

先々週に続き、欧米の航空会社の話。1970年代終わりから始まった航空自由化の前は、アメリカには主に国際線を運航するパンナム、TWA、ノースウエスト、国内長距離を運航するユナイテッド、アメリカンなど、それに特定の地域内を運航するイースタン、ウエスタンなど、数多くの航空会社が群雄割拠の状態だった。80年代初めには新規参入の

航空会社の栄枯盛衰

みならず、ハブ・アンド・スポークの路線網改変、マイルージプログラムへの導入による優良顧客の囲い込みや条件付き大幅割引運賃の導入などの革新を生んだ。これらの経営革新の先鞭(せんべん)をつけたのが、アメリカン航空である。

競争の激化から、多くの会社が戦略的合併、破綻(はたん)と再建などを繰り返し、現在ではアメリカン、ユナイテッド、デルタなど、ほぼ6社に集約された。規制緩和前の国際線3社はいずれも破

東京大教授

伊藤 隆敏

綻か吸収合併された。破綻とはいっても、連邦破産法(チャプター11レブロン)では、営業の継続が認められている。破綻・再建中の航空会社であっても、



普通に営業を継続していた。債権者からの取り立てから身を守る役割のほうが重要なのだ。2度破綻という航空会社も珍しくない。破綻すると、賃金契

約や年金契約が再交渉の対象となる。実際、多くの航空会社で乗務員給与の大幅カットが行われた。したがって、破綻すると困る労働側が、事前に賃金カットにも応じるようになる。賃金カットの代償に労働者の経営参加を果たした例もある。スイスでは、子会社で地域航空会社だったクロス航空が、国際線も運航する親会社のスイス航空を吸収合併する珍しい現象も起きた。JAL再建では世界の例を学び最良の解決策を見つけてほしい。