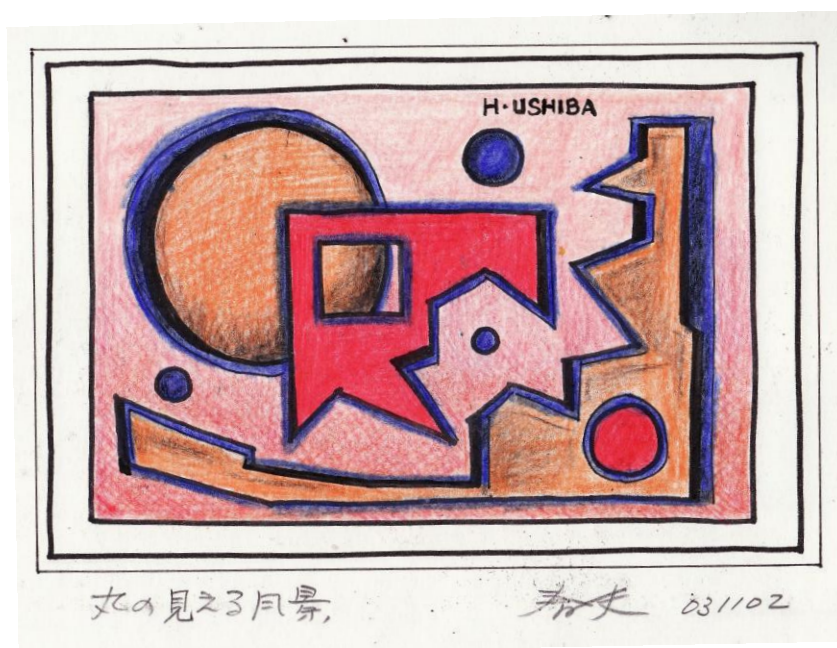


平成 21 年 3 月 23 日

TD 勉強会 情報 367

1. トリップアドバイザーの強みと弱み
2. ソーシャル・マーケティングの重要性増加
3. ソーシャル・ネットワーキング拡大
4. 最近のホットな GDS 関連ニュース
5. その他のニュース



1. Kayak + TravelPost = Watch Out TripAdvisor?

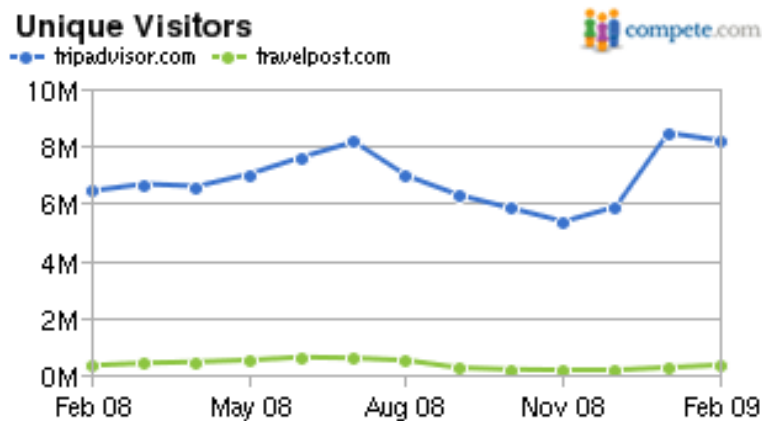
トリップアドバイザーの強みと弱み

メタサーチの Kayak とレビュー・サイトの TripAdvisor 間の競争が激化している。 TripAdvisor は、航空メタ検索エンジンを導入し、Kayak は同社の TravelPost のホテルのレビュー機能を強化して、お互いの金城湯池の領域に侵入している。



TripAdvisor の強みと弱みを探ってみよう。強みは、SEO、トラフィック、ブランド、革新的、ネットワーク効果の5つだ。

- SEO TripAdvisor は、早くから SEO の力を理解している。そして、旅行業界にとどまらず全てのカテゴリーのオンラインの最良の SEO となっている。
- トラフィック 月間数千万のサイトビジターを惹き付け、TravelPost の 30 倍のトラフィックを有している。

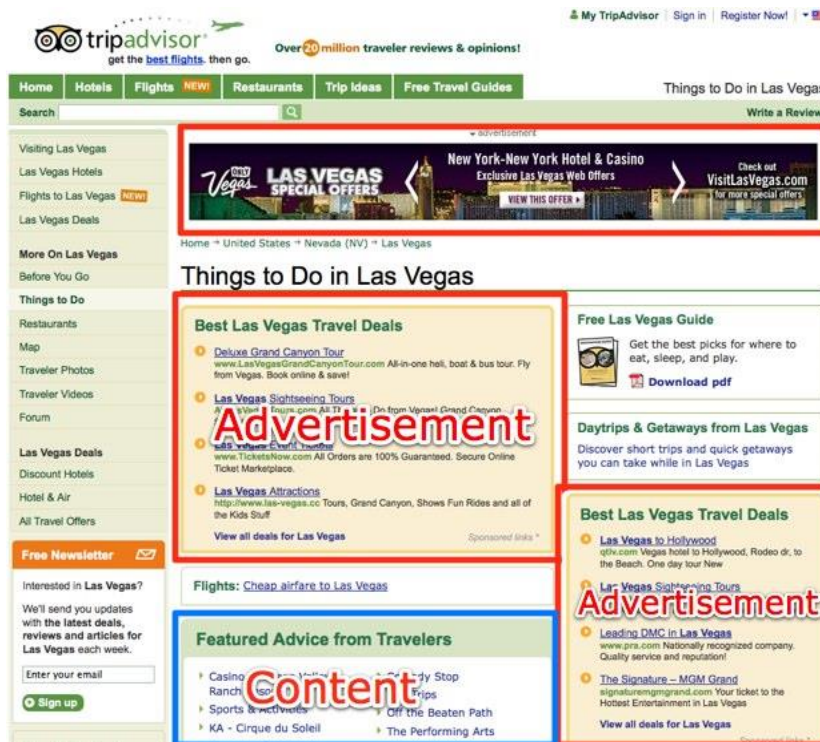


- ブランド 8年間の運営により、TripAdvisor の名前はホテルのレビューの同義語とさえなっている。
- 革新的 革新的な新たなプロダクトを展開している。市場の変化を決して座視していない。
- ネットワーク効果 ホテルのレビューは、極めてネットワーク効果が強いビジネスである。

る。旅行者は、最も大量のレビューが集まるサイトを好み、そこにレビューを書き込む。従って、単一のサイトが市場を席巻する傾向となり、それが参入障壁を形成する。

TripAdvisor の弱みは、過大商業化、利害の衝突、多過ぎるレビュー、投稿依存の 4 つである。

- ▲ 過大商業化 TripAdvisor には多くの広告が掲載されている。しかし、此処ほど高品質のレビュー情報を掲載しているサイトは存在しないので、過大商業化という批判を彼等は気にしていない。



- ▲ 利害の衝突 TripAdvisor の親会社は Expedia である。最大のオンライン旅行会社である Expedia は、Hotels.com や Hotwire を保有している。そして TripAdvisor の略全ての広告主と関係を持っている。このオーナーシップの構造が、TripAdvisor の中立性を脆弱化させる（優先サプライヤーの否定的なレビューの掲載を取り止め、レビューのランキングのアルゴリズムを変更する）可能性を秘めている。
- ▲ 多過ぎるレビュー コンテンツの多寡は、強みでもあり弱みともなる。2,000 以上のレビューは、ユーザーは読み切れない。ユーザーが読みたいのは、

自分と同じ嗜好のレビューであるが、TripAdvisor はこのようなフィルタリングを実施していない。

- ▲ 投稿依存 TripAdvisor は、昨年 \$200m を稼いだ。しかし、レビューの投稿者は一銭も貰っていない。投稿者の只働きで成り立っている事業にはリスクが存在する。

Kayak の強みは、屈強のプロダクト開発者集団、立証された実績、SEO、属性フィルタリングの4つである。

- 開発集団 Google と Facebook 以外では、Kayak が世界的なクラスの開発集団を抱えている。オンライン旅行の分野では、最高の集団であることは間違いない。
- 立証実績 Sidestep を買収した Kayak は、業界で確固たる業績を達成している。
- SEO ホテルレビューは、主として SEO によって動かされている。TravelPost の買収は、この面で Kayak に強力な武器を与えた。
- 属性フィルタリング レビュー投稿者の属性によってフィルタリングが実施されている。従って、ユーザーは自分と似合った人達のレビューを検索できる。

The screenshot displays the TravelPost.com interface for a hotel review. At the top, there is a search bar and the site logo. Below the navigation bar, the page title is 'Hyatt Regency Minneapolis Reviews' with a 4.5-star rating. There are tabs for 'Reviews', 'Map', 'Photos', and 'Rates', along with a 'Get Rates \$156-\$235' button. The main content area includes a photo of the hotel lobby, a map showing the location on Nicollet Mall, and a description of the hotel. A 'Hotel Reviews' section shows an average rating of 3.3 out of 5, with a 'Sort' dropdown set to 'most recent'. A sample review is displayed, titled 'Great Hotel in Great City!' by TravelTermite, posted on May 27, 08, with a 'Good' rating and a detailed text review.

Kayak の勝ち目は薄そうだ

Kayak の挑戦は、信頼おけるサイトとして 如何にオリジナルのレビューを集めることができるかにかかっている。

TravelPost.com

TripAdvisor ブランドの強力なネットワーク効果を勘案すると、この挑戦は極めて困難なものとなるだろう。その理由は以下の通りである。

TravelPost のビジターの 0.2% しか レビューを書いていないと推定される。 Kayak の月間 750 万ビジターの 20% がホテルのページもしくは TravelPost.com を閲覧していると仮定すると、1 日にタッタ 100 のレビューしか投稿されないことになる。(150 万×0.2 ÷ 30 日) TripAdvisor を負かすには 1 日 2,000 の新しいレビューが必要になる。このためには、トラフィックを 20 倍に増加する必要がある。仮にトラフィックを 2 倍に増加させることができたとしても、その場合はレビューのコンバージョンを 10 倍(0.2×10)にする必要がある。 譬え数百のソースからレビューを集積できたとしてもこの実現は難しい。 UpTake, OpenList, Yahoo Travel などを含む多くのサイトが、そして TripAdvisor 自身でさえも、レビューの集積で既に大きな成果を達成している。

そこで Kayak に対して、TripAdvisor がほとんど真似できない以下の提案をする。

- 10 以上のレビューを投稿するユーザー達に、Kayak Network CPC 収入の一部を還元させる。 このモデルは、UGC のコンテンツを増やすのに HubPages や Squidoo で既に成功している。
- Kayak のサイトでホテル予約に使用可能な \$5 のバウチャーを、高品質なレビューの投稿者に与える。 20% がバウチャーを受け取るとすれば、1 レビュー当たりのコストは \$1 となる。(サプライヤーからの補填を要求できるかも知れない)
- TripIt と統合する。 TripIt API への参加は、レビューの投稿を増加させるだろう。
- Facebook Connect と統合する。 TripAdvisor は、Facebook Connect の立ち上げ提携者であったが、現在は参加していない。
- Kayak とより密着して統合する。 そうすれば、より多くのレビューを集められるだろう。
- TravelPost で航空会社を対象としたレビューを開設する。 航空会社のレビューは、陳腐化した SeatGuru しか存在しない。 Kayak のトラフィックの 80% は航空便検索なので、比較的容易にレビューを集めることができるだろう。 そしてそれがホテルのレビューの呼び水となる。

或は、孫子の兵法に有る通り、Kayak はホテルのレビューを“当て馬”として TravelPost で開設し、TripAdvisor を本丸の防御に集中させて、自身のフライト検索の本丸を無傷

で維持する 敵を欺く策略なのかも知れない。

このレポートの著者は、TravelPost の創立者で元 CEO の Sam Shank である。彼は、2006 年に TravelPost を SideStep に売却した後に ホテルの格安商品とパッケージのサイト DealBase.com を立ち上げた。その SideStep を 2008 年に Kayak が買収した。

travelweekly.com, 3/17/2009

2. Importance of social marketing grows for travel companies

ソーシャル・マーケティングの重要性増加

賢明な旅行のマーケター達は、ソーシャル・ネットワーキングのサイトが 旅行のマーケティング プログラムの価値ある延長線上にあることを認識している。 伝統的旅行 Web サイトの 2008 年後半のトラフィックの落ち込みが、ますますソーシャル・ネットワーキングの重要性を高めている。

ソーシャル・ネットワーキングのサイトには、Twitter, Facebook, MySpace, YouTube などが存在する。 若年需要をターゲットにしている STA Travel などは、SNS が他の旅行会社よりも重要だ。(ソーシャル・メディアには、SNS の他にブログ、ポッドキャスト、ビデオログが存在する。) jetBlue 航空は、Twitter で 132,000 人のフォロワーを獲得している。 Southwest は Facebook で 64,300 人のファンを獲得している。 一方、Delta 航空は、13 ヶ月前から YouTube でセクシーな客室乗務員によるトイレでの禁煙を案内する機内安全ビデオを掲載し 200 万人近い視聴者を獲得している。

ソーシャル・ネットワーキングのサイトは、一般的には プロフィールの掲載や、意見、観察、ニュース、写真、ビデオの共有するためフォーラムを、人々や企業のために提供する。そして、人々は、しばしば携帯電話やデスクトップ コンピューターからお気に入りへのソーシャル・ネットワーキングにアクセスしている。

Facebook は、2004 年に設立された非上場企業だ。 ソーシャル・ネットワーキングのサイトの世界的なリーダーである。 Compete 社の調査によれば、1 月の月間ビジター数は、ほぼ 12 億に達している。

The image shows the Facebook logo, which consists of the word "facebook" in white lowercase letters on a blue rectangular background.



News Corp の MySpace (2003 年設立) は第 2 位であるが、急速に成長した後にそのスピードが落ちている。月間ビジター数は 8 億 1 千万で、Twitter は 5,400 万となっている。

旅行のマーケター達は、MySpace が若者を対象としていることと、このサイトが主に音楽とエンターテイメントを扱っているために旅行には余り向いていないと言っている。



2006 年に設立された非上場の Twitter は、ベアボーンの“マイクロブロッギング”サイトである。ユーザーは、何でも会話するけれども、その容量は 140 字以内に限定されている。Facebook や MySpace よりも、速いインタラクティブ性を要求される。E-mail とインスタント・メッセージングの間に位置していると言えるだろう。

個人のビジネス プロフィールを掲載する LinkedIn は、200 カ国以上で 3,600 万人の会員を集めている。このサイトは、ビジネスのネットワーキングと幹部採用の重要なツールであり、企業のマーケティングの目的にはそぐわないと見られている。



しかし、全てが急速に変化しているので、ソーシャル・ネットワーキングのサイトのビジネス・モデルや機能は頻繁に変更されるだろう。Facebook は、企業向けの新たなホームページやニュース・フィードや機能を立ち上げている。

ソーシャル・ネットワーキングのサイトをマーケティングに使用する場合は、サイトの性格やユーザーの属性を深く知る必要があるだろう。

以下は、旅行業界のソーシャル・ネットワーキングのサイトの利用例である。

Amber Blecker, Cruises Inc.

Anber Blecker は、World Travel Holding の Cruises Inc のアフィリエイト在宅旅行社で、クルーズ販売を行っている。彼女のクルーズに関するブログ (2008 年 8 月の Star Princess の大西洋クルーズ) がヒットして 55,000 ビジターを集めた。

そして、世界一の Royal Caribbean のメガクルーズ船 Oasis of the Seas の 12 月カリブ クルーズ販売と、Coral Princess の 7 月のアラスカ クルーズを売り出して 多くの予約を獲得することに成功した。彼女のクルーズ写真とクルーズに対する専門知識を掲載した高品質のブログが、この成功に貢献している。ブログのお陰で e-メールのマーケティング回数が大幅に減少し、e-メール・キャンペーンの重要性を却って増加させる副次的効果も生まれている。

jetBlue 航空

jetBlue は、Twitter で 132,000 のフォロワーを集めて Twitter の旅行部門の最大フォロワー獲得企業となった。 jetBlue は、2007 年 5 月から Twitter を使っている。

2007 年 2 月の雪害による全便麻痺のスケジュール メルトダウンが、jetBlue のソーシャル・ネットワーキング使用のきっかけとなった。 当時の CEO David Neeleman は、スケジュール混乱の状況のビデオを Facebook で克明に顧客と現場の社員に知らせた。

Twitter の使用直後は、路線や運賃値引き販売の案内を実施したために 多くのフォロワーを獲得するのに失敗した。 しかし、マーケティングに利用するのを止めて、オーディエンスとの会話を重視した結果フォロワーが急増した。

折りたたみ自転車が、通常の手荷物(無料)のサイズに小型化されるにも拘わらず、自転車用の割り増し手荷物料金 \$50 を徴収していたのを、Twitter に於ける苦情受付で、jetBlue は 24 時間以内にこれを無料にする制度変更を実施している。

STA Travel

STA は、学生と若い成人を対象にビジネスを行っている。 2006 年 4 月からプロフィールの掲載を開始した Facebook で 24,000 人のファンを、2008 年 9 月から始めた Twitter で 2,200 人のフォロワーを集めている。 しかし、最も成功したソーシャル・ネットワーキングは、Facebook に掲載した 2009 World Travelers Interns プログラムの告知だ。 このコンテストは、35 万以上の閲覧を記録した。 この成功は、無料で広告宣伝を実施したことである。 この他に STA では、Twitter を PR プログラムの主流に位置づけている。 会話は、マーケティング・コミュニケーション・コーディネーターが担当している。 Twitter をはじめとするソーシャル・ネットワーキングから、多くの消費者のトレンドを学ぶ事が出来ると STA は言っている。



compete.com, 3/17/2009

3. THE GROWING OPPORTUNITY FOR TRAVEL SITES TO TARGET SOCIAL NETWORKS

ソーシャル・ネットワーキング 拡大

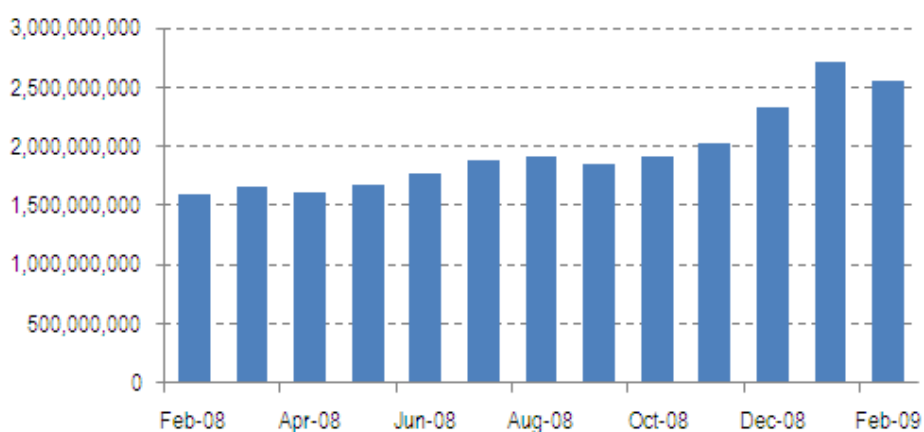
消費者のインタラクション願望が強まるばかりで、それに乗じた ソーシャル・ネットワークスが、オンライン顧客を増加させるのに成功している。 今年 2 月のソーシャ

ル・ネットワークスに対するトラフィックは、前年同月比 +60%も増加して 250 万ビジットとなっている。

旅行のマーケター達は、ソーシャル・ネットワークスのサイトを利用して自社ブランドの認知を高めることを考えるべきだ。 ソーシャル・ネットワークスが、より多くのトラフィックを運んでくれるだろう。

Total Visits to Social Networks

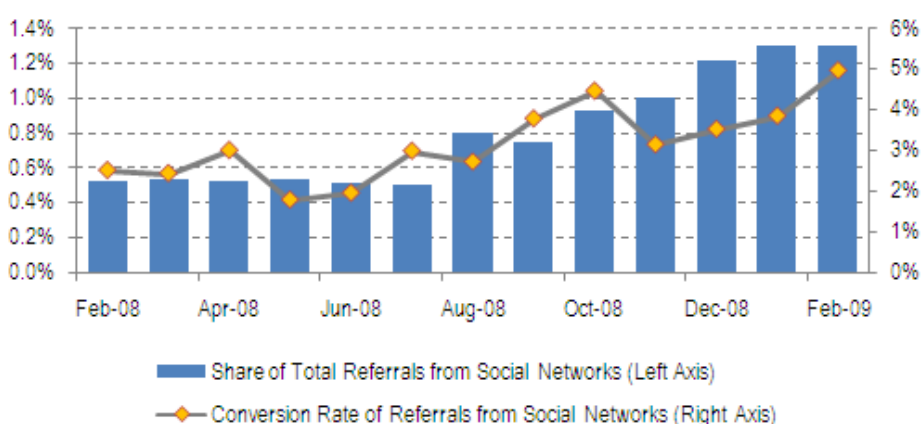
(Sum of visits to sites within the Social Networks category, Feb '08 – Feb '09)



事実、ソーシャル・ネットワークスへのトラフィックが増えるにつれ、そこからの旅行オンラインサイトに対するリフェラルも増加している。 ソーシャル・ネットワークスからのホテルへのリフェラルの構成比率は、+51%と急速に増加している。 そして、そのリフェラルの予約成立のコンバージョン率は、略倍増と大幅な増加を見せている。

Hotel Websites' Social Network Referrals

(Percent of all referrals & Conversion Rate coming from Social Networks, Feb '08 – Feb '09)



4. 最近のホットな GDS 関連ニュース

(1) GDS, フルコンテンツの約束守れず

- ・ 航空会社は、流通経費の削減に躍起になっている。 FFP の割り増しマイレッジ、Web オンリー運賃、最低運賃保証などの施策により、流通コストの最も安い自社直販サイト経由の販売を拡大している。
- ・ 2002 年に Sabre は、Direct Connect Availability Three-Year Option プログラム (DCA-3) を導入して、主要な航空会社に対してブッキングフィーを値下げして、その見返りに Web オンリー運賃を含む全運賃 (フルコンテンツ) の GDS 表示を実現させた。
- ・ その他の大手 GDS 達も、Sabre と同様の戦略を採用した。
- ・ そして、GDS 達は、2006 年に 旅行会社にワンストップで予約が出来るフルコンテンツを提供すると約束し、その見返りに今迄支払っていた予約ボリュームに基づくインセンティブ・コミッションを減少した。 つまり、GDS 達は、ブッキングフィーの値下げによる収入減を、旅行会社に支払っていたインセンティブ・コミッションの減少により相殺させたのだ。
- ・ 航空会社は、最近、今迄無料で提供していた各種のサービス (受託手荷物、通路側座席事前予約、機内食などなど) を有料化して、運賃以外の補完収入を拡大させる戦略を採用している。 この補完収入は、“アラカルト運賃”とも呼ばれている。 そして、このアラカルト運賃を、自社サイトとコールセンターで直販している。 そして、GDS のテクノロジーがこれ等の新サービスを取り扱えないことを良いことに、アラカルト運賃販売を自社直販サイトの拡大の一助として使っている。
- ・ 一方、景気後退で益々コスト削減の要請に直面している企業は、安い運賃の LCC 使いを増やしている。 LCC の多くは GDS 経由の予約を受け付けていない。(GDS 予約を受け付けている LCC であっても その GDS 参加レベルが低いために、FFP などの販促制度の適用ができないとか、インセンティブ・コミッションの支払いが禁止されているという問題が存在する。)
- ・ アラカルト運賃の出現と 企業の LCC 使いの増加で、GDS 達が旅行会社に約束した “フルコンテンツ” が、守れなくなっている。 つまり、“コンテンツの分散化” が始まっているのだ。
- ・ コンテンツ分散化に対応しているのが、新規参入流通業者の第三者コンテンツ・アグリゲーター達だ。 彼等は、GDS, non-GDS, LCC, その他などのマルチソースから集積したコンテンツを旅行会社に提供している。
- ・ 最大手の第三者コンテンツ・アグリゲーターは Farelogix だ。 Sabre は、Farelogix との契約を停止して、3月1日から Farelogix の Sabre へのアクセスを中止した。 Sabre

は、「敵に塩を送ることになってしまう」と考えて、GDS 代替ともなり得る第三者プロバイダーのコンテンツ・アグレッジャーをカットしたのだ。業界では、競争上の問題としては理解されているものの、Sabre の身勝手な行動が批判されている。(詳細：TD 勉強会 365 号「セーバーのフェアロジックス契約停止」3 月 9 日を参照ください。)

- Sabre は、予約に繋がらない(金にならない)トランザクションが Sabre GDS をストーリーレジとして利用するのを許していない。Cliqbook の GDS 以外の予約記録を Sabre の PNR にストーリーレジしている Concur に対して、\$3.75 のフィーを徴収している。Booking Builder は、フィーの支払いに合意しなかったために、2007 年に Farelogix 同様 Sabre から契約を打ち切られた。
- Farelogix は、POS の革新的なアプリケーションであるオープンソースのプラットフォームである Project Hawkeye を 3 月 26 日に立ち上げる。
- アラカルト運賃の場合は、GDS のレガシーなシステムが対応できないというテクノロジー上の問題も存在する。GDS 達は、レガシーのメインフレームから、より近代的なシステムへの移行に努力している。そして、航空会社の新しいマーケティング戦略(運賃のブランディング化と、アラカルト運賃導入と、顧客とよりインタラクティブする販売制度)への対応を急いでいる。
- Travelport は、マルチソースのフロントエンドであるユニバーサルデスクトップを開発中であるが、直ぐにアラカルト運賃の全てが取り扱えるようになるには時間がかかるようだ。
- Sabre の Agentware (プライベート・レーベル名 NetCheck) は、暫定的な対応であって決して恒久的なフルコンテンツのシステムとはなり得ない。
- 業界は、中抜きの対策としてフルコンテンツに対応するイノベーションを期待している。Sabre の Farelogix 苛めは、この動きに反するようだ。
- 次の航空会社と GDS のコンテンツ契約の更改は、このアラカルト運賃の取扱が主役となるだろう。

(traveltechnology.com, 3/05/2009) (promedia travel, 2/19/2009)

(2) アマデウス、ルフトハンザのサーチャージ負担停止

Amadeus が、LH が契約更改に合意しないならば、LH のドイツとオーストリアに於ける Preferred Fare 予約に対するサーチャージの負担を 2 月 1 日から停止すると発表した。LH は、昨年 ドイツとオーストリアに於ける 2008 年 7 月 1 日からの GDS 経由予約に対して、セグメント当たり €4.90 のサーチャージ(プラス付加価値税)を徴収する計画を発表した。(スイスとリヒテンシュタインは 10 月 1 日から)

そして LH は、2009 年 7 月 1 日から全運賃を片道 +€15 値上げすると発表した。 しながら、値上げ前運賃 (Preferred Fares) の GDS 経由予約を €4.90 のサーチャージ付きで可能にした。(LH の直販サイト経由予約には S/C は適用されない。) そして、Web オンリー運賃の発行を停止した。 Amadeus は、サーチャージは、ドイツに於ける Amadeus の平均ブッキングフィーを上回っていると言っている。

Amadeus は、11 月に ドイツとオーストリアに於けるフィー (LH のサーチャージ) の負担を 2009 年 1 月 31 日まで、スイスは 3 月 31 日まで延長することを決定した。

Amadeus のライバルの Sabre と Travelport は、LH とのコンテンツ契約更改に合意して、サブスライバーである旅行会社からのフィーの徴収を回避した。 しかし、Amadeus は、契約更改に合意せず 旅行会社に替わってフィーを負担していた。

(BTNonline.com, 1/28/2009)



5. その他のニュース

旅行流通・TD

(1) ガイドブック販売急降下

書籍業界の Nielsen データを編集している The Travel Publishing Year Book が、最近 8 週間で、世界旅行ガイドブックの販売が▲23%減少したことを明らかにした。 全世界で毎年 650 万部を販売している Lonely Planet は、英国市場で▲10%～▲20%販売が低下していると言っている。 米国市場の売上げはもっと悪いと言っている。

今年最初の 2 ヶ月間の Rough Guide 旅行ブックの売上げも落ちている。 不況により旅行の手控えが始まっているようだ。(FT.com, 3/13/2009)

(2) セーバー、セグメント数でトラベルポートを抜く

Sabre が、Travelport の Galileo と Worldspan を抜いて予約セグメント数で世界一となった。 Sabre Travel Network の 2008 年トランザクション数実績は、3 億 8,300 万 (前年比 +3%) で、Travelport の 3 億 7,210 万 (▲11%) を追い抜いた。

この 1 位逆転は、主に Worldspan を使っていた Expedia が、契約先を Travelocity と Amadeus に変更したのが原因と見られている。

Sabre の 2008 年度決算は、純損▲\$320m となった。2007 年は▲\$84m の欠損であった。収入は、前年比フラットの \$2.9bn であった。2008 年の損失には、\$382m の impairment charge (非現金費用) が含まれている。子会社の Travelocity の総販売額は▲1%減の \$10.6bn であった。Sabre は非上場企業であるので、決算を公表する必要がないが、予約物量が世界一となったことと、よからぬ風評の除去のために敢えて業績の公表に踏み切った。(travelweekly.com, 3/16/2009)

(3) トラベロシティ、エクスペディアにマッチング

Travelocity が、Expedia に追随して \$7 の航空予約手数料を 5 月 31 日迄 無料にした。Travelocity と Expedia の手数料の無料化は、Orbitz に大きなプレッシャーを与えるだろう。Orbitz は、ライバルの OTA と比較してエアー予約の構成比が圧倒的に大きく、手数料無料化のインパクトを一番大きく受けてしまう。

Travelocity は、PriceGuardian と呼ばれるエアー&ホテルのバケーション商品のキャッシュバック プログラムを導入した。同一便と同一ホテルを、同一スケジュールで予約した米国の顧客に \$10~ \$500 の払戻を実施する。PriceGuardian は、Expedia の 3 泊目或は 4 泊目のホテル代の無料化に対抗する。Orbitz の Price Assurance や、Priceline の Pricedrop Protection と競合する。(travelweekly.com, 3/17/2009)

(4) クオニ新 CEO コスト削減に努力

スイスの旅行グループ Kuoni の新 CEO に元 Tui Travel の COO であった Peter Rothwell (49) が着任した。Kuoni では、1 年一寸の間に CEO が 3 回交代した。Thomas Cook の競合他社への就業禁止規則のお陰で、指名から就任迄に略 1 年間に要したことになる。Rothwell は、スイスの老舗の旅行会社の業績向上に取り組むことになる。

Kuoni は、Tui や Thomas Cook と異なり 航空機やホテルなどの高価な資産を処分し、世界的に知られたブランドを梃にミドルマンに徹することを願っている。そして、定評ある高品質なパッケージと、大衆向け格安の幅広い商品群の販売に傾注する。2008 年の決算は下表の通りである。

	2008 年度決算	前期比
グロス販売額	SFr 4.86bn	+3.3%
粗利益	1.0563	+1.4%
粗利益率	21.8%	22.4%
EBIT	0.1515	0.1395
純利益	0.1521	0.1357
フリーキャッシュフロー	0.0555	0.2084

(FT.com, 3/17/2009)

(5) トーマスクック、楽観的な見通し

Thomas Cook の夏の休暇予約が、過去 4 週間で前年同時期の予約と比較して▲4%の減少迄縮んだ。年初以来今日迄の予約は、▲11%減少している。この減少幅縮小は、不景気に拘わらず消費者の旅行願望が強いことを物語っている。供給を削減して販売単価を値上げしているために、ボリュームの減少を単価増が相殺していると Thomas Cook は言っている。ポンド安のために、人々はスペイン (▲25%減) やポルトガルから、ユーロ圏以外の目的地であるトルコ (+32%増) やエジプト (+14%増) への旅行に切り替えている。Thomas Cook は、現時点で夏の旅行商品の 52%が販売済みとなっている。(FT.com, 3/19/2009)

(6) YTB 継続企業として疑問

YTB 監査役が、決算書に「2008 年の損失 (▲\$4.5m) と流動資金の欠乏で、継続事業として疑問がある」と記載した。また同監査役は、YTB の財務報告書の信頼性に懸念を表明し、「中間期と年度の決算書には間違いがある十分な可能性が存在する」と語っている。YTB は、2007 年に referring travel agents (RTAs) から \$414m の売上げを得ているが、トラベル・ベンダーからの報告が未だ無いため 2008 年の合計旅行販売額の特定ができないでいる。同社の HP によると、全米第 26 番目の売上げを誇る旅行集団 (会社)。(travelweekly.com, 3/19/2009)

空 運

(1) スタンステッド空港スロット増加で進展

英高等裁判所は、Stop Stansted Expansion キャンペーンの STN 空港拡張計画反対の訴えを退けて、空港運営者である BAA の一本滑走路使用による利用旅客数 3,500 万人迄の +40%拡大計画を認めた。一方、3月13日、Civil Aviation Authority は、STN の向こう 5 年間に亘る空港使用料を管理する規則を作成し、航空会社と利用者のサービス品質が水準以下となった場合は、厳しい財務的ペナルティー (最高 £10m) を運営者の BAA に科すことを発表した。LCC の欧州最重要空港となっている STN は、利用旅客数が過去 2 ヶ月間で▲13.8%減少した。利用旅客数の減少は、過去 16 ヶ月間連続で発生している。2月までの 1 年間の利用旅客数は 2,190 万人となった。STN の第 2 滑走路建設の公聴会は、同空港の所有者が変更する可能性が発生しているために延期されることとなった。競争監視委員会 (Competition Commission) は、2 年間をかけて調査して来た BAA 解体を含む英国空港間の競争強化策を来週にも提案する。

英国全空港の利用者数は、昨年▲1.9%減少して 2 億 3,500 万人となった。特に第 4 四

半期の減少が大きく、11月は▲8.9%減、12月は▲7.9%減となった。 昨年の国内線需要は▲4.8%減少した。 チャーター旅客数は、▲9.3%減と最大の減少を記録した。 ツアオペレーターは供給削減に努力している。 航空貨物需要は、第4四半期に▲9.7%減少した。(FT.com, 3/14-15/2009)

(2) エミレーツ航空、A380型機に不満

A380型機の最大の発注航空会社である Emirates (58機発注) が、導入した4機の信頼性の問題をまとめたリストをエアバスに提出したと発表した。 このリストには、テクニカルな問題(例えば電気配線のショート)や整備上の問題が含まれている。 Emiratesは、新モデルの航空機にはつきものの初期的な問題ばかりでA380型機の基本的な性能には満足していると言っている。 一方、QFはA380型機×3機を一時ラインから外して、燃料計と前輪着陸装置のステアリングの故障を整備した。 消息筋の話によると、EmiratesはA380型機の導入延期についてエアバスと協議している模様である。

また、Emiratesは、DBX=JFK線で使用しているA380型機を、6月1日からYYZとBKK線に転用する路線便数計画の変更を決定した。

JFK線にはB777型機を使用する。

この機材変更は、A380型機の信頼性とは一切関係なく、純然たる商業上の理由(つまりNYC線の需要減)に基づくものであると説明されている。 特に不動産開発市場の崩壊で、ドバイ発着需要が急速に減少しているのが一因。(wsj.com, 3/15, 19/2009)



Emirates is yanking its A380 jetliners from service to New York. Above, an Emirates flight in New York in August.

(3) 現在の市場はSARSの時より悪化している(キャセイ航空)

CX CEO Tony Tyler が、同社の社内紙で、次のように語っている。

- ✓ 現在の市場は2003年のSARS危機の時以上に悪化している。
- ✓ 収入見通しは極めて暗く、市場の底が見える迄には時間がかかるかも知れない。
- ✓ 昨年末にHK\$15bnのキャッシュリザーブを保有しているが、このままの状況が継続すれば資金不足に陥ってしまう。
- ✓ 今の所は増資などによる資金調達を考えていないが、供給削減やその他コスト削減策を編み出さなくてはならない。(CXは高L/F78.2% —1月~2月— を維持しているため、今まで供給を削減していない)

(wsj.com, 3/16/2009)

(4) アップグレード販売が増えている

プレミアム旅客が減少しているため、FやCクラスの座席に空席が目立つようになって来た。航空会社は、運賃値下げやアップグレード販売を拡大している。そして、アップグレード用の予約インベントリーを増加させている。LHは、間もなくマイレッジを使用したアップグレードのより魅力あるプロモーションを開始する。SQなど国際線数社は、悪化が良貨を駆逐してしまう（フルフェアを支払った顧客からクレームが出る）のでアップグレードを実施したくない。各社の対応振りは下表の通り。

UA	BOS=MIA Fクラス往復 \$236
BA	NYC=LON 14日間事前購入Cクラス往復 \$1,800（標準運賃 \$11,172）
SQ	NYC=SIN C往復 \$5,999（通常は \$8,000）
LH	B747-400型機、客室仕様変更▲14C座席、+36Y座席
UA & US	国内アップグレード片道 \$50～\$250の空港販売拡大 国際アップグレード片道 \$500～\$1,200
UA	WAS=LON アップグレード片道 \$493
NW & DL	NYC=DTT Y-UP 運賃往復 \$577
AA & DL	LAX=Harford, Conn. \$1,070
CO	マイレッジ使用と co-payment によるアップグレードの規則緩和
US	アップグレードと Y-UP を販売した空港社員にボーナス支給

Y-UP 運賃とは、企業の出張規定でCクラス運賃を購入できない旅客のために、Yクラス運賃にCクラスへのインスタントのアップグレード料金を加算した運賃。

(wsj.com, 3/17/2009)

(5) 中国民間航空会社 CEO 消息不明

Air China の East Star（武漢）買収交渉が行き詰まった。その直後（先週末）に、中国の航空当局は、民間リジョナル航空会社 East Star の運航を停止した。そして、East Star の会長兼 CEO Lan Shili が消息不明となっている。（勾留されたとの情報もある）その数日前に、East Star は、もはや売却意思が無いこと、Air China との力づくの交渉を押し付けられて困っていることを公表した。買収交渉が決裂する直前に Air China は、武漢を路線のハブとする基本契約を武漢地方政府と締結している。East Star の社員は、武官の地方政府の幹部が Air China との交渉に干渉し、電話を盗聴し、上級幹部の移動を禁止していると言っている。East Star は、旅客数減による収入の減少と地方空港と General Electric からの負債の増加で財務的苦境に直面している。East Star は、フリート 10 機の内 9 機とエンジンを GE Commercial Aviation Services からリースしている。GECAS は、数ヶ月間リース料金が未納となっていると言っている。このケースは、

中国の幾つかのセクターの財務的に困窮した民間企業の、力づくの再国営化の動きの発生と恐れられている。(FT.com, 3/17/2009)

(6) エアーベルリンとチューイ、株式交換協議

独第2位の Air Berlin と Tui Travel が、相互株式交換(20%)による提携を協議している。Air Berlin は、このために新株を発行する予定だという。Air Berlin は、この提携でイタリア、Stuttgart, CGN の TUIfly の都市路線を譲り受け、およそ €380m の増収を可能にするだろう。TUIfly の約 15 機が Air Berlin のバーナーで運航されることになる。早ければ、2009 年の冬期スケジュールには、この提携が実行されるだろう。(wsj.com, 3/17/2009)

(7) ライアン航空パイロット、賃金凍結に合意

Ryanair のパイロットが、▲19%賃金カットの代わりに採算性向上に加えた賃金凍結に合意した。Ryanair は、冬の 2 四半期連続で損失を計上した。しかし、2月の旅客数は、前年同月比で +7%増加し 380 万人となった。景気後退で、消費者がより安い航空運賃を探しているため、LCC の旅客数が増加した。同社は、単位当たりコストの▲5%削減を計画している。既に BMI と VS が、賃金凍結を発表している。(wsj.com, 3/17/2009)

(8) 英競争監視委員会、BAA の解体を要求

英 Competition Commission は、3月19日、英空港間の競争を促進させるために、世界最大の空港運営業者である BAA に LGW, STN と Edinburgh もしくは Glasgow の何れかの合計 3 空港の売却を要求した。BAA はロンドン 3 空港 (LHR, LGW, STN) と Southampton とスコットランド 3 空港 (Edinburgh, Glasgow, Aberdeen) の合計 7 空港を独占している。

これは、Competition Committee が要求した企業解体の最も厳しいケースとなる。2006年6月に £10.3bn の高度のレバレッジ・スキームで BAA を買収したスペインの建設とインフラ・グループ Ferrovial は、最悪な経済環境の中で買手を探さなければならなくなった。Ferrovial は、Competition Commission の最終報告が出される前に、先回りして LGW 空港の売却を実施中である。Ferrovial の 2008 年決算は、純損失▲€838m で前期の +€734m の利益から大幅な減益を発生させている。アナリストは、3 空港の売却価格は £3.5bn ~ £4bn となり、買手は外国空港運営業者、インフラ・ファンド、年金基金、或はソブレインファンドとなると予想している。BAA が 2 年以内の期限内に売却を実行しない場合は、Competition Commission は独立管財人を指名すると言っている。売却は、LGW, STN, スコットランド空港の順番となる。

BAA は、Competition Committee の分析が誤ったデータに基づくものであり、現下の過

酷な経済状況の中での売却は非現実的であると直ちにこの要請に反論した。そして Competition Appeal Tribunal への提訴も検討したいと言っている。

一方、Civil Aviation Authority は、今週初め英国の空港の利用者数が2年連続で減少するかも知れないという警告を発した。2年連続の減少となれば、第2次世界大戦以来初めてとなる。easyJet は、CAA が LGW 空港使用料を2013年迄に出発旅客当たり £7.34 に値上げすることを許可したのは利用者を見殺しにした暴挙であるとして、承認取り下げを高等裁判所に求めている。easyJet は、LGW の3,500万人の利用者の25%のシェアを有している。(FT.com, 3/17, 19/2009) (wsj.com, 3/20/2009)

(9) 米外資規制強化とアライアンス見直し、世界の航空に悪影響

米下院の運輸委員会が FAA 再授權法案の中で提案している、米航空会社に対する外資規制強化とアライアンスの見直しに対して、航空業界から強い非難が上がっている。

- ✓ FAA 長官、運輸省次官、同次官補、general council が全て空席となっている現在、米航空政策の立案が出来るような状況ではない。政策不在時の下院の提案は、米欧オープンスカイ第2次協議を開始している欧州連合を含めて航空業界に大きな混乱を招くだろう。(AirlineForecasts アナリスト Vaughan Cordle)
- ✓ アライアンスに対する競争法適用免除 (ATI) の凍結は、既に ATI を承認されている既存の2つのアライアンス (Star と SkyTeam) と oneworld の不公平なバランスを拡大させるだろう。経済が最悪な時に、一局面に限定した見直しは悪い結果を招くだけで実施するべきでない。(Business Travel Coalition 会長 Kevin Mitchell)
- ✓ 今迄長期にわたって培われて来た法と政策に基づき決定されているアライアンスの強引な見直しは好ましくない。下院運輸委員会は、少なくとも会計検査院 (GAO) のアライアンス調査の結果を待つべきだ。(全米航空協会 ATA プレシデント James May)
- ✓ その他の産業で日常的に実施されている国際間投資が航空にも認められるべきである。それが実行されないならば、アライアンスが認められるべきである。(IATA 事務総長 Giovanni Bisignani)

(travelweekly.com, 3/18/2009)

(10) アジア航空会社ピンチ

アジアの航空会社が大きな転換点に直面している。コンサルタントの Centre for Asia Pacific Aviation は、ここ数週間でアジアの航空会社がフリートの10%ほどの航空機を非稼働にして駐機させるだろうと言っている。アジアの航空需要は、2月に▲20%も減少(▲30万人)した、特にプレミアム旅客の減少が大きく、1月にアジア域内で▲24.7%、太平洋路線で▲23.4%、アジア欧州間路線で▲24.7%減少した。(IATA 調) アジアの航空会社は、プレミアム旅客への依存が大きい。(FT.com, 3/18/2009)

(11) 1月プレミアム旅客▲16.7%減少

IATAによれば、1月の世界のプレミアム旅客が前年同月比▲16.7%減少した。

地域別には：

アジア	▲23.4%
太平洋	▲24.7%
欧州	▲22.2% S/Cを除くプレミアム運賃▲16%
北大西洋	▲14.5% S/Cを除くプレミアム運賃▲11%
アフリカ	+18.9%

(wsj.com, 3/18/2009)

(12) ライアン、欧州運輸委員会とリジョナル空港の役割について協議

- ・ Ryanair のビジネス・モデルは、欧州域内のコストの安いリジョナル空港使用で成り立っている。
- ・ Ryanair は、リジョナル空港から空港使用料の割引を受けている。
- ・ 欧州連合は、この割引が政府の公的資金援助に相当する違法な行為であると認定している。
- ・ Ryanair は、現在 この件に関連して 欧州連合との間で8つの裁判を起こしている。
- ・ 昨年12月に欧州下級裁判所は、Ryanair に対するベルギーWalloon 地方府の空港使用料割引は、通常の経済行為であり政府援助には相当しないという裁定を下した。
- ・ Ryanair と欧州委員会は、3月18日、今後のリジョナル空港の役割と欧州の航空開発に付いて シリーズの協議会を持つことに合意した。

(wsj.com, 3/18/2009)

(13) ライアン航空、オンライン チェックインに \$6.5 徴収開始

Ryanair が、今秋までに 空港のチェックインデスクを全廃し、オンライン チェックインのみのオプションとする。 3月19日から、オンライン手荷物チェックインに対して約 \$6.55 (飛行場の手荷物チェックインは約 \$13.10) の徴収を開始した。

5月からは全てのオンライン チェックインが約 \$6.55 の有料となる。(但しオンライン手荷物チェックインには、スポーツ器具などの特殊な手荷物の場合を除いてチャージされなくなる。) そして、10月1日からは、全ての空港のチェックインデスクが廃止される。 旅客は、オンラインでチェックインし、手荷物は空港のバッグドロップに持ち込むことになる。 同時に、16歳以下の付き添い無しの搭乗が制限される。

(travelweekly.com, 3/19/2009)

(14) シンガポール航空、A380型機のデリバリー スケジュール維持

SQは、3月20日、今年デリバリー予定のA380型機(471席)全機をスケジュール通り受け取ると発表した。SQは、A380型機×16機(内6機オプション)を発注し現在6機を保有している。SQの2月の旅客輸送実績は、前年同月比▲20.2%減の118万人であった。搭乗率は▲7.1%p低下して69.7%となった。貨物の輸送実績は、▲16.7%減となり貨物搭載率は▲5.5%p減の56.7%であった。(channelnewsasia.com, 3/20/2009)

(15) 中国東方航空、セル&リース情報開示遅れる

中国東方航空は、GE Commercial Aviation Servicesとの間で2007年8月に締結したMD-11型機×6機のセル&リース契約の開示が遅れたと3月19日に発表した。この契約で、東方航空は、1機当たり\$36m~\$46mで6機をGEに売却し、即全機を38ヶ月間リースバックした。東方航空(上海と香港のダブル上場)は、今後は上場規則に基づき情報開示には気をつけると言っている。(wsj.com, 3/19/2009)

(16) バージンアメリカ、受託手荷物有料化

バージンアメリカが、1個目の受託手荷物を\$15の有料とした。この有料化は、3月19日の予約から開始され、5月5日の便から適用となる。2個目は\$25、その後の追加1個あたりは\$50となる。予約変更と取消の手数料は、\$75から\$50に値引きされることとなった。(travelweekly.com, 5/19/2009)

水 運

(1) フォートラダデール港、メガクルーズ船6,000人乗降15分で処理

フロリダ州 Fort Lauderdale の Port Everglades は、Terminal 18 を Royal Caribbean のメガクルーズ船(5,400人乗り)の乗降をタッタの15分で処理する施設に改良した。この改良で、T18は、世界最大のターミナルとなる。(travelweekly.com, 3/19/2009)



A rendering of the AquaTheater on Royal Caribbean's upcoming Oasis of the Seas, set to debut in late 2009.

(2) センターポイント、バージニア港湾局の民営化提案

- Virginia Port Authority の施設は米国最大で、成功している数少ない完全公営港である。
- CenterPoint Properties (CHI) は、3月20日、バージニア州にこの民営化を提案した。この民営化計画は、60年間リースで州に合計 \$8.9bn 資金を提供できるという。
- 医療費や教育費の増加で財政難に陥っている州が、民間からのインフラ資金調達を検討している。
- CenterPoint の提案に対してバージニア州も運輸省も直ぐには対応していないが、この提案は 州の Public Private Transportation Act に基づき審査されることになるだろう。
- CenterPoint のプロポーザルは、Virginia International Terminal を取得して港湾局監視の下で運営し、現在州が VPA に支払っている補助金を廃止できるという案である。
- CenterPoint は、港の側の Suffolk に流通センターを既に開発しつつある。CenterPoint は、同社の資本・運輸・ロジスティック・開発の総合力が威力を発揮できると言っている。
- バージニアは、幾つかの米国に於ける最も進んだ民間道路投資プログラムを持っている。そしてデンマークの AP Moller-Maersk が保有する APM Terminal Virginia の母港でもある。

(FT.com, 3/16/2009)

陸 運 & ロジスティックス

(1) 米鉄道貨物輸送量▲14.5%減少

2月の北米鉄道貨物輸送量が▲14.5%減少した。遂に世界景気低迷の影響が米鉄道貨物にまで及んで来た。最大の低下は自動車の▲51.5%減で、メタルプロダクトは▲52.2%減、穀物が▲18.7%減となっている。収入ベースで米最大の鉄道会社 Union Pacific の輸送量が、3月第1週に▲19%g 低下した。(FT.com, 3/16/2009)

(2) フェデックス、更に▲\$1bn のコスト削減を計画

FedEx の2月に終了した四半期決算が、\$97m の利益計上にとどまった。前年同期は +\$393m の利益計上であった。FedEx は、昨年の▲\$1bn のコスト削減計画に続いて更に▲\$1bn のコスト削減を計画する。総社員19万人の内36,000人の給与が既に▲20%カットされている。今後は海外の社員の賃金カットとレイオフが避けられないかも知れないと言っている。(FT.com, 3/19/2009)



ホテル & リゾート

(1) IHG、ホテルオーナーに対して助け舟出さず

InterContinental Hotel Group は、グループのブランドホテルのオーナー達が財政困難に直面している状態に同情を感じても、困難を分かち合う考えはない。 Andy Cosslett (IHG CEO) は、ホテルオーナー達が抱える財政困難の幾つかは過度の借入金に頼る余り、自身が作り出した結果だと言っている。 ホテル産業は、世界的金融危機の影響を受けてオキュパンシーの減少に直面し プライスカットを強いられている。 IHG CEO は、先週、3,000 人のホテルオーナーにコストカットの解決策としてホテルを効率よく運営する事やフラット TV の設置を延期する事などのマーケティング施策を提案した。 InterContinental, Holiday Inn, Crowne Plaza を含む IHG グループの株主たちも、CEO が提案した策よりもオーナーが抱える負債を IHG が肩代わりする事を望んでいるが、IHG には全くその気はない。 Holiday Inn のオーナー達は、昨年 CEO からブランドに留まるためには改修に \$1bn (£723m) を投資するように指示された。 CEO は、目標の 2010 年末までに改装を完了の出来ない幾人かのオーナーは Holiday Inn ブランドを失う事になると言っている。 そして Holiday Inn オーナー達の 1/4 が、そうなると予想している。 IHG, Hilton, Marriot, Starwood 等の大規模ホテル経営者は、ビジネスリスクを減少させる為にホテル資産を売却して、その代わりに運営権やフランチャイズ契約で利益を少ないながらもキープしている。(アセットライト戦略) (FT.com, 3/13/2009)

(2) ホテル業界好転を期待

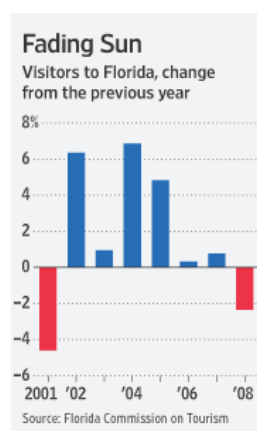
Arne Sorenson (Marriott International の財務ディレクターから CEO に昇進) は、先週ベルリン旅行博での会議で、打撃を受けているホテル業界の中で大規模ホテルの明るい未来を予測した。 彼は、10 年以内に大規模ホテルのどれかが、100 万室を保有する事になるだろうと予想している。 当面の見通しは決して明るいものではない。 オキュパンシーの急降下によって、収入が継続して下落している。 アジアではオキュパンシーが低下し、ヨーロッパでは 1 月の既存店平均 1 日の宿泊料金が▲20%以上低下し、アメリカでは同月の RevPAR が▲16%減少し、ヨーロッパでは 30%下落した。(Smith Travel 調) 必死のホテル経営者は、9/11 テロ事件後に行った宿泊料金の大々的な値下げから得た教訓(9/11 事件以前の宿泊料金に戻すのに長い歳月を要したこと)も無視して、宿泊費の値下げをまた行っている。 ロンドンの平均宿泊料金は、一泊約 £100 に低下した。 ニューヨークの豪華ホテルは、狂乱的な値下げを行っている (IHG CEO)。 ホテル業界にとって更に悪い事には、会社幹部の出張費が贅沢消費だと世間から批判されていることだ。 ホテル業界のトップは、ベルリンからワシントンの米議会に直行して、

政治家のアンチ旅行発言を和らげるように嘆願した。 2年前までホテル業界は、好成績を示していた。 例えば Blackstone は、\$26bn で Hilton を高度のレバレッジで買収した。 又世界規模で見ると 2007 年度で約 \$120bn が、ホテルの売買に消費やされている。 Arthur de Haast (Jones Lang LaSalle Hotels) は、2009 年には \$10bn 以上をホテル売買に投資すると発言した。 大規模ホテルはホテル資産を売却してその代わりに長期にわたるフランチャイズと運営権を手に入れている。 その結果、収入は減少するけれども複数年の年間手数料を得ている。 大規模ホテルは、ブランドを運営し、新しいライフスタイルのコンセプトを持つホテルを作り出している。 ホテル運営者が発展するためには、新規のホテル建設が必要だ。 しかし資金に乏しい開発業者はホテル建設が出来ないでいる。 IHG の中国での展開は、現に行き詰まっている。 高額の借入れでホテルを買収したオーナーは困窮を極めており、ホテル運営者に痛みを分かち合うことを願っている。 ホテルオーナーが借入金の金利を払えなくなったり、ホテル運営者は埋まらない部屋のために損を強いられたり、今年はホテル業界にとって最悪の年になると予想されている。 又ベルリン旅行博の会議では、今年 5 つのホテルチェーンが倒産すると予想されている。 このように悪い状態の中、Marriott の Sorenson 始め大規模ホテルチェーンの代表達が余裕を見せているのは、彼らが大規模であるが故だ。 ホテル業界全体は不況で悪影響を受けているが、大規模ホテルは増々巨大化している。 しかしながら建設工事の中断は問題だ。 Starwood では今年 80~100 のホテルやプロジェクトがオープンするが、それらは金融市場が閉鎖される前に既に建設が進展していたから可能なのだ。 大規模ホテル運営者は、建設中断による損失を、独立ホテルや小規模ホテルチェーンを彼らの大規模ブランド傘下に加える事によって相殺したいと期待している。 ロイヤリティ・プログラムや大規模なマーケティング予算は、小さなホテルでは調達するのは到底不可能であり、大規模なブランドを持つチェーンでしかでき得ない。 Sorenson は、小規模ホテルと妥協をすること等あり得無いと宣言している。 大規模ホテル運営者が強いスタンス維持出来るのは、需要と供給の法則が彼等の味方になるという確固たる信念を彼等が持っているからだ。 暫くの間は顧客を増やす事は困難であり宿泊料金も低下すると思われるが、ホテル業界の予測者達は、中長期的にはインドや中国等の新興市場からの新たな旅行客にターゲットを置いたグローバル化が進展すると予想している。(FT.com, 3/15/2009)

(3) 緊縮財政の余波フロリダ海岸にも及ぶ

Amelia Island Plantation (フロリダ州の島にある豪華リゾート) は、企業のイベントプランナーの「浪費を思わせるような会を開催するのは不安だ」という声に驚いている。 同様にスパ又はリゾート等の名前が付いたホテルは、敬遠される動きが見られる。 建設取引協会が、当リゾートで 6 月に予定していた毎年恒例の総勢 400 人のコンベンションをキャンセルした。 フロリダ観光局幹部によると、Amelia Island Plantation の低迷は、

今年のフロリダ州の観光収入が低下する事を意味する。 1月以来 Amelia の収入は、約▲\$750,000 減少した。 2008 年の最終四半期で、フロリダ州以外からの旅行者は昨年より▲13.6%減少しており、それは2001年の9/11テロ事件以来の減りようだ。 2009年にはフロリダは、著しい不動産価格崩壊等の悪影響も含めて、訪問旅行者数は二桁の減少を見込んでいる。 Orland では、旅行者の目玉スポットである Walt Disney World 等が様々な割引プロモーションを宣伝して客の注目を引こうとしている。 Fort Lauderdale では、ビーチサイドのレンタル物件が数ヶ月前に満室になるのに、今年は春の休日が目の前だというのに空きの状態だ。 フロリダ州の収入は、個人所得税の税収が少ないために消費税収入の大部分を占めるツーリズムに依存している。 2008年にフロリダを訪問した旅行者は8,250万人だ。 フロリダ州では全人口1,880万人の内約100万人が、旅行関係の仕事に従事している。 ヨーロッパの旅行者に人気のある南フロリダのビーチから、米南東部の人々に人気のあるフロリダの北部に至る迄、州外からの旅行者が減少している。 今年初頭に州議会が、コスト節約手段として Visit Florida 予算を▲1/4以上削減する計画を発表した。 旅行関係者は、\$1の販売促進費が\$3.50の消費税収入を生み出すと主張して、その計画が州の財源にとって害になると異論を唱えている。 フロリダ州全ての郡で、ホテル税収入が減少していると報告されている。(wsj.com, 3/16/2009)



(4) 香港 Disneyland、拡張に待った

Walt Disney は、香港政府からの資金調達が合意に至らず 香港テーマパーク拡張建設を延期した。 Disney と香港政府は、長期に渡りテーマパークの第二期工事への政府による資金提供を議論して来た。 香港 Disneyland の入園者数は、世界的金融危機による不況のために 当初の強気な予想数を下回っている。

Disney は、上海 Disneyland 建設の包括契約を地方政府と合意した。 そしてテーマパーク計画を中国政府に提出する予定である事を1月に発表した。

香港 Disneyland は、2005年に開園して以来 中国本土に近接している好条件にも拘わら

ず、土地が小さ過ぎてライドが少なく魅力に欠けているためにリピーターが増えないと言われて来た。 拡張計画には、HK\$3bnが必要とされていた。しかし香港市民や政治家は、既に行われた数百万ドルの貸し付けに加えて更に公的資金を成績不振のDisneylandに注入する必要があるのか疑問視していた。Disneyは、香港政府から25年ローンで借りたHK\$6.1bnを含み、総計で\$1bnの負債を抱えている。(FT.com, 3/17/2009) (channelnewsasia.com, 3/17/2009)

(5) MGM Mirage、土壇場で支払い猶予得る

MGM Mirageは、土壇場に来て貸手から2ヶ月の返済猶予を認めて貰うことに成功した。MGM Mirage (Bellagio, Mirage, MGM Grandブランド所有)は、Las Vegasの訪問客数の著しい減少から最近では債務返済不履行の恐れを警告されていた。MGM Mirageは、今後2ヶ月間で債券市場あるいはKirk Kerkorian (91)等の株主から、又は自社所有財産の売却の方法で資金を増やす努力することになる。しかしこの返済猶予は多大な犠牲をMGM Mirage強いる事になる。すなわちMGM Mirageは、優先リボルビング・クレジット・ファシリティの\$300mを返済し、その負債に対して+1%を上乗せした金利を支払わなければならない。しかも貸手は、コベンツの不履行が起きた際には即刻未払い負債の返済を要求出来る。MGM Mirageの第4四半期の成績は、Las Vegasの不振により悪化した。12月31日迄の3ヶ月間のオキュパンスーは81%と高かったが、RevPARは\$145から\$114に約▲20%低下した。第4四半期の収入は、\$1.9bnから\$1.6bnに減少し損失は▲\$1.1bnに達した。(前年同期はCity Center株の一部売却が貢献したために+\$872mの利益計上であった。) (FT.com, 3/17/2009)

(6) ウィンリゾート増資

Wynn Resort Ltd.が、960万株の増資を行い\$175mの資金を調達する。1株当たりの価格はNASDAQの3月16日の価格の▲3.3%割引の\$19で売り出される。

昨年12月にLASで\$2.3bnプロジェクトのEncoreホテルカジノ(2,000室)を開業したWynnは、大手カジノ運営業者の中では最も堅固なバランスシートを保有している1社である。開発に慎重であったために比較的小さな負債残高で済んでいるWynnは、全米の賭博企業の中で最も高い時価総額を誇っている。しかしLASの入り込み客の減少で(Stripの2月收入は▲22%減少)大きな影響を受けている。

Wynnのラバル企業のMGM MirageとLas Vegas Sands Corp.は、開発計画の中止を余儀なくされている。MGM Mirageは、Treasure Islandを\$775mで売却することに合意し、Trump Entertainment Resort Inc.はチャプター11を申請した。(wsj.com, 3/18/2009)

(7) トラベロッジ、新たに12ホテルと契約

バジェットホテルチェーンのTravelodgeが、12のホテルと契約した。来年の

Travelodge (Dubai International Capital 所有) のポートフォリオを +1,400 室増加させることになる。開発業者はこのホテル開発に £77m を投資している。そして、16 のホテルが現在 英国で建設中で、向こう 2 年間で更に +1,500 室が増加される。殆どのホテルが信用市場の凍結で建設中のホテルの資金手当に苦しんでいるが、Travelodge には継続して一等地のホテル建設のオファーが舞い込んでいる。不況に強いバジェット ホテルの人気が増しているのだ。Travelodge は、現在 385 ホテル (25,000 室) を有しているが、2020 年には 1,000 ホテル (70,000 室) に拡大することを計画している。(FT.com, 3/18/2009)

(8) MGM Mirage、5 月にもデフォルトか

MGM Mirage が、早ければ 5 月中旬にもデフォルトする可能性が強まっている。Las Vegas Strip で 10 のカジノを保有している MGM Mirage は、\$13bn の負債の返済のやりくりで喘いでいる一方で、Strip に建設中の \$8.4bn のリゾートと住居の複合プロジェクト City Center (今年末開業予定) の資金手当にも苦しんでいる。MGM CEO Jim Murren は、最後の手段として、資産の売却を余儀なくされるかも知れないと言っている。その他の賭博大手である Las Vegas Sands や Harrah's Entertainment も同様に、カジノ収入の急減で負債のコベナント遵守に苦しんでいる。小規模カジノの Herbert Gaming は倒産した。Station Casino も破産法保護の申請を検討している。これ等の多くの企業は、賭博客が減少する以前に、野心的な拡大計画のために大きな借金を背負ってしまっている。MGM は、第 4 四半期決算で▲\$1.14bn の欠損を計上した。賭博収入が▲17%、客室収入が▲21%減少している。(wsj.com, 3/18.2009)

(9) ベストウエスタンのビジネス・パッケージ

Best Western が、北米の 500 以上のホテルで、ビジネス旅客用に Best Western Business Plus 特別サービスを展開している。この特別サービスは、無料朝食、エクスプレス・チェックアウト、無料高速インターネット接続、30 分までの無料市内電話、無料新聞、客室内コーヒーメーカー、アイロンとアイロン台を提供する。(travelweekly.com, 3/18/2009)

(10) ヒルトン、アジア太平洋地域でのホテル展開拡大

Hilton Hotels が、アジアでのホテルネットワークを向こう 3 年間で倍増させる。現在 Hilton は、アジアで 53 のホテルを運営しているが、2012 年までに中国とインドで新たに 58 のホテルを開業する。(channelnewsasia.com, 3/19/2009)



その他

(1) チャイナモバイル +30%増益

China Mobile Ltd.は、3月19日に2008年純益が増益+30%の1,128億元（1兆5,800億円）となったと発表した。最終配当1株当たりHK\$1.404を支払う。（配当合計はHK\$2.743となり、配当性向は43%となる。）

	2008	2007
収入	4,123.4 億元	3,569.6 億元
純利益	1,128.0 億元	871.0 億元
新規加入者	8,791 万人（合計4億5,725万人）	
1人あたり使用料	83 元	87 元

(wsj.com, 3/19/2009)



編集後記

<<< 今度は オンライン旅行会社が “中抜き” される >>>

世界一のオンライン旅行会社（online travel agency = OTA）の Expedia が、マイクロソフトによって設立されたのが 1995 年である。それ以来 1996 年に Travelocity、1997 年に Priceline、2001 年に Orbitz と 米 4 大 OTA が連続して設立された。

（Expedia は、2001 年にマイクロソフトから USA Networks 社＝現在の IAC に 15 億ドルで売却され、そして 2007 年に IAC からスピアウトされて現在に至る。）

そして、10 年一寸のアットという間に この 4 社は、米国旅行会社のトップ 10 に名を連ねるまでに成長した。Expedia は、グロス販売額 2 千億ドルを超える迄に成長し アメックスとカールソンワゴンリーに次いで 全米旅行会社の売上げ第 3 位に躍進した。

（Travel Weekly 2008 power List）

この OTA の成長に伴って、旅行のオンライン販売もうなぎ上りに成長した。そして 2007 年が、オンライン販売が米国の旅行総半額の半分を超える画期的な年となった。

オンライン販売が、オフラインから市場シェアを奪うに連れ、既存の伝統的旅行会社（オフライン旅行会社）が “中抜き” されてしまうという恐怖が市場を駆け巡った。

無機質な効率一辺倒の OTA には真似できないヒューマンタッチのサービスに優れた伝統的旅行会社が、完全に “中抜き” されてしまうことは決して無いだろうが、伝統的旅行会社の市場シェアは年々徐々に低下して、現在の 40% のシェアが 2010 年迄には 1/3 にまで低下すると PhoCusWright は予測している。

ところが 最近では OTA も “中抜き” され始めていられると言われている。インターネットという強力な直販チャンネルを掴んだサプライヤー（特に航空会社）が、伝統的旅行会社と OTA から旅行者を奪っている。そして、これに加えて潜在的旅行者が OTA で旅行の下調べだけをした後に、実際の予約はサプライヤーの直販サイトで実施する傾向が増加しているというのだ。（これ等の潜在的旅行者をスイッチャーと呼んでいる。）

PhoCusWright の昨年 12 月の調査では、旅行者は旅行商品のショッピングのために平均 3.7 のサイトを訪れ、実に サイトビジターの 90%以上が OTA で下調べだけをした後に 実際の予約は他のサイトで実施している。 OTA には一銭も金を落とさない只で利用するだけの旅行者が増加している、つまり今度は OTA が“中抜き”され始めているというのだ。

OTA は、予約手数料の廃止、無料ホテルキャンペーン、サイトの機能と使い勝手の改善などを実施して、懸命に裏口から逃げて行ってしまう潜在旅行者の引き止めに躍起になっている。そして、サイトに広告を掲載してメディア収入を増加させている。一部では トランザクション（予約）を中心とした OTA のビジネス・モデルが、メディア事業を加えたトランザクション+メディアのハイブリッド型ビジネス・モデルに変身し始めている。10 年一寸のアットという間に急成長を遂げた OTA 自身が、戦略やビジネス・モデルさえもの変更を迫られているのだ。

市場は猛スピードで目まぐるしく変化している。ステータスクオを是として拱手傍観していると、とんでもないことになりそうだ・・・。

テクノロジーは秒進分歩で進歩し、情報は一瀉千里で世界を駆け巡る。 (H.U.)

表紙：

丸の見える風景

メモカード紙

色鉛筆 COPIC マジック

W150mm×H100mm

TD 勉強会 情報 367 (以上)