

《研究》

アメリカ航空事業の規制緩和と 国際戦略提携

上 田 慧

はじめに

- I ネットワーク型産業と多国籍企業
 - II 規制緩和の国際的性格
 - III 航空事業のネットワーク戦略
 - IV 国際航空の発展と航空多国籍企業
 - V グローバル競争と国際戦略提携
- 結びにかえて

はじめに

アメリカ航空事業をケーススタディとして、「規制緩和」が経営戦略に及ぼす影響を多国籍企業論の視点から考察することが本稿の目的である。

こんにち最大の政策課題とされている規制緩和 (deregulation) は、アメリカの1978年航空規制緩和法 (Airline Deregulation Act of 1978) がその出発点とされている。

この問題については、公益企業論・交通論・公共経済学のアプローチから規制の効果の分析や政策的検討がなされているが、航空経済学とでも言うべき固有の学問体系が成立しうるほどに問題領域が広がっている。

本稿では、この議論を国内問題や国際比較に限定することなく、アメリカが第2次世界大戦後一貫して推進してきた国際航空規制の撤廃=オープンスカイ政策との関連で考察することにする。とりわけ、ネットワーク型

産業としての事業特性を持ち、国家安全保障の観点から政府の保護下にあった代表的な各国巨大航空会社が、なぜ、こんにちグローバル競争と国際的な戦略提携 (Strategic Alliance or Strategic Partnership) を繰り広げ、国際的な経営戦略を展開しているのか。その背景を探り、大競争時代における航空多国籍企業のビヘイビアを展望するための基本的視座を確定したいと思う。

1978年アメリカ航空規制緩和法制定以降、1998年初頭の日米航空交渉合意に至るまでの航空規制緩和をめぐる論争は、The Big Deregulation Battle といわれるように、規制によって保護された既得権益を守ろうとする規制擁護派と新規参入をめざす規制撤廃派との利害対立を反映している。当初規制緩和に賛成していたパンアメリカン航空 (パンナム) が倒産し、反対していたアメリカン航空・デルタ航空が規制緩和の恩恵を受けて新たな航空多国籍企業に再編されたことも興味深い。しかし、各社いづれもその経営戦略に共通していることは、航空ネットワークの再編による国際競争力の強化が目指されていることである。以下、アメリカにおける1970年代後半以降現在までの国内航空規制緩和と国際航空政策との関連に焦点を当て、ネットワーク型産業としての航空事業におけるグローバルな競争と戦略的提携の問題にアプローチすることにする。

I ネットワーク型産業と多国籍企業

現代の航空事業は「ネットワーク型産業」の多国籍企業化という点で注目される。

航空輸送業をネットワーク構造で見ると、端末としての発着枠 (スロット, slot) を持つアクセス型ターミナル (T: Terminal) と「可動設備=航空機 (機材)」を通じて航空輸送サービスが利用され、中継施設としての

ステーション（S: Station）は、航空管制・機材補修・点検設備等を備えた大型空港となり、回路＝サーキット（C: Circuit）は、航空管制下におかれた自然通路としての航空路が存在する。航空事業は、旅客・貨物を輸送対象としてこうした広域的伝送航空路網をもつネットワーク型産業であるといえよう。¹

航空輸送業は、機材購入先の航空機製造工業と密接な関連を持っている。航空宇宙・防衛産業（U. S. Aerospace /defence industry）との歴史的関係からみても、1915-34年にアメリカで、航空機＝エンジン＝空輸3大持ち株会社グループの成立がみられた。²その後、1970年代の新鋭ジェット旅客機開発競争をリードした、ロッキード、ボーイング、マクダネル・ダグラスの3大航空宇宙企業は、1990年代に次のように再編成された。

ロッキード社は、旅客機トライスターL1011生産を停止し、持続的な企業買収によって世界最大の総合軍需企業となった。軍需企業でもあるボーイング社はマクダネル・ダグラス社を合併し、アメリカを代表する大型民間旅客機製造企業となった。なお、米国のP&W・GE、英国のロールスロイスの3大企業が世界旅客機エンジン市場の50%を占めている。

ボーイング社に対抗し、1970年に欧州4カ国が共同で設立したエアバス・インダストリー社も、経営組織統合化を目的に、1999年に株式会社に移行することが合意された。世界の大型新鋭旅客機市場は、アメリカのボーイング社と欧州エアバス社との2大企業によるグローバル競争の場に変化したのである。世界の主要空輸会社はこの2社いずれかに大量の機種発注を集約しつつある。新興エアラインの米サウスウエスト航空が、使用

- 1 ネットワーク論については、上田 慧・松岡憲司・谷口明文『企業社会のゆくえー21世紀への胎動』昭和堂、1991年、第I・II章、南部鶴彦『テレコム・エコノミクス』日本経済新聞社、1986年を参照されたい。
- 2 上田 慧「アメリカ航空業の確立と金融資本」『経営研究』第27巻第2号、1976年7月所収、西川純子「アメリカ航空機産業の初期段階」『土地制度史学』138号、1993年1月所収を参照されたい。

機材全機の発注をボーイング社 B 737 に絞り込んだことは、保守・整備などのコストを削減し、機種集約の経済性を発揮する傾向として注目されるようになった。

ネットワーク構造を持つ航空事業には、現在、関連・周辺業務を含めて「多国籍化」が急速に進行している。ボーイング社の最新機種 B 777 は、CALC (生産・調達・運用支援統合情報システム) を導入し、日本企業をも含む国際共同生産体制の下で生産された。また、航空関連産業においても、ユナイテッド航空のように CALC による新整備システムが形成され、中国・ソ連の国際修理・整備基地化構想やインドネシア・台湾などの航空機・同関連工業の発展がみられる。グローバル・ハブ空港建設の競争は、航空業をめぐる競争が特定の国際路線の競争だけではなく、ゲートウェイ空港と結ぶ世界的なハブ空港相互のグローバル競争の高みに至っていることを示している。

日米の多国籍企業が進出するアジアでは航空貨物輸送の物流ネットワークが急速に拡張されている。また、全日本空輸 (以下、全日空と略記する) が、オーストリア航空と提携して「東欧定期陸上輸送網」構築を目指しているように、陸上の旅客・貨物輸送と接続してネットワーク効果をグローバルに発揮する傾向も現れている。とくに、情報通信ネットワークとの相乗効果で、コンピュータ予約・発券システム (Computer Reservation System: 以下 CRS と略記する) が観光・旅行・カード・金融業界との連結の経済性 (Economies of Network) を利用した高性能な情報戦略が可能になり、新しい事業空間をも生み出しているのである。

現代の航空輸送業 (エアライン) は、多国籍企業論でいう「グローバル競争」と「国際戦略提携 (Global Strategic Alliance)」が急速に拡大している典型例になっているということである。そうした傾向は、1978年アメリカ航空規制緩和法以降、ほぼ20年間にわたる航空自由化の波の中で、90

年代には、欧米・大西洋路線に波及し、現在、アジア・太平洋路線に広がりつつある。

II 規制緩和の国際的性格

1. オープンスカイ政策の新段階

アメリカは、戦後の国際航空秩序をめぐり、自由な多国間協定をすすめるようとして英国と対立し、1944年国際民間航空条約（シカゴ条約）と1946年米英航空協定（バミューダI）以来、輸送力や便数を定めた二国間航空協定（Bilateral Air Services Agreement: ASA）を再交渉する形で国際航空の規制撤廃＝オープンスカイ政策をすすめてきた。³

とりわけ、1977年1月にカーター大統領が就任して以降、国内・国際両面の航空規制緩和が本格化したといえる。1978年航空規制緩和法に前後して、国内航空貨物運賃への規制は77年11月に自由化され、1978年には、民間航空委員会（Civil Aeronautics Board: 以下CABと略記する）が、なぜIATA（国際航空運送協会）の運賃設定を認めなければならないのかという「理由開示命令」を発行したことが注目される。IATAの運賃設定を反競争的とみるアメリカ航空会社のIATA脱退が相次ぐなかで、1980年に、国際航空輸送競争法（International Air Transportation Competition Act）が成立した。

国際航空自由化をすすめるながら、景気循環に感応性の高い市況産業（cyclical industry）としての弱点を克服し、いかにアメリカ航空輸送業の国際競争力を高めるかが、アメリカ航空規制緩和の焦点になっていたと考えら

3 Rigas Doganis, *Flying Off Course—Economics of International Airlines*, 2nd Edition, Routledge, 1991（中西健一・塩見英治・高橋 望・山内弘隆訳『新訂国際航空輸送の経済学』成山堂書店、1995年）第2・3章参照。

れる。

アメリカの国際航空政策が新たな段階を迎える直接の契機になったことは、1977年の米英航空協定改訂（バミューダⅡ）であった。英国政府が英国の航空会社に不利益と主張して1946年米英航空協定の破棄を1年前に通告するという強い姿勢に出たことが、アメリカ議会等の反発をよび、次のような新国際航空政策の検討と具体化が加速されたのである。それは、競争的な航空運賃の設定、チャーター便規制の自由化、定期便の輸送力・便数・路線の制限撤廃、米国企業への差別的・不公正な競争行為の排除、国際線一路線への複数米国企業の乗り入れ、米国内ゲートウェイ増加による国際線直行便の拡大及び国内線サービスとの統合、航空貨物輸送の増強、などである。貨物輸送を含め、国内路線と国際線とのネットワーク統合を可能にするような新国際航空政策が明示された。

アメリカは各国と新しい航空交渉を開始し、イスラエル・オランダなどと新航空協定を締結したが、アメリカ発運賃を相手国が自動的に承認することを定めるなど、アメリカにとってきわめて有利な内容であった。当時のカーター政権は26ヶ国に路線拡大を申請した。

しかし、アジア・太平洋路線では、日米航空交渉が開始され、対欧州・大西洋路線では英国との航空自由化交渉の継続が、新国際航空政策を推進する上で最大の焦点になっていくのである。

アメリカ国内の航空輸送業は、1978年までの40年間、民間航空委員会（CAB）によって規制されてきた。CABは1938年に設置され、州際定期幹線航空会社として16社に祖父条項を与えたが、79社の新規開業申請に対して1978年まで1社も承認しなかった。また、運賃規制はコスト・プラス・公正報酬（fair return）で行われていたから、新規参入や運賃規制弾力化を望む声も多く、他方での非規制の州内航空会社やチャーター便の低運賃との二極化が顕著になっていた。

1978年の航空規制緩和法の成立により、国内航空への参入規制の緩和（1978年）、新路線の許認可権廃止（81年末）と旅客運賃自由化（82年）と次々に規制が撤廃され、1985年にはCABが廃止された。規制緩和と競争促進業務は運輸省（DOT）に移管され、同省がオープンスカイ政策の推進に重要な役割を果たすのである。

CABの解体は、アメリカ特有の独立委員会（Independent Committee）制度を否定したことが重視される。州際通商委員会（ICC）も1997年をもって100年の歴史を閉じたように、近年のアメリカでは、規制緩和＝競争促進政策のためにむしろ連邦政府の直接的な介入が特徴的になっているように思える。また、従来の公衆の利益（Public Interest）という規制目的から、「規制緩和は航空会社が政府機関よりも競争的市場諸力（competitive market forces）によってより良く規制される（regulated）ということを想定している」という方向に変化させられた⁴。

また、1977年、CAB委員長にコーネル大学教授 Alfred E. Kahn が就任したことの影響が大きい。同委員会の5人のメンバーが規制緩和運動（deregulation movement）のなかで「航空企業の新規市場への参入と、収益性のない市場からの撤退に向けて徐々に政策を自由化していた」のである⁵。

2. 低運賃競争と航空輸送業界の再編

カーター政権は、米国内で高揚する規制緩和運動のなかで、州内航空会社やチャーター便、新設航空会社の「低運賃」による路線参入を積極的に認め、大手定期航空会社の対抗的な運賃引き下げ競争に導くことに成功したのである。1977年4月に、大手のアメリカン航空はスーパーセイバー

4 Marvin S. Cohen, *The antitrust implications of airline deregulation*, The Antitrust Bulletin, Spring 1983, p. 131.

5 William L. Richter, *The ABC-CLIO Companion to Transportation in America*, 1995, p. 2.

(super saver) という 50% 割引運賃 (30 日前予約等条件付き) をニューヨーク～西海岸往復路線に導入した。他の定期航空もこれに追随し競争は国際線に拡大した。⁶

大西洋路線では、1977年9月に、英国レイカー社の申請がアメリカ政府に承認され、ロンドン～ニューヨーク間正規運賃片道 313 ドルの 3 分の 1 で開始された。これに対し、英国航空など国際航空運送協会 (International Air Transport Association, 以下 IATA と略記する) 加盟 6 社の定期航空が各種の対抗的な大幅割引運賃 (バジェット運賃, 空席待ちのスタンバイ運賃など) が導入され、英米間には 14 種類もの運賃が採用された。価格差別化による運賃マーケティング戦略が開始されたといえよう。

太平洋路線においても、パンナムが 35% 引き APEX 運賃 (事前購入回遊運賃) を申請し、ユナイテッド航空や日本航空も 35% 割引を申請し、チャーター航空会社も低運賃定期便の参入を申請した。1978年10月には、アジアにおける低運賃導入をねらって、バンコク・香港・マニラ・インドネシア・クアラルンプール・シンガポール・台湾などに続いて、韓国との新航空協定が締結されたが、米西海岸と結ぶ路線には、エコノミー運賃の 40-50% 引きのバジェット運賃などが採用された。

ところが、大手航空会社の「低運賃」の実態は、正規運賃の利用客にとっては、運賃低下でなく、出発日・目的地・滞在期間・搭乗日指定などの制限付きの「特別」割引運賃であった。観光旅行などの需要の価格弾力性が大きい不定時の乗客をターゲットにして空席を埋め、座席利用率 (負荷率: ロード・ファクター) の上昇を企図したものと見えよう。事実、観光目的などの旅行需要は当初爆発的な増大を示し、乗客数は 78 年に前年比 25% に急増した。だが、皮肉にも航空規制緩和法が締結された直後に、

6 入山映「アメリカ航空旅客運賃制度の一断面」『運輸と経済』第 39 巻第 3 号、1979 年 3 月、32 ページ参照。

石油価格高騰の影響もあって運賃が上昇し、79年末には各社とも大幅減益を計上した。

1980年代には、長距離運賃は低減したが短距離運賃は上昇し、「規制緩和後の国内線市場では、規制緩和前よりも高額な普通運賃と低額で多様な特別運賃の組み合わせという形で運賃体系の多様化と運賃間の上下格差の拡大」という問題点が生じたのである。⁷

1970年代後半以降、多くの新規参入が行われ、20の主要航空会社は、チャーター、貨物専門を含め1984年には123社に達した。しかし、低運賃競争は破壊的様相を示し、79年石油危機と1980-81年の不況下で倒産・撤退が続出し、87年には40社程度に減少した。

その主要な原因は、第1に、大手航空会社の対抗的な「低運賃」=特別割引運賃戦略によって、初期参入企業の多くが採算割れに追い込まれたことである。第2に、後述するように、大手航空会社がコンピュータ予約・発券システム(CRS)やハブ・アンド・スポーク型航空網という顧客囲い込み的なネットワーク戦略を展開して事実上の参入障壁を高めるとともに、それらを強力な競争手段として構築したことであった。

以上のネットワークの構築に失敗したパンナム、ブラニフ航空など大手の名門企業を含めて、1985年以降に企業倒産が続出し、86年のピープル・エクスプレスのテキサス・エアによる買収など、企業合併・買収がすすみ、市場集中度が高まった。P. C. デンプシーらの研究によれば「200件以上もの破産と50件以上もの合併」を生じさせるほど、集中・合併が激しくすすんだのである。⁸

7 長谷川通『エアライン・エコノミクス—航空運賃の規制・競争・戦略』中央書院1997年、90ページ。

8 Paul S. Dempsey & Andrew R. Goetz, *Airline Deregulation and Laissez-Faire Mythology*, 1992 (吉田邦郎・福井直祥・井手口哲生訳『規制緩和の神話—米国航空輸送産業の経験』日本評論社、1996年) 2-3ページ参照。

米議会上院政府関係問題委員会消費者・環境問題臨時小委員会の1992年2月「減少する航空会社、上昇する運賃」と題する公聴会では、1978年以降の規制緩和で、当初99ドルの東西沿岸間の低運賃などが消費者に利益になったことを認めつつも、1991年に、3大航空会社—Midway, Eastern, Pan Am が事業を完全に停止し、残りの大手8社のうち3社 America West, Continental, TWA が倒産したことを重視している。「規制緩和の波の中で新設されたすべての航空会社 (176社—上田記入) が、わずか1社、しかも現在倒産中の America West 社を例外として、すべて消失したのである。1988年以降 (1991年まで3年間で—上田)、15万人の航空労働者が職を失った。この公聴会での我々の関心はただ一つである。それは、市場で航空会社が少なくなればなるほど、残りの巨大航空会社が運賃を吊り上げ易くなり、この国を事実上地域独占 (regional monopolies) 状態に陥れるようになるのではないか。我々が恐れるのは、競争が少ない他の産業と同じく、航空運賃が次第に高くなり、サービスの質も次第に下がっていくのではないか、ということである。若干の路線では、すでにカルテルか独占的な料金設定が生じている幾つかの証拠がある⁹。ある路線で1社しかない場合、競争下にある路線より27%航空運賃が高く、「競争が少ないところでは、運賃が高くなる傾向にある」と指摘された¹⁰。

こうして競争と独占の問題が運賃面からも問題視されるようになったが、このことは、規制緩和には、自由放任ではなく、制度的な競争促進政策が必要なことを意味しているのである。

9, 10 U. S. Senate, Hearings before the Ad hoc Subcommittee on Consumer and Environmental Affairs of the Committee on Governmental Affairs, *Fewer Airlines, Higher Fares*, Feb. 21, 1992, p. 2 参照。

Ⅲ 航空事業のネットワーク戦略

1. リストラクチャリング戦略の特徴

アメリカの航空会社は90年代初頭に再び深刻な不況に陥った。90-93年間に総額約80億ドルの欠損を計上したが、この時期に、低減する長距離運賃市場だけではなく、短距離運賃市場においても低運賃競争が再開されたのである。とくに、観光客だけではなくビジネス客をも対象に、制約条件無しの低運賃運行を定着させたサウスウエスト航空の躍進は、短距離市場における低運賃競争を持続させる要因になった。

同社の経営体質は、ピープル・エクスプレス航空のように、規制緩和初期に大挙参入しながら、巨大企業による合理化・運賃低下競争に敗北し、80年代後半に消滅していった泡沫的な初期参入航空会社とは大きく異なっている。アメリカ運輸省が「サウスウエスト効果 (Southwest Effect)」と賞賛しているサウスウエスト航空は、1971年6月にテキサス州で、ボーイング B 737 を3機のみ所有し、ダラス・ヒューストン・サンアントニオを基盤に開業した州内の低運賃専門地域航空会社である。

その後の躍進により、1996年に同社は、B 737 を243機所有し、全米49都市50空港で営業している。経営上の特徴は、主として平均飛行距離が400マイル以下で飛行時間1時間強の短距離区間を専門に運行し、観光客だけでなくビジネス顧客をターゲットに、多数便運行でシンプルな最低運賃を維持していることである。同社は、参入戦略として以前の3分の2程度の低運賃で参入すれば輸送量は3~4倍に増大し、顧客や収入が増大するという。顧客満足度・発着時間の正確さ・荷物の取り扱いの3点で、1996年度運輸省からトリプル・クラウンが与えられている¹¹。これに対抗して、

11 Southwest Airlines, *Annual Report 1996*, pp. 3, 10.

ユナイテッド航空・デルタ航空など大手航空持株会社が低運賃専門子会社を設立し、西海岸で「チケットレスシステム」や閑散期の「秋冬特別割引運賃」として低運賃競争を再燃させている。1991年に倒産したパンナムが、フロリダの投資家によって、全米5都市を結ぶ低運賃航空会社として新しく再建されたことも注目される。

このような地域航空市場やグローバル競争に対応し、低コスト・低運賃の経営体質を作りあげるために、大手航空会社は、90年代にリストラクチャリング（事業再構築）戦略を開始した。その中心は、営業費用の35%を占める人件費の削減であった。1992年夏、USエアは、89年に買収した子会社3社を売却し、93年秋には賃金カットとともに2500人の従業員を削減した。アメリカン航空も5000人削減案を発表し、94年春に、デルタ航空は3年間で全従業員の16-20%にあたる1万2000-1万5000人の削減と代理店販売促進費20億ドルの削減案を発表した。

この時期、賃金譲歩（wage concession）と引き換えに従業員組合の経営参加による再建策が顕著になった。93年に、破産法適用下のTWAの再建案では従業員組合が新会社の45%を取得し、ノースウエスト航空では、賃金5%カットで3年間9億ドルのコスト削減などの合理化策と引き換えにパイロット組合・整備士組合が持株会社NWAの37.5%を取得し、経営参加した。94年に、ユナイテッド航空の労働組合は、賃金カットなど約36億ドルの合理化案と引き換えに従業員持株組織が株式の55%を取得し、経営参加した。

1993会計年度に世界の主要航空会社で黒字経営は10社に満たない。英国航空やシンガポール航空などを除き、アメリカでは新興のサウスウエスト航空1社のみ黒字で、日本の大手航空会社は損失あるいは低収益を計上した。しかし、大規模な人件費削減と運賃戦略によって、トランスワールド航空（TWA）を含めアメリカ主要6社の95年7-9月期の純利益総額は

前年比 94% も増大し、6 年ぶりに黒字に転換したのである。

2. 運賃差別化と CRS ネットワーク

低運賃競争に危機感をもった大手航空会社は、連邦政府のオープンスカイ政策の下で、グローバル競争に対応すべく、国際競争力を強め、攻勢的に航空多国籍企業としての地位確立を目指したとみることができる。そうした競争手段は、ネットワーク型産業としての特性を最大限駆使することであり、顧客囲い込み型の経営戦略を可能にするコンピュータ予約・発券システム（CRS）と、ハブ・アンド・スポーク（Hub and Spokes）型航空ネットワークであった。

戦略的情報システム（SIS）として、CRS を採用したのはアメリカン航空であり、ユナイテッド航空であった。CRS は、規制緩和による運賃とスケジュールの多様化に対応したマーケティング戦略手段であるが、大手各社は、運輸省が「バイアス表示禁止命令」を出すほどの激しきで旅行代理店への端末設置競争を展開した。当然にも、CRS を設置した航空会社に大量にチケット販売が流れ、これに立ち後れたブラニフ航空、パンナム倒産の原因の一つになった。

前掲のアメリカ議会公聴会記録によれば、大手の先発航空会社に新規の企業が挑戦しにくくしているのは CRS であるとされ、アメリカン航空とユナイテッド航空の 2 大 CRS が全体の 71% の売上げを計上し、「隠された独占（hidden monopolies）」などとよばれた。運輸省（DOT）調査によれば、自社へのバイアス表示が、毎年 20～30 億ドル分の運送量を競争企業から CRS 所有会社にシフトさせているという¹²。

1985 年以降、CRS は、観光・ホテル・レンタカー会社のネットワークと接続し、航空・旅行・イベント情報などに基づき、高度になり戦略化し

12 U. S. Senate, *Fewer Airlines, Higher Fares*, *op. cit.*, p. 3 参照。

た。その結果、アメリカン航空の「サーバー」に対抗する「アポロ」、大手3社による共同出資・運営の「ワールドスパン」、勢力が小さい「システム・ワン」、以上4大グループの強固な「寡占」状態が成立した。91年初めのサーバーのシェアは約36%、端末台数は5万台を超えていた。

さらに、アポロはヨーロッパの英国航空などのガリレオと統合した。アメリカのCRSは、ヨーロッパでは、スカンジナビア航空(SAS)を中心とするアマデウス、アジアでは、キャセイ航空などのアバカス、カンタス航空のファンタジア、日本では、日本航空のアクセスと全日空のインフイーニに大きな影響を及ぼし、欧米のCRSネットワーク間に巨大な寡占構造が形成されている。アメリカの航空会社は、膨大な端末数を武器に、自社CRS端末から直接、他社のチケットを発券させる形で、欧州・日本はじめ世界の航空業界が米国CRSによってグループ化されようとしている。¹³

こうして、「CRSを制するものは空をも制する」と重視されるのは、さらに、CRSを活用して、戦略的低運賃戦略に不可欠の顧客等の詳細な情報管理に基づくイールド(実収単価)・マネジメントを遂行するためである。これは、路線・季節・曜日・時間帯・旅行目的に応じた割引料金適用の座席数と割引率の多様な設定による収入極大化を目指す航空マーケティング戦略であり、戦略的情報システムの活用である。さらに、巨大な旅行データベースをもとに、運航便や提携ホテルやレンタカーの情報等を豊富に提供することにより集客力を発揮する。日本では、パンナムの太平洋路線を買収したユナイテッド航空のアポロが、独自に日本国内で旅行代理店に端末展開をし、日航、全日空と激しい端末シェア争いを始めた。アポロ/ガリレオは、端末数10万9000台、アマデウス8万8000台など巨大

13 上村孝樹「SISの実際」(日経文庫)日本経済新聞社、1991年、I・IIを参照されたい。

CRS の覇権競争が激化し、多くの中小システムが吸収された。

1996 年夏、日本国内端末シェアで 5 割強を持つ日本航空の CRS と大平洋路線で優位に立とうとするアメリカン航空の CRS がついに画期的なグローバル提携を行った。日航に対抗する全日空も米デルタ航空との「共同運航」を開始し、戦略的提携を加速している。

3. ハブ・アンド・スポーク型航空網と空港の寡占化

規制緩和の進行とともに、航空会社が、従来の「2 地点間直行便」に代わって、効率的に路線を拡大するネットワーク戦略として、拠点（ハブ）空港での乗り換えによって、便数と路線網を放射線状に大幅に拡張するハブ&スポーク型航空網の拡大競争が展開した。

大手航空会社は、ハブ空港から特定の乗り入れ地点・都市空港を選別し、さらに地域市場をハブ空港と連結させた。集客効果を高めるために地域航空会社と路線の相互乗り入れともいべきコードシェアリングが開発されたが、それは国際航空で大きく普及した。しかし、サウスウエスト航空は、こうした航空網に依拠せず、短距離路線を重視するために、地方空港からの 2 地点間直行便を基盤に発展した。

従来の 2 つの都市間ペアを単純に結ぶ point-to-point 型（マルチ・ストップ・フライト型）の航空路線網と比較すると、都市間ペア＝航空輸送市場を拡張させる方法としては、ハブ空港での乗り換え客も確保でき、ハブ（Hub）中継による都市間の便数は飛躍的に増加する。また航空機等の効率的で集中的な管理が可能である。外国から乗り入れるための国際空港（ゲートウェイ空港）を確保し、そこから国内のハブ空港を経由すればさらに多段スター型ネットワークとして拡張できる。これは大規模な航空ネットワークに適した路線拡張方式であるが、乗り継ぎ時間のロス、ハブ空港の過密化、フライトの遅延、空港スロットの制約をめぐる競争が激化する

ること、などの問題点が指摘されている。

1980年代にアメリカ国内で空港の集中・寡占化が進行し、1984年までに1~2の航空会社がハブ空港を支配するようになった。例えばアトランタ空港はアルタ航空の基幹ハブで、同空港発航空機の週座席総数の51%が同社利用であり、イースタン航空と合わせて89.1%が2社の便を利用し、ピッツバーグ空港はUSエアが75%を占めている¹⁴。

以上のように、低運賃戦略と集客効果を可能にしたCRSとハブ空港の国際的な寡占化は現実的な参入障壁の高さを示し、独占禁止法上反競争的な疑いが持たれることになった。その一方、世界の空港では、独の超高速鉄道ICEはフランクフルト空港の地下に乗り入れ、仏の世界最高速鉄道TGVもパリのシャルル・ドゴール空港に乗り入れるなど、航空と高速鉄道間の機能分担戦略が生まれている。こうしてグローバル・ハブ空港の利便性・都市機能も重要な競争手段となってきた。

IV 国際航空の発展と航空多国籍企業

1. 1990年代の国際航空市場の発展

1990-93年の不況期の再編を経て、アメリカの大手航空会社は、国際競争力を強化し、アメリカ政府は、国際的な航空自由化（規制撤廃）政策を本格化している。

アメリカは、数次の航空不況の中で、国内航空市場よりも国際航空市場の拡大に力点を移している。連邦会計検査院（GAO）の議会証言（95年5月24日）によれば、1980-94年間に、営業収入総額に占める国際輸送の構成比は19%から24%（170億ドル）に上昇した。1987-94年間にア

14 John R. Meyer and Clinton V. Oster, Jr., *Deregulation and the Future of Intercity Passenger Travel*, The MIT Press, 1987, p. 61 参照。

アメリカ航空会社が輸送した旅客数は、国内 15% の増加に対して国際航空では 53% も増大しており、アメリカの巨大航空会社にとって、成熟段階にある国内市場よりも、国際航空サービスが重要な成長領域 (a key growth area) と位置づけられている。¹⁵

アメリカ議会上院運輸委員会の 1995 年 5 月の公聴会記録によれば、「強い競争力を持ったアメリカ航空産業」の再構築を目指すとして、「アメリカ航空産業の財務的回復は国際航空市場で競争する能力を強めてきた」という。とくに、95 年 2 月のカナダとの航空自由化協定締結について、輸送力が 25% 増大し、年間 150 億ドルの利益を生んだと高く評価し、欧州 9 ヶ国との航空自由化協定締結により、オープンスカイ政策がアメリカ航空会社の財政基盤を強化するものと期待されている。

1992-94 年間で、アメリカの航空会社は国際空輸市場で年間輸送量を 7500 万から 8400 万人に、シェアは 52.4% から 53% に増加した。旅客輸送量シェアで見ると、アメリカにとって「6 大市場とは、日本 61%、カナダ 67%、英国 45%、メキシコ 58%、ドイツ 58%、フランス 64%」となっている。欧米・大西洋市場ではアメリカ航空会社は 60% を占めており、英国を除いて上昇している。また、「明らかにアジアでもっとも重要な市場は日本である。……我が国は日本で 61%、香港で 57% を占めている」(ベナ上院議員)¹⁶。

しかし、オープンスカイ政策の推進によって、カナダなどの国々との協定は制限を減少ないし削減したが、英国と日本とは、アメリカ航空会社に

15 U. S. General Accounting Office, *International Aviation: Better Data on Code-Sharing Needed by DOT for Monitoring and Decisionmaking*, Testimony before the Subcommittee on Aviation of the Committee on Commerce, Science, and Transportation, May 24, 1995, p. 4 参照。

16 U. S. Senate, Hearings before the Subcommittee on Aviation of the Committee on Commerce, Science, and Transportation, *International Aviation Policy*, May 24, 1995, pp. 9-10 参照。

とってかなりの制限が残されたままである、とされている。欧米・大西洋市場において英米航空協定改訂（バミューダⅡ）問題が、アジア・太平洋市場においては日米航空交渉が、現段階のアメリカのオープンスカイ政策の焦点となっているといえよう。

アメリカの「運輸省は、二国間協定による限界を消滅させるために、我が国の規制緩和の環境を“輸出”しようと試みてきている」¹⁷のである。アメリカの国内航空の規制緩和はオープンスカイ政策と連動してグローバルに展開している。

現在、アメリカの連邦政府・運輸省によるオープンスカイ政策の下で、同時に注目されていることは、世界の航空会社の間で戦略的提携が普及していることである。CRS やハブ空港の確保によるネットワーク戦略によって顧客囲い込み競争が激化したため、ライバル企業とも提携して、世界的な航空輸送市場を短期間に拡大しようとする気運が醸成されてきた。国際戦略提携により、世界のエアラインは国境を越えた系列化と再編の時代へ突入しようとしている。

戦略的提携の形態は多彩である。1994年頃からすでに、マイルージ・サービスなど搭乗距離に応じて無料航空券を提供する「常顧客優遇プログラム (Frequent Flyers Program: FFP)」や、出資関係を構築したり、特定の便の座席を相互に買い取り、販売する形で「共同運航」するケースも増えている。こうした提携は、CRS の世界的接続によって補強されている。とくに、航空会社が自国発着路線の限界を超えようとするれば、そこに権益を持つ他社との提携によって補完することが必要になる。

90年代初頭の不況下では、各社単独の拡大は無理と考え、共同運航を含む提携が1994年だけでも20件以上発表されている。世界の航空企業間で、現在約400件の多様な提携協定が存在しているが、それは4年前の2

17 U. S., G. A. O., *International Aviation*, op. cit., p. 4 参照。

倍に急増している。そのうちの半分は戦略的提携であり「統合されたマーケティングによりグローバルな路線システムを創造しようとするもの」とされ、コードシェアリング（Code-sharing）がその中心をなしている¹⁸。

2. コードシェアリングの機能

コードシェアリングは、提携先航空会社の航空路を自社路線の延長とみなして一貫輸送する方式である。他社便に、CRS に掲載されている自社の2文字コード（例：日本航空 JL）の便名を付けて運行することを許した航空会社2社間の商業協定（commercial agreement）によって実施される。それはアメリカの国内サービスから始まり、国際航空に拡大されたが、国際航空政策にも関わるためにアメリカ運輸省の認可が必要とされる。世界の大手航空会社が路線網を相互に補完して拡張を目指す戦略提携であり、IATA（国際航空運賃協会）決議762のコード割当規制を形骸化していく傾向にある。

連邦会計検査院（GAO）の議会証言（95年5月24日）では「我が国と72ヶ国との間で締結された二国間（双務）協定は、我が国の航空会社が外国市場でサービスを行う能力を甚だしく制約することがある」が、「コードシェアリングは、航空会社が、(1)双務協定の制約があるか、(2)自からの航空機で外国の都市で運行する経済性の理由で、これまで運行していない都市間輸送にアクセスできる効果的な戦略である」と位置づけている¹⁹。それは直接運行していない国の市場にアクセスしたり、自社のネットワークに集客する培養線にもなる。例えば、ノースウエスト航空＝KLMの提携は年間35万人の旅客増を生み、相互に増収効果をよんだとして積極的に評価されている。

18 IATA-Passenger Services 97, 12-17, Global Alliances, Oct., 1997 参照。

19, 20 U. S., G. A. O., *International Aviation, op. cit.*, p. 2.

しかし、否定的な側面として「コードシェアリングは、仮に航空会社が自らの航空機で運行したいと考えている諸都市に直接アクセスする代替として、それを利用することが多くなるなら、“オープンスカイ”を達成しようとしている米運輸省を苛立たせることになるだろう²⁰」。つまり、アメリカの航空会社を直接海外諸国に進出させようとするオープンスカイ政策の圧力を弱めることになるかも知れない、というのである。この点が英米航空協定改訂（バミューダⅡ）や日米航空交渉に関わる論点の一つでもあるろう。

コードシェアリングは、運輸省が期限付きで承認・再承認するもので、アメリカ航空会社では、1992年1月から94年12月までに19件から64件へと急増している。アメリカ側は、外国政府は、直接乗り入れを望むアメリカ航空会社への制限を削減するよりもコードシェアリングの方を好んでいる、とみている。連邦政府・運輸省は、「アメリカの航空機で」相手国市場に直接進出するオープンスカイ政策の徹底を見据えながら、コードシェアリングの問題点を考慮しつつ、大手航空会社の国際戦略提携と歩調を合わせて有効に対応しようとしていることが分かる。

3. 3 大航空多国籍企業への再編

航空業のグローバル競争の優劣は、価格（運賃）競争力と、連結の経済性を発揮する効率的なグローバル航空ネットワークをいかに構築するかにかかっている。航空各社は地域的に航空権益の強弱があるので、同一地域内での競争を避け、各社の欠落した路線網を相互補完的にカバーして世界的に路線を拡張する戦略を展開している。同じ顧客囲い込み競争ではあるが、社内投資による閉鎖（closed）型ネットワークでは自己投資の負担も大きく他社とは重複投資のロスもあり、いわば開放（open）型ネットワーク戦略への転換が図られているのである。

CRS とハブ・アンド・スポーク型航空網という 80 年代に構築された顧客囲い込み型のネットワーク競争戦略は、国際戦略提携というオープン型企業間ネットワークを補完し、相乗効果を発揮して航空会社の多国籍企業化を促進する基盤となっている。

アメリカのアメリカン航空・ユナイテッド航空・デルタ航空という「ビッグ3」の台頭は、CRS による顧客囲い込み戦略に勝利したことと、不況下で倒産した旧大手航空会社の国際路線を国内路線に統合することによって可能になった。アメリカン航空がイースタン航空の南米線と TWA の大西洋路線権を、デルタ航空がパンナムの欧州線を、ユナイテッド航空がパンナムの大西洋・太平洋線を「資産買収」し、コンチネンタル航空のニューヨーク線の空港乗り入れ枠買取権も US エアに資産買収された。

こうして成立したアメリカ3大航空多国籍企業の路線網分布をみると、資産買収した国際線の影響もあって、各社には地域的「航空権益」の強弱があり、「グローバル航空ネットワーク」構築の目標を実現するためには、同一地域内での競争を避け、各社の欠落した路線網を相互補完的にカバーする戦略が取られている。その際に、連結の経済性が最大に発揮されるかどうか提携先航空会社を選ぶ重要な判断材料となっている。

アメリカン航空は、国内路線に加え、大西洋・中南米の米欧圏を航空権益とし、CRS「サーバー」で補強した強力かつ多彩なネットワークを持っている。しかし、アジア・太平洋地域へは東京と香港に乗り入れているだけである。デルタ航空の場合は、当初スイス航空・シンガポール航空と5%づつの相互出資で、米・欧・アジア3極の提携関係を構築し、これを軸に、アエロ・メキシコ航空や、全日空・大韓航空はじめ、ベトナム、オーストリア、ハンガリーなどの航空会社と相次いで提携し、きわめて多様化した多角的航空ネットワークの構築を戦略にしているように思われる。

ユナイテッド航空は、規制緩和論の拠点シカゴを基盤に国内路線網を強

化し、中南米の弱さをトランス・ブラジル航空との提携で補完しつつ、パナナムから買収した太平洋路線を基盤に、日本航空との業務提携はじめアジア主要都市への国際線に強みを持っている。競争の激しい北米地域では、カナディアン航空＝アメリカン航空、エア・カナダ＝コンチネンタル航空・ユニテッド航空との資本提携が進み、ノースウエスト航空とデルタ航空はカナダとの関係では不利な状況にある。国際戦略提携は、こうした各社の航空権益を相互に補完するグローバル経営戦略となっているのである。

V グローバル競争と国際戦略提携

米連邦政府・運輸省は、オープンスカイ政策をかなりのテンポですすめつつ、とくに英国と日本の位置を重視している。アメリカ航空業界にとつて、ロンドン/ヒースロー空港は、欧州大陸・中東・アフリカに広がる「自然のゲートウェイ (Natural Gateway)」であり、東京/成田空港は、アジア・太平洋に広がる「自然の要害 (Natural Hub)」である。

1. 欧米大西洋路線における4大航空多国籍企業グループの成立

アメリカに遅れて、英国はじめEU (欧州連合) も国際航空の自由化を漸次的に進めてきた。1984年英蘭協定改定、87年 (パッケージI)、90年 (パッケージII)、92年 (パッケージIII) という形で、域内国際線の参入自由化、EC免許基準の統一化、カボタージュ (自国航空企業が相手国で行う2地点間輸送) の一部開放がすすめられている。

しかし、EUの調査では、欧州の主要航空会社の営業コストは92年にアメリカよりも50%高いとしており、アメリカの航空会社との直接的な競争は不利とみている。この点からも、欧州各国の航空会社がアメリカ航

空会社との国際戦略提携を求める理由がある。

しかし、アメリカは、欧州航空会社が国際戦略提携を求める際に、オープンスカイ協定の締結を条件にしてきた。＜米ノースウエスト航空＝KLM・オランダ航空＞の提携の際も、92年にオランダ政府がアメリカとオープンスカイ協定を結んだ数年後に資本提携の拡大が承認され、＜米ユナイテッド航空＝ルフトハンザ・ドイツ航空＞の提携も、96年にドイツ政府がアメリカとの航空協定に調印してから、反トラスト法の適用免除がなされている。さらに、アメリカは、オーストリア・ベルギー・デンマーク・スウェーデンとオープンスカイ協定を締結し、布石を打ってきた。

フランスを含む残る欧州諸国からオープンスカイ政策への同意を得るためには、国際戦略提携との関連が必要になるだろう。とくに大西洋路線輸送量の4割を占める英国とのオープンスカイをめぐる交渉は、現在＜アメリカン航空＝英国航空＞の提携をめぐる論争が焦点になっているのである。

オープンスカイ政策を推進するアメリカ政府は、1993年初頭に、外資制限25%以下の規制を緩和し、不況下にあるアメリカ航空会社に外国航空会社との資本提携を含む国際戦略提携を可能にした。これにより、KLMオランダ航空はノースウエスト航空に49%、英国航空はUSエアに44%まで出資比率を拡大した。以下にみるように、国際戦略提携は必ずしも恒久的なものではなく、必然的に利害（航空権益）対立要因を含んでいるが、当面の経営戦略的観点からグローバルな規模で普及している。

＜米ノースウエスト航空（NW）＝KLM オランダ航空（KL）提携：89年＞

1989年に、現会長アル・チェッチイらがLBO（レバリッジド・バイ・アウト）でNWを買収した後、KLMが4億ドルで20%の株式を購入し

た。7年間にわたる同盟関係の中で、欧米双方のスケジュール・料金設定・サービスが統合され、年間2億ドルもの増収が両社にもたらされてきた。NWにとって、アムステルダム空港が対欧州のゲートウェイ空港になったことの意味は大きい。KLMも、欧州航空路の拡張とノースウエスト航空との国際貨物輸送業務を統合する意義がある。しかし、95年11月、いずれかの株主の株売却の際には、他の株主に優先買い取り権を与えると、いう初期の株主間協定をNWが一方的に破棄したとの件でKLMが提訴することによって、係争中である。国際戦略提携といえども、企業支配権をめぐる内部対立要因を排除し得ない²¹。しかし、アメリカ国内では独占化がすすみ、NWでさえ、デトロイトとメンフィスとの2大都市のハブ空港を抱える以上に、米国内で拡張する余地は少ない。NWは、96年6月初頭、日本カーゴ航空とオヘア空港（シカゴ）—関西空港間の共同貨物輸送を開始し、ガルダ航空と提携している。97年10月、KLMは日本エアシステム（JAS）とマイルージで提携し、伊アリタリア航空と交渉するなど、欧州内・アジア戦略を強めている。

＜独ルフトハンザ（LH）＝米ユナイテッド航空（UA）提携：93年＝エア・カナダ航空＝SAS（スカンジナビア航空）＝タイ航空＝バリグ・ブラジル航空、以上6社からなる「スター・アライアンス」連合＞

KLMや英国航空（BA）の活発な対米戦略に対抗するように、LHも、民営化しつつ、1993年に、UAとコードシェアリング等の広範な業務提携を結び、エア・カナダとの北米ルートに加えて、タイ国際航空と業務提携した。また、シンガポール航空とのコードシェアリングを含む戦略的提携を行い、アジア・太平洋戦略を強化したが、後者はスイス航空、米デルタ航空との提携を解消し、世界的に広がるネットワークを再編・拡張した

21 *Business Week*, Aug. 19, 1996, p. 74., *Ibid.*, March 11, 1996, p. 19 参照。

ことになる。96年5月の米独オープンスカイ協定締結を契機に、航空会社乗り入れの相互完全自由化と引き換えに、米司法省の独禁法適用除外を受けて承認され、路線一体運営が促進されている。ちなみに、LH=UAが提携するSASは、スウェーデン・デンマーク・ノルウェー3カ国の航空会社が共同運営する合同企業の形態だが、エアバス社のように社名・資産、経営を一本化する統合化方針を打ち出している。96年には、上記の5大航空会社と北・南米、欧州・アジアに広がる6社間の連合を結成した。UAは、大陸500以上の目的地に「オンライン」で結合し、他の航空会社との提携でUA所有の路線を越えて殆どの目的地まで飛行できるとしている。乗換や荷物等の煩雑な手続きなしで、UAの路線以外の広範な行き先を選択でき、コードシェアリングをしている以下14社の全路線でマイレージ・サービスが受けることができる（Aeromar, Air Canada, ALM, Aloha, Ansett Australia, British Midland, Gulfstream International, Lufthansa, SAS, Thai, Ansett New Zealand, Cayman Airways, Emirates, TransWorld Express）。

<英国航空=USエアの提携：92年>

戦後アメリカのオープンスカイ政策に対立していた英国は、1980年代後半以降、国際航空自由化への動きが活発である。英国航空（BA）は、民営化の影響もあって、資本参加の手法を用いつつ、92年に米USエアとの提携で対米進出を果たした。USエアは、ニューヨークからボストンの東海岸とフロリダ路線に強いが、過大な買収・拡張路線の末の経営危機を、英国航空の資本参加によって救済され、全米5位に止まっている。

しかし、この提携に対してアメリカのTWAは、ヒースロー空港乗り入れ問題を組上に批判している。同空港へは、倒産したTWAとパンナムに代わって、アメリカン航空とユナイテッド航空の2社のみが乗り入れている。

るが、パリ等に乗入れている TWA はじめ他のアメリカ航空会社がアクセスできない。他面、英国はアメリカ国内のコードシェアリングを無制限に認められたことに反発したのである。また、「アメリカの航空会社にロンドン発 1 日僅か 17 のコードシェア便に制限」²² しており、そのため、77 年の米英航空協定 (バミューダ II) は、「もっとも制限的で反競争的な二国間航空協定」²³ である、と批判する。

こうして展開される国際戦略提携は、世界の航空会社間で、ある種の巨大な企業間ネットワーク化が進行していることを物語っている。とりわけ、オランダ・ドイツがアメリカのオープンスカイ政策に接近したことにより、民営化を進める英国航空 (BA) の危機感が高まった。しかも、現在の事態は、特定路線でシェアを競うレベルから、ロンドン/ヒースロー空港と、独フランクフルト空港、蘭アムステルダム空港という、欧州の拠点 (ハブ) 空港化をめぐる競争につながるほど、航空多国籍企業におけるグローバル競争のスケールが大きくなっているのである。したがって、欧州での競争優位を得るには、グローバル・ネットワークの構築をすすめる強力なアメリカの航空多国籍企業との提携が不可欠になる。ヒースロー空港をハブ空港とする英国航空 (BA) の対米進出のための国際戦略提携は、複雑な展開を示している。

<アメリカン航空=英国航空：96年申請中=シンガポール航空=豪カ
ンタス航空>

アメリカン航空は、1982年にダラス～ガトウィック間で初の英米間運行を始めて、91年に、TWA から 3 億 6000 万ドルで、94年世界 4 位 (5170

22 U. S. Senate, *International Aviation Policy*, *op. cit.*, p. 95.

23 *Ibid.*, p. 86.

万人利用)のヒースロー空港に、シカゴ・ボストン・ニューヨーク・ロサンゼルスから乗り入れる権利を買収した。また、95年の米加オープンスカイ協定を契機に、96年カナディアン航空とコードシェアリング協定を締結し、運輸省は条件付きで認可し、反トラスト法の適用免除を受けている。

このように北米・中南米圏・大西洋路線に強い航空権益を持つアメリカン航空が、英国航空との戦略的提携を96年に発表したことは衝撃的なことであった。直ちに、USエアは英国航空所有分24.6%の売却と3名の英国航空取締役の撤退を要求している。この点は、国際戦略提携がまさに戦略的であることの証左であるが、世界の航空輸送業界の現状を鮮明に示している。

アメリカン航空＝英国航空の戦略的提携が実現すれば、それぞれがすでにシンガポール航空、オーストラリアのカンタス航空と提携関係を持つことから、アジア・太平洋をも視野に入れたグローバルな航空多国籍企業グループの形成が予想されるのである。

アメリカン航空・英国航空の提携構想は、「路線調整と利潤分割」が中心とはいえ、英米間フライト数の6割を制することになり、「英米間の航空路の独占」であるとして、対米進出を望む英バージニアアトランティック航空などの反対をよんでいる。²⁴

米英の航空多国籍企業間の戦略的提携は、両社が「新しいより自由な協定への交渉を両国政府に迫る」ことにより、米・英間の「双務的枠組み (bilateral Framework)」を緩和し、英国の航空自由化路線への転換とアメリカのオープンスカイ政策推進の契機になっていることが重要である。アメリカの主要航空6社のロビー活動により、「アメリカは、オープンスカイ協定の締結が英国航空とアメリカン航空との提携を承認する前提であること

24 *The Financial Times*, Aug. 1, 1996 参照。

を結論づけた」といわれている。²⁵

次に、この国際戦略提携に対するユナイテッド航空の批判を考えてみよう。ユナイテッド航空は、インターネット上で、アメリカン=英国航空の提携が実現すれば、英米運行本数の60%、有効座席総数の58%を占めることになり、「19の都市間ペア路線では絶対的な独占状態になる。また、欧州で最も活発な空港であり、欧州-米国間の第1次的なゲートウェイ空港であるロンドン・ヒースロー空港を排他的ハブ空港として運営するであろう」と、その提携は反競争的であるとして反対している。²⁶

英国航空は民営化され高利潤をあげているが、競争が減退するにつれて、高運賃となっている。ニューヨーク～ロンドン間公表ビジネスクラス運賃は、1マイル当たりニューヨーク～パリ間より38-46%高く、ニューヨーク～フランクフルト間より60-66%高い。さらに、77年バーミューダIIでは、英米3社の参入を認めているが、ヒースロー空港の英米間のもっとも便利な時間帯（これが決定的である）のロットは英国航空の手中にある。ヒースロー空港のロットは2社で42%独占し便数も増加する。²⁷

大西洋間都市間ペア数でみると、アメリカン航空・英国航空提携はネットワークの重複が多く、競争関係を消滅させるだけであり、ユナイテッド航空=ルフトハンザ航空の55000、ノースウエスト航空=KLMの37000に対して、36000にすぎない。²⁸

こうした批判をよそに、民営化後10年で世界最強企業を目指すBAは、5000人の人員削減を中心に今後3年間で10億ポンドのコスト削減計画を発表している。アメリカン航空との提携の実現は、USエアの提訴や

25 *The Financial Times*, July 31, 1996 参照。

26, 27, 28 *United Airlines, British Airways/American Airlines Alliance: Consumer Risks or Consumer rewards?* 参照。

他の大手航空会社の批判もあるが、ヒースロー空港乗り入れ問題はじめ、その実現は米英間オープンスカイ協定が実現するかどうかにかかっており、様々にクリアすべき難問が伏在し、流動的である。しかし、すでに、両社は、アジア・太平洋地域に進出し、グローバルな航空網の確立を目指している。

＜デルタ航空＝スイス航空＝サベナ・ベルギー航空＝オーストリアン航空の提携：93年＞

多角的なネットワークを展開するデルタ航空は、89年にスイス航空・シンガポール航空との業務提携をもとに93年にコードシェアリングに発展させた。また、サベナ・ベルギー航空、オーストリア航空に資本参加し、アジアでは全日空とも提携を深め、きわめて多様化した国際戦略提携を組み合わせたグローバル戦略を展開しているように思われる。

なお、オーストリアン航空は、英国航空・デルタ航空と提携し、ニュージーランド航空は、日本航空、アメリカン航空、カンタス航空により出資を受けている。欧州・アジアの中堅航空会社は、巨大航空多国籍企業による支援によって、路線網を拡大している。

2. 日米航空交渉の国際的意義

航空業界は、従来の二カ国条約をベースにした部分的・地域的競争からEUの航空自由化を契機に、アメリカのオープンスカイの推進で、グローバル競争に転化しつつある。

コードシェアリングなどの提携は、一般的には、追加負担無しで直行で目的地に行けるし、手続きは一本化され、航空会社は重複投資も回避できるという利点が指摘されている。

しかし、国際戦略提携を繰り返しつつ欧米で形成された（流動的な英国

航空関連の提携を一つとみて)以上の4大企業連合(4大航空多国籍企業グループ)は、資本参加という深い同盟関係とコードシェアリングなどを複雑に組み合わせながら、また、内部対立と撤退・再編要因を含みつつ、グローバル競争の観点から国際戦略提携の網の目を拡大しつつある。

国際戦略提携による巨大な世界的連合の成立とともに、アジア・太平洋圏で、巨大な国際戦略提携が形成されつつある。

地域間別国際航空旅客数に占めるアジア発着のシェアは、1987~92年の間に、21.3%から32.8%に増大した。こうしたアジア・太平洋地域を中心とした国際旅客需要の増大を受けて、アメリカの航空規制緩和政策がアジア・太平洋地域に適用されようとしている。

最近、新日米航空交渉に先行して、日本航空とアメリカン航空、全日本空輸とデルタ航空との提携が進んでいる。その提携は、コードシェアリングを含む戦略的提携であり、規制対象のため、今回98年初頭の日米航空交渉合意をもって、解禁されることになった。

日本航空とアメリカン航空は、それぞれの強みである日米路線と米国内輸送網を生かした補完関係を結ぶ。例えば、アメリカン航空は、日航がアジア域内に張る路線網を活用し、米国の地方都市を日本経由でアジア各地と結ぶ構想も可能である。アメリカン航空には、英国航空(BA)とも提携構想があり、日航の参加で米欧アジアを結ぶ巨大な輸送網が成立するかどうか注目されるのである。デルタ航空やユナイテッド航空が、全日空との提携を目指しているのも、日本の地方都市に接続するために、日本国内の輸送網で優位の全日空との提携に戦略的優位を見いだしているからである。マイレージ・サービスやコードシェアリングをはじめ国際戦略提携を自由化する方向が固まつてきたといえよう。

ここに、流動的だが、日本航空、アメリカン航空、英国航空(BA)、カナディアン航空、マレーシア航空などの緩いネットワークを見い出せない

だろうか。日航＝アメリカン航空の提携により、日米路線と米国内輸送網を活かした補完関係は、CRSの接続を含めて強力になるであろうし、全日空＝デルタ航空の提携では、アジア－米国間で旅客便の共同運航を開始した。これに対して、97年10月に、日本エアシステム（JAS）は、KLMオランダ航空＝伊アリタリア航空と提携を交渉し、米ノースウエスト航空＝ガルダ航空とのマイルージ・サービスやコードシェアリングを含む包括的提携に発展しつつある。これを、JAS＝米ノースウエスト航空＝KLMオランダ航空連合と考えると、日本の3大航空会社の競争は、上記の世界的な4大航空会社連合のグローバル競争と無関係で展開するとは思えないのである。

1998年初頭の日米航空交渉合意は、国際航空史上、きわめて大きな国際的意義を示しているのである。振り返れば、1996年3月の「日米航空貨物交渉」を前に、アメリカの連邦政府・運輸省・大手航空会社は、日米間の飛行制限の撤廃を目指したオープンスカイ協定の締結を望んでいた。アメリカ・カナダの協定のように「日米両国のすべての航空会社に対して、営業するために同一の、規制なき自由を持つこと、またお互いに目的地や路線設定、容量、頻度、運賃設定、その他市場への規制や制限がないこと」を要望したのである。後発企業のアメリカン航空・デルタ航空・TWAは、日米路線の増便等を要求し、先発企業のユナイテッド航空とノースウエスト航空に対しても自由化への同調を求めた。しかし、1952年の日米航空協定は、日米間に乗り入れ地点数の差、以遠権（beyond right）の1対9の差、アメリカが7割弱のシェアを占めるという格差があり、日本にとって、日米航空交渉は、そうした不平等是正が大きな目的であった。

アメリカの経済戦略研究所の調査は、「国際航空業ほど、グローバリゼーションという語にふさわしい産業はない」との認識の下に、オープンス

カイ政策のアジア・太平洋地域への適用を強く勧告している。APEC 関連資料によれば、アメリカの航空輸送業の国内総生産 (GDP) は、540 億ドルで自動車産業の 680 億ドルと比較しても重要な位置を占める。

また、有償トン・マイル (運賃が支払われた搭載重量×飛行区間の大圏距離) 当たり平均営業経費で、93 年度の費用構造を比較すると、日本は 2.45 ドルでもっとも高く、ヨーロッパ 1.45 ドルである。アメリカは 1.19 ドルであるが、国際線の平均は 0.59 ドル²⁹である。

アメリカは国際航空では「強力な比較優位」を持つことから、英国ははじめ欧州で展開したように、アジア・太平洋地域への参入、とくに日本の航空規制撤廃など規制自由化=オープンスカイ政策推進への誘因を持っているのである。

すでに、アメリカは、欧州に続き、アジア・太平洋地域において、シンガポール・台湾・マレーシア・ニュージーランド・韓国などとも交渉を重ねてオープンスカイ政策を展開しつつあり、日本の市場開放が 1 つの焦点となっていたのである³⁰。

とくに、アジア・太平洋地域の空輸業にとっての自然の要害 (natural hub) としての日本の戦略的地位が重要であり、「こうした巨大な自然のゲートウェイ・ハブはまた世界的な大きなボトルネック」であるとしてい³¹る。日本の航空会社は、高いコストにもかかわらず、太平洋ネットワーク (Pacific Networks) のハブを支配し、大西洋路線の英国航空のような規制問題があるとしているのである。

この点は、アメリカの航空多国籍企業が国際競争力の観点から、大西洋路線では、アメリカン航空=英国航空提携とともにオープンスカイ政策を

29 Clyde V. Prestowitz, Jr., Don Hilty, Lawrence Chimerine, Laura Sweeney, *Turbulence over the Pacific*, Economic Strategy Institute, March 1996, pp. 1, xi 参照。

30 *The Wall Street Journal*, Oct. 8, 1996 参照。

31 Clyde V. Prestowitz Jr., *Turbulence over the Pacific*, *op. cit.*, pp. 34, 36 参照。

貫徹させ、アジア・太平洋地域進出に際しては、日本のハブ空港の戦略的位置と、日本との航空交渉＝オープンスカイ政策展開の重要性を指摘したことに他ならない。

1952年日米航空協定に定められた The 1952 Carriers とは、日本航空のほかは、ノースウエスト航空とユナイテッド航空との3社であり、日米間旅客輸送能力の84%を独占している。以遠権は制限されているが、日本を除くアジア域内の旅客輸送ビジネスの11%を占めている。これに大手貨物航空会社フェデラル・エクスプレス（Fed Ex）を加えた先発企業（incumbents）が、運行の優先権を持つが、米国の3社に対し日本は1社であった。

これに対して、後発企業（The MOU Carriers）のアメリカン航空・デルタ航空・コンチネンタル航空と日本の全日空は、路線と容量で著しく制限されている。各社は、グローバル航空ネットワークの包括的な構築をすすめるためにも、また、その他の日本に権益を持たないエアライン各社とともに、規制撤廃・航空自由化推進の急先鋒³²となっている。両国はその後、協定の枠組みは変えず、覚書で後発企業の新路線や便数増を認めてきた。貨物航空の自由化が先行したので、フェデラルエクスプレスは、日本以遠7地点11都市間のアジアで翌日配送サービス開始など物流ネットワークを拡大している。

しかし、1998年初頭に、遂に日米航空交渉が合意をみた。アメリカ国務省が1998年1月30日にリリースした声明によれば、日本の後発企業、全日空と日本貨物航空は、1952年先発企業に加えられ、米国とそれ以遠の権利を与えられた。後発企業は、米日往復便に90便の追加を認めた。「この合意は、先発企業の旅客輸送会社と貨物企業（日本航空、全日本空

32 *Ibid.*, pp. 34-46 参照。

ラル・エクスプレス) による運行本数と乗り入れ地点数のすべての制限を終結する」とされている。

米国の先発企業の以遠権が拡大され、日米の航空会社は、この合意の下で自由にコードシェアリングすることができるようになった。チャーターサービスの増加や卸売業者と旅行代理店との契約についての機会均等の保証なども考慮されている。

「この合意は、最初の間、非常に広いコードシェアリングの機会を認めている。日本と米国のキャリアは、相互の領域の中で、そして太平洋を越えて他の国際的ポイントに、コスト節約的な方法でサービスネットワークを拡張し得る」。そして、「成田空港の新しい滑走路の完成」と新しい発着枠(スロット)の増加に注目している³³のである。

結びにかえて

以上、考察してきたように、国際航空におけるシカゴ会議以来、米英の妥協による「バミューダ体制」が続くなかで、アメリカ政府・運輸省は、精力的に二国間新航空協定の再交渉を重ね、アメリカ航空会社は、コードシェアリング等の国際戦略提携の拡大により、グローバルな航空ネットワークの構築をすすめてきた。このことが、近年、アメリカの国際航空規制緩和策(オープン・スカイ政策)が一段と強化されてきた背景にある。

また、世界の航空需要が拡大し、欧州統合構想がすすむヨーロッパの航空自由化のもとで、英国の国際航空自由化路線への転換と、英国航空

33 USIA WASHINGTON FILE, *FACT SHEET: Benefits of the U. S.-Japan Civil Aviation Agreement*, Jan. 30, 1998. なお、日米航空交渉を含め、アメリカ政府の対日要求についての個々の論点の整理については、CRS Issue Brief, *U. S.-Japan Economic Ties: Status and Outlook*, Updated March 12, 1997を参照されたい。

（BA）の民営化・国際戦略提携が、それを加速している。アメリカ国内では様々な矛盾を激化させた1980年代の航空規制緩和は、アメリカの広大な国内航空市場を基盤に、国際航空路線の門戸開放＝自由化をも視野に入れていたことを重視しなければならない。

こんにち、大航空時代とよばれる世界的競争の中で、グローバル航空ネットワークの構築による航空多国籍企業の競争手段となっているのが、第1に、CRSのコンピュータ・ネットワークであり、第2に、ハブ・アンド・スポーク型航空ネットワークである。第3に、各種国際戦略提携による企業間ネットワークである。それは、現代のネットワーク産業の国際的品格を象徴し、「連結の経済性」「ネットワークの経済性」という固有の問題領域が存在することを示している。

1990年代には、欧米航空企業相互に大西洋路線の国際戦略提携がすすめられた。そこに4大航空多国籍企業グループともいうべき新たな企業間ネットワーク化が進んでいる。

そして、21世紀に市場拡大が見込まれるアジア・太平洋地域に向けては、アメリカ航空会社にとっての「自然のハブ」とされる日本との日米航空交渉が焦点となっていた。オープンスカイ政策に反対し不平等是正を要求する日本政府に対し、大手航空会社が日本の航空会社との戦略提携をすすめ、アメリカ政府はタイなど周辺国との航空自由化協定を締結してきた。

最近合意をみた日米航空交渉では、The 1952 Carriersへの米日3社ずつの格上げ、The MOU Carriersの増便が決まった。3年後の見直しを含めて完全自由化は先送りされたが、今後、規制緩和によるコスト削減策で国際競争力を備えたアメリカ航空会社とのグローバル競争による影響が注目されるのである。