

アメリカ航空産業における初期企業の形成

— 1910年代から1930年代まで —

吉 次 啓 二

- I 序
- II 世界最初の定期航空輸送の企業
- III エアロマリン・エアウェイズの企業活動
- IV 南米におけるパンアメリカンの企業活動
- V ビッグ・フォーの形成
- VI 結 語

I 序

人類の進歩は、遠くへ行けること、また遠くへ行き、何か未知なるものを見て、聞いて帰ってくること、さらに生活の糧を求めて遠くへ行き、何かの収穫を得て帰ってくることと何分かの間わりがあると考えられる。初期の時代の人間は自分の足で行ける範囲で生活を営んでいた。その後、人間の周りの家畜を利用して行動範囲を拡大していった。その時代は長く続いた。

1769年、ジェイムズ・ワットが蒸気機関を実用化した後、それを利用した蒸気機関車、蒸気船が登場した。アメリカ合衆国においては1930年、鉄道が走り始め、1840年代、1850年代、そして19世紀末までアメリカ経済の発展の中で鉄道は多大な貢献を果たした。鉄道がアメリカ最初の大企業となり、経営管理の方法を開発し、19世紀中頃、アメリカ経済の牽引車的な中心的役割を果たし、広大なアメリカの各地域を統合した。20世紀に入ると、1908年、フォードのモ

デルTが大量生産、大量販売され、アメリカ中の道路に出現し、アメリカの経済、経営、社会、文化に大きな変革をもたらした。モデルTの登場によるモータリゼーションの影響は、その後、われわれ人間の様々な側面において構造の変革を生じさせた。自動車の登場から若干遅れて、かつて徒歩、荷馬車、鉄道、自動車で数日あるいは数ヶ月要した区間がわずか数時間あるいは十数時間で到達できるという飛行機が開発された。1903年のライト兄弟による初飛行、30年代のビッグ・フォーの航空会社の確立、そして戦後、特に50年代以降の航空産業の飛躍的發展を背景に、現代人は、遠距離の地域へはほとんど航空機を利用する時代となった。ドアからドアへは自動車の利用、長距離区間は航空機の利用となり、昨今、鉄道の利用の比重の低下は顕著となった。アメリカ合衆国の交通、運輸の分野において大きな影響力を有した運搬手段をあえて図式的に言えば、19世紀中頃から19世紀末頃まで鉄道の時代であり、20世紀の10年代から今日まで自動車の時代であり、20世紀の後半は自動車の時代と共に航空機の時代でもある。

本稿は、かかる認識のもと、かつては短時間で到達できえなかった長い距離をわずか数時間、十数時間で到達できるようになった空の輸送手段、航空機に関しての、特に航空会社の企業活動に関しての史的な考察である、本稿において検討、分析する課題はアメリカ合衆国において、いつ、いかなる形で航空企業が現われ、どのような形で航空産業が形成され、成立していったか、また、それはどのような特徴、特質を有していたかについてである。世界最初の定期航空輸送企業であるセントピーターズバーグ＝タンパ・エアポート・ライン、まだ航空機の技術水準と市場需要の程度の低段階により成功しえなかったエアロマリン・エアウェイズ、そして連邦政府の外交政策の道具という一面も有した南米でのパンアメリカンの企業活動、さらに航空産業の数十年の基礎を形成したユナイテッド、TWA、イースタン、アメリカンのビッグ・フォーの成立について叙述、検討をするものである。時期は1910年代からおおよそ1930年頃までである。

Ⅱ 世界最初の定期航空輸送の企業

1903年12月17日、ノースカロライナ州キティホークで、ウィルバー・ライトとオービル・ライトの兄弟により世界最初の飛行機が飛び立った11年後、1914年、世界で最初の定期航空輸送が、第一次世界大戦の勃発の数ヵ月前、フロリダで開始された。フランスの航空機、ベノイスト飛行艇で、タンパ湾を横断する最初の定期の旅客輸送は23分を要し、片道5ドルの運賃で一人の旅客を運ぶものであった。この定期航空輸送企業、セント・ピーターズバーグ＝タンパ・エアポート・ラインの形成、運搬の叙述から始める。

1913年12月17日、フロリダのセント・ピーターズバーグ市は、航空機の運航のため、セントルイスの航空機製造業者のトマス・ベノイストと契約をかわした。その二週間前の12月4日、その会社は市の役人やビジネスマンの後援により電気技師ポール・E・フランスラーによってセント・ピーターズバーグ＝タンパ・エアポート・ラインとして設立された⁽¹⁾。12月13日に、セント・ピーターズバーグ市は、1月の間、一日当たり50ドル、そして2月と3月の間、一日当たり25ドルの補助金支給のための契約を同社と交わした。

このセント・ピーターズバーグとタンパ間の定期飛行の功績はベノイストによるものであった⁽²⁾。彼は自動車のビジネスで富を得た後、1909年にセント・ルイスで航空機製造の会社を設立していた。彼の関心は、飛行機が定期飛行で輸送の実用的手段として利用されることを示すことであった。セント・ピーターズバーグは、人口約八千人の市で、一番近くの商業中心地はタンパであった。この二つの町の間はタンパ湾によって隔てられており、地方の中心都市であるタンパに行くためには、2時間を要する一日一便の船か、あるいは湾をぐるりと回る12時間の鉄道の旅か、あるいは一日の大部分を費やす悪路での車のドライブかによるものであった。水上を離発着するこのベノイストの飛行艇は、「タイプ14飛行艇」というもので、長さ26フィート、重さ1400ポンド、翼長36フィートであった。また、それは、75馬力のロバート6気筒エンジンでプロペラ推進であり、時速約70マイルで、製造費は4,150ドルであった。パイロット

はトニー・ジェイナスであり、その当時、飛行活動の主要な部分は、飛行レースとアクロバット飛行であったが、定期航空輸送は、彼には十分魅力的であった。

1914年1月1日午前10時ちょうどに定期飛行は始まった⁽³⁾。セント・ピーターズバーグの多くの市民が見守る中、前市長のA・C・フェイルが400ドルを支払い、最初の乗客となった。その後、乗客は、片道料金5ドルを支払い、また貨物重量100ポンドに対して5ドルを支払った。世界で最初のこの定期航空輸送は、セント・ピーターズバーグのヨットだまりからタンパのヒルズボロ川の河口まで飛行時間23分、距離で18マイルの飛行であった⁽⁴⁾。1日2往復の定期運航は順調で、同社は1月中に市からの助成金360ドルを返済することができ、また2月、3月も順調にいった。1月の末には、第二番目の飛行艇がトニー・ジェイナスの兄弟のロジャーの操縦で運航された。

市との契約が1914年3月31日に満了した時、この世界最初の航空会社は、事故もなく、1,204人の旅客を運んだ⁽⁵⁾。悪天候と機械の故障による運航中止はわずか8日だけであった。二機の故障の修理費用はわずか100ドルだけであった。4月の間まで運航は続いたが、メキシコとの戦争勃発のおそれと旅行シーズンの減退とでその事業は衰退していった。そしてその運航は、終わりとなった⁽⁶⁾。これが世界最初の定期航空輸送の始まりであった。1914年1月から4月までの間の事であった。

同年の6月28日、オーストリアの皇太子、フランツ・フェルディナント大公夫妻が、ボスニアの首都サラエボで、セルビア人の若者によって暗殺された。そして7月28日、オーストリア＝ハンガリーがセルビアに宣戦布告し、ヨーロッパにおいて第一次世界大戦が勃発した。第一次世界大戦の時代に入り、合衆国においても航空機に対する関心は、旅客輸送よりも戦闘のための航空機、あるいは偵察のための航空機に変わっていった。大戦が終わった時、ヨーロッパは飛行機の軍事的利用が終わったことに伴い、それら多数の飛行機の平和的利用を見つけねばならなかった。イギリスやフランスは、その海峡を越えるのに航空路線が好都合であったし、また飛行機の軍事的利用の権利を拒否された

ドイツは、航空機の活用を図るため民間の事業に集中した。

他方、アメリカでは、航空輸送産業にとって社会的、地理的条件が好都合ではなかった。というのは、水路を横断する必要性があまりなく、また大都市間では、すでに鉄道が敷設されており、その競争の激化に伴いすばらしい鉄道サービスが提供されていた⁽⁷⁾。自動車に関してもフォードのT型フォードを中心として多数の車が走り始めていた。大量生産システムにより1908年から1927年までT型フォードは1千5百万台、生産、販売され、アメリカは、まさに自動車の時代に入っていた⁽⁸⁾。第一次大戦後、ヨーロッパ各国が急速に航空ビジネスを展開させた反面、アメリカはこの時期、ヨーロッパ各国に遅れを取ったのはアメリカにおいてT型フォードを初めとする自動車産業の急速な展開があったこともその一因と考えられる。また、スピードの面においても1920年代初期、飛行機の手遅れは遅く、巡航速度は、時速100マイル位であった。また大きな騒音をはじめ乗りごこちも悪く、プルマンなどの豪華な汽車に比べると魅力的なものではなかった。

ただ、航空郵便の輸送の事業があった。アメリカにおいて、それは航空輸送の初期の段階において重要な意義を担った。世界の大多数が第一次世界大戦後、政府の助成による航空旅客輸送を作り上げようとしている一方、合衆国は航空郵便に補助金を提供することを選択した⁽⁹⁾。航空郵便は、陸軍の飛行機と人員を利用し、1918年5月15日、ニューヨーク＝フィラデルフィア＝ワシントン間で開始された。5ヵ月後、航空郵便の運航は郵政省に引き継がれた。同年12月までにニューヨーク＝シカゴ間においても運航が開始され、2年以内に鉄道と連結して、大陸横断の航空郵便輸送がニューヨークとサンフランシスコの間で運航された。その郵便は日中、航空機で運搬され、夜間、鉄道で輸送された。郵政省は1927年まで航空郵便を運営したが、1925年航空郵便法(ケリー法)の可決で航空郵便輸送は民間の航空会社によって担われることになった⁽¹⁰⁾。

第一次大戦後、航空郵便輸送だけでなく旅客を輸送する航空会社もいくつか出現し始めた。初期の運航の会社として、エドワード・ハバードにより1919年3月3日、シアトル＝ビクトリア間で郵便輸送を開始したシアトル＝ビクトリ

ア・エアメール・ライン、1919年7月4日、ロサンゼルス近くのサンペドロ＝アヴァロン間で旅客輸送を開始したシド・チャプリン・エアラインズ、1929年8月、ニューヨーク＝アトランティックシティ間で旅客輸送を開始し、9月には運航中止したエアロ・リミテッド、1920年10月15日、合衆国の最初の外国航空郵便契約を取得し、キーウエスト＝ハバナ間で郵便輸送を開始し、後述するエアロマリン・エアウェイズに吸収されるフロリダ＝ウェストインディーズ・エアウェイズが1920年以前にアメリカ合衆国で運航を開始した航空会社であった⁽¹¹⁾。そして、特に1920年から1923年の間に定期飛行で、約1万7000人の旅客を運んだエアロマリン・エアウェイズが大きな存在であった。

Ⅲ エアロマリン・エアウェイズの企業活動

エアロマリン・エアウェイズの創設者イングリシ・M・アッパーキューは、最初、自動車販売業を営んでいたが、1914年、航空機製造会社、エアロマリン・プレイン・アンド・モーター・カンパニーを創設した⁽¹²⁾。アッパーキューの航空機製造会社は、第一次世界大戦中、全部で約300機の航空機を生産し、海軍の訓練用飛行機の主要な供給業者の一つであった⁽¹³⁾。戦後、航空機のための民間市場を創出し、商業航空輸送の分野に進出すべく、海軍の余剰の航空機を購入し、それを旅客輸送用に改造し、民間市場開発の一環として、エアロマリン観光・航空会社 (Aeromarine Sightseeing and Navigation Company) を設立した⁽¹⁴⁾。この改造した航空機は、時速75マイルの巡航速度で、6時間の飛行が可能で飛行艇であった。1920年の夏、ニューヨークからアトランティックシティ、サウサンプトン、ニューポートのリゾート地の間を飛行し、千人以上の旅客を運んだ。この好結果に伴い、アッパーキューは、フロリダ＝ウェストインディーズ・エアウェイズ社の支配権を取得した⁽¹⁵⁾。

同社は、まず1919年10月、ハンニバル・J・ド・メサというキューバのビジネスマンにより設立が発表された。彼はエアロ・マリン社から4機のシングル・エンジンの改造飛行艇を注文した。そのうちの一機が11月半ば、ハバナへ

のサービスを開始するためキーポートからフロリダまで飛行した。財政的な問題のため、同社は、運航中止となる前、主にキューバで、散発的に運航したにすぎなかった。

アッパーキューをカリブ海地域での航空輸送事業へと引きつけたのは1919年10月28日成立した禁酒法の導入であった。アルコールの消費は、合衆国の旗の下でのバーやレストランでは犯罪となった。しかし、キューバやバハマ諸島、つまりフロリダから100マイル沖合に誘惑するように位置するところでは外国であり、当然、その法律は適用されなかった¹⁶⁾。1919年11月、アルバート・ティルト、ジオフリー・H・ボンネル、アルビン・W・マッケイグは、フロリダ＝ウェストインディーズ・エアウェイズをキューバの法律の下で設立した¹⁷⁾。同社は1920年8月25日、アメリカの歴史上最初の航空郵便契約を獲得した。郵政長官アルバート・S・バールソンは、この航空郵便契約を「ラテンアメリカ近隣諸国との郵便の通信の改善における重要な前進の一步」として高く歓迎した。これは、1920年10月15日に開始され、キーウエストからハバナまで日曜を除く毎日、輸送が行なわれた。フロリダ＝ウェストインディーズ社は毎日の郵便の運搬に対し、契約の期間中、合計2万ドルを受け取った。しかし郵便の報酬は利益になるものではなかった。郵政省は鉄道による郵便運搬費用より、特別に高くない程度の費用で航空郵便の契約をするよう議会により、指示されていた。潜在的な後援者は、キューバ政府からの相互の郵便契約をその会社が取得できなかったことに失望した。また、フロリダ＝ウェストインディーズの株式は売れないまま残っていた。商業航空機のための市場を創出したいと決心していたアッパーキューだけが関心を示し、1920年10月、合併を行ない、エアロマリン＝ウェストインディーズ・エアウェイズとなった¹⁸⁾。アッパーキューが社長となった。

1920年10月23日、ニューヨークのコロンビア・ヨット・クラブにおいて、フロリダのキーウエストへの出発のため、海軍、陸軍の航空部、郵政省の代表が出席して、盛大な見送りが行なわれた。エアロマリン社のチャールズ・F・レデンは、「この出来事は定期的な旅客航空事業の創出に向けてのアメリカの迅

速な輸送の歴史において最初の建設的な一歩を印している」と述べた⁽¹⁹⁾。キーウエストからハバナへの一日二回の飛行は11月1日にスタートした。時間の節約はかなりのものであった。すなわち蒸気船で行けば8時間かかるところが、飛行機では1時間15分であった。しかし、費用は飛行機が75ドル、水上が16ドルから20ドルであった。それゆえ、ほとんど旅客を刺激するものではなかった。次の6ヶ月、その往来の数は、マイアミ、ウェストパームビーチ、ビミニへのチャーター便を含めて、旅客約1100人、郵便34,495ポンドであった。

その後、同社の名称を変更し、エアロマリン・エアウエイズとし、アッパーキューの信頼できる部下のレデンが社長となった⁽²⁰⁾。キーウエスト＝ハバナ間の季節上の特徴（嵐や、港での飛行艇の停泊中の破損など）が分かった1921年5月、エアロマリン・エアウエイズは郵便契約を明け渡した。そして4機を倉庫の保管し、残りのサンタ・マリア号は、北の方へ、夏の長いプロモーション・ツアーのため送られた。

ニューヨークからアトランティックシティとニューイングランドの港の間をHS-2Lの商業機で夏の期間チャーター運航していたエアロマリン・エアウエイズは、1920年10月20日に始まる12ヶ月の間、無事故で、95,020マイルを飛行し、6814名の乗客を運んだ⁽²¹⁾。1921年7月7日から9月11日まで、同社のHS-2L飛行艇は、ニューヨークからシカゴまでの往復の特別フライトを行なった。ハドソン川、ジョージ湖、シェンブレイン湖、セントローレンス川、五大湖の四つの湖を経由するもので、商業用の飛行艇による7000マイル以上の飛行の世界記録をつくるものであった。それによりグリデン・トロフィー賞を獲得した。飛行時間は、合計102時間であり、平均速度は時速73.5マイルであった。機械の故障による遅延は一度もなかった⁽²²⁾。その飛行の成功によって、同社は、9月の終わりに、ニューヨークからアトランティックシティ、ビューフォート（サウスカロライナ）、マイアミ、キーウエストを経由してハバナまでのハイボール・エクスプレス便を運航させた。F-5L型が使用され、前方の座席に8人、後方の座席に4人の12人乗り¹であった。その飛行による旅は二日かかり、他と比較すると、例えば鉄道と船で行けば4日の旅であった⁽²³⁾。

その一方、定期運航がマイアミからビミニとナッソー（これらの島々はラム酒船団の本部であるため酒類密売業者に人気があった）の間で行なわれた。同社はキーウエストからハバナ間の料金を75ドルから50ドルに下げた。旅客の数は3倍になり、そして収入の増加は郵便契約の欠如を相殺する以上のものであった²⁴。競争相手の不定期運航会社、エアロ・リミテッド社は1919年8月に設立され、エアロマリン・エアウェイズと同様のルートで運航したが、墜落事故を起こし5名の乗客が死亡し、9月には運航を中止した。一方、エアロマリン・エアウェイズは1922年の冬のシーズン、良好な結果を残し、744回の運航が行なわれ、2399名の乗客が安全に運ばれた。1922年6月1日、北の方での飛行も始められ、デトロイトとクリーブランドの間の運航が開始された。陸路の回り道を避け、エリー湖を横切る近道を提供するものであった。それはナインティ・ミニッツ・ラインと呼ばれ、一日二回の往復の運航を行ない、95マイルの距離を1時間30分かかった。また、このルートにおいてエアロマリン社は郵便契約を有していなかったため旅客と手荷物だけの運航であった。その片道運賃は25ドルであり、他の交通手段と比較すると、鉄道は9ドルであり、蒸気船は5ドルであった。クリーブランドとデトロイト間の運航は10月1日に終わり、使用された航空機は再び南へと転送された²⁵。

運航は拡大され、1922年の間、エアロマリン社は三つの地域で運航を行っていた。一つは南の方であり、キーウエスト＝ハバナ、マイアミ＝ナッソー、マイアミ＝ビミニ、ニューヨークからハバナ間の飛行であった。二つ目はニューヨーク地域であり、ニューヨーク＝アトランティックシティ、ニューヨーク＝ニューイングランドの各地点、ニューヨークの観光飛行であった。そしてもう一つは五大湖地域であり、クリーブランド＝デトロイト間、エリー湖とセント・クレア湖の上空の観光飛行、オルバニー、モントリオール、バッファロー、クリーブランドを經由してのニューヨーク＝デトロイト間の飛行であった。しかしながら、広範な領域での航空輸送活動にもかかわらず、エアロマリン社は利益を計上することができず三年間の運航後、1923年9月、運航を中止した。定期輸送で約1万7千人、そして観光飛行でそれと同数の人々を運んだ

が、そして事故一つなく安全に運航されたが、同社は利益の面で引き合わなかった²⁶⁾。

アップパーキューの航空事業は航空機の技術水準が、まだ低い段階において、何らかの補助金なしに航空輸送活動で利益を獲得し、ビジネスとして成立させることの困難さを示していた。この産業の形成の段階における民間企業の限界と、連邦政府の監督、援助と補助金への必要性が強く認識されることとなった。しかし、彼の商業飛行へのパイオニア的活動は1920年代後半の活発な航空輸送活動への道を準備するうえで主要な役割を果たした²⁷⁾。そして統制と補助金は、出現するのに長くはかからなかった。1926年航空商業法が航空に対して連邦政府の統制を確立し、一方、修正された1925年航空郵便法（ケリー法）は必要な財務的誘因を提供した。

IV 南米におけるパンアメリカンの企業活動

アメリカ航空産業において海外への進出、特に、南米への進出におけるパンアメリカンの企業行動は意義深いものであった。企業機会への積極果敢なホアン・トリップの事業活動が、パンアメリカンという国際的な航空輸送企業の成立を導いていった。また、パンアメリカンの南米での航空輸送活動は、ヨーロッパ各国の進出に対するアメリカ合衆国の強い外交政策の一手段とも言うべき一面を有していた。

パンアメリカン・エアウェイズ社は航空事業に携わっていた三つの会社、グループの合併により1928年6月27日設立された²⁸⁾。その一つは、カリブ海地域で航空輸送を企図していたエディ・リッケンバックとリード・チェンバーズが1926年の初期、設立したフロリダ・エアウェイズ社であった。同社は、アトランタとマイアミの間を約9ヶ月運航したが、損失を出し、結局、倒産していった。リッケンバックは、多数の銀行家から支援を受けていたが、倒産後も、銀行家グループは、南への航空輸送のパイオニア的的事业に関心を持ち続けた²⁹⁾。

もう一つの会社は、カリブ海横断の航空輸送の考えを促進するため、若い陸軍大尉 J・K・モンゴメリーを中心として設立された会社であった。彼は、リチャード・D・ビービアとジョージ・グラント・メイソンを加え、さらにキューバのマチャド大統領とも相談し、パンアメリカン・エアウェイズ社をニューヨーク州の法律の下で、1927年3月14日、正式に設立した。パンアメリカンの名称は、この時以来、アメリカ航空産業史に登場することになった。

もう一つの動きは、ホアン・トリップの事業活動であった。彼は、1923年、短期間、ロング・アイランド・エアウェイズを運営していた。しかし、南の方へ路線を拡大したいというトリップと彼の友人たちの考えと、他のメンバーとの考えの相違から同社を退いていた。そして数年後、1927年6月2日、ホアン・トリップのグループによりアヴィエーション・コーポレーション・オブ・アメリカが設立された。同社の定款は、トリップの友人である弁護士のロバート・サッチによって作成された。資金は、まず、トリップ、ハンベルトン、C・V・ホイットニーにより各々、2万5千ドルが出資された。総額30万ドルの資金は友人達を誘って提供してもらうこととなった。多くの友人を持っているということが、トリップの強い点の一つであった⁵⁰。残りの資金は、すぐに8人の友人により出資され、また、オランダ人のアンドレ・プリースターを運航の専門家として雇用した。プリースターは、貴重な人材であり、その後のパンアメリカンの安全と高いエンジニアリング基準の確立の上で中心的な人物となった。

これらの三つのグループは合併の方向に展開していった。新しく形成される会社の資金の中、トリップのグループが全体の45%の30万ドル出資することになり、モンゴメリーのグループと、以前のフロリダ・エアウェイズのホイットのグループが残りを提供することとなった。

その間、トリップは、1927年7月8日、サザン・エア・ラインズを設立し、それは後にニューヨーク・エアウェイズとなった。また、モンゴメリーのグループ、すなわちパンアメリカンは同年7月16日キーウエスト＝ハバナ間のルートの念願の郵便契約を獲得した。さらにホイットのグループは、同年7月1

日サウスイースタン・エア・ラインズを設立し、その後、10月11日アトランティック・ガルフ・アンド・カリビアン・エアウェイズとして再設立された。新しいパンアメリカン・エアウェイズ社が設立されるまでの過程の中、モンゴメリーのパンアメリカン・エアウェイズ社は、定期の航空郵便業務を開始していた。同社は、1927年10月19日、急慮チャーターした飛行艇によって、7袋、251ポンド、3万通の手紙をキーウエストからハバナまで輸送した。その9日後、1927年10月28日、同社最初の定期の航空郵便業務がキーウエスト＝ハバナ間のルートで開始され、1時間20分で772ポンドの郵便を輸送した。また、1928年1月16日、旅客の航空輸送も開始した⁸¹⁾。

連邦政府も南アメリカ地域への航空郵便システムが形成されることを強く希望していた。1927年12月6日には、クーリッジ大統領が、議会への大統領教書で南アメリカへの航空郵便業務の広範なシステムが確立されることを勧告した。1928年6月23日、三つのグループは最終的に合併し、アヴィエーション・コーポレーション・オブ・ジ・アメリカスを形成することになった。デラウェア州の法律の下で設立され、株式の40%が、各々、トリップのグループとホイットのグループにより所有され、20%がモンゴメリーのグループによって所有された。同年6月27日、その新しい持株会社は、上記の三つの会社の資産を購入した。そして、新しいパンアメリカン・エアウェイズ社が、その運営子会社として設立された。

1928年3月8日、外国航空郵便法が米国議会で可決され、3月30日、郵政長官が、ラテンアメリカ地域での郵便ルートの広範なネットワークに関する入札を公告した。新しいパンアメリカンは、入札された七つのすべての外国航空郵便ルートを付与された。一つを除き、残り六つの契約は、最高のレートの1マイル2ドル、10年間というものであった。より低い入札は意味がなく、すなわち外国の着陸権の確保が必要であったが、トリップは抜け目なくその権利を外国から取得していた。

1万3千マイル以上のルートの確立に関わる契約の付与の上で、合衆国政府はヨーロッパ諸国による南米貿易のシェアの増大に対抗すべく、意識的に積極

的な方策を取り始めていた。従って、ある意味で、ラテンアメリカへの経済的拡大のフレームワークの輸送神経システムを提供するというように、パンアメリカン・エアウェイズ社は、合衆国の外交政策の道具とも言うべきのものであった³²⁾。パンアメリカンのその後の航空活動に対し、南米諸国の地元からの競争はほとんどなく、長距離輸送の分野で、第二次大戦までのほぼ20年間、ライバル企業は存在しなかった。南米諸国の技術力の低水準や経済的な不安定性のため競争企業が出現せず、自国の航空輸送活動を豊かで技術的にも経済的にも進んだ隣国、アメリカ合衆国に依存するという状態であった³³⁾。

当時、南米におけるヨーロッパからの、特にフランスとドイツの航空会社からの脅威は重大であった。フランスの航空会社エアロポスタルは、1927年11月、ブラジルの北のナタールからブエノスアイレスまでの運航を開始し、また、アルゼンチンとベネゼエラに子会社を設立した。同社は、航空路線で南アメリカを一周するという野心を公然と示していた。ドイツも同様に南米での航空輸送に極めて積極的であった。ヴェルサイユ条約の条項の下、軍用機製造を禁じられた航空機産業のため航空機の販路を見い出すべくドイツはアルゼンチン、ボリビア、ブラジルにおけるいくつかの航空会社を後援していた。1928年1月20日、シンディカト・コンドル社はブラジル国内で航空輸送のネットワークを確立する許可を得た。また、コロンビアでは SCADTA が、ボリビアでは LAB がすでに運航していた³⁴⁾。トリップのパンアメリカンは、ドイツ、フランスのこれらの航空会社と競合し、アメリカ合衆国政府の後押しを受けて、南米で路線網の確立の企業活動を展開していった。

パンアメリカンの最初の目的は、カリブ海地域を航空網で取り囲むことであり、このため1929年1月、著名なチャールズ・リンドバーグを技術アドバイザーとして入社させた。パンアメリカンでの彼の価値は、運航の技術者としてよりは各国指導者に対するパンナムの大使としての存在であった。彼の有名な大西洋横断飛行の後、彼はメキシコの大統領および多数の中米諸国から親善飛行をするため招待されていた。

カリブ海地域において外国航空郵便契約の下、キーウエスト＝ハバナ間、マ

イアミ=ナッソー間、マイアミ=ポート・オブ・スペイン間、マイアミ=パラマリボ間、ブラウンズヴィル=パナマ運河地帯間で、1928年、1929年、運航が開始され、また、旅客輸送もその直後、開始された⁶⁵⁾。パンアメリカンがカリブ海地域から南米の西回り、そして東回りへの航空輸送網を拡大していく過程は、他の航空会社の買収、合併の歴史でもあった。サント・ドミンゴに本拠地を置くウェスタン・インディアン・エアリアル・エクスプレスは1928年12月15日、買収され、メキシコシティの CMA は1929年1月23日、全株が取得され、パンナムのメキシコでの支配的な運航が確立した。

南米での当該の路線距離を考慮すると、ホアン・トリップは驚くほどの短期間で彼の目標を達成した。パンアメリカンは1929年6月までに西海岸ルートで、チリのサンチェゴまで、1930年11月までに東海岸ルートで、ブエノスアイレスまで運航することができた。その過程において、西回りで、1928年、ペリヴィアン・エアウェイズおよびチリアン・エウェイズの権益の半分を取得し、1929年1月25日、グレイス・エアウェイズと合併企業、パンアメリカン=グレイス・エアウェイズ (PANAGRA) を形成した⁶⁶⁾。これらの路線において、西回りでの陸上機を除き、飛行艇および水陸両用飛行機が主として使用され⁶⁷⁾、また航空郵便輸送と共に旅客輸送も行なわれた。東回りでも、1930年9月15日、マイアミからブラジル、アルゼンチンを経由し、チリのサンチャゴまで運航する NYRBA (New York, Rio and Buenos Aires Line) を買収した。合併企業 PANAGRA の形成と NYRBA の買収により、パンアメリカンは南アメリカの壮大な環状の航空路線網を構築した。また、1930年代においても、コロンビアのドイツ系航空企業 SCADTA など南米各地の航空会社を買収し、あるいは共同の合併企業を形成して南米の航空輸送産業を支配していった。

財務的安定性を提供する郵便契約および事実上の独占的な立場が確保されて、パンナムは同社の仕様に基づく飛行機を開発させるようになった。クリッパーと名付けられたシコルスキー S-38、S-40、S-42 という高い水準の飛行艇がその後、開発され、そのことによりパンアメリカンの名は航空業界で高い評価を受けるに至った。シコルスキーのシリーズの S-42 は、特に、高級で快適な飛

行艇であった。1934年8月16日、マイアミ＝リオデジャネイロ間で最初の定期運航を開始したS-42は機体重量20トン、32人乗りで、従来のものと比較して、はるかに高い快適さの水準を持つ長距離用であった³⁸⁾。

1932年から1934年の時期、実際に運航された定期飛行の割合は99.46パーセントという高い数値であり、極めて運航の信頼性は高かった。また、1930年代の大不況の時期、合衆国の貿易は劇的に低下していたが、パンアメリカンはほとんどそれと反比例して航空郵便料金からの収入を増大させた。郵便に加えて、国際的な航空小荷物の輸送が1930年に開始された。1934年には、レイルウェイ・エクスプレス・エイジェンシーとの間で協定が締結され、合衆国各地から航空小荷物を外国へ向けて発送することが、またその逆が可能となった³⁹⁾。

だがしかし、航空郵便輸送への補助金という形での連邦政府の援助なしにはヨーロッパ各国を含めてどの企業も航空事業を運営できなかった。パンアメリカンも800ポンドまでの郵便物に対し、1マイル当たり2ドルを受け取り、同社はそれに対し十分な満足を示し、その報酬額は一層の拡大への十分な刺激剤となり得た⁴⁰⁾。もちろん補助金という航空郵便輸送の報酬額は連邦政府から出ている。

V ビッグ・フォーの形成

1927年、多数の要因が結び付いて航空輸送に一層の促進が与えられた。重要な事柄を列挙すると、ケリー法案（1925年2月2日）、航空商業法（1926年5月20日）、十分な旅客を輸送しうる最初の商業用航空機、フォード・トライモーター（Ford Tri-Motor）の出現（1926年6月1日初飛行）、リンドバークの大西洋横断飛行（1927年5月20日～21日）などがこの時期、合衆国の航空産業の飛躍的な発展を導いた。ケリー法案は航空輸送の定期運航の開始に財務的な誘因を提供し、航空商業法は初期の航空会社の運航上の法律的フレームワークと、航空設備、空港、その他の航空上の支援の約束を提供するものであり、フォードは郵便袋ではなく旅客のための実用的な空の乗り物を供給し、そして

リンドバーグは成功への願望が能力、決意、注意深い計画を伴えば何事も成しうるという教訓を一般大衆に提供した⁽⁴¹⁾。

突然、1927年の夏、合衆国は、驚異的割合で瞬時に増大した航空機と航空活動の熱狂的な波に包まれた。航空輸送活動の拡大は加速され、航空産業において遅れをとっていたいくつものヨーロッパ諸国やカナダに28年にはほとんど追いつき、29年にはそれらの国々を凌ぐに至った。1928年、第一位のドイツの旅客輸送は約10万人、第二位のカナダは6万人強、第三位がアメリカ合衆国で約6万人、第四位のイギリスは3万人弱、第五位のフランスは約2万人であった。しかし、1929年には、アメリカ合衆国は2倍以上の急激な増加を示し、約16万人で首位となり、第二位、ドイツ、約12万人、第三位、カナダ、約9万人というように航空産業の分野においても世界のトップの地位を占めるに至った⁽⁴²⁾。

その後の二、三年間も数十の航空会社が設立された。この時期、企業規模や経営状態に関わらず、全ての航空会社は完全なる行動の自由を特徴とし、路線を運航する場所、時間、方法に関する規制の拘束を受けなかった。唯一の制約は航空機の安全とパイロットライセンスの管理等、かなり最少限度のものだった。航空機を所有する人は誰でも、使用したい土地の所有者から許可を得ること以外には誰の許可も要らず運航を開始することができた。私企業にとっては機会に満ちたすばらしい時期であった。合衆国は広大な国であり、あらゆる人々、あらゆる企業に十分なる余地があった。しかし、わずかな資本でスタートした企業はささいな事故や中心人物の病気等でしばしば運航中止となる場合があった。

そして、小魚が大きな魚に飲み込まれるように、そして適者だけが生存するように、また大きな魚同士で争いがあるように、この二、三年の買収、合併の時期の後、4つの大企業が合衆国の航空輸送産業を支配するべく浮かび上がってきた。イースタン・エア・トランスポート (Eastern Air Transport) (1930年1月17日設立)、アメリカン・エアウェイズ (American Airways) (1930年1月25日設立)、TWA (1930年10月25日設立)、ユナイテッド・エア・ラインズ (United Air Lines) (1931年7月1日設立) の4社がそれぞれ数社を買収し、

また合併し、ビッグ・フォーとして出現してきた⁴³⁾。

まず1931年設立のユナイテッドの形成は以下のような過程である。航空機設計者のウィリアム・ボーイングと彼の友人のエドワード・ハバードにより、1926年設立されたボーイング・エア・トランスポートは大陸横断のシカゴ＝サンフランシスコ間の航空郵便契約を1927年1月29日、付与された。郵政省は、1926年後半、待望の大陸横断ルートの航空郵便契約の入札を公告した時、シカゴの東部と西部というようにその路線を二区間に分割した。シカゴ＝サンフランシスコ間の契約がボーイング・エア・トランスポートに、シカゴ＝ニューヨーク間の契約がナショナル・エア・トランスポートに各々、入札の結果、付与された。西側の郵便契約路線は7月1日、開始されることになり、前日までに全体で24の航空機が路線に沿って運航のため分散配置された。最初の二年間、ボーイング社は1300トンの郵便と6000人の旅客を輸送し、所有時間は20時間であった⁴⁴⁾。

1928年1月1日、ボーイング・エア・トランスポートはパシフィック・エア・トランスポートを買収し、またプラット・アンド・ホイットニーも吸収合併し、1929年2月1日、ユナイテッド・エアクラフト・アンド・トランスポート・コーポレーションが形成された。さらにスタウト・エア・サービスを1929年6月30日買収し、シカゴ＝ニューヨーク間の航空郵便路線を運航していたナショナル・エア・トランスポートも1930年5月7日に買収し、サンフランシスコからニューヨークまでの郵便と旅客を輸送する大陸横断の航空路線を所有することになった⁴⁵⁾。また、シカゴ＝シアトル間などで旅客輸送の運航を行っていたバーニイ・エア・ラインズを1930年6月、子会社とし最終的に1933年9月30日、吸収合併した。ユナイテッドは上記のような連続的な買収の過程を経て世界最大の航空輸送システムの航空企業としてユナイテッド・エア・ラインズの名称の下、1931年7月1日、組織化された⁴⁶⁾。シカゴは、合衆国の急速に成長する航空ネットワークの中心であり、ユナイテッドのシステム内の大多数の輸送の乗り換え地点でもあったのでユナイテッドは本社をこの「風の町」シカゴに移転し、現在も本拠地をそこに置いている。

次に、TWA は以下のような過程を経て形成された。1928年5月16日設立されたトランスコンティネンタル・エア・トランスポート (TAT) はその技術委員会の委員長がチャールズ・リンドバーグということで一般社会にリンドバーグ・ラインとして広く知られていた。TAT の形成は合衆国における民間航空輸送の進歩に明確な一歩を示すものであった。従来、郵便を運搬するため形成された他の全ての航空会社と対照をなして (二、三の地方路線を例外として)、TAT は旅客を輸送するため形成された航空会社であった。TAT は最初のアメリカ大陸横断路線をニューヨーク＝ロサンゼルス間に開設し、航空機と鉄道の両方を併用して両都市をわずか48時間で結んだ⁴⁷⁾。ニューヨーク＝ロサンゼルス間の旅程は、昼間、航空機で進み、夜間、列車に乗り換えという両方の利用であり、航空機内でお茶やランチが、列車内でも食事サービスが提供された。また、TAT は、カリフォルニア南部を中心として運航していたマダックスを1929年11月16日買収した⁴⁸⁾。

他方、ウェスタン・エア・エクスプレス (W・A・E) は3、4年の間にいくつかの会社を吸収合併し、主にロサンゼルス＝カンザスシティ間など南西部で運航していた航空会社であった。当時の郵政長官W・F・ブラウンは、同一ルートでの過度の競争の運航に懸念を表し、W・A・EとTATの合併を促した⁴⁹⁾。このW・A・EとTATが対等合併することになり、そして小規模な航空会社、ピッツバーグ・アヴィエーション・インダストリーズ・コーポレーション (P.A.I.C.) も加え、TWA (トランスコンティネンタル・アンド・ウェスタン・エア) が発行株式62万3千株で、1930年10月25日設立された。郵便契約は8月25日付与され、またTWAの新しい名の下、大西洋沿岸から太平洋沿岸まで、全行程、航空機での運航 (カンザスシティで一泊) が開始された⁵⁰⁾。

次に、イースタンの成立は以下のような過程であった。1927年9月15日、フィラデルフィアで組織されたピットカーン・アヴィエーションはニューヨーク＝アトランタ間の郵便契約を入札で獲得した。同社の目的は航空機製造と航空輸送の双方に参入することであり、郵便契約は1928年2月28日付与され、同社のピットカーン PA-5 郵便用複葉機で5月1日運航が開始された。ピット

カーンは郵便1ポンド3ドルという最大の料率を獲得したが、一方、旅客輸送は行なわなかった。同社はフロリダ・エアウェイズからアトランタ＝マイアミ間路線を1928年12月1日取得し、人口密度の高い北東部と行楽地のフロリダとの間で運航することになり、1929年4月1日、タンパまで支線を開設した。同社は、1929年初期、航空機の製造分野だけに集中し、航空輸送分野は売却することに決定した。運航路線、郵便契約、航空機等をまとめてクレメント・メルヴィル・キーズに売却したが、彼は次に、1929年7月10日、それらをノース・アメリカン・アヴィエーションに転売した。その会社の名称は、1930年1月17日、イースタン・エア・トランスポートに変更された。ここにビッグ・フォーの一つ、イースタンが形成されることになった。6月には、ボストンまで路線が拡張され、また旅客輸送も8月18日、リッチモンドまで運航が開始された⁶¹⁾。この時期、航空産業の帝国建設の壮麗な魅力は、大西洋沿岸から太平洋沿岸までの大陸横断とパンアメリカンの南米での海外ネットワーク構築であったが、東部地域で運航するイースタンも、ボストン、ニューヨーク、フィラデルフィア、ワシントン、アトランタ、マイアミという大都市を連結する地域で、多大の潜在的な旅客輸送需要を有していた。同社は、さらに北大西洋側の東部地域ではほぼ独占的な路線網を構築すべく、1931年7月15日、ニューヨーク・エアウェイズを、そして1933年2月15日、ルディントン・エア・ラインズを買収した⁶²⁾。

次に、アメリカンの形成は以下のような過程であった。アメリカンは前記三社以上に多数の買収、合併の結果、形成された航空企業である。まず、シンシナティで1925年スタートした資本金1万ドルのエンブリー・リドル・カンパニーは1927年7月、シンシナティ＝シカゴ間の航空郵便契約を獲得し、さらに12月17日、郵便、小荷物、旅客の輸送を開始した。同社は追加の資金を求めて、航空機製造会社のフェアチャイルド・アヴィエーション・コーポレーションとカーティス・カンパニーから出資を得て、1929年3月3日、アヴィエーション・コーポレーション (AVCO) を形成した⁶³⁾。AVCO は、三社の合併で成立したコロニアル・エアウェイズ・コーポレーションを同年5月取得し、また、6社の合併で成立したユニバーサル・アヴィエーション・コーポレーションを

同年9月取得した。コロニアル・エアウェイズ・コーポレーションは、ニューヨーク＝ボストン間やクリーブランド＝バッファロー間、また外国航空郵便路線第一号（カナディアン・コロニアル・エアウェイズ）のニューヨーク＝モントリオール間などを運航していた三社の合併であった。またユニバーサル・アヴィエーション・コーポレーションは、ノーザン・エア・ラインズ、ロバートソン・エアクラフト・コーポレーション、コンティネンタル・エアラインズ、ブラニフ・エア・ラインズ、セントラル・エアラインズの五社を吸収合併した航空企業であった。さらに、AVCO はガルフ・エア・ラインズとテキサス・エア・トランスポートの合併で成立したサザン・エア・トランスポートを1930年1月取得した⁶⁴。AVCO は、上記のような多数の傘下企業を擁する複数の組織構造となり、その整理の方策として最終的に各企業を合併し、アメリカン・エアウェイズが1930年1月25日形成された。

前述のように、ユナイテッド、TWA、イースタン、アメリカンというアメリカ航空産業のビッグ・フォーはいずれの航空企業も1920年代後半、多数の買収、合併の結果、出現してきた企業である。一つの企業が、内部留保で資本を集積し、大規模企業へと発展していくというケースは一件もなく、設立されたばかりの企業が、また一方、設立されたばかりの企業に買収されあるいは合併して、より大規模な企業を形成していくという形態であった。この時期、1926年～1930年の間は航空産業の分野だけでなく、合衆国において全産業分野を含んだ第二次合併運動の時期に符号していた⁶⁵。19世紀末の大企業の形成のパターンにせよ、世紀転換期の第一次合併運動にせよ、また第二次大戦後、50年代の第三次合併運動にせよ、合併、買収（M&A）の多いことはアメリカ経済社会の極めて特徴的な企業行動の一つであった。航空産業においても潜在的需要を開拓し、市場での激しい生存競争を通じ、その結果として、当該市場に適さない企業は淘汰され、あるいは強力な企業に買収され、またはより強い立場を獲得するため各企業は合併して、1930年代前後、市場に適した四つの航空企業が浮かび上がってきた。その後、ビッグフォーは連邦政府の航空産業への規制政策の下、1978年の規制緩和法案の可決まで安定的な地位を維持し続けた。

VI 結 語

1930年代後半まで航空産業には明確な監督や規制はなかったが、その後1938年民間航空法により航空産業での経済的規制が実施され始めた。その時以来、参入規制等の競争の統制が開始され、40年代後半から運賃規制等が実施され、そして1978年航空輸送規制緩和法までの時期、1930年代確立の各企業の地位を固定した安定的な産業構造が継続した。この期間、1938年民間航空法の下、設置された民間航空委員会（CAB）は、規制対象の航空企業、とくにビッグ・フォーを中心とした幹線航空企業の財務の安定化を図ることを目的として遂行され、また CAB は合同、合併、買収に関して決定する権限、路線決定に関する権限を与えられ、既存企業の経営を安定させる立場から、外国への航空輸送を含め、新規参入をほとんど排除する政策を取った⁵⁶。

第二次世界大戦をはさんで約40年間のこの安定的な産業構造を考慮すると、1930年代確立のビッグ・フォーを中心とした企業間構造の成立は重要な意味を有すると考えられる。アメリカ航空産業の成立の時期を現在までの継続的な各企業の展開の観点から検討すれば、戦後に、機材の開発、改良や成熟した消費社会に起因した飛躍的な発展の時期を迎えるが、歴史上、1930年代にアメリカ航空産業は成立したと考えられる。

ところで前章まで、アメリカ最初の定期航空輸送企業のセント・ピーターズバーグ＝タンパ・エアポート・ライン、そして、アメリカ航空産業の成立への過程上のエアロ・マリンウェイズ、さらに南米での積極的な航空輸送活動のパンアメリカン、また1930年前後成立したユナイテッド、TWA、イースタン、アメリカンのビッグ・フォー等を中心にアメリカ合衆国航空産業の形成過程を考察してきた。これらの企業の形成の叙述、検討から本稿の結語として、さらに次の諸点が指摘しうる。

1910年代、20年代はアメリカよりもヨーロッパの諸国が航空機生産、航空輸送活動において優っていた。1914年8月、戦争がヨーロッパにおいて勃発した時、航空機、航空輸送は重要な戦略兵器、および兵站上の道具であることは明

確であり、政府の強い支援を受けた組織的な研究が航空機とエンジンの設計に集中された。ヨーロッパ各国のこの激しい研究開発の下、航空機は、パワー、スピード、信頼性において大きな発展を示した⁵⁷⁾。戦争の終結後、余剰の航空機と高度の航空機生産の技術力により、航空輸送活動が民間市場で大きく展開された。

合衆国は、1910年代、いくつかの民間航空会社が郵便輸送、旅客輸送を開始したが、20年代前半まで郵政省の航空郵便輸送がより大きな位置を占め、その後長く続く郵便の補助金がアメリカ航空産業の基盤形成の役割を果たした。だが20年代後半には、民間航空企業の発展の援助を意図する法案や、郵便輸送への補助として経済的支援を行なう法案の成立、あるいはリンドバーグ北大西洋横断飛行成功への一般市民の熱狂的な飛行ブーム等により、急速な航空産業の発展が見られ始めた。

また航空機自体の技術水準も、ヨーロッパに遅れを取っていた合衆国は比較的短期間でその立場を逆転させた。1926年、フォード自動車のフォード・トライモーター（三発エンジン航空機）が登場し、次にボーイング247が現われ、そして1935年、21人の旅客座席と時速約200マイルのスピードを有し、世界的に認められた DC-3 が登場した⁵⁸⁾。DC-3 は、歴史上、最も寿命の長い航空機と言われ、旅行のスピードと快適さを増したばかりでなく、以前、飛行機旅行に懸念を示していた旅客をも獲得し、信頼性を伴ないそして利益の概念を航空会社に持たらした航空機であった。1万3千機以上の DC-3 が最終的に生産され、1990年、その導入の56年後、500機以上の DC-3 がまだ世界各国で飛行していた⁵⁹⁾。

これらの状況の中、多数の簇生した航空会社は合併、買収の過程を経て、ユナイテッド、TWA、イースタン、アメリカンそして海外活動ではパンアメリカンに集約されてきた。これらの企業の形成の特徴は、アメリカの他産業での企業活動にも顕著に見られるように、まさに合併と買収の結果であった。ユナイテッドは約7社の買収と合併により成立し、TWA は約7社の買収と合併、イースタンは2社の合併、アメリカンは約16社の買収と合併により成立した企

業であった。また南米においてパンアメリカンも進出の過程、多くの航空企業を買収、合併して東回り路線、西回り路線を形成していった。このように航空産業においてもアメリカ企業の行動様式の特徴の一つである合併、買収によって大規模企業が形成された。

この時期、成立した各企業は1978年の航空輸送規制緩和法の可決まで、航空産業内で連邦政府の航空政策により安定した地位を保証された。1978年以降は、あらゆる規制が撤廃され、各企業は各企業独自の経営政策に基づき、各々の経営戦略を策定し、各々の企業行動を展開していった。特に、各航空企業の経営戦略として、ハブ・アンド・スポーク、コンピューター予約システム、常顧客優待プログラム、コード・シェアリングを活用し⁽⁶⁰⁾、経済の競争力強化、消費者の利益を導くと考えられる競争原理の規制緩和の中、カット・スロートなドッグ・ファイトが繰り広げられた。

注

- (1) R. E. G. Davies, *Airlines of the United States since 1914*, Putnam, 1972, p. 1.
- (2) *ibid.*, p. 1.
- (3) *ibid.*, p. 2.
- (4) *ibid.*, p. 2.
- (5) *ibid.*, p. 3.
- (6) *ibid.*, p. 3.
- (7) *ibid.*, p. 4.
- (8) フォード自動車自身、1920年代後半、定期航空貨物輸送の事業とロサンゼルス＝サンディエゴ間の航空旅客輸送の事業を開始した。またフォード社は、旅客輸送用のための当時としては優れた航空機、トライモーター (Tri-motor、三発エンジン航空機) を生産し、多くの航空会社がトライモーターで運航していた。Charles F. Banfe, *Airline Management*, Prentice Hall, 1992, p. 9.
- (9) *ibid.*, p. 8.
- (10) Nawal K. Taneja, *The Commercial Airline Industry*, D. C. Heath and Company, 1976, p. 1.
- (11) R. E. G. Davies, *Airlines of the United States since 1914*, p. 9 および p. 582.
- (12) イングリス・M・アッパーキューは、シカゴ郊外、ノース・エバンストンに1875年に生まれている。父はそこで弁護士として開業していた。1888年、一家はニューヨークに引っ越しをした。そして彼はロードアイランド州ベイリッジの公立の学校に通った。ブルックリン工芸学校を卒業した後、コロンビア大学のロースクールに入学したが、法律の勉強より自動車に魅力を感じ、結局、退学した。

1902年、自動車販売業の会社を設立し、キャデラックの販売により多くの利益を得た。

William M. Leary, Jr., 'At the Dawn of Commercial Aviation: Inglis M. Upperco and Aeromarine Airways', *Business History Review*, Vol. 53, No. 2, 1979. pp. 181-182.

- (13) *ibid.*, p. 182.
- (14) *ibid.*, p. 184.
- (15) *ibid.*, p. 184.
- (16) R. E. G. Davies, *Airlines of the United States since 1914*, p. 5.
- (17) William M. Leary, Jr., 'At the Dawn of Commercial Aviation: Inglis M. Upperco and Aeromarine Airways', p. 185.
- (18) *ibid.*, p. 186.
- (19) *ibid.*, p. 186.
- (20) *ibid.*, p. 187.
- (21) *ibid.*, p. 188.
- (22) R. E. G. Davies, *Airlines of the United States since 1914*, p. 7.
- (23) *ibid.*, p. 7.
- (24) William M. Leary, Jr., 'At the Dawn of Commercial Aviation: Inglis M. Upperco and Aeromarine Airways', p. 188.
- (25) R. E. G. Davies, *Airlines of the United States since 1914*, p. 8.
- (26) *ibid.*, p. 10.
- (27) William M. Leary, Jr., 'At the Dawn of Commercial Aviation: Inglis M. Upperco and Aeromarine Airways', pp. 192-193.
- (28) R. E. G. Davies, *Airlines of the United States since 1914*, p. 214.
- (29) *ibid.*, p. 211.
- (30) *ibid.*, p. 212.
- (31) *ibid.*, p. 213.
- (32) *ibid.*, p. 214.
- (33) R. E. G. Davies, *A History of the World's Airlines*, Oxford University Press, 1964. p. 141.
- (34) R. E. G. Davies, *Airlines of the United States since 1914*, p. 215.
- (35) *ibid.*, p. 218.
- (36) *ibid.*, p. 223.
- (37) R. E. G. Davies, *A History of the World's Airlines*, pp. 143-146.
- (38) R. E. G. Davies, *Airlines of the United States since 1914*, pp. 230-232.
- (39) *ibid.*, pp. 236-237.
- (40) R. E. G. Davies, *A History of the World's Airlines*, p. 143.

ところで太平洋路線についても、太平洋進出の調査飛行が1931年という早い時期に行われた。太平洋の北側のルートは、ロシアと日本からの着陸の許可を必要とし、他方、中部太平洋ルートは合衆国の領域である燃油補給の地点を含んでおり

好都合であった。1935年、パンアメリカンはサンフランシスコ＝マニラ間の太平洋横断の航空郵便契約を獲得した。1936年、旅客輸送も開始され、1937年には路線は香港まで拡大された。そして1940年までにパンアメリカンはハワイからニュージーランドとオーストラリアまでの太平洋横断路線を拡張した。

Nawal K. Taneja, *The Commercial Airline Industry*, p. 7.

- (41) R. E. G. Davies, *Airlines of the United States since 1914*, p. 56.
- (42) *ibid.*, p. 57.
- (43) *ibid.*, p. 108.
- (44) *ibid.*, pp. 58-60.
- (45) *ibid.*, pp. 72-75.
- (46) *ibid.*, p. 79.
- (47) Anthony Sampson, *Empires of the Sky*, Hodder and Stoughton, 1984. pp. 79-80.
- (48) R. E. G. Davies, *Airlines of the United States since 1914*, pp. 80-87.
- (49) R. E. G. Davies, *A History of the World's Airlines*, p. 125.
- (50) R. E. G. Davies, *Airlines of the United States since 1914*, pp. 91-93.
- (51) *ibid.*, pp. 94-95.
- (52) *ibid.*, pp. 96-97.
- (53) *ibid.*, pp. 99-100.
- (54) *ibid.*, pp. 101-106.
- (55) Ralph L. Nelson, *Merger Movements in American Industry 1895-1956*, Princeton University Press, 1959. pp. 3-4.
- (56) Nawal K. Taneja, *The Commercial Airline Industry*, pp. 4-5.
- (57) Charles F. Banfe, *Airline Management*, p. 5.
- (58) Nawal K. Taneja, *The Commercial Airline Industry*, p. 1.
- (59) Charles F. Banfe, *Airline Management*, p. 11.
- (60) George Williams, *The Airline Industry and the Impact of Deregulation*, Avebury Aviation, 1994. pp. 13-17.