



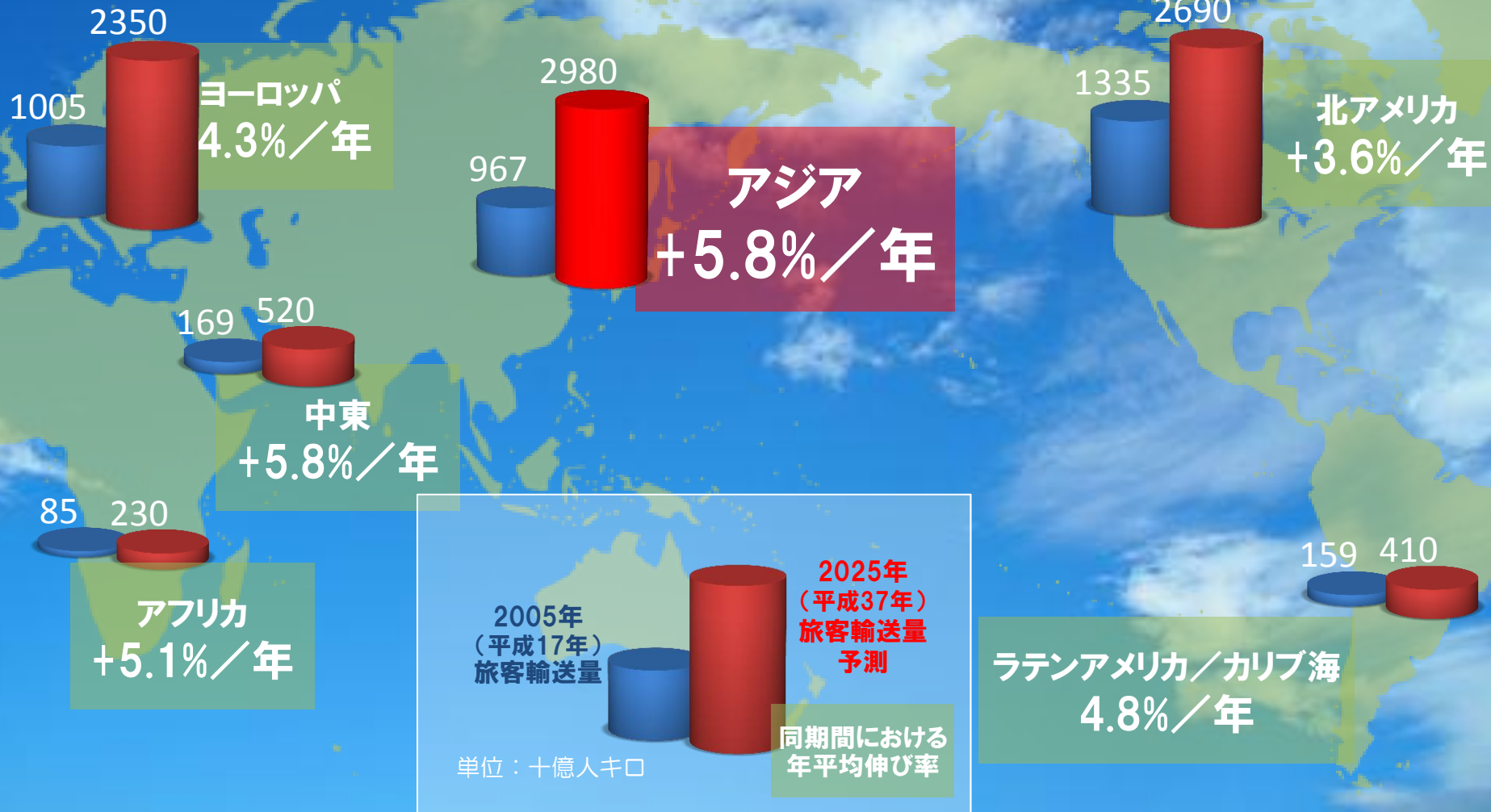
新関西国際空港(株)の経営戦略 ～空を変える。日本が変わる。～

新関西国際空港株式会社
常務取締役 室谷 正裕

空を取り巻く3つの背景

①アジアの成長

世界の航空旅客輸送量予測(2005年～2025年)



出典:ICAO(国際民間航空機関)作成「Outlook for Air Transport to the Year 2025」より引用

空を取り巻く3つの背景

②航空業界 ビジネスモデルの変化

オープンスカイの進捗


 フィンランド 2012/6/8
 オランダ 2012/8/24
 英国 2012/1/20
 フランス 2012/7/9

～合意した国々～

カナダ 2011/9/14 

 中国 2012/8/8

 韓国 2010/12/22

米国 2010/10/25 

マカオ 2011/7/14

  香港 2011/5/19

 台湾 2011/11/10

マレーシア 2011/2/24

 ベトナム 2011/6/9



 ブルネイ 2011/10/28



スリランカ 2012/3/23



シンガポール 2011/1/19



インドネシア 2011/8/11

オーストラリア 2011/9/29





ニュージーランド 2012/2/26

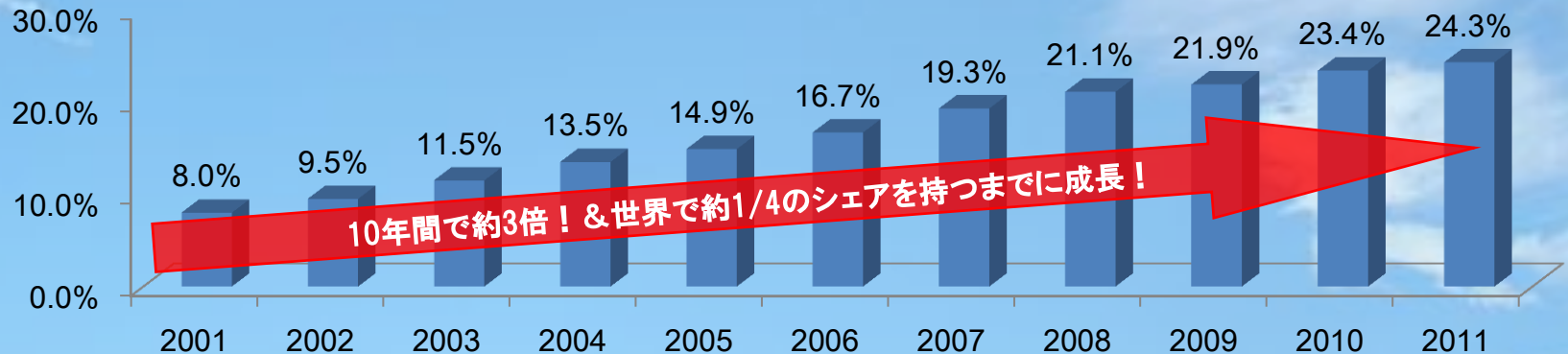
オープンスカイ
= 企業数・路線便数に係る制限を
二国間で相互に撤廃
⇒ 国際航空ネットワークの拡大

日本の国際競争力強化に向けて、これまで
対象外だった首都圏空港も対象に含めた
徹底的なオープンスカイ交渉を国が推進。

LCCの成長

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

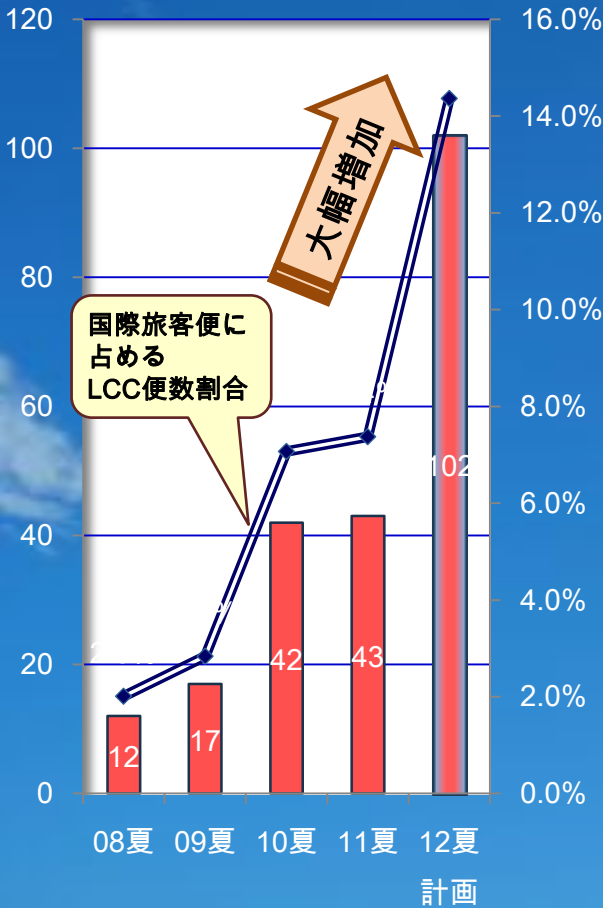
世界におけるLCCの座席供給シェアの推移



関西国際空港に就航するLCC(国際線)

◇関空における国際線LCC便数の推移

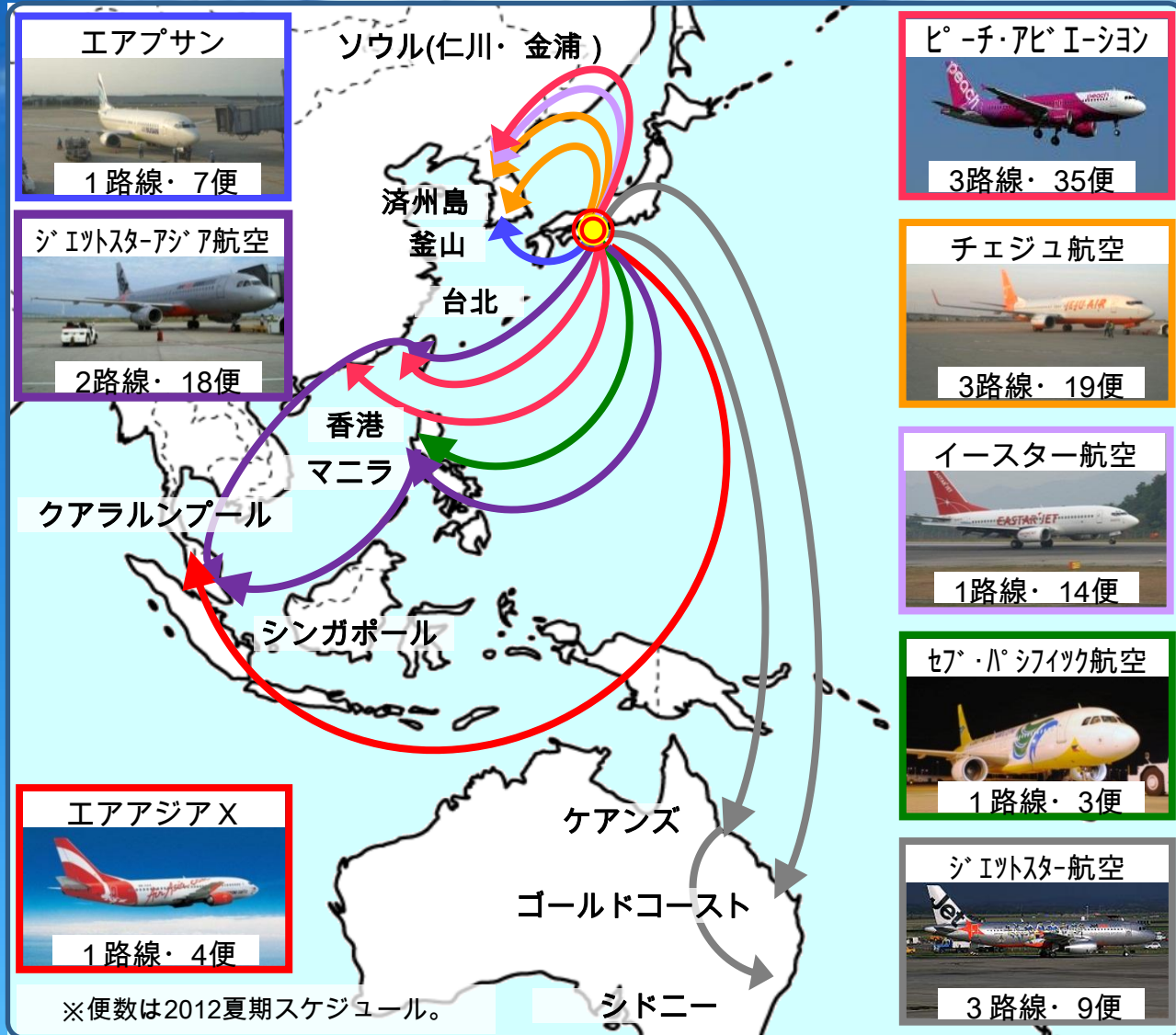
(便/週)



大幅増加

国際旅客便に占めるLCC便数割合

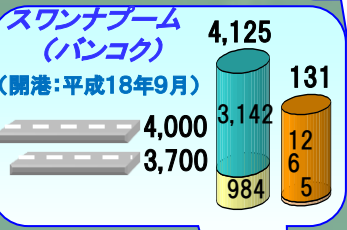
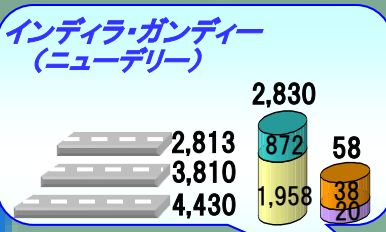
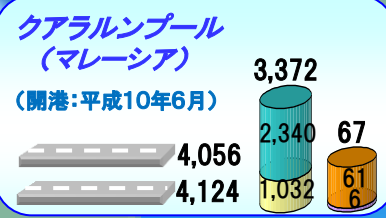
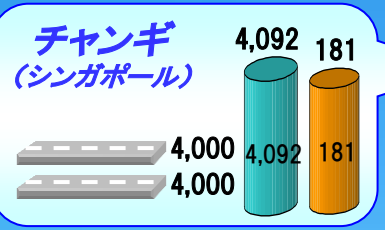
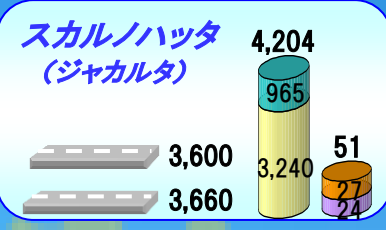
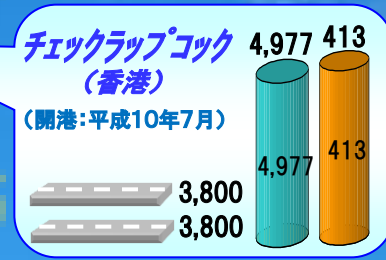
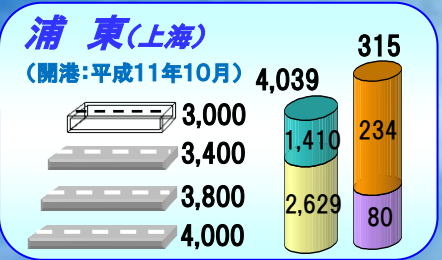
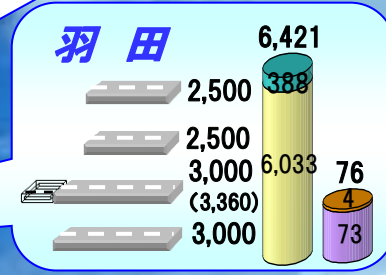
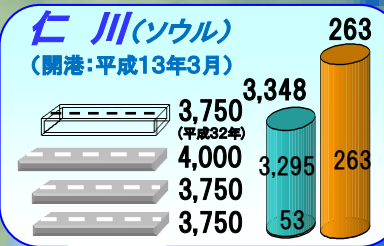
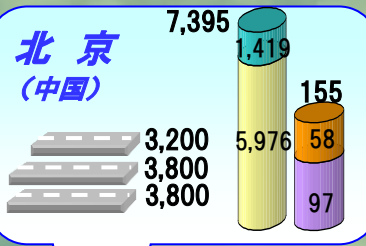
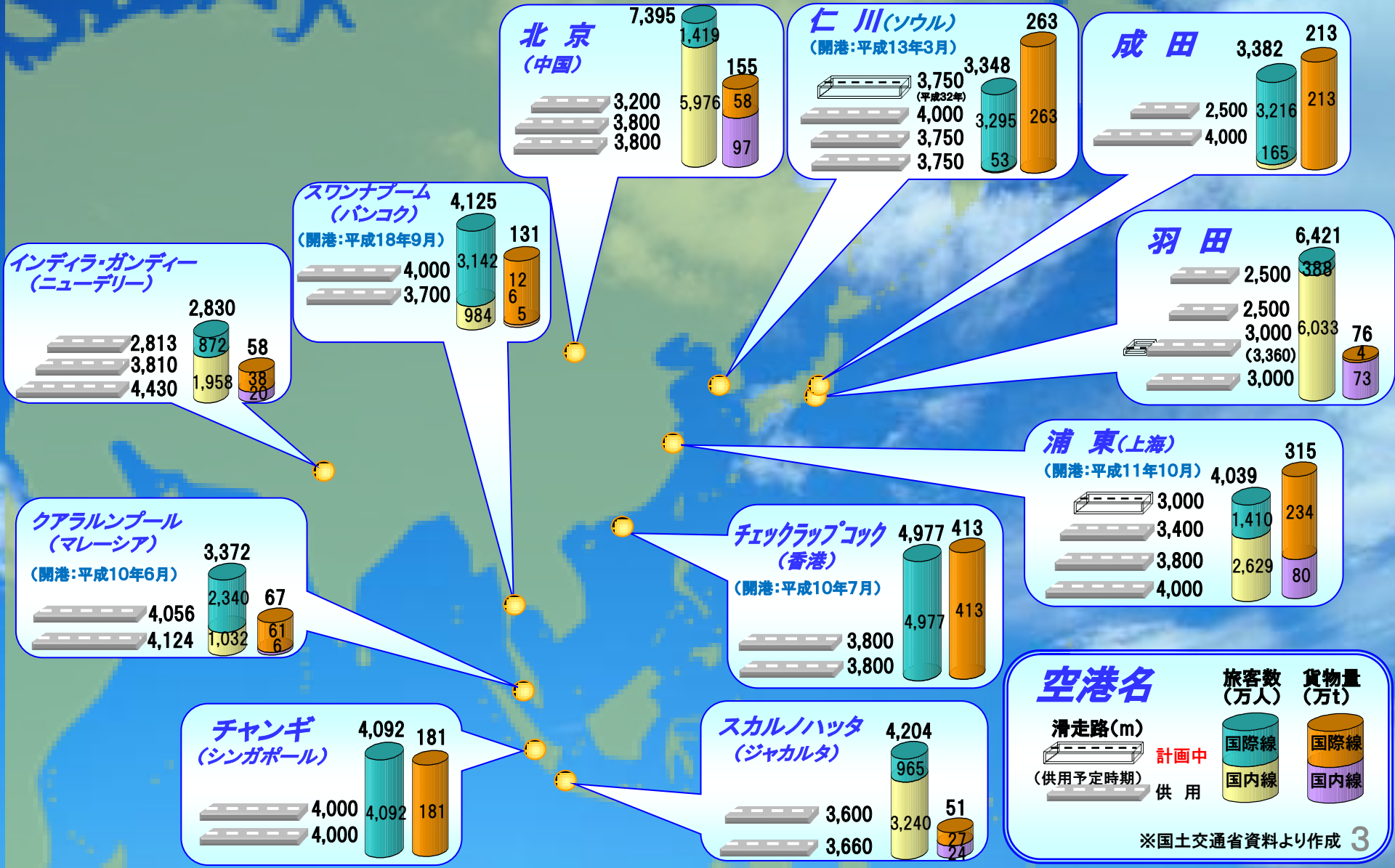
※ピーク時(8月)



空を取り巻く3つの背景

③ 空港間競争の激化

アジア主要国における空港の整備状況と取扱旅客数・貨物量



空港名

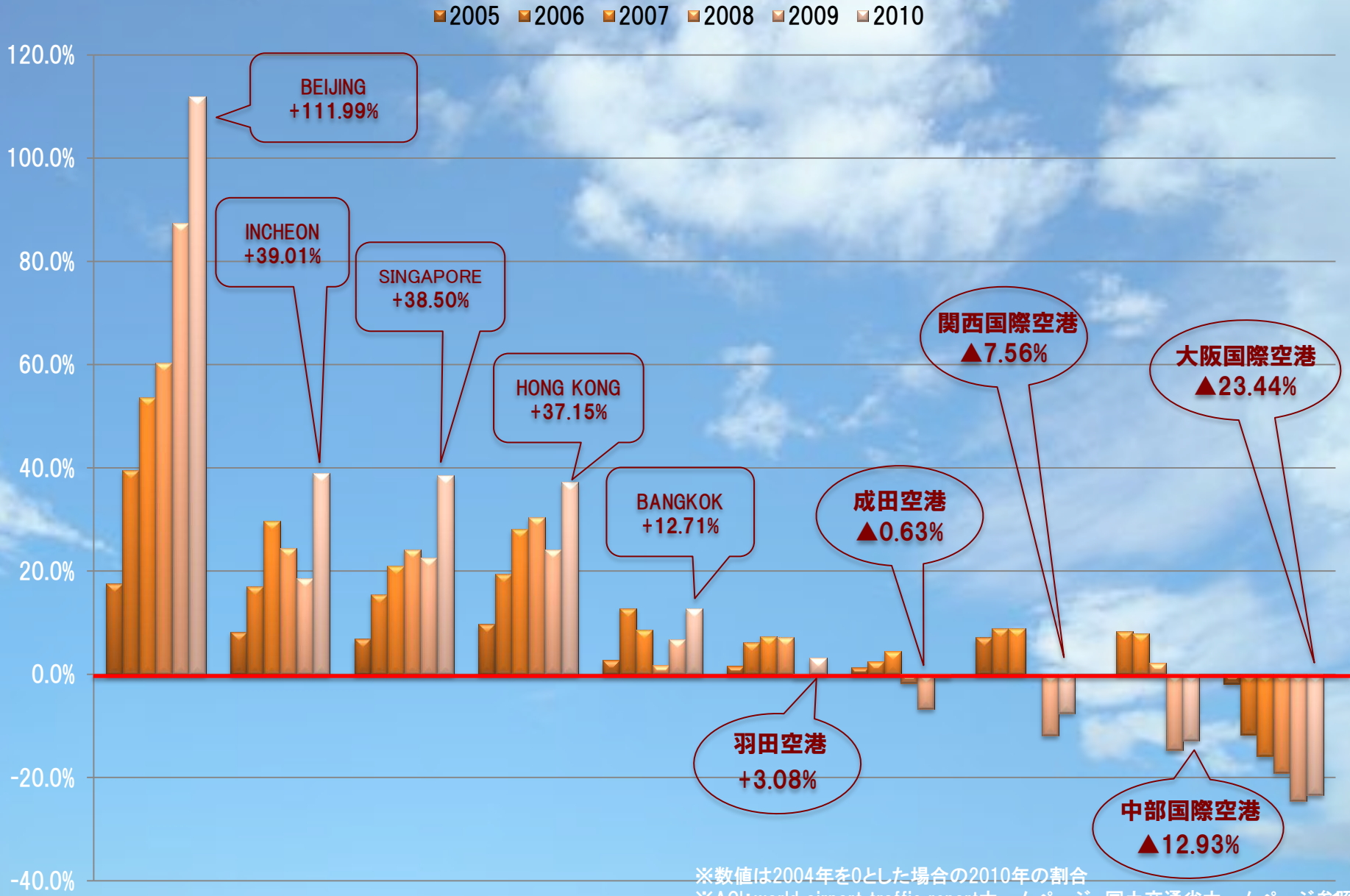
滑走路(m) 計画中 供用

旅客数 (万人) 国際線 国内線

貨物量 (万t) 国際線 国内線

※国土交通省資料より作成 3

アジアの主要空港別旅客数増加率の推移(対2004年比率)



※数値は2004年を0とした場合の2010年の割合
 ※ACI: world airport traffic reportホームページ、国土交通省ホームページ参照

スカイトラックス社 エアポート・オブ・ザ・イヤー

	金	銀	銅	関空
2004	ホンコン空港 (中国)	チャンギ空港 (シンガポール)	スキポール空港 (オランダ)	9位
2005	ホンコン空港 (中国)	チャンギ空港 (シンガポール)	仁川空港 (韓国)	5位
2006	チャンギ空港 (シンガポール)	ホンコン空港 (中国)	ミュンヘン空港 (ドイツ)	4位
2007	ホンコン空港 (中国)	仁川空港 (韓国)	チャンギ空港 (シンガポール)	9位
2008	ホンコン空港 (中国)	チャンギ空港 (シンガポール)	仁川空港 (韓国)	6位
2009	仁川空港 (韓国)	ホンコン空港 (中国)	チャンギ空港 (シンガポール)	6位
2010	チャンギ空港 (シンガポール)	仁川空港 (韓国)	ホンコン空港 (中国)	1 2位
2011	ホンコン空港 (中国)	チャンギ空港 (シンガポール)	仁川空港 (韓国)	1 4位
2012	仁川空港 (韓国)	チャンギ空港 (シンガポール)	ホンコン空港 (中国)	1 9位

- 仁川、チャンギ、香港 が トップ3の常連となり高い評価を受けている
- K I X 2010年以降 トップテン外に

2つの翼の ポテンシャル

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

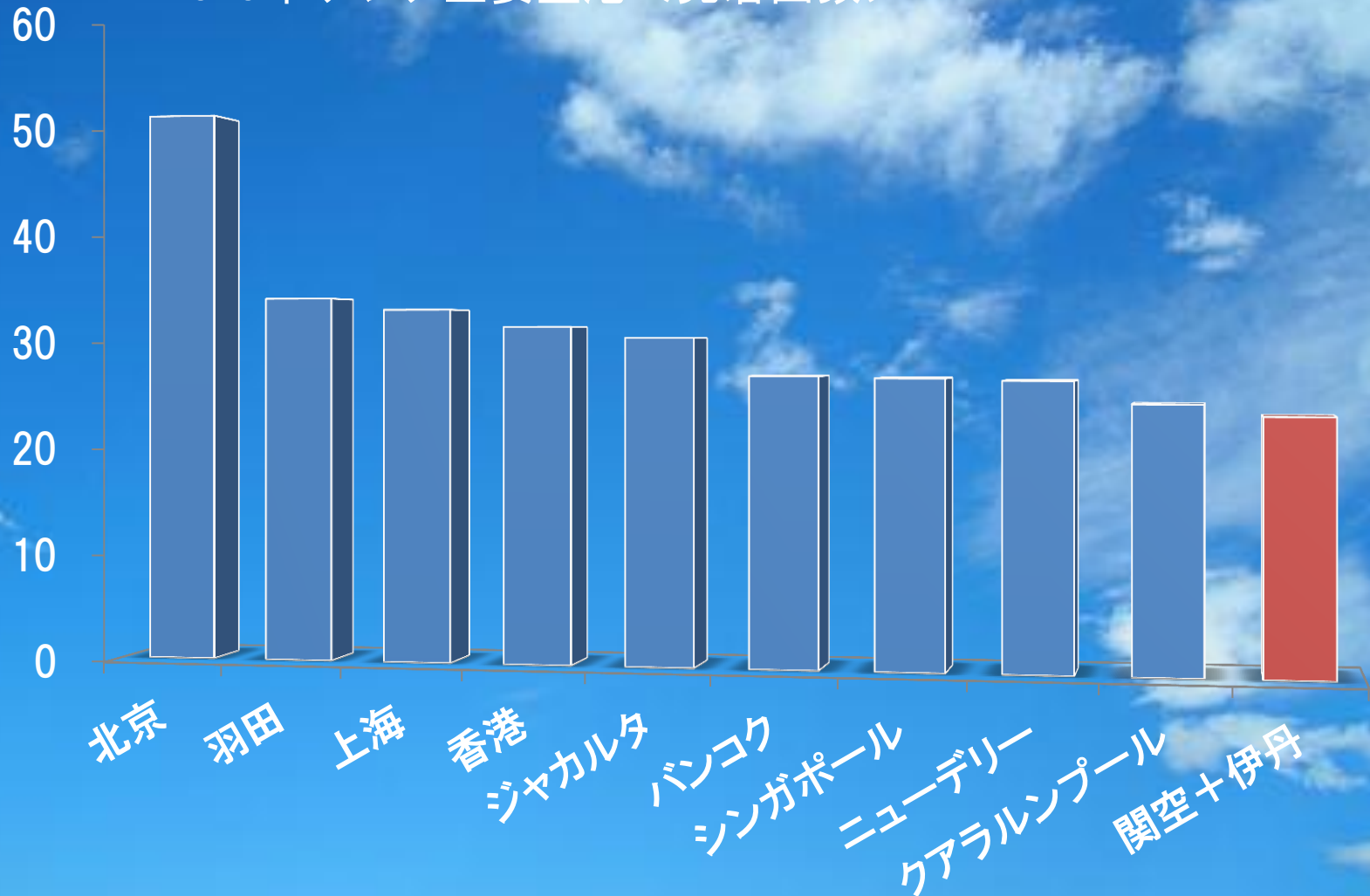
両空港合わせて滑走路4本体制で運用

発着回数

資料:ACI(国際空港評議会)より

2010年 アジア主要空港<発着回数>

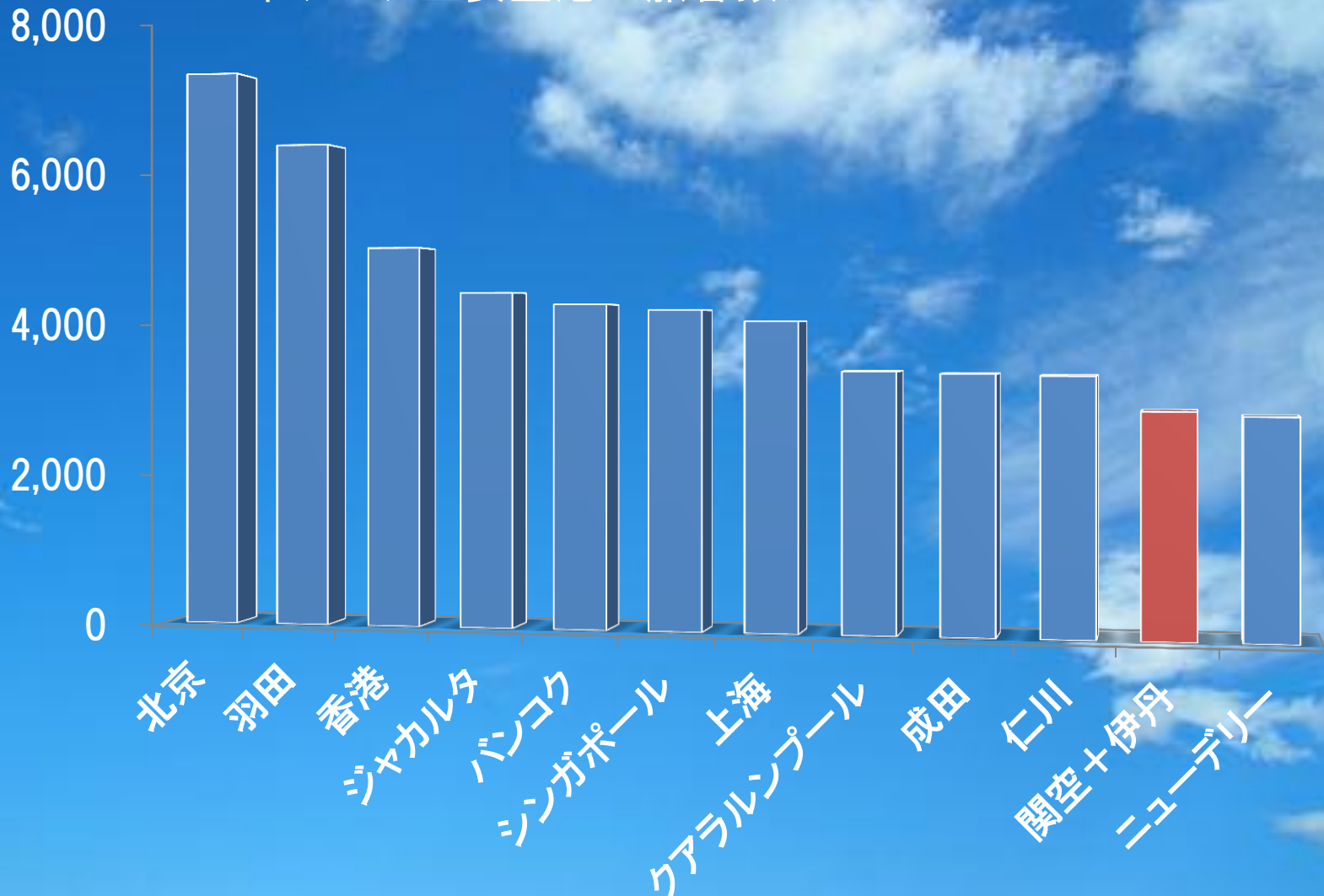
【発着回数(万回)】



旅客数

資料: ACI(国際空港評議会)より

2010年 アジア主要空港<旅客数>



【旅客数(万人)】

貨物量

資料:ACI(国際空港評議会)より

2010年 アジア主要空港<貨物量>

【貨物量(万吨)】



両空港のネットワーク

国内線(関西空港・伊丹空港)

航空会社数

10社

就航都市数

33都市

就航便数

249便/日



我々が目指す空港像

関西空港と伊丹空港とを
一体で。
つまり「ワンエアポート」で

エアライン、旅客などすべての
の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」

「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

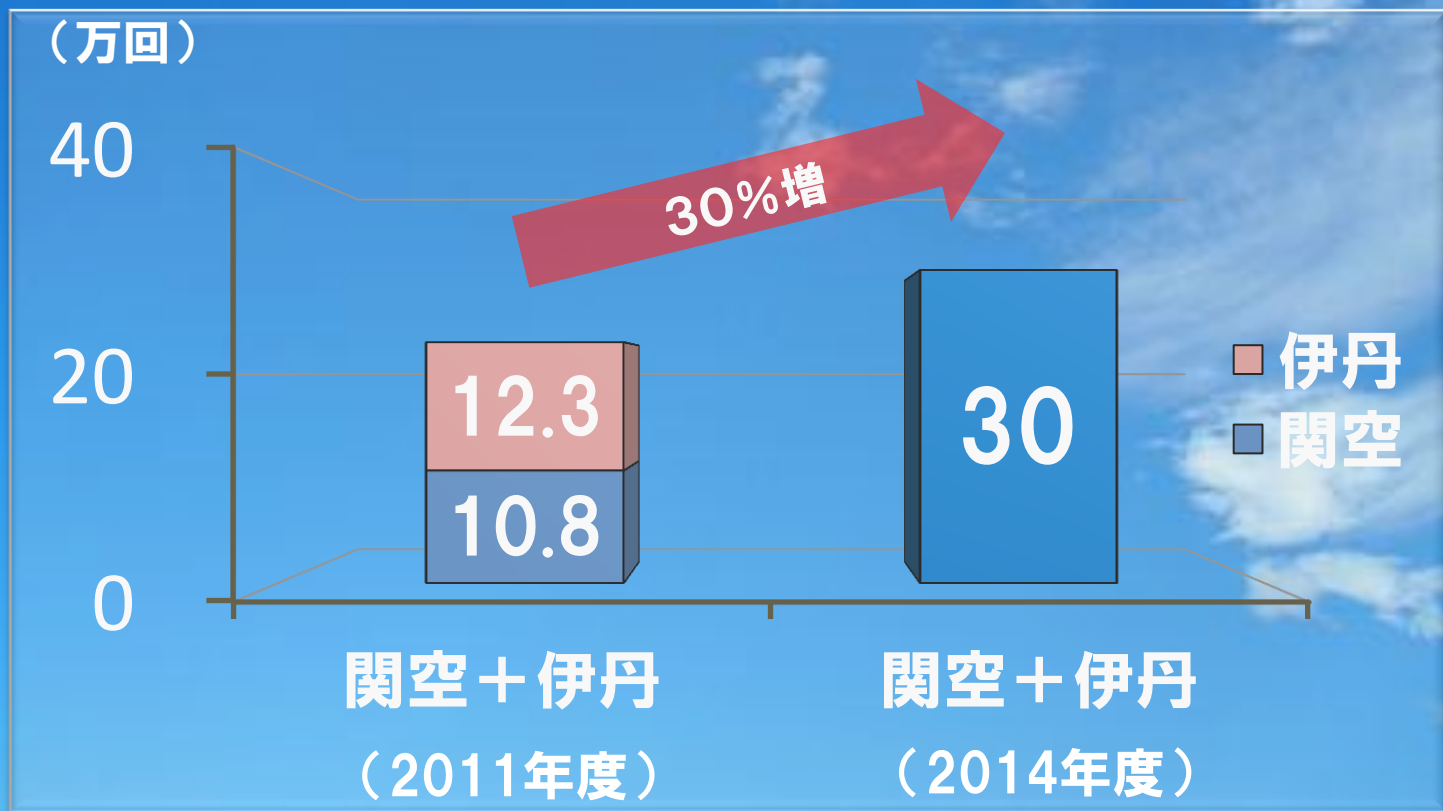
「安全・安心」、「ネット
ワーク」、「お客様満足」、
「環境」など様々な分野で

「アジアのリーディングエア
ポート」を目指します。

成長目標

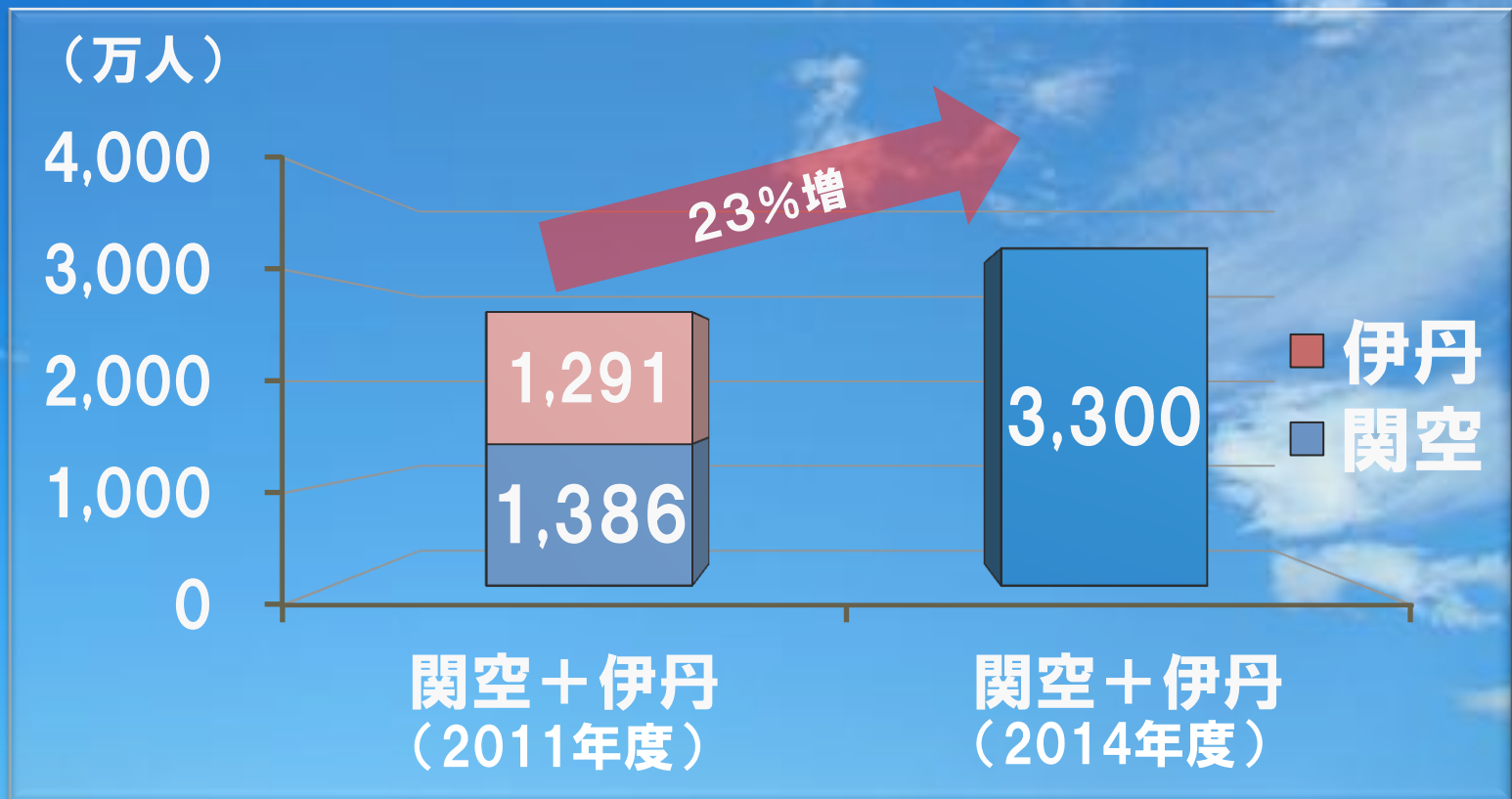
発着回数

30万回



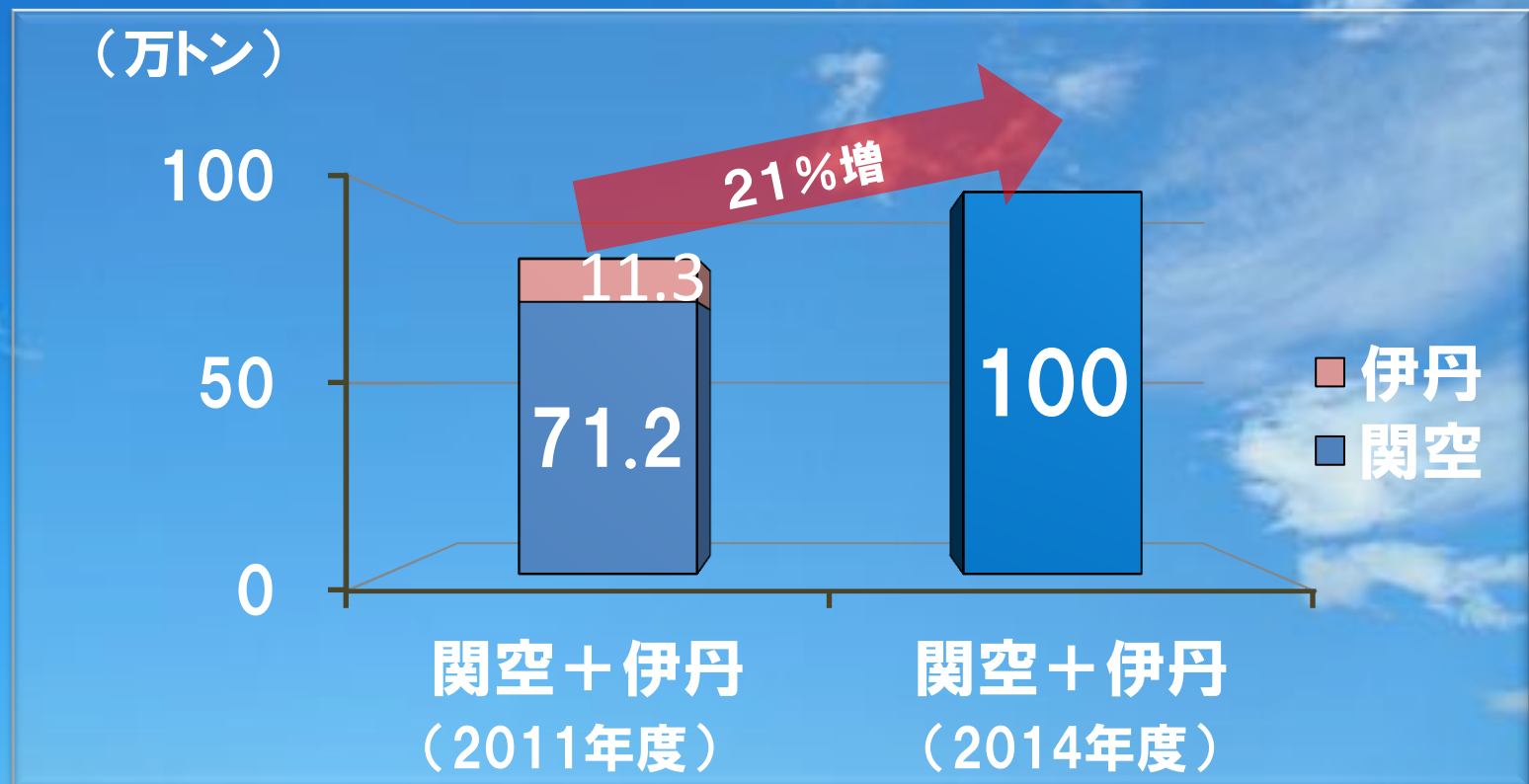
旅客数

3,300万人



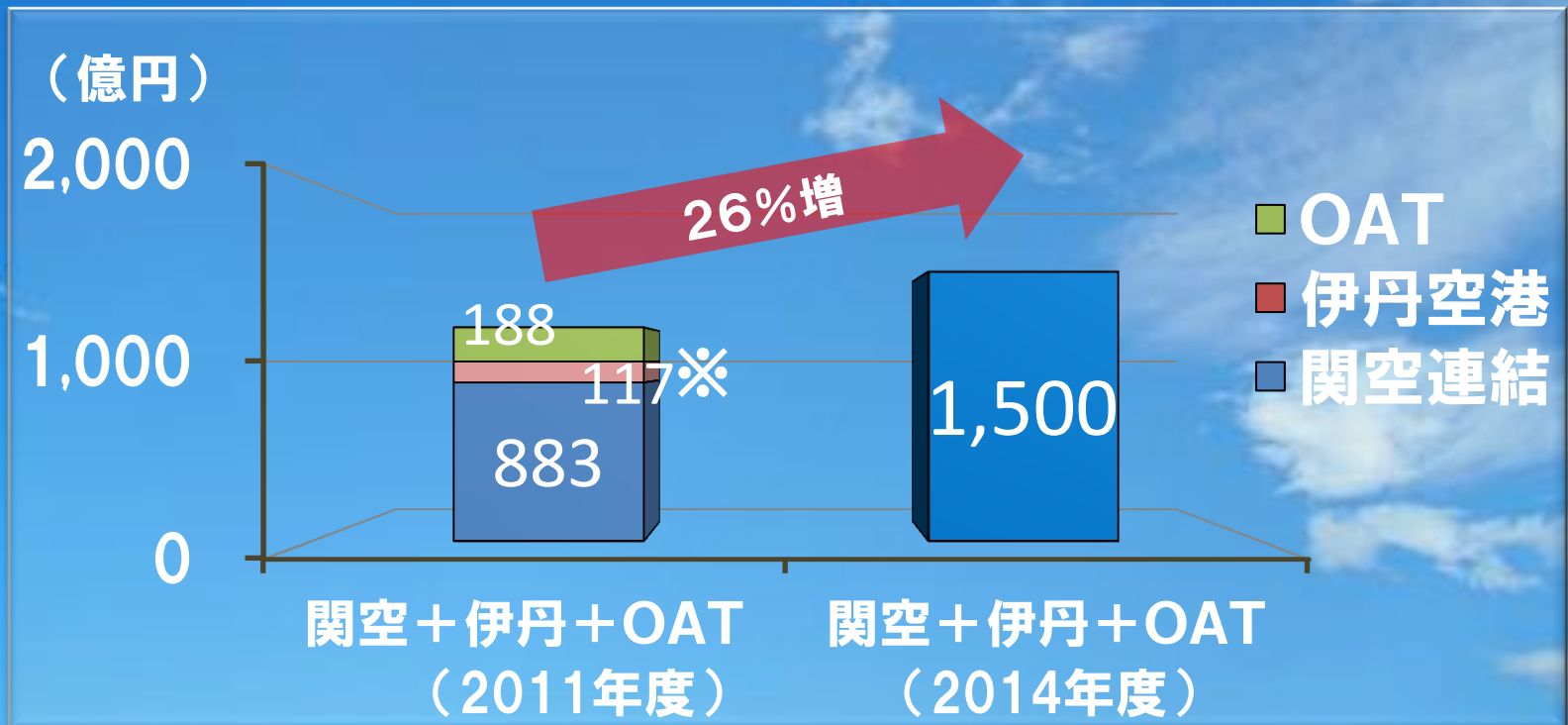
貨物量

100万トン



売上

1,500億円



※2010年度実績

基本コンセプト

基本コンセプト

空を変える。日本が変わる。

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は大きく変化しています。

私たちも、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「空港ビジネスモデル」へと変革していきます。

空港のビジネスモデルを変革

基本コンセプト(3つのステップ)

③ 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」の達成を目指します。

② 成長戦略や経営効率化戦略により「事業価値の最大化」を図ります。

STEP3.

コンセッション(完全民間運営化)

STEP2.

事業価値の最大化

STEP1.

補給金によらない自立した経営

① 民間経営手法の徹底で、「補給金によらない自立した経営」を実現します。

基本コンセプト(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」を実現します。

3つの戦略

3つの戦略

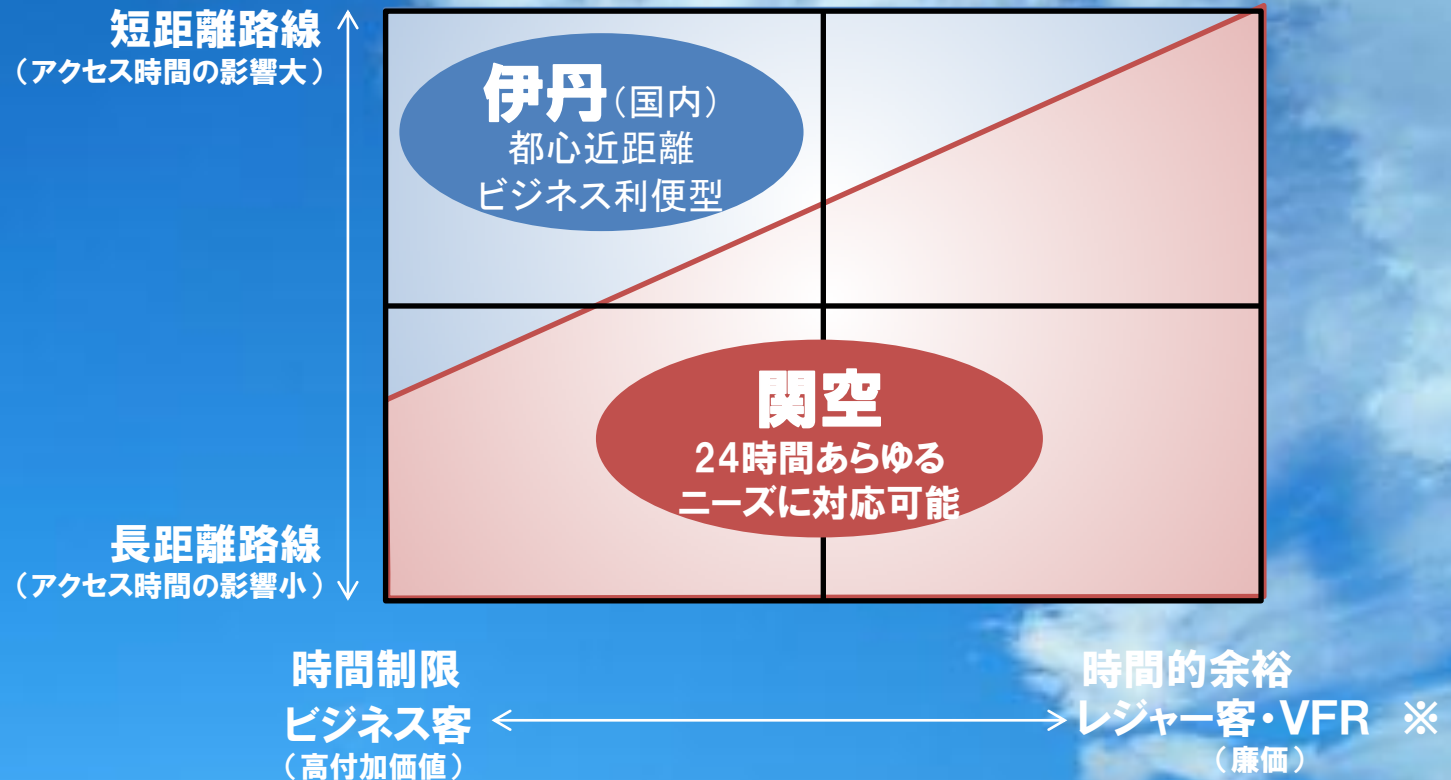
航空成長戦略

ターミナル
成長戦略

経営効率化戦略

1.航空成長戦略

“ネットワークの更なる拡大”



“両空港の特性を踏まえた全体最適”

関西空港



国際線・国内線の
ネットワーク充実

+

際内乗継機能強化

↓

国際拠点空港として
再生強化

環境先進空港

1. 着陸料の引下げ
2. 戦略的料金設定による航空会社の拠点化の促進
3. 戦略的料金設定・施設投資等によるLCC・貨物ハブなどのネットワークの拡大
4. フォワーダーや荷主の物流拠点化の促進
5. エアポートプロモーションや営業戦略の強化等による関係者一体となったインバウンド旅客の誘致
6. 阪神港等と連携したシー&エア輸送拡大の検討
7. 環境先進空港の取組み
8. 特区制度の活用や安全面での先進的取組みの実施

伊丹空港



都市型空港としての
利便性向上

環境にやさしい空港

1. **着実な環境対策の実施と安全面での先進的取組み**
2. **プロペラ枠の段階的見直しによる有効活用**
3. **低騒音化促進料金制度の創設**



+



両空港の一体運用

1. アクセスの強化による2空港の一体化や旅行商品開発などによる関空国際線への伊丹からの内際乗継機能の強化
2. 関空路線とバランスした伊丹長距離便などのネットワーク見直し
3. 両空港と羽田空港間のシャトル便の増便



アクセス改善

1. 鉄道、道路、バス、海上アクセス、駐車場等の利用者コストの低減とサービス向上
2. 事業者と連携した、アクセス可能時間帯の拡大
3. 事業者と連携した、関空・伊丹へのアクセス地点の拡大
4. 高速道路・鉄道のアクセス時間短縮に向けた関係者の取組みとの連携
5. アクセス、インバウンド観光等の戦略的情報提供

アクション① 料金施策

関空

マーケット重視の価格設定を徹底することにより、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。

○ 関空国際線着陸料5%引下げ、今年度冬ダイヤから実施

(2001年4月以来11年ぶりの基本料金引下げ)

- ・ 関空の着陸料が、我が国第一の国際空港である成田空港と比べ、約10%以上高い現状にあることから、成田空港並みの料金に近づけていく。
- ・ まずは、今年度冬ダイヤから、その半分に当たる5%引下げを実施する。

○ 上記とあわせて、航空会社の拠点化促進、増便促進を図るために、ニーズに沿った料金体系を来年度から導入

(検討例)

- ・ 着陸料増量割引制度等の拡充
【参考】現行の増量割引:着陸重量の総重量が前年同期比で増量された場合、増量部分の80%を割引。
- ・ 深夜・早朝便への大幅割引
- ・ 航空会社の事業拡大に連動したオフィス賃料等拠点費用の時限的低廉化
- ・ 航空機材の大きさに応じたBHS料金負担の公平化
- ・ 国内線PSFCの導入等を含む航空会社・旅客に求めるご負担のあり方等、総合的な料金体系の見直し

伊丹

低騒音機材導入を促進する料金体系とし、周辺環境と調和を図る。

○ 低騒音機材導入を促進する新料金体系について検討

伊丹空港における安全・環境と調和した運航を確保するため、これまで以上に低騒音機材導入を促進する新料金体系を検討・導入する。

アクション② 貨物ハブへの取組み

物流拠点化の促進

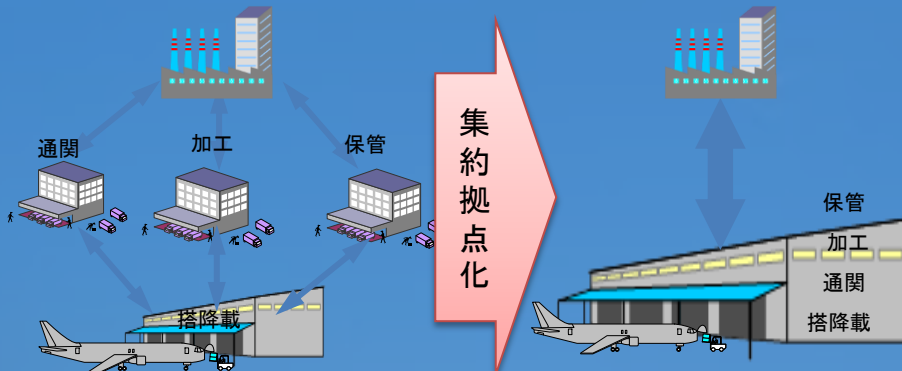
フェデックス北太平洋地区ハブ

延床面積 25,000 m²のフェデックス北太平洋地区ハブは、西日本地域の貨物の取扱いと、北アジアから集約した貨物を米国向けに発送するための拠点として2014年春頃に操業開始予定。



フォワード・荷主の拠点展開

市中拠点機能を空港内に集約化。顧客から空港までの迅速かつ低コストでダイレクトな物流動線を確保し、空港内で一貫集約したトータル物流サービスを提供。



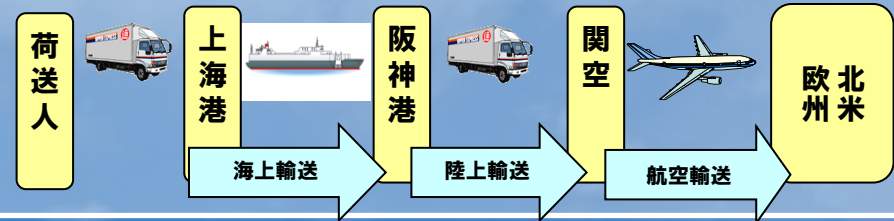
新たなビジネスモデルによる「創貨」の取組み

Sea & Air国際複合一貫輸送の展開

◆ 阪神港との連携した国際間Sea & Air

中国等との定期フェリー航路を持つ阪神港と関空の貨物便ネットワークとの連携でアジア欧米のSea&Airモデルを構築。

【例】



<課題>

- ・トータルコストの低減
- ・接続・フリークエンシーの充実
- ・輸出入手続きの整備 (行政手続き、運送約款、貨物情報)
⇒ 関西イノベーション特区制度も活用して解決方法を検討

◆ 海上空港を活かした長大貨物Sea & Air

陸上輸送が不可能な長大貨物の国際空輸において、関空は海上輸送による直接搬入と航空機への積替えが可能。



(H24事例)

設備機器輸送

神戸～関空～バンコク

発電部品

神戸～関空～ヒューストン

<課題>・荷役施設の整備

Made in Japan 生鮮食品・果物の輸出

- ・アジアで大人気の「made in Japan」の生鮮食品や果物の輸出拡大
- ・プロモーション活動の充実と必要な施設整備の検討

アクション③ 環境先進空港への取り組み

関西国際空港は
ACI グリーンエアポート審査員特別賞を受賞しました。



現在の数値目標

航空機騒音

環境基準達成率100%

低公害車の導入

導入率35%

水質保全

COD放流水質
日平均12mg/ℓ

地球温暖化対策

CO₂10%削減(2006年度比)
GPU利用率75%

循環型社会実施

一般廃棄物リサイクル率10%



目標値見直しの視点

ゼロエミッションの実現
(電気・水素自動車化、太陽光パネル、LED化などの推進(LCCターミナル・貨物上屋等))

グリーン購買率100%達成

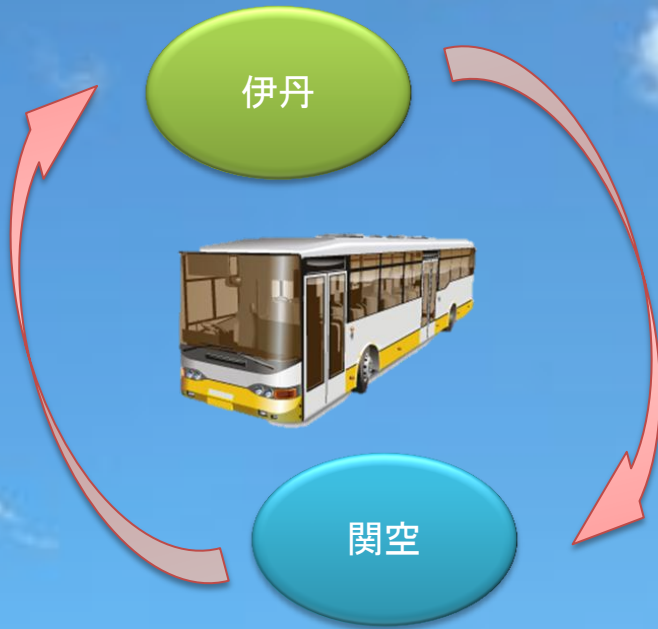
環境監視、データ公開

アクション④ アクセスの更なる改善

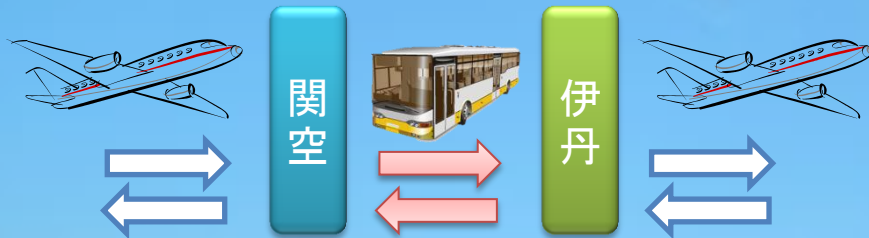
空港間無料バス

- ・関空、伊丹空港間のトランジットの利便性向上
- ・関空と伊丹が同じ空港として利用できる

連絡無料バス



【例(トランジット)】(7月20日から)



深夜早朝時間帯アクセスの拡大

- ・LCC等を含め深夜便等への接続が可能なリムジンバス、鉄道のアクセス時間帯の拡大を図る。

リムジンバスアクセス地点の拡大

- ・関空、伊丹へのアクセス地点を拡大し、お客様の利便性向上を図る



アクセス料金の低廉化

- ・これまでも、「関空からのアクセスを安くして便利に」を目標に、関西主要都市から片道1,000円程度となる鉄道各種企画きっぷ(京都きっぷ、ちかトクきっぷ、奈良きっぷ、神戸きっぷ)や外国人の方に関西を便利にご利用頂ける企画きっぷ(関西ワイドパス、ICOCA&はるか)、リムジンバスの往復割引(神戸、京都、梅田)を導入し、多くの方にご利用いただけるようアクセスマップ、パンフレットを製作、配布。
- ・7月1日から、他空港並みとなる駐車場料金の改定を実施。
- ・引き続き、鉄道事業者、バス事業者等のアクセス事業者や関係者の方々と連携を強め、鉄道料金の見直しも含めた利用しやすいアクセスの実現を目指す。

2.ターミナル成長戦略

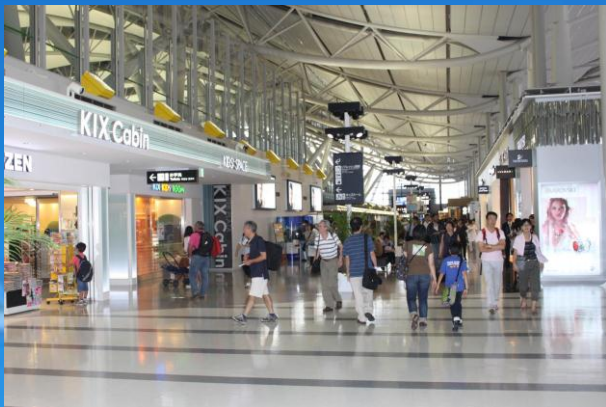
大阪国際空港ターミナルとの 連携等によるリテイル事業強化



1. 大阪国際空港ターミナル(株)との一体化
(株式の取得によるグループ化等)の早期実現
2. 共同仕入会社の設立
3. 人事交流等によりノウハウを活用し、
直営化の推進や運営の効率化
4. 収益の最大化に資する運営体系の再構築
5. ターミナルビル改修を含めた顧客ニーズに
適った伊丹空港全体の再開発

2.ターミナル成長戦略

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



1. 魅力あるターミナルエリアの創造のためのテナント料のきめ細やかな設定
(原則固定賃料25%引下げ、歩合制割合の引上げ)
2. 旅客数の増加やニーズに対応した利益が見込める施設の拡充・整備を検討
(ターミナルビル、エアロプラザ)
3. 外国の旅行代理店等に戦略的な営業を行いインバウンド旅客数を増やし、商業売上の増加に繋げる
4. LCCターミナルビルのオープン

2.ターミナル成長戦略

空港の観光スポット化への魅力向上



1. スカイビューの更なる魅力度アップ
2. 両空港の共同イベントの実施
3. 両空港共通カード発行等の一体となった顧客サービスの実施

不動産の有効活用



1. 伊丹空港内及び周辺土地の活用による収益拡大
2. 関西空港の2期用地の多面的活用による収益拡大

2.ターミナル成長戦略

リテイル事業強化

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

航空需要の伸びを
確実に商業系の売上につなげる

空港の観光スポット化への魅力向上

不動産の有効活用

アクション⑤ 大阪空港ターミナルとの一体化

- ・「大阪国際空港ターミナル(株)」との一体化（株式の取得等）の早期実現
- ・それまでの間、人事交流等によるノウハウの共有化
- ・両社間で「共同仕入会社」を設立
- ・中・小型機対応やVIP対応（ファストレーン等）をはじめとした利用者目線の規模・内容への改修（「伊丹ターミナルビル委員会」を設置（両社間にターミナルビル整備について検討））



伊丹ターミナルビル



ビルの状況



小型機とビルのミスマッチ

【伊丹ターミナルビル検討体制】

伊丹ターミナルビル委員会

安藤委員長(当社)
岡本委員長(OAT)

【事務局】
経営戦略室(新関空)
経営企画室(OAT)

ターミナルビジネスPT

ターミナル営業部(当社)、営業部(OAT)

共同仕入れ

新関空、OAT業務効率化

料金戦略

ターミナルビル改修PT

航空営業部・技術・施設部・伊丹本部(当社)、営業部・施設部(OAT)

基礎数値(需要予測、旅客数等)

導線計画、サイン計画、店舗計画

エプロン計画、カーブサイド計画

アクション⑥ 関西空港ターミナルビル

お客様のニーズに応える

多くのお客様にご利用いただいている旅客ターミナルビルは、「空港の顔」。世界の様々なお客様のニーズや需要増に柔軟に対応していく。



【例】
お客様のニーズに
応えきれない

- ◆ 床・天井・照明を一新して、明るく洗練された環境へ
- ◆ 共用通路からの見通しを良くして、開放感のある環境へ



⇒ 増床・拡充の検討

LCCターミナル

近年、世界的にLCCが急成長し、本年3月より日本で初となる本格的な国内資本LCC会社としてピーチ・アビエーションが関空を拠点として運航を開始し、現在、本年秋頃の完成を目指し、LCC専用ターミナルを建設中。また、LCCのお客様のニーズに則した魅力ある施設を展開するとともに、導線上にあるエアロプラザの活用などを図る。



3.経営効率化戦略

シナジー効果

関西空港、伊丹空港の一体運用・管理によって可能となる「ベストプラクティスの共有」、「一括発注」、「一体監視」等を導入・推進し企業価値向上を図る。

1. 計画・設計・施工・維持管理の一体管理
2. 共通業務の一括発注
3. 資機材の共有化

3.経営効率化戦略

マルチオペレーションシステム



飛行場内オペレーション、セキュリティ、危機管理の空港運用部門を統合しマルチオペレーションシステムを導入。
両空港の安全対策を統括する安全推進室の下で、両空港の運用迅速化、省力化を積極的に推進。

関空オペレーションセンター(KOC)

伊丹オペレーションセンター(IOC)

3.経営効率化戦略

民間経営手法の徹底追求

グループ会社も含めた業務効率化、生産性の向上。

1. 専門の部署及び全社的な経営効率化PTの設置
2. グループ会社再編、共通部門集約(グループ全体最適)
3. 全社員参加によるCR活動の継続、深化

3.経営効率化戦略

シナジー効果

グループ会社一丸となり、経営効率化に努め、
成長の原動力となる原資を生み出す。

マルチオペレーションシステム

民間経営手法の徹底追求
グループ会社も含めた業務効率化、
生産性の向上

これらの戦略により...

お客様に愛される空港に。

ネットワーク!

着陸料引き下げ

満足!

空港間無料バスの運行

楽しい!

魅力ある商業エリアの創造

-
-
-

これらの戦略により...

地域と共生する空港に。

環境にやさしい！

関空を環境先進空港に

伊丹の環境対策

活性化！

地域産業との連携

にぎわい！

空港の観光スポット化

・
・
・

そして、

空を変える。日本が変わる。



新関西国際空港株式会社