

## 欧州におけるチャーターとノーフリルの競争

遠藤伸明  
ENDO, Nobuaki

外国論文研究会  
東京商船大学助教授

航空規制緩和が米国からスタートしてから四半世紀が経過しようとしている。ある程度予想されたもの、あるいは想像もつかなかったものを含め、数多くの変化があった。そのひとつが低コスト新規定期航空会社の誕生と事業拡大である。米国では、特に短距離路線における競争促進と運賃低下につながったと評価されている。欧州においても、域内単一航空市場の導入に伴い、1990年代後半から、ライオンエア、イーージェット、ヴァージン・エクスプレス、ゴーなどの新規航空会社の活躍がめざましい。これらのほとんどは、米国サウスウエスト航空と同様、食事、座席指定、接続便などの付帯サービスを廃止する一方、制約のない低運賃、2地点間短距離路線における高頻度輸送、2次的空港からの定時出発などを提供する、ノーフリルとよばれる戦略を採用している。

ところで、欧州航空市場には、もうひとつの低コストモデルであるチャーター航空会社が、数多く存在する。Doganis [2001]によれば、欧州域内国際線旅客の3分の1を輸送し、特に北部欧州・地中海沿岸間市場ならびに休暇市場を支配してきた。しかし、近年、低コスト新規定期航空会社(以下ノーフリル)との競争に直面している。チャーター航空会社についての研究は、これまで、あまり多くは行われてこなかった。この傾向は、依然として続いているように思われる。数少ない研究の代表が、Williams [2001]やDoganis [2001]らによるものである。その内容は、両航空会社間での比較、路線別のケーススタディなど、比較的シンプルな分析にとどまっているものの、チャーター航空会社の動向がわかりやすく記述されている。本稿では、これらの外国論文の紹介を通じ、欧州における2つの低コストモデルの費用構造と競争状況について概観したい。

### 1 チャーター航空会社の概要と動向

1960年代以来、欧州航空輸送の一翼を担っているチャーター便は、ツアーオペレーターが座席を買い上げ、往復航空券をホテルや食事などをセットで旅行者に販売するという包括旅行形式のもとで運航されてきた。チャーター便では、航

空運賃が非常に安い水準に設定されている。その背景には、高座席密度と高座席利用率の実現、流通費をはじめとした間接営業費の削減などを通じ、平均費用が伝統的定期航空会社より大幅に低い水準に抑えられていることがある。Doganis [1991]、Lobbenberg [1995]、山内 [1995]によれば、1980年代以降、チャーター市場において幾つかの変化がみられる。第1は、チャーター航空会社ならびにツアーオペレーターが、旅行パッケージの航空輸送部分を「座席のみ」の航空券として販売するようになった点である。第2に、1993年の第3次パッケージ導入による定期・不定期事業者免許の一本化と参入自由化に伴い、チャーター航空会社が定期航空輸送を開始した。これらは、従来のチャーター同士の競争に加え、定期事業者との競争を生み出すこととなる。

第3は、チャーター航空会社を含む包括旅行業界における、垂直的関係の強化である。Williams [2001]によれば、その背景に、旅行者のチャーター市場への信頼の回復というツアーオペレーターの狙いがあった。現在、欧州のチャーター航空会社の多くは、ツアーオペレーター、旅行代理店チェーン、航空会社、ホテルチェーンなどからなる垂直統合された組織の一部となっている。一般的に、グループ傘下のチャーター航空会社は、系列会社が主催する包括旅行における座席の約70 - 90%を請け負っているとのことである。英国で始まった垂直統合の強化は他の欧州諸国に拡大し、一部は国境を越えたグループ化へと至っている。代表的なものは、TUI、Thomas Cook、MyTravel、First Choiceなどである。傘下にBritannia (TUI)、Condor (Thomas Cook)、MyTravel Airways、Hapag-Lloyd (TUI)、Air 2000 (First Choice)などを収め、これら5社は世界全体のチャーター輸送において上位5位までを占めている。

### 2 ノーフリルとチャーターとの費用構造の比較

以下では、チャーターならびにノーフリルの費用構造についてのWilliams [2001] (以下筆者)の分析を詳しく紹介したい。費用面での優位性はチャーターにあり、その旅客キ口あ

たり営業費用は、ノーフリルをかなり下回る。例えば、英国のチャーター最大手Britanniaでは、ライオンエアやイージージェットの約半分以下の水準である。筆者は、その背景のひとつとして、大きな機材、長距離路線、高い座席利用率、高い機材稼働率などチャーター航空会社の運航上の特性を指摘している。同社は200席から350席の中型と大型機材を使用しているのに対し、ノーフリルは150席以下のボーイング737型機を主体としている。平均区間距離についても、チャーターでは2,000キロが一般的であるが、ノーフリルでは1,000キロ以下であり、ライオンエアについては481キロにすぎないと、具体的な距離の違いを明らかにしている。この差は、乗務員と機材の稼働率、1ブロック時間あたりの燃料、地上費ならびに整備費の相対規模に影響を与えている。高い座席利用率については、Doganis[1991]によれば、チャーターの最も重要な運航特性である。筆者は最近においてもこの傾向に変わりないことを確認している。1999年において、チャーター航空会社MyTravelの91.6%に対して、ライオンエアでは67%、イージージェットでは77%であった。機材稼働率については、一部のノーフリルは1日あたり約10時間とチャーターの約12時間に近づきつつあり、その差を縮めていることを明らかにしている。それほど混雑していない2次の空港の利用や座席指定の廃止などにより、30分以下の短い駐機時間での折り返しを実現していること、また、夏季に夜間運航を実施していることなどが背景にあるとしている。なお、グループ傘下にあるチャーター航空会社と独立系チャーター航空会社との間では、運航特性とそれに伴う費用削減効果について違いがあるとの指摘があったが、これを裏づける説明は十分なされていなかった。

また、筆者は、流通費、一般管理費、着陸料、保険費などにおける経費節約も、チャーターの費用優位性に影響を与えていると指摘する。流通に関わる経費については、ノーフリルの一部では、航空券はすべて直販されており、旅行代理店手数料が節約されている。特にイージージェットでは、インターネット販売が全体の86%を占め、更なるコスト削減につながっているとのことである。一方、チャーターでは、航空券の販売と予約のほか、宣伝・販売促進などの業務のほとんどは、ツアー事業者が行っていることから、これらに関わる費用は実質ゼロであると分析している。本社業務に関わる経費についても、グループ傘下のチャーターでは、ほとんど発生しない。着陸料については、チャーターは、フライトの多くを2次的空港から飛ばし、また主要空港ではピーク時の利用を避けており、かなり低い水準に抑えている。ノーフリルも2次的空港を利用している。また、Doganis[2001]によれば、同社の参入は利用者拡大をもたらすことから、着陸料やその他の使用料の割引が講じられている。一方、ライオンエアを除くノーフリル各社は、欧州大陸などでは主要

空港への乗り入れを拡大しており、使用料の上昇に直面する可能性がある」と筆者は指摘する。旅客サービスについては、ノーフリルが、より大きなコスト削減を実現している唯一の領域であると強調している。先述したように、無料の食事・娯楽サービスを行っていない。一方、チャーターのかなりはフルサービスを提供しているとのことである。

### 3 ノーフリルのチャーター市場への影響

筆者は、2つの低コストモデルの競争状況について、ロンドンを中心としたイギリスからの欧州域内路線を対象にケーススタディを行っている。分析より以下の3点を指摘している。第1に、主要都市路線については、ノーフリルの参入に伴い、利用者が定期便では大きく拡大し、チャーター便では減少する傾向にある。例えば、ロンドン・ストックホルム線では、1997年のライオンエアの参入後、定期便利用者数が3年間で約30%上昇し、同社が約20%を輸送している。次に、イタリア線など短期休暇客、ならびに里帰り客や友人訪問客(VFR)が多い路線でも、チャーターの市場占有率が後退していることを明らかにしている。ロンドン・ピサ/フローレンス線では、1998年のライオンエアのスタンステッドからのサービス開始を契機に、チャーター便の利用者は大きく減少した。ロンドン・ニース線では、チャーター便ではほとんどゼロとなる一方、イージージェットがルートン空港から週41便を運航した結果、ノーフリルが1999年の利用者数において32.7%を占めるまでになった。第3に、長期休暇が主体のリゾート路線では、チャーターが従来の支配的地位を依然として維持している一方、一部路線において、ノーフリルの侵食に直面していると分析する。例えば、スペイン・マラガ線では、1999年において、チャーターは約8割の市場占有率を獲得している。しかし、ノーフリルが全体の約6%、定期便の約30%までに利用者数をのばしている。

これまで牙城とした市場を含め、欧州航空市場においてチャーター航空会社が苦戦をしいられている背景は何であろうか。そのひとつとして、インターネットの普及により、自分で休暇パッケージを企画する旅客が増加し、紋切り型ではなく個人的希望がかなえられるオーダーメイド型の旅行と、それを構成する「座席のみ」航空券へのニーズが高まっている、という点を筆者は指摘する。このような変化へのチャーター航空会社の対応のひとつとして、定期便の強化をあげている。例えば、モナーク航空は、先述したマラガ線において、イージージェットに対抗するため、1998年から、1990年代初めから実施していた定期便サービスを増強し、また、TUIならびにMyTravelなどは低コスト定期航空会社を立ち上げた。また、利用者が直接「座席のみ」航空券を購入できるようなインターネットサイトの導入、パッケージツアーの日程

の柔軟な設定, などの取り組みは, チャーターの競争力強化にとって特に重要であると指摘する。

このような2つの低コストモデル同士の競争について Doganis[ 2001 ]は警鐘を鳴らす。チャーター航空会社による定期便の拡大は, 座席利用率低下などの運航特性の変化を招き, 費用優位性の喪失につながるとみる。この点については, Williams[ 2001 ]も指摘している。またノーフリルが長期的に生き残るためには, 参入路線で支配的地位を確立し, 事業拡大のための資金基盤と潜在的参入に対する防衛的地位を強化することが重要である, と Doganis[ 2001 ]は分析する。リゾートマーケットでは, チャーターのより低い平均費用, 休暇ツアーオペレーターとチャーターとの密接な関係などの理由から, ノーフリルが支配的地位を確立することは困難である。互角に競争できるのは, せいぜいマーケットの10% - 25%に相当する個人旅行者を中心とした小規模なセグメントにとどまる。むしろ, ノーフリルは伝統的定期航空会社との競争に集中することが今はより重要であると指摘する。

#### 4 まとめ

規制緩和後の欧州航空市場における企業間競争が新たな段階を迎えたように思われる。上記より明らかなように, ノーフリルは, フラッグキャリアを中心とした伝統的な航空会社の抱える市場へ新しいビジネスモデルとともに参入し, 成功を収めてきた。この成功に加え, 欧州固有の市場環境下でビジネスモデルを確立し, 長年に渡って一定のプレゼンスを維持してきたチャーター航空会社の市場に参入し始めている。そして, 長らく定期便とチャーター便との間で市場のすみ分けができていたところに, 風穴をあけた。これに対し, チャーター航空会社も対抗策を打ち始めている。その結果, 両者の競争が激化することが予想される。2つの低コストモデルの行方について, 今後, ますます目が離せない。

#### 参考文献

- 1) Doganis, Rigas [2001], *The airline business in the 21st century*, London: Routledge. (塩見英治・木谷直俊・内田信行・遠藤伸明・戸崎肇訳 [2002] 『21世紀の航空ビジネス』中央経済社・近刊予定)
- 2) Williams, George [2001], "Will Europe's charter carriers be replaced by "no-frills" scheduled airlines?" *Journal of Air Transport Management*, Vol.7, pp.227-286.
- 3) Doganis, Rigas [1991], *Flying Off Course: The Economics of International Airlines*, London: Routledge. (中西健一・塩見英治・高橋望・山内弘隆訳 [1995] 『国際航空輸送の経済学』成山堂.)
- 4) Lobbenberg, Andrew [1995], "Strategic responses of charter airlines to Single Market integration," *Journal of Air Transport Management*, Vol.2, pp.67-80.
- 5) 山内弘隆 [1995] 『航空政策』橋本昌史編『ECの運輸政策』第8章。
- 6) Baker, Colin [2002], "Vertical Shift," *Airline Business*, October, pp.64-68.