

空港マーケティングに向けての一考察

A note on airport marketing

小橋 勉[†], 許斐ナタリー^{††}, 藤川なつこ^{†††}

Tsutomu Kobashi, Natalie Konomi, Natsuko Fujikawa

Abstract The increasing significance of airports in Japan due to the country's inbound tourist policy and the upcoming Tokyo Olympic Games in 2020 raises the necessity of focusing on a still not widely spread area in airport business, i.e. airport marketing. In this research note, the research team gives an overview of airport marketing by first reviewing research on airport business, and then identifying the relation between airport business and airport marketing. The team points out that airport marketing can be expanded to the aspects of the aviation side at airports by analyzing the case of the construction of a second runway at Chubu Centrair International Airport.

1. はじめに

本研究ノートは、空港マーケティングの可能性について言及するものである。空港マーケティングという用語は広く普及しているものでない。例えば論文検索サイトで「空港マーケティング」という用語で検索をかけても、1件もヒットしない(2016年1月現在)。しかしながら、空港経営という用語は以前より存在している。その空港経営の中でもマーケティングの重要性が高まっていると考えることができよう。その高まりに関わるのが、国際化の進展および2020年の東京オリンピックとの関わりで論じられるインバウンド政策の推進といった動向であろう。これらを通じた海外からの旅行客の呼び込みは、日本の経済にとって大きな影響を持つと言われている。ここで、空港はゲートウェイとして大きな役割を果たす。他方で、北海道における新千歳をはじめとして釧路、稚内、函館、旭川、そして帯広の6空港を一つの会社などにまとめて民間委託する「一括民営化」方針に政府は言及した(『北海道新聞』2016年1月4日号)。このような空港民営化の流れは、20年来に渡る世界的潮流である。こうした流れの中で、最近では魅力ある空港づくりの必要性が益々強まってきたのであり、空港マーケティングの重要性も今後高まっていくことが考えられる。

このような状況に鑑み、本研究ノートでは、第一に、従来の空港経営についての議論を概観する。そして第二に、近年欧米で論じられるようになってきた空港マーケティングの議論を検討し、その可能性を指摘する。その上で中部国際空港の滑走路問題にも空港マーケティングの視点が貢献しうることを指摘する。

2. 空港という存在の特殊性

空港というところは、経営学の視点で捉えても非常に興味深い存在である。それは少なくとも二つの点で言える。第一に事業という点で捉えた場合、空港の本来の役割の一つは、陸路を辿ってきた旅行客が空路へと乗り換えたり、あるいはその逆であったりといった、旅行客のトランジットの場所という側面での機能を果たしている。しかしながら、空港入場者数から航空旅客数を除いた人数としての来場者が空港によっては非常に多く、筆者の住んでいる愛知県のセントレアの場合、2013年度および2014年度の航空旅客数はそれぞれ987万人と990万人であるのに対して、来場者数はそれぞれ1,164万人と1,103万人となっている(中部国際空港株式会社2015年3月期決算説明会(2015年6月10)より)。こういった多くの人々の来場という事実はイベントの開催やテナントの充実化などによって達成されていると考えられるが、本来のトランジット機能以外での売り上げや利益が非常に大きくなりうることを意味している。

第二が組織としての捉えた場合の、空港という場の特

[†] 愛知工業大学 経営学部 経営学科 (名古屋市)
tsutomu.kobashi@gmail.com

^{††} 北見工業大学 国際交流センター (北見市)

^{†††} 神戸大学 海事科学部 (神戸市)

特殊性である。一般的には空港は空港管理会社が運営するものであるが、日常のオペレーションに目を向けると、航空会社、管制塔、飲食店やその他のテナント、レンタカーオフィスなど、多種多様に渡る組織が空港内に存在し、そこで相互作用をして、そこに多くの来場者もいる。そして関わり合う組織の数が増えるほど、一方では相互作用のあり方による所謂シナジー効果の質が変わってくると考えられる。即ち、それらの連携が良ければ、来場者にとって良き空間となり、リピーター増等を通じた売り上げの増大が見込める。他方で、震災といった有事の際には、それらの連携があれば対応もスムーズになるだろうが、逆に連携が悪ければ対応が後手に回り、被害が拡大する。

このように、事業と組織という少なくとも二つの面での空港の特徴が存在する。もちろん、これらに対する研究がこれまで行われてこなかったわけではない。例えば 20 年以上前に、『エアポートビジネス』（ドガニス著）という書籍は出版されており、それ以来、航空業界に関する様々な書籍で空港のあり方が論じられてきた。しかしながら、冒頭で記したように、空港マーケティングという視点は近年出てきたものである。それはこれまでの議論とは何が同じで何が違うのか。これについては、次節で論じたい。

3. 初期の空港研究

初期の空港研究は、1980 年代まで遡る。例えば 1987 年に、ドガニスとグラハムによる『エアポートマネジメント(Doganis & Graham, 1987)』という著書が出版され、また 1992 年には The Airport Business という書籍も出版され、先に述べた『エアポートビジネス』として訳出された。

そこでの分析内容は以下の通りである。1950-60 年代における空港は、政府部門における行政部門の一つであったが、90 年代における民営化、空港の容量不足の増大といった課題の中でのエアポートビジネスの分析の必要性が生じている。言い換えれば、主要空港の運営は利益につながっているという状況から、空港は商業的なエンタープライズとして成功しようとドガニスは捉えている。

このような問題意識に立ち、まずは空港の財務業績の改善の必要性を主張している。他方で空港における 4 つの課題として、①収益性事業—公共事業のいずれとみなすのか、②増税者へのサービス提供を通じて、空港の経済効率をいかに改善するか、③大きな額となる大規模空港の収益を地方の小規模空港への補助とすべきか、そして④空港は民営化されるべきだとか、を挙げている。続いて、そのような議論の出発点として、空港の収入源の分類を行っている。

このような考えに基づき、各々の収入に関わる戦略への言及が行われている。航空関連については、伝統的なものであり、その構造や水準のあり方についての説明が行われている。

表 1 空港の収入源の分類

航空・交通関連の収入	航空以外または商業収入
着陸料	賃貸またはリース収入
空港交通管制料	コンセッション収入
駐機、格納、監視	直接販売
旅客料金	駐車場収入
貨物料金	空港以外の活動（土地開発など）

(Doganis, 1992)

そしてもう一方で重要となってくるのが表 1 の右側に関わる、商業戦略である。例えば 1976 年～87 年のフランクフルト空港（ドイツ）における旅客交通量が 63%増大した一方で、コンセッション及び賃貸収入が 284%増大したことなどから、商業戦略の魅力や可能性が存在することが指摘された。そこに関わる収入源について検討するだけでなく、組織構造についても言及が行われている。

その上で、空港のパフォーマンスの考え方などについての分析を行った後、アメリカにおける空港の詳細な事例分析を行っている。

以上が Doganis(1992)における分析の概要である。空港の収入を 2 つに大別し、それぞれについてバランス良く説明が行われていると評価することができよう。

4. その後の展開：空港運営から空港マーケティングへ

Doganis(1992)以降も、航空業界に関する様々な研究成果が出続けている。例えば村上・加藤・高橋・榊原(2006)では、日本の空港を巡る現状や様々な課題への言及や、スケジューリングのあり方についての分析などが行われている。ANA 総研(2008)においては、村上ら同様に日本の空港を巡る現状への説明が行われ、その後アジアでの空港間競争会計のあり方、民営化の中での空港のあり方などについて説明が行われている。

これらはいずれも空港に対する一定の理解を与えてくれるという点では非常に有益である。他方で、航空業界全体についての分析の中での一部として空港に焦点を当てるのではなく、空港そのものについて言及する研究も増えてきている。

例えば加藤・山内・引頭(2014)では、空港と航空会社との関係、空港の財務的分析、空港と地域との関係とい

った点で空港に対する分析が行われている。そしてGraham(2008)は、空港経営について先の表1で言えば右側の面に踏み込んだ分析を行っている。例えば、商業施設の経営のあり方、空港の競争といった点であり、そこでは空港のマーケティングという視点も示されている。

このように、航空業界における空港の役割⇒空港運営のあり方⇒航空以外での空港経営の重要性といった形で、空港分析のあり方も変わってきたと言えよう。

冒頭で述べたように、空港マーケティングという言葉は日本ではまだ多く用いられてはいないが、先にふれたGraham(2008)の研究に見られるように、空港マーケティングという視点は少しずつ定着しつつある。

4. 空港マーケティングの可能性と課題について

4・1 空港マーケティング研究の概観

空港マーケティング研究は欧米において進んでおり、2000年代には徐々に研究が増え始めた(Vowles & Mertens(2004)など)。そしてこのテーマでのテキストや研究書も著されるようになった。

例えばJarach(2005)は、空港のコアビジネス、航空外のビジネスといった、Doganis & Graham(1987)と類似の着眼点から分析を行っており、その中でアンゾフの戦略研究にも言及し、空港が採用しうる4つの戦略を提案している。

表：空港ビジネスにおける4つの戦略

		市場	
		現在	新市場
提供 する 価値	新たな 価値	空港の価値の 大規模な向上	創造的多角化(物流 拠点、国際会議開催 など)
	既存の 価値	既存顧客への 対応の改善	新市場の発展 (新たな航空会社 の誘致)

(Jarach, 2005))

また、Halpern & Graham(2013)は、マーケティングという視点を更に深めていき、空港マーケティングのあり方を検討している。

例えば、顧客とは誰かといった点では、航空会社、旅客、訪問者、サービス業者、開発業者などが空港の場合には挙げられることを指摘した上で、それぞれについて更に詳細なセグメンテーションを検討した上で、空港としてどのようなポジショニングをしていくべきかを論じている。例えば航空会社であれば、大手かLCCか、あるいは大手であれば、スターアライアンス、ワンワールド、スカイチームの、いずれのアライアンスメンバーなのか

といったことが関わってくる。旅客であれば、国籍、収入、年齢、性別、ライフスタイルといった属性が関わってくる。このように、従来のマーケティングの視点を空港へと援用した形で説明が行われている。

また、空港の特徴として、先に見たように顧客範囲が広いと、マーケティング調査が非常に重要であることも指摘されている。そのため、調査専門の部署を有していることが重要であると述べられている。

4・2 空港マーケティング研究の概観

このように、従来のマーケティング研究を、空港の特徴に合わせた形で拡張しながら、発展してきた分野として空港マーケティング研究を捉えることができる。このようなマーケティング研究⇒空港研究という流れが進む中で、逆に空港研究による気づきも今後はありえる。即ち、空港研究⇒マーケティング研究という流れが生じうるだろう。

このような、マーケティング研究の知見の更なる接種による発展が期待できる一方で、具体的に検討しなければならないであろう課題として、空港間の属性の大きな違いが存在する。一方で年間乗降客数が1000万人を超えるような空港があり、他方で、多くの地方空港の乗降客数は100万人を下回っている。したがって、空港マーケティング全般だけではなく、このような規模の違いを視野に入れた形での研究の展開も今後は求められてくるであろう。

5. 航空ビジネスとの両立：中部国際空港の滑走路整備との関わりで

本学の地元空港である中部国際空港では、第2滑走路整備の必要性がしばしば主張される。2016年1月には、国際線就航便数が週359便という過去最高数になり、滑走路のメンテナンス等に必要時間の確保のためにも、2本目の滑走路建設が求められるようになってきた。

1本の場合では、(1)滑走路での事故災害の場合の空港閉鎖というリスクの存在、(2)メンテナンス時の稼働停止の問題などが主たる問題点として挙げられることが多い。

これらの問題への対応として滑走路を増設することは重要であるが、他方で、それに見合った需要が存在するかどうか、重要な課題である。

それを考える際の視点として、今後の需要と空港のキャパシティのバランスである。需要予測については、旅客数が増えるという予想が国土交通省等によって示されている。もちろん旅客数が予測通りにならないこともあるが、インバウンド推進などの方針も伴って、増加傾向にあると考えるのは妥当であろう。

他方で、国内全般ではなく個々の空港に目を向ける必要もある。国内の幹線空港及び同等の乗降客数の空港を見ると、全て滑走路が 2 本以上か、1 本でも増設検討中である。この点で、中部国際空港の滑走路整備の必要性は需要と供給のバランスという点で妥当性を有するのではないだろうか。

更に、本研究ノートのテーマである空港マーケティングの視点から 1 点付記したい。

第 2 節で記したように、中部国際空港株式会社決算説明会資料によれば、セントレアへの来場者数は毎年 1000 万人以上に上っている。このことは、テナント・イベント等といった空港自体の魅力の高さが存在していると指摘できる。

このことは認証評価にも表れており、ACI（国際空港評議会）監修の顧客サービスに関する国際空港評価「ASQ（Airport Service Quality）」において、中部国際空港は度々高評価を得ている。例えば旅客数規模別で 4 年連続で 1 位を獲得したこともある。

こうした空港自体の魅力の高さは、旅客者数、特にインバウンドの増加に役立つ貢献する。空港の魅力度向上という点では、空港周辺への企業誘致や、近年ではトランジット旅客を対象としたトランジットツアーの企画などが挙げられるが、空港そのものの魅力を高めることでインバウンドが増える可能性も存在し、その点で中部国際空港は大きなポテンシャルを持っていると言えよう。

この意味で、滑走路増設と空港マーケティングは両立するような互酬な関係にあるといえ、ここでも空港マーケティングの視点が生きてくるといえよう。

6. 結びに代えて

本研究ノートでは、今後普及していくと考えられる「空港マーケティング」の視点について概観した。その中で第一に、従来の空港経営についての議論に触れ、航空的側面と非航空的側面という観点とが存在しており、その中で非航空系の側面を深く掘り下げた一分野として空港マーケティングという視点が存在することを指摘した。そしてその可能性や課題に言及したのち、非航空的側面が航空的側面に及ぼす影響があり得ることを、中部国際空港の滑走路問題を取り上げながら指摘した。

研究ノートとして緒に就いたばかりであるが、社会的に意義のある分野と言えるため、空港マーケティングという研究領域の今後の進展を期待すると共に、我々自身もそこに貢献できればと考えている。

参考文献

- ANA 総合研究所(2008)『航空産業入門』東洋経済新報社.
 Doganis, R. (1992) *The Airport Business*, Routledge.
 (木谷直俊訳『エアポートビジネス』成山堂書店, 1994)
 Graham, A. (2008) *Managing Airports: An International Perspective*, 3rd (ed.), Elsevier. (中条潮・塩谷さやか(訳)『空港経営－民営化と国際化』中央経済社.)
 Halpern, N & Graham, A. (2013) *Airport Marketing*, Routledge.
 Jarach, D. (2005) *Airport Marketing: Strategies to Cope with the New Millennium Environment*, Routledge.
 加藤一誠、山内芳樹、引頭雄一(2014)『空港経営と地域－航空・空港政策のフロンティア』成山堂.
 Vowles, T. M. & Mertens, D. P. (2004) *Airport Niche Marketing*, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 17(4), pp.35-44.
 村上英樹・加藤一誠・高橋望・榊原胖夫(2006)『航空の経済学』ミネルヴァ書房.

(受理 平成 28 年 3 月 19 日)