

平成 24 年 2 月 6 日

TD 勉強会 情報 519

1. 旅行サイトには、ビジュアル コンテンツが重要
2. グーグルアドワーズ 旅行広告出稿額 \$2.4bn
3. カヤック サイトデザイン大幅変更
4. 旅行会社 利用メリット
5. アメリカン航空、▲13,000 人レイオフ計画
6. その他のニュース
7. 編集後記「日本航空、これからが正念場だ」



「格安航空会社」の企業経営テクニク



航空経営研究所

赤井 奉久、田島 由紀子 共著

TAC 出版 ¥1,260

世界で急成長の格安航空会社(LCC)

一挙に3社誕生、日本の空も低運賃時代の幕開けです。

どうしてそんなにコストを安くできるの? ⇒「低コストの公式」、

格安でどうして儲けられるの? ⇒「高搭乗率と利益の公式」

そして公式を活かすのは「企業文化」。

世界で話題のLCCは、「薄利多売」などではなく、高利益率のスーパーカンパニー。そのモデルは他業界でも転用できる良薬。



「LCC を使いこなす 99 の情報」

航空経営研究所 編著

丹治 隆 監修

二見文庫 ¥630

[PhoCusWright's Japan Online Travel Traffic Report](#)

By PhoCusWright Analyst: Deepak Jain, Douglas Quinby, Chetan Kapoor, David Juman



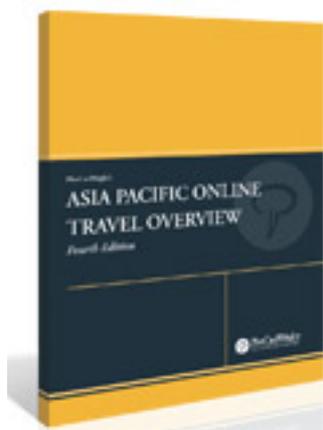
US \$995 €756

A devastating earthquake and tsunami rocked Japan in March 2011, shaking the country's economy and major industries, including travel. Still, Japan boasts the largest online travel market in Asia Pacific, and accounts for nearly half of the region's online traffic bookings. This report analyzes Web traffic in Japan - including volume, cross-visitation, and source/loss patterns - across major travel subcategories, revealing key traffic trends and sector-specific dynamics.

[Asia Pacific Online Travel Traffic: Package \(Australia, China, India, Japan\)](#)

By PhoCusWright Analyst: Deepak Jain, Douglas Quinby, Chetan Kapoor, David Juman, Cathy Schetzina, Deepak Jain **US \$1,499 €1139**

PhoCusWright's Asia Pacific Online Travel Traffic: Package (Australia, China, India, Japan) presents an overview of Web traffic and online travel shopping trends in Australia, China, India and Japan. The Asia Pacific travel market is booming, yet visitation to the online travel category differs significantly across markets. PhoCusWright partnered with global digital intelligence provider comScore to analyze traffic patterns in each market, illuminating sector-specific dynamics and identifying key cultural and demographic differences impacting online travel adoption in each market.



[PhoCusWright's Asia Pacific Online Travel Overview Fourth Edition](#)

By PhoCusWright Analyst: Douglas Quinby and Chetan Kapoor
US \$1,995 €1516

In 2010 the APAC travel market overtook the U.S. to become the second-largest – and fastest-growing – regional market in the world.

PhoCusWright's Asia Pacific Online Travel Overview Fourth Edition provides market sizing, projections and analysis for the region's total and online leisure/unmanaged business travel market, including trending by segment and channel. The report also offers detailed insight

into the unique dynamics shaping online travel in the region's six most mature markets – India, China, Japan, Australia, New Zealand, and Singapore.



[PhoCusWright's U.S. Online Travel Overview Eleventh Edition](#)

By PhoCusWright Analyst: Douglas Quinby, Carroll Rheem, Lorraine Sileo, Chetan Kapoor, Ivan Bekkers, Cathy Schetzina, Mary Pat Sullivan

US \$2,495 €1896

PhoCusWright has followed the evolution of online travel purchasing from its inception. *PhoCusWright's U.S. Online Travel Overview Eleventh Edition* is the industry standard for sizing and forecasting, providing deep, actionable insights into the U.S. travel market.

1. How rich visual generate more travel bookings

旅行サイトには、ビジュアル コンテンツが重要

旅行やホスピタリティーほど、インターネットとの親和性が良いものはない。 レジャー旅行者は、エスケープと新たなエクスペリエンスの2つを探している。

旅行のマーケターは、ひらめきを与え (inspire)、情報を与え (educate)、消費者を旅行に誘う (motivate) することに挑戦しなければならない、とインターネット心理学者が言っている。

脳研究では、人間の眼球が1時間に36,000のビジュアル・メッセージを登録する能力を有していることが分かっている。そして脳が記憶する情報の80%は、ビジュアルからであることが解明されている。

従って、旅行のマーケターは、オンラインとオフライン販売の両方でビジュアルのファクターを重視する必要がある。そして、ビジュアルで訴える商品を差別化しなければならないことは言を待たない。

ウィキペディアによれば“差別化”(product differentiation)は、「プロダクトやオファリングを他から区分して、ターゲットした特定市場に対してより魅力的にするプロセス」と書いてある。差別化あるいはUSPs (unique selling proposition)は、ターゲットした顧客にとって何かしらのバリューが無くてはならない。

差別化のための3つのステップは以下の通りに整理される。

- ターゲットする顧客の特定 (新婚旅行と家族旅行を区分して考えなければならぬに決まっているじゃないか)
- ターゲットした顧客にとってのバリューの特定 (顧客が何を好み、何を嫌うのかを理解しなければならない)
- 顧客が共感を持ってくれる魅力的なビジュアルの作成 (特定した顧客の嗜好に合致したビジュアルな宣伝展開が必要だ)

つまり、価格はチョット脇に置いとくとして、旅行のマーケットと販売ではビジュアルが最も重要な要素となる。Webサイト上で高品質の大きな綺麗な写真、ビデオ、360°パノラマツアーを掲載すれば、より多くの予約を獲得することができるだろう。



Tnooz, 1/31/2012

2. Is Booking.com the travel king of Google AdWords?

グーグルアドワーズ 旅行広告出稿額 \$2.4bn

マーケティング会社 WorldStream の、Google AdWords に対する 2011 年の広告出稿調査によると、旅行とツーリズムの分野の出稿額が金融&保険（\$4bn）と小売&マーチャンダイジング（\$2.8bn）に次いで第3位の \$2.4bn であったことが判明した。

旅行とツーリズムの分野のトップは、Booking.com であった。旅行ブランドとキーワードのランキングは下表の通りである。

	旅行ブランド	出稿額\$Million	キーワード	価格 \$
1 位	Booking.com	40.4	new york hotels	7.68
2 位	Expedia	28.9	plain tickets	6.95
3 位	Kayak	28.7	cheap hotels	5.94
4 位	Marriott	20.9	rental car deals	5.37
5 位	Priceline	19.6	last minute flights	2.46

(注：Booking.com は、Priceline の子会社である)

The image shows a Google search results page for the query "Paris hotel". The search bar at the top contains "Paris hotel" and shows "About 223,000,000 results (0.47 seconds)". On the left side, there are navigation options like "Everything", "Images", "Maps", "Videos", "News", "Shopping", and "More". The main content area displays several search results. The second result is an advertisement for Booking.com, which is circled in red. The ad text includes "1500 Hotels in Paris - Lowest price guarantee | booking.com", "www.booking.com/Paris-Hotels - ★★★★★ 1,081 seller reviews", and "Book your Hotel in Paris online". A blue callout box with a white background and a blue border points to the ad with the text "Booking.com の広告". Below the ad, there are other search results for "Paris Hotels | Hotels.com" and "Paris Las Vegas Hotel & Casino".

Susquehanna Financial Group のインターネット e コマースとメディアのアナリストは、WorldStream のこの数値は小さ過ぎると言っている。このアナリストは、Priceline (Booking.com + Agoda + Priceline.com + Traveljigsaw) の Google AdWords を含めた Google (全世界) に対する出稿額は 推定 \$730m になると言っている。これは、Expedia

の推定 \$714m と大差ない。(WorldStream のデータは、北米に集中している?)
Priceline の出稿額が大きいのは、Expedia のごとくメディア事業を有していないからだ。
Expedia はメディア部門の TripAdvisor を保有しているが、昨年 12 月にそれを分社化している。

WorldStream のリストが正しいとすれば、旅行とツーリズムのビッグスパンダーの 5 社の内の 4 社 (Booking.com, Expedia, Priceline, Kayak) は、Google 反対同盟の FairSearch のメンバーである。興味深い点は、この上位 5 社のリストにはホテルで 1 社 Marriott が含まれていることと、航空会社が 1 社も含まれていないことである。幾つかの航空会社が、Google Flight Search から OTA や Kayak を排除しているのは、この辺りに理由があるのだろう。OTA やメタサーチが AdWords で SEM により勢力を掻き集めるのであれば、航空会社が Google Flight Search で対抗しようとしても不思議ではない。



Tnooz, 1/30/2012

3. Kayak redesign: How and why they did it

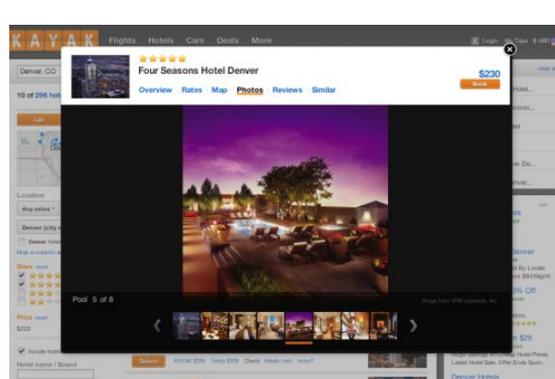
カヤック サイトデザイン大幅変更

Kayak が、今までで最大のサイトデザインの変更を実施した。Kayak の数多くあるプラットフォームに亘るユーザーエクスペリエンスを統一するのが目的だ。Kayak Mobile の iPhone チームが開発した、より優れたユーザーエクスペリエンスとなった iPad などのモバイル用のデザインがこの大幅変更の手本になっている。ホテル写真ページのドラマチックな変更がこれだ。

変更前



変更後

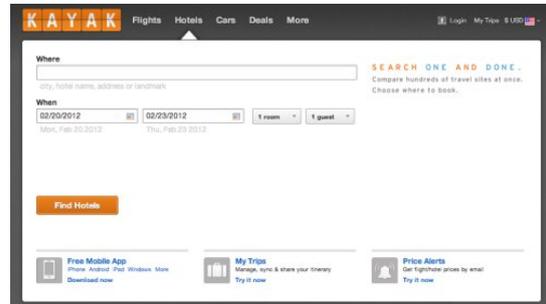


これがホテルのホームページの新旧だ。

変更前



変更後 Vacation のタップがなくなった。



Kayak は、このデザイン変更を、幅広いデモグラフィックのユーザーの体験と科学的な行動分析に基づいて決定した。

Kayak は、kayak.com のディスプレイ広告のスペックも変更した。 以下が、Hotwire の広告のデザイン変更前と変更後の画面だ。

変更前



変更後



広告費を多く稼いでいる Kayak は、以前は各ディスプレイ広告の下部にリンクを張っていたが、余り使われないのでユーザーにそれを隠すオプションを提供した。そして、単純さを重要視して、1 ページに1つのリンクだけに絞っている。



4. Travel agents know something you don't

旅行会社 利用メリット

Costa Concordia の座礁転覆事故に遭遇した或る米国人家族は、この旅行を手配した米国の旅行会社に事故に遭遇したことを即連絡した。 20 年以上も付き合いのあるこの旅行会社は、複雑なイタリアから帰国の一切をあっという間に手配した。 オフラインの旅行会社の顧客サービスの神髄だ。

オンラインによる DIY 型の旅行手配が増えている。 全米旅行者協会 (ASTA) によれば、旅行会社に働くエージェン트가 2006 年の 111,000 人から 2010 年には 105,910 人に減少した。 旅行会社の数も、同期間に 18,850 から 14,800 に減少した。 しかし、その一方で在宅旅行会社は増えている。

American Express Travel では、若者の旅行会社離れへの対策として、試験的に技能修習プログラムを開始した。 若い旅行者との意思疎通は若者しかできないとの考えに基づいて、顧客サービスのスキルを有した最初のクラスの若者 25 人に旅行業のビジネスを教えた。 このプログラムに参加した人たちの 90%が、フルタイムの旅行エージェンタになっている。 同社では、若者を旅行させるための NextPediton プログラムを先秋立ち上げた。 若者に、彼らの旅行の興味を知るためのオンライン調査を受けてもらい、その調査結果のパーソナリティーに従ったミステリーな旅行パッケージを提供するというプログラムだ。 旅行販売の鍵となるのは、人との会話技術だ。 このプログラムを通じて、社員に会話能力の研鑽をさせている。

しかし現実には、旅行会社離れが進行している。 旅行会社は、航空券発券手数料として \$35 を徴収している。 複雑な旅程になると \$250 する場合もある。 エクスパートは、特別サービスについて時間当たりの手数料を請求している。 幾つかの旅行会社は、年間コンサルタントフィーをとっている。 ベストな料金を検索してもらうだけでなく、旅先でのイレギュラーへの支援を考えれば、旅行会社への \$35 の手数料は決して高くない筈だ。

近代的な旅行エージェンタは、自分たちを 顧客と長い間付き合う金融アドバイザーとか弁護士だと考えてもらいたいと願っている。 良い旅行アドバイザーは、顧客のプロフィールとニーズを知り尽くして、その顧客にとって何が最重要かを理解し、顧客が考えつかないオプションを提供することができるプロたちだ。

多くのエージェントにとっては、専門性を持つことが必要だ。これは、単に“クルーズの専門家”を意味している訳ではない。アラスカクルーズとか Princess Cruise Lines の公認エージェントのごとくの、業界のプロとしての専門性を意味している。日本旅行の専門家とか冒険旅行の専門家も考えられる。専門性には、その分野の完璧な理解と情報収集能力や自らの旅行体験が問われることになる。

旅行者自身が行うオンライン旅行検索は、時間がかかり決して簡単ではない。サプライヤーの差別化のためのマーチャンドライジングが、旅行者の旅行計画自体を難しくしている。最近では、無機質な OTA のサービスに嫌気した旅行者がオフラインの旅行会社の顧客サービスに復帰し始めていると言われている。今こそ、旅行会社は、その人が一生涯付き合ってくれる顧客を捕まえるチャンスだ。 ■

nytimes.com, 2/01/2012

5. American Airlines Seeks 13,000 Job Cuts

アメリカン航空、▲13,000 人レイオフ計画

AA 航空が、12 月単月で▲\$900m の大幅な欠損を計上した。しかし 12 月末時点で、なお \$4bn の流動性を確保している。AA は、2 月 1 日、以下の会社再建計画の概要を発表した。

- 会社を再建し、繁栄した企業として生き残って行くためには、▲\$2bn のコスト削減と +\$1bn の収入増加が必要だ
- 人員を▲13,000 人削減する（これは現在の社員 88,000 人の 15%に相当する）
- 給与とベネフィットを▲20%削減する（これは年間▲\$1.25bn の削減）
- 毎年 \$800m を基金に繰入れる余裕がないので、年金基金を解散（dump）する（AA は、130,000 人の会員を持つ 4 つの確定拠出年金基金を保有している）（解散となれば、約\$1bn のベネフィットが消滅してしまうだろう）
- 米国 5 ハブ空港の供給を今後 5 年間で+20%増加する（路線の縮小は考えない）
- 積極的な航空機投資を継続する
- 他社との提携を排除して、自力で C-11 から離脱する
- 税前利益の 15%を社員に配分する新たな利益配分方式を導入する（\$1bn の税前利益達成時の年収\$50,000 社員の利益配分額は \$2,143 となる）

連邦政府の年金給付保証公庫（Pension Benefit Guaranty Corp）は、AAの年金基金解散に反対している。PBGCは、こう主張している。

- ✓ AAは、手元現金を\$4bn以上も保有しており、基金解散をしなくても済む筈だ。（AAは、たったの\$6.5mしか基金に繰り入れしなかった。C-11でなければ\$97mの基金繰り入れが必要であった）
- ✓ PBGCは、AAの年金債務は\$18.5bnに上っていると推定している。それに対して基金の資産は\$8.3bnにとどまっている。
- ✓ PBGCの赤字は▲\$23bnに達している。AAの4つ年金基金を引き受けるとなると更に▲9bnの赤字が増加するだろう。
- ✓ 打つ手が無くやむを得ず基金を解散するというのであれば致し方ないが、AAのケースはそうではない。AAは、解散以外の代替手段をもっと検討するべきだ。

AAの会社再建計画は、破産法廷を中心として、債権者団、航空機メーカー、リース企業、組合、PBGCなどの利害関係人とのタフな本格的な協議が開始されることになる。



（このレポートは、NYC Timesの他にwsj.com,FT.comの1月31日～2月2日の記事を参考にして再編集したものである）

6. その他のニュース

旅行流通・TD

（1）世界観光機関 2011年国際ツーリズム+4.4%増加

世界観光機関（UNWTO）の発表によると世界のアライバルの合計が、前年比+4.4%増の939百万人となった。欧州は+6%増の503m、南アメリカは2年連続の+10%増、米州全体では+4%増の156mとなった。2012年は+3~4%増加して10億人を突破するだろう。アジア太平洋地域は、+6%増となるだろう。米州と欧州は+4%増となるだろう。昨年10月にWTTCは、世界のアライバルが今後10年間各年+4%増加すると予測している。(travelweekly.com, 1/18/2011)

（2）米ツアオペ、中国市場に注目

中国のアウトバウンドが、2011年に5,000万人を超えた。中国人の米国訪問者は、推

定 110 万人(+37%)で米国インバウンド国別順位の第 11 番目となった。2016 年には、これが 3 倍に拡大するだろう。米中間では、2008 年に China National Tourism Association が National Tour Association を指名して、中国人インバウンドを取り扱うオペレーターを選定させることとした。(NTA China Inbound Program) 現在では約 170 の小規模なインバウンドオペレーターと大手の Globus, Tauck を含む企業が選定されている。Globus, Tauck それに Colette Vacations の米大手ツアオペは、市場の潜在力は認めているが現在は積極的に中国人市場へは参加していないと言っている。中国市場の特殊性を学び、ビザ取得の問題が解決すれば、前向きに考えると言っている。オバマ大統領のビザ発給の迅速化計画が、中国市場拡大と鍵となる。(travelweekly.com, 1/26/2012)

(3) ホテル、オンライン マーチャント販売に屈服

STR と American Hotel & Lodging Association の調査によれば、OTA 経由のマーチャント販売がコミッション販売よりも 2 倍も大きな収入インパクトをホテルにもたらしているという。ホテルのオーナーたちは、OTA に約 \$2.7bn 値引きして客室を卸した。2009 年の値引きは \$2.4bn であった。これは、コミッション販売の倍以上の値引きになる。この調査は、オンライン予約が増加するので、これらのデジタル流通経費(割引とコミッション)が今後数年間でほとんど倍になると警告している。

OTA 割引は、OTA のホテル客室販売のおよそ \$10bn の 25%を構成している。一方コミッション支払いは \$1.3bn で、GDS 販売 \$11bn のおよそ 12%を構成する。今後のデジタル流通経費の抑制のために、大手ホテルが共同でサプライヤー直販サイトの RoomKey.com を立ち上げた。(travelweekly.com, 1/29/2012)

(4) フェイスブック、旅行アプリを追加

Facebook が、プロフィールのページ若しくは Timeline で ユーザーが何処へ行ったとか、何処へ旅行する計画だとか、どんなアドバイスを探しているのかをポストできる 5 つの旅行アプリケーション (Gogobot, Wipolo, TripAdvisor, Airbnb, Where I've been) を導入した。(travel.usatoday.com, 1/29/2012)

(5) トラベルポートのユニバーサル・デスクトップ

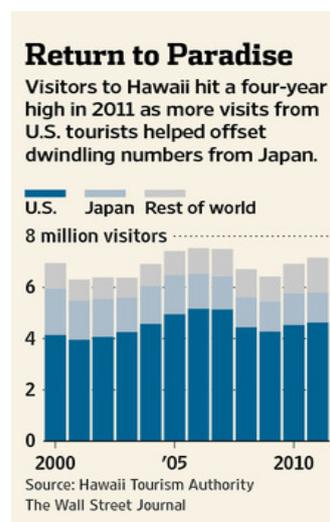
Travelport の Universal Desktop が、Flight Centre (豪) でパイロット運用された。Flight Centre は、この新ツールを使って全ての社内業務を見直した。プロダクトイノベーションの VP Jason Nash は、「この新ツールの主要な要素は、顧客が旅行開始する以前にクオリティー管理 (quality control) を実施できるようにするために、ワークフローに運賃規則 (fare rules) を導入したことである」と言っている。もう 1 つの特徴点は、顧客のホーム空港、旅券の詳細、遵守すべき出張規則、ロイヤルティープログラムのステータスなどの多くの顧客情報を格納した、CRM ベースのシステムとなっていることであ

る。 6ヶ月間このツールを試験したエージェントは、試験期間に1件のデビットメモも発行させなかったと語っている。

Desktopは、GDS以外の複数のソースからコンテンツを抽出することが可能だ。複数の航空会社システムを統合した形式で画面表示することができる。ホテル予約は、Webサイトの地図上で検索したり、マウスを這わせてレートやその他の情報をクリックしたりする、消費者が検索するのと同じ方式が採用されている。レンタカーの検索には、サプライヤー欲している車種の写真が付いている。そして予約した各旅行素材はスーパーPNRで1つに纏められる。(travelmarketreport.com, 1/30/2012)

(6) ハワイ訪問者リバウンド

ハワイ入島者が、2007年以来最高の728万人(前年比+3.8%)となった。日本からの訪問者(約20%を構成)は、地震災害により▲5%減少した。しかし、加や豪の二桁増加がこれを相殺した。平均滞在日数は9.3日から9.5日に長期化した。訪問者の支出は+15.6%増の\$12.58bnとなった。ツーリズムはハワイ州経済の40%を構成する。Sheraton Waikikiでは、オキュパンシーが90%を超え、レートが+20%上昇した。(wsj.com, 1/30/2012) (travelweekly.com, 1/31/2012)



(7) クルーズ、取消し手数量値上げ

クルーズが取消手数料を値上げした。下表は、その一部である。

Royal Caribbean International

	Holiday 5泊以内	Holiday 6泊以上
90日前まで	無し	無し
64日～89日前まで	デポ	デポ
43日～63日前まで	50%	50%
15日～42日前まで	75%	75%
14日或はそれ以内	100%	100%

Regent Seven Seas Cruises (最も厳しいペナルティーの1社)

	25泊或はそれ以内		26泊或はそれ以上
121日前まで	無し	151日前まで	無し
91日～120日前まで	15%	121日～150日前迄	25%
61日～90日前まで	50%	91日～120日前まで	50%
31日～60日前まで	75%	76日～90日前まで	75%
30日或はそれ以内	100%	75日或はそれ以内	100%

(travelmarketreport.com, 1/30/2012)

(8) 英広告規制局がトリップアドバイザーに注文



英広告規制局 (Advertising Standards Authority) は、TripAdvisor UK に対して「Web サイト上の全てのレビューは、真実であり、正直な、あるいは信頼於ける本当の旅行者が投稿したものである」と主張したり示唆したりすることを禁止した。ASA は、2つのホテルとオンライン評判管理会社である KwikChex の訴えを認め、TripAdvisor が、同社のレビューの真贋を必ずしも調査できていないと認定した。ホテルは、TripAdvisor のレビューが Web 検索のトップにリストされるケースが多く、ネガティブなコメントの対象となったホテルに対する営業上の影響が甚大であると訴えていた。ASA のこの命令は、英国内でのみ有効となる。(FT.com, 2/01/2012)

(9) オフラインサポート+OTA 効率=OTA 成功

Jetsetz.com (San Diego) は、OTA にオフライン旅行会社のエージェントのサポート機能を導入して成功している。2011年に10月に創立したこのサイトの年商は、2012年には \$26m に拡大するだろう。OTA の顧客は、繋がらないヘルプデスクと英語を話せないコールセンターの電話係にウンザリしている。Jetsetz.com では、品質の良いカスタマーサービスを顧客に提供している。エージェントは、全員が業界5年以上のプロだ。ボリューム (量販) とテクノロジーの効率のみを追求している OTA と差別化している。そして \$9.95 のカスタマーサービス手数料を徴収することに成功している。(travelmarketreport.com, 1/30/2012)

(10) カーニバル、クルーズ予約減少▲10%~▲20%の中間

Carnival Corp の Costa ブランドを除いたクルーズ予約が、1月13日の Costa Concordia 豪の座礁転覆事故 (16人死亡、16人行方不明) 後に▲10%~▲20%の中間まで減少している。(転覆した船の将来予約のリブッキングで、Costa ブランドの予約活動は混乱していて状況の把握が困難になっている) Carnival は、予約の減少は長期化しないだろうと予想している。しかし通期の収支は▲\$155m~▲\$175m の減益が避けられない見通しだ。(travelweekly.com, 1/31/2012)

(11) ロンドン オリンピック開催中のホテルが空いている

ロンドン オリンピック委員会が、プレスと国際スポーツ団体用に事前にブロックしたホテル客室 45,000 室 (60 万ルームナイト) の 20% をホテルに返却した。European Tour Operators Association によると、ロンドンにはホテルキャパが 12.5 万室存在する。委

員会が依然として保有している 80%分の全てが予約されている訳ではない。 6 月 27 日開会式までに、再び大量の客室の返還があるかも知れない。 ロンドン オリンピックの参観者がどのくらいになるか注目されている。 オリンピック開催地は、観客数を多く予想過ぎる傾向がある。 2008 年の北京オリンピックでは、11,000 室のホテルが新たに建設され、総供給が 138,732 室となった。 この規模は 2000 年の SYD の 4 倍、2004 年の ATH の 8 倍となる。 オリンピックが近づいて来た時点で、北京オリンピック委員会は低調な事前予約に驚いた。 事実、オリンピック開催中の中国のインバウンド外客は▲30%も減少した。 2010 年の南アの世界サッカー大会でも、大会直前の 4 月に FIFA World Cup 公認の Match Services が大量の客室を返還した。(travelweekly.com, 1/31/2012)

(12) アマデウスで大規模 障害発生

1 月 30 日、Amadeus で大規模なシステムトラブルが発生し、同社の IT 顧客である航空会社の予約・発券・搭乗手続きに支障が起きた。 31 日には事態が収束し、ノーマルに復帰した。 Amadeus は、原因の調査中であるが、ネットワークのコンポーネントに障害が発生した模様であると言っている。(travelweekly.com, 1/31/2012)

(13) 米運輸長官、運賃総額表示規則を弁護

米運輸長官 Ray LaHood が、1 月 31 日のワシントンに於ける Aero Club のスピーチで、1 月 24 日に施行した航空運賃総額表示規則は消費者保護に繋がると この批判が多い規則を弁護した。 Airlines for America は、税やフィーを運賃総額に組み込んで消費者に分からなくするのは、増税し易い環境を作りだすことになり不公平だと主張している。 Spirit, Southwest, Allegiant は、この規則の導入に反対して法廷闘争を開始している。

(Spirit は、予約後 24 時間以内クリーニングオフ期間を設けた新規則に対して、その間のインベントリーの販売期間逸失に繋がるとして \$4 の “unintended consequences of DOT regulations” 手数料を新設した)

同長官は、パイロット疲労防止規則についても擁護した。 この新規則は、パイロットの勤務と次の勤務のレストの時間を最低 10 時間設定すること、1 日当りの運航時間を 9 時間以内にする、1 ヶ月当りの勤務日を 28 日以内に制限することを航空会社に要求している。(thehill.com/blogs/transportation, 1/31/2012) (Las Vegas Review Journal, 2/01/2012)

(14) カヤック、1 月間ヒット 1 億を達成

Kayak のサイトとモバイルアプリに対する旅行クエリのヒット数が、1 月に過去最高の月間 1 億ヒットを達成した。 1 月の TV 宣伝が、ヒット数増加に貢献したようだ。 モバイルアプリは、2012 年 1 月までに 1,200 万回のダウンロードを記録した。 Google

のデータによると、米国に於ける“Kayak flights”の検索が、過去12ヶ月間の航空便関連検索の中で最も大きく増加した。(Tnooz.com, 2/03/2012)



(15) エクスペディア・アフィリエイト・ネットワークの新ツール

Expedia Affiliate Network の Smart Cross Sell ツールは、顧客の航空便予約プロセスの段階で、予約率の最も高いそしてその顧客のプロフィールに最も関連したホテルのオプションを提供する。同社は、ユーザーにより相応しいホテルのオプションを提供するために、ソーシャル ネットワークスのソースからのデータの使用も検討すると言っている。(Tnooz.com, 2/02/2012)

空 運

【共通】

(1) IATA 12月国際線輸送実績

Date: 1 February 2012

2011 Ends on a Positive Note - Capacity, Economy Loom as Issues in 2012

Dec 2011 vs. Dec 2010	RPK Growth	ASK Growth	PLF	FTK Growth	AFTK Growth
Africa	-0.7%	0.2%	68.9	-1.8%	0.9%
Asia/Pacific	3.7%	5.9%	74.7	-5.0%	1.3%
Europe	9.8%	10.3%	76.4	2.1%	5.5%
Latin America	8.8%	11.1%	75.2	1.5%	10.1%
Middle East	11.7%	11.0%	77.1	10.8%	14.9%
North America	1.0%	1.4%	80.5	-1.1%	2.1%
Industry	6.4%	7.4%	76.2	-0.8%	4.5%

YTD 2011 vs. YTD 2010	RPK Growth	ASK Growth	PLF	FTK Growth	AFTK Growth
Africa	2.3%	4.4%	67.2	-1.2%	3.1%
Asia/Pacific	4.1%	6.4%	75.9	-4.8%	0.6%
Europe	9.5%	10.2%	78.9	1.5%	6.4%
Latin America	10.2%	9.2%	77.2	5.5%	5.6%
Middle East	8.9%	9.7%	75.4	8.2%	13.9%
North America	4.0%	6.0%	80.7	1.5%	6.8%
Industry	6.9%	8.2%	77.4	-0.6%	5.2%

(iata.com, 2/01/2012)

【米州】

(1) UA+CO 予約システム、スケジュール通り第1四半期末統合

United Continental Holdings Inc. CEO Jeffery Smisek は、予約システムの統合がスケジュール通り第1四半期末までに完了すると語った。UA は、CO の Shares システムに乗り変える。(chicagobusiness.com, 1/26/2012)

(2) 米連邦議会、電池の貨物航空機輸送の厳しい FAA 規制撤回

米連邦議会は、1月31日、2015年まで有効となる FAA の再授權法案をやっと可決した。FAA は、この法案可決により \$63bn 以上の資金を得ることになる。この法案は、同時にリチウム電池の貨物専用航空機輸送に課される FAA の厳しい規則案を撤回した。ラップトップと携帯電話メーカーは、電池貨物と航空機火災の因果関係が科学的にはつきり解明されていないと主張していた。(wsj.com, 1/31/2012)

(3) US 航空 大西洋路線ジョイントベンチャー参加せず

US 航空 CEO Scott Kirby は、大西洋路線におけるスターアライアンスの JV 参加の優先順位は高くないと語った。(businesstravelnews.com, 2/02/2012)

(AA 買収を優先しているのか？ それとも DL？ /勉強会)

(4) フロンティア航空の ULCC 化は成功するのか

Republic は、損失計上の Frontier をスピノフしたがっている。どうやって赤字続きの Frontier をスピノアウトするのだろうか？ Ultra Low Cost Carrier にするのだ。世界の ULCC には Ryanair に加え米国の Allegiant と Spirit がある。Frontier は、ULCC に

なるためにマネジメントを入れ替えた。そして、路線を再編している。AirTran を買収した Southwest のコストが上昇していることも Frontier が付け入るチャンスだ。ULCC になるために Frontier は、ドラスチックな合理化を迫られている。(crankyflier.com, 1/30/2012)

The choice is yours.
 Select the level of flexibility and amenities that best suit your travel needs. Our Fare Options are available on all Frontier Flights, both Domestic and International.
 AVAILABLE ON ALL FRONTIER AND FRONTIER EXPRESS FLIGHTS

	CLASSIC PLUS	CLASSIC	ECONOMY
Advance Seat Assignment	② Full Cabin Seating	② Preferred Seating	② Standard Seating
Fully Refundable Fare	✓		
Priority Services (check-in, security access, and boarding where available)	✓		
Premium Beverage (on flights over 200 miles)	✓		
Access to Best Care Club (Milwaukee only)	✓		
2 Checked Bags Included	✓	✓	
Same-day Standby	✓	✓	
Itinerary Change Fee (made prior to day of travel, fare difference may apply)	\$0	\$0	\$50
Confirmed Alternate Flight Change (made on day of travel)	\$0	\$25	\$50
Name Change Fee (plus fare difference if applicable)	\$0	\$50	\$50
Mileage Credit EarlyReturns®	150%	125%	100%
Elite Qualification Miles EarlyReturns®	150%	100%	100%

(5) 航空機搭乗の混乱

- ✓ 米国で、国内線の航空機の搭乗が大混乱だ。各社がチェックイン手荷物を \$25 の有料としたので、機内持ち込み手荷物が増加したのだ。搭乗旅客は、我先にオーバーヘッドビン (OHS=手荷物収容ビン) のスペースを奪い合っている。
- ✓ ある旅客は、セキュリティーチェックなどではなくて、搭乗時のエクスペリエンスが航空旅行の最も苦痛な時だと言っている。
- ✓ DL 航空を始め各社は、持ち込み手荷物の大きさを縦×横×高さの合計が 45 吋に制限した。2 個までのチェックイン手荷物を無料としている Southwest は 50 吋だ。そして、ゲートで持ち込み手荷物が規制内に合致しているかを厳しくチェックしている。
- ✓ ULCC の Spirit 航空は、OHS に収納する機内持ち込み手荷物を \$40 に有料化した。

チェックイン手荷物料金 \$28～ \$38 よりも高くした。その効果は絶大で、搭乗プロセスはスムーズに実施されている。あるコンサルタントは、Spirit は、この機内持ち込み手荷物料金で 年間 \$50m の収入を上げている筈だと言っている。

(wsj.com, 2/02/2012)

【欧州&アフリカ】

(1) 欧州委員会、航空アライアンスを調査

欧州委員会が、優先課題として、大西洋路線の AF/KLM, AZ, DL 間のアライアンスが競争環境を阻害していないかの審査を開始した。同委員会は、BA+IB+AA の提携を承認しているにも拘らず、LH, UA の審査にも着手している。(BA+IB+AA の審査では、競争促進のために LHR と JFK のスロットを割譲させている)

ドイツ銀行のアナリストは、世界の 3 大アライアンスが北大西洋路線の 3/4 の座席供給シェアを席卷していると言っている。(FT.com, 1/27/2012)

(2) ステリオス、イージージェットの役員報酬案に反対

EasyJet の創業者で大株主の Stelios Haji-Ioannou が、今度は easyJet の高額な役員報酬に反対している。現在の同社の低い資本利益率では、経営陣に対する株式 £8m のボーナスはジャスティファイされないと主張している。来月の株主総会で反対すると言っている。Stelios は、ここ数年、機材の過剰投資に反対するなど easyJet の経営陣を批判し続けている。(FT.com, 1/30/2012)

(3) ライアン航空 需給調整大成功

LCC は、FSA よりも不景気への対応力を有していると言われている。FSA に比較して法人需要への依存率が少ない上に マージンが大きいのだ。だから、それだけ余裕がある。しかし Ryanair は、その上を行っている。この冬場に、過去最大となる供給の 30%に相当する 80 機を駐機させて非稼働とした。そうして、10 月～12 月の四半期でイールドを +17%上昇させ、1 旅客当たりの平均運賃を £40 にすることに成功した。収入は +13%も増加し、予想では▲€16m の赤字であったにも拘らず、巧みなコスト管理によってその四半期を €15m の利益計上に見事に変えた。そして、2012 年 3 月期の利益見通しを、€440m から €480m に上方修正した。2010 年に初配 €500m を実施した Ryanair は、2012 年にも同額の配当を検討している。(FT.com, 1/30/2012)

(4) 欧州で、財務的脆弱航空会社相次いで運航停止

スペインの Spanair が 1 月 28 日に運航停止に追い込まれた。2 月 3 日には、今度はハンガリーの Malev 航空 (航空機×22 機、従業員 2,600 人) が運航停止に追い込まれた。

Malev の 2010 年決算は、▲Ft24.6bn (\$126m) の損失計上だった。 Ft60bn の負債を抱えている。 欧州（特に東欧や中部欧州）で、脆弱な航空会社が極端に財務的に疲弊している。 コンソリデーションや運航停止する航空会社が増えるかもしれない。 欧州では、5 大航空会社にコンソリされつつある。 AF/KLM, LH, IAG, easyJet, Ryanair の 5 社だ。(FT.com, 1/30/2012) (broomberg.com, 2/03/2012)

(5) イージージェットがフランスで罰金

EasyJet が、フランスで行き過ぎたクレジットカード手数料の請求で罰金 €30,000 を受けた。 仏消費者団体の UFC-Que Choisir が、EasyJet の不合理な手数料について苦情を申し立てていた。 この消費者団体は、Ryanair と AF に対しても法的申し立てをファイルしている。 なお EasyJet が、仏裁判所より罰金を科されたのはこれが 2 回目となる。 先月、仏裁判所は、EasyJet が付添い無しの車椅子の身障者の搭乗を、安全上の理由で拒否したことに対して裁判所は €70,000 の罰金を科している。(FT.com, 1/31/2012)

(6) ルフトハンザ、BMI ベービー処分で仮合意

LH が、2 月 1 日、BMibaby (フリート×14 機保有) を英国の匿名企業に譲渡することに合意(非拘束)したと発表した。(英 Leeds に基地を持つレジャー航空会社の Jet2 が、南の目的地への低運賃航空便を検討している) BMI 本体の IAG への売却以前に BMibaby を処分できれば、BMI 本体の売却希望価格 £172.5m を維持できるかもしれない。 BMibaby は、昨年 9 月 30 日までの 9 ヶ月間で▲€154m の損失を計上しており、LH が BMibaby を引き受けてくれる企業に金を支払っても決しておかしくない。 BMibaby を清算するためには £60m が必要になると言われており、仮に LH が第三者に £20m で BMibaby を譲渡したとしても LH はなお得することになるからだ。 LH は、第 1 四半期内で BMI の全ての取引の手続きを完了させたがっているが、BMibaby の譲渡が成功したとしても、VS 航空が BMI 本体の IAG への売却に反対しているという問題が存在する。 VS は、IAG が BMI 買収により LHR の発着枠を 50%以上保有してしまうことを競争上の観点から問題視している。(FT.com, 2/01/2012)

(7) エアベルリンがワンワールド加盟

Air Berlin が oneworld に 3 月 20 日に加盟することとなった。 Air Berlin グループのメンバーであるオーストリアの NIKI 航空も oneworld のアフィリエイトメンバーとなる。(wsj.com, 2/02/2012)

(8) KLM が SNS を使って友達と隣り合わせの座席指定を可能にした

KLM が、Facebook と LinkedIn のプロフィールと便の予約をリンクさせることにより、

友人と隣り合わせの座席指定ができる Meet and Seat サービスを開始した。(Tnooz.com, 2/03/2012)

(9) BAA のスタステッド空港売却命令に対するアピール失敗

英控訴審(Competition Appeal Tribunal)は、2月1日、英競争当局(Competition Commission)の STN 空港売却命令撤回に対する BAA のアピールを全員一致で棄却した。

BAA は、第 2 滑走路用地のために買収していた 280 戸の住宅を売却することを約束した。英連立政権は、2010 年に LFR, LGW, STN の滑走路新設計画を破棄している。

(FT.com, 1/31, 2/01/2012)

【アジア&中東】

(1) ホンダ、小型ジェット機デリバリー5年後に利益計上

ホンダが、小型ビジネスジェット機 Honda Jet のデリバリー開始 5 年後に、この事業の利益計上ができる見通しだと語った。Honda Jet は、2006 年以来既に×100 機を受注している。世界の 5~6 人乗りの小型ビジネスジェット機は、現在の年間需要 150 機~200 機存在する。将来は 200 機~300 機になると期待されている。(wsj.com, 1/29/2012)



(2) 大韓航空 2011 年決算 損失計上

KE の 2011 年決算が赤字に転落した。

(単位：10 億ウオン)

収入	営業利益	損益
12,267	459.8	▲98.2
(+5.4%)	(1,236)	(623.9)

(wsj.com, 1/31/2012)

(3) インド航空とキングフィッシャー、燃油費未払い \$300m

インド空港公団の話によれば、昨年 12 月末までに AI と Kingfisher の両社合計で \$300m の燃油費の未払いが発生している。インドの燃料会社は、この 2 社への燃油の補給を中止した。インド当局は、3 月 31 日までに未払いの service tax が支払われない場合は Kingfisher の銀行口座を凍結することを検討している。航空機リース会社は、2 機のリース機の引き上げを検討している。IATA は、Kingfisher の BSP 決済を停止した。

(wsj.com, 1/31, 2/02/2012) (thehindubusinessline.com, 2/02/2012)

(4) セブパシフィック 長距離便

フィリピンの Cebu Pacific が、海外に居住する数百万人のフィリピン人をターゲットとした長距離便を来年開設する計画だ。 A330-300×8 機（リース）を使用して、ライバル会社よりも ▲35%安い運賃を提供する。(channelnewsasia.com, 1/31/2012)



(5) シンガポール航空 第3四半期 減益▲53%

SQの第3四半期決算が増収 +1%の S\$3.88bn、減益▲53%の S\$135.3m (\$108.4m) となった。4月～12月の9ヶ月間では S\$374m (減益▲59%)の利益計上であった。収入は +2%の S\$11.15bnであった。第3四半期の決算概況は下表の通りである。

収入	利益	燃油費	旅客数	L/F
S\$3.88bn	S\$135.2	S\$1.51bn	440万人	77.2%
+1%	S\$288.3m	+33%	▲0.3%	74.7%

(wsj.com, 2/02/2012)

(6) ムーディーズ、カンタス航空の格付け低下

Moody's Investors Service が、1月31日、QF航空の long-term senior unsecured クレジットレーティングの格付けを Baa3 から Baa2 に引き下げた。燃油費高騰、競争の激化、需要の減少が格付け低下の理由だ。QFは、それでも、Moody's と Standard & Poor's Rating Services の両格付け機関から投資適格の格付けをもらっている数少ない航空会社の1社であり、そして、A\$3.0bn以上のキャッシュバランスを保有している。(wsj.com, 1/31/2012)

水 運

(1) 韓進海運 大幅減益

世界10大コンテナ海運の1社である Hanjin Shipping (韓国) のコンテナ海運部門の昨年の業績が、営業損失▲5,500億ウォン (\$487m) となった。前年は、6,350億ウォンの営業利益であった。コンテナ部門の収入は、▲2.6%減の7兆6,200億ウォンであっ

た。グループ全体では▲8,240億ウオンの損失計上であった。(前年は損失▲510億ウオン) コンテナ需要の減少と供給過剰が影響した。Hanjinのコンテナ輸送量は、+12.4%増加して417万TEUとなった。(FT.com, 1/30/2012)

(2) 中国、メガバルク船の寄港規制

中国運輸省は、中国港に寄港する鉄鉱石や石炭などを輸送する超大型バルク輸送船と巨大タンカーの十分な安全検査を徹底すると1月31日発表した。そのため、国内の港に対して超大型船の入港を許可させないこととした。20日間の事前入港審査と本省の許可取得を必要とする2006年3月に施行した規則の遵守を、地方の港に要請した。BHP BillitonとRio Tintoを含む豪州鉱山会社との競争力強化の目的で建造された40万重量吨のメガドライバルク船フリートValemax(船長361m)35隻を運航しているブラジルの鉄鉱石鉱山会社のVale SAが、この規制により大きな影響を受けることになる。(ブラジルと中国間の輸送は40日間かかる。豪州と中国間は10日間しかかからない。)(先月、Vale SAのメガドライバルク船が大連港に暫定的に停泊している。12月にはVale Beijing号がブラジルで鉄鉱石積載中に船体亀裂の事故が発生している)国際バルク船主協会のIntercargoは、中国の大型船寄港の規制が25万重量吨以上の全船舶に適用されるのかを心配している。適用されるとなれば、100隻以上の船舶がこの影響を受けることになる。(FT.com, 1/31/2012)



(3) カーニバル、コスタコンコーディア号座礁で▲\$155m以上の損害

1月13日に発生したCosta Concordiaクルーズ船の座礁転覆事故(17人死亡、依然15人行方不明)により、Costaの親会社である世界最大のクルーズ会社Carnivalの2012年11月30日に終了する年度決算が▲\$155m~\$175mの減益インパクトを受ける見通しである。Carnivalは、Costaを除いた先行きのクルーズ予約がおおよそ15%程度低下しているが、この影響は短期的と見ている。(wsj.com, 1/31/2012)

(2/02 の FT.com は、この事故が \$375m~\$395m の損害を Carnival に与えるだろうと報道している)

(4) DP ワールド (ドバイ)、コンテナ取扱両+10%

DP World が運営する世界のコンテナ ターミナルの 2011 年のコンテナ取扱量が +10% 増加した。 荷動きの低迷で財務的に苦しんでいる業界を驚かせている。 DP World の取扱量の増加は、+30.5%増のアフリカ (Mozambique, Djibouti, Algeria, Senegal) と +22%増のラ米 (Dominican Republic, Peru, Argentina, Suriname) の新興諸国の港の大きな成長が引っ張っている。 総取扱量は、5,470 万 TEU であった。(FT.com, 1/31/2012)

陸 運 & ロジスティックス

(1) HS2 のスコットランド延長

スコットランド政府が、高速鉄道 HS2 計画の Glasgow と Edinburgh 延長を要請している。 そのための建設費 £17bn の半分を負担する用意があると言っている。 スコットランドは、独立投票を 2014 年に実施することを計画している。

HS2 は、LON と Birmingham, Manchester, Leeds を 2032 年までに結ぶ £32.7bn のプロジェクトである。(FT.com, 1/26/2012)

(2) ユーロトンネル、フェリー進出

英仏海峡横断トンネル会社 Eurotunnel が、ドーバー海峡フェリー事業にも進出することを検討している。 仏国鉄子会社の英仏海峡海運 SeaFrance が 1 月 9 日に倒産した。 Eurotunnel は SeaFrance の非稼働フェリー 4 隻の内 3 隻を保有する資産買取り会社 (Special Purpose Vehicle) を設立しする計画だ。 Eurotunnel は、既に海峡需要の 40% を席卷している。 P&O Ferries (シェア 30%) は、競争環境を阻害する Eurotunnel のフェリー進出に反対している。

Eurotunnel の 2011 年実績は下表の通りである。

	収 入		輸送実績
Car & Truck シャトル	€399m (+9%)	Truck	126 万台 (+16%)
第三者鉄道運業者 (FT.com, 1/30/2012)	€278m (+5.7%)	Car	226 万台 (+6%)
		Coach	56,095 台 (▲1%)
		Eurostar 旅客	968 万人 (+2%)
		貨物列車	132 万屯 (+17%)

(3) UPS (米) 第4四半期決算

UPS の第4四半期が、増収 (+6% \$14.2bn) 減益 (▲30% \$720m) となった。UPS は、年金会計を導入することとなった。第4四半期で、そのための \$827m の税前チャージを計上した。2012 年の見通しは、世界が欧州の経済不安などによりまだら模様の状況となっているものの、米国景気のゆっくりした回復を予想し、1株当たり利益を前年比 +9%~+15%増益の \$4.75~\$5 と予想している。(年金会計については下記参照) (wsj.com, 1/30/2012)

Consolidated Results	4Q 2011	Adjusted 4Q 2011	4Q 2010	Adjusted 4Q 2010
Revenue	\$14.17 B		\$13.42 B	
Operating profit	\$1.20 B	\$2.02 B	\$1.67 B	\$1.73 B
Operating margin	8.4 %	14.3 %	12.5 %	12.9 %
Average volume per day	18.3 M		17.7 M	
Diluted earnings per share	\$0.74	\$1.28	\$1.02	\$1.06

U. S. Domestic Package	4Q 2011	Adjusted 4Q 2011	4Q 2010	Adjusted 4Q 2010
Revenue	\$8.67 B		\$8.08 B	
Operating profit	\$0.84 B	\$1.32 B	\$0.99 B	\$1.02 B
Operating margin	9.7 %	15.2 %	12.2 %	12.6 %
Average volume per day	15.69 M		15.12 M	

International Package	4Q 2011	Adjusted 4Q 2011	4Q 2010	Adjusted 4Q 2010
Revenue	\$3.15 B		\$3.05 B	
Operating profit	\$334 M	\$505 M	\$487 M	\$529 M
Operating margin	10.6 %	16.0 %	16.0 %	17.4 %
Average volume per day	2.60 M		2.54 M	

Supply Chain and Freight	4Q 2011	Adjusted 4Q 2011	4Q 2010	Adjusted 4Q 2010
Revenue	\$2.34 B		\$2.29 B	
Operating profit	\$22 M	\$199 M	\$199 M	\$180 M
Operating margin	0.9 %	8.5 %	8.7 %	7.8 %

企業年金会計とは、年金資産を時価で評価する一方、将来発生する年金支払額の現在割引価値を計算し、不足額があればそれを貸借対照表で認識、将来発生する年金支払額の現在割引価値をベースとして毎期の年金コストを計算するという会計手法のことです。

<http://www.azsa.or.jp>

ホテル & リゾート

(1) ヒルトン、日本で初のダブルツリー開業

Hilton が、今年中頃に沖縄で日本初の Double Tree by Hilton (228 室) を開業する。日本では、3月の地震と津波の災害以降 11 月に至って初めて RevPAR が上昇した。Hilton

は、日本で8つの Hilton ブランドと1つの Conrad を現在運営している。(travelweekly.com, 1/23/2012)

(2) 米国ホテル取引が活発化するだろう

米国のホテル業界の業績が好調に推移している。好調な業績と軌を一にして、ホテル取引も活発化するだろう。ホテル投資企業の Jones Lang LaSalle Hotels は、2012年のホテル取引が2011年の \$15bn のレベルと同じ程度になるだろうと予想している。プライベートエクイティー企業もホテル取引に積極的に参加するだろう。REIT は、2011年後半からの彼らの株価の下落で、今年は期待できない。18 のホテルを運営/所有している Loews Hotels は、ホテル買収投資のために \$500m の投資をコミットしている。Comfort と Econo Lodge ブランドの中級とエコノミーホテルのフランチャイズの Choice Hotels International は、フルサービスのアップスケールホテルの買収を検討している。中でも NYC 市のホテル取引が活発だ。Jones Land LaSalle Hotels によると、同市に於ける2011年の取引は \$3.5bn であった。2012年は、\$2.2bn~\$2.6bn となるだろう。17 のホテルが新規開業し、客室は +2,700 室増 (+3.4%) となるだろう。(reuters.com, 1/27/2012) (globest.com, 1/31/2012)

(3) MGM Resorts がマサチューセッツでカジノリゾート

MGM が Massachusetts のカジノリゾート (Rolling Hills Resort プロジェクト) 建設に設計会社 Gensler を指名した。Gensler は、環境に優しいリゾートを設計する。Massachusetts 州は、昨年11月、同州の西部、東部、南部の少なくとも \$500m 以上の各プロジェクトに対して、1つのライセンスを \$85m で提供すると発表している。(travelweekly.com, 1/30/2012)

(4) ウィンリゾート、パートナーの訴え却下を裁判所に要請

Wynn Resorts が、1月27日、ネバダ州の裁判所に対して同社の筆頭株主の岡田和生氏の訴えを却下することを要請した。Wynn Resorts は、「当てこすりであり、誇張され、大雑把なことを述べている事実半分の内容でしかない」と強い語調で岡田氏の訴えを批判している。更には「岡田氏は、自身の会社の利益を優先させて、Wynn Resorts の取締役としての信託責任を全うしていない」とも述べている。(wsj.com, 1/30/2012)

2月2日、Wynn Resorts は、岡田氏との確執はたいしたことではないと述べた。岡田氏の訴訟は、岡田氏が投資しているフィリピンに於けるカジノ開発の問題から目を反らせるための策略だと語った。Wynn Resorts の取締役会は、岡田氏のフィリピンのプロジェクトについて明確に反対している。それにも拘らず、先月、岡田氏のスポークスマンは、Steve Wynn が2010年の早い段階からフィリピンプロジェクト参加に興味を有していたと語っている。

Wynn Resort の第 4 四半期は、+50%増益の純益 \$258m となった。 €50 の配当を実施する。 マカオからの収入は、+9.1%増収の \$999.5m となった。 これは、全収入の 3/4 を構成する。

(単位：千ドル)

	4Q'11	4Q'10	2011	2010
Net Revenue	1,343,863	1,237,188	5,269,792	4,184,698
Net Profit	258,262	171,874	825,113	316,596

	Three Months Ended December 31, 2010			
	Las Vegas Operations	Macau Operations	Corporate and Other	Total
Operating income (loss)	\$ (13,412)	\$ 214,515	\$ 29,206	\$ 230,309
Pre-opening costs	425	-	-	425
Depreciation and amortization	64,466	35,237	596	100,299
Property charges and other	729	2,116	-	2,845
Management and royalty fees	4,878	36,142	(41,020)	-
Corporate expense and other	8,686	7,347	8,646	24,679
Stock-based compensation	2,478	1,484	2,485	6,447
Equity in income from unconsolidated affiliates	96	-	87	183
Adjusted Property EBITDA ⁽¹⁾	<u>\$ 68,346</u>	<u>\$ 296,841</u>	<u>\$ -</u>	<u>\$ 365,187</u>

	Year Ended December 31, 2011			
	Las Vegas Operations	Macau Operations	Corporate and Other	Total
Operating income	\$ 101,319	\$ 765,142	\$ 141,779	\$1,008,240
Depreciation and amortization	263,639	131,706	2,694	398,039
Property charges and other	16,623	114,020	6	130,649
Management and royalty fees	22,229	152,463	(174,692)	-
Corporate expense and other	27,493	27,119	18,375	72,987
Stock-based compensation	7,437	5,782	10,662	23,881
Equity in income from unconsolidated affiliates	296	-	1,176	1,472
Adjusted Property EBITDA ⁽¹⁾	<u>\$ 439,036</u>	<u>\$ 1,196,232</u>	<u>\$ -</u>	<u>\$1,635,268</u>

(wsj.com, 2/03/2012) (wynnresorts.com, 2/02/2012)

(関連記事：情報 571 号 P.27 および情報 518 号 P.25 参照)

(5) ランク (英)、ギャラ買収に £250m

Rank Group が、Gala Coral のカジノ部門の買収を £250m でビッドした。 この買収が成功すると、Rank は英国の最大の店舗数を誇るカジノ運営業者となる。(Rank は 36、Gala は 25 保有) Gala の 2011 年 9 月に終了した年度決算は、収入 £134.4m に対して EBITDA 利益 £26.7m であった。 負債 £2.1bn を抱えている。(FT.com, 1/30/2012)

(6) スターウッド、ロイヤルティープログラム強化

Starwood Hotels & Resorts Worldwide が、ロイヤルティープログラムの強化に \$25m を投

資する。この投資は、ホテルのオーナーが支払うフランチャイズ手数料（客室単価のおよそ5%と言われている）の中から捻出されるので、オーナーに追加コストは請求されない。なにしろ宿泊客の2%がEBITDA利益の30%を構成するのだから、常顧客に対するロイヤルティープログラムの強化が必要になる。24時間いつでもチェックインとアウト、パーソナルな旅行のアシスタントの指名など、このプログラムのサービスは多種多様だ。常顧客は、宿泊数によりクラスが分類されている。トップクラスは、年間100泊以上だ。このクラスの常顧客は低い数千人台と言われている。

Hilton Worldwideは、年間36泊以上するトップの常顧客に対してアップグレードや朝食をサービスしている。あるホテルのオーナーは、「複数のホテルチェーンと契約しているので、自分が保有している異なるホテルブランド間でロイヤルティの競争が始まってしまい、ゼロサムゲームでコスト高となるだけだと」言っている。しかし、多くのオーナーは、ロイヤルティープログラムが業績を向上させていると言っている。(wsj.com, 2/01/2011)

(7) マカオ 1月賭博収入 +35%増

春節を含んだ1月のマカオ賭博収入が、前年同月比+35%の250.4億パタカ(\$3.13bn)となった。昨年10月の月間最高記録である268.5億パタカには及ばなかった。2009年以来、マカオの賭博収入が大幅に増加している。

アナリストは、2012年のマカオの賭博収入は、今まで通りのペースでは成長しないと予想している。Wells Fargoのアナリストは、2011年の+42%増に対して2012年は+11%に増率が低下すると予想している。CIMBのアナリストは、+15%~+18%増と見ている。(wsj.com, 2/01/2012)

(7) ラスベガス 景気復調か

Las Vegasの客室単価は、2008年から2009年にかけて▲22%も低下した。しかし、最近やっと入り込み客が増加し始めている。昨年11月までの1年間のホテルのオキュパンシーが、前年同期間より+3.7%上昇して84.8%となった。そしてADRは同期間+10.8%も上昇した。オキュパンシーは、2007年ピークの90.4%に未だ及ばないものの、CityCenter(5,800室)やCosmopolitan(2,995室)による供給拡大を勘案しなければならない。最近、幾つかのカジノが、流通とマーケティングの強化のために大手チェーンとフランチャイズ契約を結んでいる。Venetian/PalazzoリゾートとそのアフィリエートがInterContinental Alliance Resortsと、The CosmopolitanがMarriott InternationalのAutograph Collectionとそれぞれ提携した。(HNN.com, 2/02/2012)

(8) シーザース 3回目の上場計画

世界カジノオペレーターCaesars Entertainment(元Harrah's)が、2月6日に、規模を小

さくした第3回目の上場を試みる。 上場価格1株 \$8~\$10 で180万株（発行株式のノミナル1%）を売却する。 Caesars は、2008年にApollo GlobalとTPG Capitalにより\$27bn（負債\$10bn 込み）でLBOされた。 この上場は、LBOの匿名の共同出資者が180万株をCaesarsに提供（gift）し、上場直後その共同出資者が保有する2,200万株の半分を市場で売却することができるようにする。 Caesar は180日間、スポンサーは270日間、株式売却を禁止される。 今回の上場株式希望価格に基づく、Caesarsのバリューは\$1.25bnとなり、これは、LBO時の\$17bnはおろか2010年末の上場計画時の\$5bnを大幅に下回ることになる。 Caesarsは、2014年~2015年に満期となる約\$4bnのバンククレジットファシリティーのリファイナンスもしくは満期日の延期を計画しなければならない状況だ。(FT.com, 2/02/2012)

（9）スターウッド 第4四半期決算 増益 +42%

Starwood Hotels & Resorts が、第4四半期決算が、\$140m（除く一時的経費）（増益 +40%）となった。 収入は +14%の \$1.53bnであった。

Three Months Ended December 31,			Year Ended December 31,	
2011	2010		2011	2010
\$ 140	\$ 99	Income from continuing operations before special items	\$ 378	\$ 237
\$ 0.71	\$ 0.52	EPS before special items	\$ 1.93	\$ 1.25
		Special Items		
(68)	73	Restructuring, goodwill impairment, and other special (charges) credits, net ^(a)	(68)	75
(14)	(4)	Gain (loss) on asset dispositions and impairments, net ^(b)	—	(39)
(16)	—	Debt extinguishment ^(c)	(16)	—
(98)	69	Total special items – pre-tax	(84)	36
38	(4)	Income tax benefit (expense) for special items ^(d)	108	(5)
78	42	Income tax benefit – capital loss utilization and other non-recurring items ^(e)	100	42
18	107	Total special items – after-tax	124	73
\$ 158	\$ 206	Income (loss) from continuing operations	\$ 502	\$ 310
\$ 0.80	\$ 1.08	EPS including special items	\$ 2.57	\$ 1.63

(starwoodhotels.com, 2/02/2012)

その他

（1）フェイスブックの上場資料から

収入	\$3.7bn	CEO '11 上期ボーナス	\$220.5K
費用	\$1.9bn	ユーザー	8億4,500万人
利益	\$1bn	モバイルユーザー	4億2,500万人
手元現金	\$3.9bn	Friendship	100bn
広告収入構成比	85%	(FB SEC filing S-1, 2/01/2012)	

編集後記

「日本航空、これからが正念場だ」

A 君へ

年賀状有り難う。 5年前に退職して以来すっかりご無沙汰しているが、元気になっていること嬉しく知りました。

君が有楽町のガード下で送別会を開いてくれたことを懐かしく思い出している。

日航もいよいよ今秋に再上場となるね。

今年度の決算では、当初の予想の3回目の上方修正となる1,700億円の経常利益を計上する見通しを立てている。 2期連続の最高営業利益も達成する勢いだ。 素晴らしい業績だ。

2010年1月に会社更生法の適用を申請して以来 たったの2年でここまで良く見事に再生したものだ。 この15日は、臨時株主総会で植木新社長中心とした“生え抜き”中心の経営陣が選出されるね。

君も、青雲の志を持って入社した会社が破綻してしまうなんて・・・思っても見なかったことが現実となって、さぞこの間に辛い思いをしたことだろう。 君たち現役の会社再建の涙ながらの奮励努力と熱意が、この迅速果敢な大幅収支改善を成功させたのだ。 僕たち日航OB/OGは、君たちに感謝すると共にこの快挙を喜んでい

今は、僕たちの時代と様変わりだ。 君たちは、ズーッと難しい時代に生きている。 原油価格がバレル100ドル以上に1990年代の20ドルから5倍も高騰した。 LCCが世界の空のほぼ30%を侵食した。 日本でも新興LCCがあつという間に3社も誕生した。 国際アライアンスが台頭したと思ったらオープンスカイ協定が方々で締結されている。 成田空港の発着枠が年間30万回を目指している。 羽田空港にも国際線が乗り入れるようになった。 インターネットの普及で、サプライヤーの直販が増加している。 炭素繊維を使用した軽くて強い複合部材が、航空機にもふんだんに使用されるようになった。 もうよそう・・・、切りがない。

僕たちの時代は、航空マーケティングの 3 大発明と言われた ①GDS、②H&S、③FFP を勉強した時代だ。(GDS は、当時は未だ完全に Global に展開していなかったのが CRS と呼ばれていたっけ)

僕みたいな老頭児 (ロートル) が出しゃばって言うことでは全くないが、君に言うておきたいことがある。それは、会社再建のここまでの成功は、多くの犠牲の上に成り立っているってことを決して片時も忘れないで欲しいと言うことだ。

5,000 億円以上の債権放棄を余儀なくされた投資家たち、3,500 億円の資本を注入した企業再生支援機構、株券をただの紙切れにされてしまった株主たち、整理解雇された人たち、老後の生活を変更せざるを得なくなった退職者たち・・・、これらの協力があったからこそ再建できたのだ。

A 君、好決算に喜んでばかりは居られないよ。これらの人たちに“恩返し”をする必要 否 義務が君たち現役にはあるからだ。サステイナブルなゴーイングコンサーンとして、業績を維持し安定的に利益を計上して投資家達に配当する必要がある。そして、日本の航空会社として、誰にも負けない安全安心な航空輸送サービスを提供して欲しい。最近、「日本の空は、何も日本の航空会社でなくても構わない」などと乱暴なことを言っている人たちが居るけれども、(飛行機野郎の君もそうだと思っていると思うけど) 日本人の文化や慣習や全てを分かっている日本の航空会社が日本には絶対に必要なんだ、ということは言を待たない当然の話じゃないか。

植木新社長以下、君も含めた現役の皆が“チーム日航”でまとまって、“恩返し”を実施しなければならないと僕は考えるよ。

今までの投資抑制のためにおろそかになったプロダクトの強化、進展著しいマーチャンダイジングのキャッチアップ、IT システム更新、国際提携の強化、内外の競争激化への対応・・・などなどチョット考えただけでもチャレンジングな問題が山積している。これからが再生日本航空の「clear for take off」、離陸だ。これからが正念場だ。君たちの安全運航の責任は重大だ。

「日本の翼 日本航空」「世界の翼 日本航空」の飛躍を心から願ってやまない。

体にはくれぐれも気をつけて、元気で頑張るって欲しい。またガード下で飲もうか？

平成 24 年 2 月 6 日 H.U.

表紙：

Cayuga 理紗子

鉛筆、筆ペン

maruman S140 Sketch Book

2008年8月作

TD 勉強会 情報 519 (以上)