

# 基調講演

関西3空港のこれから  
3回のセミナーを振り返って

関西大学 高橋 望

関西全体の航空需要拡大について考えるフォーラム

2012年12月20日

## 本日の構成

### セミナーの概要

- 1.第1回(9月24日): 関空・伊丹空港の経営統合と関西3空港のこれから
- 2.第2回(10月26日): 空港と地域の発展のために
- 3.第3回(11月22日): コンセSSIONに向けた環境整備

### セミナーの総括

- 1.空港と地域経済: 空港が地域を潤し、地域が空港を支える
- 2.コンセSSIONの成否を握る収益: 空港の循環図式
- 3.関西の優位性と弱点: 航空需要拡大の観点から

### 本フォーラムの課題: パネルディスカッションのテーマ

- 1.統合空港会社の事業価値最大化
- 2.官(公)・民の連携
- 3.地域と空港の連携
- 4.関西の潜在航空需要の顕在化
- 5.他に関西の潜在力は?
- 6.複数空港の将来 + 神戸(+八尾・但馬・南紀白浜?)

## セミナーの概要

### 【開催趣旨】

関西国際空港と大阪国際空港が経営統合するなど、関西の空が変わろうとしている。

なぜ2つの空港は経営統合されたのか。

経営統合で何が変わるのか。

今後、神戸空港を含めた3空港はどのように変わっていく必要があるのか。

もっと使いやすい関西3空港にするために、一緒に考える。

# 1. 第1回「関空・伊丹空港の経営統合と関西3空港のこれから」

(9月24日：ラッセホール)



# 1. 関空・伊丹の経営統合と関西経済の活性化

(関西学院大学経済学部教授 野村宗訓)

## (1) アジア航空需要増大とLCCブーム

### ～ 民間の知恵と資金に基づく空港経営

アジア太平洋地区の航空需要の伸び率は高くLCCによってさらにその成長が期待される

運営権譲渡は民営化の一手法で、民間の知恵と資金を活用して両空港を運用し地域活性化につなげる

## (2) 関空の地方ハブ化と伊丹の国際化

### ～ 京都・奈良の観光、国際会議対策

地方ハブ化で国際空港としての機能がより一層活きてくる

京都・奈良の観光地へのバスアクセスが不便

アジア・オセアニアにおける都市別の国際会議の件数は、京都が12位、神戸が17位、大阪が19位。伊丹空港、神戸空港に国際線がないと勿体ない

### (3) 非航空系収入増大に向けた経営戦略

～ 求められるビジネス・マインドの改革

空港収入の増加は路線拡大か商業施設充実

マンチェスター空港HPに見習うべきビジネスマインド

### (4) 関西広域経済圏の中での空港活用 ～ 3空港(関空・伊丹・神戸) + 3空港(但馬・八尾・南紀白浜)

神戸市に国際経済拠点がありながら神戸空港に国際線が就航していない

京都・奈良の知名度は高く、アクセス強化で需要を取り込むべき

ロンドンには空港が5つある。関西にも3空港以外に3つの空港があるので、これらを観光等に活用すべき

空港廃止を論じるのではなく、需要を創出することを関西経済は考えるべき

# 空港収入増大の可能性

論点	大分類	小分類	結果・政策
収入増大手法	路線拡大	インセンティブ付与	ディスカウント
		リージョナル誘致	組織化対応
	商業施設	パーキング	低料金・ネット予約
		ターミナルビル	ボーダレス化
ターミナルビル 「ボーダレス化」	既存TB～ 新規LCCT	別棟で建設	二重投資
		棟続きで併設	売上高増額
	出発～到着 国内線～国際線	完全分離	集客困難
		相互乗入れ	免税店神話
「リージョナル」 カテゴリー再考	欧米の実態	米国・国内線	キャリア減・PAX増
		欧州・国際線	キャリア多・VFR増
	組織化対応	航空機メーカー	機材選択の容易性
		空港会社	触媒機能の発揮

出典：第1回セミナー 資料「関西学院大学経済学部 教授 野村 宗訓」

## 2. 新関西国際空港(株)の経営戦略

～空を変える。日本が変わる。～

(新関西国際空港(株) 常務取締役 室谷正裕)

### (1) 空を取り巻く3つの背景

アジアの成長: 2025年まで年5.8%の増加との予測

航空業界ビジネスモデルの変化: LCCの登場

空港間競争の激化: アジアの主要空港は国家戦略で整備

### (2) 2つの翼のポテンシャル - 両空港4本滑走路で運用

関西空港の強み: 1) 4000m級複数滑走路、2) 24時間空港、  
3) アジアに近い、4) 大きな後背圏、5) 環境制約が少ない

伊丹空港の強み: 1) 都市型空港、2) 国内ネットワークの充実

## 関西空港の強み



1. 4000m級複数滑走路
2. 24時間空港
3. アジアに近い
4. 大きな後背圏需要
5. 環境制約が少ない

## 伊丹空港の強み



1. 都市型空港 (大阪都心部からも近い)
2. 国内ネットワーク充実

# 両空港合わせて滑走路4本体制で運用

(3) 新関空会社が目指す空港像:「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

#### (4) 成長目標

発着回数30万回

旅客数3,300万人、貨物量100万トン

売上1,500億円

#### (5) 基本コンセプト

3つのステップ: 1) 補給金によらない自立した経営、  
2) 事業価値の最大化、3) コンセッション(完全民間運営化)

3つのキーワード: 1) カスタマーズアイ、2) シナジー、  
3) クリエイティブ

## (6) 3つの戦略

### 航空成長戦略

- 1) ネットワークの更なる拡大: 戦略的料金引き下げ
- 2) 両空港の特性を踏まえた全体最適: 伊丹のプロペラ枠・長距離便の緩和と関空のアクセス改善

### ターミナル成長戦略

- 1) 大阪国際空港ターミナルビルとの連携等によるリテイル事業強化
- 2) 魅力ある商業エリアの創造及びインバウンド旅客の取込み
- 3) 空港の観光スポット化への魅力向上と不動産の有効活用

### 経営効率戦略

- 1) シナジー効果
- 2) マルチオペレーションシステム
- 3) 民間経営手法の徹底追及

### 3. 日本初の本格的LCCが画く関空を拠点とした経営戦略 (Peach Aviation株式会社 代表取締役CEO 井上慎一)

#### (1) LCCとは何か？

2012年は日本における「LCC元年」

航空自由化を背景にLCCが出現

「安い」=「悪い」という構図は過去のもの

LCCは新規顧客開拓を通じて航空市場全体の規模拡大に  
貢献:ピーチの場合、若年層のグループ旅行・就活・熟年層・  
初めて航空機を利用される方々がいらっしゃる

## (2) Peach Aviationの特徴

日本初の本格的LCC

関西をベースにしたアジアのリージョナルエアライン

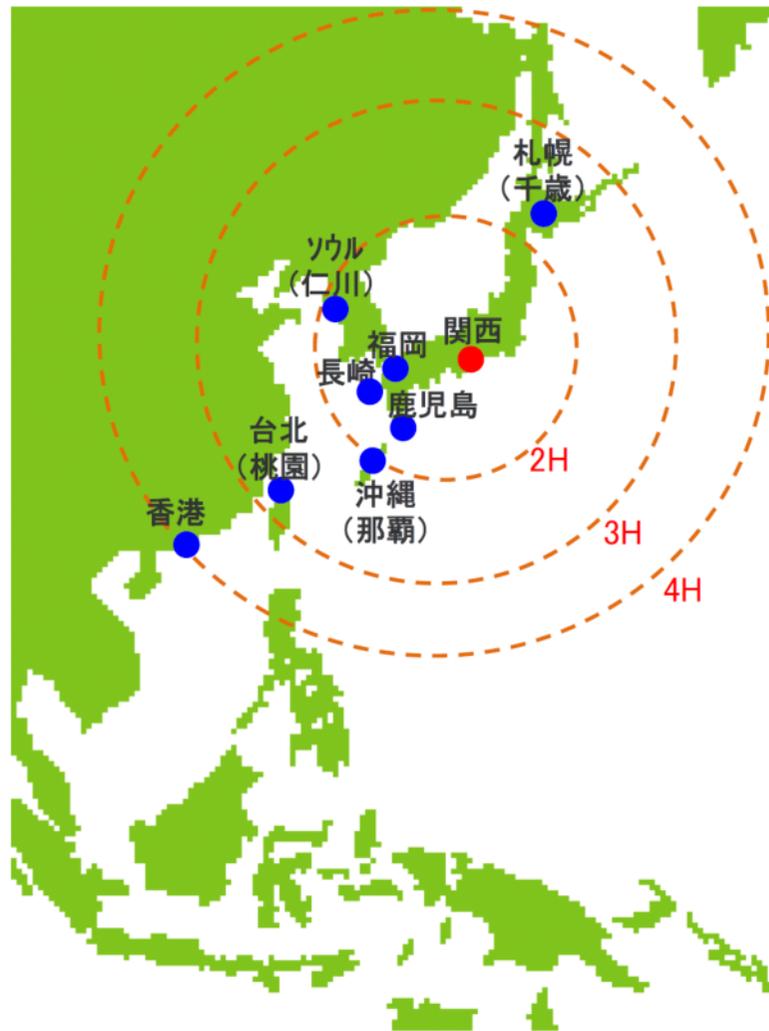
独自の経営モデル:イノベティブな企業文化・ANAから  
独立した経営の維持

新しいサービスモデル:予約購入・空港・機内・その他

関空発着のメリット:

- 1) 地理的優位性(アジアに近い)
- 2) 市場規模優位性(人口規模)
- 3) 空港施設優位性(24時間運用・発着枠の余裕・内際一体  
空港・LCC専用ターミナル)
- 4) 観光資源優位性(観光スポットが集中)

# ✈ 機材数及び就航路線



**機種/機材数** ※2012年8月就航時は4機体制。  
 ※2013年度上期末に10機体制。

機種	座席数	保有機数
A320-200	180席	10機

## 国内線

路線	就航開始	就航便数
関空 - 福岡	2012年3月1日	3便/日
関空 - 札幌(千歳)	2012年3月1日	4便/日
関空 - 長崎	2012年3月25日	2便/日
関空 - 鹿児島	2012年4月1日	2便/日
関空 - 沖縄(那覇)	2012年10月18日	2便/日

## 国際線

路線	就航開始	就航便数
関空 - ソウル(仁川)	2012年5月8日	21便/週
関空 - 香港	2012年7月1日	7便/週
関空 - 台北(桃園)	2012年10月16日	7便/週

保有機数の増加に伴い、国内/国際線の更なる  
 路線展開を検討する。

## ビジョン

### 1. Networking Asia

- ・日本とアジアをつなぐ充実した路線網の確立
- ・人的交流促進への貢献

### 2. The lowest cost airline in Japan

- ・世界レベルのユニットコストへの徹底的なこだわり
- ・メリハリのある投資、1円にこだわる費用対効果の見極めによる健全な財務体制の堅持

### 3. A great place to work

- ・Peachを取り巻く全ての人々とのHappyな関係構築

## ミッション

### 【安全】 Safety

～航空会社としての約束～

航空会社にとって安全こそが全てに優先されるお客様との約束です。

### 【低価格運賃】 Low Fares

～LCCとしての約束～

LCCとして365日低価格な運賃を提供します。

### 【ジャパン・クオリティ】

～ジャパブランドとしての約束～

日本ならではのプロダクトとサービスを提供します。

## 2. 第2回「空港と地域の発展のために」

(10月26日：大阪国際空港北ターミナル)



## 4. 関西経済の競争力強化における空港の役割

(兵庫県立大学政策科学研究所教授 加藤恵正)

### (1) 航空市場を取り巻く環境変化

LCCの登場: 新規需要の顕在化

グローバル知識経済下の大都市圏: 産業構造の高度化で  
航空需要が増加: 人・マネーが入ってこないことが問題

### (2) Global City Regions(GCR)の台頭

巨大連担都市圏は国境を越えた広がり: 世界とどういう  
繋がりをもつかが都市機能を規定

GCRのグローバル・ネットワークには”face to face”の接触  
専門職・科学技術職・管理職人材が1%増加すると航空  
需要は飛躍的に拡大 GCRの「進化」が航空需要と直結  
都市再生の構図: 生活の質の向上と官民共同(スペインの  
ビルバオ、イギリスのシェフィールド)

### (3) 2050年の日本と世界：日本経済の苦悩

2050年の日本の一人当たりGDPは韓国に抜かれ中国と同程度  
日本への移住者・先進国への留学生・日本で博士号を取得した留学生の定着率・教育支出の対GDP比率いずれも少ない

### (4) 関西からのグローバル戦略 知識・人のフローが地域を支える

イノベーションを喚起する人材を育てる：関西広域圏内  
立地大学群の連携強化

対内直接投資の拡大：大阪湾ベイエリアを対内直接投資  
特区に

リスクに挑戦する小規模組織(マイクロ・ビジネス)を支える：  
取引リスク最小化のための情報共有の仕組みと信頼形成

航空・空港領域は規制のかたまりなので、規制を外して  
人の動きを活生化し「イノベーション回廊」を複数設置して  
経済再生を図る

# 事例：関西バイオ・メディカルイノベーション回廊



出典：第2回セミナー資料「兵庫県立大学政策科学研究所 教授 加藤 恵正」

## 5. 航空需要拡大に必要な連携策

(関西外国語大学外国語学部教授 引頭雄一)

### (1) 航空需要の動向

全国の航空需要の動向: 国内・国際共旅客数はピークから減少傾向(国内線は2003年、国際線は2007年)

関西圏空港の航空需要動向:

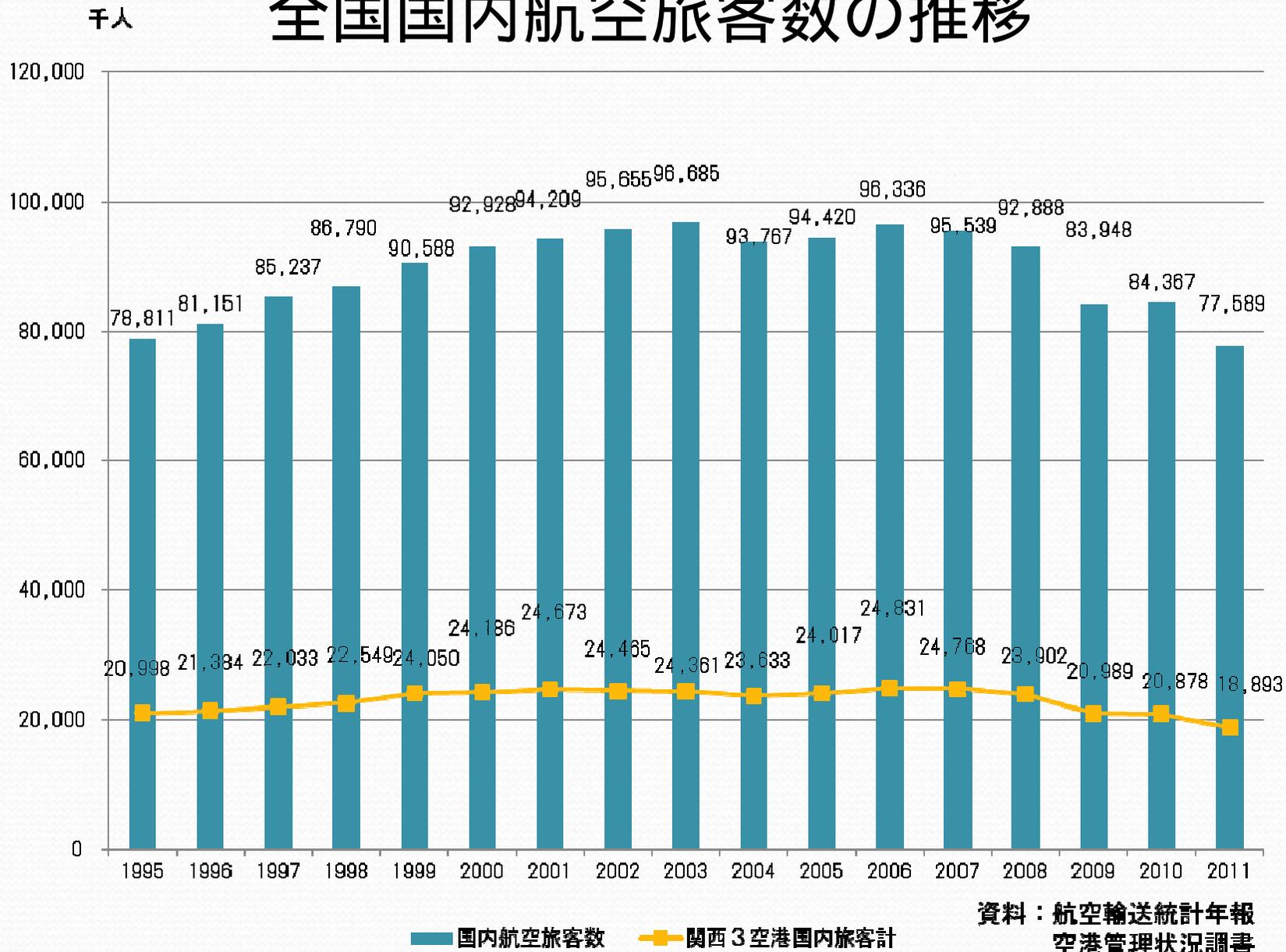
- 1) 国内旅客数のピークは全体では2007年、伊丹は2004年(長距離便制限)、関空は1999年。減少割合は関西の方が大。
- 2) 関空の国際旅客シェアは、19%('10年)に低下('00年は25%)。
- 3) 航空需要の源は経済活動、経済の復興なくして航空需要の復興なし

### (2) 関西圏の需要特性: 出国率0.15(東京は0.25)

### (3) 需要拡大の方向性

右肩上がりの幻想を捨てる: 新規需要の開発・機材の大型化  
一地方としての自覚が必要: 需要特性に適合した選別と集中  
需要拡大のターゲット: インターネットによる情報発信・地域社会・ネットワークは相手地域があつてこそ

# 全国国内航空旅客数の推移



出典：第2回セミナー 資料「関西外国語大学外国語学部 教授 引頭 雄一」

## (4) 需要拡大に向けての連携方策

空港と航空会社の連携：航空会社に選ばれる空港(情報提供・総合サービス力)との認識と運用制限の緩和が必要。

空港と地域の連携：航空需要の基本は地元経済であり、地域の一員としての空港の認識が必要。

相手空港との連携：就航先地域と協同した需要開拓(特に海外に目を向ける必要)。

ライバルとの連携

- 1) FSCとLCCの連携：得意分野を切り分けて共存共栄
- 2) 新幹線・リニアとの連携：アクセス手段として活用
- 3) 関空ファミリーの連携：ファミリーとしてユニバーサルサービスを提供し、個々の空港は選別と集中、いわゆる棲み分けをする

## 6. 関西における航空ネットワークの展望と課題について

(日本航空株式会社常務執行役員経営企画本部長 大貫哲也)

### (1) JALグループの成長戦略について

FSCとして最高のサービスを提供し、企業価値を高めて社会に貢献  
路線ごとの採算性を見極めて利便性の高いネットワークを構築  
発着枠等の有効活用で伊丹発着路線を展開し利便性向上を図る

### (2) 関西地区におけるJALグループの航空ネットワークについて

リージョナルジェットが国内線保有機材の14%を占める戦略機材  
同機は多頻度運航による利便性向上と搭乗率向上による収益性  
向上を実現できる

同機は需給適合を図りやすく、国内線ネットワーク拡充が可能  
規制緩和(プロペラ枠・距離規制)があれば同機を使用して速や  
かに路線開設・増便を行い国内線ネットワークの充実を図りたい  
ので、地元のご理解とご協力をお願いしたい。



## リージョナルジェット活用に向けた課題



### 【伊丹空港の発着枠を取巻く状況】

- 関西国際空港・大阪国際空港運営協議会(2012年6月22日)  
『従来のプロペラ機枠の低騒音機枠への転換に当たっては、(中略)段階的に進めるものとする』
- ▼
- 新関西国際空港株式会社 経営戦略(2012年7月13日)  
『(伊丹空港)プロペラ枠の段階的見直しによる有効活用』

伊丹空港発着枠(1日あたり、片道)		
ジェット		200
ジェット以外	RJ枠(CRJ100/200のみ)	30
	プロペラ枠	140
合計		370

低騒音機枠に開放

JALグループは、プロペラ機枠が低騒音機に開放されれば、リージョナルジェット機を活用し、速やかに路線開設・増便を行い、国内線ネットワークの更なる拡充を図りたいと考えている。

### 3. 第3回「コンセッションに向けた環境整備」 (11月22日：神戸空港ターミナル)



## 7. コンセッションの意義と空港の事業価値について

(新日本有限責任監査法人パートナー 公認会計士 黒石匡昭)

### (1) 今般のPFI法改正議論の概要

空港等の経済インフラ・既存インフラがPFI(民間資金の活用による公共施設の整備)の対象に  
コンセッションが可能に: 公が保有のまま民に運営権を付与

### (2) コンセッションの意義

公物の上で民間事業者が料金を徴収し経営可能  
民間に裁量権が付与、最後のガバナンス・所有権は公  
無用な課税コストや所有権リスクの回避  
償却期間設定の自由度が高い  
期間限定 / 契約に基づく役割分担とチェック体制

### (3) 空港の事業価値とは？

価値算定は事業継続を前提にしているので収益方式で計算  
空港経営安定化

これまでは、基本施設とターミナルビル・駐車場を一体経営  
できないことが課題

航空収入極大化(着陸料値上げ)と非航空収入極大化(旅客  
数増大)が矛盾

外国の事例

- 1) ブリストル空港(英): 経営を純粹に考える体制の整備で成長し、自立経営が可能に(民間インフラファンドとの強固なパートナーシップ)
- 2) ゴールドコースト空港(豪): 地域とのタイアップ・LCCとの密接なコンタクトで事業価値を生み出す(どのエアラインと組み、地域をどのようにするか)

## 空港ビジネスの収益構造・コスト構造

	主たる項目	目指す方向性	改善施策
航空収入	着陸料	発着回数・回転率Up	就航促進 新規就航(LCC等)誘致 割引インセンティブ設定 スロット配分改善 業務改善
		単価Up	ピークロードプライシング
	ハンドリング料	旅客数Up	同上
非航空収入	リテール(直販)	旅客数Up 非旅客来場者数Up	飲食・物販テナント再配置 マーケティングの高度化
	リテール(不動産)	テナント料収益性Up	テナント管理の高度化 (大手不動産テナント管理手法導入)
その他	駐車場収入	旅客数Up うち、利用者数Up	料金の柔軟化(レベニューマネジメント)
	遊休地・周辺地活用		駐車場・リテール施設の再配置 新規再開発
コスト	管理費・外注費		業務効率化 外注先(関係会社)見直し

※その他、規制緩和や近隣空港との関係(役割分担等)の見直しなども重要な影響をおよぼす要素

## 8. コンセッションと関西経済

(日本大学経済学部教授 加藤一誠)

### (1) 航空・空港政策と関西

自由化による需要拡大の一方、空港の経営効率向上が求められる

首都圏の空港容量拡大への対応が必要：二番手の需要規模・内々及び内際乗り継ぎ機能・アジアとの近接性

### (2) 民と公の役割

関空の債券評価の懸念事項は政府の役割が後退すること：破綻リスクと財務重視による料金値上げ

アメリカの空港は公有だが経営は効率的：市場競争（航空会社間競争 / 空港内競争 / 空港間競争）によるチェックが機能

収益重視の空港運営者は独占価格を設定し旅客の利益と一致せず、これを契約で制約するとコンセッション価格が低下する

# アメリカ以外の空港に対する格付けのウェイト (Moody's, 08.05)

		事業会社	公団等
ガバナンス・格付けの設定	(1) 法的地位・会社の目的	各5%	各8.125%
	(2) 格付け手法		
	(3) 所有形態・コントロール		
市場条件	(1) 後背地の規模	各5%	各8.125%
	(2) 頑健性と後背地の多様性		
	(3) 中長距離移動の競合		
旅客・航空会社の拠点性	(1) 旅客の特性(O&Dと乗換)	各3.33%	各5%
	(2) 長距離旅客数の変化率の標準偏差		
	(3) 利用航空会社の評価(格付け+乗換比率)		
運営環境と資本計画	(1) 運営上の制約	各5%	各8.125%
	(2) 空港の資本計画の完成度		
ビジネスモデルの安定性と資金調達の構造	(1) 柔軟な事業活動の能力と可能性	各3.33%	各5%
	(2) 借入の能力と可能性		
	(3) 航空サービス以外からの収入		
信用度指標	(1) FFO+利子支払額	各10%	各1.25%
	(2) FFO/債務額		
	(3) 手元流動性(対債務総額)		
	(4) 債務総額/FFO+利子支払額の現在価値		

公的部門の関与がなければ、  
財務指標のウェイトが最大

### (3) 空港「経営」と関西経済

航空需要拡大には関西経済の活性化が前提で伊丹のフル活用が必要

空港経営上は、神戸空港を含めた3空港一体運用が望ましい  
空港が独占力を行使するようだと、経済学的には神戸空港と  
関空・伊丹を競争させる方が利用者の便益を向上させること  
に留意すべき

利用者指向の航空政策による旅客増：LCCによる選択肢の  
拡大・地域で空港を支える体制の構築

## 9. 航空業界の環境変化と関西3空港

(全日本空輸(株)上席執行役員マーケティング室長 藤村修一)

### (1) 航空業界を取り巻く経営環境と戦略対応

環境:人口減少・少子高齢化による市場縮小と競合交通機関との市場の奪い合いとLCCの乗り入れ増加による競争激化

戦略:新型機(B787)の活用によるネットワークの拡充と国内・アジアの成長領域を舞台にした日本ベースのLCC事業で新規需要を創出

### (2) ロンドンの複数空港の事例

各空港が特定航空会社と結びつき棲み分けした結果、空港間競争が激化し、旅客数が大幅に伸びた

### (3) 関西3空港の状況と今後

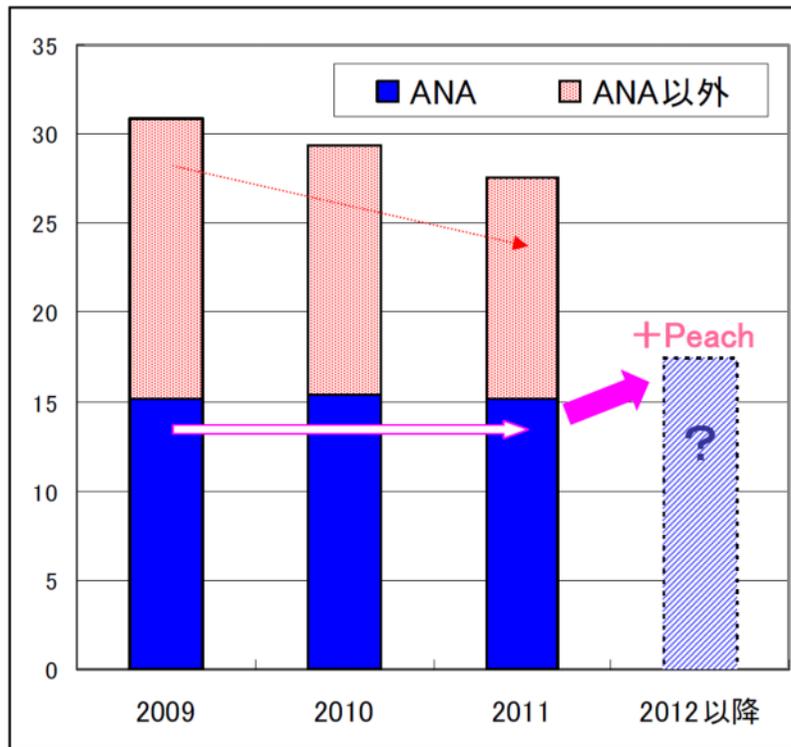
Peachは関西を拠点とするLCCとしてネットワークを拡充  
需要量と供給量は表裏一体で供給量増加により需要を喚起  
する面も大きい

航空業界の経営環境は急激に変化しており、現状では関西圏  
の需要は伸び悩んでいる

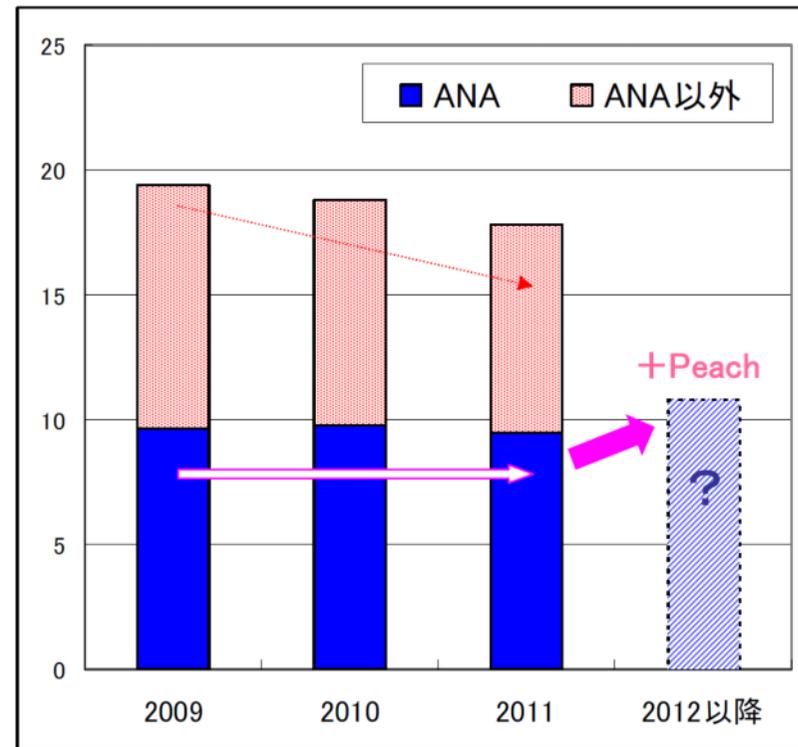
成長するアジアの需要の取り込み：サンノゼ～成田～デリー  
を結ぶ際々乗り継ぎ / LCCの活用とFSCとの共存 / 空港  
環境の整備・競争力の向上(空港コストの削減・伊丹未利用  
枠の改善・空港アクセスの充実・神戸の便数制限等規制  
緩和による需要増の期待)

# 関西3空港の供給と需要(国内線)

## 供給量(提供座席数)



## 需要量(旅客数)



需要量と供給量は表裏一体

⇒ 供給量で需要を喚起する面も大きい。

## セミナーの総括

### 1. 空港と地域経済：空港が地域を潤し、地域が空港を支える

空港の経済活動がもたらす所得・雇用・設備投資・税制上の効果(直接効果と二次効果)

：空港が消費者・地域が生産者

空港が周辺地域の経済活動を誘発し、それがまた航空需要を発生・吸引する(空港は地域振興の触媒)

：空港が生産者・地域が消費者

地域の経済力が航空需要規模を規定する。他地域に比べてこれまで地元の空港としての意識が希薄ではなかったか反省の必要あり(北九州等他地域の教訓)。

## 2. コンセッションの成否を握る収益：空港の循環図式

航空系活動と商業活動の補完性：LCC受け入れの意義  
空港間・多角化部門間の内部補助：ファミリーとして機能  
相手・地元地域の経済循環：交通結節点としての機能を利用  
して地域の生産・消費を結び付け、地域住民航空利用者双方  
に魅力的な場を実現する  
官(公)の役割(経済的余剰の極大化)と民の使命(収益極大化)の  
調和とその条件：規制緩和と監視

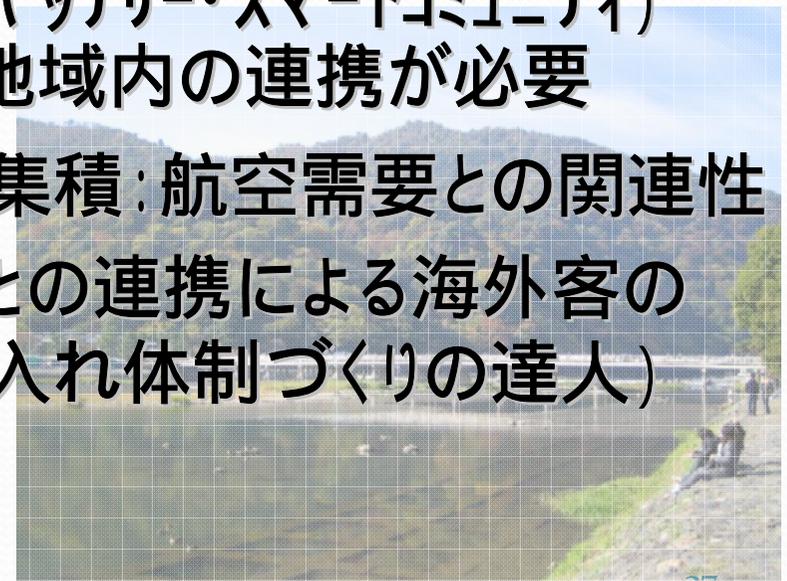
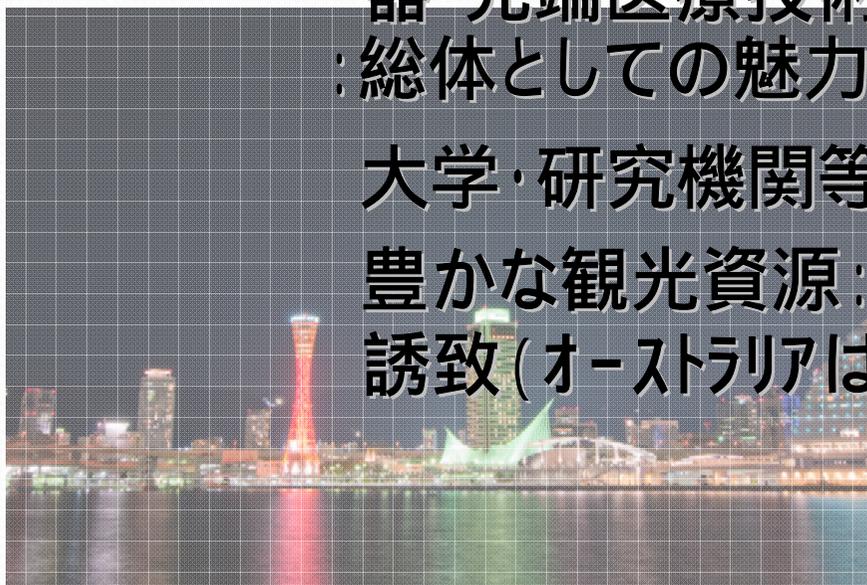
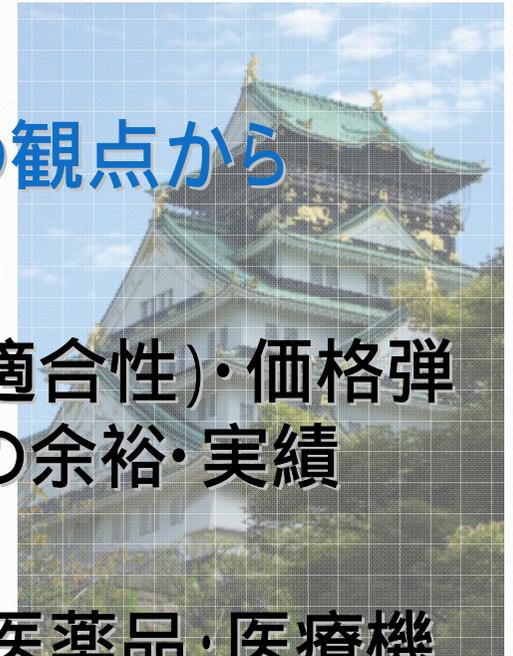
### 3. 関西の優位性と弱点: 航空需要拡大の観点から

#### (1) 優位性

LCCの成長余地: アジアとの距離(路線適合性)・価格弾力的な後背圏・24時間運用空港・容量の余裕・実績比較優位性の維持・拡充

関西イノベーション国際戦略総合特区(医薬品・医療機器・先端医療技術・先制医療・バッテリー・スマートコミュニティ)  
: 総体としての魅力最大化には地域内の連携が必要

大学・研究機関等知識産業の集積: 航空需要との関連性  
豊かな観光資源: 国内他地域との連携による海外客の誘致(オーストラリアは外国人受け入れ体制づくりの達人)



## (2) 弱点

- 本社機能の低下
- : 出国率の低さ・ビジネスジェット需要の低迷
- 航空貨物に適合した輸出産業の集積が少ない
- : 経済構造の高度化(知識産業重視)
- 生産人口の減少
- : 外国都市との連携(韓国の北東アジアセンター構想)
- 国際空港のアクセス問題
- : 時間・運賃・手荷物・乗り換え抵抗(山陽・北陸)

# 本フォーラムの課題

## : パネル・ディスカッションのテーマ

(1) 統合空港会社の事業価値最大化

: その方策と課題(民間の知恵と資金の活用)

(2) 官(公)・民の連携

: 民間が空港経営にどう関わるか(公共性の担保と国民負担の軽減の調和)

(3) 地域と空港の連携

: これまでの反省と今後の課題

(4) 関西の潜在航空需要の顕在化

: 優位性活用の方策 (アクセス・MICE・関西イノベーション  
国際戦略総合特区等地域の魅力を満喫できる諸  
機能総体としての評価と活用)

(5) 他に関西の潜在力は？

: 地域戦略としてマネジメントできる能力

(6) 複数空港の将来 + 神戸 (+ 八尾・但馬・南紀白浜?)

: 地域独占と規制