

関西 3 空港の未来

これまでのセミナーを振り返って

関西大学 高橋 望

関西の航空需要拡大について考えるフォーラム
2011年12月15日

本日の構成

セミナーの概要

1. 第1回（7月15日）：空港を取り巻く現状と環境変化
2. 第2回（9月16日）：空港運営の具体的なあり方
3. 第3回（10月6日）：関西3空港の一体的運用

セミナーの総括

1. 関西に3空港は多過ぎない
2. 関西3空港の背負う十字架：それぞれの課題
3. 課題克服の方策：3空港をどのように活用するか

本フォーラムの課題

1. 利用者の立場から見た3空港：現状評価
2. 航空需要拡大に向けた3空港の有効活用：将来の期待
3. 空港を地域社会発展にどのように活用するか：空港と地域社会との関係

（附論）統合空港会社の経営戦略

セミナーの概要

【開催趣旨】

関空・伊丹の経営統合を機に関西3空港について認識を深め、3空港の活用を最大限図って行く上での課題を明らかにし、その方策を検討する

1 . 第 1 回「空港を取り巻く現状と環境変化」 (7 月 15 日 : 関西大学)



関西 3 空港の現状と課題

将来の発展に向けた問題提起

(関西大学 高橋 望)

(1) 関西 3 空港の現状

- 1) 神戸空港の旅客数は地方空港中第 1 位
- 2) 伊丹空港の需要は盤石：新幹線・リニアに対応可能
- 3) 関空会社の経営努力は評価すべき

(2) 日本の航空市場の環境変化と課題

- 1) 日本は航空規制緩和・オープンスカイに遅れをとり
市場縮小
- 2) アジアの経済成長をいかに取り込むか、その際LCCを
いかに活用するかが航空需要拡大の課題

(3) 空港とエアラインの関係

- 1) 航空自由化による空港間競争の発生で、空港はエアラインに選ばれる存在に
- 2) エアラインはターミナル需要と空港使用料を勘案して乗り入れ空港を選択

(4) 3 空港の将来展望

- 1) 関空シフトの失敗から明らかかなように関空と伊丹の後背圏は重複しない (伊丹の代替は神戸)
- 2) 複数空港の経営統合は利用者選択に基づく合理的機能分担と空港経営安定による需要拡大を促すと期待される
- 3) 3 空港の機能分担は政策誘導ではなく市場判断に委ねるべきであり、将来に備えて幅広い視野から全体の空港容量を整えておく必要がある

航空環境の変化と今後の空港運営

- オープンスカイの進展を背景にした「経営」の視点
(日本大学 加藤一誠)

(1) 関西 3 空港の現状

- 1) 乗降客数の全国シェアを伸ばしており需要は堅調
- 2) 関空の国際線の強みはアジア路線

(2) 東日本大震災と空港の役割

- 1) 内陸空港の評価が高まった
- 2) 国際線需要への影響が大きい

(3) 関空・伊丹の経営統合

効率的管理を目指すというのが効率とは余剰（経済的満足度）の最大化であることを確認すべき

(4) 空港とエアラインの関係

空港経営のためには特定のエアラインに依存せず、複数のエアラインとコンタクトをとることが必要（ハブ化のリスク）

(5) コンセッションの実現

コンセッション価格は経営の自由度の高さとリスクの低さに依存（伊丹の自由度が鍵）

リージョナルジェット活用による航空ネットワークの形成

(日本航空(株)経営企画本部長 大貫哲也)

(1) リージョナルジェット(RJ)の現状

RJは大型機に比べ一日当たりの便数を増やすことが容易で利便性向上に寄与

(2) 多頻度小型化のメリット

利用者便益に加え搭乗率向上による収支改善のメリット

(3) リージョナルジェットの活用

伊丹のプロペラ枠の余裕を使ってRJ枠を拡大可能にし、航空ネットワークの拡充を図りたい

(4) 関空・伊丹経営統合に関する考え方

- 1) 関空使用料の引き下げ
- 2) 伊丹着陸料への影響懸念
- 3) お客様の利便向上の視点に立った活用
- 4) 空港の独立採算とターミナルビルの兼営
- 5) 民営化による空港経営効率化
- 6) 赤字空港に対する補助
- 7) 空港は社会インフラであり活性化策により地域社会発展に貢献

2. 第2回「空港運営の具体的なあり方」 (9月16日：伊丹市立産業・情報センター)



利用者・エアラインに選ばれる運用自由度の 高い空港 (神戸夙川学院大学 小島克巳)

(1) 伊丹・関空・神戸の比較分析

旅客とエアラインの伊丹指向は明白で神戸は伊丹の代替

(2) 伊丹と関空の棲み分けの基本的考え方

- 1) 空港選択は利用者ニーズを一番知るエアラインに任せるべき
- 2) 伊丹は国内長距離便や近距離国際便も含めたフル活用で収益最大化を図る
- 3) 海外の複数空港の機能分担は、物理的制約によるもので規制によるものではない

(3) 伊丹の有効活用に向けた具体的方策

- 1) プロペラ枠の有効活用：国内長距離便の制限見直し・運用時間の柔軟な対応・国際線の段階的緩和が必要
- 2) 騒音規制の手段としてのジェット枠・プロペラ枠区分は時代遅れ

(4) 伊丹の事業価値をさらに高めるために

- 1) 着陸料決定の自由化による利用者の選択幅の拡大
- 2) 空港ビル・駐車場のバスターミナル活用

空港における商業活動の現状と課題 非航空系収入を軸とした空港ビジネスの実践に 向けて

(大阪商業大学 横見宗樹)

(1) 空港民営化のメリットとデメリット

- 1) メリット : 経営効率化・経営裁量権拡大・政府の財政支出削減
- 2) デメリット : 独占力の濫用・採算性重視による設備投資の遅延・経営破たんの懸念

(2) 空港における商業活動の意義

- 1) 航空系活動と非航空系活動の需要補完性
空港使用料の低減 空港利用者増 商業収入増
- 2) イギリスでは民営化により非航空系収入が大幅に増加
- 3) 航空系・非航空系の収入比率は世界的にほぼ50%

(3) 商業指向型の空港経営に向けて

- 1) 空港本体とターミナルビルを一体的に経営：非航空系収入を空港使用料の低減に活用
- 2) 商業収入最大化のため商業施設を旅客動線に組み込む
：ヒースローの成功例
- 3) 商業指向の空港経営のための制度設計

中国を取り巻く航空環境

(中国東方航空・上海航空大阪支店次長 國松廣幸)

(1) LCC就航の背景と対抗策

- 1) 空港間競争の激化がLCC就航の背景
- 2) 既存エアラインの対抗策としては「値下げ」のみが有効
- 3) LCCは新規需要の開発効果がある

(2) 中国高速鉄道の開通

国内線は危機的状況で国際線シフト強化

(3) 既存エアラインとして

- 1) 高速鉄道・LCCとの競争にさらされ、一層のコスト削減・自らのLCC化の推進による生き残りを模索
- 2) 関空使用料の引き下げ、エアライン間での競争条件の平等化

3. 第3回「関西3空港の一体運用」

(10月6日：クオリティホテル神戸)



英国における複数空港の一括経営 主要空港会社の戦略から学ぶ

(関西学院大学 野村宗訓)

(1) 空港経営・空港政策の分析視点

独占 寡占 競争

- 1) 所有権 : 国有・公有 コンセッション 民間
- 2) 外国企業 : 資本規制 慣行上対応 参入自由化
- 3) 複数一括 : 単独 広域複数企業 デュアルハブ
- 4) 商業施設 : 別組織 一体経営 多角化

(2) 英国の複数空港一括経営会社の経営戦略から学ぶ

1) 外資ファンドの投資

健全な空港経営にプラス効果をもつ会社

将来に向かってガバナンスができる体制を構築する必要

2) 空港経営安定化のために複数のLCCに定着してもらう

3) 非航空系収入 + 非空港系収入 (不動産・ショッピングセンター・他のインフラ事業等の多角経営)

4) 複数空港一括経営の類型

a) ハブ依存型 : 国際ハブ + 国内ハブ

b) 需要創出型 : 近隣空港使い分け

c) PPP推進型 (民間資金活用) : コンセッション活用

(3) 複数一括経営のメリット

- 1) 経営安定化：所有の多様化・内部補助・リスク分散・コスト削減（資材調達・保険契約・範囲と規模の経済）
- 2) エアラインとの長期固定契約
- 3) 路線拡充（EU域内）
- 4) 広域市場で需要創出：空港毎に区分市場に対応
- 5) 不動産・商業施設とのシナジー効果

(4) 関西 3 空港に対する示唆

- 1) 広域 4 空港体制：神戸を加え地域活性化（ + 海外空港 ）
- 2) コンセプション実現に向けた規制緩和推進
- 3) 空港使用料引き下げ：複数キャリア誘致
- 4) 非航空系収入の増大：LCCターミナル・駐車場
- 5) 新規LCC就航：ネットワーク拡充・便数増
- 6) アジア路線のVFR（友人・親戚を訪問する）需要拡大
- 7) 運用弾力化：国際線対応

神戸空港を含む関西 3 空港一体運用の可能性

(関西学院大学 上村敏之)

(1) 関西 3 空港問題

- 1) 関空会社の問題 : 有利子負債 (支払利息が営業利益を上回る)
- 2) 3 空港の相違 : 管理主体・管理区分・財政制度
- 3) コンセプション成功のために伊丹のフル活用が必要

(2) 神戸空港の経営と進む道

神戸空港は統合会社を財務的に支えることが可能

- 1) 管理収支の実績は黒字 : 市債償還費の圧縮が必要
- 2) 運用と債務返済の分離による管理収支の均衡 : 運用部分のみの統合

エアラインから見た関西 3 空港の可能性

(全日本空輸(株)執行役員企画室長 清水信三)

(1) 関西 3 空港の課題

それぞれの特性をどう活かすか

(2) 関西 3 空港のネットワーク拡大の課題

- 1) 空港コストの低減と空港アクセスの充実
- 2) 伊丹の未使用発着枠の活用と規制緩和

(3) 関西 3 空港の可能性

- 1) LCCによる潜在需要の喚起とネットワーク拡充
- 2) 新型機の導入による採算性転換と路線展開
- 3) 需給適合の推進によるネットワーク拡大

セミナーの総括

1. 関西に3空港は多過ぎない

伊丹・神戸共、発着容量一杯の利用実績

伊丹・神戸・関空会社3空港共、経営は良好

2. 関西3空港の背負う十字架：それぞれの課題

伊丹：騒音問題による発着枠制限

関空：多額の有利子負債(一期スキームの失敗)

神戸：市債償還と発着枠制限

3.課題克服の方策：3空港をどのように活用するか

土地造成・土地所有部分の切り離し：

民間経営になじまない

空港統合：

無駄な競争の回避と利用者による合理的選択を促す

- (1) コンセッション売却額最大化：利用者には選ばれる空港
- (2) 内部補助による経営安定化と着陸料の戦略的設定
- (3) 新規投資家に向けたガバナンス体制の構築と行為規制
- (4) 各空港の特性に適合したエアラインの分化

空港運用の自由度：各種規制の見直しによる空港価値の最大化

- (1) 距離規制：乗り入れ先都市の要求
- (2) 発着枠規制：拡大・空港間及び企業間配分・ジェット枠区分
- (3) 運用時間規制：利用者のための弾力的運用
- (4) 内際分離規制：定期的チャーターから段階的に（限定的）

空港経営：効率的経営によるネットワーク拡大

(1) 経営裁量権の拡大：経営効率化・運用自由度・事業分野・空港税による費用負担割合の変更（プライシングの自由）

(2) LCCの活用：空港使用料の低減による新規需要開発

表 LCCの供給量シェア

地域 \ 年	2001年	2010年
アメリカ	18%	29%
ヨーロッパ	5%	35%
アジア・太平洋	1%	18%

(3) 非航空系収入（ターミナルビルの兼営）と非空港系収入：航空需要を創出するだけでなく、用事がなくとも空港・空港周辺に来てもらう

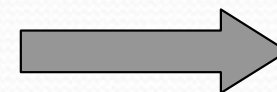
空港は利用者（エアライン・旅客及び荷主）に選ばれる存在であり、まずは直接利用者であるエアラインが儲かる仕組みを整える必要

= どの空港に、どのエアラインが、どの路線を、どの機材を使用して運航するかは、市場で決める

基本的に 3 空港の棲み分けは市場の決定に委ねる

とはいえ、野放図な空港利用は利用者の混乱・空港利用の偏重をもたらす。

そこで…



関西各 3 空港の目指すべき役割と果たすべき課題：

1. 伊丹空港

弾力的運用（発着枠の拡大・運用時間の弾力化・距離規制の撤廃）と国際定期チャーター便の限定的就航（虹桥・金浦・松山）＝アクセスに有利で堅固な需要

2. 関西国際空港

戦略的価格設定でLCC誘致・経済特区で外国企業（本邦企業の海外直接投資）にカボタージュを開放し内際乗り継ぎ機能強化＝西日本の国際拠点空港

3. 神戸空港

土地造成部分（市債償還分）の分離と関空未使用分の発着枠活用について統合会社への収益貢献（いずれは経営統合）＝豊かな後背圏で成長の余地

本フォーラムの課題

1. 利用者の立場から見た 3 空港：現状評価

- (1) 関西 3 空港のここが好き
- (2) 関西 3 空港の何が不満
- (3) 他空港・他地域の経験に学ぶ

2. 航空需要拡大に向けた 3 空港の有効活用：将来の期待

- (1) 新規需要の開発
- (2) 新しい利用の仕方
- (3) 空港を活かした地域の将来像

3. 空港を地域社会発展にどのように活用するか： 空港と地域社会との関係

(1) 空港は都市の迷惑ものから都市・国家の成長エンジンに

(2) 航空利用者だけではなく「にぎわい」を空港及びその周辺に呼び込む

(3) エアトロポリス：都市の経済活動と空港の融合

「最適なプランではなく、
最適なプランニングを目指す」

(付論) 統合空港会社の経営戦略

(1) 経営戦略とは何か?

= 市場の中の組織の活動の長期的な基本設計図

戦略の評価はあくまで「市場」競争で判断される

戦略は人間集団（組織）を率いるための構想

戦略は実行可能な構想（活動）でなければならず、実行のために経営資源の裏付けが必要

(見えざる資産の蓄積が戦略の鍵) :

- 1) 見えざる資産（ノウハウ・信用・ブランド・システム力）が競争優位の源泉
- 2) 変化対応力の源泉

「長期的」視野を見据えた構想：将来のあるべき姿とそこに至るシナリオ

基本構想（設計図）：どういう企業になりたいか

1) 社長レベルの企業戦略：事業間の組み合わせの妙
（資源の選択と集中による将来発展の姿を描く）

複数事業による相乗効果

（資源・技術の共通利用・ブランド効果）

現在から未来へとつながるシナリオ

（既存事業の資源蓄積を新事業に活用）

2) 事業部長レベルの事業戦略：市場対応行動のプランニングで「明白な違い」を生み出す

競争戦略（武器の差別化による競争優位）：

商品差別化・価格差別化・補助的サービスによる差別化・ブランド差別化

アピール戦略（個性主張による顧客獲得）：

個性の完全確立（スターバックスコーヒー）・
微妙な差別化の蓄積

（トヨタ自動車 複数空港経営の優位性）

(2)戦略の落とし穴

目標・スローガンを戦略と錯覚（設計図が戦略）

「あるべき姿」と「変化のシナリオ」のどちらか一方のみ

戦略策定を現場に任せてしまう（変化の第一歩は現場で行うが、シナリオの設計・決断はトップの役割）

【参考文献】伊丹敬之「戦略とは何か」『日本経済新聞』

2002年1月17日～1月24日

(3) 統合空港会社の経営戦略案：

各空港の特性に応じた重層的戦略

事業区分	伊 丹	関 空	神 戸
航 空 系	全国的ネットワーク	LCC / 国際貨物	補完的都市間ペア
非航空系	地の利を生かした経済拠点	免税店 / 非日常	医療産業都市
競争相手	羽田	成田 / 仁川	統合会社との連携
戦術(戦略実行の活動計画)	発着枠の抱き合せ配分 / 高速バスとの連携	空港使用料水準・体系の再構築	地域経済との連携

留意点) 全体利益の追求 (共同牧草地)
カニバリゼーション (共食い) の防止 (区分市場毎の留保価格と実際価格の差の比較)
地域社会との密接な連携 (空港と一体となった街づくり)