

# フランクフルト・ハーン空港の経営戦略

—LCC/貨物空港としてのビジネスモデルの戦略的活用—

中野宏幸  
NAKANO, Hiroyuki

博(工) Mphil 国土交通省総合政策局情報政策課長

## 1—はじめに

フランクフルト・ハーン空港(以下「ハーン空港」という)は、フランクフルト・アムメイン空港(以下「フランクフルト空港」という)の西100kmの距離にあり、現在はローコスト・キャリア(LCC)と航空貨物の空港として、ユニークなビジネスモデルを構築している(図—1)。



■図—1 フランクフルト・ハーン空港の位置

ハーン空港は、フランス軍の基地として建設され、1954年に供用されたが、1956年には米軍に譲渡され、それ以後は米軍基地となった。1991年から1992年にかけてドイツに返還され、1993年に民間のチャーター機が運航を開始している。

1999年から2009年までの間は、フランクフルト空港を運営するフラポートグループが65%の株式を保有し、35%をラインラント・プファルツ州とヘッセン州(それぞれ17.5%)が保有していた。2009年1月、フラポートグループは全保有株式をラインラント・プファルツ州に売却しており、現在は同州が82.5%、ヘッセン州が17.5%を保有している。

今回の報告では、2012年6月に実施したハーン空港会社(Flughafen Frankfurt-Hahn GmbH)へのインタビューをもとに、ハーン空港の経営戦略とビジネスモデルを紹介する。

## 2—空港の概況

ハーン空港は、ロンドン—ベネルクス—北イタリアに及ぶ欧州のブルーバナナ(Blue Banana)と呼ばれるEUの人口・産業集積と経済発展のコア地域に位置している。



■写真—1 ハーン空港ターミナルビルとビル内の商業ゾーン(2012年6月筆者撮影)

ハーン空港において民間による24時間の利用が可能となったのは、1997年10月である。それ以降、ハーン空港が飛躍的な発展を遂げる契機となったのは、①フラポートグループの経営参画及びそれ以降の貨物輸送部門の発展、②1999年からのライアンエアーの進出にあった(山田[2009]<sup>1)</sup>)。近隣の空港では、フランクフルト空港は23時から5時までは発着できず、デュッセルドルフ空港、ケルン空港やルクセンブルグ空港はそれぞれ夜間発着規制がある中、新ブランデンブルグ空港が供用されるまでは、ハーン空港は、空港制約のないドイツ唯一のフルタイムの空港である。

近郊都市から空港までの距離は、表一1のとおりである。空港と、フランクフルト・アムメイン中央駅(フランクフルト空港経由)、ケルン、カールスルーエ、ルクセンブルグ等との間はバスが運行しており、フランクフルト空港及びフランクフルト・アムメイン中央駅とのバス所要時間はそれぞれ1時間30分、1時間45分である。

空港会社は、滑走路やエプロンなどの資産・施設を所有・運営している。インフラ整備には補助はなく自前整備である。軍用空港からの転換も自社資金負担で行っており、空港内の軍関係の施設転換の扱いも同様となっている。この仕組みの下で空港会社は必要に応じて投資しており、空港会社にとって減価償却負担が重くなっている。

滑走路は3,800mである。空港会社の整備により3,045mから延伸をしており、現在は制約付きながらA380も発着可能である。A380には貨物専用機は現在ないが、専用機が将来登場すれば、空港内の誘導路の改良が必要となる。空港敷地は560haであり、うち半分の280haがエアサイドで、残りがランドサイドとなっている。

スポットは19あり、ボーイング747やアントロノフ225サイズのワイドボディ用が8スポット、ボーイング737やエアバス321のサイズが11スポットである。旅客ターミナルは、13,500m<sup>2</sup>でチェックインカウンターは22あり、1階及び2階とも商業ゾーンを拡充してきている。駐車場は4ゾーンに

■表一1 近郊都市から空港までの距離と時間

都市名	距離	時間
デュッセルドルフ	120km	2.5
フランクフルト	125km	1.5
ハイデルベルグ	155km	2
カールスルーエ	191km	2
ケルン	180km	2
ルクセンブルグ	120km	2
シュトゥットガルト	262km	3

■表二2 駐車場とターミナル内の商業エリアの推移

	駐車場(台)	商業エリア(m <sup>2</sup> )
2002年	3,433	180
2003年	5,243	1,170
2004年	9,736	1,995
2005年	9,970	3,695
2006年以降	10,000	3,695

分かれており、約1万台を収容可能で、ターミナル隣接地には立体駐車場もある。ターミナルから離れるほど駐車場料金は安く、利用は多くなっている。需要増に応じて、駐車場増設も検討されている(表二2)。

ハンガーは2つで、共用とライアンエアーのB737-800専用がある。上屋はエプロンに面しており、直接搬入できる。ターミナル隣にはエアフランスが上屋をもち、トラック輸送のハブとしている。エアフランスは、ドイツ東方から航空機で貨物を集め、この空港で集約してシャルルドゴール空港へトラックで運んでいる。ランプハンドリングは、空港サイドの5つの企業により提供されている。また水供給は空港会社自体が行っている。

### 3——輸送概況

#### 3.1 旅客

1999年に進出したライアンエアーは、2001年からは定期便を就航させている。現在は、ハーン空港はライアンエアーにとって、ダブリン、グラスゴーに次ぐ第3のハブであり、ライアンエアー専用のハンガーが英国以外で存在す



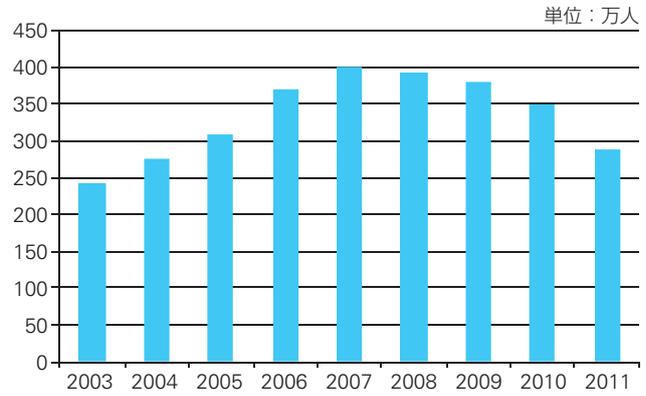
■写真一2 ハーン空港のターミナルビル内のライアンエアーのカウンター(ハーン空港提供資料)

る唯一の空港となっている。ハーン空港を就航する旅客便のほとんどはライアンエア便(就航先55)で、週222便の93%を占める。このほか、アイスランドエクスプレス(就航先1)、ウイズエア(同3)、サンエクスプレス(同1)が運航している。EU諸国のほかモロッコやトルコに就航しており、週間での内訳は、英国行き21便、イタリア行き27便、スペイン行き34便等で、特に地中海沿岸地域や保養地との路線が多くなっている<sup>注1)</sup>。また大都市圏との路線は、圏内の基幹空港ではなく、ロンドンではスタンステッド空港、ローマではチャンピーノ空港、ストックホルムはスカブスタ空港、ミラノはベルガモ空港、ベネチアはトレビゾ空港と接続しており、セカンダリー空港との路線構成が一般的となっている。

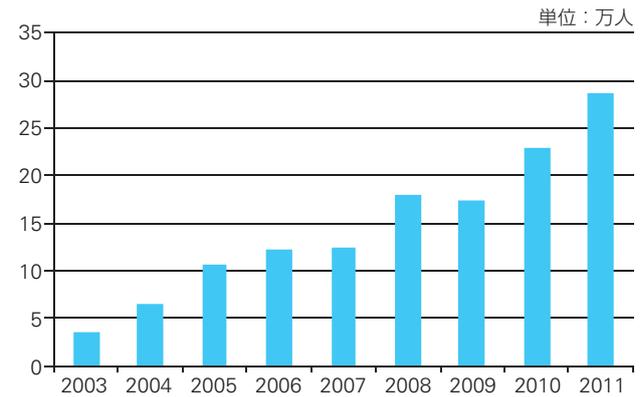
空港会社による2011年のハーン空港のフライト利用者調査によれば、ビジネス利用は19%にとどまり、レジャー関係54%、家族や友人訪問等28%を含めて、プライベートな利用が8割を占める。またハーン空港を複数回利用する旅行者は、52.3%(2005年)から62.0%(2011年)と増加する傾向にある。

ハーン空港のLCCに関する優位性については、夜間発着規制がない24時間空港であることに加え、①着陸料等はハブ空港に比して約3割安価であり、LCCキャリアに対してプライスリーダーの立場にある、②タクシングの距離が短い等効率的かつ柔軟な運用ができる、③高質なサービスや定時運航の面で評価されている等がある一方で、特にアジアの航空会社に知られておらず、知名度を高めていく必要がある、とのことであった<sup>注2)</sup>。

2011年の年間旅客数は289万人で、ドイツで10位であった(図-2)。対前年17%減であるが、2011年1月から導入された連邦航空税の影響を大きく受けている。特にハーン空港の場合、ほとんどが運賃感度の高いLCCの利用であるうえ、ドイツ国境に近いために、より影響が大きく出ている。この影響からライアンエアは、ハーンとベルリン間の路線を減便している。他方ルクセンブルグ空港など、ドイツ国境に近接する他国の空港の利用は増加している<sup>注3)</sup>。



■図-2 ハーン空港の輸送人員の推移



■図-3 ハーン空港の貨物輸送量の推移

### 3.2 貨物

ドイツには国際空港が23あるが、小包やクーリエなども含めた貨物全体の取扱量では、2011年は、28.6万トンで、フランクフルト、ライプチヒ、ケルンやミュンヘンに次ぐドイツ第5位であった(図-3)。一般貨物の取扱量では、フランクフルト空港に次いでドイツ第2位である。24時間空港であるハーン空港では、約1/4の貨物は午後11時から午前5時までの時間帯に取扱われている。

UPSやフェデックスの拠点であるケルン、DHLエクスプレスの拠点であるライプチヒはクーリエや小包が主体であり、また近隣のデュッセルドルフ空港やニュールンベルク空港では、貨物は年間約10万トン程度となっている。

2011年の取扱量は、対前年比25%増となった。連邦航



■写真-3 ライアンエアの駐機状況(ハーン空港提供資料)

空税導入の影響で旅客は対前年で大幅減となったが、貨物で旅客の減少をカバーしている状況にある<sup>注4)</sup>。

ハーン空港に就航する定期貨物便は、ハーン空港をハブとする Air Cargo Germany など13事業者である。このうち、アエロフロートカーゴは、2002年3月に欧州における貨物輸送のハブをルクセンブルグからハーンに移している。

2012年9月からは、日本貨物航空が成田-ハーン-アムステルダム-成田の運航を開始した<sup>注5)</sup>。就航している航空会社によれば、①マーケットとして規模の大きいフランクフルトに近接する24時間空港である、②道路渋滞がないため、夜間に到着して早朝にフランクフルトに配送するなど、トラックを利用した配送利便性が高い、③グランドハンドリングは空港サイドの企業がサービス提供していること等から、24時間の貨物取扱やトラック・税関等の柔軟なサービスを楽しむ、④空港会社では背後圏の需要を踏まえたビジネスモデルを提示するなど、データをベースとしてロジスティックスの魅力創出に取り組んでおり、空港会社のニーズ対応もスピーディである等から、同空港が選択されている<sup>注6)</sup>。

Air Cargo Germany はB747-400Fを4機有し、2013年にはさらに2機追加する予定となっている。このため、空港内の貨物地区の拡張も検討されている。

#### 4——ハーン空港のビジネスモデルとシナジー効果

ハーン空港会社はLCCと大型貨物機の誘致というユニークなビジネスモデルを組み立てている。このモデルのシナジー効果は、滑走路等空港リソースが有効に使えるという点にある。即ち、①冬期は旅客が減少するが貨物機の運航が増える、②日中(朝と夕方の特定の2~3時間に集中)は旅客機の発着が多く、夜間は貨物機の発着が多い、③グランドハンドリング職員はLCCも貨物機も両方対応できるよう訓練している、④給油ステーションやハンガーは、LCC機にも貨物機にも使える、といった面がある。

ハーン空港での収入構成は、旅客系:貨物系は6:4であるが、5:5へ近づきつつある。他方、エアサイドとランドサイドの比較では7:3となっている。2012年は貨物のマーケットが弱くなっているが、貨物取扱量をより増やすことに力を入れていく方針とのことであった。

#### 5——フランクフルト空港との関係

1999年にフラポートは、ハーン空港の株式を取得し、

65%を保有する株主として、LCC及び貨物を担うセカンダリー空港としてのポテンシャルを期待していた。即ち、急速な輸送需要増が見込まれる中、ハーン空港については、急成長するLCCマーケットに対するフラポートのプレゼンス向上とともに、貨物やホリデイフライトに関するフランクフルト空港の補完の役割が期待されていた(Fraport [2000]<sup>2)</sup>)。しかしながら、①フランクフルト空港での乗換率は54%(2011年)と欧州の他空港に比べても高い中、旅客・貨物ともハーン空港との間でのトランスファーが困難で、同空港のハブ・ネットワークを活用しえなかったこと<sup>注7)</sup>、②ハーン空港は施設整備に伴う減価償却負担が重く、フラポートにとっては経済的な魅力に乏しかったこと、③グローバルなレベルでは知名度が高くないこと、などの事情があり、フラポートは、2009年1月に全保有株式をラインラント・プファルツ州に売却している。現在は近接空港として、フランクフルト空港とは競合関係にある。同空港では、2011年10月に着陸専用の2,800mの第4滑走路が供用開始されたが、この役割をハーン空港が担うという対応もありえたものと考えられる。

フランクフルト空港はヘッセン州、ハーン空港はラインラント・プファルツ州とそれぞれ異なる州が管理していることから、両空港では夜間発着規制等の運用方針も異なっている。

なお航空会社においては、アエロフロート、エミレーツ、UAEのエディハドといった企業は、旅客はフランクフルト空港、貨物はハーン空港と分けて運用している。

#### 6——最後に

空港会社は、貨物空港としてのポテンシャルが大きいとの認識の下、LCCビジネスと組み合わせ、マネジメントとオペレーションの改善を積極的に行っている。そして高質・柔軟なサービスを提供するとともに、幅広いエアポートセールスを行い、事業価値向上に取り組んでいる。空港会社では、新興国や中東などでも新たな市場開拓しており、また諸料金についても常に見直しを行っているとのことであった。

他方、フラポートグループの国内の近接空港活用戦略については、ハーン空港の補完空港としての活用を断念して、より収益面を重視する戦略にシフトしており、アイントホーヘンやレリースタッドなどの国内のグループ空港をさらに有効活用しようとするオランダのスキポールグループとは対照的である。

欧州におけるLCC/貨物空港のビジネスモデルや、国内のマルチエアポートシステムを巡る戦略動向は、地方空港におけるビジネスモデル構築、我が国における広域的

な空港機能強化のあり方につき、示唆を与えるものと考えられる。

**謝辞:** フランクフルト・ハーン空港会社には、現地でのインタビュー調査・視察に加え、資料や写真提供等各方面にわたりご協力をいただいた。

本調査は、運輸政策研究機構における研究「インフラ経営のグローバル企業戦略—国の競争力強化に向けて—」の一環として行ったものである。本紙面を借りて、日本財団や運輸政策研究機構をはじめ、関係の方々にご心より感謝申し上げます。

**注**

注1) 就航地と便数は、2012年3月25日からのダイヤのベースである。

注2) ハーン空港インタビュー及び同空港ホームページ資料による。

注3) 連邦航空税は、2011年1月からドイツの空港を利用する全ての離陸便の搭乗者に課されている税金である。

注4) 2012年1月12日付け、ハーン空港プレス資料による。

注5) 日本貨物航空のハーン空港へのフライトは、土曜日の定期便の経路変更であり、成田→アムステルダム→ミラノ→成田が成田→ハーン→アムステルダム→成田となっている。

2012年8月から、中国のYangtze River Express, Navitrans, トルコのmyCARGOが定期便を運航している。2012年8月24日付けプレス資料によれば、ハーン空港会社は「エアラインとのパートナーシップは、ハーン空港が世界中から信頼されていることを示しており、中国や日本からの顧客は我々に新たなビジネスチャンスを提供している」と述べている。

注6) ハーン空港を利用する事業者へのヒアリングによる。

注7) 2011年の全旅客ベースでのトランスファー旅客の割合は、フランクフルト空港の54%に対し、スキポール空港41%、ヒースロー空港35%、シャルルドゴール空港31%となっている。

**参考文献**

- 1) 山田徹雄[2009], “フランクフルト・ハーン空港”, 「ドイツ資本主義と空港」, 日本経済評論社, 第2章, 第3節, pp. 53-66.
- 2) Fraport Group[2001], Annual Report 2000.
- 3) フランクフルト・ハーン空港[2013], 同空港ホームページ資料(2013年1月), “Frankfurt-Hahn Airport Find your best practice cargo airport”, “Frankfurt-Hahn Airport... How to find the real Low-Cost airport?”, [http://www.hahn-airport.de/Default.aspx?menu=passengers\\_visitors&cc=en](http://www.hahn-airport.de/Default.aspx?menu=passengers_visitors&cc=en)

(原稿受付 2013年2月22日)