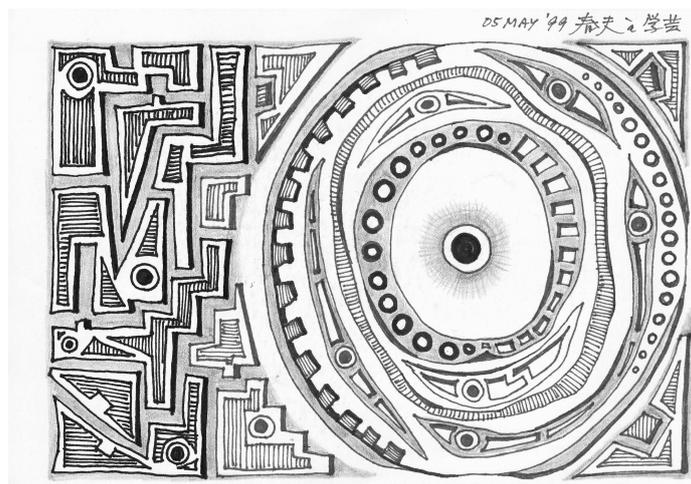


平成 23 年 4 月 4 日

TD 勉強会 情報 472

1. 旅行コンサルタントの登場
2. アマデウスの旅行アイデア コンテスト
3. ツアオペとホールセラーのダイレクト・コネクト
4. エクスぺディアとエアーアジアが提携
5. その他のニュース
6. 編集後記「東北大震災の旅行への影響」



1. Youthful Agency Owners Says “Don’t Call Us Travel Agents”

旅行コンサルタントの登場

シカゴの Jet Set World Travel で働くエージェントの名刺の肩書きは「Luxury Travel Consultant」となっている。そして、彼らは会社で「旅行スペシャリスト」とか「旅行アドバイザー」と呼ばれている。

この会社のコンセルジェ・サービスは、顧客のプロフィールとニーズを徹底的に把握した上で、顧客のパーソナルな旅行計画の立案を支援するサービスだ。インテリアデザイナーが顧客の個人的生活スタイルを、バリスタが顧客のコーヒーの種類を、ヘアースタylistが顧客の髪型を熟知しているのと同じで、旅行コンサルタントは自分の顧客を完璧に知る必要がある。

サンダルを履いた冷たいビールを飲むタイプなのか、スポーツコートを着てワインを嗜むタイプか？そして宿泊先は現代風のトレンドィーなホテルなのか？それともシックな伝統的ホテルを好むのか？など顧客の嗜好に精通していなければならない。詳細な FIT 旅行のアレンジと似通っているようでもあるが、コンセルジェ・サービスはそれ以上に旅行計画の立案に時間をかける。従ってこのモデルは、コミッション・モデルとは異なり、弁護士などと同様に費やした時間に基づくそれなりの高額のフィーの徴収が必要となる。

コンセルジェ・サービスを提供する旅行コンサルタントには、当然の事ながら旅行に関するできるだけ多くの専門知識の習得が必要となる。自分自身で頻りに旅行して、実地検分による知識の集積も必要であるが、全ての目的地を旅行できる訳ではない。そこで、Chowhand の如く of のブログを読み、レストランのガイドブック Zagat に目を通し、Luxe のシティーガイドや NY タイムズの旅行セクションを読んでいる。それ加えて、顧客の体験談に基づくリコメンデーションの収集も大切だ。

このサービスは、ホテルのコンセルジェと違って、顧客のニーズを熟知している。ホテルのコンセルジェができない前広な事前予約をすることで、混雑した劇場の切符や人気レストランの席を確保できる利点を有している。 ■

2. Amadeus Ideas for Travel – Most popular in March

アマデウスの旅行アイデア コンテスト

Amadeus の Ideas for Travel コンテストの3月の最も上位の人気投票を獲得したアイデアは次の3つである。この Ideas for Travel は2010年12月に Amadeus が開始した、旅行の方法から、旅行商品の検索や購買に関する幅広い分野における斬新なアイデアを募集するコンテストだ。旅行、ツーリズム、ホスピタリティー業界の個人や団体を対象となる。5月の最終選考で1等になったアイデアには €20,000 が贈られ、その実現が支援される。

3月に最も人気を集めたアイデアは次の通りである。

➤ **Angels for Travelers by Stefano Consiglio**

Angels for Travelers は、目的地の旅行計画を支援するために、現地の人々のコミュニティーとその目的地を希望している旅行者をマッチングさせ、旅行社に関連する情報とサービスを無料で旅行者に提供するサイトだ。

➤ **Single transportation solution by Bradut Florsecu**

完全に統合された複数モーダル流通システム。ワンポイントで、航空、船、鉄道、バスなどの全てのタイプの旅行モーダルの購入を可能にするシステム。

➤ **Tourist Profile Database by Catia Cle**

旅行の全てのセグメント情報を集めたシステムで、航空、ホテル、レンタカー、地上サービスの予約記録を網羅する。ユーザーは、この“PNR もどき”を自分の好みに合わせて編集することができる他、菜食主義などの食事に関する特殊条件等の情報をインプットすることもできる。

➤ **Amadeus application framework by Tamas Fabian (Tnooz 選考)**

開発業者が、予約或は旅行関連アプリケーションを作ることができるようにするための GDS のオープンソースシステムの提案。GDS システムを使用した複数サービスを開発し(システムはクラウドベースで)、それをオープンにシェアしてその他の開発業者によるエンハンスメントを可能にする。

なお2月の上位のアイデアは以下の通り。

➤ **Cancelled – Delayed – On Time by Yigal Auszenkier**

リアルタイムの定時性、ゲート、遅延、到着時間情報を提供する航空会社が使用している所謂タイプ B メッセージに似ているシステム。モバイルにもこの情報を提供する。

➤ **Fly Free Airlines (No-cost instead of low-cost) by Joao Costa**

季節変動の激しい目的地に対する無料航空便の提供。 需要の大きな季節変動に悩む DMO (Destination Marketing Organization) と航空会社が協力して、閑散期における目的地宿泊を条件に無料航空便を運航する。

➤ Sweet Home in the Sky by Chad Steph

航空会社が開発したインタラクティブの DVD を、搭乗時に乗客に手渡すことを提案している。 機内エンタメのシステムの代わりに、乗客はラップトップを使用して自分用のシステムを作ることが可能になる。

➤ TV/Internet interactive travel booking by Gaelle Desporters (Tnooz 選考)

映画や TV 見ている視聴者が、画面に映し出された場所をハイライトさせるメニューを容易に起動させることができるシステム。 コンテンツには、目的地や旅行特売やアベイラビリティ情報が含まれる他、予約も可能にする。



travelweekly.com, 3/16/2011

3. Connect the dots

ツアオペとホールセラーのダイレクト・コネクト

ツアオペとホールセラーがダイレクト・コネクトに追い付こうと必死になっている。 景気後退以前までは、ほとんどがファックスやメールを媒介した手作業によるレートの更新を行っていた。 小規模のオペレーターでは、依然として今でもマニュアルの作業が行われている。 最近では、ホテルのレートが頻繁に変更されるので、手作業ではレートの更新がタイムリーに実施できないという大きな問題がツアオペとホールセラーで発生している。 この状況では、価格にますます敏感になっている顧客を、常時正確なレートを表示している OTA に逃がしてしまうことになる。

OTA は、早くからサプライヤーとダイレクト・コネクトしている。 OTA は、伝統的旅行会社の様に既存の自社システムとマニュアルのプロセスを保有していなかったため、一からダイレクト・コネクトを開発した。 既往の拘泥に囚われずに新システムを開発することができた利点を有していた。 しかも OTA は、このテクノロジー開発に必要となる大きな資金のソースを有していた。 当時は、航空便予約機能を提供する GDS の如くの中央システムがホテル予約には存在していなかったことも影響した。 Expedia は、宿泊システムを独自に開発した。 現在、以下の 3 つのサプライヤー インタフェースを持っている。

- Expedia Connect

Expedia 定義 XML スキーマを使用し、サプライヤーがアベイラビリティ、レート、情報をプッシュできる。主に大手ホテルチェーンが使用。

- Expedia Quick Connect

軽量化された XML インタフェースで、中小ホテルチェーンが使用。

- Expedia Partner Central

独自のインベントリーとレートと予約を管理できる Web エクストラネットシステム。

ツアオペとホールセラーも、ダイレクト・コネクトを導入してリアルタイムのレートとインベントリーの提供を可能にし、顧客のレートに対する信頼性を回復しないと生残れなくなっている。Travel Bound and GTA North America は、主要第三者スイッチとして CRS オペレーターの Pegasus を利用している。そして、ホテル予約ソリューション会社の HSBI と提携し、直接レートのアップロードとアベイラビリティの変更を可能にする XML システムをサプライヤーに提供している。

HSBI は、Fairmont Hotels & Resorts, Four Seasons Hotels & Resorts, InterContinental Hotels Group と幾つかの Las Vegas の大手ホテルを含む 28 のホテルと提携している。そして 11 のホテルと提携交渉中である。流通サイドでは、昨年 Mark Travel, Classic Vacations, Gogo Worldwide Vacations, MLT Vacations, Travel Impressions と契約した。Pleasant Holidays と Apple Vacations と協議中だ。

Pegasus は、GDS と ADS の両方による多くの電子的予約ホテルのショッピングを可能にする Pegasus Solutions UltraSwitch を保有している。ツアオペやホールセラーからのダイレクト・コネクト需要も多くなっていると言っている。彼らは、ゼロコミのアロットの使用よりも、パッケージ造成用に割引リテール価格やネゴ価格を使用する機会が多くなっている。

Classic Vacations は、HSBI と Pegasus の大きな違いは、Pegasus では自身のインベントリーアロケーションを分離できないことだと言っている。特定ホテルから一定のアロットを貰っている Classic では、アロットの管理ができる HSBI の方が柔軟性に富んでいると言っている。4 大 GDS の全てと接続し多くのホテルとコネクトしている Pegasus は効率的な面では優れているので、Classic は複数のシステムとの提携を維持している。HSBI は、ディストリビューターが欲するホテルの 20%~40%しか取り扱えない。しかし、トランザクション量から考えて優先するホテルとだけダイレクト・コネクトすれば済むことだ。Pegasus の如くの 85,000~100,000 の膨大な数のホテルとダイレクトする必要は無い。

ツアオペとホールセラーは、主としてホテルのダイレクト・コネクトを強化しているが、その他にも機械化能力の異なるレンタカー、航空、ツアーサービス、エンターテインメントなどのサプライヤーをポートフォリオに抱えている。

地上サプライヤーには中央化されたシステムが存在しない。Classic は、レンタカーのAlamo と Hertz とダイレクト・コネクトしている。GTA では、Service Online と呼ばれるエクストラネットポータルにより機械化されていないサービス産業と接続し、少なくともペーパーレスを実現している。ツアオペやパッケージは、航空会社と GDS 間のダイレクト・コネクト問題に関する紛争を懸念している。航空会社が GDS にインベントリーを提供しないようなことが起きれば、航空会社 1 社とのダイレクト・コネクト開発に \$1m がかかるだろう。ツアオペには、複数の航空会社と接続するための \$10m~\$20m を支払う余裕は何処にも存在しない。

以上の話は、サプライヤーとのインタフェースの話だ。しかし、ダイレクト・コネクトのもう 1 つ問題は、フロントエンドのインタフェースの問題だ。バックエンドのシステムの改善に合わせて、フロントエンドにも新しいインタフェースの導入が必要になる。そして、機械化に慣れていない自社と顧客である旅行会社のエージェントに対して、新しいインタフェースの使用方法を学習させなければならない。 ■

Reuters, 3/29/2011

4. AirAsia forms Expedia JV, may list AirAsia X by 2012

エアアジアとエクスペディアが提携

AirAsia は、3 月 29 日、世界最大の OTA である Expedia と提携して、アジア太平洋地域におけるエア、ホテル、ホリデーパッケージを販売する合弁 OTA を設立することで合意したと発表した。この OTA は、同地域における AirAsia 便の独占的オンライン販売権を保有する。設立は SIN で 2011 年となる模様である。この提携は、アジア太平洋地域における Expedia の競争力を上昇させるだろう。AirAsia CEO Tony Fernandes は、3 月 29 日、AirAsia X を今年もしくは来年に上場させると語った。AirAsia X は、中国、豪州、台湾、インド、イラン、日本、韓国、NZ、フランス、英国に路線を張る長距離 LCC で、現在 A330-200 を 28 機発注している。Fernandes は、事業規模拡大のための資金が必要だと言っている。既に Thai AirAsia と Indonesia AirAsia の年内の上場計画を発表している。AirAsia は、8 月に AirAsia Philippines を立ち上げ、その後

Vietnam における提携を計画している。(以上 Reuters)

以下は 3 月 31 日付け Tnooz “Why Expedia moves in Asia could be game-changing or desperate” からの引用である。

Expedia の AirAsia との提携は、業界人を驚かせている。これは、AA 航空との間でダイレクト・コネクトを巡る紛争の最中の提携発表だ。Expedia の株価は、1 月中旬に過去 6 ヶ月間で最安値を付け、昨年末から▲25%も低下している。米国における業績も冴えない。Expedia の FairSearch 連合への参加は、Expedia に保守的な流通業者というイメージさえ植え付けているようだ。そして今回の SIN における Barry Diller のメディアへの登場振りを見ると、彼が経営の第一線から離れたと言う話は表面上の話で、実際は依然として Diller が Expedia の経営に直接携わっていることを証明している。

2009 年から Dan Lynn が、この地域の芳しくない成績を改善するために APAC の Expedia の Managing Director に就任した。彼の責任は、中国の提携先 eLong には及ばない。(Expedia は、2010 年 5 月時点で 16.9%の eLong 株を保有している。)

今年初め、Expedia は SIN と Indonesia でサイトを立ち上げると発表した。インドのサイトは、ここ数年間 第 5 位に低迷している。豪州と日本の成績も素晴らしいものとはなっていない。しかし、Expedia は、今回の AirAsia との提携で状況を大幅に改善できるだろう。しかし、それは直ぐには達成できるものではない。米国での Expedia のブランドとモデルが国際的にも通用するとは限らないからだ。この点を Expedia は余り理解できていない。巨大なリーチを持っている世界最大の OTA であるけれども、ローカルの適切なプロダクトを保有していないことがユーザーの不満となっている。

今回の合弁 OTA には、中国と豪州が除かれている。韓国が含まれているのかハッキリしない。ドイツ銀行のアナリストは、この計画をこう説明している。

- Expedia の 5 つの国際サイト（日本、SIN、インド、マレーシア、タイ）と AirAsia の非航空 Web サイト（AirAsiaGo, Gorooms）が、2011 年第 3 四半期に SIN で設立される新 OTA 事業に統合される。
- 統合された資産からの収入 (runrate) は \$65m~\$70m で、その内訳は Expedia 資産から \$40m、AirAsia からは \$25~\$30m となる。この額は、Priceline の東南アジア資産 Agoda (2010 年収入 \$72m、予約 \$452m : ドイツ銀行推定) と略一致する。
- 今回の合弁 OTA 計画は、長期的な Expedia の株価予想を変えるものではない。ドイツ銀行のアナリスト (Wall Street の中で最も OTA に詳しい 1 人) は “HOLD” を提案している。そしてターゲット株価 \$25 を維持している。

この計画は、AirAsia と Expedia に Win-Win の関係をもたらすだろう。 Expedia にとっては、APAC の最大手 LCC のコンテンツを独占できるメリットが存在する。 それに加えて、GDS を迂回して直接 AirAsia にアクセスすることが可能になる。 一方 AirAsia にとっては、巨大の世界市場のリーチを獲得することができる。 AirAsia のコンテンツは、非航空サイトに限って、この合弁 OTA に一定期間独占的に提供される。

そして、Sabre の Zuji などの東南アジアベースの OTA や、タイやインドネシアで成長しつつある OTA に加え、GDS にも脅威を与えるだろう。 しかし、ダイレクト・コネクトを標榜する者たちは少し喜ぶかもしれない。

インド市場では、Expedia は Sabre の BFS をベースにして開発したエンジンをインド市場第 2 位の ClearTrip が開発したエンジンに転換中だが、この計画にも今回の提携が影響を及ぼすだろう。 AirAsia との提携と、大きなマーケティング予算と、現地の LCCs のより多くのダイレクト インベントリーにより、Expedia は、インド市場において知名度を高め MakeMyTrip, ClearTrip, TravelGuru に次ぐ位置を獲得するだろう。

Expedia の大きな株主は、この提携ニュースに喜んでいるだろう。 しかし、喜んでばかりはいられない。 豪州の OTA 最大手の Webjet によれば、フィーベースのモデルの自分たちの方が、Expedia のモデルよりも勝っていると言っている。 Expedia のサプライヤーが支払うサービスフィーのモデルでは、サプライヤーのバイアス表示の懸念が常時つきまとうからだ。 豪州のオンライン旅行市場では、2009 年 10 月時点では、Webjet の市場シェアが 15%なのに対して Expedia Australia のそれは 5%であった。 しかし 2011 年 3 月では 13%対 10%にその差が縮まっている。 Expedia は、FlightCentre を追い抜いて第 2 位の市場シェアを確保した。

Expedia は、今回の提携で GDS ソースのコンテンツから遠ざかることを選択したのかもしれない。 そうだとすると、GDS ベースのモデルから離れたがっている航空会社にとって、Expedia は魅力的なディストリビューターとなるだろう。 Diller が、「間もなく AA 航空との紛争も終結する」と言っているのは、この考えに基づいているのだろうか。 何れにしても、Expedia の AirAsia との提携による影響を評価するにはかなりの時間を必要とするだろう。 この地域の OTA のコンソリデーションを誘発するかもしれない。 Expedia は、巨大なオイルタンカーと同じで、直ぐには舵を切る事ができないからだ。

■

5. その他のニュース

旅行流通・TD

(1) オービッツ B、グローバルスターと提携

Orbitz for Business (OFB) が GlobalStar と提携し、アフリカ、アジア、環太平洋の新たな 75 ヶ国に展開することとなった。この提携で、弱点となっていた OFB の世界展開が強化される。GlobalStar Travel Management の提携ネットワークは、80 の旅行会社と 3,500 のオフィスロケーションと 14,000 人の社員を保有し、年商 \$13bn の売上を誇っている。データの集積は継続して TRX システムを利用し、GlobalStar のレポートイングはこの TRX パッケージに統合される。(thetransnational.travel, 3/22/2011)

(2) トーマスクック、英経済不透明で供給減少

Thomas Cook が、英国消費動向の低迷でホリデーの供給を削減する。現時点の予約は、昨年同時点の +1%しか増加していない。1月末の英国市場の+6%増の予測とは様変わりだ。Thomas Cook が販売するホリデーの 55%が英国販売だ。平均販売価格は +4%上昇している。エジプトやチュニジアの騒擾も、3月末に終了した第2四半期の利益を▲£20m 蝕んだ。Thomas Cook は、5月9日に上半期(2010年10月～2011年3月)の決算を発表する。(FT.com, 3/29/2011)

(3) 公正取引委員会(英)、デビットカードの過大手数料を捜査

消費者団体の Which?が、Office of Fair Trading にクレジットカードとデビットカードによる支払いに過大な手数料が課されていると苦情している。バジェット航空会社、不動産代理店、保険代理店、タクシーが、行き過ぎた手数料の調査を OFT に要求している。クレジットカードにかかる費用は取扱額の 2%、デビットカードでは 20 ペンスしか掛かっていない筈だと Which?は言っている。Ryanair は、£6 の管理費をクレジットとデビットの両方に課している。タクシーはクレジットカード利用に 12.5%の手数料を課している。英国では、オンライン販売の増加で、デビットカードの使用額が現金使用を上回っている。(FT.com, 3/30/2011)

(4) チュイトラベル、ホリデー予約 鈍る

Tui Travel の夏期ホリデー販売の売れ行きが鈍化している。北アフリカと中東の政情不安が旅行需要を減少させている。エジプトとチュニジアの旅行取り止めは、今年度の利益を▲£30m 減少させるだろう。フランスの予約は、1月16日より前年比で▲15%減少した。それ以前の9ヶ月間の前年同期間比は +16%増加した。英国では同期間

に +2%しか増加しなかった。それ以前の9ヶ月間では +8%増加した。ドイツ、スカンジナビア、オランダでも予約動向が鈍っている。それでも、ほとんどの地域の予約量は前年より増加している。残っている予約可能の夏場のホリデーが少なくなっていることも、予約増加の緩和に影響しているのかもしれない。(FT.com, 3/31/2011)

(5) エンタプライズ、オービッツ販売中止

世界最大のフリートを保有する Enterprise の Alamo と National の2つのブランドが、Orbitz.com と CheapTickets.com 経由の販売を4月1日から中止する。Orbitz の過大なコミッションが、Enterprise の販売中止の原因と見られている。Orbitz は、Dollar と Thrifty に入れ替え得るために Alamo と National の販売を中止したと言っている。(travelweekly.com, 3/30/2011)

(6) トラベルポート第4四半期 減収

[Travelport Consolidated]

[Global Distribution System]

	Q4 2010	Q4 2009	Change	% Change		Q4 2010	Q4 2009	Change	% Change
Net Revenue	\$529	\$533	\$(4)	(1)%	Net Revenue	\$452	\$467	\$(15)	(3)%
Operating Income	\$55	\$69	\$(14)	(20)%	Segment EBITDA	\$114	\$127	\$(13)	(10)%
Adjusted EBITDA	\$139	\$138	\$1	1%	Segment Adjusted EBITDA	\$125	\$133	\$(8)	(6)%
	FY 2010	FY 2009	Change	% Change		FY 2010	FY 2009	Change	% Change
Net Revenue	\$2,290	\$2,248	\$42	2%	Net Revenue	\$1,996	\$1,981	\$15	1%
Operating Income (Loss)	\$314	\$(499)	\$813	N/A	Segment EBITDA	\$560	\$602	\$(42)	(7)%
Adjusted EBITDA	\$629	\$632	\$(3)	—%	Segment Adjusted EBITDA	\$587	\$628	\$(41)	(7)%

(Travelport.com, 3/31/2011)

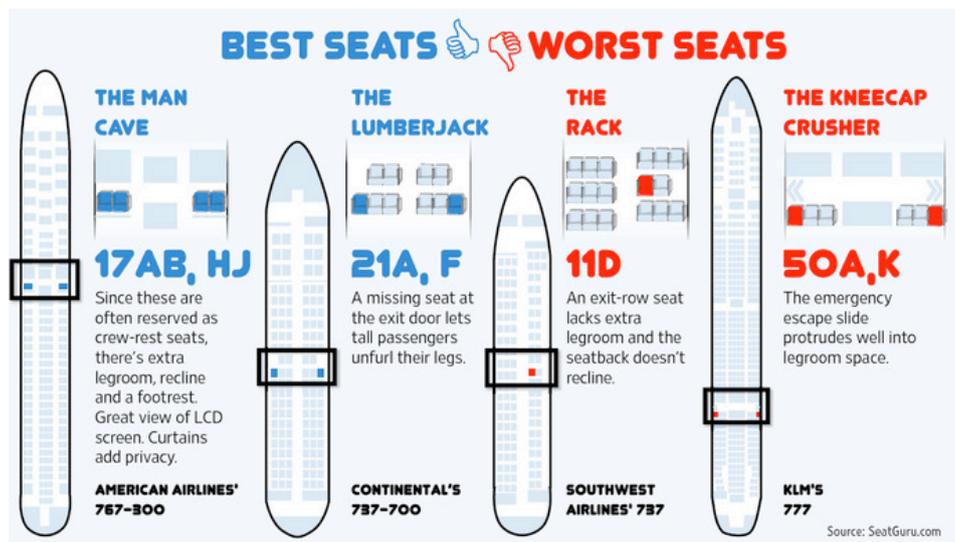
空 運

【共通】

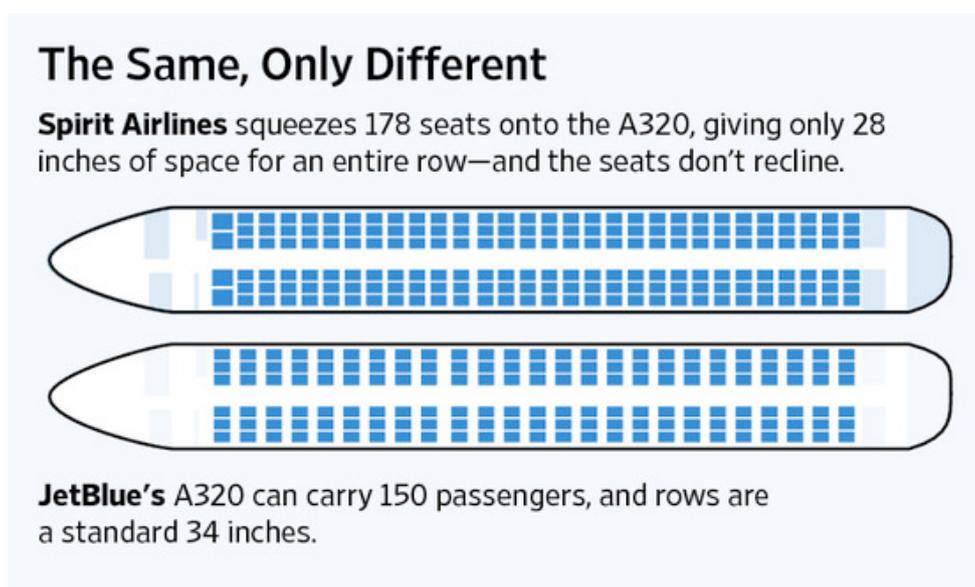
(1) シートグルの航空会社座席案内

- ・ 航空会社の客室仕様の情報を提供する SeatGuru.com の人気上昇している。
- ・ 月間ユニークビジターは、200万人を超えている。
- ・ 航空会社のコールセンターのエージェントは、SeatGuru を見て顧客に案内している。
- ・ 多くの航空会社は、SeatGuru に自社の客室仕様の更新を委託している。

- 航空会社の Web サイトでも客室の座席仕様を掲載しているが、彼らはそこで good seat しか表示していない。
- SeatGuru は、good seat に加え、旅客に評判の悪い bad seat も表示する。 good seat は緑色、何等かの欠点がある座席は黄色、bad seat は赤色、そして標準的座席は白色の 4 色で座席の快適性を表示している。 これらのデータは、ユーザーのフィードバック情報に基づいている。



- 座席の快適性は、前列の座席からその直後の列の座席のスペース (seat pitch) によって測られる。 航空会社によって客室仕様は大きく異なる。 例えば Spirits 航空の A320 の seat pitch は 28 吋 (合計 178 席) に対して jetBlue が使用する同型機は 34 吋 (一部 38 吋、合計 150 席) と大幅に異なる。



- ・最近の座性は、背もたれのクッションを徹底的に薄くして、足の居住空間を広めている。従って、seat pitch だけでは実際の快適性が計測できなくなっている。
- ・LH は、この新型座席を導入して同じ seat pitch でありながら +2 吋のスペース拡大に成功した。現在 LH と SeatGuru は、この新型座席の表示方法をどのようにするか検討している。
- ・SeatGuru は、2001 年に Matt Daimler によって開設された。そして 2007 年に TripAdvisor に売却されている。

(wsj.com, 3/31/2011)

【米州】

(1) GE 航空機リース部門 ボーイング機 \$2.8bn 購入

General Electric Capital Aviation Services (GCAS) が、B777-300ER×10 機 (\$2.8bn) を発注した。これにより GECAS の B777 発注機数合計は 53 機となった。GECAS は、同社の 2 本通路機のフリート構成比 21%を、世界的平均 36%により近づける。(wsj.com, 3/30/2011)

(2) 米航空会社 日本路線の供給削減

東北大震災の影響で、米航空会社が日本路線の供給を削減している。

最大の日本路線を保有している DL 航空は、この路線を▲20%減少させる他、成田＝広州線の就航を 3 月 31 日から 4 月 6 日に延期した。羽田＝LAX/DTT 線は一時運休とした。DL の日本路線は、全収入の 8%を構成し、この災害の影響で▲\$250m～▲\$400m の減収が予想されている。

全収入の 5%の日本路線を保有している UA は、4 月に▲10%、5 月に▲14%の日本路線の供給を削減する。

AA は、4 月 8 日から 4 月 27/28 日の間の羽田＝JFK を運休し、成田＝DFW 毎日 2 便の内▲1 便を減便する。

IATA は、日本の航空市場は、世界の輸送量の 7%を構成していると言っている。その収入規模は \$62.5bn で世界の 10%を構成する。IATA 事務総長 Giovanni Bisignani は、2～3 ヶ月間の一時的減少後に需要は平常に復帰すると楽観的な予想を立てている。(Bloomberg, 3/31/2011) (travelweekly.com, 3/30/2011) (nytimesw.com, 3/29/2011)

(3) IATA 事務総長、米国の航空政策を批判

IATA 事務総長 Giovanni Bisignani が、3 月 31 日 NYC の Wing Club で講演し、「米国はビジョンに欠け、インフラとセキュリティーの改善が必要だ」と同国の航空政策を批判

した。そして、米航空会社に対する外資規制の緩和と現在検討されている航空旅客保護規定の再考を求めた。米国は、国内の航空会社に適用している航空旅客保護規定の一部を、国外の航空会社にも適用する準備をしている。Bisignani は、この保護規定の適用は、航空運賃を増加させると同時に海外の法律との矛盾が発生すると言っている。しかし、彼は、EU 排ガス取引制度の航空への適用に対する米国の反対については歓迎すると述べている。(wsj.com, 3/31/2011)

(5) 衛星航空管制の遅い進展

- 新たな法案の成立に失敗し続けたために、2007 年より合計 18 回も延長されて来た FAA 再授権法案が、4 月 1 日、下院で 223 : 196 の賛成多数でヤット可決した。この FAA 再授権法案は、FAA に対する 4 年間の資金 \$59.7bn を認めた。当初案に対して▲\$4bn のカットと航空会社の組合編成の制限が追加されている。
- 上院では 2 月に既に可決している。共和党がマジョリティーの下院案と、民主党が過半を占めている上院案間の法案一本化の調整がこれから始まる。オバマ政権は、労働問題については拒否権を発動するだろう。
- しかし、FAA 再授権法案の目玉は、NextGen (Nest Generation Air Transportation System) に対する予算の手当だ。NextGen は、現行の地上レーダーによる航空管制を衛星利用のシステム (自動車や携帯電話などに装備されている GPS システムを想像した良い) に変更する計画で、\$30bn~\$42bn の費用がかかると見込まれている。
- NextGen が導入されればより精密な航空機の位置情報の把握が可能になり、航空機はより自由な直線的な航路を飛ぶ事が出来るようになる。空域の混雑は解消され、着陸待ちや離陸待ちの時間が大幅に短縮されるだろう。その結果、航空会社は燃料消費やその他のコストを年間▲\$12bn 節約することができるだろう。そして今後の航空需要の増加にも対応できるだろう。FAA は、航空旅客需要が 2011 年の 7 億人から 20 年後の 2031 年には 13 億人に略倍増すると予測している。
- しかし、航空会社は、今後少なくともその導入に 10 年はかかると予想されている NextGen の開発コストの半分を負担することにためらっている。直ぐには投資効果が現れないからだ。
- 事実 NextGen 計画の一部を成す FAA の En Route Automation Modernization 計画も、4 年間遅れ 当初予算の \$2.1bn を \$500m 上回っている。
- Alaska 航空は、衛星管制システム R.N.P. (Required Navigation Performance) を導入した。Alaska 航空機は、このシステムにより悪天候下でもより自由な直航ルートの飛行を可能にしている。
- Southwest は、\$150m をかけて保有する B737×600 機にこのテクノロジーを装備した。しかし、空港のテクノロジー整備の遅れ等により実際にこのテクノロジーの恩恵を受けることができるのは、一部の路線に限定されていると言っている。

- ・ 航空会社は、NextGen 計画の具体的且つ定量的な航空会社が享受する事が出来る恩恵と導入の確かなスケジュールの提示を FAA に対して求めている。

(nytimes.com, 4/01/2011)

【欧州】

(1) エアーベルリン 法人顧客獲得増

AirBerlin が、法人顧客獲得を増加させている。 2010 年に、法人契約先を 286 社増加させ合計 1,441 社とした。 昨年 3 月に立ち上げた 3 人以上の社員を有する小規模企業を対象とした小ビジネスプログラムでは、略 6,000 企業との契約を達成している。 LH が法人契約のネゴレートの適用条件を厳格化したことも、AirBerlin の法人顧客増加に繋がっている。(LH は、①2011 年度より Clawbacks クローズに基づき販売目標額＝クォータに達しない法人顧客へのネゴレートの適用を中止する。 合わせて、②MIDT データと③クレジットカードのデータの提供を求めている。 法人顧客および TMC は、この 3 点の厳しい条件を嫌っている。) 法人契約獲得増加にも拘わらず、AirBerlin の 2010 年決算は▲€9.3m の EBIT 赤字となった。 2009 年は、+€29m 利益計上であった。 赤字の計上は、アイスランド火山、冬期の悪天候、ストなどが原因。(BTN, 3/24/2011)

(2) 英国航空で新たなストの動き

BA の客室乗務員組合 Unite の 10,000 人を対象としたスト権確立投票で、9,985 人が賛成票を投じた。 しかし、組合はストの具体的予定日を明示していない。 BA は、2009 年中頃より始まった客室乗務員との間の労使関係悪化の改善に依然として成功していない。 2010 年には、Unite は累計 22 日間のストを打ち、BA に £155m 以上の損失を発生させている。 今年 1 月に、BA+IB の合併で International Consolidated Airlines Group が編成されたために、BA CEO が Willie Walsh から Keith Williams に交代した。 CEO の交代が事態を好転させるのではないかと期待されている。(Walsh は IAG の CEO となった。) (wsj.com, 3/28/2011)

(3) 英国航空とイベリア航空が、日本航空との提携強化模索

IAG CEO Willie Walsh が、3 月 29 日東京で、JL との資本提携を含む提携強化を考えたいと語った。 この発表は、JL への投資が IAG にどれだけの価値を産み出すのかに疑問を有しているオブザーバー達を驚かせている。 Walsh は、大きな日本市場と JL のアジア路線網の確保を狙っているようだ。(FT.com, 3/29/2011)

(4) 英国運輸相、航空に関する新政策のコンサルペーパー発表

英運輸大臣 Philip Hammond が、航空に関する新政策の暫定コンサルペーパーを発表し

た。 9月までかけて、関係者の意見を聴取して最終案をまとめることになる。
Hammond は、こう言っている。

- 既に時代遅れになっている 2003 年の白書の書き換えが必要だ。
- 新政策では、環境へのより配慮が必要だ。
- 夜間便運航、航空機の騒音をはじめ、地球温暖化への対策が望まれている。

産業界は、現連立政権の LON 地域における新滑走路建設の凍結に不満を有している。
環境への配慮も必要だが、英国産業の強化のためには空港容量の拡大が必要だと複雑な
反応を示している。(FT.com, 3/30/2011)

(5) 英競争委員会 BAA 2 空港売却を確認

英 Competition Commission が、3月30日、BAA 保有 3 空港の売却命令を確認した
(provisional decision)。 Competition Commission は、英国の空港の競争を促進させるた
めに、英 7 空港を運営管理する BAA に対して LGW と STN に加えスコットランドの 1
空港 (Edinburgh もしくは Glasgow) の計 3 空港の売却を命令した。 BAA は、2009 年
に LGW を £1.5bn で売却したが、一連の法的なやり取りが追加 2 空港の売却を遅らせ
ていた。 Competition Commission は、連立新政権による LHR 第 3 滑走路増設中止の決
定は、この売却命令には影響を及ぼさないと言っている。 Court of Appeal は、昨年 10
月に Competition Commission の裁定に理解を示し、BAA の控訴を認めないと
言っている。(FT.com, 3/30/2011)

(6) ライアン航空、ストランド旅客救済のために €2 の課徴金を設定

EU 規則 261 条の duty-of-care は、航空会社に欠航や遅延便の航空旅客に対してホテルや
飲食の提供を求めている。 Ryanair は、このコスト増を回避するために旅客に一律 €2
の課徴金を設定した。 Ryanair は、昨年アイスランド火山の爆発、冬の悪天候、管制
官のストライキなどにより大きなスケジュールの混乱が発生したために、E261 規則によ
り多額の臨客費の支払いを余儀なくされた。 Ryanair は、航空管制は本質的サービス
(essential service) として米国と同様に管制官のストを禁止するべきだと主張している。
そして、航空会社に責任の無い空域閉鎖や管制官ストにより、航空会社が E261 規則の
コストを負担させられるのは不公平だと言っている。 同社では、2010 年に 15,000 便
の欠航便を数え、240 万人の旅客がその影響を受け、それに対して €100m のコストがか
かっている。 ライバル社の easyJet は、E261 のコストは旅客が加入 (オプトイン) す
る保険によりカバーする必要があると言っている。(wsj.com, 3/30/2011)

(7) ノールエー政府 SAS 売却準備

ノールエー貿易産業相 Trond Giske は、4月1日、SAS の 14.3%を売却するためのノー
ルエー国会の承認を求めた。 SAS に加え maritime contractor Secora AS と property

company Entra Elendom AS についても売却承認が求められている。同相は、SAS の買収希望者については言及を避け、国会承認取得は売却プロセスを円滑化するためのものであると語っている。SAS は、ノールエーの他スエーデンが 21.4%、デンマークが 14.3% それぞれ保有している。(wsj.com, 4/01/2011)

【アジア&中東】

(1) 中国国際航空 2010 年利益倍増

Air China の 2010 年利益が、2009 年利益 48.5 億元から 120 億元に +146%増となった。

収入	利益	配当
825	120	12 分
+61%	48.5	無配

(wsj.com, 3/29/2011)

(2) カンタス航空供給削減

QF 航空が、3 月 30 日、供給と人員の削減を実施すると発表した。QF は、度重なる自然災害で大幅な減収を余儀なくされている。

北部豪州のサイクロン被害により▲A\$80m、日本の大地震と津波により▲A\$45m、NZ の地震により▲A\$15m の収支悪化が発生している。それに加えて、昨年 11 月の A380 型機のエンジン爆発事故により▲A\$80 のコスト増が発生している。SIN のジェット燃料価格は、バレル US\$88 から US\$131 に +50% も値上げされている。

2010 年 12 月までの 6 ヶ月間では、A380 型機の問題を抱えながら A\$241m と前年同期の 4 倍の利益を計上した。しかし、連続した災害の影響と燃油費の増加で、収支は急速に悪化している。組合は、給与改善と外注化の抑制を求めてストの動きを見せている。(channelnewsasia.com, 3/30/2011)

(3) 中国航空会社 2 社が国際線に進出

中国大手航空会社 2 社が、航空機の発注を増加して国際線を拡充する。これは中国の高速鉄道の拡大に対応した 2 社の成長戦略である。

Air China は、3 月 31 日、2011 年の資本支出を前年の 180 億元から 236 億元に増加すると発表した。2011 年の導入期は 20 機で、その内の 10 機が国際線長距離用の機材となる。上海ベースの東方航空は、フリート規模拡大のために資本支出を 78 億元から 167 億元に増加する。

中国では、急速に高速鉄道網が整備されている。昨年開業した鄭州＝西安 高速鉄道は航空旅客を奪っている。2011 年には、北京＝上海、北京＝武漢の深圳延長ルートが開業する。(wsj.com, 3/31/2011)

水 運

(1) クルーズがクラスシステム復帰

多くのクルーズでクラス制が復活している。昨年6月に就航した Norwegian Epic 丸 (4,100人乗り) では、Courtyard Villa 스위트 75室の顧客に対して、プライベートのレストラン、フィットネスセンター、プールが用意されている。2ヶ月前に就航した Disney Dream 丸ではコンセルジェ レベルの41室の顧客に、専用サンデッキやラウンジが用意され無料のドリンクや食物が提供される。クルーズ各社は、メガクルーズ船を導入しマスマーケット市場から富裕層顧客の獲得に乗り出している。所謂“船の中の船”(ship-within-ship)を開発している。Disney Dream の Bahamas 4日間クルーズの場合、通常のカabinが1人 \$439 (ダブルオキュパンシー) に対してコンセルジェ レベルのバルコニー付き船室は \$2,159 する。Royal Caribbean は、Haiti で同社が保有するプライベートビーチで、スイート利用顧客だけの専用ゾーンを設けている。(wsj.com, 3/30/2011)

陸 運 & ロジスティックス

(1) ハーツ大株主が株式売却

Hertz Global Holdings は、3月28日、株主3社が5,000万株を市場で売却したと発表した。株を売却したのは、投資ファンド Clayton, Dubilier & Rice; the Carlyle Group; Bank of America Merrill Lynch の3社。3社は、売却後も依然として1億6,000万株(全株式の39%)を保有している。(travelweekly.com, 3/29/2011)

ホテル & リゾート

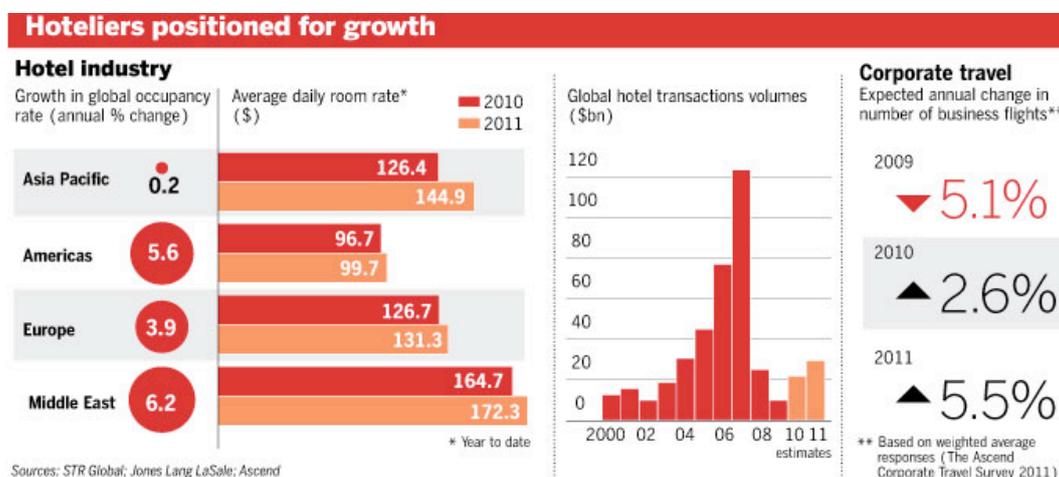
(1) ウインリゾート、オンライン賭博禁止法の破棄に努力

Las Vegas で Bellagio や Mirage を保有している Wynn Resorts が、米国のオンライン賭博禁止法の破棄を求めている。Steve Wynn は、オンライン賭博はいくら法律を作っても禁止することはできないと言っている。事実米国市民の多くは、米国以外の国のオンライン賭博を楽しんでいる。Las Vegas でカジノが運営できているように、オンライン賭博も適正に実施することが可能だと主張している。Wynn Resort は、3月25日に

共同ブランドのオンラインのポーカー賭博サイトを運営するためにマン島ベースの PokerStars との戦略的提携を発表した。 Wynn は PokerStars と協力して米国におけるオンライン賭博の解禁に尽力する。 財政難に悩む州政府は、オンラインポーカーを実施したがっている。 加州、アイオワ、フロリダなどの州が、そのための立法化を試みている。 しかし、最近 New Jersey 州は、州知事の拒否権発動により、オンラインポーカーの導入が阻まれた。 近い内の米国におけるオンライン賭博の解禁が期待されている。(FT.COM, 3/26/2011)

(2) オキュパンシー向上、ホテル景気徐々に回復

ホテルの景気が徐々に回復している。 2年前から始まった景気後退から抜け始めている。 しかし一方では、中東情勢悪化による原油価格への影響、日本の地震と津波の大災害、北アフリカの騒擾などにより必ずしも全てが楽観的な見通しばかりではない。 大都市のホテルの業績は向上しているけれども、欧州地方都市では依然として低迷している。 しかし、これらのまだら模様の懸念は、Hilton, Starwood, Marriott, Accor, Carlson などの大手ホテルチェーンの中期的な楽観論を吹き飛ばすまでの威力は持っていない。 ホテルの供給減少により、これ等大手のオキュパンシーは継続して上昇している。 業績が向上すれば新規開発による供給拡大の機運も生まれて来るだろう。 しかし、依然として資金調達難からそれは実現されていない。 しかし長期的な供給計画により、2011年の大手の供給は、Marriott でグロス +35,000 室、Starwood で +20,000 室、IHG でネット +6,000 室、Carlson で +7,314 室が増加する。 大手ホテルの供給拡大は BRICS に集中している。 先進国での開発は、開発業者がホテルに対して不動産投資のリスク共同負担を要請し始めている。 ホテルは、コンソリによる即効的な成長を画策するかもしれない。 資金を保有するホテルは、中規模ホテルを買収するかもしれない。 プライベート・エクイティーが復帰し始めている。 Blackstone が Hilton 投資についてポジティブに語り始めた。 Marriott が自社株購入を計画している。(FT.com, 3/29/2011)



(3) メルリンの事業拡大と上場計画

Disney に次いで世界第 2 位（入場者数ベース）のアトラクション運営業者の Merlin Entertainments が、テーマパークの買収と開発により一層の事業拡大を計画している。そして、この計画の資金調達のための上場を計画している。Merlin は、昨年上場を試みたが、ボラティルな市場環境のためにこの計画を一時中した。そして上場の代わりに新たな株主 CVC を獲得した。CVC は Merlin 株 28%を保有している。他の株主としては、過半株を保有している Blackstone と、Lego Group のマジョリティーを保有している Kirkbi が存在する。Merlin は、2010 年 12 月 25 日に終了した年度で、アンダーライン EBITDA 利益 £255.8m (+8.5%増益)と純益 £26m を計上した。収入は +4.1%増の £800.8m であった。入場者数は +6.5% 増の 4,100 万人。Merlin は、世界 17 ヶ国で 70 のアトラクションを保有している。2010 年には Florida テーマパーク (Legoland にする)を買収し Blackpool Tower コンプレックスのオペレーターとなった。今年、Sydney Attraction Group を £100m の現金で買収した。2011 年には 7 つのアトラクションをオープンする。(FT.com, 3/29/2011)

(4) マリオットがレシデンスインを改造

Marriott の Residence Inn が大改造している。顧客の嗜好の多様化に合わせて、40 の客室デザインのオプションを取り揃えている。カースキームは、サンライズとサンセットの色調で、台所は濃い赤、寝室の壁紙は静かな青が用いられている。大きな変更は、入り口の側にあったデスクの位置を窓際に寄せたことだ。この大改造プランは強制的ではない。このオプションを採用するかどうかは、ホテルオーナーに任されている。今後 5 年間で 300 のホテルが、この大改造を採用するだろう。6 年毎に義務づけられているリニューアルのタイミングで実施されることになる。(travelweekly.com, 3/31/2011)



A rendering depicts an updated Residence Inn guestroom.

(5) ビーウィンパーティー LON 証取の最大オンライン賭博企業となる

Bwin.party が、3月31日、LON 証取の最大オンライン賭博企業となった。豪州のスポーツ賭博の Bwin と、英国のポーカー賭博の Party Gaming の合併により Bwin.party が誕生した。2011年の収入見通しは €841m で、合併シナジーは €55m とされている。欧州では、第2位の2~3倍の規模の最大のオンライン賭博企業となる。(William Hill と Ladbrokes の店頭販売を加えれば、Bwin.party よりも大きくなる) Bwin.party は、欧州でのフロントランナーであるが、特に unregulated な米国ポーカー市場を席卷している非上場の PokerStars や Full Tilt との競争に晒されることになる。PokerStars は Wynn Resorts と戦略的提携を先週発表したばかりだ。Full Tilt は Station Casinos のオーナーと提携をされるとされている。Bwin.com は、これ等の動きが競争の激化をもたらすと言うよりも、寧ろ米国のオンライン賭博解禁に貢献するので歓迎だと言っている。(FT.com, 3/31/2011)

(6) サンズチャイナが当局の捜査を受ける

Sands China が、証券取引法違反で香港証取の監視官 Securities and Future Commission の捜査を受けている。これに先立つ1週間前には、Sands China の親会社の Las Vegas Sands が、外国高官への賄賂を禁止した法の違反の嫌で連邦と州の当局の捜査を受けている。SFC の捜査は、数ヶ月前から開始されており、米国の捜査とは関係していない。情報筋は、SFC 捜査は元 Sands China CEO Steven Jacobs の解雇に関する訴訟と関連していると見ている。Jacobs は、自身の突然の不当な解雇をネバダ州の裁判所に訴えている。その訴訟で、Jacobs は、Sands の会長 Sheldon Adelson から不当かつ不法な要求を何回も受けたと申し立てている。Sands China は、マカオのカジノライセンスを得ている6社のカジノの1社。(FT.com, 3/31/2011)

(7) 888 ホールディング 一息

888 Holdings が、第1四半期で、記録的好決算の第4四半期に対して、平均日間収入と新規顧客獲得数の両方で +7%増を達成した。2010年上半期の苦境を乗り切ったようだ。当時は存続すら危ぶまれ、Ladbrokes との合併協議が開始された。現在でもこの話は継続している。業界通は、特に世界最大の上場オンライン賭博企業 Bwin.com の誕生の後では、888 が欧州や米国における regulated / regulating オンライン賭博市場で生き残って行くためには、コンソリデーションが不可欠と見ている。(FT.com, 3/31/2011)

その他

(1) 中国百度 300 万の海賊版を削除

中国検索エンジン大手百度 (Baidu) が、3 日間かけて同社サイトの著作権違反作品 300 万件を、Baidu Wenku から削除した。百度は、これにより作者との紛争を回避する。Baidu Wenku は、2009 年に立ち上がった百度の無料図書館で、昨年 11 月時点で 1,000 万件のテキストと書籍を掲載している。(channelnewsasia.com, 3/30/2011)

(2) グーグル ソーシャル検索の「+1」開発

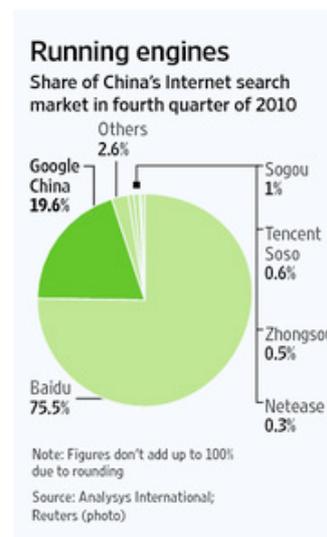
Google が、Facebook の「いいね！」に対抗して「+1」を開発した。このボタンをクリックすると、気に入ったコンテンツを友人とシェアすることができる。また「+1」のクリックの累積回数が、検索順位のアлゴリズムにも利用される。先ず米国市場で展開し、順次世界市場に展開する。(wsj.com, 3/31/2011)

(3) グーグル中国市場で更に形勢不利

Google が、4 億 5,000 万人のインターネット ユーザーが居る中国市場でますます形勢不利になっている。昨年 3 月から中国政府は、Google の検索エンジンサービスの検閲を強化した。そこで、Google は自主的検閲検索サービスを香港に移動させ、そこでフィルターのかけていない検索エンジンを稼働させることとした。

先週、残っていた Google の最重要提携先である中国のオンラインメディア企業の Sina Corp が、人気のある同社のポータルサイトから Google の Web 検索サービスを削除した。同時に、中国における Google の無料 e メールサービスが厳しい検閲のために利用困難となっている。中国のライバル企業である百度は、Google の撤退後に、検索市場シェアを 2009 年第 4 四半期の 58.4%から 2010 年第 4 四半期に 75.5%に上昇させた。

Motorola Mobility Holdings の中国向け Android 搭載スマートフォンは、Google のではなくて Baidu (百度) と Microsoft の Bing の検索プロダクトを搭載している。(wsj.com, 3/31/2011)



編集後記

「東北大震災の旅行への影響」

21 世紀は、戦争のない平和な世界となると期待されている。 平和な世界が事業運営の必須の条件となる旅行業界にとって、21 世紀は繁栄をもたらし、経済のグローバル化に誘発された世界の交流時代がやって来るとまで言われている。そして、ICAO（国際民間航空機関）は、2025 年の世界の航空旅客需要を、2005 年の 20 億人の倍以上の 45 億人と予測しているほどだ。

ところが、その出だしは、2001 年の 9-11 の米国同時多発テロ事件の発生に始まり、戦争、疫病、金融危機、自然災害と旅行を阻害する大きなイベントが連続して発生している。 航空業界にとって更に困ったことには、燃油費が記録的に高騰している。

最近では、方々で、過去の実績系データの統計的知見からは、将来を予想することが困難になっていると言われている。 組織のリーダー達は、それに加えて今度は、予想が不可能な想定外のイベントリスクへの対応まで迫られている。 リーダーとなる人達の、鋭い洞察力や果敢な決断力がますます求められているようだ。

以下に、東北大震災に関連する航空会社の対応などの情報を最近のニュースから拾って見た。

NH	3 月 11 日 ~ 4 月 2 日	国内旅客▲25%、国際▲15%
JL	3 月 11 日より	国際▲25%、国内▲28%
スカイマーク	NGO=茨城	6 月運休
函館航空	台湾チャーター	4 月全便取消
徳島空港、静岡、長沙	トライアングルチャーター	無期延期
DL	NRT=広州	3/31 から 4/6 に就航延期
DL	HND=LAX, HND=DTT	一時運休
UA	日本路線	4 月▲10%、5 月▲14%削減
欧州系キャリア	欧州直行路線	KIX, SEL, HKG 経由に変更
BA	HND=LHR	4/28 まで運休

ジンエアー	SPK=SEL 4/W	4/11 から 7/15 に就航延期
イースター	SPK=SEP	3/27 から 4/27 に就航延期
ウラジオストック	新潟=ウラジ/KHV	3/30~6月末まで運休
	成田=ウラジ/KHV/ユジノサ	6月末まで 6/W から 4/W に減便
中国国際	成田=武漢/成都 P チャーター	全便中止
中国南方	富山=大連 7/W	4月 ▲3/W 減便
中国東方	広島=上海の成都延伸	延期
中国東方	福島=上海	4月末まで運休
中国春秋	茨城=上海 3/W	▲1/W 減便
香港ドラゴン	沖縄=香港	7/3 まで就航延期
マカオ	成田=マカオ	4/1-25 運休
SQ	成田=SIN 2/D	▲1/D 減便
SQ	SIN=成田=LAX	A380 導入延期

(H.U.)

表紙：
Maze
サインペン
B6 メモ用紙
'99年5月作

TD 勉強会 情報 472 (以上)