

平成 23 年 1 月 4 日

TD 勉強会 情報 460

1. 2011 年の旅行テクノロジー開発に与える影響 (2)
2. 業界トップの 2011 年に対する期待
3. 2011 年レビュー
(1) 新しい年の始まり (2) 航空会社 (3) ホテル
4. アップル社ジョブズの旅行業界席卷野望
5. モバイル のトップ 10 トレンド
6. その他のニュース
7. 編集後記

「旅行業界見たいな馬鹿な業界を見たことが無い」



1. Tnooz Predictions 2011 – the biggest and best list in travel tech

2011年の旅行テクノロジー開発に与える影響（2）

Martin Schobert (Tourismusdesign)

(1) モバイル (Mobile)

多くのDMO (Destination Marketing Organizations) は、目的地に滞在している旅行者に価値あるPOI (Point of Interest) のコンテンツ提供するために、ホワイトレーベルソリューション経由で旅行計画支援ツールをどうやって潜在的旅行者に提供するかを考えている。DMOは、目的地に関連したPOIを集積しその電子的情報を、自身のアプリケーションや革新的な旅行ガイドやツール(タイムテーブルやオーグメントリアリティーのツアーガイド)や、Google, Oype, 航空会社やツアーオペレーターの手流通チャネルを通じた媒体(シンディケーションの)経由で提供するだろう。

(2) 旅行のソーシャルメディアに於けるマーケティング支出は減少するか微増 (Decline or only little in crease of social media marketing spend in travel)

DMOは、旅行に於けるソーシャルメディアマーケティングがほとんど機能しないと考えている。DMOは、この支出を抑制して、PRや“ソーシャルメディアシーディング(social media seeding)”と“オンラインPR”活動のためにソーシャルメディア代理店への投資を拡大するだろう。

Norm Rose (Travel Tech Consulting)

(1) タブレットの増加 (Rise of the tablets)

ソーシャルメディアに統合された双方向と没入型ガイド(interactive, immersive guides)を提供するタブレットは、旅行エクスペリエンスに大きな影響を与えるだろう。旅行の会社は、ネイティブなアプリケーションにタブレット用のバージョンを作る必要が生じるだろう。2011年に、旅行の会社は、タブレットプラットフォームの機能の開発競争に巻き込まれるだろう。より大きな画面を利用したオーグメントリアリティーの利用や、ビデオとソーシャルメディア、ゲーミング、目的地コンテンツと予約を結合した新しいアプリケーションの開発となるだろう。

(2) 近距離無線通信規格の成長 (Near Field Communication grows)

NFCが、モバイルの決済、飛行場の手続き、双方向広告のための標準となるだろう。NFCのインフラ整備に高いコストが必要となるため、決済や手続きで一般的な標準と

なるまでには今後 5 年かかるだろう。 2011 年は、NFC の世界的な展開の最初の年となるだろう。 NFC は、旅行者のチェックインや支払いの効率を向上すると共に、旅行のサプライヤーに対して新たな個人化された通信機会を提供するだろう。

Sarah Ellis Kennedy (Sabre Holdings)

(1) ソーシャリーラウドから非混雑へ (From socially loud to anti-crowd)

2011 年には、旅行者は何時もインターネット接続状態の旅行エクスペリエンス (“always-on” travel experiences) からデジタル非接続 (“digitally disconnected”) 優先にシフトし始めるだろう。 テクノロジーの会社は、ショッピング プロセスのユニークなデータの統合を通じてこのシフトを支持するようになるだろう。

旅行者に最も混雑が見込まれない目的地を提案するために、チェックイン、ソーシャルシェア、リアルタイムのサプライヤーインベントリーがまとめて集められるだろう。 現在では、自分たちのネットワークが今何処に存在するか、誰が近くに居るか、将来の旅行計画を何時どの友人達と計画するかを知るためにこのデータを使用している。 しかし 2011 年には、プリファレンスの最適化と、人々が訪れていない目的地や、混雑していないビーチやスキー場を旅行者に通報するためにこのデータは使われるだろう。

(2) ジェネレーション Z のバーチャル 3D トラベルコンセプトが正当化 (Gen-Z virtual 3 travel concept legitimized)

バーチャルリアリティーが、多くのテクノロジーを必要としなくなり、3D 設計のソフトウェアがよりスピードを早くし、現実的なバーチャルのエクスペリエンスがかかっていないほどの柔軟性と一層の真実味と加え、2011 年はバーチャル 3D 旅行が正当化される年となる。

ジェネレーション Z のテクノロジーでは、バーチャルトラベルがごく自然の形で使用されるようになるだろう。 今日の伝統的旅行と 3D のバーチャルエクスペリエンスの “デジタル旅行” の 2 つの旅行エクスペリエンスを持つことになるだろう。

Siew Hoon Yeoh (WebInTravel)

(1) アジアでオンラインが本格化 (Online goes mainstream in Asia)

大手の伝統的旅行会社と中小の旅行サービスプロバイダーが、オンラインチャンネルを使い出す。 オンラインチャンネルへの投資は、自社 Web サイト、ソーシャルメディアやモバイル、機器、プラットフォームの全てに対して行なわれるだろう。 企業は、全てを揃える余裕がないので、それ等を注意深く選択しなければならない。 成功者は、上手に選択し、賢く投資し、継続して実行し、顧客第一主義を貫く企業だ。 オフライン

に対してオンライン、PR に対してマーケティング、PR に対してソーシャルメディアに見向きもせず -- 依然として自己中心的な企業は、衰退するだろう。

(2) アジアで人材獲得戦争 (Almighty battle for talent breaks out in Asia)

業界に於ける正しい考え方とスキルのトレーニングや学校への投資が不十分な所に持って来て、マーケティングや顧客の期待へ対応しなければならない時代がやって来た。そしてその実行が迫られている。

アジアに於ける強い経済は、他の業界からの能力ある人材を奪い合う競争を激化させるだろう。この激戦を勝ち抜くのは人材に投資する企業だ。このリッチな、肥沃な、変化の激しい業界で、自分の得意を活かす方法を身につけている人材の健闘を祈る。

Stephen Joyce (Rezgo)

(1) QR コードの年 (Year of the QR Code)

レビューから包装紙まで、今年は QR コードの実に興味深い革新的な使用が始まるだろう。過去 10 年間、日本では QR コードが普及しているが、ついに北米でも本格的な利用が開始されるだろう。訪問者のエクスペリエンスを強化するために、コードにモバイルの Web アドレスを取り込んだ目的地を探せるようになるだろう。

(2) フェースブックプレーシスと地元ビジネス、新たなレビューの巨人 (Facebook Places, local business, and the new review behemoth)

TripAdvisor が、現在、最大の旅行レビュー Web サイトであることは疑いの余地もない。しかし Facebook Places の “Review” タブとの結合が、ホテルとアトラクションのレビューの最大サイトになるかもしれないということは余り認識されていない。FB は、5 億人の仲間達の間でのレビューを強化して、更にこのソーシャルを充実させている。

(3) 幾つかの賢いクッキーが遂に位置ベースサービスを支援 (Some smart cookie will finally crack the location-based services)

遅かれ早かれ、企業や組織は、マス（一般的にはノンテクニカル）に対して位置情報を意味あるものにし、そして事業化の方法を見つけるだろう。位置ベースサービス (LBS) 市場の事業化が遅れている。マスの取り込みが必要だ。消費者は、地元のコーヒー店やベイカリーだけでは価値を見出さない。

(4) トリップ プラニング サイトのコンソリデーション (Trip Planning site consolidation)

Nileguide が Travelmuse を、Uptake が RealTravel を買収した。旅行計画サイトが大手

に買収されるだろう。ソーシャルプランニングサイトは、長期的には強力な旅行の提携者によるブランド認知がなければ上手く行かない。消費者は、情報過多で困っている。市場のノイズを削減する方法を探すだろう。

Tim Hughes (The BOOT)

(1) 特に評価基準で、検索の永続的に変化する

(Search has changed forever especially the measure of authority)

2010年にGoogleやBingの表示に変化が発生した。検索に於けるコンテンツ/サイトの評価の面で大きな変化を予感させる。旧式なインバウンドリンクの評価基準は、ソーシャルネットワークス、コンテキストとロケーション、専門家アドバイス、プリファレンスマッチングやその他によって強化されるだろう。検索マーケティングは、コンテンツ、ソーシャル、情報同時発信 (information syndication) とデータマイニングからのインプットにより強化されなければならないだろう。

(2) モバイル/タブレット/PCは一緒に考えないと駄目

(The mobile/tablet/PC debate will change from building for devices to building for display preferences)

デバイスの議論は、どの機器用に開発されているかではなくて、全ての表示に対応しているのかに移行するだろう。Firefox, chrome, safari, opera, IEの違いを問題にせず、サイトはWebに対応できなければならなくなっている。デバイスの種類やモバイルかどうかは関係が無い。モバイル/タブレット/PCは2011年の異なる“ブラウザー”となるだろう。これに対応して全てのコードを用意しなければならない。

Timothy O'Neil-Dunne (T21Impact)

(1) 価値発見の大きな動き (One big move to Value Finding)

主観的なパーソナルなような多くのファクターを含んだ“価値の発見 (Value Finding)”が、単なる価格だけでなく、新たなスタイルになるだろう。曖昧さを許さない検索ツールであるIEに対抗して、消費者の価値観とプロダクトの属性をマッチングさせる、より自然な方法の検索による進化した市場が誕生するだろう。この変化は、より一般的であって、GDSの検索にも当てはまる。2011年には、高品質の検索結果へのシフトが始まるだろう。

サプライヤーは、単に包括的サービスをバラバラにするだけでなく、プロダクトの差別化を進めている (特に航空会社)。プロダクトの差別化は、異なる販売方法を必要とするので検索方法の変更も必要となる。

しかしながら、自分自身の（Big G の）手法と規則検索とパーソナリゼーションしか使用しない Google のアプローチは、新たな戦場となるだろう。強力なサプライヤーサイドの反 Google 感情が、特に ITA 買収後にやって来る。より比喩的な、より自然な、明確且つ支配的な面が薄れた、消費者の新たな検索の方法が産み出されるだろう。

“Finding”の方法に対する新たな投資が生まれ、ダイレクトコネクトが成長するだろう。

Troy Thompson (Travel 2.0 Consulting)

(1) 旅行がより格好良くなっている (Travel becomes smarter)

必ずしも旅行界に限った話ではないが、旅行時に使用する機器やシステムが出現している。テクスティングや Facebook よりも多くの機能的を持ったモバイルに始まって、モバイル搭乗券、リアルタイム航空便アップグレード、RFID が多くの企業で使用され、そしてより多くの旅行者がそれ等を使用している。

情報と知識が詰まったタブレット (iPad) (1999 年の電子手帳 PalmPilot となりつつある) は、旅行の携帯必需品にさえなりつつある。2011 年の終わりには、ほとんどの旅行者のポケットの中には、この無限の情報のツールが納められているだろう。

(2) “フレンド形成” が成長 “Friendformation” will grow

消費者は、旅行計画とその実行 (experiencing) で、ソーシャル コネクションからの情報に耳を傾ける。それは、TripAdvisor 或は Facebook Connect のようなサービスによって提供されるダイナミックなコンテンツのようなサイトのレビューの形式をとるだろう。両方共 今でも存在するが、鍵となるのはこの情報の相互関連性 (interconnectivity) とソーシャルフレンドの存在だ。基本的に、我々はより多くをシェアし合うだろう。媒体が何であれ、アクセプトやライクボタンの各クリックによって、フレンドからの利用可能な知識と情報源が継続して拡大するだろう。

Valyn Perini (Open Travel Alliance)

(1) ニッチとロングテールコンテンツが、望むらくは旅行者フレンドリーの形で継続してオンラインに移行する

(Niche and Long-tail content will continue to move online, hopefully in traveler-friendly form)

ツアー、アクティビティ、目的地情報、ゴルフ、ホリデーレンタル、そしてホテルさえものサプライヤーと流通業者は、情報と幾つかのケースではインベントリーを提供して、喧しく要求する旅行大衆に対して彼らのオファリングを拡大するだろう。

その芸当は？ 見つけ易い、分かり易い、予約し易いオファリングの提供と、これ等の

ロングテール セグメントに於ける 極めて分散化されたサプライヤーベースによる情報とインベントリ管理を利用可能にすることである。そして、テクノロジープロバイダーが（勿論少しの利益を伴って）、廉価なテクノロジーとプラットフォームを利用することにより、サプライヤーと消費者の両方に対して手頃な流通ソリューションを開発できるようにすることである。

(2) IT インフラに対する合意 (Agreement over IT infrastructure)

運輸セグメントに於ける大手のエア、カー、鉄道のサプライヤーたちの全ては、彼らが必要とする IT ファンクションが高価であり、そして最早競争優位性もしくは差別化を発揮できないと言っている。

2011 年には、彼らは、複数のプロバイダーからの Web サービスを統合するフルサービスマイヤーによって、複雑なイベントプロセッシングとルールエンジンを伴ったイベント型設計 (event-driven architecture) をサポートし、オープンな共通サービスモデルを共同で行なう (コラボする) (そして採用する) だろう。

共通サービスモデルを採用する運輸サプライヤーは、運営コストを低下させ、柔軟性と市場への対応速度を改善し、Web サービスの世界的な相互運用から利益を得るだろう。共通サービスモデルを基盤に使用しているホスピタリティーとロングテール セクターでも、同様のイニシアティブが開始されるだろうが、運輸会社がこの方法をリードするだろう。



travelweekly.com, 12/28/2010

2. Overview 2011: Executives outline expectations

業界トップの 2011 年に対する期待

Travel Weekly の旅行業界トップの 2011 年の期待に関するインタビューの概要を以下に記す。(ProTravel International と Future Point of View の 2 社は割愛した。)

(1) United Airlines CEO Jeff Smisek

2011 年は、過去に基づいた予測が困難な年となるだろう。全ての航空会社の最大の費目となった燃油は、バレル \$90 以上をヒットしている。効率運営を目指して利益を計上する。需要に依存するこの業界は、経済の回復が信じられないほど重要だ。予想した以上に景気回復が遅い。太平洋は大きな需要が期待できる。ラ米は、そこそ

この増加となるだろう。国内線は、失速気味だが改善しつつある。
2010年は需給調整により利益を計上することに成功した。2011年も慎重な供給計画(+1%~+2%)と収入管理を継続する。自社プロダクトの反日用品化に努力する。プロダクトをバラバラにして、過去にできなかったような新たな高品質なプロダクトを提供する。そして全ての販路(チャンネル)で利益を上げる。しかしGDSは、新たなプロダクトのマーチャンダイジングには適していない。GDSは、航空会社のイノベーションにキャッチアップする必要がある。UA+COの統合が重要だ。旧UA文化と旧CO文化の融合が不可欠だ。社員が働きがいのあるそして新UAを誇りに思える文化を作り上げる。

(2) Royal Caribbean Cruises Ltd. Chairman Richard Fain

世界経済は、中国などの一部新興国を除いてハッキリしない天気が続くだろう。人々は家に引きこもる傾向が強くなる。消費者は継続して消費に慎重になり、支出の決定を遅らせるだろう。

需給は均衡するだろうが、それは価格により創られた均衡だ。だが改善されつつある。RCCLにとっては、緩慢な景気の進行にも拘わらず、採算性の最良の年となるだろう。Oasis of the Seas号(2009年就航の5,400人乗り巨大クルーズ船)は、期待以上のROIを達成しているからだ。通常のクルーズ船もROIを達成したが、Oasisはそれ以上を達成した。2011年に於ける大きな傾向は、次の2つだ。

- ・ 人々の休暇旅行願望(ワークホーリックは既に死語になっている)
- ・ 家庭と家族旅行の優先(婦人が計画し、夫婦で意思決定している)

(3) Travel Impressions CEO Steve Gorga

2011年を迎えるに当たって、注意深く楽観的になりつつある。ベストを期待して、最悪を計画しろ。ほとんどのビジネスで+5%~+6%増、願わくば+10%を期待するが2桁増の達成は無理だろう。しかし採用と支出については慎重だ。

2010年は、トランザクションと旅客数では最良の年であったが、航空運賃が上昇したにも拘わらずバケーションの単価は低下した。ホテルのレートが上昇するまでは苦戦を強いられるだろう。経済の低迷以前への復帰は、2012年以降となるだろう。

グループ販売に焦点を当てている。富裕客を抱えている我々の顧客である旅行会社にとっては、最良の年となるだろう。オーシャンビューのスイートの値上げ前の予約を奨励する。

2011年は、モバイルの年となるだろう。業界は、モバイルで大きく変化する。我々は、旅行会社のTwitterやFacebookを使ったブランド形成の支援を行なっている。業務効率化に欠かせないオンライン化も重要だ。2001年には90%が電話、10%がGDS予約だった。今では76%がオンラインで、その内の90%がインターネットだ。そ

して24%が電話だ。オンラインの事業を電話で受けたら1,500人が必要になるだろう；

(4) Sabre Holdings CEO Sam Gilliland

法人需要が回復している。しかし彼らは十分なサービスを未だ受けていない。法人旅行需要に対して、旅行の前、旅行中、旅行後に於いてサービスを提供する多くの機会が存在する。今までにもモバイルや Web サービスに投資して、法人需要に対処して来た。そして、モバイルで旅行先での予約やその変更を可能にした。そしてスケジュールの変更やイレギュラリティーを目的地に居る旅客に警告することができるようになっていく。

今年航空運賃は +20~25%値上げされるだろう。航空会社は、高い搭乗率を達成するので、レジャー需要の席を探すのが大変だ。宿泊レートの値下げで、レジャー旅行は年間を通じて好調に推移するだろう。消費者の需要は、幾つかのプレッシャーを受けるが、過去数年間の不景気とは比較できないほど良くなっている。

幾つかの航空会社が希望しているダイレクトコネクトは、ビジネスする上でコストの高いものとなる結果、そのコストは消費者価格に転嫁されるだろう。ダイレクトコネクトの機能は、不十分で、全く問題にならないほど不十分で、旅行会社の販売には非効率で高コストのものとなるだろう。

多くの航空会社は、現在のビジネスのやり方を支持し継続している。そして、GDS 経由の付帯サービス プロダクトの販売を欲している。彼らは、法人管理旅行会社と GDS 経由の販売方法が、最も効率的でハイイールド旅客の販売に適しているチャンネルだと認識している。

(5) Tauck CEO Dan Mahar

65 歳を迎える団塊の世代が旅行会社とツアオペのターゲットだ。テロと経済不安が無ければ、2011 年の旅行業界は成長するだろう。マージンと前広予約（間際予約でなくて）が通常レベルまで戻っている（ブッキング ウィンドーが広がっている）。消費者は品質とバリューを求めている。2009 年と 2010 年には、我々が参加できないほどの価格の大幅な低下が発生した。消費者は、依然として供給が需要を上回っていることを知っているのだから、なおさらバリューの提供が必要だ。2011 年の 1 つの問題は、欧州の予約が出遅れていることである。

航空運賃は少々高くなるものの供給不足は感じていない。地域別には不安定な場所もあるので、プロダクトの分散化が必要だ。

我々は、何時も口コミに大きく依存している。ソーシャルメディアは、かつてないほどの写真、ビデオ、証言 (testaments) によって、我々のビジネスに貴重な影響をもたらしてくれる。特に Facebook では、人々の旅行体験談が飛び交っているのだから、それに大きな投資を行なっている。人々は、3 つの負債について話している。企業と個

人と米国の3つの負債だ。企業の負債が最も良い姿を示している。個人は負債解消に努力しているが、その実現には未だ時間がかかるだろう。問題は米国の財政赤字だ。政府は未だこれに取り組んでいない。2012年の選挙まではそのままの状態が続くだろう。しかしこの問題の取り組みが開始されれば、多くの社会のセグメントで大きな変化が発生するだろう。

(6) Apple Vacations Co-President Tim Mullen

2011年には、ホテル予約とオキュパンシーとADRとが増加するだろう。期待通りではないが前広の予約も復帰する(予約ウィンドウが拡大する)だろう。2011年は、2010年同様良い年となるだろうが、2007年レベルへの復帰は期待できない。それは2012年から2013年のこととなるだろう。

バリューが求められている。オールインクルーシブが中心だ。アップスケールの豪華オールインクルーシブだ。中級クラスのオールインクルーシブは過去2年間よりは良くなるだろうが、通常のレベルには復帰しない。4つ星以下のホテルは苦勞するだろう。Appleは、ホテル(AMResorts)と航空会社(USA3000)とツアーオペレーション(Apple Vacation)を保有しているが、これ等の3つの事業全てがチャレンジとオポチュニティーを持っている。メキシコは、継続したチャレンジ(難題)だ。悪いニュースを排除できるならば、昨年(2010年)の減収を取り戻せるだろう。しかし、バイオレンスが拡大するのであれば、訪問客と収入の大きな減少を見るだろう。コスタリカ、ジャマイカ、ドミニカ共和国のビジネスは増加するだろう。USA3000でこれ等の市場をカバーする。

全般的には経済は改善する。2009年とは大きく違って、人々の消費は増加するだろう。2011年には間際予約が継続するけれども、年末に向てブッキングウィンドウはより広がるだろう。パッケージオプションが非常に多く存在して、ほとんどのサプライヤーは、間際まで予約を受け付けるだろう。インベントリーがオープンである限り、間際予約はなくなる。豪華プロダクトの売れ行きが良いが、在庫処理型は振るわない。このことは、景気が富裕層の市場から回復していることを示している。モバイル、インターネットビデオ、ソーシャルメディアの熱が上がっている。それ等は継続して進化するだろう。Appleは、この種のテクノロジーを旅行会社へ適用する。新たな予約ツールの展開を開始(soft-launching)した。このツールは、予約の如何なる時点でも価格と素材の価格比較を可能にするので、定期便を利用したパッケージの予約の増加に貢献してくれるだろう。



3. Preview 2011, A fresh start

2011年プレビュー

(1) 新たな年の始まり

オバマ政権は、前政権が決めた減税措置を2年間延長し、失業保険の13ヶ月間延長と社会保障費の源泉徴収額の▲2%p (\$112b≒10兆円)の減税パッケージを決定した。これは、2011年の米GDP予測2~3%を+0.3%~+1%増加させるだろう。減税パッケージ以前にも、米経済の緩やかな回復が始まっている。全国産業審議会 (Conference Board) の11月の消費者意欲 (consumer confidence) が、過去5ヶ月間で最高の54.1に上昇した。昨年11月の49.9から上昇した。商務省の小売り販売統計も10月比で+0.8%増、前年同月比で+7.7%増の\$379bn弱となった。これらのニュースに反応してダウは2008年9月以来の高値を付けている。

米経済の回復は、2011年の旅行業界にも良い影響と結果を齎してくれる。しかし業界の幾つかのセグメントでは、経済以外の問題が存在している。例えば、リテールの旅行流通がそれだ。航空会社とGDS間の戦いが再発している。今度の戦いは、ゲームチェンジ (今までの流通方式を根本から変更してしまう) となるテクノロジーの戦いでもある。

今10年のはじめに航空会社は、GDSを経由しないWebオンリー運賃を自社直販サイトだけで販売した。GDSと旅行会社はコンテンツの分散の脅威に晒された。ワンストップショッピングを売りとしているGDSは、ブッキングフィーの値下げとの引き換えに、このWebオンリーを含めたフルコンテンツを獲得した。これが最初の戦いだ。

今度の戦いは、航空会社の付帯サービス運賃の販売だ。航空会社は、受託手荷物や機内食などの付帯サービス有料化している。そしてこれ等の付帯サービスを、特定の旅客のニーズに沿って組み合わせて販売する、新たなマーチャダイジングを本格的に開始し始めた。この新たなマーチャダイジングは、予約プロセスを大幅に変更するゲームチェンジャーとなる可能性を秘めている。付帯サービス運賃は航空会社にとって儲かる新たな重要な収入源なので、最初の戦いの利幅の薄い儲からないWebオンリー運賃とは訳が違う。それだけ、GDSや旅行会社に与える脅威は大きい。今回の戦いは大きな戦争だ。

そしてこの販売には、旅行会社チャネルには未だ存在しないテクノロジーが必要とす

る。GDSには、それ等の強化されたカスタム化されたコンテンツを提供するためのテクノロジーが基本的に揃っている。またこの決済が、伝統的な決済システムに乗らないという技術的理由も存在しない。しかし、必要となるリンクと接続が未だ存在していない。これ等の点（ドット）の結合は、2011年以降となるだろう。例えば、多くの旅行会社に於ける付帯サービスの販売は、ユニバーサルなeチケットの如くのElectronic Miscellaneous Documentの開発を待たなければならない。この電子的フォームのEMDの開発には数ヶ月間を要した。最近になってヤットARCが唯一このフォームの使用を可能にしたが、米国の航空会社やGDSは未だ対応できない。経済が回復したとしても、これ等のテクノロジーの問題が、旅行会社にとって2011年を厄介な年としてしまうだろう。

（2）航空会社

航空会社は2009年の燃油高騰と2010年の世界経済低迷を乗り切って、2011年を安定的利益計上の転機にしたいと考えている。2011年にも供給拡大を自粛する戦略を継続して採用するだろう。そして手荷物などの付帯サービスからの収入を拡大するだろう。この付帯サービス収入は、航空会社間の不和を作り出している。全てのチャンネルで幅広くこのサービスを流通させることを欲している航空会社と、流通経費を削減するために、自社直販Webサイトでも販売を主体にしたいと考えている航空会社の2派が存在する。

どちらにしても、付帯サービス収入は増加の一途だ。第3四半期までで、米航空会社は手荷物収入だけで\$2.6bn(2,200億円)を稼いだ。全世界の航空会社の2010年の付帯サービス収入は、\$22.6bn(1兆9,200億円)(前年比+67%増)に達している。(IdeaWorks調) 付帯サービス収入の増加とは裏腹に、運賃は期待通りに上がっていない。需要が回復しているにも拘わらず、航空会社は驚いたことに運賃値上げに成功していない。

運賃値上げのために、(利益の確保とバランスシートの強化のために)供給拡大は2011年も自粛されるだろう。ウォール街のアナリストは、+2~+3%の拡大を予想している。グローバルアライアンス、コンソリデーション、ATIが、航空会社の供給自粛を促進させるだろう。AAは、JLとBAのATI提携により国際線供給を+7%程度拡大する。NYCとLON市場が重要だと言っている。UAは、+3~+4%の供給拡大を計画している。CEO Smisekは、ラ米市場が需要だと言っている。そして同地区の航空会社とのJVを欲している。DLは、2009年のNWとの合併による路線の調整を続けている。次の大型合併はSouthwestとAirTranの合併だ。現在司法省が審査している。それ以外にもコンソリが起きるだろう。

(3) ホテル

兎に角レートが問題だ。2011年は、2009年の底から脱出する初年度となるだろう。アジアやNYCなどの二桁のレート増加が予想される(20%増を予想する者もいる)一方で、依然として2011年にも特売の安売りが見つけられるだろう。2012年にならないと本格的な回復は望めない。来年の米国のホテルレートは+4%増加すると予測されているが、依然として2008年よりも低いレベルだ。平均法人レートは今年\$120で、2007年の\$128よりも未だ低い。Smith Travel Researchによると、米国のADRは2008年の\$108から2009年に\$97.51に▲8.8%低下した。2010年の国内のADRの伸びはフラットで、2011年には+5%程度の増加が予想されている。STRは、2011年のオキュパンシーが+1.6%増の58.3%、ADRが+3.9%増の\$101.73、年末のRevPARが+5.5%増の\$59.35と予測している。

2011年のオキュパンシーは、60%以下になるとNYC大学のホスピタリティー学部長が予想している。過去には、大恐慌を含めて、オキュパンシーが60%を割り込んだのは4回しか発生していない。

継続して苦しんでいるのが会議セールスだ。企業は、経済の先行き不安から会議場予約を控えている。しかし、豪華会議に対する世論の批判により大量の取消が発生した2009年よりは増加している。

ホテルの売買は、2009年にこの10年間の最低を記録した。Jones Lang LaSalle Hotelsは、世界のホテル取引量が2010年比+30~+40%増加して\$28bn~\$30bnに達すると予測している。しかしながら、債券市場における流動性の復活が生じるまでの間は、ほとんどのホテル投資家の買収は、低いレバレッジの全株購入(all-equity purchase)もしくはstructure acquisitionsによるものとなるだろう。

米経済の緩慢な回復と多くの市場に於ける資金調達難が、海外市場、特にアジア市場へのフォーカスを強めるだろう。中間所得層が誕生している所謂BRICの諸国への展開を加速させるだろう。2011年には、米国全土に於けるホテルへのコンバージョンと、ゲートウエー都市に於ける新規参入ホテルが発生するだろう。例えばマルタのCHI Hotels & Resortsが、来年、豪華ブランドのCorinthiaをLONで開業する。CorinthiaはNYCとその他の米国主要都市に展開する計画だ。スペインのSol Meliaは、Renaissance Atlanta Downtownをリノベーションする。同様にRui Hotels & Resortsが米州の主要都市に於けるホテル展開を計画している。多くのホテルがNYC市場に参入したがっている。



Tnooz, 12/28/2010

4. Leak reveals the Apple masterplan for travel

アップル社ジョブズの旅行業界席卷野望

これは、アップル社 CEO Steve Jobs の旅行業界席卷計画に関する社員宛のレターだ。

忠実なエリートの子員の皆さん

本日は、諸君のリーダーである私が、過去数年間、主要なプラットフォームとして考えている iX イニシヤティブについて、特にこれ等のイニシヤティブの旅行への適用について話したい。

最も強力で、最も早く成長している世界の IT ビジネスの 1 社である Apple は、全てに亘ってナンバーワンになるまで、ゆっくりしている時間は無い。私は、旅行における El Gato になることを目指している。

しかし、ここまではそんなに早くは進展していない。障害が横たわっている。それは Google だ。彼らはスマートだが、幸いにも Redmondians の如く不遜なので、馬鹿な間違いをしでかすだろう。これはほとんど確実だ。

Woz と私が Apple を創業した当時、我々はデバイスとソフトウェアは 1 つでなければならず分離できるものでないというビジョンを持っていた。ユーザーが決定を下す人たちであり、イノベーションは何時も彼らの掌中にあると信じたし今もそう信じている。企業のくすんだバックオフィスでもないし、リテールのアウトレットでも決してない。オープン プラットフォームを決して信じていないし、この考えは今も変わっていない。Apple ブランドの成功の主な要因は、ヒューマンのユーザー エクペリエンスに立脚して、我々が企業としてクローズドなプラットフォームを開発しその結果にフォーカスして来たからだ。

我々に与えられた時間は限られている。従って、誰かの他人の考えに振り回されている時間は無い。他人の思考に基づいたドグマに囚われるな。他の意見のノイズで自身の内なる声を掻き消すな。そして、最も重要な事は、自身の心と感に従う勇気を持つ。自身の心と感は、既に君が本当にやりたい事を或る程度知っている。その他の全ては二の次だ。

旅行の世界ほど、特に航空会社ほど、閉ざされたショップ (closed shop) は無いことを、我々は認識しなければならない。そして、それには大きな利点が存在する。こんな馬鹿な事業分野を見た事があるだろうか？ しかしながら、我々が目的としている最終

的役割の採用はいつも遅れている。

Apple は、THE Human Machine Interface (the HMI) が真に意味することを今実現しなければならぬ。 Apple は、クオリティーライフの中核に位置するので、如何なるそして全てのマン-マシンのインタフェースの形態の中核 (form) に居なければならない。旅行では、これを実現するチャンスは一回限りしか存在しないと 私は考えている。音楽の市場に我々が変化を齎したのと同じ方法で、旅行の市場を変革しなければならない。それは我々の定め (DESTINY) だ。我々は熱中しなければならない。

今日までの我々の実施して来たことをレビューしてみよう。我々は、既に iX イニシャティブの第 4 レベルに到達している。

- ・ i1 - 世界的な一流クラスになり得る中核ハードウェア プラットフォームを持っている。我々のサーバー、ワークステーション、パーソナルデバイスは一級品だ。
- ・ i2 - 我々のオペレーティング システムとアプリケーション ソフトウェアは、無料アプリケーションから複雑な巨大コンピューターの要件までの世界を支配している。
- ・ i3 - 我々は、音楽とアプリケーションのための世界最大の店を立ち上げた。そして異なったセクターでも、とてつもない大きな成長を遂げている。
- ・ i4 - 主な収入源として、中核プラットフォームの中に組み込まれた広告モデルを開発した。King Gillette のコンセプトに畏敬の念を抱いている。このモデルを 21 世紀に相応しいものにアップデートした。

我々のデバイスは、他のどのハードウェアのメーカーの物よりも毎日多くの人々に使われている。しかし、これだけでは充分でない。Apple は、全てのマン-マシン インタラクションの優先機器となる宿命を未だ達成していない。我々の旅行のイニシャティブは、3つの新たなプラットフォームとグローバルな Apple プロダクトの世界に対するエンハンスメントに基づいている。つまる所は旅行だ。そんなに難しい事ではない。品質で優れる Apple は、他の誰も寄せ付けないだろう。前にも述べた通り、顧客に何が欲しいかを聞いてそれを実現するだけだ。それを開発したら、顧客はまた何か新しい物を要求するだろう。(開発が遅れている) 旅行では、何時も全てが新しい。

新たな 3つの iX プラットフォームのイニシャティブは次の通り。

- ・ New i3T - the Apple Travel Store (Code Name Agora)
- ・ New i5 - Apple Find (Code Name Gold Tickets)
iTune 検索で主に開発したツールを使って旅行に焦点を当てている
- ・ New i6 - Apple Proximity (Code Name Ulysses)

詳細に見てみよう。Apple Travel Store では、われわれは最良の E コマース プラット

フォームを立ち上げた。そして如何なる (ANY) その他の旅行ベンダーたちよりも今やより多くの国のより多くの顧客を有している。ここではベンダーとしてトータルな旅行エクスペリエンスを提供しない Google を打ち負かしている。旅行の購入は、音楽の購入と同様やさしい。Apple Travel Store は、旅行の全ての形態を1つの場所から販売するだろう。Apple iTravel は、旅行分野に於ける Apple ブランド名の付いた企業の買収を検討している。東海岸の Apple Vacations を買収して Apple Travel に名前を変えて、我々のプロダクトに関する明確なメッセージを市場に伝えることも考えられる。私は、ビートルズの馬鹿な間違い*を繰り返したくない。Apple Travel は、私の長年の夢である、完全なホスピタリティーと航空ブランドのオフアリングを開始することができるだろう。

*ビートルズが所有したアップル・コア (英) とコンピュータメーカーであるアップル・コンピュータ (現 Apple) の間で、商標権をめぐる 1978 年から 2006 年にかけて何度か行なわれた法的係争。英高等法院は、2006 年 5 月 8 日に Apple の主張を認める判断を下した。

Search/find (i5 プロジェクト Gold Ticket) は、Google が本当に邪魔している。Google は、検索を作り上げて中立的環境下のアプリケーション市場を席卷している。そして我々を妨害している。ITA Software を買収して、我々が最も切望している旅行のスペースを脅かしている。だから、我々は、旅行用の i5 search/find プロダクト サービスを展開して Google を打ちのめさなければならない。正直言って、旅行のユーザーインタラクションは極めて稚拙なので、他の誰も i5 には勝ち目が無い。これは、2011 年中頃までに展開しなければならない。i5 を、全ての Apple プロダクトとプラットフォームと東ねなければならない。私は、東欧の科学者達とそこの新施設における進捗状況の満足している。しかし何かが欠けている。それが、私を i6 Apple Proximity (Ulysses) の次の途方も無い開発に駆り立てた。私は、マシンと人間のインタフェースは、最早紙を必要としなくなると考えている。安全が確保されたモードで航空会社、鉄道、そして全ての運輸機関へのインスタントなユビキタスなアクセスをサポートする。高価な複雑なリーダーとインタフェースのシステムを排除する事により、Apple は、我々の NFC (Near Field Communication) iTravel アプリケーションのセットを使用して、飛行場/ターミナルへのアクセスを確保するコストを低下させるだろう。「見栄えする思いつきの設計ではなくて、実用的な設計を心がける」と言う我々のマントラを忘れるな。

全員が NFC のハードウェア面に焦点を当てているが、我々はトータルなエクスペリエンスに集中する。データの獲得とその他の iX のイニシャティブとの統合が、Microsoft を叩きのめしたように最終的に Google をやっつけるだろう。次のハードウェアプラットフォームと OS (含 iOS5 と OS X Civet) をリフレッシュする 2011 年中頃には、主要サービスプロバイダーたちからのコミットメントを伴った、NFC チップシステムの

幅広い採用を発表することができるだろう。

幾つかの世界の主要空港で、テストが開始されている。飛行場や航空会社のコスト節約は驚異的なものとなるだろう。そして我々の巨大な顧客は、かつて経験した事が無い付加的バリューとベネフィットを享受できるだろう。

iPod のマイクロリッシュャブル USB ドングルの次のイタレーションのロールアウトと、iPhone Nano の第 3 四半期の導入により、基本的には安いコストだが音楽を通じて高い顧客維持の価値があるデバイスのユビキタスなセットを、我々の第三者流通業者に対して提供できるだろう。

航空会社と空港は、ゲート/アクセス ポイント当り \$100 以下でアプリケーションの変更が可能となるので、空港は大きなハードウェアに対する投資無しに \$1,000 以下で設備の変更が可能になる。そして、サービスモデルの変更無しに、顧客満足度を改善できることになる。

iPad/iPod/iPhone 販売のハローイフェクトは、開発費をカバーする以上の効果を上げている。中核のハードウェア開発プログラムを無料で供与するは、資金を減少させることに繋がるが、我々は何時でもそれ以上の収入を確実に獲得している。今日では、我々が真の改革者 (innovator) だ。Google や Microsoft や、Facebook やその他の真似っこの価値の低いシステムとは一線を画している。

何時も、守秘に気をつけろと言っている。面白いアイデアや開発したばかりのテクノロジーは、会社を数年間も革新的にしてくれるので、その取扱には規律が必要だ。情報のリークや新たな機器の置き忘れには容赦しない。

我々自身の NFC ベースのゲートアクセスシステムを利用して、Apple は、今や、ありとあらゆる Apple が保有しているそして発行したデバイスの位置を確認するユニークな能力を有している。将来、Oracle を出し抜いて、そして選抜した社員の体内に iNFC チップを実際に埋め込む。契約書を読んでいると信頼しているが、自主的にこの体内埋め込み実験に参加して欲しい。品質の基準になって欲しい。

幾人かの人々は、エクセレンスが期待されている環境には慣れていない。それが正に旅行業界だ。だから、いよいよ iTravel を完成すれば、これで自分は平和裡にリタイアできる。絶えず前進、そして勝利しよう。

■

wsj.com, 12/29/2010

5. Top ten trends in mobile technology

モバイル のトップ 10 トレンド

スマートフォンが売れている。Gartnerによれば、第3四半期に世界で8,100万台のスマートフォンが販売された。5台の内の1台がスマートフォンだ。Verizon CommunicationsとAT&Tのチーフは、この10年間の中頃までに4台の内の3台近くがスマートフォンになると予想している。GoogleのAndroidとAppleのiOSが他を引き離している。Androidは、携帯電話メーカー第1位のNokiaに迫っている。デスクトップの覇者であるMicrosoftは、モバイルのOSでは市場シェア2.8%と出遅れている。Windows Phone 7で巻き返しをはかる。昨年はタブレット コンピューターが売れた年でもあった。iPadは売り出し後6ヶ月間で750万台を販売した。Gartnerは、来年は5,500万台が売れると予想している。

以下は Wall Street Journal 紙のモバイル テクノロジーの 10 トレンドだ。

(1) iPad

高画質画面と iTunes のコンテンツが iPad の成功の導いたと言われている。現在は Apple の一人勝ちだが、直ぐに競争が激化するだろう。

(2) Android

Google は Verizon Wireless との提携開始後に iPhone を追い抜きスマートフォンの OS 市場でトップシェアを獲得した。廉価なスマートフォンの登場と易いデータープランの導入で、ますますこのデバイスの普及が広まるだろう。

(3) Application

2010 年は、アプリケーションの年となった。数多くのアプリが溢れている。スマートフォンをゲームルーム、バーコードスキャナー、写真編集機に変えている。Gartner は 2010 のアプリ販売を \$6.7bn と推定している。AT&T や SAP は、販売高やシステムのモニター用の社員向けのアプリケーションを開発している。この企業の動きをタブレットが推進させている。

(4) Going 4G

Sprint が初の 4G ハンドセットを立ち上げ、Verizon Wireless が今月自身の 4G ネットワークをロールアウトし、米国のワイアレスネットワークが、今年第4世代に移行している。第1世代がアナログ、第2世代がデジタル、第3世代が高速データ接続、第4

世代が超高速ブロードバンドサービスを提供しスムーズなワイアレスビデオを可能にした。今の所は、ラップトップ向けで全国をカバーするネットワークも存在しない。しかし 2011 年には 携帯でも可能になり、全国ネットワークも完成するだろう。キャリアは、データ利用が増加するのに従って料金制度を見直し採算性向上を考えるだろう。

(5) Parts Shortage

スマートフォンの爆発的販売で、セミコンダクターや高画質液晶画面の入荷待ちの状態が続いている。韓国の三星では、携帯用の極薄高画質画面の新たな生産工場を 7 月にオープンした。現在の月産 300 万台が 3,000 万台に増加する。

(6) Patent Wars

モバイルの世界で、パテント侵害の訴訟が増加している。ワシントンの International Trade Commission は大忙しだ。Apple, Motorola, Microsoft, Nokia, それに Eastman Kodak までが ITS に駆け込んでいる。

(7) Security/Privacy

PC では、既にブート前に対策がとられたが、モバイル機器のセキュリティーは未だ脆弱だ。WSJ の調査によれば 101 スマートフォンのアプリケーションの内 47 が、年齢や性別などの個人情報をも漏洩している。チップメーカーやキャリアや携帯メーカーが新たなセキュリティー機能をロールアウトするだろう。

(8) China

携帯メーカーにとって美味しい市場の中国が、携帯製造国になった。低価格のノンブランドの中国製品の世界市場シェアが第 3 四半期で既に 33% になっている。(Gartner) Nokia に対する影響は甚大だ。Google の無料ソフトの Android を採用した中国製品がますます市場シェアを拡大するだろう。

(9) Digital Wallet

スマートフォンで小売店の値札をスキャンして、他店の価格との比較を可能にするアプリが登場している。バーコードスキャナーの RedLaser や価格比較検索ツールの TheFind がそれだ。その一方で、ワイヤレスキャリアが携帯を電子財布にすることを検討している。AR&T, Verizon, T-Mobile は、11 月に合弁会社 Discover Financial Services を立ち上げた。

(10) Location, Location

位置情報を利用したビジネスは、余りぱっとしない。Foursquare, Gowalla, Loopt は新聞紙上を賑わしたが、多くのユーザーを獲得するまでに至っていない。Forrester Research によると、米国人の 4% しかロケーションベースのサービスを利用していない。より多くのクーポンやその他のマーケティングオファーによって、位置情報サービスの拡大が試みられるだろう。来年こそは、潤沢な資金を集めた位置情報サービスサイトが、期待が大きいこの分野の主流に躍り出るかもしれない。



6. その他のニュース

旅行流通・TD

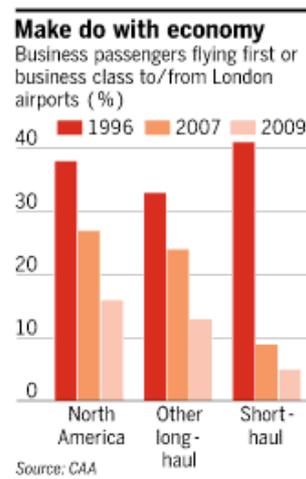
(1) カーニバルの新キャンペーン

Carnival Cruise Lines が“Didja Ever” と呼ばれる新キャンペーンを開始した。このキャンペーンは、Facebook ページで初めての旅行経験“Top 100 Firsts”や願望についてシェアする企画を用意している。Carnival は、FB で 426,000 のファンを有している。(travelweekly.com, 12/26/2010)



(2) ビジネス旅客激減

英 CAA のデータによると、法人需要が回復しつつあるにも拘わらず、プレミアム座席の利用が増加していない。企業は、景気回復後もコスト削減モードを維持しているためだ。特に短距離のビジネスクラス利用が減少している。LON 発の路線では 1996 年に 41% の旅客がビジネスを利用したが、それが 2007 年には 7% に、そして 2009 年には 5% に激減した。しかし、ビデオ会議による法人需要の代替は、そんなに顕著ではないようだ。(FT.com, 12/28/2010)



(3) ローマでホテル税導入

1月1日から、ローマで1人泊当り €1 (キャンプサイト) ~€3 (4~5つ星) のホテル宿泊税が導入される。 ホテルに既に適用されている 10%の VAT に加算される。
(travelweekly.com, 12/30/2010)

空 運

【共通】

(1) IATA 11月実績

Date: 30 December 2010

Air Traffic Dipped in November

Nov 2010 vs. Nov 2009	RPK Growth	ASK Growth	PLF	FTK Growth	AFTK Growth
Africa	16.4%	13.5%	68.3	9.4%	10.6%
Asia/Pacific	5.8%	5.9%	75.6	4.1%	5.6%
Europe	7.3%	7.1%	75.7	6.6%	7.8%
Latin America	0.0%	-2.6%	77.5	10.3%	-2.6%
Middle East	16.7%	15.8%	74.3	12.4%	17.7%
North America	9.5%	9.5%	78.1	1.5%	6.2%
Industry	8.2%	7.8%	75.6	5.4%	7.5%

YTD 2010 vs. YTD 2009	RPK Growth	ASK Growth	PLF	FTK Growth	AFTK Growth
Africa	13.3%	9.6%	69.1	28.5%	11.8%
Asia/Pacific	9.7%	3.4%	77.8	25.6%	15.0%
Europe	5.2%	2.5%	79.6	11.6%	0.2%
Latin America	9.0%	3.5%	76.6	32.3%	15.0%
Middle East	18.3%	13.3%	75.9	27.7%	15.9%
North America	7.4%	3.5%	82.4	23.3%	5.8%
Industry	8.5%	4.3%	78.5	21.9%	9.1%

11月の実績が、旅客トラフィック +8.2%増、貨物 +5.4%増となった。10月の旅客+10%増、貨物 +14.5%増よりも増率が低下した。しかし、これは通常のヒストリカルな +5~+6%レンジへの復帰を意味していると IATA は言っている。(iata.com, 12/30/2010)

(2) 2010年の航空機事故増加

2010年の航空機の事故と旅客の死亡が増加した。

	2010	2009	備考
重大事故率	1回/130万便	1回/150万便	2009年最小事故記録年
重大事故件数	28	23	2000年代1990年代より▲100減少
死亡者数	828人	731人	+13%増加
死亡率	1人/380万人	1人/450万人	
最悪事故			
5月	AI Express B737-800	158人死亡	Mangalore オーバーラン
7月	Airblue A321	152人死亡	Islamabad 着陸失敗
5月	Afriqiyah A330	103人死亡	Tripoli 着陸失敗、1名生存
	Ethiopian B737-800	90人死亡	Beirut 離陸後 海に墜落
保険料			
機体保険金と賠償金	\$2.15bn	\$2.52bn	保険料(written premium) \$2.1bn 上回る
保険料(written premium)	+7%		2007~2010 \$7.3bn < 発生ロス \$8.2bn

(wsj.com, 12/30/2010)

【米州】

(1) ARC 11月実績

ARCの11月実績が、前年同月比 +12.4%増 (+\$645m) の \$5.8bn となった。しかし2007年11月の \$6bn を下回った。11ヶ月累計では +18.4%増の \$72.7bn となった。しかし2008年11ヶ月間累計よりは少ない結果となった。国内線は \$2.6bn (+9.8%増)、国際線は \$2.3bn (+14/6%増) であった。(travelweekly.com, 12/20/2010)

(2) ラン航空オーナー持株 28%売却

LAN航空(チリ)のオーナーCueto家が、保有するLAN株28.1%を新たに設立された持株会社の Inversiones Costa Verde Aeronautica Limitada に1兆チリペソ (\$2.14bn) で売却した。この売却は、ブラジルのTAM航空との合併前に、LANのオーナーシップ構造を単純化するため。LANとTAMは、合併して南米最大(世界ランキング第15位)の航空会社LATAM Airlines Groupを誕生させる。(wsj.com, 12/24/2010)

(3) 航空規制緩和の父、アルフレッド・カーン逝去

ジミーカーター政権下で、航空局長として辣腕を振るい、航空運賃と路線参入を自由化して航空規制緩和を実現した(1978年10月)エコノミストの Alfred Kahn が、12月27日NYCの自宅で死亡した。(享年93歳) (wsj.com, 12/29/2010)

(4) ラン航空とジェットスターが提携

LAN (チリ) が、12月29日、Jetstar (豪) と提携して豪州と NZ への路線網を強化することとなったと発表した。この提携には、接続サービスの他に Jetstar が保有する A330 と A321 のリースが含まれている。(channelnewsasia.com, 12/30/2010)

(5) コンチネンタル運航乗務員が勝利 — リジョナル便コードシェアで

- ・ CO のパイロット組合は、UA (UA+CO 合併会社) が HOU, EWR, Cleveland の CO ハブ空港発着の UA のコミュニーター姉妹会社 United Express に、CO 便名を付けることに反対していた。(UA と CO は 10 月合併したが、単一運航証明を FAA から取得する 2011 年後半までは、合併前の UA 便と CO 便のままで運航しなければならない。)
- ・ CO のパイロット組合協定は、50 席以上の航空機の外部運航委託 (アウトソース) を認めていないので、CO のパイロットは仲裁委員に対してこの計画の中止を訴えていた。(UA では、CO の如くの厳しい外部運航委託規制は存在しない。)
- ・ 仲裁委員は、12月30日、CO パイロット組合の言い分を聞いて、United Express 便への CO 便名の付与を禁止する決定を下した。
- ・ 現在 (新) UA は、UA と CO のパイロット組合協定の一本化に努力している。この協定の統合では、シニオリティーリスト統一の難問に加え、リジョナル航空会社への運航委託が大きな問題となっている。

(wsj.com, 12/31/2010)

【欧州&アフリカ】

(1) エアバス 2010 年グロス受注機数 500 機を超える

Airbus の 2010 年のグロス受注機数が 500 機を超える見通しとなった。2009 年の 310 機からの大幅な増加となる。11 月までのネット受注は 440 機、取消が 52 機存在する。

(wsj.com, 12/30/2010)

(2) 伊首相、AZ 売却中止で損害賠償訴訟に直面

伊首相 Silvio Berlusconi が、AZ の AF/KLM 売却中止で損失を蒙った人々から 1 年前に訴訟されていることが関係人の話で明らかになった。この訴訟に関連して、首相のインサイダー取引と財務的犯罪の有無の捜査が開始されるかもしれない。Berlusconi は、「イタリアの空はイタリアの航空会社で無ければならない」と主張し、倒産寸前の AZ の AF/KLM 売却に介入してこの計画を中止させた。(wsj.com, 12/31/2010)

(3) 2010年初頭の業績不振予想 英6社の実績

Financial Times は、2010年のはじめに英国の業績不振6社 (Autonomy, BA, Informa, ITV, Legal & General, Tesco) をリストした。この6社の業績は回復したのだろうか。

	株価	業績
BA	46.4%	BA+IB 合併、客室乗員組合スト▲£150m 減収、大西洋 ATI 取得
ITV	36.7%	最大視聴率 10 番組中 7 番組編集、広告収入増見込み +15%
Informa	29.7%	中間配当+25%、11月 \$729m 私募債発行
Legal & General	21.3%	£600m キャッシュフロー目標達成見込み、幹部 2 人辞職
Autonomy	1.5%	米社買収不成功、転換社債 £500m 発行、通期収益見通しで警告
Tesco	0.4%	'11年3月 CEO 交代、米 13 店棚上げ、Fresh & Easy 2012/13 に B/E

(FT.com, 12/30/2010)

【アジア&中東】

(1) 大韓航空 A380 全 2 階席をビジネスクラスに

KE が 5 月に A380 を就航させる。客室仕様は、2 階席に、Prestige Class 74 インチピッチの lie-flat 座席×94 席を装着する。F×12+C×94+Y 301 の合計 407 席となる。KE は 10 機の A380 を発注している。最初の 5 機が 2011 年末までに、残りの 5 機が 2014 年までに導入される。最初に日本線と東南アジア線に投入し、その後順次米国と欧州線に投入される予定。(travelweekly.com, 12/28/2010)

(2) 中国東方航空 A320×50 機購入

China Eastern Airlines が、A320×50 機 (カタログ価格\$3.22bn) の購入を決定した。これにより総供給は +11.24%増加する。デリバリーは 2012 年～2015 年。(wsj.com, 12/30/2010)

ホテル & リゾート

(1) ディズニー テーマパークで行列短縮

Walt Disney World の地下のオペレーション コマンド センターは、乗り物やイベントの前の行列を監視している。そして、混雑している箇所を見つけると
— 乗り物の台数を増加する。

- 行列に並んでいる人たちを飽きさせないために、キャプテンジャックやグッフィーを派遣する。
- “Move it! Shake it! Celebrate It!” と呼ばれるミニパレードを派遣して、混雑していないアトラクションへ顧客を誘導する。

これ等の努力の甲斐あって、今まで平均9つの乗り物しか楽しめなかった入園者が、10も乗れるようになった。(全部で40以上の乗り物が存在する。) 顧客をそれだけ楽しませることができたならば、必ずリピートしてくれるので、テーマパークの採算性がそれだけ向上する。ビデオゲームとスマートフォンが、顧客の忍耐力を低下させている原因だと Disney は言っている。

そして、最近では、スマートフォン用の \$1.99 のアプリケーションでパーク内の案内をしたり、行列内で退屈している人たちにビデオゲームを提供したりしている。将来は、顧客の腕輪にその人の情報(クレジットカード番号、入園歴、好みのキャラクター)を格納して、インタラクティブな環境を強化することを検討している。(mytimes.com, 12/27/2010)

(2) ドイツ銀行のラスベガスカジノで苦闘

12月に Las Vegas Strip に Deutsche Bank が保有する 3,000 室のホテルとカジノの Cosmopolitan が、不景気の真ただ中で開業した。隣には、MGM Resorts の \$8.5bn をかけた City Center が1年前にオープンしたばかりだ。供給過剰の LAS のホテル群は、従業員をレイオフし、客室レートをカットしている。LAS の失業率は、全米の平均を 4%p 上回り、14%に跳ね上がっている。LAS は、米国の不動産差し押さえの首都となっているとまで言われている。Boyd Gaming の \$4.8bn の Echelon カジノプロジェクトは、工事が中断したままだ。今後 3~4 年間は再開されないだろう。半分完成した破産法適用の Fontainebleau Las Vegas は、\$156m の格安価格で投資家の Carl Icahn に売却された。DB も、Cosmopolitan を融資の焦げ付きによる差し押さえで保有することになった。既に \$4bn をこのホテル&カジノに費やしている。その一方で €700m の減損引当金を計上している。この額は、DB が差し押さえ時に手放した場合の損失額と一致する。現在のバリューは約 €2bn だと言われている。DB は、LAS に景気が戻って来ることを待っている。(FT.com, 12/29/2010)

その他

(1) ペイパルが中国市場に参入

世界最大のオンライン決済プラットフォームの PayPal が、中国最大の地方自治体であ

る重慶市政府と外国為替精算ソリューションを含む各種の電子的決済サービスを提供することで合意したと発表した。中国では、外貨の自国通貨への交換は、年間 \$50,000 に制限されている。これが中国の中小企業の国境を超えたオンライン取引を抑制している。PayPal は、より高い外貨交換が認められている輸出ライセンスの迅速取得サービスソリューションを通じてこの問題を解決する。2011 年中頃より、重慶以外の都市への展開を拡大する。これは PayPal の親会社 eBay の中国市場参入の足掛かりとなるだろう。(FT.com, 12/29/2010)

編集後記

「旅行業界 見たいな馬鹿な業界を 見たことが無い」

UA+CO 合併後の（新）UA 航空の CEO に就任した Jeff Smisek が「2011 年は、過去に基づいた予測が困難な年になる」と言っている。

IATA は、2010 年の業界の利益見通しを、つい先日の 9 月の時点から略倍以上も増加させ \$11.5bn (9.800 億円) の業界史上最高に修正した。(他産業と比べれば、それでも利益率は 2.7%と極めて低い。)

2008 年に 7 月にバレル \$147.55 の史上最高価格をヒットした原油価格 (WTI 原油先物) は、その半年後にはピークの 1/3 以下の \$40 を割り込んだ。そして、最近では、またぞろ \$100 を超えようとしている。

バルチック海運指数 (鉄鉱石や穀物を運ぶバルク船の不定期船運賃指数) は、ピークから▲90%も急降下した後に乱高下を繰り返している。(一時は、ピークの 40%程度に回復したが、現在はまた 20%程度に低下している。)

どの市場もボラティル極まりない。まさに、Smisek の言う通りだ。実績系の分析から未来系を予測する、今までの統計学的手法が全くと言って良いほど通用しなくなっているようだ。(単純な縦横計算の増率が、今までの数%から直ぐ数十%になってしまふのが常だから、何時も計算間違いではないかと疑って、ヒヤヒヤの連続だ。エクセルの自動表計算にも拘わらずなのに・・・。)

この様な時代の経営者には、将来を見据える深い洞察力がこれまで以上に必要になっ

ている。 それに加えて、どの経営指南書にも出てくる月並みなことだが、強力なリーダーシップとビジョン達成のための情熱も必要だ。

今週号にアップル社の創立者兼 CEO Steve Jobs の社員に宛てたメッセージを掲載した。 これを読むと、“経営者たる者かくあるべし” が良く分かる。 彼のビジョンと情熱が行間からヒシヒシと感じ取られる。

“旅行業界みたいな こんな馬鹿な業界を見たことがない” っとなことを彼が言うのだから、なるほど、それは本当なのだろうとつい思ってしまう・・・。

米国の旅行業界でも、Expedia や Priceline などの旅行業とは全く関係ない新規参入者がオンライン旅行販売をリードし、Expedia などは全米の売上高ランキングであっという間に業界 #3 になってしまった。 そして、新興オンライン旅行会社たちを、今度は Google や Apple が駆逐するかもしれない。 日本でも、これも旅行業とは関係がなかった楽天トラベルが #7 (国内旅行販売では #4 位) に付けている。

そう言えば、“旅の窓口”の創立者である日立造船コンピューター出身の小野田 純氏も、Jobs と同じようなことを言っていた。 「こんなアホな業界は見たことが無い」 っ。(H.U.)

表紙：

平成 23 年賀状

木版

2010 年 12 月作

TD 勉強会 情報 460 (以上)