

## 第1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24年9月24日

会場 : ラッセホール 2F ローズサルーン

主催 : 兵庫県

### 講演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 . . . p 1

### 講演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。~

新関西国際空港株式会社常務取締役 室谷 正裕 . . . p11

### 講演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 . . . p21

### 質疑・応答

. . . P27

< 講演 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

関西学院大学野村でございます。本日はこのような機会をいただきまして、ありがとうございます。約 1 時間弱お時間をいただいておりますので、本日のレジュメに沿いましてご報告申し上げたいと思います。

私、規制産業などを研究しておりますが、イギリスを中心にしておりましたので、あまり日本の全体を眺めてないところもありますが、本日の論点としまして、大きく四つ挙げております。航空業界、空港会社の変容などを海外の事例も参考にしながら、関西のこれからの活性化、特に空港を中心とした観光など、そのあたりのお話についてご説明いたします。

まず初めに、アジアの航空需要増大と LCC ブーム、そして日本の空港改革が着手された経緯、二つ目に関空の地方ハブ化と伊丹の国際化、ややこれは矛盾したような内容になっておりますが、関空は国際、伊丹が地方のような、これまでのとらえ方とは少し逆行するような言葉を使っておりますが、いずれにしても観光ですとか、あるいは大学も含めた研究領域の方が国際会議をしていく、もちろん企業も関係ございますが、そういうあたり、それから三つ目に海外事例を中心としまして、いわゆる航空収入以外、航空会社からの支払いではなくて、非航空収入といわれるターミナルビルですとか、パーキングからの収入もこれから増やさなくてはいけないということで、日本の場合、まだまだ空港がビジネスとして捉えられていないわけですが、海外では普通にもうビジネスとして捉えて、民間企業がそこで利益を拡大する色々な機会をつくり出しているということをご紹介します。

最後に 3 空港問題ということで、これから神戸のことが話題になりますが、私はプラス 3 空港ということで、全体で 6 空港、但馬、八尾、南紀白浜という、これまであまり注目されなかったところに注目すれば、関西経済の活性化にプラス効果が出るだろうという論点を持っております。

それでは、まず第 1 の項目から入っていききたいと思います。

LCC はご存知だと思いますが、ローコストキャリアということで、格安航空会社、厳密には低コスト航空会社と言うべきだと言われておりますが、ここが非常にアジアの中で活気づいてきたということです。

そこを見ていくのにアジア太平洋、このラインでございます(4 ページ)。このラインが時系列で見ると非常に伸び率が高い。実績値として有償旅客キロという単位で見ているのですが、これが実績として非常に伸び率がよく伸びてきたということでございます。その中でアジアの代表的な LCC というのがこういうようなところで出ています(5 ページ)。これが国内線のみならず、国際線で活躍していくという要素を持っているということでご紹介します。

日本の場合、これを LCC と言うのかという批判もありますが、一応新規参入会社としてたくさん出てきている。その中でも国際線にこれから力を入れようとしているところもあるわけで、こういうようにアジア全体が一つのマーケットとして動くであろうと推測できます。通常、世界的には 4 時間のフライトというように言われておりますが、インドになると日本の場合 4 時間を超えますので、そのあたりも若干厳密な定義ができないのですが、基本的にはポイント・トゥ・ポイントで動くような飛行をして、4 時間以内でフライトをつないでいくというのが LCC の特徴だと言われております。

歴史的なことですが、日本でも 2010 年 4 月に国交省の成長戦略会議で、下線を引きましたが(6 ページ)、こういうように民間の知恵と資金を活用した空港経営をしていくべき、それから四つ目に balan

スシート改善による関空の積極的な強化をしていくべきという重点項目が航空分野で挙げられました。

皆さん、この成長戦略に関してはマクロ的な提案でしたので、あまり注目されていないかもしれませんが、実はこれがすごく大事なことでして、もちろん羽田、成田は昔から強化と言われていたわけですが、私が注目しているのは、やはりこの四つ目のバランスシート改善と関空、ここを本当に具体的に国交省が示してくれたというのは非常にありがたかった。これが示されないと、関西経済は「もう関空はだめです」ということで、実は関空の閉鎖もあり得たわけです。ここで伊丹との統合という提案に入っていたわけで、これは非常に大事なことです。

ただ、前段階で説明しましたようにアジアの需要が群を抜いて伸びている、それから LCC が出てきているという華やかな事実と対照的ですが、日本の中でフラッグキャリアがやはり危機に直面したのが 2010 年 1 月でございますので、そのあたりも踏まえて国交省がこういう提案をしております。

ここに経緯を書いております(7 ページ)。法律がつくられて会社が設立され、4 月 1 日に新会社が設立された。これからまだまだ具体的な経営戦略が作られ、LCC ターミナルビルというのもこの 10 月に開設されると聞いておりますが、まだまだプラスで発展していくのかと思います。

少し暗い話かとは思いますが、その統合の背景には、やはりバランスシートが悪かったということ。1.2 兆円の債務を返済することが急務であるけれども、なかなか単独では難しい。今日ご紹介いたしません、やはり 9.11、2001 年から鳥インフルエンザですとか、燃料費の高騰ですとか、リーマンショックなど、非常にマイナス要因が続いてしまった。そのあたりで、やはり関空も単独では収益改善するのは難しいことから、こういう経営統合を国交省で進めていくことを決定したと理解できます。

関西経済の活性化に寄与していくことが、もちろん大事だということは謳われていますが、では、本当に一体的に運営して、有機的に 2 空港が運営できるのかが今、問題になっております。ここにコンセッションという言葉掲げております(8 ページ)。少し難しい専門用語ではありますが、本来ならば関空も伊丹も民間企業に委ねるのならば、成田のように株式会社化して、ゆくゆくはそれを上場するという手を踏めばいいのですが、やはりなかなかこの 1.2 兆円は重いですから、株式売却にはつなげられない。このコンセッションというのは、実は簡単な言葉に直しますとリースになります。土地登記に関しては新関空会社が持っておきながら、その空港の運営に関しては民間企業に委ねていくのがコンセッションという言葉です。

図で示しますと、ここに書いてありますが(9 ページ)、左が伊丹で、右が関空です。以前は、この真ん中から上のように、別の会社で動いてきた。少し日本の空港運営が複雑であるために、伊丹の場合には国管理で、滑走路と土地は国、上のビル会社は別の民間企業として動いている。関空会社の場合はそれが一体化されて動いています。

ちなみに日本の空港というのは、ほとんどが左側のタイプです。国のところが地方自治体になっている空港もあります。関空タイプのものは関空と成田と中部セントレア、この三つしかありません。

さて、それを統合しようということで、ブルーで囲ったところが今の新関空株式会社です。一応民間企業ですが、その株式のオーナーは政府になりました。このところが少し複雑でして、いわゆる伊丹は、国の直轄であったものが民間企業になったようにも見えますし、もともと民間企業であった関空会社が、伊丹のところまで広がって、でもオーナーは国に変わったようにも見えます。民営化したことと、民間企業であるオーナーが、また政府に戻ったのが少しミックスされた形になっています。

なぜ、国が持っているかということ、やはり運営権を投資家、民間の企業に委ねていくことができるのは政府であるという判断で、新会社の今のオーナーは 100%が政府になっております。

旧関空会社は土地のオーナーで、別の土地保有会社に変容し、貸し付けをして地代を受け取るという形に変わりました。

伊丹の民間のビル会社は、一応 2013 年中に子会社化することで、ここも独立性を保っていたのですが、新会社とくつつくように目論まれています。

次に、日本とイギリスの比較をお見せしたいと思います。

何を意図してこれをお見せするかというと、一つは所有権がパブリックなのかどうなのか。数字、パッセンジャーの数も大事ですが、実はもっと大事なものは国内線と国際線の比率で、この 2 ページで示しております（10、11 ページ）。これ、結構簡単にでき上がっておりますが、これをつくるのに数カ月もかかるという、非常に難作業でございます。1 番のヒースローと羽田ですが、過去に 6,500 万人という大体同じ数で並んでいました。ところが、リーマンショックの後、若干差をあけられて、ヒースローが伸びて 7,000 万人近くにまでできています。年間のパッセンジャー、乗って降りての数です。羽田のほうが 6,400 万人にとどまっている。

次のページで、54 位、60 位まで示しております。

下のほうから見ていくと、データ発表されている最下位は非常に少ない数で 500 人、年間パッセンジャー 500 人がイギリスの実態でございます。

日本は 98 空港ありますが、大体同規模で見ると、日本のほうが非常に優位性を持っていると見えますが、実は経営の実態を調べていくと、イギリスのほうが、はるかに経営が健全であって、日本のほうが非常に苦しんでいる。その違いがどこにあるのかは、先ほど申し上げたように、イギリスの場合、50%超えているところに網掛けをしていますが、ほぼ国内線ではなくて近隣の国際線、要するに 4 時間で飛ぶ路線を中心に飛ばしている空港が多い。これはエアラインではないですから、空港で見えておりますが、各空港で欧州路線を非常にウエイトとして高くしているということ。逆に日本のほうでは国際線で 10%超えているところに網掛けをしておりますが、その数が非常に少ない。裏返して言うと、ほとんどの空港が国内線でしか生きていないということです。ここがやはり健全経営として、なかなかうまく成り立っていない理由にもなっております。

それから全体をマクロ的に見た場合に、7,000 万人の下、1,000 万人、500 万人、300 万人、100 万人と、このあたりまでとっております。特に民間企業が経営するに当たって、魅力がある空港規模というのは 500 万人から 100 万人と言われております。日本の場合には、なかなかその 500 万人というところがありません。1,000 万人の次は、500 万人、300 万人と、ここがくつついて、なかなかその間がないわけです。

100 万人のところまで見ていただくと、それなりに魅力はなくはないわけです。関西の場合、5 位、7 位、16 位と、それから 2 ページ目に南紀白浜が下のほうで 12 万人です。ちなみに但馬というのは 2 万程度で最下位のほうにランキングされてしまいます。

ということで、少し見づらいかもかもしれませんが、その辺りで国内線、国際線の比率がかなり違うことを指摘したいと思います。

それから今日は深く掘り下げませんが、ここの色々なマークを自分なりに 12 種類作っておりますが、ほとんどの上位空港は複数空港で、空港会社のオーナーが同じです。例えば、BAA はヒースローという空港を動かしているほか、グラスゴーとか、スタンステッド、アバディーン、このあたりを経営しています。二つ目のガトウィックとエディンバラ、ロンドン・シティが同じ経営者の下で動いています。ある意味、関空・伊丹はそういう形に変容するということになります。

日本の場合、ここに書いていますように、国管理、会社管理、それから地方自治体管理、共用空港という分け方で、それぞれが単独で動いてきたのですが、伊丹と関空、5 位と 7 位が同一会社が変わっていくということです。

民間の資金と知恵を使うという、国交省の提案をどう理解すればいいかは、なかなか難しいですが、

12 ページのマトリックスで私は整理しておりまして、先ほど申し上げたように、本当に民間企業にするのならば株式を売却すればいい。株式会社化して、それを上場する普通の国営企業の民営化、サッチャーがやってきたようなスタイルをとればいい。ただ、それは前提として、需要がある都市圏で黒字基調でないと無理であって、今回の場合は建設費用にすごい赤字が出てしまった。それが1兆2,000億という累積債務になっているのを売るのは難しい。そうすると、どうしても複数経営に移行させて、その次ですが、株式会社化するけれども政府の下に置いておくというやり方になります。成田も今そうですし、JRは北海道、四国、九州もそういう形になっています。鉄道の民営化は成功した、JRは成功したと言うけれど、経営上成功しているのは内3社、東海、東日本、西日本であって、三島会社(北海道、四国、九州)と言われるのはこちらのタイプで、政府が100%持って何とか維持しているという形です。

さらに一步突っ込んで、空港業界では運営権を民間企業に譲渡するやり方をとります。イギリスの鉄道はこういう形で同じです。フランチャイズと言ったり、日本の場合はコンセッションという言葉を使っています。

それで、リースと違うのは、コンセッションの場合には、設備投資に責任を持つところまで含まれてきます。民間企業の側から見れば、かなり自由な裁量権を持たせてもらえるメリットもあります。

今、新関空会社は運営権譲渡を真剣に進める作業に入っておられます。2014年度を目標にして動いていると聞いています。そうすると、誰が受託するのか、あるいは何年間その権利を保持できるのかが論点になってきます。

おそらく、経営サイド内部で今、種々検討されておられると思いますが、色々な形の可能性があります。これは株式売却も同じで、世界的に活動している専門的な企業が出てきたり、資金だけを提供するような集団が投資の対象にすることも現実には起こり得るわけです。

それから、鉄道の場合もそうですが、一般的には設備投資をさせるので8年とか5年では短過ぎる。20~30年くらいが適切と判断されています。

道路公団の場合も似たようなやり方をとっていますが、ただ、あちらも累積債務のことがあるので、それを返済するということから年数を45年だったと思いますが、割り出しているわけです。

例外的に100年ですとか、あるいは土地の部分だけですと99年とか、売却に近いような年数の設定の仕方もありますが、あまり長過ぎると、代わりに出てくるような企業がなくて、自らが引き受けるようなことになれば、やはり効率性に対してプラス効果が出ないですから、ある程度期間を限定して投資意欲を刺激するような年数が必要になると考えられています。

このような中で今、動きつつあるので、結論としてどうなるかは全く見えないですが、とりあえずアジアの中で需要が起こってきている、それを掴みながら関空・伊丹も民間の知恵と資金を使いながら運用する方向で動きましようということで、いわゆるPPP、パブリックとプライベートがパートナーシップを組んで複数一括という形で結論を見出そうとしております。

それでは少し視点を変えまして、関空の地方ハブ化と伊丹の国際化、私なりの視点で、どうすれば関西がもう少し活性化するのかを申し上げたいと思います。

今日は、製造業、中小企業のこともありますが、観光と教育界の国際会議というあたりに焦点を当ててお話ししたいと思います。

これは新関空会社さんが出している国際線ネットワークで、かなり充実してきていると思います。ただ、毎回この図をお示ししながら私が不満を言うのは、私が研究しているイギリスに直行便がない、ロンドンにつながっていない国際空港はあり得ないと嫌みな言い方をしますが、それは課題だということで、よく当事者の方も言われています。ただ、年々路線数を増やしてきておられるところは評価しております。

対照的に、国内線が非常に弱い。はっきり言わせてもらって弱い。これが9月段階の関空発着のダイヤです。

北海道と九州、沖縄、首都圏には行けますが、それ以外の本州へは全く行けない。となると、アジアの需要が関空へたくさん入ってきます。ところが、関空に来て、京都、奈良へは行けそうですが、それ以外は、ここしか行けない。ならば直接、北海道に行く、東京首都圏に行く、福岡に行くほうが早いということになる。ウォーキングに行く、あるいは温泉に行くような東北、甲信越、北陸ですとか、その辺りが全く抜けているのが非常に弱いと思います。

この話と、次のページ(16ページ)のよく出てくる交通ネットワークのマップですが、これを見るとわかるように、橋を渡ってしか行けない空港であるということを考えると、関空からリニアを引っ張るという大胆なご意見もあるようだが、そんなことは2030年になってもまだ言っているだろうと。私個人は2050年ぐらいに、ひょっとすると上手くいくかもしれない程度で捉えている。やはり関空はアクセスが悪いと早く言うべき。アクセスが悪いので、車で来る人は頑張って来てもらえば良いが、関空は飛行機で来る場所ですと言うべき。だからアジアへ行くのであれば、本州、特に東北、北陸から関空へ地方路線を張って、関空でアジアでも欧米でも行ける国際線に乗ってください、陸、船ではなく、空でここへアクセスしてくださいと言うべきだと感じています。

それで、地方ハブ化に視点を置けば、国際空港としての機能がより一層生きてくる。今まで関空の需要が減ってきたというのは、もちろん外的ショックがあります。先ほど申し上げた9.11からリーマンショックまで、その間に鳥インフルエンザとか、燃料費高騰とかたくさんあります。けれども、やはり取り合いをしていて、伊丹が遠慮して国際線を関空へ持ってきて、国内長距離便も関空へ持ってきたけれど、国内長距離は関空で衰退して、ダメになってしまいました。更に、やはり地方路線を充実させなかったことのダメージは大きい。それはエアラインの責任だという言い方をされるかもしれないですが、それも一つの要因になっていると思います。

同規模の1,400万人、あるいは2,000万人クラスの国際的な世界で動いている空港を見ると、国内線と国際線の比率は、非常にバランスがよいです。だから、やはり国際線のみならず、国内の地方ハブ化をしておくべきだったということが私の主張です。それを今からでも遅くないと思うので、やっていただきたいと思っています。

もちろん、リニアが走ってくればいいですが、ただ、リニアの構想はJR東海さんのほうで木曾、山梨、長野といった、あの辺りのトンネルや環境アセスメントができて、初めて、関空にもフィーダーとして短い距離のところを引っ張られる話。それを待っているのは、非常に主体性のない話だと思うので、やはり関空のロットが空いているのであれば、地方ハブとして機能させるべきだし、あとでバスのお話もしますが、バスという輸送手段を使って、関空を早急に上向ける必要があると思っています。

そのバスです。

タイムテーブルを見せてもらいました(17ページ)。そうすると、アジアから入ってくる需要、インバウンドが大事だと言いつつ、では、京都、奈良を訪問しやすい状況にあるとは言えない。これらは観光の名所ですね。関空から行くのに便利かということ、藤の木台、こんなところ、アジアの人行きたくないですよ。藤の木台って住宅地だと思います。私も行ったことないですが、恐らく、こういうバス路線は住んでいる方が朝、関空に行きたいために引っ張っている路線としか見えない。二条駅なら二条城へは行けるが、平安神宮は遠い、清水寺も遠いという感じです。

奈良駅から、東大寺や春日大社へ行けると思います。でも、お寺、神社といえ、この平安神宮や清水寺という、超有名な外国の方が行くところには行ってきていないのが非常に気になることです。

おそらく、これは関空会社のみならず、観光地の仏教界なり、観光協会なりがもう少し熱心になって

いただかないと。伊丹は国際線がないです。ならば、関空からどんどん来られるように、なぜ協力してくれないのかが素朴な疑問です。

観光のことは後でまた再論いたします。

次、国際会議の数を見ました（18 ページ）。これは、観光局が出しています。日本は 700 回を超えており、多いです。シンガポールと並んでいます。ところがシンガポールは国であり町です。そこと同列である。アジアの中では、多いほうになっていますが、では、これを都市別に砕いて見ていくと（19 ページ）、東京でこれだけです。ずっと下へおりてくると、2010 年で関西では京都がトップで 61 回、神戸が 45 回です。その下で大阪が 32 回です。

要するに、関西国際空港のある大阪が、京都の半分しか国際会議をやっていないということ。このあたりも近隣の自治体、もしくは大学なり研究機関なり、国際的な企業がもう少し有効活用する必要があると思われます。

それで、裏を返して考えてみると、京都でこれだけ、神戸でこれだけやっているのであれば、伊丹空港も神戸空港も国際線を入れないうもったいないです。国際線を入れれば、この数は凄く伸びてくると言えると思います。

もう一つ細分化して、中・大型国際会議に限定し、都市別で見えていくと、やはり同じです（20 ページ）。京都は多い。関空のある泉佐野市、2006 年に 1 回だけです。「こんな悲しい...」というのが、私のこのデータを見たときの率直な印象です。豊中は「千里地区」に入りそうです。伊丹は記載なしです。ということは、やっていないと理解せざるを得ない。神戸が 23 回で、いずれにしても、やはり京都や神戸が多い。それなら、空港の国際化が必要ではないですかということを強調させていただきます。

今までは、パイを奪い合うから関空を優遇しましょう、と言ってきましたが、爆発的な需要が外で起こっている。ここが私は製造業とは違うと見ているところで、家を 1 軒買った、高級車を 1 台買ったとなれば、需要はやはり停滞します。しかし、この航空業界の需要は、リピーターが出てきます。同一人物がリピーターになる場合もあるし、第 3 者として違う人が飛んでくることもあります。それを上手く掴まないとダメだというような気がいたします。

会場別、さらに細分化の左側を見ていただくと（21 ページ）、この中で関空に近いのは、奈良県新公会堂ぐらいです。それでも大したことなく、トップになっているところはやはり神戸です。このあたりを見れば、やはり早く神戸を国際化したほうが良いのではないですか。「京（けい）」のコンピューターも話題になっているし、姫路、赤穂、播磨側の需要、お城めぐり、スプリング 8 など、国際的に動かれる方は多いはず。このあたりも、もう少し実態を見て国際線の話をしたほうが、私は現実的だと思っています。

それから、学会、大学関係で、京都府が出している結構おもしろいデータがあります（22 ページ）。今大学が、留学生を取り込もうと一生懸命です。少子高齢化で、学生といえば留学生というとならえ方をしています。

領地問題で色々、摩擦があるとはいえ、だからこそ取り込んでいきましょう、というのが私の見解です。一時的に非常に厳しいと思いますが、既に出身国別で見れば、中国、韓国、その他アジア、インドシナ、台湾、香港、このあたりが留学生の中心になっているのは分かっているわけです。あとで外国人の在住者のデータも見せますが、京都が頑張れるのなら、京都はもう少し関空に協力して欲しいし、あるいは伊丹空港、神戸空港の国際化にも協力していただきたいと思っています。

先日、スタンフォード日本センターを訪問する機会がありました。今出川にある同志社大学のキャンパスの中に、部屋をお持ちですが、そこの方と話をしていたら、多くの学生がアメリカから来るときは、セントレアからバスで来ていますと言われていました。あるいは成田から新幹線で京都駅に来て、そこ

から地下鉄に乗る。この話を聞かされてショックでしたが、本人も保護者に加え、周りの親戚の方もそのように動いているケースが多いそうです。少し残念な気がしました。

では、空港をビジネスとして見ていくという話に移りたいと思います。

ここは、少しギャップを感じられると思います。特に、すみません、自治体の方は、こんなことをやっているのかと驚かれると思います。

まず、路線を引っ張らないとダメだということと、それから、飛行機以外のところで、商売が成り立つという世界が出現してきているわけです。空港の経営にも、集客力を重視して、いわゆるアウトレットですとか、観光地のテーマパークですとか、そんな発想が必要だということをご説明いたします。

まず、マンチェスター空港は、ほぼ同規模です。年間1,800万ぐらいのパッセンジャーの数です。このマンチェスターは、実は日本の今の空港経営と似ておりまして、自治体が所有者です。株式会社形態をとっている、いわゆる成田や関空と同じスタイルです。しかも、そのオーナーは、中央政府ではなく、マンチェスター市と近隣の9自治体、合計10自治体がオーナーとなっている。マンチェスター以外に三つ持っていましたが、この8月に、そのうちの一つを売却しました。それで、今三つの空港で動いています。売って得た収益で、別の空港を買いに行く準備をしているようです。なかなかビジネスマインドの凄い会社です。

これは、ホームページのトップページで、これで1枚になっております(25ページ)。ここには、フレグランス40%オフと書いてあります。フレグランスとは、香水のことですが、それを40%オフで買えます、ショップ来てください、これでトップページつくっている。日本の自治体の空港のホームページに行っても書いていませんよね。その辺がやはり違うと思います。

さらに、非航空収入という点で真面目なのは、コンファレンスをやるのに使ってくれませんか、ホスピタリティを売りますよと、心地よさですよ。とりあえずお金を稼ぎたいパーキングですが、そこは、会場に来た人はフリーにします、ただしパーティー代60ポンドを払ってください。単純に6,000円とってください。300人を超えたら4,000円に割り引きます、このように会場として使ってくださいと書いてあります。

関空会社も、これまでのプロセスの中で、こういうものをもう少し大学や病院と協力してやれたと思います。泉佐野市で1回だけというのは、もうショックでした。国際会議をやるなら、阪大グループや、やはり医学系の学部を持っている大学に、関空でやって欲しいと、我々学識者というのは、割と観光も好きですが、忙しいときは、とんぼ返りしますので、空港で会議をやってくれると本当に助かります。町中まで、いちいちアクセスが悪いところへ電車に乗って行ったり、重たいトランクを持って行ったりするのが嫌なときがあります。あるいは、かけ持ちで幾つか複数の都市を動くときも、空港でやっていただけたらどれだけ楽か、というときがあります。そういうことがマンチェスターのホームページにはポンッと載せています。

さらに、子供教育としてテーマを決めて、見学に来ませんかと明記している。おそらく関空は無料で見学をやられていると思います。けれども、マンチェスターはこどもさんに7ポンド50、大体800円ぐらいでお見せします、解説は1グループに25ポンド、2,500円ぐらい払ってくれば、テーマごとに環境問題や空港経営の問題についてプレゼンをしますというPRをしている。このようなスタイルをとっているので、お土産屋を作ればいいという話ではないというところを私は強調したい。

どの空港でも、ブランド品を置けば売れるという話ではないと思います。ある特定の企業が存在していれば、どんなにローカルエリアでも、優良企業に対しては、その技術を教えてくださいというニーズがありますので、そういう人のために国際会議をすることもあり得る。あるいは特別に救難ヘリが出る、あるいは医療ヘリポートとして機能している、そういう空港もあると思うので、それを見学してくださ



いという独自性を出されたほうがいいと思います。

マンチェスターは、日本に直行便がないですが、実は福岡、大阪、名古屋、東京の紹介をしています（28 ページ）。ただ京都の紹介が入っていないのはおかしい、大阪の映像がこれで良いのかは気になります。せめて、シンボルとなるグリコか何かを出したほうが良いように思いますが、これでマンチェスターは、一応七つぐらいの経由地を通れば日本にたどり着くよということで、ここにリンクを張ってタイムテーブルが出てくるように、このエアラインに行くようになっていきます。逆に、日本の関空サイドから、関空あるいは伊丹からの直行便はありませんが、成田へ行って、ロンドン経由でマンチェスターに行けますが、サッカー選手の香川がマン U に行ったので見に行こうとか、試合の日はいつだよとかを出しているかという、おそらく出されてないと思います。この辺が、やはりかゆいところに手の届く、そういうサービス心が、まだまだビジネスマインドとして根づいていないと思います。

大阪の紹介、直行便はないけれど、グルメキャピタルで、ネイションズキッチンで、たこ焼きもオクトパスダンプリングと説明してくれています。海遊館が出て、ずぼら屋が出て、大阪城公園が出て、花見をしてよという、ここまで書いてくれている。このあたりが、やはり旅行エージェントではない、空港会社なのに、ここまでやっているというのはすばらしいと思います。

次は、アジアへ戻りますが、チャンギ空港、これがトップページです。「Be a Changi millionaire、億万長者になろうぜ」、何かというと、ビックリしますが、私もある人から聞いていたので、なるほどと思いましたが、ここへ来れば宝くじあるよということだそうです。結構高いそうです。ドバイとチャンギが有名だそうで、1 万円か 2 万円ぐらい。かなりワンロットが高いそうですが、当たる確率も高いということで、結構頻繁に、年間通してやっています。実際にミリオネアになった人の顔写真も、実名で出ているサイトがあります。

ということで、やはりここに来ればこれがある。もちろんチャンギは映画館もあるし、なかなかいいサービスを提供している空港として、フルサービスでも LCC でも両方で楽しめる空港だということでも有名です。レガシーはもちろんシンガポール航空ですが、ジェットスターの映像も出てきております。

これは前にもお見せしましたが、デンマークへ、ヨーロッパに戻ってしまいましたが、動くインフォメーションということで、背中に i マークを付けている（31 ページ）。日本のインフォメーションはなぜかクエスチョンマークで、関空も成田も統一されている。ロゴマークは統一されているのですが、ヨーロッパでは、インフォメーションは普通 i マークです。ポロシャツを着て私に聞け、何でも答えると背中に書いてありました。私自身、関空で遭遇したのは、インフォメーションの前で、おじさんに JR の駅どこですかと尋ねられました。実はその方は弱視の方でした。お 1 人でしたが、見えにくいということで、私も急いでいたものだから、フライトに乗るのですみません、そこにインフォメーションがあるので尋ねて下さいと言いましたら、スタッフの方があそこですよと手で指さしてくれていましたが、同行はされていませんでした。そういうところを見ると、やはりこういうサービスも必須だなと思いました。

ゼミの学生の話では、北欧は結構多言語で表記もしてあるし、インフォメーションに行けば、もちろん多言語で対応してくれる。その多言語の数が多かったです、普通の空港より多かったですということを知りました。これからやはり関西でも、それは必要だと感じております。

それでは最後に、1 部観光の話とかぶるのですが、活用していくということで、プラス 3 空港の話のほうにウエイトを置きながらご説明したいと思います。おそらくマスコミの方も皆さん神戸に注目されていると思います。神戸は何回もしゃべり尽くしているので、「中華街があって、なぜ国際都市にしないのか?」、「なぜ、羽田のように国際線を飛ばさないのか?」という、今日は、もうそれだけで終わっておきます。これから井戸知事にも頑張ってもらいたいと思います。神戸も、わざわざグループに入るのか、あるいは単独でという路線もあるだろうし、色々なオプションがあるので、そこは吟味していた

だいたいいいと思いますが、このグループに入って動けば、色々なメリットがあると思いますが、実はデメリットもあるという気が最近しております。これ以上言うと怒られそうなので控えておきますが、ただ、やはり国際線を飛ばさないダメだというのは、先程のデータからご理解いただけると思います。

むしろ、次のこの辺をにらんで動くことをどなたかが、おそらく県の方が、大阪府の方が、和歌山県の方が、ご準備をして欲しいというのが私の今日の思いでございます。

京都と全国の外国人登録者数です(33ページ)。もう圧倒的に韓国・朝鮮・中国が多いです。ならば、その親戚は動くということを考えれば、京都府も関空に協力して欲しいです。されていると思いますが、もっともってしてください。

大阪市、医療都市を謳われています。医療ツーリズムなど聞こえが良いプロジェクトが幾つもあります。結構、数年前から動いておりますが、こういうことを関空だけでいいですか、伊丹は活用しないでいいですか。

少し横道にそれますが、貨物のデータも、今見えています。貨物のランキングを見れば、当然、日本の上位空港がそのまま横滑りして、貨物の上位空港になります。ところが恥ずかしい。恥ずかしいと言えば少し語弊がありますが、伊丹だけがやはり国際線の貨物便がゼロというデータになっています。これは本当に変ですよ。それぞれ日本のトップの空港は、国内と国際の貨物で数字が並んでいるのに、伊丹だけが国際の貨物がゼロで出てきます。

そういうことも含めて、伊丹の使い方をこういうプロジェクトが立ち上がっているならば、やはり大阪市も伊丹のことを真剣に考えたほうがいいのではないかと思います。もちろん、これまで関空優先というのは、そのパイが一定であれば当然、優先的に関空を使いましょうと言って良かったと思いますが、違う観点から、医療ツーリズムで需要を起こしましょうと言っているのであれば、取り合いにはならないと。むしろ使い勝手の良い、来やすい関西にして欲しいというのが私の願いです。

悲しいかな、神戸市の方すみません。国際経済拠点造っていくと、もう言っています(35ページ)。ここにポートアイランド2期地区も神戸空港の1部の敷地を含めているのならば、国際化しないとおかしいのではないですか。つじつまが合わないと思います。神戸に来るのに、横の空港は使えないからごめんねって、それでは来ないと思います。需要をキチンと掴んで欲しいと思います。関西広域連合が2010年12月からもう1年半ほど動いております。色々なプロジェクトが立ち上がって、もちろん震災復興でご努力されているのは、私も理解しております。欧米の人にも日本の文化を紹介する。これは関西広域連合のお仕事だということで、広報されている。国宝や重要文化財が関西にはかなりたくさんあるのが紹介されている。(37,38ページ)。やはり京都、奈良は、先ほども申し上げたように、鎌倉、日光よりはるかに知名度が高いと思います。そこへ行けるようにしましょう。ここにこれだけ拳がっていますが、ここに拳がっていない名所もたくさんあります。最近、高倉健さんの『あなたへ』という、少し悲しい映画を見ましたが、わが国のマチュピチュといわれる竹田城が出てきまして、行ってみました。秋のこの時期、今日はかなりカメラマンが集まっていると思いますが、行くと高倉健さんが映画に出られたという看板すらなかった。それはいやらしくない、仰々しく宣伝しない、そういう地元のお考えかもしれないませんが、そういうところは何か需要の取り込み方、もう少し工夫して喚起できるのではないかと。

だんだん但馬空港に近づいてきました。但馬は、伊丹便が飛んでいます。何で関空にかなりのLCCが来ているのに但馬は、伊丹便ですかということをおっしゃっていただきました。これがゼミ生と行ったときの1日、朝と夕方、伊丹とつないでいる、搭乗率があまりよくないという、滑走路長1,200mの空港です。八尾空港は、八尾南から歩いて行けます。ここも見せていただきました。それから南紀白浜空港もゼミ生と行きましたが、このあたりが少し活用不足です。

まず但馬空港の紹介ですが、フランスの旅行会社と協力している。それで、京都駅からJRを使って

城崎温泉にお越しいただき、もうこの文言が、腹が立ちますね、なぜ但馬空港が横にあるのに JR なのか。JR の駅から歩いてすぐ行けるといのは分かりますが、それから、これは 2010 年のデータですが（41 ページ）なぜ 2010 年の段階で、まだ欧米豪を中心にということを、アジアの時代に言っているのか。すみません、豊岡市の方。豊岡市と言っても兵庫県ですから、兵庫県の動かしている但馬空港を使えばいいというのが私のロジックです。

八尾空港、小型航空機しか使えないですが、実は北海道の丘珠空港が先月からフジドリームエアラインの社長もお呼びして、ひょっとすると 2,000m にできるかもしれない。1,500m でもフジドリームエアラインの機材が使えるというお話を社長がされたので動き始めます。都心部にある空港、空域の問題、それから共用空港の問題等々、自衛隊とのすみ分け、共生を進めていく中で茨城が百里基地を開拓して民間用にしていますので、そういう前例はありますので、これから考えないといけないところです。

札幌丘珠空港がホームページサイトにピアノ発表会をしませんか、結婚式をしませんかというのを載せています。八尾はまだまだこれからだと思います。しかし、両方とも同じ滑走路長です。

それから、同じ 1,500m で有名なのがロンドン・シティ空港。話すと長くなりますが、この A318 で、ニューヨーク直行便を飛ばしているということで、エアバスの 318 というのは、1,500m では本当は飛ばないですが、燃料を満タンにせずにアイルランド・シャノン空港で満タンにして飛ばすという国際線、BA001 便という、昔のコンコルドのフライトナンバーをもらって飛ばしています。

ロンドンの中にこれだけの空港があります（45 ページ）。五つぐらい、本当は 10 ありますが、主要空港五つの中で動いています。もっとすごいのは、このロンドン・シティを動かしている会社、民間企業になっています。3,000 万人のガトウィック空港とこの間 1,000 万人のエディンバラ空港を買収しました。ロンドン・シティの運営会社は 300 万人しかパッセンジャーを動かしていませんが、自分よりも大きな空港を買ってしまうという非常に民間企業でビジネスの力をフルに発揮している会社があります。

南紀白浜空港は、羽田とつながっています。なぜ、東からしか入ってこないのかというのが私の疑問で、西から、福岡から、アジアから南紀白浜へ連れてくるべきと思っていますが、観光協会が情けない、関空から来るようにと、こんな文言を入れています。白浜の空港から 5 分で行けるのに、なぜ関空から来いと言うのか疑問を持っています。

最後、色々な空港の配置がありますので、そのポジショニングを考えないといけません。関西の場合、とりあえず累積債務の問題がありましたが、近郊で 1 個を閉めるという話をどこかの知事がしていましたが、そんなことはナンセンスであって、製造業ではない、コンビニではない、1 個閉めましょうという話ではできません、違う話をしましょう。需要が作り出されるような、そういう時代に入っているのだから、どのような方策で収益をあげるか、新たな需要をどうくすぐるかという話をしましょうというのが私は大事だと思います。もちろん、国際ハブ化、地方ハブ化、あるいはコンセッションの活用ということもありますが、とりあえず需要をつくり出すことを今、関西経済は考えないといけません。特に電力多消費ではない、電力消費量の少ない観光、あるいは教育業界がもう少しともに新関空会社に協力しましょうというのが私の今日の結論でございます。ご清聴ありがとうございました。

< 講演 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。 -

新関西国際空港株式会社常務取締役 室谷 正裕

皆さん、こんにちは。新関西国際空港株式会社の室谷と申します。

本日は、当社の経営戦略につきましてお話をさせていただき機会をいただきまして、誠にありがとうございます。また、平素は関西空港、あるいは伊丹空港をご愛顧いただいております。また、関空プロジェクト、伊丹プロジェクトに対して何かとご支援をいただいておりますことに心からお礼を申し上げたいと思います。

当社、新関空会社につきましては、先ほど野村先生のプレゼンテーションの中で経営統合に至る経緯についてもご説明をいただきました。昨年5月には経営統合法というのが成立を見たわけではありますが、経営統合の目的というのが第1条に書いてあります。一つはゲートウェイである関西国際空港の国際拠点空港としての機能を再生・強化していこうということ、そして二つ目は関空・伊丹の一体運営によって関西圏の航空需要を増やしていこうということでもあります。まさに今回のこのセミナー、関西全体の航空のパイを増やしていくということではぴったりだと思います。

では、どうやって新関空会社というのはこれから伊丹との統合のシナジーを發揮しながら航空のパイを増やしていこうとしているのか、事業価値を高めようとしているのかということについては先般、経営戦略という形で取りまとめさせていただきましたので、それについてお時間をいただいでご説明させていただきますたいと思います。

まず、昨今、航空、あるいは空港を取り巻く環境はめまぐるしく変化をしてきているということではありますが、三つに絞って今の状況、あるいは考えなければいけない背景として整理してみました。一つは航空のマーケットというのは今後とも拡大をしていくということでもあります。ここでは、ICAOの資料を載せておりますけれども、例えばボーイング社でも同じような予測をしております。今後ともますます航空需要というのは増えていくし、中でもこのアジアの伸びというのが他の地域よりも高いということでもあります。したがって、そのゲートウェイを担っている空港、関西国際空港でありますけれども、そのことを念頭に置いて、つまりアジアの成長を航空の分野においても取り込んでいかなければいけないということが一つの問題意識であります。

二つ目はエアラインを巡る動向であります。航空業界では既に大きな地殻変動が起こっているということでもあります。非常に厳しい環境の中で大胆な合従連衡であるとか、生き残りをかけた懸命の対応がなされています。であれば、空港にとって最大のお客様であるエアラインの皆さんのビジネスモデルの変化に対応していかないといけないというのが二つ目の問題意識であります。空港を取り巻く、あるいはエアラインのビジネスモデルの変化ということで二つお示しをしたいと思います。一つはオープンスカイの進展ということで、アメリカとのオープンスカイの合意を皮切りにこの2年間の間にこれだけの多くの国、地域との間でオープンスカイの合意を見ております。先般、8月になりますけれども、中国との間でもオープンスカイが合意をされたということでもあります。

もう一つの状況変化としては、新たなビジネスモデルとして、航空の業態としてLCCの台頭ということが挙げられると思います。このことについては後ほどピーチ社の井上社長のほうから詳しいお話があると思いますのでごく簡単にしたいと思います。ヨーロッパでは4割、アメリカでも3割、LCC

がマーケットを占めていると言われております。世界全体で見ても、LCC の提供座席数というのは全体の 4 分の 1 を占めるまでになっているということでもあります。片や日本であります、この 3 月にピーチ社が運航を開始されました。続いて、ジェットスタージャパン、エアアジアジャパン社が相次いで就航され、今年は LCC 元年ではないかというふうに言われているのが今の日本の状況であります。しかし、世界的にはもうかなり前から LCC というビジネスモデルが展開をされてきたということ念頭に置いて今後の関空・伊丹の経営統合も考えていかなければいけないだろうと思います。

関空にちなんだ LCC について、2 点だけ補足させていただきます。関空では他の空港に先駆けて LCC に着目をしておりました。現在、ピーチ社を含めて、国際線を飛んでいただいている LCC 会社は 8 社ございます。週にすると 102 便飛んでいただいております、関空全体の中で LCC の割合というのはこの 2、3 年の間に大きく比率を伸ばしております。現在では 14%。もちろん国内空港の中では圧倒的な LCC のシェアかなと思います。韓国、香港という路線に加えて、マレーシア、あるいはオーストラリアといった長距離の LCC も展開いただいているということでもあります。

もう一つ、LCC について、データは手元にはございませんが、この 3 月にピーチさんが関空-福岡、関空-札幌間で国内線の LCC を始めていただき、その後、鹿児島、長崎に路線展開をされておられます。そういった LCC が増えていくとこれまでのエアラインとの関係はどうなるのだろうか、カニバリゼーションと言われていますが、共食いというのが起こるのではないだろうかというご指摘があります。まさに今回のテーマでもありますけれども、関西 3 空港の航空のパイにとって、今回の LCC の参入がどのような影響をもたらしたのだろうかということですが、3 月に始まったばかりですから、ようやく半年ということでのことですが、結論から申し上げますと、ピーチさんの就航によって、確かに神戸、あるいは伊丹の関係路線の一部においてロードファクターが下がってしまった、少しお客さんも減っているということはあるにしても、全体では、ピーチさんのおかげで 3 空港のパイはかなり増えているということをご報告申し上げておきたいと思っております。もちろんこれからさらにジェットスタージャパンさんであるとか、その他の LCC の路線が展開をしていくことが予想されておりますので、慎重に分析してみる必要があると思っておりますが、やはり従来の航空旅客とは違う新たなお客様を開拓していただいたのかなということでもあります。毎日、空港ターミナルを通過しておりますが、何か空港の風景が一変したようなそんな思いを持ちます。お年寄りとお孫さんの組み合わせであったり、20 代、30 代の若い女性が増えたりということであったり、現に、LCC をご利用いただいているお客様のうち 30% の人は初めて飛行機に乗るお客さんだというふうにも聞いております。後ほど井上社長のお話を楽しみに待ちたいと思っております。

そして、空港を取り巻く環境の三つ目として空港間競争の激化ということも挙げたいと思っております。

お隣の仁川、上海、そしてシンガポールやマレーシアなどアジアの主要国における空港につきましては国家戦略として明確な戦略的意図を持って計画的に整備されてきております。また、お客様、そして貨物も着実に伸ばしているということでもあります。したがって、関空・伊丹をそういった国々の空港の中でしっかり戦える空港にしていかなければいけないということだと思っております。

そのアジア主要国の空港は 2004 年以降、どれだけお客様を伸ばしてきたかというのを少し整理してみたものですが、北京は国内線がかなりの部分を占めておりますが、仁川、シンガポール、香港、バンコクなどの空港は軒並み大きくお客様の数を増やしています。それに対して我が国の空港というのは総じてむしろ減らしている。中でも関西圏の空港の停滞ぶりが際立っているかなと思います。

もう一つぜひ注目いただきたいのは、量的な指標に加えてサービスの面での関西の位置づけであります。スカイトラックス社という、イギリスの調査会社があります。ここが毎年膨大な調査によってエアラインのいわゆる満足度調査をやっています。同じようにエアポートについても定点観測をやっており

まして、エアポート・オブ・ザ・イヤーというのを毎年発表しております。その中で1位、2位、3位の最近の顔ぶれを見ていただきますと、先ほど大きくお客様を伸ばしているということで紹介いたしましたチャンギであるとか仁川とか香港、今年は仁川、チャンギ、香港という順ですが、この3空港がお客様満足度においても上位3者の常連になっているということでもあります。では、関空はどうかということですが、昔はベスト4にまでなったこともありましたが、2010年以降はトップ10からも外れているということでもありますから、量の問題にももちろん危機感を持たないといけません、こういったお客様に対する満足度、サービス水準についても十分意識をしないといけないことを示しているかと思えます。

今回、関空・伊丹の経営統合が実現いたしました。二つの翼でこの関西、そして日本の空を支えていきたいと思えますが、関空、伊丹の二つの空港の持つポテンシャルについて少しおさらいしたいと思います。

関空の強みは、よく言われておりますように、4,000m級の滑走路を複数持っている。そういった意味で完全24時間空港としては我が国唯一だと、そしてアジアに近いということでもあります。関西は首都圏よりも中国、アジアには1時間近いということではありますが、たとえば欧米便のように飛行時間が15時間以上もかかるような路線での1時間ではなくて、せいぜい4時間、3時間、場合によっては2時間の移動時間の中で飛行時間が1時間短いということは、これは大きなセールスポイントかなと思えます。

それから大きな後背圏需要があるということ。それから環境制約が少ないということです。さらに1点加えると、この2期島がありますが、まだまだこれからの発展の余地、展開用地をかなり持っています。これは胸を張って言っていいことかどうかわかりませんが、まだまだ余地があるということは今になって考えれば非常に大きな魅力かなと。例えば成田空港さんの場合にはかなり建て込んできているということも聞きますので、そういった意味では関西空港というのはまだまだ展開用地があるということで、これはこれからのポテンシャルとしては極めて大きいと思えます。

そして伊丹空港であります、ご案内のとおり、都心部に近い、極めて利便性の高い都市型空港です。そして国内の基幹空港ということで豊富なネットワークを持っているということです。

その二つの空港がこれまでは別々の主体によって運営されていたということでもあります。したがって時として対立的な関係にあたり、あるいは単なるパイの移し替えにすぎなかったりということでありましたが、今回経営統合の大きなメリットとして両空港あわせて、すなわち滑走路4本体制で、全体最適が意識できるようになったということだと思います。

その二つの空港であります、今の實力を見たときに、例えば発着回数でご覧いただいても、旅客数でも、貨物量でも、関空・伊丹を単純に足した実績でみるともうそれでアジアのトップ10の中には十分入ってはいます。いますが、例えば、旅客数でご覧いただきますと、後で少し数字は申し上げたいと思えますが、関空は大体1,400万人です。伊丹は1,300万人ですね。今単純に足し合わせると2,700万人ということになります、仁川ですね、3,300万人ぐらいでしょうか。関空だけだと1,400万人ですから半分にもいかない。だけど伊丹を足した数字で見るとどうでしょうか、仁川の背中がまだ見える位置にあるように思います。それが関空・伊丹を足した、今の姿だということです。

ネットワークで見ても、国際線のこの夏のダイヤは862便ということで過去最高ということ。現に路線数だけではなくて、8月のお客様の数というのは先日発表されましたが、開港以来最高のお客様だったということでもあります。また、弱いと言われている国内のネットワークであります、これも先ほどの野村先生のプレゼンテーションの中で、関空は北海道と九州、あと若干首都圏があるだけだというお話がありましたが、伊丹とあわせて考えていただきますと、国内33都市、1日にして249便のネットワークがあるということでもあります。これらの一体運用をどう図っていくかということだと思いますが、ポテンシャルはあるということでもあります。我々は関空、そして伊丹というのは関西にとって二つ

の貴重な宝だと考えております。で、その宝にさらに磨きをかけていくというのがこれからの経営戦略だと思います。

前置きが長くなってしまいましたが、以下、経営戦略についてお話を進めさせていただきたいと思えます。

まずは、どういう空港を目指していこうとしているのかということですが、それは、関空と伊丹を一体で、したがってワンエアポートで世界に開かれた、つまりエアラインはもちろんありますが、ご利用いただくお客様、あるいはテナントの方等々、空港の関係者の皆さんにとって、ともに発展するよきパートナーとしてオープンな空港を目指していきたい。そして旅客数はもちろんあります。また収益性もぜひ追及していきたいと思っておりますが、それだけではなくて、安全・安心、あるいはネットワークといった利便性、お客様の満足度、あるいは環境といったさまざまな分野でアジアのリーディングエアポートを目指していきたいというのが、我々が追求したい空港像であります。

当面、向こう3年間で中期経営計画期間として位置づけております。そしてその3年間の成長目標を前もってオープンにしようということで、7月の段階で具体的な成長目標を公表いたしました。

一つは発着回数であります、30万回です。旅客数は3,300万人を目指す、貨物量は100万トン、そして売り上げは1,500億円を目指していくということです。いずれも今の水準からいくと20%から30%ぐらいの増になります。極めてチャレンジングな数字であります。

例えば発着回数30万回が、どういう数字なのかということをお少しご覧いただきたいと思えますが、直近、したがって2011年度の数字をここに書いております。下が関空、そして上のピンクのところは伊丹であります。関空については10.8万回でした。これまで関空の最高の発着回数は2本目の滑走路が供用を開始しました平成19年、2007年でそれが12.9万回、ほぼ13万回が過去最高の発着回数でした。で、2008年、ご案内のとおり、リーマンショックが発生して、その後、大幅に発着回数は減っています。2010年はちなみに10.7万回でありました。そういう低迷をしていた発着回数であります。これを2014年度には伊丹とあわせて30万回に持っていくという目標であり計画であります。さらに言うと、伊丹については、ご存知の方も多いと思えますが、1日370回という総量規制がかかっておりますから、目いっぱい使っても年間の発着回数は13.5万回くらいまでしかいかない。ですから、30万回を実現しようと思えば関空の側で17万回近く稼がないといけないということで、いかにそれが大きな数字かというのはおわかりいただけと思えますが、オープンにした以上、皆様のご協力をいただきながら何としても実現をしていきたいと思えます。どうやって実現していくかということについては後ほど少しお話をさせていただきます。

旅客数については3,300万人と申し上げましたが、これも同じく直近の数字で関空は1,386万人、国際線が約1,000万人、あとの400万人足らずが国内線だとお考えいただきたいと思えます。伊丹が2011年度、1,291万人でしたから震災の影響もあったと思えます。ただし、伊丹においては長期低落傾向が続いているわけですから、震災の影響が仮になかったとしてもなかなか昔のようなわけにはいかない。そういう中で2014年度には3,300万人にしていきたいということです。

それから売り上げであります。関空は1兆8,000億から1兆9,000億の資産を持っている会社です。その分1兆2,000億もの負債も抱えているということですが、それだけ大きな資産、負債を抱えている空港会社の売り上げというのは全部合わせても883億円です。1,000億にも満たない会社ですね。そこに今回伊丹との経営統合ということになります。若干古い2010年の数字ですが、空港別収支で、できるだけ企業会計に即した形で伊丹を見たときに収支はどうなるかということで117億という数字をはじいていただいておりますが、足しても1,000億です。それにOAT(大阪国際空港ターミナル株)の188億円がオンされておりますが、伊丹では空港ビル業務や商業系の事業については大阪国際空港ターミナ

ルさんという第3セクターが別にやっておられるわけでありまして。そこを今後一緒にさせていただくということでオンさせていただきました。それでも1,200億です。それを今後3年間で1,500億にしていかなければいけないということでもあります。

さらにいうと、これは売り上げの数字です。例えば1,500億円の売り上げがあったとしても1,450億費用がかかりましたというのでは、投資家の皆さんは魅力を感じていただけないわけです。したがって利益ベースといいますが、キャッシュフローベースでどれだけになるかということを考えないといけない。それをこの秋には、中期計画として具体化、数字に落とししたものを示していきたいと思っています。

そういった成長目標を達成するための基本コンセプトであります。それがタイトルにも書かせていただいた「空を変える、日本が変わる」ということでもあります。要は空港のビジネスモデルというものを変えていかないといけない。前提として我々1人1人空港会社の社員も変わっていかないといけないという思いを込めたつもりであります。

三つのステップを考えています。

まずは補給金によらない自立した経営を目指していこうということです。関空会社、1兆2,000億もの長期債務を抱えて、多いときは500億を超える金利の支払いを余儀なくされた時代もありました。先ほど見ていただいたとおり、全体の売り上げというのはせいぜい1,000億です。そのうち金利で500億持っていかれてしまうということ。もちろんその他にもいろいろな経費はかかるわけですから、非常に厳しい時代もありましたが、補給金を国からいただくことによって何とか経常ベースで収支相償うということになったわけです。90億ももらっていた時代もあります。それが75億になり、今年度は69億円国から補給金をいただいているわけです。補給金によらない自立した経営ということをやった以上、段階的に縮小していき、補給金にはよらないでやっていける経営体質を早急につくっていきたいと思っております。

あわせて二つ目としては、事業価値の最大化ということで、これからお話をさせていただく各種の成長戦略をとることによってトップラインを上げていくということ、そして経営効率化によってコストを下げるという両面から事業価値の最大化を目指していきたい。そして早期のコンセッションにつなげていきたい。完全民間運営化に持っていきたいと考えております。

そのときの、三つのキーワードとしては、一つはカスタマーズアイ、シナジー、それからクリエイティブということです。もちろん安全・安心であるとか、地域との共生というのは大前提だと思います。

カスタマーズアイですが、こういう英語があるかどうかは定かではありませんが、気持ち的にはマーケット、あるいは顧客目線重視を徹底するということでもあります。料金体系にしても積み上げて、原価がこうですからこの料金ですという積み上げ方式ではなくて、お客様が幾らなら買っていただけるのかと、マーケットがどう評価をしているのかという考え方に基づいて設定していきたいと思っています。

シナジーは、これはもう関空・伊丹を経営統合するわけですから、その経営統合効果を最大限に発揮していかなければいけないということです。

それから、クリエイティブです。もともとこの関西というのはいろいろな新しいことを発信していったところではなかったのかなと、私も関西の出身であります。そんなふうには思っておりました。最近はずしもそうではないということはあるんですが、この関空のプロジェクトにしても、当時の中曽根内閣の民活第1号プロジェクトでありました。また、陸から5キロも離れたあんな水深の深いところに埋め立てて1,000haからの空港をつくったというのも世界に類のない大事業であっただろうと思います。そして今回国管理空港であった、羽田と並んで、国内基幹空港という位置づけの伊丹を切り出して関空と経営統合する、そしてさらに今後その運営権を売却するというコンセッションを考えていくということですから、ぜひその第1号としてこの関西から実績を上げていきたいと思っております。そんな思いでこのクリエイティブというのをキーワードにいたしました。



具体的にどんなことで成長目標を達成するのか、あるいは事業価値を高めていこうとしているのかということについて少しお話をさせていただきたいと思います。

三つの戦略ということで、一つは航空成長戦略です。二つ目は非航空系、あるいは商業系といわれます、我々はターミナル成長戦略ということでまとめてみました。それから経営効率化戦略ということで、その三つの政策というのを柱として、相互に有機的に関連をさせながら取り組んでいきたいと考えています。

まずはその航空成長戦略であります。やはり空港会社としては1便でも多くの路線を張っていただきたい、1人でもたくさんのお客様にご利用いただきたい、それが空港なのだろうと思います。ネットワークのさらなる拡大ということを徹底的に追及していきたい。そのときに基本となるのは両空港の特性を踏まえた全体最適ということだと思います。伊丹だ、関空だということではなくて、それぞれの特性を踏まえた全体最適を図っていける、ようやく局面になった、またそれをやらないといけない新会社なのだと認識をしております。

関空についてどうするかということですが、着陸料の引き下げほか、ここに書いてあるようなことを講じることによって、後で少し補足させていただきますが、国際線、国内線のネットワークの充実を図っていききたい、際内の乗り継ぎ機能の強化をしていききたい、そして国際拠点空港として機能を再生・強化していくのだと、これはまさに冒頭申し上げましたような経営統合の狙いでもあります。あわせて環境先進空港を目指していききたいと思います。

伊丹をどうするかということですが、市街地にある空港ということで環境との調和を前提に運営されてきました。従ってこれからも着実に環境対策、あるいは安全面での先進的な取り組みを進めていきたいと思っております。

また、基本方針というのを6月の末に国のほうで取りまとめていただきました。そこで示されておりますが、その後の状況変化というものを踏まえ、プロペラ枠の段階的な見直しによる有効活用が図れないかということでもあります。これについては関係の皆様と今後調整させていただきながら、伊丹の空港価値の向上に向けてどういうことができるか、もちろん環境対策、安全対策は当然の前提ではありますが、考えていきたいと思っております。

都市型空港として、利便性の高い空港として引き続き活用していく。そして、引き続き、環境に優しい空港を目指していききたいと、そういった観点から低騒音機材の導入が促進できるような料金体系が考えられないか検討していききたいと思っております。これまでは伊丹空港というのは28ある国管理空港の一つですから、基本的には他の国管理空港と同様の料金体系で、重量部分、それから騒音に運動した部分から構成されています。しかし今回伊丹空港を新会社に切り出していただいて、一体的に運用ができるようになったということの中で料金面についても独自に検討していききたいと思っております。

それから、経営統合が実現したことによって両空港の一体運用をどう図っていくかということが大きなポイントになります。これから関係の皆様のご協力もいただきながら両空港の一体運用の実を上げていきたいと思っておりますが、例えばということで、乗り継ぎ利便性の強化を図ることによって一体化できないかということを考えています。関空というのは乗り入れ地点数からいくと成田よりもたくさん中国に路線を持っています。中国から関空に来ていただいて、今のままだと、先ほどの野村先生のお話にもありましたように、東北に行こうと思っても、関空からは便がないのですね。しかし、伊丹からなら仙台はもちろん飛んでいます。福島もあります。山形も秋田も青森も岩手も飛んでいるということですから、伊丹から国内線を使っていただいてひとつ飛びということは可能だと思っております。その間、関空から伊丹までの連絡バスについては7月20日から無料にしております。場所は離れていますが、一つの会社の空港なのだからということで、連絡バスという考え方で無料にさせていただきます。

着実にお客様のご利用も増えていまして、1日に100人ぐらいご利用いただいています。方面別には、四国の方、あるいは九州の方がかなりの割合を占めているということでありまして、これを両空港が一体化した商品をつくることによって一体運用の実を上げていきたいと思っております。

それからネットワークです。関空自身、国内線のネットワークは非常に縮小しています。片や伊丹も関空との関係の中で政策的に、長距離便については縮小されてきたということです。今回一つの会社になったわけですから、全体最適を図る中で、伊丹の長距離便についても検討していきたい。ただ、そのときに関空路線とのバランスというのはやはり考えていかなければいけないと思っております。これについても関係者の皆さんと調整をさせていただきながらできるだけその実を上げていきたい、一緒にしてよかったなということを利用者の方からも言っていただけるようなものにしていきたいと思っております。

それから三つ目はシャトル便の増便ということで、伊丹と羽田の間、今は30分置きにいわゆるシャトル便が飛んでいます。伊丹をご利用いただいているお客様の約半分は、このシャトル便をご利用いただいておりますが、いかんせん、伊丹はご案内のとおり21時が門限になっております。そうすると、羽田からの伊丹の最終便は19時20分が最終です。逆に伊丹から羽田の最終便というのは20時20分が最終だということで、東京で、例えば会議を済ませた後その日のうちに帰れるかということになると、19時20分には羽田飛ぶ時間ですから、それまでには保安検査を済ませてないといけないということなどを考えると、かなり厳しいと思っております。そこで、伊丹の運用が終わった後は関空のほうでシャトル便を飛ばして羽田需要を取り込むことができないか。そんなことも今後検討してまいりたいと思っております。

それから、アクセスの改善、これについても野村先生からかなり厳しくご指摘をいただきました。我々としては関係の鉄道事業者さん、道路関係の皆さん、バス会社さん、海上アクセス関係の皆さんのご協力をいただいて随分改善してきたと思っておりますが、ご指摘の通り、リムジンバスの行先は、観光地とはなかなか直結はしていないとも思います。しかし、これからはそういうことについても工夫をしていきたいと思っております。アクセスについては、さんざん、遠い、高いとこれまで刷り込まれてきました。遠いというのは、物理的な事実としてしょうがないかなとは思いますが、高いというのは、これは努力によって随分改善はできるはずだし、おかげさまで随分改善してきていると思っております。ただ、そのことがまだ十分知られていないというのはあると思っておりますので、それは我々の責任として、しっかりと情報提供をしていきたいと思っております。幾つか後で具体的な話もさせていただきますが、今大阪市内から関空までは大体1,000円で来ていただけるようになりました。橋も昔は1,500円でスタートしましたが、今では400円です。それからリムジンバスも1日1,000本出ております。また、LCCさんが深夜、早朝の時間帯を活用いただいて線を張っていただいています。そこで、公共の足はどうするのかということで梅田から5時前に出るようなバスを走らせていただきましたし、来年の4月からは神戸市さんと一緒になって海上アクセスも24時発みたいなものができればいいなと考えております。

少し具体的な話をさせていただきます。料金施策についてどうするか。カスタマーズアイというキーワードを言いましたが、やはり関空は高いと言われております。日本で一番高いということは、世界で一番高い着陸料かもしれません。それをせめて成田並にはしたいという思いで、まずは第一弾としてこの冬ダイヤから、したがって10月28日から実に11年ぶりに国際線の着陸料を5%下げたいと思っております。もちろんこれは第一弾ということでお考えをいただきたいと思っております。

戦略的な料金体系というときに、何が戦略的なのかと言われますが、目的的な料金にしたい、料金を通じてやりたいことにつながるような、そういうものでありたい、それが戦略的な料金体系ということの意味だと思っておりますが、それは何かというと、拠点化を進めていきたいということが一つあります。ポイント・トゥ・ポイントでの乗り入れも大変うれしいのですが、できれば関空を拠点化してもらいたいという思いであります。これだけの国際空港でありながら、航空会社でこれまで関空を拠点にしている

ところはなかったのですね。世界の主な空港を見てもいわゆるナショナルフラッグキャリアなどがちゃんと空港を拠点化しているもの、関空の場合はなかった。それが今回、LCCのピーチさんが関空を拠点に路線展開をしていただけたということでもありますから、大変ありがたいことだと思っております。

また、ネットワークを維持する料金体系も考えていきたい。今、新規や増便の場合は着陸料の80%割引をさせていただいております。残りの20%につきましては地元の経済界や自治体の皆さんからバックアップいただいているわけではありますが、やはり路線を新規に張る、あるいは増便してもいきなり定着するのはなかなかしんどいこともあるだろうと思います。したがって1年経てば元の料金に戻るとするのは航空会社にしてみればハードルの高いことかなと思いますので、できれば複数年化、例えば2年目は、できれば50%ぐらい、3年目は30%ぐらいとかですね、複数年にわたって当該路線が定着するまでご支援ができないものかということも考えています。

また、深夜早朝時間帯活用のための料金体系です。関空は完全24時間空港化を実現しておりますから、ぜひ夜も使ってもらいたい。しかし、ポテンシャルはあっても、現に使ってもらっているかということ、残念ながらそんな混むほどは使っていない。なら、思い切って料金を下げてもいいのではないかと、国際の貨物については50%引きを導入しておりますが、今後は国内線にも旅客便に対しても展開していけないかというのがこの深夜早朝便への割引ということでもあります。

それから、航空会社にとってのコストというのは、確かに着陸料は大きな部分ですが、それ以外にもいろいろな形でのターミナルコストは発生していますから、ターミナルコストトータルとして、エアラインへのご負担をどう軽減できるかという観点から多角的に検討していきたいと思っております。伊丹については先ほど申し上げましたような料金体系ができないか今検討中であります。

二つ目は貨物ハブへの取り組みということでもあります。フェデックス様におかれては北太平洋地区のハブをどこに置くかということで、お隣の仁川にするか関空にさせていただくかということで数年来話が合ったわけではありますが、先般関空に拠点を置くということを決めていただきました。2014年春には操業が開始できるように、イメージ図が出ておりますが、2期島の国際線の貨物ターミナル地区に専用の上屋施設や事務所、スポットの整備をします。そこに世界最大の航空貨物のインテグレーター(物流事業)であるフェデックスさんがアジアから集約した貨物をアメリカに持っていき、その中継拠点として活用いただくということが実現する運びになりました。

また、フォワーダー、荷主の皆さんの拠点展開ということで、今市内にあたり、港湾地区にあたり、あるいはインターチェンジの近くにあたり、さまざまな物流の拠点が散在しているかと思えます。それを何とか空港島のほうに集約していただけないか。したがってそこでは保管だけではなくて、簡単な組み立てもできるとさらにいいなということで、特区制度の活も含めて拠点化を進めていきたい。

また、その一つとしてシーアンドエア国際複合一貫輸送もぜひとも検討していきたいと思えます。中部空港ではボーイング787の関係で名古屋市内に三菱重工始め、三つの会社からパーツを船で運んで、中部空港ですね、そこから例のドリームリフターという専用の貨物機に載せてアメリカに持って行き、そこで最終の組み立てをするということで、まさにシーアンドエアというのが一本確立されていて、大変うらやましく思いました。これから787は、どんどん量産体制に入っていきます。今はそのドリームリフターの便数は月5、6回と聞いていますが、来年13年には月20回ぐらいに増加するとのこと。医薬品については、関空は先駆的な取組をしておりますが、食についてもいろいろなお知恵をいただきながら、しっかりと物流ルートをつくっていただければいいなと、仕組みをつくってきたいと考えております。

環境への取り組みであります。もともと関空は伊丹の騒音制約に鑑み海上空港としたわけですから、航空機騒音という意味では100%環境基準は達成します。また水質の面でも瀬戸内法の厳しい基準を十分クリアするための配慮がされた空港になっています。さらにゼロエミッションの実現に向けて

関空・伊丹は先駆的な取り組みをしているということがアピールできるような空港にしていきたい。その一つとして太陽光パネルも大々的に展開をしてメガソーラーの基地にしていきたいと思っています。

それからアクセスのさらなる改善です。先ほどの連絡バス。伊丹・関空双方のチケットをお持ちの方については、無料ということをお願いしました。そのほかにも随分アクセスの改善に向けた取り組みは行われていますし、これからもやっていきたいと思っています。その一つが利用の分水嶺を広げていくことです。道路交通も随分改善されていますし、高速道路料金も随分合理的な制度にさせていただきました。岡山や山陰地方その他北陸方面にも路線を展開していければと思っていますし、外国から来ていただいたお客様に観光地によりアクセスしやすいような、そういうアクセス展開も考えていきたいと思っています。

それから例えば、大阪市内から関空まで地下鉄、南海電車を乗り継いで来ていただく場合には980円の関空ちかトクキップというのがもう売り出されていて、企画切符でもなくて、普通の券売機で専用のボタンがあります。ぜひご利用いただければと思います。

また、線路使用料といいますが、どうしても今までの建設コスト、その償還を考えると高くならざるを得なかったのですが、今回経営統合で資産を今の時点で見直してみた結果、鉄道の特急料金もお安くできるかと思っております。新線建設等の鉄道系のアクセス整備については引き続き関係方面をお願いしていきたいと思っています。

それから二つ目のターミナル成長戦略です。これはもう1丁目の一番地として大阪国際空港ターミナル会社さんとの連携によるリテイル事業の強化、収益力のアップを図ってきたいと思っています。関空と伊丹は今回経営統合いたしましたがよくよく見ると伊丹は上下に分かれている。滑走路、土地は新会社に現物出資されたわけですが、商業部分は別の会社により運営されているというのが今の姿であります。せっかく両空港を経営統合してシナジーをきかして事業価値を高めていこうと考えたときに、何としても伊丹で商業事業を担当している大阪国際空港ターミナルビル会社さんとの一体化はぜひとも実現したいと思っておりました。ご了解をいただいて、来年の夏ごろまでには一緒になれるのかなと思っております。

また、それを待つまでもなく共同仕入れを実施していったらどうかとか、あるいはそれぞれでノウハウをお持ちですから、そのノウハウを活用し、人事交流もしていこうとか、あるいは伊丹のターミナルビルですが、築40年が経過し、国際線もジャンボも飛んでいた時代のターミナルビルですから、今の時点で見たときには使い勝手も含めて見直していかないといけないところもあるということで、ビルの改修も顧客の皆様のニーズに合った形で考えていきたいということでもあります。

また、関空のターミナルも同じくもうほぼ20年たちます。3階部分、1階部分についてはリニューアルを実施しましたが、まだ2階、4階部分は当初のまま残っているということで、ターミナルビルの再開発も考えていきたいと思っておりますし、特に商業機能を強化するというので、収益性の高い免税売店をさらに増やすため50%増しぐらいの商業エリアの拡大をしていきたいと考えているところであります。

LCCターミナルにつきましては10月28日にオープンします。国際線も飛びますから免税売店も設けております。ぜひご利用いただければと思います。

それから、さらにターミナルの活用として、これも野村先生からいろいろな海外の事例をご紹介いただきました。そういうことからすると、まだまだ足りないという思いを持ちました。もっともっとがめつくと言えは言い過ぎですが、うまく賢くスマートにしっかりと考えていかないといけないと思います。皆さんからいろいろなアイデアをいただきながら進めていきたいと思っています。

また、関空をご利用いただくときにKIXカードというのがあります。そのカードをご利用いただきますと、駐車場が割引になるとか、店内での利用で割引を受けられます。関空・伊丹は一緒になったわけですから、伊丹は何もないのかというご指摘に対して、そのKIXカードで伊丹でもサービスを受けていただけるようなことを考えております。駐車場でもそのカードを見せていただければ割引かれるという

ようにしていきたいと思っています。

それから、このターミナル成長戦略、非航空系の取組みの中で今までになかったこととして不動産の有効活用というのがあります。伊丹は先ほども申し上げましたように、国際線が飛んでいた、ジャンボも飛んでいたという時代のつくりになっておりまして、今の時点で見ると、使われていない土地があります。8ha ぐらいあると言われていますが、そういうところをどう有効活用していくのかというのが一つ。

それから伊丹についてはこれまで騒音対策ということで、周辺の土地を買い取らせていただきました。そういう移転補償跡地が 80ha 以上あるということで、もちろん地域の皆さんとの土地利用の整合性を十分図りながら、事業価値を高めるという観点からどういう使い方ができるのかということ工夫していきたいと思っています。

関空の 2 期用地の多目的活用についても同様であります。こういったことを今後考えていくこと、あるいはそのための条件整備をしていくというのが今後コンセッションの交渉に入ったときのセールスポイントの一つになっていくのかと思います。要は航空成長戦略でもってお客様に来ていただいて、できればその伸びを上回るような商業系の売り上げにつなげていければということでもあります。

三つ目が経営効率化戦略ということです。当然、関空・伊丹、二つを一つにするわけですから、シナジー効果を出していかないといけないということ。ただし、例えば A 社と B 社が M&A をやったというときに、必ずその統合による合理化効果としてたとえば典型的な例としていわゆる共通管理部門、総務とか人事とか経理といったところは一つでいいよねということがあるわけですが、関空・伊丹の経営統合は伊丹の空港運営事業、例えば滑走路のメンテナンス、環境対策、スポット管理という日々の伊丹の空港運営事業を新会社に承継したわけですから、今までと同じように、あるいは今まで以上に場合によっては、人が必要となる部分なのですね。ですから、組織的、業務的にその共通管理部門が節約できるというシナジーは期待できないです。しかし、先ほども言いましたように、料金も値下げをしていきたいと思っていますし、その他のインセンティブを強化していきたいと思っておりますが、そのための原資はどうするのか、もう国からはニューマネーは出ないという前提で、我々が合理化することによってそのための原資を生み出していくしかないと思っていますので、例えば共通の業務を一括して発注するとか、資機材の共有化を図っていくとか、マルチオペレーションといって、1人で2役、3役やっていただけるような、もちろん安全性の確保は大前提ですが、あるいはグループ会社の再編ということを通じて経営効率化を進めていきたい、それによって成長の原動力となる施策への原資を生み出していく、その原資でさらにプロフィットを生み出して、さらなる成長の原資に当てていくという好循環にしていきたいと思っております。

以上、非常に駆け足で、しかも雑駁なご説明でありましたが、我々の挑戦は始まったばかりです。もちろん、新関空会社の社員 1 人 1 人、生まれ変わった気持ちで 30 万回であるとか、3,300 万人であるとか、1,500 億円といったような目標、あるいはそれをさらに上積みできるようなことを目指して頑張っていく決意です。ぜひ皆様にはこれまで以上にこの関空・伊丹の経営統合プロジェクトにご支援、ご協力を頂戴いたしますことを最後にお願ひいたしまして、私のプレゼンテーションを終わりたいと思います。どうもありがとうございました。

< 講演 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

皆様、こんにちは。ただいまご紹介に預かりました Peach Aviation CEO の井上でございます。

今日はこのような貴重な場をご提供いただきまして誠にありがとうございます。心からお礼申し上げます。

4 時までの限られた時間の中で、手短に弊社の「これまでの歩み」や「今後の課題」などについてお話しさせていただきたいと思っております。よろしくお願いいたします。

本題に入る前に、資料をご用意していませんが、そもそも Peach Aviation を立ち上げるに至った経緯についてお話しさせていただきます。これは、今に至るまでずっと私も Peach Aviation の根底に流れている一つのスピリットというものでございますのでご紹介させていただきます。

Peach Aviation がプロジェクトとして立ち上がったのは 2008 年 1 月のことでございます。突然、当時全日空の故山元社長から呼び出され、LCC モデルを使ってアジアの流動を取り込めという指示を拝命しました。アジアの流動を取り込むのだから、社長直属の組織ではあるものの、日本ではなく外国に身を置くようにと言われました。当時、私はまだ北京におりましたので、どこに行くべきか社長に尋ねたところ、自分で考えろと言われました。

当時、私は LCC をよく理解しておりませんでした。いろいろな資料をひっくり返してみたものの、日本で手に入る資料や情報では何故 LCC が成り立つのか自身の腹に落とすことができませんでした。海外でその答えを模索していたところ、どうも既存の事業モデルとは全く違うということがわかってまいりましたので、どうせやるのなら航空業界にイノベーションをもたらすような事業にしてみたいと思ったのが 2008 年春のことです。イノベーションの第一人者として著名な一橋大学のイノベーション研究センター米倉教授を訪ねていろいろ教を請おうと思いましたが、先生からイノベーションとは対局にある古臭い航空会社の話なら聞く耳を持たないということと言われました。そこで、先生に LCC モデルに関してお話ししたところ、それはおもしろそうだから少し話を聞いてあげようということでアドバイスを頂戴した次第です。

その際、先生より「グラミンフォンの奇跡」という本をご紹介頂きました。グラミン銀行をつくられたムハマド・ユヌス氏の貧困層と言われる方を対象とした携帯電話貸出サービスに関する話です。ご経歴を見ましたら神戸大学や関西学院大学様ともご縁があるということでびっくり致しました。米倉教授がおっしゃったのは、既存の需要をとるということは考えず、どうせやるのなら潜在需要を掘り起こしなさいということと、そのためには既存のやり方とは全く違うイノベティブな仕掛けが必要だということでした。

これが米倉先生との出会いでございまして、その後、LCC ビジネスモデルに関して海外で知恵を求め、実際に事業をやっている CEO やディレクターの方々に直接話を聞くべく新聞記者の皆さんの取材のようにいろいろな会議に顔を出して教を請いました。ご想像のとおり、約 95%は断られました。突然やって来たレガシーキャリア(ANA)の人間に知恵を授けるつもりはないというようなことを言われました。ここで引き下がっては何もできないと思い粘り強く活動していたところ、たまたまライオンエアを今のライオンエアたらしめたパトリック・マーフィーさんに出会いました。後から聞いた話によると熱意にほだされたとおっしゃっていましたが、LCC に関していろいろと教えてやるからジュネーブに来なさい

と言われまして、お話を伺いにまいりました。そこでやっと、「なるほど、これだから LCC が成功するのか」という回答にたどり着きました。

これは日本でやったらおもしろそうだなということがわかったのですが、同時に大いなる個人的な失望、ショックを受けたのもその時でございます。LCC のビジネスモデルは、要はコストマネジメントをどうしていくかということと、ホスピタリティをどう展開するかということの二つの要素があります。皆さんお察しのとおり、これらは日本人が最も得意とする分野だと私は思っています。私は以前メーカーで勤務した経験があるのですが、日本のメーカーの皆様がどういうコストマネジメントをされているかというのを十分知っています。また、それが世界一流のものだということも私は確信を持っております。それに加えて、日本のホスピタリティはすぐれているというのは全日空にいた時代に十分感じました。その二つの日本人としての強みを持っているにもかかわらず、どうして今まで気がつかなかったのかということで落ち込んだ次第でございます。

その時のパトリック・マーフィーさんからの教えは、自分の運命は自分でコントロールしなさいというものでした。つまり、当時としては非常に情けないですが、なぜ日本に LCC が登場しなかったのかと尋ねられた際、私は規制問題や着陸料に原因があると話をしました。パトリック・マーフィーさんは私の話を聞いていましたが、最後に「それで君は何をしたのか？君は何か人ごとのように言うけども、君がやらないと動くわけがない。自分の運命を他人に左右されて君は満足するのか？」と言われたのです。本当に目からうろこというか、頭を殴られたような感覚を味わいました。それから、国土交通省様やその他の方々とコミュニケーションする際、も自分たちの考えを述べると共に、こういう効果があるのでぜひ協力をお願いしたいとアプローチするようにしております。今、ピーチの社員にはそういうコミュニケーションをするように指導しており、その結果、会社立ち上げが 2011 年 2 月で初飛行が 2012 年 3 月という驚異的な早さで運航開始にこぎつきました。通常、会社立ち上げから大体 18 カ月程度かかるのが通常でしたので、コミュニケーションがビジネスに及ぼす影響は大きいのだなと実感した次第です。

そんなことで、イノベティブなビジネスモデルにしたいということで日々業務にまい進しています。少し前置きが長くなってしまいましたが、2 週間前に私は天津で開催されたサマーダボス会議に招待を受けました。招待者は 2,000 人ぐらいいらっしゃいましたが、驚いたのは温家宝さんが 1 時間ぐらいいスピーチをされました。そのサマーダボスでピーチはグローバルグロースカンパニーに選ばれました。温家宝さんによると、グローバルグロースカンパニーに選ばれる選考基準は、「若くて才能と技術がある人が集まっており、常に各業界においてイノベティブであろうというマインドセットで活動している会社」ということでした。この話を聞いてすごくうれしく思ったことを覚えています。選ばれた企業はたくさんありましたが、各界において今後ともその先陣を切って、その業界のイノベーションに取り組んでくださいというようなありがたいお言葉も頂戴しました。

結局、世界の人々はイノベーションの重要性を深く理解しており、当初から弊社が進んでいた方向性に間違いはなかったのだなというのを実感したのが 2 週間前でございます。

少し長くなりましたが、そんな経緯をたどってきた会社でございますので、これからお話しする話もそういった精神が底流に流れております。ぜひ参考にさせていただきたいと思っております。

まず初めに、LCC とは何かということですが、この辺はご存じの方も多いと思っておりますので少し割愛させていただきます。

実は、LCC は 1970 年代後半から既にアメリカに存在しておりました。サウスウエスト航空が代表的な例でございます。1990 年代にヨーロッパに波及して、パトリック・マーフィーさんがライオン航空を立ち上げられました。2000 年代には東南アジア、オセアニアに波及し、2005 年には中国、インド、中東、韓国、南米に波及し、2012 年にやっと日本にその波がやってきたのです。つまり、最も遅く参

入したのが我々だということを正直に申し上げたいと思います。

資料内の数値が虫食いになっていると思いますが、他社からご提供頂いた数値となりますのでこのような状態になっております。何卒ご理解いただきたいと思います。品質はこちらの資料をご覧頂いてお分かりの通り、「安かろう、悪かろう」ではないということです。ヨーロッパの代表的な LCC であるライアンエアとヨーロッパの代表的なフルサービスキャリア 3 社を比較すると興味深い事実が分かります。定時出発率はご覧のとおりライアンエアがトップの 90% です。また、手荷物の事故の発生率もライアンエアは 1,000 個当たり 0.6 個です。就航率もライアンエアが 99.6% ということで、レガシーキャリアから一つ頭が抜きんでているのがおわかりいただけるかと思えます。ということで、「安かろう、悪かろう」ではないということをごここでは申し上げたいと思います。

次は旅客数です。結論だけ申しますと、LCC のシェアはかなり大きいということをご認識いただきたいと思えます。国際線 1 位はライアンエアで 7,100 万人であり、2 位以下のレガシーキャリアに大きな差をつけています。国内線 1 位はサウスウエストで 1 億 600 万人です。国内/国際合わせた旅客数でも 2 位と 5 位に LCC が入っており、欧米ではかなりの存在感があるということがおわかりいただけるかと思えます。

次の図は、イギリスとヨーロッパ間におけるエアラインタイプ別の供給シェアをあらわしたものです。グレーがフルサービス系、ブルーがチャーター会社、オレンジが LCC です。航空自由化が完了した 1997 年と 2007 年を比較すると、棒の高さが約 2 倍になっているのがおわかりいただけるかと思えます。この 10 年間でヨーロッパの人口が 2 倍になったわけではないので、私どものプロジェクトチームはこのオレンジの積み上げは潜在需要を積み上げたに違いないと判断しました。また、グレーやブルーのシェアも頭打ちになってはいるものの激減はしておらず、住み分けがなされているに違いないと考えたわけでございます。

ここで、当時の全日空プロジェクトチームは経営陣に対し、LCC をつくっても多少のカニバリゼーションはあるものの、総じて全体の航空需要が増えるのでお互いにとってメリットがあると提案し、ピーチ設立に至ったのです。

次にピーチの事業概要でございます。

当社はご覧の 3 社より出資頂いています。全日空が 38.67%、産業革新機構が 28.0%、ファーストイースタンという香港のプライベート・エクイティ・ファンドが外資規制枠いっぱいの 33.33% でございます。おわかりのとおり、ピーチは日本に登録した会社であるものの、ジョイントベンチャーカンパニーです。これはピーチがもともとグローバル化に対応した会社になろうという志のもとにお願いして出資をいただいたという経緯がございます。

総額が 150 億円ということで、総出資額が、全部エクイティで賄っているという状況でございます、この額の大きさは少なくとも 3 社の株主様の期待の大きさだということで、常日ごろ責任の重さを感じている次第でございます。

次に会社の特徴でございます。日本初の本格的 LCC とうたっておりますが、LCC ビジネスモデルをプラットフォームに、日本の強み（日本のコアコンピタンス）を加えて新しい航空ビジネスモデルにしようとしています。この表現は実は昨年 5 月 24 日にピーチというブランドを発表したときからずっと使っている表現で、要は既存の LCC ビジネスモデルをコピーしてそれによしとする会社ではないという意味でございます。

また、グラミンフォンにもございましたように、潜在需要の創出というのをねらっております。

2 点目は関西をベースとした初めてのエアライン且つアジア路線に特化したエアラインというものです。当初、全日空社内や関係者の皆様からなぜ関空を拠点にするのかという話がありました。関西は人口で約 2,000 万人、GDP を足し上げると 80 兆円を超えていました。これは韓国と同じぐらいの数字だっ



たと記憶しております。そういった人口、後背地の需要があることと、豊かな観光資源があるということ、24 時間空港で国内/国際両方飛べる、スロットに余裕があり自由に使える、東京に比べて弊社がフォーカスしているアジアに 1 時間近く、就航候補地の選択肢が増えるといった理由で関西をベースにすることとしました。当時は何かといろいろ言われましたが、今となっては今の関空の盛り上がりを見る限り、私どもの決断は間違いではなかったかなと思っております。

3 点目は独自の経営モデルということで、全日空から独立した経営というものです。また、社員は多様な業界、国籍から人材の採用を進めていまして、航空業界の規制概念にとらわれないイノベティブな文化を形成するということを強く進めております。

サービスモデルの違いはお時間がないので割愛します。

関空発着のメリットは、先程ざっと申し上げましたが、アジアに 1 時間近いという地理的優位性、市場規模優位性、空港施設優位性です。また、観光資源の優位性も大きいです。この資料は昨年 5 月 24 日から記者の皆さんの説明に使っている資料で、当時から我々は関空が 1 番いいと思っておりました。

保有機数と就航都市ですが、現在 4 機で 1 日 30 便運航しています。来年の今ごろは 10 機体制になっています。そうすると 1 年間で 400 万人ぐらいのお客様をこの関西空港にお連れできるかなと試算しています。

現在就航している国内線は福岡、札幌、長崎、鹿児島で、10 月からは沖縄が加わります。国際線はソウル、香港に就航しており、10 月からは台北(桃園)に就航します。ピーチですので桃園へ就航することとしました。

就航都市は片道 4 時間圏内と去年 5 月 24 日からマスコミの皆様にお話しています。最近 LCC は片道 4 時間だと各マスコミが言っておりますが、実はこれは自分たちが実験した結果です。航空機自体は 4 時間以上飛行できるものの、我々が実際他社の LCC に搭乗し、座席が多少狭い状況で何時間までであれば我慢できるか実験した結果、大体 4 時間ぐらいが限界という結論が出たため、勝手に 4 時間と言っているのです。別に何も決まりがあるわけではございません。他社がどうするかは知りません。Peach は 4 時間圏内に就航するということですので、おおよそどこが就航候補地になるかお分り頂けるかと思えます。

ここからは少し角度を変えてお話をさせていただきます。実はここが強調したい部分になります。私どもピーチは経営理念、それからビジョン、ミッション、行動原則を定め、私自ら社員と共有し、これらを実践していくことに重きをおいて取り組みをしております。なぜかというと、ピーチはベンチャー企業であり、日々トライアンドエラーを繰り返しながら試行錯誤している状況でございます。その中で、志の高い人達、志を同じくする人を集めないとベンチャー企業はうまくいかないと思っております。従って、志に共鳴する人を採用しております。

経営理念は人様の前に出すものではありませんが、「ヒト・モノ・コトの交流を深めるアジアのかけ橋となる」と、「人間愛を育むエアラインとなる」ということを経営理念としております。人間愛という多少青臭い表現を使っておりますが、ただでヒトを運んでもうかってうれしいなというのではなく、せっかくアジアに飛ぶわけなので、日本とアジアの架け橋となる未来志向の関係が構築できる、それに少しでも資するような活動をしたいという、こういう思いがございます。

次はビジョンですが、これは具体的にどうするのかというもので三つございます。一つはネットワーキングアジアで、関空とアジアをつないで「人」やそのほかの交流を促進してまいります。二つ目は LCC として安い運賃をご提供できるように、日本で最も低いコストのエアラインを目指すというものです。日本と記載しておりますが、世界レベルのユニットコストを目指します。3 点目はグレートプレイスネットワークと言うものです。これは少しわかりにくいと思いますが、我々ピーチはベンチャーでございますので、人が命でございます。その社員がピーチで働くことが喜びであるような、そんな会社にし

ようということを言っております。つまりピーチで働くとそれぞれの個々のバリューが上がり、転職するときにピーチよりも高いお給料で引き抜かれていくような人になってほしい。またそういう人材を輩出するような企業でありたいということを表現しております。また関係しているいろんな取引先の会社の皆様にピーチと取引すると自分たちのいろんな新しい気づきがあるとか、こんな会社でありたいなど思って頂ける企業になりたいと思っています。

弊社は三つのミッションを掲げています。ミッションとは、言い換えればお客様とのお約束というふうに理解してください。一つ目はセーフティです。これは航空会社として絶対の約束だと思っています。航空ビジネスはこの安全運航/運航品質が崩れると崩壊する企業体ですので、これは絶対に高いレベルを維持していきます。二つ目は低運賃で、これはLCCとしてのお約束です。365日通常運賃として低価格を出すことをお約束します。三つ目はジャパン・クオリティーです。私どもは日本のLCCですので、日本のよさや強みを前面に出したプロダクトとサービスを提供して他社との差別化を図ってまいります。この三つがお約束でございます。

低価格運賃については、どの程度安い実感していただく為、関空/新千歳と関空/福岡の運賃を弊社と他交通モードと比較しています。ポイントは、収益が出る値段でご提供しており、決して投げ売りはしていないという点です。

ジャパン・クオリティーは少し難しいのですが、言い換えれば日本の強みは何かということです。日本の最近の美的センスであるかわいい、かっこいい、キュートアンドクールという若者文化も一つです。これは機体のデザインや客室乗務員の制服で具現化したつもりでございます。

また、日系エアラインの信頼感を担保するべくオペレーション品質にこだわる点も一つです。おいしいレストランははやりますが見栄えがよくてもおいしくない店はあまりはやりません。ということで、基本品質にこだわっていくことで日系エアラインとしての信頼感を担保します。

次に、元気あふれ、日本らしい「品のある」サービスです。この「品のある」ということにこだわっています。派手だけど品がないことがありますよね。派手ではなく、日本語でいうと「あでやか」みたいな感じを目指しています。目立つけど品がある制服や機体デザイン、その他サービスを実現しています。

次に高い清潔感です。日本は清潔だという印象があります。

それから日本のカルチャー、特に関西のユーモアというのは日本の強みになるなと思っています。今手始めにやっているのが関西弁によるアナウンスです。非常に評判がよく、やってよかったと思っています。

こちらが機体のデザインです。ご覧のとおり完全に女性狙いです。大体25から50歳ぐらいのおしゃれな女性を意識しています。

次は機内です。ピーチの飛行機は全部新造機ですので、誤解されないようにお願いします。座席も革張りで、パープルとダークブルーの千鳥にすることで女性うけを狙っています。また雰囲気はシックな感じにしています。

これが客室乗務員の制服です。LCCですのでモデルは使っておりません。全員社員でございますので、ご搭乗いただければどこかでお見かけになるかと思えます。この制服も目立つけど品がある「あでやか」にこだわった結果でございます。

次に就航後の実績です。「イノベーション」等と偉そうなことを言っているが実際どうなんだというところです。お陰様で搭乗率・運航品質共に高い水準を維持できております。搭乗率はこの6カ月間で平均79%に達しております。特にお盆期間中は国内線が94.3%、国際線が88.7%で、全日空時代には見たこともない数字を記録しました。1番驚いていたのは他でもなく私自身かもしれません。搭乗者数は国内、国際合わせて約60万人で、年内には100万人を超えると考えております。

それから、我々がこだわった運航品質ですが、就航率は99%に到達しております。つまり100便に1便、お客様にご迷惑をおかけするかもしれないというレベルであり、既存の航空会社にひけを取らないところまでやってまいりました。また、定時運航率（出発における15分未満の遅延）が約89%ということで、これも既存の航空会社に肉薄してまいりました。運航品質はさらに磨きをかけていきたいと思っています。

冒頭に申し上げました新規需要開拓状況ですが、ありがたいことに潜在需要が顕在化してきております。特に帰省、親族訪問というセグメントの利用が目立ちます。若年層のグループ旅行（グループ旅行といってもほとんど思いつきに近いような気軽な旅行）、就活、熟年層の旅行、お墓参りや法事、介護といった方々にも多くご利用いただいています。

また初めて航空機を利用するお客様も多く見受けられます。その証拠に、航空機にトイレがあることをご存じない方が乗ってこられます。非常にありがたいことと思います。

利用者の男女比率は50対50で、やや女性が多いです。全日空の場合7対3で男性が多いと聞きましたので、弊社がターゲットとしている女性に支持されている証拠だとうれしく思います。

年齢層は幅広く、70歳ぐらいの方々にも利用いただいております。5月末時点で10回乗ったという方もいらっしゃいました。お話を伺ったところ、行き先は関係なく、往復1万円以内であれば気軽に旅行されるとのことでした。この時は福岡、その前は長崎に行かれたということでした。このようなセグメントも全日空では見たことがなかったので驚きました。

以上のようなことから、この6カ月間で潜在需要が顕在化してきたことを確認しております。

先ほど室谷常務からお話があったかと思いますが、いよいよ10月28日からLCC専用ターミナルが供用開始されます。私どもは現在、メインターミナルではなく、エアロプラザを暫定ターミナルとして使用させていただいております。

これが室谷常務からお借りしましたLCCターミナルの図でございます。弊社の要望をいろいろと叶えていただいた素晴らしいターミナルになっていると思います。例えば、飛行機はバスや車のように自分で入ってきて自分で出ていく自走In自走Outという方式をとります。こうすることでトーイング車という高価な特殊車両の購入費（もしくは使用料）が不要になります。また、平屋にさせていただくことでエレベーターやエスカレーターの設備費用（維持費）が抑えられ、コスト削減に繋がるのです。

建屋内の天井や柱などはむき出しです。但し、売店は豪華になると思います。これはLCCターミナルの特徴でございます。メリハリの効いたお金の使い方を行っているターミナルということかと思えます。

以上、駆け足でお話を申し上げました。少し時間がオーバーしましたが、ご清聴ありがとうございました。

## 質疑・応答

### 質問者 1

室谷様にお伺いしたいことがあります。今日のセミナーの副題で関西3空港のこれからとありますが、神戸空港も含めた3空港の役割についてどのようにお考えでしょうか。できる範囲で構いませんので、お答えをお願いいたします。

### 新関西国際空港株式会社常務取締役 室谷正裕

ありがとうございました。神戸空港も大事な空港だと思っていますし、おそらく将来は関空・伊丹、それから神戸の3空港一体運用ということを考えていくことになるだろうと思いますが、現時点での公式見解としては、やはり、まずは関空・伊丹の経営統合をしっかりとやって、その上でどう考えるかということだと思っています。

全体のパイをまだまだ増やしていかないといけないと思っていますから、これからそのための方策についても関係の皆さんと相談をさせてもらい、ご協力をいただきながら進めていきたいと考えています。まずは関空・伊丹の経営統合というのをしっかりと進めていきたい、新関西会社としてはそう思っています。

### 質問者 2

今日はありがとうございました。私も室谷常務にお伺いいたします。空港の利便性ということでいろいろお話いただきましたが、エアポート・オブ・ザイヤーについて、仁川、チャンギ、香港等に大分遅れをとっているというお話がありました。エアポート・オブ・ザイヤーの評価の項目といたしますか、対象にどのようなものがあって、関空が最高4位だったのが今10数位になっているということにつきまして、サービス面も含めて、どのように考えておられるか、お考えがありましたら教えていただきたいので、よろしく願います。

### 新関西国際空港株式会社常務取締役 室谷正裕

ありがとうございました。スライドでいくと11ページにスカイトラックス社のエアポート・オブ・ザイヤーの資料をつけさせてもらっております。評価の項目はたくさんあります。例えばトイレの状況とか案内表示、入国審査の状況、アクセス料金、もちろんネットワークの数とか、乗り継ぎ利便性などです。それに対して覆面の現地調査に加えて利用者からのアンケート調査をベースに集計をしているというものです。

実は今年ですね、我々旧関空会社としてはトップ10入りを目指そうということで頑張ったところで、関空のターミナルビルも築18年ということでいろいろと古くなってきているような中、ターミナルビルのリニューアルということで、改修をしました。したがって期待していたのですが、期待に反して19位ということになりました。このことは非常に重く受けとめております。施設的な面でのリニューアルも進めていかないといけないし、例えば先ほどの評価項目にはWi-Fiが使えるかという項目もあるようです。このことについても関空はまだまだ限られたサービスしか提供できてないということがありますので、そういったサービス面での改善も図っていかないといけないし、あとは乗り継ぎ利便性とい

うことについてはやはり関空はまだまだポイント・トゥ・ポイントの路線が多いということだと思いません。先ほども言いましたエアラインの拠点化というのを進めていけないかなというようなことも考えて、関空を拠点化していただいて、さらにそこからまた別のところに非常に便利に乗り継げるといったような、そういう展開も可能になるようなことも考えていきたいと思っております。