

ステークホルダーの相互依存関係を前提とした空港経営のパフォーマンスに関する実証分析

川島 太郎¹・大井 尚司²

Empirical analysis of airport management performance based on stakeholder interdependence

Taro KAWASHIMA (Oita University)

Hisashi OOI (Oita University)

全国に空港は97ヶ所あり、その運営形態は様々で、パフォーマンスも一様ではない。近年、空港運営の民営化が始まり、その数を増やしている。本稿では、既存型空港と既に民営化に移行した空港のパフォーマンスの違いを組織の経済学を参考に、オリジナルモデルを用いてその実証分析を行う。

キーワード：空港民営化、ステークホルダー、組織の経済学

1. はじめに

2010年に行われた「第1回空港運営のあり方に関する検討会」の中で、国管理空港の上下の収支をみた場合、その多くが赤字空港と指摘された（国土交通省2021）。しかし、そもそも空港をとりまく、企業や地元地方自治体の中には空港全体の運営と収支を一緒にした概念はなく、それぞれのステークホルダー（空港を取り巻く企業等）が自らのインセンティブや目的のために活動を行っている。そのため、空港の将来像（ビジョン等）や空港収支への捉え方、営業・利用促進活動も別のもとなり統一された意識は芽生えにくい環境となっている。このような状況を改善するため、国は、諸外国の空港と同様に、空港の上（空港ビル会社経営）と下（滑走路等・空港運営）の経営一体化をもとにした民間への経営委託（以下、コンセッション）ないし民営化の仕組みの構築を指向すべきとした。2016年以降、既に、国管理空港を中心にコンセッション空港への移行は始まっている。つまり現在、上下分離の従来型空港と

上下を一体化するコンセッションタイプの空港が並立して運営されている状態である。しかし、この2つのタイプのパフォーマンスの比較はこれまであまり行われていない。本稿ではこの空港を取り巻くステークホルダーの相互関係に視点をおいて、組織の経済学の観点から運営タイプ別のパフォーマンスの違いを比較検証し、その有益性等の解明を試みるものである。

2. 空港におけるステークホルダーの依存関係

空港におけるステークホルダーを以下の4つに分類する。ステークホルダー1として空港が所在する「地元地方自治体」、ステークホルダー2として就航している「航空会社」、ステークホルダー3として「空港を取り巻く民間企業」、ステークホルダー4として空港に隣接する「空港ビル会社」とする。

それぞれのステークホルダーの活動内容をみていくと、ステークホルダー1の「地元地方自治体」は、地方における交通政策の構築で路線誘致・路線の維持促進

¹ 大分大学大学院経済学研究科博士後期課程

² 大分大学経済学部門

などがある。ステークホルダー2の「航空会社」は自社便の就航と利用率・搭乗率の向上で自社の収益の最大化が第一の目的である。ステークホルダー3の「空港を取り巻く民間企業」は、売店、レストラン、電車、バス、タクシー、レンタカーなどがあり、その各社が自社の収益最大化を図っている。ステークホルダー4の「空港ビル会社」は、航空会社向け付帯設備の貸付、事務所・テナントの貸付、直営売店等の運営を行い、これらの業務の大半から収入を得ている。しかし、この空港運営の要となる空港ビル会社の構成はその地方自治体や航空会社、民間企業から出資を受けたものとなっているため、収支や運営において、必ずしもこれらの利益・業務が一致するものではない。また、状況によっては利益の相反やトレードオフの関係も見られることもある。更に、組織体自体も一様ではなく、国、地元地方自治体、航空会社から代表取締役を含む役員派遣、OB、出向人事などもある。空港運営はこのような様々な企業、組織体、業務、収益構造が前述のステークホルダー間で複雑に絡み合い相互に依存している事が理解される。

3. 分析手法と理論モデル

3.1 分析手法

空港経営のパフォーマンスを検証するため、空港ビル会社の収支分析を行う。具体的には、ステークホルダー間の関係に留意しつつ、公表されている過去5年間のデータを所有形態別に整理し比較を行う。

空港経営に関わるデータには、空港ビル会社の売上、国内・国際線の乗降客数、国内・国際線の貨物取扱数量、国内・国際線の路線数、がある。これらを基に既存空港と民営化空港のパフォーマンスの比較を行う。

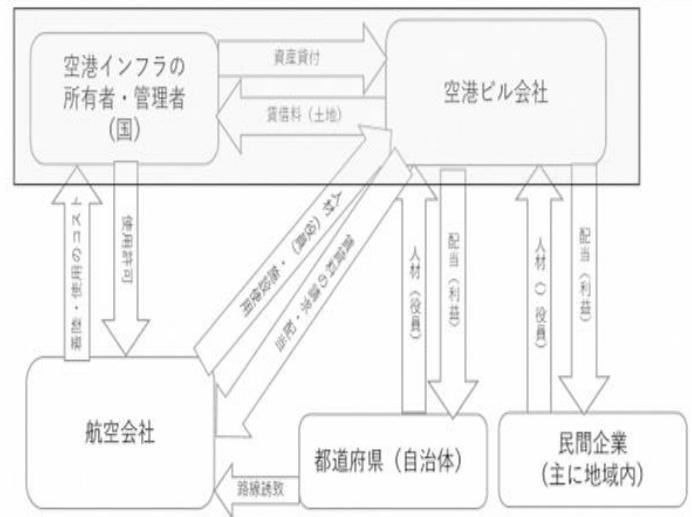
3.2 分析の理論モデル

空港経営のパフォーマンスを分析する理論モデルを構築するにあたり、組織の経済学に基づいて、空港ビジネスにおける代表的なステークホルダー1~4の組織構造や活動等による利益や効果についての関係性を図示したものを、以下の図1に示した。以下この図1に基づいて理論的な考察を行う。

図1から理解される特徴として、以下の点を指摘する。ステークホルダー1の地方自治体は、空港の収支に関係なく、地元への誘客力を高め経済的効果をもたらそうとして政策を立案し実施するものである。ステークホルダー2の航空会社としては、自社の戦略に合致した事業展開（組織と事業内容）の下、自社便の就航や利用率・搭乗率を向上させ、最終的には自社の収

益の最大化を図るものである。ステークホルダー3である民間企業は、自社の収益を最大化するものである。ステークホルダー4である空港ビル会社はステークホルダー1・2・3のハブとなり、様々な制約と影響を調整しながら収益の最大化を図るものである。これら特徴づけられたステークホルダーの構造と活動を整理し、モデル化して分析を行う。

図1 ステークホルダーに関する組織構造



4. 考察と結果

空港パフォーマンスは、ステークホルダーの誘致活動の違いが影響している。特に国内線では、地元地方自治体を中心とした期成会等の活動が盛んに行われているが、羽田空港の発着能力の制約が厳しく、大きな違いは見られなかった。その一方で航空会社による参入制約（参入競争）も厳しく、国内線誘致に影響が出ていることが分かった。国際線に関しては地元地方自治体を中心となって、その他のステークホルダーよりも活動を盛んに行い、大きく影響していることがわかった。

引用文献

- (1)国土交通省 (2021)「空港管理状況」
https://www.mlit.go.jp/koku/15_bf_000185.html (2021年07月01日取得)。
- (2)国土交通省 (2010)「国土交通省成長戦略会議報告書」
- (3) (社)全国空港ビル協会 (2011)「平成23年度版 全国空港ターミナル要覧」
- (4)横見宗樹 (2011)「空港の所有・運営形態に関する体系的考察」商経学叢 第57巻3号, 231-241.