

韓国における LCC 育成と地方活性化に関する自治体の役割

ヒアリング(2011.06.01-02)報告書

取りまとめ代表：赤井伸郎(大阪大学大学院国際公共政策研究科)¹



¹ akai@osipp.osaka-u.ac.jp

内容

エア・プサン (Air Busan : BX)	4
1. エア・プサンの企業概要、路線など	4
2. 会社設立の経緯、ベンチマークした事例など	4
2.1 会社設立の経緯	4
2.2 ベンチマークした事例	5
3. エア・プサンと釜山広域市をはじめとする地方自治体との関わり合いについて	5
4. 釜山をベースとしているというアイデンティティについて	5
5. エア・プサンと釜山市民および釜山地元企業との関わり合いについて	6
6. 釜山エリアへの経済効果について	6
7. 経営情報の開示について	7
8. エア・プサンへの優遇措置について	7
9. 今後の事業拡大について	7
10. 親会社（出資者）であるアジアナ航空との関係について	7
11. その他の個別情報	8
釜山広域市（交通政策課）	10
1. 釜山広域市の交通政策の現状概要について	10
2. エア・プサンへの出資経緯について	11
3. 釜山広域市がエア・プサンへ出資する際の、市民・議会の反応について	11
4. エア・プサン就航のもたらした地域への影響・効果について	11
5. エア・プサンの経営状況のモニタリング、市民への経営情報開示について	12
6. エア・プサンに対する釜山広域市の経営関与、また便宜供与の有無について	12
7. エア・プサンへの出資に際してのベンチマークについて	12
8. LCC と釜山の空港活性化について	12
9. 今後の釜山地域の振興策について	13
10. 金海空港発新規路線開設に対する補助の詳細について	13
11. エア・プサンから増資要請が来た場合の対応について	14
12. エア・プサンの将来的な民間への株式譲渡の可能性について	14
13. 今後の釜山の交通インフラ整備について	14
14. エア・プサンの経営成果（赤字経常）に対するネガティブな反応について	14
15. トライアングル政策に関連した、釜山の港湾インフラ整備について	15
済州特別自治道（新空港建設推進団）	16

1. チェジュ・エア設立の背景について	16
2. 実際のチェジュ・エアの経営に対する済州道の政策について	17
3. チェジュ・エアの設立過程とチェジュ道の関与について	18
4. 運航実績について	18
5. 出資に際してのベンチマークについて	18
6. チェジュ・エアへの優遇措置、便宜供与などについて	19
7. 地域への経済効果について	19
8. チェジュ・エアの経営情報の開示、および住民からのフィードバックについて	20
9. 現状におけるチェジュ・エアの課題、経営を取り巻く問題等について	20
10. チェジュ・エア (LCC) の KFS について	21
11. 今後のチェジュ・エアとの関係性について	21
12. その他の情報について	22
ヒアリングを終えて(個人的な感想)	24
個別意見	24
ヒアリング代表者による「ヒアリングまとめ」	25
【参考資料】	26
1. 釜山金海空港の年間旅客数の推移 (国内・国際線合計、2006～2010年実績)	26
2. 釜山～ソウル (金浦) 線の年間旅客数の推移 (2006～2010年実績)	26
3. 釜山～ソウル (金浦) 線の年間利用旅客シェアの推移 (2006～2010年実績)	27
4. 釜山金海空港到着の外国人旅客数実績 (月ごと) 推移<2009年度 vs 2010年度>	27
5. 釜山金海空港到着の日本人旅客数実績 (月ごと) 推移<2009年度 vs 2010年度>	28
6. 済州空港における国内線利用客数の推移 (2006～2010年実績)	28
7. 航空会社別済州発着国内線利用客数の推移 (2006～2010年実績)	29
8. 済州空港における国内線旅客シェアの推移 (2006～2010年実績)	30
A. 既存大手2社対LCCのシェア比較	30
B. 航空会社別国内線旅客シェア比較	30

エア・プサン (Air Busan : BX)

訪問日時： 平成 23 年 6 月 1 日 (水曜) 13 : 30

対応者 : 黄仁洙(Hwang In Soo) 氏, General Manager, Marketing & Strategy Team
趙一柱(Cho Il-Joo)氏、Manager Planning & Finance Team
李賢烈(Lee Hyeon Yeol)氏、Marketing & Strategy Team



1. エア・プサンの企業概要、路線など

添付配布資料を参照。

2. 会社設立の経緯、ベンチマークした事例など

2.1 会社設立の経緯

エア・プサンの前身として、2007年8月に釜山国際航空が設立された。設立母体は釜山広域市、釜山商工会議所のメンバー企業が中心なり、釜山をベースとした航空会社を創設することを目的とした。従来から既存大手エアライン 2 社 (大韓航空・アジアナ航空) が釜山金海空港へは乗り入れてはいたが、大手 2 社主導によるスケジュール・路線設定がなされており、必ずしも釜山市民の利便性を考慮していない状況が存在した。これを改善すべく、釜山をベースとし、釜山市民の利便性を考慮した航空会社設立を求める地元のニ

ーズの高まりに応える形で、会社が設立されるに至った。今日の成功要因として、エア・プサンは、釜山をベースとし、釜山市民のニーズを押さえた営業施策が功を奏している点にあると分析している。

釜山国際航空設立当初は、エアライン運営のノウハウは全くなく、運営支援を大韓航空、アジアナ航空、復興航空（台湾）に要請した経緯があり、その中でアジアナ航空が支援に応じ、結果 46%の筆頭株主となった。2008 年 1 月にアジアナ航空の資本が注入され、同年 2 月には社名をエア・プサンに変更し、アジアナ航空から役員を含む 12 人の人員派遣を受け、10 月の初便就航を目指して準備を行うこととなった。但し、アジアナ航空とは戦略などで一線を画し、独立したアイデンティティを持った企業として運営することに注力した。大韓航空の子会社 LCC であるジン・エア(Jin Air)が、大韓航空の主導するマーケティング・営業施策のもとで事業展開している点で、親会社の支配・関与が強いといえるが、エア・プサンの場合には、マーケティングや営業施策を独自で行っている点で、より独立性が高いといえる。

2.2 ベンチマークした事例

サウスウエスト航空（米国）をはじめ欧州、アジアナなど世界各国の LCC を調査、検討したものの、これらの事例をそのまま韓国へ適用することはできないという結論に至り、エア・プサン独自の企業文化を作り上げることを目標とした。例えば、米国の場合は、効率性重視で、サービスについては全て有料、また欧州の場合は EU 域内でのビジネス出張なども視野に入れた多頻度の移動という地域特性、戦略がある。一方で韓国の場合には、サービス＝無料という強い意識があるため、海外の事例をそのまま移植することはできないことから、独自の戦略を構築する必要に迫られたといえる。

エア・プサンとしては LCC というより、むしろ”Regional Carrier”としての色彩が強いと自負しており、この点では既存大手 2 社や、ジン・エア、イースター・ジェット（Easter Jet）など他の LCC と比較して、独自のアイデンティティを持っていると考えている。

3. エア・プサンと釜山広域市をはじめとする地方自治体との関わり合いについて

釜山広域市からは、資本参加のみ。実務面については、関与なし。企業活動への関与、支援については、一私企業への支援を行うことは自治体としては困難であるとの立場から、エア・プサンに限った便宜供与等はなく、釜山広域市からの出向を含めた人員派遣もない。但し、経営理事会に、釜山広域市から理事 1 名が出席している。

4. 釜山をベースとしているというアイデンティティについて

卑近な例として、チェジュ・エア（Jeju Air）の場合には、済州発の国際線開設を目的として設立されたが、実際には済州発着国際線は来る 6 月 22 日からの大阪線のみであるのに対して、エア・プサンの場合には、釜山エリアの潜在的需要を視野に入れて、ひとまず釜山発着の国際線拡充に注力した上で、ソウル発着の路線開設を検討する予定である。すなわち、釜山ベースの路線網を充実させた上であれば、釜山広域市をはじめとした地元からも、釜山は発着以外の路線へ進出することへの抵抗は少なくなるだろうと予想している。

現在エア・プサンとして釜山発着以外の路線への進出例として、ソウル（金浦）～済州を 1 日 2 本運航しているが、釜山発着の路線としてソウル（金浦）線を 1 日 15 本のシャトルサービス、また済州線でも最多の運航便数を提供し、釜山市民の便宜を図ることに尽力していることから、釜山発着以外の路線へ進出することへの異論などは出されていない。

5. エア・プサンと釜山市民および釜山地元企業との関わり合いについて

現在のところ、釜山市民、釜山地元企業に対する割引などの利用優遇措置等はなし。但し、社名に釜山という地名が入ることで、地元にしみを持って認識されていると自負している一方で、経営が振るわなければ、出資された自分たちの税金が無駄になるという批判が起きることも理解している。就航後、2 年半で黒字転換に成功したことで、地元になにができるか、今後とも検討してゆく予定である。

6. 釜山エリアへの経済効果について

会社設立に際して、380 人の新規雇用が生まれ、うち約 80%が釜山および慶南エリア出身者である。今後の業容拡大如何では、より優秀な地元人材を積極的に採用してゆく方針である。またブローチャーなどの印刷物発行や、コールセンター業務などをアウトソーシングする際にも、できる限り釜山エリアの地元企業を選択し、地元への利益還元を重視している。また企業優待プログラムを導入することで、地元企業の出張コストを低減させ、かつソウル（金浦）線をはじめとした国内線、および大阪・福岡をはじめとした国際線の路線拡充を図ることで、地元企業をサポートできると考えている。

また就航後の国内外から釜山への訪問客増加についても、大阪・福岡から釜山への観光・ビジネス旅客数は順調に増加しており、国内線においては KTX との競争はむしろ運賃の引き下げを促し、ソウル（金浦）線のフライトによっては KTX より安価な運賃を提供しており、ビジネス目的のみならず観光目的でも、ソウル日帰り旅行に際してさまざまな選択肢

を提供できるようになった点は、大きな貢献であると考えている。加えて、社名に釜山という地名を冠することで、海外において釜山の知名度が上昇し、観光ディステーションとしての認知度も高まったと自負している。

7. 経営情報の開示について

経営理事会では詳細な経営情報を公示しているが（理事会には釜山広域市出身の理事が参加）、ホームページ等で市民がその情報に自由にアクセスすることはできない（但し新聞発表等での決算報告などの部分的な開示は有り）。経営情報開示に対する釜山市民の関心も、出資比率が5%と比較的低いこともあるせいも、それほど高いとはいえない。

8. エア・プサンへの優遇措置について

税制、空港使用料などにおいては全く優遇なく、他の航空会社と同じ条件である。但し、釜山金海空港へ新規就航する外国社に対しては、1年間の支援金制度がある。また釜山発の長距離国際線（4時間以上）を開設する場合には、釜山市から補助金が支給されるが、エア・プサンとしては受領した実績はない。

9. 今後の事業拡大について

資金面では、自社として銀行からの借入金はなく、財務体質は健全である（韓国のLCC5社のうち、エア・プサンのみが銀行借入がない）機材増強については、すべてリースで対応（現在も全て機材はリース）する予定であり、現状では増資等の計画はない。

十分なマーケット調査を行い、確実に採算が見込める路線に絞って就航する堅実性を重視し、路線拡充についても、1年に4回開催される経営理事会での決定を必要としている。現在の役員のうち、社長はアジアナ航空出身、専務・常務は錦湖・アジアナグループ出身（アジアナ航空以外）であるが、エア・プサンの場合は、市場戦略は独自に策定しており、経営理事会での事項は、アジアナ航空ではなく、錦湖・アジアナグループの経営トップに報告され、承認を得るという点で、独立性は保たれていると考えている。日本における、日本航空-JAL エキスプレスの関係（親会社-子会社）とは異なり、アジアナ航空-エア・プサンの関係は、同じ系列会社という認識を持っている。

10. 親会社（出資者）であるアジアナ航空との関係について

アジアナ航空は、Traffic Right の分配についていえば、むしろライバル会社である。日韓線のうち、成田線については、オープンスカイの対象外であり、先般週14便の成田乗入

れ枠をめぐって、アジアナ航空と競合し、エア・プサンに分配されることが決定した。

エア・プサンとアジアナ航空との関係については、同じ系列会社であるが、競合関係にあるという点で、カンタス航空—ジェットスター航空に類似しているといえる。エア・プサンとしては、ハブとしての釜山をより強化するとともに、釜山発着の短中距離路線網を拡充してゆきたい（来年には複数の中国路線を開設）。

アジアナ航空との協力関係について、乗務員の訓練をはじめとした業務提携において、コスト抑制の恩恵を受けているが、ハンドリング・チャージなどの支払い等では、2社間で決済を厳格に行っている。コスト（販売管理費）抑制のため、大手のGDS/CRS²を通じた販売ではなく、自社のホームページを直販に注力しており、現在では国内線が約70%、国際線は約50%がホームページ経由での販売によるものである。代理店経由での販売ルートについては、例えば日本国内においては、福岡においてHISなどの特定代理店にエア・プサンのCRSを設置しての直販を行うなど、拡販に尽力している。一方で韓国国内では、個別の営業代理店契約を結ばず、直販のみで対応している。

11. その他の個別情報

★ 社員の福利厚生

- * 昨年度は2回のインセンティブ・ボーナスを支給
- * 社員優待搭乗制度は、アジアナ航空と共有。³

★ 国際線、国内線の収入比率

- * 昨年度 国内線 70%：国際線 30%

本年度は新規国際線の就航が寄与し、国内線 60%：国際線 40%を予想している。（国際線は単価が高い）

★ 今後の路線就航計画

日本路線では、羽田・広島・名古屋、その他では中国、タイ（バンコク）への就航を計画している。中長距離路線では、A321で飛行可能な路線を視野に計画している。また今後は大阪線の増便も検討中である。

★ 釜山新空港建設凍結がエア・プサンの経営戦略に及ぼす影響について

現状では影響は特になし。現行の金海空港は23時から翌朝6時までCurfewが有り、

² GDS=Global Distribution System の略。GDS とは、コンピュータを利用した旅行関連商材の予約・発券システムの総称。もともとは航空券の予約・発券用に開発され CRS=Computer Reservation System（コンピューター予約システム）と称していたが、その端末があらゆる旅行会社に設置されているというネットワークをホテルやレンタカー、クルーズ、列車など多数の旅行サプライヤーが予約販売ツールとして活用するようになり、GDS と呼ばれるようになった。セーバー、ガリレオ、アマデウス、ワールドスパンが世界の4大GDSと言われている。

（出典：JTM ホームページ <http://www.tourism.jp/glossary/alphabet/alphabet167.php>）

³ Jin Air(大韓航空の子会社)の場合は、大韓航空の優待搭乗制度は使用できない。

機材の稼働率を上げるという側面もあり、セブ路線などは釜山夜発・到着のダイヤを組んでいる。

- ★ 空港と LCC の関係について
金海空港（韓国空港公社）と LCC の間で月間 2 回、増便などについて話し合う協議会の場を設けている。また釜山発着の新規就航に際しては（必要要件あり）、韓国空港公社から運航支援金が支給される。
- ★ エア・プサンにおいて低コストを実現するための Key Factor
インターネットを通じた直販に注力することで、販売管理費を大幅に削減していることが大きいと考えている。また空港におけるチェックイン業務⁴、コールセンター業務をアウトソーシング（非アジアナ航空系企業へ）し、コスト抑制を図っている。
- ★ 運航乗務員の確保について
運航乗務員は当初はアジアナ航空出身者であったが、今後は自社採用、外国人、空軍退役者などを採用していく方針である。運航乗務員の場合、給与はアジアナ航空を基準にした場合、約 90%程度。
- ★ 社員の平均年齢
エア・プサン社員の平均年齢は約 31 歳であり、人件費抑制に寄与している側面もあると推察される。
- ★ 機材繰りについて
エア・プサンにおける Minimum Ground Time は 25 分で、機材の有効活用を図っている。
- ★ 乗務員のベースについて
乗務員のベースは、現在ではソウルと釜山の 2 箇所であるが、徐々に釜山ベースの増やしてゆく方針である。
- ★ 機材計画について
B737 のほかに、A320 シリーズを保有することは、同機種を保有するアジアナ航空に整備を全面的に委託している点で、コスト増加要因にはならない。アジアナ航空も今後は小型機については、A320 シリーズに統一する予定であり、エア・プサンとしても今後は中距離国際線にも対応できる A320 シリーズにシフトしてゆく予定である。Jet Blue（米国）など、LCC の中でも複数の機材を所有するエアラインもあり、一概に単一機材、モノクラス運航が LCC のビジネスモデルであるとは言い切れない点があると考えている。大型機を導入するより、小型機による多頻度運航の方が顧客ニーズが高いと理解している。
- ★ エア・プサン就航が及ぼした影響について
エア・プサン就航以前のソウル（金浦）－釜山線では、大手 2 社間での運賃格差はほとんど存在しなかったが、就航後アジアナ航空がエア・プサンとのコードシェア運航

⁴ ランプハンドリング、機材整備はアジアナ航空系企業へ委託。

となることで、競争が促進され、運賃も大きく値下がった。またマーケットシェアについても、就航前には大韓航空 70 : アシアナ航空 30 だったものが、就航後には大韓航空 55 : エア・プサン 45 となった。低価格の運賃により、鉄道からシフトしてきた顧客層も多いと理解している。国際線についても、例えば福岡ー釜山に就航したことで、ビートルのほか、大韓航空、アシアナ航空、エア・プサンとが競争することで、顧客に多様な選択肢と、低価格の運賃を提供できようになった点で、市場の拡大、活性化に寄与できていると考えている。

★ KTX(2010年11月)の影響について

KTX 開業後のソウル（金浦）ー釜山線について、エア・プサンの座席利用率やマーケットシェアについては、むしろ微増となっており、ほとんど影響はないと理解している。

★ 旅行企画商品の販売について

今後は、日韓両国でホテルと航空券をパッケージした商品の販売を拡大してゆく方針である。

釜山広域市（交通政策課）

訪問日時： 平成 23 年 6 月 1 日（水曜） 15 : 30

対応者： Mr. Ma Chang Soo

Director, Transportation Policy Division

Mr. Kang Hee Chun

Director, Busan International Airport Planning Division)



1. 釜山広域市の交通政策の現状概要について

釜山広域市の交通政策については、主にインフラの整備が中心となっている。供給サイドでは、主に道路の拡張、地下鉄の整備、需要管理サイドでは既存システムの補完と既存インフラ（バス・地下鉄）をインテグレートすることに注力している。特にバスと地下鉄、幹線バスとローカルバスの接続性を高めることに注力している。

また現在市民への呼びかけを行っている政策として、市内への自動車の流入規制（曜日

による乗入れ規制) である。市民の自主的な参加を促すために、税金の減免、駐車場料金の引き下げなどの施策を導入している。

2. エア・プサンへの出資経緯について

釜山広域市は 500 億ウォンの資本金のうち、5%の 25 億ウォンを出資し、アジアナ航空が 46%の 230 億ウォンを出資（最大株主）、その他を 14 の地元企業が出資している。地元企業は LCC 設立の趣旨自体には共感を示したものの、事業リスクに懸念を示し、資本参加に躊躇する向きがあった。釜山広域市の出資の動機として、LCC 設立に際してリスクが障壁となり、アジアナ航空が 230 億ウォンを出資すると表明しても、なお、多くの地元企業が出資を躊躇する状況であった。そこで、自治体が出資することで一種の担保的な役割を担うという側面があった。但し、釜山広域市が出資表明をした後も、リスクに対して懐疑的な意見は決して少なくなかったが、結果として 3 年で黒字化に成功した。

釜山広域市としては、筆頭株主であるアジアナ航空が総資本 500 億ウォンのうち、過半数を掌握した場合、経営の独走を許してしまうという状況を鑑み、且つ出資するその他地元企業からの要請もあり、大義名分的な意味合いとして 20 億ウォン（5%分）を出資し、アジアナ航空の持分を希釈化することとなったという背景がある。

エア・プサンの設立に際しては、あくまでも地元企業からの地域に根ざした航空会社をという要請に対して、釜山広域市とともに、アジアナ航空に接触し、設立にこぎつけたという経緯がある。釜山広域市が出資を行うことで、アジアナ航空を含めて多くの企業が出資要件の制約を受けにくくなり、より出資者を募りやすくなるという点を重視した。

3. 釜山広域市がエア・プサンへ出資する際の、市民・議会の反応について

当初は静観しているという印象であったが、現在では地域の航空会社としての PR 活動を行っていることもあり、好意的に受け止められている。出資に関しては、議会で同意されたものであり、住民の要望に叶ったものであると理解している。

4. エア・プサン就航もたらした地域への影響・効果について

エア・プサンは地域に根ざした航空会社として成功を収めており、地元企業が出資しているという背景から、進んで利用しようとする傾向が見られる。特に鉄道との関係では、エア・プサン就航によって、航空機も大きな競争力を持つようになったことは好ましいことであると考えている。路線網も国内・海外とも着実に拡充しつつあり、且つ収支も黒字転換したこともあり、市民の反応も好意的である。

具体的な数字としての経済効果については観測していないが、設立後 3 年で国内、海外

路線ともネットワークが広がり、運賃が低下したこと、また何よりも金海空港の活性化（便数・利用客増加）に寄与したことが非常に大きな成功であると考えている。

5. エア・プサンの経営状況のモニタリング、市民への経営情報開示について

経営状況については、株主の登記理事として釜山広域市の交通局長が必ず参加する、また株主総会で意見を表明するなど、釜山広域市の意向が反映され、経営状況がモニタリングできるようになっている。決算収支としては、2008年が62億ウォンの赤字、2009年が63億ウォンの赤字だったが、2010年には56億ウォンの黒字を計上した。

釜山広域市として、エア・プサンの経営情報を公開、発信することは行っていない。釜山広域市としては、出資者であるが、あくまでもエア・プサンは私企業であり、過度の介入はしないとのスタンスである。ただエア・プサンは、積極的な広報活動を行い（例：エア・プサンのイベントに参加すると、割引運賃利用の特典が得られるなど）、市民に近づこうとする努力を行っている。

6. エア・プサンに対する釜山広域市の経営関与、また便宜供与の有無について

資本金の拠出のみで、その他の経営関与や現物支給、便宜供与などは一切行っていない。但し、エア・プサンが新路線開設を申請する際に、許認可を持つ国土交通省に対して、釜山発着路線の必要性をアピールするパイプ役を務めるなど、側面的な行政支援を行っている。また釜山広域市のホームページを使用してのPR活動について、許可するなどの支援も行っている。

7. エア・プサンへの出資に際してのベンチマークについて

LCC、新規航空会社の成功については、出資する企業の中でも、他の地域航空会社、大手航空会社との競争を考慮した場合、懐疑的な見方が少なくなかった。釜山広域市としては、そのような不安感を払拭し、事業リスクを緩和するべく、出資に踏み切った。但し出資に際して、先行事例について詳細に調査するなど、ベンチマークは行ったかどうかは不明である。

8. LCC と釜山の空港活性化について

空港の管理・運営について、釜山広域市としては権限がなく、全ての権限はKACにあり、管理主体は国である。釜山広域市として、限られた範囲内で可能な施策として、新規長距離航空路線開設（片道4時間以上）に際して、補助金を拠出するという財政支援条例を制

定した。但し昨年策定され、この1月から発効したものの、未だ申請事例はない。

現行の金海空港が手狭になり、且つ騒音により24時間運営（23時～翌朝6時までのCurfew有り）ができないため、海側に新空港建設を国へ要望しているが、現状では新規建設は困難な状況である。そこで、金海空港を活性化させ、空港容量を飽和状態にすることで、国に対して新空港建設の必要性を認識させたいと考えている。金海空港国際線ターミナルは2007年に新装オープンしたが、すでに手狭になっており、特に国際線ターミナル増設は急務であると、国に対して訴えている。これに関連して、前述したような新規路線開設の補助金拠出を行っているほかは、エア・プサンへの個別支援等は行っていない。

日本では国管理空港の経営を、地方へ移管しようとする動きがあるが、釜山広域市としても同様に、可能であれば金海空港の管理・運営を行いたいという希望はあるが、金海空港⁵自体は黒字経営であるということもあり、現実的には国がこれに同意するとは考えられない。

9. 今後の釜山地域の振興策について

近年国内・国際線ともに、釜山への新規就航が相次いでいるのは⁶、釜山地域の潜在的な需要が大きい点に加えて、国が内外の航空会社に対して、釜山への新規就航を働きかけていることも関係していると考えている。

将来的には、エア・プサン以外の国内LCCも積極的に誘致したいと考えている。また国際線に関して、現在金海空港発着便については、オープンスカイの対象外となっており、新規路線開設に際しては、2国間交渉によって運送権を獲得しなければならないという問題がある。一方で、外国のLCCを誘致した場合、エア・プサンと競合し、エア・プサンが難色を示す可能性が高く、出資者として利害が相反するというジレンマも把握している。

ただし、釜山広域市としては、市場競争原理に基づいて公正な競争が行われるのは必然であるべきだと考えており、そのような場合にはエア・プサンが発展的な戦略を立てて対応してゆくべきだと考えている。

10. 金海空港発新規路線開設に対する補助の詳細について

補助の条件としては、1) 現行でその目的地に対する路線がないこと、2) 片道4時間以上のフライトであること、3) 定期便で6ヶ月以上運航を継続すること、の以上3点であり、具体的には路線ごとの基準搭乗率を策定し、それを下回った分について、予算の範

⁵ 金海空港を含め、韓国の軍民共用空港については、土地の管理・運営主体は国、ターミナルビルはKACである。純民間空港については、仁川国際空港を除いて、土地・ターミナルビルともKACが管理・運営を行っている。

⁶ 2011年4-6月ベースで対前年比週50便増である。

圏内で航空会社に対して補填を行う「搭乗率保証制度」に類するものである。但しこれまで、この制度の適用例はない。その他の韓国内の地方小空港ではこのような補助金制度を導入しているところが多い。

釜山広域市としては、金海空港発着路線のいっそうの拡充を望んでいるが、釜山広域市としてエア・プサンという個別企業へ支援を行うことで、路線拡充を行うことは問題があると考えている。

11. エア・プサンから増資要請が来た場合の対応について

地域の航空会社が発展することは、望ましいことであるが、現在では増資計画はない。但し増資については、株主総会での議決が必要な事項でもあり、そのような場合には、ケース・バイ・ケースで検討したい。

12. エア・プサンの将来的な民間への株式譲渡の可能性について

(スタート・アップ時に必要であった自治体からのサポートは、経営が安定した現状では、既に不要ではないかとの批判に対して)

ようやく黒字経営に転換したばかりであり、現在のところ株式譲渡などの計画はない。

13. 今後の釜山の交通インフラ整備について

金海空港に代わる新空港誘致は頓挫したが、今後も釜山広域市としては港湾・鉄道・空港という3つのインフラ整備(トライアングル政策)を積極的に推進してゆく予定である。特に空港については、金海空港へ外国航空会社を積極的に誘致し、空港処理能力の飽和化をもたらし、新空港建設必要性を政府に認識させたいと考えており、市民もこの方針を支持している。エア・プサンの今後については、市場原理に基づいて公正な競争のもとで、活動するべきであり、成長のためには、エア・プサン自身が有効な企業戦略を構築して対応してゆくべきだと考える。

14. エア・プサンの経営成果(赤字経常)に対するネガティブな反応について

現実には、エア・プサンに対する一般市民の関心が必ずしも高くなかったことや、設立初期の赤字はやむをえないという認識があったため、ネガティブなフィードバックなどはなかったが、今後はこのようなフィードバックがあがってくる可能性にも配慮した対応を考えていきたいと考えている。釜山広域市としては、これまでエア・プサンに対して赤字補填を行った実績はなく、今後経営が悪化した場合にも、そのようなことも考えていない。

今後は短・中距離路線は LCC へどんどんシフトしてゆくと思われ、その点ではエア・プサンが成長してゆく可能性は高いと考えている。

15. トライアングル政策に関連した、釜山の港湾インフラ整備について

日本の港湾の運営・管理が地方であるのに対して、釜山における港湾の運営・管理は国、および BPA⁷が行っている。国は仁川、釜山、蔚山、光陽などの主要港において PA⁸に自治権を付与し、それらの PA がイニシアティブを取って、港湾の整備を進めている。沿岸開発の観点では、空港の場合と同じく、それぞれの状況を熟知している地方へ権限を委譲するべきであると考えている。今後は地方が運営・管理している日本の事例をベンチマークし、効率的な運営を図るための優れたスキームを考えてゆきたいと考えている。

釜山広域市と BPA との港湾整備に関する協議については、BPA 内に港湾委員会があり、釜山広域市の港湾局長が理事として参加しており、その場で意見交換や調整を行っている。

⁷ Busan Port Authority (釜山港湾公社)

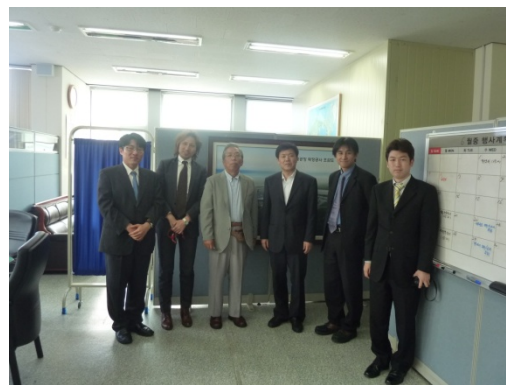
⁸ Port Authority

济州特別自治道（新空港建設推進団）

訪問日時： 平成 23 年 6 月 2 日（木曜） 10 : 00

対応者： 康昌峯(Kang Chang Bong) 氏 <新空港建設推進団長>

任鐘贊(Im Jong Chan)氏 <新空港建設推進団 新空港担当事務官>



1. チェジュ・エア設立の背景について

济州道の場合は、島という地理的特性ゆえに、島外との交通手段は航空機に大きく依存している。観光客も 90%以上は、航空機による来訪である（昨年の来訪観光客数は 1570 万人）。航空機は既に大衆交通の手段となっており、道民にとってもかけがえのない手段となっているが、チェジュ・エア設立以前は、大韓航空・アジアナ航空 2 社による寡占状態であり、料金、供給座席の問題が指摘されていた。しかしながら、航空政策は中央政府の専権事項であり、地方政府が関与することは難しい状況であった。この状況を打開する方策のひとつが、LCC(チェジュ・エア)の設立である。

チェジュ・エア設立に際しては、大手 2 社の目に見えない拒絶感らしきものが存在した。当初、地域住民の間でも、地域航空会社設立という趣旨には賛同しても、設立に必要な資

本はどのように調達するのか、赤字が発生した場合の負担はどうするのかという点について憂慮の声も多く、「総論賛成、各論反対」という状況であった。

そこで、数多くの内外の航空会社を調査、ベンチマーキングを行い、地元の学識経験者や自治体職員らによる諮問委員会を組織し、研究を行う一方、マスコミを通じて、地域航空会社設立の必要性や、運営のあり方を、地域住民に対して積極的にアピールした。また道議会でも、地域航空会社設立の必要性を訴えかけ、ようやく設立にこぎつけたが、それまでに約3年を要した。

実際の設立段階においては、専門機関に委託し、LCCの設立、運営のモデルについてコンサルティングを受けながら、計画を進めていった。道庁自身が経営を行うことは、硬直的で、かつ非効率な運営になりがちであり、公的機関が経営を行うことには、能力的に限界があることを理解していたことから、民間資本を導入する「第3セクター」方式を採用することとなった。つまり、済州道が株式の一定持分を持ちつつ、実際の企業経営については民間へ委託することが最善の方策であると考え、道内外の企業に出資を呼びかけ、公募を行った結果、エギョン・グループ⁹が出資者として迎えられた。

エギョン・グループは韓国内では中堅順位の企業グループである一方で、サムソンやLGといった大手企業グループも航空産業に対する関心はあったものの、既存の大韓航空やアジアナ航空の事業領域に対して参入することに躊躇する空気(政治的背景)が存在していた。

2. 実際のチェジュ・エアの経営に対する済州道の政策について

実際の経営について、済州道はエギョン・グループと協約を結び、経営についてはエギョン・グループが全面的に行う一方で、道が行政支援を行ってゆくこととし、以下の事項を確認した。

- ①公共性の確保のため、運賃や路線について、道とエギョン・グループとが必ず協議を行うこと。
- ②従業員の雇用については、必要な専門職以外は、できるだけ済州道出身者を優先して雇用する。
- ③済州道のブランド価値向上のため、社名に「チェジュ」(Jeju)という名前を使用する。
- ④政府への許認可申請については、済州道が全面的に支援する。

設立当初の総資本金については、200億ウォンであり、その出資内訳は済州道が50億ウ

⁹ 系列として16社を持ち、国内では財界順位で50位程度であるが、トイレタリー製品などで有名な企業集団であり、優れた財務体質で知られる。チェジュ・エアが2005～2009年までの800億ウォンにのぼる累積赤字を計上した期間も、エギョン・グループが経営を下支えした。

オン、エギョン・グループが 100 億ウォン、50 億ウォンが道民からというものであった。但し設立直後は経営状況が厳しかったことから、エギョン・グループ傘下 6 社の企業が増資に応じ、経営基盤を強化した。(現在、資本金 1100 億円)

3. チェジュ・エアの設立過程とチェジュ道の関与について

航空運賃については、大韓航空、アジアナ航空の約 70%に設定した。2005 年に株式会社として登記し、済州道として役員 1 名を推薦、派遣しているが、経営に直接関与するというより、道や国との調整役としての役割を期待されてのことであった。2006 年に、済州とソウル（金浦）、釜山、清州との路線に就航したが、当初の経営状況は大変困難であった。航空産業はオペレーションに際して大型装置を必要とすることから、初期投資のコストが大きく、且つ為替相場が 1 ドル=900~1000 ウォンだったものが、1 ドル=1300 ウォン前後へとウォン安に振れるなど、資金調達コストが増大し、同時に燃油価格の高騰も、経営の圧迫要因となった。

営業赤字計上に対しては、済州道は一切関与せず、エギョン・グループが増資で対応することで、経営基盤の強化に尽力した。2009 年まで連続して赤字決算だったものが、2010 年には黒字転換し、本年第 1 四半期まで黒字を維持し、ようやく経営も安定したと理解している。

4. 運航実績について

2006 年は 25 万人、2007 年は 82 万人、2008 年は 97 万人、2009 年は 137 万人、2010 年は 170 万人の利用客があり、平均搭乗率も 80%を越えている。この要因として、機材を増加させたこと、営業網を拡大したこと、マーケットでの認知度が上がってきたことによるものであると理解している。

5. 出資に際してのベンチマークについて

設立の構想段階において、2002 年 11 月に日本（熊本県、長崎県、宮崎県、沖縄県など）へ視察に赴き、オリエンタル・エアブリッジ、琉球エア・コンピュータ、スカイネット・アジア航空、スカイマーク航空など、当地の地域航空会社を調査した。また日本の法令（離島振興法）についても、離島住民の交通の便宜を図るという観点から調査を行った。この調査を通じて、日本の法令（離島振興法）は、地域住民の便宜を図るという点を重視しており、観光客をより多く誘致することに優先順位を置こうとする済州道の指向性とは異なるという点に気付いた。同時に、日本においても、地域航空会社が中央政府からの支援を十分に得ることが困難な状況を知った。

6. チェジュ・エアへの優遇措置、便宜供与などについて

チェジュ・エアを含む LCC に対して、国から日本の離島振興法に相当するような特別の支援、補助はないが、濟州道としてチェジュ・エアが濟州を起点とする国際線を開設する場合について、7000 万ウォンの予算を組んで支援を行っている（1 便当たり 300 万ウォンで、7000 万ウォンが上限）。（2011 年 6 月就航のチェジュ＝関空線に適用）これ以外の支援は特になく、各航空会社が市場における競争に勝ち残っていくことが必要であると考えている。

濟州～大阪線の新規就航に伴う 7000 万ウォンの支援¹⁰は、チェジュ・エアだけに適用されるものであるが、濟州自体は観光が主要産業であり、観光政策課が年間 10 億ウォンの予算を持ち、旅行会社、航空会社、修学旅行や企業研修旅行グループなどに対して、ある一定要件を満たした場合に、補助金を拠出するスキームがある。

7. 地域への経済効果について

地域への経済効果については、以下の点が挙げられる。

- ① 韓国内での航空産業の再編をもたらした点である。大手 2 社による寡占状態だったものが、LCC の台頭により、ピーク期、オフ・ピーク期を問わず、大幅に運賃が値下がった。また座席供給量も大幅に増加し、新規の LCC も市場参入することで、航空市場が活性化した。現在では、韓国内で航空会社 7 社が競争することで、運賃も低下し、座席供給量も増加しており。これまで供給サイドが優位な市場だったものが、消費者サイドが優位な市場にシフトした。
- ② 観光客の増加、道民の移動が容易になった。
- ③ 企業名にチェジュ（Jeju）の名前を冠することで、特に海外において、濟州道の認知度が上がり、ブランド価値が大きく向上した。
- ④ 道民に対して割引特典（15%引き）を提供することで、大手に比べて 20～30%程度安価な運賃が利用可能となり、オフ・ピーク期のディスカウント運賃と組み合わせると、かなり廉価に航空機を利用でき、道民の移動コストが低下した。
- ⑤ エギョン・グループとの協約により、150 名の道民の雇用（非熟練職）が創出された。

¹⁰ マーケティングサポートとして、7000 万ウォンの予算上限の中で、1 便当たり 300 万ウォンを限度として、チェジュ・エアに支給してゆくというもの。濟州～大阪線にチェジュ・エア以外の航空会社が就航しても、濟州道として支援する考えは現在のところないが、観光政策課の持つ 10 億ウォンの枠内で、一定の要件を満たした航空会社は当然のことながら、補助金の支給対象となるとの見解である。

以上が相乗効果により、済州の地域経済にプラスの影響を与えていると理解している。また最近ではLCCの参入により、運賃の上昇傾向が抑制されている効果があるといえる。大手2社による寡占状態の時代には、オフ・ピーク期であっても、運賃が値下がることはなかったが、最近ではオフ・ピーク期であれば、運賃が30～40%値下がることも頻繁になり、既存大手でさえも運賃引き下げに、対抗せざるを得ない状況となっている。

8. チェジュ・エアの経営情報の開示、および住民からのフィードバックについて

チェジュ・エアは報道資料を通じて、経営情報を開示している。毎年3～4月に済州で株主総会が開催され、その都度貸借対照表、損益計算書などは公開¹¹されることになっている。しばらくの期間、赤字計上が続いていたことについて、住民は認知していたようだが、経営方針に異議を唱えるなど、ネガティブなフィードバックはなかったと理解している。

また50億ウォンを出資しているが、あくまでも株式としてであり、それが全て棄損したわけではないため、特段懸念に値しないと理解している。むしろ、チェジュという名前を冠した航空会社が成功を収めつつあることに、プライドを感じているといえる。

経営情報の開示についていえば、企業には機密事項があり、それに属する情報については、チェジュ・エアの場合も、エギョン・グループとの間で共有はするが、公開はしないという協約を締結しており、その点は尊重するべきであると同時に、同業他社との競争で優位に立つためにも、必要であれば公表しないという選択肢も許容されると考えている。

9. 現状におけるチェジュ・エアの課題、経営を取り巻く問題等について

国内線のみでの運航では、料金体系や利用客数などの点で、どうしても利益を上げにくい状況である。国際線については、運送権を国から付与してもらう必要があるという点で問題はありますが、政府もLCCを含む航空業界の問題点を理解しており、規制緩和に動いている。この流れの中で、チェジュ・エアもソウル（金浦）、釜山を起点とした日本、フィリピンなどへの国際線へ進出し、国内線－国際線のバランスの取れた収益構造を指向しているところである。航空業界では、一般的に同一距離を運航した場合、国際線の利益は対国内線の1.5倍といわれており、国際線を拡充することが、収益拡大に大きく寄与することになると理解している。但し国際線だけを運航することは、地域航空会社として問題があると考えられるが、赤字を補填するという観点で、国際線は必要不可欠であるといわざるを得ない。

チェジュ・エアの国際線進出について、その起点が済州ではなく、仁川、金浦、釜山などになったことについて、批判も存在している。但し、経営収益の補填のためには、それ

¹¹ 現在のところ、これらに対して、住民はホームページを通じて、アクセスすることはできない。決算に際して配布される営業報告書は、請求があれば閲覧可能である。

ら高需要が見込める都市を起点とせざるを得ないと理解しており、この必要性について、道民に理解を求めべく、積極的な広報活動を行っている。

LCC が就航して数年が経過したが、最大の懸案は空港施設の問題である。従来から既存大手 2 社が旅客、貨物の処理施設をほぼ独占的に利用してきた経緯から、それら施設のキャパシティの分配に困難が伴っており、LCC 側から不満が寄せられている。またスロット配分についても、ゴールデンタイムの高需要帯は既存大手 2 社がほぼ独占している。加えて旅行業界も、既存大手 2 社との関係に配慮し、LCC への集客に及び腰であるという状況も存在している。これらに対しては、LCC から国の公正取引委員会へ是正依頼を提出する、関係機関への陳情を行っており、状況は改善に向かっていると理解している。すなわち、LCC が市場に定着する過渡期であるといえる。

更に、既存大手への人材流出の問題も指摘されている。LCC の人件費は、大手の約 70～80%といわれており、LCC が育成したパイロットや整備士など専門職人材が、引き抜きなどで大手に流出している点に、LCC 側は既存大手に対して不信感を持っているといえる。

10. チェジュ・エア (LCC) の KFS について

① 航空需要

済州の場合には、観光地で潜在的な旅客需要が見込めたことから、設立の呼びかけに対しても、比較的容易に出資が集まったといえる。チェジュ・エアの成功を受けて、本土の内陸部で LCC 設立の構想が持ち上がったが、需要面で事業可能性に乏しい点が問題であった。東部にある江原道の襄陽<ヤンヤン (Yang Yang)>、原州<ウォンジュ (Wonju)>の空港は、いずれも年間の利用客数が 100 万人にも満たないローカル空港であり、需要の面で採算が見込めないことから LCC の場合、市場性が大前提であるといえる。

② 民間資本

資金力のある民間資本の参加が不可欠である。当初は済州でも純粋な地域民間資本による航空会社設立の動きがあったが、資金力不足により頓挫した事例がある。航空産業はすぐに利益が創出できるわけではなく、ある程度の期間は赤字計上を覚悟する必要があるため、黒字転換まで経営を維持できる資金力は重要な要因である。

11. 今後のチェジュ・エアとの関係性について

今後ともチェジュ・エアと協力関係を維持したいが、葛藤もある。総資本金 1100 億ウォンのうち、済州道の持分は 50 億ウォンとわずかでしかない。その状況の中で、企業名にチェジュ・エアという地名を冠することに対して、エギョン・グループが不満を持っていることも事実である。また新規路線開設に際しては、済州道とエギョン・グループとで協議

を行う取り決めになっているが、これが一種の経営干渉であるとの不満を持っているとされる。しかしながら、両者は定例協議会を持ち、さまざまな議論を行い、済州道としては新規路線開設への補助金拠出¹²など、さまざまな支援を行うことで、諸問題を解決する努力をしており、今後とも緊密な協力関係を維持していきたいと考えている。

エギョン・グループとしても不便な面がある一方で、済州道とのパートナーシップを維持することは、大きなメリットであると理解しており、官民相互に WIN-WIN の関係を築ける努力をしていきたいと考えている。

12. その他の情報について

★ エギョン・グループには航空業界のエキスパートはおらず、チェジュ・エア設立当初は、業界経験者を積極的に採用した。またエギョン・グループからの出向者もあり、試行錯誤が続いた。

★ 経営トップについて

初代 エギョン・グループ出身

2代目 済州道からの出向派遣の副社長経験者（空軍出身）が昇格<管理的側面>
＝航空関係の人脈が豊富であることから

3代目 コンサルティング出身の若手、MBAホルダー<経営的側面>
＝黒字転換に大きく寄与

★ 済州空港について

済州空港は国管理である。韓国内には15の空港があり、仁川を除く14の空港はKACによる管理である。済州空港は、済州道にとって核心的インフラであるが、空港施設拡張の必要性は高いにもかかわらず、長年投資が行われてこなかったという点で不満である。道として済州空港を管理したいという願望はあるが、済州空港が年間300～400億ウォンの黒字（本来であれば、その黒字を済州の国際線拡充や利用客の便益向上のための施設改善に投入できるにもかかわらず）であり、その黒字でその他地方空港の赤字を補填している状況下では、国がそれを容認しないといえる。

新空港建設の希望はあるが、既存の空港をどのようにするかという問題をクリアせねばならず、空港が地域の発展にどのように寄与できるかを戦略的に捉えていかねばならないと理解している。

韓国のこれまでの空港は既存大手2社が独占的に使用し、施設もこの2社にあわせて設計されている。現在のようにLCCが就航する段階になって、LCCからの要望にあわせて、施設を改修したり、CIQを設置したりという動きがあり、国、地方も改善に前

¹² 来る6月22日から済州～大阪線の就航に伴い、済州道は7000万ウォンの補助金とともに、ブローチャー作成、配布や、運航許可取得のための支援などを行った。済州～大阪線の新規就航のポスターは、済州市内各所に掲示される予定である。

向きであるが、LCCが、満足する水準には未だ至っていない。済州空港としても、LCC専用ターミナルのような施設は欲しいが、空港の運営・管理権は国に帰属しており、地方単独では難しい。但し、国としてもその必要性については認識しており、実現に向けて検討していると理解している。

- ★ 済州を訪れる日本人観光客
年間約 18 万人（昨年実績）
- ★ 済州～大阪線の輸送実績
大韓航空の平均搭乗率＝76%（昨年実績）
チェジュ・エアの目標平均搭乗率は 70%
＝関西には済州道出身者も多く、運賃も大手に比べて 20%程度安価なこともあり、時間の経過とともに搭乗率も上昇すると期待している。

ヒアリングを終えて(個人的な感想)

個別意見

- ・自治体は航空会社経営については素人。これを認めることが第一。(日本のように前面に出ると失敗する。)
- ・地域活性化の可能性にむけ新規 LCC を設立する場合、大手や有力な企業と組む、連携する必要がある。(エア・プサンはアジアナ、チェジュ・エアはエギョングループに指導権を認め彼らなりの経営戦略に賛同する姿勢。)
- ・両自治体ともインタビューに対応していただいた方の意見からは、日本その他の LCC 研究から「取るべき同庁のポジショニング」を明確に理解している模様。
- ・航空会社は装置産業・労働集約型・専門職の多い集団で且つ競争激化の中にあり、現実的に、安定収益を持続するためには会社の思い切った発想とその具体化が大切(設立の経緯からかエア・プサン(航空関係の民間主導(アジアナ)ただし、アジアナグループとして独立)とチェジュ・エア(非航空の民間主導)に認識の温度差がある)
- ・このためには会社経営者の OWNER 的発想か地域住民・自治・会社が本当に一体となった覚悟と共通の戦略認識が必要だがこれは非常に困難。
- ・エア・プサンは、独立しているというが、整備面でアジアナに依存、また路線展開でも、アジアナとの経営路線を積み分けやコードシェアなど、今後の関係性に期待と不安。アジアナグループとしての経営戦略の中に組み込まれている模様。将来的な展開は様子を見て組み立てると考えられるが、どこまで積み分けが出来、新規客層がどこまで取り込めるかが課題。
- ・釜山＝ソウルというドル箱路線における KTX の登場。アジアナの戦略としてのエア・プサンへの出資。大韓航空に対する劣位の挽回策。アジアナとエア・プサンの合計での便数の増加、アジアナ路線をエア・プサンに移管し、コードシェア。アジアナに客を引き留め且つ新しい客を呼び込みシェアを挽回する戦略。
- ・エア・プサンは独自に成長できるのか。アジアナのコスト削減戦略の一つなのか。エア・プサンは、Legacy Model (大手航空会社の LCC) であり、他の Legacy Model の失敗事例と同じ轍を踏む可能性が懸念される。
- ・釜山市は、釜山から飛んでいるという意味で納得しているが、市としてはそれでいいか。
- ・チェジュという島(カジノを中心とした観光の島)を、チェジュ・エアを活用して、観光に特化した島として発展できる可能性がある。
- ・チェジュ・エアの中心経営者・資本参加者がエギョン・グループということは期待できる。(これまでの LCC 成功から、CEO にカリスマ性が求められる傾向にある。)
- ・ただし、その一方で、チェジュ道は、経営についても協議という形で参画しており、公共性への配慮から、第 3 セクターの欠点(行政が経営に過度の干渉を通じて経営責任が曖

味になることなど)が顕在化しないか懸念される。実際に、チェジュの呼称使用に関してエギョン・グループが難色を示すなど、対立の芽が垣間見える。

ヒアリング代表者による「ヒアリングまとめ」

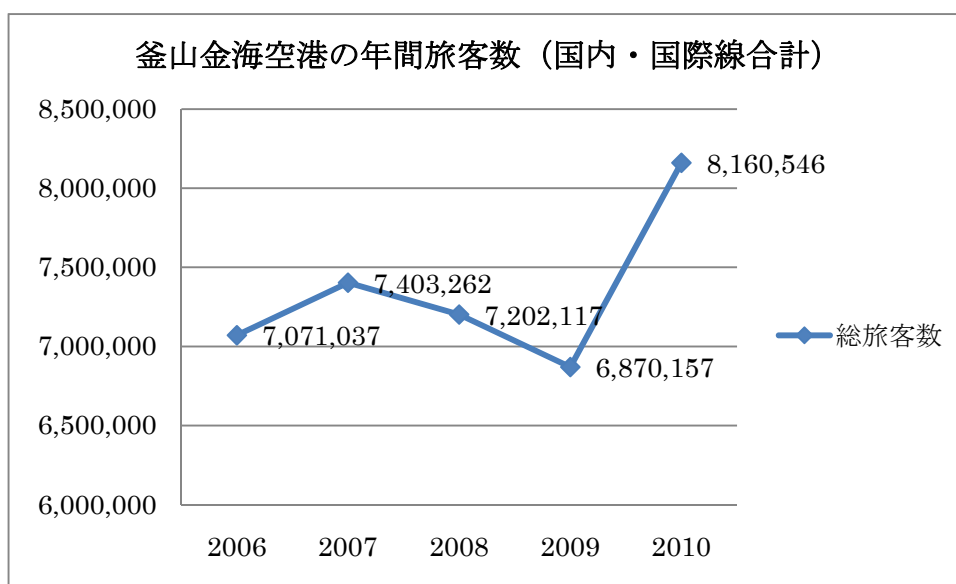
・LCC会社について2010年度から両社は黒字転換し、経営が落ち着いてきたと言える。成功の要因は、エア・プサンおよびチェジュ・エアとも、リーダーとなる民間会社があったこと、LCC拡大の時期と重なったことが大きい。しかしながら、現在は、数多くのLCCが飛びまわる(韓国では、現在5社があり、全てチェジュに乗り入れ)激動の時代となり、いかに顧客を取り込み生き残るのかは、至難の業である。韓国だけでは限界があり、視野は、日本はもちろん、アジアに向いている。また、アジアでもLCCが乱立している。その中でいかに生き残るのか、常に進化が求められる。

・自治体側にとって、その自治体をベースとするLCCが増えることは、直行便のディスティネーションが増えることにより、ビジネス需要の増加・観光客の増加が期待できる。しかしながら、LCCは激動の時代の中、安定よりもリスクを取った戦略・切磋琢磨が期待される一方、自治体側には安定性も求められる。どのような形で関係を築いていくのか、関与の拡大は、相手側の行動を制約することや、インセンティブの阻害にもなりうる。現在は、発足をサポートすることに徹し、大きく関与しないことによる成功要因が大きいと思われる。ただし、LCCの状況が大きく変わる中、地元ベースで生き残ることの制約が大きくなり、自治体の意向に沿う形での発展が難しくなることが、要因に想像できる。その時、出資している以上、自治体の関与の在り方は難しくなろう。手を引くのか、住民を説得し静観するのか。

・ヒアリング結果からは、自治体は、「LCC発足をサポートし、その後の経営には関与しない」ということが、得られる成功要因であると言えよう。

【参考資料】

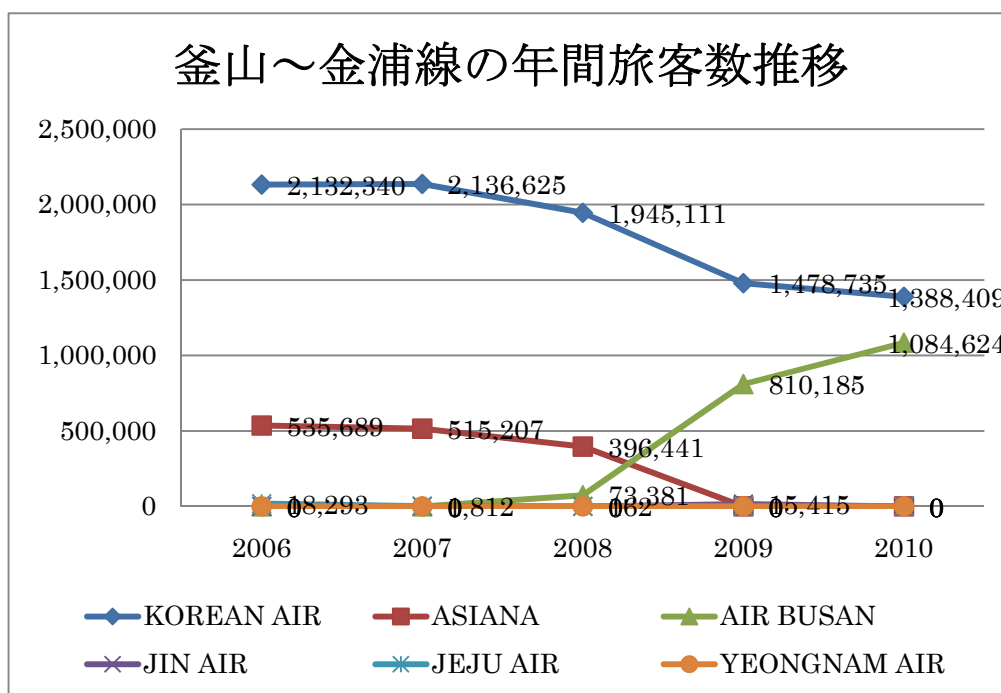
1. 釜山金海空港の年間旅客数の推移（国内・国際線合計、2006～2010年実績）



出所： 韓国空港公社（Korea Airport Corporation）のホームページ

< http://www.airport.co.kr/doc/www_eng/info/E040101.jsp > をもとに作成

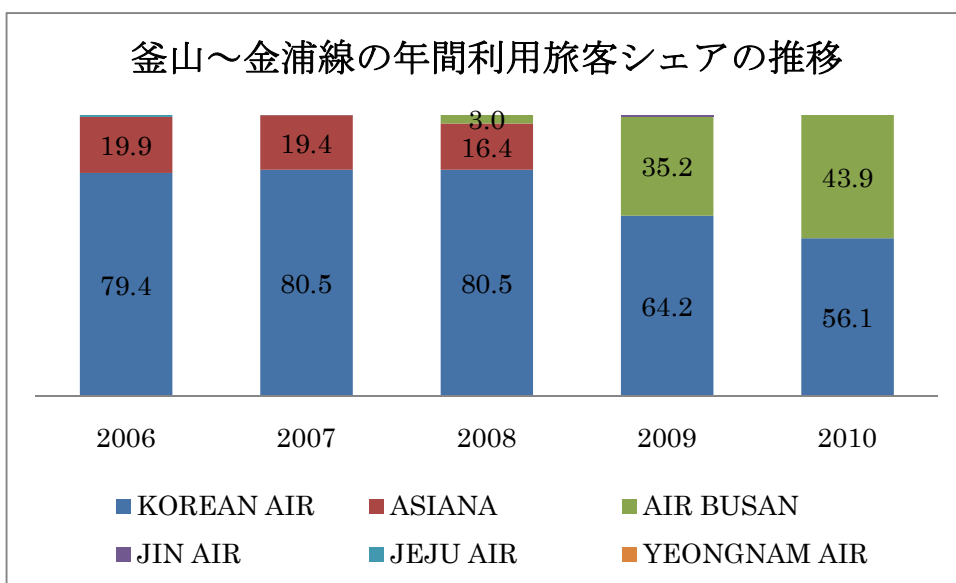
2. 釜山～ソウル（金浦）線の年間旅客数の推移（2006～2010年実績）



出所： 韓国空港公社（Korea Airport Corporation）のホームページ

< http://www.airport.co.kr/doc/www_eng/info/E040101.jsp > をもとに作成

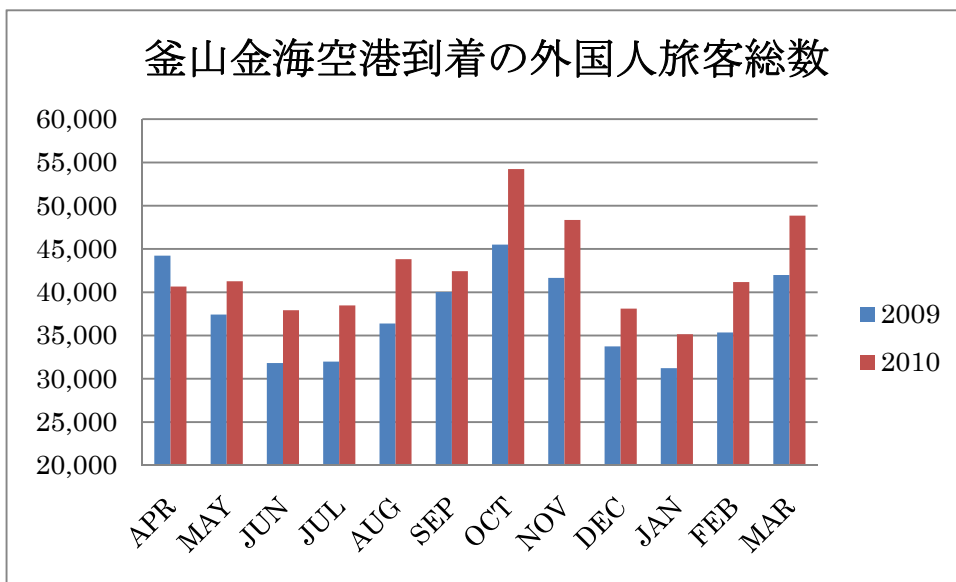
3. 釜山～ソウル（金浦）線の年間利用旅客シェアの推移（2006～2010年実績）



出所： 韓国空港公社（Korea Airport Corporation）のホームページ

< http://www.airport.co.kr/doc/www_eng/info/E040101.jsp > をもとに作成

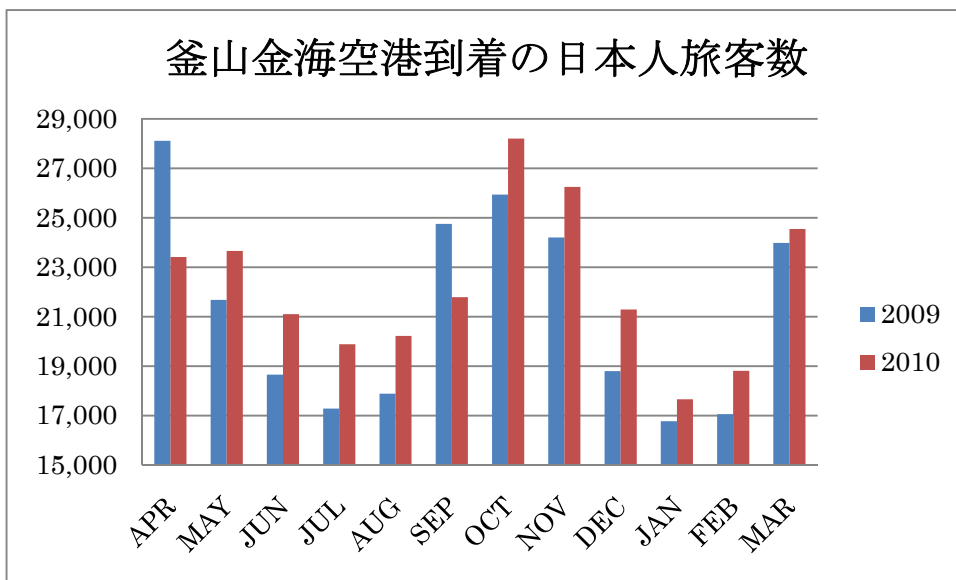
4. 釜山金海空港到着の外国人旅客数実績（月ごと）推移<2009年度 vs 2010年度>



出所： 韓国観光公社（Korea Tourism Organization）のホームページ

< http://kto.visitkorea.or.kr/inout.kto?func_name=search > をもとに作成

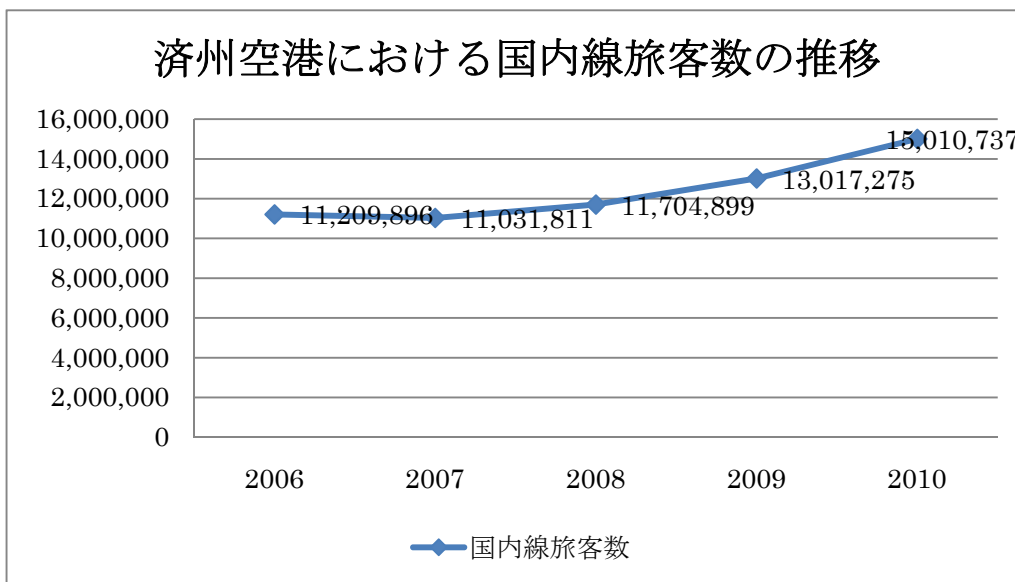
5. 釜山金海空港到着の日本人旅客数実績（月ごと）推移<2009年度 vs 2010年度>



出所： 韓国観光公社（Korea Tourism Organization）のホームページ

< http://kto.visitkorea.or.kr/inout.kto?func_name=search > をもとに作成

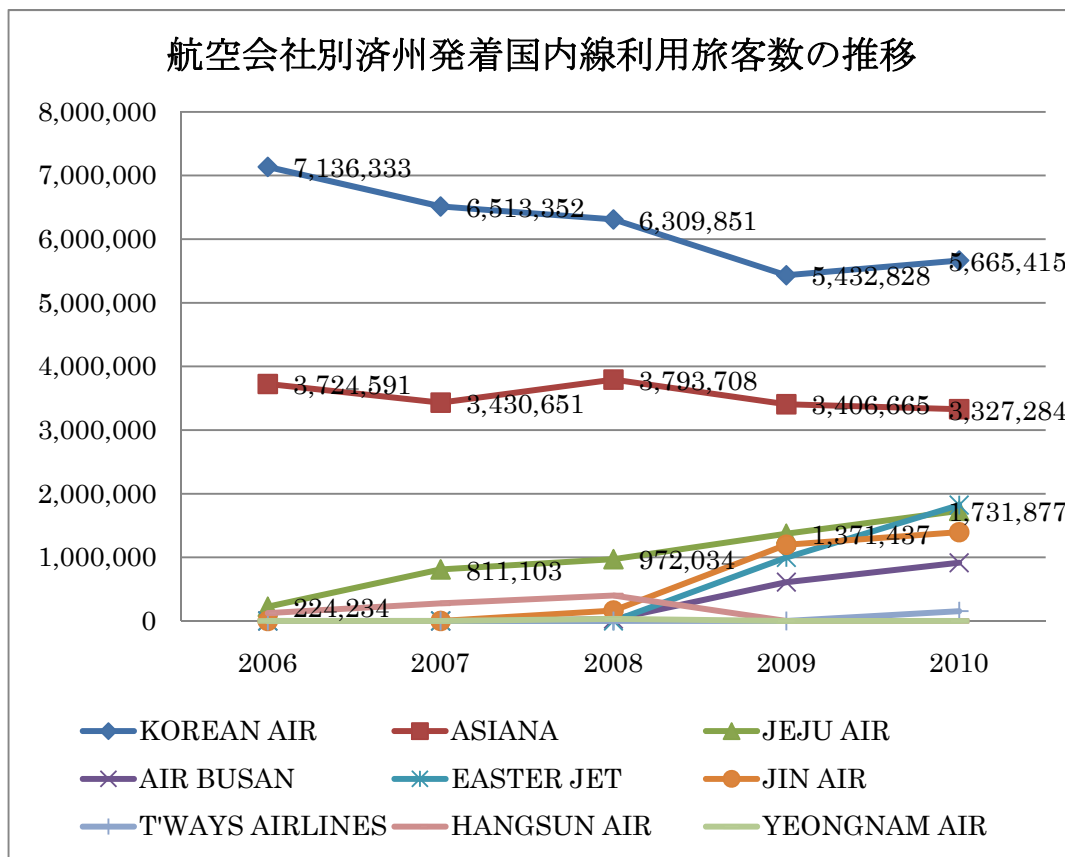
6. 済州空港における国内線利用客数の推移（2006～2010年実績）



出所： 韓国空港公社（Korea Airport Corporation）のホームページ

< http://www.airport.co.kr/doc/www_eng/info/E040101.jsp > をもとに作成

7. 航空会社別済州発着国内線利用客数の推移（2006～2010年実績）

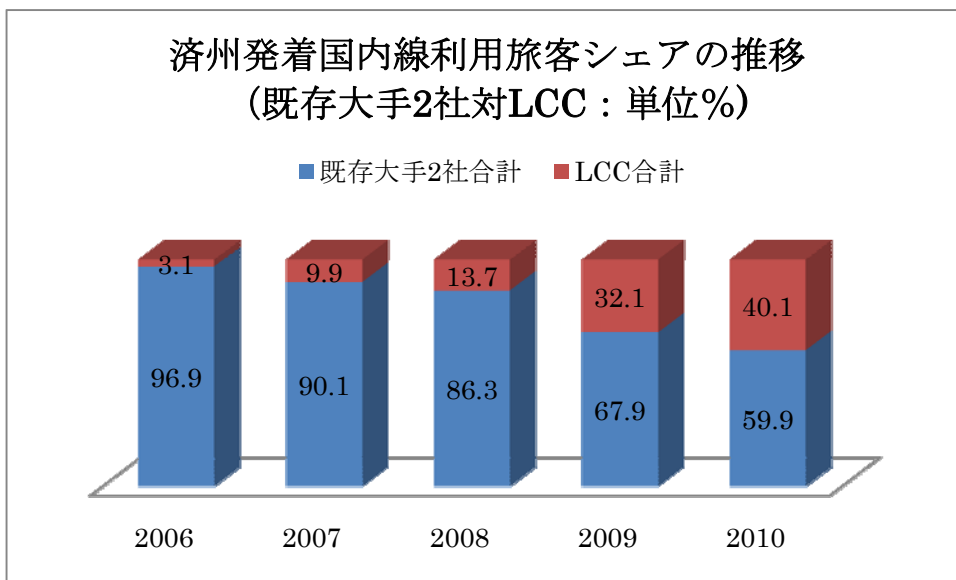


出所： 韓国空港公社（Korea Airport Corporation）のホームページ

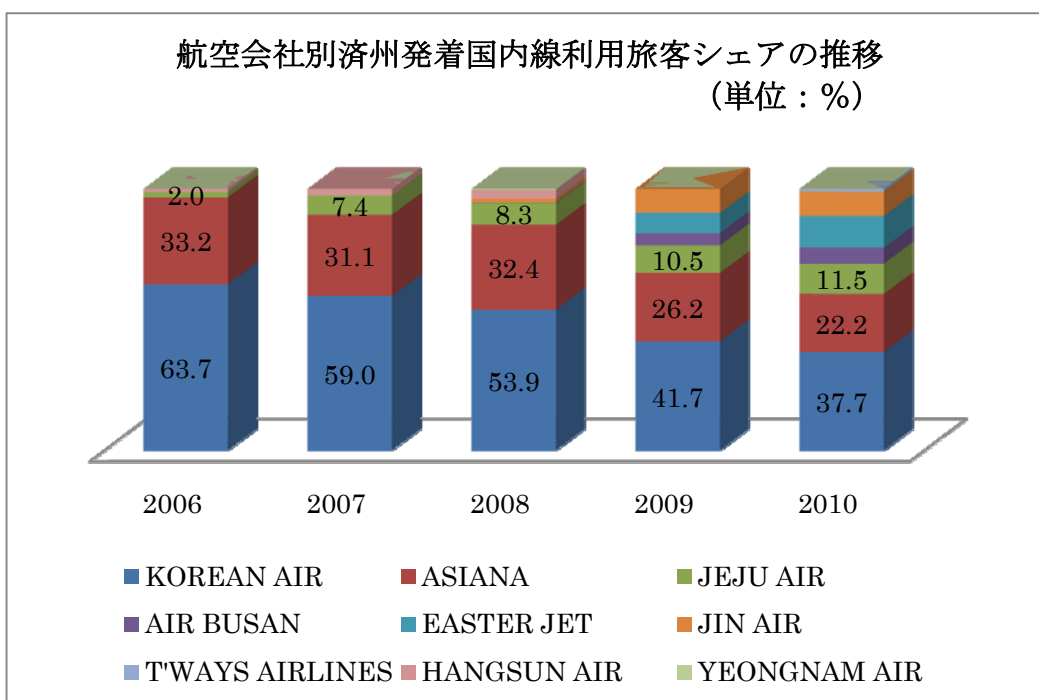
< http://www.airport.co.kr/doc/www_eng/info/E040101.jsp > をもとに作成

8. 済州空港における国内線旅客シェアの推移（2006～2010年実績）

A. 既存大手2社対LCCのシェア比較



B. 航空会社別国内線旅客シェア比較



出所： 韓国空港公社（Korea Airport Corporation）のホームページ

<http://www.airport.co.kr/doc/www_eng/info/E040101.jsp>をもとに作成