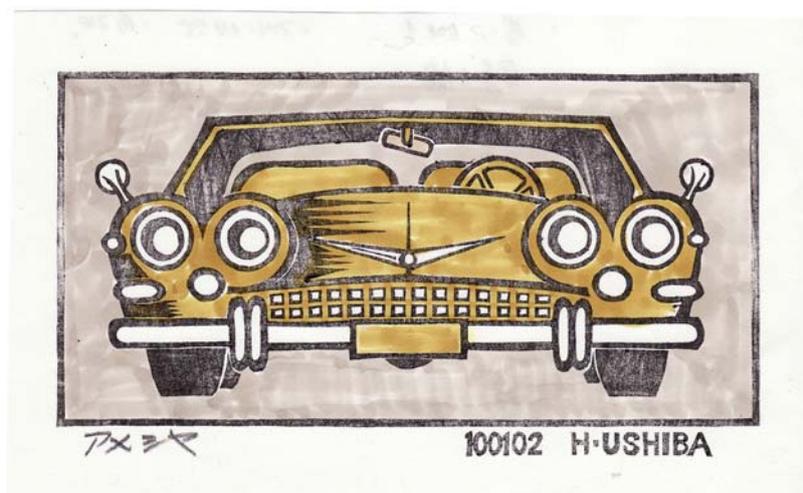


平成 19 年 9 月 17 日

TD 勉強会 情報 287

1. バーチャルでも実質が問題 <セカンドライフ>
2. “ソーシャル メディア”、マーケティング変形
3. ドット トラベル迷走
4. マイケル デル 名声を維持出来るか？
5. 連載 2007 年の旅行消費者動向（3）
オンライン予約増加、残る話は
6. その他のニュース



nytimes.com, 9/9/2007

1. Even in a Virtual World, “Stuff” Matters

バーチャルでも実質が問題 <セカンドライフ>

今日は、Janine Hawkins の給料日だ。これは、オンタリオの Nipissing University の学生である彼女の現実の世界ではなくて、オンラインのバーチャル世界に於けるセカンドライフでの話だ。そこで、彼女は、ファッション マガジン “セカンド スタイル” の編集長をしている。Hawkins は、セカンドライフで、シェークスピアのオフェーリアに似せた、流れる様な髪と滑らかな肌を持つ化身（アバター）をこしらえ、リストした欲しい品物を買揃えている。この化身は、バーチャル ファッション メッカの Last Call で最新のファッションを購入し、日本人のヘアー アーティストによるヘアーメイクを受け、スラッチー ブーツなどを履いてセカンド ライフの街を歩き回っている。彼女は、セカンドライフの通貨であるリンデンドルの給料を得ると、4時間もショッピングし、クリックする買物に精を出している。今では、このバーチャル世界で、1年半の間に、31,540 アイテムを所有している。

フランス語のパートタイムの通訳を仕事にしている Hawkins にとって、セカンドライフの暮らしは、仕事から解放された息抜きの場所である筈だ。しかし、彼女は、現実の世界と同じ様に、バーチャルな世界でも熱心に仕事をしている。



Janine Hawkins with her Second Life avatar Iris Ophelia. In the virtual world, Ms. Hawkins earns Linden dollars and spends them freely.

先月は、デザイナーをインタビューし、ファッション写真を手配し、セカンドライフ（フリークエント ユーザーには、“SL”と呼ばれている）に於ける流行についての記事を書き、彼女は 40,000 リンデンドル（\$150）を稼いだ。 Hawkins は、「稼いだけ使ってしまおう、だって、“お遊び”なのだから」と言っている。

しかし、セカンドライフは、特に所得と支出に関しては、バーチャルであるにも拘らず、現実の世界の丸写しだ。

ファンタジーの世界を作る機会を与えられると、人は、良く、重力が無い世界を作る事を考えるが、（セカンドライフでは、空を飛ぶ事が出来る）、経済原則や人間の本能は変える事が出来ないようだ。 デジタルの世界的なゲームの場では、働かなければならない訳では無いが、皆働いている。 衣服を着替えたり、髪を整えたり、家庭の家具を購入する必要も無いが、多くはそれを行っている。 バーチャルの飲み屋では、ドリンクを手にする必要も無いが、見苦しくさせない為に、そして、コンフォタブルになる為に、カクテルを買っている。

セカンドライフの住人は、喩え画素数で作られた架空の物であっても、それに金をかけ、見てくれを良くし、現実の商品に似せた物を作り上げ、このバーチャルな世界で稼ぐ方法を見つけ出している。 決して奇麗にする必要などない押し入れであっても、数時間もかけて整頓し、掃除し、ガレージセールまでやってのけている。

バーチャルな世界の社会学を研究している、そして、最近コミュニケーションで博士号を取得した Stanford の Nick Yee は、「何故、人は商業主義や外見を重要視する文化から離れられないのだろうか？」と言っている。「セカンドライフでは、商業主義オリエンテッドな文化を、更に悪い方向に加速させている」、と言っている。

数十万のインターネット ユーザー達によって作られた 3 次元の世界のセカンドライフは、教育、ミーティング、そして、より人気有るゲーム プレーイングの場としても使われている。

（米司法省は、最近、セカンドライフに於けるカジノの営業を禁止した。）

セカンドライフは、多くの出来事が連続して発生する、マルチ言語の広い世界を構成し、物理的、精神的、或は、地理的に隔絶された人々にとっては、現実の世界の生活の潤いとなり得るモノである。 しかし、セカンドライフの何が、多くの人の心を惹き付けているのだろうか。 セカンドライフは、人々が、ここでも、物質社会に適合し、格好良さを求め、成功する願望を強く有している事を明らかにしている。

多くの住人は、セカンドライフでアメリカン ドリームの生活を送り、そこで企業家精神を発揮してリンデンドルの富を築いている。それは、理想的な生活、或は、誰でもがハリーポッターになり得る場所であったかも知れないが、セカンドライフでは、仲間からのプレッシャーは勿論の事、現実の世界で起きている、経済の浮沈、ローンの支払、リスク投資、土地成金、占有回復 (evictions)、デザイン盗用、詐欺、不法居住、が存在する。

「セカンドライフは、より良い衣服や、より大きな家を持ち、そして、より良い家の建築者としての評判を得る場所である」と、オンラインゲームでバーチャルなグッズを取引して生計を立て、その行動記録“Play Money”を書いた Julian Dibbell が語っている。「基本的なアクティビティーは、世間に遅れをとりたくないとか、隣人より上になりたいという欲望に基づいている」、「人生の厳しい生存競争が、ここでも繰り広げられている」、と彼女は言っている。

セカンドライフの住人になる為には、コンピューター、セカンドライフのソフトウェア、それに高速インターネット接続が必要だ。リンデンドルは、クレジット・カードで購入出来る。そして、ゲームで稼いだリンデンを使って、オンラインの両替所でドルを買い戻す事も出来る。プレイヤーは、標準的なキャラクター (アバターと呼ばれる) の1つを選択して、このアバターを使ってセカンドライフの世界を飛び回ったり、クリック&ゴーのテレポート (アット言う間に違った場所に出没出来る) をしたりする事が出来る。お腹が減る事は無いし、暖かい衣服やシェルターも必要無いし、リンデンドルを購入しなくても結構遊ぶ事が出来る。

しかし、良い衣服を売っている店が多く存在するにも拘らず、標準的なアバターで歩き回るのは、学校の最初に日に、1人だけ他の皆の生徒と違った服を来てショーアップする様なばつの悪さに似ている。変わった SL の新入生として、突出してしまうだろう。しかし、そんな事は起こりそうも無い。「何処も彼処にも店が並んで、簡単に流行の衣服を買い揃える事が出来る」、と Yee は言っている。

セカンドライフは、2003年に、サイエンス フィクション小説“Snow Crash”に影響を受けた、シリコンバレーの技術者によって開発され、公開企業 Linden Lab.社によって所有されている。このゲームの当初のアイディアは、無限の創造性を発揮する場所にする事であった。住人は、最新流行のファッションをまとう必要も無いし、人間になる必要さえ無かった。動物だろうが、ロボットだろうが、動かない物体でも何でも良かった。



The fashion-conscious female avatars in Second Life often shop for a provocative look.

ボーグの雑誌に出て来る様な奇麗なチョウチョの羽根を付けた動物キャラクターは居るには居るが、住人の殆ど全ては、ブラウスからはち切れんばかりボインの若い女性や、筋肉隆々のマッチョの若い男性で占められている。(衣服の下には、別売りのサイバー性器が存在する。 セカンドライフについて書いているブロガーの **Mark Wallace** は、これはファッション用のアクセサリではなくて、“機能”を備えた、つまり、エーと、エンターテイメント用の代物であると言っている。)

セカンドライフには、何も無い空のスペースが多くて、何もする事が無いと言う批判が多いけれども、モールでは、郊外のそれがそうである様に、多くの群衆を見つける事が出来る。「例えば、体の一部を販売している **Xcite** ストアーでは、アバター達で溢れ返っている」、と間もなく発行される「**Second Life Herald**」の共同著者 **Wallace** が言っている。

ファッションは、エンターテイメントと土地開発に加えて、セカンドライフに於けるビッグ ビジネスである。

現実の世界に於けるトヨタの様な大手企業が、マーケティングの為に、セカンドライフで島をセットアップした。 **Calvin Klein** は、バーチャル香水を考案した。 **Kraft** は、新製品を紹介する雑貨店を開店した。 しかし、これ等は、何れも人気が出ていない。「現実の世界で名声を得ているこれ等のブランドは、セカンドライフでは意味が無いので、殆どの方が無視してしまう」、「ただやって来て、“**Calvin Klein** でございます”と言っても、何の効果も無い」と、セカンドライフの本やブログを書いている **Wagner James Au** が語っている。 **American Apparel** は、バーチャル洋服店を閉鎖した。 そして、**Wells Fargo** は、個人向けのファイナンスについて教える為にセットアップした島を放棄した。

セカンドライフだけで売れている物も存在する。 魔法の杖は、一頃人気商品であった。セックス ベッドの需要も存在している。(1人以上のアバターと横になると、まるでポルノ映画を観ている様な気分になる、と **Au** は語っている。)

しかし、洋服、アイデア商品、ナイトライフ、不動産などの平凡なアイテムが売れていると言う。「人々は、彼等にとってステータス-yの象徴である、現実の世界と同じ様に醜い、セカンドライフの巨大なマックマンションを購入している」、「自由気儘に創造力を発揮する事は、セカンドライフでも現実の世界でも難しい」、と **Wallace** は言っている。

(**McMansion**= [周辺の景観に調和しない] 豪邸。 狭い土地に豪邸が次々と建てられる様子が、マクドナルドのチェーン店が次々とできるのに似ていることから。)

企業家でありブロggerである **Mitch Ratcliff** は、セカンドライフの早くからの住人で、この湖畔に家を建てた。 しかし、彼は直ぐプロパティを所有する維持費の支払が馬鹿らしくなり、家を手放した。 彼は、「ファーストライフで苦勞して居る事を、何故、セカンドライフでも続けなければならないのかが疑問になった」と、彼のセカンドライフの冒険を記述したブログで書いている。 そして、彼は、彼のアバターを **Homeless Hermes** に生まれ変わらせてしまった。「そうしたら、人々がやって来て、ユーザー名を見て、家が無い事に同情を寄せてくれる」、「これは、正に俗物的な話で、彼等は、職を失った失敗に対する経済的烙印を受けない様に窮々している」、と **Ratcliff** は語っている。 一方、この **Homeless Hermes** は、バーチャル ランドの売買で、\$800 相当の利益を上げている。

土地は、セカンドライフに於ける最大の商品だ。 **Linden Lab.**は、島を \$1,675 プラス月間 \$295 の維持費で販売している。 NYC のロシア語の通訳 **Catherine A. Fitzpatrick** は、セカンドライフで **Prokofy Neva** という大家で知られている。 3年前にこのゲームに参加し、そして、今では数百のアパート、建物、家、店舗を保有している。 そして、1,500 人のテナントに対して、月間 \$1.50~\$150 の家賃を徴収している。 彼女は、このゲームから月に数百ドルを稼ぎ出し、現実の世界の支出に当てている。 **Prokofy Neva** は、セカンドライフでは自分の家を持っていない。 「若し持っていたならば、借家にして家賃を稼ぐ」、と彼女は言っている。 しかし、彼女は、1 エーカーの土地を保存して公共用地に廻している。 彼女と、友人の設計士は、当初は、重力の無いアーティスティックな家を建てようとしたが、セカンドライフでは、この手の家には需要が付かない事を発見した。 「平均的な人達は、牧場の家やビーチハウスを望んでいる」、「フランク ロイド ライトは望まない」、と彼女は言っている。(彼女は、「自分の顧客であるので、彼等をレスペクトしている」、と付け加えた。)

幾人かの住人は、セカンドライフのステータス シンボルとなっているグランジ (だらし無い) な衣服を着ている。(破れやシミが付いたグランジを、デジタル画像で作るのは難しい。) しかし大部分の住人達は、奇妙な恰好をしない他の人達を真似ている。 「ここでも金が物を言う」、「化粧をして、スチレット ブーツを履いて・・・」と、セカンドライフのファッション ライターの **Hawkins** が語っている。 「最初に人気が出ると、直ぐにコピーが出回り、そして誰もが同じ物を着てしまう」、「人々は、同じルックスと同じ物に飛びついている」、と彼女は言っている。

Hawkins のオンライン戸棚の中には、ゴム製のアヒルのアバターとか、ジェラチンで固めたフルーツ サラダなどが詰まっている。 しかし、通常は、これ等のノベルティーズは、戸棚に仕舞われたままになっている。 彼女がバーチャルな社会を出歩く時は、オフエリアとなって行動する。 彼女は、250 足以上の靴を持っている。

商品は、現実の世界よりは余程安い。 衣服は、通常 \$2~\$5 しかないが、安いだけあって、直ぐに量が多くなってしまふ。 毎週ウイークデーの 2 日間フルに、そして夜や週末までを、セカンドライフのペット販売のビジネスに費やしてしまっている、シカゴの子持ちの主婦の **Carrie Mandel** は、品物を購入するのが至って簡単なので、ついつい買い過ぎてしまふと」と、言っている。

A Luxurious Second Life Having a posh lifestyle is significantly cheaper in the virtual world. Here is a selection of items and their prices in Second Life.

						
PRODUCT SECOND LIFE PRICE DOLLAR CONVERSION	Mansion with pool 2,500 Lindens \$9.33	Designer perfume 99 Lindens \$0.37	Athletic shoes 199 Lindens \$0.74	Cellphone 400 Lindens \$1.50	Wedding dress 1,500 Lindens \$5.60	Sailboat 2,000 Lindens \$7.46
Source: Linden Lab	Figures are based on Friday's average conversion rate (268 Lindens = \$1).				RUBINA MADAN/THE NEW YORK TIMES; IMAGES FROM LINDEN LAB	

誰もが欲しがるとセカンドライフに於けるステータス シンボルの 1 つは、馬力をアップした強力エンジン付きの **Dominus Shadow** と呼ばれる車だ。 現在、この車は、2,368 リンデンドル、現行の為替レート $\$1=268$ リンデンドルを使用すると、約 $\$9$ する。 多くのプレイヤー達は、土地を保有するプレミアム メンバーとなる為に、毎月、これと同じ額を支払って、高速インターネットに接続に加入している。 だから、より多くの人達が、**Dominus** を保有するなど難しい。

間もなく発刊される“**Entrepreneur’s Guide to Second Life**”の著者 **Daniel Terdiman** は、「バーチャルな世界は高い」、「現実の世界では、多くの人が、数ドルでも高い物には金を惜しむのに、リンデンドルになると、何れだけ実際にコストがかかっているのかを忘れてしまう」、と言っている。 リンデンドルは、クレジットカードで購入出来るけれども、ここでは、自律型の、バーチャルな世界で稼いだ金でもって生活し、チャンと予算内に収めている。

驚いた事には、多くの人達は、低賃金の職にしか就いていない。 ナイトクラブ用心棒、ホステス、セールスクラーク、エキゾチック ダンサーなどの時給 50~150 リンデンドル、すなわち 19 セント~56 セントの職に就いている。 最近では、「チップで生活するのが嫌になったので、SL で良い仕事を探している」、と言う求人広告が出ている。 この職探しの人、具体的な例として、庭師、パーソナル アシスタント、俳優、ウェイトレス、タレント スカウトの職を挙げている。 ナント、セカンドライフのプレイヤー達は、遺産相続人が、何世代も苦勞している事を、ここで発見している。 不勞所得の金を使うだけでは、サッパリ面白くないのだ。 宝くじの幸運を当てる願望は共通して強いけれども、結局は、仕事無しで遊びばかり (all play and no work) は、明らかにつまらない。

「人々は、金の為に働くのではない、報われていると感じる事が重要なのだ」と、スタンフォード大学法学部でファイナンスを教えている、そして、バーチャルな世界の経済を研究している **Dan Sciliano** が言っている。そして、より多くの物を購入する為に、「多くのエキゾチックダンサーが、より高給を得る事が出来るモデルになりたがっている」、と **Hawkins** が言っている。

セカンドライフでドレスアップする事は、決して虚栄心から生まれているのではない。ビジネスに良い為だ。大家の **Fitzpatrick** は、彼女のアバターが、どんな恰好をしようが気にしないけれども、潜在的なテナント達の手前、綺麗な恰好をさせなければならぬと考えている。「髪やスーツを買って身綺麗にさせてやらないと、変わり者に見られてしまう」と、彼女は告白している。

外見が重要である事は、金融の世界にも当てはまる。銀行や証券取引所は、大理石とガラスで覆われた巨大な建物に入っている。「銀行業界の人達は、輝くシルバーの背広を着て、耳に収まる携帯電話と肩からはホルスター拳銃を下げた、黒い背広の数人の取り巻きを連れている」、とバーチャルの世界に関する法律問題についてのブログを編集している弁護士の **Benjamin Duranske** が言っている。

セカンドライフの証券取引所や銀行は、堂々としているけれども、彼等は規制もされていなし監視もされていない。投資家は、2桁の利子を稼ぐ事を期待して、**Ginko Financial** 銀行でリンデンドルの口座を開いている。幾人かは、利子を獲得する事が出来たが、7月になって、**Ginko** の ATM がストップし、取り付け騒ぎが発生した。そして、銀行は、消滅してしまった。セカンドライフには、公式の法律は存在しないので、預金者達は、預金の回収のチャンスは殆ど少ない。現実の世界における投資行動を研究しているコーネル大学の行動エコノミスト **Robert J. Bloomfield** は、最近、投資家達がセカンドライフでも同じ様な行動を取る事に興味を覚えた。「平凡な男は、多くの間違いを起こす」、彼等は、良い事づくめの成功話の罠にはまっているが、セカンドライフでは、それを、もっと加速させている」、と **Bloomfield** 教授は言っている。幾人かのセカンドライフの住人は、取り締まるエージェンシーが必要だと訴えている。既に、ユーザー達は、セカンドライフの証券委員会を設置した。また、彼等は、セカンドライフの人口が増加し経済が拡大しつつあるので、現実の世界のインスティテューションの監視を求めている。「**IRS** 若しくは **SEC** の監視の目が向けられるだろう」、と **Duranske** は言っている。 ■

DTW, 9/10/2007

2. “Social media” transforming online travel marketing

“ソーシャル メディア”、マーケティング変形

最初に e-ブローチャーが出現し、それからインターネット予約ツールとなり、そして今では、企業は、或る研究家がマーケティングの世界をまさに変えつつあると言っている、“ソーシャル メディア” と呼ばれる現象を掴まえつつある。

旅行テクノロジー コンサルタントの Cindy Estis Green によれば、オンライン販売の \$10 の内 \$4 は旅行が絡んでいるので、特に、旅行の会社は、このインターネットの会話型市場 (conversational marketplace) への進化に、大きく影響されるだろう。

彼女は、「ソーシャル メディアがインターネット マーケティングを変えるのではなくて、マーケティングの方法そのモノを変えてしまう」、「これがどこまで進化して行くのか分からないが、我々は、明らかに顧客が関与する時代の幕開けに居る」と、語っている。

「早くから、消費者のレビューが旅行業界の注目を集めているが、ソーシャル メディアは、ブログや、YouTube, Facebook, MySpace の如くの Web サイト、学校や趣味に関する特定のインテレストをシェアーするオンライン グループ、SecondLife.com の如くの 3D の仮想空間など、ズーッと複雑な様相を見せている」と、彼女は言っている。

「これ等の新しいツールは、インターネットを 1 つの巨大な会話 (conversation) に変えている」、「そして、この現象は、旅行の会社に対して、全てのレベルの顧客が実施しているオンライン調査や予約プロセスに、インタラクトする方法を見つけ出す事を要求している」と、彼女は言っている。 2/3 のオンライン顧客がソーシャル メディアを使用しているのだから、単に広告を Web サイトに打つだけでは済まなくなっている。 幾つかの旅行の会社は、積極的に異なったタイプのソーシャル メディアやソーシャル ネットワークを使い始めているが、我々は、まさにこの現象の黎明期に居る。

業界は、この分野に大きな投資を開始するだろう。 けれども、多くの安価なテクノロジーが存在しているので、ママさんパパさんの旅行社であっても、大手のコングロマリットと競争する事が出来るだろう。

しかし、一度セットアップしたならば、インタラクションを維持する事が鍵となる。 例えば、ブログは立ち上げるのに金はかからないが、コンスタントなメンテナンスとアッ

アップデートが必要となる。

顧客と関係を持つ為の新たなテクノロジーの使用法のマスターに加え、企業は、インターネット上で自分の企業について語られている事の全てを把握しなければならない。「殆どのホテルは、消費者レビューに鋭敏なアンテナを張っているが、中には、未だに“TripAdvisor って何?”と言うホテル幹部が居る」と TripAdvisor のトレード リレーション課長 Brian Bayea が言っている。

「自分自身について何が語られているのかを知り、その会話に入り込む必要がある」、
「自社と競争他社に関して、顧客が情報を得ている全ての場所に入り込まなければならない」、彼女は言っている。

しかし、同時に、各種のインターネット コミュニティーの規則と会話手法に気をつける必要がある。「完全にその場の雰囲気を理解しなければならない」、「完全にネットワークについて理解しなければならない」、「意見を言う前に、じっくり聞かなければならない」と、Leading Interactive Reservations 社長 Tim Peter が言っている。

コミュニティーのメンバーでなければ、会話に入れないのだ。メンバーになった後は、そのコミュニティーで使用されているシンプルな会話言語を使わなくてはならない。セールス トークなどしたならば、直ぐに嫌われてしまう。 ■

DTW, 9/11/2007

3. Master of the domain: The future of dot-travel

ドット トラベル迷走

2年前に承認された、トップレベル ドメイン (TLD) であるドット トラベル (.travel) の将来が、旅行業界で心配されている。現在まで、未だ4万個以下の名前しか集まっていない。

このドメインを管理している Tralliance Corp.の財政状態が困窮している。そして、Tralliance 及び親会社の TheGlobe.com の営利最優先の運営姿勢が批判されている。Tralliance と TheGlobe.com は、200万個以上の名前を獲得し、ドット トラベルを、数10億ドルのビジネスに成長させようと狙っている。そして、このアドレスのマーケティングに金を注ぎ込んでいる。

保護すると約束していた筈のジェネリックのドメイン（XXX.travel, love.travel, hotels.travel など）が、TheGlobe.com のマジョリティー オーナーである Michael Egan（既に倒産した Alamo Rental Car の創立者）の娘が経営している EM6.com 経由で販売されている。この会社は、実施してはならないドメイン プロパティの投機的なビジネスに手を出し、Summerolypics.travel とか Travelcompanies.travel などのアドレス×10 数個を \$100 で取得し、\$500～\$1,000 で転売している。TLD を管理している International Committee for Assigned Names and Numbers（ICANN）と、このドメインの非営利スポンサーである The Travel Partnership Corp（TTPC）が Tralliance に課した、公正なアドレスの承認とビジネス倫理の遵守が守られていない、と業界は批判している。つまり、彼等は、ドット トラベルを、社会的且つ平等主義に基づく旅行プロバイダーのネットワークにすると言う約束が、守られていないと言っている。

ドット トラベルは、世界に数多く存在している正当な旅行の会社に、この TLD を採用してもらって、消費者に対して、それ等の会社が信頼置ける会社である事を担保し、ユニークな検索エンジンとドメインのディレクトリーを開発して、旅行業界の発展に貢献する事を目的としていた筈だった。

Forrester Research の主席研究員 Henry Harteveltdt は、以下の通り語っている。

- ・ 現在、僅か \$5 で購入出来る TLD が存在すると言うのに、\$100 もするドット トラベルは、値段が高過ぎる。
- ・ 多くの旅行プロバイダーは、既に過去数年間も、自分のドメイン名に大きな投資を行って来ている。今更、この投資を無駄にして、ドット トラベルに乗り換える訳が無い。（Expedia は、400 個のドット トラベル名を購入しているが、全て、他人に使われない為の、防御的な意味合いの購入であると言っている。）
- ・ 必要に迫られてドメインを生み出したのではなく、ドメインを生み出して一攫千金を狙っている Tralliance の手法は本末転倒だ。
- ・ このビジネスは、ゆすりやたかりの類いにそっくりで、長続きしないだろう。

ある業界人は、そもそもドット トラベルの管理を、営利の私企業に委ねたのが失敗だと言っている。 ■

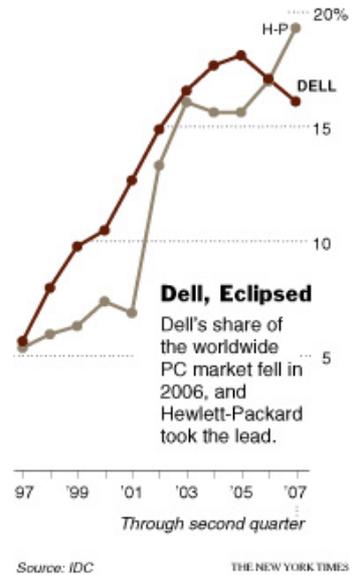
4. Can Michael Dell Refocus His Namesake?

マイケル デル 名声を維持出来るか？

生産問題と会計問題で揺れている Dell が、直近の四半期決算で、アナリスト達の予測を上回る業績を達成した。Dell は、回復基調に乗ったのだろうか？

過去数年間、Dell は、パーソナル コンピューティングの主要な成長トレンドを見誤り、ノートブック コンピューター販売と、そして、消費者市場全体への大きなシフトのチャンスを逸してしまい、海外販売で競争他社に遅れを取ってしまった。そして、優れた調達とサプライ ネットワークによる利益捻出の優位性を無くしてしまった。

Hewlett-Packard は、自身の問題を克服し、昨年 Dell を抜いて、PC の生産で世界一となった。



“Some of our competitors jumped over us in a Darwinian way,” Michael S. Dell says. “Now it’s our turn.” He recently returned as C.E.O.

1年に上る社内調査の結果、Dellは、先月、幾人かのマネジャーが、2003年～2006年の間に、偽った販売高を計上して販売目標達成をでっち上げていた事を明らかにした。同社は、この期間の利益を、▲\$50m～▲\$150m減額修正しなければならなくなるだろう。この会計不正の発覚は、上席幹部に、数値をごまかせてしまう様なプレッシャー

を生み出す企業文化が存在していた事を暴露した。今年 1 月に CEO に復帰した Michael Dell (42) は、「余りにも短期の利益を追求し過ぎてしまった」、と言っている。

最近の躓きは、今までウォール街の寵児として高い評価を一身に集め、Wal-Mart Stores と並んで、ビジネス スクールの研究対象にされて来た Dell にとっては、この上ない大きな屈辱となっている。

CEO に復帰してから、Michael Dell は、矢継ぎ早に、次の改革を実施した。

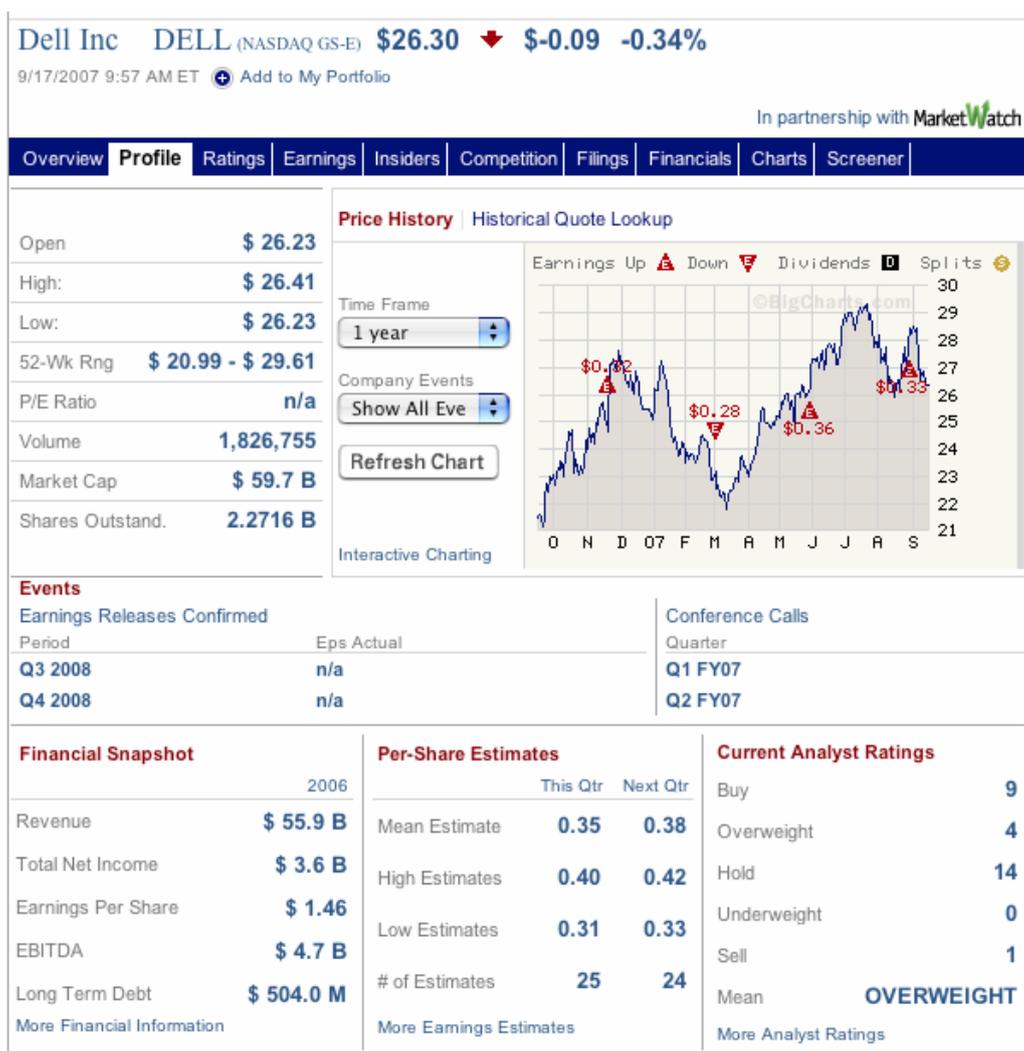
- ✓ マーケティング、消費者プロダクト、オペレーション、サービス ビジネスを任せられる上級幹部を採用した。今までは、自由放任の気風が強く、中心的なリーダー不在の状態が続いていた。各部門部門に全てを任せる分権型経営は、小企業には適していても、\$5bn から \$55bn (6 兆 6,000 億円) の売上規模となった Dell にとっては、最早相応しく無くなっている。
- ✓ 社員の 10%に当たる、およそ▲8,800 人のミドル マネジメントをレイオフした。
- ✓ 今までのインターネットと電話中心の販売 (Dell の有名な直販モデル) に加え、国内外の小売店販売も重視する事とした。(米国の Wal-Mart、欧州の Carphone Warehouse、日本の Bic Camera での小売販売を開始した。)
- ✓ 消極的だった企業買収姿勢を改め、成長に貢献する企業の買収を開始した。(過去 2 ヶ月間で、ビジネスと消費者ソフトウェアの会社×3 社を買収している。)
- ✓ 個人消費者市場展開を強化した。(今まで、Dell の販売の 80%は、企業向け販売が閉めていた。)
- ✓ 個人消費者向け販売を拡大する為に、Dell の強みである顧客とのオンラインのリレーションシップを活用して、新たなサービス (例えば、携帯電話のシグナルを受信して、子供の居場所を追跡するサービス) の開発の検討に着手した。
- ✓ 古いデザインを一掃し、個人消費者向けの魅力溢れる商品とする為に、昨年、デザイン部門の人員を 80 名に倍増した。そして、6 月には、8 色の色違いのノートブックの販売を開始した。安い Dell コンピューターのイメージを排し、Dell ブランドの再構築をはかる事とした。
- ✓ 社内で 2 ヶ月間の恩赦期間を設定した。社員が左遷を恐れずに、会社に対する素直な意見を言い合う環境を整えた。これで、上司がしがちな、問題の過小評価や過去の意思決定に対する自己防衛を無くす事に成功した。
- ✓ 今までのプロダクト中心の運営から、サービス ビジネスへも展開をはかる事とした。Dell は、ハードウェアと他社のソフトウェア販売に集中し、四半期の売上目標達成に熱中して来た。企業の顧客からは、データセンターの効率的な運営の支援要請を受けていたにも拘らず、サービス戦略は、見過ごされて来た。現在の年間 \$5bn のサービス収入を、\$20bn (2 兆 4,000 億円) まで拡大できるだろう。

- ✓ コモディティ ー コンピューターの製造者と言うイメージの払拭に挑戦して、YahooやMicrosoftなどの大顧客用のカスタマイズした製品にも対応する事とした。
 (Google は、依然として自前で設計し作り出してしまうので、Dell の顧客リストには載っていない。) 顧客の要求したプロトタイプを数週間で作り、数千のカスタム メードのコンピューターを出荷するのは、Dell の最も得意とする所だ。

Michael Dell は、嘗ては数字ばかりを追いかけた、短期的な考えの人物と見られていたが、明らかに、将来の長期的なビジョンを持ち始めている。

あと何年 CEO をやるつもりなのか? の問いに対して、彼は、自分を Wal-Mart の創業者と比較して、こう言っている。

「自分は未だ 42 歳なので、若い CEO の部類に属している」、「Sam Walton だって、45 までは CEO でなかった」、「長くこの職を続けられるだろう」 ■



5. 2007 Consumer Trends

連載 2007年の旅行消費者動向（3）

オンライン予約増加、残る話は

Web bookings up: Now, for the rest of the story

旅行のビジネスは、キット消滅するだろうとか、少なくともインターネットに取って代わられるだろうと言われ始めてから時が経っている。旅行に関する調査は、最初の可能性の問題に取り組んでいないし、ましてやそれを明らかにする事さえ試みていないが、旅行の将来とインターネットについては、色々と述べている。勿論、全てのビジネスがインターネットに行ってしまう訳では無いが、その方向へ向かっているトレンドが存在していると、ここかしこで発表されている。

今年の National Leisure Travel Monitor は、レジャー旅行者の 2/3 が、予約の前に、価格やその他の旅行情報を得る為にオンラインに行っていると伝えている。また、57%が、過去 12 ヶ月間で旅行のオンライン予約を行った事があると言っている。これ等の数値を、2001 年のオンライン調査の 35%と、オンライン予約の 19%と比較すると、オンラインの大幅な増加が達成されている事が良く分かる。しかし、これは数字上の話であって、オンラインに於ける全ての話を伝えている訳では無い。

9/11 のテロリスト攻撃の影響により、旅行販売の大幅な減少と B&M 旅行社の倒産が相次いだ。しかし、6 年後の現在では、市場はリカバリーし、パイが拡大している。それに加えて、重要な事には、より多くの店頭のオペレーションが、Web を仕事部屋と化しつつある。

Travel Weekly 社の 5 月の Agent Life セクションは、市場に於ける多様性溢れる旅行社のオペレーションの一面を良く伝えている。

Judy and Maria's Travel (Coatesville, Pa.) は、サプライヤー1社の2つの目的地しか販売していない。ロコミ販売も有るけれども、殆どの新規の顧客を、彼等の Web サイトから獲得している。この旅行社の顧客は、一流の Web ショッパーズであるが、オンライン予約ツールは減多に使用しない。

Classic Travel Service (NYC) は、昨年、豪華旅行専門の Web ベース部門をロールアウトした。幾つかのプロダクトは、オンライン予約が可能になっている。しかし、殆

どの顧客は、オンライン予約を実施しない。 幾人かの顧客は、オンラインからオフラインに変更してさえいる。 これ等の2つの旅行社は、消費者がオンライン予約を - 今の所は - そんなに望んでいないプロダクトの、オンライン予約オプションをオフナーしている。

Leisure Travel Monitor によれば、今日の殆どの人々は、ホテルやエアーの予約に Web を使用している。 レジャー旅行者の 2/3 がホテルを、それより若干少ない 62%がエアーを、オンラインで予約している。 以下、レンタカー33%、パッケージ 14%、クルーズ 7%が続く。 将来は？ の問いに対しては、40%のレジャー旅行者が、カスタマイズ可能なパッケージのオンライン予約に興味を示していると言っている。 これは、前述の旅行社 2 社が、彼等の顧客がよりオンライン予約に慣れて来る時には、大きな果実を得られる事を示唆している。

誰が何を望んでいるのか？ WHO WANTS WHAT?

調査やその他の出回っている資料は、異なった人々は異なった物を欲するが、時には、同じグループに属する人々であっても、異なった時に異なった物を欲するという道理が、正しい事だと証明している。

Leisure Travel Monitor は、この点にハイライトを当てている。 最新のリサーチは、調査や予約で Web を使用している旅行者の間で、旅行 Web サイトの最も重要な特性は、ベスト価格を探し出す能力に有ると言っている。 90%が、この機能が極めて、或は、大変望ましいと言っている。 容易な予約機能は 81%で、2 番目に望ましい機能に挙げられている。

その他の 16 のサイトの機能の中では、50%の回答者達が、ライブのカウンセラー（相談相手）へのアクセスと、旅行の特別販売に関する e-メールによる連絡を、極めて、或は、大変望ましいと言っている。 他方、旅行者達からの意見の聴取は、最も重要性に乏しく、タッタの 35%しかブリテン・ボードを、16%しか写真のシェアに、高いレーティングを与えていない。 幾つかのこれ等の機能は、人々の間で人気を無くしている。 2001 年には、2/3 の人達が e-メールの通知を重要視し、55%が同様にブリテン・ボードに夢中であった。

価格が動機付けの要因となる事について更に分析する為に、Travel Weekly 社が用意させた別の設問に対して、旅行社を使用している人達は、価格は、彼等の伝統的旅行社の使用理由の最下位に位置する事を明らかにしている。

5人に2人(39%)が、旅行社の専門性とプロダクトに関する知識を得る為に、カウンセラーを必要としていると言っている。1/4以上(28%)が便利さを、それに続いて、快適さ、パーソナルタッチ、友人の紹介、不慣れのオンライン予約嫌いが、伝統的旅行社使用の理由に挙げられている。価格は、13%しか、過去12ヶ月間で旅行社を利用した理由に挙げられていない。

Why agency users use traditional agents*	
Agent's expertise/ product knowledge	39%
Convenience	28%
Prefer personal touch	18%
Friend's recommendation	15%
Uncomfortable booking on own	13%
Price	13%
Other	17%

* Multiple answers permitted
Source: Ypartnership and Yankelovich Inc.

旅行社が、顧客とのパーソナルな関係が大変に重要である事を、前に、まるで気が付いていなかった事を、この調査の1つの統計が、ドラマチックに指摘している。全ての旅行者が旅行の専門性が重要であるとしているにも拘らず、全旅行者の83%が、それには頓着せず、友人や家族のリコメンデーションを、極めて、或は、非常に信頼していると回答している。専門家によると見られている情報源を信頼している人達は、50%にも満たない。ガイドブックに対しては48%が、旅行社に対しては46%が、信頼していると回答している。そして、旅行者の42%は、デスクティネーションやサプライヤーのWebサイトとオンライン旅行社が提供する情報を、信頼できると言っている。しかしながら、サプライヤーが、広告の形で情報を提供した場合は、19%しかこのソースを信頼しないと答えている。

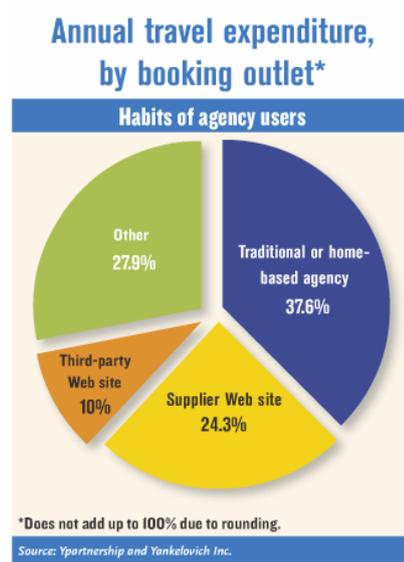
ブログは、余り信頼されていない。それに高い信頼を寄せている人は、24%に止まっている。しかし、これは、ブログを読んだ事が無い人を含む全てのインターネットユーザーの回答である。ブログを使っている人達の間では、この数値は35%に上昇する。

異なった設問のコンテキストで浮かび上がったモノであるが、48%の旅行者が、アコモデーションを選択する際に、第三者システム(AAA, Mobile, etc.)のレーティングが重要であると言っている事は注目に値する。これは、幅広く言って、この様な独立したレーティングシステムが、友人や家族の助言には到底及ばないが、ガイドブックや旅行社のエージェントと同程度に重要と考えられている事を示している。

エアーやホテルを予約する旅行者の間では、一般的に言って、その2/3がWebでベストプライスを得ており、Webが彼等の旅行を手配する上で、最も便利な方法となっている。約5人に1人は旅行サプライヤーが、そして、タッタの13%は(オフラインの)旅行社

が、ベスト プライスを提供し予約する為の最も都合が良い方法であると回答している。このコンテキストに於ける小売旅行社の位置は、2001 年のベスト プライスの取得の 36%、予約の最も便利な方法の 42%から低下している。しかしながら、この同じグループ（エアーとホテル サービスの利用者）は、旅行社が、彼等の旅行の意思決定を大いに助けてくれていると言っている。全般的に見て、54%は、旅行社が、彼等の旅行の選択の際に影響を与えていると言っている。パッケージの選択では 57%が、ホテルやリゾートの選択では 53%が、クルーズの選択では 51%が、旅行社が影響を与えていると言っている。以下、デスティネーション 49%、旅行保険 48%、航空会社 44%と続き、レンタカー（22%）や鉄道（11%）となると、その影響力は大幅に低下する。

Ypartnership のトレンド ウォッチによれば、旅行社の影響力は、最近数年間で、少なくとも 2つの分野で、大幅に上昇した。2001 年には、旅行社を利用しているこのグループは、デスティネーションの選択でタッタの 21%しか、クルーズの選択では 33%しか、旅行社の価値を認めなかった。しかしながら、良く知られている様に、旅行社を利用している人達は、状況に応じて、幅広く各種のチャネルを活用している。最新の調査では、過去 12 ヶ月間に、旅行社を利用している顧客の 1/3 を若干上回る（37.6%）人達が、彼等の旅行を旅行社経由で購入した。それ以外の人達は、24.3%がサプライヤーの Web サイトで購入し、10%が Expedia や Travelocity の如くの第三者サイトで旅行を購入した。



1/4（27.9%）は、サプライヤーのオフラインと直接ディールする等、何処か他を使用している。前に述べた通り、旅行のインターネット販売シェアは、増加しているし、明らかに更に増加しつつある。全ての旅行者の 15%が、情報取得の為に旅行社を使用し、13%がレジャー取扱旅行社経由で予約している。そして、エアーやホテルを利用している人達の 1/4 が旅行社で情報を入手し、23%がそこで予約している。2001 年には、エアーとホテルの利用者の 54%が、旅行社経由で予約していた。

これ等の旅行者の 1/4 は、今後 12 ヶ月の間に、レジャー旅行の予約の為に伝統的旅行社を利用すると言っているのも、もし、このインテンションに意味が有るとするならば、この数値は、今年に変動しないだろう。インターネットを利用している旅行者の殆ど同数の人達が、Expedia（42%）と Travelocity（41%）を訪れていると言っている。次に多く使われているのが、Orbitz（31%）、ホテルの直販サイト（30%）、エアラインの直販サイト（28%）だ。

これ等の旅客の 1/4 が、過去 12 ヶ月間にブログを訪れている。 ブログの利用者の 1/3 が、最も人気有るサプライヤーをチョイスする為に TripAdvisor を訪れている。 という事は、旅行の調査の為に Web を使っている全レジャー旅行者の約 8% が、TripAdvisor を訪れている事になる。 旅行調査の為に Web を使っているそれ等の 1/3 近く (31%) は、オフライン メディアで見た広告の Web サイトでもって、情報を入手したと言っている。

最後に、オンラインで旅行の調査と予約をしているレジャー旅行者のタッタの 9% しか、ドット・トラベル ドメインを知っていない。 そして、それ等の 1/3 が、使った事があると言っている。 ドット・トラベルを知らないと答えた人達の略半分 (47%) は、それを使用する事に、極めて、或は、大変興味を持っていると言っている。 変化を注目する必要がある。 ■ — 次号<最終回>に続く —

6. 其の他のニュース

旅行流通 & TD

(1) オービッツ、SNS 型 空港アップデート サイト立ち上げ

Orbitz Worldwideが、ユーザーが作る情報 (UGC) を集めて、全米の主要 40 空港のアップデート情報を旅客に提供する SNS 型サイト OrbitzTLC Traveler Update (<http://updates.orbitz.com>) を立ち上げた。 このサイトは、旅客が持ち寄る情報により、天候、便のステータス、空港迄の交通状況、セキュリティー ラインの待ち時間、駐車場の状況などの、アップトゥーデートな空港情報を提供する。 旅客は、携帯電話、Blackberry等の携帯端末などから、このサイトにアクセスして、空港情報を取得する事が出来る。 Orbitzは、顧客が送って来る情報を、FAAデータや、航空会社のレポート、運輸保安局 (TSA)、Weather.com、Yahooのトラフィック情報により補完している。(TDW, 9/10/2007)

Stay a step ahead with real-time updates from travelers just like you.

Help your trip go smoothly with up-to-minute updates from fellow travelers about security line wait times, traffic & parking, taxi lines and more. Combine this with real-time, critical travel information, including OrbitzTLC air-traffic updates, FAA airport updates, traffic delays and weather, and you'll have everything you need to keep your travels on track!

Get started! Select an [airport](#) icon on the map below or from the menu to see current airport conditions

Select an airport

See if your flight is on time. [Check flight status](#)
 Access the mobile version at [mobile.orbitz.com](#). [Send to phone](#)
 We can help your trip go more smoothly. [See quick demo](#)



Top updates from around the U.S.

[Create a new traveler update](#)

Several flights just came in and baggage claim ...
 Philadelphia (PHL)
 < 1 min ago by Anonymous

USAir flight 1961, service to Tampa will now ch...
 Charlotte - Douglas (CLT)
 1 min ago by Anonymous

Traffic is pretty bad - 45 min from armitage ex...
 Chicago - O'Hare (ORD)
 1 min ago by Anonymous

The airport runways of Hartsfield Jackson are n...
 Atlanta - Hartsfield (ATL)
 2 mins ago by Johnny678

Just a reminder that US Airways flight 3279 to ...
 Philadelphia (PHL)
 3 mins ago by garv954

ORBITZ TLC OrbitzTLC National Flying Forecast

Updated as developments warrant by the [OrbitzTLC team](#) | Last updated September 14, 2007 (6:06 AM CDT)

CHICAGO (Orbitz) -- Here's the delay outlook at some of the busiest U.S. airports:

- Newark, JFK, LaGuardia:** Heavy air traffic may slow arrivals by 45 to 60 minutes throughout the day.
- Baltimore-Washington, Reagan National and Dulles:** En-route thunderstorms during the day followed by rain showers in the evening may slow arrivals by 45 minutes.
- Atlanta Hartsfield-Jackson and Charlotte Douglas:** Thunderstorms could slow arrivals by 45 minutes if flights need to be rerouted for safety.
- Chicago O'Hare:** Gusty northwest winds may slow arrivals by 45 minutes if air traffic control needs to use a runway configuration that limits hourly arrivals.
- Detroit Metro:** Thunderstorms may slow arrivals by 45 minutes through midday.
- San Francisco:** Morning low clouds and patchy fog may slow arrivals by 60 minutes through the afternoon.



(2) 米旅券発給、ノーマルに復帰

今年1月からの Western H 一時、3百万冊以上にも上った旅券申請のバックログが、夏場の旅行シーズンの終了とともに解消した。今では、申請から発給までの期間は、通常の6週間～8週間に復帰した。緊急サービスも、3週間以内で旅券が発給出来るまで回復した。9月30日に終了する2007年会計年度では、1,600万冊の旅券が発給されるだろう。(2006会計年度では、1,210万冊が発給された。) 2008年1月からは、海路と陸路に於ける出入国にも旅券の保持が義務づけられるので、旅券発給数の増加は、ここ当面続きそうだ。国務省は、それまでに、更に数百人を採用し、発給遅延が再発しない万全の体制を構築すると言っている。議会は、準備不足を理由に、来年1月からの次の段階の WHTI の導入を延期させる法案(旅行業界が強く求めている)を準備している。(DTW. 9/7/2007)

(3) トラベルポート、GDS 事業部門統合

Travelport は、同社の GDS 事業である Galileo と、Worldspan と、その他の3部門を、1つの管理体制の下に統合する。3部門とは、旅行マーケティング インテリジェンス サービスの Shefered Systems、サーバー ベースのエアライン IT ビジネス aiRES、旅行関連会社の流通とマーケティング サービス THOR。Travelport は、この統合により、マネジメントの効率性の飛躍的向上をはかる。(DTW. 9/10/2007)

(4) セーバー、ジャーニ ネットワーク廃止

Sabre Holdings は、同社の2つユニットである Jurni Network と Trams Marketing Advantage を統合して、Trams Marketing Alliance を設立する。Trams 会計システムと ClientBase CRM プロダクトのベンダーで知られる Trams は、現在 1,700 の旅行社サブスクライバーを保有する、e-メール マーケティング ツール Trams Marketing Advantage (TMA) を2年前に導入した。

一方、旅行社のコンソーシアムである Jurni Network は、より強力なマーケティングにフォーカスをしていたが、マーケティング ツールを保有している Trams と合併する道を選択した。Jurni のメンバー300社の全ては Trams のサブスクライバーではないので、全員が Trams Marketing Alliance に参加するかどうかは不明。(DTW, 9/11/2007)

(5) 旅行テック企業、無料 CRM ツール展開

旅行テクノロジー企業 Travel Sciences (Hartford, Conn.) が、e-メール、旅行計画、顧客旅程、コミッション トラッキングなどの要素を一まとめにした、そして GDS や会計システムともリンクする、無料の CRM プログラムをロールアウトした。収入は、掲載する広告から得るビジネス モデルを採用している。

このプログラムは、画面上から、クリック 1 つで顧客に電話をかけたり、インスタントメッセージを送ったりする事が出来るソーシャル ネットワーキング機能も有している。また、旅行社のエージェントの専門性を紹介するブログや、旅行社オンリーのコミュニティーを作る事も出来る。LAS で開催された ASTA のトレードショーで、150 の旅行社が、このプログラムに参加した。(DTW, 9/12/2007)

(6) ARC 8 月実績

ARC の 8 月実績は、前年同月比 +6.92% の \$6.6bn (7,900 億円) であった、1 旅行社 1 日当たりの平均精算額は \$10.540 であった。国内線航空券販売は \$3.1bn(+0.89%)、国際線は \$2.6bn (+14.09%) であった。(税とフィーは除外してある。) ARC 公認店舗数は 18,564、STP は 1,592、航空会社数は 158 社であった。(DTW, 9/13/2007)

空 運

(1) FAA、ニューヨークとニュージャージーの空域デザイン変更

米 FAA は、9 月 5 日、NYC, New Jersey, PHL の 3 メトロポリタン地区上空の 31,000 平方マイルの空域デザインを、変更する事を最終決定した。この変更は、NYC, New Jersey, Pennsylvania, Delaware, Connecticut の 5 州に於ける新たなフライト パターンを作り出す。このデザインの変更には、環境アセスメントや地元との協議に 10 年近くの歳月が費やされたが、騒音が増加する一部の地区の頑固な反対が有り、未だに確実なモノとはなっていない。多分、空域の周辺住人より訴訟が起こされるだろうと、FAA は言っている。訴訟が無いとしても、この複雑且つ広範囲に亘るデザイン変更の完全な導入には、5 年が必要となる。けれども、2011 年には、現行比で▲20%の空の混雑解消が図られるだろう。

今年第1四半期の各空港の定時性は、EWR 55%（全米最悪定時性空港）、LGA 58%（2番目に最悪定時性空港）、JFK 60%（4番目に最悪定時性空港）、PHL 65%（5番目に最悪定時性空港）となっている。これ等の空港で共通している問題は、到着と出発の空路が共同して使われている事にあると FAA は言っている。現在、NYC, New Jersey, PHL の3メトロポリタン地区の空域を飛行する航空便は、全米のトラフィックの1/6を構成し、2011年には15%~20%になる、と FAA は予測している。(DTW, 9/7/2006)

（2）デイジェット、米でエアタクシー事業開始

米国のエアタクシーのパイオニアである DayJet は、計画より1年遅れて、フロリダで今月末より営業を開始する。世界的なソフトウェアグループ大手の Citrix System の元会長 Ed Iacobucci により興されたこの企業は、世界最初のオンデマンドの座席売りジェットサービスの企業となる。使用される航空機は、パイロット×2人、乗客×3人乗りの超軽量小型ジェット機（VLJ）の Eclipse 500 型機で、300マイル~600マイルの短距離路線中心の営業となると予想されている。DayJet は、向こう2年間で、Eclipse 500 型機を×300機導入し、このビジネスモデルが成功する暁には、5年後には×1,400機のフリート編成とする計画を有している。(DTW, 9/10/2007)

（3）米旅客、手荷物事故頻発で 英国航空を訴える

米国の旅客達が、BA の頻発している手荷物事故に対し、過去2年間に亘る損害賠償を要求した。そして、この要求を集団訴訟に発展させる事を計画している。モントリオール協定は、国際線に於ける手荷物事故の保証限度額を、×1手荷物当たり \$1,500 以下に制限している。しかし、原告団達は、問題を起こした航空会社に、重大な瑕疵や未必の故意が有る場合は、限度額は適用されない筈だと主張し、このケースが、余りにも手荷物事故率が高い BA に当てはまると言っている。最新の欧州航空会社協会（AEA）のレポートによれば、BA では、この第2四半期に、1,000旅客当たり28個の手荷物のハンドリングミスが発生している。（2006年の第2四半期は23個）（米国の国内線のハンドリングミス件数は、6月で、1,000旅客当たり7.92。）(DTW, 9/10/2007)

（4）航空会社、Q400 型機を緊急点検

Bombardier 社製の人気航空機 Q400 型ターボプロップ機の2度目の事故（9月9日、デンマークに於いて、主脚のトラブルで滑走路に衝突）の発生で、同型機を使用している世界の航空会社は、緊急点検の為に、この機材の運航を再び中止した。Bombardier 社は、古いモデルの一時的な運行中措置をとるよう、航空会社に指示を出した。Q400 型機×27機を保有している SAS は、この機材が、全フリートの10%に当たる。3月

には、全日空の Q400 型機が、前脚の不具合で胴体着陸を余儀なくさせられた。Bombardier とランディングギアを製造した Goodrich Corp.は、同型機の使用航空会社に対して、10,000 サイクル毎のギアの点検をリコメンドした。Bombardier は、×160 機の Q400 型機を販売し、内×60 機が 10,000 回以上のサイクルを持っている、と語っている。Q400 型機は、燃料消費効率に極めて優れ、現在、×90 機のオーダーと、×126 機の条件付き発注、若しくはオプションを保有している。(wsj.com, 9/12/2007)



A Scandinavian Airlines System Q400 turboprop makes an emergency landing at Aalborg's airport in Denmark, in this photo taken Sunday Sept. 9, 2007. All 73 passengers and three crew members were evacuated safely.



A damaged Scandinavian Airlines Dash 8-Q400 airplane of sitting at Vilnius airport on Wednesday after its landing gear failed.

(5) バージンのリモバイク サービス

Virgin Atlantic は、LHR 空港とロンドン中心街をバイク タクシーでもって、45 分で結ぶサービスを提供している。(vigin.com)



HOME

What is Virgin Limobike?
It's a passenger motorbike. Based in London, it provides the quickest and one of the most glamorous ways to get from A to B. Celebrities use it, business people use it, in fact people from all walks of life use it, whether it be to get to the airport quickly regardless of how bad the traffic is or to glide from one end of London to the other.

We are the experts in getting people to their destinations on time.

Contact details
Virgin Limobike
5th Floor
Communications Building
48 Leicester Square
London WC2H 7LT

Tel: 020 7930 0814
Email: bookings@virginlimobike.com

(6) 燃料セーブ ジェット モーター開発される

ジブラルタルの Chorus Motors PLC の子会社 WheelTug Inc.が、空港の誘導路でジェット機を動かす事が出来る強力トルク電気モーターを開発した。このモーターは、ジェット機の機首のランディングギアに装備されて、ジェット エンジン点火せずにタクシングを可能にするほか、トーイングの手間を必要とせずに、自走でスポットへの出入りを可能にする。WheelTug 社は、このモーターを装備した航空機は、1 機当たり月間のジェット燃料代を、▲\$60,000 (720 万円) 節約出来ると言っている。WheelTug 社は、FAA から、モーターの実機装備の許可を取得して、今後7ヶ月以内に B737 型機によるテストを開始する。(wsj.com, 9/10/2007)

(7) ヒースロー空港、8月利用者数増加

LHR 空港の8月の利用旅客数が、前年同月比で +6.5%増加して、過去5年間で最高の640万人となった。LHR の利用者数は、最近、厳格なセキュリティー(機内持ち込み手荷物が×1個に制限されている)と、頻発するチェックド バッグジの誤手配で、減少が続いている。8月の利用者数の増加は、過去4年間に毎年発生したスケジュール大混乱による便の欠航と大量の旅客ストランドが、今年には発生しなかった為による。

過去4年間の8月は、2003年と2005年はBA空港スタッフの山猫スト、2004年は空港スタッフショーテッジとオペレーショントラブル、2006年は液体爆弾テロ計画発覚によるセキュリティーの厳格化により、毎年利用者数の減少が発生していた。

今年8月の欧州域内路線と大西洋路線の搭乗客数も、夫々、+8.2%、+10.2%と増加した。しかし、乗り継ぎ旅客のLHR嫌いは、継続して続いている。

LHRの利用者数は、過去13ヶ月間で、11ヶ月が前年割れとなっている。過去12ヶ月間では、8月の増加により、▲0.9%の低下に止まり、6,720万人の利用者数となった。(FT.com, 9/12/2007)

(8) グーグルが、NASAの滑走路を利用する

Googleは、本社から4マイルしか離れていない(車で7分で行ける)、NASAが運営しているMoffett Field空港を、年間\$1.3m(1.5億円)で利用する事になった。Googleは、ここにLarry PageとSergey Brinが使用する特別改修したB767-200型機×1機と、Googleの幹部が使用するGulfstream Vs型機×2機を駐機させる。航空機騒音を嫌う地元住民は、Moffett Fieldの民間機の利用に強く反対して来ている。何時もは地元の誇りと目されていたGoogleの地元との関係が、これで気まづくなってしまうかも知れない。NASAは、Googleが駐機する航空機とそれ以外の航空機を利用して、科学的なデータを収集するので、地元の理解も得られるだろうと言う、楽観的な見通しを述べている。(nytimes.com, 9/13/2007)



The Google founders, according to one of their own Google maps, will spend just 7 minutes to get from their offices to the NASA airport where their jet is parked. As the crow flies, the airfield is only 1.7 miles away. View Larger Map

(9) アリタリア、上半期決算で損失幅若干減少

AZの上半期決算は、収入が +3.1%増加してE2.31bn(3,690億円)となり、損失が▲220.2m(352億円)から▲211.1(337億円)に若干減少した。この期間の燃油費は、ユーロ高の影響により、▲1.5%減少し、E464mとなった。逆に、労務費は +14%増加してE439mとなった。労務費の増加は、先の労働組合との取り決めによる採用の増加によるモノ。AZは、今後12ヶ月間以上の運営を継続して行く為の十分なキャッシュリザーブを保有している、と言っている。新会長に就任したMaurizio Pratoは、今月末までに同社の売却先を探し出すと言っているが、具体的な話は全く進展していない様だ。AZは、AF/KLMとのハイレベルの協議が持たれていると言う、イタリア紙の最近の報道を否定している。(wsj.com, 9/13/2007)

(10) シンガポール A380 型機初便切符のオークションに 10 万ドルの値がついた

10月25日の、SQのA380型機SIN→SYD初便の切符オークションで、Sydneyのビジネスマンが、最高クラスのSuiteクラス×2席を、\$100,380(1,200万円)で落札した。10月25日のSIN→SYDと、10月26日のSYD→SINの両便×638席が、既にeBayのオークションサイトで販売され、現在、僅か24席が残っている。最低落札価格は、SYD→SINエコノミークラスの\$560。収入金合計\$1.32m(1.58億円)は、慈善団体に寄付される。(channelnewsasia.com, 9/13/2007)

水 運

(1) 韓国、ロジスティック ハブに投資

韓国政府は、9月7日、同国のグローバルロジスティックハブを発展させる為に、世界の港に投資する、2兆ウォン(1,200億円)に上る2つのプライベートファンドを立ち上げると発表した。日本・中国の間に挟まれた韓国は、航空貨物はインチョン空港、海運は釜山港を、東アジアのロジスティックハブとする事を計画している。韓国開発銀行とKookmin Bankが、それぞれ向こう15年間の投資資金1兆ウォンを管理する。政府は、5年間に亘って、3,000億ウォンをこのファンドに繰り入れる。残りは、銀行、保険会社、年金基金が分担する。

世界のロジスティック業界は、2005年の6兆ドル(720兆円)から、2010年には9兆ドル(1,080兆円)に拡大すると予測されている。(FT.com, 9/8/2007)

(2) イージークルーズ、2隻目のクルーズ船購入

EasyCruise が、2隻目のクルーズ船 EasyCruise Life (乗客 500 人乗り) を、来年 4 月にギリシャとトルコのクルーズに就航させる。 EasyCruise は、この船をヨルダンの Arab Ship Management から購入した。(購入価格は明らかにされていない。)

同社は、ギリシャ造船所 Neorion Holdings で×2 隻の新造クルーズ船を建造する計画を有していたが、これを延期している。 また、Louise Cruises とのフランチャイズ契約による 3 隻のクルーズ船導入も延期している。 2011 年までに×11 隻にするフリート拡大計画の見直しが始まっている様だ。(DTW, 9/11/2007)

(3) 中国、造船量 (deadweight) で韓国を追い抜く

中国が、今年上半期に、deadweight カウントで、韓国を抜いて世界一の造船大国となった。 中国の 165% に上る受注増加により、deadweight 屯数で、中国は 49.9m となり、韓国の 42.8m を追い抜いた。 しかし、compensated gross tonnage では、韓国の 15.3m 屯の新規受注に対して、中国は 13.8m 屯に止まっている。 世界の 40% の造船シェアを誇っている韓国 (世界最大の造船所×3 社 Hyundai, Samsung, Daewoo を保有) の足下に、中国がヒタヒタと迫って来ている。

韓国の上半期の受注額は、前年を +51.3% 上回る \$33.2bn (3 兆 9,800 億円) に達している。 Chevron のタンカー \$1.8bn (2,150 億円) などの高価値船の建造が増加している。 中国は、低賃金を武器にして受注を増加させているが、技術水準や造船効率では、韓国には未だ未だ及ばない。(FT.com, 9/12/2007)

(4) 中国 パールリバー デルタの港がブーム

世界最大のコンテナ ターミナル運営業者の Hutchison Port Holdings が、Shenzhen West Port Terminals Ltd. の株式保有を 41.7% から 65% に拡大する事を検討している。

香港コングロマリット Hutchison Whampoa の一部門である Hutchison Port Holdings は、この他にも Shenzhen West Port Terminal の側の、Yantian International Container Terminal を所有している。 同社は、1993 年から、何処よりも早く中国に進出し、現在、香港に加えて、中国の 11 港でターミナルを運営している。 2005 年からは、上海深海洋山 (Yangshan) メガ港の運営にも協力している。

Yantian (塩田港) は、深川 (Shenzhen) の主要な港で、中国南部 広東省の製造業が集中している地区の輸出ゲートウエー港となっている。 昨年には、17.4 百万個の 20 フィート コンテナを取扱い、世界第 4 位のコンテナ港となった。(①SIN 24.8m、②香港 23.5m、③上海 20.2m。)

ロンドンの Drewry Shipping Consultants Ltd. の研究部長 Neil Davidson は、過去 18 ヶ月間、コンテナ港業界では前例のない M&A の取引が繰り広げられていると言っている。 短

期間の内に、これだけ多くの主要な取引が、これだけ多額の金で取引されているのは見た事が無いと言っている。北米だけを例にとっても、\$8bn (9,500 億円) に上る 10 件のメジャーな取引が行われている。

世界第 2 位のオペレーターである、オランダ海運グループ A.P. Moeller-Maersk の一部門 APM Terminal は、6 月に、Dachan Bay Phase 2 と呼ばれている深川の別のターミナルの 51%を買収する事に合意した。 昨年の 12 月には、Pearl River ターミナルの Nansha コンテナ港の第 2 段階の 20%を買収した。

Hutchison も APM も、Pearl River Delta 港の継続したコンテナ量の成長に投資している。これ等のターミナルの成長は、隣接している香港のコンテナ港のドミナントなシェアを浸食し始めている。これ等のコンテナ港からの積み出しは、香港よりもコンテナ当たり ▲\$250 もコストが安い。香港までのトラック輸送コストが +\$150 に加え、香港のコンテナ港の諸経費が +\$100 割高となっている為だ。(wsj.com, 9/132007)

(5) ロイヤルカリビアン、フランス ブランド立ち上げ

Royal Caribbean Cruise Ltd.が、フランス市場専用の Croisieres de France クルーズを立ち上げた。同社は、フランス市場に参入する初めての米メジャー クルーズ会社となる。来年 5 月より、地中海クルーズに就航する。使用する船は、Hapag-Lloyd が所有する 乗客 752 人乗りの Blue de France 丸で、およそ \$41.6m (50 億円) をかけて就航前改修を実施する。就航初年度には、×46 クルーズ (全て 7 日間クルーズ) を航海し、夏場は地中海、冬場はカリブに展開する。(DTW, 9/13/2007)

陸運 & ロジスティックス

(1) ドイツ郵便が、欧州委員会の 2 度目の取り調べを受けている

Deutsche Post が、政府補助金の不正使用の疑いで、欧州委員会の競争当局の取り調べを受けている。欧州連合の国家補助法は、僻地への郵便配達事業への補助金支給は認めているが、如何なる補助金も、民間デリバリー企業と競争しているその他の分野への流用を禁じている。この取り調べは、民間のデリバリー企業からの調査要求により開始された。Deutsche Post は、2002 年に、欧州委員会から、政府補助金が不正に使用されたとして、E572m (910 億円) にぼる補助金の政府返還を求められている。Deutsche Post は、これを不服として European Court of First Instance にアピールし、その裁定が今年中に出る予定となっている。Deutsche Post は、欧州裁判所の裁定直前の 2 回目の取

り調べに、戸惑いを隠していない。

欧流連合では、2009年までに、域内の郵政事業の完全民営化を計画しているが、組合やフランス等の国々から強い反対を受け、この計画通りの実施が危ぶまれている。

(FT.com, 9/13/2007)

ホテル & リゾート

(1) ベストウエスタン、アジアで急速展開

Best Western International が、3年以内に、アジアで最大のホテルチェーンになる計画を有している。向こう6ヶ月間に、Best Western は、中国・日本・インドネシア・タイやその他の国で、×17の新ホテルと契約し、2010年までに200以上のプロパティを保有する。Best Western のアジアのプレゼンスは、2001年のタッタの×6軒から、今日では106軒に拡大している。殆どの北米のホテルは中級クラスのホテルと看做されているが、アジアでは4つ星のチェーンを展開している。(DTW, 9/7/2007)

(2) アコー (仏)、レッドルーフを\$1.3bn で売却

フランスのホテルとビジネス サービス グループ Accor は、Red Roof Inn モーターチェーンの売却が完了したと発表した。Accor は、このブランドを、Citigroup の Global Special Situations Group と Westbridge Hospitality Fund から構成されるコンソーシアムに\$1.313bn (1,570億円) で売却した。Accor は、現在、Motel 6 エコノミー ホテルの拡大にフォーカスを当てている。2010年までに、北米で、×200以上の新しい motel 6 をオープンする。(DTW, 9/10/2007)

(3) ホテルの環境対策

Starwood Hotels & Resorts World Wide は、1年前に、環境に優しいホテルブランド Element を立ち上げた。そして、1号店には、所謂グリーンプロダクトを多く使用する。例えば、塩や胡椒のシェイカーは100%リサイクルが可能で、タオルやシーツは全て有機繊維から作られた物を使用する。また、調理台のトップは、リサイクル可能な材質で作られる。Starwood は、このグリーンなホテルを×90軒展開する。

Marriott International や Hilton Hotels を含む大手ホテルは、環境問題にウルサイ消費者にアピールする為に、極めて幅広いこの問題に対するイニシアティブの採用を検討している。そして、同時に、サービスの品質を低下させずに、水やエネルギー消費やゴミの

量の減少を計画している。

問題は、グリーン基準が定まっていない事である。また、古いビルを使用しているホテルにとっては、グリーンとする為に莫大な改造費がかかってしまうという問題もある。ホテルは、グリーンホテルと喧伝しているけれども、何に基づいて、どの様にグリーンなのかを判断出来る、業界スタンダードが存在しない。幾つかのホテルは、U.S. Environmental Protection Agency の Energy Star プログラムや、U.S. Green Building Council のグレード評価に参加したり、Green Hotels Association が発行するグリーンプロダクト情報を利用したりしている。ホテル達は、業界標準を作る必要があると言っている。(wsj.com, 9/11/2007)

The Hilton Portland & Executive Tower in Oregon meets the Green Seal standard; cards issued by the "Green" Hotels Association; a hotel chair by Furniture, billed as organic and chemical-free.



Hilton Hotels (left); "Green" Hotels Association (tags); Furniture

その他

(1) アジアの都市が、スマート・カードで繋がる

日本・中国・韓国、及びその他のアジアの国々の鉄道や国内運輸機関が、日本のプランである電子的な“スマート・カード”による総合共通支払システムで、予想していたよりも早く統合されるかも知れない。スマート・カード(或は integrated chip technology)は、既に香港・東京・上海・ソウル・シンガポール・バンコック・クアラルプールの地下鉄やバスや高速道路の通行料金に使用されている。日本では、2001年以來、2,500万枚が販売され、電子キャッシュとして駅構内の売店の買物にも使われ始めている。アジアに於ける単一システムへの統合は、通貨両替の手間と、慣れない外国交通機関の

切符購入の煩わしさから、旅行者を解放するだろう。

日本の国交省は、9月13日、2011年までにアジア域内の統一カードを作成する為の、ソニー・東芝・日立などの日本の大手企業で構成された研究チームを編成した。アジア各国は、ASEAN+3の枠組みの中で、域内統一カード作成について合意している。国交省は、どの国テクノロジーに統一するかを明言を避けているが、日本が有利と見られている。香港・シンガポール・ニューデリー・バンコック・中国の深川は、全てソニー製のカードを使用している。

統一カード作成には、発展途上国の問題、電子現金サービスを利用していない国の問題、刻々変わる為替の問題などの難問が存在する。(FT.com, 9/13/2007)

編集後記

- ◆ 今週号の、「連載」Travel Weekly社の2007年の消費動向(3)“オンライン旅行増加、残る話は”は、数値のやたら羅列や、例示の分かり難さ等があり、少々理解するのが難しい。

このレポートは、要すれば、オンライン旅行予約が継続して増加しているけれども、全ての旅行セグメントに亘って増えている訳では無いと伝えている。（オフラインの）旅行社を継続して使っているセグメントは、或は、オンラインから戻って来ている旅行者は、オンラインのセグメントとは違って、ベスト価格ではなくて、専門性とか便利さとかヒューマンタッチを重視している。

（このレポートで使用されている“travel agency”と“agent”は、全て“旅行社”と和訳したが、文脈の前後関係から考えると、どちらもオフライン旅行社を意味しているようだ。）

この旅行社使いのセグメントは、オンラインが増えている中で、決して無くならないと伝えている。（一部では増加してさえいる。） □

- ◆ New York Times の電子版の“バーチャルでも、実質が問題<セカンドライフ>の”記事では、創造性を発揮する場として開発された 3D のバーチャルな世界である筈のセカンドライフが、創造性なんかは吹っ飛んでしまって、現実丸写しの生活が、ここで繰り広げられているとレポートしている。“商業主義や”や、見てくれの外観を大切にする **appearance oriented** の文化が、ここでも重要視されていると言っている。創造性を発揮すると言う事は、オフラインでもオンラインでも簡単ではないと言っている。

バーチャルな世界に於いても、ユートピアなんかは存在しない様だ。寧ろここでは、現実の世界の“Jones 家に負けるな”の如くの醜い人間の本性が、モット丸出しになっていると、バーチャル世界の社会学の研究者が指摘している。

（英語では、見栄をはったり、張り合ったりする事を、**keep up with the Joneses** と表現する。）

インターネットは、匿名性を特徴としている。セカンドライフは、誰にも自分だと悟られない、自分でないアバターをそこで泳がせて、それに、何にも気兼ねせず、自分の恐ろしい本性を存分に発揮させる所なのかも知れない。

また、この記事は、“トヨタを始め、世界的な大手企業が、儲け話を狙って、争ってセカンドライフに店を出しているが、この種のソーシャル マーケティング手法は、ここの住人には効果が少ないと様だ”と言っている。先々週号の「連載」Travel Weekly 社の 2007 年の消費動向（1）“次は何？ バーチャル、ユーザーレビュー、本物だ”が指摘している様に、ここに進出する企業は、Starwood の新ブランド Aloft が行っている様に、セカンドライフを巨大なフォーカス グループとして利用する方が良い様だ。 □ (H.U.)

表紙：

アメシャ

1 色 1 版 手彩色

H 100mm×W 90mm

2002 年 1 月作

TD 勉強会 情報 287 （ 以 上 ）