

平成 23 年 11 月 7 日

## 「国際拠点空港」に相応しい競争力（経営力）の確立を ～関空再構築は伊丹との経営統合時がラストチャンス～

社団法人 関西経済同友会  
関空競争力強化委員会  
委員長 中野 健二郎

### はじめに

今世紀に入ってからのアジアにおける航空輸送には、伸長著しいものがある。北京・上海・仁川・香港・シンガポール・バンコク等の主要空港の発着回数は年間およそ 10～20 万回であったものが、2010 年には 20～50 万回へと急増している。その中であって関西国際空港（以下「関空」）は 10.7 万回（2010 年度）と 2000 年度対比で見ても 14%も減少し、国際競争から大きく取り残されてしまっている。わが国の成長戦略においてアジアの活力の取り込みは最重要の課題であり、ゲートウェイである空港をフル活用できていない現状は、早急に軌道修正すべきである。

このような中で本年 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」（以下「統合法」）によって、関空が「我が国の国際拠点空港」と位置づけられたことは評価される。

関空はもともと 2 本の滑走路を有した 24 時間利用可能な空港として増便の余地が大きく、また営業利益率（2010 年度：21.3%）だけ取ってみれば相応のキャッシュフローを生む等、ポテンシャルの大きな空港である。経営の舵取りひとつで遅れを取り戻すことも不可能ではない。この点、政府は事業運営権のコンセッション実現によって経営力を高める方針であるが、それを現実のものにするためには、応札判断に不可欠な「トラックレコード」（収益実績を示すもの）をもって、まず関空の収益力が認められなければならない。

そこで我々は、コンセッション実現のためのトラックレコードを蓄積するに際しての重要ポイントを洗い出し、以下に提言するものである。

平成 24 年 4 月の「新関西国際空港株式会社」（以下「新関空会社」）設立に向け本格的な準備作業が動きはじめた今、競争力ある国際拠点空港としての関空の再生に向け、この提言が実現されることを切望する。

## I. 現状整理

- (1) 現関空の発着回数は 2000 年以降 10～12 万回の水準で概ね横這いで推移している。その背景には国内航空会社の減便等様々な要因があるが、周辺空港と比べて着陸料が高すぎることも一因となっている。
- (2) 現関空会社の営業利益は 2010 年度で 190 億円（営業利益率 21.3%）と、相応の収益性をもっている。しかし一方で巨額の有利子負債に伴う利払いが収益を圧迫しており、政府からの補給金なしには黒字が確保できない。このような状況下、着陸料の柔軟な設定や将来を見越した非航空系事業も含めた積極的な投資は行い難い。
- (3) 大阪国際空港（以下「伊丹」）との統合により「伊丹の収益力（2008 年度で経常利益に相当する利益が 37 億円（注））を関空で活用できる」ようになるが、新たに賦課される固定資産税等（当委員会試算、最大 20 億円）の負担が生じるため、伊丹の収益力をまるまる活用できる訳ではない。

（注）国土交通省「平成 19 年度空港別収支」より。37 億円は「一般会計財源非配分型」。
- (4) 現関空会社において、今後 2 期島完成後には固定資産税等のコスト増が見込まれる（関空の土地保有コストは土地賃借料として新関空会社の営業費用に反映され、その収益力を低下させることになる）。

## II. 提言

### 1. 資本と経営を明確に分離し、プロの経営力を活かす

- (1) 新関空会社の収益力には、現関空会社に伊丹の収益力が上積みされるものの、一方で税金等のキャッシュアウトも予想される。新関空会社の最大の課題は、まずもってコンセッションに向けての営業収益力の強化である。
- (2) アジア周辺国のような大規模開発投資を続けることができない現状にあっては、現有資産で可能な限り高い収益を実現することが求められる。このためには一般の事業会社と同様に、プロによる経営とマーケティングの徹底が不可欠である。
- (3) 新関空会社は国 100%出資会社となるが、その経営には民間人が当たるべきである。即ち、資本（100%出資者である国）と経営（民間からなる経営のプロ）を峻別し、プロの経営者による自由で柔軟な「空港経営」を実現しなければならない。
- (4) このような経営陣の選出を制度的に担保するため、コンセッションが成立するまでの間は、現関空会社の出資者代表（民間・自治体・国）及び有識者で構成する「第三者委員会」を

新関空会社定款に規定すべきである。

- (5) また、自由で柔軟な空港経営を実現するために、空港に係る各種規制については経営陣の要望を最大限尊重し、見直していくことを求めたい。

## **2. 「国際拠点空港の育成」の観点から競争力強化金を投入せよ**

- (1) 関空と競合する東アジア各国の空港（北京・上海・仁川・香港）と競争していくためには、少なくとも関空の着陸料をアジアの標準並みへ引き下げることが必要である。これにより発着回数が増加すれば、テナント売上等の非航空系収入が増加し収益力が嵩上げされることになる。そこで、新関空会社のコンセッション実現までの間は、各航空会社を引きつけるための柔軟な着陸料設定等を行えるよう、「競争力強化金」を投入することを提言する。
- (2) 具体的には、現在の「政府補給金」について「独り立ちできない脆弱な収益力に対する補填」といった後ろ向きの発想（名称）を改め、「国際拠点空港を育成」するための国家戦略的な支援として、少なくとも 100 億円程度の投入を求める。

## **3. 新関空会社の経営安定の観点から土地保有会社の金利負担を安定化させよ**

- (1) 今回の統合スキームにおいては、土地保有会社は新関空会社からの借地料だけが収入源の会社であり、営業収益改善に向けた経営努力の余地はない。このため土地保有会社の費用である利払い並びにキャッシュアウトの中核を占める元金返済について可能な限りの安定化を図ることが必須である。
- (2) 現在の負債の割り振りに関しては新関空会社と土地保有会社の資産の額に応じるべきであるが、負債の内容については無利子負債、長期の政府保証債等の安定的なものを土地保有会社に移行すべきである。

## **4. 伊丹のターミナルビル事業も一体化せよ**

- (1) 今回の統合スキームでは、伊丹のターミナルビル事業（大阪国際空港ターミナル株式会社：平成 23 年 3 月期：営業収益 204 億円、経常利益 13 億円）が「一体化」の対象外となっている。「魅力的な空港」とするため、また、空港経営による収益の極大化を図るためには、航空系事業と非航空系事業（ターミナルビルによる商業事業等）の一体化は不可欠である。新関空会社と大阪国際空港ターミナル株式会社とは今後連携を密にすることは当然ながら、早急にその統合も実現すべきである。

## 5. 現関空会社の民間出資者に対する出口戦略を示せ

- (1) 関西経済同友会が2010年2月25日に提言を行った「国家戦略における関西国際空港のあり方について～上下分離案～」では、「国土を新たに創造」して建設された関空の土地保有会社は当然国100%出資会社であるべきと提言した。しかし、今回の統合スキームでは、現関空会社が土地保有会社になる形となっている。
  
- (2) 設立の経緯から現関空会社の株主には地元自治体の他、多数の民間企業・個人が出資者となっている。特に個人株主においては相続等により株式が分散する懸念もあり、「国家戦略的な国際拠点空港」の土地保有会社としての安定性を求める観点からは、本来その株主構成は国が100%出資する形態であることが望ましい。民間出資者に対する今後の取り扱いについての道筋（出口戦略）を示すように要望する。

## 最後に

新しく誕生する「新関西国際空港株式会社」は、国際空港（関空）と国内空港（伊丹）を統合して運営される。最大のポイントは、コンセッションが実行されるまでの間においても「民間の企業経営の発想」で空港経営が実践できるか否か、である。今後の制度設計においてはこれを軸として、海外と競争できる空港会社を創り上げるべきである。

また統合法で設置される「協議会」においては、まさに関西の懐の深さが試される。「地元自治体の利害」という狭い視野に陥ってはならない。各参加者が関空を「国家戦略としての競争力ある国際拠点空港にする」との共通理念をもって取り組んでいくこと切望する。

なお今回は来年の統合における「枠組み」の課題について提言を行っているが、当然のことながら中長期的には「空港アクセスの問題」等も重要な課題であることを付言する。

以 上

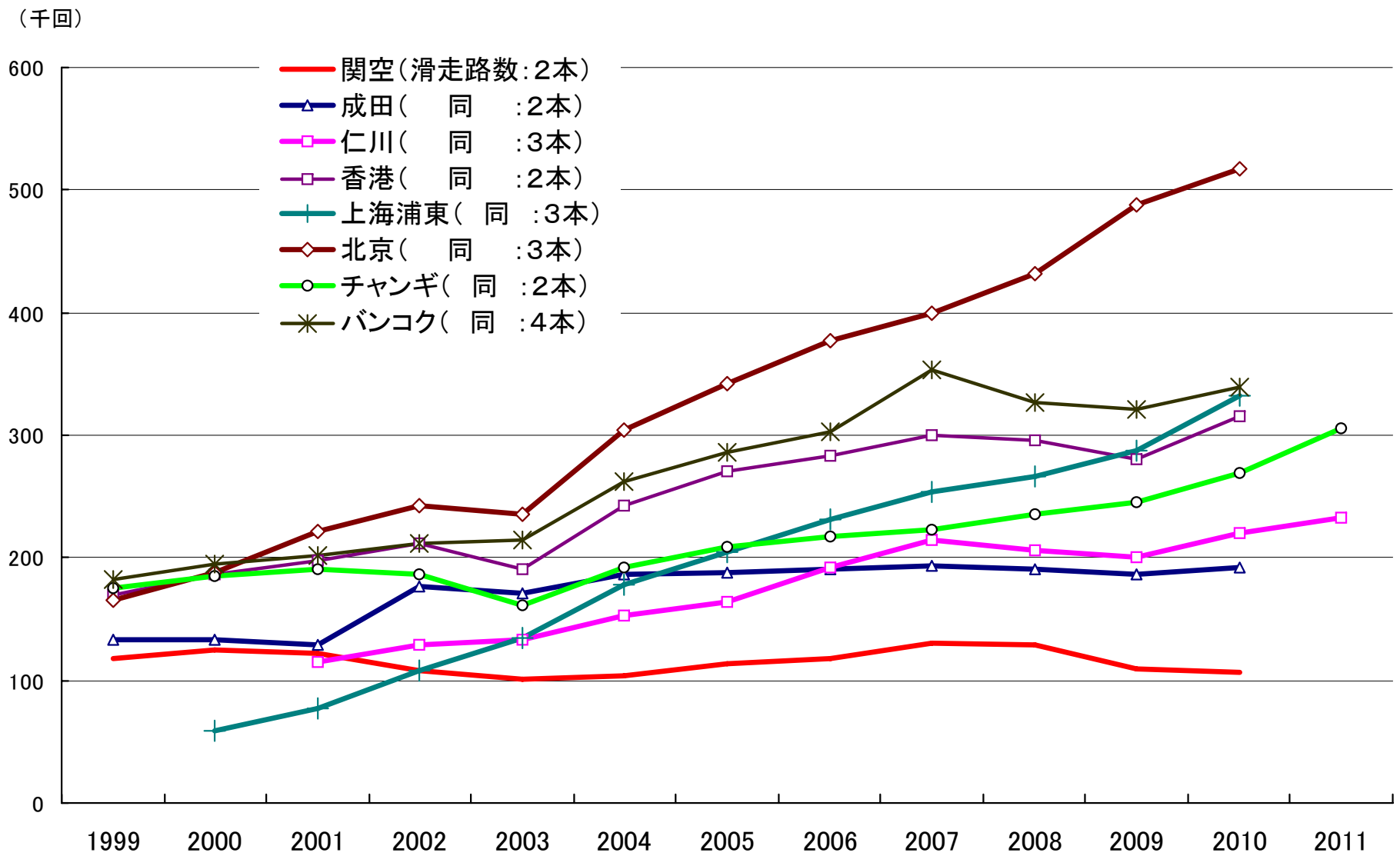
平成23年度 関空競争力強化委員会 正副委員長およびスタッフ名簿

※平成23年11月2日現在  
(敬称略)

委員長	中野 健二郎	京阪神ビルディング(株)	取締役社長
副委員長	安藤 圭一	(株)三井住友銀行	取締役副頭取
〃	李 承昊	日本サムスン(株)	常務大阪支店長
〃	上村 多恵子	京南倉庫(株)	代表取締役
〃	宇澤 俊記	(株)全関西ケーブルテレビジョン	取締役社長
〃	大西 晃	関西電力(株)	秘書室秘書役
〃	小椋 和平	三菱商事(株)	理事関西支社副支社長
〃	長村 泰彦	パナソニック(株)	理事 関西渉外室室長
〃	桂 知良	山一精工(株)	取締役会長
〃	加藤 高弘	日本航空(株)	執行役員西日本地区支配人
〃	木村 健司	全日本空輸(株)	執行役員大阪支店長
〃	久保 明代	(株)プロスパー・コーポレーション	代表取締役
〃	隈崎 守臣	(株)コングレ	取締役社長
〃	阪口 葉子	ユナイテッド航空	関西国際空港支店長
〃	柴田 俊治	朝日放送(株)	特別顧問
〃	先崎 尚祐	三井物産(株)	関西支社副支社長
〃	辻 卓史	鴻池運輸(株)	取締役会長
〃	西名 弘明	オリックス(株)	取締役執行役副会長
〃	廣瀬 茂夫	(株)日本総合研究所	調査部関西経済研究センター所長
〃	福田 順太郎	南海電気鉄道(株)	専務取締役
〃	藤田 幸一	ストーリーテラー(株)	取締役社長
〃	細井 敦子	(株)暁金属工業	取締役社長
〃	宮本 一	(株)きんでん	特別顧問
〃	山口 登	(株)インテリアサポート山口	代表取締役
〃	横江 友則	(株)スルッとKANSAI	取締役副社長
スタッフ	中川 俊明	京阪神ビルディング(株)	理事 企画部長
〃	天野 俊樹	(株)三井住友銀行	企業調査部(大阪) 副部長

"	金 暁美	日本サムスン(株)	大阪支援Part課長
"	浦尾 たか子	京南倉庫(株)	常務取締役
"	結城 カ	関西電力(株)	秘書室リーダー
"	明新 英範	三菱商事(株)	関西支社機械・新産業金融事業部開発建設第一チームリーダー
"	増森 毅	パナソニック(株)	関西渉外室 部長
"	桂 知伸	山一精工(株)	取締役社長
"	金澤 浩史	日本航空(株)	関西地区法人販売部担当部長
"	寅谷 優子	日本航空(株)	関西地区法人販売部第2販売グループアカウントマネージャー
"	白水 政治	全日本空輸(株)	大阪支店副支店長
"	島村 政行	ANAセールス(株)	大阪支店法人販売部リーダー
"	木村 佳世	(株)プロスパー・コーポレーション	営業部営業一課マネージャー
"	二宗 香苗	(株)コングレ	管理本部本部長代理
"	北村 直樹	三井物産(株)	関西支社業務部業務室シニアコーディネーター
"	田中 信雄	鴻池運輸(株)	管理本部上級理事待遇
"	小林 敏二	南海電気鉄道(株)	経営政策室経営企画部課長
"	大畑 直毅	(株)暁金属工業	技術部
代表幹事スタッフ	西村 昌	西日本電信電話(株)	総務部企画担当部長
"	古江 健太郎	西日本電信電話(株)	総務部企画担当課長
"	池田 光政	西日本電信電話(株)	総務部企画担当主査
"	絹川 直	(株)大林組	理事 総合企画室大阪企画部長
"	加藤 俊勝	(株)大林組	大阪本店建築事業部企画部部長
"	潮 恵一郎	(株)大林組	総合企画室大阪企画部副部長
"	矢島 健	(株)大林組	大阪企画部企画課副課長
事務局	斉藤 行巨	(社)関西経済同友会	常任幹事・事務局長
"	松尾 康弘	(社)関西経済同友会	事務局次長兼企画調査部長
"	野畑 健	(社)関西経済同友会	企画調査部課長
"	向井 仁	(社)関西経済同友会	企画調査部

# 【資料1】 アジアの空港の年間発着回数推移

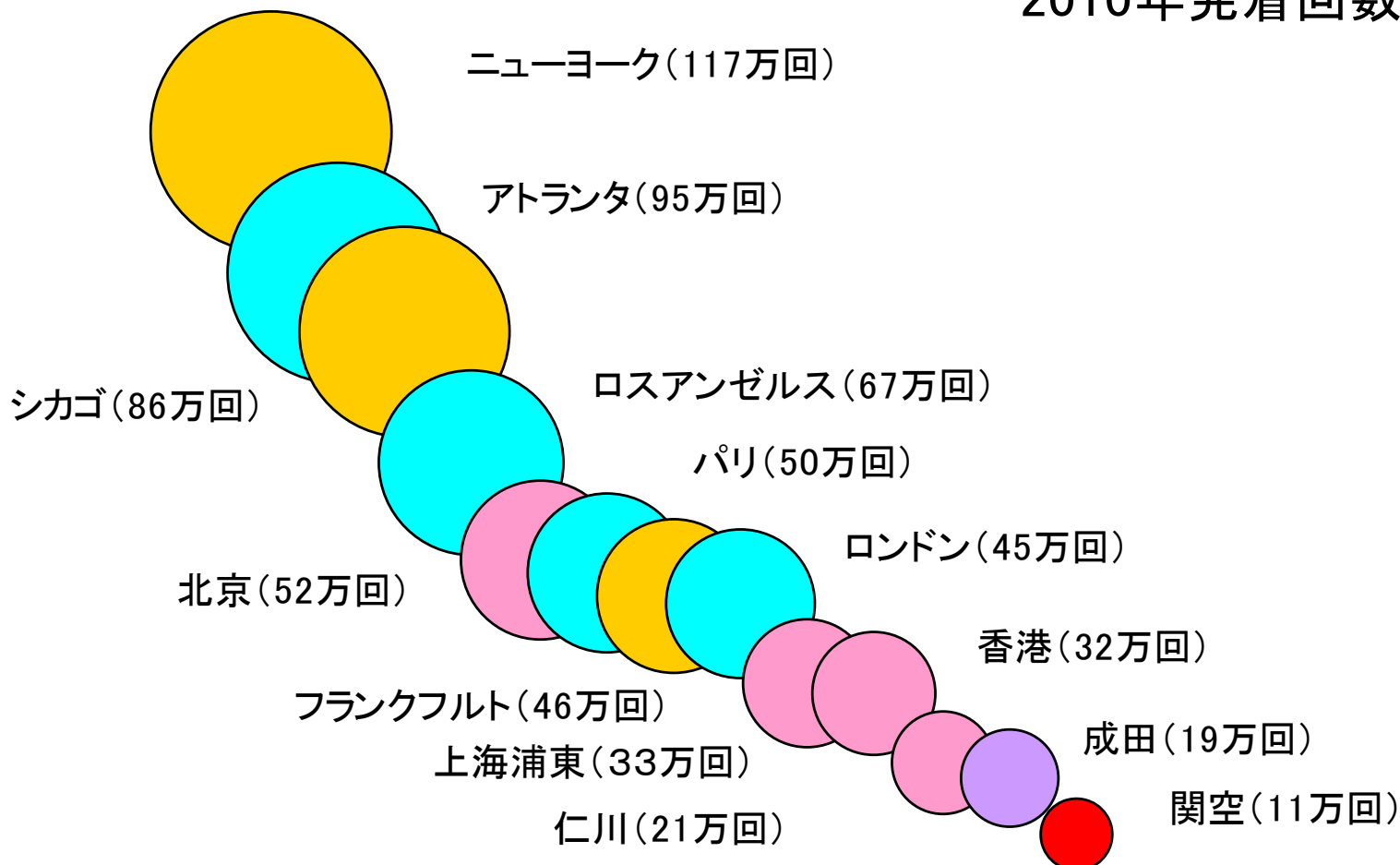


(資料)ACI "Worldwide Airport Traffic Report 1999-2010", 各空港HP

(注)関空、成田、仁川、香港は年度、その他の空港は暦年。バンコクはスワンナプームとドンムアンの合算。仁川、チャンギの2011年は9月までの実績の前年比を元に算出。( )内は現在の滑走路の本数。

## 【資料2】 年間発着回数比較

2010年発着回数



(資料)ACI "Worldwide Airport Traffic Report 2010"、各空港HP  
(注)ニューヨークはニューアーク、JFK、ラガーディアの合計。香港、成田、関空は年度。



【資料3】 関空・伊丹の現況

1. 損益計算書

(\*)

(単位:億円)

関西国際空港(連結)		大阪国際空港(伊丹)		単純合計
[2011/3期]		[2008/3期]		
営業収益	894	営業収益	148	1,042
空港運営事業	582	着陸料等収入	132	71
商業事業	270	貸付料収入等	17	
鉄道事業	42			
営業費用	703	営業費用	111	814
売上原価	104	空港整備費等	91	
施設運営等経費	335			
減価償却費	264	減価償却費	20	284
営業利益	190	営業利益	37	228
営業外収益	79	営業外収益	0	79
政府補給金収入	75			
その他	4			
営業外費用	186	営業外費用	0	186
支払利息	182			
その他	4			
経常利益	83	経常利益	37	120
特別損益	▲ 9			
当期純利益	73			

除、政府補給金

2. 貸借対照表

(\*)

(単位:億円)

	関西国際空港(連結)	大阪国際空港(伊丹)	単純合計
	[2011/3期]	[2008/3期]	
資産	18,934	1,377	20,311
流動資産	181	2	183
有形固定資産	18,740	1,375	20,115
土地	10,544	1,211	11,755
建物・付属設備	1,672	26	1,697
構築物等	2,297	112	2,409
建設仮勘定	4,010	27	4,037
その他	217	0	217
無形固定資産	9	0	9
投資その他	4	0	4
負債	12,856	14	12,869
借入金	12,610	0	12,610
退職給付引当金	30	14	43
その他負債	216	0	216
純資産	6,078	1,364	7,442

(\*)大阪国際空港(伊丹空港)については、国土交通省より公表されている「平成19年度 空港別収支試算結果」のうち「パターン①(一般会計財源非配分型)に基づく試算結果」による

(注)四捨五入のため合計は一致せず

【資料4】 新関空会社・土地保有会社についての試算

-----【資料3】を基に一定の前提条件を置き、試算

(単位:億円)

	新関空会社	土地保有会社	連結合算
ターミナル運営	○	—	/
土地所有者	○(伊丹)	○(関空)	
建物所有者	○	—	
資産	5,860	14,452	20,311
流動資産	183	0	183
固定資産	5,677	14,452	20,128
<b>土地+建設仮勘定(用地造成)</b>	<b>1,211</b>	<b>14,452</b>	15,662
建物・附属設備・その他建設仮勘定等	4,453	0	4,453
無形固定資産・その他投資	13	0	13
負債	4,460	8,410	12,869
<b>有利子負債</b>	<b>4,200</b>	<b>6,071</b>	10,271
無利子負債	0	2,339	2,339
その他負債	260	0	260
純資産	1,400	6,042	7,442

(単位:億円)

	新関空会社	土地保有会社	連結合算
営業収益	1,042	206	1,042
営業費用	1,004	44	842
うち減価償却費	284		284
<b>うち関空土地賃料</b>	<b>206</b>		206
<b>うち固定資産税等(伊丹)</b>	<b>20</b>		20
<b>うち固定資産税等(関空土地)</b>		<b>44</b>	44
営業利益	38	162	200
営業外収益	104	0	104
<b>うち競争力強化金</b>	<b>100</b>		100
営業外費用	78	77	156
<b>うち支払利息</b>	<b>75</b>	<b>77</b>	152
経常利益	63	85	148
当期純利益	63	85	148

単純CF(当期純利益+減価償却費)	347	85
負債(有利子+無利子)／単純CF	12年	99年 (負債返済年限)

競争力強化金(100億円)のない場合	
経常利益	▲ 37
当期純利益	▲ 37
単純CF(当期純利益+減価償却費)	247
負債(有利子+無利子)／単純CF	17年

資産・負債配分試算の主な前提条件

- (1) 土地保有会社の資産は現関空会社の土地及び土地相当の建設仮勘定のみとし、その他は新関空会社の資産とする。
- (2) 新関空会社負債は同社の「建物・附属設備等」に見合うように配分し、残りを土地保有会社に配分する(無利子負債は全て土地保有会社に配分する)。

(注) 四捨五入のため合計は一致せず

損益試算の主な前提条件

- (1) 関空土地賃料は土地保有会社が負債(有利子負債+無利子負債)を100年で返済できる水準に設定。
- (2) 新関空会社の有利子負債の金利水準は現状の平均金利(1.775%)、土地保有会社はこれから0.5%引き下げたものとする。
- (3) 伊丹の固定資産税等は20億円(国有資産所在市町村交付金4億円は廃止)とする。
- (4) 現在の関空土地の固定資産税等は32億円と推定し、2期空港島完成後は12億円増加し、44億円になるとする。
- (5) 政府補給金に代え、競争力強化金100億円を実施する。
- (6) 法人税は賦課されないものとする。