



「航空業界のブルーオーシャン」は、地面にある

地方空港は、中途半端な民営化よりも地方移管が先決

2013年10月17日(木) 上山 信一

今回はいきなり読者の皆さんに質問である。「ニッポンの空にある青い海(ブルーオーシャン)って何だ?」。そう、LCC(格安航空会社)である。だが空の産業は航空業(約2兆円)だけではない。空港ビジネス(約8000億円)がある。こちらでは国が管理する19の空港の民営化(運営権の売却=コンセッション)が期待を集める。だがこの2つは本当に日本の空のブルーオーシャン(いやブルースカイ?)なのか。

航空はホテル、空港はオフィスビルと同じビジネスモデル

この連載では、これまで生活に身近な産業のビジネスモデルを扱ってきたが、航空・空港業界は一般生活になじみが薄い。航空会社のビジネスモデルはホテル業の延長で考えるとよい。飛行機は装置産業で、ホテルと同じく、立地(路線)と稼働率が肝だ。航空会社は所詮は似たような機材とダイヤで人や荷物を運ぶ。そのため企業間の差があまりなく、ブランド戦略が大事だ。

一方、空港ビジネスは貸しビル業に似ている。空港=ビル、航空会社(飛行機)=テナントと考えればよい。テナントが来なければビルはただの箱だ。同様に空港もただの広場である。そしてテナント(航空会社)さえ確保したら食堂や売店も成り立つ。こう考えるとちょっと身近なビジネスに見えてくる。荒っぽい整理だが先を急ぐ。

LCC は、空飛ぶ“東横イン”

まずは LCC について考える。航空業界は世界的には成長しているが競争が激しく、この 20 年ほどは先進国の名門大手（いわゆるレガシー・エアライン）が次々に倒産、合併、再生を繰り返してきた。KLM とエアフランスが経営統合し、さらにアリタリア航空に出資といった具合だ。元気なのは新興国系、中東系（エミレーツ航空など）だけ。先進国では、国境を越えた再編が続く典型的なレッドオーシャン業界だ。JAL の破綻はその意味で世界的な潮流に沿ったものともいえる。

そこに 10 数年前からサウスウエスト航空（米国）やライアンエアー（欧州）などの LCC が参入し、主要都市周辺の低コスト空港を使った安売りビジネスを始めた。競合はレガシーではなく長距離バスである。そんな LCC はじわじわ伸びて現在、欧米で約 3 割のシェアを獲得している。

LCC は 2 年前から日本にも本格的に出現した。なかでも関空拠点のピーチエアラインが好調だ。しかし、LCC のシェアは日本ではわずか数パーセントにすぎない。成田を拠点とする LCC は冴えず、羽田拠点はなきに等しい。羽田は発着枠が足りない。また成田も羽田もレガシーの拠点でもともと LCC に向かない。

首都圏にはほかに適当な空港がなく、結果的に日本では LCC は地方でしか成り立たない。なぜ、こうなのか。人口密集地では空港用地が確保しにくいという問題だけではない。LCC 用の空港が作られる以前に東京と大阪の 4 大空港がうまく経営されていない。そんな中でそもそも LCC 用の空港ができる環境にない。

問題だらけの東京・大阪の 4 大空港

わが国の 4 大空港（羽田、成田、伊丹、関西）は、いずれも立地問題（都心から遠い、あるいは逆に近いが故の騒音問題など）や発着能力不足の問題を抱える。しかも長らく国策で「原則として伊丹と羽田は国内線。成田と関空（関西空港）は国際線」とすみ分けてきた。地元対策を経済原則よりも優先した。しかし、これでは不便なので地方空港から韓国・仁川経由で欧米に渡航する人が増えた。最近やっと羽田が国際化し、成田の国内路線（新潟行きなど）も拡充したが、もはや手遅れだ。もし 4 大空港が欧米のように早くから自律経営が可能な一流の民営空港になっていたら、こんな戦略ミスは犯さなかつたらう（詳しくはあとで）。

4大空港の状況はそれぞれに違う。しかしいずれも中途半端な「形だけの民営化」をしたため、およそ国力に似合わない、競争力を欠いた空港になっている。

稼ぎ頭だが民営化できない羽田空港

まず羽田だ。国が管理する全国19空港の営業損益の約6割(1725億円)を稼ぎだす。

全国19の国管理空港の営業損益(単純合算ベース)



注1)国土交通省が公表している4つの試算パターンのうち、関係者インタビューなどから最も可能性が高いと判断したパターン【1】(一般会計財源非配分で空港整備関係歳出含む)で試算

注2)滑走路等の営業収益は、着陸料等収入(着陸料、停留料、保安料収入)及び貸付料収入等(空港の土地・建物の貸付料収入)を合算したもの

注3)空港関連事業の収支は、旅客及び貨物ターミナルビル事業者の単体決算並びに当該空港の駐車場事業者の収支を単純合算したもの

出典:平成23年7月26日「第8回空港運営のあり方に関する検討会」の資料「平成21年度国管理空港の空港別収支及び空港関連事業の収支(試算)」(国交省作成)をもとに新潟市都市政策研究所で試算

(http://www.city.niigata.lg.jp/shisei/toshi_ken/report.files/2013.03niigatakuukouno.pdf)

ところがここはいまだに国営だ。関係者は「『日本空港ビルディング会社』をご存知ないのですか。上場もしています」と反論する(というか素人を騙そうとする気配が漂う…)。だが、こういう特殊な業態の存在こそが問題だ。空港ビジネスはエアサイドとランドサイドで成り立つ。エアサイドとは滑走路、駐機場、管制などで航空会社の使用料でまかなう。こっちは大抵、赤字

だ。ランドサイドはターミナルビル(売店、ホテル、エアライン事務所など)と駐車場で大抵、黒字だ。空港ビジネスは本来、両方を足して収支バランスをとる。

羽田は間違った民営化でターミナルビルを喪失

ところが羽田の場合、ターミナルビルだけ切り取って民営化した。しかも株式を上場してしまった。国には地代が入ってくるだけで空港との一体経営は難しい。羽田空港は最大の収入源を喪失した状態だ。4つの駐車場のうち2つもこの会社だ(別に不当な手続きを経たわけではないが)。あとの2つは国交省の外郭団体である空港環境整備協会が経営する。羽田空港は駐車場も一体経営できない。要はランドサイドの収入源をばら売りし、すべて喪失しており、エアサイドとランドサイドを一体経営するという空港ビジネスの基本条件が成り立たない。これではまともな空港経営は難しい。

どうすべきかという、政府が何らかの手段(方法論はいろいろあるが秘密)を講じてターミナルビルと駐車場を国がいったん買い戻す。そのうえでランドとエアーをセットで再度、完全民営化すべきだ。そうしてやっと羽田は、世界の主要空港(トップ15のうち4割が民営化)と戦える経営体制ができる。

関空は建設当初からの民営化で失敗

次に大阪だ。前原誠司・元国交相のもとで関空の巨額債務問題(1兆円超)にやっとめどがついた。黒字の伊丹空港を民営化し、債務にあえぐ関西空港と経営統合させたのだ。関空会社は資産が増え、伊丹分の売り上げが加算され、経営が健全化しつつある。さらに両空港の運営権を民間企業に売却して債務を減らす予定で来年、公募が始まる。受託企業が主導し、ターミナルビルの増収策や航空会社の誘致が進むだろう。関空会社はもともと国策企業、伊丹のターミナルビル会社は地元自治体の第3セクターで役所体質が抜けなかった。外部の民間企業の手で一気に改革(本格民営化)が進むだろう。

かくして関空と伊丹はようやくまともな経営体制になったのだが、ここまでの道のりは大変だった。関空は1980年代に建設が始まったが、当時は民活一辺倒の時代だった。ふつうは政府が税金を使ってやるはずの用地の埋め立てを関空会社が民間融資でやった。そのため開港後は利益が利払いで消える状態が続き、債務が減らない。そこで今回、伊丹との経営統合となった。政府は建設時に埋め立て費用をケチったため国有財産の伊丹空港を関空会社に提供することになったわけだ。

関空の民営化は時期尚早だった。まずは国が空港建設公団をつくり、開港し、数十年たって黒字化してから民営化すればよかったのである。

羽田も関空も戦略なき民営化で失敗

羽田も関空もいわば民営化の失敗事例である。どちらも一部機能だけを切り取って尚早に民営化して失敗した。政府が目先の金をケチって無定見な民営化をしたために、大きな損を出した。関空はその修正に20年もの歳月を費やした。羽田では民営化による合理化や積極経営の機を逸したまま、いまだに拡張のために税金がつき込まれている(とっくの昔に完全民営化していれば、JR東海のリニアのように自己資金で拡張できている可能性だってあったはずだ)。

(注)関空会社についてはもうひとつ問題がある。伊丹については運営権を民間に売却しただけでは十分な収益改善ができない。伊丹のターミナルビルは老朽化し、小型機対応も不十分だ。おそらく移転建替が必要だが、それに先立ち空港計画の変更やモノレール延伸が必要となる。しかしこれは受託企業の手余り。国と自治体の関与が必須だ。この意味で伊丹の民営化は実は未完である(あるいは、未完であるべきだ)。国は、まだやるべき仕事をやり終えていない。

最後になったが成田。これも公団が民間企業になっただけで体質は役所的だ。しかし羽田と同じく首都圏にあるうえ、独占的地位にあって収入に恵まれている。しかしもっと立派な民間企業に成長できる可能性がある。本来は、民営化の際に公団を丸ごとどこかの企業(例えば不動産、商社、鉄道会社のJV)に売却譲渡すべきだった。

わが国の民営化は、80年代にJRやNTTのように歴史と伝統のある巨大な公営企業から始まった。そこで従来の事業体の経営幹部と社員をそのまま民間企業の役員、社員にした。成田もその方式をとった。だが本当は経営を丸ごと民間企業に委ねたうえで民営化した海外の空港オペレーターを雇って近代化を急ぐべきだった。そうすればもっと気の利いた路線誘致や収益モデルが作れた可能性がある。もしかしたら今頃は成田会社が海外空港の運営で受託ビジネスをしていたのではないか。この意味で成田の民営化もいまだに不完全な民営化である。

以上、大阪、東京の4大空港についてみてきたが、いずれも中途半端な民営化をしたために多大なコストを払ってしまった。

地方空港は民営化よりも地方移管が先

最後に国が管理する 19 の空港の民営化に触れておきたい。結論からいうと大まかな方向性は正しいが、これも成果がでるかどうかわからない

第 1 に現行の収支をみる限り、民営化しても採算が取れる空港はきわめて少ない。そもそもエアサイドの収支は全国プール制で空港別の数値が不明でコストダウン余地がわからない。

第 2 に駐車場収入の問題がある。19 のうち 15 の空港の駐車場は、先述の空港環境整備協会が管理運営する。この収益を取られたままで地方空港として民営化して経営の自立化を図れと言われても、困るだろう。

国が管理する主要空港の経営形態（典型モデル）

	エアサイド	ランドサイド	
	滑走路等	ターミナルビル	駐車場
所有者	国	〇〇空港ビルディング株式会社 (第三セクター)	一般財団法人 空港環境整備協会
収支の仕組み	全国プール制	単独(空港別)	全国プール制
備考	・「社会資本整備事業特別会計 空港整備勘定」により、全国の国管理空港の収入をプールし、各空港に配分	・空港ビルディング株式会社は空港別に設立	・空港環境整備協会は15空港の駐車場を運営 ・各駐車場の収入と支出を一体管理し、トータルで運営

← 所有者が分離し、別々に運営されている →

新潟市都市政策研究所「これからの新潟空港のあり方」報告書

報告書全体はこちら

(http://www.city.niigata.lg.jp/shisei/toshi_ken/report.files/2013.03niigatakuukouno.pdf)

管制官の民営化をせよ

第 3 に、国の仕事として残る管制業務の問題がある。わが国では航空管制は民営化の対象外とされてきた。だが海外では米英などで民間企業が管制を行う。フランスでも導入が進む。民間企業のほうが柔軟な職員の運用ができるし、労務管理に長けていることが多い。安全に関わるから公務員がやるというのは全くの屁理屈だし、公務員管制官による不祥事が続

発している。新幹線の指令室、原発の運転、そして飛行機の操縦は、民間の社員がやっている。管制だけが国家公務員のままでなければならない理由はない。

地方空港は4大空港ほど儲からない。売店やホテル、駐車場の収入にも限界がある。海外からLCCを誘致するなど以上に述べたようなエアサイドの策が必要となる。

LCC やコンセッションの手法に惑わされるな

今回はやや難しい話になったが、航空産業は防衛や防災にも関連し、政府の関与が避けられない。その分、航空も空港も政治や世論を反映した政策や戦略がとられやすい。今日のLCCや空港コンセッションのブームはそういう風潮の上にある政策である。だが、正しい戦略は、必ずしも政治や世論が求める方向や、そのときの新手法、新概念からは生まれない。

今回の教訓は、一見、ブルーオーシャンに見えるもの(LCCや地方空港のコンセッション)が実は小さなブルーポンド(池)にしか過ぎない場合があるということである。そしてまた、真のブルーオーシャンに我々が気づいていない場合もあるということを示唆するのではないか。

(構成: 片瀬京子)

(注) 本稿はあくまで大学におけるゼミナール研究の成果をもとにした筆者の個人的見解である。なお、上山研究会(経営戦略ゼミ)2012年春学期「LCCチーム」の当時のメンバーは高岡裕樹、吉原夏帆、三股地平、久野公太郎である。

[このコラムについて](#)

上山信一ゼミの すぐそこにあるブルーオーシャンを探せ

朝食市場、美容市場、ヨーグルト市場…。身近すぎてありふれた商品の市場も、冷静に分析して見方を変えると、イノベーションの芽が隠れている。上山信一ゼミが真剣勝負で分析した、ニッポンの「レッドオーシャン」に隠れた「ブルーオーシャン」を見つけ出すアイデアを紹介。

日経BP社

日経ビジネスオンライン会員登録・メール配信 — このサイトについて — サイトマップ — お問い合わせ