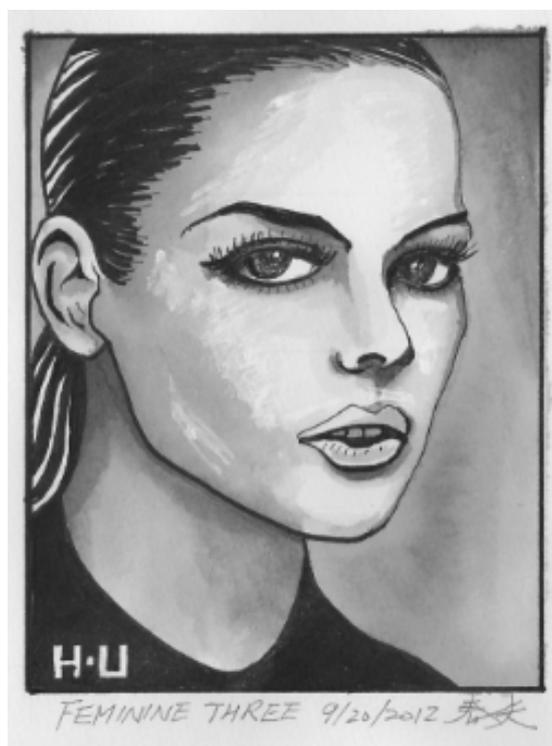


# TD 勉強会 情報 550

1. マルチスクリーン戦略の勧め
2. トラベル・リテーリングの勧め
3. 航空運賃保証の新サイト
4. 旅行会社の 2013 年準備
5. その他のニュース
6. 編集後記

「JATA 国際観光フォーラム 2012 に参加して」



## 1. Always connected: Implications of the new multi-screen world for travel

### マルチスクリーン戦略の勧め

テクノ社会に於いて、かつてないほどにスクリーン（画面）が普及している。様々なサイズや機能をともなったスクリーンが出現し、ユーザが同時に複数のスクリーンを使用するようになって来ている。2つの興味深い調査が、このシフトを概念的に整理し、消費者がそれぞれのスクリーンを何の目的のためにどのように駆使しているかを明らかにして、マルチスクリーン戦略がますます重要になりつつあると指摘している。

#### 【YuMe の調査】

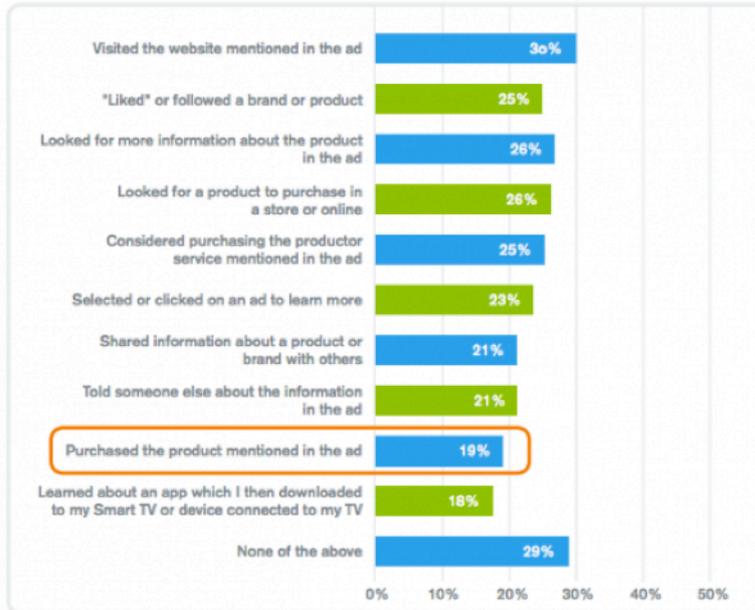
最初の調査は、デジタルビデオ広告のソリューションプロバイダーYuMe のレポートだ。Connected TV を利用している消費者に注目して、インターネットができる“Smart TV” のこの新たなツールが、媒体消費市場の姿を変えつつあると指摘している。

スマートテレビ (Smart TV)とは、インターネットと Web 2.0 の特徴を現代のテレビセットやセットトップボックスへの統合や、コンピュータとテレビセット・セットトップボックスの技術融合する現在のトレンドを表現するときに使われる用語。"Connected TV" とか “Hybrid TV” とともに時々呼ばれる。(http://ja.wikipedia.org/wiki)

インターネットが可能な TV の利用者は、平均年齢 34 歳の男性だ。調査の回答者の 77%は、なんとゲーム機器経由でインターネットを繋いでいる。旅行のマーケティングにとっては、ゲーム機器経由でインターネットが繋がれているとは誰も想像もできなかったことに違いない。これらのユーザは、彼らのインターネット可能 TV のスクリーンに映し出される広告によって動機づけられている（行動を起こしている）。

まだマジョリティーとはなっていないが、これらのユーザとインタラクト（相互交流）して電子的広告をプッシュする大きな機会が企業には存在する。自身の電子エコシステム中心のハブ&スポーク モデルの次に、Smart TV のユーザとインタラクトして、彼らを自社の Web サイトへ誘引するべきだとこの調査はアドバイスしている。

### Actions Connected TV Viewers Have Taken As A Result of Ads



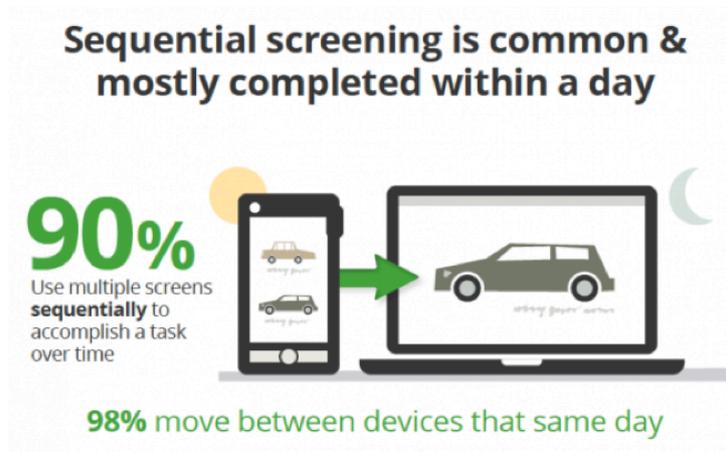
Source: 2012 Frank N. Magid Associates, Inc.

Thinking of all the times you have ever watched or viewed content from the Internet on your TV screen, which of the following actions have you taken as a result of a message or advertisement for something that interested you or that you were planning to purchase?

### 【Google の調査】

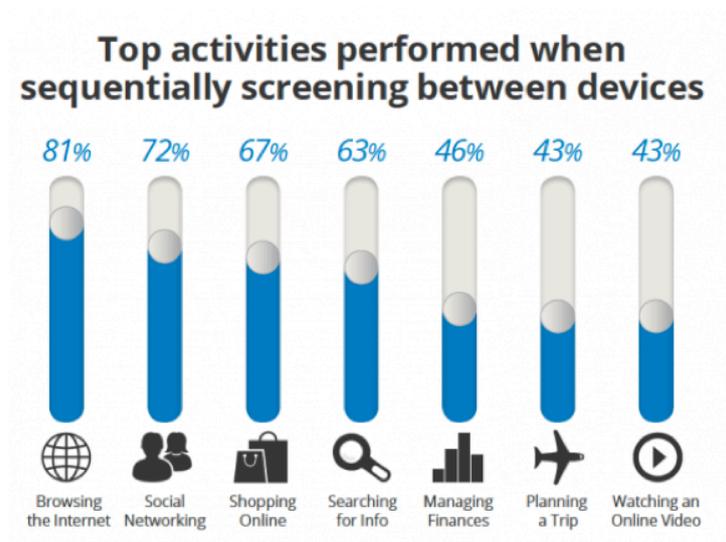
Google もマルチスクリーン調査を実施している。Google の狙いは、明らかに全てのチャンネルにわたって最大の広告を出稿することであるに違いないが、この調査はマルチスクリーンの使用が普及していると言っている。マーケターたちは、マルチスクリーンにわたってタッチポイントを作ることにより、消費エクスペリエンスを根本的に変更している。この調査は、ユーザが異なる目的のために、異なるデバイスを異なる順番で使用していることを明らかにしている。

旅行を例にとって見よう。ここでは、消費者がデバイスを通じて動く2つの方法が存在する。1つのデバイスから次のデバイスへの連続して行為を完結する方法と、複数のデバイスを同時に使用する方法の2つだ。



旅行にとっては、マルチスクリーンの連続的使用は最も重要なポイントである。例えば、こう想像したら良い。 Jane は、2人の子供を持つ忙しい母だ。 子供の野球の試合観戦の合間に、今度の旅行のために航空便を OTA のスマホ予約アプリでチェックするだろう。 子供がホームランを打った途端に、この検索は終了してしまう。 その晩、子供が寝てから TV の前でタブレットを開く。 今度は、行き先（目的地）のアクティビティーとかレストランとか写真の検索に余念がない。 次の朝、勤め先で彼女のラップトップを開け、今度の旅行を予約する。

旅行会社は、これらのタッチポイントで自社のプロダクトを販売できるようにする必要がある。 そして Jane が各種のデバイスに於けるブラウジング履歴とデータに確実にアクセスできるようにする必要がある。 既に検索調査したものを再度検索するほどイライラすることはないので、全てを Jane のクラウド エコシステムでキープすることが大事になる。

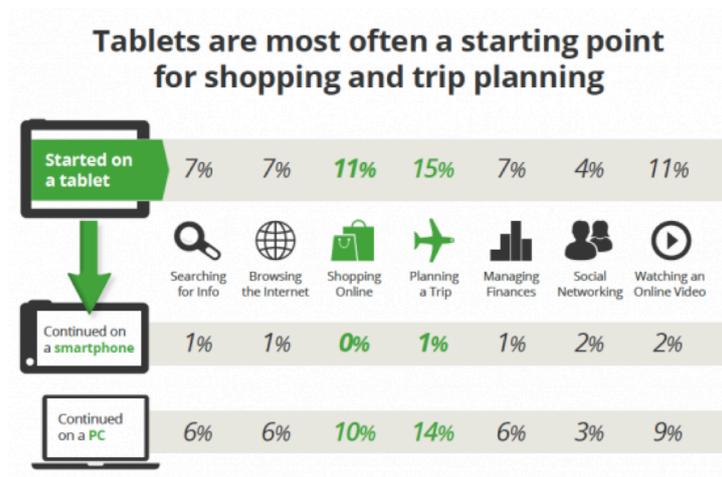


Google が、ユーザにどのような順番でデバイスを使用するかを聞いたら、特にアクティビティの検索段階では、スマホ→PC の順番が断然トップで、次が PC→スマホの順番であることが分かった。

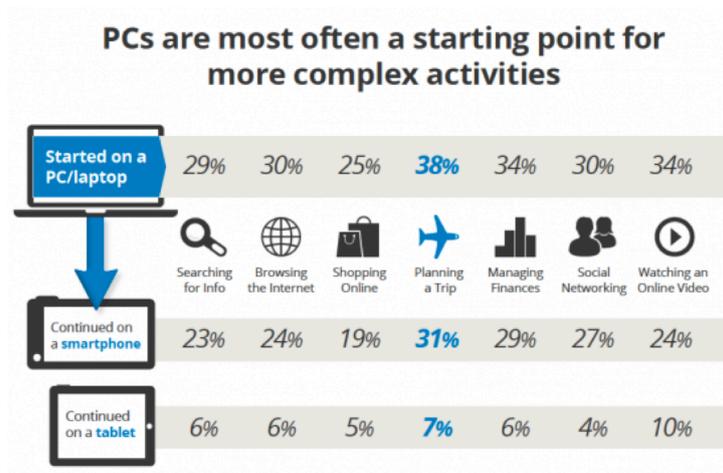
【スマホ】



【タブレット】



## 【PC】



ゲーム機器、Smart TV、マルチスクリーン利用増の間で、複数の機器を予測不可能な流動的な方法で使用する消費者のために、エクスペリエンスの継続と使い勝手の良さを確保することはマーケター達にとって難問だ。

デバイスにわたって、コンテンツとエクスペリエンスの相互作用（interplay）を勘案して、聡明なマーケター達は、チャンネルにわたってユーザと成功裏にインタラクトするインパクトある記憶に残る採算性の良いキャンペーンを開発している。

以下が、消費者に対して、楽しくハッスル無しのエクスペリエンスを可能にする5つの方策だ。

- ① アカウント ログイン（サイン）によって、デバイスにわたる情報（ブラウジング履歴を含む）の転移を可能にしろ
- ② ユーザが最も利用するそれぞれのデバイスのコンテキストにフォーカスし、それらのデバイスが特定する機能に適合した特定のエクスペリエンスを開発しろ
- ③ ログイン情報を含む利用可能なデータに着目し、顧客の行動経路を割り出し、それに沿った企業のエクスペリエンスを作成しろ
- ④ ユーザは、同時に複数のデバイスを利用しているので、1つだけの機器のコンバージョンに集中してはいけない。上記3で集めた情報を利用して、デバイスにわたってファンネルを広げろ。さらに、人々をデバイスからデバイスにリードする、或は面白い方法で顧客と接するキャンペーンを考えろ。例えば、ケーブルTVのトラベルショーの商業的におけるOTAプロモーションが考えられる。トラベルショー番組のストーリーに影響された視聴者に対して、このエピソードの続きをフォローするために電話をかけさせる手法だ。
- ⑤ スマホがデジタルの世界の最も主要な手段となった。（回答者の47%がスマホで

旅行計画を開始している。PCを利用して計画を開始するのは37%だ) 従って、モバイルのエクスペリエンスを無視することは、今や伝統的PCによるWebエクスペリエンスを無視することと等しいことになる。これに沿って行動しろ!



tnooz.com, 9/-7/2-12

## 2. What can travel companies learn from other online retailers? [hint: at least four things]

### トラベル・リテーリングの勧め

既に購入した本をAmazonで申し込むと、「以前に購入した本ですが2冊目を本当に購入しますか?」と問い合わせてくる。Amazonは、顧客の過去の購入履歴や嗜好のデータを蓄えてCRMに活かしている。

旅行会社も、Amazonに劣らず顧客データを多く所有しているが、宝の持ち腐れでそれを100%利用している訳ではない。これを、Amazonや他の業界のリテールが実施しているようにCRMに活かさない手はない。旅行会社は、ホワイトレーベルのサービス提供者によって販売を補完することを止めて、自らによる販売に専念し顧客の旅行ニーズを把握する貴重な顧客接点をもっと増やすべきだ。

旅行会社は、AmazonのごとくのEリテラー(e-retailer)を真似てTリテラー(t-retailer = travel retailer)となるべきだ。以下が、Tリテラーになるための4つの原則だ。

#### ① Inspiration

インスピレーションとは、市場に於ける自社のブランドとコンテンツの認知を広めることにつける。自社サイトへトラフィックを誘引するために、顧客の旅行願望を強め、ショッピングを刺激するための魅力あるコンテンツを作り出さなければならない。これを達成するためには、プロダクトのプライシングとアベイラビリティのダイナミックなカレンダーベースの表示を可能にする、位置情報検索とブラウジング能力を備えた力強いツールを使用するべきだ。PhoCusWrightによれば、レジャー旅行者の半分は旅行計画開始時点では目的地を決められないでいるのだから、インスピレーションを提供することはすこぶる重要だ。実際、旅行者は、シティーペアや旅行日の標準的検索ボックスよりも、予算や価格や旅先のインテレストやアクティビティによって検索している。顧客をイン

スパイヤーするためには Facebook や Twitter や Google+ の SNS を忘れてはならない。

### ② Personalization

顧客とのコミュニケーションの密度が増せば増すほどその顧客は、あなたのプロダクトを購入してくれるだろう。顧客の個人的嗜好や行動やニーズをしっかりと知ることにより、その顧客を購入者とすることができるだろう。旅行会社は、過去の顧客の旅行プロフィール、購入履歴、ロイヤルティープログラムの情報など、顧客情報をふんだんに保有している。この情報を駆使してパーソナライズされたサービスを顧客に提供すべきだ。

顧客は、多面的な顔を持っている。出張の多い法人旅行者であると同時に、家族旅行を率いる父親であり、はたまたスキーの趣味を有しているスポーツマンであったりしている。洗練されたテクノロジーを採用して、蓄積された顧客データを利用した CRM によるパーソナライズドサービスを提供すべきだ。

### ③ Differentiation

差別化は、自社の強み（即ち USP = Unique Selling Points）の認識でもある。USP を創造しそれを活用するためには以下を考慮すべきだ。

- ・ 異なる複数のサプライヤーのプロダクトのユニークな組み合わせを提供しろ
- ・ 顧客を満足させるプロダクト（ホテル、パッケージ、ツアー）を選び出せ。決して販売サイドの理論で選ぶな。
- ・ ホテルなど選択したプロダクトについて排他的契約を結べ。市場でユニークなベストバリューのコンテンツを提供しろ。
- ・ 価格、プロモーション、マージンを全てリアルタイム管理としろ。そうすれば、最適在庫管理が実施できるだろう。

### ④ Conversion

コンバージョンは、予約量と各予約の価値の両方を上昇させるリテール戦略と関連する。この戦略には、予約後のクロスセル、購入せざるを得なくするクロスセル、アップセル、スイッチセルとダイナミックパッケージングが含まれる。クルーズ業界は、予約後のクロスセルの達人だ。予約後に、3~4 の顧客との接点を作り出してクロスセル販売を熱心に追求している。例えば、パリ旅行を予約した顧客にセーヌ川ツアーを販売することが考えられる。リテラーとなるためには、旅行の全ての段階で、顧客との接点を継続して持ち続け予約パスの管理を維持する必要がある。



### 3. SteadyFare sells airline ticket price guarantees, like a next generation Farecast

#### 航空運賃保証の新サイト

米新興企業 SteadyFare が、予約後 1 ヶ月間、予約時点の運賃レベルを保証する新機軸を打ち出した。 Steady Fare は、Bing Travel の Price Predictor と同様に、過去の運賃変動履歴をベースに将来の運賃の変動を予測し、国際線の最低運賃を購入したがつている米国のレジャー旅客に対して何時の時点で購入したら良いかをアドバイスする。(Steady Fare は国内線運賃には適用されない)

このサービスの使用料金は \$35 からだ。多くの米国の航空会社の払戻不可運賃の予約変更手数料 \$75~\$250 よりは割安だ。2010 年に米主要航空会社 20 社は、予約変更と取消手数料で \$2.9bn を稼いでいる。 SteadyFare は、この額から見ても運賃保証の需要は多いと予想している。同社は、ドバイの Seedstartup Accelerator プログラムから資金を獲得して営業開始に漕ぎ着けた。

SteadyFare の運賃保証は、驚くほど柔軟性に富んでいる。特定日の往路と帰路の航空便名を特定する必要がない。10 月第 1 週出発で、同月の第 4 週帰りのごとくの期間の指定による運賃保証が可能だ。 SteadyFare は B2C のプロダクトだけれども、このプロダクトを OTA にライセンス販売する。 UA の FareLock や FlightNetwork の Price Drop Protection サービスと似通っている。つまり、これは、予想できない運賃値上げに対する保険の購入であると考えることができる。

Bing Travel (元 Farecast) の Fare Guard は失敗した。レジャー旅客は、国際旅行をごく偶にしか実施しない。国際旅行をする場合は、多分、Expedia のサイトに行くだろう。旅慣れた人たちは、価格保証無しでも最低運賃検索スキルに長けている。これらの人たちは、Kayak や Yapta のサイトを訪れるだろう。自動車や家電の品質保証のために消費者が支払った数十億円の保険金の半分は、それらの製品を販売した小売店へ還元されていると推定されている。 SteadyFare のフライトデータへのアクセスを禁止する航空会社が居ないとも限らない。 SteadyFare の成功には、多くの問題の克服が必要になりそうだ。 ■

## 4. Kids back to school? Now back to work with a seven-point technology checklist for travel agents

### 旅行会社の 2013 年準備

夏の繁忙期も終了し旅行会社が、そろそろ 2013 年の販売計画を立てる時期になった。複雑なテクノロジーの話は別にして、以下にリストしたのは旅行会社が来年計画で考えるべき基本的事項だ。

#### ① マルチチャネル販売 - B2B/B2C/B2B2C/co-operation

- ・ エージェントに、機能的に優れたツールを与えてより多くのより良いコンテンツへアクセスさせろ。
- ・ 自社の Web サイトを、セールスリードを得るためでなく、実際に OTA 販売を促進させろ (OTA の数は問題ではない)
- ・ 地方或は世界のサブエージェントに対して、自社システムへのアクセスと自社プロダクトの流通を可能にさせろ
- ・ 旅行手配のための専属旅行会社を欲している地元の法人顧客や地元のスポーツ団体など多くの団体との提携を考慮しろ

#### ② Prepaid versus postpaid

第三者プロバイダー、ホールセラー、ブローカーとの取引では、前払いと後払いの 2 つの異なる支払いオプションを模索しろ。多くの顧客が、彼らの旅行手配の前払いを欲する一方で、その他の顧客は、ホテルのチェックアウト時点の支払いを希望するかもしれない。支払いオプションの多様化は、きっと顧客に歓迎されるだろう。

#### ③ Payment options

地元のスペシャリストであれ 或は海外のクライアントと取引する旅行会社であれ、種々の決済手段の受け入れは販売増に貢献するだろう。顧客ニーズに従って、クレジットカード、モバイル、現金、銀行振込の手段を用意しろ。それに加えて、市場で利用可能なボーナスポイントや報償マイルのプログラムと提携して、顧客のインセンティブプログラムの利用を可能にしろ。

#### ④ Recovery of lost %

トランザクション手数料の多寡は採算性に大きな影響を与える。従って、為替の換算レートがどのように管理されているのかを再検討しろ。またクレジットカードの手数料率についてもレビューしろ。▲1%の削減は、利益の向上にもろに影響する。

#### ⑤ Agent/client incentivizing

エージェントに顧客が欲するものに追加したアドオン販売を奨励しろ。そしてエージェントに対する報奨制度を導入しろ。コミッション以外表彰とか月間最高販売員の発表が、エージェントの動機付けを誘発し彼らを喜ばせるだろう。

#### ⑥ Specialization

地元のスペシャリストになることは重要だ。販売増加のためには、これに加えて地元に関連する商売以外のプロダクトとサービスへも対応可能にする必要がある。また特殊技能や知識や趣味を持つ社員を探し出して、彼らに彼らの得意分野を活かした誰にも負けることがないニッチマーケットの開拓を試みさせろ。

#### ⑦ Market research

新たな旅行テクノロジーに対して監視を怠るな。新たなツールを試してみろ。販売サイクルの短縮化や作業の合理化や流通の強化が実現できるかもしれない。サイクリックに変動する性質の旅行業界にあっては、需要閑散期が、過去を反省して現在の取り組むべき課題を抽出し将来を計画する重要な時期となる。この貴重なタイミングを逃してはいけない。■

## 5. その他のニュース

### 旅行流通・TD

#### 【GDS 関連ニュース】

##### (1) GDS ニュース 9月4日～7日

9月4日 BA が Amadeus Passenger Revenue Accounting システムを利用する最初の航空会社となった。ALTEA ホスティングシステムに沿った実際の利用開始は2014年初頭となる。

9月4日 Amadeus が、インドの OTA である Cleartrip とテクノロジー契約を締結した。Master Pricer 低運賃検索システムへの統合とともに、Amadeus Web 2.0 システムの使用による Web サイトの強化をはかる。

9月6日 Travelport が、オランダ LCC Transavia と GDS 契約を締結した。最初はポルトガル市場でパイロットスキームを展開し、年内により広い地域にロールアウトする。Transavia は、フランスとオランダの空港からおおよそ 100 地点に路線網を張っている。

9月7日 Travelport が、Global Travel and Tourism Partnership に参加する。トラベルとツーリズムの世界レベルでの教育を支援する。

(tonnz.com, 9/08/2012)

## (2) GDS と旅行会社団体、ダイレクト・コネクト潰しで談合

AA 航空が、GDS と ASTA 及び Business Travel Coalition が、AA のダイレクト・コネクト潰しで談合していると新たに訴えている。これは、8月6日に裁判所にファイルされた AA の資料で、テキサス州北部地区地方裁判所判事 Terry Means が被告人の裁判棄却の要求を却下した先週の裁判で明らかにされたものである。判事 Means は、AA の訴えは根拠を有しており裁判で十分に審議する必要があると言っている。

AA は、Sabre と Travelport が、大手旅行会社の Orbitz や Travelocity 或は旅行会社団体の ASTA や BTC の支援を受けて、談合による AA のダイレクト・コネクト潰しや AA 便のバイアス表示や法人企業による AA 便予約回避の陰謀を企てていると言っている。このケースでは、北米シェアの小さな Amadeus は被告席から除外されている。

(travelmarketreport.com, 9/06/2012)

## 【その他の旅行流通ニュース】

### (1) 大手ホテルチェーンと OTA に対する米集団訴訟

8月20日、大手ホテルチェーンと OTA のホテル客室レートの価格維持談合を訴えた集団訴訟が、加州北部地方裁判所で提起された。訴えられたのは、Expedia, Hilton Hotels & Resorts, InterContinental Hotels Group, Kimpton Hotel and Restaurant Group, Marriott International, Orbitz, Priceline, Sabre, Starwood Hotels and Resorts, Trump International Hotels Management などの企業だ。SEA ベースの Hagens Berman 法律事務所が、主原告の Nikita Turik と Erick Balk と未だ明らかにされていない集団訴訟団を代理している。

この訴訟は、大手 OTA がホテルに対して共同で再販売価格維持協定を締結させて小規模 OTA の販売を弱体化させ、割引販売した OTA に対しては客室サプライの中止もしくは縮小させる反競争行為をしていると訴えている。一般的には、ホテルが OTA と価格統一協定 (Price-Parity Agreement) を締結してホテルの自社直販サイトの最低価格保

証を有効にしている。しかし、この訴訟では、実際には仲介業者（OTA）が小規模 OTA を押さえつけるためにこのような最低価格をホテルに強要していると言っている。PhoCusWright は、今年の OTA の米国ホテル販売は 2011 年比 +9%増（2009 年比 +37%増）の \$16.5bn に達し、OTA のホテル総販売額のシェアは 13%から 15%に上昇すると予想している。

Hagens Berman 法律事務所は、ホテルと OTA は「利口な消費者たちがベストなホテル価格をオンラインで探し求めている」という錯覚を作り出しているが、消費者は全てのサイトで同一価格（あってもごくわずかな価格差）しか探し出せないでいると言っている。バルティモア大学補率学部の Robert Lande 教授は、原告団が価格維持に関する OTA 間の談合を証明できれば勝訴の可能性が存在するとコメントしている。彼はこの訴訟が加州で起こされたことに意味があると言っている。加州では、サプライヤーとリテーラー間の価格維持を制限する他州よりも厳しい競争法 Cartwright 法が存在する。しかし、この法律ではホテルの客室は販売でなくてレンタルであるとされること、またこれに加えて原告が加州住人であることが要求されるので、この点から今回のケースに Cartwright 法が適用されるかどうかは不確かだ。(travelweekly.com, 8/29/2012)

関連情報：情報 548 ページ 9「ホテルと OTA の価格談合訴訟」および情報 549 ページ 13「(6)ホテル価格談合 2 つ目の集団訴訟」参照

## （２）中国オンライン旅行市場急成長

PhoCusWright の *China Online Travel Overview* が、中国の年間オンライン旅行販売額が 2011 年～2013 年の間に +70% 増加して \$15.4bn に成長すると予測している。同期間に中国の総旅行市場は +25%増加して \$105.5bn になると予測している。しかし、オンライン販売の急成長にも拘らず、オンライン化率は 15%程度にとどまる。鉄道が中国旅行市場の 20%を構成するのも特徴だ。政府の計画経済、消費者の詐欺や個人情報窃盗に対する恐怖、クレジットカードの低い普及率、新決済手段導入に対する官僚統制などが中国の E コマースの発展を妨げている。中国では、バイク便による集金やチケットデリバリーが日常的に行われている。(travelweekly.com, 8/31/2012)

## （３）米キューバ旅行プログラムで問題発生

オバマ政権は、2011 年 1 月に、前ブッシュ政権が 2004 年に導入したキューバ旅行規制を緩和して、2003 年以来禁止されていた people-to-people 教育プログラムを復活させた。米国市民とキューバ市民の交流を目的とする社会的文化的キューバ渡航を解禁したのだ。このプログラムを取扱う団体は、財務省の Office of Foreign Assets Control (OFAC) からライセンスの取得が義務づけられている。OFAC は、2011 年以来 140 のライセンスを発行した。ところが、この OFAC の人手不足でライセンスの更新申請が滞っている。財務省の予算カットと、ライセンス申請の厳格審査が遅延の原因だ。OFAC

は、過去に虚偽申請が発生したために審査を厳しくした。キューバ側にも問題があるキューバを訪れる米旅行者は、ツーリストカードの保有を義務づけられるが、このカードの発行方法が変更されたために、ここでも申請により長い時間がかかっているというのだ。(travelweekly.com, 9/03/2012)

#### (4) フェイスブックの旅行ページの評価基準は、LIKES だけではない

Facebook の旅行ページの評価基準は、LIKES の数によるだけではない。DMO (Destination Marketing Organization) や目的地のマーケティング会社にとっては、“People Talking About” と “People Reached” と “Where Here” の 3 つの FB データを KPI (Key Performance Indicator = 重要業績評価指標) として使用することが必要だと目的地マーケティング企業 Betapond が言っている。FB の Likes 以外のデータを分析して FB の ROI を算定することを勧めている。(tnooz.com, 9/04/2012)

#### (5) 早魃でミシシッピ川水位低下、河川クルーズに影響

大早魃で、Mississippi 川の水位が記録的に低下し American Queen (436 人乗り) と Queen of Mississippi (150 人乗り) の河川クルーズ船 (外輪船) の航行が困難となっている。河川クルーズ会社は、船を上流のクルーズに移動させてなんとかこの問題に対処している。10 月以降は、通常スケジュールに復帰できると期待している。予約には影響が出ていない。(travelweekly.com, 9/04/2012)

#### (6) ライアン航空、初のモバイルアプリをリリース

Ryanair が、初のモバイルアプリ Ryanair Cheap Flights をリリースした。予約変更、付帯サービス購入、時刻表や特別販売へのアクセス、レンタカー (Hertz) 予約などが可能だ。Ryanair は、iPhone に組み込んだこのアプリを今年 3 月 13 日よりアプリストアで販売開始 (アプリのダウンロードは €3 する) したが、今日まで発表を控えて来た。Ryanair は、正式なリリースは 9 月 4 日だと言っている。(tnooz.com, 9/04/2012)

#### (7) オープンホスピタリティーがグーグル ホテルプライス Ads に参加

Pegasus Solution の Open Hospitality が、50 ホテルに於ける試験運用の成功後に、Google の Hotel Price Ads への参加をホテルに呼びかけている。Google の Hotel Finder プロダクトは、ホテルのリアルタイムの価格表示を可能にする他、ホテルにとっては高いコストの OTA 販売を迂回できる。その上、夕食、スパ、その他アクティビティなどの付帯サービスの販売が可能になり RevPAR の向上に役立つことになる。一般的なホテル Web サイトのトラフィックの 1/3 は、Google の自然検索からのトラフィックだ。AdWords や Hotel Price Ads に参加すれば、コンバージョン率の高いトラフィックが増加するだろう。しかしながら、高い ROI の達成のためには、ホテルの Google+ Local ペ

ージの完成や、多くの高品質のゲストレビューの集積が必要になる。

今年初め、Google は、画面の有料広告の上部に掲載していた Hotel Finder を下部（自然検索の上部）に移動した。 広告主からの、自社プロダクトを有料広告より優先しているとの批判に配慮したのだ。(tnooz.com, 9/04/2012)

#### （８）ホテルドットコムのホテル価格インデックス

Hotels.com が 9 月 4 日にリリースした Hotel Price Index が、世界のホテル客室レートが 2012 年上半期に前年同期比 +4%上昇し 108 となったとレポートしている。 しかしながら Index 108 は、2005 年のレベルと同じ値で 2007 年のピークの 119 より依然として大幅に低下した水準である。(tnooz.com, 9/04/2012)

#### （９）新テクノロジー

RedPepper 社（米）が開発した FaceDeals は、店に設置したカメラが顧客の顔を自動認識し、その顧客の Facebook の Like の履歴と照合してインスタントに顧客の携帯電話に特別割引クーポンを送付する。 この顔認証システムを利用すれば、Facebook の check-in が不要になる。 Allerta（加）は、E ペーパー時計 Pebble を開発した。 Pebble は、Apple と Android のモバイル機器とブルートース無線経由で同期して、Pebble にメール、天気予報、アラートを表示する。(tnooz.com, 9/06/2012)



#### （10）クルーズ 収入 +5%増加

Cruise Lines International Association の年次調査によると、2011 年のクルーズ収入が +4.8%増加して \$18.9bn となった。 CLIA 加盟 26 社のクルーズ船客数は 1,630 万人 (+10.2%増)、内米国船客 1,040 万人と全体の 63.5%を構成している。 CLIA が雇用している従業員数は 347,787 人(+5.4%)にのぼる。 欧州の供給は +18%増、北米は +5.4%増であった。 米クルーズ港トップ 10 は、Miami, Port Everglades, Port Canaveral, New York, Galveston, Tampa, Seattle, Long Beach, New Orleans, Los Angeles。 北米クルーズ市場では、Bermuda, Hawaii, Alaska クルーズの伸びが大きい。(travelweekly.com, 9/06/2012)

## 空 運

### 【米 州】

#### (1) サウスウエスト航空イーロード軟調

WN 航空の第 3 四半期のイーロードが前年同期比 +2%しか上昇しない模様だ。第 2 四半期の +6%増よりも大幅に低下する。市場は、運賃値上げができる状況ではなくなりつつある。米航空業界全体では、2011 年に 8 回の運賃値上げに成功した。2012 年では現在まで 4 回の値上げが実施されている。WN は、2012 年に B737-800×34 機を、2013 年には×78 機を導入する。(wsj.com, 9/06/2012)

#### (2) ユナイテッド航空 供給カット

UA 航空が、9 月～12 月 31 日までの供給を当初計画の▲1%～▲2%から ▲2%～▲3%に更に削減することとなった。2012 年通期の供給は、▲0.75%～▲1.75%減となる。(chicagobusiness.com, 9/05/2012)

#### (3) アレジアント航空 路線網拡大

米超ローコストキャリア ULCC の Allegiant 航空が、小規模都市に乗り入れている。イリノイ州 Bloomington とペンシルバニア州 Harrisburg に乗り入れた。これらの地点は、AirTran が Southwest に買収されて撤退した地点だ。Allegiant は、American Eagle が撤退すると思われる地点への乗り入れも狙っている。この会社の航空機稼働時間は 1 日当たり約 6 時間と極めて低稼働だ。地方都市からラスベガスやマイアミの観光都市へ路線網を張っている。ラスベガス行きの顧客は、ほとんどが木曜日か金曜日発の日曜日から月曜日帰りなので、毎日飛行機を飛ばす必要がないのだ。(cbsnews.com, 9/05/2012)

### 【欧州&アフリカ】

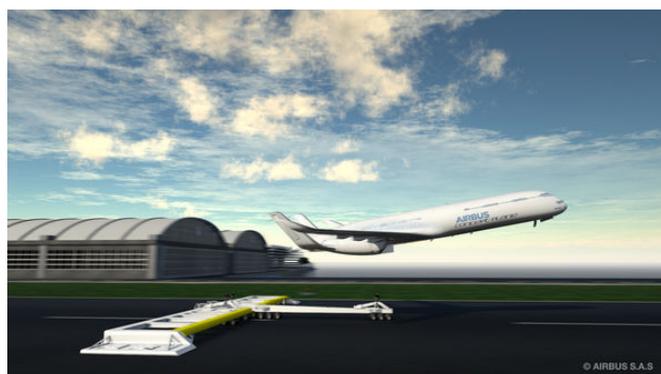
#### (1) ルフトハンザ客室乗務員組合スト第 2 波

LH の客室乗務員組合 (UFO 18,000 人) が、9 月 3 日と 4 日のストに加えて 9 月 7 日に第 2 波の独全国 24 時間ストを打った。UFO は、賃上げ+5%と、利益連動ボーナス 1 ヶ月、アウトソース (あるいは臨時乗務員の採用) 禁止を要求している。LH は +3.5% の賃上げと臨時乗務員の一時的採用中止を回答している。労使は、7 日、交渉行き詰まりを打開するために調停プロセスに入ることに合意した。

LH は、今後 3 年間で▲€1.5bn のコスト抑制計画を実施中である。その一環で、管理部門の職を▲3,500 削減する。(wsj.com, 9/04, 07/2012)

## (2) エアバス、空港滑走路カタパルト試験

エアバスが、離陸するジェット機のエンジン負荷を軽減するために回転する滑走路 (rolling platform for runways) のアイデアを検討している。これは、エアバスの 2050 年の航空旅行のアイデアの 1 つである。航空母艦の戦闘機カタパルトの民間空港滑走路への転用だ。(Tnooz.com, 9/07/2012)



## (3) イージージェット座席指定開始

EasyJet が、11 月から全席有料席指定制度を導入する。EasyJet は、4 月から一部路線で試験していた £3~£12 の有料座席指定を全路線全席に拡大する。ライバルの Ryanair は、最前列や非常口脇座席などのスペースの広い有料座席指定以外の座席はフリーシーティングのままだ。(FT.com, 9/05/2012)

## 【アジア&中東】

### (1) エアバス、天津組立工場製造 A320 は中国で販売

エアバスは、天津組立工場で製造する A320 の販売を唯一中国国内に限定する。中国 ICBC リース会社が購入する天津工場製 A320 の外国航空会社へリースされる場合はあり得るが、その数は多くならないとエアバスは言っている。ICBC は、間もなく A320 をマレーシアの AirAsia にリースする。先週、エアバスと Aviation Industry Corporation of China は、天津工場の A320 機生産を 2026 年まで少なくとも 10 年間延長する暫定契約を結んだ。この契約には A320neo の組立も含まれている。

8 月 30 日、中国は、A320×50 機 (\$3.5bn) の購入を決定した。エアバスは、欧州以外で 2 番目となる航空機組立工場を米アラバマ州に建設すると今年 7 月に発表した。(channelnewsasia.com, 9/03/2012)

### (2) 中国東方航空 増資

中国東方航空が、親会社である国営の China Eastern Air Holding Co.向け私募増資を実施

する。CEA Holding は、現在東方航空の 43%を保有している。東方航空の上半期決算は、燃油高騰の影響を受け▲65%減益の 8 億 690 万元 (\$127m) となった。(wsj.com, 9/05/2012)

## ホテル & リゾート

### (1) ビーウインドットパーティー損失減少

Bwin.party の最大市場である独のスポーツ賭博税 5%の導入（独市場は Bwin.party の収入の 20%を構成する）、スペイン当局に対する €31.5m の税と金利の支払い（5 月）にも拘らず、Bwin.party（FTSE250 銘柄）の上半期損失が縮小した。好調なスポーツ賭博とカジノ部門の収入が、ポーカーとビンゴの不調を補った。(FT.com, 8/31/2012)

ポーカー収入	ビンゴ収入	スポーツ&カジノ	EBITDA	税前損失
€96.4m	€31.5m	€410m	€92.3m	▲€15.3m
▲8%	▲4.5%	+3.0%	+14.2%	▲€35.7m

### (2) PKF 2012 年米ホテル RevPAR +6.7%と予測

PKF Hospitality Research が、米国の RevPAR が今年通期で +6.7%上昇すると予測している。法人旅客とハイエンドの観光旅客が予想以上に増加しているため、以前の予測 +5.8%を上方に修正した。好調な 2012 年に続く 2013 年見通しについては、+6.6%から +6.2%に下方修正した。(travelweekly.com, 8/31/2012)

### (3) モスクワ ホテルメトロポール売却

MOW の歴史的アイコンホテルである Hotel Metropol (363 室) が、89 億ルーブル (\$276m) でモスクワ市からホテルオペレータの Alexander Klyachin に売却された。赤の広場に近しいこのホテルでは、ロシア革命以前に Vladimir Lenin が演説をした場所でもある。(travelweekly.com, 9/03/2012)

### (4) トラベロッジ、家賃減額交渉成功

Travelodge（英）が、500 ホテルの内の 20%の 109 ホテルの家主と Corporate Voluntary Agreement を締結して家賃の減額に成功した。（49 ホテルは、6 ヶ月以内に新たなホテルオペレータに移管されることになった）先月、Goldman Sachs と NYC のヘッジファンド 2 社が、完全な支配権の獲得との見返りに銀行負債 £235m とユーロボンド

£482m の債権を放棄し、新たに £75m の資本金を投入した。 これにより、Travelodge の負債 £635m (年間金利支払い £100m) は、およそ半分の £329m に減少する。

2006年に £675m で Travelodge を £475m の debt financing を含む高度の LBO で買収した Dubai International Capital は、Travelodge の経営から離脱する。

Travelodge は、Whitbread の Premier Inn に対抗して、英国のバジェットホテル市場に於けるポートフォリオを拡大する。 2012年に英国で 41 のホテルを開業し、2025年頃には 1,100 ホテル (100,000 室) に拡大する長期計画を有している。 2011年の収入は、増収 +16%の £370m、利益は、増益 +20%の £55m であった。(FT.com 9/04/2012)

#### (5) ベットフレッド (英) のトート買収

英国ブックメーカー第 4 位の Betfred が、昨年 6 月、競争入札に勝利して £265m で英国の民営化された Tote を買収した。 Betfred CEO Fred Done (69) は、この買収に満足している。 Tote は 480 店 (25 店売却後)、Betfred は 840 店を有している。 今年 18 週間の Tote の売上げは、業界の他社の売上げが伸びていないにも拘らず前年同期比 +18% も増加した。 店舗のカウンター販売のマージンは +6%増加した。

Tote は、2018 年までの競馬の pool betting の独占権を有している。 Done は、排他的ライセンス取得のために、毎年 £9m を競馬業界に支払う。

Betfred の収入の半分を構成するルーレットなどの fixed-odds betting 端末の売上げも好調だ。 Tote の 2011 年年次報告書によれば、マシンの週間当りグロスウインは、£680 だ。 しかし、William Hill の £1,000 以上には及ばない。 アナリストは、民営化騒動の渦中にあつた Tote のキャッチアップの間は大きな増収が期待できるかもしれないが、長期的に見れば、より良い場所でより近代的なマシンを装備した店を構えているマーケットリーダーの William Hill や Ladbrokes のマージンと肩を並べるのは難しいだろうと分析している。(FT.com, 9/04/2012)

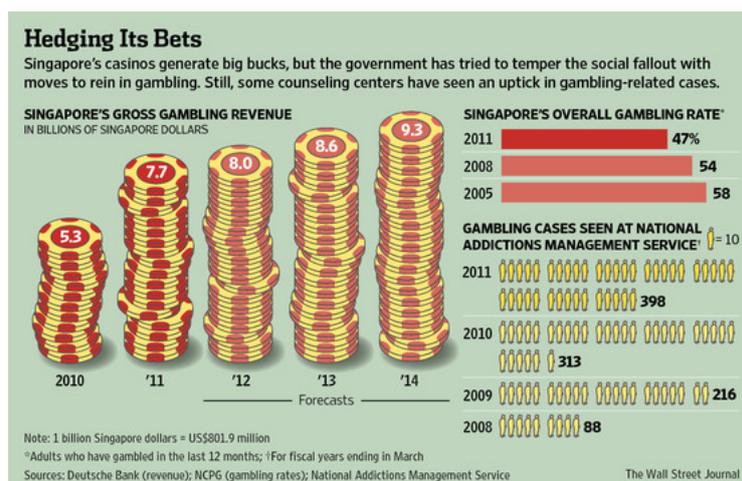
#### (6) マレーシア ゲンティン 中国でスキー場開発

マレーシアの Genting が、中国河北省で 80 コースのスキー場 Genting Resort-Secret Garden (130 万 Sqft) を 12 月にオープンする。 このスキー場は、アミューズメントパーク、ショップ、レストラン、ホテル、会議場の施設を備えている。 中国のスキー人口は 2014 年に 2,000 万人になる予測されている。 未だ少ないスキー人口を、複合施設の入場者で補完する考えだ。(channelnewsasia.com, 9/05/2012)

#### (7) シンガポールの複合カジノリゾート

シンガポールで、Las Vegas Sands の Marina Bay Sands と Genting Singapore の Resort World Sentosa の 2 つの複合カジノリゾートが建設された。 2 つのカジノは、2011 年に \$6bn のグロス賭博収入を獲得した。 しかし、シンガポール政府が細心の注意を払っているカジノの社会に対する悪影響の評価はまちまちだ。 確かにシンガポール人 (18 歳以

上成人)の賭博(競馬、スポーツ賭博、宝くじ)率は2008年の54%から2011年に47%に低下した。犯罪率も2010年比▲5.3%低下して過去20年間で最低となった。しかし、賭博耽溺で救済を求める数は増加している。National Addictions Management Servicerに救いを求めた数では、2007年度の88から2010年度には398に増加している。Tanjong Paper Family Service Centerでは、2009年の86から2011年の132に増加した。シン政府は、地元住民のカジノ入場を更に規制するとともに、規則違反したカジノに対する罰金を年間グロス賭博収入の10%にまで値上げする。しかし、この規制強化が長続きするかが懸念されている。カジノ産業の業績が悪化した場合は、景気対策と就労機会の維持のための規制緩和も考えられなくはない。シンガポールのカジノ運営の状況は、税収の増加を模索している海外(東南アジア)の諸国からも注目されている。日本もカジノの解禁を検討している。それをLas Vegas SandsのSheldon Adelsonが後押ししている。フィリピンでは、マニラ近郊にカジノリゾートを開発中だ。そこに、日本のパチンコメーカーの大物である岡田和生氏が投資している。(wsj.com, 9/05/2012)



### (8) フォーシーズンズ、

世界で90の豪華ホテルを運営しているFour Seasonsが、現在50の新たなホテルを開発中だ。同社の株主には、Bill GatesのCascade Investmentやサウジアラビア皇太子Alwaleed bin TalalのKingdom Hotelが存在する。今後の展開は、中国や南米となるだろう。中国では数週間前に広州に中国5番目のFour Seasonsをオープンした。今後数年以内に10以上のホテルを開業する予定だ。南米では、アルゼンチンで1つ、ウルガイで1つを運営している。ブラジル、チリ、ペルーへも進出する計画だ。メキシコでは2つのホテルを運営している。住居の運営もFour Seasonsにとって重要だ。ホテルと住居の割合は、ホテル毎によって異なる。Orland Four Seasonsではホテル450

室に対して住居は 75 戸だ。 Toronto では、ホテル 250 室に対して住居が 210 戸だ。  
(wsj.com, 9/05/2012)

Number of Properties		Countries		Employees	
2012*	2011	2012*	2011	2012	2010**
90	85	36	35	33,742	31,312

**Four Seasons**  
\*as of Sept. 4, 2012      \*\*no figure was available for 2011

## 編集後記

### JATA 国際観光フォーラム 2012 に参加して

9 月 21 日 (金) に東京お台場のビッグサイトで開催された「JATA 国際観光フォーラム」に参加した。

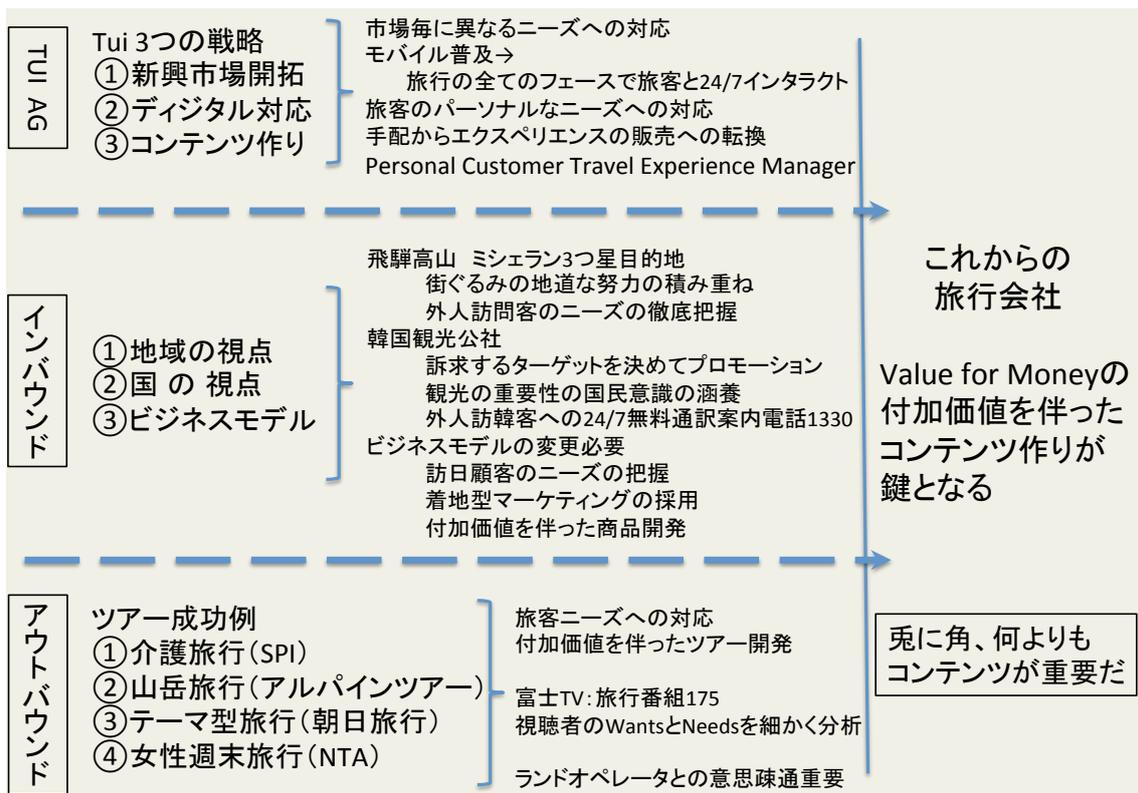
- ・ 「これからの旅行市場の変化をどうとらえるか？アジア・日本市場は？日本ツーリズムへの提言」 (独 Tui AG 会長 Michael Frenzel 氏の基調講演)
- ・ 「これでいいのか日本のインバウンド ～真の観光立国となるために～」 (シンポジウム 1)
- ・ 「新たなマーケットの可能性と旅行会社の役割」 (シンポジウム 2)

の 3 つが、このフォーラムのプログラムだ。

3 つのプログラムを、大胆に (大雑把に) 1 枚のスライドにまとめてみた。 そうすると、3 つのプログラムが結局は同じことを言っていることに気がついた。

「パーソナルの旅のエクスペリエンスを求めている顧客の Wants と Needs をしっかり把握して、付加価値を伴った旅行 (コンテンツ) を顧客に提供することが、旅行会社に求められている。」

これが、この 3 つのプログラムの言いたかったことだと読んだ。



(H.U.)

表紙：

FEMININE THREE

筆ペン

画用紙 F2 DRAWING BOOK

2012年9月作

TD 勉強会 情報 550 (以上)