武藤泰明の経営者目線で読む 景気動向

連載第127回

巨大空港の「点と線」

一度だけドラッカーに会ったことがある。20世紀末で場所はロサンゼルス。発足したばかりの日本ナレッジマネジメント学会のスタディツアー、つまり米国のことをいろいろ調べて日本に持ち帰る。学者にとっては当時このテーマは新しすぎて手を付けにくかったようで、参加者は全員産業界。学会の仕切りはアンダーセン監査法人（当時）代表の森田松太郎先生がなさっていた。

ツアーの「目玉」の一つは、ドラッカーの話を聞き、その後ディスカッションするというもの。私は参加者の中ではかなり若いほうだったので、会場のホテルの入り口でツアーコンダクターと一緒にドラッカーを待っていたのだが、そのツアコン氏が言うには、ドラッカーから、LAの国際空港は混雑するので別の空港に降りてはという連絡があった。LAのまわりには他に3つ空港があるのだそうだ（現在はもっと増えている。ただし国際便が発着しない空港を含む）。とはいえツアコン氏は企業や監査法人の幹部・中堅を率いているのでさすがにLA空港以外の選択肢は考えなかったようだ。

利用者であるこちらは、到着時は何も考えずに指示にしたがって移動していたのだが、復路は多少周りを観察する余裕があって、空港内の移動がすべてバスであることに驚く。その後別の国の主要空港で構内なのに電車で移動することもあり、どこも空港が巨大化していくように思えた。

○ハブ・アンド・スポークの誤算

ハブ・アンド・スポークは、米国を中心として一般的に行われている路線パターン（航空会社にとってはビジネスモデル）である。図の左はh、x、y、zの4空港の間に直行便を飛ばす。6路線ある。これに対して右がハブ・アンド・スポークで、すべての便はハブであるhに集まる。路線は3つなので、用意しなければならない航空機は左の半分になりそうである。設備投資が減り、座席は埋まりやすくなる。

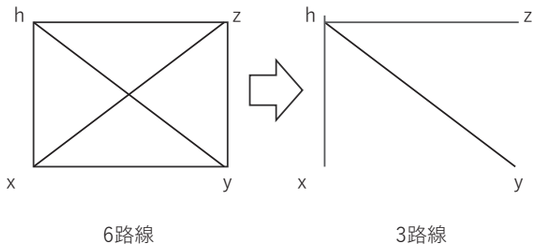

図　ハブ&スポーク方式

航空会社からみるといいことばかりなのだが、利用者から見ると、x、y、zからh以外の空港に行きたいと思っても、hで乗り換えなければならない。乗っている時間も長い。だからマイレージサービスが生まれたと考えると分かりやすい。

でもこのビジネスモデルには致命的な誤りがあった。図のハブ（点）やスポーク（線）は、点と線ではなかったからである。

数学の点と線には、面積がない。でも空港は点ではないので、便数が増えれば駐機場が大きくなり、滑走路が増え、乗客の待合スペースも広くなる。結果として、構内の移動にバスや電車を使わなければならない、巨大なターミナルになってしまうということだ。

表は、世界の空港の年間利用者数のベストテンである。最右には、その空港をハブとして使っている大手の航空会社名を記載した。驚いてほしい。第1位がアトランタ空港なのである。アトランタは映画「風と共に去りぬ」の舞台で、南北戦争時は一時南部の首都であった。現在はコカコーラの本社がある。でも人口は50万人余。日本の政令指定都市（静岡市が67万人余で最少）より少ない。これと空港利用客年間1億人は直感的につじつまが合わない。都市人口の200倍の年間利用者である。そしてその理由は、アトランタ空港が世界最大（輸送人数×距離）のキャリアであるデルタのハブだからなのである。参考までに、静岡空港の2025年上半期の利用者数は34万人、単純に2倍すると70万人弱である。

同じように、人口133万人のダラスの空港が世界3位の利用者数になっているのは、アメリカン航空のハブだからである。人口73万人のデンバーの空港をハブにしているのはユナイテッド航空である。

おそらく、アトランタ、ダラスあるいはデンバー各空港の利用者の多くは、目的が乗り換えなので空港から出ない。だから市内から（へ）のアクセスに影響しない。換言すれば、大都市ではないので、航空会社がハブを置いて利用者数が増えても、まわりにあまり迷惑をかけないのである。逆に地元から見ると、空港が経済的な恩恵をもたらすかというと、ない、ということにもなるのだろう。実は都市と無関係な巨大空港なのである。

これがロサンゼルスだとそうもいかなくて、LA空港は利用者数世界8位、米国の大手航空会社のほぼすべてがハブにしている。ハブといってもデルタのアトランタ空港のような「メインハブ」ではないので、各社が乗り入れてもこの程度の数字で収まるということだ。ただ、LA空港はアトランタと違い、市内との間で人の出入りが多い。アクセスが問題なのである。だからドラッカーが言ったように、空港から市内に出ようという人にとっては不便極まりないのだ。

○羽田のこれから

この表でもう一つ違和感を持ってほしいところがある。ニューヨークが入っていない。この理由は、ニューヨークにはジョン・F・ケネディ国際空港、ラガーディア空港（主に国内便）、ニューアーク・リバティー国際空港という大きな空港が3つもあるからである。ニューアークの空港はニュージャージー州にある。しかしこの3つの空港はニューヨーク・ニュージャージー港湾公社という州をまたいだ公的機関によって運営されている。ニューヨーク駐在の日本人でニュージャージー州に住んでいる人も多い。ニューヨークに近いのである。3空港の利用者を合計すると1億人で、アトランタ空港とほぼ同じである。

このように見てくると、表の第5位に羽田が入っているのは、自慢できることではない。むしろこのリストに載らないほうがよい。そのための選択肢は、首都圏に第3の空港をつくるか、訪日客が入国する空港を分散させるか、国際線ハブ空港を首都圏でなくてもよいのでどこかに作る（または転用する）などがある。場合によっては、羽田の国際線は、やめてもよいのではないか。

表　2023年に世界で最も旅客数の多かった空港とその空港をハブにしている航空会社

1位	ハーツフィールド・ジャクソン・アトランタ国際空港（米国）1億450万人　デルタ航空
2位	ドバイ国際空港（UAE）8700万人、同　エミレーツ
3位	ダラス・フォートワース国際空港（米国）8180万人、アメリカン航空
4位	ロンドン・ヒースロー空港（英国）7920万人
5位	東京羽田国際空港（日本）7870万人
6位	デンバー国際空港（米国）7780万人、ユナイテッド航空
7位	イスタンブール空港（トルコ）7600万人
8位	ロサンゼルス国際空港（米国）7510万人　米国の大手航空会社すべて
9位	シカゴ・オヘア国際空港（米国）7390万人、ユナイテッド、アメリカン
10位	インディラ・ガンディー・デリー国際空港（インド）7220万人

武藤（むとう） 泰明（やすあき）
1955年生まれ。1980年、東京大学大学院修士課程修了。株式会社三菱総合研究所の主席研究員を経て、2006年から早稲田大学スポーツ科学学術院教授。専門はマネジメント。『スポーツファイナンス』（大修館書店）、『人手不足時代の人事戦略』（日本能率協会マネジメントセンター）など著書多数。