

ローコストキャリア導入による空港活性化 —ブリストル空港を事例として—

秋友 未聖¹・土井 健司²・紀伊 雅敦³

¹学生員 香川大学大学院工学研究科安全システム建設工学専攻（〒761-0396 香川県高松市林町 2217-20）

E-mail: s10g401@stmail.eng.kagawa-u.ac.jp

²正会員 香川大学教授 工学部（〒761-0396 香川県高松市林町 2217-20）

E-mail: doi@eng.kagawa-u.ac.jp

³正会員 香川大学准教授 工学部（〒761-0396 香川県高松市林町 2217-20）

E-mail: kii@eng.kagawa-u.ac.jp

わが国では、茨城空港に次ぎ高松空港においてローコストキャリア（LCC）の就航が実現した。一方、欧州ではイギリスを台頭に航空市場の自由化に伴い、地方空港ではLCCの輸送実績が飛躍的に伸び、これがイギリス地方空港の成長要因となっている。本稿は、英国ブリストル空港を事例として取り上げ、ブリストル空港の位置付けと地方空港の成長のための空港戦略を明らかにしている。ブリストル空港は欧州における航空再編のなかで、LCC に焦点を当てたビジネスモデルを確立し、LCC による地方空港の潜在的な利用者の囲い込みにつなげることができた。本稿では、このようなブリストル空港からLCC 導入による地方空港活性化のための空港戦略と、わが国の地方空港でブリストルと同規模人口都市である高松に位置する高松空港への示唆をまとめる。

Key Words : low cost carrier, regional strategy, airport management, Bristol

1. はじめに

平成23年7月15日から春秋航空（中国）による高松—上海間の定期チャーター便が就航する。わが国では、茨城空港に次ぎローコストキャリア（LCC）の就航であり、今後LCCの本格的な参入が期待される。また、こうした海外キャリアの動きに対抗するように、ようやく国内初のLCC「ピーチ・アビエーション」が設立され、国内外のLCCを交えた新たな航空時代の幕が開かれようとしている。一方、世界の空に目を向ければ、欧米のみならず

東アジアにおいても多様なLCCが育ち、存在感を強めている。赤字に陥った大手のネットワークキャリアに取って代わり、LCCが航空市場を牽引している状況にある。

本稿では、LCCの誘致を機に空港利用者を飛躍的に増加させ、地域活性化の原動力としている英国ブリストル空港の事例を紹介し、成功の経緯と高松空港への示唆をまとめる。

2. ブリストル空港の成功事例

(1) ブリストルとブリストル空港の概要¹⁾²⁾

ブリストルはイギリス南西部に位置する港湾都市であり、人口は高松とほぼ同じ42万人の中規模都市である。このブリストルは、13世紀から18世紀後半まではイングランド地方有数の貿易都市として栄えたが、港湾の老朽化とともに造船業や重工業は衰退し、今日では金融業やハイテク産業が中心産業となっている。また、美しい景観と豊かな観光資源を有し、毎年約900万人の観光客が海外から訪れている。さらに、英国において最もQoLや



図-1 ブリストルの位置

写真-1 ブリストル空港

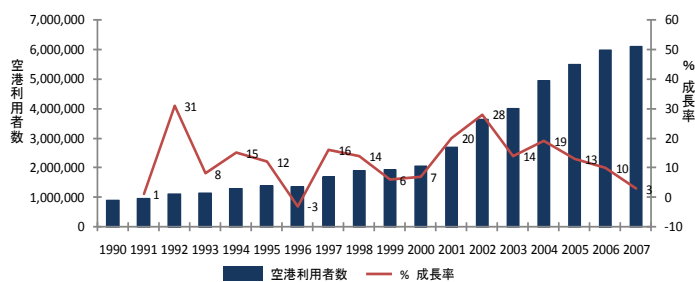


図-2 ブリストル空港利用者の経年変化

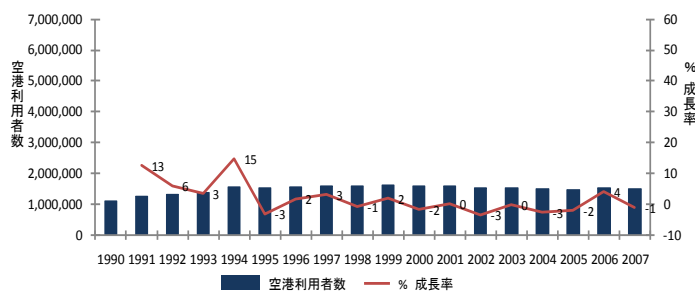


図-3 高松空港利用者の経年変化

表-1 ブリストルと高松市の比較

	ブリストル市	高松市
人口	416,400 人	419,589 人
面積	110km ²	375.11km ²
人口密度	3,639 人/km ²	1,120 人/km ²

表-2 ブリストル空港と高松空港の概要比較 ⁵⁾⁶⁾⁷⁾

	ブリストル空港	高松空港
定期便(国際線数)	77(71)便	4(1)便
チャーター便(国数)	59 便(22 カ国)	5 便(5 カ国)
利用者数	約 620 万人	約 150 万人
滑走路長	2011m	2500m
航空会社	16	5

持続可能性の高い都市として評価されており、その背後には地域戦略パートナーシップなどによる官民一体となった地域再生の取り組みが見られる³⁾。

ブリストル空港は、ブリストル市中心地から13km、ロンドン中心地から190kmに位置する、イギリスにおいて民営化前で9番目の規模を有する空港であり、最も成長している地方空港の一つである。また、2006年度の世界における最も優れた地方空港に選出されている。なお、ブリストル空港は1987年に、公開有限責任会社となり、1997年には完全民営化された⁴⁾。それ以降、ブリストル空港の旅客数が増え続けていることが図-1より読み取れる。人口42万の都市でありながら、ブリストル空港の旅客数は600万人（2007年）に及ぶ。

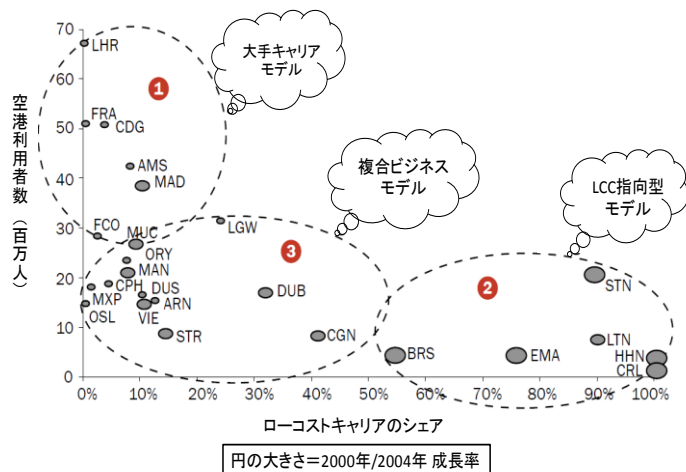


図-4 LCCのシェアと空港利用者数の関係 ¹⁰⁾

現在、ブリストル空港にはAir Southwest（サウスウェスト航空）、easyJet（イーजीージェット）、Ryan Air（ライアンエアー）、Flybe（フライビー）、brussels airlines（ブリュッセル航空）の5つのLCCが就航している。

(2) ブリストル空港と高松空港の比較

ブリストル市と同規模の人口を有する高松市の高松空港の利用者数の変化を見ると、年間150万人前後でほぼ横ばい状態にある（図-3）⁸⁾。

二つの空港の違いは、首都圏からの距離に依存すると考えられるが、第一にブリストル空港の民営化やLCC導入などの空港戦略の違いが大きいと推察される。表-2に示すように、ブリストル空港に就航する定期便数は高松空港の約20倍におよび空港を利用する旅客数も4倍を超えている。

3. 欧州の航空再編とブリストル空港の発展経緯

(1) 欧州の空港再編

1980年後半から1990年代にかけてEUによる航空市場の改革が行われた。オープンスカイ協定の締結や二国間協定の弾力化が拡大することにより、国際航空市場においても参入や路線・運賃の設定等がより自由に行える環境が整ってきているが、その半面、キャリア数（航空会社数）の増加により、運賃・サービス面での航空会社間の競争は激しさを増している。そうした中で、近年ではローコストキャリア（LCC）が急速に事業を拡大している。同時に、空港間の競争においては、従来のハブ空港の独占的なビジネスモデルのほか、新たなビジネスモデルをもつ空港が成長を始めた⁹⁾。

ビジネスモデル	特徴	空港
大手キャリアモデル	・乗換乗客のシェアは高い(25%) ・大多数の乗客交通量(>25m) ・航空機の平均サイズが大きい ・グローバルフラッグキャリアが就航 ・ほとんどLCCは就航していない	・ロンドン ヒースロー(LHR) ・フランクフルト ライン・マイン(FRA) ・パリ シャルル・ド・ゴール(CDG) ・アムステルダム スキポール(AMS) ・ミュンヘン フランツ・ヨーゼフ・シュトラウツ(MUC) ・ローマ フィウミチーノ(FCO) ・マドリード バラハス(MAD)
複合ビジネスモデル	・乗換乗客のシェアは低い ・大多数の乗客交通量(10-25m) ・航空機の平均サイズは中間サイズ ・手頃な価格の管轄地域 ・様々なキャリアが混合して就航 ・LCCのシェア 10-50%	・ロンドン ガトウィック(LGW) ・パリ オルリー(PRY) ・コペンハーゲン(CPH) ・マンチェスター(MAN) ・ダブリン(DUB) ・ストックホルム アーランダ(ARN) ・デュッセルドルフ(DUS) ・オスロー(OSL) ・ウィーン(VIE) ・ケルン・ボン(CGN) ・シュトゥットガルト(STR)
LCC指向型モデル	・乗換乗客はほとんどいない ・乗客交通量は空港間で顕著に伸ばせる ・航空機の平均サイズが大きい ・管轄地域は中～広範囲 ・LCCのシェア>50%	・ロンドン スタンステッド(STN) ・ロンドン ルートン(LTN) ・フランクフルト ハーン(HNN) ・ノッティンガム イースト・ミッドランズ(EMA) ・ブリストル(BRS) ・ブリュッセル シャルルロア(CRL)

図-5 空港ビジネスモデルの特徴¹⁰⁾

ここで、LCCのシェアと空港利用者数の関係をみると、空港のビジネスモデル以下のような3グループに大別される(図-4)。

- ① 大手キャリアモデル：ネットワークエアラインに焦点を当てている主要ハブ空港
 - ② LCC指向型モデル：ハブ空港の近くでセカンダリー空港として使用されており、LCCの就航に重点をおいたポイント・トゥ・ポイント空港
 - ③ 複合ビジネスモデル：明確な特徴のないハイブリッドモデルであり、中間サイズハブ空港や地域に密着した空港
- ③については、①と②が混合した戦略モデルのため、ハイブリッド(複合型)空港として①と②の中間に位置づけられている。

(2) ブリストル空港の戦略

上記の空港のグルーピングにおいて、ブリストル空港はグループ②のLCC指向型空港群に属し、ブリストル空港を利用する航空会社やフライトの内訳は、LCC定期便70%、チャーター便20%、フルサービスキャリア10%となっている。

また、利用者の旅行目的別にみると、14%が海外からの観光目的(5年間で1.6倍の増加)であり、13%のビジネス目的、31%が友人や親類を訪ねる目的である。ブリストル空港は、LCCにターゲットを当て利用者に格安で航空交通を利用できる環境を提供したことで、より安い航空券を好む従来からの利用者の他に、これまで航空交

通を利用していなかった潜在的な利用層を開拓したのである。

LCCを呼び込むために、ブリストル空港は空港運営の効率性を追求した。空港使用料を下げ、航空収入に頼らず商業スペース等で航空外収入の利益を上げることで、一方に偏った依存関係からのビジネスリスクを減らすだけでなく、採算性の改善を図ることが可能となる。そうした工夫の結果、複数のLCCの誘致に成功し良い循環を生み出すことができた。

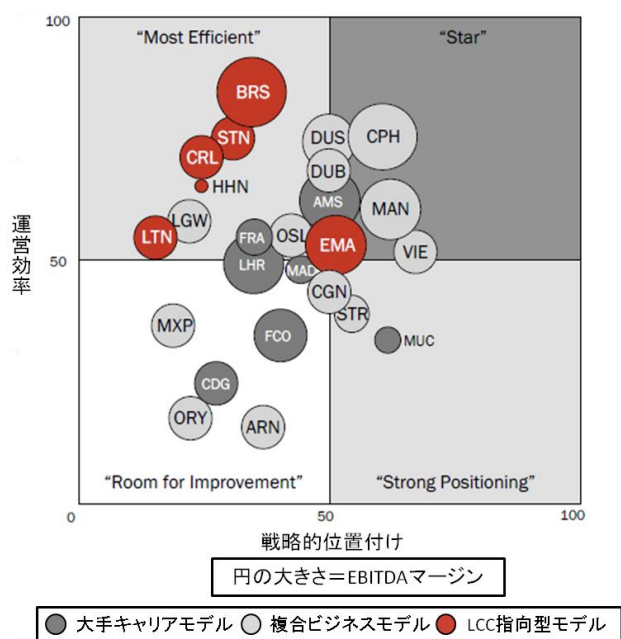
また、高効率の空港運営やLCCの誘致は、空港民営化により可能になったと考えられる。まず、空港民営化後のブリストル空港には、6人のマーケティングチームが配置された。一般空港のマーケティングでは乗客数を少なめに見積もって予算を立てることが多いが、ブリストル空港のマーケティングチームでは、空港の直接的な外部プロモーションを重視したマーケティングを行い、サービス促進を行う上でサポートする航空会社に焦点を当てている。

ブリストル空港のセールスディレクターは、空港ではなく、ブリストルをセールスすることとしている。ブリストルのコミュニティ自体をセールスすることで、大きなブリストルコミュニティをつくるだけでなく、「航空会社がコミュニティに貢献する機会こそがブリストル空港がセールスしているもの」であるとしている¹⁾。

さらにブリストル空港は、利用者確保のために、他のハブ空港を経由したビジネスを構築しており、他の空港に応用できる有力なマーケティング手法となっている。

表-3 各指標によるパフォーマンス評価

	空港 最大ポイント	A) 戦略的な位置付け 100	B) 運営効率 100	A+B) 合計 200	EBITDA マージン %
大手キャリアモデル	上位3空港				
	AMS	50	57	107	42.1 %
	LHR	44	52	96	43.2 %
	FRA	44	52	96	24.0 %
	上位3空港の平均	46	54	100	36.4 %
	全体平均	46	47	93	29.7 %
	下位3空港の平均	44	42	86	27.1 %
複合ビジネスモデル	上位3空港				
	CPH	54	64	118	58.1 %
	MAN	56	55	111	48.5 %
	DUS	50	60	110	38.0 %
	上位3空港の平均	53	60	113	48.2 %
	全体平均	46	49	95	33.7 %
	下位3空港の平均	35	33	68	28.9 %
LCC 指向型モデル	上位3空港				
	BRS	44	73	117	60.7 %
	STN	40	69	109	34.6 %
	EMA	50	53	103	49.6 %
	上位3空港の平均	45	65	110	48.3 %
	全体平均	38	64	102	32.5 %
	下位3空港の平均	31	62	93	8.8 %

図-6 欧州の各空港のポジショニング¹⁰⁾

(3) ブリストル空港の運営効率

Booz Allen Hamilton¹⁰⁾は、欧州の空港オペレータのベスト価格を分析し、25の欧州の空港に関する交通や経済基準の評価を実施している。表-3は、その結果に基づき、各空港の戦略的な位置付けと運営効率をまとめたもので

ある。これはそれぞれのスケールの200ポイントを設定して重みを割り当てたものである。

なお、戦略的な位置付けと運営効率の評価に当っては、以下のような指標が用いられている。

戦略的な位置づけ(Strategic positioning)

- ・乗客1人or 荷物100kg当りの航空収入
- ・乗客1人or 荷物100kg当りの航空外収入
- ・航空会社のポートフォリオ管理
- ・乗客の満足度指数
- ・過去4年間の成長

空港の発展戦略を考える上では、上記の5つの要素間のバランスが良好に維持されていることが重要である。これらの要素のウェイトは、人口動態や地域特性に大きく依存することとなる。

熾烈化する空港間の競争を考えれば、運営効率とコストがますます重要になってくる。運営効率を規定するのは、主として以下の4つの要因である。

- ・航空容量の利用
- ・商業容量の利用
- ・最小接続時間
- ・WLUあたりのオペレーティング時間

(一般に、空港オペレータは、容量の最大利用と接続時間の最小化との間にジレンマを抱えている。)

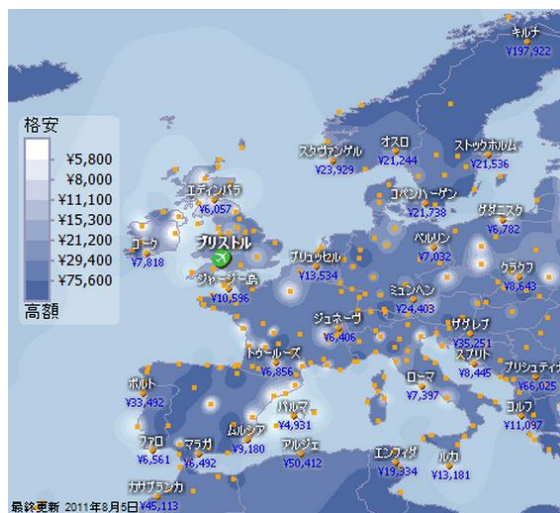


図-7 ブリストル空港からの LCC 路線の現状 (運賃) ¹¹⁾

表-3 には、それぞれのビジネスモデルグループのうち、高い得点のトップ3をピックアップしているが、いずれも6割以下のポイント評価であり、全ての欧州の空港には改善範囲があることを意味している。しかしながら、高い得点であった空港は着実な成長を通して顕著にそれらの効果を発揮しており、戦略的な空港運営を行っているといえる。表-3においては、ブリストルの EBITDA マージン（営業利益と減価償却費の和）が60%を超える最も高い値を示している。

図-6 は、空港の戦略的位置付けと運営効率の両面から各空港のポジショニングを示したものである。図中ではブリストルは LCC 指向型の空港群の中でも、最も空港運営を効率的に実施できていることが伺える。ハイブリッド型空港とメインキャリア空港との比較では、サービスレベルが低いにも関わらず、LCC 指向型空港の運営効率は平均よりも高い値を示している。こうした効率性の高さを背景に、図-7 に示すように、ブリストル空港は欧州各地に向けた低運賃のフライトを提供している。

4. おわりに

本稿では、ブリストル空港が著しい成長を遂げた要因として最も重要なポイントが、LCC に的を絞った空港戦略であることを示した。LCC を誘致するためには、空港使用料が安いことが絶対条件であるが、そのためには稼働率やその他の効率を良くすること、航空外収入での利益を生み出すこと等が必要である。またそれに加え、地域戦略と一体になった空港運営も成功要因の一つである。

ブリストル空港のセールスにおいては、ブリストルという自治体・コミュニティへの貢献が強く意識

されている。そのためには、地域戦略パートナーシップなどによる官民一体となった地域活性化の取り組みが重要となる。また、本稿では詳しく触れていないが、複数の LCC を呼び込み競争を促すことも重要である。単一のキャリアによる運行では、低コストという LCC 本来の魅力が発揮されにくい。

わが国では、茨城空港につづく高松空港への春秋航空の就航により、LCC の本格的参入の期待が高まっている。しかしながら、高松空港はまだまだ LCC にとって魅力的な空港とは言い難く、英国ブリストル空港を手本に、空港運営はもちろん、高松の地域資源を活かして更なる LCC の誘致につなげ、国内外からの高松空港の利用者数の増加、更には高松の地域活性化を期待したい。

なお、ブリストル空港のような条件整備が困難であっても、空港活性化は可能であると考えられる。例えば、茨城空港と高松空港における春秋航空就航を機に、今後は茨城空港から日本へ入国し、高松空港から帰国する中国人観光客が増加することが予想される。このように、茨城空港や高松空港のような LCC 指向型空港が連携することで、両空港間の相乗効果が期待できるであろう。

参考文献

- 1) Competition commission: BAA Airports markets investigation Bristol, Cardiff and Exeter airports, 2007.
- 2) 舟橋信：マッコーリーキャピタル証券会社「海外におけるインフラ投資」，国土交通省・第3回空港運営のあり方に関する検討会提出資料，2011.
- 3) 中西仁美，土井健司：第3世代のパートナーシップ LSP による地域運営と中心市街地再生
- 4) Tom Walsh : Global experience in privatizing airports, Feature Asian airline & aerospace, p35, 2007.
- 5) Bristol Airport : Bristol Airport-Future Plans for Growth and Development Presentation to Bristol's Bright Future Conference, 2010.
- 6) Simon Smith : The strategies and effects of low-cost airlines, 2004.
- 7) <http://www.bristolairport.co.uk/flights-from-bristol/airlines.aspx>
- 8) 財団法人 かがわ産業支援財団：平成21年度版 香川県の経済指標，p102, 2009.
- 9) 横見宗樹：イギリスの地方空港における所有形態と経営成果の定量分析，大阪商業大学論集，第5巻第1号，pp.339-352, 2009.
- 10) Jurgen Ringbeck, Richard Hauser, Marukus Franke, Edward Clayton : "Aero"-dynamics in the European airports sector Realignment needed due to changes in demand and cost pressure, 2005.
- 11) <http://www.skyscanner.jp/airports/brs/bristol-airport.html>

(2011.8.5 受付?)