

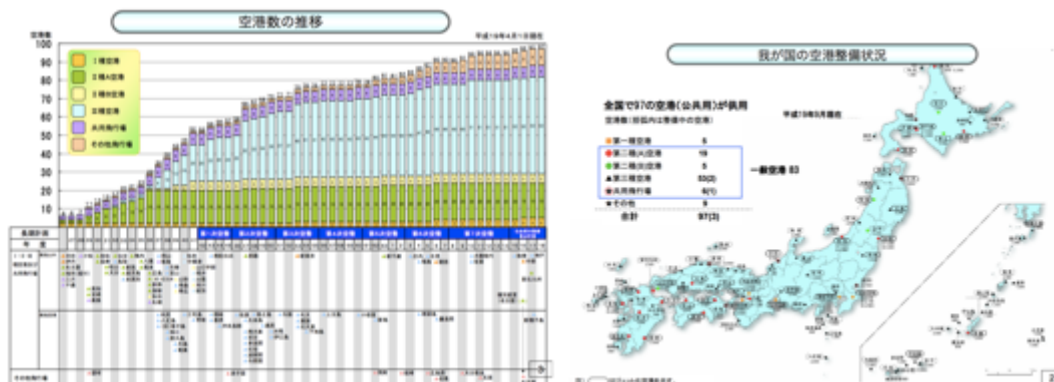
第7回： 航空政策と沖縄

・ 戦略構築に関する基本観

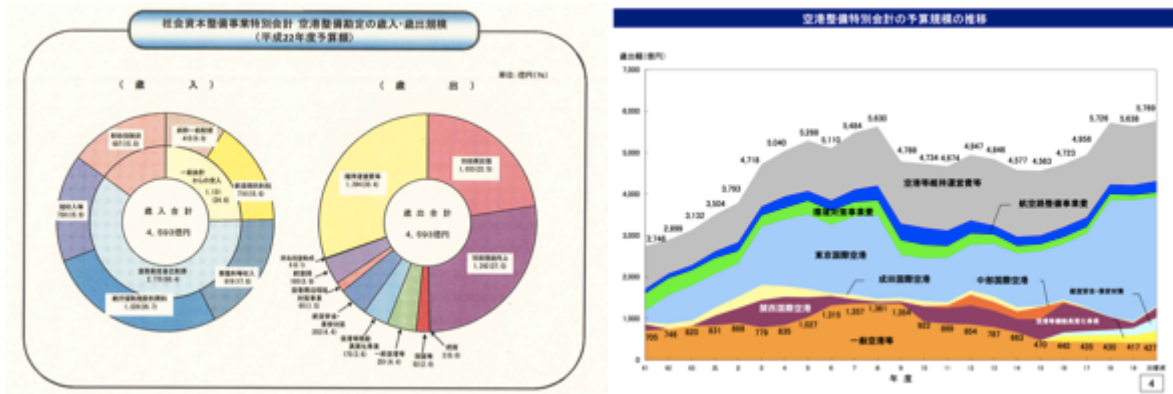
- 社会の生態系を理解する
- 自分のこととして問題の根源を特定する
- いかに社会を良くするか、という観点から、問題の治癒を特定する
- 治癒のうち、自分がやりたいことを特定する
- 社会を変えるのではなく、自分が替わることで、「コーナー」を取得する
- → 「いかにして社会の役に立つか」、という誠実さが戦略構築において最も重要

・ 地方空港の乱開発と空港特別会計

- 全国におよそ 100 の空港 ▶ 国土面積あたりの空港数は、イギリス、ドイツに次いで世界第三位 ▶ 大半が赤字経営



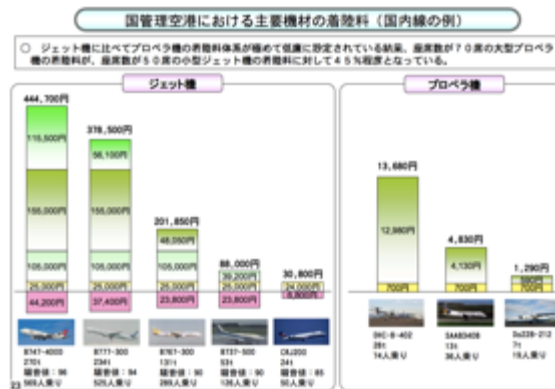
- 定期路線を誘致、維持するために、着陸料の減免、搭乗率保証(静岡 70%)などの支払 ▶ 高松、米子、旭川などは、海外のエアラインに補助金
- 2010年3月開港の茨城空港(例)
 - ◇ 現在春秋航空(上海)、スカイマーク(新千歳、神戸経由那覇)のみ、アジアナ航空(ソウル)は運休中
 - ◇ 本体工事220億円(それでも、静岡490億円などと比較して割安)、隣接工業団地「空港テクノパーク」100億円(進出企業なし)、旅客ターミナル34億円(8区画のうち2区画に希望者なし)、その他道路改修・公園整備を含め総額540億円を投じた
- 空港整備特別会計(「空整特会」、現在は「社会資本整備事業特別会計 空港整備勘定」)
 - ◇ 2010年予算4,593億円(2009年は5,280億円)



◇ 原資(歳入)は、着陸料 819 億円、燃料税 716 億円、施設利用料 1,226 億円(以上、エアライン/利用者負担合計 **2,761 億円** ▶ **JAL 一社で 1,600 億円前後の負担**) + 財政投融资からの借入 882 億円、一般会計から 415 億円、雑収入 500 億円

◇ 機種別着陸料の例

- B747-400(270t・569 人乗り)44 万円： 定員 1 人あたり 782 円
- B737-500(53t・126 人乗り)8.8 万円： 定員 1 人あたり 698 円 ▶ ちなみに、那覇空港発着で、1/6 に減免されると、1 人あたり 116 円



◇ 歳出は、羽田拡張 1,240 億円、一般空港建設・拡張、空港維持運営費 1,480 億円、関空などへの補給金 92 億円

◇ 空整特会の資金配分を実質的に差配する航空官僚は、各空港運営会社、建設請負の建設会社、空港併設駐車場の管理会社に天下っている

・ 羽田の国際化

- 羽田の国際便は羽田から 2000km 圏内(ペリメータ規制) ▶ D 滑走路供用開始以前:「定期チャーター便」と呼ばれ、仁川 8 便、上海(虹橋)4 便、北京 4 便、香港 2 便のみ (チャーター便とは、通常代理店を通じて募集されるツアーによるが、羽田の国際便はネットや店頭で通常通り小売されている、事実上の定期便)



- 羽田の国際化に反対する利用者は誰もいない ▶ 問題は大きく二点、①地方空港の採算問題、②成田との「棲み分け」

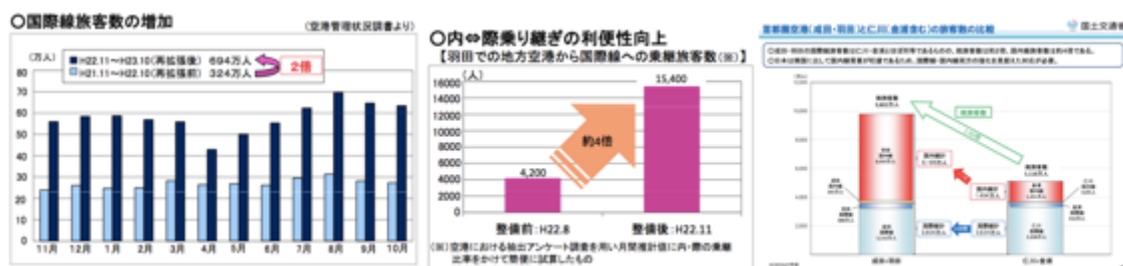
- ◇ ①地方空港から見て、羽田便の便数が空港の存続を決する ▶ 羽田の国内線枠は希少価値 ▶ 羽田が低採算路線で益々混雑という悪循環 ▶ ところが、羽田路線も国内線需要が減少傾向 ▶ 本音ではエアラインは成長市場である国際線を増やしたい(特にこの数年のアジア路線は、収益性の高いビジネス需要が増加)

- ◇ 2010 年に完成した羽田の第四滑走路(2500m)、10 万回の発着枠をできるだけ多く国内便に振り分けたい国交省(地方空港維持のため)、国際便に振り分けたい国内外のエアライン ▶ 国際便に昼夜それぞれ 3 万回(合計 6 万回)の割り当て ▶ 「羽田国際ハブ」構想により、国際便増

- ◇ ②成田空港との「棲み分け」問題 ▶ 羽田の国際便は 2,000km のペリメータ規制+成田が就航していない都市に限られていた ▶ また、上海なら浦東ではなく虹橋、ソウルなら仁川ではなく金浦

➢ 国内最大のハブ

- ◇ JAL、ANA にとって、国内路線でうまみがあるのは、伊丹、新千歳、福岡といった地方の大空港と羽田を結ぶ路線のみ
- ◇ 羽田の枠=収益 ▶ にほんの航空産業は、羽田の発着枠中心に回っている
- ◇ 日本は、アメリカに次いで国内線需要の大きい国 ▶ 羽田の枠が最も希少資源であるため、国内線の飛行機は大型化する傾向 ▶ 国内線は、発着回数の割に旅客数が多い
- ◇ 日本の(国際)航空戦略は、国内線との連携が非常に重要



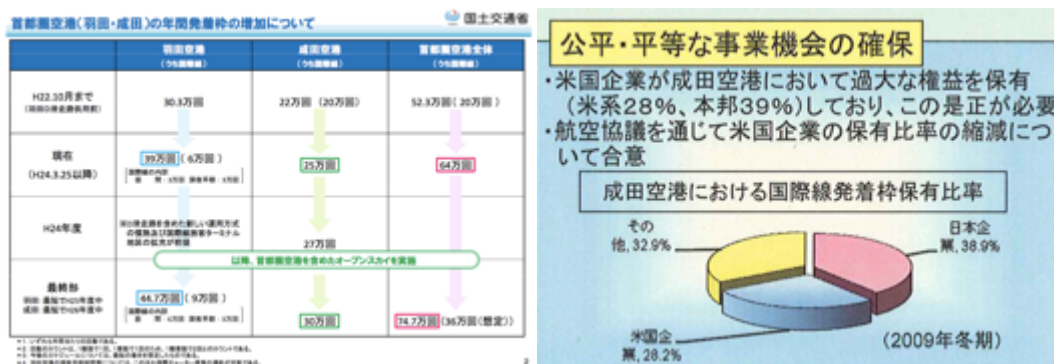
- 第四滑走路の国際線枠 9 万回の行方 ▶ 国際線昼間 3 万回、朝 6 時から 7 時、夜 10 時から 11 時まで欧米定期便を飛ばす + 成田が閉鎖する夜 11 時~朝 6 時までの夜間に 3 万回 (2,000km 以内の近隣への夜間便はニーズが低い)

・ 成田空港の内際ハブ化

- 羽田の国際線需要が溢れ、拡張を検討するも、一時地元の騒音問題によって断念 ▶ 2007 年までの 29 年間で費やされた空港周辺環境対策金は 3,314 億円
- 年間 20 万回の発着枠 ▶ 2010 年、第二滑走路の延長でも合計 22 万回のみ ▶ 40 カ国のエアラインが乗入れ待ち(現在乗入れ航空会社は、39 カ国 2 地域 73 社)



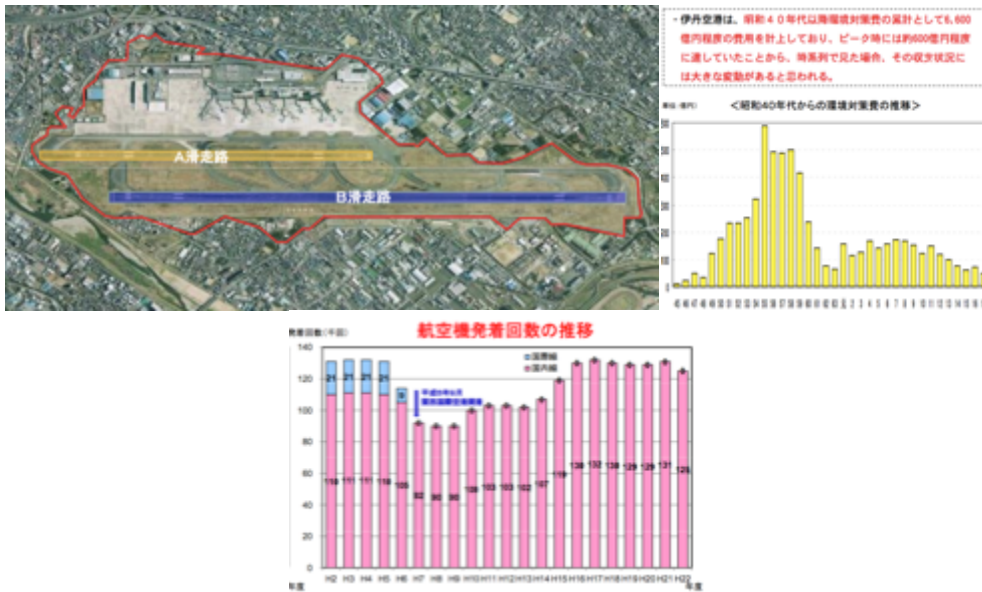
- 敷地面積、滑走路本数(2本)が成田と同じ、ロンドンヒースロー空港の利用客は成田の約 2 倍 6,700 万人、50 万回の発着
- 機能的には 17 時間の限定利用でも同時利発着によって 30 万回まで増加可能(ただし、飛行線が 15 度拡大するために、新たな騒音対策が必要) ▶ 成田には夜間だけではなく、日中にも騒音対策のための飛行総数制限があり(A: 13.5 万回、B: 6.5 万回)容量の約半分しか利用できない ▶ 非効率な滑走路ごとの航空会社利用割り当て(A 滑走路で中小型機を飛ばしている回数が年間 3 万回弱) ▶ 計算上物理的な限度、1 時間 32 回(2 分間隔)飛ばせれば、1 日 17 時間の制限内でも、年間約 40 万回利用できる
- 4,000m の第一滑走路に加えて、第二滑走路が 2,180m から 2,500m に拡張することで、2 万回の増枠 ▶ 1 万回の発着枠で、1 日 1 便 13 都市に就航できる計算(1 便×2 発着×365 日×13 都市=9,490 回)



- 成田は自国の権益が少ない ▶ 20 万回の発着枠、1/4 を JAL、1/4 を米国 ▶ アメリカは JAL に匹敵する既得権を持つ + アジアへの以遠権 ▶ 成田は実質的に JAL、ノースウェスト、UA のハブ空港 ▶ 日本 4 割弱に対してアメリカを含む海外 6 割(世界的には 5:5 から 6:4)
- 夜 11 時から朝 6 時まで閉鎖

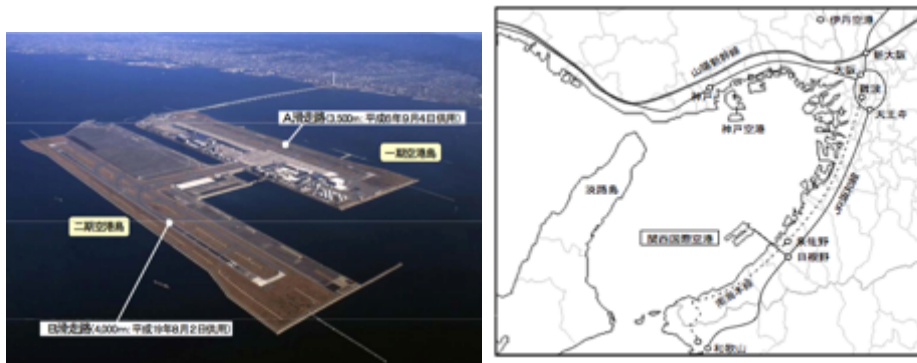
・ 伊丹空港

- 環境対策費は高いが、利便性抜群
- しかし、関空が足を引っ張る ▶ 1994年関空開港以降、国際線廃止

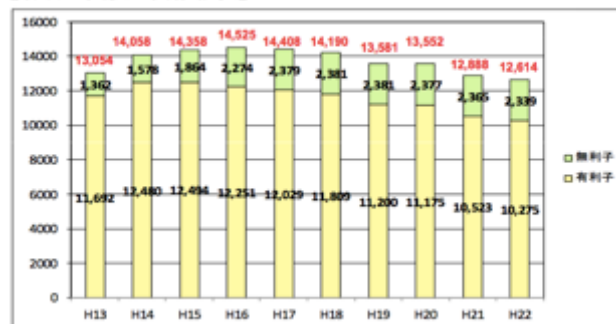


・ 関西空港

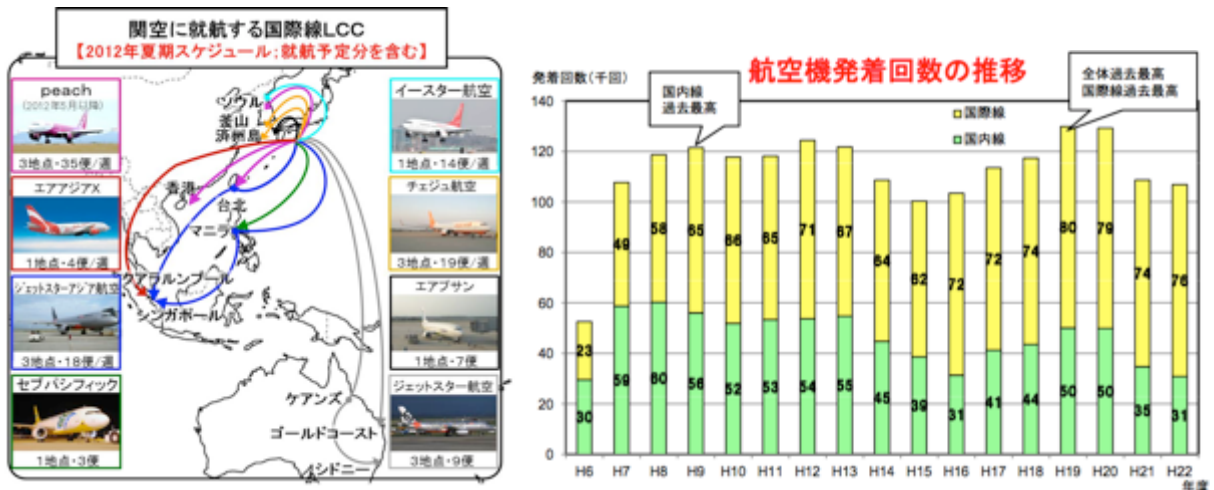
- 関西財界のエゴの産物 ▶ ①伊丹廃止を前提に開発したが、後になって伊丹存続、②神戸空港開発の空域を残すために、大阪港の遥か南に建設、③土木工事は遠くて大きいほど儲かる、埋立は沖合いで深いほど大工事になる ▶ 2.5兆円の大欠陥空港 ▶ 関空は規模が大きいだけで、問題の本質的は日本の空港の大半と同じ



【有利子負債残高推移表】

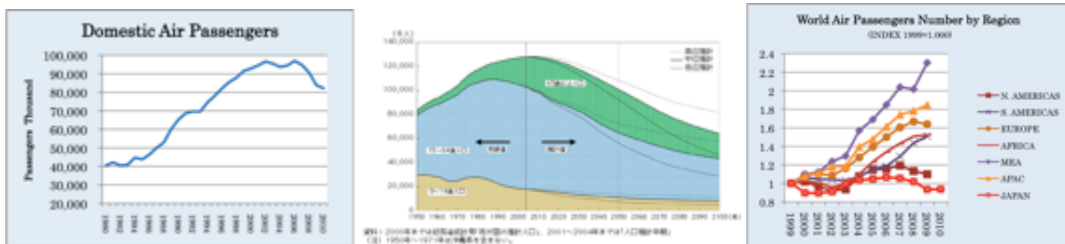


- 24 時間空港だから 2 本の滑走路が必要、という論理 ▶ 2.5 兆円の総工費 ▶ 4,000m と 3,500m のオープンパラレル滑走路は日本最高のインフラ、仁川、浦東、ヒースローに匹敵
- 2007 年第二滑走路供用開始にも関わらず、この年が利用のピーク
 - ◇ 国際線就航週 782 便のうち 590 便がアジア向け、そのうち 305 便が中国便
 - ◇ 欧米向け路線は需要が伸びない
 - ◇ 閑空はファースト/ビジネスクラス利用者が少なく、採算が取りにくい
 - ◇ 地理的に不便で国内線需要が伸びないため、ハブとしての利用度も低い ▶ LCC(ピーチ、ジェットスター)就航までマザーポートとして利用する航空会社が登場しなかった
 - ◇ 第一滑走路の容量 16 万回のうち 11.6 万回しか利用されていない(二本合計で 30 万回の容量に対して 13 万回弱、現状では半分も利用していない)
 - ◇ 東アジアの国際ハブ構想が貨物ハブ構想にトーンダウン



日本の国際(ハブ)戦略

- 日本の国内線需要は 2002 年から横ばい ▶ 少子高齢化などによって市場は拡大しない?
- 国交省「交通政策審議会第九回航空分科会(2007 年 5 月)」によると、2017 年首都圏の国際線需要予測 28.1 万回 (成田 22 万回、羽田 6 万回をあわせても不足する)
- 同じく、羽田の国内線需要予測、2012 年 34.1 万回、2017 年 37.4 万回 ▶ 2010 年第四滑走路共用以降、羽田の国内発着枠は 37.7 万回 ▶ 羽田の国内線余力は余っている
- 2007 年 5 月アジアゲートウェイ構想 ▶ 2007 年 9 月羽田-虹橋路線、2008 年 4 月 ANA 羽田-香港路線(始めてペリメータ規制を超える)就航
- 日本に国際ハブ戦略は存在しない ▶ 航空自由化政策は、羽田、伊丹を除く、地方空港とアジア諸国との路線開通、を意味する。



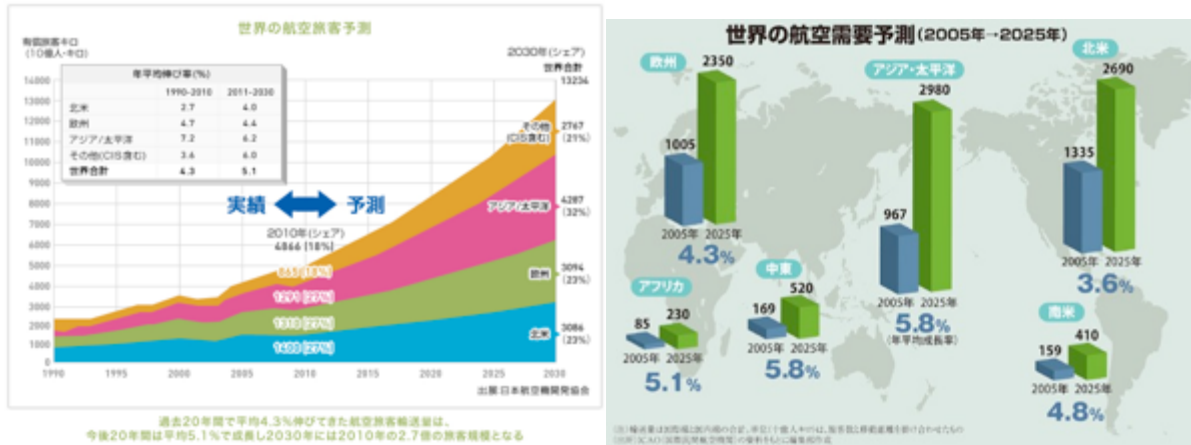
・ アジア経済戦略と首都圏国際化

➢ 国家戦略の重点課題に

◇ 東アジアの活力を取り込むことは、国家戦略の重要課題 ▶ アジア各国では、中国を中心に今後富裕層が急増する

◇ 訪日外国人 2500 万人を将来的に 3000 万人へ ▶ 羽田 24 時間国際化 ▶ 関空再生

➢ 年間発着枠の増加： 22 万回(2010 年)、25 万回(2011 年)、27 万回(2012 年)、30 万回(2014 年) ▶ 年間発着 30 万回まで、地元合意済み ▶ 羽田の国際化がきっかけ



・ オープンスカイの潮流

➢ ビデオ(2010 年 6 月 30 日放送、NHK: オープンスカイの衝撃)

➢ 1946 年米英を中心とした「バミュダ協定」が世界水準として機能していた ▶ 二国間協定が原則 ▶ 自国を代表するナショナルフラッグシップキャリアがその国の国際線を独占し、二国間協定で合意された路線を飛ぶ、という業界の枠組み

➢ 1978 年カーター政権時、米蘭のオープンマーケット協定が皮切り ▶ パンナムの独占が崩壊 ▶ 1992 年、米蘭で世界初のオープンスカイ協定(「運賃の自由化」+「コードシェア」) ▶ オランダスキポール空港が欧州全体の国際ハブ空港として発展、オランダは KLM を中心に航空大国に ▶ この航空政策がオランダ経済にもたらした効果は計り知れない

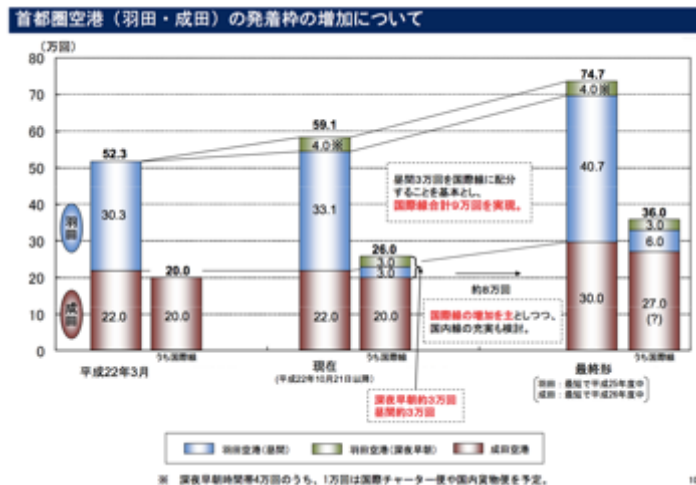
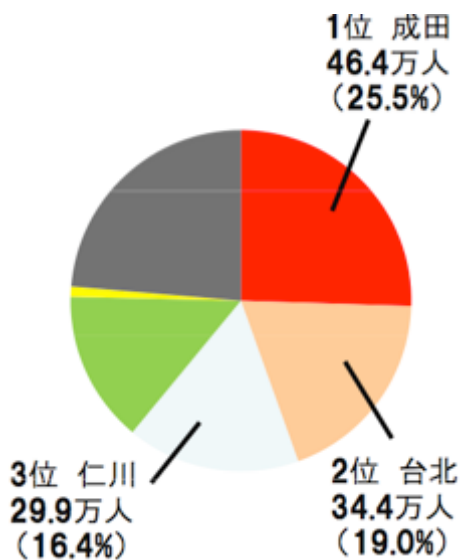
➢ アジアで初めて米国とオープンスカイ協定を結んだのは 1997 年 1 月シンガポール(オランダのスキポールとイメージが重なるシンガポールのチャンギ空港) ▶ シンガポールは現在アジアでもっとも進んだ航空先進国に ▶ 1997 年台湾-米国、マレーシア-ブルネイ、1998 年韓国

➢ 最近の 10 数年で、いきなり世界的な自由化が進む ▶ 世界的な業界再編(EU では KLM エールフランス、ルフトハンザ、BA しか残らないといわれる、デルタとノースウエストの合併)

➢ 特に 2008 年から世界的なオープンスカイが加速 ▶ ヒースロー空港第 5 ターミナルオープンと同時に、保守的だったイギリスがオープンスカイに政策転換、米国と EU の航空協定(例えば BA は EU 内の他国から米国に路線を開設できる: パリーNY、ブラッセル-NY など)

・ 日本のオープンスカイ

- アジアで最もアメリカに近い日本(成田)はアジアの玄関として機能してきた ▶ ソウル(仁川)、上海(浦東)、香港、シンガポール(チャンギ)、クアラルンプール、バンコク(スワンナプーム)と、国際ハブ空港は国家戦略の柱という位置づけに ▶ 北米から成田経由便が2006年までの10年間で10%も激減
- 関東の成田と羽田、関西の関西と伊丹、のように、日本は国際線、国際線の棲み分けを原則としてきたため、国際ハブ空港が存在せず、政策上の立ち後れが目立つ
- 構造不況の中、国家の成長戦略の中で、航空自由化が重要課題に浮上
 - ◇ 2011年の方針転換によって、首都圏がオープンスカイの対象に ▶ 2012年11月時点で、首都圏空港を含むオープンスカイの合意国・地域は23カ国・地域
 - ◇ 成田の年間発着回数、2013年夏から27万回に引き上げ
 - ◇ 羽田の昼間国際発着枠、2014年3月末以降本格的に(3万回)拡大
- 日本では2012年10月現在、韓国、香港、マカオ、タイ、ベトナム、マレーシア、シンガポール、スリランカ、アメリカ、カナダ、ブルネイ、中華民国(台湾)、イギリス、ニュージーランド、フィンランド、フランス、オランダ、スカンジナビア三国(デンマーク、スウェーデン、ノルウェー)と締結している。
- 首都圏オープンスカイ
 - ◇ 2010年10月25日、米国と首都圏のオープンスカイ合意を皮切りに ▶ これまで、米、韓、シンガポール、マレーシア、香港、ベトナム、マカオ、インドネシア、カナダ、オーストラリア、ブルネイ、台湾、英国、ニュージーランド、スリランカ、フィンランド、合計16カ国・地域との間でオープンスカイ合意
 - ◇ 今後、欧州アジアの各地域に対象拡大
 - ◇ 2014年までに、国際線20万回 → 36万回へ(成田30万回、羽田6万回)
 - ◇ 以遠権も対象



・ 以遠権

- 国際線の運航が開始された当初の航空機は航続距離が短く、直行便の運航できる区間が限られていたため、直行できない路線では給油のために途中の空港に着陸する必要があった。しかし、途中経由地においても着陸料などが発生するなど、運航経費が増加してしまう。途中経由地から最終目的地までの営業が可能になれば、その区間のみの利用者からの運賃収入も得られ、収益に寄与することになる。そのような営業を行なう権利のことを以遠権という。

1949年にフランスとアメリカの間で締結された航空協定において、二国間の輸送量・運航会社・路線・運賃などを定めた際に、以遠権についても認められたものが最初である。

実際の航空交渉においては、自国の航空権益を守り、航空会社を育成する立場から、政治的な駆け引きが行なわれる。この政治的な駆け引きには、二国間の力関係も大きく作用することから、本来は権益の平等な許与が原則であるにもかかわらず、不平等な内容になることもある。

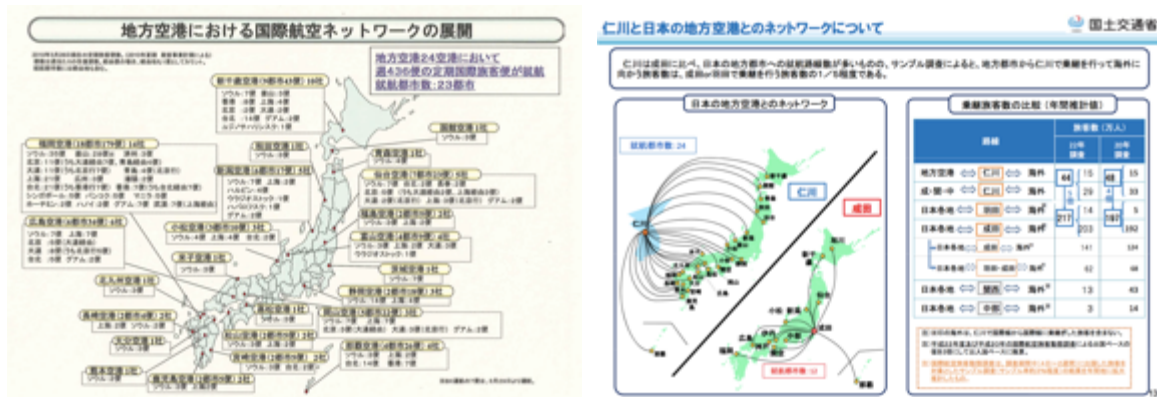
例えば、日本とアメリカの間で1952年に定められた協定においては、締結当初よりアメリカ側に有利となる内容になっていた。この中でもっとも顕著な権益格差として指摘されていたのが以遠権で、1977年の時点では米国側2社（ノースウエスト航空・パンアメリカン航空）が日本以遠に対して無制限の以遠権を有しているのに対して、日本側はニューヨークを經由して欧州・南米へ向かう権利しか認められていなかった。その後、1998年に日米航空協議において、以遠権についても平等化が図られている。

以遠権行使が認められない場合、途中経由地から最終目的地までの営業はできない。例えば、ベトナム航空にはホーチミン-成田-ダラスの経由便があるが、成田-ダラス間をベトナム航空便として搭乗できない。ただし、この区間は実はアメリカン航空および日本航空とのコードシェア便であり、アメリカンまたは日本航空便として購入すれば成田-ダラス間のみの搭乗が可能である。

ノースウエスト航空が日本以遠のアジア路線に対して無制限の以遠権を有しており、デルタ航空もこれを継承している。これを利用して、成田国際空港をハブ空港として運用し、アメリカ本土路線と接続するための日本からアジア各国への路線を運航している。デルタ航空ではこのような路線の運航のために、ボーイング757を成田を事実上の所属港として運用させている。

・ 東アジアの国際ハブ空港

- **仁川（インチョン）空港**：2001年開港、空港満足度調査で3年連続世界1位、3,750m×2、4,000m、三本の滑走路41万回の処理能力、敷地面積成田の5倍、最終的には4本目の4,000m滑走路を開発し50万回の容量に、貨物輸送量では成田を抜いた（香港国際に次いで世界第二位）、貨物便では4,000mの滑走路が重要
- 仁川空港と結ぶ日本の都市は既に27都市（関空は9都市、成田は12都市） ▶ 最も多い利用者が日韓路線、次いで韓中路線（それぞれ1,000万人弱） ▶ 日本路線では85%が単純往復、トランジットなどの国際ハブとしての二次需要は未だ15%（日韓航空協定ではまだ以遠権を認めない） ▶ 収益力の高いビジネス顧客は羽田ー金浦がメイン ▶ 日韓路線の47%が首都圏の空港を利用



- 北京首都空港： 3,800m、3,200m、3,800m、三本で 50 万回近い実績
- 上海浦東(プドン)空港： 1999 年開港、従来の虹橋空港を国内専用、4,000m、3,800m、二本の滑走路で 32 万回、最終的には四本まで拡張
- シンガポールチャンギ空港： 4,000m × 2、第三ターミナルの共用で 6,000 万人(シンガポール人口の 15 倍)の需要に対応可能
- その他、バンコクのスワンナプーム空港、台湾の桃園空港、マレーシアのクアラルンプール空港、香港国際空港

・ 日本問題

- 日本の国家財政： 歳入が 47 兆円予想が、40 兆円を下回る見込み、歳出は 90 兆円
- 強烈的な円高で、国内製造業は海外生産を加速 ▶ そもそも、利益が出ない
- アメリカ財政赤字 100 兆円超
- 地域の活力による観光立国 ▶ 「インバウンド」がキーワード
 - ◇ 中国、インドを中心とした東アジアのアウトバウンド観光需要の爆発的成長
 - ◇ ボーイング社市場予測では、アジア太平洋地域は 10 年以内に世界最大の航空市場となる。今後年率 6.5%で成長、すなわち 20 年後には現在の 3.5 倍の市場規模、世界総需要の 40%を占める(現在 32%) ▶ このトレンドを取り込むことが国家戦略上とても重要
 - ◇ 観光立国の三大要素は、①国の知名度、②アクセス、③安全 ▶ 日本はその全てがトップ水準で備わっている反面、現在世界 30 位に甘んじている
 - ◇ 2020 年に 2,000 万人が政府目標 ▶ 世界のトップ 10 に入る水準を目指す
 - ◇ 現在 835 万人のインバウンド旅行者のうち 58%が東京(次いで京都、広島) ▶ 地方へのインバウンドが重要課題 ▶ すなわち、地方と海外のアクセスが国家の重要課題
 - ◇ 東アジアから日本へのインバウンドの視点では、羽田、成田、仁川、は遠すぎる ▶ 沖縄の国際ハブはインバウンドにおいて特に効果的
- 航空産業の国際競争力は国際ハブ空港の整備とエアラインの競争力と一体
- 沖縄の自立は精神的な自立から ▶ 沖縄が自立しなければ、日本はいずれ財政的に支えられなくなる

・ 沖縄の航空戦略

- 沖縄の優位を生かした、南西空港の「内際展開」と、那覇空港の国際ハブ化



- 国際路線はまだ二国間の往復が基本であり、多くの国が以遠権を認めていないため、日本の航空会社にとって、国際ハブ空港が国内のどこかに存在することが重要(日本のキャリアが例えば仁川をハブに利用することができない。)

- ◇ 以遠権とは、自国から相手国を経由して、更に相手国の先にある国への区間においても営業を行う権利であるが、例えば JAL が新潟ー仁川路線を開通したとしても、韓国より先への以遠権を持たないために、仁川から先の国へ就航することができず、新潟の顧客が仁川を経由して世界に繋がるニーズに応えることができない。

反面、大韓航空の新潟ー仁川路線では、新潟の顧客が仁川を経由して、大韓航空が接続している世界中の都市にアクセスすることができる(因みに、新潟空港は、日本において国際旅客の割合がもっとも大きい(18%)地方空港である)。

- ◇ 日本国内の存在する空港を国際線のハブとして育てなければ、日本の国際航空事業そのものが衰退する可能性が高い ▶ 那覇に限らず、本来であれば成田、羽田、新千歳、関空、中部、福岡が総力を上げて国際ハブ機能を分担する必要がある。その中でも那覇空港は最も重要な空港の一つ
- ◇ 逆に、以遠権が解かれた場合、海外のエアラインは、国内線ネットワークが充実している空港をターゲットにするだろう ▶ そのうち、潜在力があるのは、羽田、伊丹、(関空)、福岡、新千歳、(成田)、那覇 ▶ いずれの意味においても、日本国内のハブ拠点は主戦場に
- ◇ 着陸料、施設利用量、燃料税の減免につて、外国航空会社の扱いは不明瞭 ▶ 適応する場合は、確実に那覇空港を拠点とする航空会社が出てくるだろう

図5 沖縄の航空機路線に係る公租公課の軽減措置

項目	国内線	国際線	
		旅客	貨物
航空機燃料税	1/2	1/2 (沖縄県のみ) ※R22/7/1~	非課税 (全国一律)
那覇空港 着陸料	1/6	6/10 (全国一律)	1/6 (沖縄県のみ) ※R22/7/1~
航行援助 施設利用料	1/6	本道どおり (全国一律)	1/6 (沖縄県のみ) ※R22/7/1~

※数値は本道に対しどれだけの軽減措置がとられているかを表している。

(出所) 沖縄県資料をもとに作成

- 2,000m では、737-500(126 人乗)の貨物と旅客が満杯になると飛べないが(ただし、2000m は 737 型機の標準滑走路とされている)、日本の主要な地方空港は殆どが 2500m~3,000m 級で整備されており、地方便開設に不都合はない
 - ◇ 石垣新空港が開港することの意味 ▶ 737 の離陸時重量制限(特に本土便)のため、十分な燃料が搭載できず、現在本土への直行便は福岡のみ ▶ 燃料補給のための那覇、宮古経由が不要になる ▶ 本土 LCC との直接対決へ
 - ◇ 1982 年南西航空の唯一の事故は、737-200 のオーバーラン
- 基本的に観光需要よりもビジネス需要が収益源として重要 ▶ 沖縄は観光需要中心だが、「季節平準化」という手法で強力な収益源を確保できる
- 関空や中部の事例を見ても、国内線の基本需要なしで国際ハブ空港は機能しにくい ▶ 沖縄線は福岡、新千歳、伊丹、に匹敵する根強い国内需要を有する日本国内の主要路線の一つであり、通常 60%とされる定期路線の採算分岐を始めからクリアしている
- 那覇空港から国内の各都市へ 29 路線(ただし 9 路線は離島便)が就航している。国内ネットワークは、羽田 48 路線、伊丹 32 路線に次ぐ第三位であり、以下、ソウル仁川 25 路線、新千歳 25 路線、中部 22 路線、福岡 21 路線、関空 20 路線、上海浦東 17 路線(参考:成田は 8 路線)を上回っている。
 - ◇ 以上 2008 年のデータ:那覇は現在 31 都市、伊丹は 29 都市であるため、現在は二位
- ソウル仁川空港、上海浦東空港などと比べて那覇空港が優位な点は、羽田を始めとする主要空港との強い接続である。那覇からは、羽田 27 便、福岡 16 便、関空 8 便(伊丹 2 便)、名古屋 7 便、神戸 6 便が毎日就航しているが、仁川から羽田への接続は毎日 8 便、上海浦東に至っては羽田便は存在せず、中国国内線専用の上海虹橋から 4 便があるのみ、香港も 2 便である。
 - ◇ 2008 年のデータ
- 空港をマザーポートとして利用する航空会社を持たずに、国際ハブ機能を果たすことは困難だが、那覇空港は南西航空の拠点空港になり得る。逆に、南西航空の存在なしには、那覇空港のハブ機能を活かすことは難しい
 - ◇ 国際ハブ空港の成否が日本の国際航空事業の成否を決する大きな要因である中、国際ハブ空港はその空港を拠点とする航空会社が成長して初めて実現する。
 - ◇ 仁川の大韓航空、香港のキャセイ・パシフィック航空、チャンギのシンガポール航空など、空港と航空会社がお互いの事業戦略を理解し、協力し合いながら密接な経営を行うことで、世界的な競争力が生まれるケースが増えている。
- 日本の航空行政においては、関東地区の羽田と成田、関西地区の伊丹と関空のように、国内線と国際線の住み分けが基本とされてきたため、国内都市と国際線の接続は著しく不便なままである。国内都市と国際線ハブが物理的に接続可能な空港は、成田、羽田、新千歳、関空、中部、福岡、仁川、浦東、那覇しか存在しないが、その中でも那覇空港は相対的に優位性が高い。
 - ◇ 成田は国際線需要が非常に高く、国内線を拡張する余裕はそれほど多くない(一部 LCC の拠点にはなっているが)
 - ◇ 羽田は成田との線引きによって国際線の就航は長らくタブーであり、2010 年の D 滑走路供用開始においても、国際線への増枠は年間 6 万回の発着(昼間は 3 万回)に限られる
 - ◇ 新千歳は経済成長著しいアジアへのハブとして地理的に不適切

- ただし、北米へのハブとしては魅力的 ▶ 東京とニューヨークを直線で結ぶと、新千歳の真上を通る

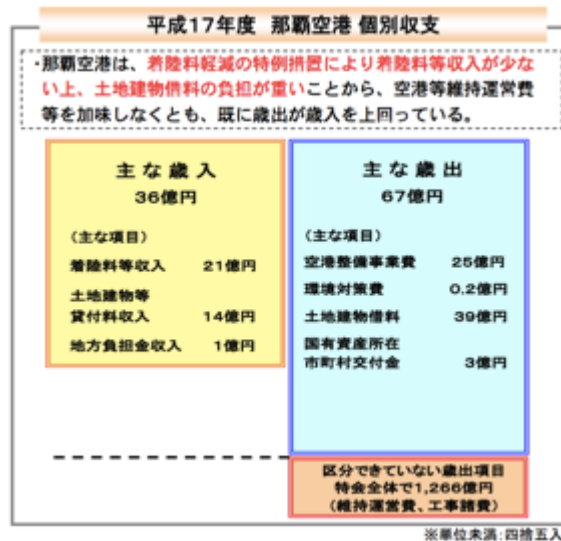
関空は国内線の利便性が悪く、最近伊丹の国内便の多くを移管したものの、その地理的不人気によって逆に国内・国際線利用客が大幅に減少している

中部は空港施設としては適当だが、やはり地理的に不人気、かつ日本の中心にすることが災いして、アジア・オセアニアへのハブとしては国内各都市から地理的に近すぎる

福岡は良い候補だが既に利用状態が限界に近い、拡張性も那覇に劣る(第二滑走路の開発計画が進行中だが 1525m のオープンパラレル規定を満たさない)

皮肉なことに仁川・浦東が将来的に最も有望だが、現在は羽田への接続が弱い、などの問題が存在する。

- すなわち、那覇空港が潜在的に大きな比較優位を持つことがわかる。将来的にも第二滑走路の建設、国際線ターミナルの開発などの拡張余地があり、いずれも具体的に計画が進んでいる。
- 福岡空港、那覇空港は民間借り上げ土地代にそれぞれ、83 億円、39 億円の支払が課せられ、いずれも赤字



・ 南西航空事業計画

- 航空会社は本質的に未公開企業が有利？（加速的減価償却で税金の外部流出を防ぐ）
- 季節平準化が大きな価値を生むため、多様な需要を取り込むメリットが他の地域と比べて大きい
- 那覇空港ベースとする南西航空は、東アジアのインバウンド取り込みに適当なブランドとなる ▶ インバウンド取り込みのゲートウェイとして機能することで、沖縄が日本の国家戦略を担うことになる
- 現在の JTA 職員の意識は、①過去の度重なる労使の対立、②同じ労使間でも、地上職と、乗務員の意思疎通の欠如、③経営側の短期的・表面的な経済合理性に基づく人事により、仕事に対する気持ちの面で大変なマイナスが働いている ▶ この部分のマイナスがなくなるだけで生産性が飛躍的に向上する
- 通常の「事業再生」は、①人員整理を行い、②不採算路線から撤退し、③その他費用を削りこみ（場合によっては債務を圧縮し）、④資本増強を行って飛行機を新型に入れ替え、燃費を改善し、⑤採算路線へ事業拡大、という手順を踏む

南西航空の事業再生は、①可能な限り従業員と既存路線を維持し、②人と対話し、労働の意味を変え、③「捨てる」ことによって労働生産性を高めながら費用（嘘のコストとコントロールのコスト）を大幅に削減し、④顧客離反率が減少することで、利益とキャッシュフローが改善し、⑤信用力を高めて低利の借入れで飛行機を新型に入れ替え、燃費を改善し、⑥社会の役に立つ、内際展開を拡大、というプロセスを経る