

コンサルティング・プロジェクト 報告書

成田国際空港の経営戦略への一考察*

民営化企業と関連事業収入の拡大から

2010年9月
一橋大学国際・公共政策大学院
公共経済プログラム 修士2年
木村 有里

*本稿は、一橋大学政策大学院・公共経済プログラムにおけるコンサルティング・プロジェクトの報告書として、受入機関である大和総研に提出したものです。本稿の内容は、すべて筆者の個人的見解であり、受入機関の見解を示すものではありません。大和総研におきましては、平井様をはじめ小池様、中里様、米川様、中西様、三橋様に、報告書作成に関して貴重なアドバイスを数多く頂きました。心より感謝いたします。

要約

成田国際空港は B 滑走路の 2500m への延伸工事を 2009 年に完了させ、2010 年 3 月より航空機の発着回数を増大させた。また、成田新高速鉄道である成田スカイアクセスも本年 7 月に開通し、長年懸案とされていたアクセス時間の長さも克服し、空港としての機能強化を進めている。しかし羽田空港の国際路線就航が間近に迫る中で、成田国際空港はアジア地域のみならず国内での空港競争にも晒される可能性が出てきている。こうした中で成田国際空港株式会社は、海外で民営化された空港の事例も参考にしながら、民営化以降リテール事業などの非航空収入を拡大するような経営戦略を採り、多角的に事業を展開する動きが進んでいる。

海外の空港の事例を見ると、その多くで空港を商業化する取り組みが進み、非航空収入の収益比率が増大している例が数多く見られる。このような空港の民営化、また商業化の先見的な事例として、イギリスの英国空港会社(BAA)を取り上げ、「エア・モール」と呼ばれる空港内の商業施設の展開について考察を行う。また、民営化された際に課された制約によって、空港使用料などの航空収入を戦略的に設定できなかったという点も指摘する。

続いて、国内の民営化事例である国鉄から分割民営化された JR 東日本について、その民営化への経緯、および民営化後の多角的な事業展開について考察する。JR 東日本は、ショッピング・オフィス事業に分類されるショッピングビルや、近年注目を浴びているエキナカ事業の強化を近年進めている。利益の変動幅が大きいという点でリスクを抱えている運輸業だけでなく、安定した利益が見込める関連事業を強化し、経営の効率化と安定化を図る戦略を採っている。

最後に、成田国際空港の経営戦略への提案と期待を述べる。BAA と JR 東日本の事例から、空港を「人が集う場」として認識し、どのようにして人を集める場とするかについて検討し、リテール部門の強化、周辺地域の住民や空港従事者も利用するような商業施設を、空港内、あるいは空港近接地域に建設し、非航空収入を拡大するような戦略を提案する。そして非航空収入の増大によって航空収入を引き下げ、航空会社にとって魅力ある空港となること期待する。

もくじ

要約	2
0. はじめに	4
1. 成田国際空港の現状	6
2. 海外空港の民営化事例 BAA の場合	9
3. 国内民営化事例 JR 東日本の場合	11
4. 成田国際空港の経営戦略への期待と提案	19
おわりに	22
参考文献	23

0. はじめに

成田国際空港は、成田国際空港株式会社が「Power up Narita 2010」と掲げているように、空港の機能強化に努めている。機能強化の最大の理由として、昨年10月にB滑走路の延伸が完了し、2500mと4000mという2本の滑走路の運用が可能となったこと、および、これに伴って本年3月より、発着回数が22万回に増大したことが挙げられる。さらに、7月には成田新高速鉄道である成田スカイアクセスが開通し、空港と日暮里間が最短で36分で接続されるようになった。このように、長年成田国際空港の課題とされてきた、「空港発着容量」と「空港アクセス」を改善する取り組みを進め、利用者にとって利便性の高い空港を目指す取り組みを進めている。

一方で、首都圏の国内路線のハブ空港とも位置づけられる羽田空港の国際路線就航は間近に迫っている。国際線ターミナルの建設や内装の様子が連日報道されていることから、羽田空港の国際路線就航に多くの人々が期待を寄せていることが伺える。また、航空会社も、羽田空港の都心へのアクセスの良さから、羽田空港への路線就航による収益の拡大をにらんでいるであろう。

このような羽田空港のD滑走路の沖合展開、国際路線就航は成田国際空港の経営にとっては、航空需要を奪われてしまうのではないかという危機感は、経営面からも大きなリスクであると考えられる。こうしたリスクに晒されている成田国際空港株式会社の経営戦略を再考し、また他の空港や、他産業の民営化後の事業戦略を学ぶことは一定の意味を持つものであると考える。

そこで本稿では、成田国際空港の今後の事業戦略について検討するために、海外の空港民営化の成功例とされる英国空港会社(BAA)の事例、および日本で成田国際空港に先立って民営化された国鉄の分割民営化後の事業戦略に目を向け、これらの事例から成田国際空港の今後の事業戦略についての提案を試みる。

2004年4月、成田国際空港は、道路公団や郵政事業の民営化などとともに小泉政権下での「小さな政府」への転換を目指す過程で民営化された。世界の大規模国際空港の民営化の流れに遅れながらも、経営形態の変更によって、空港を国が整備するという姿勢から、民間企業による空港運営・経営という視点が重視されるようになったと指摘できよう。民間企業によって運営される空港は、公共性や安全性の確保だけでなく、効率的な空港運営が求められる。この特徴は空港に限らず、他の公共性を有する事業にも共通するものであり、交通・通信事業などでも同様のことが求められる。

本稿では、成田国際空港に先立って1980年代後半に民営化された、国鉄、電電公社、専売公社の民営化のうち、国鉄の分割民営化とその後の経営戦略がどのようなものであったかについて、本業である鉄道事業、および駅スペース活用事業に重点を置いて考察する。

一般に民営化の目的としては、経営の効率化と国家の財政状況の改善、および企業の事業領域の拡大などが挙げられる。空港経営を考えると、日本国内の空港は上下分離方式¹による運営が中心であるが、海外の空港ではこのような上下分離方式ではなく、上下一体方式とされる運営が一般的である。そのため、ターミナルビルなどで得られる非航空収入の割合を高め、安定した空港運営を実現するという警衛形態が数多く見られる。本稿では、空港民営化の先駆けとも言われ、成田国際空港の民営化の際にも参考にされたと言われる英国空港会社の事例を考察する。

上記の事例を考察した後に、成田国際空港の今後の事業戦略についての提案を試み、本稿を結ぶという構成である。

本稿の構成は以下の通りである。まず、第 1 節で成田国際空港の現状分析を行う。その手段として、空港の財務状況を把握する。続いて、第 2 節では、海外の空港民営化の事例である英国空港会社（BAA）の事例についての考察を行う。第 3 節では、国鉄の民営化についてその流れと JR 東日本の事業戦略を考察する。その際、JR 東日本の多角化事業のひとつである、駅構内小売事業であるエキナカについて、より重視した考察を行う。第 4 節では、成田国際空港の経営戦略への一考察として、非航空収入拡大を目指すための一考察を提案し、本稿を締めくくろうと考えている。

¹ 上下分離方式とは、空港や道路などインフラ事業の運営形態のうち、下部と呼ばれる土地やインフラ設備そのものを保有する主体と、運営・運行する主体(上部)が異なることをいう。

1. 成田国際空港の現状

成田国際空港は首都圏の国際線需要を一手に引き受け、首都圏、ひいては日本の玄関口としてその立場を確固たるものとしてきた。その一方で、空港の運用時間や国際拠点空港としては規模の面で他空港に見劣りするという課題も残している。今日、成田国際空港では周辺地域の理解を得ながら機能強化に向けた事業展開が強化されてきており、他方、空港を取り巻く航空行政によって大きな変革の時期を迎えている。現在では首都圏の玄関口と言われる地位にあるものの、今年中に羽田空港の国際定期路線が就航することを考えれば、成田国際空港は大きな転機を迎えていると考えられる。今後も国際拠点空港として機能するためには、既存の航空ネットワークの維持や国内路線の充実、また利用者にとって利便性の高い空港として認識されることが重要となつてこよう。

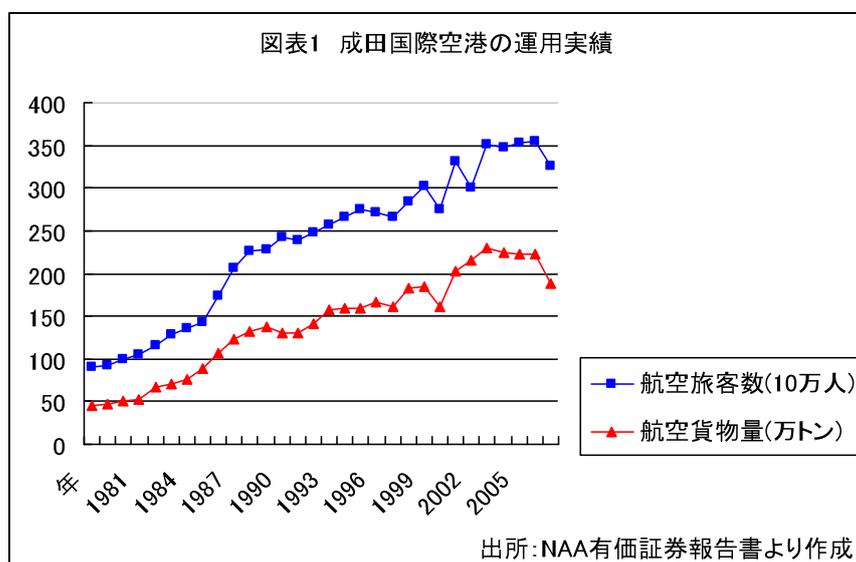
1-1. 空港の機能強化が進む 2010 年

成田国際空港は 2009 年 10 月、B 滑走路が 2500m に延伸され、供用が開始された。この延伸により B 滑走路でも大型機の離発着が可能となり、2010 年 3 月からは B 滑走路の発着能力を約 1.5 倍に増強し、発着回数も 20 万回から 22 万回へと増大した²。開港前の成田国際空港が 5 本の滑走路を当初計画していたことを考えれば、2 本目の滑走路である B 滑走路の 2500m への延伸は、ようやくという印象も強い。また、周辺住民の合意も得られたため、今後徐々に航空機の発着回数を増やして年間 30 万回とし、より戦略的な航空ネットワークを拡充することが期待されている。

滑走路の延伸だけでなく、空港へのアクセスも改善された。2010 年 7 月、成田新高速鉄道である成田スカイアクセスが開通し、日暮里と成田空港駅とが最短 36 分で結ばれた。長年成田国際空港の課題とされてきた空港アクセス時間が短縮され、より利用者には選ばれる空港へと近づいてきていると言える。

また、羽田空港の国際路線就航をふまえ、成田国際空港では今後、低価格航空便である LCC による路線ネットワークの拡充を視野に入れ、LCC 専用のターミナルビルの建設を計画している。このほかにも、成田新高速鉄道を日暮里から東京駅などへ延伸し、より多くの利用者にとって利便性の高

² 成田国際空港株式会社資料より

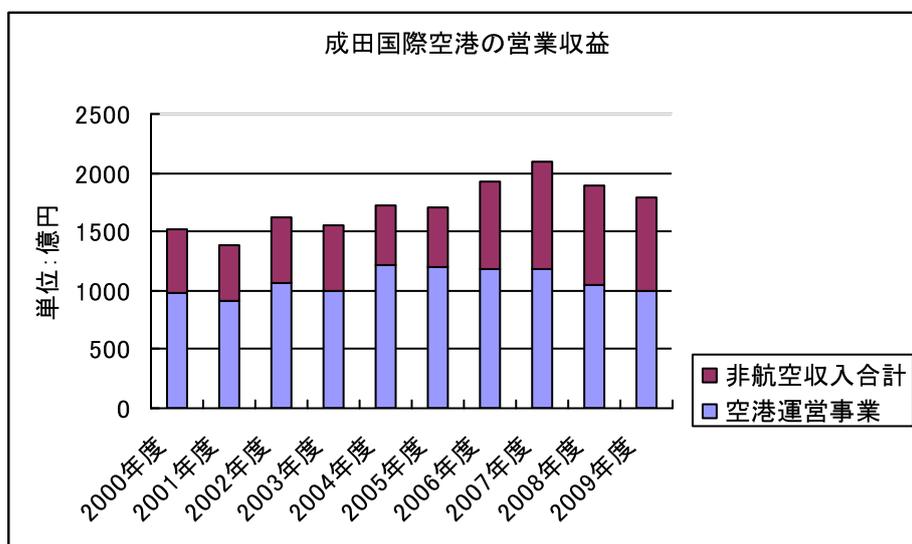


い空港を目指すための検討を進めるなどといった取り組みを進めている。

1-2. 成田国際空港株式会社の財務状況

成田国際空港は2004年に、小泉政権下で小さな政府を目指す構造改革の一環として民営化された。民営化後、成田国際空港株式会社は事業の多角化としてターミナルビル内の店舗の拡充など、航空部門のみならず、非航空部門にも注力した事業展開を行っている。また、民営化後には免税店業務を行うグループ会社を設立するなど、事業の多角化も進められてきた。これは民営化されたことによって、事業範囲が拡大したことが主たる要因である。なお、下図は成田国際空港の営業収益の推移であるが、2001年の同時多発テロの影響や、2008年のリーマンショックに伴う景気変動の影響もあり、営業収益も減少している³。また、営業利益については、リーマンショックによる航空需要の低下の影響により、空港運営事業が2008年度より赤字となっている⁴。これに対し、リテール事業および施設貸付事業などからなるその他事業の営業利益は、景気変動の影響を受けながらも堅調な業績をあげている。航空収入が景気の変動による影響を大きく受けるのに対し、その他事業ではその影響幅が小さいことは、財務状況への景気変動リスクを小さくするという点から評価できる。

図 1 成田国際空港の営業収益

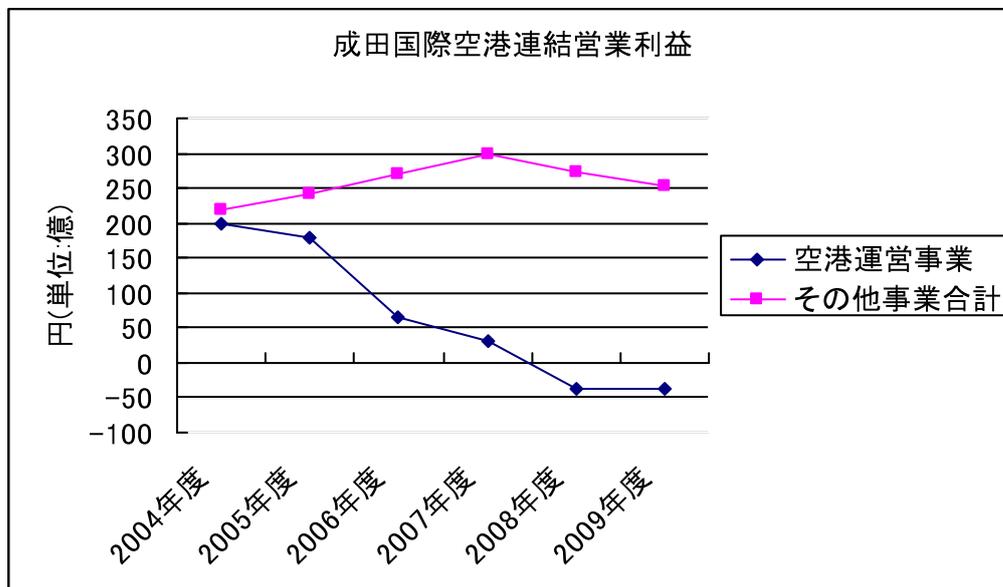


出所：NAA 有価証券報告書・成田国際空港広報室(2001～2009)より作成

³ 空港運営事業(航空収入)と非航空収入については、2006年度にセグメントの再編成が行われているため、図表の解釈には注意が必要である

⁴ 航空収入が赤字になった要因には、景気の後退による需要減とともに、航空機の小型化が進んだことにより航空機の着陸料の単価が下がったこともある

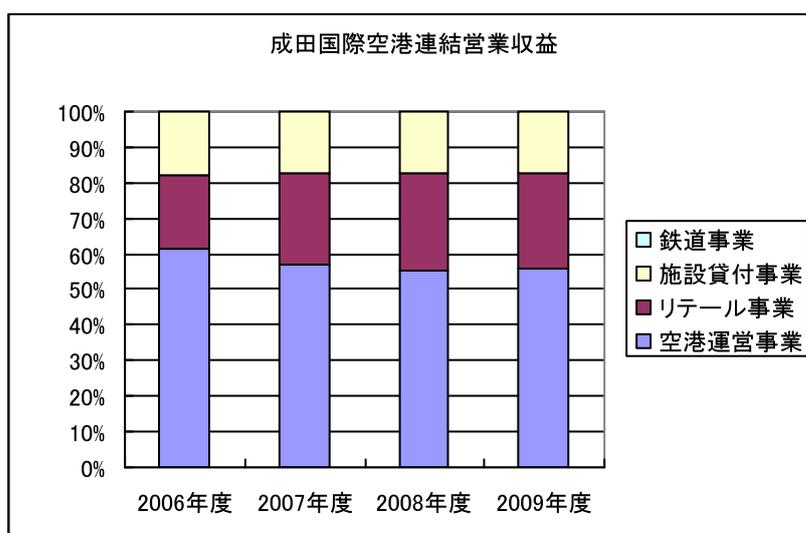
図 2 成田国際空港連結営業利益



出所：NAA 有価証券報告書より作成

また、営業収益のセグメント別の比率は下図の通りである。民営化後、免税店などターミナル内でのリテール事業が拡大してきているものの、依然として収益の 5 割以上は空港運営事業(航空収入)に頼っている状況である。

図 3 成田国際空港営業収益の比率



出所：NAA 有価証券報告書より作成

2. 海外空港の民営化事例 BAA の場合

2-1. BAA の事例

空港の民営化の成功例として取り上げられることの多い英国空港会社(British Airport Authority : BAA)は、1965年にイギリス政府が出資する特殊法人として設立され、1986年に株式会社化し、1987年に政府が保有していた株式をすべて上場したことによって完全民営化を達成した。BAAは、ヒースローなどロンドンの主要3空港を含む7つの空港を管理・運営する持ち株会社であり、世界で空港の民営化を最初に実現させた企業である。

BAAの民営化は、イギリスのサッチャー政権下で、公営事業の民営化が次々に行われる流れの中で行われた。この民営化の主たる目的として、経営の効率化と、国家財政への寄与を挙げることができる。

第1の経営の効率化は、公益事業の民営化が正当化される最大の理由でもある。民営化によって経営の効率化を実現できる要因としては、①政府や行政に干渉されずに民間資本の導入が可能となり、資金調達が容易になること、②事業コストの節約や戦略的な投資など、「選択と集中」によってコスト削減を実現できること、③飲食や売店などの非航空部門での収益を増大させる可能性を拡大できること、を挙げることができる。こうした経営の効率化と民営化によって事業規模の制約が緩和され、自由度の広い事業展開が可能となる。経営の効率化のメリットは、コスト削減によって空港使用料の低価格化という形で航空会社、および航空機利用者にも還元される。空港が他空港と競争環境にある場合、空港使用料が低価格であり、かつ路線への利用者の需要がある場合には、航空会社は当該空港との路線を拡大する可能性がある。これによってより多くの利用者が空港を訪れ、更なる非航空収入の増大が見込めるという循環によって、空港会社は安定的に大きな収益をあげられるようになる。

第2の国家財政への寄与も、経営効率化と同様に非常に重要な視点である。民営化前のイギリスでは、国有企業の赤字経営が常態化し、収支の改善を政府が求めてもなかなか改善されないという状況が続いていた。しかしBAAの民営化に伴う株式の上場によって、民営化時の時価評価で2800億円ほどの国家収入があった。

BAAでは民営化によって、非航空収入が大幅に増大したことは有名である。この背景には航空会社から得る着陸料や停留料などといった空港使用料について、政府がその料金の上昇幅を物価上昇率以下に抑えるように定めた、プライスカップ制が採用されたことがある。プライスカップ制は一般的に、独占的な市場において、独占的に財・サービスを供給する企業が、不当に高価格で財・サービスを販売することを防ぐために、料金の上限規制を設ける制度であるといえる。BAAへの本制度の採用は、BAAが保有する空港が地域独占的であり、またイギリス発着・経由の航空需要が豊富にあることを考

慮すれば、妥当と考えられ、料金の急激な上昇を防ぐ有益な制度であったと考えられる。

また、BAA の民営化成功の最大の特徴は「エアモール」と呼ばれる、空港内商業施設を充実させることに資源を集中させ、非航空部門の収益を増大させた点にある。BAA では1998年度以降、商業施設からの収入が全収入の5割を超えており、こうした非航空部門の収益が安定したことによって、航空部門の料金にプライスキップ制が採用されていても、空港会社全体では収益を拡大させることが可能となったのである。こうした非航空部門の拡大の背景には、民営化によって自由に商業施設の運営を行うことができるようになった点も大きく、商業施設からの非航空収入と、空港使用料などの航空収入とのバランスを調整した事業展開が可能となった。

2-2. BAA 型の空港ビジネスの普及

BAA の民営化、および商業施設の展開が成功したことによって、「空港は儲かるビジネス」⁵という認識が広まった。先に挙げた「エアモール」は、BAA の戦略上重要であり、レストランやブランドショップ、土産物店などの空港内商業施設、物販店を積極的に空港内に展開する動きが他国の空港でも広く見られるようになってきている。空港ターミナルや周辺施設の整備を空港会社が行うことによって、空港の外部効果として生じる収益を自社(もしくはグループ会社内)に還元させ、こうした収益の増大から、空港料金などの航空収入部分の価格引き下げを行う。こうした事業展開は、空港が民営化されてこそ実現可能であり、空港が上場する際には、空港のもつ安定的な収益性に期待し、投資が行われていると考えられる。

海外での空港の商業化は1990年代以降加速した。それまでは空港に対し、航空機に搭乗するために必要な場所、あるいは通過点としての認識が強かったなか、BAA のように経営の効率化を図るべく商業化したことによって、空港が「楽しむ場所」「人が集まる場所」といった印象を持つようになってきている。また、空港内への商業施設の拡充は、航空機利用者の需要だけでなく、周辺地域住民や空港従事者からも好評であり、森ほか編(2002)では、「ドイツの空港では商業小売売上の76%は旅客、13%は空港従業員、11%は周辺住民という調査結果が出ている」とある。このように、空港従業員や周辺住民にも利用されるような商業施設は、航空需要の変動に左右されにくい事業形態と考えられ、リスク回避型の経営戦略として重要な意味を持つと考えられる。

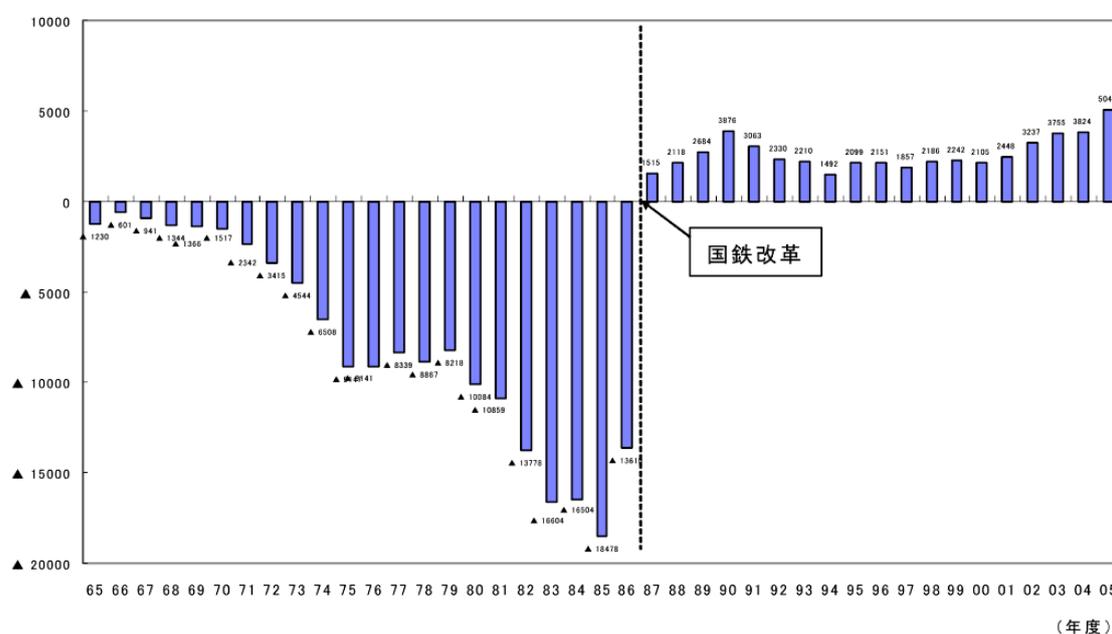
⁵ こうした表現は、森ほか編(2002)や、平井(2004)などでも用いられている。

3. 国内民営化の事例 日本国有鉄道から JR へ

3-1. 日本国有鉄道から JR への分割民営化

日本国有鉄道(以下、国鉄)は、日本国有鉄道法に基づいて独立採算によって運営されていたが、1964 年度以降赤字経営が続き、巨額の債務を抱えるようになった。1987 年の分割民営化では、6 つの地域(北海道、東日本、東海、西日本、四国、九州)と JR 貨物という、7 つの大きなグループへ分割され、また関係法人が設立された。

図 4 国鉄および JR7 社の経常収支



出所：国土交通省資料「国鉄改革について」より

国鉄が民営化に至った要因としては、先に挙げた巨額の債務を抱えていたことが最大の要因とされているが、その背景には、国家が保有しているために生じる公社制度の問題点、また全国一元組織であったために生じた問題点、企業環境の変化に対応できなかったことなどが挙げられる⁶。

公社制度の問題点として、国家や関係官庁などからの干渉を受けやすいことが挙げられる。国鉄の場合、新幹線の整備で巨額の資金が必要となったにも関わらず、全国一元的なサービス展開を求められたために、地方の不採算路線の敷設も余儀なくされていた。また、不採算路線の展開などで採算を度外視した敷設が続いたために、経営責任などへの意識が希薄となり、経営の自主性が低く、従業員の勤務態度などにも問題が多かったとされている。また、公社として運営することにより、事業範囲を限定的なものとしたため、私鉄で早くから採用されていた多角化事業展開や関連事業への参入が困難で

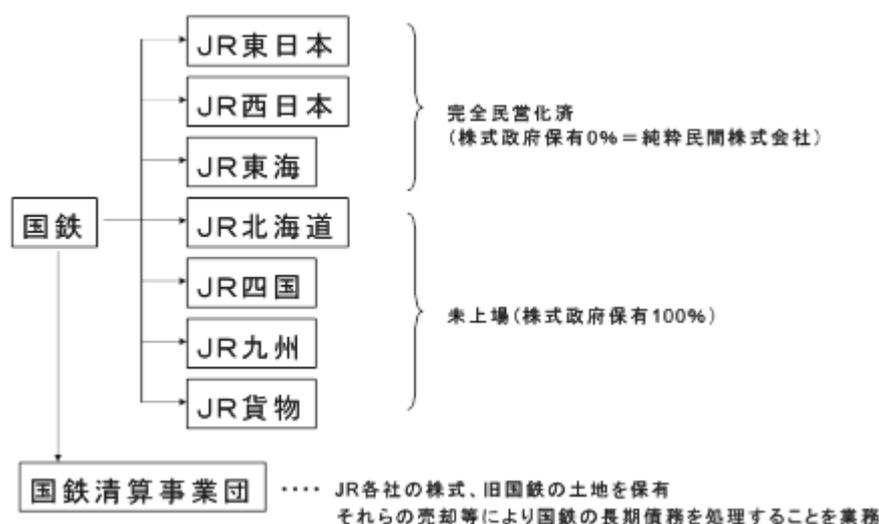
⁶ 国鉄の経営および民営化の系譜の詳細については、松田(2002)などを参照されたい

あったことも挙げられる。

また、全国一元組織にも問題点はあった。具体的には、日本全国という広範な範囲での事業運営が困難であったこと、全国画一的な運営であったために、地域特有の要因や状況を考慮した運営が行われていなかったこと、競争意識の欠如などが挙げられる。

このような問題点を抱え、また企業環境の変化に十分に対応できなかったために、民営化直前の1986年度には1兆3160億円にもものぼる純損失を計上し、分割民営化当時の累積赤字は37.1兆円にもものぼった。これら累積赤字は分割後のJR東日本・東海・西日本の3社と、新幹線鉄道保有機構、国鉄清算事業団へと引き継がれた。

図 5 国鉄の分割民営化の形態



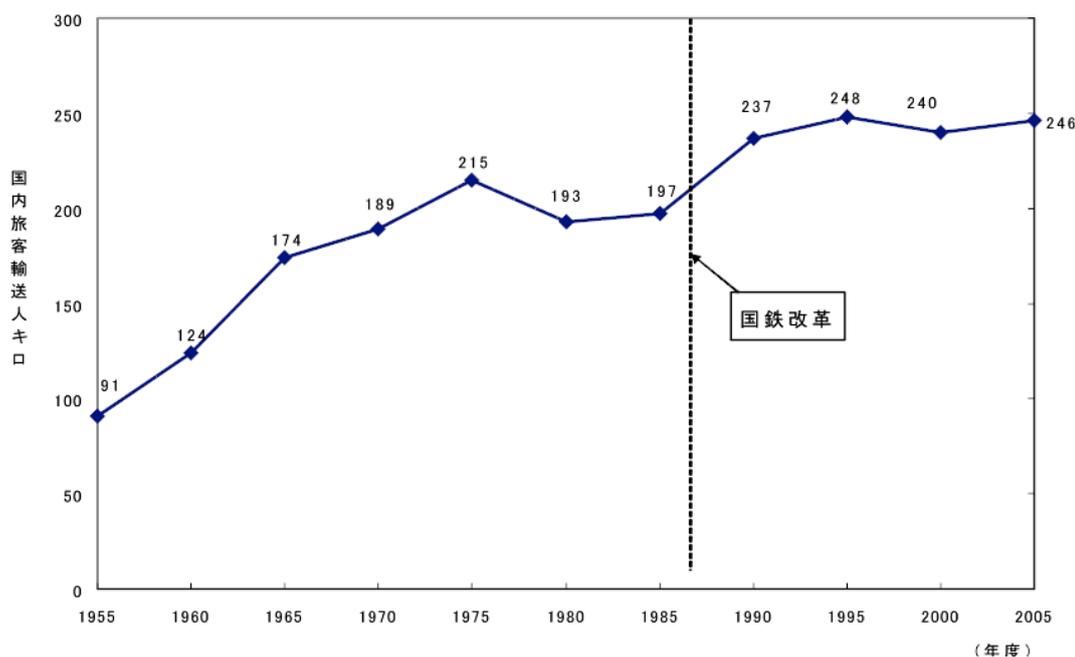
出所：国土交通省「国鉄改革について」より作成

分割民営化後、JR各社は概ね堅調な経営成績をあげ、本州のJR3社は1993年より一部株式を上場し、現在では完全民営化も果たしている。民営化後、早期に経営改善を実現した背景には、分割民営化によって組織内の抜本改革が実現されたこと、組織外部の政治・行政の介入が解消され、経営健全化へ向けた取り組みがスムーズに行えるようになったことが挙げられる。また、民間企業として利用者へのサービスの質の向上なども重視されるようになり、従業員の意識、駅舎や駅構内設備の改良、地域密着型の鉄道運営、高速化工事によるスピードアップなど、サービス面、技術面での経営努力が行われ、経営成績の向上に大きく寄与したとされている。

3-2. 民営化後の JR 東日本の新たな取り組み

国鉄から分割民営化された JR 各社について、以下では JR 東日本についてその事業戦略を考察していく。民営化企業となったことにより、より利用者の実態や利便性を重視したサービス展開が図られるようになった。民営化後、列車の本数を増大させ、ダイヤの再編成も行ったことによって、地域のニーズや実態に即したダイヤ編成を実現し、旅客輸送量も増した。

図 6 国鉄および JR 各社の旅客輸送量



出所：国土交通省資料「国鉄改革について」より

サービスに関しても様々な改善が見られた。先に挙げた駅構内の改装等では、トイレの改修・美化など、旅客が利用したくなるような設備の改善を行った。また、従業員の意識改革を徹底するため、人事交流や出向、海外への派遣などを積極的に行うことによって、民間企業で働く従業員としての意識・行動を従業員に植え付けるよう取り組んだ。

また、民営化されたことにより、限定的であった(鉄道事業に付随しない事業は不可)であった事業範囲も、原則的には自由に展開できるようになり⁷、予算も国鉄時代は国会での議決が必要だったが、事業計画にもとづいて柔軟に編成できるようになった。さらに、民営化によって、国鉄時代は他社に委ねていた事業を子会社で行うなど、鉄道事業や関連事業の一部を子会社にアウトソーシングし、効率的な経営を実現するための取り組みを進めた。

⁷ 新規事業に関しては、運輸大臣(現、国土交通大臣)の認可制

3-3. JR 東日本の事業概要

現在 JR 東日本は 73 の連結グループ会社⁸を抱え、3つの柱を中心とした事業展開を行っている。第 1 には、本業とも言うべき運輸業があり、鉄道事業であると、バスやモノレールなどその他運輸業からなる。第 2 には、近年重視されている生活サービス事業である。これは、駅スペース活用事業やショッピング・オフィス事業、などからなり、エキナカと呼ばれる駅構内小売事業や、駅ビル・ショッピングセンターなどもこの事業分野に該当する。第 3 に、IT・Suica 事業であり、生活サービス事業と並んで安定的な収益源としての注目が高まっている。

上述のように、現在の JR 東日本の経営の中核には運輸だけでなく、関連事業も据えられ、国鉄時代と比較すると多角的な事業展開がなされていることがわかる。国鉄時代に行われていた関連事業は、「鉄道事業、連絡線事業、自動車運送事業および石油パイプライン事業の各事業に付帯する事業と、これら各事業の目的を達成するために必要な業務」⁹と限定されていたこともあり、構内での立ち食いそばなどの営業、構内広告、駐車場など、駅施設・用地の利用が中心であった。

国鉄からの民営化当時、すでに私鉄各社では関連事業収入によって本業である運輸業を支え、整備拡張などの財源としていた企業が多く見られる。こうした関連事業は沿線での不動産業やターミナル駅への百貨店の出店など、鉄道利用を促進するような事業が中心であり、鉄道の周辺・沿線地域で発生する事業が中心であったといえる。民営化によって JR 東日本は、従来は他企業に取り込まれていた道敷設の外部効果を自社グループ企業の利益として吸い込むことが可能となった。

図 7 JR 東日本グループ構成



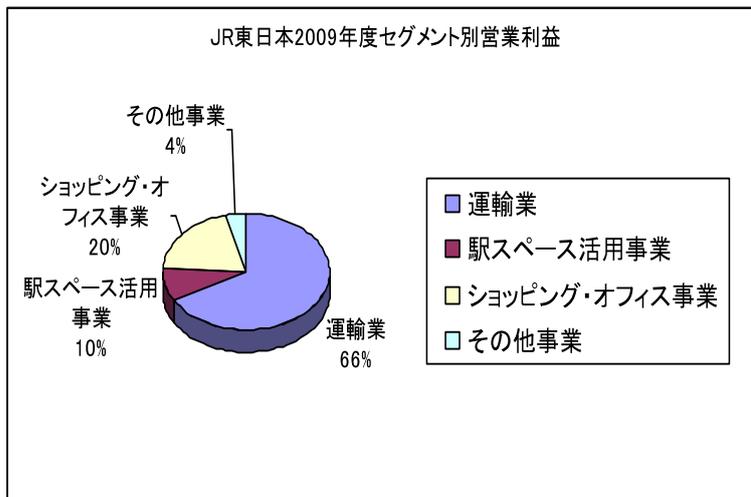
出所：JR 東日本ホームページより

⁸ 2010年3月31日現在

⁹ 日本国有鉄道法に基づく

JR 東日本グループの連結子会社 73 社を含めた 2009 年度の連結決算は、営業収益 2 兆 5737 億円、営業利益 3448 億円となっており、事業セグメント別にその比率を見ると以下の図の通りとなる。JR 東日本の経営計画では、運輸業と非運輸事業との比率を 6 : 4 とすること¹⁰を目標と掲げるなど、本業でない事業からの収益増大を目指す動きが進んでいる。

図 8 JR 東日本セグメント別事業収益

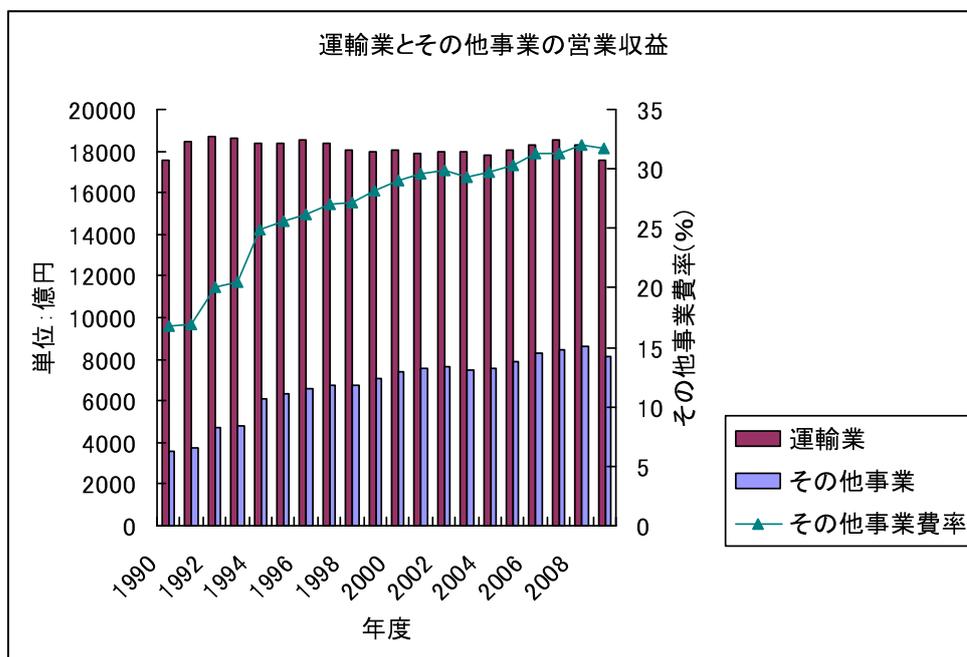


出所：JR 東日本ホームページより作成

また、民営化後の JR 東日本の運輸業とその他事業比率は下図の通りである。運輸業の営業収益が横ばいから若干の下落傾向にあるのに対し、その他事業は緩やかな伸びを示しており、民営化後の事業展開として、その他事業にも経営資源を入れる取り組みが進んでいる。

¹⁰ JR 東日本の経営構想であるニューフロンティア 2008 では、5 : 5 とされていたが、その後のグループ経営ビジョン 2010－挑む－では、6 : 4 とされている。

図 9 JR 東日本のセグメント別営業収益



出所：JR 東日本ホームページより作成

3-4. JR 東日本の生活サービス関連事業とエキナカ

JR 東日本では、日本の人口が減少局面に入らる中で、本業である鉄道事業だけでなく関連事業での収益拡大を目指し、多角化事業展開を図っている。こうした中で、改めて注目を浴びるようになったのが駅であった。2001年を初年度とする中期経営計画において、「ステーションルネッサンス」という名の下、駅の利便性、安全性、快適性の向上と、商業施設として高収益化を目指すという、新しい駅づくりが提唱された¹¹。JR 東日本の駅は1日平均1600万人に利用されていることから、駅の在り方を再考することで、新たな市場を模索していたと考えられる。また、日本の人口減少や高齢化に伴う団塊世代の退職が迫り、鉄道事業の需要予測が厳しいものとなってきたこともあり、鉄道事業以外の関連事業を経営の中核をなすものへ成長させようとの戦略と考えられる。

ステーションルネッサンスの考えに基づく駅の大規模開発は、上野駅でまず行われた。2002年2月に、バリアフリー、トイレの整備、構内の案内板の改善などが行われ、明るい雰囲気のある駅が完成した。また、ショッピングモールとしてアトレ上野、ディラ上野を運営し、駅ビル事業の拡充を図り、関連事業収入の拡大に取り組んだ。

上野駅の開発を通じ、JR 東日本は「駅と商業施設をトータルシステムとして開発して

¹¹ JR 東日本の経営構想、ニューフロンティア 21 による

いかなければならない」¹²と認識したという。こうした中で、駅構内に商業施設を開発し、駅全体を一体的な空間として開発していくという流れが生まれたのである。

JR 東日本の社内では 2001 年にエキナカのプロジェクトチームが発足し、グループ内で公募を募り、プロジェクトメンバーが決定された。その後、JR 東日本ステーションリテイリングという子会社を設立し、エキナカ事業を JR 東日本の従業員と共に展開していった。

エキナカ事業は、鉄道の駅改札構内での小売業であるが、従来のテナントに売り場を貸し付けるといった賃貸業の形態ではなく、自社グループで構内や売り場のデザインなどを駅と一体化して計画し、店舗の配置なども戦略的に設計するといった特徴を持つ。具体的には、駅構内の照明や床の種類に至るまで一体感を持たせるよう考案し、店舗についても、売り場に合わせてテナントを自ら選定するなど、「エキナカ」に即したテナントに入店してもらい、乗降客や乗り換えなどで駅構内を移動する旅客が、ふと立ち寄りたくなるような空間づくりに取り組んだ¹³。

3-5. エキナカ事業の成功と今後

エキナカ事業は新しい駅の形として利用者に広く受け入れられ、JR 東日本も次々に首都圏のターミナル駅への出店を決定、また建設を進めている。エキナカ戦略の成功には、JR 東日本および子会社の担当者による徹底した市場調査、また利用者の購買意欲を促進するような店舗、駅の改築が行われたことが大きいと考えられる。「ステーションルネッサンス」というコンセプトには、単純に駅を鉄道の停留場としてではなく、潜在的な需要が潜んでいる場として認識し、改革を進めていこうとする姿勢が伺える。また、鉄道事業社が他社の路線との相互乗り入れなどを進めたことにより、乗り換えの際に改札が出る機会が減少したことも、駅構内でのビジネスチャンスを大きくした一因であるように思われる。

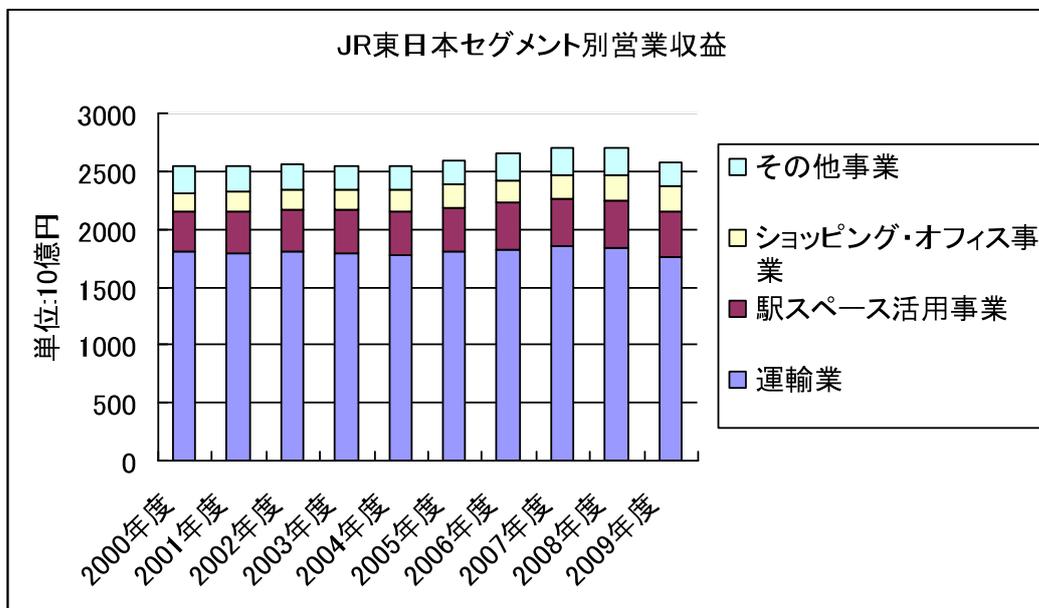
下図は JR 東日本の連結営業収益、および営業利益の推移を表している。図より明らかなように、運輸業の収益は概ね横ばいであるのに対し、利益は大きく変動している。運輸業の事業規模が大きいこと、定期券収入など比較的安定した収入があるため、利益全体としては堅調な印象を受けるが、事業戦略を策定する上で、こうした不安定性は大きなリスクを伴うことが考えられる。他方、運輸業以外の事業では、駅スペース活用事業の収益規模がわずかに増大している。営業利益についても非運輸業の収益に増大傾向が見られ、これはルミネなどの駅ビル事業、およびエキナカ事業を含む駅スペース活用事業で堅調な利益の増加が見られることによるものである。ショッピング・オフィス事業や駅スペース活用事業の利益が増大している中で、今後こうした事業の比率を拡大しよ

¹² 宮本(2008)より

¹³ JR 東日本でのエキナカ事業展開についての詳細は、鎌田(2008)を参照されたい

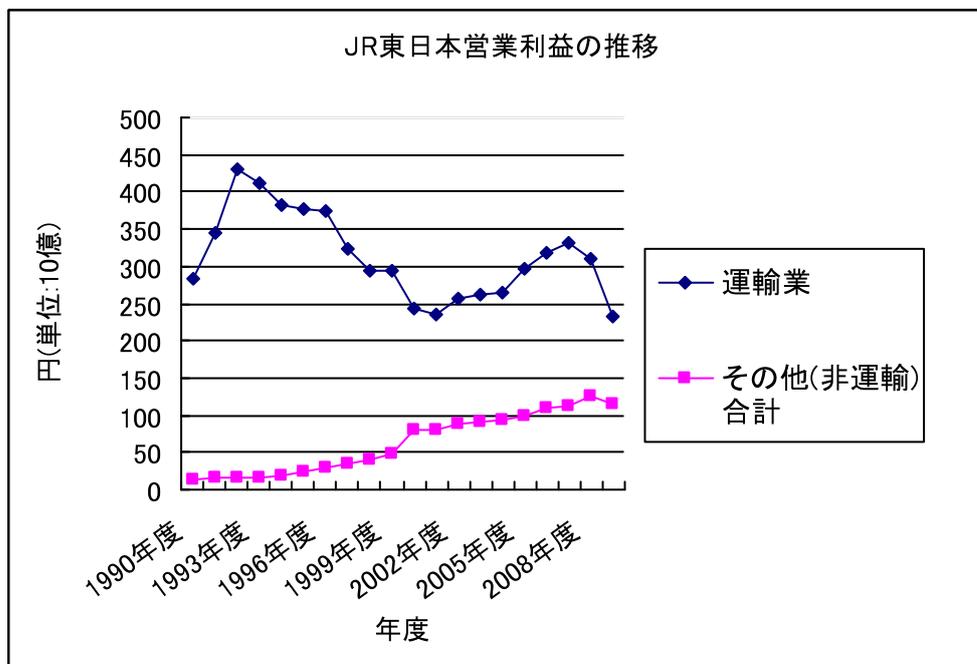
うとのJR 東日本の戦略は妥当なものであると考えられ、関連事業の規模を拡大することによって、さらなる高収益企業へと成長することが期待される。

図 10



出所：JR 東日本ホームページより作成

図 11



出所：JR 東日本ホームページより作成

4. 成田国際空港の経営戦略への提案

4-1. 民営化された企業とは

前節まで、成田国際空港の現状を概観し、海外の空港の民営化事例、また国内交通事業の民営化事例として、国鉄と JR 東日本の事例を考察してきた。空港と鉄道は、その性格や利用者の構成に違いはあるものの、景気の変動や人口構成などの外部要因によってその需要が変化しやすいという点では共通している。近年民営化され事業の多角化を行っている背景には、本業である運輸部門の需要の変動が大きいため、安定した収益源を確保したいという企業側の思いがあるだろう。また、かつて国が保有していたことから明らかなように、空港も鉄道も外部効果を生み出し、周辺地域に正の外部効果をもたらす公共財である¹⁴。こうしたプラスの要因を利用して他の事業での需要を取り込み、自社の収益源とすることは、民間企業であれば当然正当化される。

一般的に民営化で政府が期待することは、以下の点である。第 1 に、競争原理の導入による適正価格化やサービス水準の向上、第 2 に、資金調達を自社で行うという点での自立的な経営、最後に本業にとどまらず戦略的な多角化事業展開の促進である。

国有企業や公益法人といった、国家から資金を得ている企業の場合、国鉄の経営悪化の一因とも考えられる、国家による干渉の弊害を受けやすい。国家の経済が発展途上の場合などに、公共財を政府が供給し、他産業の成長を支える場合には公共財の政府供給も正当化されると考えられるが、国鉄の事例からも明らかなように、非効率経営に陥ることも十分にあり得るのである。経済学上ではこのような政府介入による非効率性が大きくなる場合に民営化が正当化されることから、市場原理に委ねた企業運営が適当であると考えられる。また、民営化された企業にとって重要なのは、早期に民営化前の体質から脱却し、企業間競争に耐えうる、強靱な経営基盤となる事業を確立することである。

¹⁴ もちろん周辺地域に対して騒音など負の外部効果をもたらす場合もある

4-2. 成田国際空港の今後の戦略への提案

先に述べた BAA と JR 東日本の事例は、成田国際空港の今後の経営戦略を考える上でも、重要な意味を持つものと思われる。両者はいずれも、従来の空港や駅へのイメージであった「通過点」という認識から、商業施設として「人を集める」ことに成功した事例と言えよう。これは、エキナカビジネスに成功した JR 東日本ステーションリテイリングの社長である鎌田氏が、「通過する駅」から「集う駅へ」¹⁵という表現を使用している点からも指摘できよう。

民営化後の成田国際空港も、商業施設を充実させる取り組みを進めている。具体的には、ナリタ 5 番街と呼ばれる免税店ゾーンや、成田仲見世と呼ばれる日本の伝統的な商品を販売するエリアをターミナル内に設けたこと、また空港内での無線ランの拡充やシャワー施設、有料ラウンジの設置などが挙げられる。また、エキナカビジネスの項でも取り上げたような、単にブランドショップにターミナルの一角を貸し付けるだけでなく、ブランドとタイアップした形での「空港限定」のブランドや、商品の展開も徐々に行われてきている¹⁶。

成田国際空港の財務状況を見る限り、リテール部門の収益は安定しており、現状では航空需要の変動によって大きく収益が変動するといった影響は見られていない¹⁷。航空部門との利益率を比較した場合にも、安定的な利益を計上しており、この点からは、非航空収入が安定して利益を上げているために、航空収入の変動リスクを小さくしていると評価できる。今後もこのようなリテール部門の利益の伸びを維持するような事業展開に期待したい。

今後、羽田空港の国際路線就航によって、短距離の国際路線が羽田発着へとシフトする可能性がある。また、今後の成田国際空港のあり方を考える際に、国内路線ネットワークを成田にも拡充すべき、との声は数多く聞かれる。このように、今後の成田国際空港の利用者層に変化が見られる可能性は高いと考えられる。また、成田国際空港株式会社で検討が始まった LCC 専用ターミナルの建設計画が本格化、あるいは完成すれば、現在よりも安い空港使用料で航空便が就航することになることが予想される。他の国内空港と異なり、航空部門と非航空部門の管理・運営を一社(およびグループ会社)で担っている成田国際空港株式会社としては、空港使用料が LCC 就航によって低下する分を、非航空収入で補うことが求められる。また、LCC や国内路線の拡充によって期待される新たな利用者層に対し、商業施設をより利用してもらうような方策を講じる必要もある。

¹⁵ 鎌田(2007)など。先述の通り、同書では JR 東日本のエキナカ事業について詳しく述べられている。

¹⁶ (株)ユナイテッドアローズが空港で商品販売のための新たなブランドを立ち上げ、成田・羽田空港に店舗を持っている。

¹⁷ SARS によって航空需要の大幅減少があった 2001 年度を除く。

エキナカ事業の成功は、開業前に駅構内の人の流れを十分に分析するなど、「通過点」から「集う駅」への転換を図るために詳細にわたる事項が検討され、綿密な市場調査の下、利用者が立ち寄りたくなるような店舗づくりや構内コンコースづくりを具現化できたためだと考えられる。民営化され商業施設の拡充に向けた取り組みが進んでいるとはいえ、成田国際空港ではこうした空間の一体感という点では、まだ途上であるように感じられる。

早期に民営化を達成した海外の空港では、空港周辺用地や隣接地を活用した関連事業への参入も進んでいる。成田国際空港は羽田空港と比べ郊外に位置しており、周辺地域には開発可能な土地も残っている。このほか、成田国際空港株式会社が騒音問題などの補償として周辺住民から買い取った用地¹⁸が空港敷地内、また近接地域に存在する。空港内や近接地域については、騒音や航空法などによって用途が限定されるなど、制約も多いと考えられるが、未活用の土地を利用した事業展開が実現できれば、利益も期待できよう。

このほか、空港周辺の住民や空港従事者、航空会社従業員も海外の空港では空港内の小売店で商品を購入している事例は多く見られる。これは「空港は楽しい場所」という認識が地域住民に浸透しており、郊外の住民が休日にショッピングモールに行くような感覚で空港に足を運ぶような流れができているためであると考えられる。空港を航空機利用者のための施設、としてのみ捉えるのではなく、「人が集まる、人を集めることができる場」として捉え、地域住民を取り込むような戦略も望まれよう。

成田国際空港周辺には、騒音対策などで成田国際空港株式会社が保有している土地だけでなく、利用可能な土地が数多く残っている。現在、成田市などでも成田国際空港を利用してもらうための戦略が講じられているが、自治体、地域住民と連携し、周辺開発を進めていくことが、今後の成田国際空港会社にとって重要となつてこよう。

¹⁸ 成田国際空港株式会社が公募する、農業研修の用地として利用されている土地もある

おわりに

成田国際空港の今後について検討する際、避けて通れないのが羽田空港の存在である。今後、国際路線の一部機能が羽田空港へシフトすることによる成田国際空港の影響は、決して少ないものではないだろう。今回、非航空部門についての検討を行ったが、羽田空港では日本空港ビルディングによって早い時期から民営化に近い形でターミナルの運営が行われていた。成田市で現在行われている成田空港成長戦略会議において行われた利用者アンケートの結果からは、成田のターミナルよりも羽田のターミナルの方が利用者利便性に適っている、といった回答も寄せられていた。公団から民営化されて7年の成田国際空港と、半世紀以上民間企業のような形態で運営されてきた羽田空港のターミナルを一概に比較することはできないが、利用者にとって使いやすい、という視点で今後も改革を進めていかなければならない。

最後に、空港について検討を行う場合には、やはり航空会社や利用者の立場からの検討を忘れてはならないが、より広い視点で、周辺住民や空港従事者にとっても利用しやすい空港、立ち寄って買い物しやすい空港という視点も持つことには、今後の非航空部門である商業施設の管理運営においても重要な意味を持つことと考えている。「人が集う成田空港」として、航空機利用者や周辺住民が多く集まり、非航空収入が今後より拡大していくことに期待している。こうした非航空収入の増大によって、海外の空港のように空港使用料も引き下げられ、航空会社からよりいっそう利用したくなる空港として位置づけられることが重要である。非航空収入を増やすことで航空需要を間接的に引き上げ、空港間競争が激化する中でも生き残っていけるような体力のある空港へ成長してほしいと願っている。

参考文献

- 今井都南雄(1997)『民営化の効果と現実－NTT と JR－』中央法規出版
- 上村・平井(2010)『空港の大問題がよくわかる』光文社新書
- 鎌田由美子ほか(2007)『Ecute 物語』かんき出版
- 北村隆一編(2004)『鉄道でまちづくり』学芸出版社
- 正司健一(1995)「鉄道輸送」、金本・山内編『講座・公的規制と産業 4 交通』NTT 出版
- 大和総研経営戦略研究所(2007)『日本の交通ネットワーク』中央経済社
- 成田国際空港株式会社(2009～2004)『成田空港～その役割と現状～』
- 成田国際空港公団(2001～2003)『成田空港～その役割と現状～』
- 東日本旅客鉄道(2007)『東日本旅客鉄道株式会社二十年史』
- 平井小百合(2006)「海外民営化空港の経営戦略」大和総研経営戦略研究
- 松田昌士(2002)『なせばなる民営化 JR 東日本』生産性出版
- 宮本惇夫(2008)『躍進する『駅ナカ小売業』』交通新聞社
- 村上ほか編(2006)『航空の経済学』ミネルヴァ書房
- 森彰英(2008)『大手私鉄の知恵とチカラ』交通新聞社
- 森ほか編(2002)『空港民営化』東洋経済新報社
- 山重慎二(2004)「民営化と日本経済」大和総研経営戦略研究
- 山重・平井(2004)「日本経済を支える国際空港に～民営化された成田国際空港への期待～」