

平成 23 年 12 月 26 日

TD 勉強会 情報 513

<<<<< 特集：2011 年の回顧と 2012 年の展望 >>>>>

1. 2011 年の米旅行業界 重大出来事
2. 2012 年の旅行 Web テクノロジー展望
3. 倫理の曖昧さにグレーハットの策士は無頓着（3）
4. 編集後記「勉強会編集人の Tweets」



1. 2011: Year in Review

2011年の米旅行業界から見た重大出来事

2011年は、何時もの年より大きな出来事が連続した。何時もの「その年の10大ニュース」の代わりに、ニュースを引き起こしたイベントに着目して旅行業界の2012年の重大出来事を回顧して見た。

(1) リストラクチャリング

M&A、倒産、分社などのリストラが多かった。

AA航空が、2011年の最後に遂にチャプター11を申請した。航空会社のコンソリ旋風が続いている。DL+NW、UA+COに続いてAAやUSの帰趨が取りざたされている。GoogleがITA Softwareを買収し、議論の多いFlight Searchを立ち上げた。

リテールでは、ビッグが良いとばかりに米最大の旅行フランチャイザーであるTravel Leaders Groupが、米最大のコンソーシウムであるVacation.comを買収した。このデールにより、TLGは、フランチャイズとホスティングとコンソーシアのグループを束ねて北米旅行業界シェアの30%(\$60bn)を席卷する。

Hickoryコンソーシウムは、InteleTravelのオーナーであるTrania Cosに買収された。

一方、Dollar Thriftyは、HertzとAvisから買収を仕掛けられたが、どちらとも取引は成立せず我が途を継続して歩むこととなった。

Expediaは、TripAdvisorを分社した。Marriottは、タイムシェア事業を切り離(売却)した。LH航空は、BMIをIAGに売却した。Ambassador Internationalは、4月に破綻しWindstarの中核ブランドを、帆船×3隻をアップグレードしたXanterra Parks & Resortsに売却する嵌めになった。そして最後に、物議を醸していたマルチレベル・マーケターのYTBが、売却されて社名がFirst Travel Allianceに変更された。

(2) 目的地

世界経済サイクルのアップ&ダウンの渦に加えて、自然災害、健康不安、政治不安などの多くのイベントリスクが現実となった年だった。エジプト、メキシコ、日本などの目的地が、それらの大きな影響を強く受けた。

カイロでは街頭デモが繰り返されMubarak大統領が失脚した。依然として総選挙は未だ実施されていない。アラブの春が人々に歓迎されたが、そのプロセスは何時もうまく行くとは限らない。新大統領が選出されて安定化するまでは、ツアーリストのエジプト訪問は一時休止の状況だ。

メキシコでは、慢性的問題とのイメージが出来上がってしまった麻薬バイオレンスが continuing。しかし、大統領の率先した事態改善努力やマーケティング努力により、メキシコ訪問客は減少している米国からのインバウンドを除き増加傾向にある。特に新興市場のブラジルや中国からのメキシコ訪問者が大幅に増加している。メキシコは、世界第10位のインバウンド旅客数を、第5位にすることを計画している。

日本の福島原発事故が、この国へのインバウンド旅客を大幅に減少させている。日本は、地震と津波災害に対処したものの、事故を起こした原発から16哩は立ち入り禁止地区のまま。インバウンド需要は、最近、回復が見られるものの、東日本大震災直後に半減した需要は、依然として前年実績を下回っている状況にある。

ギリシャの経済危機、イスラエルやヨルダンやその他の地域の社会不安が、ツーリズム振興に悪い影響を与えている。

一方タイでは大洪水が、200万人の市民の退避を余儀なくし、そして旅行者のタイ訪問を諦めさせている。世界銀行は、この被害を\$45bnと見積もっている。

(3) Hotties

2011年は、米国や欧州やその他の地域で経済の疲弊が見られたが、旅行業界にとってはかなり良い年であった。しかし、ホットスポットとなると何時ものNYCや、再び出現のLas Vegasや、そして場所とは関係ないがソーシャルメディアなどの幾つかの話に限られてしまう。

河川クルーズでは、Viking River Cruisesが2012年に新造船×6隻(6隻もだ!)を欧州に導入する。一時クルーズがゼロになったミシシッピでさえ、American Cruise LinesとGreat American Steamboatが河川クルーズに来年復帰する。

中国市場では、Royal CaribbeanがメガシップVoyager丸をLegend of the Seas丸に加えて投入する。中国の4つの港から出港する、前年比激増の49本のクルーズを売り出している。Carnivalは、中国市場で完全子会社のクルーズ流通会社Costa Cruisesを設立した。

(4) 戦争継続

航空会社とGDS間の長年の戦争が継続している。そして2006年から始まった、地方税務署とオンライン旅行会社間の卸値と販売価格間のホテル宿泊税を巡る戦争が続いている。2011年の航空会社とGDS間の戦争は、付帯サービスの販売と新たな航空会社のマーチャндаイジングに集中している。航空会社の先兵はAA航空だ。AAは、GDSを迂回することができて、旅行者のプロフィールに合致した航空会社のマーチャндаイジングを可能にする(付帯サービス販売を可能にする)ダイレクト・コネクトの普

及に努力している。 GDS は、付帯サービスを販売するためのテクノロジーを準備したが、航空会社はそのコンテンツを提供してくれないと文句を言っている。

しかし、戦場はテクノロジーだけではない。 AA と Sabre と Travelport は、お互いに競争法違反行為の差し止めを裁判所に要求している。

一方、ARC は、EMD (electronic document for miscellaneous and ancillary charges) を開発した。 これにより旅行会社は、航空会社の付帯サービス運賃を ARC 経由 (と GDS 経由) で販売できるようになった。 しかし、これは航空会社がこのコンテンツを ARC 経由で GDS に提供した場合に限っての話だ。

ホテル業界では、地方税務署と OTA 間のホテル宿泊税を巡る裁判が継続している。

OTA は、仕入れ値 (ホテルにとっては卸値) に対して宿泊税を課している。 ホテルは、卸値と最終小売り販売価格と差額にも課税しなければならないと主張している。

2006 年から続いているこの裁判は、負けたり買ったり示談で和解したり状況が続いている。 終わる気配すら見せていない。

(5) マイルストーン

ペンディングの計画が実行開始となったケースも存在する。 Bahamas の Baha Mars プロジェクトがそれだ。 中国輸出入銀行が資金を拠出して 2 月に鉄入れ式が執り行われた。 サッカー場よりも広いカジノ施設を有した 1,000 エーカーの複合施設が、2014 年には完成する予定だ。

また、今年には北東回廊旅客鉄道 Amtrak の創立 40 周年にもあたる。 今年には、乗車率が過去最高となり、Amtrak にとって目出たい年となった。 しかし、収支は償わず依然として単年度予算毎の政府補助金支給の是非の議論が年中行事として議会で繰り返されている。

ワシントン DC では、米国インバウンドを促進するために、新たに Corporation for Travel Promotion が設立された。 Brand USA のロゴがロンドンの World Travel Market で発表され、CTP が獲得した Travel Industry Association の「Discover America」のテーマと共に世界マーケティング戦略が計画されつつある。 来年 3 月には、米国インバウンド誘致の初めての広告が打ち出される。

Marriott International CEO Bill Marriott が来年 3 月 31 日に CEO を退任して取締役会長となる。 Philadelphia では、慈善家の H. F. Gerry の寄付により SS United States Conservancy が Norwegian Cruise Line が保有していた帆船を譲り受ける。 水辺のアトラクションを

復活させる計画だ。 New Orleans では、10月にランドマークの Hyatt Regency を再開させて、ハリケーン Katrina 被害後のこの地のインバウンド業界を再浮上させる。

ボーイング社は、B787 初号機をラウンチング・キャリアの全日空に当初計画の3年遅れで納入した。そして、7月9日には、人口800万人の新しい国 Republic of South Sudan が誕生した。

(6) 旅行産業と政府

2011年の旅行産業と米政府の関係は、悪いこと良いことの両方の出来事が存在する。アンクル・サム議会は、7月末、連邦航空局 (FAA) の再授權法案を暫定延長することに失敗した。数週間後には、共和党が妥協して暫定延長することが可決されたが、それまでの間、一時航空の連邦税の徴収ができなくなかった。その間の徴税可否や既に納めた税の払い戻し手続などで、旅客と航空会社と IRS で大きな混乱が発生した。

もっと良い話としては、初期の段階では混乱が見られたけれども、財務省がキューバ渡航を知人訪問や学術、文化、宗教、スポーツなどの特定の目的を有した person-to-person ベースの渡航規制を緩和した。運輸保安局は、空港のセキュリティーチェックを合理化するために、事前に個人情報をファイルした信頼おける旅客のチェックを簡素化した「trusted traveler program」を主要空港で開始する。

幾つかの致命的な事故後に、運輸省は、商業トラックとバスの運転手に対して運転中の携帯電話の使用を禁止した。そして、幾つかの重大バス衝突事故後に安全性に劣る幾つかのバス会社の捜査を実施した。

運輸省は、外国の航空機に対しても空港ランプ上の遅延を3時間以内に規制した。その効果の測定の結果は今暫く待たなければならない。

2011年は、FAAがこの規則を米航空会社のケースに実際に適用した初めての年となった。Memorial Day の ORD 空港における AA Eagle のランプ上の3時間以上の遅延便×15便 (搭乗旅客600名) に対して、FAAは\$900,000の罰金を請求した。この規則に批判的なグループは、過度の規制は欠航便を増やし旅客不便を増加させるだけだと言っている。

航空会社は、支払わなければならない税金や手数料などの基礎運賃以外の全ての費用を合算した総額運賃表示の新運輸省の航空運賃広告規則についても戦っている。航空会社は、控訴審にアピールすることを検討している。

国務省では、業界のロビイストたちが、中国、ブラジル、インドなどにおける査証発行手続きの迅速化を求めて動き回っている。

(7) 港の問題

クルーズ業界のニュースは港の話題に集中した。ジャマイカの北岸の歴史的な町である Falmouth では、そこで2つのクルーズ用バースを保有している Royal Caribbean が、最大のクルーズ船をこの航路に投入した。一方、Carnival は、Puerto Plata の西、ドミニカ共和国北岸 Maimon Bay で、昨年クルーズ港の開発計画を立ち上げた。

米国の既存の港は、船の誘致に積極的な動きを展開した。NYC は、2013 年の Norwegian の Breakaway 丸（4,000 人乗り）の誘致に成功した。2012 年には Disney 丸も、SEA, Galveston, Texas に加えて NYC にも寄港する。Portland と Maine では、大型クルーズ船の寄港を期待して、最大の規模を誇る第3バースを建設している。しかし Charleston, S.C. では、Carnival Fantasy 丸寄港に反対する周辺住民の運動が起こっている。

メキシコクルーズが多い San Diego の Left Coast やその他の港は、クルーズの減少に悩まされている。バミューダも Carnival Cruise の寄港減少に悩まされるだろう。

(8) 新たな方向

業界で名を馳せた人物たちが復帰した。クルーズのベテラン Bruce Nierenberg が Tampa と Havana 間の夜間便フェリー計画を携えて3月に復帰した。法人旅行のプロ Ed Adams は、ニュージャージーの Directravel を買収して、Carlson が買収する前の Navigant で彼が実施していたように、この Directravel を中規模法人旅行会社に仕立てる最中だ。Dick West も、Galapagos クルーズ計画で復帰した。

10月には、ブティック・ホテルのパイオニア Ian Schrager が、シカゴで最初の Public ブランドの中級ブティックをオープンした。彼の Marriott との JV であるハワイの Edition ブランドでは、オーナーとの間で契約解消の訴訟が繰り返されている。

リテールでは、ARC が小規模旅行会社のためのサービスとホスティング オプションを提供する Helix を立ち上げた。ホスト旅行会社の Nexion, V-com, Ensemble コンソーシアは、コミッション付きの航空便販売プログラムを立ち上げた。Orbitz は、プライベートレーベルの販売に積極的だ。そして America Express と AOL の B2C サイトの予約エンジンを、Travelocity から Orbitz に替えさせることに成功した。

新しいホテルやリゾートも開業した。 Disney はハワイでオアフ島の Ko Olina コンプレックスに Alani リゾートをオープンした。 Best Western は、ロシアと香港に進出し、Hawaiian 航空が東京の羽田空港に、QF 航空が Dallas にそれぞれ乗り入れを開始し、Pan Am が TV 番組のシリーズに再登場した。

(9) 蓋棺録

Stanley Plog	旅行業界のリサーチのパイオニア
Bill Hunt	ASTA 社長
Andy Robustelli	フットボール殿堂入りプロ選手で旅行会社経営者
Jack Guiteras	Lorraine Travel (Coral Gables, Fla.)、キューバ旅行解禁主唱者
Darryl Thrasher	AVIS セールス幹部、多くの業界パネルを務める
John Bloodworth	Alamo、DL 航空、Pan Am、英国 Thomas Cook 社長、Expedia CruiseShipCenters (Plantation, Fla.)



Tnooz, 12/20/2011

2. Tnooz Predictions 2012

The biggest and best list in travel technology

2012 年の旅行 Web テクノロジー展望

Tnooz が、旅行 Web テクノロジーの 2012 年展望を業界の知識人 21 人に占ってもらっている。勉強会では、紙面の関係上 15 人の“占い”を抜粋して以下に掲載した。

Alex Bainbridge (TourCMS)

(1) トランザクションを扱わない新興企業は継続して苦悩する

ソーシャル、旅程シェアリング、モバイル都市ガイドの新興企業やアプリケーションは素晴らしい芸術的開発だ。しかし、ビジネスモデルが脆弱で金を生み出すには未だ至っていない。トランザクションタイプの新興企業の方が、少なくとも収入を得て何とか生き延びることができる確率が高い。

(2) Web テクノロジーが予約エクスペリエンスだけでなく全体を改善

Hipmunk.com が「苦悩(agonny)」を測定基準に使っている。つまり旅行計画段階の agony を取り去る努力をしている。これがますます進展するだろう。査証申請、予防接種、各種申請書、官僚主義、複数のサイト検索、多くの商品情報と予約に集中しているサイ

トだらけ・・・厄介な旅行計画を一挙に解決する総合旅行サイトが必要だ。顧客（旅行計画者）対パーソナルなアドバイザーの One-to-One の関係が 2012 年には出現するだろう。この One-to-One の関係は、最早豪華旅行だけにとどまらない。

Alex Kremer (FlexTrip)

（１）パーソナライゼーションの時代

無い間、旅行カタログとして振る舞って来たオンライン旅行販売業者が、十分な顧客データを蓄えて遂に旅行者のプリファレンスに基づく旅行の販売を実施する。旅行サイトのユーザーに対するアピールの最適化の努力が、個人の旅行者との関連性に重点を置くようになって来ている。

（２）旅行新興企業は、資金集めに苦勞する

過去数年の潤沢な資金が存在した時と違って、2012 年は資金調達が困難な時代となるだろう。十分なシードマネーを確保した後は、大きなフォローアップの資金が必要になるが、信用市場（credit market）が収縮している。SEM により大きく依存した新興企業運営の経済が非現実的となっている。

Claude Benard (HoteliTour)

（１）2012 年 Buz words: コンバージェンス、トランスメディア、TV 接続

コンサルティングの情報源が、多くの自分のスクリーン（Web、ビルボード、モバイル、タブレット）からの四六時中のメディア・コンサンクションとなる。Google TV や Apple TV などの新サービスが続々登場する。ツーリズムの電子戦略のステークホルダーたちは、これらの追加されるスクリーンへの対応を求められている。テクノロジー開発者が、顧客エクスペリエンスの統合を提供しているので、イノベーションは、旅行業界以外の所から生まれて来ることが頻繁だ。

（２）中国会アウトバウンドの急速な増加と進化

中国の旅行者が、団体旅行から個人旅行に変化しつつある。中国アウトバウンドは巨大市場だ。この市場に対するデジタル・マーケティング（中国語 Web やソーシャルネットワークキング）が必要だ。既にカナダ、豪州、豪華ホテルでこの戦略が実行されている。

Daniele Beccari (TargetHub)

（１）大規模な新 e-コマースのエントリーポイント変化

今までの e-コマースは比較的単純だった。ブラウザを開けて、好みのブランドサイトへ行って、検索して、検索を繰り返して、購入（或は予約）する道順だ。デスクトップのブラウザ＋検索エンジンのパラダイムの時代は過ぎ去った。

ユーザーは、これに替わった検索のエントリーポイントを使い始めている。新たな器械であるスマホ、タブレット、e-ブックス、カー・ナビゲーション、ゲーム・コンソール、TV、そして新たな検索環境であるソーシャル検索、マップ検索、音声検索を使い始めている。この戦争のジャイアンツは、Google, Facebook, Apple だけではなく、器械メーカー（Nokia に注目）、コンテンツ編集者（Amazon に注目）、プライベート・プラットフォーム（Gilt や LivingSocial に注目）が存在する。

Dennis Schaal (Tnooz)

（１）Priceline, Expedia など大手 OTA、バケーションレンタルに大々の参入

大手 OTA がホテル予約事業を世界的に拡大しているので、その帰結はバケーションレンタルに当然行き着く。これは、カウチ・サーフィンや P2P 方式ではなく、TripAdvisor のようなプロフェッショナルが管理するプロパティの流通業者との結合だ。

（２）じゃんけんぼん

2012 年の Buzz としては、オンディマンドのカーサービスが鉄道を上回るだろう。モバイルの普及がオンディマンドのカーサービスと良くマッチする。このシステムのモバイルのアプリケーションを使って、インタラクティブの地図上からドライバーを探し出すことができる。Uber, Limos.com, GroundLink が革新的なサービスを提供している。

Evan Konwiser

（１）Google の新プロダクトの業界への影響は限りなく小さい

Google が 2011 年に導入した Fight Search と Hotel Finder は、業界の既存企業に大きな影響を与えない。どちらのツールも最良のソリューションを提供できないからだ（複雑過ぎてトランザクションが厄介）。Google は、OTA を見つけ出す信頼おけるソースとして残り続けるだろうが、OTA や旅行専門メタサーチは Google の大きな脅威を直ぐには感じないだろう。世界の秩序は維持される。

（２）ソーシャルトラベルの勝利者は居ない

2011 年にはソーシャルトラベルの新規会社が多く立ち上がった。資力のあるソーシャルトラベルサイトが進化発展するだろう。しかし、2012 年末までにクリティカルマスに到達する者や、2013 年にも通用するプロダクトとビジネスモデルを開発する者は誰もいないだろう。

Gene Quinn (Tnooz)

（１）Apple の iTravel がやって来る

来年の半ば頃までに iTravel が市場に登場する。 iTravel の旅行を誘うエレガントのマッシュアップは素晴らしい (ビジョンが有って、Google の Schemer よりも良い)。 iPad が iTravel 用で、iPod が iTunes 用となる。

(2) モバイルの新たなオポチュニティー

モバイル旅行アプリケーションが大流行りだ。 モバイルゲーム市場が旅行アプリのモデルとなる。 プラットフォーム-ネイティブのモバイルアプリケーションとプラットフォーム-アグノスティックのアプリケーションの境界線が完全にぼやけ出している。

Glenn Gruber (Ness Technologies)

(1) 自然言語

旅行検索が大きく前進している。 新興企業の Evature と Hopper がこの分野をリードしている。 Apple は、Siri を使って旅行セクターに影響を与えるだろう。 それは、大げさに賞賛されている iTravel パテントよりも大きな影響となるだろう。 Google は、Majel に取り組んでいる (しかしデビューは来年末までかかるだろう)。 Microsoft は、Tellme を保有している。 しかし Apple が一歩先んじている。

(2) Apple インパクト

Apple が、Siri を iPhone の旅行検索のエントリーポイントとするならば、それには予約データが必要になる。 Apple が、航空便データへのアクセスを得るために Kayak と提携する可能性なしとしない。 そうなれば、驚異的な旅行検索エクスペリエンスを提供するので、Google の Flight Search も真っ青だ。

Jim Craven (Tnooz)

(1) ソーシャルメディア分析と旅行ブロッガー

ソーシャルメディアの分析とメトリックス (計測) が、大幅に向上するだろう。 そして標準化とベンチマーキングの基礎が作られるだろう。 これは、旅行のサプライヤー、CVB/DMO、PR 企業による旅行ブロッガーと紙媒体ジャーナリストの間の品質比較を容易にするので、ブロッガーにとってはチャンスが生まれる。 紙媒体からオンラインのブロッガー記事への移動はゆっくりだが、ソーシャルメディアの分析とメトリックスの向上がこの追い風となるのは確実だ。

(2) 航空会社のマーチャンダイジング

航空会社の付帯サービス開発が壁にぶつかるだろう。 アラカルトメニューから再びサービスの統合が始まる。 ファーストフード業界では、アラカルトに加えた割引価格の「バリューミール」や「entrée with two sides」パッケージが人気を博している。 航空会社でも「運賃+手荷物 2 個」とか「運賃+手荷物 1 個+Wi-Fi」とか「運賃+優先搭乗+機内スナック」などのパッケージ料金が誕生するだろう。

Kevin May (Tnooz)

(1) ソーシャル トラベルが成長

2011年に、旅行計画サイトが目も眩むように拡大した。2012年は、このモデルの持続可能性が問われる年となるだろう。余りにも多い旅行計画サイトに必要とされるレビューやリコメンデーションの夥しい数は、ユーザーを検索で戸惑わせ困惑させてしまうことになる。牽引力や関連性に乏しい者は脱落するだろう。ソーシャルグラフを完全に理解しそれを活用する者だけが生き残れるだろう。

(2) 旅行新興企業の恐怖

新興企業に必要な資金が枯渇している。起業するための元手と、事業の拡大のための二次的資金調達が極めて困難となって来ている。これから起業を考えるのであれば、マーケティングに多額の金を必要とする事業からの撤退や、単純に起業を諦めるしか無いだろう。

Linda Fox (Tnooz)

(1) ユーザーレビューの白熱

ユーザーが投稿するレビューの真贋が問われている。ホテルは、偽の中傷レビューに手を焼いている。英政府は、最近、正当なレビューを保証するビジネスを展開しているReevo.comを支援している。TripAdvisorは、“信頼おけるレビュー”に対する自身の約束の表現を和らげている。そしてAdvertising Standards Authorityが、TripAdvisorに一層の改善を促すだろう。唯一、真の宿泊客のレビュー投稿の認証(確認)こそがこの問題を解決する。

(2) フラッシュ販売のオーバーホール

今後12ヶ月間の間に、フラッシュ販売の大改革が起こりそうだ。同じことをやっている企業が多過ぎる。OTAが、自身のサイトのフラッシュ販売を彼らのサイトの中に取り込まないのは信じ難いことである。ExpediaとPricelineの2社は、既にこの方向に動いている。最近数週間、この販売の信頼置けない値引きにウンザリしたユーザーがAdvertising Standards Authorityに苦情を申し立てている。

Martin Collings (Mastercard)

(1) 財布戦争

モバイルネットワーク運営業者、モバイル電話運営システム、カードスキーム、代替支払い手段、そして主要小売店、マストランジット運営業者が、全ての支払いを電子財布(携帯電話)で済ませるソリューションを有していると主張している。しかし、誰が電子財布市場を制するのかの判定には1年以上がかかるだろう。旅行に対する影響が明らかになるまでには時間がかかるだろう。旅行決済にも、電子財布が大きく影響を及ぼすことは明らかだ。

(2) 航空運賃支払いの戦略的展望

GDS のモデルでは、航空運賃の支払いに、一般的に包括アクワイアラー (generic acquirer) とマーチャントの ID が使用されている。そこでは、トランザクションの実際の決済が誰によって実施されているのか分からずじまいとなっている。この点の改善を含めた多くの理由が、航空会社の支払い決済に関する戦略的展望を 2012 年に進化させるだろう。Veuling 航空は、詐欺管理システムに亘ってコーディネとするアプローチを採用している。LH 航空は、予約エンジンに堅固に組み込まれた代替支払い手段を使用している。Jetstar 航空は、マーケットと支払いタイプに亘ったレポートと照合機能を統一している。そして幾つかのケースでは、ボリュームと市場条件が合致するならば on-us acquiring さえも採用されている。(on-us 取引=カード発行者と加盟店契約会社が同一の場合の決済)

EMV mandates (IC クレジットカード端末の統一規格) は、空港のキオスクを含み、航空会社の単一決済戦略に対するフォーカスを増加させるだろう。

Patrick Landman (Xotels)

(1) Google の Hotel Finder

Google Hotel Finder が Kayak, Trivago, HotelsCombined のごとくのメタサーチと小規模の OTA を打ち負かすだろう。GDS 掲載会社を通じてリストしたホテルといえども、自身の幾ばくかの流通支配力を再び獲得することができるだろう。ホテルは、Google Place への完全な写真の掲載に注意を払うべきだ。

(2) ホテルの流通コストの増加

かなりの数の OTA が、コミッションを 12% から 15% に値上げしている。そして優先抽出順位を上げるプログラムを立ち上げて、18%~20% のコミッションを獲得している。2012 年には、ホテルの流通コストが増加するだろう。ホテルは、OTA 依存の再考が必要となる。OTA は、グローバル収入の増加が最大のミッションであるので、何時も個別ホテルの利害とは一致しないことをホテルは記憶にとどめておくべきだ。

Sarah Kennedy Ellis (Sabre)

(1) ソーシャルデータの群れの一団 (clusterflocks)

2012 年は、モバイルのデフォルトにより旅行者の群れの一団の一挙手一投足の全てが、自動的にソーシャルデータとして開示される時代の幕開けとなるだろう。これらの「生活のセンサーネットワーク (living sensor network)」は、無意識の便利さが人力によるプライバシー最適化に勝るので、新しいデータの加行物を極めて増加させるだろう。IT 気取りの集団が「ソーシャル データ アーキテクチャー」を専門用語として確立することに貢献する一方で、選抜された少数は、1+1=3 の希望を抱いて、構文の解析とそ

れを彼ら自身の物との組み合わせたソーシャルデータの構造化（空間的 spatial）と非構造化（一時的 temporal）の実験を開始するだろう。

そのデータの旅行検索体験への知的統合（intelligent integration）は、コンテキストベースのコンバージョンの増加を生み出すこととなり、それは 2013 年の幅広い業界の投資対象となるだろう。

（2）旅行の大海の新たな動き

ジェスチャーベースのブラウジングが、急速に進化して伝統的リテールの 2011 年のトレンド人気となった。何故って？ ジェスチャーのような体験と感情的な結びつきがユーザーとプロダクトの間のコンバージョンを増したからだ。2012 年には、我々の業界は、旅行に特化した同様のアプリケーションを研究するだろう。

旅行は、旅行後の記憶に基づいた強い感情を想起させるが、旅行者は予約プロセスの前段階では、ホテル、レンタカー、航空のこれらの感情へは滅多に関係しない。2012 年には、ジェスチャー・ブラウジングの旅行への適用の分析を引き起こすだろう。しかし残念乍ら、話ばかりで実際の技術的開発は 2013 年となるだろう。しかし、そのことは反対に、来年には少なくとも 1 つの、オンライン旅行エクスペリエンスの改善の必要性を十分に理解しているモーションテクノロジーの旅行新興企業が、新機軸を打ち出し、資金を調達して、起業するための扉は開いていることを意味している。



Tnooz, 11/15/2011

3. Ethical ambiguities don't bother grey hat tacticians (3)

倫理の曖昧さにグレーハットの策士は無頓着（3）

ブラックハットの秘密のツールは、FRO が自由にできる唯一の武器ではない。多くのホテルコテージの経営者は、礼節を守っているとやっている。しかし、これらのグレーハットの行為は、「誰も実施している」とか「チョットだけしか実施しない」とか、或は「“小細工”したこの程度は、罰を食らうほどではない」というナイーブな感覚に基づいている。これがホテル経営者の倫理基準になっている。しかし、これらの倫理は、多分、極めて大きなリターンに基づいた価格弾力性に基づいたものである。

宿泊客を引き寄せる実証的な手法は、肯定的なレビューの収集率を増やすことである。例えば、レビューを提出するプロセスを単純化させるために“レビュー・ステーション”のロビーを提供するかもしれない。ホテルは、もっと積極的になって、宿泊客に対して「ご滞在のハイライトは何ですか？」というような無邪気な質問をした後に、

TripAdvisor（今では Facebook Connect により簡単なサインインができる）のレビュー投稿を促すかもしれない。或は、「ご滞在中経験された私どものサービスを改善する余地はありますか？」と聞くかもしれない。しかしながら、この質問は、インスタントな通信によって支配人へ直接 e-メールするきっかけになるかもしれない。これらは全て素朴そのものであるようだが、構造的に、TripAdvisor のレビューは、受け取ったネガティブな批判を凌駕してしまうより多くの肯定的な文脈のレビューで占拠されている。同様に、改善の問題については、構造的に TripAdvisor への投稿から隔離されてしまう。苛ついている宿泊客に接しているチェックインデスクの係が、その宿泊客に“レビュー・ステーション”の利用を勧めるとは思われない。

総合宿泊履歴システムを保有しているホテルは、腹を立てている宿泊客にもレビューを書くことを抑制するルールを容易に作り出すことができる。例えば、レシート・フォリオ（利用明細書）を含んだ e-メール上でレビューの投稿を促す方法を採用しないことが考えられる。ほとんどのホテルは、そこまでの結果をゆがめる操作はしていないと言うだろう。しかし、成功報酬型のインセンティブ、管理契約パフォーマンスの保証、あるいは検索エンジンのランキングにレビューが大きな影響を与えるとしたならば、この否定的な回答は違ったものとなるだろう。金が絡むとなれば、規則からの逸脱の誘惑が増加する。

レビュー投稿のもう 1 つのテクニックは、インセンティブを提供することである。将来の滞在用の割引券はいかが？ 客室アップグレードは？ スナックやドリンクは？ などの提供である。古典的学派に属するホテル経営者は、社内の利用のためにこれらのテクニックを使用して社内で使うための多くのコメントカードを集めた記憶を有している。TripAdvisor は、この点に関して明確なルールを有している。肯定的なレビューが求められていないとしても、或は報酬を承認する前段階の編集用レビューの対象とされたレビューであったとしても、インセンティブ、割引、アップグレードは一切禁止されている。また、宿泊客のコメントカードは、レビューとして提供することはできない。

曖昧な点は、間接的報酬である。例えば、コンテンツでなくてレビューの提出に基づく懸賞である。これは、自身のサイト（例えば Macy's 或は DSW）のためのレビュー奨励のためにはありふれたことであるが、第三者のレビューサイトに対する場合は顰蹙を買うことになる。

あるホテルマーケティングの幹部は、「宿泊客のレビューの真贋の白黒を判断するのが困難な場合は、グレーとして扱うのが合理的だ」と言っている。

肯定的なレビュー或は否定的なレビューを正しいと認めるのは悪なのか？

偽と申し立てられているネガティブなレビューを取り除くことに努力している Kwikchex のごとくの幾つかの団体は、TripAdvisor に対して法的措置をとると言って紙面の見出しを賑わしている。正当な否定的レビューを肯定的なレビューの山の下に埋めてしまうことによりその影響を無くしてしまうことが、一般的且つ効果的なテクニックであると言えるだろう。

インチキの否定的レビューは、件のホテルの注意を喚起するが、特にソースを特定するいかなる証拠も隠滅された場合は、そのホテルに対する偽の肯定的レビューの第三者による検証はほとんどされない。その結果、否定的レビューによる競争者に対する攻撃よりも、肯定的レビューのアストロターフはより容易である。

FRO は、プライバシーを守るための数多くの消費者保護の下に隠れることができるので、第三者の調査を難しくしている。法的処置や裁判所には、通常は損害の実証あるいはアストロターフによる非難による実害の明示が必要となる。損害は、間接的であり計測するのがより困難であるために、肯定的レビューを提供している団体に有罪宣告するのは比較的困難だ。

レビューを肯定的に偏らせるもう 1 つの多く採用されているテクニックは、否定的なレビューを緩和 (moderation) させてしまうことである。理想的には、レビューが掲載される以前に問題を解決してしまうことだ。肯定的レビューは自動的にレーティングへの使用を承認するものの、否定的な意味合いを持つレビューは保留扱いにするアルゴリズム的な規則を設定することが必要となるかもしれない。

大手の ORM 企業は、レビューが動き始める前に抽出してその問題を解決するために認証し (authenticates)、有効化し (validates)、モデレートし (moderates) するテクノロジーを広く販売促進している。サプライヤーに対する付帯的恩恵は、否定的レビューの発行日を構造的に遅らせることである。あるグループは、顧客を満足させることによって苦情を抹消することは良いことだと言うだろう。しかしながら、他は実際の体験に基づく否定的レビューであるならば、それを公表してホテルに改善を迫るべきだと言うだろう。

この緩和プロセス (moderation process) は、宿泊施設でない第三者の Web サイトにとってロジスティックに複雑となる。多分これが、消費者のブランドやホテルの Web サイトのレビューの盲目的信用を回避させているもう 1 つの理由となっている。消費者保護団体は、否定的レビュー (1 個) を削除させるための報酬とレビュー (複数) を書かせるための報酬の間の倫理的違いは何なのかと聞いて来るだろう。

また、若しいかがわしい消費者が、些細な否定的レビューにも幾ばくかの報酬が出ることを知ったならば、ホテルは無意識に問題を大きくしてしまうことになってしまうと、陰謀説を唱える人たちは心配するかもしれない。

テクノロジーに対して倫理問題が停滞するようなことが起これば、今までに最も良く試験済みの方法である威嚇が選択されるだろう。事実関係が薄弱なものまでを含めて、否定的レビューの削除のための法的手段への訴えは、多分より好ましいことなのだろう。借金取り立て人や町内会のいざこざや身体障害にとって、法的威嚇は大きな効果を発揮するのだから、ホテルだってこの手段を使わない手はない。

多くのオンライン レビュー管理者 (Online Reputation Managers) は、彼らの顧客のブランド・アイデンティティを死守するために、自分たちが力強いことを見せたがっている。レビュー投稿者に「あなたが宿泊した日には Michelle という従業員は雇っていないので、あなたの投稿の真実性には疑念がある」と言うのは極めて簡単なことだ。 他にも、「Michele という従業員ならば存在する」などと言う必要は無いのである。 判事や裁判官や中立的仲介者が存在している訳ではないので、レビューを投稿した宿泊客は、長引くそして高価な訴訟を回避してレビューの撤回を余儀なくされることになるかもしれない。 何も得ることが無く且つ負ける可能性が多いので、ほとんどの宿泊客は、最も抵抗の少ない途を選び、レビューの投稿を引込めることになる。

何故汚い仕事が割に合わない* [*捕まれば]

明らかに、「私はホテルのマネジャーが、ロビーでアザラシの赤ん坊を棍棒で殴り、宿泊客を拳銃度脅して金品を盗むのを見た」の様な競争相手を中傷誹謗する嘘八百のレビューを発行すれば、直ぐにレビューサイトから削除されてしまうだろう。しかし、「家具の品質とサービスのレベルは、この価格を考えると失望を禁じ得なかった」とか「訓練を積んでいるが心がこもっていない、とって付けたような“友好的”素振り」とロボットのような文章の棒読みのような会話にはぞっとした」のような2つ星ホテルに対するコメントであったならばどうなるだろうか。

個人的意見が述べられているとか、再現できず不正確で裏付けのない事実に言及しているとかの理由だけで、ホテルは匿名の否定的コメントを削除できない。 上述した1つ或は2つのコメントが有名な5つ星ホテルに対するものであれば、根拠の無いものとして片付けられてしまうが、多くの数のレビューが知覚品質やサービスあるいはバリューの問題にハイライトしていたならどうだろうか？ そして、若し競争相手のホテルが同時に高いバリューの評価と期待以上のレビューを受け取っていたならばどうだろうか？

問題は、FRO の活動が弱まらずに増加して、ユーザーが作り出すレビューのプラットフォーム自身の信頼性を弱めてしまうかどうかだ。 悲しいことには、極めて有用なツールが、価値のない安物の泥沼にはまってしまうことだ。 しかし、幸いにも、FRO の自由な伝播を抑制する幾つかの武器が存在する。 米国連邦貿易委員会 (US Federal Trade Commission) と欧州連合と英国の広告標準協会 (Advertising Standards Association) やその他の全ては、本物でない有償の誤解を生じる情報を UGC として発行することを禁止する厳格な規則を有している。

2009 年に、米国連邦貿易委員会は *Guides Concerning the Use of Endorsements and Testimonials in Advertisement* を発行した。 この法律の基本的要件は、いかなるサービスや商品に関するレビュー投稿者と販売業者間のいかなる重要な関係を明らかにしなければならないとしている。 重要な関係とは、従業員、親類、金銭或は現物支給取引が含まれる。 FTC のペナルティーは、若し違法行為が継続する場合は、差し止め命令から罰金 1 日当り違反 1 件当たり \$16,000 までの範囲となる。 有罪判決を受ければ、ホテルは、民事罰或は部分的か全額の顧客への払い戻しを含む金銭的賠償を余儀なくされることになる。 将来の販売促進のための通信への開示を伴った広告の修正も要求される。 今年初頭には、Legacy Learning Systems 社が DVD 販売をプロモートするためにインチキのレビューを掲載した事で \$250,000 の罰金を科されている。

しかし、偽のレビューの作成責任に対する厳罰が存在するにも拘らず、UGC を発行する TripAdvisor やその他のサイトを米国で法的手段に訴えることは無駄な努力となる。 Communications Decency Act of 1996 のセクション 230 は、「双方向性を有したコンピューターサービスのプロバイダーとユーザーの何人も、その他の情報コンテンツ プロバイダーによって提供されたいかなる情報の発行者或はスピーカーとして取り扱うことは無い」と明示している。

この説明は、解釈の余地がない。 レビューサイトには、彼らのサービスの第三者の利用者によって作られ投稿された文章に対する法的な責任が無いことになる。 この法は、有害なコンテンツの出現の警告に対してアクションをとらない Web サイトを、はっきりと保護までしている。 この結果、FTC の調査は何時も彼らのメッセージを伝えるための通信媒体には無く、レビュー作成者に焦点を当てている。 レビューサイト自身の編集チームによる中傷的な批判に対してのみが、唯一この例外となる可能性がある。 メンバーのレーティング或は第三者のレビューの引用から生じる統計に基づいた事実のレポートにはそれは現れないことになるので、レビューサイトを危険に晒すことになるだろう。

欧州では、偽造レビューの制作者は、法律違反者と同等に扱われる。欧州連合の Unfair Commercial Practice Directive は、はっきりと「販売促進のために販売者が支払っていることを開示しない編集されたコンテンツ」と「自身を消費者と偽ること」の2つを禁止している。欧州の連合の誤解を招く広告に関する法は、米国のそれ等とは基本的に一線を画している。欧州連合の Directive Misleading and Comparative Advertising (MCAD) は、同様に競争者の中傷あるいは消費者の戸惑いと同時に不当な取引を取り扱っている。法の執行は、それぞれの加盟国政府に委ねられている。

多分、最も重要なことだが、この MCAD は現在 2012 年に改訂される予定である。欧州委員会は、2011 年 12 月 16 日までに、この問題に関する公的な意見を公式に要求している。規則はより厳格化されると同時に、オンラインの文脈上における不当なビジネス手法に対するより正確な言語の使用が含まれると考えるのが妥当であろう。英国の公正取引委員会 (Office of Fair Trading) は、The Business Protection from Misleading Marketing Regulations (BPR's) と The Consumer Protection from Unfair Trading Regulations (CRS) を施行している。そして、英国の規則を欧州の規則により合致させるために数年間をかけてこれらを改訂している。英国 BRP あるいは CPR 違反は、罰金 £5,000 と land violators に対しては 2 年間までの禁固刑が科される。

また、英国の Advertising Standards Association の Committee of Advertising Practice は、The Cap Code と一般的に呼ばれている規則を施行している。この罰則は、媒体の広告スペースへのアクセス保留から優先取引の引き上げや、発行前の販売資料の検閲、インターネット検索プロバイダーに対する違反ページへ誘導するペイパークリック広告の抑制を要求する制裁を含むだろう。これらの規則は、西側諸国に限られている訳ではない。台湾の Fair Trade Commission は、虚偽の広告を掲載したブロッガーとレビュー投稿者に対して、受け取ったその謝礼の 10 倍の罰金を科すことを検討している。

名声 対 富？

FRO は、彼らの努力に対して多くの謝礼を得るだろうが、彼らの仕事の達成を自慢できる訳ではない。ブラックハット SEO の実行者のように、彼らはクライアントや手法や成功話を明かすことを嫌がっている。彼らは、些細なことがゲームを失敗に導くことを知っているので、慎重さと細部への注意を払って実行に当たっているのだ。FRO あるいは FRO のクライアントの発覚は、彼らを動けなくしてしまう。直ぐさま商業的と政治的な責任を負わされてしまうので、不公平な商業行為に連座した幹部を支援してくれる人は極めて少ない。偽のレビューの投稿の話は、即座に拡散すると言っておこう。知らなかったとか、エージェンシーやレップが勝手にやったとい

う話は通用しない。有罪が決まる頃には、不正に対する非難が長い間伝わることを覚悟しなければならないだろう。有罪となったならば、FRO に復帰することはまず考えられない。アストロターフ或は積極的オンライン評判管理、つまり FRO が匿名のレビューとソックパペット（靴下で作った指人形）を駆使して偽のレビューを作成するのは、明らかに違法である。そして弁解の余地がないほど非倫理的である。

このシリーズの次の章では、Fake Review Optimization に対する戦いと、他の旅行者から正確なバイアスのかかっていない情報を得るための消費者支援について論じることとする。

宿泊客のエクスペリメント強化のためのブラックハット FRO とグレーハット ORM の非倫理的努力を思い浮かべれば、幸福な宿泊客からの肯定的なレビューを得ることはより容易であるけれども、ホワイトハットの戦術がホテルにとっての究極的には最良の投資となるだろう。



このレポートの前編は、以下の勉強会アーカイブにあります。

ソーシャルメディアと SEO、突然変異 FRO を創る（1）11月21日情報 508
偽レビューの最適化：悪役の旅行システム崩壊手法（2）11月28日情報 509

4. その他のニュース

旅行流通・TD

（1）トリップアドバイザーが分社化されて上場した

Expedia が TripAdvisor を分社した。12月20日、TripAdvisor が Nasdaq に上場した。12月22日の時価総額は EXPE \$3,723m、TRIP \$3,403m、合計 \$7,127m となった。年初の EXPE 単独時価総額を下回るが、最近よりは高い。EXPE の低過ぎる市場評価の挽回を狙った分社上場戦略は、先ず成功したと見るのが妥当である。(PhoCusWright アナリストチーム)(JPMorgan)

J.P. Morgan advises Expedia on the spin-off of TripAdvisor (cont'd)

Valuation (as of 12/21/11)			
(\$ in mm)	TRIP	EXPE	SOTP
Equity	\$3,778	\$3,928	\$7,706
Cash	165	2,127	2,292
Debt	400	1,249	1,649
Enterprise value	4,013	3,051	7,064
2012E Revenue	737	3,651	4,388
2012E EBITDA	329	812	1,141
2012 EV / Revenue	5.4x	0.8x	1.6x
2012 EV / EBITDA	12.2x	3.8x	6.2x

Source: Company filings, Wall Street Research
¹ When-issued prices reflect reverse stock split in conjunction with the transaction

This material was prepared by the Investment Banking Group of J.P. Morgan Securities LLC, is for information purposes only and is not intended as an offer or solicitation for the purchase or sale of any financial instrument.

J.P.Morgan



Wall Street commentary

- "We believe the TripAdvisor business to be undervalued, based on Expedia's current valuation" – **Evercore, November 27, 2011**
- "We believe Expedia's planned spinoff to shareholders of its TripAdvisor online travel content business should increase the value for the combined company" – **Jefferies, November 22, 2011**
- "We believe the [spin-off] has the potential to unlock some value for shareholders should TripAdvisor trade at the multiple of other online content companies" – **Canaccord Genuity, April 8, 2011**
- "At current levels, we believe much of the downside risk is discounted and upside is possible in early 2012... [we] find the shares compelling at current levels ... TripAdvisor can be considered a hidden value" – **Susquehanna, February 14, 2011**

J.P. Morgan advises Expedia on the spin-off of TripAdvisor (cont'd)

Valuation (as of 12/21/11)			
(\$ in mm)	TRIP	EXPE	SOTP
Equity	\$3,778	\$3,928	\$7,706
Cash	165	2,127	2,292
Debt	400	1,249	1,649
Enterprise value	4,013	3,051	7,064
2012E Revenue	737	3,651	4,388
2012E EBITDA	329	812	1,141
2012 EV / Revenue	5.4x	0.8x	1.6x
2012 EV / EBITDA	12.2x	3.8x	6.2x

Source: Company filings, Wall Street Research
¹ When-issued prices reflect reverse stock split in conjunction with the transaction

This material was prepared by the Investment Banking Group of J.P. Morgan Securities LLC, is for information purposes only and is not intended as an offer or solicitation for the purchase or sale of any financial instrument.

J.P.Morgan



Wall Street commentary

- "We believe the TripAdvisor business to be undervalued, based on Expedia's current valuation" – **Evercore, November 27, 2011**
- "We believe Expedia's planned spinoff to shareholders of its TripAdvisor online travel content business should increase the value for the combined company" – **Jefferies, November 22, 2011**
- "We believe the [spin-off] has the potential to unlock some value for shareholders should TripAdvisor trade at the multiple of other online content companies" – **Canaccord Genuity, April 8, 2011**
- "At current levels, we believe much of the downside risk is discounted and upside is possible in early 2012... [we] find the shares compelling at current levels ... TripAdvisor can be considered a hidden value" – **Susquehanna, February 14, 2011**

(2) ロンドン オリンピックはディスプレイメント イフェクト

英政府の £25m のマーケティング プッシュにも拘らず、2012 年の英国訪問客は▲4% 減少し 3,070 万人(消費額ポンド 17.7bn)になると Visit Britain が予測している。 Olympic displacement effect により英国訪問が回避されている。(FT.com, 12/18/2011)

(3) 2011 年ニューヨーク訪問者 5,000 万人突破

NYV 市の訪問客が 5,020 万人(消費額 \$32bn)となるだろう。 2012 年に 5,000 万人 到達目標を 1 年早まった。 国外からの訪問者は 1,010 万人(前年比 +4%増)。 国内 の訪問者は 4,010 万人(前年比 +2%増)。(travelweekly.com, 12/20/2011)

(4) ニュージーランド航空 アップグレード制導入

NZ が、Y クラス普通運賃の B2C 直販購入した長距離顧客に、間際アップグレードを試 験的に提供する。(etravelblackboard.com, 12/21/2011)

(5) トーマスクックがスペインのホテル売却

Thomas Cook が、スペインで保有している 5 軒のホテルとゴルフ場の株式 51%を €94m (現金€72m)で Iberostar Hotels & Resorts に売却した。 Thomas Cook は、先月末で £1bn の負債と £100m の流動性不足に陥っている。 そして非中核資産 £200m の売却を予定 している。(HNN, 12/21/2011)

(6) セーバー、エティハッド航空からテクノロジー契約受注

Sabre が、Etihad 航空と 10 年間の \$1bn テクノロジー契約を締結した。 予約、インベ ントリー、マーケティング、プランニング、e コマース、流通をカバーする。 Etihad は、 Sabre GDS に対してフルコンテンツを提供する。 2013 年 2 月から稼働する。(Tnooz, 12/21/2011)

(7) トラベルポート “アジリティープログラム”

Travelport が、新たに旅行会社に導入するデスクトップ機能(特に Smart point)とコネ クションに対して月間 \$35 を徴収する Agility Program を 1 月 1 日から導入する。 ARTA と ASTA は、この新たな手数料の導入に強く抗議している。 そして多くの旅行会社の 2012 年の予算決定後の、たったの導入前 30 日の発表に怒っている。 業界弁護士は、 Agility Program の一部が旅行会社契約に違反している恐れ無しとしないと言っている。 Travelport は、1 月 1 日の導入を変更する意思は全くないと言っている。 Travelport は、 モジュールとウインドウ形式の Universal Desktop のロールアウトが、2012 年の第 2 四 半期から 12 ヶ国で開始すると初めて発表した。 Smartpoint は、この Universal Desktop の重要なステップストーンとなる。(Tnooz, 12/22/2011)

（８）在宅旅行会社が成長

米国の在宅旅行会社が成長している。しかしそのサイズは良く分かっていない。20,000 から 100,000 と言われている。

8,000 人のエージェントを会員に持つ Outside Sales Support Network の創立者兼社長 Gary Fee は、在宅旅行会社のエージェント数が 50,000～60,000 存在すると言っている。ホスト旅行会社 Uniglobe Host Center 副社長 Betsy Geiser は、大手干すと旅行会社に含まれる在宅旅行会社は 10,000～20,000 だと言っている。Professional Association of Travel Hosts (PATH) には、10,000 の正当なホスト旅行会社が存在している。多くの在宅旅行会社が複数の業界団体に所属しているので、重複を回避してカウントするのが難しい。(agentathome.com, 12/22/2011)

空 運

【共通】

（１）ビジネスクラス座席重量が増加している

BA が 1995 年に C クラスの座席をフラットベッド化した。それ以来、この座席の大型化とエンタメやモーターなどの各種の装置が付けられて重くなっている。BA の座席は幅が 25.25 で初期のベッドよりも +5.25 吋拡大した。重量は 300 ポンドにも達して、値段も \$80,000～\$100,000 に上昇している。新型座席の開発は、耐空性検査などで最低で 2 年、横向き座席となると、検査に時間がかかり 3 年もかかる。長距離の C クラスは一般的に総座席数の 15%以下だ。しかし C の運賃は Y の 10 倍もするので、全収入の半分を構成する。世界最大の航空機座席メーカー B/E Aerospace (フロリダ州) は、重量削減のために最新技術を駆使した複合部材を使用している。(BUSINESSWEEK.COM, 12/19/2011)

【米州】

（１）デルタ航空、ラガーディア増便

DL 航空が、LGA 空港の供給を 60 路線 264 毎日便に拡大する。これは、+29 路線、+100 便以上の増加となる。US 航空とのスロット交換により得た 116 スロットにより増便が可能となった。DL は、9 月末の時点で既に同空港の 22%シェアを獲得している。(第 2 位は AA の 16%) DL は、\$140m をかけて LGA の 2 つのターミナルを拡大改修している。DL は JFK に於いても 80 路線を運航し JetBlue (39%) に次いで第 2

位のシェア（21%）を有している。UAは、EWR空港で第1位だ。UAは、NYC地域では、UAが最大シェアを誇っていると語っている。(wsj.com, 12/17/2011)

（2）米年金救済機構、アメリカン航空年金基金の継続要請

AA航空はC-11を申請して、13万人の退職者と現役社員の4つの確定給付年金の解散をするだろう。同社の弁護士は、現在の年金積み立て不足が\$4bnになっていること明らかにした。

米年金救済機構PBGCが、AAの確定給付年金基金の存続を強く希望している。PBGCは、AAの年金資産は約\$8.3bnで、およそ\$18.5bnのベネフィットをカバーする必要があると推定している。PBGCは、基金解散となれば▲\$1bnの給付削減が不可避となると語っている。PBGCの保険料は、17,500の民間の年金基金と解散した基金の資産である。破綻した基金を救済して来た結果、\$26bnの損失を計上している。(wsj.com, 12/19/2011)

（3）貨物航空会社が新パイロット疲労規則の対象外に

UPSとFedExが、FAAの新パイロット疲労防止規則の対象とされないこととなるだろう。新規則には、パイロットの飛行時間の短縮と休養時間の延長が盛り込まれている。航空会社は、パイロット疲労の科学的分析が欠けていると批判し、この新規則の導入には大きなコスト増を余儀なくされると語っている。Airlines for Americaは、新規則が今後10年間\$20bnのコスト増をもたらすと推定している。(FT.com, 12/21/2011)

（4）ピナクル航空が破産法申請か

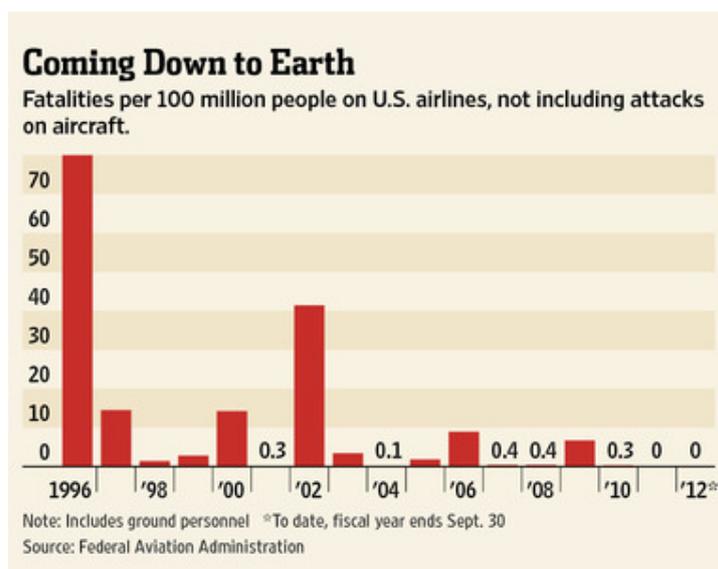
DL航空のフィーダー便を運航しているリジョナル航空のPinnacle Airlinesが、破産法を申請する確率が極めて高いとMaxim LLCのアナリストが語っている。Pinnacleは、12月8日、コスト削減のために提携航空会社、航空機リース企業、債権者、社員たちの譲歩を求めていると語った。Pinnacleは、DLからの収入が全収入の75%に達している。DLのフィーダー便のために141機を運航し、UAのフィーダー便はPinnacleのColgan部門が46機を運航している。今年9ヶ月間で▲\$8.8mの欠損を計上している。(前年同期は+\$17mの利益計上だった)(businessweek.com, 12/21/2011)

（5）ユナイテッド航空、2011年力強い決算見通し

UAが、2011年決算が米メジャー最大の\$1.3bnになる見通しだと語った。FactSetによれば、DLの決算は、\$900m以上の利益計上となる模様である。UAとDLの単位当たり旅客収入は、前年同期に比較してそれぞれ+8.5%~+9.5%と、+11%~+12%になる見通しだと言う。(wsj.com, 12/22/2011)

(6) 米国の航空中大事故が減少、空中から地上の安全対策に焦点

2011年の米国の商業航空の死亡事故はゼロだった。ジェネラアビエーションでは、450人が犠牲となった。1990年代から米国定期航空会社の重大な墜落事故は、▲80%以上も減少した。今後の安全対策は、空港における衝突事故防止にシフトしている。(wsj.com, 12/23/2011)



【欧州&アフリカ】

(1) 2012年 A380 納入 30機

エアバスが2012年のA380のデリバリーが30機に達すると言っている。2011年のデリバリーは、少なくとも25機となるだろう。11月末の受注残は243機。2007年の就航以来63機がデリバリーされている。(wsj.com, 12/16/2011)

(2) 航空機の炭酸ガス取引開始

欧州最高裁判所 European Court of Justice は、12月21日、1月1日からの航空機排ガスを有料化することを支持した。このなかで、排ガス取引制度の航空への適用は、国際法にも2007年に締結した欧米間オープンスカイ協定にも抵触しないと裁定している。Airlines for America は、2020年までに米国の航空会社のメンバーは、この制度により\$3.1bnのコスト増を余儀なくされると言っている。日本、インド、ロシア、含む26ヶ国と、それとは別に米国と中国が単独で、欧州連合に対する法的措置を検討している。(FT.com, 12/21/2011) (nytimes.com, 12/21/2011)

(3) IAG が BMI 買収

今年1月にBAとIBが、合併して編成された International Airlines Group が、12月22日、LHからBMIを£172.5mで買収することに合意した。(スロットだけでも€500mの価格となるだろう) この買収は、当局からLHR空港の競争環境を維持するために発着枠の割譲を求められる大きなリスクを背負っている。BMI買収は、BAに対して56スロットペアの追加を可能にし、IAGのLHR空港シェアを45%から54%に引き上げるだろう。IAGの戦闘的CEO Willy Walshは、AF/KLMやLHは、自国のメインベース空港でBMI買収後のLHRシェアよりも遥かに大きいシェアを有していると言っている。(FT.com, 12/22/2011)

【アジア&中東】

(1) キングフィッシャー航空、15機非稼働駐機

インド第3位のKingfisher航空が整備費の捻出ができなくなったために15機を非稼働にして駐機させた。50人以上のパイロットが退職したらしい。インド富豪Vijay Mallyaが2005年に創立したKingfisherは、未だ一度も利益を計上していない。CAPAは、流動性が\$400m~\$500m不足していると言っている。(channelnewsasia.com, 12/19/2011)

Kingfisherが、2012年2月10日にoneworldに加盟する。(wsj.com, 12/19/2011)

(2) エティハッド航空、エアーベルリン株増加

Etihad航空が、12月19日、独第2位Air Berlinの持株を2012年第1四半期に現在の2.99%から29.21%に増加して筆頭株主になると発表した。Etihadは、この株式購入に€72.9mを支払う。両社は営業強力により、2012年に€35m~€40mのコストを削減すると共にEtihadはAir Berlinに対して2016年までの負債\$255mをアレンジする。Etihadは、この協定の競争法免除を申請することを検討している。(wsj.com, 12/19/2011)

(3) キャセー航空、貨物事業縮小

CX航空が、景気減退による貨物需要の減少に対応するために、2012年の航空貨物供給を+17%から+10%にカットし、導入予定のB747-8F×2機の導入を延期する。FedExもUPSも航空貨物供給を削減する。(wsj.com, 12/20/2011)

水 運

陸 運 & ロジスティックス

はお休みしました。

ホテル & リゾート

(1) 英国スポーツ賭博の成長鈍化

2012年の英国の賭博収入の成長が鈍化すると、Global Betting & Gaming Consultants が予想している。国際サッカー試合が開催される年は、通常はグロスゲーミングイールド（GGY=掛け金-賞金支払い=胴元収入）が +7~8%上昇するけれども、来年のポーランドとウクライナにおけるトーナメントの GGY 増率が +5%にとどまると予想している。競馬は少しだが低下する。ビンゴは、政府の緊縮政策により低迷するだろう。カジノは、ロンドン オリンピックを観に来るインバウンド旅客で潤うだろう。宝くじの見通しも明るい。GBGC は、英国市場の GGY は、せいぜい+3.5%の増加に留まると予想している。欧州で最も成長しているイタリアでは、+5%増の GGY となるだろう。イタリアの 2011 年の GGY 増率は +24%であった。スペインは +1.6%、ギリシャは +13% (2011 年は +17%) となるだろう。しかし、政治家の財政並びに規制緩和のさじ加減次第では、これらの予測は大きな影響を受けることになる。(FT.com, 12/15/2011)

(2) カジノ業界の 2011 年の勝者と敗者

LAS が盛り返している。入り込み客は、ピークの 2007 年の 3,960 万人に迫っている。賭博収入もホテルのオキュパンシーも、最近の最悪の時期から上昇を見せている。米国最悪の失業率、記録的な住宅差押、かつて経験したことの無い経済の不安、これでも LAS が 2011 年のカジノ業界の勝者と言えるのだろうか？ 財務アナリスト、記者、学者、カジノ幹部に、業界の勝者と敗者を聞いた。

■ 勝者：

①アジアへ展開した Wynn Resort の Steve Wynn と Las Vegas Sands の Sheldon Adelson が勝者だ。マカオの 11 月の賭博収入は \$2.9bn に達した。この額は LAS Strip の 2011 年の半年分の収入に相当する。シンガポールの今年のカジノ収入は、LAS を追い抜くだろう。Adelson はマカオ（ここで多くの土地を支配している）とシンガポールの両方に進出している。Las Vegas Sands の収入の 80%h がアジアからだ。

Wynn もマカオに進出している。その一方で、Boston 郊外や南フロリダにカジノを開業し、そこからのリターン獲得を狙っている。(Adelson もマレーシアの Genting と組んで南フロリダへの進出を計画している)

②新しくカジノ市場をオープンした Pennsylvania も勝者だ。(Adelson はここにも投資している)

Penn National Gaming と Caesars Entertainment が努力したカジノ解禁住民投票が、オハイオ州の Cincinnati, Cleveland, Toledo, Columbus のゲーミング プロパティの開

業に繋がると期待されている。

③ウオール街の投資企業 Cantor Fitzgerald のカジノ産業部門 Cantor Gaming が、最近 Palms スポーツ賭博のリモデルと運営に合意し、モバイル賭博器機事業を拡大している。この会社は、M Resort, Hard Rock, Tropicana, Cosmopolitan でスポーツ賭博を運営している。英国の William Hill は、今年、LAS のスポーツ チェーンの Leroy のオペレーター America Wager Inc. を \$18m で買収した。Cantor も William Hill も、米国のオンライン賭博の解禁を睨んでいる。

④Las Vegas、特に下町地域。

■ 敗者：

①Atlantic ゲーミング市場の負債まみれのオペレーター。(投資に慎重なヘッジファンドがオーナーだ)

②米司法省に摘発された、オンライン賭博禁止法の違反者である Full Tilt Poker, Poker Stars, Absolute Poker, Ultimate Bet, UB.com は敗者のグループの仲間たちだ。賭博禁止法違反以外に、共同謀議、マネーロンダリング、違法送金で有罪となった。およそ 1,000 万人の米国市民が、この違法賭博サイトを利用して 年間 \$5bn の金を動かした。Caesars Entertainment を筆頭に、カジノ業者たちが米国のオンライン賭博解禁を議会に働きかけている。

③インディアン部族が運営するカジノにとっても、2011 年はしんどい年となった。景気の低迷で、カジノ収入が大幅に低下していることに加え、NYC 市の 117 年の歴史を持つ Aqueduct Raceway のカジノの出現が、コネティカット州近郊の部族が運営する Mohegan Sun と Foxwoods のカジノに大きな影響を与えるだろう。銀行は、部族のカジノへの融資を渋り始めている。

(wsj.com, 12/15/2011)

(3) サンズチャイナが、捜査終了と言っている

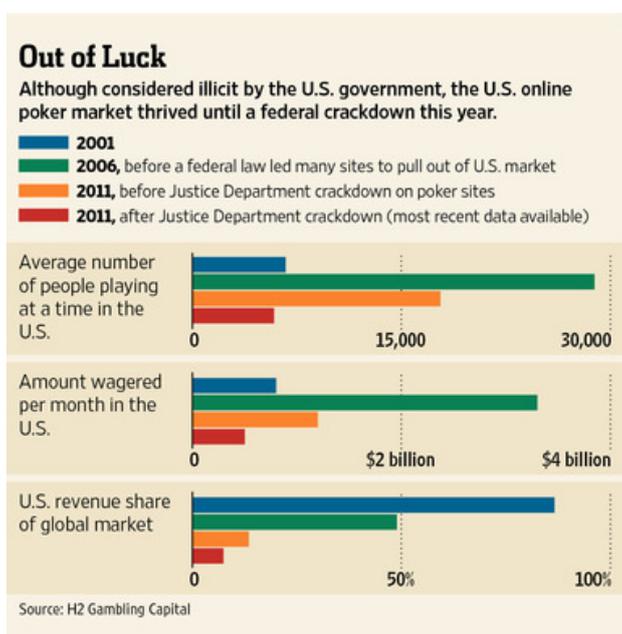
マカオのカジノ運営業者 Sands China が、香港証券取引所の捜査が終了したと言っている。同社は、Securities and Futures Commission から捜査終了と今後 Sands China に対する何らのアクションも採らない旨の通知を 12 月 15 日に受け取ったと発表した。

しかし、依然として米国の証券取引委員会と司法省は、Las Vegas Sands の Foreign Corrupt Practices Act (海外賄賂禁止法) 違反容疑の捜査を継続している。ネバダ州の Gaming Control Board も、この問題を捜査中である。一連の捜査は、元 Sands China CEO Steve Jacobs の誹首から始まった。Jacobs は、10 月の自身の不当解雇と香港のコンサルタントへの多額の資金の移動の捜査を当局に要請している。(wsj.com, 12/18/2011)

(4) ネバダ州がオンラインポーカー解禁

12 月 22 日、Nevada Gaming Control Board が 4:0 の全員賛成で、州内に限ったオンライ

ン ポーカー賭博の営業を解禁した。 888 Holdings, International Game Technology, Bally Technologies, Shuffle Master, Cantor Gaming, South Point Poker がライセンス取得を申請した。 2012 年末までには、州内でオンライン賭博の営業が開始されるだろう。 1 年前には、Washington DC が、州内に限ったオンライン賭博の営業を地元の宝くじに認めたが、承認後に論争が起こり実際の営業開始が遅れている。 この問題の公聴会が来月開催される。 Nevada と Washington DC に続いて California, Iowa を含む幾つかの州が、州財政の立て直しのためにオンライン賭博の解禁を計画している。 しかし州内に限った営業では、採算がとれないという問題が発生する。 Caesars Entertainment や MGM Resorts International は、連邦議会にオンライン賭博の規制緩和を求めている。(wsj.com, 12/22/2011) (parttimepoker.com, 12/23/2011)



編集後記

勉強会編集人の Tweets

- 全日空が矢継ぎ早に LCC を、それも数社も作った。 運営しないとっていた日本航空が、堪えきれなくなって慌てて LCC 事業に手をつけた。 あっという間に 3 社の新規 LCC が設立されて、2012 年から営業を開始する。

- これらの LCC は、日本の会社なのに皆横文字だらけの名前の航空会社ばかりで、それも外国の資本とノーハウの助けを借りている。 何故、純国産の航空会社ができないのだろうか？ 日本の空なのに情けない気がする。
- 全日空が、LCC を複数社も作ったのは、羽田と成田の発着枠を目一杯占拠したいためじゃないのか？ 成田 30 万回、羽田 40 万回に拡大する発着枠をシッカリ確保する算段だ。 なーんだ、陣取り合戦だったのか。 発着枠さえ確保したならば、複数社も作ってしまった LCC を合併させるつもりなのだろうか？
- 世界最大の国際線空港である LHR 空港では、発着枠が極度に不足しているため毎日 1 発着ペアに 900 万ユーロ（9 億円）の値が付いているらしい。 先月末に、遂に破産法 11 条を申請した AA 航空の貸借対照表の借り方には、発着枠、路線権、空港ゲートの無形資産が計上してある。 2010 年 12 月 31 日時点で、その合計額は \$932m（1 ドル≒100 円とすれば 932 億円）に達している。
- なるほど、高価な発着枠なので今からシッカリ確保しておこうというのが全日空の魂胆なのかもしれない。 日本航空は、ライバル社に対抗するためだと言うことであれば、これから日本で作られる LCC は、「消費者に安心安全快適な空の旅を提供する」とか「日本の空に革新的な航空ネットワークを展開する」とか言った“ビジョン”に欠けているように思えてしょうがない。 格安運賃ばかり宣伝している・・・。
- 世界の航空需要が継続して成長しているにも拘らず、日本の航空需要が減少している点に注目して「日本の航空会社は体力も無ければ能力も無い」と乱暴なことを言っている人がいる。
- チョット待つて欲しい。 右肩下がりなのは航空需要だけではない。 失われた 10 年とか 20 年と言われている日本のファンダメンタルズが問題じゃないのか？
- 確かに、日本の大手航空会社のコスト競争力は強くない。 円高がさらにこの競争力を弱めている。 労務費と燃油費が営業費用の半分以上になってしまった。 日本の大手航空会社の単位コストは、AirAsia（マレーシア）のそれと比べると 2 倍以上も高い。（フルサービスの航空会社と、サービスが無いノーフリルの LCC との比較は、“リンゴとリンゴの比較”、つまり同一条件での比較でないので両者の正確な差異は明らかにできないが、おおよそのイメージの把握には使える）

- 日本の航空会社の高いコストは、航空インフラコストがべらぼうに高い空港を基地にしていることも影響している。 着陸料、航行援助施設利用料、空港ビルの不動産賃借料、航空機燃料税・・・どれをとっても全てがべらぼうに高い。
「数字でみる航空 2011」によれば、成田空港の国際線空港利用料及び航行援助施設利用料の旅客当たりコストは、ソウルやシンガポールの空港の倍以上となっている。
- この高い航空インフラコストに喘いでいる日本の航空会社を「駄目だ駄目だ」と批判して、外国の航空会社にカポタージュの国内線権益まで提供し、駄目な日本の航空会社を外国の航空会社に替えたって良いとする考えはいかなものか。
- その前にこのインフラコストを低下させて、駄目な日本の航空会社のコスト削減努力を支援し、コスト競争力を付けさせるというのが道理ではないのだろうか。
- 今年 5 月の国交省の成長戦略会議は、航空分野の 6 つの戦略の中に「空港経営の抜本的効率化」と「LCC 参入促進」を謳った。 ローコストが至上命題の LCC (Low Cost Carrier) には、ローコスト空港、つまり LCA (Low Cost Airport) が必要不可欠なのだ。
- そんな時に、羽田空港の日本空港ビルデング株式会社は、4 月から旅客取扱施設利用料を、大人 1 人当たり 100 円から 170 円に一気に +70%も値上げした。 勿論これは航空会社が負担する費用ではないが、空港運営の合理化が求められている折の値上げは腑に落ちない。 スカイマークも、腑に落ちないのだろう。 この料金の旅客からの代理徴収を拒否している。

(H.U.)

表紙：

2011 メリクリカード
木版画 (3 版 5 色)

H150mm × W100mm

2011 年 12 月作

TD 勉強会 情報 513 (以上)