

ブリティッシュ・エアウェイズの経営 民営化・国際展開とエアロポリティクス 1981-2010
補遺・注解

段落番号では、引用箇所を前段落の部分とみなしてある。

abbreviations

ATW: *Air Transport World*.

AWST: *Aviation Week and Space Technology*.

FT: *Financial Times*, London ed., unless otherwise specified.

NYT: *New York Times*, National ed., unless otherwise specified.

WSJ: *Wall Street Journal*, Eastern ed., unless otherwise specified.

ST: *Sunday Times*.

第1部前書き p.10

第1部は下記をもとにしているため、より inclusive な典拠についてはそちらを参照されたい。

Cf. Shibata, K. *Privatisation of British Airways: Its Management and Politics 1982-1987*, EUI Working Paper EPU No. 93/9, 1994, 92p. (<http://hdl.handle.net/10091/12011>)

第1章

第1節 キングの登場 pp.11-13

第1段落 p.11 「1981年2月に・・・」

キングの人となりについては、cf. *WHO'S WHO, European Business and Industry 1988-1989*, vol.1, Munich, p.615; “Hard man in the BA control tower”, *Times*, 15 July 1983, p.12; “A Tory engineer takes wing”, *FT*, 7 May 1983, p.19; “Lord King, Who Remade British Airways, Dies at 87”, *NYT*, 13 July 2005 ([http://www.nytimes.com/2005/07/13/business/worldbusiness/13king.html?_r=1](http://www.nytimes.com/2005/07/13/business/worldbusiness/13king.html?_r=1;)); “Obituary Lord King of Wartnaby”, *The Guardian*, 13 July 2005 (<http://www.guardian.co.uk/business/2005/jul/13/britishairways.obituaries>). なおガーディアン紙は生年を1918年としているが、1917年の誤りと思われる。

第2段落 p.11 「「ガキ大将のような」と・・・」

キングの性格 “bully”は *FT*, *op.cit.*におけるブリティッシュ・エアウェイズ労組幹部の言葉。写真は多いが、とくに *Times*, 18 Nov. 1986, p.25.

第6段落 p.12 「いっぼう・・・」

サッチャー政権における民営化政策とその政治的狙いについては、cf. John Vickers and George Yarrow, “Privatisation in Britain” as ch. 4 of, MaCavoy *et al.*, *Privatisation and State-Owned Enterprises: Lessons from the*

United States, Great Britain and Canada, Rochester Studies in Economics and Policy Issues, Kluwer Academic Publishers, 1989, pp.209-245. より広い視点として、cf. David Marquand, *The Unprincipled Society: New Demands and Old Politics*, Fontana Press, 1988, ch. 3.

第7段落 pp.12-13 「当時の・・・」

Iain Sproat の発言は、cf. “BA expects £200m loss this year”, *FT*, 22 Feb. 1982, p.24; “British Airways loss ‘will exceed last year’s £141m’”, *FT*, 30 Mar. 1982, p.10; “BA ‘manipulation’ denied”, *FT*, 20 July 1982, p.10.

キングの香港での発言については、cf. “Confusion over BA chairman’s statement”, *FT*, 2 Oct. 1982, p.4; “Secrecy shrouds date for sale of British Airways”, *Times*, 2 Oct. 1982, p.2.

第2節 スリムダウン pp.13-18

第1段落 p.13 「1982年に・・・」

撤退計画 “retrenchment programme”については、cf. “BA likely to be advised to reorganize”, *FT*, 10 Feb. 1982, p.6; “A Retrenchment policy helps BA to cut costs by £150m”, *FT*, 27 Mar. 1982, p.4.

第5段落 pp.14-15 「ブリティッシュ・エアウェイズの・・・」

年次報告書による従業員の種類別内訳は、cf. “Manpower”, British Airways, *Report and Accounts 1981-82*, p.15; “Manpower”, *loc.cit.*, 1982-83, p.25; “Manpower”, *loc. cit.*, 1983-84, p.36. ICAO 統計は、cf. ICAO, *Digest of Statistics*, ser. FP, *corresponding issues*.

段落末尾のインハウス諸機能は、cf. “British Airways bites the bullet; launches comprehensive belt-tightening”, *ATW*, Nov. 1981, p.23.

第7段落 p.15 「早期退職制度の・・・」

2月の職場放棄については、cf. “BA staff dispute halts 47 flights”, *FT*, 10 Feb. 1982, p.8; “Volunteers step in to keep BA flying”, *FT*, 11 Feb. 1982, p.10. このストは TGWU が主導し、6週間にわたった。翌年9月にも再発している。Cf. “Flight chaos after ban on overtime”, *Times*, 12 Sep. 1983, p.2.

ハイランド部門の状況については、cf. “Flying Skye high”, *ST*, 25 Apr. 1982, p.56; British Airways, *Report and Accounts 1982-83*, p.12. その後については、cf. “Consultation takes a flight to Benbecula”, *FT*, 6 July 1985, p.5.

第13段落 p.17 「保守点検や・・・」

「缶詰スープ」は “Heinz 57 variety” の意識。Cf. “McFadzean and British Airways: An Interesting Contradiction”, *ATW*, June 1979, p.34.

第14段落 p.17 「キングも・・・」

このとき売却されたB747Bは同社唯一の貨物専用機だったが、売却後も北大西洋の航空貨物運輸業務は続けられた。その状況については、cf. “Preparing for new growth”, *FT*, 3 Mar. 1983, p.19; “Financial Times Survey Air Cargo”, *FT*, 8 Jan. 1985, p.15; “Getting the measure of cargo”, *FT*, 23 May 1986, p.22. 86年にはヒースロー空港の貨物専用ターミナルWorld Cargocentreに寸法・重量の自動計測器が設置され、91年にはスイスエア、シンガポール航空、KLM、エア・カナダ、リングス航空とともに、CRSの貨物版ともいべきデータ共有システムを発足させている。これはキャセイパシフィック、日航、ルフトハンザ、エールフランスによるGlobal Logistics Systemに対抗するため。Cf. *Journal of Commerce*, 23 Dec. 1991, p.3B.

イギリス空軍の空中給油機をトライスターにするか、NATO北大西洋条約機構標準型のKC10（マクダネル・ダグラスDC10の空中給油型）にするかは激しい売り込み合戦になった。カレドニアン航空会長サー・アダム・トムソンはBAへの政府補助だとして空軍の決定を強く非難した。Cf. “BCal chief criticizes purchase of Tristars”, *FT*, 16 Dec. 1982, p.8.

第15段落 pp.17-18 「これと・・・」

エア・ヨーロッパとのリースバック契約については、cf. “British Airways 757: the right-sized aircraft”, *ATW*, Apr. 1983, pp.65-66.

第17段落 p.18 「運航網も・・・」

当時の民間航空庁の政策評価としては、cf. Kenneth Button and Denis Swann, “Aviation Policy in Europe”, as ch.4 of, Kenneth Button (ed.), *Airline Deregulation: International Experience*, David Fulton Publishers, 1991, p.96 below; Kenneth Button and Denis Swann, “European Community Airlines - Deregulation Problems”, *Journal of Common Market Studies*, vol.XXVII No.3, p.261. ただし民間航空庁が航空規制緩和に乗り出したのは1975年からとする説もある。Cf. Rigas Doganis, *Flying Off Course: The Economics of International Airlines*, 2nd ed., Routledge, 1991, p.52.

第3節 ヤル気と責任 部門別独立採算へ pp.18-20

第9段落 p.20 「副事業部長は・・・」

8月の賃金アップについては、cf. “‘Bust’ BA’s pay deal equals 14%”, *ST*, 15 Aug. 1982, p.37.

第10段落 p.20 「こうした・・・」

キングの言は、cf. “Airline’s King divides and rules”, *ST*, 2 May 1982, p.60.

赤字路線の維持にかかわる補助については、cf. Robert L. Thornton, *International airlines and Politics*, Michigan International Studies No.13, reprinted by University Microfilm International, 1978, pp.41-42. イーールド・マネジメントについては、Sylvain Daudel and Georges Vialle, *Yield Management: Applications to air transport and other service industries*, Paris: Institut du Transport Aérien, 1994, viii+148p. ; Pat Hanlon, *Global Airlines: Competition in a Transnational Industry*, Butterworth-Heinemann, 1996, pp.157-167, 同邦訳パット・ハンロン『グローバルエアライン』木谷ほか訳、成山堂、1997、pp.165-171 ; Thomas Petzinger Jr., *Hard Landing: The Epic Contest for Power and Profits That Plunged the Airlines into Chaos*, Aurum, 1995, pp.270-271. ; N・K・タネジャ『国際航空運送産業-その現状とサバイバル戦略』吉田邦郎訳、成山堂書店、1989、p.75訳注; 川口満『航空』日経産業シリーズ、1988、pp.148-150; Avishai Gil, “Air transport deregulation and its implications for flight attendants”, *International Labour Review*, vol.129 no.3, 1990, p.320. その実務については、cf. Louis Uchitelle, “Off Course”, *The New York Times Magazine*, 1 Sep. 1991, Sec. 6, pp.12-17.

第5節 プリティッシュ・エアウェイズの市場ポジション pp.22-26

第1段落 p.22 「1981年から・・・」

政府への配当を再開するのは85年度から。85年度には36万ポンド、86年度には2960万ポンドが納められた。Cf. BA, *Report and Accounts 1985-86; loc.cit., 1986-87.*

第3段落 p.22 「だから…」

民営化後の好業績が政治的要請であることについては、cf. Dieter Boes, *Privatization: A Theoretical Treatment*, Oxford UP., 1992, p.25.

第7段落 p.23 「第1に…」

キングの言は、cf. “A ‘little gold mine’ changes hands”, *FT*, 14 Mar. 1983, p.5. IALの売却代金はBAの借入限度額を縮減する形で政府に納められた。Cf. “BA to repay £58m to Government”, *FT*, 25 Oct. 83, p.8.

第8段落 p.23 「優良資産を…」

米航空業界における企業乗っ取りについては、cf. Paul Stephen Dempsey and Andrew R. Goetz, *Airline Deregulation and Laissez-faire Mythology*, Greenwood Publishing Group, 1992、邦訳 P.S.デンプシー&A.R.ゲーツ『規制緩和の神話—米国航空輸送産業の経験』吉田邦郎・福井直祥・井出口哲生訳、日本評論社、1996。

第10段落 p.24 「いっぽう…」

当時のドイツ国内線をめぐる報道としては、cf. “Fares threat angers Berlin carriers”, *FT*, 16 Aug. 1982, p.3; “Subsidy cut ‘could cripple Berlin flights’”, *FT*, 1 Sep. 1982, p.5; “Kohl pledge—on flights subsidy in W. Berlin”, *FT*, 19 Oct. 1982, p.6.

第11段落 p.24 「ブリティッシュ・エアウェイズの…」

当時の定期運送能力シェアは、cf. Baldwin, *op.cit.*, p.95.

第12段落 p.24 「国際線に…」

83年の延べ旅客数シェアは、cf. “BA rejects claim over air traffic statistics”, *FT*, 20 Aug. 1984, p.3.

第13段落 pp.24-25 「国内線でも…」

ヒースロー空港（LHR）における同社の特権については、cf. Mark Ashworth and Peter Forsyth, “British Airways: Privatisation and Airline Regulatory Policy”, as ch. 8 of John Kay, Colin Mayer, and David Thompson, *Privatisation and Regulation: The UK Experience*, Clarendon Press, 1986, p.165.

第14段落 p.25 「第2に…」

営業費用の国際比較については、cf. Doganis, *op.cit.*, p.129.

第15段落 p.25 「さらに…」

1981年度（1982年3月期）から83年度（84年3月期）にかけての同社の会計政策の詳細については、cf. Mark Ashworth and Peter Forsyth, *Civil Aviation Policy and the Privatisation of British Airways*, IFS Report Series No.12, The Institute for Fiscal Studies, 1984, pp. 97-101, 108-112; BA, *Report and Accounts 1981-82*, p.31 note 18.a.

第18段落 p.26 「第5に…」

82年3月末時点での子会社数は19で、うち13が営業中。関連会社は28社。Cf. BA, *Report and Accounts 1981-82*, notes 11, 12. 不動産売却の状況は、cf. “British Airways sells Victoria terminal”, *FT*, 10 Aug. 1984, p.7.

第19段落 p.26 「要するに…」

85年末時点でのジャンボ機保有状況は、cf. ICAO, *Digest of Statistics*, ser. FP, 1985, pp.c17-c19. なおキャセイ航空の10機は含まない。ブランソンの言は、cf. “Price war looms over Atlantic”, *Times*, 20 Sep. 1984, p.32.

第2章

第1節 マーシャルの登場とマーケティング指向の組織改革 pp.28-30

第1段落 p.28 「1月中旬・・・」

マーシャルの就任は驚きをもって迎えられた。Cf. “Stores chief is brought in to run British Airways”, *Times*, 15 Jan. 1983, p.11. 米国流ビジネスに関する彼の言として、“I learned a lot across an enormous spectrum of US business -- from Norton Simon’s concept of a holding company to IT&T’s approach of having a powerful head office staff”, quoted in “Changing the pilot at BA”, *ST*, 16 Jan. 1983, p. 53. Norton Simon and IT&T were both holders of Avis. なおマーシャルはのち英国商業会議所会頭、野村インターナショナル会長などを務め、2012年7月8日に享年78歳で死去。

第6段落 p.29 「マーケティング事業部の・・・」

スタッフ部門の管掌事項については、cf. BA, *Report and Accounts 1983-84*, pp. 8-9.

第9段落 p.30 「マーケティング指向を・・・」

キャンペーンの詳細は、cf. “How Saatchi aims to take British Airways up, up and away”, *FT*, 14 Apr. 1983, p. 20.

第2節 奉仕するために飛ぶ pp.31-38

第5段落 p.32 「仕事に・・・」

動機づけ・衛生理論については、フレデリック・ハーズバーグ『仕事と人間性—動機づけ-衛生理論の新展開』北野利信訳、東洋経済新報社、1968年。吉田寿『社員満足の経営—ES調査の設計・実施・活用法』日本経団連出版、2007年。

第10段落 p.33 「はたして・・・」

Putting People Firstは1999年3月から3年計画で再び実施された。このときは管理職研修も実施されている。現場担当者の証言として、cf. Mike Street, “Training People to Deliver Service Excellence in British Airways”, *Training for Quality*, Vol.2 No.3, 1994, pp.18-21. 最近の状況については、cf. “We need to listen to people more than we do”, *People Management*, 4 Sep. 2008, pp.20-23. 「神話化」の例として、長銀総合研究所「世界的航空不況と英国航空の強さの秘密」総研展望、1993年7月号；田中康夫「“悦びの価値”を知るブリティッシュの疲弊無きサービス」週刊ダイヤモンド、1997年6月21日号、pp.104-105；「ブリティッシュ・エアウェイズ：顧客経験のデザイン」DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー、2007年11月号など。業界誌では、Cf. “British Airways’ Track Record Offers Competitive Paradigm”, *AWST*, 3 June 1996, pp.61-63.

第12段落 p.34 「ふつう航空旅客のセグメントは・・・」

ブリティッシュ・エアウェイズのばあい、運賃クラスは26に分かれ、それぞれがさらに10の下位カテゴリーに分類されるという。Cf. Paul Clark, *Buying the Big Jets: Fleet Planning for Airlines*, 2nd ed., 2007, p.57 above.

第18段落 p.36 「ブリティッシュ・エアウェイズの・・・」

現地デザイン界の反応については、Cf. “Why British Airways is changing its colours”, *FT*, 5 Dec. 1984, p.14.

第2 1 段落 p.36 「いわく・・・」

CIによる従業員のモチベーション高揚については、cf. “Airline staff learn how to please”, *Times*, 15 Oct. 1983, p.5; “British Airways en route to being ‘world’s favourite’”, *Times*, 14 Feb. 1984, p.20; “Putting on a human face”, *FT*, 25 May 1984, p.20; “British Airways takes new image on board for trip into the nineties”, *Times*, 4 Dec. 1984, p.22; “Why British Airways is changing its colours”, *FT*, 5 Dec. 1984, p.14; “How BA is creating its ‘lasting asset’”, *FT*, 10 May 1985, p.16.

第2 4 段落 p.37 「84年4月・・・」

コンコルドの運航については、cf. “British Airways Concorde now considered ‘flagship of the fleet’”, *ATW*, Jan. 1986, pp.40-49.

第2 5 段落 p.37 「航空運輸に・・・」

マイアミ路線就航については、cf. “British Airways starts Concorde service to Miami”, *ATW*, June 1984, pp.69-70.

第3 節 競争のきざし pp.38-42

第1 段落 p.38 「83年の・・・」

スペイン路線運賃については、cf. “BA and Iberia to cut fares on Spanish routes”, *FT*, 19 Jan. 1983, p.8; “BA ‘losing out on flights to Spain’”, *FT*, 4 Mar. 1983, p.7. アイルランド路線運賃については、cf. “Cheap Eire flights”, *FT*, 21 Jan. 1983, p. 21. 対米便については、cf. “BA reduces fares to Canada by up to £96”, *FT*, 31 Jan. 1983, p.16; “BA offers end-of-winter transatlantic fares deal”, *FT*, 11 Feb.1983, p.5. アペックスほかの運賃体系については、cf. Richard Pryke, *The Nationalised Industries: policies and performance since 1968*, Martin Robertson, 1981, pp.139-143.

第3 段落 pp.38-39 「いくつかは・・・」

TWA およびパンナムとの合意については、cf. “Approval for cut in Apex fares to U.S.”, *FT*, 14 Jan. 1983, p.5; “Airline’s £329 Atlantic fare plans face CAA hurdle”, *FT*, 18 May 1983, p.7; “Competition for British Airways”, *FT*, 26 Aug. 1983, p.10.

第4 段落 p.39 「ただし・・・」

ファーストクラスおよびビジネスクラスの運賃値上げについては、cf. “Airlines to lift top fares to U.S.”, *FT*, 25 Jan. 1983, p.32. 民間航空庁との共同調査については、cf. Pryke, *op. cit.*, pp.141-143; “Justice takes wing”, *The Economist*, 24 Nov. 1984, p.71 *chart*. 差別的料金設定については、cf. William E. O’Connor, *An Introduction to Airline Economics*, Praeger, 1st ed., 1978, pp.83-85; 3rd ed., 1985, pp.105-106.

第6 段落 p.39 「ブリティッシュ・エアウェイズの・・・」

値上げ申請については、cf. “Inquiry to hear plans for air fare rises”, *FT*, 5 Feb. 1983, p.4.

第7 段落 p.39 「他社の・・・」

ミッドランド航空およびカレドニアン航空の値上げ申請については、cf. “Domestic air fares to rise by 5-10% from April”, *FT*, 9 Mar. 1983, p.6.

第8 段落 pp.39-40 「民間航空庁は・・・」

民間航空庁の判断については、*Ibid.*

第10段落 p.40 「こうした…」

このときのミッドランド航空との競合については、*cf.* Peter Johnson, *Airline Deregulation and New Entry: A Case Study of the London-Glasgow Route*, Working Paper No.82, Department of Economics, University of Durham, 1987, p.2. なおこの路線ではビジネスマン旅客の比重が高く、価格弾力性は低かった。興味深いことに、ミッドランド航空の参入にともないバックアップ機を投入する頻度が減少し、BAの直接運航費も低落したとの指摘がある。 *Ibid.*, pp.1-2.

第11段落 p.40 「両社の…」

ニューヨーク・エアとイースタン航空の競争については、*cf.* “A plucky challenge to Eastern’s shuttle”, *Business Week*, 22 Sep. 1980, pp.42-44; “Deregulation breeds an East Coast air war”, *Business Week*, 26 Jan. 1981, p.22; 拙稿「航空規制緩和下の経営課題—テキサス・エアの拡大過程」信州大学経済学論集26号、1988、pp.99-141.

第13段落 pp.40-41 「例の…」

マーケティング・チームの役割については、*cf.* “BA to consider ways of improving Shuttle”, *FT*, 15 Apr. 1983, p.9; BA, *Report and Accounts 1983-84*, p. 21. スーパーシャトルのマーケティング・コンセプトについては、*cf.* W. Warner Burke and William Trahan, *Business Climate Shifts: Profiles of Change Makers*, Butterworth, 2000, p.94.

第14段落 p.41 「もうひとつ…」

BAの陳述については、*cf.* “Airline threat”, *Times*, 24 June 1983, p. 1. 同社の法的行動については、*cf.* “Court ruling sought on Belfast shuttle”, *FT*, 26 Aug. 1983, p.5; “Competition for British Airways”, *ibid.*, p.10. それに対する批判については、*cf.* “British Airways’ mis-directed flight to the courts”, *FT*, 26 Sep. 1983, p.30; “Fly free, BA”, *ST*, 21 Aug. 1983, p. 14.

第18段落 p.42 「いっぽう…」

このときの運輸大臣の認可については、*cf.* “Competition for British Airways”, *FT*, 26 Aug. 1983, p.10.

第4節 黒字復帰 pp.42-43

第4段落 p.43 「それに対し…」

大蔵省保証付き債務の金額推移は以下の通り。£445m (Mar. 1984), £196m (Mar. 1985), £113m (Mar. 1986), and £89m (Mar. 1987). *Cf.* BA, *Report and Accounts, corresponding issues*. See also, Ashworth and Forsyth, *op. cit.*, pp. 97-99.

レイカーが倒産にいたる推移は、*cf.* Howard Banks, *The Rise and Fall of Freddie Laker*, Faber and Faber, 1982, ch.13. レイカー航空もエアバス発注に関連して政府から利子補給を受けていた。当時のイギリス政府は公共部門借入所要額を抑制する一環としてドル建て借入れを積極的に奨励していた。 *ibid.*, pp.129-130.

第6段落 p.43 「いっぽう…」

為替相場と同社の財務については、*cf.* Ashworth and Forsyth (1986), *op. cit.*, p. 165.

第5節 机上の飛行機 pp.44-46

第1段落 p.44 「イギリスの・・・」

騒音基準はICAO基準にイギリスがならなかったため。なお付言すると、航空機編成をアメリカ系で標準化するという決断は、キングの前任者サー・フランク・マクファーゼン会長がすでに下していた。Cf. “British Airways Gears Up For A Changing World”, *ATW*, Feb. 1979, pp.54-59.

第4段落 p.44 「エアバス社設立の・・・」

航空機に対するイギリスの国民的傾斜を歴史的観点から扱った文献として、cf. David Edgerton, *England and the Aeroplane: An Essay on a Militant and Technological Nation*, Palgrave Macmillan, 1991, esp. ch.5.ブリティッシュ・アエロスペース社は85年5月まで半国有企業だった。その民営化とロイヤル・オードナンス・ファクトリーズの買収については、cf. Keith Howard, *The British Aircraft Industry*, Manchester UP., 1989, pp.173-177.

第5段落 p.44 「それでも・・・」

このときにもBAにはA310を選択するよう政治的圧力が及んだ。Cf. “Profits vs. Politics: British Airways and the 757”, *ATW*, Dec. 1978, pp.38-39.

第6段落 pp.44-45 「ところが・・・」

BAに発注を求める動きを報じた記事として、cf. “‘Buy Airbus’ call to BA”, *ST*, 24 July 1983, p.45; “TUC urges backing for new Airbus”, *FT*, 15 Aug. 1983, p.7; “Support for Airbus demanded”, *Times*, 9 Sep. 1983, p.4.

第8段落 p.45 「8月15日に・・・」

パンナムの家父長的な態度については、cf. “Pan Am sours on New York”, *Business Week*, 13 Mar. 1987, pp.92-94; “Lockheed’s high hopes”, *Business Week*, 17 Apr. 1978, p.44. なおパンナムが有利な融資パッケージを獲得するうえでどのような工作を行なったかについては、cf. John Newhouse, *The Sporty Game*, Alfred A. Knopf, 1982, pp. 56-57, 61-73.

第6節 カレドニアン航空の奇襲 pp.46-48

第3段落 p.46 「民営化の・・・」

キングの発言とその背景については、cf. “Year in hand for BA sell-off”, *Times*, 15 Aug. 1983, p.1; “British Airways may be sold a year earlier than planned”, *Times*, 25 Oct. 1983, p.2.

第4段落 p.46 「この発言は・・・」

つなぎ融資案については、*ibid.*

第5段落 pp.46-47 「こうして・・・」

カレドニアン航空の提案については、cf. “Transfer British Airways’ routes to independents, B-Cal chief says”, *Times*, 4 Nov. 1983, p.2; “£200m of BA assets sought by BCal”, *FT*, 4 Nov. 1983, p. 6.

第7段落 p.47 「いつぼう・・・」

キングはカレドニアン航空の提案を“smash and grab raid”と呼んだ。Cf. “BA starts staff profit-sharing”, *FT*, 5 Nov. 1983, pp.1, 5. 経営陣が民営化の確約を得るのに必死だった有様については、cf. “British Airways plans £500m staff buy-out”, *ST*, 6 Nov. 1983, p.53; “BA staff share offer suggested”, *FT*, 7 Nov. 1983, p.32; “BA to sell shares to employees”, *Times*, 30 Apr. 1984, p.1.

第8段落 pp.47-48 「カレドニアン航空の・・・」

リドレイの動きについては、cf. “Ridley calls for review before BA goes private”, *Times*, 13 Dec. 1983, p.28.

章末注 pp.48-49

注 2 記事タイトル: “BA chief plots recovery course with major marketing campaign”

注 6 記事タイトル: “Putting on a human face”

注 1 0 記事タイトル: “British Airways en route to being ‘world’s favourite’”

注 1 1 記事タイトル: “Flights of fancy prices”

注 1 7 記事タイトル: “BA close to decision on Trident replacement”(FT); *Business Week*誌記事については本章第 5 節第 8 段落についての注記（前頁）参照。

第3章

第1節 人件費の管理をめざして pp.50-52

第10段落 p.52 「この計画によれば…」

年金計画の詳細は、cf. “A tempting price tag on index-linked benefits”, *Times*, 4 Feb. 1984, p.20.

第2節 熱い夏 pp.53-62

第2段落 p.53 「騒ぎの…」

カレドニアン航空は6月末に具体的な路線を明らかにした。LHRからカリブ海地域、日本、中国、ソウル、クウェート、アブダビ、イスタンブール、キプロス、アテネ、マルタ、ウィーン、ヘルシンキと、ガトウィックからのイベリア路線である。Cf. “Revealed: threat to BA’s routes”, *ST*, 1 July 1984, p.53.

第6段落 p.54 「民間航空庁の…」

エドワーズ報告とその後の民間航空庁の政策の関連については、cf. “The flight from monopoly”, *ST*, 8 July 1984, p.53; “The grand masters of the air”, *ST*, 19 Aug. 1984, p.51.

第17段落 pp.56-57 「白書によれば…」

引用句はUKDoT, Cmnd.93(章末注1), para. 4.この白書の評価については、John Vickers and George Yarrow, *Privatization: An Economic Analysis*, MIT Press Series on the Regulation of Economic Activity, MIT Press, 1988, pp.349-350.

第18段落 p.57 「第1に…」

三つの引用句は順に、Cmnd.93, *op.cit.*, para.15, para.14, para.15.

第19段落 p.57 「問題の…」

二つの引用句は順に、para.19, para.20.

第20段落 p.57 「第2に…」

三つの引用句は順に、para.8, para.16, *ibid.*

第22段落 pp.57-58 「第3に…」

二つの引用句は順に、para.26, para.28.

第23段落 p.58 「さらに白書は…」

引用句は para.18.リドレイの言は、cf. “Air routes deal forged between BA and BCal”, *FT*, 6 Oct. 1984, p.1.

第24段落 p.58 「それはともかく…」

措置が盛り込まれた箇所は、Cmnd.93, *op.cit.*, para.31, 23, 18. 業界関係者の批判は、cf. “BA and BCal hold first round of talks on exchange of air routes”, *FT*, 11 Oct. 1984, p.7.

第28段落 p.59 「すでに1月…」

その後同社は87年のカレドニアン航空合併にともない10機のA320を入手した。

第3節 競争激化 pp.62-66

第14段落 p.65 「ところが…」

この英蘭航空協定がその後のヨーロッパ国際航空におよぼした影響については、*cf. Francis McGowan and Chris Trengove, European Aviation: A Common Market?, IFS Report Series No.23, The Institute for Fiscal Studies, 1986, pp.138-50.* またイギリスによる二国間協定の自由化については、*Button and Swann in Button (ed.), op.cit., pp.94-95; Paul Stephen Dempsey, “Aerial Dogfights over Europe: The Liberalization of EEC Air Transport”, Journal of Air Law and Commerce, vol.53 No.3, 1988, pp.630-634.* オランダ政府による積極的な対米自由化はイギリスにとってはバミュダⅡ交渉をやりにくくさせるものであった。*Cf. Christer Joensson, International Aviation and the Politics of Regime Change, Frances Pinter, 1987, p.124; Alan P. Dobson, Peaceful Air Warfare: The United States, Britain, and the Politics of International Aviation, Columbia Press, 1991, p.263.*

第15段落 pp.65-66 「これは・・・」

hub and spoke operationは米国で開発され、デルタ航空が有名。川口, *op.cit., pp.143-146.* 杉浦一機『JAL再浮上』中央書院、1994、p.125に概念図がある。

オランダ政府による対米増便の経緯については、*cf. Thornton, op.cit., pp.98-99.* 似た例として、70年代末にはベルギーが戦闘機の購入と引き替えにサベナ航空の対米増便を勝ち取っている。いずれも古典的なエアロポリティクス。

なお、98年時点でのKLMによるロンドン・米間の旅客シェアは0.3%と微々たるものである。いったん戻ることになるため、3時間強の時間が余計にかかる。逆に同年におけるアムステルダム・米間のBAによる旅客シェアは4%弱。*Cf. Answer of Delta Air Lines, Inc., Docket OST-97-2058, 22 May 1998, Exhibits DL-250, DL-251, DL-252.*

第4節 ヴァージン航空の挑戦 pp.66-71

第7段落 pp.67-68 「これに対し・・・」

ほかにはロサンゼルスおよびサンフランシスコが230ポンドから199ポンド、ワシントンとボルティモアが190ポンドから159ポンド、フィラデルフィアが180ポンドから149ポンド、シカゴが210ポンドから189ポンド、デトロイトが205ポンドから189ポンド、マイアミが195ポンドから189ポンド。ただしスタンバイ料金なので、座席があるかどうかは出発時刻直前までわからない。

第8段落 p.68 「さらに同社は・・・」

本文の運賃はNYC路線のもの。ほかにはボストンが299ポンドから239ポンド、ワシントンが340ポンドから284ポンド、フィラデルフィアが334ポンドから274ポンドである。

第9段落 p.68 「8月30日・・・」

ブランソンの主張についてはジャクソン、*op.cit., pp.212-214.*

第10段落 p.68 「たしかにヴァージン航空は・・・」

その後ヴァージン航空は急成長し、96年には15機を保有するに至った。*Cf. Jane's All the World's Aircraft 1996-97, Airline Fleet Lists.*

第14段落 p.69 「これにくわえ・・・」

ピープル・エクスプレスについては拙稿「航空規制緩和下の経営課題—テキサス・エアの拡大過程—」信州大学経済学論集26号、1988、p.124.またデンプシー&ゲーツ、*op.cit., 05章.*

章末注 pp.71-73

注2 会社側の負担額の典拠は、BA, *Report and Accounts, corresponding issues*.

注3 記事タイトル：“BA may offer £250m for pension switch”.

注4 記事タイトル：“BA hits at airlines seeking its routes”.

注7 記事タイトル：“Transfer of BA routes ‘will lose £300m revenue’”.

注8 記事タイトル：“Attacks on BA over route plan”; “CAA chief defends route transfer proposals”.

注9 記事タイトル：“British Airways All dressed up”.

注10 Cf. “BA chief ready to defy Cabinet”, *Times*, 10 Sep. 1984, p.1; “A bad time to clip BA’s wings”, *ibid.*, p.12; “BA chief plans route showdown”, *ST*, 16 Sep. 1984, p.57. 人員削減計画が終了していたことは年次報告書からもみてとれる。Cf. Ashworth and Forsyth (1984), *op.cit.*, p.109. マーシャルも従業員への言質があったことを認めている。Cf. Burke & Trahan, *op.cit.*, p.95.

注11 こうした他社への支援は、BAが業界育成という国策会社的な機能をまだ残していたことを示唆する。具体的な補助策については、cf. “Independent airlines seek cash from BA”, *FT*, 23 Sep. 1985, p.8: “Regional airlines get BA help”, *FT*, 23 Jan. 1986, p.8.

注12 記事タイトル：“Transfer of air routes opposed”.

注14 当時のヨーロッパにおけるプール協定については、cf. Doganis, *2nd ed.*, *op.cit.*, pp.30-34.

第4章

第1節 機種更新と事故 pp.74-76

第1段落 p.74 「民営化の・・・」

政府の態度については、cf. “A Rare game of poker”, *FT*, 3 Jan. 1985, p.10.

第3段落 p.75 「だが経営陣は・・・」

マーシャルによる不満の表明は、cf. “BA chief forecasts era of expansion after privatization next year”, *Times*, 23 July 1985, p.5. 政府の要請については、cf. “British Airways to lease three extra Boeing 757 aircraft”, *FT*, 6 Aug. 1985, p.6.

第5段落 p.75 「騒音基準の・・・」

B757の運用状況については、cf. “British Airways 757: the right-sized aircraft”, *ATW*, Apr. 1983, pp.65-66.

第7段落 p.75 「さらに9月・・・」

機材更新計画については、cf. “BA ‘needs to spend £550m a year on buying aircraft’”, *FT*, 25 Sep. 1985, p.11. また11月にはドックランド空港（のちロンドンシティ空港）のブライモン航空（8章）に出資した。Cf. “BA to take a stake in Docklands airline”, *Times*, 29 Nov. 1985, p.21; “BA cleared for dock airline stake”, *Times*, 21 Dec. 1985, p.4; “Why a fly in BA’s ointment may help competition”, *ST*, 22 Dec. 1985, p.19.

第11段落 p.76 「国際安全基準では・・・」

諸インシデントについては、cf. “BA defends the engine that failed in mid-air”, *Times*, 8 Apr. 1985, p.3; “BA checks jets after Copenhagen incident”, *FT*, 14 Nov. 1985, p.9; “Aircraft fire alert; Concorde turn back”, *FT*, 22 Nov. 1985, p.1; “US investigates broken BA wing flap”, *FT*, 17 Dec. 1985, p.5. インシデント・リポート・システムについては宮城雅子による一連の研究を参照。航空法務研究第16・17号（1986）および18号から22号（1988）。

第2節 サー・フレディのサイン pp.77-79

第1段落 p.77 「レイカー航空は・・・」

レイカー航空の経営分析としては、Banks, *op. cit.*

第2段落 p.77 「82年11月24日・・・」

救済策への妨害工作の詳細は、アンソニー・ Sampson 『エアライン—世界を変えた航空業界』 大谷内一夫訳、早川書房、1986年、pp.235-247。

第4段落 p.77 「これは・・・」

和解を促したのは運輸省の金融アドバイザーHill Samuel社だったらしい。Cf. “Laker litigation delays privatisation of BA”, *FT*, 15 Dec. 1984, pp.1, 30; “Indemnity blow to BA over Laker”, *FT*, 19 Dec. 1984, p.5.

第5段落 pp.77-78 「同社としては・・・」

米国投資家への割当量予想は、cf. “BA impresses Wall Street”, *Times*, 2 Oct. 1985, p.17.

第7段落 p.78 「レイカー航空への・・・」

この交渉経過については、cf. “How the Laker ghost was laid”, *FT*, 24 Aug. 1985, *Weekend FT*, pp. I, XXII.

第8段落 p.78 「第1に・・・」

被告側各社の負担については、*ibid.*; BA, *Report and Account 1985-86*, p.28 note 3.

第9段落 p.78 「さらに同社は・・・」

集合代表訴訟(No. 84-1013)に関するワシントン連邦地裁の告示が掲載されているのは、*Times*, 20 Nov. 1985, p.8; *ST*, 1 Dec. 1985, p.2. クーポン申し込みは最終的に21万5,000人にのぼり、1人あたり18ドルの払い戻しを受けた。Cf. “Air fare offer popular”, *Times*, 27 Dec. 1985, p.2; “Channon acts on anti-trust suits”, *FT*, 21 Mar. 1986, p.1.

第10段落 p.79 「イギリス政府は・・・」

リドレイの反応については、cf. “Lonrho claim on BA attacked by Ridley”, *FT*, 17 June 1985, p.1; “Minister is ‘astonished’ by Lonrho”, *Times*, 17 June 1985, p.2.

第11段落 p.79 「また・・・」

リドレイとの連絡や協議については、cf. “BA takes a bold gamble to settle the Laker suit”, *FT*, 16 July, p.6.

第3節 自由化の潮流 pp.79-83

第4段落 p.80 「注目されるのは・・・」

割引運賃については、cf. “Planes take the strain”, *Times*, 12 Oct. 1985, p.33.

第13段落 p.82 「この年の・・・」

スペイン路線の市場特性については、McGowan and Trengove, *op. cit.*, p.63 Table 4.2. 当時ヨーロッパ域内ではチャーター航空会社が低価格の先兵だったが、北大西洋では定期航空が主流だった。Cf. “BCal comeback into booming US”, *ST*, 5 May 1985, p.64 chart.

「マネーセイバー」や「フリーダム」の適用条件については、cf. “BA and Iberia plan cut in fares to Spain”, *FT*, 17 Jan. 1985, p.7; “Cheaper ways of taking flight to Europe”, *Times*, 11 May 1985, p.13.

第14段落 p.82 「いっぽう各社は・・・」

申請状況については、cf. “Airlines ready for routes battle”, *FT*, 21 Mar. 1985, p.8.

第15段落 pp.82-83 「2月・・・」

エア・ヨーロッパの動きについては、cf. “British Airways cuts summer fares to Athens”, *FT*, 13 Feb. 1985, p.8; “BA to boost TriStar cargo capacity”, *FT*, 20 Aug. 1985, p.6.

BAの陳情については、cf. “Manchester Airport routes extension plan studied”, *FT*, 6 Aug. 1985, p.6.

イベリア航空への英運輸省の要請については、cf. “Polls back airports growth”, *FT*, 22 May 1985, p.9.

第4節 独禁法の影 pp.83-85

第5段落 p.84 「財務危機を・・・」

ピープル・エクスプレスは1986年9月にテキサス・エアに身売りした。なお同社の経営については、ルイス・ジャロレット『航空輸送のグローバル化と戦略的経営』塩見ほか訳、成山堂、1991、pp.81-83.

第6段落 p.84 「ヴァージン航空も・・・」

ヴァージン航空のジョイント運賃については、cf. “Airline finds a loophole in US fare promotion”, *Times*, 24 Oct. 1985, p.4.

第5節 アジアからの挑戦 pp.85-88

第2段落 p.85 「83年2月からというもの…」

マンチェスター地元の意向については、cf. “Manchester’s eastern promise”, *Times*, 25 Mar. 1985, p.10.

第3段落 p.85 「85年3月…」

BAの威嚇については、cf. “BA on airport collision course”, *ST*, 31 Mar. 1985, p.57.

第9段落 p.87 「3つ目は…」

BAとフィリピン航空の交渉については、cf. “Air routes row: BA flies the flak”, *ST*, 17 Feb. 1985, p.57; “UK, Philippines fail to conclude aviation treaty”, *FT*, 17 Sep. 1985, p.8.

第10段落 p.87 「けっきょく…」

88年の決着内容は、cf. Doganis, *op.cit.*, p.35.

第12段落 p.87 「じっさい…」

豪州線の割引については、cf. “BA cuts flight time to Sydney”, *FT*, 2 Aug. 1986, p.4; “BA cuts fares to Australia”, *Times*, 16 Aug. 1986, p.3; “Excursions, sales and bargain offers - all with Australia in mind”, *Times*, 13 Sep. 1986, p.13.

第6節 労働協約をめぐる pp.88-90

第3段落 pp.88-89 「新協約の…」

利益分配制度の推移については、cf. “£200m surplus for BA”, *FT*, 2 Mar. 1985, p.3.

第5段落 pp.89-90 「たしかに…」

82年時点の国際比較は、cf. Doganis, *1st ed.*, *op.cit.*, p.97 Table 5.2.

マーシャルの年俸については、cf. “Lord King’s 67% pay rise”, *Times*, 31 Dec. 1985, p.2.

章末注 p.90

注1 記事タイトルは、“BA expects double load by 1999”

注2 記事タイトルは、“Air disaster compensation agreed”

注4 記事タイトルは、“BA set to strike private cash deal with Laker”

第5章

第1節 民営化期日の設定 pp.91-97

第5段落 p.92 「バミューダ協定とは・・・」

バミューダ協定およびバミューダⅡ協定には多くの文献が触れる。E.g. O'Connor, 3rd ed., *op.cit.*, pp.45-48; Doganis, 2nd ed., *op.cit.*, pp.57-58; Alexander T. Wells, *Air Transportation: A Management Perspective*, 3rd ed., Wadsworth, 1994, pp.520-524; タネジャ, *op.cit.*, pp.77-78. バミューダⅡの詳細な交渉経過を記述したもものとして、cf. Alan P. Dobson, *Flying in the Face of Competition: The Politics and Diplomacy of Airline Regulatory Reform in Britain, the USA and the European Community 1968-94*, Avebury Aviation: Alershot, UK, Ashgate: Brookfield, US, 1995, Ch.6.

なお欧米間には、北大西洋の運賃幅に一定の水準を設ける合意があった。Cf. Dempsey, *op. cit.*, pp. 623-626.

第6段落 pp.92-93 「最初の・・・」

Cf. Joensson, *op. cit.*, pp.124-125; Dobson, 1991, *op. cit.*, pp.267-268.

第11段落 pp.93-94 「もちろん・・・」

BCalの脆弱性については、Dobson, 1991, *op. cit.*, pp.274-275.

第12段落 p.94 「北大西洋を・・・」

欧米路線の落ち込みで最も打撃を受けたパンナムの座席利用率は、4月の44.6%から翌月には39.7%まで落ち込んだ。Cf. Department of Transportation, *Air Carrier Traffic Statistics Monthly*, April 1986, May 1986. 規制緩和下における同社の経営分析については、拙稿「航空規制緩和下のパンナム」信州大学経済学論集第25号、1986年、pp.49-72、および「国内化の失敗—80年代におけるパンナムの国内線」同第38号、1998年。

第13段落 p.94 「もうひとつの・・・」

当時のTWAやPan Amの状況、および規制緩和後における北大西洋路線の位置については、Cf. Herbert R. Northrup, “The New Employee Relations Climate in Airlines”, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 36 no. 2, 1983, pp.178-179.

第15段落 p.94 「むしろ・・・」

株式市場の反応については、cf. Catherine Eckel, Doug Eckel, and Vijay Singal, *Privatization and Competition: Industry Effects of the Sale of British Airways and Air Canada*, mimeo, Virginia Polytechnic Institute and State University, Nov., 1994.

第17段落 p.95 「ふりかえってみれば・・・」

各民営化案件の歳出抑制効果については、cf. Vickers & Yarrow (1989), *op. cit.*, p.223 Table 4.

第20段落 pp.95-96 「だが・・・」

ESOPについては、cf. “King puts buy-out plan to Thatcher”, *ST*, 16 Mar. 1986, p.1.

第26段落 p.97 「はたして・・・」

英米の合意内容は、cf. *Exchange of Notes between the Government of the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland and the Government of the United States of America further amending the Agreement concerning Air Services, signed at Bermuda on 23 July 1977, as amended*, Treaty Series no. 41, Cm 792, HMSO, 1989. イギリス

スが確保した40%シェア（“150% rule”）は、*Ibid.*, pp.4-5. この条項は3年後に見直されたが、文言はあいまいである。Cf. *Exchange of Notes between the Government of the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland and the Government of the United States of America concerning the licensing of their respective airlines to operate International Air Services*, Treaty Series no. 42, Cm 793, HMSO, 1989, p.3 above.

第2節 リビア爆撃とチェルノブイリ事故 pp.97-98

第2段落 p.98 「年度当初の…」

BAの販促キャンペーン（“Lift Off for Britain”および“Go for It, America”）については、cf. “BA woos US with free flights”, *Times*, 21 May 1986, p.1; “BA gives away 5,600 tickets to boost US traffic”, *FT*, 21 May 1986, p.1; “BA seeks custom with contest to spot the Concorde”, *FT*, 19 Aug. 1986, p.32.

第3段落 p.98 「他社も…」

他社の需要喚起策については cf. “Wooing punters as well as passengers”, *The Economist*, 23 Aug. 1986, pp.56, 58.

第4段落 p.98 「こうした努力…」

同年上半期の業績公示は、*ST*, 23 Nov. 1986, p.73. 第1四半期の営業利益は3800万ポンドで、前年同期の9000万ポンドから激減した。

第3節 「要塞」の黒煙 pp.98-101

第1段落 pp.98-99 「86年3月…」

英伊協定によりBCalはガトウィック-ミラノ路線に、バーミンガム・エグゼキュティブ航空はバーミンガム-ミラノ路線、キャセイ航空は香港-ローマ路線、そしてBAはマンチェスター-ミラノ-ローマの就航が可能になった。Cf. “BCal accuses”, *FT*, 13 Feb. 1986, p.4; “Anglo-Italian flights deal”, *FT*, 14 Mar. 1986, p.7.

第2段落 p.99 「アイルランドでも…」

ライアンエアの運賃については、cf. “UK-Irish air route challenge”, *FT*, 24 Apr. 1986, p.3; “Airline halves Dublin fare”, *Times*, 2 May 1986, p.3.

第4段落 p.99 「4月30日…」

この判決に言及する文献は多い。E.g. Prodromos D. Dagtoglou, “Air Transport after the Nouvelles Frontières Judgement”, in P.J. Slot and P.D. Dagtoglou (eds.), *Toward a Community Air Transport Policy: The Legal Dimension*, Kluwer, 1989, pp.115-118; Carl Otto Lenz, “The Contribution of the European Court of Justice to the Common Air Transport Policy”, in P.D. Dagtoglou (ed.), *Air Transport and the European Community: Recent Developments*, *European Air Law Association Conference Papers no.1*, Kluwer, 1990, pp.19-34; McGowan & Trengove, *op. cit.*, pp.126-128; Button & Swann in Button, *op. cit.*, pp.112-118; Angela Cheng-Fui Lu, *International Airline Alliances: EC Competition Law, US Antitrust Law and International Air Transport*, Kluwer Law International, 2003, pp.106-107.

第10段落 p.100 「11月10日…」

ムーア案への評価は、cf. “Skyway robbery”, *The Economist*, Nov. 15 1986, p.16; “Europe’s air fares: unfair”, *loc.*

cit., pp.49-50. 翌1987年12月14日に採択された合意は、Community Regulations (EEC) 3975/87 and 3976/87.

その検討としては、*cf.* Frere Cholmeley, *Air Law and the European Community*, Current EC Legal Development Series, Butterworth, 1990, pp.128-147; Dempsey, *op.cit.*, pp.687-709.

第11段落 p.100 「いっぽう・・・」

パリ路線の参入状況は、*cf.* “European Court outlaws air fare price fixing”, *FT*, 1 May 1986, pp.1,48, 1986; “Virgin launches air fares ‘war’”, *ST*, 4 May 1986, p.5; “Bumpy ride into French air space”, *ST*, 15 June 1986, p.62.

英蘭路線については、*cf.* “Price cuts on Dutch air link”, *Times*, 16 May 1986, p.3; “Minister calls for help on air fares”, *Times*, 1 July 1986, p.6; “Airlines step up fight for businessmen”, *FT*, 28 Oct. 1986, p.8; “Airlines queue for take-off between UK and Netherlands”, *FT*, 7 Nov. 1986, p.2.

第12段落 pp.100-101 「この判決は・・・」

その後の展開については、*e.g.* Eugene Sochor, *The Politics of International Aviation*, University of Iowa Press, 1991, chaps. 11 and 12; Theo Kiriazidis, *European Transport: Problems and Policies*, Avebury, 1994, pp.52-56; 長谷川, *op. cit.*, 第4章。

第4節 2軍級のイレブン pp.101-104

第7段落 p.102 「8月15日・・・」

墓石広告の掲載頁は、p. 23. なおこのエンジン機種選定はのち同社のB747売却の足かせとなった。*Cf.* Paul Clark, *Buying the Big Jets*, 2nd ed., pp.115-116 (邦訳『買うべき旅客機とは?』イカロス出版、2013、p.96)。

第5節 スト権をめぐる pp.104-106

第2段落 pp.104-105 「3月14日・・・」

経営案の内容については、*cf.* “BA ground staff set for 16% 2-year deal”, *FT*, 18 March 1986, p.15.

第3段落 p.105 「全国組織である・・・」

労組の投票については、*cf.* “Deadlock in BA vote action”, *FT*, 27 May 1986, p.12. TGWUとの最終合意については、*cf.* “British Airways poised to repeat 2-year wage deal”, *FT*, 10 June 1986, p.15. 事務系従業員との最終合意は地上業務要員および客室乗務員と同内容。*Cf.* “Regrading deal for BA staff”, *FT*, 5 Aug. 1986, p.8.

第4段落 p.105 「交渉経過は・・・」

規制緩和直後の数年間における米航空業界における労使関係を概観したものとして、*cf.* James W. Blumestock and Evelyn A. Thomchick, “Deregulation and Airline Labor Relations”, *Logistics and Transportation Review*, vol.22 no.4, Dec. 1986, pp.389-403.

章末注 p.106

注1 記事タイトル：“Banks may send customers prospects for BA sale”; “BA flies into offer trouble”

注2 記事タイトル：“Delay in sale ‘threatens BA plans to re-equip’”

注3 記事タイトル：“Music launches BA’s privatization plans”

注4 記事タイトル：“British Airways to be privatised early next year”

注7 記事タイトル：“New air engine rival for Rolls”

第6章

第1節 株式放出 pp.107-112

第2段落 p.107 「マーシャルは・・・」

マーシャルのアメリカ詣でについては、cf. “British Airways woos future shareholders”, *ATW*, Dec. 1986.

放出条件の公示は、cf. *ST*, 1 Feb. 1987, p.60. なお同社の株式上場については、Peter S. Morrell, *Airline Finance*, 3rd ed., Ashgate, 2007, pp.131-135, にも簡略なまとめがある。

第4段落 p.108 「これは・・・」

グレーマーケットの簡略な紹介として、cf. “Dealing in the grey market”, *Accountancy*, March 1987, p.38.

第7段落 p.108 「けつきよく・・・」

ADRの墓石広告は、cf. *FT*, 24 Feb. 1987, p.26; *FT*, 26 Feb. 1987, p.29. 米国投資家への割当は8.6%、カナダ投資家は3.9%、スイス投資家は1.9%だった。See also *tombstone*: “Swiss offering”, *FT*, 23 Mar. 1987, p.24.

第12段落 p.109 「その後も・・・」

株主分布は、cf. *BA, Report and Accounts 1991-92*, p.6 and p.39.

第15段落 p.111 「民営化と・・・」

航空機発注については、cf. “British Airways to buy Boeings”, *FT*, 19 Feb. 1987, p.5; “BA plans £1bn order to replace TriStars”, *FT*, 25 Mar. 1987, p.6; “British Airways spreads its wings in £6bn spending spree”, *FT*, 15 Apr. 1987, p.14.

4月の資金調達については、cf. *tombstone: notes*, *FT*, 30 Apr. 1987, p.3.

第16段落 p.111 「多くの・・・」

航空会社経営について、アメリカン航空会長ロバート・克蘭ドールは次のように述べている。“It’s one of the most miserable businesses in the world”, quoted in, “Smooth take-off for shake-up: British Airways is tackling its labour costs before it is forced to do so by competitive pressures”, *FT*, 19 Sep. 1996, p.29.

第2節 再生への道 pp.112-119

第2段落 pp.112-113 「むろんこれらの・・・」

樋口廣太郎『前例がない。だからやる！』実業之日本社、1996.

アッカーについては、cf. Robert Gandt, *Skygods: the fall of Pan Am*, William Morrow and Co., 1995, ch.23 et seq.; 拙稿(1988), *op.cit.*

第3段落 p.113 「戦略論の・・・」

官僚制の逆機能については、J. G. マーチ、H. A. サイモン『オーガニゼーションズ』土屋守章訳、1977、ダイヤモンド社、第3章3.2、pp.56-73.

第4段落 p.113 「第1には・・・」

チェンジモンスターについては、ジーニー・ダック『チェンジモンスター』ボストン・コンサルティン グ・グループ訳、東洋経済新報社、2001.

第11段落 p.115 「ビジネスでの・・・」

組織次元でのイノベーションについては、マーチ&サイモン、*op.cit.*、第7章。

第14段落 p.116 「だが…」

イノベーションのジレンマについては、クレイトン・クリステンセン『イノベーションのジレンマ』玉田俊平太監修、伊豆原弓訳、増補改訂版、翔泳社、2001年。

第16段落 p.116 「航空業界でみると…」

ロレンゾの経営政策と労使対立については、*cf.* Aaron Bernstein, *Grounded: Frank Lorenzo and the Destruction of Eastern Airlines*, Simon and Schuster, 1990.

第17段落 pp.116-117 「わが国では…」

三澤氏については、佐高信『社長の転機・会社の転機』中公文庫、1996、pp.116-117; 「一念発起 三澤千代治」日経ベンチャー、2000年1月号、p.5; 「時流超流」日経ビジネス、2003年5月19日、pp.12-13.

第19段落 p.117 「繰り返しに…」

キングは83年5月に語っている。“We want, above all, to see [the company] succeed. If we make it profitable, it’s for the proprietor to decide whether to sell it”, quoted in “A Tory engineer takes wing”, *FT*, 7 May 1983, p.19. 黒字化が民営化の必要条件なのはロールスロイス社も同様だった。*Cf.* Keith Hayward, *The British Aircraft Industry*, Manchester UP, 1989, p.161 *below*.

第20段落 pp.117-118 「しかしサッチャー政権は…」

対政府関係を広くとらえたものとして、Ashworth and Forsyth (1986), *op. cit.*

第3節 キングの退場 pp.119-120

第1段落 p.119 「キングは…」

マーシャルの会長就任については、*cf.* "With Expansion Plans Going His Way, New Chief Keeps British Air on Course", *WSJ*, 17 Mar. 1993, p.A10.

第2段落 p.119 「民営化後の…」

dirty trickの詳細については、ジャクソン、*op. cit.*, 第22章。またマスコミの反応としては、*Cf.* "British Air: not cricket", *Business Week*, 25 Jan. 1993, pp.50-21.

章末注 p.120

注1 記事タイトル：“America rushes to fly the flag”

第3段落 p.122 「そうした方向を・・・」

97年のCIについては、Cf. “British Airways Dons New Global Image”, *AWST*, 16 June 1997, p.81; “The Emperor's new clothes”, *ATW*, July 1997, pp.93-95. なおウィキペディアにそのときの尾翼デザインの項目がある（2011年4月1日現在）。http://en.wikipedia.org/wiki/British_Airways_ethnic_liveries

第6段落 p.123 「マーシャルの・・・」

エイリングの経営に対する評価としては、Cf. “Ayling’s failings”, *The Economist*, 16 Jan. 1999, p.64; “Travel business”, *loc.cit.*, 23 Jan. 1999, p.4; “Diving for cover”, *loc.cit.*, 16 Oct. 1999; “BA’s wheel of fortune”, *loc.cit.*, 5 Feb. 2000, p.62; “Marshall’s plan”, *loc.cit.*, 18 Mar. 2000, p.68.

第7章

第1節 カレドニアン航空の吸収（1987年） pp.124-127

第2段落 pp.124-125 「12月には・・・」

BCal買収認可に対する批判としては、cf. “British air ways”, *The Economist*, 7 Nov. 1987, p.79; “On a wing and a prayer”, *loc. cit.*, 5 Dec. 1987, pp.80, 82; “British Airways is out to create its own united kingdom”, *Business Week*, 28 Dec. 1987, p.20. またBCalの買収が競争政策に及ぼした影響については、cf. Vickers and Yarrow (1988), *op. cit.*, pp.352-354.

米国政府が自国業者の調整に関心を払わざるをえないことを示す事例として、1997年にAAとBAが米独禁法適用除外をもとめた審査において、米国運輸省はヒースロウへの乗り入れ拡大を認可条件としたが、それが実現したあかつきには、どの自国業者にアクセスを許すかについて別個の手続きが必要になることに言及している。Cf. USDOT, Order 97-7-34, 21 Mar. 1997, p.8 above.

第6段落 pp.126 「なお・・・」

BCal吸収における欧州委員会との協議の経緯については、cf. “BA Applies For BCal Air Routes”, *FT*, 7 Jan. 1988, p.6; “Timetable For BA-BCal Merger Expected Soon”, *ibid.*, p.4; “Airline Flies Through Turbulent Merger: British Airways’ prospects after the BCal takeover”, *FT*, 12 Jan. 1988, p.8; “BA Agrees Concessions On Merger With BCal Over European Routes”, *FT*, 10 Mar. 1988, p.1.

第2節 エア・ロシア（1991年～93年） pp.127-129

第2段落 p.127 「しかし東側陣営の・・・」

90年代初頭の東側航空業界の概況については、拙論 “Airline Privatisation in Eastern Europe and the ex-USSR”, *The Logistics and Transportation Review*, vol.30 no.2, The University of British Columbia, June, 1994, pp.167-188.

第3段落 pp.127-128 「1988年・・・」

当時の旧ソ連内における航空会社の乱立とその推移については、cf. “Dissolution of Aeroflot Creates Chaos”, *Wall Street Journal Eastern ed.*, 12 January 1993, p.A10; “Russia to cut airline numbers”, *FT*, 17 Jan. 1998, p.2.

アエロフロートは93年に株式会社化し、2000年にはアエロフロート・ロシア航空に社名変更した。2007年時点でもまだ政府が過半の株式を保有し、完全民営には至っていない。

第4段落 p.128 「アエロフロートそのものは・・・」

92年1月時点でアエロフロートが推進中のベンチャーは42をかぞえた。Cf. “Aeroflot Takes Aim at the Post-Communist World”, *NYT*, 12 January 1992, p.f7.

第5段落 p.128 「旧社会主義圏の・・・」

当初の進出案については、cf. “Soviet Breakup? Coup? That’s Minor Turbulence”, *Business Week*, 17 Feb. 1992, pp.70-72.

第6段落 p.128 「かわりにソ連側は・・・」

出資比率については、cf. “Air Russia still on target for 1994 debut”, *Interavia Air Letter*, 13 May 1992, p.2; “Air

Russia”, *ATW*, June 1992, p.112.

第7段落 pp.128-129 「当初の計画では・・・」

計画された乗り入れ先はロンドン、モスクワのほか香港、東京、シンガポールさらにニューヨーク、ジョハネスバーグなど。Cf. “Launching Air Russia”, *NYT*, 12 Jan. 1992, p.f7;

第3節 ドイッチェ BA (1992年～2002年) pp.129-131

第4段落 pp.129-130 「ルフトハンザにしても・・・」

ルフトハンザのオプション獲得については、cf. “Lufthansa keeps Aero Lloyd options open”, *Flight International*, 7 Apr. 1992, p.20.

第5段落 p.130 「92年3月・・・」

出資に関する報道としては、cf. “British Air Has Stake in German Line”, *NYT*, 21 Mar. 1992, p.17; “Consortium Acquires Small German Airline”, *Journal of Commerce*, 23 Mar. 1992, p.2B; “British Airways”, *AWST*, 30 Mar. 1992, p.15; “BA thwarts Lufthansa to land in Germany”, *Travel Trade Gazette*, 2 Apr. 1992, p.19; “BA settles for less”, *Airline Business*, May 1992, p.20.

第6段落 p.130 「ブリティッシュ・エアウエイズは・・・」

ドイッチェBAへの反対運動としては、cf. “Deutsche BA faces jet launch delay”, *Travel Trade Gazette Europa*, 25 June 1992, p.1; “Deutsche BA’s rivals try to halt slot applications”, *Travel Trade Gazette UK and Ireland*, 25 June 1992, p.17

第7段落 p.130 「ブリティッシュ・エアウエイズが・・・」

労使交渉の経過は、cf. “BA’s Delta acquisition puts IGS jobs at risk”, *Flight International*, 7 Apr. 1992; “BA sheds 236 staff as Deutsche eyes UK”, *Travel Trade Gazette UK and Ireland*, 30 July 1992, p.16; “BA German jobs agreed”, *Flight International*, 11 Aug. 1992, p.9; “British Airways Plans To Withdraw From Germany”, *Jet Cargo News*, Aug. 1992, p.3.

第8段落 pp.130-131 「ドイッチェ BA そのものは・・・」

マエルスク航空とのウェット・リースについては、cf. “Maersk leases capacity to Deutsche BA”, *Interavia Air Letter*, 12 Nov. 1992, p.4.

ドイッチェBAの業績については、cf. “Europe report: BA”, *ATW*, July 1997, p.10; “Once more into the breach”, *ibid.*, pp.40-43; “European report: Deutsche BA”, *ibid.*, p.106; “BA to cut costs at German subsidiary”, *FT*, 5 Mar. 2002, p.22;

97年7月、英国航空はバイエル連合銀行の所有する持分を買い取り、65%を握る支配株主となった。買収価格はあきらかでないが、500万ポンド程度らしい。Cf. “News Briefs Europe Report”, *ATW*, Aug.1997, p.14.

第9段落 p.131 「97年10月に・・・」

ルフトハンザの動きについては、cf. “Lufthansa in talks with UK carrier”, *FT*, 8 Feb. 1997, p.11; “Lufthansa move on rival expected”, *FT*, 20 Sep. 2000, p.30.

第10段落 p.131 「2002年2月・・・」

ドイツ国内における価格破壊については、cf. “Lufthansa’s rivals are ready to play hard ball”, *FT*, 9 May 2002, p.21; “No-frills jets line up as Germany tightens its belt”, *FT*, 17 May 2002, p.32; “Virgin Express plans base at Cologne-Bonn”, *FT*, 11 July 2002, p.26; “New boys out to clip wings of Lufthansa”, *FT*, 14 Aug. 2002, p.22; “Tui to launch budget airline for Germany”, *FT*, 28 Aug. 2002, p.22; “Tui set to fly into crowded German no-frills sector”, *FT*, 2 Sep. 2002, p.27; “Virgin abandons German plans”, *FT*, 19 Sep. 2002, p.26; “The world spins ever faster”, *FT*, 8 Nov. 2002, p.1.

イーージェットへの売却経緯については、cf. “Easyjet set to buy German airline from BA”, *FT*, 9 May 2000, p.1; “Easyjet takeover bid is in trouble”, *FT*, 10 Feb. 2003, pp.1, 23; “EasyJet pulls out of German air deal”, *FT*, London 3rd ed., 19 Mar. 2003, p.21; “BA sacrifices lossmaking German arm”, *FT*, 3 June 2003, pp.23-24; “Wohrl set for DBA challenge”, *FT*, 4 June 2003, p.30.

第1 1 段落 p.131 「ドイッチェ BA は・・・」

エア・ベルリンへの転売については、cf. “Air Berlin to take over budget rival DBA”, *FT*, 18 Aug. 2006, p.22.

第4 節 TAT およびエール・リベルテ (1992年～2000年) pp.131-134

第2 段落 p.132 「エールフランスによる・・・」

エールフランスに対する欧州委員会の条件については、cf. “BA buys 49.9 per cent stake in France’s TAT”, *Travel Trade Gazette Europa*, 1 Oct. 1992, p.1.

TATの拡充計画については、cf. “TAT lays out GBP5m battle plan”, *Travel Trade Gazette UK and Ireland*, 27 Feb. 1992, p.3; “Touraine Air Transport: This French carrier plans new svc to 7 major European cities”, *Airline Business*, Mar. 1992, p.21.

第3 段落 p.132 「ユナイテッド航空や・・・」

TATへの出資候補については、cf. “United in talks with TAT over equity stake”, *Interavia Air Letter*, 18 Mar. 1992, p.2; “TAT hunts for equity partner”, *Travel Trade Gazette UK and Ireland*, 2 Apr. 1992, p.3.

BAによる出資を伝えた報道としては、cf. “BA might buy stake in French airline”, *Times*, 5 Sep. 1992, p.18; “TAT confirms talks with British Airways”, *Interavia Air Letter*, 7 Sep. 1992, p.2; “BA buys 49.9% of TAT for £17.25m”, *FT*, 25 Sep. 1992, p.19; “BA pays millions for TAT”, *Times*, 25 Sep. 1992, p.10; “British Airways Agrees to Pay \$29.5 Million for 49.9% Stake in TAT European Airlines”, *WSJ*, Europe ed., 26 Sep. 1992, p.3.

第5 段落 p.132 「9月末・・・」

欧州委員会の審査結果は、*Case No IV/M.259-BRITISH AIRWAYS /TAT* (27.11.1992)

アタリの言動については、cf. “French will fight Brittan move to clear BA takeover of TAT”, *Times*, 28 Nov. 1992, p.20; “Business Briefs: British Airways PLC”, *WSJ*, 30 Nov. 1992, p.B6.

第6 段落 pp.132-133 「この書簡に・・・」

ダン・エア買収認可に対する批判としては、cf. “British Airways is taking over a rival”, *NYT*, 24 Oct. 1992, p.19; “BA’s takeover of Dan-Air approved”, *Travel Trade Gazette Europa*, 1 Nov. 1992, p.1.

第7 段落 p.133 「このときも・・・」

93年春時点のダン・エア保有航空機はBAC1-11が11機、BAe74が6機、BAe146が2機。

第 8 段落 p.133 「ダン・エア買収によって・・・」

ガトウィック-リヨン間はエールフランスとTATの寡占市場で、BAは同路線の旅客量が4万人を超過すれば4発着枠を返上するとした。Cf. “BA relinquishes slots after TAT deal”, *Travel Trade Gazette*, 3 Dec. 1992, p.4. 欧州委員会による審査結果は、*Case No IV/M.278 -BRITISH AIRWAYS /DAN AIR* (17/02/1993).

第 9 段落 p.133 「93年になると・・・」

93年のTATの動きとしては、cf. “TAT winds down operations in UK following BA share deal”, *Travel Trade Gazette UK and Ireland*, 4 Feb. 1993, p.60; “Liberty and equality but little fraternity”, *loc. cit.*, 25 Feb. 1993, p.12.

第 10 段落 p.134 「96年7月・・・」

完全子会社化については、cf. “BA moves to take full control of TAT”, *FT*, 24 July 1996, p.24. その欧州委員会による審査結果は、*Case No IV/M.806 -British Airways / TAT(II)* (26/08/1996).

エール・リベルテへの出資と統合については、cf. “UK carriers stalk Air Liberte”, *FT*, 11 Oct. 1996, p.19; “Virgin and BA ponder move for Air Liberte”, *FT*, 14 Oct. 1996, p.24; “BA pledges to save Air Liberte Jobs”, *FT*, 15 Oct. 1996, pp.1, 21; “BA poised to gain control of French carrier”, *FT*, 24 Oct. 1996, p.21; “Court Accepts BA Bid For Air Liberte”, *AWST*, 11 Nov. 1996, p.34.

第 11 段落 p.134 「ブリティッシュ・エアウエイズの・・・」

統合後の業績については、cf. “Air Liberte”, *ATW*, July 1998, p.98; “Air Liberte shows interest in acquiring rival AOM”, *FT*, 8 Oct. 1998, p.26.

エール・リベルテの処分およびその後については、cf. “BA set to quit loss-making Air Liberte”, *FT*, 17 Mar. 2000, p.28; “BA flies away from France via sale”, *FT*, 6 May 2000, p.19; “Air Lib fails as final potential investor bails out”, *FT*, 2 Feb. 2003, p.24.

第 5 節 敗因 pp.134-137

第 1 段落 p.134 「97年をもって・・・」

断片情報として、e.g. “Pathfinder’s prospects”, *FT*, 29 Mar. 1997, p.7.

第 2 段落 pp.134-135 「第 1 に・・・」

大陸における空港業務の非競争性については、cf. “Interview: Neil Kinnock”, *ATW*, Feb. 1996, pp.47-49; “In 1997, the Big Fizz”, *ATW*, Apr. 1997, pp.26-32; “Low-cost carriers test Europe’s open skies”, *FT*, 15 May 1997, p.3.

第 3 段落 p.135 「第 2 に・・・」

ウェーバーの発言は、cf. “Lufthansa risks hijack on way to McDonald’s”, *FT*, 6 Sep. 1996, p.23.

第 4 段落 p.135 「典型が・・・」

ドイツ連邦カルテル局によるルフトハンザへの審査については、cf. “Lufthansa probed over allegations of overcharging”, *FT*, 3 Sep. 1996, p.16; “Lufthansa accused of overcharging”, *FT*, 25 Feb. 1997, p.2; “Lufthansa complaint filed”, *FT*, 10 Dec. 1997, p.6; “BA complaint on pricing”, *FT*, 25 May 1998, p.2; “Deutsche BA files complaint over ‘price war’”, *FT*, 14 Feb. 2003, p.22.

第 8 段落 pp.136-137 「いっぽう・・・」

エール・リベルテ社長はその機能があったことを認めている。Cf. “A professional thorn in the side”, *FT*, 23

Sep. 1998, p.18. また90年代なかばにおけるBAのロンドン経由米独間運送量は年間40万人。Cf. “Joint Direct Testimony and Exhibits of American Airlines, Inc. and British Airways Plc”, US DOT Docket OST-97-2058, 31

Aug., 1998, p.19. 1998年のFRA-NYCにおけるルフトハンザの旅客数(アウトバウンド)が約29万人だから、同社がDBAを脅威に感じたのも当然だろう。換言すれば、「第6の自由」がまだ認められない規制枠組みのなかでの便法だったともいえるかもしれない。なおルフトハンザのベルリン-ロンドン路線からの撤退については、cf. “Lufthansa opens the throttle and hopes for a smooth ride”, *FT*, 25 Aug. 1998, p.21.

第8章

本章のかなりの部分は拙稿「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、(<http://hdl.handle.net/10091/1357>)と重複するため、当該論文に記載していない文献・資料のみを挙げる。

第1節 規制緩和と短距離路線 pp.139-140

第3段落 pp.139-140 「その典型例は・・・」

ビジネス旅客セグメントの低価格帯への移行については、cf. “Flying high with cheap frills”, *FT*, 19 Oct. 1998, p.15. 2006年のロンドン地域の5空港におけるビジネス旅客の比率は3割程度。 Cf. CAA, *Passenger Survey 2006*, para.1. (<http://www.lcacc.org/statistics/index.html#CAAPaxSurv>)

第2節 短距離路線の位置 pp.140-142

第5段落 pp.141-142 「短距離路線では・・・」

01年の運航状況はICAO, *Digest of Statistics*, ser.TFより。しかしこれ以降のデータは電子化され、Flight Global社によるICAodata.comが提供している。冊子体だったときには、データを提供しなかった航空会社の有無や社名が記載され、各都市からの乗り入れ先も一覧で確認できたが、電子化されて以後は全乗り入れ先を確認できなくなり、したがって路線カバー率を算出するのは困難である。

第3節 短距離路線の採算 pp.142-146

第3段落 p.144 「運賃低下が・・・」

世界同時多発テロ後のLCCの成長については、cf. “Cheap air ticket sales recovering after all”, *FT*, 24 Sep. 2001, p.28; “A beacon of hope amid despair”, *FT*, *Surveys ed.*, 22 July 2002, p.2;

第5節 子会社およびフランチャイズの展開と終息 pp.148-156

第1段落 p.148 「ヨーロッパの・・・」

LCCのビジネスモデルについては、cf. Thomas C. Lawton, *Cleared for Take-Off: Structure and strategy in the low fare airline business*, Ashgate, 2002; Michael W. Tretheway, “Distortions of airline revenues: why the network airline business model is broken”, *Journal of Air Transport Management*, no.10, 2004, pp.3-14.

第5段落 p.149 「低価格セグメント用ブランドとして・・・」

ゴーの設立経緯については、cf. “BA looks at starting its own ‘no frills’ carrier”, *FT*, 25 July 1997, p.22; “All Go in no-frills sector”, *FT*, 7 May 1998, p.3 同社に対するライアンエアほか既存LCCの対応については、cf. “Go gets a bumpy ride from air rivals”, 4 Apr. 1998, p.5; “Rival hitches lift as low-cost airline takes to the air”, *FT*, 23 May 1998, p.5; “Go and EasyJet clash on Scottish route”, *FT*, 13 Aug. 1998, pp.21-22; “Bid for glory”, *Management Today*, Nov. 2003, pp.40-42.

第8段落 p.150 「第3に・・・」

ルフトハンザ航空幹部の言は、*cf.* “Lufthansa scrambles for fight over German skies”, *FT.com*, 9 May 2002, *p.1*.

第 9 段落 p.150 「競争激化にともない・・・」

パンナム従業員の選良意識については、*cf.* *Gandt, op.cit.*; 高橋, *op.cit.*

第 10 段落 pp.150-151 「じっさい・・・」

ゴーのMBOの経緯については、*cf.* “British Airways to sell Go”, *FT*, 7 Nov. 2000, *p.31*; “Go To Go It Alone, Says British Airways”, *AWST*, 13 Nov. 2000, *pp.40-41*; “BA set to announce sale of Go to 3i for £100m”, *FT*, 14 June 2001, *p.23*. 同社のマネジメントバイアウトから身売りまでの経緯は、*cf.* “EasyJet reaches agreement to buy Go for GBP374m”, *FT.com*, 16 May 2002; “Spread your wings”, *The Economist*, 11 May 2002, *p.59*; “How Cassani had to let go”, *Management Today*, Nov. 2003, *pp.42-51*;

第 12 段落 p.151 「最初に・・・」

シティフライヤー航空とのフランチャイズ契約締結については、*cf.* “BA to franchise its brand name to smaller airlines”, *FT*, 22 July 1993, *p.22*; “BA enters the franchise business”, *Interavia Aerospace World*, Aug. 1993, *p.28*.

ローガン航空とのフランチャイズ契約締結については、*cf.* “Loganair enters arrangement with BA”, *FT*, 22 Apr. 1994, *p.21*; “Highland link by BA and Loganair”, *FT*, 25 Apr. 1994, *p.16*; “Local Activities: Scottish Region”, *Logistics & Transport Focus*, Jul/Aug 2006, *pp.55-57*.

マンクス航空とのフランチャイズ契約締結については、*cf.* “BA quits Scottish island routes”, *FT*, 14 Aug. 1996, *p.6*; “Split personality”, *ATW*, Oct. 1996, *pp.62, 64*.

GB航空とのフランチャイズ契約締結については、*cf.* “Leaving the rock”, *ATW*, Nov. 1997, *pp.81-82*.

第 13 段落 pp.151-152 「さらに 96 年・・・」

サンエア社とのフランチャイズ契約締結については、*cf.* “BA in franchise agreement with Sun-Air”, *FT*, 07 May 1996, *p.18*.

コムエア社とのフランチャイズ契約締結については、*cf.* “BA in South African franchise deal”, *FT*, 13 June 1996, *pp.1, 28*; “BA takes step outside Europe”, *FT*, 13 June 1996, *p.28*; “BA buys 18% stake in South African partner”, 27 Jan. 2000, *p.32*.

リージョナル航空とのフランチャイズ契約締結については、*cf.* “BA signs further African franchise”, *FT*, 8 June 2001, *p.30*; “Newsbriefs: British Airways”, *ATW*, July 2001, *p.18*.

第 14 段落 p.152 「こうしたフランチャイズの・・・」

LHRからLGWに移転した就航先は、ボルティモア、デンバー、ブエノスアイレス、リオデジャネイロ、サンパウロ、グランドケイマン、アビジャ、アクラ、ダルエスサラーム、エンテベ、リロングウェ、ルサカ、モーリシャス、ナイロビ、マヘ。その後2007年にはダラス・フォートワース便も移動した。

中近東路線からの撤退方針については、*cf.* “BA Mid-East flights go to independent “, *FT*, 29 Aug. 1996, *p.20*; “Europe report: British Mediterranean”, *ATW*, July 1997, *p.105*; “British Med to fly to Ethiopia”, *FT*, 24 July 2001, *p.15*; “New route for Mediterranean”, *FT*, 23 Oct. 2001, *p.20*.

第 15 段落 p.152 「典型例が・・・」

ヴァージンとサンエアとの協定については、*cf.* “The end of aerial apartheid”, *The Economist*, 28 Sep. 1996,

p.80.

KLMによるエアUKの買収については、cf. “Still flying a middle course”, *FT*, 7 May 1998, p.3.

第17段落 pp.152-153 「ロンドンを・・・」

LHRの発着数は2000年夏期(31週)で28万4177回だったが、運用の効率化などにより11年夏期には29万2121回に増えた。1日当りでは毎年2枠以下の増加ペースにすぎない。Cf. Airport Coordination Limited, *Start of Season Report Heathrow Summer 2001*, April 2001; *loc. cit.*, *Summer 2011*.

第19段落 pp.153-154 「ヨーロッパ近隣路線の・・・」

ブライモン航空はロンドンシティ空港の発展に大きな役割を果たした。Cf. “Jewel on the Thames”, *ATW*, May 2009, pp.48-50.

第21段落 p.154 「いっぽう・・・」

シティフライヤー航空の成長については、cf. “Flourishing as a feeder”, *ATW*, June 1996, pp.27-28; “First at the gold rush”, *ATW*, Nov. 1998, pp.121-123; “BA to pay £75m for CityFlyer Express”, *FT*, 27 Nov. 1998, p.26. 同じくBRALについては、cf. “Bral expects to beat forecasts”, *FT*, 20 Dec. 2000, p.28.

第23段落 p.155 「いうまでもなく・・・」

英国地中海航空との交渉決裂については、cf. “BA scraps plan for Mid East franchise”, *FT*, 22 Oct. 1996, p.9.

第25段落 p.155 「その後の・・・」

シティフライヤー航空の買収については、cf. “BA to pay £75m for CityFlyer Express”, *FT*, 27 Nov. 1998, p.26. この事案を審査した英競争委員会の報告は、非公開箇所が多いとはいえ、フランチャイズ契約の詳細にわたる資料として貴重である。Cf. UK Competition Commission, *British Airways Plc and CityFlyer Express Limited: A report on the proposed merger*, July 1999; “BA receives approval for £75m CityFlyer takeover”, *FT*, 21 July 1999, p.22.

BRALの買収については、cf. “British Airways in takeover talks with Bral”, *FT*, 11 Dec. 2000, p.27; OFT, *Proposed acquisition by British Airways plc of British Regional Air Lines Group plc*, 25 Apr. 2001; “BA pays £78m for Bral in regional move”, *FT*, 9 Mar. 2001, p.27; “BA to pull out of Cardiff and Leeds”, *FT*, 18 Dec. 2002, p.22.

ブライモンとの運航統合については、cf. “BA to combine regional arms in rationalization”, *FT*, 6 Oct. 2001, p.14; “Short-haul shake-up gains momentum”, *FT*, 9 Mar. 2001, p.27.

第26段落 pp.155-156 「逆に・・・」

イージージェットによるGB航空の買収については、cf. BA, *Traffic and Capacity Statistics - October 2007*, 5 Nov. 2007; “EasyJet in Pounds 103m GB Airways move”, *FT*, 26 Oct. 2007, p.21.

マエルスク航空との契約終了については、cf. “Maersk Air to sell UK arm”, *FT*, 7 Feb. 2003, p.22.

英国地中海航空については、cf. “British Airways in takeover talks with Bral”, *FT*, 11 Dec. 2000, p.27; “BA pays £78m for Bral in regional move”, *FT*, 9 Mar. 2001, p.27; “BA loses Pounds 80m in strike threat”, *FT*, 3 Feb. 2007, p.13.

ローガン航空との契約終了については、cf. BA, *Traffic and Capacity Statistics - October 2007*, *op.cit.*

「ジェット機の運航にみあう旅客量成長」の記述は、02年に機材のジェット化方針が打ち出されていることによる。Cf. “BA to pull out of Cardiff and Leeds”, *FT*, 18 Dec. 2002, p.22.

章末注 p.157

注6 BAのスロット購入については、*cf.* “BA buys extra slots at Heathrow”, *FT.com*, 31 Mar. 2007. コンチネンタル航空のそれについては、*cf.* “Heathrow transformed as Terminal 5 opens”, *FT.com*, 27 Mar. 2008.

第1節 カンタス航空の民営化前夜（1992年6月） pp.158-159

第3段落 p.159 「もうひとつの・・・」

当初の申し込み期限については、cf. “Australian government disrupts carriers’ plans”, *Travel Trade Gazette UK and Ireland*, 5 Mar. 1992, p.2.

第4段落 p.159 「カンタスは・・・」

カンタスによるオーストラリア航空買収については、cf. “Qantas-Australian merger to force market restructuring”, *AWST*, 21 Sep. 1992, p.33.

第6段落 p.159 「オーストラリア政府の・・・」

応札意向に関する報道としては、cf. “Qantas debt quandary”, *Airline Business*, May 1992, p.13; “Sales falter in Australia”, *Airline Business*, June 1992. 応札者の公表については、cf. “Bidders in Qantas sale revealed”, *Flight International*, 6 Oct. 1992, p.8.

第2節 シンガポール航空との競り合い（1992年6月～12月） pp.160-162

第1段落 p.160 「ブリティッシュ・エアウェイズは・・・」

当初のBAの方針については、cf. “British Airways holds out for total control of Qantas/Australian”, *Travel Trade Gazette UK and Ireland*, 25 June 1992, p.3. シンガポール航空のそれについては、cf. “SIA seeks 20% of Qantas”, *Interavia Air Letter*, 15 Oct. 1992, p.2.

第3段落 p.160 「ブリティッシュ・エアウェイズは当初から・・・」

BAとアンセット・オーストラリア航空のFFP提携については、cf. “Ansett announces agreements”, *Flight International*, 29 Sep. 1992, p.10.

最終応札については、cf. “BA and Singapore Airlines bid for Qantas”, *Flight International*, 22 Dec. 1992, p.9; “British Airways, Singapore Air Seek Interest in Qantas”, *WSJ*, 10 Dec. 1992, p.A5; “Singapore, British Airways bid for Qantas Stake”, *AWST*, 14/21 Dec. 1992, p.31.

第4段落 pp.160-161 「キングが・・・」

シンガポール航空の動きについては、cf. “SIA takes on BA for Qantas”, *Airline Business*, Nov. 1992, p.16.

第5段落 p.161 「そこでブリティッシュ・エアウェイズは・・・」

BAの買収案については、cf. “BA’s Qantas bid will regardless of partners”, *Interavia Air Letter*, 7 Dec. 1992, p.2. オーストラリア政府は20～30億豪ドル（14～21億米ドル）の価格を示唆していた。Cf. “British Airways, Singapore Air Seek Interest in Qantas”, *WSJ*, 10 Dec. 1992, p.A15. 財政計画では少なくとも15億豪ドルを民営化で調達する予定で、その大部分はカンタス売却によるつもりだったようである。Cf. “BA’s Qantas offer may not meet expectations”, *Interavia Air Letter*, 9 Dec. 1992, p.2.

BAの落札については、cf. “British Air’s World Is Growing”, *NYT*, 18 Dec. 1992, p.C1; “Qantas Airways to have 25% stake acquired by British Airways from Australian govt”, *WSJ*, 18 Dec. 1992, p.A7; “Aussies To Sell 25% of Qantas to British Air”, *Tour and Travel News*, 30 Dec. 1992, p.8; “BA ties Qantas down”, *Airline Business*, Feb.

1993, p.12.

第6段落 p.161 「92年暮れ・・・」

オーストラリア政府との合意および調印については、cf. “British Airways’ Bid For Qantas Stake OK’d”, *Journal of Commerce*, 18 Dec. 1992, p.3B; “World Economy: British Airways”, *WSJ*, 18 Dec. 1992, p.A7. オーストラリア政府による資金注入とBAの払い込みについては、cf. “Qantas Gets Cash Infusion By Government, Expects Profit”, *Journal of Commerce*, 24 Feb. 1993, p.2b; “Qantas gets A\$1.35b state cash boost”, *Interavia Air Letter*, 25 Feb. 1993, p.1; “BA postpones Qantas deal”, *Interavia Air Letter*, 2 Mar. 1993, p.2; “British Airways Wins 25% Stake in Qantas”, *Journal of Commerce*, 11 Mar. 1993, p.3B; “BA finalises Qantas buy”, *Interavia Air Letter*, 11 Mar. 1993, p.1.

QAの収益推移については同社年次報告書のほか、cf. “Qantas beats flotation forecast”, *FT*, 23 Aug. 1996, p.15; “Qantas in line with forecasts”, *FT*, 22 Aug. 1997, p.21; “Qantas posts record but warns on Asia”, *FT*, 21 Aug. 1998, p.20.

第7段落 p.161 「カンタス民営化の経過では・・・」

カンタス株の最終放出と上場後の値動きについては、cf. Morrell, *op.cit.*, pp.135-137.

第8段落 p.162 「これに先立つ・・・」

カンタスとの業務協力協定については、cf. Australian Productivity Commission, *The Economic Impact of Airline Alliances*, May 1997, p.13.

シンガポール路線の各社便数はICAodata.comより。

第9段落 p.162 「この業務協定は・・・」

審査結果は、cf. *Submission to the ACCC in support of the Application for Authorisation of the Restated Joint Services Agreement; Qantas Airways Limited ABN 16 009 661 901 and British Airways Plc ARBN 002 747 597*, File No. C2003/536, Doc. D03/20843, May 2003. 再審査の結果を報じた記事としては、cf. “Australia Allows British Airways, Qantas Alliance to Continue”, *WSJ*, 9 Feb. 2005, p.D3.

第3節 ヴァージン・ブルーの挑戦（1999年～2007年） pp.162-166

第4段落 p.163 「99年・・・」

ブランソンのオーストラリア進出については、cf. “Branson unsettles Australia”, *ATW*, Feb. 2000, pp.37-39; “Virgin Blue attacks duopoly”, *FT*, 30 May 2000, p.35; “Virgin Blue presses Australia’s two domestic duopoly”, *FT*, 11 July 2000, p.17; “Better late than never”, *ATW*, Nov. 2000, pp.76-77.

インパルス航空の挑戦については、cf. “Aussie Startups Pioneer Low-Cost Services”, *AWST*, 4 Dec. 2000, pp.48-49.

第5段落 pp.163-165 「これがいわば・・・」

インパルス航空の敗退については、cf. “Impulse ends Australian domestic flights”, *FT*, 2 May 2001, p.32. カンタス航空によるその吸収については、cf. Ross Jones, “Monitoring the impact of recent and future capital finance and investment strategies”, Australian Competition and Consumer Commission, Financial Review Conference 24 July 2001, pp.10 *et seq.*

シンガポール航空とブランソンの交渉については、cf. “Problems delay Air NZ decision”, *FT*, 5 Sep. 2001, p.31.

アンセット航空の運航停止については、cf. “Ansett staff blockade NZ prime minister over airline’s demise”, *FT*, 15 Sep. 2001, p.13; “Deadline runs out for Ansett rescue”, *FT*, 28 Feb. 2002, p.29. ニュージーランド航空の再国
有化については、cf. “Qantas, Air New Zealand Plan Cutbacks”, *WSJ*, 9 Oct. 2001, p.A18.

第7段落 p.165 「さてオーストラリア国内は・・・」

ヴァージン・ブルーの資金調達については、cf. “Lang agrees conditional purchase of Virgin Blue stake”, *FT*, 26 Nov. 2001, p.31; “Patrick to Acquire 50% of Virgin Blue”, *WSJ*, 13 Mar. 2002, p.A12; “Patrick acquires half of Virgin Blue”, *FT*, 13 Mar. 2002, p.23.

ボーイングへの発注については、cf. “Boeing Beats Out Airbus to Sell Virgin Blue \$3 Billion in Jets”, *WSJ*, 16 Jan. 2003, p.B6; “Boeing wins order from Virgin Blue”, *FT*, 17 Jan. 2003, p.25.

シドニー空港のターミナルについては、cf. “Virgin Blue gains Ansett terminal”, *FT*, 7 Nov. 2002, p.31.

第8段落 p.165 「02年から・・・」

ヴァージン・ブルーの市場シェアおよび上場については、cf. “Virgin Blue plans share listing”, *FT*, 16 May 2003, p.29. その後同社はM&A合戦の対象になり、ブランソンとパトリック社、トール社とのあいだでパ
クマン・ゲームもどきの展開がみられた。

第9段落 pp.165-166 「カンタスの・・・」

ジェットスターの就航については、cf. “Jetstar and Virgin Blue start Australian price war”, *FT*, 26 Feb. 2004, p.31; “Carriers Flood Australia With Cheap Seats”, *WSJ*, 26 Feb. 2004, p.1; “Qantas in Singapore budget launch”, *FT*, Europe ed., 7 Apr. 2004, p.1; “High stakes for a low-cost debut”, *FT.com*, 30 May 2004, p.1; “High stakes for a low-cost debut”, *FT*, 31 May 2004, p.8; “Jetting to the Top”, *ATW*, Nov. 2007, pp.57-60.

第10段落 p.166 「引き受けた・・・」

このときの売却については、cf. “Protecting the Qantas Sale From Leaks, Short-Selling”, *Investment Dealers’ Digest*, 13 Sep., 2004, pp.7-8.

第11段落 p.166 「ジェットスターの・・・」

オーストラリア国内線の競争激化については、cf. “A dying breed”, *ATW*, Sep. 2001, pp.57-60; “Tiger to operate domestic flights in Australia”, *FT*, 9 Feb. 2007, p.24; “Tiger prepares to enter Australian aviation market”, *FT*, 12 Feb. 2007, p.26; “Tiger Airways Licks Chops At Australia”, *WSJ*, 14 Feb. 2007, p.B9; “Tiger stalks rival airlines over Australia”, *FT*, 18 Oct. 2007, p.16; “Skywest Mines Success”, *ATW*, Apr. 2008, pp.67-70; “Survival of the Fittest?”, *ATW*, Nov. 2010, pp.42-48.

ヴァージン・ブルーの近隣展開については、cf. “Virgin Blue plans expansion into New Zealand”, *FT*, 25 Apr. 2001, p.33; “Virgin and Cathay win access to new routes”, *FT*, 28 Nov. 2003, p.11; “Virgin Blue plays down threat from Jetstar”, *FT*, 18 May 2004, p.30; “Virgin Blue”, *ATW*, Aug. 2005, p.10.

第4節 米豪路線 (2007年～) pp.166-168

第1段落 pp.166-167 「米豪路線は・・・」

Vオーストラリアについては、cf. “Virgin Blue eyes US runways”, *FT*, 26 Jul. 2007, *p.15 and p.24*; “Open skies’ move lifts Virgin Blue”, *FT.com*, 15 Feb. 2008, *p.1*; “V is for Victory or Vanquished”, *ATW*, Mar. 2009, *p.21*; “interview: Virgin Group Chairman Richard Branson and Virgin Blue/V Australia CEO Brett Godfrey”, *ATW*, Apr. 2009, *pp.45-47*.

第2段落 p.167 「徹底した・・・」

ヴァージン・グループ各社の戦略パターンについては、cf. “After the Honeymoon”, *ATW*, Oct. 2003, *pp.28-31*; “Taking Care of Business”, *ATW*, Oct. 2006, *pp.54-58*.

第5段落 pp.167-168 「低価格・高品質・・・」

BAとの談合については、cf. “News Briefs: British Airways and Virgin Atlantic”, *ATW*, Apr. 2008, *p.11*.

第6段落 p.168 「いっぽうブリティッシュ・エアウェイズと・・・」

2012年9月6日、BAとカンタスの連携関係は2013年3月末をもって終了することが発表された。カンタスはエミレーツ航空とコードシェアし、ヨーロッパ路線を同社にまかせる方針とみられる。

第10章

第1節 合従連衡 pp.170-171

第1段落 p.170 「ブリティッシュ・エアウェイズの・・・」

エグゼクティブ・クラスの導入については、cf. “BA Flies From U.S. Carriers, Starts Awards Plan”, *Business Travel News*, 24 Feb. 1992, p.8; “British Air Starts Frequent-Flier Plan”, *Tour and Travel News*, 24 Feb. 1992, p.4.

第2段落 pp.170-171 「コンピュータ予約システムでは・・・」

戦略的情報システムについては、チャールズ・ワイズマン『戦略的情報システム—競争戦略の武器としての情報技術』土屋守章・辻新六訳、ダイヤモンド社、1989年、pp.13-23,283-284.; 上村孝樹『SISの実際』日経文庫442、日本経済新聞社、1991年

CRSの初期の状況については、cf. “How airlines duel with their computers”, *Business Week*, 23 Aug. 1982, pp.46-47. 97年にBA/AA間のアライアンスにつき審査した米運輸省はコードシェア前と後の画面表示につき全路線分を提出するようアメリカン航空に求めたため、数千ページにおよぶ資料が提出されている。Cf. USDOT, OST-97-2058, Further Response of American Airlines to Order 97-5-13, Exhibit 19.

第3段落 p.171 「ヨーロッパでは・・・」

87年ころの競合状況については、cf. “Airline reservation systems: Sabre rattling”, *The Economist*, 7 Nov. 1987, pp.74, 79;

90年代初頭の動向については、cf. “Six Global Airlines to Launch Automated Cargo Data System”, *Journal of Commerce*, 23 Dec. 1991, p.3B; “Apollo/Galileo merger imminent”, *Interavia Air Letter*, 6 Mar. 1992, p.2; “CRS merger creates global Galileo”, *Flight International*, 17 Mar. 1992, p.8; “U.S., European Carriers Agree To Covia-Galileo Merger”, *Tour and Travel News*, 9 Mar. 1992, p.2.

第2節 USエアへの出資（1989年～95年） pp.172-177

第1段落 p.172 「ブリティッシュ・エアウェイズの・・・」

ユナイテッドへの出資計画の経緯についてはデンプシー&ゲーツ、*op. cit.*, pp.27-29.

第2段落 p.172 「92年6月・・・」

USエアへの出資発表については、cf. “USAir flying high on deal talk”, *USA Today*, 30 June 1992, p.3B; “BA expected to buy 49% holding in American airline”, *Times*, 30 June 1992, p.21; “British Airways Planning to Buy Stake in USAir”, *NYT*, 22 July 1992, p.A1.

第3段落 p.172 「しかしメガキャリア形成の・・・」

USエアによるTWA買収計画については、cf. “TWA Confirms Sale Talks With USAir, But Says Accord Hasn’t Been Reached”, *WSJ*, 30 June 1992, p.A4; “Sounds Good, if it flies”, *Business Week*, 13 July 1992, pp.35-36.

1996年現在、USエア社が運航する34機のB757-200と40機のFokker100、15機のFokker28-4000のエンジンがロールスロイス製だった。Cf. *Jane’s All the World’s Aircraft 1996-97*, Airline Fleet List, p.[47].

第4段落 pp.172-173 「しかし米国の・・・」

当初の提携計画については、cf. “Deal creates a global powerhouse”, *USA Today*, 22 July 1992, p.1B; “BA seals

USAir partnership deal”, *Interavia Air Letter*, 22 July 1992, p.1; “USAir Will Get \$750 Million From British Air”, *WSJ*, 22 July 1992, p.A3; “British Air/USAir plan to use single global name worldwide”, *Advertising Age*, 27 July 1992, p.3; “USAir-BA Pact Will Spark New Transatlantic Battle”, *AWST*, 27 July 1992, p.26; “USAir & BA Form Mighty Global Duo”, *Business Travel News*, 27 July 1992, p.1; “British Air, USAir Form Alliance”, *Tour and Travel News*, 27 July 1992, p.1; “USAir Pact Offers Little for Holders”, *NYT*, 3 Aug. 1992, p.C4; “Aiming for a Global Carrier”, *ATW*, Sep. 1992, p.45. USエアから1日3名の乗客がBAの国際便に乗り換えるだけで、BAにとっては年100万ドルの収益が生じると予想された。Cf. “Air Raid: British Air’s Bold Global Push”, *Business Week*, 24 Aug. 1992, pp.54-61.

第5段落 p.173 「米国の・・・」

ビッグスリーほかの反対については、cf. “BA creates global giant with \$750m USAir deal”, *FT*, 22 July 1992, p.1; “Delta and American seek delay in USAir-British Air deal”, *NYT*, 4 Aug. 1992, p.C3; “US carriers try to block BA-USAir deal”, *Interavia Air Letter*, 5 Aug. 1992, p.1; “UAL Unit Warns U.S. It may Challenge British Airways’ Planned USAir Stake”, *WSJ*, 11 Aug. 1992, p.B4; “United to oppose BA/USAir deal”, *Interavia Air Letter*, 12 Aug. 1992; “BA in clash with the big three US carriers over USAir deal”, *Travel Trade Gazette UK and Ireland*, 27 Aug. 1992, p.3; “United to BA: Take Off”, *Fortune*, 7 Sep. 1992, p.9; “USAir Linkup with British Spurs Dogfight”, *Washington Post*, 21 Sep. 1992, p.S1; “Big Carriers Unite Against USAir Deal”, *Washington Post*, 2 Oct. 1992, p.B1; “Battle Lines Drawn in USAir Deal”, *NYT*, 3 Oct. 1992, p.17; “Furious US majors fight BA/USAir deal”, *Flight International*, 6 Oct. 1992, p.6;

92年のバミューダII交渉については、cf. “Britain May Grant ‘Open Skies’ to US Airlines, Report Says”, *Journal of Commerce*, 8 Oct. 1992, p.3B; “BA’s deal with USAir opens up old wounds over the open skies”, *Travel Trade Gazette UK and Ireland*, 10 Sep. 1992, p.6; “US may try to defuse airline row”, *FT*, 20 Oct. 1992, p.17; “Breakthrough near in BA-US Air Talks”, *FT*, 21 Oct. 1992, p.4; “US carriers reject latest UK open skies offer”, *Interavia Air Letter*, 21 Oct. 1992, p.2; “US-UK talks fail to make headway”, *Interavia Air Letter*, 26 Oct. 1992, p.4.

第6段落 p.173-174 「米国政府の・・・」

規制緩和に対する懐疑的立場としては、たとえばデンプシー&ゲーツ、*op. cit.* 1993年にはクリントン政権が特別調査委員会を設けて航空運輸政策の見直しを行ない、ある程度の再規制が必要ではないかとの機運が生じた。Cf. *The National Commission to ensure a strong competitive airline industry, Change, Challenge and Competition: A Report to the President and Congress*, Aug., 1993, Gov’t Print. Off.

米運輸筋の見解については、cf. “British Air Plans to Buy USAir Stake”, *NYT*, 22 July 1992, p.D4. だが政府・運輸省の見解と逆に、92年12月、議会直属の調査機関としての機能を持つ米会計検査院（United States General Accounting Office, GAO）は、上院の通商・科学・運輸委員会航空小委員会のもとによる報告書をまとめ、運輸省とは逆に外資出資比率の緩和は望ましくないという結論を上申している。Cf. GAO/RCED-93-7. 2003年5月にはブッシュ（子）政権が同じく外資出資比率の緩和を議会に求めたが、GAOの見解は変わらなかった。Cf. GAO-04-34R. これに限らず、オープンスカイ政策と独禁法適用除外措置の組み合わせについてのGAOの態度は、自画自賛しがちな運輸省にくらべ慎重である。

第9段落 p.174 「だがもっと本質的には・・・」

マグレガーの訪米については、*cf.* “Washington Outlook: Sporting of you”, *AWST*, 28 Sep. 1992, *p.*19; “Britain May Grant ‘Open Skies’ To US Airlines, Report Says”, *Journal of Commerce*, 8 Oct. 1992, *p.*3B.

第10段落 pp.174-175 「前年(91年)の・・・」

91年の交渉結果については、*cf.* “New Bilateral Gives British Unprecedented Access to U.S.”, *AWST*, 18 Mar. 1991, *pp.*31-33.

第14段落 p.176 「10月初め・・・」

イギリス側の段階的な自由化案については、*cf.* “British Airways, USAir escalate offensive against dissenters”, *AWST*, 14/21 Dec. 1992, *pp.*30-31.

大統領選での各候補による主張については、*cf.* “Breakthrough near in BA-US Air talks”, *FT*, 21 Oct. 1992, *p.*4; “Air Wars”, *Time*, 23 Nov. 1992, *pp.*38-39.

米運輸省の審査については、*cf.* “USAir appeals for approval to BA deal”, *Interavia Air Letter*, 1 Dec. 1992, *p.*1.

第15段落 p.176 「いっぽう・・・」

BAの意向表明については、*cf.* “BA May End USAir Quest If UK Boosts US Rights”, *Journal of Commerce*, 13 Nov. 1992, *p.*1A.

メジャー首相の訪米については、*cf.* “PM seeks to save stake in US airline”, *FT*, 17 Dec. 1992, *p.*10.

第16段落 p.176 「米運輸省は・・・」

英米の非難合戦については、*cf.* “BA-US Air decision by Christmas”, *FT*, 6 Nov. 1992, *p.*6; “British Air drops plan to purchase big stake in USAir: \$750 million deal is dead”, *NYT*, 23 Dec. 1992, *p.*A1; “Failure of BA’s American dream”, *Times*, 23 Dec. 1992, *p.*17; “British Air Drops \$750 Million Bid For USAir Stake”, *WSJ*, 23 Dec. 1992, *p.*A3; “British Carrier Drops Plan for USAir Links”, *Washington Post*, 23 Dec. 1992, *p.*A1; “Open-Skies Flap Grounds BA Bid For USAir Stake”, *Journal of Commerce*, 23 Dec. 1992, *p.*1a.

第17段落 pp.176-177 「ところが年明けの・・・」

BAの出資報道については、*cf.* “British Air Confirms Talks Are Continuing With US Air”, *WSJ, Europe ed.*, 6 Jan. 1993, *p.*5; “BA plans fresh approach to USAir”, *Flight International*, 6 Jan. 1993, *p.*5; “British Air Redoing Plan With USAir”, *NYT*, 19 Jan. 1993, *p.*C4; “British Airways Buys 20% Stake In USAir in a New Linkup Move”, *NYT*, 22 Jan. 1993, *p.*A1; “British Air takes second run at USAir”, *USA Today*, 22 Jan. 1993, *p.*B1; “BA buys stake in USAir as Virgin attacks ‘whitewash’”, *Times*, 22 Jan. 1993, *p.*19; “British Airways Buys Stake in USAir, Drawing Protests From Other Carriers”, *WSJ*, 22 Jan. 1993, *p.*A3; “USAir/BA pact faces new fight”, *AWST*, 1 Feb. 1993, *p.*29; “BA and USAir seek May start for agreement on ‘code-sharing’”, *FT*, 4 Feb. 1993, *p.*27.

米運輸省の提携認可については、*cf.* DOT Order 93-3-17; “USAir Link to British Air Looks Likely”, *NYT*, 13 Mar. 1993, *p.*17; “U.S. Approves British Air Stake In USAir Group”, *WSJ*, 16 Mar. 1993, *pp.*A3, A8.

第19段落 p.177 「ブリティッシュ・エアウェイズにかぎらず・・・」

当時のヨーロッパ系エアラインによる米系への資本参加については、*cf.* “The Big Foreign Push to Buy Into U.S. Airlines”, *NYT*, 11 Oct. 1992, *p.*f11; “USAir/BA Pact to spur alliances”, *AWST*, 22 Mar. 1993, *pp.*32, 37.

第3節 アメリカン航空との提携(1996年～97年) pp.178-183

第1段落 p.178 「96年6月11日・・・」

提携発表の報道としては、cf. “BA set to seal alliance with American”, *FT*, 11 June 1996, p.21.

クランドールの経営スタイルに対する批判的紹介としてはデンプシー&ゲーツ、*op. cit.*, pp.20-25, 60-70. マーシャルはクランドールを「恥知らず」と呼んだことさえあった。Cf. “Industry Focus: Airline Alliances to Alter Overseas Travel”, *WSJ*, 11 June 1996, p.B1.

第3段落 p.178 「米国政府は・・・」

米運輸省がオープンスカイと独禁法適用除外を組み合わせた経緯については、cf. “U.S. Aide’s Drive to Make Airline Pacts Immune from Antitrust Laws Is Assailed by Justice Agency”, *WSJ*, 3 Jan., 1997, p.10.

第5段落 p.179 「つまり・・・」

如上の米国の政策に対する業界からの批判として、cf. “Some call it oligopoly”, *ATW*, May 1996, pp.45-47; “it’s still a bilateral world”, *ATW*, Aug. 1997, pp.35-39.

第8段落 p.179 「こうしたなか・・・」

ニューヨーク連邦地裁の判決は、cf. *US Airways Group, Inc. v. British Airways Plc*, 96 Civ. 5724 (MGC), 29 Dec. 1997.

ウルフ会長の反応として、cf. “USAir Cries Foul At BA-American Pact”, *AWST*, 5 Aug. 1996, p.42.

第9段落 pp.179-180 「巨大な・・・」

スロット売却の意向に関する報道として、cf. “Companies and Finance: UK: Why surrender may be a boon: BA and American face losing 168 slots”, *FT*, 9 Dec. 1996, p.26. 英運輸省も対価をとまなう売却に原則として賛成していた。

第10段落 p.180 「96年12月・・・」

イアン・ラングの意向表明については、cf. “Critics Hit U.K. Plan For BA/AA Approval”, *AWST*, 16 Dec. 1996, pp.31-32; “U.K. to Ok BA/AA”, *ATW*, Jan. 1997, p.7. コンチネンタル航空の役員にいたっては、公正取引庁の見解を「知的にも道徳的にも腐っている」と酷評している。Cf. “BA/AA see daylight for alliance”, *ATW*, Feb. 1997, p.7.

当時LHRで両社が握っていたスロット総量は3567枠。内訳はBA3170枠、同関連会社177枠、AA182枠、同関連会社38枠。 *Ibid.*

なおヴァン・ミエルトの書簡について付言すると、欧州委員会は急にこうした態度に出たわけではない。両社の提携が発表されると直ちに懸念を表明していた。Cf. “Rash of airline alliances confusing and a distortion of competition”, *FT*, 19 June 1996, p.22.

第12段落 pp.180-181 「スロット売買（相対取引）は・・・」

米国におけるスロット売買を規定する法律は、14 C.F.R. Part 93, *esp.* §93.221 (a). その経緯および経済学的観点からの検討としては、塩見英治『米国航空政策の研究—規制政策と規制緩和の展開』文眞堂、2006、第9章第3節。

LHRにおけるスロットの価格については、cf. “American and BA may sell off slots”, *FT*, 9 Dec. 1997, p.25.

業者間売買の容認派の議論として、エコノミスト誌は市場至上主義に近く、たとえスロットが公共財であったとしても、その配分はすでに済んでいるという論陣である。Cf. “Let the market take off”, *The*

Economist, 18 Jan. 1997, p.88. しかし歴史的経緯からみて、「配分」が実施された時点の特定は困難ではないかと思われる。そもそもある空港での離陸枠は、別の空港での着陸枠とセットでなければ実効性がないため、IATAのスケジュール調整会議つまり業者間で行なわれており、政府間協議にはよらなかった。米司法省の見解も市場メカニズム容認派である。Cf. “Comments of the Department of Justice” 21 May 1998, Docket OST-97-2058, p.35. 既存業者の主張を代弁するものとして、cf. Association of European Airlines, *AEA Yearbook 2007*, p.18. なお研究者側からの提案として、cf. Michael A. Madas & Konstantinos G. Zografos, “Airport slot allocation: From instruments to Strategies”, *Journal of Air Transport Management*, no.12, 2006, pp.53-62. EUのスロット規制は、93年のRegulation (EEC) No.95/93 (Jan. 1993)に始まり、次いで、Regulation (EEC) No 793/2004 (Apr. 2004)、さらにCOM(2007) 704 final (Nov. 2007)、COM(2008) 227 final (Apr. 2008)へと続いた。スロット割り当て主体の独立性向上や透明度の確保、既得権の保全基準の厳格化を求める一方では、業者間売買については漸次に軟化してきており、売買容認に傾きそうである。Cf. “Impact Assessment of revisions to Regulation 95/93 Final Report”, European Commission, Mar. 2011.

第1 3段落 p.181 「97年7月末・・・」

欧州委員会の意向表明として、cf. “EU raises stakes on BA’s Heathrow slots”, *FT*, 26 July 1997, p.2.

米国務次官補とミエルトとの会談については、cf. “Eizenstat urges EU to clear BA-AA alliance”, *FT*, 12 Sep. 1997, p.3. 当時米運輸省はBA/AAの申請を審査中だったので、次官補 (Stuart E. Eizenstat) は運輸省長官に積明の書簡を送っている。Cf. USDOT, Docket OST-97-2058-129.

第1 4段落 p.181 「英米間の・・・」

英米交渉の実質合意を伝えた報道として、cf. “U.S., U.K., are close on Open-Skies Pact; but British Airways - American Airlines Accord Faces Hurdles”, *WSJ*, 29 Jan. 1997, p.6.

第1 5段落 pp.181-182 「このように・・・」

ブランソンの反対運動については、cf. “Virgin Chief Fights to Kill BA-American Alliance”, *AWST*, 1 July 1996, p.33. また米運輸省の審査に際し提出した意見書の付属文書 (OFTへの反論) では、少なくともアメリカン航空の現有発着枠を放出すべしとし、かつ、放出された発着枠を多数の新規参入者に分散するよりも、LHR-JFK間での既存大手に与えるほうが競争圧力は大きいとしている。Cf. “The Competitive Implications Of the Proposed BA/AA Alliance: A report for Virgin Atlantic by London Economics”, 10 Jan. 1997, as Attachment A of: “Answer of Virgin Atlantic Airways Limited”, 22 May 1998, US DOT Docket OST-97-2058.

第1 6段落 p.182 「いっぽうブリティッシュ・エアウェイズは・・・」

BAがオープンスカイ協定を前提としていたことは、AAとの協議のなかで、最も統合度の高いモデルを「バミュエダ」と人を喰った命名していることから分かる。Cf. USDOT, Docket OST-97-2058, “Response of American Airlines, Inc. to Order 97-5-13”, July 25, 1997, p.5. またイギリス空港公団BAAは、BAが処分するのは収益性の低い短距離路線のスロットであると予想したうえで、大型機の乗り入れが可能かどうかにつき米運輸省に検討結果を寄せ、あらたな米系航空会社の乗り入れを円滑に実現するには、就航の半年前に申請したうえで、3シーズン(1シーズンはほぼ半年)程度の段階的導入が必要としている。Cf. USDOT, Docket OST-97-2058, “The Proposed Alliance Between British Airways and American Airlines, submission by BAA”, 10 Oct. 1997, para.26 et seq. いっぽうOFTも、168枠を新規乗り入れ航空会社に引き継ぐには同じく3年が必要

としており、段階的な導入はイギリス側関係機関の一控えめに言っても一共通認識だった。Cf. OFT Draft Competition Analysis, 13 Dec. 1996, *para.* 135, as quoted in: USDOT, Docket OST-97-2058, “Answer of Trans World Airlines, Inc.”, 22 May 1998, *p.*31 footnote 23. BAとイギリス政府との連携を疑う米側の見解として、*cf.* “Conditional principles”, *ATW*, Nov. 1996, *pp.*47-50.

欧州委員会の最終案は、“Commission notice concerning the alliance between British Airways and American Airlines (98/C 239/05)”, *Official Journal of the European Communities*, 30.7.98, C 239/10-/16. 報道としては、*cf.* “EU riders to BA-American pact approved”, *FT*, 31 July 1998, *p.*4.

第17段落 pp.182-183 「いっぽう、アメリカン航空・・・」

克蘭ドールの言については、*cf.* “British Airways’ Track Record Offers Competitive Paradigm”, *AWST*, 3 June 1996, *pp.*61-63; “A day for eating words”, *FT*, Tokyo *ed.*, 12 June 1996, *p.*11; “Right destination, wrong route”, *The Economist*, 15 June 1996, *pp.*59-60; “Business World: Hope vs. Experience the Rematch”, *WSJ*, 14 Jan. 1997, *p.*A21.

「永遠に続く」云々は、*cf.* “AMR and British Air to Share Profits, as well as Passengers, from Alliance”, *WSJ*, 12 June 1996, *p.*A3.

第4節 オープンスカイ政策とメガ・アライアンス pp.183-186

第1段落 p.183 「米国内における・・・」

本節は拙稿「メガ・アライアンスの基本骨格」信州大学経済学論集第43号、2000、*pp.*1-19 (<http://hdl.handle.net/10091/1363>)、および「メガ・アライアンスの内部構造」、同前第44号、2001、*pp.*1-16 (<http://hdl.handle.net/10091/1366>)、および“Motives for mega-alliance between US ex-trunk carriers and European flag carriers”, *Journal of Air Transport Management*, *vol.* 7 *no.*4, 2001, *pp.*197-206, をもとにしている。詳細な参考文献や典拠は、それらを参観されたい。

ハブ・アンド・スポーク方式については、デンプシー&ゲーツ、*op. cit.*, *pp.*229-236、とくに表20.1。またハブによる効果については、*cf.* Severin Borenstein, “Hubs and high fares: dominance and market power in the U.S. airline industry”, *RAND Journal of Economics*, *vol.*20 *no.*3, Autumn 1989, *pp.*344-365.

第9段落 p.185 「こうして・・・」

NYC-LON路線におけるBAのシェアは、BOAC時代の1960年代も含め、歴史的に3割台で、大きな変動はない。*Cf.* Cmnd.4018, *p.*92 *table*. その大半を占めるLHR-JFK間は最大の利益を挙げている路線でもある。05年の同路線での利益は1億ポンドを超え、2位ボストン路線の倍に近い。*Cf.* House of Commons Transport Committee, *Open Skies -- The Draft EU-US Air Transport Agreement, Oral and written evidence*, HC 395-i, *p.*EV52 *Chart 1*. なおAAの路線カバー率および座席利用率は、ICAO, *Digest of Statistics, ser.*TF, 2002.

第11段落 pp.185-186 「地理的にみれば・・・」

欧米それぞれの域内での空港間（都市間）競争でもある事情を端的に示すのが、アライアンスにとまなう独禁法適用除外の審査過程で各地の空港運営者が運輸省に提出する賛否の意見であろう。BA/AAアライアンスではDFWは常に賛成意見なのに対し、ヒューストン空港は反対の立場をとるのは、空港間での競争を反映している。*Cf.* USDOT, OST-97-2058, OST-99-6507, OST-2001-10387.

「欲望の二重の一致」については、岩井克人『貨幣論』ちくま学芸文庫、*p.*81.

第1 2 段落 p.186 「また・・・」

2000年代半ばに買収合併とアライアンスの先行きに関する見解を調べた調査によると、アライアンスが現状のまま推移すると考えるエアラインは37%に過ぎない。いっぽう、業界再編の機運は高まるとする見解は75%を占める。 Cf. Kostas Iatrou, *Airline choices for the future: From Alliances to Mergers*, Global Symposium on Air Transport Liberalization, ICAO Dubai, UAE, September 18-19, 2006, p.3 Fig. 1 and Fig. 2.

第5 節 オープンスカイへの過程 (2000年～10年) pp.187-192

第1 段落 p.187 「2000年夏・・・」

KLM との合併協議については、 cf. “BA and KLM to file for merger go-ahead”, *FT*, 13 July 2000, p.25; “US demands open skies deal for BA-KLM link”, *FT*, 20 July 2000, p.1; “Regulators could frustrate airline link”, *FT*, 8 Aug. 2000, p.22; “Hitches stall the weddings”, *FT*, *Surveys ed.*, 8 Sep. 2000, p.4; “Little hope of ‘open skies’ accord”, *FT*, 11 Oct. 2000, p.12.

第2 段落 p.187 「だが・・・」

ミッドランド航空によるキャンペーン (“Make the air fair”) については、 cf. “BMI expands long-haul fleet”, *FT*, 11 July 2000, p.24; “British Midland set to resume flights to US after 18 years”, *FT*, 11 Sep. 2000, p.6; “British Midland to reintroduce flights to US from Manchester”, *FT*, 14 Sep. 2000, p.30; “British Midland may act against UK government”, *FT*, 20 Oct. 2000, p.10. なお同社は業績悪化にともない親会社ルフトハンザが手放し、BA が買収 (総額1億7250万ポンド) に名乗りを上げた。2012年3月末にはEUが認可し、4月20日に買い取り手続きが完了した。ヒースロウにおけるBAのポジションはますます強まると思われる。

第5 段落 p.188 「さらに・・・」

Institute of Directors (IoD)の政策提言は、 cf. Graeme Leach, *Air Warfare*, IoD Policy Paper, Institute of Directors, Dec. 2000. なお同冊子 (pp.15-16) ではLHR-NYCのイールド (マイル当り) が0.94ペンス、LHR-LOSのそれが0.92ペンスなのに、LHR-TKYが0.7、LHR-SINが0.58だとして、対米路線が割高であるという論拠のひとつとしているが、距離が長くなればイールドは低減する事情を勘案していないように思われる。

スレイターの発言は、 cf. “Outgoing transport chief attacks UK on air talks”, *FT*, *USA ed.*, 17 Jan. 2001, p.4.

“Heathrow Four”への批判的世論を反映する資料として、EU・米間のオープンスカイ協定のいわゆる第1フェーズを審議した英下院運輸委員会の聴聞記録 (下記) がある。BAとヴァージン両社の社長が反対証言を行なっているが、議員の質問はなかなか辛辣で、既得権擁護のための反対ではないのか、という疑問のあることがみてとれる。 Cf. House of Commons Transport Committee, *Open Skies - The Draft EU-US Air Transport Agreement, Oral and written evidence, Tuesday 13 March 2007*, HC 395-i, 2007. だが2010年の第2フェーズではEU側の主張がほとんど進展しなかった。これは、多分に官僚組織の性格をもつ欧州委員会が、主権国家ほど練達の現実政治のアクターではないことを示唆するかもしれない。

第6 段落 p.188 「第3が・・・」

大陸ゲートウェイの成長への注目としては、 cf. Leach, *op.cit.*, p.28.

第1 4 段落 p.190 「01年8月上旬・・・」

米運輸省への申請については、 cf. “BA-American second attempt to link up still enrages rivals”, *FT*, 23 Aug.

2001, p.9; “Rivals urge halt to BA-AA alliance request”, *FT*, 6 Sep. 2001, p.11. 審査経過はUSDOT, Docket OST-2001-10387.

第16段落 p.191 「米国勢の・・・」

02年の英米交渉については、*cf.* “UK may hold fresh talks with US on air services”, *FT.com*, 29 Apr. 2002; “London seeks ‘open skies’ talks with US”, *FT*, 31 July 2002, p.6; “US, UK to talk on open skies”, *FT*, 1 Aug. 2002, p.7; “US rejects air liberalisation proposals”, *FT.com*, 10 Sep. 2002, p.1; “US rebuff for UK proposals on air services”, *FT*, 11 Sep. 2002, p.10; “Over and out for marathon talks on open skies accord”, *FT*, 12 Sep. 2002, p.11.

BMIの苦境については、*cf.* “Losses force BMI to suspend US flights”, *FT*, 8 Nov. 2002, p.4.

第17段落 p.191 「11月5日・・・」

委員会による加盟国への要請は、*cf.* Commission of the European Communities, *Communication from the Commission on the consequences of the Court judgments of 5 November 2002 for European air transport policy*, COM(2002)649 final.

第18段落 pp.191-192 「03年4月・・・」

欧州委員会への対米航空交渉権付託については、*cf.* “Europe to Rewrite Aviation Rules”, *WSJ*, 5 June 2003, p.A3; “EU set to give Commission mandate aviation treaty with US ‘OPEN SKIES’”, *FT*, 5 June 2003, p.11.

ブッシュ（子）政権も外資出資比率の制限緩和を目指したが、議会の反対が強くと、断念した。*Cf.* “Airlines ‘Open Skies’ Accord May Not Fly”, *WSJ*, 27 Feb. 2006, p.A4; “U.S. Drops Plan for Greater Foreign Role in Aviation”, *WSJ*, 6 Dec. 2006, p.A8; GAO-04-34R, *Foreign Investment in U.S. Airlines*.

EU・米間交渉の曲折については、*cf.* “EU Transport Ministers Reject ‘Open-Skies’ Deal”, *WSJ*, 14 June 2004, p.A15; “EU Agency Presses U.S. Aviation Deal”, *WSJ*, 21 July 2004, p.A9; “Heathrow Could Be Prize With ‘Open Skies’”, *WSJ*, 14 Nov. 2005, p.A4; “EU and U.S. Approve an Open-Skies Agreement”, *WSJ*, 19 Nov. 2005, p.A2;

“Airlines ‘Open Skies’ Accord May Not Fly”, *WSJ*, 27 Feb. 2006, p.A4; “Europe Waits for U.S. to Solve Airline Debate”, *WSJ*, 24 July 2006, p.A4; “U.S. Drops Plan for Greater Foreign Role in Aviation”, *WSJ*, 6 Dec. 2006, p.A8; “Pact Ushers In Competitive Skies”, *WSJ*, 23 Mar. 2007, p.A3; “Brussels warns US over threat to ‘open skies’”, *FT.com*, 18 July 2007.

UAによるLHR-JFK路線売却については、*cf.* “US airlines ditches London to New York flights”, *FT*, 29 July 2009, p.3. 売却価格は2100万ドル。

第19段落 p.192 「バミューダIIから・・・」

第2ステージの交渉については、*cf.* “Open skies deal leaves US rules intact”, *FT.com*, 25 Mar. 2010; “US-EU 2nd stage deal avoids ownership/control”, *ATW*, May 2010, p.9; “Second State EU-US Open Skies accord formally signed”, *ATW*, August 2010, p.9; EU, IP/10/371, 25 Mar. 2010; EU, EU/NR 28/10, 24 June 2010.

第 1 節 「オープンスカイズ」の就航 (2008 年) pp.195-198

第 1 段落 pp.195-196 「2008 年 1 月・・・」

オールフリルについては、cf. “Here come the all-frills airlines”, *Business Week*, 25 Apr. 1983; “Flying on Gilded Wings”, *Business Week*, 27 Feb. 1984, pp.102-104; “Can Roger Faherty Keep Regent Flying, Frills and All?”, *Business Week*, 18 Mar. 1985, p.76.

第 2 段落 p.196 「機材は・・・」

座席配置等については以下。当初はエコノミークラスも構想していたようである。Cf. “BA shuns single-class system”, *Marketing*, Jan. 2008, p.15; “BA launches OpenSkies unit”, *ATW*, Feb. 2008, p.9; “Crossing the Pond”, *AWST*, 11 Feb. 2008, p.41; “It’s Just Business”, *AWST*, 7 July 2008, pp.44-45; “World Airline Report: British Airways”, *ATW*, July 2008, p.80; “OpenSkies axes economy option”, *Marketing*, 6 Aug. 2008, p.4.

第 3 段落 p.196 「この構想に・・・」

パイロット組合の主張については、cf. “BA names airline venture on US routes OpenSkies”, *FT.com*, 10 Jan. 2008; “Pilots’ dispute threatens to ground OpenSkies”, *ibid.*; BALPA Homepage, News and campaigns, Press, “BA pilots determined to stop outsourcing of their jobs”, 11 Feb. 2008; “OpenSkies subsidiary could put BA at risk of takeover”, *FT.com*, 20 Feb. 2008.

第 4 段落 pp.196-197 「BALPA は・・・」

スト権確立については、cf. “BA pilots vote to strike over OpenSkies”, *FT.com*, 21 Feb. 2008; BALPA Homepage, News and campaigns, Press, “BA pilots to ballot for strike action”, 21 Feb. 2008; “Why airline is flying through a storm”, *FT.com*, 22 Feb. 2008; “News Briefs: OpenSkies”, *ATW*, Apr. 2008, pp.9-10.

会社側の主張と経緯については、cf. “BA uses EU law to prevent strike by pilots”, *FT.com*, 12 Mar. 2008; “BA and pilots in court over OpenSkies strike threat”, *FT.com*, 19 May 2008; “Strike threat to new BA airline ends”, *FT.com*, 22 May 2008; BALPA Homepage, News and campaigns, Press, “BALPA withdraw from High Court action”, 22 May 2008.

第 6 段落 p.197 「さて「オープンスカイズ」は・・・」

OpenSkiesの就航と当初の状況については、cf. “BA begins new transatlantic service in Paris”, *FT.com*, 18 June 2008; “BA pays £54m for French business airline”, *FT.com*, 2 July 2008; “BA boosts OpenSkies with L’Avion”, *FT.com*, 3 July 2008; “BA takes OpenSkies to Amsterdam”, *FT.com*, 28 July 2008. KLMの反応については、cf. “Open Skies Tries to Get Lift”, *Time*, South Pacific ed., 13 Apr. 2009, p.40.

「横展開」のもうひとつの動きとして、2009年夏にはロンドンシティ空港からもJFK向けのオールビジネス便を就航させている。こちらはBAの純正ブランドで、A318型にフラットベッド型ファーストクラスを32座席設置したもの。Cf. “Flight of Faith”, *ATW*, Nov. 2009, p.24.

第 7 段落 pp.197-198 「だが・・・」

AMS撤退については、cf. “BA’s OpenSkies Flies into Headwinds”, *Business Week Online*, 30 Oct. 2008, p.10; “BA arm quits Amsterdam to NY route”, *FT.com*, 24 July 2009.

第2節 イベリア航空をめぐって（1996年～2011年） pp.198-202

第2段落 pp.198-199 「だがイベリア航空は・・・」

IBへの政府支援については、cf. “‘Last time,’ all the time”, *ATW*, Apr. 1996, pp.49-53.

BA/AAとの提携については、cf. “British Airways Holds Sessions With Iberia On Possible Alliance”, *WSJ*, 24 May 1996; “Partners for Iberia sought”, *FT*, 30 Apr. 1997, p.3; “Iberia eyes airlines in UK and US as allies”, *FT*, 18 Oct. 1996, p.27; “BA and American may buy into Iberia”, *FT*, 18 July 1997, p.1; “BA and AA could buy up to 20% of Iberia”, *FT*, 19 July 1997, p.19; “American Airlines and British Airways aim to forge close ties with Iberia”, *WSJ*, 21 July 1997, p.B10; “BA and American in plan to buy Iberia”, *FT*, 20 Dec. 1997, p.2.

第3段落 p.199 「北米路線の・・・」

AA（12月期決算）の方面別構成は、USDOT, *Air Carrier Financial Statistics Quarterly*, March 1999,による。97年7月の合意については、cf. “BA and American may buy into Iberia”, *FT*, 18 July 1997, p.1; “BA and AA could buy up to 20% of Iberia”, *FT*, 19 July 1997, p.19; “American Airlines and British Airways aim to forge close ties with Iberia”, *WSJ*, 21 July 1997, p.B10; “BA and American in plan to buy Iberia”, *FT*, 20 Dec. 1997, p.2.

第4段落 p.199 「スペイン政府は・・・」

BAによる出資の経緯については、cf. “Spain rejects British Airways bid to buy 25% stake in Iberia”, *FT*, 18 Feb. 1998, p.28; “Iberia stake for BA and American”, *FT*, 27 June 1998, p.19; “British Air Haggles Over Iberia’s Value”, *WSJ*, 29 June 1998, p.1; “British Airways, AMR to Buy Stake in Iberia”, *WSJ*, 28 Oct. 1998, p.1; “BA to buy stake in Iberia”, *FT*, 28 Oct. 1998, p.23; “BA to take 9% of Iberia for £200m”, *FT*, 13 Feb. 1999, p.23; “Winning bidders named in Iberia sale”, *FT, USA ed.*, 29 Apr. 1999, p.20.

第5段落 pp.199-200 「先述のように・・・」

IBの完全民営化までの経緯については、cf. “Iberia on course for privatization”, *FT*, 22 June 1999, p.32; “BA deal puts Iberia sale back on track”, *FT*, 7 Oct. 1999, p.34; “Iberia ready to delay offering”, *FT*, 29 Oct. 1999, p.26; “Iberia sell-off postponed to 2000”, *FT*, 15 Nov. 1999, p.35; “Spain aims to raise €1.1bn in Iberia IPO”, 27 Feb. 2001, p.28; “Iberia prepares to float at a reduced price”, *FT*, 3 Apr. 2001, p.32.

第7段落 p.200 「06年11月・・・」

BAの持ち分増加については、cf. “BA raises stake in Iberia”, *FT*, 16 Nov. 2006, p.22.

デュピュイの発言については、cf. “BA’s hopes for consolidation in Europe dented by Iberia”, *FT*, 30 Nov. 2006, p.1; “Airline alliances”, *FT*, 1 Dec. 2006, p.18.

第8段落 p.200 「ブリティッシュ・エアウェイズは・・・」

TPGとの協議については、cf. “BA could join bidders in a move for Iberia”, *FT, London 2nd ed.*, 31 Mar. 2007, p.15.

第9段落 pp.200-201 「5月・・・」

07年の経緯については、cf. “BA’s Spanish ambitions”, *FT*, 3 Apr. 2007, p.16; “Iberia waits to decide what to do about TPG”, *ibid.*, p.18; “British Airways Talks With Iberia Bidders”, *WSJ*, 24 Apr. 2007, p.C2; “Walsh in no rush to go solo on Iberia”, *FT*, 24 Apr. 2007, p.19; “BA set to join TPG in Iberia approach”, *FT*, 22 May 2007, p.1; “Iberia

opens up to consortium”, *FT*, 13 July 2007, p.22; “BA sets limit on Iberia bid”, *FT*, 18 July 2007, p.16; “Lofty Iberia Gets a Hard Look”, *WSJ*, 1 Aug. 2007, p.A9; “Spanish investors set to make Iberia bid”, *FT.com*, 15 Nov. 2007, p.1; “Caja Madrid plans to foil BA bid for Iberia”, *FT*, London 3rd ed., 26 Nov. 2007, p.26; “Caja Madrid sees way clear for Iberia”, *FT.com*, 26 Nov. 2007, p.1; “National Interests Sink Iberia Bid”, *WSJ*, 27 Nov. 2007, p.A13.

第10段落 pp.201-202 「08年3月19日・・・」

3社提携の推移については、*cf.* “BA lifts stake in Spain's Iberia”, *FT.com*, 19 Mar. 2008; “American, Iberia and BA plan joint deal”, *FT.com*, 2 July 2008; “British Airways seeks antitrust approval after agreeing transcontinental alliance”, *FT*, 17 July 2008, p.15; “BA and Iberia looks for savings in merger”, *FT.com*, 29 July 2008; “British Air, Iberia in Talks To Combine”, *WSJ*, 30 July 2008, p.B1; “BA and Iberia in talks on merger”, *FT*, 30 July, 2008, p.1; “Caja Madrid accepts reality”, *ibid.*, p.17

EUへの申請については、*cf.* “EC finds problems with AA-BA-IB tie”, *ATW*, Nov. 2009, p.10; “BA and AA to give up fewer slots for tie-up approval”, *FT.com*, 13 Feb. 2010; *CASE COMP/F-1/39.596 - BA/AA/IB COMMITMENTS TO THE EUROPEAN COMMISSION* (10 Mar. 2010, interim commitments); *ibid.* (25 June 2010, the final commitments); *Commission Decision of 14.07.2010 (Case COMP/39.596-BA/AA/IB)*; “EC approves BA-IB merger, JV with AA”, *ATW*, Aug. 2010, p.9.

USDOTへの申請については、*cf.* DOT Press release 140-10, 20 July 2010.

なおEU・米間の競争所管部局による調和化の動きとして、*cf.* *Transatlantic Airline Alliances: Competitive Issues and Regulatory Approaches, A report by the European Commission and the United States Department of Transportation*, 16 Nov. 2010. 同じくEU域内における調和化の動きとして、*cf.* *European Competition Authorities, Report of the ECA Air Traffic Working Group: Mergers and alliances in civil aviation*, n.d.

段落末尾のウォルシュの発言は、*cf.* “British Airways ready for fresh mergers”, *FT.com*, 8 July 2010; “BA-Iberia has 12 on takeover target list”, *FT.com*, 4 Sep. 2010.

第3節 挫折と回帰 pp.202-205

第2段落 p.203 「伸びが・・・」

AF/KLについては、*cf.* “Interview, Air France-KLM Group Chairman/CEO Jean-Cyril Spinetta and Vice-Chairman Leo van Wijk”, *ATW*, Apr. 2005, pp.42-69. その株式持分構造については、*cf.* Morrell, *op.cit.*, p.144, Fig.7-5.

第5段落 p.205 「09年3月期の・・・」

最近の路線別収益性については、*cf.* HC 395-i, *op.cit.*, p.EV52 Chart 1.

章末注 p.206

注2 記事タイトル: “Iberia Takes First Step Before Privatizing -- Airline Chairman’s Efforts Show How Spain is Shifting Gears”.

注3 EU・南米間の二国間協定数は、*cf.* “Iberia Gets \$4.55 Billion Takeover Offer”, *WSJ*, 31 Mar. 2007, p.A5.

以上 (2013.06.27)