

# 航空輸送産業における組織再編 —提携の進展とその要因—

内 田 信 行

## はじめに

1990年代初頭の湾岸戦争および景気後退が世界的な航空旅客需要の減少を招き、また規制緩和の影響も加わって民間航空業界の再編問題が欧米を中心に度々登場することになった。米国に始まった規制緩和は世界的な航空自由化を促す一方で、航空輸送産業の集約化・統合化をもたらし、メガキャリアの出現と市場集中度の上昇など規制緩和当初の思惑とはかなり異なる方向に向っているようである。

そこで、本稿では規制緩和後の航空輸送市場の構造変化要因を整理するとともに、ネットワーク化による範囲の経済性を獲得するために、どのような提携手段がどのような背景のもとで行使されるのかについて考えてみたい。

## 1. 航空規制緩和とその影響

### (1) 米国の航空市場構造の変化

米国の民間航空事業は「1925年航空郵便法」の制定に始まる。民間航空の振興と郵便輸送の民間への全面委託を目的としたこの法律は航空輸送部門での事業規制の初まりでもあった。郵政省が商業航空の規制当局となり補助金付きの航空サービスが開始されたのである。当時の民間航空事業は補助金なしで旅客サービスを提供できるほど資金に恵まれていなかったために、この補助金を求めて小規模航空会社が多数乱立することになった。しかし、航空輸送業界は将来の莫大なコスト負担に耐えうる比較的規模の大きい航空会社の創出に向けて、1920年代末から30年代初頭にかけて現在と同様の大規模な集約化・組織再編を行うことになる。その結果、多くの航空会社が合併・統合され、ユナイテッド航空、イースタン航空、TWA、アメリカン航空のいわゆる「ビッグ4」を頂点

とする産業組織が形成されるに至った。しかし、この寡占状態が反競争的とみなされ(郵政省は航空路独占の共謀で上記4社を提訴、郵便路線認可を取消している)、その後の「1934年航空郵便法」及び「1938年民間航空法」制定へとつながる。

民間航空法 (Civil Aeronautics Act of 1938) は連邦航空法 (Federal Aviation Act of 1958) と共に民間航空委員会 (Civil Aeronautics Board ; CAB) の強力な権限のもとで既存航空会社の既得権の保護と規制強化を図ることになった。そこでは新規航空事業の参入規制及び運賃規制によって事業上の自由は完全に制限されることになったのである。かくして政府規制 (保護) 下に置かれた民間航空事業はその後約40年間は極端に経営が悪化することもなく比較的安定した時期を迎えることになる。しかし、規制下の航空輸送事業が政界との癒着を生み、それが当時航空会社間の競争の欠如に不満を持っていた世論に規制システム改革の一つの論拠を与えたのである。その結果、カーター政権下で航空会社規制緩和法 (The Airline Deregulation Act of 1978) が成立し、安全規制を除く経済的規制の全廃、社会的サービス以外の補助金の全廃、規制機関としてのCABの廃止など航空輸送事業の完全自由化に向けて壮大な実験が開始されることになった。

1978年規制緩和法の制定により米国航空輸送産業の市場構造は当初の見通しとは大きく異なり寡占化が進行する。規制緩和後1980年代半ばまでは中小航空会社の参入が相次ぎ大手航空会社の市場シェアも低下傾向にあった。特に州内航空会社の州際航空への参入によって、幹線航空会社数は規制緩和直後の36社から1985年の120社へと急増している。したがって、表1にみるようにこの期間の産出量 (有償旅客マイル) に占める上位4社、上位8社のシェアは共に減少し、産業集中度は大きく低下したのである。

しかし、航空産業は1985年から合併・統合の時期に入り産業集中度は急速に上昇していった。1978~84年間の合併・買収件数は僅か5件にすぎないが、1985~94年間では実に33件を数えたのである。大手航空会社は経営の思わしくない中小事業者を合併・買収し規模を拡大していった。特に90年代に入って湾岸戦争による燃料費の高騰と旅客需要の減少、さらには景気低迷がこの産業を直撃し、米国航空事業が1990年~92年間に純損益で約100億ドルもの赤字を計上した時期には、パンアメリカンの破産、イースタン、コンチネンタル、TWAの会社更正法適用など大手事業者の中でも経営が悪化する企業が相次ぎ産業集中度はさらに上昇していった。その結果、1993年の上位4社のシェアは70%、上位8社では90%を占めるまでになっており、産業集中度は1978年の規制緩和時よりはるかに上昇し寡占化が進行したのである。規制緩和の初期に多数参入した航空会社の中で現在も独立した事業体として存続している航空会社は全くなく、今後はユナイテッド、アメリカン、デルタのいわゆる「ビッグ3」への集中化、寡占化が強まるものとみられている。

表1 米国国内航空市場構造の変化（有償旅客マイルに占める割合）

1978年			1984年			1987年			1993年		
事業者	シェア		事業者	シェア		事業者	シェア		事業者	シェア	
1	United	21.1	1	United	18.7	1	United	17.3	1	United	20.6
2	American	13.5	2	American	13.8	2	American	15.4	2	American	19.8
3	Delta	12.0	3	Eastern	11.1	3	Delta	13.0	3	Delta	16.9
4	Eastern	11.1	4	Delta	11.1	4	Continental	10.2	4	Northwest	11.9
5	TWA	9.4	5	TWA	7.1	5	Eastern	10.1	5	Continental	8.1
6	Western	5.0	6	Republic	4.2	6	US Air	8.9	6	US Air	7.2
7	Continental	4.5	7	Northwest	4.2	7	Northwest	7.9	7	TWA	4.6
8	Braniff	3.8	8	Western	3.9	8	TWA	6.4	8	Southwest	2.4
9	National	3.6	9	Continental	3.5	9	Southwest	2.5	9	America West	2.3
10	Northwest	2.6	10	Pan American	3.3	10	America West	1.8	10	Alaska	1.1
11	US Air	2.2	11	Southwest	1.7	11	Pan American	1.6	11	Hawaiian	0.6
12	Frontier	2.0	12	Frontier	1.7	12	Braniff (new)	1.0	12	Cont. Micro.	0.5
上位4社		57.7	上位4社		54.7	上位4社		55.9	上位4社		69.2
上位8社		80.4	上位8社		74.1	上位8社		89.2	上位8社		92.5
上位12社		90.8	上位12社		84.3	上位12社		96.1	上位12社		97.0

出所：金本長嗣・山内弘隆編「公的規制と産業・交通」p.173, NTT出版, 1995年

## (2) 規制緩和の前提条件—コンテストブル市場—

以上のように米国では規制緩和が航空輸送産業の著しい構造改革をもたらした。規制緩和により当初数多くの新規参入企業が出現したが、後に合併と買収により産業の集中度は規制緩和前よりかなり高いものになった。合併・買収が最も集中した1985～88年間に企業合併の最終的決定権を持っていたのは米国運輸省であった。運輸省は「コンテストブル市場理論」を論拠に合併申請を全て認めることになる。しかし、この理論の前提条件が現在の航空輸送産業には適合し得なくなっているのである。

1980年代初頭の政策論議で展開されたコンテストブル市場理論 (Contestable Market Theory) によれば「たとえ独占ないし寡占市場であったとしても、潜在的競争企業の参入圧力が常に働いている市場であれば、独立ないし寡占企業の行動は潜在的競争力に制約され、競争市場と同水準の価格を設定することになる」というものである。市場がコンテストブルであるためには次の3つの条件を満たさなければならない。すなわち、①新しい企業が市場に参入する場合に障壁がないこと、②回収不可能なサンクコスト（埋没費用）が小さいこと、③既存企業はその設定価格を一定期間変更できないこと、である。

航空輸送市場に以上の条件がどの程度適合するものなのか。通常いわれているように、航空産業には自然独占の要素はないし著しい規模の経済性もない。したがって、既存企

業が新規参入企業より費用面で有利であるとはいえないし、その意味で参入障壁が低いという条件は満たされる。また、市場からの退出の要易さの判断基準となるサックコストについては、航空機の中古機市場での売却やリース市場の活用、機材整備の専門業者委託などで回収不能なサックコストはそれほど発生しないとみられた。さらに、既存企業の運賃変更、スケジュール変更は常に一定の時間的遅れを伴っていたため、新規参入企業の市場での迅速な参入と退出（ヒットエンドラン戦略）が可能であると考えられたのである。そして、これらの条件に適合する以上、航空輸送産業はコンテストブルな産業の代表例として度々引用されてきた。もしそうであれば、ある航空路線が独占市場であっても潜在的競争相手が多数存在する場合には実際の企業間競争がなくても問題はない。しかし、米国規制緩和の経験はこの理論に多くの問題を残したのである。

まず第1に規制緩和後の米国航空会社の経営政策が著しく変化し、ネットワーク拡大戦略、マーケティング戦略に重点を置いた戦略的行動が目立つようになってきたことがあげられる。例えばハブ空港での優位性確保のための便数シェアの拡大戦略は潜在的競争相手の空港施設（スロット、スポット、ゲートなど）への参入コストの増大という形で参入障壁を高めることになった。また、現在の航空ネットワーク化の中枢を担うCRS（コンピュータ予約システム）には莫大な設備投資を要し初期の段階では大きな参入障壁として機能したといわれている。

第2に市場からの退出時にサックコスト（埋没費用）がないという条件が満たされることも疑わしい。今日航空会社のマーケティング戦略として広告及び販売促進のための活動は極めて重要になっている。この広告・宣伝費が莫大なサックコストになる可能性が大きい。広告・宣伝に支出される莫大な費用は航空会社が市場から撤退した場合埋め合わせることはできないのである。また、CRS（コンピュータ予約システム）などの開発費や空港ゲート使用料もサックコストになる。

第3に既存企業の価格（運賃・料金）決定の硬直性を前提とした条件もCRS（コンピュータ予約システム）を戦略的に活用することで意味がなくなっている。CRSによって既存企業の新規参入企業に対する反応が極めて早くなっており、既存企業の価格面やスケジュール設定面での変更の遅れを期待することはもはや現実的ではなくなっている。その最大の理由はCRSが他の競争企業の情報も同時に提供することにある。CRS保有企業は競争相手の価格決定行動と需要動向を見ながらリアルタイムに戦略的な運賃・料金の決定を行うことができるようになったのである。

以上のように規制緩和以後、米国の航空輸送市場は当初期待されたコンテストブル市場の条件に合致しない異質なものに変化していった。規制緩和が実施された当時は、中古機市場やリース市場の発達でサックコストを吸収する仕組みができ上り、航空輸送産業もコンテストブル市場条件に適合する環境にあったと思われる。しかし、規制緩和後の航空会社の路線拡大戦略やマーケティング戦略などの競争戦略の展開およびCRSに

代表される情報技術の革新によってコンテストブル市場理論の有効性が失なわれていたのである。

## 2. 航空会社間提携の進展とその要因

規制緩和後の航空市場における変化を要約すれば、それはコンピュータ予約システム (CRS) による流通支配、イールド・マネジメントによる競争運賃の設定、常顧客優待制度 (FFP) や旅行代理店割増手数料 (TACO) などマーケティング戦略にもとづくブランド・ロイヤルティの確立、コード・シェアリングによる世界的規模でのネットワーク再編、国境を越える企業の合併統合ということになる。ここではまず新たな参入障壁としての、また企業提携を促進する要因としての CRS と FFP について考えてみたい。

### (1) 新たな参入障壁—CRS と FFP—

#### 1) コンピュータ予約システム (Computer Reservation System : CRS)

1960～70年代の航空機の大型化と航空需要の伸びに対応して、座席管理業務が複雑・大規模化し、これをコンピュータ化して省力化・迅速化する必要が生じた。この CRS が米国で開発された当時、CRS はフライト予約データを扱う時間と労力の節約手段として単純に考えられていた。市場への参入や運賃が厳しく規制されていた時代に、航空会社は CRS によって特別な市場競争力を持ちうるとは考えていなかったようである。

しかし、規制緩和以後の運賃・サービスの多様化、新規参入企業の運賃戦略に対応するため CRS の重要性が急速に高まっていった。それは具体的には次の点である。すなわち、①規制緩和以降に導入された条件付き割引料金 (低運賃) の検索、②利用者のニーズ (出発時刻、旅行時間、適用料金) に最も適合する利用経路・利用便 (ルーティング) の検索、③ CRS 端末機の旅行代理店設置により、自社便の販売促進、端末機利用収入の増加、マーケティング情報の収集、が可能となったのである。

しかし他方で CRS の反競争的側面も指摘されることとなった。それは CRS を保有する航空会社 (Vendor) にもたらされる追加的利益の存在であり、主にディスプレイ・バイアス (他社便が旅客にとって都合の良い場合でも、CRS 画面に自社便を優先表示する不正な競争手段、米国では1984年に禁止) や威光効果 (旅行代理店とベンダーの相互依存関係を反映して、代理店がベンダーのフライトを予約しがちになること) によって、CRS 保有航空会社は競争上の優位性を得てきたといわれる。

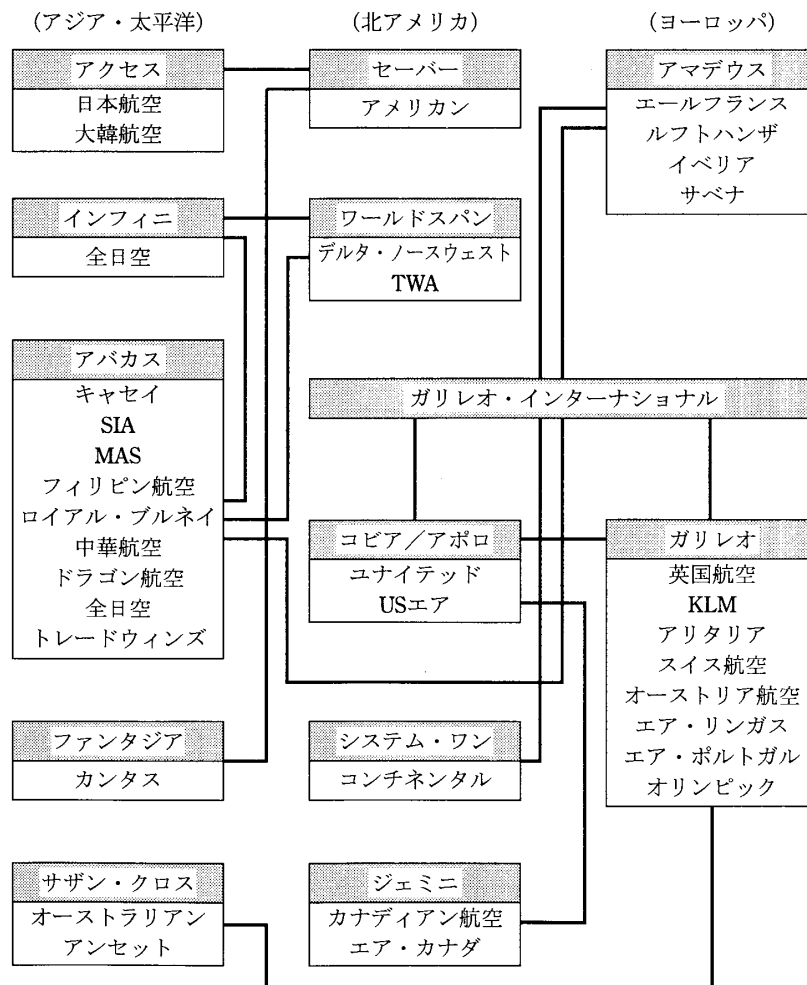
CRS の端末シェアの拡大が競争上有利であることは現在でも認められているが、CRS が普及するにつれその巨大化が進行していった。その背景には、①旅行代理店の設置スペースと取扱操作の関係から複数の CRS を設置することが困難であること、② CRS 開発の初期投資費用が巨額にのぼることから、これを複数社で行う動きが生じたこと、③

ディスプレイ・バイアスの禁止により、情報量が多く使用料の安価な CRS が旅行代理店に選択されるようになったこと、などが挙げられる。これらのことからグローバルなネットワークの拡大を目指した CRS の集約化・巨大化が進行していったのである。

CRS 市場は1980年代半ば米国の巨大システム、すなわちアメリカン航空のセーバー (Sabre) およびユナイテッド航空のアポロ/コビア (Apollo/Covia) に支配される恐れが十分にあった。これに対抗して欧州ではエールフランス、ルフトハンザを中心とするグループがアマデウス (Amadeus) を、英国航空、KLM を中心とするグループがガリレオ (Galileo) を運営することになる。極東においても同様にアクセス (Axess), アバカス (Abacus) が登場する。

しかしながら、図1にみるように CRS 間のマーケティング・技術上の提携関係の進展

図1 CRSの所有と関係(1993年)



—— マーケティング/技術上のリンク

出所: International Air Transport Association.  
Hanlon, Global Airlines 1996

はスーパー CRS の市場支配力への疑念を抱かせるものとなった。米国のアポロと欧州のガリレオが1993年に合併し、ガリレオ・インターナショナルに統合化され、また米国のセーバーが欧州のアマデウスの株式を取得することでマーケティング提携の可能性を過去に検討していたことを考えれば、CRS 市場の構造は航空輸送市場以上に寡占的になる可能性が大きい。

確かにアメリカン航空の100%出資のセーバーを除けば、全ての CRS は共同で所有されているし、複数の所有によって特定の所有者を優先することのない独立したシステムが生まれつつある。つまり、CRS はそれらの所有者(航空会社)とは無関係に CRS 自身の責任でビジネスを展開する方向にある。ワールドスパン、アマデウス、ガリレオなどその代表といわれている。

しかし、共同所有により CRS が特定の航空会社に優利になることは減少したが、特定の国ないし市場における CRS 企業の支配力は表 2 のマーケットシェアで分るように温存されたままである。その市場支配力によって CRS 保有企業は高料金を課し利益を得ることができるのである。したがって、最近では小規模航空会社は CRS 参加料金に関心を向けている。1994年には英国の中小航空会社グループがガリレオの CRS 料金引上げに対しその予約ベースの料金体系を批判しており、低運賃旅客の多い弱小航空会社には不利な料金体系になっている。

表 2 CRS のマーケットシェア (%、1993年 9 月)

		アメリカ	ラテン アメリカ	ヨーロッパ	極 東
Galileo International	代理店数	32.1	7.6	29.8	17.7
	端 末 数	27.2	8.9	33.5	21.3
Sabre	代理店数	32.9	19.0	10.9	18.7
	端 末 数	38.8	20.3	11.3	26.0
Amadeus	代理店数	—	53.9	51.8	—
	端 末 数	—	42.9	49.6	—
Worldspan	代理店数	19.5	—	7.4	—
	端 末 数	19.1	—	5.5	—
Systems One	代理店数	15.4	19.5	—	0.4
	端 末 数	14.9	27.9	—	0.5
Axess	代理店数	—	—	—	33.3
	端 末 数	—	—	—	25.0
Abacus	代理店数	—	—	—	17.1
	端 末 数	—	—	—	19.8
Infini	代理店数	—	—	—	12.8
	端 末 数	—	—	—	7.4

出所：Hanlon, Global Airlines 1996

CRS の他の側面は膨大な量のマーケティング関係資料を生み出すことである。この情報は需要の価格弾力性の推計やイールド・マネージメントに極めて有益であるが、これを完全に利用するには自社のコンピュータ施設に相当の投資が必要であるとされる。英国航空はこの目的でコンピュータと関連情報技術に年間約1億5,000万ポンドの投資を行っているといわれ、CRS を活用したマーケティング戦略の面でも小規模航空会社は最初から不利な立場に置かれているといえる。

## 2) 常顧客優待制度 (Frequent Flyer Program : FFP)

規制緩和の開始から間もない1981年に低運賃航空会社の攻勢に対する大手航空会社側の対抗策としてアメリカン航空が始めたのが常顧客優待制度 (FFP) である。これは自社便の利用客に対して、利用飛行距離を加算して一定距離に達すると無料航空券等の特典を与えるマーケティング戦略である。実際、複数の航空会社が利用可能な路線では、FFP の利用距離積算のある企業が選択される傾向が強いとされる。要するに FFP の目的は顧客の囲い込みであり、報償制度によって利用者が特定航空会社を愛好するようになることである。しかしながら、FFP の利便性はネットワーク規模で決まるので、EC 委員会が指摘するように FFP がネットワークの小さい新規参入企業に対する参入障壁として機能するという見方が一方にある。したがって、マーケットシェアの大きい航空会社が戦略上有利になり、競争のポテンシャルは低下するという批判もなされる。このような FFP の反競争的側面を克服し、ネットワークの小さな小規模航空会社の不利な面をカバーするには、企業間提携によって他航空会社の FFP と接続することであろう。事実、世界には50を超える FFP があり、その多くが航空企業の国際的提携で FFP の相互参加を行なっている。

## (2) 航空ネットワークの拡大戦略

航空輸送産業では企業レベルでの規模の経済性は存在しないが、ネットワーク・レベルでの経済性、範囲の経済性が存在する。換言すれば、路線網は不変のまま輸送量を増加させても単位当たり費用は低下しないが、路線網の拡大によって輸送量を増やすと単位当たり費用が低下する場合がある。また、既存ネットワークが広範で稠密なほど組合せ可能な都市間ペアは飛躍的に多くなるため、旅客の輸送需要を満足させその企業が選択される機会が増える。このような供給面の経済性や需要面のネットワーク効果から航空輸送企業はこぞって路線網の拡大に努めてきたのである。

航空路線網を拡大させる一つの方法は合併ないしは買収によって他航空会社の路線権を取得することである。米国ではこの方法によって、かつては国内線のみ限定されていたアメリカン航空、ユナイテッド航空、デルタ航空などの大手航空会社が国際線の運航に参入することができたのである。これらの航空会社は1990~92年の航空不況時に財政困難に陥っていた伝統的なフラッグ・キャリア (パンアメリカン航空と TWA) の路線



権を買収取得することで国際線への進出を果たしている。通常、二国間航空協定は国際線に就航する航空会社を指定しているため、このような方法による以外に路線拡張の手段はなかったのである。

しかし、実際にはネットワークの大きさから得られる範囲の経済性は、必ずしも航空会社とそのネットワークの全ての路線を自社で運航しなくても獲得できるものである。要するに、広告宣伝、FFP、CRSなどのマーケティング戦略上の利益は他航空会社との提携によっても達成できるのである。こうした提携は現在の自由化された航空輸送市場の大きな特徴になっているが、それには次の3種の方法がある。

#### 1) フランチャイズ

ある航空会社が他の航空会社に対して社名や機材の塗装、制服その他ブランド・イメージ全般の使用を許可する方法であり、使用権の販売という形で行なわれる。そして使用権を与えられた航空会社は使用料を支払い、使用権を与える航空会社の主要ネットワークのフィーダー事業者として機能することになる。

フランチャイズは世界各国で見られるが、最も発達しているのは北米地域である。米国では大手航空会社の名称による第3レベルのサービス（地域航空サービス）の運航が規制緩和後の大きな特徴となっている。しかし、将来さらに拡大の可能性があるのは国際輸送の分野である。関係政府間で交渉が行なわれ、カボタージュが制限されている現在の国際航空輸送のシステムの下では、国あるいは地域別の市場となりがちである。グローバルな航空会社となるためには、外国の輸送市場や国内路線の全てに自由にサービス供給を行うことが必要になる。現在の制度では各国の運輸権が自由に得られないため実現していないが、フランチャイズはある航空会社が自社のブランドネームを用いて、外国の輸送市場に道を開く有望な方法として期待されている。

#### 2) ブロック・スペーシング

これは機材・乗員・便名・運航責任等すべて他航空会社のものであるが、座席の一部を買い取って自社で販売するものである。一種の部分的なウェットリース（機材、運航・客室乗務員を全てリースする方法）ともいえるが、その主たる目的は接続客の確保にあるといわれている。ブロック・スペーシングはブロックの規模やクラス別座席配分など合意に至るまでの過程が複雑で、フランチャイズほど一般的ではない。しかし、二国間航空協定の制約を受けずに路線拡大を図る一つの方法としてブロック・スペーシングは増加しつつある。

#### 3) コード・シェアリング

路線ネットワークを拡大する最も一般的な方法としてコード・シェアリングがある。これは接続旅行の便宜のために他社便の予約をCRSで行うことが契機となったものである。すなわち、乗継ぎ客の便宜のために、他社の定期便に自社の便名をつけて、自社便に接続させて運航するものである。

コード・シェアリングの歴史は古く四半世紀以前から存在するが、それが主なマーケティング手段となったのは比較的最近のことである。ハブ・スポークシステムでのフィーダー輸送の重要性が増大するにつれて、コード・シェアリングが増加していった。同時に CRS の発展がコード・シェアリングを助長してきた。米国のフィーダー路線を担う地域航空においては、前述のフランチャイズやブロック・スペーシングと同時にコード・シェアリング協定を伴うことが一般的である。したがって、米国地域航空では旅客のほとんど（1992年旅客の96%）がコード・シェアリングで輸送されている。これは国際線相互間でも近年急増しており、時間と資金を必要とする合併ないしは買収といった手段より、比較的リスクの少ないコード・シェアリングの手段を採用することでグローバルな航空路線網を実質的に拡大する一方、硬直的な二国間航空協定の諸制約を企業レベルで無力化する効果を持っている。こうした効果により航空企業間の国際的提携が促進されてきたのである。

### (3) 航空会社間提携とその要因

#### 1) 提携の形態

企業提携は株式取得の有無によって資本提携と業務提携に区分される。資本提携は将来の企業力の強化を主目的にしていることが多く、一方業務提携は事業の拡大や多角化を主目的にしている。航空企業の業務提携の形態には、販売・マーケティング提携、人事・技術提携、共同開発などがある。

航空会社間の提携の多くは株式投資を含まないマーケティング協定や技術協力に限られている。国際的な資本提携が比較的少ないのは、航空企業株保有の国籍条項が未だ厳しいことや株式取得のリスクの大きさによる。確かに航空会社同士が互いに株を持ち合う提携は行為そのものが付託の表明であり、長期的な協力関係を保証するものである。しかし、同時にリスクも発生する。もし提携相手の航空会社が財政困難に陥るとしたら、その株式の市場価値は明らかに減少するであろうし、破産や運航停止といった状態に陥った場合には相手航空会社への投資は全く無に帰してしまうかもしれない。大きな被害をもたらした最近の事例として、SAS のコンチネンタルへの投資、KLM のノースウエストへの投資、英国航空の US エアへの投資などを挙げることができよう。したがって、航空会社間提携ではマーケティングや技術上の提携が必然的に多くなっているが、特に90年代初めからこの傾向は強まっている。

企業提携は航空会社2社間で行なわれるのが一般的であるが、近年いくつかの提携グループを形成する動きが顕著になりつつある。表3に示すように、提携グループは現在7集団に分けることができる。ヴァリグ・ブラジル航空のように複数のグループに所属する航空会社もあれば、資本提携以外のマーケティング協定で緊密な関係を維持している企業もある。提携の構造は流動的で、例えばブリティッシュ・ミッドランドは他のグル

表3 世界の7大提携グループ (1995年)

(単位：億ドル, 100万人)

1	2	3	4
ユナイテッド ルフトハンザ 日本航空 ヴァリグ ハワイアン	エールフランス サベナ アリタリア コンチネンタル エア・カナダ	デルタ スイス航空 シンガポール航空 ヴァリグ	英国航空 USエア カンタス ニュージーランド航空 TAT, ドイツBA エア・ロシア
販売額 372 旅客数 137	販売額 246 旅客数 85	販売額 230 旅客数 112	販売額 222 旅客数 101
5	6	7	—
ノースウェスト KLM トランサビア エアUK	アメリカン航空 南アフリカ航空 エアライン・オブ・ブリテン	イベリア ラデコ アルゼンチン航空 TAPポルトガル航空 ヴィアサ	—
販売額 175 旅客数 58	販売額 172 旅客数 95	販売額 60 旅客数 23	—

出所：Hanlon, Global Airlines 1996.

ープの航空会社とコード・シェアリング協定を数多く結んでいるため将来のグループ構成はかなり変化する可能性も高い。また、96年6月に公表された英国航空とアメリカン航空の業務提携がEUによって認可されることになれば、世界最大規模の提携になることは確実に本表の提携グループも根底から変わる可能性が極めて大きい。

航空産業では長年にわたりある種の水平的提携（同一の生産物またはサービス市場で販売を行う企業間提携）であるプール協定を結ぶことが多かった。プール協定では路線からの収入を特殊な方式によって航空会社間に配分すると同時に、スケジュール調整や共同マーケティングも行っていた。しかし、これらは現在行われている提携と本質的に異なる。それは従来のプール協定が同一路線の航空会社間協力であったのに対し、現在の提携のほとんどが異なる路線を運営する航空会社間の協力なのである。現在の企業提携の背景には輸送量の確保と新たな市場へのアクセスという戦略目標がある。したがって、航空会社は同一市場の競争相手と提携するよりも、むしろ補完的路線網を持つ企業と提携する傾向が強い。例えば、国内幹線航空はフィーダー路線事業者としての地域航空企業と提携する可能性が大きいし、カボタージュ権を持たない国際航空企業は路線網の充実した国内航空企業と提携しようとする。このように、現在の提携は過去のプール協定のような水平的提携ではなく、提携企業同士がお互いに客貨・サービスを提供し合

うという点で、多少垂直的提携（供給企業と流通企業ないしは買い手との間の提携）の性質を持っているといえよう。

航空産業における垂直的提携の典型的事例は、航空会社とホテル、レンタカー会社、旅行代理店、観光関連企業との協力協定である。一時期これらの旅行関連ビジネスに航空会社が直接参入するが、これらが航空会社の資本と経営資源に重い負担となって、これらのベンチャービジネスはほとんど失敗に終わっている。航空会社は現在では旅行・観光ビジネスから離れ、それらの産業で十分な経験を持った専門業者と提携するようになっている。要するに、航空輸送産業における提携の主流は航空会社間提携であり、それは市場が自由化されるにつれて本質的に水平的な提携が減り垂直的提携が増えてきているといえる。

## 2) 提携の要因

航空輸送産業において提携が急増している背景には様々な要素が考えられる。前述したように、航空産業における最も一般的な提携目的は輸送量の確保、新市場へのアクセス、現市場の防衛、販売・マーケティングなど市場動機にもとづくものであった。航空会社がコード・シェアリング、ブロック・スレーシング、フランチャイズ、FFPなどのマーケティング戦略上の提携に力を注ぐのは、航空会社が路線ネットワークを拡大することによって範囲の経済性を享受しようとするためである。

以上のような市場動機による提携と比較してそれほど一般的ではないが、コスト削減を目的とする提携もある。航空輸送産業には技術的要素が提携の強い動機になっている例がいくつかみられる。欧州の航空会社グループが航空機の維持管理を効率化する目的で組合を形成しているし、ルフトハンザ、エールフランス、イベリアの3社は1989年に機材購入政策の調整、共同ケイターリング会社の設立、パイロットの共同訓練、CRSの共同開発など技術協力、技術調整の分野の包括的協定に調印している。極東・アジア地域にも同様のコスト削減を目的とした技術上の提携がいくつか存在する。

最後に技術上の動機と市場の動機が同時に働く分野がある。それは高性能のCRS（コンピュータ予約システム）を開発する場合である。最先端のCRSとそれに伴う情報通信ネットワークの開発には数十億ドルが必要である。したがって、航空会社数社がグループ化して開発するが、その場合CRSに参加する航空会社はその地域を本拠地とする航空会社で構成される（図1参照）。しかし、輸送量確保を目的とする提携は異なる地域を本拠地とする航空会社間の提携になる傾向が強い（表3参照）。したがって、CRS間の結びつきは将来さらに拡大し、CRS産業における統合化・集約化がますます進展していくものとみられる。

## おわりに

規制緩和後の航空輸送市場で航空会社は市場性のある路線ネットワークを拡大することによって範囲の経済性の獲得に努めている。航空会社はフランチャイジング、ブロック・スパーシング、コード・シェアリングを通して、また世界の他の地域で補完的路線網を有する他の航空会社に出資したり、それと提携することによってネットワークを拡大してきた。このネットワーク拡大に重要な役割を果たしてきたのが様々な提携であった。提携が増え続けることによって、航空輸送産業は次第に集中度を高めていくと一般には考えられている。航空会社のうち何社が生き残れるか、また航空輸送市場がメガキャリアにどの程度まで支配されるのか、についての予測は様々である。しかし、航空会社の数が急速に少くなるということについて、総じて意見は一致しているようである。このことは再び航空会社間の競争に何が生じるのかという問題が提起される。今後の航空輸送市場の展開に注目しておきたい。

## 参考文献

- 1) 金本良嗣・山内弘隆編「公的規制と産業・交通」NTT出版, 1995年
- 2) 長谷川通著「エアライン・エコノミックス」中央書院, 1997年
- 3) 川口満著「21世紀の航空政策論」成山堂書店, 1996年
- 4) 月刊エアライン編「エアライン年鑑1996~97」イカロス出版, 1996年
- 5) Doganis, "Flying Off Course" 1991. (中西・塩見・高橋・山内訳「国際航空輸送の経済学」成山堂書店, 1995年)
- 6) Hanlon, "Global Airlines" 1996. (木谷・山本・石橋・新納・内田訳「グローバルエアライン」成山堂書店, 1997年)
- 7) Dempsey & Goetz, "Airline Deregulation and Laissez-Faire Mythology" 1992 (吉田・福井・井手訳「規制緩和の神話」日本評論社, 1996年)
- 8) Morrison & Winston, "The Evolution of the Airline Industry" 1995. (郭賢泰訳「規制緩和の経済効果」日本評論社, 1997年)
- 9) Kasper, "Deregulation and Globalization" 1988. (岡村・吉岡訳「国際航空自由化論」文真堂, 1993年)
- 10) Adams, "The Structure of American Industry" 1990. (金田重喜監訳「現代アメリカ産業論」創風社, 1991年)