

# アジアにおける航空自由化と空港開発

——地域ブロック化の胎動と空港間競争の背反的共存——

戸 崎 肇

## I はじめに

大前研一氏がかつて定式化したように<sup>1)</sup>, アジアは、トライアッド・パワーの一角として、近年とみに、その経済的重要性が注目されてきた。これに伴うかたちで、アジアの航空市場の相対的地位も急激に上昇し、世界のメガ・キャリアは、この将来性豊かなアジア市場の需要を求めて、積極的に進出の道を探っている。そして、特に最近では、これらメガ・キャリアと、アジア系航空会社との提携の動きが活発化しつつある。しかし、これとは対抗的に、従来個別的な動きをとってきたアジア各国が政策的に協調し、欧米からの大企業の進出によって、自らの市場が草刈場となることを防ぐべく、経済のブロック化の動きも現れてきている。アジアの航空産業においても、このような動きに伴い、地域内各社の提携によって、欧米の勢力の進出に処していこうという姿勢が強く示されるようになってきた。

アジアは、今後10年間に8%台の成長が見込める唯一の地域である<sup>2)</sup>。また、アジアの地理

的条件を考えてみれば、アジアの人・物は広大な太平洋地域や周辺の国々に散在しているため、今後の経済発展によるボーダーレス・エコノミーの進展、人流・物流の活発化によって航空輸送が発展するのは当然といえるであろう。

アジアにおける将来性の要因として、吉田邦郎氏は、次の3つを挙げている<sup>3)</sup>。

1. 経済発展の展望が開けていること。
2. 途上国の豊富な若い労働力の存在。

教育の普及と経済の発展に伴って、これらの途上国の所得水準は先進国を追って上がり、可処分所得の増加、労働時間の短縮や余暇時間の増加とあいまって、海外旅行需要を飛躍的に増加させる可能性を持つ。

3. 今後、航空の自由化がさらに進展し、競争が激化する中で、途上国の航空会社のもつ特質は極めて有利に働いてきたし、今後も働いていくということ。

第3の点について説明を加えるならば、次のようになる。航空輸送産業は、資本集約的であると同時に労働集約的な事業である。そして、

、億1200万人で、全世界の旅客数の35.3%であるが、2000年まで年平均8.6%その後2010年まで同7.1%の成長を遂げることに、同年の旅客数は3億9800万人に達し、全世界の50.5%を占める見通しだという。また、1993年から2010年までのアジア太平洋地域の国、地域別旅客伸び率(年平均)では、経済開放路線を進めるベトナムが17.3%と最高で、以下中国12.6%、インドネシア9.0%、台湾8.8%と続く。一方、旅客の目的地としては、中国が2000年までに第1位に躍進し、2010年には3100万人が訪れることになるとみている。

また、OAAのまとめでは、アジア太平洋地域において1994年1月から8月にかけて有料で乗客が利用した距離の合計は、前年同期比で11%増となっている。

- 3) 吉田邦郎「アジアの航空会社 現状と展望」、日本航空協会『航空と文化』、1993年秋季号、9ページ。

1) 大前研一『トライアッド・パワー』、講談社文庫、1989年。

2) 国際航空運送協会(IATA)は、アジア太平洋地域の域内および、同地域と他地域を行き来する国際線の旅客数が拡大を続け、15年後には世界の旅客の半分以上を占めるという予測をまとめた(1995年2月)。その中でも、特に中国とベトナムの伸びが大きく、中国は旅行の目的地として、アジアで第1位の地位を占めると見ている。

この予測は、世界の50社以上の航空会社から寄せられた見通しに、IATAが独自の分析を加えて作成したもので、その結果によると、アジア太平洋地域を発着の少なくとも一方とする国際線旅行者は、1993年現在で1ノ

同様な航空機を使用し、ほぼ同様なサービスで各社が競争を行っている。すなわち、商品の差別化が難しい面がある。このような状況下で、国際的に所得水準が低く、価格競争力のある途上国の航空会社は極めて有利となる<sup>4)</sup>。

こうした事情を反映し、アジアのナショナル・フラッグ・キャリアには2つの特徴が挙げられる。一つは収益性が高いことであり、もう一つは成長率が高いことである。

こうしたアジアの航空市場にも、欧米で生じた規制緩和の潮流が押し寄せている。特に、自由化に積極的なシンガポールと<sup>5)</sup>、米国が強い影響力を持つ韓国が、米国による自由化推進の最初の標的とされ、次第に自由化への環境が醸成されていった<sup>6)</sup>。

先の吉田氏は、アジアにおけるこうした潮流の具体的な動きとして、次の3つを指摘されている。

1. 国営航空会社の民営化
2. 各国での複数社化への動き
3. 欧米航空会社の進出に対抗するブロック化への胎動

4) 航空会社の費用に占める人件費の比率は、燃油費とともに、最大の費用項目である。

5) シンガポールは、オランダの場合と同様に、その国内市場が極めて小さいために、国際的自由化を進めることによって失うものは皆無とあってよい。従って、自由化推進を積極的に推進することになる。

6) タネジャは、近年におけるアジア太平洋地域発着の航空輸送および域内の航空輸送の変遷について、次の10項目にまとめている。

- (1) 規制航空政策から、自由化政策への大きな転換。
- (2) オーストラリアの2航空会社政策の再検討。
- (3) 中国の民間航空規制機能と管理機能の分離。
- (4) 国内運航会社の国際路線認可に対する持続的要求。
- (5) 政府運営航空会社の民営化。
- (6) 燃費効率が良く航続距離の長い航空機の開発。
- (7) ソビエト政府による第1の自由の権利の緩和。
- (8) 航空輸送市場における観光旅行の役割の増大。
- (9) 南太平洋島諸国間の航空路の拡大。
- (10) ユナイテッド航空によるパン・アメリカン航空太平洋路線の買収。この出来事は、アジア太平洋市場の競争を促進するものとして位置づけられている。

NAWAL K. TANEJA, *THE INTERNATIONAL AIRLINE INDUSTRY—TRENDS, ISSUES & CHALLENGES*, LEXINGTON BOOKS, 1988 (吉田邦郎訳『国際航空輸送産業——その現状とサブパイバル戦略』, 成山堂書店, 1989年, 155ページ。)

以下では、NIES, ASEAN, オセアニア, 南アジア, そして中国というサブ・エリア別に、その各々の特色を見いだすべく、各地域の構成国別の規制緩和の状況について、上記の民営化と複数社化の動きに重点をおきながら分析する(第2章)。

次に、それに対応させるような形で、その自由化を支えるインフラストラクチャーである空港の状況について、各地域毎に、各国の新しい動きをとらえていく。特にアジアでは、将来にかけてアジア太平洋地域の経済的重要性が増し続けていくことをにらみ、その果実の恩恵を最大限享受すべく、アジアのハブ空港としての位置の獲得をめぐる、国家の主導の下に、激しい空港間競争が繰り広げられている<sup>7)</sup>。こうした実態を具体的に追うことによって、空港開発の将来像について、参考とすべき点を抽出できるような素材が提供できればと考えている(第3章)。

そして、最後に、生き残りをかけた各国航空会社の戦略について、提携、ブロック化への胎動を念頭に置きながら見ていくことにしたい(第4章)。

## II 各地域別の規制緩和の状況

本節では、各サブ・エリア別に、規制緩和がどの程度行われているのかについて、具体的に検証していきたい。

アジアでは、欧州の場合と違い、同じように

7) 従来、航空会社がハブ・アンド・スポーク・システムを形成する目的についてはよく言及されてきたが、空港側の誘因については、あまりふれられることがなかった。ここでその問題について考えてみる。ハブとして発達することは、自空港を使用する航空会社と乗り継ぎ利用客の増加につながるから、ハブでの乗り継ぎ需要を求めて空港間でも競争が起こる。各地点を起終点とする地元需要に比べて、乗り継ぎ需要は空港間の代替性が大きいから、空港の経営面ではこの乗り継ぎ需要をいかに確保するかが大きな問題となる。さらに、国際航空の場合には、ハブとしての地位を自国が維持することが、自国航空産業や自国経済の盛衰にも影響を与えると考えられているため、各国は自国ハブ空港のグレードアップを図ろうとする。

中条潮『関西新空港は“ハブ”になれない』, 『諸君』, 文藝春秋社, 1994年11月号。

アジアのブロック化への方向を模索しながらも、アジア各国は、その成長過程にあることから、特に国家の主権意識が強く、それが政策の独自性に強く結びついていると考えられる<sup>8)</sup>。

#### (1) N I E S

長らく大韓航空の一社体制であった韓国では、日本と同様の航空政策の変更によって、同国の財閥の一つである錦湖グループの航空会社であるアジアナ航空が1988年に設立され、国際線の運航に乗り出している。

アジアナ航空では、これまで韓国の航空政策上、国際線の就航地域がアジアや米国西海岸などに制限されていたが、1994年8月にこの制限は撤廃され、世界各地への就航が可能になった。将来的には、ソウルの新メトロポリタン空港開港もにらんで、国際線を充実させ、日本国内の地方空港からソウル経由の旅客の獲得を期待している。

台湾は、1979年の海外旅行の自由化と、経済発展との相乗効果によって、航空需要が大きく伸びている。

同国の航空政策は、自由化を基本に進められている。国際線は、長く中華航空の一社独占体制であったが、1991年から、サービスの向上や消費者の利益を図るため、数社体制へと移行させ、競争の促進を図った。

現在国際線を運航しているのは、中華航空、エバ航空、マンダリン航空の三社である。

1959年に創立された中華航空は、現在民営化され、国内線四路線と、世界の五大陸28都市を結ぶ国際線を運航している。

エバ航空は、世界最大の海運会社である長栄海運をバックに、1991年に設立された。通常、国際線へ乗り入れる場合には、国内線とチャーター便の実績を積み上げた上での進出となるが、同社の場合は、投資金額が大きかったために、

例外的に当初からの国際線進出が認められた。現在、世界の17都市に就航している。

マンダリン航空は、中華航空の100%子会社として、1991年6月に設立された。現在、ブリスベン、オークランド、バンクーバーを結んでいる。

また、国内線だけの航空会社としては、遠東航空、永興航空、復興航空、大華航空、台湾航空、馬公航空の六社が国内各都市を結んでいる。しかし、全体的には需要は少なく、規模も小さい。

これらのうち、遠東航空と復興航空は、将来の国際線進出を目指して、国際チャーター便をフィリピンなどに飛ばしている。また、これらの国内線各社はいずれも、将来の中国市場の開放時における大陸への進出を意図している。

香港では、キャセイ航空に加えて、ドラゴンエアがキャセイ航空の中国路線を譲り受けて、中国の13都市に乗り入れている<sup>9)</sup>。従来、香港の海運王の包玉剛氏の会社であったドラゴンエアは、1990年4月に株式の30%をキャセイ航空に譲渡した。これによってキャセイ航空は、ドラゴン航空の第二番目の大株主となり、両社の提携関係が強まった。

また、1986年11月には、同国第三の航空会社であるエアホンコンが設立された。同社は、香港からマンチェスター、グアム、プサンなどへの貨物の定期・不定期運航を行っている。

シンガポールは従来から、路線、供給量、運賃のいずれについても、極めて自由主義的な政策を採ってきた<sup>10)</sup>。それは、すでに若干触れたように、シンガポールは、その国営航空会社の大きさに比べ、同地を発着地点とする需要に乏しいために、他国の第3、第4の自由に基づく需要を享受できるようにする必要があるからである<sup>11)</sup>。

シンガポールには、シンガポール航空の

9) 1993年秋の時点での状況。

10) シンガポールは、カンタス航空のような外国航空会社に対して、自国内にハブを形成することすら認可している。

11) タネジャ、前掲書、156ページ。

8) なお、ボーイング社が先頃まとめたレポートでは、アジアなどでは規律にとってマイナスとなりうる文化的要因があるという点を指摘しており、これが航空機の安全性を脅かすことになるとしている。

100%子会社であるシルクエアがあり、ミャンマー、高雄、ジャカルタ、ベトナムなどへ運航している。

## (2) ASEAN

フィリピン政府は、航空業界の活性化と株式売却を目的として、国営であったフィリピン航空を1992年に民営化した。しかし、民営化後、マルコス元大統領の側近だった華人実業家のルシオ・タン氏が、株式買い占めによる同社の乗っ取りに成功した。大株主である政府はこれに反発、取締役会を舞台に内紛が続いた。

こうした内情を反映してか、民営化後は同社の定時発着率は一時改善したものの、最近では遅れと旅客機不足によるキャンセルが日常茶飯事となっている。したがって、国民の間では、同社の体質への不満が強い。

そこで、1995年に入ってすぐ、ラモス大統領は、同国の航空業界を自由化する行政命令を出した。その目的は、フィリピン航空(PAL)の事実上の独占体制を崩し、ライバル企業の新規参入を促すことによって、航空業界の活性化を図ることである。

具体的には、フィリピン発着の国際線についてフィリピン航空以外の国内航空会社の新規進出を奨励する。国際線の運航権と運航ルートの変更については、国益に基づいて民間航空委員会(CAB)の承認を必要とするようにする。国内路線の航空運賃については、複数の航空会社が運航中の路線には原則自由化を打ち出し、自由な価格競争を奨励している。

これに対して、航空会社側は強く反発しており、行政命令の撤回を求める構えだが、大統領の決意は固い。

1995年1月30日、フィリピン航空は、最終的に、ルシオ・タン氏をCEOに選出した。タン氏自身がフィリピン航空の経営に乗り出すことで、アセアン各国の航空会社に比べ立ち遅れていた合理化に向け、思い切った策を今後打ち出すことが予想される。

タイ航空は、1992年7月に30億パーツの増資

を行い、株式をタイ証券取引所に上場し、7%の株式を民間に放出した。

同国では、日系のミネビア・グループと提携したバンコク航空が、プノンペンへの運航を開始し、ミャンマーとラオスへの乗り入れも計画している<sup>12)</sup>。タイ航空当局は、この航空会社をタイ航空会社に対抗し得る国際航空会社に育て上げる意向を持っている。

マレーシアでは、マレーシア航空に次ぐ第二航空会社が設立された。主力のマレーシア航空とともに国際線市場に参入し、拡大を続けるアジア地域の航空ビジネスで、同国のシェアを確保するのがねらいである。

マレーシアには、マレーシア航空のほかに、民営のペランギ航空、ベルジャヤ航空の二航空会社が国内線を運営している。

ガルーダ・インドネシア航空は、株式の25%を市場に放出する計画である<sup>13)</sup>。

インドネシアには、従来国内線の航空会社であったセンパチ航空が、続々と国際路線の開設を行っている。

## (3) オセアニア

オーストラリアは、米国や英国、シンガポールを拠点とする航空会社の侵入速度を緩めることができないこと、及び欧州に比べて太平洋地域の経済の潜在成長力が高いことを認識して、自由化への道に踏み切った<sup>14)</sup>。

オーストラリアのカンタス航空は、1992年9月に、同じく国営であった国内線専用のオーストラリア航空を吸収合併し、1993年3月には、英国航空に25%の株式を譲渡した。さらに、1993年末には残りの75%を放出し、完全民営化を果たした。

カンタス航空の子会社であるオーストラリア・アジア航空は、1991年10月、台湾路線へ就航した。また、タスマニア海横断路線の自由化により、アンセット航空が国際線に進出した。

12) 1993年秋の時点での状況。

13) 1993年秋の時点での状況。

14) タネジャ、前掲書、156ページ。

エア・ニュージーランドは、1989年4月に民営化を果たした。

#### (4) 南アジア

インド政府は、1994年10月末に九社の新規参入を正式に認可し、不透明だった航空自由化の姿勢を確固たるものにした。主に国内便を運航している各航空会社は、イメージとサービス向上の努力を続けてきたが、ときおり起こるストや、参入の相次ぐ新規航空会社へのパイロットの流出で苦しんでいる。

#### (5) 中国

社会体制の変容によって、中国市場の巨大市場としての潜在性が脚光を集めるようになってきた。中国はもともと、その地理的性格から、航空輸送に適した市場の性質をもっている。広大な大陸に分散した都市群と膨大な人口は、航空輸送にとっては格好の市場であり、経済発展がさらに進めば、世界最大の市場に成長する可能性が高い<sup>15)</sup>。

中国では、1984年から足掛け7年をかけて、中国民航から六つの航空会社を分離独立させた。この分割は、競争原理の導入による効率化とサービスの向上をねらったものである。各社は、独立採算の会社として、自主的な運航を行っている。

六社のうち、国際線の運航は、国際航空と南方航空の二社が行っている。中国には、この他に、上海航空やアモイ航空などの省レベルの航空会社など、合計50余りの航空会社が設立されている。将来的には、これらの中から国際線に進出する航空会社も現れてくるものと思われる。

現在、中国政府は、国内航空会社への外国航空会社の資本参加は公式には認めていない。しかし、中国の航空事業は、1990年以降、急速な

成長を遂げており、需要の伸びに資金の手当が追いつかず、航空機の導入や空港施設の整備などが思うにまかせない状況にある。このため中国政府は、民間航空分野の対外開放を打ち出していた。そして、1994年11月頃、中国政府は、民間航空分野への外資導入に向けて、中国南方航空公司（広東省）と中国東方航空公司（上海市）の株式を、香港か米国の市場に上場することを内定した<sup>16)</sup>。

また、中国と台湾の関係改善も、相互間の活発な交流を予想させ、この間の市場の開拓も注目を集めている。

1993年の5月には、中国と台湾の民間航空関係者による初のシンポジウムが上海で開かれた。中台間の直行便問題については、両者は1992年頃から接触を続けてきたが、こうした形で会合を持つのは、このシンポジウムが初めてのこととみられる。中国は、こうした場を通じて、三通（通信、交通、通商の直接ルート開設）の流れを作ろうとしているものと考えられている。

エアバス・インダストリー、ボーイングは相次いで中国にフライトシュミレーター、補修部品、製品サービス拠点を作る計画を発表した。これは、急速な業務拡張による中国での能力低下に歯止めをかけるのが目的である。中国の航空当局は、この問題を十分に自覚しており、すでに訓練と経験のために海外に研修生を出し、民間飛行訓練校でも基礎訓練機を増やしている。

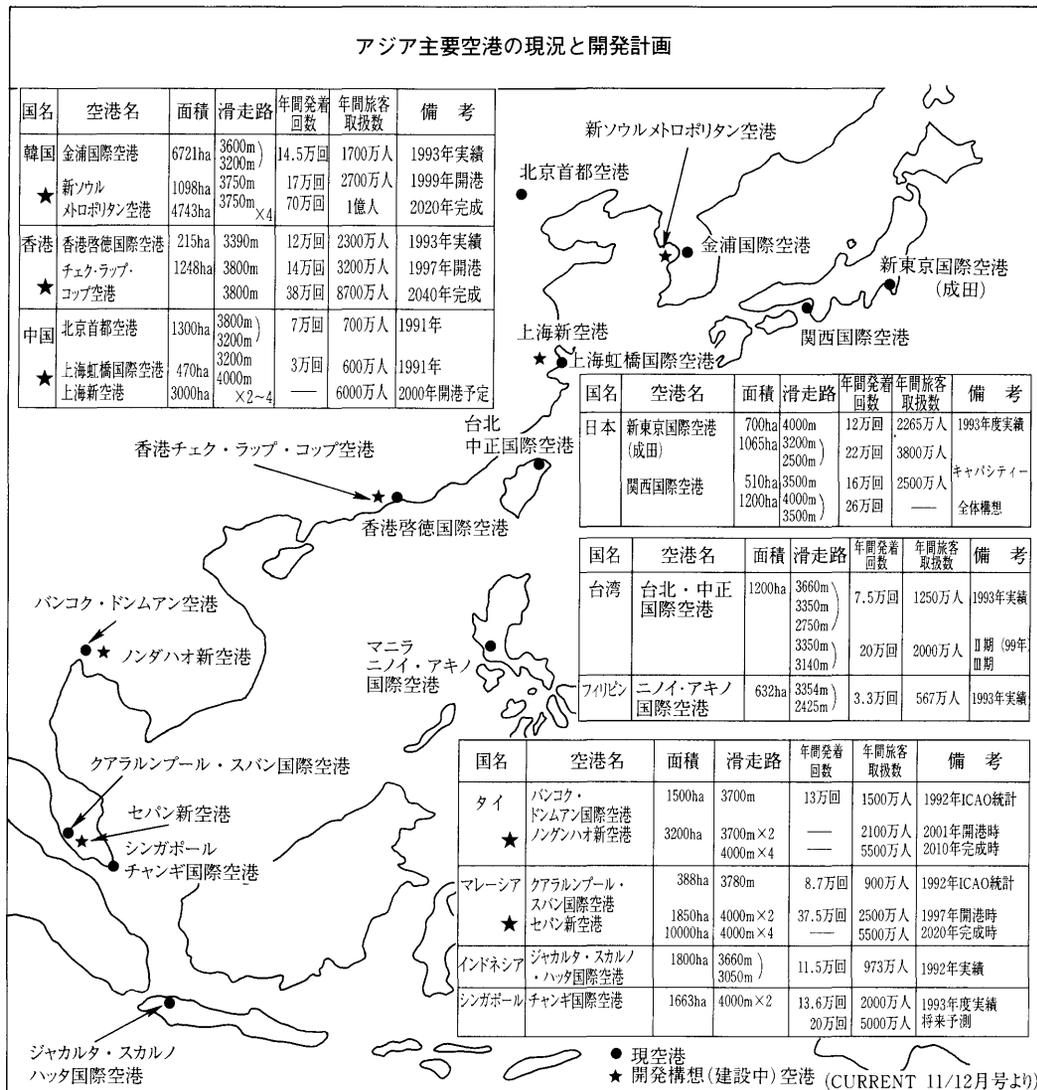
### III 各地域の空港事情

現在アジア各国では、経済面での国際的地位の向上を背景として、自国の将来に向けた一層の発展に資するべく、こぞって大規模国際空港の建設を行っている（第1図）。こうして建設中の新空港は、土地の確保の容易さ等、いくつかの決定的な優位性を他地域のハブ空港に対し

15) 制度面の改革も、こうした動きを内側から加速している。たとえば、中国民航は、中国政府の許可を得て、中国人が国内線の航空券を買う場合に提出を義務づけていた、所属の機関などからの「紹介状」を免除することを決定し、1993年6月から実施した。今後は身分証明書だけでよくなる。

16) 報道によると、米ユナイテッド航空は、近くニューヨーク市場に上場する南方航空の株を購入することを中国政府から認められた模様である。これが実現すれば、外国航空会社の初の資本参加となる。これを機に、各国の中国への進出競争は、早晩かなり激しいものとなるであろう。

第1図



(出所) 日本航空広報部『おおぞら WEEKLY』, 1994年11月28日号。

で持つ一方、お互い同士での競争が激しく、競争優位を目指して、様々な施策を講じている。

ここでは、そのうちの代表的な空港計画並びに現在の状況についてサブ・エリア毎に検証し、アジアの空港の将来像を追ってみたい。

### (1) N I E S

韓国では、新ソウルメトロポリタン空港が、現在建設中である。工事は、1992年10月に着工され、四段階の工期に分けて建設が行われている。完成は2020年を予定している。

韓国の航空需要は、最近急速に拡大したため、現在使用中の金浦空港の処理能力は限界に近づいている。また、21世紀に入って、ソウル—ニューヨークを結ぶマッハ4—5の超音速機が実用化された場合、それに対応するには4000メートル級の滑走路がどうしても必要なことから、新たな空港が必要とされたのであった。

他方、中国の経済発展で、ソウルを通過する旅客は年間52%増、通過貨物は55%増と拡大しており、今後、中国東北地方やロシア沿海州の経済開発でも期待される航空運輸の中核都市としてのソウルの位置づけも作用している。

最終段階の2020年には、3750—4000メートルの滑走路四本、約87万5000平方メートルの旅客ターミナルを持ち、年間一億人の航空旅客と700万トンの貨物を扱い、70万回の離発着が可能な巨大空港となる。

香港のランタオ島北部のチェク・ラップ・コップで建設中の新空港は、1994年11月4日、中国と英国が数年にわたる政治的対立を乗り越えて、同空港の資金繰りの条件について合意したことで、計画が前進した。

現在の啓徳空港の旅客数は、1980年の1700万人から1991年には1900万人へと、年平均10パーセントの伸びを示している。特に、1993年から1994年にかけての啓徳空港の取り扱い旅客数は、2400万人が見込まれ、将来の航空需要に対して滑走路一本のキャパシティーでは限界を迎えている。

新空港は、1997年に開港する予定であり、最

終段階の2010年までには、3800メートルの滑走路を二本持ち、年間8700万人の旅客と900万トンの貨物の取り扱いが可能な24時間運用空港となる。

香港での紛糾をよそに、マカオの新空港計画は急ピッチで進み、1995年の開港が予定されている。また、近くの珠海でも、空港建設は順調に進んでいる。

### (2) A S E A N

フィリピンでは、米軍基地撤退後の跡地を民間用に再開発することによって、ハブ空港の整備に乗り出した。

一つはエンゼルス・米クラーク空軍基地跡地である。イタリアータイ開発という建築会社が、1994年10月に、30億米ドル規模の開発計画のフィージビリティ・スタディを開始すると発表した。

1991年6月、ピナツボ火山の噴火で火山灰が数十センチ降り積もり、基地としての使用が不可能になったため、米空軍はクラーク基地を放棄した。今現在は、火山灰の後遺症は残っておらず、3600メートルの軍用滑走路二本は直ちに使用可能な状態にある。

再開発は、外国企業がBOT（建設、運営、移転）方式で約6億ドルを投じ、年間1400万人の乗降客を収容できる大型空港ターミナルを建設し、滑走路も一本新設する。隣接する国有地23600ヘクタールを自由経済特別区に指定し、軽工業を中心に、大臨空工業地帯建設を目指し、東南アジア地域の拠点空港にしようとしている。

最大の課題はマニラ首都圏と空港を結ぶ交通であるが、現在廃線となっている路線を復活させて高速電車を走らせ、既存の高速道路も拡張延伸し、マニラ首都圏と結ぶ計画である。総事業費は約40億ドルを見込んでいる。

政府がクラーク再開発に力を入れるのは、現在の表玄関であるアキノ国際空港が手狭で大型滑走路が一本しかなく、またその周辺は人口密集地帯であるために道路整備が難しく、航空旅客貨物の増大にいずれ対応できなくなるとの読

みからである<sup>17)</sup>。

もう一つはスービック湾米海軍基地跡地である。1994年9月、政府当局は、韓国とフィリピンの企業合同体と、キュービ・ポイント空軍基地跡地の開発で契約したことを発表した。その契約によると、同空港を1995年までに民間機を受け入れられるように整備することになっている。これに対し、米国の大手貨物航空会社であるフェデラル・エクスプレスは、アジアのハブとして同基地跡地を使用する意向を示している。

インドネシアの空港事情については、1994年9月に、ガルダ・インドネシア航空のワゲ・ムルノヨ代表が、政府の委員会で行った発言が参考となる。同氏の発言によると、ジャカルタを除くインドネシアの設備が古い、あるいは不十分なため、乗客に危険が及ぶ危険性があるという。具体的には、ジャププラヤ空港では滑走路の一部が壊れていること、デンパサール空港では駐機場のスペースが不足しているため、安全とはいえない場所で飛行機からの乗客の降機を行っていることなどを挙げている。また、ジャカルタを除くすべての空港の誘導・通信システムは、古過ぎたり出力不足だったり、滑走路の標識や照明についてはジャカルタを含めて不十分であるとしている。

(3) オセアニア

オーストラリアでは、1994年9月、政府が22の空港の売却計画を変更し、リースする姿勢に転じた。これまでオーストラリアは、航空運送上安全で模範的な実績があることで知られている。特に大手航空会社の事故は少なく、ほとんどの事故は、大手に影響のない、二流の航空会社が起こしたものであった。しかし、この政府の姿勢転換をきっかけとして、航空事情全般が

17) この構想には、華人財閥が真っ向から反対している。マニラと結ぶ高速道路や鉄道の整備は、慢性的な財源不足の政府には負担が大きすぎるため、アキノ空港のビルの拡張で十分であるというのである。ただ、反対の本当の理由としては、華人財閥は、それぞれアキノ空港近隣の広大な土地を商業施設建設や宅地造成のために取得済みで、国際空港が移転すると、地価が下がり、膨大な損失を招きかねないということではないかと見られている。

一般の大きな関心を集めることになった。

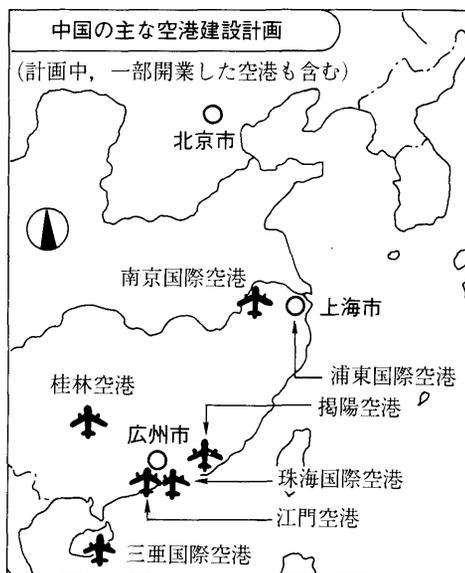
(4) 中国

現在、中国内には、大小合わせて計110の民用空港がある。中国は、外国からの低利融資などを利用して、空港建設を進めてきた。第2図には、その主な空港建設計画が示されている。従来、中国政府は、外国企業の投資は認めていなかったが、1994年6月から解禁に踏み切った。中国航空当局者によると、すでに多くの外国企業が、空港建設への参入を始めているとのことである。

また、中国は、空港建設への外国投資を解禁したのに続き、空港の整備にも本格的に着手し始めた。現地からの報道によると、1994年年内をめどに26の新空港の建設に着手するほか、既存の9つの空港を拡張する計画である。中国内の貨物輸送は、ここ数年、年間20%の勢いで伸びているため、外資を積極活用して空港の建設を急ぐ考えである。

一方、空港の運営についても外国企業の支援をはかろうとしている。キャセイ航空は、1994年8月、中国福建省のアモイ国際空港との間で、

第2図



(出所) 1995年2月20日付日本経済新聞。

同空港を共同で運営、技術支援することで基本合意したと発表した<sup>18)</sup>。そのために合弁会社が設立される予定である。これは、中国の航空会社以外が中国の航空インフラ事業に参画する初めてのケースである。

アモイ空港は、北京空港、上海空港などに次いで、中国では4番目に大きな空港である。昨年の年間利用客は260万人に達する。現在は、将来の利用者数の増加に備えて、大型機が就航できるように滑走路を拡張中であり、それに合わせて新しいターミナルも建設中である。

キャセイ航空は、子会社のドラゴン航空が中国各地と香港を結ぶ路線を就航しているが、97年以降には香港が中国に返還されるため、中国側に協力する姿勢を示すことで、将来の權益を守るのがねらいではないかとされている。

#### IV 各社の生き残り戦略

##### (1) 地域ブロック化への胎動

世界の有力航空会社は、アジアを収益源として、旅客獲得に乗り出している。特に米国の航空会社が以遠権を行使して路線拡充に動いており、アジアの航空会社を取り巻く経営環境は厳しさを増している。こうした環境の変化に伴い、従来は、アセアンの組織体制にも現れていたように、あたかも群雄割拠の状態であったアジア諸国は、経済全般の動きと同様、次第に共闘による共存への道を模索しはじめ、地域ブロック化に向けた具体的な動きがいくつか見られるようになってきた<sup>19)</sup>。

アジア太平洋地域の航空会社で構成するオリエント・エアラインズ・アソシエーション(OAA)<sup>20)</sup>は、アジア太平洋各国政府に対し、

1993年6月、「アジア太平洋の航空会社は、米政府の国際航空政策で、米国会社に比べ、不当に取り扱われている」として、現在の二国間協定の見直しを求める声明を発表した。声明の中で、現在の不利な状態について、「米側がアジア各国に認めた乗り入れ地が9空港しかないのに対し、米航空会社は21空港からアジアへ乗り入れることができる」と説明した。

また、もし米側が、ノースウェスト航空が主張するような以遠権の行使を認めれば、現在の二国間協定で決めている乗客制限が空文化する恐れがあり、米側は協定にとらわれることなくアジア太平洋路線を運航でき、これまで以上に不平等な状態に追い込まれると、懸念を表明した<sup>21)</sup>。

1994年10月には、OAAは、定例総会における会長あいさつにおいて、「航空会社が直面するコストの多くは、相談や弁明なしに政府や空港当局などによって課せられることが多い」と指摘し、一例として関西新空港の高い使用料を挙げた。

OAAはこの時点で政治関連の問題を扱う委員会を設置したばかりであった。OAAは、従来は情報交換の場としての性格が強かったが、厳しさを増す市場環境の中で、今後は業界の利益代表としての色彩を強めて行くであろう。今回はその現れであり、航空業界に関連した政治問題にも焦点を当てていく姿勢を明確にしたものである。

こうして、OAAを母体としたアジア太平洋地域のブロック化の動きが進みつつある。また、同時にこれ以外にも、同地域のブロック化への胎動を見て取ることができる。

1992年7月、ASEAN諸国による航空協力協定の締結で、CENTRES OF EXCELLENCEと呼ばれるものが誕生した。これは、各国の首都のみではなく、第二、第三の地方都市間の新路線の開発や燃油・整備・人員・訓練などについて、各社間で協力を行って行こうというもので

18) 計画では、合弁会社は貨物の地上搬送設備や乗客の輸送施設を開発するとともに、キャセイ航空の経営ノウハウをもって中国側を指導、現地スタッフの教育も実施する。総投資額は約11億香港ドルが見込まれ、その3分の1をキャセイ航空が負担する。

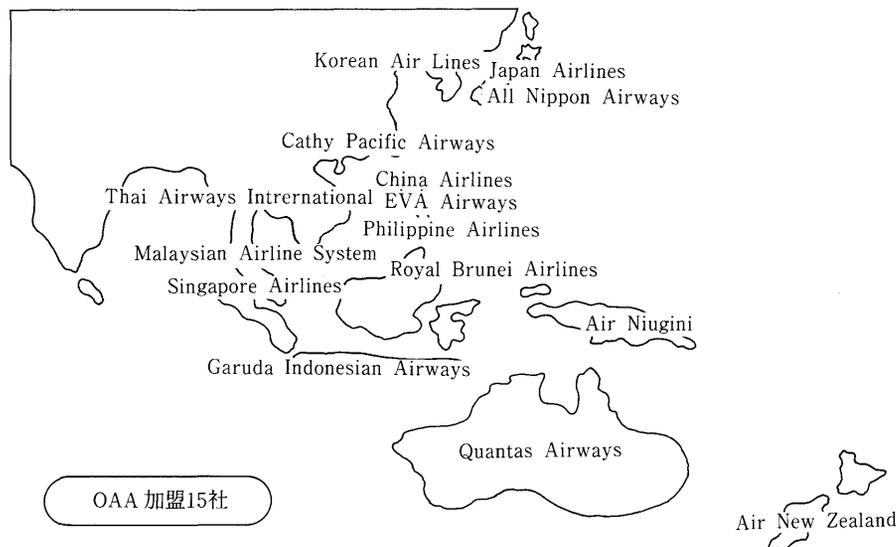
19) アジアの航空会社の場合、欧米の場合とは違って、独自にグローバル・ネットワークを主導する力はないため、勢力圏を地域的に築く戦略が中心となる。

20) 日本航空、豪カンタス航空、シンガポール航空など、アジア太平洋の大手航空会社15社で構成される(第3ノ

ノ図)。本部はマニラにある。

21) 1993年6月25日付日本経済新聞。

第3図



(出所) 日本航空広報部『おおぞら WEEKLY』, 1994年11月7日号。

ある。

1992年11月には、インド亜大陸を中心とした航空九社によって、南アジア航空協会 (ASA) が設立された。同協会も、CENTRES OF EXCELLENCE と同様の協力関係を結んでいる。

1992年末には、シンガポール航空、キャセイ航空、マレーシア航空の三社による、「パッケージ」と呼ばれる共同のFFPが発表された。これは、欧米系の航空会社から自社の優良顧客を防御するという目的を持ち、そのベースには、共通のCRSであるアバカスがある<sup>22)</sup>。現在、

シンガポール航空は、次の段階の戦略として、このパッケージと日本の航空会社との提携関係を模索するという、「北上」戦略を図っている。

1994年2月には、マレーシア、インドネシア、フィリピン、ブルネイの四カ国共同で航空会社を設立する計画が浮上した。これが実現すれば、四カ国の「東ASEAN成長の三角地帯」構想<sup>23)</sup>が具体化に向かって前進することになる。

また、FFPをめぐるのは、シンガポール航空、キャセイ航空、マレーシア航空が、共同でAFF (ASIAN FREQUENT FLYER) というFFP運営会社を設立した。FFPの提携に

22) 欧米系CRSのアジア進出に危機を抱いたアジア/太平洋の航空四社 (キャセイ航空、カンタス航空、シンガポール航空、日本航空) は、1987年7月にシンガポールで会議を開催し、この地域での共同システムを作るべく検討を開始することに合意した。その後、タイ国際航空を加えて五社体制とし、十数度にわたって、五社での会議及び他のCRSとの交渉を行った。しかし、他のCRSとの交渉権、及び中央装置の設置場所をめぐる五社の間での意見の対立が徐々に表面化し、1987年11月、カンタス航空が五社体制からの脱退を表明した。この事態を受けて、日本航空も五社体制の白紙還元を宣言した。残り三社は独自にアバカスの名前でCRSの新会社を設立し、対外発表を行った。本部はシンガポールに置かれることになった。アバカスは、1988年4月にパーズ (米トランスワールド航空とノースウェスト航空によって構築されたCRS) によるソフトの提供を受け、持ち株

の交換を行うことを発表した。その後、1989年2月、タイ航空は、アバカスへの参加につきタイ政府の承認を得られなかったため、アバカスより脱退した。また、1989年6月には、中華航空、フィリピン航空、マレーシア航空、ブルネイ航空が正式に創立時メンバーとしてアバカスに参加することを表明した。

航空ニュース社『航空展望』, 1990年版, 190ページ。

23) 「三角地帯」構想とは、フィリピンのラモス大統領が、各国に呼びかけているもので、マレーシア、インドネシア、ブルネイ、フィリピンの四カ国で新たな経済圏をつくらうというものである。この計画は、マレーシアのナハティール首相が1994年2月初めにフィリピンを訪れた際に話し合われ、四カ国が研究会を開くことで合意した。少なくとも二カ国が共同して運航する。研究会では空港使用料の相互廃止などについても話し合われる予定である。

においては、従来、路線ネットワークの補完を主たる目的とするのが普通であったが、A F Fの場合は、三社が提携することによって、同一地域で大きな供給シェアを獲得し、米国を中心とする他社に対して大きな競争力を持つというものである点、特徴的である。

これに対するタイ航空の動きは対照的である。タイ航空は、もしA F Fに参加すれば、他の三社との重複路線における顧客の獲得に不利になるとの判断から、むしろA F Fが競争相手と位置づけている米国系の航空会社と提携することによって、アジアにおける独自の地位を獲得しようとしている。

オセアニアにおいては、1992年、カンタス航空とオーストラリア航空がF F Pにおいて提携を開始した。これに対抗する形で、アンセット航空はユナイテッド航空、英国航空、キャセイ航空、全日空の参加を得て、F F Pを開始した。しかしながら、英国航空とカンタス航空の資本提携によって、こうした提携関係に歪みが生じはじめている。

## (2) 個別的な生き残り戦略の分析

ここでは、いくつかの特徴的な航空会社の戦略について分析し、アジア航空市場の実態について、より理解を深めることにしたい。

### a. シンガポール航空

この地域で最も活発な戦略展開を行っているのがシンガポール航空である。その理由についてはすでに述べたところである。

シンガポール航空は、シンガポールドル高などを利用して、1994年度後半にファースト、ビジネスクラスで最大20%の一連の値下げを実施した。その結果、競争上、キャセイ航空とタイ国際航空も、これに一部追従せざるを得なくなった。また、1994年末には、アジア太平洋地域の需要の好調さをにらんで、同域内で大幅な増便攻勢をかけた。

インドシナ半島では、子会社のシルクエアがミャンマーに定期便を運航し、カンボジアでは、40%の資本出資によってカンボジア王室航空を

再建した。これらによって、シンガポール航空はインドシナにおける足固めを行い、これまでインドシナにおいて絶対的な力を誇ってきたタイに対して、包囲網を固めつつある。

また、経済開放路線によって交通量が急速に増大しているインド市場をにらんで、インド最大の財閥であるタタ・グループとともに、インド国内線を運航する合併会社をつくる計画である<sup>24)</sup>。

### b. キャセイ航空

キャセイ航空は、アジアの交差点であり、背後には21世紀の大国である中国が控えているという、香港の地理的な優位性を背景として、提携による戦略よりも、むしろ独立した航空会社としての側面を重視した戦略を展開しようとしている。日本支社長のウィリー・ホルダー氏は、「ベトナム航空やモーリシャス航空との共同運航のように、それぞれの専門分野でパートナーシップを組んでいきたい」としている<sup>25)</sup>。

キャセイ航空は、中国市場に最も大きなプレゼンスを得ているという自負をもっている。そのことから、キャセイ航空は、英国色を薄め、よりアジア色を出そうと、デザインの変更など、大規模な形でイメージ・チェンジに取り組んでいる。

中国への香港返還を控え、キャセイ航空は、中国政府の海外投資会社である中国国際信託投资公司(CITIC)の出資を受け入れ、CITICとともに香港ドラゴン航空を設立した。現在ドラゴン航空は、北京、上海を中心に、外国航空会社としては最高の、中国国内14都市に乗り入れている<sup>26)</sup>。

24) インド市場には、他地域の航空会社も関心を強めている。ルフトハンザ航空は、シンガポール航空の場合と同じく、合併会社として、モデルフトを設立した。

25) 宮崎伸一「エアライン世界大再編」、『週刊ダイヤモンド』、1994年9月10日号。

26) 中国への香港返還問題について、キャセイ航空の状況とは逆に、台湾の中華航空にとっては、香港が中国に返還される1997年以降、香港への運航を続けることができかどうかの不安がある。現在は、キャセイ航空の協力によって、台湾—香港路線の運航が行われているが、中国政府は、この契約の更新は一切認めない旨の警告をノ

1994年8月、中国とキャセイ航空の間では、空港開発のために1億4100米ドル規模の合弁企業をアモイ市と設立し、キャセイ航空がこれに5000万米ドルを出資することで合意したことを発表した。

1993年には、キャセイ航空の姉妹会社である香港エアクラフト・エンジニアリング社が、中国と合弁でアモイに6300万米ドルの整備拠点を、出資率43%で設立する合意を発表している<sup>27)</sup>。

キャセイ航空は、1994年6月には、貨物専門の香港航空（エア・ホンコン）の株式の75%を買収、経営権を取得した。香港航空は別会社として存続させ、マイナーなルートのカバーするための低コストの選択肢として利用される見通しである。

また、コスト対策としては、コンピューターセンターをシドニーに移転するなど、年率10%のインフレによって地価高騰の著しい香港からの分離を図っている。

#### c. タイ国際航空

タイ国際航空は、現在リストラの最中であり、1994年1—3月期に、前年同期を二倍以上上回る利益を挙げた。しかし、近い将来、経営トップにより多くの元タイ空軍将校が就任する可能性が高く、アナリストの間では、この傾向は長続きしないものと考えられている。

一方で、タイ航空は、米国のユナイテッド航空やドイツのルフトハンザ航空と相次いで業務提携を結び、欧米市場の路線拡充に動いている<sup>28)</sup>。1995年2月には、日本航空と広範に業務提携することで基本合意書に調印した。今回の

、発している。現行の契約は1995年に切れることになっている。

27) 同施設には、キャセイ航空、日本航空、シンガポール航空が各10%出資した。新会社である「タイクー・エアクラフト・エンジニアリング」は、1995年末から1996年初めに事業を開始する予定である。

28) 現在は、スカンジナビア航空との間で、広範な業務提携を結ぶ方向で交渉を進めている。両社は、近く基本合意書に調印する見通しであり、具体的な提携内容は明らかにしていないが、北欧主要都市とバンコクを結ぶ路線での共同運航や空港業務の相互委託などが中心になる見通しである。

1995年2月21日付日本経済新聞。

合意では、大阪・福岡とバンコクを結ぶ共同運航便を拡充することを取り決めたが、この他にも、FFPを通して、新たに販売面でも協力体制を敷くことも交渉中である。これによって、タイ航空は、ドル箱である日本路線に販売構成をかけようとしている。

また、1995年1月、タイ航空は、豪州のアンセット航空と広範な業務提携を締結することで合意し、正式調印を行った。年内にも同一便名による相互乗り入れを開始する他、販売面でも協力する。この提携によって、タイ航空はアジア地域からの需要が急増している豪州路線を拡充することを目的としており、またアンセット航空は、アジア地域での新規需要の掘り起こしを狙っている。

#### d. マレーシア航空

マレーシア航空は、経営体制の見直しや機隊の合理化を行うために、自社株の32%をマレーシア・ヘリコプター・サービシーズ（MHS）に売却すべく、交渉を行っている。

同航空は、1995年1月、英国ヴァージン・アトランティック航空との間で路線の共同運航などで提携することを発表した。提携の対象はロンドン—クアラルンプール路線であり、両社は便名を共通化するコードシェアリング方式を用いる。両政府の承認を経て1995年4月1日から運航を開始する予定であり、当初計画では十年間の契約となる。マレーシア航空は、この提携によって、ロンドン・ヒースロー空港への乗り入れ能力を大幅に拡充し、欧州での事業拡大の布石にしようとしている。

#### e. オーストラリアならびにニュージーランドの航空会社

オーストラリアとニュージーランドは1994年11月1日に航空市場を統合する協定を結んでいた。しかし、10月末になって、オーストラリア側が、これを破棄すると決定し、ニュージーランド側を驚かせた。

同協定は、両国の航空会社が相互に相手側の国内ルートと、その以遠権を使った路線で運航できるようにするものであった。また、現在、

豪アンセット航空がニュージーランド国内で実際に運航しているが、これを拡大するという意味合いもあった。

この協定では、路線開設や増便などを決める国際航空交渉の際でも、第三国が認めれば、オーストラリアとニュージーランドは、単一の交渉単位として交渉できることになっていた。オーストラリアとニュージーランドが一体となってアジア各国・地域と航空交渉に臨むことで、路線の新設・増便などで、従来以上に有利な交渉を進めることができるのである。

この協定がもし実現していれば、同地域での航空市場の統合はEUに次ぐものであった。この市場開放と同時に、両国は、相互にビザを免除することも取り決めていた。

こうした航空市場の相互開放は、両国が1990年から進めてきた自由貿易圏「経済緊密化（CER）協定」の総仕上げとして位置づけられていた。両国では、CERにより、1990年から製品の輸出入関税などは原則ゼロとなっていたが、航空分野は主権の問題も絡んで、実施が遅れていたのである。CERは、通貨を除く市場の完全統合化を目指しており、両国の制度の共通化といった法律上の問題は残っているものの、主要経済分野での自由化は、これでほぼ完成する予定であった（第1表）。

オーストラリア政府はカンタス航空の株の75%を95年前半に売却する計画で、売却益25億豪ドルを見込んでいる。政府が航空市場統合に二の足を踏んだのは、競争激化でこの収益が危うくなることを恐れる声が政府内に出たからだというのが大方のアナリストの見方である。

## V ま と め

以上、規制緩和の進行状況と、空港開発の現状という、主な2つの観点から、アジアの航空市場の分析を行ってきた。

世界で唯一高成長を続けるアジアの航空市場に対し、技術革新も一段落し、需要の飛躍的な増大の見込めない他地域の航空会社は、次々とその食指を伸ばしてきた。そうした動きを警戒

第1表 オーストラリアとニュージーランド間における経済緊密化協定（CER）の歩み

1983年1月	1995年の市場統合を目標にした協定発効
1988年8月	実施を1990年に繰り上げることに合意
1989年1月	サービス貿易の自由化実施、相手国企業へ政府調達を開放、反ダンピング提訴、輸出補助金の廃止
1990年7月	両国間の輸入関税・ライセンスを撤廃、貿易完全自由化
10月	合同基準認証制度の確立に合意
1991年12月	キーティング豪首相、航空自由化提案
1994年11月	航空市場の自由化

(1994年10月24日付日本経済新聞より作成)

して、アジアの航空業界も、次第にその結束の手綱を引き締めつつある。しかしながら、アジアでは依然キャッチアップ志向が根強く、人件費と地価の安さを基盤とし、国家主導の政策によって総合的な競争力が生み出される構図になっている。従って、現在はまだ、国家間の協調は困難な状態にある。また、アジアの航空会社の場合、独自にグローバル・ネットワークを築くだけの実力を伴わないために、ひっきりょう大国の戦略の影響を被らざるを得ない。このため、生き残りのための企業戦略と、国家の政策との間でジレンマに陥る場面が今後増加していくものと思われる。

現在の空港開発競争は、こうした国家主導型競争の典型的な現れである。各国の新空港開発は、いずれも大規模なものであり、独自の付加価値を競ってはいらぬものの、その最終的に目指すところは、いずれも「アジアのハブ空港」という同一の目標である<sup>29)</sup>。したがって、長期的な観点から考えた場合、空港容量の過大供給が引き起こされる可能性があり、アジアの将来の発展像にマイナスの影響を及ぼすものと思われる。

29) ただし、第2節における分析において明らかなように、その開発速度にはエリア毎の違いがあり、NIESの優位性は明瞭に表れている。

このように、アジアにおいては、競争力をもたらしつつも同時に協調を困難にするというジレンマが発生しており、長い目で見た近代化の条件を整備できない状況にある。

従って、今後アジア地域の航空政策として考えるべき課題は、長期的な視点に立ち、欧州型の統合形態を参考にして、従来の競合的な並存体制から脱却し、自由化を推進しながら、その自由化に対応しながら協調関係を築き上げていくという、近代的な国際協調体制をいかに構築していくかということである。そして、地域内の分業体制について、アジア独自の視点から、積極的に思考を展開していく必要がある。

具体的には、アジア総体として、空港開発をいかに調和のとれたものとするか、という問題があげられるであろう。このためには、OAAなど、欧州委員会をモデルとする各国間の地域政策調整・管理機構の機能強化が早々に図られる必要がある。この際考えなければならないのは、中条氏が指摘しておられるように<sup>30)</sup>、ハブ空港の概念を画一化してとらえるのではなく、ハブのあり方にもいろいろな機能があることを改めて認識し、ハブ空港としての機能分担をはかる道を模索することである。たとえば、アジア地域とアジア地域を結ぶハブ、アジア地域と欧州を結ぶハブといったようなものである。

また、人件費の上昇による相対的な競争優位の消滅をどのような形で代替し、新たな成長をはかるべきかということがある。これは近い将来起こるべき問題であり、今の段階から十分に対策を考えていく必要がある。その際には、すでに規制緩和の過程を経て、新しい段階に到達した米国の新しいタイプの航空会社に学ぶことが、非常に参考となるだろう<sup>31)</sup>。

こうしたアジアの模索の結果は、ダイレクト

に日本の航空政策にも跳ね返ってくる。わが国は、欧米の動向だけでなく、アジア地域の航空市場の変容過程により深く関心を持ち、将来像とともに築く姿勢で望んでいかねばならない。

## 参考文献

### 〔日本語文献〕

- 秋山晋一郎「1994年の展望—世界の航空業、日本の航空業」、日本航空広報部『CURRENTS』、1994年1/2月号
- 池上 惇「土地問題における国債残高と公共用地の機能」、宮本憲一・植田和弘編『日本の土地問題と土地税制』、勁草書房、1994年
- 遠藤宏一・森靖雄・山田明編『国際化への空港構想』、大月書店、1993年
- 大前研一『トライアッド・パワー』、講談社文庫、1989年
- 川口満編著『エアライン入門—航空輸送概論普及版』、日本航空協会、1983年
- 川口 満『21世紀の航空政策論』、成山堂書店、1993年
- 環太平洋協力日本委員会編『21世紀の太平洋協力—現状と課題』、時事通信社、1988年
- 基礎経済科学研究所編『人間発達の政治経済学』、青木書店、1994年
- 清野一治『規制と競争の経済学』、東京大学出版会、1993年
- 「米国『ネオ独創企業』に学べ—21世紀型ユニークビジネス探訪」、『DIME』、小学館、1995年2月16日
- 杉山雅洋「地方発国際定期便育成の課題と展望」、日本航空協会『航空と文化』、1994年秋季号
- 諏訪哲忠『航空業界を裸にする』、KKベストブックス、1994年
- 『国際的ハブ空港の構築と航空業の自由化』、政策構想フォーラム、1992年1月
- 「なぜ『首都圏ハブ空港』が出来なかったのか」、『選択』、1994年9月号
- 中条 潮「関西新空港は“ハブ”になれない」、『諸君』、文藝春秋社、1994年11月号
- 中条 潮「成田拡張より第二、第三の道を」、『諸君』、文藝春秋社、1995年3月号
- 『航空統計要覧』、日本航空協会

30) 例えば、中条潮「関西新空港は“ハブ”になれない」、『諸君』、1994年11月号など。

31) 例えば、米国サウスウェスト航空は、低価格戦略にもかかわらず、消費者からの高い評価を得ている。

日本航空米州地区支配人室広報グループ「新たな不透明時代に入った米国航空企業の行方」、『CURRENTS』、1994年9/10月号。

- 「エアラインから見た地方発国際定期便」, 日本航空協会『航空と文化』, 1994年秋季号
- 「地方発国際定期便の現状と展望」, 日本航空協会『航空と文化』, 1994年秋季号
- 「わが国航空企業の競争力向上のための方策について—航空審議会競争力小委員会委員長 谷川久氏に聞く」, 日本航空広報部『CURRENTS』, 1994年7/8月号
- 日本航空米州地区支配人室広報グループ「新たな不透明時代に入った米国航空企業の行方」, 日本航空広報部『CURRENTS』, 1994年9/10月号
- 増井健一・山内弘隆『航空輸送』, 晃洋書房, 1990年
- 宮崎伸一「エアライン世界大再編」, 『週刊ダイヤモンド』, 1994年9月10日号
- 横田恵美「国家間空港整備競争がはじまった」, 『エコノミスト』, 毎日新聞社, 1994年10月18日号
- 吉田邦郎「アジアの航空会社 現状と展望」, 日本航空協会『航空と文化』, 1993年秋季号
- (外国語文献)
- ALLAN P. DOBSON, *PEACEFUL AIR WAR — THE UNITED STATES, BRITAIN, AND THE POLITICS OF INTERNATIONAL AVIATION*, CLARENDON PRESS, OXFORD, 1991
- BARBARA STURKEN PETERSON & JAMES GLAB, *RAPID DESCENT — DEREGULATION AND THE SHAKEOUT IN THE AIRLINES*, SIMON & SCHUSTER, NEW YORK, 1994
- BOB REISS, *FREQUENT FLYER— ONE PLANE, ONE PASSENGER, AND THE SPECTACULAR FEAT OF COMMERCIAL FLIGHT*, SIMON & SCHUSTER, NEW YORK, 1994
- DANIEL M. KASPER, *DEREGULATION AND GLOBALIZATION— LIBERALIZING INTERNATIONAL TRADE IN AIR SERVICES*, HARPERCOLLINS PUBLISHERS, 1988
- THE ECONOMIST PUBLICATIONS, *THE WORLD IN 1995*, LONDON, 1994
- ELIZABETH E. BAILEY, DAVID R. GRAHAM, DANIEL P. KAPLAN, *DEREGULATING THE AIRLINES*, THE MIT PRESS, MASSACHUSETTS, 1985
- EUGENE SOCHOR, *THE POLITICS OF INTERNATIONAL AVIATION*, MACMILLAN PRESS, 1991
- FAR EASTERN ECONOMIC REVIEW, *ASIA 1995 YEAR BOOK*
- FINANCIAL TIMES CONFERENCES, *WORLD AEROSPACE AND AIR TRANSPORT TO THE YEAR 2000 AND BEYOND — SPEAKER PAPERS*, 1990
- FORUM; *AVIATION AND AEROSPACE: THE NEXT 50 YEARS*, BY THE EDITORS AND STAFF OF AVIATION DAILY, AEROSPACE DAILY, MACGRAWHILL, 1994
- GEORGE WILLIAMS, *THE AIRLINE INDUSTRY AND THE IMPACT OF DEREGULATION*, ASHGATE, 1993
- GIANDOMENICO MAJONE ED., *DEREGULATION OR RE-REGULATION?— REGULATORY REFORM IN EUROPE AND THE UNITED STATES*, PINTER PUBLISHERS, LONDON, 1990
- INTERNATIONAL AIR TRANSPORT ASSOCIATION, *WORLD AIR TRANSPORT STATISTICS*, NO. 35, 1991
- JOHN KAY, *FOUNDATIONS OF CORPORATE SUCCESS — HOW BUSINESS STRATEGIES ADD VALUE*, OXFORD UNIVERSITY PRESS, 1993
- KENNETH BUTTON ED., *AIRLINE DEREGULATION — INTERNATIONAL EXPERIENCES*, DAVID FULTON PUBLISHERS, LONDON, 1991
- KENNETH LABICH, *AIR WARS OVER ASIA*, FORTUNE, 4 APR. 1994
- LOUIS GIALLORETTO, *STRATEGIC AIRLINE MANAGEMENT*, PITMAN, 1988
- NAWAL K. TANEJA, *THE INTERNATIONAL AIRLINE INDUSTRY — TRENDS, ISSUES & CHALLENGES*, HEATH & COMPANY, MASSACHUSETTS, 1988
- PAUL STEPHEN DEMPSEY, *FLYING BLIND: THE FAILURE OF AIRLINE DEREGULATION*

- TION, ECONOMIC POLICY INSTITUTE, WASHINGTON D. C., 1990
- J. RAWLS, *THEORY OF JUSTICE*, HARVARD UNIV. PRESS, 1971
- RIGAS DOGANIS, *FLYING OFF COURSE*, GEORGE ALLEN & UNWIN, LONDON, 1985
- RIGAS DOGANIS, *THE AIRPORT BUSINESS*, ROUTLEDGE, LONDON, 1992
- ROSS D. ECKERT, *AIRPORTS AND CONGESTION — A PROBLEM OF MISPLACED SUBSIDIES*, EVALUATIVE STUDIES 2, AMERICAN ENTERPRISE INSTITUTE FOR PUBLIC POLICY RESEARCH, WASHINGTON, D. C., 1972
- TOWERS PERRIN, *TOWARDS 2000 — COMPETING IN A NEW MARKET: IS AIRLINE MANAGEMENT PREPARED? — A STUDY OF MANAGEMENT RESPONSES TO THE NEW ISSUES AND CHALLENGES FACING THE INDUSTRY*, 1991
- S. WHEATCROFT AND G. LIPMAN, *EUROPEAN LIBERALISATION AND WORLD AIR TRANSPORT— TOWARDS A TRANSNATIONAL INDUSTRY*, THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, 1990
- WILLIAM E. O'CONNOR, *AN INTRODUCTION TO AIRLINE ECONOMICS*, PRAEGER, NEW YORK, 1985