



新関西国際空港株式会社の戦略と 取組み

新関西国際空港株式会社
代表取締役社長
安藤 圭一



○ アジアの航空需要の成長

今後、航空輸送需要は全世界的に大幅な拡大が見込まれ、その中でも、アジア/太平洋地域は世界最大の航空市場となると見込まれている。

空港・航空産業は、経済成長著しいアジアを中心として今後もマーケットが拡大しつづける成長産業であり、人口減少が問題となり、経済規模の維持・拡大方策を講じなければならない日本にとって、アジアの成長を取り込むことは大変重要である。

○ 航空業界の動向

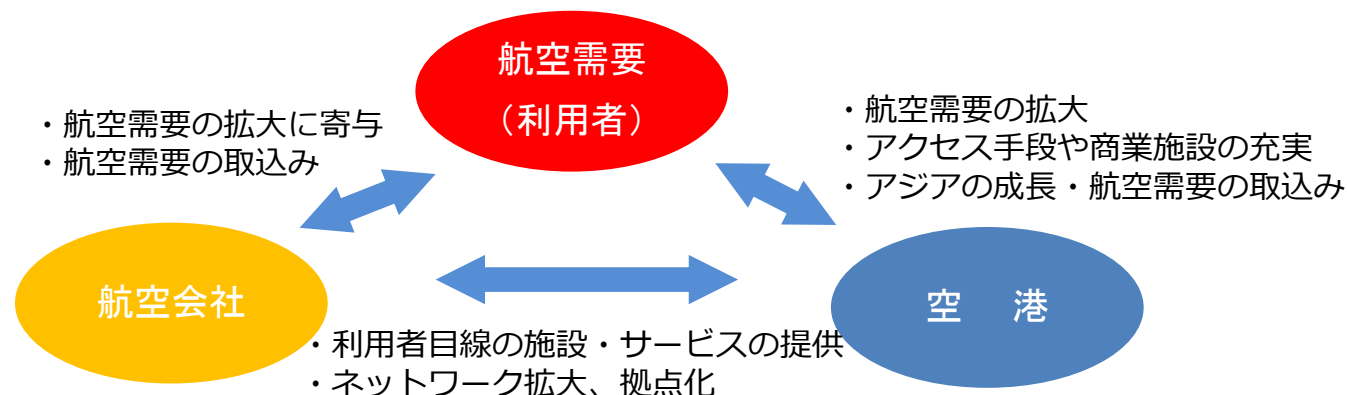
航空業界においては、オープンスカイの進展、IT技術の発展、LCCの台頭、飛行機性能の大幅な向上、ダイナミックなアライアンスの進展、新幹線、リニア等との競争等、キャリアを取り巻く経営環境は大きく変化してきており、航空業界のビジネスモデルはまさに大きく変化している。

○ 空港間競争の激化

アジア各国の空港においては、成長する航空需要を取り込むため、積極的に滑走路やターミナルの拡張が計画・実施され、関空よりもはるかに低い空港コスト（着陸料・ハンドリングコスト）で、多くの便数・旅客数を獲得している。

当社としても、空港運営会社として、空港間競争に生き残り、また、航空会社の競争力強化を念頭に置いた経営が必要。

また経営統合法に基づき、関空・伊丹両空港の事業価値を最大限に高め、早期にコンセッションを実現し、完全な民間運営を目指す。



新関西空会社の経営戦略① ～2012年7月13日発表～



目指す空港像

「ワンエアポート」で、世界に開かれた、アジアのリーディングエアポート

関西空港と伊丹空港とを一体で運営し、エアライン、旅客など、空港をご利用のお客様のよきパートナーとして「世界に開かれた」空港を目指す。

基本コンセプト

「空を変える。日本が変わる。」 空港のビジネスモデルの変革

経済のグローバル化やオープンスカイの進展、航空会社の再編、LCCの台頭など、空港を取り巻く環境が大きく変化している中、この動きに迅速かつ柔軟に対応し、常にお客様に満足していただけるよう、「空港ビジネスモデル」の変革を進める。

3つのキーワード

「安全・安心を大前提として、」

「カスタマーズアイ」

顧客やマーケット重視を徹底し、オープンスカイの下で世界と競争する航空会社をはじめとする、すべてのお客様とともに発展する「オープンエアポート」の実現。

「シナジー」

関空と伊丹の経営統合効果を極大化し、関西そして日本を支える「ワンエアポート」の実現。

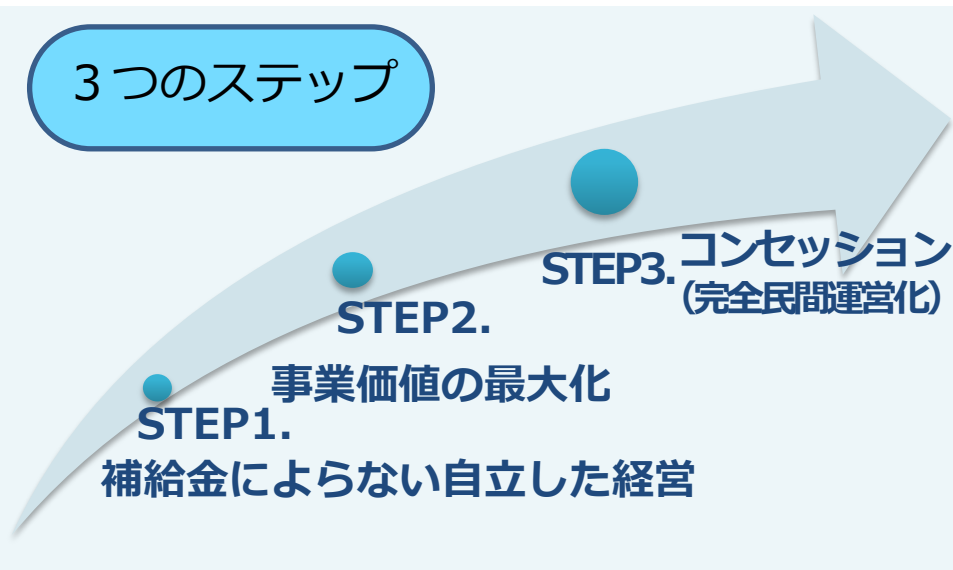
「クリエイティブ」

経営はもちろん、環境など先進的取組を果敢に実施。様々な面での「リーディングエアポート」を実現。

新関西空会社の経営戦略② ～2012年7月13日発表～



3つのステップ



STEP1.

民間経営手法の徹底で、「補給金によらない自立した経営」を実現し、

STEP2.

成長戦略や経営効率化戦略により「事業価値の最大化」を図り、

STEP3.

これにより早期にコンセッションを実現し「完全な民間運営化」の達成を目指す。

良質で効率的な空港サービスにより航空需要を増大させ、
商業利益の拡大により事業価値を高める好循環を生み出す。

2014年度成長目標（2012年10月発表）

発着回数 : 30万回超
旅客数 : 3,300万人超
貨物量 : 101万トン
売上 : 1,500億円超
EBITDA : 600億円超

（参考） ※2011年度実績（伊丹の売上のみ2010年度実績）

- ・発着回数：23.1万回＝10.8万回（関空）＋12.3万回（伊丹）
- ・旅客数：2,677万人＝1,386万人（関空）＋1,291万人（伊丹）
- ・貨物量：82.5万トン＝71.2万トン（関空）＋11.3万トン（伊丹）
- ・売上：1188億円＝883億円（関空）＋117億円（伊丹）
＋188億円（OAT）



戦略的成長プログラム(中期経営計画)①

～2012年10月24日発表～

「新関空モデル」

日本初の空港ビジネスモデルにより
アジアのリーディングエアポートを目指した成長を実現
～「空を変える。日本が変わる。」ための TAKE OFF ～

国家的戦略プロジェクト (日本初の試み)

国の基幹インフラにおける民間主導の経営とコンセッションによる民間資金の活用

- 土地保有と運営の分離
- 民間主導の徹底
- 複数空港の運営
- 航空系事業と非航空系事業(商業事業)との一体化
- コンセッション(公共施設等運営権)の設定

新しい取組み

カスタマーズ アイ

- ・利用者、エアラインなどの目線に立った料金設定
- ・お客様満足度を向上させるための快適性の追求など

料金戦略

- ・11年ぶりの着陸料引下げ
- ・新規需要の成長をサポートする増量割引の複数年化
- ・伊丹空港における低騒音機導入促進料金など

LCC ターミナル

- ・我が国初のLCC専用ターミナル(第2ターミナル)の整備・運営
- ・LCCの更なる成長をサポートするための第3ターミナルの整備

貨物ハブ

- ・FedEx社北太平洋地区ハブに向けた貨物施設の整備
- ・更なるエアライン・フォワーダーの拠点誘致など

ローコスト オペレーション

- ・民間的手法の徹底、経営統合のシナジー効果などによる施設運営費の削減
- ・空港運用の体制見直し(マルチオペレーション)など

環境先進空港 (スマート愛 ランド構想)

- ・クリーンエネルギー、再生可能エネルギーの活用促進
- ・低騒音・低排出機材の導入促進など

国際事業 展開

- ・新関空モデルの国内外への情報発信
- ・コンサルティング等の海外事業の展開など



戦略的成長プログラム(中期経営計画)②

～2012年10月24日発表～

5つの成長戦略プログラム 11のプロジェクト

【1】航空成長戦略

①旅客ネットワーク拡大戦略

➢LCCによる成長ネットワークの獲得(国際線のLCC就航割合25%)
FSCによる基本ネットワークの拡充

②貨物ハブ空港戦略

➢FedExを含む複数エアライン・フォワーダーの拠点誘致

③料金戦略

➢関空:国際線着陸料5%引下げ、増量割引、
深夜早朝割引の拡充 等
➢伊丹:低騒音機導入促進制度

④アクセス改善

➢鉄道料金の低廉化、早朝深夜時間帯のアクセス拡充、両空港間アクセス改善の活用 等

【2】ターミナル成長戦略

⑤「魅力ある商業エリア」の創造

➢大阪国際空港ターミナル(株)グループとの連携、免税店増床等により関空の商業事業収入25%増(2011年度比)、伊丹ターミナルビルの改修

⑥伊丹関連用地の有効活用

➢伊丹空港内外の遊休地の有効活用 等

【3】経営効率化戦略

⑦経営効率化戦略

➢・調達方法の拡大・改善等による運営見直し
・エネルギーシステムの改善等による施設・システムの見直し
・マルチオペレーションシステムの導入等による組織・体制の見直し
⇒2014年度までに、対2011年度比16億円/年の経営効率化

【4】安全安心、お客様満足向上、環境対策

⑧安全対策・お客様満足度向上

➢保安検査の強化、防災設備更新等により、刃・火気等々の不法行為発生件数「0」の実現、島内における緊急情報伝達エリア100%確保 等

⑨環境先進空港(スマート愛ランド構想)

➢太陽光発電の活用、水素燃料電池の利用の推進等により、環境への先進的な取組を実施

【5】空港運営ノウハウの活用

⑩国際事業展開(海外・事業連携室の設置)

➢海外空港との連携強化、複数空港運営ノウハウを活かしたコンサルティング業務の事業化 等

⑪コンセッション実現

➢早ければ2014年度にもコンセッションを行うため、マーケットサウンディング及び仕組の検討、先行手続き等の着実な実施(政府補給金を段階的削減し、15年度には政府補給金からの脱却)

LCCターミナル



コンセプトは「機能性・経済性・安全安心」

- ・延床面積 約3万㎡
- ・平屋建 一部2階建
- ・国際線・国内線共用
- ・搭乗橋なし（徒歩でタラップによる搭乗）

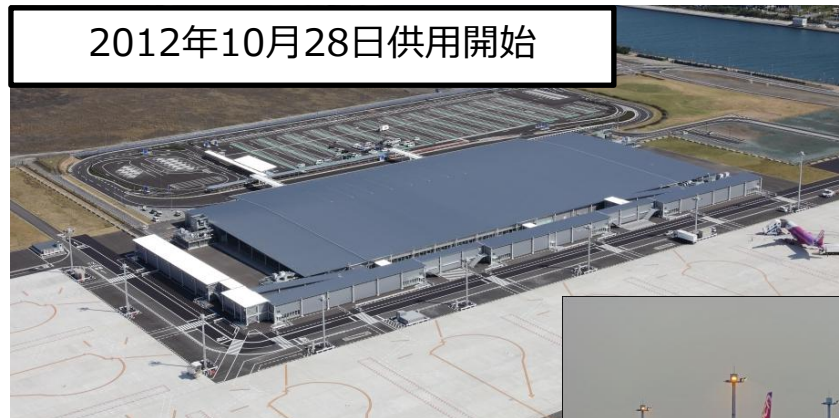
ターミナルビル 入口側



Low Cost Airport of the Year
受賞



2012年10月28日供用開始



- ・9スポット新設
- ・小型機が自走アウト可能



アクセス

- ・無料連絡バス（エアロプラザより随時運行）
- ・自家用車 駐車場300台（P1～P4駐車場と同料金）
- ・リムジンバス（一部路線のみ）
- ・タクシー

旅客サービス施設使用料（P S F C）

- ・国際線 1,500円（出発時・税込）
- ・国内線 400円（出発時・税込） 350円（到着時・税込）

ターミナルビル内 旅客待合室



貨物ハブ実現に向けた取組み

(フェデックス北太平洋地区ハブ)



フェデックスの北太平洋地区ハブの概要

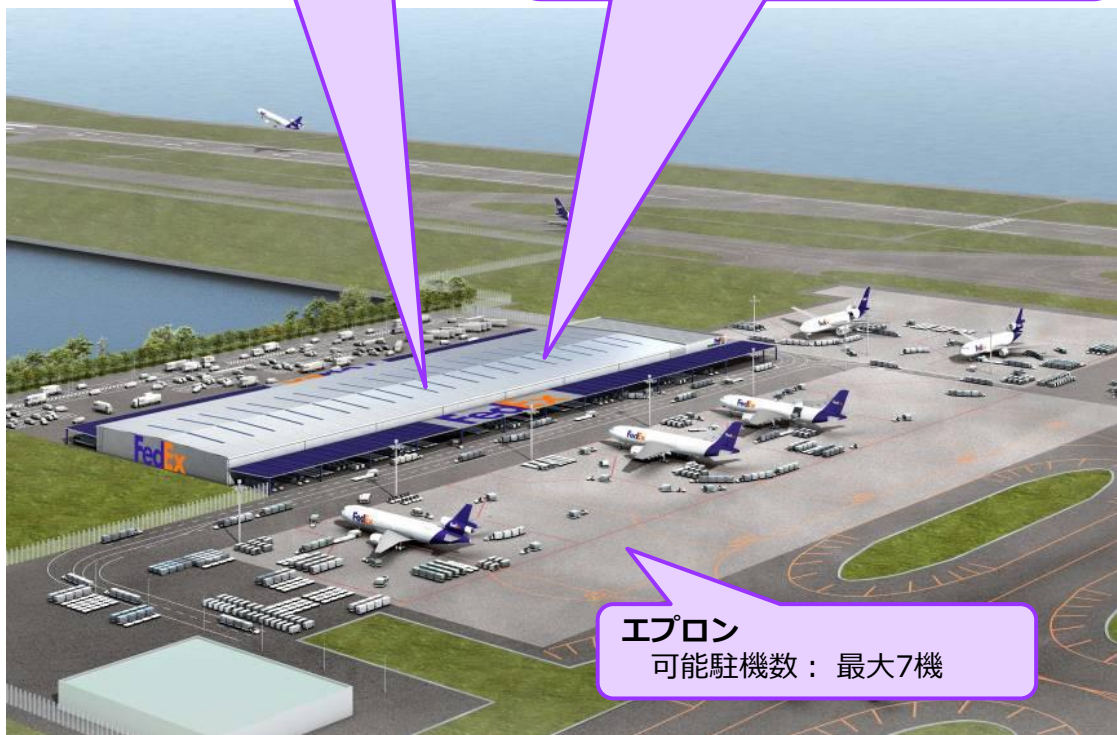
2013年1月17日貨物上屋整備の着工

◆施設概要 (ハ°レーション開始時期：2014年春頃)

上屋、オフィス
延床面積：約25,000㎡

- ・貨物仕分け能力：毎時9,000個
- ・業務内容：通関業務、
ランプオペレーション、
仕分け・積み替え業務
- ・ハ°レーション体制：24時間

エプロン
可能駐機数：最大7機



【施設イメージ】

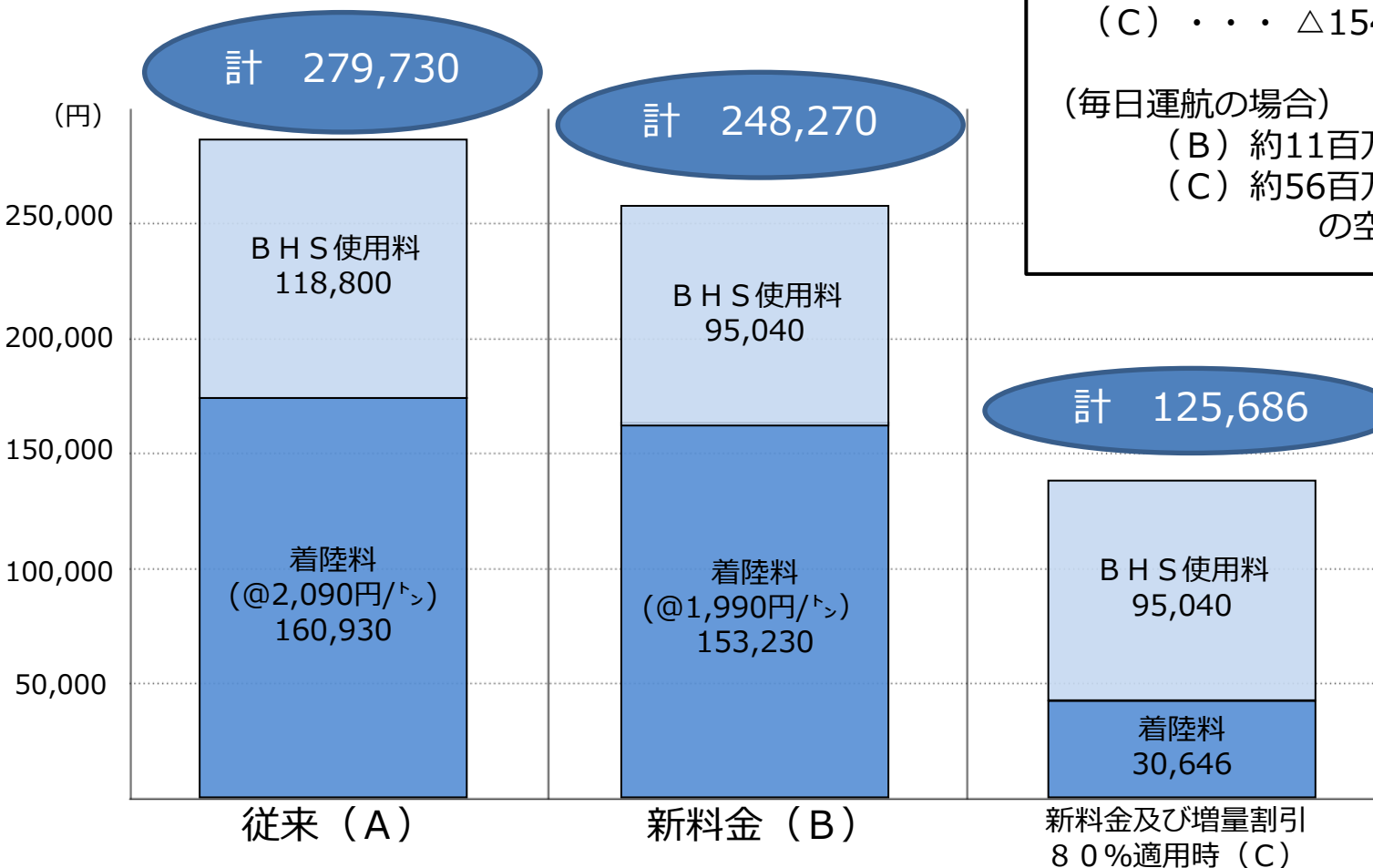




料金戦略

料金見直しによる1便あたりに係る空港料金軽減イメージ

例) A320型 (77トン/144席) T1 国際線運航



従来 (A) と比較し、1便あたり
(B) . . . Δ 31,460円
(C) . . . Δ 154,044円 の引き下げ

(毎日運航の場合)
(B) 約11百万円/年
(C) 約56百万円/年
の空港コスト低減効果

アクセス改善への取り組み① (料金の低廉化)



関空⇄神戸アクセス



神戸・関空アクセスきっぷ **片道1,100円**
(2012年5月28日より発売開始)



往復割引きっぷ **片道換算1,500円**
(2013年4月1日より発売開始)

日帰り往復割引きっぷ **片道換算1,200円**
(2012年11月28日よりKIXカード提示で)

片道換算1,000円



関空-三宮線日帰り往復 **片道換算1,000円**

KOBE

マイカー(関西空港駐車場)



阪神高速料金制度 **上限900円**
(2012年1月1日より)

駐車場料金終日 **4,000円→2,500円**

KIXカード提示で更に**25%OFF**
(2012年7月1日より)

KIX

関空⇄京都アクセス



京都・関空アクセスきっぷ **片道1,200円**
(2011年5月14日より発売開始)

特急はるか(関空⇄京都) **自由席片道特急券940円**
(2013年3月16日より発売開始)

KYOTO

関空⇄奈良アクセス



奈良アクセスきっぷ **片道換算1,200円**
(2012年4月1日より発売開始)

OSAKA

NARA

関空⇄大阪アクセス



関空ちかトクきっぷ **片道980円**
(2012年5月28日より発売開始)

ラピートトク割きっぷ(例:関空⇄なんば) **片道1,100円**
(2012年12月1日より発売開始)

特急はるか **自由席片道特急券 630円, 940円**
(2013年3月16日より発売開始) (天王寺区間) (新大阪区間)



関空-梅田線日帰り往復 **片道換算1,000円**

関空⇄関西主要都市**1,000円**程度のアクセスネットワークの形成！
よりお客様が利用しやすいアクセスに！

アクセス改善への取り組み②

(早朝・深夜便アクセスの拡充)



LCC拠点空港かつ24時間空港にふさわしい早朝・深夜アクセスの確立に向け、
更なる早朝・深夜便の時間帯拡大へ！

リムジンバス／高速船 神戸-関空ベイ・シャトル

完全24時間空港に向けて

**早朝・深夜便
時間帯拡大中!**



4/1以降増便する早朝便



大阪⇒関西空港 リムジンバス

現在 大阪**4:28**発 ⇒ 関空**5:41**着



4/1~ 大阪**3:03**発 ⇒ 関空**4:16**着

(※ハービス大阪発・関西空港第2ターミナルビル着 時刻)



神戸空港⇒関西空港 高速船

現在 神戸**6:30**発 ⇒ 関空**7:01**着



4/1~ 神戸**5:30**発 ⇒ 関空**6:01**着

(※関西空港ポートターミナル棧橋着 時刻)

※逆方向の関西空港⇒神戸空港 始発便もあわせて増便



4/1以降増便する深夜便



関西空港⇒大阪方面 リムジンバス

現在 関空**24:15**発 ⇒ 大阪**25:37**着



4/1~ 関空**25:15**発 ⇒ 大阪**26:37**着

(※関西空港第2ターミナルビル発 ハービス大阪着 時刻)

4/1~ 関空**23:45**発 ⇒ **【新設】南海
なんば24:55**着

(※関西空港第2ターミナルビル発 時刻)



関西空港⇒神戸空港 高速船

現在 関空**22:00**発 ⇒ 神戸**22:31**着



4/1~ 関空**24:00**発 ⇒ 神戸**24:31**着

(※関西空港ポートターミナル棧橋着 時刻)

※逆方向の関西空港⇒神戸空港 始発便もあわせて増便

大阪国際空港の運用の見直し



○関西国際空港及び大阪国際空港の一体的かつ効率的な設置及び管理に関する基本方針（平成24年6月22日抜粋）

3 伊丹空港の運営に関する基本的な事項

(1) 伊丹空港の基本的運用方針

低騒音機は、プロペラ機及びそれと同程度以下の騒音影響を及ぼす機材として空港運営事業者が定める。
なお、空港運営事業者は、従来のプロペラ機枠の低騒音機枠への転換に当たっては、モニタリング等により騒音値の変化の状況を把握し、環境負荷の低減に努めつつ、段階的に進めるものとする。

○経営戦略（平成24年7月13日）・中期経営計画（平成24年10月24日）

7月発表の「経営戦略」におけるプロペラ機枠の段階的見直しによる有効活用を方針として、10月発表の「中期経営計画」において、伊丹空港の運用見直しによる新関空会社の考え方を作成し、その後、関係者間で具体的方策を調整することとした。

○伊丹空港におけるプロペラ機枠の段階的低騒音機枠化に関する新関空会社案（平成24年12月3日）

- ・プロペラ機枠の低騒音機枠への変更計画については、概ね3分の1ずつ3回に分け、段階的に変更する。
①2013年夏ダイヤから25便、②2014年夏ダイヤから更に25便、③2015年2月から更に20便（併せてCRJ枠も変更）
- ・低騒音機枠を使用して運航することが可能な機材は、プロペラ機のほか、DH8Aと同程度以下の騒音影響のものとする。
- ・変更にあたっては、現行の第1種騒音対策区域の騒音コンターを下回することを前提とし、このことを確認するためモニタリングを実施する。
- ・引き続き騒音環境の改善をはじめとする環境負荷の低減に努める。

◎上記について、国・地元自治体との協議の場において合意。

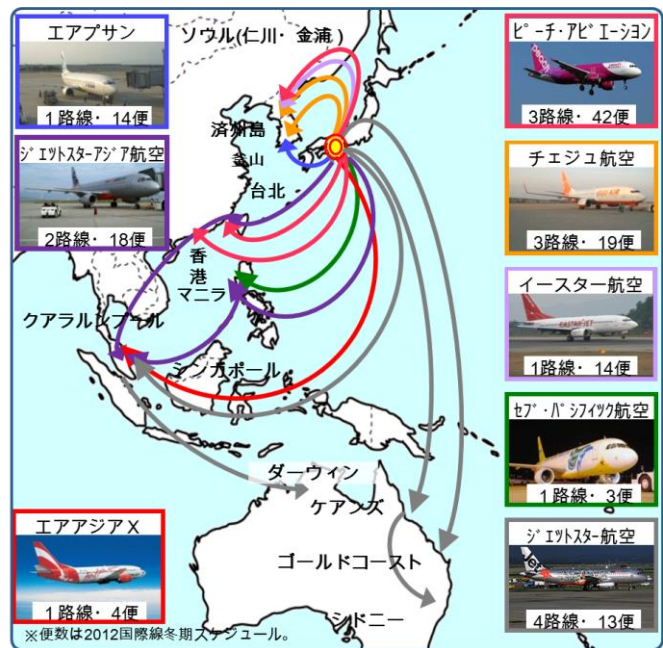
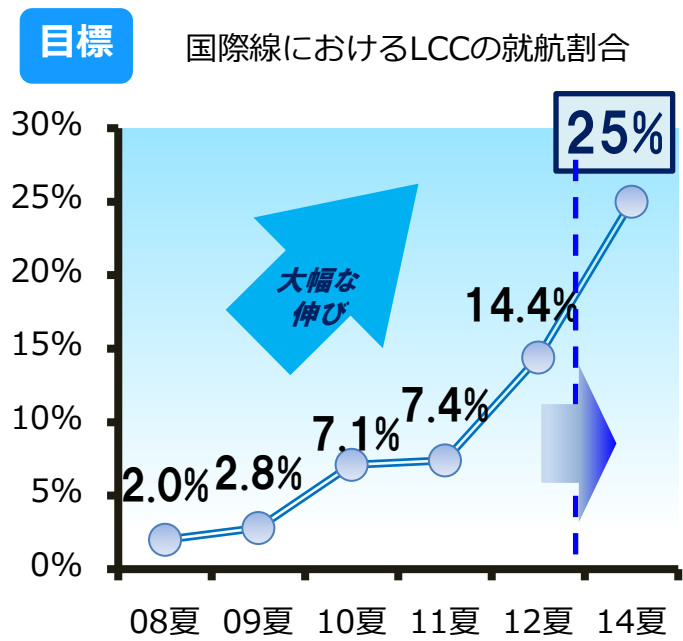
○平成25年夏ダイヤ（平成25年1月22日航空会社発表）

2013年夏ダイヤから、第一段階として、25便分の低騒音機枠が導入され、CRJを含む低騒音ジェット機が20便程度活用されることとなる。

第3ターミナル(T3)整備



- 空港運営会社として主体的に需要の拡大を図り、高い収益性を確保し、事業価値の拡大を目指している中、航空分野における旅客ネットワークの拡大のためには、LCC成長ネットワークの獲得が不可欠。
- 拠点型LCCの誘致を成功させるためには、拠点型LCCビジネスモデル（多頻度運航・高生産性・低コスト運航・一定以上の規模）が成立する環境を空港運営会社としてタイムリーに提示・対応することが必要であり、LCC専用ターミナルの整備が有効。
- 現在のT2はピーチの10機体制・400万人時のピークタイムに合わせた処理能力となっており、ピーチの更なる増便やジェットスター・アジアの拠点化等には対応できないため、需要に応じ拡張性ある第3ターミナルの整備による更なる拠点化の推進が必要。
- 今後、C I Qを含めた関係各所のご理解・ご協力を賜り、T3の整備を進めていきたい。



環境に配慮した取り組み ～スマート愛ランド構想～



2013年2月15日、関西国際空港全域が、関西イノベーション国際戦略総合特区の区域として指定。

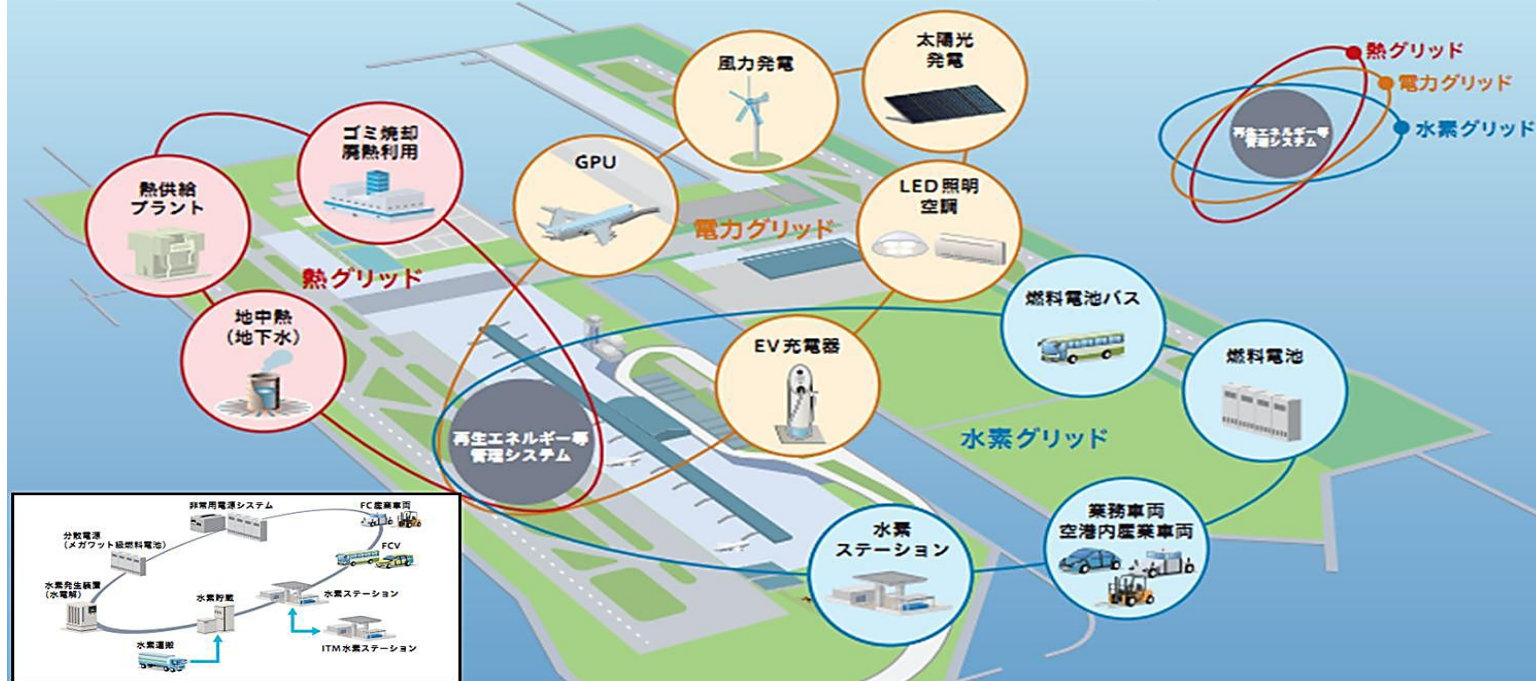
【KIXスマート愛ランド構想】

アジアのリーディングエアポートとなるべく、「太陽光」「風力」「水素燃料」等でエネルギーを生み出す「創エネ」、蓄電池による「蓄エネ」、IT(情報技術)を駆使し、空港島全域のエネルギー効率を高め「省エネ」に努め「スマート愛ランド」を実現する。

また、菜場形成、緑化などの地球環境と地域社会との調和を図る「環境先進空港」としての世界的な空港経営のモデルを構築する。

環境先進空港

- 水素燃料電池や自然エネルギーなどの活用により、世界的な空港経営のモデルを構築。
- 空港島のエネルギーの一定量を賄うための「スマート愛ランドエネルギーシステム」を構築。
- エネルギーの地産地消により、安全安心な空港運用を目指すとともに、災害時等にも利活用。



コンセッションの推進について



空港の運営の質の向上に向けて

- ✓ 空港の効果的かつ効率的な利活用や適切な管理を行うため、個別空港の上下一体経営及び民営化は極めて有効
- ✓ 大型公共施設のブラウンフィールドPFI事業の日本での第一号案件である関空・伊丹のコンセッションを実現することで、日本に新しい投資資金を呼び込むとともに、次に続くであろう諸民営化案件の道筋を作る
- ✓ 真の民間経営を導入することでよりよいサービスを適切な価格で提供される

関空・伊丹のメリット

- ✓ 関空の我が国の国際拠点空港としての機能の再生・強化
- ✓ 関空・伊丹の適切かつ有効な活用を通じた関西における航空輸送需要の拡大
- ✓ 我が国の国際競争力の強化及び関西経済の活性化への寄与

今後の課題

- ✓ 公共と民間との間のグローバルスタンダードに則ったリスク分担等のあり方について、国からの支援を頂きながら具体化を行うことが、投資環境を整える前提条件
- ✓ 官民ファンドの創設は、コンセッションというこれまでにないタイプの案件に民間投資を呼びこむ上で有効



○ 海外空港経営への参画

- ・我が国の高度なインフラ運営技術の輸出が成長に必要
- ・空港業界は「整備」から「運営」の段階に入っており、複数空港の運営や、空港運営技術の海外提供は、国際的なトレンド
- ・新関空会社としても、海外空港の運営に関与していくことで、2空港以外での収益を確保することは、事業価値向上等にとって有効であり、機会を捉えて積極的に挑戦
- ・国際入札等を勝ち抜くためには、国によるサポートが不可欠

○ 陸海空の交通インフラの連携

- ・グローバル化した経済・産業活動において、都市間競争の激化するアジアで競争に残っていくため、人とモノの流れを支える交通物流基盤の充実・強化が不可欠
- ・空港、港湾といった個別の充実と強化とともに、陸海空の交通インフラが連携し、最適な広域交通・物流を実現することが必要。そのため、阪神港との連携を検討