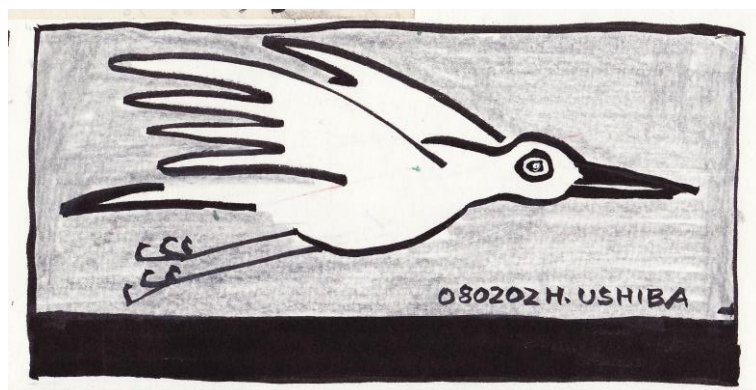


平成 21 年 3 月 30 日

# TD 勉強会 情報 368

1. エクスペディアとインターコンチのハイブリッド型提携
2. フェアロジックス、ホークアイ立ち上げる
3. オンライン旅行社、予約手数料廃止に動く
4. ミーカーの「2009 年の経済とインターネットのトレンド」
5. エクスペディア、クッキー情報を広告主に販売
6. その他のニュース



## 1. Expedia, Htoels.com lead OTAs in producing revenue for IHG

### エクスペディアとインターコンチのハイブリッド型提携

4年間の空白の後に 昨年の11月から全世界で再び InterContinental Hotels Group のホテルを売り始めて以来数ヶ月間で、Expedia とその子会社の Hotels.com が IHG の4,000ホテルのトップの販売オンライン旅行会社となった。両者は、販売契約の中身の詳細を多く語らないが、これは 今迄の予約トランザクションとマーチャント販売に 広告の要素を取り入れたハイブリッド型のビジネス・モデルのようだ。

Expedia の検索結果のページに IHG の特定ホテルのオンライン広告を掲載し（広告料を徴収し）、Expedia が実際の予約トランザクションを行った場合は、IHG よりコミッションが支払われる仕組みだ。オンライン旅行会社販売は、全販売額の3%にしか満たないけれども、このチャンネルが極めて重要だと IHG は語っている。

過去2年間に Expedia は、このハイブリッド型モデルの販売契約を、Carlson Hotels Worldwide や Marriott を含む大手ホテルチェーンと締結している。Carlson Hotel の場合は、4ヶ月前からハイブリッド型モデルの試験を開始している。

モデルは、契約ごとに異なっているが、全てに共通しているのは 従前のトランザクションに対するコミッションベースやマーチャント・モデルに、広告とパフォーマンスの要素が加えられている点だ。コミッションの料率やマーチャントのレートは、パフォーマンスの達成率と、掲載されたホテルの広告の位置とスペースをベースにした広告料とに連動して決定される。

この販売契約の利点は、チェーンが 特定ホテルを特定期間に特定ターゲット地域に絞ってダイナミックに販売促進できる点だ。そして市場の状況を観察して、リアルタイムにマーケティングを柔軟に変更できる点も魅力の一つになっている。

Expedia 以外で、ハイブリッド型モデルを採用したオンライン旅行会社は 未だ存在していないが、IHG も Carlson も メディアのバリューを組み入れたハイブリッド型モデルの販売契約を その他の OTA へも適用したいと言っている。



Farelogix.com, 3/26/2009

## 2. Farelogix Delivers Travel Industry's First Open Source Agent Desktop Application

### フェアロジックス、ホークアイ立ち上げる

Farelogix が、初のオープンソース モデル（無料のソースコードと XML スキーム）の Web ベース旅行管理ポイントオブセール（POS）アプリケーションである Project Hawkeye を 3 月 26 日にリリースした。ユーザーは、自由に無料でダウンロードしてソースコードにアクセスすることができる。

そして Farelogix FLX プラットフォームと完全に統合されて、GDSs、non-GDSs、LCC、その他のコンテンツなどのマルチソースからコンテンツを集積する。

更には レガシーなシステムの GDS が処理できない Air Canada のタンゴやラティチューード運賃に代表されるブランド運賃や、受託手荷物や機内食や座席指定などを有料化した所謂アラカルト運賃を取り扱えるエージェント・デスクトップだ。

以下に Hawkeye のサンプル画面のごく一部を掲載した。

The screenshot displays the 'Hawkeye' web application interface. At the top, it says 'Hawkeye Screen Samples - Starting Reservation with Profile' and 'Welcome, Michael Zundleck | Logout'. The main content area is titled 'Reservation' and contains several sections:

- Travelers:** A table with columns: Type, Title, First Name, MI, Last Name, Date Of Birth, Remark. One record is shown: ADT, Michael, J, Zundleck.
- Traveler Data:** A section for 'Air' with a 'Booked' table. The table has columns: Flight Class, Orig/Dest, Date, Depart, Arrive, Status, Crx, Stops, Duration, Fare, Source. It shows 'No records to display.'
- Shopping Cart:** A table with columns: Flight Class, Orig/Dest, Date, Depart, Arrive, Status, Crx, Stops, Duration, Fare, Source. It also shows 'No records to display.'
- Right Panel:** Contains several summary tables:
  - Profile:** Last Name: Zundleck, First Name: Michael, Title: , Remark: , Mode: Auto, Added.
  - Frequent Flyer Accounts:** A table with columns: Airline, Account, Acquiring Airline, Status, Mode. Records include V/N 4567851222211, DL 2787677676, and AA 6k7U98.
  - Payment Type:** A table with columns: Type, Info, Mode. Records include Credit Card 4321012345678221 (Auto Added), Credit Card 4321012345679999 (Optional Add), and Credit Card 37681234562245 (Optional Add).
  - Telephone:** A table with columns: Telephone, Remark, Mode. Records include 305-552-6094 (Auto Added), 786-464-8624 (Auto Added), and 727-946-2552 (Cell) (Auto Added).

## Hawkeye Screen Samples – Unbundled Shopping Example



Welcome, Michael Zumdieck | [Logout](#)

**Hawkeye**

Fare Search

Show Messages

Search

Results

Filters Expand All Collapse All

Source: AC direct Departure time: 00:30 - 23:45 Selected Price: Lowest Fare from 294.31 (USD)

Flight	Cities	Date	Depart	Arrive	Cnx	Stops	Duration						
AC 7784	YYZ - YUL	15MAY	00:30	01:42	0	0	01:12	CRA	<input checked="" type="radio"/> 146.90 Tango	<input type="radio"/> 181.76 Tango Plus	<input type="radio"/> 358.36 Latitude	<input type="radio"/> 584.52 Executive Lowest	<input type="radio"/> 619.38 Executive Flexible
AC 480	YYZ - YUL	15MAY	06:30	07:45	0	0	01:15	320	<input type="radio"/> 146.90 Tango	<input type="radio"/> 181.76 Tango Plus	<input type="radio"/> 358.36 Latitude	<input type="radio"/> 584.52 Executive Lowest	<input type="radio"/> 619.38 Executive Flexible
AC 7783	YUL - YYZ	26MAY	05:30	06:48	0	0	01:18	CRA	<input checked="" type="radio"/> 147.41 Tango	<input type="radio"/> 184.71 Tango Plus	<input type="radio"/> 385.99 Latitude	<input type="radio"/> 625.27 Executive Lowest	<input type="radio"/> 662.57 Executive Flexible
AC 481	YUL - YYZ	26MAY	06:00	07:22	0	0	01:22	321	<input type="radio"/> 147.41 Tango	<input type="radio"/> 184.71 Tango Plus	<input type="radio"/> 385.99 Latitude	<input type="radio"/> 625.27 Executive Lowest	<input type="radio"/> 662.57 Executive Flexible

## Hawkeye Screen Samples – Unbundled Shopping Example (cont'd)



Fare for selected Flights

Options from YYZ to YUL

No Aeroplan Miles accumulated (- 3)

- Save \$3 per traveller per direction.
- Aeroplan Miles are not accumulated for distance flown.
- Only offered to Aeroplan members.
- Once your ticket has been purchased, this option cannot be changed.

No checked baggage (- 3)

- Save \$3 per traveller per direction.
- Travellers are not permitted to check any baggage.
- Once you have selected the 'No Checked Baggage' option, should you for any reason decide to check a bag, you will be charged a \$50 CAD/USD fee per direction at the airport to check baggage as per your baggage allowance.
- Each traveller is permitted up to one carry-on bag and one personal article on board, for example: a briefcase, a laptop or a camera. If travellers are travelling with children, please refer to the baggage rules for children.

Options from YUL to YYZ

I want to select my seat in advance (+ 15)

- Select and confirm your seats in advance for \$15.
- If you don't like the seats you are offered in the seat map later in the booking process, you will be able to decline the selection and avoid paying the fee.
- Seat selection is based on availability and is non-refundable.

Get extra protection in case of flight delays or disruptions that are beyond the airline's responsibility or control. On My Way offers around-the-clock priority rebooking service, a hotel if needed, and much more for only a small fee. (+ 25)

- Rebook the first available flight on Air Canada or another airline
- Provide complimentary hotel accommodations, car rental, ground transportation and meals
- Receive automatic flight information updates by email and/or SMS
- Full details on how to use On My Way will appear on the Itinerary/Receipt
- Non transferable: can only be used by ticket holder
- Once the ticket has been purchased, this option cannot be changed and is non-refundable

[Continue](#) [Cancel](#)

### 3. Online travel agencies go to war over booking fees

#### オンライン旅行社 予約手数料廃止に動く

大手米オンライン旅行社が 市場シェア獲得増を目指して、予約手数料の廃止と価格保証を実施し始めた。

Orbitz の包囲網が強まっている。

過去 10 日の間に、Expedia が、そしてそれから Travelocity が国内線と国際線の航空便の予約手数料を 5 月 31 日まで廃止した。 Priceline は、既に 2007 年から予約手数料を免除しているので、4 大オンライン旅行会社の中で依然として手数料を徴収しているのは Orbitz 1 社のみとなった。 手数料の廃止により Expedia の航空運賃は▲\$7、Travelocity の航空運賃は国内線で▲\$6.99、国際線で▲\$10.99 それぞれ値引きされることになる。

オンライン旅行セクターの財務アナリスト Jake Fuller は、こう言っている。

- ✓ Orbitz の EBITDA\*の 60% ~ 70%は (航空) 予約手数料から得ているので、Orbitz がマッチングした際のインパクトは彼等にとって大きなものとなるだろう。
- ✓ この手数料無しでは、Orbitz は負債の返済条件であるコベナントの遵守が困難となるだろう。
- ✓ しかし若しマッチングしないならば、価格競争力が低下して シェアの低下に直面するだろう。

\*EBITDA = earning before interest, taxes, depreciation and amortization = 金利・税金・償却前利益、支払利息・税金・減価償却・償却控除前利益

Orbitz は、手数料の廃止による大幅な減収を回避したい所であるが、だからと言って マッチングしないとすれば今度はシェアの減少に苛まされてしまうことになる。

Orbitz の現在の GDS 契約では、Orbitz が最低予約ボリューム目標を下回る場合は、Galileo と Worldspan にペナルティーを支払わなければならないことになる。

#### Price Chart

1 day | 5 day | 3 month | 1 year | 5 year



Data delayed at least 15 minutes  
View historical chart >

#### Stock Snapshot

Today's open	\$1.44
Thursday's close	\$1.46
52-week range	●
52-week high	\$8.99
52-week low	\$1.10
Market capitalization	121.7M
Avg. volume (10-day)	330.4K
Shares outstanding	83.4M
Dividend (yield)	n.a.
Ex-dividend date	n.a.

#### Key Fundamentals

P/E ratio	n.a.
Earnings per share	-\$3.59
Revenue	\$870.0M
Profit margin	-34.37%
Return on equity	-50.85%

Fundamentals are for the trailing 12 months

Expedia と Travelocity は、手数料の廃止は 5 月 31 日までと言っているが、彼等は多分それ以降も再び手数料の徴収を開始しないだろう。一度値下げをしたものを短期間で元に戻すのは至難の技となる。Expedia と Travelocity は、Orbitz とは異なり全収入に対する航空の占める割合が比較的小さく、広告収入がズート多いため、それだけ手数料廃止のインパクトに対する耐性をより強く有している。Orbitz Worldwide の株価は、3 月 11 日の Expedia の手数料廃止のニュースの後で、先週 約▲36%低下して 1 株 \$1.25 となった。(前ページ、1 年チャート参照)



contentmatters.info, 3/22/2009

#### 4. Mary Meeker on the Economy and Internet Trends 2009

##### ミーカーの「2009 年の経済とインターネットのトレンド」

モーガンスタンレーのアナリスト Mary Meeker が、今週 "[Economy + Internet Trends](#)" と題する 147 枚のスライドを発表した。この膨大なスライドで彼女は、現下の経済環境がコンテンツとインターネット企業に与えるインパクトを論じている。

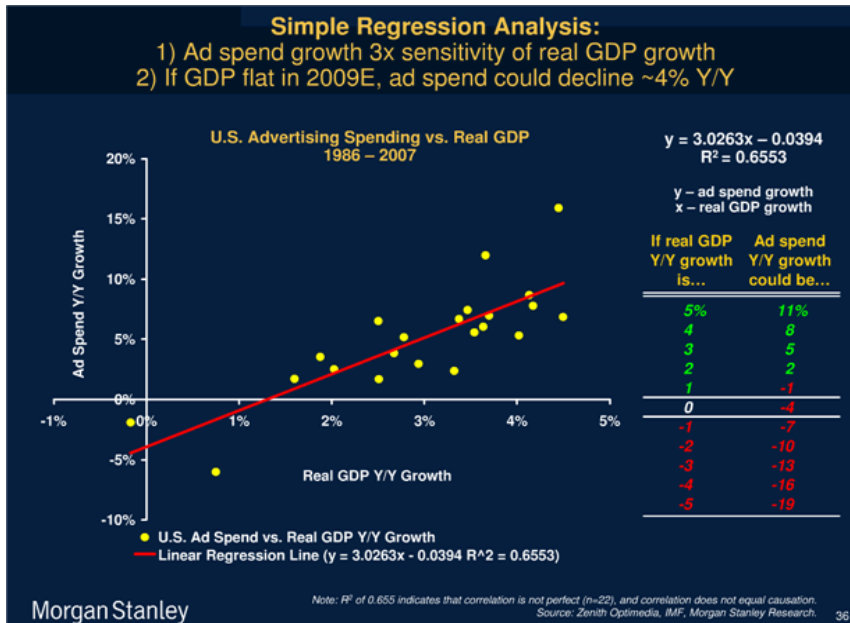
最初の 20 枚のスライドは、今回の景気後退と前回のそれとの相違点を分かりやすく解説している。経済が、2001 年から 2007 年迄の間に一貫して +20%の年成長を達成した後で、2008 年の第 3 四半期から e-コマースをマイナス成長に押し下げている。

テクノロジーのセクターは、5 四半期連続でゼロ成長かマイナス成長となっているが、その見通しは今回が最悪である。

S&P 500 の主要企業である、金融サービス、工業、消費財、生産材、IT、通信、エネルギーの業種に大きな影響を与えている。ユティリティー、ヘルスケア、消費者必需品の株式でさえ、景気後退以前の高値から▲30%～▲40%低下した。

そして彼女は、我々が大きな興味を有しているコンテンツとテクノロジーの分野の分析を行っている。彼女は、オンライン広告が GDP の成長率と密接に関連していると言っている。Civil Aviation Authority が、5 年に一度のペースで空港使用料の改訂に介入している現在の方法の代わりに、他の規制された幾つかの公益事業に適用されているライセンス制の導入を CAA に求めている。オンラインの CPM は、オフラインの CPM のほんの僅かでしかない。一方、回帰分析によって、彼女は、GDP 土ゼロでオンライン広告支出が▲4%低下すると予測している。





一つの明るい兆候は、インターネットにおける消費回数が減るどころか増加していることである。この消費は、「安く効率的で透明性に長けている」と彼女は言っている。消費調査によると、ブロードバンド インターネットは、身の回り品やトイレタリーや化粧品さえよりも後の最後までカットされない必需品となっている。同時に、未だ金にならないソーシャル・メディア、ビデオ、VOIP は、低い CPM をこれから金に変える機会をマーケター達に提供している。

### Undermonetized Internet Usage Growth Drivers – Video + Social Networking + VoIP + Payments

	Users	Y/Y Growth	Comments
	363MM <sup>(1)</sup>	+40%	#2 site in global minutes; 6B views of online video in the US (Americans watched a total of 14B videos / 771MM hours online in 12/08); #2 global search engine – search queries on YouTube reached 10.8B in 1/09 (+45% Y/Y), surpassing Yahoo! sites with 9.0B searches (+2% Y/Y). <sup>(1,2,3,6)</sup>
	236MM <sup>(1)</sup>	+135%	#4 site in global minutes; 175MM+ active users; 50%+ users outside of college; 52K+ applications + 95% of Facebook members have used at least one. <sup>(1,4)</sup>
	405MM <sup>(5)</sup>	+47%	If 'carrier' then #2 behind China Mobile; \$1.43 annualized revenue per registered user (-14% Y/Y); 2.6B Skype Out minutes (+63% Y/Y); 21.0B Skype-to-Skype minutes (+72% Y/Y). <sup>(5)</sup>
	70MM <sup>(5)</sup>	+23%	\$16B total payment volume (TPV), +14% Y/Y, higher than eBay's global gross merchandise volume; Off-eBay payment volume +35% Y/Y to 52% of TPV. <sup>(5)</sup>

Source: (1) comScore global 1/09; (2) comScore Video Metrix 12/08; (3) YouTube; (4) Facebook; (5) eBay Q4; (6) comScore qSearch global, 1/09. Morgan Stanley Research.

Morgan Stanley 43

5年後を展望して、Meeker は、オンライン消費ミックスが、(1) 第一級のプロフェッショナルなコンテンツによって固定され、(2) ランク付けされ/レビューに晒され/“編集された”(ranked/reviewed/“edited”) 第一級の UGC で補強された、(3) ランク付けされ/レビューに晒され、全てが総合的に器具的な方法 (widedged way) とによって提供される 全ての人に参加できる UGC によって補完された、彼女が言う所の“消費者が強化したプロフェッショナルなコンテンツ”(consumer-enhanced professional content) となる。

或は、「WSJ.com + bbc.co.uk + dig + tecgmeme + youtube + nytimes.com + allthingsd.com + facebook + twitter の如くのクリーンな結合体である」と彼女は説明している。

Meeker は、オンライン広告について、Google のシェアが 2005 年の第 4 四半期の 50% から 2008 年の第 4 四半期の 67% に拡大していると言っている。 検索広告は、継続して成長を見せ、殆どが印刷した雑誌やダイレクトメールや新聞のその他の広告から予算を奪いつつある。

今日では、新聞の一家庭当たり \$818 に対して オンライン広告支出は一家庭当たり \$288 なので、依然として大きなオンライン広告の機会が存在する。 CPM と CPC は中期的な価格プレッシャーを受けるかも知れないが、若しターゲティング/ROI が継続して改善されるならば (彼女はキットそうだと確信している)、長期的な上昇傾向を描くだろう。

Meeker は、e-コマースの将来性について楽観的な見通しを述べている。 コンピューター機器、イベント・チケット、書籍、音楽、そしてビデオの如くの幾つかは、巨大な Web のアドプション率を見せているが、全般的な米国オンライン e-コマースの市場浸透率は、伸びてはいるものの タッタのおよそ 4~6%にとどまっている。

Amazon は、継続して成長を見せており Web の最も効率的な商業検索エンジンとなっている。 そして Kindle (電子書籍) や検索と購入のためのモバイルのアプリケーションの如くの、自身の顧客のための新たなテクノロジーをたて続けて提供している。

その他の強力なトレンドは、モバイルのポジティブな成長である。 iPhone から Kindle や Notebooks の新モバイル商品は、信じられないほどの成長を見せている。

これらの成長のイナイブラー (enablers) は：

1. ブロードバンドと無線インフラストラクチャーのクラウド (the cloud)
2. ハードウェア； 小型で安いストレージ、タッチスクリーン、GPS などなど



3. ソフトウェア — ブラウザー ベースのツールとガジェット
4. 通信ツール — メッセージング、ソーシャルメディア、カメラ、VOIP
5. デジタル コンテンツ — 音楽、ビデオ、ニュース、検索、ショッピング、天気、マップ、などなど

彼女は、Google Voice が、消費者に — 1つの電話番号 + VOIP + Voicemail Transcription + SMS の Unified Communication を提供していることに注目している。これは、大きな変化を引き起こすもの (game changer) となるだろう。

**Unified Communication For Consumers –  
Google Voice Gives User One # + VoIP + Voicemail Transcription + SMS**

- Google Voice – Launched on 3/11/09, gives user a single telephone number, to which all calls to user's home / office / cellphone can be forwarded
- Voicemail transcription + SMS + future integration with Gmail
- VoIP calls can be initiated if user calls his / her own Google Voice number



The screenshot shows the Google Voice interface with a list of messages. Each message entry includes the sender's name and phone number, the time received, and a 'Transcript available?' checkbox. The messages shown are from Craig, Brian, and Irene. The interface also shows a 'Balance' of \$10.00 and navigation options like 'Call', 'SMS', 'Delete', 'Report Spam', and 'More Actions'.

Morgan Stanley Source: Google. 66

我々は、歴史上の大きなメディア変遷期に遭遇している。彼女は、これを動かす「大きな創造性」が何処に存在するのか? と問うている。

まとめとして、企業は、消費者にバリューを提供する効果的なビジネス・モデルを有した企業 (Amazon, iTunes など) が生き残り、そして それ等は 現在の低迷する経済下ですら活性化するという彼女の確信を繰り返している。「消費者は、彼等が長い間 欲している以上のバリューを求めている」と言っている。



## 5. Expedia is selling data from cookies to Web advertisers

### エクスペディア、クッキー情報を広告主に販売

より大きな広告収入を求めて Expedia とその他の Web サイトが、彼等のインターネットのクッキーにより集めた消費者の購入癖の顧客情報を販売し始めた。

これは、行動広告 (behavioral advertising) として知られているもので、Expedia の活動 (Expedia は、このプログラムを PassportAds と呼んでいる) に見られる通り 情報の広告主への実際の販売が含まれる。 広告主は、この情報の購入により オンライン消費者が彼等のお気に入りのサイトを訪れた時に、高度のターゲット広告を打つことを可能にするだろう。 行動広告の情報提供者である Bluekai 社が、Expedia のためにフルフィルメントを実施する。

例えば、顧客を捜しているマイアミのホテルが、顧客の名前、住所、クレジットカード番号を知ることはできないが、特定のコンピューターがマイアミ行きのファーストクラスの航空便を検索し或は予約したことを知ることができるようになる。

Bluekai によれば、Expedia が行動広告を販売する最初のオンライン旅行会社となるが、同様の消費者データを広告主に販売している他の主要な大手旅行検索エンジンが存在するという。

このモデルは、最近、多くの Web サイトがサイト訪問者のブラウザーに日常的に貼付けているトラッキング・クッキーによって成り立っている。 そして Web サイトは、消費者の以前のオンライン上の行動を認識したクッキーを読むことができる。 これ等のクッキーは、消費者の行動に関する数千のデータポイントの分析を可能にするためにますます洗練化されている。 例えば、PassportAds プログラムによって Expedia は、特定の目的地への旅行を予約した人達のクッキーの販売を、ホテルの広告主にオファーするかも知れない。 ホテルチェーンは、これ等の消費者が Expedia の Amazon, MSN, Yahoo を含む出版提携先の Web サイトを訪れた際に、彼等にバナー広告を表示するための関係とネットワークを提供する Expedia からこのデータを購入するだろう。

広告は、コンピューター ユーザーが旅行に関連した何かを実施する際に必ずしも表示されるとは限らない。 それは、例えば MSN や Yahoo Mail にもヒョッコリ現れるだろう。 理論的には、行動広告は、少なくとも Web ページ上のコンテンツの中に埋め込

んでしまうコンテクスチャル広告よりも効果がある。例えば消費者が自動車の Web ページを読んでいる際には、しばしば欄外に自動車の広告が表示されるが、この場合の広告は ページのコンテンツに基づいているのであって、以前の消費者の行動に基づいているものではない。オンライン旅行社の如くのトランザクション Web サイトでは、このクッキー販売は予約をしないショッパーズ\* (=ルッカーズ=lookers) から収入を得る方法となる。サイトで予約をしてくれない消費者のクッキーですら、一部の広告主にはバリューが存在するのだ。

(\*shoppers = 購入/予約しないで旅行の調査のみを実施する人達、これに反して購入する人達をブッカーズ = bookers と呼ぶ)

Expedia のプログラムでは、Bluekai 経由でデータを購入し、そして広告ネットワークへの掲載は独自で手配する方法と、Expedia と直接取引して 出版提携先にターゲット広告を打つ方法の 2 つのチョイスが可能となっている。

### プライバシーの懸念

行動広告は、プライバシー保護団体から攻撃される議論の余地がある活動であるが、オンライン旅行会社や GDSs の代表である Interactive Travel Services Association は、このマーケティング手法の正当性を主張している。過去 2 年間 行動マーケティングの問題を調査している Federal Trade Commission は、先月 マーケターの自粛を促すための原則案を発表した。FTC のガイドライン案では、Web サイトは 広告のためのデータを蒐集する前に 諸費者から “確実な同意の取得” を要求し、行動広告の注意書きをプライバシー規定の中に埋め込ませてしまうのではなくて、Web ページ上の目立つ所に掲載することを提案している。

1 年前には ITSA の Executive Director である Art Sackler が、「行動広告一般は、個人特定情報 (personally identifiable information = PII) の蒐集と使用が回避されているので、消費者個人にはプライバシーの被害は何ら引き起こらない」と語っていた。

しかし、プライバシー保護団体は、消費者のプライバシー保護のために FTC に対してより厳格な規制を要求している。



## 6. その他のニュース

### 旅行流通・TD

#### (1) トラベロシティ、ダウンロード可能なツールバー立ち上げ

Travelocity が、エアー、ホテル、休暇パッケージの特別販売商品を宣伝する無料のダウンロード可能なツール Travelocity Community Toolbar を立ち上げた。顧客は、このツールバーから直接予約することができる。このツールバーからは、旅行関連サービス、自動車運転道順、手荷物宅配、通貨換算、フライトステータス、Travelocity 顧客サービスからの旅行支援へアクセスすることもできる。詳しくは <http://travelocity.ourtoolbar.com> を参照下さい。(travelocity.com, 3/23/2009)

#### (2) チューイトラベルで、欧州市場需要上昇

第1四半期のレポートで、TUI Travel PLC が供給削減と単価上昇の中で出遅れていた欧州の休暇需要が戻って来ていると言っている。しかし米国市場の需要は停滞したままだ。TUI の第4四半期は、収入が +9% の \$4bn、営業損失が ▲\$51m (前年同期は ▲\$93m) であった。2008-2009 の冬期のパッケージはほとんど販売できたと言っている。(travelweekly.com, 3/25/2009) (FT.com 3/25/2009)

#### (3) レジャーリンク、\$6.2m 調達

スペシャルティ ロジング サプライヤーのための大手流通と収入管理プラットフォームである LeisureLink が、\$6.2m の株式投資 (equity investment) の初回発行株を発行した。この投資は、Mission Ventures と Clearstone Venture Partners とその他のインサイダー達によって引き受けられた。LeisureLink は、オンライン旅行会社や GDSs の流通サービスを追い抜いて成長するためにこの調達した資金を使用する。流通サービスに加えて、予約エンジンやタイムシェア リゾートやレンタル プログラム等のプロダクトの開発にも投資する予定だという。(reuters.com, 3/25/2009)

#### (4) サウスウエスト航空、ソーシャルメディア サイト立ち上げ

Southwest 航空が、ユーザー達が他の旅行者の旅行体験談、ビュー・レーティング、レビュー、写真、ビデオを投稿できるソーシャルメディア サイト Travel Guide (<http://www.southwest.com/travelguide>) を立ち上げた。このサイトは、Southwest の社員も投稿する。顧客は、Travel Guide にプロフィールを掲載し、バケーションスポット、希望する目的地、アクティビティ、テーマの情報を探することができる。各目的

地のページは、都市の伝記、7日間天気予報、ローカルのショッピング/ナイトライフ/レストラン/ホテル/空港情報/ローカルアトラクションへの道順をフィーチャーしている。(travelweekly.com, 3/21/2009)

## 空 運

### (1) BAA、3空港売却を要請される

英 Competition Committee は、LGW, STN の 2 空港とスコットランドの 1 空港の合計 3 空港の 2 年以内の売却を BAA に対して要請した。 Competition Committee の推定によれば、BAA は LHR, LGW, STN, Southampton を運営し、ロンドン南東部地区の空港旅客の 90% のシェアを席卷している。 BAA が LGW と STN の 2 空港の運営を継続した場合は、ロンドンの空港滑走路処理能力の 60% を依然として席卷してしまうことになる。(BAA は、この 4 空港に加えて Aberdeen, Edinburgh, Glasgow の合計 7 空港を運営している。)

Competition Committee は、BAA の独占が排除される結果 英国の空港間の競争が促進される他、それぞれ分離独立した空港の；

- (1) 投資原資の獲得が容易となるだろう。
- (2) 利用者である航空会社と旅客のニーズへの対応のための、より多くのインセンティブを持つことになるだろう。 BAA は、空港利用者のニーズに対応していないと批判されている。
- (3) 大きな空港整備プロジェクトの同時進行を可能にするだろう。 BAA は、1 つの空港整備を優先するために、同社が管理するその他の空港整備を往々にして遅らせることがある。
- (4) 供給不足が競争阻害の最大の要因だという、BAA の理論展開を難しくするだろう。

この Competition Committee の決定は、2006 年に £10.3bn で BAA を買収した Ferrovial に大きな打撃を与えるだろう。 アナリスト達は、Ferrovial が 3 空港の売却で £4bn を得ると予想している。

Competition Committee は、BAA の解体に合わせて 政府の空港管理手法の改訂についても提案している。 Civil Aviation Authority が、5 年に一度のペースで空港使用料の改訂に介入している現在の方法の代わりに、他の規制された幾つかの公益事業に適用されているライセンス制の導入を CAA に求めている。(FT.com, 3/19/2009) (wsj.com, 3/20/2009)

## (2) コンチネンタル航空、中国線開始

需要が減少している最中に CO 航空が、EWR=上海線を 3 月 25 日から開始する。これは、NYC=上海路線の初の便となる。DL 航空は、6 月 3 日から DTT=上海線を開始する計画であると語っている。DL は、現在 ATL=上海線を週 4 便運航中である。米中間の航空旅客需要が失速しているため、米航空会社大手 5 社は、先の米中航空協定で獲得した増便権利の実行を遅らせている。UA 航空は、SFO=広州線の開設を遅らせる。ORD=上海線毎日便を運航している AA は、2010 年迄新規中国線の開設を見合わせる。(wsj.com, 3/20/2009)

## (2) 不景気にも拘わらず宇宙旅行販売好調

- Richard Branson の企業である Virgin Galactic 社の、初の宇宙旅行 (\$200,000) の売れ行き好調だ。既に 300 の予約を受付、未だ存在していない旅行商品のデポジットとして \$40m 以上を集めることに成功している。特別に指定した Virtuoso を含む宇宙旅行販売公認旅行社が、この売上げの約 2/3 以上を構成している。
- これは、2 時間半の高度 68 マイル (110km) の軌道に乗らない宇宙飛行で、旅客は 4.5 分の無重力を体験することができる。母船の WhiteknightTwo が昨年 12 月 22 日に試験飛行を開始、宇宙船の SpaceShipTwo (乗員 2 + 乗客 6) の試験飛行は 2009 年から 2010 年にかけて実施される予定だ。営業初飛行は 2010 年となる予定だ。
- 競合商品は、ほとんど存在していない。Space Adventure 社が \$20m 以上でロシアのロケットの体験搭乗を販売している他、Xcor Aerospace 社が高度 37 マイルまでの軌道に乗らない大気圏外直前まで飛行を \$95,000 で販売している。
- Richard Branson は、この宇宙旅行の計画を例えばスイスからタイまでの 30 分の飛行に応用する野心的なアイデアを有している。



Accredited space agent Lynda Garrett with Richard Branson, left, and SpaceShipTwo developer Burt Rutan.

(travelweekly.com, 3/21/2009)

## (3) エールフランス、チェコ航空に触手

AF/KLM が、3 月 23 日、Czech Airlines の政府放出株買収に興味を示していると語った。チェコ財務大臣は、同日 4 社 (AF/KLM, OJSC Aeroflot, チェコのチャーター航空会社を含むコンソーシアム、ファイナンシャル企業 Odien AV III AS) が国営 Czech Airlines の買収にビッドしたと発表した。チ政府は、91.5%の保有株の放出で 9 月迄に \$270m の得ることを期待している。(wsj.com, 3/24/2009)



#### (4) 米下院の航空同盟サンセット案に業界の批判集中

米下院運輸とインフラ委員会議長 James Oberstar の航空同盟“サンセット”案に対して強い批判が集中している。Oberstar は、米民間航空企業の Civil Reserve Air Fleet 展開能力を維持するために、そして航空会社間の競争環境を強化するために、航空の規則を変更する必要があると主張している。全米航空運輸協会 (ATA)、欧州航空会社協会 (AEA) やその他の旅行グループは、現在のグローバルな航空会社アライアンスを終了させた上にその他の規制を航空会社に課すならば、航空業界に大きな打撃を与えるだろうと Oberstar の提案を批判している。ATA は、この案が採用されれば 全米で▲15,000 人が職を失うと言っている。欧州連合の航空関係者は、先週 この案が大西洋オープンスカイ協定を“阻害”(“hamper”)し、現在協議中の第 2 次協議に致命的な悪い影響を与えるだろうと警告した。

大手航空会社の間で唯一競争的要免除 (ATI) を認められていない AA 航空は、現在 3 回目の ATI 申請を行っている。“サンセット”により、仮に AA の申請が認められないならば、既に ATI を認められているスカイやスター同盟との間に大きな競争上の不公平が発生してしまうと AA は指摘している。

米民間航空主席交渉官の John Byerly (国務省 運輸部門担当次々官補) は、ATI はオープンスカイ協定拡大のための極めて重要な決定的要因であると言っている。このサンセットが実施されるならば、欧州連合側から重大なレスポンスをうけるだろうと言っている。(wsj.com, 3/23, 27/2009)

#### (5) 航空会社が CRM を使い出した

ハイエンドのホテルは、長い前から顧客情報を集積してサービス強化に務めている。顧客の枕の好みから苦情などの情報を集めているのだ。しかし航空会社は CRM の領域に余り踏み込んでいない。Ritz にはなれないことを知っているが、航空会社はこの手法を使いたがっている。CRM テクノロジーの採用が、特に需要低迷時には重要となって来る。アラスカ航空では、エリート・ステータスの顧客に対して搭乗後に機内でカクテルを振る舞い、客室乗務員に顧客の名前を呼んで日頃の感謝を言わせている。アラスカは、客室乗務員にそれ以上の CRM を駆使したサービスを実施することを検討している。そして顧客に対するターゲット・マーケティングとパーソナライズド サービスの改善に取り組んでいる。

空港のエージェントは、旅客の旅程と FFP のステータスしか知ることしかできない。顧客の過去の手荷物トラブル、欠航便、接続失敗などの苦情記録や、今迄に幾らその航空会社に金を支払ったかを知ることができないでいる。



悪い労使関係も、社員に顧客とのインタラクションをとらせることを難しくしている。航空会社とテクノロジー企業の幹部は、疲れ切ったエージェン트에洗練したオンラインのツールを渡しても何も成果が上がらないと言っている。

Kiosk サービス、電子搭乗券、自動スケジュール変更警報などの エージェン트를迂回する新テクノロジーが開発されている。そして航空会社は、常顧客への報奨制度 FFP プログラムを充実させている。しかし、多くの旅客は無機質な既に何処のキャリアでも実施しているこのような自動化サービスや報奨制度だけでは満足しない。それでも多くの航空会社は、便欠航時の再予約案内とか、手荷物の搭載忘れ警報を顧客の携帯に伝達することに努力している。これだけの事前警報でも、顧客サービス改善に大きく貢献するだろう。(wsj.com, 3/23/2009)

#### (6) カンタス▲90名の幹部レイオフ

QF が、昨年の▲1,500 人のレイオフに加えて▲90 名（全体の 20%に相当）のシニア管理職をカットする。そして、賃金凍結を継続する。12 月に終了した上半期決算では▲66%減益の A\$210m の利益を計上した。通期では、2 月に出した A\$500m の利益見通しを維持した。前期は A\$1.4bn の利益を計上した。(FT.com, 3/22, 25/2009)

#### (7) オリピック航空、ギ投資企業が買収

Marfin Investment Group が OA を €177.2m で買収することに合意した。買収入札の失敗後の、ギ政府との MIG 間の直接交渉が今回の売却に結びついた。Aegean Airlines の土壇場の OA 買収計画は、競争環境維持の観点から排除された。欧州委員会は、OA の累積債務 €2.6bn に上る負債の償却 (write-off) を承認し、€850m の政府補助金に対する訴訟を取り下げた。しかし売却の条件として、競争を促進させるために▲35%の OA 路線網の削減を要求している。MIG は 4 月より OA の運営を引き受け、実際の企業譲渡は 10 月に実施される。MIG は、欧州域内で最悪の実績の航空会社の運営を最悪の経済環境の下で開始する。(FT.com, 3/23/2009)

#### (8) 世界の航空会社、2009 年 損失▲\$4.7bn に拡大

IATA は、3 月 24 日 深刻化する世界経済の減速に合わせて 世界の航空会社の 2009 年 損失予想を 12 月に想定した▲\$2.5bn から▲\$4.7bn に拡大させたと発表した。アジア太平洋地区の航空会社は、▲\$1.7bn の損失を計上するだろう。そして 昨年の推定損失を、▲\$5bn から▲\$8.5bn に修正した。

1 月の旅客数は▲17%、貨物の輸送実績は▲23%減少した。2 月の旅客は▲10.1%、貨物は▲22.1%それぞれ減少した。IATA は、今年の旅客需要が▲5.7%減、貨物が▲13%減少すると予想している。収入は、▲\$62bn (▲12%) 減少して \$467bn になり イールドは▲4.3%低下すると予想している。この減収は、9-11 のテロインパクトよりもズ

ーット大きい。世界の航空会社は \$170bn の負債を抱えているので、貸借対照上へのインパクトは極めて大となる。(wsj.com, 3/24/2009) (FT.com, 3/24, 26/2009)

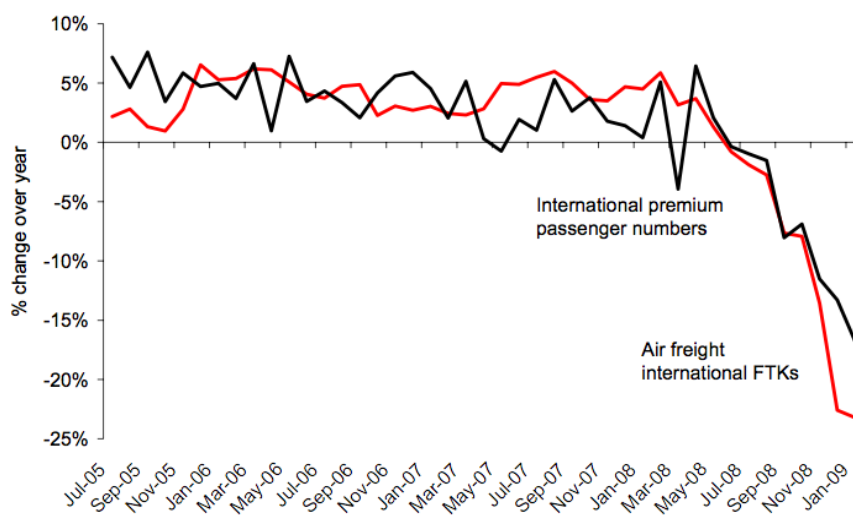
Date: 26 March 2009

### Freight Stabilizes, Passenger Drops

Feb 2009 vs. Feb 2008	RPK Growth	ASK Growth	PLF	FTK Growth	ATK Growth
Africa	-13.7%	-11.8%	69.8	-30.7%	-13.6%
Asia/Pacific	-12.8%	-7.8%	72.1	-24.7%	-11.6%
Europe	-10.1%	-7.6%	70.2	-23.1%	-8.5%
Latin America	-3.8%	-2.4%	66.9	-22.8%	-4.0%
Middle East	0.4%	7.3%	68.1	-4.8%	5.4%
North America	-12.0%	-7.1%	70.2	-21.8%	-7.1%
Industry	-10.1%	-5.9%	69.9	-22.1%	-7.9%

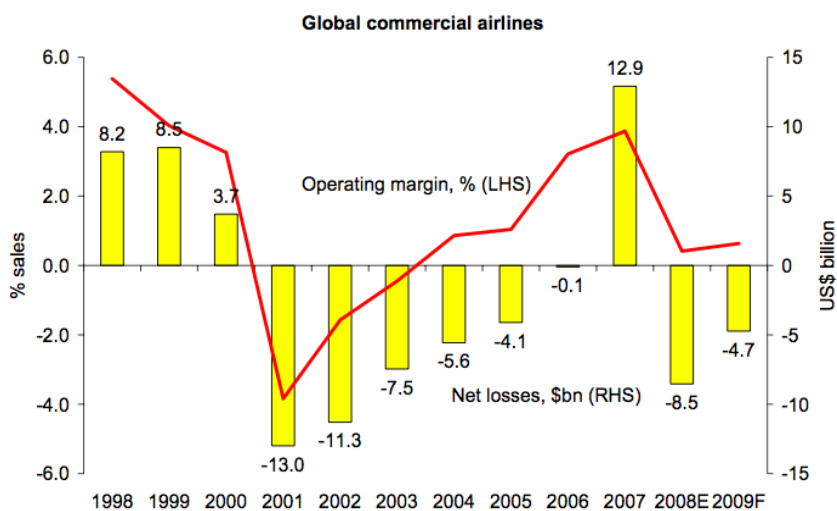
YTD 2009 vs. YTD 2008	RPK Growth	ASK Growth	PLF	FTK Growth	ATK Growth
Africa	-9.2%	-6.9%	68.8	-25.8%	-8.5%
Asia/Pacific	-10.8%	-5.6%	71.4	-26.7%	-10.9%
Europe	-7.7%	-5.5%	70.9	-23.1%	-6.7%
Latin America	-2.5%	-0.9%	73.6	-20.0%	-2.0%
Middle East	1.7%	9.1%	70.0	-5.3%	6.4%
North America	-8.9%	-4.7%	72.2	-21.6%	-4.9%
Industry	-7.8%	-3.8%	71.3	-23.0%	-6.4%

## Precipitous slump in freight and travel



Source: IATA

## Net loss of \$4.7bn forecast for 2009



Source: IATA

### (9) エアインディアの\$1.04bn ローンに 12 社入札

AI の ボーイング機材 10 機購入のための \$1.04bn 融資入札に 12 社が応札した。 入札者には、BNP Paribas, Goldman Sachs, State Bank of India, Citigroup, Barclays PLC., Standard Chartered Bank, JPMorgan, Deutsche Bank などが含まれている。 中でもインドの銀行は積極的で、State Bank of India は、全額融資を希望している。

National Aviation Co. of India Ltd. は、AI が Indian 航空と合併した際（2007 年 8 月）に設立された持株会社で、2005 年のボーイング 68 機とエアバス 43 機の合計 111 機の発注を引き継いでいる。 これとは別に AI は、3 月 23 日、IDBI Bank Ltd. との間でエアバス機×21 機のファイナンス \$1bn を取りまとめている。(wsj.com, 3/24/2009)

### (10) ILFC がリファイナンスで苦しんでいる

AIG の子会社の世界最大の航空機リース会社 International Lease Finance Corp が、数 10 億ドルに上る短期借入金のリファイナンスで苦しんでいる。 ILFC は、昨年 \$703.1m の記録的な利益（前期比+16%増益）を計上したが、政府補助金 \$173.3bn を得ている AIG の格付け低下に伴い、ILFC はコマーシャルペーパーへのアクセスができなくなっている。 今月の \$800m に加え、AIG は 4 月末迄の \$900m に上る ILFC の短期借入金を承認している。 それ以降の AIG からの支援と第 3 者からの短期借入金の確保に失敗すれば、ILFC は継続企業としての適格性を失う恐れが出て来ている。 そうなれば AIG の ILFC 売却がそれだけ更に複雑化して難しくなるだろう。 そして保有機の売却が不可避となるかも知れない。 ILFC は、ボーイングとエアバスの最大発注単一顧客で、現在 955 機のフリート（\$50bn のバリューに相当）を保有し \$32.5bn の負債を有している。 業界の多くは、ILFC は大き過ぎて政府はこの企業をデフォルトさせる訳にはいかないだろうと語っている。(wsj.com, 3/25/2009)

### (11) 米上院商務委員会、次世代航空管制システムの迅速導入要請

米上院商務委員会は、3 月 25 日に開催されたヒアリングで、空港混雑を解消し飛躍的に定時性を改善させることができる次世代航空管制システム（“NextGen” と呼ばれている）の速やかな導入が必要であることを確認し、老朽化した航空管制システムの近代化を最優先させるべきだとした。

NextGen は、現在のレーダー管理を衛星管理のシステムに変更して、飛躍的に空の混雑を解消するシステムだ。 飛行する航空機の間隔を短縮させて、現在の固定ルートからより直行ルートへ変更することができるようになる。 そして \$20bn（約 2 兆円）に上ると推定されている資金を投資して 2025 年の完成を目指している。 航空会社は、このシステムの導入により定時性が大幅に改善される結果、大きなコスト削減（全米で推定▲\$41bn）が期待されている。

NextGen の早期実現を阻んでいる主要な障害は、FAA と管制官組合との論争、新システ

ム導入のための資金調達に2つだ。組合は、労働協定改定に3年間も合意していない。そして安全上の理由から NextGen の早期導入に異論を唱えている。

定期航空会社とビジネスジェット機の2つの業界は、FAA の運営資金負担割合で互いの分担の拡大を求めて対立している。NextGen に対する予算は、2007 年度で \$100m、今年度で \$688m が配分され、2010 年度には \$800m が予定されている。しかしオバマ政権の経済活性化策 \$787bn への NextGen \$4bn の割当要求は承認されなかった。空席となっている次期 FAA 長官は、この計画の早期実現に取り組むこととなる。(wsj.com, 3/25/2009)

### (12) AZ、ローマとミラノ都心間の所要時間を3時間20分に短縮

新生 AZ の 25% の AF/KLM 買収手続きが、3月25日に完了した。AZ は、ローマとミラノの都心間の所要時間を3時間20分に短縮して、同区間の高速鉄道(所要時間3時間)との競争力を強化する。AZ は2008年末の民営化後伊第2位の Air One と合併し、現在伊市場の55%のシェアを有している。ROM=MIL (Linate) 間で毎日44便を運航している。AZ の収支均衡化計画には、伊国内線の採算性向上が鍵となる。一方 LH は、今月初め ROM=MIL (Malpensa) を開設した。(wsj.com, 3/25/2009)

### (13) フェデックス、組合結成となればジェット機発注取り消す

FedEx は、同社の Express ユニットが Railway Labor Act の適用から外されたら、ボーイングから購入予定の B777 貨物専用機×30機(内15機オプション)の発注を取り消すと言っている。(ボ社との発注契約には、その旨の取消条項が含まれている。) 下院の運輸とインフラ委員会は、FedEx を railway Labor Act の適用から外すことを提案している。FedEx では、現在29万人の従業員中パイロット組合(4,700人)以外は組合を編成していない。Railway Labor Act の適用が外されれば、地域ごとの組合編成がより容易となる。ライバル社の UPS では42.5万人の従業員中24万人が組合員となっている。UPS の生い立ちはトラック業者であったため National Labor Relations が適用される。FedEx は航空会社から成長したために Railway Labor Act が提供される。UPS は、以前から FedEx との公平な扱いを要求している。(wsj.com, 3/25/2009)



FedEx said it might defer jet purchases if employees, including these Memphis workers, fell under NLRA rules.

### (14) ブラジル政府、アルゼンチン航空への \$700m クレジットライン承認

ブラジル政府が、3月24日 National Development Bank の Aerolineas Argentina 航空に対



するブラジル製リジョナルジェット機×20機の購入資金のための \$700m に相当するクレジットラインを承認した。(wsj.com, 3/25/2009)

### (15) バージンブルー、B737 型機×5 機を非稼働化

Virgin Blue が、5 月 7 日から 少なくとも 1 年間 5 機の B737 型機をラインから外すと発表した。 現行の約 330 毎日便の▲28 便が運休する。 これは▲8%の国内線供給削減計画の一環である。 人員カットは、供給削減ほど大きなものとはならないと言っている。(wsj.com, 3/25/2009)

### (16) サウスウエスト航空、海図なき航海

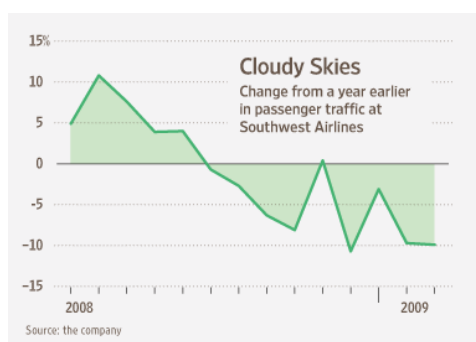
Southwest 航空が、機内無線インターネット サービスの提供を検討している。 そして既に 4 機でその実験を開始している。 またワインとコーヒーのサービスも開始している。 しかし、手荷物や枕の使用などのサービスは、依然として無料を貫いている。 37 年間連続利益を計上している 単一機材編成、25 分空港折り返し、P2P 直行便運営の LCC パイオニア航空会社が、混雑空港への乗り入れと外国企業とのコードシェア便を開始する。 今月からは Minneapolis (第 65 番目の米国空港) に、そして今年後半には LaGuardia と BOS の Logan に乗り入れる。 年内にカナダの WestJet と、来年にはメキシコの Volaris D.F.とのコードシェアを開始する。



CEO Gary Kelly is trying to expand Southwest while keeping fares low.

米国で唯一の投資グレードの格付けを持っている Southwest は、2008 年の +12% 増収の後で、1 月と 2 月の旅客数が▲10%も減少した。

アナリストは、各種の無料サービスを継続している経営方針に疑問を呈している。 全ての航空会社が有料化により大きな収入を得ているにも拘わらず、Southwest は頑固に無料化を貫いている。



特に大手の他社とのコスト優位性が無くなり始めているとアナリストは指摘している。 レイオフを実施しない方針が、Southwest の人件費を業界でトップレベル迄に引き上げている。

Southwest は、ヒューマンモチベーションが最も要求されているサービス産業では、レイオフは最後の手段でしかないと言っている。(wsj.com, 3/25/2009)

### (17) AF/KLM プロフィット ワーニング発出

AF/KLM が、3月26日 今年度の利益見通しが▲€200m の営業損失になると警告した。昨年5月には、およそ €1b の営業利益を、1ヶ月前には依然として営業利益の計上が可能と発表していた。景気後退に直面して、AF/KLM の収支が急速に悪化している。12月までの9ヶ月間の決算では▲€309m の損失を計上した。(前年同期は +€1.29bn の利益計上) 燃油ヘッジ損▲€649m が、大きく影響を及ぼしている。AF/KLM は、余りにも多くの不確定要素が存在するため 今年度の収支の見通しが困難になっていると言っている。4月~10月の供給を更に旅客事業で▲3.4%、貨物事業で▲13%それぞれ減少させた。(FT.com, 3/26/2009) (wsj.com, 3/26/2009)

### (18) GE、高速手荷物スクリーニング システム開発

General Electric が、現在のシステムの倍の速度で手荷物をスクリーニングする高速手荷物検査システムを開発した。このシステムは、健康診断用の検査機器と同様に3次元の詳細検査を実施して爆発物探知を容易にすることができる。試験運用期間を経て、早ければ第4四半期の初めには米国の空港への展開が開始される。(wsj.com, 3/26/2009)

## 水 運

### (1) 海運団体、コンテナ料金値上げを要請

Trans-Pacific Stabilization が、業界企業の倒産を防ぐために主要航路のコンテナ料金の大幅な値上げを要請した。現在の料金は、過去53年間で最低となっている。コンテナ船を満杯にするためではなく、輸送コストに見合う料金の徴収をコンテナ海運企業に要請した。アジアと欧州間では、燃料費や為替変動やターミナルコストの変動をカバーするサーチャージだけの料金が市場に溢れている。アジアと北米間の航路では、1年前には1 TEU 当たり \$2,000 以上もしていたのが、今では数百ドルまで低下した。デンマークの AP Moller-Maersk では、1月のボリュームが前年同月比▲20%減少した。ロンドンの Drewry Shipping Consultant は、今年の業界の損失が▲\$32bn になると予想している。(FT.com, 3/18/2009)

### (2) カーニバル、利益見通し下方修正

世界最大のクルーズ船会社である Carnival が、景気の低迷に対応して年間の利益見通しを、\$2.25~\$2.75/株から \$2.10~\$2.30/株に下方修正した。P&O Cruises や Cunard Line を含む11ブランドを保有する Carnival は、昨年11月に配当を中止した。クルーズ船客の確保のために大幅な値引きが行われている。(FT.com, 3/24/2009)

### (3) DP ワールドの西側諸国港取扱量 減少

世界第4位のコンテナターミナル運営業者である DP World (ドバイ) の西側先進諸国港に於けるコンテナ取扱量が、今年2ヶ月間で▲二桁減少した。しかし、インドの Chennai やアフリカの Senegal の取扱量が増加した結果、全体では▲8%の減少にとどまった。DP World は、これ等の発展途上コンテナターミナルの良好な成績により、ライバル企業よりは景気低迷の影響を少ししか受けてないで済んでいると語っている。中国の輸出ブームがピークの時点で計画された野心的な開発プロジェクトの実行が開始されつつある。DP World は、既にコミットしたベトナムやペルーのプロジェクトに今年 \$800m を投資するだろう。テムズ河畔に建設するロンドン Gateway ターミナル巨大開発プロジェクト £1.5 への投資は、見直されることになるだろう。DP World が依存しているドバイの主要コンテナ港である Jebel Ali のボリュームが減少している。(FT.com, 3/25/2009)

## 陸 運 & ロジスティックス

### (1) 英国の鉄道車両入札が延期された

英国の過去最大の鉄道車両発注に対する入札期限が、この大規模発注のファイナンスを確保するために、4月30日から6月25日に2ヶ月間延期されることになった。この車両の発注は、cross-London Thameslink 線に使用する1,200車両で、発注総額は凡そ £1.4bn に上ると言われている。入札者には、Bombardier (加)、Alstom (仏)、Siemens (独)、日立 (日) の4社が既に暫定選定されている。(FT.com, 3/23/2009)

## ホテル & リゾート

### (1) Marriott、破産手続き申請中の Greenbrier Resort 買収

The Greenbrier Resort (宿泊客には Eisenhower 大統領、モナコの Rainier 大公と Grace 王妃などの著名人が含まれ、18世紀に建造された4つ星リゾート) が、3月19日に連邦破産法第11章を申請した。その結果 Marriott International が、\$130m までで買収することを発表した。買収成立後に Marriott は、Greenbrier Resort の運営に対して2年間で現在の同リゾートの所有者である CSX から \$50m を受け取る事になる。また Marriott は、7年間で鉄道運営会社に \$60m~\$130m を支払う。買収は、今年末頃完了

する予定だ。 The Greenbrier は、昨年▲\$35m の損失を計上した。 月間収入は、1月の \$2.7m に対して、2 月には▲63%急落して \$1m 強となり、税引き前損失額では、1月の▲\$3.74m に対して2月には▲\$4.96m となった。 リゾートの資産価値は、\$50m～\$100m の間とされている。 5,000 人に及ぶ債権者からの負債額は、\$100m～\$500m と推定されている。 CSX の第4四半期に於ける利益は、Greenbrier のかなりの評価損による影響から▲32%減少した。 ここ1年以上に渡り Greenbrier の労働組合が、当リゾートと新しい団体協約の合意を求めて交渉が続いているため、最終的な買収成立は交渉次第もしくは対抗競争入札の有無で決定されることになる。(wsj.com, 3/19/2009)

## (2) ホテルSPA、利用客の呼び込みに必死

ホテルSPAの収入は、2006年から2007年にかけてSPA料金が高価だった為に+5%上昇した(PFK調べ)。しかし昨年秋以来ホテルSPA収入は、オキュパンシーや宿泊客の減少により低下している。その打開策として、ホテルは、ホテルSPA利用の集客の対象に宿泊客ばかりではなく近郊在住の日帰り利用客にも焦点を当て始めた。Las Vegas の MGM Grand Hotel and Casino を始め、フロリダやカリフォルニアのホテルも地元住民に対して入場料金やトリートメント料金の割引を提供し始めている。またトリートメントの内容自体が、今迄以上に短時間且つ低料金に移行している。ホテルは、SPA収入を増加する為に数種類のサービスをセットにして提供している。例えばより高額のトリートメントを予約した場合には無料のマニキュアのサービスを提供したり、宿泊客にはホテル滞在期間中有効なSPA利用券(例:\$100)を提供したりしている。このような集客努力から、SPA自体の収入増に加えてホテルの宿泊料金を下げずに宿泊客をも集める事が出来る。(nytimes.com, 3/24/2009)

## (3) Dubai World 債務不履行の懸念で MGM Mirage を告訴

Dubai World の小会社 Infinity World は、MGM が債務不履行のリスクを発表したために、Las Vegas Strip に建設中の CityCenter (\$8.6bn プロジェクト) の価値が減少したとして MGM を3月23日に告訴した。MGM の第4四半期の収入は前年度 \$1.9bn から \$1.6bn に▲16% 減少し、前年度利益の \$872m から▲\$1.1bn の損失計上に転落した。MGM Mirage は \$13bn 以上に上る負債を抱えてその返済に必死の努力を継続しているが、先週には負債返却期限を5月15日までとする猶予が債権者から与えられた。(FT.com, 3/23/2009) (nytimes.com, 3/24/2009)

## (4) MGM ミラージュ、チャプター11免れる

MGM Mirage が、3月27日支払い期限の CityCenter (\$8.6bn プロジェクト) の建設費 \$200m を納入して Chapter 11 申請をヤットのことで免れた。MGM は、プロジェクトのパートナーである Dubai Word と建設費の支払いを折半することになっていたが、

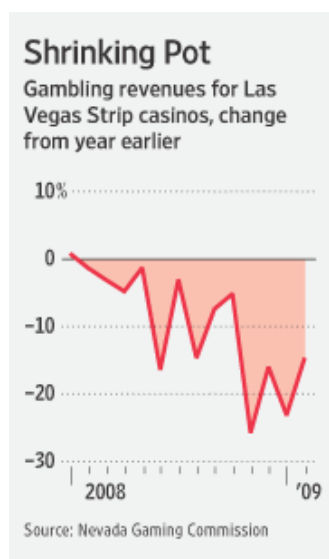
Dubai World が支払いに応じなかったために \$200m の全額を支払った。 Dubai World は、開発管理の拙さから CityCenter の価値を低下させてしまったとして MGM を訴えている。

CityCenter は、瀟洒なコンドタワー2棟、4,000室のリゾートカジノ、2つの豪華ホテルを建設する複合カジノリゾートプロジェクトだ。 MGM は CityCenter プロジェクトに 65 エーカーの土地と \$1bn を、Dubai World が \$4,3bn をそれぞれ投資している。 今回何とか Chapter 11 を免れる事が出来たが、4月には次の支払い期限が到来するので、依然として MGM 倒産の可能性は色濃く残っている。 倒産となれば、CityCenter の開発が中止してしまいそこで働いている建設従事者 8,500 人と、12月開業後に予定されている従業員 12,000 人が失職することになる。

MGM は、\$13bn の多額の債務を保有し、先週デフォルトの可能性を次の返済期限が来る 5 月迄ヤットのことで引き延ばしたばかり。

超富豪の投資家 Kirk Kerkorian が支配する MGM Mirage は、第4四半期で▲\$1.15bn の欠損を計上した。

LAS では、Echelon リゾートプロジェクト (\$4.8bn) が Boyd Gaming と提携社の Morgans Hotel Group の資金調達失敗で建設中止に追いやられたのに続いて、Las Vegas Sans Corp のコンドタワー建設やその他のプロジェクトが中止を余儀なくされている。 LAS の入り込み客の減少が継続しており、Las Vegas Strip の賭博収入は、1年以上も低下が継続している。(nytimes.com, 3/28/2009)



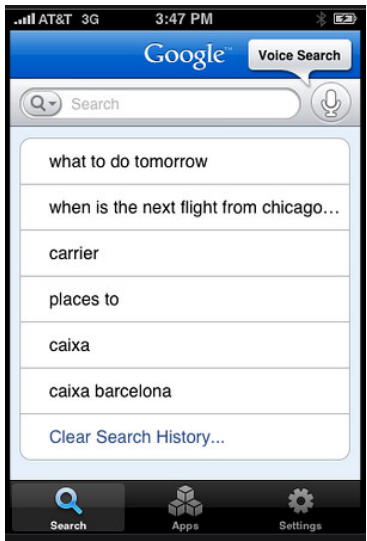
A rendering of MGM Mirage's City Center. A debt payment is due Friday. The CityCenter casino-hotel project on the Strip in Las Vegas is scheduled to open later this year.

その他

(1) モバイル アプリケーション

アップル社によれば、iPhone App Store がオープンしてから丁度9ヶ月間で、iPhone と iPod Touch のために およそ 25,000 のアプリケーションが発行され、8 億回のダウンロードが行われた。以下に、その極一部である

Tweetie (\$2.99)[SNS], Facebook (free)[SNS], Kindle (free)[電子書籍], ICE (99cents)[緊急時連絡], Easy Wi-Fi (\$2.99)[ホットスポット登録], RaddleDocs (\$9.99)[ファイルのシンクロ], Quordy (\$2.99)[ゲーム], Google Mobile (free)[音声と位置情報ベース検索] を紹介する。(wsj.com, 3/26/2009)





## 編集後記

### <<< 図解 Expedia >>>

Expedia は、世界一のオンライン旅行会社（online travel agency = OTA）サイトである。逸早く 予約中心のトランザクション型からメディア事業を取り入れた“トランザクション+メディア”のハイブリッド型に ビジネス・モデルを変更しつつある。

「図解 Expedia」を次ページに掲載した。 (H.U.)



### 海外戦略

早くから欧州市場に展開 オーガニックな成長達成、そこでのトップ OTA となる。

### 日本進出

2006 年 11 月 Expedia 日本市場進出  
2008 年 2 月 WTS 航空予約エンジン採用  
2008 年 10 月 TripAdvisor 日本進出

### シェアー拡大戦略

2009 年 3 月  
エアー予約手数料 \$7 廃止  
ライバル Orbitz のシェアー低下に照準

### 提携先多様化戦略

2004 年 5 月  
Worldspan との排他的独占契約破棄、Sabre との包括契約締結

## 図解 Expedia

### 会社沿革

1996 年 Microsoft によって創立  
1999 年 NASDAQ 上場  
2001 年 USA Networks(現 IAC)が買収

### ポートフォリオ

hotels.com, Hotwire, TripAdvisor, Egenia, Expedia Local Expert, Classic Vacations, Venere, eLong (中国) など

### メディア戦略

2008 年 11 月  
インターコンチとトランザクション+メディアのハイブリッド販売契約締結  
2008 年第 4 四半期で 広告とメディア収入が全世界収入の 11%となる  
2009 年 3 月  
広告主にクッキー販売開始

### レビューサイト採算性向上

2009 年 3 月  
ロコミサイト TripAdvisor 航空メタ検索エンジン装備  
大手メタサーチ Kayak に戦争仕掛ける (Kayak は TravelPost のホテル レビュー強化で対抗)

表紙：

BIRD (A)

スケッチブック

W160mm×H80mm

2002年2月作

TD 勉強会 情報 368 (以上)