

関西3空港の未来

—「関西の航空需要拡大に向けたセミナー」を振り返って—

高 橋 望

目 次

はじめに

I 第1回セミナーの概要

- 1 関西3空港の現状と課題—将来の発展に向けた問題提起—
- 2 航空環境の変化と今後の空港経営
- 3 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

II 第2回セミナーの概要

- 1 利用者・エアラインに選ばれる運用自由度の高い空港
- 2 空港における商業活動の現状と課題
- 3 中国を取り巻く航空環境

III 第3回セミナーの概要

- 1 英国における複数空港一括経営
- 2 神戸空港を含む関西3空港一体運用の可能性
- 3 エアラインから見た関西3空港の可能性

IV セミナーの総括

- 1 関西3空港に対する現状認識と抱える課題
- 2 関西3空港活用策の検討
 - (1) 土地造成・土地所有部分の切り離し
 - (2) 空港統合による無駄な競争の回避と利用者による合理的選択の促進
 - (3) 運用自由度の確保
 - (4) 空港会社の効率的経営によるネットワーク拡大
- 3 関西3空港の棲み分け—空港会社の経営戦略—

おわりに

はじめに

本論文は、兵庫県主催で2011年7月15日（於：関西大学）、9月16日（於：伊丹市立産業・情報センター）、10月6日（於：クオリティホテル神戸）と連続して3回開催された「関西の航空需要拡大に向けたセミナー」を受けて、その総括として12月15日に開催された「関西の航空需要拡大について考えるフォーラム（於：ラッセホール）」における筆者の基調講演録を基に、その内容を大幅に加筆修正してまとめたものである。全般的に表現を改め、一部を削除した他、講演では言及しなかった事項を「IV・おわりに」で加えた。なおデータの数値は、基本的に講

演時のものとしている。

このセミナーの開催趣旨は、「関西空港と伊丹空港の経営統合を機に、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いく上での課題を明らかにして、その方策を検討する」ことにあった。従来から、関西圏の複数空港の運用については伊丹空港の廃止を含めて様々な議論が展開されていた。しかし2012年に国管理の大阪国際空港（伊丹空港）と株式会社管理の関西国際空港が経営統合されることから、設置・管理主体の異なる3空港（神戸空港は神戸市が管理）の問題を個別に論じるよりも、関西圏全体の問題として空港問題を論じる方が生産的かつ効果的な解決策を見いだせるのではないかという認識の下に、今後の成長戦略の一環として3空港の活用策をさぐることを目的として本セミナーが企画され、そこで獲得された知見をまとめたものが本論文である。

したがって、本論文の構成は、以下のようになっている。まず3回のセミナーで講演された延べ9人の講師の講演内容の概要を紹介する（その取りまとめは筆者が行ったので、文責はあくまでも筆者にある）。続いて、その総括に基づき関西3空港の抱える課題を整理した後、統合会社の経営戦略について分析する。最後に、関西3空港の未来について、各事業分野ごとの目指すべき役割と直面する課題への取り組み方（戦術）について論じる。

I 第1回セミナーの概要

1 関西3空港の現状と課題—将来の発展に向けた問題提起—

（関西大学商学部 高橋 望）

まず現状認識として、1点目に、神戸空港の旅客数は233万人（2009年）と地方空港第1位であり、非常によく利用されているということ。2点目に、伊丹の需要は磐石で、たとえリニアが大阪まで開業しても、伊丹空港の東京便が全くなるとは考えられないこと。というのも、リニアを運営するJR東海の需要予測も航空が残ることを前提条件としているし、万一廃止されたとしても現在羽田便が伊丹空港に占める発着便数比率は2割にも満たないからである。そして3点目に、関西空港会社は政府の利子補給金（75億円）を上回る営業利益を計上しており（2010年度連結決算で190億3,900万円）、経常収支も黒字であって（同82億8,900万円）、その経営努力は評価すべきであるということである。

しかし残念ながら、実は日本全体の航空需要は、国内線は2007年度以降、国際線は2008年度以降減少しているのが現状である。その原因については、航空規制緩和が世界的に後れをとったこと、つまり政策の失敗にあると考えられる。アメリカは、1978年にまず国内航空の経済的規制の撤廃を行い、規制によって低下した産業の生産性を競争によって回復した。それと並行して国際航空のオープンスカイ政策を進めたが、日本がアメリカと航空自由化協定に調印したのは世界の95番目で、外国エアラインは閉鎖的な日本市場を避けてアメリカとの間に直行便を

開設し、「日本飛ばし」が顕著となった。世界的自由化の中で航空産業の経営手法は大きく変化し、規制によって非効率が生じる一方、消費者動向に適合したLCCのような新商品の提供に出遅れた。国内線も、需給調整規制を廃止した改正航空法の施行は2000年で、新幹線の開業等競合交通機関との競争激化、デフレ下の消費者の嗜好変化といった市場環境の変化への対応が遅れた。それにより、結果的に市場縮小を招く要因となった。

この後れをどのように取り戻すべきか。少子・高齢化という極めて厳しい国内の市場環境の中では、アジアの経済成長をいかに取り込み、またアジアから太平洋を越えてアメリカに向かう需要をどれだけ担うか、その際世界的に見て未だシェアの低いLCC（格安航空会社：Low Cost Carrier）をいかに活用するかが、日本の将来の航空需要拡大に向けた課題となる。それは端的に言えば、規制緩和をより一層進めて新規企業の成長を図ると共に本邦企業の競争力を強化し、外需を活用すべきということである。

韓国の仁川が日本のハブとなっているとして外国空港経由の日本人出国者が問題にされるが、実際にはその規模は全空港で年間162.5万人規模に過ぎず（香港・マカオ20万人、韓国17万人）、これに対しわが国空港経由の際々乗り継ぎ客は、成田・関西・中部の3空港で年間337.3万人にのぼる（『平成21年度国際航空旅客動態調査』）。外需重視は航空のみならず、日本経済のあり方にも妥当することである。というのも、貿易依存度（GDPに対する輸出額比率）は、世界銀行によると世界平均が20%超（2009年）であるのに対し、日本は10%程度に過ぎないからである（なお韓国は50%で、大韓航空の収入比率も外国人客56%・国際線91%である）。

一方、世界的に自由化された市場環境下で、空港とエアラインの関係も大きく変化した。すなわち、空港は地域独占ではなくなり、エアラインに選ばれる存在になったということである。それではエアラインの空港選択の基準は何かというと、その空港の後背圏のターミナル需要（当地を最終目的地とする需要）の規模と質、そして着陸料をはじめとした空港使用料水準が大きく影響する。したがって、需要の小さな空港は、エアラインの負担する空港使用料水準を下げなければ、なかなか乗り入れてもらえない。逆に言えば、着陸料水準いかんによって、発着需要を開発する余地があるということである。

関西3空港の将来を展望する際に、今までの経緯を顧みると、次の3点の教訓が得られたといえよう。まず1点目は、2005年に伊丹空港の機能縮小（大型機・長距離便の就航規制）が行われたものの、残念ながら、この規制政策によって関西空港に路線はシフトしなかった。その結果、規制前の2004年には両空港で36路線／222便の国内線があったものが、2011年3月には26路線／196便と減少する一方、旅客数は例えば規制対象の札幌線は伊丹・関西計で240.7万人（2004年度）であったものが、186.3万人（2006年度）、154.7万人（2010年度）へと漸減した（『航空統計要覧』）。ただし神戸空港を加えると、2006年度の旅客数は237.1万人となるので、関西と伊丹の後背圏は重複せず両空港は競合関係になく、伊丹の代替機能を果たすのは関西ではなく神戸ということが明らかである。

そして、このことを敷衍していくと、2点目の教訓として、複数空港を運用する場合は、利用者選択に基づく合理的な空港間の機能分担を考えるべきであって、市場動向を無視してあらかじめ政策によって人為的に機能分担というものを決めるのは誤りであるということである。つまり経営統合するのであれば、空港経営を安定化させるのが先決で、そのためにも予め棲み分けを計画的に行うよりは市場の声に謙虚に耳を傾け収益を極大化した上で、それを全体の需要拡大のための諸施策に向けることが期待される。

実はニューヨークで、ニュージャージー州にまたがる複数の空港が統合されるきっかけとなったのは、港湾問題であった。ニューヨークの港湾は、従来、機能分担が決められていたために、貨物のターミナル間の移動によって非常に混雑していた。結局、ターミナル選択は、計画的な機能分担ではなく利用者の意向に任せる一方、内部補助によって経営安定化を図るとともに、将来性のある道路や空港などの他分野に投資を行うということで経営統合をしたのである。

では関西圏の空港についてはどうか。2005年の伊丹規制は需要減を招いて失敗だったが、実は関西3空港の競争条件は必ずしも平等ではない。というのも、伊丹は騒音対策費用をある意味で後払いの形で負担しているのに対し、その経験から関西国際空港は、騒音対策費を前払いする形で、非常に多額の建設コストをかけて沖合に埋め立てて造ったと考えられるからである。その意味で、3空港が自由放任に競争することも必ずしも賢明ではなく、ここに両空港統合の意義があると考えられる。

しかし、3点目として指摘しておかなければならないことは、関西圏全体の空港容量を減らすことは、将来の成長の制約になるということである。2009年に伊丹(年間発着回数13.1万回/年間容量13.5万回)と神戸(同1.9万回/年間容量2万回)はほぼ容量一杯まで使用されているのに対し、関空(年間容量23万回)の余力は11.8万回しかないからである(『数字でみる航空』)。

2 航空環境の変化と今後の空港経営

(日本大学経済学部 加藤一誠)

まず3空港の現状として、筆者と同様需要は堅調であるとの認識が示された。関空の国際線の強みは、首都圏との比較からいってもアジア路線にある。その上で、東日本大震災と空港の役割の中で、伊丹のような内陸空港の評価が高まった。併せて、震災の影響は、国際線の方が大きかったと指摘された。

関空と伊丹の経営統合により効率的管理を目指すとされているが、経済学的には効率とは余剰、つまり経済的満足度の最大化であることを改めて確認すべきである。

空港とエアラインの関係について、ハブという言葉が独り歩きしているようだが、実際には、ハブというのは、あくまでエアラインがどこの空港を運航及び乗り継ぎの拠点として利用するかということであるし、ハブ化ということでエアラインに選ばればそれでいいかということ、実は特定エアラインの経営状況によって、その空港の成長が左右されるというリスクがあるこ

とを忘れてはならない。したがって、空港経営の観点からは、複数のエアラインとコンタクトを取る必要がある。

また、これから統合会社が事業運営権（コンセッション）を販売するわけだが、その価格水準は、経営の自由度の高さとリスクの低さに依存し、伊丹の自由度が結局、コンセッションを高く売れるかどうかの鍵を握る。

3 リージ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）

機材のダウンサイジング（小型化）は世界的潮流であり、そうなった理由は、大型機に比べ1日当たりの便数を増やすことが容易で、利便性を向上させることができるからである。こうした多頻度・小型化は、利用者便益に加えて、搭乗率向上による収支改善が一つのメリットとしてある。現に、スカイマークは、設立当時のB767から小型のB737に換えることによって、経営を安定化させた事実がある。同時に、伊丹については、プロペラ枠の余裕（2009年で1日当たり12便程度：『数字でみる航空』から算出）を使ってリージョナルジェット枠を拡大し、航空ネットワークの拡充を図りたいと考えている。

併せて、両空港の統合に対して以下の率直なコメントがあった（カッコ内は筆者注）。①航空使用料の引き下げ（着陸料のみならずエアラインの負担が大きい）、②伊丹着陸料への影響懸念（統合後の過度の内部補助に対する懸念）、③利用客の利便向上の視点に立った活用（路線配分等政策介入を最小限にすべき）、④空港の独立採算とターミナルビルの兼営（無駄な投資の回避と空港使用料の引き下げ）、⑤民営化による空港経営効率化、⑥赤字空港に対する公的補助（離島空港等赤字経営が不可避の空港については、公的補助の必要性がある）、⑦空港は社会インフラであり活性化により地域社会の発展に貢献する存在である。

II 第2回セミナーの概要

1 利用者・エアラインに選ばれる運用自由度の高い空港

（神戸夙川学院大学観光文化学部 小島克己）

講演者の小島氏は、かつてエアラインに勤務された経験があり、豊かな経験に裏付けられた説得力のある内容を展開された。

第1に、3空港を比較分析した場合、旅客とエアラインの伊丹指向は明白であり、神戸は伊丹の代替になり得る（関空は伊丹の代替を果たせなかった）。第二に、伊丹と関空の棲み分けについての基本的考え方として、空港選択は利用者ニーズを一番知っているエアラインに任せるべきである。したがって、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べきであり、その成長余力は十分にある。海外でも、複数空港の事例は幾つもある

が、そうした機能分担は物理的制約によるもので、実は政策的な規制によるものではないということも併せて指摘された。

それでは、統合して伊丹を有効活用する場合に、具体的方策として考えられることは、まずはプロペラ桝の有効活用である。併せて、国内長距離便制限の見直しや、運用時間の柔軟な対応、さらに国際線の段階的緩和も必要ではないか。そもそも、騒音規制の手段として、ジェット桝・プロペラ桝という区分はもはや時代遅れである。というのも、騒音レベル自体が低下しているとともに、現在の技術レベルでは両者の間に有意な差がないからである。

最後に、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空港ビルの活用や駐車場のバスターミナル等の活用、が提案された。

2 空港における商業活動の現状と課題

(大阪商業大学総合経営学部 横見宗樹)

イギリスのBAA (British Airport Authority) を嚆矢として、現在では世界の多くの空港が民営化されている。民営化のメリットとしては、経営効率化・経営裁量権の拡大・政府の財政支出削減、が挙げられる。他方デメリットとしては、独占力の濫用・採算性重視による設備投資の遅延(収益性の高い所しか投資しない)・経営破たんリスクがある。

日本では会社管理空港(成田・関空・中部)を除いて伝統的に分離されているが、商業活動(ターミナルビル事業)と、空港本来の機能である航空輸送のための基本的機能(離着陸機能)とを合わせて経営することは、諸外国では通例である。実は民営化を契機として、一層商業活動の意味合いが高まってきた。それは、航空系活動と非航空系活動の間に需要補完性が存在するということであり、具体的には空港の使用料を低くすることでエアポートセールスを展開し、それによって空港利用者が増え、同時に商業収入が増えて、その分をさらに空港使用料の低減に向けることができるという循環図式が成立しているからである。世界的に見れば、航空系・非航空系収入比率は大体半々の比率に落ちついているが、両者の兼営によって空港の経営自立化が可能となっている。

このように諸外国の例から見ても、商業指向型の空港経営が今後求められるが、そこでは以下の点に留意しなければならない。①空港本体とターミナルの一体的な経営で非航空系収入を空港使用料の低減に活用すること。②ヒースローで成功しているように、商業収入最大化のため、商業施設を旅客動線に組み込むこと。③商業指向の空港経営のための制度設計が必要であること、である。

3 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)

まず、LCCが登場してきた背景として考えられるのは、空港間競争の激化であるが、LCCの

伸長に対する既存エアラインの対抗策は、値下げしか有効ではない。とはいえ、LCCは新規需要の開発効果があるのは事実である。

中国では高速鉄道が一挙に開通していることから、中国の国内線は危機的状況となり、エアラインは国際線にシフトせざるを得ない。それは中国国内線の規制が非常に多く、競争のための弾力的な対応が取れないからである。

したがって、既存エアラインは、高速鉄道と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せざるを得ない。そのため関空使用料の引き下げが望まれるが、現在関空で行われている着陸料の減免等は、新規乗り入れ企業ないし新規路線に限定されていることから、エアライン間で競争条件が不平等であるとの認識が示された。

Ⅲ 第3回セミナーの概要

1 英国における複数空港一括経営

（関西学院大学経済学部 野村宗訓）

空港経営・空港政策の分析視点として、従来空港が有していた地域独占性がなくなり、競争にさらされるようになったことで、以下の「変化」があった。

①所有権が国有から民間に移った。②外国企業も従来は資本規制を受けていたものが、空港経営に自由に参入できるようになった。③従来は単独経営だったのが複数での一括空港経営となり、さらには外国の空港まで経営するようになった。④商業施設についても、従来空港組織とは別組織であったものが一体経営、さらにはターミナルビルを超えた事業の多角化が行われるようになった。

次いで、「イギリスの複数空港の一括経営会社の経営戦略」から、以下の点が学べる（野村[2009]）。

- ①外資ファンドが投資したときに、健全な空港経営のためにプラス効果を持つ会社があるのは事実だが、外資に好き勝手させないガバナンス体制を構築する必要がある。
- ②空港経営安定化のためには、複数のLCCに定着してもらう必要がある。
- ③ターミナルビルによる非航空系の商業収入の枠を超え、非空港系収入、具体的には不動産やショッピングセンター、他のインフラ事業等の多角経営を行い、商業収入の範囲をさらに拡大している事例がある。
- ④複数空港を一括経営する場合、a) ハブ依存型、b) 需要創出型（近隣空港の使い分け）、c) PPP推進型（コンセッション活用）、といったパターンがある。

続いて、「複数空港を一括経営するメリット」として、次の点が指摘された（野村[2011]）。

- ①経営安定化に資する。それは、所有の多様化、内部補助、リスク分散、コスト削減（資材調達・保険契約における範囲と規模の経済）による。

- ②選り取り見取りの空港を持っていることから、エアラインとの長期固定契約によって収入源を確保することができる。
- ③市場統合されたEU域内という限定だが、以上のメリットを活用して路線の拡充がみられた。
- ④その理由として、完全自由化された広域市場で需要創出が可能になったからである。つまり、空港ごとに区分市場に対応して需要を創出したことが大きく影響している。
- ⑤複数空港を持つことで不動産、商業施設とのシナジー効果が期待できる。
- さらに、この「イギリスの事例から関西3空港への示唆」として、以下の点が指摘された。
- ①広域空港体制：今のところは関空と伊丹だけの統合だが、ほかに神戸や八尾、場合によっては海外の空港を含めた広域空港経営体制を考えてもいいのではないか。
- ②コンセプション実現に向けた規制緩和の推進：事業価値を高めるためには、経営上のフリーハンドを認めなければ、自由で効率的な経営はできない。
- ③空港使用料の引き下げ：複数のキャリアの誘致が可能となる。
- ④非航空系収入の増大：搭乗施設を簡略化し、飲食サービスを充実したLCCターミナルが必要。LCCは着陸料をはじめとする空港使用料水準によって乗り入れ空港を決めるが、基本的にノーフリルサービスなので、利用客は搭乗前に空港内で飲食する機会が多く、また禁止するエアラインも一部にあるようだが、機内持ち込み用の飲食物の買い物をする。そのため、ターミナルビルを経営する空港会社としては、空港使用料収入の余り見込めないLCCを呼び込んでも、駐車場を含めトータルで経営は十分成立する。実際、LCCの利用客は、従来、航空を使って海外旅行をしたことがないような新規需要を生み出す一方、彼らは決してけちではなく、その浮いたお金を買い物に使いたいという人がいることを忘れてはならない（筆者注）。
- ⑤新規LCCの就航：ネットワークの拡充、便数の増大によって空港の機能を高める必要がある。
- ⑥アジア路線のVFR（Visiting Friends and Relatives）需要の拡大：グローバル経済の進展によって、従来はあまり考えられなかったような需要、例えば海外駐在員が増える、出稼ぎ労働者が増大するなどの需要を取り込む（現に、バンコクの洪水で工場が閉鎖されているために、現地の女性労働者が、来日して働いているという状況が見られる：筆者注）。こうした新たな、今まで日本の空港が扱っていなかったようなタイプの航空需要を取り込みやすくしなければならない。
- ⑦運用弾力化：国際線と国内線の分離はすべきではない（小空港にも国際線の就航がある）。

2 神戸空港を含む関西3空港一体運用の可能性

（関西学院大学経済学部 上村敏之）

関西3空港問題は、以下の3点に整理できる。

- ①関空会社の問題：多額の有利子負債があって支払利息の負担が大きい。
- ②3空港の相違：管理主体・管理区分・財政制度がすべて異なり、同じ基盤での競争ができな

いため、今のような状態のままで競争していても無駄である。

- ③コンセプション成功のためには、伊丹のフル活用が必要：統合会社の価値を高める手段として伊丹を活用すべきである。

次いで、今のところ経営統合から外れている神戸空港の経営とその進む道として、実際には神戸空港は統合会社を財務的に支えることが可能であるということ、明確に証拠を持って示した。つまり、①管理収支（営業収支に市債償還費・予備費を加えたもの）の実績は黒字であること。ただし、市債償還費の圧縮が必要なこと。そのため、②他の2空港と統合する前提条件として、運用と債務返済の分離により、管理収支の長期的均衡の実現が必要であること。

3 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）

関西の3つの空港については、それぞれユニークな特性を持っているので、それをどう活用するかが問題で、実際に事業を運営する立場からすれば、分散によるコスト負担が企業に発生しているのは事実であり、政策による機能分担が、企業の戦略に影響を及ぼすことも、また事実である。

今後、関西3空港のネットワークを拡大していく上で課題となるのは、1つ目は、空港使用料の問題とアクセスの充実で、2つ目は、伊丹の未使用の発着枠について、その配分が固定的なために完全に活用されていないということ。つまり、ジェット枠とプロペラ枠の区分について、企業間配分が既得権益化している部分があるのではないか。

関西3空港の将来については、第1に、LCCによって潜在需要を喚起し、それによってネットワークを拡充することが考えられる。第2に、新型機の導入によって、従来、赤字であった路線を黒字に転換することができ、ネットワークを拡充することができる。第3に、こうした需給適合の推進によるネットワークの拡大が、将来的にも十分可能である。

同時に、羽田の再国際化により、内際乗り継ぎ需要が顕在化し、従来取りこぼしがあった面もあるとの認識が示された。

IV セミナーの総括

1 関西3空港に対する現状認識と抱える課題

以上の3回のセミナーの総括として、現状認識については、まず1番目に、関西に3空港というのは決して多過ぎないということである。空港や滑走路の数だけで多い少ないと判断することは、ナンセンスだからである。その根拠として、伊丹、神戸とも発着容量一杯の利用実績が挙げられる。ネットの普及によって、今後輸送需要は減るのではないかと懸念される向きもあるが、経済成長（可処分所得の増大）により航空需要が観光中心に増えることが予想され

る。とくに、インバウンド需要が増えることが期待されるし（ビジットジャパン・キャンペーンが国策として展開されている）、日本や関西圏よりもはるかに経済規模が小さくとも、非常に大きな航空需要を擁する国があるのも事実だからである（表1参照）。

表1 ICAO加盟国輸送実績 (国際線, 国内線定期業務計)

国名	旅客 (百万人キロ)			貨物 (百万トンキロ)		
	2009年	2008年	増減率 (%)	2009年	2008年	増減率 (%)
米 国	1,227,573	1,278,997	-4.0	147,819	157,072	-5.9
中 国	330,243	285,295	15.8	41,188	37,169	10.8
英 国	230,596	232,592	-0.9	23,449	24,101	-2.7
ド イ ツ	205,371	220,759	-7.0	27,097	30,074	-9.9
湾 岸 三 国	160,910	142,038	13.3	23,923	21,533	11.1
フ ラ ン ス	152,256	160,278	-5.0	19,031	20,982	-9.3
日 本	127,859	140,927	-9.3	18,170	20,458	-11.2
カ ナ ダ	107,371	110,602	-2.9	11,904	12,243	-2.8
オーストラリア	100,515	108,579	-7.4	11,652	12,645	-7.9
オ ラ ン ダ	90,184	95,189	-5.3	13,112	14,306	-8.3
香 港	88,071	91,639	-3.9	16,882	17,906	-5.7
アイルランド	87,475	79,498	10.0	8,008	7,291	9.8
イ ン ド	85,768	78,653	9.0	8,942	8,503	5.2
シンガポール	84,514	96,711	-12.6	12,973	15,902	-18.4
ロ シ ア	83,828	91,096	-8.0	9,918	10,669	-7.0
韓 国	82,264	83,192	-1.1	16,059	16,283	-1.4
ス ペ イ ン	80,134	92,892	-13.7	8,279	9,011	-8.1
ブ ラ ジ ル	74,049	66,144	12.0	7,364	6,798	8.3
タ イ	53,478	57,184	-6.5	6,970	7,509	-7.2
ト ル コ	49,529	42,560	16.4	5,669	4,709	20.4
マレーシア	45,539	47,323	-3.8	6,207	6,758	-8.2
カ タ ー ル	40,408	36,203	11.6	5,621	4,922	14.2
イ タ リ ア	39,811	41,217	-3.4	4,329	5,364	-19.3
インドネシア	31,873	34,952	-8.8	3,258	3,548	-8.2
メ キ シ コ	30,922	34,611	-10.7	3,401	3,783	-10.1
サウジアラビア	28,891	27,736	4.2	3,746	3,888	-3.7
南 ア フ リ カ	26,926	28,953	-7.0	3,108	3,386	-8.2
北 欧 三 国	26,531	31,405	-15.5	2,932	3,639	-19.4
ニュージーランド	25,924	28,045	-7.6	3,429	3,772	-9.1
ポ ル ト ガ ル	22,820	24,159	-5.5	2,385	2,558	-6.8
小計(上記30か国・地域)	3,821,633	3,889,429	-1.7	476,825	496,782	-4.0
合計 (190か国)	4,244,540	4,325,900	-1.9	531,260	555,320	-4.3

(注) (1) ICAO事務局提供データおよびICAO「Annual Report of the Council-2008」による。

(2) 中国には香港, マカオ, 台湾を含まない。

(3) 湾岸三国とはバーレーン, オマーン及びアラブ首長国連邦を示す。

(4) 北欧三国とはデンマーク, ノルウェー及びスウェーデンを示す。

(5) 順位は2008年の旅客輸送実績値による。

(出所) 『数字でみる航空2011』47ページ。

2番目には、神戸、伊丹、関空の3空港とも、経営状態は良好であるということである。実際2010年度に、関空（単体）は73億9,700万円の経常利益をあげ、神戸の管理収支は均衡しているし、伊丹も2009年度に61億円の経常利益を計上している（岡西 [2012] 11ページ）。

とはいえ、今の状況ですべて将来も安定して磐石であるかという点、残念ながら3空港はそれぞれ十字架を背負っている。伊丹空港は騒音問題による発着枠の制限がある。関空は1兆275億円にも及ぶ有利子負債がある。そして、神戸空港は、土地造成に関わる市債償還と年間わずか2万回（1日30便）という発着枠の制限があり、それを既に使い切っていて今後いかに発展していくのか、非常に悩ましい状況にある。

なお、伊丹空港は関空開港時に廃止されることが決まっていたと論じられることがあるが、これは不正確である。確かに、1974年8月の航空審議会答申では、「関西国際空港は大阪国際空港の廃止を前提としてその位置・規模を定める」とあったが、これの解釈は、「仮に同空港が廃止されてもその役割を十分に果たしうる新空港の建設を推進すること」であった（『数字でみる航空』236ページ）。そこで、1980年の公害等調整委員会による大阪国際空港の存廃問題についての調停で、「存続する」旨明記され、同年12月3日に、運輸省（当時）航空局長と大阪国際空港騒音対策協議会（いわゆる11市協）会長との間で「大阪国際空港の存続及び今後の同空港の運用等に関する協定」が調印されたのである。

ここで留意すべきことは、以下の通りである。まず、伊丹の存続は、航空需要への現実的対応と国内航空ネットワークの維持・充実という国家的視点に立って、国から提案されたということである。つまり、伊丹が2本の滑走路で年間13.5万回の処理能力を有するのに対し、関空開港当初の1本の滑走路では年間処理能力が16万回（1996年に当時の運輸省から、飛行経路に陸上ルートを加えなければこの数値すら実現不可能なことが明らかにされた：大阪府 [1998]）に過ぎず、伊丹の廃止によって将来の航空需要の伸びに十分対応できるか、また関西全体の発展に資するかという現実的問題があったことである。この歴史的経緯については、誤解のないようにしなければならないし、3空港のあり方を議論する際にも無視してはならない。

何より、航空機の技術革新により騒音水準が低下したことで、伊丹空港についても騒音対策区域の改定が行われ（2009年、施行は2010年）、空港に対する認識もかつての公害の元凶から地域経済の成長のエンジンへと変わってきている（先の11市協も、名称を大阪国際空港周辺都市対策協議会に変え、騒音対策から地域振興に主軸を移している）。戦略の成否は、経営環境の変化への適合で決まり、また将来のあるべき姿とそれに至るシナリオでなければならないことを考えると、統合会社の経営戦略は、過去に拘泥するのではなく、プロアクティブ（将来予見的）な視点で策定されなければならない。

2 関西3空港活用策の検討

それでは、関西3空港がそれぞれ抱える課題を克服し、その機能を最大限活用するには何を

すべきか。以下の4つの方策が考えられよう。

(1) 土地造成・土地所有部分の切り離し

まず重要なのは、土地造成・土地所有部分の切り離しである。というのも、神戸空港と同様、関空の土地造成について既に問題が明らかで、「市場の失敗（理論的に厳密な意味ではなく、施設の不可分性・一括性と投資懐妊期間の長期性から、現実的な意味で空港は費用逡減産業と考えられること）」が生じる部分については、民間投資になじまないことから、経営主体から切り離すべきである（末尾の注参照）。

現に関空の場合も、土地造成を空港経営主体が多額の借入金で行うという1期スキームの失敗に対する反省から2期事業は上下主体分離となっているし、今回の空港の統合に際しても、関空の土地はあくまでも別の関空土地保有会社が持ち、土地を新関空会社に貸し付け、同社はその上の経営だけを統合することになっている。ただ、伊丹との統合によっても、その経常黒字の合計額の水準では有利子負債の削減（年間支払利息額は2010年度で206億3,200万円）には不十分であって、土地賃貸料水準に影響し統合会社の経営を左右することは明らかである。そのため利子補給金の継続と同時に、負債の抜本的処理には、コンセッション売却以外の方策（例えば成田空港会社の株式売却益の活用や、負債の株式転換等）を、いずれ真剣に検討しなければならない時期が来るであろう。

(2) 空港統合による無駄な競争の回避と利用者による合理的選択の促進

伊丹と関空の後背地は、とくに国内線需要については重複するものではないことから、両空港が路線をめぐって競争したり、路線配分を人為的に行うことは好ましくない。空港統合はそうした無駄を回避するものであり、両空港の棲み分けをあくまでも利用者の合理的選択に委ねることで、各空港の機能分担が自ずと決まる。その際、以下の点に留意する必要がある（いずれも、3回に渡るセミナーでエコノミストが異口同音に指摘されたことである）。

- ①コンセッション売却額の最大化：そのためには、国内外の競争相手の空港の中から利用者には選ばれる空港でなければならない。また利用客が選択してくれるようなサービスを提供するには、戦略策定をはじめとして自由な経営裁量権を確保することが重要である。
- ②内部補助による経営安定化と着陸料の戦略的設定：伊丹と経営統合することで、年間約10億円の騒音対策費を支払ってなお確保されている経常利益によって経営を安定化させるとともに、これを活用して関空の着陸料を戦略的に設定し利用促進を図ることが可能となる。

この場合戦略とは、市場の中の組織活動の長期的な基本設計図であることから、戦略のよしあしはあくまでも市場競争で判断されることになる（伊丹 [2002]①）。それぞれの空港の各種使用料は市場で評価される水準（顧客が支払ってくれる水準）に設定し、コストをそれより低くするよう経営を効率化しなければならない。

つまり関空は、国内線では伊丹の、国際線では成田のセカンダリー空港の立場にあることから、着陸料水準はじめ空港使用料水準を利用者の認識・評価に適合するよう設定しなければならない。とはいえ、伊丹から関空への過度の内部補助は禁物である。例えば、アルゼンチンでは33の空港を一括して経営統合し、コンセッションを売却したが、魅力のある空港の着陸料の引き上げが非常に高すぎ、エアラインから不満が出て失敗してしまったからである。

- ③新しい投資家に向けたガバナンス体制の構築と行為規制：民営化が進展すると、どうしても収益の期待できない部分の投資が抑制される。例えば、授乳室が減らされる、従来は無料で使えたタクシーやバス乗り場に課金をする、といったことがあり得る。しかし、これらへの対応は、空港法を改正するなどの行為規制によって可能であると考えられる。

ナショナルセキュリティについても留意すべきであろう。3回のセミナーに対して、兵庫県がインターネットで質問を受け付けたが、外資が運営する空港でナショナルセキュリティが担保されるのかという質問があった。しかしそもそも、民営化された空港、あるいは民間航空企業がナショナルセキュリティの役割をどこまで果たすべきであろうか。

有事の対応について民間にその役割を期待する場合、別途コスト負担を認識する必要があることは指摘しておきたい（なお、千葉県警察成田国際空港警備隊費補助金として、警察庁から2009年度予算で116億円の要求があった）。実際、X線検査等テロ対策などにあてる保安料について、成田空港では2009年から、そして国管理空港で唯一徴収していなかった羽田空港についても2012年度から徴収することとなった。日系企業は運賃に転嫁しないが、外資系企業は利用者から保安料の追加徴収を始めている。貨物便で1トンあたり300円の水準という（『日本経済新聞』2012年3月29日付朝刊）。

- ④各空港の特性に適合したエアラインの分化：各空港の使い分けを利用者が行うことに対応して、実際には各空港に乗り入れるエアラインが差別化され、特化していくものと予想される。それは場合によっては、エアラインの分社化を促すことなどで、重複投資の負担増を回避する対応がとられ、現行の空港間の重複投資、コストの分散問題が自動的に解決されるのではないかと期待される。

（3）運用自由度の確保

各空港の運用自由度が担保されないことには、コンセッションは高く売れない。1回目のセミナーで加藤氏（日本大学）が強く主張されたように、空港運営権の価格は、空港経営の自由度とリスクに大きく依存するからである。したがって、空港に対する各種規制を見直すことで、空港価値を最大化する必要がある。

実はアルゼンチンでは空港民営化後、国家の経済・財政危機があった。それによって航空需要が非常に大きく落ち込み、コンセッションを購入した会社は、結局大損をしてしまった。それに懲りて、コンセッション入札時には、将来の市場環境の変化やリスクにどう対応するかの

条項を、あらかじめ契約に盛り込むことが一般的になってきている。この場合、統合された空港の一方を将来廃止ということが予め謳われていて、果たしてコンセッションが高い価格で売れるであろうか。

空港運用の自由度を議論する場合、とくに問題となるのは、伊丹に関する以下の点である。

- ①ペリメータールールの撤廃：距離規制（1,000km超路線1日4便）を廃止して、エアラインが需要のあるところに自由に路線を設定できるようにすべきである。これはいうまでもなく、2005年の規制の失敗の反省に基づく。
- ②発着回数の増枠：とりわけ、伊丹空港の現行1日370回の発着枠を、地元との合意に基づいて拡大していくという提案ができないであろうか。
- ③発着枠区分の廃止：現行枠を有効に活用可能なようジェット枠・プロペラ枠区分の廃止（騒音水準に有意な差がなく、採算性・技術面から就航に適したプロペラ機の選択の余地が少ないことがその根拠である。なお、11市協がジェット機枠の拡大を要請したとの報道があった『日本経済新聞』2012年3月29日付朝刊）、1時間当たり18回という到着便の回数規制の緩和（夜間は到着便が集中する）、企業間区分の撤廃など、弾力的な運用を図る必要がある。その上で、貴重な発着枠については、入札をはじめとする市場機構を活用した方式で配分し、空港会社の収益を増やすことを考えてもいいのではないか。空港発着枠の入札制はかねてより議論されてきたが（高橋 [1998]）、今般電波のオークションが議論されるようになり（例えば、馬場[2011]）、また羽田のD滑走路において入札制が検討されるようになった。そこで、希少性の高い伊丹の発着枠を入札にかけて着陸料収入を極大化することは、空港経営上好ましい。全てを入札対象にして再配分するのは着陸料の高騰を招くので無理としても、将来伊丹の発着枠が増えたときに、増枠分に限定してでも実施することが期待される。
- ④運用時間の拡大：騒音の問題はあるが、地元の努力によって、弾力的に運用できるよう発議できないか。従来、遅延により着陸空港の変更があつて、利用者に不便を強いることが多々あつたし、生活パターンも運用時間の制限が導入された当時とは変化していることも勘案すべきであろう。
- ⑤内際分離規制の見直し：空港経営において、国内線よりも国際線の方がその収益に与える効果が大きいことから（加藤 [2012] 1ページ）、収益極大化のためには国内線専用となっている伊丹や神戸にも国際線の就航を認めることが考えられる。

（4）空港会社の効率的経営によるネットワークの拡大

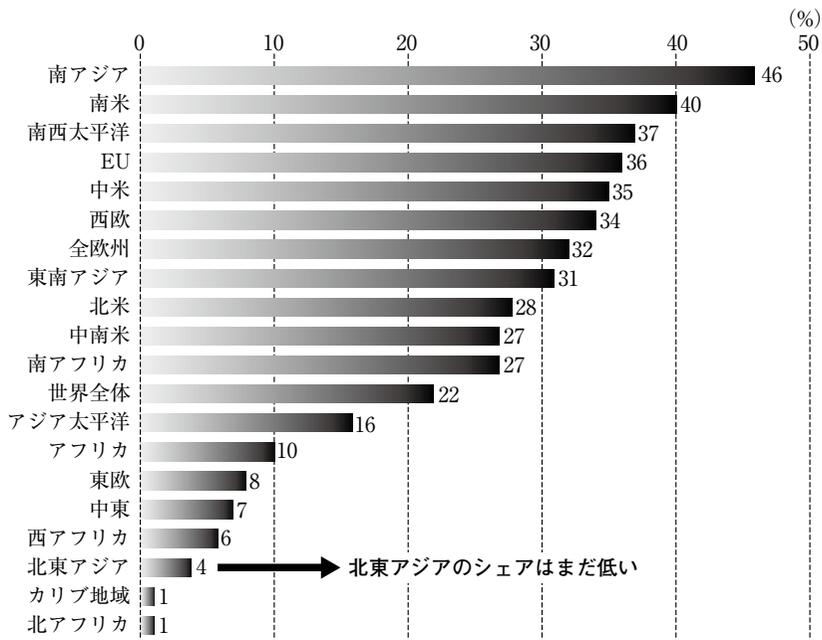
経営効率化を実現し使用料低減でネットワーク拡大を図るには、以下の3点が重要となる。

- ①空港会社の経営裁量権の拡大：空港経営の効率化を目指すには、公的部門の関与の程度が重要な鍵を握る（横見 [2011]）。経営裁量権次第で戦略策定の自由度が増し、運用自由度の増大で効率化の促進と収入増を実現し、さらに航空分野以外の他分野への進出によって収入源

を多角化することが可能になるからである。同時に、エアラインは機材の小型化によって採算性を確保する動向が顕著なことから、着陸料についても成長が期待されるLCC・ビジネスジェットが多用する機材規模に応じたきめ細やかな料金体系の工夫や空港間着陸料水準の戦略的設定等で、ポートセールスを積極的に行うということが可能となる。着陸料水準によって空港は選ばれる時代であり、LCCに端的なようにこれに弾力的なエアラインがあることから、着陸料戦略（価格戦略）で空港会社の収益は左右される。

②LCCの活用：その最大の理由は、世界的に見てアジア・太平洋地域は、未だLCCのシェアが低いことから(図1参照)、統合会社にとってもっとも大きな成長余地が見込めるからである。

図1 主要地域別LCCシェア（2009年、座席数ベース）



(出所) 『エコノミスト』2011年9月13日号、32ページ。

また関西の消費者が価格弾力的であることも、LCCにとって有望である。実は、外国空港経由で第三国に出国する人数は成田が最も多く(年間82.9万人)、経由地はヨーロッパ(49%)や香港・マカオ(14%)で、最終目的地地域のゲートウェイないし直行便のない地域への乗り継ぎとして利用していることが窺われる。それに対し、関空(年間44.4万人)は、中近東(23%：成田0%)や韓国(11%：成田5%)で、同地を乗り継ぎに選ぶ必然性は低いように思われる。したがってその乗り継ぎ行動は、乗り継ぎ便の低運賃を嗜好した結果と考えられる。乗り継ぎ空港は、国際競争力のあるエアラインが営業の拠点としており、またそうした乗り継ぎ客を取り込む戦略を展開しているからである(エミレーツ・大韓航空)。

さらに関西のLCC市場が有望な理由として、カバー可能な市場範囲が首都圏に比べて広い

ということである。LCCはノーフリルであるだけでなく、同じ機材でも座席数を多くしているので座席間隔が狭い。そのため機内環境の質の点で、体験的に4時間の搭乗が限度であろうといわれている。この4時間圏内の乗り入れ都市数が、関西の方が多いためである。東京からは上海が限度なのに対し、関西からは立地上1時間分多くのアジアの都市に行くことができる。そうした競争相手に対する絶対的な優位性を活用して、市場競争に打ち勝つ競争戦略を策定できるのである(伊丹 [2002]③)。容易に模倣される戦略では市場競争に勝てないため、差別化戦略が必要である。

- ③非航空系収入及び非空港系収入の活用：非航空系収入を原資として着陸料をはじめとした空港使用料を引き下げて航空需要を創出する。とはいえ、非航空系収入もイベントリスクによって変動する航空需要に大きく依存するので、従来の収入源にとらわれず、用事がなくてもとりあえず空港や空港周辺に来てもらうことによって、様々な収益に結びつけることを考える必要がある。つまり、病院や行政サービスといった地域施設や日常的な活動を空港ターミナルに取り込み、航空利用客以外の人にもっと空港に来てもらうことを考えねばならない時代になっている(峯口 [2011])。

その意味で、今回の空港の経営統合に際して、伊丹のターミナルビルが加わっていないということは、国が出資しない第三セクターで出資者が多岐に渡るとはいえ、今後の大きな課題になる。実は伊丹の空港ターミナルビル会社は、空港実務に長けているだけでなく、騒音問題もあって地域との共生の実績もあり、空港経営に一日の長があることから統合会社の有力な経営資源と期待されるのである。

3 関西3空港の棲み分け—空港会社の経営戦略—

空港活用策の検討の際に重要な視点を改めて指摘すると、空港は利用者、つまりエアライン、そして旅客・荷主(及びフォワーダー)に選ばれる存在になったのであり、まずは直接利用者であるエアラインが経営的に自立可能な仕組みを整える必要がある、ということである。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ことであり、予め行政当局が計画的に決めるような筋合いのものではない。このような自由が担保されてこそ、統合会社の事業価値を高めてコンセッション収入を極大化することができる。空港会社の経営裁量権を確保することで、将来にわたる需要展望を確実にし、環境変化というリスクに柔軟に対応できることになるからである。

したがって、前述のように、神戸を含んだ3空港の棲み分けは、基本的に市場の決定に委ねるべきである。政策介入による過去の失敗から学ばなければならないわけで、間違っても同じ轍を踏んではならない。政策的路線移管だけが需要減の原因ではないという言い逃れはできるかもしれないが、誰もそのことについて責任を取らなかった。ところが今後は、統合会社の経営戦略(両空港の活用の仕方)の如何によって総収入が減って採算性が悪化すれば、空港会社

が責任を取らなければならない。

企業の経営戦略は、事業間（伊丹・関空そして神戸と、それぞれの航空系事業・ターミナル事業）の経営資源の配分が鍵で、選択と集中、そして事業全体の組み合わせの妙を出すことが鍵だからである（伊丹 [2002]②）。そこで、統合会社の経営戦略を策定する上で、関西3空港のそれぞれの特性を反映した目指すべき役割、取り組むべき課題を、以下で確認してみよう。

「伊丹空港」については、まず弾力的な運用による国内線の一層の充実で、少なくとも規制前のネットワークを目指すべきである。その先には国際定期チャーターが期待されるが、その際アクセスの優位性を活かせる路線、そして目的地経由で第三国に出国できる国際線の設定されていない、ソウル／金浦、上海／虹橋、台北／松山、の三空港に限定した定期的チャーターから始めるのが現実的だろう。決して性急であってはならず、手順を踏んで、他地域との摩擦を招かないよう十分な説明を行うことが肝要である。

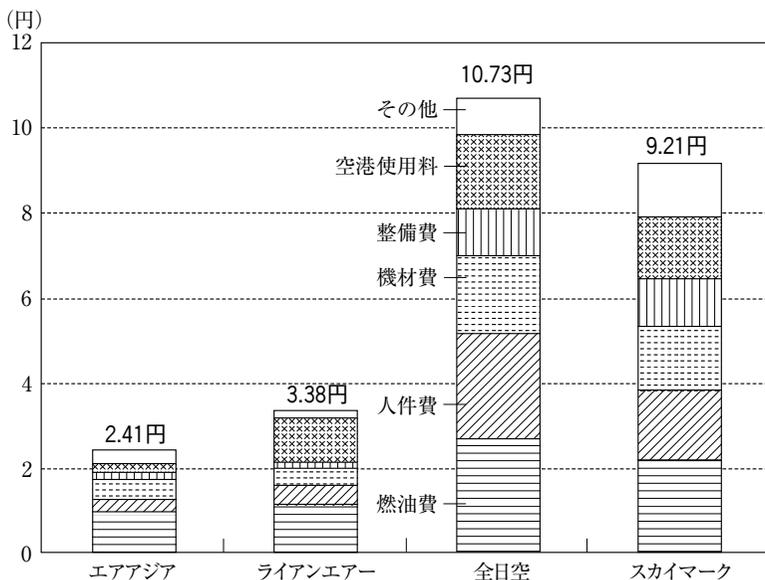
「関西空港」については、ハブ概念から一度脱却した方が良い。羽田の再国際化で内際乗り継ぎ需要の取りこぼしが明らかになったとはいえ、それは山陽路線から北米西岸線への乗り継ぎで、関空には双方とも設定がない。国内線ネットワークが伊丹以上に充実している羽田に対しては、LCCが集中的に乗り入れる空港といった差別化が必要である。また、地方空港発で外国空港経由者は年間15万人程度である上、国内航空を出国最終アクセス交通手段とする旅客は年間64.2万人に過ぎず、日本人の内際乗り継ぎ需要はそれほど大きくない（国内線が全て移管した中部であっても、国内線からの乗り継ぎ客は1.8%に過ぎない：『平成21年度国際航空旅客動態調査』）。さらに、外国人の日本国内訪問地別訪問率は、全空港で東京65.5%、関西圏（京都・大阪・神戸・奈良の計）52.0%と両都市圏に集中しており（『同上調査』）、地方へ向かう需要は限定的であることから、外国人客の内際乗り継ぎ需要も期待できない。

これに対し、日本の空港を利用したトランジット客337.4万人の内、関空はわずか12.8万人を扱っているに過ぎず、関空よりも国際線ネットワークの貧弱な中部（2009年の国際便着陸回数は、関空37,133、中部15,902：『数字でみる航空』）の14.9万人より少ないことから（『同上調査』）、関空における際々乗り継ぎ需要の今後の成長が期待される。したがって、アジアの成長を取り込むには国内線よりも国際線を重視した方が経営的に有利である。その際、新規需要を開発できるLCCを、専用ターミナルの戦略的な価格設定によって積極的に誘致すべきである。

しかしあくまで内際乗り継ぎにこだわるのであれば、内際乗り継ぎの需要だけでは国内線の採算性確保が困難なことから、アクセスの改善等によるターミナル需要の創出が必要となる。そして何より、関空国内線でエアラインの採算性が確保される仕組みを作ることをまず考えねばならない。乗り継ぎ運賃は国際線運賃との割合配分が低いため、収益性が低いからである。

そこで、単位当たりコスト（座席キロ当たり費用）を比較すると（図2参照）、全日空と規制緩和によって新規参入したスカイマークの差はそれほど小さく我が国の新規企業がLCCとはいえなのに対し、マレーシアのエアアジアは2.41円と日系大手の4分の1にも満たない。

図2 LCCと大手の運航コスト比較 (1座席当たり)



(出所) 『エコノミスト』2011年9月13日号, 23ページ。

その差は何に起因するかというと、機材生産性が高いことも確かに事実だが、コスト水準の点からは図2からも明らかなように、インプットコスト格差、特に人件費と空港使用料の絶対的格差に求められる。空港使用料は、価格設定の仕組みが一部影響するかもしれないが、問題はやはり人件費(国際的賃金格差)である。そのため、外国から飛んできたLCCが、国内線のアルバイトをしてもらって帰ってもらうことが可能になるように、関空を経済特区に指定したカボタージュの限定的開放を考えてもいいのではないだろうか。

ここでの問題は、外国の航空会社だけが便宜にあずかれるだけではなく、日本の航空会社についても、そのビジネスチャンスを活かせる仕組みが求められよう。国際間の航空権益の交換は、互惠主義が原則だからである。すなわち、これまでの国際航空自由化で手つかずの投資の自由化(外資制限の緩和)を互いに認め、日系航空企業の海外直接投資によって賃金の安い周辺国に現地法人を作り、現地の生活費水準に応じた人件費によって、関空発着の国内線を運航してもらうという手だてが考えられるのではないか(高橋・横見[2011]94ページ)。コストも低減し、生産性も格段に向上するはずである。

「神戸空港」については、土地造成部分の分離と関空未使用分の発着枠活用が考えられる。前者については、まず地元で議論して解決すべきである。他方、発着枠が2万回に制限されているのは、空域が関空と重複するからである。ところが、関空には発着枠に余裕がある。その枠を、神戸空港がお金を払って購入し、統合会社への収益貢献という形で使わせてもらう。お金のやり取りをするのであれば、いっそのこと統合したほうが早いのではないかという、将来の

議論の出発点にもなるのではないだろうか。

おわりに

最後に、経営トップレベルの戦略（企業戦略）を実行するための事業分野ごとの活動計画である戦術について分析してみよう。

まず航空系部門については、伊丹空港はいうまでもなく、全国的なネットワークが展開可能な、豊かなターミナル需要を持っている。国際線についても、ニッチ戦略が十分展開可能である。一方、関西空港は、これから豊富な発着枠の余力と専用ターミナルを使って、全国の空港に先駆けてLCCの誘致が可能である。また首都圏との絶対的優位性という点では、24時間運用の4,000メートルの滑走路で、重い貨物機を全世界どこまでも飛ばせる能力を持っている。関西圏は、パネルベイあるいはメディカルベイと呼ばれるほどの航空貨物輸送に適した産業集積がある。神戸空港については、伊丹空港を代替する豊富な後背圏を有している。

非航空系部門については、伊丹空港は、単なる航空利用者だけでなく、周辺住民を取り込んだ賑わいを考えるべきである。関空は、3空港の中で唯一の免税店をどう活用するかが課題となる。実際、出国エリアと入国エリアを分離していることで、商業チャンスが減少しているのではないか。機内持ち込みのセキュリティチェックが厳しくなり、特に乗り継ぎ便で帰国する利用者にとっては、アルコールが買えなかったのが、関空に戻ったときに買いたい、あるいは各国を回ってみたが関空の品揃えが一番よかったのに買いそびれて残念だと、自身の経験からもそう思う。関税法の改正等が必要で、空港会社だけの努力では不可能であろうが、諸外国の例もあることなので、検討していただきたいものである。また関空は、圧倒的な国際線ネットワークにより、非日常を体験することが可能で、非航空利用客の呼び込みが期待できる。そして、神戸には、医療産業都市計画があって神戸空港と都市計画を有機的に関連付けている。

空港間で比較すると、エアラインの発着枠選好は明らかに関空よりも伊丹の方に人気があることから、国内線について、伊丹の発着枠を使っている航空会社に、関空の着陸料の割り引くことで利用促進を図るといふ施策を検討してもいいのではないか。伊丹の国内線は国内企業しか就航できないため、その利用者限定の国際線割引はシカゴ条約における内国民待遇違反になるので適用できないが、関空のポートセールスに伊丹空港を活用することは可能ではないだろうか。関空国内線着陸料については、数量割引も考えられる。

また伊丹については、中国道からの立ち寄りによる高速バスとの連携も考えられる。こうした他の交通機関との連携については、日本航空が、新幹線の開通によって東北方面の需要が減った中で、台湾の旅客を呼び込むために、JR東日本とタイアップしている例がある。

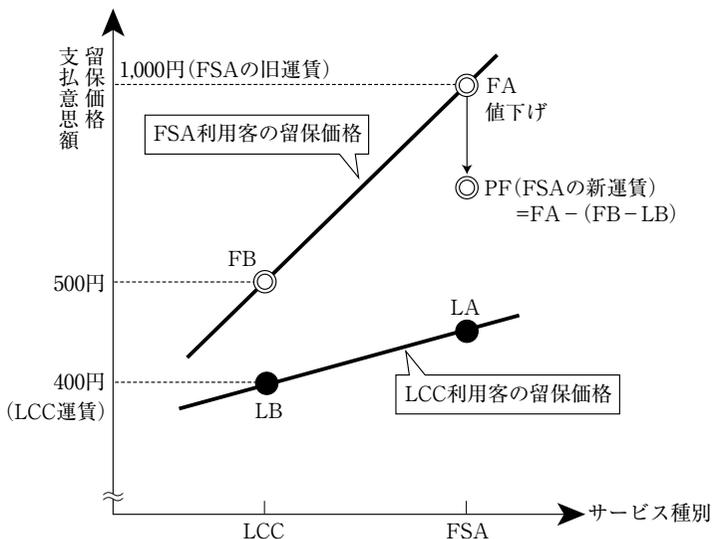
なお統合会社については、これまでの経緯から、留意点として以下の3点を指摘したい。

①全体的な利益の追及：たとえ話として、共同牧草地の例を挙げよう。牧草地を複数の畜産農家が使っている。みんな自分の牛がかわいいので、自分の牛だけ少し余分に食べさせると、やせ衰えていく牛が出てくる。このように、一つの空港だけがよければそれでいいというものではなく、政策的路線配分による関西圏総国内航空需要に与える影響と、関空の内際乗り継ぎ機能強化の経営上の効果を比較して経営戦略を策定すべきである。両空港間の使用料金格差も、総収入の極大化を第一義に考えるべきだ。

②LCCによる既存企業との共食い（カニバリゼーション）の回避：既存のマレーシア航空との間で旅客の争奪戦が生じることを懸念して、関空会社は当初エアアジアの乗り入れに積極的ではなかった。それにより、首都圏空港との差別化を明確にできるチャンスを失ったと思われる。カニバリゼーションには、以下で分析するように空港会社ではなく、航空会社が料金設定で対応すればいい話だからである。

この対応についても例え話で説明してみよう（図3参照）。カツカレーが大好きな人がいたとする。このカツカレーは、いうまでもなく既存ネットワーク企業（FSA：Full Service Airline）の国際線サービスを指す。この人は、カツカレーに1,000円の価値を認めている。この1,000円（FA）が、経済学でいう支払意思額（マーケティングでいう留保価格）である。そこでカレー屋は、カツカレーに1,000円の値を付けていた。カツを除けば単なるカレーになるが、カツカレーを好きなお客さんは、これまで単なるカレーには見向きもしなかった。お安くしますからいかがですかといわれると、500円（FB）なら払ってもいいと考えていたとする。従来はその値段では提供不可能であった。他方、今までカツカレーはおろか、カレーも食べないよ

図3 カニバリゼーションの回避



(出所) 中村 [1995] 131ページ, 図5・1(b) を改変。

うな人がいた。全く別の牛丼を食べているような消費者、つまりバスで国内の温泉に行っているような人である。その人に、幾らならカレーを食べてくれますかと聞いたら、400円（LB）ならいい、カツカレーは450円（LA）かなと答えたとする。ところが航空自由化が進んで、FSAとは異なる新たなビジネスモデルで、400円のカレーを出すようになったのがLCCである。

さて、400円のカレーが登場したときに、カツカレーを食べていた人はどうするかというと、カツカレーをやめてカレーに転移してしまう。なぜかという、カツカレーでは支払意思額と実際に支払う金額が同額なのに対して、今まで見向きもしなかったカレーは、500円の価値を認めているにもかかわらず400円の支払いで済むため100円の余剰が出るからである。これが、加藤氏（日本大学）が1回目のセミナーで言及された消費者余剰で、これを極大化することによって効率性が達成されるというのが、現代経済学のパラダイムである。

航空会社がこうしたカニバリゼーションを防ぐ方法はいうまでもなく、カツカレーを食べ続けてもらえるように、カレーと同じかそれ以上の余剰を作り出すことである。すなわち、カツカレーの値段を900円以下に下げればいい。これが正しく、第2回のセミナーで國松氏（中国東方航空）が指摘された、「LCCへの対抗策は料金引き下げしかない」ということである。つまり、LCCによって新規に需要を開発するにはその価格をかなり低額にして彼らの支払意思額と同額以下にしなければならないが、そうするとFSAとLCCに対する支払意思額（留保価格）と実際の価格との差について、従来からFSAを利用している区分市場についてもLCC利用の余剰額の方が大きくなってLCCに需要が転移するので（カニバリゼーションの発生）、LCCよりもFSA利用の余剰が大きくなるような価格設定（値下げ： $PF=FA-(FB-LB)$ ）をしなければならないのである（参考：中村 [1995] 130-131ページ）。

ここで、統合会社の実質的な経営の中枢を担うことになっている現関西国際空港会社の経営姿勢に、敢えて苦言を呈したい。まず、これまでの経営戦略の失敗を反省すべきではないか。LCCの乗り入れに消極的であったことで、明確な差別化を打ち出せず、他空港へのLCC乗り入れを許してしまった。次いで、自らの創意工夫で国内線を獲得し成長させるのではなく、規制によってこれを伊丹から移管させようとした戦略（平野 [2004]）も、明らかに失敗であった。

筆者は統合案がまとまる以前から、関空会社役員の一に統合対象となる伊丹空港への批判を控えるよう要請したが、聞き入れられなかったのは残念である（中心となって批判したのは用地造成会社ではあったが）。ビジネスジェット誘致の提案についても、CIQの差別的対応は好ましくないとされ却下されたが、成田空港が先に実現した（『日本経済新聞』2012年3月3日付朝刊）のは一体どういうことか。

また、市場縮小の原因を「本邦企業のぬるま湯体質」としたり、空港使用料水準の問題を費用負担主体にすり替えて着陸料に旅客施設使用料（あるいは空港税）を加えて空港使用料を論じるべきといった主張（岩村 [2012]）は、空港間競争が展開される中で空港がエアライン・利用者には選ばれるという視点を欠いているといわざるをえない（高橋 [2011] 191-192ページ）。

市場縮小は新幹線においてもみられるし、外国企業の便数が伸びる中で本邦企業が不振なのは国際競争力が不足しているからで、それは自由化の後れという政策の失敗が大きく影響しているからである。何より、旅客負担を考慮しても日本の空港利用料水準が高水準にあることに変わりはない（関空の6,075円より高いのはヒースローの16,244円とシャルル・ド・ゴールの7,280円のみで、競争相手となる成田は5,562円、仁川は2,582円に過ぎない：『数字でみる航空』348ページ）。関空の着陸料減免措置で大きく便数が増加し、結果的に経常黒字に転換したことに留意すべきである。そもそも大都市圏の空港整備のやり方に問題があって、国際拠点空港の利用料水準が高くなってしまったという政策ミスが真の原因ではないか。また、空港利用料水準は営業拠点とする本邦企業の国際コスト競争力に影響するだけでなく、従来日本経由で行われていた輸送が直行便で結ばれるという「日本飛ばし」を招いている現実を直視しなければならない。また日本発着客も、運賃水準によって経路便及び経路地を選択していることを認識すべきである。改めて、民間企業として利用者・市場重視の姿勢で、経営にあたっていただきたい。

③地域社会との密接な関連・連携：空港は立地する地域の協力がなければ、航空需要の開発は不可能である。従来考えられもしなかった成田空港の30万回への増枠というのも、これまで騒音問題のため全く増枠ができなかったのが、羽田の定期便就航、すなわち市場環境の変化によって危機意識を持った地元住民が納得し、地元から提案して可能となった。伊丹を最大限活用するには、地元との協議で発着枠を拡大する必要があるし、関空の場合はターミナル需要開発のために、神戸に倣って地域開発計画の中に空港を組み込んだ施策を行わねばならない。

このように、他の事例から学びながら、関西圏でどのような方策を取れば需要が拡大し、統合会社の活力を生かし、そしてそれを地域社会に還元することができるのか。改めて空港会社が地域振興の「触媒」機能を果たすことを強調したい（野村 [2012] 28ページ）。空港会社と地域が一体となって、空港を育て、航空需要を開発し、地域社会が経済的にも文化的にも発展することが期待される。

それこそが、今後地域が取り組むべき最大の課題であり、統合される空港会社の経営戦略の成否を左右すると考えられる。航空自由化と空港民営化によって空港間競争が激化したが、それは同時に空港をもつ都市相互間で競争が勃発したと考えるべきで、そうした環境変化に都市及びその住民が良質の危機感をもって対応しなければならない時代というべきである。

（注）筆者が空港対策委員会専門部会顧問として作成に関与した、（社）関西経済連合会[1989]『航空新時代における空港整備について—関西国際空港全体構想早期実現を目指して—』の案では、「埋立て工事は国・地元自治体を中心とする別組織が行い当該資産を現在の空港会社にリースする仕組み」が提言されていたが（提言 ii ページ、本文27ページ）、関係各方面との調整で削除された。

【参考文献】

- 伊丹敬之 [2002] 「やさしい経済学—経営入門 戦略とは何か①～⑥」『日本経済新聞』2002年1月17日～24日付朝刊。
- 岩村 敬 [2012] 「LCCと関西の未来」『KANSAI空港レビュー』No.401, (財)関西空港調査会。
- 大阪府企画調整部空港対策室 [1998] 『関西国際空港の飛行経路等に係る諸問題及び総合的な取り組みに関する関係資料』。
- 岡西康博 [2012] 「関西・伊丹統合事業について」『KANSAI空港レビュー』No.400, (財)関西空港調査会。
- 加藤一誠 [2012] 「合理的に経営を！」『KANSAI空港レビュー』No.399, (財)関西空港調査会。
- 国土交通省航空局 [2009] 『平成21年度国際航空旅客動態調査』。
- 同上監修 [2011] 『数字でみる航空2011』(財)航空振興財団。
- (財)日本航空協会 [2010] 『航空統計要覧2010年版』(財)日本航空協会。
- 高橋 望 [1998] 「規制緩和以降のハブ・システムの展開と空港制約の処理」『交通学研究／1997年研究年報』日本交通学会。
- 同上 [2011] 「空港経営論」『商経学叢』第57巻第3号, 近畿大学商経学会。
- 高橋 望・横見宗樹 [2011] 『エアライン／エアポート・ビジネス入門—観光交流時代のダイナミズムと戦略—』法律文化社。
- 中村 博 [1995] 「既存製品の価格管理」上田隆穂編『価格決定のマーケティング』有斐閣。
- 野村宗訓 [2009] 「欧州における空港会社の展開—複数一括運営の推進を中心として—」『経済学論究』関西学院大学経済学会。
- 同上 [2011] 「イギリス空港会社の一括経営—所有状況の特徴と欧州展開の実態を中心として—」『運輸と経済』第71巻第4号, (財)運輸調査局。
- 同上 [2012] 「新しい空港経営の可能性」野村宗訓編著『新しい空港経営の可能性—LCCの求める空港とは—』関西学院大学出版会。
- 馬場弓子 [2011] 「4G周波数オークション導入に向けて」『Nextcom』Vol.7, (株)KDDI総研。
- 平野邦夫 [2004] 「今後の関西そして関西の活性化に向けて」『航空と文化』No.87, (財)日本航空協会。
- 峯口秀喜 [2011] 「航空会社と空港・地域のパートナーシップのあり方～空港と地域活性化事業の事例～」『エアポートレビュー』No.389, (財)関西空港調査会。
- 横見宗樹 [2011] 「空港の所有・運営形態に関する体系的考察—国際比較を通じた空港民営化の現状と課題」『商経学叢』第57巻第3号, 近畿大学商経学会。