

平成 22 年 3 月 23 日

TD 勉強会 情報 419

1. 2010 年以降の旅行革新とテクノロジー (2)
2. 世界の高速鉄道ニュース
3. 不況下でも テック企業キャッシュフロー改善
4. その他のニュース
5. 短編小説 極東航空株式会社 物語 (12)



1. Travel Innovation and Technology Trends, 2010 and Beyond: Preview

2010 年以降の旅行革新とテクノロジー（2）

前号よりの続き。

（6）ソーシャルメディアのモニタリングが評判管理を追い抜く

ブランドのアイデンティティと差別化の確保で、ソーシャルメディアのモニタリングが評判管理（reputation management）をはるかに超えている。ツイッターに取り上げられたタッタ1つのネガティブなコメントが、瞬時に数千倍の大きさになって世間で閲覧されてしまうのだ。今までは単に TripAdvisor をモニターすれば良かったが、ソーシャルネットワークの爆発的な増加で評判管理はより複雑化している。

セマンティックテクノロジーと“ノイズ”を除去する複雑なフィルターを使用する革新的なツールが利用可能となっている。そしてこれ等のツールは、UGC、ツイッター、ビデオイメージ、RSS（really simple syndication）フィードを含む多くの異なったオンラインのソースから、企業のブランドや競合他社に対する顧客の評判を聴取する機能を提供する。これ等のツールは、Facebook や MySpace とインタラクトする事ができ、至急に対応を迫られる問題についてスタッフに通告する。

（7）ソーシャルメディアと位置情報サービスの融合

位置情報ベースのソーシャル・ネットワーキング（location-based social networking = LBSN）は、モバイルやデスクトップ経由でお互いに位置情報を追跡し共有することができるサービスを提供する。このテクノロジーは新しく開発されたものであるが、既に多くがこれを検討している。企業は、顧客の旅行パターンを追跡し、その結果を顧客のプロフィールと結びつけることができるだろう。その他にも：

- 特定のプロフィールの行動パターンを設定し、それ等のパターンを同じようなプロフィールの人達の見聞や活動のために提案する。
- ソーシャルな行事のためのアドホックなグループのマッチングや両立できる興味を開発するために位置情報を利用する。

- ビジュアル（映像）を位置とプロフィールに結合するために、マルチメディアと統合する。旅行の企業は、位置情報サービスとクーポンとか割引券とかおまけの現実世界のプロモートのために、顧客の友人とのコラボレーションを利用して、現実世界にこの位置情報を結びつけることができるだろう。例えば、GlobalMotion は、ソーシャル・ネットワークス、写真、マッピング、位置情報サービスを統合した創造的なアプリケーション EveryTrail (www.everytrail.com) を開発し、旅行者が目的地に於ける旅程を作成し、それを他人と共有し、どんな機会が存在するかを調べるために他人の旅程をダウンロードすることを可能にしている。

（８）旅行情報：どんな時間でも、どんな方法でも

ほとんどの旅行アプリケーションは、キーボードとマウスのインタラクションをベースにして作られている。しかし、アクセスの利便性と、関連した情報を提供するためのキーボードとマウスを超えたコンセプトが浮上している。これ等の新たなコンセプトは、顧客とインタラクトするための異なる基盤を旅行の企業に提供する。

1つの大きな変化を予感させているのが Web TV だ。現在 デジタル TV が普及しているが、Web TV がより現実的な可能性となりつつある。Verizon は光ファイバーのケーブル TV システム Fios に Web TV (widget TV とも言う) を取り付けている。Visio, Sony, Samsung は、すでにウィジェット TV を出荷している。バスケットの試合を見ながら その他の試合のスコアを調べたり、TV 画面上の Facebook のページでコメントを述べ合ったりすることが可能になるのだ。Web TV は、レジャー旅行にも大きな威力を発揮するだろう。購入意欲をそそるためにトラベログの放送と共に旅行のショッピングと購入ウィジェットを視聴者に送りつけることが考えられる。

（トラベログ＝観光旅行に関する情報を集めた映画・情報誌・ホームページなど）

“The Caribbean Cruise of a Lifetime”のような特別に作られたビデオが、予約ウィジェットを伴ってインターネット上で利用可能になる。旅を試みたいという気持ちにさせるために、YouTube の目的地ビデオと一緒にするウィジェットも可能となるだろう。

（９）クロスチャネルとロコミ マーケティング：素晴らしい新たな世界

2010 年には、ソーシャル・ネットワーク、Twitter、ビデオ、ブログ、検索エンジンマーケティング (SEM)、検索エンジン最適化 (SEO) を含むクロスチャネルとロコミ マーケティング (viral marketing) のテクノロジーを取り込む旅行の企業を多く見ることがで

きるだろう。

この最も良い例は、オファーの条件（即ち：3泊、仏ニース、4つ星ホテル）を特定するためのプラットフォーム **Pixell** (www.pixell.de) の **Travel Suite** だ。このプラットフォームは、専属契約プラットフォームからこれ等のオファーをアップツーデートなインベントリー付きで集め、そして前述の多くのチャンネル（**Twitter** や **SEM** を含む）経由でダイナミックに流通させている。

(10) 新コンピューター機能が、商機を躍進させる

幾つかのコンピューター関連テクノロジー開発が、企業の大きなデータセットの取扱を大幅に改善するだろう。

In-Memory Processing :

過去5年間で、メモリーが格段に安くなり、64ビットオペレーティングシステムが当たり前となった。現在のOSは、前世代のものよりも256倍も処理能力が向上している。そして、リアルタイムの分析、ダイナミックオファージェネレーション、カスタマイズレスポンスをサポートするための廉価なユーザブメモリーが利用可能となっている。

モバイルプラットフォームの開発 :

グラフィックのモバイル機器であってさえも、アプリケーションソフトウェアは、**iPhone**, **Blackberry**, **Android** やその他のプラットフォーム用に別々に書く必要がある。ドイツの **Fraunhofer Institute** の **Elephant Platform** が開発した技術は、一度のプログラミングでもって全てのモバイル機器に適用できる。

MapReduce :

GPS と **Wi-Fi** 経由のデモグラフィックと購買行動（と数10億に上る旅行パターン）の追求は、可成り大きなデータプロセッシングを要求する。**MapReduce** は、大きな問題を一連の小さな問題にすり替えてくれる。**MapReduce** は、これ等の問題を複数のプロセスに請け負わせ、そこから集積させた結果を提供する。



2. Flourishing in Tough Times

不況下でも テック企業キャッシュフロー改善



3. 世界の高速鉄道ニュース

この1週間の、世界の高速鉄道関連ニュースを報告します。

- スペインの高速鉄道が勢いを増す
- 中国の高速鉄道計画
- 米運輸長官 高速鉄道計画で航空業界を批判

nytimes.com, 3/15/2010

➤ High-Speed Rail Gains Traction in Spain

スペインの高速鉄道が勢いを増す

スペインの高速鉄道は、AVE (Alta Velocidad Espanola) と呼ばれている。2008年にBCNとMAD間の520kmで開業し、それまで車で6時間かかっていたこの区間の所要時間を2時間38分に短縮した。そして、今年のはじめには、高速鉄道利用者が航空旅客を上回った。高速鉄道旅客のシェア増加は、今後も継続すると予想されている。高速鉄道の場合は、炭酸ガス排気量が航空の20%にしか相当しないので、空から陸への旅客流動のシフトがスペインにもたらす政治的経済的なベネフィットの意味は極めて大きい。欧州連合のその他の国と同様、スペインは炭酸ガス排出量を10年間で▲20%削減しなければならないからだ。

スペイン高速鉄道オペレーターのRenfeは、普通料金を航空運賃と同額の片道€120から€200に設定している。座席指定ができるリクライニング座席には、パソコン用のコンセント、映画、ヘッドセット、良い食事が利用できる他、手袋をしたアテンダントのサービスまで受けられる。Renfeは、快適なアップスケールな鉄道旅行の提供に努力している。AVEは、MADとSevilleやMalagaとも結んでいる。

1,200km以下の全ての欧州路線は、BCN=PARの830kmを含めて全て高速鉄道の列車旅行が占有してしまうだろう。BCN=PARは、現在乗り換えを含めて少なくとも9時間かかるが、高速鉄道では4時間一寸の所要時間となる。MAD=MalagaのAVEが開通した2007年以降の2年間で、この区間の航空便数は半減した。MAD=BCNは、今年LCCの参入で何とか航空路が維持されている。Ryanairの4月の運賃はタッタの€8しかない。もっとも間際予約の場合は急に高くなる。

欧州連合は、温暖化対策で交通機関の排ガス規制に努力している。1990年～2007年間に欧州連合加盟国の交通が出す排ガスは+26%増加した。航空の排ガスの増加が顕著だ。特にLCCの主たる目的地となっているスペインにおける航空の排ガスが大幅に増加している。この間にスペイン発着のLCCの輸送力は倍増している。

米国では、オバマ大統領が、経済活性化策の一環として高速鉄道開発投資に\$8bnを用意したが、この資金はフロリダ、イリノイ、カルフォルニアなどを含む限られた州にしか配分されない。スペインでは2020年までに全交通予算\$160bnの半分が鉄道輸送に割り当てられている。

遅延やセキュリティーのためのハッスルが少ない鉄道は、航空に対してより大きな競争力を有している。 運営コストが安いので、航空との運賃競争には勝つだろう。 欧州の環境政策は、2012 年から航空に対してガス排出権の購入を迫るだろう。 そうなれば、このコストは航空運賃に跳ね返るだろうから、更に鉄道の競争力が増すことになる。



FT.com, 3/16/2010

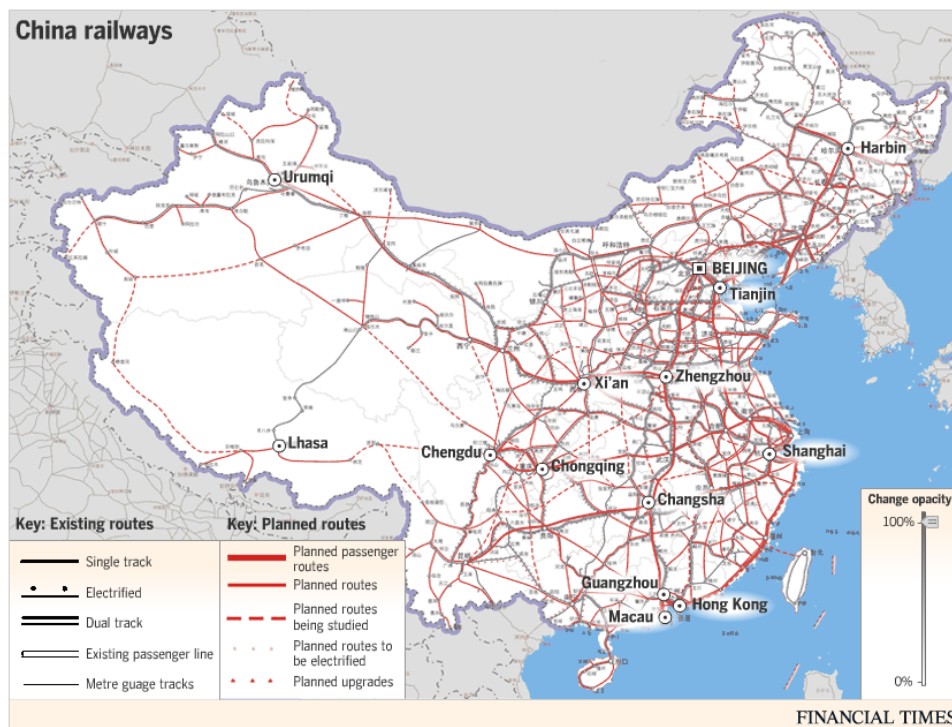
➤ High-speed China changes rail landscape

中国の高速鉄道計画

中国は、今後5年間で少なくとも3万キロの鉄道（その殆どが高速鉄道）を敷設する計画を有している。 中国は、間もなくロシアを抜いて 米国に次いで世界第2位の大きな鉄道インフラ保有国となるだろう。 そして、最近の経済活性化策の一環で、多くの鉄道プロジェクトの完成を2020年から5年早めて2015年とする計画だ。 鉄道機器、列車、部品、シグナルのシステム、その他の機器の全てを含めた中国の鉄道市場は、2004年～2008年の年100億ドルから、2009年～2012年には5倍の500億ドルに急成長するだろう。



China plans to build at least 30,000km of new railway, most of it high speed, over the next five years



この巨大な中国市場に、世界の鉄道メーカーがお互いに鎬を削って参入競争を繰り広げている。しかし、この市場参入には高いコストがかかるだろう。中国は、鉄道プロジェクトの入札に70%~90%のローカル・コンテンツの厳しい条件をつけているからだ。ほとんどの機器は、中国製でないといけないので、外国の技術がコピーされてしまうことになる。3年前に大きく遅れていた鉄道技術のノーハウも、今では国際標準レベルまでに向上している。そして、中国の鉄道メーカーの技術は、世界の市場で、Siemens

(独)、Alstom (仏)、Bombardier (加) 川崎 (日) などの既存鉄道メーカーに挑戦するまでに成長している。

Siemens (独) は、最近 サウジアラビアの聖地メッカとメディナ間の第2段階の高速鉄道プロジェクト (\$7bn Haramain プロジェクト) の入札を取り止めた。そして、その代わりに中国のコンソーシアムへ参加することとした。昨年 China Railway Construction Corp を含むコンソーシアムが、18億ドルの第1段階のプロジェクトを落札している。中国は、品質とテクノロジーでは未だ劣るけれども、国営銀行の支援により安い価格を提示できるのだ。そして、入札コンソーシアムにテクノロジーを保有している外国企業を積極的に参加させている。既にサウジやイランの中東と、アルゼンチンやブラジルやメキシコのラテンアメリカのプロジェクトの入札で活発な動きを見せている。中国が、世界の鉄道市場の競争をガラッと変えている。

travelweely.com, 3/15/2010

➤ **LaHood tells aviation industry: Don't fight high-speed rail funds**
米運輸長官 高速鉄道計画で航空業界を批判

米運輸長官 Ray LaHood が、先週 WAS で開催された FAA Forecast Conference で、「高速鉄道計画は政府の政策だ」「高速鉄道を人々は求めている」「高速鉄道が間もなく実現する」「高速鉄道計画への反対を止めろ」「米国はハイウエーを作ってきたのと同様に高速鉄道を開発する」「高速鉄道は、航空にとって必ずしも悪いニュースではない」「高速鉄道は航空を補完する輸送手段となるだろう」と発言して、航空業界で根強い \$8bn に上る政府の高速鉄道計画支援に対する批判を苛立った強い調子で非難した。

政治的に保守的なシンクタンク Reason Foundation の Robert Poole は、「数千億ドルを投資して、既存の自立しているモードと競争することになる新たな交通モードを開発する価値が本当にあるのか?」「我々は間違っている方向に歩み出していないのか?」「世界の何処も鉄道の投資コストを回収できていない」「この継続した投資は贈与だ」と高速鉄道開発を批判している。



航空業界は、高速鉄道開発に反対している訳ではないが、それに対する 80 億ドルの財

政支援と同等のものを航空にも割り当てるべきだと主張している。次世代管制システム（NextGen）や空港運営にもっと金をかけて、航空の遅延を解消するべきだと主張している。そしてオバマ政権が予算案の中で請求している NextGen 用の 14 億ドルでは少な過ぎると批判している。そして、航空インフラに対する十分な投資を行なって、空と陸との複合交通体系を開発するべきだと主張している。



4. その他のニュース

旅行流通・TD

（1）ホテル宿泊税で ホテル宿泊団体とオンライン旅行業界団体が対決

オンライン旅行販売の会社は、ホテル宿泊税の徴税義務の対象とならないことを明確化させることを要求しているグループが、その主張をしたためたオープンレターをホテルの団体 American Hotel & Lodging Association に送付した。彼らは、彼らのマークアップ分に対するホテル宿泊税の適用に反対している。このグループに参加している団体は、ASTA, Business Travel Coalition, Hotel Electronic Distribution Network Association, Interactive Travel Service Association, U.S. Tour Operators Association の 5 団体。これらの団体は、マークアップ分への課税回避を明確にするためのオンライン旅行会社の位置づけを法的に確定することを議会に要求している。そして各州や地方の税務署が連続して起こしているオンライン旅行販売の会社に対する税未納訴訟を中止させようとしている。一方 AH&LA は、旅行業界団体のこのプロポーザルに強硬に反対している。ホテルの直販サイトは、小売価格の全額が課税対象になるので不利になると主張している。そして、反対にオンライン旅行販売の会社のマークアップ分への課税を確定することを議会に対して陳情している。(travelweekly.com, 3/14/2010)

（2）シグネチャー、4 つ目の雑誌を提携

コンソーシアムの Signature Travel Network が、Architectural Digest 雑誌と提携して Design Passport と呼ばれるデザインと文化的施設やクルーズにフォーカスした旅程を作るプログラムを展開する。旅程には、建物や博物館やギャラリーが含まれるだろう。最初の Design Passport は、Lisbon から Rome までの Seabourn Sojourn 号による 14 泊の地中海クルーズ。このツアーには建築家とデザイナーが参加する予定だ。Signature が提携しているその他の 3 つの雑誌は、Bon Appetit, Food Network, Conde Nast Traveler。

(travelweekly.com, 3/15/2010)

(3) TRX ナスダック上場取り下げ

オンライン予約と予約プロセッシングのツールのプロバイダーである TRX が、Nasdaq 上場を取り下げる。この上場取り下げは、最低ビッド \$1m と株主資本 \$2.5m の Nasdaq の規定に合致しないため。TRX は、規定を遵守するにはコストがかかり、且つ既存株主のバリューを希薄化させてしまうと云っている。TRX 株は 4 月 1 日からは店頭売買株となる。(travelweekly.com, 3/16/2010)

(4) Travelport 第 4 四半期予約量増加

Travelport の第 4 四半期の予約量が、前年同期比 +5%増加した。2009 年で初めての四半期増となった。今年の第 1 四半期では、3 月中旬までで +6%増となっている。旅行景気の回復の兆しが見られる。Travelport の GDS ネット収入は、\$467m となり +2%増となった。予約量の増加に伴って旅行会社に支払うコミッションが +10%増加したことと、コミッション率の上昇が発生しているので、予約量通りには収入が増加していない。DL (Deltamatic) と NW (PARS) の合併による \$25m の収入減が決算に影響した。2010 年上半期の EBITDA は、前年並みとなる模様だと Travelport は云っている。(travelweekly.com, 3/17/2010)

(5) ドバイでキスをした英国人カップルが逮捕される

ドバイを訪れた英国人観光客カップルがキスをした事で 1 ヶ月以上も収監されている。イスラム文化と西欧文化の違いの難しさが浮き彫りにされている。10 万人以上の英国人がアラブ首長国連邦に常駐している。そして年間 85 万人がドバイを訪問している。厳しいイスラム戒律の西欧人への適用は、観光収入が 20%を占めるドバイ経済へ少なからずの影響を与えるだろう。2008 年には、海岸でセックスをしたとして英国人カップルが逮捕された。そして婚外セックスと公序良俗違反と飲酒で執行猶予付きの有罪判決を受けている。(wsj.com, 3/17/2010)

空 運

【全 般】

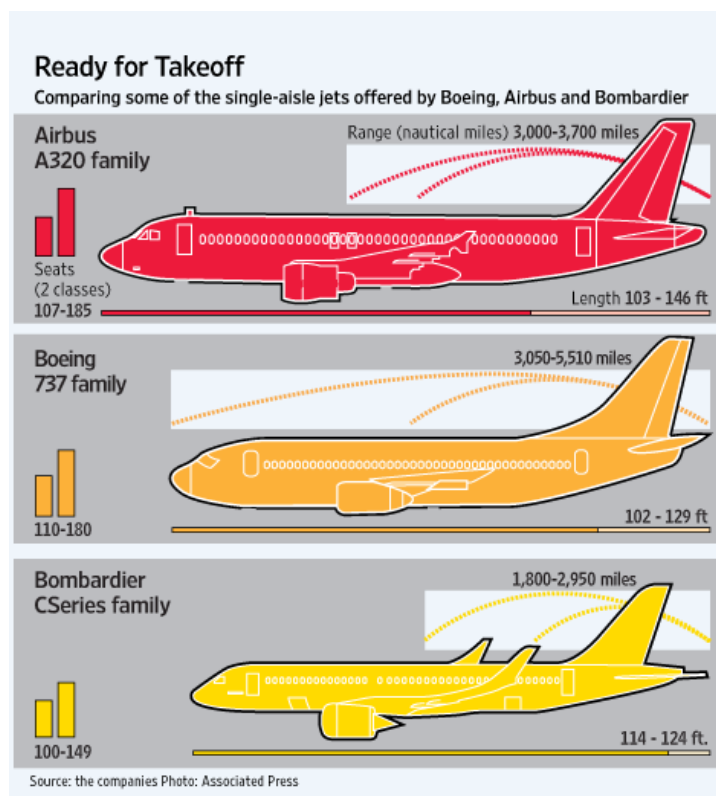
(1) B737 と A320 に強敵現れる

ボーイングとエアバスによる市場の寡占が、一本通路機の市場から崩れ始めている。カナダの Bombardier が、燃費性能を現行機より 15%も改善した 150 席の CSeries を開発

した。ブラジルの Embraer も、同社最大リジョナルジェット機の開発を検討している。ボーイングやエアバスの一本通路機は、CSeries や Embraer の新型航空機より多くの座席数（最大 200 席）とより遠くへの航続能力を有しているけれども、確実にローエンドの需要を浸食されるだろう。事実、Republic が 40 機、LH が子会社の Swiss International 用に 30 機の CSeries を発注している。

ボーイングとエアバスのどちらも B737 と A320 の更新機の開発を検討している。しかし、ボーイングは B787 と B747-8 の開発遅延と開発費超過で新機材の開発に着手する余裕を無くしている。同様にエアバスは A380 と A400M の開発で同様の問題を抱えている。両社は、少なくとも 10 年間は、新機種の開発を遅らせたいと考えている。その間に、現在未だ人気の高い一本通路機をできるだけ増産して収支に貢献させたいと考えている。エアバスは、A320 を 12 月から月産 34 機から 36 機に増産する。ボーイングは、B737 の増産可否を夏までに決定する。

両社は、航空会社の燃費改善ニーズに対して、新機種開発までは既存機のアップグレードで対応することを考えている。つまり燃費性能の良い新型エンジンへの換装だ。エアバスは、A320 の新型エンジン換装機を 2015 年に就航させることができると言っている。UA 航空は、機齢の古い A320 の更新時期を迎えている。CSeries や Embraer の新規開発機に加え、A320 や B737 のエンジン換装機がその候補となるかもしれない。(wsj.com, 3/16/2010)



【米州】

(1) コンチネンタル新 CEO 労使協調を強調

今年の1月からCOの新CEOに Jeff Smisek (55) が就任した。就任早々、彼はCOが利益計上するまでは、自分のサラリーとボーナス 73 万ドルを返上すると約束した。COは、9/11以降▲10億ドルの欠損を発生させている。Smisekは、1995年にCOに入り2004年社長、2008年COOとなったPrincetonとHarvard Law School卒の切れ者だ。彼は、収支改善するためには、労使協調が不可欠だと言っている。COの強みである機齢の若いフリート、強力なNYCハブ、大きなラ米線、良好な労使関係と顧客サービスにフォーカスすると言っている。そして、航空会社は、大きな資金と装置を必要とした労働集約型産業であり、規制が厳しく、緊張した労使交渉が継続し、激変する外的な問題が絶えず発生し、テクノロジーの進歩を追求しなければならない難しい舵取りが必要だが、この事業の経営に携わると病みつきになると言っている。(FT.com, 3/12/2010)

(2) FAA B737 型機×600機の点検要請

FAAが、B737の水平尾翼のフラップを稼働させるメカニズムの点検を航空会社に要請した。FAAは、12日～30日以内の点検を求めている。点検が必要となる機数の半分は米国の航空機。(wsj.com, 3/14/2010)

(3) 航空会社、次世代管制システムのコスト負担を議会に要請

パイロットの採用と訓練や、パイロットの疲労解消のための強制的勤務スケジュール変更を含む広範囲の航空安全性向上を求める \$35bn のパッケージが、上院で審議されている。このパッケージは、航空会社、特に最近の幾つかの重大事故を発生させているコンピューターに対する監視強化を要求している。上院と下院の両院で審議されている法案には、航空旅客の権利規定も取り込んでいる。ゲート離脱後の航空機の空港タクシーウエー上の遅延(離陸待ち)は、3時間以内に規制されるだろう。今週にも票決される上院の法案では、次世代航空管制システム(NextGen)の導入に対応して必要となる航空機に装備する機器の費用およそ数10億ドルの負担を航空会社に求めている。過去3年間で▲\$30億ドルの欠損を計上して財政的に苦しい航空会社は、この費用(2010年代半ばまでで各年 \$1.5bn と見積もられている)の政府負担を要求しているが、議員達を説得するには至っていない。AA CEO Gerald Arpeyは、経済活性化策の一環で高速鉄計画に \$8bn の税金を投下するならば、空の高速化にも投資するべきだと言っている。今後20年間で+40%ほどの航空需要の増加が予測されているので、NextGenの速やかな導入が必要だが、航空会社の費用負担を巡る議会との論争は、この導入を遅らせる可能性を秘めている。(wsj.com, 3/15/2010)

(4) バージンアメリカでスチュワーデス物語のリアリティーショー

Virgin America が客室乗務員にフォーカスしたリアリティーショー“Fly Girls”の放映を開始する。同社の女性アテンダント5人の勤務振りとありのままの共同私生活がフォーカスされる。2007年に就航した未だ利益を出したことがない振興航空会社にとって、このリアリティーショーは絶好の宣伝機会となるだろう。しかし、この番組の“女性”を前面に出した放映姿勢に非難が出ている。Virgin Americaのアテンダントの33%は男性だ。業界平均でも25%が男性アテンダントだ。また、5人が共同生活するカリフォルニア州 Marina del Rey の豪華な仮住居も、年収3万ドルのアテンダントには不釣り合いだ。放映はCW Networkにより3月24日からウイークリーに開始される。放映時間は合計で8時間半となる。(wsj.com, 3/16/2010)



(5) バージンアメリカ、+9機フリート増

Virgin America (本社 SFO) が、+9機のA320を追加リースして、SFO=MCO, LAX=MCO 毎日便と SFO=YYZ 線を開設する。そして年内には更に新たな3路線を開設する。同社の議決権株の25%、普通株の49%は、Richard Branson が率いる Virgin Group が保有している。米運輸省による米国市民による保有と実質的運営が実施されているかの審査に時間がかかり一時路線の拡大を中断していたが、この1月に米国市民による保有が確認されたため、年+12機の成長戦略に復帰する。2011年後半には、合計32機のA320発注の最後の4機が導入される結果、Virgin Americaの総フリートは41機となる。(wsj.com, 3/18/2010)

(6) ディスカウント航空会社 ミネアポリス=ロンドン線就航

Sun County Airlines (B737×9機、従業員775人)が、6月にチャプター11を離脱する計画を立てている。そして6月中旬から8月中旬までの間の Minneapolis=London (Stansted) の B737-800 (2クラス164席) を使用した周一便のパジェット便を開設する。この便は、Gander, Newfoundland に給油のための技術着陸を行なう。Minneapolis

と LON 間の所要時間は、この着陸時間を含めて合計 9 時間となる。米国と欧州の間では、バジェット航空会社は Icelandair の Reykjavik 経由を除いて存在しない。他のフルサービスの航空会社は、比較的高額な運賃をとっている。

Stansted では、LCC の Ryanair や easyJet との接続を検討している。Sun County は、厳しいリストラと事業範囲をグループや軍のチャーターに拡大した結果、2009 年には利益を計上できた。(wsj.com, 3/16/2010)

(7) ユナイテッドのピケにアライアンス会社の組合が参加

UA は、来週から MAD=IAD 便を開設する。この便の運航には、Aer Lingus の機材と乗員が使われ、収入とコストは 2 社間で折半される。この便は、発地国と着地国のどちらにも属さない航空会社の、オープンスカイ協定に基づく唯一の第三国間のオペレーションとなるだろう。UA のパイロット組合は、このジョイントベンチャーに反対している。これがアウトソーシングに相当して、自分たちの職域が脅かされることを危惧しているからだ。UA のパイロット組合は、3 月 17 日にシカゴの本社ビルの前で抗議行動のピケを張った。この 200 人が集合したピケにはスターアライアンスの LH と CO を含む 5 社のパイロット組合が参加した。BA の Unite 組合も同じ oneworld メンバーの AA の組合と協議している。これらの航空会社の組合間の協調は、International Transport Workers' Federation のアライアンス加盟会社間の労務問題への取り組み強化をうたった 2004 年の行動規範に基づいている。(wsj.com, 3/17/2010)

(8) カナダの小さな航空会社が、大きな航空会社に勝利



オンタリオ湖の島の小さな飛行場のオンボロターミナルを購入したカナダ実業家 Robert Deluce (59) の 2006 年 10 月に興した小さな航空会社 Porter Airlines が、AC や CO を押さえてトロントの法人需要を摘み取っている。Porter は、この Billy Bishop 空港からカナダ Bombardier 製のターボプロップ機 Q400 (70 席) で CO のメインハブ空港である EWR に毎日 8 便運航している他、米国の 3 都市とカナダ東部の 7 都市を結んでいる。革製のピッチの広い座席を装着し、ビールやワインを含む飲み物サービスとスナックが無料で、女性のアテンダントは、昔風のピルボックスハットを被っている。Billy Bishop 空港は、YZZ の下町のウオーターフロントからフェリーによって僅か 1 分でアクセスできる極めて便利な空港だ。

それに引き換え AC や CO は、都心から 17 マイル離れてタクシーで 50 加ドルかかる混

雑した Pearson International 空港を使っている。法人需要は便利の良い空港を使っているサービスの良い Porter を選ぶと言う訳だ。Porter は、現在 Billy Bishop 空港を独占している。2007 年のこの空港の利用者数 269,000 人が、2010 年には 130 万人となるだろう。AC と CO のリジョナル運航会社は、Bill Bishop の乗入れを求めている。乗入れに成功したとしても、Porter が所有しているターミナル施設を使わせてもらわなければならないことになる。(wsj.com, 3/17/2010)

(9) コンチネンタル航空、パイロット組合に譲歩

CO は、3 月 17 日、同社のパイロット組合 ALPA 支部に対して、DL の労働条件と同等の条件を提示した。CO は、更に DL のパイロットのペイレートに追加して 1 時間当たり 1 ドルを支給する。CO はこの条件提示で、2007 年の夏から継続している団交を終了させることを希望している。DL は、2008 年の NW の合併直前に、2 社のパイロット組合(当時)と 2012 年まで有効の労働契約を締結した。それ以来、この契約は、既存の H&S 航空会社のパイロットにとっての最良条件の契約となっている。(wsj.com, 3/18/2010)

(10) ボーイング、B777 増産

ボ社が、稼ぎ頭の B777 を月産 5 機から 7 機に復活する。ボ社は、2010 年に全体経済が回復し、2011 年に航空会社が利益を計上し、2012 年には航空機需要が増加すると予想している。ボ社は、昨年 4 月に B777 を月産 7 機から 5 機に減産した。そして 7 機への増産復帰を 2012 年初頭から開始する計画でいたが、これを 2011 年半ばからに早める。同社は、B747 についても、1 年早めて 2012 年の半ばから月産 1.5 機から 2 機へ増産する。(wsj.com, 3/20/2012)

(11) ユナイテッド航空、宅配に持つ値下げ

UA がドアツードアの荷物宅配サービス料金を、3 月 29 日までの間の大陸横断便に限り現行の \$79~\$99 から \$25 に値下げする。宅配業者は FedEx。航空会社で宅配サービスを実施しているのは UA 1 社のみ。(wsj.com, 3/17/2010)

(12) 商業宇宙飛行の安全性監督で NASA と FAA が確執

米国は、現在のスペースシャトルのフリートの退役後は、宇宙飛行士を国際有人宇宙ステーションに運ぶのにロシアのロケットに依存しなくてはならなくなるだろう。この輸送方式は、来年中にも開始されるだろう。1 人の飛行士を宇宙ステーションに運ぶのには \$50m がかかるだろう。

NASA は、2020 年までの間にスペースシャトルに変わる少なくとも 1 つのシステムの開発を望んでいる。オバマ大統領は、5 年間で \$6bn の予算を使って新たなロケット

とシャトルを開発する民間企業を支援することを考えている。しかし、月有人探査を柱とするコンステレーション計画は中止する方針だ。

議会は、オバマ政権が求めている有人宇宙飛行の民間企業への外注化を未だ承認していないが、早くもこの宇宙飛行の安全性を何処が監視するかで NASA と FAA の官僚間の確執が激しくなっている。(wsj.com, 3/19/2010)

(13) ペンタゴン、空中給油機商談で EADS の単独入札を歓迎

Northrop Grumman と EADS 連合がペンタゴンの空中給油機 KC-X 入札から離脱した。ペンタゴンはこれを受けて、EADS が単独で入札する場合は、EADS をプライム・コントラクターとして考慮することを決定した。ペンタゴンは、唯一の入札者として残ったボ社 1 社にこの大型商談 (179 機の老朽機更新 \$40bn) を競争無しで落札させることに躊躇している。EDAS は、依然として小型機 (B767) のタンカーが有利となる入札条件の変更を要求しているが、プライム・コントラクターとして認められるのであれば、入札期限を 5 月 10 日から 90 日間延長することを条件に単独入札する動きを見せている。一方、英仏首脳は、この入札条件が米ボーイング社に優位となるように作られていると米国の保護主義を批判している。(wsj.com, 3/20/2010)

【欧州】

(1) 英国航空、年金積み立て不足で組合と合意

BA が年金積立額の減額で、3 組合 (Balpa, Unite, GMB) と合意した。BA の年金は、積立不足額が 37 億ポンドに膨れ上がり、最早会社は基金に年間 3 億 3,000 万ポンドを支払うことが困難となっている。組合は、現在の年金を維持する場合は、年間最大 3,700 万ポンドを基金に支払わなければならないことに合意した。現在雇われ中の社員が同条件を維持するためには、給与の 4.5% を更に基金に支払うこととなる。60 歳退職を希望する現在給与の 8.5% を支払っている人達は、13% の支払い増となる。(FT.com, 3/16/2010)

(2) エアパートナー (英) の子会社が管財人管理下に

英女王のチャーターやホワイトハウスのプレスのチャーターで有名な Air Partner (LGW ベース) の子会社 PJ Operating Company (LON Biggin Hill ベース) が、管財人の管理下に置かれることとなった。プライベートジェット旅行の長引く低迷で、PJOC (西欧州最大の Learjet フリート保有会社) は欠損を計上し、売却先も見つからず破綻してしまった。Air Partner は、2006 年に PJOC を 510 万ポンドで買収したが、この会社を 2 回に亘って▲490 万ポンド減損した。Air Partner の 2009 年中間決算は下表の通りである。(FT.com, 3/17/2010)

Air Partner interim results to January 31 2010			
Sales	Pre-tax profit	Earnings per share	Dividend
£95m	£1m	loss of 11.6p	none
↓7%	↓77%	earnings of 24.5p	N/A

(3) 英国航空とイベリア航空 合併 3月25日に承認

BA と IB が、両社の合併を 3月25日に承認するだろう。年内に最終化する。昨年、両社はBAの年金積み立て不足問題の解決を条件に合併に暫定合意した。合併すれば、LHに次いで欧州第2位のメガ航空会社が誕生する。(channelnewsasia.com, 3/18/2010)

(4) 英国航空客室乗務員組合スト突入

BAの客室乗務員組合 Unite (12,000人)が、会社の▲1,000人のレイオフを含む労働条件に反対して3月20日からストに突入する。このストは、BAにとってはほぼ13年振りとなる。BAは、チャーター機の運航と非組合員のボランティアの支援により、65%の運航を維持すると言っている。BAは、運航をできる限り維持するために、競争会社のRyanairやAir Finlandから航空機をチャーターした。5月に予定されている総選挙を控えている保守党は、このストを政治的に利用して、Unite 寄りの労働党政権に揺さぶりをかけている。英国最大の組合であるUniteは、過去3年間で労働党に1,100万ポンドを献金している。次の総選挙ではUniteの元幹部8人が労働党より立候補する予定だ。(FT.com, 3/17, 19/2010)

(5) エセックスのサウスエンド空港滑走路延長承認される

EssexのSouthend空港の300m滑走路延長が承認された。2012年のLONオリンピック時のSTNとLondon City空港の代替空港となるだろう。現在は、Flybe 1社のみのJersey週末便が乗入れているが、Londonの混雑したフライトパスを回避できて欧州大陸への便の運航時間が▲20分も短縮できるので、LCCの多くが乗入れを開始するだろう。空港へ直結する鉄道も敷設される。2020年には200万人がSouthendを利用するだろう。この空港は、トラック運送会社Eddie Stobartが2008年に2,100万ポンドで買収した。(FT.com, 3/19/2010)

(6) SAS Launches SEK1.42B Convertible Bond Offering (wsj.com, 3/18/2010)

【アジア】

(1) エミレーツ航空 CEO 語る

ドバイの Emirates 航空 CEO Sheik Ahmed bin Saeed Al Maktoum が次のように語っている。

- Emirates の採算性は極めて良好だ。 フリート増強の航空機投資のための資金調達には全く問題がない。
- ドバイの信用不安解消のために、優良資産の Emirates や Jebel Ali コンテナ港の売却などは全くのうわさ話だ。 ましてアブダビの Ethihad と Emirates の合併など考えられない。
- Emirates は、路線網を拡大してドバイを世界地図上でハブとして目立たせドバイの復活を支えるだろう。 32,000 人の従業員を抱え、550 億ドルの航空機を発注済みだ。 世界で最大のスーパージャンボ A380 のフリートを保有している。
- 間接的経済効果を含めて、ドバイ経済に年間 109 億ドル貢献している。
- UAE 証券取引所への上場が考えられるが、これは政府の指示に基づくものではない。



Sheik Ahmed bin Saeed Al Maktoum of Emirates Group.

(wsj.com, 3/152010)

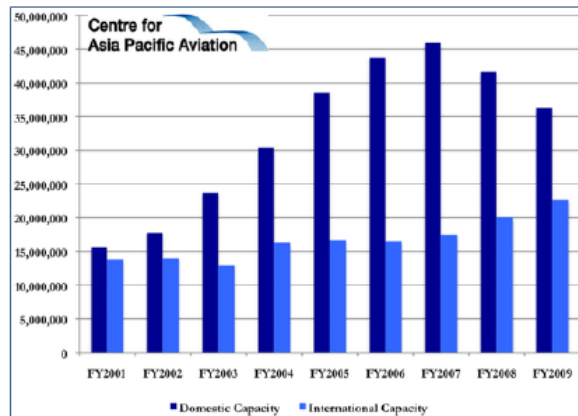
(2) 中国南方航空 国内線でプレミアム Y 席サービス開始

China Southern 航空が、国内線にプレミアム Y クラスのサービスを導入する。 運賃はノーマル Y と同額で、広州、深圳、北京、上海の路線に導入される。(capa.com, 3/18/2010)

(3) インドネシアの航空需要

多くの島々、大きな人口、恵まれた天然資源をバックにした経済などの要因が、インドネシアの航空需要を飛躍的に増加させている。 しかし、2008 年以降は Adam Air などの相次ぐ新興航空会社の倒産と経済の低迷で、供給が 2004 年～2005 年の規模のレベルまで低下している。 同国の大手民間航空会社 Lion Air は、航空機 150 機を発注している。 LCC の Indonesia AirAsia や Mandala も、今後飛躍的な成長を遂げるだろう。 インドネシア政府は、空港を含む交通インフラに今後 5 年間で \$140bn を投資する。

Indonesia total network capacity on international and domestic routes:
2001 to 2009



Source: Centre for Asia Pacific Aviation and OAG Facts

(capa.com, 3/12/2010)

(4) Two Qantas Employees Still Prevented From Leaving Vietnam (wsj.com, 3/15/2010)

水 運

(1) 太平洋航路の海運供給減少で米輸出業者がピンチ
貿易量の大幅な減少で、貨物船のレートが大幅に下がっている。コンテナ料金は、昨年より▲50%近くも低下した。40ft コンテナのレートは、金融危機前の \$2,700 から低下して現在は \$1,500 (12 月+\$400 サーチャージ) に少しは挽回している。 ▲\$20bn の欠損を計上した海運会社は、船を係留して供給を絞っている。フリートの▲11% (500 隻相当) が非稼働とされていると言われている。これに加えて 2009 年には過去 10 年間の合計以上の 200 隻以上がスクラップされた。2008 年 10 月時点で米国とアジア間の航路では、週間 70 便の貨物船が運航されていたが現在は 54 便に減少している。そしてアジアと米東岸を結ぶ主要 19 航路では船のスピードを減速した“スロー・ステイミング”が実施されている。

米国の輸出業者は、アジアへの貨物のタイムリーな輸送ができなくなって困っている。今まで 15 日~21 日要していた輸送が 60 日もかかってしまうのだ。(wsj.com, 3/11/2010)



(2) CMA CGM (仏) 資金調達で四苦八苦

世界第3位のコンテナ海運 CMA CGM (仏) が、資金調達に四苦八苦して倒産寸前まで追い込まれている。流動性悪化で発注した新造船の引き取りができなくなっている。仏第2位の船舶保有者 Louis Dreyfus Group や Goldman Sachs や Butler Capital Partners などと協議を持っているが、未だに資金調達の目処がたっていない。 Jacques Saade (71) とその家族が所有している CMA CGM は、資金調達ができないでいる最後の大手海運だ。ハンブルグの Hapag-Lloyd やイスラエルの Zim やチリの CSAV を含む数社は、リファイナンスに成功している。仏 FSI 戦略投資ファンドとも交渉しているが成功していない。仏政府も CMA CGM の支援には乗り出していない。(wsj.com, 3/14/2010)

陸 運 & ロジスティックス

(1) 独国鉄 英運輸グループのアリバ買収へ

独国鉄 (Deutsche Bahn) が、英国の運輸グループ Arriva を現金 12 億ポンドで買収することを計画している。この話の前には、仏国鉄 (SNCF) が Arriva の買収に失敗している。DB が買収に成功すれば、DB の高速鉄道の専門的知識と Arriva が欧州に展開しているバスと鉄道のフランチャイズが結合されることになる。この買収の戦略的価値は極めて高い。過去2ヶ月間で Arriva の株価は +40% 上昇した。Veolia Environment に買収された Transdev (仏)、SNCF に所有されている Keolis などの地域をカバーする運輸グループは欧州ではほんの少ししか存在しない。Arriva は唯一の地域をカバーした買収ターゲットだ。

欧州連合は、昨年 12 月加盟国の公共輸送機関の自由化を実施した。従って欧州大陸で大規模な交通体系を運営する民間業者には、ここ数年間で大きな商機が訪れることになるだろう。Arriva は、12 月に終了した年度決算で 31.5 億ドルの収入と税前利益 1 億 2,170 万ポンドを計上している。(FT.com, 3/17/2010) (wsj.com, 3/17, 18/2010)



Deutsche Bahn has approached Arriva about a potential takeover bid that could value the UK transport group at about £1.2bn

(2) フェデックス利益倍増 アジアが貢献

FedEx が、2 月 28 日に終了した第 3 四半期で +\$239m の利益を計上した。前年同期

は +\$97m の利益であった。 収入は +7%増加して \$8.7bn となった。 国際プライオリティー ビジネスの増収 +18%がこの決算に貢献した。 米国内のパッケージ輸送量は +1%増にとどまった。 米国の弱い経済回復を象徴している。 ライバル企業の UPS も同様の増益基調をみせている。 FedEx は、2010 年度の利益見通しを 1 株当たり \$3.60 ~\$3.80 に前回見通しの \$3.45~\$3.75 から上昇させた。(nytimes.com, 3/18/2010)

ホテル & リゾート

(1) MGM ミラージュがボルガタ カジノ売却

MGM Mirage は、3 月 13 日に New Jersey 州 Division Gaming Enforcement (賭博取締局) との間で MGM が保有する Atlantic City の Borgata Hotel & Spa の持株 50%を処分することで合意した。 監視当局は、MGM のマカオに於けるカジノのパートナーである Pansy Ho の父親 Stanley Ho に犯罪に関与している問題があるため、マカオの Pansy Ho との合弁事業の中止を提案した。 MGM は、New Jersey に在る Borgata を売却して New Jersey 州との関係を断ち切り、この問題から逃れることを選択した。 これで、今年計画しているマカオのジョイントベンチャーの香港証券取引所上場も無事に実施されることになるだろう。 マカオのジョイントベンチャーが上場されれば、そこから\$250m~\$500m の資金を調達して MGM の多額な負債を軽減出来るだろう。 Atlantic City の 2 月の賭博収入は、前年同月比で▲16%減少したが、Borgata は▲21%も減収して \$260m となった。 それに反してマカオは同時期に +70%増収して \$1.8bn となった。 New Jersey 州の監督当局は Pansy Ho に直接問題がある訳ではないが、父の Stanley Ho が犯罪組織と関係があるというレポートを 2005 年にまとめている。 他の州 (Nevada, Illinois, Michigan, Mississippi) は、Pansy Ho は Stanley Ho の“閨”とは直接関わっていないとして問題視していない。 Borgata の売却は、複数の買い手と交渉中であるがが価格面で合意に至っていない。 Borgata は Boyd Gaming Corporation (本社 Las Vegas) との共同所有となっており、Boyd が MGM 所有分を買収するか否かは分かっていない。



The Borgata Hotel Casino & Spa, left, had been a bright spot in Atlantic City's gambling business until last month, when revenue fell 21%.

(wsj.com, 3/13/2010) (travelweekly.com, 3/12/2010)

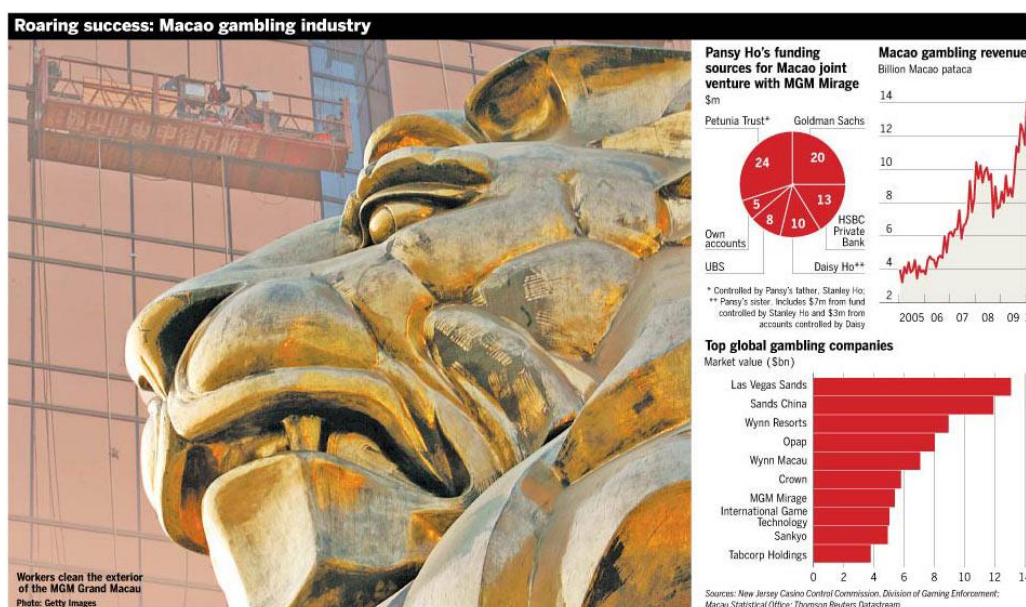
(2) MGM のマカオ進出裏話

- ✓ マカオは、1999年にポルトガルから中国に返還された。2000年からは、中国は香港と併せてここを特別行政区として“一国二制度”の政策を採用し、今までの行政制度を或る程度温存させながら中国の主権国家の枠組みの中で一定の自治を許して来ている。
- ✓ マカオの賭博は40年間のStanley Hoの独占に終止符を打たれて2002年に自由化され、3つの賭博ライセンスがStanley HoのSociedade de Jogos de Macau、Galaxies（香港）と提携したLas Vegas Sands、Wynn Resortsに付与された。
- ✓ ライセンス取得に失敗したMGM Mirageは、Stanley Hoと提携してマカオ市場への参入を試みた。この提携をMGMの旗艦カジノが在るNevada州のカジノ監視局は許さなかった。Stanley Hoのアジアの組織犯罪集団との関係やカジノに於ける高利貸しと借金取り立てなど芳しくない噂が当局に嫌われたのだ。
- ✓ どうしてもマカオに参入したかったMGMは、Stanley Hoの娘と提携して合弁企業を設立し2007年12月にMGM Grand Macau（\$1.25bn）をオープンした。
- ✓ 当初付与された3つのカジノライセンスは、分売が許され今では6つになっている。SJMのライセンスがPansy HoとMGM Mirageの合弁企業に、Wynn ResortのライセンスがMelco PBL Internationalに分売されたのだ。これにGalaxiesとLas Vegas Sandsの2つを加えると、全部で6つのライセンスとなる。
- ✓ Nevada等の他州の当局はこれを問題視しなかった。しかしNew Jersey州のDivision of Gaming Enforcementは、Pansy Hoとの提携解消をリコメンドした。
- ✓ Pansy Hoは、父親のStanley Hoから財務的支援を受けている。MGMとの合弁企業設立資金の一部はStanley Hoが運営するPetunia Trustから出ている。Goldman Sachs, HSBC, UBSもこの合弁に融資している。Pansyの妹のDaisyも父親から月\$25,000を貰っている。PansyもDaisyもどちらも父親の会社Sociedade de Turismo e Diversoes de Macauと香港上場のコングロマリットShun Tak Holdingsの上級幹部に就いている。
- ✓ MGMは、NJの当局のリコメンドを聞く代わりにBorgataを売却することにした。
(wsj.com, 3/15/2010)

(3) マカオ賭博界、施政演説待ち

マカオ特別行政長官 Fernando Chui が、3月16日に初の施政方針演説をする予定だ。賭博業界は、施政演説の中に賭博テーブル数の上限が盛り込まれるのかどうかを見守っている。マカオの一般住民に歓迎されるような住宅問題や失業対策が主とされるだろうが、賭博業界の成長を抑制してカジノ以外からの収入を増やすことが盛り込まれるかもしれない。マカオの1月と2月の賭博収入は昨年比べて+70%上昇した。マカオのカジノ市場は、世界経済不況と中国当局から課せられたビザ発給制限の打撃を受けた

どん底状況から回復しつつある。 カジノ企業は、最近再び大規模開発を始めており、市場の過熱化が懸念されている。 マカオの賭博収入はマカオ全体の収入の 3/4 で、少し前に Las Vegas を抜いて世界最大の賭博市場となった。 中国政府は、社会不安の心配と本土からの中国人がマカオで全財産を使い果たしてしまう恐れから、マカオの指導者達に賭博業界の成長を押さえる様に進言している。 又中国政府は、マカオに対して経済を多様化させてカジノ賭博業界への依存を減らすことを要望している。 マカオ当局が賭博テーブルの数を制限したら、世界最大カジノ Venetian Macao を運営している Las Vegas Sands 所有の Sands China は大打撃を受けるだろう。 Sands China は、現在運営しているマカオの 6 つのカジノ運営業者の中で最大の拡張計画を有している。 マカオには、2008 年には、2004 年の 10 倍の 364,320 人に及ぶミーティング、報奨旅行、会議、展示の参加者が訪れた。 しかし現在 590 万人が訪れる Las Vegas に比較すると未だマカオ市場は小さい。 又 Chui は、マカオのフェリーターミナル、橋、鉄道を含むインフラ プロジェクトを進めてツーリズム拡大に役立てたいとしている。(wsj.com, 3/15/2010)



(4) キングダム・ホールディングがホテル買い戻し

サウジアラビアの Kingdom Holding (富豪投資家 Al-Walid bin Talal 王子所有) が、子会社である Kingdom Hotel Investment の全発行済株を \$843m の現金で買収すると申し出た。既に株主の 70% が売却に合意している。 KHI (Dubai 本社) はロンドン証券取引所での上場と共にナスダック Dubai で主に上場されているが、Kingdom Holdings の買収後は、これ等の上場が取消される。 KHI は、ケニヤ、エジプト、カンボジア 等 18 カ国で 27 のホテルに投資している。しかしナスダック Dubai 市場での低調な商いに苦しんで来た。株価は過去に▲90% 低下し、ごく最近では発行価格 \$9.25 に対して \$4 を付け

ている。 Kingdom Holding（実際は子会社 Bidco 経由）の買収価格は 1 株 \$5 で、32.2～39.7%のプレミアが付く。 56%の株は既に Kingdom Holding が所有している。 KHI は、3 月 15 日に、2009 年の収入が▲12%減少して \$246.4m となり、コストの削減及び 4 つの資産の（エジプト Four Seasons Sharm を含む）売却により純利益は +27%増加したと発表した。 又 KHI は \$177m の純負債を無くす計画だが、新たなプロジェクトの建設のために負債資本比率の 15%の増を見込んでいる。(FT.com, 3/15/2010)

(5) ギャラコーラル、リファイナンスほぼ合意

Gala Coral の優先債権とメザニン債権保有者を代表する委員会が、26 億ポンドによる財務リストラ案に合意した。 これにより、Gala のメザニン債権保有者（Apollo、Cerberus、Park Square、Goldman Sachs の 4 社で 60%を保有していると言われている）は、200m ポンドの注入との引き換えに 70%の株式を受け取る他、残りの株式 30%との引き換えに \$550m の債権を放棄する。 この結果 Gala の負債は 2.6bn ポンドから 1.85bn ポンドに減少することになる。(FT.com, 3/14/2010)

(6) スターウッドの新ロイヤルティプログラム

Starwood Hotels & Resorts が、新たな報奨プログラムを昨年より試験している。 伝統的なホテル利用頻度をベースにしたものではなくて、顧客の生涯の採算性と他の顧客を Starwood に呼び込む能力によって報奨するプログラムだ。 会員には、Starwood Ambassador と呼ばれる単一コンタクトが提供されてワンツーワンの関係が築かれる。そして競合他社のロイヤルティ プログラムの会員までがターゲットされる。 Starwood は、この新しいプログラム（customer experience management program と呼ばれている）でもって、既存の Starwood Preferred Guest プログラムを補完することを考えている。(travelweekly.com, 3/17/2010)

(7) エクステンデッドステイ再建 スターウッドキャピタル乗り出す

W Hotels を開発した Barry Sternlicht が、中級価格ホテルチェーンの Extended Stay の会社再建に乗り出すこととなった。 Sternlicht の Starwood Capital Group が、Centerbridge Partners LP と Paulson & Co の示した \$450m の増資再建案を +\$150m 上回る \$600m を提示した。 Extended Stay の取締役会は、3 月 15 日、Centerbridge Partners LP と Paulson & Co の再建案を採用しないことを決定した。 Starwood Capital は、PE グループの TPG と Mile Capital partners LLC と組んで、Extended Stay を誰よりも高額の \$4bn と評価し、\$600m の増資案を提示した。 そして \$4.1bn の第一抵当権付き負債を保有している債権者達に“ローリング”と呼ばれている債権の維持を求めている。 また一部の債権者には負債と株式交換のオプションを認めている。 その DES により、負債を \$7.4bn からおよそ \$3bn に減少させるだろう。 Starwood グループは、株式の過半近くを所有す

ることになる。 Starwood は、既に Extended Stay の \$131m の第一抵当権付き負債と \$123m のメザニン債を保有している。 2005 年に Starwood Hotels & Resort を離れた Sternlicht がホテル経営に戻って来る。(wsj.com, 3/28/2009)

(8) マウイのフォーシーズンズがデフォルト

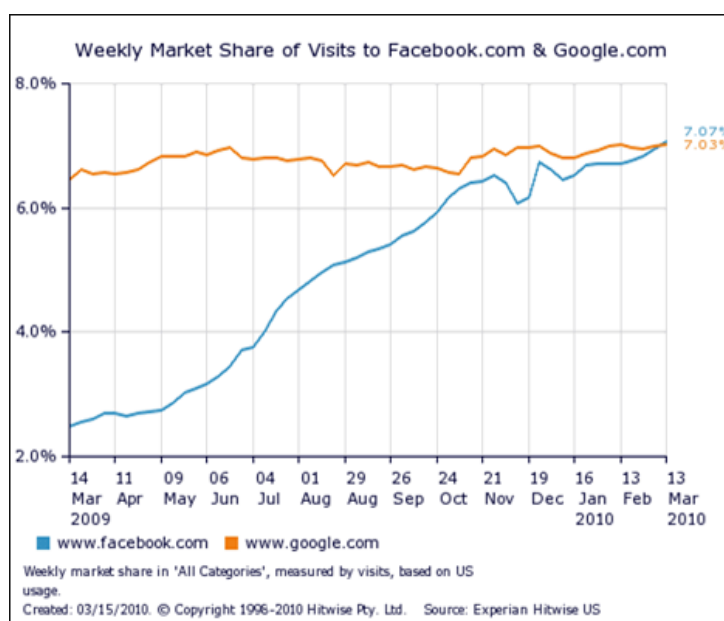
Four Seasons Maui (380 室) が \$425m のモーゲッジの返済不能に陥った。 Dell のプライベート投資企業 MSD Capital LP が、2 月の返済を滞らせた。 同ホテルは、ハワイの他の豪華ホテルと同様オキュパンシーの減少に悩まされている。 昨年第 3 四半期のオキュパンシーは前年の 79% から 60% に低下した。 そしてキャッシュフローが 2007 年の \$32.9m から \$10.9m に減少した。 ホテルが年間 \$23.6m に上る返済をできなくなったので、この不足を埋めるために MSD は昨年 \$12m 以上を支払った。

Beanie Baby の大君 Ty Warner の Ty Warner Hotels and Resorts は、今週、Four Seasons New York (368 室) を含む幾つかのリゾートのモーゲッジの返済の 2 年延長に成功した。(wsj.com, 3/20/2010)

その他

(1) フェイスブック グーグル抜く

Hitwise のデータによると、Facebook のヒット数が全米のヒット数の 7.07% をなった。 Google の 7.03% を抜いた。 週間ヒット数で Google が抜かれたのは初めて。(FT.com, 3/16/2010)



5. 短編小説 極東航空株式会社 物語 (12)

高橋とは、6時にペトロナスの1階ロビーで待ち合わせることにした。山田絵里子は、それまでの一時間ショッピングでこの辺りをぶらつくことにした。一目で分かる日本企業の現地駐在員の奥様族の集団が、何回も異様に高揚した気分を辺りに振りまいて通り過ぎて行く。買い物、ゴルフ、ハイティーン、エステ、スパと“転勤している今がチャンスだ”とばかりに動き回っている。自分とは異なる世界に生きている人達だ。日本では体験できないメイド付きの生活を必死でむさぼっている。日本に帰ったならば、キット話百倍にした自慢話を皆にするのだろう。

夜行便の多いきつい勤務に追われている自分には、ちょっとばかり羨ましいと思うこともあるけれども、彼女達にはどうしても違和感を覚えてしまう。(あんにはしゃいで・・・うるさいくらいだわ・・・、良いご身分なこと・・・、世代が違うのだからかしら・・・) 航空会社のアテンダントの仕事は、時間に追われている。次の勤務割が何時も気になる仕事だ。病気などして勤務に穴を開ければ、仲間の誰かが代わりに飛ばなければならなくなる。当然勤務割は送り送りで変更となり、大勢の仲間に迷惑をかけてしまうことになる。だから、絵里子は健康管理には人一倍気を使っている。眠れる時に眠り、食べられる時に食べておく。そして適度の運動が必要だ。生活のリズムをキープすることが重要なのだ。(そういえば、最近は運動不足のようだわ・・・、ビリーのブーツキャンプのビデオを買ったのに・・・、体重も少し太ったようだわ・・・)

「山田さーん、ここ、ここ」高橋は、時間通りに待ち合わせ場所に来た。

高橋が連れて行ってくれたニュニャ料理の店は、ペトロナスの直ぐ近くの歩いて行けるデートには全くそぐわない雰囲気、何の変哲も無いここで暮らす人たちの息づかいが感じられる庶民的な店だった。マレーと中国料理を一緒にした家庭料理なので、そうなるのだろう。マレーシア風のナシゴレンやバミゴレンもメニューに載っている。マレー系、中国系、インド系の人達が混じった国なので、食文化もミングルされる。しかし、中国系はチャイニーズの店に、マレー系はマレーの店に、インド系はインドの店へと、人種によって行く店がなんとなく分かれている。しかし絵里子は、気取った西

洋料理の脂っこい料理を出す店よりも、むしろ自分の舌に合う現地のこのような店が好きだ。

「山田さん、こんな店にお誘いして済みません。でもこの料理が お口に合うと思って……。まさか屋台って訳には行かないし……。お酒はお好きですか？ この唯一の欠点は、酒を出さないことです」

マレー料理の店は、イスラムの戒律を守って酒を売らない。高橋は、一所懸命言い訳を言った。

「山田さんは偉いなー。女性にも拘わらず 1人で海外に雄飛して仕事に就いている。正に飛んでいる女ですね。たくましいものだ。アテンダントって、格好良い職業とされて若い子のあこがれの職場だけど結構きつい仕事なのでしょ？」

「外で見るのと、中に入って実際に仕事するのとでは大違いですわ。スケジュールはきついし、ナイト便も多いし、体にこたえますわ。中には、変なイヤラシイお客様もいらっしゃるし。この前なんか私のことを“空中女中！”なんて呼ぶんですもの……。まったく嫌になってしまう時も往々ですわ。」

「3K とは行かないまでも、大変なお仕事ですね。マニキュアや髪型まで注意されるそうじゃないですか？」

「極東航空は割と自由なのです。うるさいことはほとんど言われません。もともとポロシャツが制服ですので、化粧をシッカリすると却ってチグハグになってしまう。自然に自分らしさを出してサービスするのが一番良いと言われていています。中東の或る航空会社なんかは、まだ“女”を全面に出している。15分毎に口紅をつけること、制服着用時には白かベージュの体にフィットした下着を着けること、体重を制限すること等等……。厳しい規則が沢山あるって聞いていますわ。とっくの昔に差別に繋がるとして禁止されている体重測定まで実施しているって聞きましたわ。未だに女性のアテンダントを“客寄せパンダ”にしか扱わない会社なんて、わたし嫌だわ」

「でも、給与が良いって聞きましたよ」

「嫌になっちゃう。皆さんそう仰るの。チットも給与なんか良くありませんわ。マレーシアの物価にリンクした給与ですもの……。日本よりも遥かに悪い。それにローコストキャリア (LCC) と言われているくらいですから、給与は日本の大手の航空会社の半分くらいですわ。制服、ストッキング、鞆など、それに洗濯代まで全てが自己負

担です。 わたし、極東航空の持株会と利益配分制度がなければ、この会社に就職しなかったかもしれない・・・」

極東航空株は、継続した増益基調の好決算の計上で、一本調子で値を上げている。 社員は、利益配分と持株会の株価の上昇で、給与とボーナス以外にも大きな収入を得ているのだ。 これが社員のやる気を引き出す大きな原動力となっている。

高橋は、熱っぽく自分の電子部品の工場の話をした。 日本の電気製品の製造工場が、安いアジアの労賃を求めて海外にアウトソーシングされていること。 そして日本のPC関連の生産の90%、オーディオ機器の70%以上が、中国やマレーシアなどのアジアの国々にシフトしていることなどを説明した。

「山田さんには、興味が無いでしょう。 チットも面白くないでしょう。 無粋な話ばかりして申し訳ありません。」

高橋は、ここの自分の仕事を通じて、アジアのサプライチェーンが大きくなって行くダイナミズムを肌で感じている。

「極東航空だって、うちの製品を運んでいるのですよ。 KUL とコタキナバルの工場と、中国の深圳工場と日本の顧客の間でうちの貨物を運んでもらっている。」

「それじゃ、高橋さまは、うちの大大得意さまとなる訳ね」

「その通り。 山田さん、僕はアジアが大好きなの。 この仕事が自分にピッタリ合っているって感じている。 この会社を興す前に、数年間日本の大手電機メーカーのニューヨーク駐在を経験しましたが、西と東はいろんな面で融合が難しいって思っているのです。 僕は日曜大工が趣味ですが、日本の大工道具って全てが手前に引く力を利用しているでしょ。 鋸も鉋も手前に引く時に切ったり削ったりするように作られている。それに反して、西欧の大工道具は全て押す力を利用している。 つまりプッシュです。プルではないのですよ。 自己表現の技術を磨いて何時もプッシュ プッシュだ。 それと日本の鉋や鑿の刃は、鋼と軟鉄を合わせて作られている。 刃先を堅い鋼にして、刃の胴は軟鉄を用いている。 つまり砥石で研ぎ易くしている合理的な設計となっている。 西欧のものは、全てが鋼で作られているので日本の砥石で研ぐのは困難だ。 機械式のグラインダー必要になる。 ハードなんですよ、奴らは。 なんとも言えない柔らかさや柔軟性に欠ける。」

「おもしろーい。 東と西の話 すごく面白いわ

「日本人は、福沢諭吉の“脱亜入欧”と 第二次大戦の敗戦で、西欧に対する変な劣等

感を持ってしまった……。この意識を捨て去らないと駄目だ。これからはアジア、アジアですよ。山田さん、一杯付き合ってくださいね。マンダリンのバーに行きましょう。僕そのメンバーなの。貴女いけるんでしょ」

(次週に続く) (H.U.)

表紙：
LON 2
色鉛筆
A4 ケント紙
2000年8月作

TD 勉強会 情報 419 (以上)