



TOKYO METROPOLITAN UNIVERSITY

東京都立大学

観光を取り巻く制度・仕組み とマネジメント



2023

日原

アウトライン

1. 制度仕組みと分析の方法・マネージメント
2. 契約のマネージメント
3. 国際交渉のマネージメント



1.制度仕組みと分析の方法・マネージメント



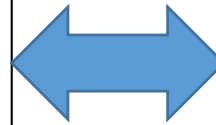
制度・仕組みと分析の方法

制度・仕組みの例

- 憲法（国の最高法規）
- 条約・国際法（国家間）
- 法律・税・政令・省令他（国）
- 条例（地方公共団体）
- 契約・取決め・合意
- 約款・ソフトロー・ルール
- 補助金・支援
- 慣習・風習・文化・マナー？
- 名声・評判・風評？
- ...

分析のアプローチの例（順不同）

- 経営学（数理分析、マーケティング、マネジメント…）
- 経済学（ミクロ理論、実証）
- 法学
- 政治学
- 社会学
- 歴史学
- 文化人類学
- 生態学
- 心理学
- ...



→ 組織や組織内部も

マネジメント

マネジメント (広辞苑)

- ① 管理、処理
- ② 管理者、経営陣

Management(ODE)

the process of dealing with or controlling things or people

Management (or managing) (Wiki)

the administration of an organization, whether it is a business, a not-for-profit organization, or government body.

技術的な外的環境変化

AI, IoT, Block Chain, VR, Robots, Auto-Driving, Climate Change, Sharing Economies, ...

社会的な外的環境変化

日本
少子高齢化、一極集中、限界集落、都市化、シルバーエコノミー、COVID-19

世界
都市化、気候変動、持続可能な開発、食料不足、水不足、砂漠化、COVID-19...

国際社会
国家
地域社会・地方自治体
会社・非政府組織
共同体
コミュニティ
集団
個人
...

様々な変化・変動・影響
を上手にコントロールすること・プロセス

2. 契約のマネージメント



契約の分析例 - 能登空港 = 全日空G

種別	供用	航空路線 2,000m以上	乗客用
A 拠点空港	20	20	0
① 会社管理空港 ■	4	4	0
② 国管理空港 ●	19	19	0
③ 特定地方管理空港 ○	5	5	0
B 地方管理空港 ▲	54	30	0
C その他の空港 ★	7	1	0
D 兵用空港 ☆	8	7	0
合計	97	66	0

A 「拠点空港」とは、次の①～③に掲げる空港をいう。(空港法(昭和31年法律第40号、以下「法」という。)第4条第1項)
 ①「会社管理空港」とは、会社が設置し、及び管理する空港をいう。
 ②「国管理空港」とは、国が設置し、及び管理する空港をいう。
 ③「特定地方管理空港」とは、国が設置し、地方公共団体が管理する空港をいう。
 B 「地方管理空港」とは、地方公共団体が設置し、及び管理する空港をいう。(法第4条第1項)
 C 「その他の空港」とは、空港(法第2条)のうち、「拠点空港」、「地方管理空港」及び「兵用ヘリポート」を除く空港をいう。
 D 「兵用空港」とは、陸自隊等が設置し、及び管理する飛行場をいう。(法附則第2条第1項)
 (注)
 ・1 拠点空港は、平成21年4月1日から平成22年3月31日まで供用を休止。
 ・兵用ヘリポートは除く。
 ・表中の○印は供用中の会社管理空港、国管理空港及び兵用空港を示す。
 ・空港名がゴシック体となっている空港は、乗客乗員が2,000人以上であることを示す。

Airports in Japan

Noto Airport (2003~)

Haneda Airport



Fig. 2.1 Aviation Airports in Japan (Noto and Tokyo (Haneda))

Source: Ishikawa Pref.



【NOTO AP Spec】

Opened

2003

AP Authority

Ishikawa Pref. Gov.

Runway 1

2,000m x 45m

Construct. Cost

about US\$270M

Serving Airline

ANA group



Fig. 2.2 Noto Airport

出典：能登空港HP, 国土交通省HP

能登空港の経緯

昭和61年	(石川県) 能登空港立地可能性調査
昭和63年	石川県長期構想に位置づけ
平成5年	建設予定地決定
平成6年	能登空港建設推進協議会設立
平成7年	能登空港建設促進議員連盟設立
平成8年	第7次空港整備5ヵ年計画 (能登空港整備を盛り込む) 需要予測31.3万人 羽田(19.1)伊丹(8.5)名古屋(3.7)
平成10年	空港の整備費が運輸省予算に計上される。 飛行場設置許可・着工
平成12年	羽田空港新B-R/Wの発着枠配分で『特定路線枠』として <u>1便確保</u>
平成14年	滑走路の舗装等完成
平成15年	開港 搭乗率保証契約を結ぶ
平成16年	初年度の販売促進協力金ANKから基金に支払われる。
平成17年	2年目の販売促進協力金ANKから基金に支払われる。
平成18年	3年目の販売促進協力金ANKから基金に支払われる。
平成23年	東日本大震災 両者合意の上、搭乗率保証の適用除外
平成30年	15年目の販売促進協力金ANAから基金に支払われる。
令和元年	16年目の販売促進協力金ANAから基金に支払われる。

搭乗率保証契約とは

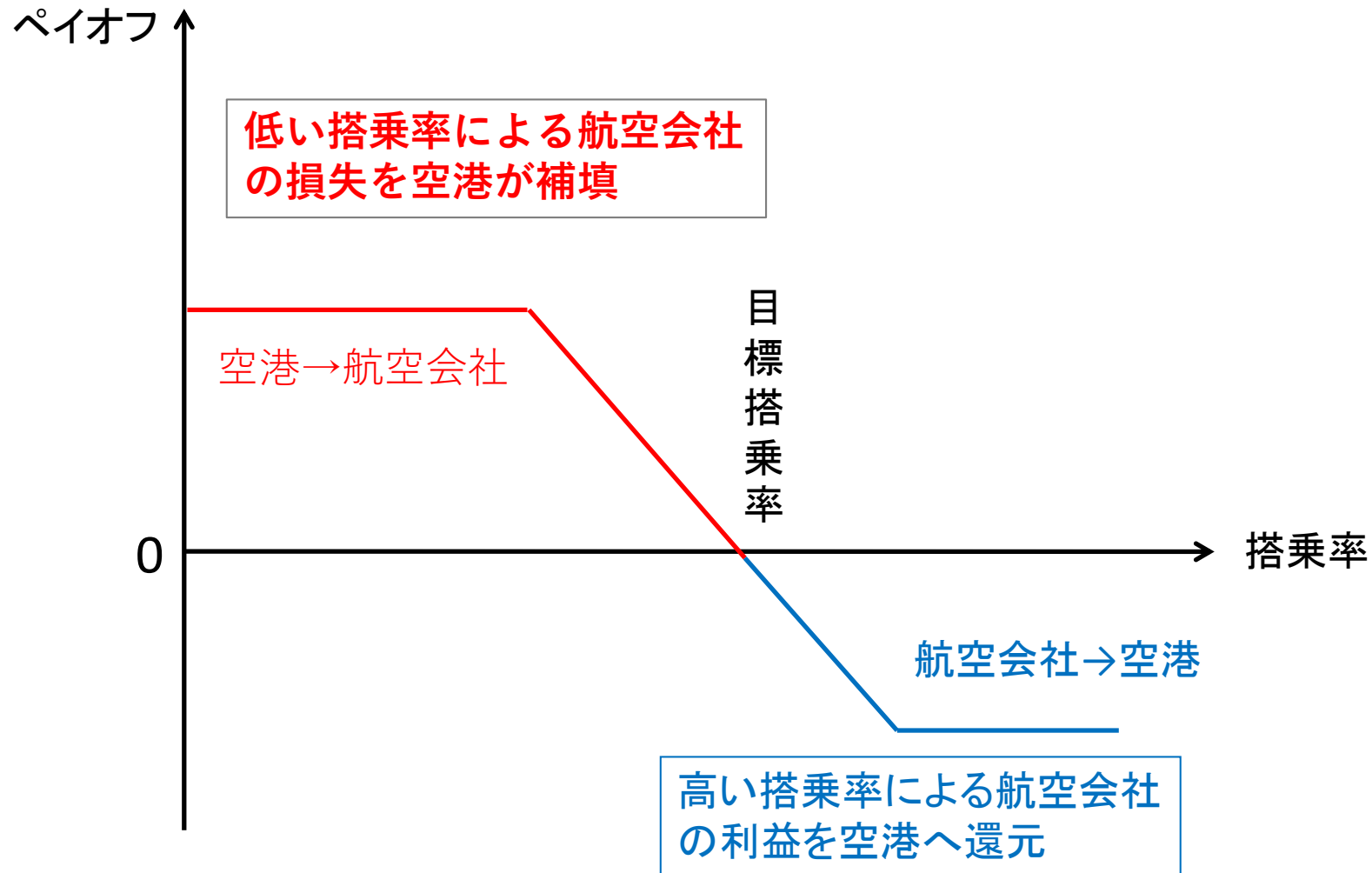
搭乗率に応じた金額（ペイオフ）を
空港と航空会社の間で支払う契約

$$\text{搭乗率} = \frac{\text{運航路線の年間需要量(座席数)}}{\text{運航路線の年間供給量(座席数)}}$$

ペイオフ = 空港から航空会社へ支払う金額
(マイナスの場合は航空会社から空港へ
支払う)

空港	路線	契約年
能登空港	能登 = 羽田	2003～現在
米子空港	米子 = ソウル	2007
静岡空港	静岡 = 福岡	2009

搭乗率保証契約の概念図



実際の契約に基づく金銭のやり取り

路線は維持され、全日空Gのみが一方的に支払い

Noto Airport Load Factor Guarantee Mechanism Result Summary

Contract Period	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Calendar Period	2003.7 - 2004.7	2004.7 - 2005.7	2005.7 - 2006.7	2006.7 - 2007.7	2007.7 - 2008.7	2008.7 - 2009.7	2009.7 - 2010.7	2010.7 - 2011.7	2011.7 - 2012.7	2012.7 - 2012.7	2013.7 - 2014.7	2014.7 - 2015.7	2015.7 - 2016.7	2016.7 - 2017.7	2017.7 - 2018.7	2018.7 - 2019.7	2019.7 - 2020.7	2020.7 - 2021.7	2021.7 - 2022.3
Target Load Factor(%)	70.0	63.0	64.0	62.0	62.0	62.0	62.0	62.0	62.0	62.0	62.0	62.0	62.0	62.0	62.0	62.0	62.0	62.0	62.0
Actual Load Factor(%)	79.5	64.6	66.5	65.1	65.4	62.3	62.3	55.8*	62.0	63.2	62.7	63.6	63.7	65.6	69.2	71.2	61.8	32.8	35.0***
Payment AL→AP (¥10^8)	0.97	0.16	0.2	0	0	0	0	0*	0	0	0	0	0	0	0.2	0.37	0**	0**	—

* In March 2011, the great earthquake hit the eastern part of Japan. It had huge negative impact on the travel demand of entire Japan.

Both parties agreed that in 2011, the missing the target LF is because of force majeure and LFGM was waived.

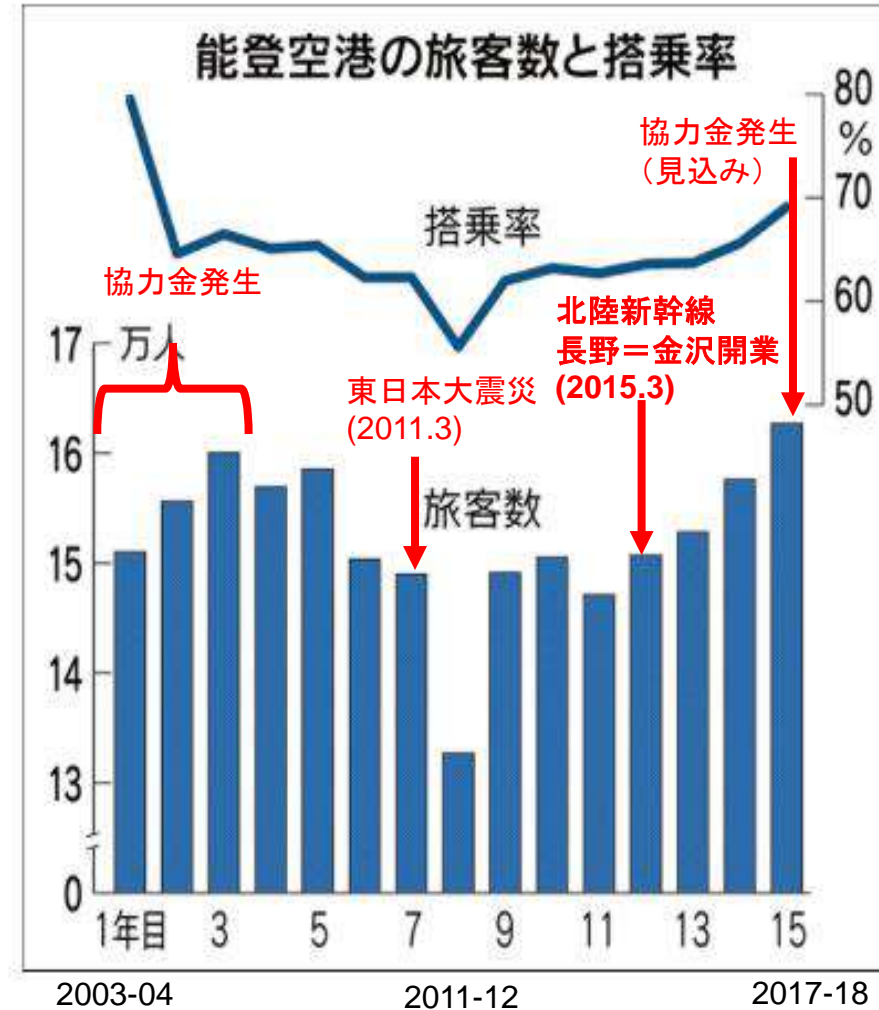
** Because of the pandemic of COVID-19, both parties agreed that for the 17th and 18th contract years, LFGM was waived.

Source: Noto Satoyama Airport webpage

*** The data is as of the end of April, 2022.

能登空港 利用者数最高 (2017.7~2018.7)

- 開港15年目(2017年7月7日~18年7月6日)の旅客数は、16万2684人(速報値)と前年度比3%強増。増加は4年連続で、03年の開港以来最高となった。
- 今回の協力金の規模は2100万円程度となる見込みで、県の外郭団体を通して空港の利用促進に充当される。協力金の発生は12年ぶり。
- 輪島産のフグなど地元の食を組み入れた観光ツアー(冬の観光ツアーのテコ入れ)
- 2017年秋に石川県珠洲市で奥能登国際芸術祭を開催(古民家や廃校を生かした現代アートを展示)
- 今年(能登立国1300年)、神社仏閣の特別拝観を各地で実施など、地域を挙げた観光誘客に取り組んでいる



出典: 日経電子版 7/9 一部改

搭乗率保証契約の機能

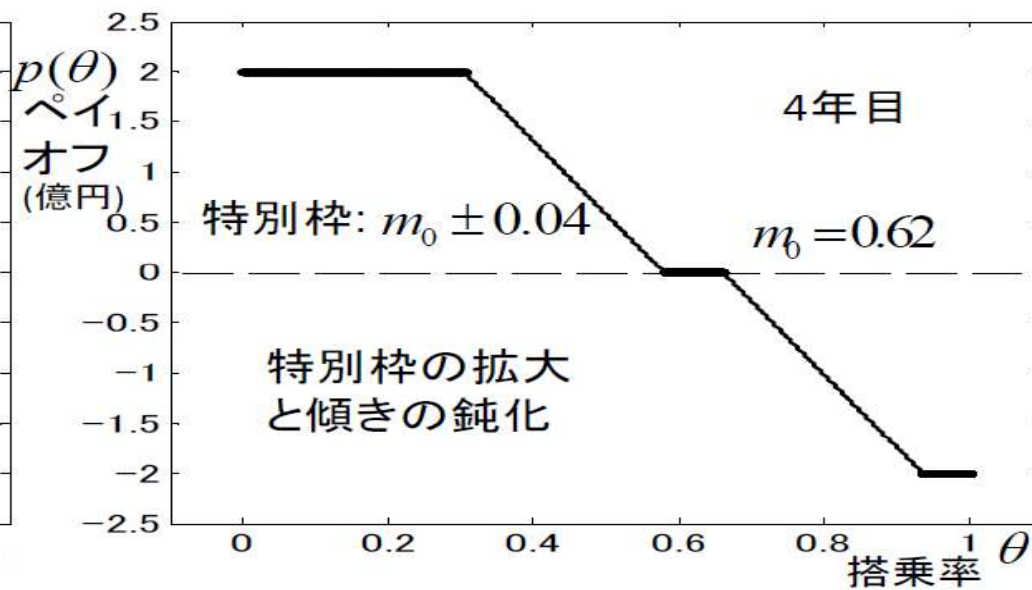
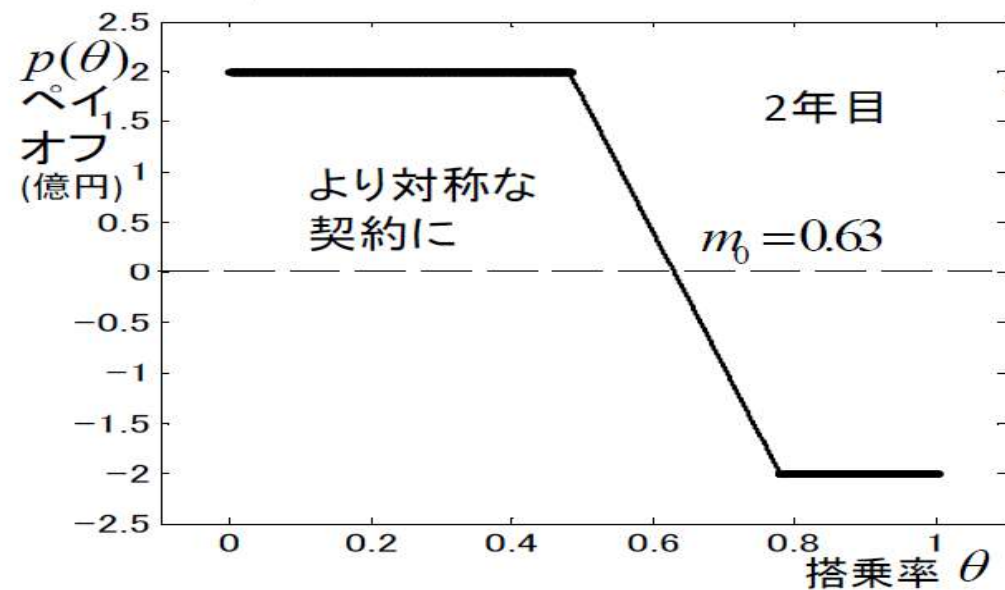
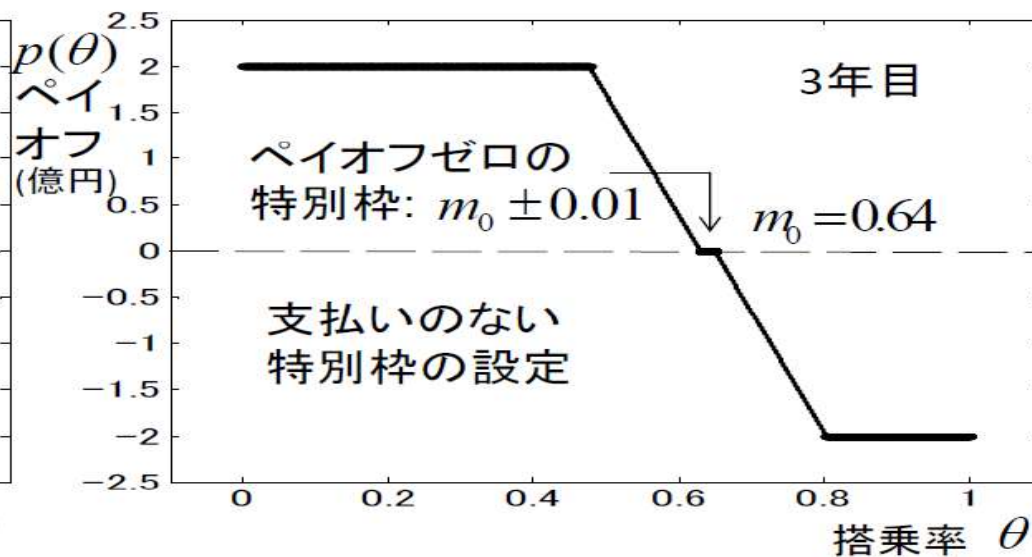
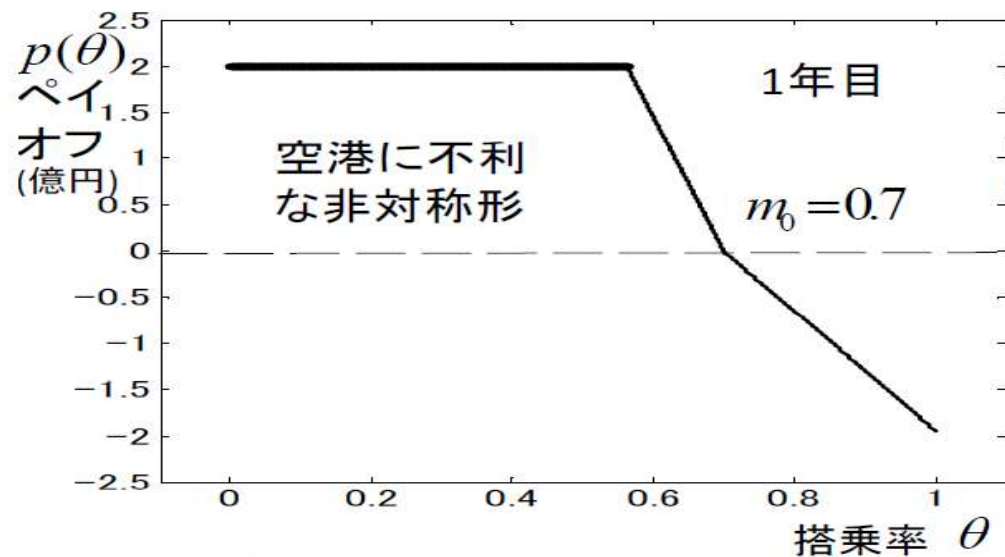
- ① 運航損益の変動（リスク）を空港と航空会社で分配
- ② 努力のインセンティブを付与（目標搭乗率が一つの努力目標）
- ③ 就航のコミットメントを規定



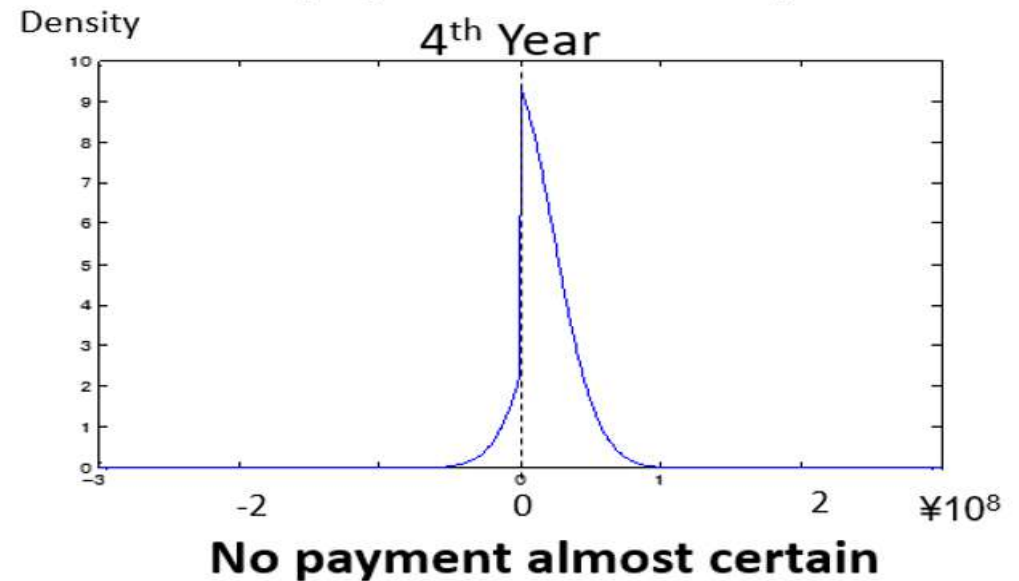
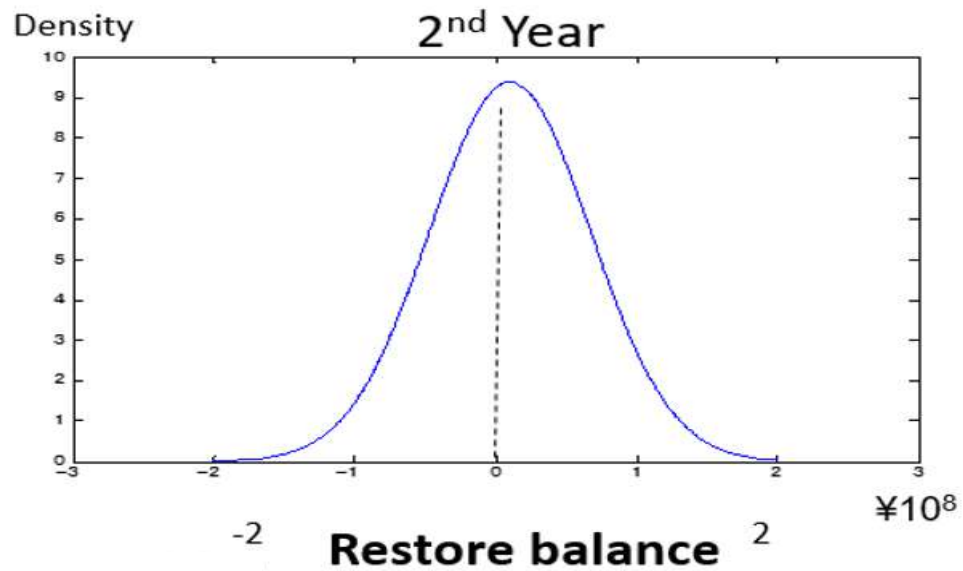
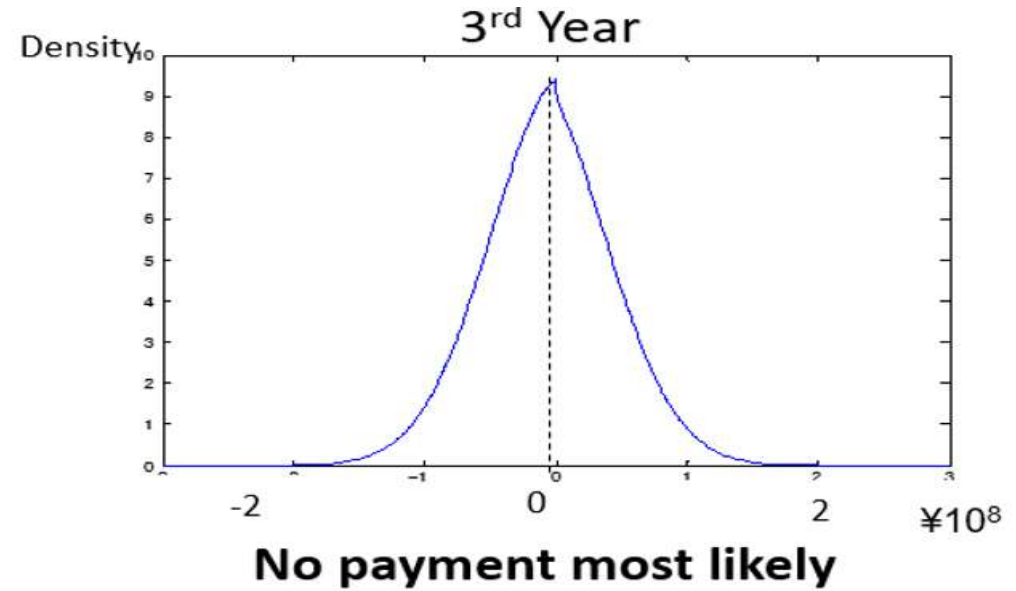
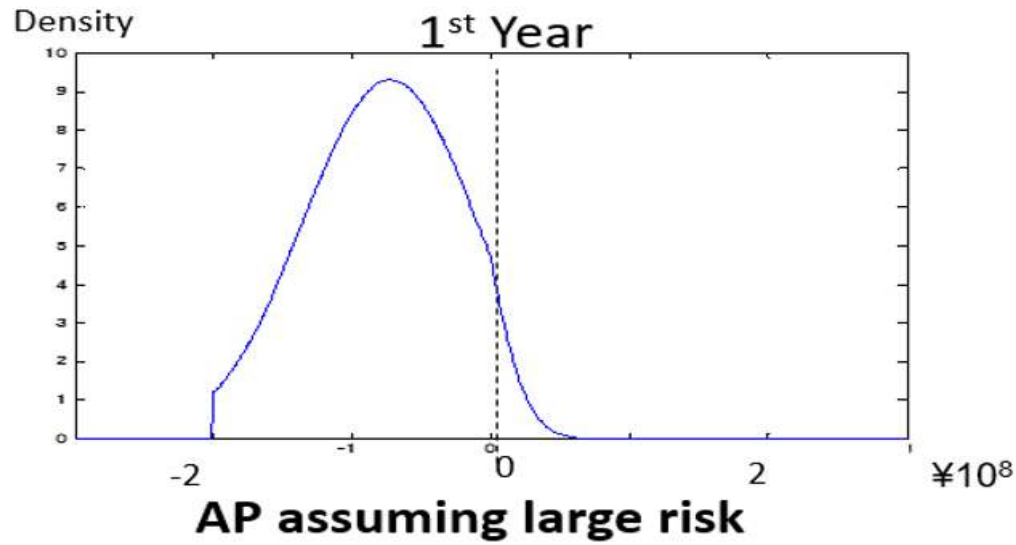
新しい制度のため説明すべき点も多い

- 契約内容（ペイオフ関数）をどのように決めるべきか。
- リスク分配機能がもたらす効果
- 努力水準はどのように決まるのか。

契約内容の推移

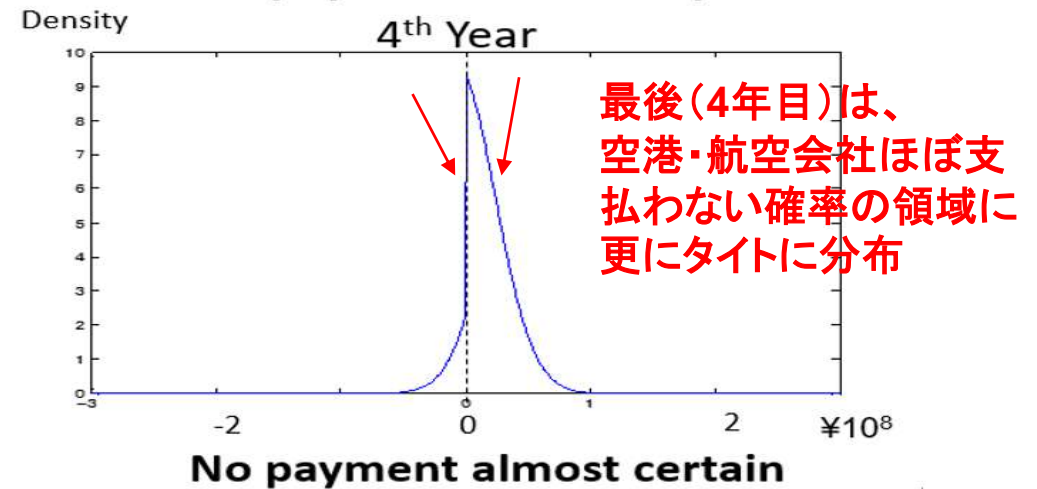
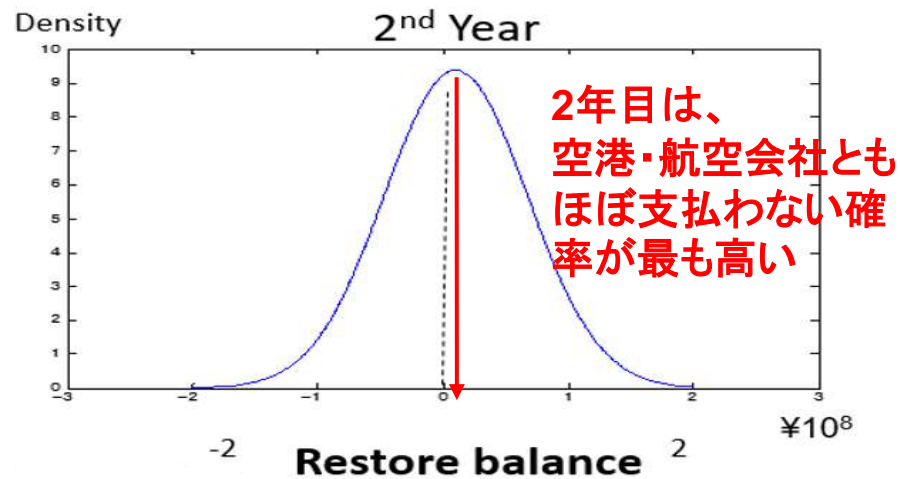
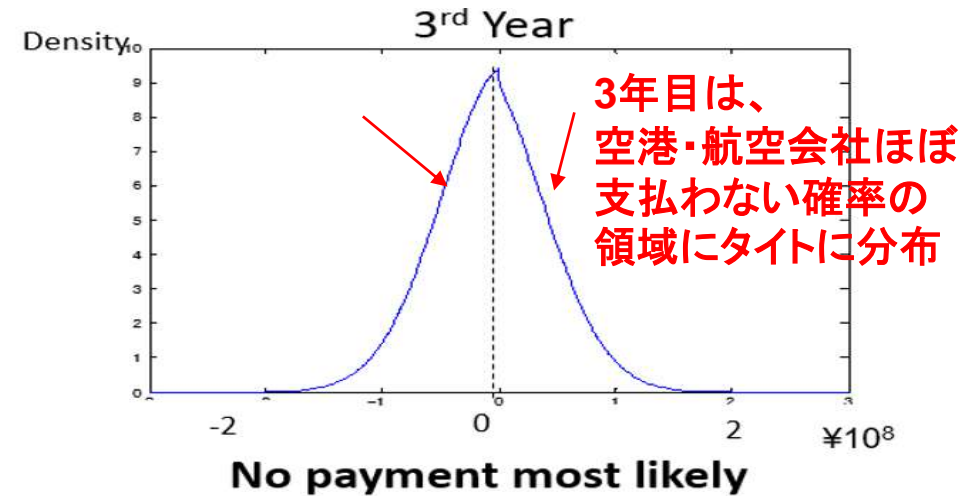
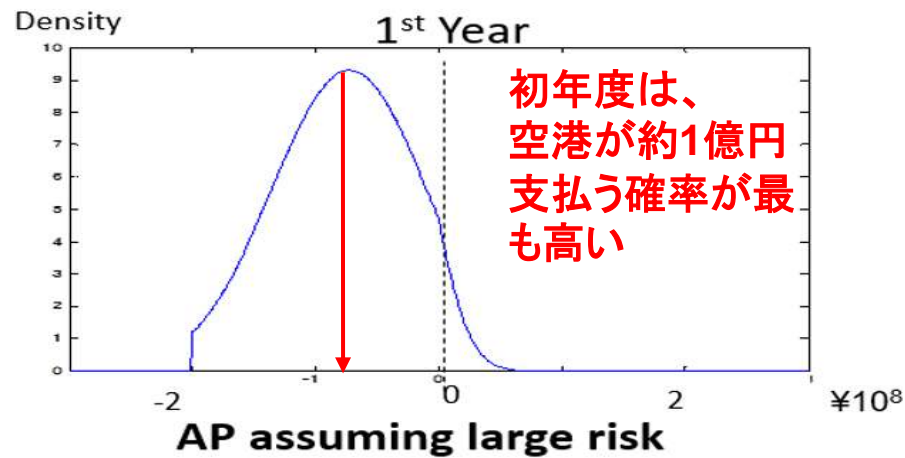


リスクシェアリングの見える化 – 空港側の支払確率分布



リスク共有（支払い可能性）の見える化の例

能登空港搭乗率保証契約のリスク共有（支払い可能性）の見える化



Hihara(2017)

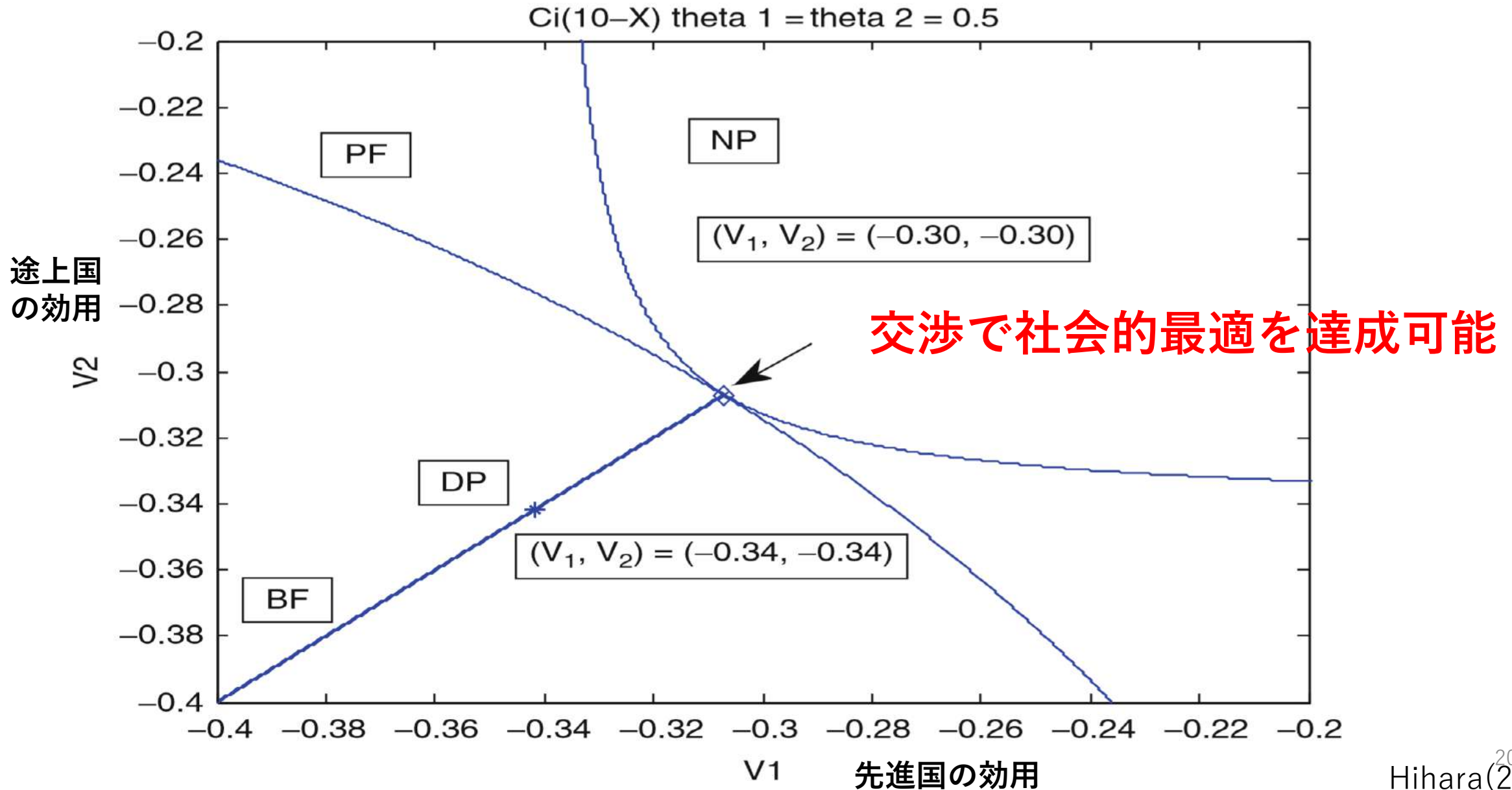
3. 国際交渉のマネージメント



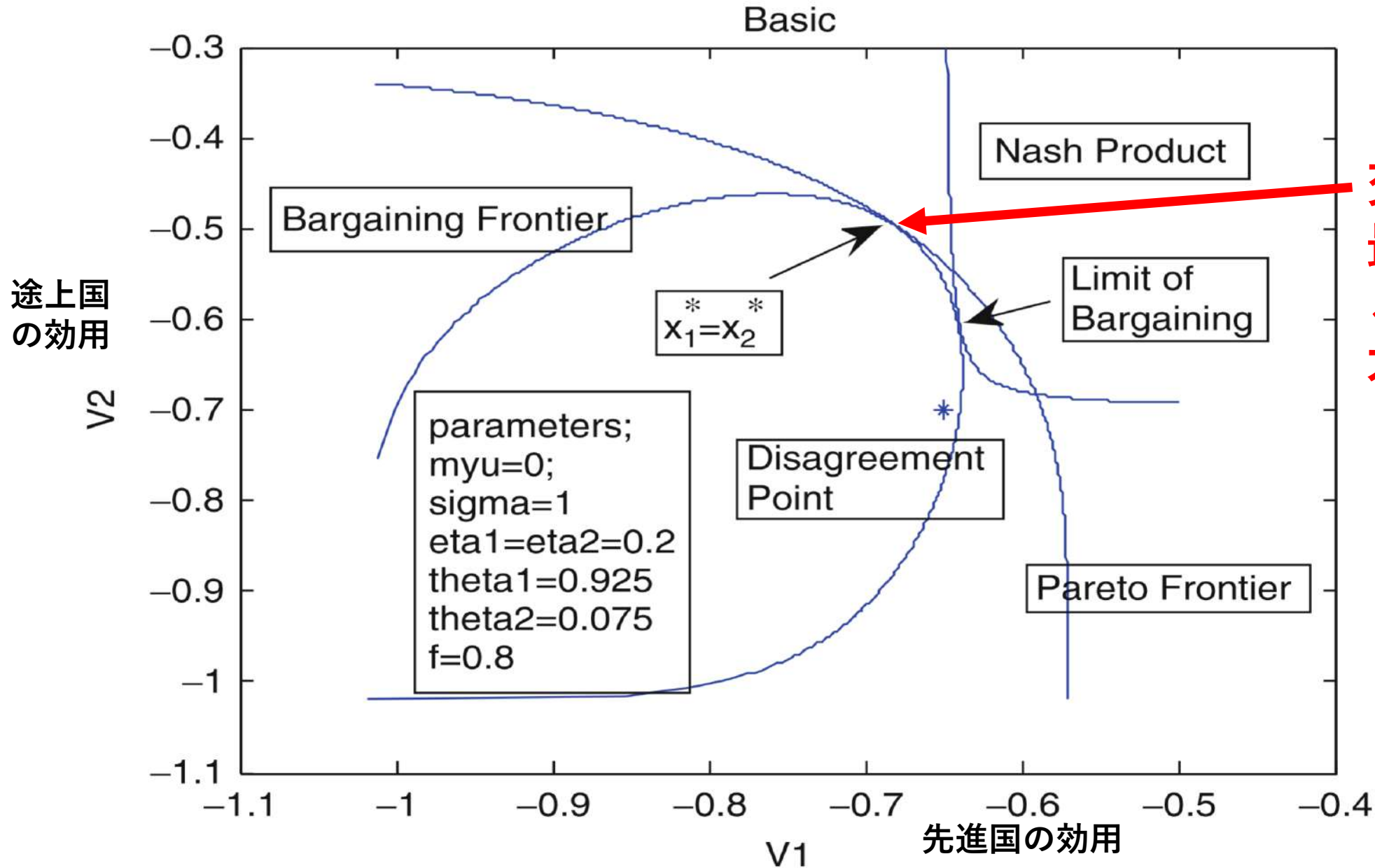
2国間交渉での論点

1. 交渉で良い結果（例：社会的な最適）は達成できるか？
2. 達成できる場合の条件は何か？
3. 通常の状態（途上国と先進国などの違いがある現状）では、社会的最適は達成できるか？
4. 現状以上に良くするため、他に、何等かの緩和方法があるか？

完全対称な世界であれば



現実 — 非対称で不確実な世界



交渉で社会的
最適を達成す
ることは
不可能

まとめ

1. 社会には、条約、法律、条令、契約等の制度・仕組み・ルールが必要
2. 制度・仕組みのデザインにより、社会は、より安全、より効率的、より円滑、より高成長等のメリットが、参加者に及ぶ可能性あり。
3. 研究・分析・実務のアプローチは、学際的・総合的とならざるを得ない。
4. 観光分野も同様で、東京都立大学・観光科学科では、自然科学、社会科学等総合的に教育研究を実施
5. ここでは、経営学、経済学のアプローチ例を紹介。



さらに学びたい方へ

日原勝也 (2008), 能登空港の「搭乗率保証制度」のペイオフに関する定量分析について, 交通学研究 2007年研究年報 pp.169-178

Hihara, K. (2011), Analysis on bargaining about global climate change mitigation in international aviation sector, Transportation Research Part E pp342-358

Hihara, K. (2017), Chapter 7 Airport and Airline Relationship of Multiple Functional Structures, Economics of Airport Operations (Advances in Airline Economics Vol 6) pp123-152, Emerald Publishing

ありがとうございました。

日原勝也



TOURISM SCIENCE