失敗しない、LCCによる地方活性化の方法

空港マーケティングを英国の例に学ぼう

岡野 正宜

目　次

はじめに 7
1. 空港を取り巻く現状 9
2. マーケティングのターゲットを明確にしよう 14
3. 空港の実力を再評価しよう 21
4. 具体的な行動計画とセールス活動 24
おわりに 33

はじめに

日本が都市間競争を生き抜くためには何をやらなくてはいけないのであろうか。LCC（格安航空会社：Low Cost Carrier）による航空の活性化は、回答の一つである。国は、訪日外客を増加させ経常収支の改善を図ろうとしている。地方においてもLCCを積極的に導入しようとしている空港は多いであろう。方向性は正しい。しかし、LCCで地域活性化を目指す場合に注意すべき点がいくつかある。失敗しないための方法の一例を提案したい。

かつて航空会社や空港への規制は、特別なものであった。利益より公共性が重んじられてきた。しかし、航空会社も普通の企業になり個別の路線の採算性維持が必須となっている。空港の民営化も話題に上っている。路線の開設と維持は、かつては政治家の仕事であった。しかし、時代が変わり、空港が新たなビジネスを求めて積極的に行動するべき時代となりつつある。変化し続ける空港と航空会社の関係を理解したうえで、地方空港は「直接航空会社に就航を働きかける（以下、空港マーケティング）」ことが必要であると考える。

空港マーケティングをするにあたって、最初に、誰が主体的・積極的に行動するかを決めなければならない。地域の核となりうる空港を誰が売り込むのかを明確にするのである。空港を民営化する方法は、この段階で良い契機となる。空港をセールスする主体は、空港「全体」の経営者が一番ふさわしいからである。待っていてもLCCは来てくれない。

二番目は、ターゲットを明確にする必要性である。地方空港が空港マーケティングをする場合、大空港とは違い、ターゲットとする航空会社と旅客層を絞り込む必要がある。

まずは国際線を重点的に強化すべきである。国内線ではない。特に地方からLCCで海外の目的地へ直行する便を積極的に導入すべきである。しかし、その地方に利益をもたらすのはどのような航空会社かを十二分に考えなくてはいけない。中には、簡単に路線から撤退する会社がある。そういう会社に対してはその前提で対処法を考えなくてはならない。

旅客の中でも注目すべきは、今まで空港利用者の中心であったビジネスマンではない。いまだ飛行機に乗ったことのない地元の人々、ならびに価格に敏感な訪日外国人観光客だ。そして同じく低価格志向のVFR（Visiting Friends & Relatives：親せき、友人訪問旅客）である。観光客とVFRが増え、地方空港の路線と便数が充実すればビジネス客もおのずと増加してくるであろう。

三番目に必要なことは、空港の実力を再評価したうえで、具体的な行動計画を作成することである。

空港の後背圏（集客領域）人口を把握しセールスポイントを整理することは、空港マーケティングをするうえで重要なポイントとなる。外国の航空会社は、驚くほど日本のことを知らない。特に地方空港となればそれなりの努力が必要である。計画を立てて行動する必要がある。

コストの低減を最優先するLCCは、既存大手航空会社（Full Service Carrier：以下、FSC）とはかなり違ったアプローチをしてくる可能性が高い。LCCを誘致するにあたって地方の空港は、航空会社に様々なインセンティブを提示することになるであろう。

また、空港内の商業施設は、地域活性化の核となる視点で航空旅客以外の

市場も見据えた戦略をとる必要性も出てくる。目指すターゲットによって空港マーケティングの戦略は大きく左右される。

以上の3点を踏まえて空港のマーケティング戦略を立てる。しかし、大前提として航空会社と空港の関係が、着実に変化してきているのを忘れてはならない。ここで英国における航空の発展の歴史が役に立つ。英国の地方空港は、民営化、航空の自由化とその申し子であるLCCで大きく発展した。いまだLCCが発展途上にある日本の参考となる。

羽田空港と地方を結ぶ路線もいつまでも存続するとは考えない方が良い。LCCを迎え撃つFSCも高まる値下げ圧力のなかであえいでいる。個別の路線の収支を、機会費用もふくめて綿密に検証していくであろう。航空業界における今後の変化を見据えることが、空港の経営者にとって重要な試金石となる。

具体例を示しながら、日本の地方空港がLCC等を積極誘致するにあたって気をつけなくてはならない点を述べていきたい。

1. 空港を取り巻く現状

(1)変化する航空会社と空港の関係

長らく低迷を続けていた関西国際空港が元気である。2014年度上半期、4月～9月の期間、関西空港に発着する国際線を使った外国人数が初めて日本人を上回った。中国や台湾、香港を結ぶLCCが新規就航し、増便された影響が大きかったようだ。関空の国際線を使った外国人も上半期では過去最高の321万人であり、これまでの最高だった前年（2013年）の245万人から31%伸びた。日本人は5%減の317万人であるが、通過者を含めた国際線の全旅客数は10%増の654万人だった。便数も増加した。国際線旅客便の発着回数は、前年同期比12%増の3万9千回で上半期として過去最高を更新している。就航するLCCも12社と日本最多となっている（新関西国際空港株式会社、News Release、2014.10.20等）。

近年、大手航空会社が相次いで実質上の撤退をした関西空港は、上記のようにLCCの積極的な導入で元気を取り戻している。大阪国際空港と一体化させ

た日本初のコンセッションの売却も視野にいれ、関西空港は大きく航空の歴史を変えようとしている。この変化は、決して偶然の出来事ではない。関西空港自らが民間流のビジネス活動を積極的に行っている結果である。

今まで空港がセールス活動をすることがあったであろうか。空港に路線を引っ張ってくるのは政治家の仕事だと思われていた。各県に空港をつくり航空の路線網を構築しようとしたこれまでの航空政策の中で、赤字路線であっても航空会社の黒字路線の儲けで維持するように行政が指導していた。航空会社も内部補助で赤字路線を飛ばし続けるのは当たり前だと考えていた。しかし、2000年の航空法改正で、需給調整と運賃の規制が撤廃されて以来、大きく流れは変わった。航空会社は赤字路線から撤退を始めた。その流れの中で儲からない関西空港の路線数と就航便数が激減していったのである。

その関西空港がセールス活動によって再び活性化しようとしている。経営者が民間出身者になったというのが大きな理由である。しかし、その根本的な理由は、空港の基本施設と商業施設が一体運営されていること、ならびに運営が商業的になされていることにある。空港の最大の「お客様」である航空会社に積極的にセールスをかけ、交渉にあたって時には値引きや施設の増改築などにも応じるなど、一般企業であればごく当たり前の活動ができているからである。

現在、この当たり前の活動が日本のほとんどの空港ではできていない。航空会社から見れば「飛ばしたければ勝手に飛んできなさい、発着枠は空いている」、「値引きはできません、みんな平等に扱います」、「潜在需要などは航空会社自身で調査しなさい」などと言われているのと同じである。

英国でも1980年代までは現在の日本と同じような状況であった。英国内の空港もほとんどが国・地方自治体が所有し運営をしていた。公的な運営主体であるがゆえに、利用者は平等、一律に扱われ、積極的な空港マーケティングは行われていなかった。しかし、ヒースロー空港から始まった空港の民営化は、英国内の空港のビジネスのあり方を根本から変えた。一般企業が当たり前にやっている戦略的なビジネスをするようになったのである。

ロンドン圏の空港に続き英国の地方・ローカル空港も順次売却され、ほとん

どの地方空港が民営化されていった。民営化された空港の運営者は、空港の経営が成り立つように顧客・航空会社の獲得に向け競争を始めた。地方空港は、航空自由化とEU単一航空市場の波に乗りほとんどが大きく航空旅客数を伸ばした。民間流ビジネスで空港間のセールス競争に打ち勝った空港は、航空旅客の増加で地域の活性化にも貢献している。日本の外・世界では空港の所有形態が大きく変わり、各空港が積極的に航空会社を誘致している時代になっている。

英国の地方空港のセールスの最大のターゲットとなったのが、航空自由化で大きく業績を伸ばしたLCCである。運航コストの削減がビジネスの根幹であるLCCは、就航にあたって空港側に多くの要求を出す。一番条件の良い空港を選んで就航する。過去、既存の航空会社は、事前に空港使用料などの水準を交渉することなく新規路線を就航させるのが当たり前であった。しかし、LCCは違う。

英国では近接した地方の空港間で激烈なLCC獲得競争がなされている。ライアン航空は、2004年、バーミンガム空港から約50kmのノッチンガムイーストミッドランド空港へ路線の7割を移管した。空港使用料の100％値上げを求められたからである。2001年、bmi航空がベルファストインターナショナル空港からやはり近接（30km弱）のベルファストシティ空港へヒースロー行きの路線をすべて移管した。このように競争力の保持は空港にとってますます重要になってきている（CAP754, Chapter7-10）。

新規航空会社・LCCの誘致にあたっては、着陸料の減免だけでなく、事務所使用料や広告宣伝費の補助、空港へのアクセスの整備など、運航に直接関わるもの以外の点も交渉の対象になる。空港全体を把握する権限も必要となってきた。英国で始まった空港民営化は世界に広がっている。米国ではいまだに地方自治体所有の空港が多いが、ビジネスのやり方は民間流である。グローバルスタンダードでは民営化された空港間による熾烈な航空会社の獲得競争が当たり前なのである。

日本の空港においても、「民間の知恵と資金を活用した空港経営の抜本的効率化」を目指す国土交通省の成長戦略は着実に遂行され、空港は順次民営化されようとしている。LCCも積極的に導入されるであろう。日本の空港も価値

観の転換を迫られているのだ。空港と航空会社の関係の変化を英国民間航空局（以下、CAA）の資料等から引用する。

> ある航空会社が昔のことを振り返った言葉「昔は、使用料の交渉もせずにローカル空港への就航を決定していた」が印象的であった。こんなことは現在ではありえない。いかに事情が変化したかの証拠である。（CAP754, Chapter7-4, P83）
>
> LCCのビジネスモデルは、空港と航空会社の関係の本質を変えてしまった。（Ian Humphreys, et al, 2006）

新規就航にあたって複数の空港を競わせ有利な状況を引き出そうとするLCCのやり方は空港と航空会社の関係を逆転させた。

日本の国内空港の使用料などは、全国一律である。割引もあるが、必ずしも空港と個別の航空会社間の交渉で決まっているわけではない。グローバルスタンダードでは、就航する前に航空会社と空港の間で様々な条件交渉がなされる。日本の空港も、今までのやり方でなく、航空会社との力関係が変化しつつあることを意識して経営されるべきだ。

（2）空港は地域活性化のかなめ

地域の活性化のためには、どうすれば良いであろうか。国は、日本の成長のために航空分野におけるオープンスカイを積極的に推進するとしている。そして、首都圏空港の積極的な機能強化の必要性をあげている。

地方空港においても、積極的に空港を売り込むことによって、その空港を利用する訪日外客が増え、さらにその地方に潜在する海外旅行への需要を掘り起こすことができれば、必ずや地域活性化につながるであろう。海に囲まれた日本、変化の激しい世界に取り残されないため、今までの関係性にとらわれず、地方においても航空分野の充実を図るべきだ。空港が中心となって地域の経済が世界の市場とつながっていくのである。

(3)地方で空港マーケティングを実行するのは誰だ

最初に、実際に航空会社にセールス活動をするのは誰か決めなくてはならない。現在では、地域の期待を担って、空港を主管する地方自治体の組織が当たるのが一般的である。

①空港マーケティングをするのは空港の経営主体が良い

空港の果たすべき役割は多い。空港の利用者と地域住民の双方を顧客と定義し、地域と連携した取り組みを積極的に実施する。そして、空港の魅力をさらに向上させて付加価値を最大化する。空港の主体的な運営者がこれらすべてを担うのが一番良いと考える。空港の運営に直接携わり、空港のすべてを理解し経営している組織が空港マーケティングをする。これが最も効率的な形である。

では、空港の運営主体とは、空港内のどの組織のことであろうか。日本の空港の所有形態は様々である。したがって、この単純な疑問に簡単に答えることはできない。

滑走路などの基本施設を国が管理していれば「国管理空港」となり、地方自治体が管理していれば「地方管理空港」となる。しかし、残念ながら国・地方管理空港には、空港の収支全体を主体的に考えて行動（経営）している組織はないといえる。いわゆる「一体運営」ができていないのである。

②空港の基本施設と商業施設

空港内の施設は、大きく二つに分けられる。

(a)基本施設：滑走路や誘導路、駐機場、航行援助施設、空港の敷地など

(b)商業施設：空港の旅客ターミナルビルや貨物ビル、駐車場など

現在、国・地方管理空港においては商業施設を運営している組織と基本施設を運営している組織が別の場合であることが多い。二つを一括運営している組織は少ない。

一方、「会社管理空港」は、上記の基本施設と商業施設をまとめて管理して

いる。形式上、一体運営ができている。成田と中部、関空・伊丹のそれぞれの空港を管理する三つの空港運営会社がこれにあたる。

商業施設と基本施設とで運営主体が異なることが、空港マーケティングを難しくしている大きな要因の一つである。空港を航空会社（外部）にむけてセールスする場合には、地域の利害を考えて空港全体をコントロールする権限が是非とも必要である。

話題になっている空港の赤字解消のためだけでなく基本施設と商業施設を一体化して空港を民営化することは、機動的なマーケティングを実現するためにも有効な手続きである。

民間経営の手法を導入するだけでも機動的なマーケティングへの近道となる。地方自治体が空港の所有者のままで活性化を果たしている英国のマンチェスター空港のような例もある。また、米国の空港もほとんどが自治体の所有であるが、空港独自の民間流ビジネスで空港マーケティングを実施し積極的に航空会社を誘致している空港が多い。

2. マーケティングのターゲットを明確にしよう

空港マーケティングの直接の対象は航空会社である。その航空会社を利用する旅客は二次的なターゲットとなる。航空会社の誘致計画を立てるにあたっては、それぞれの地方空港が目指すべき道筋を明確にし、何に重点を置くか考えなくてはならない。地域の接続利便性をよくするためなのか、施設の有効活用を図るためなのか。目指すべき道筋によってターゲットは、微妙に変化する。

（1）どのような航空会社がターゲットとなるか

①優先順位の低い国内線

日本ではほとんどの地方空港が羽田空港と結ばれている。需要も高い。しかし、羽田空港の発着枠は一杯であり、地方からの便数を増やす余裕は少ない。2010年にD滑走路が完成し発着枠が一時的に拡大したが、近々に再び容量一杯となる予定である。伊丹空港も発着容量の上限に来ている。成田空港は、時

間帯によって空きはあるが、ほぼ満杯の状況である。二大都市圏と結ぶ路線は、関西空港を除き、拡大余地は少ない。

運賃が十分に安くなれば、日本の地方都市間の航空網が伸びる可能性はある。LCCの参入が望まれる。しかし、現時点ではローカル間の路線の需要は低迷している。

日本の国内定期航空の旅客数は、近年回復の兆しはあるものの、2003年（暦年）の96,685千人をピークに低迷を続けている。2008年のリーマンショックの影響もあるが、生産年齢人口比率が1990年代に69％台となった後減少を続けていることなどが一番大きな理由であろう。（国土交通省「航空輸送統計年報」（暦年）、厚生労働省「人口動態統計」）

航空の市場として成長率の高いアジアを志向するのは当然といえる。空港の利用客数を伸ばそうとすればアジア諸国への近中距離国際線をターゲットとするべきである。

②近距離国際線がメインのターゲット

近距離国際線で地方空港が活性化された英国の事例を紹介する。単純に英国で起こったことを日本に当てはめるのは危険だとの指摘がある。しかし、英国の航空の歴史を参照することは、航空自由化とそれに伴うLCC時代の到来の中で、どんなことが起こるのかを理解するために非常に役に立つ。

英国は、大陸に隣接する島国である。地政学的に日本と似ている。経済と人口が首都圏一極集中であるという点でも似通っている。比較の対象にしようとしている期間中（1990～2006年）の人口伸び率の差（英国：5.8 ％、日本：3.5％）を考慮にいれる必要がある（総務省統計局資料）。しかし、英国の例を紐解くのは有意義であると考える。LCCが英国の地方空港に与えた影響を、CAAは、下記の通りまとめている。

「英国のローカル地域とその地域の空港に大きな影響を及ぼしたLCC」

LCCの登場は、航空旅客の出発地を大きく変えた。今まではロンドン出発の国際線を利用していた旅客が、ローカルの空港から直接国際線に乗

るようになったのである。ローカルから直接EU内の海外目的地に向かう人数は着実に増え続け、ローカル空港における国際定期便の路線数や便数は、劇的に増加した。

LCCが就航すると、その空港の運命が変わることも多い。空港周辺に居住する人々にとっても、様々なチャンスが広がることとなる。そして、航空サービスの充実に伴う利便性の向上によって、その地方と地域の経済が活性化されるのである。（CAP770, Executive Summary, P2）

（注）英国のローカル空港とは：ロンドン都市圏の5空港を除くすべての国内空港のこと。

英国全体の航空旅客数は、1996年から2005年にかけて国際線が1.8倍（69.1⇒123.7百万人）、国内線は1.6倍（32.1⇒52.1百万人）と急速に伸びた。そのほとんどがLCCの発展によるものである。2006年現在、LCCは英国の国際定期便の52％をも占めるようになった。しかし、地方空港の伸び率は、もっと高かったのである。（CAP770, 図2.4, 2.5）

特に、EU諸国と英国の地方空港を直行便で結ぶ国際線の成長率が一番高かった。1990年、18.6百万人であった地方空港発の国際定期便利用者は、2006年、63.4百万人と3.4倍となっている。一方、ロンドン圏では1990年の58.7百万人から122.0百万人であった。

伸び率を見てみる。LCC時代が到来した1996年から2006年にかけて比較すると、地方空港では年率8.2％と高かった。一方、この期間ロンドン圏の5空港を利用する旅客の伸び率は4.8％／年であった（CAP775, 表1-3）。

国内線利用客の伸び率も、地方空港の方がロンドン圏より高かった。1990年、15.9百万人であったものが2006年には34.8百万人と2.2倍、一方、ロンドン圏では9.1百万人から14.9百万人となっている。伸び率（1996～2006年）は、地方空港では6.0％／年、ロンドン圏では3.0％／年であった（CAP775, 表1-2）。

LCC時代の到来以後、英国では地方空港からの国際線直行便が充実した。ロンドン圏の空港まで行かず、最寄りの地方空港から近距離国際線を利用するようになったのである。

地方発の国際線旅客数は、2000年、国際線総旅客数の32％であったものが、2005年では49％となっている。なお、地方空港発の長距離国際線（主に米国行き）の利用者も微増している。2000年は5％であったものが、2005年には7％になっている。

一方、地上交通機関を利用して地方都市からロンドンまで出てロンドン圏5空港から近距離国際線に搭乗する旅客の割合は減った。2000年では航空総旅客数の56％であったものが、2005年で44％に減少している（CAP775, 図4-1）。

③どのようなLCCをターゲットにすればよいか

LCCといっても大きく2～3種類に分類される。それぞれのLCCが好んで就航する空港の特性も違う。既にFSCが就航しているからといって、空港にLCCを呼べないわけではない。置かれている状況や諸条件を整理し、相性がよい航空会社・LCCを見つけることが大切だ。今後、アジアでは多くのLCCが設立されるだろう。消えていくLCCも多いと考える。以下の分類をLCCがどのように動くかを予測する一助としていただきたい。なお、既存の本邦キャリアの中で、ピーチ・アビエーションやジェットスター・ジャパン、バニラエア以外にLCCとみなされている航空会社があることにご留意ねがう。

■Ryan型：典型的なLCCとされている。ライアン航空やサウスウエスト航空が代表的な例である。この航空会社が好む空港は、発着枠に余裕がある空港（二次空港）である。混雑する空港を避け機材の稼動率を最優先する。空港使用料への関心も高い。

日本の地方空港で、発着枠にかなり余裕がある空港が目指すべきLCCである。新規航空会社誘致に向けての空港使用料などの減免に理解が得られやすい状況であればなおよい。地方空港を出発する近距離国際路線を就航させようとするとき、最初に働きかけるべき航空会社である。採算が取れることを証明し、就航に際し援助することを提示すれば、前向きに就航を検討してくれるだろう。ただし、儲からなければすぐに撤退する恐れがある。しかし、一旦就航すれば、必ずや格安の運賃で地方の潜在需要を掘り起こしてくれるであろう。

■easyJet型：二次空港ではなく、需要の高い路線・空港に集中するLCCもある。地方・ローカルへ就航する場合でもその地方の主要空港を選択する。easyJet航空などだ。アジアで多いビジネスモデルでもある。easyJet航空は、ロンドン圏で二次空港（ルートン）に就航すると同時に、ヒースローを補完する準基幹空港であるガトウイックに就航している。搭乗率と収益性の高い路線に資源を集中させ、低コストでビジネスチャンスを狙う。空港使用料が最優先とは限らない航空会社である。

現在でも比較的多くの国際線が就航している地方空港が目指すべきLCCである。空港使用料よりも需要を優先させる航空会社であるからだ。既存の航空会社からの値下げ圧力を下げることもできる。

さらに地方空港と東京・首都圏を結ぶ国内路線を充実させるために働きかけるべき航空会社でもある。需要の多い路線を既存の航空会社よりも安く運航し、地域住民の利便性向上と潜在需要の掘り起こしに寄与してくれるであろう。

■地域航空（Regional Airline）：これもLCCと定義されることがある。予約はWeb予約を基本とし機内食や手荷物受託は有料であるなど、他のLCCと同じようなビジネスモデルを導入している。しかし、通常LCCでは実施しない連帯運送を実施し、国際的な予約システムを通じた予約も受け付ける。運航費の安い小型のプロップ機を中心として、ジェット機と所要時間であまり差が出ない短距離の路線を、比較的高頻度で運航している。これによりビジネス旅客も取り込んでいる。機材も複数の種類を所有しFSCの路線をフランチャイズ方式などで低コスト運航することもある。たとえばFlybe航空などである。地方の空港と海外の主要都市を結ぶ路線に多く就航する。

発着枠にあまり余裕がないが、地方の中心となっているような空港が積極的に導入すべき航空会社である。しかし、現在のアジアでは未発達な状況にある。

（2）顧客ターゲットは観光客とVFR

何故、観光客とVFRをターゲットにするのか？　その答えは、簡単である。

一番伸びる客層であるからだ。かつて日本の政府は、経常収支の黒字減らしのため日本人の海外旅行を奨励していた。現在では収支改善のためビジット・ジャパン・キャンペーンを、そして観光ビザの要件緩和をしている。隔世の感がある。今後、観光客を中心に訪日外客は急増すると考える。

① VFR の伸び率が一番高かった英国

英国では2000年から2005年にかけてVFRの伸びが一番高く、観光客はその次であった。ロンドン圏の5空港の内、LCCの拠点として有名なスタンステッドとルートンで、EUからの訪英外客の伸びを旅客種別に調査した結果、VFRは1.6百万人から4.8百万人と3倍に、観光客は1.6百万人から4.0百万人と2.5倍となっていた。ビジネス客も増えて0.9百万人から1.8百万人と2倍になっているが、VFRの伸びには及ばない。この結果、全体に占めるVFRの構成比は45%に増加した。現在では、VFRが訪英外客数の最大の割合を占めるようになっている（CAP770, 表5.3）。

LCC時代の到来により、英国とヨーロッパ内の都市を結ぶ路線が大幅に増えた。今まで安いとされていたチャーター便なみの運賃を提供し、しかも定期便とし運航されているLCCは、航空利用者の旅行形態を大きく変えた。既存の航空会社から旅客を奪い取ると同時に、新しく航空需要を創造した。結果として輸送実績も大きく増えたのである。

2000年から2005年にかけてLCCを利用した訪英外客数は、大幅に増加している。特にEU加盟国の拡大（2004年5月、10カ国がEUに新規加盟）以降、東ヨーロッパ諸国への多くの路線が開設された。英国で働こうとする東ヨーロッパ諸国の人々が増え、VFRを中心に英国のLCC旅客数は増加したのである。一番顕著な例はポーランドだ。

②ビジネス客も LCC を利用する

LCCのターゲット旅客は、観光客やVFRが基本だ。しかし、実際にはビジネス客の利用もかなりの割合を占めている。LCCが就航している都市の豊富さや便数の多さがビジネス客のLCC利用を促進している。過去、英国ではFSCが

提供する安い運賃には、航空券の使用にあたって数々の制限（土曜日に一泊する必要性等）がついていた。一方、LCCが提供する運賃に付随する制限はFSCよりはるかに少なく、安い運賃を求めるビジネス客がLCCに飛びついたのである。特に、中小企業や地方都市のビジネス客の利用が増えている（CAP770, Executive Summary, P5, 図-3）。

③観光客の利便性とビジネス客の利便性は「違う」

便利な空港とはどんな空港であろうか。関西3空港の例を挙げてみたい。一般的には、大都市の中心部に近く便数や路線数の多い伊丹空港が便利だといわれている。しかし、観光客の視点は違う。

筆者が教鞭をとる甲南女子大学（兵庫県神戸市）の学生にアンケートをとってみた。119名（2年生：97、3年生：17、4年生：5）の中で64％に当たる76名が、関西空港を一番便利な空港とした。理由の一番目は「アクセスが良い（29％）」である。二番目が「空港施設そのものが便利（18％）」、三番目が「国際線がある（17％）」であった。

学生にとっては、なぜ一般的にアクセスが良いといわれている伊丹より、関空の方が便利だと感じられるのだろうか。理由は「海外旅行」である。学生は、ビジネスマンのように日常的に飛行機を利用することはない。あまり飛行機を利用しない人、そして今まで利用したことがない人にとっては、最寄りの空港から国際線の定期便が出ていると、その空港が「便利」になる可能性は大きい。こんな記事もある。外人観光客の関空への印象だ。

> 国内・関西の利用者には、関空イコール「遠い空港」というイメージが染みついている。しかし、訪日外国人から見れば印象は異なるようだ。大阪府と大阪市、経済界でつくる大阪観光局が昨年、外国人旅行者約4600人を対象に行った聞き取り調査で関空アクセスの難易度を尋ねたところ、88％が「簡単」と答えた。（MSN産経ニュース、2014年9月12日）

割安の航空運賃とLCCで、観光客とVFRの潜在需要を掘り起こすのは案外

簡単かもしれない。

④羽田と地方を結ぶ路線は乗り継ぎとビジネスに特化する

英国ではロンドン・ヒースロー空港と地方空港を結ぶ路線の淘汰が進んでいる。ヒースロー空港をハブとしている英国のナショナルフラッグキャリアである英国航空は、不採算の国内路線を整理し、ヒースロー空港をハブ空港としたグローバルなネットワークキャリアとして再生しているのである。

ロンドン都市圏内には空港が5つある。1986年、ヒースロー空港からの国内路線数は20を数えていた。しかし、その後不採算の国内路線は、同じロンドン圏内のガトウイック空港などに移管され、ヒースロー空港と英国内の地点を結ぶ国内路線は、現在、たった7路線である。英国航空やエアリンガスなどの3社が、A320などの小型機でAberdeen、Belfast City、Edinburgh、Glasgow、Leeds Bradford、Manchester、Newcastleとヒースロー空港を結んでいる（2014年9月、Heathrow Official airport website）。主に旅客を国際線に乗り継ぎさせるためのフィーダー路線の色合いが濃い。ビジネス路線でもある。

LCCは、都心から離れたスタンステッドとルートンの2空港から国内線を運航し、安い運賃を提供している。1987年にできたロンドンの中心部に非常に近いロンドンシティ空港は、小型機でビジネス客に特化して運航している。

ロンドン圏・5空港における国内線の総旅客数は伸びたが、路線数は減った。地上交通機関の高速化なども手伝い、ローカル都市（空港）との路線数は、昔と比べるとさらに減り14空港程度である（2013年、CAA Statistic）。羽田の路線網の今後が注目される。

3. 空港の実力を再評価しよう

英国・EUでも空港は、公共施設であった。商業的活動をしていなかった。航空路線の新設や便数の増加の可能性を検討するのは航空会社であり、販売促進は航空会社や旅行代理店の仕事だと思われていた。しかし、今は空港がマーケティングし、空港が航空会社にプレゼンする時代である。

1990年代には、空港のマーケティング部門が航空会社の路線計画者向けにプレゼンを行うのは常識となった。典型的なプレゼンでは、新路線についての需要の詳細な分析やおおよその財務評価のほか、勢力圏（集客領域）の消費者の特性、観光およびビジネス上の魅力についての情報、空港の施設、アクセスについての情報も提供されよう。（空港経営、アン・グラハム、訳：中条潮ほか、2010年）

（1）どんな路線が開設可能か？

どんな路線であれば、開設ができ、運航を継続しうるのであろうか。運賃が十分に安くなると、国内でもかなりの新規路線が開設可能と考える。ある都市間の路線の設立要件として下記の2点が挙げられている（ていくおふ　Summer 2006、榊原、2006年）。

「都市間の航空路線の成立要件」
①それぞれ50万人の人口
②距離が300キロ以上離れている。海を隔てれば条件は緩くなる。

空港から車で1時間以内に50万人の後背圏（集客領域）人口を抱える空港は、日本に数多く存在するであろう。

（2）アクセスは？　空港に地上交通のハブを

空港への交通機関を整備するのは簡単ではない。しかし、バスなど地上交通の結節点を空港に設置し路線網を再編すると効果が高い。空港をハブとしてバス路線などをスポーク上に配置する。所要時間は少し長くなる場合があるが、往き来できる集落数は増える。バス本数が増える集落も出てくる。駐車場の充実とは別に考慮する価値は充分にある。

（3）地域とその地域の空港の実力を再点検

日本の地方空港では、現在でも国際線が就航している例が多い。しかし、便

数は少ない。これは潜在需要が顕在化していない証拠であるともいえる。地域とその地域の空港を活性化させるため、空港の実力、地域の秘めた力を再点検することが望まれる。

①地元の資源は？

潜在需要をアピールするために、以下のようなデータを整理しておく。また、地元の観光・経済資源とはどのようなものなのか、外国人目線で丁寧に発掘しておく必要もある。

・空港から車で1時間以内の後背圏人口
・後背圏の住民の所得水準、航空便の利用状況
・後背圏の観光スポット
・後背圏の企業の経済活動状況（特に国際的な取引）等

②空港の施設は？

空港がどのようなサービスを提供できるか、そして施設の種類と質なども重要な点である。便利な時間帯の発着枠の空き具合や競合他社の存在も整理しておく必要がある。

・施設の概要
・施設の使用料
・売店の利用状況（旅客の属性別に整理）
・平均航空運賃（予測）、旅客数の季節変動値
・既存のネットワーク、競合他社
・発着枠の空き具合……等

③インセンティブ（路線誘致のための刺激策）は？

インセンティブに対してのLCCの関心は高い。どんな提案ができるかの整理が必須である。ただし期間は3年程度とし、5年を限度とする。下記、3種類が一般的である。

・すべての空港使用料を包括し、割安の使用料を旅客1人当たりとして設定

・空港使用料などの割引
・航空会社のマーケティングに対する支援体制・資金の準備

4. 具体的な行動計画とセールス活動

航空会社、特に海外の航空会社は日本の地方の事情を驚くほど知らない。待っていても路線は開設されない。積極的な売り込みが有効である。

(1)セールスの内容は?

もし新規路線を開設した場合、一体どれだけの搭乗率が見込め、どれだけの利益を出すことができるかを検証しておく必要がある。空港が独自にマーケティング調査をし、そして、直接航空会社と交渉する。時には、出発地の空港と到着地の空港が協力してマーケティング調査を行い、空港着陸料の優遇サービスなどを共に航空会社側に一括して提示する必要もあろう。路線を維持できるだけの十分な後背圏人口を抱え、訪日外客用の観光資源がたくさんあり、宿泊施設も十分あると宣伝するのである。

空港のセールス活動の場としては、「Route Conference(路線開発協同会議)」や「World Low Cost Airline会議」がある。世界や特定地域の空港や航空会社が集まる場に参加するのも有効な手段であると考える。

(2)空港に求められるものは何か?

①路線調査報告書

航空会社が、路線の開設にあたって考慮する要素は多い。その中で一番重要と考えるのは、当該空港の1時間以内の後背圏の特性である。その次に、新規航空会社にどの程度インセンティブを提供できるかが重要となる。自己の再評価をし、取りまとめた内容を空港自ら「路線調査報告書」などの形にしておくと交渉がしやすい。

② LCC の空港選択基準

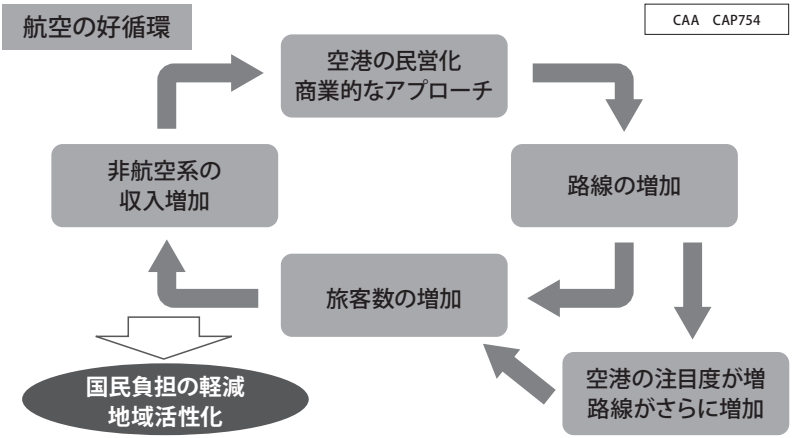
航空会社と空港の関係は変わりつつある。LCCは、空港の使用料や新規就航にあたってのインセンティブに非常に敏感であり、今までとは違った接し方・交渉をしてくる可能性が高い。実際に、LCCがどんな視点で路線を開発しようとしているのか、英国の代表的なLCCであるeasyJet航空がEU内の空港向けにプレスリリースした「空港の選択基準：Only airports that meet the following criteria will be considered」の例を引用する。これらの問いすべてにイエスと答えて初めてeasyJet航空を誘致する資格があることになる（easyJet LATEST NEWS, 2004）。

- Does your airport wish to grow in the low-cost market?
  （LCC市場の中で成長しようと考えていますか）
- Does your airport have access to an attractive market?
  （近くにeasyJet航空にとって価値ある市場が存在しますか）
- Can your airport support 20-minute aircraft turnarounds?
  （20分間で航空機の折り返し運航ができますか）
- Can your airport demonstrate market opportunities to multiple easyJet destinations?
  （easyJet航空は多様な多くの都市に就航しています。当社の市場開拓に貢献できますか）
- Is low-cost part of your strategy?
  （ローコスト戦略を柱の一つとしていますか）
- Are you seeking to improve the efficiency of your business?
  （経営方法を効率化しようとしていますか）

（3）空港ビジネスの好循環を理解し、方向性を確認しよう

英国の地方空港を発展させてきたビジネスモデルを理解することは方向性決定の参考となる。発展の基となったのは空港ビジネスの「好循環」である。

図表1　好循環（virtuous circle）



（出所）CAP754の図を基に、筆者が作成。

①好循環によって発展した英国の地方空港

近年の英国における航空の発展は、空港で民間流の商業的アプローチが開始されたことから始まった。空港民営化の動きと航空の自由化によるLCCの拡大を契機に、英国の空港が積極的に路線網を拡大させたのである。そのメカニズムをうまく説明するのが図表1の「好循環（virtuous circle）」だ。

なお、非航空系収入とは、空港ターミナルビルの飲食店や商店、駐車場などの収入のことである。

②好循環の仕組み

好循環のメカニズムを説明する。地方空港発展のための効果的なビジネスモデルである。

(a)空港が民営化され、民間流の商業的な活動により新しい路線ならびに便数が増える。

(b)路線・便数が増えると旅客数が増える。

(c)旅客数が増えると非航空系収入が増大する。

(d)非航空系収入が増大すると、着陸料の割引などにあてる原資ができる。

さらに商業的なマーケティングが可能になる。

(e)空港が元気になると、その空港への注目度が増す。

さらに新しい路線・便数が増える。→(b)へ

(f)好循環により空港が元気になると地域が活性化する。国民の負担が減る。

(4)収入の見通しを立てよう

今まで、空港が得る収入は、航空会社から徴収する着陸料などと国からの援助金で、安定したものであった。これからは、新規航空会社の誘致のための着陸料割引などの不安定な要素を計算に入れた収入計画の作成が求められる。

①非航空系収入の重要性

一体運営で独立した経営体として空港マーケティングし、空港の事業を拡大しようとするにあたって、航空系収入はインセンティブなどにより変動する可能性が高い。非航空系収入についても計画をしっかりと立てる必要がある。

空港使用料の割引などの優遇策でＬＣＣを新規就航させると、海外からたくさんのインバウンド旅客が来るようになるだろう。しかし、その旅客が空港とその関連施設で消費活動してくれなければ、空港の収支は厳しい状態になる。せっかくの投資資源が無駄になる。また、収入を確保できるような商業施設の整備も必要となる場合がある。

②非航空系の二大収入源

非航空系の収入源として重要なのは、空港内のレストランや商店などから得られる収入ならびに駐車場料金である。英国の地方空港の空港駐車場は、有料の場合が多く、貴重な収入源となっている。日本の地方空港では、現在、駐車場を安い料金（500円～800円／日）で提供している例が多く、収入源としては重要視されていない。すべて無料としている空港も一部にあり、ターミナルから離れたところに無料駐車場を併設している場合もある。

利用者負担の考え方で、駐車料金は徴収したほうが良いと考える。貴重な収

入をむざむざ放棄する手はない。地域の原資を使い、空港使用料などを安くして航空会社を呼び込み、地域の活性化に役立とうとしているのである。

③ LCC と FSC で収益性に違いはあるか？

LCCとFSCの収益性の違いについて、LCCへの依存率に応じて比較してみると、確かにWLU（Work Load Unit：「旅客1人」または「貨物100kg」を1単位）当たりの収入は、LCCの方が総じて低い。しかし、LCCだから儲からないということではないようだ。LCCが多い空港の収益性・利益率が、FSCの多い空港と比較して低いという傾向はない。空港の経営の手腕次第ということになる（Dr. Ann Grahams and Dr.Nigel Dennis, 2006）。

空港をローコストで運営しようとすると収入単価も低くなりがちであるが、収益性そのものは、LCCが多いか少ないかで変化することは少ないようだ。しかしながら、ある空港に就航するLCCが多くなれば、収入単価も従来に比較して低くなることが十分考えられる。したがって、運営にかかる費用もそれなりに安くするべきである。

（5）インセンティブを含めた費用の見通しを立てよう

インセンティブを出す場合は期間を限定するべきだ。インセンティブを提供する方法は、状況に応じて変化させる。なお、適用にあたっては高い透明性が求められる。

①インセンティブ・補助は、3 年まで　長くても 5 年

英国・EUでは、航空会社に対してインセンティブや補助金を供与する場合、3年間で区切る例が多いようだ。3年間あれば採算がとれるようになるケースが多いからである。3年間でも自立できないような路線であれば廃止も已むなしとする。生活維持のために必要な航空路線は、別の手段と考え方で納税者の納得する形で補助などがなされている例が英国やEU、米国では多く見られる。

図表 2　具体例：空港の使用料を旅客1人当たりいくらと決める

英国（単位：ポンド）			
Manchester（通常時期）		Manchester（閑散期）	
1年目	3.0	1年目	3.0
2年目	4.0	2年目	3.0
3年目	5.0	3年目	3.0
		4年目	5.0
		5年目	7.0

アイルランド（単位：ユーロ）			
Cork		Shannon	
1年目	3.0	1年目	1.5
2年目	3.0	2年目	2.5
3年目	3.0	3年目	3.0
4年目	5.0	4年目	3.0
5年目	5.0	5年目	3.0

（出所）Dr. Ann Grahams and Dr.Nigel Dennis, 2006.

②インセンティブは、大きく分けて 3 種類

■旅客1人当たりいくらと決める制度：空港を使用する際に支払う料金は、航空機の重量と旅客数に基づいて決められている例が多い。しかし、状況は変化している。新規路線を誘致するため、すべての料金を包括して旅客1人当たりで安い料金を設定する例がある。

就航当初、新規路線の宣伝・告知不足により旅客数が低迷している時期などに、航空会社にとって有利な料金体系だ。この他に、前年度より旅客数を増やした場合や、空港に予備機を置く場合の優遇措置もあった。2006年頃の具体例を引用する（図表2）。若干数値は変化しているものの、最近でも引き続き提供されているようだ（Manchester Airport Charges Financial Year 2010/11, Glasgow Airport Conditions of Use Including Airport Charges From 1st January 2011, Shannon Route Support Scheme Short-Haul, 2013等）。

■空港の使用料を割り引く（Rebate）制度：一部の例外を除いて、空港使用料などを一括して割り引く場合もある（図表3）。

図表 3　具体例：空港の使用料を一括して割り引く

英国（単位：%、上限値）			
Glasgow（国際線）		Glasgow（国内線）	
1年目	50	1年目	30
2年目	30	2年目	20
3年目	10	3年目	10

（出所）Dr. Ann Grahams and Dr.Nigel Dennis, 2006.

アイルランド（単位：%）	
Dublin（EU以外への路線）	
1年目	100
2年目	75
3年目	50
3年目	25

■宣伝・告知費を補助する制度：空港使用料を低減する代わりに、航空会社が新規路線を宣伝する費用や、マーケティング費用の補助をする場合がある。

ダブリン空港では、3段階（5千ユーロ、25千ユーロ、50千ユーロ以上）で市場開発の補助金を設定していた。マンチェスター空港では、2001年度、総額7百万ポンド（総費用の3%）を市場開発の補助金として予算化していた（Dr. Ann Grahams and Dr.Nigel Dennis, 2006）。シャノン空港では、2013年現在でも補助金がある。条件に適合すれば、年間で35千ユーロ、50千ユーロ、100千ユーロの3段階に分け、最大2年間補助金を支給するようである（Shannon Route Support Scheme Short-Haul, 2013）。

③透明性が不可欠なインセンティブ

期間を限定したインセンティブ導入は、日本の地方空港においても新規路線の誘致のために有効であろう。しかし、適用にあたっては公平性・透明性が求められる。着陸料などには、公定価格がある。特定の航空会社に割引などを適用する場合には、その条件を公開すべきであろう。特に公的機関が所有する空港は注意すべきだ。

ブリュッセル近くのサウス・シャルルロワ空港が、ライアン航空を誘致しようとして提示した条件が、EU議会の規制に違反し、平等性に欠けるとされた事件は有名である。しかし、これは同空港が「地方政府所有」であったから問題となったものであり、空港が民営化されていれば、EU議会に提訴されることはなかった。これは「民間市場投資家原則」と呼ばれる。「民営空港の経営者であれば、そのような行動はしない」であろう公的援助は、認められないという考え方である。

もっとも、この事件は、まだ決着がついていない。ライアン航空は欧州連合司法裁判所に提訴した。その判決で決定は覆された。現在再検証されている。

(6) 損益分岐点を緻密に計算

インセンティブなどで低下する収入単価に対応して、単位当たり費用も低下させる努力が求められる。商業施設や駐車場などの非航空系収入と航空系収入

を予測計算し、インセンティブも含めた費用を精密に対応させる必要がある。

既に空港売店なりレストランがある空港であれば、搭乗整理券を利用した便・行先ごと、できれば他の属性別にも消費性向を調査しておきたい。予測の基礎資料となる。将来、LCCと交渉するにあたっての貴重な材料にもなりうる。

(7)実際のセールスにおける留意点

売り込みにあたっては、自空港の立ち位置をはっきりとさせる必要がある。イメージをきっちりと描き、できうる限り他の空港と差別化し、容易にまねできないところに位置させる。そのためには自らの限界にも厳しく目をむける必要がある。

①実力を理解し、LCC と交渉しよう

限られた資源を有効に活用し、自らの力をはっきりとさせ、LCCとの交渉を有利に進めるために留意すべき点の概略を示す。空港と航空会社（LCC）との関係の変化に言及した論文の項目名を引用した。（Ian Humphreys et al, 2006）

- Continual Market Monitoring
  （継続的な市場調査が必要）
- The volatile nature of the low cost sector
  （LCC市場の変化は激しい）
- Significance of non aeronautical revenue
  （非航空系収入の重要性を認識しよう）
- Capacity to cope with LCC's
  （LCCの拡大に対応しうる基本施設と商業施設の検討）
- Tension between incoming and incumbent airline
  （新規参入LCCへの優遇策が引き起こす対立関係に注意しよう）
- The need for transparency
  （LCCへの優遇策には透明性と一貫性が必要）

・Benefit to local economy
（地域社会への貢献度合いを考慮しよう）
・Innovative/risk sharing contracts
（LCCとは革新的でリスク管理がきいた契約を）

なお、LCCは便数を増やすより路線数を増やすことを優先する。既存路線の旅客数を増やすより、新規路線で旅客数を増やす方が簡単であるからだ。

②ニーズ調査ではなく需要創出を

今回提案した空港マーケティングの本質は、需要の創出である。したがって地域の消費者ニーズを調査し、需要を高めるものではない。日本の地方における国際線へのニーズは、いまだに顕在化していないと考える。航空運賃が安くなった結果として航空旅客が増えていくのを期待する。現在では、消費者の考えを超越したところに企業の発展の礎はあるといわれている。積極的な海外旅行機会の提供が空港発展への契機となるであろう。

③旅客に直接働きかけるのは、航空会社だ　空港ではない

空港マーケティングで、空港経営者が実際に働きかけるのは航空会社である。空港は、航空旅客をターゲットとするが、直接セールスをするわけではない。

空港のマーケティング活動が表に出ることは少ない。空港の売り込みが成功すれば、今度は航空会社が旅客への告知宣伝をする。空港は、その側面援助をするのである。

④地域の新しい核となろう

地域の核となる空港を意識すべきだ。全国的なネットワークを構築するのでなく、観光客やVFRの「目的地」であり「出発地」となることを目指すのである。「経由地」ではない。大空港と同じ機能を持つ必要は、さらさらない。限られた地元の資源を有効に活用し、空港を中心に地域を活性化していく。空港ショッピングセンター等も検討の価値がある。

おわりに

ある空港で経験したことである。赴任の挨拶に空港ビルに行った。受付を見るとモデルプレーンが何機か置いてあった。しかし、すべてJALの機材である。私が「ANAのモデルもおいてください」とお願いすると「置いてないのは、全日空さんが持って来ないからですよ」と一言。その後何も言えなかった記憶がある。

いま日本の空は、航空の自由化で大きく発展しようとしている。その原動力となりうるのがLCCであるのは歴史が証明するところである。空港も変化を求められている。上下一体運営、そして民営化と目まぐるしいものがある。地域そして日本の活性化のためには、航空による世界との交流促進が大きな役割を果たすであろう。日本の地方空港は、東京でなく海外に目をむけるべきだと考える。はるかに発展性が高い。近距離海外定期便を運航するLCCを誘致するのである。

ターゲットとすべき旅客は、いまだ需要が顕在化していない地元の観光客ならびに訪日外客である。今後、外国人労働者が増えるとVFRも重要なターゲットとなる。

LCCの誘致にあたっては、空港の魅力を積極的に売り込む必要がある。インセンティブは有効である。しかし、インセンティブには高い透明性が求められる。適用の期間や金額は公示すべきであろう。

そして綿密な収支計画を立てるのが、空港のステークホルダーに対する説明責任となる。また、それが地域からの後押しを得ることにもつながると考える。

参考文献

A review of the airport-low cost airline relationship, Ian Humphreys, Stephen Ison and Graham Francis, 2006

Airport Traffic and Financial Performance: a UK and Ireland Case Study, Dr. Ann Grahams, Dr. Nigel Dennis, 2006

CAA：CAP754, UK Regional Air Service, 2005

CAA：CAP770, No-Frills Carriers, 2006

CAA：CAP775, Air Service at UK Regional Airport, 2007

CAA Statistic, 2014

easyJet plc LATEST NEWS, 27 May 2004
Glasgow Airport Conditions of Use Including Airport Charges, From 1st January 2011
Manchester Airport Charges, Financial Year 2010/11
Shannon Route Support Scheme Short-Haul, 2013
アン・グラハム著、中条潮ほか訳［2010］『空港経営――民営化と国際化』アン・グラハム中央経済社。
榊原胖夫［2006］「地域航空の課題と展望」『ていくおふ』（夏号）ANA総合研究所。