

## 大航空時代における北海道の航空・空港戦略を考える

平成25年4月10日札幌市のかでる2・7で約140名の参加者を得て、「北海道航空・空港問題シンポジウム」が開催されました。基調講演では野村総合研究所の石井伸一氏から、空港の四つの戦略オプション、日本と北海道における今後の空港戦略について。また、パネルディスカッションでは、北海道大学大学院工学研究院教授田村享氏をコーディネーターに、(財)北海道建設技術センター理事長宮木康二氏、北海道総合研究調査会主任研究員切通堅太郎氏を交え、「大航空時代における北海道の航空・空港戦略を考える」というテーマでLCC<sup>※1</sup>の参入や新幹線の函館延伸を視野に議論しました。

### 基調講演

#### 世界の航空事情と北海道の空港戦略

##### 四つの戦略オプション

これから空港自体がどのように自分たちの経営を考えていくか。従来、空港は国の財政的な社会資本として作られていましたが、これからは独立採算、民営化、市場から資金を調達して新しい投資をしていくことが必要となります。そこで空港として必要な戦略オプションが出てきます。

①通常のオプションとしてよく言われるのが、着陸料や駐機料等の航空収入を抑えて、非航空収入（商業レストランや物販とか対個人向けサービス）を極大化して空港のバリューアップを図る。②旅客数を増やすという意味ではLCCの誘致。③また、セカンダリー空港<sup>※2</sup>を含めて地域空港を単独で民営化すべきなのか、複数の空港を一



石井 伸一 氏  
野村総合研究所上席コ  
ンサルタント

体として民営化すべきなのか。④貨物ハブを目指すことは可能かという4点です。

##### 非航空収入の極大化

私が2000年代半ばから空港経営に携わるようになって、特に面白かった事例を紹介します。旅客動線を見直すことで収益を極大化した事例です。先行事例の欧州で、空港を民営化して企業価値を上げなければならぬという状況で彼らは何を考えたかという、旅行者が空港で有効に時間を使えるように空港でのサービスメニューを増やせば、より多く消費するはずだと考えて、コペンハーゲン空港で調査したところ、出国手続きを終えて自由な気持ちになると財布のひもが緩むことを発見。そこで、シンガポールのチャンギ空港では、動線を変えてパスポートコントロールの後に商業施設を集中させるという戦略をとって、売上げが3割4割増したそうです。このようにして非航空収入を最大化するというのが第1の戦略です。

##### LCCの誘致戦略

10年前の2003年頃からLCCはその存在感を高めていました。英国航空会社のIRのレポートでは、1998年時点での上位のキャリア（航空会社）は当然英国航空が1位で、以下ブリティッシュミッドランド、エアーUK、バージニアトランテック航空等の順位だったのですが、5年経過した2003年には英国航空は1位でしたがシェアを減らし、2位はイーजी・ジェットGo、3位はライアンエアーとLCCが圧倒的な存在感を示しています。

一方、日本でも、去年から大手のキャリア主導ですが、ピーチやエアアジアジャパン、ジェットスターが就航。従来からのエアドゥやスカイマークもLCCに区

※1 LCC (Low-cost Carrier)

格安航空会社。

※2 セカンダリー (secondary) 空港

都市圏の基幹空港(プライマリー空港)を補完する空港。新千歳空港でいえば丘珠空港。

分されて、10社近くできています。ただ会社規模では、売上ベースで数百億円、経常利益が数十億円です。全日空がグループ会社合わせて1兆8千億円～2兆円、日本航空もグループ会社合わせて1兆3千億円くらいですから、フルサービスキャリアから見たLCCは、まだ規模が小さいのです。

ただ関西国際空港は完全にLCCにシフトしたと思います。そのターニングポイントが2008年であって、去年ピーチエアライン向けにエアポートターミナルを作りましたが、ピーチアビエーションの井上社長は関西空港に本社を構える時に、ターミナルビルの反対側にあったショッピングセンターがつぶれてがらんどろになっていたところをタダで貸してくれと言ってしばらく使っていたそうです。テーブルなども全て中古で、徹底的にコストにこだわって空港会社と交渉したそうです。ピーチという名前も、反対に言うとなーブだと語呂合わせであることを語られていましたが、LCCの中でもコンセプトが明確だったから成功している例だと思います。ネーミングからも来ていると思いますが、客層は若い女性が多いという特徴もあるようです。

#### セカンダリー空港の成功事例

セカンダリー空港であるロンドンのシティ空港は、滑走路1500mでドックランド開発公社の再開発プロジェクトとして1987年に開業、2006年にGIP<sup>※3</sup>というファンドが、空港の株式の75%を取得しました。このGIPは三菱商事も出資しているファンドです。シティ空港はロンドンのシティという金融街にも近く、もっとビジネス客を呼び込めれば新しいサービスモデルを展開できるのではないかと2009年に英国航空を口説き落として、全席ビジネス使用のエアバス318（ボーイング737クラス）を入れてニューヨークのジョン・F・ケネディ国際空港と結ぶ便を出しました。

#### 関西空港が始めたLCCターミナル

出発到着ロビー



国内線・国際線待合室



ターミナル内レストラン



KIXそば一く



全体的にヨーロッパの空港が足踏みする中で、2011年には300万人という顧客を誇っています。マスタープランでは2030年に800万人、発着回数は年間12万回を目指す。また、滑走路は延長しない。新しい投資はせず、いまある施設を最大限活用してこれを実現するとなっています。そういう意味では、ハード的な制約や技術的な制約があってもいろいろなマーケティングの工夫の仕方では空港の価値を高める方法はあると思います。ロンドンと札幌が同じようには行かないと思いますが、考え方は参考にしたいと思います。

#### 貨物ハブの可能性

次に、貨物ハブとして成功しているアンカレッジ空港を調べてみました。20年以上前に我々が欧米に行く時には必ずワンストップしていた、航空機材が長時間飛行できない時代の空港ですが、今もしっかり生き残っていて、アラスカ会社やFedex、大手のユナイテッド、ノースウェストなどが貨物ハブにしています。アンカレッジ空港は戦略的ロケーションを持ち、アジアと米国のストップオーバー（中継点）として最適で、自由貿易港区というものを作っていたようです。貨物のハブの場合はほとんど専用空港として使えるような仕組みが必要です。自由にスロット<sup>※4</sup>が取れて、積み替えができる、コントロールができる場所でないとハブを置きたくないというのが透けて見えてくるのです。そういう意味では、24時間空いているスロットを自由に使えるようにすれば、また一つ飛躍の可能性があるとあります。

#### 講演

#### 北海道の高速交通体系と空港の機能役割分担

#### 4つの交流階層

2008年の国土形成計画では日本を10個のブロックに分けています。日本を一つの国ではなく道州制としてとらえると、北海道はいつまで東京を見ているのか、東アジアの中で特



田村 亨氏  
北海道大学大学院工学研究院教授

※3 GIP(Global Infrastructure Partners)  
General Electric(GE)と金融機関Credit Suisseが設立したインフラ投資専門のファンド。  
※4 スロット (slot)  
発着枠。

に勃興する中国を見ながら、北海道が一つの自立した国として振る舞い行動すべきだということです。そこで、ブロック外との交流としては、一つ目は東アジアの中の北海道ということ、二つ目は首都圏、東北地方との結びつきがあります。次に三つ目の階層は、北海道の中をどのようにとらまえるべきかということで、国土交通省は全国を82の広域生活圏に分け、北海道は六つの広域生活圏で構成されているとされています。

そして四つ目は、広域生活圏の中をどう考えるかということです。東アジアの中の北海道、首都圏、東北、関西ブロックと分けたときの北海道ブロックとしての議論、北海道ブロックの中の六つの広域生活圏をどのように結び合わせるか、一つ一つの広域生活圏の交流はどうあるべきかを議論していく必要があります。

#### 新幹線の延伸をチャンスに

新幹線の函館延伸まで後3年ほどに迫ってきました。私は新幹線と航空は競合交通機関ではないと思います。例えば、新幹線が鹿児島まで延伸するまでは、熊本から関西に行くのに8割は飛行機でしたが、今は8割が新幹線です。ところが熊本は新幹線の熊本駅と熊本空港の間に無料のタクシーを走らせたのです。これまでの国内線中心の熊本空港を国際線に切り替え、関西へ行くのであればどうぞ熊本空港に乗り入れて下さい、熊本の街もちょっと見て新幹線に乗って下さいということです。競合ではなくて、もっとダイナミックに考えているということです。

それから新幹線が来ることに関しては、文化があります。札幌はコンサドーレ札幌や北海道日本ハムファイターズも持っていますし文化度も高いと言いますが、そんなレベルではありません。世界中のコンサートや芸術領域で人を集めることを考えると東京や成田までは来ても、飛行機に乗って札幌まで来る人はほとんどいません。その意味で陸路でつながっていることの強みは非常に大きいのです。なおかつ、大量性と時間信頼性があります。我々は、これをチャンスととら

えて、北海道を活性化させるために今仕込むべきだと思います。

#### 空港の機能・役割分担

次に、空港の機能・役割分担です。国内の玄関は陸路である函館であり、国際の玄関は将来にわたって千歳です。そこで、300万人の札幌圏の複数空港化をどう考えるかです。これに反対される方はほとんどいないと思いますが、ただどういう理屈で道民に納得していただき、役割を考えるかです。千歳は、国内・国際の幹線航空網やLCC、リージョナルジェットなどがあり、丘珠は道内航空網を中心に国際プライベートジェットについても考えるべきでしょう。また、道央都市圏に国内外の民間投資をどう呼び込むか。このところで丘珠はどういう役割をするのだろうか。先ほど来申し上げている地方や離島に対しての産業振興、生活の質の向上や生活維持にどのような役割を果たすかも考えなくてはなりません。北海道のビジョンに関しては、東アジアをにらんだ産業の創造や広域生活圏の選択と集中、安心・安全な社会基盤をどう確保するかという方向で国も道も向っています。

#### パネルディスカッション

##### 大航空時代における北海道の航空・空港戦略

##### パネラー報告1：HAC、エアドゥへの期待と展望

HAC<sup>※5</sup>、エアドゥへの期待と展望ですが、まずエアドゥは、ここ数年収益も上げて、機材も増えてきてようやく経営が安定してきたと思います。現在コード・シェア<sup>※6</sup>などANAグループ戦略で動いていますが、ANAの中における低価格のエアラインという位置付けではないか



宮木 康二氏  
北海道建設技術センター  
理事長

などと思います。今後心配なのは、LCCと競合する路線でLCCと戦って勝てるのかという心配です。地方空港から最近特になくなっていく名古屋や大阪、福岡等の国内長距離路線（長くて路線の需要としては細い所）

※5 HAC(Hokkaido Air System)  
北海道のコンピューター航空会社、(株)北海道エアシステムの略称。  
※6 コード・シェア (code sharing)  
一つの定期航空便に複数の航空会社の便名を付けて運航される共同運航便。

を150席くらいのB3<sup>\*7</sup>で飛べるようなところを飛んでいただきたいと思います。

次に、HACはかなり大変な状況で経営再建しています。LCCを見習った徹底した経費削減が前提ですが、収益路線の確保ということでこの夏から三沢線を飛ぶので、経営に良い効果を表すと思います。将来的には函館への新幹線延伸を見据えた路線展開をもう一度考えてほしいと思います。例えば、以前飛んでいた路線で今は休止している函館～旭川、函館～釧路などを3年後に復活してもらえれば、現在の女満別と合わせて田村先生がおっしゃられたようなネットワークの構築は可能になってきます。

次に、リージョナルジェットですが、一般的には100席以下のジェット機を言います。日本では、カナダの飛行機会社ボンバルディアが作っているCRJという50席のもの、ブラジル製のエンブラエル170という70席の2機種があります。JAL系のジン・エアとフジドリーム・エアラインズ、アイメックスの3社が国内を飛ばしています。最近、三菱重工が開発したMRJというのがあります。プロペラ機との性能比較では、一般的には500kmくらいまではプロペラ機の方が燃費も良く、2、3割は安い。ジェット機として効果を表すのは500km以上です。例えば、MRJのような機種を入れてエアドゥなども飛ばせば今以上に効果があると思います。

#### パネル報告2：航空が地元の産業に与える影響と北海道の高速交通体系からみた空港の役割

4月5日に「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」が閣議決定され、今後上下一体の空港の民営化について拍車がかかると思われます。

まず航空が地元の産業に与える直接効果としては、空港運営、ハンドリング、公的機関、商業施設等での雇用等が考えられます。これはベースとなる航空会社



切通 堅太郎 氏  
北海道総合研究調査  
会主任研究員

がそこを拠点空港にしてくれればより効果は大きくなります。次に、2次的な効果ですが、経済効果を特定の空港に帰属させるのは難しく、現時点において計測手法は確立されていません。一般的に言えば、空港がその地域に対して大きな経済効果を持っていることには疑いの余地はありませんが、質的、量的な面から空港の価値を示す必要があります。しかし、航空路線を維持すれば経済が活性化すると考えるのは、短絡的かつ楽観的すぎます。また、交流人口が増えれば地域が活性化するというのも同様です。空港が「フェンス外」地域との経済活動のつなぎ役として機能を果たし、「地域が空港を支える」のではなく「空港が地域を支える」ためには戦略的な視点が不可欠です。

次に、北海道の高速交通体系から見た空港の役割分担です。空港と他の交通機関（バス、JR、高速道路）との関係やバランスが重要です。北海道は広大なエリアですから、空港は災害時の拠点として、人の集まる拠点として、産業の拠点として重要な役割があり、複数の交通機関を用意しておくことは経済活動、生活を維持していく上で重要です。田村先生がおっしゃるように新幹線の函館延伸をどう北海道の活性化に生かしていくか、より一層議論が必要になってきます。千歳と丘珠の役割分担に関しては、現在の丘珠は他交通機関と比べて競争力は高くありませんが、安全性を絶対とした上で、「価格」「頻度」「定時性」が確保されれば、新たな需要（例えば若者や女性客など）の掘り起こしが期待できますし、交通アクセスの改善や、今の現状でコストをかけずにできることはまだまだあると思います。ぜひ、今後千歳との役割分担を明確にしてその特色を生かしていただきたいと思います。

(以下、パネルディスカッションの内容省略)

(北海道航空・港湾研究会事務局長 藤原達也)

※7 B3  
ボーイング社の737。小型機で120～180人乗り。