

## 第2回 関西全体の航空需要拡大について考えるセミナー講演録

日時：平成25年10月4日(金)

場所：神戸国際会館 9階 大会場

主催：兵庫県、神戸市

後援：神戸商工会議所

開会挨拶：神戸市長 矢田 立郎	・・・	p 1
講演1：神戸空港のポテンシャル～地方管理空港のトップランナーとして～ 神戸商工会議所 会頭 大橋 忠晴	・・・	p 3
講演2：エアラインの戦略と神戸空港への期待 株式会社AIRDO 代表取締役社長 齋藤 貞夫	・・・	p 9
講演3：エアラインの戦略と神戸空港への期待 スカイネットアジア航空株式会社 代表取締役社長 高橋 洋	・・・	p 14
講演4：神戸空港が目指すべき道 関西学院大学経済学部 教授 上村 敏之	・・・	p 19

## 開会挨拶

神戸市長 矢田 立郎

本日は大変お忙しい中、こんなにたくさんの皆様にお集まりいただきましたこと、誠に御礼を申し上げます。本当にありがとうございます。

関西全体の航空需要ということでございますが、これ言われて久しいのでありますけれども、関西3空港の問題ということで、数々の経緯がございますけれども、もともと、神戸沖に空港をという話が昭和40年代の後半に、まとまる直前までいったわけでありまして。それが、当時の航空機機材が相当騒音を出すということで、公害の問題が、非常に多くの方の焦点に当たっておった時期でございましたので、これをどうするかということで、最終的に現在の泉南に関西国際空港が建設されたわけでございます。それ以後に、やはり神戸の経済の活性化のためにも、さらにまた、物流拠点としての神戸の役割という点から考えても、空港が重要ではないかということで、昭和50年代後半でございましたが、この神戸空港の建設に向けた手続を始めようということになり、現在に至るわけでありましてけれども、そういった経緯の中で、神戸空港は大変な制約を受けております。これはもう皆さんも御承知のとおりでございますが、航空路の問題から端を発しまして、運用時間と便数の制限をする、そして関西国際空港が国際空港でございますので、神戸は国内空港になっているわけでありまして。そのような状況は、時代の背景として、かつてのいろいろないきさつ、あるいは関西国際空港ができた経緯というようなものが絡み合って、現在のような状況になっておるわけでございます。

一方で、神戸空港の需要というのはどうなっておるかということでありますが、路線によって少しばらつきがございますけれども、例えば、先日もつくばの方とお話をしたんですが、神戸空港は非常に便利である、ただもう少し時間帯を変えて便数を増やしてくれたら一番いいという話でございました。これ一つとっても、利用者利便ということについて、いかにきちっと整理をしていくかということが大変重要でございまして、利用者利便の向上という観点に立たずに、単に過去のいきさつを引きずりながら、こういう状態が続いていくということは、いかがなものかと思えます。あわせて、今、ポートアイランド2期に医療関連企業等の集積がどんどんと進んできております上に、スーパーコンピュータの「京」が供用開始をしております。そしてさらに、この地に中央市民病院を移転したことにより、専門病院も集積しつつあります。そうするとやはり、使う側の意見としては、なぜ目の前に空港があるのに、どうしてそういう制約がそのまま残されておるんだということを、はっきりと私どものほうに話をさせていただきます。これは考えてみると当然のことでありまして、今、世界の空港で時間制限をしたり、あるいは便数制限をしたりというような空港はございません。とにかく神戸は過去のいきさつがあるからということが結局、制限の残っておる原因の一つではありますけれども、利便性向上の実現には至っておりません。

そして、そういう中で現状のことを変えていこうという動きが出始めたわけでありまして。これは何かといいますと、関空と伊丹が新しい会社の下で経営統合しました。新会社からすると、経営の観点から今後関西3空港についてどうしていくのかというときに、都心から最速17分でアクセスでき、非常に便益の高い神戸空港も含めて3空港一体で経営していきたいと考える。その場合には、神戸空港は上下分離をしまして、もうそれを可能とする法律ができておりますので、民間の事業として取り組みながら、そして上物を3空港一体でやっていくというような絵になるわけでございます。そのような状況が、先

ほど来申し上げております利用者利便の向上につながるようになるわけでございますので、一日も早くそういう状況が生まれるように、協議を重ねておりますし、今日ご講演をいただきます大橋会頭からもいろいろと働きかけをしていただきまして、これが着実に今、方向づけられつつあるということでございます。いずれにしましても、今日はそういう点で、神戸空港のお話と、そしてAIRDOの齋藤社長さんのお話、さらにスカイネットアジア、ソラシド エアの高橋社長さんのお話をいただき、さらに神戸空港が目指すべき姿ということで、関西学院大学の上村先生にもお話をいただきますので、どうか全体のお話をお聞きいただいた上で、これからの神戸空港が果たす役割についての理解をいただき、そして支援を賜ればというふうに思っておりますので、お願いと御出席の感謝を申し上げまして、御挨拶とさせていただきます。

どうもありがとうございました。

< 講演 1 >

## 神戸空港のポテンシャル～地方管理空港のトップランナーとして～

神戸商工会議所 会頭 大橋 忠晴

御紹介ありがとうございます。大橋でございます。よろしくお願いいたします。

このような機会を頂戴いたしまして、ありがとうございます。本日は、神戸財界、神戸経済界として、また地元企業の間人間的にいたしまして、さらには3空港を非常に多用しているユーザーの一人といたしまして、そういった観点から、神戸空港の現状と、神戸空港が持つポテンシャルについてお話をさせていただきたいと思っています。

私は、過去10年間、年間で言いますと60から70往復、神戸・東京間を移動しておりますし、月に少なくとも1回は海外というスケジュールをこなしてきており、そういう観点からお話しさせていただけたらと思います。

神戸は、皆さん御承知のとおり、公共交通機関としては、陸海空のそれぞれの玄関、陸の玄関が三宮でございます。海の玄関がポートターミナル、空の玄関が神戸空港という三つの玄関口を、自動運転のポートライナーが連結しているという構図になっております。これからお話いたします内容は、この空の玄関であります神戸空港を、早期に民営化することを前提として、先ほど市長から少し触れられましたが、空港の誕生の経緯とかは水に流して、横へ置いておいた上で聞いていただけたらと思います。また、関空・伊丹の一体運用に是非とも神戸空港も含めていただきたいという切なる思いから、この3空港一体運用に向けた応援演説に参った次第でございます。よろしくお願いいたします。

### 【関空～神戸空港間リニアモーター地下鉄構想】

それでは、早速中身に移らせていただきますが、関西3空港の位置は、この地図のとおりでございます。皆様御承知のとおりです。中でも、海上空港としての関空並びに神戸空港は、直線距離で約24kmでございます。現在は高速艇ベイ・シャトルで30分という、非常に時間的近距离に位置しております。神戸空港は、関空と非常に良い連携が取れている空港だと考えております。近い将来、例えば2020年に決まりました東京オリンピックに来られる海外の皆さんを、やっぱり関西にも来ていただくという観点からいたしますと、例えば関空と神戸空港の間をリニアモーター地下鉄で接続すると大体12分間で移動できることとなります。そうなりますと、神戸空港はまさに関空のサテライト空港の一つになるというように考えております。

リニアモーターカーというのは、磁石で、リニアモーターで推進させますので、特徴としては、車体を低く作れ、トンネルの断面を小さくできるということですね。ですから工事費が、通常の地下鉄と比べますと半分ぐらいの価格で工事ができます。それからもう一つは、磁石で牽引をしますから、急激な勾配に対して非常に強い車両なんです。ですから海底に潜る、市街地の中を通過するという場合は、最近ほとんどリニアモーターによる地下鉄となってきている。

それから、回生ブレーキを載せる車両があります。下り坂で、ブレーキで回生電力を架線に戻して変電所へ持っていく。バッテリー変電所を置くことによりまして、大阪市交通局の実証事件では、15%から20%の年間の電力量の節約につながるという試算結果が出ています。駅間で止まっても、バッテリー変電所で供給して、少なくとも最寄りの駅までは運行できます。

それからさらに、自動運転をやればほとんど人件費は要らない。リニアモーター地下鉄が東京オリ

ピックまでにはできたらいいのにとっている次第であります。

#### 【神戸空港のこれまでの経緯と現状】

皆さん御承知のとおり、平成17年の3空港懇談会で合意された、関西3空港の役割分担でございます。関空は24時間運用可能な国際拠点空港、伊丹は国内の中近距離路線に特化した基幹空港、神戸空港はこの両空港を補完する地方空港という役割分担でございます。ただし、昨年7月、関空と伊丹は新関空会社になりまして、経営統合されました。来年度のコンセッションに向けて、今、進めておられるところでございます。

神戸空港の概要と利用状況についてですが、簡単に御説明いたします。平成18年2月に開港いたしまして、約7年半経過しております。先ほど、表にもありましたとおり、午前7時から午後10時までの15時間運航という制限がかかっております。また、1日30往復便の発着枠の制限、この二つの制限がございます。

また、現在の就航路線というのは全国7都市でございまして、全日空、スカイマーク、ソラシドエア、AIRDOの4社に就航いただいております。

次に、神戸空港の利用状況についてですが、開港以降2年間は、このグラフのとおり、旅客数も伸びましたが、平成20年にリーマンショックがあり激減しました。それから21年、新型インフルエンザが流行しまして、国内で初めて、初の感染が神戸で確認され、落ちているんですね。それから22年には日本航空が神戸空港から撤退されまして、同社のファンが伊丹に流れてしまったことは、その後のアンケートでも確認されているところです。23年は、スカイマークが神戸空港を関西拠点と位置づけていただきまして、これはプラス側の効果です。全国各地に路線を張っていただいたおかげで旅客数が持ち直したということです。そして昨年はLCC元年、利用者が関空に就航したLCCに流れたこと、さらには九州新幹線が開通したことによりまして、神戸空港の利用減に影響しているようです。

次に、最近の旅客数です。平成25年は8月までの集計で、24年度の真ん中の前年対比で見ますと、明らかに熊本、鹿児島が減っています。熊本は前年対比23.5%となり、結局、24年10月1日から運休になっております。鹿児島は前年対比で76%。これは明らかにLCCあるいは九州新幹線の影響であると言えます。

#### 【神戸空港のポテンシャルについて】

次に、本日の本論でございます。神戸空港のポテンシャルについて幾つかお話を進めて参りたいと思います。空港は、先ほど申しました、神戸の都心三宮に近接した良好なアクセスを持っています。三宮駅から8km、ポートライナーで約18分の位置にあります。従いまして、出発のギリギリまで仕事に時間が使えるということです。さらに、先ほども申し上げましたとおり、神戸空港からは関空までベイ・シャトルが出ていまして、これを大体年間40万人の方が現在利用していただいております。

2番目に、こうした位置にある神戸空港は、海上空港であるがゆえに、理論上は24時間運用が可能です。もちろん国際線もということですが、国際線に限らず、国内線を中心に置いても、24時間運用可能な空港に時間の縛りをつけることは、関西全体を考えた上で、観光あるいはビジネスにとって非常に大きなマイナス要因になっていると考えています。

3番目に、先ほど市長も少し触れられましたが、神戸空港の北側にはポートアイランドが隣接しています。神戸医療産業都市、今現在神戸クラスターと呼んでいます。この中にはメディカル、バイオ、シミュレーションに関する企業、研究所、大学等に病院を合わせて約260以上の機関が集積しています。

世界一となりましたスパコン「京」ですね、これもここに立地しているわけでございます。この中で現在働いておられる人々は、約6,000人までできています。最終的には、この空港島の空港用地以外の地域も利用して、将来はこのクラスターに500以上の企業・団体あるいは1万数千人の規模の人達を取り入れるということを目指しています。

4番目に、関西イノベーション国際戦略特区ですが、この地区では、さまざまなプロジェクトについて、税政優遇あるいは金融・財政支援が認められているわけです。関西全体を見ましても、関空、伊丹、神戸の3空港を利用するであろうビジネスを目的とした需要、あるいは研究拠点としての需要が非常に幅広く分布しています。

次に、全国の空港における国内線の旅客数のランキングの表です。平成19年から5年間の調べですが、昨年度の神戸空港は全国で14位ということですが、しかし、自治体が管理する地方空港の中では、常に神戸空港は1位です。運航時間が、先ほど申し上げたとおり15時間と、発着枠が30往復といった規制の中で、かなり頑張っておる空港ではないかなと私は考えています。

次、神戸空港の建設費についてですが、神戸空港の計画に関わる総事業費というのは、一番下にありますように3,140億円ということですが、空港の整備費は594億円。そのうち、国からの援助が250億円がありまして、市債発行による借入金というのは、計画ベースで299億円だけです。7年前の開港当初のこの299億円を、着陸料などによりまして、3年据え置きで20年で償還するという計画が当初からありました。つまり、ここで言いたいことは、神戸空港は一般的に3,000億円を超える借金があると言われていたのですが、それは誤解でして、実際は神戸空港に係る市債発行は299億円だけだということをお知らせしたいと思います。

少し話が変わりますが、神戸空港ターミナルの営業成績について触れておきますと、コンセッションする場合、空港ターミナルビルの運営状況も一つのポイントになります。見ていただきますと、開港直後の第5期以降、昨年度の11期まで、常に黒字経営をいたしております。一度だけ、第9期、この部分で日本航空が抜けられましたので、そのときは少し悪化しておりますけれども、ずっと黒字経営です。松崎社長さんを初め、神戸空港ターミナルの皆さんの努力に本当に敬意を表したいと思っております。

ここまでのおさらいをさせていただきます。箇条で申し上げますと、神戸空港は24時間運用可能な空港でありながら、先ほどから言っている運航時間、発着枠の規制があるため、航空会社も新たな路線設定をしづらい状況にあるというのが1点目。2点目は、ところが、アクセスの良さとかに加えまして、目と鼻の先のポートアイランドには、先ほど言った神戸クラスター、働く人たち、研究者等が増えており、これからも増えていく。ユーザー層が厚くなりつつあるということです。3点目には、借金という観点からいたしますと、計画段階で言う299億円の市債発行分だけであり、後ほど少し試算を示しますけれども、これは規制緩和の実現で早期返済もあり得ると言えます。4点目、さらに神戸空港ターミナルビルの運営も、日本航空撤退以前に持ち直してきており、良好でございます。

つまり、このように神戸空港のポテンシャルは非常に高いことを、まず皆さんに御理解いただきたいと思います。将来性のある空港であると、私は思っています。

#### 【神戸空港に関するアンケート結果について】

ここからは、二つのアンケート結果について皆さんに報告させていただきたいと思います。まず商工会議所が、従業員50名以上の138会員事業所にアンケートを取った回答でございますが、国内の遠距離出張の交通手段として、やはり新幹線が49.6%、約半数を占めているのが明確に分かります。それから航空機を利用すると答えたユーザーは、神戸と伊丹の利用がほぼ同数でした。神戸54.5%、

伊丹53.7%、どちらも併用しているのは11.9%で、これは全く同等ですね。ただし、これは神戸地域の人の回答です。この結果は、規制緩和によって、まだまだ需要開拓の余地があるということを示していると読めます。

次に、アンケート調査1の神戸と伊丹の利用者に、空港選択の理由を聞いております。神戸空港を利用するユーザーの82.2%が、自宅または事業所等が近くて便利だから、39.7%はアクセスに便利だからという回答でした。伊丹の方は、64.2%が希望する時間帯の航空便が多いという回答で、それぞれの空港の特徴を如実に表していると考えております。

さらに、神戸空港への期待ですが、就航都市の増加、早朝深夜の便の増加、エアライン就航数の増加、こういったものが高いパーセンテージを占めています。

アンケート2ですが、これは昨年の11月に神戸クラスターの進出企業70社から回答を取ったものです。運航時間を延長した場合の増便希望時間として、何と6時台の早朝便を出してほしいというのが61.4%、22時台が67.1%、23時台が58.6%という要望があるわけです。どれも羽田便の増加の希望です。

これから見ますと、規制緩和で伊丹の利用者を減らすことなく、神戸の需要を開拓する余地はまだあるということです。そしてこれが、最終的には関西全体の利用者拡大に、航空機のファンが増えて拡大につながると思います。

次に、発着枠拡大をした場合の増便希望時間について、19時から21時台がいずれも7割を超える回答がありまして、増便希望の路線は、これもまた羽田を希望する声が多数ございます。

先ほど少し申し上げましたが、この二つのアンケートの結果でも、飛行機を利用していない層がまだまだ多く存在しています。LCC就航では新たな航空需要が創出されましたが、多分女性利用者とかあるいは学生だとかファミリーがメインです。ビジネス目的で遠距離出張を行う層の開拓は、まだまだこれからやれるのではないかと考えています。

それからさらに、就航都市の拡大ニーズが非常に高いことが分かります。神戸クラスターの集積や、神戸での学会開催が非常に多いことから、産学連携や商業取引を目的とした更なる地方路線の拡充を求める声があります。具体的には仙台、あるいは宮崎などから希望が多いです。

以上を踏まえまして、神戸空港の規制緩和というのは早期に実現すべきでないでしょうかというのが、私の意見でございます。

### 【関西3空港のあるべき姿について】

本日の本論であるところの、関西3空港のあるべき姿について述べたいと思います。

まず、一体運用のための神戸空港の民営化、前提とも言うべき神戸空港の民営化については、今年の6月、民活空港運営法が成立いたしまして条件は整いつつあります。先ほども述べましたが、民営化し関西3空港を一体運営して、平成17年に合意した3空港の役割を見直すことで、利用者利便向上につながり、旅客数は増加し、関西経済全体の活性化につながる。併せまして着陸料収入の増加、全体的な収入の増加により、空港事業の経営改善を図れることは間違いないと思っております。先月エアバスが発表しました世界の航空需要予測ですが、向こう20年間で世界の旅客数は倍増するということを発表しています。もちろんそれに伴って世界で運用される航空機数も倍以上に増えるわけですし、将来数多くの航空機を受け入れることができるような体制を、関西全体で今からきちっと考えておく必要があるのではないかと、手遅れにならないようにしないといけないのではないかと感じています。実は私、航空機の生産事業もやっているものですから、そちらの統計を見たりして、やはりお客さんが増えているのかどうかを見て、事業の未来を見ているわけですから、そういう観点からもこれは言えると思います。

次に、神戸空港のことについて、少しきちっと説明をしておかないと駄目なので言いますが、これは神戸市が発表しておられます、神戸空港、平成27年度までの管理収支見通しです。数字が細かくて申しわけございませんが、雑入等ということで、数字が並んでいますけれども、空港運営としては黒字運営をしています、航空機の大型化を想定したにもかかわらず、逆に小型化が進み、市債償還まではカバーできていないというのが実情で、平成20年度から雑入として神戸市の別会計からの借入により収支を合わせています。

細かく見ていきますと、神戸空港の管理収支の収入には、着陸料、地代、地方交付税、県補助金などが含まれます。一方、支出には、管理経費、市債償還費などが含まれるわけですが、この表は先ほど見ていただいた神戸空港の建設費の一部抜粋ですが、先ほどお見せしていた数字、今括弧書きにしている数字は計画段階の数字です。上段が実際に確定した数字でございます。つまり、最後に平成21年に起債した償還期限が30年後ということで、今後償還期限である平成51年までに償還しなければならない市債総額は、267億円です。ここからは神戸商工会議所が独自に試算したのですが、平成25年度末時点での市債残高は、元金が約200億円、利子が約50億円の合計250億円と推察しています。商工会議所が勝手にやっておりますので御了承ください。そこから、国から入るであろう地方交付税約80億円、さらに兵庫県から頂けるであろう補助金50億円を差し引いた約120億円が、着陸料とか停留料だとか土地使用料等の、自前で返済しないといけない金額ということが言えます。120億円ですね。

着陸料は、条例で定めておきまして、機材によって細かく金額が異なるため、仮に大型機が24万円、中型機15万円、小型機7.5万円と置いて、さらに条例により表のような初めての便、沖縄便といった区分で算出できるわけですが、この表をもとに先月運行の7就航都市27往復便をベースに試算しますと、着陸料収入は1日176万円で、年間6億4,000万円ほどの収入になります。規制緩和されるとして、1時間当たり発着回数を6回、運用時間を早朝深夜の3時間が延長されることを前提に、1日50便ということで、今は30往復便ですね、それを50往復便で試算してみました。着陸料は、増便される23便は全て小型機の基本料金、一番低い料金として、それで50往復便飛ぶことで、おおよそ倍額の年間12億7,000万円ほどになるわけです。

これによる収支を算出しますと、現状のままの収入では、予定どおり市債償還は難しいのですが、規制緩和によって50往復便飛ぶことができれば、約14年で償還することができます。あくまで商工会議所の試算ですが、決して無茶な数字を言っているのではなく、実現可能なものだと私は信じています。この数字から見ますと、30年程度と言われているコンセッションの期間にならすと、安定した収入計画を立てることができます。運営会社に与える自由度により、さらに優位な運営もできるということです。市債償還資金程度のコンセッションフィーならば、関空伊丹コンセッション会社にとって、神戸空港の統合事業運営に有益なものとなるのではないかと推察しています。

先ほど触れましたが、エアバスが先月発表しました航空機市場の予測についてです。まず、現在、2013年に29億人が世界で航空機を利用しています。それが2032年には67億人になります。このベースから、航空機がどれだけ要るのかというのが(1)のグラフになるわけです。今、世界で、貨物も含めて飛んでいる機体数は1万7,739機です。このうち20年間で1万500機ほど使えなくなりますから、これを更新する必要があります。1万7,739機のうちの7,330機は、新しい航空機ですから継続して使うことができます。それで需要を満たそうと思うととても満たせないの、この上に1万8,817機、足さないと駄目なのです。トータル数は3万6,556機まで増えるということで、これは、2倍に航空機が増えるということです。地域別に見ますと、右の表です。これを見ていただくと、アフリカ、アジア、CIS、ヨーロッパと順番にありますけれども、アジア太平洋地域が

36%を占めることになるという予想です。この地域がこれだけの航空機を使用するということですね。これは、アジアに36%の需要があるということです。当然ながら、このアジアというのは我が国も含まれるわけですし、このような背景からも、関西の3空港が一体になって効率的な運用を推進していくべき時期がきていると考えなければならないと思います。でないと、世界についていけなくなる。グローバルに見るとそういうことになってくるということです。

以上をまとめますと、神戸空港は運航時間、あるいは発着枠の規制が取り除かれれば、自前で運用できるだけの能力を持った空港であって、ニーズも十分にあると考えています。一方、関空と伊丹は経営統合に続きまして、現在コンセッションの準備が始まっているということです。

やはり私は、利用者のための真の利便性向上並びに将来の航空需要拡大に対応するために、民営化された神戸空港を加えた関西3空港の統合が必要不可欠ではないかと考えているところです。また、これにより、コンセッション後の空港運営受託会社の健全な運営に資することにもなります。

以上で、私からのプレゼンテーションを終わらせていただきます。ありがとうございました。

< 講演 2 >

## エアラインの戦略と神戸空港への期待

株式会社AIRDO 代表取締役社長 齋藤 貞夫

ただいま御紹介いただきました、AIRDOの齋藤でございます。

まず、このような素晴らしいプレゼンの機会を与えていただきましたことに対して、厚く御礼申し上げます。

また、6月21日、神戸・札幌線を就航して3カ月ちょっと経ちますけれども、非常に多くのお客様にご利用いただいていることに対し、改めてお礼を申し上げたい。本当にどうもありがとうございます。

本日は、「エアラインの戦略と神戸空港への期待」ということで、AIRDOの現在の形と、それから将来どういう会社を目指しているかということを中心にお話をさせていただきたいと思います。

### 【AIRDOのビジネスモデル】

まずAIRDOはどういう会社かということを中心に申し上げますと、2つのこだわりがございます。AIRDOのビジネスモデルの一つは、北海道にこだわった路線展開をしているということ。AIRDOは、1998年創業、間もなく15年目になりますけれども、色々な経緯がございました。一言で言えば、当時、北海道の路線は他の地域に比べると運賃がちょっと高かったということで、地元の方は面白くなかった。できれば、大手であるJAL、ANAと同じようなサービスを少し安い運賃で利用できないか、そう多くの道民の方が考えて設立された会社でございます。非常に志高く始めましたが、はっきり言ってエアラインをマネージしていただくだけのノウハウがありませんでしたので、2002年の6月に一旦経営破綻をしています。これに危機感を抱いたANAが、それではAIRDOをANAのパートナー会社として再生させようということに力を貸していただきまして、以後11年間、ANAとパートナーエアラインとして仕事をしています。結果は上手くいっていますが、住み分けとして、AIRDOは全ての路線が片足は北海道で、もう片足は北海道以外。AIRDOはJALとかANAに代わって大手のエアラインになるという機会はないわけですが、小さな会社ですけれども、北海道ではナンバーワンと言われる会社を目指しています。ちなみに、パートナーエアラインのANAは、アジアのナンバーワンを目指すということで、この意味で上手く住み分け、つまりWIN・WINの関係が将来にわたって構築できると考えております。それが一つの特徴でございます。

もう一つは、先ほど創業のときの理念を話しましたが、基本的には大手と同等の質の高いサービスを志向しており、従って、LCCとは明らかに事業コンセプト、ビジネスモデルが違います。大手と同等の質の高いサービスを、大手より少し安く、というのが我々のビジネスモデルです。今日の資料を訂正しなければいけないのですが、2枚目の「北海道の翼」として目指すもののところに、2行目、普通運賃は大手航空会社より大幅に安く設定とありますが、大幅ではないです。創業当時は大手より3割ちょっと安かったのですが、その後大手もどんどん運賃を安く設定した結果、今では2割くらい、大手よりは安い運賃を提供するという二つ目のビジネスモデルとして掲げているわけです。

それを定義したのが3枚目の「北海道の翼」として目指すものの上段でございますが、ここにあるように、弊社はフルサービスキャリアとローコストキャリアの中間に位置し、個性的で質の高い航空サービスをリーズナブルな運賃にて提供する、私の大好きな言葉RCC、すなわちリーズナブルコストキャリアを目指しています。決してうちの会社はLCCにはなりません。また、北海道という地域に特化し

た航空会社である、すなわちリーズナブルコモンキャリア、二つの意味でRCCと言っています。多分このRCCモデルは、本当に勝手な見解ですけれども、20年あるいは30年たっても古びないビジネスモデルだと思っています。先ほど大橋会頭から、去年はLCC元年だったというお話がございました。既にLCCが就航して、早い会社で1年半、後発会社で1年経っております。私の個人的な感想を話させていただければ、現下のLCCのビジネスモデルが持続可能かどうかということに関しては、私は非常に疑問を抱いている。御存じのとおり、エアアジアジャパンという会社がございました。1年足らずでうまくいかなくなりまして、ANAとエアアジアは提携を解消しております。1年間で30億円赤字を出し、トップが2度も代わっています。提携解消後の新会社ですが、何とみなさん、トップはAIRDOから行っています。昨日までLCC対策を考えていた営業本部長を引き抜かれまして、ライバル会社の社長になってしまったという、本当に世の中のこういう時代、まさかの典型でございますけれども、実は彼を社長に推したのは私です。事前に相談があったときに、男の本懐、営業本部長より社長のほうがしんどいけれど面白い、やれというので、喜んで背中を押したわけですけれども、多分彼は今、毎日非常に悩みながら仕事をしていると思います。エアアジアよりもっと飛行機の多いジェットスタージャパンさんは、某雑誌によるとエアアジアの倍以上の赤字を出しているのではないかとされている。いずれにしてもこの2社は、正式な営業成績を公表していませんので、あくまでも類推ですけれども、今の2社のLCCの搭乗率を見ていると厳しい。関空から今の2社よりちょっと早くスタートしたピーチ、井上慎一社長が頑張っていますが、昨日、お台場でちょっと井上さんのプレゼンを聞きました。何と最近の搭乗率は85%を超えている。素晴らしい成績です。ただ、聞くところ、このピーチもまだ単月では黒字を出してない。逆に考えますと、85%の搭乗率で利益の出ないビジネスモデルの会社の社長に私はなりたくないと思う。これ以上どうしようもない。ノーアイデアです。いずれにしても、今のLCCモデルが本当に持続可能かどうかというのは、ぜひ皆様もしっかりと見極めていてもらいたいと思います。なぜ日本でLCCが育たないかについては考えていきたいですけれども、いずれにしてもAIRDOはLCCにはなりません。RCCモデルで、パートナー会社のANAと永くWIN・WINの関係を結んでいこうと考えている会社でございます。

#### 【北海道というマーケットについて】

では、AIRDOがこだわっている北海道というマーケットはどうか。北海道マーケットの特徴は、一つは季節変動。御承知のとおり、8月は放っておいても皆さん北海道に来てくださる。ありがとうございます。従って大手エアラインは8月だけは運賃競争をしません。高い運賃を張りつけて、大勢のお客様を心より歓迎しているわけですけれども、具体的に申しますと、うちみたいな小さな会社でも、8月単月で約57億円、収入を上げております。これが冬になると30億円です。その差、約4割。お客様の数はそんなに減らないのですが、お客様1人当たりの単価が大幅に減ります。それだけ、夏以外の季節は大手を含めて厳しい運賃競争をしているということです。その季節変動をどうやって乗り切るかというのは簡単ではありませんが、うちは御承知のとおり、ボーイング767という約300人乗れる中型ジェットと、その半分が乗れるボーイング737とを飛ばしています。中型ジェットと小型ジェットとを乗り分けておりますが、お客様が多い時期、夏場の時期にはできるだけ767をたくさん飛ばす。御承知のとおり飛行機というのは車と同じで定期点検しなければいけない。いわゆる車検みたいなものです。大体1年ないし1年半に1回くらいです。約1か月の間、飛行機が使えません。従って夏の繁忙期、あるいはその他繁忙期にできるだけ点検を重ねないというのが一つの手段ですから、この繁忙期が来る前に点検に出して、繁忙期には767を飛ばせる工夫をしています。

もう一つ、新千歳、札幌というのは非常に大きなマーケットでして、具体的に言うと東京・札幌は現

在世界2位の路線です。そういう大きな路線がある。しかし、先ほど大橋会頭の資料にもありましたけれども、ランク別の空港の需要を見ると神戸が14位ですが、14位までに札幌以外の北海道の空港は一つも入っていません。次は19位に函館が出てきます。函館以外の空港はランク外。何が言いたいかというと、羽田・札幌が突出して大きなマーケットで、それ以外のマーケットは非常に小さいということです。こんな需要がアンバランスなマーケットというのは、非常に経営的にはやりづらい。後ほどソラシドエアの高橋社長のお話がありますが、高橋社長が飛ばしている九州というのは意外とバランスが良い。大きなところは200万人ぐらい、小さなところでも百数十万人という、非常にマネジメントしやすいマーケットだと思います。いずれにしても北海道というマーケットは非常に空港間のアンバランスが大きいという意味で、これを維持するのは正直難しい。具体的にこれをどう解決するかというと、先ほど言いましたように、需要の多い路線には中型ジェット767を入れておいて、需要があまり多くない所には737を入れているのですが、うちみたいにトータルで飛行機の数で13機しかない会社が、生意気にも中型ジェット4機、小型ジェット9機、2機種の飛行機を使っている、これは短期的には非常にコストがかかるということです。そういう難しいマーケットを担うのは、やり甲斐はありますが、正直しんどいなと思うわけです。全部スカイマークやソラシドエアに倣って737に変更して、それでも180席ぐらい取れますから、それで統一したら楽じゃないですか、とよく言われます。仰るとおり、それなら左うちわで寝ながら仕事できる。ただし、それをやりますと、一番大きな羽田・札幌のマーケットに小型ジェット機ということになる。これは国民経済的に凄い損失です。要するに、マーケットが大きいところにそれに合った機材を入れるというのは、極めて合理的であり、そのために羽田の貴重な枠を頂いておりますから、自社の都合だけで、儲かるから、利益が出やすいから小さな飛行機を飛ばすというわけにはいかない。やせ我慢的に言えば、引き続きこれからも中型ジェットと小型ジェットを併用してうまくやらなければいけないと思っているわけです。

#### 【AIRDOの目指す姿】

そこで、目指す姿でございますが、AIRDOは関西で言えば伊丹を永久的に使わせていただけないと思っていますので、目指す所は隙間です。北海道へ行くならAIRDOが一番面白いね、快適だよ、楽しいねと言われるような、北海道ナンバーワン会社を目指せと社員にも言っていますし、それを会社としても徹底的に追求しています。なぜかと申しますと、JAL、ANAは全国どこでも飛んでいます。従って、うちみたいな会社は北海道ナンバーワンにならないと、JAL、ANAには勝てない。いつも社員に言うのですが、うちは北海道ナンバーワン会社を目指します。多分時間をかければナンバーワン会社になります。ただし、北海道ナンバーワン会社になりさえすれば利益が付いてくるかということ、20年、30年あるいは40年先を見ると、利益は付いてこないかもしれない。その時は、申し訳ないですが、北海道の翼の看板を下ろして、どこかの会社と同じやり方でやりたいと思います。とりあえず現下は北海道ナンバーワン会社を目指すというのが我が社の未来の姿です。次に、3枚目の資料の下を見ていただきたい。各社のユニットコストです。競争会社のスカイマーク、最強モデル、8.1円です。これは週刊ダイヤモンドの記事ですから、ちょっと数字は自信ないですが、何と高橋社長の所は8.95円。これが、AIRDOが目指すお手本でございます。うちは今11.78円、とんでもない値です。御承知のとおり3年前に経営破綻したJALでさえ今や11.5円と、昨日田村航空局長は、お台場のプレゼンで話をしていました。うちは何とJALよりもユニットコストが高い。大変高いです。それではJALに勝てないということでございます。

ちなみに、何でAIRDOはJALよりもユニットコストが高いのに経営破綻しないで頑張れるかというと、答えはユニットレベニューです。先ほど言いましたように、LCCは、確かにコストは安い。

ところがユニットレベニューは大手の2分の1です。うちは、大手が1のところ0.95とか0.98ぐらいです。だから実は見せ値、お客様に示している基準運賃は安いのですが、実際にお客様から頂いている運賃はそんなに安くない。奇なお客様、大勢、本当にありがとうございます。それでやっていておりますが、皆さんが当然思うように、こんなおいしい話が長く続くわけがない。とにかくこの高いユニットコストを下げないと、商売に当たってJALとの競争に勝てませんし、ANAとのWIN・WINの住み分けにも残れません。従って、コストを下げるにはどうしたらいいかということですが、お手本は、ソラシドエア、あるいはスカイマークです。ソラシドエアは今、12機ですか。737を12機体制で就航されている。スカイマークも二十数機持っている。何が言いたいかというと、スケールメリットを出さないとコストは上がりません、ということです。うちは737が今、9機しかないので、何とかこれを近い将来12~3機に持って行きたい。さすがにソラシドエアみたいに8円台までは下がらないけれど、何とか9円台にコストを下げると、こう言っているわけです。決して不可能な数字ではない。ただ時間がかかります。それをやらないと将来、JAL、ANAとの競争に勝てないというのがうちの課題です。では、今9機で将来12~3機、もうあと4機ほど増やすわけですが、そこで皆さんに考えてもらいたい。1ページ、「北海道の翼」としての取り組みにある「ネットワークの拡充」です。うちがユニットコストを下げれば、今は採算が取れない路線でも、将来は飛行機を飛ばせるということは現実的にあり得るわけです。従って、どことは言えませんが、例えばまだ九州地区は飛んでいませんので、ソラシドエアさんとマーケットが被らなければ九州にも飛んでいきたいなど。あるいは非常に小さな国ですけれど四国も空白地帯ですから、できれば飛ばしてみたい。あと、中部地方も飛んでいません。できればこの辺も飛ばしたいと思っております。いずれにしても、どうやって飛行機を増やすか、飛行機を増やすのは簡単ですが、現下の問題はパイロットです。誰が操縦するのかと。エアバスがメーカーとして基本的な数字を挙げましたけれど、あれだけの飛行機を操縦できるパイロットをどうやって養成するのか、これは多分世界的な課題です。うちも慢性的にパイロットが足りません。ですから、相当前から自社でパイロットを養成していますけれど、パイロットの免許は車と違って3カ月では取れない。一人前のパイロットになるには10年以上かかります。従って、10年以上前から商売を見越して準備しています。さらに言えば、飛行機というのは一旦入れると20年は使うわけです。じゃあ20年後の需要はどうか、これに対して的確な自信のある見通しを持たないといけない。例えば今、ANAさんが使っている一番大きな777-300ですけども、果たしてこれも20年後に使えるかどうか。767が今機齢15~6年。あと5、6年で使えなくなる。次の飛行機は、うちの職員の能力を考えれば、扱いやすい、使い慣れた飛行機が短期的には良い。777は、うちみたいにビジネスシートを入れなくてオールエコノミーだったら440席ぐらい行く。今は300席ですから、一気に5割ぐらい増える。とてもそんな自信はないです。5年先、長くて10年先、あるいは25年先を見据えたときには、やはりもっと別の機材の選択もあるだろうと思います。選択肢は非常に絞られています。なぜAIRDOはエアバスを使わないのですかと質問されることがありますが、うちの株主に双日さんがいますので、ボーイング以外の機種を選択するのは難しい。従って、ボーイングの中から選んでいくわけですが、これは会社の将来にとって非常に大事な決断です。まさに20年後、30年後の、その時の我が社の競争力を見て、確実に売れる座席数の飛行機を入れないと、会社は持たない。その決断が私の使命だと思っています。

#### 【神戸、関西に期待すること】

では、神戸に期待することですが、大橋会頭のお話では関西3空港一体運用を目指しているようですので、その話に水を差さない程度に話をいたしますと、先ほど言いましたように、我が社は残念ながら

後発ということで、伊丹空港は使えない。端的に言えば、セカンドベストで神戸を選びました。なぜ関空を選ばなかったかという、私は10年前に神戸に2年いましたから、それはやっぱり関空より神戸だというのが正直な気持ちでした。

神戸は使い勝手が良いかどうかですが、運航時間の制限はやはり何とかしてもらいたいと、一エアラインのトップの立場でも思います。伊丹は多分運航時間の制限は延びないので、伊丹より朝早く、あるいは夜遅くまで利用できる空港ということで、神戸をしっかりと利用するというのは非常に国民経済的にも理に適っていると思いますので、是非やっていただきたいと思います。そうなれば、我が社もビジネスチャンスが増えると思います。それが一つ。

後、これは難しいのですが、関西3空港全体のスロットをどうやって増やすか。単に伊丹へどれだけ、関空へどれだけ、あるいは神戸へどれだけ、そういうことではなくて、3空港全体で発着枠を増やすにはどうしたらいいか。もちろんさっきの運航時間の規制の緩和も大事ですけど、管制の工夫でもう少しできるのではないかと考えています。その典型は羽田です。管制官の運用技術で、うまくやればもう少しスロットが出る。そのスロットが出て、来年3月、羽田の国際線が増えます。それでももう終わりかという、実はそうではなくて、昨日田村局長がお台場で言っていますが、やはり日本の成長戦略を担うためには、羽田あるいは成田の発着枠を増やさなければいけない。来年3月で2つの空港合わせて約75万回。成田30万回、それから羽田が45万回ですが、2020年東京オリンピック、あるいはその先の2022年ぐらいには75万回では、多分パンクするのではないかと。さらにその先の10年先では90万回ぐらいスロットが必要だと、発表しているシンクタンクがありますので、あながち大ばらではない。90万回に増やすということで、私が一番心配しているのは、東京オリンピックを理由に行政やゼネコン関係者が5本目の滑走路を作ると言い出すことです。そうなると多分、1兆円プロジェクトになりますが、それだけの財政的余裕は恐らく日本経済にはありません。幾ら消費税を8%から10%に上げてても多分無理です。今の4本の井桁の滑走路でいかに増やすか、これが知恵の出どころです。昨日田村局長がヒントを言っていますが、今までタブー視されていた東京上空、これが一つのヒントですね。東京上空を飛ばすと、1時間に2本ぐらい増える。これが1日で何十回、年間で何万回と増える。その東京上空を飛ばすことによって騒音の心配はないということです。伊丹が関空との経営統合の中で、プロペラ機枠を低騒音機化した、あのやり方は多分羽田でも使える。羽田でも東京上空を飛ばすときに、いわゆる低騒音機小型ジェット、例えばエアバスで言えば320、ボーイングであれば737-800、これらは非常に騒音が低い。こういうものに限って東京上空を飛ばすという政治的な判断は可能かと思っている。さらに言えば、今、羽田で何が起きているかという、滑走路を南に三百数十メートル延ばすという議論です。夜間、燃料をたくさん積んだ長距離国際線を飛ばすのに今の3,000メートルの滑走路では足りないので、南に少し延ばすという議論ですが、別に夜間国際線だけでなく、昼間の国内線にも使わせると、それだけ高度が稼げますから、なお一層騒音は軽減する。この話も、昨日、田村局長が大勢の前で話していましたから、私は慎重な役人がこういう話をするということは、ある程度自信を持って進める覚悟ができたなと思って期待する。いずれにしても、話を関西に戻すと、関西の3空港、関空、伊丹、それから神戸も、滑走路を増やさないとどうやって発着枠を増やすかということを、皆さんでよく考えていただきたい。いかに管制を回して、コストをかけずに、発着を増やすか。それがやはり一つのキーワードです。大いに期待しています。どうもありがとうございました。

< 講演 3 >

## エアラインの戦略と神戸空港への期待

スカイネットアジア航空株式会社 代表取締役社長 高橋 洋

スカイネットアジア航空、ブランド名ソラシド エアの高橋でございます。よろしくお願ひします。

齋藤さんの後に喋るといふのは、何か名人の落語の後に素人が出ていくようなもので、非常にハンデを抱えたような感じがいたしますが、私どもはAIRDOの2年ほど後にスタートしました。こちらは九州、途中からは九州・沖縄の翼ということで、ローカルエアラインとして頑張っています。頑張っているといふか、悪戦苦闘しているといふことで。私どもは6月1日から、AIRDOとほぼ同じタイミングで、神戸、関西地区に初めて出て参りました。エアラインとして、これからどういふ戦略で生きていくのか、その戦略において関西地区、とりわけ神戸空港といふのはどういふ位置づけなのかといふことを最初に話しまして、その後、神戸の皆様あるいは関西の皆様に対する私どもの期待を述べさせていただきます。

### 【会社概要について】

それでは、早速、お手元の資料をご覧くださいと思います。

2ページに当社の概要と、過去16年ぐらいの歴史を書いてございます。色々書いてありますが、事業規模、売上高は306億円です。それから従業員が750名ぐらい。従業員や売り上げの規模でいって、大体JAL、ANAの40分の1ぐらいです。それから機材が今12機持っておりまして、向こうが200機ちょっとですから、20分の1ぐらいです。齋藤さんの話にもありましたけれども、今さら大手エアラインを目指しても、とても追いつけるような差ではありません。

それで、この会社のできたのは1997年、16年前ですが、実際に運航を開始したのは2002年の8月、羽田 - 宮崎線を皮切りにスタートしました。ただ、過去11期、売り上げも利益も収支がちゃんと出ている決算としては11期やっていますが、最初の5年間で累積の損失が86億円といふことで、事実上破綻しまして、産業再生機構が当面の応急処置、整理をして、その時にANAがスポンサーとして手を挙げて、ANA、それから私が前におりました日本政策投資銀行、それから新規の株主にお金を入れていただいて、2007年ぐらいから本格的な再建が始まりました。ちなみに、2007年度から昨年度までの6期は、逆に6期連続黒字といふことで、最初の5年が赤字で、次の6年が黒字。ようやく累積損失を解消し、スタートラインに戻ってきたのが今年の3月といふ話でございます。

元々宮崎の方が、地域の皆さんの要望が経営に反映されるエアラインがあったら良いなといふことで、宮崎を本社にできたのが最初なので、宮崎を皮切りに、熊本とか長崎とか、九州地域に順次広げていって、その間に経営危機をANAの支援で乗り切って、規模の拡大を続けています。九州・沖縄にこだわってまして、4年ほど前から、九州と沖縄を結ぶといふことで、沖縄の那覇に出ていきました。これは当社にとっては第2期と言って良いと思います。それで、那覇がハブ的にも非常に成長著しいのと、九州だけで事業をやっても限界があるだろうといふことで、色々考えている中で、今年の6月に那覇と神戸を結ぶ路線をANAとコードシェアして就航を始めました。我々にとっては、関西といふ国内2番目の巨大なマーケットに、ささやかではありますけれども、初めて一歩足を踏み入れることができたといふことで、記念すべき第3ステージの始まりなのかなと思っております。

下から3行目に、2011年7月、新ブランド「ソラシド エア」導入とありますけれども、実は私どもの社名であるスカイネットアジア航空、今までこれですとやってきたのですが、当時、中古のボーイング737 400という、平たく言えばもう30年、40年使われてきた飛行機をかき集めて、とにかく飛ばそうということで始めたので、最初の頃は故障が多かったり、大幅に遅延したりということで、スカイネットアジアという名前は、よく遅れる、よく欠航があるエアラインというので九州では有名になりました。それでは駄目だろうということで、業績も徐々に良くなってきたので、思い切って機材を新型の737 800に一気に切り替えてしまおうと経営判断しまして、2011年の夏から機材の入れ替えを始めました。その際にブランド名も思い切って変えてしまおうじゃないか、となりました。前の737 400は機体だけ見るとポリネシアかニューギニアの飛行機会社みたいなイメージがあるので、機材も新しくなるし、思い切ってチームカラーを緑にして、CAや空港のカウンタースタッフの制服も全部緑にして、イメージの一新を図ろうということで、2011年の夏から始めまして、来年の秋までに、今飛ばしている12機全部新しい飛行機に替えてしまおうということをやりました。結果的にはこれが奏功しまして、運行品質もようやく大手のエアラインと引けをとらない状況になってきました。機内の環境もぐっと良くなりましたので、この3年間ぐらいは業績も、それから就航率等の数字も非常に良くなっているというのが、当社の現況でございます。

#### 【路線展開について】

3ページにある当社の国内のネットワーク、まだ海外には飛ばしていませんので、これが全てですけれども、東京の羽田と九州の5カ所、これを我々は羽田路線と称してまして、5路線で、現在1日25往復、50便飛ばしております。それと、先ほど第2期と言いましたけれども、沖縄に出て行って、沖縄と九州を結びました。途中で熊本、長崎も飛ばした時期がありますが、これは結果的には畳みまして、今は宮崎、鹿児島ですが、これに今年の6月から神戸が加わったという、至ってシンプルな絵柄でございます。これについて一言コメントすると、AIRDOの場合には、羽田 - 新千歳という巨大路線があって、後は非常に個々の路線はボリュームが小さいという先ほどのお話だったのですが、我々は、対照的でして、いわゆる幹線と言われるようなトップ5に入る路線はないのですが、我々の所で一番大きいのは鹿児島、旅客数は9番目だと思います。熊本が10番目で長崎が13か14ですね。その次が宮崎で、一番小さい大分でも20番目ということで、羽田 - 大分線でも年間100万人をちょっと超えています。それぞれ巨大ではないけれども、そこそこ稼げる。我々は、それらの路線の中で、今大体平均して65から70%ぐらいの間のロードファクター、いわゆる搭乗率を確保しているのですが、ANAやJALですと、大体7割を目標にしておられるのですが、私どもは宮崎でスタートしたこともあって、人件費を始めコストは、他に比べると比較的安い。何よりも単一機種でやろうとしていますので、今はまだ400と800の2機種になっていますけれども、総体的なコストが低いので、大体65%ぐらいの搭乗率が実現すれば、個別路線ごとに何とか収支トントン、それよりも上へ行けば黒字ができます。そのかわり飛行機は、新しい方の800でも174席しかないので、例えば修学旅行で200人、300人のお客様が来られても、これは運べないという状況です。そういう中で、沖縄と神戸というのは、我々の今のそういう資源配分とか機材の特質とか収支構造からすると、非常に良い路線じゃないかなと思っていますが、これから、さて次にどこへどう出ていくかというのは、後ほどまとめてお話をしたいと思っております。

#### 【新中期経営計画について】

次に4ページです。今年の1月に、向こう3年で我々がどういうエアラインを目指していくのかとい

うことを、新中期経営計画と称してまとめました。当社がどういう特徴のエアラインを目指しているかということコメントしたいと思います。

3つありまして、1つは、いきなり財務の話になります。私が銀行出身だということもあるのではないかと社内の連中は思っていますけれども、結構数字にこだわってまして、売上高営業利益率、売り上げに対して定量的にどれくらいの利益をコンスタントに上げられるかという数字です。ANA、JALは12~3%なのですが、私どもは、去年が過去最高で6.3%、これを、何とかここ3年のうちに収入を伸ばし、コストをもっと下げて、8%以上を実現しようとしています。この8%というのはどういう数字かということ、コンスタントに配当を実施して、税金もきっちり納めて、なおかつ従業員に対する賞与等の配分も恥ずかしくない水準ができる数字です。実は足元で円安が進みまして、我々のコストの約4割がドル建ての債務ですから、想定以上にコストが上がってしまって、正直そう簡単ではないのですが、為替1ドル100円の新しい世界、あるいは資源価格が今、原油が1バレル100ドルを超えていますけれども、そのような世界でも何とかこの利益が達成できるようにと思って頑張っています。ユニットコストでは、何とか去年9円を切ることができました。これを一刻も早く7円台を実現したいと思っていて、2014年か15年には何とかと思っているのですが、正直言って足元の円安の影響もあり、そう簡単ではありません。ただ、今年の上期は何とか8円台を維持できていますので、少しずつ、努力の積み重ねでできるのではないかと考えています。それから、先ほど言いましたように幹線は運航していないので、なかなかそう簡単に単価が維持できない。ですから我々はユニットレベニューを上げる、維持するよりも、ユニットコストをどう下げるかという選択をさせていただいています。

それから2つ目のオペレーション品質です。エアラインですから、本来はこれが最初に出てこないといわれるのですが、お客様が、我々交通機関を担っている会社に求められるのは、やはり安全であり、それから時間に正確、それから快適なサービス、それからリーズナブルな価格ということになると思います。3~4年前に新型機材を導入し、かつ予備機を持つような状況になる前は、大手のANA、JALに比べると、就航率で1~2ポイント、定時出発率、これは15分以上遅れない比率ですが、これにおいても2~3ポイント下回っていました。しかし、新型機材導入を契機に改善が進み、昨年度はもう大手と全く遜色のない就航率になりました。定時出発率はもう一踏ん張りなのですが、そういった品質面は大手と同じぐらいでないとい、我々新規参入の各社も評価していただけないのです。ここはもうコンスタントにこの目標を実現していきたいと思っています。

3番目はサービス品質です。AIRDOの場合は北海道というのを全面に出しておられるので、機内販売を見ても何を見ても、北海道の匂いがする。羽田空港へ行っても、うちの娘なんかAIRDOを見るとこちらの飛行機に寄ってこない、向こうへ行ってしまうわけです。スターフライヤーも高級感あふれる革張りのシート、ただ、あまりそればかりやっていると、採算も大変厳しくなるので、各社ともに非常に厳しいのですが、そういう中で、やはり我々としては、資料にはサービス産業生産性協議会の顧客満足度調査でトップを目指すと書いてありますが、それに限らず、やはりソラシド エアらしい固有のサービスというのは何なのかを考えたい。例えば九州のお客様が乗ったときに、思わず地元を思い出するような、地域としての顧客基盤をどうやって確立していくかということ、今、様々なことを考えてやっています。例えば昨日、神戸空港で早朝からちょっとお騒がせしたのですが、沖縄の美ら島財団と組んで、沖縄の花をイメージした「沖縄やんばる号」という飛行機を飛ばしました。1年間その飛行機を使って、沖縄、特に北部地域、やんばる地域のPRを、我々スタッフも一緒になってやります。熊本県と組んで「くまモン GO!」を飛ばしたり、今、6機ほどそういったことをやっていますけれども、そういうトータルとしての品質を上げていく努力もしたいと思っています。

そういう中で、機材計画がありますけれども、我々は3年ほど前から機材の更新を始めましたが、思っ

た以上にこの機材が性能が良い。具体的に言うと、燃費も従来の400に比べると800は20%ぐらい良くなっていますし、整備コストも3割削減できる。それから機内の内装も、国内トップレベルの品質なので、そういった面で、経済性も含めて思っていた以上に成果が出ているので、これを少し早めまして、本来は2015年の終わりぐらいまでに全部切り替える予定を1年早めまして、来年の秋、9月には全部切り替えてしまおうと考えているわけです。ただ、これは一方でリスクもあります。もし万が一、この機種に何かあった時にはどうするのかということなのですが、ただやはり、我々ぐらいの規模、10機、20機の規模でエアラインを複数またがるというのは非常に厳しいので、これととにかく効率性を追求しているということです。

#### 【経営上の課題と関西地域への期待】

前置きはこの辺で終わらして、我々の経営上の課題と関西への期待ということで、最後の5ページに入らせていただきます。先ほどの中期経営計画というのは、今後3年間の計画なのですが、エアラインとして、これからさらに成長していくためのトップラインの成長戦略というのがまだ明確になっていません。これまでは、どちらかというと、九州・沖縄の翼と言っていますが、羽田空港と九州の各地を結ぶということで主に事業規模を拡大してきているわけですが、昨年の羽田の第2次の増枠、我々は頂いたのですが、これを最後に、今後は羽田のロットは基本的には国際線優先配分です。昨日、一昨日と新聞を賑わしていましたが、基本的にはANA、JALと海外のエアラインのために羽田の枠はある。これからはかなり厳しいと思います。それから、首都圏全体を見回しても、やはり既存の航空会社、それからLCCのさらなる参入によって、ますます競争が激化していくと思います。そういう中で、我々ソラシド エアとしての中長期的な成長シナリオを描くためには、やはり第二、第三のネットワークの展開が必要ではないか、これを真剣に考えないといけない状況になっています。1つは国内線の路線展開で、羽田中心を止めるわけではないのですが、他にも我々の機材の品質であるとか規模、適性を考えたときに、有望な所があるのではないかといいながら、関西圏への参入という話が昨年から出て参りまして、我々は本当に大喜びで、今年6月から神戸 - 那覇線に参入したということでございます。まだ「ソラシド エアってどこのエアラインだ？」というのが関西のお客様のほとんどの方の率直な感想だと思いますので、やはりまずはこの路線をしっかりと定着させることだと思っておりますが、それだけではつまらないので、例えば神戸と九州、とりわけ南九州ですね、新幹線だとかかなり時間がかかってしまう宮崎ですとか、あるいは鹿児島、熊本あたりを含めて、九州と神戸をよりスピーディにつなぐという可能性を考えたいと思っています。

それからもう一つ、ほぼ同じタイミングでAIRDOが神戸に入られたので、神戸を中継して、沖縄の人を例えば北海道まで持っていけるわけです。当然、神戸にいらっしゃるお客様は阪神間に住んでいるお客様だけではなく、色々な事情があってこの辺を旅している方もいらっしゃるわけなので、むしろそういう面では、神戸というのは新たな拠点になり得るのではないかといいながら、これも当然考えないといけないので、色々な可能性が広がったと思っています。

それからもう一つは、我々のある意味でお膝元である九州・沖縄の中でも、福岡にはまだ入っていない。九州の中、あるいは沖縄と他の九州とをつなぐということも含めて、当然機材の大きさはそうした場合に一つの判断基準になってくるのですが、そういったこともやらなければいけない。それから、当社はブランド名をソラシド エアに変えましたけれども、社名はまだスカイネットアジア航空です。元々、創業時には九州と東京をリーズナブルな価格で結ぶというのがメインイシューだったのですが、セカンドイシューとして、アジアと九州を直接結ぶというのもありまして、これを忘れていたわけではありません。ようやく機材の品質も上がってきて、2,000キロ、3,000キロは何とか飛ばせる

ようになりましたので、アジアと日本の各地を結ぶという展開の可能性もあるのではないかとということです。

そんなことを日々考えている我々ソラシド エアにとって、神戸空港とはどういう存在なのか。どういことをしていただければ我々としては嬉しいのかということをお話させていただきます。もう会頭や齋藤社長のお話の中にも出てきましたので、簡単に言います。ここの空港は非常に機能的にも優れていますし、地理的にも、私は二十数年前に大阪におりましたので、このポートピアの立地の利便性というのは当時からよく知っています。これだけの空港をこのままに留めておいては、やはりもったいないという思いがあります。そういう中でやはり、運航時間の問題、便数の問題、これはやはり何らかの形でしっかりとテーブルについて議論をして、関西全体にとってプラスになる形を求めていくべきではないかと思えます。ちなみに九州では、北九州空港も24時間空港でございまして、それをうまく利用して、福岡やそれ以外のところとのすみ分けや、あるいは競争を勝ち抜いていく1つの拠り所にしておられます。この問題はやはり少しテーブルを広げて議論すべき時期にきているのではないかと思えます。これだけの空港ですから、特に夜間の制限はもったいないと思えます。是非そこはご検討いただければ、色々なアイデアが出てくると思えます。

それから、資料の一番下に使用料を安くしろとか、アクセスがどうのとか、サービスをもっと充実させろとか書いてありますが、正直私は今でも非常に良いと思うのですが、一つ気付いたことをお話しします。今日三宮にちょっと早く着いたので、ぶらぶら見ていましたら、三宮には実は、中国地方、四国地方それから関西の日本海側とか和歌山の方から、色々な高速バスが次から次へと来ておられる。それで早速四国出身の人間に電話したら、高松とか徳島の方は、割と気軽にバスに乗って三宮に買い物に来られて、足を伸ばしてさらに大阪、京都まで行っておられる。ところが皆さん神戸では三宮止まりなので、例えばあのバスが神戸空港まで来たら、また次なる展開があるのではないか。これは、私は実際に住んでいませんので、荒唐無稽な話かもしれませんが、例えば宮崎は、JRで延岡とか大分から来る日豊線の電車は、数年前から、宮崎駅で止まらないで、そのまま宮崎空港駅まで延びています。昔はタクシーとかバスに乗り替えていたのが、そのまま特急電車に乗って空港まで来る。ヨーロッパの町とか海外では比較的一般的なのですけれども。ポータルライナーは非常に便利な乗り物で素晴らしいと思うのですが、バスを上手く使ってそれで四国の各地区とか中国地方の町が神戸空港につながったら、もっと何か新しい可能性が出てくるのではないかと思いましたので、ちょっと最後に蛇足になりましたけれども、名人の後にまだ真打ちになっていないのが出てきて、非常にお恥ずかしい次第でございましたけれども、とりあえずここで私の話は終わらせていただきます。どうも御清聴ありがとうございました。

< 講演 4 >

## 神戸空港が目指すべき道

関西学院大学経済学部 教授 上村 敏之

皆さんこんにちは。関西学院大学経済学部の上村でございます。

このたびは、関西全体の航空需要の拡大について考えるセミナーにお招きいただきましてありがとうございます。講演が3回連続で、4つ目のお話ということで、多分お疲れだと思いますけれども、16時までということなので、我慢して聞いてください。

たまに大学の授業を聞くことがあり、聞くのは非常に辛いということは分かっていますが、話すのは非常に楽です。すみませんが、ここから楽をして話をさせていただきたいと思います。

私自身は、公共経済学と財政学が専門です。特に国や地方自治体の資金の流れや事業の効率的なあり方について研究しています。財政から空港を眺める一方で、学生時代に税理士を目指していて、試験には合格していますので、企業会計からも空港経営について考えています。

私からは、本日、神戸空港が目指すべき道というタイトルでお話をさせていただきます。先ほどの大橋会頭からのお話と一部重複していますが、そのまま話をさせていただきます。学生にも復習が大事だということをいつも言っておりますので、よろしくをお願いします。

### 【神戸空港の概要について】

さて、関西全体の航空需要拡大について考えるセミナーということなのですが、三宮は神戸空港のお膝元です。関西にはその他に伊丹空港と関空があって、この二つの空港は、ここ数年劇的な変化を遂げました。関空と伊丹空港は統合して、今後コンセッションするかどうかということが注目されています。

神戸空港の概要ですけれども、滑走路は2,500メートル、総事業費が3,140億円で建設されたということです。最後の地方空港と言われている静岡空港が、滑走路が同じ長さで、総事業費が1,900億円です。単純な比較はできませんが、神戸空港の事業費が静岡空港のそれよりも大きいのは、神戸が海上空港であるためです。もちろん海上空港であるということのメリットを最大限に生かすならば、費用がかかったとしても、やはり神戸空港は意味のある社会資本だと思います。ところが、先ほど大橋会頭も強調されていたように、多くの規制がネックになっているわけです。海上空港なので、早朝でも深夜でも航空機を飛ばすことはできるのですが、運航時間が7時から22時に制限されている。しかも1日の便数も往復30便に限定されている。国際便は飛ばすことができない。地方自治体管理空港で神戸空港ほど重い規制がかけられている空港はありません。ほかの地方自治体管理空港は国際便まで飛ばせるほど自由に運営されています。もちろん、伊丹・関空との関係があって、そのために規制があるということは十分分かっています。ところが、これらの規制が神戸空港の収益を圧迫していて、神戸市民の潜在的な負担を増やしているということも考えられます。逆に考えれば、これらの規制を緩和していくことが、神戸空港をより良く活用する道を広げるということになります。

### 【関西3空港と地域活性化に向けた空港経営改革について】

まず、関西3空港について基本的なことを確認しておきます。空港施設の管理主体をまとめているのが3ページの表なのですが、関空と伊丹については、現在会社管理空港になっています。もともと、伊丹空港は国管理空港でした。国管理であった伊丹空港と、もともと会社管理であった関空が統合して、

運営が一つになっています。会社管理空港では、滑走路、エプロン、誘導路という空港の基本施設はもちろん、ターミナルビルの管理も一つの空港会社によってなされています。

一方、神戸空港は地方自治体管理空港なのですが、基本施設は神戸市の管理で、ターミナルビルは三セクによる管理になっています。当初、3空港については、関空・伊丹・神戸を全て統合するというアイデアが出てきていましたが、国の判断は関空と伊丹の統合ということで、神戸空港は統合の枠組みから取り残されたわけです。後で神戸空港の収支の話をしますが、取り残された神戸空港は、非常に厳しいというわけではないですが、ある種苦しい運営を強いられています。その一方で、関空・伊丹はコンセッションという新たな次元に入っています。

取り残されているように思える神戸空港ですが、今後どのような道を選ぶべきかということについて、ここで考えたいと思います。私自身も、大橋会頭や神戸市長と同様に、今後、関西3空港については統合するべきだと考えています。なぜ3空港の統合が重要なのかということですが、関空・伊丹に神戸空港を加えて一体運用することで、効率的になるからだと考えます。まさに今日のセミナーのタイトルは、関西全体の航空需要拡大を考える、その器を作ることが大事ではないかと思っています。そして何より大切なのは、規制緩和の実現が関西経済を活性化させ、それが回り回って関空の債務の返済の促進になるということです。神戸市のメリットとしては、もちろん神戸市だけではなく、周辺自治体も含めてなのですが、神戸経済が活性化するチャンスになるということだと思います。30便の枠を拡大すること、早朝・深夜便の規制緩和が重要です。

1つ注目したいことは、関空と統合した伊丹空港も多くの規制がかけられていた空港なのですが、統合後にプロペラ機枠とか長距離便の規制の緩和が実現したということです。伊丹は元々潜在的には需要があったわけで、そこを生かすということが、関空・伊丹の統合会社にとっては必要だったと思うわけですが、これは当然の動きです。

神戸空港についても、神戸及び周辺自治体にはたくさんの住民が住んでいて、それを生かすということが関西経済の活性化につながるという視点は必要ではないかと思っています。そのためには3空港を統合し、広く関西という広域の視点から航空需要について考える器を作ることが大事だと思います。そうすれば神戸空港についても、規制緩和の実現が期待できるのではないかと思います。ただし、統合する側にとっては、神戸空港にそうするだけのメリットがなければ統合はできません。つまり、裏を返して言えば、神戸空港は統合できるほど価値が高い空港なのかという所が問題になると思います。

それで、伊丹と関空は統合したわけですが、今後、民間事業者に運営権を売却するコンセッションがあって、それは関空が持つ債務を圧縮する一つの方法になるということですが、高く運営権を売却するためには、空港の収益を高めるということで伊丹空港の規制緩和が進んだと考えています。

この6月に民活空港運営法が成立して、コンセッションが地方自治体管理空港でもできる、つまり神戸空港もできるようになりました。つまり神戸市は空港を所有しながら、民間事業者に運営権を売却して、その運営を委託するということが今後できるようになった。このオプションをどう考えるのかという所が、今後大事になると思います。

#### 【EBITDAと乗降客数の関係について】

これは国交省の資料ですが、全ての空港でコンセッションが可能かということ、恐らくそうではないと思います。国管理空港の空港別収支というデータを使って、どこまでの空港がコンセッションを実現できるのかということ、ちょっと考えてみたいと思います。このデータを使って、空港別のEBITDAを計算したい。EBITDAというのは、利払い前・税引き前・償却前・営業利益と言われている数値ですが、いわば営業ベースのキャッシュフローです。民間事業者が空港運営に参入するときには、こ

の EBITDA を参考にするとされています。ここでは EBITDA を営業損益と減価償却費を足し算することで計算します。通常は支払利息もプラスするのですが、羽田を除く全ての空港はゼロになっています。なぜかという、羽田空港は再拡張事業で財政投融资から 1 兆円の借入金を調達して、その支払利息を羽田に全て負わせるという想定をしていますので、他の空港は全部ゼロです。なので、基本的には EBITDA を計算するとき、羽田以外は支払利息を考慮する必要はない。ただ、羽田は巨額の支払利息を背負わされている少し特殊な空港なので、ここではデータから除外して考えたいと思います。また、営業収入に着陸料とか貸付金収入とか空港使用料とかが入っていますが、通常、空港には国からの補助金が入ってきます。例えば航空機燃料税の譲与税等の補助金が入ってきますが、これについては営業の収入としてカウントしないことにしました。国交省の空港別収支のデータには、航空機燃料税の譲与税とか補助金とかを空港の収入としているパターンもあるのですが、ここでは行政に頼らずに航空使用料のみを営業収入として考えるような、少し厳しめのパターンを考えたいと思います。そういった想定から、営業収入から営業費用を引いて、減価償却費を足すと EBITDA が計算できるということです。

それで、2016 年度から 2020 年度の 5 年間の EBITDA と、年間の乗降客数の関係を示したのがこの図なのですが、乗降客数がゼロである八尾空港はデータから除いています。この図によれば、概ね EBITDA と乗降客数には正の相関があるというのは分かるのですが、福岡空港と那覇空港がマイナスになっています。この理由ですが、那覇と福岡は土地建物借料が非常に大きい金額になっていて、これが影響している。那覇空港と福岡空港は民有地を借りていて、その金額が非常に巨額になっているので、どうしても赤字になってしまうわけですが、仮に、これは特殊要因なのでゼロとして修正をかけます。そうすると、非常に大きく黒字に転換するわけですが、この修正されたデータに基づいて EBITDA を乗降客数で説明する回帰分析を行った結果がこの図です。定数項も係数も統計的に有意なのですが、この式を回帰線として示したのがこの線です。この直線が X 軸と交わるところを求めると、250 万人です。何が言いたいかというと、つまり年間の乗降客数が 250 万人以上だったら空港の EBITDA は黒字になって、EBITDA が黒字だったら民間事業者が参入する空港だと考えられるということです。ここに名前載っている空港は、概ねそういう空港だということです。ただし、先ほど言ったように、福岡空港と那覇空港については、土地建物借料が非常に大きいので、このままだとなかなか入りにくい。ただ、国が土地建物借料を負担し続けるという決断をするのであれば、これは黒字になりますので、民間事業者が入る余地が出てくるということです。

結果をまとめますと、EBITDA は乗降客数と正の相関にあって、年間 250 万人以上で黒字になります。なお、コンセッションで運営権に価格をつける場合は、この EBITDA の 10 倍から 15 倍だと一般的には考えられているようです。ですので、この EBITDA の黒字が大きければ大きいほど、高く運営権を売却することができる。なお、ここで考えた EBITDA は、空港の基本施設、つまり滑走路、エプロン、誘導路についてのものであって、旅客ターミナルビルは含まれていません。ほとんどの旅客ターミナルビルは黒字経営ですので、そこを基本施設と合わせると、250 万人よりも少ない乗降客数でも民間事業者が入る余地が出てきます。そうすると、どれぐらいの空港が民間活力を入れられるかということですが、恐らく私の予測では、国管理空港では 10 個ぐらいの空港が、民間事業者が入るような空港になるのではないかと思います。ただし、これは現状を分析したものに過ぎず、空港運営を行う民間事業者にどこまでの経営の自由度を与えるのか、そしてどこまでの収益、もしくはどこまでの費用を民間事業者に委ねて、どこまでの費用とリスクを国とか地方自治体が引き受けるのかという制度設計によってかなり左右されると思います。例えば、先ほど言ったように、福岡空港・那覇空港については、民有地の土地借料を国が負担し続けるかどうかというところで、民間事業者が入るか入らない

かというところが変わってくると思います。このあたりはこれからお話しする神戸空港についても、同様のことが考えられるのではないかと思います。

今までは国管理空港のデータに基づいた検証をしましたが、神戸空港は国管理空港ではないので、このデータに入っていません。しかし、国も地方自治体も同じように空港運営を行っているのであれば、国管理空港のデータの分析が神戸空港を評価するときにも使えるのではないかと。ここで考えたいのは、神戸空港は民間事業者が入るぐらい魅力のある空港なのかどうかということです。つまり、関空・伊丹統合会社が神戸空港に参入したいと思うような空港なのか、一体運用ができるほど魅力的な空港なのかということを考えたいと思います。そのためには、どれだけの乗降客数がいて、収益性と将来性があるのかということをチェックしないとイケません。国管理空港のデータによる検証では、乗降客数とEBITDAが重要なデータだったので、ここからはそれをチェックしたいと思います。現在日本は、実に97の空港が供用されているわけが、そのうち、2012年度のランキングで、250万人以上の空港は14あります。14のうち、成田、関空、中部、伊丹は会社管理空港で、そのほかの10の空港は全て国管理空港です。残念ながら神戸空港は若干250万人を切っているという状態なのですが、これをどう評価するのか。もう少し頑張れば250万人に到達できる。これでも分かるように、日本で供用されている空港97のうち15位というのは、非常に立派な数字だと思います。また、大橋会頭も言われていたように、地方自治体管理空港としては最大の乗降客数を持っているという点も評価すべきです。もう一つ考えないといけないのは、神戸空港には多くの規制がかかっているという点です。1日30便枠とか、早朝・深夜便を認めてもらえないということ。そこを認めてもらえるのであれば、もっと増やすことができる。こういう所を考えて、この250万人を考えないといけないと思います。

#### 【神戸空港の管理収支について】

次に、収益性についてですけれども、こちらが神戸空港の管理収支です。神戸空港の収支というのは、神戸市の特別会計によって管理されているのですが、地方自治体管理空港で神戸空港のように一般会計から独立させた特会によって収支を管理している空港は非常に珍しいです。神戸空港を建設する時に様々な議論があって、こういう特別会計の設置に辿り着いたわけですが、これは一種、収支がオープンになっているわけで、ほかの地方自治体が管理している空港にはなかなか見られない仕組みになっています。特別会計によって収支が見えやすくなっているというのは、住民による財政のチェックを容易にし、行政側にも空港運営にコスト意識を持たせる役割を果たしていると思われまます。それで、神戸空港の管理収支ですが、歳入に着陸料、停留料といった空港使用料があって、他に県の補助金等が入っている。歳出として管理経費とか市債の償還費とかが支出されているということです。

次に、神戸空港の支出の推移です。横軸は時間、縦軸は支出の金額なのですが、すぐ分かるように、市債償還費が支出の大部分を占めています。これが支出を大きく膨らませていて、将来的に、来年でしょうか、市債償還費のピークを迎えます。そのため、今後数年間は支出のピークになってしまい、その後は支出が徐々に逓減していくということです。

次に収入ですが、分かりやすいように支出の図と同じ目盛りになっています。着陸料が一番下なのですが、徐々に下がってきてしまっている。それで、大橋会頭の話にありましたが、雑入ということで、新都市整備事業特別会計からの借入金を補填することで何とか収支を合わせているという状態になっています。

次のグラフが収支をまとめた結果なのですが、要は最初の数年間は収入が支出を上回っていたのですが、その後、収入と支出が完全に一致してるのは、別会計から借入金をして、一致させてきたということです。そのような財政状態になっているということです。

以上の結果をまとめると、市債償還費の増加が神戸空港の収支を圧迫しており、厳しい収支を補うために、新都市整備事業会計からの借入金で凌いでいる。先ほど国管理空港の収支データでお話した時に、国管理空港では借入金を背負っているのは羽田空港だけだという話をしました。それ以外の国管理空港は借入金を背負っていません。そうすると、それ以外の国管理空港は債務償還費も利払いもないということになります。この想定は、恐らく国管理空港の収支をかなり改善していると考えられます。一方、神戸空港には地方債の債務償還費がかかっている、これは神戸空港だけじゃなくて、比較的新しい地方自治体管理空港は同じように地方債の債務を背負っているということになります。つまり、神戸空港をはじめ地方自治体管理空港というのは、基本的には地方債の債務償還費を負わされているということになっていて、国管理空港との比較においてはこの分が決定的に違うということが分かります。

#### 【神戸空港のEBITDAと運営権価格の試算について】

こういことから、神戸空港の債務を部分的に切り離して上下分離するとか、もしくはコンセッションを行って債務を圧縮していくということが今後の課題になるのではないかと思います。このとき、神戸空港がコンセッション可能だったら、運営権の価格が、つまりコンセッションの価格がどれだけになるのかということが気になります。そこで今からは、神戸空港の運営権価格がいくらになるのかということを試算してみます。

ここでは簡単に神戸空港のEBITDAを試算してみたいのですが、神戸空港の管理収支から着陸料と停留料と土地使用料を抽出します。先ほどの国管理空港の想定と同じように、航空機燃料譲与税とか補助金とかは、行政に依存している資金なので除外します。そこから管理経費を引いて、減価償却費を足さないといけないのですが、問題は、神戸空港は別に企業会計ベースで会計が運営されているわけではないので、減価償却費という概念がないということです。そこで、国管理空港の空港別収支のデータには減価償却費という概念がありますので、ちょっとアバウトですが、国管理空港のデータの営業費用に占める減価償却費の割合を15年間ぐらい計算してみました。そうすると、おおむね営業費用を100としたとき、そのうち35ぐらいが減価償却費で、この割合は比較的安定しているということが分かったので、この割合を神戸空港に適用しようということで、少しアバウトですが計算してみました。

さらに、ターミナルビル地代とありますが、神戸空港のターミナルビル会社が神戸市に毎年払っている地代があり、それは神戸空港の管理収支に入っていないということを確認していますので、それをここに加えています。ここを足し引きすると、基本施設部分のEBITDAが計算できると思います。あと、大橋会頭の話にもあったように、ターミナルビル会社の収支を考えたい。ターミナルビル会社のウェブサイトには財務諸表が掲載されていますので、そこから営業利益に減価償却費を加えることで、ビル会社のEBITDAも計算します。両者の、基本施設とビル会社のEBITDAを合計すると、神戸空港全体のEBITDAが計算できます。そこから、一般的には運営権価格というのはEBITDAの10倍から15倍だとされていますので、先ほど計算されたEBITDAを掛ける10倍もしくは15倍してみます。そうすると、大分数字が変動しますが、現状の神戸空港の運営権価格というのは200億円ぐらいになるのではないかと思います。ただしこれは、何度も言いますように、多くの規制をかけられた状態での運営権価格だということを考えないといけない。当然ながら、1日30便枠とか、早朝・深夜便の規制が緩和されるようになったら、EBITDAは改善できますので、そうすると運営権価格も高くなるということです。

参考となる試算を行ったわけですが、例えば神戸市は、2006年の開港当初に収支の見通しを立てています。もしもその見通しどおりに収入が上がってきていたら、実は運営権価格は250億円から360億円ぐらいまで改善できています。要は、現在の神戸空港の現状をそのまま評価す

るのか、それとも規制緩和によって就航便の増加を見込むのかということ、かなり運営権価格が左右されるということです。

次に、神戸空港が2012年度末時点で背負っている残債についてです。つまり借金ですけれども、241億円です。仮に神戸空港がコンセッションを行って300億円程度で売却できるのであれば、この残債は完全に解消できます。そうすると、私はこういう方向へ持っていくのが望ましいのではないかと考えているのですが、これによって市債償還費を圧縮することができれば、神戸空港の収支はもっと改善できると考えます。

統合に向けてということですが、3空港を統合して、関空・伊丹の民間事業者が神戸をコンセッションできれば、運営権売却による市民負担の軽減、規制緩和による経済活性化が期待できる、これがベストの道だと思います。

もう一つ、統合の方法としては、単に受託運営させるという方法もあるのですが、これだと規制緩和はほとんどできないと思いますし、売却の話も出てきません。やはりコンセッションを考えないといけません。

### 【神戸空港が目指すべき道】

これまでの検討を受けて、最後に神戸空港が目指すべき道なのですが、乗降客数等の客観的データを見ても、地方自治体管理空港でコンセッション実現に最も近いのは神戸空港だと私は思っています。当初から、市民負担なしで神戸空港の運営をするというのが前提だったわけですが、神戸空港自体が社会資本なので、その存在によって市民は便益を常に受けているわけですから、その部分の便益をある程度負担するというのは、理屈としてはおかしくないと思います。従って、市債償還費を空港運営から切り離して、そこからコンセッションを目指して、そのお金で市債を返済して市民負担の軽減を図るのが戦略的に考えられないかということです。

ただ、伊丹・関空が統合して、コンセッションを目指して走っていますので、そこを引き戻して神戸を追加できるかということ、非常に難しい。本来だったら、3空港一括の運営権売却が、私は一番望ましいと思うのですが、もしそれができないのであれば、追加で運営権の売却ができるのかどうか、ここが非常に大きなポイントになると思います。もはや3空港一括のコンセッションは無理だという話を聞くのですが、できれば一括のほうが望ましい。追加でコンセッションに持っていくと、神戸空港の買い手は関空・伊丹に入った民間事業者一つだけになってしまうので、どうしても買い叩かれてしまうのではないかと危惧があります。この場合は、いかに適正に神戸空港の運営権を見積もって買い取ってもらえるかというところで、非常に大きな工夫が大事なのではないかと思っています。

もう少しで終わりますが、話ががらっと変わります。韓国の仁川空港のことについて、少し触れさせてください。この8月に、韓国仁川市を訪れる機会がありました、仁川市で今、非常に大きなプロジェクトをやっている、仁川経済自由区域というものがあり、それを見学してきました。どういうものかということ、空港と港湾を活用して大きな町を整備する計画です。何をやっているかということ、医療、薬品、ロボット産業とか農業とか、最先端の外資系企業を呼び込んで、大学を作ったりインターナショナルスクールを作ったり、人々が居住する空間を人為的に作ろうとしている。ただ、このプロジェクト、余りにも金がかかり過ぎていて、仁川市の財政が破綻しそうらしいです。この計画が上手くいくかどうかは別として、ただ関西として、神戸として学ぶべきことは、お隣の韓国という国はこれほどまで必死になって空港を活用することを考えているということだと思います。このやり方が正しいかどうかは分かりませんが、仁川市がどうしてこれほどのプロジェクトを実施できるかというのは、これは私の考察なのですが、仁川市が広域自治体だから、つまりグローバルな視野を持てるからだと思います。一方、関西

はどうなのか。それぞれの地域とか地方自治体が、どうもばらばらの方向を向いているのではないかという気がしていて、そこはやはり仁川市のように広域の自治体がこういうプロジェクトのような視野を持てるのかという所が大事なのではないかと思います。関西3空港も神戸空港を含めて一つにまとまって、関西全体として活性化させていくことが大事ではないかと、8月に仁川市を訪れて思った次第です。私からの話は以上です。ありがとうございました。