



## 新関西国際空港株式会社の挑戦

2012年7月1日に関西国際空港と大阪国際空港が経営統合し、新関西国際空港株式会社が本格的に動き出した。複数空港を経営統合した上でコンセッションを行うという日本初の試みは、今後の空港のビジネスモデルを変革するものとして期待されている。ここでは、経営統合の意義や新関西国際空港株式会社の経営戦略、めざす方向性ととも、現在同社が力を入れている取り組み、関西経済界・自治体の支援などについて紹介する。

### 経営統合の経緯

2010年5月、国土交通省成長戦略会議が最終報告を行い、関西国際空港(関西空港)のバランスシートを抜本的に改善し、首都圏空港と並ぶ国際拠点空港として再生するため、大阪国際空港(伊丹空港)と経営統合して運営権を売却(コンセッション)する方針を決定した。その後、国交省航空局主催の意見交換会において国と地元の間で議論が行われ、2011年5月、両空港の経営統合法が成立した(表1)。

経営統合法では、①両空港の一体運営の基本方針(法定協議会に意見聴取し、国土交通大臣が決定)、②新関西国際空港会社の設立(両空港を

設置・管理する国全額出資会社)、③関空土地保有会社の指定、④協議会の設置(新会社が設置。メンバーは土地保有会社、関係行政機関、商工関係団体など)、⑤PFI法の特例(コンセッション制度の適用)などが定められた。

この法律に基づき、2012年4月に新関西国際空港株式会社(以下、新関空会社)が設立された。同月には大阪・兵庫・和歌山の3府県知事、関経連をはじめとする経済界代表、関係事業者、有識者で構成する「関西国際空港・大阪国際空港運営協議会」も発足。協議会での意見聴取を経て、6月に経営統合に関する基本方針が告示された。基本方針では、関西空港を首都圏と並ぶ国際拠点空港、伊丹空港を国内線の基幹空港と位置づけ、両空港の運用の方向性やコンセッションに向

けた取り組み、国・地方自治体等の役割などについて定めている。

7月1日の経営統合後、同13日には新関空会社の「経営戦略」が発表された(P.5参照)。今秋には具体的な数値目標を含めた3カ年の「中期経営計画」が策定される予定である。

## 基本スキーム

新関空会社は、関西空港を運営していた旧関空会社と伊丹空港を運営していた国の双方から事業承継を受けて設立された(図1)。コンセッションを円滑に行うため、株式は国が100%所有している。

一方の関西国際空港土地保有株式会社(旧関空会社)は、新関空会社からの地代収入により債務を償還していく。政令に基づき2059年度までに債務を完済することとなっている。

## 経営統合への期待

経営統合とコンセッションに向けた取り組みは、日本の空港のビジネスモデルを変革するものである。国では、ほかの国管理空港等の民間活用も可能とする法改正を準備しており、関西空港・伊丹空港の成否が今後の航空政策に大きな影響を及ぼすこととなる。

経営統合法はその目的として、「関西国際空港の我が国の国際航空輸送網の拠点となる空港とし

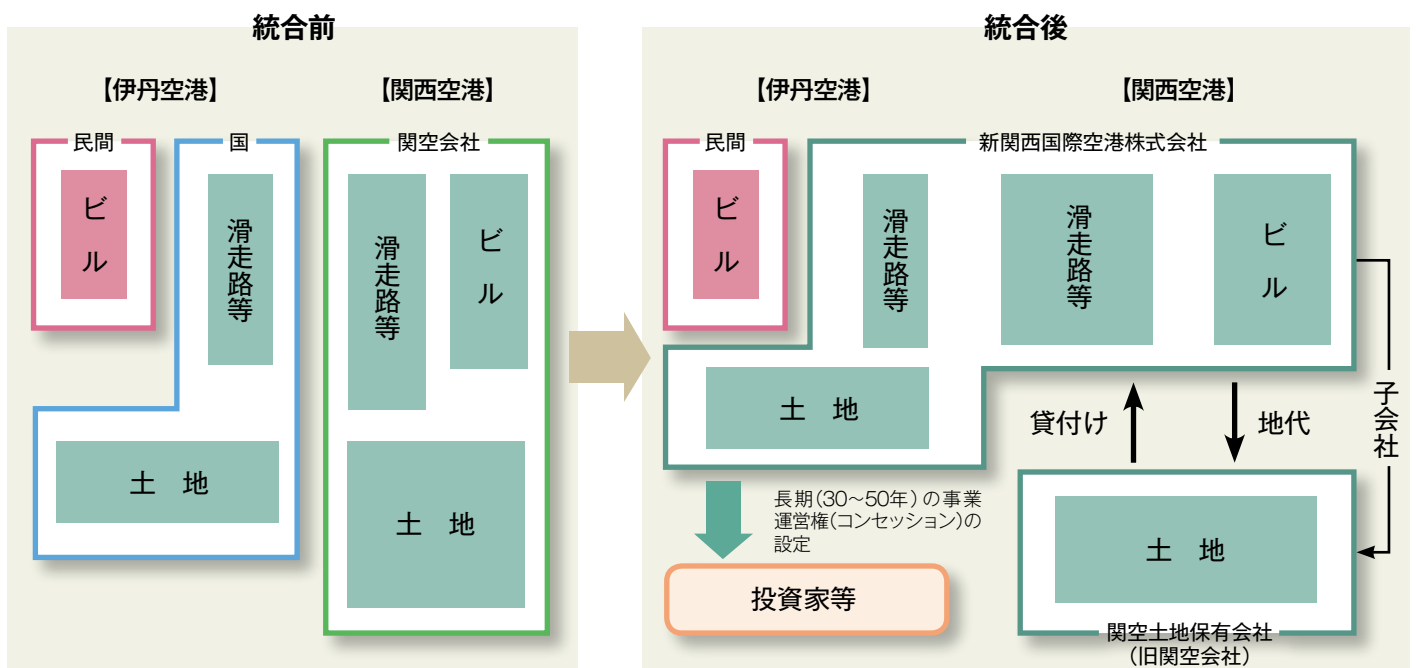
〈表1 経営統合の経緯〉

2010年5月	国土交通省成長戦略会議最終報告
9月	「関西国際空港・大阪国際空港の経営統合に関する意見交換会」設置
2011年5月	「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(経営統合法)」成立
12月	新関空会社設立委員会設置
2012年4月	新関西国際空港株式会社設立 「関西国際空港・大阪国際空港運営協議会」発足(6月までに3回開催)
6月	「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基本方針」国土交通大臣告示
7月	関西国際空港・大阪国際空港経営統合新関空会社「経営戦略」公表

ての機能の再生及び強化並びに両空港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、もって航空の総合的な発達に資するとともに、我が国の産業、観光等の国際競争力の強化及び関西における経済の活性化に寄与すること」を掲げている。コンセッションの実施は重要であるが、このたびの経営統合を国際戦略総合特区や輸出入・インバウンドの促進といった、関西経済活性化の取り組みにつなげていくことが最終目標だといえる。当会は、関西全体の航空需要の拡大を通じた両空港の活性化と関西経済活性化との好循環をめざし、新関空会社への支援・協力を引き続き行っていく。

(地域連携部 西村和芳)

〈図1 経営統合の基本スキーム〉



出所：国土交通省資料より作成

関西国際空港と大阪国際空港——。

複数空港を経営統合し、一体運営を行う日本で初めての事業に挑んでいる新関西国際空港株式会社。トップとして指揮を執る安藤圭一社長兼CEOに、めざす空港像やその実現にかける思いなどを聞いた。

## ネットワークの拡大に手ごたえ LCCで大きく変わる人の流れ

——LCC(格安航空会社)の相次ぐ就航、フェデラル エクスプレス(フェデックス)の北太平洋地区ハブ開設など明るい話題が続いています。

安藤：2012年夏ダイヤでは、国際線が開港以来最多の週862便を予定しています。LCCの大幅な増加に加え、フルサービスキャリアにもバランスよく増便いただきま

——LCCについてはどのように見ておられますか。

安藤：日本にとって今年はまだに「LCC元年」。関西空港でもピーチ・アビエーション、ジェットスター・ジャパンが次々に就航し、10月28日にはLCC専用のターミナルもオープンします。

関西空港はLCCに非常にメリットのある空港です。まず、東京圏の空港よりアジアに1時間近い。4時間以内で行けるエリアを主なターゲットとするLCCにとって、この立地は魅力です。また、機材を効率的に運航して

## 「アジアといえば関西空港」 といわれる空港に

安藤 圭一 氏  
ANDO Keiichi  
新関西国際空港社長兼CEO



した。また、フェデックスが中継物流拠点に関西空港を選んでくださったことはわれわれの成長戦略を支える大きな一歩であり、ネットワークの拡大に大いに手ごたえを感じています。これも関経連をはじめとする地元経済界・自治体の絶大なご支援のたまものだと感謝しております。

関西が浮上するきっかけという意味で関西空港の役割は大きいと認識しています。そこで、当社でも新規就航の航空会社へのインセンティブの拡大(割引期間の延長等)や時間帯による着陸料の割引などを導入し、さらなる路線の拡大をはかろうとしています。

コストダウンをはかるLCCでは、空港の運用時間の制限などで着陸ができないと運航スケジュールに支障が出ますが、24時間運用可能な関西空港ならその心配はありません。こういった点が認められ、ピーチ・アビエーションに続きジェットスター・ジャパンが10月28日から関西空港を第2拠点にすると発表しました。

LCCは従来とは違う顧客層を開拓しています。さらに路線が増えればインバウンド・アウトバウンドを含め人の交流が一気に進み、東アジアが一つの経済圏・生活圏となるでしょう。この新しい人の流れをうまく取り込むことができれば、関西の成長の大きな原動力とな



ります。今後、海外進出が見込まれる中堅・中小企業も多数ありますし、関西のポテンシャルは高いと見ています。

## 関西空港—アジアのゲートウェイとしての地位確立をめざして

— やはり重点を置くのはアジアですか。

安藤：アジアが関西経済復活の一つの起爆剤になることは間違いありません。もちろん欧米路線の誘致にも引き続き取り組みますが、関西空港の強みはやはりアジア。アジアのゲートウェイとして「アジアといえば関西空港」という地位を確立したいですね。中国路線に関しては最強の空港にしたいですし、LCCについてはアジアNo.1の空港にしなければならないと考えています。そうすることで、海外では「日本に行くなら関西空港」、国内では「アジアへ行くなら関西空港」という評価を定着させたいですね。

貨物の拠点化も重要課題です。関西空港は阪神港とともに関西イノベーション国際戦略総合特区に指定されていますが、事業として空港と港の両方が指定されている地域はほかにはありません。これを活用しない手はなく、Sea&Airの物流ルートなども検討していくべきでしょう。「食」の輸出にも力を入れていきます。関西が誇る食文化をどう輸出するか、産業界とも連携して進めていきたいと思っています。

## 2つの空港の有効活用で事業価値の向上を

— 2つの空港の一体運営にはどのように取り組んでいかれますか。

安藤：関西空港は際内乗継機能を備えた国際拠点空港として、伊丹空港はビジネス利用に便利な都市型空港としてバランスも考慮しながら有効活用をはかっていきます。伊丹空港ではお客さまの利便性の向上のためターミナルビルの大幅な改修も行います。

一体運営の手始めとして、両空港のリムジンバス乗継無料キャンペーンを行うとともに、2つの空港ビルで共同仕入れを行う準備もしています。お客さまにも経営統合の効果を実感していただけるよう、引き続き努力していきます。

— コンセッションについてはどのように考えておられますか。

安藤：われわれの最大の目標は、関西圏の航空需要を高めて両空港の事業価値を上げること。コンセッションの実現はその先にあります。まずは「経営戦略」(図2)や「中期経営計画」を着実に実行し、両空港を成長させることに注力します。そうして関西圏の空港を他のアジアの空港と戦える空港にしていくことは、関西にとっても日本にとってもプラスになりますから。地元経済界・自治体の皆さまには今後ご支援・ご協力をぜひお願いいたします。  
(企画広報部 岡田真紀)

〈図2 新関西国際空港株式会社「経営戦略～空を変える。日本が変わる。～」の概要〉

2011年度 → 2014年度の 数値目標	基本コンセプト	成長戦略
<b>発着回数</b> 23.1万回 ⇒ 30万回 (30%増)  <b>旅客数</b> 2,677万人 ⇒ 3,300万人(23%増)  <b>貨物量</b> 82.5万トン ⇒ 100万トン(21%増)  <b>売上高</b> 約1,188億円 ⇒ 1,500億円(26%増)	<b>3つのステップ</b> STEP1：補給金によらない自立した経営 ↓ STEP2：事業価値の最大化 ↓ STEP3：コンセッション(完全民間運営化)  <b>3つのキーワード</b> 安心・安全で地域と共生する空港運営を前提に カスタマーズ・アイ：「オープンエアポート」の実現 シナジー：「ワンエアポート」の実現 クリエイティブ：アジアの「リーディングエアポート」の実現	<b>航空成長戦略</b> <b>関西空港</b> 着陸料5%引き下げ、物流拠点化、Sea&Air、インバウンド促進、特区の活用等 <b>伊丹空港</b> プロペラ枠の段階的見直し等 両空港の一体運用、アクセス改善 <b>ターミナル成長戦略</b> 関西空港と伊丹空港のターミナルビルの連携統合等 <b>経営効率化戦略</b> 一括発注・一体監視、マルチオペレーションシステムの導入等

# 新関空会社が力を入れる取り組みと 関西経済界・自治体の支援

## 新関空会社の経営戦略に基づく 取り組み

### ■LCCの誘致

LCCは、高効率・低コストな運営によって低運賃を提供する業態であり、近年、アジアにおいてビジネスを急拡大している。気軽に利用できる料金で、これまであまり飛行機を利用していなかった客層を取り込み、潜在需要を掘り起こすことが期待されている。

関西空港は、関西が首都圏に比べて約1時間アジアに近いという地理的な優位性と24時間運用可能であることを強みに、国内外のLCCを積極的に誘致し

ており、2012年8月現在、就航しているLCCは10社にのぼる(表2)。現在、10月28日のオープンをめざし、LCC専用ターミナルビルの建設も進められており、今後もさらなるLCCの誘致・定着がはかられる。

### ■物流拠点化の推進

空港の主要な利用促進策として旅客便の増強と並んで重要なのが貨物の取扱機能の強化である。

貨物機能の強化に資すると注目されているのが、本年5月、国際航空貨物輸送会社であるフェデックスにより発表された、北太平洋地区ハブの関西空港への開設である。このハブは、北アジアの貨物を集約し、米国向けに発送するための拠点。延床面積25,000㎡の施設が関西空港内に建設され、2014年春ごろに操業を開始する予定となっている。

新関空会社としては、世界経済の原動力であるアジアの貿易拡大を背景に、関西と北米との貨物ネットワークを強化して集荷を促進し、新たな輸送会社や路線を引きつける好循環につなげたい考えである。

### ■空港アクセスの利便性向上

空港にとってアクセスの利便性は生命線。その向上に向け、新関空会社でもさまざまな取り組みを行っている。

その一つとして、関西空港・伊丹空港を航空機の乗り継ぎのために利用する旅客を対象に、空港間の連絡バスを無料とするキャンペーンを7月20日から始めている。国際空港である関西空港と、国内ネットワークに強みを持つ伊丹空港との連携を強化することで利用客の拡大につなげるのが狙いである。これに加え、周辺地域からのリムジンバスのアクセス地点の拡大や、関西主要都市から片道1,000円程度で関西空港にアクセスできる各種企画きっぷの開発・周知にも積極的に取り組んでいく。

その他、新たな鉄道アクセスに関する調査・検討の早期化や、高速道路を使ったアクセスの阻害要因となっているミッシングリンクの解消等についても、

〈表2 関西空港に就航しているLCC〉

航空会社	路線	便数(週)	
ピーチ・アビエーション	国内線	関空 ⇄ 札幌	28
	国内線	関空 ⇄ 福岡	21
	国内線	関空 ⇄ 長崎	14
	国内線	関空 ⇄ 鹿児島	14
	国内線	関空 ⇄ 那覇(2012.10.18~就航予定)	14
	国際線	関空 ⇄ ソウル(仁川)	21
	国際線	関空 ⇄ 香港	7
チェジュ航空	国際線	関空 ⇄ 台北(2012.10.16~就航予定)	7
	国際線	関空 ⇄ ソウル(仁川)	7
	国際線	関空 ⇄ ソウル(金浦)	7
エアバスン	国際線	関空 ⇄ 釜山	5
イースター航空	国際線	関空 ⇄ 済州	7
セブ・パシフィック航空	国際線	関空 ⇄ 釜山	7
エアアジアX	国際線	関空 ⇄ マニラ	3
ジェットスター・アジア航空	国際線	関空 ⇄ クアラルンプール	4
	国際線	関空 ⇄ 台北 ⇄ シンガポール	14
ジェットスター航空	国際線	関空 ⇄ マニラ ⇄ シンガポール	4
	国際線	関空 ⇄ ケアンズ	2
	国際線	関空 ⇄ ケアンズ ⇄ シドニー	2
ジェットスター・ジャパン	国際線	関空 ⇄ ゴールドコースト	5
	国内線	関空 ⇄ 札幌	7
	国内線	関空 ⇄ 成田	14
スカイマーク	国内線	関空 ⇄ 福岡	7
	国内線	関空 ⇄ 札幌	21
	国内線	関空 ⇄ 旭川	7
	国内線	関空 ⇄ 那覇	21

2012年夏期スケジュール(計画ベース)、新関空会社調べ

関西が一体となり、引き続き国等関係機関に働きかけを行っていく。

## 地元経済界・自治体による支援

地域の主要空港の発展は、地元経済界・自治体の活性化にとり極めて重要である。この考えに基づき当会をはじめとする地元経済界・自治体では、これまでも関西が一つになった支援策に取り組んできた。経営統合後も同様の支援を展開していく。

### ■関西イノベーション国際戦略総合特区

関西の地元自治体6府県市が共同で申請し、昨年12月に国から指定を受けたのが「関西イノベーション国際戦略総合特区」である。関西空港は、イノベーションの創出を物流面から支えるインフラとして、この特区を構成する9つの地区の一つに位置づけられている。

具体的な事業としては、医薬品等の輸入手続きの電子化・簡素化や医薬品専用定温倉庫(KIX-Medica)の機能拡充と保税地区での医薬品貨物取り扱い手続きの見える化等の取り組みが、国や事業者と協議・連携しながら進められている。

### ■関西国際空港全体構想促進協議会

関西空港を首都圏空港と並ぶ国際拠点空港に発展させるため、さまざまな取り組みを行う組織として1998年に設立されたのが、関西の地元自治体と当会をはじめとする経済団体で構成する「関西国際空港全体構想促進協議会(以下、促進協)」である。促進協の主な活動は次のとおり。

#### ①国に対する要望活動

本年は8月21日に、森関経連会長、木村大阪府副知事、新関空会社の安藤社長兼CEO、福島会長が民主党および国交省を訪問。新関空会社が行う関西空港の機能強化策についての積極的な支援や国内航空路線網の維持・充実などを要望した。

#### ②関西国際空港ゲートウェイ機能強化促進事業

本事業では、関西空港の就航ネットワークの充実・強化や旅客・貨物需要の拡大を推進している。

事業の中心的な役割を担っているのが、着陸料の一定割合相当の一時金を支給するインセンティブ制度。インセンティブには、関西空港を発着する新規



羽田国土交通大臣への要望活動(8月21日)

路線の開設や既設路線の増便があった場合に支給する「旅客便基本奨励一時金」と、関西空港を拠点空港として活用する航空会社に対して支給する「拠点化定着奨励一時金」の2種類がある。

#### ③エアポートプロモーション

関西空港への路線誘致など就航促進を目的に、国内外の航空会社をはじめ、航空当局、政府観光機関、旅行会社などを自治体や経済界のトップが訪問し、就航誘致や関西の魅力を発信するプロモーション活動を行っている。昨年度は、アジアを中心に11回のプロモーションを実施。北京線・広州線等中国への大幅増便の実現などの成果を上げた。

### ■ALL関西「食」輸出推進事業

新関空会社は「食」を輸出貨物の柱の一つに位置づけ、関西の食文化をアジアに向けてPRすることで輸出を拡大し、さらには日本への観光客の増加を狙い、国内外での商談会や物産展等のイベントを開催している。

その一つ、昨年度開催し、牛肉や鮮魚の継続取引につながった物産展「ALL関西フェスティバル in バンコク」を、本年度も8月から9月にかけて開催、好評を得た。11月にはマカオで開催される「マカオフードフェスティバル」にブースを出展予定。事業の拡大をはかる。

本事業は、新関空会社、促進協、大商、関経連の4者で構成する「ALL関西『食』輸出推進委員会」が主催し、関係機関の協力を得て実施している。

(地域連携部 宿利保章)