

平成 21 年 6 月 29 日

TD 勉強会 情報 381

1. オンラインの友情からの 学習と利益の捻出
2. グーグル、シティー・ツアーで旅行分野に進出
3. 【特集】 B787 型機、試験飛行またまた延期
4. その他のニュース
5. 編集後記

<<< 顧客が守って得するルール >>>



1. Learning, and Profiting, from Online Friendships

オンラインの友情からの 学習と利益の捻出

企業は、SNS サイトに於けるオンラインの友情からの夥しい情報を、金に換える方法を見つけ出すことに必死になっている。

もし、マイクロブログ・サービスの Twitter で 347 人のフォロワー (followers) を有しているとすれば、昨晚貴方がクリックしたオンライン広告と同じ広告を何人のフォロワーが見てくれるだろうか？ 広告主達は、正にそこを知りたがっている。或は、何人の仲間達と土曜日の夜に e-メールを交換し合っているのだろうかを知りたがっている。Twitter の会員達は、企業にとって ビジネスに役立つ関係が有ると想定できるのだろうか？ IBM や MIT の研究員が調査している。

友情 (friendships) は、過去のものとは異なっている。現代は、e-メールから SNS (social networks) までのツールが利用可能で、10 年前の友達間の連絡方法を過去の遠い昔の記憶に葬り去っている。LikedIn 或は Facebook では、1 分と経たない内に友達となる事ができ、そして関係を絶たない限りは死ぬまでその友情関係を継続させることができる。

このネットワークの人々との関係は、企業にとって何の意味を成すのだろうか？ 新たな豊富な情報と強力なコンピューターを有する企業は、この疑問の回答を追求し始めている。企業は、消費者と、そして社員さえとのデジタルの友情会話の規模を認識し、それを金に変える方法を追求しつつある。これ等の関係の価値の算定は、企業や個人にとっての大きな課題となっている。

マーケター達が先頭を切っている。彼は、友達が何かを購入すれば、その仲間達が購入する可能性が平均以上存在することを見つけつつある。単純な見識であるが、拡大しているメディアの乱立の時代にあっては、これは、ターゲットされたメッセージングをリードする 1 つとなり得るのだ。

この研究の 2 つ目の分野は、企業内の問題である。Hewlett-Packard や IBM の如くの企業は、知識やアイディアの創造の流れを活性化するために 社員間の関係を調査している。IBM Research に於ける 1 つのチームは、Big Blue のコンサルタントの匿名情報を調査し、上司と e-メール連絡を密に実施している社員達が、平均 +\$588 以上の月次収入増に貢献していることを突き止めている。これは初期段階の調査であるが、成功

するコミュニケーションのパターンを見つけ出し、企業内に亘ってその貴重なリンクを再現させることを目論んでいる。

ほとんどにとって、ネットワーク上の友達のビジネス価値は、第3番目のエリアである個人の機会（personal opportunity）に結びついている。企業や就職希望者にとって、企業内外のオンラインの友達たちは、交友（companionships）に加えてターボチャージャーを付けた Rolodex（訳注：回転式卓上名刺入れ）となる。集められたコンタクトは、社会的視野を拡大し、アイディア、回答、ビジネス・リード、そして法的助言までを提供してくれるより多くの人達との連絡を保ってくれるのだ。これ等のコネクションをマスターする人達は、大きな利点となる コネと知能集団の大きなチームを勝ち取ることができるのだ。

“A NEW UNDERSTANDING” 新しい解釈

巨大な人間関係の新たな実験室が形作られつつある。数百万が、オンラインで遊び、働き、さまよい、そしてソーシャライジングし、情報の大海を生み出している。Columbia University の社会学者 Duncan J. Watts は、現在大学を一時離れ Yahoo! の研究部門のヘッドに付いている。これは極めて画期的なことだ。「12 年前にネットワークの調査を開始した時は、情報は全く存在しなかった」と彼は言っている。今や、彼のチームは、2 億 9,500 万人の e-メーラーや 2 億人の Facebook ユーザーのネットワーク上の行動を研究することができる。社会学者にとって、この夥しい情報は、ガリレオの天体望遠鏡が物理学者達に与えたと同様の変形させる力を有していると Watts は語っている。「我々の世界と我々の在り方についての新しい解釈を与えてくれている」と彼は言っている。

しかし、数百や、数千さえもの関係（relationships）をひも解くのは容易なことではない。どの友達が誰と関係を持っているのか？ New York のベンチャー投資家の Fred Wilson は、彼の Facebook 仲間 360 人を親友達だけに減らすことを決めた。彼は、子供の結婚式や成人式に招待する 56 人を選び出し、そして残りを削除（nuke）した。

Watts の他には、大きなフォロワーに価値を見いだしている人達が居る。検索エンジン Mahalo の創作者 Jason Calacanis は、Twitter に \$250,000 を支払って彼のアカウントを Twitter のユーザーのための推薦リストへ掲載させた。彼は、このリスト掲載が 2 年間で 500 万から 1,500 万の新たな彼のフォロワーを生み出してくれると計算している。そして、その多くが彼の会社の Web サイトにアクセスしてくれると期待している。

「仮に 10%が Mahalo にリンクするために月に 1 回クリックしてくれるならば、年間 100 万人がビジットしてくれることとなり、フォロワーに対する出費は 5 セントとなる」と Calacanis は言っている。フォロワーから多くの商売を生み出すことができると彼は語っている。jetBlue の如くの航空会社は、最初の 1,000 人のフォロワーに対して割引の特典を提供することができるかも知れない。決して空席が発生しないことになる。

Calacanis が集団を作ることを試みている一方で、広告主達は個を理解することに興味を示している。多くは、友情関係をひも解くことが消費者のアテンションを得るための鍵となると考えている。歴史的には、それは難しいことではなかった。情報は不足して、そして時間はかなり安価であった。少し前までは、数百万人が、どのチームが試合に勝ったのかや 明日の天気予報を知るために全体のニュース放送を待ち望んでいた。これは、広告主達にとっては理想的な状況であった。彼等は、購読者達を捕まえていた。

現代では、我々は情報の氾濫の中を泳いでいる。我々が欲するほぼ全てのニュース、音楽、エンターテインメントをオンディマンドで引き出すことができる。事実、余りにも多い 飽き飽きする無関係なものをブロックするために、フィルターを必要としているくらいだ。これは、多くが呼んでいる“アテンションの経済”を作っている。Hewlett-Packard の Information Dynamics Laboratory の部長 Bernardo A. Huberman は「ほとんどの情報は役に立たないに等しい。唯一希少なリソースはアテンションである」と言っている。それでは、一体何処からそれを導いたら良いのだろうか？

最も容易な方法は、友達からヒントを得ることだ。彼は、信頼すべき情報ソースだ。少なくとも友達の少しは如何なるアルゴリズムが割り出すよりも多くを知っている。少々驚くことに、我々のアテンションを支配したいと願っている企業は、我々がどの友達から情報を得ているのかを調査している。オンラインの友情は、Facebook, Google, Yahoo のホットなフォーカスとなっている。彼等は、MIT や Harvard や Berkeley から社会学者や人類学者達やマイクロ経済学者達を雇っている。Microsoft は、マサチューセッツ州 Cambridge 大学の社会学者を招聘した研究部門を設立したばかりである。

統計的に、友達たちは同じような行動をとる傾向がある。数年前の Yahoo の調査は、誰かが或るオンライン広告をクリックしたら、彼とインスタント・チャットを行っている仲間の同じ広告をクリックする確率が、通常の場合よりも 3 倍～4 倍も大きいことを明らかにしている。友達に興味をシェアしているのも、これは道理にかなうことだ。

しかし、このことは多くの疑問も提起している。どのタイプの友達たちが、仲間内で

最も意味ある相互関係を有しているのだろうか？ 人々は、しばしば2人～3人の小さな親友サークルを絶えず信用している。 また、自動車や料理などに関する特定の助言を得るために より広いサークルを持っている。 そして、余り重要とは考えられていないけれども、新しいレストランや上院議員立候補者について意見を提供してくれる、より幅広い知人のサークルについても持っている。 研究者達は、ネットワーク上の相互のやり取り（interactions）のパターンを研究することによって、しばしば匿名情報を精査することによって、それぞれのサークルの中の各分野で どの友達たちが信頼され誰がアテンションされているかを見つけ出すことに取り組んでいる。

Microsoft Research と契約した Berkeley 大学の danah boyd 博士（彼女の姓名は小文字で表記する）は、情報を理解するのは難しいと言っている。 「母親にはたまにしか eメールしないけれども、だからと言って彼女は信頼されていない訳ではない」と博士は言っている。

MIT の Media Lab で博士号を取得した Facebook の調査科学者 Cameron A. Marlow は、数百万のドットを接続させるために情報を流し込む、過去には存在しない最も壮大な友情の研究を行っている。 彼は、2億人の Wall posts、写真シェア、pokes、友達のリクエストを含むソーシャル・メディア・コミュニケーション調べている。

IGNORING THE ADS 広告無視

全ての人気に拘わらず、Facebook は、未だに広告プラットフォームに成れないでいる。 サイトのビジターは、彼等の友達たちにフォーカスし、広告にはほとんどアテンションしない。 少ししかクリックしないので、広告主はページ閲覧に対して少ししか支払っていない。 その結果、Facebook は、今年に推定 \$300m の収入（会員当たり月間1ダ임）しか計上できないだろう。 若し Marlow と彼のチームが、コミュニティの中の影響力の道筋を発見することができるならば、この会社は、より効率的なもうかる広告とプロモーションを提供することができるかもしれない。

初期の段階では、各ユーザーの友達たちを階層別に選り分けることとなる。 Marlow は、彼の同僚である Alex Smith のソーシャル・ネットワークを図解して見せてくれた。 そこには、異なるドットのグループと彼等が接続しているリンクが描かれている。 1つの大きなそして忙しいグループは、Facebook の同僚達を代表している。 その他は、高校時代の友達、家族、義理の家族、親しい兄弟である。 これ等のタイプの関係を理解すれば、貴重なコンテキストを提供することができるだろう。

Marlow のチームは、最近、オンラインで友達同志がどれだけ親しくしているかを調査した。 Marlow のチームは、彼等がどれだけ頻繁に友達のニュースや写真をクリックしているのか、どれだけ双方向で連絡し合っているかを調査した。 これ等の情報を分析することで、Facebook の平均的な利用者は 500 人の友達を有し、40 人のニュースを積極的にフォローし、20 人と連絡し合い、10 人と親密な付き合いを行っていることを突き止めた。 小規模なネットワークでは、当然のことながら これよりも小さな数となる。 この結果は、広告主に何を教えるのだろうか？ 人々は、ほとんどの彼等のオンラインの友達に対して、余りアテンションしていないことが分かる。 相互にやり取りしている人達にフォーカスすれば、より良い結果が得られるだろう。

これは、正に不確実な科学である。 しかし、だからと言って、新興企業たちの広告やメディア・キャンペーンに対する友情分析を中止させるには至っていない。 New York の 33Across 社は、ソーシャル・ネットワークやインスタント・チャット提供者や widgets として知られているオンライン・アプリケーションのメーカーと提携している。 各提携者は、クッキーとして知られているトラッキング・コードの小片でもってユーザーをタグしている。 これ等は、33Across が、数千万人の人々の友情のプロフィールと一緒に縫い合わせることを可能にしている。 人々は、名前無しの数字でしか表せられないが、この会社は、誰が誰に接続しているか、その接続はどれだけ強力なのか、そして何人が彼等のサークルに参加しているのかを知ることができる。 包装品（packaged goods）の企業と取引して、33Across は、商品をオンライン購入した数千人にフォーカスし、彼等の友達のオンラインの通り道に沿って同じ商品の広告を展開している。

FRIENDSHIP DATA 友情情報

ほとんどの広告がクリックされない業界では、小さな上昇でもあっても大きな違いとなる。 サンフランシスコの広告会社の 1 社 Rapleaf は、既存顧客に対して金融商品販売を欲しているクレジット会社用に 友達をベースにしたキャンペーンを張った。 友達のレスポンスをベースにして作られたオファーは、平均クリック率を 0.9% から 2.7% に上昇させるのに役立った。 広告を見なかった人達は依然として 97.3% も存在するが、クリック率は 3 倍にもなった。

Rapleaf は、ブログやオンライン・フォーラムやソーシャル・ネットワークからデータを収集し、4 億 8,000 万人の人々のネットワーク上の行動をフォローしていると言って。 そして、顧客のプロモーションを微調整する為に友情のデータを提供している。 この調査では、ローンの借り手の友達がより高いクレジット・レーティングを保有して

いるならば、彼等の返済はより確実であることを示唆している。これは、スコア550の中級クレジット・リスクの住宅購入者は、もしほとんどの友達がこのレンジに属しているならば、600に近いスコアとして扱われるべきであることを意味していると、Rapleaf CEO Auren Hoffman は述べている。

このような知識は金融会社にとって有益である。彼等の友達から自動的に誰もが安全な借り手と判定することはできないが、友情のデータは、算術的モデルが何か逸失しているかどうかを見極めるために人間を配置するきっかけになり得る。「彼等は、顧客を引きつけるためのマーケティングに \$100 以上を支払う」、「彼等が友情データの使用を拒否すれば、彼等は \$100 を無駄にってしまう」と Hoffman は言っている。

友情のデータは、ビジネスの市場以外にも企業の洞察に役立つ。研究者達は、隠れたネットワークを追求し、貴重な情報を流している人々と情報をブロックしている人々の両方を割り出し、そして社員達がそれをどのようにして迂回しているかを突き止めている。これ等のパターンを調べることによって、マネジャーは、効率的なネットワークを促進させることができ、そして余りコミュニケーションしない仲間達であるアウトライヤー (outlier) たちを情報の流れの中に呼び出すことを試みている。

企業内でコミュニケーションを作り上げるために、IBM Research は、自身のネットワーク内に 同じ様な利害と専門性を有する社員達を引き込み、彼等に友達になることを持ちかけている。IBM の1つの主要な実験室は、6万人に近い社員達がパテントを討議し、ソフトウェアのコードを批判し合い、ペットの写真まで掲載することができる Beehive と呼ばれている社内のソーシャル・ネットワークである。研究員の Warner Geyer と彼のチームは、Beehive に於ける相関関係を精査した。3,000人の社員達のコントロール・グループに取り組み、Geyer のチームは世界の社員が使用している言語や、彼等が共同で保有している友達や、彼等がコメントを書き込めるブログや、そして多くのその他の変数 (variables) を分析した。最も成功しているグループは、彼等のネットワークに コントロール・グループの平均の3倍以上に当たる平均 3.68 人の新たな友達を加えている。Beehive は、社員の誰しもがキャリアを通じて7~8回も職場を変えるけれども、友達のネットワークを維持させるためには、ネットワーク作りが必要だと言う考えに基づいて作られている。

LinkedIn の Hoffman は、彼自身をカジュアルな友達の価値のテストケースと見ている。彼は、LinkedIn で 1,864 のコンタクトを持っていると言っている。彼は、個人的に全ての友達と面識を有しているが、時々 友達を思い出すのに数秒かかる場合があることを認めている。「これは軽い関係の集団である」と彼は言っている。しかし、彼等には価値がある。調査によれば、親密な友情の外側のコンタクトが、新たな機会をよ

り生み出すようだ。 それらのネットワークは重複していないし、異なる分野に跨がっている。

Hoffman は、友情の輪を我々が商売し易い市場と考えている。 彼は、30 秒で誰かのために機会を創造する事ができ、友達を直ぐに紹介することができると言っている。 僅かな時間の投資で、潜在的な大きな見返りが期待できるのだ。 紹介された両者は恩恵を被り、Hoffman を感謝させる。 彼の評判は上がることになる。 しかしリスクも勘案しなければならない。 もし Hoffman が、彼が余り良く知らない信頼おけない人を紹介した場合は、彼の評判は傷つくことになる。

この広大な市場に於いて 情報を交換し、同盟を作り上げ、恩恵を施す ネットワークされた人間性が混在している。 我々のコネクションが、重商主義的な条件ではなくて、ビジネスためと同様に個のために、オンラインの友情の価値が拡大しつつあると我々は考えている。 ■

techcrunch.com, 6/24/2009 PhoCusWright Blog, 6/25/2009

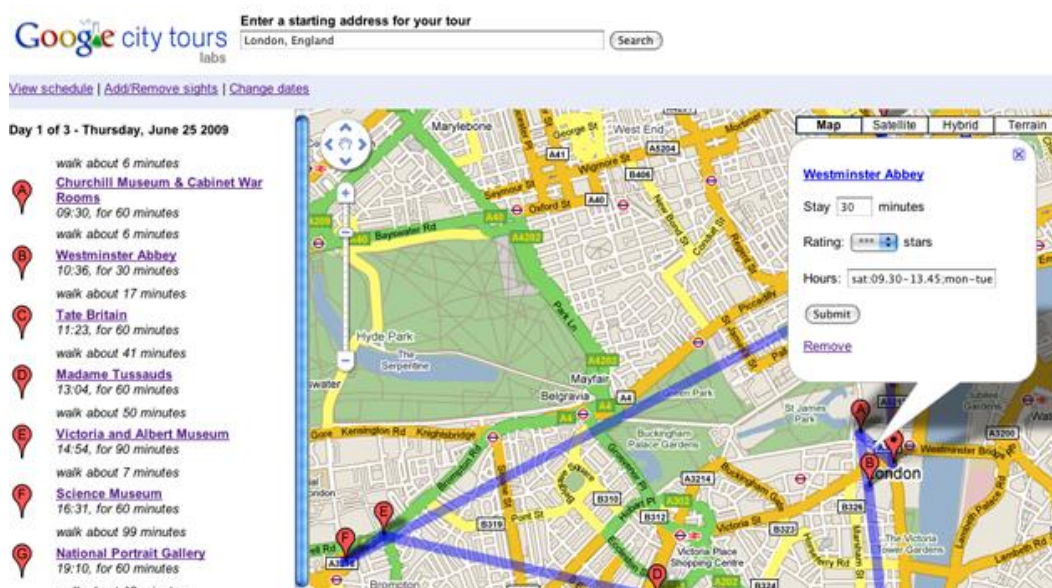
2. Google Dips Its Toe Into Travel Space With City Tour

グーグル、シティー・ツアーで旅行分野に進出

Google が、Labs プロダクトに City Tours と呼ばれる旅行計画支援ツールを導入した。 このツールは、数秒間で全世界の目的地の短期旅程を作成してくれる。 使用方法は至って簡単だ。 ロンドンとかサンフランシスコと訪問地を入力するだけで、City Tours は、訪問する都市によるけれども、1 日当たりおよそ 10 数カ所のアトラクションの訪問を含む 3 日間の旅程を作成する。 滞在期間の変更や、訪れたい場所を追加することも可能だ。 このツールの最大の利点は、Google Maps を使用して滞在先のホテルから訪問先を効率良い道順を案内してくれる点だ。 Labs プロダクト（実験的プロダクト）とされているだけあって、必見の有名な訪問先を検索しないなどの欠点が依然として存在するけれども、これから未だ未だ改善の余地があるだろう。

Google の City Tours は、かつてないほど込み合っている旅行計画ソリューションズ市場の競争を更に激化するだろう。 Google の City Tours の他にも GoPlanit, Offbeat Guides, Zicasso が既に存在する。 旅行計画ソリューションズは、ローカル情報、マッピング、UGC、SNS を組み合わせ、それ等をマッシュアップして、多くのユーザーを

引きつけている。同様のソリューションは、勿論、都市だけでなく より広範囲な地理的カバレッジである 例えば複数の地域や欧州諸国を周遊するような旅程作成支援まで取り扱えるようになるだろう。そして、次のステップでは訪問先のアコモデーションやレストランの検索や予約まで取り扱えるようになるだろう。これは、パーソナルな嗜好に基づいた真のダイナミック・パッケージング ソリューションズと呼べないことも無い。 ■



3. 【特集】B787 型機、試験飛行開始またまた延期

6 月 30 日に予定されていた B787 型機の試験飛行が、またまた遅れることとなった。6 月 22 日～28 日までの 1 週間の、欧米主要経済誌に掲載された B787 型機に関連するニュースを集めてみた。

(1) ボーイング、B787 型機のデリバリー延期

ボーイングは、6 月 23 日、6 月末までに予定されていた B787 型機の試験飛行と来年 4 月の ANA への初号機のデリバリーを更に延期すると発表した。地上試験で、機体構造上に問題が見つかったのが延期の理由。デリバリーの延期は、これで 6 回目となる。

当初予定では 2008 年 5 月に初号機が納入される予定であったが、既に 2 年近くもデリバリーが遅れている。新たなスケジュールは、数週間後に発表される。

機体構造上に問題が発見され箇所は、機体と翼のジョイント部分 36 箇所（右左各 18 箇所、1 箇所 1～2 平方呎）で、素材の選択や組立プロセスやインストレーションの問題では無いとされている。従って、生産ラインは中止されることは無いとボーイングは言っている。(FT.com, 6/23/2009)



Boeing's 787 Dreamliner, pictured above, has been delayed again. Its original delivery date was scheduled for May 2008.

（２）QF B787-9 型機×15 機発注取り消し

QF は、6 月 26 日、2014 年～2015 年にかけてのデリバリーが予定されていた B787-9 型機×15 機の発注を取消したと発表した。そして、B787-8 型機×15 機のデリバリーを 4 年間延期する。QF は、B787 型機の発注機数を 65 機から 50 機に減少させるけれども、B787 型機の最大発注者であることには変わらない。取消の理由は、現在の航空業界を取り巻く経済環境の変化と説明されている。この取消で、QF はおよそ \$3bn の資本支出を節約する。業界オブザーバー達は、これが引き金となって、他社の発注取消もしくはデリバリーの延期が続発すると予想している。今年に入ってから B787 型機の発注取り消しは少なくとも 73 機に上っている。(Wachovia Capital Markets 調べ)
(nytimes.com, 6/25/2009)

(3) B787 型機遅延、リース会社計画に大影響

B787 型機の 6 回目のデリバリー延期の発表で、この新型機 851 機の 1/6 を発注しているリース会社の事業計画がひっくり返ってしまっている。(航空機リース企業は、全世界のジェット機 16,000 機の 1/3 を保有している。)

リース会社は、新造機の早いデリバリー・ポジションを押さえ、B787 型機の如くの超人気機種には 通常リース料にプレミアムを付けて航空会社に貸し出している。 B787 型機のデリバリーの 6 回目の延期発表により、リース会社は航空機を受領するスケジュールが不確実になり確定できないどころか、リース料のプレミアムが消滅しつつある上に ベースのリース・レートの低下までを余儀なくされている。 B787 型機のデリバリー大幅遅れにともない、ライバル機の A330 型機のリース・レートが上昇し始めている。 2007 年に B787 型機×15 機を発注した VS は、デリバリーの遅延を何とか乗り切る為に、向こう 2 年間にデリバリーされる A330-300 型機×10 機 (デリバリー 2011 年×5 機 + 2012 年×5 機) を発注すると 6 月 22 日発表した。(wsj.com, 6/26/2009)

Dreamliners for Rent		
Top five leasing companies by number of Boeing 787s on order		
Leasing company	787s on order	First delivery*
Int'l Lease Finance Corp.	74	2012
ALAFCO	22	2013
DAE Capital	15	2014
CIT Group	10	2013
Vietnam Aircraft Leasing	8	2013

*Prior to most recent delay announcement
Source: Wachovia & Ascend Worldwide Ltd.

(4) ドリームライナーの問題、ハイテック素材使用の困難さを浮き彫り

航空機への炭素繊維複合材の使用が増加しつつあるけれども、B787 型機の今回の設計上の問題発生は、ハイテック素材のエンジニアリングと製造と整備の問題を浮き彫りにしている。 両翼上面の機体付け根付近の“比較的少ない箇所”に内部構造サポートの追加的強化が必要になったとの発表は、最近航空宇宙産業が抱えている幅広い問題である飛行中のよじれやねじれに対する特定の複合部材部分の反応を、正確に予知するコンピューター設計能力に欠陥が存在することを明らかにしている。

現在精査されている B787 型機の部分は、鉄と非鉄の複合部材をブレンドした箇所である。 構造専門家は、どんなに進んだコンピューター・モデルを持ってしても、複合部材或はアルミとチタンと付着した箇所のストレスを正確に予知することは、しばしば困難がつきまとうと語っている。 このような状態では、部材内部或は部材間の“ストレ

ス・パス”は予知できないことになる。

地上に於ける定期的なストレス試験が、機体の複数箇所、具体的には機体付け根の翼上の部分に、コンピューター・モデルが予知していたよりも大きな緊張の発生を明らかにした。ウオール街のアナリストで構造専門家は、設計を変更し、より多くの地上試験を実施し、実際の飛行環境をより良く反映するようにコンピューター・モデルを修正するために、ボーイングは数ヶ月を要するだろうと言っている。今回の試験飛行延期は、予知コンピューター・モデルが、一層の精査と多分調整を必要とするその他の箇所の存在の可能性を高めている。

ボーイングもエアバスも、最新のジェット機を軽量化するために複合部材の採用を増やしている。この傾向は、航空旅客にも受け入れられており、一般的には成功しているようだ。改修と試験飛行の延期の発表で、ボーイングの商業機部門 CEO Scott Carson は、「素材の選定でも組立でも設置作業の問題でもない」ことを敢えて強調している。

幾人かの部外者は、問題発生のタイミングに驚いている。「この種の問題発生が、開発のスケジュールの驚くほどかなり終わりの時期に発生している」とコメントしている。そして「分析段階で、ストレスとストレス・パスについて理解を深めておくべきだった」と語っている。

その他のジェット機でも、目立った構造上の問題が開発の終りの段階で発生している。耐空証明取得と初号機のデリバリーの数ヶ月前の 2006 年初頭に、A380 型機スパージャンボが、試験飛行で翼のストレス試験に失敗した。エアバスは、その後翼を強化したが、その他のより大きな製造上の誤りが A380 型機のデリバリーを 2 年も遅らせた。過去は、大型ハイテク部材の極めて厳しい破断耐性試験パスの製造過程での挑戦が注目されていたので、それとは異なる今回のボーイングの問題は人目を引いている。

整備も、2000 年の初め頃から大きな問題となっている。ボーイングは、ここ数年、整備員がひび割れや凹みを発見した際に迅速に修理できるように、B787 型機の（携帯可能真空パックを備えた）完全なリペアー・キットの開発に取り組んでいる。FAA は、今月、複合部材の広範囲な使用を勘案して、航空機の耐空性証明規則の改訂についてのパブリック・コメントを収集している。数週間前に FAA は、A330 型機と A340 型機の炭素繊維製強化プラスチックの方向舵に対する X レイと超音波による検査の新たな規則を発行した。

2006 年初頭に、米加の航空安全監視局は、370 機以上の A300 型機の方向舵の構造保全

の検査技術の強化を航空会社に要請した。米当局は、この要請後、より広範囲な検査と整備手順を義務づけている。2005年3月に起きたカナダの航空会社 Air Transit の A300 型機の飛行中の方向舵の剥離落下事故が、目視検査以上の検査必要性に拍車をかけた。この事故機は、パイロットの努力により何とか無事に着陸する事に成功したが、その後の検査で、一部の複合部品内部の流動物が漏れ出して、炭素繊維の内部の接着剤を溶かしたことが判明している。 ■

4. その他のニュース

旅行流通・TD

(1) 米パッケージ価格▲20%低下

全米ツアオペレーター協会 (USTOA) によると、2009 年のパッケージ価格は前年比▲20%低下するようだ。これは、同協会が4月下旬に22の会員をアンケート調査した結果。価格低下の原因は、需要減少によるサプライヤーの提示価格の低下とドル高による為替要因。ユーロは、1年前の1.60ドルから1.40ドルに下がっている。在庫を抱えたサプライヤーは、ツアオペに対して好条件のインベントリーや価格を提供している。ツアオペは、一人旅の旅行者用の独り部屋使用を割り増し料金無しで仕入れている。(travelweekly.com, 6/19/2009)

(2) 新ホテル レビューサイト立ち上げ

匿名で宿泊する専門家のジャーナリストがレビューを書く、新たなホテル レビューサイト Oyster.com が立ち上がった。或る意味では、AAA や Mobil のレーティング・ガイドの21世紀版と言えないことも無いが、AAA や Mobil とは違ってレーティングは実施しない。Oyster は、サービス、デザイン、ダイニング、清潔さ、近くのナイトライフまでの評価基準と方法を定めて、今までのレビューよりも客観的な評価を行うと言っている。LinkedIn や Ameritrade や Vonage に資金を提供している Bain Capital Ventures が Oyster にファイナンスしている。(travelweekly.com 6/22/2009)

(3) 米法人旅行団体 合併失敗

Association of Corporate Travel Executives (ACTE) と National Business Travel Association (NBTA) 間の合併が又失敗した。両業界団体の合併話は、過去20年間も出たり引

っ込んだりしているが、今回も成立しなかった。 ACTE の合併賛成派の会長を含む幹部数人が、合併失敗の責任をとって団体役員を辞任した。(travelweekly.com, 6/22/2009)

(4) リアーデンがアムトラック予約を可能にした

Rearden Commerce が、同社の法人予約ツールで Amtrak 切符販売を可能にした。 旅行者は、最新の Amtrak インベントリーを見て、それぞれの出張規程に従った切符の購入が可能になる。(travelweekly.com, 6/22/2009)

(5) トリップアドバイザー、一部ホテル・レビューに警告文掲載

TripAdvisor の子会社 Cruise Critic が、Royal Caribbean Cruise がレビューの頻繁な投稿者グループを Royal Champions に組織して、Cruise Critic のレビューの公正性を歪めていると Royal Caribbean を非難したと思ったら、またまた新たなレビューの問題が発生している。 TripAdvisor は、一部のホテルのレビューがホテルの顧客に成り済ましたサブライヤーのレビュー投稿により“公正なレーティングが歪められている恐れがある”旨の赤字の警告文を、レビューの公正性に疑問があるホテルの脇に掲載している。 この種の警告文は 2006 年から掲載されている。 TripAdvisor では、この警告文が既に 90 以上掲載されている。 業界のエキスパートの一部は、90 の警告文は TripAdvisor の実態の僅かしか明らかにしていないと非難している。 彼等は、TripAdvisor の多くのレビューの公正性に疑問が有り、特に広告を掲載しているホテルのレビューは要注意だと言っている。 しかし、ホテルが顧客に成り済まして好意的なレビューを投稿しても、レビューの数が多いので、レーティングの操作には限界があると指摘している専門家も存在する。 確かに、この警告文が表示されるホテルは、比較的レビューの操作が行ない易い地方の小規模のホテルに集中する傾向がある。 TripAdvisor は、警告文を掲載することで、インチキなレビューを排除できるので該当するホテルをサイトから削除することはしないと言っている。(travelweekly.com, 6/22/2009)

(6) バージンがソーシャル・ネットワーキング・サイト立ち上げ

Virgin Atlantic が、Vtravelled.com という SNS を立ち上げた。 このサイトは、旅行のアイデアや旅程を作り上げたりする旅行計画支援“trip pod”ツールを装備している。 また、このサイトは数百の都市、ビーチ、スキーリゾートなどの目的地のガイドを保有している。 Trip pod 以外の機能としては：

Vtravelled bookmaker: 興味深い旅行関連サイトのブックマークを格納する。

Relevance: SNS の仲間の同様の旅行体験を閲覧できる。

Google Maps: Google Maps が HP を始めサイトを通じてマッシュアップされている。

Photography: 仲間が撮った目的地の写真が閲覧できる。

Eventful: 各目的地のトップ 50 のイベントが、リアルタイムでアップツデー更新される。

(PhoCusWright.com, 6/24/2009)

(7) ユナイテッド航空、クレジットカード手数料を一部旅行会社に転嫁

UA 航空が、一部の旅行会社が販売する航空券のクレジットカード手数料（2%～3%とされている）の負担を 7 月 20 日から中止する。このため、UA は、一部の旅行会社のクレジットカード販売の ARC 精算を禁止する。間違って ARC 精算が実施された場合は、1 件当たり \$75 のデビットメモが発行される。この対象となる一部の旅行会社は、クレジットカード手数料を自身で新たに負担し、航空会社に対しては現金精算を余儀なくされることになる。旅客への転嫁（フィーの徴収）が始まるだろう。オンライン旅行会社（OTA）は、予約手数料を再び徴収しなければならなくなるだろう。そうならば航空会社の直販サイト販売がますます拡大するかも知れない。(travelweekly.com, 6/24/2009) (PhoCusWright.com, 6/24/2009)

(8) アマデウス、ブログに加えてツイッターを活用

Amadeus が、旅行会社のエージェントへのリーチのためにブログと Twitter を活用している。Amadeus は、多くのブログを使っているが、最近では Sell Faster ブログを立ち上げた。このブログでは、オキュパンシーが平均以上の 1 人か 2 人用客室を提供しているホテルのリストを、通常の/RT- エントリーで要求する方法を解説している。その他のブログは、Amadeus の GDS 中のアパートメントのインベントリー、ホテルのポイントカード、前払い客室、バジェットホテルなどをカバーしている。

Amadeus は、ブログに加えて Twitter の使用 (<http://twitter.com/AmadeusHotel>) を開始した。Amadeus は、Twitter が旅行会社のエージェント達にブログよりも高い人気を集めていると言っている。顧客と双方向の会話となることが、エージェント達に喜ばれているのかも知れない。Amadeus が、SNS を使ってプレスリリースやニュースレターを補完すると同時に、旅行会社のエージェント達とのコミュニケーション促進のためのツールにすることを目論んでいる。(travelweekly.com, 6/24/2009)

空 運

(1) コンチネンタルとユナイテッドの提携に注文

米司法省の競争監視当局は、CO と、UA 及びスターアライアンス航空会社間の大西洋提携計画（1 年前から申請されている競争法提供免除申請）に対して、最終承認を付与するに際して何らかの制限を付す模様である。司法省は、CO のハブである EWR 空港とスターの盟主である LH のハブの FRA 空港間の大きな供給シェアを問題視して

いる模様。そして、4月に暫定許可を発出させた運輸省と協議を開始している。司法省と運輸省間の縄張り争い的な関係は、既に暫定許可を出している運輸省を当惑させている。この司法省の動きは、アライアンスの見直しを検討している議会の動きと丁度タイミングが合っている。反競争行為に厳しい司法省の反競争監視局のヘッド Christine Varney は、先月ブッシュ政権時代の反競争政策を見直すと明言している。CO と UA 提携に対する政府の最終判断は、オバマ政権の反競争法適用方針を明らかにすることになるだろう。CO と UA 提携の後には、BA と AA のワンワールドの競争法適用免除の申請が控えている。(FT.com, 6/17/2009)

(2) エールフランス、ピート管異常 以前に 9 件発生

AFP が伝えるところによると、AF で 昨年 1 年間にピート管が氷結し航空機の数値情報に異常が発生する事故が 9 件 (A330×8 + A340×1) も発生していることが明らかになった。6 月 1 日の AF 477 便 A330 型機の墜落事故 (228 名死亡) は、誤った航空機の数値情報が原因と見られている。今の所、ピート管と墜落事故との因果関係は何ら証明されていないが、AF は大事をとって長距離 A330 型機の全てのピート管を新しいものに交換した。(wsj.com, 6/19/2009)

(3) エアバス、中国産 A320 初号機完成

エアバスの海外初の組立工場である中国天津工場で、6 月 23 日、A320 初号機が完成する。この初号機は、Dragon Aviation Leasing に納入され、そこから中国リジョナル航空の Sichuan Airlines に引き渡される。天津工場 (エアバス 51% : 中国資本 49%) では、今年 10 機が完成し、2011 年までに月産 4 機体制が確立する予定。世界第 2 位の中国航空市場は、エアバスの販売の 15%を構成する。そして、今後 20 年間で中国は 2,800 機の航空機を購入すると予想されている。エアバスは、現在 39%のシェアの中国民間航空機市場を、少なくとも半分以上にすることを目指している。(channelnewsasia.com, 6/21/2009)

(4) 中国東方航空、上海航空買収へ

中国東方航空が、上海航空買収を政府に申請した。この買収は、株式交換の方式による。東方航空は、上海と香港の両市場におけるクラス A 株の割当発行を通じて 70 億元 (980 億円) を調達する。割当先は、親会社の China Eastern Air Holdings を含む 10 の投資家となる。そして、上海航空株 1 株を東方の上海上場クラス A 株 1.3 株と交換する買収スキームが採用される。この株式交換方式では、上海航空株価に +25%のプレミアムが付けられていることになる。中国政府は、この合併を通じて上海ハブ空港を強化させ、来る 2010 上海万博に備える。(wsj.com, 6/19/2009)

(5) A400M 軍用輸送機開発プロジェクトの今後の方針決定延期

欧州各国は、6月22日スペインの Seville で開催された会議で、3年以上も開発が遅れている A400M 輸送機プロジェクトの今後の取扱についての決定を、7月末まで1ヶ月遅らせることに合意した。22日の合意では1ヶ月の延期となっているが、各国政府はエアバスの要求である新たな開発スケジュールを提出するための6ヶ月延期を内々に了解している模様である。仏独両国は、既に6ヶ月延期に合意している。欧州各国は、A400M プロジェクトに既に €5.7bn を支払っている。

英国は、これ以上の開発延期が発生するならば、A400M のプロジェクトから撤退すると言い始めた。NATO 諸国に180機が展開される内、英国は25機を受領することになっている。(nytimes.com, 6/22-23/2009)



European defense officials in Seville, Spain, Monday for a meeting on how to proceed on the A400M military transport.

(6) カンタス、国際線でオンライン チェックイン開始

QF が、国際線でオンライン チェックインを開始した。オンラインでチェックインを済ませた旅客は、手荷物のチェックインと査証チェックのための専用カウンターへ直行することになる。(travelweekly.com, 6/22/2009)

(7) 空港開発プロジェクト 延期か取消

米国で、空港拡張プロジェクトが延期か取消されている。景気的大幅低迷で航空旅客数が激減し、拡張が少なくとも短期的に不要となっている他、信用市場の崩壊でプロジェクトに必要な資金調達の目処が立たないためだ。空港施設チャージ(1旅客当たり \$4.50)の収入が、この制度が1991年に制定された以来初めて前年比で減少した。通常は \$3bn 存在する筈の収入が、2008年には▲ \$150m も不足している。Government Accountability Office の4月の調査によると、10の空港プロジェクトが延期か取消されている。空港プロジェクトは、ターミナル建設で3年~4年、滑走路の増設では10年以上の事前準備が必要とされているので、一度延期や取消があるとプロジェクト再開

には大きなエネルギーが必要となる他、費用も大幅に増加してしまうことになる。 唯一の例外は、Kansas City 国際空港だ。 この空港は建設費が低下しているまたとないチャンスを利用して \$161m の新プロジェクトを実行する。(nytimes.com, 6/23/2009)



Oakland International Airport planned a \$1 billion terminal. Now, it's spending \$200 million on upgrades.

(8) スカイヨーロッパ、会社更生法適用

過去数年間 財務的に困窮していた中欧(スロバキア)の LCC SkyEurope が、6 月 22 日、Bratislava の裁判所に会社更生法の適用を申請した。 SkyEurope は、2001 年に設立、2005 年に VIE と WAW の証券取引所に上場、最近の 12 ヶ月間で 10 機のフリートにより 310 万人の旅客を輸送している。(FT.com, 6/23/2009)

(9) LH、BMI 買収

- LH が、BMI の共同創立者の 1 人 Sir Michel Bishop が保有している BMI 株 50% + 1 株を £223m で買収し、7 月 1 日からこの会社を支配することになった。
- Bishop は、1999 年の契約で、持株を €400m で LH に買い取らせるプットオプションの権利を有していた。
- 昨年 10 月 Bishop は、この権利行使を LH に伝えた。
- LH は、燃油費高騰により財務的に困窮した BMI の価値が大幅に減少したとして、Bishop に対して買収前の BMI の資本増強を要求した。
- Bishop は、この要求を不満とし LH を契約不履行で訴えた。
- 6 月 22 日、両者は法定外で和解して、LH は 資本増強の代わりに買収価格を €265m に値下げさせて Bishop の持株を買収することとなった。
- LH は、既に BMI 株 30% マイナス 1 株を保有しているため、今回の Bishop 保有株の買収により合計 80% を保有することになる。 残る 20% は、SAS が保有している。
- LH は、LHR 空港の発着スロット 11% 保有している BMI を買収し、路線網の強化を計画する。 具体的な計画は、今秋にも発表されるだろう。



- ・ 具体的な買収方法は、LH が £175m で Bishop のプットオプション権を破棄させた後に、LH の英子会社 LHBD が Bishop 持株全株を £48m で買収することになる。 LH は、LHBD の 35%を保有する。 LHBD の残余株の所有者は、英国の投資家とだけ発表されており、具体的な投資家名は発表されていない。
- ・ BMI の路線権の確保の見通しがたった後に、LH は BMI の 80%を保有する予定である。 SAS は、保有する 20%を LH に売却する用意があると言っている。(FT.com, 6/22/2009) (wsj.com, 6/22, 23/2009)



BMI co-founder Michael Bishop, above in October, exercised a put option forcing Lufthansa to buy his stake of 50% plus one share. The two sides had disagreed on price, but have now reached an out-of-court settlement.

(10) ライアン航空のコストカット

Ryanair CEO Michael O'Leary は、6 月 23 日、来年 10 月から受託手荷物チェックインを廃止し空港のチェックイン・カウンターを全廃すると語った。同社は、今年 10 月からは手荷物を除く空港チェックインを廃止し、全てオンライン チェックインに切り替える。受託手荷物の廃止に伴い、来年 10 月からは、旅客は機側まで自分で荷物を運ばなければならなくなる。荷物は、その場で航空機の荷物室（ベリー）に格納される。これ等の手荷物には料金は掛からない。個数は各空港の規則の範囲に限定される。到着時には、降機の際に機側で荷物を受け取ることになる。機内持ち込み手荷物は、今まで通り 1 個 10kg までとなる。Ryanair は、非旅客収入増加のために機内でオンライン賭博の開始を検討している他、トイレの有料化を実現する。同社は、2009 年度に欧州域内で 6,700 万人の旅客の輸送を計画している。(2008 年度の旅客数は 5,800 万人。)そして、英国政府の £10 のツーリスト税の破棄を強く要求している。オランダは、ツーリズムへの影響が大であるとして同様の税金を廃止した。ベルギーは、導入計画を反古にした。ギリシャとスペインは、空港チャージをカットしている。O'Leary は、英国政府もツーリズム振興のために、ツーリスト税を破棄するべきだと要求している。そして英国発着の旅客数が、£10 の影響もあって昨年の 3,400 万人から今年には 3,200 万人に減少すると予測している。同社は、STN 空港駐機数の内 20 機を非稼働にし▲100 人をレイオフと言っている。(FT.com, 6/23/2009) (wsj.com, 6/24/2009)

(11) レジスタード・トラベラー・プログラム大手クリアーが営業停止

米国の 20 空港で、Registered Traveler (RT) プログラムに基づいて迅速セキュリティー通過サービスを提供していた Clear が営業停止した。Clear (運営会社 Verified Identity Pass 社) は、会員 (年会費 \$199) の事前身元確認 (政府の潜在テロリスト名簿と照合) を実施し、それにパスした会員の生体情報と個人情報とを格納したカードを発行して、空港のセキュリティーを迅速通過させるサービスを提供していたが、運営を継続するための十分な会員数を集めることができなかった。20 万人の既会員は、社会保障番号や職歴や住所の個人情報の散逸を心配している。

運輸保安局 (TSA) が、Clear 会員の如くの事前身元確認を実施した旅客もしない旅客もセキュリティー・ゲートでは同様に扱うことを決めたために、Clear は自前で専用レーンを設置しサービス支援スタッフを配置しなければならなくなっていた。TSA は 7 月の調査で、RT プログラムは民間始動のプログラムで TSA は関与するべきではないとの結論を出している。全米法人旅行協会 (NTSB) は、法人旅行者の空港に於ける迅速なゲートの通過のために RT プログラムの再活性化を要請しているが、国土安全保障省 (DHS) は、TSA の長官指名が遅れているために RT プログラムの再活性化計画が着手できていないと言っている。(wsj.com, 6/24/2009)

(12) エアーインディア、政府補助金受領へ

インド政府は、FY2008 に▲\$1bn の欠損を計上した AI に対して、政府補助金を支給する。民間航空大臣 Praful Patel は、AI が 1 ヶ月以内に内閣に提出するリストラ計画が補助金支給の条件になると言っている。AI の 30,000 人の従業員の多さも非難されている。社員食堂の従業員は 1,000 人も居る。AI は、インド国内線シェアが 2004 年初頭の 38% から今年タッタの 15% まで低下している。既に政府から \$820m のエクイティーとソフトローンの支援を受けている。政府は、AI の上場も検討している。Patel 大臣は、航空燃油税 (27%) の減税を検討している。(wsj.com, 6/25/2009)

(13) リパブリック、ミッドウエスト航空買収

Republic Airways Holding Inc. が、TPG から \$31m でリジョナル航空の Midwest Airlines を買収することとなった。TPG と NW は、この 17 ヶ月前に Midwest を \$452m で買収している。Republic は、これとは別に、チャプター 11 の Frontier Airlines Holdings Inc. を \$108.8m で買収する計画も有している。Republic は、コミュタ航空の子会社 3 社を所有し、合計で 212 機のリジョナルジェット機を保有、米大手航空会社 7 社のフィーダー便運営を受託している。従業員数は 4,500 人。(wsj.com, 6/24/2009)

(14) LH、プロフィット・ワーニング発出

LH が、6 月 26 日に FRA で開催された投資家説明会で、営業利益を確保する為に 今年

度内に▲€300mのコストカットを計画すると発表した。コストカットは、供給削減(近距離▲11%、長距離▲8%)により計画する。LHの昨年度の利業利益は€1.35bnであった。LHは、今まで、今年度の営業利益計上は“確実”と言っていた。(wsj.com, 6/24/2009)

(15) エアアジア 手数料廃止

AirAsiaが旅客数の摘み取り増を狙って、1旅客当たり22リンギ〜43リンギ(600円〜1,200円)の手数料(administrative charges)を廃止する。同社のCEO Tony Fernandesは、最低料金を顧客に提供するのがAirAsiaの使命であると言っている。AirAsiaは、2007年にA320型機×175機(オプション×50機)を発注し、アジア最大のA320型機の運航航空会社となっている。来週には、保有している最後のB737型機×16機を退役させる。同社は、2009年第1四半期決算で、前年同期比+26%増益の203.2mリンギの利益を計上した。(channelnewsasia.com, 6/24/2009)

(16) 英国航空、主要組合と合意間近

「BA最大の組合Unite(客室乗務員+手荷物係+その他の地上社員の組合員28,000人)が、近い内に早ければ来週木曜日にも会社と合意に達する可能性が出て来た」と同組合全国航空事務局長 Steve Turner が述べている。

BAでは、約800人が最大1ヶ月の只働きに任意に応じた。そして7,000人弱が、数週間の無給休暇取得に応じている。BAは、この任意の申し出により凡そ▲£10mの労務費カットができると言っている。組合は、上司からの半ば威嚇的なeメールによりこの数が増幅されていると会社を非難している。(FT.com, 6/25/2009)

(17) FAA、コンピューター規則強化

FAAは、6月24日、コンピューター航空会社の安全性を強化するために、当局と航空会社と組合の三者を交えたパネルを編成し、9月1日までにパイロットの疲労を回避する規則の草案作りをすることとなった。このFAAの迅速な行動は、2月12日に発生したColgan Air(CO航空のフィーダー便運営を受託)のBuffalo空港アプローチ時の墜落事故(50名死亡)がきっかけとなっている。

墜落機ターボプロップのパイロットは、過去の幾つかの慣熟試験に失敗していた。FAAは、コンピューターの監視強化の一環として、検査官に経験の浅いパイロットとフライトテストに不合格或は補完訓練を受けたパイロットの操縦実績を検査するように命じた。そして、リジョナルフィーダー便の運航を委託しているネットワーク航空会社とコンピューター航空会社間の契約の中で、安全性強化の実践を共同して分担することを求めた。また、種々の訓練で繰り返して不合格となったパイロットを容易に特定するために、航空会社に対して採用前のパイロットの過去の全てのFAA記録を取得する

ことを求めている。FAA は、パイロットの疲労の問題を最優先の課題と位置づけ、疲労科学とこの問題に関する国際的アプローチの検討に基づく新たな飛行時間とレストの規則の策定と導入に取り組むこととなる。(wsj.com, 6/25/2009)

(18) 5月輸送実績 H1N1 新インフルで悪化 <IATA>

IATA は、6月23日、世界の航空会社の国際線旅客数が▲9.3%低下したと発表した。需要減少の底を脱しつつある兆候が見え始めているけれども、回復基調に乗るにはまだまだ時間がかかりそうだ。IATA は、5月の輸送実績が、H1N1 新インフルの発生で航空旅行を推定▲1%低下させたと言っている。需要減少に見合う供給調整が遅れている。過去12ヶ月間で、L/Fは71.2%に▲3.3%ポイント低下した。旅客収入は、第1四半期の▲20%減少後、5月では▲30%減と過去最大の減少となった。(wsj.com, 6/25/2009)

Date: 25 June 2009

Passenger Decline Stabilizes - Some Improvement in Freight

May 09 vs. May 08	RPK Growth	ASK Growth	PLF	FTK Growth	AFTK Growth
Africa	-6.0	-4.8	69.3	-20.0	-15.7
Asia/Pacific	-14.3	-9.3	66.8	-18.1	-15.9
Europe	-9.4	-6.5	73.6	-19.2	-10.9
Latin America	-9.2	0.2	64.7	-21.0	-7.5
Middle East	9.5	14.5	69.4	-3.7	14.1
North America	-10.9	-6.6	73.3	-18.8	-11.9
Industry	-9.3	-5.0	71.2	-17.4	-9.7

YTD 2009 vs. YTD 2008	RPK Growth	ASK Growth	PLF	FTK Growth	AFTK Growth
Africa	-8.8	-6.4	70.0	-23.1	-21.0
Asia/Pacific	-11.5	-7.5	70.7	-23.5	-16.6
Europe	-7.8	-4.8	72.7	-21.9	-9.2
Latin America	-2.6	1.3	70.6	-20.7	-8.7
Middle East	6.0	11.8	70.6	-6.6	11.4
North America	-9.4	-5.2	75.2	-22.2	-9.8
Industry	-7.7	-3.9	72.1	-21.3	-10.4

(19) 中華航空（台湾） NT\$58bn の割当増資

CI が、割当増資（private placement）により NT\$5.8bn（167 億円）の資金調達を実施し

た。同社は、2008 年度の記録的な欠損▲NT\$32.35bn に続いて 2009 年第 1 四半期には▲NT\$2.96bn の欠損を計上している。昨年 10 月には 6 億株の公募増資を実施し、1 株当たりの純資産を増加させる為に▲30.67%減資し、4 月に NT\$9.9bn と 6 月の NT\$3bn の社債を連続して発行している。(wsj.com, 6/25/2009)

(20) 米航空会社、国内航空運賃値上げ

米大手航空会社が 6 月 25 日、国内線の運賃を値上げした。旅行市場が安定して来た兆候かも知れない。AA と UA は、2 週間前の業界に亘る値上げに続いて、6 月 24 日遅く、往復運賃の +\$10 から +\$20 値上げした。(wsj.com, 6/25/2009)

水 運

(1) クルーズ業界、アラスカ旅客税に寄港減で対抗

米クルーズ業界が、アラスカの旅客税（\$50 人頭税）に対抗するために、2010 年のクルーズのアラスカ寄港を減少させることを決定した。アラスカ州は、2006 年の州民投票により旅客税を導入し、2008 年には \$46.8m の税収を獲得している。旅行業界の内部では、旅客税なんかでは無く、クルーズ料金的大幅な値下げがクルーズ業界の収支の問題だと言っている。▲80%の値引きでは・・・。(PhoCusWright Blog, 6/25/2009)

陸 運 & ロジスティックス

(1) YRC、年金繰り入れ延期

全米最大のトラック運輸企業 YRC Worldwide Inc.が、保有している不動産の幾つかを担保に差し出して、年金基金の 1 つに対する \$83m の繰り入れを延期することに基金と合意に達した。YRC は Teamster の従業員に対する 36 の基金と、最大の Central States プランの基金を有している。YRC は、買収した企業の低い業績と Yellow と Roadway の 2 つの全国ネットワークの結合の難題に苦しんでいる上、景気の悪化に伴う荷動き減少で財務的苦境に陥っている。(wsj.com, 6/18/2009)

ホテル & リゾート

(1) インターコンチ、2010 年ロシアにオープン

InterContinental Hotels & Resorts は、InterContinental Moscow Tverskaya (5 つ星ホテル) を 2010 年 9 月にモスクワにオープンする。203 室を備えたこのホテルは、前 Minsk Hotel の跡地にあり、クレムリン、市役所、プーシキン広場に隣接している。建物は、面積 688,890 平方フィートのコンプレックスでオフィス及び店舗が併設されている。12 階には Presidentail Suite を含むスイートが多く作られている。他には、Club InterContinental の名称でラウンジ、レストラン、バー、ヘルスクラブ、スパ、コンフェレンスルームが備わっている。(travel weekly.com, 6/24/2009)

(2) 5 月ホテル低迷続く

米国ホテル業界は、5 月も低迷状態が続いている。オキュパンシーは昨年比で 63.1% から 55.7% に減少し、ADR (Average daily rate/平均日間宿泊料金) は▲9.8% 下がって \$97.03、RevPAR は▲20.4% 下がって \$54.05 となった。ADR に関しては New York が最も下がり方が著しく、▲29.4% 下げて \$201.13 となった。オキュパンシーでは、Detroit の減少が大きく 58.5% から 46.7% へ減少となった。ハワイのオアフ島では、オキュパンシーの減少が最も少なく、72.8%~69.2% を示している。(travel weekly.com, 6/24/2009)

(3) ホテル買収熱も冷める

Goldman Sachs Group の不動産ファンドが所有する Consolidated Resorts (タイムシェア、Tahiti Village のオーナー) が、破産保護法を申請した。ファンド (Goldman's Whitehall 不動産プライベートエクティフランチャイズの一部) のマネジャーは、買収完了の 2 年後には \$324m のこの投資から撤退を決意していた。タイムシェア・ディベロパーである Consolidated の倒産は、金融市場がホテル業界に進出した最も新しい失敗例だ。Wyndham Worldwide (米国最大のタイムシェア ディベロパー) のバケーション・オーナーシップの 2009 年の売上は、昨年の第 1 四半期と比べると▲39% 減の \$280m に迄落ち込んだ。Marriott International は、第 1 四半期のタイムシェアで▲\$17m の損失を出した。今年初頭 5 ヶ月で米国のホテルオのキュパンシーは、1987 年以来の調査で最も低い 53% となった。RevPAR も平均で 2004 年以来最も低い \$52.78 を示した。豪華ホテルから格安ホテル迄あらゆるホテルが、不況の中苦闘しているが、もっとも苦しんでいるのは 2005 年~2008 年の不動産価格がピークの時期に多額のローンで不動産を買収したホテルチェーンだ。不動産を買収した 20 の大手ホテルには、\$60bn に及ぶ負債とエクティの返済が待ち受けている。Blackstone Group は Hilton Hotels の買

収に\$26bn、Lightstone Group は Extended Stay Hotels の買収に\$8bn、Goldman の Whitehall は Equity Inns の買収に\$2.2bn 投じた。その結果ローン返済不履行が増加した。ホテルを抵当に証券化されたローンの返済不履行は現在 4.7%であるが、今年末には 8%に上昇すると予測されている (Morgan Stanley)。今年では既に Extended stay が 6 月 15 日に破産保護法を申請している。Red Roof は、今月 \$367m の証券化されたローンが返済不能となった。そして Whitehall は、3 月に投資家達に資金注入の必要性或は Equity Inn の負債を減らすために資産の売却を促している。(wsj.com, 6/35/2009)



No Reservations | Hotel deals at the peak of the market

Chain	Hilton Hotels	Equity Inns	La Quinta	CNL Hotels & Resorts
Primary buyers	Blackstone Group	Goldman Sachs/ Whitehall	Blackstone Group	Morgan Stanley/Ashford Hospitality Trust
Completion date	October 2007	October 2007	January 2006	April 2007
Price (debt & equity)	\$26 billion	\$2.2 billion	\$3.4 billion	\$5.5 billion
No. of hotels*	182†	132	274	59
Flagship brands	Hilton, DoubleTree, Embassy Suites, Waldorf-Astoria	Hampton Inn, Courtyard by Marriott	La Quinta, Baymont Inn, Woodfield Suites	Hyatt, Residence Inn, Ritz-Carlton, JW Marriott

*At time of sale
†Includes hotels that are owned outright, in a joint venture or leased. Hilton franchises and manages an additional 2,600 hotels.

Sources: SNL Financial, WSJ research
Photos: Associated Press (Hilton, Courtyard); La Quinta; Bloomberg News (Hyatt)

(4) Red Roof Inn、債務不履行

Red Roof Inn (格安料金のビジネスホテル チェーン) は、不況の影響を受けて\$367m の返済不能となった。2007 年に Red Roof は、Accor SA から Citigroup の傘下である Global Special Situation Unit とそれに含まれる Westmont Hospitality Group によって\$1.3bn で買収された。その結果 Citygroup は Red Roof の株の 79%を保有した。今月 Red Roof のオーナーは、131 の Red Roof を担保に借りた 4 つのローンの返済不能となった。Red Roof は、貸付金、メザニン型ローン、中期債を含む \$1.2bn ほどの負債を抱えている。

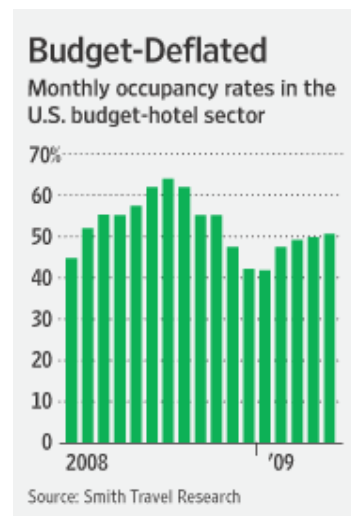


Red Roof Inn is the latest casualty in the hard-hit hotel industry. Above, a Red Roof Inn in Cabazon, Calif.

Citigroup が所有していない Red Roof の残る部分は、Westmont and Westbridge Hospitality Fund II (Caisse de Depot et Placement du Quebec, Regime de Rentes du Mouvement Desjardens, Westmont のプリンシパルが出資しているファンド) によって支えられている。非公開会社の Westmont は、400 以上のホテルを所有及び運営している。Red Roof の CEO は、\$20m を投じて新しい予約システムを 4 月に設置したことが負債返済不能の元となったと言っている。加えて景気後退の影響も大きい。Red Roof のオキュパ

ンシーは、2007 年の 62% から今年初頭 4 ヶ月には 50.7% に迄落ち込んだ。これは米国格安ホテルの今年 5 ヶ月のオキュパンシーが、昨年比 ▲9.7% 減少した事と一致している。ホテル事業の激的な業績悪化は、ホテルを抵当にして証券化されたローンの返済不能を増加させている。今月の債務返済不履行率は、昨年 6 月比の 0.55% に対して 5% に迄及んでいる。ローンが証券化されると、ローンが細分化されて何百もの投資家にボンドとして売られている。Red Roof の負債は、多層で複雑化しており、Citigroup と倒産した Bear Stearns は、CMBS (商業用不動産担保証券) 市場の 2008 年夏の閉鎖で、Red Roof の負債は一部が証券化し終わっていないとも言われている。

少なくとも Red Roof が抱える負債のうちの \$367m は証券化されたローンだ。更に \$655m は証券化されていないローンであり、\$164m はメザニン型ローンとなっている。Extended Stay は、6 月 15 日に破産保護法を申請した。Extended Stay の負債 \$7.4bn の内の \$4.1bn は証券化されたローンだ。Red Roof (1973 年に James R. Trueman によりオハイオ州コロンバスで創立) は、当初 宿泊料金を 1 泊 \$8.50 に設定した。12 のホテルチェーンと 13 のフランチャイズを展開している。(wsj.com, 6/24/2009)



その他






(1) 米企業 CEO の役員報酬トップ 5

The Pay at the Top

The compensation research firm [Equilar](#) compiled data reflecting pay for 200 chief executives at 198 public companies that filed their annual proxies by March 27 and had revenue of at least \$6.3 billion. (Two companies, Motorola and Synnex, had co-C.E.O.'s.) (nytimes.com,

6/26/2009) NY タイムズは、最低の報酬を得ているのはアップル社の Steven P. Jobs（年報 1 ドル？） だと言っている。(nytimes.com, 6/26/2009)

Sort by: Highest Pay From: All Industries Sliders show how each company ranks among the 200 listed here Highest →

Company, Chief Executive	Compensation (In millions)					Change in compensation	2008 company performance (Key)			
		Salary	Bonus	Perks	Stock	Options	'07 to '08	Revenue (mil.)	Profit chg.	Total return
 Motorola Sanjay K. Jha Topic page	2008	104.4					N.A.	\$30,146	- / -	-71%
	2007	N.A.								
 Oracle Lawrence J. Ellison Topic page	2008	84.6					+38%	\$22,430	+29%	+18%
	2007	61.2								
 Walt Disney Robert A. Iger Topic page	2008	51.1					+85%	\$37,843	-5%	-10%
	2007	27.7								
 American Express Kenneth I. Chenault Topic page	2008	42.8					-15%	\$31,920	-29%	-63%
	2007	50.1								
 Citigroup Vikram S. Pandit Topic page	2008	38.2					N.A.	\$106,655	+ / -	-73%
	2007	N.A.								

編集後記

<<< 顧客が守って得するルール >>>

三波春夫の「お客様は神様」は、余りにも有名な言葉だ。三波春夫は、どんな考えでこの言葉を発したのかはよく知らないが、歌謡ショーに来てくれた聴衆（ファン）に対して感謝の念を混めて言った言葉が「神様」となったのだろう。

この言葉は「顧客第一主義」とほとんど同義語で使われている。サービス産業では、サービスを売る側は、「買手であるお客様の気持ちになって」とか「お客様の目線に合わせて」とか接客の心得を従業員に叩き込んでいる。最も厳しくしつけられているのがホテル業界だろう。日本ではチップ制度が慣習となっていないにも拘わらず、勘定書には自動的に（知らない間に）料金の10%がサービス料金として加算されているのだから、ホテルは従業員に10%に見合うだけの良いサービスを提供しなければならないと教えている。サービスを商品として販売している企業は、サービスを提供する“ルール”を従業員に叩き込んでいるわけだ。

しかし、ルールを守るのは、何もサービスを提供する側ばかりではない。サービスを受ける側（購入する側）にも、最小限のルールを守ってもらう必要がある。

「お客様は神様」は、極めて分かり易い簡潔な表現なので誰でも知っている。そして、有ろう事か中にはこの言葉通りに自分は“神様”だと勘違いして、サービス係に狼藉を働くお客様も少なくない。これは受ける側のルール違反だ。

接客する側も、明らかにお客様に非があったとしても我が侘を聞いて、神様の仰る通りとばかり言いなりになってしまうケースもまま散見される。或る時は、その場を早く丸く収める為に、ゴネた神様に金銭を支払ったり優待券などを提供したりしている場合もあるようだ。これもルール違反だ。何故ならば、サービスは公平平等に提供しなければならないからだ。

航空会社の場合、レッドカードに等しいルール違反に 乗客の機内の迷惑行為がある。トイレでの喫煙や従業員への暴力などがこれに当たる。2004 年 1 月には機内迷惑防止法が施行され、航空機の安全運航の障害となる恐れがある これ等の狼藉に対して機長が禁止命令を出せるようになった。（違反者は 50 万円以下の罰金が課せられる。）

ウォールストリート・ジャーナルのパワー・トラベル・ガイド“航空旅客が守るべき旅行時の 10 規則”の中に、時間的に余裕を持った旅程の設定や 事前予約の安価な航空券購入などに加えて、9 番目の規則に、「無愛想な航空会社の客室乗務員や、全く同情心を持たない空港のロスト&ファウンド手荷物係に対して、彼等の過酷な労働環境を理解し思いやりを持って接するべきだ」と書かれている。

「お客様は神様」や「顧客第一主義」を曲解してはいけない。これは、何も お客様の言いなりになったり 迎合したりすることを言っているのではない。

36 年間も連続利益を計上している LCC パイオニアの Southwest 航空創立者ハープ・ケ

レハーは、「社員第一主義」を掲げて「顧客第二主義」を貫いている。

“航空旅客が守るべき旅行時の 10 規則”の第 10 番目の規則には、「前後や隣に座った旅客にも気を配るべきだ。毛布を取ってあげるとか、背もたれを倒す時に後ろの乗客に一言声をかければ、周囲の雰囲気は和んで旅はズート快適になるだろう」と書いてある。　そう言えば、昔から 旅は道連れ世は情け と言うじゃないか・・・。(H.U.)

表紙：

鳥×9

コピー紙 COPIC、筆ペン

W195mm×H170mm

1999 年 6 月作

TD 勉強会 情報 381 (以上)