

地方空港におけるエアポートセールスの必要性

株式会社 野村総合研究所 公共経営戦略コンサルティング部
副主任コンサルタント 新谷 幸太郎

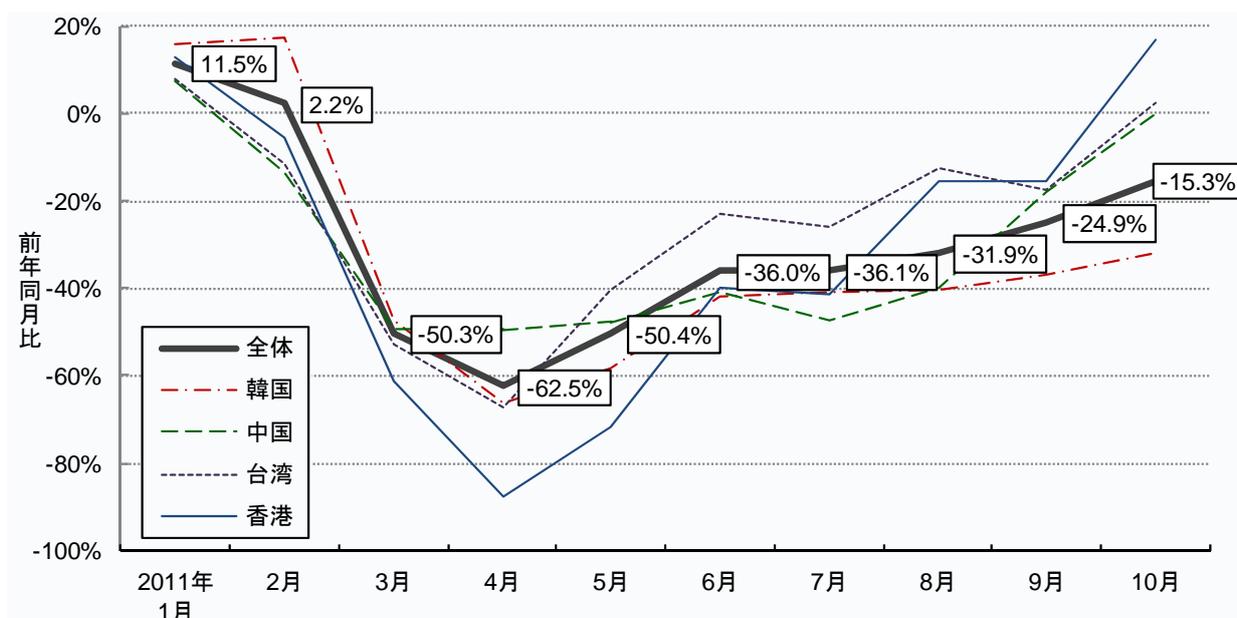
1. 地方空港を取り巻く環境

わが国では、空港整備計画に基づいて全国に 99 空港が整備されている。しかし、多くの地方空港で、利用者数は計画時点の予測よりも大幅に下回っており、投資規模に見合う旅客需要を獲得できていない。空港整備における投資対効果が問われることに加え、空港が所在する地方公共団体の財政負担や空港ビルを運営する第三セクターの経営悪化など、利用者低迷の影響は少なくない。背後圏の経済規模が限られる地方空港は、新規需要の創出が必要であり、観光需要の拡大は一つの方向性として考えられる。

今後の旅行需要拡大の鍵は、訪日外国人と

格安航空会社（LCC）*1にある。東日本大震災や原発事故が発生する以前の訪日外国人数は順調に増加してきた。被災直後の訪日外国人数は大きく落ち込んだが、現時点では緩やかな回復が続いている。訪日外国人数は今後も増加が期待され、中国人観光客へのビザ発給制限の緩和やプロモーションなど、日本政府も積極的な誘客活動を展開している。また、日本国内を拠点とする LCC の新設が相次いでおり、安価で高速な国内移動サービスの提供が始まっている。鉄道や高速道路との競合関係の中で、国内旅行者の一部は LCC にシフトすると想定されるなど、今後の航空需要拡大への期待は大きい。

図表 1 東日本大震災以降の訪日外国人推移（前年同月比）



出所) 日本政府観光局 (JNTO) の試算をもとに NRI 作成

*1 機材の回転率を高めると同時に、ドリンクサービスや機内食、マイレージなどの付帯無料サービスを排して運航コストを下げ、非常に安い運賃を提供している航空会社をいう。

建設した空港資産を有効活用し、地元経済の発展に結びつけるためには、空港の利便性を高めることが必要であり、路線ネットワークの拡充が求められる。これまで、日本の空港は日系航空会社に路線網を依存していた。路線誘致（エアポートセールス）も陳情型が主流であったが、受け身の姿勢から脱却して、空港に関わる主体が需要拡大につながる具体的かつ効果的なアクションを起こすことが求められている。

2. エアポートセールスの必要性

エアポートセールスとは、空港運営者（空港会社や自治体）が航空会社に対して、航空路線の開設を働きかける営業活動である。エアポートセールスに取り組むことは、観光地としての競争力を高めることにもつながる。特に外国人が訪日旅行をする際に、直行便がない都市を訪問するには、国内や海外の空港を経由することになるが、経由便は乗り継ぎ時間が発生するなど利便性がよくない。また、旅行代理店も複数区間の航空券を手配する手間が生じることから、割安な旅行商品を組成しにくい。

訪日外国人の誘客を図るには、デスティネーションとしての魅力を高めることが重要であり、他の観光地との競合を意識する必要がある。直行便が開設されれば、アクセス面での利便性が向上して観光地自体の魅力が底上げされ、旅行者の増加が期待できる。

わが国のエアポートセールスは、自治体や地元経済界の代表団が航空会社の上層部を訪問し、周辺産業や観光資源を航空会社に紹介するという陳情型が中心であった。航空会社も、まずは路線を開設し、座席を埋めるためにデスティネーション・キャンペーンを展開する、といった中長期的な需要の創出に取り

組むという姿勢があった。しかし、昨今の厳しい経営状況を反映して、航空会社は新規路線の就航に対して慎重になっている。エアポートセールスにあたり、航空会社は収益に貢献できる新規路線の具体的な提案を空港に求めている。

世界におけるエアポートセールスの潮流は、航空会社と空港運営者が現場レベルで調整を図る協業型がメインである。航空会社の担当窓口は、路線開設に向けて詳細な条件を議論できる路線計画の現場部門である。航空会社は、多数の空港から新規路線の働きかけを受けており、各空港から提案される需要規模や就航条件などの具体案を比較検討している。よって、空港側は、航空会社の路線ネットワーク戦略や就航検討プロセスについて適切な対応をしなければ、新規就航の実現は難しい状況である。

残念ながら、わが国の多くの地方空港は、航空会社の期待に対応できていないのが実情である。その背景にある問題点として、以下の3つが挙げられる。

- ・空港ビル会社や行政、経済界が、主体ごとに予算を持ち、それぞれ訪日外国人誘客に向けて活動しているため、航空会社に対して一元的な情報提供や条件交渉が難しい
- ・発着枠の制約や発着に係わる空港使用料が国や公的主体によって規定され、各地方空港が航空会社のニーズに応じた柔軟な対応ができない
- ・航空会社の路線計画部署と交渉するチャンネルがない

3. エアポートセールスのあり方

協業型のエアポートセールスは、図表2のような進行プロセスで整理できる。まずは、

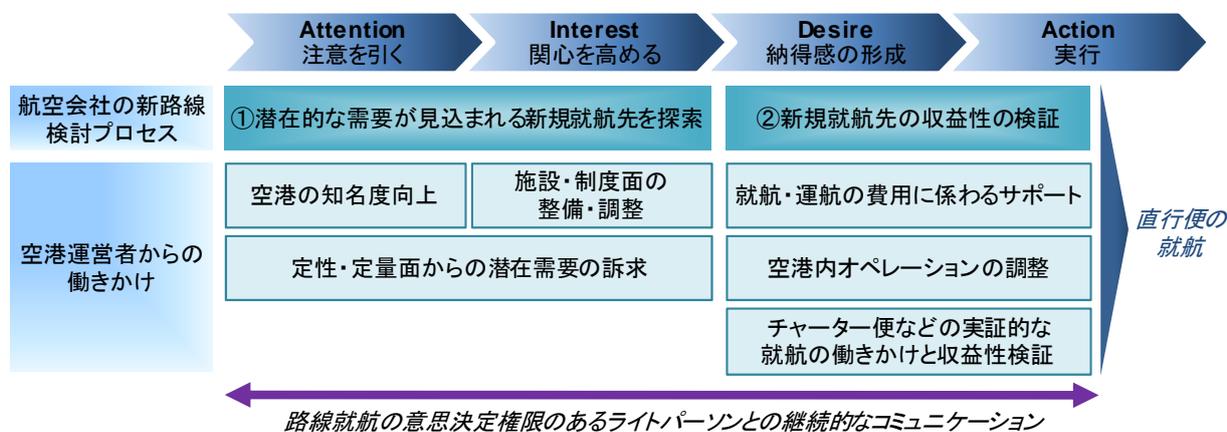
航空会社の路線ネットワーク検討部署に、自空港を認知してもらうことから始める必要があります。その後、セールス路線の魅力や空港施設および法制度面の課題を確認していくことになる。前述のように、多くの地方空港は複数の外国航空会社とのコネクションがない。従って、エアポートセールスの商談会や展示会に参加して、航空会社とコミュニケーションを図ることも有効である。例えば、Route Development Forum は、世界中から航空会社や空港運営者を集めてエアポートセールスの場を提供しており、日本からも成田空港、関西空港、中部空港に加えて那覇空港などの地方空港も参加実績を有している。商談会への参加はエアポートセールスにおける初期段階でしかないが、複数の航空会社に対して自空港を短期間にアピールするには有効な手段である。

地方空港のように、空港規模が小さい場合は、セールス活動の費用負担も無視できない。特に、利用者数が低迷している地方空港では、営業予算を十分に確保することは難しい。そこで、地方空港同士が連携することも一案である。カナダやスコットランドでは、中小規模の空港が共同でエアポートセールス商談会に参加している。航空会社へのエアポートセールスという観点では、空港同士は競合関係

にある。しかし、協力する場面と個別に活動する場面を明確に区別しており、セールスの初期段階である空港の知名度や認知度を高めるフェーズでは、空港同士が共同で大規模なプロモーションを行い、その後の条件交渉は個別に実施する仕組みとなっている。

協業型のエアポートセールスでは、セールスを実施する空港側も航空会社のビジネスを理解し、セールス路線が収益に貢献することを定性的・定量的に示していく必要がある。航空会社は、限られた機材を収益性の高い路線に運航することで、利益を創出するビジネスである。従って、空港側は飛行時間の短縮などの地理的な利点や、地元の観光資源や企業の出張需要などをベースとした潜在需要規模など、他の路線よりも自空港が魅力的であることをアピールするセールスシナリオづくりが必要不可欠である。例えば、カナダのプリンスジョージ空港は、香港からアラスカのアンカレッジ路線を運航する貨物便に対して、地理的に近い自空港を利用することで、航空会社が削減できるコストを推計し、セールスポイントにしている。このように、航空会社の路線ネットワーク担当者が具体的に収益上のメリットを見積もることができる情報を提示し、航空会社に空港の魅力を認めてもらうことが大切である。

図表2 協業型のエアポートセールスの進行プロセス



4. 航空会社の路線ネットワーク構築の考え方

地方空港は、2007年より規制緩和が進み、外国航空会社の国際線は二国間協定に関係なく就航が可能になっている。また、今後は国内路線をLCCが運航し始めることから、エアポートセールスを積極的に展開する環境はできている。野村総合研究所が日系および外国航空会社にインタビューをした結果によると、航空会社によって路線ネットワークの考え方は異なる。現在、新しい路線ネットワークの開拓に関心が高まっている分野は、従来タイプの航空会社(FSC)*2の国際線分野や、LCCの国際線および国内線分野である。

1) FSC(国際線)の新規就航への取り組み

国際線を運航しているFSCは、2001年の9.11アメリカ同時多発テロ事件や2008年の世界金融危機などの社会情勢による利用客の減少に加えて、航空業界の自由化に伴う価格競争の激化と燃油高騰により、投資余力が低下している。一方で、世界最大の航空機メーカーであるボーイング社の長期予測によると、アジア太平洋地域の旅客需要は毎年6.7%の成長が見通されている。また、航空機の技術革新によりA380やB787といった省燃費の機材が普及し始めており、従来は収支が合わなかった路線もエアポートセールスの対象となる可能性がある。

多くのFSCは、新規路線を検討する際の懸念として、既存のマーケットデータで需要を見積もることが困難な新規路線は、不確実性が高く、実際に就航するまで需要規模が判断できない点を指摘している。新しく路線を開設するには、航空会社に初期投資が発生する

こともあり、仮に潜在需要があったとしても、利用需要が不透明な路線の開発に対する関心は鈍りがちである。そこで、諸外国の空港ではエアポートセールスを実施するにあたり、航空会社に新規就航を促すインセンティブ策を用意している。例えば、新規就航後の最初の1~2年は着陸料を減免する措置や、グラウンドハンドリング*3などの地上施設利用料を補助するなど、空港と航空会社が新規就航初期の需要が不確実な段階でのリスクを共有している。国内でも、関西空港が地元経済界と協力して、新規就航路線に限り1年間の着陸料補填を打ち出したことで、未就航都市を新たに直行便で接続する旅客便や貨物便の就航が実現した。地方空港の場合は、着陸料などが国によって規定されているため、地方空港として航空会社に提示できる条件を検討する必要がある。

インセンティブ策の原資は、空港の運営形態によって異なるが、諸外国では空港運営会社が用意する場合が一般的である。そのメリットとして、①空港運営会社にとっては、就航便が増えることで離発着に係わる料金を航空会社から受けることができ資産回転率を高めることにつながる、②二次的には旅客者が空港施設を利用することで施設利用料やテナント利用客の増加による増収が見込まれる、③旅客が空港周辺を回遊することで地元経済への波及効果を勘案することができる、の3つが挙げられる。従って、インセンティブ策を設計する際は、費用対効果を意識し、すべての受益者が協働して、持続的に競争力を維持できる体制の構築が必要である。

*2 格安航空会社(LCC)に対して、輸送サービスに加えてマイレージやラウンジ、機内食などを無料で提供する従来型の航空会社をフルサービスキャリア(FSC)と称する。レガシーキャリアやネットワークキャリアとも呼ばれる。

*3 空港内(地上)での業務の総称で、航空機の到着や出発時の誘導や、ステップ車の装着・離脱、貨物コンテナの搭載、給油、手荷物の取り扱いなどの作業のこと。

2) LCC (国際線・国内線) の新規就航への取り組み

インセンティブ策を含めて、エアポートセールスを実施する側は、対峙する航空会社の特徴に応じた柔軟なサービスを提供していく必要がある。例えば、FSC と LCC では、空港に求めるサービス内容が異なる。LCC は、低コストを武器に、大幅に引き下げた運賃で価格感度が高い客層を集客して利益を上げている。LCC を誘致する場合には、LCC が FSC に対して競争優位を保てる環境を用意すべきであり、サービス内容のラインナップを広げて、離発着に必要な最低限の設備やサービスのみを低価格で提供する料金形態を用意することも一案である。

また、路線の開設に関して、LCC が FSC と異なる点として、地方空港への就航意向が相対的に高いことが挙げられる。LCC のビジネスモデルは、機材の地上待機時間を最小化して機材回転率を高めるところにあり、混雑時など自社が希望する時間帯に利用できない空港は就航が難しい。そのために、大都市間の旅行需要を取り込む際も、LCC は大都市近隣の空港ではなく遠方の周辺空港（セカンダリー空港）を利用し、混雑空港を避けることでコストを抑制している。日本でも、中国の LCC である春秋航空が茨城空港を東京へのゲートウェイとし、高松空港を大阪へのゲートウェイとして位置づけている。この場合、セカンダリー空港としての位置づけのため、大都市から空港へのアクセス網が非常に重要になる。茨城空港は東京駅との間を運賃 500 円のバスで接続しており、春秋航空からも非常に高く評価されている。

LCC は、大都市間の旅行需要に限定せず、中小規模の需要についても関心を示している。鉄道や船舶などの交通機関から格安航空路線へのシフト^{*4}や、他の観光地を訪問する旅行

者の取り込みを想定して路線を開設することもある。また、LCC により海外旅行の価格が下がったことで、国内旅行需要の一部を取り込んだ事例もある。豪州 LCC のジェットスターは、オーストラリアの主要都市とバリ島を結び、国内のビーチを訪れていた旅行者に低価格な海外旅行商品を提供することで集客に成功した。

2012 年は、日本の国内空港をベースとする LCC が相次いで設立される。今後は、国際線に限らず国内線でも LCC 利用者が拡大していくことが予想される。運航開始直後は、導入機材数が限られることもあり、各種報道によると、就航予定地は福岡線や札幌線など FSC 利用者が非常に多い基幹路線への参入が主となっている。従って現時点では、国内の LCC に地方空港を結ぶ路線のエアポートセールスを行っても、訴求が困難な可能性がある。しかしながら、高速バスや鉄道でしか結ばれていなかった都市を、低価格かつ短時間で結ぶことができる LCC サービスの潜在需要は大きいと考えられ、中長期的には大きな可能性を秘めている。

5. おわりに

エアポートセールスを進めるにあたり航空会社と空港運営者は、空港施設や利用条件から地域の観光資源の集客力まで、幅広いテーマを議論の対象とする。わが国の地方空港では、以下の主体が関係している。

- ・自治体の交通政策担当部署
航空会社や利用客に対して、空港利用促進のための企画と実施
- ・自治体の観光政策担当部署
航空会社や海外旅行代理店への宣伝および観光地整備

*4 丹治隆 2006 IATSS Review Vol.31, No.3

・空港ビル運営会社

空港施設や定期便・チャーター便の利用
実績の集計

各主体は互いに連携し、地域として1つの
窓口で航空会社に対して新規路線の誘致を働
きかける体制を構築する必要がある。地方空
港の場合は、都道府県の交通政策担当部署が
エアポートセールスを主導する立場となるが、
その際、海外の旅行市場や航空会社の情報を
保有する観光政策部署との情報共有や、就航
にあたり空港の施設制約やサービス面で空港
ビル会社との調整を図ることは必須である。

新規路線の開設は、航空会社に初期投資を
強いることになるため、時間をかけて交渉を
続けていく必要がある。空港側も、中期的な
活動としてエアポートセールスを捉えて、専
任部署によるセールス体制を整えるべきであ
る。

筆 者

新谷 幸太郎（しんたに こうたろう）
株式会社 野村総合研究所
公共経営戦略コンサルティング部
副主任コンサルタント
専門は、交通・物流分野に対する事業戦略
および政策の立案、業務改革支援 など
E-mail: k-shintani@nri.co.jp