

# 欧州における国際航空ネットワークの動向に関する調査研究 ～英国における空港運営会社等の取組について～

研究調整官 廣松 智樹  
主任研究官 仲田 知弘  
前研究官 小田 浩幸

## 1. 調査研究の背景と目的

近年、国際航空ネットワークは、オープンスカイ協定<sup>1</sup>の進展や低費用航空会社（LCC：Low Cost Carriers）の事業拡大、空港運営の民営化や大都市圏空港の整備等を背景に急速に拡大し、国際線旅客数も増加傾向である。オープンスカイ協定やLCCの事業拡大等は、1980年代から2000年代にかけて欧州各国で実施され、航空自由化にともなう運賃競争が繰り広げられるとともに、LCCのビジネスモデルが形成されたと考えられている<sup>2</sup>。また、欧州における航空自由化は、1988年から10年かけて段階的に進められていたが、2004年の中欧・東欧のEU加盟により市場が拡大し、国際航空ネットワークが急速に拡大したとされている<sup>3</sup>。また、欧州の著名な経済分野のコンサルタントである Copenhagen Economics の2012年の報告によると、過去20年間の欧州の航空自由化が与えた影響として、航空会社の経営や路線展開の流動化、航空旅客者の選択の多様化、空港の活性化の3点を挙げている。空港の活性化については、欧州の空港が民営化され、マーケティングや就航路線の誘致活動に力を注いでいることを明らかにした。このような航空自由化は、欧州に留まらず、現在、日本を含むアジア地域にも影響を与え始めている。

日本では、2009年12月に米国とオープンスカイ協定を締結し、2017年4月現在で32ヶ国・地域との締結にまで至っている。また、国際線LCCは、2007年にジェットスター航空が就航し、2012年をLCC元年と呼ぶようになった。さらに、空港に関しては、2008年の空港整備法から空港法への改正により、国の空港政策を「整備」から「運営」へとシフトした<sup>4</sup>。このように、日本も世界的な国際航空自由化の流れの中で、新たな国際航空ネットワークの発展を遂げようとしている。しかし、欧州各国が約20年以上かけて取り組んできた国際航空ネットワークが形成されてきたのに対して、日本はまだオープンスカイ協定から約10年しか経っていない状況にある。

<sup>1</sup> オープンスカイ協定とは、二国間で制限していた航空会社や路線等の制限を撤廃すること。

<sup>2</sup> 泉正史（2016）「空間革命と航空企業の戦略」『運輸と経済』第76巻第12号 2016年12月、運輸調査局

<sup>3</sup> 花岡伸也（2012）「到来したLCCの波とわが国の行方」『ていくおふ』No.131 2012、ANA総合研究所。

<sup>4</sup> 国土交通省交通政策審議会航空分科会基本政策部会（2014）「新時代の航空システムのあり方～世界のダイナミズムの扉を開き、日本の明日を育む航空システム～」

そこで、本調査研究では、今後の我が国の国際航空ネットワークの検討に寄与することを目的に、欧州における国際航空ネットワークに関して、統計データに基づく欧州の国際線の動向と英国でのヒアリング調査に基づく空港運営会社等の取組を把握した。本稿では、そのうち英国でのヒアリング調査に基づく空港運営会社等の取組について、その概要を紹介する。なお、詳細については、本調査研究の成果をまとめた報告書「国土交通政策研究第141号 欧州における国際航空ネットワークの動向に関する調査研究」（2017年7月国土交通省国土交通政策研究所）をご高覧頂ければ幸いである。

## 2. 調査方法

### (1) ヒアリング調査の概要

ヒアリング調査先は、「欧州比較国の中で最も国際線便数が多く、周囲を海に囲まれた日本と同様の地理的条件を有する」ことから英国を選定した。ヒアリング調査は、空港運営会社等の誘致側の視点から、国際航空ネットワークの形成に関わる取組や地域との連携等を把握することを目的として行った。英国の年間旅客数が概ね100万人以上の空港は、表1の通り、18空港あり、LCCの割合や所有形態等がそれぞれ異なる。そこで、ヒアリング調査では、空港の所在地や規模、所有形態等を考慮した上で、ヒアリング受け入れ可能となったガトウィック、サウスエンド、マンチェスター、リバプール、バーミンガムの5空港とその地域で活動する企業誘致機関等を対象（表2と図1を参照）とした。

表1 英国における主要空港の概要

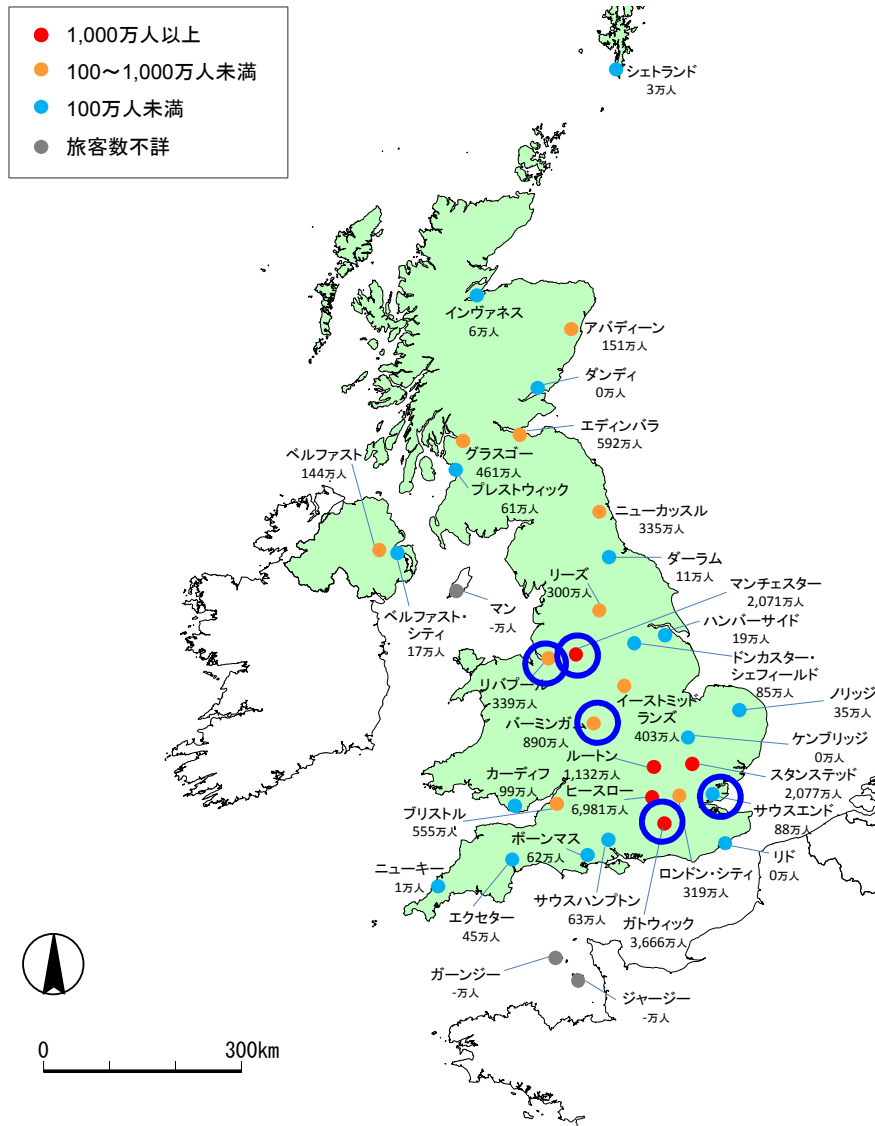
	地区	空港	調査対象	年間国際線旅客数(万人)	国際線LCCの割合	最長滑走路長	滑走路数	所有形態	株主の動向	複数空港の運営または同一株主
1	ロンドン	ヒースロー		6,981	3%	3,902m	2本	民間	2012年までBAA	
2		ガトウィック	●	3,666	66%	3,316m	1本	民間	2009年までBAA	エディンバラ
3		スタンステッド		2,077	96%	3,049m	1本	官民混合	2012年までBAA	マンチェスター、イーストミッドランズ、ノーソース
4		ルートン		1,132	95%	2,162m	1本	民間		
5		ロンドン・シティ		319	0%	1,508m	1本	民間	2016年までGIPが75%を所有	
6		サウスエンド	●	88	73%	1,856m	1本	民間		
7	北イングランド	マンチェスター	●	2,071	47%	3,050m	2本	官民混合	2012年まで公営	マンチェスター、イーストミッドランズ、ノーソース
8		ニューカッスル		335	44%	2,329m	1本	官民混合		
9		リバプール	●	339	90%	2,285m	1本	官民混合	2016年に市が出資	ドンカスター・シェフィールド、ダーラム・ティーズ・ハレー
10		リーズ・ブラッドフォード		300	81%	2,250m	1本	民間		
11	ヨークシャー・アンド・ハumber	ドンカスター・シェフィールド		85	35%	2,893m	1本	官民混合		リバプール、ダーラム・ティーズ・ハレー
12	ウエスト・ミッドランズ	バーミンガム	●	890	35%	3,052m	1本	官民混合		ブリストル
13	サウスウエスト	ブリストル		555	85%	2,011m	1本	民間	2014年までマコーリー	バーミンガム
14	北アイルランド	ベルファスト		144	85%	2,780m	2本	民間		
15	ウェールズ	カーディフ		99	13%	2,392m	1本	公共	2013年までアベルティス	
16	スコットランド	エディンバラ		592	61%	2,556m	2本	民間	2012年までBAA	ガトウィック
17		グラスゴー		461	50%	2,665m	1本	民間	2014年までBAA	バーミンガム、サウスハンプトン
18		アバディーン		373	3%	1,953m	1本	民間	2014年までBAA	グラスゴー、サウスハンプトン

資料：年間国際線旅客数は2015年時点（CAA）。国際線LCCの割合は2016年10月（OAG）、最長滑走路線と滑走路数はAIP UK、所有形態はThe ownership of Europe's airports 2016（ACI EUROPE）及び各空港ホームページ。

※なお、CAAとは英国民間航空局（Civil Aviation Authority）の略である。BAAとは英国空港運営公団（British Airports Authority）の略である。GIPとはGlobal Infrastructure Partnersの略である。

表 2 英国におけるヒアリング調査先

地区	空港	分類	ヒアリング調査先	ヒアリング日
ロンドン	ガトウィック空港	空港運営会社	ガトウィック空港会社	2016年11月22日
	サウスエンド空港	空港運営会社	サウスエンド空港会社	2016年11月23日
	ガトウィック空港	企業誘致機関	ガトウィック・ダイヤモンド・イニシアティブ	2016年11月23日
マンチェスター	マンチェスター空港	空港運営会社	マンチェスター・エアポーツ・グループ	2016年11月24日
	マンチェスター空港	企業誘致機関	マンチェスター投資開発公社	2016年11月24日
リバプール	リバプール空港	空港運営会社	リバプール空港会社	2016年11月25日
	リバプール空港	企業誘致機関	リバプールビジョン	2016年11月25日
バーミンガム	バーミンガム空港	空港運営会社	バーミンガム空港会社	2016年11月21日



資料：国際線旅客数は2015年時点（CAA）。

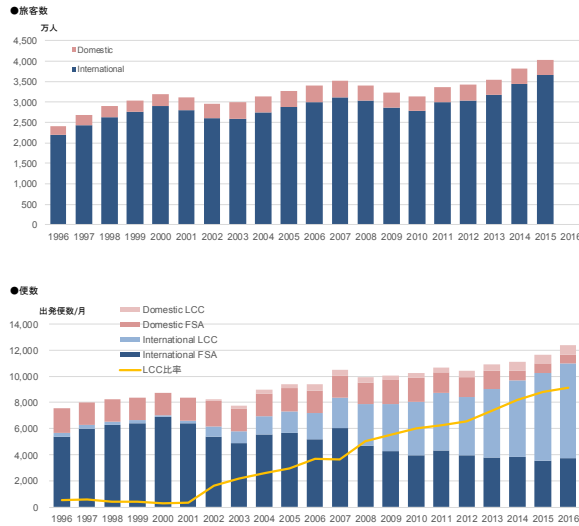
※国際線旅客定期便が就航する空港（ヒアリング調査先を青丸）で示す。

図 1 英国の主要空港の配置図及びヒアリング調査先の空港

## (2) 各空港の概要

### ① ガトウィック空港

- ・ ロンドン・ビクトリア駅から電車で30分程度に位置するロンドンの第2空港である。国際旅客数や国際便数は、ロンドンのヒースロー空港に次いで多い。

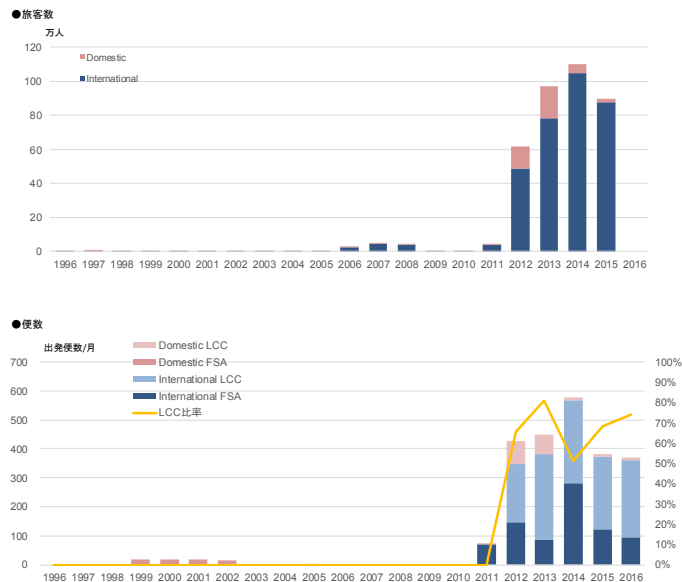


資料：CAA、OAG 時刻表（各年 10 月） ※LCC 比率は国際線便数ベース。

図 2 ガトウィック空港における旅客数・便数の推移

### ② サウスエンド空港

- ・ ロンドン・リバプールストリート駅から電車で55分程度に位置するロンドン都市圏の空港の1つである。

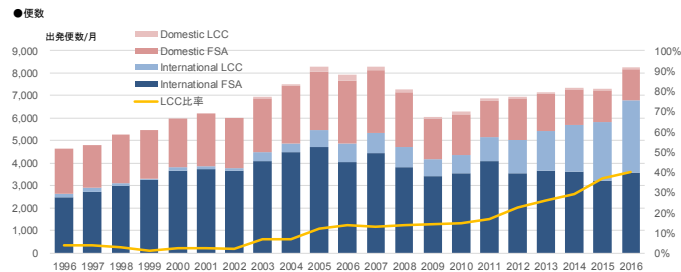
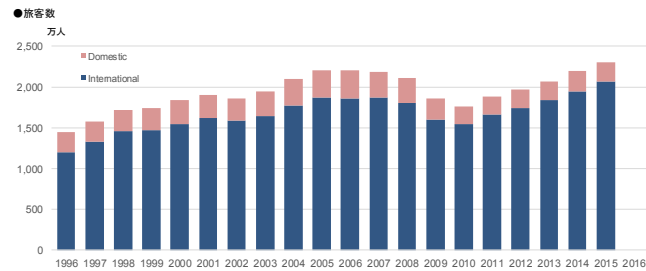


資料：CAA、OAG 時刻表（各年 10 月） ※LCC 比率は国際線便数ベース。

図 3 サウスエンド空港における旅客数・便数の推移

### ③ マンチェスター空港

- ・北イングランドの中心都市であるマンチェスターを背後圏とし、マンチェスター・ピカデリー駅から電車で 20 分程度に位置する。
- ・マンチェスター空港は、ヒースロー空港、ガトウィック空港に次ぐ英国で 3 番目に旅客数が多い空港である。

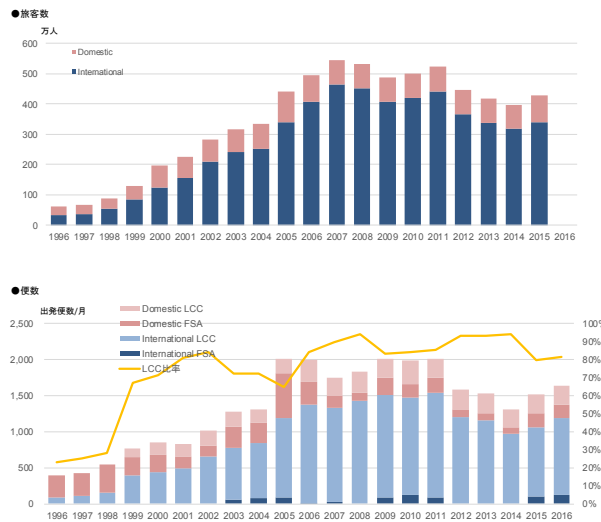


資料：CAA、OAG 時刻表（各年 10 月） ※LCC 比率は国際線便数ベース。

図 4 マンチェスター空港における旅客数・便数の推移

### ④ リバプール空港

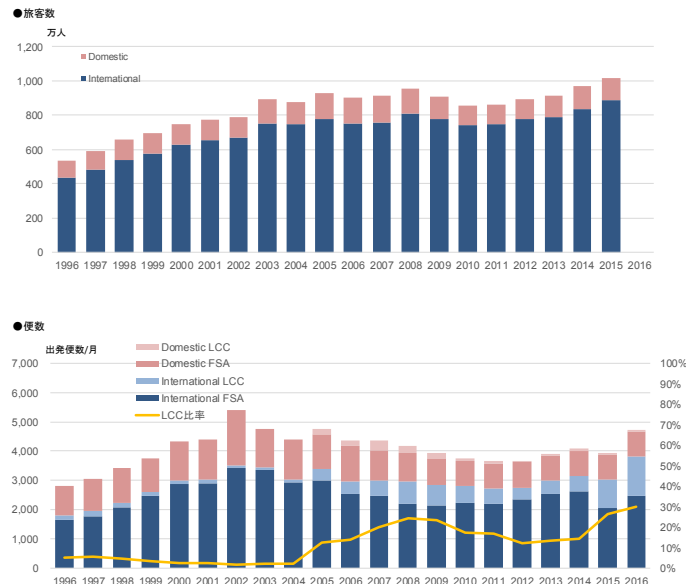
- ・空港は、北イングランドの港湾都市であるリバプール中心部の南東 12km に立地する。空港には鉄道の直接乗り入れはないが、最寄りのリバプール・サウスパークウェイ駅から連絡バスを運行（所要時間は全体で約 40 分）している。
- ・マンチェスター空港は、リバプール中心部から直通電車で所要時間が約 1 時間 10 分のため、リバプール空港と競合関係にある。



資料：CAA、OAG 時刻表（各年 10 月） ※LCC 比率は国際線便数ベース。  
 図 5 リバプール空港における旅客数・便数の推移

### ⑤ バーミンガム空港

- ・バーミンガム空港はロンドンとマンチェスターの中間地点に位置し、ロンドン・ユーストン駅及びマンチェスター・ピカデリー駅から 1 時間 30 分を要する。
- ・バーミンガム空港の背後圏には、交通、航空宇宙、防衛、機械産業の高付加価値製品を製造する英国の製造業が集積している。
- ・バーミンガム空港はバーミンガムの中心駅から鉄道で約 15 分の距離に位置する。



資料：CAA、OAG 時刻表（各年 10 月） ※LCC 比率は国際線便数ベース。  
 図 6 バーミンガム空港における旅客数・便数の推移

### (3) 空港運営会社の概要

#### ① ガトウィック空港会社

- ・1933年に開業し、1965年に国管理空港からBAA（British Airports Authority：英国空港運営公団）に移行された。その後、2009年に英国競争委員会により「BAA傘下で十分な投資・事業改善施策が行われていない」との理由により、GIP（Global Infrastructure Partners）に売却された。

#### ② サウスエンド空港会社

- ・1935年に軍用空港として建設され、1960年代まではロンドンの第3空港として活用されたが、スタンステッド空港やルートン空港の開港に伴い定期便がなくなった。その後、2008年にストバートグループ（Stobart Group）が、空港を購入し、滑走路の延長、誘導路・エプロン・管制塔・ターミナルビル・駐車場・ホテル・鉄道駅の整備を行い、2010年に定期便を再開させた。

#### ③ マンチェスター・エアポーツ・グループ(MAG: Manchester Airports Group)

- ・1938年に開業。開業当初からマンチェスター市等が出資する公有企業で運営されている。2016年現在、マンチェスター市や他の10自治体、及びオーストラリアの資産運用会社が株主となっている。
- ・マンチェスター・エアポーツ・グループは、マンチェスター空港をはじめ、ロンドン・スタンステッド空港、イーストミッドランズ空港、ボーンマス空港の4空港を運営している。

#### ④ リバプール空港会社

- ・1933年に空軍基地として開港し、歴史的には英国の中でも古い空港である。1990年に民営化され、所有者が自治体からブリティッシュエアロスペースへ移った。その後、1997年にマンチェスターのインフラ企業であるピール（Peel）が株式の全部を取得した。2010年から2014年までは、カナダのヴァンテージグループ（Vantage Group）が株式の一部を所有していたが、2014年にピールが買い戻した。リバプール市は、空港が地域に及ぼす効果を重視し、空港と地域の連携を強めるために株式の20%を2016年に取得した。

#### ⑤ バーミンガム空港会社

- ・2001年にマッコリー（Macquarie Airports Group：オーストラリアの資産運用会社）とエアリアンタ（Aer Riant：アイルランドの空港運営会社）が株式の一部を取得しているが、周辺自治体も49%の株式の保有を継続している。

2007年にマッコーリーとエアリアンタは、保有する株式全てをカナダの年金基金（Ontario Teachers Pension Plan）等に売却した<sup>5</sup>。

#### (4) 空港運営会社以外の調査先の概要

##### ① ガトウィック・ダイヤモンド・イニシアチブ(GDI:The Gatwick Diamond Initiative)

- ・ガトウィック空港の周辺の9自治体とガトウィック空港会社が出資者となっている。
- ・ガトウィック・ダイヤモンド・イニシアチブは、ガトウィック空港周辺の新規投資や既存企業への投資等を支援している。

##### ② マンチェスター投資開発公社(MIDAS:Manchester Investment and Development Agency Service)

- ・1997年に設立された企業誘致機関であり、マンチェスター都市圏の自治体が出資するマンチェスターグロースカンパニー（MGC : The Manchester Growth Company）の子会社となっている。
- ・誘致対象は、ライフサイエンス、高付加価値製品の製造業、クリエイティブ・デジタル、金融・プロフェッショナルサービス産業としている。

##### ③ リバプールビジョン(Liverpool Vision)

- ・リバプールビジョンは、リバプール市が全額出資する子会社であり、リバプールに対する雇用創出、投資促進を行うことも目的としている。業務範囲としては、マーケティングや投資促進、国際的なイベント誘致等を行っている。

---

<sup>5</sup> 株式会社日本政策投資銀行産業調査部、「英豪の先進事例にみる空港民営化の効果と影響」、No.236-1（2015年）を元に作成



### 3. ヒアリング結果

#### (1) 各空港における取組

##### ① ガトウィック空港

###### A) ネットワーク戦略

- ・長距離路線の重視： 長距離路線は新興市場が多く、今後の成長が見込まれることから、重点対象として位置付けている。過去 1 年間で 20 の新たな航空会社による路線が就航した。新たな航空会社の例としては天津航空、キャセイ、メッドビュー航空（ナイジェリア）、ウェストジェット（カナダ）などである。
- ・発着枠の効率的な利用促進： ガトウィック空港は、IATA（International Air Transport Association：国際航空運送協会）の混雑空港に指定されているため、効率的な輸送ができるように機材の大型化を促進している。また、ピーク時とオフピーク時では混雑状況に差があるため、オフピーク時の就航を促進して混雑状況の平準化を目指している。ただし、深夜早朝においては、騒音の関係で、オフピークであってもこれ以上発着枠を増やすことができず、ほぼ満杯の状態である。新たに就航した航空会社は、時間帯がそれほど良くないが定期運航を提供している。季節や時間帯の変動を平準化するため、空港使用料を柔軟に設定している。
- ・乗り継ぎのネットワーク構築： 2013 年から「Gatwick Connect」（乗り継ぎを確約するサービス）を提供している。LCC は、ポイント・トゥー・ポイントのビジネスモデルであり、航空会社としては乗り継ぎ客をターゲットとしてあまり考えていないが、個々の航空会社と空港が連携することで「Gatwick Connect」を構築した。具体的には、仮に遅延した場合、空港運営会社が別のルートを紹介し、代替経路を保証することで利用者に安心感を与えている。
- ・既存の航空会社の重視： 従来は新規航空会社の誘致に重点を置いていたが、近年はガトウィックの発着枠の制約から既存の就航会社との関係を重視している。

###### B) 航空サービス拡充のための取組

- ・市場分析： 航空券の予約データ、CAA（Civil Aviation Authority：英国民間航空局）による旅客調査の結果をもとに拡充の可能性がある路線の選定を行っている。旅客の住所がデータにより把握できるため、他空港の利用状況が把握でき、広告戦略などマーケティングにも活用しているため、空港経営には必要不可欠なデータである（CAA の調査は有料）。
- ・航空会社への提案： IATA スロット会議やルーツ（Routes）といった世界各

地で開催されている航空会社と空港会社が直接面談できる機会を利用しており、新規航空会社を誘致する際には有効な機会であると捉えている（年間 10 回ぐらい参加している）。最近ではガトウィックでは発着枠の制約があることから、既存航空会社に機材の大型化を勧めるなどのサービス改善に注力しており、個別の航空会社を訪問して、直接交渉することに重点を置いている。

- ・航空会社の関心が高いマーケティング情報： 乗継需要、需要の成長性、あるいは CAA データに基づく他空港の利用状況に関するデータ提供を行っている。これらのデータに関する航空会社の関心は非常に高く、航空会社の路線計画、オペレーション、マーケティングの各チームとそれぞれ密接に連携し、良い関係を保っている。
- ・航空会社に対する支援や長期契約： 2 年前から航空会社との個別契約を結んでおり、その中で航空会社が提供するサービスや旅客数の目標値を設定し、それに応じた料金設定等のインセンティブを付与している。個別契約は、ガトウィック空港を利用する旅客数の約 90%に相当する航空会社と締結している。その他、ガトウィック空港の認知度を向上させるために、SNS やメディアでの広告、ファムトリップ（旅行会社やメディアの招待旅行）、イベントの開催をしている。例えばノルウェジアンがガトウィックからニューヨーク路線を開設したが、ロンドン在住者にとっては、第一に選ぶような路線ではないため、ガトウィック空港がマーケティングサポートなどを行って認知度を上げるなどしている。

### C) 取組体制

- ・空港運営会社の全体組織： 職員数は、全体で約 2,700 人、そのうちセキュリティ関係者が約 2,000 人である。組織は、空港運営、商業、駐車場、不動産、財務・法務、カスタマーセンターで構成されている。運営主体が 2010 年に BAA から GIP に変わり、取締役等の経営層が入れ変わった。その他の従業員は、変わらずに継続勤務している。
- ・路線誘致の取組体制： 路線誘致の担当者は、管理職を含めて 5 人体制で行っている。5 人の内訳は管理職、ビジネス開発、エアライン関係、データ分析、マーケティングである。データ分析を行い、航空会社への提案を行っている。

### D) 空港と地域との連携

- ・路線誘致については、基本的には空港運営会社が行っている。ただし、英国大使館や英国投資開発庁から就航先の情報を得ている。またマーケティングにおいては英国政府観光庁（Visit Britain）と連携している。

## E) その他

- ・運営主体の変更 (2010 年) : ガトウィック空港は、2010 年に運営主体が BAA から GIP に交代した。これ以前は、BAA が、ロンドンのヒースロー空港、ガトウィック空港、スタンステッド空港の 3 空港を運営しており、国際拠点空港のヒースロー空港や LCC の拠点であるスタンステッド空港への投資が中心となっていた。また、就航する航空会社との交渉は、全て BAA が実施していた。このため、ガトウィック空港として直接航空会社と協議する機会がなかった。また、BAA はヒースロー空港を中心として航空会社と協議しており、ガトウィック空港としての戦略をほとんど持っていなかった。一方、2010 年に GIP による運営に変わると、ガトウィック空港は航空会社と直接協議ができるようになった。
- ・航空会社との契約体系の変更 (2014 年以降) : 2014 年から個別の航空会社と直接契約ができるようになり、長期契約を通じて料金設定等を柔軟に行うことができるようになった。それまでは、ヒースロー空港とガトウィック空港の 2 空港に限った制約であったが、CAA が航空会社の意見を空港会社に伝える方法であった。CAA は、空港と航空会社が直接契約したほうが、利便性が向上すると判断し改善された。航空会社との長期契約は、航空会社と空港会社の双方にとって有益である。長期契約により航空会社は空港使用料の割引を受けることができ、空港としても安定経営につながる。これがないと LCC などは事業計画の転換により撤退してしまうリスクがある。航空会社にとっては、空港からより良い条件を引き出すことで、投資上のメリットがある。例えば、イージージェットはガトウィックの北ターミナルにおいて大規模な自動手荷物受託システムを 2015 年に導入したが、これも長期契約がなかったら実現しなかったと思われる。
- ・近隣空港への影響 : ヒースロー空港に第三滑走路を建設する決定がなされたが、英国では、関係者からの意見聴取や合意形成等を必要とするため、プロジェクトの実施までには長い時間を要する。このため、ヒースロー空港における滑走路増設計画は、現在、ガトウィック空港が行っている路線誘致の取組には直接的な影響があるものとは捉えられていない。
- ・空港施設の改善 : 今後、5 年間で総額 120 億ポンド (約 1 兆 8000 億円) をかけてターミナルビルを改善する。

## ② サウスエンド空港

### A) ネットワーク戦略

- ・将来目標： 現在の 95 万人の旅客数を 2018 年までに 250 万人にすることを目標としている。長距離路線の運航は、滑走路長の制約により難しい状況のため、アムステルダム空港を長距離便のハブ空港として活用することで、長距離路線の需要を取り込みたいと考えている。
- ・航空会社の絞り込み： 幅広く多くの航空会社を誘致するというよりは、4～5 の航空会社に絞って就航や事業拡大に向けた具体的な話をしている。また、スタンスデッド空港を競合と位置付けており、同空港に就航していない航空会社を中心に話をしている。

### B) 航空サービス拡充のための取組

- ・市場分析： 通信会社からスマートフォンのビッグデータ（ログデータ）を購入し、サウスエンド空港の後背圏<sup>6</sup>の居住者がどこの空港を利用して、どの方面へ旅行をしているかについて、外部委託により分析している。ビッグデータを分析した結果によると、サウスエンド空港の後背圏の居住者が最も利用している空港は、スタンスデッド空港（38%）であり、次いでガトウィック空港が多い（30%）、そして、サウスエンド空港の利用率は約 5%であった。サウスエンド空港利用者の内訳は、サウスエンド空港周辺の利用者が 50%、ロンドン市内の利用者が 50%であった。ビッグデータには、国籍情報が含まれていないため、推計であるが約 80%がアウトバウンドであると考えている。また、国勢調査のデータを用いて、サウスエンド空港周辺の居住者の国籍の分析を行ったところ、中欧・東欧からの住民が多い事を知り、東欧を基盤とする航空会社へ情報提供を行った。
- ・航空会社への提案： ビッグデータの分析結果や航空会社の特性に基づいて、就航可能性のある航空会社を絞り込み、各航空会社の関心事を踏まえてビジネスケースを作成し、個別に提案を行っている。
- ・航空会社に対する支援や長期契約： 航空会社とは、基本的に個別の契約や協定を結び、様々な支援を行っている。なお、個別の契約や協定内容は公表していない。例えば、サウスエンド空港に機材を常駐することを条件にして、航空会社への一定の利益を保証する支援を行っている。これにより、航空会社が積極的に営業努力をしなくなるリスクはあるが、空港を運営するために必要な措置である。

---

<sup>6</sup> 後背圏とは、空港周辺の経済圏に含まれる背後の地域を意味する。

### C) 取組体制

- ・空港会社の全体組織： 空港運営会社の職員数は約 350 人である。業務範囲は、空港運営、鉄道駅、管制サービス、消防、グラウンド資産運用会社、給油等である。管制業務は、CAA の研修や実務研修 (OJT) を受け、ライセンスを取得している。
- ・路線誘致の取組体制： 路線誘致担当者は 2 名である。うち 1 名は航空会社の勤務経験者であることから、航空会社の考え方を理解している。

### D) 空港と地域との連携

- ・空港周辺の自治体から財務やマーケティングの支援を受けたり、商工会議所を通じて地元企業からの情報を得ている。路線誘致に関しては、空港運営会社が主体的に実施しているが、エセックス大学に「地域のビジネス需要に関する調査業務」を委託し、旅客需要の把握を行っている。また、サウスエンド空港から、車で約 20 分の所にフォード社の工場があり、ヨーロッパ本社があるケルンとの間で定期的な出張需要がある。さらに、車で約 20 分の所にオリンパスの工場があるため、ハンブルグのある研修センターとの間で一定の需要がある。路線誘致に関しては、このような情報を含めて、航空会社に提供している。

### E) その他

- ・ロンドン都市圏内の空港： 英国の CAA は、サウスエンド空港をロンドン都市圏の空港として位置付けていたが、IATA ではロンドンの空港として認めていなかった。しかし、2012 年 8 月に、IATA はサウスエンド空港をロンドン都市圏内の空港として分類することに変更した。これにより、航空予約端末等によりフライトを検索する場合には、サウスエンド空港が他のロンドン 5 空港とともにロンドン発着便の選択肢として提示されることになり、サウスエンド空港の認知度を高めた。
- ・路線誘致部門の要員拡充： サウスエンド空港では、航空会社の路線誘致と旅客増加を促進するため、2015 年に航空会社の勤務経験者が入社した。
- ・複数空港の運営： イングランド北部のカーライル空港を所有・運営している。同空港はビジネスジェットや自家用機が使用しており、定期便が就航していない。将来的には、定期便によるサウスエンド空港とカーライル空港間の運航を期待している。

### ③ マンチェスター空港

#### A) ネットワーク戦略

- ・多様なネットワーク構成の維持： マンチェスター空港の路線誘致の戦略は、現在の多様なネットワーク構成（LCC、FSA、チャーター）を維持することであり、以前よりも長距離路線の拡充に重点を置いている。その結果、過去2年の間に北京、香港、ロサンゼルス、サウジアラビアなどの路線が開設された。現在、優先順位が高い路線は、バンコク、デリー、ムンバイ、東京である。
- ・乗り継ぎ需要の取り込み： マンチェスター空港は、地理的に欧州の端に位置しているため、中東のドバイのように大陸間の中間に位置し、大陸間のハブとして機能するようなことはできず、近距離路線の需要が中心となる。乗継需要を拡大させるため、コードシェア便の設定を増やすなど今後の課題としている。
- ・路線誘致： マンチェスター空港には、英国の航空会社（FSA）が拠点空港としていないため、長距離路線の開設には就航先の航空会社に頼る必要があり、交渉が難しい。ブリティッシュ・エアウェイズはヒースロー空港に経営資源を集中させていることから、ヒースロー空港で乗り継ぎする便を運航している。

#### B) 航空サービス拡充のための取組

- ・市場分析： 航空券の予約データ、CAAによる旅客調査の結果をもとに路線誘致の優先順位を判断している。潜在需要は、空港間だけではなく、乗り継ぎ需要についても分析している。また、各企業に直接連絡し、出張需要の調査を行っている。
- ・航空会社への提案： IATA スロット会議やルート（Routes）といった世界各地で開催されている航空会社と空港会社が直接面談できる機会を利用している。この会議を利用することで、相手国を基盤とする航空会社の路線誘致担当者と効率的に商談を行うことができる。ルートでは、面談時間が20分と決まっているため、商談内容を期待しているというよりも、航空会社との関係維持が主な目的である。
- ・航空会社の関心に応じた情報提供： 航空会社に提供している航空会社の関心のある情報は大きく2つある。1つ目の情報は、データ分析に基づく需要予測、路線開設を目指している区間の需要の内訳や類似路線の開設時に創出された需要等である。2つ目の情報は、長距離路線の場合、マンチェスターのことを知ってもらう必要があるため、立地条件（アクセス、競合空港）、人口、企業立地、観光情報、今後の施設改善の計画等である。既に就航している航空会社に対しては、これらの情報提供は必要ないため、より具体的な就航時間帯、施設面、料金面の交渉等をしている。料金面の交渉（インセンティブを含む）は交渉の

初期段階では行わない。特に長距離路線の場合はまず情報提供により相手に関心を持ってもらうことが重要である。

- ・航空会社に対する支援や長期契約： 航空会社とは、基本的に個別の契約や協定を結び、様々な支援を行っている。航空会社との契約は、大きく3つに分類できる。1つは、基本料金の契約である。2つ目は、一定の成長を条件とした料金の割引。3つ目は、航空会社との個別の長期契約である。長期契約の内容は様々であるが、料金面は包括的に扱うことが多い。契約期間は10年間とすることが多いが、航空業界は環境の変化が激しいため、契約内容は固定的なものではない。長期契約をすることで、空港側も航空会社側も長期の見通しを立てることができる。

### C) 取組体制

- ・空港運営会社の全体組織： マンチェスターグループの職員数（4空港合計）は、約2,500人であり、そのうち、マンチェスター空港は1,500人である。マンチェスター空港の業務範囲は、保安、空港運営（消防・除雪）を含んでいる。
- ・路線誘致の取組体制： 路線誘致は、マンチェスター空港、スタンステッド空港、イーストミッドランズ空港とボーンマス空港の3チームで行っている。マンチェスター空港のチームは4人であり、LCC、FSA（欧州、極東）、FSA（北アメリカ、中東）、チャーターで担当者を分けている。路線誘致のチームは、それぞれの空港で勤務し、航空会社のニーズを把握し、それぞれの航空会社に対する資料作成を行っている。また、空港間を横断的に支援する戦略計画チームは、6人が所属している。このうち、1名が空港間の調整を図るとともに、空港周辺のビジネス需要のニーズの把握を行っている。その他の5人は、データアナリストであり、そのうち1人は地元大学からのインターンである。

### D) 空港と地域との連携

- ・観光向けのキャンペーンやマーケティングで、行政の外郭団体であるマーケティングマンチェスターや英国政府観光庁（Visit Britain）と連携している。また、企業誘致機関であるマンチェスター投資開発公社（MIDAS）とも連携している。路線誘致に関しては、マンチェスター・エアポーツ・グループ（MAG）の株主である自治体から強い要望はなく、MAGに一任されている。

## E) その他

- ・株主構成の変化： MAG は、従来、マンチェスター周辺の自治体が 100%を出資する公企業であったが、2012 年にスタンステッド空港を購入する資金を調達するため、株式の一部を長期的な利益を期待するオーストラリアの資産運用会社（IFM：Industry Funds Managemet）に売却し、事業全体が商業的になった。
- ・地域間の関係強化・投資促進策との連携： マンチェスター都市圏は、欧州の中でも大規模な中華系人口を抱える都市圏である。英国では、対外投資促進において特に中国の投資誘致を重視しており、マンチェスター空港も中国路線の開設を長年の重点目標としてきた。マンチェスター空港と北京首都空港は、2011 年に姉妹空港の覚書を締結し、極東地域との貿易と観光の促進に関する連携強化を図った。さらに、MAG は、整備したエアポート・シティに、中国企業に提供する事業所として「チャイナ・クラスター」を整備した。このような取組により、2014 年 12 月にマンチェスターと香港路線が就航し、2016 年 6 月にマンチェスターと北京路線が就航した。
- ・路線誘致体制の変化： MAG は、マンチェスター空港以外に、スタンステッド空港、イーストミッドランズ空港、ボーンマス空港も運営している。そのため、路線誘致は、最初、空港単位で分けず、LCC 担当、FSA 担当、チャーター担当に分けて実施してきた。しかし、MAG は、経営戦略として、空港単位での収益管理を重視するようになり、2015 年 5 月から空港毎の課題解決に重点を置くような組織へ変化した。この結果のマイナス効果として、空港間の調整・情報共有が以前よりも円滑にできなくなったため、2 週間に 1 回、各空港関係者とのミーティングを開催している。
- ・複数空港の運営： MAG は、商談会に出席する場合、一つの組織として参加し（空港単位では出席していない）、航空会社に対して複数の空港に関する情報提供を行っている。
- ・空港施設の改善： 今後、5 年間で第 2 ターミナルを中心として総額 10 億ポンドの投資を行う予定である。技術革新に伴い、航空会社にとって、チェックインカウンターの役割が以前ほど重要でなくなり、空港施設のスペースの使い方が変化している。そこで、航空会社の意見を聞きながら計画し、航空会社との良好な関係を築いている。



#### ④ リバプール空港

##### A) ネットワーク戦略

- ・路線誘致： 路線誘致は、後背圏がマンチェスター空港と重なるため、LCCを誘致しつつ、中欧・東欧を重要視する事で差別化を図っている。リバプール空港では、その利用の大部分を占めるイーージェットやライアンエアが、金融危機以降、便を減らし、マンチェスター空港で便を増やしている。特定の航空会社に依存することは、空港経営のリスクが高くなるため、新たな航空会社の誘致を必要としている。
- ・空港使用料低減のための商業収入の重視： LCCの誘致や路線拡大にあたっては、航空会社が負担する着陸料等を安く抑えるため、航空系収入の減った分を非航空系収入（商業収入）で補填する必要がある。特に駐車場は、重要な収入源であり、駐車場のスペースを拡大しつつ、駐車場の予約システムを継続的に改良している。現在のシステムは、3～4年前に導入されたものである。料金はピーク・オフピーク期、予約時期、曜日によって異なり、予約なしの料金が一番高い。このため、多くのリバプール空港利用者は、航空券の予約と同時に駐車場の予約も行う人が多い。また、駐車場料金は、マンチェスター空港までの交通費用を考慮しながら設定している。

##### B) 航空サービス拡充のための取組

- ・市場分析： 航空券の予約データ、CAAによる旅客調査の結果をもとに拡充可能性のある路線の選定を行っている。
- ・航空会社への提案： 個別に航空会社を3～4ヵ月毎に訪問して、新規の路線開設により見込まれる利用者数や航空会社の利益についてのシミュレーション結果を提示している。LCCの就航は、新しく需要を創出するため、類似路線の事例を用いて評価している。英国では空港間の競争が激しいため、様々なデータを活用し、客観的な提案が求められている。また、リバプール空港のスタッフが3人と少ないため、世界各地で開催されている航空会社と空港運営会社の商談会では交渉する航空会社を絞って参加している。
- ・航空会社の関心が高い情報： LCCは、特に定時性や駐機時間を極力短縮することを目指しているため、航空会社やハンドリング会社と共有の指標を確認しながら協議している。また、各航空会社に対して、リバプールへの関心を継続してもらうため、毎月、リバプールに関する地域情報を提供している。
- ・航空会社に対する支援や長期契約： リバプール空港では、新規就航の航空会社に対して手厚い支援が行われているが、同じ路線を運航する既存の航空会社への支援は少ない（もしくはない）。航空会社との協定では、空港運営会社とし

での収益性を確保しつつ、航空会社の路線維持のため、追加の支援（広告等）を行うこともある。また、航空会社との長期契約による関係強化は、路線誘致をする上で重要な要素である。しかし、特定の航空会社に偏るとリスクが高くなるため、多様性も必要となる。

### C) 取組体制

- ・空港運営会社の全体組織： 空港の運営主体である Peel 社は、船舶のドック、ショッピングセンター、エネルギー、交通関係の事業を北部イングランドで展開している。Peel 社は、リバプール空港のほか、ドンカスター・シェフィールド空港、ダーラム・ティーズ・バレー空港も運営しているが、個別に空港会社を設立しており、マンチェスター空港の組織構造とは異なる。リバプール空港会社の職員数は、約 250 人である。組織としては、総務・法務、路線誘致、オペレーション、消防、航空管制がある。その他セキュリティやホテル、商業施設の運営は、外部委託している。
- ・路線誘致の取組体制： 2014 年以前の就航路線は航空会社の経営方針によるものであったが、就航本数の減少に伴い、新たに路線誘致チームを設置し、新規航空会社を誘致する戦略へ転換した。現在、路線誘致の担当者は、3 人である。路線誘致担当の人数は他の空港と比べると少ない人数である。路線誘致の重要性は増しており、今後スタッフを増員することを予定している。

### D) 空港と地域との連携

- ・リバプール市やリバプールビジョン（Liverpool Vision）と、地域の宣伝活動、プロモーションで連携している。航空会社への直接的な財務支援は行っていない。また、相手国の情報収集では現地事務所がある英国観光庁（Visit Britain）と連携している。空港と地域の連携をより強化するため、2016 年、リバプール市が空港運営会社の 20%の株式を保有することとなった。この活動は、マンチェスター空港と地域の関係を参考にしている。自治体としてはインバウンドを期待しており誘致を目指したい路線もあるが、どの路線を誘致するか決定権は空港にある。地元商工会議所は、ビジネス界における路線需要調査を空港と共同で行っている。商工会議所では、企業の支援が路線誘致の鍵であると認識しており、産業界の渡航ニーズを空港と共有しようとしている。

## E) その他

- ・マンチェスター空港との競合： リバプール空港は、近くに立地するマンチェスター空港と競合関係にある。特に、マンチェスター空港が、2010年代以降にリバプール空港のLCC（イージージェットやライアンエア）に対して路線誘致し始めてから、リバプール空港はシェアを奪われ旅客数を減少させている。そして、リバプール空港の発着回数は、2013年に英国で10位圏外に転落した。今後、マンチェスター空港の拡張が、リバプール空港にとって脅威となる可能性がある。
- ・イージージェットとの長期契約： リバプール空港は、2013年7月にイージージェットとの新たに9カ年契約を結んだ。この契約により、イージージェットはラナルカ（キプロス）、ニューキー（英国）、ナント（フランス）等への新規路線を開設することを表明した。
- ・路線誘致の取組体制の変化： リバプール空港は、2014年に路線誘致のチームが創設された。2014年以前は、路線誘致のチームはなく、イージージェットやライアンエアの事業展開に依存していた。リバプール空港は、2014年以降、データ分析に基づいた提案を航空会社へすることで、新規航空会社の誘致に繋がった。さらに、データ分析では、航空会社への路線誘致だけではなく、今後の空港会社の利益やマーケティング費用についても検討している。
- ・株主の変化： リバプール空港の株主は、2010年から2014年にVantage（カナダ資本）が出資することによって非航空系収入を拡大させ、空港の経営改善に貢献した。しかし、路線誘致に関するノウハウが乏しく、金融危機の後に就航本数が減少した影響もあり、空港運営から撤退することとなった。リバプール空港は、Vantageの撤退により、Peel社の単独所有に戻ったことで経営の意思決定が早くなった。さらに、2016年1月からリバプール市が株主に加わり、より地域との連携が期待されている。
- ・複数空港の運営： リバプール空港は、ドンカスター・シェフィールド空港等の複数空港と航空会社への提案に用いる各種データベースを共有している。しかし、戦略の立案や航空会社への提案は、個別に行っている。

## ⑤ バーミンガム空港

### A) ネットワーク戦略

- ・戦略の策定： 路線誘致の戦略は、空港経営の予算編成、運営体制、整備計画等の様々な分野に関わるため、短期や中期の事業計画で定めているが非公表である。
- ・就航航空会社のバランス重視： バーミンガム空港の路線の特徴としては、LCC、長距離路線、リージョナル (Flybe)、チャーター、その他定期便 (欧州域内線) がバランスよく就航していることである。バーミンガム空港は、2006 年まで一定のシェアを有していたブリティッシュ・エアウェイズ (BA) が、同社の経営方針の転換 (拠点空港への集約) に伴い、撤退したことがある。そのため、バーミンガム空港の経営層は、特定の航空会社に依存することは、経営リスクが高いとみている。航空会社の経営方針の転換による撤退リスクを回避するためには、1 社に依存しない航空会社のネットワーク形成が大切である。
- ・ターゲットとする路線・航空会社： 長距離路線、ワンワールド、LCC の 3 つのキーワードに基づいて取組を行っている。長距離路線は、2014 年の滑走路延長 (3,052m) に伴い誘致することが可能となった。ワンワールドに注力しているのは、就航先からの接続性を重視しているからである。近年では、アメリカン航空、カタール航空、イベリアエクスプレスを誘致した。LCC のブエリングは、ワンワールドではないが、BA とコードシェアを行っている。コードシェア便により BA のプレゼンスは残されている。2017 年の夏ダイヤから LCC の Jet2 が、バーミンガム空港を拠点空港とすることが決定している。
- ・航空会社の絞り込み： 空港運営会社から誘致をすると、空港使用料の割引等のインセンティブを提供しなければならないため、誘致対象は絞り込んでいる。既存路線への新たな航空会社の就航や増便は、航空会社の経営判断によるものが大きい。経路便利用者が多い場合には誘致対象となることもある。長距離路線については誘致をしないと開設することは難しい。

### B) 航空サービス拡充のための取組

- ・市場分析： 航空券の予約データ、CAA による旅客調査の結果を独自に組み合わせ、拡充可能性のある路線の選定を行っている。これらのデータを用いた分析により、どの程度の旅客が他空港を利用しているのかが把握できる。
- ・航空会社への提案： IATA スロット会議やルーツ (Routes) といった世界各地で開催されている航空会社と空港運営会社が直接面談できる機会を利用して、航空会社の路線誘致担当と効率的に商談を行うことができる。新規航空会社だけでなく、既存就航会社とも面談を行い関係強化に努めている。商談

会では、バーミンガム空港を印象付けるため、空港のロゴを刷新し、イメージカラーをブルーとして、ターミナルビルや資料を統一している。

- ・航空会社以外への提案： 旅行会社との関係強化（主に観光需要）を図っている。また、周辺企業の渡航担当者にバーミンガム空港の利用促進を直接働きかけている。
- ・航空会社の関心に応じた情報提供： バーミンガム空港の立地上の特性から掲げる強みや弱み（課題）に関する各種資料を提供している。他空港との競争が激しいことから、バーミンガム空港の優位性（地域の人口・企業の集積、定時性、遅延発生率の低さ）、大学の数、欧州以外からの学生の多さなどを強調している。空港料金はヒースロー空港に比べて 1/3 以下である。
- ・航空会社に対する支援や長期契約： 支援内容は、航空会社、就航路線、利用者特性（空港での消費単価等）によって、個別の交渉により決めている。就航する航空会社とは、長期契約等の協定を結んでいる。空港使用料については、公表している料金表はあるが、実際には航空会社や就航路線によって柔軟に設定している（個別の協定は公表していない）。

### C) 取組体制

- ・空港運営会社の全体組織： 空港運営会社の職員数は、約 700 人である。そのうち、セキュリティ関係が約 300 人。業務範囲は、消防、ランプバス、航空管制も空港運営会社が行っている。バーミンガム・インターナショナル駅と空港を結ぶモノレールは、空港運営会社が所有し、外部に運営委託している。
- ・路線誘致の取組体制： 路線誘致の担当者は、管理職を含めて 6 人体制で行っている。6 人の内訳は、管理職、航空開発、戦略・予測担当、ビジネス開発（3 人）である。

### D) 空港と地域との連携

- ・バーミンガム空港の株主は、周辺自治体が 49%を占めている。そのため、空港会社の CEO は、マーケティングバーミンガム（観光客・企業誘致機関）の代表と商工会議所の会長を兼務している。よって、それぞれの機関とは、情報共有し、連携をしている。但し、路線誘致の決定権は、空港運営会社にある。中国路線のような長距離路線は、英国大使館、英国投資開発庁、英国観光庁とも連携をしている。

## E) その他

- ・経営者の変化： 2010年のCEOの交代に伴い、空港のブランド化（水色を基調としたコーポレートカラーやキャッチコピー“Hello World”の導入）が進められた。
- ・空港施設の改善： 2014年の滑走路の延長に伴って、中東、アジア、北米路線などのネットワークを拡充することが可能となった。また、航空会社を利用する旅客特性（受託手荷物が多いチャーター系航空会社と、受託手荷物が少ないLCC）を考慮しながら、チェックインカウンターの配置を工夫している。今後、ターミナルビルの拡張を予定している。
- ・航空会社との関係構築： 路線誘致には、継続的な航空会社との関係構築が重要である。2015から2016年の新規就航や増便は、特別な取組や施策を実施したのではなく、これまでの商談会で粘り強く情報提供や交渉してきた成果と捉えている。
- ・複数空港の運営： ブリストル空港とは情報共有を図る等、よい関係を保っている。
- ・周辺空港との競合： バーミンガム空港は、ロンドンとバーミンガム間の高速鉄道（HS2：2026年開業予定）が供用され、約40分で結ばれる。これにより、ロンドンの郊外空港になることから、この点を積極的に宣伝活動していく予定である。

## 4. まとめ

本稿では、英国でのヒアリング調査に基づく空港運営会社等の取組を紹介した。

英国でのヒアリング調査では、空港運営会社は、運営権の所有形態（完全な民間管理や完全な公共管理、官民混合等）に関係なく、地域と連携し、航空会社へ国際線の路線誘致を提案する仕組みがあることが分かった。具体的には、空港運営会社は、国際線旅客の需要等の市場分析を実施し、航空会社に対して分析結果に基づいた就航路線の提案や、個別契約に基づいた空港使用料の設定や広告の支援を行っている。このように、就航路線の決定権を持つ航空会社に対する空港運営会社の誘致戦略が重要となっており、空港間の競争が激しい状況にあることが確認できた。こうした状況は、英国に限らず、日本も例外ではないと考えられる。

また、空港運営会社は、政府機関や地方自治体、企業誘致機関等の様々な機関と連携しながら航空の路線誘致を行っている（図 7）。このような連携は、地域情報を含めた就航路線のプロモーション活動を可能とし、その地域の発展に繋げようとしている。

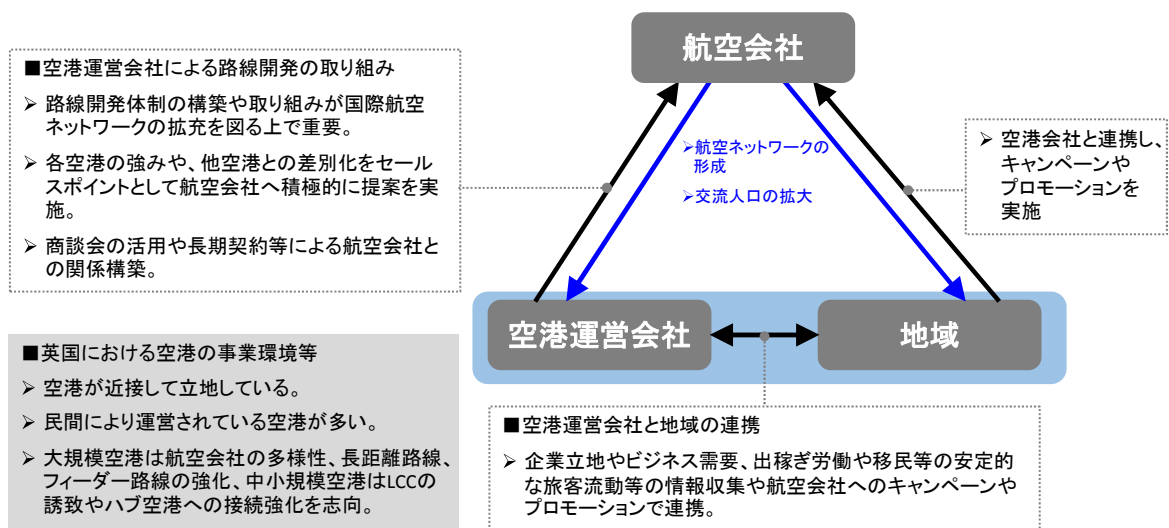


図 7 英国における空港運営会社と地域等の関係

英国でのヒアリング調査によって得られた空港運営会社等の取組のポイントは、下記の通りである。

- ・ 空港運営会社は、事業環境から得られる強みや他空港との差別化を意識しながら、航空会社に対して、就航路線の需要予測や販売促進の支援等、積極的な提案を実施している。
- ・ 地方自治体と空港運営会社の2者が協力しながら企業誘致や航空会社への就航誘致を実施している。
- ・ 空港運営会社は、航空会社の勤務経験者や大学からのインターシップ等を受け入れ、デ

ータ分析及び就航誘致等に関わる人材獲得や人材育成に取り組んでいる。

- ・ 空港運営会社は、安定的な国際航空ネットワークを維持・拡大するため、空港機能の強化や、特定の航空会社と路線維持の長期契約、特定の航空会社に偏らない多様な航空会社への誘致等、様々な取組を行っている。
- ・ 空港運営会社が航空会社と個別に長期契約を結ぶと、空港使用料や着陸料等の割引情報が一切非公開になる可能性がある。
- ・ 特定の航空会社に依存すると、その航空会社の経営方針が空港運営に大きく影響を及ぼす可能性がある。
- ・ 空港運営会社の経営陣や株主が変更されると、これまでの空港戦略や方向性が大きく転換される可能性がある。

上記の点を踏まえ、ヒアリング調査した英国の空港では、空港運営会社が市場分析等に基づき、空港の戦略や方向性を定め、地方自治体等と連携しつつ、航空会社への積極的な航空路線の誘致や様々な提案を行っていることが明らかになった。今後、日本の航空・空港業界が変化していく中で、各関係機関の連携した取組や国際航空ネットワークのデータ分析や就航誘致に関わる人材育成が重要になってくると考えられる。

#### 参考文献

- 泉正史(2012)「空間革命と航空企業の戦略」『運輸と経済』第76巻第12号  
2016年12月, 運輸調査局
- 遠藤伸明(2013)「国際航空の自由化ーオープンスカイとイノベーションー」,  
『ていくおふ』No.132 2013, ANA 総合研究所.
- 株式会社日本政策投資銀行産業調査部(2015)「英豪の先進事例にみる空港民営化の  
効果と影響」、No.236-1
- 国土交通省交通政策審議会航空分科会基本政策部会(2014)「新時代の航空シス  
テムのあり方～世界のダイナミズムの扉を開き、日本の明日を育む航空システム  
～」
- 国土交通省国土交通政策研究所(2017)「欧州における国際航空ネットワークの動  
向に関する調査研究」(国土交通政策研究 第141号).
- 花岡伸也(2012)「到来したLCCの波とわが国の行方」,『ていくおふ』No.131  
2012, ANA 総合研究所.
- ACI EUROPE(2016)「The ownership of Europe's airports」
- Civil Aviation Authority「UK airport data」, <<https://www.caa.co.uk/Data-and-analysis/UK-aviation-market/Airports/Datasets/UK-airport-data/>>.
- Copenhagen Economics(2012)「Airport Competition in Europe」,Report for  
ACI Europe.
- OAG(1996-2016)「Schedules Analyser」.