



「空を変える、日本が変わる」

— 戦略的インフラの国際競争力の強化と
新関空モデル実現に向けた挑戦 —

新関西国際空港株式会社
代表取締役社長
安藤 圭一



アジアを中心として拡大し続ける
成長著しいインフラ

最も高速な公共機関、安全安心という
国民の重要な基盤インフラ（ライフライン）

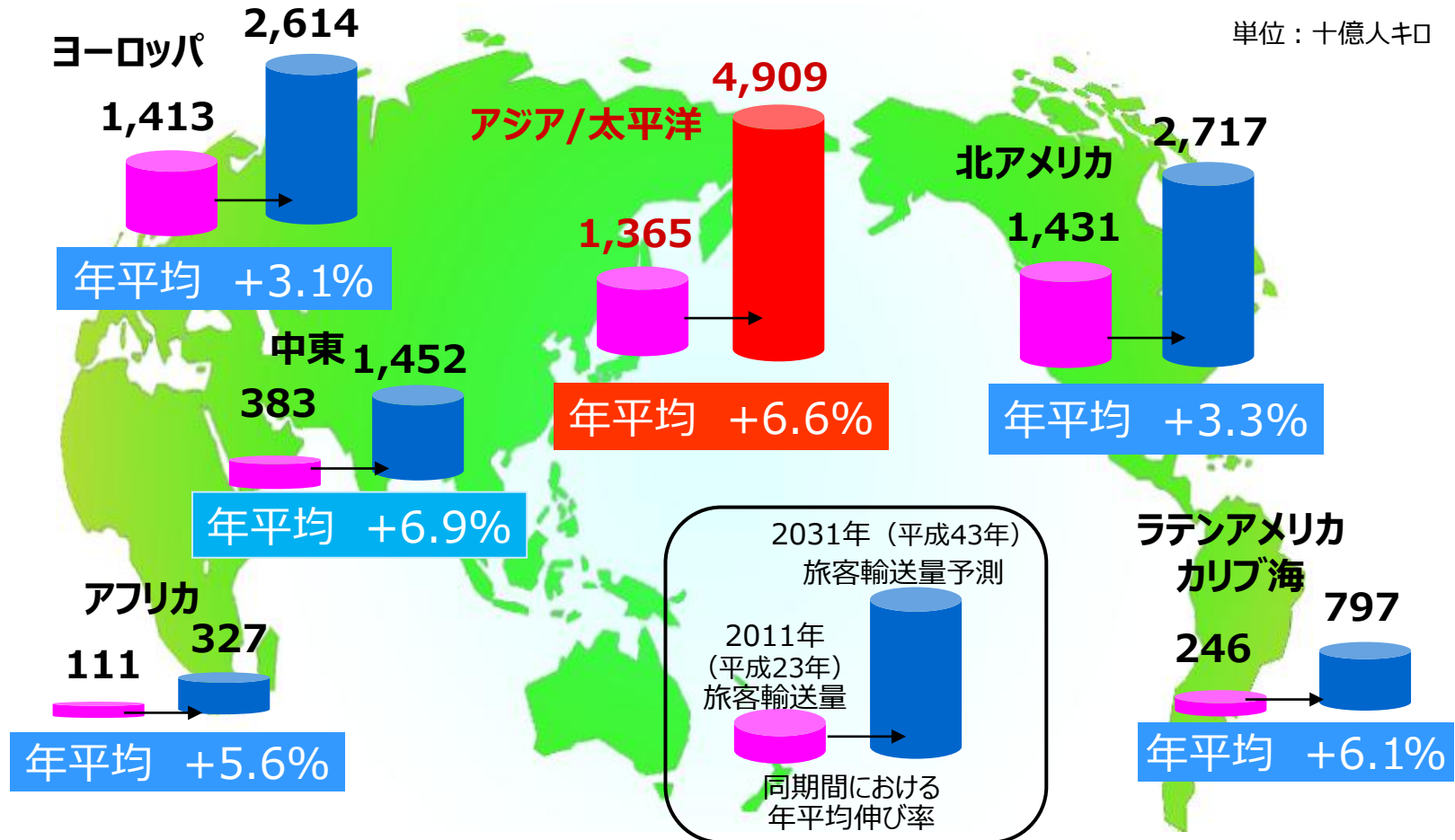
経済・産業が成長・発展するための
戦略インフラ

世界の航空旅客輸送量予測(2011年～2031年)



2031年(平成43年)までの世界の航空旅客輸送において、最も伸びが著しいのはアジア太平洋地域(年平均+6.6%)であり、輸送量も2011年(平成23年)に比べ約4倍に増加し、世界最大の航空市場に成長。

単位：十億人キロ



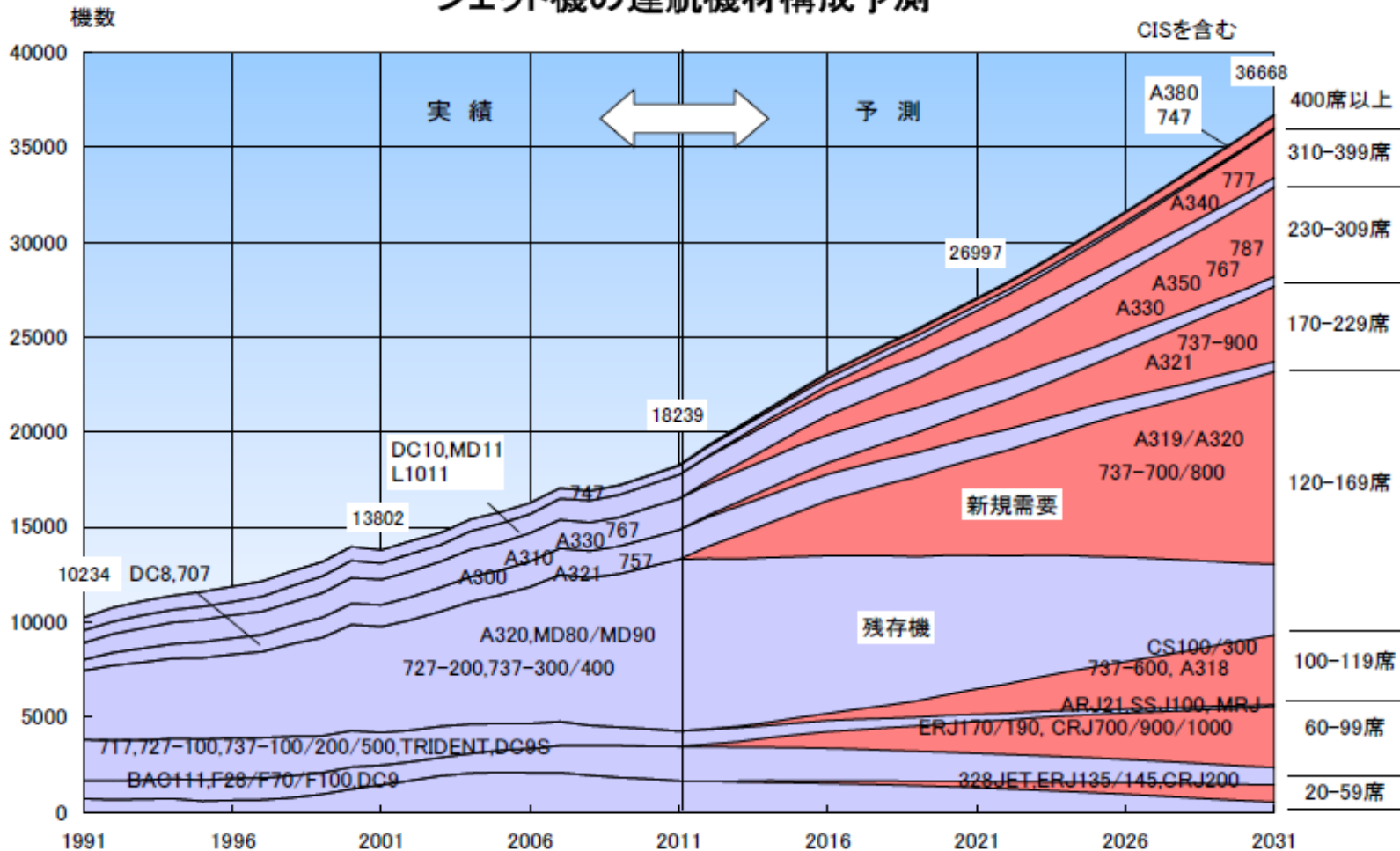
※国土交通省資料より作成

ジェット機の運航機材について



ジェット機数は、2031年には、2011年の約2倍。特に、A320やB737が増加する傾向。

ジェット機の運航機材構成予測



出典：日本航空機開発協会（JADC）予測

東アジアの空港と関西国際空港との比較



仁川空港

- ①滑走路:3本 (3,750m×2本・4,000m)
- ②着陸料:約21.9万円
- ③旅客数:3,361万人
- ④貨物量:268万トン
- ⑤PSFC:約1,960円

関西国際空港

- ①滑走路:2本 (3,500m・4,000m)
- ②着陸料:約54.9万円
- ③旅客数:1,435万人
- ④貨物量:82万トン
- ⑤PSFC:2,650円

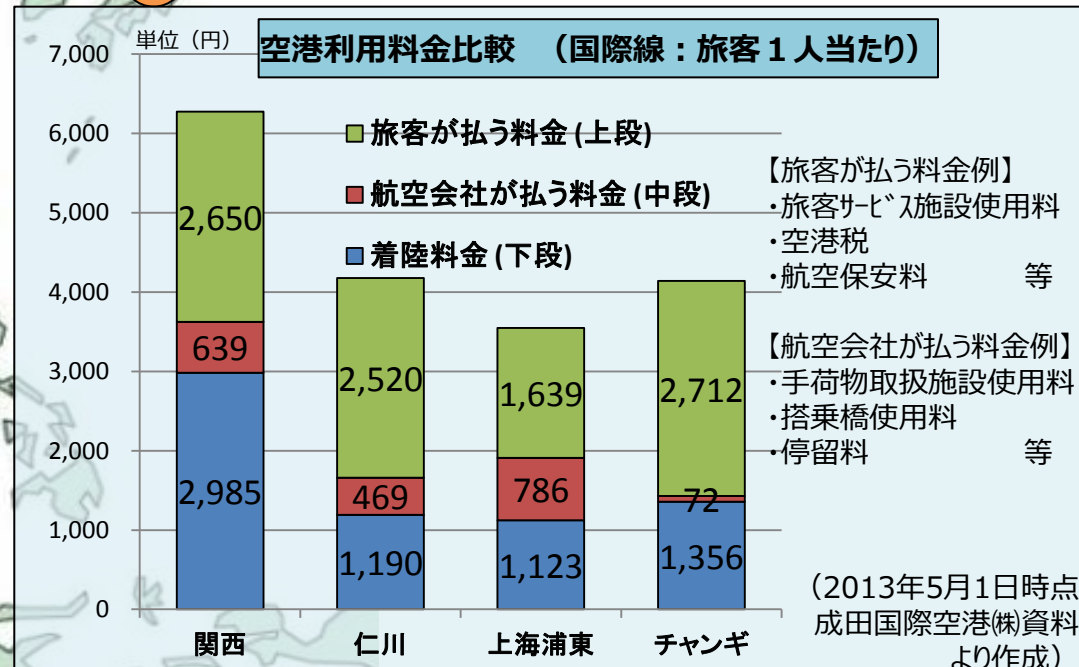
上海浦東空港

- ①滑走路:3本 (4,000m・3,800m・3,400m)
- ②着陸料:約20.7万円
- ③旅客数:4,058万人
- ④貨物量:323万トン
- ⑤PSFC:約1,338円

長距離複数滑走路と24時間運用は世界標準
ただし、高コスト

チャンギ空港

- ①滑走路:2本 (4,000m × 2本)
- ②着陸料:約25万円
- ③旅客数:4,204万人
- ④貨物量:184万トン
- ⑤PSFC:約1,831円



(注) 1. 着陸料はB777-200 267tの場合を記載

2. 旅客数、貨物量はACIの2010年暦年データ 3. 為替レートは2013年5月1日時点 (1KRW = ¥0.09 1CNY = ¥16.07 1SGD = ¥79.75)

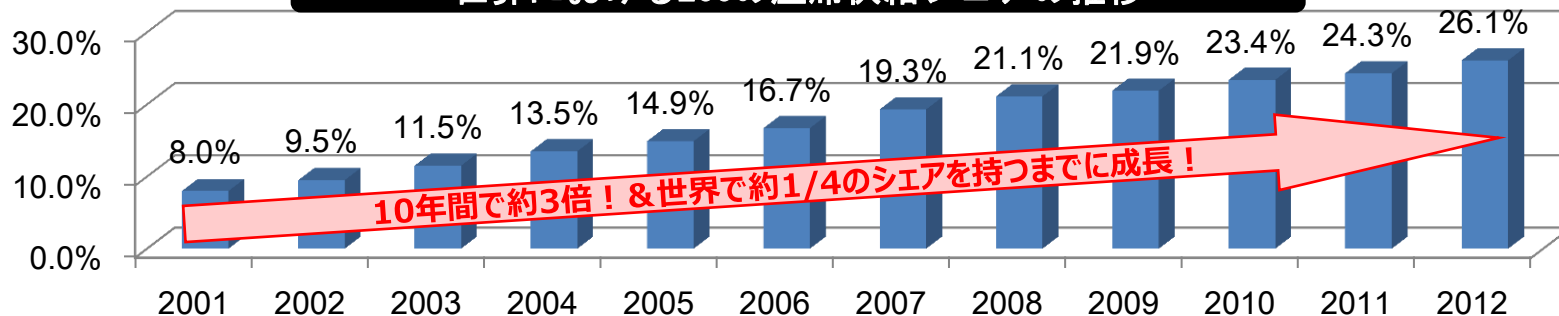
LCC(ローコストキャリア)について



LCC (ローコストキャリア) は、単一機材の多頻度運航、サービスの簡素化やIT化等によるコスト削減の結果、大手航空会社ができない低運賃を実現。

項目	LCC (ローコストキャリア)	フルサービスエアライン
航空機の種類	◆小型の単一機材	◆大型機から小型機まで多種多様
運航形態	◆主に短距離輸送 ◆空港滞在時間の短縮と高い機材回転率	◆ハブ・アンド・スポーク
サービス	◆基本的にエコノミークラスのみ ◆機内食等は有料オプション	◆エコノミー、ビジネス、(ファースト)の複数クラス制 ◆機内食等は標準
航空券販売	◆インターネットを利用したチケット販売	◆代理店販売及びインターネットを利用したチケット販売
運賃	◆低運賃	◆普通運賃は割高 ◆複雑な運賃制度

世界におけるLCCの座席供給シェアの推移

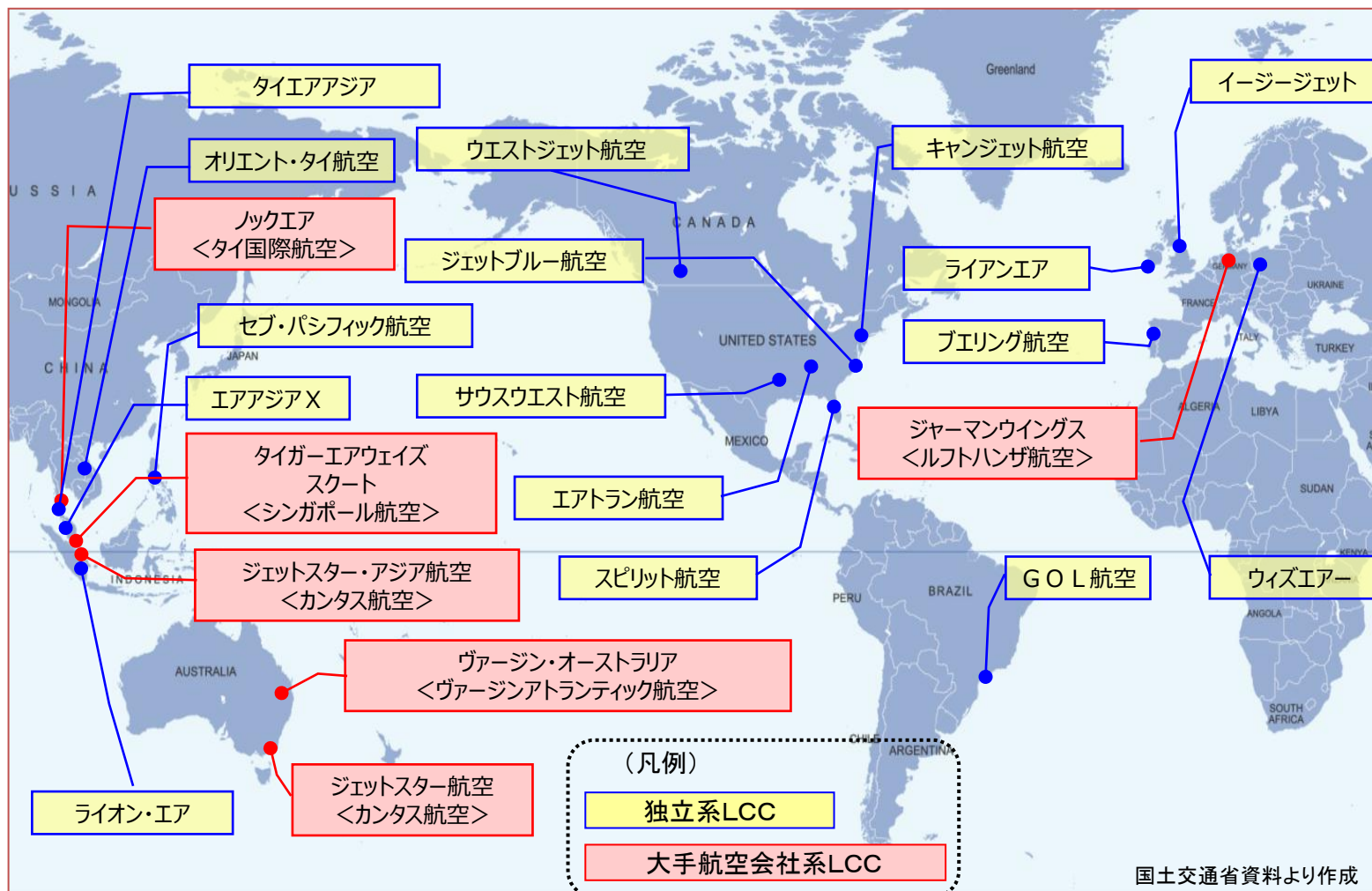


※Centre for Asia Pacific Aviationより弊社作成。

世界のLCC(格安航空会社)



近年、LCC が米国市場・欧州市場に加え、東南アジア市場等においても積極的に事業を展開。



世界のLCC(格安航空会社)の旅客数ランキング



世界の航空会社ランキング〔旅客数 2011年〕

国際線

	航空会社	旅客数 (千人)
1	ライアンエア	76,422
2	ルフトハンザ航空	49,755
3	イーゲージェット	42,028
4	エミレーツ航空	32,730
5	エールフランス	32,597
6	ブリティッシュ エアウェイズ	29,307
7	エアベルリン	25,825
8	KLMオランダ航空	25,066

国内線


	航空会社	旅客数 (千人)
1	サウスウエスト航空	110,587
2	デルタ航空	92,023
3	中国南方航空	74,648
4	アメリカン航空	65,303
5	USエアウェイズ	46,619
6	中国東方航空	45,595
7	中国国際航空	42,072
8	ユナイテッド航空	40,524

オープンスカイの進捗



～合意した国々～
23ヶ国3地域
(2013年10月28日現在)

カナダ
2011/9/14 

米国
2010/10/25 

オープンスカイ

= 企業数・路線便数に係る制限を
二国間で相互に撤廃
⇒ 国際航空ネットワークの拡大

日本発着総旅客数*に占める、オープンスカイ合意国の割合は、**90%以上!**

*2010年度の旅客数 (5,208万人) による。

※国土交通省資料より作成

関西国際空港の現状



◇1期空港島（面積：約510ha）

1994年9月4日供用

<主要な施設>

第1滑走路(3,500m×60m)、駐機場(67スポット)、
旅客ターミナルビル、貨物取扱施設、空港駅、駐車場等



◇2期空港島（面積:約545ha、うち供用面積約260ha）

2007年8月2日限定供用

<主要な施設>

第2滑走路(4,000m×60m)、駐機場(14スポット)

(2012年度)

◇発着回数 128,729回

国内線 44,019回

国際線 84,710回

(参考) 昨年度 107,791回

国内線 31,291回

国際線 76,500回

◇航空旅客数 16,798,760人

国内線 5,375,190人

国際線 11,423,570人

(参考) 昨年度

航空旅客数 13,862,633人

国内線 3,748,735人

国際線 10,113,898人

◇貨物量 687,425トン

国内 28,418トン

国際 659,007トン

(輸出299,735トン 輸入359,272トン)

(参考) 昨年度

貨物量 712,118トン

国内 36,740トン

国際 675,378トン

(輸出308,601トン 輸入366,777トン)

大阪国際(伊丹)空港の現状



◇面積：約317ha

<主要な施設>

A滑走路(1,828m×45m) 1958年供用開始

B滑走路(3,000m×60m) 1970年供用開始

駐機場(50スポット)

(大型ジェット20、中型/小型機13、その他停留用17)

運用時間 7:00~21:00 (14時間)

発着回数 370回/日

内訳 低騒音機以外のジェット機 200回/日

低騒音機・プロペラ機 170回/日

(2012年度)

◇発着回数 127,684回

(参考) 2011年度 122,978回

◇航空旅客数 13,147,345人

(参考) 2011年度
航空旅客数 12,909,665人

◇貨物量 119,944トン

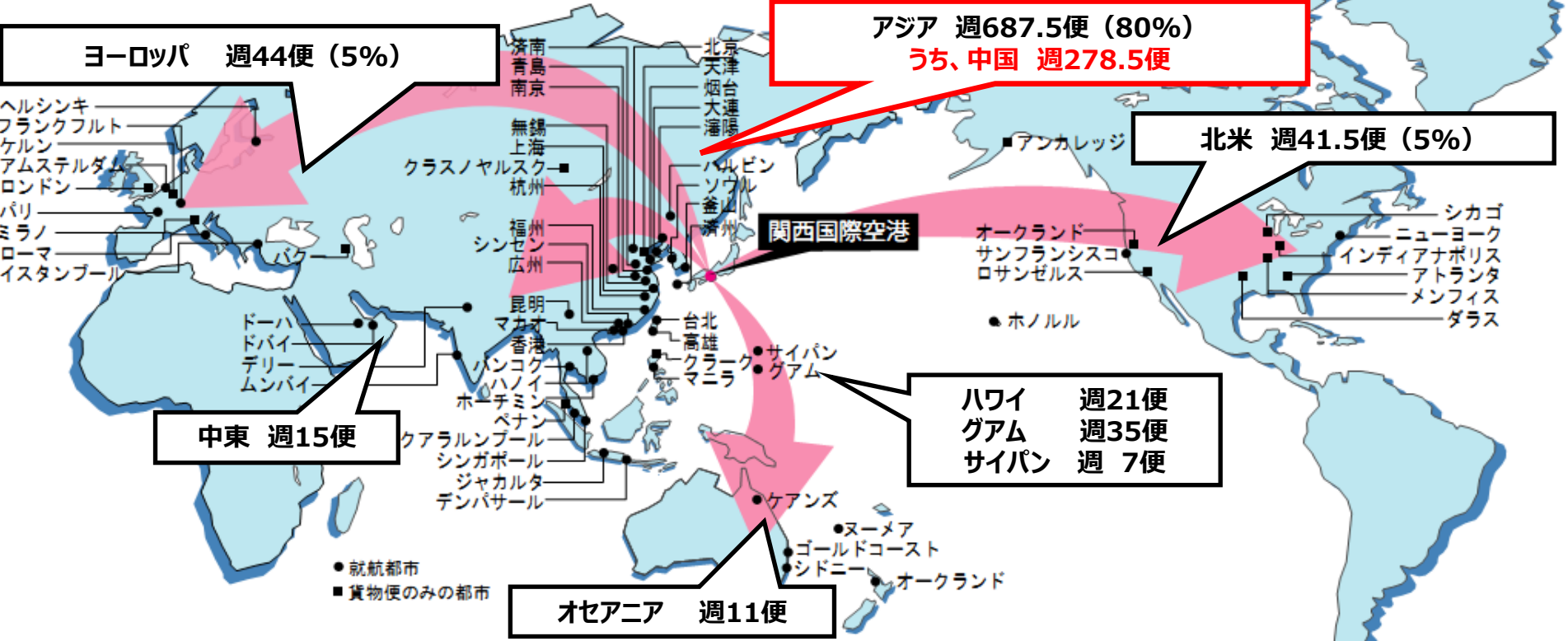
(参考) 2011年度
貨物量 113,461トン





関西国際空港における国際線就航計画(2013年冬期)

2013年冬スケジュールは、夏・冬通して開港以来最高の、**862便**!!



航空会社数	62社
就航国(地域)数	25ヶ国・地域
就航都市数	66都市
就航便数	862便/週

就航国<地域>
 アメリカ、<グアム・サイパン>、イギリス、ドイツ、オランダ、フランス、イタリア、フィンランド、ロシア、アゼルバイジャン、トルコ、UAE、カタール、韓国、中国、<台湾>、フィリピン、ベトナム、タイ、マレーシア、シンガポール、インドネシア、インド、オーストラリア、ニュージーランド

※1 冬期スケジュールピーク時(12月)の計画。
 ※2 『アジア』には、成田空港発着の国際貨物便を含む。



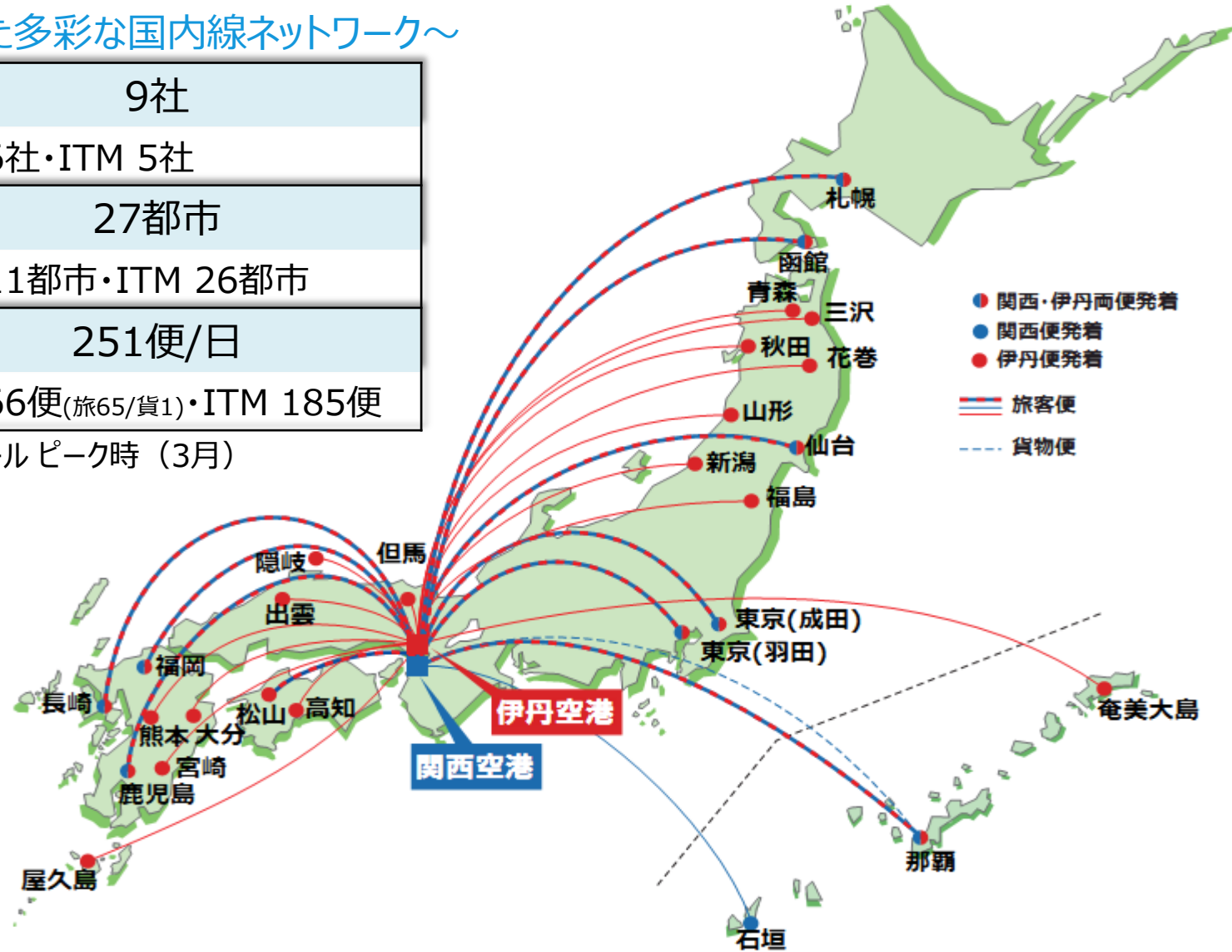
関西国際空港と大阪国際空港の概要

～国内線ネットワーク（伊丹空港含む）～

～両空港一体となった多彩な国内線ネットワーク～

航空会社数	9社 KIX 6社・ITM 5社
就航都市数	27都市 KIX 11都市・ITM 26都市
就航便数	251便/日 KIX 66便(旅65/貨1)・ITM 185便

※2013年冬期スケジュールピーク時（3月）
臨時便を除く。



関西国際空港と大阪国際空港の経営統合について(その1)



背景・課題

<関西国際空港（関空）>

[開港日] 1994年9月4日
[滑走路] 2本 (3,500m、4,000m)
[総発着回数] 12.9万回
[総旅客数] 1,680万人
 { 国際1,142万人
 国内 538万人

関空会社管理



<大阪国際空港（伊丹）>

[開港日] 1958年3月18日
[滑走路] 2本 (1,828m、3,000m)
[総発着回数] 12.8万回
[総旅客数] 1,315万人

国管理



国土交通省成長戦略（平成22年5月17日 国土交通省成長戦略会議）

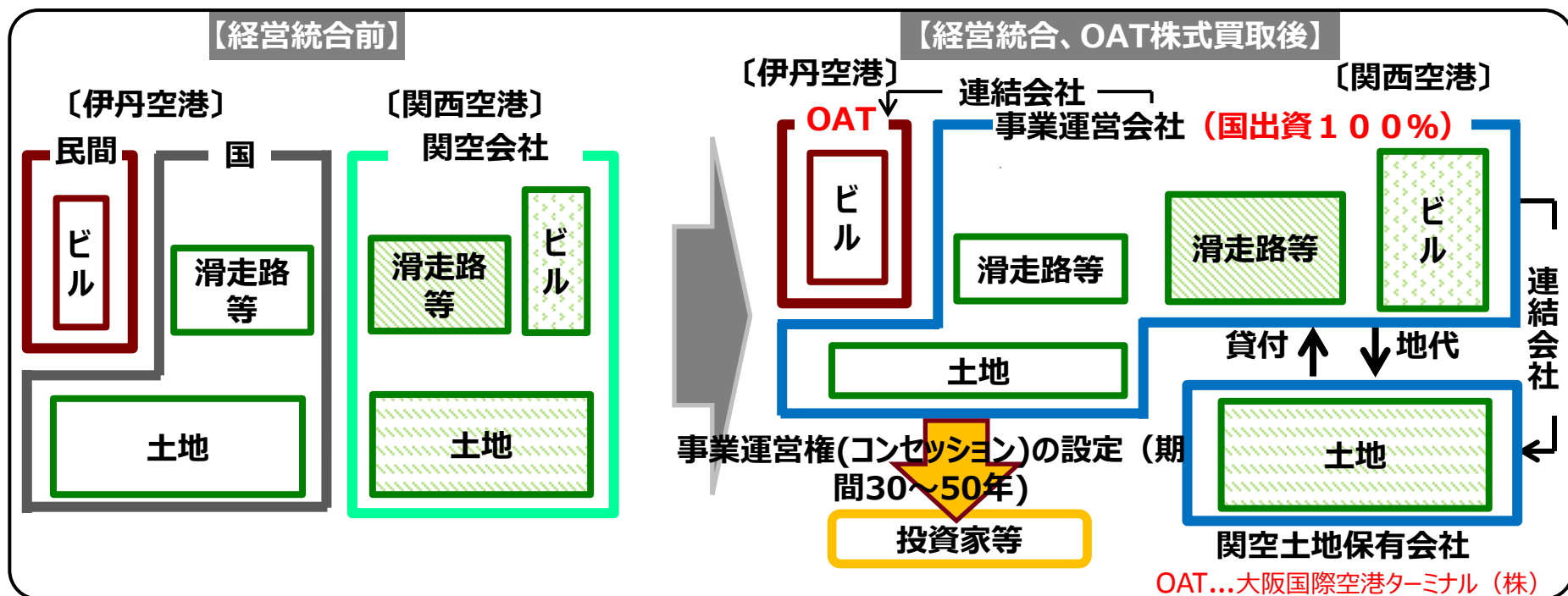
- 関空については、早期に政府補給金への依存体質から脱却し、1.3兆円を超える債務を返済することにより、健全なバランスシートを構築することを目標とし、これを通じて前向きな投資の実行、競争力・収益力の強化を行う必要がある。
- バランスシート改善にあたっては、関空のキャッシュフローから生み出される事業価値のみならず、伊丹のキャッシュフローから生み出される事業価値や不動産価値も含めてフル活用する必要がある。
- 関空・伊丹の事業価値の最大化とキャッシュ化の手法としては、両空港の事業運営権を一体で民間にアウトソース（いわゆるコンセッション契約）する手法を基本にその可能性を追求する。

関西国際空港及び大阪国際空港の一体的かつ効率的な設置及び管理に関する法律の目的

平成23年5月17日に、国会で可決、成立

- 関西国際空港（関空）及び大阪国際空港（伊丹）の設置・管理を行う新関西国際空港株式会社を設立するとともに、公共施設等運営権の設定（コンセッション）を通じた関空債務の早期かつ確実な返済を図る。
- これにより、関空の我が国の国際拠点空港としての機能の再生・強化及び関空・伊丹の適切かつ有効な活用を通じた関西における航空輸送需要の拡大を図り、我が国の国際競争力の強化及び関西経済の活性化に寄与する。

関西国際空港と大阪国際空港の経営統合について(その2)



新関西国際空港株式会社設立 (2012.4.1)

関西空港と伊丹空港の経営統合 (2012.7.1)

経営戦略 (2012.7.13)

経営計画 (2012.10.24)

OAT連結会社化(2013.10.31)

事業価値の最大化



目指す空港像

「ワンエアポート」で、世界に開かれた、アジアのリーディングエアポート
関西空港と伊丹空港とを一体で運営し、エアライン、旅客など、空港をご利用のお客様のよきパートナーとして「世界に開かれた」空港を目指す。

基本コンセプト

「空を変える。日本が変わる。」 空港のビジネスモデルの変革
経済のグローバル化やオープンスカイの進展、航空会社の再編、LCCの台頭など、空港を取り巻く環境が大きく変化している中、この動きに迅速かつ柔軟に対応し、常にお客様に満足していただけるよう、「空港ビジネスモデル」の変革を進める。

3つのキーワード 「安全・安心を大前提として、」

「カスタマーズアイ」

顧客やマーケット重視を徹底し、オープンスカイの下で世界と競争する航空会社をはじめとする、すべてのお客様とともに発展する「オープンエアポート」の実現。

「シナジー」

関空と伊丹の経営統合効果を極大化し、関西そして日本を支える「ワンエアポート」の実現。

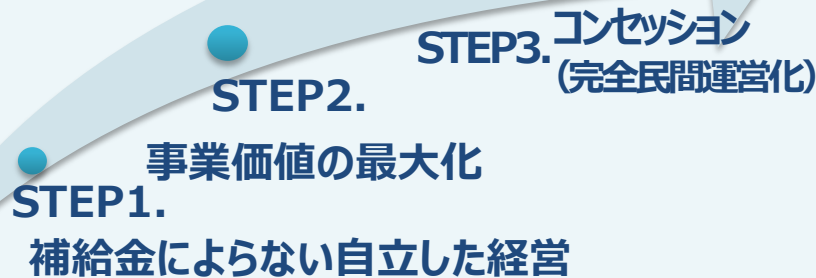
「クリエイティブ」

経営はもちろん、環境など先進的取組を果敢に実施。様々な面での「リーディングエアポート」を実現。

新関空会社の経営戦略② ～2012年7月13日発表～



3つのステップ



STEP1.

民間経営手法の徹底で、「補給金によらない自立した経営」を実現し、

STEP2.

成長戦略や経営効率化戦略により「事業価値の最大化」を図り、

STEP3.

これにより早期にコンセッションを実現し「完全な民間運営化」の達成を目指す。

良質で効率的な空港サービスにより航空需要を増大させ、商業利益の拡大により事業価値を高める好循環を生み出す。

2014年度成長目標 (2012年10月発表)

発着回数 : 30万回超
旅客数 : 3,300万人超
貨物量 : 101万トン
売上 : 1,500億円超
EBITDA : 600億円超

(参考) ※2011年度実績 (伊丹の売上のみ2010年度実績)

- ・発着回数 : 23.1万回 = 10.8万回 (関空) + 12.3万回 (伊丹)
- ・旅客数 : 2,677万人 = 1,386万人 (関空) + 1,291万人 (伊丹)
- ・貨物量 : 82.5万トン = 71.2万トン (関空) + 11.3万トン (伊丹)
- ・売上 : 1188億円 = 883億円 (関空) + 117億円 (伊丹) + 188億円 (OAT)

中期経営計画 — 主な経営指標(空港運営事業) —



2014年度目標

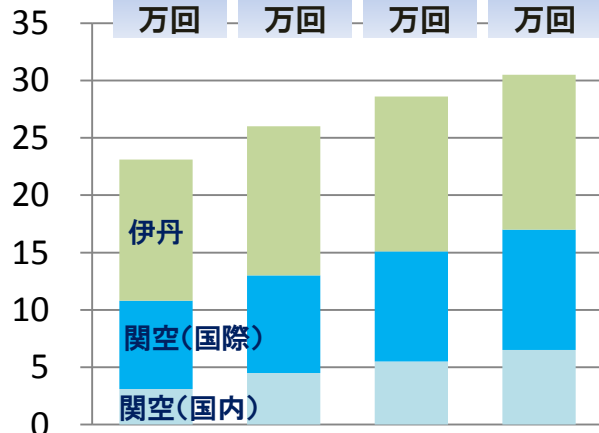
<輸送量>

発着回数30万回超 旅客数3,300万人超 貨物100万トン超

発着回数

2011年度 2012年度 2013年度 2014年度

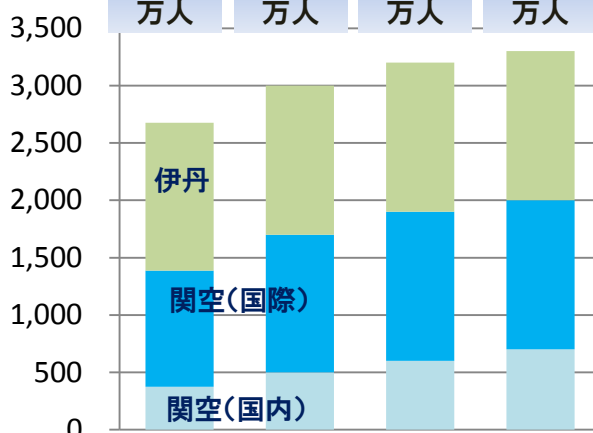
23.1 26.0 28.5 30.5
万回 万回 万回 万回



旅客数

2011年度 2012年度 2013年度 2014年度

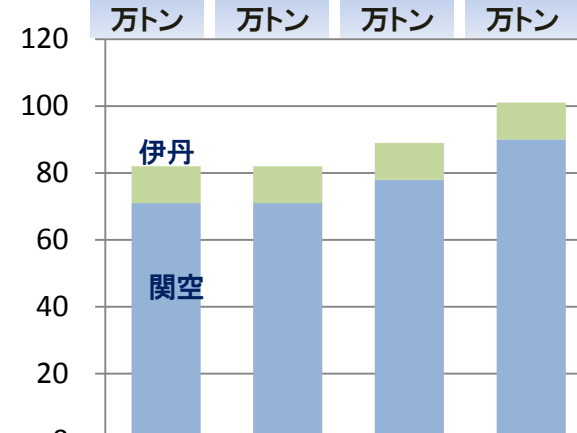
2,677 3,000 3,200 3,300
万人 万人 万人 万人



貨物量

2011年度 2012年度 2013年度 2014年度

82 82 89 101
万トン 万トン 万トン 万トン



<空港運営事業>

(単位:億円)

		2011年度実績 (a)	2012年度見通し	2013年度計画	2014年度計画 (b)	2011年度対比 (b/a)
営業収益	関空	581	613	658	714	123.0%
	伊丹		84	117	131	
	(合計)	581	697	775	845	145.6%



新関空会社による挑戦「空を変える。日本が変わる。」

－戦略的成長プログラム(中期経営計画)のポイント－

「新関空モデル」

日本初の空港ビジネスモデルにより
アジアのリーディングエアポートを目指した成長を実現
～「空を変える。日本が変わる。」ための TAKE OFF ～

国家的戦略プロジェクト（日本初の試み）

国の基幹インフラにおける民間主導の経営とコンセッションによる民間資金の活用

- 土地保有と運営の分離
- 民間主導の徹底
- 複数空港の運営
- 航空系事業と非航空系事業(商業事業)との一体化
- コンセッション(公共施設等運営権)の設定

新しい取組み

カスタマーズ・アイ

- ・利用者、エアラインなどの目線に立った料金設定
- ・お客様満足度を向上させるための快適性の追求など

料金戦略

- ・11年ぶりの着陸料引下げ
- ・新規需要の成長をサポートする増量割引の複数年化
- ・伊丹空港における低騒音機導入促進料金など

LCCターミナル

- ・我が国初のLCC専用ターミナル(第2ターミナル)の整備・運営
- ・LCCの更なる成長をサポートするための第3ターミナルの整備

貨物ハブ

- ・FedEx社北太平洋地区ハブに向けた貨物施設の整備
- ・更なるエアライン・フォワーダーの拠点誘致など

ローコストオペレーション

- ・民間的手法の徹底、経営統合のシナジー効果などによる施設運営費の削減
- ・空港運用の体制見直し(マルチオペレーション)など

環境先進空港(スマート愛ランド構想)

- ・クリーンエネルギー、再生可能エネルギーの活用促進
- ・低騒音・低排出機材の導入促進など

国際事業展開

- ・新関空モデルの国内外への情報発信
- ・コンサルティング等の海外事業の展開など



経営効率化による原資を活用して、マーケット重視の価格設定による空港関連コストの引下げ、航空会社の拠点化・需要拡大を促進する。

市場性を考慮した引下げ

国際線着陸料引下げ
冬スケジュールから▲5%、更なる値下げを検討

需要増 → 成長

新規就航
促進

増量割引拡充
複数年化

深夜早朝割引
旅客便への適用

便数増
ネットワーク
拡充

競争力強化
→ 拠点化

BHS料金引下げ
席数に応じた段階料金

※BHS：バゲッジ・ハンドリング・システム

国内線ネットワーク割引
内際機能強化

旅客数増

安全確保
負担適正化

国際線保安料導入
旅客数に連動した料金

国内線PSFC化
旅客数に連動した料金

環境負荷低減のため、低騒音機材導入を促進し、周辺環境と調和を図った空港運営を徹底する。

環境対策

低騒音機誘導
料金設定による誘導

環境負荷の低減

プロペラ枠の運用見直し

K
I
X

I
T
M

新規就航、新機材の導入



タイ国際航空 A380定期便就航が決定！

- ・関西国際空港初の定期便就航
- ・関空-バンコク デイリー運航
- ・2013年12月1日～
- ・総二階建 総座席数507席



ユナイテッド航空 B787定期便就航が決定！

- ・関空-サンフランシスコ デイリー運航
- ・2014年4月9日～
- ・総座席数219席

エアインディア B787定期便就航が決定！

- ・関空-ムンバイ 週3便（関空発 火・木・土）運航
- ・2013年10月31日～
- ・総座席数256席

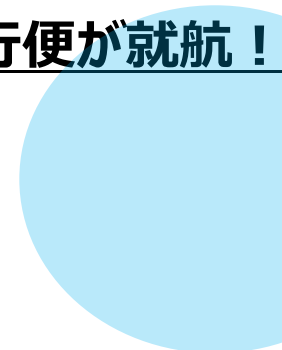


新規就航路線の開設・新規店舗オープン



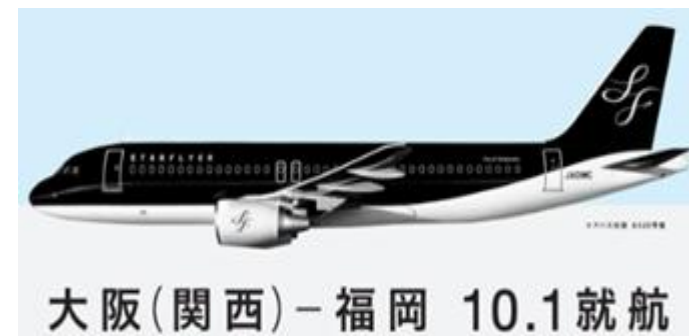
ガルーダ・インドネシア航空 ジャカルタ直行便が就航！

- ・1998年以来、15年振りの就航
- ・週4便（月・水・金・日）
- ・機材：A330-200



スターフライヤー 関空-福岡便が新規就航！

- ・スターフライヤーの関空便としては、6年振りの新規就航
- ・1日4便
- ・機材：A320
- ⇒ **座席数を減らすことで、幅広い座席間隔を実現！**
(LCCの約70cm スターフライヤー約90cm*)



- ・LCCでもFSCでもない、安くて快適な『ハイブリッド・エアライン』*

*スターフライヤーニュースリリースより抜粋

エアロプラザに、24時間営業、年中無休の新店舗がオープン！



2013年8月31日～



2013年9月1日～



そして、

空を変える。日本が変わる。

完全民営化に向けた新関西国際空港の挑戦は続きます。