



成田空港株式会社

経済新人会マーケティング研究部三田祭論文航空 2 班

班員：青山、岩島、小暮、斎藤、坂本、佐桑、

佐々木（誓）、佐々木（美）、西山、長谷川（嘉）

目次

- I はじめに… p 2
- II 環境分析… p 2
- III 自社分析&他社分析… p 4
- IV 顧客分析… p 6
- V SWOT 分析… p 8
- VI 問題提起… p 9
- VII 目標設定… p 10
- VIII 政策提言… p 10
- IX 終わりに… p 13
- X 参考文献… p 13

I はじめに

みなさんは旅行行く際、どの空港を利用するだろうか？羽田空港だろうか？成田空港だろうか？地方の方は他の空港を利用されたこともあるだろう。

さてその空港を利用するとき、なぜその空港にしたか覚えているだろうか？おそらく家から近いから、安い飛行機があったから、目的地まで行くにはその空港を使うしかなかったからなどといった理由がほとんどだろうと思われる。

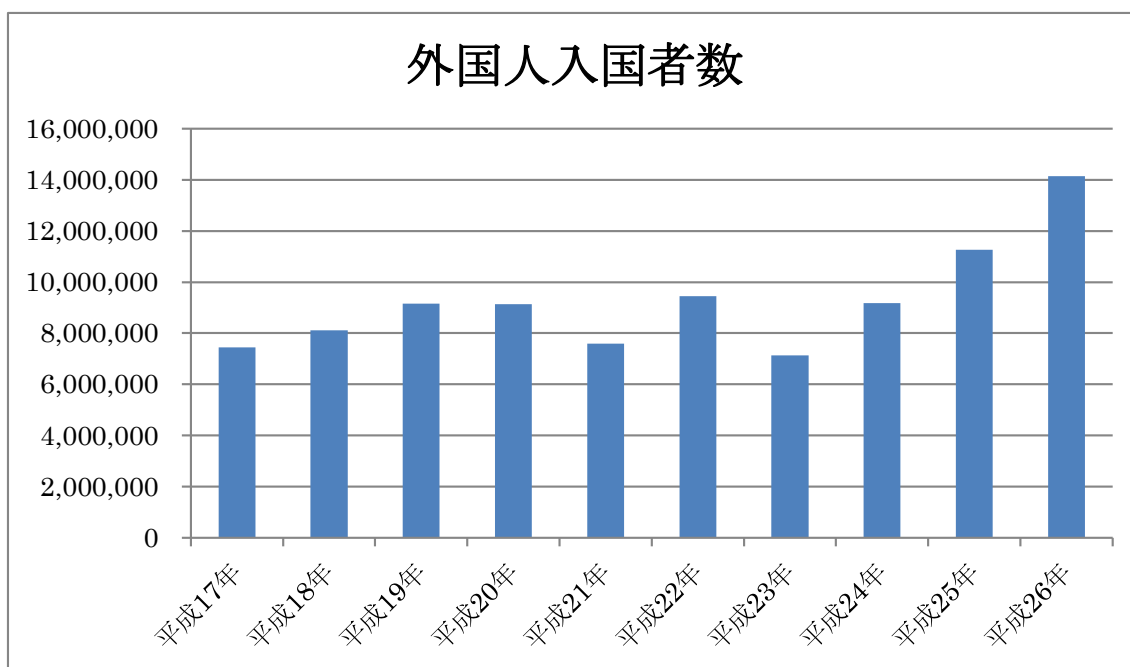
そんな中、空港自体に目的・魅力があって選ぶ方はいないのではないと思う。

私たちは受動的な理由でしか選んでもらえない空港を、どのようにして能動的に利用者に選んでもらえるか、というコンセプトをもとに今回の研究を進めた。

II 環境分析

まず環境分析に入る。始めに外国人入国者数についてのデータに注目してほしい。

図1 外国人入国者数の推移



(出典：法務省 HP)

平成26年における外国人入国者数（注※再入国者数を含む。）は約1415万人で、前年に比べ約289万人（約25.7パーセント）増加し、**過去最高**となった。そのうち、再入国者を除いた新規入国者数は約1239万人で、前年に比べ約283万人（約29.7パーセント）増加し、初めて1000万人を超え過去最高となった。国籍・地域別の新規入国

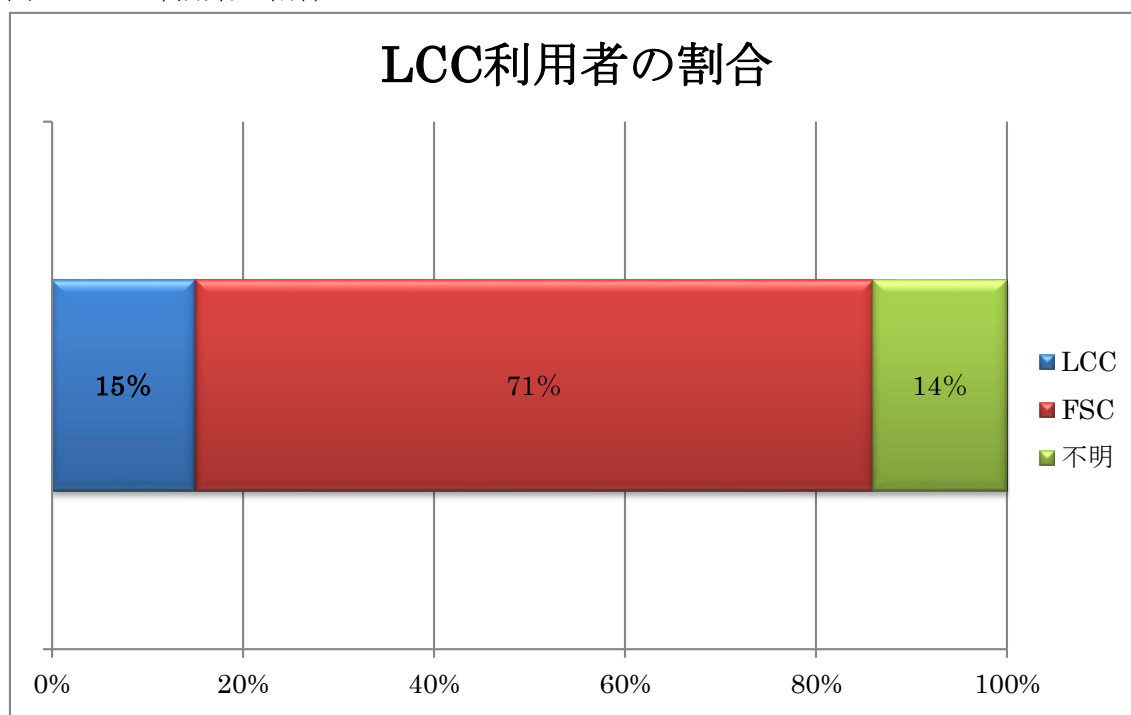
者数は、台湾（約 278 万人）が最も多く、次いで韓国（約 260 万人）、中国（約 189 万人）の順となっている。また、上位 10 か国には、ASEAN 諸国のタイ（約 65 万人）及びマレーシア（約 24 万人）が入っており、フィリピン、インドネシア、ベトナムについても新規入国者数が増加している。またこのようなアジア諸国からの人々は日本で大量に買い物をする傾向がある。

増加の要因としては、円安傾向の継続や官民一体となった観光立国実現に向けた取組みが観光客の増加を促したことが考えられる。この傾向は今後も続いていくものだと考えられる

(注)「再入国者」とは、我が国に就労、勉学等で中長期にわたり在留している外国人で、里帰りや観光・商用で一時的に我が国を出国し、再び入国する方をいう。

そして、今航空業界では価格革命が引き起こされている。この上で忘れてはならないのが LCC (格安航空会社) の利用状況である。次のグラフを見てほしい。

図2 LCC 利用者の割合



(出典：成田空港株式会社HP)

※LCC：ジェットスター・ジャパン、バニラエア、Peach Aviation、エアプサン、イースター航空、チェジュ航空、ス

コート、ジェットスター、ヴァージン・オーストラリア、エアベルリン

※FSC：上記 LCC 以外の航空会社

LCC 利用者は全体の 15% である。着実に顧客のニーズを満たしていると判断できる。また、航空運賃が安いことが、新たな海外旅行への需要にもつながっている。

このように、今航空業界には追い風となる条件が整いつつある。

Ⅲ 自社分析&他社分析

私たちは自社を成田国際空港と設定、他社は地理的条件や空港の規模をできるだけ均一にするために東京国際空港（以後羽田空港）の一社のみとした。この二つの空港を比較していきながら分析を行う。

① 空港利用者数

表1 各空港の利用者数（2015年度）

空港名	総利用者数	国内線	国際線
羽田空港	7422万人	6268万人	1154万人
成田空港	3595万人	659万人	2937万人

（各空港 IR 情報より作成）

上の図は2015年度の航空旅客数の統計である。これを見ると総利用者数&国内線利用者数では羽田空港が上回っていることがわかる。一方で国際線利用者数では依然成田国際空港が優位を保っており、一般的に空港を選ぶ際に言われる「国内線は羽田、国際線は成田」というイメージは数字上でも確かであることが分かる。

② 売り上げ

表2 各空港の収益（2015年度）

空港名	営業収益	純利益
羽田空港	98億円	66億円
成田空港	387億円	196億円

（各空港 IR 情報より作成）

上の図は2015年度の各空港の売り上げである。空港利用者数では総利用者数で羽田空港が大きく勝っていたが、売り上げを見ると営業収益・純利益をとともに成田空港が上回っている。このことから成田空港は利用者数では負けているものの業績は安定しているといえる。

③ 空港ごとの今後の施策

まずは自社の成田空港から見ていく。成田空港は今年4月にLCC専用ターミナルとなる第3ターミナルを開設した。環境分析で述べた通り、今後アジア人旅行客が増えていく中で日本におけるLCCの需要が高まることは確実である。LCC専用ターミナルの開設で成田空港を利用する旅行者数は増えることは確実であると考えられる。またアジアにおける成田空港の位置づけだが、北東アジアでハブ空港の地位を仁川空港と日本の

国際空港が競っており、これを中国勢が急激に追い上げているところであり、韓国の航空政策は大変開放的で路線を集めている。一方で、米航空会社（デルタ航空等）は成田空港をハブと位置付けており分散する様子がないのは好材料になっている。

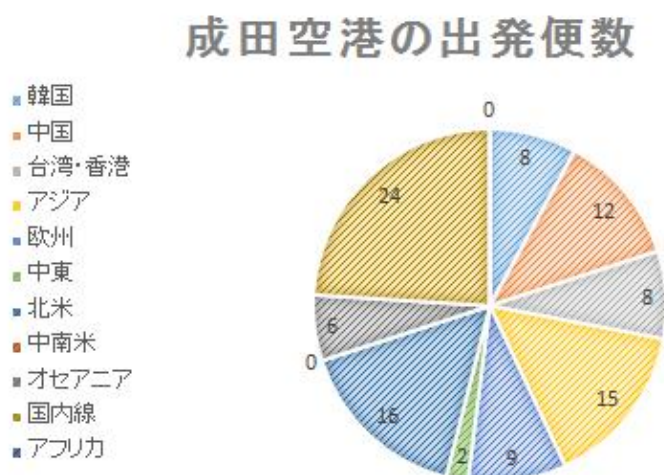
そして他社の羽田空港である。羽田空港は国内線のシェアは確実に伸ばしている。その上で国際線ターミナルを拠点として空港の一部に和風のコーナーを設置するなど国際線の増強にも積極的である。

④国際線

先ほど見た通り成田空港は外国人利用者数が多い。

ここで、次の資料を見てほしい。

図5 成田空港における出発便



(出典：成田空港株式会社 HP)

これは成田空港の1週間の出発便数についての資料だが、1870便が週に運行する中で国際線が76%、国内線が24%を占める。その中でも、韓国(8%)、中国(12%)、台湾・香港(8%)、その他アジア(15%)とアジア路線が極めて多いことが分かる。

また国際線の飛行機は年間18万回通っており日本における多国間の交通を一身に担っているといえる。

一方羽田空港における国際便である。近年羽田空港は国際線の増強を、アジア圏を中心に行っている。現在では26か国に向けて一日に約82便が飛びだっている。今後より増える訪日外国人の受け入れの一翼を担うといえるだろう。

IV顧客分析

続いて、国内における顧客の現状を分析する。まず始めに空港までの所要時間などについて分析する。出発地（首都圏）からの所要時間、空港到着時刻をまとめると以下のようなになる。

表3 各地域から成田空港までの所要時間

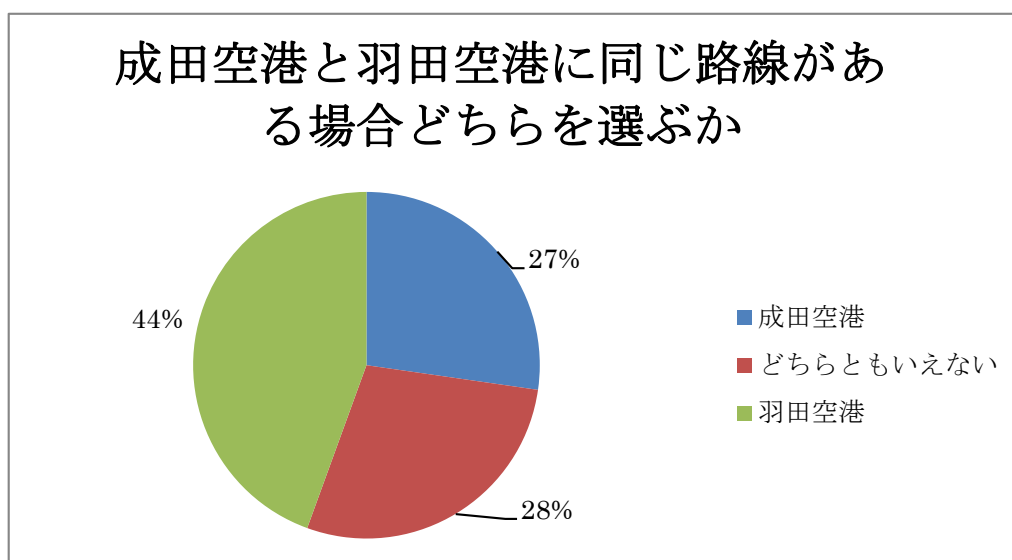
出発地	平均所要時間	出発地	平均所要時間
東京都	1時間39分	茨城県	1時間31分
千葉県	48分	栃木県	2時間47分
神奈川県	2時間8分	群馬県	3時間21分
埼玉県	2時間	山梨県	3時間33分

（出典：成田空港株式会社 HP）

出発地（首都圏）から成田空港までの所要時間は、全体平均が1時間32分となっている。このうち、千葉県からが最も短く48分、東京都・茨城県は約1時間半、神奈川県・埼玉県は約2時間となっており、最も長いのは群馬県・山梨県の約3時間半となっている。

次に、成田空港と羽田空港の利用意向についてだが、羽田空港に成田空港と同じ路線があった場合、どちらの空港を利用するかを意向調査したところ、羽田空港を選んだ方が44%、成田空港を選んだ方が27%となっている。

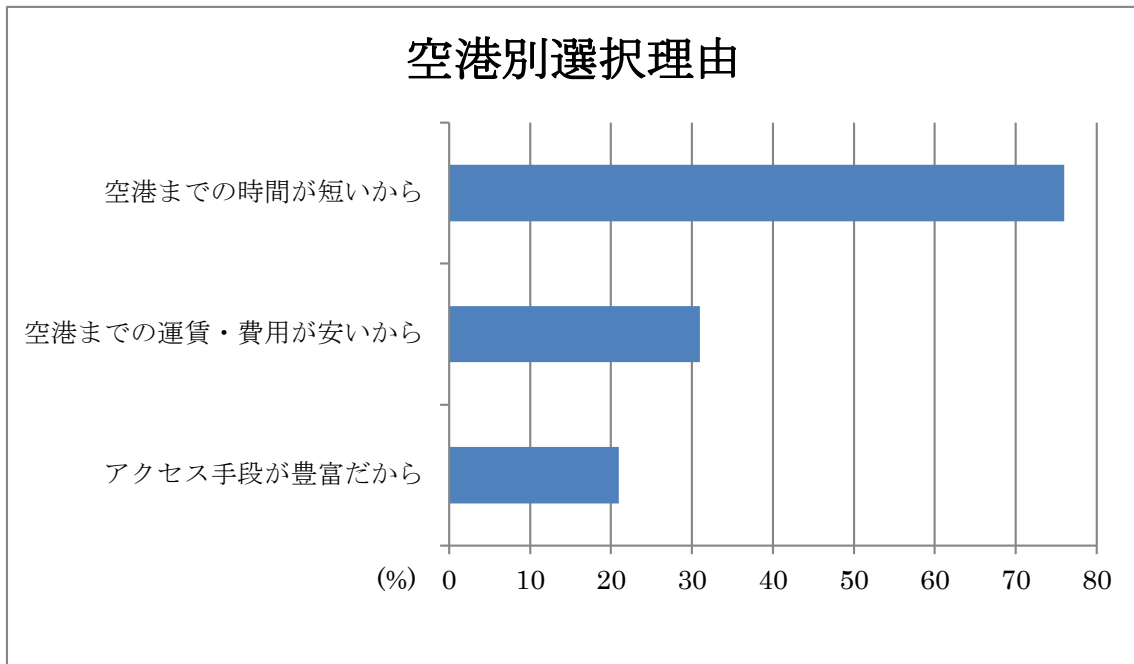
図3 各空港の利用傾向



（出典：成田空港株式会社 HP）

また、その理由は以下のようにになっている。

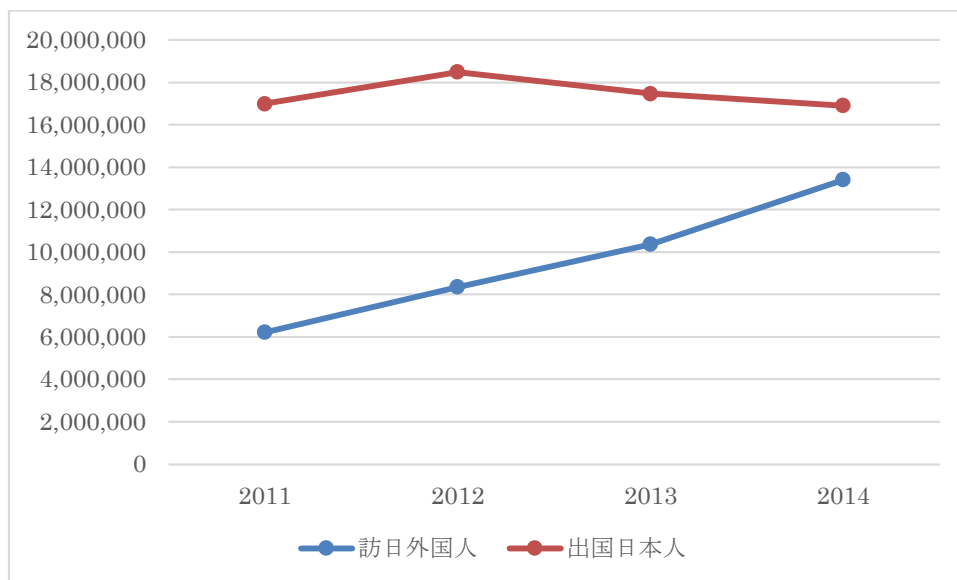
図4 空港を選ぶ際の理由



(出典：成田空港株式会社HP)

空港の選択理由は、「空港までの時間が短いから」が76%と最も多く、次いで「空港までの運賃・費用が安いから」が31%、「アクセス手段が豊富だから」が21%となっており、空港アクセスが主要因と考えている方が大半を占めている。だが、**現状は他社分析で述べたようにアクセスはこれ以上改善される見込みがなく、どうしても羽田空港の方が都心から向かうのに都合が良い状況である。**

図5 訪日外国人・出国日本人の推移



(出典：日本政府観光局)

また、空港を利用する顧客は、既に述べている通り訪日外国人は順調に伸びているのに対し、出国日本人は横ばい、もしくは減少しているといえる。

これらを踏まえ、私たちは外国人をターゲットと定めた。

V SWOT 分析

次に SWOT 分析を行う。SWOT 分析は以下のようにまとめられる。

表4 SWOT 分析

S LCC ターミナル開設 就航都市が多い 外国人利用客の多さ	W 立地 イメージが悪い 国内線
O 東京オリンピック 訪日ビザ緩和 円安	T 住民の反対 羽田空港の国際線強化

まず、SWOT の S(強み)だが、今年 4 月に成田空港第 3 ターミナル(LCC 専用)の使用が始まった。そして、羽田空港との比較でも述べたように、業績は安定しているといえる。また、第 3 ターミナルへの投資が終わり、空港の環境整備は一段階終わったように思える。

次にW(弱み)だが、まずは立地である。首都圏在住の方でも、成田空港まで平均1時間30分を要する。また、成田空港はイメージが悪いため、「強み」と「弱みの克服」を利用者に十分訴求できていない。「遠い」という「弱み」を弱めることができる切り札である「成田スカイアクセス開通による都心から成田まで36分」についてすら現在のところ認知度が低い。どこまで徹底して浸透できるか極めて重要である。成田空港は羽田空港に比べて、情報が利用者に届きにくい状況。この情報発信力、そしてイメージの強化が極めて重要となってくる。

次にO(機会)について、2019年のラグビーWカップや2020年の東京五輪は訪日外国人の増加が見込めるイベントである。また、訪日ビザの緩和も好材料といえる。

最後にT(脅威)だが、住民の反対によって新たな滑走路の建設が計画段階のままであること、羽田空港の国際線強化等が挙げられる。

アジアにおける成田空港の位置づけだが、北東アジアでハブ空港の地位を仁川空港と日本の国際空港が競っており、これを中国勢が急激に追いついてきているところであり、韓国の航空政策は大変開放的で路線を集めている。一方で、米航空会社（デルタ航空等）は成田空港をハブと位置付けており分散する様子がないのは好材料になっている。

上の分析を踏まえると外国人を取り込むのに良い環境が整いつつあることが分かるので、外国人向けに空港の利用価値を高め、イメージの改善が求められている。

VI問題提起

以上の点を踏まえて成田空港の抱える問題をまとめてみる。はじめに成田空港と競合他社である羽田空港と比べてみる。まず利用客数では羽田空港が勝っている一方、営業利益・純利益では成田空港が勝っている。これらの点から考えるとこの二つの空港の勢力は拮抗しているといえる。しかし図3、4からわかる通り、日本人利用者は空港の近さから同じ路線では羽田空港を選ぶ傾向にあることがわかる。現在「国内線は羽田、国際線は成田」のすみわけが出来ているため、この調査結果はそこまで大きな問題になっていない。だが羽田空港が今後国際線の強化を行うことによってこのすみわけが薄くなっていくことで日本人利用客数は少なくなっていくことが予想される。つまり日本国内において「国際線の成田」としていた従来の成田空港のブランドが低迷していることが問題であるといえる。

VII 目標設定

SWOT 分析の Strength の「外国人利用客の多さ」と Opportunity の「訪日外国人数の増加」を踏まえ、現状の強みである外国人・トランジット利用客重視を狙うことが第一と考えられる。では、そのために我々はどのような目標を設定すればよいのだろうか。それは、「外国人におけるブランドの強化、顧客満足度を上げる」である。

この目標を達成するため、我々は次のような政策提言をしたい。

VIII 政策提言

これまでのことから考えると、横ばいな日本人ではなく、順調に伸びている訪日外国人を主にターゲットとした政策を提言する。

テーマ：おいでませ！日本！

ターゲット：訪日外国人およびトランジットで成田空港を利用する通過客

同じような便がある場合、日本人が成田空港よりも羽田空港を選びやすい最大の理由として、人口の多い都心から羽田空港の方がアクセスが良いという地理的な条件が挙げられている。地理的な条件は、施設的に変えることはできないし、アクセスの改善を試みたとしても羽田空港の近さに勝つことはできない。したがって、私たちは地理的条件の影響を受けにくい外国人利用客をターゲットに定めた。

具体的な内容は成田空港全体の和風化改装である。現在の成田空港は、インフラの特性上シンプルに作られており、機能的であるが特に特徴のない、ありがちな空港である。それを、日本らしく、温かみのある空港に改装することで満足度の向上を狙う。改装や空港のイメージアップという戦略は一見利益が出るのか疑問に思うかもしれない。しかし、既に、海外の空港、たとえばシンガポールのチャンギ国際空港、フランスのシャルル・ド・ゴール空港など空港独自性を持たせることに成功している空港は、国際空港としてゆるぎない地位を獲得している。下の二港を見てみるとわかる通り、一度来たらどの空港なのかがわかり、旅の思い出の一つとなることは間違いないだろう。



写真1 (出典：チャンギ空港 HP)



写真2 (出典：シャルル・ド・ゴール国際空 HP)

1) 出国後エリア内のみの改装

これは、主にトランジット待ちの通過客と出国者をターゲットとしている。出国後エリア内の過ごし方は基本的に飛行機の搭乗時間までの時間つぶしである。この時間を快適に過ごしてもらえるように、改装を進めていく。

① 足湯の設置

国際便の場合、フライト時間は長時間になることが多い。特に、成田空港に多いLCCでは長時間狭い空間で同じ姿勢をとっているため疲労がたまる。そのような顧客に疲れをとってもらいたい。加えて、温泉ではなく足湯にすることで、ちょっとした時間に手軽に楽しむことができる。また、既に荷物を預けた人向けにタオルを有料で貸し出すことによって、足湯の管理費とする。

② 足をのばせる畳ゾーンの設置

これも、長時間のフライトや観光で疲れた足をのばして休めるように設置する。座敷の形にすることで、大荷物でも休みやすいし、横になることもできる。

2) 空港全体の改装

1) の改装は時間がある人が自分で足を運ぶという形であるため、次の予定がある入国者は向かわない可能性が高い。そのような人たちにも日本らしい空港を感じてもらうため全体を改装する。ここが、羽田空港の部分的な和風改装との違いでもある。

① レストラン街の配置換え

従来の空港内のレストランはファストフード、和食、洋食などが雑多に並んでいたため、外装に統一感を持たせることが難しかった。レストランの配置をゲート近くにファストフードを設け、離れるにつれて洋食や和食といったジャンルごとに固めて店舗を置く。このことによって、統一感を持った外観の改装（和食なら江戸時代風、洋食なら明治風など）を行えるだけでなく、急いで食べてしまいたい人、ゆっくり食事を楽しみたい人に分けることができる。

② 壁紙の総張り替え

空港の壁紙はたいてい無機質な白一色で統一されている。この壁紙を、和室などで用いられる和風の壁紙に張り替える。このことによって無機質な空間に温かみを持たせることができ、壁がきれいになることで清潔感も増す。加えて、全館を完全に改装すると莫大なコストがかかるだけでなく、改装時の空港利用に支障が出る。空港はインフラであるためこれは望ましくない。よって、壁紙の張替にとどまるとした。

③ 随所に和風なインテリアや装飾を設置

既に、金沢駅が取り入れているように扉に和風な装飾を施すなどして、ポイントポイントで日本を感じられるようにする。

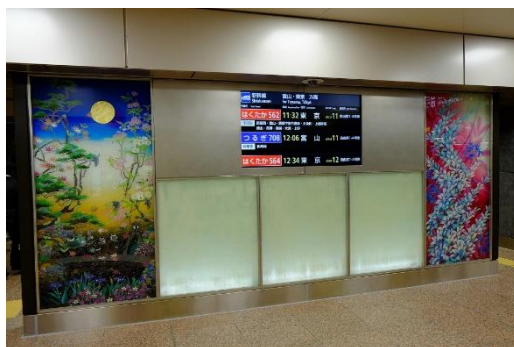


写真3（出典：金沢駅 HP）

IX 終わりに

この論文では、三田祭前というとても忙しい時期であったため、メンバー全員が集まる事はとても難しい状況であった。しかし、毎回の部会でやることを明確にし、確実に、丁寧に進め、議事録などで細かく伝達をすることにより、それらをカバーし、論文として恥ずかしくないものを完成させることができた。航空業界は普通の企業と異なり、法律による規制なども多く、インフラとしての面が強いため今まで通りの分析が難しかったが、そこも、班員で考えることでマーケティング研究部らしい目線の分析ができていると思う。

経済新人会マーケティング研究部の 2015 年度三田祭論文の一つとして来年以降の参考として後輩の方々に読んでいただけたら幸いである。

X 参考文献

- ・ 成田空港株式会社
<http://www.naa.jp/jp/index.html>
- ・ 日本空港ビルディング株式会社
<http://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/company/>
- ・ 東京国際空港ターミナル株式会社
<http://www.tiat.co.jp/>
- ・ 日本政府観光局 (JNTO)
<http://www.jnto.go.jp/jpn/index.html>
- ・ 法務省
<http://www.moj.go.jp/>