

平成 22 年 9 月 20 日

TD 勉強会 情報 445

1. ボ社の商業宇宙旅行計画
2. パーソナリティーが重要
3. EMD は藪の中
4. その他のニュース
5. 極東航空株式会社 物語 (31)



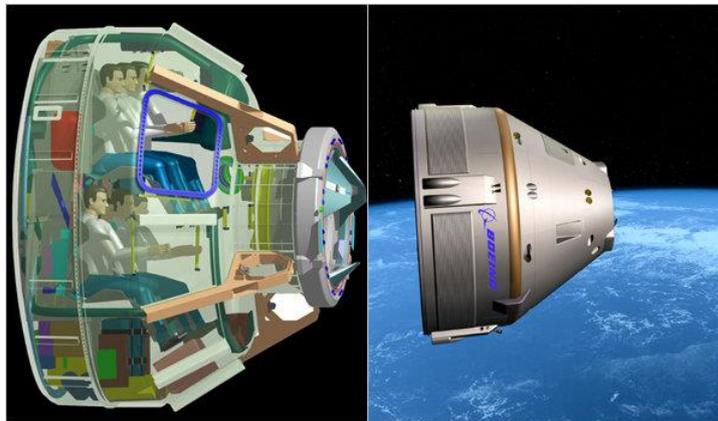
n

ytimes.com, 9/15/2010

1. Boeing Plans to Fly Tourists to Space

ボ社の商業宇宙旅行計画

ボ社が、宇宙ツーリズム ビジネスに参入する。 下図が、ケープカナベラル（フロリダ）から 2015 年に打ち上げる旅客 7 人乗りの宇宙船だ。 ボ社と Bigelow Aerospace (Las Vegas) は、NASA から \$18m に上る 宇宙カプセルの初期開発とテストの契約取得に成功した。 現在 NASA は、一時に 4 人の宇宙ステーション要員を運ぶことを考えているので、残った 3 席を宇宙ツーリズムの旅客に提供する。 この旅客は、宇宙ステーションも見学する。



An artist's rendering of Boeing's Crew Space Transportation (CST)-100 spacecraft.

travelresearchonline.com/blog, 9/13/2010

2. Personality

パーソナリティーが重要

消費者は、自分の旅行を求めている。 そして自分で手配する D.I.Y.タイプの旅行が増えている。

旅行会社自身も自分のパーソナリティを、消費者に訴える必要がある。冒険旅行、スポーツ、家族旅行、豪華旅行、子供の教育旅行、クルーズ・・・一体 何に専門性を持っているのだろう。

旅行会社の専門性とは、その会社のパーソナリティでもある。消費者に、自身のパーソナリティ、つまりブランド アイデンティティを分かってもらわなければ話は始まらない。自身のパーソナリティを理解してもらうためには、消費者との双方向の会話が必要になる。

旅行会社は、パーソナリティの涵養と会話技術の研鑽が必要だ。Twitter に、自社のロゴや宣伝文句を掲載するだけでは始まらない。



Tnooz, 9/13/2010

3. If an Electronic Miscellaneous Document fell in the woods

EMD は藪の中

ARC は、11 月初めにもオプション サービス (付帯/ancillary サービス) のレポートイングと精算のための EMD (Electronic Miscellaneous Document) プロセッシング システムを完成させる。ATPCO (Airline Tariff Publishing Co.) も同時期に運賃ファイリングのスタンダードを完成させるので、オプション運賃の旅行会社経由の流通が可能になる。しかし、この EMD を利用する航空会社は少ない。AA は、EMD の利用を準備しているが、何時から利用するかは分からないと言っている。現在、旅客は aa.com もしくは飛行場でオプション運賃を支払うことができるので、非効率な EMD を利用しなくても済むと言っている。しかし、旅行会社と企業は、オプションの捕捉が困難な現状に大きな不満を有している。AA を含む一部の大手航空会社は、航空の XML 標準を開発する OpenAxis Group を最近編成した。そして、この XML 標準により GDS のバイパスを計画している。EMD を使用する航空会社が少ないのは、技術的な問題と言うよりも商業上の理由の方が大きいようだ。2011 年に GDS との契約更改を迎える航空会社は、有利な条件を GDS から引き出すために このオプション サービスを餌に使っている。



4. その他のニュース

旅行流通・TD

(1) 米商務省トラベルプロモーション企業のメンバー選定

米商務省が、Corporation for Travel Promotion (CTP) のボードメンバー11人を決定した。CTPは、今年3月にオバマ大統領が署名した Travel Promotion Act により設置される半官半民の非営利企業である。このボードは、これから CTP のヘッドを雇用する。CTP は、目的地としての米国のプロモーションの実施と旅行のセキュリティーに関する提言を行なう。運営資金は、米国査証免除国からの米国入国者が申請する Electronic System for Travel Authorization の手数料 \$14 が当てられる。この内 \$10 がプロモーション費に利用される。選ばれたメンバーは以下の通り。

State tourism: Caroline Beteta, California Travel and Tourism Commission

State tourism: Diane Shoher, Wyoming Office of Travel and Tourism

CVB: George Fertitta, NYC & Company

Hotel: Stephen Cloobek, Diamond Resorts International

Travel distribution: Tom Klein, Sabre Holdings

Attractions: Al Weiss, Disney Parks and Resorts

Rail: David Lim, Amtrak

Visa immigration: Lynda Zengerle, Steptoe & Johnson

Airline: Mark Schwab, United Airlines

Restaurant: Roy Yamaguchi, Roy's Restaurants

Small business: Daniel Halpern, Jackmont Hospitality

(travelweekly.com, 9/10/2010)

(2) 大西洋路線で方向別運賃格差が広がっている

米国発運賃が欧州発運賃よりも +66%も割高になっている。11月中旬の運賃格差は次の通りである。

ATL 発 PAR 往復 \$902 欧州発 \$544

SFO 発 MIL 往復 \$829 欧州発 \$633

LON 発 CHI 往復 \$586 欧州発 \$586

米国発の燃油 S/C と税金が割高であるのも原因の1つであるが、それ以外に米国は高い運賃でも支払ってくれる市場なのだ。(USA TODAY, 9/13/2010)

(3) 中抜き年率 2%で進行、アマデウス

Amadeus の CEO David Jones が、上半期決算の説明会で中抜き減少は止まらなると語った。上半期の航空トラフィックは前年比 +7.9% 増加した。それに対して GDS 予約量は +9.6%増加した。つまり旅行会社 (GDS) 使いが増加した。しかし、この傾向は昨年のトラフィックの激減の反動であって、長期的には中抜き減少は止まらなると彼は言っている。そして、中抜きは年率 2%で進むだろうと言っている。(travelmarketreport. 9/13/2010)

(4) 法人顧客にはセルフ予約ツールと携帯電話アプリが必要

法人旅行管理会社 (TMC) には、法人顧客に対してセルフ予約ツール (SBT) と携帯電話 (スマートフォン) のアプリケーションの提供がマスト必要になって来ている。SBT により、優先サプライヤーの使用の徹底と出張費の迅速な把握が初めて可能なる。そして、携帯アプリにより、出張先の社員の旅程変更やその他のトラベル・エンターテイメント雑費の把握が可能になる。米国では、法人旅行管理システムは普及しているが、アジアの企業は、携帯先進国でありながら、60%近くが未だ SBT を利用していない。TMC にとって、アジア市場は有望な商機を探せる地域だ。(travelmarketreport. 9/13/2010)

(5) 欧州当局、トーマスクックのオガーツアー買収承認

欧州競争監視当局は、Thomas Cook の Oger Tours (独) 買収 (€30m) を承認した。当局は、独旅行市場には、TUI, Rewew, Alltours, FTI などの大手に加え多くの小規模の独立パッケージ ホリデー オペレーターが存在するので、この買収は競争を阻害しないと言っている。(REUTERS, 9/14/2010)

(6) ARC 地上手配精算システム

ARC が、10月1日から地上旅行手配に関する精算システム ARC PayBill を本格的に展開する。過去1年間 GTA-Travel Bound, MLT Vacations, Starwood, InterContinental Hotels Group が試験的に運用し、このシステムの使い勝手や機能の改善を行なって来た。これからは、航空会社以外の利用者の拡大を計画する。先ずホテルとホールセラー間のトランザクションに焦点を当てる。ARC は、旅行会社の航空予約トランザクションが増加しない中で、オーナーである航空会社からは、コスト改善と運営の効率化を求められている。(travelweekly.com, 9/14/2010)

(7) プライスライン、ホテルの“おまけ”の検索開始

Priceline が、ホテルのおまけの検索を開始した。ユーザーが都市名を入力するとおま

けを提供している全ホテルをリストアップする。 おまけには、無料パーキング、客室アップグレード、割引、リゾートクレジット、スパクレジット、ゴルフクレジット、無料朝食などが含まれる。(travelweekly.com, 9/14/2010)

(8) インターネットが、旅行意思決定を迅速化

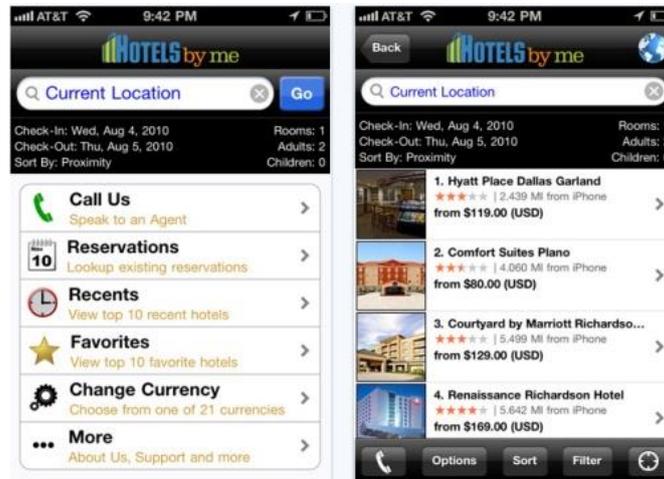
Google と Ipsos OTX MediaCT の 5,000Web ユーザーを対象としたアンケート調査は、旅行者の約三分の一が、インターネット利用が旅行に関する意思決定を迅速化させていると言っていることを明らかにした。 彼らは、目的地情報を収集するためにますますモバイルとビデオを活用している。 この回答者は 去年の 25%から およそ +40%も増加している。 三分の二が、過去 6 ヶ月間に目的地調査のためにインターネットを利用したと回答している。 より頻繁に宿泊先や目的地の情報をインターネットで調べている旅行者は、サプライヤーや OTA サイトよりも Google や Yahoo の検索エンジンを利用している。 Google は、三分の二の検索シェアを席卷し (Yahoo の三倍)、世界で最も人気がある YouTube を保有している。 そして、航空運賃検索のソフトウェア プロバダの ITA Software を \$700m で買収することに合意した。 現在 司法省の合併承認に関する審査を受けている。(travelweekly.com, 9/15/2010)

(9) セーバーの新ショッピングツール、航空会社の付帯サービスも取り扱う

Sabre Travel Network が、Air Total Pricing を立ち上げると発表した。 このショッピングツールは、航空会社の付帯サービスを取り扱うことができる。 航空会社が、ATPCO Optional Services 経由で入力する付帯サービス運賃データを引き出して表示する。(航空会社が ATPCO に入力しなければ、Air Total Pricing は表示できないことになる。)(travelweekly.com, 9/14/2010)

(10) エクスペディアが、プライベートレーベルのモバイルホテル予約ツール

Expedia が、プライベートレーベルのモバイルツールを使用した HotelsByMe iPhone app により、企業に Expedia のインベントリーを使ったホテル予約機能を容易且つ迅速に提供している。 Expedia は、ソーシャルメディアにおける広告事業に投資している。 最近、小額ではあるがやっとソーシャルメディアの広告事業で利益を形容する事が出来た。 特に TripAdvisor の Cities I've visited Facebook app では、10 億の以上のピンが地図上に打たれており、友人たちがそこから旅の提案を得ることを可能にしている。 Expedia は、最近中国の eLong 株を 60%まで買い増したが、中国法人として機能させるために、オーナシップの構造は今まで通りを維持する。(travelweekly.com, 9/14/2010)



(11) トーマスクック IT コントラクターを IBM から Capgemini に変更

Thomas Cook が、IT のアウトソース先（ソールプライムコントラクター）を IBM から Capgemini に変更した。 Capgemini は、2006 年に 20m ポンドで契約した後 2009 年に破綻した BlueSky Travel System が手がけていた Thomas Cook の巨大な予約システムの大掛かりな改修 Globe プロジェクトを引き次ぐ。

(Tnooz, /17/20100)

空 運

【共 通】

(1) ワンワールド、法人顧客契約一本化開始

ATI を獲得した oneworld の AA+BA+IB の Joint Venture が、既存の法人契約の一本化を開始した。 3 社と異なる契約を有している法人顧客は、異なる契約を維持することになるようだ。(businessstravelnews.com, 9/10/2010)

【米 州】

(1) バージンアメリカ 第 2 四半期 収支略均衡

3 年前に営業を開始した Virgin America（非上場）の第 2 四半期（4 月～6 月）損失が、前年同期の ▲\$15.8m より若干縮小して ▲\$15.5m となった。 営業損失は、前年の ▲\$5.3m より ▲\$430,000 に大幅減少した。 収入は、前年同期比 +36% 増加し \$184.5m となった。 燃油ヘッジ損がなければ、営業利益は +\$10.3m となった筈である。 同社は、第 3 四半期で創業以来初の四半期利益を達成し、2010 年通期で営業利益の達成を

目指す。 現在 A320×28 機を保有し、従業員 1,700 人を雇用している。 下半期の供給拡大 +30%、2011 年では +38%を計画している。 そして 2012 年 3 月までに A320×22 機を追加する。(wsj.com, 9/11/2010)

(2) FAA パイロット勤務時間 新規則 提案

FAA が 9 月 10 日、パイロットの勤務時間に関する新規則を提案した。 60 日間の利害関係人のコメントを求めた後に最終化されることになる。 この新規則は、科学的分析に基づいて長年指摘されていたパイロットの疲労の緩和に対処している。 特に 2009 年 2 月に墜落した Colgan Air の Q400 型機事故 (50 名死亡) が、この新規則の提案に拍車をかける結果となった。 FAA は、この新規則は 2013 年～2022 の間に業界に \$1.2bn 以上のコストを課すことになるだろうと言っている。 新規則は、下表の通りパイロットのレスト時間を増加させている。

	現在	新規則	備考
レスト	8 時間	9 時間	レスト開始はホテルないしその他の施設の客室投宿後からとなる レストには、勤務時間をカウントしない 国内線と国際線乗務区分は廃止
日間乗務時間	最高 8	7～10	スライディング スケール導入
連続勤務	最高 16	最高 13	夜間は 9 時間に制限される 超長距離便 18 時間まで、但し 4 人乗務と常時 1 人機長オンデューティーが必要
週間連続レスト	24	30	
乗務時間	100/30 日	100/28 日	
年間乗務時間	1,000 国内	1,000	国内 1,000 時間の国際適用
悪天候時		日間乗務時間超過が可能	
疲労時申告		勤務回避可	会社の制裁禁止

(ATW Online, 9/12/2010)

(3) ベネゼラで航空機墜落 14 名死亡

9 月 13 日、ベネゼラの Puerto Ordaz で Conviasa 航空の 51 名が搭乗した ATR-42 が墜落し、少なくとも 14 名が死亡 33 名が生存している模様。(9/13/2010)

(4) アレジアン、ND-80 機増席

Alliant 航空が、MD-80 の座席を 150 席から 166 席に +16 席増席する。 増席のため

に2つあるギャレーの内1つを撤去する。この増席で、客室乗務員が3人から4人編成となる。同社は、現在48機のMD-80を保有している。2012年には、更に9機増機する。(travelweekly.com, 9/13/2010)

(5) 空港誘導路上の3時間以上遅延減少なるも欠航増加

7月の米大手航空会社の滑走路上の3時間以上遅延便数が3便となった。前年同月の161便から大幅に減少した。欠航率は1.2%から1.4%に上昇した。米運輸省は、4月に3時間以上の滑走路上の遅延便については、乗客が希望すれば航空機をゲートに復帰させなければならない規則を制定した。これ違反した場合は、搭乗旅客当たり最高\$27,000の罰金が航空会社に課せられる。(wsj.com, 9/13/2010)

(6) UA+CO 合併、パイロット組合との合意難航

司法省が承認したので、UA+COの合併は最大の問題である組合の合意取得に焦点が当てられている。特に難問となるパイロット組合との契約一本化は、大きな問題となる可能性を秘めている。当初は合併に賛成していたパイロット組合ALPAは、6月末の時点の交渉では新契約に反対している。両社は、約3年以内に完全統合、2012年上半期には単一運航ライセンスの取得を目指しているが、組合との交渉如何ではこのスケジュールが影響される怖れがある。9月17日には、株主総会が開催される。(travelweekly.com, 9/14/2010)

(7) UA と CO 株主総会 合併承認

9月17日に開催されたUAとCOの両社の株主総会は、賛成多数で合併を承認した。COの株主は、CO1株につきUA1.05株を受け取る。合併会社は、UAの社名を継続し本社をシカゴに置き、CO CEO Jeff Smisekが新UAのCEOに就任する。10月1日からスタートする新UAは、DLを抜いてトラフィックで世界一の航空会社となる。米国内線で21%のシェア、700機のフリート、年間\$30bnの収入、1億4,400万人の旅客を輸送するメガ航空会社となる。両社の路線統合により2013年には+\$800m~\$900mの増収と、\$200m~\$300mのコストシナジーに加え、1回限りの合併コスト\$1,2bnが発生する。(wsj.com, 9/17/2010)

(8) B737NG 2013年から月産38機に

ボ社は、2013年第2四半期からB737NG (New Generation)の月産機数を38機に拡大する。現在は月産31.5機で、2012年初頭からは35機に拡大する。この生産拡大は、2,000機の及ぶ受注残の早期解消が目的。(ATW Online, 9/16/2010)

(9) スピリッツ上場で \$300m 調達計画

Spirit 航空 (South Florida) が、上場により \$300m の資金調達を計画している。 Spirit は、他社が燃油費高騰と景気低迷で欠損を計上している際に、安定的なイーロードを確保して過去3年間 連続して利益を計上していた。 しかし 今年の上半期には、燃油費と労務費上昇で損失を計上した。 この間の収入は、+2%増の \$357.4m であった。 上場により調達した資金は、半分を Spirit が保有し、残りを Indigo Partners の\$1.6m の termination fee と負債の支払いに回される。(wsj.com, 9/17/2010)

【欧州&アフリカ】

(1) ライアン航空 CEO 低運賃維持できない と語る

有料トイレ、最近では 1 人パイロットで物議をかもししている Ryanair CEO Michael O'Leary (49) が、LCC 市場が成熟しつつあるので、これからは平均 40 ユーロの低運賃を維持するのが難しくなると語った。 Ryanair は、サブ空港からハブ空港への乗入れ、ノーフリルから離脱して高品質のサービスを提供する航空会社に生まれ変わる必要があると言っている。 そして、その時 (航空機 400 機、成長率年 +2%~+3%になった時) は、自分は CEO を退任すると語った。(The Observer, 9/12/2010)

(2) 英国航空 CEO、中東航空会社の脅威を指摘

BA CEO Willey Walsh がブリュッセルの European Aviation Club で講演し、欧州は中東の航空会社の脅威にもっと注意を払うべきだと語った。 アナリストは、中東の国営航空会社、ドバイの Emirates、アブダビの Ethihad と Qatar 航空は、短距離市場を侵食した Ryanair や easyJet の長距離版だと言っている。 Walsh は、中東の航空会社に輸銀融資を適用するのは、敵に塩を送るようなものだと言った。 Emirates は、A380 型機を 90 機以上も購入しているエアバスの最大顧客でもある。

Walsh は、航空機の排ガスの基準年がアイスランド火山の影響がある 2010 年に設定されているのは不公平だと言っている。(FT.com, 9/16/2010)

【アジア太平洋&中東】

(1) 中華航空 スカイチームに加盟

China Airlines が SkyTeam に加盟する。 中国東方航空は、今年 4 月に SkyTeam 加盟に署名した。 正式加盟は来年上半期となる。 東方航空は、中国南方航空に次ぐ中国 2 番目の航空会社となる。 そして Vietnam 航空が、今年 6 月に SkyTeam に正式加盟した。 SkyTeam の東南アジア航空会社の加盟増が続いている。(ATW Online, 9/12/2010)

水 運

(1) アジアクルーズ成長

アジアのクルーズ需要が急増している。人口で比較すると北米 3.5 億人、拡大欧州 5.5 億人、アジアは 35 億人となり、如何にアジア市場の潜在力が強いかを示している。Royal Caribbean のアジア クルーズ船 Legend of the Seas 号は、天津と上海から 27 クルーズ運航する。中国では、最近天津の新クルーズターミナルをオープンした。2012 年には上海の第 2 ターミナルが完成する。香港やシンガポールでも、Oasis 丸級のメガシップが入港できるクルーズターミナルの改修が進んでいる。(travelweekly.com, 9/13/2010)

陸 運 & ロジスティックス

(1) ダラースリフティ、ハーツのオファー受け入れ

Dollar Thrifty Automotive Group は、9 月 12 日、Hertz の \$1.43bn の買収新オファー (Dollar 株 1 株に対して 0.6366 株と現金 \$43.60) を受け入れることとなったと発表した。Hertz の新オファーは、Avis の競争入札価格 \$1.36bn を上回る。Hertz は、当局の合併承認を受け易くするために、傘下の Advantage Rent-a-Car 部門を売却する。(nytimes.com, 9/12/2010)

(2) 中国、鉄道輸出で西側大手メーカー支配力を弱める

世界の大手ディーゼル機関車の輸出メーカーには、Siemens (独)、Alstom (仏)、Bombardier (加) に加え米国の GE や Caterpillar 社の EVD Division が存在する。彼らの製品は高価であるけれども、高い品質と信頼性に優れたプロダクトである。彼らは、他社への転用禁止の契約を結んで中国に移転し機関車を輸出した。しかし、最近では中国の輸出力が強まり、特にブラジル、ベトナム、南アなどで世界の手輸出メーカーのシェアが奪われ始めている。新興国は、高性能のディーゼル機関車を買うよりも彼らのニーズに合致した安い中国製を求めている。それに加えて、本来移転が禁止されている筈の西欧の最新技術も利用されているケースも存在する。Siemens は、現実的解決策として、サウジアラビアのジェッダとメッカの高速鉄道計画に対して、中国が率いるコンソーシアムに参加して単独入札を断念した。Alstom は、China CNR Corp と Shanghai

Electric Group と戦略提携を締結し、共同でプロダクト開発と市場開拓に乗り出すこととなった。アジアの鉄道市場の成長率は、2015年～16年には +2.5%程度に低下する。そうなれば、中国の鉄道輸出がますます攻勢を強めるだろう。(FT.com, 9/13/2010)

(3) フェデックス、第1四半期決算 利益倍増なるも先行き見通し暗し

8月31日に終了した FedEx の第1四半期決算は、増収 +18%、増益 +110%となった。しかし、景気の玉虫色の先行き見通しを反映して、今年度の見通しは暗いものになっている。株価はこの見通しを反映して16日に▲4%低下した。(FT.com, 9/16/2010)

(単位: 百万\$)

	収入	営業利益	利益
1Q'10	9,457	628	380
1Q'09	+18%	+99%	+110%

ホテル & リゾート

(1) 商業不動産担保証券 債務不履行 8月上昇

Moody's Investors Service は、米国の CMBS の債務不履行が7月の 7.89% から8月に 8.10%に再び上昇したと言っている。ホテルでは、8月に最高の 15.4%を記録した。全米のホテルを抵当に入れた Innkeepers の \$825m ローンは、先月のホテル負債の債務不履行の 75%以上を占めている。Inkeepers USA Trust (KPA) 不動産投資トラストは、70以上の中級ホテルを保有し、7月に破産法保護を申請した。\$1bn以上の負債を抱えている。(wsj.com, 9/10/2010)

(2) カリブ 2009年ホテル収入が大幅減少

カリブのホテルの2009年収入が前年比▲11.9%減少したと PKF が発表した。客室収入は▲13%、オキュパンシーが▲3.7%、ADRは▲10.1%となった。カリブのホテルの2009年は、最悪の1年となった。しかし、少しずつ各指標が上昇に転じ始めている。(travelweekly.com, 9/13/2010)

(3) チャーチル、カジノ買収

Churchill Downs が、ミシシッピ州の Harlow's Casino Resort & Hotel を約\$138mで買収し競馬からカジノ運営の拡大を継続している。Churchill の第2四半期は、+11%の増収と▲11%の減益決算となった。(wsj.com, 9/13/2010)

(4) ホテルレートが上昇し始めた

2010年第2四半期に世界のホテルの客室料金が前年同期比 +2%上昇した。過去連続7四半期で初めての上昇となる。しかし、2009年の落ち込みが大幅であったために、アジア除いたホテルの平均料金は2004年レベルを下回っている。これは、Hotels.comの世界の91,500のホテルの調査結果。(travelweekly.com, 9/13/2010)

(5) リッツカールトンがロイヤルティプログラム導入

Ritz Carlton が、客室料金の大幅な減少に対応するためにロイヤルティプログラムを導入する。Ritz のオキュパンシーは、最終的に景気後退前に戻り始めているが、平均客室料金は \$297 に 2008 年の \$353 よりも▲19%低下している。Ritz の親会社の Marriott International は、Ritz-Carlton Rewards と呼ばれるロイヤルティプログラムを導入することとなった。このプログラムは、Marriott Rewards (3,000 万人会員) とは分離して運営される。Ritz-Carlton Rewards は、Ritz の \$300 の客室に 20 泊すると、その他 Ritz の 1 泊もしくは 2 泊分、あるいは多くの Fairfield Inns やその他の低級 Marriott のホテルの 20 泊分の無料宿泊券が貰える。

大手ホテルチェーンは、収入増のために常顧客のデータベースの維持と拡大を試みている。Marriott は、ホテルのオーナーが自分のホテル名を維持したまま、Marriott の顧客データベースにアクセスできる Autograph Collection と呼ばれる仕組みを開発している。Marriott は、Autograph Collection に参加した独立ホテルから、彼らの収入の数%を徴収する。(wsj.com, 9/14/2010)



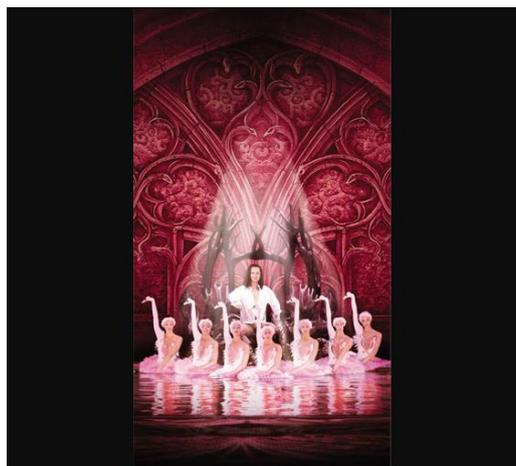
(6) ユーロディズニー 第3のテーマパーク

Euro Disney が、パリ東部の郊外 Mame-la-Vallee 地区に第3のテーマパークを建設する許可を仏政府から取得した。開発は、2030年までの20年間をかけて段階的に進められる。具体的な開発スケジュール及び資金については発表されていない。このプロジェクトには、テーマパーク以外に住宅開発、新エコツーリズムリゾート (Pierre &

Vacances と提携) が含まれる。 Euro Disney は 1992 年に Disneyland Paris を、2002 年にはそれに隣接して小型の映画テーマパーク Disney Studio を開演している。 Euro Disney では、2008 年に過去 5 年間で初の利益を捻出後 2009 年 (2008 年 10 月～2009 年 9 月) には▲63m ユーロの欠損を計上した。 入園者数は、年間 1,540 万人。 しかし、2010 年 3 月までの 6 ヶ月間では、▲114.5m ユーロの欠損計上となり 入園者数も▲6.5% 減少した。(FT.com, 9/14/2010)

(7) メルコ (マカオ)、中国大陸で広告

マカオのカジノ運営業者 Melco Crown Entertainment (カジノ大君 Stanley Ho の息子が経営) が、\$250m をかけた新たなダンスと音楽のステージショーをプロモートするために中国で宣伝を展開している。 カジノの宣伝が禁止されている中国で、Melco はステージショーの宣伝を展開する。 このショーは、オリンピックの競泳プールの 5 倍の大きさの 370 万ガロンの水を使用するショーである。 Melco は、2 年前にシルクドソレーユのショーを上演している。 ライバル企業の Sands China は、中国での宣伝を行っていない。(FT.com, 9/16/2010)



その他

(1) ニューヨークタイムズ 映画トップ 10 人気リスト

MOST POPULAR MOVIES »
Most popular movies among NYTimes.com readers.
1. The Town (Warner Bros.)
2. Catfish
3. Easy A
4. Never Let Me Go
5. Jack Goes Boating
6. I'm Still Here
7. Leaves of Grass
8. The Freebie
9. The American
10. Winter's Bone

5. 極東航空株式会社 物語

関口は午前の話の次のように総括した。

「午前中の授業で、“コストを下げれば、サービスは低下する。特に人件費を下げれば、社員のやる気に影響するから サービス低下は明らかだ” と話した。そして、こ

こが重要だが、“コストをかければ 誰でも良いサービスが提供できるだろうが、低コストでも良いサービスを提供することができれば、誰でもが それを実施するのが大変困難なので、ライバル他社との差別化に成功する”と話した。 極東航空は、この難しい “低コストと高い品質のサービスの両立” を目指しているのだ。 ここで言っているサービスとは、何も乗って頂くお客様に対する接客サービスだけを指している訳ではない。航空会社の商品は、耳にタコができるくらい何回も聞いたと思うが、目で見たり触ったりすることができない無形のサービス財なのだ。 従って、接客部門以外の部門でも、パイロットは航空機の操縦のサービスを、整備の人はメンテナンス サービスを提供しているって訳だ。

つまり問題は、君たち社員の“グッドサービスを提供する”という心構えにあるのだよ。 たまたま縁があって、この会社に就職して、人生の多くの時間をここで過ごすことになった訳だが・・・、オット このクラスにはツイッターのフォロワーでおられる方が 3人も参加しておられるが、この方々は少しの間 極東の社員になった気持ちで聞いて頂くとして・・・、1日の多くの時間をここで仕事している訳だから、楽しく仕事ができなくければチットもつままないよね。 文句や不平を言ってばかりでは良い考えも生まれない。

楽しく過ごすためには、それなりの努力も必要だ。 仕事をしっかりマスターして、その職のプロにならなければいけない。 プロになって、会社の業績を維持したり向上したりするために努力することが君たちには求められている。 航空会社では、外国のメーカーの航空機を使って海外の空港に乗入れている関係上 どうしても横文字が多くなってしまって嫌われるが・・・、要すれば “Why not the best” ということだよ。 元米大統領のジミー カーターの自伝に“Why not the best?” 『なぜベストを尽くさないのか』があるじゃないか。 ベストを尽くして、業績を維持できれば、君たちの給与も安定するし、利益分配制度も機能するし 持株会の株価も安泰だって訳だ。 さて、僕からの話は、これくらいにして自由討議の時間にしようじゃないか」

整備の人が立ち上がった。

「我々社員がグッドサービスを提供しなければならないようですが、会社の業績の維持や向上は、我々ではなくて本来は経営者や幹部の方々の経営手腕によるのではないのですか？」

「なかなか手厳しい質問だね。 その通りだ。 スポーツだって監督やコーチングスタッフが良くなければ負けてしまうよね。 経営陣がしっかりしないとソレヤァー上手く行かない。 しかし、経営の要諦の1つは、君たちの現場に転がっている問題を正確に

把握して 即座にトラブルシューティングすることなのだ。 藪野社長を始め、極東の幹部たちが 現場に足繁く通っているのはそのためなのだ。 幹部は、君たちとの双方向のコミュニケーションを大事にしているだろう。 つまり、会社業績の繁栄は、経営陣や幹部だけでなく現場の社員たちもその責任を担っているって言えるのじゃないかな。 仮に君が経営に疑問を持っていたとしたら、幹部に意見する機会は随所に転がっているし、幹部はその意見を聞く耳を持っている。 君も知っている通り、極東は風通しの良い会社なのだよ。

整備部門では、航空機の耐空性（安全に飛行機を飛ばすための安全基準）を維持するために、日夜 キッチンと整備作業を実施しているね。 航空機のさまざまな症状から、本当の病気は何なのか？ 何を訴えているのか？ 少し休みたいのじゃないのか、それ等を理解して物言えない航空機を代弁しなければならないよね。 これは整備士にしかできない仕事だ。 そのためには、航空機とコミュニケーションする技術と技量を、日頃の研鑽により蓄積しておく必要があるよね。 航空会社って、会社の幹部と現場の人たちの間だけではなくて、各部門間とか 物言えない航空機とのコミュニケーションだとかが 凄く重要なのだよ。 幹部は、コミュニケーション技術を磨くセミナーを受講させられている・・・」

今度は、営業が手を挙げた。

「LCC は FSA に対して、一般的にコストが▲15%～▲25% 安いと説明がありました。アジアの LCC では▲50%も安いらしいですね。 分からないのは、アジアの LCC を除いて何故▲25%程度のコスト減で▲50%程度の格安料金を提供できるのでしょうか？」

「良い質問だね。 それは、座席搭乗率のことを考えに入れていないからだ。 知っての通り、LCC の座席搭乗率は 85%以上だね。 それに比べて、FSA は、座席仕様が F やビジネスクラスを含めて 3 クラスもあるね。 クラスが多いと、どうしても搭乗率が 70%程度に低くなってしまいう傾向があるんだよ。 この要因（座席搭乗率差 $85\% \div 70\% \approx 1.2$ ）を含めると、LCC の運賃は、コスト▲25%減に 搭乗率 +20%増を加えて ▲40%ほどの運賃設定が可能となる訳だ。 それから 1 機当りの装着席数が FSA よりも 20%ほど多いって説明したよね。 座席数が多い分もそれだけ増収できる訳だから、その分運賃を下げる余力が更に有るって言う訳だね。

FSA の搭乗率が 70%程度と言うことは、平均で 30%程度の空席が発生していることになる。 つまり、FSA の埋没コスト（空席）は、LCC に比べて高いのだよ。 どうやら昔から言われている経営の要諦である“入りを量りて 出るを制す”の能力は、LCCの方が運営構造が単純な所為もあってか大分上手いのかもかもしれない。」

更に1人が質問した。

「社員が、仕事を楽しんだり それに生き甲斐を感じたりさせるためには働き易い職場の環境づくりが大切だと思いますが、グーグルは20%ルールを作って社員に1週間で1日のフリーな自由研究の時間を与えていますね。 極東では、このような考えは無いのでしょうか？ (受講生の間からは失笑とも付かない笑い声が流れた)

それともう1つの質問は、座席搭乗率の低い便ですが、良く“1席1円キャンペーン”を営業が打っていますね。 いくらコストが安い極東だからと言って、こんなメチャクチャを許しておいて良いのでしょうか？」

「最初のグーグルに関する質問の答えはノーだ。 IT 産業と航空とは全く異業種の関係だよ。 極東で1週間の内丸1日をフリーにしたら、どれだけ独創的な良いアイデアが生まれるだろうか・・・？ しかし僕は経営者でないので、この質問は社長に聞いてみよう。 先ず答えは変わらないだろうね。 当然、イントラネットの提案箱は知っているよね。 何か良い考えや業務改善のアイデアがあったら提案できるシステムだ。 良い提案には社長賞が与えられる。

グーグルの20%ルールの採用は難しいが、しかし、社員第一主義はグーグルとチットも変わらない。 誤解を恐れずに言うけれども、極東では“顧客第一主義”でなくて、“社員第一主義”なのだ。 CS (customers satisfaction) よりも ES (employees satisfaction) を優先させている。 LCC のパイオニアの Southwest の創立者である Herb Kelleher は、社員第一主義を顧客第一主義に優先させると公言して憚らない。 しかし日本でこんなことを言ったら、顧客からソップを向かれてしまうよね。

さて、1円キャンペーンの答えはイエスだ。 需要閑散便に限定して今年既に10,000席を販売した。 何時も売り出しと同時に アッという間に売れ切れてしまう。 これは、広告宣伝費と考えたら良い。 このキャンペーンのお陰で、極東の fen.com のトラフィックが大幅に増加している。 LCC の座席搭乗率は85%だからと言っても、空席は平均15%存在する。 この15%を利用して1円キャンペーンを打っているのだよ。 言い換えれば極東は、埋没コストする発生させない努力をしている。

さて、時間が来たようだ。 これで僕の講義を終わりにしよう」

(次週に続く)

表紙：
錦三丁目
鉛筆
B6 メモカード
1999年3月作

TD 勉強会 情報 445 (以上)