

フラッグキャリアの「生産調整」について

—1990年代から2000年代にかけてのBAヨーロッパ路線—

信州大学経営大学院

教授 柴田 匡平

1. 問題の所在

90年代に進展したメガ・アライアンスの中核ペアをなす欧米の大手航空会社のうち、ヨーロッパ系フラッグキャリアにとって、ニューヨーク路線は大きな意味をもつ。メガ・アライアンスはニューヨーク-自社ハブ路線を重視するヨーロッパ系フラッグキャリアと、自社ハブ（内陸ハブ）-ヨーロッパ首都の路線を拡充したい米系メガキャリアによる市場分割の性格をもつが、前者の「後背地」であるヨーロッパ域内では、2000年代初頭からLCC（Low Cost Carriers）が台頭著しく、従来型のフルサービス・キャリアは苦戦が伝えられる。

よく知られるように、LCCのビジネスモデルは徹底した低コスト追求にもとづく価格破壊により、従来はVFR（Visiting Friends and Relatives）あるいはバジェット・トラベラーズと呼ばれてきた層の掘り起こしを狙うものである。低コスト追求の方策は、典型的には統一機種、短距離（最大区間距離2000km程度）、単一クラスの高密度座席配置、機内アメニティの有料化（いわゆるノーフリル）、インターネットなどの直接予約、座席指定と発券の撤廃、非組合型の労働力、大都市周辺部の二線級空港の活用、チェックイン・カウンターや搭乗方式の簡素化などだ。顧客に訴求するのはまずもって低価格である¹⁾。しかしその一方では、エアクラフト・エコノミクス（機種固有の経済性）と空港事業所経費の効率化を追求する観

点から、ターンアラウンド・タイム（到着から出発までの時間）を切り詰めて高稼働するので、頻度が高くなる。高頻度すなわち便の多さは、乗り継ぎを想定しない旅客にとって利便性を提供する。単に低価格というよりも、その座席数の多さが既存大手にとって脅威になるのである。

いっぽう既存のフラッグキャリアにとって今や競争は多層的になった。顧客基盤である短距離路線網でのLCCによる価格破壊に加え、「ヨーロッパの玄関」をめぐるアライアンス間の競争、ないしハブ間競争が起きているからである²⁾。LCCによる破壊的イノベーションが2000年以降に伸長するなか、フラッグキャリアのビジネスモデルも再構築の局面にあるように思われる。それはブランドないしポジション見直しの契機にもなっているのではないか。

規制緩和がひき起こすこうした競争激化にさらされた既存大手航空会社が、個別の路線でどのような対応をとるか、具体的な変化を検証した論考はほとんど見当たらないようである。だがLCCの台頭による短距離路線への影響は、自社路線網への資源配分に影響を及ぼすだろう。エアラインが供給するのは座席と考えれば、LCCに優位性がある短距離路線では、供給効率の低下をいかに食い止めるかが課題になると思われる。すなわち生産調整が要請されるのではないか。その一方で、アライアンスは個別路線の社内における位置づけの見直しを要請すると考えられる。ハブ・アンド・スポーク方式を維持しようとするなら、短距離路

(1) LCCの価格政策いわゆるアラカルト・プライシングについては、中条潮『航空幻想—日本の空は変わったか』中央経済社、2012、pp.24-25、杉山純子『LCCが拓く航空市場—格安航空会社の成長戦略』成山堂、2012、pp.55-58ほか。

(2) 既存大手の短距離路線における二律背反的な位置づけについては拙稿「短距離路線の憂鬱—英国航空の

国内・ヨーロッパ路線網—」信州大学経済学論集第41号、1999、pp.1-32；「ヨーロッパの玄関」をめぐる競争については拙著『ブリティッシュ・エアウェイズの経営1981-2010—民営化・国際展開とエアロポリティクス』中央書院、2011、第10章第4節、pp.183-186。

線には一定の「下限」が想定されるだろう。ヨーロッパにおけるハブ間競争において、特に是对米路線からの乗り継ぎを確保する必要があるからだ。いずれのばあいでも、航空会社による座席数の配置は各社の政策を反映するはずである。そこで、国際民間航空機関ICAOの統計（ser. TF, Traffic Flow）をもとに、イギリスのフラッグキャリアであるブリティッシュ・エアウェイズ（BA）の大型路線における変化を簡単に追跡したい。しかし資料上の制約があるので、その点をまず整理する。

依拠するser. TFはICAOに対し国際航空各社が毎年の運航状況を報告した数値をまとめた年次統計で、路線別・機種別の便数、提供座席数、搭乗客数、座席利用率、提供有償荷重、貨物運送量、郵便運送量が示されている。しかし路線は都市間で、複数の空港があるばあいは合計値である。

第2に、報告は悉皆的ではなく、エアラインによって欠落がある。社内での数値取りまとめにかなりのコストがかかるためと推測されるが、たとえば著名なLCCであるライアンエア（アイルランド）はほとんど報告しない。したがって路線（都市間）での運航状況と実績は、数値報告を済ませたエアラインについてしか分からず、全体の競争状況とはみなせない³。

第3に、印刷媒体を用いたser. TFは2001年分の冊子を最終とし、以後の数値はインターネット上のデータベース（ICAodata.com）として提供されている。冊子体では出発都市別に整序されていたので、当該都市からの全路線が一覧でき、各社の市場カバー率も推定できたが、現在は出発地・到着地と年次を入力せねば数値を得られないため、どのエアラインがどの都市からどこに運航しているかは極めて把握しにくくなっている。

また冊子体では未報告のエアライン名が記載さ

れていたもので、少なくとも乗り入れていることは分かったが、現在では未報告の場合には社名そのものが表示されないため、未報告なのか運航していないのか、データ上は不明である。加えて、冊子体ではダイバージョン運航にその旨の符号が付されていたが、現在では定期運航との区別を便数から推定するしかない⁴。

ser. TFは国際路線別、業者別の数値を時系列的に把握できる恐らく唯一の公開統計とみられるが、以上の制約があるため、短期に限定した分析には向かない。しかしほぼ継続的に報告するエアラインの長期的な推移の概容は、ある程度まで把握できると思われる。

2. NYC路線におけるヨーロッパ系フラッグキャリアの運航状況

Fig.1はメガ・アライアンスを形成したヨーロッパ系フラッグキャリアのニューヨークから各社の拠点空港への年間座席数推移である。すなわちKLMオランダ航空（KL）はアムステルダム便（AMS）、ルフトハンザ航空（LH）はフランクフルト便（FRA）、エールフランス（AF）はパリ便（PAR）、ブリティッシュ・エアウェイズはロンドン便（LDN）である。ニューヨーク-自社ハブ間は4社にとって戦略的な路線であり、2001年時点での各社の国際線RPKに占めるシェアを推定すると、KLが約8%（ロサンジェルスに次いで2位）、LHが約10.9%（1位）、AFが13.2%（1位）、BAが12.7%（1位）である⁵。

こうした市場に「当社便の座席」として提示し販売する席数は、当該路線（市場）に対する航空会社の政策を反映すると考えられる。またアライアンス内部では共に運航する路線での供給調整が行われる。したがって、各社のアライアンス相手

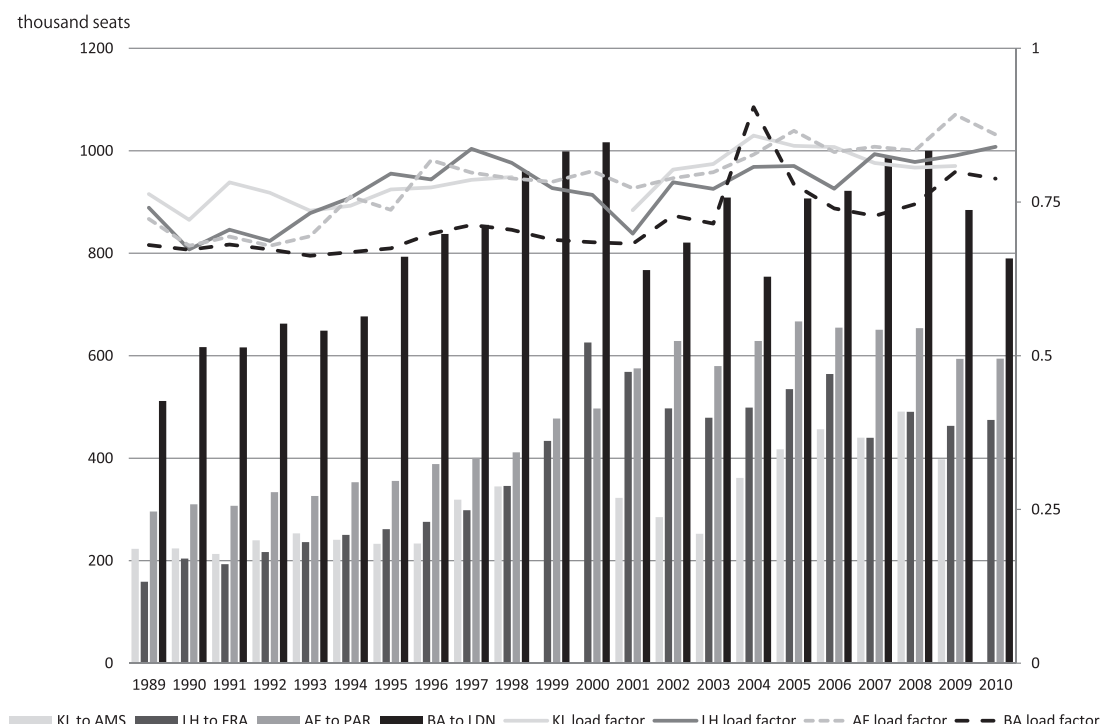
(3) ただし報告することによるエアライン側のメリットは疑問である。従来の市場分析はCRS（Computer Reservation Systems, or Global Distribution Systems）の予約データを加工したMIDT（Marketing Information Data Tapes）や社内データにより行なわれてきたが、MIDTは高額・大量なために十分な処理・分析能力をもつエアラインは大手に限られると言われる。Cf. Paul Clark, *Buying the Big Jets*, 2nd ed., Ashgate, 2007, p.42. いっぽうではインターネット経由による直接予約の比率が高まっており、80年代にくらべ運航データを開示しないエアラインは増えている。路線網（アライアンス）同士の競争はシステム競争として情報戦の色彩も帯びつつあり、プロバイダとの協業も展望されている。Cf. Nawal K. Taneja, *The Passenger Has Gone Digital and*

Mobile, Ashgate, 2011.

(4) 現行のデータベースで便利な点として、かつては未報告のエアラインについて後年の冊子付録を参照する必要があったのが、随時に更新される点が挙げられる。しかし研究者の観点からすれば冊子体のほうが一覧性に富み、情報量も格段に大きかったことは否めない。なお後述する2002年以降の各社の値にはダイバージョンを含んでいる可能性があるが、補正できない。

(5) この数値は2010年（暫定値）では各社とも激減している。LHが2.8%、AFが5.1%、BAが8.5%、KLは不明である。対米オープンスカイ協定の発効（2008年3月末）により米国内への乗り入れ先が増えたのか、あるいは従来の遠距離国際線に注力したのか、別稿の課題としたい。

Fig. 1 Major European flag carriers' available seats from New York to their hubs 1989-2010



の便の提供座席数も考慮する必要がある。そこで、アライアンスが米独禁法適用除外を獲得した年次以降にはコードシェアを行なったものとみなし、追加してある⁶。なおKLのばあい、米側パートナーの運航量（コンチネンタル航空とノースウエスト航空合算）は自社便をやや上回る。またLHおよびAFのアライアンス相手の運航量はいずれも3分の1以下なのに対し、対象期間のBAはアメリカン航空とのコードシェアが英米当局に認められなかったため単独である。したがって、仮にアライアンス相手の分を除去すると、4社の棒グラフは格差が大きくなる。折れ線グラフは座席利用率（右軸）である。

各社ともにほぼ同じ傾向で推移しているが、BAのロンドン便の相対量が小さくなっていることが注目される。これはヨーロッパ域内および対米規制緩和と、機材・運用面での技術革新により「ヨーロッパの玄関」をめぐる争いが激化してい

ることを示唆する。ヨーロッパ域内で1997年に斉一的な自由化が達成されたのち、2007年にはEUによる対米オープンスカイ協定が締結され、航空運輸に関する二国間協定ネットワークは域内およびEU-米間では消滅した。機材の運用面では航続距離の延伸とイートップスの拡大により双発機の運航自由度が増し、4発機でなくともアメリカ内陸からの北大西洋路線の運用が可能になっている⁷。ニューヨークからみたロンドンに長きにわたり「ヨーロッパの玄関」だったが、90年代末からパリ、フランクフルト、アムステルダムが伸長を遂げ⁸、あらたな域内・域外の乗り継ぎ中心地が形成されつつある事情を反映するものと思われる。

座席利用率を見ると、各社とも長期的には漸増している。しかしBAのロンドン便は2004年を例外として、一貫して明らかに低いのに対し、KLとAFは近年80%後半に達し、スピル（溢出需要）

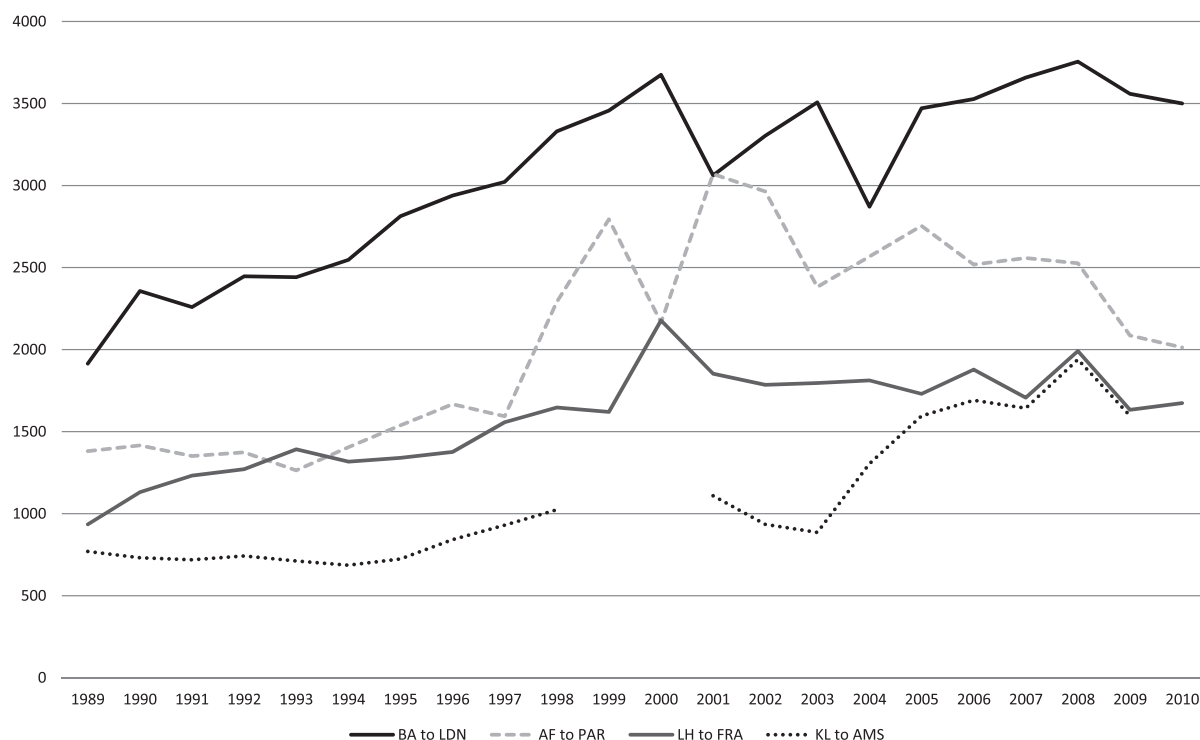
(6) KLについては96年～2009年までノースウエスト航空便を、および2004年～2010年はコンチネンタル航空便を加えてある。なお1999年、2000年、2010年についてはKLが報告していないため値が不明である。LHは2000年以降のシンガポール航空便を、AFには2000年以降のデルタ航空便を加えてある。なおser. TFでは運用者別の記載で、コードシェアを

反映しない。

(7) ETOPS: Extended Twin Operationsについては、Clark, *op.cit.*, pp.162-168.

(8) cf. Graeme Leach, *Air Warfare*, IoD Policy Paper, Institute of Directors, Dec. 2000; CAA, "Connecting passengers at UK airports", Nov. 2008, p.15 Table 3-7.

Fig. 2 Flights of major European carriers on the routes from New York to their hubs 1989-2010



が発生する水準ではないかと思われる⁹。04年のBAの高座席利用率は明らかに減便（Fig.2）の影響で、大量のスビルが発生したと推定される。

Fig.2は各社の便数で、順位、傾向ともFig.1の座席数とほぼ同断だが、頻度はビジネス客にとっての利便性を代理する指標とみることもできるだろう。Fig.1でみたように、提供座席数ではAFパリ便がBAロンドン便に近付いているものの、頻度の比はあまり変わっていない。これはAFがやや大型機材を運用する傾向があるためである¹⁰。つぎにヨーロッパ域内の状況をみよう。

3. BAのヨーロッパ便

Table 1は2000年におけるロンドン発BA便で座席数の多い乗り入れ先の上位11都市が、2010年にはどうなったかを示す。表中の比は座席数のそれである。なおニューヨークが同社最大の座席量になったのは97年で、それまではパリが最大だった。

2000年前後のBAは87年の民営化以後の拡大期にあたり、ヨーロッパ域内では独仏国内に現地子会社の路線網を展開し、フランチャイズや子会社群の積極展開がピークを迎えた頃である¹¹。2010年はアメリカン航空との北大西洋路線でのコードシェアと収入プール契約を含む提携が14年越しに認可され（7月）、翌年にはイベリア航空との経営統合（2011年1月）がなされるなど、ワンワールドが実質化する時期である。

Table 1をみると、パリの急減が目立ついっぽう、アムステルダムがある程度踏みとどまっている点が注目される。以下では、アライアンスで競合あるいは提携するヨーロッパ大陸系各社のハブとのあいだの路線を検討する。すなわちパリ路線（AF、スカイチーム）、フランクフルト路線（LH、スター・アライアンス）、アムステルダム路線（KL、スカイチーム）、マドリード路線（IB、ワンワールドで提携）をとりあげるが、ハブ同士を結ぶ路線は単なるスポークとは異なる位置づけになると思われ、本ノートでの仮説を簡単に整理す

(9) スビルについてはClark, *op.cit.*, pp.63-71. LCCやチャーター便はともかく、ビジネス旅客を主とするFFP会員の顧客基盤を涵養したい既存大手にとって、満席は必ずしも歓迎できない事象である。座席利用率は市場への適合度を示す指標ではあるが、通年で8割

台の後半なら逸失売上が発生すると思われ、既存大手としては、ある程度の非効率を忍ばねばならない。

(10) 2009年の平均座席数はBAが249席、LHが284席、AFが285席、KLが249席。

(11) 詳細については拙著（2011）、第7章および第8章。

Table 1. BAの主な乗り入れ先へのロンドン出発便提供座席数および便数（2000、2010年）

都市（区間距離km）	2000 座席数（便数）	2010 座席数（便数）	比
ニューヨークNYC（5,540）	1,019,835（3,690）	774,275（2,998）	0.76
パリPAR（347）	919,630（5,821）	430,015（2,723）	0.47
フランクフルトFRA（654）	550,655（3,004）	340,118（2,931）	0.62
マドリードMAD（1,245）	632,902（3,707）	287,721（2,040）	0.46
ミラノMIL（936）	486,037（2,769）	370,594（3,020）	0.77
ローマROM（1,443）	612,136（3,505）	426,426（2,514）	0.70
ストックホルムSTO（1,462）	471,174（2,827）	307,860（1,862）	0.65
ジュネーブGVA（753）	430,329（2,751）	360,932（2,772）	0.84
アムステルダムAMS（370）	590,217（4,353）	551,879（4,264）	0.94
ロサンゼルスLAX（8,759）	365,339（883）	307,399（958）	0.84
バルセロナBCN（1,147）	476,935（2,693）	386,718（2,533）	0.81

出所：ICAO, *Digest of Statistics*, ser. TF, 2000; ICAOdata.comから算出。子会社およびフランチャイジー便を含む。

る。

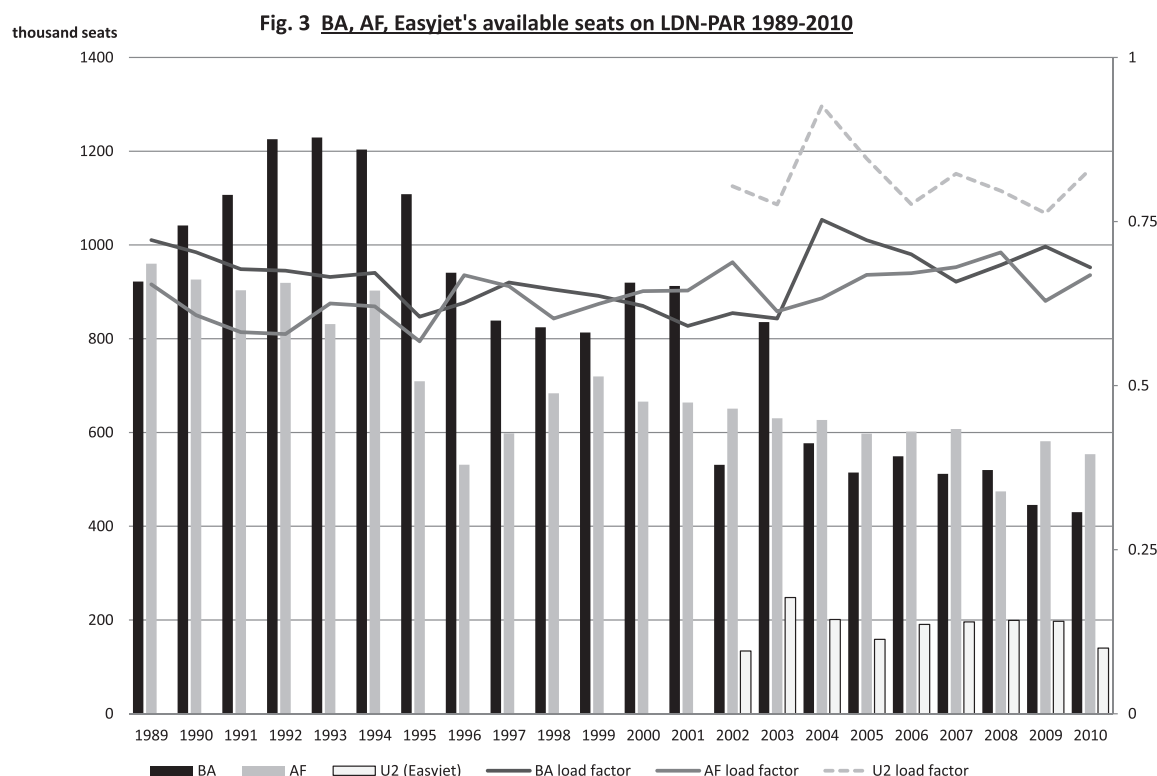
ある都市がスポークの乗り入れ先（スポーク都市と呼ぶ）として魅力的である条件を考えると、当該都市から他社のハブへの便が少ないか、あるいは皆無なばあい（地理学でいえば上位都市への従属性が強いばあい）、魅力は大きいであろう。しかしスポーク都市が競合他社のハブだと、当社のハブを経由する旅客量は、当社の路線網の充実度（乗り入れ先および頻度）と、相手方の路線網の充実度との勝負になる。両社の路線網が重複し、頻度や価格にあまり差がなければ、当社のハブを経由する旅客量は小さい。相手も同様だから、ハブ同士を結ぶ区間では乗り継ぎ客よりも、当該区間単独で搭乗する旅客、いわゆる起終点需要の比率が高まる。ところがこの区間の距離が小さければ、つまりハブ同士が近ければ、LCCが参入する蓋然性は大きい。

逆に彼我の路線網に重複が少ないなら、今度はハブ同士を結ぶ路線での旅客争奪が主な課題になる。だが重複が少ないなら競争よりも協業のほうが合理的なわけで、アライアンスの契機である。そのさい、ハブ同士を結ぶ路線をどちらが主に運航するかは、当該路線の相対的重要度によるだろう。欧米間のメガ・アライアンスは、お互いの路線網に重複が少ないことが必要条件である。路線網の重複が少ないとは、しばしば両社のハブ間の距離が大きいことを含意する。

ロンドン-パリ路線

パリ路線は長きにわたりBAにとって最大の座席数を提供する路線だった。ピークは1993年の123万席（6059便、旅客数82万人弱）だが、その後はほぼ一貫して低下している（Fig.3）。AFのピークは不明だが、89年以降はほぼ一貫して減少している。両社とも90年代後半に急減しており、これには94年開業の英仏海峡トンネルが大きな影響を与えたと考えられる。年間950万人（2010年実績）をカートレイン輸送する大動脈で、英仏間の交通を革命的に変えたからである。BAは提供座席数がピークに達した93年には1日17便を提供したが、24時間営業で15分おきの頻度を誇り、自家用車ごと英仏海峡を横断する利便性には太刀打ちできないだろう。イーजीージェットが1日3便程度と、大した頻度を提供しないのも、バジェット・トラベラーズというセグメントがトンネル利用層と重複するためと思われる。

さて区間距離が短く、LCCが就航し、交通モード面での競合があり、しかもパリ-ニューヨーク便がどんどん増強されるとなれば、パリ-ロンドン間は、BAにとって、自社プレミアムクラスを利用する顧客層を運送できる程度でよいはずである¹²。ただしパリ-ニューヨーク間のプレミアム旅客（主に米系か）は子会社オープンスカイズに狙わせる¹³。事情はAFも同様で、ロンドン便よりもニューヨーク以下の対米便に注力するほうが合理的だ。オープンスカイズに対しては、頻度で圧倒する戦術と思われる。



ロンドン-フランクフルト路線

Fig.4はロンドン-フランクフルト間で、90年代にはBA、LHともに一貫して座席数を拡大したが、2001～02年から縮小に転じた（LCCの運航状況は不明）。座席利用率をみると、90年代のBA（子会社ドイッチェ BAを含むと思われる）は増席と座席利用率の低下が軌を一にし、2000年代にはその逆になっている¹⁴。しかし全般的にLHの座席利用率のほうが上回っており、近年ははっきりとBAよりも提供座席数および利用率の両方で上回る。この路線で仮にドイツ人旅客が多いならば、自国語で用が足りるという点で、機能的便益はLH便のほうが大きいだろう。LHは関係子会社ブリティッシュ・ミッドランド航空（BD）をこの路線に就航させず、自社運航に固執している。いっぽう路線網の関係でいえば、フランクフルト

のハブ機能が高まったことにより、パリ路線のような陸運との競合はないが、BAからみたスポーク都市としての魅力は小さくなったと思われる。

ロンドン-アムステルダム路線

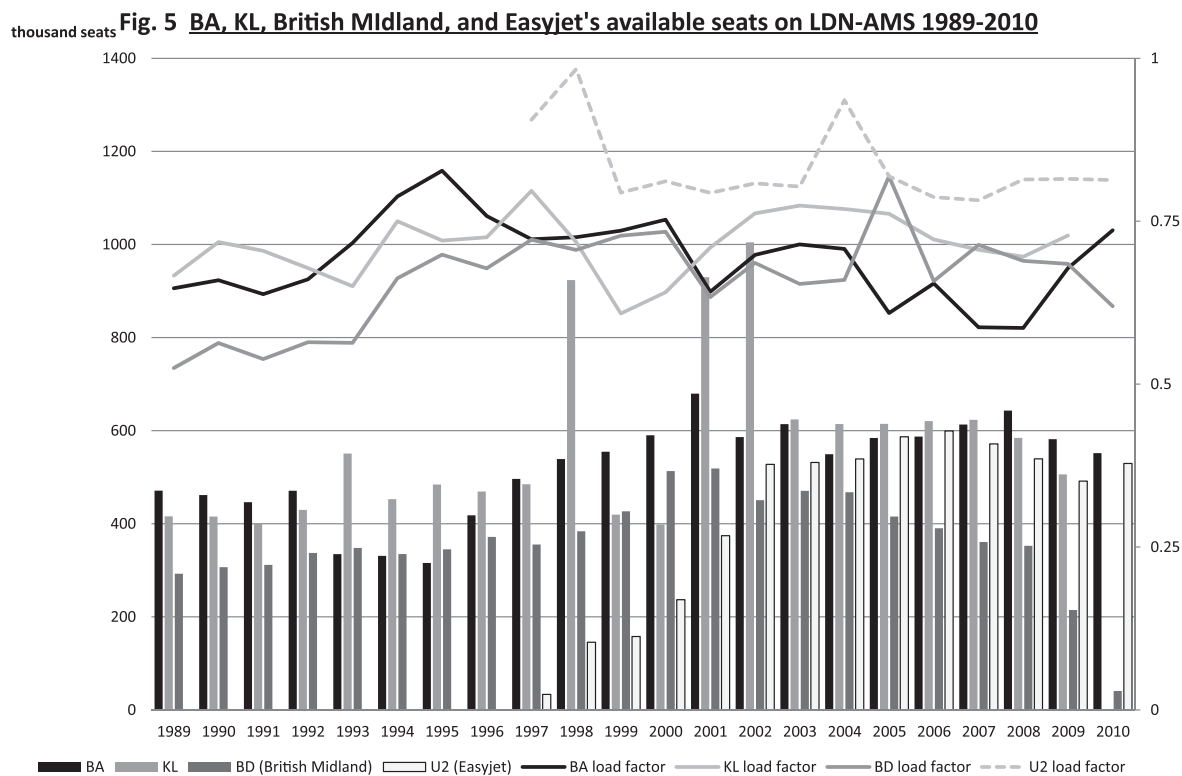
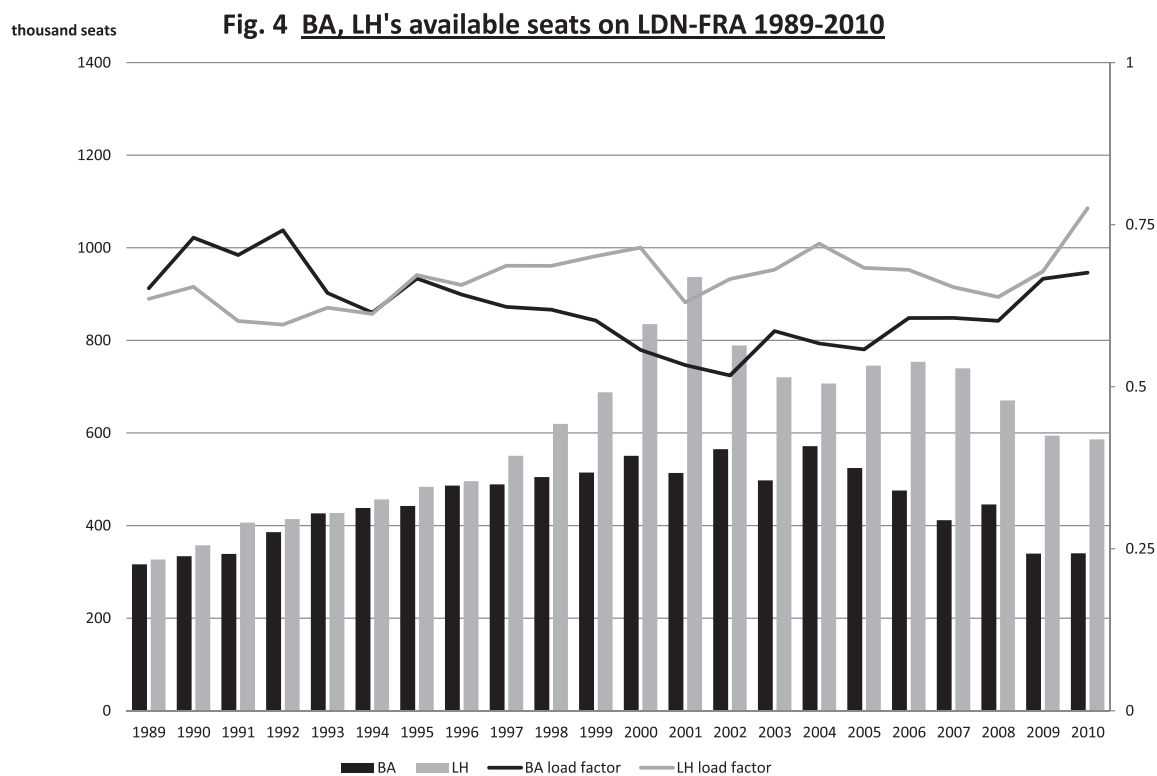
ロンドン-アムステルダム間（Fig.5）はLCCイーजीージェットの成長過程が判然としている。97年に乗り入れを開始し、高座席利用率のまま急成長をとげ、旧来型の中小キャリアであるBDを代替したように見える。また既存キャリアにとって実質的な脅威になったのが2002年以降であることも見て取れる。BAの座席数推移をみると、93年から95年にかけて一時期減少したものの、2001年まで急速に伸ばしたのち、その後は50万席後半で落ち着いている。KLは90年代末と2000年代初頭に急伸しているが、子会社KLMuk（旧

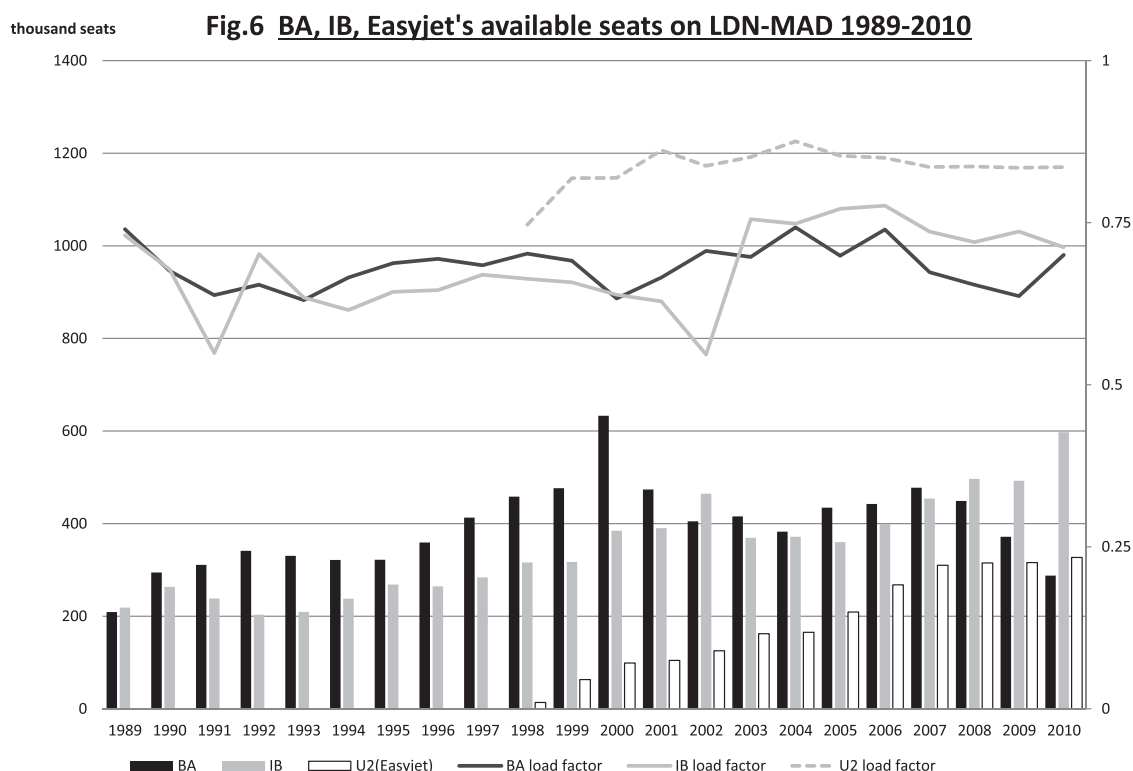
(12) 同社のプレミアム旅客（ファーストクラスおよびビジネスクラス正規運賃負担客）の売上構成比は47.1%（08年3月期）にのぼり、他社にくらべ高水準と思われる。cf. “Registration Document of International Consolidated Airlines Group, S.A.”, approved on Oct.26, 2010, p.70。また09年3月期の同社年次報告には“Global Premium Airline”がゴールとして掲げられ、A380型機ではエコノミークラス座席数を業界最低水準に設定する（Flight International, 19 Dec., 2012, “Analysis: BA loads A380s in favour of premi-

um cabin”, flightglobal.com）など、近年にいたり上層セグメントへの注力が明確である。

(13) オープンスカイズについては拙著pp.195-198。同社の運航実績は08年しかser.TFに報告されていない。なおワンワールドの米側パートナーであるアメリカン航空もNYC-PARを運航しているので、同社のプレミアムクラスと競合するはずだが、どのような分業が行われているかは不明である。

(14) ドイッチェ BAについては拙著（2011）第7章第3節。





Air UK) のターボプロップ便が多く、BAやイー
 ジージェットを便数で圧倒しようとしたのかもしれない。座席利用率は既存3社の差があまりないのに対し、やはりイーージェットは図抜けている。

アムステルダム路線は、LCCの挑戦にも拘わらず、かつ区間距離ではパリ並みの近さであるにも拘わらず、BAの上位路線では最も減少率が小さい。これはアライアンス相手を含む（すなわちKLコードによる）NYC-AMS路線の提供座席数および頻度が、BAのNYC-LON運航のほぼ半分、コードシェア分を除くと3分の1～4分の1程度にすぎないことが背景ではないかと思われる。つまり路線網の充実度においてBAはKLを凌ぐため¹⁵、アムステルダムはスポーク都市としてフランクフルトやパリよりも「おいしい」可能性がある。

ロンドン-マドリード路線

マドリード路線（Fig.6）はBAにとってアライアンス相手のハブを結ぶ路線で、アムステルダム路線の陰画とも言うべき様相になっている。BAがIBに出資を合意したのは98年、08年には最大株主になるとともに持ち合い関係に入り、経営統合の協議が開始された¹⁶。以降は明らかに当該路線をIBに委ねる形になっている。IBは対南米路線が充実しており、上述のアライアンスの契機にそぐう論理である。ロンドン-マドリード間の相対的重要度（国際線RPKに占める比率）はBAよりもIBのほうが大きく、この路線はIBが主に担当することで合意したと推定される。ただし両ハブ間の近さはLCCイーージェットの参入を招いており、とくにエコノミークラスの採算性は厳しいと思われる。

(15) 2010年の国際線運送量（RPK）でKLはBAの7割程度で、アメリカン航空よりさえも小さい。Cf. 野村宗訓編『新しい空港経営の可能性』関西学院大学出版会、2012、p.12。2009年におけるロンドンからの対米便は3万2800便（うちBAが1万3300便）なのに対し、アムステルダムからのそれは1万便に満た

ず、うちKLは3300便にすぎない。なおKLがファーストクラスを撤廃したことも多少は関係があるかもしれないが、論証にはクラス別の座席利用率（不明）が必要だ。

(16) 経緯については拙著第11章第2節。

4. ポジションなきブランドからブランド志向のポジショニングへ

アムステルダム路線やマドリード路線は、LCCが既存大手の顧客を奪ったというよりも、新たな市場創造を行なったとする見解¹⁷を支持する例のようにも見える。LCCが圧倒的な低コスト低価格によるコモディティ化を促進したことは間違いのないが、空の旅が旧西側諸国で「大衆化」したのはB747が登場して大量輸送時代の幕を開いた70年代である。規制緩和を率先した米国では80年代初頭にすでにアップスタート（upstarts）が登場し、現在のLCCの祖型となっている¹⁸。ライアンエアがダブリン-ロンドン路線に初めて攻撃的な低価格を提示したのも1986年である。つまり「コモディティ化」は80年代から90年代にはヨーロッパで開始されており、かつ97年以降の域内航空運輸は齊一的に自由化されている。

それが2000年以降になると急展開した理由は何だろうか。ひとつには、2001年の世界同時テロとITバブル崩壊が、規制緩和の機運のなかで拡大策をとっていた既存大手を痛撃し、LCCがその隙間を縫う形で成長した点が挙げられる。もうひとつ見逃せないのが02年のユーロ一般流通開始で、域内運輸に関する為替リスクを解消した点が大きい。逆に言えば、90年代までは既存大手が積極的に拡大していたのであり、それはLCCセグメントの取り込みを試みるものだった¹⁹。各社ヨーロッパ路線の提供座席数の増減はその間の事情を反映している。別の言い方をすると、既存大手は旧来のブランドのまま、低価格セグメントの取り込みを図り、自らブランドを侵蝕していたと考えられるが、それはなぜだろうか。

規制緩和以前のフラッグキャリアは、ブランド威力こそ強力だったが、その源泉は国際性、すなわち外国旅行という贅沢品をほぼ独占的に供給す

る点にあった。つまり国際路線を運航することだけでブランドを確保できたのであり、ポジションに腐心する必要はなかった。相手国キャリアとはバミューダ型の二国間協定のもと、便数（席数）・運賃ともに合意し、さらに収入プール契約を結んでいたからである。この点では、相手国キャリアは現在のアライアンス相手とほとんど変わらず、彼我のあいだに差別化を図る必要はなかったとさえ言えるかもしれない²⁰。こうした状況でのブランド育成手段は新型機の導入と、新たな乗り入れ先の拡大と、新たな客層の取り込みだった²¹。換言すれば、「フォア・ザ・マーケット」の権益を占取していたことで、ブランド源泉は基本のKFS（Key Success Factors）だけで足りたのである。

BAのばあいでは、91年3月期年次報告書の冒頭に掲げられた企業目標（“Our goals”）の第4項目、“Service and Value: To provide overall superior service and good value for money in every market segment in which we compete”、がそれにあたる。“good value for money”は明確に低価格セグメントを含む文言だ。

90年代の既存大手はまだポジションが不明確で、フルライン・フルセグメント型の運航を行っていた。フルラインとはすなわち短距離・長距離の路線ミックスであり、フルセグメントはプレミアムクラスからバジェット・トラベラーズまで全セグメントをカバーする政策である。上述の“Our goals”での文言、“every market segment in which we compete”は何ら争奪したいセグメントを特定していない。これは従来のフラッグキャリアにいわばポジションがなく、既得権益の占取によるブランドしかなかった時代の名残りではないだろうか。だが2000年代に入り、新しいビジネスモデルLCCが域内路線で躍進するにしたがい、破壊的イノベーションに直面した既存航空会社はほとんど初めて自社のポジションを考えねばならなく

(17) 篠辺修「アジアにおける航空競争の将来」、野村 *op.cit.*, 第三章。

(18) ただし新型機を大量発注し運用を統一するLCCと違い、アップスタートの場合には中古機リースが主流だった。

(19) その意味では、「コモディティ化」を率先したのはLCCというより既存キャリア自身である。だがそれは既往のブランドを希釈することになったし、レベニュー・マネジメントによる価格政策の不透明さや財務上の困難もあって、「レガシー」のイメージを増幅する結果になったように思われる。

(20) 機内サービス内容さえもIATAで調整されていた。航空業界がもつ記号性の高さだけがブランド源泉

だったともいえるかもしれない。中条（2012）の書名『航空幻想』もこの点に注目したものである。

(21) Cf. 拙稿「航空運輸業におけるブランド力」信州大学経済学論集46号（2002）、図7。また90年代に伸長したメガ・アライアンスに参加した各社が、当初ほぼ例外なく自社路線網（仮想的だが）の拡大を喧伝したのも、こうした従来の慣性が、少なくとも市場側にはあったことを意味する。なお、新型機の導入は今でもブランド源泉で、最近でもB787やA380がその例になっている。この点では、既存機種にフリートを統一せねばならないLCCは不利があるかもしれない。

なった。けだしポジショニングは他社（比較対象ないしライバル製品のポジション）があつてこそ可能だからである。

ポジショニングは当社製品やブランドの位置づけを指すが、転じてはターゲット顧客（誰に）を措定する作業でもある。さらに航空会社のばあいには、どの路線（どこに）も措定せねばならないだろう。しかし既存キャリアが仮にプレミアムクラスに特化すれば、大幅な規模縮小は避けられない。またビジネス旅客は利用する時間帯や曜日が集中するため、機材の運用効率も大幅に低下するだろう。いっぽう、LCCは機内アメニティが求められる長距離路線には就航しにくいビジネスモデルと思われ、まだ大陸間はフルサービス・フルセグメント運航が主流である。そこで長距離路線はフルセグメントのままとしながらも、短距離路線はプレミアムクラスの顧客基盤を確保できる程度まで減便し、いわば「生産調整」を行なう局面に至っていると思われる²²。しかし短距離路線と大陸間（対米）路線の色分けをどうするか、またプレミアム旅客にどれだけ焦点を絞るかは、フラッグキャリア各社に温度差があるだろうし、LCCの展開にも左右されると思われる。各社とも模索中と思われるが、BAは上層セグメントへの「逃避」が最もはっきりとしている例かもしれない。

以上が本ノートの結論だが、最後に今後を展望すると、路線では既存大手の長距離化とともに、アライアンス内での分業が進むだろう。しかし分業は路線間であって、座席クラス間での分業は困難ではないかと思われる。資本面での規制が緩和されれば、アライアンスよりも経営統合を選択する航空会社が増える可能性もある。それはLCCも同様で、LCCのビジネスモデルが可能なインフラが整えば、新興経済地域にも展開し、本稿でみたような既存大手の「生産調整」が起きるだろう。製品開発の面でいえば、既存キャリアの座席クラスではプレミアムクラスの高級化・差別化の追求による多様化が続く一方、エコノミークラスでは標準仕様が普及するのではないと思われる²³。

（2012年12月25日投稿、2013年1月22日受理）

(22) これは、既存キャリアの主な争奪対象がプレミアム旅客であり、全体の席数では十分な分析に至らないことを示唆する。ser. TFは座席クラス別のデータを提供しないので、今後の課題としたい。

(23) スター・アライアンスではすでに加盟各社に対しエコノミークラスの標準座席が提示されている。Cf. Aaron Karp, "Global Domination", *Air Transport World*, July 2012, p.30.