar を Delaware Chancery Court に訴えた。(bllomberg.com, 1/16/2013)

(9) レンタカーの新モデル

Dallas/Fort Worth 空港で、1 車種 (Audi A4×200 台) + 全オプションを組み込んだ固定レンタル料金の新型レンタカー販売モデル Silvercar が誕生した。 全てが自動化されていて、顧客はチェックインの必要がない。 有人の事務所が存在しないのだ。 レンタカーは、スマホにダウンロードしたアプリで解錠する仕組みが採用されている。(travelweekly.com, 1/04/2013)

(10) カナダ、包括航空運賃広告規則を施行

カナダが、航空運賃広告に総額表示を義務づける規則を施行した。 広告主(航空会社、旅行会社、OTA など) は、航空運賃に税やチャージを加えた総額表示が義務づけられる。 手荷物や座席指定の付帯サービス運賃については、広告主は消費者にそれ等が存在することを分からせなければならず、かつ各付帯サービス運賃のタリフを表示しなければならない。 米運輸省も、航空会社の付帯サービス運賃の流通に関する規則を検討中であるが、規則案の提示を再三遅らせている。 5月には決定されると期待されている。(travelmarketreport.com, 1/07/2013)

(11) マイレッジ最適利用を指南するスパーフライ

イスラエルのスタートアップ Superfly が Facebook に於けるゲリラマーケティングで自社の航空便検索サイトに顧客を掻き集めている。 Superfly は、ユーザが集めたマイレッジの有効利用をアドバイスするユニークなサイトだ。 AA と UA のマイレッジを集めているユーザが SFO から CHI へ航空便を利用する際に、どちらの航空会社の便の予約が望ましいかを知らせてくれる。 Superfly は、航空会社に対しても望ましい販売標的を知らせてくれる。 NYC と Tel Aviv 間を年 10 回往復している旅客が居るとする。 この旅客は 10 回の内 UA を 2 回、DL を 8 回利用していたとする。 UA にとっては、2 回しか利用してくれない顧客であるが、実際は年 10 回もこの路線を利用してくれるヘビーユーザーだ。 Superfly は、集積したデータによりこの旅客のワレットシェア (wallet information) を知っている。 UA は、この情報をほしがっている。 航空会社は、Superfly のセグメント化された顧客データを使って潜在的旅客に対して広告を打ち、ステータスマッチを提供している。 つまり Superfly は、①ヘビーユーザーでありながら航空会社の対応が悪いと感じているエリート旅客と、②最もロイヤルな旅客よりも最も乗ってほしい旅客に最適なオファーを提供したがっている航空会社の、誰も対応することができていない 2 つの痛点を解決する。 Superfly は、Superbox と呼ばれるツールにより、ユーザがなくなしてしまったマイルや忘れてしまった FFP アカウントを探し出すサービスも提供している。(tnoos.com, 1/07/2013)

(12) 2012 年の最も検索された目的地

Google の Zeitgeist 調査年報が、2012 年に最も検索された目的地をリストしている。

検索実施国	目的地	Google Map 検索
フランス		camping
ドイツ	LON	hotel
日本	Tokyo Skytree	
ロシア	NYC	

マレーシア	Legoland Malaysia	
シンガポール	①Legoland Malaysia ②HKG	
英国	①RIO ②Greece	
米国		YYZ hotel

(tnooz.com, 1/08/2013)

(13) ノルウェーリアン クルーズ上場

世界第 3 位のクルーズ Norwegian Cruise Line Holdings (クルーズ船 11 隻保有) が NASDAQ 上場を計画している。 Norwegian の半分は、パイアウト企業の Apollo Global Management と TPG によって支配されている。 残る半分は東南アジアの賭博企業 Genting が保有している。 企業価値は \$3.4bn と見積もられている。 \$16~\$18 で 2,350 万株を売却し \$370m の資金調達を狙っている。 この資金の大半は、負債の削減に使われる予定だ。 同社は、2012 年 9 ヶ月間で、収入 \$1.77bn(+2.5%)、純益 \$167m(+30%) を達成している。(travelweekly.com, 1/08/2013)

(14) ブッキングドットコム バケーションレンタル市場に参入

Booking.com が、バケーションレンタルサービスの InterHome と提携して同社が保有する 32,000 の内の 2,500 のバケーションレンタルを取込む。 Booking.com の参入は、多少なりとも HomeAway や TripAdvisor のようなサイトの運営に自身を置くことになる。 バケーションレンタル市場の競争を激化させるだろう。(tnooz.com, 1/08/2013)

(15) スカイスキャナー上場待ち

Priceline が、昨年 7 月に Kayak を \$1.8bn で買収した。 航空便メタサーチが見直されている。 Google の Flight Search も未だ勢いを得ていないが、メタサーチだって決して侮れない。 リードをサプライヤーや旅行会社に提供するメディアモデルが、OTA に変わってオンライン旅行販売の主流となるとも限らない。 Expedia も、最近 Trivago (独メタサーチ) と Room77 を買収した。 英国のメタサーチ Skyscanner が、欧州で大手メタサーチの 1 社に急成長して APAC 市場への展開拡大を試みている。 月間 3,000 万のビジット、月間 1,500 万の UV、1,100 万のモバイルアプリのダウンロード、£3bn 相当の航空券予約と目覚ましい成長を遂げている。 Skyscanner は、現在の規模の 10 倍位に成長して大手と競争できるようになるまでは上場を考えないと言っている。(tnooz.com, 1/09/2013)

(16) トリップアドバイザー、ツアーとアクティビティー販売

TripAdvisor が、Viator のツアーとアクティビティーを販売することとなった。 TripAdvisor は、2011 年 3 月から GetYourGuide のツアーとアクティビティー販売を開始

しているので、Viator はこの分野での 2 社目の提携となる。 ツアーとアクティビティ販売が OTA の次の大きなブームとなるか？(tnooz.com, 1/10/2013)

(17) ホテルトナイト、単純なホテル間際予約サイトではない

モバイル販売の寵児 HotelTonight の間際販売モデルは、単純なモバイルによる格安ホテル間際販売モデルではない。 このモデルは、ロイヤルティを持っていない、HotelTonight の販売に気がつかなかったならば必ずしもホテルに宿泊しなかったかも知れない顧客たちを対象にしている。 既存の宿泊客と全く違う新規に創造した顧客を集めている。 HotelTonight のモデルは；

- ①販売対象ホテルを小規模な集団に厳選している。
- ②販売対象としたホテルを毎日変えて、同じホテルを連続してリストしない。
- ③午後からしか販売を開始しない。

最近、大手 OTA が HotelTonight を真似てホテル間際販売を開始している。 彼らは、HotelTonight のモデルとは異なり、間際販売対象のホテルを厳選せず、販売時間も制限せず、毎日同じホテルの不良在庫化した客室を格安料金で販売している。 これでは、間際になれば料金が下がることを知ったロイヤルな宿泊客が通常料金による購入を中止してしまう。 モバイルの間際販売には、カニバリを防止する工夫がマスト必要だ。(tnooz.com, 1/10/2013)

(18) アメリカンエクスプレスで法人旅行部門大量解雇

American Express が、1 月 10 日、法人旅行部門で▲5,400 人を大量解雇すると発表した。同社は、旅行部門が電子化の流れで根本的に改革が必要になったと言っている。 この人員削減は、年内の雇用増を加えて、63,500 人の全従業員のネット▲4%～▲6%の削減に匹敵する。 法人旅行部門のコスト削減とオンライン販売の強化とサービスツールの自動化を促進させる考えだ。 Facebook, FourSquare, Twitter との提携も視野に入れている。(travelweekly.com, 1/10/2013) (tnooz.com, 1/11/2013)

(19) ARC 航空運賃精算額上昇

ARC の 2012 年航空運賃精算額が前年比 +2.9%増の \$84,595m(払戻と Exchange Charges \$1,093m を含む) となった。 国内線は \$36,383m (+1.4%)、国際線は \$32,301m (▲1.9%) であった (Fare ベースであり Sales ベースとは異なる)。 Retail Locations は 13,513 に▲3.8%減少した。 12 月の air sales は▲3.5%減少した。 過去 4 ヶ月間で 3 度目の減少となった。(arccorp.com, 1/14/2013)

空 運

【共 通】

（１）2012 年航空機納入機数で、ボーイングがエアバスを上回った

ボーイングの 2012 年新造機デリバリーが、この 10 年間で初めてエアバスを上回った。受注機数でも、過去 5 年間で初めてエアバスを上回った。(FT.com, 1/17/2013)

	納入機数	受注機数	受注残	備考
ボーイング	601 (477)	1,203 (805)		B737MAX 914 機
エアバス	588 (534)	833 (1,419)	4,682	A350 型機 7 月初飛行 A320×739 受注 (内 478 機 neo)

（２）航空機ファイナンスがタイト

航空機ファイナンスがタイトになりつつある。燃料費の高騰、航空会社の供給調整、運賃値上げ圧力に加え、もう一つ難題が航空会社経営に持ち上がっている。欧州の金融機関は、より厳しい資本準備要請の為に航空機ファイナンスを縮小している。アジアや中東は、欧州が抜けた跡を直ぐには埋め切れていない。それに加えて、輸出入銀行の融資規則の厳格化や政府の債務保証が制限されているので、航空機ファイナンスの金利が上昇しつつある。しかし、一部のアナリストは、航空機ファイナンスの縮小は航空業界にとって供給拡大の制御弁ともなるので寧ろ好ましい現象だと言っている。金利の上昇は、力強い航空機需要が継続する限りはソブレインファンドを含む投資家の航空機への投資を活発化させるかもしれない。BA などは、ハイブリッドボンドによる代替融資を模索している。(FT.com, 1/06/2013)

【米 州】

（１）アメリカン航空の社内システム

AA 航空が、社内の 2 大基幹システム PSS (Passenger Services System) と FOS (Flight Operating System) を更新中である。PSS は、予約、旅客の旅程管理、ショッピング、発券、プライシング、チェックインとその他のサービスをカバーする。FOS は、航空便、乗務員管理、貨物と整備、エンジニアリングをカバーする。過去 47 年間 PSS と FOS は、メインフレームベースのシステムで動かされて来た。AA は、より迅速に市場に対応可能な柔軟性に富んだ新たな近代的システムを導入する。このイニシャティブは、PSS は Jetstream、FOS は Horizon プロジェクトと呼ばれる。AA は、このプロジェクトの初期的検討を同社のアウトソース先である EDS (2008 年に HP が買収) と 2007 年頃から開始した。2010 年に公式にこのプロジェクトがスタートした後に、HP は航

空関係のプログラマーを大量解雇した。 そんなこともあって、AA は Jetstream プロジェクトの見直しを開始した。

11 年間 AA CIO を勤めた Monte Ford が退任し、Chapter 11 申請 1 ヶ月後の 2011 年 12 月に、AA Advantage Loyalty プログラムの社長 Maya Leibman に交代した。 Leibman は 2012 年 1 月に AA の基幹システムの自社開発を断念して既存システム購入（そしてカスタマイズ）する方針（buy versus build）に IT 戦略を大きく変更した。 Jetstream/PSS は、ビジネスプロセスの評価段階で、未だコーディングが開始されていなかったが Horizon/FOS は多くのプログラムが既に完成している。 2012 年 6 月に AA は HP との契約を停止した。 “有り物”を採用するとなると、どのシステムを購入するかが問題となる。 Sabre, Amadeus, ITA Software などのオプションが存在する。 新たな PSS システムは、AA のマーチャンダイジング機能の強化（つまり収入増大のための機能）にも対応することになる。 しかし AA は、現在の Sabre システムから完全に離脱してメインフレームを破棄するスケジュールを決定していない。(computerworld.com, 1/02/2013)

（２）アメリカン航空

AA 航空と合併を希望する US 航空パイロット組合 UA Airline Pilot Association（組合員 5,299 名）が、合併後の労働協約に関する MOU を組合員の批准投票にかけることとなった。 Association of Professional Flight Attendants（AA 航空客室乗務員 18,000 名）は、昨年春に US 航空と合意した合併後の労働協約案の問題点を明らかにしたと言っている。 一方 Allied Pilot Association（AA 航空パイロット 1,000 名）は、合併後の労働協約の暫定枠組について承認した。 US 航空の客室乗務員 Association of Flight Attendants 組合は、合併協議には参加していないが、組合員にとって合併後の最善の労働協約の合意に向けて努力すると言っている。

AA は、2011 年の▲\$1.05bn の欠損に対して、2012 年には \$107m の営業利益を計上した。 収入は、同社新記録の \$24.9bn（+3.7%）となった。 しかしながら、リストラ経費 \$2.21bn のために最終損益は▲\$1.88bn の損失計上となった。 この決算には、\$280m の settlement of commercial dispute（Sabre との動議に関する和解金？）が含まれている。(wsj.com, 1/04/2013) (FT.com, 1/06/2013)

【欧州&アフリカ】

（１）ポーランド LOT 航空 リストラ

ポーランド国営航空 LOT（政府 93%保有）で、従業員を少なくとも▲30%削減し、赤字路線を縮小し、保有機数を 40 機から 20 機に減らすリストラを計画している。 ポ政府は、数日前に LOT に \$127m の緊急融資を行った。 LOT は 2010 年▲163m ズロチ、

2011 年に▲145m ブロチ、2012 年に推定実績▲200m ブロチ（\$63.7m）と連続して欠損を計上している。(wsj.com, 1/04/2013)

（２）エアフランス リストラ

AF/KLM は、2009 年に AZ 航空株 25%を €300m で買収した。その時点では AF/KLM は AZ を丸ごと買収する希望を有していたが、組合などの反対により実現できなかった。1 月 12 日に、25%の株式保有制限条項が解除される。イタリア財界は、保有している AZ 株を AF/KLM に売却したがつっていると伝えられている。イタリアの総選挙が 2 月 24 日～25 日に予定されている。ベルスコーニ元首相は、イタリアの翼を外資に明け渡すことに再び強く反対している。しかし、2015 年までに営業利益率 6%~8%を計上するためのリストラの渦中にある AF/KLM は、現時点の AZ 株買い増しは考えられないと言っている。AF/KLM の第 2 四半期は▲€895m の損失計上となった。2014 年末までに現在の €6bn の負債を €4.5bn まで減らす計画だ。そして 2011 年の 72,000 人の従業員を 6,6000 人に削減する。AF/KLM は、1 月 7 日から、ORY, Marseille, Nice, Toulouse 発着の欧州路線 58 路線で、€49 から始まる Mini オファーと呼ばれる低運賃（手荷物別途料金）を導入して LCC との競争に対峙することとなった。そして、2014 年までに中距離路線の黒字化を計画する。

域内の旅客シェアを継続して拡大している Ryanair（2012 年旅客数 +4% 7,960 万人）、easyJet（+6.7% 5,920 万人）、Norwegian Air Shuttle から、ネットワーク航空会社が大きなプレッシャーを受けている。(FT.com, 1/07/2013) (wsj.com, 1/07/2013)

（３）バージンアトランティック新 CEO

VS の新 CEO に元 AA 航空顧客上席部長 Craig Kreeger（53）が、2 月に Steve Ridgway 後任として就任する。Kreeger の最初の大きな仕事は、DL との大西洋路線の新提携となるだろう。DL は、SQ が補修していた VS 株 49%を \$360m で買収する。VS は、2011/2012 年度で燃油費高騰と競争激化で▲£80m の税前損失を計上している。(FT.com, 1/08/2013)

（４）マンチェスター空港、米市場を狙う

Manchester Airport Group（MAN 空港に加え East Midlands, Bournemouth 空港保有）が、10 月までの 6 ヶ月間で、中東航空会社と LCC のお陰で旅客数を +2%増加させた。2013 年には米国航空会社の大西洋路線便を積極的に誘致すると言っている。アジアの航空会社の MAN 利用新路線開設にも意欲的だ。中間決算は、収入 £230m、アンダーライニング営業利益 £63m を達成した。オフピーク時間や通年利用の発着料金値下げを実施したが航空会社からの空港使用料収入は安定している。駐車場収入や新たなリテールオフファリングの収入が増加している。MAG は、STN 空港（Ryanair シェア 2/3）の買

収を計画している。STN の競売入札には、MAG の他豪州インフラファンドの Macquarie が存在する。(FT.com, 1/10/2013)

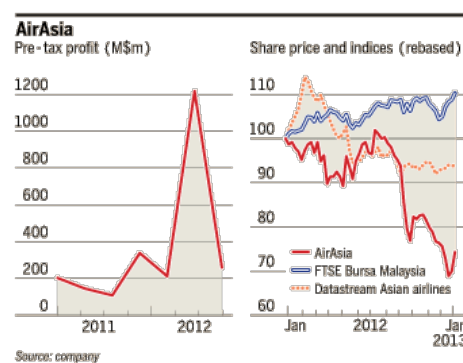
(5) エアーベルリン CEO 交代

欧州第6位、独第2位の航空会社 Air Berlin (フリート 158 機) の CEO が暫定 CEO Hartmut Mehdorn (元 Deutsche Bahn ヘッド) から Wolfgang Prock-Schauer (元 BMI ヘッド) に交代した。Etihad が 29% を出資して以来の役員人事異動となる。Prock-Schauer は、新たな 2 年間のコストカット計画 Turbine を監督する。Air Berlin は、2011 年に収入 € 4.2bn、税前損失 ▲€360m を計上した。2007 年以来継続している欠損を、2013 年に営業利益計上にする計画だ。(FT.com, 1/08/2013))

【アジア&中東】

(1) エアーアジアの苦悩

AirAsia が A320 型機を 100 機追加発注した。これを加えると、AirAsia が同型機のエアバス最大の顧客となった。しかし、AirAsia の株価は昨年 ▲27% 下落した。株価下落の要因の一つには、インドネシアの Lion Air との競争激化が存在する。Lion は、昨年 2 月に B737 型機を 230 機 (\$21.7bn) (ボーイング社過去最大) 発注した。そして 9 月には、AirAsia のお膝元のマレーシアで LCC を設立する計画を発表した。



アナリストは、人口 2.37 億人のホームマーケットを保有するインドネシアの Lion が、マレーシアの人口 2,800 万人の市場をバックにする AirAsia の強力な競争相手になると予想している。AirAsia CEO Tony Fernandes は、インドネシア、タイ、フィリピン、日本でアフィリエイト航空会社を設立しているので、アジアに於ける勢力は揺るがないと自信のほどを見せている。タイのアフィリエイトは昨年上場した。インドネシアは、今年中の上場が計画されている。そして昨年の 3,000 万人の旅客を 10 年以内に 1 億人まで増加させ、フリートは 200 機から 300 機に拡大し、株主にも復配すると言っている。株主の一部は、Fernandes の Queens Park Rangers 英国プレミアリーグのプロサッカーチームと Caterham F1 チームへの投資を懸念している。(FT.com, 1/02/2013)

(2) 台湾と中国の航空会社が提携

台湾と中国の航空会社 4 社 (CI 中国南方、中国東方、厦門航空) が、1 月 3 日、台湾中国間の路線で提携することになったと発表した。4 社は、中台間路線の総便数の約半

分の合計週 270 便を運航している。この提携は FFP の相互承認を間もなく開始するだろう。台湾の中国投資は旺盛であるが、その反対も増加している。台湾は、2012 年 9 月までの 1 年間で 303 件 \$315m の中国企業の台湾投資を承認している。(channelnewsasia.com, 1/03/2013)

(3) エティハド航空、提携促進

アブダビ国営 Etihad 航空が、他社との資本投資や提携で国際線ネットワークの急速な拡大を狙っている。中東ライバルのドバイの Emirates がオーガニックな路線拡大を中心としているのとは異なり、Etihad は他社の少数株取得やコードシェア提携により路線網の拡大を目指している。Etihad は、航空機 71 機により 86 地点に寄港し、41 コードシェア便によって 300 地点をカバーしている。Emirates のコードシェア便を含めた地点数は 300 以上であるので Etihad と略同一の規模となる。Etihad は、昨年 10 月に AF/KLM とのコードシェア協定を発表した。(同月、Qatar が oneworld に参加した。)

Etihad は、2011 年 12 月に Air Berlin の 29.2%を買収した。それ以来 Virgin Australia の 10%、Air Seychelles の 40%、Aer Lingus の 2.987%を取得している。同社の次の投資ターゲットはインドの航空会社だ。現在 Jet Airways と出資に関する協議を行っている。消息筋の話によると Jet の 24%を \$270m~\$320m で買収する模様である。同社は、昨年初めての利益 \$14m を計上した。第 3 四半期の収入は、+19%増益の \$1.3bn を計上した。負債（米輸銀を含む external finance）は \$6bn に及ぶ。欧米の航空会社は中東の急成長する航空会社が、安い燃油税、安い空港使用料、政府の巨大なインフラ投資により不公平な支援を受けていると批判している。しかし、最近ではコードシェア協定の締結やアライアンスへの勧誘などのプラグマティックな戦略採用に転換し始めている。(FT.com, 1/02/2013) (channelnewsasia.com, 1/04/2013)

SpiceJet が、外国航空会社との資本提携協議をしている。中東の Qatar 航空が、SpiceJet の株式を買収するとの報道が存在する。(wsj.com, 1/15/2013)

Australian Competition and Consumer Commission は、12 月、Emirates と QF の提携を暫定承認した。これにより、実際の予約、販売、マーケティングやその他の共同ステップが開始されることとなった。4 月からは、20 年近く継続した SIN 経由の QF 欧州便カンガルールートが DXB 経由に変更される。(channelnews.com, 1/17/2013)

(4) シンガポール航空、エアバス広胴機×25 機確定発注

SQ が、A330×20 機、A380×5 機を確定発注すると 1 月 11 日に発表した。同社は A380 型機を 19 機保有している Emirates に次ぐ世界第 2 位の A380 運航会社である。(wsj.com, 1/11/2013)

(1) ホテル客室の TV の進化

ホテル客室の TV は長い間客室の中心としてビデオオンデマンド (VOD) のホテルの収入源となって来た。しかし最近、ホテルはセットトップボックスを設置し無料のチャンネルを増やし、そして顧客が持ち込むモバイルアプリケーションとの客室の TV との接続を可能にしている。顧客は、自身のデバイスを客室の TV に接続して、彼らが持参したコンテンツや既に購入している Amazon Video や Netflix のコンテンツを客室の大型 TV で鑑賞するだろう。幾つかのホテルでは、VOD 収入が半減している。ホテルは客室 TV のビジネスモデルの再考を促されている。(hotelmanagement.net, 12/28/2012)

(2) マカオのカジノ、年末好調

中国のギャンブルメッカのマカオの 12 月のカジノ収入が、前年比 19.6% 増の同月最高記録 \$3.5bn を達成した。12 月の収入は、2012 年の総売り上げを \$38bn (前年比 13.5% 増) へと押し上げたが、2011 年の成長率 42% と比べるとその成長は約 1/3 である。

マカオは、世界最大の賭博市場でありカジノで合法的に賭けのできる中国で唯一の場所である。ネバタ州 (ラスベガスのある米国の州) では、10 月 (データが入手可能な最新の月) は \$980m の賭博収入だったが、同期間のマカオは \$3.45bn あった。

Aaron Fischer (head of consumer and gaming research at broker CLSA) は、マカオの賭博市場は"かなり良い年"を謳歌した。カジノがマス市場の賭博収入の約 30% 増を理由に、エネルギーギッシュな成長から"より良質の成長"へ変化した。また平均して、顧客はカジノでより多くを過ごしたと述べている。しかし 2012 年はマカオにとって爆発的な成長の後の困難な年として記憶されるだろう。7 月のギャンブル収益は、7 四半期連続で続いてきた中国経済の減速の中で、わずか前年比 1.5% の増加となった。Fitch のアナリストは、2012 年の成長率低下の原因は、中国本土のタイトな信用状況でマカオの賭博の収入の 70% 程度を占めている VIP 顧客による支出が制限されたことを上げている。

またマカオの賭博業界は、喫煙禁止の実施スケジュールと新しい共産党リーダーによる本土での反汚職政策への期待を含めた 2013 年の課題に直面している。マカオのアナリストの予想では 2013 年の収入の伸びは対前年比 7% とさらに低下が見込まれる。しかし、中国とマカオの交流の拡大と中国本土珠海との高速鉄道網の拡張などのインフラ開発が訪問者数を押し上げることが期待されている。Sands China は、2015 年までに政府規制の下で最後の新しいカジノ Cotai Central リゾートをオープンする。その内容は 2016 年早期に、3,000 の客室とエッフェル塔のレプリカを持つフランスをテーマにしたゲーミングハブ The Parisian を開設するものだ。(FT.com, 1/02/2013)

（３）中級クラスホテルはチェックアウトしている

イギリスの中級市場のホテルグループは、2012 年の多くを彼らの目減りしつつある資産の買い手探しに費やしてきた。イギリスの Malmaison Group, De Vere Group, Jurys Inn, Principal Hayley とその 42 Marriott ホテルは、昨年幾度も市場で投資家にホテル部門で最も競争力のあるところとして見出してもらいたいと期待してきたがかなわず、また 2013 年の業績予想も思わしくない。しかも彼らの資産の大部分は景気後退がモロに影響する英国の地方部にある。顧客はより低価格を求めるが、ホテル側は光熱費や最低賃金の上昇、食料品の価格上昇に直面している。またエコノミーブランドである Premier Inn や Travelodge との競合や中級マーケットへの Citizen M and Tune Hotels の新規参入で競争が増している。

11 月の Deloitte hotel investment conference では、参加メンバーの 40%以上が「英国の地方のホテルが回復するには、少なくとも 5 年にかかるだろう」と語っている。また Russell Kett (HVS ホテルコンサルタント) は「中級市場は強い逆風の中にあるのは疑いの余地がない」と述べている。大半の企業グループは債務超過の状況にあり、Deloitte の推測ではロンドン以外での UK ホテル部門の債務は £13bn~16bn とされる。(例えば Malmaison Group の債務は約 £230m に達している。)

景気減速の影響は、イギリスでのホテルの M&A にも表れており、2012 年下半年はわずか £300m の取引実績であった。(ちなみに 2011 年上半期は約 £1bn、同下半期は £2.5bn) ロンドンでは一部は好調で Ascott Group は Barclay brothers から Cavendish Hotel in Mayfair を £159m で買収した。しかし、ロンドン以外では the Glasgow Radisson Blu, the Hyatt Regency in Birmingham や the Belfry in Warwickshire にとっては厳しい不良資産売却となった。これらホテルのポートフォリオでは、借入による資金調達不足が足かせとされ、優先交渉権があっても恐ろしく長い時間がかかっている。中級市場のホテルグループには様々な悪循環があるが、その一つが profit slumps (老朽資産の改修資金の減少) であり、これが客数、室料や利益を回復させるのを難しくして、底値でしかホテルグループを売却できない状況を作っている。

Josh Wyatt (Patron Capital) は「いくつかの UK の中級ホテルグループでは不動産価値の制限爆弾が顕著だ」と語っている。そこでもし買収するとしたらと Wyatt 氏に質問したところ「いくつかのケースは考えられるが問題は価格だ、今の価格は興味を引くがまだその時ではない、我々はもっと価格が下がるまで待つ」との答えであった。

Jon Hubbard (Jones Lang LaSalle Hotels) は、売却完了前に相談すべきだとする利害関係者の数が多いことが、幾つかの取引を停滞させていると言っている。しかし、銀行が保有している記録的な安い資産も存在している。

Marken は、2012 年から 16 年に満期となる欧州債務は \$550bn、英国では \$170bn 以上との Liktates 法律事務所の予想を指摘している。それに加え、プライベート・エクイティファンデ・アドバイザーの Triago によると、2013 年末に期限が来るプライベート・エクイティ・ファンドが \$193bn ある。Marken は「2013 年はより多くの動きがあるだろう。いくつかの銀

行は何が起こるかを見ており、皆神経質になっている」と語った。(FT.com, 1/03/2013)

(4) リゾートフィー

幾つかのホテルは、しばしば \$5~\$30 のリゾートフィーを宿泊料金に加算している。予約時点では、このリゾートフィーが開示されない場合がある。Federal Trade Commission は、それらのホテルに対して料金の総額を表示するように指導している。一般的には「additional fees may apply」と表示されている時にはリゾートフィーが存在する。顧客は、予約時点で総額を確かめる必要がありそうだ。(wsj.com, 1/06/2013)

(5) シンガポールカジノ、開業後はスローペース

マカオに次いでアジア第二の賭博市場となったシンガポールが、弱体化しつつある中国経済とシンガポール人の厳しいカジノ入場制限に直面している。第3 四半期 Marina Bay Sands と Resorts World のギャンブル収入は、前年同期比でそれぞれ▲28%と▲20%低下した。ラスベガスの \$6.1bn に次いで、シンガポールの2つのカジノは2011年に \$5.9bn のギャンブル収入を計上したが、それが昨年は \$5.4bn に低下したようだ。減収の一つの理由は、ギャンブル依存症に対する懸念でシンガポール政府が低所得国民に対するカジノ禁止を6月に拡大したことに起因する。シンガポール市民は、外国人と違って、カジノへ入場するのに S\$100 の入場料を支払う必要がある。シ政府はカジノが GDP の 1.5~2%の成長に貢献し、2つのリゾートで 22,400 人（多くの関連サービスを含めれば数千人）の新規雇用を創造したと推定している。ギャンブルは、賭博税を通じて政府の総収入の 2.2%に相当する新しい税収を生み出したし、カジノは第2 四半期に 8%増の 350 万人（シンガポール人口の 2/3）のインバウンド旅客を通じてツーリズムの振興に貢献している。格付機関のフィッチは、カジノがジャンケットオペレータに支払う手数料に上限を設けるという法改正の計画は、シンガポールのカジノ収入の半分以上を占める VIP 事業にネガティブな影響を与えるかもしれないと語っている。(FT.com, 1/07/2013)

(6) ラドブローズ、ベットダック買収

Ladbrokes が、アイルランド財界の大物 Dermot Desmond が支配する Betdaq（損失計上 betting exchange）を買収する交渉を進めていることを明らかにした。オンライン賭博事業拡大の遅れに悩まされている Ladbrokes は、交渉が進行中でこの買収に合意するのは確実であると述べている。買収額は公表されていないが、関係者は約 £3,000 万と推定している。アナリストは、固定オッズに買収した betting exchange を加え、William Hill との差別化を強化した Ladbrokes が、マーケットリーダーである Betfair から顧客を奪うだろうと予想している。Ladbrokes は、888Holdings と Sportingbet の買収失敗後に、オーガニックな成長（自分自身の事業による成長）に専念していた。（Sportingbet は William Hill が買収した。）(FT.com, 1/07/2013)

(7) 掛金を低下させるタイミングだ

英政府は、fixed-odds 端末で賭けることができる 1 回あたりの最大賭け金を低下させることを要請されている。現在は、カジノスタイルの固定オッズ端末で、20 秒のスピンドで最高 £100 まで賭けることができる。賭け反対運動 Fairer Gambling は、昨年 50 億ポンド以上が高い失業率のイングランド北部の都市とロンドン地区でハイスタークスの端末マシンに賭けられたと推定している。この額は、南部の低失業率の地域の 4 倍となる。しかし業界は、貧困地域をターゲットにしている訳ではないと言っている。

政府は、そのリテールレビューで、ベッティングショップが金融サービスのカテゴリーとしてカウントされるため、以前は銀行や住宅組合の施設となっていたところが建設許可なしにベッティングショップなれる抜け穴を閉じたいと考えている。Fairer Gambling は、ギャンブルマシンの 1 回あたりの最大賭け金を低下させ、スピンとスピンの間隔の時間を増やすよう政府に要請している。「貧しい人々はワンショットでお金持ちになれると信じている。彼らは運があれば金持ちになれるので、いちかばちかやってみようと思っている」という文化的問題のせいだと John Redwood 保守党下院議員は Guardian 紙に語った。国家は自傷行為を制限するために介入すべきなのか？ それとも、それは安全ヘルメットやシートベルトが必要のような方法によって担うべきではないのか。

(FT.com, 1/07/2013)

(8) ベットフェア、ポーカー強化

Betfair が、伸び悩んでいるポーカー収入を増加させる為に、ポーカーの顧客を Playtech のネットワークにシフトさせている。現在のプロバイダーである Ogame との関係に終止符が打たれる模様である。この New Betfair Poker は今月末から市場に提供され、Playtech の iPoker.com での利用を可能とする。Betfair と Playtech は、7 月から排他的な関係に入る。Betfair のアクティブなポーカー顧客は、2012 年に約 ▲10% 減少し 85,000 人となっている。(FT.com, 1/08/2013)

(9) マカオ、MGM 中国の第 2 カジノ建設認可

マカオが、MGM 中国の第 2 カジノ (\$2.5bn) の建設を認可した。このカジノは、今はやりの Cotai Strip に位置し、1,600 室のホテルと 500 賭博テーブルと 2,500 台のスロットマシンを設置する。Cotai Strip の Sands China のカジノと競争することになる。(channelnewsasia.com, 1/09/2013)

(10) ドイツの長期オッズで Bwin.party が上昇

Bwin.party は、ドイツに於ける長期のオッズ (lengthening odds) とスポーツの賭けの順調な運営の結果のおかげでスポーツくじが好調だ。「9 月以降のパフォーマンスは期待

通りのものだった、スポーツ賭博も 10 月は非常に力強いものであった」とオンラインギャンブルのオペレータは語っている。総マージンは 11 月に通常のレベルに戻ったが、ドイツでの longer-odds（勝ち目の薄い賭け）へのシフトは、マージンが前年度以上となることを確実にした。Bwin.party は、ドイツの 5%売上税導入により採算割れとなった short-priced odds（勝率の高い賭け）を中止することになった。売上税は賭け金額に適用されることとなったが、グループは longer-priced odds へのシフトにより広範囲な恩恵を受けている。Bwin.party は、アフィリエイトよりも直販を通じたプレイヤーの獲得に方針を変更したために、ポーカーの新規顧客獲得率も低下してきている。しかし、この減少は収入に大きな影響を与えることはないだろう。

PartyPoker（グループのポーカーの旗艦ブランド）は、2013 年前半にリニューアルを予定している。グループは、EBITDA&C が 12 月 31 日までの年間総売上高の 19.5%~20.5% の間となり、かつ 2013 年に €65m のシナジーを達成する計画だ。Bwin.party（Bwin と PartyGaming の合併会社）は、先月ドイツのシュレースヴィヒ・ホルシュタイン州において 6 年間のオンラインカジノとポーカーのライセンスを得たことで大いに期待されている。しかしながらドイツの規制の今後がどうなるかは不明確である。シュレースヴィヒ・ホルシュタイン州では、オンラインスポーツ賭博、ポーカー、カジノ、ビンゴを合法的に行える法律を取り消すことを計画しており、規制されたオンラインスポーツ市場を標榜する他のドイツの 15 州が提案している賭博制度への参加を望んでいる。欧州委員会はこの規制された（自由化に反する）計画を問題視している。一部のアナリストは、投資家に対してドイツ賭博市場に対する注意を喚起した。Investec の James Hollins は「ドイツの収入は 2012 年上半期の総収入の 22%を構成しているので、規制問題は収支見通しをかなりの不確実にした」と述べている。Daniel Stewart の Michael Campbell は「ドイツ市場の不確実性に起因する将来の賭博企業の株価変動が起こりうる」と語った。(FT.com, 1/10/2013)

編集後記

「サービスって？」

山の神から「少しは家庭サービスして！」と叱責された。長年サービス産業に携わっているにも拘らず、この“サービス”という言葉が良く分からない。仕事の関係で、良くクライアントからたびたび「もう少し“サービス”してくれないの？」と言われることがある。また、旅行の業界誌では、最近誕生した LCC のノーフリル“サービス”についての記事を多く見かける。

これらの機会ですべてされている“サービス”は、それぞれ皆意味が違う。サービス産業に就職した人たちは、サービス財とは何ぞや？を学ぶ。改めて述べる必要もないが、サービス財の4つの特性を以下に整理してみた。

【サービス財の4つの特性】

- ①同時性 生産と消費が同時に発生する。或は生産と消費は切り離せない不可分性として説明される。だから、サービス産業の販売員やコールセンターのレズエーゼントなどのフロントライン社員たちは、サービスの生産者である訳だ。だから、本社の企画部門と現場のフロントライン部門の意思疎通がどの産業よりも重要となる。相互の意思疎通と理解がなければサービスは成り立たないを考える。
- ②不均質性 品質は一定ではない。だからサービス品質レベルの向上は骨が折れる仕事となる。だって、サービスの生産者である多くのフロントラインの社員たちに、生産し販売している商品（サービス）についてしっかり生産方法を理解させ動機付けなければならないからだ。だからここでは、お客様第一よりもサービスを生産する社員が第一となる。CS（カスタマー・サティスファクション）よりES（エンployee・サティスファクション）が重要となっても、この産業では何の不思議もない。
- ③非有形性 サービスは触ることができないし目に見えない。だから、フロントラインが消費者に商品（サービス）を説明するのが難しい。目に見えない商品は言葉で説明しなければならない。（しかも電話では、顔の表情や身振りも手振りも使えない。）だから、フロントラインの社員のコミュニケーションテクニックの教育が重要となる。顧客の心に訴えて、顧客の信頼を得なければならないのだ。
- ④消滅性 形がなく目に見えないのだから、ストックすることができない。在庫が効かないので、生産時点で販売できなかった商品は消滅（腐敗）してしまうことになる。だからバナナ販売のごとくの間際販売が横行してしまう。プライシングが難しい商品なのだ。しかし、その一方で複雑な在庫管理が不要となるメリットが存在すると言われている。しかし、生産と消費までのかなり長い期間の複雑な予約管理の存在を考えれば、この在庫管理不要論は間違っている理論だ。

以上のサービス4ヶ条を理解するとフロントラインのサービス生産者は、“サービス精神”つまり人を喜ばせようとする心、奉仕的態度、気持ち（ja.wikipedia.org）を持った人たちでなければならない。サービスの評判の良い会社が、経営幹部が自らフロンラ

インの採用面接に立ち会っているのはこのためだ。採用の筆記試験では、受験者たちの目に見えないサービス精神の多寡まで判別できないからだ。航空会社の客室乗務員の中には、航空機の旅客満載の客室の廊下をファッションショーの舞台と考えている人たちが目に付く時がまま有るが、これらの人たちはサービスのフロントラインには向いていない。

或る大手のホテルierが「ホテルは、お客様からサービスチャージ（つまりチップ）を頂いているので、フロントラインに対しては、それは厳しいサービス教育を実施している」と言っていたことがずーっと耳に残っている。

今まで述べて来たサービスの整理には、冒頭に述べた家庭サービスとか、商品を販売する際の値引きサービスなどは含まれない。この他にも、教会の礼拝などのサービスが存在する。これらの場面で使われるサービスは、奉仕や貢献などの意味を持つ。また IT 業界では、プログラムの一部をサービスと呼んでいるそう。この歳になっても、サービスの意味は完璧に良く理解できない・・・。(H.U.)

表紙：

目指せ起業

木版（篆刻）

画用紙 F2 DRAWING BOOK

2013 年 1 月作

TD 勉強会 情報 562 （以上）