

欧州航空業界の新たな動き
—— 米国同時多発テロ後の展開 ——

2 0 0 2 年 4 月
ロンドン駐在員事務所
日本政策投資銀行

「欧州航空業界の新たな動き」
——米国同時多発テロ後の展開——

(要旨)

1. 米国同時多発テロは、米国は勿論のこと欧州の航空業界に対しても大きな影響を及ぼしている。そもそも欧州航空業界においては、1987年の航空自由化以来競争は激化し、経営的に苦戦を強いられる航空会社が存在しているが、テロ事件を契機として、スイス航空およびベルギーのサベナ航空が経営破綻した。
2. 航空利用者が減少する厳しい経営環境下にあつて、大手航空会社は人員削減を初めとするリストラ策を進めるほか、各国政府は苦境に立つナショナル・フラッグ・キャリア（国家が所有する航空会社、または国を代表する航空会社）の支援策を打ち出している。
3. ただし、欧州航空業界は市場が細分化して航空会社の数が多く、米国に比べて輸送効率が低い状況にある。このため EU（欧州連合）の行政執行機関である欧州委員会も EU 内の競争を促進し業界の再編を促すべきであるとの認識に立ち、各国政府の航空会社に対する安易な支援策には反対しており、各国政府と欧州委員会との間には緊張関係が存在する。
4. 一方、苦戦を強いられる大手航空会社に対して、現在の事業環境にあつても、業績を大幅に伸ばすアイルランドのライアンエアーや英国イーージェット等の格安航空会社の躍進が目立っている。低料金の魅力に加え、郊外空港を拠点としているため安全性や定時性を重視するビジネス客の支持を得ており、リストラを余儀なくされている大手航空会社の減便や路線撤退を、事業拡大の好機と捉えている。
5. 2002年に入り、航空業界全体では回復の兆しが見えつつある。欧州航空業界においては、当面は格安航空会社と大手との棲み分けが進む一方、大手航空会社については今後アライアンス（航空連合）や企業合併を通じた業界再編が活発化するものと予想される。

(本文中の換算レートは1ポンド=190円、1ドル=130円、1ユーロ=120円とした)

ロンドン駐在員事務所
塩 山 一 彦

目 次

はじめに	3
第1章 米国同時多発テロ事件の航空業界への影響	3
1. 欧米航空業界全般への影響	3
2. スイス航空の経営破綻	4
3. サベナ航空の倒産	5
4. その他の航空会社の苦境	6
第2章 欧米各国の航空会社支援策	6
1. 米国の支援策	6
2. スイスの支援策	7
3. EU加盟国の支援策	7
第3章 欧州委員会の競争促進政策	8
1. EU法における競争促進政策	8
2. 欧州委員会運輸担当委員	9
3. 米国政策への対応	10
第4章 格安航空会社の躍進	11
1. 格安航空会社のビジネスモデル	11
2. ライアンエアー (Ryanair)	11
3. イージージェット (EasyJet)	12
第5章 今後の展望	14
1. 2002年の業況見通し	14
2. 航空業界再編の動き	14
3. 欧州航空業界の課題	16
おわりに	17
[参考]	18
(参考文献、URL)	21

はじめに

2001年9月11日の米国同時多発テロ事件から半年が経過したが、旅行業界や損害保険業界をはじめ、広汎な分野にその影響が及んだことは言うまでもない。とりわけ、近時の米国経済の不振とビジネス客の減少傾向により、下降局面にあった航空業界に対する影響は甚大であった。このテロ事件を契機として、欧州航空業界においていくつかのナショナル・フラッグ・キャリア（国家が所有する航空会社、または国を代表する航空会社）が経営危機に陥っており、これを支援しようとする政府と、業界全体の効率化を念頭に再編を促すEU（欧州連合）の欧州委員会との間には緊張関係が生じている。また一方で、格安航空会社が従来半額以下という魅力的な低価格運賃を武器に、好調なビジネスを展開している。本稿ではこれらの動きを踏まえ、欧州航空業界の今後の動向について展望する。

第1章 米国同時多発テロ事件の航空業界への影響

1. 欧米航空業界全般への影響

IATA（国際航空運送協会）が2001年10月に明らかにしたところによれば、米国同時多発テロ発生から3週間で、世界の航空業界の失業者は約12万人に達した。旅客需要の大幅減などで9—12月の航空輸送量や輸送能力は15%落ち込むと予測、2001年通年では国際線部門の損失は70億ドル（9,100億円）で、米国内輸送分を加えれば120億ドル（1兆5,600億円）に拡大するとの見通しである。2001年当初は世界的な景気減速の影響を背景に、国際線部門の損失を25億ドルと見積もっていたが、テロを受けて70億ドルに大幅下方修正している。テロ事件により最大の被害を受けたのは、言うまでもなく直接攻撃を受けた米国航空業界である。事件後数日間空港機能が停止したことに加え、人々に与えたショックは大きく、米国航空会社にとっては、国際線のみならず国内線の旅客の落ち込みが業界に大きな影を落としている。米国は世界最大の航空マーケットであるが、10月、11月は乗客数が前年比25%減、とりわけ大西洋路線は30%落ち込んだ。航空業界は、高額な航空機の購入等設備投資額が大きく、しかも常にネットワークを維持しなければならないことから、固定費負担が重く、需要の急激な落ち込みに対して迅速に対応することが困難である。一般に稼働率の低下が5%に達すると大きな打撃を与えるとされており、その結果株価も事件直後デルタ航空34%、アメリカン航空43%、さらにユナイテッド航空64%とそれぞれ大きく落ち込んだ。今回の業界への影響は、1970年代の2度の石油危機や1991年の湾岸戦争の時をはるかに上回るものと予想された。

一方、欧州の航空業界においては、EUは87年に運賃の規制緩和など航空自由化を開始し、97年には加盟国の航空会社が域内どこでも運航できるようにした結果、航空会社間の競争が激化し、全般にナショナル・フラッグ・キャリアと呼ばれる国営や旧国営航空は苦戦を強いられていた。加えて米国景気が下降局面にあり、業界の収益は伸び悩んでいた状況にこの事件が発生したことにより、各航空会社は対応策として人員削減を中心とするリストラを進めざるを得なくなった。今回のテロ事件の影響としてEUの行政機関である欧州委員会は、欧州航空会社の2001年の収入は36億ユーロ（4,320億円）減少、人員削減4万人、保安対策強化によるコスト増年間145百万ユーロ（174億円）、保険料180百万ユーロ（216億円）増と推計している。

(表1) 主な欧州航空会社の人員削減状況 (2001年9月11日以降)

航空会社	国	設立年	人員削減数(A)人	職員数(B)人	(A)/(B)%
エアリングス	アイルランド	1936	2,000	6,624	30.2
アリタリア	イタリア	1946	3,400	23,478	14.5
エールフランス	フランス	1933	2,000	56,246	3.6
オーストリア航空	オーストリア	1957	800	4,964	16.1
ブリティッシュ航空	英国	1924	7,000	62,844	11.1
BMI	英国	1938	600	5,500	10.9
イベリア	スペイン	1927	2,500	28,814	8.7
KLM	オランダ	1919	2,500	30,253	8.3
ルフトハンザ	ドイツ	1926	4,800	38,094	12.6
SAS	北欧3国	1946	3,600	21,820	16.5
スイス航空	スイス	1931	2,560	7,299	35.1
ヴァージンアトランティック	英国	1984	1,200	7,000	17.1

(注)エールフランスは退職不補充

(Financial Times より作成)

英国ブリティッシュ航空(BA)は10月に旅客数が25%減少し、湾岸戦争の時よりも大幅な落ち込みとなったことを受け、中間配当を見送った。株価も一時37%下落した。同社は需要の減少が2003年一杯まで続くとして、輸送能力を全体で10%縮小するとともに、7,000人も的人员削減計画を発表している。今回の事件で欧州は大西洋路線、即ち米国間との路線が最も影響を受けているが、同路線はBAにとっては売上の約3分の1を占め、収益のほとんどが同路線から生み出されていることから、事態はより深刻である。また、ドイツのルフトハンザ航空は当初、テロ事件に対応した措置としては米国向けの3路線の休止のみにとどめ、人員削減の計画はないとしていたが、その後4,800人の削減を実施することとした。その他、航空会社各社も1割から3割程度の大幅な人員削減計画を打ち出し、この難局を乗り越えようとしている(表1参照)。

2. スイス航空の経営破綻

こうした状況下、窮地に陥ったのがスイス航空である。同社はスイスという小さな国に

ありながら、2000年12月期グループ売上高9,616百万ドル（1兆2,500億円）で世界第12位、欧州でも第4位を占め、サービスの質で国際的にも評価の高い名門企業である。2000年に営業損失1,536百万ドル（1,997億円）の過去最大の赤字を計上し、近時の経営拡大路線に伴い69億スイスフラン（約5千億円）もの負債を抱えて財務体質も悪化していたが、同社の信用力は、今回のテロ事件の影響で決定的打撃を受けることとなった。燃料会社等から現金決済をもとめられたがキャッシュが底をつき、機体が差し押さえられ、2001年10月2日ついに運航が全面ストップした。同社は、サベナ航空への資本参加に続き、1997年からブルギセル前CEOのもとで、ドイツLTU、イタリアボラル航空等欧州の中堅航空会社に資本参加し、アライアンス（航空連合）のクオリフライヤー（後述）を先導してネットワーク拡大を目指していたが、積極路線が自らの首を絞める形となった。経営方針をめぐって経営陣に内紛があったことも指摘されている。

この破綻に至る過程において、スイスの銀行最大手のUBSが、スイス航空への支援を約束したにもかかわらず送金に手間取って運航ストップに陥らせたとの見方が広まって国内で強い非難を浴び、UBSの対応に抗議した顧客が口座を解約する動きがあった。スイス国民の誇りが大きく傷つけられたことを伺わせる出来事である。対応策としてスイス航空の子会社で地域航空会社であるクロスエアが2002年4月までに、同社から保有機の約3分の2にあたる52機を買い取り、運航に当たることとなっており、投資家からの資本参加を求め現在新たな経営体制を模索中である。

3. サベナ航空の倒産

1923年に設立されたサベナ航空は、KLMに次いで欧州で2番目に古い歴史を持つベルギーのナショナル・フラッグ・キャリアである。世界第32位、欧州第9位の売上規模である（2000年12月期売上高2,485百万ドル（3,230億円）、営業損失150百万ドル（195億円））。もともと40年間にわたり経営不振であったが、1995年より大株主となったスイス航空（出資比率49%）の経営行き詰まりにより、同社から期待していた資金援助が受けられなくなり10月3日会社更生法の適用を申請した。人員削減、経営効率の向上による再建策を検討していたが、21億ドル（2,730億円）の負債を抱えて、同法にもとづく再建が困難と判断、欧州航空会社で初の破産申請を11月7日に行なった。同航空は同日から全便の運行を停止したが、傘下の地域航空会社デルタ・エア・トランスポート（DAT）が11月10日、一部事業を引き継ぐ形で運行を再開した。現状運航能力は半分以下になっている。

ところで、破綻回避を模索していたサベナ側は、英ヴァージン航空グループ傘下のヴァージン・エクスプレス（本社ブリュッセル）にスイス航空に代わっての経営参加を求めた

が、同社が断念したため破産に至った。ベルギー政府は、ヴァージン航空側はうまみのあるところだけ取り込もうとしていたといい、一方ヴァージン航空側は、政府が望むコストのかかる路線の維持は将来的に経営危機をもたらす、として対立があった。現在ヴァージン航空側は DAT の投資家らと、両社の合併に向けた交渉に入っていると伝えられている。

4. その他の航空会社の苦境

上記2社の破綻の他、アイルランドのナショナル・フラッグ・キャリアであるエアリングス（2000年12月期売上高1,267百万ドル（1,647億円）、営業利益74百万ドル（96億円））の経営状況が深刻化している。アイルランドはもともと米国経済とのつながりが深く、同社の売上の3分の2は北米便であるが、米景気の減速に今回の事件が追い討ちをかける形となった。さらに、近年後述の格安航空会社ライアンエアーに欧州便の客を奪われていることもあって、運航を25%削減し、リストラ策として2000人の早期退職を募る一方で、民間の出資先を模索中である。

さらにギリシャのオリンピア航空も苦境に立っている。同社は1957年有名な造船王オナシスによって設立され、70年代に国営化された。長らく経営が思わしくなく90年代半ばには大胆なリストラ策が奏効し業況が改善した時期もあったが、近時再び不振に陥り過大な債務に悩む状態が続いている（2000年度売上高850百万ドル（1,105億円）、営業損失50百万ドル（65億円））。ギリシャ政府としては民営化を念頭に置き、職員の削減を含むリストラ策を検討中である。その他、地中海の小国で近い将来 EU 加盟を予定する観光立国マルタのエアーマルタなども厳しい経営環境にさらされている。

第2章 欧米各国の航空会社支援策

苦境に立つ欧米の航空会社に対し、自国のナショナル・フラッグ・キャリアを維持するため、各国政府がどのような支援を行っているかを見ることとする。

1. 米国の支援策

米国政府および議会は同時多発テロ事件に対し極めて迅速に対応し2001年9月22日航空業界救済法を成立させた。これに基づき航空業界の安定と、テロ発生後に採られた飛行禁止措置で被った被害の補償のため、米国航空業界に50億ドル（6,500億円）の資金贈与と100億ドル（1兆3,000億円）の融資保証枠からなる、合計150億ドル（1兆9,500億円）の支援を打ち出している。米国航空会社は兵員輸送など有事協力を義務付けられており、航空会社の存続は緊急時の政府専用機確保など国の安全保障にかかわることから、経営悪化の際は、政府が救済すべきだと判断した。航空会社がい

つも破綻すれば自由競争が消滅して、寡占が進むと考えられることから政府の基本政策である規制緩和を維持するためという観点も、背景にあると言われている。

2. スイスの支援策

スイス連邦政府は、資金繰りの悪化から経営破綻したスイス航空を傘下におくスイスエア・グループに対して、経済界や複数の州政府とともに、総額37.5億スイスフラン（約2,760億円）に上る支援を行なうと発表している。欧州内での地位低下が懸念される同国航空業界の強化を図り、大量の雇用喪失を防ぐことを目的としている。スイス航空の業務を引き継ぐクロスエアの体力を強化して2002年4月まで長距離便の運航を可能にし、それまでにクロスエアがスイス航空を統合して新会社を発足させる仕組みである。ロイエンベルガー大統領は、政府が航空業界を支援する用意はあるものの、実施には民間企業の関与が条件であることを強調しており、クロスエアに対する新規融資の前提として、経済界が株式の過半数を所有すべきであり、空港が所在する州の政府も株主に加わることが望ましいと述べている。具体的には連邦政府が10億フランを当面運航に必要なつなぎ資金として出し、残りの27.5億フランは新会社の資本金として、連邦政府6億フラン、チューリッヒ、バーゼル等の4州合わせて4.6億フランおよび経済界16.9億フランの構成で新会社の株式取得に充てられる。

3. EU加盟国の支援策

ベルギー政府は、サベナ航空がベルギーのナショナル・フラッグ・キャリアであることから、125百万ユーロ（150億円）の緊急融資を決定、事業を承継したDATに資金提供がなされることになった。新会社設立に向けて前述のように、リチャード・ブランソン卿率いる英国ヴァージン・グループのヴァージン・エクスプレスとの交渉が進められている。このようなベルギー支援策を踏まえ、アイルランド政府も苦境にあるエアリングスに対して最大限の支援策を打ち出したいとしており、アハーン首相がブリュッセルに出向き、同国の支援策を認めるよう欧州委員会に柔軟な対応を要請している。ルフトハンザは、テロによる損害額は180百万ユーロ（234億円）にのぼるとみており、連邦に同額の国家補助を請求している。ただし、ドイツ政府、ルフトハンザともに、業績が低迷している航空会社への一般的な補助金支給には反対の態度表明している。また直接の被害とは別に、米同時テロを受けた保険リスクの高まりを背景に、世界の損害保険会社は航空会社に対し、戦争やテロに伴う保険金支払いの大幅減額を通告しているが、例えば英国大蔵省は、9月21日、墜落事故発生の際の第三者への賠償責任保険支払いについて50百万ドル（65億円）を超える支払い義務を免除する救済策を打ち出している。同省は期限を当初、10月24日までの30日間に限定していたが、その後業界の窮状を考慮して期限延長し今日に至っている。

第3章 欧州委員会の競争促進政策

以上に見るように、各国政府のナショナル・フラッグ・キャリアに対する支援の動きがあるが、政府の安易な補助金の支出や行き過ぎた支援策に対して歯止めをかけるのは、EUの行政執行機関である欧州委員会（European Commission）である。ここでは欧州委員会の競争促進政策および運輸問題を担当する運輸担当委員について少し詳しく見ることにする。

1. EU法における競争促進政策

欧州航空業界は、米国に比べて市場が細分化して航空会社の数が多く、効率が低く需要に対して過剰な輸送能力に悩んでいた（表2参照）。例えば米国航空業界では、ほぼ7つの航空会社に集約され81%の旅客を扱っているが、欧州では上位7社のシェアは47%である。その結果、有償旅客キロ（輸送した有償旅客数に飛行距離を掛け合わせたもの）で比較した場合、世界のトップ10のうち欧州勢はBA、ルフトハンザおよびエールフランスの3社のみで、上位は米国勢が占め欧州最大のBAも第5位に甘んじている。独立国家は国旗国歌と同様ナショナル・フラッグ・キャリアを持つことに固執するが、欧州航空業界においては、その結果過当競争を招き、経営を悪化させている。欧州委員会はこの10年間、欧州航空業界は細分化されすぎており、米国に対抗できないと警鐘を鳴らし続けて来た。

（表2）欧米航空業界比較（2000年度）

	有償旅客キロ	ロードファクター (座席利用率)	乗客数	航空会社数
欧州	7,854 億キロ	72.4%	420 百万人	65
北米	12,360 億キロ	72.7%	726 百万人	39

（資料：Airline Business）

EU競争法（独占禁止法）は競争を制限するような企業間協定、決定、共同行為を規制しており、市場における企業の支配的地位の濫用を禁止している。さらに「国による援助または形式のいかんを問わず国の資金から与えられる援助で、特定の企業または特定の物の生産に便宜を与えることによって競争を歪曲しまたは歪曲するおそれのあるもの」を一般的に禁止している（EEC/EC条約92条：競争をゆがめる国家援助の禁止）。欧州委員会としても、今回の米国多発テロ事件は異例の事態で、米空港が閉鎖された4日間の損失（航空会社の年間売上×4/365を上限とする）の補填や保険料増額による負担の軽減等、限定的救済策は認めているが、個別航空会社へのマーケットベースを逸脱する融資など包括的な支援については、EUの競争政策に反すると否定的な立場にある。

先に見た各国の支援策もこのガイドラインに沿い、英国では40百万ポンド（76億円）で、主として大西洋路線を運航するBAとヴァージンアトランティック航空に与えられる。ドイツではルフトハンザに70～75百万ユーロ（約90億円）、フランスではエールフランスに60～80百万ユーロ（約96億円）の支援策が施されている。ただし支援拡大を目指すフランスやイタリア等の一部の加盟国政府とのトーンの違いも目立っており、航空業界救済の必要性を強く主張するイタリア政府はアリタリア航空に対して387百万ユーロ（464億円）の国家補助金を検討しているが、欧州委員会は難色を示していると言われている。さらに、オリンピック航空の民営化策が、投資家からの反応がはかばかしくない状況で、ギリシャ政府は同社支援のため19.5百万ユーロ（23億円）の融資を行ったが、この支援策に対して欧州委員会は調査中であると発表した。職員数もいまだに多く、不採算路線の削減も遅れていることから、2002年の夏までには長距離運航を止め、同社を南欧拠点の地域航空会社にしたとする同政府のリストラ案の実現が危ぶまれている。また、欧州委員会としてはEU非加盟国であるスイスに対しても、スイス航空に対する支援が料金引き下げに利用されないようチェックすると発表している。

他方、国家の支援に対しては、ライバル会社からの牽制もある。前述のベルギー政府のサベナ航空への支援融資に対し、アイルランドの格安航空会社ライアンエアー、ドイツのルフトハンザ航空およびスカンジナビア航空等がEU競争法に違反するとして異議申し立てをしている。これに対して欧州委員会は、最終的に約8,000人が失職した状況等を踏まえ、破綻に瀕する企業への国家補助金を認める特別規定を援用してこの融資を認めた。

2. 欧州委員会運輸担当委員

欧州委員会は、15のEU加盟国の合意によって選ばれる20人の委員によって構成される（任期5年）。欧州委員会は、国家の機関にたとえれば内閣組織にあたり、各種の政策、法案、および仮予算案の提案などを行なっている。現在運輸担当は、1999年9月に就任し、欧州委員会の副委員長でエネルギー問題も担当するスペインの前農業大臣ロヨラ・デ・パラシオ委員である。同委員は米同時テロを口実に航空業界が大規模な救済を求め、業界努力による構造改革を先送りすることを懸念している。一旦企業への大規模援助を認めれば、今後、他企業も窮状に際して同様の救済を要請することが予想され、例外措置に歯止めが利かなくなるおそれがあるからである。従って、基本的には9月11日以前から財政危機に瀕していたものまでは救済を認めない方針で、大手14社と地域航空会社が乱立する現状の維持は不可能との認識に立ち、欧州航空業界の再編を促すべきだと主張している。

デ・パラシオ委員は、2002年2月3日ニューヨークで開かれた世界経済フォーラム（通称ダボス会議）で次のように述べている。

「航空輸送において根本的なパラドックスが存在する。航空は一方でグローバリゼーションの重要な手段でありながら、他方最も規制され制限を受けているビジネスである。それは WTO の多国間交渉の外側にあり、政治的影響を受けやすく、それゆえ合理的なビジネスの判断を非常に困難にしている。」

「航空業界を立て直すには、国際航空システムが規制されている状況を踏まえ、より自由な世界的体制を築き上げる新たな努力が必要である。我々の最終目標は航空を通常の産業のようにすることである。」

「欧州域内航空については、かなりの規制緩和が行われた。しかし欧州の国境を越える交通については多くの規制が残っている。国籍によりそのマーケットへのアクセスが限定されている。このことにより、多くの航空会社が主要な国際市場への参入を妨げられ、主要な国際航空会社間の統合が妨げられている。KLM も BA も国際長距離ルートなくして経営は成り立たないが、これらのルートを飛ぶ権利はナショナル・キャリアにのみ許されていることから、会社の国籍を変えるような所有形態の変更は不可能である。このため両社の合併は不可能となっている。つまり、種々の制限が、欧州全域および国際市場において、航空会社が効率的なビジネスを構築し発展させることを阻害している。かつては国家の航空会社を守り、交通を規制した制限的な二国間ベースのシステムが、今や航空産業の長期的な将来を危うくしつつある。」それゆえ EU としては、国際レベルでの自由化に向けて進まなければならないと宣言している。

EU 域内の加盟国は、それぞれ米国と独自の航空協定を締結しており、それを EU 一体として整理・再締結することは極めて困難な道であるが、EU の大きな航空市場規模を背景として、今後の航空交渉を有利に進め、EU 諸国間の離発着枠の整合性をとる上でも、欧州委員会に権限を集中させる必要性が高まるものと思われる。

3. 米国政策への対応

欧州航空業界は、米国政府の米航空業界に対する支援の一部が、大西洋路線での航空運賃引き下げに使われていることを指摘して、欧州委員会に対応策の検討を依頼した。これを受けてデ・パラシオ委員は 2001 年 10 月ミネタ米運輸長官に書簡を送り、EU は原則加盟各国政府の救済型補助金を認めておらず、米国の巨額の補助金は大西洋路線における公正な競争を阻害しているとの懸念を表明した。同時に、補助金と安売りととの因果関係等事実関係の調査に入っている。これに対して、米国側は、今回の支援策は包括的な補助金ではなく、あくまで 9 月 11 日の影響に対する補償であり、現在航空会社は米国のみならず欧州側も航空旅客を呼び戻すため、合法的な価格引下げを行っている状況であると反論している。デ・パラシオ委員は、先の世界経済フォーラムにおいても、再度米国に対する懸念を表明しており、今後更なる EU・米国間の航空交渉の必要性を強調している。

第4章 格安航空会社の躍進

このようにテロ事件の影響を受け、ナショナル・フラッグ・キャリアの多くが苦境にあえぐ一方で、格安（low cost）航空会社の躍進が顕著である。格安航空会社は欧州航空自由化の進展に伴い急成長を遂げている。今回のテロ事件においても、路線が欧州域内に限られていることから、その影響は軽微であった。活躍する主なものとして、アイルランドのライアンエアー、英国のイージージェットそしてGOなどがある。GOはもともとスタンステッド空港を拠点とするBAの子会社であったが、2001年BAのエディントンCEOがMBO（マネジメント・バイアウト）に110百万ポンド（209億円）で売却しており、今となつてはその額は安すぎたと言われている（2001年3月期売上高245百万ドル（318億円）、営業利益6百万ドル（8億円））。なおこれら格安航空会社の躍進は、欧州の他の国より規制緩和が進んでいる英国において顕著であり、ライアンエアーはダブリンに拠点を置くが、ビジネスの中心はロンドン郊外のスタンステッド空港である。

1. 格安航空会社のビジネスモデル

格安航空会社の成功は、米国サウスウエスト航空会社がモデルとなっている。同社はハーバート・ケレハー会長が率いるダラスに本拠を置く格安航空会社で、1971年の創業以来業績は極めて好調で、今や全米第5位にまで成長した優良航空会社である。同社の低価格運賃を可能にするビジネスの特徴は、

- ① ほとんどの路線が2地点間直行便（Point-to-point）で、中継のハブ空港を持たず、接続便の取り扱いをしない。
- ② 主要空港を避け混雑の少ないサブ空港を利用するため施設利用料は安く、多頻度の運航が可能かつ高い定時発着率を誇る。
- ③ 路線はほとんど短距離で機内はシングルクラスで座席数は多めに設置。機内サービスは簡素化する（No-frill）。
- ④ 使用機材をボーイング737型に絞り込み、パイロットの訓練費用やメンテナンスコストを下げる。

などの明確な企業戦略である。航空旅客需要が大幅に落ち込んだ湾岸戦争のときも、サウスウエスト航空だけが快調に業績をのばしており、今回のテロ事件においても混雑の少ない郊外空港を利用していることで、安全検査を強化しても遅れが少なく、テロに狙われにくいイメージもでき、その結果米国大手航空会社では唯一、人員削減せず黒字決算となっている。

2. ライアンエアー(Ryanair)

マイケル・オレアリーCEO率いるアイルランドの独立系航空会社で、欧州における格安航空会社のパイオニアでかつ欧州最大である。2001年3月期売上高は前年比32%増

の442百万ドル（575億円）で税引き前利益123百万ドル（156億円）を計上している。1986年の設立当初は英国・アイルランド間だけの運航であったが、航空自由化と同時に首都ダブリンとパリ、ロンドン、オスロ等の路線を新設し、料金を大手航空会社の半額以下として、急速に人気を集めた。ロンドン郊外のスタンステッド空港を拠点に欧州各都市に路線を延ばし、現在63路線を有している。経営戦略は明確にサウスウエスト航空のビジネスを意識しており、インターネットによる予約受付を進め、航空機は中古機を使用する等、低コスト維持のための戦略を取っている。アグレッシブなビジネスを展開しており、第1章でも触れたように、サベナ航空の苦境は、実はライアンエアーの攻勢が大きな原因となっている。ブリュッセルの新空港が本格稼働する際、サベナ航空は旅客数拡大を見込んでいたが、ライアンエアーは近接するシャルルロア空港を欧州の拠点と位置付け、2001年春6路線を新設してサベナ航空に比べ7、8割安い料金設定で客を奪っている。また、ドイツにおいてはフランクフルトの西100kmにある元米軍戦闘機基地ハーン空港を拠点に旅客を獲得しているが、大手ルフトハンザ航空と競争状態にあり、その低価格を強調し、フランクフルトから遠距離にも拘わらずフランクフルト・ハーン空港と宣伝する広告をめぐって、ルフトハンザと法廷での争いとなっている。当社は好調な売上の伸びを背景に、乗客数が現状の1千万人レベルから2010年には4千万人に拡大することを想定し、先頃新型B737を100機ボーイング社に発注し関係者の注目を浴びた。ブームに対応するため現有機材36機の3倍近い発注である。この10年間連続して利益を上げ、現在欧州でもっとも利益率が高い航空会社と言われている当社の積極策が引き続き成功するかどうか、大いに注目されるところである。

(表3) 格安航空会社営業実績

	ライアンエアー		イーージージェット	
	2001/3期	2000/3期	2001/9期	2000/9期
売上高	487.7百万ユーロ (575億円)	370.1百万ユーロ (444億円)	356.9百万ポンド (678億円)	263.7百万ポンド (501億円)
税引前利益	123.4百万ユーロ (148億円)	90.1百万ユーロ (108億円)	40.1百万ポンド (76億円)	22.1百万ポンド (42億円)
乗客数	7.4百万人	5.5百万人	7.1百万人	5.6百万人
保有航空機	36	26	26	19
営業路線数	63	51	35	28

(資料：Financial Times)

3. イーージージェット(EasyJet)

ギリシャの船主を父に持つステリオス・ハジー・アイオヌ会長のもと、ニュージーランド航空出身のエンジニアであるレイ・ウェブスターCEOが、経営の舵取りを行っている。1995年設立当初よりロンドン北部のルートン空港をベースに、リバプール、阿姆斯特

ルダム、ジェネバ等に35路線を展開し、2001年9月期の売上高は、前年比35%増の357百万ポンド(678億円)、税引き前利益は40百万ポンド(76億円)である。当社は旅行代理店を全く通さない完全チケットレス化を進めており、予約・支払いは全て電話またはインターネットを通じて行なっている。現状ネットの予約販売は90%を越えており、これは大手の10倍に当たると言われている。当社も大手からのビジネス客の乗り換えが進むと強気で、航空機材は現有26機であるが、年率25%の能力増を計画し、2007年末までに100機を保有する予定である。ここにおいて、格安定期航空会社のモデルである米国サウスウエスト航空と異なる戦略を選択しつつある。航空機をボーイング737型1機種からエアバスA319型も採用する方針を採り、両航空機メーカーを競わせる目論見である。さらに今般の状況で、BAがヒースローに次ぐ英国の拠点であるガトウィック空港発の路線を縮小したのに乗じ、イーージェットは今後同空港をヨーロッパの拠点にする方向である。ビジネス客重視にシフトしつつあり、今後パリ・オルリー空港等の利用も念頭に置いているが、主要空港の使用はコスト増要因であることから、この方針を疑問視する専門家もいる。この点でもサウスウエスト航空と違った、新たなビジネスの展開が注目される。

(表4) 1998年度英国従来型航空会社と格安航空会社とのコスト構造比較

航空会社名	ブリティッシュ・ミッドランド (従来型)	KLM UK (従来型)	イーージェット (格安航空会社)
有効座席キロ(百万 km) (座席数×路線キロ数)	5,485	3,642	1,800
平均運航距離/1機 (km)	529	472	764
平均座席数/1機(席)	122	91	148
座席利用率 (%)	67.1	58.7	69.2
使用航空機	4 Airbus 321 7 Boeing 737-300 5 Boeing 737-400 12 Boeing 737-500 6 Fokker 100 3 Fokker 70	5 ATR-72 10 Bae-146 17 Fokker 100 9 Fokker 50	9 Boeing 737-300
座席キロ当りコスト (ペンス)	9.86	8.60	4.19
コスト指数 BM=100	100	87	42

(資料 : R. Doganis 2001)

(表4)は1998年度における従来の航空会社と格安航空会社とのコスト構造を比較したものであるが、格安航空会社のコストは従来型の半以下となっている。この低コスト低価格を武器に、ライアンエアー、イーージェットともに現在の大手航空会社不振の時期こ

そ、ビジネスを広げるチャンスと睨んでいる。これに対し、大手航空会社も BA が一部路線の低価格販売を行い、ネット販売をより広げようとしているほか、ルフトハンザは格安航空会社の子会社を作り、スカンジナビア航空は北欧3国域内の運航について、ビジネスなしのシングルクラスにするなど、格安航空会社への対抗策を進めつつある。しかし、基本的に上記のようなコスト構造に開きがあり、大手航空会社にとっては、単に収益低下をもたらすのではないかと、との懐疑的な見方も強い。

第5章 今後の展望

1. 2002年業績見通し

ヒースローを初めガトウィック、スタンステッド等7つの空港の運営会社である BAA によれば、英国内の空港で昨年末からの旅客数は前年と比較して10月12.0%減、11月10.6%減、12月6.4%減、1月3.9%減と、回復傾向が鮮明となっている。欧州委員会のデ・パラシオ委員も2月、航空業界について、特に欧州では回復の兆しが見え始めたとの見方を示した。エールフランスは、先ごろ今年1月の輸送量は前年度をわずかに上回り、2001年の第4四半期は当初予想された損失を下回ったと報告し、夏には昨年並みの便数に戻す計画であると発表した。なお、エールフランスおよびルフトハンザについては、サベナ航空とスイス航空の破綻による混乱により、スイスの旅行客がパリ、ミュンヘンやフランクフルト経由で長距離旅行をするようになったこと等、実質的に両社にプラス効果をもたらしている事も否定できない。テロ事件直後は湾岸戦争の影響をはるかに上回ると予想された悪影響も、それほど大きくはないという見方も出てきている。ただし、大手航空会社各社ともかなりの値引きを進めていることから、利用客数の回復がそのまま企業収益の回復につながるには、まだ時間がかかると予想される。

2. 航空業界再編の動き

大手航空会社は年率平均4~5%の伸びを想定し、格安航空会社は25%伸びるとして、そのうち半分は新たな市場開拓、半分は既存大手のシェア浸食と仮定した場合、欧州域内路線における格安航空会社のシェアは現在の10%から2010年までには33%に達するとする専門家の予想がある。今後は短距離路線を中心とした格安航空会社と、大手航空会社の長距離路線との棲み分けが進むものと思われる。

大手航空会社については、ネットワーク拡大による収入増、コスト削減等の統合効果、および競争回避などを狙いとするアライアンス（航空連合）参加の重要性が増すと考えられる。FFP（マイレージサービス）やコード・シェアリング（共同運航）を中心とするア

ライアンスは1990年代後半から、世界的に動きが活発化している。現在（表5）に見るように、米国ユナイテッド航空、ルフトハンザ、全日空等のスターアライアンスと、アメリカン航空とBAを中軸とするワンワールドが2大勢力で、さらに米国デルタ航空、エールフランス、アリタリア航空によるスカイチームが第3勢力となっている。現状の厳しい経営環境の中、欧州各社の生き残りには大手航空会社3、4社への集約が不可避と言われており、BA、エールフランスおよびルフトハンザを軸とする3つのグループに集約されるとの見方が一般的である。これら3社は、米国の3大航空会社とそれぞれ連携し、世界的なアライアンスにおいて主要な役割を果たしている。一般論としてアライアンス自体は、競争力を補強することはあっても、それを生み出すための持続可能な手段とはならず、あくまで一種の移行的措置と言われる。1999年デルタ航空はスイス航空との関係を断ち、同じくオーストリア航空も44年間のスイス航空との関係を離れてスターアライアンスに加盟するなど、特定のアライアンスへの参加が必ずしも不変であるとは限らない。業界内では、以前に比べアライアンス加盟の要件が厳しくなっているとも言われており、現状の3大勢力がどのように変化を遂げるのか、特にスイス航空が中核となっていたクオリフライヤーのメンバー航空会社の帰趨や、英国ヴァージン等のようにアライアンスに属さず、2社間で個別のコードシェアを広げる航空会社の動向も注目される。

（表5）世界の主なアライアンス

アライアンス名	スターアライアンス	ワンワールド	スカイチーム	(参考) クオリフライヤー
参加航空会社	ユナイテッド航空 ルフトハンザ SAS ブリティッシュ・ミッドランド オーストリア航空 全日空 など15社	アメリカン航空 BA エアリングス フィンエアー イベリア航空 など8社	デルタ航空 エールフランス アリタリア 大韓航空 エアロメキシコ など6社	スイス航空 サベナ航空 クロスエア エアヨーロッパ TAPエアー など11社

ところで、過去の危機に対しても最も機敏に対応し、大胆な行動を取ったBAが、現在欧州航空業界の再編において主導的な動きを示している。BAはアメリカン航空との大西洋路線の共同運航を柱とした提携を進めようとしていたが、米運輸省は、競争を阻害して航空料金の値上げ、サービスの低下をもたらすおそれがあるとして、ヒースロー空港の両社合計224の発着枠を他社に譲渡する等の条件付き認可案を2001年1月末に提示した。これに対して両社は、結局損失が大きいとして、この提携を断念している。他方BAのロッド・エディントンCEOは、KLMを含め欧州の複数の会社との合併・統合を検討していると表明しており、欧州の航空大手約15社は、今後3グループ程度に統合されると予想している。BAとKLMとの合併に関しては、第3章で見たように、国際運航の国籍に関する制約の存在により、短期的には両社の統合が実現するとは考えにくい、KLMの経営陣も、長期的には単独での存続は困難との見解を示しており、引き続き長期的な観点から話し合

いが持たれている。このようにワンワールドの強化や他のアライアンスへの対抗策等、BAの能動的な動きに関心が集まっている。なお、先に見たスイスのクロスエアは、名称をスイスと変更し、ワンワールドへの提携に向けた交渉が行なわれている模様である。

3. 欧州航空業界の課題

今回のテロ事件を契機に、欧州航空業界の再編が進められるなか、各国のナショナル・フラッグ・キャリア支援がどこまで及ぶかが注目される。EUの航空行政については、かつて拡大路線がたたり苦境にあえいでいたエールフランス支援のため、1994年フランス政府は200億フランスフラン（約3,200億円）の支援策を講じ、欧州委員会も承認したが、これに対し英国、ドイツ、北欧およびオランダの各国政府から強い抗議が出された。欧州委員会は航空会社に課された厳しい条件によって競争を歪めることはないと言明したが、英国政府は委員会の承認の無効を求めて欧州裁判所(The European Court of Justice)に訴え、BA、ブリティッシュ・ミッドランド航空、KLMおよびスカンジナビア航空等7つの航空会社もそれぞれ欧州一審裁判所に提訴した。欧州裁判所はエールフランスへの補助は違法であるとしてその取り消しを求め、一審裁判所も2件の航空会社の訴えを認めた。しかしながら、欧州委員会は補助が与えられる条件を厳格化することを条件に、承認の立場を取った経緯がある。欧州委員会の微妙な立場を伺わせるケースである。サベナ航空復活に向けてのベルギー政府に対するスタンスに続き、欧州委員会の姿勢をうかがう意味で注目されるのはオリンピック航空（2001年度最終損失見込み80百万ユーロ（96億円））への対応である。2004年のオリンピックアテネ大会を開催するギリシャ政府にとって、ナショナル・フラッグ・キャリア維持は国家的な威信がかかっているため、今後政府と欧州委員会との厳しい交渉の場面も予想される。欧州の航空業界再編をにらむ欧州委員会は、安易な政府支援には厳しく対応する構えであるが、加盟国各政府は総論ではこれに賛成しながら、各論となると自国の航空会社保護の思想がむき出しになるといわれており、デ・パラシオ委員の采配が注目される。

大手航空会社の経営戦略としては、BAのエディントン CEOの言うように、当面は過剰能力の削減策としての提携が中心で、資本参加は進まず、自社の経営基盤の強化が課題となろう。今後は、他社の株式を積極的に所有し破綻を来したスイス航空の二の舞いにならぬよう配慮しつつ、徐々に中小航空会社を支配下に入れていくという形になると思われる。特に、現在のような将来の見通しが難しい時期においてはCash is kingである。例えばBAはテロ事件後10億ポンド流動性を増加させ、11億ポンドのキャッシュと8億ポンドをこえる銀行からの資金枠を持ち、あわせて15億ポンドの売却可能資産を保有して現在34億ポンド（6,460億円）の流動性を確保している。昨年S&Pおよびムーディーズの格付けが引き下げられBa1/BB+となったこともあり、流動性に関する備えを万全にしている。同様にエールフランス等も対外的に財務の健全性を強調している。

テロ事件により、安全対策等で航空会社にとってはコスト増となっていることは否めないが、減少した旅客数を回復するには、今まで飛行機に乗ろうとしなかった人々を引き込むだけの魅力ある料金を提示することが重要である、と英国クランフィールド大学ドガニス教授は指摘する。従って格安航空会社の果たす役割は大きい。一方で、先に見たように大手航空会社も格安航空会社によるシェア侵食に歯止めをかけようと、対応策を打ち出しており、特に短距離路線において今後も激しい戦いが予想される。

おわりに

米国航空業界を睨み、欧州全体としての業界の効率化、再編を図ろうとする欧州委員会と、ナショナル・フラッグ・キャリアを維持し、雇用を確保したい EU 各国政府との間の厳しい対立は、わが国における国家戦略と地域問題との関係を考える上で興味深い。また、不振にあえぐ大手航空会社が生き残りをかけ合従連衡を模索する中、格安航空会社の躍進が顕著であるが、米国の事例を見ても、全ての格安航空会社が成功しているわけではなく、規制緩和・自由化の波に乗り、消費者ニーズを的確に捉えたもののみが勝ち残っている。このようなニュービジネスが業界全体の需要を拡大する役割を持つことは否定できない。米国同時多発テロ事件を契機とした欧州航空業界の新たな動きは、日本の航空業界や消費者にも少なからぬ影響をもたらすものと考えられ、引き続きその展開が注目される。

以上

[参考]

(参考1) 欧州主要航空会社 2000 年度営業実績

航空会社	売上高	営業損益	有償旅客キロ	乗客数
エールフランス	(01/03) \$112 億	\$402 百万	918 億キロ	42.4 百万人
アリタリア	(00/12) \$50 億	▲\$242 百万	408 億キロ	26.7 百万人
ブリティッシュ航空	(00/12) \$137 億	\$71 百万	1,194 億キロ	36.2 百万人
イベリア	(00/12) \$41 億	\$61 百万	400 億キロ	24.5 百万人
KLM	(01/03) \$63 億	\$251 百万	603 億キロ	16.1 百万人
ルフトハンザ	(00/12) \$140 億	\$1,400 百万	943 億キロ	41.3 百万人
SAS	(00/12) \$52 億	\$406 百万	229 億キロ	23.2 百万人
ヴァージンアトランティック	(01/04) \$22 億	\$84 百万	295 億キロ	4.3 百万人
スイス航空	(00/12) \$96 億	—	359 億キロ	15.1 百万人
サベナ航空	(00/12) \$25 億	—	197 億キロ	10.9 百万人

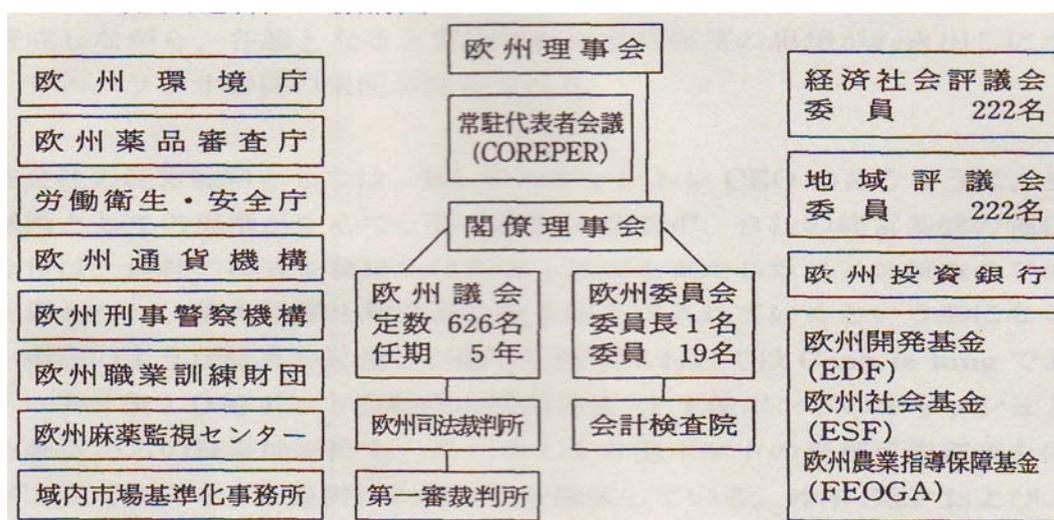
(資料 : Airline Business)

(参考2) 米国主要航空会社 2000 年度営業実績

航空会社	売上高	営業損益	有償旅客キロ	乗客数
アメリカン	(00/12) \$197 億	\$14 億	1,877 億キロ	90.3 百万人
ユナイテッド	(00/12) \$193 億	\$7 億	2,043 億キロ	84.5 百万人
デルタ	(00/12) \$167 億	\$16 億	1,736 億キロ	105.7 百万人
ノースウエスト	(00/12) \$114 億	\$6 億	1,237 億キロ	58.7 百万人
コンチネンタル	(00/12) \$99 億	\$7 億	1,033 億キロ	46.9 百万人
USエアウェイズ	(00/12) \$92 億	▲\$0.4 億	758 億キロ	60.6 百万人
サウスウエスト	(00/12) \$57 億	\$10 億	680 億キロ	63.7 百万人

(資料 : Airline Business)

(参考3) EU (欧州連合) の機構図



(資料 : 「EU の知識」)

London - Genoa

Stansted Italy

Book Now! **£15**

subject to availability From:

Important Notice for Passengers Travelling after the 3rd April 2002.
Disruption to the Stansted Express over the coming months.

Click to Buy



HOTELS
GREAT
RATES

[Click Here](#)

GREAT VALUE



Travel Insurance



Car Life Home Insurance



LOWEST FARES
to the slopes!

Ryanair Punctuality
Week Ending
10 Mar
91 %
Flights on time
99 %
Within 1 hour

<p>Routes From</p> <p>London Stansted click for map</p>	<p>Aarhus Alghero Ancona Biarritz Bologna Brescia Brussels Carcassonne Cork Derry Dinard</p>	<p>Dublin Eindhoven Esbjerg Frankfurt Friedrichshafen Genoa Glasgow Gothenburg Graz Hamburg Kerry</p>	<p>Klagenfurt Knock Malmö Milan Montpellier Newquay Nimes Oslo Perpignan Pescara</p>	<p>Pisa Rome Salzburg Shannon St.Etienne Stockholm(NYO) Trieste Turin Stockholm(VST) Venice</p>
<p>Routes From</p> <p>Dublin click for map</p>	<p>Aberdeen Birmingham Bournemouth Bristol Brussels</p>	<p>Cardiff Edinburgh Glasgow Leeds</p>	<p>Liverpool London (LGW) London (LTN) London (STN)</p>	<p>Manchester Paris Teesside</p>
<p>Routes From</p> <p>Frankfurt Hahn click for map</p>	<p>Bournemouth Glasgow London (STN)</p>	<p>Milan Montpellier Oslo</p>	<p>Perpignan Pescara Pisa</p>	<p>Shannon</p>
<p>Routes From</p> <p>Brussels Charleroi click for map</p>	<p>Carcassonne Dublin Glasgow</p>	<p>Liverpool London(STN)</p>	<p>Pisa Shannon</p>	<p>Rome Venice</p>
<p>Glasgow Prestwick click for map</p>	<p>Dublin London (STN)</p>	<p>Brussels Frankfurt</p>	<p>Paris Oslo</p>	
<p>Shannon click for map</p>	<p>Paris London (STN)</p>	<p>Brussels Frankfurt</p>		

Ryanair.com

Officially Europe's Best Low Cost Airline!

Skytrax Research – The World's Largest Airline Passenger Survey.

NEW from London Luton

Paris (Charles de Gaulle)

from **£17^{.50}**
single

London Luton and/or Gatwick to

Nice

from **£32^{.50}**
single

Majorca

from **£32^{.50}**
single

Barcelona

from **£32^{.50}**
single

Madrid

Malaga

Athens



easyJet.com
the web's favourite airline

(参考文献)

Rigas Doganis(2001) "The Airline Business in the 21st Century" Routledge

Pat Hanlon (1999) "Global Airlines" Butterworth-Heinemann

David Wragg (1998) "The World's Major Airlines" PSL

D.エドワード,R.レイン(1998)「EU 法の手引き」国際書院

杉浦一機(1997)「航空ビッグバン」中央書院

藤井良広(1999)「EU の知識」日本経済新聞社

山根裕子(1995)「新版 EU / EC 法—欧州連合の基礎」有信堂

Financial Times, Airline Business, 日本経済新聞, 読売新聞, The Economist 特に

The Economist (Sep.22,2001) "Uncharted airspace"

The Economist (Nov.03,2001) "No frills, plenty of promise"

The Economist (Nov.10,2001) "Ready for Take-off"

The Economist (Nov.24,2001) "The unpalatable truth"

The Economist (Mar.02,2002) "Flag carriers at half-mast"

(URL)

業界動向www.ft.com/airlinecrisis

www.ft.com/sabena

www.ft.com/ba

www.bbc.co.uk/hi/english/talking_point/forum/newsid_1582000/1582009.stm

www.iata.org

欧州委員会<http://europa.eu/int/comm/commissioners/palacio>

格安航空会社www.easyjet.com

www.ryanair.com

www.go-fly.co.uk

アライアンスwww.star-alliance.com

www.oneworldalliance.com

www.skyteam.com