

# 「国内化」の失敗

—1980年代におけるパンナムの国内線—

柴田 匡平

## はじめに

1991年12月に倒産したパンナムは、国際線をもっぱらとしていた航空会社が国内路線に乗り込んで失敗した例である。国内で成長してから国際化を試みる例が一般であるのに対し、パンナムの軌跡はまったく逆であることが注目される。

合衆国の航空規制緩和は1978年の航空運輸規制緩和法によって開始され、国内市場はたちまち弱肉強食の戦国時代を迎えた。第2次オイルショックによる不況と燃料費の高騰のなか、航空各社は価格競争に突入し、人件費を中心にコスト削減の成否が命運を左右する状態になっていった。結局パンナムは高コスト構造を変えることができず、価格競争についてゆけなかったといわれる。

パンナムの凋落は、ウィリアム・シーウェルやエドワード・アッカーなど、強烈なワンマンシップを発揮した経営トップ、はげしい労使対立、本社ビルや名門ホテルチェーンや太平洋路線の売却、国際テロによる墜落など、劇的な展開をみせたため、すでにいくつかの文献で取り上げられ、ある程度の分析も試みられてきた<sup>1)</sup>。しかしこれらはいずれも戦後から70年代に至るパンナムの勃興と、国内市場に乗り込んだ後の

惨澹たる状況を対置させ、トップの個性と恣意的な経営、そして競争圧力に振り回された同社の悲劇的様相を叙述することに重点を置いており、いったいなぜ規制緩和後のパンナムが赤字を続けたのか、ナショナル航空 (National Airlines, Inc.) 合併は戦略的失敗だったのか、経営事例としての教訓は何か、といった観点からの定量的な分析はいまだ不十分なように思われる<sup>2)</sup>。本稿では世界有数の国際航空会社だったパンナムがどのように「国内化」に失敗したのか、その実態を探る。資料としてはパンナム (Pan American World Airways, Inc.のち1985年から Pan Am Corp.) ほか各社の年次報告書および合衆国運輸省 (U.S. Department of Transport, US DoT), 民間航空委員会 (U.S. Civil Aeronautics Board, CAB, 1985年1月1日廃止), 国際民間航空機構 (International Civil Aviation Organisation, ICAO) の統計資料を用いる。

## パンナム国内線の規模

まずパンナムの地域別の営業成績を年次報告書の記載でみると、売上高 (図1-1, 空運収入) では大西洋方面が主であり、80年1月にナショナル航空を買収して本格参入した国内線の比重は、1985年にユナイテッド航空に売却することになる太平洋方面に匹敵し、ほぼ3割程度

1) デンプシー&ゲーツ『規制緩和の神話：米国航空輸送産業の経験』吉田ほか訳、日本評論社、1996年、第9章；高橋文子『消滅：空の帝国パンナムの興亡』講談社、1996年；Robert Gandt, *Skygods: The Fall of Pan Am*, William Morrow, 1995；Thomas Petzinger, Jr., *Hard Landing: The Epic Contest for Power and*

*Profits That Plunged the Airlines into Chaos*, Aurum, 1995.

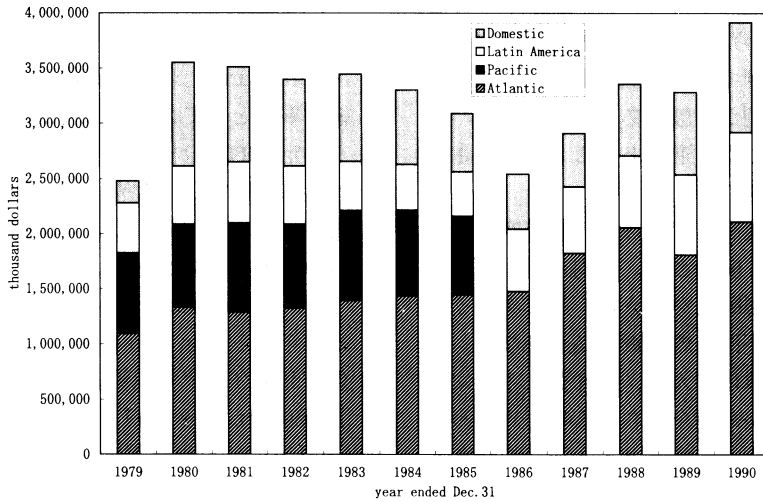
2) なお60年代から70年代にかけてのパンナムの経営分析としては上野喬「1970年代のパンアメリカン航空会社：過剰生産力と成熟期経営の実態」東洋大学経営学部経営論集第28号、1987年、pp.255-279、がある。

だった。しかし国内線はとうとう利益を計上せず、国際線の黒字を食い潰す構造になっていた(図1-2)。倒産の直接の引き金は1980年代末の大西洋方面の赤字増大だが、1980年代のパンナム苦闘の根本原因は国内線にあった。そこで、アメリカ国内での同社のポジション、とくに運航面での特性と費用構造を検討する。

まず運航規模では、パンナムの国内線は意外なほど規模が小さい。有償旅客マイル

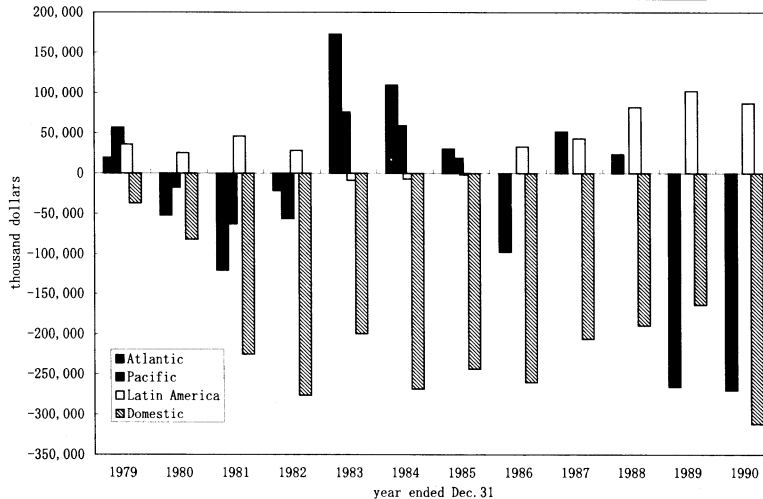
(RPM) ベースでみると、1984年(図2-1)と1990年時点(図2-2)ともにメジャー航空会社(売上高10億ドル超)のなかで最低であり、1984年にはナショナルズ(売上高1億ドル以上10億ドル未満)のピープル・エクスプレス社よりさえ小さな運航規模である。シェアで見ると、メジャー航空会社の国内線では数パーセントに過ぎないのであって、国際線におけるシェア(米国勢の3割)とうらはらに、国内でのプレ

図1-1 Pan Am's operating revenue by region (1979-1990)



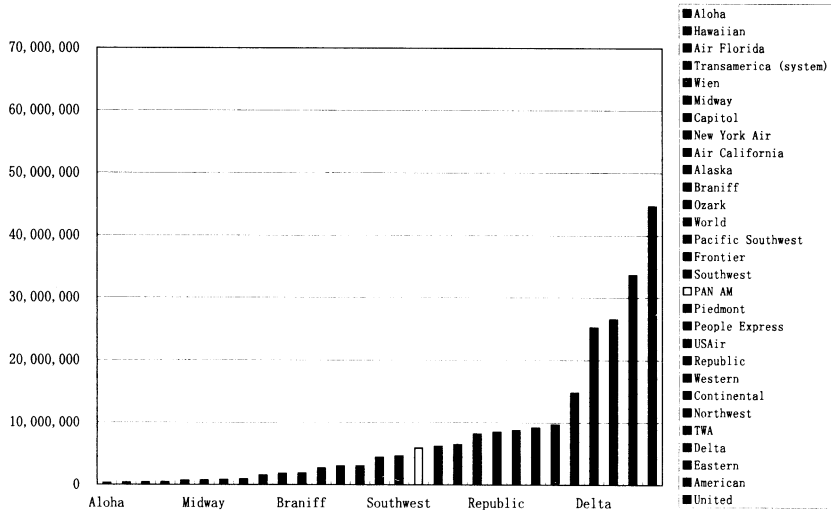
source : Company Annual Reports.

図1-2 Pan Am's operating income by region (1979-1990)



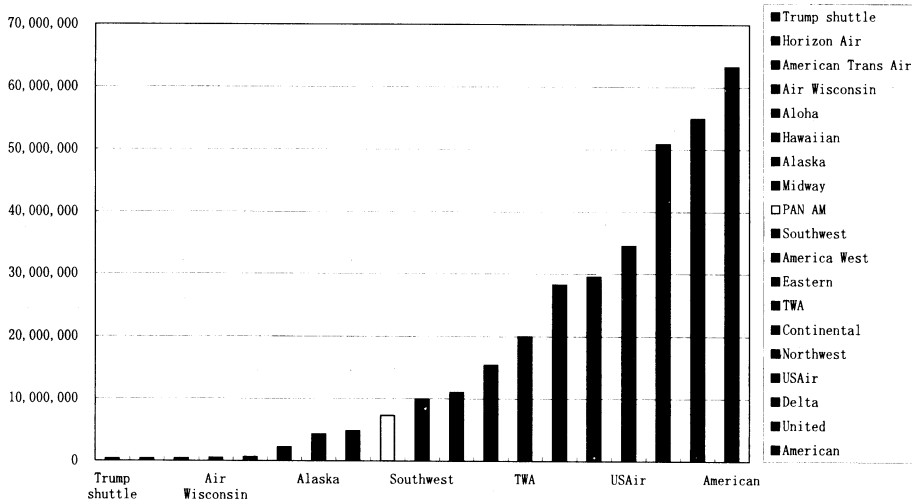
source : Company Annual Reports.

図 2 - 1 Domestic rpm of Majors and Nationals in 1984



source : US DoT, ACTS, Dec. 1985

図 2 - 2 Domestic rpm of Majors and Nationals in 1990



source : US DoT, ACTS, Dec. 1989.

ゼンスは甚だ小さかった。全社の売上高ではメジャー航空会社にランキングされるものの、国内線の運航量ではナショナルズに分類してもおかしくないほどである。

つぎに1984年時点での米航空業界にパンナム

が占めたシェア・比率を国内線と国内線に分け、それぞれにおける特性を探る(表1-1, 1-2)。資料は米運輸省調査特別プログラム局編『航空会社運送統計(月別)』と『航空会社財務統計(四半期別)』を用いた<sup>3)</sup>。本来は、定

3) US DoT, Research and Special Programs Administration, *Air Carrier Traffic Statistics Monthly*, prepared by Financial Data Branch, Data Administration Division, Office of Aviation Information Man

agement, December 1985; US DoT, Research and Special Programs Administration, *Air Carrier Financial Statistics Quarterly*, Fourth Quarter and Twelve Months Ended December 1984 and 1985.

表 1-1 パンナムのシェア 国内線 (定期便のみ)

1984年1～12月	メジャーズ M (売上高10億ドル超)	ナショナルズ N (売上高1～10億ドル)	小計 M+N	パンナム	シェア・ 比率
有効座席マイル(百万)	349,424	58,637	408,061	10,188	2.5%
有償旅客マイル(百万)	201,435	34,485	235,920	5,976	2.5%
座席利用率	57.6%	58.8%	57.8%	58.7%	101.5%
年間便数(千便) (一日当たり便数)	3,659 (10,024)	1,052 (2,883)	4,711 (12,907)	70 (192)	1.5%
延べ運航距離 (百万マイル)	2,168	432	2,600	49	1.9%
平均旅客数(1便当たり)	92.9	79.8	90.7	121.8	134.2%
平均座席数(1便当たり)	161.1	135.7	156.9	207.7	132.3%
平均区間距離(マイル)	601.5	410.9	558.9	699.6	125.2%
旅客の平均旅程(マイル)	830.9	530.5	767.4	1051.3	137.0%
延べ乗客数(千人) 一日当たり乗客数(千人)	242,424 (664)	65,005 (178)	307,429 (842)	5,684 (16)	1.8%
売上高(百万ドル)	28,512	4,253	32,764	667	2.0%
客単価(ドル)	117.6	65.4	106.6	117.3	110.1%
実収単価(セント)	14.2	12.3	13.9	11.2	80.4%
営業利益(百万ドル)	1,560	72	1,633	-268	

source: US DoT, ACTS, ACFS, Dec. 1985.

期運送免許をもち、運輸省に報告義務のある航空会社いわゆる Form 41 キャリア<sup>4)</sup>の総計をもって業界全体の数字とすべきであるが、メジャーズとナショナルズの合算で RPM ベースのシェアが94.7%、売上高シェアも9割以上になることや、パンナムの主要競争相手はメジャーズとナショナルズであると考えられることから、近似的にメジャーズとナショナルズの合計または平均をもって業界値とした。各項目のシェアや比率に乖離があれば、それが特性を反映すると考えられる。

上述のようにパンナムの国内シェアは驚くほ

ど低く、ASM ベースでも RPM ベースでも 2.5%程度に過ぎない(表 1-1)。ASM は延べ運航距離と便当たり平均座席数<sup>5)</sup>の積だが、延べ運航距離では2%のシェアなのに対し、平均座席数では207.7席と、メジャーズ(161.1席)、ナショナルズ(135.7席)にくらべ大きく、大型機材を就役させていたことがわかる。さらに、延べ運航距離は便数(離陸回数)と平均区間距離の積だが、便数では1.5%のシェアと少なく、逆に平均区間距離では700マイル弱と、業界平均にくらべ長距離である<sup>6)</sup>。また便数シェアは ASM シェアに比べ低く、1日当たり

4) 1985年時点でのメジャーは13社、ナショナルズ16社、ラージ・リージョナルズ(売上高1000万ドル以上1億ドル未満)43社、メディアム・リージョナルズ(1000万ドル未満)33社、合計105社である。貨物専業やチャーター専業を含む。なお Air Florida, Inc.は1984年7月3日に連邦破産法第11章を申し立てたので、1985年のACFSには記載が無い。本稿では1985年現在

のグループをもって1984年に適用する。

5) "Average number of Available Seats per Aircraft".

6) 経由地がある便のばあい、「便数」と「離陸回数」は異なる。しかしいずれも頻度の尺度だから、本稿では便宜的に便数とした。原語は"aircraft revenue departures performed"である。

表1-2 パンナムのシェア 国際線（定期便のみ）

1984年1～12月	メジャーズ M (売上高10億ドル超)	ナショナルズ N (売上高1～10億ドル)	小計 M+N	パンナム	シェア・ 比率
有効座席マイル(百万)	86,639	4,348	90,986	33,508	36.8%
有償旅客マイル(百万)	57,088	3,107	60,196	22,091	36.7%
座席利用率	65.9%	71.5%	66.2%	65.9%	99.6%
年間便数(千便) (一日当たり便数)	191 (522)	9.5 (26)	200 (548)	73 (200)	36.5%
延べ運航距離 (百万マイル)	297	14	311	115	37.0%
平均旅客数(1便当たり)	192.2	216.1	193.3	191.5	99.1%
平均座席数(1便当たり)	291.7	302.3	292.2	290.5	99.4%
平均区間距離(マイル)	1697.6	1507.3	1688.6	1582.0	93.7%
旅客の平均旅程(マイル)	2595.2	2931.3	2610.6	2684.5	102.8%
延べ乗客数(千人) 一日当たり乗客数(千人)	21,998 (60)	1,060 (3)	23,058 (63)	8,229 (23)	35.7%
売上高(百万ドル)	6,936	128	7,064	2,552	36.1%
客単価(ドル)	315.3	121.2	306.4	310.2	101.2%
実収単価(セント)	12.1	4.1	11.7	11.6	98.5%
営業利益(百万ドル)	482	19	501	133	

source: US DoT, ACTS, ACFS, Dec. 1985.

200便程度である。したがってパンナムの国内線は、長距離に特化し、大型機材を運用しているが、頻度は非常に小さい運航パターンだったと考えられる。

RPMはASMと同水準のシェアで、座席利用率はメジャーズ平均よりも少し高い。便当たり旅客数（運航マイル当たり旅客数）は、大型機材の運航を反映し、業界平均を3割ほど上回っている。しかし延べ乗客数では1.8%のシェアに過ぎず、1日当たりでは1万6000人に過ぎない。同年のユナイテッド航空の国内線延べ旅客数が4076万人（1日当たり11万2000人）、アメリカン航空が3237万人（1日当たり8万8700人）なのに比べると、パンナムは桁違いに小さい。また旅客の平均旅程でも、長距離旅客が多かった。

つぎに収支面を見ると、売上高はRPMに比べ小さく、客単価はほぼメジャー並みだが実収

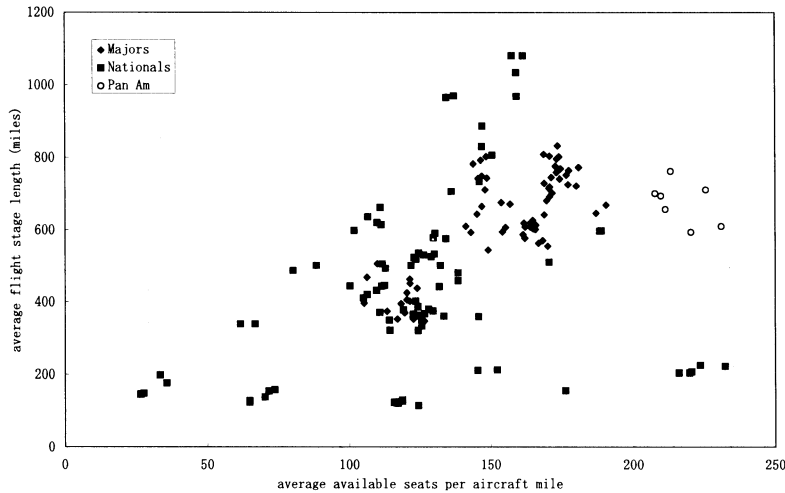
単価が低水準である。長距離運航であることを考えれば、別に高価格エアラインではなかったことが分かる。営業利益はもちろん最低水準だ。

ついで国際線（表1-2）を見ると、ASM、RPMともに37%程度のシェアで、寡占状態にあったせいもあるが、さまざまな指標で見て業界平均値と言えよう。問題はむしろパンナム社内での国際線と国内線の比重である。まず運航規模からみると、ほぼ4分の1が国内線である。しかし便数で見ると国内線の比重は5割弱、乗客数では4割強と、運航業務負荷ではかなりの比重を国内線が占める。国際線での運航機材は300席弱、平均区間距離は1600マイル弱で、いずれも国内線より大きい。ただし業界平均から大きく乖離はしない。がららいパンナムは国際線専業だったから、こうした数字が本来の運航スタイルを表わしていると考えれば、大型機による低頻度・長距離運航がいわば得手だった

と推論できるであろう。そして国内線はといえば、パンナムにしては小型の機種ミックス<sup>7)</sup>であり、短距離であり、客単価も低いが、頻度と実収単価は国際線並みだったと言える。しかし国内線の赤字幅は国際線による黒字の2倍以上

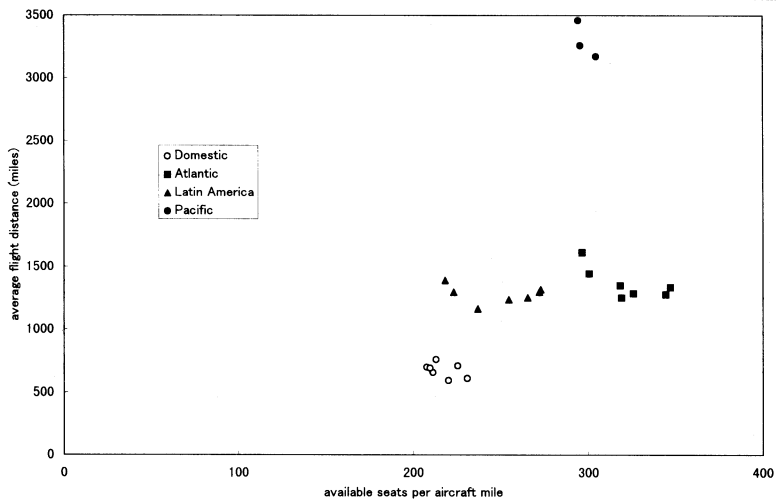
にのぼっている。つまり国内線市場における業界ポジションが不適だったことが予想される。そこで、機種ミックス（座席数）と平均区間距離、頻度（便数）、乗り入れ地点数から国内線の運航特性を探った。

図3-1 Average flight length and seats of Majors' and Nationals' Domestic operation 1984-90



source: US DoT, ACTS, various issues.

図3-2 Average flight distance and average seats per flight of Pan Am 1984-1990



source: US DoT, ACTS, various issues.

7) 航空運輸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保有機種を組み合わせ

て運用する。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。

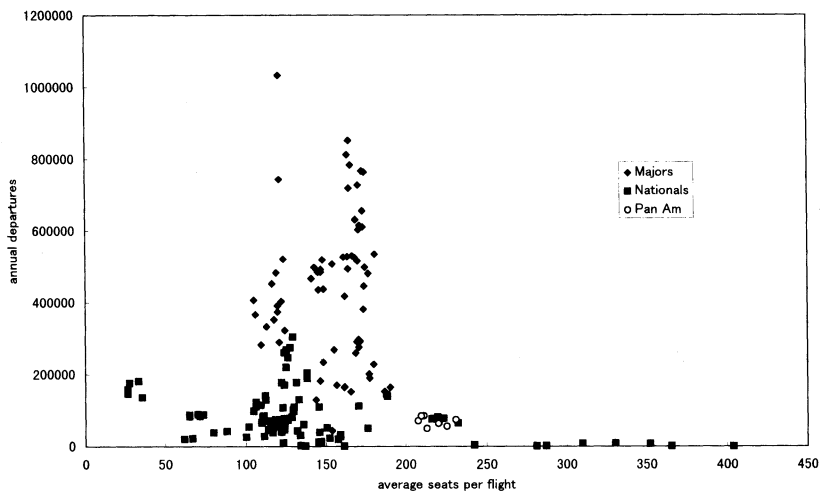
### 運航特性

まず平均区間距離と便当たり（運航マイル当たり）座席数の関係を1984年から1990年にかけてプロットすると、メジャーズとナショナルズはそれぞれ一定の範囲に収束するのに対し、パンナムはどちらの範囲からも外れている（図3-1）<sup>8)</sup>。つまりナショナルズは区間距離が350～600マイル、座席数100～150席のミックスなのに対し、メジャーズは区間距離が600～800マイル、座席数175席付近に集中する。パンナムは区間距離こそメジャーズと同じ範囲だが、座席数が明らかに大きく、200席を超える<sup>9)</sup>。国内線の運航規模がナショナルズ並みであることを考えると、区間距離・座席ともに明らかなミスマッチだったと思われる。しかし、パンナムの国際線と国内線を比較すると、区間距離、

座席とも、パンナムの社内では短距離・小容量だった（図3-2）。

つぎに便数と座席数の関係を見ると、メジャーズが年間30万便以上、ナショナルズが20万便以下であって、運航規模の差は、運航機材の大小や区間距離よりも、便数の差に由来するところが大きいことが窺える（図4-1）。ハブ・アンド・スポークでは各便の経由地での乗り換えによって乗り入れ地点を増やすことが眼目だから、便数（出発回数）は必然的に多くなる。ところがパンナムの便数はナショナルズと比べてさえ中程度に過ぎない。少ない便数は旅客にとって選択の幅が狭く利便性に乏しいことを意味しており、ハブ・アンド・スポーク方式が普及するなかで販売上の不利を招いたことは推測に難くない。だが、これもパンナム社内では高頻度だった（図4-2）。

図4-1 Average seats per flight and annual frequency of domestic scheduled flights by Majors, Nationals, and Pan Am (1984-1990)



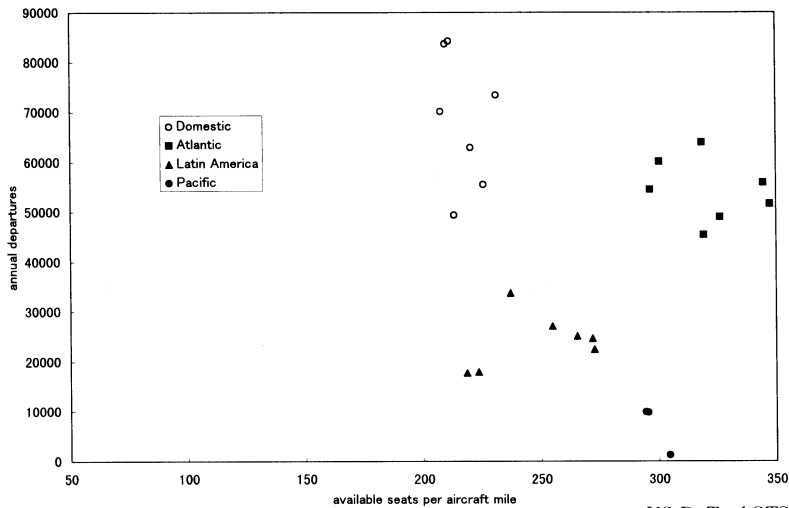
source: US DoT, ACTS, various issues.

8) 同図では、ジャンボ機による大陸横断のみなど、ナショナルズのなかでも小規模で極端な大型機・長距離運航を行っていた TransAmerica 社などを除いてある。図4-1をみれば分かるように、いずれもすこぶる低頻度である。

9) 座席数がほぼパンナムと同じで平均区間距離が200マイル前後なのはハワイアン航空 Hawaiian Airlines, Inc.である。なお規制緩和期の機種選定については、

Paul A. Cleveland, "The Impact of Deregulating Domestic Airline Transportation on the Commercial Manufacturing Industry", *Logistics and Transportation Review*, vol.25 No.3, Sep. 1990, pp.249-259. 100～150席程度の航空機による高頻度運航が主流になり、供給量の季節調整は便数の増減で微調整を繰り返すのが、ハブ・アンド・スポーク方式の要請する運航スタイルである。

図4-2 Annual departures and average seats per flight of Pan Am 1984-1990



source: US DoT, ACTS, various issues.

つぎに路線数だが、資料上の制約のため、各社の年次報告書(1984年~5年)に記載されている乗り入れ地点数をもって代替した(図5)<sup>10)</sup>。おおざっぱには、乗り入れ地点が少なく平均区間距離が短い場合は地方性が強く、逆の場合は全米にまたがる路線網をもつとみなせる。図から明らかなようにパンナムは乗り入れ地点が少ない割に距離が長く、大都市間の長距離運航が主軸になっていたと考えられる。だが、大型機・低頻度・長距離・大都市間輸送といえは従来の国際線の運航特性そのままであり、ほぼ完全な自由競争のもとで競争力を発揮するには、よほどの低価格か、ブランド力が必要にな

ると思われる。

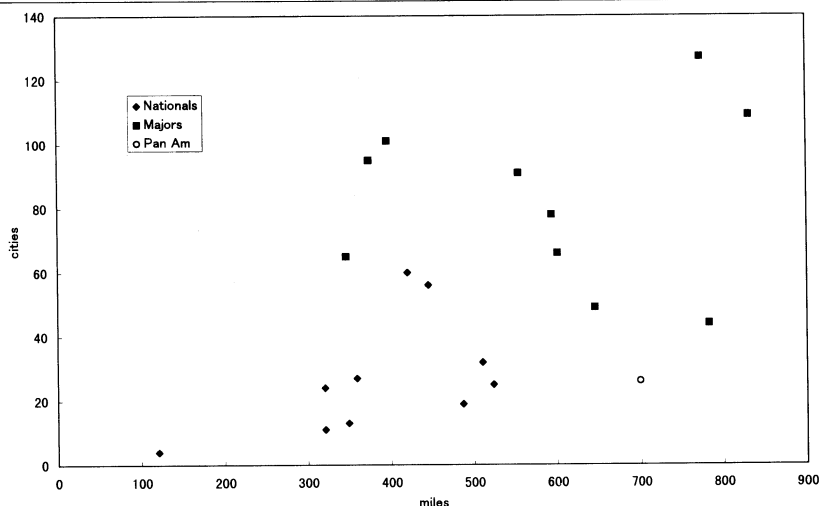
上述のように、パンナムの国内事業が低シェアだった大きな理由は便数が少ない(低頻度)ことに由来する。頻度(出発回数)は就航機材当たり出発回数と台数の積だから、そのどちらかが小さかったと考えられる。1983年の国内線就航機数は55.4台で、メジャーズとナショナルズの合計1678.2台の3.3パーセントである。ところが便数シェアは1.5パーセント程度だから、1台当たり離陸回数(84年では1機1日当たり3.8回)は業界平均の45パーセント付近と思われる。いわば座席の回転率が業界平均の半分弱だった。ただし、これが必ずしも非効率を意味

10) Aircal Inc., Annual Report 1984, SEC corporate microfiche 84-5274, section B, p.1(airports); Alaska Airlines, Inc., AR 1984, SEC 84-1227, s.B, p.b; Aloha Airlines, Inc., AR 1983, SEC 83-1185, s.A, p.1; AMR Corp., AR 1984, SEC 84-1205, s.B, p.12; Continental Airlines Corp., ARK (form 10K) 1984, SEC 84-1240, s. A, p.9; Delta Air Lines, Inc., AR 1984, SEC 84-1302, s.D, p.28; Eastern Air Lines, Inc., AR 1985, SEC 85-1221, s.E, p.30; Frontier Holdings, Inc. ARK 1984, SEC 84-1260, s.C, p.2 (incl. Canadian and Mexican destinations); Midway Airlines, Inc., AR 1984, SEC 84-5471, s.H, p.7; New York Airlines, Inc., ARK 1984, SEC 84-5570, s.D, p.1; NWA Inc., AR 1984, SEC 84

-1221, s.E, p. [C]; Ozark Holdings, Inc., AR 1984, SEC 84-1226, s.H, p.2; Pacific Southwest Airlines, Inc., SEC85-5426, s.F, p.1 (incl. Mexico); Pan Am Corp., AR 1984, SEC 84-1249, s.B, p.1; People Express Airlines, Inc., ARK 1984, SEC 84-5313, s.F, p. 1; Piedmont Aviation, Inc., SEC 84-1168, s.D, p. [C] (airports); Republic Airlines, Inc., AR SEC84-1165, s. I, pp.14-15; Southwest Airlines, Co., SEC 84-1104, s. F, p.1; UAL Inc., AR 1984, SEC 84-1097, s.E, p.14; USAir Group, Inc., ARK 1984, SEC 84-1218, s.E, p.5 (incl. Canadian cities); Western Air Lines, Inc., AR 1984, SEC 84-1161, s.G, p.42.



図5 Number of domestic cities served by carriers and their overall flight stage length in 1984



source : Company Annual Reports.

するわけではない点は注意を要する<sup>11)</sup>。

### 運航機種ミックスとそのパフォーマンス

少し詳しくパンナムの国内線就航機材をみると、最も多くの座席数および乗客数を達成しているのは230～290席の機体であり、370席以上つまりジャンボもかなりの割合を占める(図6-1)。ところがメジャーズでは、逆に210席以下の機体が稼働の7割近くを占めて主流である(図6-2)。ナショナルズの機種ミックスはさらに小さい。しかしパンナムの年次報告書に地域別の運用機材は明示されていないので、手許にある米運輸省編『航空機運航費用・運航実績報告』によって1978年から1984年の機種別パフォーマンスを見たのが表2である<sup>12)</sup>。

座席数の多い順にみると、B747およびB747SPが4～6台で2000マイル弱の路線、つまり米大陸横断市場で運用されている。座席配

置は微減している。DC10とL1011は1000マイル程度の路線に就航している。DC10の座席数は増えたが、1984年には国内線での運用を停止した。100席台のB727は1000マイル以下だが、1984年にいたり台数は減少した。うちB727-100は1982年から急速に区間距離が短くなっており、合衆国北東部での運用が増えたことを反映している。しかしこの市場ではイースタン航空やニューヨーク航空、ピープル・エクスプレス社など、価格競争も激しかった。機体数は1984年で47台、ほぼ全体の3分の1強が国内線である<sup>13)</sup>。

表中で「直接運航費」としたのはASM当たり運航費<sup>14)</sup>だが、各機種とも1980年から1981年にかけて急増している。これがナショナル航空合併にともなう人件費の増大によるものか、それとも第二次オイルショックによる燃料油代金の膨張によるものか、つぎに検討する。運航単

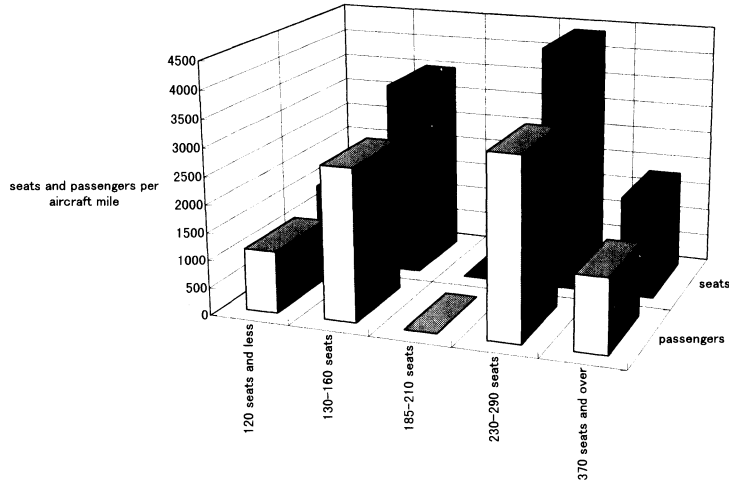
11) 長距離便になれば便数が減少するのは当然で、稼働時間が少ないわけではないからである。

12) US DoT, *Aircraft Operating Cost And Performance Report*, vols. xvi (1978 and 1979), xv (1979 and 1980), xviii (1982 and 1983, compiled by CAB, Financial and Cost Analysis Division, Office of Economic Analysis), xix [1983 and 1984].

13) パンナムの保有航空機については拙稿「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, p.60表2。

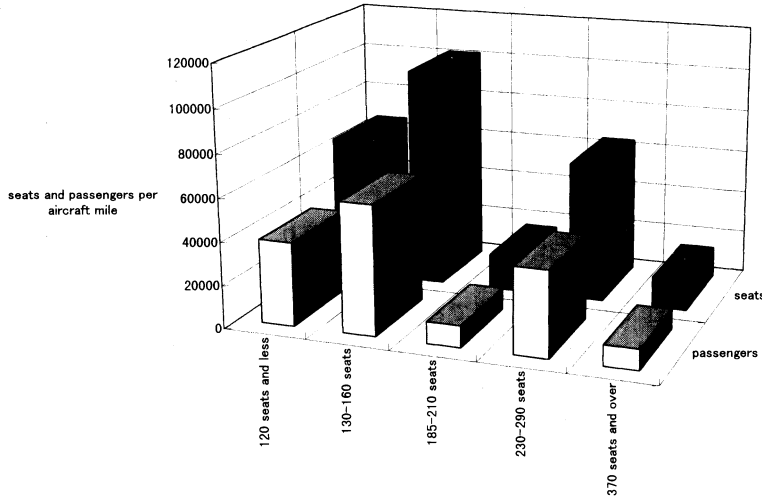
14) Direct Operating Cost, DOCの内訳についてはR. ドガニス『新訂国際航空輸送の経済学』中西ほか訳, 成山堂, 1995, pp.99-104. 同訳ではDOCを「直接営業費」と訳しているが, DOCは各機種固有の運用コス

図6-1 Pan Am's seat capacity and passengers carried by aircraft type (domestic scheduled, 1983)



source : US DoT, AOCAPR, 1983.

図6-2 Majors' seat capacity and passengers carried by aircraft type (domestic scheduled, 1983)



source : US DoT, AOCAPR, 1983.

位当たり費用は区間距離が短くなると高くなる。その影響はとくに B727とといった旧型機に顕著である。逆に、区間距離が長く、座席数が多いと低減することから、B747が最も低かった(図7)。

それぞれの機種の直接運航費を他社の同型機と比較すると、メジャーズおよびナショナルズのなかでやや高い範疇に入るが、大幅な赤字を生む原因となるほど劣位にはないように見える(図8-1, -2, -3, -4)。資料上の制

ト(あるいはその累計)とみなすべきであり、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.20-22、の用法が正しいと思われる。cf. William E. O'Connor, An

Introduction to Airline Economics, 3rd ed., Praeger, 1985, p.58; Alexander T. Wells, Air Transportation : A Management Perspective, 3rd ed., Wadsworth, 1994, p.337 below.

表2 パンナムの国内線運航機材とパフォーマンス（1978～1984年，1981年を除く）

	1978年	1979年	1980年	1982年	1983年	1984年
B747台数	4.0台	3.8台	4.0台	4.3台	4.6台	5.5台
平均座席数	400.1席	405.1席	405.3席	395.4席	391.6席	377.8席
平均区間距離	1430マイル	1770マイル	1833マイル	1943マイル	1939マイル	1917マイル
直接運航費	1.864セント	2.151セント	2.797セント	3.092セント	2.580セント	3.030セント
B707-300B		2.4台 154.9席 1003マイル 5.201セント				
DC10-10	11.0台 (National) 272.9席 1013マイル 1.858セント	9.7台 (National) 288.0席 1202マイル 2.162セント	10.7台 288.8席 1258マイル 2.834セント	7.1台 293.0席 1434マイル 3.305セント	6.7台 324.7席 1110マイル 2.916セント	
B727-100	13.7台 (National) 107.0席 584マイル 2.572セント	15.5台 (National) 107.0席 688マイル 2.953セント	18.3台 107.0席 709マイル 4.589セント	15.6台 103.0席 723マイル 4.844セント	14.2台 102.6席 431マイル 6.186セント	8.6台 102.0席 295マイル 7.490セント
B727-200	24.4台 (National) 135.8席 566マイル 2.247セント	23.6台 (National) 135.8席 706マイル 2.599セント	23.2台 135.9席 720マイル 3.839セント	26.4台 137.4席 851マイル 4.156セント	24.5台 142.9席 699マイル 3.963セント	27.5台 143.3席 633マイル 4.290セント
B747SP			0.9台 265.9席 2438マイル 3.233セント	1.0台 247.3席 2451マイル 3.763セント	0.9台 243.1席 1945マイル 3.216セント	1.3台 237.2席 1882マイル 3.530セント
L1011-500				3.1台 244.1席 1517マイル 3.514セント	4.5台 241.0席 1373マイル 3.753セント	4.0台 227.8席 949マイル 4.411セント
subtotal	53.1台	55.0台	57.1台	57.5台	55.4台	46.9台

約のため、図では1978年から1983年まで（1981年をのぞく）、メジャーもしくはナショナルズと比較可能な機種を示すのみ<sup>15)</sup>だが、B727-100型、同200型、DC10-10型、B747型のいずれも他社同型機の運航費平均と同程度か、あるいは明らかに低い。また、ナショナル航空を合併した1980年に費用が跳ね上がった大きな原

因は燃料油価格の高騰によるもので、運航乗務員の人件費を「パンナム並み」に引き上げたことが直ちにコスト競争力の減退をもたらしたとは即断できないことがわかる。

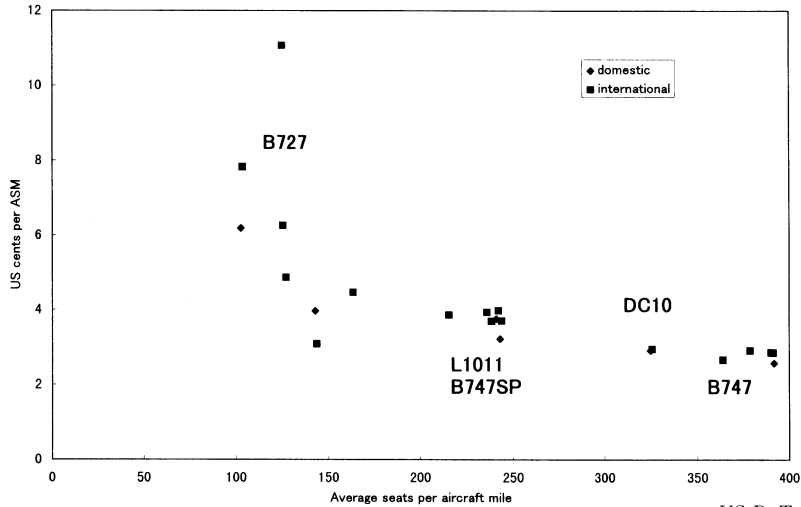
じっさい、80年のパンナム従業員の職種別年俸（表3）をみると、国内最大手クラスのユナイテッド航空とあまり差がなく、国際線が過半を占める割には直接部門の給与水準が低い印象を受ける。ただし85年には、運航乗務員と客室乗務員のそれもユナイテッドを上回った。いつ

15) B747SPやL1011など、パンナムの運航機が全米国内における同型機の大半を占めるものは除いてある。また貨物機B747Fも同様。

ぼう、1979年時点でのナショナル航空の年俵をみると、幹線航空会社<sup>16)</sup>のうち最も小規模だったにもかかわらず、俸給は当時最大手だったユナイテッド航空と同等もしくはそれ以上である

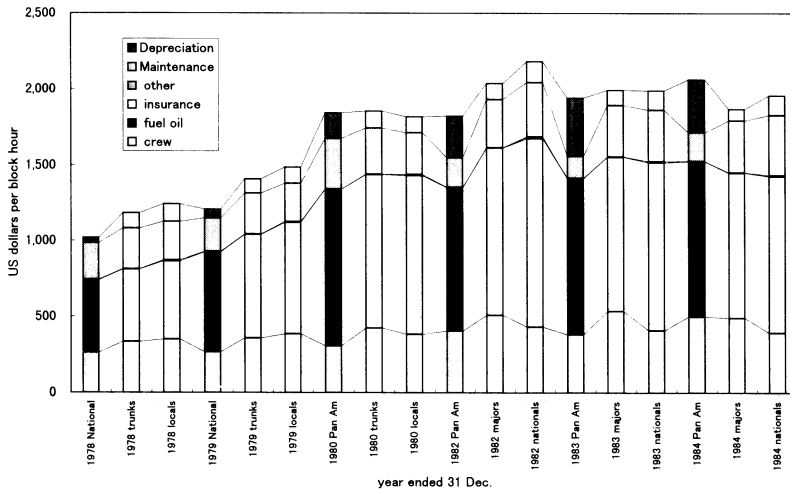
(同表)。ナショナル航空の買収は規制緩和期の業界再編の嚆矢となったが、その後80年代に盛んになった吸収合併では、合併に際し人件費の削減が試みられ、その成否が乗っ取りの成功

図7 Aircraft operating cost per ASM at Pan Am (1983)



source: US DoT, AOCAPR, 1983.

図8-1 Aircraft operating cost of B727-100 in domestic operation at Pan Am, majors and regionals (1978-84)

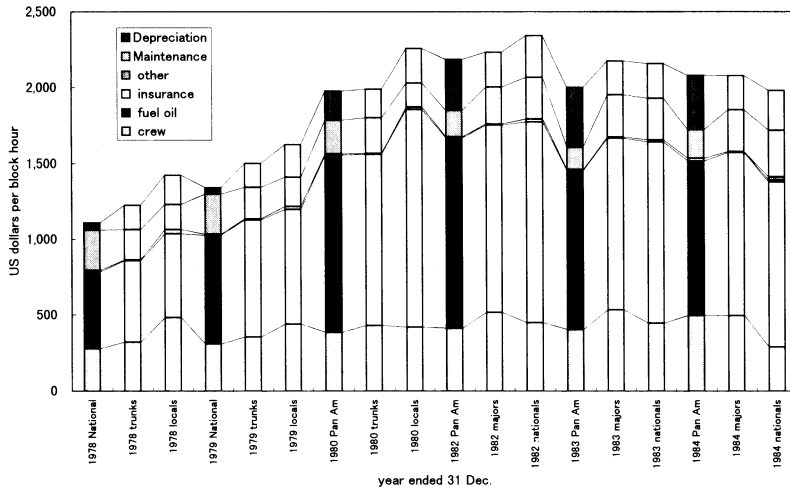


source: US DoT, AOCAPR, various issues.

16) “trunk lines”と呼ばれ、大都市間の中・長距離運航を担当した。10社もしくはパンナムを含め11社だった。1981年からは売上高規模によるメジャーズ、ナ

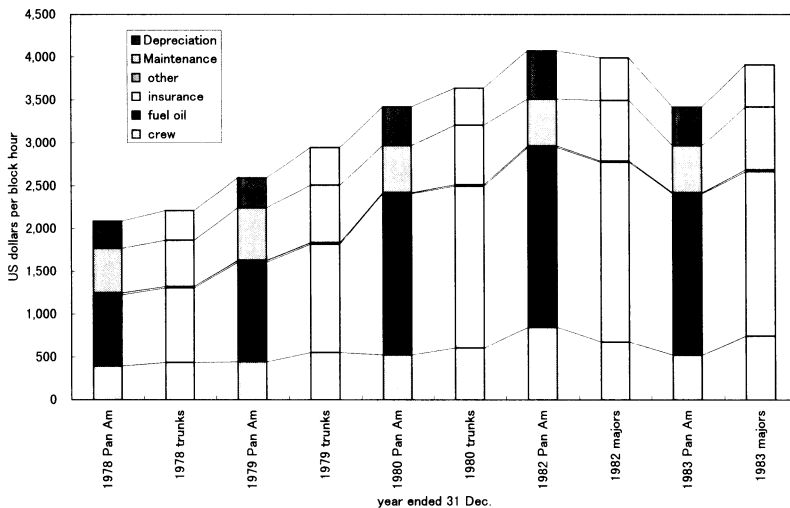
ショナルズといった分類が変わった。cf. O'Connor, *op. cit.*, pp.11-12; Paul Biederman, *The U.S. Airline Industry: End of an Era*, Praeger, 1982, pp.1-7.

図 8-2 Aircraft operating cost of B727-200 for domestic operation at Pan Am, majors, and regionals (1978-84)



source: US DoT, AOCAPR, various issues.

図 8-3 Aircraft operating cost of DC10-10 for domestic operation at Pan Am and majors (1978-83)



source: US DoT, AOCAPR, various issues.

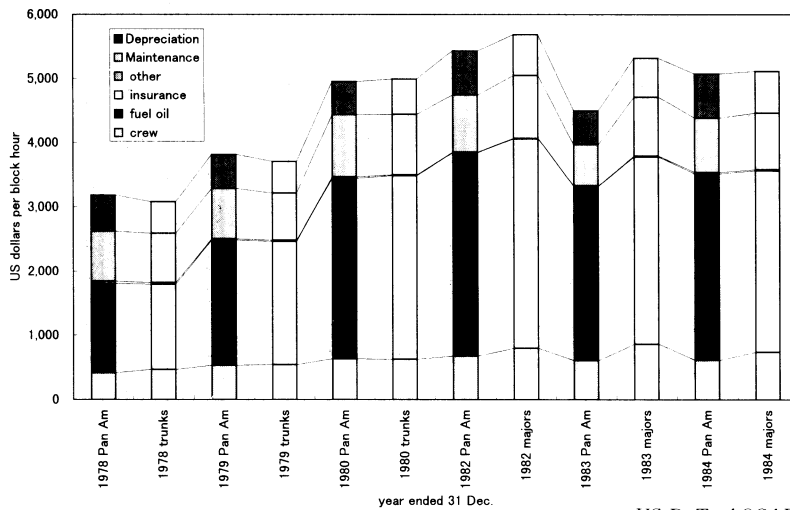
—あるいは防止—の決め手になる例が多かった。パンナムとナショナルの合併は、人件費の上昇を許した点で珍しい例と思われる<sup>17)</sup>。ただし黒字企業同士（当時）の合併だったこと、そして

第二次オイル・ショック以前だったことは、他の事例との大きな違いである。

以上をまとめると、パンナムの国内事業は、同社にしては低容量の機種ミックス・高頻度・近距離・多路線の運航だったが、それでも業界平均にくらべ大容量の機種ミックスであり、低頻度であり、長距離であり、乗り入れ地点は少なかった。大容量機種による長距離運航は頻度

17) 規制緩和下にみられた吸収合併の事例のいくつかについては拙稿「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第26号，1988，pp.99-141.

図8-4 Aircraft operating cost of B747 in domestic operation at Pan Am and majors (1978-84)



source : US DoT, AOCAPR, various issues.

表3 パンナム (ナショナル) およびユナイテッド航空の従業員構成および年俸

	79年12月末		80年12月末		85年12月末	
<b>機長および副操縦士</b>						
パンナム	\$ 77,668	(1,320名)	\$ 84,199	(1,891名)	\$ 100,642	(1,299名)
ナショナル	\$ 58,081	(619名)				
ユナイテッド	\$ 58,746	(3,785名)	\$ 84,242	(3,318名)	\$ 90,317	(3,629名)
<b>航空機関士</b>						
パンナム	\$ 61,247	(733名)	\$ 60,691	(1,041名)	\$ 76,900	(673名)
ナショナル	\$ 44,582	(304名)				
ユナイテッド	\$ 31,176	(1,988名)	\$ 43,630	(1,851名)	\$ 58,617	(1,411名)
<b>客室乗務員</b>						
パンナム	\$ 19,973	(4,326名)	\$ 20,608	(6,078名)	\$ 31,189	(4,677名)
ナショナル	\$ 17,608	(1,328名)				
ユナイテッド	\$ 15,490	(8,487名)	\$ 21,251	(8,329名)	\$ 27,293	(8,724名)
<b>整備士</b>						
パンナム	\$ 18,520	(5,749名)	\$ 26,159	(6,337名)	\$ 34,138	(3,692名)
ナショナル	\$ 20,044	(1,375名)				
ユナイテッド	\$ 17,778	(10,845名)	\$ 28,184	(8,330名)	\$ 36,080	(9,152名)
<b>営業・販売</b>						
パンナム	\$ 21,905	(7,021名)	\$ 23,066	(10,711名)	\$ 26,874	(4,450名)
ナショナル	\$ 18,887	(3,224名)				
ユナイテッド	\$ 18,829	(12,414名)	\$ 22,287	(11,784名)	\$ 29,006	(6,775名)
<b>その他</b>						
パンナム	\$ 25,007	(8,369名)	\$ 25,409	(9,143名)	\$ 32,983	(7,109名)
ナショナル	\$ 27,734	(1,370名)				
ユナイテッド	\$ 18,862	(15,428名)	\$ 19,130	(16,404名)	\$ 26,673	(16,717名)

from : ICAO, *Digest of Statistics, Ser.FP*, 1979, 1980, 1985.

(便数)の低下を招いたが、その一方で単位運航量当たり直接運航費は抑えられ、「規模の経済」を実現し、コスト競争力を一直接運航費に関する限り一もたらしたのではないと思われる。ただし、少ない便数は顧客の選択の幅を狭めたし、座席の回転率も低くならざるを得なかった。

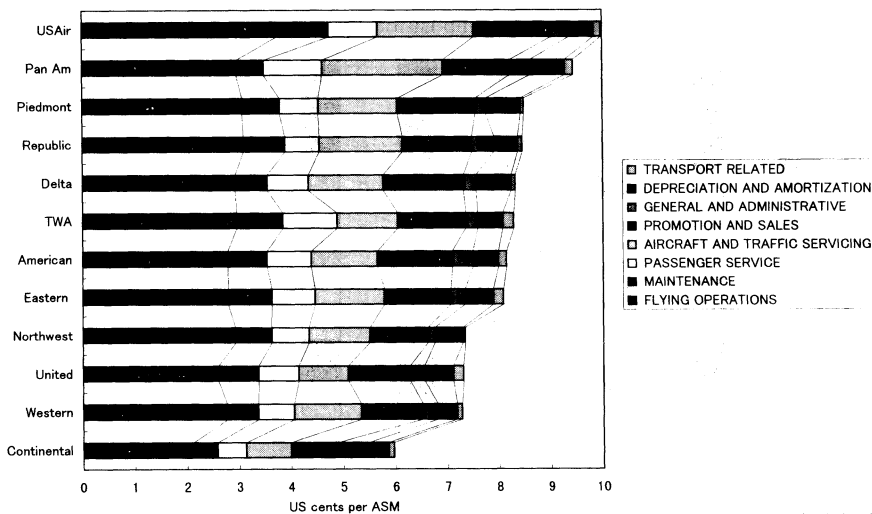
だがその一方、便数シェアよりも延べ乗客数シェアは高く、乗客数シェアよりもRPMシェアは高い(表1-1)。そして客単価は業界平均の110%だが、区間距離が125%だから、イーールドは競争力のある水準(業界平均の80%)で、価格設定に無理があったわけではない。そして直接運航費が低い以上、営業損益を左右したの

は間接運航費であると思われる。つぎに間接運航費を検討しよう。

### 路線開発

1980年代後半の国内線運航単位(座席マイル)当たり営業費用を見ると、パンナムは9セント台で推移しており、他のメジャー航空会社よりも明らかに高コストである。84年を例にとってみると、他社にくらべ割高なのは運航時の地上業務費<sup>18)</sup>であり、他の年も同様である(図9-1)。国際民間航空機構による費用分類では、間接運航費のうち「空港事業諸経費および地上費」に相当する。また乗客サービス費<sup>19)</sup>もトランスワールド航空と同水準で高コス

図9-1 Majors' total operating cost per ASM for domestic operation (1984)



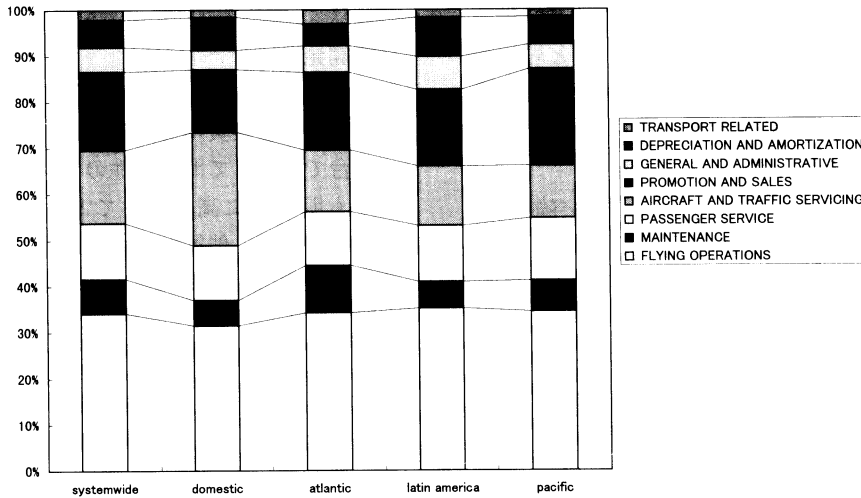
source: US DoT, ACTS, ACFS, Dec.1984

18) 「地上業務要員の報酬、手荷物など旅客以外の運送対象すべての運航中の取り回し及び保護に関わる費用、および以下の4点に関わり地上で発生するその他の費用。第1に、運航中の航空機の保護及び管制、第2に運航乗務員のスケジューリングおよび準備、第3に、営業運航中の航空機の誘導および点検、第4に、発券後の旅客に対する地上におけるサービスおよび誘導」。cf. ACFS, "Glossary of Terms Used: Aircraft and Traffic Servicing Expenses". 「空港事業諸経費および地上費」についてはR.ドガニス、中西他訳『新訂国

際航空輸送の経済学』成山堂、1995、pp.104-105。なお、運航整備と機内清掃、貨物の搭載・荷降ろしは非常に労働集約的な作業で、鎌田慧『大空港25時』草思社、1996、pp.99-143がすぐれたレポートを提供している。

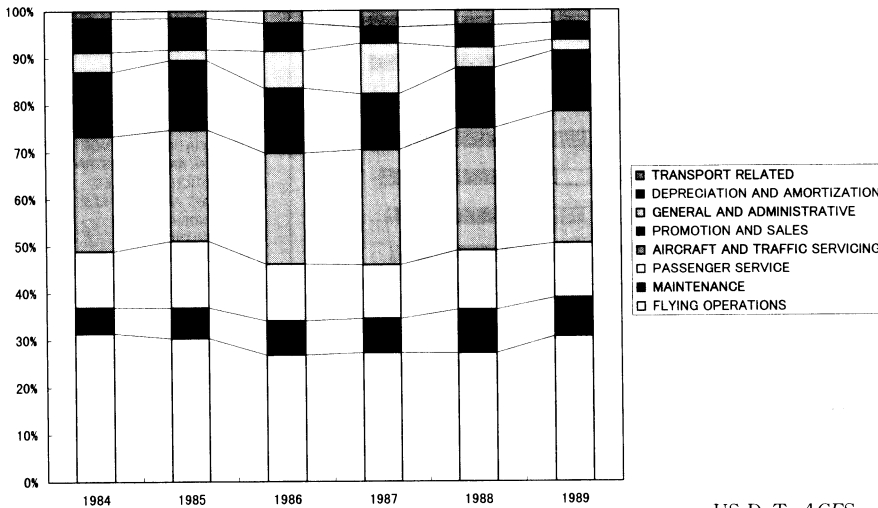
19) 「飛行中および中断時に旅客の快適、安全、便宜を提供する活動の費用(客室乗務員人件費および機内食費用を含む)」。cf. ACFS, "Passenger Service Expenses". 詳細な説明はドガニス、*op. cit.*, p.105.

図9-2 Pan Am's operating cost composition by area of operation (1984, scheduled service)



source: US DoT, ACFS, Dec.1985.

図9-3 Pan Am's operating cost composition for domestic operations (1984-89)



source: US DoT, ACFS, various issues.

トである。しかし上述のように、運航乗務員の  
人件費を含む運航費<sup>20)</sup>は左程ではない。従って、  
国内線の営業赤字は運航時の整備・地上業務費  
と乗客サービス費が大きな原因だったと考えら

れる。

つぎにこうした特質が全社的なものだったか  
どうかを検討するため、太平洋路線を運航した  
最後の年となった1984年の営業費用構造を地域  
別にみると、明らかに国内線では運航整備・地  
上業務費の比重が高い。国際線では20%以下な  
のに、国内線では3割近くに達しており、この  
傾向は累年変わらなかった(図9-2, -3)。

20) 「運航業務に直接発生する費用、および航空機と運  
航乗務員を運航可能な状態に保持する費用」。cf.  
ACFS, "Flying Operations Expenses". ドガニス, *op.*  
*cit.*, pp.99-102.



図10-1 ナショナル航空路線網 (1978年12月)



source: OAG, Nov. '78

図10-2 パンナム国内路線網 (1985年12月)



source: OAG, Nov. '85

中・短距離路線で大容量・低頻度での運航を行えば、効率的な運航には特別な体制が必要になると考えられる。300~400座席の機種のみ、機内の清掃や給油・点検、旅客手荷物・貨物の搭載・荷降ろし、チェックインの処理、旅客の降機・搭乗など、折り返し準備時間は100席台の機種と同じわけにはゆかない筈だからである<sup>21)</sup>。単純にはカウンターの大型化や地上要

員の増員など、乗り入れ空港での処理能力を高めなければならないと思われるが、それは固定費の上昇につながるし、便の頻度が低ければ効率性の点で他社に劣るのも避けられない。しかし、パンナムの国際線と国内線はほぼ同じ頻度だった。にもかかわらず、国内における運航整備・地上業務費の比重が高かった大きな原因は、路線開発にともなうスタートアップ・コストにあると考えられる。

じっさいパンナムの国内線は急激な拡張を遂げた。1978年12月現在のナショナル航空の国内

21) 現在の日本の国内線のばあい、羽田でのB747が最短55分程度のターンアラウンド・タイムのようである。

表4 パンナムの国内線乗り入れ地点

	1979 ナショナル	1980	1981	1984	1986	1988
Atlanta, GA					○	○
Austin, TX				○	○	○
Boston, MA				○	○	○
Charleston, SC	●	●				
Charlotte, NC				○	○	○
Chicago, IL		○	○		○	○
Cincinnati, OH				○	○	○
Cleveland, OH				○	○	○
DFW, TX			○	○	○	○
Detroit, MS		◎	◎	◎	◎	◎
Fort Lauderdale, FL		○	○			
Fort Myers, FL	●	●	●			
Honolulu, HI	◎	◎	◎	◎	◎	◎
Houston, TX	◎	◎	◎		◎	◎
Indianapolis, IN				○	○	○
Jacksonville, FL	●	●				
Las Vegas, NV	●	●	●			
Kansas City, MO				○		
Long Beach, CA	●					
Los Angeles, CA	◎	◎	◎	◎	◎	◎
Melbourne, FL		○				
Miami, FL	◎	◎	◎	◎	◎	◎
Minneapolis, MN				○	○	○
Mobile, AL		○				
Nashville, TN				○	○	○
New Orleans, LA	●	●	●	●	●	●
New York	◎	◎	◎	◎	◎	◎
Norfolk, VA	●	●				
Oakland, CA	●					
Orlando, FL	●	●	●	●	●	●
Palm Springs, FL			○			
Pensacola, FL	●	●				
Philadelphia, PA				○		
Phoenix, AZ			○			
Pittsburgh, PA				○	○	○
Raleigh/Durham, NC				○	○	○
St Louis, MO			○			
Salt Lake City, UT					○	○
San Antonio, TX				○	○	○
San Diego, CA	●	●	●		●	●
San Francisco, CA	◎	◎	◎	◎	◎	◎
Sarasota, FL	●	●	●			
Savannah, GA		○				
Seattle/Tacoma, WA	◎	◎	◎	◎	◎	◎
Tampa, FL	●	●	●	●	●	●
Washington, DC	◎	◎	◎	◎	◎	◎
◎ Pan Am & National	7	9	9	8	9	9
● National	13	11	7	3	4	4
○ newly added	—	5	6	14	15	15
total	20	25	22	25	28	28

source : Company Annual Reports ; *Official Airline Guide*, Nov.1978.

表5 パンナムの乗客サービス費用 (1984年)

	メジャーズ 国内	ナショナルズ 国内	パンナム			
			国内	大西洋	中南米	太平洋
旅客当たり (ドル)	14.8	5.2	20.2	32.4	32.2	62.3
RPM 当たり (セント)	1.78	0.97	1.92	1.32	1.74	1.44

source: ACTS, ACFS, Dec.1985.

乗り入れ先は36空港だったが、7年後の1985年12月現在でパンナムが乗り入れているのはそのうち13に過ぎない<sup>22)</sup>。いっぽう85年12月の時刻表ではパンナムの国内線乗り入れ先は60空港(海外乗り入れ先は27地点、ただし直行便のみ)、うち47空港はナショナル航空の取得後に新規の路線開発を行ったものである。路線網をみても、積極的な拡大が行われたことが分かる(図10-1, -2)。

つぎに乗り入れ先(都市)を年次報告書でみたものが表4である。各年とも5月現在だが、時刻表の記載とは異なっており、季節的な乗り入れについては省かれていると見て良いのではないかと推測される。逆に、年次報告書に記載されている場合には、空港カウンターが設置され地上職人員が配置されていたと推測される。表中で79年の◎はパンナム(12月)とナショナルがともに乗り入っていた都市を指す。旧ナショナルの航路網は、北東部からフロリダへの東海岸とカリフォルニアを、ヒューストンを経由して結ぶ形になっていた。しかしエドワード・アッカーが会長に就任して以後は急速に航路の見直しが進み、新規路線の開発が進められたことが見て取れる。大雑把には沿岸大都市から内陸への進出が図られたとみてよいが、アトランタ、デンバー、シカゴ、カンザスシティ、セ

ントルイス、ダラスなど内陸部の大都市はいずれも国内大手のハブ空港化しており、結局パンナムがプレゼンスを発揮できたのはニューヨーク(JFK空港)だけだったと思われる。全体としてはグリッド・パターンに近い<sup>23)</sup>。なお同社はデトロイトに内陸ハブを形成しようと試みたが、80年代のデトロイトは鉄鋼業と自動車産業の不況にあえいでおり、ハブとして適地だったか、疑問が残る。

旧ナショナル航空の保有機は主に国内線に投入されたが、その幹部は合併に伴い次々に退社した<sup>24)</sup>。彼らもっていたかもしれない国内線の運航ノウハウをパンナムが活用することはなかった。いっぽう、労働組合との関係先鋭化を避けるため、人件費はパンナムの水準まで引き上げられた。さらに航路網をも全面的に組み直すのであれば、被買収企業の資産をどのように評価したのか、問われるであろう。

つぎに乗客サービス費用を運航地域別および業界平均と比較すると、まず乗客当たりでは国内線での費用が国際線の3分の2~3分の1程度である(表5)。区間距離の違いを捨象してRPM当たりで見ると、国内線が最も高い。業界平均と比較すると、乗客当たりではメジャーズよりも3割以上高く、ナショナルズの4倍近い。ただしRPMベースではほぼメジャーズ平

22) *Official Airline Guide, North American Edition*, Nov.1978 and Nov.1985, "flight itineraries"よりカウント。ただし直行便のみである。存続した乗り入れ先は、ボストン、ワシントンナショナル、ニューアーク、ジョン・F・ケネディ、ロサンゼルス、ラガーディア、オーランド、マイアミ、フィラデルフィア、サンディエゴ、サンフランシスコ、サノゼ、タンパ。しかしJFKやワシントンナショナル、ロサンゼルス、サンフランシスコなどの国際空港はがんらいパンナムが

乗り入れており、ナショナルの国内路線という点では、全面的に改編されたと見てよいように思われる。

23) Pat Hanlon, *Global Airlines: Competition in a Transnational Industry*, Butterworth and Heinemann, 1996, pp.70-71.

24) 旧ナショナル航空重役陣でパンナムに迎えられたのは9名のうち2名(いずれも社外重役)、取締役14名のうちパンナムに移籍したのは2名で、この二人はいずれも2年に満たず退社している。

均である。従って区間距離の長さ（メジャー平均の116%）が乗客当たりコストの大きな理由であるとみて差し支えないように思われる。

だが乗客サービス費には客室乗務員の給与および諸手当が含まれており、高人件費ならば高くなる。ACFSには乗客サービス費の内訳について記載がなく、またパンナムの年次報告にも、国内線で勤務していた客室乗務員の人員数は示されていない。人件費が相当の比重を占め

ていたと推測されるが、他社との比較は無理である<sup>25)</sup>。そこで、乗客サービスの品質はどうだったか、やや高い乗客サービス費に見合うサービスを提供していたか、検討したい。

### サービスの品質

サービスの品質は顧客満足度を指標とすべきだが、直接に他社と比較するデータがないため、満足度を左右・反映する要素として、定時性と

表6 主要航空会社の国内線定時運航率推移

	1978	1979	1980	1988			
				1 <sup>st</sup> Q	2 <sup>nd</sup> Q	3 <sup>rd</sup> Q	4 <sup>th</sup> Q
American	81.4(1)	76.1(1)	84.2(1)	80.1(4) 171,689	86.9(5) 177,976	86.5(4) 184,837	79.2(5) 192,307
TWA	79.1(2)	72.2(4)	72.6(8)	69.8(11) 73,260	80.7(10) 74,384	79.0(10) 76,078	78.1(7) 73,083
United	78.1(3)	75.5(2)	81.6(2)	73.8(8) 154,835	81.1(8) 151,783	82.0(8) 151,731	74.2(12) 152,715
Western	74.1(4)	74.9(3)	74.2(6)				
Braniff	72.2(5)	62.2(8)	79.2(3)				
Eastern	71.8(6)	66.8(6)	74.7(5)	69.2(13) 115,629	78.0(12) 109,799	82.4(7) 98,811	87.9(1) 93,292
Continental	71.6(7)	70.4(5)	76.4(4)	69.4(12) 126,114	82.8(7) 123,188	85.3(6) 120,807	78.3(6) 114,399
Northwest	66.9(8)	63.5(7)	73.2(7)	66.4(14) 113,329	84.2(6) 113,756	77.8(11) 119,653	77.3(11) 119,596
Delta	66.3(9)	59.6(9)	71.5(9)	72.2(9) 192,826	87.2(4) 194,926	87.1(3) 198,515	82.4(2) 197,515
National/ Pan Am	63.6(10) National	57.6(10) National	58.2(10)	77.1(5) 17,918	72.5(14) 17,990	75.4(14) 18,233	78.0(8) 19,022
Piedmont	n. a.	n. a.	n. a.	72.0(10) 117,535	80.7(11) 120,396	80.4(9) 121,766	77.8(9) 123,046
USAir	n. a.	n. a.	n. a.	75.5(7) 98,675	74.9(13) 140,806	77.6(12) 142,846	77.7(10) 138,618
Average	72.50	68.55	75.10	74.4	83.0	83.3	79.1

source: *Air Transport World*, May 1985, p.7; US DoT, Office of Consumer Affairs, *Air Travel Consumer Report*, Feb., 1989.

表註: ( ) 内はランキング。1978年~80年は幹線航空会社、1988年のランキングは国内RPMのシェアが1%超の航空会社のなかのランキングである。88年の下段は出発回数。

25) パンナムの客室乗務員の体験談としては高橋, *op. cit.* コストコントロールは相当甘かったようである。また一般従業員レベルで危機感が薄かったことも読み

取れる。これは Gandt, *op. cit.* も同様だ。しかし路線開発にともなうコストを吸収するためにも、人件費抑制は重要な経営課題だったと思われる。

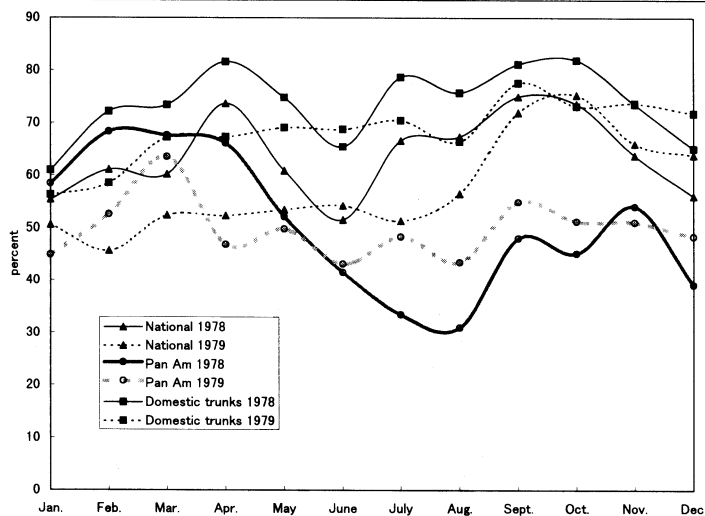
クレーム数をもって推定する。米国運輸省がまとめている国内定期便の定時運航率<sup>26)</sup>をみると、パンナムが際立って劣悪なわけではないが、それでも4便に1便は到着が15分以上の遅れとなっており、他社のように8割前後まで向上することはとうとうなかった(表6)。ところが規制緩和後に多用されるようになったハブ・アンド・スポーク方式では、拠点空港での乗り継ぎがカギとなるため、定時運航の重要性は格段に増した<sup>27)</sup>。なお、この点ではナショナル航空も伝統的に成績が悪く、どれほどハブ・アンド・スポーク運航のノウハウが社内に蓄積されていたか、疑問が残る。

ナショナル航空の定時運航率は国内幹線航空

会社の最低ランクだった。路線網をみても、中心部にハブ空港を形成するような形になっておらず、ハブ・アンド・スポークの基盤が整っていたとは考えにくい(図10-1)。いっぽうパンナムはナショナル航空よりさえ定時運航率が低く、業界最低だった。両社が合併した初年度の1980年にも改善はみられない。

合併から8年後の状況(表6)を見ると、水準は上向いているものの、相変わらず最低ランクであり、とくに第2四半期と第3四半期に定時性が悪化する傾向が見て取れる。他社が夏場に便数の増大と定時性の上昇を同時に達成しているのに比べ<sup>28)</sup>、明らかに繁忙期のパフォーマンスが悪いのであって、これは合併前からの固

図11 On-time performance of National Airlines and Pan Am (1979-1980)



source: *Air Transport World*, issues May 1979-Apr. 1980.

26) U.S.DoT, *Consumer Complaint Report*, 1986-87 (monthly); US DoT, *Air Travel Consumer Report*, 1988-July 1989 (monthly). 出発地・到着地とも合衆国内の定期・直行便で、ゲート到着時間がCRS上の予定時刻から15分以内のものを「定時」とみなす。欠航・迂回はいずれも遅延とされる。規制緩和と政策が定時性に及ぼした影響についての批判的見解としては、デンブシー&ゲーツ, *op. cit.*, 第22章第2節。

27) ハブは軸頭、スポークは幅の意味。拠点空港で乗り継ぎさせることにより、直行便を減らし、乗り入れ先の拡大を図る運航方式。アメリカで開発され、デルタ

航空が有名。川口満『航空』日経産業シリーズ, 1988, pp.143-146。同『新訂21世紀の航空政策論』成山堂, 1996, pp.108-111, 杉浦一機『JAL再浮上』中央書院, 1994, p.125。ハブ化の進展を計量的に示したものとしてD.M.キャスパー『国際航空自由化論: サービス貿易とグローバル化』岡村邦輔監訳, 吉岡秀輝訳, 文真堂, 1993, pp.33-35, とくに表2-14および2-15。早くも1984年には9割近くが自社乗り継ぎ(オンライン)となっている。

28) 一般には便数が増えれば業務負荷が高まり、定時性は下降すると考えられるが、表でみるかぎり、多くの

疾だった (図11)。

つぎに旅客側の苦情をみると、旅客数当たりでも便数当たりでもパンナムは評判が悪い (図12)。原資料は苦情が運輸省へ直接寄せられた件数を単純に足し上げたものであり、客観性という点で厳密さに欠け、また、航空会社のクレーム処理にあきたらない利用者が監督官庁に通報する機会が多いと推測されるため、各社の運航パフォーマンス自体よりも、苦情処理体制のパフォーマンスを含む指標と考えるべきかもしれないが、各社の順位が傾向的にほぼ一定している点で、傍証にはなり得るであろう。苦情は12の範疇に分類されているが、図では直接に運航パフォーマンスと連動すると思われる「運航上の問題 (欠航、遅延など時刻表からの逸脱)」と「手荷物 (紛失、破損、遅延、重量超過料金の請求、機内持ち込み手荷物をめぐるトラブル、受け取り手続きへの不満)」の小計を

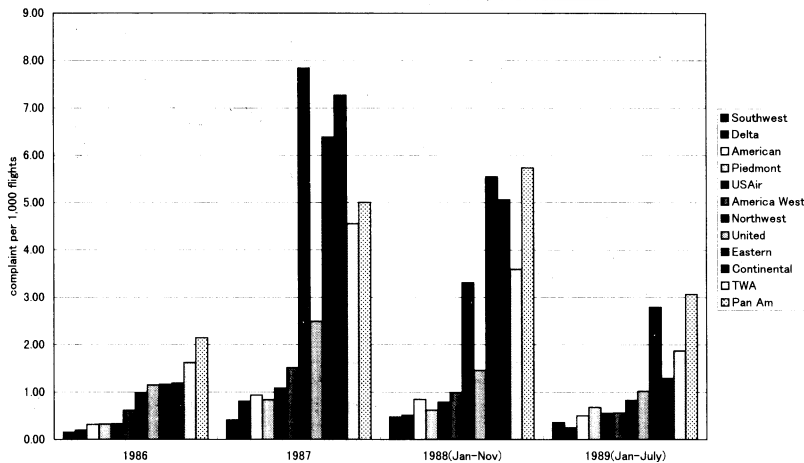
1000便当たりで算出してある<sup>29)</sup>。パンナムが最低ランクだったことがわかる。また国際線 (主に大西洋方面) での評判を、ビジネス旅客セグメント (銀行家) で見てもすこぶる悪い<sup>30)</sup>。

つまりパンナムの対顧客サービスは劣悪で、他社に比べ高いサービス費をかけた効果はまったく無かった。便数が少なく、遅延が多く、手荷物処理がずさんでは、新規路線を開発してもブランドイメージはたちまち色褪せ、リピーターの獲得には貢献しなかったと考えられる。最後に、合併先として選んだナショナル航空のパフォーマンスを検証しよう。

### ナショナル航空のパフォーマンス

表7は合併前のナショナル航空とパンナムの国内線運航状況である。ナショナルはやや長距離・大型・低頻度とはいえ、ほぼ幹線航空会社の標準的な運航スタイルと言える。実収単価は

図12 Travellers' claim concerning flight operation (flight delays, cancellation, ect. and baggage mishandling) of principal airlines in the US.



source: US DoT, CCR, ATCR.

他社は便数の増大と定時性の上昇を同時に達成している。仮説だが、運航業務が夏場の繁忙期に高パフォーマンスを実現するシステムとして設計・運用されていたのではないかとと思われる。

29) Ibid. なお他の範疇としては「オーバーセル」、 「予約・発券・搭乗」、 「運賃」、 「払い戻し」、 「接客」、 「喫煙」、 「広告」、 「クレジット」、 「ツアー」、 「その他」がある。便数は ACTS, *op.cit.*によるもので、各社の国際線・国内線の総和である。なお、米国運輸省が

CRS 上の表示時刻から15分以上の遅れがあった便を遅延フライトとして計上するのに対し、図の苦情発生率ははるかに低く、旅客の許容度が大きいことが窺われる。

30) 国際金融誌ユーロマネーが毎年実施しているアンケートによると、1986年でパンナムは国際線の運航規模ははるかに劣るアメリカン航空の後塵を拝して最下位であり、甚だ不評である。cf. *Euromoney*, Apr., 1986, p.74.

表7 ナショナルとパンナムのシェア（1978年、国内線定期便のみ）

1978年	幹線航空会社	ナショナル	シェア・比率	パンナム	シェア・比率
有効座席マイル(百万)	268,190	12,043	4.5%	3,519	1.3%
有償旅客マイル(百万)	164,150	6,775	4.1%	2,058	1.3%
座席利用率	61.2%	56.3%	92.0%	58.5%	95.6%
年間便数(千便) (一日当たり便数)	2,993 (8,200)	113 (309)	3.8%	9.5 (26)	0.3%
延べ運航距離 (百万マイル)	1,813	73	4.0%	10.8	0.6%
平均旅客数(1便当たり)	92.3	92.6	100.3%	226.8	245.7%
平均座席数(1便当たり)	150.9	164.7	109.1%	387.8	257.0%
平均路線距離(マイル)	605.5	648.1	107.0%	1,142.1	188.6%
旅客の平均旅程(マイル)	837.1	1,006.0	120.2%	1,755.1	209.7%
延べ乗客数(千人) 一日当たり乗客数(千人)	196,073 (537)	6,734 (18)	3.4%	1,173 (3.2)	0.6%
売上高(百万ドル)	14,545	551.7	3.7%	114.7	0.8%
客単価(ドル)	67.6	77.3	114.4%	97.8	144.7%
実収単価(セント)	8.9	8.1	91.0%	7.8	87.6%
営業利益(百万ドル)	836	20	2.4%	-26.5	

source: US DoT, ACTS, ACFS, Dec. 1979.

低い、旅客の平均旅程を平均区間距離で除した値つまり自社利用率が高く、競争の微弱な路線が多かったと思われる。そのため、運航規模シェアに比べ売上高シェアが低いにもかかわらず、黒字を計上していたのだろう。パンナムの国内線は明らかにジャンボによる大都市間輸送であり、すでに赤字である。また両社合算すると、運航規模や便数、売上高で4～5%のシェアになって不思議ではないが、1984年にはその半分しか達成できていない（表1-1）。とくに頻度の減少は注目される。

77年から79年にかけてのナショナルの国内線運行状況を見ると（表8）、運航規模は一貫して増加しているが、便数は減少しており、長距

離化の動きが見られる。客単価の増加もそれを反映している。いっぽう機種ミックスはやや小型化し、少ない席数で低頻度・長距離を目指したことがわかる。つまりハブ・アンド・スポークよりは長距離のポイント・トゥ・ポイント運航を目指していたと考えられ、その限りではパンナムの国内線運航に近いスタイルだった。しかし、78年以前のように“in the market”の競争が微弱ならばともかく、規制緩和のもとでは各社が黒字路線に食いついてゆくため、79年には営業赤字に転落した（図13）。全社ベースでは会計処理によって黒字となっているものの<sup>31)</sup>、規制緩和期の幕開けとともに赤字に転落し、正式合併前に採算性が悪化していたことは

31) 1979年度に投資税額控除を一括し、1812万ドルを計上した。なおナショナル航空は6月期決算で、1979年度の売上高は6億4453万ドル（国内線5億5515万ドル、国際線8938万ドル）、営業利益は912万ドル（国内線606万ドル、国際線306万ドル）だが、9.4%の増収に対し

63.4%の減益である。とくに79年4～6月期が大赤字で、その後もパンナムに合併されるまで営業赤字は拡大した。cf. National Airlines, Inc., *Annual Report 1979*, SEC 79-1123, section E, pp.23-24.

注目される。運航ノウハウという点では、大手航空会社が導入したハブ・アンド・スポーク方式ではなく、路線特化型に移行しつつあったと思われ、果たして合併先として適当だったか、

疑問である。

“You Can't Beat The Experience”

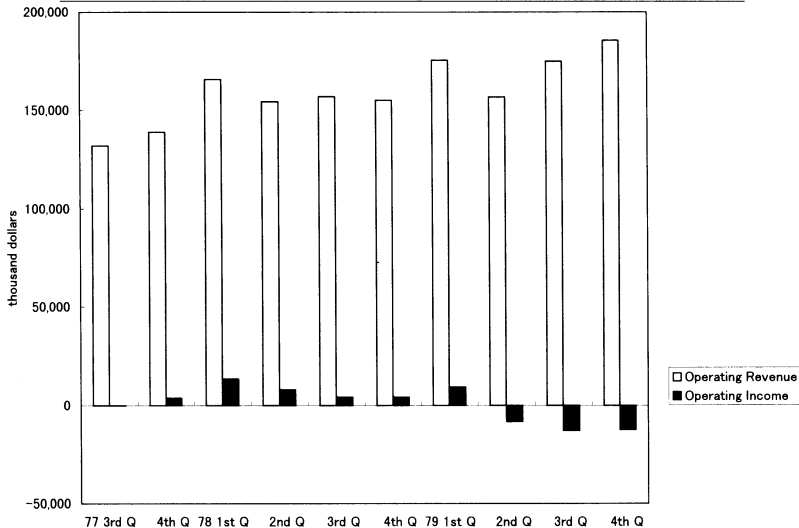
パンナムの戦略的失敗はどこにあったのか、

表8 ナショナル航空の国内線運航状況 (定期便のみ)

	1977年	1978年	1979年
有効座席マイル(百万)	11,984	12,043	12,129
有償旅客マイル(百万)	5,569	6,775	6,304
座席利用率	46.5%	56.3%	56.1%
年間便数(千便) (一日当たり便数)	124 (340)	113 (309)	100 (274)
延べ運航距離(百万マイル)	69	73	76
平均旅客数(1便当たり)	80.9	92.6	88.8
平均座席数(1便当たり)	174.1	164.7	158.4
平均路線距離(マイル)	554.5	648.1	765.7
旅客の平均旅程(マイル)	916.1	1,006.0	1,101.7
延べ乗客数(千人) 一日当たり乗客数(千人)	6,079 (16.6)	6,734 (18)	6,176 (17)
売上高(百万ドル)	n. a.	551.7	574.8
客単価(ドル)	n. a.	77.3	87.9
実収単価(セント)	n. a.	8.1	9.1
営業利益(百万ドル)	n. a.	20	-12.0

source: US DoT, ACTS, ACFS, Dec. 1978, Dec. 1979.

図13 National Airlines' operating revenue and income (1977-79)



source: National Airlines, Inc., Annual Report of 1979, ACFS.



いくつかの次元から考えると、まず第一には、そもそも国内線に参入すべきだったか、第二には、既存国内業者との合併によるべきだったか、第三には、完全吸収すべきだったか、第四には、ナショナル航空は適当な相手先だったか、そして第五には、国内線の運営は適切だったか、といった点に分けられるであろう。本稿ではもっぱら最後の点を検討した。結論として、規制緩和後の国内市場においてポジションを誤り、ついに運航パフォーマンスを改善しなかったことが同社の命取りになったと思われる。

規制緩和下の苦闘のなかで、パンナムは“You Can't Beat The Experience”という新キャッチフレーズを採用したが、これはそのまま同社の国内線にも一逆の意味で一あてはまるものだった。しかし上述のように、ナショナル航空がその点で寄与し得る経営であったか、疑問が残る。当時ナショナル航空は強い採算性と負債の少なさが魅力と言われ、合併後の失敗を取得時の高価格と人件費の高騰に帰する見解が多い。しかし本稿でみたように、むしろパンナムの経営政策に大きな原因があるのではないだろうか。

となれば、完全吸収だったにせよ、子会社としたにせよ、パンナムの国内線が良好な業績を挙げ得たか、これまた疑問である。そして、ナショナル航空を吸収合併してさえ、パンナム本来の国際線に近い運航スタイルになった以上、自社資源による国内線の拡大は、恐らく同じような結果をもたらした可能性が高い。なぜパンナムがそうした運航スタイルに固執したか—あるいは脱却できなかったか—、既往の成功体験、自社ブランドの過信と危機感欠乏症、労使関係など様々な要因が考えられるだろうが、「国内化」戦略の詰めが甘かったことは確かである。

最後に、国際線専門を貫いたほうが良かったかどうかだが、これは国内線がどれほど国際線の集客に寄与したかによるのであって、仮定が多く、結論を出すのは困難と思われる。ただし、国際航空で「オープン・スカイ」、換言すればマルチエアライン政策を合衆国政府が採用した

以上、パンナムを筆頭とする既往の国際航空会社の権益が政策的に縮小されたこと、つまり国際線での競合が“for the market”の局面でも“in the market”の局面でも激化したことは間違いない。

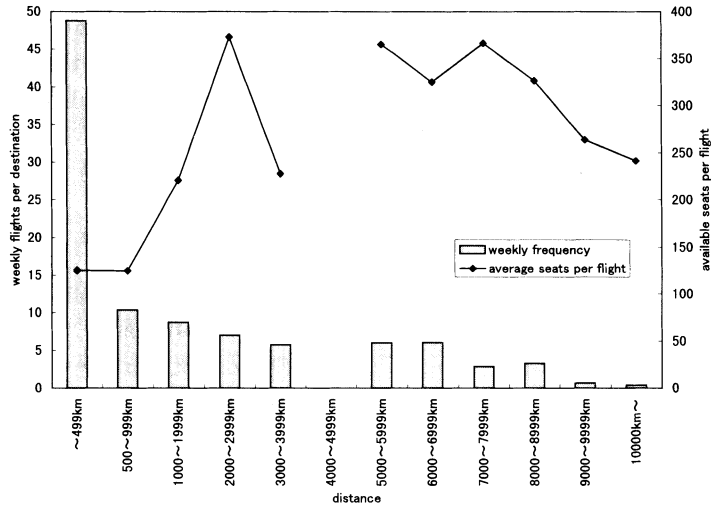
## おわりに

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・中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、アメリカやイギリスのように国内、または西ヨーロッパのように域内で始まるのが普通だからである。換言すれば、規制緩和はまず面的に始まる。

これに対し、国際航空で規制緩和が起きる（自由化）ときには、面的ではなく、個別路線での競合が激化するのであって、いわば線的である。もちろん国際航空においても、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はあるが、大型機材が必要とされるため費用面での制約が大きく、また *quid pro quo* の原則のもと相手国政府の了承が必要なことから、新規業者が一気に市場に充満する状況にはなりにくい。むしろ国際市場では、既存大手による新規参入や価格競争が続発するのが現在までの状況であると見てよいだろう。

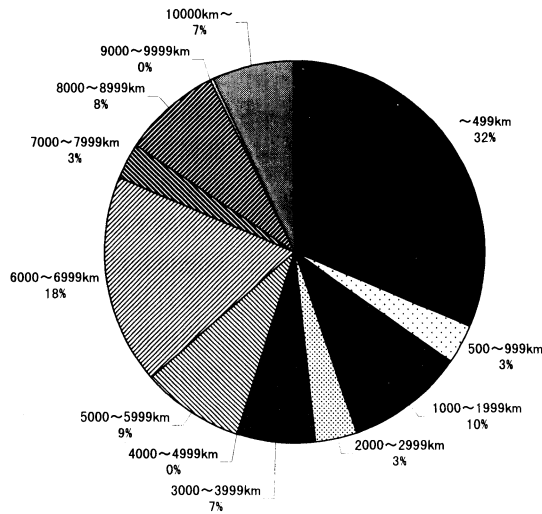
そうすると、既存大手の航空会社にとって、規制緩和期には短・中距離路線の運営が重要になる。上述のように、ベンチャー的な新規参入により、まず競争が最初に激化するのは、比較的小さな旅客機で運航できる高頻度の短・中距

付図1 Pan Am's international flights in March, 1979 (by range)



source: ICAO, *Digest of Statistics, Ser. TF*, 1979.

付図2 Pan Am's available seats for international flights in March, 1979



source: *Ibid.*

離路線であると考えられるからだ。これは面的な戦いだから、既往の国際線とはまったく違った運航スタイルとコスト構造、世界観が必要になると考えられる。そして既存の大手の顧客がフル・セグメントなのに対し、ベンチャーでは特定セグメントへの集中戦略が採られるから、既存業者の戦略はいきおい防衛的にならざるを得ない。そうした状況で、メジャーズの対抗策がハブ・アンド・スポークとCRS (コン

ピュータ予約システム) だったとすれば、パンナムの場合には、まったくの戦国時代となったアメリカ国内市場で自社のポジションを誤り、低容量機材による短・中距離路線の高頻度運航を確立できなかったこと、そしてリピーターを確保しうるサービス品質を達成できなかったことが命取りになったと推定される。CRSについては、パンナム国内線の規模と、CRSを展開した他社を比較すれば、独力での展開がパン

ナムに可能だったかどうかは自明であろう。

最後に付言すると、パンナム国際線のなかで低容量・短距離路線・高頻度運航が皆無だったわけではない。国際民間航空機構の路線別運航状況でみると、1979年3月時点で、区間距離500km（313マイル）未満の「国際線」においてパンナムは100席前後の機種ミックスで週平均50便を運航し、延べ座席数では同社国際線の3割をこの短距離路線が占めている<sup>32)</sup>。これは旧西ベルリンとハンブルグ、ニュールンベルグ、

フランクフルト、ミュンヘンを結ぶドイツ国内線（Internal German Service, IGS）だった。ただしこの路線は旧西独政府の補助金のもとで運航されており、エールフランス、英国航空とパンナムに路線権が限られ、競争は無かった。ドイツ統一にともない、90年秋にこの路線はルフトハンザ航空に売却された。最終便はテール空港に着陸するに先立ち、“Berlin is yours, Clipper”という管制官の許可のもと、夜のベルリン上空を低空で旋回したそうである<sup>33)</sup>。

---

32) ACTS や ACFS, パンナム社内では大西洋路線に分類される。大西洋路線の区間距離がやや短いのはこのドイツ国内線を含むためである。

33) Gandt, *op. cit.*, pp.291-293.

なお本稿の作成にあたり、信州大学経済学部の文部省特定研究（規制緩和と「リストラクチャリング」に直面する日本経済と社会）から補助を受けた。