# KANSAI 空港レビュー

CATHAY PACIFIC

No.477
2018.8

KANSAI
空港レビュー
AUG 2018 No. 477

# CONTENTS

1 巻頭言
関空から観光立国への飛躍
宮本　勝浩

2 各界の動き

10 講演抄録
顧客満足度9年連続第1位獲得とV字回復の取り組み
松石　禎己

22 プレスの目
拡大する航空需要に対する深刻な労働力不足
阿部　佐知子

24 航空空港研究会　講演抄録　— 第3回研究会—
信用格付けの視点からみた空港運営のリスク要因
～海外事例との比較を踏まえて～
柴田 宏樹

42 航空交通研究会研究レポート
契約型民営化の推進と政府の関与
—イギリス鉄道フランチャイズの混乱をめぐって
西藤　真一

46 データファイル
・関西国際空港2018年上半期運営概況（速報値）
・大阪税関貿易速報［関西空港］ 2018年上半期分
・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　2018年6月

**【表紙写真】**「キャセイパシフィック航空　A350-1000」

キャセイパシフィック航空のエアバス A350 の長胴型 A350-1000 です。定期便としては日本国内では関空が初の運航となりました。
本来は香港=アメリカ東海岸などの長距離路線用の機材ですが、何度かは関空にも運航するようです。A350-1000 はスマートに見えますが機体寸法はジャンボジェット B747-400 を上回ります。既に同社は A350-900 を運航しています。簡単な見分け方は A350-1000 はメインギアが B777 のような 3 軸 6 輪ボギーになっています。

撮影：柴﨑　庄司

当調査会ホームページの「KANSAI空港レビュー」では、講演抄録等の図表がカラーで分かりやすくご覧いただけます。
是非ご覧ください。 ⇒ http://www.kar.or.jp

巻頭言

# 関空から観光立国への飛躍

関西大学名誉教授
大阪府立大学名誉教授
**宮本　勝浩**

日本人は花見が大好きな国民です。日本の花見は、奈良時代に中国から伝来した梅の花見が貴族の間ではやったことが起源だと言われています。そして、平安時代に花見の主役が梅から桜に替わって、鎌倉・室町時代には武士階級にまで花見の風習が広がりました。豊臣秀吉は文禄3年（1594年）に「吉野の花見」、慶長3年（1598年）には有名な「醍醐の花見」を行いました。そして、江戸時代には広く一般庶民の間で「花見」が流行ました。

今では、青森県の「弘前公園」、東京都の「上野恩賜公園」の花見が毎年約200万人を集めて人気を博していますが、関西地域では「造幣局の桜の通り抜け」、京都府の「岡崎公園」、京都府の「淀川河川公園の背割堤」の桜が有名な桜どころとして人気を集めています。そして、今や全国どこの花見の名所に行っても大勢の外国人が花見を楽しんでいます。

安倍首相は2020年に訪日外国人4,000万人の「観光立国」を唱えています。2017年の訪日外国人数は2,869万人ですが、月別で見ると250万人を超えている月は、4月、7月、10月、12月です。7月は夏休み、10月は紅葉の季節で旅行シーズン、12月はクリスマス休暇が原因で訪日外国人客が増えていると考えられていますが、4月に訪日外国人が増えているのは、花見客が増えているからです。中国のオンライン旅行大手の「携程（シートリップ）」は今年の3月のはじめに、「3月下旬から4月下旬までの日本の桜のシーズンに、中国から約60万人が日本を訪れて、日本の桜の名所の外国人観光客の約3割を中国人で占めることになるでしょう」と述べていました。しかし、現実にはこの予想をはるかに超える中国人が日本の桜の名所を訪れました。

今年の日本人の花見の経済効果は、筆者の計算では約2,407億円、他方訪日外国人の花見の経済効果は約611億円となりました。つまり、訪日外国人の花見の経済効果は日本人の1/4の水準にまで高まって来ています。

観光庁の発表によると、2017年の訪日外国人の消費総額は4兆4,161億円ですが、今年の訪日外国人が3,100万人を超えると、日本全体では約4兆7,000億円を超える消費が予想されています。そのうち関西地域では約1兆6,000億円の消費が期待されています。

訪日外国人が日本の観光産業に貢献するのは、何も春の花見のシーズンだけではありません。夏休み、観光シーズの秋、そしてクリスマス休暇・正月の年末・年始には、大勢の外国人が日本を訪れて、日本の文化、伝統を鑑賞し、日本食や買物などを楽しむでしょう。外国の観光客は日本人が普段気の付かない日本の美点を見つける名人です。

関西国際空港は、世界の観光客にとって、多くの世界遺産、文化・歴史の遺跡に近いこと、そして美味しい日本食や親切な関西人のおもてなしがあることなどが理由で、素晴らしい日本の玄関口なのです。これから日本は関西国際空港から「観光立国」へと大きく飛躍するでしょう。

2018年7月1日～7月31日

# 各界の動き

## 関西国際空港

**●G20まで1年、テロ対策訓練**

2019年に大阪市で開かれる20か国・地域（G20）首脳会合まで1年を切り、大阪府警は7月3日、関西空港でテロ対策訓練を行った。府警の機動隊や空港職員ら約80人が参加、銃を持ったテロリストが現れたとの想定で実施した。

**●上半期の貨物取扱量9％増**

大阪税関が7月5日発表した、関西空港の2018年上半期（1～6月）の貨物取扱量（速報）によると、総取扱量は41万3,130tで前年同期比9％増となった。積込量は20万5,152t（15％増）、取卸量は20万7,978t（3.7％増）だった。

**●淡路との定期船、赤字で休止**

関西空港と淡路島の洲本港を結ぶ定期船を運航する淡路関空ラインは7月5日、利用者が想定よりも大幅に下回って赤字が続いているとして、同航路を13日で休止すると発表した。昨年7月に就航したばかりだった。1日5往復し訪日外国人客の増加を見込み年間の利用者を9万6,000人と想定していたが、約1万7,000人にとどまり、累積赤字は約1億5,000万円にのぼる。

**●デルタ航空、シアトル線を2019年4月就航**

デルタ航空は7月9日、2019年に開設する関西～シアトル線について、運航スケジュールを発表した。4月1日から、1日1往復運航する。同社の関空路線は、ホノルル線に続き2路線目となる。運航機材はボーイング767-300ER型機（225席）。関空発便は4月2日から。

**●ベトジェット、ホーチミン線に12月就航**

ベトナムのベトジェット航空は7月13日、関西～ホーチミン線を12月14日に開設すると発表した。デイリー運航（週7往復）で、日本への定期便としては、11月就航の関西～ハノイ線に次いで2番目となる。

**●関経連会長「3空港懇、早期開催を」**

関西経済連合会の松本正義会長（住友電気工業会長）は7月17日の定例記者会見で、関西・大阪・神戸の3空港の役割分担を協議する関西3空港懇談会の開催時期について「時期はいえないが、早いほうが良い」と話した。すでに3空港を運営する関西エアポートから役割分担のアイデアを受け取ったことを明かした。松本会長は「騒音など環境問題は状況によって変わる。3空港懇は定期的に開くべきだ」とも述べた。

**●ジェットスター・ジャパン、熊本線を2年半ぶり再開**

ジェットスター・ジャパンは7月19日、関西～熊本線を10月27日から2年半ぶりに再開すると発表した。1日1往復で、機材はエアバスA320型機（180席）。これで関空発着の同社の国内線は成田、札幌、福岡、那覇と合わせて5路線に増える。

**●上半期の輸出入額が3期連続増**

大阪税関が7月19日発表した、関西空港の2018年上半期（1～6月）の貿易概況（速報）によると、上半期の輸出額が2兆7,061億円で前年同期比1.6％増、輸入額が1兆9,802億3,200

万円で9.1％増となり、それぞれ3期連続で増加した。

**●出入国審査、顔認証スタート**

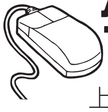
法務省は出入国審査時に顔認証技術を使って本人確認する自動化ゲートを関西空港に導入し、7月23日から運用を始めた。対象は日本人で、これまで日本人の出入国を担当していた職員を増加する訪日観光客への対応に回し、混雑緩和につなげる狙い。ゲートは南北の帰国手続き審査場に計12台設置した。パナソニック製で同社は国内5空港に約130台納入する。

**●関空促進協 総会開く**

関西の経済界と自治体でつくる関西国際空港全体構想促進協議会は7月24日、大阪市内で開いた総会で、インバウンド拡大に伴い入国審査官の増員を求める要望等が決議された。

**●上半期の旅客、最高の1,496万人**

関西エアポートが7月25日発表した2018年上半期（1～6月）の運営概況（速報値）によると、関西空港の総旅客数は前年同期比約12％増の1,496万人となり、上半期としての過去最高を更新した。格安航空会社（LCC）の就航や増便を背景に、中国や韓国、東南アジアからの訪日客の拡大が続いた。国際線の旅客数は約16％増の1,160万人（通過旅客を含む）となった。このうち外国人は約20％増の812万人、日本人も約8％増の339万人だった。



### クリック！

上半期の総旅客数が約1,500万人に達したことから、年間でも前年度の2,881万人を上回って開港以来初めて3,000万人を突破する見通しとなった。関西エアポートが運営する関西、大阪、神戸の3空港の総旅客数を5,000万人にするとの目標達成も視野に入ってきた。外国人だけでなく、国際線の日本人旅客も4月以降、2けたの伸び率を続けており、需要の堅調さを伺わせる。

## 空港

### ══ 大阪空港 ══

**●10市協、3空港懇談会開催に期待**

大阪空港周辺の自治体でつくる大阪国際空港周辺都市対策協議会（10市協、会長・藤原保幸伊丹市長）は7月27日、伊丹市内で総会を開き、2018年度の運動方針を決めた。空港周辺の活性化に向け、関西、神戸両空港との役割分担を検討する関西3空港懇談会の早期開催を盛り込んだ。

### ══ 神戸空港 ══

**●4～6月の旅客数、過去最高の78万人**

関西エアポートは7月25日、運営する神戸空港の4～6月の旅客数が前年同期比7％増の78万人となり、同期間としては過去最高となったと発表した。6月に限っても前年同月比8％増の26万人と過去最高になった。

### ══ 成田国際空港 ══

**●フィジー・エアウェイズ、乗入れ100社目**

フィジー・エアウェイズは7月3日、成田～ナンディ線の運航を開始した。フィジーへの直行便は、9年4か月ぶり。同社は成田空港へ乗り入れる100社目の航空会社となった。

**●AIが自動接続する旅客搭乗橋を試験導入**

成田国際空港会社は7月5日、人工知能（AI）や画像認識技術を用いた自動接続機能を持つ

旅客搭乗橋（新明和工業製）を2018年度末をめどに1基試験導入すると発表した。現在は人が運転して飛行機のドアに接続しているが、画像認識技術でドアを認識、駐機位置のずれや悪天候などによる環境変化に対しては蓄積された画像データをもとにAIがドア位置を特定し、正確な接続が可能になる。安全性を担保するために飛行機の10cm手前で停止し、最後の接続はマニュアル操作で行なう。

**●第1ターミナルに共用ラウンジ**

成田国際空港会社は7月24日、航空会社を問わず利用できるラウンジ「NARITA PREMIER LOUNGE」（930㎡、148席）を第1ターミナル北ウイング側の第1サテライトにオープンした。上級クラス利用客のほか、各社のマイレージプログラムの上級会員などが利用できる。

**●エア・カナダ機が工事中の誘導路に誤進入**

7月30日午後3時45分ごろ、成田空港に着陸したモントリオール発のエア･カナダ5便、ボーイング787-8型機（乗員乗客212人）が、工事中の誘導路に進入し、停止した。この影響で、2本の滑走路のうちB滑走路が閉鎖され、機体を牽引車で移動した後、午後10時すぎに再開した。

## ══ 羽田空港 ══

**●JR、アクセス線を10年後めどに開業**

JR東日本は7月3日発表した2027年までのグループ経営計画の中に羽田空港アクセス新線の整備推進を盛り込んだ。2020年東京五輪前の開業を目指していたが、費用負担などを巡る関係者間の協議が難航していた。新宿からの西山手ルート、東京駅からの東山手ルート、新木場からの臨海部ルートの3路線で、深沢祐二社長は「3路線を同時に開業するかは未定。環境アセスに3年、工事に7年を見込んでいる」と話した。

**●猛暑でアスファルトはがれ、B滑走路が一時閉鎖**

羽田空港のB滑走路で7月16日午後0時45分ごろ、アスファルトがはがれて穴（縦20cm、横30cm、深さ10cm）ができているのを点検中の空港職員が見つけた。滑走路を閉鎖して補修し、午後4時半すぎに閉鎖を解除した。猛暑が影響している可能性がある。

## ══ その他空港 ══

**●鳥取空港が民営化**

鳥取砂丘コナン空港は7月1日、運営権が鳥取県から第三セクターの鳥取空港ビルに譲渡された。地方自治体が管理する空港の民営化は、但馬空港、神戸空港に次ぎ全国3例目。

**●訪日客の地方空港利用8割増**

日本経済新聞が英旅行検索サイト大手のスカイスキャナーの協力で、2017年度に同社サイトで海外個人客が予約した国内全空港の国際線席数を集計したところ、伸び率は地方が80%で、東京、大阪、愛知の3都府県は40%だった。

**●フラワーライン全線開通、南紀白浜IC～空港を直結**

紀勢自動車道の南紀白浜インターチェンジ（IC）と南紀白浜空港を結ぶ県道、フラワーライン線（白浜温泉線、4.4km）が7月8日、全線開通した。

**●福岡空港民営化、30年後に100路線就航目指す**

国土交通省は7月18日、福岡空港民営化の優先交渉権先となった地場連合による提案内容を公表した。2019年春の民営化後の30年間で、旅客数を年間3,500万人に増やし、100路線を就航させる。2本目の滑走路が増設される2025年までに国際線の旅客ターミナルを拡張するほか、LCC専用のターミナルも新設し、免税店を充実させる。

**●南紀白浜空港の運営事業者、経営共創基盤系に決定**

和歌山県は7月25日、2019年4月に民営化する南紀白浜空港の運営事業者に、経営共創基

盤（東京都）などが出資する南紀白浜エアポート会社を決め、同日契約を結んだ。仁坂吉伸知事は「立派な活力のある空港にして、旅行客がたくさん来るようにしてほしい」と話した。

**●熊本空港民営化、応募3陣営が1次審査通過**

熊本空港の民営化に向けた運営事業者の選定について、国土交通省は7月25日、応募のあった3企業グループ全てが1次審査を通過したと発表した。2次審査を経て、2019年3月ごろに優先交渉権者を決める。

## 航空

**●ピーチ、10月から持ち込み手荷物の条件変更**

LCCのピーチ・アビエーションは7月2日、機内の持ち込み手荷物の条件と受託手荷物の料金体系を10月28日搭乗分から改定すると発表した。持ち込み手荷物は従来の2個合計で最大10kgから7kg以内とする。手荷物の収納による機内混雑を緩和する狙い。

**●全日空、787型機のエンジン点検で113便欠航へ**

全日本空輸は7月4日、ボーイング787型機に搭載している英ロールス・ロイス製エンジンに設計上の問題があり、点検や部品交換のために6～12日に羽田発着の国内線計113便を欠航すると発表した。2万1,000人に影響が出るという。

**●ジェットスターCEO、「日航LCCとパイロット相互融通」**

アジアのLCC大手、ジェットスターグループのギャレス・エバンス最高経営責任者（CEO）が日本経済新聞の取材に応じ、日本航空が2020年に運航を始めるLCCとパイロットを融通し合う構想を7月4日、明らかにした。航空業界のパイロット不足を背景に、両社で人材の柔軟な活用策を協議する。資材などの共同調達も検討する。日本を拠点とするジェットスター・ジャパンには、日航も33.3%出資している。

**●ホンダジェットエリート、静岡空港で試乗会**

日本で受注を始めたホンダの小型ビジネスジェット機、ホンダジェットエリートの国内初の報道機関向け試乗会が7月5日、富士山静岡空港であった。主に企業の幹部がビジネスで都市間を移動する際の利用を見込む。航続距離は2,661kmで羽田空港から北京や台北まで給油なしに飛行できる。価格は525万ドル（約5億7,800万円）。

**●ボーイング、エンブラエルの小型機部門買収し新会社**

米ボーイングは7月5日、ブラジルのエンブラエルの小型旅客機事業を買収すると発表した。エンブラエルの小型旅客機部門を切り離した新会社を設立し、ボーイングが80%を出資する。100席未満の旅客機事業を取り込むことで超大型機まで一貫したラインアップが整い、昨年提携した欧州エアバスとカナダのボンバルディアの陣営に対抗する。

**●三菱電機、仏政府から乱気流の検出装置受注**

三菱電機は7月12日、離着陸時の航空機に危険を及ぼす乱気流の検出装置を、フランス政府から受注したと発表した。欧州からの受注は初めて。通信機製作所（尼崎市）で製造し、ニース空港に2019年春納入する予定。

**●全日空、エンジン点検の欠航、330便追加**

全日本空輸は7月12日、ボーイング787型機のエンジンの点検に伴い23～31日に国内線330便を追加で欠航すると発表した。約5万8,000人が影響を受ける。

**●世界最大級の航空見本市でMRJがデモ飛行**

世界最大級の航空見本市、ファンボロー国際航空ショーが7月16日、ロンドン近郊ファンボローで開幕し、三菱航空機は開発中の旅客機、MRJ（三菱リージョナルジェット）のデモ飛行

を実施した。欧州の航空会社へ売り込みを図ったが受注はなかった。

**●全日空、8月の欠航378便、提携2社が臨時運航**

全日本空輸は7月17日、ボーイング787型機のエンジン点検に伴う8月の欠航が、378便になると発表した。エンジンのリースなどの対策を取り、欠航便数は619便だった7月より縮小した。提携するソラシドエアとスターフライヤーに依頼し、226便の臨時便運航も決まった。

**●ピーチ、エアバス中距離機を導入**

ピーチ・アビエーションは7月18日、中距離路線向けのエアバスA321LR型機を2020年度に導入すると発表した。最長航続距離が従来機よりも900km長く、関西空港から東南アジアに就航できる。エアバスから購入する予定だった従来機、A320neo型機10機のうち2機を振り替える。

**●国交省が日本貨物航空に事業改善命令**

国土交通省は7月20日、日本貨物航空（NCA）に事業改善命令を出した。事故の報告漏れや整備記録の改ざんが発覚し、安全管理体制に問題があると判断した。NCAは現在ほとんどの航空機を運航していない上、再開の見通しも不透明さを増した。国交省は事業改善命令に合わせ、航空機が飛行するために必要な検査を毎年受けずに済む連続式耐空証明を取り消した。

**●農林中金が訪日観光客向け企業に出資**

農林中央金庫は7月23日、スマートフォン向けアプリで食事や旅行の予約、決済ができる訪日観光客向けサービスを手掛けるベンチャー企業、日本美食（東京都）に出資したと発表した。国産食品の消費拡大や農村への旅行者を増やし、地方の活性化につなげるのが狙い。

**●米航空3社、そろって最終減益、燃料費高騰で**

米航空大手3社の2018年4～6月期決算が7月26日、出そろい、旅客需要の伸びによって売上高が増加した一方、燃料費の高騰が響きアメリカン航空グループなど3社がそろって最終減益となった。

**●日航、LCC準備会社設立**

日本航空は7月31日、中長距離国際線のLCCの準備会社、ティー・ビー・エルを設立したと発表した。成田空港を拠点にアジアや欧米などを結ぶ。

**●航空大手2社減益、4～6月期**

ANAホールディングスと日本航空が7月31日発表した2018年4～6月期連結決算の最終利益はANAが68.5％減の161億円、日航が10.3％減の175億円でそろって減益となった。安全や効率化に向けた投資関連の費用の増加が響いた。原油高による燃料価格の上昇も負担になった。訪日観光客の増加や、堅調な世界経済を背景に売上高はANAが7.3％増の4,848億円、日航が8.7％増の3,421億円と増収だった。

## 関西

**●京都市の2017年のMICE開催308件**

京都文化交流コンベンションビューローは6月21日、京都市で2017年に開催された国際会議や展示会などMICEが前年比30件増の308件となり、初めて300件を超えたと発表した。市内最大規模の施設、国立京都国際会館が工事中のため大規模な会議は減ったが、京都大学や同志社大学などでの学会や会議が増え、4年連続で過去最高を更新した。

**●近畿の路線価、3年連続で上昇**

国税庁が7月2日発表した2018年分（1月1日時点）の路線価で、大阪国税局管内の近畿2府4県では、平均0.6％と3年連続で上昇した。大阪、京都両府は好調を維持し、滋賀県が

10年ぶりに上昇に転じた。残る3県は下落が続き、兵庫、奈良両県は下げ幅が拡大。和歌山県は縮小した。上昇率トップは京都・八坂神社や祇園に近い京都市東山区四条通大和大路西入中之町で、全国でも2位の25.9%だった。

**●近畿の日銀短観、6月の景況横ばい**

日本銀行大阪支店は7月2日、近畿2府4県の6月の企業短期経済観測調査（短観）を発表した。全産業の業況判断指数（DI）はプラス15で、前回調査（3月）から横ばいだった。製造業は原材料価格の上昇でわずかに悪化した半面、非製造業は訪日外国人客の旺盛な消費を背景に改善した。

**●関経連ビジョン、スポーツで関西を活性化**

関西経済連合会は7月2日、スポーツで関西の活性化を目指す「関西スポーツ振興ビジョン」を公表した。「スポーツで輝く関西」をテーマに、アスリート育成や大会招致、生涯スポーツの振興などに取り組む。

**●阪高湾岸線の西伸、年内着工へ**

国土交通省は7月2日、大阪湾岸道路（阪神高速湾岸線）西伸部（六甲アイランド北～駒栄間、14.5km）について年内に着工する方針を明らかにした。東京都内で開かれた阪神間の湾岸エリアなど高速道路の早期整備を求める国会議員連盟の総会で、高橋克法国土交通政務官が報告した。

**●2017年の京都市の観光消費額 過去最高の1兆1,268億円**

京都市は7月4日、2017年に京都市を訪れた観光客の年間消費額が1兆1,268億円と、前年を3.7%上回り、過去最高を記録したと発表した。訪日外国人（インバウンド）の消費額が大きく伸びた。外国人宿泊者数は前年比10.8%増の353万人で平均宿泊日数は初めて2泊を超えた。

**●日の丸自動車と京阪バスなど訪日客向け観光バス会社**

バス大手の日の丸自動車興業（東京都）、JTB、京阪バス（京都市）の3社は7月4日、新会社、スカイホップバスマーケティングジャパンを設立し、訪日観光客向けの観光バスの企画や運行をはじめると発表した。東京や京都を手始めに、全国に展開する。一定料金で乗り降り自由な観光バスを運行する。

**●経団連会長「万博、しっかりやりたい」**

経団連の中西宏明会長は7月5日、5月の就任後初めて大阪市内で開かれた関西会員との懇談会後に記者会見し、政府が大阪誘致を目指す2025年国際博覧会（万博）について「経団連として継続的にしっかりやっていきたい」と述べ、積極的に取り組む姿勢を強調した。会場建設費の負担方法については「まだ内部で議論しておらず、具体策は何も申し上げられない」と語った。

**●住友林業、賃貸物件転用し民泊マンション**

住友林業は7月5日、大阪市西区に民泊マンションの1号店、フォレステイ心斎橋（5室）をオープンした。賃貸マンションを取得して改装、民泊運営・仲介業の百戦錬磨（仙台市）が大阪市の特区民泊制度を使って運営する。1泊1万6,500円（税別）からで、長期滞在のグループ観光客を狙う。

**●JTB、関西発の夏休み予約状況、韓国が倍増**

JTBは7月5日、関西エリア出発の夏休み期間（7月15日～8月31日）の旅行商品の予約状況を発表した。海外では韓国行きが前年の2倍と高い人気となった。

**●2017年度のふるさと納税、関西首位は泉佐野市の135億円**

総務省は7月6日、ふるさと納税による2017年度の寄付額を発表した。関西2府4県は1位が泉佐野市の135億円で前年度の約4倍。2位は和歌山県湯浅町の49億円で同5倍だった。

**●オリックス不動産、USJ7棟目の公認ホテル開業**

オリックス不動産は7月15日、ユニバーサル・スタジオ・ジャパンで7棟目となる公認ホテル、ホテルユニバーサルポートヴィータ（428室）をオープンした。

**●大阪メトロ中期計画、夢洲に観光客向け商業施設**

大阪市高速電気軌道（大阪メトロ）は7月9日、2024年度を最終年度とする中期経営計画を発表した。大阪府市が誘致する万博や統合型リゾート（IR）の会場となる夢洲への中央線の延伸について2024年度中の開業を目指すと明記、都市開発に力を入れ、舞洲周辺で商業施設を開発する。新規事業の創出で非鉄道の売上高比率を現在の17％から27％に引き上げる。

**●2018年度の近畿の経済成長率1.4％に上方修正**

日本総合研究所は7月9日、2018年度の近畿2府4県の実質経済成長率について、昨年12月に発表した1.1％から0.3ポイント上方修正し、1.4％になるとの見通しを発表した。

**●関西圏の人口、5年連続で減少**

総務省が7月11日発表した住民基本台帳に基づく2018年1月1日時点の人口調査によると、関西圏（大阪、兵庫、京都、奈良）の人口は1,838万1,004人と前年比0.2％減少した。三大都市圏のうち関西圏だけが減少し、1月1日時点の数値を比較するようになった2014年以降、5年連続で減少した。

**●うめきた2期再開発、三菱地所連合が落札**

JR大阪駅北側の再開発地区、うめきた2期区域（17ha）について、地権者の都市再生機構（UR）は7月12日、開発事業者に三菱地所を代表とする企業連合を選定したと発表した。2024年夏には4.5haの公園を挟んで4本の高層ビルが建つ街に変貌する。企業連合には他にオリックス不動産や阪急電鉄、大阪ガス都市開発、関電不動産開発など9社が参加。落札額は約1,777億円。南街区（3ha）には、商業施設やホテルを配置。国際会議場などの機能も備る。北街区（1.6ha）には、グランフロント大阪にある拠点「ナレッジキャピタル」と連携して、産学官民の交流を促す中核機能を持たせる。

**●近鉄百貨店の3～5月決算、純利益23％増**

近鉄百貨店が7月17日発表した2018年3～5月期の連結決算は、純利益が前年同期比23％増の11億円となり、同期としては過去最高益を更新した。訪日客向けの販売が好調だった。売上高は6％増の706億円、免税品売上高は77億円と4.4倍に急増した。

**●広域連合を「関西州」に、同友会が地方分権で提言**

関西経済同友会は7月18日、地方分権に関する提言を発表した。府県の壁を越えた産業振興策が不十分と指摘、関西広域連合を「関西州」に衣替えし、産業政策やインフラ整備で独自の調査・実行機能を持たせるべきだとした。

**●上半期の近畿輸出額、9.5％増**

大阪税関が7月19日発表した2018年1～6月の近畿2府4県の貿易概況によると、輸出額は前年同期比9.5％増の8兆6,311億円だった。中国向けのスマートフォン用メモリーなどがけん引した。上期としては過去最高。輸入額は7.7％増の7兆5,976億円。原油単価が上昇した。貿易収支は1兆335億円の黒字だった。

**●堺市のモノレール延伸検討支援、中央復建コンサルに**

堺市は、大阪モノレールの堺方面への延伸計画について、実現に向けた調査検討に着手するため、調査検討支援業務の公募型プロポーザルを行い、中央復建コンサルタンツ（大阪市）を優先交渉権者に決めた。

**●おおさか東線新大阪～放出間の新駅名称を公表**

JR西日本は7月24日、おおさか東線新大阪～放出間（11.1km）に設置される新駅4駅の名称を発表した。新大阪側から南吹田（吹田市）、JR淡路（大阪市東淀川区）、城北公園通（大阪市旭区）、JR野江（大阪市城東区）に決定した。2019年春に開業する。

**●6月の大阪ホテル稼働率、地震で18か月ぶり前年割れ**

日本経済新聞社が7月25日発表した大阪市内にある主要13ホテルの6月の平均客室稼働率は前年同月比3.2ポイント低下の87.3％で、18か月ぶりに前年実績を下回った。6月18日に起きた大阪北部地震で、国内外の観光客からキャンセルが数日間にわたり相次いだ。

**●6月の近畿百貨店売上高、2.5％増**

日本百貨店協会が7月24日発表した6月の近畿地方（福井県含む2府5県）の百貨店売上高は、1,141億円と前年同月比2.5％増えた。4か月連続で前年実績を上回った。大阪北部地震や長雨が押し下げ要因になったものの、夏のセールを前年より1日早く開催する店舗が多く増収となった。地域別では大阪市内が6.8％増の656億円、京都は3.1％増の193億円と免税品の販売が好調な地域が全体をけん引した。

**●6月の関西百貨店の免税売上高、46％増**

日本銀行大阪支店が7月25日発表した6月の関西地域の百貨店の免税売上高は前年同月比46.3％増の102億5,900万円だった。20か月連続で前年実績を上回った。長雨で屋外の観光をせずに、百貨店へ立ち寄る訪日客も増えた。大阪北部の地震で営業できない店舗もあったが、訪日客数の増加が補った。

**●和歌山市長に尾花氏再選**

任期満了に伴う和歌山市長選挙は7月29日投開票の結果、自民、国民、公明推薦の無所属現職尾花正啓氏（65）が、共産、社民推薦の無所属新人で一般社団法人理事長島久美子氏（62）を破り、再選を果たした。

開票結果。

| | | | |
|---|---|---|---|
| 当 | 68,081 | 尾花　正啓 | 無現 |
| | 28,145 | 島　久美子 | 無新 |

**●御堂筋の完全歩道化構想、官民委提言**

大阪のメインストリート・御堂筋（梅田～難波、4.2km）について、大阪市や経済団体などでつくる官民の委員会は7月31日、完成100年となる2037年を目標に完全歩道化する構想を発表した。渋滞対策などの課題もあり、市は今後警察などと調整し、今年度中に整備方針を策定する。

## 国

**●訪日外国人、上半期は過去最多1,590万人**

観光庁は7月18日、今年上半期（1～6月）の訪日外国人客数が前年同期比15.6％増の1,590万人で、上半期として過去最多だったと発表した。国・地域別で最も多かったのは中国で406万人（前年同期比23.6％増）。韓国が402万人（同18.3％増）、台湾が251万人（同9.5％増）と続いた。観光庁の田村明比古長官は「下半期には豪雨や大阪北部地震の影響が残る」と話した。

**●カジノ実施法成立**

カジノを含む統合型リゾート（IR）実施法が7月20日、参議院で可決、成立した。カジノを設置できる区域は全国で3か所に制限し、カジノ事業者は収益の30％を国と自治体に納める。

**●国交省次官に森昌文氏**

国土交通省は7月24日、31日に発令する幹部人事を発表した。退任する毛利信二事務次官の後任に森昌文技監が就任。森氏の後任には菊地身智雄港湾局長を起用する。

●講演抄録

第453回定例会

# 顧客満足度9年連続第1位獲得とV字回復の取り組み

株式会社スターフライヤー
代表取締役社長　執行役員

**松石　禎己 氏**

●と　き　2018年5月21日（月）　　●ところ　大阪キャッスルホテル7階　松・竹・梅の間

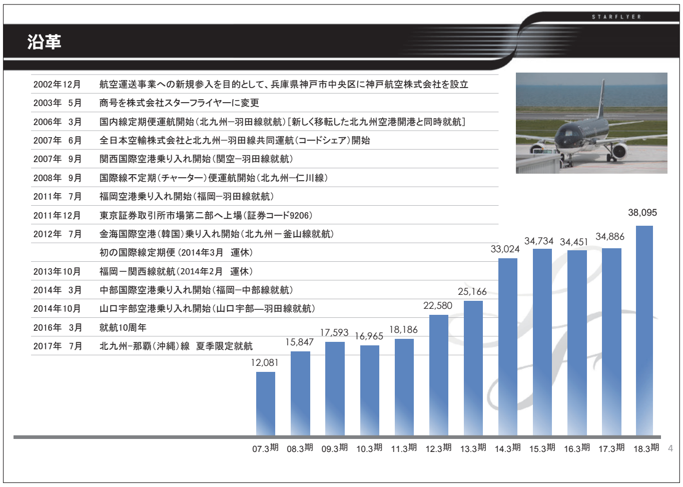
## ■会社概要／沿革／事業概況

私は2014年3月にスターフライヤーに入り、株主総会を経て同年6月に社長を拝命しました。

株式会社スターフライヤーは2002年12月17日に設立され、2006年3月16日、北九州空港開港と同時に就航しました。もともとは神戸航空株式会社という社名で、神戸空港を拠点としていました。初代は堀高明社長で、大変優れた人物だったと聞いています。しかし神戸では、就航などに関する考え方が合わなかったようです。堀社長は空港を24時間使いたいと考えていました。そこで翌2003年5月にすぐスターフライヤーに商号を変更し、北九州に移りました。

社名は、1903年にライト兄弟が初めて動力付き飛行機「フライヤー号」を飛ばしたことにあやかり、星となって輝くようにという願いも込めて「スターフライヤー」としました。

座席数が150席で「ゆったりとくつろいでいただく」というのがスターフライヤーの売りの一つです。社内でも座席数を増やしたらどうかと検討しました。しかし、シートピッチの広さを外したら今のスターフライヤーの最大の魅力がなくなってしまいます。私たちのようなところからそういう魅力がなくなれば、それで終わりです。運賃が安いわけでもありませんので、最大

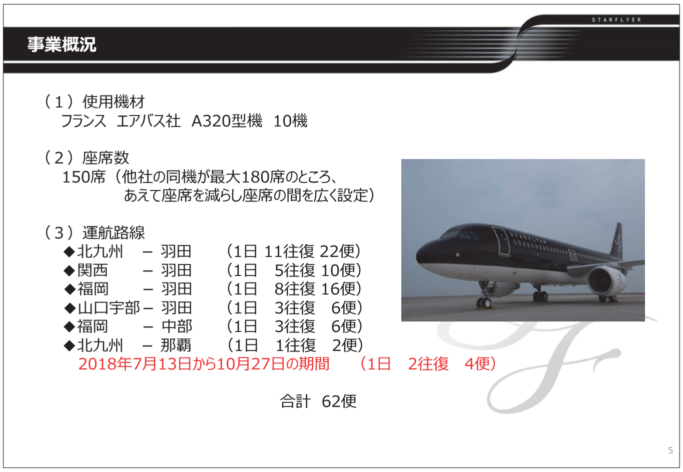


STARFLYER

沿革

| | |
|---|---|
| 2002年12月 | 航空運送事業への新規参入を目的として、兵庫県神戸市中央区に神戸航空株式会社を設立 |
| 2003年　5月 | 商号を株式会社スターフライヤーに変更 |
| 2006年　3月 | 国内線定期便運航開始（北九州ー羽田線就航）［新しく移転した北九州空港開港と同時就航］ |
| 2007年　6月 | 全日本空輸株式会社と北九州ー羽田線共同運航（コードシェア）開始 |
| 2007年　9月 | 関西国際空港乗り入れ開始（関空ー羽田線就航） |
| 2008年　9月 | 国際線不定期（チャーター）便運航開始（北九州ー仁川線） |
| 2011年　7月 | 福岡空港乗り入れ開始（福岡ー羽田線就航） |
| 2011年12月 | 東京証券取引所市場第二部へ上場（証券コード9206） |
| 2012年　7月 | 金海国際空港（韓国）乗り入れ開始（北九州ー釜山線就航） |
| | 初の国際線定期便（2014年3月　運休） |
| 2013年10月 | 福岡ー関西線就航（2014年2月　運休） |
| 2014年　3月 | 中部国際空港乗り入れ開始（福岡ー中部線就航） |
| 2014年10月 | 山口宇部空港乗り入れ開始（山口宇部—羽田線就航） |
| 2016年　3月 | 就航10周年 |
| 2017年　7月 | 北九州-那覇（沖縄）線　夏季限定就航 |

4



STARFLYER

事業概況

（1）使用機材
フランス エアバス社　A320型機　10機

（2）座席数
150席（他社の同機が最大180席のところ、
あえて座席を減らし座席の間を広く設定）

（3）運航路線
◆北九州　－ 羽田　　（1日 11往復 22便）
◆関西　　－ 羽田　　（1日　5往復 10便）
◆福岡　　－ 羽田　　（1日　8往復 16便）
◆山口宇部－ 羽田　　（1日　3往復　6便）
◆福岡　　－ 中部　　（1日　3往復　6便）
◆北九州　－ 那覇　　（1日　1往復　2便）
2018年7月13日から10月27日の期間　　（1日　2往復　4便）

合計　62便

5

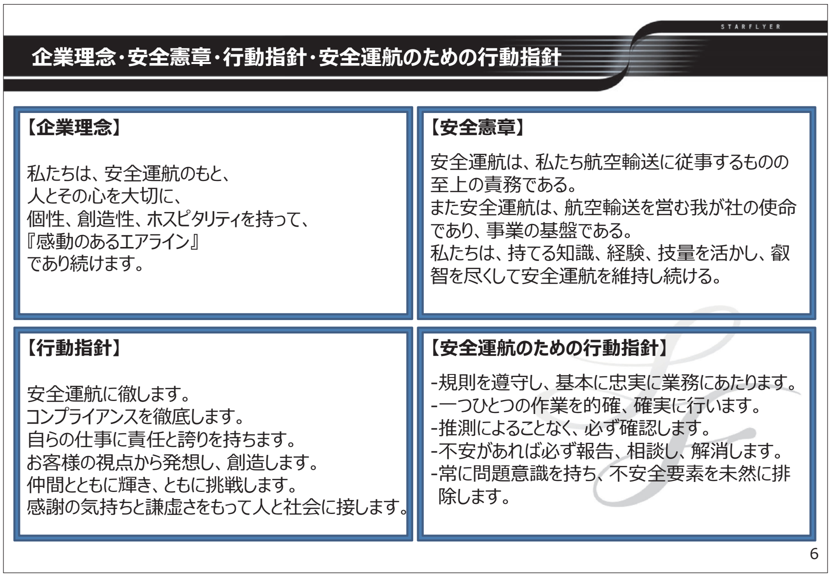
180席のところをあえて150席に減らして、お客様にゆったりとした環境でくつろいでいただくことを選びました。

## ■企業理念・安全憲章・行動指針・安全運航のための行動指針

企業理念はどこの会社にもあると思いますが、弊社では安全憲章と安全運航のための行動指針を経営会議で週1回、役員会議で月1回、現場では毎朝朝礼時に唱和します。私は4年やっていますがまだ覚え切れません。現場の人たちはもちろん全て暗記しています。

私は、自分が覚え切れないからではないのですが、ずっと「覚えてるからどうしたんだ」などと言っています。なぜかというと、覚えたからといって、書いてあることの本当の中身、魂が忘れ去られたら意味がないからです。実際にここに書いてあることを実践しているかどうかが大事なのです。

安全運航のための行動指針には「規則を遵守し、基本に忠実に業務にあたります」と書いてありますが、「本当にこれをやっていますか？　具体的に示してみなさい」と全社員に毎年話しています。企業理念もそうです。「私たちは、安全運航のもと……」と、簡単に「安全運航」と書いてありますが、一旦事故が起きたらお客様に多大なるご迷惑をおかけすることになり、また私たちの会社などあっという間に吹っ飛んでしまいます。安全運航を守るためにどのようなことをそれぞれが行うのか、それが大事だと考えています。



STARFLYER

企業理念・安全憲章・行動指針・安全運航のための行動指針

**【企業理念】**

私たちは、安全運航のもと、
人とその心を大切に、
個性、創造性、ホスピタリティを持って、
『感動のあるエアライン』
であり続けます。

**【安全憲章】**

安全運航は、私たち航空輸送に従事するものの至上の責務である。
また安全運航は、航空輸送を営む我が社の使命であり、事業の基盤である。
私たちは、持てる知識、経験、技量を活かし、叡智を尽くして安全運航を維持し続ける。

**【行動指針】**

安全運航に徹します。
コンプライアンスを徹底します。
自らの仕事に責任と誇りを持ちます。
お客様の視点から発想し、創造します。
仲間とともに輝き、ともに挑戦します。
感謝の気持ちと謙虚さをもって人と社会に接します。

**【安全運航のための行動指針】**

-規則を遵守し、基本に忠実に業務にあたります。
-一つひとつの作業を的確、確実に行います。
-推測によることなく、必ず確認します。
-不安があれば必ず報告、相談し、解消します。
-常に問題意識を持ち、不安全要素を未然に排除します。

6

## ■業績の推移

ここが表題に掲げた「V字回復」です。私は2014年に就任したので、下がっているところには加担していません（笑）。

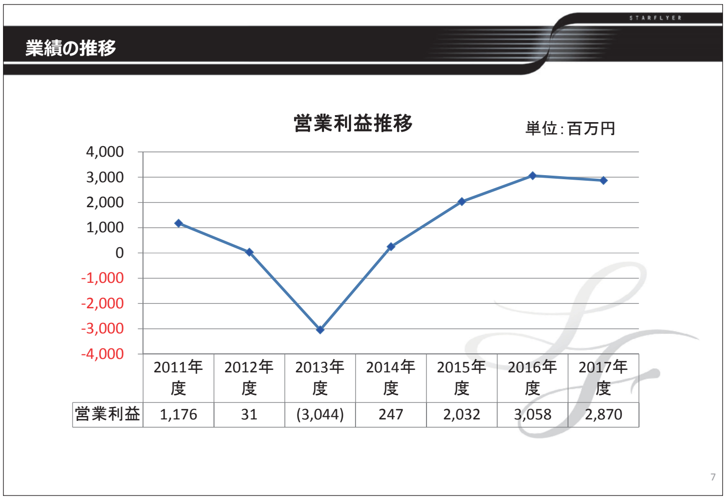
私はスターフライヤーに入る前は全日空にいました。1月31日が退職の日でしたが、その約2週間後にスターフライヤーに行かないかと声がかかりました。1カ月後だったらおそらく受けていなかったでしょう。仕事のない生活に慣れてしまっていたでしょうから。しかし、急に会社を辞めたので、うずうずして何か新しいことをしたいとは考えていました。だから、偶然ではありますが2週間後というのは私にとってよかったと思います。

なぜ2013年度の営業利益が大きく赤字になったのか、就任したときにいろいろと聞いて回りました。一つに、その年に飛行機を3機返却していたことが分かりました。弊社は概ねリースで8年使うのですが、1機替えるごとに10億円以上かかるので、3機となれば40億円近くかかってしまいます。2014年は1機だけの予定だとのことでした。

2013年度の11月頃から、全日空からの出向で入ってきたメンバーを中心に再生プランがつ

くられました。プランを見ると、確かにそれが完璧に実行されれば赤字は脱出できるだろうと読めました。それがあったから受けたわけではなく、受けてからそう考えました。結果は何とか黒字になりました。

2014年度の営業利益は2億4,800万円、紛れもなく黒字です。その後はとんとんと上がり、2017年度の28億7,000万円まで上げられるようになっているのが今の状況です。これがV字回復です。私は手伝いに行っただけで、回復に向けてこの赤字に耐えたのはやはり社員です。銀行からは、2年連続赤字ならお金は一切貸さないと聞いていました。当たり前かもしれませんが、本当に厳しい対応を受けました。



業績の推移

営業利益推移

単位：百万円

| | 2011年度 | 2012年度 | 2013年度 | 2014年度 | 2015年度 | 2016年度 | 2017年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 営業利益 | 1,176 | 31 | (3,044) | 247 | 2,032 | 3,058 | 2,870 |

## ■各種イベント～若手社員でも活躍できる環境

### ・Sunrise Flight

私が就任して一番感じたのは、赤字に陥っていたためか、社員の元気がなく、まとまりもありませんでした。それなら、と始めたのが「Sunrise Flight」でした。初日の出フライトをやってみようじゃないかと。それ以前にもイベント会社に頼んだり、お客様から代金を徴収したりして、実施していました。

私が社員にお願いしたのは、お客様からお金を取らず、無料で乗ってもらうということでした。そこで社内で有志を募り、いろいろと計画してもらいました。このとき、ある一人の管理職に、社員を集めるように言いました。できるだけコストは抑えなければなりませんので、ボランティアで動いてくれる社員です。そこで「〇〇を行うので参加者は〇〇までに集まってください」といういわゆる業務連絡を出したようでした。

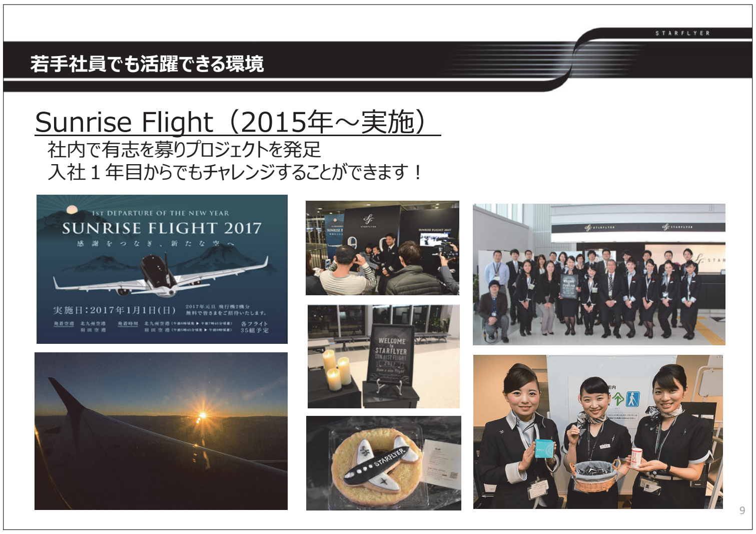
1週間ほど経って、どれくらい集まったか確認してみると、「2人です」。「2人じゃ何もできないだろう」「集まらないんです」「何をした？」「業務連絡を出しました」「何回だした？」「言われたときに1回です」……。そんなことで集まるわけがありません。

それまでのやり方は、「言われたらやる」、つまり「流せと言われたから流しました」というものでした。それ以前に私は「集めろ」と言っている。集めるためにはどうすればいいのか？

1回では間違いなく集まりません。私もそうですが、連絡事項を見逃すことなんてしょっちゅうあります。ましてそれほど重要事項というわけではないので、「何かあったかなあ？」くらいのものです。

「だったら必要な人数が集まるまで出しなさい」と言って、あっという間に20人集まりました。20人いれば何とかできそうでした。「そこまでするのが仕事だ」と社員には言っております。

集まった中の1人が「私で大丈夫でしょうか？　私にできるでしょうか？」と言うので「大丈夫、誰でもできる。分からなかったら聞きなさい」と私は言いました。本当にしょっちゅう


STARFLYER
1ST DEPARTURE OF THE NEW YEAR
SUNRISE FLIGHT 2017
感謝をつなぎ、新たな空へ
実施日：2017年1月1日(日)
WELCOME TO STARFLYER

**若手社員でも活躍できる環境**

Sunrise Flight（2015年～実施）

社内で有志を募りプロジェクトを発足
入社１年目からでもチャレンジすることができます！

9

聞きに来ていましたね。

1年目の2015年は見事成功しました。3席を一組として、35組を応募にかけましたが、北九州を中心に、何と5,000組近く集まりました。100倍以上の倍数でした。1回目のときは、やる気だけはあるのだが、どうすればいいのかやり方も分からないと言っていたある女性社員が、2年目に「もう一度やりたい」と言いました。

2年目になると、毎週1時間程度の会議で報告をします。ミーティングを行って割り振りを決めたり、スケジュールを立てたりして進めていきます。その内容を報告してくれるのです。

しかし3年目になると、報告すらしてきません。こちらから「どうなった？」と聞いても「うるさいな……」といったような様子なのです。わざわざ社長に聞かなくても大丈夫だという自信がついてきたようでした。あまりにも何も報告してこないので、段々こちらが寂しくなってきました。まさに子どもが成長して親元を離れていく感じに似ています。今、その社員は他の仕事も精力的にこなしています。変わるものだなと思いました。これがモチベーションを上げるということなのでしょう。

初日の出を見る「Sunrise Flight」は、今年2018年の正月も実施し、4回目となりました。関西や東京の航空会社の方々も色々されていると思いますが、私たちは北九州の小さな空港で細々とやっております。しかし細々とはいえ、一生懸命、これだけが自慢でやっていますし、「よくそれでできるなあ」とも言われています。地元の方々に喜んでもらえるだけでいいのではないかと思っています。

去年は東京でも「Sunrise Flight」を実施したのですが、今年はできませんでした。その理由は出発枠は取れたのですが、戻ってくるときの着陸枠がどうしても取れなかったからです。もう少し粘ることもできましたが、あまり粘って最終的にダメになったら、お客様にかえって迷惑がかかると考え、諦めました。

その代わり3月23日に「旅立ちの日フライト」という名前で実施しました。これは社員の力によるものです。社員がやろうと言っているものを、正月がダメだったからやめようと言うわけにはいきません。コストはかかりますが、社員の気持ちを大事にしたいと思いました。東京の平和島に温泉があるのですが、そこを前日から一部貸し切ってイベントを行いました。私も参加し、初日の出ではないですが非常に盛り上がりました。

**・靴磨きサービス**

私がスターフライヤーに入って2年目、2015年の4、5、6月に靴磨きサービスを実施しました。なぜこれを思いついたかというと、ある日東京から戻るとき、足下を見たら靴が少し汚れていたからです。東京なら空港でも駅でも至る所に靴磨きがありますが、北九州にはほとんどないのです。泥道のようなところもあるので、雨の日に汚れたら困るだろうと思いました。そこで靴磨きをやれば喜ばれるかもしれないと考えました。

営業本部に話をすると、「面白そうですね、やりましょう」と1カ月ほどで決まりました。3月に話をして4月にはもう実施していました。担当の女性社員が靴クリーム・靴用品販売

靴磨きサービス　2015.4.5.6月

STARFLYER
11

の㈱コロンブスに「靴磨きの企画をやりたいのですが何とかなりますか」と相談に行きました。専務に対応していただいたようですが、最初は「うちの会社のイベントの中で靴磨きをやるので、コロンブスから人を貸してほしい」とお願いされている、と勘違いされていました。

ところが私たちは、「私たちがお客様の靴を磨きたい」という意図で話をしていました。するとコロンブスの専務は非常に感動され、本来なら社長が決めるところを「あなたの気持ちを汲んで、全て私が実行してみせます」とうちの担当者に言ってくれたのです。初日にはわざわざ東京から早朝の便に乗って来られ、私たちに粗相がないようにサポートしていただきました。

社員1人がコロンブスに行って靴磨きの訓練を受けた成果を、戻って来て私を含めボランティア社員たちに広めていくというやり方でした。これは今でもよかったと言われています。「あなたは靴磨きをやっていた社長？」と今でも言われます。もちろんお客様のためではありますが、もう一つの意図として宣伝効果も期待していました。

先ほども言いましたように、収益も思わしくない状況だったので、宣伝しようにも新聞やテレビを使うとお金がかかります。何とかならないだろうかと、いつも頭の隅で考えていました。靴磨きは思いのほか宣伝効果があったといえます。

もう一つ、予想外の効果がありました。航空業界は縦割りの世界で、パイロット、整備、客室、グランドハンドリング、カウンター、営業、それぞれが独立しています。あまり会話をすることもないのです。彼らに会話をしてもらうために、エアラインの方々は色々な方法をとっていると思います。例えば一つの大きな部屋にしてしまうといったものです。私はというと、社長ですが社長室は設けずにみんなと同じフロアで勤務しています。それくらい社員同士をつなぐのは大変です。まさかとは思いましたが、この企画によって社員の輪ができたのが一番の成果だったと思っています。

**・スターフライヤー茶屋**

2006年3月16日、北九州から東京に飛び立つ初便のときにお茶のサービスをしました。私はそのことを知らなかったのですが、そのときのお茶の先生が非常に喜ばれたそうです。それから10年後の2016年、もう一度やったらどうかという声があがり、私も賛同して実施しました。お客様も大変喜ばれました。

4年前の3月19日、今でもよく覚えていますが、私が次期社長になることについて記者会見がありました。北九州という土地柄、そのとき集まったマスコミの方が20人ほどでした。ところが、このお茶イベントをすると発表したときは30人ほど集まりました。私の社長就任時より多いじゃないかと思ったものです。こういうことをみんなで楽しくやっており、評判にもなっています。

**・わっしょい百万夏まつり**

「わっしょい百万夏まつり」は、8月の第一土日に北九州で開催される祭りです。地元のいろいろな企業が参加して踊りながら道を練り歩くのです。私たちは、客室乗務員や旅客係員が中心となって参加しています。写真のスターフライヤーの看板を持っている男性はパイロットです。さきほどこの業界は縦割りだと申し上げましたが、弊社は

わっしょい百万夏まつり　2016.8月

STARFLYER
スターフライヤー
スターフライヤー
13

こうしたイベントに結構集まってきます。これはとても大事なことだと思っています。

パイロットは、怪我をしたら元も子もないので、自分を一番大事にします。こういった所にはなかなか出て来ないものなのですが、うちの場合、パイロットも中心となってよくやってくれています。このチームワークがあれば、黙っていても良くなっていくのではないかと思います。

**・朝 CAFÉ ES 向上委員会**

これはどこでも行われていると思いますが、弊社では CS（Customer Satisfaction）だけでなく ES（Employee Satisfaction）も大事にすべきだという方針のもと実施しています。私が就任した2014年の10～11月頃に ES 向上を目指す「ES 向上委員会」を発足させました。私が委員長を務めています。

毎週月曜日、今朝もやってきましたが、北九州の本社入口で7、8人が立って朝の挨拶をします。これもずっと続いています。しかし、その間で「これをやっても他の人が集まらないし、変わらないから、もう止めようか」という声がどうしても出てきます。私は「何を言ってるんだ。同じことばかりやっているからだ。何か新しい努力をすればいい」と言ってきました。

毎週やるなかで、月に1回程度は、コンビニの100円程度のドーナツを100個買って来て振る舞うという企画はどうだろうか、と提案してそれが始まりました。1回だけ取り入れる予定でしたが、現在までずっと続いています。社屋の工事が行われていたとき、「工事中はできないから、来月に」との意見が出ました。しかし私は「来月に回さずとも、いつでもできるだろう。どこか別の場所で、時間を変えるなどしてできないか、考えなさい」と言いました。一旦やめてしまったら本当に終わってしまうからです。それではダメなのです。頭を使って考えて、継続することが大事なのだと言い続けています。

**・北九州～那覇線就航**

昨年7月に北九州～那覇路線を夏季限定で就航しました。

夏季限定にしたのには事情がありました。本来は通年で運航したいのですが、このときは飛行機が9機しかありませんでした。それまで飛んでいたのは関空～東京や福岡～東京、山口～東京なども含めて60便。9機で満杯だったため、入る余地がありませんでした。その後1機が加わって10機になったのでこの路線を始めたのです。

9機ぎりぎりで回しているということは代替機、いわゆる予備機がないので、それではお客様に迷惑がかかるだろうと思い10機目を導入しました。しかし導入したらしたでコストがかかります。1機の金額が現在では100億円以上。もちろん徹底的に値引き交渉してから買いますが、そんな機材を遊ばせているわけにはいきません。そこで、他に就航できるところがないかと考え、北九州～那覇を昨年の7月から始めたというわけです。

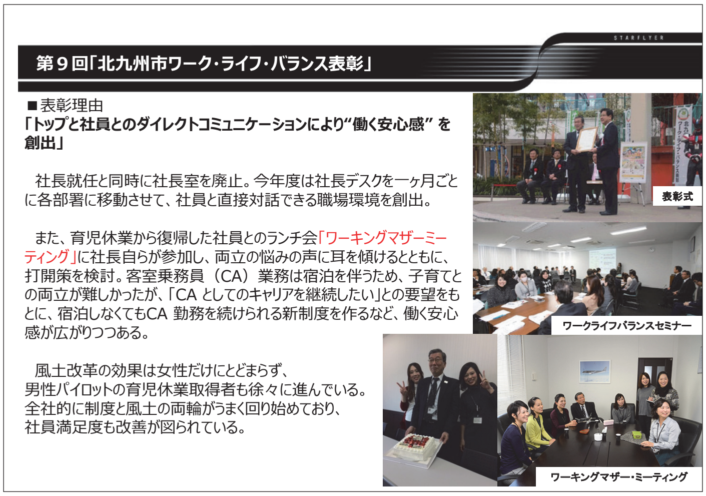
今年も、2月から5月の連休、そして今後7月13日から10月27日まで、機材整備の合間を見て季節運航で飛ばします。この間、飛ばしていないときはその機体を中国、その他に整備に出しています。先ほども申し上げたように、非常に高価な機材ではありますが何とか通年化したいと思っています。今のところはまだ通年化できておりません。

STARFLYER

**お見送り**

ご搭乗ありがとうございます

16



**第９回「北九州市ワーク・ライフ・バランス表彰」**

■表彰理由

**「トップと社員とのダイレクトコミュニケーションにより“働く安心感” を創出」**

社長就任と同時に社長室を廃止。今年度は社長デスクを一ヶ月ごとに各部署に移動させて、社員と直接対話できる職場環境を創出。

また、育児休業から復帰した社員とのランチ会「ワーキングマザーミーティング」に社長自らが参加し、両立の悩みの声に耳を傾けるとともに、打開策を検討。客室乗務員（CA）業務は宿泊を伴うため、子育てとの両立が難しかったが、「CA としてのキャリアを継続したい」との要望をもとに、宿泊しなくてもCA 勤務を続けられる新制度を作るなど、働く安心感が広がりつつある。

風土改革の効果は女性だけにとどまらず、
男性パイロットの育児休業取得者も徐々に進んでいる。
全社的に制度と風土の両輪がうまく回り始めており、
社員満足度も改善が図られている。

この路線の就航時には北九州空港をあげてイベントを行い、ミス沖縄の女性に来ていただきました。

### ・お見送り

弊社は新卒採用のほか、毎月中途採用の新入社員がいます。写真は4月1日のもので、これは学校を卒業したばかりの新卒社員です。普通は、飛行機から整備やハンドリングの人たちが手を振る姿を見るのですが、ランプの方から見ることはないので、このような取り組みを始めました。この中には私も入っています。新入社員はこのイベントに非常に感動するようです。機内から見たことがあっても、ランプ側からは見たことがない、さらには通常入れないところに入れるということもあり、非常に感動するようです。「ご搭乗ありがとうございます」という横断幕を持って、お気をつけてという意味も込めて、このようにお見送りしています。

彼らにはそのときの感動などを一言書いてもらいます。こちらが回収しますが、例えば1年後あるいは2年後、モチベーションが下がってきたときなどに「君はあのときはこうだったよ」と返していくようにしています。

### ・空飛ぶメッセンジャー

空港は別れの場にもなります。遠距離恋愛の恋人が帰るとき、孫が帰るとき……それらしき人を見かけたら社員が、紙を渡してメッセージを書いてもらいます。それを出発する方々が飛行機に乗ったときに「おじいちゃんからですよ」と渡したり、彼女のもとから帰っていく男性に渡したりすると、大変感動されます。これでしばらく会えないと思っていたときに受け取るメッセージです。

今度は反対に、「よければお返事を書きませんか」と言ってお葉書を渡します。「雲のうえでサプライズ」なんていうキャッチもつけていますが、こういうこともやっています。

### ・第9回北九州市ワーク・ライフ・バランス表彰

就任2年目で、北九州市ワーク・ライフ・バランス表彰という賞を受けました。

「トップと社員とのダイレクトコミュニケーションにより“働く安心感”を創出」というのが表彰理由です。

社長就任と同時に社長室を廃止したり、育児休業から復帰した社員とのランチ会「ワーキングマザーミーティング」というものを開催しているのですが、私自らが参加しました。結婚し、子どもが生まれると産休・育休に入ります。戻って来ると、まだ子どもが小さいので、いろいろ

な悩みがあるのです。それこそ男性には分からないような悩みです。

先ほど触れましたが、3年間初日の出フライトをやった女性社員が中心となってワーキングマザーミーティングを行っています。生まれたばかりの子どももいれば小学校高学年の子どももいます。これは始まって1年ほどですが、完全に自主的に行われており、私は全く関与していません。本当にすごいなと感心します。こういう社員がいる限り安泰だなと思います。

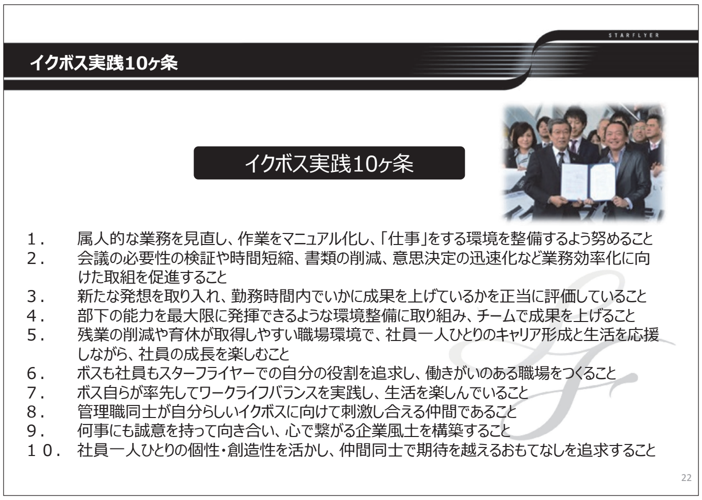
**・プレミアムフライデーへの参加**

これはもう、意地でやっております。なぜ意地になるかというと、やはり忙しいので参加者が少なくなってしまうのです。私は、月末の金曜日は15時から何もしないようにしています。「いつも何もしてないじゃないの」なんて言われますが、これだけは1人になってもずっと続けようと思っています。もちろん冗談ですが……。

それぞれの部署でシフト勤務も実施していますが、なかなか定着は難しいです。やっていない部署、やっている部署がだんだんはっきりしてきました。まさに働き方改革です。最終的に求めるところは、残業をなくしてワークライフバランスをとることに尽きると考えていますので、一つのきっかけとしてやっています。

**・イクボス宣言**

イクボス宣言はご存知かと思いますが、管理職の方々が「自分は関係ない」ではなく、そういう意識を持って自ら やっていこうと宣言するものです。スターフライヤーは小さな航空会社ですが、座席にテレビモニターが付いておりテレビが見られるようになっています。これを使って、専門家の方に機内でイクボスの教育を受けました。「イクボス実践10ヶ条」は、既存のものを参考にしながら女性社員が作成しました。



**イクボス実践10ヶ条**

**イクボス実践10ヶ条**

１．　属人的な業務を見直し、作業をマニュアル化し、「仕事」をする環境を整備するよう努めること
２．　会議の必要性の検証や時間短縮、書類の削減、意思決定の迅速化など業務効率化に向けた取組を促進すること
３．　新たな発想を取り入れ、勤務時間内でいかに成果を上げているかを正当に評価していること
４．　部下の能力を最大限に発揮できるような環境整備に取り組み、チームで成果を上げること
５．　残業の削減や育休が取得しやすい職場環境で、社員一人ひとりのキャリア形成と生活を応援しながら、社員の成長を楽しむこと
６．　ボスも社員もスターフライヤーでの自分の役割を追求し、働きがいのある職場をつくること
７．　ボス自らが率先してワークライフバランスを実践し、生活を楽しんでいること
８．　管理職同士が自分らしいイクボスに向けて刺激し合える仲間であること
９．　何事にも誠意を持って向き合い、心で繋がる企業風土を構築すること
１０．社員一人ひとりの個性・創造性を活かし、仲間同士で期待を越えるおもてなしを追求すること

22

**・出版**

昨年7月、『スターフライヤー漆黒の翼、感動を乗せて』という書籍を出版しました。書店にはそんなに置いていません。長年スターフライヤーをご利用いただいて、ファンになってくれているお客様に購入いただいています。もし、よろしければご覧になってもらえばと思います。

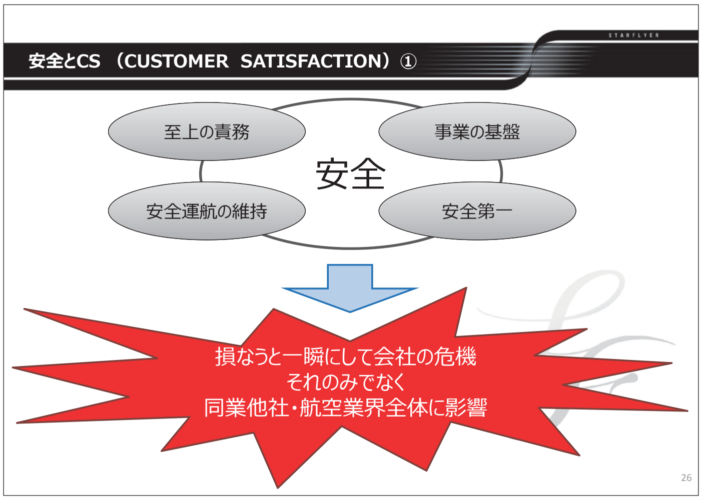
## ■安全とCS

安全に関しては、色々な言い方がありますが、弊社は「至上の責務」「安全運航の維持」「安全第一」「事業の基盤」という言葉を使っています。安全は、損なうと一瞬にして会社の危機になり、それのみでなく同業他社・航空業界全体に影響を及ぼします。ありがたいことに、日本ではここ何十年、事故らしい事故は起きていません。

弊社も幸い事故は起こしていませんが、起こしたら間違いなく一瞬でつぶれます。それどころか他の航空会社に大変な迷惑をかけます。半年や1年はお客様が戻らないといわれています。従って安全だけは徹底的に追求しています。

弊社は安全研修センターを持っていないので、日本航空や全日空の安全研修センターを見学させてもらっています。750人程度の会社ですが、2年半かけて全社員が両社のセンターを見学しました。

そして、もう一つ研修として御巣鷹山慰霊登山を実施しています。今のところは有志のみの参加ですが、非常に参加人数が増えてきているので、会社のほうでもバックアップしようと進



**安全とCS （CUSTOMER SATISFACTION）①**

安全

至上の責務

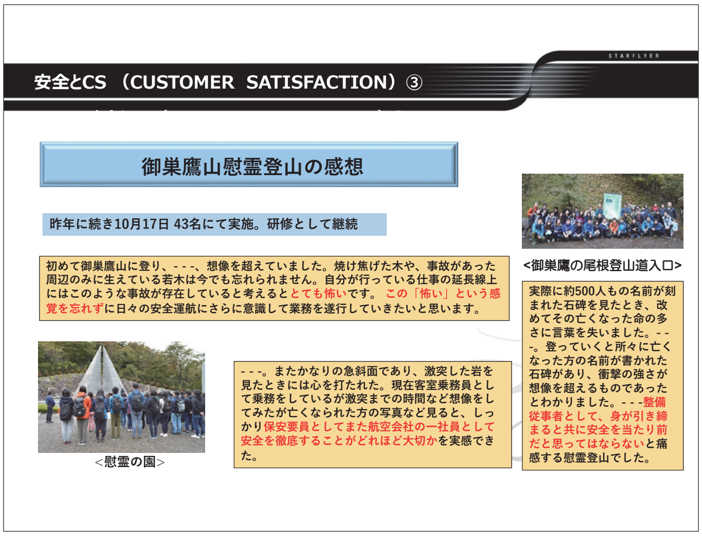
事業の基盤

安全運航の維持

安全第一

損なうと一瞬にして会社の危機
それのみでなく
同業他社・航空業界全体に影響

26



**安全とCS （CUSTOMER SATISFACTION）③**

**御巣鷹山慰霊登山の感想**

昨年に続き10月17日 43名にて実施。研修として継続

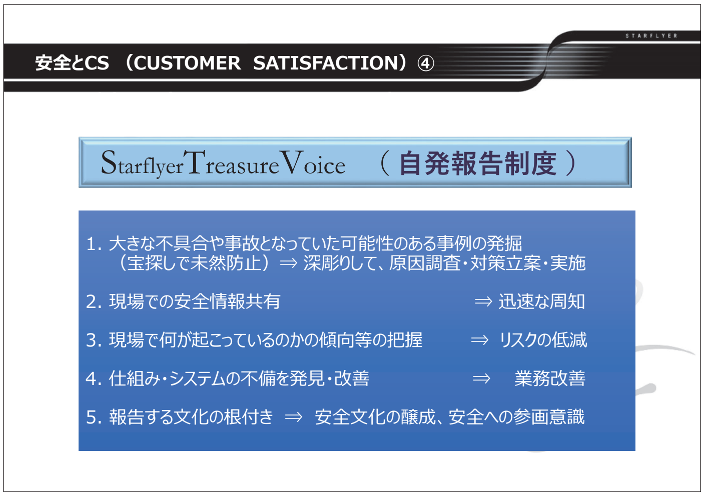
初めて御巣鷹山に登り、- - -、想像を超えていました。焼け焦げた木や、事故があった周辺のみに生えている若木は今でも忘れられません。自分が行っている仕事の延長線上にはこのような事故が存在していると考えるととても怖いです。 この「怖い」という感覚を忘れずに日々の安全運航にさらに意識して業務を遂行していきたいと思います。

<慰霊の園>

- - -。またかなりの急斜面であり、激突した岩を見たときには心を打たれた。現在客室乗務員として乗務をしているが激突までの時間など想像をしてみたが亡くなられた方の写真など見ると、しっかり保安要員としてまた航空会社の一社員として安全を徹底することがどれほど大切かを実感できた。

<御巣鷹の尾根登山道入口>

実際に約500人もの名前が刻まれた石碑を見たとき、改めてその亡くなった命の多さに言葉を失いました。- - -。登っていくと所々に亡くなった方の名前が書かれた石碑があり、衝撃の強さが想像を超えるものであったとわかりました。- - -整備従事者として、身が引き締まると共に安全を当たり前だと思ってはならないと痛感する慰霊登山でした。



**安全とCS （CUSTOMER SATISFACTION）④**

**Starflyer Treasure Voice （ 自発報告制度 ）**

1. 大きな不具合や事故となっていた可能性のある事例の発掘
（宝探しで未然防止）⇒ 深彫りして、原因調査・対策立案・実施
2. 現場での安全情報共有 ⇒ 迅速な周知
3. 現場で何が起こっているのかの傾向等の把握 ⇒ リスクの低減
4. 仕組み・システムの不備を発見・改善 ⇒ 業務改善
5. 報告する文化の根付き ⇒ 安全文化の醸成、安全への参画意識

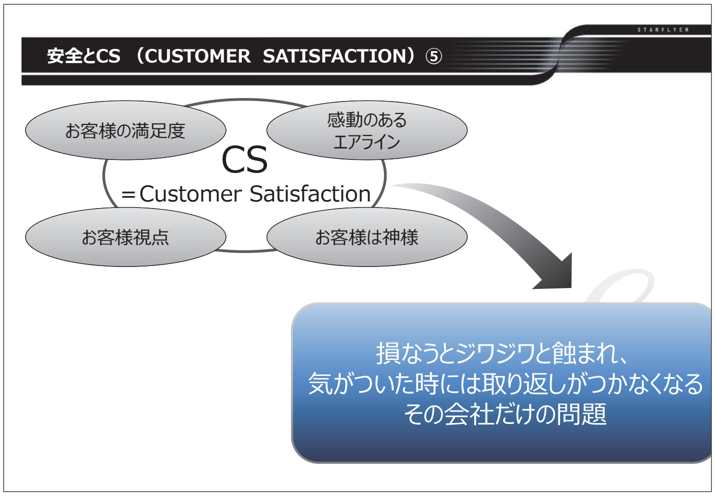
めています。今年はおそらくもっと増えると思います。

一方CSは、「お客様の満足度」「お客様視点」「感動のあるエアライン」「お客様は神様」といったキーワードです。社員に厳しく言っているのは、「あなたが今やろうとしていることはお客様のためか？　まさか自分のためじゃないだろうな」ということです。「会社のためにやろうと考えるな。会社なんてどうでもいい。われわれはお客様のために何ができるかをずっと考えるのだ。それがCSだ」と言い続けています。

それでも勘違いして、自分にとっていいようにやろうとする者がどうしてもでてくるので、それは注意していかなければなりません。何かをやろうとすると必ず「それはお客様のためかどうか、必ず問いかけなさい」と言っています。

CSを損なうとジワジワと蝕まれ、気が付いたときには取り返しがつかなくなります。これはその会社だけの問題です。「お客さん、邪魔だからどいて」「また戻って来たんですか。さっきも教えたでしょう」さすがにこんなことを言う会社ははっきりいって今はありませんが、万が一、「うちはV字回復したんだ」「9年連続顧客満足度1位だ」などとのぼせ上がり、そんな気持ちが表れようものなら、あっという間にお客様は1人離れ、2人離れ、10人離れ……となります。

ご意見やお叱りをくださるお客様はありがたいものです。気



安全とCS（CUSTOMER SATISFACTION）⑤

損なうとジワジワと蝕まれ、
気がついた時には取り返しがつかなくなる
その会社だけの問題

が付いていないところを指摘してくれますから。ところが大抵のお客様はこちらの対応が悪いと黙っていなくなります。それに気が付いたときにはもう取り返しがつかなくなっているのです。「社長、最近お客様が減りましたねえ」「本当だな、なぜ減ったのかなあ」……こうなったらもう会社は終わりです。同業他社は喜びます。

そして、それはその会社だけの問題です。

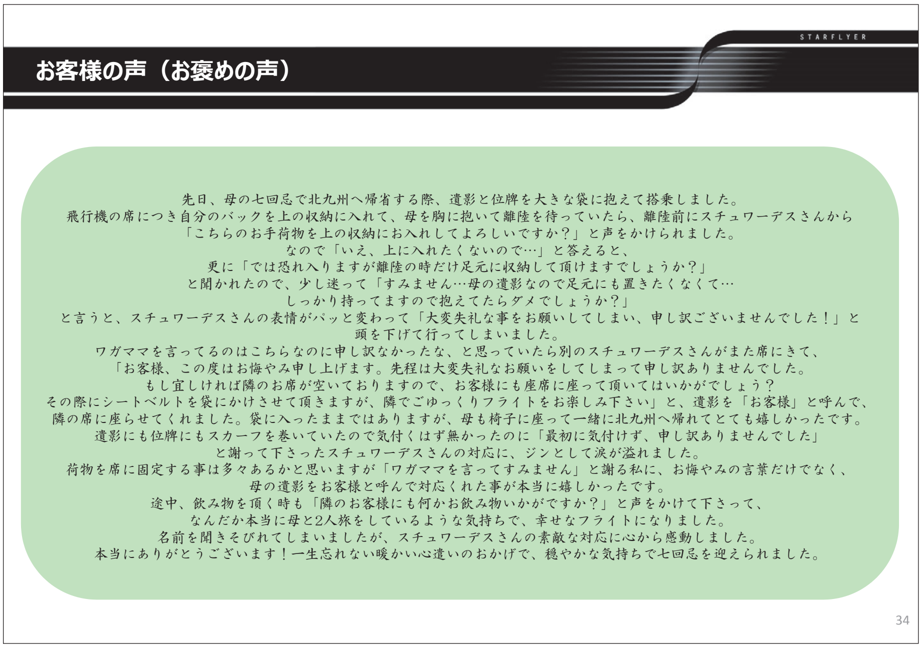
従って「安全と CS」、当たり前ですが安全も大事、CS も大事。一瞬なのか、ジワジワなのかの違いだけです。よく社員に「社長、安全と CS、どちらが大事なのですか」と聞かれます。困って「両方だ」「どちらですか」……。「安全は最大の CS である」と言っております。そこでハッと気が付くわけです。

これがあってこそ全てが成り立つのです。定時性もそうです。各社が競争していますが、定時性は CS の一つだと私は考えています。数字で表せるものなので各社が競いますが、快適性と全く同じだと思います。しかし安全だけは特別なものです。安全があってこそ他のことができると思っているので、最大の CS だというわけです。

時々学校に呼ばれて話をすることがあるのですが、今の若い人は「お客様は神様」だと言っても何のことか全く分かりません。それだけ時代が違うのでしょう。確か前回の東京オリンピックの時代なので、50年ほど前でしょうか。こちらだけが覚えているのも悲しいものです。

## ■ 10 年連続に向けて

JCSI（日本版顧客満足度指数調査）で去年、



お客様の声（お褒めの声）

先日、母の七回忌で北九州へ帰省する際、遺影と位牌を大きな袋に抱えて搭乗しました。
飛行機の席につき自分のバックを上の収納に入れて、母を胸に抱いて離陸を待っていたら、離陸前にスチュワーデスさんから
「こちらのお手荷物を上の収納にお入れしてよろしいですか？」と声をかけられました。
なので「いえ、上に入れたくないので…」と答えると、
更に「では恐れ入りますが離陸の時だけ足元に収納して頂けますでしょうか？」
と聞かれたので、少し迷って「すみません…母の遺影なので足元にも置きたくなくて…
しっかり持ってますので抱えてたらダメでしょうか？」
と言うと、スチュワーデスさんの表情がパッと変わって「大変失礼な事をお願いしてしまい、申し訳ございませんでした！」と
頭を下げて行ってしまいました。
ワガママを言ってるのはこちらなのに申し訳なかったな、と思っていたら別のスチュワーデスさんがまた席にきて、
「お客様、この度はお悔やみ申し上げます。先程は大変失礼なお願いをしてしまって申し訳ありませんでした。
もし宜しければ隣のお席が空いておりますので、お客様にも座席に座って頂いてはいかがでしょう？
その際にシートベルトを袋にかけさせて頂きますが、隣でごゆっくりフライトをお楽しみ下さい」と、遺影を「お客様」と呼んで、
隣の席に座らせてくれました。袋に入ったままではありますが、母も椅子に座って一緒に北九州へ帰れてとても嬉しかったです。
遺影にも位牌にもスカーフを巻いていたので気付くはず無かったのに「最初に気付けず、申し訳ありませんでした」
と謝って下さったスチュワーデスさんの対応に、ジンとして涙が溢れました。
荷物を席に固定する事は多々あるかと思いますが「ワガママを言ってすみません」と謝る私に、お悔やみの言葉だけでなく、
母の遺影をお客様と呼んで対応くれた事が本当に嬉しかったです。
途中、飲み物を頂く時も「隣のお客様にも何かお飲み物いかがですか？」と声をかけて下さって、
なんだか本当に母と2人旅をしているような気持ちで、幸せなフライトになりました。
名前を聞きそびれてしまいましたが、スチュワーデスさんの素敵な対応に心から感動しました。
本当にありがとうございます！一生忘れない暖かい心遣いのおかげで、穏やかな気持ちで七回忌を迎えられました。

国内航空業種で9年連続顧客満足度第1位の評価をいただきました。JCSIがこれを始めたのが9年前で、そこから9年連続なので、最初からずっと1位の評価をいただいていることになります。「長距離輸送」では8年連続という記録になりますが、高速バスが最初の年に取られたようです。国内航空でいうと弊社が9年連続となっています。

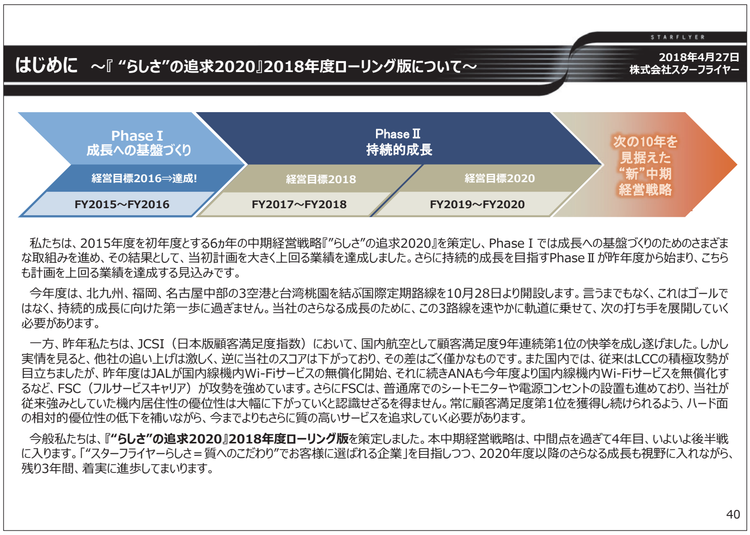
「第1位」などと仰々しく宣伝していますが、どんどんプレッシャーがかかります。どこかで、“他の社長のときに一度落ちていればよかったのに”とさえ思います。ここまで来ると、今年10年目が取れなかったら私はどうなるのだろうと考えてしまいます。もし10回取れたら殿堂入りか何かにして、対象から外してくれたらいいのにと思っているほどです。

10月頃に発表されるのですが、取れるかどうか心配です。追い上げの激しい会社があるのです。ある年に0.1ポイントまで差を詰められたことがありました。あれはすごかったですが、何とか今9年連続を達成しています。

お客様の声について、お叱りの声はほとんどがメールですが、お褒めの声は、気持ちの表れなのか手書きが多いのです。お子様から送られてくるときもあります。P.34の手紙の一件は、「神対応」と言われたものです。私も途中まで読んで感極まり、いつも詰まってしまうので読まないようにしていました。最近やっと最後まで読めるようになりました。私だけではありません、他の人に見せても、特に年配の方は途中でジンとくるようです。後で読んでいただければと思います。

お客様は感情を持っています。私も、朝と夜、仕事がうまくいったときとそうでないときで違います。お客様でも、ベタベタされるのが好きな方、そっとしておいて欲しい方などそれぞれです。その道のプロになるには、お客様の気持ちを汲み取って対応しなければなりません。おもてなしだといわれていますが、満腹のときにどんなに美味しそうな寿司やステーキを出されても「もういいです」となります。「おもてなし」の前に「思いやり」がないといけない、といつも言っております。

10年連続第1位を獲得す



**はじめに　～『“らしさ”の追求2020』2018年度ローリング版について～**

STARFLYER
2018年4月27日
株式会社スターフライヤー

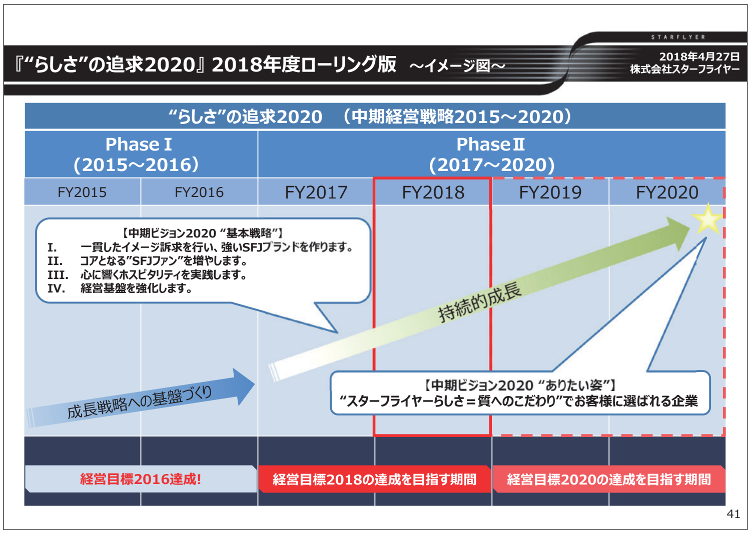
Phase I
成長への基盤づくり
経営目標2016⇒達成!
FY2015～FY2016
Phase II
持続的成長
経営目標2018
FY2017～FY2018
経営目標2020
FY2019～FY2020
次の10年を
見据えた
“新”中期
経営戦略

私たちは、2015年度を初年度とする6ヵ年の中期経営戦略『”らしさ”の追求2020』を策定し、Phase I では成長への基盤づくりのためのさまざまな取組みを進め、その結果として、当初計画を大きく上回る業績を達成しました。さらに持続的成長を目指すPhase II が昨年度から始まり、こちらも計画を上回る業績を達成する見込みです。

今年度は、北九州、福岡、名古屋中部の3空港と台湾桃園を結ぶ国際定期路線を10月28日より開設します。言うまでもなく、これはゴールではなく、持続的成長に向けた第一歩に過ぎません。当社のさらなる成長のために、この3路線を速やかに軌道に乗せて、次の打ち手を展開していく必要があります。

一方、昨年私たちは、JCSI（日本版顧客満足度指数）において、国内航空として顧客満足度9年連続第1位の快挙を成し遂げました。しかし実情を見ると、他社の追い上げは激しく、逆に当社のスコアは下がっており、その差はごく僅かなものです。また国内では、従来はLCCの積極攻勢が目立ちましたが、昨年度はJALが国内線機内Wi-Fiサービスの無償化開始、それに続きANAも今年度より国内線機内Wi-Fiサービスを無償化するなど、FSC（フルサービスキャリア）が攻勢を強めています。さらにFSCは、普通席でのシートモニターや電源コンセントの設置も進めており、当社が従来強みとしていた機内居住性の優位性は大幅に下がっていくと認識せざるを得ません。常に顧客満足度第1位を獲得し続けられるよう、ハード面の相対的優位性の低下を補いながら、今までよりもさらに質の高いサービスを追求していく必要があります。

今般私たちは、**『“らしさ”の追求2020』2018年度ローリング版**を策定しました。本中期経営戦略は、中間点を過ぎて4年目、いよいよ後半戦に入ります。「“スターフライヤーらしさ＝質へのこだわり”でお客様に選ばれる企業」を目指しつつ、2020年度以降のさらなる成長も視野に入れながら、残り3年間、着実に進歩してまいります。



**『“らしさ”の追求2020』2018年度ローリング版　～イメージ図～**

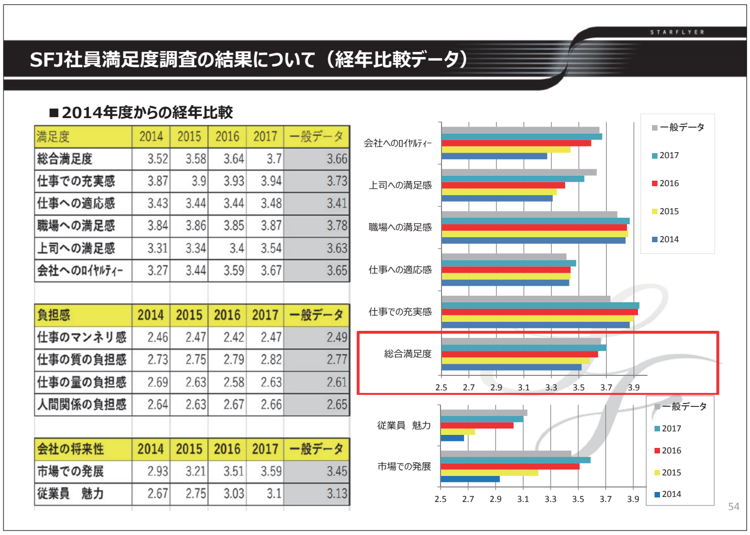
STARFLYER
2018年4月27日
株式会社スターフライヤー

“らしさ”の追求2020　（中期経営戦略2015～2020）
Phase I
（2015～2016）
Phase II
（2017～2020）
FY2015
FY2016
FY2017
FY2018
FY2019
FY2020
持続的成長
成長戦略への基盤づくり
経営目標2016達成!
経営目標2018の達成を目指す期間
経営目標2020の達成を目指す期間

【中期ビジョン2020 “基本戦略”】
I.　一貫したイメージ訴求を行い、強いSFJブランドを作ります。
II.　コアとなる”SFJファン”を増やします。
III.　心に響くホスピタリティを実践します。
IV.　経営基盤を強化します。

【中期ビジョン2020 “ありたい姿”】
“スターフライヤーらしさ＝質へのこだわり”でお客様に選ばれる企業

るためには、お客様からのお叱りをゼロに、お褒めを倍増させなさいと言っていますが、お褒めを倍増することは可能でしょうが、お叱りがゼロになることはあり得ません。しかしそういう気持ちで取り組むようにしています。



SFJ社員満足度調査の結果について（経年比較データ）

■2014年度からの経年比較

| 満足度 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 一般データ |
|---|---|---|---|---|---|
| 総合満足度 | 3.52 | 3.58 | 3.64 | 3.7 | 3.66 |
| 仕事での充実感 | 3.87 | 3.9 | 3.93 | 3.94 | 3.73 |
| 仕事への適応感 | 3.43 | 3.44 | 3.44 | 3.48 | 3.41 |
| 職場への満足感 | 3.84 | 3.86 | 3.85 | 3.87 | 3.78 |
| 上司への満足感 | 3.31 | 3.34 | 3.4 | 3.54 | 3.63 |
| 会社へのﾛｲﾔﾙﾃｨｰ | 3.27 | 3.44 | 3.59 | 3.67 | 3.65 |

| 負担感 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 一般データ |
|---|---|---|---|---|---|
| 仕事のマンネリ感 | 2.46 | 2.47 | 2.42 | 2.47 | 2.49 |
| 仕事の質の負担感 | 2.73 | 2.75 | 2.79 | 2.82 | 2.77 |
| 仕事の量の負担感 | 2.69 | 2.63 | 2.58 | 2.63 | 2.61 |
| 人間関係の負担感 | 2.64 | 2.63 | 2.67 | 2.66 | 2.65 |

| 会社の将来性 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 一般データ |
|---|---|---|---|---|---|
| 市場での発展 | 2.93 | 3.21 | 3.51 | 3.59 | 3.45 |
| 従業員　魅力 | 2.67 | 2.75 | 3.03 | 3.1 | 3.13 |

会社へのﾛｲﾔﾙﾃｨｰ
上司への満足感
職場への満足感
仕事への適応感
仕事での充実感
総合満足度
2.5
2.7
2.9
3.1
3.3
3.5
3.7
3.9
■一般データ
■2017
■2016
■2015
■2014
従業員　魅力
市場での発展
2.5
2.7
2.9
3.1
3.3
3.5
3.7
3.9
■一般データ
■2017
■2016
■2015
■2014

## ■ “らしさ” の 追求 2020

どこの会社でもやるべきことをやっています。今までの中で、スターフライヤーが何とかここまでこれたことのエキスを、まとめて資料に示しました。

## ■人材育成

これはやっと取りかかったような状況です。「考動」という言葉が弊社にはあります。「行動」ではなく「考動」。みんなで考えてみんなで行動する。ただ動くだけではなく、考えて動くように言っております。

CS だけでなく ES（社員満足度）も重要です。P.54 は弊社社員満足度調査の結果（経年比較データ）を表したものです。去年は「総合満足度」の項目が、一般データの平均を上回りました。最初は一般平均とはかなり差がありましたが、毎年上昇してきました。これは少し自慢できるのではないかと思っております。

駆け足になってしまいましたが、これで私のお話を終わらせていただきます。ご清聴ありがとうございました。

# 質 疑 応 答

**質問**　黒い機体は珍しいと思うのですが、何かこだわりがあるのですか？

**松石**　よくぞ聞いてくださいました。私も最初見たときは、「何だ！これは？」と思いました。十何年前でしょうか、当時は全日空におり、真っ黒な機体が羽田空港を横切るのです。「何という品のない機体だ」、本当にそう思っていたのです（笑）。4年前スターフライヤーに入ってから、考えが180度変わりました。「何だ！あの青い翼は」なんて言っております（笑）。

そもそも黒は忌み嫌われている色でした。初代社長が、何色がいいだろうかと色々検討した結果、「黒は全ての色の集合体だから、黒が一番だ」と決めたと聞いています。白色もあって、下から見ると白に見えます。私が確認した限りでは、黒にしているところは他に2社だけだったと思います。いずれにせよ非常に少ないです。今では黒い機体は、私と同様、気品があるなあと思っています（笑）。

**プレスの目**

# 拡大する航空需要に対する深刻な労働力不足

産経新聞大阪本社経済部　阿部佐知子

訪日外国人客の増加などを背景に、関西国際空港の就航路線が増加し続けている。2017年度の航空機発着回数は過去最高の18万8,276回に達し、旅客数は2011年度の2倍以上の2,880万人を超えた。そんな中深刻なのが、拡大する需要に対応するための航空関連業界の労働力不足だ。国内の労働力不足はさまざまな業界で問題となっている中、近年の航空業界における需要拡大は他の業界と比較しても著しい。また航空需要の拡大は国内にとどまらず、人材獲得競争は国境を越えて熾烈になっている。政府は、訪日外国人を東京五輪・パラリンピックが行われる2020年には4千万人へと増やす方針だが、労働力不足が足かせになる可能性も出ている。

## ■世界を上回る関空の伸び

アジアの経済発展に加え、東日本大震災以降観光を経済浮揚の起爆剤にしようと、政府は外国人に対する観光ビザの発行要件を緩和してきた。また、円安傾向が続く為替レートも相まって、日本を訪れる外国人観光客が増加している。関空の航空旅客数は2012年以降、航空機発着回数も2010年以降増加し続けている。またこの頃は格安航空会社（LCC）がアジアでも急成長を始めたころで、2012年には関空を拠点としたピーチ・アビエーションが運航を開始。関空がLCC誘致に舵を切ったこともあり、LCCの国際定期旅客便数が2009年夏ダイヤの週17便から、今年夏ダイヤでは1,200を超え、好調さを牽引している。

これらを背景に、2017年度の関空の利用者数は前年度比12％増の2,880万人、今年は年間の利用者数が初めて3千万人を突破すると見込まれる。航空需要は世界でも近年大きく拡大しているが、国際空港評議会（ACI）の発表によると、利用者数で世界の上位20空港の昨年の伸び率が5.2％だったのに対し、関空は大きく上回るものになっている。

## ■従業員も増加

航空需要の拡大に伴い、パイロットや客室乗務員など直接運航に関わる航空会社の従業員はもちろんのこと、航空機の誘導や手荷物の搬送、燃料給油、機内食製造や清掃といった運航を支える地上支援業務も必要になる。また関空では、2015年に第1ターミナルビルの免税エリアが、さらに昨年は第2ターミナルビルが拡張されたこともあり、免税店の販売員や警備関係の仕事も増えている。

関西エアポートが今年1月、関空島内に事務所や店舗を置く355事業者を対象に実施した調査では、従業員数は1万7,363人にのぼり、2014年度の前回調査から3年で18.1％、数にして2,662人増えた。業種別では、航空機の誘導や機内食の手配など「航空機サービス業」が32.3％増､「物品販売業」は36％増などとなった。

## ■不足する労働力

このような状況に対し、いち早く懸念されてきたのは、パイロット不足だ。バブル期に採用されたパイロットが一斉に退職時期を迎える「2030年問題」が言われてきたが、急激な航空需要の拡大で、すでにそれが前倒しでやってきている状況だ。

2014年にはピーチ・アビエーションで、病気による機長の長期欠勤などを理由に、2千便超の減便に至った。また最近も、北海道を拠点とするAIRDOが、パイロット不足により運休を余儀なくされた。

ある国内航空会社の幹部は「中国からの引き抜きが多い。1.5倍の給料を提示されるようだ」

と話すなど、海外航空会社との人材獲得競争もおこり、賃金コストの上昇もみられている。ピーチ・アビエーション2018年3月期決算発表会見で、同社の幹部はコスト増加要因に、「競争力強化のため条件を良くしたこと」をあげた。

スカイマークで初の自社養成のパイロットが誕生したほか、ピーチ・アビエーションも採用に向け準備を進めるなど、大手以外でもコスト面で負担の大きい自社養成に乗り出す動きも出ている。ピーチ・アビエーションとバニラ・エアの統合も、人材確保が理由の一つでもある。

同様の問題は整備士でも懸念されているほか、客室乗務員についても、正社員化、採用増、定年延長などの対策を強化している。

一方で、航空会社だけでなく地上支援業務などその他の航空関連業務での人材不足も深刻だ。関西エアポートの従業員調査では、「航空機サービス業」の昨年度の従業員数は4,613人で、3年前から1,125人増加し、全職種における増加数の4割以上を占めた。

「採用数を増やしたいが、応募が集まらない」「人数が足りず休みが取りにくくなる。離職率が高い理由につながる」「LCC拡大などでコストへの意識が厳しくなり、待遇改善も難しい」といった声が、多くの会社から聞かれている。

大阪航空専門学校（堺市西区）の担当者は「就職率はほぼ100％で、求人があっても紹介しきれない状況」と説明。一方で少子化などの影響で学生数はほぼ横ばいなのが現状だ。これまで航空専門学校卒業者を中心に採用してきた会社は、大卒や高卒の新卒採用へ手を広げているものの、それでも足りないという。現に、「これ以上業務の依頼があっても断らざるを得ない」と苦悩する会社も出てきている。

**■対策は**

業界を取り巻く人手不足にどのような打開策があるのか。一つは、限られた人材を高度なサービスに活用するため、AI（人工知能）やロボット、IoT（モノのインターネット）、IT（情報技術）といった先端技術の導入を進めることだ。

関空では、スマートセキュリティや空港運用管理データシステムなど最新技術の導入を進めてきたほか、2月には清掃ロボットや自走式のセルフチェックイン機の実証実験を実施した。他にも3月には「KIX Robot mini Expo」として、自動搬送ロボットや人型のアンドロイドロボットなど18種類のロボットを展示。7月には出入国審査時に顔認証技術を使って本人確認する自動化ゲートが導入された。これらは、混雑緩和に加えて従業員の効率化が期待できる。今後進められる第1ターミナルのリノベーションにおいても、最新技術の導入が図られるだろう。

国交省なども、官民が連携し先端技術の活用で地上支援業務の省力化を推進するための「航空イノベーション推進官民連絡会」を今年1月に設立。今年度は空港制限区域での車両自動運転の実用化に向けた実証実験などを進める。国をあげた取り組みが進むことで、必要な規制緩和などがスムーズに行われることも期待したい。

また、外国人労働力の活用も焦点となりそうだ。関西国際空港全体構想促進協議会が2018年度総会で決議した国への要望書には、外国人人材を活用できるよう、在留資格の配慮などを求める項目を加えた。政府は外国人労働者の受け入れを進める方針で、特に人手不足が深刻な分野を中心に、就労を認める在留資格を新設する制度作りに乗り出した。建設や農業、介護などが検討されているが、この議論の中で航空関連業界についても俎上に載せてもらうのが狙いだ。航空業界では英語を使った業務も少なくなくない。在留資格が柔軟に得られれば、特に貨物などの分野では外資系の企業などの人材を海外から呼び寄せることも可能だ。

有効求人倍率や完全失業率といった数字が示すように、日本全体でバブル時代以来の人手不足となっており、少子高齢化により今後もこの傾向が続くという見方が強い。観光立国を目指す中で、業界の人手不足への対策は喫緊の課題だ。一方で、安全への担保は大前提で、従業員の働きがいや女性の活用などのため、魅力的な職場環境や勤務態勢を整えること、給与水準の引き上げなどについてもさらに知恵を絞っていくことも不可欠だ。

航空空港研究会 講演抄録 — 第3回研究会 —

# 信用格付けの視点からみた空港運営のリスク要因

## ～海外事例との比較を踏まえて～

●とき：2018年6月4日（月）
●ところ：大阪キャッスルホテル6階
鳳凰・白鳥の間

講師
S&Pグローバル・レーティング・ジャパン株式会社
事業法人格付部長
**柴田 宏樹** 氏

研究会主査
慶應義塾大学商学部 教授 **加藤 一誠** 氏

### ■はじめに

私は兵庫県宝塚市で生まれ育ちました。父親は出張で東京～大阪間を移動する際伊丹空港をよく使っていました。関空ができたのはもっと後なので、直接使うことは少なかったですが、関西になじみが深いので動向は常に注視しています。祖母がずっと大阪市中央区谷町在住で、キャッスルホテル界隈にもよく来ていましたので、今日は非常に懐かしい気分です。

さて、本日のテーマである信用格付けの視点からみた空港の事業運営についてお話をいたします。まず格付会社とは一体何をしているところなのか、基本的なことから説明します。

格付会社は、「企業（事業運営会社）が、債務（銀行の借り入れや社債で発行したものなど、有利子負債）をきちんと期限通りに元本と利息ともに返済する能力と意思がどれくらいあるか」をみます。能力とは、返済できるだけの利益やキャッシュフロー（現金）を生み出しているかどうか、意思とは、（成長投資や株主配当に加えて）債務を返済する意思もあるかどうかです。

株式マーケットでは、企業の成長性、将来伸びていくか、利益が増えるか、といった成長戦略に注目しますが、格付けはもっと現実的な目線です。具体的には、2～3年という時間軸の中で、きちんと返済できるか、その確からしさがどの程度あるかをみます。5年後10年後の期待よりも、足元2～3年で売り上げや利益を上げているか、しっかりキャッシュフロー（現金）を生み出しているかをみます。

したがって、今日お話するところに関しては、かなり実務的で、客観的説明と数字的な裏付けに基づく内容とご理解下さい。

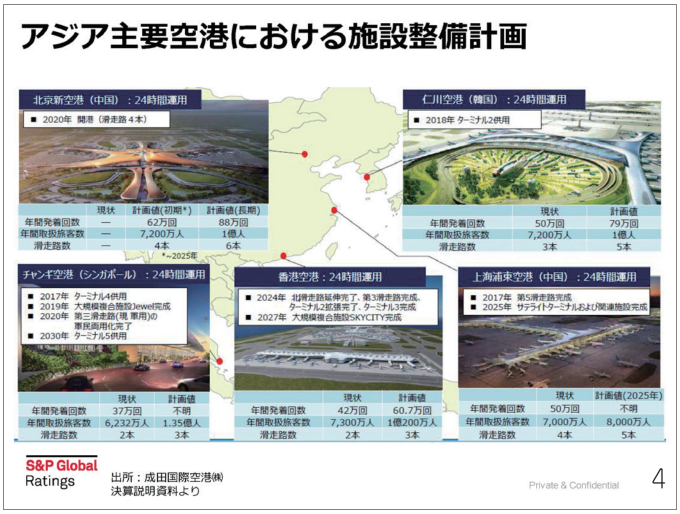
なお、格付会社にはいろいろあります。国内系ではR＆IやJCRなどがあり、当社S＆Pグローバル・レーティングやムーディーズ・インベスター・サービスのように外資系（アメリカの会社）もあります。われわれの目線はグローバルでの比較ですので、国内で1位、2位の空港運営会社であっても、海外との比較では必ずしも1位や2位ではないことになります。

## I. 日本の空港運営を取り巻く事業環境

### ■増加するインバウンド旅客数

空港が国内だけで戦う時代はとっくに終わり、海外の主要空港と競争する時代に入って久しくなりました。P.4の資料をご覧ください。北京新空港、仁川空港、チャンギ空港、香港空港、上海浦東空港など、みな24時間運用です。日本だけではなく近隣各国の空港がどんどん拡張し競争力を伸ばしています。

P5は、アジア主要国からの外国人出入国数のシェアに関する新関西国際空港㈱の公表資料です。関空、成田、羽田、中部、その他を含んだ日本と、中国、台湾、香港、韓国辺りとの比較を示しています。関空がかなり伸び（2015年度）、成田が1,262万人なので拮抗してきて



## アジア主要空港における施設整備計画

**北京新空港（中国）：24時間運用**

- 2020年 開港（滑走路４本）

| | 現状 | 計画値(初期*) | 計画値(長期) |
|---|---|---|---|
| 年間発着回数 | ― | 62万回 | 88万回 |
| 年間取扱旅客数 | ― | 7,200万人 | 1億人 |
| 滑走路数 | ― | 4本 | 6本 |

*~2025年

**仁川空港（韓国）：24時間運用**

- 2018年 ターミナル2供用

| | 現状 | 計画値 |
|---|---|---|
| 年間発着回数 | 50万回 | 79万回 |
| 年間取扱旅客数 | 7,200万人 | 1億人 |
| 滑走路数 | 3本 | 5本 |

**チャンギ空港（シンガポール）：24時間運用**

- 2017年 ターミナル4供用
- 2019年 大規模複合施設Jewel完成
- 2020年 第三滑走路(現 軍用)の軍民両用化完了
- 2030年 ターミナル5供用

| | 現状 | 計画値 |
|---|---|---|
| 年間発着回数 | 37万回 | 不明 |
| 年間取扱旅客数 | 6,232万人 | 1.35億人 |
| 滑走路数 | 2本 | 3本 |

**香港空港：24時間運用**

- 2024年 北滑走路延伸完了、第3滑走路完成、ターミナル2拡張完了、ターミナル3完成
- 2027年 大規模複合施設SKYCITY完成

| | 現状 | 計画値 |
|---|---|---|
| 年間発着回数 | 42万回 | 60.7万回 |
| 年間取扱旅客数 | 7,300万人 | 1億200万人 |
| 滑走路数 | 2本 | 3本 |

**上海浦東空港（中国）：24時間運用**

- 2017年 第5滑走路完成
- 2025年 サテライトターミナルおよび関連施設完成

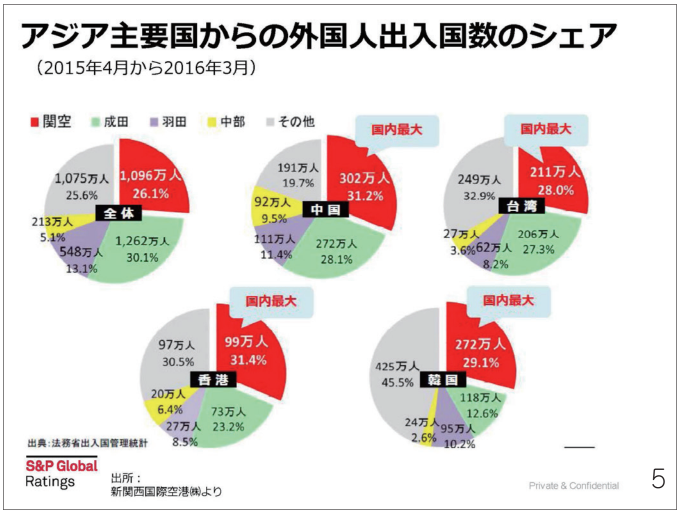
| | 現状 | 計画値(2025年) |
|---|---|---|
| 年間発着回数 | 50万回 | 不明 |
| 年間取扱旅客数 | 7,000万人 | 8,000万人 |
| 滑走路数 | 4本 | 5本 |

S&P Global Ratings

出所：成田国際空港㈱
決算説明資料より

Private & Confidential

4



## アジア主要国からの外国人出入国数のシェア

（2015年4月から2016年3月）

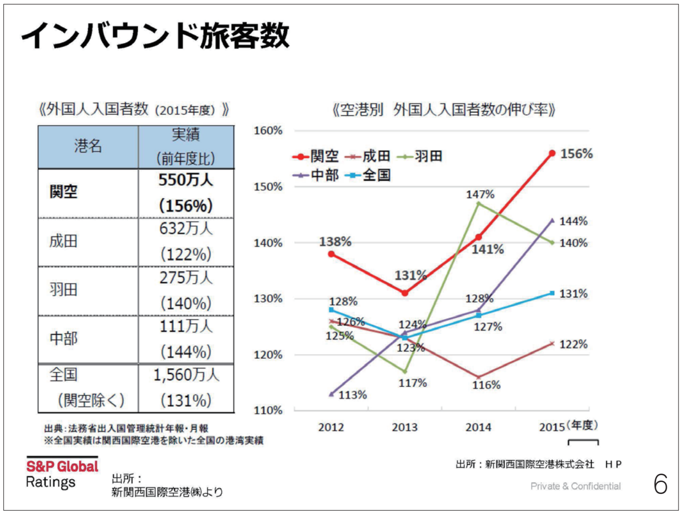
出典:法務省出入国管理統計

S&P Global Ratings

出所：
新関西国際空港㈱より

Private & Confidential

5



## インバウンド旅客数

《外国人入国者数（2015年度）》

| 港名 | 実績<br>(前年度比) |
|---|---|
| **関空** | **550万人<br>(156%)** |
| 成田 | 632万人<br>(122%) |
| 羽田 | 275万人<br>(140%) |
| 中部 | 111万人<br>(144%) |
| 全国<br>（関空除く） | 1,560万人<br>(131%) |

出典:法務省出入国管理統計年報・月報
※全国実績は関西国際空港を除いた全国の港湾実績

《空港別 外国人入国者数の伸び率》

出所：新関西国際空港株式会社 HP

S&P Global Ratings

出所：
新関西国際空港㈱より

Private & Confidential

6

います。

P6のインバウンド旅客数は、2012～2015年にかけて対前年同期比をみると、100％を上回る伸びが続いています。関空、成田、羽田、中部いずれも右肩上がりで、特に関空と中部が伸びています。2016年以降も右肩上がりが続いています。

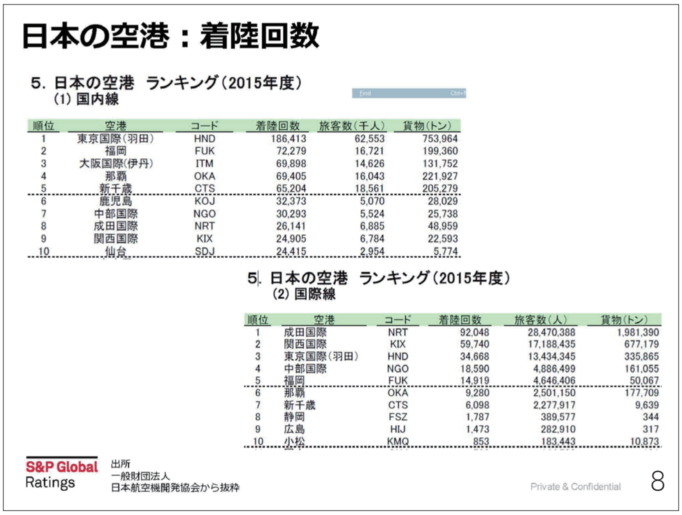
国内空港では民営化の動きが続いています。関空、仙台、九州（福岡、熊本）、北海道などでいろいろな話題が出ています。当社が2006年に成田空港に最初に格付けしたときは、国内でかなり飛び抜けた存在でした。他空港は、関空も民営化やコンセッションなどもまだで、中部国際空港ができる前だったので、一極集中でした。

その後、この10年で大きく様変わりしたと感じますし、これら以外の国管理空港等も民営化の動きが続くだろうと期待しています。

P8は、日本の空港ランキングです。国内の旅客数は羽田が1位で、福岡、伊丹、那覇、新千歳が以下に続きます。国際線は1位が成田、続いて関空、羽田、中部が並びます。

また、アジアを中心とする訪日外国人は着実に増加しています。P.9のような資料をみているのですが、4、5年前は「訪日外国人2,000万人はなかなかいかないだろう」と社内で議論していましたが、昨年は2,800万人に達し、次は4,000万人が目標とされています。2020年に東京オリンピック開催があるので、可能かもしれないという状況です。

一方、地域別にみると、中国、台湾、香港、韓国など近隣アジアが多いのでもう少し分散すればいいと思うのですが、ずっと右肩上がりで訪日外国人の増加が続いています。



## 日本の空港：着陸回数

5. 日本の空港　ランキング（2015年度）
（1）国内線

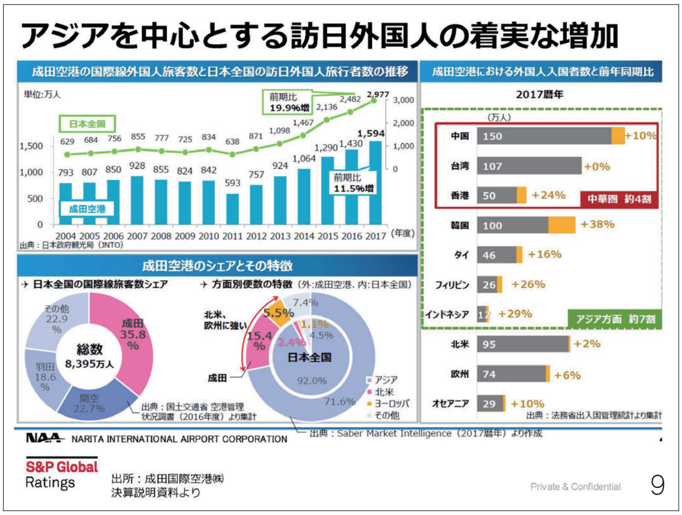
| 順位 | 空港 | コード | 着陸回数 | 旅客数（千人） | 貨物（トン） |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 東京国際（羽田） | HND | 186,413 | 62,553 | 753,964 |
| 2 | 福岡 | FUK | 72,279 | 16,721 | 199,360 |
| 3 | 大阪国際(伊丹) | ITM | 69,898 | 14,626 | 131,752 |
| 4 | 那覇 | OKA | 69,405 | 16,043 | 221,927 |
| 5 | 新千歳 | CTS | 65,204 | 18,561 | 205,279 |
| 6 | 鹿児島 | KOJ | 32,373 | 5,070 | 28,029 |
| 7 | 中部国際 | NGO | 30,293 | 5,524 | 25,738 |
| 8 | 成田国際 | NRT | 26,141 | 6,885 | 48,959 |
| 9 | 関西国際 | KIX | 24,905 | 6,784 | 22,593 |
| 10 | 仙台 | SDJ | 24,415 | 2,954 | 5,774 |

5. 日本の空港　ランキング（2015年度）
（2）国際線

| 順位 | 空港 | コード | 着陸回数 | 旅客数（人） | 貨物（トン） |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 成田国際 | NRT | 92,048 | 28,470,388 | 1,981,390 |
| 2 | 関西国際 | KIX | 59,740 | 17,188,435 | 677,179 |
| 3 | 東京国際（羽田） | HND | 34,668 | 13,434,345 | 335,865 |
| 4 | 中部国際 | NGO | 18,590 | 4,886,499 | 161,055 |
| 5 | 福岡 | FUK | 14,919 | 4,646,406 | 50,067 |
| 6 | 那覇 | OKA | 9,280 | 2,501,150 | 177,709 |
| 7 | 新千歳 | CTS | 6,098 | 2,277,917 | 9,639 |
| 8 | 静岡 | FSZ | 1,787 | 389,577 | 344 |
| 9 | 広島 | HIJ | 1,473 | 282,910 | 317 |
| 10 | 小松 | KMQ | 853 | 183,443 | 10,873 |

S&P Global Ratings

出所
一般財団法人
日本航空機開発協会から抜粋



## アジアを中心とする訪日外国人の着実な増加

成田空港の国際線外国人旅客数と日本全国の訪日外国人旅行者数の推移

出典：日本政府観光局（JNTO）

成田空港のシェアとその特徴

日本全国の国際線旅客数シェア

出典：国土交通省 空港管理状況調書（2016年度）より集計

方面別便数の特徴（外:成田空港、内:日本全国）

出典：Saber Market Intelligence（2017暦年）より作成

成田空港における外国人入国者数と前年同期比

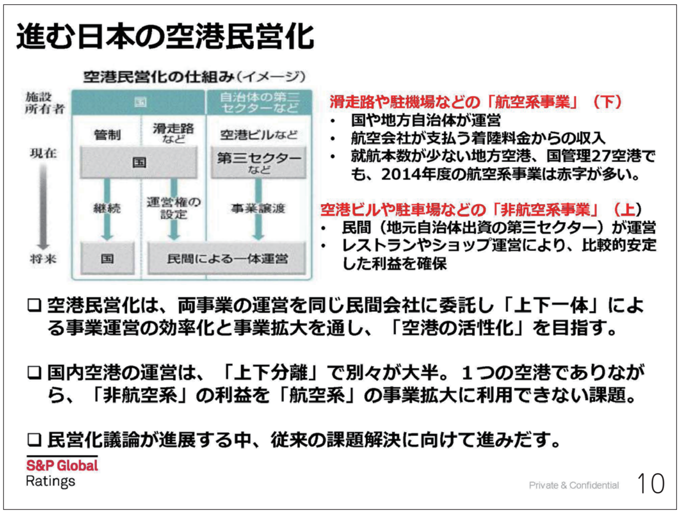
2017暦年

出典：法務省出入国管理統計より集計

NAA NARITA INTERNATIONAL AIRPORT CORPORATION

S&P Global Ratings

出所：成田国際空港㈱
決算説明資料より



## 進む日本の空港民営化

空港民営化の仕組み（イメージ）

**滑走路や駐機場などの「航空系事業」（下）**
- 国や地方自治体が運営
- 航空会社が支払う着陸料金からの収入
- 就航本数が少ない地方空港、国管理27空港でも、2014年度の航空系事業は赤字が多い。

**空港ビルや駐車場などの「非航空系事業」（上）**
- 民間（地元自治体出資の第三セクター）が運営
- レストランやショップ運営により、比較的安定した利益を確保

□ 空港民営化は、両事業の運営を同じ民間会社に委託し「上下一体」による事業運営の効率化と事業拡大を通し、「空港の活性化」を目指す。

□ 国内空港の運営は、「上下分離」で別々が大半。１つの空港でありながら、「非航空系」の利益を「航空系」の事業拡大に利用できない課題。

□ 民営化議論が進展する中、従来の課題解決に向けて進みだす。

S&P Global Ratings

その恩恵は、空港運営会社だけでなく、例えば資生堂など化粧品会社、セブンイレブン、百貨店、JRなどにもみられます。ある一時期より過熱感はなくなっていますが、訪日旅客数が着実に伸びているというのは、さまざまな業界の方々と話していてもお聞きします。1人当たりの単価は、「爆買い」といわれた2～3年前に比べると減っていますが、リピーターも含めて全体の旅客数が増えているので、売り上げ全体に対する貢献は増加しています。

また、空港運営方法に関して、今まで分かれていた「航空系」と「非航空系」の事業を一体運営化して、空港の活性化を目指す動きが続いてきました。2011年のPFI法、2013年の民営化議論を契機に、国内での空港民営化が進みだしました。国土交通省が公表している国管理空港の収支の試算結果では、「航空系」は赤字が大半でした。これは皆さんご存知の通りだと思います。一方で「非航空系」つまり小売や土産物店、レストランやホテル、駐車場などの運営を加えると黒字に転換する空港が多いです。空港発着料金による収入のみだと業績は苦しいのですが、「非航空系」を入れると黒字に転換している空港が結構あります。

## II. 空港運営会社を取り巻くグローバルの事業環境とリスク要因

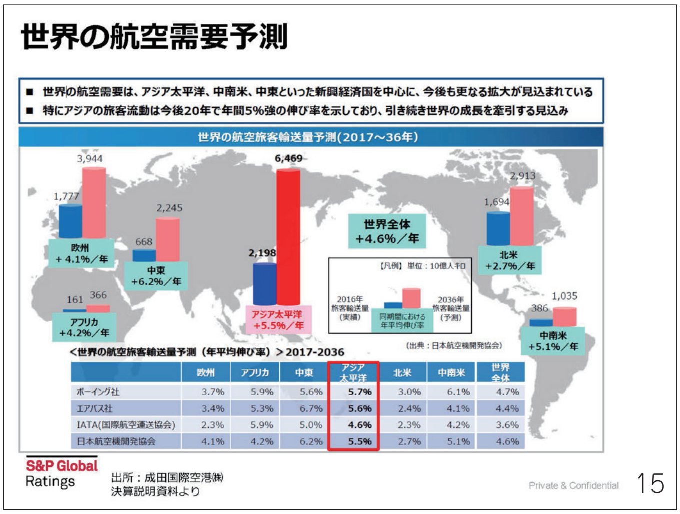
### ■世界の空港のさまざまなデータ

P15は、世界の航空需要予測です。今後20年くらいの時間軸で、年間4～5%くらい伸びると予測されてい

ます。特に、アジア・太平洋地域がかなり伸びるのではないかと予想されています。ボーイング社、エアバス社、IAIA、日本航空機開発協会の統計数字をみても、アジア・太平洋地域が大体5～6%なので、この辺りが世界の成長ドライバーになるのだろうと考えています。

格付会社は、航空需要に関しては、基本的には保守的な予想を立てます。例えば株式のアナリストが「5～6%くらい伸びるだろう」という場合、期待感が入っていることが多いです。一方、格付会社は、過去の実績数値を踏まえ、厳しめにみることが多いのです。これは、債務返済は、きちんとお金が回って返済できていないと出来ないため、将来の成長期待感はあまり織り込めないので、コンサバティブ（保守的）にみるわけです。P16は、世界の空港の乗降客数データを引用しました。左側は2017年の全体の旅客数で、羽田空港は4位です。国内の旅客数が多いので、世界でみてもかなりの混雑空港です。国際線に限ると、これは右側の表ですが、成田空港が約3,300万人で18位にランクインしています。1位はドバイ、以下ロンドン、香港、アムステルダム、パリ、シンガポール、仁川などが上位で続きます。関空も、もう少ししたらランキングに入ってくると思います。

P18は、航空機1回当たりの着陸料の比較です。このデータから、成田、羽田、関空、中部は、海外の主要空港と比べて、高い水準にあります。最近、LCCの誘致を進める中で、新規のルート誘致の際に当初1年間、あるいは当初何年間は発着料金を引き下げる場合もあるようですので、実際の事業戦略や誘致戦略



## 世界の航空需要予測

- 世界の航空需要は、アジア太平洋、中南米、中東といった新興経済国を中心に、今後も更なる拡大が見込まれている
- 特にアジアの旅客流動は今後20年で年間5%強の伸び率を示しており、引き続き世界の成長を牽引する見込み

世界の航空旅客輸送量予測(2017～36年)

（出典：日本航空機開発協会）

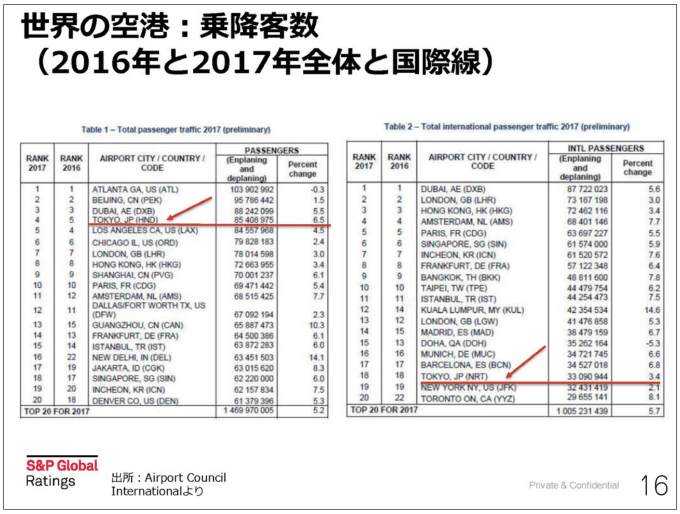
<世界の航空旅客輸送量予測（年平均伸び率）>2017-2036

| | 欧州 | アフリカ | 中東 | アジア太平洋 | 北米 | 中南米 | 世界全体 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ボーイング社 | 3.7% | 5.9% | 5.6% | **5.7%** | 3.0% | 6.1% | 4.7% |
| エアバス社 | 3.4% | 5.3% | 6.7% | **5.6%** | 2.4% | 4.1% | 4.4% |
| IATA(国際航空運送協会) | 2.3% | 5.9% | 5.0% | **4.6%** | 2.3% | 4.2% | 3.6% |
| 日本航空機開発協会 | 4.1% | 4.2% | 6.2% | **5.5%** | 2.7% | 5.1% | 4.6% |

S&P Global Ratings

出所：成田国際空港㈱
決算説明資料より

Private & Confidential 15



## 世界の空港：乗降客数（2016年と2017年全体と国際線）

Table 1 – Total passenger traffic 2017 (preliminary)

| RANK 2017 | RANK 2016 | AIRPORT CITY / COUNTRY / CODE | PASSENGERS (Enplaning and deplaning) | Percent change |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 1 | ATLANTA GA, US (ATL) | 103 902 992 | -0.3 |
| 2 | 2 | BEIJING, CN (PEK) | 95 786 442 | 1.5 |
| 3 | 3 | DUBAI, AE (DXB) | 88 242 099 | 5.5 |
| 4 | 5 | TOKYO, JP (HND) | 85 408 975 | 6.5 |
| 5 | 4 | LOS ANGELES CA, US (LAX) | 84 557 968 | 4.5 |
| 6 | 6 | CHICAGO IL, US (ORD) | 79 828 183 | 2.4 |
| 7 | 7 | LONDON, GB (LHR) | 78 014 598 | 3.0 |
| 8 | 8 | HONG KONG, HK (HKG) | 72 663 955 | 3.4 |
| 9 | 9 | SHANGHAI, CN (PVG) | 70 001 237 | 6.1 |
| 10 | 10 | PARIS, FR (CDG) | 69 471 442 | 5.4 |
| 11 | 12 | AMSTERDAM, NL (AMS) | 68 515 425 | 7.7 |
| 12 | 11 | DALLAS/FORT WORTH TX, US (DFW) | 67 092 194 | 2.3 |
| 13 | 15 | GUANGZHOU, CN (CAN) | 65 887 473 | 10.3 |
| 14 | 13 | FRANKFURT, DE (FRA) | 64 500 386 | 6.1 |
| 15 | 14 | ISTANBUL, TR (IST) | 63 872 283 | 6.0 |
| 16 | 22 | NEW DELHI, IN (DEL) | 63 451 503 | 14.1 |
| 17 | 19 | JAKARTA, ID (CGK) | 63 015 620 | 8.3 |
| 18 | 17 | SINGAPORE, SG (SIN) | 62 220 000 | 6.0 |
| 19 | 20 | INCHEON, KR (ICN) | 62 157 834 | 7.5 |
| 20 | 18 | DENVER CO, US (DEN) | 61 379 396 | 5.3 |
| TOP 20 FOR 2017 | | | 1 469 970 005 | 5.2 |

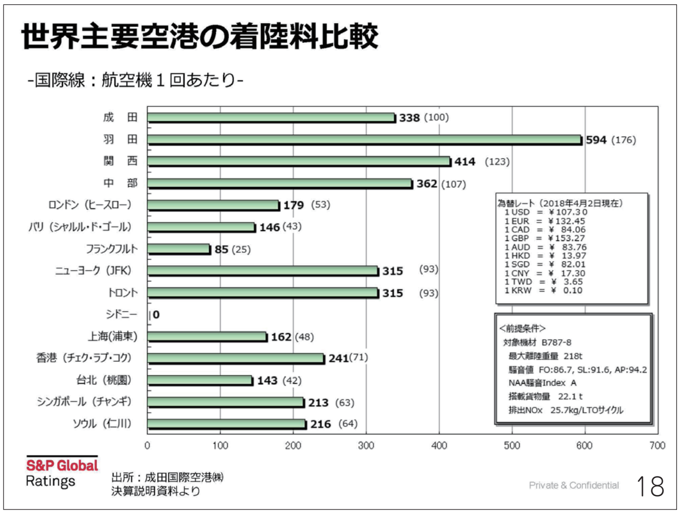
Table 2 – Total international passenger traffic 2017 (preliminary)

| RANK 2017 | RANK 2016 | AIRPORT CITY / COUNTRY / CODE | INTL PASSENGERS (Enplaning and deplaning) | Percent change |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 1 | DUBAI, AE (DXB) | 87 722 023 | 5.6 |
| 2 | 2 | LONDON, GB (LHR) | 73 187 198 | 3.0 |
| 3 | 3 | HONG KONG, HK (HKG) | 72 462 116 | 3.4 |
| 4 | 4 | AMSTERDAM, NL (AMS) | 68 401 146 | 7.7 |
| 5 | 5 | PARIS, FR (CDG) | 63 697 227 | 5.5 |
| 6 | 6 | SINGAPORE, SG (SIN) | 61 574 000 | 5.9 |
| 7 | 7 | INCHEON, KR (ICN) | 61 520 572 | 7.6 |
| 8 | 8 | FRANKFURT, DE (FRA) | 57 122 348 | 6.4 |
| 9 | 9 | BANGKOK, TH (BKK) | 48 811 600 | 7.8 |
| 10 | 10 | TAIPEI, TW (TPE) | 44 479 754 | 6.2 |
| 11 | 11 | ISTANBUL, TR (IST) | 44 254 473 | 7.5 |
| 12 | 14 | KUALA LUMPUR, MY (KUL) | 42 354 534 | 14.6 |
| 13 | 12 | LONDON, GB (LGW) | 41 476 858 | 5.3 |
| 14 | 15 | MADRID, ES (MAD) | 38 479 159 | 6.7 |
| 15 | 13 | DOHA, QA (DOH) | 35 262 164 | -5.3 |
| 16 | 16 | MUNICH, DE (MUC) | 34 721 745 | 6.6 |
| 17 | 17 | BARCELONA, ES (BCN) | 34 527 018 | 6.8 |
| 18 | 18 | TOKYO, JP (NRT) | 33 090 944 | 3.4 |
| 19 | 19 | NEW YORK NY, US (JFK) | 32 431 419 | 2.1 |
| 20 | 22 | TORONTO ON, CA (YYZ) | 29 655 141 | 8.1 |
| TOP 20 FOR 2017 | | | 1 005 231 439 | 5.7 |

S&P Global Ratings

出所：Airport Council
Internationalより

Private & Confidential 16



## 世界主要空港の着陸料比較

-国際線：航空機１回あたり-

為替レート（2018年4月2日現在）
1 USD = ¥107.30
1 EUR = ¥132.45
1 CAD = ¥ 84.06
1 GBP = ¥153.27
1 AUD = ¥ 83.76
1 HKD = ¥ 13.97
1 SGD = ¥ 82.01
1 CNY = ¥ 17.30
1 TWD = ¥ 3.65
1 KRW = ¥ 0.10

<前提条件>
対象機材 B787-8
最大離陸重量 218t
騒音値 FO:86.7, SL:91.6, AP:94.2
NAA騒音Index A
搭載貨物量 22.1 t
排出NOx 25.7kg/LTOサイクル

S&P Global Ratings

出所：成田国際空港㈱
決算説明資料より

Private & Confidential 18

をもう少し丁寧にみる必要がありますが、日本は依然少し高めの印象があります。

## ■格付けの基本知識

信用格付けとは、債務の返済能力と意思を“黒か白か”“0か100か”ではなく、21段階に分けて相対的な段階で評価を行うものです。

簡単に説明しますと、「AAA（トリプルエー）」が最高の評価です。つまり債務の返済能力が非常に高く、例えば、融資したお金が返ってくる可能性が極めて高いということです。「AA（ダブルエー）」「A（シングルエー）」「BBB（トリプルビー）」となり、ここまでが投資適格と呼ばれます。投資家が投資判断をするときに「BBB以上は欲しい」といわれることがあります。

続いて「BB」「B」「CCC」「CC」となり、「D（デフォルト）」が一番下です。さらに、例えば、「BBB」の中でも＋や－が付いて、21段階に分かれます。

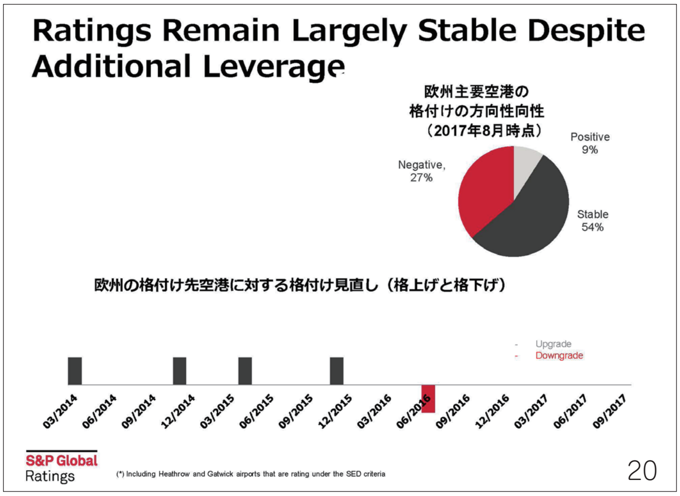
空港運営会社では、投資適格といわれるA格やBBB格の格付け先が多いです。つまりそれほど信用リスクが高くない、安定的なビジネスをしていることが多いとみていまする。中にはBB、Bもありますが、これは個別事情で、旅客数が集まらない、拡張工事で増えた債務の返済に苦しんでいる、といった空港の場合です。

ちなみに、成田国際空港の格付けはA＋です。関空は格付けを行っていないのでコメントが難しいのですが、近年、業績と財務内容の改善が続いているとみています。

## ■格付けの見直し

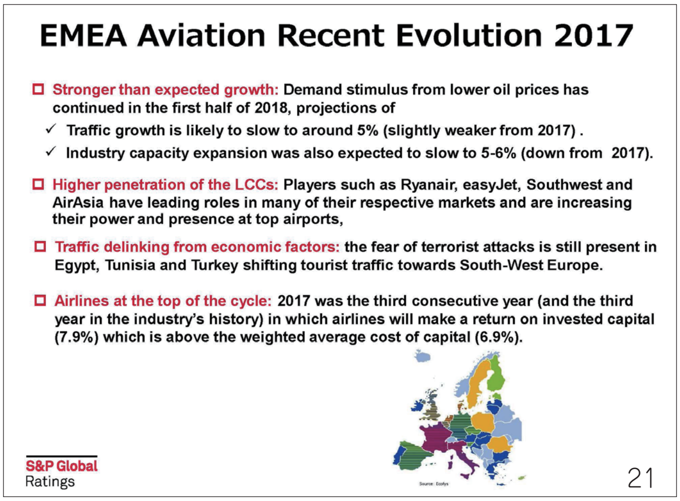
格付けは一度決めたらずっと続くものではなく、毎年、場合によっては半年や3カ月くらいで見直します。空港運営会社の業績は比較的安定しているので、大体1年に1回くらいの見直しが多いのですが、見直しの際に、格付けを上げたり下げたりすることがあります。

P20で、欧州の空港運営会社をみると、2014年からみると、格上げが4件ほど続き、2016年に格下げが一度ありました。件数的には多くありません。円グラフは格付けの方向性を示しているのですが、全体の3分の2くらいが「Stable」（安定的）か「Positive」（改善基調）とみていることになります。27％は「Negative」（悪化基調）で、格付けが下がるかもしれないとみています。少しNegativeが多いかなという印象がありますが、一部のヨーロッパの国では景気がよくないため旅客数が少し減っている、といったことに影響されている面もあります。あるいは、空港会社の事業運営



### Ratings Remain Largely Stable Despite Additional Leverage

(*) Including Heathrow and Gatwick airports that are rating under the SED criteria


S&P Global
Ratings
21

### EMEA Aviation Recent Evolution 2017

- □ **Stronger than expected growth:** Demand stimulus from lower oil prices has continued in the first half of 2018, projections of
  - ✓ Traffic growth is likely to slow to around 5% (slightly weaker from 2017) .
  - ✓ Industry capacity expansion was also expected to slow to 5-6% (down from 2017).
- □ **Higher penetration of the LCCs:** Players such as Ryanair, easyJet, Southwest and AirAsia have leading roles in many of their respective markets and are increasing their power and presence at top airports,
- □ **Traffic delinking from economic factors:** the fear of terrorist attacks is still present in Egypt, Tunisia and Turkey shifting tourist traffic towards South-West Europe.
- □ **Airlines at the top of the cycle:** 2017 was the third consecutive year (and the third year in the industry's history) in which airlines will make a return on invested capital (7.9%) which is above the weighted average cost of capital (6.9%).

Source: Ecofys

がうまくいっていないということもあります。

## ■欧州の空港は全体的に成長傾向

P.21は、欧州の空港業界についてのハイライトです。全体として、成長が続き、原油価格も下がって、航空会社の旅客数も増えているので、それが空港運営会社の増収につながっています。旅客数の成長は年に約5％です。先ほどみた、グローバルでの年間約4～5％成長予想と大体マッチした成長予想です。

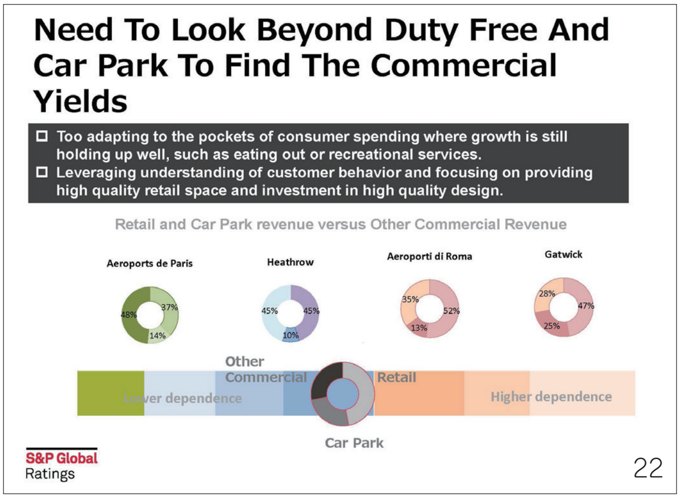
空港全体のキャパシティ（容量）も着実に伸びており、年間5～6％ですがそんなに悪くない水準での成長が続いています。

LCCの参入も続き、発着回数の増加につながるものだと思います。

## ■空港運営会社の収入源

空港運営会社の利益の貢献度合いはどのようになっているのかをみたのが、P.22の円グラフです。左からパリのシャルル・ド・ゴール空港、2番目がロンドンのヒースロー空港、3番目がローマ空港、一番右がロンドンのガトウィック空港です。空港の発着料金以外の収入構成を示しています。

リテール（小売りやレストラン）、駐車場、ホテルなどです。ガトウィックやローマ空港はリテールや駐車場、ホテルからの収入が占める割合が相対的に高いという状況です。



**Need To Look Beyond Duty Free And Car Park To Find The Commercial Yields**

- □ Too adapting to the pockets of consumer spending where growth is still holding up well, such as eating out or recreational services.
- □ Leveraging understanding of customer behavior and focusing on providing high quality retail space and investment in high quality design.

22

## ■空港へのアクセス

空港の立地条件や空港へのアクセスの良し悪しは、利用者数に大きく影響するので、どのようなアクセスがあるかも重視しています。

成田空港の場合は、JR東日本の成田エクスプレスと京成のスカイライナー、空港バス、自家用車といったアクセス方法があります。成田エクスプレスが東京駅～成田空港間約1時間弱で約3,000円、スカイライナーの一番速い特急が上野～成田空港間36分で約2,500円、空港バスは少し時間がかかりますが1,000円です。バス利用者は結構増加しています。私も3、4回乗ったことがありますが、比較的混んでいました。成田空港は羽田よりも遠いのですが、1,000円ならリーズナブルということでしょうか。旅客の好みもありますし、バス、電車などいろいろなルートがあるのは良いことだと思います。

## ■ネットワークの重要性

利用者の増加につながるか否かが競争の源泉になっているので、ネットワークは大事です。事業戦略やルートネットワークの拡充も、空港の事業運営の安定性につながります。多様化されたエアライングループを誘致しているところはいろんなサービスが増えています。例えば、関空と韓国、上海、シンガポールなどとは、空港間のネットワークの充実に向けて空港運営会社同士の競争が激しくなっています。

将来の成長戦略として、5年10年安定して事業運営していくことが出来るかが大事だと考えます。5％伸びて－5％、また5％伸びて－5％、を繰り返すような成長よりも、毎年1％や2％着実に伸びていくほうが、高い評価を付けることが多いです。安定した運営を続けられることによって債務返済に回せるだけの利益やキャッシュフロー（現金）が稼げると考えています。

事業環境が厳しくなったときでも、一定程度以上の売り上げ、利益を出せるかどうかがとても重要だか

らです。ストレスがかかったとき、例えば世界的に景気が悪化したとき、SARS、鳥インフルエンザなどの疫病が世界的に流行ったときでも耐えられるだけの事業運営の安定性があるのかを重視しています。

## ■ヨーロッパの空港の旅客数の伸びと主な財務指標の推移

ヨーロッパの主要な空港の旅客数の伸びを空港別に示したのがP.25の図です。緩やかに右肩上がりで、でこぼこしているところはほとんどありません。これが空港事業運営会社の強みであると考えています。2018年予想でも1～2%、場合によっては5～6%くらいまで伸びてるとみています。

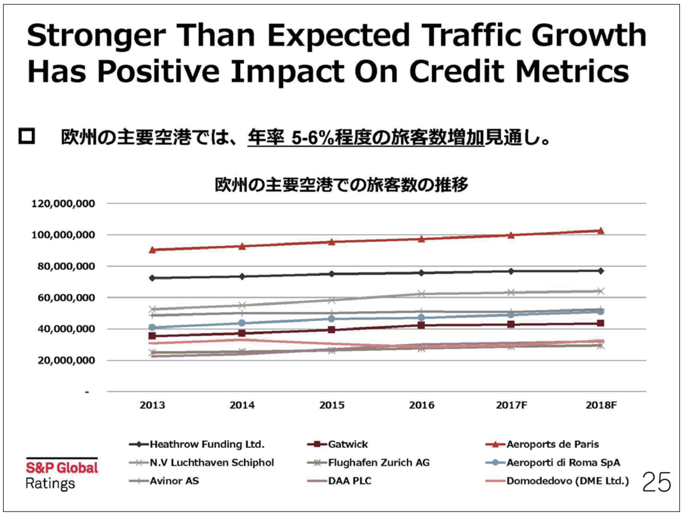
皆さんは営業キャッシュフローというものを聞いたことがあると思います。例えば、EBITDA（イービットディーエー）と呼ばれているものですが、毎年空港事業運営会社が稼ぐキャッシュフロー（現金）に対して、Debt（有利子負債）がどれくらいあるかを、われわれは重視しています。

「自己資本比率では？」「D/Eレシオのことでは？」と思われた方は、財務の経験があって分析したことがある方だと思いますが、我々は特に重視はしません。空港運営会社だけでなく、事業会社全体といって良いのですが、格付会社は、債務の返済は何によって行われるのかを考えます。通常、自己資本を取り崩して債務の返済はしません。そうではなく、本業からの利益やキャッシュフロー（現金）が債務の返済原資になります。正常に資金が回っている限りにおいては、デフォルトには陥りません。

例えば、キャッシュフローと有利子負債の比率として、P.26に欧州の空港運営会社を対象に、「FFO（Funds from operations：営業キャッシュフロー）－To－Debt（有利子負債）」の比率の推移を載せています。この比率が高いほうが債務返済能力が高いということです。2013年に30～35%くらいだったのが、右肩下がりになってきています。

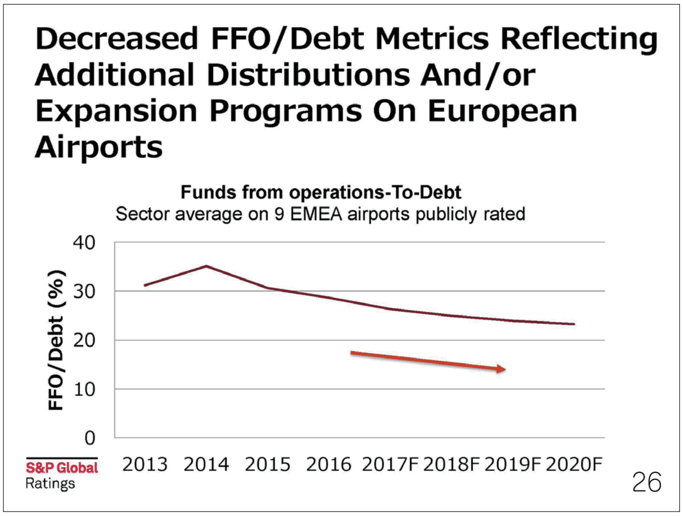
旅客数が伸びていく中で、新規に滑走路を建設したり、空港ターミナルビルを建て替えたりして設備投資などにお金を使ってしまったのが理由です。成長期待がある反面、一方でそれ以上にお金を使っているので、キャッシュフロー比率などの財務指標には少し下方圧力が続いているという状況です。

空港の事業運営の事業サイクルはどうしても山あり谷ありです。旅客数が伸びると、今度はその



**Stronger Than Expected Traffic Growth Has Positive Impact On Credit Metrics**

□ 欧州の主要空港では、年率 5-6%程度の旅客数増加見通し。



**Decreased FFO/Debt Metrics Reflecting Additional Distributions And/or Expansion Programs On European Airports**

成長を取り込むために滑走路やターミナルビルの拡張や新設を行わざるを得ない。今ちょうどそのようなタイミングにきているのだと思います。

## ■空港のＭ＆Ａと格付け

P.27は2018年の注目点をまとめています。一番下に、「Ｍ＆Ａ activity が格付けの制約になるだろう」とあります。日本の空港運営会社の場合、例えば関西エアポートは3空港の運営をしていますが、基本的には一つの空港運営がほとんどです。成田空港も中部国際空港もそうです。

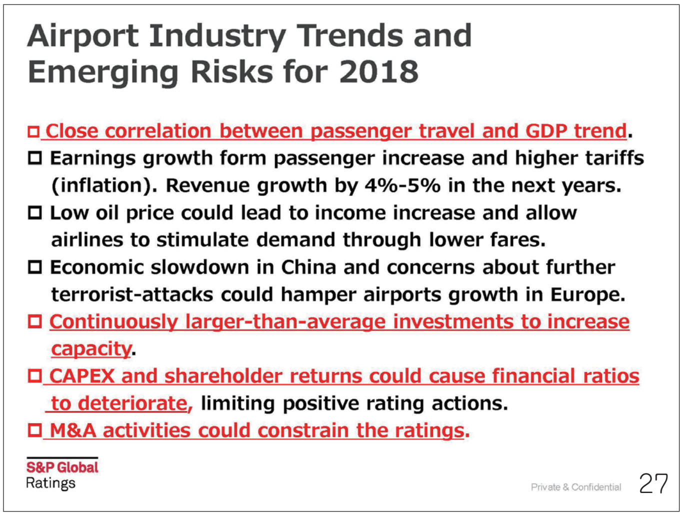
欧米の空港運営会社は大分違い、一つの会社が三つや四つ、空港を運営している例もあります。欧州の空港が米国の空港に出資したり、運営に参加したり、中国の空港の運営に入ったりすることもあります。するとＭ＆Ａ、つまり別の事業会社を買収したり、空港の一部事業を運営したりすることになり、将来の成長戦略のために一時的にお金を使って財務が悪化するケースがよくみられます。それが格付け評価の制約につながっているということです。

それ以外の空港運営会社の最近のトレンドも、知っておくと面白いと思います。今は世界中、特に欧州で環境対応について厳しい環境対応規制が敷かれ、投資家の意識も強くなっています。分かりやすい例でいうと、自動車業界で排ガスの規制が厳しくなるようなものです。空港も同様で、年間 CO2の排出量が世界の基準と比べて高い場合、その空港が環境に優しくないのではないか、そういった空港は発着料金を高めに設定しようか、といった国の規制の動きがみられるようになったのは新しいトレンドと思います。それが根本的に空港事業の運営の制約になるとは思いませんが、5年前にはほとんど考えていなかったようなことで、最近は注目されています。

## III. 空港運営会社の「格付け分析」アプローチ

### ■格付け分析の枠組み

P.30では、格付会社が空港の運営会社をどのように分析し、格付けするのかを紹介します。左上の部分は事業プロフィールの評価です。「カントリーリスク」、「産業リスク」、「競合的地位」（同じ業界の中での比較評価）を組み合わせて評価します。左下の、財務プロフィールの評価は、キャッシュフローの安定性と有利子負債の返済能力を評価します。その後、事業プロフィールと財務プロフィールの評価を合体させて信用力評価の根幹となる「アンカー値」を決定します。

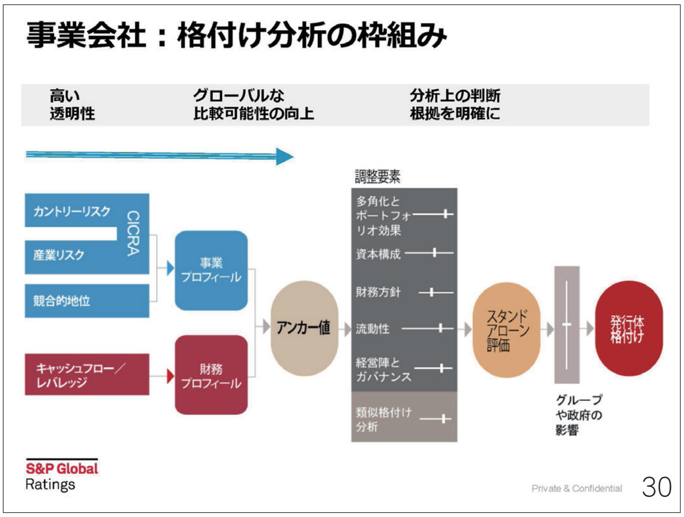


**Airport Industry Trends and Emerging Risks for 2018**

- □ Close correlation between passenger travel and GDP trend.
- □ Earnings growth form passenger increase and higher tariffs (inflation). Revenue growth by 4%-5% in the next years.
- □ Low oil price could lead to income increase and allow airlines to stimulate demand through lower fares.
- □ Economic slowdown in China and concerns about further terrorist-attacks could hamper airports growth in Europe.
- □ Continuously larger-than-average investments to increase capacity.
- □ CAPEX and shareholder returns could cause financial ratios to deteriorate, limiting positive rating actions.
- □ M&A activities could constrain the ratings.

S&P Global Ratings

Private & Confidential 27



**事業会社：格付け分析の枠組み**

高い透明性
グローバルな比較可能性の向上
分析上の判断根拠を明確に

S&P Global Ratings

Private & Confidential 30

ただし、これらだけでは評価しきれない部分があるので、それ以外の「調整要素」も分析します。事業の多角化ができているか、資本構成はどうか、財務方針は過度に積極的になっていないか、流動性はどうか、などです。

これらを加味して、格付けの一歩手前の「スタンドアローン評価」（個別の信用力評価）を行い、最後にグループや政府（国）からの支援の状況を見込んで、格付けとなります。これらが格付け分析の大きな枠組みです。

## ■「事業プロフィール」の評価

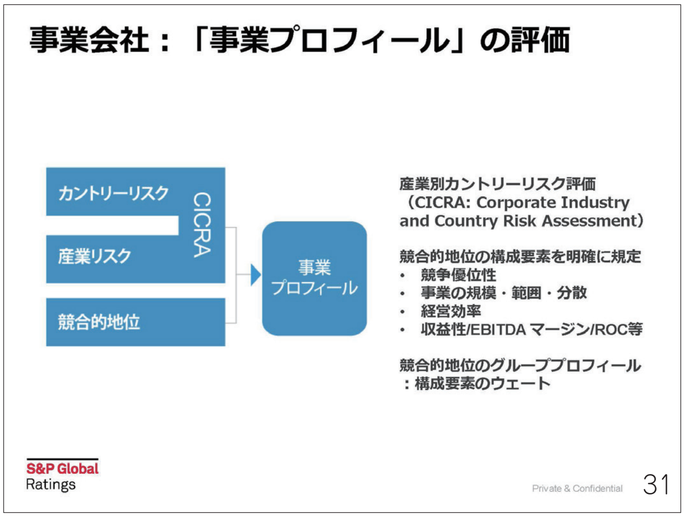
P31の様に、事業プロフィールの評価では、同業者の中での競争優位性、事業の規模や範囲、経営効率性、収益性／EBITDAマージンなどで分析します。

### (1) カントリーリスク

カントリーリスクに関しては世界100カ国以上を、国ごとに1～6段階で評価します。数字が小さいほどカントリーリスクが低いことを意味します。日本は2番目です。財政が悪いため、それが影響しています。最もカントリーリスクが低いのが米国、香港、シンガポールなどで、2番目が日本やイギリスなどで、中国は4番目です。

### (2) 産業リスク

産業リスクも1～6段階に分かれ、1が最も産業リスクが低くなっています。「空港・鉄道等の運輸インフラ」事業は業績の安定感が高いので、2番目です。一方、JALやANAのような「航空会社」は5番目と高いのですが、これは景気循環性の影響が非常に高いからです。また、競争環境が非常に厳しいことも反映しています。実際、米国の大手航空会社はほぼ全社が過去に1度はデフォルトした経験があります。日本でも、過去にJALとスカイマークがデフォルトしました。



**事業会社：「事業プロフィール」の評価**

カントリーリスク

産業リスク

CICRA

競合的地位

事業プロフィール

産業別カントリーリスク評価
（CICRA: Corporate Industry and Country Risk Assessment）

競合的地位の構成要素を明確に規定
- 競争優位性
- 事業の規模・範囲・分散
- 経営効率
- 収益性/EBITDAマージン/ROC等

競合的地位のグループプロフィール
：構成要素のウェート

S&P Global Ratings

Private & Confidential

31

### ①空港セクターの特徴

空港セクターの特徴は、1）収入変動が小さく、予見性が比較的高い。2）規制面の影響を強く受け、政府からの関与の度合いも比較的大きい。3）料金設定や夜間の規制、滑走路の建設などいろいろなところで政府からの関与の度合いが大きい、という面があり、民間の事業会社として運営していくには少し制約が大きいのです。

また、4）継続的な設備投資負担が重いので、財務指標は総じて弱くなります。装置産業なので、滑走路建設や、ターミナルビルの建て替えにお金がかかりますし、それを回収するには5年10年という時間がかかります。従って投資負担が重いため、財務の指標は弱くなってしまいます。ただ、収入変動が小さく予見性が高いので、多少財務指標が悪くても、安定性の高さを格付け評価上ではポジティブな要因としてみることができます。

### ②空港の規制内容

空港の規制内容について、一つの空港運営会社だけをみても評価が難しいのですが、いろいろな国の空港運営会社と比較を行うと評価ポイントが明確になります。

国の空港整備方針や航空行政。オープンスカイ政策へのスタンスや2国間協定の内容、スロットの割り当て、夜間規制や環境問題、騒音対策に対する補償による負担などを比較評価します。例えば、成田空港は、競争力も高く、規模も大きい割にはどうも収益性があまり高くないのですが、地元住民への騒音対策費用の負担などがその理由では

ないかと考えています。私は兵庫県宝塚市出身で伊丹空港の近くで育ったと申し上げましたが、当時の宝塚市の小学校の窓は飛行機の騒音が聞こえないよう二重窓になっており、窓が開けられないのでクーラーが完備していました。そのような騒音対策費用を空港運営会社が負担していると考えると、全体の収益性に対する圧迫要因だろうと思います。

また、料金政策も重視する点です。空港利用者の需要変動に応じて柔軟に空港発着料金を変更できるかなどをみます。

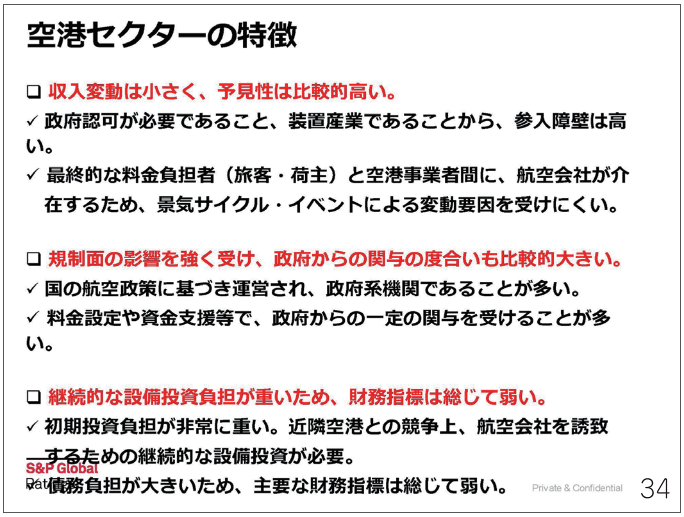
## （3）競合的地位

### ①空港の競争力

空港の競争力は最も重要な部分です。まず立地条件が大きな項目です。後背地といわれる、この地域でいうと大阪、兵庫、京都辺りの経済発展や人口、空港利用者数の伸びなどを評価します。そして近隣空港との差別化ができているか、主要な利用航空会社の事業戦略はどうか、空港間のネットワークはどうか、利用者の構成はどうか（ビジネス客だけでなくレジャー客も多いのか、国内線と国際線の比重はどうか）などが主な項目です。

事業の安定性を重視するので、やはりある程度分散が効いているほうが望ましいと考えています。どこかに極端に偏っているときは、何か経済環境が変わる場合に大きな悪化影響を受けやすいことが多いからです。

その他、新幹線やバス、高速道路など代替手段と比較した競争力はどうかも大切なポイントです。最終目的地型なのか、ハブ空港型



### 空港セクターの特徴

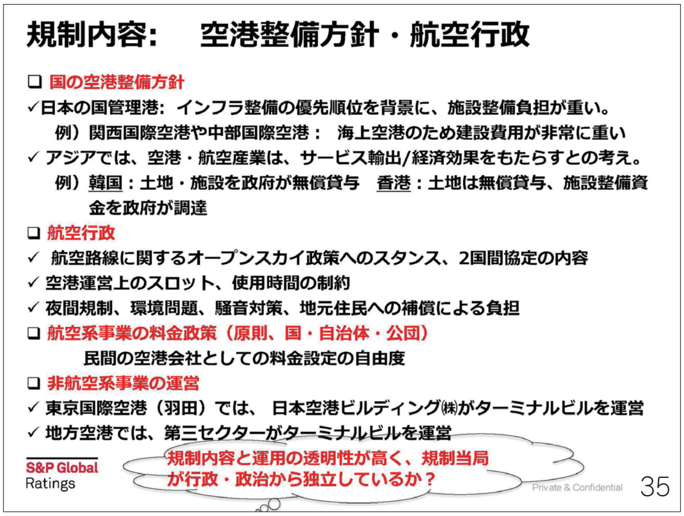
□ **収入変動は小さく、予見性は比較的高い。**
✓ 政府認可が必要であること、装置産業であることから、参入障壁は高い。
✓ 最終的な料金負担者（旅客・荷主）と空港事業者間に、航空会社が介在するため、景気サイクル・イベントによる変動要因を受けにくい。

□ **規制面の影響を強く受け、政府からの関与の度合いも比較的大きい。**
✓ 国の航空政策に基づき運営され、政府系機関であることが多い。
✓ 料金設定や資金支援等で、政府からの一定の関与を受けることが多い。

□ **継続的な設備投資負担が重いため、財務指標は総じて弱い。**
✓ 初期投資負担が非常に重い。近隣空港との競争上、航空会社を誘致するための継続的な設備投資が必要。
✓ 債務負担が大きいため、主要な財務指標は総じて弱い。

S&P Global Ratings

Private & Confidential 34



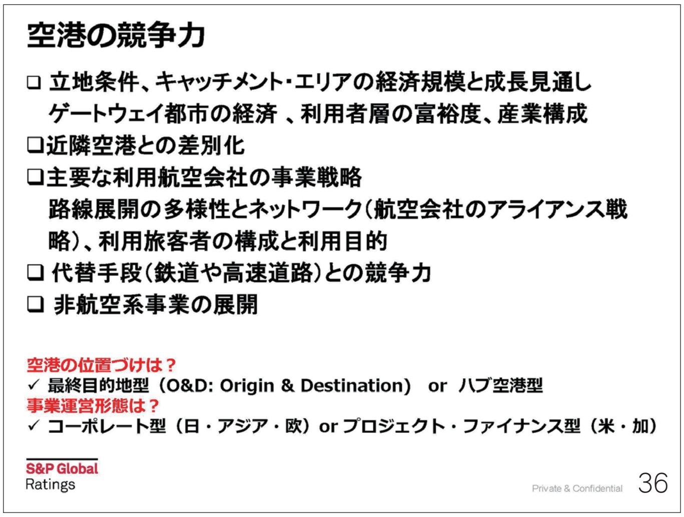
### 規制内容：　空港整備方針・航空行政

□ **国の空港整備方針**
✓日本の国管理港：インフラ整備の優先順位を背景に、施設整備負担が重い。
　例）関西国際空港や中部国際空港：　海上空港のため建設費用が非常に重い
✓ アジアでは、空港・航空産業は、サービス輸出/経済効果をもたらすとの考え。
　例）韓国：土地・施設を政府が無償貸与　香港：土地は無償貸与、施設整備資金を政府が調達
□ **航空行政**
✓ 航空路線に関するオープンスカイ政策へのスタンス、2国間協定の内容
✓ 空港運営上のスロット、使用時間の制約
✓ 夜間規制、環境問題、騒音対策、地元住民への補償による負担
□ **航空系事業の料金政策（原則、国・自治体・公団）**
　民間の空港会社としての料金設定の自由度
□ **非航空系事業の運営**
✓ 東京国際空港（羽田）では、日本空港ビルディング㈱がターミナルビルを運営
✓ 地方空港では、第三セクターがターミナルビルを運営

規制内容と運用の透明性が高く、規制当局が行政・政治から独立しているか？

S&P Global Ratings

Private & Confidential 35



### 空港の競争力

□ 立地条件、キャッチメント・エリアの経済規模と成長見通し
　ゲートウェイ都市の経済 、利用者層の富裕度、産業構成
□近隣空港との差別化
□主要な利用航空会社の事業戦略
　路線展開の多様性とネットワーク（航空会社のアライアンス戦略）、利用旅客者の構成と利用目的
□ 代替手段（鉄道や高速道路）との競争力
□ 非航空系事業の展開

**空港の位置づけは？**
✓ 最終目的地型（O&D: Origin & Destination）　or　ハブ空港型
**事業運営形態は？**
✓ コーポレート型（日・アジア・欧）or プロジェクト・ファイナンス型（米・加）

S&P Global Ratings

Private & Confidential 36

なのかという空港の位置付けも結構重視しています。日本の空港運営会社の方から、「ハブ空港を目指したい」という話をよく聞きます。

格付会社の視点からは、ハブ空港はやや業績の安定感に欠けると考えます。最終目的地型は、そこで旅客が降りて、免税店やホテルの利用が期待できます。一方、ハブ空港では乗り換えが基本なので、旅客があまりお金を使ってくれません。利用旅客数が多いわりにはあまりビジネスにつながらないので、最終目的地型が空港運営の安定性を考えると望ましいといえます。ちなみに、成田空港はわれわれは最終目的地型とみています。また、事業の運営形態としての違いも考慮します。コーポレート型とプロジェクト・ファイナンス型に分けて特色をみます。コーポレート型は、事業会社の形態で、例えば空港運営会社が二つ三つと異なる空港を運営するようなタイプです。関西エアポートや成田空港などです。事業展開や成長戦略において、会社の意思を反映し、資金調達においてもいろんな手段を取りやすいことがあるため、事業運営の安心感があるという見方をしています。

**②利益とキャッシュフローの安定性**

「航空系」と「非航空系」事業でどれくらいの売り上げ、利益が上がっているのかをそれぞれ評価していきます。「航空系」では、コンセッション契約での空港運営の場合には、その契約内容や期間、最低保証賃料の支払いなどを重視します。空港使用料の設定方式は「シングル・ティル」と「デュアル・ティル」があります。「シングル・ティル」の場合、「航空系」と「非航空系」を1つにまとめてみるため、事業多角化のインセンティブが働く一方で、多角化しすぎると不動産開発会社のようになってしまい、空港の事業運営にネガティブな影響を及ぼす可能性もあるので、その辺りのバランスをみています。

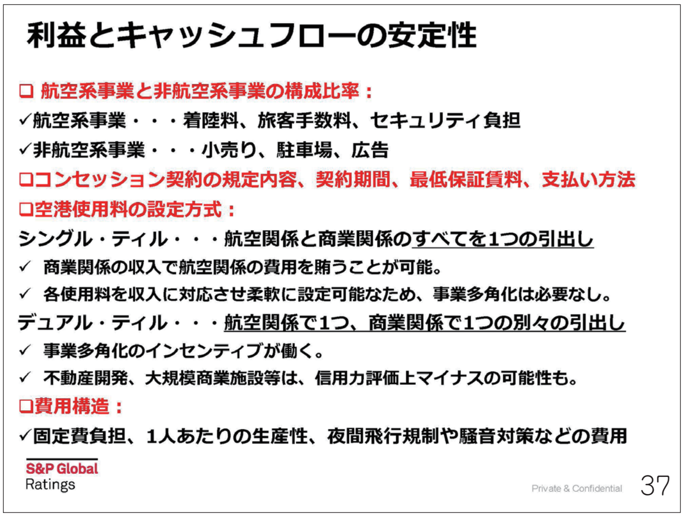
費用構造では、空港運営の固定費負担、1人当たりの生産性、夜間飛行規制や騒音対策などの費用をみています。

## ■「財務プロフィール」の評価

P39、40の様に、財務プロフィールの評価を行います。

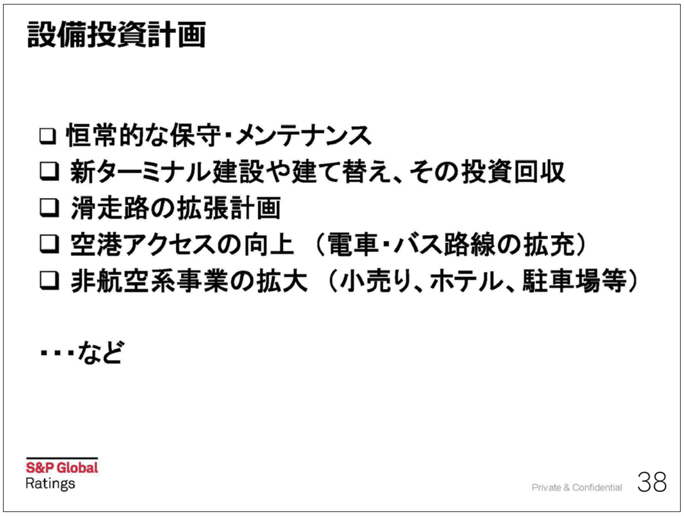
**①設備投資計画**

空港運営の場合、設備投資で何年かに1回、場合によっては10年程度に1回、かなり大きな設備投資の山がきます。最近では主な空港ではLCC専用ターミナル建設が続いていました。しかし投資回収を重視して、コストをあまりかけないような建設計画を空港運営会社でも意識


**利益とキャッシュフローの安定性**

❑ 航空系事業と非航空系事業の構成比率：
✓航空系事業・・・着陸料、旅客手数料、セキュリティ負担
✓非航空系事業・・・小売り、駐車場、広告
❑コンセッション契約の規定内容、契約期間、最低保証賃料、支払い方法
❑空港使用料の設定方式：
シングル・ティル・・・航空関係と商業関係のすべてを1つの引出し
✓ 商業関係の収入で航空関係の費用を賄うことが可能。
✓ 各使用料を収入に対応させ柔軟に設定可能なため、事業多角化は必要なし。
デュアル・ティル・・・航空関係で1つ、商業関係で1つの別々の引出し
✓ 事業多角化のインセンティブが働く。
✓ 不動産開発、大規模商業施設等は、信用力評価上マイナスの可能性も。
❑費用構造：
✓固定費負担、1人あたりの生産性、夜間飛行規制や騒音対策などの費用

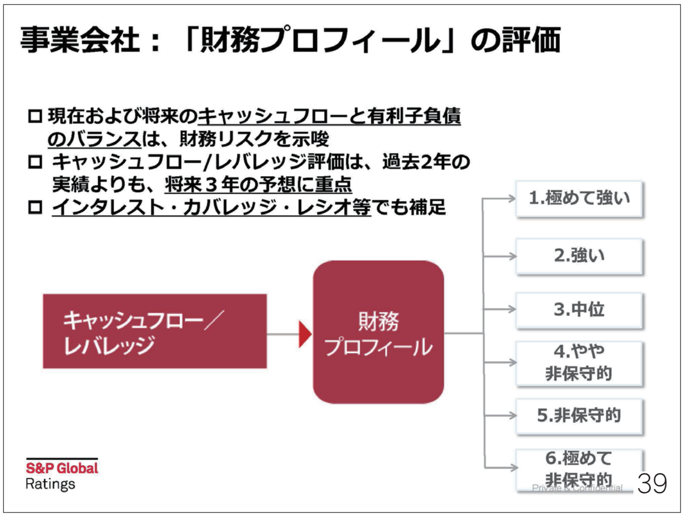
S&P Global
Ratings
Private & Confidential 37


**設備投資計画**

❑ 恒常的な保守・メンテナンス
❑ 新ターミナル建設や建て替え、その投資回収
❑ 滑走路の拡張計画
❑ 空港アクセスの向上（電車・バス路線の拡充）
❑ 非航空系事業の拡大（小売り、ホテル、駐車場等）

・・・など

S&P Global
Ratings
Private & Confidential 38



## 事業会社：「財務プロフィール」の評価

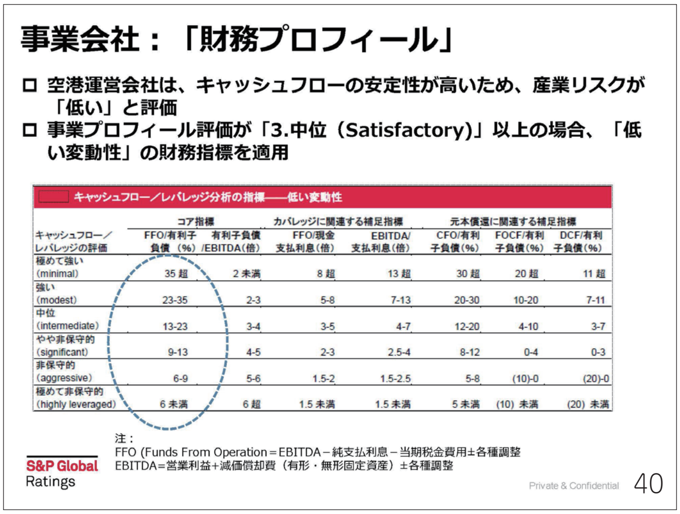
- □ 現在および将来のキャッシュフローと有利子負債のバランスは、財務リスクを示唆
- □ キャッシュフロー／レバレッジ評価は、過去2年の実績よりも、将来３年の予想に重点
- □ インタレスト・カバレッジ・レシオ等でも補足

キャッシュフロー／レバレッジ → 財務プロフィール

1.極めて強い
2.強い
3.中位
4.やや非保守的
5.非保守的
6.極めて非保守的

S&P Global Ratings

Private & Confidential



## 事業会社：「財務プロフィール」

- □ 空港運営会社は、キャッシュフローの安定性が高いため、産業リスクが「低い」と評価
- □ 事業プロフィール評価が「3.中位（Satisfactory)」以上の場合、「低い変動性」の財務指標を適用

キャッシュフロー／レバレッジ分析の指標――低い変動性

| | コア指標 | | カバレッジに関連する補足指標 | | 元本償還に関連する補足指標 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| キャッシュフロー／レバレッジの評価 | FFO/有利子負債（%） | 有利子負債/EBITDA(倍) | FFO/現金支払利息(倍) | EBITDA/支払利息(倍) | CFO/有利子負債(%) | FOCF/有利子負債(%) | DCF/有利子負債(%) |
| 極めて強い（minimal） | 35 超 | 2 未満 | 8 超 | 13 超 | 30 超 | 20 超 | 11 超 |
| 強い（modest） | 23-35 | 2-3 | 5-8 | 7-13 | 20-30 | 10-20 | 7-11 |
| 中位（intermediate） | 13-23 | 3-4 | 3-5 | 4-7 | 12-20 | 4-10 | 3-7 |
| やや非保守的（significant） | 9-13 | 4-5 | 2-3 | 2.5-4 | 8-12 | 0-4 | 0-3 |
| 非保守的（aggressive） | 6-9 | 5-6 | 1.5-2 | 1.5-2.5 | 5-8 | (10)-0 | (20)-0 |
| 極めて非保守的（highly leveraged） | 6 未満 | 6 超 | 1.5 未満 | 1.5 未満 | 5 未満 | (10) 未満 | (20) 未満 |

注：
FFO (Funds From Operation＝EBITDA－純支払利息－当期税金費用±各種調整
EBITDA＝営業利益＋減価償却費（有形・無形固定資産）±各種調整

S&P Global Ratings

Private & Confidential

しています。

成田空港でも2～3年前、LCC専用の第3ターミナルを建てたのですが、当初予想していたほどお金をかけていませんでした。新築オープン前に見学する機会を頂いたのですが、建物や設備、照明や通路などでコストダウンに相当取り組んでおり、昔に比べるとコスト意識は高まっていると感じました。

### ②キャッシュフロー分析

以上を踏まえて、財務プロフィールを6段階で評価しています。P40が、空港運営会社の評価に使う財務指標と6段階評価の対応表です。FFOは、運転資金の変動を除いた営業キャッシュフローです。中でも、本業からの利益、営業キャッシュフローと有利子負債のバランスを重視しており、その数字が高いほど債務の返済能力が高いとみます。

例えば「中位」（13～23％）のレンジにある20％の意味を考えてみます。これは、5年分の営業キャッシュフローで有利子負債が返済できる（20％×5年＝100％）ことを意味します。35％以上なら、3年分の営業キャッシュフローで有利子負債を全部返済できるということなので、「極めて強い」評価となります。反対に10％くらいになってくると、本業からの営業キャッシュフローで有利子負債の返済に10年かかるということです。大体5年分くらい、20％あたりなら、まあまあよい。30％を超えるとかなりよいというイメージです。

なお、「Cash is King」とは、格付会社がよく言う言葉です。債務の返済原資となるキャッシュ（現金）をきちんと出せている事業会社は強いですね。

## ■「アンカー値」の評価

P.42は、縦軸が「事業プロフィール」、横軸が「財務プロフィール」で共に6段階の評価です。成田空港の場合は、縦軸が一番上の「極めて強い」、横軸が三番目の「中位」です。同じところにいるのが、パリのシャルル・ド・ゴール空港やオランダのスキポール空港です。シドニー空港は、事業面では一番強いのですが、財務がかなり悪い評価となっています。香港空港は事業面も財務面も一番高い評価です。ローマ空港は事業面も財務面も二番目の評価になっています。

## ■「政府による特別な支援」の可能性

空港運営会社の場合、政府による特別な金融支援の可能性をどうみるかも格付けの大きなポイントです。その国の政府や地方自治体にとって重要性が高いかどうか。いざというときに資金支援をしてまで救済する重要度があ

り、関係も強いのかなどで、成田空港の場合では、「非常に高い」という評価をしています。

## ■格付けの決定

P.44が格付けの決定のまとめです。「スタンド・アローン」とは、空港としての単独の信用力評価で、小文字になっているのは格付けではないからです。成田空港の場合は「a」で、これに「政府による特別な支援の可能性」が「非常に高い」の評価を加味して、このマトリクスから格付けは「A＋」と、1段階（1ノッチ）上乗せされています。

世界中で、政府による特別な支援の可能性の評価によって格付けが2ノッチや3ノッチ上がっているところは、実は多くはありません。ヨーロッパでは1ノッチが多く、上乗せがないところもあります。

## Ⅳ. 欧州・アジアと比較した、日本の空港運営会社の信用力の見通し

## ■欧州・アジアの主要空港運営会社

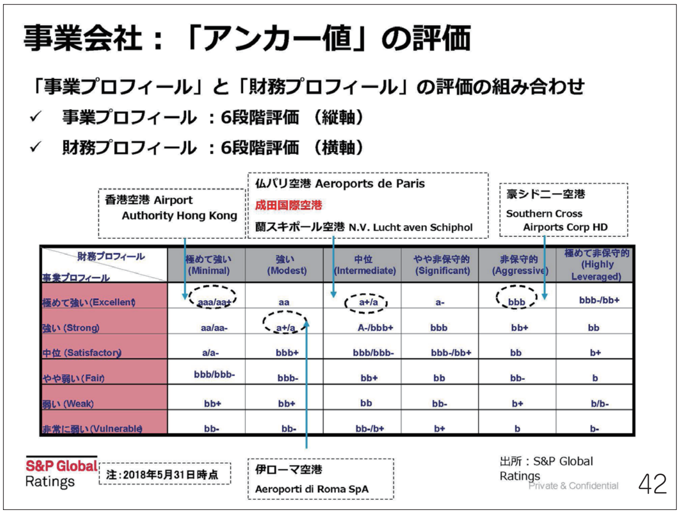
今までの話を踏まえて、主要空港運営会社の評価の比較をまとめたのがP.46の表で、相体的な評価に利用しています。先ほどは21段階で格付け評価すると言いましたが、結局このように横比較しないと正しい評価が難しいです。改善度合い、悪化度合いは、同業他社と比べるとどうなのかをみることがやはり重要です。

事業プロフィールの評価で、6段階の中で「極めて強い」という一番高い評価をしているのは、そんなに多くありません。フランスのシャルル・ド・ゴール、オランダのスキポール、成田空港、シドニー、香港くらいで、ヨーロッパの大都市に位置するその国での二番手三番手の空港でも、二番目の「強い」となっていることが多いです。成田空港はそれだけ事業プロフィールを高く評価しているということです。

一方、財務プロフィールの6段階評価は、数字的な分析によってある程度決まってしまうので、定性的要素を織り込みづらいのですが、成田空港は三番目の「中位」、シドニーは五番目の「非保守的」などです。

スタンドアローン評価は、空港運営会社の実力を反映しているものです。国による特別な支援の可能性を織り込んだ格付けよりも、こちらをみたほうが本当はいいと思います。a＋がシャルル・ド・ゴール空港、成田はaで一段階下です。

ちなみに日本国の格付けがA＋で、成田空港は国の格付けと同じ評価です。



### 事業会社：「アンカー値」の評価

「事業プロフィール」と「財務プロフィール」の評価の組み合わせ

✓ 事業プロフィール ：6段階評価 （縦軸）

✓ 財務プロフィール ：6段階評価 （横軸）

香港空港 Airport Authority Hong Kong

仏パリ空港 Aeroports de Paris
成田国際空港
蘭スキポール空港 N.V. Lucht aven Schiphol

豪シドニー空港
Southern Cross Airports Corp HD

| 財務プロフィール<br>事業プロフィール | 極めて強い (Minimal) | 強い (Modest) | 中位 (Intermediate) | やや非保守的 (Significant) | 非保守的 (Aggressive) | 極めて非保守的 (Highly Leveraged) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 極めて強い(Excellent) | aaa/aa+ | aa | a+/a | a- | bbb | bbb-/bb+ |
| 強い (Strong) | aa/aa- | a+/a | A-/bbb+ | bbb | bb+ | bb |
| 中位 (Satisfactory) | a/a- | bbb+ | bbb/bbb- | bbb-/bb+ | bb | b+ |
| やや弱い(Fair) | bbb/bbb- | bbb- | bb+ | bb | bb- | b |
| 弱い (Weak) | bb+ | bb+ | bb | bb- | b+ | b/b- |
| 非常に弱い(Vulnerable) | bb- | bb- | bb-/b+ | b+ | b | b- |

S&P Global Ratings

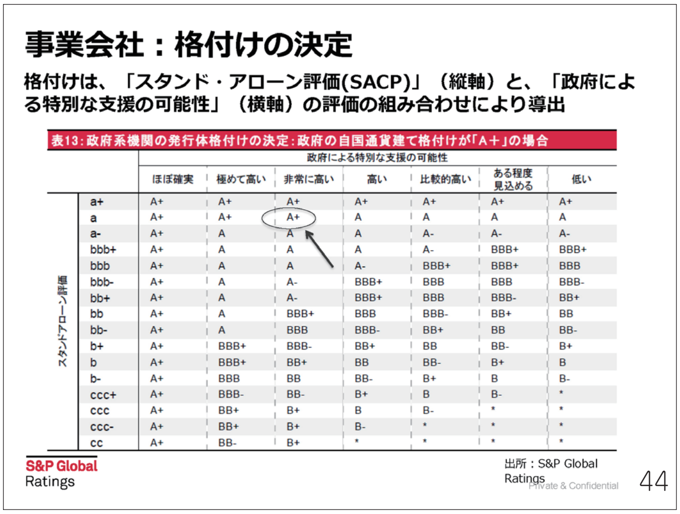
注：2018年5月31日時点

伊ローマ空港
Aeroporti di Roma SpA

出所：S&P Global Ratings

Private & Confidential

42



### 事業会社：格付けの決定

格付けは、「スタンド・アローン評価(SACP)」（縦軸）と、「政府による特別な支援の可能性」（横軸）の評価の組み合わせにより導出

表13：政府系機関の発行体格付けの決定：政府の自国通貨建て格付けが「A＋」の場合

| | | 政府による特別な支援の可能性 | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ほぼ確実 | 極めて高い | 非常に高い | 高い | 比較的高い | ある程度見込める | 低い |
| スタンドアローン評価 | a+ | A+ | A+ | A+ | A+ | A+ | A+ | A+ |
| | a | A+ | A+ | A+ | A | A | A | A |
| | a- | A+ | A | A | A | A- | A- | A- |
| | bbb+ | A+ | A | A | A | A- | BBB+ | BBB+ |
| | bbb | A+ | A | A | A- | BBB+ | BBB+ | BBB |
| | bbb- | A+ | A | A- | BBB+ | BBB | BBB | BBB- |
| | bb+ | A+ | A | A- | BBB+ | BBB | BBB- | BB+ |
| | bb | A+ | A | BBB+ | BBB | BBB- | BB+ | BB |
| | bb- | A+ | A | BBB | BBB- | BB+ | BB | BB- |
| | b+ | A+ | BBB+ | BBB- | BB+ | BB | BB- | B+ |
| | b | A+ | BBB+ | BB+ | BB | BB- | B+ | B |
| | b- | A+ | BBB | BB | BB- | B+ | B | B- |
| | ccc+ | A+ | BBB- | BB- | B+ | B | B- | * |
| | ccc | A+ | BB+ | B+ | B | B- | * | * |
| | ccc- | A+ | BB+ | B+ | B- | * | * | * |
| | cc | A+ | BB- | B+ | * | * | * | * |

S&P Global Ratings

出所：S&P Global Ratings

Private & Confidential

44

## ■主要空港の比較

主要空港運営会社の収益性の評価（EBITDA マージン）をみているのが P.47のグラフです。国によって規制が違ったり、費用構造や税金負担などが違いますが、基本的に高いほうが望ましいという中で、各空港運営会社とも大体安定して推移しています。成田空港は40%辺りです。

P.48はキャッシュフロー指標です（有利子負債に対する FFO/ 営業キャッシュフローの比率）。20%くらいの水準だと割と良い水準と、先ほど言いましたが、20%を超える空港はなかなかありません。フランスのシャルル・ドゴール空港やオランダのスキポール空港の運営会社は数年前まで20%を超えていましたが、近年右肩下がりになっています。空港設備の拡張など設備投資にお金を使ったこともあり、同指標は低下基調が続いています。

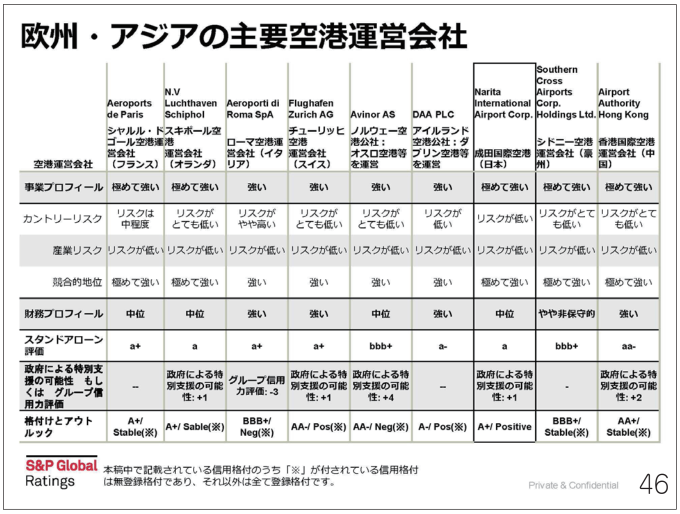
一方、成田空港はじわじわと上がってきています。少し前までは10%程度だったのが、今は17～18%くらいまで改善してきています。

P.49は、その他数字の比較になります。売上高、EBITDA／売上高(%)、FFO ／有利子負債（%）が特に注目しているところです。どれも数字は高いほうが格付け評価上で望ましいものです。

P.50には、関西エアポートと新関西空港のデータを示しました。EBITDA マージンで47%程度です。数年前前まではもっと弱かったのですが、近年業績が改善してきています。

## ■空港の魅力とは

この数年、関西エアポートだけでなく、国内でいろいろな空港の民営

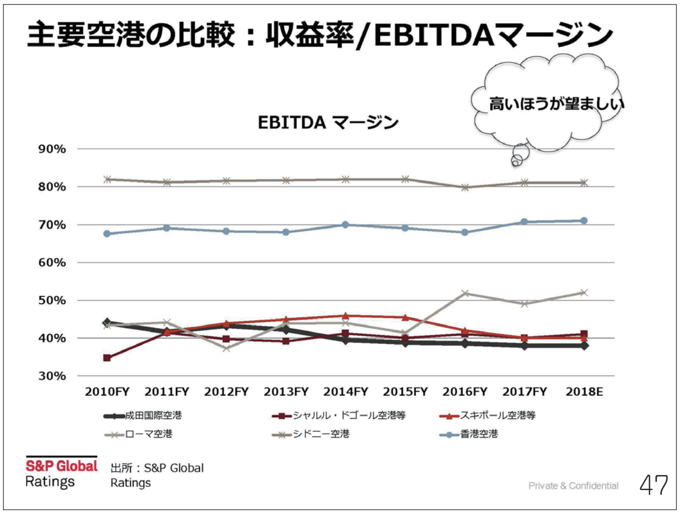


### 欧州・アジアの主要空港運営会社

| 空港運営会社 | Aeroports de Paris<br>シャルル・ドゴール空港運営会社（フランス） | N.V Luchthaven Schiphol<br>スキポール空港運営会社（オランダ） | Aeroporti di Roma SpA<br>ローマ空港運営会社（イタリア） | Flughafen Zurich AG<br>チューリッヒ空港運営会社（スイス） | Avinor AS<br>ノルウェー空港公社：オスロ空港等を運営 | DAA PLC<br>アイルランド空港公社：ダブリン空港等を運営 | Narita International Airport Corp.<br>成田国際空港（日本） | Southern Cross Airports Corp. Holdings Ltd.<br>シドニー空港運営会社（豪州） | Airport Authority Hong Kong<br>香港国際空港運営会社（中国） |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **事業プロフィール** | 極めて強い | 極めて強い | 強い | 強い | 強い | 強い | 極めて強い | 極めて強い | 極めて強い |
| カントリーリスク | リスクは中程度 | リスクがとても低い | リスクがやや高い | リスクがとても低い | リスクがとても低い | リスクが低い | リスクが低い | リスクがとても低い | リスクがとても低い |
| 産業リスク | リスクが低い | リスクが低い | リスクが低い | リスクが低い | リスクが低い | リスクが低い | リスクが低い | リスクが低い | リスクが低い |
| 競合的地位 | 極めて強い | 極めて強い | 強い | 強い | 強い | 強い | 極めて強い | 極めて強い | 極めて強い |
| **財務プロフィール** | 中位 | 中位 | 強い | 強い | 中位 | 強い | 中位 | やや非保守的 | 強い |
| **スタンドアローン評価** | a+ | a | a+ | a+ | bbb+ | a- | a | bbb+ | aa- |
| **政府による特別支援の可能性　もしくは　グループ信用力評価** | -- | 政府による特別支援の可能性: +1 | グループ信用力評価: -3 | 政府による特別支援の可能性: +1 | 政府による特別支援の可能性: +4 | -- | 政府による特別支援の可能性: +1 | - | 政府による特別支援の可能性: +2 |
| **格付けとアウトルック** | A+/ Stable(※) | A+/ Sable(※) | BBB+/ Neg(※) | AA-/ Pos(※) | AA-/ Neg(※) | A-/ Pos(※) | A+/ Positive | BBB+/ Stable(※) | AA+/ Stable(※) |

S&P Global Ratings 本稿中で記載されている信用格付のうち「※」が付されている信用格付は無登録格付であり、それ以外は全て登録格付です。

Private & Confidential 46

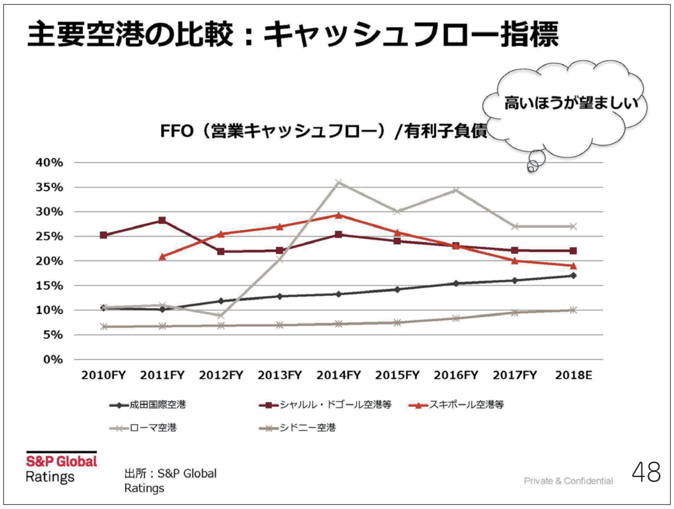


### 主要空港の比較：収益率/EBITDAマージン

高いほうが望ましい

S&P Global Ratings 出所：S&P Global Ratings

Private & Confidential 47



### 主要空港の比較：キャッシュフロー指標

高いほうが望ましい

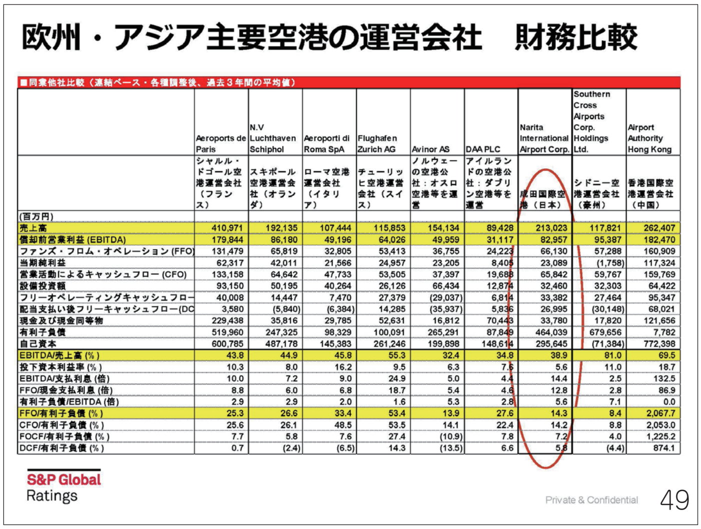
S&P Global Ratings 出所：S&P Global Ratings

Private & Confidential 48

化が進んでいます。中でも、「コンセッション方式」での事業運営委託が主流になっています。不動産会社、ゼネコン、総合商社、鉄道会社、金融会社などさまざまな企業が参加したコンソーシアム（連合体）が事業運営を開始している仙台や関西エアポートや、民営化の話が進んでいるさなかの福岡空港、高松空港、北海道の空港などがあります。

格付け会社が注目するのは、空港事業の収入が計画通り拡大していくのか、という部分です。そのときに旅客数などの需要予測や業績計画に対してかなり保守的にみます。「本当にそんなにコスト削減が可能だろうか？」「そんなに短い時間で利益改善効果が出るのだろうか？」などです。

また、最近シドニー空港（国内線）を利用する機会がありましたが、相当に機械化、合理化が進んでいるなという印象を強く持ちました。例えば、チェックインのカウンターには基本的に人がいないのです。パスポートを機械に通して読み込ませ、荷物を預けるタグのようなものを受け取り、別の無人のカウンターに持って行き、バーコードを通すと荷物を預かってくれて、チェックインは完了です。メルボルン空港（国際線）では、入国審査はほぼすべて機械化でした。パスポートの読み取りや写真撮影も無人化されていました。もちろん、困ったときは係員が対応してくれます。ただし、日本の空港のようにチェックイン・カウンターがあって航空会社のグランドスタッフが手続きしてくれる、といったようなことはやっていませんでした。

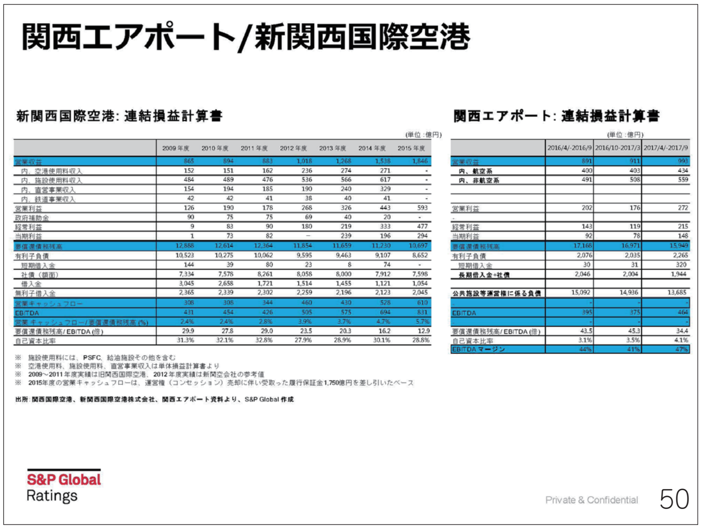


## 欧州・アジア主要空港の運営会社　財務比較

■同業他社比較（連結ベース・各種調整後、過去３年間の平均値）

| | Aeroports de Paris | N.V Luchthaven Schiphol | Aeroporti di Roma SpA | Flughafen Zurich AG | Avinor AS | DAA PLC | Narita International Airport Corp. | Southern Cross Airports Corp. Holdings Ltd. | Airport Authority Hong Kong |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | シャルル・ドゴール空港運営会社（フランス） | スキポール空港運営会社（オランダ） | ローマ空港運営会社（イタリア） | チューリッヒ空港運営会社（スイス） | ノルウェーの空港公社：オスロ空港等を運営 | アイルランドの空港公社：ダブリン空港等を運営 | 成田国際空港（日本） | シドニー空港運営会社（豪州） | 香港国際空港運営会社（中国） |
| (百万円) | | | | | | | | | |
| 売上高 | 410,971 | 192,135 | 107,444 | 115,853 | 154,134 | 89,428 | 213,023 | 117,821 | 262,407 |
| 償却前営業利益 (EBITDA) | 179,844 | 86,180 | 49,196 | 64,026 | 49,959 | 31,117 | 82,957 | 95,387 | 182,470 |
| ファンズ・フロム・オペレーション (FFO) | 131,479 | 65,819 | 32,805 | 53,413 | 36,755 | 24,223 | 66,130 | 57,288 | 160,909 |
| 当期純利益 | 62,317 | 42,011 | 21,566 | 24,957 | 23,205 | 8,405 | 23,089 | (1,758) | 117,324 |
| 営業活動によるキャッシュフロー (CFO) | 133,158 | 64,642 | 47,733 | 53,505 | 37,397 | 19,688 | 65,842 | 59,767 | 159,769 |
| 設備投資額 | 93,150 | 50,195 | 40,264 | 26,126 | 66,434 | 12,874 | 32,460 | 32,303 | 64,422 |
| フリーオペレーティングキャッシュフロー | 40,008 | 14,447 | 7,470 | 27,379 | (29,037) | 6,814 | 33,382 | 27,464 | 95,347 |
| 配当支払い後フリーキャッシュフロー(DC | 3,580 | (5,840) | (6,384) | 14,285 | (35,937) | 5,836 | 26,995 | (30,148) | 68,021 |
| 現金及び現金同等物 | 229,438 | 35,816 | 29,785 | 52,631 | 16,812 | 70,443 | 33,780 | 17,820 | 121,656 |
| 有利子負債 | 519,960 | 247,325 | 98,329 | 100,091 | 265,291 | 87,849 | 464,039 | 679,656 | 7,782 |
| 自己資本 | 600,785 | 487,178 | 145,383 | 261,246 | 199,898 | 148,614 | 295,645 | (71,384) | 772,398 |
| EBITDA/売上高 (%) | 43.8 | 44.9 | 45.8 | 55.3 | 32.4 | 34.8 | 38.9 | 81.0 | 69.5 |
| 投下資本利益率 (%) | 10.3 | 8.0 | 16.2 | 9.5 | 6.3 | 7.6 | 5.6 | 11.0 | 18.7 |
| EBITDA/支払利息 (倍) | 10.0 | 7.2 | 9.0 | 24.9 | 5.0 | 4.4 | 14.4 | 2.5 | 132.5 |
| FFO/現金支払利息 (倍) | 8.8 | 6.0 | 6.8 | 18.7 | 5.4 | 4.6 | 12.8 | 2.8 | 86.9 |
| 有利子負債/EBITDA (倍) | 2.9 | 2.9 | 2.0 | 1.6 | 5.3 | 2.8 | 5.6 | 7.1 | 0.0 |
| FFO/有利子負債 (%) | 25.3 | 26.6 | 33.4 | 53.4 | 13.9 | 27.6 | 14.3 | 8.4 | 2,067.7 |
| CFO/有利子負債 (%) | 25.6 | 26.1 | 48.5 | 53.5 | 14.1 | 22.4 | 14.2 | 8.8 | 2,053.0 |
| FOCF/有利子負債 (%) | 7.7 | 5.8 | 7.6 | 27.4 | (10.9) | 7.8 | 7.2 | 4.0 | 1,225.2 |
| DCF/有利子負債 (%) | 0.7 | (2.4) | (6.5) | 14.3 | (13.5) | 6.6 | 5.8 | (4.4) | 874.1 |

S&P Global
Ratings



## 関西エアポート/新関西国際空港

### 新関西国際空港: 連結損益計算書

(単位：億円)

| | 2009 年度 | 2010 年度 | 2011 年度 | 2012 年度 | 2013 年度 | 2014 年度 | 2015 年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 営業収益 | 865 | 894 | 883 | 1,018 | 1,268 | 1,538 | 1,846 |
| 内、空港使用料収入 | 152 | 151 | 162 | 236 | 274 | 271 | - |
| 内、施設使用料収入 | 484 | 489 | 476 | 536 | 566 | 617 | - |
| 内、直営事業収入 | 154 | 194 | 185 | 190 | 240 | 329 | - |
| 内、鉄道事業収入 | 42 | 42 | 41 | 38 | 40 | 41 | - |
| 営業利益 | 126 | 190 | 178 | 268 | 326 | 443 | 593 |
| 政府補助金 | 90 | 75 | 75 | 69 | 40 | 20 | - |
| 経常利益 | 9 | 83 | 90 | 180 | 219 | 333 | 477 |
| 当期利益 | 1 | 73 | 82 | – | 239 | 196 | 294 |
| 要償還債務残高 | 12,888 | 12,614 | 12,364 | 11,854 | 11,659 | 11,230 | 10,697 |
| 有利子負債 | 10,523 | 10,275 | 10,062 | 9,595 | 9,463 | 9,107 | 8,652 |
| 短期借入金 | 144 | 39 | 80 | 23 | 8 | 74 | - |
| 社債（額面） | 7,334 | 7,578 | 8,261 | 8,058 | 8,000 | 7,912 | 7,598 |
| 借入金 | 3,045 | 2,658 | 1,721 | 1,514 | 1,455 | 1,121 | 1,054 |
| 無利子借入金 | 2,365 | 2,339 | 2,302 | 2,259 | 2,196 | 2,123 | 2,045 |
| 営業キャッシュフロー | 308 | 308 | 344 | 460 | 430 | 528 | 610 |
| EBITDA | 431 | 454 | 426 | 505 | 575 | 694 | 831 |
| 営業キャッシュフロー/要償還債務残高 (%) | 2.4% | 2.4% | 2.8% | 3.9% | 3.7% | 4.7% | 5.7% |
| 要償還債務残高/ EBITDA (倍) | 29.9 | 27.8 | 29.0 | 23.5 | 20.3 | 16.2 | 12.9 |
| 自己資本比率 | 31.3% | 32.1% | 32.8% | 27.9% | 28.9% | 30.1% | 28.8% |

※　施設使用料には、PSFC、給油施設その他を含む
※　空港使用料、施設使用料、直営事業収入は単体損益計算書より
※　2009～2011 年度実績は旧関西国際空港、2012 年度実績は新関空会社の参考値
※　2015年度の営業キャッシュフローは、運営権（コンセッション）売却に伴い受取った履行保証金1,750億円を差し引いたベース

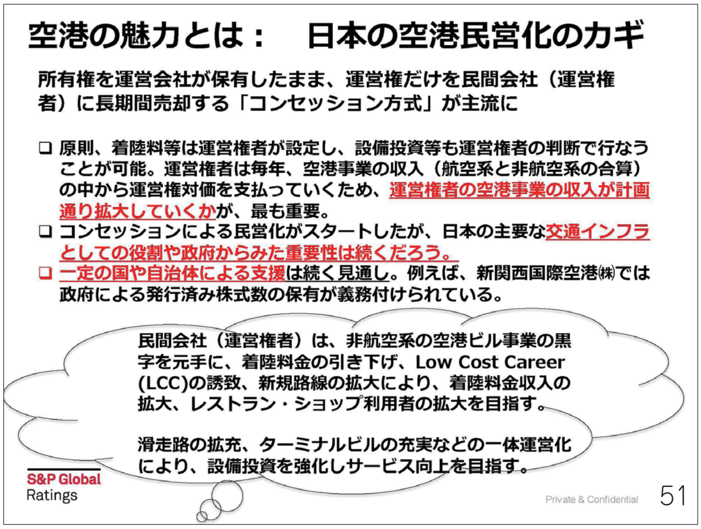
出所：関西国際空港、新関西国際空港株式会社、関西エアポート資料より、S&P Global 作成

### 関西エアポート: 連結損益計算書

(単位：億円)

| | 2016/4/-2016/9 | 2016/10-2017/3 | 2017/4/-2017/9 |
|---|---|---|---|
| 営業収益 | 891 | 911 | 993 |
| 内、航空系 | 400 | 403 | 434 |
| 内、非航空系 | 491 | 508 | 559 |
| | | | |
| | | | |
| 営業利益 | 202 | 176 | 272 |
| - | | | |
| 経常利益 | 143 | 119 | 215 |
| 当期利益 | 92 | 78 | 148 |
| 要償還債務残高 | 17,168 | 16,971 | 15,949 |
| 有利子負債 | 2,076 | 2,035 | 2,265 |
| 短期借入金 | 30 | 31 | 320 |
| 長期借入金+社債 | 2,046 | 2,004 | 1,944 |
| | | | |
| 公共施設等運営権に係る負債 | 15,092 | 14,936 | 13,685 |
| - | - | - | - |
| EBITDA | 395 | 375 | 464 |
| - | - | - | - |
| 要償還債務残高/ EBITDA (倍) | 43.5 | 45.3 | 34.4 |
| 自己資本比率 | 3.1% | 3.5% | 4.1% |
| EBITDA マージン | 44% | 41% | 47% |

S&P Global
Ratings



## 空港の魅力とは：　日本の空港民営化のカギ

所有権を運営会社が保有したまま、運営権だけを民間会社（運営権者）に長期間売却する「コンセッション方式」が主流に

- ❑ 原則、着陸料等は運営権者が設定し、設備投資等も運営権者の判断で行なうことが可能。運営権者は毎年、空港事業の収入（航空系と非航空系の合算）の中から運営権対価を支払っていくため、運営権者の空港事業の収入が計画通り拡大していくかが、最も重要。
- ❑ コンセッションによる民営化がスタートしたが、日本の主要な交通インフラとしての役割や政府からみた重要性は続くだろう。
- ❑ 一定の国や自治体による支援は続く見通し。例えば、新関西国際空港㈱では政府による発行済み株式数の保有が義務付けられている。

民間会社（運営権者）は、非航空系の空港ビル事業の黒字を元手に、着陸料金の引き下げ、Low Cost Career (LCC)の誘致、新規路線の拡大により、着陸料金収入の拡大、レストラン・ショップ利用者の拡大を目指す。

滑走路の拡充、ターミナルビルの充実などの一体運営化により、設備投資を強化しサービス向上を目指す。

S&P Global
Ratings

オーストラリアは人口2,000万人と、元々人が少ない国なので自動化が進んでいる分野が多いのですが、この例のようにして、空港運営会社は人件費を下げるなどによって効率化を進めています。また、関空もそうだと思いますが、商業施設の魅力度アップを図ってレストランや小売り店のエリアを拡充し、収入増を目指す動きも積極化しています。

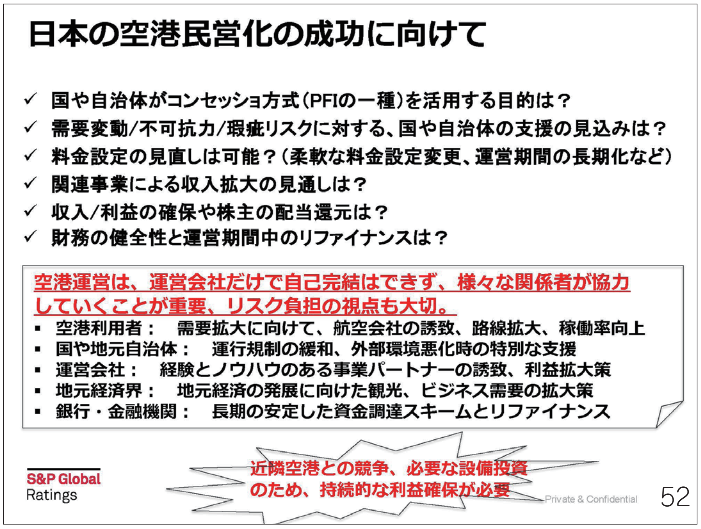
日本の空港運営の場合、国や地元自治体による一定の支援は続くとみています。「コンセッション」方式で民間に事業運営を任せるとはいっても、所有権は持ち続けるわけですし、本当に空港が事業運営上で困難に直面したときに、まったく金融支援しないというのは、考えにくいとみています。このことは、格付け評価上はポジティブな要因としてみています。ただし、民営化が進む中でその度合いは以前から比べると緩やかに低下していくとみています。

## ■日本の空港民営化の成功に向けて

最後に、日本の空港民営化の成功に向けてのチェックポイントと考えていることをいくつかお話します。「空港運営は、運営会社だけで自己完結はできず、様々な関係者が協力していくことが重要」、「将来の成長期待だけではなく、足許のリスク負担の視点も大切」と考えます。主要な空港運営会社、国や地元自治体とは、地元経済の発展などの視点から切っても切れない部分があるだろうと考えます。このような度合が高いと考える場合、空港運営会社の格付け評価上は下支え要因になると考えます。同じ鉄道・運輸のインフラ事業である、民間鉄道会社よりも、国や地元自治体の支援の可能性は高いのだろうと考えます。

民営化された空港の事業運営の評価に関しては、運営会社の経験とノウハウが大事です。例えば、フランスのヴァンシエアポートはグローバルに多数の空港運営実績があることが、事業パートナーのオリックスにとっても大きなサポート要因であるとみています。また、地元経済界からの支援については、出資比率だけではなく、空港利用者の誘致なども含めたビジネス展開、観光誘致の拡大施策をどうしているかなども重要視しています。そして銀行や金融機関などの融資姿勢なども評価ポイントとして重視しています。基本的に資金調達は、10年20年という長期間にわたるため、安定した資金調達スキームが提供されているかなどです。近隣空港や鉄道などとの競争力や、必要な設備投資をカバーしていけるだけの安定利益を確保していけるかが最後は重要な項目になります。1年や2年、LCCなどを無理に誘致して旅客数を増やしても、持続的に利益が出せないと空港の事業運営はうまくいかないと考えるからです。

ここまでを私のお話とさせていただきます。長い間ご清聴ありがとうございました



**日本の空港民営化の成功に向けて**

- ✓ 国や自治体がコンセッショ方式（PFIの一種）を活用する目的は？
- ✓ 需要変動/不可抗力/瑕疵リスクに対する、国や自治体の支援の見込みは？
- ✓ 料金設定の見直しは可能？（柔軟な料金設定変更、運営期間の長期化など）
- ✓ 関連事業による収入拡大の見通しは？
- ✓ 収入/利益の確保や株主の配当還元は？
- ✓ 財務の健全性と運営期間中のリファイナンスは？

空港運営は、運営会社だけで自己完結はできず、様々な関係者が協力していくことが重要、リスク負担の視点も大切。

- 空港利用者：　需要拡大に向けて、航空会社の誘致、路線拡大、稼働率向上
- 国や地元自治体：　運行規制の緩和、外部環境悪化時の特別な支援
- 運営会社：　経験とノウハウのある事業パートナーの誘致、利益拡大策
- 地元経済界：　地元経済の発展に向けた観光、ビジネス需要の拡大策
- 銀行・金融機関：　長期の安定した資金調達スキームとリファイナンス

近隣空港との競争、必要な設備投資のため、持続的な利益確保が必要

S&P Global Ratings

Private & Confidential

52

## 質疑応答〜フロアから〜

**【質問1】** 私は空港経営とLCCの関係について興味を持っています。資料P.51に関連して、海外の実証分析の先行研究をみていると、LCCが1便増えることによる空港の追加的な収入と、LCC以外の航空会社が1便増えることによる空港経営に対する収入の増加を比較したとき、LCCはエアサイド・ランドサイド共に低いことが分かります。

つまりLCCを1便誘致するよりは、それ以外を1便誘致したほうが空港の追加的収入は上がるという結論が多いということです。

御社で格付けを行う際、LCCの就航比率、空港がどれだけLCCに依存しているかはみるのでしょうか。

ヨーロッパの場合全面的にLCCに依存している空港もある。LCCというのは非常に気ままに空港を選択するため、それが空港の経営基盤の脆弱化に結び付くケースも聞くのですが、その辺りがどのように格付けに影響を及ぼすのかについてお聞かせください。

**柴田** その点は格付会社も似たようなことを考えています。まず空港運営の安定性を考えるとき、旅客と貨物のうち、貨物はあまり重視していません。より旅客数を重視し、貨物は旅客に付いてくるものと考えます。旅客は、飛行機の乗降だけではなく、小売りやレストランなど商業施設の利用があるので、利益貢献度合いは高いといえます。旅客の内訳でいうと、ナショナルフラッグのような伝統的なキャリアの利用者と、LCCの利用者では特性が違うだろうとわれわれも考えます。

例えば成田空港を評価するときの話ですが、4、5年前、LCCの誘致を積極化することによって全体の空港利用者数を増やすという事業戦略の説明を聞いたとき、いくつか考えたポイントがあります。まず一つは、発着料収入。旅客機の機体の従量制で決まりますが、LCCは近距離・中距離で小型・軽量機材を使っているので発着料金収入がそれほど伸びないだろうということ。また、誘致するとき、初年度や最初の2、3年間は発着料金を半分や無料にするような誘致策をとることがあるために、利益貢献は大きくはないことが多いだろうということです。

LCC利用者によるリテールや免税店、レストランなどの利用金額もあまり高くないというデータもあります。経済的理由でLCCを利用する方が多いので、これは仕方のないことですが、旅客数が増えるわりには利益貢献として伸びないというのが、われわれが欧州などの先行事例でずっとみてきた知見です。

ヨーロッパの場合は十年ほど前からLCCが増加していました。その際、LCCの誘致が進んだからといって、空港運営会社の売り上げはの増加ほど利益は伸びなかったということです。そのため、格付け評価上ではあまりプラスにはみられないという見方をしています。

なお、構成比でLCCの利用者数が全体の利用者数の半分を超えると、相当多いと考えます。3分の1くらいであれば、割とバランスがよいだろうとみることが多いです。よって、LCCが増えすぎることによって全体の利用者数が増えたとしても、必ずしも格付け上でプラスにはみられないことが多いです。おっしゃるように、LCCは契約内容が短期間で変わったり、採算が取れない路線から撤退したり、便数を減らしたりということが頻繁にあります。利益の安定性を重視する視点からすると、安心感はあまり持てないと考えます。

**【質問1-2】** それに関連してもう一点。ヨーロッパは確かにその傾向だと思うのですが、日本で実証的な研究はまだありません。航空会社の方の話を聞くと、日本はヨーロッパと違って、LCCの旅客は、特に中国などのインバウンド旅客は、「移動にはお金を使いたくないが、空港ではお金を使う」とのことでした。

そう考えると、「LCC旅客はエアサイドには

追加的な収入がないが、ランドサイドはもしかしたらヨーロッパと違ってかなり大きな収入増をもたらす」という仮説が成り立つのでは、などと考えているのですが、何か情報があればお教えください。

**柴田**　ヨーロッパや東南アジア（マレーシアやシンガポール）と日本のLCCを比較すると、日本に乗り入れているLCCのほうが旅客の消費マインドは少し高いだろうという印象を持っています。

例えば、成田空港の会社説明会資料では、事業部門ごとの売り上げや利益の開示があります。全体で300～400億円くらいの営業利益を出している会社ですが、うち9割が非航空事業で、具体的には小売りやレストラン事業からです。

航空系事業、すなわち発着料金からの利益はほとんど出なくなっているのですが、その分リテール事業からの利益が出ています。結果的にそうなっている部分と、ある程度戦略的に誘致している部分があると思うのですが、過去4～5年をずっとみていると、航空系がどんどん下がっていき、非航空系が上がっていっています。印象としては私も同じように感じております。

**【質問2】**　資料のP.37、シングル・ティルとデュアル・ティルに関して。どちらかが格付けが高くなるような傾向はあるのでしょうか。
あるいは、国の政策が途中で変わることもあると思いますが、それによって格付けが動いた事例はあったのでしょうか。

**柴田**　ハブ空港型か最終目的地型か、またはコーポレート型かプロジェクト・ファイナンス型か、という話が出ました。シングル・ティル型かデュアル・ティル型かというのも、例えば、「シングル・ティルだから格付けが高くなる」「デュアル・ティルだから格付けが低くなる」といったところまで明確な見方はありませんが、ある程度の傾向はあるだろうとみています。一般的に、航空関係と商業関係の全てを一つの引き出しにするシングル・ティルと、別々でみるデュアル・ティルのどちらがいいのかは、議論が分かれます。シングル・ティルでもうまく運営していればそれでよしといえるし、デュアル・ティルで明確に財布を分けて採算を管理したほうがよくなると言う人もいます。

デュアル・ティルで別々にし、事業の多角化つまり非航空系事業で利益を上げようとするほうが、各部門においてはインセンティブが働きます。規制の影響を受けないリテール、免税店、ホテルなどの運営は、経済効率化によって利益向上を目指せるからです。

デュアル・ティルのほうが事業運営上やりやすいのではないかという話はよくあります。一方、ネガティブな話として、空港運営とはだいぶかけ離れた大規模な商業施設の誘致などに走っていってしまうと、巨額の資金調達を行ったのに利用者数が増えず、結局それが大きな赤字を出してしまう例もあります。だから必ずしも分離しているからといってうまくいくとは限らないですね。どちらかというと、デュアル・ティルで別々にみるほうが、事業の透明性というか、資金の調達と運用の透明性が高いかなとは感じます。

一度、その比較をヨーロッパの空港運営会社10社くらいでしたことがあるのですが、有意な差はあまりみられませんでした。

航空交通研究会
研究レポート(152)

# 契約型民営化の推進と政府の関与

## —イギリス鉄道フランチャイズの混乱をめぐって

島根県立大学総合政策学部
**西藤　真一**
（(一財)関西空港調査会　航空交通研究会メンバー）

## ■はじめに

わが国ではコンセッションによる空港民営化は活性化の切り札として認識され、これまでに関空・伊丹、仙台空港をはじめ、各地で民営化の検討が進められてきた。周知のごとく、いわゆる「民営化」は1970年代末から特に欧米を中心として進められてきたが、その手法は多岐にわたる。大別すれば、株式売却を通じて所有権を売却する方法（売却型）と契約により運営を民間に任せる方法（契約型）に分類されるが、わが国の空港民営化は契約型で、イギリスの空港がおもに売却型を推進したのとは対照的である。

空港コンセッションは期待も大きく、空港活性化を起爆剤として地域経済への恩恵も期待される。これまでにない新しいビジネス・フィールドの出現は歓迎されるべきであるし、行政では持ちえないノウハウやネットワークを活用した事業展開は大いに期待される。しかし、民間に運営をゆだねるだけで空港は活性化するわけではないし、公的な関与がもう一切必要ないというわけではなかろう。そこで、小論では契約型の民営化の場合に、困難を経験したイギリスの鉄道フランチャイズを参考例として、イギリス政府が期待と現実のギャップにどう対応しようとしているのか明らかにしたい。

## ■コンセッションとフランチャイズ

わが国の空港経営改革で進められた「コンセッション」は、2011年のPFI法改正により導入されたものである。同法では「公共施設等運営権」と称されるように、施設の所有権を公共主体が有したまま運営のみを民間にゆだね、その権利を事業者に設定する方法をいう。ところで、「コンセッション」と似た民営化手法として「フランチャイズ」がある。イギリスでは、空港分野においては「コンセッション」、鉄道では「フランチャイズ」と称されるスキームが導入されているが、両者は商業的なリスクを民間が負う点で共通している。異なるのは、空港の場合は所有者が自治体である一方、鉄道の場合は会社の所有は民間という点である。なお、イギリスの空港でコンセッションを採用しているのは、ルートン空港のみである。

Shaw, Gwilliam and Thompson（1996）では民営化の手法を、①アウトソーシング、②運営委託、③リース、④フランチャイズ、⑤コンセッション（BOT[1]を含む）、⑥ BOO[2]、⑦免許によるダイベスティチャー、⑧事業売却に分類し、後者ほど完全な民営化に近づくという概念を示すとともに、リース、フランチャイズ、BOTを包括して広義の「コンセッション」とみなしている。また、コンセッショ

---

[1] Build Operate Transfer：民間事業者が施設等を建設し、維持・管理及び運営し、事業終了後に公共施設等の管理者等に施設所有権を移転する事業方式。

[2] Build Own Operate：民間事業者が施設等を建設し、維持・管理及び運営し、事業終了時点で民間事業者が施設を解体・撤去する等の事業方式。

ンは商業的なリスクをとりながら事業を展開する点で民間委託と違い、所有権の面では政府がそれを保有し続ける点でBOOと異なると区別している。このように、コンセッションとフランチャイズの基本的な考え方は共通しており、両者はほぼ同義と考えてよい。

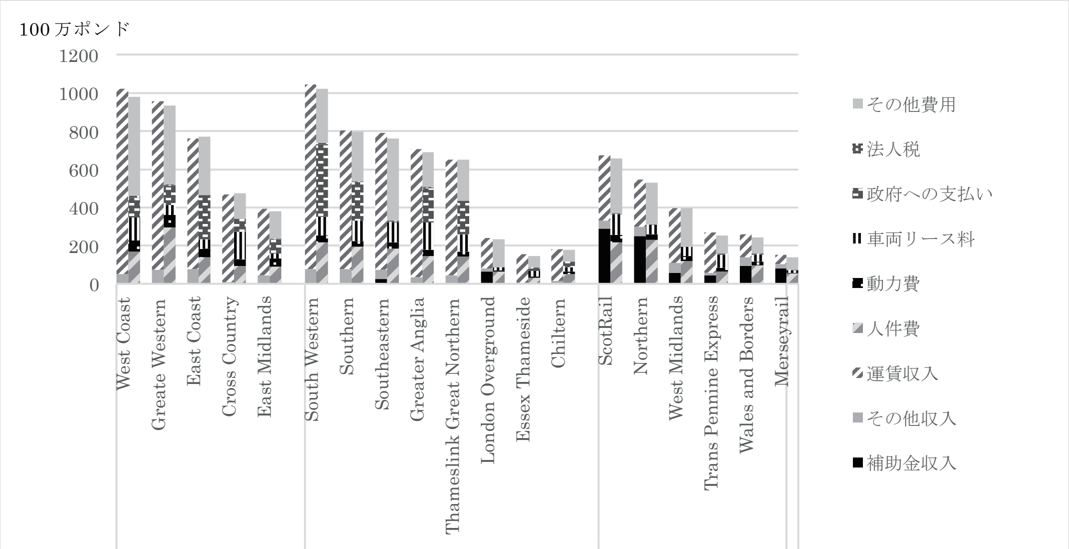
これらのスキームを活用して実施されたルートン空港の民営化や鉄道の民営化は、もちろん旅客数の拡大など実績を上げることができた面もあるが、同時に課題も見当たるようになった。ルートン空港では、設備投資の規模や期限に関して、自治体（Luton Borough Council）が所有している空港会社（London Luton Airport Ltd.）と、コンセッションを受けて空港を運営している会社（London Luton Airport Operations Ltd.）の間で認識にずれが生じ、契約は再交渉にもつれこんだ。

具体的には、空港を所有する自治体側は、空港処理能力を向上させるためには設備投資を積極的に行うよう求めたのに対して､空港運営者側は投資に慎重な姿勢を見せた 。その理由となったのが、空港運営会社が運営権を保有する期間内に投下資金を回収できないと判断していたからである。結果として、2012年に再交渉の末、誘導路やターミナル等の設備投資を拡大する一方、当初に定めていた委託期間を当初2028年までとしていたものを2031年までに延長することで決着した。

## ■鉄道事業者の撤退と再公有化

イギリスの鉄道改革は一般的には「失敗した」との認識も多くみられる。鉄道はインフラの維持更新に巨額投資が必要で、鉄道運行を任される事業者が負担できなかったことが大きい。イギリスの鉄道はこの問題が如実に現れた。もともと、イギリスの鉄道民営化は、垂直統合の独占事業であった組織を上下分離により、列車運行（Train Operating Company：TOC）と車両リース、線路所有に関して部門別に分割して売却民営化した。そして、列車運行部門に関しては路線ごとにフランチャイズという営業権を設定し、それを入札で民間TOCに落札させたうえで、政府と「フランチャイズ協定」を締結することにした。ところが、イギリスの鉄道は国鉄時代からインフラへの投資不足が続いていたこと、列車運行でさえ収益性が期待できる路線は限られていたことなどから、数々の問題を引き起こしたのである。とりわけTOCの収益性の低さは地方路線ほど深刻である（図参照）。

図　イギリスにおける鉄道フランチャイジー（TOC）の収支内訳



（出典）Office of Rail and Road （2016） p.40から作成。

インフラは2001年に民間株式会社であったレールトラックが経営破たんし、きわめて政府関与の強い非営利法人（Company Limited by Guarantee：CLG 法人）として再編された。また、設定されたフランチャイズすべてにおいて収益性が期待できるわけではなく、そのほとんどは補助金入札が実態であった。政府としてはサービスが改善されるのであれば、補助金の増加はやむを得ない面があると認識しているものの、安易な補助金への依存はかえって鉄道の競争力を削いでしまいかねない。当初は収益的な部門として鉄道産業を支え、交付される補助金額も次第に低下させられると期待されていたが、実際には交付される補助金総額は減少するどころか、改革当初からみればかえって増加してしまった。

なかには TOC の財務状況が急速に悪化し、フランチャイズ協定で定められた当初契約を遵守できず、契約内容についての再交渉を持ち出す事業者も出現した。イギリス東海岸本線のフランチャイズをめぐって繰り広げられた混乱はその例である。2005年に入札過程を経て、グレート・ノーザン・イースタン・レールウェイ（Great Northern Eastern Railway）にフランチャイズが交付されたが、18か月後に同鉄道の親会社シー・コンテナ（Sea Containers Ltd.）が経営破綻したことを受け、政府はフランチャイズ契約を急きょ終了させることとした。

その後、2007年12月に行われた新たな入札によって、ナショナル・エクスプレス（National Express）グループのナショナル・エクスプレス・イースト・コースト（National Express East Coast）がフランチャイジーとして14億ポンドで落札したが、2008年ごろから経済の低迷によって旅客輸送量が予想以上に下回るようになり、2009年初頭から経営の行き詰まりが顕著になってきた。そこで、同社は政府に財務的な支援を求めて再交渉に応じるよう要請したものの、政府は2009年、再交渉を拒否するとともにフランチャイズ協定を破棄したうえで、政府直営で列車運行サービスを提供するということを決断した。この措置は2015年ごろまでの時限的な措置ということであったにせよ、再国営化という、当初の民営化自体の妥当性が問われかねない結末に至ったのである。結果的に2015年3月にステージ・コーチとバージン・グループの共同事業体がフランチャイズを獲得し再び民間運営に戻された。

## ■政府関与を強める鉄道「民営化」

政府としては、民間 TOC が運営できる環境をできるだけ整えようとしており、これまで、契約期間の延長を認める傾向にあった。なお、鉄道の場合、1994年民営化当初は7年間というのが標準的であったが、最近では15年と倍以上の期限を設けた契約も存在する。ところが、先の鉄道フランチャイズの混乱は、契約期間が長くなったとしても、入札する企業にとって必ずしも有利になるとは言えない可能性を示している。そもそも、収益が見込まれる路線は限られている点を踏まえると、フランチャイズを長期化するという政策がフランチャイズ入札に参加する企業への魅力とは映らない。なにより、フランチャイズ契約で達成すべきサービス水準を事前に政府が定める点やフランチャイズの運営に政府が直接乗り出したりすることは、かえって政府関与の強さを浮き彫りにしている。

フランチャイズの混乱は、西海岸本線にも及んだ。2012年に西海岸本線のインターシティに関するフランチャイズ入札における評価プロセスに瑕疵があることが判明し[3]、その手続きをいったん打ち切った。入札手続きはフランチャイズすべてに共通する仕組みを採用していることもあり、同時期に進行していた他の3つのフランチャイズについても打ち切った[4]。確かに、この打ち切りは技術的な問題から発生したも

---

[3] フランチャイズ入札の際には、入札企業の経営が行き詰まった時もサービス供給が遮断されないよう、その親会社に対する保証を求めている。これは、「劣後負債枠（SLF: Subordinated Loan Facility）」と言われるものである。そして、この SLF の算定において欠陥があることが判明したため、入札手続きを停止したのである（Butcher, L. (2017), p.16.）。

[4] Great Western、Essex Thameside、Thameslink, Southern and Great Northern の 3 つのフランチャイズのこと（National Audit Office (2015), p.12）。

のである。しかし、その対応策をもとめた報告書は政府のキャパシティ・ビルディングを求めるものであり[5]、民間主導のサービス改善を期待した動きではなく、むしろその逆である。

西海岸本線における混乱から翌年の2013年、これ以上の手続きが遅延すれば他のフランチャイズ入札の手続きにも影響が出かねないことを懸念した政府は、フランチャイズの契約期間が終了したものについて、順次、入札を経ずに既存事業者にフランチャイズを交付する「直接交付（Direct Awards）」を実施した。ただし、この措置はフランチャイズ入札の手続きにおける問題を修正するために時間を要するという技術的な要請から実施したものであるため、直接交付によるフランチャイズは2年もしくは3年と限定された。また、たとえ直接交付であっても政府の示したサービス水準を達成する必要はあり、それが困難だと判断されれば、政府による直接的な列車運行も辞さない構えを見せた。前項のイースト・コーストにおいては、実際に政府がDirectly Operated Railwaysという政府直営のTOCを設立した実績もあり、これを民間TOCに対する潜在的な競合とみなしたのである。

## ■むすび

このように、競争導入を標榜して実施したフランチャイズ制ではあるが、鉄道事業で競争環境を作り出すことがきわめて困難になっている。表面的には、TOC業界全体として2億3,300万ポンドの利益が出ているものの、TOCに向けられた補助金総額は9億200万ポンドあり、それを差し引くと6億7,200万ポンドの赤字というのが実態である[6]。もちろん、すべてのTOCが赤字というわけではない。都市間輸送を担うTOCは補助金に頼らない営業が可能となっている。ただ、それ以外の地域内輸送を担うTOCはその収入の大部分を政府等の補助金に依存している。結果として、実質的に収益性を魅力的な要素とみなし、競争入札を実施可能なフランチャイズはインターシティや首都圏輸送などに限られている。

民営化によりサービス改善に向けた設備投資をTOCなど民間事業者にゆだねたが、短期的な利潤を求めざるを得ない事業者にしてみれば投資に対して躊躇するのは当然である。まして、収益性の高くない路線であればより慎重にならざるを得ない。それだけに、官民での役割分担は重要である。また、サービス水準の設定と契約、その成果のチェックに至るまで、政府自身のキャパシティ・ビルディングが以前にも増して重要になっている。

わが国における空港コンセッションはインバウンド需要の高まりなどの追い風を受け、順調な滑り出しを見せているが、低密度な空港におけるコンセッションと大空港のコンセッションでは事業環境が大きく異なる点には注意が必要である。民間運営であれば収益性が改善するというわけではなく、小規模な空港のコンセッションほど、より慎重に検討し、自治体自体の能力開発が必要であることを忘れるべきではない。イギリスの鉄道フランチャイズの試行錯誤はこのことを示唆しているように思われる。

### 主要参考文献

1. Butcher, L.（2017）*Passenger Rail Services in England*, House of Commons Library, SN6521.
2. National Audit Office（2015b）*Reform of the Rail Franchising Programme*.
3. Office of Rail and Road（2016）*GB rail industry financial information 2014-15*.
4. Shaw, L. N., Gwilliam, K. M. and L. S. Thompson（1996）“Concessions in Transport”, *TWU Papers*, TWU－27, World Bank.

---

[5] 答申を受けて、フランチャイズ交付およびフランチャイズの管理を行う新たな部門として、DfTの一部局である鉄道局（Rail Executive）の中に旅客サービス管理部（Passenger Services）を設立することになった（National Audit Office (2015b), p.13）。

[6] この集計はあくまで営業にかかる費用を集計したものである。したがって、会計上の損失額とは異なる（Office of Rail and Road (2016) p.40 注釈Cを参照）。

2018 年 7 月 25 日　関西エアポート株式会社・発表資料より

## 関西国際空港 2018 年上半期運営概況（速報値）

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

### ◯発着回数 95,328 回（前年同期比　106%）

国際線：71,336 回
（前年同期比 109%）
国内線：23,992 回
（前年同期比 99%）

**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期比 106%の 95,328 回を記録しております。国際線については前年同期比 109%の 71,336 回を記録しております。

### ◯旅客数 14,955,060 人（前年同期比　112%）

国際線：11,597,181 人
（前年同期比 116%）
国内線：3,357,879 人
（前年同期比 102%）

**旅客数について**

国際線、国内線の合計旅客数は前年同期比 112%の 14,955,060 人を記録しております。国際線の旅客数は前年同期比 116%の 11,597,181 人と合計旅客数とともに上半期として過去最高を記録しております。国際線旅客数のうち外国人旅客数は前年同期比 120%の 8,120,043 人を記録しております。

### ◯貨物量 422,068t（前年同期比　109%）

国際貨物：413,130t（前年同期比 109%）
積込量：205,152t（前年同期比 115%）
取卸量：207,978t（前年同期比 104%）
国内貨物：8,938t（前年同期比　95%）

**貨物量について**

国際線の貨物量は前年同期比 109%の 413,130t 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。

2018 年 7 月 19 日　大阪税関・発表資料より

## 大阪税関貿易速報［関西空港］

**2018 年上半期分**

**【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 | 8,631,089 | 109.5 | 21.5 | 7,597,621 | 107.7 | 19.2 | 1,033,468 |
| 管内 | 5,652,649 | 110.4 | 14.1 | 5,719,778 | 108.4 | 14.5 | △ 67,129 |
| 大阪港 | 2,116,279 | 123.5 | 5.3 | 2,391,726 | 105.4 | 6.1 | △ 275,447 |
| 関西空港 | 2,706,105 | 101.6 | 6.7 | 1,980,232 | 109.1 | 5.0 | 725,873 |
| 全国 | 40,130,539 | 106.2 | 100.0 | 39,523,843 | 107.5 | 100.0 | 606,696 |

**【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 | 2,706,105 | 101.6 | 6.7 | 1,980,232 | 109.1 | 5.0 | 725,873 |
| 成田空港 | 5,578,326 | 103.1 | 13.9 | 6,470,063 | 110.0 | 16.4 | △ 891,737 |
| 羽田空港 | 178,509 | 70.2 | 0.4 | 415,513 | 109.8 | 1.1 | △ 237,004 |
| 中部空港 | 500,863 | 116.5 | 1.2 | 518,452 | 111.7 | 1.3 | △ 17,589 |
| 福岡空港 | 189,461 | 33.6 | 0.5 | 233,394 | 100.6 | 0.6 | △ 43,933 |
| 新千歳空港 | 17,523 | 117.4 | 0.0 | 9,356 | 102.3 | 0.0 | 8,167 |

大阪入国管理局 関西空港支局・発表資料より

# 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 | 6,090,300 | 16,640 | 6,051,810 | 16,540 | 3,189,960 | 8,720 | 3,187,010 | 8,710 | 18,519,080 | 50,600 |
| 平成29年 | 7,162,310 | 19,620 | 7,126,200 | 19,520 | 3,311,930 | 9,070 | 3,302,920 | 9,050 | 20,903,360 | 57,270 |
| 平成30年1月 | 647,930 | 20,900 | 628,800 | 20,280 | 295,080 | 9,520 | 273,950 | 8,840 | 1,845,760 | 59,540 |
| 平成30年2月 | 645,330 | 23,050 | 677,940 | 24,210 | 248,270 | 8,870 | 259,070 | 9,250 | 1,830,610 | 65,380 |
| 平成30年3月 | 679,160 | 21,910 | 628,250 | 20,270 | 383,820 | 12,380 | 364,890 | 11,770 | 2,056,120 | 66,330 |
| 平成30年4月 | 735,850 | 24,530 | 762,090 | 25,400 | 231,320 | 7,710 | 247,770 | 8,260 | 1,977,030 | 65,900 |
| 平成30年5月 | 694,010 | 22,390 | 687,550 | 22,180 | 285,620 | 9,210 | 266,410 | 8,590 | 1,933,590 | 62,370 |
| 平成30年6月 | 662,420 | 22,080 | 661,780 | 22,060 | 268,340 | 8,940 | 265,050 | 8,840 | 1,857,590 | 61,920 |
| 平成30年7月 | 663,320 | 21,400 | 659,020 | 21,260 | 285,940 | 9,220 | 291,440 | 9,400 | 1,899,720 | 61,280 |
| **平成30年累計** | 4,728,020 | 22,300 | 4,705,430 | 22,200 | 1,998,390 | 9,430 | 1,968,580 | 9,290 | 13,400,420 | 63,210 |
| **前年同期** | 4,064,930 | 19,170 | 4,018,800 | 18,960 | 1,847,830 | 8,720 | 1,818,870 | 8,580 | 11,750,430 | 55,430 |
| **対前年同期比** | **116.3%** | | **117.1%** | | **108.1%** | | **108.2%** | | **114.0%** | |

※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。

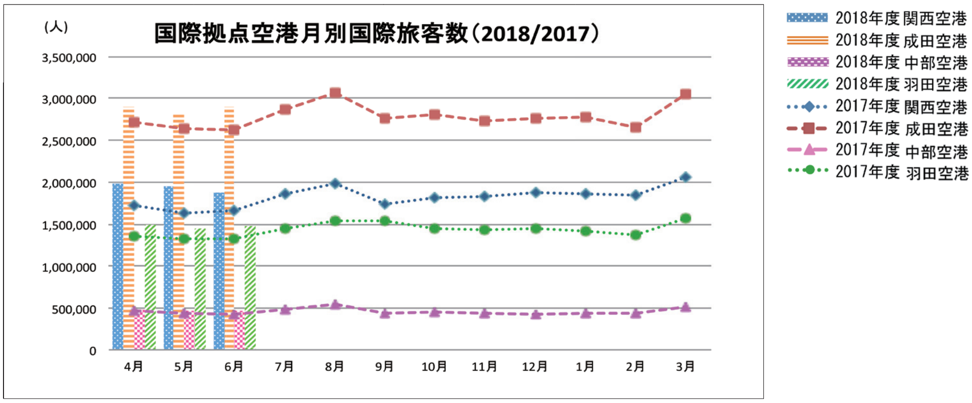
（一財）関西空港調査会 調査研究グループ 調べ

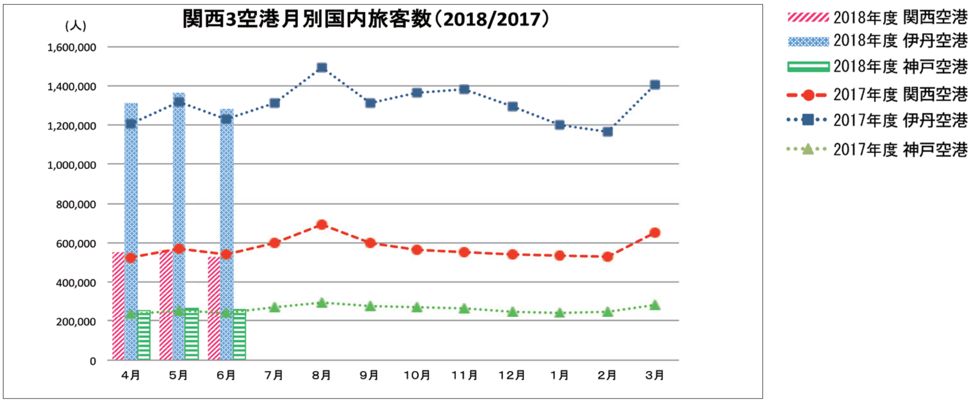
# 関西３空港と国内主要空港の利用状況

2018年６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 | 12,001 | 108.4% | 17,600 | 100.0% | 29,601 | 103.2% |
|  | 関西 | 12,000 | 108.4% | 3,907 | 96.1% | 15,907 | 105.1% |
|  | 大阪（伊丹） | 0 | – | 11,290 | 99.5% | 11,290 | 99.5% |
|  | 神戸 | 1 | – | 2,403 | 109.7% | 2,404 | 109.7% |
|  | 成田 | 16,606 | 102.6% | 4,082 | 93.8% | 20,688 | 100.7% |
|  | 中部 | 3,234 | 98.9% | 5,055 | 100.3% | 8,289 | 99.7% |
| 旅客数（人） | 関西３空港 | 1,880,408 | 113.4% | 2,074,696 | 103.3% | 3,955,104 | 107.9% |
|  | 関西 | 1,880,408 | 113.4% | 530,439 | 98.5% | 2,410,847 | 109.7% |
|  | 大阪（伊丹） | 0 | – | 1,284,259 | 104.5% | 1,284,259 | 104.5% |
|  | 神戸 | 0 | – | 259,998 | 107.8% | 259,998 | 107.8% |
|  | 成田 | 2,894,379 | 110.3% | 552,660 | 93.5% | 3,447,039 | 107.2% |
|  | 東京（羽田） | 1,475,963 | 107.6% | 5,167,869 | 101.1% | 6,643,832 | 102.5% |
|  | 中部 | 470,600 | 109.4% | 498,195 | 105.8% | 968,795 | 107.5% |
| 貨物量（トン） | 関西３空港 | 71,007 | 106.9% | 11,404 | 95.7% | 82,411 | 105.2% |
|  | 関西 | 71,007 | 106.9% | 1,346 | 77.4% | 72,353 | 106.2% |
|  | 大阪（伊丹） | 0 | – | 10,058 | 98.9% | 10,058 | 98.9% |
|  | 成田 | 178,607 | 93.8% | – | – | 178,607 | 93.8% |
|  | 東京（羽田） | 52,760 | 103.7% | 56,091 | 95.3% | 108,852 | 99.2% |
|  | 中部 | 16,161 | 111.2% | 1,499 | 78.9% | 17,660 | 107.5% |

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。





# 関西空港調査会からのお知らせ

**○関西空港調査会2018年度セミナー（2017年度調査研究助成事業　調査研究成果発表会）（2018年7月20日開催）**

「ランダム化コンジョイントを用いたメガハブ型および地域ハブ型の大陸間国際航空ネットワークの諸属性に対する利用者選好確率の測定」

吉田雄一朗 氏（広島大学大学院国際協力研究科　教授）

「環境DNAを活用した関空島周辺の藻場魚類（カサゴ、キジハタ）の分布調査方法の確立」

辻村　浩隆 氏（地方独立行政法人　大阪府立環境農林水産総合研究所　主任研究員）

「地方空港のインバウンド需要創出施策の検討」

花岡　伸也 氏（東京工業大学環境・社会理工学院　教授）

「アジア向け越境ネット通販プラットフォームにおける航空物流の役割に関する研究」

宮武　宏輔 氏（流通経済大学流通情報学部　助教）

## 今後の予定

**○第455回定例会（土木学会継続教育プログラム〈1単位〉）**

日　時／2018年9月4日（火）　16：00～17：00
場　所／大阪キャッスルホテル
テーマ／航空貨物輸送の現状と展望
講　師／竹林　幹雄 氏（神戸大学大学院教授）

**○第456回定例会（土木学会継続教育プログラム〈1単位〉）**

日　時／2018年10月31日（水）　16：00～17：00
場　所／大阪キャッスルホテル
テーマ／都心・三宮の再整備（仮題）
講　師／今西　正男 氏（神戸市　理事・住宅都市局都心再整備本部長）

**○第4回航空空港研究会**

日　時／2018年10月1日（月）　16：00～17：30
場　所／大阪キャッスルホテル
テーマ／最近における国際航空需要の動向と成田空港の取組み
～第3滑走路の整備をはじめとする機能強化の取組みについて～
講　師／長田　太 氏（成田空港株式会社　代表取締役副社長）
コメンテーター／横見　宗樹 氏（大阪商業大学　公共学部教授）

※上記「定例会」「研究会」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。

# 事務局だより

▶　数年前からアーモンドの木を育て始めました。

春になると桃に似た花を咲かせます。花が咲き終わると、小さな桃のようなビロードをまとった実をつけます。昨年は実の中にシンクイムシが発生し、実が落ちてしまいました。

▶　今年こそはと思い、BT剤を散布していたら、今年は実を落とすことなく夏を迎えることができました。収穫は9月頃からですが、先日、気の早い実が一つ弾けたので収穫してみました。

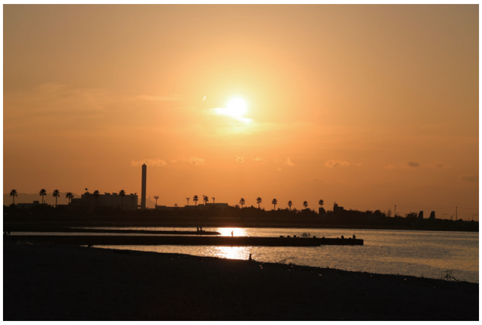
▶　アーモンドは種子の中の仁と呼ばれる部分を食べます。弾けた実を開くと梅の種のような硬い種子が出てきます。この種子をかなづちで割ると、中から見慣れたアーモンドが姿を現します。

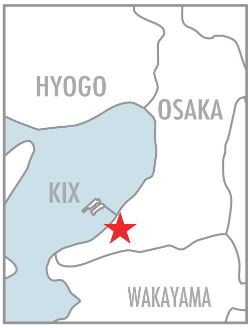
▶　さっそくアーモンドをフライパンで炒って食べてみました。ニンニクのような食感がありましたが、あまりにも小さくて味はよくわかりませんでした。収穫が早すぎたのかもしれません。

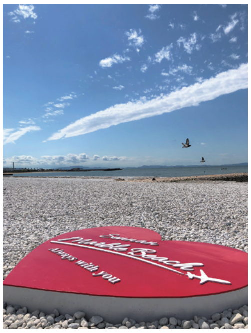
まだ何個か木に残っているので、今度は熟してから食べてみたいと思います。　（でつ）

### 恋人の聖地&日本の夕陽百選

## マーブルビーチ（泉南市）







関空の対岸にある泉南市のマーブルビーチは、白い大理石が敷き詰められ、晴れた日には空と海の抜けるような青とのコントラストが鮮やかです。関空連絡橋はもちろん、明石海峡大橋や淡路島も望むことができ、また、夕刻には隣接するサザンビーチのヤシ並木に沈む夕陽を背に飛び立っていく航空機が旅情を誘います。陽が落ちれば関空島の煌めく無数の灯りも美しい絶景スポットで、大阪府内で初めて「恋人の聖地」に認定されました。

泉南市総合交流拠点施設「サザンぴあ」前のビーチには、「Always with you」（いつもあなたと）と白い浮彫が施されたハート型のモニュメントがあり、人気のフォトスポットになっています。

**■モニュメントの所在地**　大阪府泉南市りんくう南浜4－201　サザンぴあ前
**■アクセス**　【電車】南海本線 岡田浦駅下車 徒歩15分
【車】阪神高速湾岸線 泉佐野南口より和歌山方面へ5キロ
**■URL**　http：//welcome-sennan.com/tourist-spots/marble-beach
**■問合せ先**　泉南市産業観光課 TEL：072－483－8191

KANSAI空港レビュー　2018・8　№477
KANSAI空港レビュー
2018.8 No.477
●発行日　2018年8月20日　●印　刷　㈱ディーネット
●発　行　一般財団法人 関西空港調査会
〒543-0021 大阪市天王寺区東高津町11番9号
TEL(06)6767-0800 URL http://www.kar.or.jp