

短距離路線の憂鬱

—英国航空の国内・ヨーロッパ路線網—

柴田 匡平

はじめに

航空運輸の規制緩和政策には二つの側面がある。ひとつは既存業者による新規市場（路線）への参入と既存市場からの撤退を自由にし、かつ各路線での運航能力¹⁾と価格設定を自由化することである。もうひとつの側面は、業者の新規設立にかかわる規制緩和である。うち後者は、ベンチャー的な性格を持つ中小航空会社の叢生を奨励し、競争の激化、運賃水準の低下、そして競争力のある業界育成をねらう政策である。こうした政策のもと生まれる中小航空会社は、多くがスタートアップコストの低い近距離の路線に参入してくる。これは規制緩和政策が推進される地理的範囲が、国内または西ヨーロッパのように域内、あるいは隣接諸国のあいだで始まるのが普通だからである。もちろん英米間のように大洋を挟んだ遠距離間の規制緩和が起きるときには、レイカー航空やヴァージン・アトランティック航空のように、最初から長距離国際線を狙った新規業者が設立されることもあるが、大型機材が必要とされるため費用面での制約が大きく、就航にあたり両国政府の合意が必要なこともあって、一気に市場に充満すること

はないようである。

そうすると、既存大手の航空会社にとって、規制緩和期には短距離線の運営が重要になる。上述のように、ベンチャー的な新規参入により、まず競争が最初に激化するのには、比較的小きな旅客機で運航できる市場だと考えられるからだ。規制緩和期における新規業者の典型例は、低コスト・低価格を武器に大型短距離市場で特定の顧客セグメント（需要の価格弾力性が高いセグメント、いわゆるバジェット・トラベラーズ）への集中戦略を採用する。これは短距離のばあい乗機時間が短く、機内サービスや快適性よりも価格差が大きな競争優位を發揮するのが一因である。そして従来は正規運賃を負担していた顧客層（ビジネス旅客セグメント）も雪崩をうって低価格セグメントに移行してゆくの、アメリカ国内市場で観察された推移だった²⁾。

ところがこうした推移は、フルセグメントを相手とする既存大手からみると、客単価の高いセグメントが低いセグメントに浸蝕されることになる。いっぽう、路線が短くなると単位（座席キロ）当たり費用が高くなるのは良く知られており、もともと航空会社にとっては「儲けにくい」ところである³⁾。つまり既存大手の航空会社にとっては、高コスト部門での価格競争が

1) 航空運輸における市場とは2都市間の路線を指す。運航能力は提供する座席数や貨物容量で、これは各便の座席数（貨物容量）を足し上げたもの。各社は運航ダイヤや機種の経済性、需要の季節変動などの予測をもとに複数の機種を組み合わせで運用する。こうした組み合わせを本稿では「機種ミックス」と呼ぶことにする。

2) 80年代後半には米国内における割引対象旅客の比率は90%に達し、平均割引率も60%を突破した。推移は川口満『新訂21世紀の航空政策論』成山堂、1996、p.

115 図3-1-6。またヨーロッパ域内のビジネス旅客セグメントの特性については、Keith J. Mason and Richard Gray, 'Short haul business travel in the European Union: a segmentation profile', *Journal of Air Transport Management*, vol.2, no.3/4, 1995, pp. 197-205.

3) Cf. William O'Connor, *An Introduction to Airline Economics*, Praeger, 1978, pp.54-55; *ibid.*, 3rd ed., 1985, pp.59-60; Rigas Doganis, *Flying Off Course: The Economics of International Airlines*, 2nd ed.,

激化するわけだ。だが、これまでの費用分析の多くはエアライン・エコノミクスの観点からのもので、各社の平均路線距離による比較や⁴⁾、特定機種⁵⁾の直接運航費が距離に応じてどのように変化するかが示されているけれども、では短・中距離路線と長距離路線をともに運航する航空会社が、規制緩和下でどのような経営政策をとるか、詳細な論証はなされていないように思われる。これには資料上の制約があり、路線別や運航方面別の採算状況を公表する航空会社は非常に少ないのが実情である。また公表による企業側のメリットはあまり考えられない。赤字路線への内部補助が行われているならば、黒字路線の旅客は値下げを要望するだろうし、規制緩和のもとでは直ちに他社の挑戦を招きかねないからだ。

筆者はさきにパンナムの例をとりあげ、まったくの戦国時代となったアメリカ国内市場に新規参入した同社が、いわば国際線（長距離路線）の運航スタイルに拘泥し、低容量機材による高頻度運航を確立できなかったこと、そして路線開発にともなうコストアップの抑制とサービス品質の向上に失敗したことが命取りになったのではないかと考えた⁵⁾。パンナムと対照的に成功をおさめている英国航空の場合はどうだろうか⁶⁾。本稿ではまずロンドンからの運航状況と競合状態につき、国際民間航空機構 ICAO 発行による統計 (Ser.FT) をもとに、航空規制緩和以前 (1982年) と最近の状況 (1994年)

をおおざっぱに比較し、英国航空の対応を検討する (第1節)。次に短距離・中距離・長距離の区分と、英国航空が運航方面別に採算性を追求するに至った経緯を略述する (第2節)。ついで各部門の収益性と短距離路線の機能を考察し、短距離国際線に運用される機材の効率性を探る (第3節)。そして英国航空の対応を概観する (第4節)。ここでは全社的な人件費抑制策、子会社の展開、そしてフランチャイズ方式について現況を概括し、規制緩和下における既存大手の対応例としてまとめる。

1. 距離帯別の運航特性

ロンドン地域 (ヒースロウ, ガトウィック, ドックランド空港) からの英国航空による国際線定期便の運航状況を、都市間の距離帯別に表1と表2にまとめた。年次として選んだ1982年は、英国航空が史上最悪の大赤字を計上したのち、新会長ジョン・キングが民営化をにらんで強権的なマネジメントを推進し、大幅に業容を縮小しつつ採算性を確立しようと試みていた時期にあたり、1994年はキングの後継者コリン・マーシャルが高い収益性を武器に電撃的なグローバル化を展開する時期にあたる。いっぽう規制面では、1984年のイギリス運輸省白書によって国内航空運輸の自由化が進められた時期をはさんでいる⁷⁾。また EU 域内の国際航空運輸を完全自由化したパッケージIII (1993年1月

1991, Fig.6.7, p.156. (邦訳 R.ドガニス『新訂国際航空輸送の経済学』中西ほか訳, 成山堂, 1995, p.143); Pat Hanlon, *Global Airlines: Competition in a Transnational Industry*, Butterworth/Heinemann, 1996, pp.19-20 (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.19-20).

4) E. g., Hannu Seristo and Ari P.J. Vepsäläinen, 'Airline cost drivers: cost implications of fleet, routes, and personnel policies', *Journal of Air Transport Management*, vol.3 no.1, Jan. 1997, pp. 11-22

5) 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, pp. 1-27.

6) 同社 (British Airways, plc.) は日本語表記を「ブリ

ティッシュ・エアウェイズ」としているが、本稿ではかつての表記である「英国航空」を用いる。新聞ではこの表記が多い。

7) UK Department of Transport, *Airline Competition Policy*, Cmnd.9366, HMSO, 1984, esp. para.26.同白書の紹介としては、規制緩和・民営化研究会編『欧米の規制緩和と民営化—動向と成果』大蔵省印刷局, 1994, pp.178-179. 経緯と内容については, Kyohei Shibata, *Privatisation of British Airways: Its Management and Politics 1982-1987*, EUI Working Paper EPU No. 93/9, European University Institute, 1994, Chap.3. その評価は, John Vickers and George Yarrow, *Privatization: An Economic Analysis*, MIT Press Series on the Regulation of Economic Activity, MIT Press, 1988, pp.349-350.

表1 英国航空の距離別路線数と年間旅客数 (1982年および1994年)

ロンドンからの路線距離 (km) 主 な 都 市	BA の路線数 (総路線数)		年間旅客数(千人) (構成比)		伸び率
	1982	1994	1982	1994	
～499 パリ, ブリュッセル, アムステルダム, デュッセルドルフ	4 (11)	7 (12)	868 (19.3%)	1,513 (14.3%)	74%
500～999 フランクフルト, ジュネーブ, チューリヒ, ミュンヘン, ミ ラノ, ベルリン, コペンハーゲン	24 (30)	23 (33)	1,014 (22.5%)	2,163 (20.5%)	113%
1,000～1,999 オスロ, マドリッド, ウィーン, ストックホルム, ローマ	26 (46)	26 (49)	583 (12.9%)	2,131 (20.2%)	266%
2,000～2,999 アテネ, イスタンブール, モスクワ	7 (15)	7 (18)	154 (3.4%)	294 (2.8%)	91%
3,000～3,999 テルアビブ, カイロ, ラルナカ	6 (7)	9 (11)	160 (3.6%)	209 (2.0%)	31%
4,000～4,999 ジェッダ, リヤド, クウェート	3 (11)	7 (8)	116 (2.6%)	83 (0.8%)	-28%
5,000～5,999 ニューヨーク, ワシントン, ボストン, トロント, モントリ オール	12 (19)	14 (24)	876 (19.5%)	1,413 (13.4%)	61%
6,000～6,999 シカゴ, ナイロビ, デリー, アトランタ, オーランド	8 (17)	10 (28)	257 (5.7%)	649 (6.2%)	153%
7,000～7,999 マイアミ, ボンベイ, バンクーバー, ヒューストン	7 (15)	11 (24)	305 (6.8%)	601 (5.7%)	97%
8,000～8,999 ロサンジェルス, サンフランシスコ, メキシコシティ	3 (3)	6 (12)	174 (3.9%)	491 (4.7%)	183%
9,000～9,999 香港, 東京, ジョハネスバーグ, バンコク	1 (3)	11 (11)	0.4 (0.01%)	808 (7.7%)	20000%
10,000～ シンガポール, クアラルンプール, ブエノスアイレス	0	6 (7)	0	191 (1.8%)	n.m.
計	101 (177)	137 (237)	4,506 (100%)	10,546 (100%)	134%

source: ICAO, *Digest of Statistics, Ser.FT*, 1982, 1994.

1日発効)をはさんでいる⁸⁾。つまり国内およびヨーロッパ近隣で規制緩和が本格化し、競争が激化する条件が整う前後を比較できると思われる。

表1はロンドンからの路線数および年間旅客

数である。また表2は各路線の平均便数(週当たり)と平均座席数(便当たり)、そして路線当たりの競合他社平均数である。まず表1をみると、英国航空にとってヨーロッパ路線が相当に重要なことがわかる。ロンドンを起点としてみたばあい、ヨーロッパ大陸地域の主要都市はほぼ半径2000キロ以内に収まる(モスクワで2500km)が、1982年時点で英国航空の海外乗り入れ先、そして旅客数も半分強はこの圏内であ

8) ヨーロッパの域内航空規制緩和については、たとえば長谷川通『エアライン・エコノミクス—航空運賃の規制・競争・戦略』, 中央書院, 1997年, 第2章第3節。

表2 英国航空の路線距離別運航状況と競合状況 (1982年および1994年)

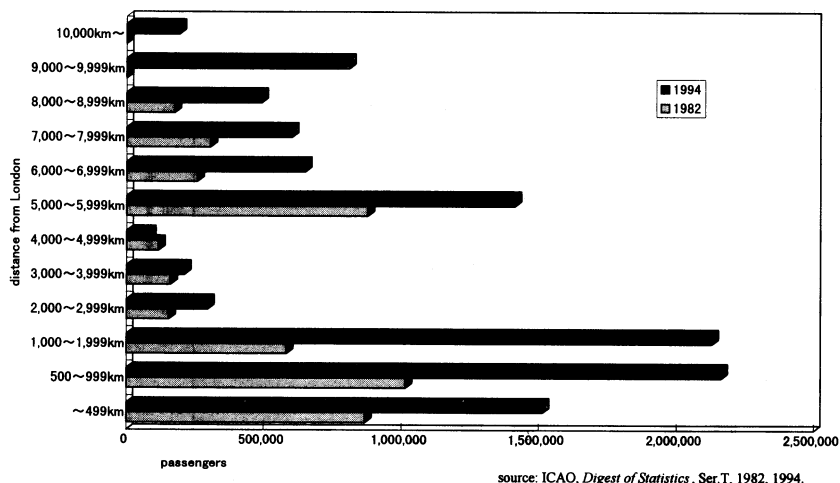
ロンドンからの路線距離(km) 主 な 都 市	平均便数 (週当たり)		平均座席数 (便当たり)		競合他社数 (路線当り)	
	82年	94年	82年	94年	82年	94年
～499	37.3	51.2	166.8	173.6	8.8	8.6
パリ (314km)	45.0	116.2	265.7	199.2	16	21
ブリュッセル (330km)	28.6	68.5	115.8	150.8	8	7
アムステルダム (340km)	38.5	45.5	138.1	140.0	9	10
デュッセルドルフ (468km)	24.7	25.8	120.2	178.6	1	3
500～999 フランクフルト, ジュネーブ, チューリヒ, ミュンヘン, ミラノ, ベルリン, コペンハーゲン	11.0	18.0	120.9	157.8	2.7	2.7
1,000～1,999 オスロ, マドリード, ウィーン, ストックホルム, ローマ	5.2	13.7	133.2	163.1	1.7	1.5
2,000～2,999 アテネ, イスタンブール, モスクワ	3.5	7.2	180.2	168.5	2.0	1.1
3,000～3,999 テルアビブ, カイロ, ラルナカ	2.8	3.4	265.4	202.2	1.8	1.7
4,000～4,999 ジェッダ, リヤド, クウェート	4.3	1.9	262.9	255.3	1.0	1.7
5,000～5,999 ニューヨーク, ワシントン, ボストン, トロント, モントリオール	6.6	9.8	291.3	275.7	2.0	3.4
6,000～6,999 シカゴ, ナイロビ, デリー, アトランタ, オーランド	2.3	5.1	382.7	333.7	0.5	1.7
7,000～7,999 マイアミ, ボンベイ, バンクーバー, ヒューストン	3.1	4.7	353.3	305.0	1.1	1.1
8,000～8,999 ロサンゼルス, サンフランシスコ, メキシコシティ	4.1	5.5	376.2	384.2	2.3	1.3
9,000～9,999 香港, 東京, ジョハネスバーグ, バンコク	0.02	4.7	399.0	389.6	1.0	1.3
10,000～ シンガポール, クアラルンプール, プエノスアイレス		2.0		391.0		0.5

source: ICAO, *Digest of Statistics, Ser.FT*, 1982, 1994.

る⁹⁾。1994年には5000km以上の遠距離直行便が増え、対照的にヨーロッパ域内の乗り入れ先はほとんど増えていないが、それでも2000km圏内の路線が全路線の4割、旅客数で半分以上にのぼり、絶対量の伸びも最大であって、ヨーロッパ路線が依然として大きな比重を占めていることが看取される(図1)。なおロンドンから2000km圏内の路線で英国航空が就航しているの

9) なお表1の路線は直行便およびファースト・レグの着陸地であり、例えばアンカレジ經由東京行きはアンカレジへの旅客として記載されている。だから1982年時点で直行便が無かった極東、南米、アフリカ南端などへの旅客は、経由地への旅客とされている。また1982年と1994年では、冷戦終結など国際情勢の変化や、技術進歩による航路の変更のせいで、多くの路線距離が短縮されている。

図1 BA's revenue passengers carried (scheduled international flights from London)



は必ずしもすべてではなく、1982年時点でも94年時点でも半分強だが、各国の首都をはじめ主要都市を網羅し、ヒースロウを根城に優良路線を握っている点で、同社の強みは否めない¹⁰⁾。

西ヨーロッパ主要都市への運航頻度は1982年で1日1便前後に達しており、とくに500km以内のパリ、ブリュッセル、アムステルダム、ダブリンの平均頻度は1日当たり5便以上、つまりほぼ毎時間1便の割合で運航していた(表2および図2)。それが94年には1日1便の運航範囲が3000km圏内に拡大し、500~2000km圏内では週2便、そして500km未満では1日7便を超え、文字どおりのシャトル運航になっている(表2および図3)。とくに、最も運航頻度の高いパリ路線では94年の運航頻度が週110便を超え、実に1日16便に達している¹¹⁾。しかし平均座席数は減少し、競合他社の増加に対し、運航頻度の増加による利便性の向上をもって対応

していることがわかる¹²⁾。

便当たり平均座席数は、3000km圏内が100席台、3000~6000km帯域が200席台、そして6000km以上が300席以上と、明確に運航機種ミックスが分かれており、とくに遠距離路線ではジャンボ機の運用が大半を占める。図2と図3は、各乗入れ先への週当たり平均便数と平均座席数を82年と94年の両時点で見たものだが、比較すると、2000km圏内では頻度の上昇と機材の大型化が観察されるのに対し、2000~4000km帯域ではやや機材が小型化しており、パリ路線と同じく、頻度の上昇でもって旅客の増大に対応しているとみられる。2000km台の路線が低容量になっているのは、ソフィア、ブカレスト、ペテルブルク、イスタンブールなどに100席前後の機体を多用しているためで、3000km台も同様である。

4000~5000km帯域での乗り入れ先は多くが中

10) Cf. Brian Graham, *Geography and Air Transport*, John Wiley & Sons, 1995, p.156 Table 9.1.

11) なお94年のデータは英国航空およびTATヨーロッパ航空やドイッチェBA航空などの関連会社を含む。

12) 短距離路線の需要が頻度に対し弾力的であることは何度か指摘されている。しかし競争策として、価格競争をしかける新規参入者に頻度の増大だけで対応した例は、管見の限り皆無である。英国航空のばあいも、ヨーロッパ路線の実収単価は低落を続けているとみて

よいだろう。Cf. 長谷川, *op. cit.*, pp.120-132. なお需要の弾力性についてこれまでの研究をまとめたものとして、Don H. Pickrell, 'A demand model for scheduled airline services on international European routes', *Journal of Air Transport Management*, vol.3, no.1, pp.23-35, 1997, esp. pp.32-33. 同論文では600km圏内、601~1200km帯域、1200km以上で三階層に距離を分けている。

図2 BA's frequency and available seats per flight in 1982 (scheduled international flights from London)

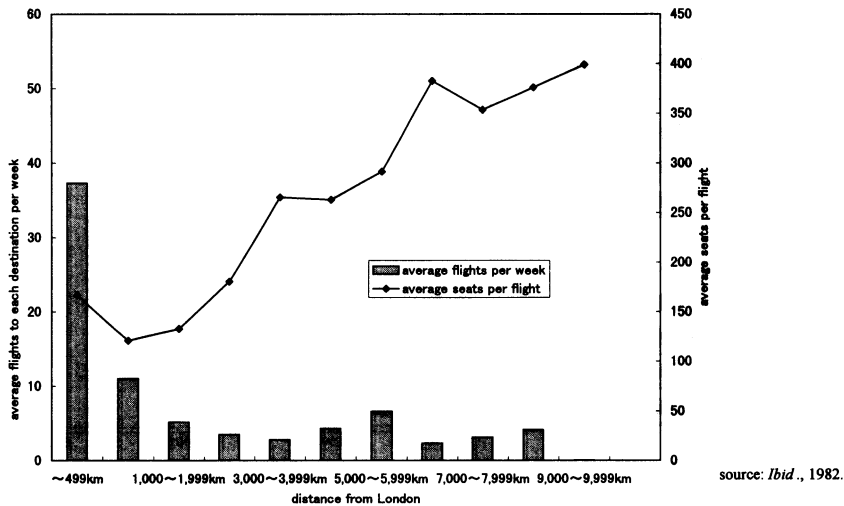
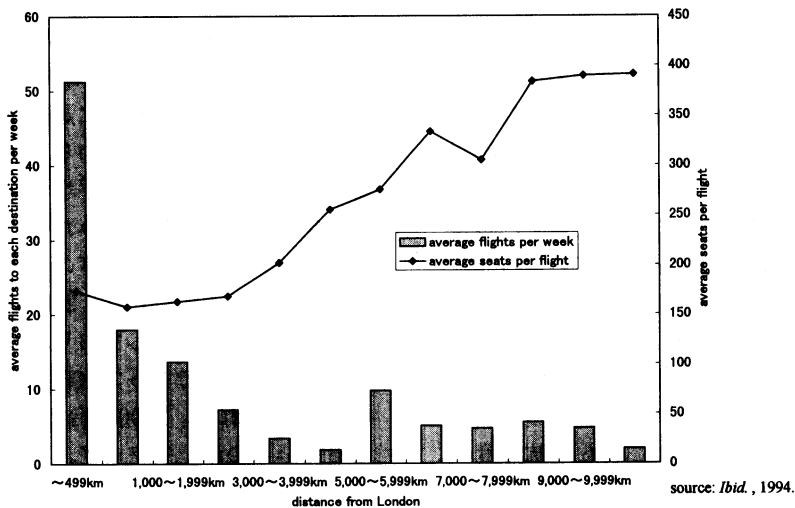


図3 BA's frequency and available seats per flight in 1994 (scheduled international flights from London)

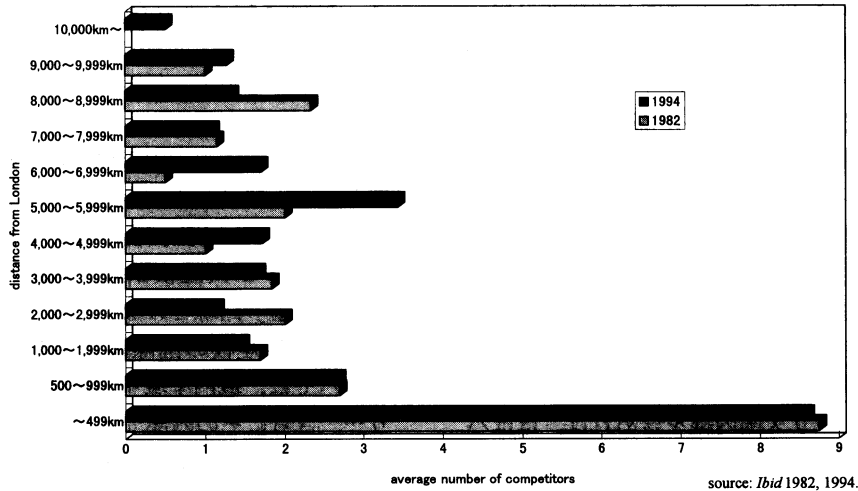


東で、82年から94年にかけて就航路線が増えたが、頻度は落ち、旅客数は唯一減少し、機材も小型化した。これはアジア方面への直行便が増え、中継地点としての役割が小さくなったせいと思われる。それより以遠の路線はいずれも便当たり座席数がやや減少し、対照的に頻度が増大した。これはB747 (400型で最大426席、航続距離11,485km)の座席配置の変更に加え、B767 (300型で座席数215、航続距離9,124km)やDC10 (311席、航続距離9,335km)が就航し

たのが原因である。ただし英国航空が8000km以遠に運用しているのはジャンボ機のみである。なお両時点とも7000km台ではやや座席数が下がるが、これはアメリカの都市のうち、ニューオリンズ、バンクーバー、シアトルなど、全便をジャンボ機で運航するほどの旅客量が発生しない乗り入れ先があるためである。

つぎに表2および図4で競争状況をみると、競争他社数が大きく増加しているのはパリ路線で、規制緩和による新規参入が短距離大型市場

図4 BA's competitors by route length (scheduled international flights from London)



に集中することが確認できる。だが運航距離帯でみると、目立って増えているのは5000~7000km帯域であり、複数のメガキャリアを擁するアメリカ合衆国とのあいだで事実上のオープン・スカイが進展した結果が明らかである¹³⁾。対照的に2000km以内では、EU域内の自由化にもかかわらず競合他社の参入が全体として極めて微弱である。ロンドン地域からの全路線数でも、2000km以内は87路線から94路線に増加しているに過ぎない。ヨーロッパ域内航空の自由化は、ロンドンに関する限り、路線数の増大や既存路線でのプレイヤーの増加ではなく、既存路線での既存業者による旅客増大（および地方都市間への新規参入）を結果していることが窺われる。これには三つの要因が考えられる。

第一にはロンドンにおけるスロット（発着枠）の逼迫¹⁴⁾、第二には *quid pro quo* を原則とする国際航空運輸協定の枠組みのなか、相手国政府が新規業者の参入に抵抗する例があること、そして第三にはヨーロッパの既存大手フラッグキャリアが、主要空港でのスロットにつき父祖権（グランドファーザー・ライツ）を確保していることである¹⁵⁾。

以上をまとめると、英国航空の国際線のうち、最も市場規模が大きいのはヨーロッパ近隣路線であって、同社は170席前後の機種ミックスで高頻度運航を行っている。やや乱暴だが、参考のため82年の運航状況をアメリカ国内市場（1984年時点）と比較すると、路線距離からいえば、メジャー航空会社国内線の平均区間距

13) ただし ICAO データは空港別ではないので、ヒースロウ空港だけをとれば、状況はやや違う。同空港に乗り入れを許されている米系キャリアは98年末現在でデルタ航空とユナイテッド航空だけである。

14) 1994年8月の1日当たりスロットは、ヒースロウ空港で処理能力1228枠に対し申請が1379枠、ガトウィック空港が744枠に対し882枠となっており、需要超過の状態である。Cf. Civil Aviation Authority, *Slot Allocation: A Proposal for Europe's Airports*, Feb.1995, CAP 644, p.4 Table 2.2, p.16 Table 2.8. イギリス空港公団 (BAA) によると、97年3月31日までの1年間でヒースロウ空港の利用旅客数は5610万人（対前年度比

2.4%増）、ガトウィックが2460万人（同6.9%増）、そしてスタンステッドが490万人（同19.2%増）であって、従来の大空港が逼迫するなか、利便性には劣るがスロットに余裕のある周辺空港への新規参入が盛んなことを反映している。Cf. Michael Skapinker, 'Companies and Finance: UK: Gatwick powers rise in BAA's traffic figures', *Financial Times*, 15, Apr. 1997, p.24.

15) 翌年のスロット割り当てにあたり、現在そのスロットを利用している会社が優先権をもつ条項で、1993年2月に発効した。CAA, *op. cit.*, pp.1-2.

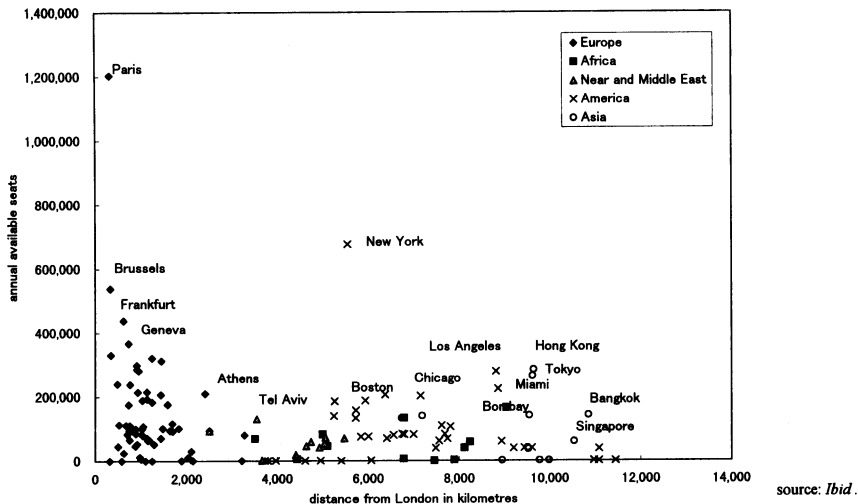
離¹⁶⁾は600マイル (1000km弱) だったから、地理的圏内はほぼヨーロッパ域内と同様とみなしうる。運用機材もアメリカ国内平均が140~160席であり、かなり近似していると言えよう。英国航空による3000km圏内の国際線旅客数は262万人弱、便数は3万便弱、乗り入れ地点数は61都市、平均距離1163kmである。国内市場で失敗したパンナムは84年の国内旅客数が568万人、便数7万便、乗り入れ地点数は25都市¹⁷⁾、平均距離1130km強である。ただし表1と表2の便数や旅客数はアウトバウンド、つまりロンドン発の数値であり、往復ではほぼ倍になると思われる。さらにイギリス国内線を含めれば、ほぼパンナムの国内線なみと考えてよいように思われる。ただし乗り入れ都市数は英国航空がパンナムの倍以上だから、運航頻度 (地点当たり便数) では半分以下である。また、パンナムが国内市場では新規参入者だったのに対し、英国航空は規制緩和以前から、自国を含めヨーロッパ域内で既存大手の一角を占める点も違う。パンナムは国内線 (短距離) に対応できなかったわけだが、英国航空はどうだろうか。つぎに採算面を検討するが、その前に短・中・長距離の区分を検討し、英国航空の組織区分を概観する。

2. 地域区分と独立採算制

短距離・中距離・長距離の区分は必ずしも明確ではない。上述のように西ヨーロッパ域内はアメリカ合衆国の国内市場と似たりよつたりの広さだが、アメリカ国内路線を論じる場合には500マイル前後が短距離の目安であり、東西両海岸をむすぶ大陸横断便 “trans-continent” は「長距離」路線とみなされるようである¹⁸⁾。しかし世界規模の国際線大手がひしめくヨーロッパでは、域内全域を短距離とみなす例があり¹⁹⁾、さらにその内部で区分することもある²⁰⁾。また、航空機の航続距離で分けることもできるし、南周りの極東・ヨーロッパ路線のように給油を繰り返すものを長距離便または長距離路線として考えることもできる。つまり、分析対象によってある程度便宜的に用いられているのが実状と思われる。

図5は94年の英国航空のロンドン発国際便が乗り入れている都市すべてについて、年間座席数と距離をプロットしたものである。ヨーロッパ、アフリカ、中近東、南北アメリカ、アジアにドットの種類を分け、主要都市には地名を付

図5 BA's available seats for international destinations from London in 1994



した。パリ、ニューヨークが運航量で群を抜いている。大雑把に括ると、ヨーロッパが2000km以内、中近東が3000~5000km、アフリカが5000~8000km台、南北アメリカが5000~10000km、アジアが7000km以上で分布する。このうち、距離帯と運航方面がほぼ一義的に対応するのは2000km以内のヨーロッパ路線である。そこでとりあえず本稿では、英国航空の路線網のなかで「短距離」は2000km以内、「中距離」は2000~5000km帯域、「長距離」は5000km以上を指すことにする。なお単位距離当たり運用コスト（直接運航費）は2000km付近より短くなると急激に上昇することが知られている。英国航空は地域別の事業部制をとり、かつ運航方面別の収益性を公表している数少ない会社のひとつである。

同社の事業部制は1982年4月末、前年2月に就任した新会長キングが、権限の分散を基本とする部門別独立採算制への移行計画を発表したことに始まる²¹⁾。この機構改革では、運航地域別に事業部が設立され、独自の予算と機材によって黒字の達成をめざすことになった。

「各事業部は割り当てられた機材をもとに5年計画を立案し、年間予算をもち、損益を算出する。各事業部の下にも同じような機構が設けられ、事実上、航路ごとの採算性が追求されることになるだろう²²⁾」

事業部は長距離国際線を担当する国際運航事業部、国内線および近距離国際線を担当するヨーロッパ運航事業部、そしてチャーター業務をになうガトウィック運航事業部である。事業部の下には副事業部が置かれ、同様に権限と資源の分散が図られた。

このうち国際運航事業部は、当初はコンコルド、アフリカ、カリブ、北アフリカ、南アジア豪州アジア、そして北大西洋の6副事業部から構成されたが、のちにアフリカとカリブの両副事業部は南方路線副事業部に、そして北アフリカと南アジア豪州アジアは東方路線副事業部に、それぞれ統合された²³⁾。

ヨーロッパ運航事業部もいくつかの手直しをへて、1982年末には6副事業部の構成になった。ヒースロウ空港を拠点とする国内線をうけもつシャトル副事業部、バーミンガム副事業部、マンチェスター副事業部、スコットランド副事業部、ドイツ国内線副事業部、そしてロンドン近郊路線・アイルランド路線副事業部である。

いっぽう運航スケジュールの調整や電算業務、保守整備など、事業部共通の業務は中央業務部が提供することになった。

さて運航方面別に損益を算出するには費用の配賦が必要だから、人員を事業部に配置しなければならない。このときは主に営業部門の人員を再配置したようである。しかし、これは同時に、赤字路線の損失を黒字路線の利益によって

16) 拙稿(1998), *op. cit.*, p.4 表1-1。区間距離は空港間の距離で、ICAOデータは都市間距離だが、近似するとみてよい。なお英国航空の全路線の平均区間距離は、93年冬で2979km、偏差はヨーロッパ系フラッグキャリアのなかでは小さい部類と思われる。Cf. Seristo and Vepsalainen, *op. cit.*, p.16 Table 4.

17) 拙稿(1998), *op. cit.*, p.18 表4。

18) O'Connor (1985), *op. cit.*

19) Mason and Gray, *op. cit.*

20) Calderon, *op. cit.*; Seristo and Vepsalainen, *op. cit.*

21) 彼のプロフィールについては、WHO'S WHO, ed. *European Business and Industry 1988-1989*, vol.1, Munich, p.615; *Times*, 15 July, 1983, 'Hard man in the BA control tower', p.12; *Financial Times*, 7 May, 1983, 'A Tory engineer takes wing', p.19 など。

22) *Financial Times*, 29 Apr., 1982, 'BA splits operations into 'profit centres'', p.44.こうした部門別独立採算制という発想は、キングの民間経験がもたらした。[「マークス・アンド・スベンサーやブーツ [いずれも大手小売チェーン] では店舗別に損益が計上されているじゃないか」と語っている。Sunday Times, 2 May, 1982, 'Airline's King divides and rules', p.60.

23) 副事業部長はそれぞれ利益目標について責任を負う。目標値が上からのノルマだったか、それとも責任者の自主的な決定によったかはヤル気の喚起という点で重要な違いだが、それは明らかでない。とはいえこの組織改革のねらいが大幅な権限委譲をとまなう「目標による管理」、いわゆるMBOにあったことは明瞭である。この年の英国航空が黒字への転換を果たした事実からみて、この試みは成功したと考えてよいだろう。

補填し、もって旅客量の少ないローカル線を維持すべきであるとして、公共利益の観点から正当化されてきた内部補助の考えを、否定はせぬまでも制度的に切り離している点で注目される。

翌83年1月中旬、コリン・マーシャルの社長（経営執行最高責任者 Chief Executive Officer, CEO）就任にあたり、組織トップレベルのマーケティング・チーム（5名）が設置された。メンバーはそれぞれマーケティング業務、貨物マーケティング、物流および顧客サービス、マーケティングにかかわる研究開発を統括した。基本的にはスタッフ部門であって、世界規模のマーケティング政策を中心にすえたが、このチームが策定する政策は「社内各部署が従うべきもの²⁴⁾」とされ、単なる企画・助言にとどまらない機能をもっていた。

83年7月11日、キングはふたたび大ナタをふるい、70名におよぶ管理職の解雇をふくむ大幅な組織改編計画を発表した。そのなかには3名の事業部長や労務担当重役もふくまれる。前年5月に設置されたばかりの事業部はすべて廃止され、かわりに単一の「マーケティング事業部」が設立された。副事業部も組み替えられ、マーケティング事業部傘下に8個の「マーケット・センター」になる。イギリス、北ヨーロッパ（ドイツ国内線をふくむ）、南ヨーロッパ、アメリカ（合衆国、カナダ、カリブならびにコンコルド）、アフリカ、中東・インド亜大陸、極東、そしてオーストラリア・ニュージーランドである。

マーケティング事業部のもと、貨物、チャーター、ツアーなどの事業も、それぞれ「ビジネス・センター」として独立採算制をとった。

マーケティング事業部と並立するのが運航事業部で、運航に直接かかわる業務と人員、つまり保守整備、空港地上業務、運航乗務員や客室乗務員の役務をマーケティング事業部に「販売」するとされた²⁵⁾。安全管理、財務管理、能

力開発といった間接業務は、スタッフ部門の管轄である。

この結果、たとえば東京発ロンドン行きのジャンボ機に乗務する人員は、極東副事業部の所属ではなくなり、運航事業部がマーケティング事業部の極東マーケット・センターに派遣した人員ということになった。マーケット・センターは独立採算のチェーン店舗のような機能を持ち、マーケティング・チームが統括するサービス（プロダクト）を企画し、仕入れ、販売することになるわけである。前年の組織改編では営業部門の人員（費用）を割り振っていたが、今回はさらに進んで、運航人員（運航乗務員および客室乗務員）の費用も地域別に割り振り、便数の変動に応じて柔軟に増減できるようになった。これをマーケティング・センターから見れば、変動費化が達成され、コスト・センターとプロフィット・センターの分離が進んだのである。

とはいえ、部門別つまり路線方面別に採算を確保するのは簡単ではない。航空会社の営業費用項目で大きいのは燃料費と人件費だが、ともに短期的には固定費としての性格が強いからだ。航空会社が産出するのは運輸サービスであり、客が乗って始めて産出できる。ところが、このサービスの量に比例して発生するコスト、つまり変動費（アウト・オブ・ポケット・コスト）の割合は比較的安く、おまけに航空旅客需要は季節変動がはげしいので、航空会社は、夏場の繁忙期に対応できる運航能力を保持せざるをえない。

この意味で航空運輸はホテル、病院、観光施設、レジャーランドなど、いわゆる装置型サービス産業と似ている。つまり設備の価格は高く（ジャンボジェットは1億ドル以上）、固定費の割合が大きいので、いったんスケジュールが決まり、設備が稼働すれば、サービス産出量にかかわらず、コストが発生する。いわば稼働

24) *Financial Times*, 19 Feb., 1983, 'BA chief plots recovery course with major marketing campaign', p. 3.

25) *British Airways Plc, Report and Accounts 1983-84*, p.8.

率は常に100%で、問題はサービス（プロダクト）がどれだけ売れるかにかかってくる。

そこで、路線別（方面別）に採算を追求するためには、いくつかの方策が考えられる。第一には、提供するサービス量が少なくても、発生するコストをカバーできるように運賃を設定する。つまり高価格政策をとる。だが価格競争をしかけられると忽ち破綻するから、航空自由化の流れのなかでは現実性がない。

第二には、全路線におけるコストのおさえこみを図る。そうなると人件費に焦点をあてざるを得ないため、人員削減が質下げが迫られることになり、激烈な労使対立が発生する。航空規制緩和をもっとも徹底して実施したアメリカでは、たいていの既存航空会社がこの状態になった。英国航空のばあい、人員削減が大ナタをふるったわけだが、問題はリストラのなかでサービス水準を維持、さらには向上できるか、また運航規模が拡大基調に回復するときはどうするかである。

第三には、何らかのかたちでコストの変動費化をはかる。その極端な形態は、別会社から人員（そして機材も）を需要の変動に応じ調達する方法だが、職員の能力やモチベーション、安全性を考えると現実的ではないし、おそらく望ましくもない。たしかに航空会社同士で機材や人員をリースすることはあるが、急場しのぎの意味合いが強い。ところが英国航空は、上述のマーケット・センター制度によって、社内における変動費化、換言すれば内部市場の制度化にある程度まで成功したと思われ、それが同社の強い採算性の秘密のひとつではないかと思われる。

なお、この機構改革でもうひとつ注目されるのは、航空会社が提供するものは、単に出発地から到着地に運ぶというより、顧客の満足だという発想である。サービスをプロダクトとして考え、顧客中心の立場にたつならば、マーケ

ティング志向は当然の帰結だった。その一環として、83年4月にはおおがかりな宣伝キャンペーンが始められた。キャッチフレーズ“The World’s Favourite Airline”は、同社が国際線旅客量で世界最大であることに着目してつくられたが、そのかげには自社の市場ポジションについての徹底した洗い直しがあった。84年になると、このキャンペーンは機体塗装の変更をふくむコーポレート・アイデンティティ（CI）へと発展してゆく。CIは対外的な意味だけでなく、従業員の帰属意識やモチベーションの高揚を大きな目的としてもいる。その中心にあるのがサービス重視の姿勢だった。

3. 英国航空の運航方面別損益

3-1. 概況

英国航空の年次報告書（3月期決算）には運航方面別の売上高や営業損益が記載されているが、上述の機構改革にともない、何度か組み替えが行われ、通時的な比較は困難である。また必ずしもマーケット・センターの区分とも一致しない。82年3月期では“Northern”, “Southern”, “Eastern”, “Western”, “UK & Ireland”となっていたが²⁶⁾、翌年度には“European”, “Gatwick”, “Intercontinental”に組み替えられ²⁷⁾、さらに84年3月期に“UK”, “Continental Europe”, “The Americas”, “Africa”, “Far East and Australasia”へと変更されるが、方面別営業利益は記載がない²⁸⁾。しかし85年3月期には東部方面を“Middle East, Far East and Australasia”に変更し、損益が記載されるようになった。ただし“UK”と“Continental Europe”の損益は“Europe”に一括して記載している²⁹⁾。理由として両部門での機材運用が統合されており、費用配賦が無意味であるとしてい

26) British Airways Board, *Report and Accounts 1981-82*, p.34.

27) *Loc. cit.*, 1982-83, p.49.

28) British Airways Plc, *Report and Accounts 1983-84*, p.50.

29) *Loc. cit.*, 1985-86, note 1.

る。この区分は92年3月まで続くが、その後はアフリカと東アジア方面が組み直され、“Europe”, “The Americas”, “Africa, Middle East and Indian sub-continent”, そして “Far East and Australasia” の4本立てとなっている³⁰⁾。

したがって、84年3月期から現在まで通時的に売上高と営業利益を把握できるのは、南北アメリカ大陸路線に限られる。いっぽう短距離で

は、92年3月期まで国内線とヨーロッパ路線それぞれの売上高を追跡できるが、それぞれの収益性は不明であり、合算分しかわからない。上述の ICAO データは国際線に限られるので、資料として整合しないわけだが、ここでのねらいは規制緩和前後の近距離路線の比較にあり、時期の差はあってもイギリス国内線とヨーロッパ路線の大部分 (EU 域内) で規制緩和が進捗したことや、英国航空の機材運用状況を考えれ

図6 BA's operating revenue by region (1984-1996)

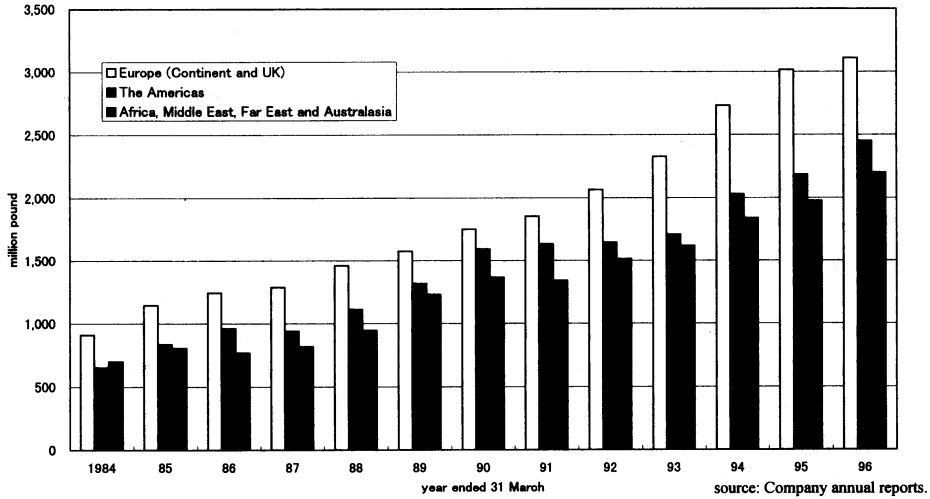


図7 BA's operating profit by region (1985-1996)

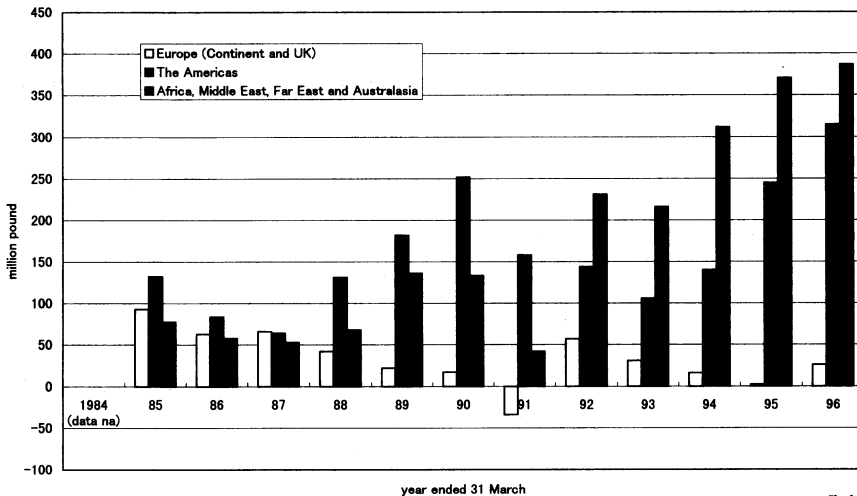
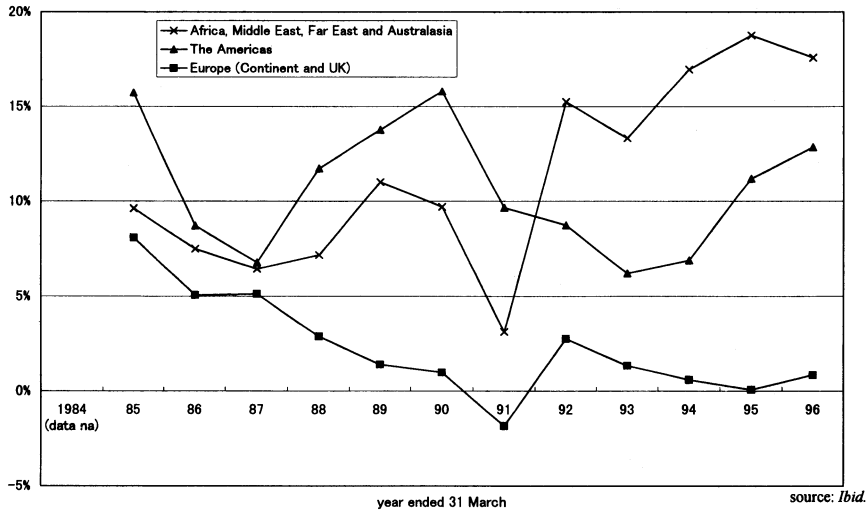


図8 BA's operating profit margin by region (1985-1996)



ば、両者の合計値で検討して差し支えないと思われる³¹⁾。

方面別の売上高、利益高、利益率の推移を図6から図8に示す。ヨーロッパおよび国内路線は売上高で4割前後を占め続け、旅客数の増大を反映して順調に伸びている。しかし利益への貢献度は低くなっており、利益構成比で80年代後半は3割を占めていたのが、90年代では数%まで落ちた。絶対額も80年代後半から91年3月期にかけて一本調子に下降し、とうとう赤字に転落している。翌年度には持ち直したが再び低落し、96年度にまた回復している³²⁾。ただし図6と7はデフレートしていないので、短距離路線のじっさいの黒字幅はどんどん小さくなっていると思われる。利益率では、ヨーロッパおよび国内路線は絶対水準が低いだけでなく、ほぼ

継続的に低落している。アメリカ大陸方面およびその他地域では、為替レートや国際情勢（とくに湾岸地帯）に起因して利益率が激しく上下するのと対照的である³³⁾。しかし英系キャリアのなかで英国航空のシェアは極めて高く、有効トンキロベースで安定して6~7割を占め³⁴⁾、ヨーロッパ系フラッグキャリアによる域内旅客運送の実績も最大である³⁵⁾。シェアと業界ポジションにさしたる変化がないにも拘わらず、収益性が落ちているのだから、価格競争の激化は明らかである。

つまり英国航空は大きなジレンマに直面している。最大の売上高を占める部門の採算性悪化である。程度の差はあれ、他のヨーロッパ系フラッグキャリアも同様であろう³⁶⁾。単純に考えれば、機材の大型化、高速化、長距離化を推進

30) *Loc. cit.*, 1991-92, p.34.

31) なお90年代前半における同社国内線の構成比はASKおよびRPKベースで3%前後、しかし旅客数では20%内外を占める。したがって旅客数ベースでは、ほぼ6割を2000km以内つまり短距離路線が占めると推定される。Cf. ICAO, *Digest of Statistics*, Ser.T (Traffic) 1992-1996, 1997, p.B-103.

32) アメリカ大陸およびその他地域、換言すれば中・長距離路線への利益依存が高まっていることが明瞭である。合衆国とのオープン・スカイ協定が未締結であることを考えれば、英国航空は基本的に規制緩和以前の

市場で収益性を確保しており、しかも依存度は高まりつつある。

33) なおEUにおける運賃水準の変化については、長谷川通『国際航空運賃の経済学：90年代の航空業界の戦略と規制当局の方針』中央書院、1995, pp.94-109.

34) Cf. Graham, *op. cit.*, p.147 Fig.8.1.

35) *Ibid.*, p.156 Table 9.1.

36) 英国航空にとってヨーロッパ市場の重要性は、売上げ構成比でも旅客構成比でも、ヨーロッパ系大手航空会社のなかでは低い部類であり、他社のほうが厳しい状態にあるかもしれない。cf. Martin

して単位当たり費用を引き下げ、旧大英帝国時代から培ってきた優良な中・長距離路線網に特化すれば、いっそうの高利益率を達成できるように見え、じっさい同社はある程度その方向に動きつつあるが、ために短距離路線を却って手放せなくなる事情がある。

3-2. 短距離路線の機能

第一には、集客路線網の充実が、規制緩和期の既存大手同士の競争で死命を制することが挙げられる。規制緩和が低価格セグメントの拡大と採算性の悪化を意味するなか、かりに既存大手が従来のフルセグメント戦略を放棄し、高価格セグメントに特化するなら、規模縮小しか道はないであろう。

ところが、航空運輸の規制緩和政策が、国内あるいは域内だけでとどまる例はない。ここで注意しなくてはならないのは、規制緩和が、それじたいひとつの政策であるという点である。どの国の政府であれ、自国の業界が弱体化する結果しかもたらさないと予想すれば、規制緩和を推進するはずがない³⁷⁾。消費者保護運動の高まりが大きな要因だったアメリカの航空規制緩和でさえ、ねらいのひとつは航空業界の収益性改善だった。しかし「業界の競争力」は国際競争力にほかならないとすれば、国内や域内の規制緩和が政策目標として完結することはありえ

ない。国内（域内）の規制緩和が「業界の競争力」を高めるねらいをもつならば、つぎにはその競争力を発揮できる枠組み、つまり国際的な競争環境の整備を目指さねばならないからである。

そうしたなか、外国系のライバルにせよ、自国の競争相手にせよ、他の既存大手がフルセグメントのまま頻度を増大させ、かつ集客路線網を充実すれば、競争上のポジションが弱体化することは避けられない。したがって、既存大手としては、集客網（短距離路線）で低価格セグメントへは競争力のある価格を提示しつつ、いかに高価格セグメントを保全するか、が課題になる。

高価格セグメントの中心は正規運賃を負担するビジネス旅客であり、代表的な対顧客プロモーションとしてはFFP（フリクエント・フライヤー・プログラム、いわゆる「マイレージ制度」）がある³⁸⁾。そしてCRS（コンピュータ予約システム）を駆使して彼らへの座席販売を確保し、もって採算性の維持・向上をはかる在庫管理がイールド・マネジメントである³⁹⁾。ところが、価格よりも利便性（と快適性）を重視するこのセグメントに訴求するには、乗り入れ地点は多いほど良く、乗り換えは容易であるほど良く、便数は多いほど良い。つまり、高価格セグメントを囲い込むには、インセンティブ制

Staniland, 'Surviving the single market: Corporate dilemmas and strategies of European Airlines', *Journal of Air Transport Management*, vol.3 no.4, Oct. 1997, p.200 Table 1, p.205 Table 2.

37) また、規制緩和を唱えることが政権党にとって政治的メリットになる局面でなければ、やはり推進されないだろう。その背景になるのは国際競争力にかんする有権者の危機意識である。アメリカにせよ、イギリスにせよ、わが国にせよ、経済の停滞局面で規制緩和が喫緊の課題と考えられるようになったのは偶然ではない。ところが航空運輸は限界産業だから、既存の大手航空会社からみると、これは「泣き面に蜂」に他ならない。規制緩和を善と認識し、揚言し、グッド・カンパニーへ変身する好機と捉えない限り、ブランドの維持は難しいだろう。英国航空はその意味でも示唆的な事例であるように思われる。

38) その内容と法的問題点については、Hanlon, *op. cit.*, pp.45-51.

39) Cf. Peter P. Belobaba, 'Application of a Probabilistic Decision Model to Airline Seat Inventory Control', *Operations Research*, vol.37 no.2, Mar.-Apr. 1989, pp.183-197; Barry C. Smith, John F. Leimkuhler, and Ross M. Darrow, 'Yield Management at American Airlines', *Interfaces*, vol.22 no.1, Jan.-Feb. 1992, pp.8-31; Lawrence R. Weatherford and Samuel E. Bodily, 'A Taxonomy and Research Overview of Perishable-Asset Revenue Management: Yield Management, Overbooking, and Pricing', *Operations Research*, vol.40 no.5, Sep.-Oct. 1992, pp.831-844; Sylvain Daudel and Georges Vialle, *Yield Management: Applications to air transport and other service industries*, Les Presses de l'Institut du Transport Aérien, 1994; Peter P. Belobaba and John Wilson, 'Impacts of yield management in competitive airline markets', *Journal of Air Transport Management*, vol.3 no.1, Jan., 1997, pp.3-10.

度 (FFP) や在庫管理 (イールド・マネジメント)、接客サービス水準の差別化とともに、運航網の充実と頻度の確立 (シームレス・サービス) が必要なのである。規制緩和はプール協定⁴⁰⁾や業界全体の相互連帯運送契約体制を崩すため⁴¹⁾、インターライン (他社便への乗り継ぎ) からオンライン (自社便への乗り継ぎ) への移行を促す。換言すれば、これは既存各社による高価格セグメントの囲い込み競争の激化にほかならない。現在のところ、国際的にはコードシェアリングや座席ブロック販売 (いわゆる共同運航) など、提携によるグループ別の囲い込みが主流だが、これも根本的には発着枠など、運航能力 (頻度) 面の制約を克服する便宜的な手段であるように思われる。したがって離合集散が繰り返されるであろう。コードシェアなど販売面だけの提携相手が提供するサービスは、ついに「当社のサービス」ではないのであって⁴²⁾、ブランド・ロイヤリティを確保するうえでどれほど効果があるか、疑問だからである。

そこで英国航空の自社便乗り継ぎ状況だが、ハンロンが紹介するイギリス民間航空庁の調査 (1984年) くらいしか見当たらないようである⁴³⁾。しかしこれも年次が古く、サンプル調査のため、概況を推測できるにすぎない。残念なことに、英国航空の延べ旅客数に占める乗り継ぎの比率は不明である。しかし、当時ロンドンの空港 (ヒースロウ、ガトウィック、スタンステッド) での乗り継ぎ旅客を100%とすると、

英国航空便から乗り継ぐのは42%である (ただし調査時はブリティッシュ・カレドニアン航空がまだ存在しており、その乗り継ぎ旅客が10%だから、ほぼ半分とハンロンは見積もっている)⁴⁴⁾。この42%のうち英国航空便へと乗り継ぐ、すなわちオンラインの旅客は全体の27%、6割4分である。いっぽう、英国航空便へ乗り継ぐのは乗り継ぎ旅客全体の45% (カレドニアン航空が10%) だから、英国航空にとってロンドンでは全体的にみて乗り継ぎ旅客を受け取る機能を果たしていると言える。

区間距離でみると、英国航空の「短距離便」からの乗り継ぎ旅客は全体の32%、「長距離便」からの乗り継ぎ旅客は全体の17%である⁴⁵⁾。いっぽう、英国航空の「短距離便」へと乗り継ぐ旅客は全体の36%、「長距離便」へのそれは17%である。前者のうち英国航空便から乗り継いだ (オンライン) 旅客は全体の20%だから、英国航空の「短距離便」に乗り継ぐ旅客の5割以上がオンラインである。また同社「長距離便」への乗り継ぎ旅客のうち、英国航空便から乗り継いだ旅客は全体の12%だから、7割がオンラインである。

ハンロンは、外国系キャリアの「長距離便」に乗り継ぐ旅客が23%なのに、英国航空「長距離便」へは17%にすぎないこと、そして同社「短距離便」から外国系キャリア「長距離便」に乗り継ぐ旅客が7%なのに対し、逆のパターン (外国系キャリア「短距離便」から同社「長

40) ドガニス, *op. cit.*, pp.23-27.

41) 長谷川(1995), *op. cit.*, pp.178-186.

42) 1980年から98年5月までアメリカン航空を経営し、歯に衣を着せぬ物言いと攻撃的な性格で知られたロバート・クランドール会長は、コードシェアリングを「いんちき」と断じたことがある。Cf. *The Economist*, June 15th, 1996, 'Right destination, wrong route', pp.59-60.

43) Cf. Hanlon, *op. cit.*, pp.116-118. 邦訳では表5.1と5.2における“delivering carrier”つまり乗り継ぎ旅客を引き渡す航空会社と“Receiving carrier”つまり彼らを引き受ける側—の区分が明らかにされておらず, “Total for delivering/ receiving carrier”を「接続を扱った航空会社数」としているが、これは行列の和 (小計) であって、明らかに誤訳である。

44) ICAO, *Digest of Statistics*, Ser.AT (Airport Traffic) には、同一便で当該空港を経由した旅客数が 'Direct Transit' として記載されているが、それ以外の乗り継ぎ旅客については統計が無い。なお84年のヒースロウ空港における取り扱い旅客数は2916万人余、うち同一便で経由した旅客は31万人強、1%そこそこである。95年の取り扱い旅客数は5413万人で、84年から8割以上の増加だが、同一便による旅客は34万人弱と、微弱な増加にとどまり、構成比も低下した。

45) 上記の数字と合計が合致しないが、ハンロンは説明していない。サンプルが異なるのかも知れない。また短距離便と長距離便の区分についても説明がない。「」で括り区別したが、国内便とヨーロッパ便が「短距離便」に含まれることは間違いない。

距離便」への乗り継ぎ)が2%にすぎないのは、フラッグキャリアの拠点空港では珍しい状態だとしている。しかし世界でも最も繁多な空港であるヒースロウを含め、ロンドン地域の3空港で乗り継ぎ旅客の半分以上が乗り継いでいるのだから、英国航空のプレゼンスは大きい。しかも3分の1以上が同社「短距離便」に乗り継いでいる以上、ロンドン発の国内・ヨーロッパ方面におけるその短距離路線の強みは大きいと言わねばならない。

3-3. 機種別の効率性

国内線とヨーロッパ路線の採算性が悪化する基本的な理由は価格競争の激化によるものと思われるが、では短距離路線の効率性に問題があるのだろうか。年次報告書には売上高と損益が記載されているが、方面別の旅客数や運航規模については情報がなく、比較が困難である。そこでICAOデータにもとづき、機種別に運航上の効率性を探る。

表3は国際線で運用している機種の台数(1995年初と年末の平均)、座席数(同一機種でコンフィギュレーションが異なる場合には最大席数)、出発回数(便数)、飛行時間⁴⁶⁾、最適巡航速度、航続距離、そして運航乗務員と客室乗務員(複数の乗務体制があるときには単純平均)の数を示した。巡航速度、航続距離、乗務員数はジェーン航空年鑑や英国航空ホームページによる⁴⁷⁾。機種の配列順は座席数による。BAe-ATPを除き、すべてジェット旅客機である。

各機種の下段にある括弧内は比較のため算出した試算値である。うち巡航速度と同じ欄にある運用距離は、巡航速度と便当り飛行時間を乗した数値で、じっさいよりも長距離になっている。たとえばコンコルドの最適巡航速度(高度

16765mでマッハ2、つまり時速2150km)を飛行時間に掛けると、実情よりもかなり高い数値になる。コンコルドによる定期運航が行なわれているロンドン—ニューヨーク路線の区間距離は5555kmだが、平均飛行時間3.6時間をマッハ2で乗すると、7740kmの運用距離を得る。コンコルドの航続距離は5943kmだから、実際には93%強だが、計算上は130%になってしまう。他機種も同様で、運用距離と航続距離のパーセンテージは実際よりも高い⁴⁸⁾。括弧の数値はあくまで機種間の効率性を比較するためのものであることに注意されたい。

また労働生産性指標として用いた乗組員マンアワー当りのASKでも、運用距離が実際よりも長いために、実情よりも大きな数値になっていると思われる。

図9は、各機種の平均運用距離が航続距離に対して占める比率をみたものである。円の面積は台数である。上にあるほど性能に比した能率が高く、したがって運用コストの低減を達成していることになる。しかし高い値を示す機種ほど最適巡航速度で運航する時間は長く、逆に水平飛行距離の短い路線で運用される機種ほどその時間は短いと思われるので、効率性の格差は本図よりも開いている可能性が高い。

まず目につくのは左上に離れた円すなわちコンコルドで、100%以上の運用距離になっているが、その理由は上述した。また左下に比率が20%に達しない大型機があるが、これはロッキードL1011、いわゆるトライスターで、95年初めに5機が残っていたが、年内に全機が退役した。年内のどの時点で運用が終了したかわからないが、出発回数はわずか17回、飛行時間38時間に過ぎず、無視してよい数字である。そのやや上方にある小さな円はB777で、年初にはゼロだったが、同年に5機が就役したため、分

46) “block to block”, “block hour”, “ramp to ramp”と呼ばれる計測単位で、車輪止めを解除して航空機が自力で移動を開始してから、着地してランプに停止し、車輪止めが設置されるまでの時間。

47) www.british-airways.com/fleet, および www.british-airways.com/partners/fleet より。巡航速度は

最適条件下での最適速度である。

48) 航空業界には機種別の区間距離平均速度図(“Blockspeed range diagram”)があるが、入手できないため暫定値を求めざるを得なかった。また型式によって同一機種でも航続距離に違いがある場合には短い方を用いた。これも比率を押し上げることになる。

表3 英国航空の機種別運航特性と効率性 (1995年)

	台数	席数	出発回数 (機・日当り)	飛行時間 (便当り)	巡航速度 (区間距離km)	航続距離 (%)	運航+客室乗務員 (千 ASK/manhour)
B747-200	13	425	7,685 (1.6)	52,091 (6.8)	917km/h (6,220)	9,850 (63%)	3 + 17 (19.5)
B747-400	30	400	17,220 (1.6)	151,251 (8.8)	927km/h (8,140)	11,485 (71%)	3 + 17 (18.5)
B777-200A/B	2.5	400	148 (0.2)	607 (4.1)	891km/h (3,650)	7,406 (49%)	2 + 15 (21.0)
L1011	2.5	393	17 (**)	38 (2.2)	695km/h (1,550)	8,024 (19%)	n.a. (-)
B747-100	15	376	8,946 (1.6)	62,334 (7.0)	917km/h (6,390)	7,163 (89%)	3 + 17 (17.2)
B747-200B	3	373	1,737 (1.6)	12,996 (7.5)	917km/h (6,860)	9,850 (70%)	3 + 17 (17.1)
DC10	7.5	356	3,498 (1.3)	28,993 (8.3)	898km/h (7,440)	9,335 (80%)	3 + 11 (22.8)
B767-300	23	243	26,816 (3.2)	83,495 (3.1)	873km/h (2,720)	5,600 (49%)	2 + 11 (16.3)
B757	43	201	59,839 (3.8)	108,656 (1.8)	880km/h (1,600)	3,382 (47%)	2 + 5.5 (23.6)
B737-400con	13.5	150	22,859 (4.6)	44,185 (1.9)	815km/h (1,580)	2,728 (58%)	2 + 5 (17.5)
A320	10	149	14,163 (3.9)	21,748 (1.5)	853km/h (1,310)	2,147 (61%)	2 + 6 (15.9)
B737-400	21.5	138	33,197 (4.2)	52,383 (1.6)	815km/h (1,290)	2,728 (47%)	2 + 5 (16.1)
B737-200con	7.5	114	14,005 (5.1)	23,789 (1.7)	793km/h (1,350)	2,518 (53%)	2 + 4 (15.1)
B737-200	27	111	38,510 (3.9)	54,072 (1.4)	793km/h (1,110)	2,518 (44%)	2 + 4 (14.7)
Concorde	7	100	1,535 (0.6)	5,538 (3.6)	2,150km/h (7,760)	5,943 (131%)	3 + 6 (23.9)
BAe-ATP	14.5	64	25,239 (4.8)	28,002 (1.1)	491km/h (550)	1,222 (45%)	2 + 2 (7.9)

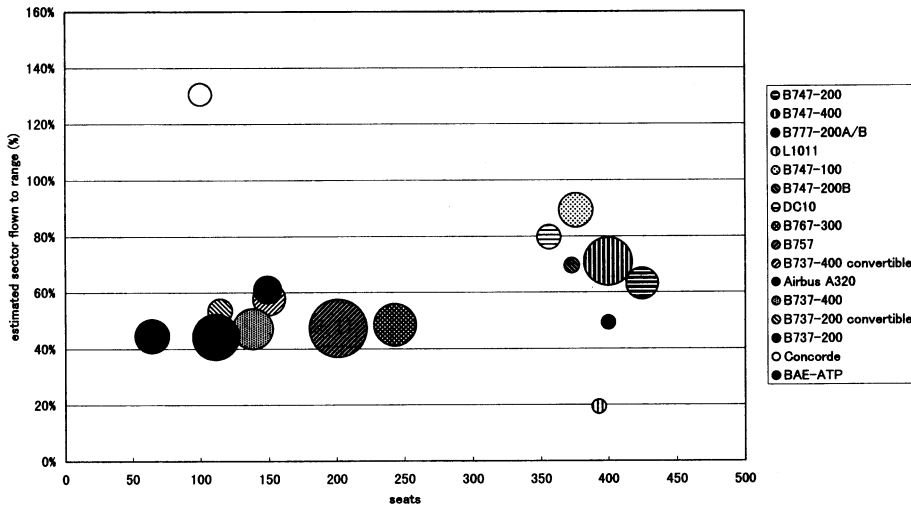
source: ICAO, *Digest of Statistics, Ser.FP*, 1995.

母の誤差が大きく、これも無視してよいと思われる。

上述の機種を捨象すると、英国航空の機種ミックスは、大きく三つに分けられる。第一が350席以上の機種で、DC10をのぞき B747である。これは大陸間便であって、航続距離からみ

た効率が最も高い。第二が250席未満の機種で、B767, B757, B737, A320がこれに当たり、計算上は航続距離の60%以下の区間を飛んでいる。第三が100席未満のターボプロップ機 BAe-ATP で、地方路線専用である。

図9 Tentative estimation of aircraft utilisation in relation to range operated by BA (1995)



いっぽう労働生産性を乗組員のマンパワー当たりASKで見ると、第一の長距離・広胴機グループと第二の短距離・狭胴機グループのあいだに大きな差はない。コンコルドは乗組員当り座席数では最低なのに高い生産性を上げているが、これは専らスピードのお陰である。またBAE-ATPも逆の意味で同様である。機内サービス水準を統一するには、短距離・短時間だからといって客室乗務員を減らすわけにはゆかないのだから。

労働生産性に大きな差がなく、運用区間が航続距離に占める割合に違いがあるのだから、2000km以下の短距離路線では、距離の割に「脚の長い」大型機を飛ばしており、他の路線にくらべコスト効率が悪いと思われる。では座席数が小さく「脚の短い」機体を多用すればよいかといえば、いくつか難点がある。第一に、労働生産性が大きく落ちる。第二に、頻度を上げようとしてもヨーロッパ域内の主要空港、とくにヒースロウ空港でのスロット逼迫のため、増便が困難である。第三に、ターボプロップ機は快適性の面でジェット機に敵わないため、ビジネス旅客への訴求力が甚だしく低下するであろう。そして第四に、運航コスト自体が低下するとは限らない。とくに英国航空は多様な機種編成に

ともなう整備単価の上昇を相殺すべく、ロールスロイス製を中心にエンジン機種の一統を図ってきており、ターボプロップの大幅な導入は難しいだろう。従ってヨーロッパ路線では、大をもって小を兼ねる方針を採らざるを得ないと思われる。しかし必然的に運用効率は悪くなる。客室乗務員当り座席数を引き上げて労働生産性を高め、ハード面での運用効率の悪さを人件費面で相殺しようとするれば、サービス水準維持の要請と背馳するジレンマに陥る。こうした状況で、規制緩和に伴い価格水準が下がれば、採算性が低落するのは避けられない。

4. 英国航空の対応

短距離ヨーロッパ路線への英国航空の対応策は、全社的には上述の部門別独立採算制と人件費の抑制や、航空機およびエンジン機種の一統によるメンテナンス費用や部品費の抑制が挙げられる。うち機種編成は、基本的に長距離化・大型化・高速化を目指しており、単位当たり費用の高い短距離路線では、関連会社の設立とフランチャイジングによるブランド・プレゼンスの維持をねらう方向と思われる。また長距離ではカンタス航空やアメリカン航空などと提携を

進めている。つまりヨーロッパおよび国内への戦略は、全社的な競争戦略の一環としてとらえる必要があるが、本論では短距離路線に焦点を絞っているので、長距離路線の提携戦略にはふれず、人件費の抑制と関連・子会社の設立、そしてフランチャイズについて検討したい。

4-1. 人件費の抑制

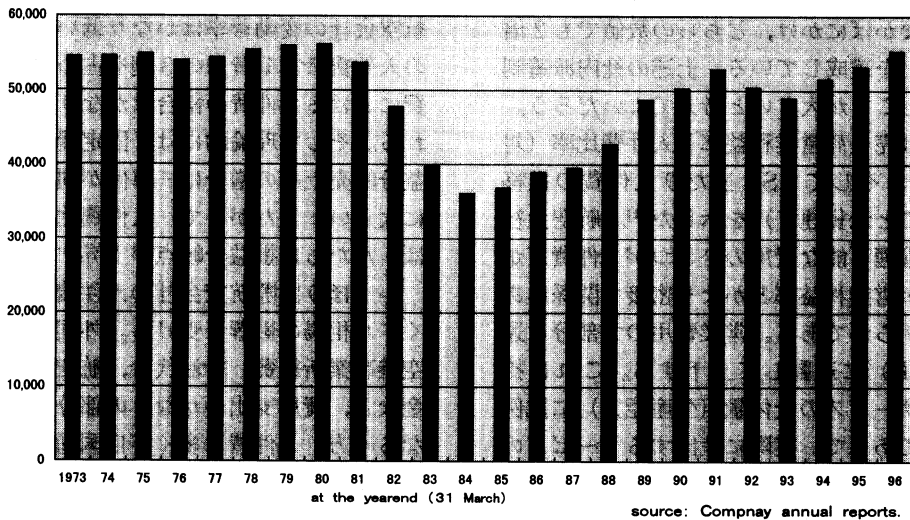
英国航空はモチベーションや従業員ロイヤルティの喚起に成功した事例として紹介されることが多いが、いっぽうでは効率性の追求、とりわけ人件費にからい企業である。民営化にあたり採算性の回復が要請され、キングが思い切ったリストラを断行したのが嚆矢だが、その後も他社の買収にあたり、必ずとわいていいほど人件費の抑制が試みられてきた⁴⁹⁾。

図10に英国航空の空運事業従業員の推移を示した。1977年にイギリス海外航空 (BOAC) とイギリス欧州航空 (BEA) が合併して国営の

英国航空が誕生したが、人員削減はほとんど行われなかった⁵⁰⁾。80年代前半、キングによる人員削減は3割に及んだが、その多くは管理部門だったことが窺える。民営化後はカレドニアン航空の買収 (後述) が影響して90年にかけて人員が増加したが、湾岸戦争の影響を受けた91年にはまた人員が削減され、その後はダン・エア社の吸収 (後述) などにより微増傾向にある。しかし、96年3月末でも79年3月末の水準に回復していない。国際民間航空機構の資料 (*Digest of Statistics*, Ser.FP) で推移をみると、職種内訳では運航乗務員 (操縦士・副操縦士・航空機関士) と販売部門がほとんど変わらず、客室乗務員が運航量増大にともない増えている。整備部門は80年代初頭に大きく削減され、ほぼ同水準で維持されている。ところがこの間に、運航量は倍以上に増加している。

80年代前半の人員削減は運航量の縮小を伴ったが、労働生産性が継続的に上昇している点は

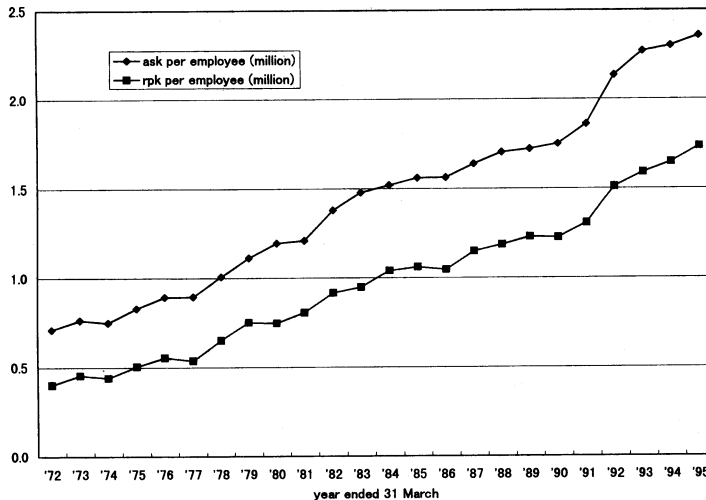
図10 BA's airline staff (1973-1996)



49) これは、同社の従業員規模が国際航空会社のなかで最大級であることも一因である。いっぽう、保有機数の多さと機種多様性においても、英国航空は国際線大手のなかでトップクラスである。Cf. Seristo and Vepsalainen, *op. cit.*, p.14 Fig.2.

50) BOACのサービスは、ビートルズの「バック・イン・ザ・USSR」で伝説的な低水準のレッテルを貼られてしまった。BEAとの合併もうまくゆかなかった。Cf. Thomas Petzinger, Jr., *Hard Landing: The Epic Contest for Power and Profits That Plunged the Airlines into Chaos*, Aurum, 1995, p.340.

図11 Labour productivity at BA (1972-1995)



source: *Ibid.*

注目される。図11は従業員1人当たりの運航量（有効座席キロ，ASK）とサービス算出量（有償旅客キロ，RPK）をみたものだが，一貫して上昇傾向を維持しており，80年代初頭から90年代なかばにかけ，どちらの数値でも2倍以上の向上を達成している。上述の社内派遣制度によるところが大きいと考えてよいだろう。

図12では売上高営業利益率と人件費比率（対営業費用），そしてASK当たり人件費の推移（英貨建てと米貨建て）を示した⁵¹⁾。航空会社にとって管理可能な費用のひとつが人件費だが，その比率が営業利益率とかなり密接な関係にあることが明らかである。営業費用の大部分は運航量（ASK）に連動して上下する。これは提供できるサービスの全体量（生産能力）に比例するものであって，実際に産出するサービスの量に連動するものではないことに注意する必要がある。いっぽう航空経済における単位費用は，1座席を1キロ運航するコストとして計算され

る⁵²⁾。

運航量が所与になる短期間の損益分岐を考えると，固定費と変動費はサービス産出量（RPK）に即して区分できる。このばあい，航空会社の変動費率はかなり低い⁵³⁾。英国航空の人件費は営業費用の3割を占めるから，固定費における人件費の割合はかなり高いと考えられる。そして理論的には，固定費増分よりも損益分岐売上高の増分は一単価が同じならば一常に大きい。したがって，人件費比率が上昇すれば，ただちに損益分岐点が上昇する。

いっぽう国際航空会社の人件費比率は，大きくドル相場の影響を受ける。外国での営業費用，空港事業所経費，給油代金，航空機のリース料金など，費用支出のかなりの部分が外貨建てになる一方，人件費は多くが自国通貨建てになるせいである。人件費比率の上昇は，それ以外の営業費用項目よりも単位当たり（ASK当たり）の上昇率が高いばあいに発生する。英国航空の

51) 換算レートはICAO, *Digest of Statistics*, Ser.F (Financial Statistics)による。

52) Doganis, 2nd ed., pp.123-125. ドガニスによれば，1988年度の英国航空の総営業費用にしろの間接費の割合は41.5%，直接運航費の固定部分が22.3%，変動部分が36.2%。ただしドガニスのいう変動部分は便数や稼

働機体数，路線数などにもない変動する費用“escapable costs”であって，サービスの産出量（RPK）に伴うものとは違う。

53) 変動費をごく短期的に考えれば，サービス産出量が1単位増えることで発生する限界費用は非常に小さい。Cf. O'Connor (1985), *op. cit.*, p.56.

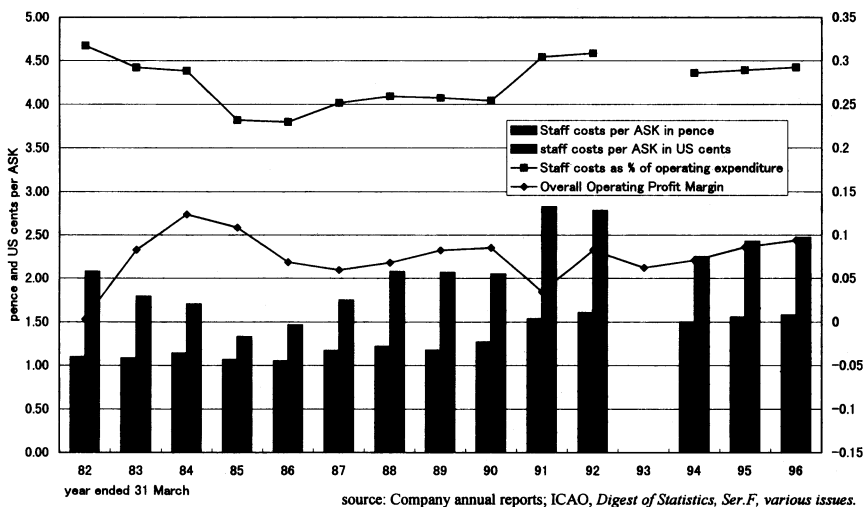
ばあい、営業費用の5割が外貨建てである⁵⁴⁾。海外勤務者は17%程度だから⁵⁵⁾、人件費は8割前後がポンド建てと推定される。したがってドル安局面では、ASK当たり人件費の2割がドル相場に応じて減少するのに対し、それ以外のASK当たり費用は、大雑把に考えて6割強がドル相場の影響を受けて減少するため、人件費比率は上昇する筈である。逆にドル高なら、人件費の伸びにくらべ、それ以外の費用の伸びが大きくなり、人件費比率は下降し、利益率の向上をもたらす。図をみても、ドル建て人件費の推移は、ポンド建て人件費よりもはるかに驚くほど一人件費比率の推移に一致する⁵⁶⁾。

大づかみに時期を区分すると、80年代前半と後半、90年代初頭、それ以後に分けられる。80年代前半には運航単位当たり人件費がドル建てで低落し、人件費比率が減少して利益率が向上

した。民営化を控えた英国航空にとってドル高は、利益率の向上と北米路線旅客の拡大をもたらし、同社の採算性に大きく寄与した⁵⁷⁾。プラザ合意後のドル安局面では人件費比率の抑制に成功し、収益性に大きな影響は及んでいない。イーロード・マネジメントの運用による対米市場の収益性向上、そしてアフリカ・アジア太平洋方面の収益力が高まったことが大きいと思われる(図7)。しかし90年代初めにはドル建て人件費が高騰して人件費比率が一気に3割を突破するいっぽう、湾岸戦争の影響による需要の冷え込みと客単価の低落によって利益率は急落した。その後はポンドの欧州通貨制度離脱(1992年)が効いて、ドル建て人件費が急落したことがわかる。

しかし為替相場は航空会社にとって管理不可能な要因である。単位運航量当たり人件費は人

図12 British Airways' operating profit margin and staff costs as % of operating expenses



54) 収入面では、連結ベースの6割が外貨建てである。つまりドル高はそれだけでも収益性の改善をもたらす。Cf. BA, *Report and Accounts 1995-96*, p.17.

55) *Loc. cit.*, 1994-95, p.27.

56) 第三世界や旧社会主義圏の航空会社が営業費用の面でコスト優位を得るのはこの事情が大きいと思われる。逆に言えば、この点でアメリカ勢には構造的な不利があるわけだ。なお為替相場の変動がどれだけ人件費比

率に影響するか、また人件費比率が売上高営業利益率にどれだけ影響するか、試算は別稿に譲りたい。なお Seristo and Vepsalainen, *op. cit.*は為替相場の変動による影響を収入面だけに限っている(p.19 Fig. 6)が、いっぽうでは人件費削減による収益性への貢献についてはドル建てとしており(p.20 Fig. 7)、同様の問題意識があるのではないかとと思われる。

57) Cf. Shibata, *op. cit.*

件費総額を運航量 (ASK) で除したものである。人件費総額は従業員1人当たり人件費と従業員数を乗したものだから、単位運航量当たり人件費を抑え込むには、1人当たり人件費が従業員数を抑えること、もしくは運航量を増大させて労働生産性の向上を図ることが考えられる。このうち1人当たり人件費は、ポンド建て費用として管理するしかないわけだが、80年代にくらべ90年代がやや上昇しているものの、インフレ分を除去すると (図12は名目ベースである)、近年になってようやく80年代初頭の水準に復帰した状態と思われ、厳しい費用管理が窺える。こうした厳しい人件費管理が英国航空の収益性に寄与していることは間違いないが、それでも近距離路線は赤字すれすれの状態に落ち込んでいる。しかしその一方では、顧客 (とくに高価格セグメント) を囲い込むためブランド・エクイティを維持しなくてはならない⁵⁸⁾。そして、利益率が高く競争が微弱な長距離路線よりも、収益性が低く競争が激化する短距離路線網でこそ、ブランド維持の要請は強いのである。

4-2. 子会社群の設立

民営化から5ヶ月後の1987年7月、とつぜんカレドニアン航空と英国航空の合併案が浮上した。カレドニアン航空は八方ふさがりの経営危機に陥っていたわけではなかったが、ポンド高のなか、人件費をはじめとする費用削減に遅れをとり、業績好転の見込みがないことが決定的だったようである。身売りのオファーには英国航空とスカンジナビア航空が名乗りを挙げた。12月には独占合併委員会が英国航空による買収

を認可し、翌年4月には2億5000万ポンドでカレドニアン航空は吸収された⁵⁹⁾。第二の航空会社⁶⁰⁾としての発展を期待されていた同社の吸収を認可した独占合併委員会は厳しい非難をあげたが、逆にこれでイギリス政府が、誰はばかることなく (とくに対米交渉で) 英国航空の権益を推進できるようになったことにも注意する必要があるだろう。英国航空にとってカレドニアン航空の吸収は、新型機 A320の入手とともに、ガトウィック空港でも主導的地位を獲得した点で、メリットははかりしれなかった。

この合併では、その後の英国航空による買収や資本参加の特徴となった二つの点が注目される。第一に、英国航空は自社ブランドによる吸収を選択し、「カレドニアン・ガールズ」と呼ばれて好評だった客室乗務員をはじめ、カレドニアン航空の良好なイメージの存続をまったく図らなかった。むしろ価格破壊者としてのイメージにも、見向きもしなかった⁶¹⁾。

第二に、合併をむしろ奇貨として人件費の押さえ込みをめざした。合併の準備段階から経営陣は2000人にのぼる人員削減を計画した。ただし旧カレドニアン航空職員だけを対象としたものではなく、両社にまたがる形で早期退職や不補充を進めたようである。じっさい、87年度から88年度にかけ、英国航空の従業員当たり人件費はほとんど上昇していない。

1987年2月に英国航空が民営化されたのち、世界中で航空会社の民営化はブームになった。同じ1987年の10月には日本航空が完全民有化を達成して後に続いたのを始め、89年にはニュージーランド航空とエア・カナダも民営化された。

58) Cf. デービッド・A・アーカー『ブランド優位の戦略: 顧客を創造する BI の開発と実践』陶山ほか訳, ダイヤモンド, 1997, 第1章。

59) 買い取り条件はカレドニアン航空1株当たり現金12.5ポンドか、英国航空の社債または株式 (カレドニアン航空株式22株対115株) だった。

60) 「第二の国際航空会社 (セカンド・フォース・エアライン)」は BOAC と BEA が合併して英国航空が設立される以前、1969年にエドワーズ委員会が提言した政策で、ナショナル・フラッグ・キャリアに加え、いざという場合に運航を引き継ぐことの出来る航空会社

の育成を謳ったものである。Cf. *British Air Transport in the Seventies*, Cmnd.4018, HMSO, 1969; *Financial Times*, 'Innovation in air transport', 28 Feb., 1984 p.18; *Sunday Times*, 'The flight from monopoly', 8 July, 1984, p.53. エドワーズ報告とその後の民間航空庁の政策との関連については、*Sunday Times*, 'Master of the air', 19 Aug., 1984, p.51.

61) ただしブリティッシュ・エアツアー社として行っていたチャーター事業はカレドニアン名称を冠した社名 (Caledonian Airways Ltd.) に変更した。もっとも、これは95年3月に1億6400万ポンドで売却された。

ヨーロッパではルフトハンザ、エールフランス、アリタリア航空の民営化が進められ、ラテンアメリカでも多くの国有航空会社が民営化の波に洗われている。アジアではインドおよびパキスタンが民営化をすすめてつある。東欧および旧ソ連ではアエロフロートを頂点とした航空体制が完全に崩壊し、ロシアだけで300を超える航空会社が設立されて、民営化にともなう外資導入に必死の状態になった。

こうした潮流のなか、世界の航空業界は流動化し、加速度的に再編が進んでおり、おそらく最もグローバル化が急速な業界のひとつである。なかでも1990年代にはいって英国航空の動きは瞠目すべきものがあり、1985年12月にブライモン航空、87年末にカレドニアン航空を取得して足場をかためたのち、90年代にいたり電撃的なグローバル化を展開した。うちヨーロッパでは、91年にサベナ航空とKLMとの提携がもちあがったが、結局日の目をみなかった。その後最近にいたるまで、英国航空は他のフラッグキャリアから一線を画し、独力で短距離路線の充実を図っている。とくに大陸路線ではフランスとドイツにおける関連会社の設立と、国際フランチャイズ網の展開が注目される。

4-2-1. ドイツ進出

ベルリン封鎖のあった1949年このかた、ベルリン空路は非独系航空会社が運航していたが、東独の崩壊とドイツ統一の動きのなか、ルフトハンザ航空は外国勢を国内運航から締め出す決意だった。これに対し、他社（英米仏の航空会社）は既得権を保全するため、さまざまな手段で旧東独への乗り入れを継続しようと試みた。

旧東独のフラッグ・キャリアはインターフルーク（Interflug）で、東ベルリンのシェネフェルト空港を拠点に運航していた。80年代末にドイツ統一の可能性が高まると、同社はルフトハンザとの提携に乗り出した。いっぽうドイツ政府は、1993年までにベルリン航路から撤退するようエールフランス、英国航空、パンナムに要請した⁶²⁾。1990年、ルフトハンザは合併

ぶくみでインターフルーク株の26%を取得する合意に達したが、ドイツ連邦カルテル局はこれを違法として申請を却下する。いっぽう、以前にはインターフルークが運営していた旧東独の空港は、同社から切り離して民営化されることが確実になった。つまりインターフルークへの資本参加を通じて旧東独の国内市場に参入できる見込みは薄くなり、非効率的な同社と提携するメリットはなくなった。

ルフトハンザにしてもインターフルークが是非とも欲しかったわけではないようで、むしろ外国勢の手に落ちるのを防ぐことに主眼があったと思われる。90年10月、同社はエールフランスと共同出資で設立したユーロベルリン（EuroBerlin）を通じ、パンナムの旧ベルリン路線を買い取って東独への運航権を確保し、インターフルークへの関心は消えた。91年、赤字続きで買い手もつかぬインターフルークは解体・整理が決定される。

1992年3月、英国航空はドイツの地方航空会社デルタ・エア（アメリカのデルタ航空とは別会社）の49%出資を発表した。デルタ・エアはスイスとの国境近く、フリードリヒシャーフェンを本拠に、ターボプロップ機10機（サブ340型9機とドルニエ228型1機）を運航する小さな会社で、乗り入れ先はヨーロッパの19都市、旅客数は27万5000人、従業員は200人ほどだった。もともとはスイスのクロスエアほかが出資していたが、ドイツの銀行群（コメルツバンク19%、ベルリン銀行とバイエル連合銀行が各16%）と英国航空によるシンジケートが買収したかたちである。買収価格は明らかでないが、500万ポンド程度らしい⁶³⁾。

英国航空は同社をドイッチェ・BA（Deutsche BA Luftfahrtgesellschaft）に社名変更し、B737-300（当初は3機、のち10機）を導入し

62) この路線におけるパンナムの運航特性については拙論（1998）、p.27。

63) なお97年7月、英国航空はバイエル連合銀行の持分を買い取り、65%の支配株主となった。cf. *Air Transport World*, Aug., 1997, p.14.

て、ドイツ国内事業部の業務をひきつがせ、3か月後の92年6月末には運航を開始した。運航拠点はミュンヘンで、ロシア、バルカン、トルコなど、ドイツとなじみ深い近隣国際線への展開をにらんだ。それ以前、英国航空は同じドイツの航空会社アエロ・ロイド・フルークライゼン (Aero Lloyd Flugreisen) と交渉したが、ルフトハンザが同社の50%オプションを獲得して阻止に成功した。ルフトハンザの決意は相当なものだったとみえ、ドイツチェ・BAへの運航免許の交付や発着枠の割当にも猛反対した。

英国航空がドイツチェ・BAを設立したかげには、ドイツ国内事業部の合理化がからんでいた。この部門はドイツ国内で1000人程度を雇用しており、はじめ英国航空はこれを基礎にドイツ国内線の存続をはかったようである。しかし労働生産性の向上や就業規程の改定をめぐる労使交渉 (ドイツ運輸組合 UTV) は難航した。決着したのはドイツチェ・BAが運航を開始したあとで、250人程度が減首されたほか、早期退職促進制度が導入された。発足したドイツチェ・BA そのものは420名程度の小さな所帯で、うち170名ほどがドイツ国内事業部からの移籍人員だった。当初の B737 運航はデンマークのマエルスク航空からのウェット・リースでまかなわれ、旧デルタ・エアの保有機は売却がすすめられたから、大部分は地上要員だろう。英国航空はドイツでの事業を新規巻き直して育てる方向に転換したものと思われる。ドイツチェ・BAの初年度売上は2億マルク (8000万ポンド)、旅客数は77万5000人で、短時日のうちにドイツ第2の航空会社にのし上がり、95年度までに旅客数は220万人、売上高5億2000万マルクまで伸びたが、設立5年を経ても黒字には至っておらず、運航機種と路線網の見直しが進められつつある⁶⁴⁾。

4-2-2. フランス進出

トランスポール・エアリアン・トランスレジオナル社 (Transport Aérien Transrégional, TAT European Airlines, 1968年設立) は

トゥールに本社があり、エールフランスが国内最大のライバル UTA およびエール・アンテールを買収していらい、フランス第二位の航空会社だった。フランス国内の乗り入れ先は32地点。B737-200型5機をはじめ54機を保有し、従業員数1540名、主要ハブはガトウィック空港だった。1991年の旅客数は300万人、売上高2億4000万ポンド、純益400万ポンド程度である。

エールフランスは民営化と自由化にそなえ足場固めをはかり、国内同業他社の買収をすすめ、TATについても持分35%を握っていたが、EC競争委員会はUTAとエール・アンテールの吸収を許可する条件として、その放出と国際線のいくつかを譲渡するよう求め、1991年にTATを手放していた。1992年春、TATはパリ-ロンドン間をはじめとするヨーロッパ国際線の拡充計画を打ち出した。所要資金は500万ポンド前後と見積られ、同社は資本提携先を探し始めた。

ユナイテッド航空やアメリカン航空といったアメリカ勢に加え、全日空なども食指をうごかしたが、92年秋口には英国航空の49.9%資本参加の気配が濃厚になった。金額は1725万ポンドで、ECの域内航空完全自由化が予定された97年4月までに全株を取得するオプション付きである。

ドイツチェ・BA計画のときのルフトハンザ同様、エールフランスも激しく反応した。そもそも同社の持分を放出させられた経緯にぐわえ、TATは、エールフランスの国内集客会社として国際線への乗客を供給する送客契約 (1995年まで) を結んでいた。それが国際線で競合するのみか、事実上は英国航空の子会社になるとあっては黙っていられたらなかつただろう。

9月末、英国航空はTATへの資本参加を正式に表明し、EC委員会の認可は11月におりた。これをみたエールフランス会長ベルナル・アタリは、EC競争委員長サー・レオン・ブリタ

64) Cf. *Loc. cit.*, July 1997, p.10, p.106; 'Deutsche BA orders seven more 737-300s to replace Fokker100s', *Flight International*, Mar. 19, 1997, p.10.

表4 ドイツェ・BAとTATユーロピアン航空の概要

運航状況(1994年)	ドイツェ・BA	TAT ユーロピアン航空		
飛行距離(1000km)	27,146	21,416		
出発回数 (便当り距離, km)	40,576 (669)	36,576 (585)		
飛行時間 (便当り)	45,801 (1.13)	50,412 (1.38)		
延べ旅客数	1,501,257	1,196,211		
RPK(000)	1,360,000	732,398		
ASK(000) (便当り座席数)	2,024,372 (74.6)	1,485,275 (69.4)		
座席利用率	67%	49%		
財務状況 31 Mar. 1995				
売上高(\$000) (RTK 当り US \$)	n.a.	379,171 (842.6)		
営業費用(\$000) (ATK 当り US \$)	n.a.	429,558 (390.5)		
営業損益(\$000) (RTK 当り US \$)	n.a.	-50,387 (-112.0)		
純益(\$000)	n.a.	-111,345		
運航機材およびエンジン型式(1997年4月現在, カッコ内はリース機で内数)				
B737-300	CFMI CFM56-3B2	9(9)	CFMI CFM56-3B1	2(2)
Fokker 100	RR Tay 650-15	5(5)	RR Tay 650-15	6(6)
Fokker F28-1000			RR Spey 555-15	7(2)
Saab 2000	Allison AE2100	5(5)		
ATR 42-300			P&WC PW120	4(4)
ATR 72			P&WC PW124	3(3)
人員(1997年末現在)				
総数	800		1439	
(うち乗組員)	(172)			
(うち整備員)	(143)			

source: ICAO, *Digest of Statistics, Ser.T, 1996; Ser. F, 1996; Jane's all the world's aircraft 1997-98, 'Airline Fleet Lists'; Flight International, 18-24 Mar., 1998, 'World Airline Directory'.*

ンに書簡を送り、エール・フランスがUTAやエール・アンテール、サベナ航空を買収するにあたっては9か月の審査手続きが必要だったのに、「ダン・エアとTATをあわせた英国航空は、ガトウィック空港で発着枠の6割以上を手に入れ、ガトウィック-シャルル・ドゴール空港路線で、圧倒的な市場シェアをもって、英仏便の50%以上を運航することになる」にもかかわらず、競争委員会は意図的に本件調査をない

がしろにしていると噛みついた⁶⁵⁾。

この書簡にあるダン・エアはイギリスの航空会社で、ガトウィック空港を拠点に果敢な低価格政策を推進したが、カレドニアン同様けっきょく英国航空との競合には勝てず、3500万ポ

65) ブリタンがイギリス人だったこともフランス側の神経を刺激したようである。Cf. 'Air France Claims European Commission favors British Airways in mergers', *Flight International*, 1 Dec., 1992, p.10.

ンドにのぼる負債を抱えて1992年秋に経営危機が深刻になり、倒産寸前になった。同年11月9日、英国航空はダン・エアの運航をひきつぎ、同社買収の許可を政府から得たが、価格は1ポンドである。冗談みたいな買収価格を認可したイギリス政府は厳しい非難に直面したが、一時期は航空規制緩和政策の花形でもあった同社の債務不履行と倒産は回避したかったようで、英国航空が債務を引き継ぐかたちで行政指導らしい。このときも英国航空はコスト削減を行っている。まずダン・エア社の航空機38機のうち26機を退役させてチャーター業務を廃止するとともに、従業員を2000人から450人へと大幅に削減し、残った従業員には給与の1割カットを求めた。そしてガトウィック空港の短距離路線要員（旧カレドニアン航空従業員）には3割カットをせまった。

ダン・エア買収によってガトウィック—シャルル・ドゴール路線、およびガトウィック—リヨン間の英国航空の運航能力シェアが拡大したため、発着枠割当ての縮小がもめられ、同社は前者航路で12、後者では4つの枠を返上することにした⁶⁶⁾。12月、フランス政府もTATへの出資を無条件で認め、ECの決定に従った。1992年のTAT売上は前年比4%増の252万フラン、旅客量は15%増の91万1000人である。

1993年3月、TATはガトウィック—シャルル・ドゴール運航を停止し、イギリス事務所を閉鎖、英仏間ではリヨンおよびマルセイユ便に特化することになった。イギリスでのセールスおよびマーケティングは英国航空がひきつぎ、航空会社コードは共用である。つまり英国航空は世界最大級の国際路線ロンドン—パリ間⁶⁷⁾の

ライバルを買収によって除去し、両国間は自社コードで運航する方針をあきらかにしたわけだ。それにとどまらず、3月末からはTAT保有機（フォッカー100型）を英国航空と同じ塗装に塗り替え、エールフランスのおひぎもとシャルル・ドゴール空港からミュンヘン、コペンハーゲン、ストックホルムに乗り入れる計画を明らかにした。TATのエンブレムは機首に小さく残り、乗員はTAT従業員だったが、機体塗装と内装は英国航空とまったく同一だった⁶⁸⁾。そしてパリをはじめ、乗り入れ先各地つまりスウェーデン、デンマーク、ドイツでの営業活動は、英国航空が販売代理店契約を結んだ。簡単にいえば、TATはシャルル・ドゴールを拠点とする現地運航部門になってしまったわけで、エールフランスが激怒するのも無理はない。

96年7月、英国航空はTATの残り50.1%を買収して完全子会社にする意向を表明し、さらに10月、エール・リベルテ社（Air Liberté）への出資を発表した⁶⁹⁾。エール・リベルテは従業員1300名、オルリー空港を拠点にフランス国内を運航しており、1995年には延べ260万人を運んだが、やや大型機材であることが災いしてか、競争の激化とともに採算性が悪化し、破産管理下にあった。マーシャルのあとを引き継いで96年4月にCEOとなったロバート・エイリングは、TATとエール・リベルテ社の経営を同一人物に委ね、将来は統合する含みを残した。両社合算するとフランス国内でのシェアは22%に達するという。

ドイッチェ・BAにしるTATにしる、規模拡大と同時に人件費削減が試みられているが、進出先のフラッグキャリアによる猛反撃のため、

66) ガトウィック—リヨンはエールフランスとTATの寡占市場で、英国航空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。

67) 84年の旅客数は216万5000人で、二位のロンドン—ニューヨーク路線を5万人上回る。タネジャ、*op. cit.*, p.163, 表6-2。なおロンドン—パリ航路はながきにわたり英国航空とエールフランスがプール協定下で運航しており、新規参入が認められたのは1988年からだった。そのせいもあって93年のロンドン—パリ空路の旅客数は370万人にのびた。Doganis, 2nd ed., *op.*

cit., p.45. なお94年11月からは英仏海峡横断トンネルを通る高速列車（ユーロスター）が運行を開始し、ロンドン—パリ間の輸送はいつそう激化したものとみられる。Cf. 'The coming battle of the Channel', *Business Week*, Oct.31, 1994, p.18.

68) ただし国際線のみであり、国内線については従前どおりだった。また客室乗務員の制服はTATのもので、この点フランチャイズと違う。

69) 現地の融資グループと合わせて6億3000万フランを注入し、67%の持ち分を握った。

黒字にはいたっていない⁷⁰⁾。こうした反発は、第一には、航空運輸とナショナリズムの伝統的な結びつきが原因と思われる⁷¹⁾。第二には、エールフランスやルフトハンザも、短距離路線で収益性を確保する困難に達しているのは同様だから、英国航空が関連会社を設立して自国市場の採算性を攪乱するような動きをとれば、憤激するのは無理もない。エイリングはマーシャルのもとで一連の海外展開を推進してきた人物であり、こうした動きはこれからも続くと思われるが、厳しい競争環境に耐えることができるか、注目される。

4-2-3. 子会社ゴー・エアラインの設立

低価格攻勢を仕掛けられた場合、教科書的には追従値下げや知覚価値の増大による価格維持などとならんで、低価格ブランドの投入が対応策である。ところが航空会社の場合、航空会社そのもののイメージがサービス品質のイメージに直結する。旅客がサービス水準を予想するときには機体や便、あるいは座席クラスによってよりも、はるかに強く航空会社の名前でイメージする。また座席クラスをプロダクト・ラインとして訴求するのも難しい。客船や列車と違い、航空機の客室は空間的に隔離されていないからである。つまり、個別の路線や機体や座席クラスではなく、会社そのものがブランドであり、これまた装置型サービス産業にひろくみられる特質である。英国航空では、ファーストクラス座席の個室空間化などによる上層吸収を図っており、「安い航空会社」のイメージは避けたいところである。そこで低価格ブランドのために

はどうしても別会社を設立することになる。

ヨーロッパの低価格ノー・フリル航空会社としてはライアンエア（アイルランド）、イージージェット（イギリス）、ヴァージン・エクスプレス（イギリス）、エア・ワン（イタリア）などが挙げられる。いずれもポイント・トゥ・ポイント運航で、周辺空港からの短距離市場に特化している⁷²⁾。英国航空はルートンに本拠を置くイージージェットへの資本参加を検討したが、結局これは実らず、自前でスタンステッド空港を本拠とするゴー・エアラインを97年11月に設立し、98年4月から運航を開始した。乗り入れ先はローマ、ミラノ、コペンハーゲンなどである。完全子会社で、B737-300をリースし、98年末までに8機を投入する予定である。直接予約のチケットレス・オペレーションで、従業員は150名と伝えられる。まだ初年度のため詳細は不明だが、低価格ブランドへの進出とともに、旅客取扱量の伸長が著しい周辺空港でもドミナンスを確立する戦略のように思われる。

4-3. フランチャイズ網の展開

98年上半期の時点で英国航空がフランチャイズ契約を結んでいるのは10社になんなんとしている。フランチャイズ契約は他社に英国航空のブランドつまり機体塗装や制服、機内サービス、コンピュータ予約システムの使用を許し、ロイヤリティを受け取るもので、多くは「ブリティッシュ・エアウェイズ・エクスプレス」の名称で運航されている。上述のTAT同様、乗客には英国航空便と認知される。コード・シェアリングならば、予約コンピュータ画面では同

70) Cf. 'Deutsche BA aims to return to profit by 1998', *Flight International*, Jan. 29, 1997, p.22.最近までの英国航空の年次報告書には両社合算分を"quasi-subsidiaries"として記載してあるが、94年3月期が7800万ポンドの赤字（売上高営業利益率マイナス22%）、95年3月期が9300万ポンドの赤字（同マイナス22%）、96年3月期が6800万ポンドの赤字（同マイナス13.5%）である。

71) 97年4月からEUにノルウェイ、アイスランド、リヒテンシュタインを加えたヨーロッパ経済地域（European Economic Area）では、加盟国航空会社の自由

な乗り入れが可能になった。しかし各社はカボタージュ運航については甚だ慎重である。Cf. Michael Skapinker, 'Comment & Analysis: Freedom to go a little crazy: A shortage of landing slots means deregulation of Europe's skies is unlikely to increase competition quickly', *Financial Times*, 11 Mar., 1997, p.19.

72) Cf. Joan M. Feldman 'Lovers, not fighters: Europe's new-entrant airlines are opting for partnerships rather than competition', *Air Transport World*, May, 1998, pp.30-34.

一会社の便として表示されても、実際に搭乗するときには別会社の機体であることが分かることがある。しかしフランチャイズでは、よほど気をつけても分からない。ゆえにフランチャイジー（契約相手）が自社と同水準のサービスを提供しないと、自社ブランドに悪影響が及ぶ危険がある。

英国航空が最初にフランチャイズ契約を結んだのはガトウィックからベルギー、オランダ、ドイツなどに運航していたシティフライヤー航空 (CityFlyer Express) だった。TAT を取得したのと同じ1993年7月である。翌年にはスコットランドを拠点とするローガン航空 (Loganair, 本社グラスゴウ)、プライモン航空 (Brymon Airways Ltd., 本社プリマス)、マエルスク航空 (Maersk Air, 本社バーミンガム)、マンクス航空 (Manx Airlines Europe Ltd., 本社マン島、のちローガン航空とともに British Regional Airlines⁷³⁾ に社名を変更)、GB 航空 (GB Airways, 旧 Gibraltar Airways 本社ガトウィック空港) と、矢継ぎ早に契約が結ばれてゆき、「ブリティッシュ・エアウェイズ・エクスプレス」の仮想的路線網は国内地方路線のみならず近隣ヨーロッパ、アフリカ・地中海方面まで広がった⁷⁴⁾。

さらに96年5月、フランチャイズ契約の国際化はいつそう進み、デンマークからマンチェスターに乗り入れていたサンエア社 (Sun-Air, 本社ビルント) と初の国際契約を締結し、翌月には南アフリカのコムエア社 (Comair) も英

国航空ブランドで運航することになった⁷⁵⁾。8月にはイギリス地中海航空 (British Mediterranean Airways, 本社ロンドン) が9番目として名乗りを挙げる。

こうしたフランチャイズの意味は何だろうか。第一には、近隣の小型路線から英国航空が撤退しても、フィーダー網を確保できることが挙げられる。上述のように短距離路線、とりわけローカル線の不採算性は英国航空にとって頭痛の種で、短距離路線よりも大型機による長距離便に特化し、さらに長距離便でも大型市場はヒースロウへ、アフリカなど頻度の低い便はガトウィックへと、空港の機能分担も進めつつある。じっさい、ローガン航空がフランチャイズ運航を始めるにあたり、英国航空はスコットランド方面でのローカル線から撤退したし、イギリス地中海航空のばあいには中近東の小型路線を任せてバイルート、アンマン、ダマスカスから撤退すると伝えられた⁷⁶⁾。いっぽう、地域航空会社としては、巨大な英国航空との直接対決を避け、ニッチャーとして生き残る途が開かれることになるが、そのばあい、自社従業員のモチベーションとフランチャイザー (英国航空) との人件費格差をどのように維持するかが経営課題になるだろう。しかしローガン航空を除けば、フランチャイジー各社はいずれも急速に業容を拡大させており、メリットは明らかのように見える (表5)。

第二には、外国の地域航空会社との契約により、顧客に呈示できる乗り入れ先が拡充される

73) 同社は上場を果たした。Cf. 'British Regional gets ready for June flotation', *Flight International*, 6-12 May, 1998, p.6.

74) プライモンは93年8月から英国航空の完全子会社だが、別会社として営業を続けている。またマエルスク航空はデンマーク資本。なおGB航空とマエルスク航空は英国航空短距離便と同じ機内サービスと座席クラスを提供するので、英国航空の純正ブランドとして営業している。cf. 'Empire building', *Air Transport World*, Oct., 1996, pp.197-108. またローガン航空とマンクス航空は英国航空のライバルであるミッドランド航空と同じ企業グループ (Airlines of Britain Group) に所属している。合従連衡の一例である。Cf. 'Split

personality', *Ibid.*, pp.62-64.

75) 南アフリカ共和国は92年に国内航空運輸の規制緩和を実施し、98年には南アフリカ航空を民営化する予定である。コムエア社はBA-Comairとして運航している。Cf. 'Southern skirmish: A domestic battle is brewing between South Africa's airlines', *Flight International*, June 10-16, 1998, p.38.

76) 引き換えにイギリス地中海航空はクウェート、ダーラン、ジェッダ、リヤドへの乗り入れ申請を取り下げた。小型市場をフランチャイジーにまかせる一方、大型市場での採算性確保をねらっていることが明らかである。Cf. 'One-jet airline signs BA franchise deal', *Times*, Aug. 29, 1996, p.26.

表5 フランチャイズ各社の概要(1996年)

	運用機	乗入地点数	従業員数	旅客 (1000人)	RPK (百万)
シティフライヤー航空	ATR72(66席) ATR42(48席) RJ100(110-116席)	4機 7機 2機	14	400	862 (28.4%増) 340 (33.5%増)
ローガン航空	BN-Islander(8席) DH6(18席)	5機 2機	19	60	251 (8.2%減) 47 (12.6%減)
プライモン航空	DHC Dash8-300(50席)	9機	13	n.a.	525 (6.4%増) 232 (3.5%増)
マエルスク航空	BAC111-500(86席) B737-500(114席) Jetstream41(29席)	3機 3機 1機	9	n.a.	1909 (2.4%増) 2054 (8.5%増)
マンクス航空	Jetstream41(29席) BAe ATP(66席) SD3-60(36席) Saab340(33席) BAe146-200(95席)	13機 11機 7機 1機 1機	36	918	1581 (19.8%増) 512 (16.7%増)
G B航空	B737-300(106席) B737-400(150席)	3機 5機	17	280	492 (2.5%増) 731 (5.8%減)
サンエア	Jetstream31(15席) Jetstream41(29席)	10機 2機	9	n.a.	n.a. n.a.
コムエア	ATR42(48席) B737-200(108席) B727-200	2機 6機 3機	11	n.a.	n.a. n.a.
英国地中海航空	A320(149席)	3機	6	70	37 (14.1%増) 136 (20.1%増)

Source: British Airways WWW homepage; Air Transport World, July 1997. 運用機および乗り入れ地点数は1997年夏現在, ほかの数値は1996年現在。

とともに、海外にフィーダー網を展開できることが挙げられる。大手航空会社同士のコード・シェアリング協定はお互いの乗り入れ先を一気に増大させようとするものだが、旅客の意識としては、ある航空会社の便を予約した積もりなのに、乗り継いでみたら別の会社の便だったというのでは、釈然としない気持ちが残るであろう。この点でフランチャイズ方式には一日の長があると思われる。

ただしそのためには、運航する会社が別であることを極力意識させないオペレーションが必要になる。いわゆる「シームレス・サービス(継ぎ目の見えないサービス)」であり、英国航空はかなり厳格な品質管理をフランチャイ

ジーに要求するようである。上述のイギリス地中海航空との交渉は、96年10月にいったん決裂(97年2月に成約)したが、財務や販売政策面にまでわたる厳しい審査に合格できなかったのが原因ともいわれた。フランチャイジーに対するチェックは定期的に行われているようで、契約期間も数年程度であり、ブランドの維持に気を遣う姿勢がうかがえる⁷⁷⁾。何とんでも、この場合の商品はブランドそれ自体であり、フランチャイジー全体で年間旅客数が500万人、便

77) シティフライヤー航空が1993年に結んだフランチャイズ契約も5年期間だった。Cf. Kevin O'Toole, 'Widening the franchise', *Flight International*, 25 Mar., 1998, pp.34-35.

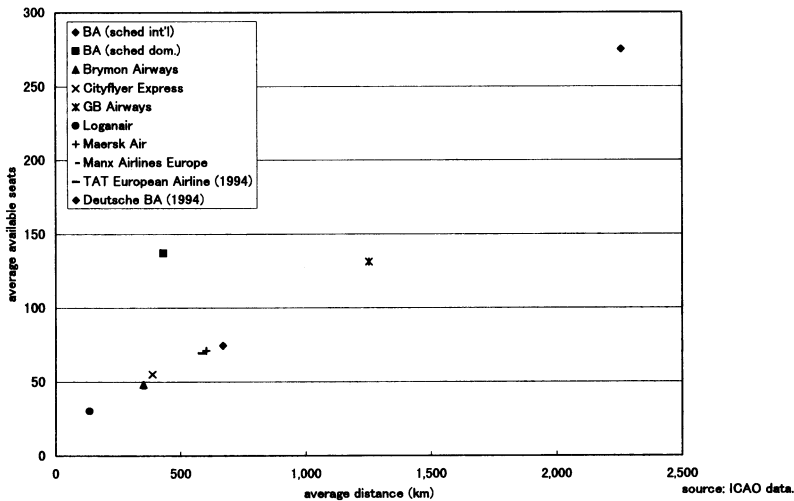
数が15万に達する(95年)巨大なフィーダー網での旅客が「英国航空」ブランドに下す評価は無視できないだろう⁷⁸⁾。

そこで帳尻はどうかというに、契約額や詳細な契約内容が明らかになっていないため、よくわからない。英国航空側は年5000万ポンドの収益だとしているが、これはロイヤリティだけでなく、送客収入分を含んでいるらしい。だが競争路線から英国航空が撤退すれば(ただし機体だけを見れば、逆に英国航空の競争相手が消滅したように映るだろう)、フランチャイジーの業績は上向くと思われるから、英国航空としては、撤退により失う収益や、相手の業務チェックにかかる費用を勘案した上で、収支がつかうように契約料(定額と伝えられる)を設定していると思われる。

そして第三に、フランチャイズ相手および子会社によるスロット(発着枠)の確保が挙げられる。EU域内の航空自由化に伴い、各空港で

のスロットを新規参入業者にどう割り振るかが問題となった。既存大手航空会社の既得権いわゆる父祖権(グランドファーザー・ライツ)は尊重されることになったものの、あらたに創設されるスロットや返上されたスロットについては、半分が新規参入者に与えられることになった。ところが割当てに際しては、TATにせよドイッチェ・BAにせよ、あるいは他のフランチャイジーにせよ、資本提携関係や業務提携関係に関わりなく、英国航空とは別個の新規参入業者として扱われる。94年夏のヒースロウ空港における状況を見ると、ドイッチェ・BAは5回の発着枠を申請して2つを入手し、TATは8のうち4を手に入れている。他のフランチャイジーも同様だ。つまり英国航空にとって、拠点空港であるヒースロウやガトウィックにおいて新設スロットを確保するのは難しいが、子会社やフランチャイジーを使えば、プレゼンスを確保できるのである⁷⁹⁾。じっさい

図13 Average available seats and distance per flight of BA and related airlines



78) フランチャイズ便からは年間50万人程度が英国航空に乗り継いでいる。これはフランチャイジーの旅客のうち10~20%程度であり、いっぽう英国航空の旅客の7%にあたる。概念的にはインターライン旅客だが、旅客自身はオンラインと感ずるであろう。Ibid.

79) Cf. CAA, *op. cit.*なお新規参入業者の定義はEUによるもので、イギリス民間航空庁は、資本関係やコードシェアリング関係を既存大手と結んでいる航空会社については、優先的取り扱いを止めるべきだとしている。ibid., p.62.

る。しかし、英国航空が運用する100席台のジェット機も1～2時間程度の短距離運航に携わっており、これが上述のように低採算性をもたらしている。

5. まとめ

本稿では、規制緩和期における既存の大手国際航空会社が、短距離路線でどのような経営課題に直面するか、またどのような対応がなされているか、英国航空の事例を考察した。ヨーロッパきっての優良航空会社である同社でさえ、規制緩和が進展する国内および近隣ヨーロッパ路線では厳しい競争圧力にさらされている。国際航空は大型化・高速化・長距離化によって発達してきた。それはまた、最も経験に富み、技量の高い乗組員が新型機の運航に携わることから、小型・低速・短距離の航空機およびそのオペレーションに対する軽視が醸成される原因にもなっていた。しかし本稿でみたように、規制緩和で事情は大きく変わった。長距離路線での競争に耐えるには、さらなる大型化・高速化・長距離化・機種編成の統一化を推進しつつ、大容量の機体では採算が厳しい短距離路線を、どれだけ集客網として活用できるかが問われつつある。マーケティング上は、とくに長距離路線での高価格セグメントを囲い込むべく、乗り入れ地点を増やすとともに、スムーズなオンライ

ンの便宜をどれだけ図れるかが重視されている。

英国航空の対応は三つに分かれる。第一が全社的な人件費の抑制である。しかしこれが利益率にどれほど貢献するかは、為替相場に大きく左右される。第二が関連企業群によるセグメント別進出である。これはさらに二種類に分かれる。ひとつにはドイツとフランスにおける地元企業の買収によるカポタージュの推進（地域別セグメント）がひとつであり、もうひとつは低価格セグメント用ブランド（別会社）の設立である。前者は既存の地元大手からみれば、低採算部門を直撃する背面攻撃であり、ために激しい争いを惹起している。後者は親ブランドの知覚価値維持を念頭に置きつつ、急成長するセグメントに進出するとともに、戦略的には周辺空港で地歩を固める狙いもあるようだ。第三がフランチャイズで、中小の地方路線を整理・撤退しつつ、自社ブランドのプレゼンスを確保するのが大きな狙いと思われる。

英国航空の主軸たる長距離路線については本稿では触れなかった。資本提携を含むコードシェアリング協定の推進が現在の同社の戦略だが、自社ブランドへのこだわりと自信から考えると、この形態にとどまるとは考えにくい。またブランドのプレゼンスについては論じたが、ブランド・エクイティの向上には言及しなかった。ともに別稿の課題としたい。