

# 訪日 6,000 万人時代における首都圏空港の将来像

株式会社 野村総合研究所  
アーバンイノベーションコンサルティング部  
シニアコンサルタント 伊藤 伸之輔



## 1 はじめに

2020 年以降、COVID-19 の感染拡大に伴う渡航制限等により航空需要は大きく減少したが、ワクチン接種の広がりや旅行支援の実施等を背景に、2022 年の秋ごろから、国内線の旅客数はコロナ禍前の 2019 年同月比で 9 割超の水準にまで回復するに至った。

一方、国際線の需要回復は国内線より一步遅れているものの、昨年 10 月の水際対策の緩和を契機として訪日外客数は急速に回復しており、2023 年 2 月の国際線旅客数は、昨年同月比で 7 倍超となる約 100 万人に達している。2019 年同月比ではまだ 55% の水準にとどまっているが、コロナ禍前に年間 950 万人が来日していた中国からの入国規制の緩和措置が織り込まれておらず、かつ、国際路線の復便も途上という段階で、これだけ国際線需要が急回復していることは注目に値する。

政府は「観光立国」を目指し、2030 年に訪日 6,000 万人を達成する目標を堅持しており、今後も航空需

要は増大を続けるものと予見される。加えて、本邦は島国であることから、人や物の国際的な往来には空港や港湾を経由することが必須となる以上、この拠点機能の一翼を担う空港は、今後も中長期にわたって重要な交通インフラとして存在していくことになると考えられる。

そこで本稿では、本邦における航空ネットワークの中心地であるとともに、将来的なコンセプション導入も検討されている首都圏空港（東京国際空港：羽田／成田国際空港：成田）に着目し、訪日 6,000 万人時代に求められる、首都圏空港の機能と役割について検討したい。

## 2 急速に回復する航空需要

### 1) 世界の航空需要動向

世界の航空需要は COVID-19 の感染拡大に伴って一時的に激減したが、2020 年夏以降は緩やかに回復に向かっており、現在も需要は増加傾向にある

図表 1 東京国際空港（全景）



出所) 著者撮影

図表 2 成田国際空港（第 2 ターミナル）



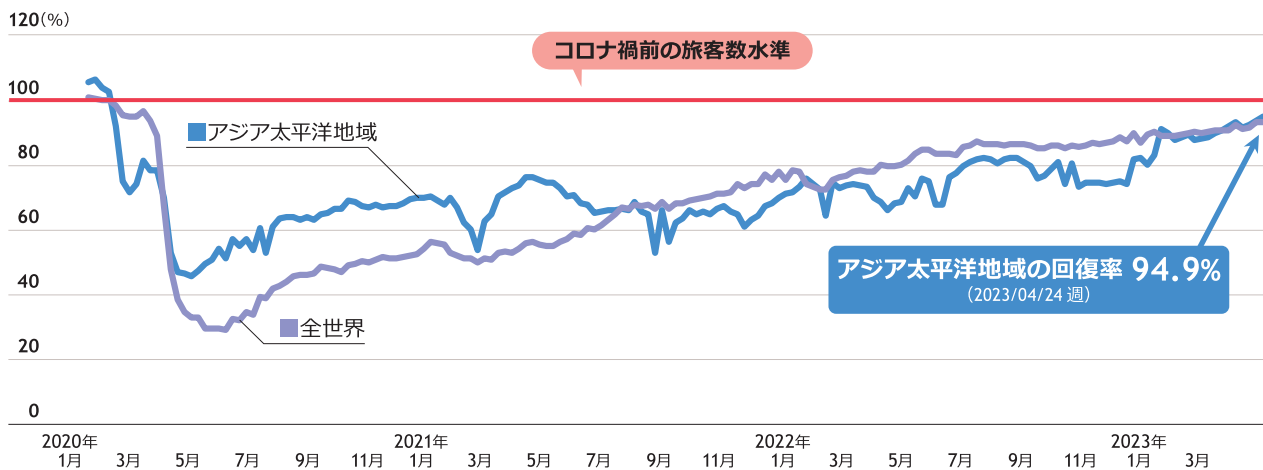
出所) 著者撮影

図表 3 両空港の位置関係



出所) NRI 作成

図表 4 世界とアジア太平洋地域の運航実績 (2019 年同週比)



出所) CAPA Centre for Aviation 資料より NRI 作成

(図表 4)。世界の航空会社が加盟する国際航空運送協会 (IATA) の発表によれば、2022 年の旅客数は 2019 年比で 70% にまで回復しており、2024 年にはコロナ禍前の水準に達する見通しである他、その後も年率約 3% での成長が見込まれている<sup>※1</sup>。

航空需要を決定する要素は多岐にわたるが、大まかには経済規模 (GDP) に連動するため<sup>※2</sup>、世界経済が成長を続ける限り、航空需要もそれに応じて拡大していくと考えられる。

## 2) 日本の航空需要動向

外出自粛要請の撤廃や旅行支援の展開等により、国内線の需要は国際線より早期に回復した。2023 年 2 月現在では、COVID-19 の影響がなかった 2019 年の利用実績に肉薄する水準にまで旅客数が戻っており (図表 5)、同月の国内幹線の利用に限れば、初めてコロナ禍前を超える旅客数を記録するに至った。

国際線の需要も水際対策の緩和等によって、今後回復が加速することが期待される。首都圏の旺盛な国際航空需要に対応すべく、エアライン各社は国際線の再開や新規就航、増便を計画しており (図表 6)、

羽田空港においては、国際線旅客数が 2024 年度末までに計画比<sup>※3</sup>で 100% となる水準に達することが見込まれている。

## 3 訪日 6,000 万人時代の首都圏空港機能

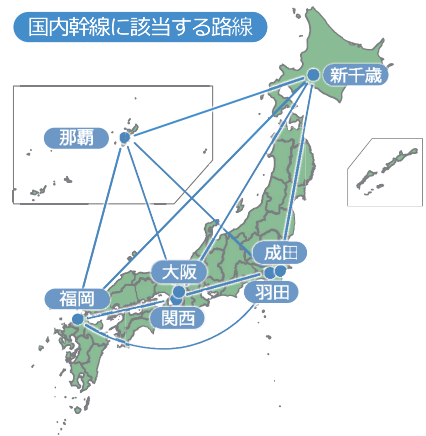
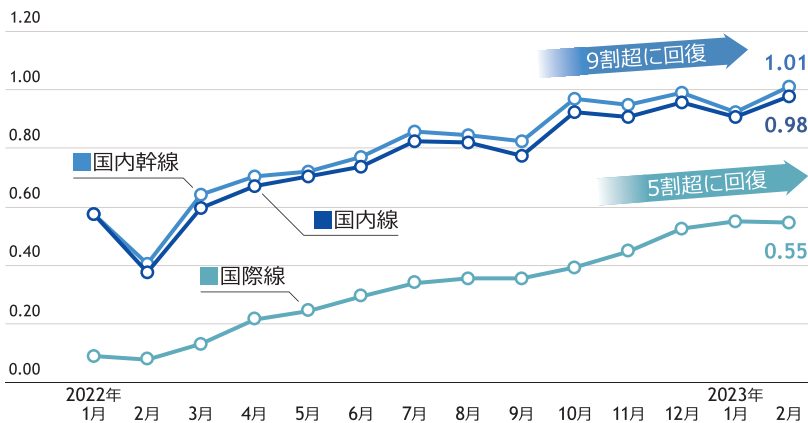
6,000 万人という訪日外客数の政府目標が堅持されるなか、量より質への転換を図るべきだとの声や、人数ではなく経済波及効果で考えるべきだといった声も上がるが、ここでは目標の妥当性の議論は一旦脇に置き、訪日外客数の目標を達成するうえ

※1 IATA/ACI offer positive air transport forecasts, but concerns emerge about extended WHO powers (2023/03/09)

※2 航空需要を拡大する GDP 以外の要素としては、出国率の変化や LCC の就航拡大による需要喚起等がある。反対に、テレワークの拡大による出張機会の減少や飛び恥 (Flight Shame) 等の価値観の変化は、航空需要を減少させる要素となる

※3 国際線発着枠拡大後に計画されている国際線旅客数に対する比率 (日本空港ビルディング株式会社資料より)

図表 5 国内における航空利用者数の回復率（2019年同月比）



注) 東京圏／関西圏の各空港と他空港を結ぶ航空路線の表記は省略  
出所) 航空輸送統計年報(国土交通省)よりNRI作成

図表 6 首都圏空港における近時の国際線の就航・増便計画

東京国際空港(羽田) HND			
就航	7/16~	就航都市	航空会社
		ホーチミン	ベトジェットエア(VJ)
			週7便
就航	6/1~	就航都市	航空会社
		ドーハ	カタール航空(QR)
			週7便
就航	5/20~	就航都市	航空会社
		深圳(シンセン)	全日本空輸(NH)
			週7便
就航	4/21~	就航都市	航空会社
		トロント	エア・カナダ(AC)
			週7便
就航	4/2~	就航都市	航空会社
		ドバイ	エミレーツ航空(EK)
			週7便
就航	3/26~	就航都市	航空会社
		ミネアポリス	デルタ航空(DL)
			週7便

成田国際空港(成田) NRT			
増便	6/3~	就航都市	航空会社
		ダナン	ベトナム航空(VN)
			週4→7便
就航	6/2~	就航都市	航空会社
		サンフランシスコ	ZIPAIR(ZG)
			週5便
就航	5/1~	就航都市	航空会社
		カルガリー	ウエストジェット(WS)
			週3便
就航	5/1~	就航都市	航空会社
		セブ	セブパシフィック航空(5J)
			週7便
増便	3/26~	就航都市	航空会社
		ヘルシンキ	フィンエア(AY)
			週2→4便
就航	3/2~	就航都市	航空会社
		テルアビブ	エルアル航空(LY)
			週2便

出所) 各種報道資料よりNRI作成

で空港の受入能力が供給制約となる可能性に着目し、訪日6,000万人時代に求められる空港機能について考察したい。

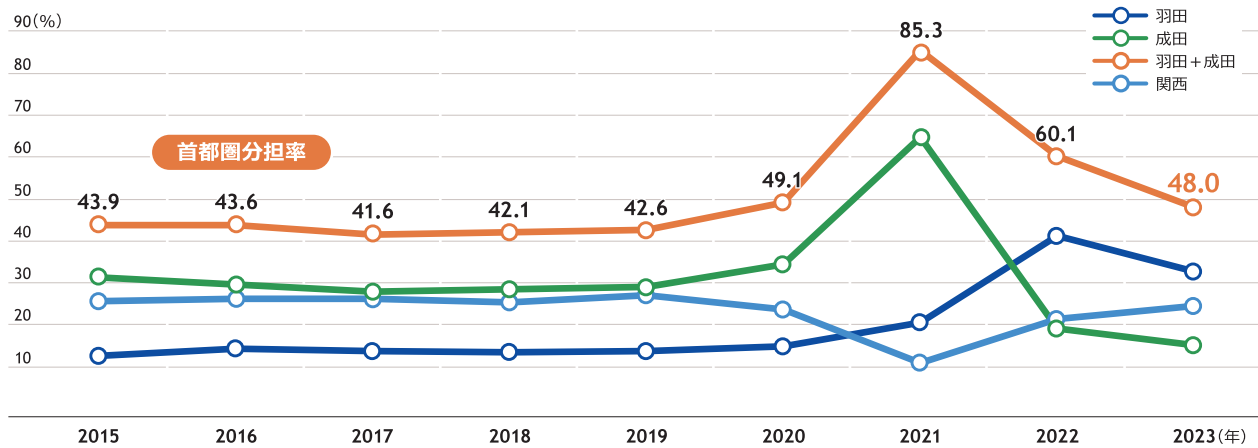
### 1) 年間45.5万回の国際線発着枠の確保

言わずもがな日本は陸上国境の存在しない島国であり、出入国を行う際は、旅客は必ず空港または港湾を経由する必要がある。国際クルーズや福岡～釜

山間等の国際航路を利用した出入国は存在するものの、本邦においては国際路線の就航する空港が出入国の拠点となっており、コロナ禍前<sup>※4</sup>においては日本人を含む出入国旅客の94%、2023年1月現在に至っては出入国旅客の98%が、出入国に空港

※4 2015～2019年の平均値(出入国管理統計より)

図表7 訪日外国人の出入国利用空港比率



出所) 出入国管理統計(出入国在留管理庁)よりNRI作成

を利用しているのが実態である。今後、インバウンドが拡大すれば、国際クルーズの運航も再開されると見込まれるが、これが交通手段として航空路の代替となることはなく、空港が出入国の拠点となる状況に変化はないものと考えられる。

ここで、首都圏空港における外国人の受入状況について分析すると、コロナ禍前においては、訪日外客数に占める首都圏空港の分担率はおおむね40～50%で推移していることが分かる(図表7)。出入国に制限が掛かった期間は国際線の運航が首都圏に集中したため、首都圏空港の分担率は急激に高まったが、関西国際空港やそれ以外の地方空港でも国際線の復便が進んだ2023年現在、分担率は再び50%程度に下落している。

訪日外客数が右肩上がりに増加していた2015～2019年の受入分担率を、訪日6,000万人到達時にも確保する必要があるものと仮定すると、6,000万人到達時には、その半数にあたる3,000万人程度の旅客数を首都圏空港で受け止める必要があるということになる。また、コロナ禍前においては、年間2,000万人の出国日本人がおり、このうち65%程度にあたる約1,300万人は首都圏空港から出国を

行っていた。コロナ禍前と同程度にまで日本人の出国需要が回復すると仮定すると、出国日本人数と訪日外客数を合わせ、年間4,300万人程度の国際旅客数を首都圏空港でさばく必要性が生じるということになる。

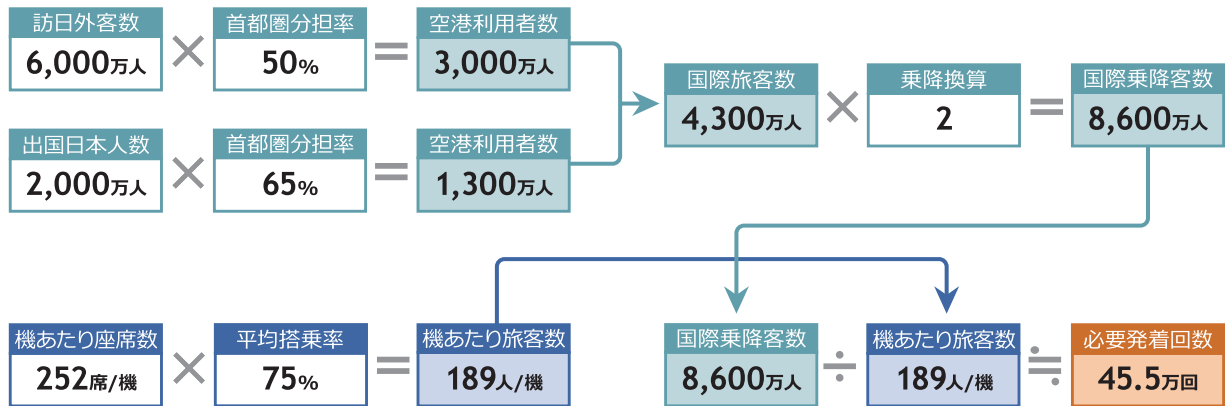
年間4,300万人の国際旅客は、乗降客数換算では2倍の年間8,600万人に相当するが、この規模の旅客数を航空機で運ぶためには、どのくらいの発着回数をさばく必要性が生ずるのかを検討する(図表8)。

2023年4月現在、羽田空港を発着する国際線機材の機あたり平均提供座席数は、短距離国際線<sup>※5</sup>において236席、中長距離国際線において261席であり、両者の加重平均は1機あたり252席であった。ここで、国際線の平均搭乗率<sup>※6</sup>を75%と仮定すると、機あたり旅客数は189人と導出すること

※5 飛行時間がおおむね4時間未満の路線を短距離国際線として扱った。主に中韓台香の各都市と首都圏空港を結ぶ路線が該当する

※6 参考値として、IATAの旅客輸送実績によれば、2023年1月のアジア太平洋地域における平均ロードファクター(有償座席利用率)は77.4%である

図表 8 4,300 万人の国際旅客の受け入れに必要となる年間発着回数



注) 羽田国際線実績 (2023 年 4 月)  
出所) NRI 作成

ができる。年間 8,600 万人の国際乗降客数をさばくことを考えると、首都圏空港に必要な発着枠は、国際線だけで年間 45.5 万回に達すると見積もられる。

沖合展開事業の進展により 2010 年 10 月に再国際化を果たした羽田空港は、D 滑走路運用の慣熟や都心上空ルート開放により徐々に国際線の発着枠を拡大するに至ったが、それでも国際線に配分されている発着枠は年間 12.9 万回にとどまっておられ、現在のところ、さらなる増枠に向けた取り組みは行われていない。かつて検討された E 滑走路が実現した場合には、13.0 万回の発着枠が加算され羽田単独で 61.6 万回の発着枠が確保可能になるとみられるが<sup>※7</sup>、事業化は行われておらず、現行の計画では将来に亘って羽田の発着枠は 48.6 万回（うち国際線 12.9 万回）で推移する。

一方、成田空港においては 3 本目の滑走路となる「C 滑走路」が 2029 年 3 月に供用開始となる見通しであり、これの運用により羽田と合わせ首都圏全体で「約 100 万回」の年間発着枠が確保される計画である（図表 9）。

成田の増枠により首都圏全体では必要な発着枠が確保されるものの、6,000 万人達成時に必要となる

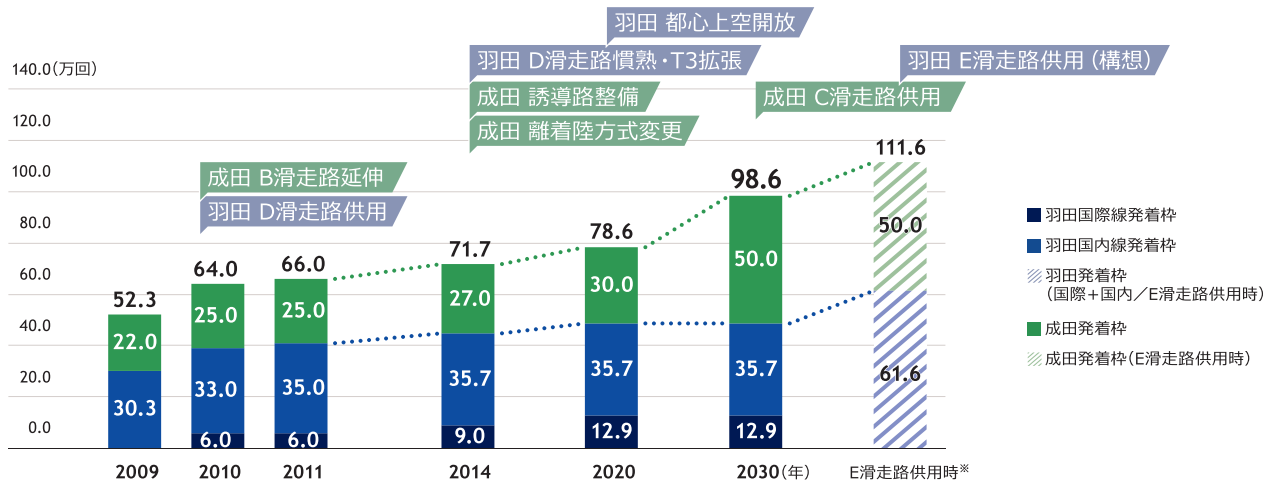
国際線 45.5 万回の発着需要に対し、羽田の国際線発着枠が将来にわたって 12.9 万回のみ推移するとすれば、将来羽田が受け入れることができる国際航空需要は、首都圏全体の 3 割に満たない水準にとどまるという世界観になる。このことは、将来的に首都圏を発着する国際旅客の 7 割超は、羽田の国内航空ネットワークにダイレクトにアクセスできないことを意味する。

コロナ禍からの回復期において、成田より羽田の復便が優先される国際線の「羽田シフト」が起きていることから分かるように、より都心に近い羽田への就航を希望するエアラインは多く、羽田が超過需要となる状態は今後も継続すると見込まれる。

首都圏における航空需要の受入機能整備という観点では成田の機能強化は必要不可欠であるが、大幅な国際線の拡大が必要になる訪日 6,000 万人の達成はもとより、インバウンドを起点とした観光立国・

※7 E 滑走路をセミオープンパラレル(滑走路中心線間隔 760m 以上 1,310m 未満)で C 滑走路沖に建設した場合の増枠効果。日本埋立浚渫協会「羽田空港第五 (E) 滑走路増設に関する研究報告」より

図表 9 羽田・成田の発着枠推移と今後の予定



注) 羽田の E 滑走路構想は現在のところ具体化しておらず参考値である  
 E 滑走路をセミオープンパラレルで C 滑走路沖に整備した場合の増枠効果 13 万回を羽田の発着枠に加算  
 出所)「首都圏空港の年間発着枠の増加」(国土交通省)や報道資料より NRI 作成

地方創生を目指すのであれば、国内線への乗継利便性の優れる羽田について、さらなる国際線の増枠を検討していくことが望ましいのではないだろうか。

## 2) デジタルトランスフォーメーション (DX) によるオペレーション機能の確保

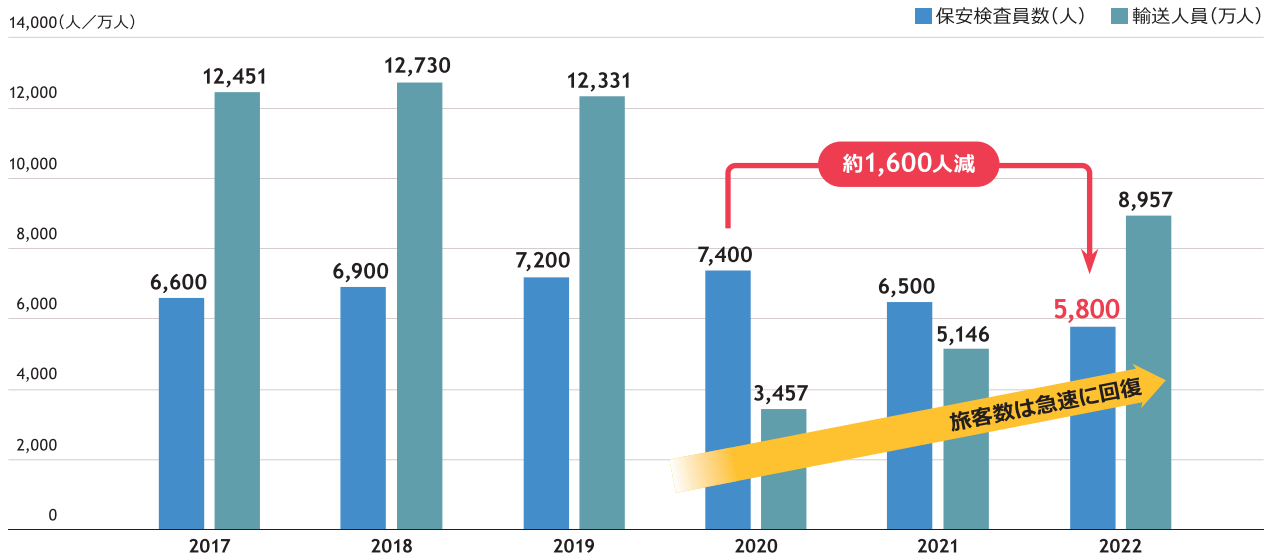
増大する航空需要への対応という観点では、発着枠や旅客ターミナルの処理容量の拡大等、施設(ハード面)での受入能力の確保が重要な検討テーマになるが、円滑で安全な旅客プロセッシングの実現や魅力的なリテール機能の提供といった、運用(ソフト面)での対応も同様に重要な検討課題である。

現在、主要空港においては、急速に回復する航空需要に対し、人手の確保が追い付いておらず、保安検査場における混雑の発生や店舗の営業時間の短縮等、空港のオペレーションに支障を来す事態が発生している。例えば福岡空港においては、保安検査員の不足でおよそ3分の1の保安検査レーンを稼働させることができず、ピーク時を中心に保安検査場の通過に1時間以上を要する事態となっている報道が

なされたことは記憶に新しい。全国の保安検査員数は、2020年度の7,400人をピークに5,800人まで減少しており、従前から人手不足が叫ばれていたところに、コロナ禍での航空需要の減少に伴う人材の流出が追い打ちをかけた格好となっている(図表10)。

人手不足は保安検査員に限らず、グランドハンドリングや店舗スタッフ等の、空港のオペレーションを支えるさまざまな業種に及んでいるが、オペレーション人材の不足を短期的に解消することは難しい。国際線を含めれば、コロナ禍前の旅客数水準に達していない今日の段階で、これだけ深刻な人手不足による空港の機能不全が発生していることを考えれば、訪日6,000万人の受け入れを念頭に置いた、デジタル化による省人化・省力化を早急に推進し、限られた人材で空港を運用していくことのできる体制を整えるべきことは、火を見るより明らかである。

図表 10 全国の空港における保安検査員と輸送人員の人数推移（各年度 4 月 1 日時点／人数は概数）



注) 輸送人員は、国内定期路線と国際定期路線の合計値。2022 年度の輸送人員は、2023 年 2 月までの累積値  
出所) 国土交通省資料「保安検査員数の推移等」より NRI 作成

### 3) 空港間競争力の強化に寄与する

#### エアポートシティの開発

ここまではハード・ソフトの両面から、旅客の受入機能に焦点を当て将来像を考えてきたが、空港間競争力の強化という観点で「旅客やエアラインに選ばれる空港」となるためのエアポートシティの開発も、将来の首都圏空港に求められる機能になると考えられる。なお「エアポートシティ」という用語の定義は存在しないが、ここでは、空港周辺地域に展開される、商業・オフィス・ホテル・展示場・物流施設等の複合機能を有する施設を想定している。

近年、アジアや欧州を中心に、大規模空港におけるエアポートシティの開発が進展している。例えば、シンガポールのチャンギ国際空港においては、2019 年にエンターテインメントと商業の双方の機能を備えるランドマーク施設「Jewel」が開業している他（図表 11）、香港国際空港では空港に隣接する「SKYCITY」において、延床面積 35 万㎡に達する香港最大の複合施設「11SKIES」の建設が進められている（図表 12）。また、スイスのチューリッヒ

空港においては、隣接地に「The Circle」と呼ばれる、オフィスやホテル、コンベンションセンター等から成る同国最大規模の複合施設が 2020 年に開業している（図表 13）。

これらのエアポートシティは、いずれも旅客に新しい体験を与え、空港の魅力を向上することで、空港の競争力を強化する目的で整備された施設群であり、いずれの事例も国家を代表する規模や機能を有しているという点で共通している。無論、将来の首都圏空港像を考えるにあたって「十分な受入機能を備える」ことは、多数のインバウンドを迎え入れるうえでの最低限の品質になると考えられるが、旅客やエアラインに選ばれる空港となり、ハブ空港としての地位を維持していくためには、空港としての必要機能を整備・維持するにとどまらず、顧客体験を高めることのできる、魅力ある複合的な施設機能を具備していく必要があると考えられる。

なお、羽田空港における第 3 ターミナルの隣接地に 2023 年 1 月に開業した複合施設「羽田エアポートガーデン」や 2020 年に開業した「羽田イノベー

図表 11 Jewel (Changi)



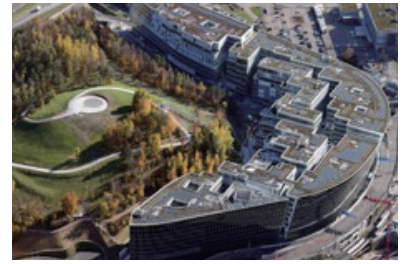
出所) Visit Singapore

図表 12 SKYCITY (Hong Kong)



出所) SKYCITY

図表 13 The Circle (Zürich)



出所) Zurich Airport

ションシティ」はこれに類する存在であるが、今後予定される旧整備場地区の再編整備<sup>※8</sup>や人工地盤の整備事業<sup>※9</sup>等を通じ、空港用地内や周辺地域において施設機能をさらに拡張する余地は残されている。

#### 4 首都圏空港へのコンセッション導入における論点

施設の所有権を国や自治体が有した状態で、運営権を設定し運営を民間事業者に委託するスキームのことを「コンセッション」という。空港コンセッションは、2016年の関空・大阪国際空港（伊丹空港）の2空港<sup>※10</sup>と仙台空港の案件を皮切りに、2023年現在、全国19の空港に拡大している。

政府は将来的に、首都圏空港（羽田・成田）についてもコンセッションの対象とする方針であり、2021年には、両空港のコンセッション導入に向けた検討を行うワーキンググループ<sup>※11</sup>が組成されるに至った。同会合では、羽田・成田へのコンセッション導入は時期尚早であると判断されたものの、将来的なコンセッション導入の方針が否定されたわけではない。そこで本章では、将来的に羽田・成田の両空港がコンセッション対象になるという国の方針を前提とし、首都圏空港の将来像に関する論点について検討したい。

#### 1) デュアルハブの発想による一体的な空港運用の実現

前章で言及したように、首都圏空港における容量拡大の現行の方針は、羽田・成田の両空港を合わせて「年間100万回」の発着枠を確保するというものであり、将来の航空需要を受け止めるためには、両空港をデュアルハブとして一体的に運用することが必要不可欠である。

首都圏空港全体での収益の最大化・路線配分の最適化を考えるのであれば、羽田・成田の両空港の運営は一体化されることが望ましい。一体的なエアポートセールス（航空営業）が可能になれば、例えば超過需要となっている羽田の着陸料等の収入を原資に、より強力な路線開設のインセンティブを成田に適用し、成田の路線誘致につなげることで、首都圏全体での航空ネットワークの発展、換言すれば「国

※8 格納庫や海上保安庁等が立地する羽田空港1丁目のエリア。国土省航空局の2023年度概算要求に当該地区の再編整備が盛り込まれている

※9 空港南側にある誘導路付近において人工地盤を整備し、旅客ターミナルを拡張して第1・第2ターミナルを接続しようとする計画

※10 現在はこれに神戸空港を加えた3空港を関西エアポートグループが運営している

※11 コンセッション等に関するワーキンググループ



際ハブ化」を推進するといったストーリーも考えられるだろう。運営権者の立場では「羽田への就航も成田への就航も歓迎できる」状態となるため、より戦略的な価格設定を通じた、収益力の強化や効率的な路線配分等の実現が期待される。

一方、両空港の運営一体化は容易ではなく、乗り越えるべき課題も多い。例えば、既存のコンセッション対象空港に比して両空港の旅客規模は圧倒的に大きいいため、運営権対価を負担することのできる民間事業者を確保できるかどうかは不透明である。標準的には30年間で設定される運営期間を短縮することで対価を圧縮することは可能であるものの、投資回収の期間等を考慮すれば、運営権存続期間の短縮にも限界はある。また、羽田・成田の両空港間には、内際分離政策<sup>※12</sup>に代表される歴史的背景が存在するため、一体運営という将来像について、立地自治体を含むステークホルダーの理解を得られることが前提になることは言うまでもない。

## 2) 運営権対価を最大化する容量拡大策の検討

コンセッションの提案において求められるのは、いかに収益を最大化するかという点であり、これはすなわち「旅客数・発着枠の最大化」という点に帰結する。利便性に優れる羽田空港は、より戦略的な着陸料等の設定、端的には相対的に高額な着陸料等の設定が可能となることから、就航希望がある限りにおいて、航空需要を羽田で最大限受け止めることが、収益最大化につながると考えられる。

この観点を踏まえれば、コンセッションの対象が羽田単独となるか、羽田・成田の両空港の一体運営（バンドリング）となるかを問わず、羽田においてさらなる容量拡大を検討する流れになることが想定される。具体的には、かつて構想されたE滑走路の供用による発着枠の拡大や、これに伴う旅客ターミ

ナルの新設等が挙げられる。ただし、E滑走路の増枠効果は年間13.0万回と推定されることから、羽田の再拡張を検討する場合であっても、成田の機能強化が必要なことには変わらない。

## 3) 運営権対価に係る評価基準の検討

国内最大かつ圧倒的な旅客規模を有する首都圏空港に対する投資は、名実ともに国家プロジェクトと表現しても差し支えないインパクトになることが想定される。首都圏空港コンセッションの提案評価時において懸念すべきは、評価項目の一つである運営権対価<sup>※13</sup>の提案評価に対する影響度が、現行の評価基準では特に大きくなっている点である。

コンセッションの趣旨および目的を鑑みれば、運営権対価の重要性自体は否定すべきものではないが、運営権対価が最も重視される状態（運営権対価の評価のみで提案評価の点数が大きく開く状態）となれば、準公共財としての空港のサービス提供（直接収益を生まないが、旅客・非旅客・従業員の利便性や快適性の向上に資するサービスの提供）や、国の玄関口という観点に立った顧客体験・魅力向上への投資が縮小する可能性がある。

例えば、チャンギ国際空港にある「Jewel」のような顧客体験を高める魅力度の高い施設を造るためには、一定程度は直接的に収益を生み出さない投資

※12 羽田を国内線の基幹空港、成田を国際線の基幹空港とするかつての政策。2010年10月の羽田の再国際化以前にも、ソウルや上海等に国際定期チャーター便が就航していたが、就航可能な路線は羽田空港から1,947km以内に限られる等（ペリメーター制）、羽田の国際線就航には大きな制約があった

※13 公共施設等運営権制度において、運営権を取得した民間事業者が公的機関等に支払う対価のこと。コンセッションフィー

(例えば、意匠・芸術に対する投資や、緑化・水景・吹き抜けといった“遊び”となる空間の確保)が必要になるが、運営権対価が特に重視される環境下では、収益に直結しない投資を抑制するとともに、直接的に収益を生む投資・施策を中心に提案を構成する方が、評価上有利ということになる。このため、運営権対価は高いが、公益的なサービスレベルや魅力度は相対的に低い提案が、高い評価を得るということになることも考えられる。

首都圏空港がわが国最大の玄関口であることを考えると、たとえ空港事業単体では大きな利益を上げずとも、インバウンドや非旅客を含む空港利用客が空港の利用体験において高い満足を得ることができ、結果として人流・物流が活性化することで経済波及効果が生まれ、国全体で投資が回収できればいいという判断もできる。しかしながら、空港運営事業単体での収益の多寡＝運営権対価の多寡が最重視される評価が行われると、そのような発想は実現が難しくなりかねない。

この課題に対しては、現行のスキームを大きく変更せずとも、公益的なサービス提供や顧客体験・魅力向上に寄与する投資も、運営権対価と同様に評価上重視される仕組みを整備することで解決が可能になるものとする。より具体的には、公益サービス提供・顧客体験向上等に係る提案項目への配点の引き上げや、運営権対価以外の提案項目においても提案内容により点差がつきやすい評価方法へと変更することの他、総投資額に占める公益的投資額の割合・金額を要求水準で規定する、または評価項目の一つとすること等が考えられる。

## 5 おわりに

テレワークの普及をはじめとした働き方の変化や

「飛び恥 (Flight Shame)」等の価値観の変化により、航空需要の回復は質的な変化を伴うものとなる可能性があるが、少なくとも足元では航空需要が戻りつつあり、今後の需要拡大も予見される。

訪日 6,000 万人時代の到来を念頭に置けば、まずはハード・ソフトの両面から、首都圏空港の受入機能の確保が必要となることはこれまで見てきた通りであるが、このような旅客や航空機の受入機能を空港が具備することは、国際的な人流・物流の拠点となる交通インフラ施設として最低限充足すべき要件を満たすにすぎないと思う。

一部は事例紹介でも触れたが、韓国・香港・タイ・シンガポール等の空港では、路線誘致・誘客を目的とした大規模な投資が進行中であり、このような空港間競争のなかで日本の空港が生き残っていくためには、空港としての顧客体験・魅力を高める継続的な投資が必要になるものと認識している。首都圏空港に対するコンセッション導入にはしばらく期間を要するとみられるが、コンセッション導入が現実のものとなった暁には、現在の運営権対価至上主義から脱却し、より利便性や快適性、エンターテインメント性等、顧客体験の向上に注力する魅力度の高い提案が高く評価される仕組みをつくっていくことが、空港のグローバルな競争に勝ち抜き、中長期的な発展を維持するために必要になるのではないだろうか。

●…… 筆者

伊藤 伸之輔 (いとう しんのすけ)

株式会社 野村総合研究所

アーバンインベーションコンサルティング部

シニアコンサルタント

専門は、空港・航空／宇宙／不動産など

の経営戦略・事業戦略、コンセッション

事業の提案支援など

E-mail: s6-ito@nri.co.jp