

平成 22 年 1 月 18 日

# TD 勉強会 情報 410

1. カヤック、モバイルに進出
2. 空港セキュリティー強化 需要減少に繋がる？
3. 機内 Wi-Fi は副収入源として成功する？
4. その他のニュース
5. 編集後記

<< 極東航空株式会社 物語 (3) >>



## 1. カヤック、モバイルに進出

Kayak が、iPhone やそのアプリ人気に便乗して新たな iPhone 用のアプリを開発した。そして 2010 年には、携帯から予約できるようにしている。勿論この予約は通常の予約とは異なり、Kayak がユーザーのクレジットカード情報を収集して、ユーザーに成り代わって予約をする方法が採用される。従って、Kayak がオンライン旅行社 (OTA) に脱皮している訳ではない。寧ろ、OTA との競争を強化している。



メタサーチ市場が飽和点に近づきつつあるので、Kayak は顧客との繋がりを強化するために戦略変更を行なっているようだ。メタサーチの携帯経由の予約代行ビジネスは、ユーザーから煩雑な予約操作を取り除いてくれるだろう。そして、サプライヤーはメタからの予約を受け付けないかも知れないリスクも無くしてくれるだろう。更には、この戦略変更が、懸案であったホテル市場への参入も強化してくれるだろう。

12月に発表された Kayak の iPhone 版アプリは、米国の iTunes ストアで第 5 位、英国では第 20 位にランクされている。Kayak は、メディア企業 (所謂 “場貸し”) としてユーザー向けの旅行計画段階の機能をより充実させて顧客の拡大を目論んでいるようだ。 ■

## 2. 空港セキュリティー強化 需要減少に繋がる？

(1) travelweekly.com, 1/11/2009

### **Fear, confusion grip aviation following terrorist incident**

#### **航空機爆破テロ未遂事件以降の需要減少不安**

12月25日のNW機爆破未遂事件で、折角回復し始めた航空需要の影響が心配されている。セキュリティーチェックの強化、ノーフライ・リストの補強、航空リスク諜報収集の拡大などの政府の対策が採られている。業界では、これ等のセキュリティー強化策\*が、需要へネガティブな影響を少なからず及ぼすという見方が一般的になりつつある。（\*基本的には従来のセキュリティー検査方式を踏襲したものであり、新たな方式が採用されている訳ではない。）

米政府は、今回の未遂事件が諜報活動の失態であることを基本的に認めているが、このセキュリティー強化策が旅行の全ての面に確実に影響を及ぼすだろう。ビザ発給審査の長期化、空港の長い列、イライラした待ち時間、面倒なセキュリティーチェックなどのハッスルが或る程度の航空需要を遠ざけてしまうだろう。一時中断されているRegistered Traveler\*は、少なくとも短期的には復活されないだろう。（\*事前に身元確認を済ませた旅客の生体情報をカードのチップに格納して、セキュリティーポイントの迅速通過を可能にするプログラム。）

しかし、この事件をテイクチャンスとして、全身スキャンのハイテク検査機の導入を促進させるべきだという声が日増しに強くなっている。米運輸保安局は、2010年中に更に300台の全身スキャン機を導入することを計画している。また一部の業界団体は、旅行促進法（Travel Promotion Act）を早期復活させて、今こそ米訪問者に対するウエルカムの姿勢を米国は示すべきだと主張している。 □

(2) wsj.com, 1/11/2010

### **European Airports Warn of Mounting Security Costs**

#### **欧州空港、セキュリティー費用増加で悲鳴**

欧州の空港が、オバマ政権のセキュリティー強化策の導入でコストが膨らみ、最終的には航空不況のドン底にある最中に航空運賃の値上げを余儀なくされてしまうと言っている。BRUのAirports Council International Europeは、全身スキャン機の導入補助など

の追加的セキュリティー強化に対する政府の支援を要請している。欧州連合は、今の所 新たなセキュリティー強化策は何も導入していない。EU は、連合内のセキュリティーに関する規則は決定するが、実際の運用は加盟 27 ヶ国に一任している。欧州の殆どの国は、域外の他の国とは異なり空港セキュリティーのコストは負担していない。そのため、欧州の空港の運営費の 35% (2001 年では 8%) が既にこの費用で占められている。そして空港従業員の 40% がセキュリティー関連要員だ。LHR と AMS の 2 空港は、大西洋便旅客用に全身スキャン機 (100,000~160,000 ユーロ) を導入するようだ。欧州と米国間では、1 日当たり平均 800 便が運航している。そして欧州の 410 空港では 2009 年に 1 億 500 万人の旅客を取り扱った。世界経済の低迷で、2008 年の 1 億 4,700 万人よりも およそ▲30%減少している。 □■

nytimes.com, 1/12/2009

### 3. E-Mail? Free. Internet? That'll Cost You

#### 機内 Wi-Fi は副収入源として成功する？

現在、米国の 700 機の商業航空機に Aircell 社の GoGo による Wi-Fi が装置されている。旅客は、このシステムを利用して機内でインターネット接続が可能となる。Aircell は、リジョナル航空を除く AA, DL, UA, CO などの米加航空会社 8 社にこのシステムを納入し、市場の約 25% のシェアを確保した。もう 1 社の Row 44 は Southwest 航空が採用している。

このサービスは、飛行距離に従って最高 \$12.95 の利用料がかかる。果たして搭乗客は、金を払ってまでしてこのサービスを利用するのだろうか？ Wi-Fi を装備した航空会社は、利用率 (所謂 take rate) を開示していない。業界では 5%~7% だろうと言われている。Virgin America の SFO=NYC 線の如くのビジネス旅客が多い路線では利用率は高いと言われている。Aircell と航空会社は、時間が経てば利用者が増加すると期待している。それに iPhone や Blackberry などのスマートフォンの利用者増加も、機内 Wi-Fi 利用を促進させるだろう。

一方 CO 航空では、21 機に Aircell のシステムを導入する一方で、DirecTV のシステムを採用し 95 チャンネルのライブ TV を機内で約 \$6 で提供している。この TV システムでは、Kiteline と呼ばれる無料の e-メールを使用できる。(インターネットのブラウジングはできない。) CO は、Aircell と DirecTV の 2 つのシステムを併用して、旅客の嗜

好を調べた後に 21 機以上に Aircell を装備するかどうかを決定する。 システム装備には、1 機当たり \$100,000 がかかる。 ■

## 4. その他のニュース

### 旅行流通・TD

#### (1) ARC の VTC プログラム 参加者 1,000 超す

ARC の Verified Travel Counselor (VTC) プログラムに、2009 年末までに 1,000 の旅行販売者が参画した。 この参加者は、エアーのアポイントメントを維持していない。 Marriott が VTC 資格を受け入れるサプライヤーとなった。(travelweekly.com, 1/10/2010)

#### (2) カーニバル名のキーワード検索禁止の適法性が議論されている

カーニバルクルーズは、旅行会社に対して自社ブランド名を検索キーワードとしてビiddingすることを禁止した。 旅行会社は、この適法性を問題視している。 商標を扱う弁護士は、この様な規制を正当化する法例は存在しないと言っている。 商業上では、他人の商標を勝手に使用する事は禁止されているが、オンライン広告の世界でもこの事が通用するの否かは不透明だ。 現在の商標に関する法は、インターネットに関する事例をカバーできていない。 商標による検索は、確かにスポンサード検索結果を出現させるけれども、商業上における商標違反を犯した事にはならないと広告購入者たちは主張している。 カーニバルは、“カーニバル”を検索する人達はカーニバルのサイトにアクセスすることを希望しているのにも拘らず、スポンサード サイトに誘導されてしまうのは無くさなければならないと言っている。 この件に関するコンセンサスはできあがっていない。 カーニバルが、ブランド名の使用を禁止するならば、カーニバルと旅行会社の間での契約でもって規制しなければならないかもしれない。(travelweekly.com, 1/10/2010)

#### (3) ARC 12 月実績

ARC の 12 月精算実績は、前年同月を +8.6% 上回り \$4.41bn となった。 トランザクション量は、+6.9% 増の 890 万であった。 2009 年の販売高は、▲17.3% 減の \$65.81bn であった。 トランザクションは、▲6.9% 減の 1 億 3,670 万回。(travelweekly.com, 1/13/2010)

#### (4) クオニ 大規模リストラ

Kuoni が、金融危機、為替、スワインフルー、LCC の進出の影響で 2009 年度の 9 ヶ月

間で減収▲21%の収入 SFr2.98bn⇔\$2.91bn と、損失 SFr5.7m（昨年同期 +16m 利益）を計上した。 Kuoni は、ライバルの Tui や Thomas Cook とは異なり比較的アップマーケット市場を対象とし、そして欧州最大のスーパーマーケットの 1 社である Rewe を保有しているため、旅行業界の不況の波を或る程度ヘッジできている。 Kuoni の商売はスイスフラン建てであるけれども、商売の殆どは為替の弱い英国、スウェーデン、インドで行われている。 そのため収入減の三分の一は為替の要因が原因だ。 Kuoni は、昨年 9 月から大幅なリストラに着手した。 人員を 9,000 人に▲10%カットした。 スイスの社員は週 3 日労働を余儀無くされている。 スイスの企業に倣って Kuoni は分権的な組織による運営を行って来たが、昨年 CEO に就任した元 Tui の COO Peter Rothwell (50) はこれを北と南の 2 つ部門に統合した。 そして素材の仕入れの集中化を実施した。(FT.com, 1/14/2009)

## 空 運

### 【米 州】

#### (1) 無人偵察機増加、軍が偵察情報消化に努力

9/11 テロ以降、アフガニスタンなどで軍の無人偵察機による諜報情報収集が増加している。 リアルタイムの軍事情報が、軍の行動に役立っている反面、膨大な諜報情報の解析が追いつかないという問題が起きている。

空軍は、データ解析のために 2,500 人のアナリストを追加し、\$500m をかけた新たなコンピューター システムを導入する。 そして、データ解析のために TV 会社の報道手法を取り入れたり、YouTube や Google のユーザーが使用している機能を採用したりしている。(nytimes.com, 1/11/2009)



An MQ-1 Predator drone returned from a mission to Bagram Air Base in Afghanistan in 2008.

#### (2) デルタ航空 手荷物料金値上げ、UA と CO 追随

DL が、オンラインでチェックインする 1 個目の国内線受託手荷物料金を \$15 から \$23 に、2 個目を \$25 から \$32 値上げした。 空港チェックインの場合は、1 個目が \$25、2 個目が \$35 となる。 エリート ステータス、ファーストクラス、軍人などの特殊旅客は従来通り無料。 UA と CO にこの値上げにマッチングした。(travelweekly.com, 1/12/2009)

### (3) 米 FAA、B737 経年機の機体ひび割れ検査を命令

米 FAA は、1 月 12 日、B737 経年機を運航している航空会社に対して機体のひび割れ検査を命じた。この安全性点検命令は、6 ヶ月前に発生した Southwest の B737 に発生した事故に基づいている。当該機（乗客 126 人）は、3 万フィートの上空を飛行中に胴体上部に 30cm の穴が開き与圧が急激に低下する事故を起こした。検査の対象となる経年機は 130 機以上に上る。(wsj.com, 1/12/2010)

### (4) アメリカン航空、機内現金取扱中止

AA 航空が、2 月より機内における現金の取扱を完全に中止する。機内食などを購入する旅客は、クレジットカードとデビットカードを使用することとなる。AA は昨年 6 月より一部路線で現金取扱を中止していたが、これを全線に拡大する。American Eagle と AmericanConnection は現金のみの扱いを継続する。機内でキャッシュレスを実施しているのは jetBlue, Southwest, UA, CO。(wsj.com, 1/14/2010)

### (5) マイレッジ アワード償還ベストプラクティス

アップグレードやフリー切符のマイレッジ アワード償還が難しくなっている。供給削減と需要回復傾向で、アワード用の座席が払底しているためだ。唯一 月間償還実績を発表している CO では、2009 年の最初の 10 ヶ月間のアップグレードとフリー切符の使用が前年同期比で▲20%減少した。FFP の会員は、アワードの座席を予約する為に、便が売り出される 11 ヶ月前の深夜に航空会社に電話している。またインベントリーが日々刻々変更されるので、頻りに航空会社に電話して予約が可能かどうかをチェックしている。

スマートなアワード用の空席を調べる方法は、自動チェック ツールを使用して座席が見つかり次第アラートを発信してもらうことだ。ExpertFlyer は、世界の 22 航空会社のアワード席を調べて空席を見つけてくれる。ExpertFlyer では、50%以上の会員の座席を、平均 25 日間で探し出すことに成功している。会員（月間会費 \$9.99 がかかる）は、およそ 10 週間前から座席を探し始めている。リクエストが最も多いのは、Y クラスからビジネスクラスへのアップグレードだという。

MileageManager の AwardPlanner（年会費 \$14.95）は、10 航空会社をチェックする。座席が見つかり次第 e-メールでアラートを流してくれる。

会計規則の変更により、航空会社はマイレッジの早期償還をさせたがっている。クレジット会社へのマイレッジ販売を継続させるためにも、マイレッジプログラムの魅力を維持しなければならない。魅力を維持するためには、償還率を向上しなければならない。このため、航空会社は片道だけのアワードを提供したり、異なるアワードレベルに組み合わせによる往復\*を可能にしたりしている。（\*25,000 マイル必要な往復航空

券の片道分 12,500 マイルと、50,000 マイル必要な往復の片道分 25,000 マイルの合算 37,500 マイルの使用を可能にした。) このような柔軟性を取り入れた結果、アラスカ航空では 2008 年のマイレージ バランスが 26%も改善した。

ロイヤルティ プログラムのコンサルタント Idea Works (WAS 本社) では、昨年 64,000 の大西洋便のアワード予約を調査した。 その結果 IB 航空の償還成功率が 83%と最も高いことが判明した。 以下、LH 66%, BA 63%, UA 18%と続き US は大西洋便が少ないこともあって 4%であった。 AA 航空のロイヤルティ会員は、AA の代わりにワンワールドの IB の便をアワードに使うことが考えられる。 アライアンスのサイトで加盟航空会社のアワード席を調査するのもスマートな方法だ。(wsj.com, 1/14/2009)

#### (6) 旅行会社団体、再び航空アライアンスの競争法適用除外 (ATI) に反対

ASTA と Interactive Travel Service Association が、航空アライアンスに反対する陳情書を運輸省に再び提出した。 旅行業界のこの 2 団体は、前回同様、AA+AA+IB の大西洋アライアンスと旅行会社の関係は、競争法適用を免除するほどの効果を産み出さないどころか競争環境を悪化させると主張している。 ATI の承認は、旅行流通業者のバーゲニング力を弱め、コミッション削減とインベントリー提供の減少により仲介業者の流通を縮小し、そして航空運賃を上昇させ、プロダクトの選択の幅を少なくして消費者利便に反することになると訴えている。 両旅行団体は、SkyTeam の ATI にも反対したが、運輸省は旅行業界に対する損害は認められない上に、申し立てられた障害と ATI 承認との因果関係は存在しないとして、この反対意見を却下した。 そして、コミッションの削減は、インターネットの出現による革新的な旅行流通方法の変化によるものであるとした。(travelweekly.com, 1/14/2010)

### 【欧州】

#### (1) 英国航空 客室乗務員組合ユナイテッド、1月 22 日 スト権確立投票

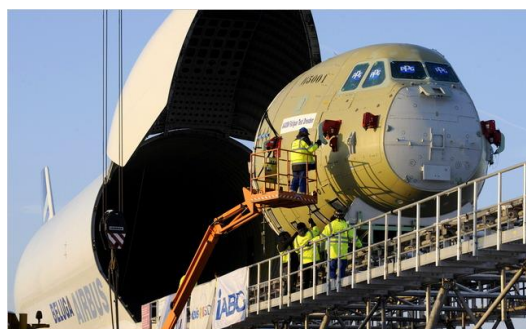
BA の客室乗務員組合 Unite が、1月 22 日にスト権確立投票を実施することとなった。投票は 1 ヶ月間かけて行われ、スト権が確立されれば 3 月にストが打たれる可能性が出て来た。 しかしながら、BA と Unite は、話し合いによる解決を求めて労使協議を再開することに合意している。 BA は、11月 16 日より LHR 空港発の長距離便の客室乗務員編成を 16 人から▲1 名削減して 15 名にしている。 この勤務条件の会社の一方的な変更組合が反発している。(wsj.com, 1/10/2010)

#### (2) エアバス、2009 年デリバリー機数昨年を上回る

エアバスの 2009 年の販売高が前年同期比▲3.8%減の 41.7bn ユーロとなった。 航空機販売はドル建てとなっているためにドルに対するユーロ高の影響を受けている。 エア



バスの 2009 年のデリバリー機数は、昨年 +15 機上回る過去最高の 498 機となった。エアバスの親会社の EADS は A400M 軍用輸送機のほぼ 4 年近くにのぼる大幅遅延と A380 の少ないデリバリー機数の 2 つの難題を抱えている。(エアバスは、発注側の度重なる仕様変更とエンジンの新規開発の固執がデリバリー遅延を大きくしたと言っている。) 2003 年に開発計画をスタートした A400M は、固定開発費 20bn ユーロにより 180 機を欧州 7 ヶ国に 2009 年末よりデリバリーする計画であったが、開発予算は +10bn ユーロも上回っている他、数吨にのぼる機体重量オーバーの問題が発生し、デリバリーが大幅に遅れている問題を発生させている。EADS は、7 ヶ国に対して超過費用の 25% に当たる 5bn ユーロの負担を要求しているが、財政難に直面している各国の政府からは固定開発費の契約を楯に未だに OK が貰えていない。EDAS は、このプロジェクトの開発断念の可能性が五分五分で存在すると言っている。開発断念となれば、エアバスは 6bn ユーロ近くの前払金の返済を余儀なくされるだろう。EADS は最悪の事態に備えて 2.4bn ユーロの引当金を積んでいる。1 月 15 日 LON で開催された 7 ヶ国の防衛高官協議では A400M の開発継続に対するコミットメントが再確認されたが、肝心の開発超過を幾ら負担するかは決まっていない。7 ヶ国の合意期限である 1 月 31 日が迫っている。



The cockpit section of an Airbus A400M transport plane being delivered in Dresden, Germany.

2 年半デリバリーが遅れたスーパージャンボの A380 は、2008 年に 12 機をデリバリーした後、2009 年には 18 機を納入する予定であったが実際のデリバリー機数は 10 機にとどまった。予想を超えた発注側の大量のカスタマイズの要求と生産ラインが問題と言われている。エアバスは、仕様の標準化とラインの合理化により 2010 年のデリバリー機数を 20 機に拡大する。

	2009 年デリバリー	2009 年ネット受注	2010 年受注予想
エアバス	498 (483)	271 (777)	250~300
ボーイング	481 ( )	142 (662)	?

アナリストは、エアバスの 2010 年の受注機数目標は楽観過ぎると言っている。エアバスは、発注の延期や取消の為に過去 18 ヶ月間で 60 のポジションをいじっている。昨年 10 月には、A320 の月産機数を 36 機から 34 機に低下させている。(nytimes.com, 1/11, 13/2010) (FT.com, 1/12/2009) (wsj.com, 1/12, 13/2009)

### (3) 英国航空、オープンスカイズ売却断念

BA は、子会社の OpenSkies の売却もしくは一部株式の売却を断念した。 同社は、最近 ORY=NYC 線の米側地点 JFK 寄港を中止し EWR に集中した。 昨年 7 月には AMS=NYC 線を中止している。(travelweekly.com, 1/11/2009)

### (4) 英国航空、ファーストクラス改修

BA が 100m ポンドをかけて 10 年前に導入したファーストクラスをアップグレード改修する。そして、中東やアジアの航空会社の豪華な F クラスに対する競争力を強化する。この改修は、プレミアム旅客がヤット増加し始めたタイミングと丁度合致している。12 月の BA の長距離プレミアム旅客は前年同月比 +1.6% 増加した。これは、2 ヶ月連続の増加。620 社以上の航空会社の旅客人気投票を実施している LON の Skytrax Research 社によれば、5 つ星の航空会社は 6 社しか存在せず、BA はその次のクラスの 28 社にランクされている。5 ツ星の 6 社は、Qatar, SQ, CX, MH, Kingfisher (インド)、Asiana。(Bloomberg, 1/12/2010)

### (5) ルフトハンザ、バグダッド線復活

過去 20 年間で、欧米のキャリアで初めて LH が BGW 乗入れを再開する。今年夏より FRA 及び MUC からイラクの首都に乗入れる。1990 年の湾岸戦争以来、LH は BGW 乗入れを中止していた。BGW に加えて、VIE から北部イラクの Erbil への乗入れも検討している。治安の改善が進み、イラク政府は現在の 3 倍に当たる 1 日当たり 700 万バレルの原油増産を計画している。(FT.com, 1/12/2010)

### (6) アエロフロート シェレメチョボ空港で専用ターミナルオープン

SU が、1 月 15 日、SVO 空港で新ターミナルをオープンする。SU の国内線と国際線その他、SkyTeam 加盟各社の便をハンドリングする。このターミナルは、現行収容力の倍の年間 1,200 万人の旅客を取り扱える。(travelweekly.com, 1/14/2010)

## 【アジア】

### (1) タイガー航空 A320×5 機受領早める フリート拡充急

シンガポールの LCC Tiger Airways が、2016 年以降にデリバリーを計画していた A320×66 機の中の 5 機を、2010 年～2011 年初頭に早めることを決定した。Tiger は、現在 17 機の A320 ファミリーを保有し 2015 年 12 月までにそれを 68 機に拡大する。11 ヶ国 33 路線に就航し、SIN のチャンギ空港、南豪州の Melbourne と Adelaide 空港の 3 つをベースにしている。(wsj.com, 1/11/2009)

## (2) タイガー航空、上場成功

Tiger 航空の S\$273m に上るシンガポール上場\*は、機関投資家への割当株全てを消化して一部の不人気懸念を吹き飛ばした。(\*過去 5 年間におけるアジアの航空会社による最大の上場。) 13 日より、小売り部門への割当が開始される。 Tiger の 49%は SQ が保有している。 米プライベートエクイティグループ Indigo Partners が 24%、Ryanair の創立者 (故人) のファミリーが 16%、残りを Temasek が保有している。 アジアでは LCC が急成長している。 SIN チャンギ空港の旅客数の 20%は LCC 旅客で占められている。(FT.com, 1/14/2010)

## (3) タイ航空、政府支援

TG が、1 月 11 日に対政府に対して企業再生計画を提出した。 財務省は、増資や既存債務の借り換えなどを含むこのリストラ案を支持し、政府持株比率 51%を維持する。 具体的な再建計画の内容は明らかにされていないが、TG は政府支援を受けて負債資本比率を 3 倍から 2 倍に減少させる模様。 TG は、2008 年に記録的な欠損▲21.31bn パーツを計上した後、2009 年には 4bn パーツの利益を計上するだろう。(2008 年決算は、燃油費高騰、為替差損、BKK 空港のデモ隊による閉鎖などに影響された。) (wsj.com, 1/11/2010)

## (4) インド航空旅客需要増加

2009 年のインドの国内線旅客需要が前年比 +8%増加して 4,400 万人となった。 供給過剰、燃油費高騰、運賃値引き合戦により過去 5 年間で▲\$5.4bn の営業損失を計上しているインドの航空業界にとって、この需要増は明るいニュースとなった。 2009 年度の旅客数は +15%増加すると予測されている。 Jet Airways や Kingfisher の民間大手と国営の Air India は、供給を縮小し人員をレイオフしてコスト削減に努力している。 Kingfisher や Jet は、増資による資金調達を検討している。 Jet は、外国機関投資家を対象とした \$400m に上る増資を計画している。(FR.com, 1/14/2010)

### 【海外主要紙が伝えた日航関連ニュース】

1 月 11 日から 17 日までに海外主要紙が伝えた日航関連ニュースは次の通りです。

- wsj.com, 1/09 Govt Considers Delisting JAL Via 100% Cap Reduction – Report
- wsj.com, 1/09 JAL Would Seek US Business Tie-Up, Not Capital Deal – Nikkei
- wsj.com, 1/09 Honorary Kyocera Chair Asked To Head JAL Under Rehabilitation
- wsj.com, 1/11 JAL Seen Closer to Bankruptcy Protection

- wsj.com, 1/11 Japan PM: Shareholders Should Bear Risk In JAL Reform – Kyodo
- wsj.com, 1/11 Investors Scramble To Dump JAL Shares On Delisting Fears
- wsj.com, 1/11 Creditor Banks Agree To JAL’s Court-Led Rehabilitation
- nytimes. 1/12 JAL Shares Plunge; American Ups Offer
- wsj.com, 1/12 JAL Gets Pension Concession as Share Go Untraded
- wsj.com, 1/12 Japan Transport Min: Reached Agreement With Banks On JAL Support
- wsj.com, 1/12 JAL Stock Plummets 81%
- FT.com, 1/12 JAL wins approval to cut pensions by 30%
- wsj.com, 1/12 British Air Offers JAL Heathrow Slots In Oneworld Deal
- wsj.com, 1/12 British Airways Offers Deal Worth \$165M - \$240M To JAL
- wsj.com, 1/13 UPDATE: JAL Shares Dive To Another Limit Low; Y1 In Sight
- FT.com, 1/13 New JAL chief to take a philosophical view
- wsj.com, 1/14 JAL Gets \$1.6 Billion Loan
- wsj.com, 1/14 Japan Airlines: To Procure Y145 Bln From Japan Development Bank
- wsj.com, 1/15 JAL Volume Surges as Speculators Play
- nytimes, 1/16 JAL Draws Down \$1.6 Billion in Emergency Money

## 水 運

### (1) タンカー オーナー寒波到来で一息

最近数週間の北半球の寒波到来で、2009年に大きな損失を蒙った世界のタンカーのオーナー達が一息ついている。欧州から米国向けの石油製品中型オイルタンカーの1日当たり傭船料は、昨年11月に\$2,500であったが1月15日には\$18,582に上昇した。氷塊に対して強い船体を持つアイスクラスタンカーは、1日当たり\$5,000余計に稼げている。VLCC原油タンカーのレートは、12月18日の\$42,500から1月15日に\$73,000に上昇した。(FT.com, 1/10/2010)

### (2) コンテナ船の係留継続

世界のコンテナ船の十分の一がアイドルとなっている。そして暫くの間稼働することは無いだろう。景気の回復の兆しが見えてきたが、回復を相殺してしまうほどの大量の新造船が就航して来る。ドイツHapag-LloydとデンマークのAP Moller-Maerskは、サブプライムのモーゲッジで苦しんでいる大手銀行のように、絶頂期の景気の時に発注した船の支払いに追われている。LONのDrewry Shipping Consultantsは、20社~30社のアジアと欧州の大手海運業者全ての損失が2009年に\$20bnに上ると推定している。

昨年だけでも小規模の海運の 9 社が倒産している。 1960 年代にコンテナ輸送方式が開発されて以来 最悪の状態となっている。

世界の 400 コンテナ定期航路は、国際海上貿易の 60%を取り扱っている。 残りは、タンカーとバルク船によって輸送されている。 定期航路は 1,350 万人を雇用している。 ドイツを抜いて世界最大の輸出国となった中国は、先週金曜日、14 ヶ月ぶりに輸出が +17.7%、輸入が +55.9%増加した。 ほとんどのアナリストは、コンテナ輸送量が不況以前のレベルまで回復するのは 2012 年以降となるだろうと予想している。 Drewry は、今年の世界貿易量が、昨年▲10.3%減少した後で +2.4%増加すると予測している。 需要サイドは、中国の継続した牽引力もあり回復基調にあるが問題は供給サイドにある。 多くの海運業者は発注した船を取り消したりデリバリーを遅らせたりしているが、今年には 371 隻 (+14%の供給増となる)、来年には 127 隻 (+10%) のコンテナ船が新たに就航するだろう。 財務的苦境に陥った海運は、政府の支援を要請している。 アジアの各国は、取り消された発注船を安い価格で自国の海運業者に引き渡している。 欧州委員会は、昨年、ポーランドの Gdansk 造船所への政府補助金支給を許可した。 ベルリンとハンブルグは、海運金融最大手銀行の HSH Nordbank の支援に乗り出した。 ドイツ政府は、Hapag-Lloyd に 1.2bn ユーロを保証した。 CMA CGM は、フランス政府に支援を求めている。 世界最大のコンテナ海運 Maersk は、政府援助は供給過剰を助長させることになるので回避するべきだと言っている。 コンテナ船の係留は、これからもかなりの期間 継続するだろう。(nytimes.com, 1/16/2010)



In 2009, container ships in Loch Striven, Scotland, were moored up due to the fall in world trade.

### (3) 米国でコンテナ取扱量増加

2 年半前から減少を続けて来た北米の主要港のコンテナ取扱量が 12 月に初めて前年同月を上回った。 National Retail Federation の Port Tracker レポートによると、12 月の TEU 取扱量は 108 万個となり前年同月を +1.7%上回った。 小売商が在庫を増加している。 1 月は推定 +9%増となり、その後 5 月まで各月二桁の増率が期待されている。(FT.com, 1/11/2009)

## 陸 運 & ロジスティックス

### (1) 鉄道株上昇、景気回復の兆候か

鉄道株が上昇している。CSX Corp.株は +5.1%の \$52.53、Union Pacific Corp.は +3.3% \$67.99、Norfolk Southern Corp.は +3.4%の \$54.36 となった。鉄道貨物の増加は景気が回復し始めた兆候だ。一方、もう一つの景気のパロメーターとされている UPS は、1月 8 日利益ガイダンスを上方修正し、景気が徐々に回復し始めていると言っている。(wsj.com, 1/08/2009)

## ホテル & リゾート

### (1) アコー (仏) 2009 年決算、ベネゼラ通貨デノミで影響受けず

ベネゼラは、自国通貨のボリバルをボリバル・フェルテに 50%デノミした。Accor は、これにより凡そ 40m ユーロの影響を受けるが、先に予想した利益ガイダンス 400m〜450m ユーロを維持する。(wsj.com, 1/11/2020)

### (2) ハイアット 大都市展開

昨年 11 月に上場した Hyatt Hotels Corp.が、大都市におけるホテル展開を加速させる。Hyatt は、保有 96、運営受託 157、フランチャイズ 104 を含む 415 のホテルを運営している。しかし大都市では LON で 3、PAR で 3、NYC で 2 軒のホテルしか持っていない。Hyatt は、ネットの負債が僅か \$100m (現金 \$1.3bn-負債 \$1.2bn) しかなく、資金調達能力に優れているのでホテル買収には苦労しない。しかし、Hyatt の 60%のオーナーであるシカゴの Pritzker 家の強い影響力が懸念されている。昨年の上場後でも Pritzker 家はスーパー議決権株を保有し、この会社の支配権を確実なものとしている。(wsj.com, 1/12/2010)

### (3) 投資家エクステンデッドステイに \$400m 投資

Centerbridge Partners と Paulson & Co が、チャプター11の Extended Stay に \$400m を投資することを計画している。ベンチャーキャピタルが再び商業不動産市場に参加し始めた。Extended Stay の負債のほとんどは、商業不動産証券 (CMBS) の形をとっている。

17 段階のジュニアからシニアの額面 \$4.1bn の下に、所謂メザニン債の額面 \$3.3bn の負債が存在する。最大債権者は Centerbridge と Cerberus だ。アナリストは、Extended Stay の価値は \$4bn 以下に下がっていると言っている。かなりの劣後債を保有している Starwood Capital も、Extended Stay の再建計画に参加したがつている。複雑極まる負債構造が Extended Stay の再建計画を難しいものになっている。(FT.com, 1/14/2010)

#### (4) スターウッド、企業スパイ疑惑でヒルトン CEO 関与追求

Starwood Hotel & Resorts Worldwide は、昨年 4 月に Hilton の元幹部 2 人が Starwood の企業秘密を盗んだとして Hilton を訴えた。Starwood は、Hilton が自社の機密資料 100,000 ページを盗んだと主張している。Starwood の W ホテルに対する対抗ブランドを開発するために使われたと言っている。そして 1 月 14 日、Starwood は、Hilton の CEO Christopher Nassetta もこの企業スパイについて知っていた事実を裁判所に申し立てた。Starwood は、少なくとも Hilton の経営幹部会 10 人の内 5 人が、この事実を知っていたと申し立てている。(wsj.com, 1/15/2009)

Starwood は、2010 年に 12,000 人以上を新たに採用する。この雇用増は、今年にオープンする 80~100 のホテルの従業員。12,000 人のおよそ半分は米国のホテル要員となる。同社は 145,000 人を雇用している。(wsj.com, 1/12/2010)

#### (5) ホテル株上昇、RevPAR 回復か

1 月 14 日、ホテル株が値を上げた。幾つかは過去 52 週で最高値をつけている。ホテルは RevPAR が上昇軌道に復帰することを期待している。2010 年中頃から RevPAR が回復し始めると言うのが大方の業界コンセンサスであるけれども、この予想を少し早めなければならなくなるかもしれない。ホテル REIT 株も値を上げている。投資家たちは、ホテルの業績好転に賭けている。(wsj.com, 1/14/2010)

#### (6) ペン、フォンテンブロー入札断念

Penn National Gaming Inc. が、1 月 14 日、ラスベガスの Fontainebleau プロジェクトの入札を断念すると発表した。Fontainebleau (4,000 室) は \$3.5bn のプロジェクトで、昨年 6 月に工事半ば (70% 完了) で倒産した。Penn の入札断念で、入札希望者は投資家 Carl Ichan のみとなった。彼は \$156m の値をつけている。このプロジェクトの完成には後 \$1.5bn が必要となるだろうが、ラスベガスは現在ホテルが供給過剰でこの投資の価値は薄いと見られている。Ichan が落札しても、暫くの間はこのプロジェクトは棚上げされるだろう。(wsj.com, 1/15/2009)

## その他

### (1) ボディランゲッジ反応 TV

リモートコントローラー、マウス、ジョイスティックが無くなる。 マイクロソフトや日立の大手PCメーカーは、ユーザーの手の動きを感知してTVのチャンネルを変えたり、PC上の書類をめくったりすることが出来るテクノロジーを開発している。



Microsoft demonstrated its Project Natal, a new way to play Xbox without touching any device, at an electronics show in June.

### New Technology in User Interaction

Some consumer electronics companies are planning to release devices that will recognize a person's movements in real time, allowing them to control devices with gestures alone. Here is how the system from one company, Canesta, works:

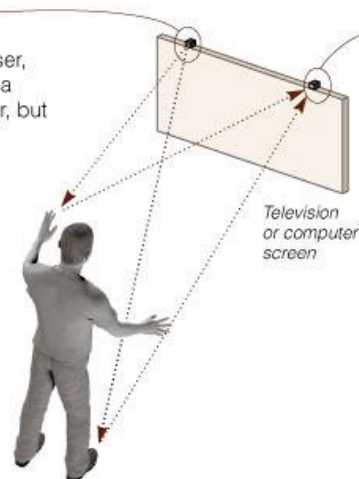
#### LIGHT SOURCE

Infrared light shines on the user, some of which is reflected to a sensor. This is similar to sonar, but with light instead of sound.

#### PERSON

Users do not have to wear special clothing or hold any device, like a television remote or a game controller, only move their body. Canesta's system works in varying light conditions.

Source: Canesta



#### SENSOR

Canesta uses a camera attached to a computer chip to detect differences in the distance the light travels. The result is an accurate three-dimensional map of a person's location.

#### DEVICE

The person's motions can be interpreted by a device to perform tasks. For example, a hand wave could be used to close an application or move to the next page of a document.

THE NEW YORK TIMES

(nytimes.com, 1/12/2010)



## 編集後記

### << 極東航空株式会社 物語（3） >>

001 便には、極東航空 CEO の藪野夏生が乗っていた。彼は、KUL で開催されるアジアエアーズとの提携促進に関するインターライン協議に出席するためにこの便に搭乗した。藪野は、出張で自社の便に搭乗する度に自ら客室サービスの仕事に積極的に参加する。彼は、試験を受けて既に客室乗務員の資格を取っているのだ。3名のアテンダントと一緒に狭い機内の廊下でカートを押して、機内食の販売から全てのサービスをこなすことができる。そして CEO であることを明かして、積極的に搭乗旅客との会話に努めるので、アップツーデートな顧客ニーズの把握では今では社内の誰にも負けないほどの知識を有している。

社長自らサービスしてくれることに対して旅客から歓迎されることは勿論であるが、それよりも何よりも彼のこの行為は社員からも大変喜ばれている。航空会社ほど異なる職種を抱えている産業は余り多くない。パイロット、客室乗務員（キャビン・アテンダント）、整備員、空港サービス要員、予約発券係、セールスと第一線の現場の職種は多岐に亘っている。藪野は、この異なる職能集団をまとめるために、社員の信頼と共感を得ることに努力しているのだ。ささないことでは、社員全てをクルーと呼んで、パイロットやキャビン・アテンダントと地上で働く人達を呼び方からして区別していない。そして、一寸聞いたら可笑しいことを言っていると非難されてしまうことにも頓着せず、平気で「お客様よりは社員が一番大切だ」と言って憚らない。極東航空では、大切なお客様をサービスするためにカスタマー・サティスファクション（CS）よりは、エンployee・サティスファクション（ES）を重視しているのだ。何故か、世界の低コスト航空会社（LCC）には、型破りで自由奔放な CEO が多い。

無形な財を販売する航空会社などのサービス産業のクオリティーは、実際にサービスを生産するフロントラインの社員達の能力に左右されてしまう場合が多い。つまり、紙の上でどんなに立派なサービス計画を立案しても、それを実行するフロントラインがそれを理解して実行してくれなければ何もならないのだ。従って、この産業の経営者達にとって何よりも大切なことは、フロントラインの社員達をシッカリ把握して、彼らにサービス精神と士気を高揚させ、サービス技術を涵養させることが重要なのだ。労使関係が緊張している多くの大手航空会社では、この肝心なことができていない。極東航空には、組合は1つも存在しない。そしてLCCにも拘わらず、この会社は常に旅客のサービス人気投票で上位にランクされている。低コスト イコール 低品質では全くないのだ。

001 便の機内サービスは、全てが有料だ。食事が必要な旅客は、オンラインで事前に機内食を予約しなければならない。飲み物は水を含めてこれも全てが有料（1ボトル100円から）だ。枕と毛布のセットも500円の使用料がかかる。およそ三分の二の旅客が機内食を購入している。和食と洋食のチョイスが可能で、1食1,000円する。メニューの内容は、極東航空のホームページに細かく掲載されている。オンライン予約をし忘れた旅客は、空港のチェックイン時にオーダーすることもできるが、この場合は便出発の45分前までで割増料金の200円が加算されてしまう。

この飛行機には機内エンターテイメントシステムは付いて無いが、Wi-Fiシステムが装備されている。殆どの旅客はモバイル携帯機器を持参しているので、Wi-Fiサービス（1,000円）を利用してインターネットに接続しTVや映画を楽しむことができるのだ。機内Wi-Fiシステムが導入されてからは、LCCの如くの航空会社にとっては高い機内エンターテイメントのシステムを購入する必要が無くなってしまった。そして新聞や雑誌のサービスも行っていない。高橋のような出張者は、会社のサーバーに接続してファイルをダウンロードし、事務所さながらのワーク環境を機内でも作り出している。機内誌は、出版社に編集権を販売して副次収入を稼いでいる。機内持ち込み手荷物を収容するオーバーヘッドビンの開閉扉には広告が貼られている。極東航空は、他のLCCに倣ってここでも副次収入を稼いでいる。今では、機内食を含めたこれ等の副次収入は、全収入の23%にも達している。

3人のアテンダントは、KULを基地とする日本人とマレーシア人2人の編成だ。マカオまでの4時間のフライトの間に、機内食を配膳し機内販売を実施する。殆ど満員の195人の旅客が搭乗しているので、1人がサービスしなければならない旅客数は65人となる。今回は藪野が参加してくれているとはいえ忙しい。機内食はボックスランチ

型として食後の食器を回収する必要を無くし、また全ての支払いをクレジットカードやデビットカード決済のキャッシュレスとした作業負荷軽減が工夫されている。日本のスイカは勿論、香港の IC 交通カードのオクトパス（八達通）の利用も可能だ。携帯に格納された電子マネーも使える。だが大抵の旅客は、オンラインで事前購入したバウチャーを持参するので、クレジットカードの取り扱う手間も余り多くならない。

設立時から働いている 1 期生の山田絵里子は、この仕事に愛着と生き甲斐を感じている。極東航空では、編成数も最低の 3 人と少なく絶えず満席に近いフライトの忙しい勤務となるけれども、そして他の大手航空会社と違って皆が憧れる有名デザイナー仕立ての格好良い制服も着られないが、（極東航空のユニフォームは、そこらの洋品店でも売っている真っ赤なポロシャツだ）、お客様に接することに喜びを感じる山田にとっては、この仕事が好きでたまらない。極東航空では、山田のようなサービス精神の旺盛なスタッフを採用しているので、ますます旅客の評判が上がることになる。（次週に続く）  
(H.U.)

**表紙：**

ピアノ協奏曲

白洋舎 Y シャツ ボール紙

H190mm × W270mm

2001 年 2 月作

TD 勉強会 情報 409 (以上)