

観光業界はコロナを乗り越えられるか 第10回

# 地元とのコラボレーションで 関空はコロナに打ち勝つ

近畿大学経営学部 教授  
高橋 一夫



今回は、関西のインバウンド観光のインフラである関西国際空港（関空）をはじめ大阪国際空港（伊丹）、神戸空港（子会社が運営）のコンセッション（公共施設等運営権）を持つ関西エアポートを取り上げる。コンセッションで何が変わったか、ポストコロナにどう向き合うかなどを3空港を運営する関西エアポートの山谷佳之社長へのインタビューを中心にまとめる。

## 1. 関空の運営管理とコンセッション

日常生活を離れ、異文化体験や自然景観の感動を味わおうとすると、日本は四方を海で囲まれているだけに国際間の移動に飛行機は欠かせない。関西を訪れるインバウンド客も同様で、関空は観光で地域を活性化するためには欠かせないインフラである。しかし関空は世界で初めての完全人工島による海上空港として造成されたこともあり、1期、2期事業合わせて総工費は2兆円を超えた。設置・運用・管理が株式会社によって行われるという世界的にも珍しい形態であったが、1.3兆円（2010年時点）の債務が影響し、12年に空港用地の保有・管理以外の業務を新関西国際空港株式会社（新関空会社）に継承し、併せて関空・伊丹の一体運営が行われることになった。

国土交通省は2空港一体運営に際してコンセッションを活用し債務の確実な返済を図ることを決めた。関空が国際拠点空港としての機能を再生・強化し、2空港一体運営で航空輸送需要を拡大し関西経済の活性化に寄与することを目的としていた。空港コンセッションは、滑走路等の基本

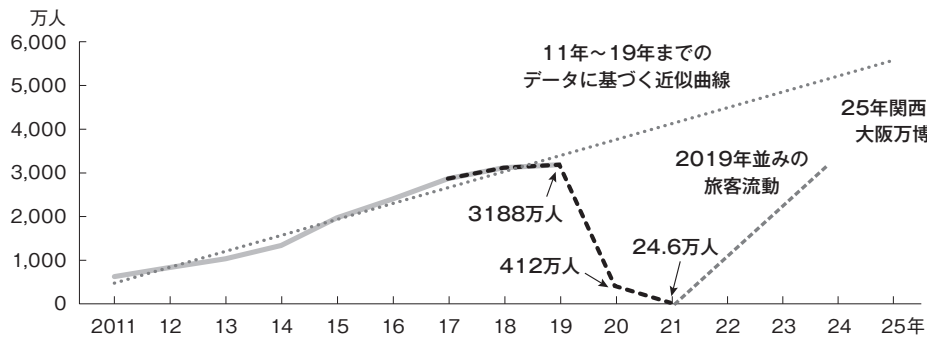
施設と旅客ターミナルビル等の所有権を新関空会社に残したまま、民間企業が経営することで効率的な運営を行い、航空ネットワークの充実・強化及び地域の活性化を図ることとされている。

## 2. コロナ前の関西エアポート

オリックスはフランスのヴァンシエアポート（世界で53空港を運営）をパートナーとして、総額2.2兆円で44年間の運営権を獲得した。関西エアポートは出資比率40%で対等の関係にある2社と地元企業等30社の出資により設立され、16年4月1日から両空港の運営を始めた。コロナ前の20年3月期までの決算では、年平均500億円の運営権対価等（定額373億円+収益連動負担金+固定資産税等負担金等。これが新関空会社の債務支払い等に充当される）を支払ったうえで300億円前後の純利益を計上している。これまでの好調な決算に対し山谷氏は以下の3点を挙げた。

- (1) オリックスとヴァンシは似たところがある。  
例えば経営において、何が必要で何が無駄かを追求する。マルチジョブ化はその一つで、社員には複数の仕事をこなし有効に時間を使って欲しいと考える。投資を行う上で最適なパフォーマンスを追求し続けることが運営の本質と考えている。
- (2) 12年以降インバウンドの潮目が変わった。①関空にLCCが飛ぶようになり近隣のアジアからの誘客がしやすくなった②日銀の異次元緩和により円安になった③アジアを中心に査証の発給緩和が進んだ④ASEANとのオープ

図 訪日外国人客数の推移



出所：日本政府観光局のデータから筆者作成

ンスカイ政策の推進の4つをあげた。国の政策と民間のビジネスが上手くかみ合ったことが関空に恩恵をもたらした。

- (3) 関空の後背地である関西は、大阪のミナミ、京都、高野山などコンテンツの魅力に溢れている。ヴァンシの持つ海外航空会社のネットワークに対し集客提案がしやすく、航空会社のマーケティングに貢献できる。

こうしたことから国内線と国際線の比率が2対8となり、外国人の利用者が7割を占める真の国際空港となったのである。

### 3. ポストコロナに向けた展開

コロナによって人流が制限され、20年度の3空港の旅客数は81%減、関空に限れば92%減となった。特にインバウンド客の多い関空にとっては大きな痛手であった。11年以降順調に右肩上がりであったインバウンド客数は、昨年24.6万人にまで落ち込んだ。一方、ワクチン接種が進み世界各地から届くニュースはレジャー需要回復の手ごたえであったことは既に述べた（本誌409号）。IATA（国際航空運送協会）は19年並みの旅客流動は23年から24年にかけて戻ってくると予測する。デルタ航空では昨年から今年にかけて1500人の新規採用を予定するなど、今年が潮目になる可能性も指摘されている。

山谷氏は、関空がポストコロナに失う需要はビジネス需要の一部だと指摘する。これはJAL（本誌411号）、JR西日本・マッキンゼー（同417号）、リーガロイヤル（同421号）でも同様の指摘だっ

た。

しかし、関空の利用客はレジャーが8割を占めている。特にアジアからの利用客がインバウンドの9割であり、アジアでは日本政策投資銀行の21年調査ではコロナ終息後に観光旅行したい国のトップが

日本で67%となっている。関空就航の海外航空会社は70社に及び、うち便数のトップ10は全てアジアの都市を結ぶネットワークである（19年冬季）。関空は成田や羽田と違い、海外の航空会社を中心の空港であり、成長するレジャー需要で失う分は取り戻せると考えている。

また、関空のトランジット比率は1%にも満たないという。これは後背地の観光的な魅力で目的地型の空港として海外航空会社に認知されたことが大きいと指摘する。

### 4. 成長と地域の課題解決を両立

関西エアポートは関空の競争の源泉でもある地域との関係を強く意識しており、今後は瀬戸内も後背圏と考え関西の玄関から西日本の玄関になるようにしていきたいという。また開港当初は国内線と国際線の比率を5：5にしていたため、第1ターミナルビルの造作が現在の国際線8割にフィットした構造になっていない。改装のための新たな投資もしていくという。

関西エアポートは、16年からのコンセッション事業開始にあたり大きなリスクを取った。その積極的な姿勢がコロナ前のリターンにつながった。山谷氏は「コロナに直面しても逃げずに価値を生み出すこと」が必要だとして、今後も新たな投資を行う方針だ。さらに地域の発展につながるマーケティングをおこなうことで空港も成長をしていきたいという。地域の社会課題の解決と経済的価値を両立させる姿勢は、観光インフラとしての関空の価値を一層輝かせるだろう。 **G**