

# わが国地方空港における航空路線開発のメカニズムについての理論的考察：

## デスティネーションマネジメント、取引費用、価値連鎖の視点から

えんどう のぶあき  
遠藤 伸明 東京海洋大学

This study examines air service development in Japanese regional airports from the theoretical viewpoints of destination management, transaction cost, and value-chain. Japanese regional governments actively engage in air service development to attract new international routes and new foreign entrants in their local airports, leading to the following effects. First, the active engagement builds the mutual credibility and long-term relationship, reducing the transaction cost. Second, by collaborating with and coordinating with many players and stakeholders such as local governments, councils, travel agencies, DMOs, and JNTO, it is possible to provide more effective information as a whole region or across regions, leading to internalization of external effects. Third, such collaboration and coordination make it possible to offer high-value added travel product such as wide-area product covering multiple regions and using different airports and more local-oriented travel product, contributing to reduction of information asymmetry about tourism between foreign airlines and local airports.

キーワード：航空路線開発、地方空港、取引費用、価値連鎖、インバウンド、DMO

Keyword：Air service development, regional airport, transaction cost, value-chain, inbound, DMO

### 1. はじめに

近年、「航空路線開発」と呼ばれる、新規の乗り入れや路線の開発、便数の増加をめざした航空会社へのマーケティング活動に、空港の運営主体が積極的に乗り出すようになってきた。これまでも、空港が航空会社に乗り入れや路線開発を働きかけることは行われていた。しかし、空港が新規に開港するとき、就航した便数が事前の需要予測にみえないとき、あるいはすでに乗り入れている航空会社が減便をしようとしたときなど、ある特定の局面での誘致や陳情活動であった。それに対し「航空路線開発」は、空港の運営主体が、空港経営の一環として戦略的、組織的、かつ継続的に行う活動である。これまでは主に外国の空港で見られた活動だったが、近年はわが国の地方空港にも広がり始めている。空港の運営主体である各地の自治体は、国際線の誘致をめざし、地元の観光・空港・経済についての情報を航空会社へ提供するとともに、支援策を講じている。

わが国の地方空港（成田・羽田・中部・関西を除く空港）における国際線の週間便数は2005年の約350から2019年の約1100へと増加した。そのほとんどを外国航空会社が運航している。また、地方空港の出国者数における外国人旅行者の割合は約5割から約8割へと増加した。外国人旅行者の大部分が観光目的である（錦織剛，2020）。

航空路線開発についての学術的な研究は、必ずしも多くない。Halpern, N. and Graham, A. (2015) (2016)、遠藤伸明 (2020a) (2020b)、錦織剛 (2020)、加藤一誠ほか (2020) などに限定される。更に、長谷知治ほか (2014)、Spasojevic, B. et al. (2019) などを除き、航空路線開発の進展や効果についてのプロセスやメカニズムについて解明した研究は非常に少ない。加えて、観光客誘致にかかわる研究の支柱にあるデスティネーションマネジメント、取引費用理論、競争戦略論などの理論的枠組みからの分析は、国内・海外ともにほとんど行われていない。本

稿では、わが国の地方空港を対象に、このような研究上の空白となっている航空路線開発とその効果・影響についてのプロセスとメカニズムを理論的な視点から解明することを試みる。

### 2. 航空路線開発とは

航空路線開発とは、航空会社に対して広く情報提供を行うとともに時として支援策を講じ、新規就航や路線・便数の増加を実現させることである（Halpern, N. and Graham, A., 2015）。エアポートセールスとも呼ばれている。その主体は、空港会社に加え、地元の自治体や観光団体、デスティネーションマネジメント組織（DMO）など多岐にわたる。航空路線開発は、①市場調査、②情報提供や宣伝活動、③支援措置の立案と実施、の大きく三つの分野の活動により構成されている（Halpern, N. and Graham, A., 2013, Martin, S.C., 2009）。まず市場調査を行い、当該空港やその後背地の持つ市場の大きさや魅力、そのような市場を構成す

る価値連鎖と、それを支える企業や組織、さまざまなステークホルダーを明らかにする。また、当該空港と競合する地域とその空港についても分析する。そのうえで、情報提供と宣伝活動を戦略的に実施し、航空会社に空港の存在とその後背地の市場を広く伝え、路線の誘致を促す。これは、航空路線開発において最も重要な作業とされている（Halpern, N. and Graham, A., 2015）。その方法として航空会社への訪問や航空会社の担当者の地元への招聘があげられる。最近では、Route Development Forum（国際航空路線開発商談会）、French Connect（近年ではCONNECTとして知られる）など、イベント・商談会が活用されている。なお、観光客をターゲットとする空港は、WTM（World Travel Market）、ITBなど旅行関連のイベントなどに参加する場合もある。そのほかのチャンネルとしては、Route Shop、Route Exchange など、潜在的な需要があるにもかかわらず未就航の路線を空港が宣伝する機会を提供しているインターネットサイトがある。

情報提供と宣伝活動は、航空会社に対する具体的な各種の支援策の提供と併せて実施されることが多い。支援策のなかでは、特に新規に就航する航空会社に対する参入時の初期費用や運航の費用を軽減するための措置が重視されている。その多くは財政的支援である。具体的には着陸料・使用料など各種費用の軽減・免除、補助金・報奨金、搭乗率保証などがあげられる。そのほか空港までの交通アクセスの提供や補助があげられる。長谷知治ほか（2014）によれば、空港から目的地までの移動を自ら手配する個人旅行者が多いLCC（Low-cost carrier）と呼ばれる格安航空会社を誘致する際には、特に重要となる。

### 3. 航空路線誘致の活発化の背景に関する議論とその問題点

航空路線開発が、近年、世界的な潮流となってきた背景には、おおきく三つの要因が存在すると考えられてきた。もっ

ともよく言及される要因が、航空規制緩和の進展である。わが国でも、2000年の国内線の規制緩和に続き、国際線において、2008年より、アジアオープンスカイに伴い、実質的に地方空港からの路線・便数が自由化された。2010年より、オープンスカイに伴い、30をこえる国とわが国との間で参入・運賃が自由化された。

航空規制緩和に伴い、航空会社は新規路線の開設や事業拡大の機会の自由を手に入れる。一方で、厳しい競争にさらされ、一部の路線から撤退することになった。そこで航空各社の路線戦略が大きく変化する。収益性の低い路線を見直す必要性が大きくなったからである。これにより、空港を所与の生産要素と見なさず、自社の戦略に合致したサービスを提供することとなった。それを徹底しているのがLCCである（遠藤伸明, 2009）。

確かに航空規制緩和によって、航空会社の路線戦略がそれまでとは異なり、よりダイナミックに変化してきたのは間違いない。そのなかで、空港側からの航空路線開発への働きかけの必要性が高まったと考えるのは、困難ではない。しかし、もしも規制緩和が航空各社間の競争を促し、その結果、各社が路線戦略を見直しているというのであれば、路線開発の必要性が高まっているのは、航空会社が減便や撤退を考えるような、需要の小さい空港に限られるのではないか。もしも需要の小さい空港であれば、情報提供の効果は限定的なのではないか。そうすると、そのような空港にとっての頼みの綱は、着陸料・使用料など各種費用の軽減・免除、補助金・報奨金、搭乗率保証などの財政的な支援でしかないのだろうか。そのような支援のできない空港は、航空路線開発の余地が限られているのだろうか。

航空規制緩和の進展が、空港の航空路線開発と関係しているのは間違いない。しかし、規制緩和がすべての空港に航空路線開発の必要性をもたらしているわけではないという点をとっても、この両者

の関係は単純なものとは考えられない。どのような空港において、どのような航空路線開発の必要性が高まっているのか、どのような航空路線開発の戦略が効果的なのか、については、より詳細な検討が求められよう。

二つめの要因は、空港運営の見直しである。1980年代以降、多くの国で公的部門の縮小や、公的部門の経営の自由度の拡大が進められた。その一環として空港運営の見直しが行われてきた。イギリス、オーストラリア、一部のEUの国々では、空港自体の民営化も実施された。わが国でも2007年に、効率的運営の実現と収支の改善という新たな目標の設定、空港ごとの収支の公表など、各空港に自律的な経営を促す政策が導入された。さらには、民営空港運営法（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）の施行に伴い、国管理空港においてコンセッションが可能となった。遠藤伸明（2017）によれば、コンセッションとは、土地、滑走路、ターミナルビルなどの空港施設あるいはその一部の所有権は国にとどまるが、一定期間の経営権が民間に売却されるという、民営化の手法のひとつである。コンセッションにより、日本でも空港をめぐる航空系事業と非航空系事業の一体化が可能となり、空港が航空会社の誘致を含む事業に積極的に乗り出す要因を作り出した、と考えられるようになった。

確かに空港運営の見直しによって、空港経営の自由度が高まった。しかしそのことと、空港が航空路線開発に乗り出すことを、単純に結びつけることは次の二点において困難である。第一に、空港運営見直しによって空港経営の自由度が高まり、その結果、空港が航空路線開発に乗り出すことができるようになったとするのであれば、地方公共団体が運営主体となっている空港で、航空路線開発に乗り出す動きが広がり始めていることを説明できない。

第二に、空港経営の自由度が高まることの中に、航空路線開発に乗り出すこと

が必ず含まれるわけではない。新千歳、仙台、福岡、熊本など、コンセッションの先行的な対象とみなされている空港はいずれも、十分に商業ベースでの経営が成り立つ可能性が高いと考えられている空港である。何か手を打たないと、乗り入れる便数が減らされるような状況にはない。そもそもこれまで国や地方公共団体が空港の運営主体となってきたことの重要な理由のひとつが、民間に運営を委ねると、周囲にライバルが存在しないという独占的な地位のもとでの利潤最大化の可能性である。経済学で言う「自然独占」の問題である。空港経営の自由度が高まることで、必ず航空路線開発に乗り出すことにつながるわけではないどころか、その逆の可能性すらあるというわけだ。民活空港運営法の恩恵を受ける空港において、航空路線開発がどのように展開するのかについても、空港運営の見直しと単純に結び付けた考察はできない。

これらに加えて、わが国で特に航空路線開発が盛んになるもうひとつの背景とされるのが、ここ20年近く続いている訪日外国人旅行誘致策である。政府は2003年に2010年までの訪日外国人旅行者を年間1,000万人に倍増させることを打ち出した。2016年には、従来の目標を大幅に上回る2020年までに4,000万人、2030年までに6,000万人という新たな目標を掲げた。

このような方針のもと、地方自治体も地元への経済効果に期待を寄せ、国際航空路線の誘致をインバウンド促進事業と連動して積極的に行うようになってきたと考えられている。また、国が外国人旅行者・国際線の誘致に積極的な空港を認定（「訪日誘客支援空港」の認定）し、地方空港の国際線における着陸料の軽減や補助、旅客ターミナルの整備への補助などの支援策を講じていることも、地方空港の航空路線開発を促すインセンティブとなっていることは間違いないように見える。

しかしこの議論についても、少なくとも二つ問題がある。まず、国や地方公共

団体が運営主体となっている空港は、法律にもとづいた設置と管理の責務を担っており、それに従って予算がたてられ、組織が回されている。しかしいくら同じ国や地方公共団体だといっても、訪日外国人の誘致を担う部門とは、良くも悪くも「縦割り」の別組織のはずである。観光や地域経済の振興がいくら重要だとしても、それだけで突然、空港が航空路線開発に乗り出すと考えるのは短絡的かもしれない。同様に民間に委託された空港は経営の自由度が高い。国や地方が、政策目標の達成のためにこれら民間の運営主体に指図をして従わせる、ということが簡単に実現できるはずがない。

このようにみると、近年、わが国の地方空港においても航空路線開発の動きが活発になってきているのはなぜか、それが果たしてどれほどの効果をあげているのか、について分析を行うのは、一筋縄ではいかないのである。そこで以下に、このような分析をより厳密に行うために必要な、理論的な枠組みを検討することにする。

#### 4. 理論的分析枠組み

空港の航空路線開発を分析し、評価するにあたって、どのような理論的枠組みを踏まえればいいのか。ここでは、以下の三つの論点に分けてそれぞれを考察するために必要な枠組みを明らかにする。第一に、航空路線開発の必要性や可能性をどう把握するのか、第二に、航空路線開発の必要性や可能性が明らかになったら、そのようなニーズを満たすための具体的な方法をどう導くのか、そして第三に、航空路線開発をめぐる投資対効果をどう測定するのか、である。

##### 4-1 航空路線開発ニーズの把握

第一の航空路線開発の必要性や可能性をどう把握するのか、については、航空会社側から見たニーズと、空港運営主体側からみたニーズとに分けて考察する必要がある。前者については二つの分析手法が使える。ひとつは、マイケル・ポ

ーター（2018）やアレックス・オスターワルダーほか（2012）などによる、ビジネスモデルとその実現のための価値連鎖、そして市場競争分析の手法である。もうひとつは、Coase, R.H. (1937)、Williamson, O.E. (1991) などによる、取引費用理論にもとづいた垂直統合と水平分業それらにかかわる企業の範囲をめぐる考察である。

マイケル・ポーター（2018）の分析枠組みを使うと、いわゆる上流から下流に向かって、どのような企業や組織がどのように価値創造を分担しているのか（いわゆる「価値連鎖」）、それがどのような市場競争にさらされているのか、が一目瞭然となる。他方、アレックス・オスターワルダーほか（2012）の分析枠組みは、上流から下流に向かう価値連鎖のあり方を、多くのプレイヤーによる協業によって成立しているビジネスモデルと捉え、最終的な顧客への価値の提供の観点から、そのようなビジネスモデルのあり方を分析する。これらの枠組みを使うと、航空輸送サービスが、多くの独立した企業や公的事業組織の協業によって作り出される複雑な価値連鎖によって構築されたビジネスモデルを持っていることがわかる。航空会社にとって空港は欠くべからざるインフラだが、自社で所有していない。これは例えばわが国の鉄道事業の多くにみられるような、鉄道運輸サービスを実現するためのインフラとしての鉄道や駅、信号システムを垂直統合された価値連鎖として一体的に所有し運営するビジネスモデルと、際立った対称を見せている。

この点は、価値連鎖の分析を取引費用理論にもとづいた垂直統合と水平分業や企業の範囲の考察と組み合わせることで、重要な示唆が得られる。航空会社にとって、空港は飛行機などと並ぶ、欠くべからざる生産要素の一つである。空港が無ければ飛行機を飛ばせない。しかし航空会社は空港を所有しているわけではなく、使用料を払って利用する立場である。すなわち自動車メーカーにとっての



部品やパーツなど中間財の供給者と似て、空港は航空会社にとって上流に位置する中間財の提供者であり、それを市場で取引していることになる。

問題は、このような中間財を市場で安定的に取引できるのか、という点である。多くの企業が似たような財を競い合って販売している場合、顧客はいつでも必要な時に、そのような財を競争的な市場価格で購入することができる。顧客は取引をめぐって、供給者と複雑な交渉や調整をする必要はない。

しかし空港の提供するサービスは、そのような財とは異なる極めて特殊な特徴をもっている。複数の空港が存在する関東や関西以外の空港は、その地域に唯一の存在なので、競合する空港があまりない。利用できる時間の制限があることが多く、航空会社が望むときに望むだけ利用できるわけではない。滑走路やターミナルビルを簡単に増設できないため、供給量を簡単に増やすこともできない。もちろん空港の側にとっても、航空会社が将来、どの程度増便するのか、新規の就航があるのかを見込めなければ、多額の投資を行って滑走路やターミナルビルの拡張をすることもできない。

Coase, R.H. (1937)、Williamson, O.E. (1991) は、特殊な中間財ほど円滑で持続的な取引のためには、売り手と買い手の間に、需要の見通しや価格、投資の必要性やその大きさなどについての情報を共有し、双方の事業計画を調整するための交渉が必要となることを明らかにした。さらに、そのような調整を測定・交渉・執行という三つの異なる分野に分け、売り手と買い手の双方にかかる負担を取引費用として可視化した。そこから、このような手間（取引費用）があまりにも大きい場合、垂直統合を行って自らで中間財の生産に乗り出すことや、生産を諦めることもあることが導かれる。

これを航空会社の路線戦略に当てはめると、航空会社ごとに、どのような空港と、どのような調整の余地があるのかについて、明らかにすることができる。ど

のくらい多くの旅行者が、ある空港を利用すると見込まれるのか、については、わが国では、国土交通省で需要予測の手法をモデル化し、需要を予測してきた（国土交通省需要予測の手法）。これをもとに、空港の設置や拡張などの計画をおこなってきた。

航空会社にとって、このような需要予測は、空港の設置や拡張などの投資計画についての見通しを得るという点で極めて重要な情報である。これにより、Coase, R.H. (1937)、Williamson, O.E. (1991) などの分析枠組みより導かれる、空港と航空会社の間の情報の非対称性の問題のかなりは解消すると考えられる。その上で、二つの残された問題領域を指摘したい。ひとつは、需要予測を行ううえで前提とする条件が十分かどうかという問題である。例えばかつての需要予測モデルは、旅客需要に限っても、出張などの商用客や地域間の人的交流、国内観光など、長年にわたるコアな需要を中心に、人口や経済成長率、他の交通機関との代替性や補完性、旅行者の目的やニーズを踏まえて予測してきた。その中で、中国や東南アジアなどの新興国の高い経済成長とそれに伴う新しい海外旅行需要の高まり、航空機メーカーのイノベーションに伴う機種の多様化や航空会社の費用構造の変化に伴い、従来の大型機を主体としたハブアンドスポーク型の路線網だけでなく、小型機を使った多頻度直行便主体の路線の開設が商業的に可能となったこと、フルサービスの従来型航空会社に加えて、ノーフリルの格安サービスを提供するLCCの興隆など、航空輸送産業のあり方全体に影響するような変化を十分に考慮できなかったかもしれない。このようなこともあり、需要予測の手法は、一定の期間を経て見直すことの必要性も認識されるようになった。

もうひとつの問題は、外国の航空会社に特有の、自国以外の市場の情報へのアクセスと理解をめぐる問題である。これは国際経営の研究で「外国企業のハンディ (Liability of Foreignness, LOF)」と

して知られる概念だが、言語や文化、法律や制度など様々な要因が外国企業にとっては、自国企業と比べ、極めておおきな障害となることを明らかにしている (Eden, L. and Miller, S., 2004、遠藤 伸明, 2016、Vietze, C., 2012)。

これを使うと、外国の航空会社がわが国の空港への乗り入れや路線・便数の拡大をしようかどうかを決めるために必要な情報を収集し分析する苦労は、国内の航空会社が同様の決定のためにかける苦労をはるかに上回ることが示される。利用可能な時間帯やターミナルビルの混雑度の将来見通しなど、空港を利用する側の航空会社にとって必要な直接的な情報だけでなく、隣接地や後背地を含む地域の観光資源としての魅力をはじめとする、航空会社を利用する乗客にとっての空港を含む目的地（デスティネーション）の市場価値などの間接的な情報も含まれる (新谷幸太郎, 2012)。

最後に、空港運営主体側からみた、航空路線開発の必要性や可能性を把握するうえで有益なのが、経営学や組織の経済学で研究されてきた、ガバナンスの理論である。ポール・ミルグロムほか (1997) などに代表されるこの分野の研究は、ある組織がなぜ、あることを行うのか、行わないのか、について、ゲームの理論や制度研究を踏まえて、明快な合理的意思決定の過程を明らかにした。これに従うと、例えば地方公共団体が空港の運営主体の場合、その仕事の範囲は明確に法律や規則で決定されており、そのようなガバナンス構造の下で、組織としての行動範囲が決まる。他方で民間に委託された空港では、委託時に決められた定款やそれを支える一連の法律・規則、そして株式会社組織であれば株主とそれ以外のステイクホルダーの利害のもとで組織のガバナンスが規定される。

したがって、国や地方公共団体が運営主体となる空港では、その責任範囲と権限のなかに、航空路線開発が高い優先項目として明示的に含まれていない場合、たとえ航空会社の側で、空港の航空路線

開発へのニーズが存在していたとしても、空港の側で、それを実行する動機がきわめて少ないことが示される。

他方で、国や地方公共団体は、経済成長に重要な責任を持っている。ここ20年近く続いている訪日外国人旅行誘致策は、より多くの外国人が来日し、日本国内を観光することでサービス貿易の輸出を振興し、それを通して国や地方の経済を活性化させることを目指している。そのための有効な施策の一つが、新規の国際航空路線の誘致である。そこから、ガバナンスの分析を使って、国や地方公共団体が運営主体となっている空港における、インバウンド振興事業と結びついた航空路線開発の可能性を認めることもできる。これは、空港の運営主体という、政府や地方公共団体の一部門のガバナンスと、より大きな組織全体のガバナンスとの調整の問題でもある。

民営化空港について、その行動は、通常の企業活動におけるガバナンス分析より明らかにすることができる。経営権を受託する際に支払ったコンセッションやその後の追加的投資を回収するために、積極的な経営を行って利潤を上げていく努力が必要となる。そこで新規の航空会社や路線を誘致することに強い動機を持つと考えられるのである。

#### 4-2 航空路線開発の具体的な方法

前節の分析枠組みを使うと、空港の運営主体が地方公共団体か民間にかかわらず、どのような場合に、どのような航空会社に対して、航空路線開発を行う必要があるのかが明確になる。

もっともニーズが高いのが、海外から観光を目的とした旅行客いわゆるインバウンドを輸送する可能性のある航空会社である。これらの航空会社は、先述したように、空港利用に関する直接的な情報だけでなく、隣接地や後背地を含む地域の観光資源としての魅力をはじめとする、航空会社を利用するかどうかを乗客が決定するために必要な、空港を含む目的地（デスティネーション）の市場価値

などの間接的な情報も収集している。また、空港利用に伴う各種費用の軽減・免除、補助金・報奨金、搭乗率保証などの財政的な支援の可能性に関する情報も併せて重要となる。また、訪日外国人旅行誘致という、国や地方公共団体の優先的な政策目標の実現を支援する一環としても、空港の側に、外国の航空会社に対して航空路線開発を行うニーズが高いことも明確になる。

航空会社が有益と認めるような、空港を含む目的地（デスティネーション）の市場価値などの間接的な情報とはどのようなものか。これについては、近年、急速に進展してきた、デスティネーションマネジメントに関する研究が役立つ（Wang, Y. and Pizam, A., 2011、Boley, B.B. and Perdue, R.P., 2011、Dwyer, L. and Mellor, R., 2004、高橋一夫, 2017）。これらの分析枠組みを使うことによって、海外の旅行者にとって魅力的な目的地とはどのようなものか、何を求めているのか、という、市場性をめぐる属性の分析に加え、近隣のどのような目的地と競合関係にあり、逆に、どのような目的地と組み合わせると紹介することで魅力を高められるのか、などについても精緻な分析が可能である。

次にニーズが高いのが、国内で新規参入の可能性のある航空会社である。これは実質的に国内のLCC各社をさす。これら各社と外国航空会社との間での航空路線開発における大きな違いは、前者には外国企業のハンディ（LOF）が無い点である。外国航空会社にとって重要な隣接地や後背地を含む地域の観光資源としての魅力をはじめとする、航空会社を利用する乗客にとっての空港を含む目的地（デスティネーション）の市場価値などの間接的な情報は、国内LCC各社にとっては重要ではない。他方で、空港利用に伴う各種費用の軽減・免除、補助金・報奨金、搭乗率保証などの財政的な支援の可能性に関する情報は、きわめて重要となる。

これらのニーズを正確に捕捉するため

にも、市場調査が必要となる。この場合の市場調査とは、航空運輸サービスという業界全体の動向やその中の航空各社の動きに加え、自空港やそれを取り巻く近隣・後背地域の市場規模や市場の競争優位性なども含まれる。これらにもとづき、どのような情報をどのような航空会社に提供すればよいのか、どのような航空会社に対してどのような支援措置を立案し実施すればよいのか、が明らかになるのである。

#### 4-3 航空路線開発をめぐる投資対効果の測定

航空路線開発が、航空会社や路線を誘致するための活動というのであれば、どれだけの費用と時間を投下して、どれだけ新たな航空会社・路線が開発できたのかをめぐり、いわゆる費用対効果を測定することで十分ではないだろうか。

航空路線開発の具体的な内容は、①市場調査、②情報提供や宣伝活動、③支援措置の立案と実施、の三つの分野の活動により構成されていると示した。そうであれば、それぞれの分野に分けることなしに、全体としての投資対効果の測定を行うのは、どんぶり勘定と言わざるを得ないだろう。適切な市場調査が行われて初めて、どのような航空会社に対して、どのような情報を提供すればよいのか、また、どのような支援措置がより効果的なのか、が明らかになるからである。

しかし以下に示すように、これらだけで空港の航空路線開発を分析し、評価するのは十分ではない。その最大の理由は、空港の運営主体が、訪日外国人旅行誘致やそのために必要なデスティネーションマネジメントと、空港の航空路線開発を、どの程度統合するのか、そのためにかける航空路線開発に関する費用を、だれがどう負担するのか、という点と関係している。

近年のデスティネーションマネジメントの研究から明らかになったのは、観光の産業としての特殊性と、それにまつわるマネジメントの難しさである。観光の

魅力は人によりさまざまである。また観光という一つにまとまった財は存在せず、海岸線や山岳、国立公園などに代表される自然景観、博物館や美術館などの公共・準公共の文化施設、城郭、寺社仏閣などに代表される史跡、建造物や集落、それらを含む景観、そして温泉、飲食業、祭り・演劇・コンサートなどの興行、などが複合して構成される（日本交通公社観光資源台帳）。それらを結ぶための移動手段も重要となる。

このように多くの要素から成り立っていることに加え、それらを提供する企業の多くが中小規模の事業者であり、いわゆる産業組織的に集約されていないため、外部経済が大きいとされる（Buhalis, D., 2001）。これは、個々の事業者が独自に観光振興を行うことが難しい状況を示している。マーケティング活動へ投資しても、自社以外の多くの関連企業にもメリットが及ぶというフリーライダー（ただ乗り）問題が発生しやすいからである。そこで公共財としてDMOの存在意義が認められることになる。

そうだとしたら、空港の運営主体のように、観光振興の一部を担う組織は、どの程度の投資額を投下して、何をどこまでやればよいのか、どこまで地域全体の情報提供や宣伝活動と調整し、一体的な活動をやるべきなのか、という問題が起ころ。地域全体として発生するデスティネーションマネジメントの費用を、関連する組織でどのように負担するのか、という問題でもある。このため、空港の航空路線開発の目的の中に、地域経済の振興の一環としてのデスティネーションマネジメントが含まれる場合における航空路線開発をめぐる投資対効果の測定が難しくなるのである。

### 5. わが国地方空港の航空路線開発への取り組み状況

わが国の地方空港・自治体における航空路線開発への取り組みの状況を、先行研究の結果と一部新たな情報を用いて簡単に紹介したい。長谷谷治ほか（2014）、

遠藤伸明（2019）（2020a）（2020b）、錦織剛（2020）などによれば、わが国の地方空港・自治体は航空路線開発に対して積極的な取り組みを展開している。また、対象としている航空会社は、LCC・大手航空会社の両方であり、選好の差はほとんどない。

表1において、航空路線開発における情報提供・宣伝と支援策の主要項目の取り組み状況がまとめられている。まず、情報提供・宣伝について、遠藤伸明（2020a）によれば、地方空港・自治体の多くが訪問・招聘を継続的かつ積極的におこなっている。特に、外国航空会社・外国旅行会社に重点をおいている。国際航空路線開発商談会への参加状況については、経済規模・地理的特徴などの条件が日本と比較的似通っている欧州諸国と比べて、必ずしも大きく劣るわけではない。また、独立行政法人国際観光振興機構（日本政府観光局 JNTO）による日本ブースへの共同出展を通じ、参加する空港・自治体もある。なお、Route Exchange については、欧州・豪州では多くの地方空港が登録しているが、わが国地方空港の実績はない。

情報提供・宣伝の新たな取り組みとして、一部の空港における、地元の観光資

表1 わが国地方空港の航空路線開発への取り組みの状況

情報提供	支援策	
日本の航空会社への訪問	○ 着陸料など空港使用にかかわる料金の減額	◎
外国の航空会社への訪問	◎ 運航費補助	△
外国の旅行会社への訪問	○ アクセス利用時の補助	○
日本の航空会社の招聘	△ 旅行商品の開発・販売にかかわる補助	◎
外国の航空会社の招聘	○ 国際交流旅行への補助	◎
外国の旅行会社の招聘	◎ 宣伝費の補助	○
商談会への参加	○	

(注) ◎は大いに実施している、○は実施している、△はある程度実施している  
 (出所) 遠藤伸明（2020a）（2020b）、国土交通省航空局・大阪航空局の情報をもとに筆者が作成

源を豊富に取り入れた旅行商品や広域的な旅行商品の企画・開発があげられる（遠藤伸明，2020a, 2020b）。更には、路線別の航空会社・旅行者それぞれのニーズに合わせたより効果的な情報提供があげられる。例えば、高松空港では、既存の国際線では、個人旅行の増加に焦点をあてた着地型商品の開発と高知県・徳島県などとの連携による広域の商品の開発を行っている。一方、国際線が未就航の国に対しては、香川県ならびに四国全体の認知度の向上をめざし、旅行商品に加え、旅行博への参加、担当者の招聘・案内などに取り組んでいる<sup>1)</sup>。

財政的な支援策については、遠藤伸明（2020a）、国土交通省航空局・大阪航空局航空・空港の利用促進のための取組調査などによれば、インバウンド割引、「訪日誘客支援空港」の認定などにおいて、国が着陸料を軽減・補助する措置を充実させていることもあり、ほぼすべての地方空港がこれらの措置を実施している。また、多くの自治体が地元からの国際線を利用する旅行商品の補助、修学旅行・研修を含む国際交流を目的とする旅行への助成を実施している。やや差があるのが、空港アクセスにかかわる補助と運航費補助である<sup>2)</sup>。新たな取り組みとして、航空会社の需要変動リスクを軽減する支援策の充実があげられる。具体的には、まず、コンセッションが導入された仙台空港、高松空港における旅客数に連動した空港使用料の設定があげられる。また、仙台空港運営会社の豊田通商が、タイ航空のバンコク線の再開を契機に、出張時にタイ航空を利用するというビジネス旅客集客へのサポートを実施している<sup>2)</sup>。

### 6. 分析

上記で示した、わが国の地方空港・自治体における航空路線開発についての実態を、4章で示した理論的枠組みに即して分析し、考察を行う。

#### 6-1 航空路線開発ニーズの把握

地方空港・自治体の多くが、外国航空



会社・外国旅行会社を対象とした訪問・招聘活動に継続的かつ積極的に取り組んでいた。また、外国航空会社については、フルサービスの大手航空会社・LCCの両方を対象としている。これらは、理論から導かれた、外国航空会社に最も大きなニーズがあるという示唆と一致している。ただし、その次にニーズがあるとされた国内LCC各社への働きかけについては、仙台空港などを除けば明確にはできなかった。

空港の運営主体の側のニーズについても、理論から導かれた示唆を裏付けるものであった。いずれも、国や地方公共団体の進める訪日外国人旅行誘致と結び付けて取り組まれていた。この点で興味深いのは、航空路線開発の主体が、厳密に空港の運営主体によって実施されていたわけではない点である。いくつかのケースで、地方公共団体のインバウンド促進や観光推進を担う部門と連動して実施されていた。

## 6-2 具体的な方法

地方空港・自治体の多くが、外国航空会社に対して、商談会参加、訪問・招聘、更には旅行商品の開発など多様な情報提供・宣伝を継続的かつ積極的に展開してきた。また、国際線を対象とする財政的支援・優遇措置についても同様である。これらによって、外国航空会社の多くは、情報の非対称性、外国企業のハンディ、参入時のリスクなどを相当程度解消・軽減することができたと考えられる。それと同時に、自治体側が外国航空会社の多様なニーズを把握することも可能にしたと思われる。

これらの点は、豪州の事例を対象とした長谷知治ほか(2014)などの先行研究においても航空路線開発の成功要因として指摘されている。このように、継続的に商談会に参加する、定期的に航空会社や関係各社との会合を持つ、などの取り組みを展開することによって、信頼関係を構築するとともに取引費用を大きく低下させることができる。その結果、航空

会社が財政的支援・優遇措置の交渉を強引に進めたり、安易に撤退したりするなどの機会主義的行動に一定の歯止めをかけることにも貢献している可能性がある。また、具体的な内容のなかでも特に興味深いのが、旅行商品の開発や旅程の設定にかかわる地域連携やDMOの活用である。インバウンドは、特定の都市や地域への短期間の旅行だけでなく、複数の都市や地域を巡る回遊性のある旅行も含まれる。また、先述の理論的考察で示されたように、観光産業は多くの独立した企業によって担われているが、それらの間に多くの外部経済が発生している。従って、これら多数のプレイヤーが空港・自治体・協議会・旅行会社・DMO・JNTOなどのステイクホルダーと連携・調整することによって、地域全体として、あるいは地域をまたいで、効果的な情報提供や誘致活動が可能となることへの理解が、少なからぬ関係者のなかで共有されていることを示していた。

遠藤伸明・小川雅史(2020)が指摘するように、インバウンドの急速な増加により、近年、オーバーツーリズムとよばれる、交通渋滞や汚染など負の外部性を広く地域社会に及ぼす問題が顕在化している。また、インバウンドや国際線の誘致に熱心に取り組んでいない地方自治体が熱心に取り組んでいる近隣自治体の恩恵を受けるという、フリーライダー(ただ乗り)問題も見られる。いわゆる受益と負担の不一致である。

理論的な枠組みの考察のなかで示したように、観光産業は、受益と負担が一致する通常の財の取引とは異なり、多数の事業者が提供する財や、そもそも景観や自然といった市場で取引されていない公共財などを多様に組み合わせることで実現するものである。そのため、個々の地方自治体単位で、このような活動を行っても投資対効果を明らかにすることが困難であることを、理論を踏まえて示したが、今回の考察からも、この点を確認できた。また、航空路線開発やインバウンド誘致をめぐる活動の持続可能性を高め

るためにも、近隣の地域との連携などへの取り組みが重要であることが関係者のなかで認識されていることも明らかとなった。このように、航空路線開発は、空港の運営主体が自らの狭義の利益を増進するために実施することに加え、あるいはそれ以上に、多くの関係者と連携・調整することを通して多くのメリットをもたらすことの重要性への認識が広がっていることはわが国地方空港の航空路線開発のより成熟した段階の到来を予見するものであろう。

外国の航空会社にとっても、空港の運営主体が地方自治体、DMO、関係企業などとの連携のもとで、空港の後背地にある多様な観光資源に関する情報を効果的に提供できる状態は、わが国の航空路線開発が国際的な次元で外国のライバル空港の航空路線開発と互角に競争できていることを意味しているはずである。その結果、これから具体的な新規就航や増便などの結果につながる事例がでてくると期待される。

なお、市場調査に関する具体的な活動については、多くの地方空港・自治体が航空会社や旅行会社との面談時に特別な資料を準備していることなどがあげられるが、より詳しい実態とそれにかかわる情報を把握することができなかった。今後のより詳しい考察が必要であるとともに、市場調査の役割と重要性について空港運営主体が認識を深めていくことの意義も再確認されよう。

## 6-3 航空路線開発をめぐる投資対効果の測定

遠藤伸明(2020b)、加藤一誠ほか(2020)などの計量分析によれば、航空路線開発の努力と、地方空港からの国際線の路線・便数の増加、更には外国人旅行者の増加との間に、一定の相関関係が認められる。また、国の「訪日誘客支援空港」の認定にかかわる制度において、認定された空港の航空路線開発の進捗と効果を把握する評価(国土交通省「訪日誘客支援空港」の認定フォローアップ評価)

が行われている。それによれば、多くの空港において一定の期待された効果があがっている。すなわち投資が実を結んでいると言える可能性がある。とはいえ、これも先述したように、個別の活動ごとの投資対効果の測定は、今回の考察では困難であった。また、訪日外国人旅行誘致策やデスティネーションマネジメントの一環での航空路線開発における、投資対効果の測定の難しさもある。これらについても今後のより詳しい分析が必要であろう。

## 7. まとめ

本稿ではわが国の地方空港の事例を対象に、航空路線開発とその効果・影響についてのプロセスとメカニズムを、デスティネーションマネジメント、取引費用、価値連鎖などの理論的な視点から分析した。分析から以下の点が明らかになった。まず、地方空港・自治体の多くが、理論から導かれたように、外国航空会社をターゲットに、商談会参加、訪問・招聘、旅行商品の開発などを通じた情報提供と財政的支援に継続的かつ積極的に取り組んでいた。つぎに、これらの取り組みは、外国航空会社が直面する情報の非対称性、外国企業としてのハンディを軽減した。更には、機会主義的行動の回避や取引費用の削減につながる、地方空港・自治体と航空会社との間の信頼関係の構築に貢献した。また、多数のプレイヤーやステイクホルダーとの連携・調整によって、効果的な情報提供や宣伝活動が可能となることへの理解が深められていた。最後に、各地方自治体単位では航空路線開発についての投資対効果を明確にすることは困難であり、それを持続可能なものにするためには自治体間の連携が重要であるという認識が共有されていた。

今後の研究課題として、わが国の地方空港における航空路線開発の実態と問題点について、ヒアリングなどを通じ、より詳細に把握していきたい。それらの内容を踏まえた事例分析を行い、航空路線開発のプロセスとメカニズムについての

研究を更に発展させていきたい。

## 謝辞

査読員の方々より貴重なコメントを頂戴しました。記してお礼申し上げます。ありうる誤りは筆者の責任です。JSPS科研費 JP20K01675の助成を受けました。

## 注

- <sup>1</sup> 高松空港エアライン誘致等協議会（2019）、観光庁観光地域づくり事例集～グッドプラクティス2018～、国土交通省「訪日誘客支援空港」の認定ファローアップ評価を参照した。
- <sup>2</sup> 空港アクセスに関する補助については、花巻、茨城では国際線利用者、広くは新潟、中標津、紋別、松本、静岡、高知、熊本、鳥取、米子、能登、萩、石見、佐賀などで行われている。運航費補助については、佐賀では航空会社への運航経費、富山、広島、宮崎、静岡では国際チャーター便の航空会社（ならびに旅行会社の）運航経費の補助に対して行われている。
- <sup>3</sup> <https://www.samuitimes.com/thaiwoos-japanese-corporate-clients-after-success-of-sendai-model/> 閲覧日2020年10月1日

## 参考文献

- ・遠藤伸明（2009）「地方空港にかかわる航空会社の戦略－欧米の事例とわが国地方空港への示唆」『運輸と経済』第69巻第8号、22～30ページ。
- ・遠藤伸明（2016）「制度・規制の視点からの包括旅行の決定要因についての分析」『日本国際観光学会論文集』第49号、39～45ページ。
- ・遠藤伸明（2017）「地方空港・中小空港の持続可能性と民営化：先行事例から」『日交研シリーズ』A-720。
- ・遠藤伸明（2019）「地方におけるクルーズ船・国際航空の誘致策：金沢港の事

- 例を含め」『日交研シリーズ』A-742。
- ・遠藤伸明（2020a）「国際比較とアンケート調査にもとづくわが国地方空港における航空路線開発への取り組みについての考察」日本国際観光学会第24回全国大会梗概集。
- ・遠藤伸明（2020b）「わが国地方自治体におけるエアポートセールスへの取り組みと影響」日本交通学会2020年度研究報告会予稿集。
- ・遠藤伸明・小川雅史（2020）「わが国地方自治体の外国クルーズ船寄港にかかわるマーケティング活動の効果についての考察」『交通学研究』第63号、87～94ページ。
- ・アレックス・オスターワルダ、イヴ・ピニユール（小山龍介訳）（2012）『ビジネスモデル・ジェネレーション』翔泳社。
- ・加藤一誠・後藤孝夫・阪口雄哉（2020）「インバウンド需要の要因分析と訪日誘客支援空港」『日交研シリーズ』A-786、pp.99～122ページ。
- ・新谷幸太郎（2012）「地方空港エアポートセールスの必要性」『NRI パブリックマネジメントレビュー』第102号、8～13ページ。
- ・高橋一夫（2017）『DMO 観光地経営のイノベーション』学芸出版社。
- ・錦織剛（2020）「地方空港の国際線の持続性とインバウンド」『IATSS Review』Vol. 45, No. 1, 43～50ページ。
- ・長谷知治ほか（2014）「LCCの参入効果分析に関する調査研究」『国土交通政策研究』第118号。
- ・マイケル・ポーター（竹内弘高監訳）（2018）『競争戦略論』ダイヤモンド社。
- ・ポール・ミルグロム、ジョン・ロバーツ（1997）『組織の経済学』NTT出版。
- ・Boley, B.B. and Perdue, R.P. (2011) "Destination Management, Competitiveness, and Quality-of-Life: A Review of Literature and Research Agenda", in Handbook of Tourism and Quality-of-Life Research, pp.512-528.
- ・Buhalis, D. (2001) "Marketing the



- competitive destination of the future”, *Tourism Management*, Vol.21, No.1, pp.97-116.
- ・ Coase, R.H. (1937) “The nature of the firm”, *Economica*, Vol.4, No.16, pp.386-405.
  - ・ Dwyer, L. and Mellor, R. (2004) *Attributes of Destination Competitiveness: A Factor Analysis*, *Tourism Analysis*, Vol.9, No.1-2, pp.91-101.
  - ・ Eden, L and Miller, S. (2004), “Distance Matters: Liability of Foreignness, Institutional Distance and Ownership Strategy”, *Advances in International Management*, Vol.16, pp.187-221.
  - ・ Halpern, N. and Graham, A. (2013) *Airport marketing*, Abingdon, Routledge.
  - ・ Halpern, N. and Graham, A. (2015) “Airport route development: A survey of current practice”, *Tourism Management*, Vol.46, pp.213-221.
  - ・ Halpern, N. and Graham, A. (2016) “Factors affecting airport route development activity and performance”, *Journal of Air Transport Management*, Vol.56, pp.69-78.
  - ・ Martin, S.C. (2009), ACRP report 18: *Passenger air service development techniques*, Transportation Research Board.
  - ・ Spasojevic, B., Lohmann, G. and Scott, N. (2019) “Leadership and governance in air route development”, *Annals of Tourism Research*, 102746.
  - ・ Vietze, C. (2012), “Cultural effects on inbound tourism into USA: a gravity approach”, *Tourism Economics*, Vol.18, pp.121-138.
  - ・ Williamson, O.E. (1991) “Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.36, pp.269-96.
  - ・ Wang, Y. and Pizam, A. (2011) *Destination Marketing and Management: Theories and Applications*, CABI Publishing.
  - ・ 高松空港エアライン誘致等協議会 (2019) 「高松空港と地域の活性化ローリングプラン2019」  
[https://www.takamatsu-airport.com/assets/documents/20190906\\_activation.pdf](https://www.takamatsu-airport.com/assets/documents/20190906_activation.pdf) 閲覧日：2020年10月31日
  - ・ 国土交通省需要予測の手法 [https://www.mlit.go.jp/koku/15\\_bf\\_000183.html](https://www.mlit.go.jp/koku/15_bf_000183.html) 閲覧日：2020年10月31日
  - ・ 日本交通公社「観光資源台帳」  
<https://www.jtb.or.jp/research/theme/resource/tourism-resource-list> 閲覧日：2020年10月31日

【本論文は所定の査読制度による審査を経たものである。】