

中長距離路線への躍進著しい LCC  
Norwegian Air Shuttle (NAS) を概観する (1)

2018年5月25日

ノルウェー・エア・シャトル (NAS) は、欧州ではライアンエア、イージージェットに次ぐ 3 番目の規模の LCC であるが、近距離運航に徹する先行 2 社とは異なり、近年中長距離路線への躍進著しいことで注目されている。NAS も近距離路線が主力であることに変わりはないが、飽和状態に近い近距離から、新たな中長距離路線に活路を求めているといえる。今回その NAS について概観※した。

※ NAS 社の IR 資料 (2017 年 Annual Report、2018 年第一四半期の Financial Report 等) のほか、一部は CAPA や Wikipedia の情報にもとづいている。

1. Norwegian Air Shuttle (NAS) と Bjørn Kjos 氏 ;

NAS は、その創立者であり今も CEO である Bjørn Kjos 氏を抜きには語れない。

Bjørn Kjos 氏は 1946 年オスロの西北部の都市で生まれ、空軍に入り戦闘機操縦士の訓練を受けた。SAS の Pilot に不採用になったあと、法律を学んで弁護士・判事となるが、1993 年に、破綻した Busy Bee (地域航空会社) を受け継ぎ、Norwegian Air Shuttle を設立した。当初の NAS はターボプロップの F50 にて、Braathens SAFE 社 (より規模の大きい会社) の地域路線を受託運航していたが、2002 年に SAS による B 社併合で受託運航が契約切れとなったのを契機に、B737-300 型機を導入して同社を LCC モデルに切り替えた。

2007 年には Finnair から Fly Nordic 社を買収してスカンジナビアを代表する LCC となり、2008 年には新型の B737-800 を導入して急伸長、さらに 2013 年には中型の B787 を導入して長距離運航を開始、その後は急激に中長距離路線を拡大している。

2017 年には新鋭 B737Max を導入して、小型機による大西洋線運航も行っている。

CEO の Bjørn Kjos 氏は投資会社を経由して約 23% の株を所有、彼の法律事務所仲間で現在 NAS の会長をしている Bjørn Kise 氏も約 2% を保有している。

2. Norwegian Group の経営形態 ;

中核となる NAS のほか、Norwegian Air International (本社はダブリン)、Norwegian Air UK (本社はロンドン)、Norwegian Air Norway AS (本社は NAS と同じオスロの Fornebu) の 3 つの系列会社が NAS と一体となって運航されている。

路線は北欧内や欧州内路線、アフリカ、中東、アジアパシフィック、北米路線がある。2018年にはアルゼンチンに Norwegian Air Argentina を立ち上げた（南米～北欧ルートを企図）。

運航の基地は以下の国に 23 か所が置かれている。

（北欧 4 か国、UK、Ireland、Spain、タイ、USA、仏、蘭、伊、仏領カリビアン）

グループ全体の人事とサービス体制はグループ内の Norwegian Air Resources 社が一元的に管理している。また航空機の調達などの財務管理のほか、ブランド管理、顧客管理（常顧客優遇プログラム等）、貨物事業もそのための系列会社が行っている。

### 3. Norwegian Group の機材構成；

LCC 事業は B737-300 にて開始（一時的に Fly Nrdic から引き継いだ MD80 を保有）したが、2017 年末現在は B737-800 を主力とし、世界に先駆けて導入した B737MAX(大西洋線等で使用)、B787(長距離路線用)を使用している。

また 2018 以降は大量の B737MAX はじめ、B787-9、A320neo、A321LR を導入予定である。

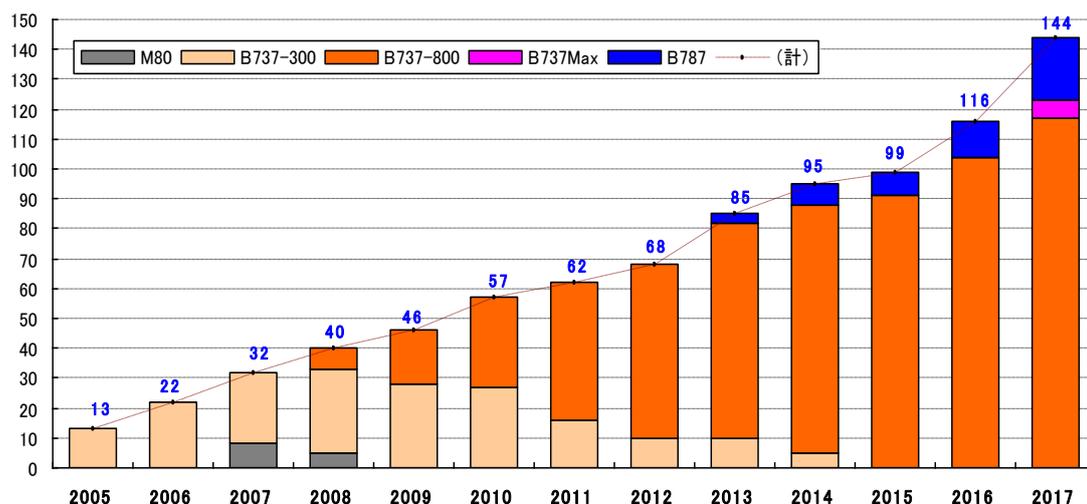
《2017 年末》 B737-800; 117 機(186 席または 189 席)、B737MAX; 6 機(189 席)、

B787; 21 機(32 プレミアム席 + 259 EY 席)

《2018 年以降の確定発注》 B737MAX; 104 機、B787-9; 15 機(35 プレミアム席 + EY309 席)、

A320neo; 65 機、 A321LR; 30 機

《図 1》 NASグループの機材数の推移



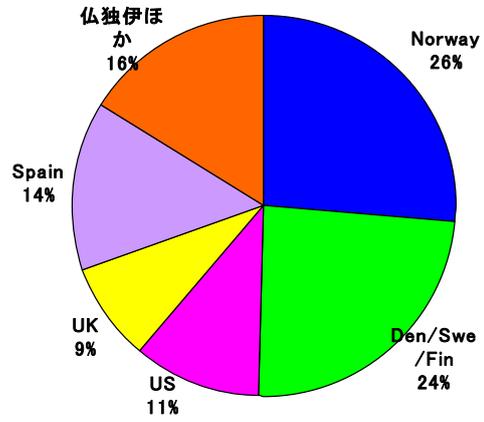
《図 2》 NASグループの近距離路線  
北欧はじめ、欧州内や北アフリカ、  
カナリヤ諸島の地点間を結ぶ  
路線を運航している。



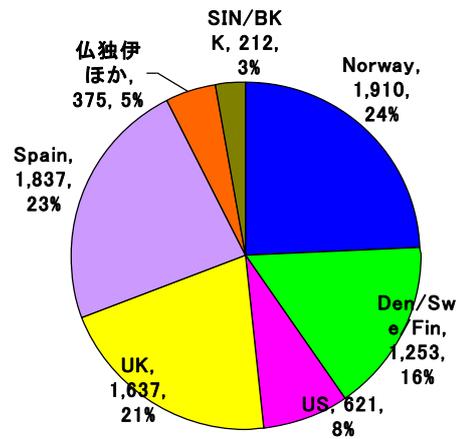
《図 3》 NASグループの中長距離路線(2018年)  
北欧やUK、スペイン等欧州内の地点と、北米、中東、東南アジアを結ぶ路線  
を運航している。



《図 4》 収入の国別割合;全 4197 億円  
 半分は北欧での収入であるが、  
 欧州他国や米国等からの収入も  
 多い。



《図 5》 従業員 7845 人の国別割合 (含請負 Pilot)  
 北欧で 40%、UKとスペインで 44%、  
 米国で 8%。



以上