

## ■ 論文 ■

アジア航空大競争時代と三位一体<sup>1)</sup>による空港経営石田 哲也<sup>2)</sup>

## はじめに

2012年6月に大阪で開かれた関西学院大学・産経新聞社シンポジウムでは「アジア交流・新時代の到来と航空大競争時代の空港のあり方」について議論した。金融仲介ビジネス実務者としてインフラファンドに携わる立場からも、今後の日本の空港のあり方は関心の高いテーマであり、本稿ではこのテーマを掘り下げてみたい。

世界第10位の人口を持つ日本の国内市場は高度成長時代には経済成長のエンジンであったが、成熟時代に入り「人口減少、経済の低成長、国家財政の逼迫」という危機感のもと、成長著しいアジアの活力を取り込み、国内市場・地域の成長につなげるため大胆な施策を打ち出すことが求められている。そのような時代背景の中、2010年代は日本の航空・空港業界にとって大きな変化の10年として歴史に記録されることになるだろう。

日本では「アジア・ゲートウェイ構想<sup>3)</sup>」が出された2006年以降、航空分野の自由化は大きく進捗した。07年には関西国際空港に初めてLCCのジェットスター航空が就航し、02年以降新規設立

が無かった国内でも小型機中心の運航という新しいビジネスモデルでFDAが運航を開始(09年)した。続いてJALの会社更生法申請から始まった2010年には「国土交通省成長戦略」が出され、それまでの「国土の均衡ある発展」の名のもと続けられていた「空港新規建設重視」の方針から、「国際競争力向上のための運営重視・民間の知恵と資金を活用した成長重視」へと方向舵を切って6つの具体的戦略を提言し、10月の「羽田空港国際化(成長戦略2)」により首都圏の空港容量拡大が実現した。

東日本大震災に見舞われた2011年にも「民間の知恵と資金」活用の道を開く新関空法(関空・伊丹空港統合法)(成長戦略4)、改正PFI法が国会を通過し、7月には「空港運営のあり方に関する検討会(以下、「あり懇」)報告書」がまとめられ、首都圏空港⇒新関西空港⇒地方空港という流れの「空港経営改革」の仕上げとしての「民活空港運営法案」が閣議決定・国会提出<sup>4)</sup>される中、新関空会社がスタート、LCCの国内市場への本格的参入(成長戦略6)など空港経営改革の環境が急速に整ってきた。

1) 「三位一体」とはキリスト教の教義に基づく概念や小泉純一郎内閣の聖域なき構造改革の一環としての「国庫補助負担金の廃止・縮減」「税財源の移譲」「地方交付税の一体的な見直し」について用いられることが多いが、本稿における「三位一体」とは「インフラ事業において事業価値向上のために国、地域、民間が協働すること」を説明するためのコンセプトである。

2) 本稿は筆者の個人的な考えをまとめたものであり、所属する企業としての公式な見解を述べたものではありません。

3) 「アジア・ゲートウェイ構想」参照。(アジア・ゲートウェイ戦略会議(平成19年5月16日))。なお、アジア・ゲートウェイの考え方は、第165回国会における所信表明演説(平成18年9月)にて打ち出されている。「アジア・ゲートウェイ構想」には、①航空分野の航空自由化のみならず、②貿易手続きの簡略化、③留学生の受け入れ拡大、④大学のグローバル化、⑤金融自由化、⑥農業の大胆な改革と輸出推進、⑦構造改革特区を活用したアジアとの交流強化、⑧日本文化の発信などの重点項目が含まれる。

4) 民間の能力を活用した国管理空港等の運営等に関する法律案(民間空港運営法案)は、平成24年3月6日に閣議決定後第180回通常国会に提出されたものの審議未了で第181回臨時国会に継続審議となるも廃案となった。ただし法案自体が否決されたものではなく、平成25年度の通常国会に再度提出されることが予想される。

本稿では、「アジア交流・新時代」の到来にあたり、日本の空港業界が如何に対応すべきか検討するため、第1部では90年代に「航空大競争時代」を迎えた欧州で起こった市場の急拡大と構造変化、空港民営化のプロセスを概観したのち、アジアでも起こるであろう環境変化を検討し、第2部では大競争時代にプレイヤーとしての空港がどう対応すべきか、そして空港の後背地としての地域や国がどのような役割を果たすべきかについて検討することとしたい。

## 1. 「欧州航空自由化と航空大競争時代」

### (1) 航空自由化の完成（ステージⅠ）

欧州の航空・空港経営改革は1980年代後半から2000年代の約25年という比較的長い時間をかけて進展したが、その第1ステージたる「航空自由化」は1980年代後半から始まった（図1）。

欧州LCCの雄のRyanairが誕生した2年後の1987年、ECは「域内共通航空政策（航空自由化パッケージⅠ：1988年発効）」を採択し、「運賃」、

「輸送力」、「市場参入」につき、部分的な自由化を行った。その後1990年のパッケージⅡ、1993年のパッケージⅢと段階的に各国の規制緩和を進め、1997年までにEU域内で航空完全自由化、すなわち①運賃完全自由化、②外国の航空会社も含めた輸送の制限の撤廃（第三国間輸送、カボタージュ）、③EU航空会社域内共通免許制度の導入が行われた<sup>5)</sup>。

一方、航空自由化と並行して市場統合、旅客の動きを促進する自由化も進んだ。1993年にマーストリヒト条約（EU連合条約）が発効して、スペイン等の南欧諸国も含む12か国、3.7億人の統合EU市場が登場し、その後04年には旧共産圏の東欧・旧ソ連諸国を中心に新たに過去最高の10か国を加え（「EUの東方拡大」、現在までに27か国、5億人の巨大市場へと拡大した（図2）。更には「シェンゲン協定（1985年第1次協定署名）」並びに1997年に調印されたアムステルダム条約（別名「新欧州連合条約」1999年発効）が地域の拡大とともに航空市場の成長に大きな影響を与え、「人と

1985年	Ryanair 誕生
1986年	英国「新空港法」：新空港法制定に伴い、①英国空港公団の資産、権利及び負債を新設会社のBAAに承継（株式会社化）。BAAはヒースローを含む7空港を一括運営。②年間売上100万ポンド以上の空港を株式会社化。
1987年	BAA 株式上場。政府保有株を全て売却し完全民営化。London City Airport 開業
1988年	EC「域内共通航空政策（航空自由化パッケージⅠ）」発効
1992年	EC域内共通航空政策「パッケージⅡ」発効
1993年	マーストリヒト条約、EU域内共通航空政策「パッケージⅢ」発効
1995年	easyJet 誕生（英国）、シェンゲン協定（「人の移動の自由」）発効
1997年	EU域内完全航空自由化
1999年	アムステルダム条約（「新欧州連合条約」）発効
2003年	Wizz Air 誕生
2004年	EU東方拡大（ポーランド、ハンガリー等東欧・バルト諸国等10か国が加盟）。Vueling 誕生。Air France-KLMが経営統合により発足。
2006年	Grupo FerrovialのコンソーシアムがBAAを買収、上場廃止。GIPがLondon City空港取得（10月）
2007年	Swiss International AirlinesがLufthansaの子会社になる。
2009年	公正取引庁（Office of Fair Trading）の付託により競争委員会（CC：Competition Commission）からの調査報告が「BAAのサービス低下等の問題」を指摘し、ロンドン地域において Gatwick、Stansted、スコットランドにおいて Edinburgh/Glasgow 売却の勧告（3月）、Gatwick 空港が GIP に売却された（10月）。Austrian AirlinesがLufthansaの子会社になる。
2010年	International Airlines Group(IAG)が経営統合により発足。
2012年	Edinburgh 空港が GIP に売却された（6月）。

図1 欧州の航空マーケットの変遷と空港

5) EUにおける航空自由化の詳細については、佐竹真一（2011）参照。

	<b>EU(全27カ国)</b>	ブルガリア ルーマニア キプロス
<b>Schengen</b> (全26カ国) スイス リヒテンシュタイン アイスランド ノルウエー	<b>(EU&amp;Schengen:22カ国)</b>	ハンガリー ポーランド チェコ スロバキア スロベニア エストニア ラトビア リトアニア マルタ
	(Schengen限定適用:2カ国)	アイルランド 英国



出所:欧州委員会

本的にビザは不要、更にシェンゲン実施国間ではパスポートコントロール自体が不要 (IDの所持は必要) となっている<sup>6)</sup>。この時期の東欧諸国からの訪問者の急増はこの規制緩和がきっかけとなったと推定され、東欧から英国への移民労働者の移動に加えて、家族や

図2 欧州連合とシェンゲン協定国

モノの移動が自由化」された。図3は、英国と南東欧諸国間の旅客数の推移であるが、特にスロバキア、ポーランド、バルト三国など04年新規加盟国と英国の間の旅客数が急増している (野村他(2010) p146)。

英国はEU加盟国でシェンゲン協定は部分的にしか実施していないが、EU加盟国との間では基

友人の旅行 (VFR: Visiting Friends & Relatives) が、更に旅客数増に貢献した。UNWTOは「メリダ宣言 (2012年5月)」において「ビザ円滑化の改善がG20諸国への国際観光客を1.1億人創出する」との提案をしているが、この時期の東欧から英国等への旅客増は「人の移動の制約を緩和」することが航空旅客の成長に大きな影響を与えることを

	EU加盟	人口 (百万人)	一人当り GDP	2000	2002	2004	2006	2008	2010
ポーランド	2004	38.2	13,469	498	467	998	3,330	5,024	4,226
チェコ	2004	10.5	20,436	654	916	2,069	2,159	1,817	1,276
ハンガリー	2004	10.0	14,050	403	360	701	1,013	1,096	955
スロバキア	2004	5.5	17,644	0.1	2.2	127	470	716	505
スロベニア	2004	2.0	24,900	69	48	116	183	168	127
ラトビア	2004	2.1	13,618	51	58	126	461	464	550
リトアニア	2004	3.2	13,262	51	48	95	319	359	473
エストニア	2004	1.3	16,568	28	38	83	178	157	104
イタリア	1967	60.6	36,267	7,033	7,655	9,678	10,574	10,740	9,621
スペイン	1986	46.1	32,077	25,925	28,953	33,478	34,896	34,559	28,713
ポルトガル	1986	10.6	22,359	3,608	3,967	4,256	4,744	5,448	4,897

出所:CAA UK Airport Annual Statistics 2010

図3 英国とEU(南東欧)諸国間の旅客推移

6) 日本では、「観光立国」を目指したインバウンド観光振興策として昨今、観光査証発給要件緩和が行われているが、不法滞在や治安の悪化等を懸念する意見もある中、メリハリのある査証政策を行うことが中長期の制度の安定の観点から重要である。英国の場合、シェンゲン協定には参加しているが、アイルランドと共に限定適用となっており、シェンゲン域内国籍者の入国が全てフリーパスとなるわけではない。空港等での入国審査の際には、協定参加国間で共有されているデータベース (「シェンゲン情報システム」) を活用して「要注意人物」の管理が行われ、不法滞在、治安悪化等を防ぐ仕組みが、導入されている点は注目に値する。

実証した。

(2) LCCの活発化

航空自由化、人の移動の自由化に対応してLCCの活動が活発化した。80年代後半から続々と誕生するLCCが乗客数を大きく伸ばしながら航空市場の成長を牽引した。

図4の通り、1985年登場のRyanairに続き、Norwegian Air Shuttle(93年)、easyJet(95年)という欧州を代表するLCCが誕生し、また「EUの東方拡大」前年には、東欧を拠点とするWizz Air(03年)が設立された。97年までの航空自由化により航空会社にカポタージュや三国間輸送が認められたことで、Ryanairに代表されるLCCが他国にベースを設置することが容易になったことも航空市場の成長を促し、域内の航空輸送量は1986年～2005年の20年間に航空路線数ベースで5倍に、旅客数ベースでは3倍に急成長した(図5)。LCCの台頭、世界的なイベントリスクや油価の乱高下

といった新しい状況がおこる中、欧州の既存FSAも国を越えた合併などにより体質改善のための積極対応が行われることとなり<sup>7)</sup>、大きく航空業界の姿が変わることとなった。「市場の急拡大」は航空市場の姿を大きく変え「大競争時代」が出現した。

(3) 「欧州航空大競争時代」と空港民営化(ステージII)

EU域内の完全航空自由化が実現した1997年までを、欧州の航空自由化のステージIとすれば、90年代後半から2000年代にかけての10年間は空港民営化が本格化したステージIIである。域内完全航空自由化の完成(ステージI)、LCCの活発化、人とモノの移動の自由化により、航空市場の構造が大きく変わり、従来公営中心であった空港運営においても「民営化」が急速に進展することとなる。

事業者	国	設立年	旅客数(百万人)	便数	路線数	就航地数
Ryanair	アイルランド	1985	65.3	1,070	1,000	150
easyJet	英国	1995	46.1	1,050	500	117
Norwegian Air Shuttle	ノルウェー	1993	10.8	285	210	95
Vueling	スペイン	2004	8.2	212	92	46
Wizz Air	ハンガリー	2003	7.8	146	148	49
Flybe	英国	1979	7.3	424	194	54
Transavia.com	オランダ	1966	5.2	60	102	67
Jet2com	英国	2002	3.3	300	125	49
Blue air	ルーマニア	2004	1.7	15	45	25

出所：各社ホームページより筆者作成

図4 欧州のLCC

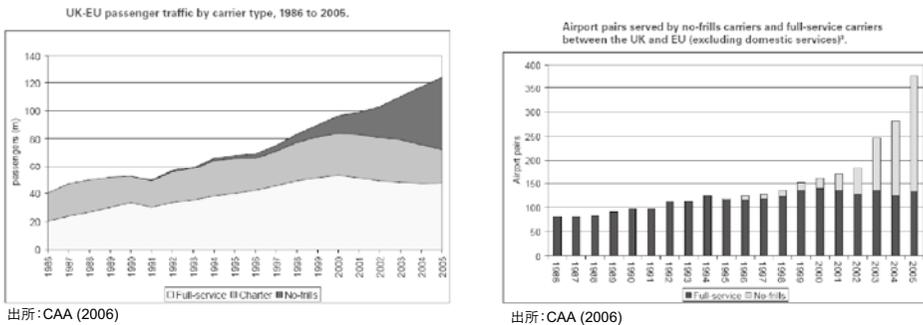


図5 欧州の航空市場の持続的成長へのLCCのインパクト

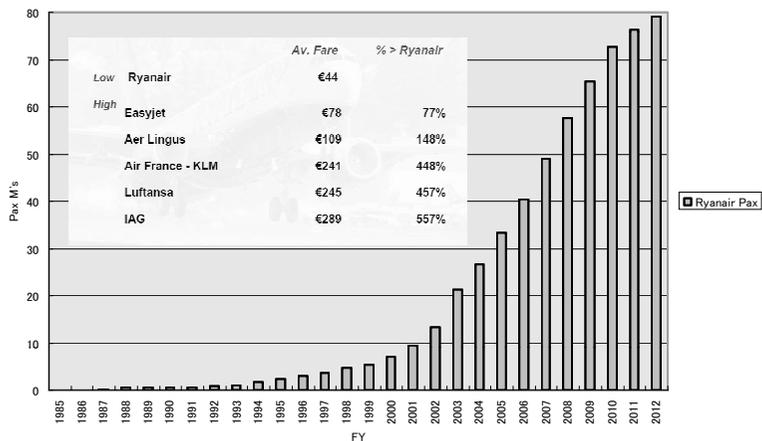
7) 04年に Air France と KLM が、持株会社方式で経営統合され Air France-KLM となった。10年には英国航空とイベリア航空が経営統合し IAG となった。ルフトハンザは07年にスイスインターナショナル航空、09年にオーストリア航空などを買収し傘下に納めている。

英国では80年代以降サッチャー首相のリーダーシップにより国有企業全体の民営化が進められたが、空港分野では「1986年空港法」により「空港運営を商業的に行う（Commercial undertakings）」大方針が出され、翌87年にBAAの民営化・上場、年間売上100万ポンド以上の47空港が株式会社化されることとなった<sup>8)</sup>。90年代に地元の航空宇宙企業やバス会社などが一部の空港株式会社運営に参加する動きもあったが、本格的な民営化は97年の欧州航空自由化完了を経て航空市場の構造が大きく変わるのを待つことになる。

欧州LCCの雄のRyanairは、ユニークなマーケティング戦略と非常に低いコストベースで、旅客に競争的な価格を提供して大きく顧客を伸ばす一

方（図6）、航空当局や空港から見ればタフネゴシエーターである。航空自由化で航空会社が自由に路線を設定することが可能になり、就航すればたくさん顧客を連れて来てもらえる反面、良い条件を出さない空港からは撤退するなど空港側にも常にしっかりとした戦略なり交渉能力が求められ、今までの航空会社と空港の関係とは全く違う関係も出てくることになる。従来、直接競争に曝されていなかった空港も、顧客やその求める条件の変化に対応するため、「民間経営ノウハウ・外部資源の活用」という積極的対応を求め、多様な経営形態が導入されることになる（図7）。

現在では47の株式会社空港のうち31空港が民間的経営を行っている。「経営者の自由な経営判断」と外部資源を有効活用して「顧客志向の空港経営」が確保された空港は航空市場全体の急拡大と共に成長を謳歌する一方、経営能力が十分でない空港は航空会社との交渉も十分にできないことになる。中長期の戦略を立て、ネゴシエーションができるような体制が各空港にも求められ、そのためのオプションとして異業種も含むパートナーリングが志向されることとなる。



出所：ライアン航空資料より筆者作成

図6 LCCのインパクト——ライアン航空の旅客推移と競争力

空港名	民営化年	現事業者	所有方式	前所有者
Liverpool	1990	Vancouver Airport Service, Peel (1997)	事業会社保有	British Aerospace(1990)
Bristol	1997	Macquarie, OTPP他(2001)	事業会社保有	ファーストグループ(1997)
Luton	1998	Abertis-AENA (2005)	コンセッション	AGI/Barclays PE等(1998)、TBI(2001)
New Castle	2001	AMP Capital、ニューキャッスル等7自治体	JV形態(51%自治体保有)	Copenhagen空港(2001)
Manchester	-	マンチェスター市等10自治体	自治体単独保有	-
London City	1987	GIP他(2006)	インフラファンド	Mowlem(1987)、D.Desmondグループ(1995)
Gatwick	1987	GIP他(2009)	インフラファンド(機関投資家等)	BAA(1987)

出所：筆者作成

図7 英国の空港の多様な経営形態

8) 国土交通省 交通政策審議会航空分科会第2回基本政策部会 配布資料「これまでの航空政策について」

## (4) アジアの「航空大競争時代」の予感

欧州では、80年代後半からの25年間で、①航空自由化、②人とモノの移動の自由化、③LCCの活発化、④空港民営化が大きく進展し、結果「市場の急拡大」と「規制の見直し等による競争」を特徴とする「航空大競争時代」となった。

一方、アジアでも「当時の欧州で起こったのと類似の条件」が整いつつあると思われる。航空改革を深化させ、部分的ではあるが人とモノの動きも自由化し、LCCが既に大きなシェアを占めつつあるASEANと比べ、日本は航空改革が遅れているが、漸く①空港・航空経営改革、②LCCの活発化と、航空・空港政策の見直しが行われ、欧州でのステージⅡレベルの本格的「航空大競争時代」の入口に立った。過去欧州において起こったことの教訓から学ぶべき点は多い。

「アジア・ゲートウェイ構想」では、アジアの成長と活力を日本に取り込み、新たな「創造と成長」の実現することを目的としているが、欧州では南欧・東欧への市場拡大と同時に「人・モノの移動」を自由化することで航空市場の急拡大が生まれた。04年の「EUの東方拡大」同様、アジアも市場一体化へ動きを強めている。ASEANでは、「15年までに経済統合によるASEAN経済共同体」設置を目指すとともに、欧州と比べお互いに政治的にむずかしい関係がある周辺諸国の日本、中国、韓国、インドなどもASEAN+1、EPA等を通じ

て仲介する形でアジア全体の一体化を促進している。アジアではEUのような全面的な一体化は難しいながらも、経済面での一体化は進みつつある。

ASEANではエアアジアが登場した02年以降、ASEAN航空輸送ワーキンググループが15年までの航空自由化を目指し「ASEAN統合に向けたロードマップの検討」を始めるなど一体化へ向けた動きが活発化しつつあり、一方LCCもネットワーク化の努力を続けている<sup>9)</sup>。欧州のように三国間輸送、カボタージュなどが解禁されない中でも、各地域でのJV設立により実質的なネットワーク化を進めている。更なる進展によりカボタージュなどの規制自体が有名無実となることで、本格的な自由化に進むことも期待される。

他方、地域の持続的な経済成長が、急速にアジア人観光市場を立ち上げつつあることにも注目したい。アジア新興国では過去15年間、持続的に一人当たりGDPが成長し、富裕層、中間層の数も大きく成長している(図8、図9)。生活必需品から白物家電そして旅行などへ消費パターンが変化することで、今後観光への支出を増加させることも予測される。

ASEANには親日国も多く、クールジャパンや電化製品等の高い品質への信頼から、日本は今後のインバウンド観光の成長で有利なポジションにあり、英国の空港が欧州市場統合に伴い急成長したのと同様、日本の空港もアジア市場全体の成長

	一人当たり GDP	人口 (千人)	GDP成長率 (%)	距離(km) (東京から各国 首都への距離)	富裕層人口 \$100万超 (千人)	中間・富裕層人口 \$5,000超 (千人)	人口比(%)
(年度)	2011	2011	2011	-	2010	2008	-
中国	5,417	1,347,350	9.24	2,100	562	460,066	34.1
ベトナム	1,374	89,320	5.89	3,670	NA	12,978	14.5
フィリピン	2,345	95,860	3.91	3,000	NA	39,393	41.1
インドネシア	3,512	241,030	6.46	5,800	32	84,116	34.8
マレーシア	10,085	28,550	5.08	5,330	NA	22,499	78.8
タイ	5,395	64,080	0.05	4,610	65	39,693	61.9
シンガポール	49,271	5,270	4.89	5,330	91	4,555	86.4
韓国	22,424	49,780	3.63	1,160	144	46,946	94.3
台湾	20,063	23,230	4.03	2,100	89	NA	NA
香港	34,259	7,110	5.03	2,890	84	6,840	96.2
日本	45,870	127,900	-0.76	—	1,822	126,493	98.9
インド	1,374	1,206,920	6.84	5,850	126	223,286	18.5

出所：厚生労働省、Cappemini、NIRAなどから筆者作成

図8 アジアの経済成長と富裕・中間層

9) ASEANにおける航空自由化については、花岡伸也(2006)、小熊仁(2009)参照。

## アジア航空大競争時代と三位一体による空港経営

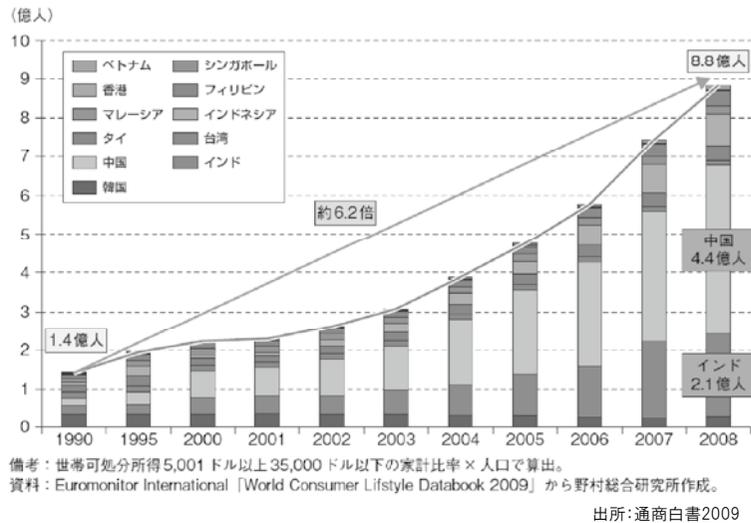


図9 アジア中間層の急拡大

に伴って利用者が増加することも期待できる<sup>10)</sup>。ただし、欧州でも必ずしも全ての空港が市場の急拡大とともに成長を享受できたわけではない。各空港の対応次第では、この流れを十分に謳歌できない可能性があることにも留意する必要がある。空港や港湾といったグローバルなインフラの競争力には空港自身の戦略、後背地である地域や国の政策も大きな影響を与える。後半ではこの点を検討するため「三位一体による空港経営」について整理したい。

### 2. 大競争時代の空港のあり方と三位一体

今後、アジアでも欧州同様「航空大競争時代」が到来し航空市場が急成長する可能性があるが、市場の成長は全ての空港に平等に恩恵を与えるわけではない。ここでは欧州航空自由化における英国の経験をふまえ、日本の空港や後背地としての地域、国がどのような戦略を取るべきかを考えたい。

#### (1) 顧客志向の空港経営

「市場の急拡大」と「規制の見直し等による競

争」が起こる大競争時代には、市場構造が一気に変わる可能性が高い。急成長する市場で顧客を呼び込み、安定した空港経営を確保するためには、自らのブランドを高めることが重要である。世界第10位の人口を抱える日本は、航空市場の規模もそれなりに大きいだけに、なかなか従来の考え方からの脱皮は難しいかもしれない。しかし、空港の数が多く、競合する空港が複数隣接して存在する日本で各空港が生き残るためにはSWOT分析<sup>11)</sup>等の戦略計画手法により、自らの強み・弱み等を理解したうえで、他空港との差別化を図ることが不可欠である。サービス業である空港においては、差別化のためには高付加価値戦略を取ることが効果的である。

日本では今まで、大きな空港から小さな空港まで、さほど大差がないビジネスモデルを展開してきた。実際には各空港に中長期の戦略、ビジネスモデル自体が存在しなかった。空港を利用する顧客の潜在ニーズは深掘りされず、供給側の横並びの理屈で、特色の無い空港が全国に多く整備されてきた。人口の減少、地元経済の停滞などもあり、顧客は増えない中でサービス価格は高止まりし、

10) ICAOは、2005年から2025年までの20年間、アジアにおいて旅客量輸送量が3倍に増えることを予測している。

11) SWOTはStrength（強み）、Weakness（弱み）、Opportunity（機会）、Threat（脅威）の頭文字を組み合わせた短縮語。経営戦略を検討するときは自社の内部状況と自社を取り巻く外部環境を正しく分析することが大切。企業の強み、弱み、機会、脅威の総合的な評価をSWOT分析という。

	例示	ニーズ	具体的な施策
VIP客	ファーンボロー	空港からビジネスへのスムーズなアクセス。 プライベートがほしい。	VIP専用ラウンジ 車の乗り入れ ヘリポート等 会議室
短距離ビジネス客	ロンドン・シティ	空港からビジネスへのスムーズなアクセス 空港で乗降時の待ち時間の少なさ 待ち時間を静かに過ごしたり、 ビジネス環境(wifi, プリンター等)がほしい。 (お酒やマッサージなど)リラックスしたい。	ビジネスラウンジ 空港アクセス鉄道・タクシー 優先搭乗・セキュリティレーン
国際ビジネス客	ヒースロー	待ち時間を静かに過ごしたり、 ビジネス環境(wifi, プリンター等)がほしい。 家族や友人にお土産を買いたい (お酒やマッサージなど)リラックスしたい。 荷物紛失が少ない	ビジネスラウンジ(仮眠やシャワーの施設) 空港アクセス鉄道・タクシー 優先搭乗・セキュリティレーン 旅客手荷物処理システムの工夫
レジャー客	ガトウィック	お土産を買いたい 家族や友人で楽しく過ごしたい。 子供が遊ぶスペースがほしい。 荷物紛失が少ない	家族専用レーン、駐車場、レンタカー、タクシー 旅客手荷物処理システムの工夫
VFR客	ルートン	言葉や手続きがわからないので丁寧な案内がほしい。 安い買い物したい。 荷物紛失が少ない	駐車場、格安アクセスバス、スタッフによる外国語の案内 旅客手荷物処理システムの工夫

出所：筆者作成

図 10 顧客のニーズの違い

空港としての魅力・機能が十分に発揮されず利用が低迷する空港も存在する。

欧州では「航空大競争時代」の到来に対応して「顧客志向の空港経営」を取り、自らの空港の置かれる環境や後背地の特色を理解し、強みを発揮する戦略、各空港が機能分化し高付加価値戦略を展開していくことで空港毎の役割分担が進んだ。「顧客志向の空港経営」とはどのような経営だろうか。

第1に、「空港並びに後背地域の強みを理解した選択と集中による経営」である。英国には個性的な空港経営を行い成功している例が数多く存在する。例えば、ロンドン周辺のロンドン・シティ(LCY)、ファーンボロー、ガトウィック、ルートンなどの空港は、全て1997年の航空自由化完了後に所有者が変わった空港で、個性のある経営を行うことでヒースロー空港との役割分担・差別化を行い、それぞれ利用者数を増やしてきた。地域性や就航航空会社のポートフォリオ等から優先的にサービスを提供する顧客セグメントを規定したうえで、明確なポリシーに基づく経営を行っている。

社会が成熟し価値観の多様化が進む中で、空港といえども、全ての顧客セグメントを平等に満足させるためには膨大な投資が必要となる。同じ空港利用者でもレジャーに出かける家族連れ、VFRとビジネス客では全く行動様式やニーズが異なる(図10)。少ない荷物で旅行するビジネス客にとっては、受託荷物の処理時間はさほど関心の高い項目でないかもしれないが、どのくらいスムーズに

空港でチェックインでき、安全検査を抜けられるかは関心の高い項目かもしれない。一方、年に数回しか旅行しないレジャー客にとっては空港ではゆっくりしたいし、買い物に関心が高いかもしれない。VFR顧客はとにかく安いチケットでありさえすれば、待たされることや多少の混雑も気にならないかもしれない。顧客にとっては、自らの望むサービスが適切に提供されることで空港利用時の満足度が高まり、結果としてリピート率が高まり、空港の事業価値ならびに中長期の事業安定性が高まることとなる。

一方、空港側にとっても、すべての顧客セグメントに応じてフル設備を整備する必要が無ければ、設備投資の効率性が高まるメリットがある。ビジネス専用空港においてはキッズパークのニーズは低く、旅慣れたビジネス客が中心であれば、受託荷物のための設備への投資は最低限にする一方、ビジネス客の気になる乗降時間をセーブするための安全検査場の能力向上やラウンジ設備の充実等、優先度の高い設備投資も可能となる。また、安全検査場で余計な時間や長い列に並ぶ労力がかからない分、免税店・土産店での購買意欲を高め、空港の収入増に貢献する効果もある。

空港にとっては、総花的なサービスを薄く広く提供するよりも空港毎に機能分化し「選択と集中」を追求した顧客セグメントに対して、高付加価値のサービスを提供することで経営効率が高まることになる。セグメントにより、どのような価値を

最も評価するかを判断し、中長期的な観点で安定した経営を行うことで成功している。

第2に、「空港に必要な機能が何であるかを理解したうえで、オペレーションの改善とともに利用者の満足度を高める設備投資を行うこと」である。「空港」は「導管（ゲートウェイ）」であり<sup>12)</sup>、それ自体が旅客の目的地ではない。欧州の大空港の「商業施設化戦略」や鉄道会社の「エキなな」の成功に着目して、国内でも空港の「商業施設化」や「テーマパーク化」で周辺住民が買い物や遊びに来られる場所にしようという主張がされることがある。しかしながら、ヒースロー空港の「商業施設化戦略」は、あくまでも空港の本業の顧客のニーズを踏まえた戦略である。商業収入は本業である空港ビジネスを補完し、その増加が空港全体の収益増へつながらる可能性はあるとしても、それにより本来のビジネスリスク以外のリスクを背負い込むことも意味する。空港の顧客の価値を生まない設備投資が失敗すれば、中長期の安定経営を脅かし、存続のために血税を投入する必要も出てくるかもしれない。

まず求められるのは顧客の価値を生む設備投資である。それは、顧客の空港利用に伴うボトルネックを解消し、ストレスを解消するような投資であり、例えばチェックインや安全検査への投資かもしれないし、アクセス交通機関とのスムーズな連絡を確保するための投資<sup>13)</sup>かもしれないし、VFR需要の多い空港におけるマルチリンガルでの対応を可能とするような人材への投資かもしれない。それは場合によっては、最新鋭の機器の導入で可能となるかもしれないし、空港の規模によっては、人海戦術のほうが望ましいかもしれない。設備投資の効果は現場のオペレーションの生産性との兼

ね合いとなるため、サービスレベルのモニタリングやフィードバックなどによる生産性向上施策と組合わせて実施する必要がある。

## (2) 異業種との連携

市場が急成長するとともに旧態依然とした体制での対応は難しくなる。英国では97年の航空自由化完了以降空港民営化が加速するが、「戦略オプションを得るための異業種とのアライアンスや地域との協力関係の深化」が起こり、結果として、それ以前の事業者とは明らかに異なる性格の事業者の参画が目立つようになった。従来のような交通関係の事業者のみならず、GIP<sup>14)</sup>やMacquarieに代表されるインフラファンド、Ferrovial、Abertisのようなインフラマネジメント会社、不動産会社などが株主となり、経営に参画している。

一方マンチェスター空港のような公営空港会社であっても民間人材がマネジメントに入り、従来の公営株式会社中心の静的な経営手法から脱却する動きが見られる。その理由として、第1に、87年の株式会社化等の民営化政策により各空港会社に対して、国からの補助も無くなり、また株主の地方自治体も財源に限りがあったこと、第2に「航空大競争時代」に対応し、スピード経営が求められる中、従来の自治体経営の株式会社では、資金・資源も自治体の予算に縛られ、市場の成長や顧客のニーズに柔軟に応えた戦略を打つためには制約があるため、外部資源の積極活用へ考え方を転換したことが理由である。結果的に、新たなビジネスモデルを持ち、また外部資金調達能力の高いインフラファンド等、新たな事業者が空港経営に参加することとなった。これにより資金面でのサポートが得られるだけでなく、LCYのBA001便の

12) 空港のような交通インフラの他に、インフラにはエネルギーや水道などの事業も存在する。ガスパイプラインは如何にガスを「導管」を通してスムーズに利用者に届けるかが目的である。同様に水道事業では、水源から浄水場、配水管（＝導管）を通してスムーズに飲料水を利用者に届けることが目的である。

13) 1991年の成田空港高速鉄道の開通までは、成田空港へ行くためには、旧成田空港駅（現在の芝山鉄道東成田駅）で連絡バスに乗り換える必要があり、荷物が多い旅客や高齢者には大きなハードルであった。

14) GIP（Global Infrastructure Partners）は2006年7月にGeneral Electric（GE）、クレディスイス等により設立されたインフラファンド。OECD諸国の交通やエネルギープロジェクトを中心に投資を行い事業付加価値創造を行う。英国ではロンドンシティ空港（06年取得）、ガトウィック空港（09年取得）、エジンバラ空港（12年取得）の、異なる場所、特性を持った複数空港を運営している。三菱商事は戦略的に2.5億ドルの巨額投資を行い07年5月から参画している。



図 11 逆境を越える新たな発想：ロンドンシティ空港から  
アメリカ・ニューヨークへの直行便設定

ようにノウハウやビジネスプラン面でのメリットを受けることで、市場拡大の勢いに乗って自らも成長を謳歌している空港も少なくない（図 11）。

### (3) 国・地域の役割と「三位一体」

空港そしてその経営を担う事業者は、自らの強みが何であるかを明らかにするとともに、誰が顧客であるかを明確にし、自らの知恵・資金等を活用して創意工夫を行い、顧客の求める価値を実現する「顧客志向の事業経営」を行うことが重要である。空港は、自ら新たなビジネスモデルを導入し、関係者との交渉やその他の創意工夫を通して事業の収益性を改善し事業価値も高めることができる。しかし、インフラ事業に関わるいくつかの要素には、空港自身がコントロールすることが困難なものも存在する。例えば中央政府や自治体・地域社会の地域政策は事業性に影響を与え（「政治・制度リスク」）、地域の経済動向や人口動向は需要の変動を通じて事業性に影響を与える（「需要リスク」）。更に洪水・地震等の天災等の影響（「不可抗力リスク」）は日本では無視することができない。空港事業の事業性に大きな影響力を持つこれらのリスクを如何にコントロールできるか（あるいは排除する制度設計ができるか）が「民間の知

恵と資金」を活用するためのポイントとなる。

一方、プロジェクト関係者間においても「リスクを最もよく管理することができる者が当該リスクを分担する」という原則<sup>15)</sup>に基づき、対象プロジェクトの特性に応じてコンセンサスの得られる適切なリスク分担を行うことが事業価値最大化のために重要である。つまり、地方空港等の地域性のあるプロジェクトにおいては、民間事業者の創意工夫による事業価値創造に加え、国の政策（航空政策等の全国・国際的な政策）、地方政府の政策も大きな影響を与えることから、官（中央政府）、地域（自治体・地方経済団体等）、民間（ビジネスモデル等の創意工夫・資金調達機能）の三者が、それぞれの役割分担につき十分に認識し、応分の責任を負うことで事業価値の最大化・長期継続性を確保することが可能となる（図 12）。

2011年改正のPFI法では、「コンセッション契約」の概念が導入されたが、PPP/PFI先進国のコンセッション契約では、プロジェクト関係当事者間の責任分担が明確に記述されており、何らかのイベントによりプロジェクトに不都合が生じた場合の責任負担等を明確にし、可能な限り具体的な数字（金額）で関係者の責任・権利関係を明記している。このような「明確性（不確実性の可能な

15) 内閣府民間資金等活用事業推進室（2001）「PFI事業におけるリスク分担等に関するガイドライン」参照。

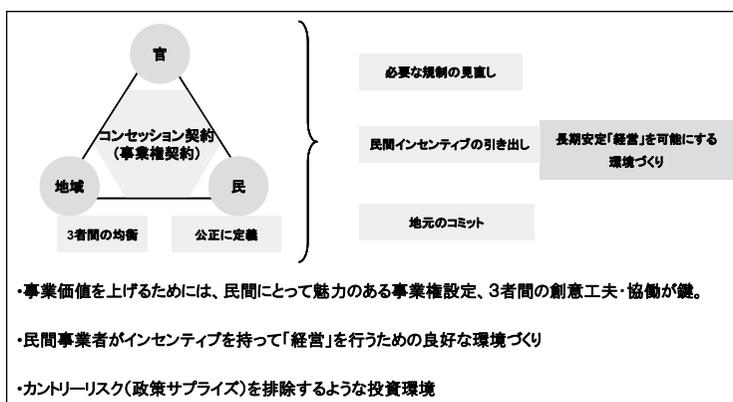


図 12 コンセッションと三位一体

限りの排除)、「透明性(情報の非対称性の排除)」<sup>16)</sup>の存在は、事業のガバナンス強化、事業の安定性というインセンティブを通じて「民間の知恵と資金」活用を促進する。また、コンセッション契約は適切なリスク分担を通じた事業価値創造にとって重要であるが、同時にそれを単なる「(紙の上に書かれた)約定」に留めることなく「関係当事者

がコンセッションを通じて実現したい共通のビジョンを明記し、お互いの中長期にわたる信頼関係を醸成する」基礎となる。

空港経営改革により、今までの国や自治体による空港建設・管理から、「国際競争力向上のための運営重視」の実現のため、現場の仕事は民間が担うことになる。PPP/PFIのような民間活用の本質

項 目	説 明	例 示
事業のサービスレベルや経営状態に関する監督・規制	空港運営に効率的、経済的、収益性のあるオペレーションを確保するためのモニタリングや競争条件に関する審査等。	英国 CAA/Competition Commission
時代や環境変化に応じた継続的な規制の見直し	日本の航空・空港の国際競争力強化に資するような「規制の見直し」。	英国 CAA
航空関係他省庁管轄事項に関してのワンストップサービスによる支援	入国管理(ビザ)に関する規制の見直し、CIQ(税関・出入国管理・検疫)、管制等のサービスレベル向上への弾力的な対応等。	EU の Schengen 制度
市場情報の調査・分析ならびに提供	定期的な空港等の戦略策定に有益な調査・分析の提供。	英国 CAA 定期的な旅客アンケート並びに分析 情報開示ガイドライン策定
自治体等による民間活用に関する技術支援	案件形成、F/S(フィージビリティ・スタディ)、入札手続、コンセッション契約交渉支援等。	英国 インフラストラクチャーUK、韓国 PIMAC(公共投資管理センター)
観光・産業政策に関する地方への支援	観光庁等による地域への技術・資金面での支援。	
災害リスク等空港・地域等が負担することの難しいリスクの負担	保険等により負担することが難しいリスクに関して国が「災害復旧事業」等により対応する。	

図 13 三位一体において国の果たす役割の例

16) 赤井伸郎(2010)参照。

項 目	説 明	例 示
広域での地域振興（観光・産業等）	地域の強み・弱みを整理し、戦略的に地域戦略を行い、GRP ↑⇒空港利用者↑となるような施策を実行する。	関西広域連合による「広域観光・文化振興」
需要リスクなどの地域の要因（GRP）に応じたリスクの一部分担	上記施策でも就航に十分な需要が無い場合に、地域が必要リスクを一部負担することで空港利用を促進する。	能登空港搭乗率保証
地域交通・観光関係情報調査・分析・提供	定期的なアンケート・動態調査などによる地域旅客動態の把握を空港の戦略に活かす。	関西広域連合による「広域観光・文化振興」
地域の他の交通モード・物流等との連携	空港から先の最終目的地でのシームレスな移動確保によるキャッチメントエリアの拡大。	欧州における高速鉄道と航空・空港の連携等 香港エアポートエクスプレス
地域住民・企業の空港利用へのインセンティブ	自治体職員や住民への空港利用の促進	神戸市職員や商工会議所関係会社出張時の競合する高速鉄道ではなく神戸空港の利用の推奨
騒音対策等地元対策での空港への協力	騒音対策等地元対策に関し協議会等を通じ空港に協力する。	英国における協議会マスタープラン等
高等教育機関（大学）等と連携した人材育成	産学官の取組みは理系では盛んだが、観光・地域づくり、中小企業などの分野においても戦略策定、交渉能力、異文化理解のようなソフトパワーを地域に活かせるような人材の育成。	

図 14 三位一体において地域の果たす役割の例

は「官と民の役割の見直しを通じたインフラサービスの高付加価値化」であり、民間を活用した場合、官の役割は無くなるどころか、更に「高付加価値の政府部門サービス」を提供する役割を担うことになる。国や従来の制度により国がどのような役割を担うかについての「定石」は無いが、図 13 に挙げるような「サービスレベル確保のためのモニタリング」、「国際競争力強化のための（継続的な）規制の見直し」、「他省庁管轄空港関連事項に関するワンストップサービスによる支援」、「空港の戦略策定に有用な情報提供」、「災害リスク等の負担」等が例として挙げられる。

また、国と並んで地域は空港活性化に重要な役割を果たす。地域は空港にとって後背地であり、空港を利用する人々が出発し目的地とする場所である。地域が発展し外部との交流が増えることで、航空需要は増加する一方、空港が発展して利便性が高まることで更に地域に呼び込む「好循環」が

起こる。地域についても国と同様にどのような役割を担うかについての「定石」は無いが、図 14 に挙げるような「広域での地域振興」、「需要リスク等の一部分担」、「地域交通・観光関係情報調査・分析・提供」、「他の交通モード・物流等との連携」、「地域住民・企業等の空港利用へのインセンティブ」、「騒音対策等地元対策での空港への協力」等が例として挙げられる。民営化やコンセッション成功のカギは、空港が自ら創意工夫をしつつ事業価値を創造しながらも、同時に「三位一体」により国、地域とも協働できる戦略的互恵関係が構築できることであり、今後具体的案件に向けて制度等の整備が望まれる。

### 3. おわりに

小論では、90年代に「航空大競争時代」に入った欧州における市場構造の変化、空港民営化のプロセスを概観し、続いて大競争時代を迎えるであ

ろうアジアにおいて日本の空港業界が如何に対応すべきかについて整理を行った。総花的な戦略から脱し、各空港の「強み」を活かして「顧客志向の空港経営」を行うこと、異業種との連携により「弱み」を補うこと、「三位一体」の仕組みにより各空港の「強み」を更に伸ばすための環境づくりに国や地域が一体的に動くことが重要であることを検討した。大規模な資本投下を必要とする空港事業には中長期的な経営戦略が求められるが、アジアの「航空大競争時代」が到来した暁には、グローバル市場で戦う日本の空港には、自国市場のみならず周辺国も含めた経営環境の変化に臨機応変に対応し、「勝つための戦略」を策定し、迅速かつ着実に実行していくことが更に求められることになる。

「グローバルな競争」での戦いの最たるものは、スポーツの祭典であるオリンピックだが、2012年夏のロンドンオリンピックでは日本は史上最多の38メダルを獲得し大きく躍進した。個別の選手の努力は勿論ではあるが、「勝つための戦略」で28年ぶりの銅メダルに帰り咲いた女子バレーチームの姿は、日本の空港業界が大競争時代において目指すべき方向を示している。ライバルと比べて劣っている日本チームの背の高さを、気合いや根性で無理に競うことなく、もともとの日本の「強み」の守備力を強化した粘り強い戦い方をするとともに、真鍋監督の采配の下、ITと専門家によるリアルタイムの分析情報（スパイク決定率やサーブレーシーブの成功率や効果）を活用した「IDバレー（ID=Important Data）」による柔軟な戦術（戦い方、戦況に応じた適時の選手交代など）が、ライバルチームを攪乱し勝利につながった。スポーツの世界では自らのチームの得手・不得手を理解し、補強しながら、正確でリアルタイムな情報分析を戦術に活かすことが現実に行われているが、これは本稿で述べた、空港が自らを（SWOT等で）分析し、強みを伸ばして弱みを補完する戦略を取るべきこと、情報整備の重要性、総花的な顧客戦略は避け優先順序をつけて対応することが成功への道であることにつき述べてきたことともつながる話である。

アジア航空大競争時代の入り口に立っている日

本の空港業界にも、今後日本女子バレーのような過酷な戦いが待っているはずである。であるとすれば、まさに真鍋監督の「IDバレー」のような科学的なアプローチも加えた高付加価値戦略で戦っていくべきであろう。公共投資によるハコモノ建設や補助金で勝負して航空会社や観光客を誘致する従来型の空港管理からは訣別しなければならない。投資すべきは人材であり、意識改革である。時間は限られており、猶予すれば港湾において韓国他アジア諸国の主要港湾の後塵を拝し、国際的な地位を低下させたことの二の舞になりかねない。関係者の今後の実質的な努力を望みたい。

#### 【参考文献】

- [1] Airports Act 1986 (英国「1986年空港法」)
- [2] Civil Aviation Authority (2006) “No-Frills Carriers: Revolution or Evolution?” A Study by the Civil Aviation Authority, CAP770
- [3] Civil Aviation Authority (2010) “UK Airport Annual Statistics 2010”
- [4] Department for Transport, (2003) “The Future of Air Transport”
- [5] Gatwick Airport (2012) “Gatwick Master Plan 2012”
- [6] Ryanair (2012) “Half Year Results, 30<sup>th</sup> September 2012”
- [7] UNWTO/WTTC (2012) “Visa facilitation can create five million additional jobs in G20 economies”
- [8] 赤井伸郎 (2010) 『交通インフラとガバナンスの経済学』有斐閣
- [9] アジア・ゲートウェイ戦略会議 (2007) 『アジア・ゲートウェイ構想』
- [10] 石田哲也 (2012) 『交通社会資本整備・運営におけるインフラファンドの可能性』運輸と経済第72巻第1号
- [11] 石田哲也 (2012) 『新時代の空港経営を考える－海外民間空港経営事例を参考に－』KANSAI空港レビュー
- [12] 石田哲也 (2009) 『ファンドを活用したインフラ整備の方式～韓国のインフラファンドとそれを支えるPPIシステム～』日本リアルオプション学会リアルオプションと戦略第3号2009年
- [13] 小熊仁 (2009) 『ASEANにおける航空輸送と空港整備の展開』運輸と経済第69巻第7号
- [14] 観光庁 (2012) 『観光白書2012年版』

- [15] 経済産業省（2009）『通商白書 2009年版』
- [16] 国土交通省成長戦略会議（2010）『国土交通省成長戦略会議報告書』
- [17] 国土交通省航空局（2011）『空港運営のあり方に関する検討会報告書』他検討会関係資料
- [18] 国土交通省（2012）交通政策審議会航空分科会第2回基本政策部会配布資料『これまでの航空政策について』
- [19] 佐竹真一（2011）『EUにおける航空自由化とLCC』大阪観光大学紀要第11号
- [20] 内閣府民間資金等活用事業推進室（2001）『PFI事業におけるリスク分担等に関するガイドライン』
- [21] 野村宗訓・切通堅太郎（2010）『航空グローバル化と空港ビジネス』同文館出版
- [22] 花岡伸也（2006）『ASEANの航空—自由化とローコストキャリア』ていくおふ