

TD 勉強会 情報 61

1. トラベルウェブ オービッツを訴える
2. テロリスト照合機能付き予約システム
3. 米旅行社小売業者協会 ファー&ライドの破産法適用を非難
4. 米連邦政府 航空会社に緊急機内検査を指示
5. 全米旅行業者協会 トラベル・コンGRESS 10 月 21 日開催
6. 全米旅行業者協会 コップランド会長とのインタビュー
7. サウスウエスト航空 旅行社コミッション廃止
8. ARC 精算額 前年比 + 1% 61 億ドル達成
9. オーバーストック 今度はオンライン旅行店舗開設
10. GDS のホテル広告効果大 旅行社ホテル予約を増加させる
11. セーバー 今年度の収支予測を下方修正
12. セーバー ツアー予約エンジン調達
13. ユナイテッド航空 ガリレオの割引プランを採用
14. スターウッド ホテルチェックインで KIOSK 試験運用開始
15. IAC トラベル オンライン・トラベル王国を築くか (重要)
16. IAC ディラー会長との一問一答

Travel Technology: DTW, (10/16/2003)

1. Contract Clash: Travelweb Sues Orbitz

トラベルウェブ オービッツを訴える

ホテルメジャー5 社と Pegasus、Priceline が所有しているホテル・マーチャント販売サイトの Travelweb は、Orbitz を契約違反で訴えた。 Orbitz が Travelweb に参加しているホテルと直接契約を締結してしまい、“Travelweb の商品を Orbitz に適正に掲載していない”と言うのが訴訟の理由。 Travelweb と Orbitz の現契約は 2005 年の 6 月迄有効。 Orbitz 販売は、Travelweb 収入の 90%を構成。

(Travelweb 所有ホテルメジャー5 社 =

Marriott, Hilton, Starwood, Six Continent, Hyatt

最近この手の契約騒動の話が多い。

Travelweb の商売敵 Hotels.com [Cendant 所有] は、9 月 2 日に Travelocity とのマーチャント・ホテル契約を破棄。 Travelocity の売上は、Hotels.com 販売の 18%を構成していた。 =情報 54-21 =

マーチャント・ホテル販売モデルの構築に遅れた、Travelocity と Orbitz が自社システムの充実と共に、今まで頼って来た Hotels.com や Travelweb を袖にしている、と言うところか。 ホテル・マーチャント販売とは全く違うが、

Orbitz は、10 月 2 日、Worldspan との GDS サービス契約破棄を通告。 Worldspan 収入のかなりの部分を Orbitz が占めている。 どうやら Orbitz が、Worldspan の料金交渉を有利に展開する為に仕掛けた、契約破棄通告 — 脅し— のようだ。 =情報 59-6 =)

Agent Issues: DTW, (10/16/2003)

2. eZforex Checks Security For Trams Users

テロリスト照合機能付き予約システム

eZforex (Longview, Texas) は、自社プロダクトの Tram's ClientBase Plus Live Connect データマネジメントと予約ツールに、FBI テロリスト指名手配リストとの照合機能を付け加えた。 旅行社は、これらのテロリストとの予約照合を法的には求められていないが、万一、テロリスト達に旅行販売若しくは外貨販売を行った場合は、極めて重い罰則がかかることになる。 このシステムによる事前のチェックが必要と eZforex は訴えている。 “今のところ”この機能の使用には料金はかけられていない。

Agent Issues: DTW, (10/17/2003)

3. ARTA: Some Feel Far & Wide “Crossed The Line”

米旅行社小売業者協会 ファー&ライドの破産法適用を非難

9月24日に、凡そ1億ドルの負債を残して Chapter11（米国連邦破産法 11 章）を申請したツアオペの Far & Wide に対して、ARTA（Association of Retail Travel Agents）は、破産法申請当日まで、顧客からデポジットを徴収していたのは、詐欺まがいの行き過ぎた行為だと強く批判している。一方 ASTA は、C-11 は、通常の営業を継続しつつ会社を立ち直らせるもので、Far & Wide 社の取った行為は非難に当たらないと、同社を擁護する側に回っている。

（Chapter-11）

米国連邦政府破産法（Federal Bankruptcy Code）の「第 11 章（Chapter-11）Reorganization」を指す。流動性逼迫などで立ち行かなくなった企業を、破産裁判所の保護下で、繋ぎ融資（DIP=Debtor in Possession Finance）の供与や、債権者の協力を仰ぎながら再建させる法律。C-11 を申請すると、経営陣の退陣無しに企業の存続が認められ、債権や担保の取立てや回収は一時中止される。申請後 120 日以内の会社再建計画の提出が義務付けられている。再建計画の裁判所の認可が降りない場合は、即、倒産と言う事になり、破産法「第 7 章 (Chapter-7) Liquidation」の手続きに入る事になる。

最近では、昨年 12 月 6 日の、UA 航空の C-11 申請が余りにも有名。UA 会社再建計画の提出期限は、UA のリクエストにより、来年の 3 月 6 日まで延長されている。UA は、人件費カットなど、思い切ったリストラ策を強行したにも拘らず、コスト削減以上の大幅な収入の落ち込みを抱え、C-11 脱出の為の財務内容の改善が余り進んでいない。それが提出期限の延期に繋がっているのかも知れない。

単位： US 百万ドル

	2000	2001	2002	2003 Jan-Jun
営業収入	19,352	16,138 (▲17%)	14,286 (▲11%)	6,293 (▲12%)
営業利益	654	▲3,771	▲2,837	▲1,244
経常利益 net profit/loss	50	▲2,145	▲3,212	▲1,965
R P M	+ 1%	▲ 8%	▲ 8%	▲ 6%
YIELD	+ 6%	▲11%	▲ 8%	▲ 8%
A S M	▲ 1%	▲ 6%	▲10%	▲ 7%
CASM	+ 13%	+ 13%	▲ 5%	▲ 1%
座席 L/F	72.3/69.4%	70.8/90.1%	73.5/92.3%	75.2→74.3%

（注） 座席 L/F 2000～2002 は、実 L/F 及び損益 L/F を並べて記載

Airlines: DTW,(10/17/2003)

4. Gov't Orders Airline To Perform Security Sweep

米連邦政府 航空会社に緊急機内検査を指示

10月17日、Southwest 航空の B737 型機 2 機のトイレからカッターナイフなどの機内持ち込み禁止用品が、“空港手荷物検査への挑戦”と書かれたメモと共に発見された。Southwest から報告を受けた交通保安管理局（TSA）は、直ちに全米の航空会社 8 千機全機の機内調査を、24 時間以内に緊急に実施するよう指示を出した。調査の結果、不審物の発見はされていない。FBI は、テロとの関係は無いと言っている。

（Southwest 航空のプレスリリースは、自社機から不審物が発見された時点で、すぐさま、そのことを広報している。以下に 10 月 23 日掲載の関連記事をペーストする。）

【ニューヨーク 20 日時事】米サウスウエスト航空機 2 機からカッターナイフなどが見つかった事件で、米連邦司法当局は 20 日、機内に危険物を持ち込んだとして、ノースカロライナ州の男子学生（20）をボルティモアの連邦地裁に訴追した。学生は保釈されたが、有罪になれば最高 10 年の禁固刑を科される。米メディアによると、学生は 9 月中旬に 2 回にわたり、航空機の安全対策を「点検」するため、カッターナイフや粘土、漂白剤などを同機内に持ち込み、トイレ内に放置。直後に、国土安全保障省の運輸安全局（TSA）にこれを通知する電子メールを送付した。学生は通常の手荷物検査を受けて搭乗したという。（時事通信）

Agent Issues: TDA, (10/20/2003)

5. ASTA Travel Congress Set To Open

全米旅行業者協会トラベル・コンGRESS 10 月 21 日開催

ASTA のトラベル・コンGRESS が Miami で、約 3 千人の旅行業関係者（2/3 は旅行代理店）を集めて開催される。今年のコンGRESS は、幾つかのコンベンションをまとめて、各種のセミナーとテクノロジーの実演や、トレーニング・コースを含む幅広いものとなっている。全米の各都市で 4 月まで巡回開催される、ASTA/Best Western の後援による Model Agency Program トラベル・セミナーのショート・プレゼンテーションや、CruiseFest の同時開催、Hall 集団訴訟の弁護士 Andy Anderson の講演など、盛りだくさんのプログラムが用意されている。この他、コンGRESS 開催期間中に、TravelSense と呼ばれる旅行情報を提供する ASTA の新 Web サイトが発表される。

Agent Issues: TDA, (10/20/2003)

6. In The Hot Seat: Richard Copland

全米旅行業者協会 コップランド会長とのインタビュー

- Q: 最近 ASTA 会員が減少している。（170 カ国 26,000 から、2003 年には 140 カ国 20,000 に減少） 会員数は下げ止まるのか？
- A: 会員数は確かに減少しているが、残っている会員は、より大きな規模の会員となっている。取扱い額も大きくなっている。また新しい会員資格 "individual travel professional" を作り、そこでの会員数が増加して行くだろう。
- Q: 業界経験 2 年の新会員 3,000 を加えている。このカテゴリーの会員数はまだ増えるのか？
- A: 5 年間で 10,000 位まで増えるだろう。
- Q: "ASTA は何もしてくれない" と不満をもっている会員に対して、どのように取り組んで行くのか？
- A: 会員のプロフェッショナリズムの涵養に ASTA は努めて行くだろう。協会をフォローしてくれる会員は、採算性が向上することになるだろう。中には全て ASTA が悪いような事を言っているが、彼らは、ASTA の活動を良く理解していない。
- 会員にとって最もフラストレーティングな苛立たしい事は、ARC との関係である。（ARC は ASTA の反対を押し切って、デイリー・レポーティングを計画したり、VOID 規制を開始している）協会の人員は限られているので、全てへの取り組みは困難であるが、重要な局面での対応をシッカリ行っていくつもりだ。
- Q: 勝算はあるのか？
- A: Renaissance Cruise の裁判で、我々の主張が取り入れられることを期待している。多くの問題が上がっている中で、全ての会員に影響する、コミッションの復活が審理される事を主張する。（Renaissance 倒産 — Chapter 11 — に伴う旅行社のコミッション請求集団訴訟、ASTA がこれを支持している）
- GDS ルールについては、政府は我々の主張を理解してくれていると思っている。ルールは廃止されるべきだと信じている。
- Q: ARTA は ASTA にとって脅威となる？
- A: NO。ASTA は、今や、業界の支配的協会である。特に Corporate Advisory Council (CAC) の後ろ盾により、強力な協会運営が実行されている。
- Q: コンソーシウムのようなその他のタイプの業界団体が、旅行社のロイヤルティー獲得と言う面から見た場合、競争相手となりうるのか？
- A: CAC が、彼等をまとめてくれている。American Express、Carlson、Vacation.com 彼ら（のコンソーシウム）は皆協力的だ。彼等は、競争的な局面を有しているかもしれないが、規模は小さい。
- Q: ARTA は、Hickory と提携関係を有している。ARTA 会員に対して、追加的収入獲得機会と、ARC を嫌う旅行社に対してホスティング・サービスを提供している。これについて、どのように考えるか？
- A: ASTA がやるべきことではない。コンソーシアやフランチャイザーと競争する気は持っていない。

Airlines: Southwest Press Release, (10/20/2003)

7. Southwest Drops Travel Agency Commissions

サウスウエスト航空 旅行社コミッション廃止

Southwest 航空は、全ての旅行社予約に対するコミッションを、12 月 15 日から、廃止すると発表した。コミッションを廃止するのは、メジャーの中では最後の航空会社。カットによるコスト削減額は、年間 \$ 40M (48 億円) にのぼると見積もられている。同社の第 3 四半期のオンライン予約は、全収入の約 55 %、旅行社予約は 15 %となっている。旅行社は既に顧客からサービス・フィーを徴収していること、インターネットの普及により航空券の購入パターンが変化していることの二つを、コスト削減に加えて、コミッションの全廃の理由にあげている。Southwest の第 3 四半期の決算は次表の通り。これで、連続 50 四半期利益計上となる。

営業収入	1.55B US ドル +11.6%
営業費用	1.37B US ドル + 5.2 %
営業利益	185M US ドル +103 %
利益	106M US ドル +41.3%
L/F	67.7%→70.5%
YIELD	11.28 セント→11.71 セント
CASM	7.38 セント→ 7.51 セント

(Southwest は、この四半期決算を、第 3 四半期終了後 20 日で、10 月 20 日に広報している。UA は、10 月 30 日に発表予定。)

Agent Issues: DTW, (10/17/2003)

8. ARC Sales Increase 1% To \$6.1 Billion

ARC 精算額 前年比 + 1% 61 億ドル達成

ARC の旅行社清算額 9 月実績は、合計\$6.1 (7 千 3 百億円)、前年同月比 + 1%となった。7 ヶ月連続前年割れの後で、過去 3 ヶ月間で 2 回目の前年比プラスを達成している。旅行社当たりの平均週間販売額は + 13%増の\$44,894 (538 万円) であった。今年の 1 月～ 9 月までの 9 ヶ月間では、依然として前年比▲6 %減となっている。旅行社ロケーション数は、▲14 %減少し、26,510。

Online Travel: Travel Wire, 10/20/2003

9. Overstock.com launches Travel Store, Boasts Lowest Booking Fees

オーバーストック 今度はオンライン旅行店舗開設

Expedia, Travelocity, Orbitz, Priceline, Hotwire などのグループに、新たなオンライン旅行社が加わる。オンラインで、売れ残り商品を見切り価格販売をしている Overstock.com は、Travel

Store サイトを開設し、売れ残りのホテル・航空座席・レンタカーを、最も低いブックイング・フィーで販売すると、先週発表した。この旅行サイトは、他のサイトでは決して見られない破格の最低価格で、特に航空券に関しては、\$ 2.95 のブックイング・フィーにより販売すると言っている。（Orbitz のブックイング・フィーは 10 ドル）Overstock はその名の通り、ハンドバッグであろうと、デザイナー・ジーンズであろうと、航空券であろうと、売れ残り商品を追いかけて、見切り価格で販売して行く。サイト登録は要求されず、オークションは実施しない。その場で待たずに購入が出来る。

（Overstock は、昨年 NASDAQ に上場した“Closeout”（見切り販売）オンライン小売会社。電気製品・衣料品のブランドの売れ残りを格安で販売している。昨年第 4 四半期にオンライン書籍販売を開始、Amazon より▲20 %安い価格をつけるなど、強力な見切り販売戦略を採っている。Forrester Research に問い合わせたところ、「Overstock was just in a scandal selling fake Tiffany merchandise.」と言う回答が帰って来ている。ティファニーのまがい物販売など手がけている？ 大した所ではなさそう？）

GDSs: Travel Wire, 10/20/2003

10. GDS Ads Influence Hotel Selection For Agents

GDS のホテル広告効果大 旅行社ホテル予約を増加させる

53%の旅行社が、GDS のホテル広告に釣られて、過去 3 ヶ月間の間に最低 1 回のホテル予約をしたと回答している。これは TravelCLICK による NFO Plog Research の調査結果で、GDS による宣伝効果が高い事を物語っている。旅行社は、ホテル情報の取得を GDS に頼っている。90%が GDS のショッピング・ディスプレイを以前よりは良く使用しており、殆どの旅行社がホテルのチラシやダイレクトメール・eメール・FAX などの印刷媒体に余り注目していない。GDS のホテル予約は、エアー予約の補完を良く果たしている。

GDSs: Travel Wire, 10/20/2003

11. Sabre Drops Financial Forecast Results For 2003

セーバー 今年度の収支予測を下方修正

第 3 四半期の決算は会社の見通しに沿ったものであったが、Travelocity の不振のために、今年度収支は見通しを下回るものとなるだろうと、Sabre が述べている。第 3 四半期決算は、EPS 0.18 ドル(diluted base)、総収入は\$527M（632 億円 GAAP）であった。

Travelocity の 2003 年年間収入増は、およそ+20%が見積もられているが、これは前の見通し+30%を、大きく下回っている。Hotels.com との契約破棄、提携先のトランザクションと広告収入の不振等が主たる原因。Travelocity の第 3 四半期は、凡そ▲\$12m（▲14 億円）の営業

損失を計上、年間でも赤字を回避できない模様。

Travel Technology: TWTE, Oct. 22, 2003

12. Sabre Plans to Offer Private-Label Tour Booking Engine セーバー ツアー予約エンジン調達

Sabre は、Trisept Solutions のツアー・ブッキング・エンジン VAX VacationAccess (プライベート・レーベル版) を、Sabre 旅行社に、来年初頭から提供する。 Sabre 旅行社は、無料で、GDS 画面を通じて Club Med, Funjet Vacations 等のツアー・プログラムへのアクセスが可能となる。 Trisept Solutions は、LaMacchia Enterprises (Milwaukee) が所有。 Trisept は、同様のアグリーメントを Amadeus とも有している。

Travel Technology: DTW, (10/20/2003)

13. United Transactions To Galileo Discount Plan ユナイテッド航空 ガリレオの割引プランを採用

UA は、Galileo の Preferred Fares Select (PFS) プログラムに参加する。 Web 運賃を含む全ての運賃を Galileo に提供する見返りに、3 年間ブッキング・フィーの割引を Galileo から受けると言うもの。 割引の詳細については明らかにされていない。 Galileo は、略同じ内容のプログラム Momentum を今年の夏にキャンセル、新たにこの PFS に乗り換えている。 Momentum ではインセンティブ・ペイメントのカットを旅行社に要求していた。

UA の参加により、PFS の参加メジャー航空会社は、NW、CO、US、UA の 4 社となる。

Sabre の同様のプログラム DCA 3 (Direct Connect Availability Three-Year Option) には、この 4 社に加え、AA と DL が参加している。

Travel Technology: TWTE, Oct. 22, 2003

14. Starwood Hotels And Resorts Tests Kiosk Check-In スターウッド ホテルチェックインで KIOSK 試験運用 開始

Starwood Hotels and Resorts は、セルフ・チェックイン KIOSK を、傘下の二つのホテルで試験運用する。 Sheraton Boston Hotel (1215 室) と W New York in Times Square (509 室) で、クレジットカードを挿入し、予約確認を行いチェックインすると、KIOSK が自動的に客室番号とルーム・カード・キーを吐き出すと言うもの。 Starwood は、都市型ホテルとコンベンション型ホテル、空港ホテルに順次 KIOSK 展開を拡大していく計画。 Starwood 以外にも KIOSK をチェックインに使用しているホテルがある。 Hilton は、Hilton New York と Hilton Chicago

で既に KIOSK を試験している。

Travel Technology: DTW, (10/21/2003), Business Week, Oct. 13 “THE WEB MOGUL”

15. Expedia's Blachford And The Interactive Future

IAC トラベル オンライン・トラベル王国を築くか

Expedia・Hotels.com・Hotwire (オペーク格安サイト)・Classic Custom Vacations (高級パッケージ)・Interval International (タイムシェア)を束ねた InterActiveCorp (IAC) の新トラベル組織、IAC Travel を率いるのは CEO の Erick Blachford (37)。

旅行業界は、この矢継ぎ早の買収戦略により勢力を拡大している IAC が、オンライン旅行流通市場の殆どを席巻するのでは無いかと戦々恐々としている。特にサプライヤーは、流通を押さえられ、自分達が犠牲にされて(価格を叩かれて)彼らのマージン創出に協力させられてしまっている、と言う根強い不満が起きつつある。

Blachford は、この批判を余り気に止めていない様子で、次のようなコメントを述べている。

マーチャントとサプライヤー間の緊張関係はビジネスに固有のもので、どちらの側にも分がある話だ。IAC は、サプライヤーの良きマーケティング・パートナーであると何時も考えている。ディストリビューターが本当にサプライヤーよりも強くなると、マージンの話どころではなくなる。Barnes & Nobles は、発行前の小説の題名まで変更させてしまうことがある。Wal-Mart は、彼らが販売希望する全ての商品のスペックまで決めてしまう。これが現実だ。Expedia は最も成功しているオンライン旅行社だろう。その他の IAC の旅行部門も強化の最中で、個々の部門を束ねて大きな相乗効果を達成できれば、IAC Travel は、今後数年間はオンライン旅行流通の最大勢力となるだろう。IAC は、その為にも、誰にも負けない強力なテクノロジーを活用していくつもりだ。

親会社の IAC のボスは、Barry Diller (61)で、ハリウッドのタレント・エージェンシーのメール係から身を起こした立志伝中の人物。彼は早くから(インターネット時代の到来以前から)電子商取引が今後の花形となることを見抜いていた。最初に手がけ成功させたハリウッドのエンターテインメント事業をソックリ Vivendi Universal に売却、そこで資金を確保し、(\$4B = 48 百億円投資した事業を\$11.6B = 1 兆 4 千億円で売却、凡そ 1 兆円の資金を確保する)電子取引事業を開始する。テレビ・ショッピング・チャネルの Home Shopping Network 立上げ後、次々とサイト買収を繰り返し、現在のオンライン・リテール王国 IAC を築く。2001 年に Expedia を Microsoft から買収 (Microsoft の説得に 2 年をかけている)、IAC のオンライン旅行事業の中心に位置付けた。Microsoft は、旅行事業のビジネスの追求と言うよりも、自社の NT オペレーティング・システムを搭載した比較的廉価な PC が、メインフレームで作られた旧来のシステムより勝ることを実証する為に、Expedia を利用していた。メインフレームにより作

られた GDS に殆ど全てを依存している旅行業界は、Microsoft にとって、この格好のターゲットであった。このような背景から、Microsoft は、Expedia の売却には余り未練がなかったのかもしれない。そして Expedia の創立時の社長である Rich Barton は、新しいテクノロジーに脅かされるのは、メインフレームだけではなくて、旅行業界自身の事業と流通モデルそのものである事に気づいていた。当時の Expedia のマネジャー達は、①使い勝手の良いテクノロジー、②洗練されたマーケティング・アプリケーション、③Web オンリー運賃の 3 点セットが、より大きなマージンと利益の創出を確実にする要素であると理解していた。Expedia と Hotels.com のマーチャント・ホテル販売は、9-11 以降のオキュパンシー・レートの低下に悩むホテルから、大量の客室を極めて安い価格で仕入れ、15%～30% のマージンを載せて再販した。客室の仕入れは買い取り制ではなく（インベントリー・リスクを取らなくて良く）、販売出来なかった部屋の返却が可能なこともあって、ホテル・マーチャントは大きな利益を計上した。コミッション・カット等で儲からなくなっている航空券の単品販売に代わって、ホテルのマーチャント・ビジネス・モデルが彼等の収益の中心となる。

からくりはこうだ。

Radisson Lexington New York	ホテルサイト販売価格	\$ 219
	Expedia	\$ 189

Expedia 仕入れ価格 約 \$151 にマークアップ 25%=\$38 を載せている。

消費者は▲\$30 セーブ出来、Expedia にはマージン\$38 が利益として転がり込む事になる。

ホテルが仕入れ価格\$151 のレートを躊躇すると、とたんにそのホテルの Expedia 表示順位が最下位にされてしまう。Expedia は、毎月 1 千 8 百万人のユニーク・ビジターを保有しており、この巨大な市場リーチ力を無視できず、ホテルは嫌々ながら安い仕入れ価格に応じざるを得ない。Expedia は毎日、Radisson Lexington の 100 室を売り上げている。（最近ではLuxor Las Vegas Resort Hotel & Casino など、Expedia から脱退するホテルが出てきている。）

Expedia は、このビジネス・モデルに洗練したテクノロジーを付け加え、事業全体を Cash Cow Business に完成させている。テクノロジーの開発を担ったのが、Microsoft で育ったコンピューター“お宅”（nerd）達であった。彼等が開発した旅行業ソフトウェアは、業界が目指すテクノロジーのベンチマークとさえなっている。例えば、Expedia のホテル・マーチャント・システムは、インベントリー買い取り後の仕入れ価格変更を可能にするもので、多くのホテルサプライヤーから、“予約状況に従ってレートの変更が出来る”と重宝がられている。最近では、Expedia は、Direct Connect と呼ばれる XML インターフェイスを開発し、ホテルとのレート変更や、その他の情報を電子的に瞬時にやり取りするシステムを構築している。このシステムの立上げには、買収した Newtrade 社のテクノロジーが使用されている。Hotels.com のシステムは、このような機能を保有していない。今後 Expedia テクノロジーの他への転用が進むので、IAC 旅行部門のシナジーは大きなものが期待される。IAC Travel CEO の

Blachford の出番である。

次の Expedia テクノロジー開発は、オンライン旅行の最も成長が期待されている、そして必ずや IAC のおいしいマージン獲得の素となるであろう、ダイナミック・パッケージング・パッケージングである。ダイナミック・パッケージングとは、エアー・ホテル・カーなどの旅行の様々な素材の中から、消費者の選択により個人パッケージをカスタマイズする、データ・マイニング・テクノロジーを使用したシステムで、サプライヤー・ディストリビューター・消費者の三者全てにとって以下のメリットがあるとされている。

サプライヤー

インターネットにより価格の透明性が 100 %進んでしまい、イールドの低下に悩んでいるサプライヤーにとって、パッケージング化による価格の不透明性（opacity）は、持ってこいのシステム。パッケージングは、トータル・プライスのみの表示で、個々の旅行素材の価格は、消費者に明らかにされない。

ディストリビューター

ダイナミック・パッケージング・ツールをサプライヤーと消費者に提供し、市場でのミドルマンとしての位置を確固たるものに出来る。これに加えて、マージンの確保が単品販売よりも大きくなるメリットがある。（エアー単品販売はコミッション・カットされている）

消費者

自分好みのパッケージを、容易に仕立てる事が可能となる。インスタントな、ワンストップショッピングが可能となる。単品購入の寄せ集めよりも、安い旅行を仕立てる事が出来る。

現在のトラベル・ビジネスの大きな問題は、（特にミドルマンにとっての）、底値に張り付いた運賃による、誰の手にも利益が残らない熾烈な価格戦争である。この戦争を誘発したのがインターネットによる価格の透明性である。誰も認めたがらないが、仲介業者にとって最大の味方は価格の不透明性である。消費者が、コストの実態や市場の価格に疎ければ、それだけ価格を値上げする余地が大きくなる。IAC が行おうとしている事は、まさにこの不透明性の追及である。成長するヴァケーション・パッケージング・ビジネスに焦点をあて、価格不透明性を追及する。そこでのテクノロジーは、サプライヤーに合理的な利幅を保障し、コストを下げて安い価格を消費者に提供して、そしてその上で IAC のマージンを最大にする事になるだろう。しかもサプライヤーに、“IAC に流通を支配されている”と言う気持ちを起こさせずに。Diller の、\$665M（798 億円）の opaque deep-discounter の Hotwire 買収もこの計画の一線にあるようだ。

16. Q & A With InterActiveCorp's Barry Diller IAC ディラー会長との一問一答

Q: 貴方はオンライン・ビジョナリー（online visionary）と呼ばれている。これを聞くと身震いするといっているが、何故？

A: これは自分には全く相応しくないと何時も感じている。自分は買占めを狙っている訳ではないし、その様にプリテンドしている訳でもない。唯一、自分はいろいろなことに好奇心を持っている。好奇心が、気づかぬうちにビジネス機会を産んでいる。これは、天性なのかもしれない。Expedia について聞いた時、これは物になるかもしれないと考えた。Expedia のサービスを見て、これは魔法の箱だと感じ興奮を覚えたものだ。いろいろな全ての情報を集め、蓄え、そして消費者が求めているものズバリを取り出して来る。インターネットの到来前の 1992 ～ 1993 年ごろは、コンピューターを、ホームワーク・ヘルパー見たいな物と呼んでいた。インターネットが普及し始めると、コンピューターは、魔法の箱のように全ての事を可能にしてしまう、ブッタマゲタ物に代わっている。

Q: 多くの人々がこの魔法を見て、これに殺到した。

A: 自分は、電子商取引（ホームショッピング）の初期の段階、収斂（convergence）が始まりかけた時からこの事業を開始している。それは未熟な収斂で有ったが、収斂は収斂だ。最も単純なグリーンスクリーン上で、売り買いが交互に繰り返されるのを、それは印象深く見たものだ。ビデオ・商品・コンピューター・電話など全ての機能が統合されて動いている。そしてこのタッタの 20 ㎡のシステムが、7 千万の家庭に商品を販売する事を可能にしてしまう。自分の基盤は高いマージンを伴ったビジネスにある。チャンスが巡って来ているので、それを捜し求めるのは、自分にとって当然の成り行きだ。

Q: 今や、貴方は Expedia と Hotels.com を所有し、間もなく Hotwire を買収する。それ等は何を貴方にもたらすのか？

A: これで、我々は、より総合的なサービスを提供する事が出来る。IACTravel の下で、複数のキー・ブランドを持ち、夫々が、夫々の役割を担うだろう。夫々は、成長するオンライン旅行市場で、対象とする需要区分に従って行動し、総合的には、IAC Travel を市場の重要なプレイヤーにするだろう。

Q: 合併は大変難しい？

A: 何処にでも課題とその挑戦がある。上手く統合する事を考えているのであって、シナジーの追及や獲得に固執するわけではない。働く人々の職場環境や、仕事のプロセスを壊してしまうよりは、敢えて非効率性を重要視したい。しかしそれは大変チャレンジングなことだ。

Q: 米国で、ケーブル TV を開始すると言うのは？

A: 検討しているが、プライオリティーは低い。我々は合併などで超多忙となっている。長期的には、ケーブル TV は必ず出てくるだろう。

Q: 旅行社や、そして幾つかのサプライヤーまでが、貴方の旅行ビジネスへの進出を恐れている。

A: 我々は、B&M の伝統的旅行社と競争している。そして確かにオンライン旅行社とも競争をしている。我々と取引しているサプライヤー達は、IAC は大変良い販売チャネルだと言ってくれている。ディストリビューション・チャネルが強くなれば、サプライヤーにとっては、ディストリビューターが持つ影響力、(現実的であろうと無かろうと) に対して不安を覚えるのが通例だ。このようなテンションは、全くこの分野ではつき物と理解している。よりポジティブなマーケティング・リレーションの創出と維持に努力しているので、我々の提供する付加価値は、必ずやサプライヤーのベネフィットにもなる。

Q: インターネット株は上昇している。IAC 株は株価が先行している？

A: Multiples (株価収益率 PER のことを指している?) は不安定なものである。確かに高くなっている。評価され過ぎとは考えないが、我々の過去から類推すると乱高下するのかもしれない。我々の事業は、成長性の高い事業だと思っている。長期的な視点で経営しているのであって、弾み投資家相手にビジネスをしている訳ではない。

(株価収益率)

株価と企業の収益力を比較することによって株式の投資価値を判断する際に利用される尺度である。株価が 500 円で、一株当たり利益が 50 円ならば、株価収益率は 10 倍である。

Q: 若し貴方が伝統的旅行社であったならば、今日をどのように考える？

A: 多分、消費者に対してどのようにしてバリューを提供するかを考えているだろう。そのために、極めて多くのクリエイティブな仕事をこなすだろう。何かの専門分野に特化して、その限定したサービスにより高いチャージを要求するだろう。スケール・影響力・価格では、決して競争しないだろう。

その他のニュース

- クルーズ業界で e-チケットイングが開始される DTW 10/20/2003
- My Travel Group は、クルーズ関連資産を National Leisure Group に売却する。

売却価格は 1.1 億ドルで、My Travel Group は、これを運転資金に充当する。 DTW 10/20/2003

- キューバのカストロ大統領は、米国の慣行視察団と 19 日に面談、キューバ観光促進を訴える。 現在、米政府はキューバへの旅行を禁止している。 更に、同国内での米通貨ドルの使用を一切認めていない。 DTW 10/21/2003
- Caribbean Tourism Organization は、クルーズ船客から 25 ドルのクルーズ TAX の徴収を検討しているが、クルーズ業界の反対もあり、最終決定を先延ばしにしている。

DTW 10/21/2003

TD 勉強会 情報 61 (以 上)