

## 地方空港における中国向けエアポートセールスに必要な視点

(株)野村総合研究所 グローバルインフラコンサルティング部 主任コンサルタント 高橋 祐樹  
 コンサルタント 小島 大貴

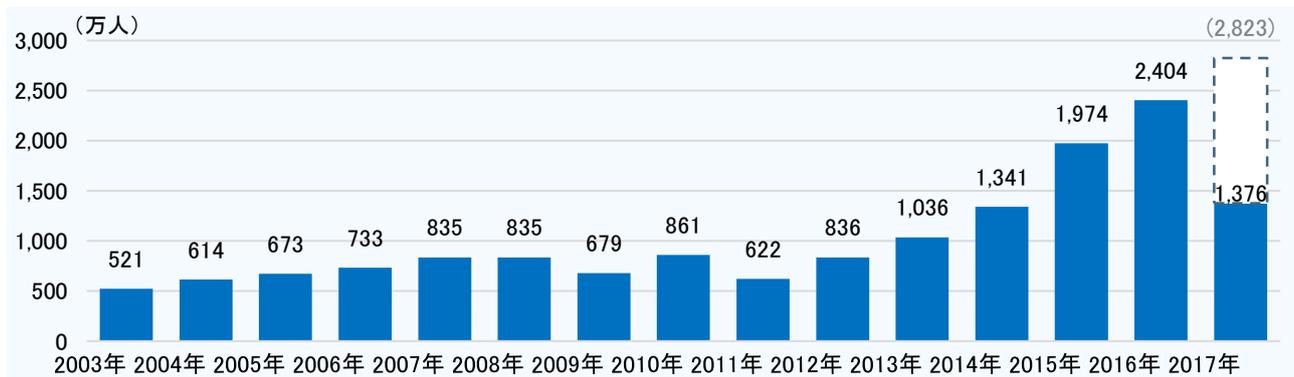
## 1. インバウンドの急増と政府目標

## 1) 観光政策の柱となったインバウンド誘致

インバウンド（訪日外国人旅行者）の数が500万人程度であった2003年、当時の小泉首相による「2010年に訪日外国人旅行者を倍増の1,000万人に」との施政方針演説に基づき、ビジット・ジャパン・キャンペーンが開始された。その後、金融危機（2009年）や東日本大震災（2011年）による停滞期はあった

ものの、2013年には1,000万人を突破し、政府目標は2,000万人に上方修正された。さらに、2016年には2,000万人を突破し、2016年3月には政府目標は2020年4,000万人、2030年6,000万人にまで上方修正された。アジア地域からの観光客を中心とするインバウンド増加の勢いはとどまるところを知らず、今やインバウンド誘致は日本の観光政策の柱として位置付けられている。

図表1 訪日外国人旅行者数の推移



注) 2017年の値は、1～6月のインバウンド数の対前年比+17.4%が通年で継続すると想定したもの。  
 出所) 日本政府観光局「訪日外客数の動向」より NRI 作成

しかし、2003年の時点で、昨今の水準までのインバウンドの増加を誰が予想できたであろうか。過去に設定された政府目標は、常に各時点の実績の2倍の水準にあり、その目標値を達成できるかは、懐疑的な目で見られることも多かったように感じる。現在国内のシンクタンク数社が公表しているレポートを見ても、2020年のインバウンド数は目標値である4,000万人に達せず、3,000万人台後半にとどまるという見通しが多い。筆者も2020年4,000万人をオーガニックな成長だけで実

現するのは難しいと考えているが、一方で達成に必要なポテンシャルについては、後述する中国人観光客を中心に十分存在するものと考えており、それらを顕在化させるための政策的取り組みに期待するところである。

## 2) 地方空港の重要性

四方を海に囲まれたわが国を海外から訪れる方法は、海上輸送と航空輸送に限られる。海上輸送については、2020年に500万人のインバウンドをクルーズで受け入れると想定

しており、急増する需要を取り込むための各種施策を図っている（例えば、国際クルーズ拠点の形成）。しかし、関連政策・施策が計画通りに実施されたとしても、量的な観点から、航空輸送が外国人旅行者輸送の主要手段であることは変わらない。そして、2017年5月に公表された「観光ビジョン実現プログラム2017」に「地方空港のゲートウェイ機能強化とLCC就航促進」が記載されているように、インバウンド受け入れの担い手として地方空港にかかる期待は大きい\*1。

そこで、本稿では、地方自治体や、コンセッションによる民営化が進む地方空港の運営権取得企業\*2等、地方空港の運営事業に関わる関係主体に対して、インバウンドの政府目標達成の視点から、取り組むべき施策やそれらのあるべき方向性について言及する。

空港によっては、現状課題の解決策の方向性が必ずしもインバウンド誘致でないケース

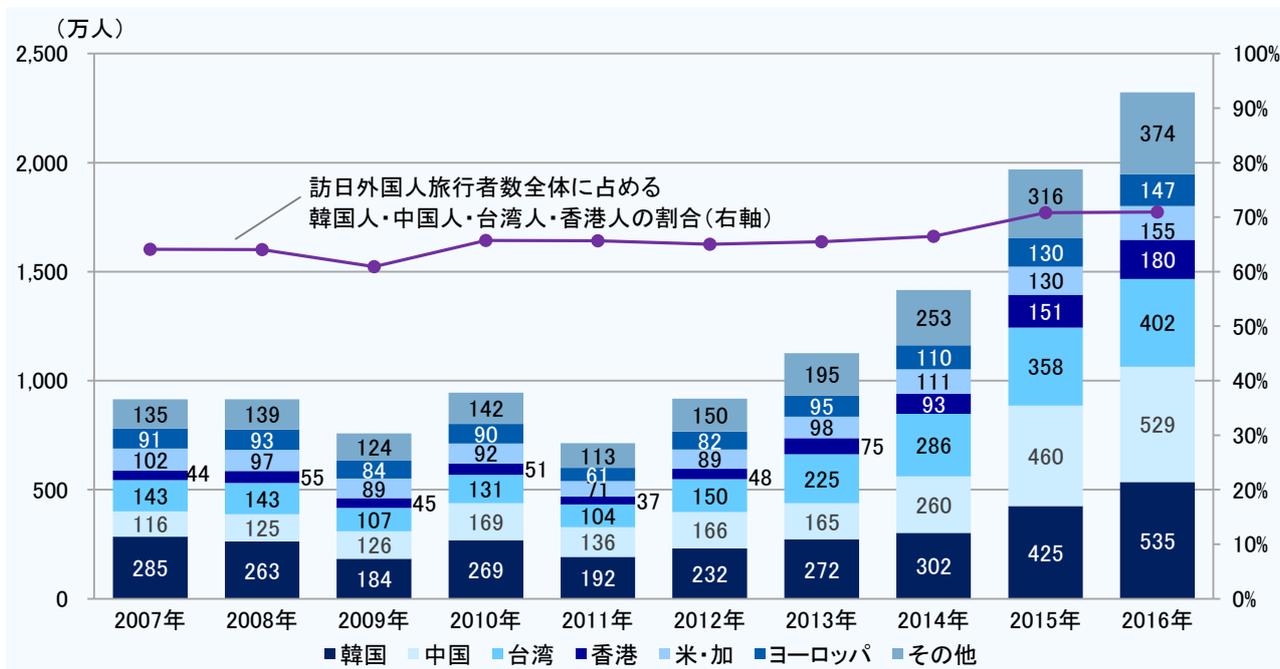
も多々存在するが、本稿ではインバウンドの獲得による成長を前提とする。また、ターゲットに据える中国人インバウンドの誘致には当然リスクが内包されるが、その点も4章にて言及し、国の支援の必要性を論じる。

## 2. 政府目標の実現の鍵となる中国人インバウンド

### 1) 継続的なインバウンド成長のために必要な中国人のさらなる受け入れ

図表2で示す通り、近年のインバウンド増加は、主に韓国、中国、台湾、香港等の東アジア各国・地域からの訪日旅行によるものである。これらインバウンド主要4カ国・地域からの訪日旅行者数は、2016年には約1,650万人を数え、インバウンド全体の7割以上を占めた。

図表2 国籍・地域別訪日外国人旅行者数の推移



出所) 法務省「出入国管理統計」より NRI 作成

\*1 インバウンド受け入れにおける地方空港の重要性については、持丸伸吾『『変曲点』を迎えた地方空港の活性化ー熊本空港特定運営事業で期待される新たな地方空港像ー』『NRI パブリックマネジメントレビュー』(2017年8月号, vol.169) 野村総合研究所に詳しい。

\*2 例えば、関西国際空港はオリックス・VINCIを中心とした関西エアポート株式会社が、仙台空港は東急グループを中心とした仙台国際空港株式会社がそれぞれ運営している。

今後、中長期的なインバウンドの成長を実現していくためには、従来の東アジアだけでなく、新たに東南アジア等の高成長国、さらには遠方の欧米市場からの新たな観光需要の取り込みが必要不可欠となる。一方で、2020年4,000万人という目先の目標を達成するためには、やはり主要4カ国・地域からの訪日者数をいかに増加させ続けていくかが重要となる。ただし、図表3の示す通り、韓国や台湾、香港の出国率<sup>\*3</sup>や訪日率<sup>\*4</sup>は既にある程度高い水準にまで高まっており、今後、これまでと同じペースでの急速な成長は期待しづらい。一方で、膨大な人口を抱え、出国率・訪日率ともに増加の余地が十分にある中国のポテンシャルは相対的に高い。後述する諸施策の実現を通じ、地方空港で中国人インバウンドを取り込むことで、日本全体のインバウンド数を拡大していくことが肝要である。

図表3 各国・地域の人口、出国率および訪日率

	人口 (百万人)	出国率	訪日率	訪日者数 (万人)
韓国	51	43.7%	19.9%	535
中国	1,383	8.8%	3.2%	529
台湾	24	62.0%	25.6%	402
香港	7	1218.6%	23.6%	180
米・加	360	30.1%	0.7%	155
ヨーロッパ	291	77.0%	0.4%	147

注) 香港、米国・カナダ(米・加)、ヨーロッパの出国率・訪日率は、いずれも2015年の数値であり、韓国、中国、台湾は2016年の数値である。

出所) 人口: IMF「World Economic Outlook」、各国・地域年間出国者数: UNWTO「Yearbook of Tourism Statistics, Compendium of Tourism Statistics」、訪日者数: 法務省「出入国管理統計」よりNRI作成

## 2) 中国人の訪日旅行動態の変化

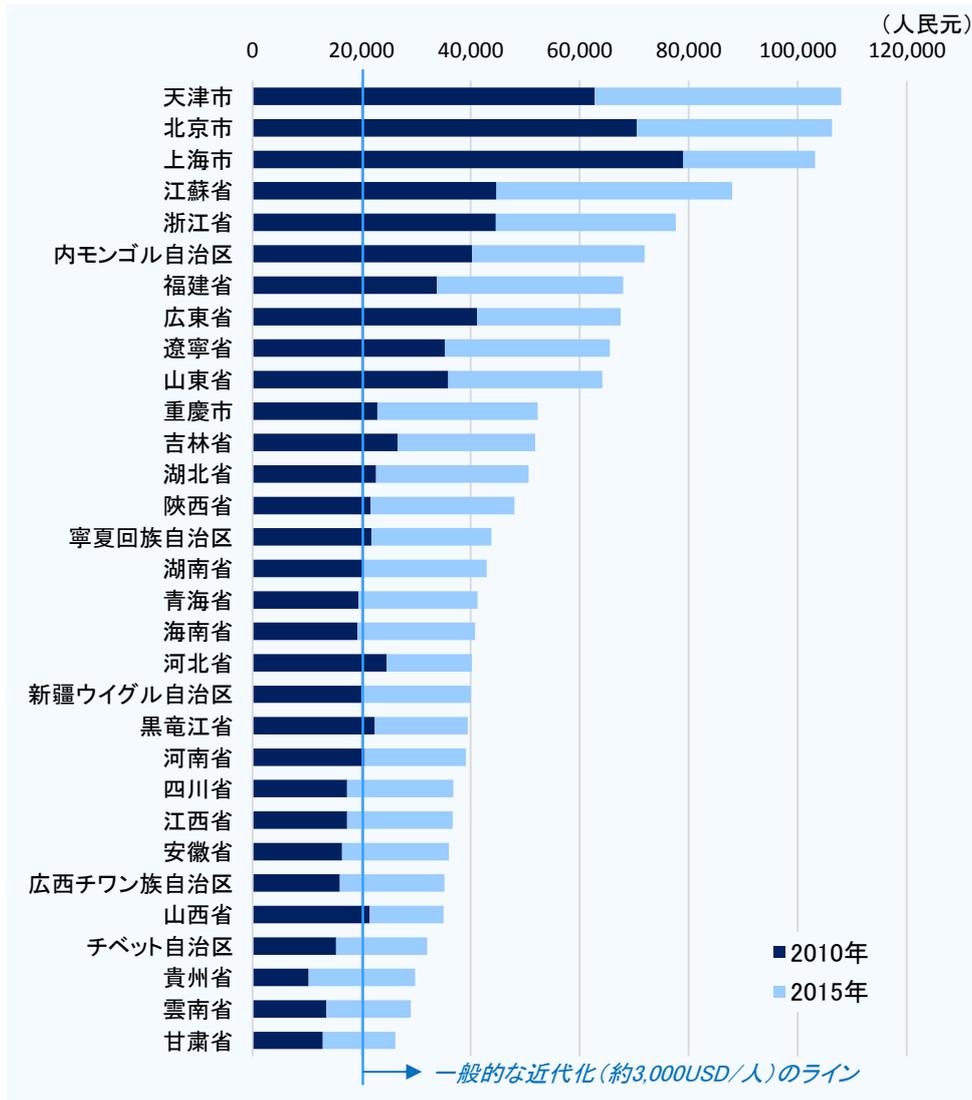
これまでの中国人インバウンドの典型的な旅行パターンは、中国沿岸部の大都市を出発し、大阪・京都～東京を移動するゴールデンルートであった。しかし近年では、図表4のように中国内陸部の経済水準が著しく向上し、海外旅行ニーズの発生地が中国沿岸部だけでなく内陸部にも拡大している。図表5は、中国人インバウンドのリピーター比率が上がっているものの台湾と比べれば未だ低いことを示しているが、これは新たな旅行ニーズの発生地である内陸部発の旅行者が増加していることも一因であると考えられる。そして、図表6が示す通り、2016年時点の中国人インバウンドの訪問地がゴールデンルート上の都道府県に偏っていることから、内陸部発の旅行者もゴールデンルートを利用していると想定される。一方で、訪日旅行に求めるもの<sup>\*5</sup>が中国人と類似(1位日本食、2位ショッピング、3位自然・景勝地観光)している台湾人の訪問地は、ゴールデンルート以外のエリアにも広がっている。これは、2度目以降の訪日旅行を行うリピーターが、食事や自然・景勝地を重視するために多様な地域への訪問を志向しているためである。台湾人インバウンドの動向は、今後リピーターが増えることが想定される中国人インバウンドの先行指標となり、地方訪問のポテンシャルを示すものである。また、図表7の団体旅行比率を見ると、2010年と比べ大きく低減している。中国でも海外個人旅行(FIT)が普及し、自分自身で旅のプランを立てるケースが増えているということである。団体旅行の目的地の多くがメジャーな観光地であるのに対し、今後、FITによる訪日リピーターが地方を訪問する余地が大きくなっていることがここからもいえる。

\*3 出国率: 当該国・地域の年間出国者数/人口。香港は中国との往来が多いため100%を超える。

\*4 訪日率: 当該国・地域の日本訪問者数/当該国・地域の出国者数。なお、香港の訪日率については、出国率が他国・地域と比べて突出して高いため、人口当たりの年間訪日者数(訪日者数/人口)の比率を掲載している。

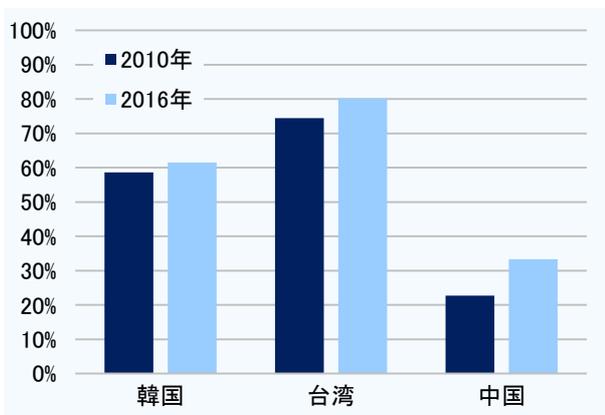
\*5 出所は、観光庁「訪日外国人消費動向調査」

図表4 中国の行政区別一人当たり GDP の変化



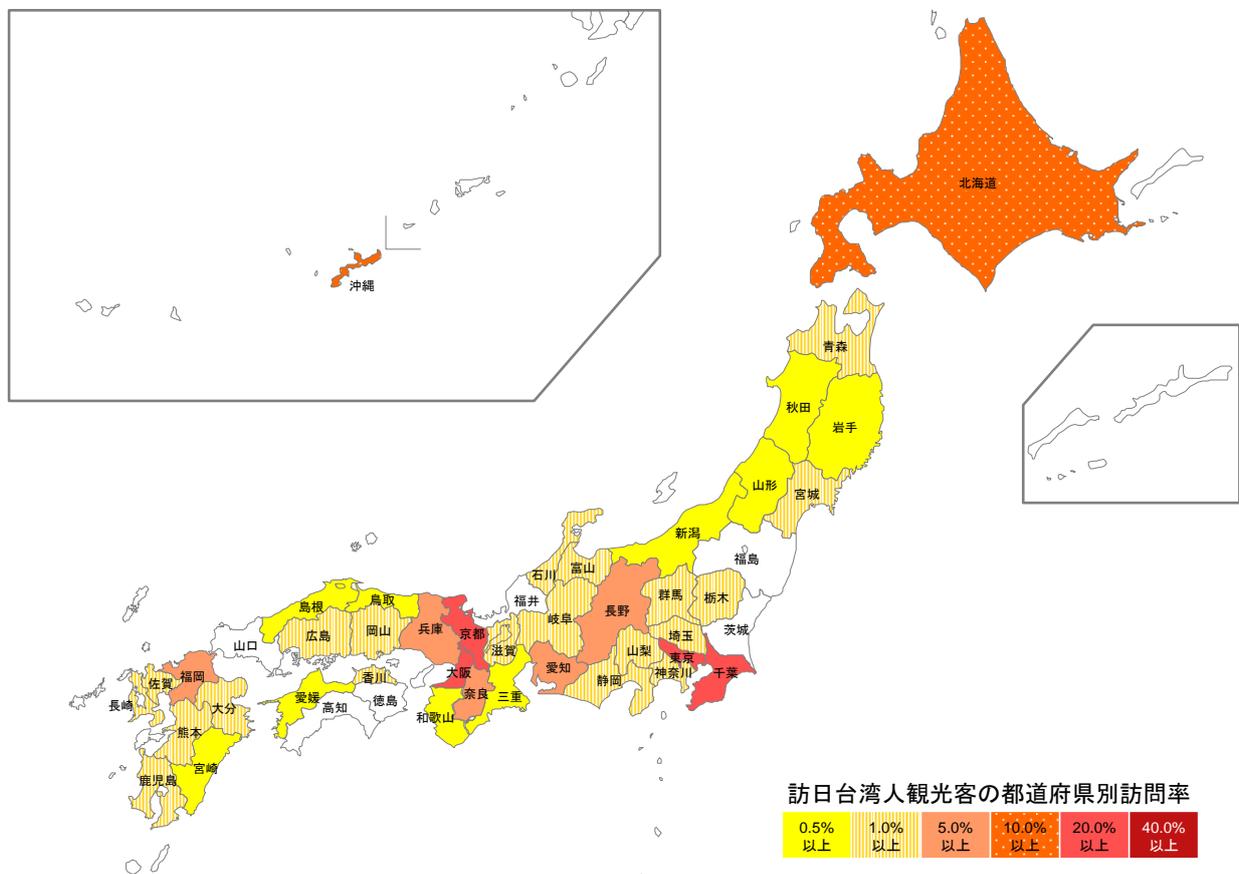
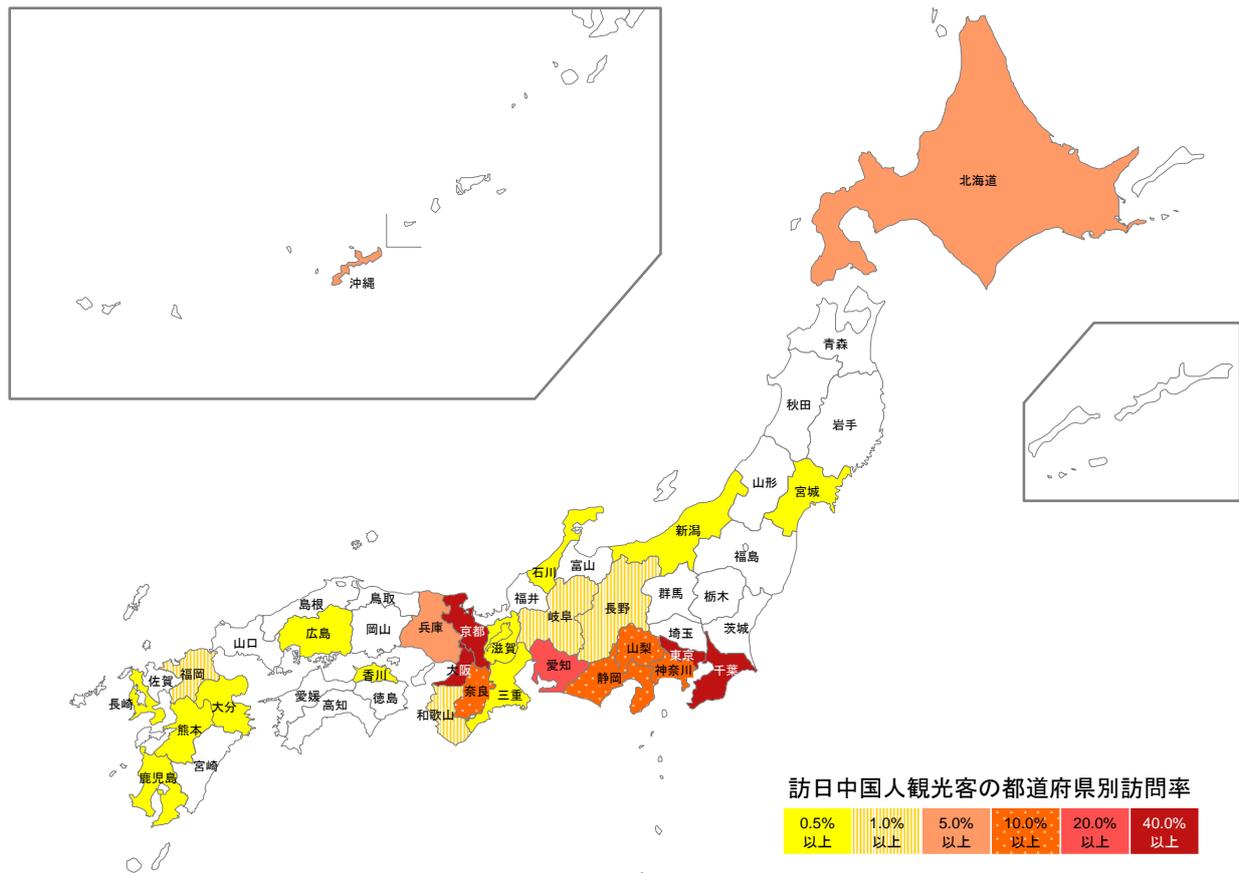
出所) 一般財団法人日中経済協会「中国经济データハンドブック 2016年度版」より NRI 作成

図表5 東アジア3カ国・地域からの観光目的訪日旅行者数 リピーター比率の推移



出所) 観光庁「訪日外国人消費動向調査」より NRI 作成

図表6 中国および台湾からのインバウンドの都道府県別訪問率（2016年）



出所) 観光庁「訪日外国人消費動向調査」より NRI 作成

図表7 東アジア3カ国・地域からの  
観光目的訪日旅行者数 団体旅行比率の推移



出所) 観光庁「訪日外国人消費動向調査」より NRI 作成

### 3. ポテンシャル顕在化のためのエアポートセールス

本章では、インバウンド4,000万人達成の主要ターゲットとなる中国人のポテンシャルを顕在化させるために地方空港で実施すべきことを、主にエアポートセールス（空港運営者による航空会社や旅行代理店に対するセールスを指す）の視点から論ずる。なお、地方空港における基本的なエアポートセールスのあり方やプロセスについては、過去論文<sup>\*6</sup>でも論じているため、参照いただきたい。

#### 1) セールスの対象 — 中国人インバウンドを輸送するのは誰か？ —

地方空港の立場で考えると、中国人インバウンドを輸送する航空会社をいかに見定め、誘致するかが重要となる。本来であれば、日系FSC<sup>\*7</sup>を誘致し、観光客だけでなく、相対的に安定的なビジネス客も同時に獲得していくことが望ましいが、現実的に、地方発着の

ビジネス需要は限定的であることや、航空会社側のリソース配分を考えると、必ずしも彼らが中国人インバウンド輸送の担い手になるとは考えづらい。観光客の取り込みを前提に、成長する中国の航空旅客需要を後背圏に持つ中国系航空会社（LCC<sup>\*8</sup>を含む）にコンタクトし、需要を取り込んでいくことが必要になる。

ここで、ターゲットとすべき具体的な中国系航空会社として、いわゆる「大手3航空会社」（中国国際航空、中国東方航空、中国南方航空）や次点である海南航空、中国最大のLCCである春秋航空のような大手航空会社以外に目を向けることも重要である。現在、図表8の通り、中国における新興航空会社を含む各社が国際線の運航が可能な機材を数多く発注しており、今後就航先を検討することが想定される。その発注数は日系航空会社の比ではないため、これらの新興航空会社への路線誘致の働きかけの重要度が高まっているといえるだろう。例えば、成都空港をハブとし、内陸部の広大な後背圏に航空需要のポテンシャルを持つ四川航空は、既に国際線を多く就航し、日本でも既に成田国際空港と関西国際空港に就航しているが、先述したリピーターの地方旅行需要を踏まえれば、今後地方空港への直行便の可能性も十分に想定できる。また、さらに南西の昆明空港を拠点とする瑞麗航空は、現在国内線のみでの運航であるが、中国民用航空局に国際線参入申請をしているところであり、日本路線への就航も検討対象になりうる。このように中国には、国内線のみを運航している航空会社も多数存在しており、新たに国際線を就航することも十分に想定しえるため、タイムリーな情報収集も必要

\*6 新谷幸太郎「地方空港における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』（2012年1月号, vol.102）野村総合研究所

\*7 FSC（Full Service Carrier）は、従来の航空会社（日系の場合日本航空、全日本空輸等）を指す。

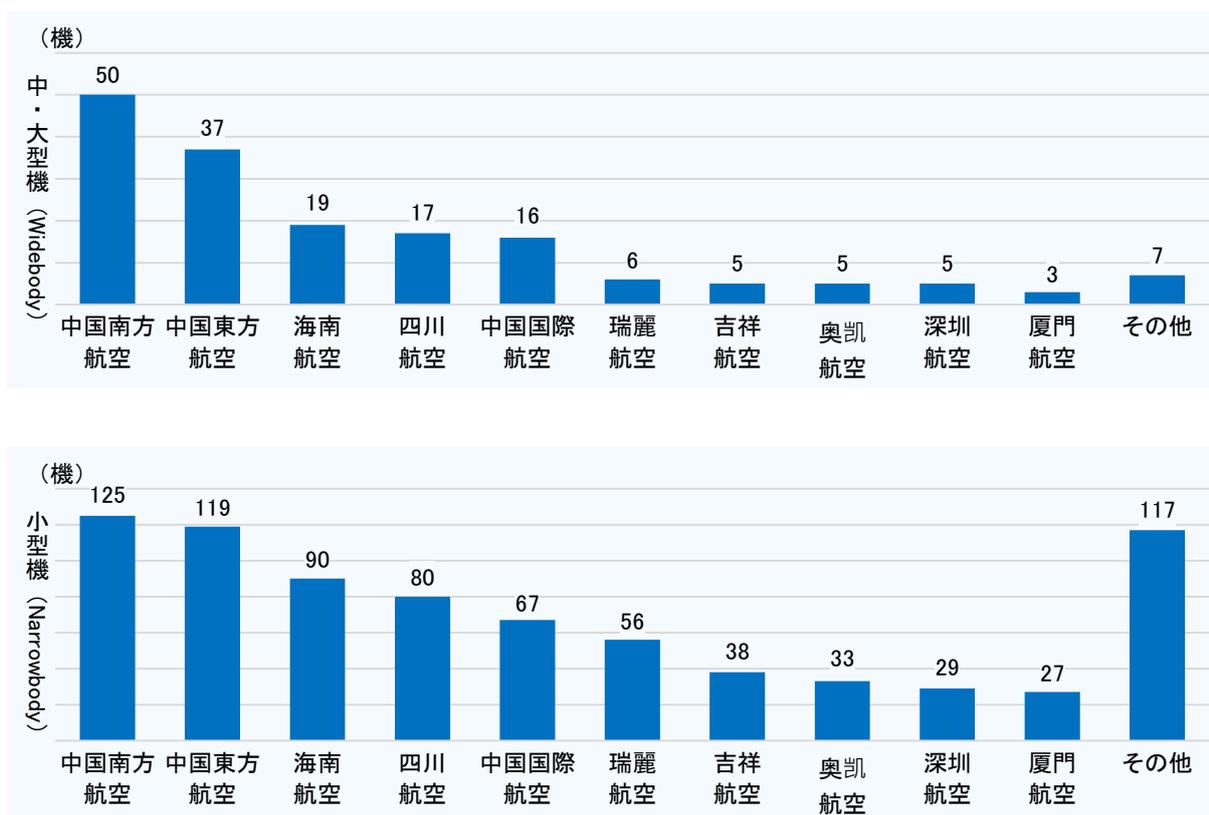
\*8 LCC（Low Cost Carrier）は、格安航空会社（日系のPeachやバニラエア、ジェットスター・ジャパン、中国系の春秋航空等）を指す。

になってくる。上記のような内陸部の旅行代理店との関係性も重要になるのではないかな。

ただし、最近相次いで運休した函館空港の西安路線（奥凱航空）や天津路線（天津航空）のように、常に減便リスクにさらされる点は留意が必要だ。中国系航空会社は、日系 FSC のようにある程度長期的な就航を前提とはせず、LCC 同様、常に魅力的な就航先か、収益

性があるかを短いスパンで判断する。なお、函館路線運休の要因のひとつとして春節等のハイシーズンを除く時期の搭乗率が低かったことが挙げられている。通年で需要が見込めるか、次章に示した継続的な航空会社や旅行代理店との付き合いの中で、セールスと同時に見定めていくことが必要である。

図表 8 中国系航空会社の機材発注状況（2017年8月現在）



出所) CAPA Centre for Aviation 「Fleet Database」より NRI 作成

## 2) セールスの方法・内容 —どこで、何を営業するか?—

前節で挙げたような航空会社や旅行代理店と接触するための方法として、Routes 会議\*9 のような大規模な商談会や展示会に参加することが挙げられる。地方空港のように多くの外国航空会社とのコネクションを持たない場

合、新たなコネクションづくりや、複数の航空会社との商談の場として、非常に有意義なものである。2017年3月に沖縄で行われた Routes Asia には、日本から、成田空港や関西空港だけでなく地方空港も含む計 15 の空港\*10 が参加していた。

しかし、Routes 会議に参加するだけでは不

\*9 英 UBM Aviation 社が開催している商談会。世界中の航空会社や空港などが集まるワールド版と、特定地域での路線展開に絞って情報交換やビジネストークを行うリージョナル版（5地域）が存在する。

\*10 中部空港、福岡空港、広島空港、茨城空港、関西空港、北九州空港、小松空港、佐賀空港、松本空港、静岡空港、長崎空港、成田空港、仙台空港、高松空港、富山空港（Routes ウェブサイト掲載順）

十分である。そこで一度商談をすることで路線就航の判断をしてもらうことはもちろん、空港や地域の魅力を十分に伝えることも難しい。各空港が横並びでアピールを行う場であるためだ。重要なのは、その後も継続的な付き合いをし、航空会社や旅行代理店から旅客のニーズに関する情報を吸い上げながら、適切なセールスコンテンツを作り、ダイレクトセールスを行っていくことであろう。すなわち、プロダクトアウト\*11の考え方での一方的なセールスにとどまらず、マーケットイン\*12の考え方をもって航空戦略、旅行商品を検討すべきである。これは中国人だけに限らず、インバウンド誘致において非常に重要な考えである。

それに成功した一例として、和歌山県による香港へのセールスが挙げられる。和歌山県はゴールデンルート的一端である関西空港よりも先にあり、従来の訪日旅行者は足を延ばしづらい立地であったが、日本政府観光局（JNTO）香港事務所による調査では、香港人が日本に直行便を就航させてほしい都市の上位に位置付けられている。その要因として、商談会における他県とのアピール合戦にとどまらず、海外代理店との長い付き合いの中で、顧客の嗜好（しこう）性を調査し、個別の旅行商品造成やプロモーションを実施してきたことがある。話題になった近畿大学の「近大マグロ」の活用もその一端であり、香港人や中国人に人気のコンテンツとなっている。また、癒し系ブームに対して猫の「たま駅長」のような話題性のあるコンテンツがヒットしたり、大河ドラマ「真田丸」放送後にはゆかりの地である九度山を観光スポットとしてプロモーションしたり、それらを含めて関西空港からの距離の近さを活用した団体ツアーの

造成を行ったりしていることもある。和歌山県としては、当初から魅力的なコンテンツをプロダクトアウトでセールスしてきたわけではなく、マーケットインの考え方に基いて香港人等の旅客ニーズを確認し、自県の持つどの観光資源が売れるかを当てはめたり、新たに開発したりしてきたということである。このような点を踏まえると、現時点でインバウンド獲得に後れをとっている地方自治体・地方空港は、コンテンツ不足やアピール不足が原因だと考え対策を打ちがちだが、まずはニーズの把握を進める必要があるだろう。

なお、和歌山県の事例は自治体の視点だが、空港運営者の視点から見たときに重視すべき点としては、以下の3点が挙げられる。

1 点目は、交通や宿泊を含めた地域連携である。空港がエアポートセールスを行う上で、地域の観光資源をアピールするために自治体の観光政策部署と連携する動きは既に進んでいる。ただしここでは、近年問題視されている、宿泊施設の確保と地域交通の充実をより重要視すべきであろう。例えば最近地方における中国人旅行者数が十分に伸びていない一因がホテル不足にあるといわれている。ここでは、民泊や空き家活用等の施策を含めて、宿泊施設の十分な供給をアピールしたり、場合によっては空港運営者が宿泊施設の供給に関わったりすることも考えうる。また、地域交通についても同様であり、最近では航空路線が充実してきた一方で、空港から観光地までの交通インフラに関しては、その頻度やサービス（言語面等）について、十分な水準にないと捉えられている。宿泊・交通ともに、地域としての取り組みを充実させ、それをセールスのコンテンツとして主張することが重要になる。

\*11 プロダクトアウトとは、企業が商品開発等を行う上で、作り手の理論を優先させること（作り手が良いと思うものや、作ったものを売ること）。

\*12 マーケットインとは、企業が商品開発等を行う上で、顧客視点でのニーズを優先させること（顧客が望むものや売れるものを作り、売ること）。

2 点目は、空港ターミナル内の購買の利便性強化\*13 である。例えばゴールドコースト空港のように国内線と国際線の共通エリアで充実した商業エリアを設けたり、シンガポール・チャンギ空港のように、セキュリティーチェックを搭乗ゲート手前に設置するとともにゲートオープン時間を出発ギリギリに設定し、充実した商業エリアでの時間を楽しんでもらったりするなど、施設配置やセキュリティー基準の変更を行うことが考えうる。周知の通り、中国人旅行者の買い物ニーズは非常に強い。ターミナル整備の工夫による購買促進、今後地方空港が内装をリニューアルしていく中で重要な視点となる。そして、整備だけでなく情報発信をする上では、中国人が使っている旅行関連のアプリ等の情報媒体を活用していく必要がある。例えば Go Japan のような訪日旅行に特化したアプリはもちろんのこと、例えば飛常準（中国人が多く用いている、中国全土共通のフライト動態情報取得アプリ）のような、中国人の多くが使うアプリとの連携が図れることが望ましい。

3 点目は、空港自体にシンボリックな機能を設けることである。可能ならば、空港への訪問自体が目的となるような施設の建設を行うことが望ましいが、すべての地方空港でそのような施策を推し進めることは難しい。ただし、空港内の一部にシンボリックな建造物を造るだけでも意味があると考えられる。中国でも、ソーシャルメディアや口コミサイトによる発信および情報収集は多く行われており、それが訪問先選定の材料となることも多い。そのときに、発信したくなる（いわゆる「インスタ映え」する）ようなシンボリックなポイントを作ることが重要になる。例えば、シンガポール・チャンギ空港では、“Jewel” というシンボリックな外観を持つ大規模複合施

設を現在建設中である。一方で、タイのスワンブーム空港の旅客ターミナル内で多くの旅客が写真を撮っている巨大像のようなものもいわばシンボルだ。この空港にきた、というイメージを持たせる、ある種スタンプラリーのチェックポイントのような要素を、空港内に持たせることができれば、空港自体の魅力度を高めるひとつの要素になるのではないか。

なお、空港内で整備すべき空港機能としてしばしばピックアップされる Wi-Fi 環境の整備については、中国の空港でも一般的なものとなっており、旅行者の情報収集や、SNS への発信等を行ってもらう上では、もはや前提として具備しておくべき機能である。

エアポートセールスを、空港会社のセールス担当者や自治体の観光政策・交通政策担当者が連携して考えていけるような体制を組み、以上のような視点を持ちながら、継続的なセールスを続けることが、中国からの路線獲得、さらなるインバウンドの拡大を実現するための重要なポイントになると考える。

#### 4. 中国人インバウンドのリスクと誘致推進に向けたサポートの必要性

本稿では、インバウンド目標を達成するためにはポテンシャルの高い中国人観光客の獲得が不可欠であり、その受け入れを前提としたときに、中国人旅行者や中国航空会社に選ばれる空港となっていくために必要なエアポートセールスの視点について論じた。

ただし、1 章で述べたように、個別空港の視点に立てば、そもそも中国人観光客を中心としたインバウンドの増加を主軸に戦略を立てるべきかが重要なポイントとなる。その理

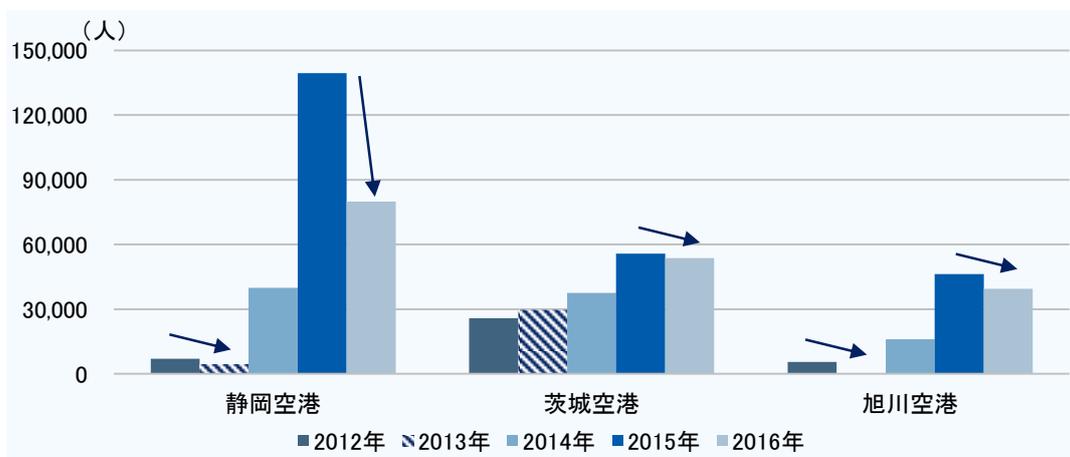
\*13 持丸伸吾「『変曲点』を迎えた地方空港の活性化－熊本空港特定運営事業で期待される新たな地方空港像－」『NRI パブリックマネジメントレビュー』（2017 年 8 月号, vol.169）野村総合研究所でも、熊本空港の特定運営事業を事例に、ターミナル整備の重要性について記載している。

由のひとつには、国籍によって異なる旅行需要に対して地域の持つ観光資源が適合するか、という点がある。例えば中国人がショッピングや日本食、景勝地を目的とするのに対し、欧米人が文化体験を目的とすること等がある。また、もうひとつ、中国人旅行者の航空需要はボラティリティーが大きく、彼らをターゲットとした空港運営はリスクが非常に大きいことがある。これまでも、経済要因（2009年の金融危機等）や天災要因（2011年の東日本大震災等）に加え、政治要因（2013年の尖閣諸島問題等）もあり、中国人インバウンドはたびたび停滞・減少の局面を迎えている。図表9のように、2016年に羽田空港における中国路線増便に伴い、一部の地方空港で中国人インバウンドが減少した実績もある。また、既にインバウンドの過半数が中国人である韓

国では、中国人インバウンドに牽引（けんいん）されて観光業が成長してきたが、近年では2015年の中東呼吸器症候群（MERS）流行や2017年のTHAADミサイル配備による中国の反発等を原因とした大幅な中国人インバウンドの減少があり、観光業に大きなインパクトを与えた。そのようなボラティリティーに対して地方空港が抱えなければならないリスクは大きい。

事実、2017年に入り中国人インバウンドの成長率はやや停滞している。しかし増加傾向は続いており、政府目標である2020年4,000万人に向けたポテンシャルを持つことも変わらない。各地方空港が上記のリスクをすべて回避しては、政府目標の実現は難しいであろう。ただし、そのリスクを自治体や民間企業がすべて負うこともまた不健全である。

図表9 静岡、茨城、旭川空港における中国人インバウンドの推移



出所) 法務省「出入国管理統計」より NRI 作成

今後、コンセッションを通じて民間企業による地方空港の運営権受託も増加していくが、運営権者がチャレンジをしやすい環境をつくるために、国は積極的な支援、リスク補填（ほてん）の役割が求められる。例えば着陸料割引等運営コストや、CIQ\*14 設備をはじめとした設備投資に関わる負担の補助等、訪日誘客

支援空港の取り組みが、その一助となることを期待したい。また、人材の面でも、今回提言したような海外航空会社、海外旅行代理店との継続的なセールスに関して、人材の派遣やアドバイザーサービスの実施等によるナレッジ・ノウハウの提供も有用なのではなかろうか。

\*14 CIQ とは、出入国時に必要な、税関（Customs）、出入国管理（Immigration）、検疫（Quarantine）の三つの手続きの呼称のこと。

そのような取り組みが重ねられ、効果的なエアポートセールスを実施した結果、2020年 4,000 万人はもちろん、さらに先にある2030年 6,000 万人という挑戦的な目標も実現されることを期待したい。

筆者

高橋 祐樹（たかはし ゆうき）  
株式会社 野村総合研究所  
グローバルインフラコンサルティング部  
主任コンサルタント  
専門は、空港・航空・物流業界に関する経営戦略・事業戦略の立案、実行支援 など  
E-mail: y8-takahashi@nri.co.jp

筆者

小島 大貴（こじま だいき）  
株式会社 野村総合研究所  
グローバルインフラコンサルティング部  
コンサルタント  
専門は、航空等運輸、物流セクターの戦略立案・実行支援、インフラ投資 など  
E-mail: d-kojima@nri.co.jp