

黒野 匡彦（成田国際空港株式会社代表取締役社長）

昭和39年 運輸省入省

昭和53年 鉄道監督局国有鉄道部日本鉄道建設公団・
本州四国連絡橋公団監理官

昭和56年 自動車局保障課長

昭和57年 内閣官房内閣審議室内閣審議官

昭和59年 航空局監理部航空事業課長

昭和61年 航空局監理部総務課長

昭和62年 大臣官房会計課長

昭和63年 大臣官房文書課長

平成 2年 大臣官房国有鉄道改革推進部長

平成 3年 鉄道局次長

平成 5年 官房長

平成 7年 航空局長

平成 9年 運輸事務次官

平成11年 運輸省顧問

平成14年 新東京国際空港公団総裁

平成16年 成田国際空港株式会社代表取締役社長



實踐的空港民營化論

Airport Privatization in Practice



成田国際空港株式会社
代表取締役社長 黒野匡彦
2005年11月29日



● ● ● | 目 次

1. NAA民営化のアウトライン
2. 民営化のために何をしたか？
3. 民営化によって何ができたか？
4. 株式会社NAAは、これから何をするのか？
5. 民営化は正しい選択だったか？

● ● ● | NAA民営化のアウトライン その1

公 団 → 株式会社

公団法 → 商法
会社法

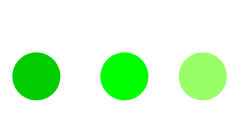
- ・ 商法上の普通の会社
- ・ 公団法による規制からの解放
- ・ 会社法による規制
- ・ 全株を国が保有することによる規制

● ● ● | NAA民営化のアウトライン その2

資本金 3,000億円	→	資本金	1,000億円
		資本剰余金	500億円
		無利子貸付金	1,500億円

税金を使う側 → 税金を払う側

「新東京」 → 「成田」



国内空港の運営システム

	成田空港		羽田空港	関西空港	中部空港
	民営化前	民営化後			
航空管制	国	国	国	国	国
滑走路・エプロン	空港公団	空港会社	国	空港会社	空港会社
ターミナルビル	空港公団	空港会社	民間	空港会社	空港会社
リテーリングビジネス	テナントのみ	テナント・ 空港会社等	テナント・ ターミナルビル会社	テナント・ 空港会社等	テナント・ 空港会社等
着陸料	空港公団	空港会社	国	空港会社	空港会社
出資者	国	国 (完全民営化後は民間)	国	国・ 地方・民間	民間・ 国・地方



民営化のために何をしたか？

<形の整備>

- ・ 経営ビジョンの作成
- ・ 人事評価制度の改革
- ・ 執行役員制の活用
- ・ コンプライアンス対策の充実
- ・ 管理会計制度の導入
- ・ グループ企業に対するガバナンスの確立
- ・ グループ制の導入 → 課制の廃止
- ・ 両ターミナルの経営組織の分離

● ● ● | 経営理念・経営ビジョン

■ 経営理念

NAAは、国際拠点空港としての役割を果たし、グローバルな航空ネットワークの発展に貢献する、世界トップレベルの空港を目指します

■ 経営ビジョン

1. 安全を徹底して追求し、信頼される空港を目指します
2. お客様の満足を追求し、期待を超えるサービスの提供を目指します
3. 環境に配慮し、地域と共生する空港を目指します
4. 効率的で透明性のある企業活動を通じ、健全経営とさらなる成長を目指します
5. 鋭敏な感性を持ち、柔軟かつ迅速な行動で、社会の期待に応えます



民営化のために何をしたか？

＜意識の改革＞

- ・「キッカケBOOK」の作成
- ・役員と職員の意見交換会
- ・スローガンの繰り返し
- ・CS対策の強化
- ・教材を活用しての意識改革
- ・お客様との接点の拡充
- ・コストの削減
- ・空港周辺の清掃活動



民営化によって何ができたか？

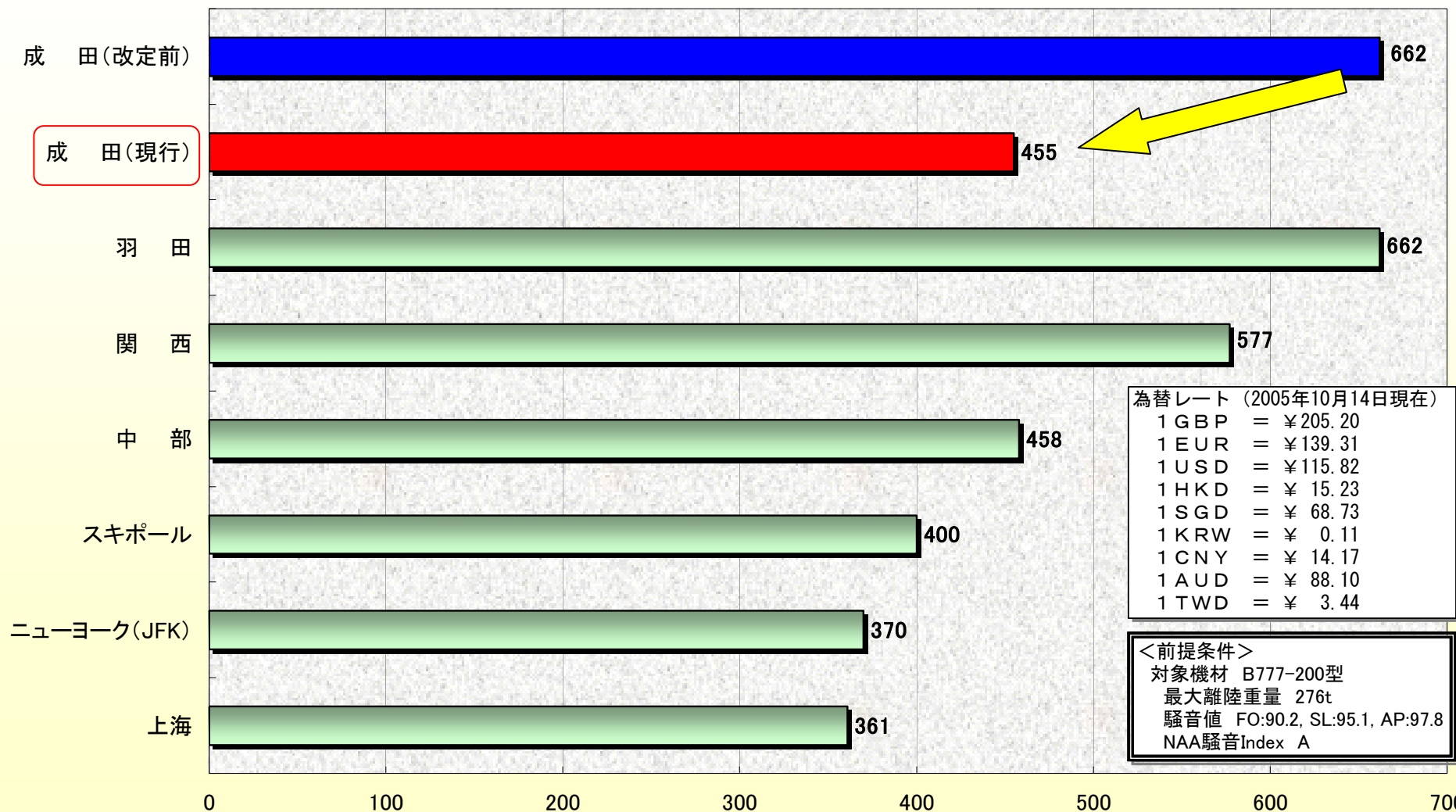
- ・ 社員意識の改革 → CSの向上
- ・ 着陸料の引き下げ
- ・ 新規増収策への挑戦
 - リテーリング事業
 - 両替業
 - ラッピング広告
- ・ 契約方式の変更 入札制 → 価格交渉方式
- ・ 納 税



世界主要空港の着陸料比較（騒音料金含む）

（国際線：航空機 1 機当たり）

〔単位：千円〕



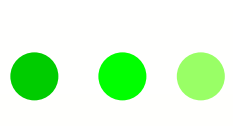


成田国際空港株式会社の経営状況

<その1：フロー>

(単位: 億円)

科 目	2004年度 実 績 〔2004.4.1～ 2005.3.31〕 A	2005年度 見 通 し 〔2005.4.1～ 2006.3.31〕 B	増 減		※参考 2005年度 当初計画
			金額 B－A	% B／A×100	
営業収益	1,625	1,590	△ 35	97.8	1,630
営業利益	412	360	△ 52	87.3	380
経常利益	290	260	△ 30	89.5	280
当期純利益	72	150	77	207.3	—



成田国際空港株式会社の経営状況

単位:億円(単位未満切捨て)

＜その2：ストック＞

資産の部				負債及び資本の部			
勘定科目	期 首	期 末	差 引	勘定科目	期 首	期 末	差 引
流動資産	399	355	▲ 44	流動負債	1,303	856	▲ 446
固定資産	9,365	9,241	▲ 124	固定負債	6,531	6,736	205
繰延資産	6	6	0	特別法上の引当金	225	225	0
				負債合計	8,060	7,819	▲ 241
				資本金	1,000	1,000	0
				資本剰余金	520	520	0
				利益剰余金	191	263	72
				資本合計	1,711	1,783	72
資産合計	9,771	9,603	▲ 168	負債及び資本合計	9,771	9,603	▲ 168

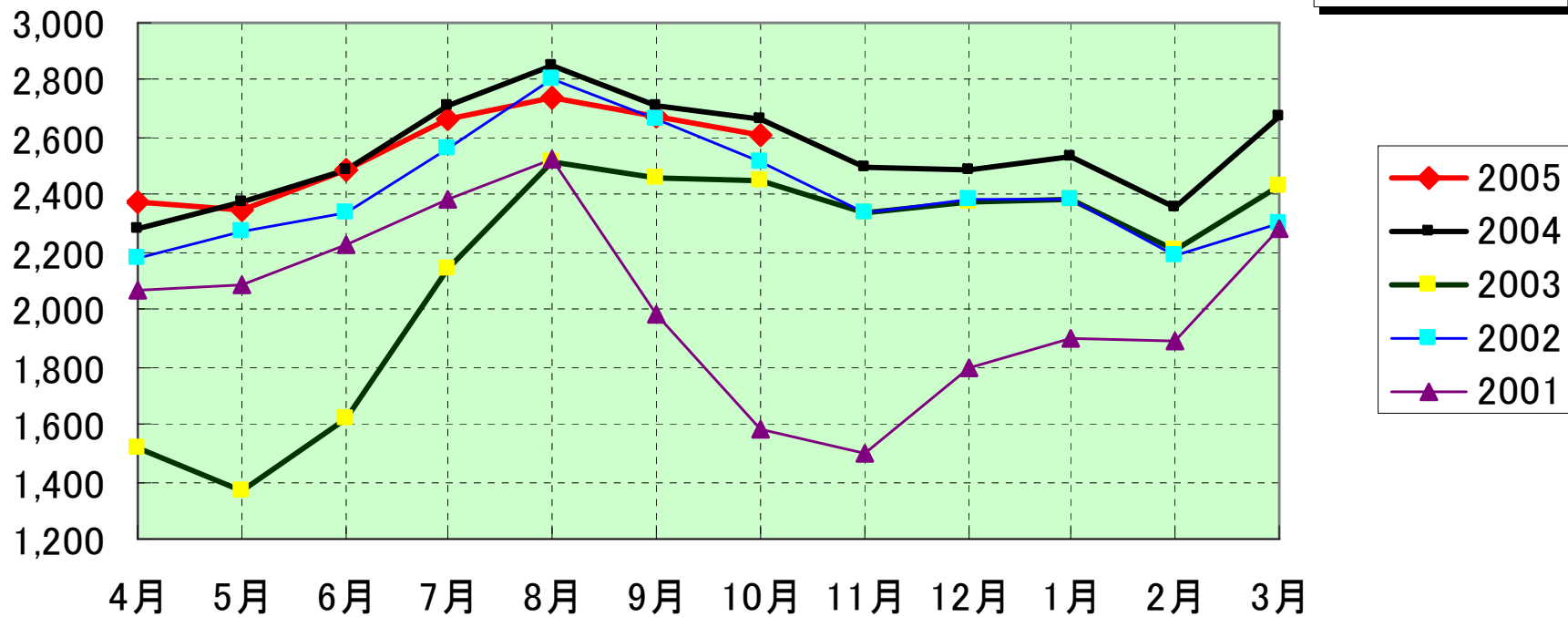
＜貸借対照表：2004年度決算＞

(C) Mr. Masahiko KURONO, Narita International Airport Corporation, Institute for Transport Policy Studies, 2005

NAA 旅客数の動き

(単位: 千人)

国際線旅客数



● ● ● | 株式会社NAAはこれから何をするのか？

<企業としての発展と社会的責任の達成>

- ・ 空港サービスの質量両面での充実

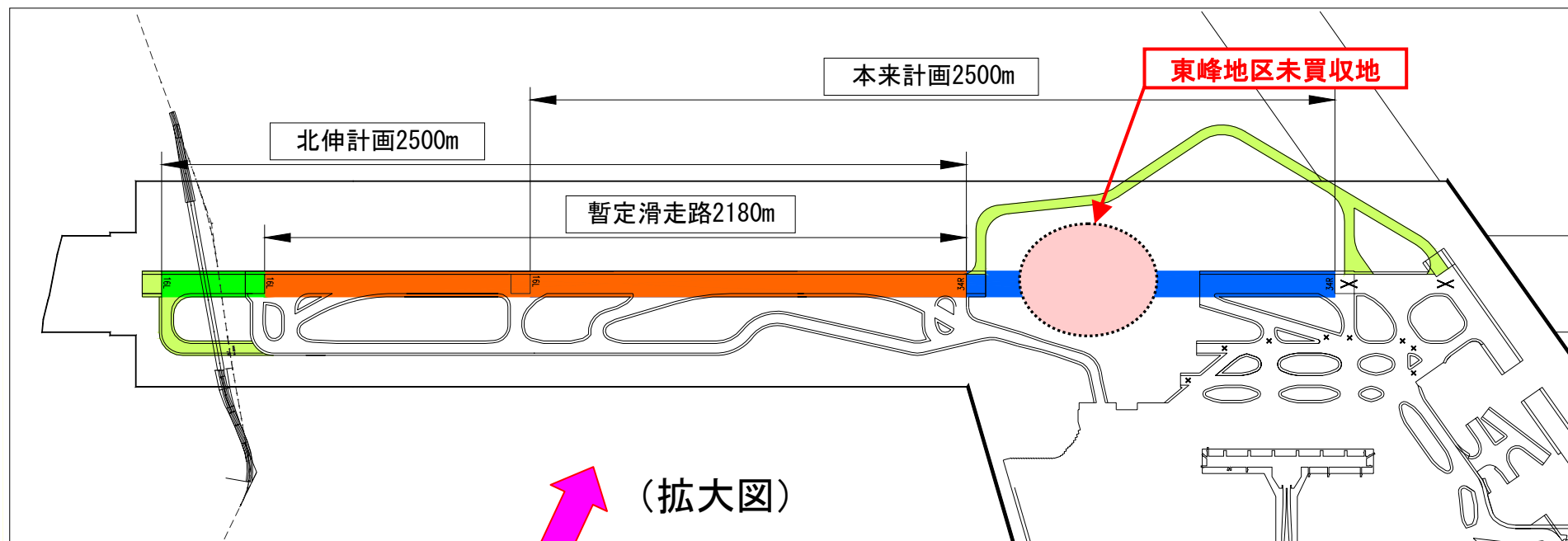
狭隘
遠隔
高額

→ 三悪の克服

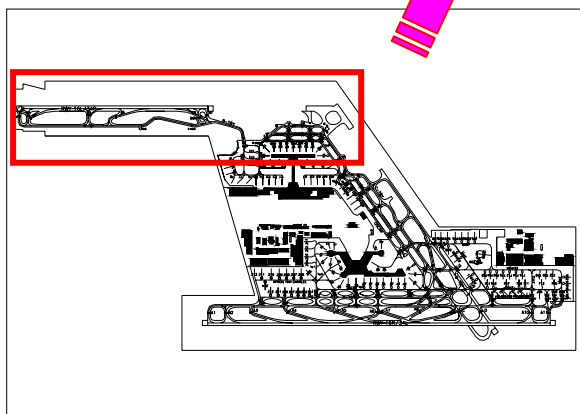
CS活動の拡大と深度化

- ・ 経営の安定→長期債務の縮減
コストの削減
- ・ 上 場

● ● ● | B滑走路の2,500m化



(拡大図)

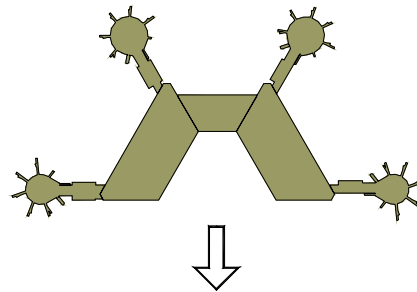


● ● ● | 第一ターミナルのグランドオープン

<2006. 6. 2>

成田国際空港

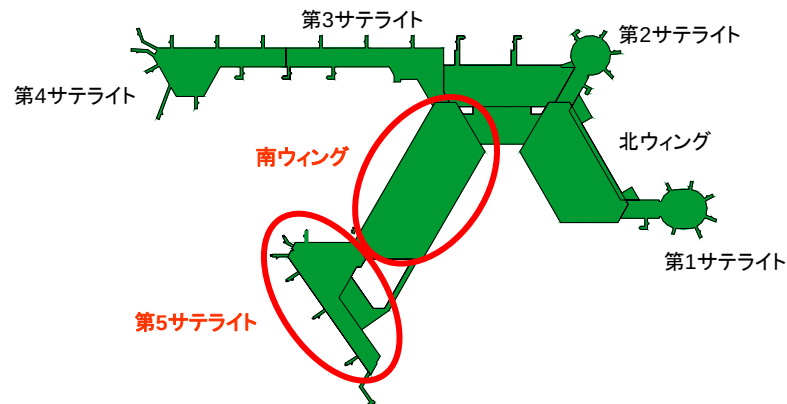
開港時 1978年



【開港時 1978年】

ターミナルビル	PTB1
延床面積	166,000m ²
固定スポット数	28スポット
旅客処理能力	540万人/年

南ウイング、第5サテライト供用開始 2006年 6月



【南ウイング、第5サテライト供用開始 2006年 6月】

ターミナルビル	PTB1	PTB2
延床面積	440,000m ²	316,000m ²
固定スポット数	37スポット	30スポット
旅客処理能力	3,000万人/年	2,500万人/年



ヒースロー空港との比較

項 目	ヒースロー空港	成田空港
1. 敷地面積	1,117ha	1,084ha
2. 開港	1946年5月31日	1978年5月20日
3. 滑走路	2本 3,902m×45m 3,658m×45m	2本 4,000m×60m 2,180m×60m
4. 旅客ターミナルビル	4 2008年春に第5ターミナル を部分供用予定	2
5. 旅客取扱実績（千人）		
国際線	67,111 60,184	31,222 30,082
国内線	6,927	1,140
6. 貨物取扱実績（千ト）	1,412	2,311
7. 発着回数（回）		
国際線	475,999 -	185,243 173,120
国内線	-	12,123

※ 上記 5.～7. は、2004年のデータ。

成田新高速鉄道（Bルート）

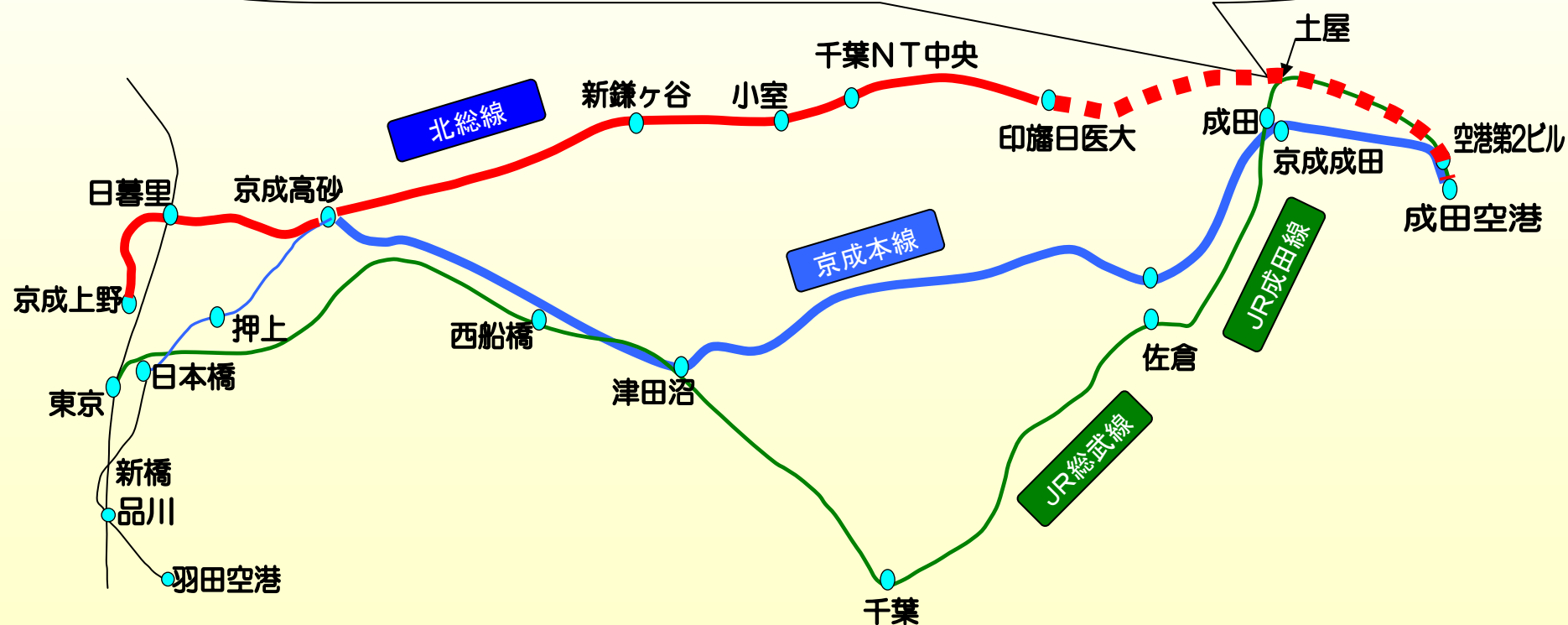
成田新高速鉄道

総事業費：1,261億円（うちNAA：328億円）【別途空港内インフラ整備】

開業予定：2010年

日暮里～空港第2ビル駅間：最短36分

北総線に接続し、京成電鉄が新型（高速）スカイライナーを運行



● ● ● | 民営化は正しい選択だったか？

＜是とする視点＞

- ・ 自由度の向上
- ・ 非航空収入の増大
- ・ 意思決定の迅速化
- ・ 社員の意識改革
- ・ 企業情報の開示

＜非とする視点＞

- ・ マーケットメカニズムは機能しない
- ・ 利益至上主義への傾斜

＜上場に対する基本認識＞