

クルーズの時代(3)

現代クルーズの成長と 伝統的クルーズの再生

大阪府立大学名誉教授・日本クルーズ&フェリー学会事務局長

池田 良穂氏

現代クルーズの成長の要因

前回説明した通り、1960年代後半に北米南部のマイアミ港発着で始まったカリブ海クルーズは、それまで一部富裕層のニッチな高級レジャーだったクルーズを一般大衆にも手の届くレジャーにすることによって一気にマーケットを拡大した。これができた主要な原因は、「高級感あふれるクルーズの旅を、短く、リーズナブルな価格にして現役世代にも参加可能な商品にした」ことにある。そして、それを可能にしたのは「規模の経済効果」の活用であった。

まずは2万総トン、旅客定員1000人前後の船を複数隻効率よく運航した。毎週末の金土日の3日間に出航日を集中させて、年間を通じて7泊8日の定期的なクルーズを行うことで、建造費が高く初期投資の大きいクルーズ客船を休ませることなくフル稼働させた。どの船も、朝にマイアミ港に到着して旅客が降り、その日の昼からは新しい旅客が乗り込み、夕方にはカリブ海への出航していくことを1年中繰り返す。こうすることによって船を効率的に使うとともに、マイアミ港での食材等の調達量は膨大となり規模の経済効果が発揮できる。1つの港から年間を通じて定期的に出港を繰り返す定点定期クルーズだからこそその大きな経済的なメリットであった。



毎週末の3日間、マイアミ港には1週間のカリブ海クルーズに出航するクルーズ客船が並んだ。朝にクルーズから寄港して乗客を降ろして、午後には新しい乗客が乗ってきて、夕刻にはカリブ海へと出航する定点定期クルーズが定着した。写真は1980年代の写真。

フライ&クルーズの効用

現代クルーズをビジネスとして成功させたもうひとつの要因に飛行機との連携がある。フライ&クルーズもしくはエア・シーと呼ばれる旅行形態で、クルーズが発着する港まで高速の飛行機で移動して、そこから船に乗ってクルーズを楽しむ。クルーズビジネスには、それを楽しむ乗客、クルーズを運航する船会社、そしてクルーズを販売する旅行会社の3つの大事なステークホルダーがいるが、このフライ&クルーズは全てのステークホルダーにメリットをもたらした。まず顧客にとっては必要な休暇日程が短くでき、退屈で、時として船酔いに苦しめられる荒れる水域での単調な航海を短くし、クルーズ客船を運航する船会社にとってはマーケットを全米に拡大することができ、旅行会社にとっては船と飛行機がパックになった旅行商品を仕入れて販売することで容易に利益が得られた。このよい循環が、現代クルーズを大きく成長させた。また全米の各空港からマイアミ空港間の飛行機も往復の旅客の確保ができて効率的な運航ができた。それは乗船する人をマイアミに運んだ同じに日の午後に、下船した人の帰路の需要があるためである。ちょうど北米の航空機の規制緩和の時期と重なったこともあり、航空機にとってもクルーズ客は新しい需要となった。

マイアミ発着の多くのクルーズでは、北米全土の空港からの飛行機代がクルーズ料金に含まれているか、非常に安い価格で航空チケットが提供されていた。筆者のようにマイアミまで自力で行く旅客に対しては、トラベルアローアンス(日本語にすると「出張手当」や「交通手当」となる)という形で旅費の割引があった。



定期客船にとって航空機は宿敵であったが、クルーズ客船にとって飛行機は相性の良い相棒となった。クルーズ客にとっては旅行期間の短縮、クルーズ会社にとってはマーケットの拡大、販売する旅行業者にとってはパック化により販売が容易になった。写真は羽田空港を飛び立つ日本航空の飛行機と、沖を行くクルーズ客船「ふじ丸」。

クルーズ客船の大型化の効用

規模の経済効果を活用したビジネスである現代クルーズにとって、船を大型化して旅客定員を増やすことは最も効果的な成長戦略であった。1980年代に入ると、現代クルーズのパイオニア3社は使用船の大型化に着手した。RCCLは使用船2隻を改造して大型化するジャンボ化工事を1970年代末に行い、さらに4万総トン級の「ソング・オブ・アメリカ」を1982年に建造した。この船では、第1世代船に比べて旅客定員が36%も増加した。

一方ライバルのNCLは係留されていた7万総トンの大型客船「フランス」を購入して、クルーズ客船に改造して「ノルウェー」と改名の上、1980年からカリブ海クルーズに投入した。旅客定員は2560名。そして3番手のCCLが大型化に着手したのは1980年代に入ってからで、4.5万総トンの「ホリデイ」を第1船にして3隻の新造船をスウェーデンの造船所で建造して揃えた。旅客定員は1800名に増えていた。

さらに1987年にはRCCLの7万総トン級の新造船「ソブリン・オブ・ザ・シーズ」が姿を現す。旅客定員は2582名。フィンランドのバルチラ造船所で建造された画期的な新造船であった。

船の大型化は、元々は旅客定員を増やして規模の経済効果を向上させて、よりリーズナブルな価格を実現することにあったが、それ以外のメリットもあることが分かった。そのひとつが船上での選択の自由度を増やすことができたこと。大きな船体の中に多彩なファンクションを盛り込むことができ、多様な嗜好をもつ乗客へ満足感を与えることができた。2つ目が船酔いのリスクが急激に減ること。船酔いがいやで船には乗りたくないという人はかなり多いが、大型船になるほど船は揺れなくなり船酔いは一気にしにくくなる。



NCLの「ノルウェー」は、かつての大西洋横断定期船「フランス」を改造したクルーズ客船で、カリブ海クルーズにおけるクルーズ客船の巨大化の走りとなった。総トン数は7万総トン。カリブ海の島々では、喫水が深い船が着岸できる岸壁がないことも多いために、テンドーサービス用の巨大なボートを船首甲板に搭載していた。



RCCLが新造した7万総トンの「ソブリン・オブ・ザ・シーズ」は、クルーズ客船の巨大化が、乗客一人当たりのコストを下げるだけでなく、乗客の満足度も大きく向上させることができることを証明して、各社の7万総トン級船隊の大拡充の先駆けとなった。

よきライバルの存在

カリブ海で誕生した新しい現代クルーズが大きく成長できた原因には、よきライバルがあったことがあったことも指摘されている。すなわち、NCL、RCCL、CCLの3社がマイアミ港において集中的に、ほぼ同じスタイルのクルーズビジネスを展開したことである。マイアミ発着のカリブ海クルーズを全米マーケットに周知して集客するには、この「産業の集積」すなわち産業クラスターがあることが極めて効果的であった。

そのクラスターの中心にいたのはマイアミ港の港湾局だったように思う。最初に単独でカリブ海クルーズの調査をしたときに同港湾局を訪れた。1988年のことである。日本のクルーズ元年を迎える直前のことで、世界で急成長していた現代クルーズの生の姿を見て、理解しておこうと考えたからであった。この時に港湾局のコンサルタント部門の担当者から、港としてのクルーズ振興の戦略について話を詳しく伺った。その後、クルーズ会社も訪問して、その分析力の正確性を確認することができた。それから数年間、毎年のように視察団を組んでカリブ海に日本の造船所、海運会社の方々を連れて行ってクルーズの勉強することができた。



RCCL、CCL、NCLの大型クルーズ客船が並ぶマイアミ港のクルーズ客船岸壁。
1990年代初頭の撮影で、手前に並ぶ3隻がいずれも7万総トン級メガシップで
あり、3社が競って船の大型化、運航隻数の増大にまい進した。

トラディショナル・クルーズの再生

前述のように、クルーズはカリブ海で誕生した新しい現代クルーズというビジネスモデルとして蘇ったが、それまでの伝統的クルーズも消滅したわけではない。主に富裕層を対象としたクルーズとして健在で、大衆化した現代クルーズがマーケットの大部分を占める現在にあっても、ラグジュアリー・クラスのクルーズとして着実な成長を遂げている。クルーズ料金は1泊あたり約8万円以上で、クルーズ期間も2週間以上が一般的。

このクラスのクルーズ客船の数は、現在100隻余りで、隻数では航洋クルーズ客船全体の1/4余りを占めているが、乗船客の総数としては、全クルーズマーケットの3%余りとニッチマーケットのまま。この比率が変わらないのは、大型のカジュアルクラスのキャパシティも、ほぼ同様の比率で増加しているからに他ならない。カジュアルクルーズのような定点定期ではなく、各船共に世界中で稼働している。これは110万人余りのソースマーケットが世界的に分散しているのと、限られた旅客から飽きられないようにクルーズコース自体も変える必要があるためである。その結果、クルーズの行先は、南極や北極、アマゾン等の秘境にまで広がり、探検クルーズ客船と呼ばれる船も数を増しており、その融合も進んでいる。

ここでトラディショナルクルーズの再生の歴史を振り返ってみよう。前述のように大洋を渡る定期客船が、航空機にその座を譲って姿を消した後、多くの船はクルーズに転用されたが、ほとんどは集客に失敗して撤退した。1960後半から1970年代半ばのことである。

この時に、果敢に、この分野に新規に進出した船会社があり、それがロイヤル・バイキング・ラインというノルウェーの会社だった。カリブ海で現代クルーズを誕生させた3社と同様に、3隻の同型船をフィンランドの造船所で建造し、運航水域は世界中とした。船の大きさは2.1万総トンで、旅客定員は636名。第一船の「ロイヤル・バイキング・スター」が1972年に完成して、第2船の「スカイ」と第3船の「シー」は1973年に完成した。当時ラグジュアリー・クラスの代名詞であった英キュナード社が経営難に喘ぐ中、同社は小回りのきく3隻の中型船での世界展開で人気を集めて、1980年代に入ってから、3隻共にジャンボ化工事を受けて、総トン数は2.8万トンに大型化し、旅客定員は758名に増加させた。この3隻を設計・建造したのは、カリブ海クルーズ用にRCCLの斬新な3隻のクルーズ客船を建造したのと同じフィン



ノルウェーの海運3社が一緒に創設したロイヤル・バイキング・ラインは3隻の同型船を建造して、ラグジュアリー・クラスの伝統的クルーズを世界展開して一世を風靡した。しかし、現代クルーズのバイオニアであるNCLに吸収されて姿を消した。写真は、竣工直後にノルウェーのオスロで披露された「ロイヤル・バイキング・スカイ」。

ランドのバルチラ造船所で、大衆化した現代クルーズモデルだけでなく、ラグジュアリー・クラスのクルーズの理想の海運モデルを考え続けていた。筆者が、このコンセプトに初めて出会ったのはロンドンで開催された国際クルーズ会議での同社のデザイナーの講演であった。この講演には、同社の建造したクルーズ客船およびクルーズフェリーの紹介だけでなく、これからのクルーズの在り方を語り、その中には大型船だけでなく小型クルーズ客船のコンセプトも含まれていた。

それが当時の超富裕層のマーケット規模に合わせた超小型のクルーズ客船であった。このコンセプトのもとに建造されたのが4000総トン級の「シー・ゴッデス」姉妹で、116名の旅客定員に対して、乗組員数が79名という船だった。その後、このクラスはブティック・クルーズとも呼ばれ、世界で数隻が建造された。日本で1989年に建造された昭和海運の「おせあにつくぐれいす」も同じコンセプトの船だった。旅客定員が少ないためクルーズ料金は高くなり、船内が狭いのでキャビンも公室も小さくならざるを得ない。さらに海が荒れると船酔いが多発したため旅客には嫌がられる。その結果、このブティック・クルーズ船は大きな広がりを見せることはなく、船は1万総トン、2万総トンと次第に大型化していき、やがて前述のロイヤル・バイキング・ラインの運航する船と同規模の船になった。

ただし、ラグジュアリー・クルーズ再生のリーディング・カンパニーとなっていたロイヤル・バイキング・ラインにも試練が待ち受けていた。1980年代初めに使用船3隻の船体延長工事を受けさせて大型化した直後に資金難に陥り、現代クルーズのパイオニアの1社であるNCLに売却された。カリブ海生まれの現代クルーズは、基本的にカジュアルクラスのクルーズを基盤としているが、1980年頃からプレミアムクラスやラグジュアリー・クラスのクルーズ会社をグループ内に取り込み、グループとしてクルーズ商品のバラエティを広げる傾向にあった。NCLも、その一環としてロイヤル・バイキング・ラインの購入に踏み切ったものだが、本体自体の経営不振の中で迷走して、一部の船をブランドの違うNCL船隊に移籍したり、また1994年にはキュナードブランドになったりする船もでてしまった。

ただ、ロイヤル・バイキング・ラインのスタッフは、その後、ラグジュアリー・クルーズ業界で手腕を発揮しており、現在、急速にラグジュアリー・クルーズ船隊を拡大して展開を図っているバイキング・オーシャン・ライン等にも繋がっている。



ラグジュアリー・クラスの小さなマーケットに合わせた小型クルーズ客船を用いたブティック・クルーズと呼ばれる分野が登場したが、このクルーズマーケットは大きく育つことはなかった。写真はブティック・クルーズ船のパイオニアである「シー・ゴッデス」で、来日時の撮影。

大阪港

OSAKA PORT PROMOTION ASSOCIATION

大阪港の魅力を伝える
季刊発行 情報マガジン

No.368

第77巻 第1号

2026年

1月

ISSN 0289-1778



飛鳥III photo wakimori

2026年世界と日本を読み解く	1
釜山新港完全自動化コンテナターミナル視察	5
「実は食のインフラをささえている」～イシダの取組～(第1回)	7
クルーズの時代(3) 現代クルーズの成長と伝統的クルーズの再生	12
港と人、そして帆船 ～連載エッセイ②～	18
古代の難波でおこなわれた国際貿易(第2回)	22
安治川の開削と大阪の発展(第2回)	27
海運界・造船界の偉人―川村貞次郎の功績(第3回)	32
大阪市上海事務所だより	37
「世界のコンテナ港とターミナルオペレーターの現状」	
「内航海運・フェリーの現状と課題」発行	42
クルーズ客船入港予定(2026年1月～3月)	42
大阪港の主な初入港船(2025年9月～2025年11月)	43