



KANSAI 空港レビュー



No.457
2016.12

CONTENTS

1 巻頭言

観光ビッグバンのエネルギーを呼び込んだ「先見性」

干山 善幸

2 各界の動き

8 第8回懇話会

コンセッションのリスクマネジメント

岡田信一郎

24 プレスの目

関空、伊丹、神戸の3空港一体運営に現実味

橋本 亮

26 航空交通研究会研究レポート

我が国の空港整備はいつ概成したのか？

引頭 雄一

30 データファイル

- ・関西国際空港2016年10月運営概況(速報値)
- ・大阪税関貿易速報[関西空港] 2016年10月
- ・関西国際空港の出入(帰)国者数
- ・関西3空港と国内主要空港の利用状況 2016年10月

【表紙写真】「エジプト航空 B777-300ER」

エジプト航空のB777-300ERです。11月20日から来年5月まで週1便のチャーター便が運航されます。エジプト航空は3年程前に関空、成田とも運休になっていました。

運航は毎週日曜日の午前中に出発し、カイロ～関空～成田～ルクソールと飛びます。

これを機に定期便になることを願っています。

撮影：柴崎 庄司

観光ビッグバンのエネルギーを 呼び込んだ「先見性」



国土交通省大阪航空局長 干山 善幸

7月に着任してからというもの、街が外国人観光客で溢れ返っているという話題ばかり耳にするので、「まさかそんな…」と噂の黒門市場に行ってみたところ…「ほんまや」。

このようにアジアにおいて急激に観光需要が伸びることを、「アジアの観光ビッグバン」と称して今から20年も前にはっきりと予見していた方がおられました。御存じの方も多いと思いますが、元国立民族学博物館教授で、小泉内閣での観光立国懇談会委員として日本の観光政策を支え、現在、北海道大学観光学高等研究センター特別招聘教授で北海道博物館館長の石森秀三先生です。

先生は、1860年代以降50年間隔で観光革命が起こっていると分析。1860年代にスエズ運河の開通などによりヨーロッパ富裕階級の外国旅行がブームとなり、1910年代にパナマ運河の開通や大型客船の建造を背景にアメリカの中産階級の外国旅行がブームとなり、1960年代に空の大量輸送時代を迎え海外旅行の大衆化が進みました。そして、その50年後の2010年代には、経済成長や巨大ハブ空港の建設などを背景に、アジアの眠れる需要が一気に爆発すると予測。その予測どおり、中国人の外国旅行者数は2000年に1,000万人であったものが2015年には1億人を超えるという猛烈な勢いで増加を遂げ、その爆発のエネルギーが日本にも押し寄せてきているという状況にあります。

さて、こうした先見性ということ言うならば、関空のプロジェクトは、間違いなくこれに当てはまります。慎重派の多い我が国では、能力にまだ余力がある状況下で次の手を打つことに躊躇する向きがありますが、関空では、先行的に2本目の滑走路を整備し、その結果として、「アジアの観光ビッグバン」のエネルギーをタイムリーに呼び込むことができた訳ですから、このプロジェクトを強力に推進してくださった関西の経済界を始めとする関係の皆様「先見性」には大いに称賛に値するものがあります。

東南アジア諸国では、今も着々とエネルギーを蓄積しており、中国を起点とする観光ビッグバンの連鎖が今後とも続いていくことは間違いありません。こうした中、4月から関西空港と伊丹空港の運営を担う関西エアポート(株)では、来年の1月オープン予定の第2ターミナルビル新国際線エリアの動線レイアウトに斬新なコンセプトを取り入れ、また、保安検査をスムーズに行うために最先端のスマートレーンを導入するなど、様々な工夫を凝らしつつ、次世代型の空港運営に取り組んでおられます。

アジアの観光ビッグバンのエネルギーを引き続き関西に呼び込み、それが、地域の活性化に繋がっていくように、大阪航空局としても全力で取り組んでいこうと思っておりますので、よろしくお願いします。

各界の動き

関西国際空港

●事前登録、自動化ゲートで出入国

法務省入国管理局は11月1日から、関西など4主要空港の上陸・出国両審査場に設置されている自動化ゲートの利用対象者を、短期滞在の在留資格で入国する外国人にも拡大する「トラスティド・トラベラー・プログラム」を始めた。入国前に申請書と必要書類をオンラインで送付し、登録要件に該当するかの審査を行う必要がある。

●エアバスが大邱線を開設

エアバスは12月23日から関西～大邱線を週7便のデイリー運航で新規就航すると11月1日発表した。使用機材はエアバスA321型機(195席)。

●ピーチ、上海線就航

格安航空会社(LCC)のピーチ・アビエーションは11月1日、関西～上海線を開設した。羽田～上海線も11月2日から運航を開始した。いずれも週5便。日本のLCCによる上海線の開設は初めて。ピーチの海外の就航都市は、仁川、釜山、台北、高雄、香港に次いで6都市となった。エアバスA320型機(180席)を使用する。

●ニュージーランド航空、オークランド便再開、増便検討

ニュージーランド航空は11月4日、オークランド～関西線を再開した。関西空港からの直行便は3年ぶり。ニュージーランドの夏期にあたる2017年3月26日までの季節便として週3往復で運航する。観光需要が大半であることから、ビジネスクラスとプレミアムクラスは首都圏より4万円程度安く設定した。機材はボーイング787-9型機(302席)。

同社のペリエ・クロヴィス日本支社長は「2017年は週4～5便への増便を検討したい」と述べ、搭乗率が高ければ増便に加えて就航期間も「延長したいと考えている」と語った。

●貨物総取扱量、3か月連続プラス

大阪税関が11月7日発表した10月の関西空港の貨物取扱量は総取扱量が6万6,477tで前年同月から8.8%増加し、3か月連続のプラスとなった。積込量は3万935t(7.9%増)、取卸量が3万5,542t(9.7%増)でそれぞれ3か月連続のプラスだった。

●指名手配容疑者が海外へ出国、担当者が情報見落とし

関西空港で9月下旬、警察が指名手配した外国人の男が、審査をすり抜けて海外へ出国したことが11月10日、明らかになった。出国審査の担当者が手配情報を見落とした人的ミスの可能性が高いという。

●燃料電池フォークリフトを購入

関西エアポートは11月16日、燃料電池を動力源とするフォークリフト1台を購入した。関西空港では約400台のフォークリフトが稼働しており、うちディーゼル式の約160台を燃料電池式に置き換えることを目指す。

●南海、訪日客専用窓口、アクセス増発

南海電気鉄道は11月17日、関西空港の利用者の利便性を向上するため、ダイヤ改正や関西空港

駅の訪日外国人専用窓口の拡大などの施策を実施すると発表した。ダイヤ改正はLCC用の第二ターミナルビル開業に合わせ、2017年1月28日の実施を予定している。空港急行を増発するとともに、8両編成での運転本数を倍増させる。早朝・深夜時間帯を中心に関西空港方面の列車も増やす。

●パニラ・エア、成田、函館線を開設へ

ANAホールディングス子会社のLCC、パニラ・エアは2017年2月下旬に成田～関西線（1日2便）、3月下旬に関西～函館線（1日1便）を就航すると11月22日発表した。成田線はLCCでは最後発の就航となり、片道の最低運賃は先行するライバルと同水準の3,650円に設定する。機材はエアバスA320型機（180席）を使用。

●入国審査、時短3～4割

訪日外国人の入国審査にかかる時間の短縮を目指し、法務省が10月に関西空港などに導入した個人識別装置「バイオカード」などが一定の効果を上げていることが、同省のまとめで分かった。関西、那覇、高松の3空港とも、審査ブースでの手続きの時間が3～4割短縮されたという。また、並んでいる時間も含めた全体の待ち時間にも短縮効果があり、関西空港では、10月前半の最長審査待ち時間の平均が29分となった。

●10月の総旅客数、最高

関西エアポートが11月25日発表した10月の関西空港の運営概況（速報値）によると、10月の国際線と国内線を合わせた総旅客数は前年同月比5%増の213万人となり、5年1か月連続で前年を上回り、10月として過去最高を更新した。国際線旅客数は8%増の156万人。このうち外国人客は9%増の101万人、日本人は5%増の53万人だった。



クリック！

1～10月の国際線の外国人旅客数は累計1,020万人で、2015年1年間の1,002万人を上回り、2か月を残して過去最高を更新した。これを裏付けるように国際線旅客便の1日当たりの平均発着回数は15年の264.8回に対し、2016年の1～10月は311.0回で17.4%という高い伸びを示している。中国のLCCを中心にした旺盛な新規就航や増便が大きく寄与している。

●ピーチ、路線網を拡大へ、井上CEOが講演

ピーチ・アビエーションの井上慎一・最高経営責任者（CEO）が11月29日、関西空港調査会の定例会で講演し、訪日外国人観光客の増加を踏まえ、国際・国内合わせて26ある路線網を拡大する方針を示した。井上氏は「関空はこれからもピーチの本拠地だ」と話し、2017年1月にオープンする予定のLCC専用の新たなターミナルを活用して、関空を中心に路線を増やしていく考えを示した。

空港

＝ 神戸空港 ＝

●10月の搭乗数前年比3%増

神戸市は神戸空港の10月の搭乗者数が、前年同月比3.0%増の22万6,804人だったと発表した。スカイマークが2015年10月25日から鹿児島線を増便した効果などで5か月連続で前年を上回った。

●新神戸駅とシャトルバス検討

久元喜造神戸市長は日本経済新聞のインタビューで「新神戸駅と神戸空港をつなぐ手段を考える必要がある」と述べた。当面、シャトルバスの導入を検討し、将来はLRT（次世代型路面電車）

などの計画にも意欲を示した。

●運営権売却、5社が審査書類提出

神戸空港の運営権売却（コンセッション）で、神戸市は 11 月 30 日、公募参加資格審査の受付を締め切った。市は企業名を公表していないが、関西エアポートとその大株主のオリックス、ヴァンシ・エアポート（フランス）2 社のほか、空港施設運営で実績ある総合商社の双日、三井住友海上火災保険の計 5 社が審査書類を提出した。12 月中に資格審査を終え、通過した企業名を公表する。各社は 2017 年 2 月から市と運営条件を詰め、6 月までに提案書を提出する。

＝ 成田国際空港 ＝

●「爆買い」沈静化し5期ぶり減収減益

成田国際空港会社は 11 月 11 日、9 月中間決算を発表した。営業収益は前年同期比 3.8% 減の 1,085 億円、営業利益は同 8.4% 減の 235 億円、純利益は同 5.6% 減の 145 億円で、中間期としては 5 期ぶりの減収減益となった。中国人訪日客が高額品を買い求める「爆買い」の沈静化が影響した。中国人客の購入単価が前年同期比 23% 減少した影響で、物販やテナントなどのリテール事業は、営業収益が同 11.4% 減の 385 億円、営業利益が 16.6% 減の 113 億円となった。

＝ 中部国際空港 ＝

●B787初号機の展示施設、18年夏開業

中部国際空港会社は 11 月 9 日、米ボーイング社から寄贈された旅客機、B787 型機の初号機を展示する複合施設の概要を発表した。これまで 2017 年度としていた開業時期を、18 年夏に延期。名称は「FLIGHT OF DREAMS（フライト・オブ・ドリームズ）」とし、航空機産業が理解できる体験型のコンテンツを導入する。

航空

●ジェットスター・ジャパン、成田～上海線を開設へ

ジェットスター・ジャパンは 11 月 1 日、国内 LCC 初となる成田～上海線を 2017 年 1 月 23 日から週 4 便で運航を始めると発表した。

●国交省、カザフスタン当局と直行便開設で合意

国土交通省は 11 月 7 日、カザフスタンの航空当局との航空協議について合意したと発表した。両国の航空会社が週 14 往復ずつ、直行便を運航できるようになる。

●ピーチ、初の新卒客室乗務員を募集

ピーチ・アビエーションは 11 月 8 日、初の新卒客室乗務員の募集を開始した。2017 年 6 月以降の入社で、既卒者を含め 100 人程度の採用を予定、雇用形態は契約社員。

●ピーチ、エアバス A320neo10機発注

ピーチ・アビエーションは 11 月 18 日、エアバスの小型機、A320neo 型機（188 席）を 10 機発注した。従来型の A320 型機（180 席）も 3 機追加発注し、合計 13 機を新たに導入。A320neo は 2019 年 4 ～ 6 月期に初号機を受領し、既存機の置き換えを進める。将来的には 100 機体制とし、アジアで路線網を拡大していく。

●台湾トランスアジア航空が解散

台湾の航空準大手、トランスアジア（復興）航空は 11 月 22 日、臨時役員会を開き、会社の解散を決めた。同社便は同日の全便を運休しており、23 日以降も全便停止となる。1951 年に台湾初の民営航空会社として設立され、27 路線を運航。日本では成田、関西、新千歳など 6 路線に就航していた。

関西

●関西同友会、国内最大の屋内展示場の設置などIRで提言

関西経済同友会は 11 月 1 日、統合型リゾート（IR）推進法案の成立を見据え、大阪府・市が夢洲で IR 事業者を募集する際に盛り込むべき事項をまとめた。10 万㎡と国内最大規模の屋内展示場、5,000 席規模の国際会議場の設置を求めた。カジノに関しては「IR 事業者は社会的責任として依存症対策費に利益の一部を拠出すること」と明記した。

●USJの10月入場者数単月最高

ユニバーサル・スタジオ・ジャパンは 11 月 1 日、10 月の入場者数が 176 万人となり、単月として過去最高を更新したと発表した。秋のハロウィーン関連イベントや開業 15 周年を記念したアトラクションなどが人気だった。

●大阪府議会が万博誘致決議

大阪府議会は 11 月 4 日の本会議で、府が目指す 2025 年国際博覧会（万博）誘致に賛同する決議案を大阪維新の会、自民党、公明党、民進党の賛成多数で可決した。共産党は「費用対効果が見合わない」などとして反対した。

●USJ、累計入場者数1億5,000万人突破

ユニバーサル・スタジオ・ジャパンは 11 月 7 日、累計入場者数が 1 億 5,000 万人を突破したと発表した。2001 年 3 月 31 日の開業から 5,701 日目（約 15 年 7 か月）での達成。

●万博、大阪市も誘致方針を決定

大阪市は 11 月 8 日開いた戦略会議で、2025 年万博について、大阪府とともに夢洲への誘致を目指す方針を組織決定した。

●「関空おひざ元にも訪日客を」9市4町、新法人設立へ調査開始

訪日外国人客を関西空港地元呼び込もうと、泉州地域の 9 市 4 町が、地元主体で観光施策を行う新たな法人設立に向けた調査・研究を始めた。訪日外国人客が素通りする状況を打開するのがねらいで、関西エアポートや宿泊業者、商工団体などと地元呼び込む戦略を練り、2018 年 4 月の設立を目指す。

●大阪府知事、万博の基本構想案を国に提出

松井一郎大阪府知事は 11 月 9 日、2025 年万博の基本構想案を、所管する世耕弘成経済産業相に提出した。世耕氏は「オールジャパンで取り組む」と述べ、政府として実現を目指す考えを示した。

●大阪府や関西経済3団体、万博誘致委準備会発足

大阪府と大阪市、関西経済 3 団体などは 11 月 9 日、2025 日本万国博覧会誘致委員会準備会を設立した。関西経済連合会の森詳介会長は東京都内での発足式で「万博は関西経済の活性化の大きなチャンスだ」と述べ、経済の起爆剤としての役割に期待を示した。

●大阪市内ホテルの9月稼働率7か月ぶり上昇

日本経済新聞社が 11 月 10 日発表した大阪市内の主要 13 ホテルの 9 月の客室稼働率は 90.7%と、前年同月に比べ 0.2 ポイント上昇した。前年を上回るのは 7 か月ぶり。主要 13 ホテルのうち 6 ホテルで稼働率が前年を上回った。

●関西私鉄9月中間決算、3社が増収

関西の大手私鉄 4 社の 9 月中間連結決算が 11 月 10 日、出そろった。沿線人口や訪日外国人観光客の増加で鉄道利用が堅調だったことなどから、京阪ホールディングスを除く 3 社が前年同期と比べて増収となった。

●北陸新幹線延伸、国交省が3案試算

国土交通省は 11 月 11 日、北陸新幹線の敦賀から新大阪への延伸ルート 3 案の概算建設費や

費用対効果の試算を公表した。舞鶴から京都へ南下する案は費用を上回る効果が得られないと指摘。米原で東海道新幹線に接続する案は建設費が最も安く、小浜から京都へ南下する案は所要時間が最も短いとした。

●難波駅前で歩行者天国の実験

大阪府中央区の高島屋大阪店の北側を歩行者天国とする社会実験が11月11～13日、行われた。周辺道路を通行止めとし、集客効果や交通への影響を検証。大阪府は将来的に恒久化するかどうか検討する。

●リニア融資へ改正法成立

改正鉄道建設・運輸施設整備支援機構法が11月11日の参院本会議で可決、成立した。同機構がJR東海にリニア中央新幹線の建設資金を貸せるようにする内容。法改正を受け、政府は機構を通じて2016年度と2017年度に1.5兆円ずつ計3兆円を貸し出す。

●田尻町、ふるさと納税の返礼で空港見学プラン

関西空港の一部が町域に含まれる田尻町はふるさと納税の返礼品に空港内の施設見学や機内食を食べることができる体験プランを加えた。寄付額は1万、2万、3万円で、普段は入れない保安区域もガイド付きで見学できる。

●首相、万博誘致へ協力指示

安倍晋三首相は11月15日の閣議で、2025年万博の大阪誘致について、「日本の魅力を世界に発信する絶好の機会だ」と述べ、開催に向け関係省庁間で協力するよう指示した。

●大阪市議会も万博賛同決議

大阪市議会は11月15日の本会議で、市が大阪府とともに誘致を目指す2025年万博開催に賛同する決議を共産党以外の会派の賛成多数で可決した。市の過重な財政負担を懸念する声を踏まえ「国主導で取り組むことが重要で、格段の支援が不可欠だ」と指摘した。

●大阪市、特区「民泊」認定第1号

国家戦略特区制度を活用して「民泊」を導入した大阪市は11月16日、市内の賃貸マンションなど2施設7部屋を対象施設として初めて認定した。

●JR西、うめきたにハイクラスホテル

JR西日本は11月16日、2015年9月に閉鎖したJR大阪駅北側の宿泊施設、大阪弥生会館の跡地に、ホテルを建設すると発表した。8階建てで約400室。新たなブランドを設けてハイクラスを打ち出す。2018年春の開業を目指す。

●大阪府が「万博誘致推進室」を設置

大阪府は11月21日、「万博誘致推進室」（職員15人）を設置した。国が12月に有識者検討会を発足させ、府の基本構想案の練り直し作業に着手するのに合わせ、政策企画部の万博担当グループの職員を3人増員し、「室」に格上げした。

●関西の百貨店免税売上高、7か月連続で減少

日本銀行大阪支店が11月21日発表した10月の関西の百貨店の免税売上高は前年同月比7.7%減の46億4,600万円で7か月連続のマイナスとなった。中国の国慶節があり、免税申請件数は前年から15.2%増の8万7,000件と伸びた。だが高額の時計や宝飾品から比較的低価格の化粧品などに需要がシフトし、免税売上高が落ち込んだ。

●訪日客増加で「商機」5割超、大商が会員企業調査

大阪商工会議所が11月21日発表した会員企業を対象にした調査によると、インバウンド（訪日外国人客）の増加で、過半数が関連ビジネスへの取り組みに前向きなことが分かった。外国人の増加を商機と捉える姿勢が浮き彫りになった。関連ビジネスに「積極的に取り組んでいる」と「取り組ん

でいる」が計 27.8%、「これから取り組む予定か検討中」が 24.9%で、過半数が前向きだった。

●奈良県知事、北陸新幹線「南ルートに反対」

荒井正吾奈良県知事は 11 月 24 日開かれた北陸新幹線の敦賀以西のルートを協議する与党検討委員会で、京都～新大阪間のルートについて、関西文化学術研究都市を通る南回りだと「奈良県内を 5km ほど走る。県の負担額が 150 億円程度になる」として反対を表明した。これを受け、検討委の西田昌司委員長（参院議員）は、学研都市の京都府域だけを通して新大阪駅と結ぶ第 3 のルートを調査するよう国土交通省に指示した。

●大阪府・市が淀川左岸線延伸を都市計画決定

大阪府と大阪市は 11 月 25 日、2017 年度の事業着手を目指す高速道路「淀川左岸線延伸部」（大阪市～門真市、8.7km）の都市計画を決定した。事業費は 3,000 億～4,000 億円。17 年度の事業化をめざす。

●国際会議の開催、経済効果164億円、大阪観光局試算

大阪観光局は 11 月 29 日、大阪市で 2015 年に開かれた国際会議など「MICE（マイス）」の経済波及効果が 164 億円だったと発表した。初めて試算した。

●初来阪者の割合増加、大阪観光局が外国人客調査

大阪観光局は 11 月 29 日、関西空港から出発する外国人旅行客を対象にした訪問先や消費動向などに関するアンケート結果を公表した。初来阪者の割合が前年同期比 13 ポイント増え 66%になったほか、大阪での 1 人当たりの消費額（12 万 8,000 円）、平均宿泊数（3.9 泊）も昨年を上回った。

●大阪市長、入湯税導入の方針

吉村洋文大阪市長は 11 月 29 日の市議会本会議で、天然温泉施設の利用者に対し、地方税「入湯税」を導入する意向を明らかにした。訪日外国人の急増に伴い、温泉付きのホテルなどが増えたことを踏まえた。2018 年度にも導入する方針で、年間約 2 億～3 億円の収入が見込め、観光振興や観光施設整備などに役立てる。

●NTT西日本や関西経済連、ロボットで関西案内

NTT と NTT 西日本、関西経済連合会は 11 月 30 日から人工知能（AI）技術を組み込んだロボットを使って訪日外国人への関西観光案内や無料 Wi-Fi を紹介する実証実験を大阪シティエアターミナルで始めた。12 月 22 日まで。

国

●国管理の27空港、黒字は4空港

国土交通省は 11 月 8 日、国が管理する 27 空港の 2015 年度の収支試算を発表した。滑走路などの空港本体事業と、空港ビルや駐車場などの関連事業を合わせた営業利益は 177 億円となり、2 年連続の黒字だった。外国人観光客の増加を背景に、LCC の就航便数や空港での物販が伸びたことが影響した。空港別では、営業黒字だったのは羽田、新千歳、松山、小松の 4 空港で、前年度より 1 空港減った。

●16年訪日客、最高の2,400万人、観光庁長官見通し

観光庁の田村明比古長官は 11 月 16 日の記者会見で、2016 年の訪日外国人数が過去最高の 2,400 万人前後に達するとの見通しを示した。LCC を含めた国際線拡充のほか、各国クルーズ船の寄航の増加や、ビザ（査証）の発給要件緩和などが寄与する。また 10 月の訪日客数は前年同月比 16.8%増の 213 万 5,900 人で、10 月の最高記録を更新した。出国日本人数は 3.2%増の 145 万 8,000 人で、5 カ月連続で前年を上回り、累計で 2,000 万人を突破した。

第8回懇話会

コンセッションの
リスクマネージメント

講師

岡田信一郎氏

(株)経営共創基盤（IGPI）パートナー
／マネージングディレクター
(株)IGPIコンセッション 代表取締役社長



■はじめに

日本のコンセッションマーケットは、空港・道路・上下水道などの民営化で盛り上がってきています。私は、経営共創基盤から新関西国際空港㈱に出向して、関空伊丹コンセッションのコンセッションプロセスの最初の仕組み設計からオリックス・ヴァンシ連合に運営権を売却するところまでの仕事をさせて頂きました。本日は、その経験も含めてコンセッション事業についてご紹介出来ればと思います。

経営共創基盤という会社は関西の方にはあまり馴染みがないかと思いますが、ベースはコンサルティング会社でありまして、長期的・持続的な企業価値・事業価値の向上を目的とした常駐協業・ハンズオン型成長支援をしております。また、商社、銀行、証券会社、事業会社等の優先株主からご支援を頂いた資金が110億円あるのですが、その資金を使いながら事業投資もしています。連結子会社のみちのりホールディングスは東北地域の路線バス会社5社の集合体ですが、全て事実上倒産した会社です。債務が非常に過剰だったのですが、法的整理などを通じた債務の金融支援の上、私どもが100%出資して、経営陣も送り込み、単身赴任せず家族と共に住民票もその地に移して経営をするという強いコミットメントをしながら再生・成長支援をしています。5社合計でバス保有台数約2,000台を保有する日本で3番手くらいのバス会社なのですが、福島、茨城、岩手、栃木で広域連携して路線バス事業と観光事業を行うことで、地域全体の活性化を図るという地方創生にも繋がる取り組みです。

コンセッションという分野が日本の成長戦略の中でも重要な領域であると位置付けられており今後益々盛んになっていくだろうということで、こういった事業知見も活用しながらコンセッション事業を行うべく IGPI コンセッションというコンセッション専門会社も立ち上げました。

<岡田信一郎氏：略歴>

日本道路公団、米国三菱信託銀行、アクセンチュア、マッコーリーキャピタル証券にてインフラビジネスに深く関与。

IGPI 参画後は、インフラ分野を中心に戦略策定、再生・成長支援、M&A アドバイザリー、投資業務等に従事。

2012年7月より新関西国際空港㈱執行役員・コンセッション推進部長として約4年弱出向し、「関空伊丹コンセッション」に関し、国との調整も含めたコンセッションの仕組み作り、各種開示資料の準備・作成、国内外の投資家候補の呼び込み、関係アドバイザーの全体管理、入札プロセス実施、契約協議を含め、コンセッション全般を指揮・推進した（コンセッションプロセス完了に伴い、2016年3月末退任）。

日本 PFI・PPP 協会シニアアドバイザー、和歌山県コンセッション顧問

京都大学大学院工学修士（交通土木工学）、コロンビアビジネススクール MBA（フルブライト奨学生）

私自身は、土木工学専攻で、最初に日本道路公団（当時）に就職して、現場監督として大分自動車道の建設、そして、東京湾アクアラインの債務処理に携わりました。中曽根政権時代の3大民活プロジェクトは東京アクアライン、関空、本四架橋ですが、その一つである東京湾アクアラインは、建設費の1兆5,000億円の債務を抱え、当時6%以上の借入金利ということもあり、交通量が伸び悩む中、全然収支が回らなくなっていました。京葉道路というネットワークとして補完性がありキャッシュフローが非常に潤沢な道路と収支を合体することによって、何とか財務的に処理出来ました。また、投資家として実際に投資をして事業経営をしていくことも行っています。日本道路公団退職後のマツコーリー在籍時代には、岐阜県と滋賀県の間にある伊吹山の近鉄が運営していた道路を譲り受けて、道路経営をしたりしました。

そして、関空という3大プロジェクトの一つに再び関与することに運命を感じましたが、新関空会社の社員として約4年間出向し、10人くらいからなるコンセッション推進部で新関空会社の部下と共にコンセッションプロセスを推進することになったのです。

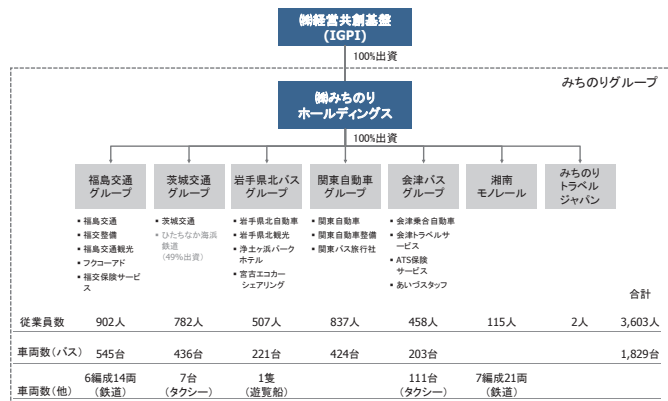
㈱経営共創基盤 (IGPI) : 企業概要



会社名	株式会社 経営共創基盤 Industrial Growth Platform, Inc. (IGPI)
住所	〒100-6617 東京都千代田区丸の内一丁目9番2号 グラントウキョウサウスタワー17階
事業内容	長期的・持続的な企業価値・事業価値の向上を目的とした『常駐協業（ハンズオン）型成長支援』 ～成長支援や創業段階での支援あるいは再生支援等、企業や事業の様々な発展段階における経営支援を実施～
代表取締役CEO	富山 和彦
設立	2007年4月3日
資本金	56億円
優先株主 〔無議決権株主〕 50首順	伊藤忠商事株式会社／ウシオ電機株式会社／エヌ・イー ケムキャット株式会社／オリックス株式会社／株式会社 スクウェア・エニックス・ホールディングス／住友商事株式会社／大和証券株式会社／テマセック・ホールディングス（注1）／東京海上日動火災保険株式会社／株式会社東邦銀行／野村ホールディングス株式会社／富士ソフト株式会社／株式会社三井住友銀行／株式会社三菱東京UFJ銀行／株式会社横浜銀行／株式会社リクルートホールディングス／株式会社リソナ銀行／株式会社ワールド 他5社（注1）100%子会社を通じた出資
議決権所有株主	パートナー19名
従業員数	プロフェッショナル 約180名、グループ合計 約4,000名
連結子会社	・(株)IGPIコンセッション ・(株)みちのりホールディングス （福島交通・茨城交通・岩手県北自動車・関東自動車・会津乗合自動車・湘南モノレール） ・(株)IGPIビジネスアナリティクス&インテリジェンス ・益基管理諮詢(上海)有限公司 (IGPI上海) ・Industrial Growth Platform Pte. Ltd. (シンガポール)
主な出資先	びあ(株)／(株)池貝／KKBOX Inc. など

株式会社 経営共創基盤 (IGPI) All Rights Reserved

㈱みちのりホールディングスによる公共交通・観光事業



株式会社 経営共創基盤 (IGPI) All Rights Reserved

自己紹介:「インフラ:ライフワーク」



土木エンジニア	経営コンサルタント/ アドバイザー	投資家/事業者
■土木工学(修士) ●橋梁工学 ■日本道路公団(現NEXCO) ●大分自動車道建設工事の監督 ●東京湾アクアラインの約1兆5000億円の債務処理	■米国・三菱信託銀行にて、M&Aアドバイザリー ■アクセントチュア、IGPIにて、インフラ企業を中心にアドバイザリー提供 ■新関空会社の執行役員コンセッション推進部長として、関空コンセッションを推進(IGPIからの出向)	■マツコーリー、IGPIにて、インフラ投資・経営に従事 ●日本の全ての有料道路案件に関与 ●IGPIにて、バス事業投資(東北の路線バス会社5社・モノレール会社に100%出資、再生・成長支援中) ●IGPIにて、コンセッション案件の投資検討・支援

株式会社 経営共創基盤 (IGPI) All Rights Reserved

■コンセッションビジネスについて

コンセッションとは、基本的には長期の業務委託の様なものであると私は捉えています。株式上場し完全民営化するのと比べて、一定の制限が掛かったというか、きちんとオーガナイズされた形の民営化です。契約期間は長期、例えば仙台空港の場合は60年、関空の場合は44年、世界的に見ても最長では99年、短いものでも40年くらい、そういった長期の業務委託を受けるというものです。

株式上場の民営化よりコンセッションの何が良いかというと、インフラは公共性も高く、特に空港などは安全保障上の問題もある訳ですが、大切な資産を公共が持ったまま事業運営を民間に委託出来るというところです。しかも業務範囲はテーラーメイドで、ここをやってくだ

さい、というのが作り込める。また、上場の場合は株式が誰に保有されるかはコントロール出来ない訳ですが、コンセッションの場合は、株式譲渡は公共側の承認事項であるという様に基本的に制限が掛かっているため、運営権を売却する公共側にとっても安心です。逆に投資する民間側にとっては、そういった決まりの中でしか動けない仕組みであるということです。

リスク・リターンについての決まりをきちんと作り込みが出来るのもコンセッションの良いところです。コンセッション契約は、色々な権限や役割分担を全部作り込んで規定していることから、関空伊丹コンセッションの場合、3百数十頁という非常に分厚い契約書になっています。運営権者はそういったオーガナイズされた仕組みの中で事業運営をすることになります。

コンセッションとは						
◆コンセッションは、業務委託と株式上場の中間に位置する公有民営による民営化の方式。						
	小 民間事業者の経営関与 大					
	(従来型)業務委託	包括的業務委託	コンセッション方式	株式上場 (IPO)		
契約期間	単年度	複数年度	長期	期間なし		
業務範囲	個別業務毎	複数業務包括	運営権設定業務	全業務		
委託事業者	民間(複数事業者)	民間(単一事業者)	民間(単一事業者) 株主変更は制限	民間(単一事業者) 株主変更は無制限		
資産保有	公共	公共	公共	民間		
資金調達	公共	公共	民間(運営権対価)	民間(株式価値)		
リスク・リターン	公共	公共	契約に基づき 公共と民間で分担	民間		

株式会社 経営共創基盤(IGPI) All Rights Reserved

■世界の空港民営化の広がり

世界的にもインフラの民営化、中でも民営化の形態としてコンセッションは流行っています。PFI(民営化)は元々イギリスから始まっているのですが、サッチャー政権の時にイギリスが財政難に陥って、どうやって財政を再建するかという時に、そこにあったインフラを売却することによって資金を作ったというのが発祥です。その後、オーストラリア、ニュージーラ

ンドといった大英帝国圏にも広まりました。

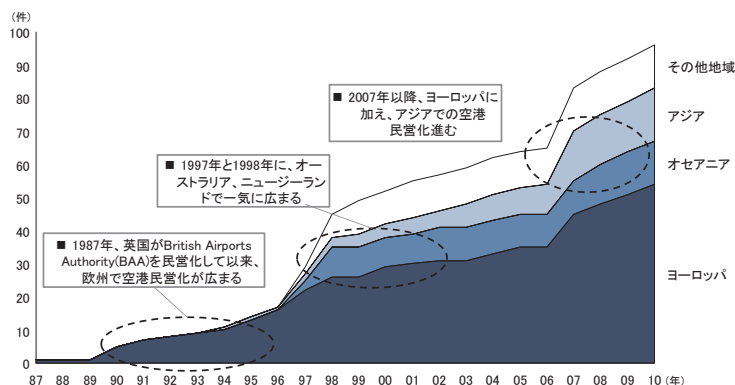
2007年以降はアジアで急速に広まったのですが、これは動機が少し違って、お金が無いことは一緒ですが、アジアが成長していく中で、空港を拡張したい、道路を作りたい、でもお金が無い。そこで、開発型、グリーンフィールドと呼びますが、作るところから運営まで民間に任せるといった仕組みで広がっていきました。

世界の空港民営化の広がり



◆1987年にヨーロッパで始まった空港民営化は、オセアニア、アジアへと広がっていった。

世界の地域ごとの空港民営化累計数の推移



債券で調達をしており、その自治体なり国の格付けで非常に低い金利でお金が借りられるので、財務的には困らない上に、銀行からモニタリングを受ける銀行ローンと違って、債券はデットガバナンスが効きにくいという点もあります。

こういった低資本コストで株主・デットからの要求が厳しくない中、

■コンセッションの活用によるインフラ経営の転換

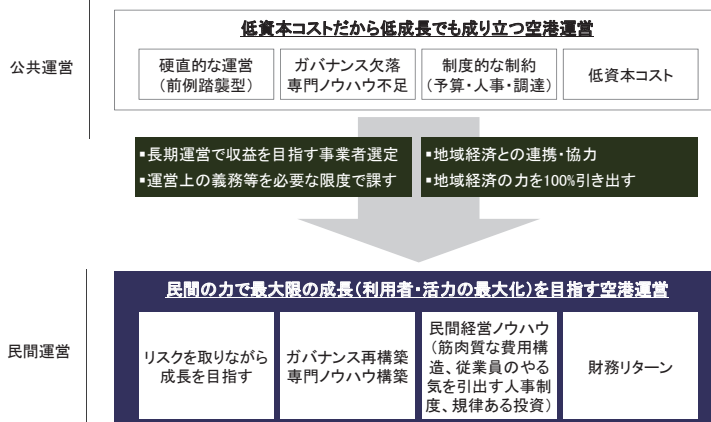
コンセッションの活用でインフラ経営がどのように変わっていくのでしょうか？ 私は、道路、バス、空港などのインフラの経営を見てきました。インフラ以外の一般企業の経営支援もしていますが、そういった企業と比べるとインフラは手付かずの部分非常多に多いと感じています。そして、その原因として資本コストが極めて低いことに一因があると思っています。一般企業の株主は通常高い出資のリターンを求める訳ですが、インフラの場合、株主は公共、国や自治体で、出資したらお役御免で出資のリターンは求めないという例が多いと思います。また負債（デット）についても、公社債や財投機関債といった

前例踏襲型の経営がなされており、更に、例えば空港でいうとターミナルビル会社は第三セクターです。良くも悪くも色々な関係者・周辺自治体がみんな入っていて、経営の専門知識も十分でない中、仲良くみんなで経営しましょうとやっています。最近のコーポレートガバナンスの観点からすれば、そういった寄り合い所帯の仲良し経営は本来の経営の姿ではないのです。

コンセッションの活用によるインフラ経営の転換



◆コンセッションを活用し、「低資本コストだから低成長でも成り立つ空港運営」から「民間の力で最大限の成長(利用者・活力の最大化)を目指す空港運営」への転換を目指す。



株式会社 経営共創基盤 (IGPI) All Rights Reserved

■公共運営の制度的な制約

民間経営になると、きちんとガバナンスを握った上で、民間の創意工夫やノウハウを活用しながらリスクを取りつつきちんとリターンを出していく、という経営に転換していくと思います。それがコンセッションのメリットであり意義だと思います。

なお、公共運営には、制度的な制約、例えば、公共の予算・人事・調達ルールがあるので、民間経営になり、その制約から解かれるだけで大きな変化があると考えています。

私も新関空会社にて非常によく感じたのですが、制約の一つは例えば人事です。通常、民間企業の場合は管理会計と人事制度を連動させて、例えば、儲かった部門は給料やボーナスを上げましょう、或いはだめな部門は据え置きましょう、という具合に、業績、給与、人事の連動を図ることが出来ます。しかし公共の場合は、人事院勧告に基づく給与決定しか制度上出来ない。頑張っていない時にボーナスが増やせないのはまだしも、頑張った時に従業員に報いてあげられないのは経営としてはしんどいところですよ。

また、空港をはじめインフラ事業は継続的に多額の設備投資が必要です。公表情報によれば、オリックス・ヴァンシ連合は関空伊丹を運営するにあたり今後44年間合計で約9,400億円、年間200億円超の非常に大きな設備投資をしていく計画とのことですが、その設備投資の考え方や投資規律の効かせ方が公共と民間では違っていています。公共の場合、会計検査院が国民の税金が正しく使われているかどうかという観点でチェックをします。民間の場合は損して得取れではないですが、例

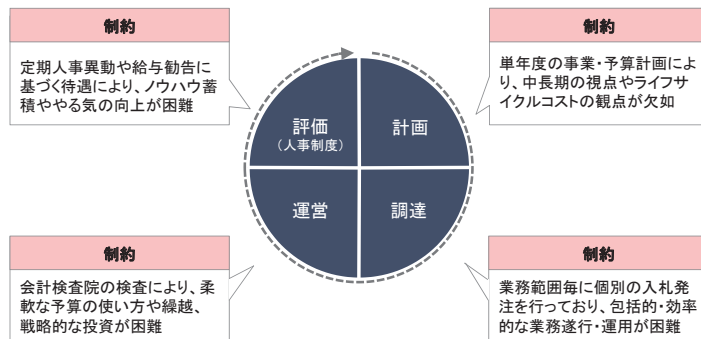
えばLCCターミナルを早めに作った方が需要を取れて儲かるから早く作ろうという考え方もある訳ですが、そういうことがやり難い。タイミングよく設備投資をすることが成長をドライブしていく事業にも関わらず、例えば、もし計画通り需要が取れなければ無駄になるのではないか、という議論が永遠と続いたりで、議論を重ねているうちにタイミングを逃してしまうということが起きかねません。

予算についても制約があります。公共は単年度予算主義なので、毎年毎年のお金でしか見ていない。本来的にはインフラはライフサイクルがあって30年なら30年、40年なら40年の中で、如何にライフサイクルコストを下げていくかが一番大事なところですが、制度上の制約があり、そういう観点での設備投資計画も立て難いのです。ちなみに、関空伊丹コンセッションの際には、売り手として今後44年間の設備投資計画の様なものを投資家候補に見せないといけなかったのですが、直近の年度はあるのですが長期的な計画は当初は存在していませんでした。従い、新たに作ることにした訳ですが、こういった予算上の制約が無くなることで長期の設備投資計画が立てられるようになることもコンセッションメリットの一つだと思います。

コンセッションの意義: 公共運営の制度的な制約



◆計画・調達・運営・評価のそれぞれの機能において、公共特有の制度的な制約がある。



株式会社 経営共創基盤 (IGPI) All Rights Reserved

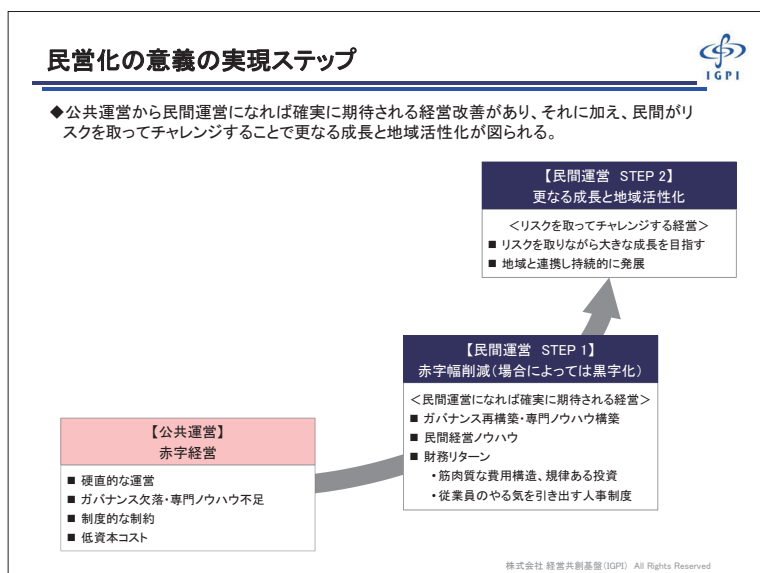
■民営化の意義の実現ステップ

民営化の意義の実現ステップですが、赤字の事業だから民営化の意義が無いということではなく、先程申し上げた通り、民間になり、公共の制度上の制約が無くなることによって実現出来ることというのは十分あると思います。

私は和歌山県のコンセッション顧問もしていて、南紀白浜空港のコンセッションを実現しようとしているのですが、年間3億円の赤字空港です。民営化することによって3億円の赤字が、例えば2億8,000万円や2億5,000万円などに縮小することにより行政の財政負担が小さくなればコンセッションの意義があり、これは関

空伊丹コンセッションの様な独立採算型ではなく、補助金継続型コンセッション（混合型）という新しい取り組みです。

日本の殆どの空港や上下水道などは赤字ですが、民営化によって「ステップ1」が実現出来れば、同じ様に行政の赤字が減るという意義が実現出来ると思います。もちろん、より大事なのは「ステップ2」を実現するところで、これは民間がリスクを取って大きな成長・リターンを目指していくということですが、とはいえ、ステップ1でも一定のメリットが存在するということを申し上げておきます。



■新たな産業クラスターの創出

コンセッションの意義の一つとして、インフラ自体の経営が良くなっていく部分があるのはこれまで申し上げた通りですが、それ以外に資本市場の活性化というのがあります。海外、例えばオーストラリアやカナダでは年金がインフラ投資・コンセッション投資を活発に行っています。コンセッション投資が投資商品にもなっていて、その国の年金がその投資商品を買ひ、その資金が自国のインフラの活性化に回るといってお金が循環する一つのマーケットが確立しており、資本市場の活性化に繋がっているのです。

日本の今後の成長戦略を考えていく上で、インフラ自体を磨くことと、この資本市場を活性化す

ることがコンセッションの意義の両輪になっているからこそ、国がコンセッションに力を入れていると私は理解しています。

■予定されているコンセッション案件

表に出ている案件としては空港が多いのですが、アベノミクス「成長戦略」第3の矢として空港6件、水道・下水道6件、道路1件、文教施設3件、公営住宅6件が挙げられています。皆が目目している空港で言うと、投資に関心がある会社は大体同じ会社ということもあり、案件が出てくる度に皆が民族大移動してその案件を検討しているという様な感じです。また、今日は建設関係の方も多いと思いますが、建設関係

新たな産業クラスターの創出



◆コンセッションには、「民間による真のインフラ経営」と「資本市場の活性化」により、「公共インフラビジネス」という新たな産業クラスターを創出するという意義もある。

民間による「真のインフラ経営」

- 手つかずの経営が行われてきたインフラ事業自体の事業成長・効率化（財務リターン獲得）
- 地域との連携による地域経済への波及効果
- 海外へのインフラ輸出機会の創出

資本市場の活性化

- 投資における新しいアセットクラスの創出
- 年金など長期運用を志向する機関投資家向けの金融商品
- 海外マネーの呼び込み

「公共インフラビジネス」という新たな産業クラスターの創出

株式会社 経営共創基盤 (IGPI) All Rights Reserved

■ 空港運営の役割分担と業務／機能

空港運営の役割分担については、空港関係の皆様申しあげるまでもないのですが、一般の人が想像するであろう空港会社の仕事と実際の仕事は違います。一般の利用者が目にするのはチェックインカウンターであったり、手荷物検査であったりしますが、それら業務を行っているのは実は空港会社ではありません。

の業界にとっても、コンセッションは非常に大きなマーケットでありビジネスチャンスだと思います。空港の他にも上下水道、文教施設もこれから出てくると期待されます。こういったインフラ事業においては設備投資は非常に大きな要素であり、ライフサイクルコストを踏まえた長期の維持管理の技術力が問われることから、これらを含めてどう取り組んでいくかということが大事になってくると思います。

ません。空港会社が行っていることは、滑走路側の維持管理、ターミナルビルの管理（ビル管理、テナント管理など）などの分野で、実は一般の利用者からは見えない仕事が多いのです。

■ 空港の収益構造：航空系事業 vs. 非航空系事業

収益の基本的な柱は、滑走路側である航空系事業とターミナルビルでの商業である非航空系事業です。航空系事業は装置産業・固定費ビ

ジネスで、設備投資して着陸料等で稼いでいく。事業規模にも拠りますが、事業規模が小さい場合は、固定費が賄えず慢性赤字になってしまうのですが、一旦ブレイクポイントを越えると全てが利益になるという非常に魅力的な事業です。

一方、非航空系事業の方は一見派手に見えるものの、いわゆる商業なので利潤が

予定されているコンセッション案件



- アベノミクス第3の矢「成長戦略」における目標（PPP/PFI推進アクションプラン（2016年5月18日））
 - 10年間（2013年度～2022年度）で21兆円規模のPPP/PFI事業
 - 2018年度までの3年間に28件（空港6件、水道6件、下水道6件、道路1件、文教施設3件、公営住宅6件）



※検討中の潜在案件も含む

株式会社 経営共創基盤 (IGPI) All Rights Reserved

空港運営の役割分担と業務/機能



◆空港は複数の運営主体により運営されている。

国管理空港の一般的な役割分担と業務/機能(例)

コンセッション対象業務					
航空管制	滑走路	CIQ	グランドハンドリング	空港ビル	駐車場等
航空管制 地上管制 飛行情報提供	着陸料收受 施設維持 施設運営 施設保安 環境対策 給油サービス	入国審査 税関 検疫	カウンター業務 手荷物検査 搭乗口管理 地上誘導 機体整備 貨物搬送	テナント賃貸 商品販売 広告/イベント 貨物取扱 ビル維持管理 ビル保安	駐車料金收受 施設維持管理
国		航空会社等		第三セクター	一般財団法人等
国土交通省		法務省 財務省 厚生労働省		都道府県・市町村 航空会社 空港ビル会社 地元企業	国 (空港環境整備協会) 都道府県・市町村 民間企業

株式会社 経営共創基盤 (IGPI) All Rights Reserved

比較的小さい事業です。また、在庫管理や従業員の確保などの難しさもあります。例えば、多くの空港は街から離れているため従業員にはマイカー通勤をしてもらわないといけないなど採用上不利な面があり、従業員の継続的な確保は結構難しい面があります。また、飛行機の便が休みなく来ればいいのですが、それ程来ない空港の場合は忙しい時と暇な時の繁閑差が大きくなってしまふ訳ですが、それでも従業員は忙しい時に合わせた人数を雇わざるを得ません。つ

まり、暇な時も余分な給料を払わないといけないという難しさがあったりします。

■空港の収益構造：国内空港 VS. 国際空港

収益で国内空港と国際空港で見ると、結構違います。旅客数で見ると関空は伊丹の1.6倍の違いしかないのに、売上高では関空の場合の方が2.4倍、営業利益に至っ

ては3.5倍と差が開いてしまう。伊丹空港の方が混雑していて儲かっていそうなイメージがあるのですが、やはり国際空港はPSFCという施設サービス料を取ったり、免税事業があったりと、そういう商売のネタが多いので、圧倒的に収益力が高いのです。

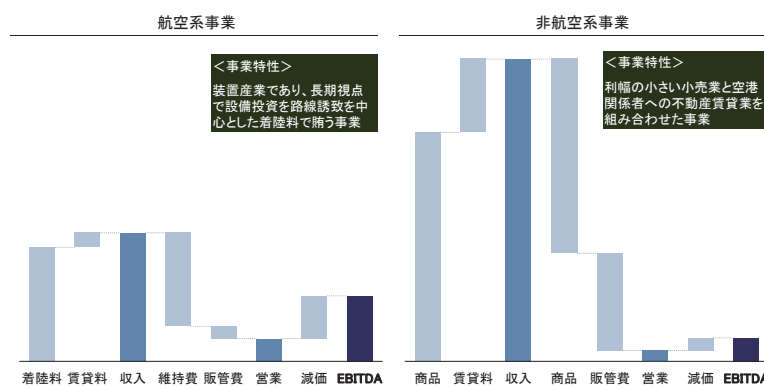
今後地方空港のコンセッションが出てきますが、国際線があるかないかは、このように収益上大きな違いになります。

空港の収益構造：航空系事業 vs. 非航空系事業



◆複数事業の同時経営が必要な空港事業において、航空系事業がEBITDAの主な源泉。

空港事業の収益構造(イメージ)



株式会社 経営共創基盤 (IGPI) All Rights Reserved

■アジアの時代

インフラは一般的には内需型産業ですが、空港経営が面白いのは成長する外需が取り込めることです。

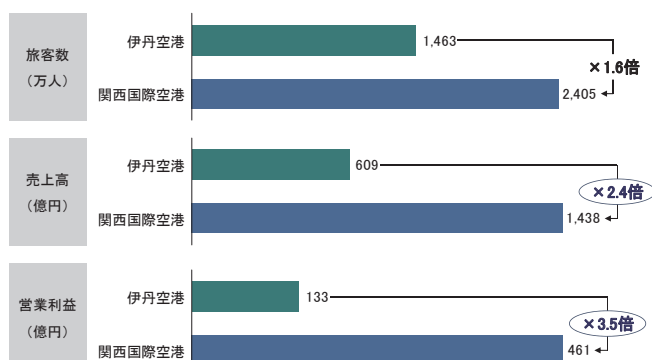
日本は世界の人口の51% (37億人) を占めるアジアに位置しています。また、アジアではミドルクラス (中間富裕層) が25億人くらいに増加することが予測されています。

空港の収益構造: 国内空港 vs. 国際空港



◆国際空港と国内空港では、旅客数が近似していても、売上・利益規模は大きく異なる。

伊丹空港と関西国際空港の経営成績比較*(2015年度)



*伊丹空港にはOATグループの経営成績を含む。また、内部控除は未反映
出所: 新関西国際空港「平成27年度 連結決算説明について」を参考にIGPI作成

株式会社 経営共創基盤 (IGPI) All Rights Reserved

こういった人数の増加に加え、頻度の増加もあります。よく、1人当たりGDPが幾ら位になったらテレビが売れる、車が売れる、旅行に行く、と言いますが、同じ様に1人当たりGDPが上がってくると飛行機に乗る回数が増えていきます。特にアジアの国々は1人当たりGDPはまだ低く、1人当たり年間飛行回数が小さい。1人当たりGDPが経済成長によって上がっていくと、同じ1人がもっと飛ぶようになります。

つまり25億人へと数が増える、更に飛行頻度も増えるというダブルの掛け算での増加が見

ンシャルがある産業であるということです。

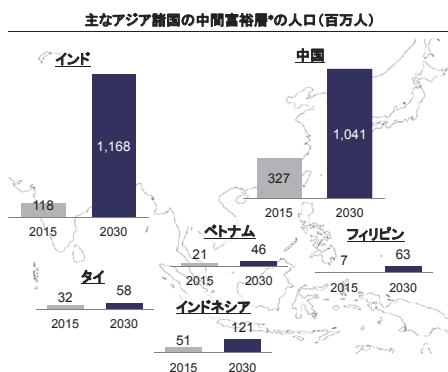
■インバウンドのポテンシャル

政府は4,000万人という目標を掲げています。このグラフは首相官邸の「明日の日本を考える観光ビジョン構想会議」でも提示させて頂いたグラフですが、まさにちょうど4,000万人ぐらいまで増加できるポテンシャルがある様に見えるかと思います。政府がこのグラフを参考に目標設定をしたのかどうかは分かりませんが（笑）、少なくとも現状の2,000万人を超えて、まだまだ伸びていくポテンシャルはありそうだと思います。

アジアにおける中間富裕層の拡大



◆アジア地域の中間富裕層は今後著しく増加し、約25億人がインバウンドの潜在マーケット。



*中間富裕層は、購買力平価(PPP)を考慮し、1日あたり10米ドル超100米ドル以下を稼ぐか支出する層
出所: フルッキングス研究所「The Emerging Middle Class in Developing Countries」を参考にIGPI作成

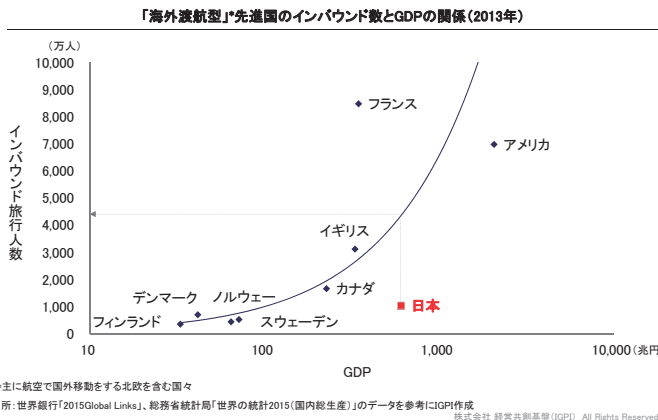
株式会社 経営共創基盤 (IGPI) All Rights Reserved

■交渉力が増すエアライン業界

空港にとってエアラインはお客であり、同時に非常に大事な交渉相手です。コンセッションのプロセスで私は海外の空港会社を多く回ったりしていたのですが、各社とも世界の様々な地域の空港を買いに行っています。何故かと理由を聞いてみると、各空港単体への投資で儲かる部分はあるのです

インバウンドのポテンシャル

◆先進国のGDPとインバウンド旅行人数の相関に基づくと、日本のインバウンド旅行人数は年間4000万人超まで伸びるポテンシャルがある。



が、その背景は、エアラインが三つのアライアンスに集約され、加えて今はLCCという第四勢力が出てきましたが、エアラインが強い交渉力を付けてきている。一つの空港でその巨大な三つの勢力と交渉しても完全に負けてしまう。そこと渡り合って交渉するには、空港側も地域を面的に押さえて交渉力を上げる必要があり、だから世界各地の空港を買っていくんだという返答で、なるほどなと思いました。

また、新しい勢力として急成長するLCCにどう対応していくかというのは、今後の空港運営にとって大事なところ。コンセプションのプロセスでも、関空のLCC戦略、つまりLCCを原動力の一つとして関空は益々成長していきまると魅力をアピールしたのですが、LCCマーケットが先行するヨーロッパではLCCブームが既に一巡しフルサービスキャリア(FSC)回帰の流れもあり、関空のLCC戦略は長期的には危ういかもしれないので注意が必要だよ、とよく言われました。

この背景は、ヨーロッパの

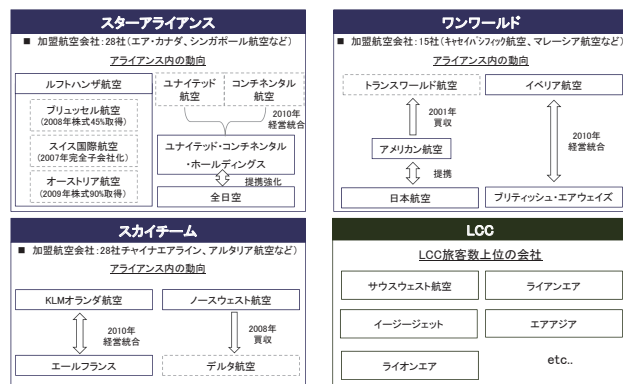
場合は特に空港間競争が激しいこともあり、LCCが移ろいやすいということにあります。LCCは撤退コストが低いので、就航してもすぐ撤退する可能性がある。空港の収益を見ても、LCCは機材が小さく軽いので着陸料が安い。機材が小さいので運んでくる人が少ない。運んでくる人が少ないということは商業の売上げが小さいし、LCC顧客は購買力自体も低い。機材が小さいので積む燃料が少なく、燃料もそ

んなに売れない。こういった点を踏まえると、FSCと比べてLCCがいいのか?という議論になるということです。

なお、空港はキャパシティのビジネスで、1時間当たりの発着回数×24時間という枠をどう高く売っていくかという商売です。なので、限られたその枠を単価の安いLCCに売ると、高い単価のFSCに売れない。そのジレンマの中で、限られたキャパシティを使って、どの様に最適な売上構成を実現していくのかということが空港ビジネスの肝です。

交渉力が増すエアライン業界

◆世界のエアライン業界は3つのアライアンスに統合され交渉力を付けてきている。また、LCCも台頭し、新たな空港の交渉相手として重要な存在になっている。



出所: 関西国際空港発表資料「空を変える。日本が変わる。(2016年1月)」、国土交通省「国際航空に係る環境の変化等について(2014年3月)」を参考にIGPI作成
株式会社 経営共創基盤(IGPI) All Rights Reserved

■中東の空港と航空会社の躍進

日本の空港にとってはあまり影響は無いのですが、海外の空港カンファレンスなどに行くと、世界の空港勢力図を一変しうるリスク要因として、中東の空港の躍進が必ず話題に上ります。例えば、シンガポール・チャンギ空港は成長しながらもこれに相当苦しめられています。シンガポール航空やチャンギ空港は、オーストラリアからシンガポールで中継してヨーロッパに行くというカンガルルートと呼ばれるところで非常に儲けていたのですが、オーストラリ

アからドバイ空港にダイレクトに飛ばれてドバイ空港からヨーロッパに行くルートがエミレーツ航空に開発されて利用者を奪われてしまった。確かに地理的に見るとそっちの方が短距離で効率的なのですが、中東の空港は、これまでの流れを一変させ、今やガリバーのロンドン・ヒースロー空港も抜き去る程の躍進ぶりです。

■ジェット機の運航機材予測

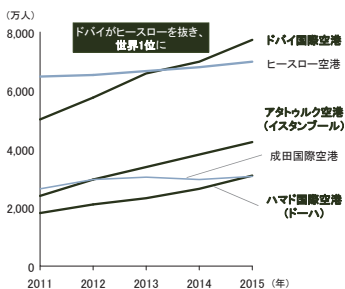
ジェット機の運航機材予測は、空港の設備投資やビジネスプランを考える上で非常に重

要なのですが、機材が小型化し、小型の機材で多頻度飛ぶというのがトレンドになっています。機材が変わると何が変わってくるかというと、例えば関空などもA380という2階建ての大きな機材が来るということで、2階用のボーディング・ブリッジを数億円のお金をかけて作った訳です。ただし、万が一来ないことになったら、その設備投資が無駄になってしまいます。また、伊丹のボーディング・ブリッジは、B747ジャンボやB777といった大型機材を想定したボーディング・ブリッジなものですから、リージョナルジェットの様な小型機が来たときは車高が低いので届かない。このように機材が変わると空港側の設備投資が変わってきます。更に、機材が変わることにより着陸料や燃料、また1機あたりの旅客数が変わることにより商業売上といった収益も変わってくるので、こういった機材のトレンドも見ながら長

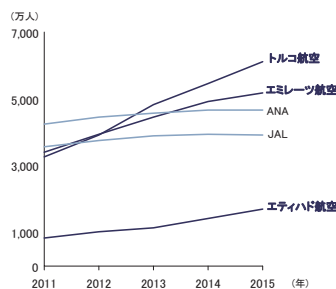
中東の空港と航空会社の躍進

◆ドバイ空港が国際旅客数で世界1位になるなど中東の空港が躍進。中東のエアラインも旅客数を伸ばしている。

空港別国際旅客数推移



エアライン別旅客数推移



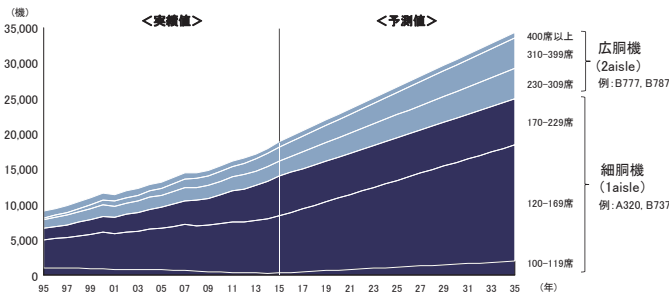
出所: Airports Council International公表データ、日本航空協会「航空統計要覧」、各社公表データを参考にIGPI作成

株式会社 経営共創基盤 (IGPI) All Rights Reserved

ジェット機の運航機材予測

◆ジェット機の運航機材は細胴機 (1aisle*)を主流として伸びてきており、将来的にもその流れは変わらない。

運航機材数推移



*1: 航空機内の通路数

出所: 日本航空機開発協会「民間航空機に関する市場予測 (2016年3月)」を参考にIGPI作成

株式会社 経営共創基盤 (IGPI) All Rights Reserved

期間の事業をしないといけません。顧客動向を読むのは当たり前と言えは当たり前なのですが、長期のコンセプション事業においては重要な要素です。

■ LCC の台頭

LCC が非常に元気です。イギリスの事例を見ると、よくカンファレンスで、元々のエスタブリッシュメントのプリティッシュ・エアウェイズの CEO と新興勢力のライアンエアの CEO の対談があったりします。見た目の自信や勢い感はライアンエアの方が上で、ぱっと見てどっちがどっちの CEO かよく分からない位の雰囲気、既に LCC がかなりのプレゼンスを誇っているのを実感する場面です。

■ 空港の運用・維持管理

空港経営において、維持管理や設備投資（Capex）は、安全安心上もキャッシュフロー上も大事です。例えば、関空伊丹は EBITDA（償却前営業利益）が今は8百数十億円だと思いますが、その中で毎年200億円超の設備投資をしなければいけない。これはたとえ売上げがいくら絶不調であっても、安全安心のためには必ずこの Capex をしなければいけないのです。

投資のリターンを考える上でも、金額が大きいが故にキャッシュフローに与える影響が大きいため、この Capex をどうマネージしていくかというのが極めて大事で、その力量のある会社は良いコンセプション事業者になりうると思っています。

Capex を請け負うゼネコンには大きなチャンスだと思います。単年度で工事を請け負うビジネスから転換し、超長期のライフサイクルコストを考えた最適な Capex マネージメントが出来る能力をつけることが、コンセプション時代のゼネコンの勝者になりうる、と私は思っています。

■ 民営化による改革余地：航空営業

民営化による改革余地の一つが、マーケティング・営業的なところ。エアラインを誘致

する航空営業として、「ここは観光名所が多い地域です。着陸料を安くするから来て下さい。」といった観光地の紹介と着陸料の値引きを中心とした営業、言ってみれば陳情営業ですが、こういった営業が地方空港も含めて日本では一般的に行われています。これ自体を否定するものではないのですが、エアラインからすれば、当然空港の着陸料は安ければ安い方が良いのですが、運航に掛かるコスト全体から見たら着陸料は実は5%以下でしかありません。従って、就航判断において、着陸料が大きなトリガーになるかということそうでもないのが現実です。

この点、海外の空港会社とディスカッションしていて、営業方法がまるで日本とは違うことに気付かされました。一般のビジネスでやっている様な、いわゆる提案営業をやっていて、先方のエアライン会社での就航判断の稟議書にそのまま貼り付けられるような資料、具体的にはビジネスケース（事業 PL）を作成して持ってきます。ビジネスケースを作るとなるとトップラインの需要の数字だけでは足りません。また、オペレーションの実現性まで考えると、機材繰りまでを含めた計画にしないといけない訳ですが、エアラインにしても機材が余っている訳ではなくて、どこかの空港に飛ばそうとすると、どこかに飛んでいる機材をこちらに持ってくる、あるいは飛んでいるところを延伸して飛ばすということをしなければいけません。海外の空港会社の航空営業は、そのエアラインがどういう機材を持っていて、どこに飛ばしているかをしっかり把握した上で、この機材を使って飛びませんか？と提案します。そして、機材が決まるとコスト項目、具体的には、機材の重さから着陸料、機材サイズからクルーの人数、要は人件費、機材の燃費から燃料費が決まっていきます。このようにして PL を作って、採算が取れている PL であれば、それを提示して、「採算は取れそうです。就航するかどうかは、あとはエアライン側のビジネス判断ですよ？」という営業が出来るのです。関空伊丹もオリックス・ヴァンシ体制になり、きっとこのような航空営業になっていくのだと思います。

■民営化による改革余地：貨物誘致の難しさ

私も全国の空港を回りますが、人（旅客）が来ないから貨物で儲けようという話をよく聞きます。良いアイデアではありますが、実はこれが結構しんどいのです。貨物はそもそもグローバルの物流市況、企業のサプライチェーンの影響を受けるので、アンコントロールな部分が多いビジネスです。関空の場合は、フェデックスが拠点を置いて、フレーターという貨物専用機で貨物を運んでいる訳ですが、地方空港の場合はフレーターが飛んでいないので、貨物輸送は旅客荷物の空きスペースに貨物を乗せるペリー便で行います。しかし、多くの地方空港に飛んでいる細胴機、例えばB737になると、ほとんど貨物が積みません。広胴機、せめてB767、出来ればB777ぐらい大きな機材でないと十分な貨物スペースはありません。従って、貨物を運びたいのなら、まず旅客を増やして大きい機材で就航してもらわないといけません。要は、旅客がだめだから貨物で商売しようと思っても、旅客をまず増やさないといけないというジレンマがあるのです。

■民営化による改革余地：商業

商業にも民営化による改革の余地があります。世界の空港においては、人間のストレス特性を

考慮しつつ、ショッピングモールの様なコンセプトで商業を行うのが最近のトレンドになっています。空港では、チェックインの後、長蛇の列になっている手荷物検査がある訳ですが、搭乗に遅れてはいけなくて、その時間がかかることをまず一目散に通り返けることが利用客の一番の関心であり、この時は不安とストレスの高い状態にあります。一方、手荷物検査さえ通過すれば、後は搭乗までリラックスして時間を過ごせます。この心理的なストレス特性の変化を捉えて如何にビジネスをするのかというのが空港商業の大きなテーマになっています。

日本の場合、フライトに乗らない人も利用できる様に、レストラン・お土産物屋の殆どが手荷物検査の前にあって、逆に手荷物検査を通過するとベンチしかない。言わば、ストレスレベルが高くてショッピングどころではない気分の時に商業ゾーンがあって、ストレスレベルの低い時に商業ゾーンが無いというレイアウトです。海外も元々はそういうレイアウトだった空港もあったのですが、民営化を契機として、利用者の利便性向上や商業の成長を目指し、考え方を転換する空港が出てきました。例えば、パリのシャルルドゴール空港は、昔は日本と同じ様に手荷物検査の前にお土産物屋など商業スペースがあったそうなのですが、保安検査場を手前に持ってきて、保安検査場の後にショッピングゾーンがある様な大規模なレイアウト変更をした結果、商業収入が増加したそうです。

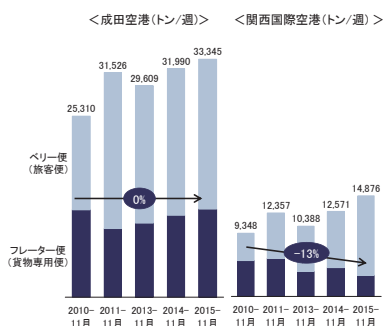
ロンドンのヒースロー空港もショッピングモール空港として代表格の空港です。実際に歩くとそう感じないのですが、図面で見ると動線がぐにゃぐにゃ曲がっていて、歩くとたびに新しいお店が出現してその度にショッピングしたくなるような上手い仕掛けのレイアウトになっています。

そういったレイアウトと併せて、“Call to Gate”（必要なタイミングで搭乗ゲートへ

民営化による改革余地：貨物誘致の難しさ

- ◆貨物輸送にはフレーター便（貨物専用便）とペリー便（旅客便）があり、フレーター便は伸びていない。細胴機では、スペース的に殆どペリー輸送が期待できないため、貨物を増やすには旅客を先に増やし、広胴機に飛んでもらわなければならない。

成田と関空の国際航空貨物供給量推移*



ペリー便の貨物搭載容量

	細胴機		広胴機	
機材名	A321	B737-800	B767-300	B777-300
座席数	195席	170席	270席	470席
貨物搭載重量	4トン	5トン	9トン	28トン
貨物搭載容量	-	44㎡	109㎡	202㎡

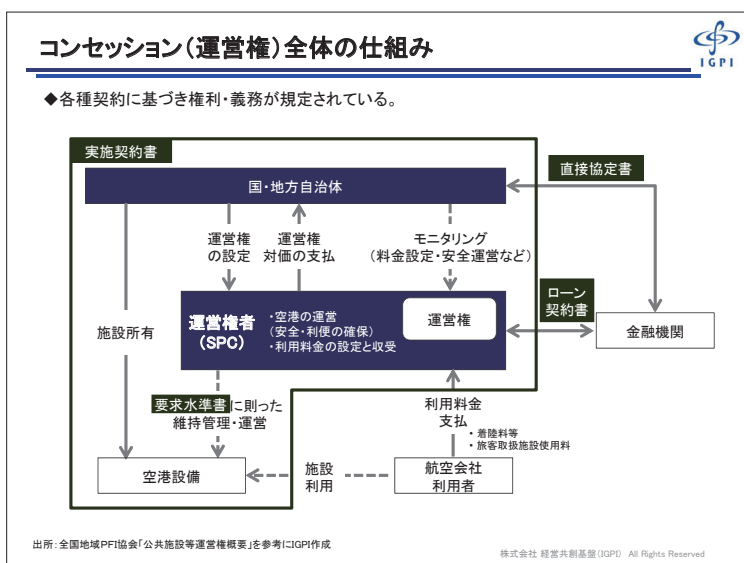
- 旅客荷物の積載が優先されるため、航空会社から販売される貨物スペースが狭く、細胴機ではほとんど積めない
- 搭載貨物量は旅客の搭乗手続き終了まで確定されない

呼び出し)というコンセプトも海外の空港では導入されています。日本では搭乗ゲートは空港に着く前から決まっているのが通常ですが、海外では例えば出発の1時間前など一定時間前まで搭乗ゲートは発表されないのです。しかも意図的にです。これは、日本と違って海外はフライトが遅延しがちで搭乗ゲートが直前まで確定しないという背景もあると思うのですが、中央のショッピング・レストランエリアで搭乗時間まで買い物や飲食を楽しみながら快適に過ごしてもらい、搭乗の時に初めて搭乗ゲートに来てもらおうというコンセプトです。日本の空港でよく見る、ベンチに座ってただ搭乗を待つというのとはかなり違いますよね。そうやって、利用者の快適性の向上と商業収入を増やす努力をしています。関空も長期的にはこういうことにも取り組んでいくのではないかと思います。

■コンセッション全体の仕組み

コンセッションというのは、最初に申しあ

げた様に、権限や役割分担の仕組みが作り込まれていて、その仕組みの中で事業運営をする事業形態です。それら全体を規定しているのが実施契約書で、詳細に作り込まれていることもあり、関空伊丹コンセッションの場合3百数十頁もの契約書になっています。更に、実施契約書を補完するものとして、要求水準書というものがあるのですが、事業運営や維持管理の水準を規定しています。滑走路はこういう状態で保ちなさい、であるとか、こういう頻度で点検しなさい、といった細かいルールです。運営権者は、そういった義務の履行状況を公共側から定期的にモニタリングされていて、万が一義務違反があればコンセッション契約を解約されてしまいます。更に、運営権者が金融機関からお金を借りる場合は、ローン契約書に基づき金融機関からもモニタリングも受けます。コンセッションは、そういったオーガナイズされた仕組みの中で成立しているビジネスなのです。



■コンセッションスキームの比較

仙台空港コンセッション、関空伊丹コンセッションに続き、高松空港、福岡空港のコンセッションなどが動いています。スキームを比較すると、根底にある思想は基本的には同じですが、案件の特徴を反映して少しずつ変わってきています。特に高松、福岡から新しく出てきたスキ

ームが、地元自治体の出資枠で、仙台、関空では運営権者は純民間だったものが、地方自治体が10%以内で運営権者の株主になるという形です。また、福岡から空港ビルの参加といったことも新しく盛り込まれてきています。こういったスキーム変化の動向も注目すべきポイントです。

コンセッションスキームの比較



◆スキームの根底となる基本的思想は共通だが、案件の特徴がそれぞれ反映されている。

	仙台空港	関空・伊丹	高松空港 (実施方針に基づク)	福岡空港 (基本スキーム案に基づク)
①事業期間	■30年間 ■延長オプション30年+不可抗力延長5年(最長35年)	■44年間 ■延長なし	■15年間 ■延長オプション35年+不可抗力延長5年(最長40年)	■30年間 ■不可抗力延長5年(最長35年)
②運営権対価等	■22億円 ■収益連動負担金なし ■履行保証金なし ■一括支払	■2兆2,050億円(年490億円) ■収益連動負担金として収益1,500億円を超過した金額の3% ■履行保証金1,750億円以上 ■分割支払(毎期均等)	■0円以上 ■収益連動負担金なし ■履行保証金なし ■一括支払	■未定
③地方自治体の出資等	■なし	■なし	■あり ■出資10%以内 ■非常勤取締役1名、常勤職員1名の派遣	■あり ■出資10%以内 ■非常勤取締役1~2名の派遣
④エアラインの出資等	■部分的に規制 ■SPOを子会社・関連会社(持株比率15%以上)とすることは不可	■部分的に規制 ■SPOを子会社・関連会社(持株比率15%以上)とすることは不可	■全面的に規制 ■SPCへ出資不可	■部分的に規制 ■SPOを子会社・関連会社(持株比率15%以上)とすることは不可
⑤少数株主株	■なし	■第一次審査通過後、第二次審査までに過半数未満の範囲内で株主追加可能	■なし	■優先交渉権者決定後、基本協定締結までに10%以内で株主追加可能(既存株主の議決権保有比率以下の範囲)
⑥空港ビル会社の参加	■なし	■なし	■なし	■県・市との資本関係を事前に整理し、利益相反に対する措置を講ずる前提で、持株会社による参加可能

出所:各空港コンセッション「実施方針」(基本スキーム案)等の入札関連図書、関連記事などを参考にIGPI作成

株式会社 経営共創基盤(IGPI) All Rights Reserved

■株主譲渡制限

投資において、一般的なチェック項目の一つはイグジット（売却等譲渡による出口があるか）ですが、コンセッションの場合は、事業期間中、関空で言うと44年、仙台で言うと60年の間、運営権者の株式は基本的に譲渡出来ないというのが大前提です。そもそも、そういった超長期の期間しっかり事業運営をしてくれる人を応募しているためです。最初の5年間だけ事業に関して儲けて出て行くようなタイプのプレイヤーはそもそもお呼びでない仕組みということです。ただし、公共側の承認を受ければ譲

渡は許可されることになっていて、その許可は事業の健全性や経営力・技術力が維持されるのか？といった観点での判断が行われることになります。

一方、無議決権株式、要は経営に関与しない株については、自由に譲渡可能という仕組みになっていて、投資の流動性を確保しています。

■事業承継

事業承継、これがコンセッションの事業開始の際のリスクとして、仙台空港をはじめ国管理空港の案件の難しさになっています。ちな

株式譲渡制限



◆議決権株式は、案件の背景により違いはあるが、双方とも公共の承認により適格性が判断される。(無議決権株式については、自由に譲渡可能)

仙台空港	関空・伊丹
＜基本協定書より抜粋＞ 第5条(SPCの株主) ■2:優先交渉権者構成員は、【SPC設立時において、】以下の事項を誓約し、【SPC設立と同時に、】別紙記載の株式の誓約書を提出するものとする。 A) 本議決権株主は、本議決権株式について、①他の本議決権株主又は②国との間で締結された契約等によりあらかじめ譲渡、質権設定その他の担保設定(以下総称して「処分」という。)先として認められた者(もしあれば、)以外の第三者に対して処分を行うときは、書面による国の事前の承認を受けるものとする。【本議決権株主の株式を【子会社等を通じて間接的に】有する者が、当該【本議決権株主/子会社等】の株式を処分する場合も同様とする。】本完全無議決権株主は、本完全無議決権株式(当該株式に転換権又は交換権を有する有価証券又は当該株式を裏付ける権利を裏付ける有価証券を発行する場合)は当該有価証券も含む、以下本条において同じ。】について、会社法の規定に従う限り、自由に処分を行うことが出来る。 ※別紙2(株主誓約書)	＜実施契約の内容より抜粋＞ 10.基本協定書の概要 ■運営権者株主の運営権者への出資義務と運営権者の議決権株式等の譲渡等の制限について ・ロックアップ期間(事業開始日後8年間)中の議決権株式等の譲渡等の原則禁止 ・ロックアップ期間経過後の議決権株式等の譲渡等については、新関空会社の事前承認を要すること ＜募集要項より抜粋＞ ■本完全無議決権株式を保有する者は、自らが保有する本完全無議決権株式を、会社法の規定に従う限り、いつでも自由に処分することができる。また、運営権者は、会社法の規定に従う限り、本完全無議決権株式を自由に新株発行し、割り当てることができる。

出所:国土交通省「仙台空港特定運営事業等 基本協定書(案)」、新関西国際空港「実施契約の内容」(関西国際空港及び大阪国際空港特定空港運営事業等募集要項)より抜粋

株式会社 経営共創基盤(IGPI) All Rights Reserved

みに、関空伊丹コンセッションの場合は、新関空会社の全従業員を運営権者が引き継いで雇用する仕組みだったので特段問題はなかったのですが、国管理空港の場合、滑走路側で業務に従事していた国家公務員は一定の引き継ぎ期間終了後に国に戻ってしまいます。その穴をどう埋めていくのかというのが大きな課題で、しかも引継ぎ期間が終了する前に運営権者自身が独り立ち出来る様に人員を育成・確保しなければなりません。

事業承継：国職員の派遣（仙台）



◆仙台空港では、最大13名の国職員の派遣を可能とし、派遣期間内に技術移転を受ける。

仙台空港		国職員の派遣内容（実施契約書 別紙6）			
＜実施契約書より抜粋＞		職種	主な業務	最大人数	最長期間
第5章第19条（国職員の派遣）： ■ 運営権者は、空港運営事業の実施に必要な国職員の任命権者との間で、空港運営事業開始予定日の3ヶ月前までに、当該国職員の派遣に関する取決めに締結するものとする。運営権者が空港運営事業期間中に第3項に定める範囲で新たな国職員の派遣を要請するときも、派遣の受入れを予定する日の1ヶ月前までに同様の取決めに締結するものとする。 ■ 2 前項の取決めが締結されたときは、当該取決めは本契約の一部を構成するものとし、国は、自ら又は任命権者をして、当該取決めに従い、運営権者に代り、空港運営事業の実施に必要な国職員を派遣し、運営権者は当該国職員を受け入れる。 ■ 4 前3項の規定は、国職員が自発的に運営権者への転籍を希望し、運営権者がこれを受け入れることを妨げない。この場合、国及び運営権者は、別紙6の内容の変更について協議する。		土木	■土木施設に関する工事及び保守に関すること	1名	1年
		機械	■機械施設に関する工事並びに機械施設及び車両の保守に関すること	1名	1年
		電気	■航空灯火その他の電気施設に関する工事運用及び保守に関すること	1名	1年
		保安 防災	■空港等内の秩序の維持に関すること ■空港等及びその周辺における航空機に関する事故その他空港等における事故及び空港等における災害に関すること ■空港等における航空に関する危機管理に関する事務のうち航空機の強取、破壊その他の航空に関する犯罪の防止に関すること	4名	1年
		事務	■空港等の周辺における航空機の航行により生ずる騒音等による障害に関すること ■空港等の設置及び管理の監督に関する事務で空港等を活用した地域の振興に関するものに関すること	1名	1年
		運用	■第陸帯、誘導路、エプロン及びランプの運用に関すること ■空港等の保安に関すること	5名	3年

出所：国土交通省「仙台空港特定運営事業等 公共施設等運営権実施契約書」を参考にIGPI作成

株式会社 経営革新基盤（IGPI） All Rights Reserved

要は、それまで運営に関わっていて引継ぎ対応をしてきている国家公務員の方と同じ位の人数を事業開始時点から送り込んだ上で、引き継ぎ期間が終了するまでにノウハウの移転を完全に終える必要があります。また、中長期的には送り込んだ人員を地元雇用などで置き換えていく必要もあります。特に空港運営のど真ん中である運用という業務は技術的な業務でもあるので、引継ぎ期間も最長の3年を確保している訳ですが、民間事業者には経験の無い分野なので、引継ぎも大変だと思います。

この様に、事業承継は事業運営上の大きなリスク要因であると同時に、うまく事業を立ち上げるためにも非常に手間と金が掛かるということです。

■リスク分担

リスク分担の基本的発想としては、リターンを民間（運営権者）に渡すのでリスクも同時に民間で取りなさい、という考え方です。ただし、大規模なインフラ事業には民間が取れない大きなリスクも存在するため、運営権者側のリスクをうまく緩和することも併せて仕組みに入れています。

例えば、代表的なものとして挙げられるのは、地震や津波など大規模災害に対するリスク分担です。大規模災害の復旧費用を賄うため、

運営権者は保険の付保義務が課されています。例えば、仙台の場合は10億円の損害をカバーできる保険を掛けなさい、ただし、損害額が10億円を越えた部分の復旧は国が負担しますという仕組みになっています。関空の場合は、運営権者が保険でカバーしなくてはならない損害額は100億円になっていて、100億円までは民間の保険で対応し、それ以上の損害が起きたら公共側である新関空会社で負担・対応しますというリスク分担の規定になっています。なお、保険を掛けることによって運営権者は一定のリスク回避が出来るものの、投資計画を立てる上で注意すべきは保険料です。公共経営の時よりも、この不可抗力対応など保険のカバー範囲が増えて、保険料が従前より上がってしまうため、それらを事業計画上の運営コストに織り込んでおく必要があります。

このように、官民のリスク分担のバランスを取って作り込んでいるというのがコンセッションです。

以上で、お話を終わりにさせていただきます。ご参考になれば幸いです。ご静聴ありがとうございました。



関空、伊丹、神戸の3空港一体運営に現実味

産経新聞大阪本社 編集局経済部 橋本 亮

訪日観光客急増の恩恵を受けて飛躍を続ける関西国際空港に、大阪（伊丹）、神戸両空港を加えた3空港一体運営が現実味を帯びてきた。神戸市が開いた神戸空港の運営権売却に関する説明会には、売却先の「本命」とされる関空、伊丹の両空港を運営する関西エアポートが運営権売却に向けた手続きへの参加を神戸市に申請したためだ。3空港が効率的に機能すれば、利用客の使い勝手が向上し、関西を訪れる観光客らの増加などのメリットが見込まれる。地盤沈下が続く関西の地域経済を浮揚させるエンジンとなる可能性を秘めるだけに、経済界からも熱い視線が注がれている。

神戸市が公表した神戸空港の運営権売却の最低基準価格は176億7,000万円。民間による事業期間は2018年4月～2060年3月までの42年間とした。

運営権売却は関空、伊丹との3空港一体運営を実現するのが目的だ。神戸市の久元喜造市長は「関西全体の発展のため、3空港が適切な役割を果たし一体的に運用する必要がある」と説明。関西エアポートの事業参画に期待を寄せている。

神戸市からの「ラブコール」に対し、関西エアポートの山谷佳之社長は当初、「神戸空港の運営を考えるのは関空が軌道に乗ってからだ。数年は必要」と消極的だった。それが10月の記者会見では一転、「（関西、伊丹、神戸の）関西の空港システムは一つだという思いもあり、オリックスやバンシに手伝ってもらいながら進めたい」と、神戸空港の運営参画を前向きに検討する考えを表明していた。

関西エアポートは大株主のオリックスやバンシ・エアポートと共同でプロジェクトチームを

立ち上げて本格的な検討に入る。関西エアポートのほか、オリックスも参加資格があるかどうかの審査を申請している。

関空、伊丹両空港の運営権売却では、最低価格2兆2,000億円、運営期間44年という厳しい条件が課せられた。空港の経営にはテロや戦争、恐慌などの社会不安、外交的リスク、感染症の流行などさまざまな不安要素がつきまとう。

関西エアポートによる両空港の運営は半年余りに過ぎず、ようやく「安定飛行」に入ったばかり。そんな中、神戸空港の運営参画に意欲を示した背景には関空の好調ぶりがある。関西エアポートが発表した8月の関空の運営概況（速報値）によると、国際線と国内線を合わせた総旅客数は前年同月比4%増の237万人となり、単月として過去最高を更新。中国便の拡大などで外国人が増え、日本人の海外旅行客も増加した。

国際線の旅客数は10%増で、単月として過去最高の177万人となった。うち外国人は9%増の107万人で、日本人は11%増の67万人。円高傾向などを反映し、日本人の海外旅行の需要が伸びたとみられる。

関空では訪日観光客を中心とした旅客の増加に施設の整備が追いつかず、手荷物検査場の混雑などに利用者の不満が高まっている。関西エアポートは来年3月ごろを見込んでいた関空の2期島に新設する格安航空会社（LCC）専用の国際線ターミナルビルの開業時期は中国人観光客が増加する春節（旧正月）を見据えて来年1月に前倒しし、先進的な保安システムを導入して混雑の解消につなげるなど対応を急いでいる。

一時の「爆買い」は一服したものの、訪日観光客数は引き続き順調に推移しており、将来の航空需要の伸びに対応できなくなる恐れは拭いきれない。神戸空港の運営を前向きに検討し始めた理由の一つだろう。

一方、今年2月に開港10年を迎えた神戸空港は、開港2年目の2007年度の297万人をピークに低迷し、2015年度は253万人、今年4～9月も131万人。現在の路線数は国内線のみ6路線26往復にとどまり、経営は実質的に赤字が続く。

神戸空港の運営では、①運用時間は午前7時～午後10時②発着数は1日30往復③国内線のみ—という3つの規制が足かせとなっている。規制の背景には関空の需要低下を案じる大阪府や周辺自治体などが反発した経緯があったが、海上空港としての潜在能力を生かすことができないことが低迷の主因となっている。

関西エアポートは神戸空港の運営権取得後、まずはこれらの制限の緩和を目指す。民間のノウハウを活用して3空港一体の成長戦略を描くことで、国土交通省や周辺自治体などの理解を得たいと考えたが、3空港一体運営は国交省が絵を描いているとみられ、交渉も優位に働く可能性が大きい。

将来的に関空の国際線の発着回数がさらに増えた場合、神戸空港の国際線への拡大を検討。急増するLCCの一部を神戸空港に移すことなども想定している。

神戸空港は高速船を利用すれば、関空からの所要時間が伊丹空港の約半分の30分程度のため、国内線への乗り継ぎ空港としての役割も打ち出す。すでに、関空と伊丹空港間では乗り継ぎ客を対象にした無料のリムジンバスを運行している。

そもそも関西エアポートと新関空会社が交わした契約書では、関西エアポートは2空港の運営以外にも必要な事業を行うことができると規定。その例として、「関西全体の航空輸送需要の拡大」を目的に神戸空港の運営権を取得し一体運営するケースが挙げられた。

関西エアポートは2059年の関空、伊丹の両

空港の総発着回数を39万回と計画するが、これは両空港の許容量を超えており、神戸空港を`補完、空港として活用して実現させることを念頭に置いたものだろう。

神戸空港の建設に伴って発行した市債の償還は14年度(18億4,400万円)がピークで、今後は返済額も減っていくだけに、神戸市は一体運営の実現により規制緩和が進めば、黒字化が実現できるとみている。

関西財界には3空港一体運営による地域経済活性化を期待する声があがる。大阪商工会議所の尾崎裕会頭(大阪ガス会長)は「神戸空港が民間の資金やノウハウを取り入れ、さらなる発展を目指すことは、大阪・関西経済の活性化につながる」と強調。関西経済同友会の鈴木博之代表幹事(丸一鋼管会長)は「関西の空港機能強化に向けた新たな一歩になる」と歓迎した。

関西エアポートが神戸空港の運営権を取得すると、関空で急増する格安航空会社(LCC)の新たな拠点として神戸空港を利用するなど、「共存共栄」が図られるとみる向きもある。

とはいえ、関西エアポートも路線の誘致に関してはまだ目立った結果を出していない。路線を増やして航空需要を拡大しないと、3空港で限られた旅客の取り合いになる恐れがある。

もう一つ重要なのは大阪府や兵庫県、神戸市などの関係自治体、経済界が3空港の発展に向かって方向性を一つにすることだ。`遺憾、を乗り越えて運営会社の新しい発想、戦略を後押しすることが欠かせない。

一時の「爆買い」は一服したものの、訪日観光客数は引き続き順調に推移しており、観光はいまや関西の重要な産業となっている。より多くの訪日客を呼び込むうえで3空港は大きな役割を担うのは間違いない。3空港の一体運営や最適利用を最重要課題ととらえ、関西浮揚への道筋を打ち出してほしい。



我が国の空港整備はいつ概成したのか？



関西外国語大学 外国語学部

引 頭 雄 一

(一財)関西空港調査会 航空交通研究会メンバー)

1. はじめに

我が国の空港整備は「空港整備法」、「空港整備五箇年計画」、「空港整備特別会計」という3つの法制度によって着実に整備されてきた。その結果、2000年代に入ると「空港は配置的側面から見れば概成した。」と認識されるようになり、空港は「整備から運営へ」と大きく舵を切り、2008年には空港整備の基本となっていた空港整備法が空港法へ改訂された。

しかし、我が国の空港整備をなぞってみると、離島を除く本土の空港数が急増したのは1955年～1975年（昭和30～40年代）であり、空港の配置的な概成はもっと早い時期に実現していたのではない。

空港整備の歴史を振り返ることによってこれを検証してみたい。

2. 空港整備の時代区分と整備状況

(1) 空港整備区分と空港数の推移

1951（S26）年の民間航空再開以降、現在に至るまで、航空需要の増大、航空輸送形態の変遷、各地方からの要望等、時代背景に対応して進められた空港整備は、空港整備の特徴から大きく5つの時代に区分できる。（表1参照）

表1 空港整備の時代区分

区 分	期 間	名 称
第1期	1951（S26）～1955（S30）	幹線空港確立の時代
第2期	1956（S31）～1970（S45）	地方空港整備の時代
第3期	1971（S46）～1990（H2）	ジェット空港化／騒音対策／離島空港整備の時代
第4期	1991（H3）～2007（H19）	大都市圏／新地方空港整備の時代
第5期	2008（H20）～	空港運営の時代

また、各時代を反映した5年毎の空港数は次ページのとおりである。（図1、図2参照）

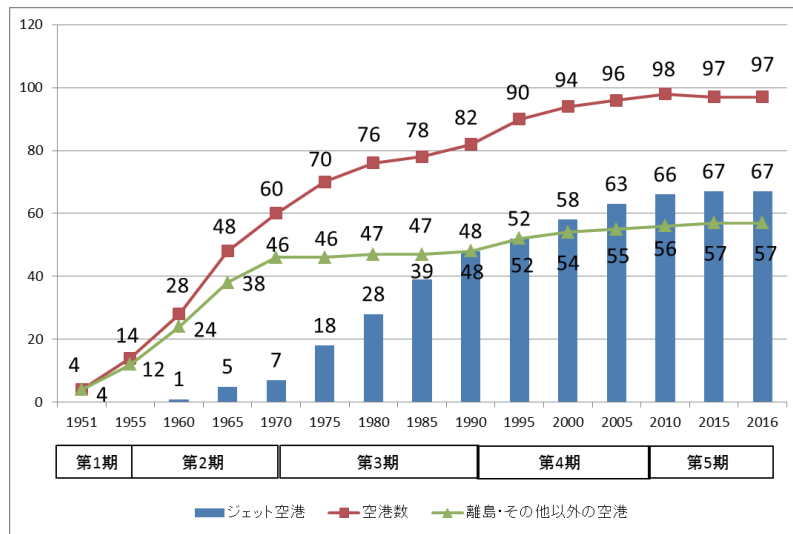


図1 我が国の空港数の推移（5年毎）

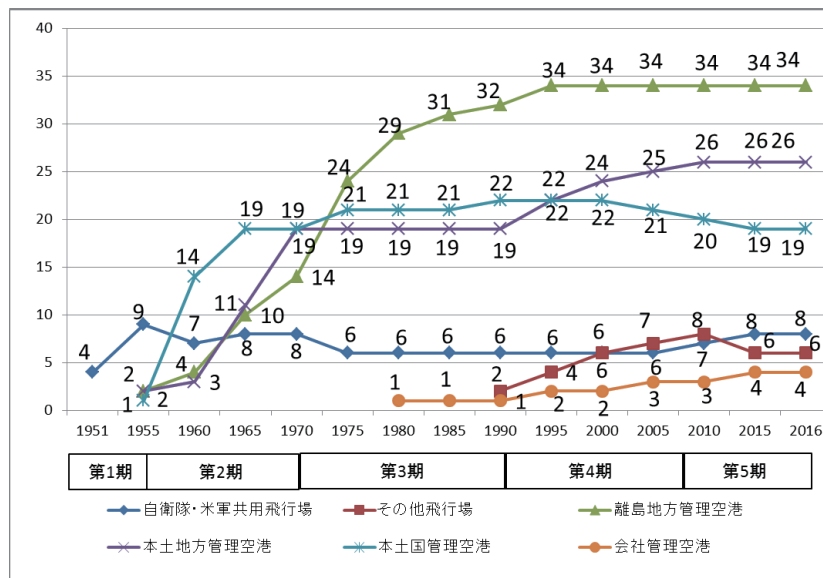


図2 種類別空港数の推移（5年毎）

注：定期航空輸送が行われていた場外離着陸場を含む

出典：小坂英治氏資料、国土交通省資料、「日本航空史」、「航空100年」等を参考に
して筆者作成

(2) 幹線空港確立の時代【1951 (S26) ～ 1955 (S30)】

戦後の民間航空再開直後の第1期では米軍に接收されていた飛行場を活用し、札幌～東京～大阪～福岡の幹線となる航空路が開設された。その中核となる羽田空港は1952 (S27) 年に一部返還、1958 (S33) 年には全面的に返還され、この頃になると伊丹、千歳、小牧（名古屋）の各飛行場も返還され、幹線の骨格となる空港が我が国の手で運営されることとなった。

(3) 地方空港整備の時代【1956 (S31) ～ 1970 (S45)】

地方空港は空港整備の根幹となる空港整備法が1956 (S31) 年に公布された後、一気に整備が進み、以後14年を「地方空港整備の時代」とした。当初の5年間 (1956年～1961年) では、国が設置管理する第2種空港として、東京から遠く離れた北海道、四国、九州の各地で17空港が整備され、これに続く5年間 (1961年～1966年) では、地方自治体が設置管理者となる第3種空港として秋田、岡山、富山、青森、花巻、山形等、23空港が整備された。この結果、第1次空港整備5箇年計画が始まる前年の1966 (S41) 年時点において、定期便が就航する場外離着陸場を含めると、すでに55空港が運用されていた。高度経済成長の波に乗って航空需要は急増したため1961 (S36) 年には国内幹線にジェット機が就航し、5年後1966 (S41) 年には地方空港初のジェット機が宮崎空港に就航した。その後の整備も含めて、1970 (H45) 年には60空港が供用されていたが、ジェット機の就航する空港は限られており、ほとんどの地方空港は滑走路長1,200m 程度のプロペラ機に対応した空港であった。

(4) ジェット空港化／騒音対策／離島空港整備の時代【1971 (S46) ～ 1990 (H2)】

1970年代前半に起こったオイルショックを経て、「地方振興」、「定住圏構想」を提起した「第3次全国総合開発計画」が1977 (H52) 年に閣議決定され、「地方の時代」と言われた。地方からの旺盛な航空需要に応えるために航空会社は、地方路線にもジェット機の導入を積極的に進め、これに合わせて地方空港のジェット化も進められた。

この結果、1970 (S45) 年には7空港しかなかったジェット空港は1990 (H2) 年には48空港まで増加した。この背景には需要の中心となる羽田空港の拡張整備に着手できない状況が継続したため、航空会社は1便当たりの輸送量を増やすジェット化を推進し、地方空港でもこれに応えるために滑走路延長、延長が困難な空港ではそれまでのプロペラ空港の代わりとなるジェット新空港の整備に邁進することとなった。これにより日本では比較的需要の少ない地方空港でもジェット機が就航するようになり、日本人旅客の大型機信仰 (ジェット機信仰) が定着した。

この20年間 (1970年～1990年) において、第1種空港では1978 (S53) 年に新東京国際 (成田) 空港が開港し、第2種空港では1972 (S47) 年の本土復帰にともなって名実ともに国内空港となった那覇空港と米軍から返還された板付飛行場 (福岡空港)、千歳飛行場に隣接して1988 (S63) 年に供用開始された新千歳空港の3空港が増えたものの、前の2空港は所管替えであり、5年遡った1965年から25年間で実質的に増えたのは、新千歳空港の1空港のみである。また、第3種空港では離島空港は増えたものの、本土内の空港は20年の間19空港のままであり、まったく増えていない。

この20年間に於いて空港総数は60空港から82空港へと急増したが、整備された新空港のほとんどが離島空港であった。

また、ジェット化が急速に進んだ結果、空港周辺の住民、自治体からは騒音被害を訴える声が高まり、伊丹空港、福岡空港を始め、全国各地のジェット空港において騒音対策が精力的に行われたこともあり、空港整備が進まなかった時期でもある。

(5) 大都市圏／新地方空港整備の時代【1991 (H3) ～ 2007 (H19)】

1984 (S59) 年になるとようやく羽田空港の沖合展開事業に着工することができ、これに加えて関西国際空港、新東京国際 (成田) 空港の2期計画を含めた三大プロジェクトと呼ばれる大都市圏における空港整備に邁進することとなる。この結果、1994 (H6) 年には関西国際空港が、2005 (H17) 年には中部国際空港が開港した他、新東京国際 (成田) 空港では2002 (H14) 年に、関西国際空港では2007 (H19) 年に2本目の滑走路が供用開始になり、羽田空港は2010 (H22) 年には羽田空港

沖合展開とこれに続く再拡張事業が終了し、国際線も展開する内際ハブ空港として、一段と機能を充実させることとなった。

一方、地方空港ではバブル期に準備が進められた「空港空白地帯」における空港整備、「整備予定事業」として条件付きで新規採択された空港群、そして四全総で示された「1日交通圏の実現」に対応して整備された通勤空港の整備が着手された。しかし、実際に空港が完成し、供用開始となったのはバブル経済がはじけた1990年代になってからであり、第3種空港では1991（H3）年の庄内空港を皮切りに福島・石見（1993（H5）年）、大館能代・佐賀（1998（H10）年）の各空港が、通勤空港と称されるその他の空港も枕崎（1990（H2）年）、広島西（1993（H5）年）、但馬（1994（H6）年）、大分県央（1997（H9）年）、天草（1999（H11）年）の各飛行場が開港し、20年ぶりに空港数が急増することとなった。

1991（H3）年のバブル経済崩壊を契機として失われた20年と呼ばれる低成長時代に突入し1990年代後半には大手銀行、証券会社の身売り、倒産を招いた金融不安、消費税増税、ITバブルの崩壊等の影響もあり、新規空港の航空需要は期待されたほど増加することはなく、所謂「無駄な空港」と指摘されることにつながった。

（6）空港運営の時代【2008（H20）～】

2000年代に入ってから2008年に空港整備法が空港法に改訂されこれまでの整備により「空港は配置的には概成した。」という考え方の下、より効率的な空港運営を実現することにより、空港の魅力を高め、地域振興に貢献する空港を目指すこととなった。

3. まとめ

現時点における空港整備事業としては離島の小笠原諸島、伊平屋島（沖縄県）において新空港整備要望が出されているほか、現空港の改修事業として那覇空港、福岡空港の滑走路増設事業が残されている程度であり、これ以上大幅に空港数が増えることはないであろう。

このように空港整備の歴史を振り返ってみると、1970（S45）年時点において、すでに60空港が整備され、このうち本土内には46空港が存在しており、数の上ではすでに1県1空港が実現していた。その後の新空港整備は、基幹空港としては成田、関西、中部各国際空港が開港し、地方空港ではジェット空港化が急速に進められたものの、新空港整備は「空港空白地帯」、「整備予定事業」、「通勤空港」だった事実をみると、本土内空港数が46空港もあった1970（S45）年時点において「空港は配置的には概成していた。」と言えないであろうか。

関西国際空港 2016 年 10 月運営概況（速報値）

【参考】 <http://www.kansai-airports.co.jp/company-profile/about-airports/itm.html>

○発着回数 15,151 回（前年同月比 104%）

国際線： 10,960 回
（前年同月比 106%）
国内線： 4,191 回
（前年同月比 100%）

発着回数について

国際線、国内線の合計発着回数は前年同月比 104% の 15,151 回を記録しております。国際線については前年同月比 106% の 10,960 回となっております。

○旅客数 2,131,417 人（前年同月比 105%）

国際線： 1,559,300 人
（前年同月比 108%）
国内線： 572,117 人
（前年同月比 97%）

旅客数について

国際線、国内線の合計旅客数は前年同月比 105% の 2,131,417 人を記録しております。このうち国際線旅客数は前年同月比 108% の 1,559,300 人と 10 月としては過去最高を記録しております。内訳として外国人旅客数は前年同月比 109% の 1,008,220 人、日本人旅客数は前年同月比 105% の 534,540 人となっております。

○貨物量 67,975t（前年同月比108%）

国際貨物： 66,477t（前年同月比109%）
積込量： 30,935t（前年同月比108%）
取卸量： 35,542t（前年同月比110%）
国内貨物： 1,498t（前年同月比77%）

貨物量について

国際線貨物量は前年同月比 109% の 66,477t を記録しております

1. 発着回数には空輸機・燃料給油機・プライベート機・特別機・回転翼機等を含む。
2. 国際線旅客数は、大阪入国管理局関西空港支局の発表資料を基に算出している。
3. 国際貨物量は、大阪税関公表の関西国際空港航空機積卸貨物量による。

2016 年 11 月 21 日 大阪税関・発表資料より

大阪税関貿易速報〔関西空港〕

2016 年 10 月分

【貿易額】（単位：百万円、%）

	輸 出	前年比	全国比	輸 入	前年比	全国比	バランス (△は入超)
近畿圏	1,245,645	89.1	21.2	1,040,125	80.1	19.4	205,519
管内	825,275	91.7	14.1	792,840	79.3	14.8	32,435
大阪港	261,997	89.7	4.5	329,543	77.8	6.1	△ 67,546
関西空港	456,224	93.2	7.8	319,479	77.4	5.9	136,746
全国	5,869,904	89.7	100.0	5,373,730	83.5	100.0	496,174

【空港別貿易額】（単位：百万円、%）

	輸 出	前年比	全国比	輸 入	前年比	全国比	バランス (△は入超)
関西空港	456,224	93.2	7.8	319,479	77.4	5.9	136,746
成田空港	786,382	101.8	13.4	1,016,727	89.3	18.9	△ 230,345
羽田空港	30,158	108.6	0.5	82,141	176.6	1.5	△ 51,983
中部空港	69,230	67.3	1.2	72,058	61.1	1.3	△ 2,828
福岡空港	93,380	92.7	1.6	37,654	95.2	0.7	55,726
新千歳空港	2,021	106.4	0.0	1,373	79.3	0.0	649

関西国際空港の出入（帰）国者数

	外国人				日本人				合 計	(1日平均)
	外国人入国	(1日平均)	外国人出国	(1日平均)	日本人帰国	(1日平均)	日本人出国	(1日平均)		
平成 6 年	254,482	2,139	258,566	2,173	940,315	7,902	955,393	8,029	2,408,756	20,242
平成 7 年	756,740	2,073	750,195	2,055	3,271,373	8,963	3,294,853	9,027	8,073,161	22,118
平成 8 年	948,542	2,592	914,848	2,500	4,067,434	11,113	4,102,609	11,209	10,033,433	27,414
平成 9 年	1,079,427	2,957	1,027,910	2,816	4,316,824	11,827	4,320,636	11,837	10,744,797	29,438
平成 10 年	1,079,290	2,957	1,022,094	2,800	4,054,740	11,109	4,045,772	11,084	10,201,896	27,950
平成 11 年	1,112,468	3,048	1,079,403	2,957	4,251,949	11,649	4,226,223	11,579	10,670,043	29,233
平成 12 年	1,194,740	3,264	1,158,019	3,164	4,598,347	12,564	4,646,518	12,695	11,597,624	31,687
平成 13 年	1,198,460	3,283	1,152,108	3,156	4,152,997	11,378	4,118,258	11,283	10,621,823	29,101
平成 14 年	1,177,532	3,226	1,119,898	3,068	3,809,221	10,436	3,829,030	10,490	9,935,681	27,221
平成 15 年	1,112,229	3,047	1,057,401	2,897	2,928,003	8,022	2,916,829	7,991	8,014,462	21,957
平成 16 年	1,289,109	3,522	1,245,589	3,403	3,771,899	10,306	3,755,088	10,260	10,061,685	27,491
平成 17 年	1,369,514	3,752	1,327,750	3,638	3,861,466	10,579	3,861,860	10,580	10,420,590	28,550
平成 18 年	1,505,025	4,123	1,431,800	3,923	3,852,179	10,554	3,861,140	10,578	10,650,144	29,178
平成 19 年	1,662,378	4,554	1,584,128	4,340	3,676,627	10,073	3,687,939	10,104	10,611,072	29,071
平成 20 年	1,652,085	4,514	1,568,513	4,286	3,342,988	9,134	3,336,644	9,117	9,900,230	27,050
平成 21 年	1,357,556	3,719	1,332,025	3,649	3,188,812	8,736	3,184,158	8,724	9,062,551	24,829
平成 22 年	1,751,906	4,800	1,736,108	4,756	3,353,402	9,187	3,349,189	9,176	10,190,605	27,919
平成 23 年	1,343,897	3,682	1,363,251	3,735	3,396,026	9,304	3,388,895	9,285	9,492,069	26,006
平成 24 年	1,795,222	4,905	1,778,162	4,858	3,616,472	9,881	3,622,975	9,899	10,812,831	29,543
平成 25 年	2,326,263	6,373	2,285,785	6,262	3,433,700	9,407	3,439,358	9,423	11,485,106	31,466
平成 26 年	3,173,759	8,695	3,104,778	8,506	3,248,983	8,901	3,224,562	8,834	12,752,082	34,937
平成 27 年	5,012,402	13,733	4,974,063	13,628	3,045,982	8,345	3,028,657	8,298	16,061,104	44,003
平成 28 年 1 月	482,220	15,560	467,450	15,080	260,890	8,420	243,920	7,870	1,454,480	46,920
平成 28 年 2 月	502,930	17,340	532,020	18,350	232,990	8,030	249,720	8,610	1,517,660	52,330
平成 28 年 3 月	517,180	16,680	459,840	14,830	322,450	10,400	298,130	9,620	1,597,600	51,540
平成 28 年 4 月	557,170	18,570	591,900	19,730	200,530	6,680	225,040	7,500	1,574,640	52,490
平成 28 年 5 月	470,770	15,190	468,920	15,130	252,760	8,150	227,910	7,350	1,420,360	45,820
平成 28 年 6 月	512,100	17,070	486,630	16,220	239,200	7,970	237,680	7,920	1,475,610	49,190
平成 28 年 7 月	579,850	18,700	575,740	18,570	255,540	8,240	262,590	8,470	1,673,720	53,990
平成 28 年 8 月	518,880	16,740	554,480	17,890	334,370	10,790	340,540	10,990	1,748,270	56,400
平成 28 年 9 月	460,420	15,350	430,260	14,340	296,720	9,890	284,170	9,470	1,471,570	49,050
平成 28 年 10 月	505,750	16,310	502,470	16,210	266,890	8,610	267,650	8,630	1,542,760	49,770
平成 28 年 11 月	484,440	16,150	482,430	16,080	268,890	8,960	270,800	9,030	1,506,560	50,220
平成 28 年 累計	5,591,710	16,690	5,552,140	16,570	2,931,230	8,750	2,908,150	8,680	16,983,230	50,700
前 年 同 期	4,567,630	13,680	4,527,250	13,550	2,800,640	8,390	2,767,740	8,290	14,663,260	43,900
対 前 年 同 期 比	122.4%		122.6%		104.7%		105.1%		115.8%	

※外国人入出国者数には、協定該当者を含み、特例上陸許可は含まれない。

※平成 6 年の数値は、開港（9 月 4 日）以降の総数である。

関西 3 空港と国内主要空港の利用状況

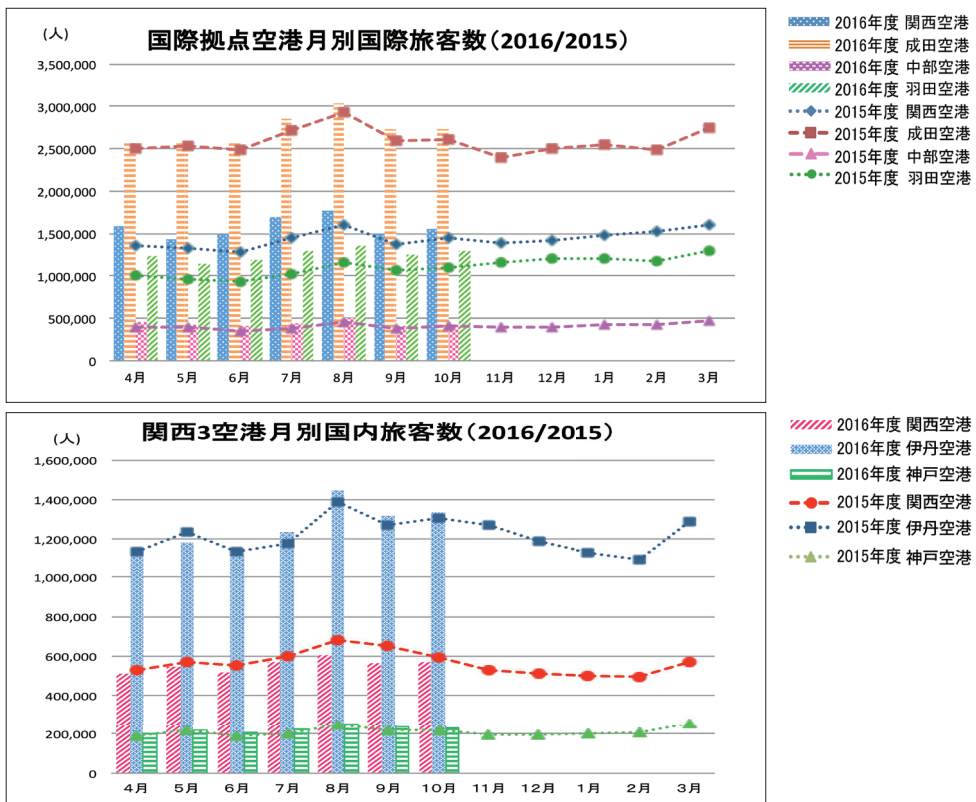
2016 年 10 月実績【速報】

区 分	空港名	国 際 線	前 年 同 月 比	国 内 線	前 年 同 月 比	合 計	前 年 同 月 比
発着回数 (回)	関西 3 空港	10,962	106.1%	17,900	98.4%	28,862	101.2%
	関 西	10,960	106.1%	4,191	100.4%	15,151	104.5%
	大阪(伊丹)	0	—	11,681	100.3%	11,681	100.3%
	神 戸	2	—	2,028	85.8%	2,030	85.9%
	成 田	16,504	105.4%	4,380	101.6%	20,884	104.6%
	中 部	3,319	99.9%	5,299	104.5%	8,618	102.7%
旅客数 (人)	関西 3 空港	1,559,305	108.1%	2,139,103	101.0%	3,698,408	103.9%
	関 西	1,559,300	108.1%	572,117	97.0%	2,131,417	104.8%
	大阪(伊丹)	0	—	1,335,836	102.2%	1,335,836	102.2%
	神 戸	5	—	231,150	104.9%	231,155	104.9%
	成 田	2,729,651	104.6%	605,622	103.2%	3,335,273	104.3%
	東京(羽田)	1,292,471	117.0%	5,725,398	100.5%	7,017,869	103.2%
	中 部	427,400	103.2%	517,451	102.6%	944,851	102.9%
貨物量 (トン)	関西 3 空港	66,477	108.8%	13,629	99.1%	80,106	107.0%
	関 西	66,477	108.8%	1,498	77.1%	67,975	107.9%
	大阪(伊丹)	0	—	12,131	102.7%	12,131	102.7%
	成 田	192,485	111.1%	—	—	192,485	111.1%
	東京(羽田)	52,690	134.0%	66,322	92.7%	119,011	107.4%
	中 部	15,974	106.7%	2,005	87.0%	17,979	104.1%

注 1. 羽田の発着回数と成田の国内貨物量は速報で公表していないため掲載していない。

注 2. 神戸の発着回数は着陸回数を 2 倍して求めた数値。神戸の貨物量は実績が無いため掲載していない。

注 3. 速報値であり、確定値とは異なることがある。

【修正】2016 年 9 月東京(羽田)の国際線旅客数 (誤) 1,956,688 人 前年同月比 182.9%
→ (正) 1,246,861 人 前年同月比 116.5%

関西空港調査会からのお知らせ

○第438回定例会（2016年11月29日開催）

「みんなもうかりまっせ！The 関西モデルの現状と課題」をテーマに井上 慎一 氏（Peach Aviation Limited CEO）の講演会を開催した。

○第439回定例会（2016年12月14日開催）

「最近の航空貨物の傾向と課題」をテーマに清澤 正弘 氏（フェデラルエクスプレスコーポレーション 取締役）の講演会を開催した。

○第4回航空需要に対応した空港運用研究会（2016年12月2日開催）

「次世代の航空交通システムと空港運用への影響」

平田 輝満 氏（茨城大学 工学部都市システム工学科 准教授）

○第2回関西におけるビジネス航空利用促進研究会（2016年12月7日開催）

「グローバルバイオクラスターへの関西の課題」坂田 恒昭 氏（塩野義製薬株式会社 シニアフェロー）

○第3回貨物ハブ空港としての関西の将来像を探る研究会（2016年12月13日開催）

「E-Commerceの動向について」

瀧本 哲也 氏（株式会社南海エクスプレス 取締役）

「ガルーダ航空GMF視察報告」

事務局

今後の予定

○第440回定例会（土木学会継続教育プログラム〈1単位〉）

日 時 2017年1月25日（水）16：00～17：00

場 所 大阪キャッスルホテル

テ ー マ 「春秋航空の事業について」（仮題）

講 師 湯 励 氏（春秋航空股份有限公司 日本支社営業部 本部長）

○第441回定例会（土木学会継続教育プログラム〈1単位〉）

日 時 2017年2月10日（金）16：00～17：00

場 所 大阪キャッスルホテル

テ ー マ 「ジェットスター・ジャパンの事業について」（仮題）

講 師 片岡 優 氏（ジェットスター・ジャパン株式会社 代表取締役会長）

※上記「定例会」に参加ご希望の方は当調査会ホームページ（<http://www.kar.or.jp>）からお申込みください。定員になり次第締切いたします。

○MRO Japan伊丹空港 機体整備工場見学会

日 時 2017年1月20日（金）・1月26日（木）

見 学 先 MRO Japan伊丹空港 機体整備工場

定 員 30名（先着順）

※上記「見学会」は両日とも定員に達しましたので締切とさせていただきます。

○第4回貨物ハブ空港としての関西の将来像を探る研究会

日 時 2017年2月21日（火）15：00～17：00

場 所 大阪キャッスルホテル

※上記「研究会」は登録メンバー以外は参加いただけません。

事務局だより

▶ 先日、京都へ行きました。

人混みは苦手ですが、どうしても紅葉が見たかったので、確実に人が少ないであろう早朝を狙いました。今流行り(?)の朝活です。

▶ 清水寺に到着したのは6時半。清水寺から一番近い駐車場に一番乗りで駐車し、いつもは人がいっぱいではなかなか進めない道を颯爽と歩き、ここまでは狙いどおりでした。

そしてメインの紅葉……は、ところどころ色づいていましたが、まだ少し早かったです。

▶ のんびり見て回ってもまだ8時半だったので、嵐山へ向かいました。

天龍寺を拝観し、ゆっくりおみやげを見て、桂川をぼーっと眺め、とっても気持ちのいい朝を過ごしました。何度も京都には訪れていますが、こんなにのんびりと観光したのは初めてでした。

「早起きは三文の徳やな～」と言いながら、帰りの車で爆睡していた私です。

(S)

みんなが誇る、みなとまち神戸へ。開港 150 年の Anniversary.

神戸開港150年(神戸市)



神戸港は1868年1月1日（慶応3年12月7日）の開港以来、世界を代表する国際貿易港として発展し、2017年に開港150年を迎えます。

神戸開港150年を迎えるこの記念すべき年に、市民や神戸とともに歩んできた事業者の皆様と一緒に、神戸港の多彩な行事や、港勢拡大につながる事業を実施し、神戸の魅力を内外に発信していきます。

平成29年2月に神戸港の姉妹港・友好港、経済成長著しいアジア地域の港を集めた国際会議を開催します。また3月には、神戸港を拠点として、「クイーン・エリザベス」初の日本発着クルーズが行われます。5月には政府や国内外の港を代表する方々を迎え、神戸開港150年記念式典を開催します。7月には日本最大の海の祭典である「海フェスタ」を実施し、この中で約10隻の帆船を集める神戸港ならではのイベントである、「帆船フェスティバル」を開催します。9月には、開港で海外から神戸に入り、全国に広まった食文化を楽しめるイベントを開催します。

■問合せ先 神戸開港150年記念事業実行委員会
TEL : 078-322-0237
URL : <http://www.kobeport150.jp/>

