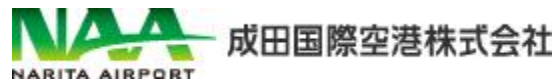


목표는 아시아의 허브

나리타국제공항



- ❖ 소재지: 千葉県成田市成田国際空港内 (成田市古込字古込1-1)
- ❖ 설 립: 2004년 4월
- ❖ 자본금: 1,000억 엔
- ❖ 종업원: 676명 (2015년 3월 31일 현재)

목표는 아시아의 허브_나리타국제공항 (No14)

< 요약 >

- 정부출자기업인 나리타국제공항에 세 번째 활주로 건설 계획이 부상하고 있음
- 국가예산 투입이 유력시되고 있지만 그 동안 추진해 왔던 주식시장 상장은 지연되는 양상을 보이고 있음
- 자유로운 경영이 보장되지 못하면 아시아의 다른 공항과의 경쟁에서 뒤쳐질 것이라는 우려가 나타나고 있음
- (벤치마킹 포인트) 경영환경은 언제든지 뜻밖의 계기로 호전적으로 변할 수 있기 때문에 자사 경쟁력을 지속적으로 유지하는 것이 무엇보다 중요하며, 더불어 새로운 경쟁요소를 확보하기 위한 노력이 필요함

1. 늘어나는 외국인 방문객

- 일본 정부는 일본을 찾는 연간 외국인 방문객을 2030년까지 현재의 2배에 달하는 3000만 명으로 늘리겠다는 목표를 세웠음
 - 폭발적으로 증가하고 있는 중국인 관광객에 힘입어 예상했던 이상의 속도로 외국인 방문객이 늘어나고 있음
 - 현재 상태로는 하네다, 나리타 두 공항의 수용능력이 2022년에 한계에 도달할 것이라는 전망이 나오고 있음
- 이런 상황에서 두 공항의 기능을 2020년 도쿄 올림픽까지와 2030년까지의 2단계로 구분하여 확충하는 안이 부상하고 있음
 - 2020년 도쿄 올림픽까지는 도쿄 상공의 비행제한을 완화를 통해 늘어나는 수요를 극복하고, 2030년대를 목표로 하네다는 5번째, 나리타는 3번째 활주로를 신설하는 안이 유력함
- 하네다공항이 국제공항으로 바뀌면서 ‘일본에서 유일한 관문’이라고 할 수 없는 나리타공항으로써는 3번째 활주로 신설은 기사회생 전략을 구축하는 중요한 열쇠가 될 것으로 보임
 - 하네다는 앞바다 근처에 확장할 계획이기 때문에 공사기간이 15년 정도 걸리고 사업비도 약1조엔 규모가 될 것으로 예상하고 있음

- 반면 나리타는 4년 정도의 공사기간에 약 1200억 엔(용지 협상, 관련 시설 미포함)의 공사비로 충분할 것으로 전망하고 있음
- 최근 공항 등의 교통 정책을 수립하는 국토교통성 주재로 공항 활주로 증설 관련 회의가 열리고 있음
 - 나리타국제공항이 위치해 있는 치바(千葉)현을 비롯한 9개 현(県)·시(市)의 부지사·부시장급 간부와 일본항공(日本航空), 전일본공수(全日本空輸) 경영진, 관련전문가 등 약 20명으로 구성된 회의가 진행 중임
 - 회의 테마는 ‘수도권 공항의 기능강화’이며, 구체적으로는 나리타, 하네다 두 공항의 확충계획을 위한 본격적인 논의를 진행하고 있음
 - 이 회의에서 ‘나리타공항의 항공 네트워크를 확실하게 유지해야 한다’ ‘나리타공항은 도심에서 접근성과 비용을 개선해야 한다’ 는 등의 요구가 나오고 있는 것으로 알려짐

2. 수익성 향상

- 지난 2004년 까지 ‘특수법인 신도쿄국제공항공사’였던 나리타국제공항은 국토교통 성장관이 90%, 재무장관이 10%를 출자하는 주식회사로 전환하였음
 - 그 이후 되도록 조속한 시기에 주식시장에 상장하는 것을 경영목표 중 하나로 설정하고 그 준비를 추진해 왔음
 - 일본 정부도 민주당 정권 시절이었던 2011년에 주식상장을 위하여 경영개혁을 지속할 것으로 각료회의에서 결정하기도 했었음
 - 2012년 12월 자민당이 정권을 되찾아온 이후에도 일본유평(郵政), 규슈(九州)여객철도(JR규슈)에 이은 중요 안건으로 거론되어 왔음
- 나리타국제공항의 최근 실적은 호조를 보이고 있다고 할 수 있음
 - 연간 약3500만 명이 이용하고 있고 사업과 재무활동으로 벌어들인 이익을 나타내는 경상이익은 2014년도(2014년4월~2015년3월)에 333억 엔으로 과거 최고 수준을 기록
 - 수입 기준으로는 면세점 등의 ‘비항공부문사업’이 처음으로 전체의 절반을 넘어섰고, 이착륙료 등의 ‘항공부문사업’ 실적보다 많았음

- 전체의 매출액 경상이익률은 16%로 독자적인 고수익 모델로 잘 알려진 도요타자동차(トヨタ自動車)와 도레이(東レ) 등을 상회하는 수준임

<그림1> 나리타국제공항의 경상이익 및 영업수익 추이

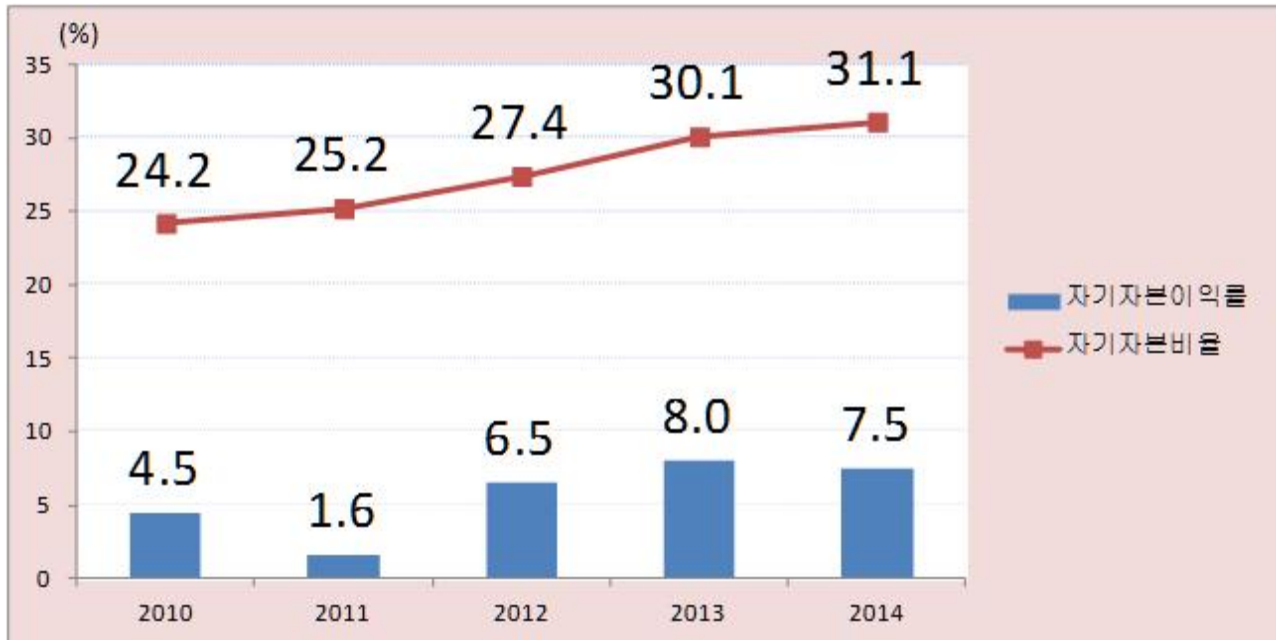


자료: 나리타국제공항 유가증권보고서에서 인용

- 수익의 효율을 나타내는 ROE(자기자본이익률)을 살펴보면 2014년도에 7.5%를 기록했음
 - 다른 구미 여러 나라 공항과 비교해서는 여전히 낮은 수준이지만 지난 10년 사이 2배 가까이 성장했음
- 나리타국제공항은 주식시장에 상장하기 위해 경영환경을 정비하는 수순을 진행하고 있음
 - 그런 과정에서 세 번째 활주로 건설계획이 부상하고 있는 것임
 - 따라서 민영화와 더불어 주식시장에서 조달한 자금으로 새로운 인프라를 구축하는 것이 가장 좋은 시나리오인 것처럼 보이는데, 사실 상장 계획이 계획대로 진행되고 있지 못함
- 나리타국제공항의 나즈메 마고토(夏目誠)사장은 ‘상장이 최우선 경영 과제이지만 현재로서는 구체적인 시기를 가늠하기 어렵다’고 말하고 있음

- 그 원인 중 하나는 외국인 방문객의 일본 국내시장에서의 소비 진작을 중요 정책 과제로 내세우고 있는 정부가 ‘활주로 건설을 국가 프로젝트’로 생각하고 있기 때문이다

<그림2> 나리타국제공항의 자기자본비율과 자기자본이익률 추이



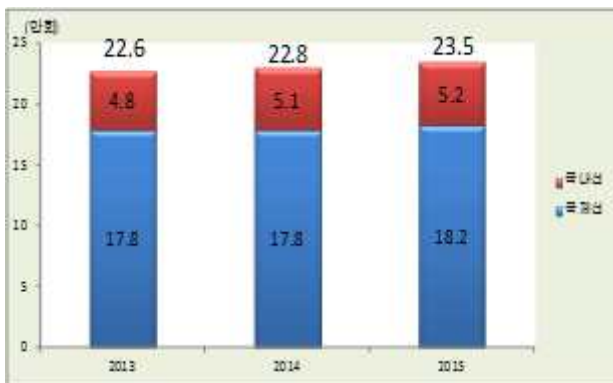
자료: 나리타국제공항 유가증권보고서에서 인용

3. 저가항공사와 나리타국제공항

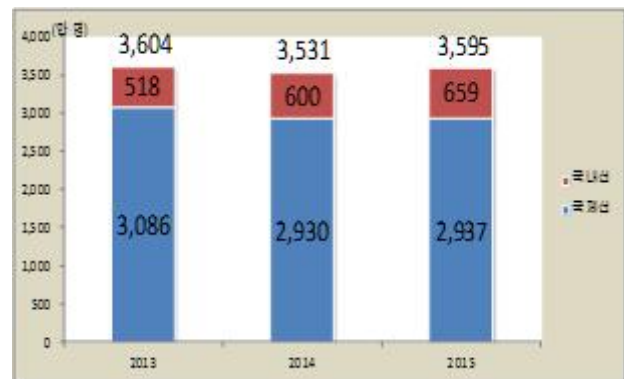
- 국가 차원의 프로젝트로 부상하는 것에 부응이라도 하는 듯 나리타국제공항의 초대 회장을 역임했던 구로노(黒野) 운수정책연구기구회장은 다음과 같은 발언을 한 적이 있음
 - “공항의 경쟁력은 이착륙 처리능력을 어디까지 끌어올릴 수 있는가에 달렸다. 민간자본을 공항정비에 활용하는 것도 중요하지만 현재는 국책의 일환으로 확실하게 진행시켜야 맞는 과제라고 생각한다.”
 - 정부 여당 안에서도 세 번째 활주로 건설은 국비(세금)로 충당하든지, 나리타국제공항회사가 사채를 발행해서 자금을 조달하는 안이 유력시되고 있음
- 한편 2대 사장을 역임했던 모리나카(森中)는 “국제공항 간판을 내건다면 상장해서 자본을 개발하는 것은 당연하다.”고 주장함

- 언제까지나 정부와 공항을 운영하는 회사가 주종관계를 유지해서는 경영의 의사결정이 늦어지기 때문이라고 설명함
- 우선순위에서 밀리며 뒤늦은 전략을 구축했던 전형적인 사례가 저가항공(LCC, Low Cost Carrier) 유치였음
 - 저가항공의 거점 공항으로 우위를 점한 신간사이국제공항(新関西国際空港)과 비교해서 나리타국제공항은 대응 지연이 문제점으로 거론되어 왔음
 - 나리타국제공항에도 2012년에 ‘Jetstar Japan’등 대기업 계열의 저가항공사에 연이어 취항했지만, 당초에는 국내선 시설을 빌려 쓰는 형태로 편리성 측면에서 좋은 평가를 받지 못했음
- 게다가 나리타는 지역사회에 대한 소음배려 차원에서 이착륙 시간이 오전 6시부터 오후 11시로 제한되어 있음
 - 따라서 악천후 등으로 이착륙 가능 시간을 놓칠 것 같으면 일찌감치 출발을 취소하는 편수 속출하고 있음
 - 이러한 제한조건 등이 저가항공사는 물론 공항의 이미지와 평판이 나빠지는 결과를 초래하게 되었음

<그림3> 나리타국제공항 항공기 이착륙 횟수



<그림4> 나리타국제공항 항공 여객 수



주: 2015년은 예측치

자료: 나리타국제공항회사 NEWS RELEASE ‘2015년 3月期 連結決算について’ (2015년 5월 15일) 에서 인용

- 저가항공사 측도 당초부터 이러한 나리타국제공항의 제약조건을 알고 있었지만 그래도 진출을 결정한 것은 공항 측의 우대조치를 기대했기 때문이었음

- 그러나 나리타국제공항회사와 기존의 항공사, 국토성과의 조정이 난항을 거듭하면서 문제가 풀리지 않았음
 - 나리타국제공항이 기후의 급격한 변화 등 피할 수 없는 사태에 한하여 예외적으로 도착시간을 오전 0시까지 연장한 것은 2013년 3월말이 되어서임
 - 저가항공사가 전용으로 이용할 수 있는 제3여객터미널도 당초 계획보다 늦어진 2015년 4월에 개설했음
- 이뿐만이 아니라 1엔 단위로 비용에 민감한 저가항공사의 경영감각에 역행하는 일도 있었음
- 이전에 나리타국제공항회사가 SPRING JAPAN(春秋航空日本)을 상대로 체크인카운터에 시계와 카펫을 설치하지 않겠냐는 문의를 한 적이 있다고 함
 - 카운터 위쪽에 설치하는 대형 액정디지털 시계와 바닥에 놓는 카펫을 설치할 것을 권유했던 것임
 - 그러나 시계 가격은 30만 엔으로 설치비는 별도였으며 렌트형식으로 설치하는 카펫은 1장에 월 3만 엔이었다고 함
- 비용을 극한까지 줄이는 저가항공사가 카운터 장식품에 그렇게 큰돈을 쓸 리가 없음
- 이렇듯 갑의 횡포와 같은 경영마인드의 차이도, 주식시장 상장을 계기로 외부의 지적을 받음으로써 개선작업에 탄력을 받을 것이 틀림없어 보임
- 주식시장에 상장하면 시장에서 직접 자금을 조달할 수 있을 뿐 아니라 경영의 자율성도 높아질 것임
- 공단에서 주식회사로 이행하면서 나리타국제공항회사의 재량이 늘어나기는 했지만 여전히 정부의 지배력은 절대적인 상황임
 - 9명의 임원 중 3명은 국토교통성 출신 OB가 차지하고 있고 상근감사역 3명은 모두 정부관료 출신자임
- 나리타국제공항의 설립근거가 되고 있는 나리타국제공항주식회사법은 매년도 사업계획 이외에도 사채를 발행하는 것도 국토교통성 장관의 ‘인가’를 받아야 함
- 기업통치 문호를 외부로 확대하는 것은 경영 투명성을 높여 나리타국제공항의 성장에도 도움이 된다는 것이 외부 전문가들의 지배적인 견해임

4. 나리타국제공항의 경쟁력

- 나리타국제공항이 만약에 상장에 성공한다면 투자가의 평가를 나타내는 주식시가총액은 어느 정도일지 관심이 모아지고 있음
 - 시장 관계자의 예측을 종합해보면 양품계획, TOTO, 아식스 등 독특한 제품군을 보유한 준대형 그룹기업 정도의 6000억~8000억 엔 정도가 될 것으로 추산하고 있음
- 이 수준의 시가총액을 세계 주요 공항운영회사와 비교해보면, 1조 엔이 넘는 상하이포동(上海浦東), 홍치아오(虹橋) 두 공항의 운영공사와 파리공항공단(ADP)에는 미치지 못하지만 독일 Fraport(약 7000억 엔)와 멕시코 AUSR(약 5500억 엔)과 비슷한 수준이 됨
 - Fraport는 프랑크푸르트공항 등을 운영하고 있으며 유럽 각 도시를 연결하는 많은 노선으로 좋은 평가를 받고 있음
 - 한편 AUSR은 북미와 중남미를 연결하는 중계 거점으로 기대를 받고 있으며, 도요타자동차가 2015년 4월에 공장설립을 정식으로 발표하는 등 일본기업 진출이 이어지고 있는 지역임
- 이러한 경쟁공항과 비교하여 나리타국제공항의 매력은 무엇일까?
 - 첫 번째로 아시아에 위치한 공항중에서 가장 북미지역과 가까운 지리적 요건을 갖추고 있다는 점을 들 수 있음
 - 나리타국제공항을 이용하는 항공사는 2015년 6월 현재 89개사이고, 취항하는 도시는 일본 국내 17개, 해외 102개임
 - 이러한 실적은 아시아에 위치한 공항과 비교해 보면 상당한 우위를 점하는 있다는 것을 알 수 있음
- Fraport가 유럽과 북미, AUSR이 중남미와 북미를 연결하는 역할을 수행하고 있듯이, 나리타국제공항은 아시아와 북미의 대동맥을 연결하는 일대 거점으로 평가를 받고 있는 것도 사실임
 - 또한 일본 주식시장에서도 앞으로 예정되어 있는 나리타국제공항의 상장에 호의적인 반응을 보이고 있음

- 연금기금 등 기관투자자들 사이에서는 공항과 도로 등 수입이 안정적인 공공인프라에 대한 투자 수요가 높기 때문임
- 이러한 유형의 종목은 일본에서는 매우 적기 때문에 상장하게 되면 주목을 받을 가능성이 높을 것으로 보고 있음

<표1> 한국, 중국, 일본과 북미간 항공노선 및 편수

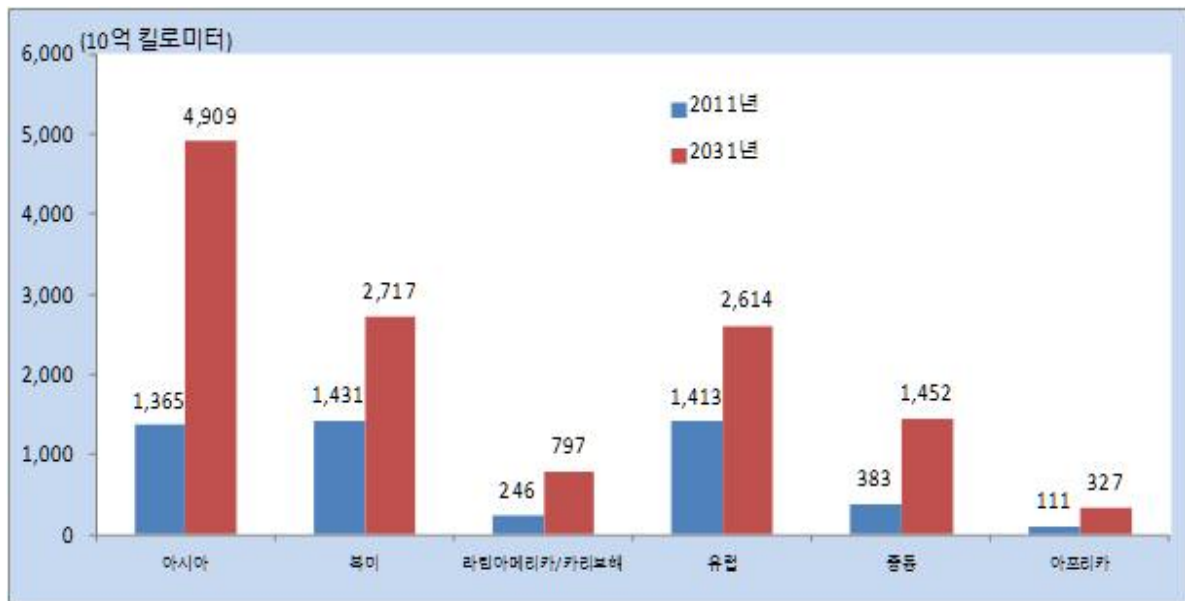
	노선	편수	증감
한국 인천 → 북미	주 14노선	139편	36% 증가
중국 베이징 → 북미	주 13노선	190편	2배 증가
일본 나리타 → 북미	주 21노선	318편	보합

주: 2010년 4월 상반기와 2015년 상반기 비교, 증감은 편수 기준

자료: NIKKEI BUSINESS, 企業研究 Vol.54, 2015.7.27.에서 인용

- 그러나 나리타국제공항의 우위성이 언제까지나 지속되리는 보장은 어디에도 없다는 점을 주목해야 함
 - 현재 나리타국제공항이 상정하고 있는 가상의 최대 경쟁 상대를 들자면 베이징국제공항임
 - 왜냐하면 계획하고 있는 베이징국제공항의 북미노선 증설이 실현되면 여객 상당수가 나리타국제공항에서 베이징국제공항으로 이동할 공산이 크기 때문임
- 최근 중국경제의 성장둔화가 우려되고는 있지만 미국에서 베이징을 경유하여 중국 내륙지역으로 이동하는 비즈니스 여객 수요가 증가하고 있는 추세임
 - 아메리칸항공이 2015년 5월부터 달라스-베이징 노선을 개설했음
 - 베이징에서 출발하는 북미 직항노선은 편수 기준으로 주 139편으로 나리타국제공항의 절반 이하이지만 과거 5년 동안 2배로 증가했음
 - 그러나 같은 기간 동안 나리타국제공항은 북미 노선을 단 한편도 늘리지 못했다는 점임

<그림5> 세계 항공 여객 수송량 예측(2011-2031년)



자료: 日本航空機開發協會(<http://www.jadc.jp/>)에서 작성

<그림6> 세계 항공 여객 수송량 예측(2011-2031년간 연평균 성장률)



자료: 日本航空機開發協會(<http://www.jadc.jp/>)에서 작성

- 2017년 이후 인천공항과 싱가포르공항은 신축을 계획하고 있어 아시아지역에서 공항간 경쟁은 한층 더 치열해질 것으로 예상됨
- 따라서 나리타국제공항은 북미-아시아 간의 환승고객을 유치하는 데 경쟁에서 뒤쳐질지 모른다는 위기감을 느끼고 있음

- 이미 최근 연간 환승고객은 516만 명으로 5년 전과 비교해서 142만 명(약20%) 감소했음

5. 향후 전망

□ 2015년 6월 나리타국제공항은 폴란드항공의 신규 노선을 개설하는 데 성공했음

- 나리타국제공항은 2013년에 신규노선의 이착륙 요금을 최대 반값으로 할인하는 제도를 시행한바 있음
- 더불어 2015년 4월부터 나리타국제공항에 신규로 진입하는 항공사를 대상으로 이착륙 요금을 한층 더 인하했음
- 나리타국제공항에서 노선이 없는 직행편을 신설하면 1년 동안 이착륙 요금을 무료로 하고, 2년째부터는 25% 할인하는 제도임

<표> 나리타국제공항의 항공 자유화(Open Sky) 체결 현황(19개국 3개 지역)

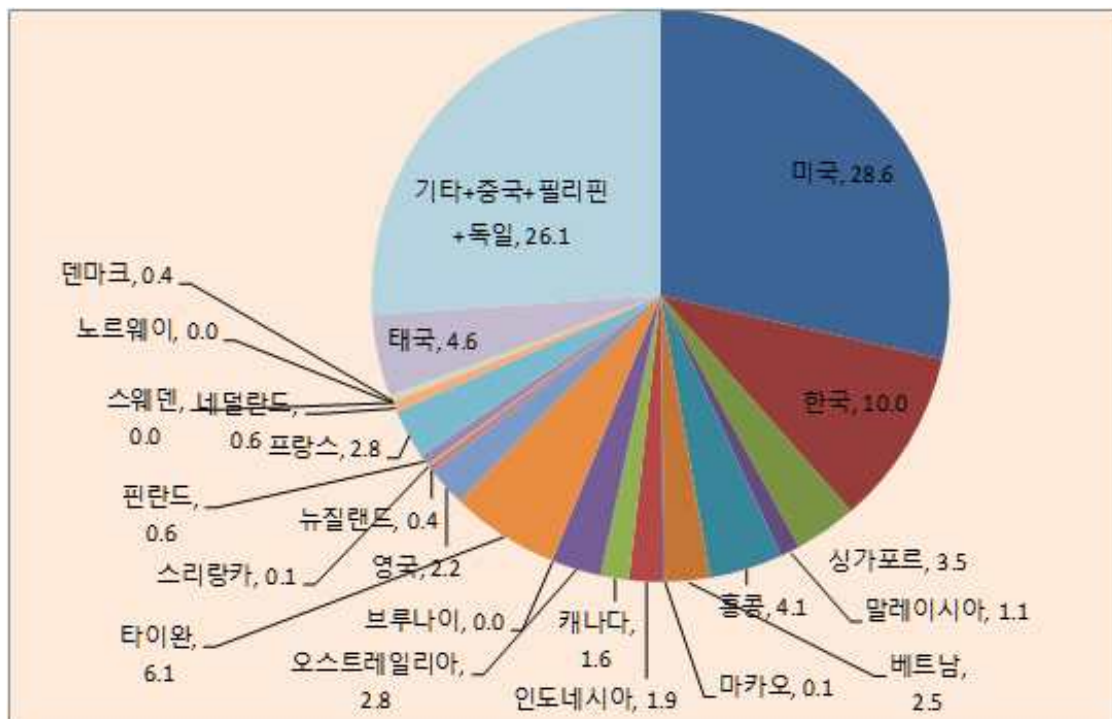
연도	월	합의국
2010년	10월	미국
	12월	한국
2011년	1월	싱가포르
	2월	말레이시아
	5월	홍콩
	6월	베트남
	7월	마카오
	8월	인도네시아
	9월	캐나다
		오스트레일리아
	10월	브루나이
	11월	타이완
2012년	1월	영국
	2월	뉴질랜드
	3월	스리랑카
	6월	핀란드
	7월	프랑스
	8월	네덜란드
	10월	스웨덴
		노르웨이
		덴마크
	11월	태국

자료: 나리타국제공항 유가증권보고서에서 인용

□ 사실 폴란드항공은 인천국제공항과도 수면 밑에서 노선 개설을 위한 협상을 진행한 것으로 알려져 있음

- 그러나 나리타국제공항이 일본과 폴란드에서 광고비용을 부담하는 조건을 제시하면서 상황이 급변했음
- 광고비 부담은 이착륙 요금 할인과 동일한 효과가 있다고 판단한 폴란드항공 측은 나리타-바르샤바 간 노선을 주3일 개설하는 결단을 내렸음

<표> 나리타국제공항 이착륙 여객 수 (이륙 국별 비중, 2011년 기준)



주: 항공 자유화(Open Sky) 체결국 비중은 73.9%임.

자료: 나리타국제공항 유가증권보고서에서 인용

□ 아시아 공항간 점차 치열해지고 있는 경쟁에서 낙오되지 않으려고 나리타국제공항도 필사의 노력을 하고 있는 것으로 보임

- 분명히 지금 논의 중인 3번 째 활주로는 나리타국제공항이 ‘매력적인 공항’이 되는데 중요한 활력소 역할을 하게 될 것으로 전망됨
- 그러나 서둘러 주식시장에 상장해서 자금을 확보하고 경영 자율성을 높이지 않으면 그 우위성은 충분히 발휘되지 못할 공산이 커질 것으로 전망됨

역대 사장이 생각하는 ‘NARITA’의 미래

구로노 마사히고(黒野匡彦, 초대 사장)

(주요경력) 1964년 운수성 입사. 사무차관에서 초대사장 취임

<세 번째 활주로를 일본경제의 힘으로>

세 번째 활주로의 건설은 일본경제의 잠재력을 끌어내는 천재일우의 기회가 될 것이다. 공항의 처리능력이 부족하다는 이유로 해외에서 사람, 상품, 자금의 흐름이 끊긴다는 것은 본말이 전도된 것이다. 대규모 투자설비를 단행하는 것이기 때문에 위험성을 면밀히 분석하고 지역주민에게 자세하고 공손하게 설명을 하는 것은 정부와 나리타공항회사가 해야 하는 당연한 책임이다.

내가 사장으로 있을 당시, 하네다공항의 국제화가 예상외의 속도로 진행되었다. 그때까지 아시아의 약 2000km 이내로 설정되어 있던 하네다발 노선이 구미지역으로 확장되는 것은 솔직히 충격이었다.

그렇기 때문에 ‘세 번째’ 활주로는 완성되기 전에 주주를 늘려서 나리타공항의 경영을 맡기는 것이 적절한 것인지 본격적으로 논의를 해야만 한다. 구미식 자본주의 발상이 일본의 공항 경영에 스며들 수 있을 것이라는 보장도하기 어렵다. 주식시장에 상장하는 것이 나리타공항 발전의 중요한 전환점이 될 것이 틀림없지만, 현 시점에서는 그 시기를 신중하게 검토해야 할 것이다.

모리나가 고사부로(森中小三郎, 2대 사장)

(주요 경력) 1965년 스미토모상사 입사. 해외에서의 오랜 근무경력이 기대를 받음.

<일반 주주에게도 문호를 개방해야 한다>

일본을 찾은 방문객 덕분에 일본이 활기를 되찾고, 아베노믹스 효과가 지속되고 있는 지금이야말로 나리타공항회사는 주식상장을 위한 노력을 서둘러야 한다. 일본기업은 글로벌 시장에서 경쟁해서 살아남는 길밖에 없다. 지금의 나리타공항은 상당한 경영체력과 더불어 직원의 경쟁의식도 높아져 있다.

그러나 항공·공항의 상장은 ‘공익성과 안전보장상의 문제가 얽혀있다’고 해서 해외주식을 규제하는 움직임도 있다. 열린 경영을 위해 주식의 3분의 1 정도는 적극적으로 외국인에게 개방하는 관용이 필요할 것이다. 같은 맥락에서 나리타공항이 해외의 여러 공항과 완만한 자본제휴를 체결하는 것도 좋은 안이 될 것이다.

사장 재임 중이었던 2008년에 상장을 위한 개정 법안이 제출되었지만 심기기간 만료로 폐안 처리된 적이 있다. 이는 공항 공공성의 이름을 빌린 일부 정치가와 관료의 실정이었다고 생각한다. 아베정권은 같은 일을 반복하지 말고 나리타공항의 주식상장을 적극적으로 검토해 주길 바란다.

나즈메 마고토(夏目誠, 현 사장)

(주요 경력) 1971년 국철 입사. JR동일본에서 사업수완을 인정받음.

<기업 형태보다 중요한 것은 경쟁력을 키우는 것이다>

‘항공회사와 승객이 선택하는 공항’을 만들기 위한 일환으로 이착륙 요금 인하에서 쇼핑의 편의성을 높이기 위한 노력까지 고객니즈에 기민하게 대처할 수 있는 체제를 정비해 왔다. 역대 최고의 수익을 올리는 등 일정 수준 이상의 성과를 거두었다고 생각하지만, 아직 과정 중에 있다.

한국 인천공항과 비교하면 나리타공항은 중국 등 근린 아시아와의 네트워크가 다소 약한 것은 사실이다. 일본계열 항공사는 런던 노선을 모두 하네다공항으로 이관했다. 경쟁 환경이 급변하는 가운데 대규모 항공사와 저가항공사 모두를 수용할 수 있는 다기능 공항으로서의 존재감을 발휘해나갈 계획이다.

그러기 위해서는 지역의 동의를 전제로 수도권 공항의 기능강화는 서둘러 풀어야 하는 과제이다. 국철민영화 경험에서도 알 수 있듯이 자유로운 경영을 바탕으로 한 자립경영이 중요하다고 생각하지만, 당분간은 정부가 일정 부분을 계속해서 관여하는 것이 현실적인 대안이라고 보고 있다. 우리에게 중요한 것은 회사 형태가 아니라 경쟁 환경에 대응할 수 있는 힘을 키우는 것이다.

6. 한국에 주는 시사점

□ 나리타국제공항은 지난 2004년 4월에 공단에서 주식회사로 전환했음

- 그러나 주식회사로 전환한 이후 300억 엔 정도의 실적을 보였던 경상이익이 2013년 까지 줄곧 하락하는 경영부진 상태를 나타냈음
- 이 기간 동안 나리타국제공항을 이용하는 승객수도 점진적이지만 줄어드는 양상이 나타났음
- 또한 2008년 두 번째 활주로를 운영하기 시작했지만 세계적인 금융위기 여파로 상황은 더욱 악화되었음

□ 뿐만 아니라 2013년에 발생한 동일본 대지진의 여파로 일본을 찾는 방문객이 급격히 줄어들었음

- 그러나 나즈메(夏目) 현 사장이 취임하면서 경상수지가 꾸준히 증가하는 등 공항으로서의 경쟁력을 되찾아 가고 있음
- 항공사와 승객뿐 아니라 쇼핑의 편리성을 제고하는 등 수익을 낼 수 있는 공항 운영을 적극적으로 추진하고 있기 때문임

- 나리타국제공항은 도쿄 등 도심으로의 접근성 측면에서 하네다공항에 비해 현저히 불리한 상황임
 - 일본 항공사마저 나리타에서 하네다로 거점을 옮기는 상황에서 나리타만의 경쟁력을 확보하기 위한 필사적인 노력을 하고 있다고 볼 수 있음
 - 그러한 노력의 일환으로 이착륙 수수료 면제 등으로 새로운 제도 도입으로 나타나고 있으며, 이에 따른 성과도 점차 가시화되고 있는 상황임
 - 그러나 보다 근본적인 문제 해결을 위한 대책이 강구되지 않으면 나리타공항과의 경쟁은 물론 아시아의 다른 공항과의 경쟁에서 뒤쳐질 공산이 큼
- 결국 이러한 나리타국제공항의 경쟁력 강화 노력은 인천국제공항 입지에 적지 않은 영향을 줄 것으로 예상됨
 - 앞서 언급한 폴란드 항공사 사례에서 나타나듯이 외국 항공사 유치는 앞으로도 결국 한중일 간의 3파전 양상이 펼쳐질 가능성이 매우 높기 때문임
 - 북미에서 동남아시아 혹은 중국 내륙으로 이동하는 경우의 경유지로 선택받을 수 있는 가장 좋은 조건을 겸비한 공항이 경쟁에서 살아남을 것으로 보임
 - 인천국제공항도 서울로의 접근성 측면에서 보면 나리타국제공항과 비슷한 상황이라고 볼 수 있기 때문에 매력적인 공항으로 거듭나기 위한 선제적 전략을 강구하는 한편 수익성 제고를 위해서도 다양한 방법을 모색해야 할 것으로 보임
- 나리타국제공항이 오랫동안 염원해 왔던 주식시장 상장이 이루어진다면 본격적인 경영개편과 더불어 제3 활주로를 포함한 공항의 혁신적인 변신이 시작될 것임
 - 이러한 변화에 대응하기 위한 인천국제공항의 대책이 늦기 전에 구축되어야 할 것으로 보이며, 이러한 대책은 민관합동의 논의로 이루어져야 의미 있는 결실을 맺을 수 있을 것으로 전망됨

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS, 企業研究 Vol.54, 2015.7.27.
2. 나리타국제공항회사 NEWS RELEASE ‘2015年 3月期 連結決算について’ (2015년 5월 15일)
3. 나리타국제공항 홈페이지
4. 나리타국제공항 유가증권보고서
5. 日本航空機開発協会(<http://www.jadc.jp/>)홈페이지