

国際航空業の発展とその「ビジネス・システム または経営生態系」(2)

大河内 暁 男

第4節 国際航空業の発展構図としての経営生態系のベクトル

1. 国際航空業発展の構図化

「ビジネス・システムまたは経営生態系」の構成要素を軸に据え、国際航空の発展は、どのように捉えられるであろうか。まず、これまでに概略を見た日本航空の国際線の発展経緯を念頭に置いて、戦後における国際航空企業の経営行動を、企業機能の変数要素を多次元に分割することを前提に、具体的態様の変化について構図的に整理すると、およそ第3表のようにまとめられる。

第3表 国際航空企業の戦後経営行動発展の指標的構図

経営の変数要素		現象形態とその変化								
経営活動のシンボル	Flag Carrier	⇒	大量輸送	⇒	Mega Carrier alliance					
技術基盤	ピストン ⇔ ジェット									
	DC-3・DC-6 ⇔ B707/DC-8	⇒	B747	⇒	A320/B747-400					
	天測 ⇔ Loran	⇒	INS							
	Teletype	⇒	CRS	⇒	CRS network					
経営力の指標	路線網	⇒	輸送量	⇒	利益					
路線構成	多寄航大幹線	⇒	ビーム線	⇒	提携運送					
輸送の性質	贅沢な交通手段	⇒	大衆化	⇒	二極差別化					
営業対象	業務渡航	⇒	観光の登場	⇒	業務・観光二極化					
運賃	IATA協定運賃	⇒	団体割引運賃	⇒	低運賃					
営業組織	航空代理店	⇒	団体の育成	⇒	FFP, internet直販					
経営の枠組み	厳重な規制業種	⇒	規制緩和傾向	⇒	自由化進展とその弊害					
	二国間協定									
	↓		↓		↓					
変数要素の値の変化から見た ビジネス・システムの段階										
	I		II		III					
国際線輸送実績 (1億RTK)	1950	1955	1960	1965	1970	1975	1980	1985	1990	1995
世界合計	13	24	50	102	225	370	642	855	1370	1535
日本航空	-	0.2	0.7	2.8	10	22	38	54	72	90
日本アジア航空							1	2	3	4

輸送実績出所：ICAO, *Digest of Statistics, Airline Traffic*. 各年

日本航空統計資料部『日航統計年報』、『航空統計要覧』各年

抽象的には生産、販売、購買、財務として捉えられる企業機能は、より具体的な個別的国際航空企業の場合においては、第2節[3]第2表で示した多次元分割された構成要素の組み合わせとして展開されるものであるから、個別企業における企業機能の満足のさせ方は、この個別構成要素の機能を満たすという形をとることになる。そしてそれを実現して活動する個々の企業の活動成果は、外形的特徴として、上述の発展構図に示した姿と推移を辿った。

第3表に掲げた経営の変数要素は、言うまでもなく、経営活動の様々な変数要素のうち、比較的重要と思われ、かつ外形的にその意味と態様がはっきり捉えられるものである。このそれぞれについて、以下、日本航空の経験を基礎に、やや立ち入って実態と経年的変化を明らかにしておきたい。

2. 経営変数要素の経年的変化

[1] 企業活動のシンボル

戦後国際航空が再開されたとき、アメリカを別とすれば、各国の国際航空事業は一国一社体制、それも国営もしくは国有企業によって運営され、日本の場合もその例外ではなかった。したがってその航空会社は“National Flag Carrier”として、自国国旗をつけて他国に飛び、一国の威信を掲げた活動を展開し、そこに企業存在の理由を求めた。路線開設に係わる外国政府との交渉、運航に必要な外国他社との商務協定交渉においては、企業の背後には常に政府の姿があった。

ところが1970年に画期的な大型旅客機B747が登場し、その後を追って各種の広胴型機が現れ、航空機の輸送能力が飛躍的に増大すると、革新的機材を駆使した大量輸送を推進することが国際航空会社の活動のシンボルとなった。世界の主要航空会社は競ってB747を購入し、ことに長距離国際線にあっては、B747を運航して大量輸送を行うことが競争上の必須の条件とさえなった。日本航空はこの流れに巧みに乗り、B747の早期運航会社として国際航空業界に確たる地位を築き、一時期には定期航空会社のなかで輸送実績世界一の座についた。

1980年代後半から、欧米で航空の規制緩和が始まり、それまで安定していた業界に国営・国有企業の民営化、新規参入や運賃を初め、様々の競争が持ち込まれることになった。その結果は、やがて国際間でも企業淘汰が始まり、AA, BA, UAなど勝組の少数の巨大航空会社、いわゆるMega Carrierを中核とした企業連携が形成され始めた。Allianceがそれであり、そうした巨大化もしくは連携の一員であることが、経営活動のシンボル化して流行りとなっているように見受けられる。

[2] 技術基盤

航空会社の生産機能の中核とも言うべき技術基盤については、まず航空機の発達に留意しなければならない。輸送機としては戦前のDC-3の寿命は戦後にも尽きなかったが、長距離国際線の機材としては、DC-6が戦後は多用された。しかし1958年にB707、翌年DC-8が登場して、本格的なジェット機時代が始まり、こうしたジェット機を用いないことには、国際航空市場で活動することは困難になった。日本航空はこの機材交代に遅れを取ったために、収益源の太平洋線でア

アメリカ企業に顧客を奪われ、およそ2年に亘って辛酸を嘗めている。

機材面での決定的な変化は、1970年にB747が登場したことで、需要の多い路線では、輸送力、快適性、運航単価のいずれの面でも、B707やDC-8ではとうていB747に太刀打ち出来ない新局面に入った。B747を導入しないことには、長距離路線を中心とする国際航空企業の経営維持は困難となった。しかし登場当初1機70億円以上の高額機材をある程度の数だけ揃えるには、巨額の投資を必要とするため、規模の小さい企業にとっては財務上の重荷となった。またB747を持つある国の企業と在来機種しかない他国の企業とが同一路線を運航することになれば、B747運航企業が圧倒的に有利なので、業界問題として、それぞれの国の運航便数の権利を国際的に調整する必要が生じた。

そればかりではない。大きな輸送力の出現は、直ちに需要発掘の問題を引き起こした。供給に見合った需要を確保するために、従来の営業の仕方を超えて、新しい方法、チャンネルが考え出され、この市場開拓をめぐって、航空企業は多くの外部企業との協力関係を作り出した。

1990年代に入るとB747を代表とする広胴型機の技術をさらに自動化し、安全性と経済性を向上させ、若干小型の次世代機が登場したが、これらはB747ほどのインパクトを有しない。

技術基盤のなかで機材と並んで大きな変革が生じたのは、営業分野における航空券販売に係わる通信技術であろう。営業前線の武器は、1950年代まで紙と鉛筆とテレタイプであったが、1960年代に入る頃から、コンピュータを用いた電子予約装置(CRS)が開発され始め、やがて単なる予約業務からホテルその他旅行関連の付加価値情報網を各社とも開発するに至った。CRSは販売の主戦力としての意味を持ったので、その端末を自社営業店舗だけでなく、航空代理店店頭にも如何にして展開するか、体力勝負にさえなった。

しかし国際航空企業が自社CRSを世界展開することは、直営店のみでも容易でないうえに、外国それぞれのナショナル・キャリアが自国内の航空代理店に自社のCRS網を構築しているという状況のもとでは、たとえば日本航空が自社システム(Jalcom)を海外の航空代理店に展開することは、技術的にも経費的にも容易なことではなかった。この事情は各社いずれも同様であった。その結果、海外市場については、各社それぞれが相手国航空企業のCRS網に自社CRSシステムを接続するという形が考え出された。そこで日本航空の場合は、アメリカについてはAAのSabreに接続した。このような状況になると、外国企業のCRSに接続出来るだけの自社CRSを開発していることが、世界規模の営業を展開するための要件となったわけである。

[3] 経営力指標

企業が外部から評価される際の経営力の指標は、戦後の当初は、如何に広い地域に航空機を飛ばしているか、その路線網が重要な要素であった。しかしやがて、どれだけ大量の輸送能力を持っているか、その指標としての有効トンキロ(ATK)や有償トンキロ(RTK)に関心が集まった。そして1980年代の後半頃から、単に輸送の量ではなく、収益性が経営力の指標だと考えられるようになり、利益の量もさることながら、経営の効率が重視されるに至った。

[4] 路線構成

変数要素の一つである路線構成は、その良否が航空企業の成績を左右する重要な経営要素であり、機材選択と並ぶ経営戦略の中核をなしている。航空機がピストン・エンジン機や初期のジェット機の時期には、機材の性能が制約条件となって、長距離の国際線は自ずから各地に着陸する多寄航とならざるを得ず、またこの時期の航空需要の大きさから見ても、各寄航地間の地域需要をも加えながら、長大路線を構築しなければならなかった。いわゆる多寄航大幹線がこれで、たとえば日本航空の南回り欧州線はその代表格である。こうした場合には、寄航地ごとに当該国の政府や空港当局はもちろん、航空企業その他航空業務を支援する企業、たとえば航空代理店から機内食調理企業に至るまでの協力関係を構築することが必要であった。

しかし航空機の性能の向上と二地点間輸送需要の増大という条件が出揃うとともに、多寄航よりは主要二地点間の直航（ビーム線）化が運航の主流となった。ビーム線は多寄航に比べて所要時間も経費もはるかに少なくなるので、需要さえあれば、航空企業にとっては経営上有利である。日本とヨーロッパを結ぶ直航便はこの種の代表路線である。この路線形態は、主として二地点間の需要に頼るため、両当事国企業による輸送力の調整がしばしば必要となり、需要が両国企業の輸送力に見合うほどには大きくない場合には、共同運航や以遠の乗り継ぎ便Cord Sharingという協力共存関係を作り出すことも少なくない。そうした場合には、FFP（マイルレッジ・サービス）を共同化した企業連携が一定の力を持つことになる。

連携については、元来IATAが中心となって、国際輸送の業務提携、共同運航、連帯運送、という形で協力関係が形成されていた。単純な二地点間輸送の場合はともかく、一般的に見て、国際輸送の始点から終点までを一社で完結することは、投資の点からも運営組織の展開の点からも、航空企業にとって極めて困難だからである。

そもそも国内線運営から出発したUA、AAなどアメリカ企業が、航空自由化の波に乗って競って北大西洋線を開設したとき、彼らにとって問題となったことは、ヨーロッパの入り口から先の域内路線を如何に自社に確保するかという点であった。アメリカの最大手企業といえども、ヨーロッパ域内に自社路線網を展開することは、資金面のみならず、航空協定上からも出来ないのである。この事情にCRSのネットワークが展開されたという条件が重なって、アメリカ企業の主導のもとに、まずアメリカとヨーロッパ企業との連携体の形成が考え出されたのであった。

[5] 営業対象

営業対象は、国によって事情が異なるとは言え、戦後のしばらくの間は、業務、公用渡航がいずれの国においても優先されていたことは同じであり、一般観光旅行は種々の制約を受けていた。しかし平和が続き、世界的に経済復興が確実なものとなり、人々の暮らしが安定を取り戻すなかで、まずアメリカを中心に、世界的にtourismが登場した。そして1960年代後半頃から、日本においても渡航の自由化が徐々に進められ、Jalpakなど団体海外観光旅行が宣伝されるようになった。日本に限らず、こうした団体旅行は海外旅行の大衆化現象に外ならず、そうした需要動向に

応えることが国際航空企業の営業政策として重視され始めた。その結果は、やがてサービスの性質にも影響を与え、豪華と簡素にサービスが二極分化するに至った。

[6] 運賃

経営の変数要素としての運賃については、戦後国際航空の枠組が決められた最初の段階では、IATA規制運賃が徹底しているので、運賃自体はどの航空会社に乗っても同一であり、しかも機内サービスの内容まで規制されていたので、ここでは運賃は原理的に競争要因とならない。ところが1970年代に入る頃から旅行の大衆化が始まると、団体旅行を募集編成する力のある代理店を航空会社が如何に育成し、代理店への座席の卸売りを通して如何に大量需要を獲得するかが問題となった。そのことは団体旅客用の運賃割引政策を登場させたが、やがて卸売運賃を代理店の危険負担でさらに値引きする安売りも現れ、航空業界を混乱させた。この安売り運賃自体は航空企業の手を離れた問題なのだが、そうは言え、消費者に低運賃が浸透すると、航空企業としては、一方で代理店との手数料を巡る対応上、他方では直接航空会社窓口 접촉して来る業務および個人旅客への対応上、新たな運賃の開発を迫られ、1990年代になると、早期購入割引や搭乗便指定割引をはじめ、安売り航空券と大差のない正規の各種割引運賃が開発された。

インターネットによる航空券の販売は、1995年12月にBritish Midland航空が実施したのが最初だが、その後各社が相次いで導入した。このための基礎技術は券面情報を集積回路蓄積するelectronic ticketingであり、これにより、紙の航空券の場合と比べて、事務費を大幅に削減出来るので、経費節減の音頭をとるIATAも、この技術を国際的に組織化しようとしている³⁰⁾。またBAはヨーロッパの航空会社10社と共同で、2000年5月にインターネット上に旅行代理店を開設した³¹⁾。

ところで、大量輸送能力を持った航空会社は、大衆化した市場を相手にする以上、工夫を凝らした営業活動を展開したが、それは単なる広報、販売促進活動に留まるものではなかった。それを超えて、代理店はもちろんのこと、顧客の囲い込みを目指して、企業の外に組織を展開せざるを得なくなったのである。

ことに、他社便を差別扱いして自社に顧客を獲得する有力手段であったCRSが、その排他性ゆえに中立化を求められてからは、FFPが新たな手段として登場した。それは当初は自社便の反復利用客を優遇することによって、旅客が自ら特定航空を指名買いすることを期待するだけのものではあった。だがやがて、利用促進のために、航空会社は本業とは無縁の様々な小売業、サービス業などを自社FFPに巻き込み、これまでにない協力、共存関係を作り出した。この結果、固有の航空企業組織を超えて、顧客の組織化が広く進められることになった。そして、固有の企業組織の外に展開する需要獲得の組織を持つことが、競争力の一つの新たな源泉となったのである。

3. 経営生態系またはビジネス・システムのベクトル

以上のような事実を踏まえて、あらためて前掲第3表に記したⅠ～Ⅲの段階的枠組みを見ると、企業は各変数要素をそれぞれの時期にどのようにして満足させていたのか、すなわち、固有

の自己組織内部で満足させることの出来る要素を別として、他の企業、他の組織、外部の構成員とどのような関係を築き、共存、協力、競争する仕組みを作り上げていたのであろうか。

各段階で、変数要素の必要とする条件を満足する変数の値を選択決定していないと、企業としてはその経営生態系で生存出来ないのであるから、航空企業各社は自己のシステムの構築と同時に、国際航空業の特性として、他社システムに対応した適応の努力をせざるを得ないであろう。変数要素のそれぞれは、相互に内的関連のあるものもあれば、関連性の薄いものもある。しかし時間的経過とともにそれぞれ変化が見られるので、あえて変数要素の時期的特徴で発展を区分すれば、段階Ⅰ～Ⅲに分けられるのである。

この各段階について、航空企業が選択した変数要素の値を組み合わせ構成した、当該経営環境における企業活動の有機的総体的構造を、それぞれのビジネス・システムまたは経営生態系と呼ぶ。したがってビジネス・システムまたは経営生態系の各段階の内容は、その時期の航空企業の経営活動にとって、制約条件としての意味を持つ。

もちろん個別企業の立場からは、システム構築のための変数要素の値の選択には幅があり、変数の満足＝達成の仕方は企業それぞれによって異なろう。たとえば機材の選択一つを取っても、その企業の路線との兼ね合いで、B747を選ぶか小型のB737を選ぶか、それとも他の機種か、かなりの幅がある。また、たとえばB747の導入という変数要素の外形的特徴が実現されるためには、第2節[3]第2表で分割表示した企業機能の他企業との協力、共存関係がどのように構築されなければならないのか。さらに、路線について、多寄航大幹線の開設という外形的特徴が実現されるためには如何なる関係が各機能について必要であり、2地点間直航のビーム線になるとその関係はどのように変わるのか。こうして第3表に示されている経営の変数要素の形態を第2表に繰り返し戻して見たとき、第2表で多次元に分割類別した他企業との協力、共存、競争の関係をそれぞれどのように構築するかによって、その企業のビジネス・システムまたは経営生態系の中身が捉えられることになる。

このようにして、国際航空業は、その発展過程の時期に従って、生存のための特徴的経営生態系またはビジネス・システムを構築しており、このビジネス・システムが企業発展に方向性を与える制約条件として、業界企業の活動の枠組みを規定していたと考えてよいであろう。だがその経営生態系またはビジネス・システムは、そもそも個別企業の変数選択の結果として形作られるものであるから、業界としての経営生態系またはビジネス・システムは、個々の企業における変数選択の言わばベクトルとして理解出来ようし、そこにシステムの方向性を見て取れるのではないか。

第5節 航空企業発展の革新的要因

民間航空の本格的発展は第二次大戦後のことであるから、以来現在まで、僅か50年しか経っていない。しかしこの間に、航空機や航法の技術は言うに及ばず、航空企業の組織も運営方法も、また業界のビジネス・システムまたは経営生態系も、段階的発展と見てよいほどの大きな変化を

遂げて来た。前節に掲げた第3表を基礎に、この段階を画す発展をもたらした主たる要因を求めらば、次の4点をまず挙げる事が出来よう。すなわち第1に技術的問題として大量輸送時代を開いたB747型機の登場、第2に航空企業の営業上の変革をもたらしたCRSの開発、第3に制度的・行政的問題として、強度な規制業種から競争産業へと転換を導いた規制緩和、そして第4に航空需要の爆発的増大、以上の生産、販売、購買に係わる4点である。

これらの問題点について、以下立ち入って変化の中身を検討することにしたい。

1. B747の登場

すでに広く知られているように、B747型機の最大の特徴はその輸送力にある。第二次大戦後の民間航空は、戦前・戦中に開発されたDC-3、DC-4を中心に、長距離線には当時最新鋭のDC-6を用いていたが、1950年代末にB707、DC-8が現れてジェット機時代に入った。この際輸送力は大きく増加したが、それはピストン・エンジン機に比べて高速化し、機体が大型化した結果であった。そして1970年にB747が登場したが、そこでは機体の広胴化によって輸送の量と質の両面において大飛躍が遂げられた。その後の航空機の発達には、B747の概念枠の範囲内にあると考えられている。第4表は日本航空運航の代表的な機材の要目を比較したものである。

第4表 機材の発達 (日本航空仕様)

機種	路線就航年	座席数	巡航速度	実用航続距離	価格(億円)
DC-4	1951.11	64～69	350km	3,000km	0.5(中古機)
DC-6B	1954.2	36～58	450	4,000	1.8
DC-8-33	1960.8	130～144	876	7,500	19
B747-100	1970.7	361～493	896	7,600	66.5(基本価格)
B747-400	1990.4	430～568	896	12,300	196.9(1998年5月取得機材)

注：(1)DC-4は国内線用、その他は国際線仕様。座席構成FY、FCYの比率で座席数は変わる。

(2)価格は日本航空のもの。B747-100は1965年5月契約時価格で、予備エンジン込み3機で252億円。

(3)B747は胴体下部の貨物室に約28トンの貨物を搭載出来る。これはDC-8貨物専用機1機分に相当する。B747-400は-100の発展型

出所：DC-4～B747-100は日本航空『日本航空20年史』406、633～637頁。-400は平成10年「半期営業報告書」

B747の輸送力はDC-8の3倍弱だが、一度に数百人単位で旅客を運べるということは、せいぜい百数十人しか運べないDC-8とは、単なる量の差を超えて、質的な差異があると言えよう。もちろん機材は高額であり、直接運航費も嵩むが、有効トンキロあたりで見ると在来型機のおよそ75%と試算され³²⁾、航空企業にとっての単位原価(有効トンキロあたり営業費用)も当然それに応じて低下する³³⁾。

しかも慣性航法装置(INS)、自動操縦装置などを備えて安全性は著しく向上した。また広胴のゆえに客室の快適性も格段に改善され、映画をはじめ機内娯楽のゆとりも生じ、アメリカン航空が小型ピアノを持ち込んで‘Piano Bar’を設け³⁴⁾、日本航空は2階席に寝台を設けるなど、各社工夫を凝らした。その結果、同一路線では、航空代理店および旅行者のB747選択指向が強まり、

同機導入企業は指名において差別的優位を獲得することになった。この点は、初代ジェット機が登場した折にも、ピストン機との間にはっきり現れた現象で、誰にでも分かる機材格差は需要獲得力の差異を生むのである。

2. 電子予約装置CRS (Computer Reservations System) の開発

航空輸送は元来すべて予約定員制であるから、予約と発券は営業業務の重要な部分をなしていた。電話と紙と鉛筆と時刻表でこなしていた業務にテレタイプが導入され、やがて需要の増加と運航ダイヤの複雑化、複数の路線にまたがる予約の必要にともなって、予約発券事務の機械化が求められるなかで、コンピュータを用いる電子予約装置が1960年代から実用化に入った。その主要なシステムの開発の概略は、第5表に示す通りである。

第5表 CRS初期開発一覧

稼動年	航空会社 (システム名)
1961	UA (INSTAMATIC)
1962	AZ (ARCO)
1964	PA (PANAMAC), AA (SABRE), UA (APOLLO), JL (JALCOM, 国内線システム)
1965	SK, DL (DELTAMATIC), LH
1966~67	BOAC (IPARS), TW, SR
1969	AF (ALPHA3, プログラムのみ)
1970	JL (JALCOMII国際線システム)

出所：日本航空『日本航空20年史』；同，広報部『広報資料』昭和57年版；H-L Dienel and P. Lyth, eds., *Flying the Flag*, pp.38, 182; W. D. Lewis and W. P. Newton, *Delta*, pp.327-8.

CRSは当初は自社内に限った予約事務処理効率化のシステムであったが、専用テレタイプに比べれば、取り扱える情報量ははるかに多く、即座の処理が出来るので、テレタイプの他企業と同一市場で争えば、優劣ははっきりしており、国内線、国際線を問わず、営業上の大きな戦力となった。そこでたとえば日本航空は、太平洋線で最大の競争相手であるパンアメリカン航空がPANAMACの端末を日本にも設置することを警戒した³⁵⁾。

このCRSはそもそも自社便の販売を第一目的にしていたので、当然のことながら他社便は後回しの扱いとなった。しかしいずれの企業においても、当初はそのCRS端末を自社の営業店舗に配置したので、その限り問題はなかった。ところが、1970年代に入ってAAのSABREやUAのAPOLLOの端末がアメリカ国内の航空代理店に設置され始め、その時からCRSの持つ意味が一変した。元来代理店は航空各社の運航便を広く取り扱い、旅客の必要に応じた航空券を手配していたのだが、航空会社から店頭を持ち込まれたCRS端末は、その特定航空会社の運航便を優先的に提示するプログラムを内蔵しており、航空会社が販売促進費を投じなくとも、自ずから代理店がその航空会社の便を旅客に勧める仕掛けとなっていた。したがって、代理店にCRS端末を設置することが旅客を囲い込む新しい手段となった³⁶⁾。

また代理店側から見れば、店頭における運航便の検索販売が迅速になり、さらに、運航便以外

の旅行情報がこのシステムに盛り込まれるに及んで、付加価値情報網としても便利な営業手段となった。CRSは先にも述べたように、そもそも座席の予約販売の機械化手段として登場したのだが、その後、発券機能が開発付加されてのち、空港における搭乗手続きの管理、そして販売座席の管理という営業戦略的機能まで展開を見た。航空各社が、IBMをはじめコンピュータ・システム開発企業と組んで、競ってこのシステムを導入しようと努めたのは当然であった。

ところで、代理店が航空会社のCRSへの依存を強めるにつれて、このCRS内の情報のバイアス(情報操作)³⁷⁾が問題視されるようになった。たとえばアメリカの航空会社Braniffの倒産(1982)は他社のCRSバイアス効果によるとさえ言われている³⁸⁾。このようなCRSの戦略性は、強力な航空会社のCRSが他社情報を意図的に排除する可能性があるという意味で、代理店店頭への設置については、公正な競争を阻害する恐れが生じたのである。

そこでアメリカでは、民間航空局(CAB)が1984年11月に、航空会社が所有するCRSについて、その運営方法を規制するCode of Conductを定め、社有設備であるにもかかわらず、CRS内のバイアスを禁止した。その上、手数料の支払いさえあれば、他社便を自社便と同様に平等に取り扱い、差別をしないことを義務づけた。もっともバイアス禁止と同時に、他社に対する手数料の大幅値上げをCABが認めたので、CRSを開発した航空会社は、この手数料収入によって、開発投資を回収するばかりか、むしろそれが新たな収益源になった。この事情は、航空会社の新規事業としてCRS開発と展開に拍車をかけ、代理店へのCRS設置が急進した³⁹⁾。

このことは他国の航空会社がアメリカで運営している自社CRSに対してはもちろん、さらに日本やヨーロッパそれぞれの域内にも直ちに影響した。ことにAAやUAを先頭とするアメリカ航空会社系のシステムは、積極的に日本をはじめアジアやヨーロッパの航空代理店に展開を試み、それぞれの国のNational Carrierが自国内に展開しているCRSに激しい競争を仕掛け、いわゆる「CRS戦争」を引き起こした。たとえば日本では、近畿日本ツーリストがUA系のCRSであるAPOLLOと自社システムを接続し、日本旅行とJTBはAA系SABREに接続した(いずれも1988年)⁴⁰⁾。この結果、それまで日本国内では圧倒的に強力なシステムであった日本航空のJALCOMⅢも、にわかにアメリカ企業のCRSの競争に晒されることになったのである。日本航空がJALCOMⅢの能力を大幅に向上させて、新システムAXESSに展開(1988年8月)したのは、こうした事情への対応であった⁴¹⁾。

だが問題は、航空各社は多くの場合、路線運航の上で協力共存を避けられないにもかかわらず、それぞれのシステムが基本的に排他的性格を持っていることにあった。まさにそれ故に、それぞれ独自のシステムを開発していた航空会社が、やがて、莫大な開発費を投じる排他的競争よりは、同じOSを用いている会社同士で互いのシステムを繋げ、相互補完、相互扶助的なCRSグループの結成を目指すようになったのは、自然の成り行きだと言えよう。そこでたとえば日本航空は、新システムAXESSを立ち上げたときに、アメリカについてはAAのSABREと繋ぎ、SABRE経由でAXESSはアメリカの代理店と結ばれるという形で、海外の代理店については、それぞれの国の航空会社の自国内システムと結び、相互利用することにした。

ところで、CRSのバイアス禁止と手数料の値上げ認可という新しい条件のもとで、すでに大きなシステムを開発していた航空会社大手の多くは、CRS業務を本体から切り離した別会社とし、中立性を保ちつつ、収益性のある新事業として、他社の参加を呼びかけた。日本航空がCRS業務を切り離して「アクセス国際ネットワーク」を設立したのも、このような世界的動きの中でのことであった。こうして1980年代の後半からCRSのグループ化が始まった。試みに1989年の状況を示したものが第6表である。

第6表 世界の主要CRSグループ

アメリカ	SABRE (AA系), APOLLO (UA系), SystemOne (Texas Air系), PARS (TW, NW系), DATAS II (DL系). PARSとDATAS IIは1990年に合併してWORLDSPANとなる。
ヨーロッパ	Galileo (BA, SR, KL, AZ, SN, OS, OAほか5社) 各社ともIBM系のCRSを使用しており, APOLLOと接続している。 Amadeus (LH, AF, SK, IB, AYほか7社) 元来UNISYS系CRSを用いていたが, IBMのCPUに切り替えた。ただしソフトウェアについては, SystemOne系を使用する。1991年には加盟21社となる。
アジア	ASPAC (JL, QF) IBM系CRSを使用。SABREと接続している。1990年に解散したが, 両社ともSABRE接続を維持している。日本航空はその後AMADEUSと提携交渉。 ABACUS (SQ, CX, CI, MH, NHほか2社) PARSと接続している。

出所：日本航空『回顧と展望』1989年版131頁，1990年版39頁；P.Hanlon, *Global Airlines*, p.59.

3. 規制緩和

第二次大戦後の民間航空業界，特に国際航空は，先にも述べたように，最も厳しい規制を受けた業種であり，路線，便数，運賃から機内サービスに至るまで，ICAO=IATA体制の枠組みの中でしか活動出来なかった。二国間航空協定やIATAの運賃規制に対して，アメリカでは批判の声が高かったのだが，アメリカ以外の各国の国際航空がほぼ一国一社体制であり，国营ないし国家資本が投入されているNational Carrierで，しかも競争力がアメリカに劣る状況にあって手厚く保護されていたので，アメリカの自由化の主張は国際的に容易には受け入れられず，IATA体制が比較的よく維持されていた。

しかし1960年代後半頃から，国際航空業界のカルテルたるIATAに非加盟の航空会社が現れ始め，そればかりか元来IATAに加盟していたものの，その統制を嫌って脱退してしまう企業も登場した。折からイギリスではBOACに次ぐ国際航空の第二勢力を育成すべきだというEdwards Report⁴²⁾の提言がなされ，他方アメリカでは民間航空局長官カーン（Alfred Kahn）による航空規制緩和政策の推進が始まった⁴³⁾。こうした状況のもとで，1969年に北大西洋線の運賃が大幅に自由化され，これを契機に運賃，サービス，チャーター便，新規参入の規制が緩和され始め，1977年7月に改定締結された英米航空協定（Bermuda II）は，両国間の航空の自由化を一挙に進めた。そして1977年“Skytrain”を武器に登場したイギリスのレイカー航空（Laker Airways）をはじめ，新規の低運賃会社が続出した⁴⁴⁾。なかでもレイカー航空は予約なし，機内サービスなし，乗客は

弁当持参という徹底した経費節減の運航で、運賃はロンドンーニューヨーク間片道135ドル(当時の一般運賃は382ドル)とし、爆発的な人気を集めた。このような従来の国際線の概念とは掛け離れた業態によって、同社は国際航空需要の底辺を広げ、国際航空自由化の一つの象徴的事例となった⁴⁵⁾。

規制緩和は航空会社の経営戦略的柱である路線便数計画にも及んだ。この点は国内線の場合に特に大きな意味を持ったが、二国間協定の制約がある国際線の場合も例外ではなかった。内外を問わず、厳重な規制と保護を受けていた航空輸送も、一転して、競争が促進されることになったのである。新規参入と運賃の自由化とが相俟って、旅客が航空会社を選択する幅は急速に拡大された。かつてのBOACのように、当社は英国国民の輸送を任務とし、座席に残りが有れば他国民を乗せる、と言わんばかりの自国優先の営業態度は、次第に過去のものとなった。

4. 国際観光旅行の大衆化 (Tourism)

航空機を利用した海外観光旅行は、日本の場合、1960年代の後半に始まった。戦後長い平和が続き、国民生活も漸く安定した頃のことである。航空機の発達によって、旅行に必要な時間が大幅に短縮されたので、費用さえ掛ければ誰でも海外観光を楽しめるようになった。自分の目で外国を確かめたいという知的欲求の強さを店頭で直接に感じ取った旅行代理店の応需販売努力は、海外旅行という一種の文化価値を創造し、こうした需要性向の情報は、直ちに航空会社の営業活動にとって重要な意味を持つものとなった。ただ言語上の制約から、日本人の場合は個人よりも団体旅行の形態が好まれたが、欧米でも割引運賃を活用する団体包括旅行が人気を集めた。空港に降りるや何台ものバスを連ねて観光に向かうのは、アメリカや西ドイツの団体客であった。日本の海外観光旅行の代名詞となったジャルパック (JALPAK) は、先にも述べたように1965年に統一ブランドとして発足したものだが、各国の航空会社や旅行代理店が同様の団体旅行を組み、そのことが観光旅行の大衆化を促進した。

この種の団体旅行は、当初、定期便のエコノミークラス座席の一部を航空会社が代理店に一括卸売りし、代理店が旅行を企画するという形で始まった。ところがB747の登場によって輸送力が一挙に増加したことと、販売の努力をしてみても業務渡航はそれほど増加するものではないこと、この二つの事情に規制緩和が加わって、航空会社は需要開拓と販売促進を強力に進める必要に迫られた。国際線における旅客は、かつての業務旅行中心から観光旅行、それも団体旅行中心へと変化した。ちなみに、日本を中心とした出入国者を旅行目的別に見ると、第7表のような推移を辿っている。

日本では出入国のほぼ全数が航空機によっているので、国際航空旅客の中で観光目的が占める比率も、この表からほぼ直接読み取ることが出来る。特に日本人旅客の場合、1970年代半ば以降、かつての視察と称する観光⁴⁶⁾に代わって、純観光渡航が国際航空需要の圧倒的部分を占めるようになったことが明らかである。そしてその中身は、個人旅行よりは、低運賃利用の団体包括旅行であった⁴⁷⁾。こうしてB747の登場(1970年)以降、国際航空は観光需要を主軸に発展したと言っ

第7表 目的別出入国者数

(単位：1,000人)

年次	出国者(日本人)			入国者(外国人)		
	総数	業務	観光	総数	業務	観光
1965	163	66	46	299	29	204
1970	663	188	319	771	75	565
1975	2,466	349	2,027	708	84	447
1980	3,909	483	3,269	1,165	116	598
1985	4,918	697	4,024	2,102	556	1,329
1990	10,997	1,443	9,085	3,118	871	1,879
1995	15,298	2,066	12,685	3,242	1,048	1,731
2000	17,819	2,599	14,582	4,614	1,292	2,693

注：1. 業務および観光は総数の内数。その他の渡航目的は省略した。

2. 日本人出国者については沖縄を含めない。

3. 外国人入国者については一時上陸客を含めない。

出所：法務省『出入国管理統計年報』および日本航空調査室編『航空統計要覧』各年。

てよい。

以上に見て来た4要因に起因または対応して、国際航空業界では、一方で新しい経営行動が始まり、そのことが業界ビジネス・システムまたは経営生態系を変化させた。同時に他方では、4要因の出現によって既存の生態系は大きく攪乱され、その変化が、個別企業にとっては経営の制約条件もしくは環境の変化として、企業に新たな経営生態系への対応を迫ったのである。

ここに指摘した業界内要因(B747の登場、CRSの開発など)と、外部環境要因(規制緩和、国際観光旅行の大衆化など)を取り込んで、経営の構図を描き、新しいビジネス・システム、新しい経営生態系の構築に成功した航空会社が世界市場で成長した。他方この流れへの対応を誤ったり、あるいは何らかの事情で対応出来なかった企業は、業界主流から脱落した。日本航空の場合は、外国企業に比べて決定的に不利な戦後状況下に創業したにもかかわらず、B747の大量運用と'tourism'開発を巧みに経営戦略化した結果、世界の大手企業に成長し、その座を保った。これに対してパンアメリカン航空の場合は、世界規模の路線網を作り、CRSとB747の導入で先導的役割を果たし、戦後国際航空業界のリーダーだったのだが、規制緩和への対応策として国内線進出を図ったことの失敗から、退場を余儀なくされた⁴⁸⁾。

このようにして、経営生態系の新しい形と企業経営行動の新しい形との新しい均衡関係が成立する。

第6節 国際航空業界の革新者

戦後の国際航空業界において、以上に見て来たような「経営生態系またはビジネス・システム」を変えてしまう新たな制約条件を作り出したのは誰であったか。再び前述の4要因に立ち返ってみたい。

B747については、製造元ボーイング航空機 (Boeing Airplane Company) の当時の社長アレン (William Allen) とパンアメリカン航空社長トリベ (Juan Trippe) が開発企画の推進者であったことは間違いない。そして彼らが作り出した大型機B747は、当時の航空業界の常識から見れば、時期尚早の登場であった。そのB747が大量輸送時代の幕を開け、以後30年に亘って世界航空業界の経営活動に方向性を与えて来た。だが革新者としての洞察の如何を問えば、B747開発着手に当たって、アレンとトリベが果たして同機の影響や意味をどこまで見通していたのだろうか。

軍用C-5A受注に失敗し、在来型機B707の長胴型開発にも出遅れて、民間航空機製造業者としての経営の見通しを失いかけていたアレンと、自社使用機材をボーイング製に統一していたために、長胴型機を入手出来ない場合には他社との競争力を失うことを恐れたトリベ、しかも長年の盟友であったこの両者が、組んで仕掛けた賭けがB747企画だったのではないか⁴⁹⁾。

CRSの場合は、単純な電子予約装置から出発して、予約、発券、搭乗手続き、経営戦略的機能、そしてさらにさまざまな航空代理店支援情報まで含めたシステムに至る開発過程には、欧米日で同時多発的に、航空会社を中心として、さまざまな企業が係わった。CRSの開発費が膨大なためもあって、航空会社間でグループ化が進み、最後に大きな力を持ったのはアメリカのSABREとAPOLLOだが、この全システムの開発のリーダーを特定することは困難である。

規制緩和については、制度的に見ればアメリカの果たした役割が大きい。アメリカにおいても、民間航空輸送は国際線国内線とも独占禁止法の適用から除外されていたが、同時に民間航空局の厳しい規制下にあつて、国内線は運賃、路線、便数などの統制を受けた事実上のカルテル組織を形成していた。ところが強すぎる規制を緩めて参入の自由化を求める声が少なくないという下地はヨーロッパにもアメリカにもあった。その動きを政治的に吸い上げ、民間航空業の規制を撤廃して競争を促進させようとするカーター政権は、まず国内航空について1978年にAirline Deregulation Act を成立させ、民間航空局長官カーンがいわゆる航空業規制緩和政策 (Open Sky Policy) を推進し、新企業が業界に続々と参入する激しい競争時代を招いた⁵⁰⁾。

これに対して国際航空は、ICAO=IATA体制と英米間のBermuda Agreement (Bermuda I, 1946)⁵¹⁾を原形とする二国間航空協定の枠組みの中で、いわば各国の威信をかけて運営されているので、国内航空とは事情が極めて異なっていた。しかしアメリカから見れば、資金的にも技術的にも、アメリカ企業は他国に対して圧倒的な競争力を持っている筈であるにもかかわらず、世界的に見て長期的に占有率が低落の傾向を辿った。この国際航空について、占有率の回復を目指すことが政策目標となったのである。そこで、アメリカ企業の占有率後退は、アメリカの航空会社の活動を制約しているICAO=IATA体制と二国間協定の枠組みに原因があるとして、それを改定し、国際航空の自由化を推進することが、一つの外交的課題となった。かくてカーター政権は、1980年に International Air Transportation Competition Act を成立させ、この国内法を武器に外国に対して強引に航空自由化を迫ったのであった⁵²⁾。

アメリカにおける航空自由化政策の発起者は上院議員ケネディ (Edward Kennedy) であり、また実施推進者はカーンだが、自由化を求める声は、先にも述べたように、欧米の航空業界の一部

にすでに存在していた。それを汲み取り、自由競争の理念で色づけしたのがケネディであったと言うべきであろう⁵³⁾。

最後に国際観光旅行の大衆化については、第二次大戦後、少なくとも先進国の間では長く続いた平和、所得の増大、生活と心のゆとりなど、国民が多少とも外国に関心を持てる状況が形成されたこと、そしてそれと並んで、航空運賃の低廉化、この二つが大きな要因になったと考えられる。誰もが外国旅行を気軽に考えて参加する、旅行という名の行動文化を作り出したのは、JALPAKなど団体包括旅行の開発者であろうが、その革新者を特定することは難しい。そこには恐らく多数の企業が係わり、団体旅行の長年の知恵が投入されているからである。しかも、その革新者が発案の意味と影響を見通していたか否かは定かでない。

これら個別要素と革新者との関係は以上のものであるとして、個別要素を前提に、視点を個々の企業に限って考えれば、革新的企業あるいは革新的経営者を問題として取り上げられる。たとえば日本航空の場合、後発企業ながら積極的に世界路線網を築き、B747の輸送能力と旅行の大衆化という二つの要素を組み合わせた活動を先駆的に推進して、経営の飛躍を遂げた。その点で、松尾静磨社長（1961.1～1971.5）の経営采配は、当時の航空企業経営者として革新的構図を画き、それを実現した事例であったと言えよう⁵⁴⁾。

結 び

第二次大戦後の国際航空の発展は、業界全体として見れば、大きな変化をもたらしたと考えられる四つの要因を中心に、さまざまな革新が出現し、また革新と意識したか否かは別として、それを推進する人物が活躍した。それは時に技術者であり、時に経営者であり、また時には政治家であり、さらには未知の世界を見たいという願望、旅行の衝動に駆られる大衆であった。こうした要因が寄り合い、大量輸送手段、大量需要、その処理技術、そして環境整備という面で、技術、経済、社会、政治が内的関連を持って、企業経営行動の土俵を設定する有機的構造を作り出した。そこに一つの新しい経営生態系またはビジネス・システムの段階が出現し、それが航空企業にとって新しい制約条件をなしたわけである。

このように考えれば、国際航空業という一業種を離れて、一般的視点から、次のような分析枠組みを提案することは許されよう。すなわち、個別企業のレベルで考察する場合、その経営生態系またはビジネス・システムの中心に当該企業を据えて、その企業の経営行動は周囲を取り巻く生態系の構成諸要素と有機的な関係を保って日々維持されるという、一つの構造体を想定出来る。また業界レベルで考えれば、同業種の場合は、同一時点においては、ほぼ類似の経営生態系の維持を制約条件としているであろうから、他の企業もまた当該企業と類似の経営生態系を築いており、全体としてはほぼ共通の（または共同の）制約条件＝経営生態系にあたかも房状あるいは球状に蝟集していると考えてはどうであろうか。

したがって、外側から見れば一つの業界の経営生態系は、そのなかに立ち入って見ると、個別

企業の個々の条件によってそれぞれ独自の有機的構造を持つ生態系の集合体であることになる。そしてこの経営生態系構成要素のなかのある特定の要素、その業種にとって特に重要な意味を持つ要素に何等か大きな変化が生じたとき、あるいは一つの企業の経営生態系に大きな変化が生じたとき、または構成要素に対するある一企業の係わりあい方に変化が生じたとき、この変化に対して個々の企業が取る対応の仕方の如何によって、業界全体として企業経営行動に変動が生じ、やがて新たな経営生態系の秩序が生まれる。

この考え方を経営成果の異なる企業、活動地域の異なる企業、あるいは時代の異なる企業の比較研究に適用すれば、なぜ経営成果に差異が出るのか、地域的特性、時代的特性を、単に意思決定の違いや巧拙、地域差や時代の隔たりによる活動条件の違いといった形式的、静態的説明原理を超えて、経営生態系の差異とその発展という観点から、動的に捉えることが出来るのではないだろうか。

注

- 30) 日本航空『Currents』81号14-15頁。
- 31) 同上, 27頁。
- 32) ボーイング社が日本航空に当初提案した概要では、有効座席マイルあたり直接運航費は1¢以下で、B707/DC-8の1.3¢前後と比べて、かなり有利な数値であった。『日本航空20年史』405頁。
- 33) 日本航空協会編『改訂版航空輸送概論』同協会, 昭和56年, 157頁。
- 34) Richard H.K.Vietor, 'Contrived Competition: Airline Regulation and Deregulation, 1925-1988', *Business History Review*, Vol.64, No.1, p.78.
- 35) 『日本航空20年史』453頁。
- 36) 日本航空『回顧と展望』1989年版124頁。
- 37) CRSバイアスには大別して二つの型がある。その一つは端末における表示の出し方について、自社便を優先的に、しかも大きく掲示することで、他社便を不利にする方法で、これはアメリカ民間航空局が1984年に禁止した。他の一つは、航空代理店が自社便情報を得やすくするもので、たとえば自社便に限って端末機の操作打数を少なくすむようにし、また自社便については運賃や空席情報を絶えず更新して直近情報を伝え、代理店が販売し易くするという方法である。なおSteven A. Morrison and Clifford Winston, *The Evolution of the Airline Industry*, The Brookings Institution, 1995, pp.61-67; Pat Hanlon, *Global Airlines*, Butterworth, 1996, p.55を見よ。
- 38) Pat Hanlon, *op.cit.*, p.188.
- 39) 日本航空『回顧と展望』1989年版124-125頁。ちなみに1989年時点でアメリカ国内の平均手数料単価は1区間につき\$1.85である。手数料は区間運賃とは無関係に課されるので、低運賃を武器とする航空会社にとっては、相対的に負担が大きくなる。Pat Hanlon, *op.cit.*, p.60を見よ。
- 40) 日本航空『回顧と展望』1988年版53頁。
- 41) 同上, 52, 173頁。
- 42) Ministry of Civil Aviation, *British Air Transport in the Seventies, Report of the Committee of Inquiry into Civil Air Transport*, Cmnd. 4018, HMSO, 1969, (Edwards Report).
- 43) Anthony Sampson, *op.cit.*, pp.148,150.
- 44) Nawal Taneja, *op.cit.*, pp.2-3.
- 45) 日本航空協会『日本航空史』364頁。創立者レイカー (Freddie Laker) は包括旅行業から出発し、チャーター便運航会社を経て、規制緩和を追い風に、1977年に英国-米国間の定期航空進出に成功

- した。しかし航空機購入に資金を使い過ぎたことが主たる原因となって、レイカー航空は間もなく経営不振に陥り、1982年に倒産した。Rigas Doganis, *op.cit.*, p.9; Howard Banks, *The Rise and Fall of Freddie Laker*; Faber, 1982; Hans-Liudger Dienel and Peter Lyth, eds., *Flying the Flag*, Macmillan, 1998, pp.53, 79-80.
- 46) 外貨割り当ての厳しい時代には、農協を筆頭とする各種産業組合団体の視察旅行の体裁を取りながら、事実上は観光を兼ねる旅行が少なくなかった。
- 47) 『日本航空20年史』446-448頁。
- 48) PAが1991年に倒産した原因は複雑だが、トリペのあと経営者に恵まれず、しかも規制緩和にともなって国内線大手が国際線に進出したことと、PAが国内線進出を図って失敗したことが重なって致命的となった。Marylin Bender and Selig Altschul, *The Chosen Instrument*, Simon and Schuster, 1982, Part VI; Wesley Phillips Newton, 'Pan American Airways' in William M. Leary, ed., *The Airline Industry*, pp.347-349.
- 49) Laurence S. Kuter, *The Great Gamble: The Boeing 747*, University of Alabama Press, 1973; Douglas J. Ingells, *747. Story of The Boeing Super Jet*, Aero Publishers, 1970; 大河内暁男『経営構想力』東京大学出版会, 1979年, 107-110頁。
- 50) アメリカ国内線の規制と自由化の推移についてはRichard H. K. Vietor, *op.cit.*, pp.68ff. を見よ。
- 51) バミューダ協定は日米航空協定を初め各国間の航空協定の雛形になった1946年のBermuda I と、航空自由化が盛り込まれた1977年改定のBermuda II がある。Rigas Doganis, *op.cit.*, p.28; 日本航空協会『日本航空史』329-330頁; 日本航空『日本航空20年史』63-64頁。
- 52) Nawal K. Taneja, *op.cit.*, pp.59-60.
- 53) Richard H.K.Vietor, *op.cit.*, pp.81-83.
- 54) 松尾静磨については『日本航空20年史』および川野光斎「松尾静磨」日本航空協会『航空と文化』76号以下に連載中を参照。