

航空運輸業におけるブランド力 ——B747導入以後のパナナム国際線——

柴田 匡平

はじめに

ブランドとは市場化され金になる共同幻想の謂だとすれば、航空会社のブランドは何に由来するのだろうか。本稿では合衆国のフラッグキャリアとして世界で最も著名な国際航空会社だったパナナムを例に、ブランドの由来を探る。航空運輸業のプロダクトたる運送サービスは差別化が困難であり、国際線の顧客は基本的にはまず運送人（航空会社）か価格でもって選ぶ¹。旅程に余裕がなければ発着時刻で選ぶこともあるが、機種で選ぶことは現在まずないし、ファーストクラスならどの航空会社でもかまわないという人も少ないだろう。つまり価格が同水準ならば選ばれるのは企業であり、航空業界の競争は企業ブランドすなわち組織連想の差別化によって戦われる²。

かつてフラッグキャリアは国際性（旅客の自己表現便益としては富裕性）と国家代表性を唯一そなえたエアラインとして、ブランド威力を発揮した。しかし国際航空における規制緩和はこの唯一性を過去のものとしつつある。顕著なのが合衆国で、パナナム以後の同国のフラッグキャリアを指定するのはむずかしいというより、無意味である。ただし合衆国政府がオープ

ン・スカイ政策を掲げる1980年代初頭よりも以前さえ、パナナムは米系唯一の国際航空会社ではなかった。トランスワールド航空（TWA）やノースウエスト航空をはじめ幹線航空会社のほとんども大なり小なり国際線を運航しており、パナナムは国際線専業という点が異なるだけだった。つまり唯一性はなかったが、にもかかわらず同社は内外において合衆国を代表する航空会社すなわちフラッグキャリアと見られていたし、1980年代の凋落にいたってさえ、少なくとも外国からは「ボックス・アメリカーナ」または「米帝」を象徴するエアラインとして認知されていたといつてよい³。

ではパナナムがフラッグキャリアとみなされた理由は何か、という問いは馬鹿げているようにみえるが、逆に1980年代の同社のブランドがなぜ急速に霧消するに至ったか、そして航空会社のブランド力とは何かを考えるうえで重要と思われる。結論からいえば、パナナムのブランドは合衆国製の新型旅客機のブランドと混同されていたし、アメリカにおける市場プレゼンスではなく、外地における市場プレゼンスが高かったことが大きな源泉になっていた。しかしジャンボ機（B747）の導入とそれにともな

1 このためコードシェアやブロックスペース（共同運航）は発券航空会社にとってマーケティング・リスクをとまなう。Cf. 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、p.18。

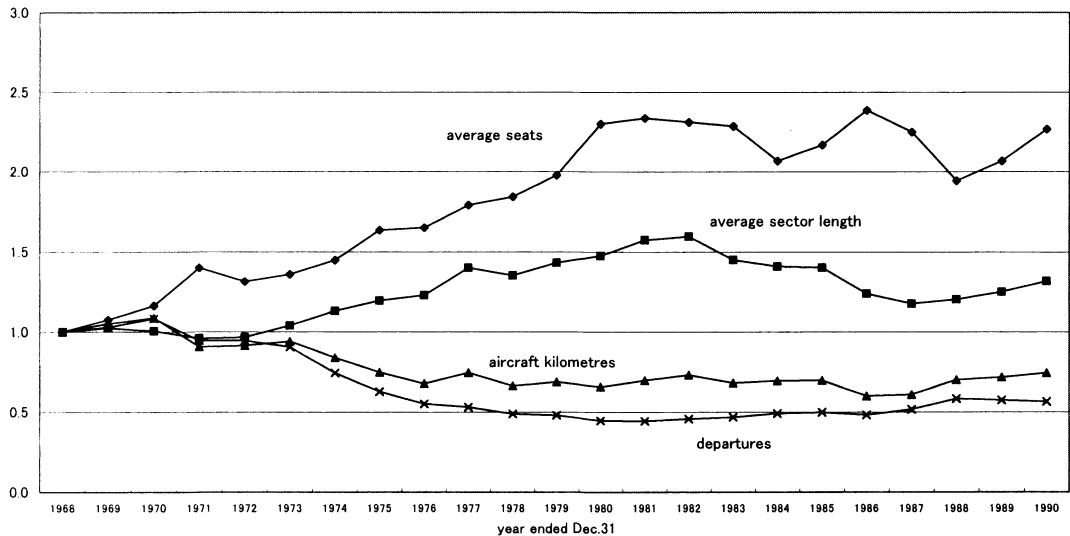
2 90年代に勃興したアライアンスは企業グループのブランド構築をめざすと考えられるが、少なくともわが国のばあい、まだアライアンスそのものがブランド・アイデンティティを獲得したとはいいがたいだろう。Ibid.

3 パナナムが台北への乗り入れを再開したことに對する1983年6月における中華人民共和国政府の抗議がその一例である。Cf. 拙稿「航空規制緩和下のパ

ナナム：ビジネス・ウィーク誌より」信州大学経済学論集第25号、1986、p.61。また1988年12月21日、ロンドン発ニューヨーク行き103便がリビア工作機関による気圧信管型の時限爆弾により空中で爆破され、259名の乗客乗員全員と住民11名が死亡した事件で、同社の便がテロの標的となったのは、アメリカのナショナル・フラッグ・キャリアとして認知されていたからにはほかならない。Cf. 高橋文子『消滅：空の帝国「パナナム」の興亡』講談社、1996年、pp.236-238; Robert Gandt, *Skygods: The Fall of Pan Am*, William Morrow and Co., Inc., 1995, Ch.29.

図 1

Fig. 1 Pan Am's international scheduled operation (1968-1990, with 1968 set to one)

source: ICAO, *Digest of Statistics, ser. T, various issues.*

う運航パターンの変化は、これらふたつのブランド源泉を喪失させる結果になった。

ブランド力の意味を大雑把に確認しておく、同じような機材と座席数で競合運航したばあい、価格が同水準ならばブランド力のある航空会社のほうが多くの乗客を運ぶであろう。つまり座席利用率は高いと思われる。航空会社ではなく特定の機種にブランドがある場合には、当該機種を導入したほうに乗客が殺到するであろう。また市場プレゼンスが低くともブランド力があれば集客力は高いはずである。市場プレゼンスは路線においては頻度、空港（都市）にあっては路線カバー率によって比較できる。本稿では大略以上の視点からパンナムの国際線について実証する。

I. 大型化と運航特性の変化

パンナムの、というよりホアン・トリップ会長の決断がB707やB747の開発に決定的な後押しとなったことはよく知られているが、それはこれらの機材をパンナムが独占することを意味したわけではない。むしろパンナムの決定はあらたな「業界標準」の設定を意味したため、各

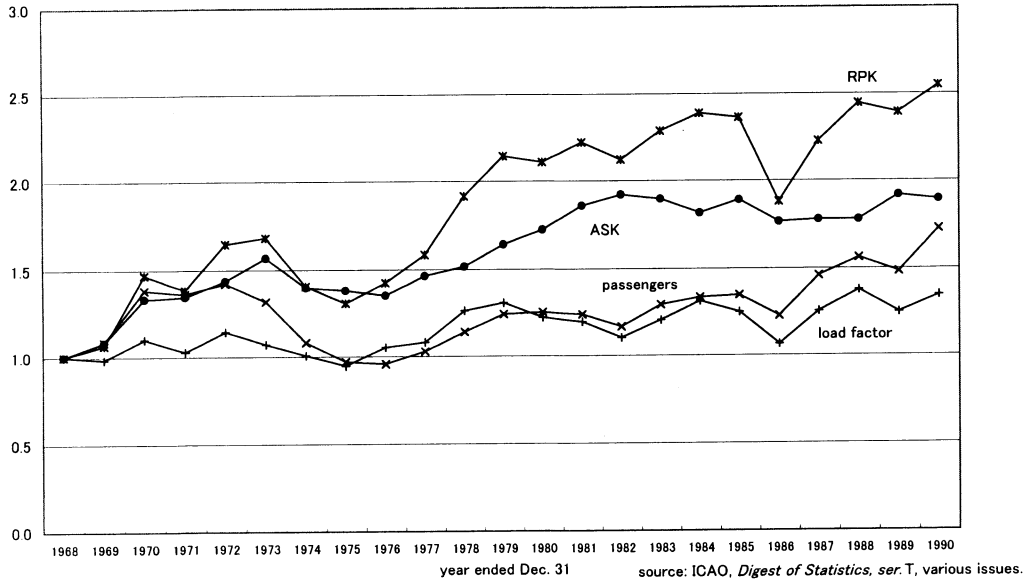
社は競って同型機を導入することになった⁴。こうした最新かつ最大の機材いわば虎の子は最も重要な路線に真っ先に投入される。ところがこれは多くの海外航空会社にとってニューヨークと自国メトロポリスを結ぶ路線である。またパンナムと同一路線に就航する米系他社にとっても同様である。したがってパンナムが先行者利益を享受する期間は極めて短いか、あるいはほとんどなかった。

国際民間航空機関による運送統計概況 (*Digest of Statistics, Ser. T*) をもとに1968年を基準に指数化 (図1) すると、1970~80年代のパンナムによる国際線運航の変化は3点にまとめられる⁵。第一に大型化であり、1968年には平均85席程度だった便あたり座席数は70年代を通じ倍以上に跳ね上がった。これはB747を代表とする広胴機の導入によるもので、同社が率先した

4 パンナムは自社の機種選定が「業界標準」の設定を意味することを十分に承知していた。売り込みをめぐるスキャンダルで苦戦していたロッキード社のL1011を選定したとき、ウィリアム・シーウェル会長は「これでロッキードも息がつけるだろう」と述べている。Cf. 'Pan Am sours on New York'. *Business Week*, 13 Mar., 1978.

図 2

Fig. 2 Pan Am's international scheduled operation (1968-1990, with 1968 set to one)



業界革新である⁶。第二はそれと軌を一にする運航業務の全体的絞込みで、1968年には年間14万7000便だったのが1970年代末以降は7万便前後と半減し、延べ運航距離および延べ運航時間は7割前後に落ちた。第三が、にもかかわらず平均区間距離の延伸が微弱な点で、従来路線における機材の代替を示唆する。運航量(ASK) そのものは1973年と1981年のオイルショックによる頓挫の影響が明らかである(図2)。出発回数

および区間距離の推移からみて、ジャンボ機を中心とする機種ミックスへの移行が効果を発揮して運送量(RPK)が顕著に伸びたのは1970年代後半からである⁸。それでも座席利用率はさして改善されていない。

つまり機材の大型化が急速にすぎたともいえるが、1980年代にアメリカ政府がいわゆるオープン・スカイ政策をかかげて国際航空運送協会(IATA)の運賃設定機能をカルテルとして攻

5 東京大学および国会図書館ではICAO(国際民間航空機関)の統計資料に欠落が多く、Ser.T(Traffic)は1968年以降が、Ser.TF(Traffic Flow)は1965年以降が所蔵されているに過ぎないため、1960年代初頭のいわゆるジェット化前後の推移は現在のところ不明である。またSer.TFは通年統計が1982年からであり、以前は3月、6月、9月、12月の月次統計だけが報告されている。本稿では年次統計がない期間には6月次を用いた。パンナムのばあい年間の10%前後を当該月が占める。ただし1968年時点では3月と9月しか統計が作成されていないため、3月を用いたばあいもある。これは12月とともに航空業界にとって閑散期であり、座席利用率はひとしなみに低い。なお表1から表6まではB747導入期の推移を詳細にみるため各月の数字を部分的に示してある。

6 パンナムは太平洋路線など長距離国際線を開拓したほか、80年代にいたってもビジネスクラスの設置や労組代表の経営参加、ESOPなどの業界革新を率

先している。しかし自己の組織能力は革新でできなかったとみられる。つまりパンナムのブランドの源泉はハードウェア(技術)革新の率先にあり、組織そのものではなかった。すなわちまずジェット化による速度面での優位、つぎに広胴機による快適性ならびにコスト面での優位である。

7 延べ運航距離とほとんど重なるため、図には示していない。

8 1986年の顕著な落ち込みは米空軍によるトリポリ爆撃(4月15日)への報復テロのおそれとチェルノブイリの原発事故(4月26日)の影響によって、大西洋路線におけるアメリカ人旅客が激減したことを反映している。太平洋部門を売却し、この年から大西洋方面に注力しようとしていたパンナムにとって痛撃となった。Cf. 拙稿(1986), pp. 64-65, および拙稿 *Privatisation of British Airways: Its Management and Politics 1982-1987*, EUI Working Paper EPU No. 93/9, EUI, Florence, Italy, 1994, pp. 64-65.

撃し運賃および運航量の自由化が進展するまでは、大型機導入による単位当り運航費（ASK当り）の低落が座席利用率の伸び悩みを相殺していたと思われる⁹。第二次オイルショック直前の1979年12月期の年間平均運航費をみると、パナナムの大西洋路線におけるB707-300B型機のASM（座席マイル）当り直接運航費は4.420セントなのに対しB747-100型機は2.343セントである。つまり同一路線（同一運賃）で運航したばあいの単位当り収益性は倍近くのひらきがあった¹⁰。

戦後の航空業界における技術革新はまず1960年代のジェット化だが、エアライン・エコノミクスからみると高速化と長距離化は単位当り運航費用の急落を意味した¹¹。1979年のアメリカ国内線における双発ターボプロップ機のASM当り直接運航費は7.823セントで、ジェット機のなかで最も高コストだった双発ターボファン機（3.993セント）のほぼ倍である¹²。ASMは座席数と平均速度と平均運航時間の積であるから、これらの項が大きくなれば単位当り直接運航費は低落する。燃料油価格はさしたる差がない（ガロン当り55～57セント）がプロペラ機はジェット機の6割程度と劣速なことで座席数が半分のため1時間当りのASMは3割弱にすぎない。このため1時間当りの直接運航費ではジ

ェット機がプロペラ機の倍近く（630.44ドルに対し1145.46ドル）なのに運送単位当りでは逆転する結果になる。さらに稼働時間はジェット機のほうが長い（1日当り5.49時間に対し7.17時間）。

ジャンボ革命と呼ばれたB747は上述のようにB707の倍近くの経済性を発揮したわけだが、おなじく1979年時点でのパナナムの大西洋路線における運用統計で比較すると、1時間当りASMはジャンボが2.3倍強だが速度は1.04倍にすぎず、2.2倍にのぼる座席数が大きくはたらいだ。いっぽう稼働時間はジャンボが1.8倍（6.59時間に対し12.04時間）で、区間距離は1.2倍である。つまりジャンボは高速化を達成したわけではなく、座席数の飛躍的拡大によって単位当り費用の縮減を可能にしたのである。また区間距離の差が僅少であることが示すように、少なくとも当初は、B707が運航してきた既存路線に投入された¹³。最後に重要な点として、初代ジャンボ（B747-100型）の燃費はよくなかった。1977年時点の燃料油1ガロン当り座席マイルでみると第8位でDC8とDC10の間にあり、燃費効率は低い¹⁴。つまり燃料油価格が上昇すれば時間当りのコスト優位も急速に悪化するおそれのある機種だったのである。

ではこうした大型化がパナナムの採算にどの

9 IATAの運賃設定機能をめぐるアメリカ政府と業界の攻防は、長谷川通『エアライン・エコノミクス：航空運賃の規制・競争・戦略』中央書院、1997、第1章第4節（pp.58-68）に詳しい。

10 Cf. Civil Aeronautics Board Financial and Cost Analysis Division, *Aircraft Operating Cost and Performance Report for Calendar Years 1979 and 1980*, US Gov't Pr. Of., 1981, pp.86 and 88. また機種別による一般的なコスト差については、Cf. Rigas Doganis, *Flying Off Course: The Economics of International Airlines*, Routledge, 2nd ed., 1991, pp. 144 et seq.

11 B707は1958年10月26日、パナナムのニューヨーク・ロンドン区間に初就航した（ただし途中給油が必要だった）。世界最初に就航したジェット旅客機はBOAC（英国海外航空、現英国航空）が1952年5月にロンドン・ジョハネスバーグ路線で運航を開始したデハビラント・コメット機である。しかしコメットは金属疲労による空中分解事故を起こし、原因

究明に時間がかかったことから普及しなかった。BOACが改良されたコメット4型をロンドン・ニューヨーク路線に投入したのは1958年10月4日だが、1965年までコメットの注文は皆無と、航空機商戦ではB707に惨敗した。

12 Cf. CAB, *op.cit.*, pp.2 and 5. 平均区間距離はターボプロップ機が116マイル、ターボファン機が344マイル。

13 B747の定期路線への初就航は1970年1月22日、パナナムによるニューヨーク・ロンドン区間であった。当時の区間距離は5539キロで、しばらくはB707との混成運航だった。これは他の区間も各社も同様である。B747が性能を発揮し従来機には不可能だった長距離運航を本格的に実現するのは1980年代中葉からだが、パナナムはすでにその動きから脱落していた。

14 1位はA300型機で、2位がYS11型機である。Cf. *Air Transport World*, May 1977, p.43.

ような影響を与えたかといえ、同社はジャンボ機の運航を開始した1970年に無配に転落し、回復しないまま1991年12月の倒産に至った。ただし1971年から1973年にかけてと1976年から1979年にかけては営業黒字である¹⁵。1980年代には記録的な赤字を続けるが、足をひっぱったのは国内線であって国際線は黒字と赤字が交錯した¹⁶。とくにナショナル航空を吸収した1980年12月期におけるパンナム大西洋路線の売上高は対前年比22%増なのに赤字に転落し、1983年まで黒字に復帰しなかった¹⁷。主因は燃料油の高騰で、1978年に3億9881万8000ドルだった連結ベースの燃料油・潤滑油費は翌年6億30万1000ドル、1980年には11億7443万9000ドルへと、2年間で3倍近くに跳ね上がった。後述のように同社国際線は乗り入れ先での給油が6割以上を占めたと推定されるが、外地のほうが値上がり幅は大きく、国内線の比重が高い米系の同業他社にくらべ影響が大きかった¹⁸。

つまり大型機の導入と運航網の合理化による単位当たりコストの低減は2度にわたるオイルショックで頓挫した。航空業界における規模の経済は生産単位すなわち便当たり座席数には表れるが、運航量の全体には働かない¹⁹。その限りでは大型機への移行は間違いではなかった。たしかにジャンボ機は従来機種にくらべ高い経済性を達成したが、一機・時間当たり費用の総額（そして減価償却費）は大きい。また長距離の大型路線向けであって、機動的な運用がしにくい。

したがって座席利用率が上向かない状態では赤字幅そのものが大きくなる。また強いドルと安い燃料油価格を前提に設計されたから、パンナムにとっては大規模化を開始した矢先と、それがほぼ完了したときにリスクがもろに発現したわけで運が悪かったともいえる²⁰。

II. 競合状況とブランド

つぎに大規模化の推移と相手国キャリアの対応を検討する。資料上の制約のため通時的に比較できる路線は限られる。本稿では代表的な路線としてニューヨークからのロンドン、パリ、フランクフルト、アムステルダム、ブリュッセル、ローマ、カラカス、ブエノスアイレス、リオデジャネイロ、東京路線を取り上げる。すべてアウトバウンドすなわちニューヨーク発の状況である。1970年代初頭ならば平均座席が200席付近の時点でB747などの広胴機が就航したとみてよい。表1～10中の太字は各社がB747を初就航させた際の機種ミックス平均座席数である。そして平均で300席ならば広胴機のみは機種ミックスとみてよい。なおヨーロッパ方面のメトロポリタン路線は米国側または両国がダブルまたはトリプルトラック政策を導入しているのが普通である。たとえばパリにはパンナムとTWA、アメリカン航空、コンチネンタル航空が乗り入れ、それをエールフランスが迎え撃つかたちになっているし、ロンドン路線となるとアメリカ勢はパンナム、TWA、コンチネン

15 Cf. 上野喬「1970年代のパンアメリカン航空会社：過剰生産力と成熟期経営の実態」東洋大学経営学部経営論集第28号、1987年、pp.255-279。

16 拙稿「『国内化』の失敗-1980年代におけるパンナムの国内線」信州大学経済学論集第38号、1998年、pp.1-27。

17 *Ibid.*, p.2図1-1および図1-2。大西洋部門は1979年の売上高10億9267万7000ドル（営業利益1923万5000ドル）から翌年は13億3391万ドルへと伸びたものの、営業損益は5235万5000ドルの赤字に転落した。これは太平洋部門も同様で、1982年まで中南米路線だけが黒字だった。

18 たとえば1980年12月時点での航空燃料油価格はフロリダ州タンパ空港で1ガロン当たり89.17セントなのに対し、カラチでは171.16セントだった。Cf. Pan

American World Airways, Inc., *Annual Report 1980* (SEC 80-1180 s.E), p.6 below. 同月のパンナムの燃料油平均単価は国内線が91.4セント/ガロンで対前年同月比の上昇幅が33.86%、国際線が111.2セント/ガロンで同34.84%と、単価および上昇幅いずれも幹線航空会社の最高水準である。Cf. *Air Transport World*, April 1981, Facts and Figures.

19 Cf. Doganis, *op.cit.*, pp.160-161.

20 パンナムの保有機当たり座席数は1979年に250席付近に達した。このとき保有したジャンボ機は100型（平均376席）が29機、SP型（平均266席）が10機で、機材のほぼ3分の1を占めた。100型の保有台数は以後倒産に至るまで連年同じ水準で推移している。Cf. ICAO, *Digest of Statistics, Ser. FP, various issues.*

タル航空、ノースウェスト航空など、イギリス側は英国航空、ブリティッシュ・カレドニアン航空（1987年に英国航空が買収）、ヴァージン・アトランティック航空など、彼我入り乱れての混雑市場である。本稿ではパナナムと相手国フラッグキャリアとの関係を中心に考察するが、競合の実情はパナナム対フラッグキャリアという単純な図式ではないことに留意されたい。またラテンアメリカ方面はマイアミが主要ゲートウェイだが、本稿ではニューヨークからの路線に限って検討する。

表1はニューヨーク発ロンドン行きのパナナム便と英国航空便を比較したものである。旅客数比はパナナムの旅客数を英国航空のそれで除した相対シェアで、数値が大きいほどパナナムの旅客のほうが多い。パナナムがこの路線でB747の世界初の定期運送を開始したのは1970年1月22日である。減便にもかかわらず同年3月および6月の旅客シェアは急増しており、新鋭機の効果がうかがわれる。英国航空の正確な投入時点はわからないが、1971年6月にはB747が運航している。同月のこの路線における機種ミックスはパナナムがB747型89便なのに対し、英国航空はB747型76便、VC10（ヴィッカーズ）型49便、B707型49便となっている。座席利用率および旅客数はあまり変わらないが、1970年代の英国航空は積極的に増便することで席数を達成しようとしたことがわかる。な

表1 Pan am and British Airways on the New York - London route
(Mar. 1968 to 1990, outbound flights from NYC)

	Pan Am			British Airways (BOAC prior to June 1975)			traffic ratio PA/BA
	flights	av. seats	load factor	flights	av. seats	load factor	
Mar. 1968	116	105	63.4%	102	135	50.2%	1.1
Jun. 1969	181	133	75.4%	182	137	66.7%	1.1
Mar. 1970	61	225	78.6%	124	123	56.6%	1.3
Jun.	110	290	73.3%	147	128	74.1%	1.7
Sep.	105	282	52.9%	145	129	63.9%	1.3
Dec.	83	267	33.5%	106	126	57.4%	1.0
Mar. 1971	74	297	33.2%	145	85	55.9%	1.1
Jun.	89	357	57.7%	174	152	62.2%	1.1
Sep.	101	304	62.2%	206	159	52.9%	1.1
Dec.	104	227	44.0%	156	176	37.7%	1.0
Mar. 1972	100	248	53.9%	161	167	43.8%	1.1
Jun.	127	283	76.3%	150	237	63.6%	1.2
Sep.	120	284	79.2%	148	231	68.6%	1.1
Dec.	87	247	51.5%	112	260	55.6%	0.7
Jun. 1973	111	347	64.0%	118	258	65.9%	1.2
Jun. 1974	92	297	67.9%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Jun. 1975	91	293	64.8%	120	246	64.0%	0.9
Jun. 1976	90	359	58.5%	107	291	63.9%	1.0
Jun. 1977	86	369	62.3%	97	256	77.6%	1.0
Jun. 1978	91	372	85.2%	134	197	80.2%	1.4
Jun. 1979	88	384	94.3%	148	234	88.6%	1.0
Jun. 1980	73	409	88.2%	140	263	76.0%	0.9
Jun. 1981	76	370	81.4%	146	251	79.9%	0.8
1982	879	374	67.4%	1,535	240	70.4%	0.9
1983	963	362	70.6%	1,514	243	68.1%	1.0
1984	1,043	376	72.1%	1,581	251	63.8%	1.1
1985	1,013	372	65.4%	1,611	259	66.0%	0.9
1986	1,077	398	56.5%	1,705	244	61.9%	0.9
1987	1,117	410	66.8%	1,700	253	68.4%	1.0
1988	1,174	405	66.9%	1,759	261	67.7%	1.0
1989	1,141	395	65.8%	1,914	267	68.0%	0.9
1990	1,060	385	70.1%	2,355	262	67.2%	0.7

Note: n.a. stands for not available.

お1978年6月にはコンコルド（100席）が就航し、ほぼ毎年500～600便程度を運航している。パナナムが同路線で年間のはほぼ全便を広胴機（ジャンボおよびL1011など）で運航し始めたのが1977年、1981年6月には英国航空もコ

表2 Pan Am and its principal rivals on the New York - Paris route (Mar. 1968 to 1990, outbound flights from NYC)

	Pan Am			TWA			Air France			Traffic ratio	
	flights	Av. Seats	load factor	flights	Av. Seats	load factor	flights	Av. Seats	load factor	PA/TW	PA/AF
Mar. 1968	67	123	38.1%	63	137	35.4%	111	122	40.2%	1.0	0.6
Jun. 1969	81	136	60.3%	87	144	52.2%	144	127	69.7%	1.0	0.5
Mar. 1970	63	246	39.9%	60	141	41.0%	116	121	57.3%	1.8	0.8
Jun.	60	245	63.6%	61	210	58.1%	117	193	66.1%	1.3	0.6
Sep.	61	248	46.0%	56	243	40.0%	109	308	26.6%	1.3	0.8
Dec.	54	253	31.6%	50	256	24.4%	99	182	34.6%	1.4	0.7
Mar. 1971	62	245	40.3%	33	317	34.8%	33	203	38.7%	1.7	2.4
Jun.	60	245	62.6%	62	227	62.4%	n.a.	n.a.	n.a.	1.0	n.a.
Sep.	62	248	56.2%	66	227	59.3%	n.a.	n.a.	n.a.	1.0	n.a.
Dec.	51	247	38.0%	35	257	38.8%	104	180	37.5%	1.4	0.7
Mar. 1972	31	319	64.5%	36	278	46.9%	69	273	65.4%	1.4	0.5
Jun.	61	235	67.1%	60	233	66.6%	88	282	68.3%	1.0	0.6
Sep.	62	237	63.7%	60	234	62.8%	92	282	63.6%	1.1	0.6
Dec.	30	337	45.9%	34	272	41.8%	63	275	52.3%		0.5
Jun. 1973	62	245	60.1%	59	233	55.5%	91	285	55.0%	1.2	0.6
Jun. 1974	N/O			31	356	61.4%	69	264	74.9%	n.m.	n.m.
Jun. 1975	N/O			59	255	59.6%	70	242	76.0%	n.m.	n.m.
Jun. 1976	N/O			59	251	55.8%	74	282	71.8%	n.m.	n.m.
Jun. 1977	N/O			60	252	59.3%	88	298	66.1%	n.m.	n.m.
Jun. 1978	N/O			60	252	78.1%	n.a.	n.a.	n.a.	n.m.	n.m.
Jun. 1979	N/O			61	280	85.9%	n.a.	n.a.	n.a.	n.m.	n.m.
Jun. 1980	N/O			60	336	82.6%	n.a.	n.a.	n.a.	n.m.	n.m.
Jun. 1981	28	254	78.6%	60	328	84.4%	n.a.	n.a.	n.a.	0.3	n.a.
1982	354	244	61.6%	599	365	68.8%	n.a.	n.a.	n.a.	0.4	n.a.
1983	357	350	62.3%	640	367	71.3%	n.a.	n.a.	n.a.	0.5	n.a.
1984	364	376	70.1%	837	323	73.3%	1,005	274	68.5%	0.5	0.5
1985	449	369	60.1%	888	327	66.7%	1,056	280	65.1%	0.5	0.5
1986	510	405	61.5%	636	370	61.5%	1,004	271	62.8%	0.9	0.7
1987	459	406	69.8%	670	381	68.8%	1,030	275	67.8%	0.7	0.7
1988	474	401	64.2%	698	383	70.0%	1,061	273	70.1%	0.7	0.6
1989	525	389	60.8%	n.a.	n.a.	65.8%	1,095	270	72.2%	0.7	0.6
1990	568	332	72.0%	826	369	69.1%	1,087	271	72.4%	0.6	0.6

Notes: N/O stands for not operational, n.a. not available, and n.m. not meaningful.

ンコルド以外は広胴機に切り替わっている。そこで大型化の効果をみると、基本的には相手よりも少ない便数で多くの旅客を運ぶことと考えられるので、この路線では善戦したといっていよう。とくに導入当初の1970年6月にはそれが顕著である。なお国際線での運送量に占める割合(重要度)はパンナムにとって10%前後なのに対し、英国航空にとっては7~8%程度だった。

表2はパリ路線で、アメリカ勢としてはパンナムよりもTWAの生命線である。1970年3月にはパンナムだけがB747を投入し、とくにTWAに対し大きな競争優位性を発揮した。しかし同年6月にはTWAとエールフランスも

B747を就航させている。同月のパンナムの機種ミックスはB747が29便、B707が31便、エールフランスはB747が52便、B707が65便であるのに対し、TWAはB747が21便、B707が9便である。効果はTWAに対してのみ明らかだが、それも導入当初に限られる。1974年から1980年までパンナムは乗り入れを停止したが、その間にTWAは運航量を増大させ、エールフランスと激しいシェア争いを演じるまでになったとみられる²¹。1980年代にパンナムが復帰したときにはすでに運送量、座席利用率とも両社に太刀

21 就航年は分からないが、1984年にはすでにエールフランスはコンコルドを就航させている。ほぼ1日1便の頻度である。

表 3 Pan Am and Lufthansa on the New York - Frankfurt route
(Mar. 1968 to 1990, outbound flights from NYC)

	Pan Am			Lufthansa			traffic ratio
	flights	av. seats	load factor	flights	av. seats	load factor	PA/LH
Mar. 1968	31	133	47.2%	61	130	38.8%	0.6
Jun. 1969	39	104	73.8%	72	117	78.6%	0.5
Mar. 1970	49	114	48.5%	73	99	63.6%	0.6
Jun.	30	139	78.8%	44	358	77.5%	0.3
Sep.	31	139	64.8%	80	202	51.3%	0.3
Dec.	31	139	55.0%	87	153	48.9%	0.4
Mar. 1971	29	138	47.4%	81	167	42.5%	0.3
Jun.	30	357	49.0%	80	172	61.3%	0.6
Sep.	29	337	48.3%	84	166	67.3%	0.5
Dec.	39	130	54.6%	78	151	54.5%	0.4
Mar. 1972	30	146	74.3%	43	246	65.3%	0.5
Jun.	29	336	64.9%	51	260	81.8%	0.6
Sep.	29	337	69.6%	54	253	78.1%	0.6
Dec.	40	296	42.3%	51	235	62.2%	0.7
Jun. 1973	28	358	53.3%	51	260	74.8%	0.5
Jun. 1974	30	377	60.0%	26	124	69.5%	3.0
Jun. 1975	31	368	55.9%	56	274	73.4%	0.6
Jun. 1976	60	375	63.4%	44	317	72.8%	1.4
Jun. 1977	60	373	68.1%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Jun. 1978	56	376	77.0%	51	293	81.6%	1.3
Jun. 1979	60	378	88.3%	53	302	95.0%	1.3
Jun. 1980	59	397	92.0%	43	354	87.5%	1.6
Jun. 1981	63	406	79.4%	42	334	83.6%	1.7
1982	551	387	67.9%	549	318	62.9%	1.3
1983	657	402	74.4%	647	300	63.1%	1.6
1984	720	383	75.0%	633	302	67.5%	1.6
1985	660	378	66.2%	650	283	66.0%	1.4
1986	723	402	54.4%	674	261	68.7%	1.3
1987	759	413	73.8%	672	263	76.3%	1.7
1988	816	405	68.5%	679	258	73.3%	1.8
1989	719	410	73.2%	670	237	74.1%	1.8
1990	871	376	75.4%	938	218	67.3%	1.8

Note: n.a. stands for not available.

打ちできなかったことが分かる。

フランクフルト路線（表 3）は大型機投入による優位性が発揮された例である。1970年6月には相手国フラッグキャリアであるルフトハンザ航空が先にB747を投入し、パナナムのシェ

アは急落した。しかし翌年以降はパナナムの機種ミックス（ほとんどB747）がルフトハンザ航空を凌駕し、1970年代前半から倒産直前までファースト・チョイスだった。ただし1980年代後半はルフトハンザ航空のほうが座席利用率は

表 4 Pan Am and KLM on the New York - Amsterdam route

(Mar. 1968 to 1990, outbound flights from NYC)

	Pan Am			KLM			traffic ratio
	flights	av. seats	load factor	flights	av. seats	load factor	PA/KL
Mar. 1968	31	126	22.4%	88	134	35.8%	0.2
Jun. 1969	29	139	53.4%	90	183	77.3%	0.2
Mar. 1970	29	136	30.5%	66	192	59.1%	0.2
Jun.	18	145	76.9%	136	125	83.3%	0.1
Sep.	18	349	36.5%	92	185	45.3%	0.3
Dec.	28	337	25.1%	88	121	39.9%	0.6
Mar. 1971	32	359	18.5%	69	230	46.5%	0.3
Jun.	31	350	45.5%	72	326	64.8%	0.3
Sep.	30	348	44.6%	69	271	58.8%	0.4
Dec.	29	139	48.7%	61	272	46.5%	0.3
Mar. 1972	31	139	51.4%	65	287	54.6%	0.2
Jun.	30	180	78.8%	71	326	80.4%	0.2
Sep.	31	331	51.3%	63	310	72.5%	0.4
Dec.	29	138	53.2%	59	263	50.2%	0.3
Jun. 1973	29	363	46.6%	73	327	72.7%	0.3
Jun. 1974	29	148	34.9%	58	322	70.1%	0.1
Jun. 1975	29	342	29.8%	48	367	57.1%	0.3
Jun. 1976	N/O			61	335	61.9%	n.m.
Jun. 1977	N/O			49	344	68.4%	n.m.
Jun. 1978	N/O			61	317	76.6%	n.m.
Jun. 1979	N/O			62	319	68.4%	n.m.
Jun. 1980	N/O			68	324	87.5%	n.m.
Jun. 1981	N/O			68	301	87.6%	n.m.
1982	N/O			789	315	70.1%	n.m.
1983	N/O			749	301	73.3%	n.m.
1984	N/O			790	271	77.3%	n.m.
1985	N/O			770	293	72.8%	n.m.
1986	N/O			774	296	76.4%	n.m.
1987	N/O			777	308	78.2%	n.m.
1988	N/O			766	306	74.5%	n.m.
1989	N/O			734	304	76.3%	n.m.
1990	N/O			725	309	72.1%	n.m.

Notes: N/O stands for not operational, and n.m. not meaningful.

高い。なおこの路線はドイツ国内線と連絡しており、パンナムにとってフランクフルトは重要な拠点空港だった。

逆にアムステルダム路線（表4）では相手国フラッグキャリアがエアバス機を中心とした大

型化でもってパンナムを圧倒した。1971年6月時点での機種ミックスはKLM航空がA300型72便に対しパンナムはB747が30便、B707が1便と思われる。B747の先行投入により一時的に旅客シェアは上がったものの座席利用率ではま

表 5 Pan Am and Sabena on the New York - Brussels route
(Mar. 1968 to 1990, outbound flights from NYC)

	Pan Am			Sabena			traffic ratio PA/KL
	flights	av. seats	load factor	flights	av. seats	load factor	
Mar. 1968	31	133	31.2%	49	96	34.9%	0.8
Jun. 1969	30	135	53.4%	83	110	74.0%	0.3
Mar. 1970	27	135	32.7%	78	65	56.1%	0.4
Jun.	13	136	71.6%	100	96	75.5%	0.2
Sep.	13	345	36.3%	103	100	40.7%	0.4
Dec.	2	361	50.7%	77	75	57.7%	0.1
Mar. 1971	N/O			74	147	32.7%	n.m.
Jun.	N/O			56	244	67.3%	n.m.
Sep.	N/O			49	288	45.6%	n.m.
Dec.	N/O			48	190	52.0%	n.m.
Mar. 1972	N/O			42	244	58.6%	n.m.
Jun.	N/O			52	310	58.7%	n.m.
Sep.	N/O			48	318	48.4%	n.m.
Dec.	N/O			46	193	55.8%	n.m.
Jun. 1973	29	140	76.8%	49	320	70.0%	0.3
Jun. 1974	N/O			57	220	75.8%	n.m.
Jun. 1975	N/O			46	233	77.8%	n.m.
Jun. 1976	N/O			42	271	59.1%	n.m.
Jun. 1977	N/O			34	264	69.2%	n.m.
Jun. 1978	N/O			35	254	69.5%	n.m.
Jun. 1979	N/O			31	291	93.2%	n.m.
Jun. 1980	N/O			30	285	87.9%	n.m.
Jun. 1981	N/O			30	304	91.4%	n.m.
1982	N/O			365	293	73.5%	n.m.
1983	N/O			780	282	77.8%	n.m.
1984	N/O			362	289	76.8%	n.m.
1985	N/O			364	293	74.5%	n.m.
1986	N/O			364	293	74.5%	n.m.
1987	N/O			362	289	76.8%	n.m.
1988	N/O			365	288	75.3%	n.m.
1989	160	273	50.2%	363	275	72.6%	0.3
1990	343	194	64.1%	583	234	64.7%	0.5

Notes: N/O stands for not operational, and n.m. not meaningful.

ったく勝負にならなかった。パナナムは断続的に大型機を投入するがとうとう1975年6月以降の何らかの時点で乗り入れを停止した。1979年には、パナナムが合併するナショナル航空がこの路線に乗り入れたが1年で撤退し、その後は1984年にTWAが参入するまで、ニューヨー

ク・アムステルダム間はKLMの独壇場だった。これは重要度が違うことが一因と思われる。1982年の時点で同路線の運送量(RPK)がKLMの国際線運送量全体に占める割合は10%を超えていたが、同年のパナナムで10%を占める路線はなく、ニューヨーク・ロンドン路線で

表 6 Pan Am and its principal rivals on the New York - Rome route (Mar. 1968 to 1990, outbound flights from NYC)

	Pan Am			TWA			Alitalia			Traffic ratio	
	flights	Av. seats	load factor	flights	Av. seats	load factor	flights	Av. seats	load factor	PA/TW	PA/AZ
Mar. 1968	30	131	30.6%	31	138	65.8%	35	148	49.4%	0.4	0.5
Jun. 1969	28	136	62.2%	60	144	72.3%	62	151	76.8%	0.4	0.3
Mar. 1970	28	133	42.2%	32	136	55.0%	53	149	57.7%	0.7	0.3
Jun.	29	245	63.3%	60	189	69.8%	78	194	75.2%	0.6	0.4
Sep.	30	340	27.2%	70	150	48.6%	94	225	34.6%	0.5	0.4
Dec.	2	244	76.2%	35	312	41.3%	37	332	48.1%	0.1	0.1
Mar. 1971	N/O			29	334	50.1%	28	369	48.4%	n.m.	n.m.
Jun.	16	357	46.5%	60	238	63.6%	49	323	69.1%	0.3	0.2
Sep.	30	355	49.1%	44	264	70.3%	68	333	40.8%	0.6	0.6
Dec.	29	159	52.7%	29	318	60.7%	42	287	47.8%	0.4	0.4
Mar. 1972	31	146	64.6%	31	310	76.8%	30	331	62.3%	0.4	0.5
Jun.	31	330	68.9%	60	233	84.1%	42	353	82.2%	0.6	0.6
Sep.	30	337	58.6%	60	230	82.7%	56	361	46.9%	0.5	0.6
Dec.	31	144	59.5%	29	319	61.1%	29	377	50.6%	0.5	0.5
Jun. 1973	29	364	52.9%	58	327	67.4%	41	369	63.2%	0.4	0.6
Jun. 1974	28	145	81.8%	59	257	54.8%	40	378	62.7%	0.4	0.4
Jun. 1975	30	367	56.2%	46	282	48.8%	21	367	79.3%	1.0	1.0
Jun. 1976	30	375	63.3%	46	281	56.5%	21	300	66.2%	1.0	1.7
Jun. 1977	30	351	57.8%	51	267	59.4%	34	378	69.5%	0.8	0.7
Jun. 1978	29	373	71.0%	52	270	75.2%	35	380	75.0%	0.7	0.8
Jun. 1979	30	386	85.8%	54	299	79.7%	33	416	85.3%	0.8	0.8
Jun. 1980	30	389	69.5%	29	394	84.9%	40	416	90.2%	0.8	0.5
Jun. 1981	28	294	78.9%	42	380	74.9%	38	378	78.6%	0.5	0.6
1982	346	333	61.2%	491	356	69.8%	384	412	68.5%	0.6	0.6
1983	355	356	73.0%	556	361	74.9%	406	415	73.2%	0.6	0.7
1984	359	394	71.6%	592	402	71.1%	429	411	73.0%	0.6	0.8
1985	325	376	66.3%	580	421	65.0%	430	419	72.9%	0.5	0.6
1986	264	397	44.1%	361	422	48.8%	403	419	68.6%	0.6	0.4
1987	322	411	70.4%	361	411	65.1%	428	416	73.2%	1.0	0.7
1988	382	408	63.8%	467	419	66.7%	397	427	72.7%	0.8	0.8
1989	343	408	67.0%	439	425	65.2%	409	424	79.0%	0.8	0.7
1990	358	410	66.2%	444	432	67.2%	446	428	70.9%	0.8	0.7

Notes: N/O stands for not operational, and n.m. not meaningful.

さえ8%弱だった。同様の推移をたどったのがブリュッセル路線(表5)である。パンナムは1970年下半期にいったんはB747を投入するが、翌年には撤退した。太平洋路線売却後の1989年時点ですら同社にとってこの路線の重要度(国際線運送量に占める割合)は1%程度にすぎないのに対し、サベナ航空にとっては12%以上を占める戦略路線であった。

ローマ路線(表6)はパリとならんでTWAにとっての重要路線である。パンナムとTWA

は1970年6月にはB747を運航し(パンナム14便, TWA12便), アリタリア航空も同年9月には就航させた。パンナムは閑散期(3月および12月)には機種ミックスを小型化した^が, 他の2社はB747を中軸とする大型機ミックスを維持続けた。とくにアリタリアはジャンボ機を集中投入したと思われる。旅客数比からわかるようにこの路線はTWAとアリタリアが激しいトップ争いを演じ, パンナムは3番手だった。

カラカス路線は比較的近距離(3400km程度)

表7 Pan Am and Viasa on the New York - Caracas route
(Mar. 1968 to 1990, outbound flights from NYC)

	Pan Am			Viasa			traffic ratio PA/VA
	flights	av. seats	load factor	flights	av. seats	load factor	
Mar. 1968	42	87	43.3%	16	137	37.2%	2.0
Jun. 1969	30	134	40.9%	n.a.	n.a.	n.a.	n.m.
Jun. 1970	38	106	46.0%	29	197	33.8%	1.0
Jun. 1971	30	126	54.5%	32	180	41.2%	0.9
Jun. 1972	30	137	50.8%	29	184	37.0%	1.1
Jun. 1973	29	137	51.4%	30	143	36.8%	1.3
Jun. 1974	31	146	53.2%	22	143	60.7%	1.3
Jun. 1975	30	144	48.3%	22	171	50.3%	1.1
Jun. 1976	43	100	46.9%	21	161	45.2%	1.3
Jun. 1977	29	146	55.1%	22	183	42.2%	1.4
Jun. 1978	30	149	72.2%	30	133	54.9%	1.5
Jun. 1979	31	152	75.4%	28	156	63.6%	1.3
Jun. 1980	30	242	70.0%	27	209	50.5%	1.8
Jun. 1981	30	288	66.1%	30	268	49.1%	1.4
1982	365	317	56.8%	n.a.	n.a.	n.a.	n.m.
1983	278	279	47.9%	n.a.	n.a.	n.a.	n.m.
1984	172	316	42.4%	n.a.	n.a.	n.a.	n.m.
1985	156	299	46.2%	n.a.	n.a.	n.a.	n.m.
1986	356	255	50.2%	248	266	42.0%	1.6
1987	364	246	59.9%	n.a.	n.a.	n.a.	n.m.
1988	362	235	64.0%	n.a.	n.a.	n.a.	n.m.
1989	355	254	67.0%	294	244	34.1%	2.5
1990	362	250	65.0%	264	244	30.9%	3.0

Notes: n.a. stands for not available, and n.m. not meaningful.

なので、広胴機の導入は1980年代に入ってからである(表7)。ヴィアザ航空は便数でパナナムに太刀打ちできず、座席利用率も劣る。同社の国際線規模はパナナムの1割以下に過ぎず、鎧袖一触といったところである。しかし逆に言えば、規模の威力すなわち運航量で圧倒し座席利用率を高める戦術が有効なのはこのクラスの相手に限られた。

表8はブエノスアイレス路線で低頻度路線の例である。パナナムは1978年にB747を投入し、エアリネアス・アルヘンチナス航空はいったん撤退している。パナナムは第二次オイルショックと経営危機におちいり、太平洋路線を1985年に手放したのち乗り入れを再開したものの、すでに相手も広胴機による機種ミックスで運航しており、座席利用率は低いまま1989年に撤退した。

表 8 Pan Am and Aerolineas Argentinas on the New York – Buenos Aires route
(Mar. 1968 to 1990, outbound flights from NYC)

	Pan Am			Aerolineas Argentinas			traffic ratio
	flights	av. seats	load factor	flights	av. seats	load factor	PA/AR
Mar. 1968	15	130	39.5%	9	142	44.4%	1.4
Jun. 1969	14	135	41.0%	8	141	46.8%	1.5
Jun. 1970	7	131	58.5%	9	138	65.0%	0.7
Jun. 1971	4	132	62.1%	12	139	51.2%	0.4
Jun. 1972	8	139	47.9%	12	139	36.0%	0.9
Jun. 1973	7	136	56.3%	7	139	41.5%	1.3
Jun. 1974	8	146	40.8%	7	144	71.5%	0.7
Jun. 1975	8	146	50.3%	8	139	67.6%	0.8
Jun. 1976	6	144	41.9%	7	138	29.0%	1.3
Jun. 1977	2	148	53.2%	9	138	19.8%	0.6
Jun. 1978	4	373	26.8%	N/O			n.m.
Jun. 1979	4	264	95.1%	1	136	36.8%	20.1
Jun. 1980	7	228	66.2%	N/O			n.m.
Jun. 1981	4	405	38.3%	N/O			n.m.
1982	N/O			N/O			n.m.
1983	N/O			N/O			n.m.
1984	N/O			31	296	56.5%	n.m.
1985	N/O			50	279	51.8%	n.m.
1986	30	410	61.0%	36	271	47.7%	1.6
1987	49	413	48.5%	32	284	51.2%	2.1
1988	48	409	44.0%	N/O			n.m.
1989	27	406	32.3%	68	361	63.7%	0.2
1990	N/O			52	399	66.9%	n.m.

Notes: N/O stands for not operational, and n.m. not meaningful.

リオデジャネイロ路線(表9)では1986年からパンナムはB747を主力とする機種ミックスとなった。ヴァリグ航空の頻度はほぼ同じでやや小ぶりの機種ミックスだが、高い座席利用率を享受している²²。同社の国際線運航規模はパンナムの3割弱である。1982年時点での重要度はパンナムが2%強なのに対しヴァリグ航空に

とっては15%以上である。

東京路線(表10)はB747SP型(長距離用特

22 座席利用率は機材だけではなく、発着時刻などの要因もあるので、単純にブランド力だけで論じるわけにはいかない。これは他の路線も同じである。しかしジャンボ機の投入当初にはほぼ例外なく旅客シェアが上昇するのは同機の訴求力が高かったことを示している。

表9 Pan Am and Varig on the New York - Rio de Janeiro route

(Mar. 1968 to 1990, outbound flights from NYC)

	Pan Am			Varig			Traffic ratio
	flights	av. seats	load factor	flights	av. seats	load factor	PA/RG
Mar. 1968	13	129	39.7%	26	108	58.7%	0.4
Jun. 1969	10	131	53.5%	23	136	53.7%	0.4
Jun. 1970	20	129	50.9%	22	114	62.0%	0.8
Jun. 1971	18	130	58.5%	34	101	69.2%	0.6
Jun. 1972	23	129	64.5%	21	125	73.3%	1.0
Jun. 1973	26	128	67.3%	25	125	77.8%	0.9
Jun. 1974	30	146	61.1%	30	136	70.1%	0.9
Jun. 1975	29	252	31.8%	32	186	66.1%	0.6
Jun. 1976	27	209	46.7%	26	181	67.1%	0.8
Jun. 1977	28	212	57.3%	30	176	62.1%	1.0
Jun. 1978	25	203	63.3%	30	132	76.4%	1.1
Jun. 1979	14	233	66.7%	34	141	84.0%	0.5
Jun. 1980	27	372	49.2%	28	258	66.5%	1.0
Jun. 1981	29	302	49.0%	30	264	61.3%	0.9
1982	351	278	44.6%	378	250	67.4%	0.7
1983	352	278	49.3%	378	248	60.3%	0.9
1984	335	240	55.7%	368	247	73.3%	0.7
1985	309	222	59.2%	371	248	74.2%	0.6
1986	362	386	53.0%	418	252	66.6%	1.1
1987	357	376	53.6%	380	269	62.3%	1.1
1988	364	380	56.8%	385	255	72.8%	1.1
1989	359	385	55.7%	322	260	77.7%	1.2
1990	356	386	59.7%	258	296	63.3%	1.7

別仕様)による運航で、パナナムが機材の専有性を活用した数少ない路線である。1982年にノースウェスト、翌年には日本航空が乗り入れを開始したが、便数(すなわち運用機体数)が少なく、便当り座席数を増やして運航量を確保するしかなかった。パナナムは競争激化に増便と席数の減少(快適性の増大)をもって対応し、座席利用率も高く、ファースト・ポジションを維持した。なお1986年は途中からユナイテッド航空に切り替わっている。

以上をまとめると、多くの路線でパナナムの相対的重要度は相手方フラッグキャリアや米系ライバルよりも小さく、パナナムがジャンボを投入するほどの路線ならば相手も最初に受領したジャンボ機を直ちに就航させて対抗するため、快適性をパナナムだけが訴求して先行者利益を得られる期間は短かった。そして相手方が同じような機種ミックスで対抗しハードウェア上の差異が消滅すると、パナナムの座席利用率が相手を上回ることはめづらしかった。ある程

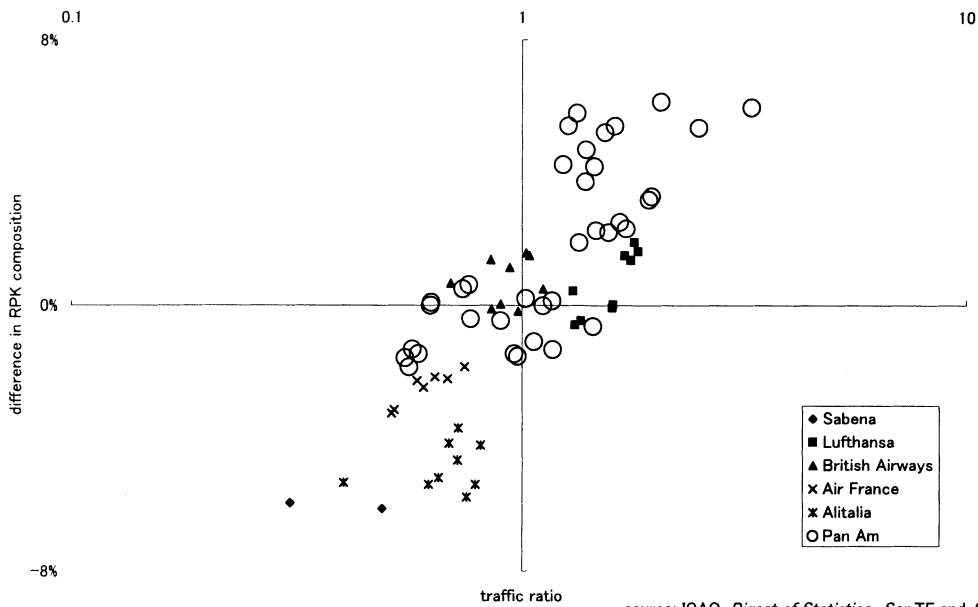
表 10 Pan Am and its principal rivals on the New York - Tokyo route (June 1977 to 1986, outbound flights from NYC)

	Pan Am			NWA			JAL			Traffic ratio	
	flights	Av. Seats	load factor	flights	Av. Seats	load factor	flights	Av. Seats	load factor	PA/ NW	PA/ JL
Jun. 1977	30	266	48.5%	N/O			N/O			n.m.	n.m.
Jun. 1978	30	262	79.0%	N/O			N/O			n.m.	n.m.
Jun. 1979	30	264	80.2%	N/O			N/O			n.m.	n.m.
Jun. 1980	30	263	66.4%	N/O			N/O			n.m.	n.m.
Jun. 1981	34	269	70.0%	N/O			N/O			n.m.	n.m.
1982	448	269	61.8%	60	273	48.4%	N/O			9.4	n.m.
1983	417	248	73.7%	177	260	56.1%	178	300	66.5%	3.0	2.1
1984	484	231	75.8%	210	279	62.7%	351	284	72.9%	2.3	1.2
1985	543	229	76.4%	265	290	56.6%	350	276	75.5%	2.2	1.3
1986	59	229	66.3%	341	297	69.6%	394	271	78.2%	0.1	0.1

Notes: N/O stands for not operational, and n.m. not meaningful.

図 3

Fig. 3 Relative importance of transatlantic metropolitan routes for Pan Am and flag carriers in the 1980s



source: ICAO, *Digest of Statistics, Ser.TF and Ser.T*, various

度のブランド力を発揮したのは南米路線または相手国フラッグキャリアの業容が小粒なばあいと、機材の専有性を発揮し続けた路線に限られる。

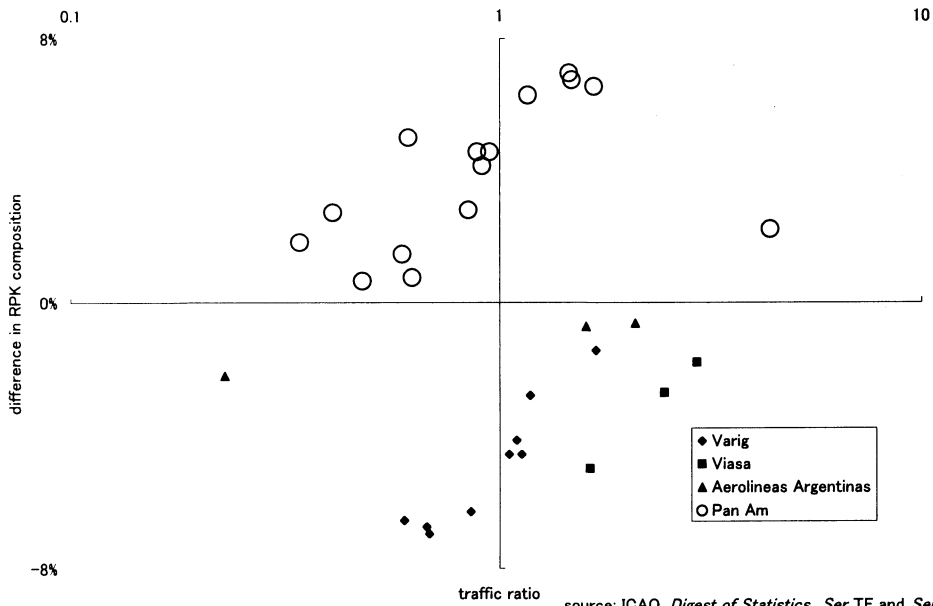
図 3 と図 4 は以上の路線について、旅客数の比と路線の相対的重要度の分布をみたものである²³。図 3 はヨーロッパ方面、図 4 はラテンア

メリカ方面である。時期は資料上の制約から 1982 年以降 1990 年までに限られる。また相対係

23 図の説明は拙稿、「メガ・アライアンスの内部構造」信州大学経済論集第44号, 2001, p.6 et seq. または拙稿, 'Motives for mega-alliance between US ex-trunk carriers and European flag carriers', *Journal of Air Transport Management*, vol.7 issue 4, July 2001, pp.197-206.

図 4

Fig. 4 Relative importance of Latin American metropolitan routes for Pan Am and flag carriers in the 1980s



source: ICAO, *Digest of Statistics, Ser.TF and Ser.T*, various issues.

数のため、1社しか運航していないばあいは表示できない。

両図をみてわかるように、パナナムはほとんど上半分に位置する。すなわち相対的重要度が低く、相手キャリアよりも重要度が高い路線はフランクフルトやロンドンくらいしかない。図3ではパナナムは第2象限が多く、相手よりも重要性は低く、かつ旅客量も少ない。典型的なのがブリュッセル、ローマ、パリ路線である。ロンドン路線は中心に近く、ほぼ直角である。フランクフルト路線は左回りの動きを示しており、パナナムにとって相対的重要度が高まったことが分かる。

図4ではパナナムは第1象限に多く分布し、相手方よりも当該路線の重要度が低いにもかかわらず旅客量は大きかった。移動方向ではリオデジャネイロ路線とカラカス路線では左回りになっており、重要度の格差が縮小するいっぽうではパナナムの旅客が相手を上回る度合いが高まっている。業容の差が明瞭だといってよいだろう。しかし上述のように座席利用率では必ら

づしも優位ではない。

Ⅲ. 路線網と市場プレゼンス

ニューヨーク、ホノルル、ロサンジェルス、サンフランシスコ、マイアミをパナナムの拠点空港とみなし、それぞれからの出発便が同社国際線運航量（ASK）に占める割合を見ると、1970年代前半までは5大ゲートウェイを合計しても3割以下である。つまりパナナム国際線の運航量の7割はこれら以外の空港からの出発便によるものである。5大ゲートウェイへの戻り便が3割程度だろうから、残り4割のかなりが第三国同士をむすぶ区間であった。1973年7月時点のパナナム1便、いわゆる世界一周便はサンフランシスコ～ロサンジェルス～ホノルル～羽田～香港～バンコク～デリー～カラチ～ペイルート～イスタンブール～フランクフルト～ロンドン～ニューヨークを結んだ²⁴。同便ほどではないにせよ、当時のパナナムの国際路線網は途中経由地の多い飛び石状になっており、いわば路線バス型である。ファーストレッグ（第一

図 5-1

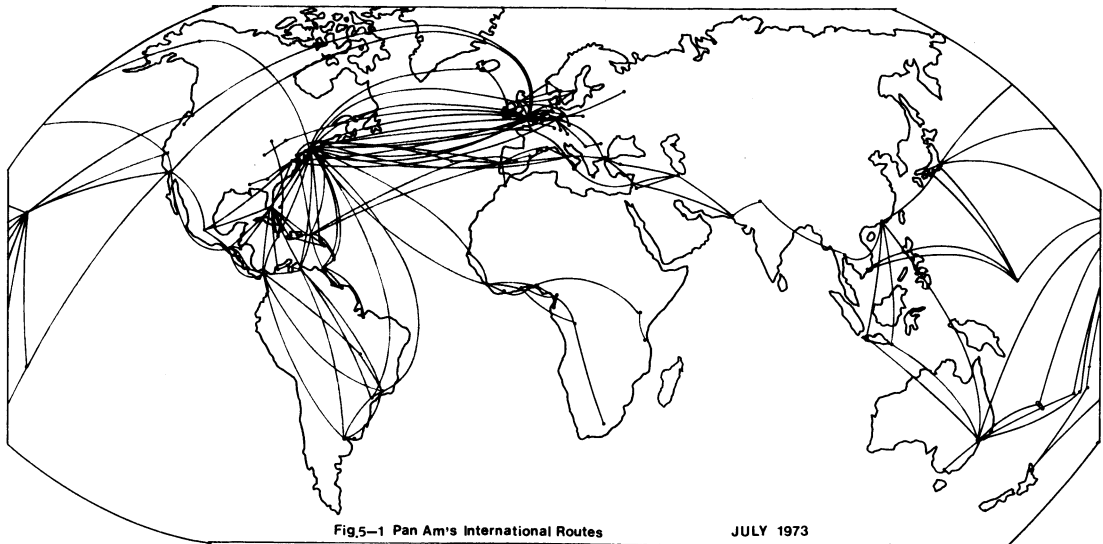


Fig.5-1 Pan Am's International Routes JULY 1973

区間)で大洋を横断したのち中・短距離の最寄の大都市に向かう便が多く、より正確には長距離路線バスというべきかもしれない。太平洋路線ではハワイやグアム、香港、南米ではカラカスやパナマシティ、大西洋路線ではロンドンなどが代表的な経由地点である(図5-1)。

こうした路線経営では第一区間(大洋横断区間)が長距離便となるため、大型機運航が多く、必然的に国内ゲートウェイからの頻度は低かった。またセカンドレグの座席利用率も顕著に低い。ニューヨーク発の便がパンナム全社の国際便に占める比率は1970年代が5~6%程度、1983年以降に9~10%に向上にすぎない(表11各年下段)。上記の5大ゲートウェイ全部を合わせても10%台であるのに対し、ロンドン、フランクフルト、ベルリン、東京の海外4大乗り入れ先を出発地とする便数の構成比は合計20%から30%後半に達する。とくにベルリンはドイツ国内線(German Internal Service, GIS)

のせいで便数ベースではニューヨークの倍を超える。空港の運用時間から考えればほとんど10分おきに離発着があったとみられ、プレゼンスは絶大だった²⁵。またロンドン発はニューヨークに匹敵する便数である。ただしこれらの9都市すべてを合計しても半分程度で、残り半分はそれ以外の都市からの便である。

つまりパンナムの国際線は海外のメトロポリスとニューヨークを結ぶメトロポリタン路線が主軸で、海外メトロポリスとアメリカ本土沿岸部の大都市(伝統的なゲートウェイ)を結ぶ路線がそれに次ぐが、それ以外の都市間を結ぶ便もかなりの比重を占め、すこぶる分散していた。とりわけパックス・アメリカナの最前線だった日本と旧西独のメトロポリスすなわち東京とフランクフルトにおける市場プレゼンスは現地フラッグキャリアにつぐ²⁶。こうしたことがパンナムの国外における存在感を高め、自由主義世界におけるワールドキャリアとしての神話を

24 ただし月木土便はカラチの代わりにテヘランを経由した。*Official Airline Guide, International ed., July 1973, p.43.*

25 GISは事実上の国際線だったベルリン路線のほか、西ドイツ国内の便もあった。パンナムの統計上は国際線に分類される。なお1990年にシエアが急落

するのはドイツ国内線をルフトハンザ航空に売却したためである。ドイツ国内線の運航特性については拙稿(1998), p.27.

26 東京では3割前後、フランクフルトでは1割弱の路線カバー率だった。フランクフルトでのカバー率は低いが、便数シエアが極めて高かった。

表 11

Average daily departures and composition of Pan Am flights from its principal bases
(Sep. 1966 to 1990)

	NYC	MIA	HNL	LAX	SFO	BER	FRA	LON	TYO
Sep. 1966	27	13	2	2	0.1	41	15	13	4
Sep. 1967	26	10	3	2	0.2	43	16	16	4
Sep. 1968	28	12	4	3	0.1	50	16	19	6
Jun. 1969	31	17	4	3	0.2	52	17	20	7
Jun. 1970	23	13	2	2	0.1	56	17	15	6
Jun. 1971	20	12	2	2	1	59	17	17	5
Jun. 1972	24	15	3	3	1	57	19	19	6
	(6.7%)	(4.0%)	(0.8%)	(0.8%)	(0.3%)	(15.6%)	(5.1%)	(5.1%)	(1.6%)
Jun. 1973	23	12	3	3	1	51	17	14	6
	(6.3%)	(3.3%)	(0.7%)	(0.7%)	(0.2%)	(13.9%)	(4.6%)	(3.9%)	(1.6%)
Jun. 1974	18	7	2	2	1	46	14	12	5
	(6.1%)	(2.3%)	(0.7%)	(0.7%)	(0.3%)	(15.3%)	(4.8%)	(3.9%)	(1.5%)
Jun. 1975	8	5	2	2	2	34	22	11	6
	(3.0%)	(1.9%)	(0.7%)	(0.6%)	(0.7%)	(12.8%)	(8.1%)	(4.0%)	(2.3%)
Jun. 1976	12	6	1	1	1	34	19	12	4
	(5.0%)	(2.4%)	(0.4%)	(0.5%)	(0.4%)	(14.7%)	(8.2%)	(5.0%)	(1.6%)
Jun. 1977	12	6	2	2	2	33	19	13	6
	(5.2%)	(2.6%)	(0.7%)	(1.1%)	(1.0%)	(14.4%)	(8.5%)	(5.7%)	(2.6%)
Jun. 1978	12	5	2	3	2	33	19	10	6
	(5.9%)	(2.5%)	(0.8%)	(1.6%)	(1.2%)	(15.9%)	(9.1%)	(4.8%)	(2.7%)
Jun. 1979	11	6	3	4	3	35	20	10	5
	(5.5%)	(2.8%)	(1.3%)	(1.9%)	(1.5%)	(17.2%)	(9.8%)	(4.9%)	(2.6%)
Jun. 1980	10	6	3	3	3	35	18	8	5
	(5.8%)	(3.6%)	(1.5%)	(1.8%)	(1.6%)	(19.6%)	(10.2%)	(4.6%)	(3.0%)
Jun. 1981	12	10	3	3	3	35	18	11	5
	(6.1%)	(5.2%)	(1.6%)	(1.5%)	(1.6%)	(18.4%)	(9.6%)	(5.6%)	(2.8%)
1982	12	11	3	3	3	32	16	9	6
	(6.4%)	(5.8%)	(1.6%)	(1.7%)	(1.6%)	(17.2%)	(8.7%)	(5.1%)	(3.0%)
1983	17	9	2	3	3	32	18	9	7
	(9.2%)	(4.9%)	(1.2%)	(1.7%)	(1.4%)	(17.1%)	(9.6%)	(4.9%)	(3.5%)
1984	18	9	2	3	3	40	19	11	7
	(9.1%)	(4.6%)	(0.9%)	(1.6%)	(1.4%)	(20.3%)	(9.6%)	(5.5%)	(3.3%)
1985	17	7	0.5	2	3	34	20	11	7
	(8.5%)	(3.4%)	(0.2%)	(1.1%)	(1.3%)	(17.0%)	(9.8%)	(5.7%)	(3.6%)
1986	18	12	0.2	2	1	32	20	13	1
	(9.1%)	(6.2%)	(0.1%)	(0.9%)	(0.6%)	(16.5%)	(10.1%)	(6.8%)	(0.4%)
1987	19	13		2	1	36	23	14	
	(9.1%)	(6.0%)		(1.1%)	(0.4%)	(17.2%)	(10.8%)	(6.7%)	
1988	23	15		2	1	40	27	16	
	(9.7%)	(6.4%)		(1.0%)	(0.4%)	(17.1%)	(11.7%)	(6.9%)	
1989	24	16		2	1	35	26	14	
	(10.5%)	(7.1%)		(1.0%)	(0.3%)	(15.0%)	(11.3%)	(6.1%)	
1990	25	23		3	1	4	12	13	
	(11.2%)	(10.3%)		(1.2%)	(0.3%)	(1.6%)	(5.2%)	(5.6%)	

Source: ICAO, *Digest of Statistics*, ser. T and ser. TF, various issues.

Note: City codes are NYC for New York, MIA for Miami, HNL for Honolulu, LAX for Los Angeles, SFO for San Francisco, BER for Berlin (Berlin West prior to 1990), FRA for Frankfurt, LON for London, and TYO for Tokyo. Flights from Berlin and Frankfurt include the GIS service.

表 12 RPK composition of Pan Am flights from its principal bases
(Sep. 1966 to 1990)

	NYC	MIA	HNL	LAX	SFO	BER	FRA	LON	TYO
Sep. 1966	21.0%	2.2%	2.6%	1.9%	0.2%	2.7%	2.3%	12.2%	4.6%
Sep. 1967	19.8%	1.4%	3.4%	2.7%	0.3%	3.2%	2.3%	15.1%	5.4%
Sep. 1968	17.8%	1.1%	4.0%	2.4%	0.1%	3.6%	2.7%	15.0%	5.6%
Jun. 1969	22.2%	1.7%	4.2%	2.5%	0.2%	3.3%	2.1%	12.2%	6.2%
Jun. 1970	21.3%	1.5%	3.3%	3.4%	0.2%	2.9%	1.8%	13.5%	6.9%
Jun. 1971	18.9%	1.5%	0.7%	3.9%	1.7%	3.4%	2.6%	14.3%	6.1%
Jun. 1972	18.8%	1.3%	0.9%	3.9%	1.4%	2.4%	1.8%	15.2%	6.3%
Jun. 1973	20.0%	1.2%	2.8%	3.6%	1.5%	2.0%	3.4%	13.0%	6.1%
Jun. 1974	16.4%	1.7%	2.6%	3.2%	2.6%	2.2%	4.5%	13.5%	6.3%
Jun. 1975	17.6%	1.7%	2.6%	1.4%	2.6%	2.1%	6.2%	13.3%	8.8%
Jun. 1976	15.9%	1.5%	2.6%	1.2%	1.8%	1.9%	8.3%	14.0%	6.3%
Jun. 1977	17.4%	1.7%	2.4%	3.5%	4.9%	1.7%	7.7%	14.5%	10.0%
Jun. 1978	18.0%	2.0%	3.5%	5.8%	6.0%	1.2%	6.1%	13.4%	11.4%
Jun. 1979	16.7%	2.7%	4.8%	7.0%	5.9%	1.2%	5.3%	13.3%	9.2%
Jun. 1980	18.0%	2.8%	4.4%	6.1%	6.2%	1.5%	6.4%	13.6%	9.0%
Jun. 1981	18.4%	5.9%	4.7%	5.2%	5.6%	1.3%	7.1%	12.5%	8.6%
1982	16.7%	8.0%	4.9%	4.5%	5.0%	1.3%	4.9%	17.6%	9.3%
1983	19.9%	5.3%	4.2%	4.8%	5.5%	1.3%	5.4%	12.1%	10.8%
1984	21.9%	5.1%	2.9%	4.7%	5.4%	1.4%	5.3%	12.7%	10.0%
1985	20.8%	4.2%	0.9%	5.2%	5.0%	1.4%	6.6%	11.6%	10.8%
1986	22.4%	8.4%	0.4%	3.5%	2.5%	1.7%	9.5%	14.4%	1.3%
1987	23.6%	8.2%		3.8%	2.1%	1.8%	10.8%	15.2%	
1988	24.7%	8.3%		3.7%	1.8%	1.4%	10.7%	14.6%	
1989	24.8%	8.8%		2.8%	1.4%	1.2%	9.4%	13.6%	
1990	24.8%	9.6%		2.6%	1.7%	0.4%	8.8%	13.4%	

Source: ICAO, *Digest of Statistics*, ser. T and ser. TF, various issues.

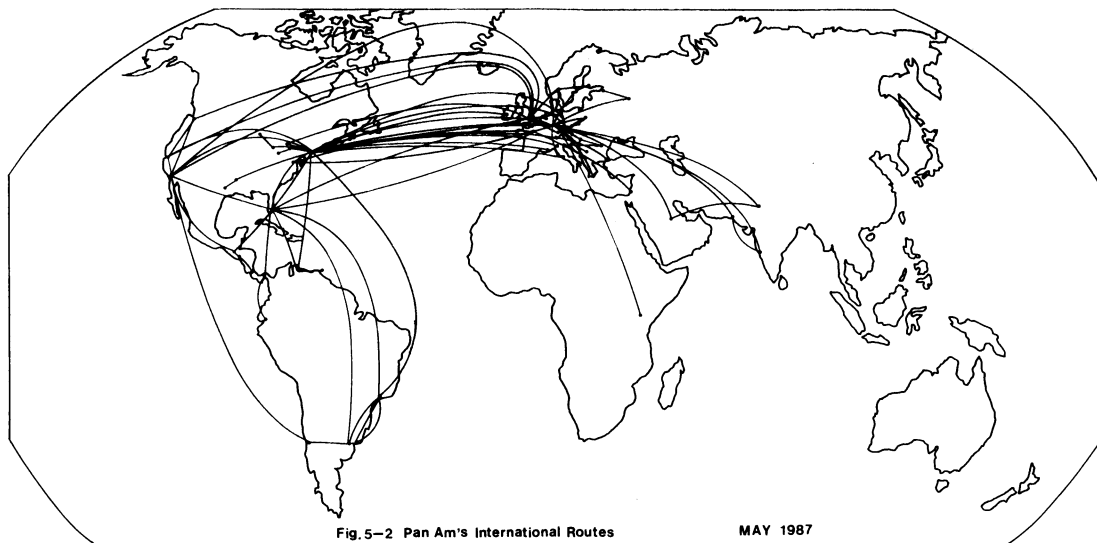
生む一要因だったと考えられる。

しかし便数は運輸規模の指標としては不十分で、広胴機による長距離運航が多ければ売上高における重要性は高まる。運送量ベースでみるとベルリンおよびフランクフルトの重要性は低く、ニューヨーク、ロンドン、東京の順になる(表12)。アウトバウンドのみの数値なので各都市の発着便ではほぼ倍になると思われ、ニューヨークの発着便が国際線運送量の4~5割程度を占めていたことがわかる。1970年代にはやや

数値が下がり、4割に満たない。これは西海岸からアジア太平洋方面への路線で客数が伸びたことを反映していると思われる。

太平洋路線網を売却後の1987年でみるとニューヨークからの直行路線に縮小しており、ヨーロッパではフランクフルトが拠点空港になっている。またイスラム原理主義運動などでアメリカの影響圏から離脱した中東諸国(シリア、イラク、イラン)を経由してのインド方面への路線もフランクフルトに集約されている。アフリ

図 5-2



カからはほとんど撤退したと見てよい（図 5-2）。大型機による長距離運航への特化がみられるわけだが、いっぽうではニューヨークへの集中と乗り入れ先の減少につながった。しかしニューヨークでのプレゼンスは最後まで大きくならなかったのである。

ニューヨークからの運航状況に限ってみると、全社平均よりもかなり大型の機種ミックスによる運航である（図 6 縦棒）。急速な大型化は1970年代後半に進み、300席付近に達する1980年代からは頭打ちの状態になった²⁷。乗り入れ先は大型長距離路線に絞り込まれ、ニューヨークにおけるパンナムの路線カバー率は急落したことがみてとれる。1968年9月時点で28都市だった乗り入れ先は1980年6月には11都市に減り、路線カバー率は1968年3月の48%から16%まで落ちた。いっぽう乗り入れ先あたりの

頻度はほぼ1日1便前後のままで推移し、もっぱら機材の大型化による運送力の拡大が追求された。もっとも顕著だったのが1980年から1981年にかけてで、平均座席数は330席付近、平均区間距離は6800キロに達している。これはヨーロッパ路線だとロンドン（5564キロ）やパリ（5829キロ）を越えてヨーロッパ大陸心臓部に至る距離である²⁸。南米路線ではブエノスアイレス（8528キロ）やリオデジャネイロ（7725キロ）が平均値を押し上げている。最長区間は東京（1万868キロ、1977年開設）だった²⁹。

図 7 はパンナムの主要ゲートウェイにおけるプレゼンス（市場カバー率）と特定路線への特化状況をみたものである³⁰。縦軸が各空港からの国際線に占めるパンナム路線の比率で、いずれも半分以下と、ヨーロッパ系フラッグキャリアと比較するとかなり低い。比較対象としてニ

27 Cf. Pat Hanlon, *Global Airlines: Competition in a Transnational Industry*, Butterworth Heinemann, 1996, p.23.

28 フランクフルトで6185キロ、ミュンヘンが6482キロ、ローマが6886キロである。パンナムは乗り入れていないがウィーンが6799キロ。

29 B747SP型のち400型によるこの便は乗務員にとっても旅客にとっても難行苦行のようである。Cf.高

橋, *op. cit.*, pp.150-152。同路線の勤務時間は客室乗務員で連続14時間を超えるという。Cf.航空労働研究会『規制緩和と航空リストラ』旬報社, 1998年, p.198。

30 象限の説明は拙稿（2001）, pp.5-6.1990年代後半におけるヨーロッパ系フラッグキャリアの一般的ポジションは第1象限である。

図 6

Fig. 6 Pan Am's international flights from New York (Sep. 1968 to 1990)

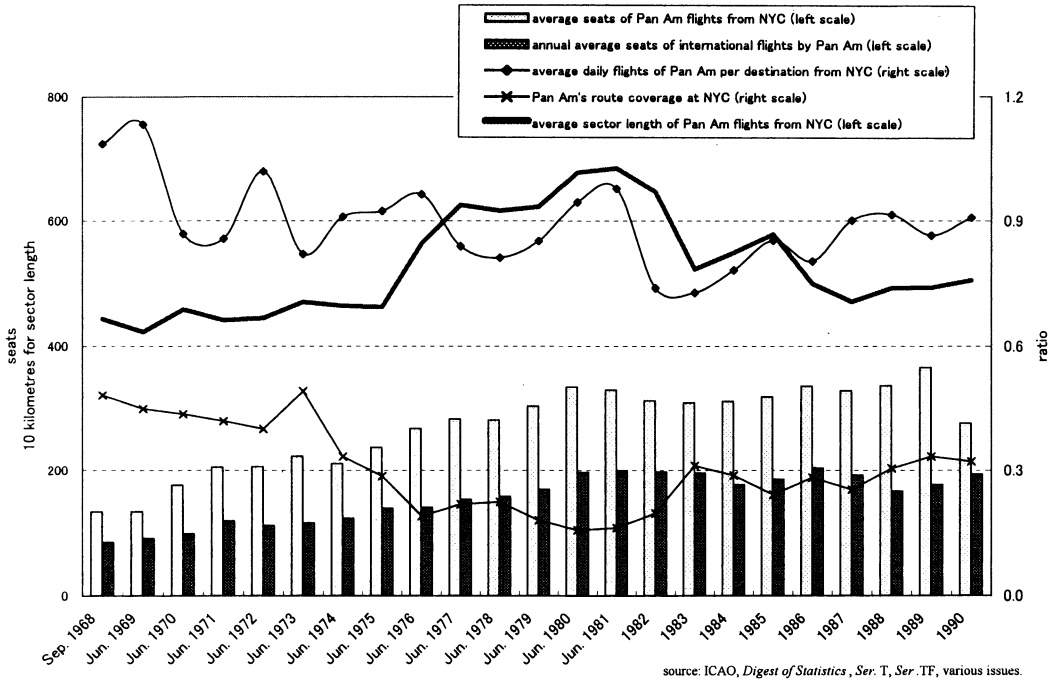
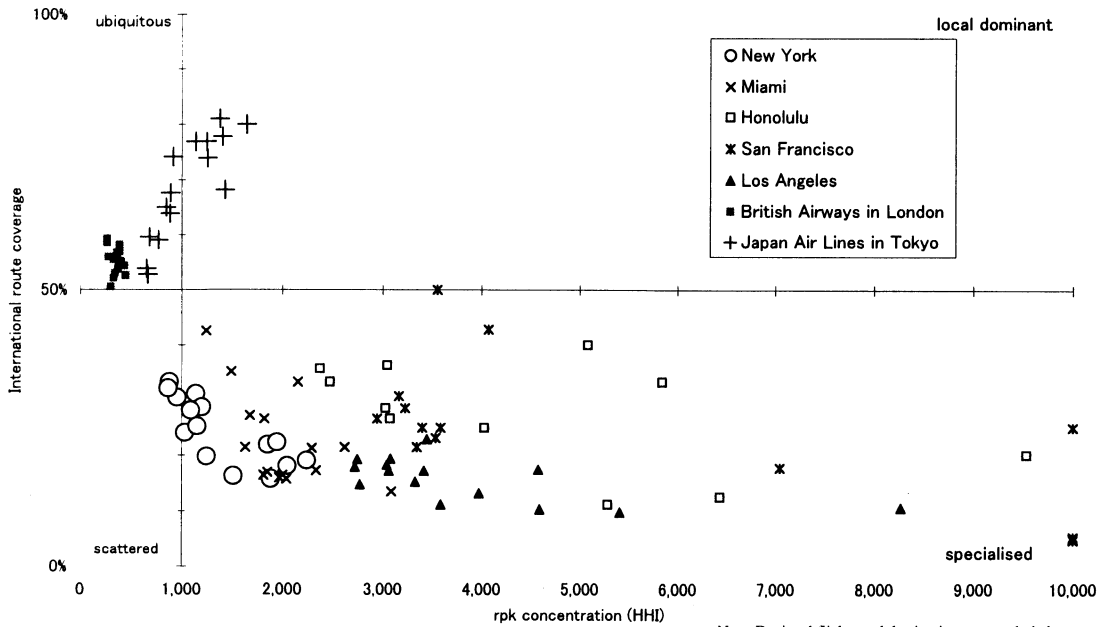


図 7

Fig. 7 International route coverage and traffic concentration of Pan Am flights from traditional gateways (June 1976 - 1990)



ニューヨークと同じく各国エアラインがこぞって乗り入れる都市ロンドンにおける英国航空と、パナナムに匹敵する機材の大型化を進めた日本航空の東京での状況を示した。両社とも路線の半分以上はカバーしており、特定路線への集中度は低いか、あるいは急激に低くなっている³¹。パナナムは4大ゲートウェイのすべてで路線特化型であり、1980年代後半にかろうじてニューヨークが兵力分散型（第4象限）に移行したにすぎなかった。

1990年のニューヨークからの国際線直行による乗り入れ都市数は87で、うちパナナムが運航していたのは28都市（32%弱）である。だが87路線のうち相手国キャリアの独占または外国勢だけによる運航は39都市にのぼる³²。アメリカ勢は48路線をカバーするが、このうち米系による独占路線は9に過ぎない³³。つまり米系と外

国系キャリアが競合するのは39路線である³⁴。ところがオープンスカイ政策を産業政策としてみればマルチエアライン政策である。つまり自国キャリアの複数乗り入れを促進する働きがあるため、米系は同国勢のあいだで競合する。39路線のうち米系が1社だけの路線（いわゆるシングルトラック）は22であり³⁵、残り17路線は米系同士が「食い合い」になっている。しかも大型路線でその傾向が強い。2社が競合するのが12路線、3社は3路線、4社が2路線である³⁶。

アメリカ勢が複数で乗り入れるのに対し、たいていの相手国はフラッグキャリアが1社で迎撃する形になるが、すでに見たようにメトロポリタン路線ではあらかじめファースト・チョイスを確保している。米系が4社で乗り入れていたブリュッセルとパリ路線をみると、前者ではサベナ航空の旅客シェアが32.4%なのに対し、

31 英国航空は1987年の民営化後にブリティッシュ・カレドニアン航空をはじめ国内他社を積極的に買収して長距離国際線の地歩を固めるとともに近隣中小路線にフランチャイズ戦略を展開し、1994年には96%の高カバー率を実現した。Cf.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年、pp.1-32。日航は地方ドミナント型から総花型へと遷移している。この時期、東京からの国際線は18から53に増え、日航の乗り入れ地（第一区間）も14都市から28都市へと拡大した。

32 アカブルコ（アエロメヒコ航空）、バンジュール（ザンビア航空）、バランキラ、ボゴタ、カルタヘナ（以上アビアンカ航空）、ベルグラード、ザグレブ（以上JATユーゴスラビア航空）、ボルドー、ナント、トゥールーズ（以上UTA）、プエノスアイレス（アエロリネアス・アルヘンチナス航空）、カイロ（エジプト航空）、カルガリー（エアカナダ）、カサブランカ（王立モロッコ航空）、ケルン（ルフトハンザ航空）、ダカール（アフリカ航空）、デュッセルドルフ（ルフトハンザ航空およびサベナ航空）、フリーポート（バハマ航空）、ガンダー（アエロフロート航空）、ジュネーブ（スイス航空）、ジョージタウン（ガイアナ航空）、グラスゴウ、マンチェスター（以上英国航空）、グアテマラシティ（LACSA）、グアヤキル（エクアトリアナ航空）、ジェッジ、リャド（以上サウジア航空）、ラゴス（ナイジェリア航空）、ルール（エールフランス）、ルクセンブルク（TAROMルーマニア航空）、マラガ（イベリア航空）、モンロビア（ザンビア国営航空）、パラマリボ

（SLM航空）、パナマ市（エクアトリアナ航空およびランチリ航空）、ボルラマール（VIASA航空）、ブラハ（CSAチェコスロバキア航空）、レイキャビク（アイスランド航空）、サンチャゴ（ランチリ航空）、ソウル（大韓航空）である。

33 大阪（TW）、ベルリン、ブダペスト、モスクワ

（以上PA）、オタワ（US）、アルバ（AA、CL）、ナッソー（AA、DL、PA）、セントマーチン（AA、CL、PA）、バミューダ（AA、CL、EA、PA、US）。

34 ただし原資料は通年の合計なので、季節的に乗り入れている場合や途中での参入撤退があれば必ずしも市場裡における直接競合ではないばあいも想定される。これは以下すべて同様である。

35 アムステルダム、アテネ、バルセロナ、リスボン、オスロ（以上TW）、ブリッジタウン、カラカス、ハンブルク、ヘルシンキ、ミュンヘン、ニース、リオデジャネイロ、サンパウロ、シャノン、ウィーン、ワルシャワ（以上PA）、カンクン（CL）、リヨン、ポルトーフランス、セントジョン、トロント（以上AA）、モントリオール（EA）。

36 2社路線はキングストン、モンテゴベイ、プエルトプラタ（以上AAおよびCL）、コペンハーゲン、テルアビブ（以上タワー航空およびTW）、マドリッド、ミラノ、ローマ、ストックホルム、チューリヒ（以上PA、TW）、メキシコシティ（CL、PA）、東京（NW、UA）。3社路線はフランクフルト、ロンドン（以上AA、PA、TW）、サントドミンゴ（AA、CL、PA）。4社路線はブリュッセル（AA、PA、タワー航空、TW）、パリ（AA、CL、PA、TW）。

米系では最大のアメリカンが16.6%、ついでパンナム (15.8%)、TWA (15.6%) と半分程度にすぎない。パリではTWAが28.5%の旅客シェアで最大だが、エールフランスも27.5%と近接している。じっさい両社のポジション争いは激烈で、年により順位は入れ替わる。米系は以下パンナム (17.6%)、コンチネンタル (9.7%)、アメリカン (7.2%) と続く。こうした状態ではニューヨーク路線でアメリカ勢が最大キャリアになるのは困難である。米系と海外系が競合する39路線のうち明らかに相手国キャリアが最大シェアをにぎっているのは19路線、逆に米系が1位と推定される路線は11であり、うちパンナムが米系および相手国フラッグキャリアを凌駕しているのはフランクフルト、ニース、リオデジャネイロ、チューリヒの4路線にすぎない³⁷。つまり独占にせよ競合の結果にせよパンナムがファースト・ポジションを確保する路線は少なかった。

IV. 機材依存型ブランドの終焉

以上をまとめると、パンナムが合衆国のフラッグキャリアとして認知されていたのは多分に幻想だったと言えよう。たしかにジャンボ機をいち早く導入した当初は集客力を発揮したが、それは機種ブランドであってパンナムのブランドではなかった。皮肉なことに、B707以降のジェット化でアメリカ製旅客機が航空機商戦で卓越していったことはパンナムのフリート (機材編成) の独自性を喪失させたとも考えられる。それ以前にはコメットやカラベル (仏シュドアビアシオン社製) など、とくに英仏が独力でジェット旅客機を開発し、積極的に売り込むとともに自国航空会社に配備させた。パンナムはB707やDC8など米国製の新型旅客機の大ユーザーとして独自性を訴求できたと思われ

る。しかしヨーロッパ勢はB747に匹敵する400席台の大型機開発から脱落したので、各国キャリアはこぞって同型機を導入し、まずニューヨーク路線に投入することになった。1970年初めの時点でB747は全世界で6機にすぎなかったが同年末には92機、さらに10年後の1980年末には361機になっている。これらの時点におけるパンナムの保有シェアは33%から26.5%、さらに6.9%へと下がった³⁸。

パックス・アメリカーナを航空運輸からみれば、ニューヨーク乗り入れが各国エアラインにとってブランド上も収益上も重要な意味をもつということに他ならない³⁹。都邑とは田鄙から人の集まる土地だとすれば、都邑を本拠地とする航空会社の路線カバー率は構造的に低くなる。カバー率を上げるには路線別の需要量に応じた機材編成が必要になるが、相手国フラッグキャリアは採算を度外視してでも大型機を投入してくる。パンナムは大型化に最も積極的だったため、そして合衆国政府のマルチエアライン政策のもと、いっそうプレゼンスは低くなった。つまりパンナムは機材主導型の路線網に組替えて国際線における「選択と集中」を進めたが、大部分の路線では相手ほどの「集中」ができず、ファースト・ポジションを確保できなかった。そしてオイルショックはB747-100型の弱点を直撃し、パンナムは国際線でも採算性の確保に苦闘することになった。エアバスA300を導入した1984年、パンナムは合衆国フラッグキャリアとしての伝統に訣別したといえるだろう。

1990年代にはいり旧計画経済諸国が崩壊したのち、旧東側諸国をふくめ世界の国際航空会社の機材編成はボーイングとエアバスを中心に急速に平準化しつつあり、機材面での独自性を訴求できるのはコンコルドだけといって過言ではない⁴⁰。運航機材で差別化ができない今日、価

37 相手国フラッグキャリアが旅客量などを報告していない例はのぞくため、厳密には推定の域を出ない。

38 ICAO, *Digest of Statistics*, ser. FP, 1970, 1980.

39 運輸 (海運) 技術そのものに絶対的な落差があったパックス・ブリタニカとの大きな違いである。

40 1980年代末から1990年代初頭にかけての旧計画経済諸国の航空運輸体制瓦解と西側機材導入については拙稿, 'Airline Privatization in Eastern Europe and the ex-USSR', *Logistics and Transportation Review*, vol. 30 No.2, June 1994, pp.167-188.

格維持というブランド効果を生む源泉はサービスと運航網（市場プレゼンス）しかないであろう。とくに重要なKFSは自社の重要路線で相手を凌駕し、ファースト・ポジションを確保することと思われる⁴¹。パナナムの場合は相手にとっての最重要路線が多すぎたともいえるが、

ロンドンとフランクフルト、東京路線ではファースト・ポジションを確保し続けた。しかし拠点空港での市場プレゼンス（路線カバー率）というブランド源泉を確立できなかった点で、規制緩和下の国際航空会社大手としては時代遅れになっていったのではあるまいか。

41 アライアンスは重要路線（自社の強い路線）でのファースト・ポジションを確保しあう直接交換とも考えられる。Cf 拙稿（2000）。