



# KANSAI 空港レビュー



No.478  
2018.9

## CONTENTS

### 1 巻頭言

関西経済のさらなる活性化に向けて

森 清

### 2 各界の動き

### 9 講演抄録

スカイマークの現状と展望

市江 正彦

### 21 プレスの目

3空港一体運営 「神戸」活性化に期待

三島 大一郎

### 23 航空交通研究会研究レポート

再考・空港内モビリティ

—求められるユニバーサルな利用環境—

野村 宗訓

### 26 データファイル

・関西国際空港2018年7月運営概況(速報値)

・大阪税関貿易速報[関西空港] 2018年7月分

・関西国際空港の出入(帰)国者数

・2018年 夏季繁忙期間中の出入(帰)国者数【速報値(概数)】について

・関西3空港と国内主要空港の利用状況 2018年7月

#### 【表紙写真】「マレーシア航空 A350-900」

マレーシア航空 MH53 便の A350-900 です。学校の夏休みになる頃の 7 月 22 日、これまでの A330-300 から A350-900 になりました。

国旗が描かれている機体でやって来ました。この特別塗装機は 3 機あるようです。

デイリーで運航する関空では頻繁に見ることができます。

撮影：柴崎 庄司

## 関西経済のさらなる活性化に向けて



近畿経済産業局長 **森 清**

台風 21 号の被害に遭われた方々に心よりお見舞いを申し上げますとともに、復旧に御尽力いただいている皆様に厚く御礼を申し上げます。(以下の文章は 8 月末時点で執筆したものです。)

我が国経済は、雇用・所得環境の改善が続く中で、緩やかに回復し、経済の好循環が実現しつつあります。この経済の成長軌道を確かなものとし、持続的な経済成長を成し遂げるため、政府は、昨年 12 月に「新しい経済政策パッケージ」を閣議決定し、少子高齢化という最大の壁に立ち向かうため、2020 年に向けて生産性革命と人づくり革命を車の両輪として取り組んでおります。

さらに本年 6 月には、「未来投資戦略 2018」が閣議決定されました。IoT、ビッグデータ、AI、ロボットなどの第 4 次産業革命の技術革新を存分に取り込み、「Society 5.0」を本格的に実現するため、これまでの取組の再構築、新たな仕組みの導入を図っていくこととしています。

ここ関西には、化学や鉄鋼などの基礎素材から、電子・電機分野の加工組立、そしてサービスを含む生活関連に至るまでバランス良く企業が集積し、これらに関連するベンチャーから大手企業までフルセットの産業構造が存在しています。また、企業を継続して支援する大学や研究機関も数多く立地しています。近畿経済産業局は、関西にポテンシャルのある産業や、多くの研究機関などとの交流を演出し、Connected Industries 時代に向けたイノベーション創出を支援してまいります。

また、関西経済の好循環の実現に向けて、地域未来投資の促進により、地域の特性を活かしながら経済的波及効果をもたらす中核企業を集中的に支援してまいります。

さらに、2015 年に国連において採択された「持続可能な開発目標 (SDGs)」は、関西にとっても国際貢献とビジネスチャンスの拡大につな

がる重要な目標であり、当局では、「SDGs プラットフォーム」を立ち上げ、ビジネスネットワークの構築を進めるなど、積極的に SDGs の実現に取り組んでまいります。

関西には、伝統的、歴史的な文化資源も数多く、観光地としても世界から注目を集めています。今後、2019 年の G20 サミット会合や、2021 年の関西でのワールドマスタースゲームズなどが連続して予定される中、関西の魅力の世界に向けて更に発信する好機として、訪日外国人の受入環境の整備・充実をさらに進めることが重要です。そのため、当局では、関西経済連合会と連携して「はなやか KANSAI 魅力アップフォーラム」を設置し、拡大するインバウンド観光需要の取込みによる地方創生とグローバル人材・企業の誘引に向けた取組を進めています。

また、我が国が誘致活動を行っている 2025 年大阪・関西万博の開催は、関西が世界から注目を浴びる絶好の機会であり、関西のイノベーション創造の起爆剤として大きな効果が期待できるものと考えております。万博誘致の成功に向け、皆様の御協力をよろしくお願い申し上げます。

関西経済はこのところ、輸出とインバウンドの好調に支えられ、全国平均を上回る経済成長を遂げているとの観測がなされております。これら成長の原動力はいずれも海外との関係に依るところが大きいため、関西の玄関口としての空港が果たす役割は非常に大きいものと申せましょう。関西経済のさらなる活性化に向け、関西圏の空港、そして関係者の皆様のますますの御発展を御期待申し上げます。

# 各界の動き

## 関西国際空港

### ●ピーチ、釧路便を就航

格安航空会社（LCC）のピーチ・アビエーションがLCCとして初めて関西～釧路線の定期便（1日1往復）を8月1日、就航させた。同社として31番目の路線で、北海道内は新千歳空港に続く2路線目。

### ●関経連会長、3空港懇談会の早期の再開に言及

関西広域連合と関西経済連合会は8月1日、大阪市内で意見交換会を行い、関西、大阪、神戸空港の在り方を検討する関西3空港懇談会について、懇談会座長を務める関経連の松本正義会長が「早めに開催したらいい。1回きりではなく、定期的に状況を確認する形にすべき」と早期開催に向け準備を進めていることを明らかにした。



## クリック！

関経連会長の発言は井戸敏三兵庫県知事が「インバウンドが大阪や京都に集中しているのは、交通インフラの利活用が進んでいないからだ」と指摘し、神戸空港と大阪空港の活用を求め、懇談会の再開をあらためて要請したのに答えたものだ。ただ「3空港の飛行空間に限りがあるため、航空管制の定量的な分析が必要で、何でも飛ばせるというわけにはいかない。安全性や優先順位を考慮する必要がある」（松本会長）との事情もあり、規制緩和には専門的な検討が欠かせない。

### ●お盆の国際線旅客最多の予想

関西エアポートは8月3日、お盆期間（10～19日）の関西空港の国際線旅客数が1日平均7万100人（前年比2%増）と過去最多になりそうだと発表した。期間全体では70万人以上が利用する。定番の韓国や中国に加え、シンガポールなどの東南アジアの人気も高い。

### ●不要のスーツケース、無料引き取りサービス開始

関西エアポートとオリックス環境、JAL エービーシー、コウノイケエアポートサービスは8月6日、不要になったスーツケースを無料で引き取るサービスを関西空港で始めた。第1ターミナルビル4階の国際線出発フロアの手荷物一時預かりカウンターで受け付ける。関西空港では近年、ターミナルのベンチ付近などにスーツケースが平均1日1～2個、放置されていた。引き取ったスーツケースはリサイクル会社に引き渡し、再利用する。

### ●洲本航路、試験的に再開へ

淡路関空ライン（洲本市）は7月で休止した洲本港～関西空港間の航路を2019年3月から6か月間、試験運航の形で再開することを決めた。淡路島3市でつくる淡路広域行政事務組合と3市に対し、外国人観光客の誘致などへの協力を求めた。休止前の5往復を3往復に減便。要

員を減らして経費を削減する。

#### ●国内線利用者らに空港施設使用料

関西エアポートは8月17日、大阪空港と関西空港第1ターミナルの国内線の利用者を対象に旅客サービス施設使用料を導入すると発表した。空港施設の利用料金は現在、航空会社が負担している。10月28日以降は利用者が航空会社に支払う形式とする。大阪空港の改修工事や出発・到着ロビーなどの保全などに充てる。大阪空港は大人260円、子供130円、関空第1ターミナルは大人430円、子供220円となる。

#### ●LCCノックスクートがバンコク線

タイのLCC、ノックスクート・エアラインは8月22日、バンコク～関西線を開設すると発表した。10月29日から、週4往復運航する。機材はボーイング777-200ER型機（415席）を投入する。ノックスクートはタイのLCC、ノックエアとシンガポール航空傘下のLCC、スクートの合併会社。

#### ●7月旅客数、ほぼ横ばい

関西エアポートは8月24日、関西空港の7月の利用状況を発表した。旅客数は前年同月比0.3%増の247万人で6年10か月連続で前年を上回った。ただ伸び率としては同社が運営を始めた2016年4月以来で最も低かった。大阪北部地震の影響で訪日外国人の利用が伸び悩んだほか、国内線は全日本空輸によるエンジン点検のための計画減便が響いた。

国際線は3%増の192万人で、うち外国人は1%増にとどまった。国内線が9%減で、前年割れは3か月連続。台風などで欠航も発生した。

#### ●台風20号でコンテナなど散乱、滑走路を一時閉鎖

台風20号の影響を受け、関西空港では8月23日午後11時32分に最大風速41.2mを観測した。強風のため午後11時ごろ、約300kgの貨物機用コンテナ8個やヘルメットなどの作業用道具が、貨物施設からB滑走路に飛ばされ、散乱しているのを施設関係者が確認。24日午前0時10分にB滑走路を閉鎖、午前11時45分に運用を再開した。A滑走路では波で打ち上げられた砂や緑地帯の草が約700mに渡って散乱しているのが確認されたため、24日午前2時半に滑走路を閉鎖。清掃作業を終え、24日午前6時40分に再開した。誘導路も一部冠水した。

#### ●2019年度概算要求は31億円

国土交通省が8月29日発表した2019年度予算の概算要求で関西・大阪両空港の要求額は、31億円（前年度は29億円）を盛り込んだ。両空港で航空機の安全運航を確保するため、航空保安施設の更新などを実施する。

#### ●ジェットスター、高知線新設

LCCのジェットスター・ジャパンは8月29日、関西空港、成田空港と高知空港を結ぶ路線を年内に開設すると発表した。観光やビジネスで関西と高知県を往復する場合、鉄道やバスを利用する人が多い。LCCを就航すれば新たな需要を掘り起こせると判断した。

#### ●ベトナム航空、ダナン線開設

ベトナム航空は8月30日、関西～ダナン線を10月28日に就航すると発表した。機材はエアバス321型機（178席）で毎日運航する。ベトナム航空の関西発着路線は、ハノイ、ホーチミン線に次いで3路線目となる。

---

## 空港

### ＝ 大阪空港 ＝

#### ●全日空機オイル漏れ、滑走路一時閉鎖

8月8日午前10時20分ごろ、大阪発羽田行き全日本空輸20便、ボーイング777-200型機(乗員乗客413人)が離陸滑走中に油もれが発生し、離陸を中止した。乗客・乗員にけがはなかった。この影響により、滑走路が約3時間閉鎖。全日空と日本航空で計11便が欠航となった。

## ＝ 神戸空港 ＝

### ●利用推進協議会、関西エア社長を参与に

兵庫県内の企業や経済団体などが参加する神戸空港利用推進協議会は8月6日、神戸市内で総会を開き、関西エアポートの山谷佳之社長を同協議会の参与として選任した。4月の神戸空港民営化を受けたもので、運用実績の報告などを受ける。

### ●スカイマーク会長、「関西・伊丹のお客さんアテにしない」

スカイマークの佐山展生会長は8月11日、神戸市内で講演し、神戸空港の運用制限を緩和する議論について「関西に来る人たちのパイ(総数)を広げる話で、関西空港や伊丹空港からのお客さんを、まったくアテにしない」と強調し、神戸空港で、24時間運用や便数制限の緩和、国際線就航などを早期に実現するよう求めていることを改めて説明した。

### ●7月の旅客数、2%減、豪雨で欠航相次ぐ

関西エアポートが8月24日に発表した神戸空港の7月の利用状況によると、旅客数は前年同月比2%減の26万5,711人だった。7月上旬の西日本豪雨や台風12号などの影響で、欠航が相次いだため。

## ＝ 成田国際空港 ＝

### ●2019年度概算要求に81億円

国土交通省が8月29日発表した2019年度予算の概算要求で、成田空港の要求額は、81億円(前年度52億円)となった。CIQエリアの機能向上のための施設整備や、庁舎の耐震対策、航空保安施設の老朽化更新などを実施する。また、空港を運営する成田国際空港会社は、会社事業として約981億円の予算を独自に計上しており、高速離脱誘導路やエプロンの整備、LCCが乗り入れる第3ターミナルの能力増強などを進める。

## ＝ 羽田空港 ＝

### ●全日空、保安検査20分前に

全日本空輸は8月21日、羽田空港国内線の保安検査場の通過締切時刻を、12月1日から20分前に変更すると発表した。旅客増加やターミナル拡張によるもので、現行の15分から5分早めることで定時出発率の向上を図る。第2ターミナルを使用するエア・ドゥ、スターフライヤー、ソラシドエアも、20分前に変更する。

### ●概算要求は655億円

国土交通省は8月29日発表した2019年度予算の概算要求で、羽田空港の事業に655億円(前年度比57億円減)を盛り込んだ。飛行経路の見直しに必要な航空保安施設、誘導路などの施設整備をA・C滑走路を中心に実施し、CIQ施設整備を継続する。

## ＝ その他空港 ＝

### ●福岡空港民営化契約、国と運営会社

2019年4月の福岡空港の民営化に向け、国土交通省は8月1日、運営主体となる特別目的会社、福岡国際空港会社と正式な契約を結んだ。同社はターミナルビルの運営を11月1日から開始し、2019年4月1日からは、国が管理する滑走路とビルの一体運営を始める。

### ●北海道内7空港民営化に4陣営が応募

2020年からの新千歳を核とした北海道内7空港の運営権一括民間委託をめぐり、1次審査への事業者応募が8月16日、締め切られた。企業名は非公表だが、北海道空港、フランス空港運

営会社バンシ・エアポート、パリ空港公団、シンガポールの空港運営会社チャンギ・エアポートをそれぞれ中核とする4陣営とみられる。

#### ●福岡空港民営化で福岡市が運営会社と協定

福岡市は8月29日、福岡空港が民営化するのを前に、国から運営委託を受けた特別目的会社、福岡国際空港会社とパートナーシップ協定を結んだ。立地自治体としての意見を空港運営に反映させる。同日設置された協議会で今後、空港の利用促進や周辺地域の活性化などの施策について話し合う。

#### ●国管轄26空港で赤字が減少、営業利益は45%増の260億円に

国土交通省は羽田空港など国が管理する26空港の2017年度の収支を、8月31日に公表した。着陸料など空港の収支（航空系事業）のみで営業損益を見ると、羽田と新千歳、小松の3空港を除く23空港が赤字だった。羽田は国際線の増加により、3年連続で黒字となった。

---

## 航空

---

#### ●日航が中国東方航空と共同事業へ

日本航空と中国東方航空は8月2日、航空便のダイヤ調整など、両社の日中路線を一体的に運用する共同事業を始めることで合意したと発表した。既に共同運航やマイレージ事業で協力しているが、日中間の航空需要増加を見込み、提携関係をさらに強化する。

#### ●お盆の空の便、国際線4.5%増

日本の航空各社は8月3日、お盆期間（10～19日）の予約状況を発表した。国際線の予約数は訪日観光客の増加などが下支えとなり前年同期比4.5%増と好調だ。国内線は1%増の334万3,000人となった。

#### ●ホンダジェット、2018年上期も世界首位

ホンダは8月7日、小型ビジネスジェット機、ホンダジェットの2018年上半期の納入機数が17機となり、小型ジェットで世界最多だったと発表した。全米航空機製造者協会（GAMA）の集計で、競合する米セスナのサイテーションM2の16機をわずかに上回った。2017年上半期、2017年通年に続いてトップを維持した。

#### ●オリックス、航空機リース・アボロンの株式30%を取得へ

オリックスは8月8日、中国の複合企業、海航集団（HNAグループ）傘下の航空機リース世界3位のアボロン・ホールディングスの株式30%を取得することで合意したと発表した。取得額は22億1,700万ドル（約2,505億円）。

#### ●エアアジア、日米路線20年にも

東南アジアのLCC大手エアアジア・グループのトニー・フェルナンデス最高経営責任者（CEO）が8月16日、日本経済新聞の取材に応じ「北米にも欧州にも10～12時間程度で渡航できる日本の地理的利点を生かし、路線を展開していきたい」と語り、2020年にも、日本と欧米を結ぶ長距離路線を就航させる方針を明らかにした。

#### ●新政府専用機お目見え

首相や皇族ら要人が使用する新政府専用機、ボーイング777-300ER型機が8月17日、航空自衛隊千歳基地に到着した。今後、機体の整備や運航訓練を実施した後、2019年度から運用を開始する。機体の外装デザインは国旗をモチーフとした赤白2色で、主翼と尾翼に「日の丸」が描かれ、機体側面には曲線の赤いラインが引かれている。

#### ●日本貨物航空、国交省に再発防止策を提出

日本郵船の子会社で整備記録の改ざんが発覚した日本貨物航空（NCA）は8月17日、国土

交通省に再発防止策を提出した。運航する 11 機のうち 3 機の退役や、全日本空輸から整備担当者らの追加派遣を受けることが柱。

#### ●お盆の国際線4%増

航空 12 社は 8 月 20 日、お盆期間の利用実績を発表した。12 社合計では旅客数は国際線が前年同期比 4.0% 増の 74 万 3,858 人、国内線は 0.2% 減の 369 万 3,795 人だった。

#### ●航空貨物輸量、7月は14%増

航空貨物運送協会が 8 月 22 日発表した 7 月の航空貨物輸量(混載貨物ベース)は 9 万 9,478t と、前年同月比 14% 増えた。前年実績を上回るのは 24 か月連続。自動車部品や電子部品を中心に輸送需要は引き続き旺盛だ。

#### ●日航、東京五輪へ100億円投資、サービス強化

日本航空は 8 月 23 日、東京五輪・パラリンピックが開かれる 2020 年までに、空港関連のサービス強化に 100 億円規模を投資すると発表した。また、2020 年 4 月に客室乗務員らの制服を一新。2020 年度には、羽田などの拠点空港から地方路線に乗る訪日外国人客を現在の 3 倍超の 200 万人以上に増やす計画も示した。

#### ●パイロット育成のピーチ説明会に2,000人

ピーチ・アビエーションは 8 月 24 日、募集しているパイロット育成訓練の説明会を大阪市内で実施した。航空大学卒業など一定の資格がなくても応募できる訓練プログラムを 2019 年 4 月から始める予定で、若干名の採用に対し 2,000 人を超える応募が殺到した。

#### ●ジェットスター、2018年6月期は増収増益

ジェットスター・ジャパンは 8 月 29 日、2018 年 6 月期決算を発表した。営業収入は 570 億円(前年比 8% 増)、営業利益は 11 億 3,400 万円(同 3% 増)、経常利益は 1,091 億円(同 22% 減)、純利益が 9 億 5,300 万円(同 91% 増)で、3 期連続の増収増益となった。

---

## 関西

#### ●堺市観光客、古墳群人気で初の1,000万人

堺市は 8 月 1 日、2017 年度の観光客数の推計値が 1,055 万 5,000 人となり、1999 年度に調査を開始して以来初めて 1,000 万人を突破したと発表した。2017 年 7 月に百舌鳥・古市古墳群が世界文化遺産の国内推薦を獲得したことから、周辺の施設を訪れる観光客が急増したとみられる。

#### ●近鉄、ホテル3ブランドに再編、10年後に8,000室運営

近鉄グループホールディングスは 8 月 3 日、運営ホテルのブランドを再編すると発表した。宴会場などを持つフルサービス型の「都ホテル」、宿泊主体型の「都シティ」、リゾートホテルの「都リゾート」と 3 カテゴリーに統一する。総客室は 10 年後に 8,000 室と、現在より 4 割弱増やす。

#### ●阪急阪神、梅田に1,000室ホテル

阪急阪神ホールディングスは 8 月 7 日、家電量販店大手のヨドバシホールディングスが JR 大阪駅北側にあるヨドバシ梅田ビルの隣接地に建設中の 35 階建ての複合ビル「ヨドバシ梅田タワー」(仮称)にホテルを 2020 年春に開業すると発表した。客室数は約 1,000 室と大阪市内で最大。

#### ●大阪府知事「2019年夏にIR事業者選定」

松井一郎大阪府知事は 8 月 8 日の記者会見で大阪市の夢洲に誘致を目指すカジノを含む統合型リゾート(IR)について「来年の今ごろには事業者を選定したい」と想定する日程を明らかにした。そのために「計画に問題がなければ区域認定するという判断を年内には示してほしい」と

述べ、早期開業へ国に特別な措置を求めていく考えを強調した。

#### ●関西私鉄、3社が増収、訪日外国人客の需要好調

関西の大手私鉄4社の2018年4～6月期連結決算が8月10日、出そろった。訪日外国人旅行者の利用など鉄道事業が好調で、6月の大阪府北部地震の影響がみられたものの、近鉄グループホールディングス（HD）を除く3社が増収となった。

#### ●宿泊外国人客、鳥取・和歌山で急増

関西観光本部が、2017年に関西やその周辺地域を訪れた外国人旅行者の宿泊先を市町単位で分析したところ、和歌山、鳥取県内の5市町で前年比17.9～60.3%増と高い伸びを示したと8月9日、発表した。和歌山県は県などによる海外での観光客誘致活動が奏功し、鳥取県では2016年に米子空港へ香港や韓国・ソウルからの直行便が就航したことが貢献したという。

#### ●万博経済効果、成長率を1.5%以上押し上げ

ニッセイ基礎研究所は8月14日、過去に国内で開かれた国際博覧会（万博）の経済効果についての試算を公表し、開催年度の府県の実質経済成長率から、開催前3年間の平均成長率を引いた値は平均でプラス1.5ポイントだった。誘致している2025年の万博の経済効果については「これを十分超えると思う」とした。

#### ●なんばスカイオ、訪日客向けフロアも

南海電気鉄道は8月22日、南海なんば駅直結の複合ビル、なんばスカイオが10月17日に開業すると発表した。商業エリアには、全国初出店を含む飲食や物販の計41店舗が入居。さらに国際交流拠点となるシェアオフィスなどを誘致し、ビジネスの拠点として国内外から人を呼び込む。2～6階の商業エリアには、訪日客をターゲットに日本の伝統文化が体験できるフロアや、健康をコンセプトとした店舗などで特色を打ち出す。

#### ●近畿運輸局長「訪日客増で関西を発展」

近畿運輸局の八木一夫局長は8月23日、就任後初の記者会見で「関西で開かれる国際イベントを支えるとともに、イベントを活用して訪日外国人客の増加を通じた関西の発展に寄与したい」と語った。

#### ●大阪府の宿泊税、「7,000円以上」答申

大阪府が、ホテルや民泊などで1人1泊1万円以上から徴収している宿泊税について、府の有識者会議は8月28日、課税対象を7,000円以上に拡大するよう答申した。1万円以上の宿泊者は2017年の実績で全体の16.4%だったが、府は53%まで拡大するとみており、年約20億円の税収を見込んでいる。2019年10月からの実施を目指す。

#### ●大阪観光局、中国銀聯傘下と提携

大阪観光局は8月28日、中国銀聯傘下の決済仲介大手、銀聯商務とスマートフォンを利用するモバイル決済の普及で提携すると発表した。銀聯商務グループが展開するQRコード決済サービスの普及を目指す。

#### ●関西経済、20年度に0.8%成長予測

シンクタンクのアジア太平洋研究所は8月28日、関西地域の経済成長率の見通しを発表した。2020年度の実質成長率は0.8%と、全国平均を0.2ポイント上回る。

#### ●概算要求でなにわ筋線新規計上

8月29日に発表された2019年度予算の国土交通省の概算要求に、大阪都心部を南北に縦断する新線、なにわ筋線に関する補助事業が、新規事業として盛り込まれた。採択されれば2019年度から国補助事業として事業着手し、2031年春の開通を目指して整備が進められる。都市鉄道整備事業費補助（地下高速鉄道）の対象事業として、「なにわ筋線の整備」と明記。「関西空港

や新大阪駅へのアクセス性の向上、大阪の南北都市軸の強化など、都市機能の一層の充実を図る」としている。

#### ●御堂筋で社会実験、側道閉鎖し歩道に

大阪市は8月30日、御堂筋の千日前通から道頓堀川までの区間について、車専用の側道を閉鎖し、歩行者に開放する社会実験を実施すると発表した。期間は10月9～22日の2週間。渋滞や荷さばきなどへの影響を確認し、東京五輪・パラリンピックが開かれる2020年を目標に、同区間の側道を歩道化する工事に着手したい考え。

#### ●新大阪再開発へ官民協議会発足へ

吉村洋文大阪市長は8月30日、JR新大阪駅周辺の再開発の方向性を検討する協議会を大阪府や国、経済団体などと年内にも発足させると表明した。同駅周辺が容積率の緩和などの優遇を受けられる「都市再生緊急整備地域」の候補地域になったのに対応する。

---

## 国

---

#### ●上半期の旅行収支、過去最大の黒字

財務省が8月8日発表した2018年上半期（1～6月）の国際収支速報は、経常収支の黒字額が前年同期比2.1%増の10兆8,411億円だった。訪日観光客の増加が続き、旅行者が使ったお金の出入りを示す旅行収支の黒字が1兆2,011億円（前年同期比42.2%増）と比較可能な1996年以降、暦年半期として過去最大を更新した。

#### ●国交省、空港コンセッション検証会議を開催

国土交通省は8月9日、第1回空港コンセッション検証会議を開催した。滑走路等の基本施設と航空旅客ターミナルビルを一体的に経営することで効率的な運営を行い、航空ネットワークの充実・強化や地域の活性化を図る空港コンセッションについて、現状と今後の検証の進め方について議論した。

#### ●訪日客2,000万人、過去最速で突破

菅義偉官房長官は8月20日、年初から8月15日時点までの訪日外国人（インバウンド）が2,000万人を超えたと明らかにした。過去最速だった2017年の9月15日より1か月早い。

#### ●2019年度概算要求、羽田など空港整備4,194億円

国土交通省は2019年度予算の概算要求で、空港整備勘定として4,194億円（18年度予算4,309億円）、非公共予算の一般会計として73億4,200万円（同67億8,300万円）を計上した。訪日外国人の年間旅行者数を2020年に4,000万人、2030年に6,000万人の実現に向け、地方空港のゲートウェイ機能を強化。那覇と福岡両空港の滑走路増設やCIQを含むターミナル強化、空港民営化、着陸料などを割り引いて国際線就航を促す訪日誘客支援空港に対する支援などに取り組む。

# スカイマークの現状と展望



スカイマーク株式会社  
代表取締役社長

市江 正彦 氏

●と き 2018年6月28日 (木)

●ところ 大阪キャッスルホテル6階 鳳凰・白鳥の間

## ■はじめに

私は2015年9月にスカイマークの代表取締役社長に就任しました。その前は日本政策投資銀行に在籍していましたが、航空会社に全く関わりがなかったわけではありません。政策投資銀行は2000年頃から事業再生に対するファイナンスや投資を始めており、最初に航空会社に関わったのが2002年のエアドゥの民事再生のときでした。倒産した会社にDIPファイナンスという投資を行った記憶があります。

次にソラシドエア（当時はスカイネットアジア航空）の事業再生に関わりました。JALをはじめ、機体やエンジンを手掛ける重工メーカーとも関わりがありました。しかし実際に航空の事業会社に私自身が入ったのはスカイマークが初めてです。

スカイマークに来る前は、まさかこの会社が倒産するとは思っていませんでした。普通、会社は資金繰りが行き詰まって倒産するものなのに、なぜ無借金でスカイマークが倒産するのだろう、とずっと思っていました。2014年

頃から噂にはなっていましたが、外から見るかぎりは倒産するとは思っていませんでした。

## ■スカイマークの運航

スカイマークは日本の代表的都市を結ぶネットワークです。最も便数が多いのは羽田の39往復、次が神戸の22往復、この二つが東西の大きな拠点です。他に札幌、仙台、茨城、名古屋、福岡、長崎、鹿児島、那覇、そして今年の8月から就航する奄美があります。

これらを結ぶ線は、日本の旅客数のベスト10に入るような路線ばかりなので、普通に運航していれば、倒産することにならなかったのでは、というのが正直な気持ちでした。

今は11都市で1日146便飛んでいます。2年半ほど前に民事再生になる以前は石垣、宮古、



米子、成田も飛んでいましたが、民事再生を機にかなりしぼりました。仙台は一度やめ、去年の7月に復活しました。最も少ないときは9都市だけでした。

## ■搭乗者数・搭乗率の推移

P.4に搭乗者数・搭乗率の推移を載せています。黒い棒グラフは搭乗者数、白い棒グラフは提供座席数、折れ線グラフが搭乗率です。ご覧の通り、2012年に供給力を大きく拡大しました。ところが搭乗者数は増えなかったのです。

2012～2014年辺りは搭乗者数が増えていません。もともとボーイング737のみだったところにエアバスを追加して飛行機を増やしたにもかかわらず、お客様は増えなかった。理由はいろいろありますが、固定費は上がっているのです、こういう中でだんだん資金繰りが厳しくなったのだらうと思います。

2014年度までの搭乗率は66.9%や68.6%と、60%台でした。2015年になって会社が新しい体制になり、2015年度の搭乗率は76.4%に上がりました。そのときの供給能力はかなり下げていました。私が以前いた日本政策投資銀行はスカイマークの株主になっていますが、投資を決める時点ではこんなに搭乗率を上げられるとは思っていませんでした。

供給能力を下げ、前の60%台よりは上がるだろうと思いましたが、思った以上にお客様が戻ってきてくれたのが2015年度でした。

弊社の筆頭株主は50.1%を所有するインテグラルという投資ファンドですが、この会社も、そこまで搭乗率が上がるとは思っていませんでした。他の株主、政策投資銀行も三井住友銀行も、やはりコードシェアのようなものがないとうまくいかないだろうと思っていました。コードシェアとは、ANA に座席を買ってもらうという方式です。

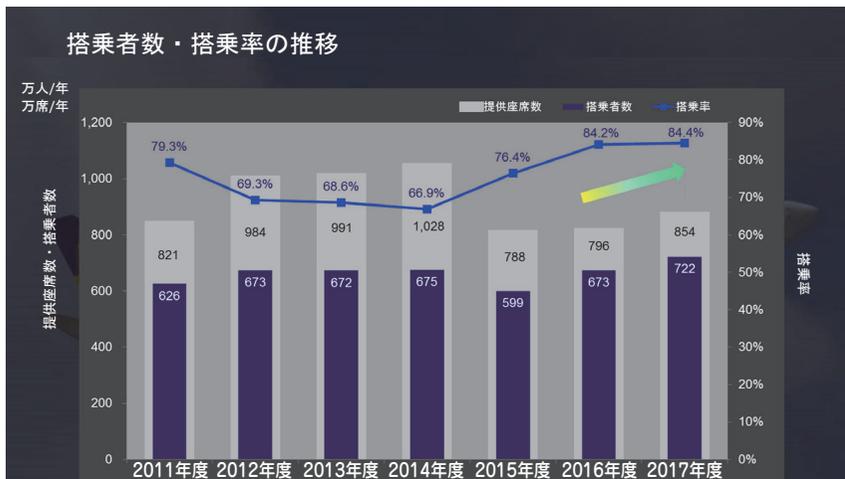
実際に、過去のエアドゥやソラシドエア、スターフライヤーなどは、皆さんANAとコードシェアをして搭乗率を上げています。スカイマークも最初はその話でスタートしました。ところが新体制になって、ANAとスカイマークでコードシェアについて検討したのですが、システムをどうするかの意見が合わなかったのです。

ANAはエイブルという予約システムでお客様の管理をしています。エアドゥやソラシドエアはコードシェアでエイブルを導入しましたが、スカイマークは自分たちの営業を貫く姿勢が非常に強かったのです。私自身、どちらがいいのだろうかとは最初は思ったのですが、スカイマークはエイブルを使わずに、自社のシステムとANAをつなげばいいのではと主張しました。このためなかなかコードシェアが進みませんでした。

スカイマークが立派だったと思うのは、自分たちでお客様を取り戻せたことです。さらに2016年度は、搭乗率が84.2%まで上がり、昨年2017年度の決算時は84.4%まで上がりました。搭乗者数も722万人。1カ月で約60万人、

1日平均2万人です。722万人はスカイマークにとって過去最高の搭乗者数でした。

もちろん経済情勢のよさも影響しています。国内の旅客は増えているので、それが追い風だったことは間違いないのですが、スカイマーク



は自分たちで搭乗者数を回復させました。

## ■お客様にとって身近な運賃を提供

スカイマークの運賃は大手2社とLCCの間くらいです。2カ月、3カ月前に売り出し、キャンセル不可の席などずい

ぶん安く出ていますが、一般的な普通運賃で比べると、大体スカイマークは大手2社の6割ほどの値段です。

LCCのジェットスター、ピーチは、成田発という点で違いがあり、いわゆる普通運賃とは違う言い方をしていることもあり、正確な比較になるかは分かりませんが、スカイマークよりはやはり安いです。ただし、LCCは荷物が一定以上の重さになったり、座席指定したりすると追加料金がかかるので、そこはスカイマークとは異なります。

スカイマークは20kgまで荷物は無料、座席指定に料金はかからないなど、包括的な料金になっています。どちらがいいかは議論があるとは思いますが、後でいろいろなものが追加されることのないよう、今のところ分かりやすい料金のほうを私どもは選んでいます。

## ■シンプルなビジネスモデル

ビジネスモデルは非常にシンプルで、フルサービスキャリア(FSC)とLCCの間です。これもいろいろ議論はあるのですが、私は中間領域にどれくらいの広さがあるのか、いつも考えています。当社にきたときに、マスコミや学識者の方々から「中途半端」「真ん中ってどうなの」とよく言われました。

しかし今、私は「真ん中は結構広い」と思っています。現にお客様は増えたとし、そういうやり方はまだ通用するのだらうと思っています。

運賃		首都圏一福岡 片道運賃		
		■ お客様にとって「身近」な運賃の提供に努めている		
		普通運賃	最安運賃	運賃種類
羽田発	SKY	23,190円	8,890円～19,790円	最安:いま得
	ANA	41,390円	25,990円～31,690円	最安:特割
	JAL	41,390円	26,590円～27,590円	最安:特便割引
	STARFLYER	36,790円	15,290円～20,990円	最安:STAR3
成田発	JETSTAR	19,390円	6,390円～15,390円 ※付帯サービスなし	普通:しゅかりMax 最安:Starter
	PEACH	13,610円～21,310円	8,830円～16,230円 ※付帯サービスなし	普通:プライムピーチ 最安:シンプルピーチ
新幹線 (東京～博多)		21,810円 乗車券13,820円+特急券7,990円	20,420円 乗車券12,430円+特急券7,990円	最安:往復割引運賃(片道分)

※2017年6月17日発表分の普通運賃(各社公式サイトにて2017年6月10日に確認/コードシェア便除く)  
 ※最安運賃は3日前までの購入を条件とする、一般旅客向け割引運賃の最安値と比較  
 ※JETSTARは払戻し可能な運賃を普通運賃として取り扱った  
 ※PEACHはポイント付与による実質的払戻しが可能な運賃を普通運賃とみなした

まず考えたのは、お客様がストレスなく移動できる、安心して選んでもらえる、かつ安い、というのが最も分かりやすいのではないかとのことでした。かつては「安いけど、遅れるのでは?」「対応が無愛想なのでは?」と思われるいたり、「安ければお客様はくる、嫌なら他へどうぞ」といったような傾向もありました。

まず「安全」は当然です。次に重要なのは「欠航しない、遅れない」。スカイマークの場合、関東は茨城もありますが、羽田を中心に運航しています。いろいろな層のお客様がいて、ビジネスの方も多いです。ビジネス目的のお客様は、「欠航しない、遅れない」が前提になっていないと仕事に使い難いので多少値段が高くてもきちんとしたところがいいと思うでしょう。会社として当然だと思うので、ここは心がけようと思いました。

そして「親切」。当社はビジネス席があるわけではなく、空港に専用ラウンジがあるわけでもありません。そういうことはさておいて、正確に情報を伝え、親切に対応することを重視しました。

これらを全て満たせば、コストはかかるので目の前の「経済性」は落ちるかもしれませんが、続けるとお客様がリピーターになってくださるので、長期的にみると経済性は高まります。

いつも悩むのが、「機材はきれいで、席が狭くないこと」。スカイマークの機材は177人乗り、3+3=6席(真ん中に通路)×30です。片側だけ席が少ないので177席になります。席

の幅をもっと縮めれば、あと12席入ります。LCCではこのようにして座席の数を多くしています。

当社の座席は基本的に JAL、ANA のエコノミーと同じ幅。広い必要はないが狭くないようにしたいと考えています。小柄な女性ならそれでもよいでしょうが、ビジネス利用の方は男性が多く、そういう点も考慮して177席にしています。

これもセオリーですが、「1機種を多数保有」。羽田線のようなところは満席になるケースが多いので、本当のところを言うともう少し大きな機材を入れたいのですが、やはり2機種にするとさまざまな加重負担やコスト増が生じ、結局お客様にはね返ってしまいます。従って今は1機種で26機ですが、7月から27機になり、2019年は29機になります。1種の機材を多数保有してスケールメリットを突き詰めていこうと考えています。

また機数が多いと予備機を設けやすいのです。予備機は、機材に不具合があったときでも欠航せず、大きな遅延も出さずに済むのでお客様にかかる迷惑も少なくなります。当社の場合、1機で三十数億円稼ぐのですが、その収入を我慢しても予備機は用意しておこうというのが私たちの考えです。それがないと結果的には「欠航しない、遅れない」が担保になり難いのです。

スカイマークはシンプルで質のいいサービス、でも価格も安い。この「価格と質の両立」を図ることを基本としています。当たり前のような気もしますが、それが「中間領域」です。シンプルで高品質、交通機関なので安全で時間通り、ストレスがない、これで価格を低く抑える。コスパがいいというより、むしろお客様がお金を払ってもよいと思える価値、Value For Money を高めていこうという思いでやっています。

使用空港の特色について、関西は神戸空港にだけ就航しています。国際線はありませんが、これまでのスカイマークは国内線ばかりだったので、それでいいと思っています。1日の発着

の枠もあるので、今後いろいろな規制緩和が行われるのを期待しています。関西で唯一の神戸空港で、もっと便を増やしたいのですが今のところ手一杯で、枠がない状況です。

神戸空港は、現在1日2往復のところを3往復にしたり、新しい目的地を増やしたりなどが考えられますが、今後、神戸空港の規制緩和が進めば取り組むつもりです。来年新しく2機入れるのも、それを考慮に入れてのことなのですが、来年できなかったらどうでしょうか、他の所に投入しようか、そんなことも考えています。

航空事業はどうしても縦割りになりがちな事業なので、なるべくそうならないようにしようと、オペレーションの中や組織運営の中で心を砕いており、いつもいかに風通しをよくするか考えています。そもそも子会社を持たない会社で、旅客も整備も空港のオペレーションは自社でやっています。

便数が少ないところはコストがかかる問題があるのですが、一方で何かのときにみんなが一致団結して協力し合える会社でもあります。一長一短だとは思いますが、定時性を上げる、みんなと一緒にやっていくときには、思ったよりも効果を発揮していると今、感じているところです。

CSとES、経営理念について。お客様にサービスを提供するのが社員であり、その社員を大事にしようという考え方です。社員がいい顔で頑張ってくれば、お客様にもいい顔で接してくれるはずです。かつてアラスカ航空がそうしていると聞きました。最初はよく分からなかったのですが、実際に自分がここへ来てみて、やっているうちに、やはりサービス業はそのような考え方が大事だとつくづく感じています。

## ■ 2016年度～現在にかけて行われた改革・改善

われわれができたことは、社員に頑張ってもらえるようなものをどのようにつくっていくかでした。

最初に新しい会社になったとき、ミッション、経営理念、お客様への約束を定めました。お客様への約束とは、1に「安全」、2が「お客

様の時間を大事にして極力遅れないよう努める」、3はシンプルですが「心のごもったサービス」です。これを社内に徹底し、社外にも宣言することを最初に始めました。

風通し向上、これは単に仲よくするだけではなく、気が付いたことをみんなで言えるようにすることです。上司であっても、他の部門であっても。これは毎度毎度、いつも話していることです。言えるようにしていくのが上司や私たちの義務であると考えています。社内で人事評価制度を設けて評価を行っていますし、「褒める達人研修」という研修も実施しています。褒めればよいというものではなく、コミュニケーションとは何かを重視しています。コミュニケーションは相手に伝わらないと意味がありません。このような研修も社員を対象に行っています。

個別面談も行います。最初は私も勝手が分からないので、部長、課長、主任など片っ端から、200人ほどの社員と30分ずつ話しました。そういう中でいろいろなコミュニケーションをとっていきました。

定時性向上はどうしてもやらなければならないことでした。もともと課題ではあったのですが、誰かが「これが大事である」と示さなければなりません。だから定時性向上本部を立ち上げ、私が本部長になって改めて定時性向上に努めることにしました。

私自身が手取り足取り細かく指示しているわけではなく、本部に詳しい人が入って実行していますが、肝心なのは、それが会社にとって大事なのだとみんなに知ってもらうことでした。

これで定時性は向上したので、次に取り組んだのがCSでした。お客様にどう親切に接していくか。そこでCS本部を立ち上げました。

ここ半年ほどの話です。いっぺんに両方するとみんなの頭が混乱してしまうので、とにかく最初に定時性、それが定着してからCSを始めました。他には、組織再編に取り組んだり、機長の不足をどう解決するか、自社養成をどうしていくか、機材計画などいろいろ実施しました。

## ■「みんなの気持ちと、本気で向き合う。」

P.8はCS本部立ち上げ時につくったポスターです。スカイマークはめったにポスターをつくらないのですが、このときはつくりました。私たちの飛行機を選んでくれる方々はこんな人ではないだろうか、との思いを書き表しています。

「安く飛行機に乗りたい。けれど時間に遅れるのは困るし、安全かどうかにも気になる。過剰なサービスはいらないけれど、乗っていて嫌な思いはしたくない。そんなお客様の気持ちに、しっかりと向き合っていきたい。」こんな風に思うのが私たちのお客様だろうと考えました。

先ほど述べた、FSCとLCCの中間領域がどれくらいあるのか、について考えたのがこの内容です。真ん中というより中途半端、といわれますが、こう考える人は世の中にかなりいるのではないが、こういう人は多いのではないかと私は思っています。少なくとも3分の1、もしかしたら半分いるかもしれません。“真ん中は広い”というのが私の仮説であり、それに基づいて一所懸命やっているところです。

## みんなの気持ちと、本気で向き合う。



安く飛行機に乗りたい。  
けれど時間に遅れるのは困るし、安全かどうかにも気になる。  
過剰なサービスはいらないけれど、乗っていて嫌な思いはしたくない。  
そんなお客様の気持ちに、しっかりと向き合っていきたい。  
みんなの飛行機を選んで、一歩ずつ、一歩ずつ。  
スカイマークは、変わっていきます。



## ■航空会社の事業特徴

航空会社は社員も多いしお金もかかります。特に当社は全て正社員なので、よい面も多いですがコストもかかります。よい面というのは、縦割りを排除できてコミュニケーションをとれるようになったことです。

費用は固定費ばかりで変動費はほぼありません。定期便なので、お客様が多くても少なくても燃料費は変わりません。1年間の費用はあらかじめ決まっていますので、後は売り上げをどう増やすかです。

国際線をつくる時にいつも思うのですが、航空会社は差別化しにくい業種です。メーカーなら製品が違えば、工場自体にも特色があります。航空会社は基本的にみんな同じ飛行機を使っています。エアバスかボーイングか。当社のようなところはB737かA320のどちらかです。

次第に性能がよくなってきて、燃費もよくなり飛行距離も伸びています。A321neoになると5,000km以上飛ぶので、室内の広い狭いはありませんが、昔は東京から香港あたりまでだったのが、シンガポールやインドネシアまで行くことができるようになりました。

東アジアではおそらく、ものすごい競争になるわけです。かつ飛行機はみな同じなので、お金がある国や会社が新品を購入できます。後は何が違うのかというと、コストでいうなら、燃料費が同じとしても東南アジアのほうが人件費が安いということです。

そういった中で戦わなければならないので、どんなビジネスモデルを立てるかは、非常によく考えなくてはならない問題です。1980年代に円高になったとき、日本の工場が外国に行ってしまった状況と似ている部分があります。

もちろん日本のお客様はなるべく日本の航空会社を選ぶと思いますが、海外のお客様も日本に来ていただくなくてはならないので、どんなお客様をターゲットにするかが重要です。「なるべくお金がかからないほうがいい」という人もいるし、最近の中国では「お金はかかってもいい飛行機に乗りたい」という人もいます。こ

れをどう考えるかは大きなテーマだと思いますし、海外のどんな方たちと組んでいくかも大きなテーマだと思います。

航空会社では、機種ごとに資格が必要なので、2機種を持つとかなり大変です。また、組織運営は縦割りになりやすいので、ボトルネックをつくらないことが大事です。

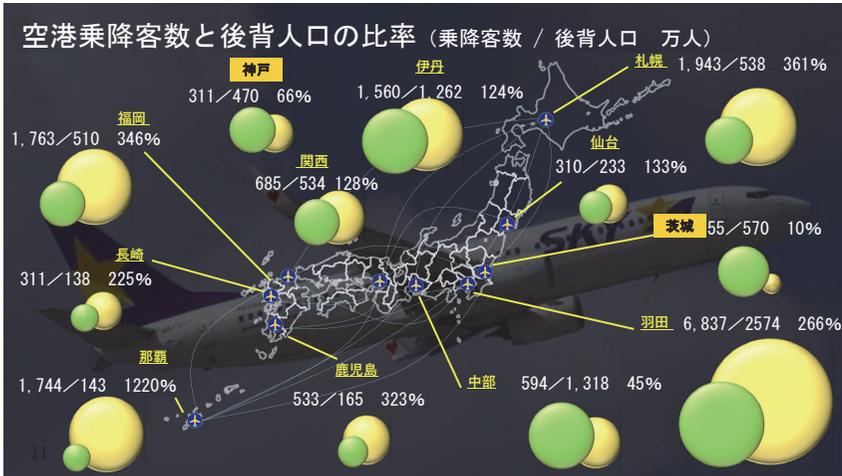
さらに、外部環境の影響を受けやすいという特徴もあります。当社の場合、国内線がほとんどで、海外チャーターを少し始めたばかりで、これから海外も検討はしていますが、基本的には国内です。比較的低価格の路線なので、あまり景気の波を受けにくいところではあります。景気が悪いときのほうが、ビジネス利用も含めて使ってもらえるのではないかと考えています。

今も、コストコンシャスな企業は結構乗ってくださっています。私がある企業の社長と話したとき、「遅れずに定刻通りに飛ぶのなら、法人会員になります。」、とっていただきました。ただ、景気が悪いときには皆さんから値下げの要求がきます。値下げがきたら、会社の体力が非常に物をいうので、やはり財務はしっかり蓄えて、景気が悪いときにも対応できるようにしておかなければならない、とはいつも考えています。

## ■空港乗降客数と後背人口の比率

P.11の空港乗降客数と後背人口の比率グラフは、私が全国の都道府県や市町村の人口表を見ながらつくったものです。全て国内の旅客数です。例えば関東の茨城空港の乗降客数は55万人で、後背人口が570万人。茨城県300万人、栃木県200万人、その他周辺で、羽田へ行くより茨城空港のほうが早い人などで、約570万人。ざっと見て700万人以上いますが、手堅くみて570万人としました。

ここで注目すべきは、茨城空港は後背人口が570万人もいるのに乗降客数が55万人しかいないということです。羽田のような世界を代表する超メガ空港になると、後背人口が2,500万人以上で利用者が約7,000万人と正反対です。



関空の場合は、後背人口534万人で乗降客数が685万人なので、まあまあ使われています。神戸は、後背人口470万人に対してまだ311万人しか使っていません。後背人口の66%。本来なら神戸はもっと伸びてしかるべきです。しかし神戸の場合、だんだん限界に近づいてきているので、ここから先、300万人を超えてさらに増やしたいとなると、発着枠の増加や空港運用時間の規制緩和が必要になるでしょう。

中部は、比較的后背人口が多いのですが、まだ国内線を十分に活用できていません。小牧という便利な空港があることも理由の一つです。基本的には、人口が多いところは伸びるはずで、これらの中でも伸びてしかるべきところがいくつかあると考えています。関西では神戸がそうだろうと思います。

## ■ 2018年 年頭方針

社員に向けて年頭方針として話したものを、以下に明文化しました。

### 1. 価格と質の両方が優れた会社を追求します。

高い定時性とシンプルながら温かいサービスをお客様に提供します。「VALUE for MONEY」の高い会社を目指します。コストパフォーマンスという、低価格にウエイトがある感じを受けるため、VALUE for MONEY (VFM)という言葉に統一したいと思います。「支払うお金に見合った価値」の意味です。VFMが日本一のスカイマークを目指します。

## 2. 今年は将来に備えた事業の拡大を検討します。

路線拡大、神戸の発着枠、海外チャーター、新機材の議論の深化、などです。神戸の発着枠に関しては、地元次第でもあるので、待ってはいるのですが、さてどうなるか、

というところ です。

また、2月に海外チャーターを始めました。今はサイパンやパラオなどを検討しています。新機材についても検討中です。しかしながら、経済情勢は常に変化することを忘れてはいけません。

## 3. 社内の一体感と自立心が大切です。

「とにかく風通しをよくしましょう。そして自ら考えてください」、という話をしています。前の社長はカリスマ的でしたが、ある面でワンマンでもありました。方針だけではなく具体的なこともほぼ社長が決めていました。LCCのトップはカリスマでなければダメだという人もいますが、失敗したときに厳しくなります。

だから「自立心」が大事なのです。自分で考えるということ。カリスマ性が強いワンマンな人物がいると、反対意見を言ったために冷や飯を食わされる人が出てきます。するとだんだん口が寂しくなるのです。最初にこの会社に来たとき、少しだけそう思いました。あまり自分の意見を言わないほうがいいという雰囲気がありました。

「これから、あと2年ほどで株式を上場するのだから、自分たちでどうするか考えなければならない。なぜ自立したいのか。この会社は、ANAから出資を受けていますが、やはり独立した会社になりたい。出資を受けていても自分たちは第三極でいたいでしょう。そう思ったら上場して自立するべきだ」と私は言いました。

この会社の社員が頑張るべきはやはりそこです。

規制緩和から20年たちましたが、日本の航空会社で、今や独立した会社は殆どありません。スカイマークも ANA から出資を受け、整備面でもいろいろ協力を受けています。ただ、株主から上場するようにいわれているので、それを機会にもう一度自分たちの足で立ってみよう、それが独立というものである、と私は言っ

ています。それを社員が頑張るところが、「スカイマークも捨てたもんじゃないな」と私が思うところ。社員が2,000人という規模も功を奏しているかもしれません。

この後、広報 PR 室室長の天野が話をしますが、広報 PR 室だからではなく、私よりもむしろ社員がこの数年間どう感じてきたかを話したほうがいいかと思しますので、ここでバトンタッチします。

---

---

## 社員から見た新経営体制発足後のスカイマーク

～直近3年間の変化について～

スカイマーク株式会社 広報 PR 室 室長

天野 美香 氏

---

---

### ■はじめに

簡単に略歴を紹介させていただきます。私は航空会社3社での勤務経験ののち、2011年にスカイマークに入社しました。その後、先任資格を取り、インストラクターとして新人の客室乗務員を教育してきました。

2015年9月に市江が就任した後、2年半秘書として勤め、先月から広報 PR 室室長として勤務しています。

### ■新・旧との違い

スカイマークは2,200名の組織です。本社管理部門に100名、客室本部に500名弱といった所帯です。新・旧の違いをこれから説明します。

まず「意思決定」。先ほど市江からも申し上げた通り、前経営者はカリスマ性があり、何事もトップダウンで決めていくところがありましたが、今はボトムアップです。もちろん経営の基本的なことはトップが示しますが、社員の声を広く聞き入れています。

二つ目が「サービス」。以前は「会社方針にそぐわないお客様は別にお乗りいただくなくていいですよ」という強気なサービスでした。社員への姿勢も、会社方針に従ってくださいと

いう一方的なものでした。今はできるだけ顧客目線に沿った、お客様のご要望に沿ったサービスを行っています。

三つ目が「社員の満足度」。以前は満足度に偏りがありましたが、評価制度などを取り入れることでより公平な評価ができるようになり、今では公平に近づきつつあります。

### ■2016年度～現在にかけて行われた改革（抜粋）

2016年度から現在にかけて行われた改革を抜粋してお話します。

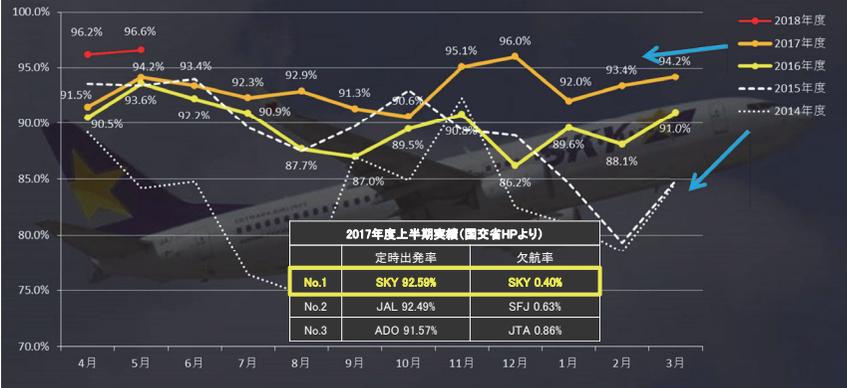
#### ①定時性向上に対する取り組み

これは社員の意見が非常に反映されたものでした。2016年11月に定時性向上対策本部を発足させました。これは市江が自ら原稿を書き、「これからは定時性が大事だ」と強く社員に訴えたのですが、そのとき社員は「定時性はそんなに重要なのか」といった認識でした。

しかし何度も定時性の重要性を強調しました。「定時性 NO.1を獲得できたら、われわれも自立できる」と繰り返し説いたのです。これに端を発し、KPI（重要業績評価指数）なども設定し、定時出発率は95%、定刻出発率50%

## 定時性の推移

お客様への約束：定時出発率日本一を目指して ⇒ 2017年度上半期は国内第1位となった



というかなり高い目標を掲げました。

そして部門の壁を越えた協力体制を構築しました。毎朝行うミーティング「朝会」、これは旧体制でもありましたが、役員だけで行われていました。しかし「現場の声を吸い上げなければ毎日やっていても意味がない」と市江が声を発しました。今ではテレビ会議で支店とつながっています。

その朝会で、空港別に「今日は何%でした」という毎日の定時出発率の報告があり、どの飛行機が遅れたのか、その原因が何だったのかを話し合います。支店間でも競争しています。次の段階として、週1回のミーティングを持ち、特に遅れた便について分析すると共に対策を考えます。そして月1回委員会を開催し、次の施策を考えるわけです。

また、社員のモチベーションを向上させるための施策として、年2回の定時性キャラバンを実施し、役員が現場の人たちとフランクに話すことによって意識を向上させています。それによって2017年度上半期、第3四半期において、定時出発率日本一を獲得することができました。委員会発足後1年で成し遂げることができました。これは本社と現場の意思がよく疎通していたから成し得たことだと思います。

具体的に何を行ったのか。例えば運航本部で、あるとき乗員が「もう少し早く操縦室に入ればよくなると思う」とつぶやきました。すると「ではすぐにやりましょう」となり、今では

それが客室にも影響を及ぼし、乗員、客室乗務員共に飛行機に早く乗り込むようになりました。

整備本部では24時間体制となりました。例えば中部国際空港で最終便の飛行機が故障したとします。何かのパーツが必要になり、羽田から運ばなければならない。過去は、翌日の始発便で運んでいましたが、今は24時間体制なので、夜中の2時にタクシーを飛ばして中部空港に届けることが可能な体制をとり、運航への影響を最小限にしています。

定時性の推移を見ると、2014年度は約80%、2017年度は92.59%、今年度は95%以上を維持しています。95% -80%では15%の違いです。2014年度は5便に1便が遅れていましたが、今では20便に1便の割合で、お客様の信頼度もかなり高まったのではないのでしょうか。

## ② CS 推進会議の立ち上げ

以前のサービスはトップダウンで決まり、規定ありきの環境でした。前の経営者は、「日本の航空会社はお客様におもねり過ぎる」という考えを持っており、新幹線のようにシンプルなサービスでいいのではないかと説いていました。それはそれで一つのコンセプトとしていいのですが、会社の方針に従わない従業員にもかなりの罰則があり、従業員が「考えてサービスをする」ことがなくなってしまっていました。

## CS推進室の立上げ

### サービス

#### ◆過去

#### トップダウンで決まり、規定ありきの環境

- 会社の方針に、顧客、従業員は、沿って頂く
- 新幹線を標榜したサービス
- 効率化・簡素化

#### ◆現在

#### 全社を巻き込み、社員が自発的に活動できる環境を創る

- 「シンプルで温かく、誠実なサービス」を「安定的かつ継続的に」提供ができる仕組み作りを推進する。
- お客様と社員双方を尊重することで、社員の「自発的な活動」を促し、スカイマークならではのサービスを創造する。
- DUMVOを有効に活用し、「お客様の声」に対する改善のPDCAサイクルを構築し、お客さまを大切にするマインドを醸成する。
- フィードバックをはじめとした情報の発信に努め、「全社で一体感」を持って推進していく。

今では全社を巻き込んで社員が自発的に活動できる環境をつくっています。「シンプルで温かく、誠実なサービスを安定的かつ継続的に提供できる仕組みづくりを推進する」。本当に基本的なことですが、一人の客室乗務員が、もしお客様に不快な思いをさせることがあれば、その会社のイメージが一気に下がります。

従って、「安定的かつ継続的に」というためには教育が大切で、「10人の素晴らしい客室乗務員をつくるよりも、5人の不出来な客室乗務員をなくしていく」というシンプルなことを今を行っています。

また、社員の自発的な活動を促しています。お客様によってご要望は違うので、対面してお客様が何を感じているのかを客室乗務員も感じなければいけません。それには「自分で考え

る」ことが非常に重要で、規定ありきの環境ではなかなか実現できません。もし何か起こっても、現場裁量、つまり、前任の責任で行うようにしなければ、客室乗務員は自由に発想できないし、サービスもできません。そういったことを今、行っています。

現在、お客様の声を広く吸い上げることを積極的に行っています。客室乗務員がお客様の声を簡単にiPadに入れて、それを全社で共有します。そして毎週ミーティングを持って毎月報告、改善策を考えていきます。

### ③新制服の導入、着用開始

これは社員のボトムアップから実現したものです。社内公募を実施し、ユナイテッドアローズの監修のもと、新制服の着用を開始しまし

## 新制服着用開始

### 意思決定

### サービス

新制服の着用開始（2016.11.12）（創立20周年記念日）

社内公募を実施し、株式会社ユナイテッドアローズの監修のもと、新たな成長に向かう新生スカイマークの制服着用を開始



た。制服は信頼感のあるデザインを選びました。それまではポロシャツだったのですが、やはり自分たちが選んだ制服を誇らしく着ることによって、全社員の志も変わってきていると思います。

#### ④評価制度

評価制度も以前とは異なっています。今まではきちんとした評価制度がありませんでした。今は上司が成果評価、行動評価を行います。上司の働きを一番見ているのは部下なのです。そこで360度評価を実施し、役員も部下に評価されるようになっていきます。だから辛らつなことも書かれます。透明性がある制度を目指しています。

#### ■他社との違い

私は日本の航空会社にも外資系の航空会社にも在籍していました。その経験から、次の三つの違いを説明します。

まず組織ですが、皆さんご存知の通り、大手は縦割り、外資も、欧州のナショナルフラッグに勤めていたのでこちらも縦割りでした。スカイマークは非常に横断的です。客室乗務員でも、大手の場合は5～6,000人いるので、客室の中で世界が終わってしまう。他部署の人と交流したり意見交換したりすることは、なかなかないことでした。

スカイマークは組織自体が2,000人程度で、全員が正社員であることも大きいと思います。便間は35分ですが、それを時刻通りに飛ばすためには、その35分の間に運航乗務員も、客室も、整備も、ランプも、1機の中に全員揃い、全員で作業しなければなりません。清掃は基本的に客室乗務員がしますが、時間がないときはもちろん整備もランプも機長も手伝います。

昇進に関しては、大手はゆっくりですがスカイマークはとても早いです。先任客室乗務員には20代前半でなり、キャプテンは20代後半、本社の課長なども非常に若いです。皆さんの中には、機長や先任には経験を積んでからなったほうが良いとお考えの方もいるでしょう。しか

し私は、職位は人を伸ばすと思っています。責任ある者は一瞬一瞬の間に考え、判断していかなければなりません。そういうことができる人間が育っていくと思います。

機種は、大手では複数、外資は1機種、スカイマークは単一機種です。私が在籍していた大手では6機種ありました。外資は6、7機種とたくさん飛行機を持っていますが、実際に日本人が乗務するのは1機種でした。スカイマークはB737の1機種のみです。利点は、サービス動線が同じであること、緊急時も常に同じプロシージャをとれば良いことです。

スカイマークのスケジュールは、乗員も客室乗務員も非常にハードです。その中で万全な体制整備を整えて乗務に臨むのですが、やはり疲れているときもあります。そうなったとき、単一機種だと動きが身体にしみついているので、サービスも緊急時も安全です。

#### ■秘書・広報員室から見た経営陣

私の一日のスケジュール例を紹介します。こちらの写真は航空保険の交渉で欧州に行ったときのものです。航空保険は年間数億円かかります。安い保険料は安全性が担保されていることの証明です。市江社長が自ら出向き、弊社がいかに経営的に安定して事故を起こさない会社であるかを、ブローカーの方々に説明しました。

これは1週間ほど行っていたのですが、昨年度の弊社の航空保険料は非常に安く抑えられました。というのはやはり安全が認められたのではないかと考えています。

秘書、広報室員は経営陣と近い距離にあります。そこから見た経営陣、会長や社長はプロ中のプロで、何事にも挑戦する方々だと思えます。非常にクールヘッドで、社員やお客様のことをもちろん考えていますが、やはり数字のこと、経営のこともしっかり考えています。

私が今、強く感じていることは、経営破綻を乗り越えて、この会社に勤め続けてきてよかったなということ。大変心がすり切れた時期もありました。経営破綻は経営陣も大変ですが、末端社員も日々心がすり切れます。肉体的にも精

## ある日の一日（天野@本社）



神的にも追い込まれるような毎日でした。

飛行機に向かうとき、あるキャプテンが私にこう言いました。「天野さん、飛行機好きなの？

僕はもう毎日飛行機を見たくないんだ。吐き気がするんだ」。そんな精神状態だったのです。私はそのときのキャプテンの気持ちがすごくよく分かりました。言ってはならない言葉ですが、それくらい追い詰められていました。

今は、そこまでお金も人員もある会社ではありませんし、毎日バタバタしています。その中でも仕事に喜びを感じることがあります。そのような会社に成長していているのだなと強く思っています。

スカイマーク時刻表の表紙になっている人物は、弊社の自社養成の1期生です。彼はパイロットになるべく4年前に入社しました。経営破綻のときに訓練が止まってしまったのですが、40人ほどいた同期十何人が会社を辞めま

した。訓練目途が立たず、もうパイロットになれないと思ったからです。ですが、この彼は、会社に勤め続け、営業に異動し、いい成績を収めました。

市江が就任すると、彼と彼の同期は「もう一度訓練を再開させてほしい」と嘆願してきました。市江は一人ずつ個人面談を持ち、みんなの熱い情熱と意志の強さに心を打たれました。まだそのとき経営は安定していなかったのですが、自社養成を再開することになりました。パイロット一人を育てるのに2,000万円かかりますが、思い切ったのです。そしてやっと今年の4月、パイロットが誕生しました。

つらい時期を乗り越えて、会社は強くなったと思っています。ここまでできたのは、お客様、関係者の皆さまが支えてくださったお陰だと思っており、心より感謝しております。本日はご清聴ありがとうございました



## 3 空港一体運営 「神戸」活性化に期待

神戸新聞社 経済部 三島 大一郎

8月初旬、神戸港メリケンパーク沖で開かれた「みなとこうべ海上花火大会」に足を運んだ。今年は兵庫県政 150 周年にあたり、例年の 1.5 倍となる約 1 万 5 千発が夜空を鮮やかに彩った。中盤に差し掛かったころ、一緒に鑑賞していた従姉妹がつぶやいた。「飛行機の数がすごく多いね」。大輪の後方に目をやると、旅客機が発する小さな光がひっきりなしに海上を行き交っていた。数年前に同じ会場で鑑賞した時は全く気にならなかったのだが、近年の航空機需要の高まりを改めて感じた。

関西の「空」は、今まさに活況を呈している。関西空港は 2017 年、国際線と国内線を合わせた総旅客数が 2,798 万人となり、開港以来過去最高を更新した。神戸空港も同年、旅客数が 304 万人と同じく過去最高を更新した。4 月に神戸空港が民営化され、関西エアポートグループによる関西、大阪（伊丹）、神戸の 3 空港一体運営がスタートし、さらなる飛躍が期待されている。

旺盛な航空機需要の要因となっているのが訪日外国人客（インバウンド）の増加だ。関空は 2017 年、国際線の旅客数が初めて 2 千万人を超えた。国内外の格安航空会社（LCC）の増便で、韓国や中国、台湾などに加え、東南アジアからの観光客が増えているという。

鉄道や百貨店業界はその恩恵を受ける。関西の大手私鉄 4 社の 2018 年 3 月期連結決算は、インバウンドの利用増などで旅客収入が伸び、全社が前期比で増収となった。南海電鉄は空港線の旅客収入が初めて 100 億円を超えた。関係者は「関空の利用者が低迷していたころは電車内も閑散としていた。こんな時が来るなんて思いもしなかった」と想像を超える好調ぶりに

興奮を隠せない様子だった。

百貨店も本年の連結決算で増収増益を達成したところが目立った。インバウンドに人気の化粧品やブランド品販売が好調で、「時間帯によっては店内がほぼ外国人観光客で埋まっている」（関係者）ほどの活況ぶりという。2020 年の東京五輪など国内では今後、スポーツの国際大会の開催などがめじろ押しで、特段の外的要因がなければインバウンド需要はさらに拡大する可能性が高い。

心配なのが京阪神の一角を担う「神戸」だ。2017 年に兵庫を訪れた外国人観光客数は、過去最高の 158 万人を記録した。ただ、この年の大阪は 1,110 万人、京都は 743 万人に上り、大きく水をあけられている。

誘客の遅れは百貨店やホテル需要にも影響を及ぼしている。関空からアクセスの良い大阪の百貨店の売上高が堅調に推移しているのに対し、神戸地区の百貨店売上高は今年 7 月、11 カ月連続で前年実績を下回った。2017 年に国内のホテルや旅館に泊まった外国人の延べ人数も大阪 1,171 万人、京都 559 万人に対し、兵庫は 120 万人にとどまっている。

さらに厳しい数字もある。外国人観光客向けに販売されている IC カード乗車券の利用状況を基に算出した各府県の滞在時間を見てみると、2017 年の最長は大阪の 61.4 時間で、次いで京都が 30.2 時間、滋賀が 10.5 時間、和歌山が 8.0 時間、そして兵庫は 6.6 時間だった。兵庫は滋賀や和歌山よりも短いのが現状だ。

兵庫の中でインバウンドの増加が目立つのが、世界文化遺産・国宝姫路城を有する姫路だ。出身国が多彩で、JR 姫路駅の観光案内所の外国人利用者数（2016 年度）をみると、1 位は

台湾だったが、2位はフランス、3位はアメリカ、4位はスペインと欧米各国が上位にランクインした。フランスの訪日ガイドブックは姫路城を城郭建築の代表格として紹介。観光地の格付けをしているミシュラン・グリーンガイド・ジャポンは、城の構造を詳しく解説した上で最高ランクの「三つ星」としている。日帰り客が多く、買い物や食事などによる消費額が伸び悩んでいるなど課題はある。しかし、幅広い国々から観光客が足を運んでくれていることもあり、今後も誘客の拡大が期待される。官民が一体となってこれまで以上に観光振興に力を入れるべきだ。

一方、海と山に囲まれ、異国情緒ある神戸は国内観光客には人気だが、日本の歴史や伝統文化を感じられる観光資源は限られ、外国人からの知名度が低い。旅行サイト「トリップアドバイザー」が口コミの投稿数などを基に発表した「旅好きが選ぶ！工場見学&社会科見学ランキング」で、神戸市中央区の「竹中大道具館」が2位に選ばれたが、外国人入館者はまだ全体の5%ほど。外国人を引きつけられる観光資源を市内にどれだけ増やすことができるかが課題となっている。

先月、環境省が神戸市灘区の摩耶山上エリアを、自然保護のための「第1種特別地域」から「第2種特別地域」に変更すると発表した。開発規制が緩和されるため、ホテルなどが建てやすくなる。摩耶山の山頂にある掬星台からの眺望は日本屈指の夜景スポットとして、外国人向けのガイド本でも高く評価されている。今回の規制緩和によって、掬星台周辺に民間のホテルやレストランなどを誘致できれば、インバウンドを神戸に呼び込める可能性は十分にある。まずはこうした一定のポテンシャルがある資源を、より魅力的に磨き上げることから始めるべきだろう。

またビジネス面の魅力も高まっている。特に期待されるのが神戸・ポートアイランドにある神戸医療産業都市だ。1995年の阪神・淡路大震災後、神戸経済を立て直すための復興事業として始まったが、着手から20年で約350の

企業・団体が集積し、約1万人が働く国内最大級の医療産業クラスターに成長した。今後も国内外の企業や医療機関のネットワークが広がり、新たな事業や研究が生み出されることが予想される。神戸経済の発展を担う一丁目一番地の事業として、より多くの企業が参入できるように積極的に環境整備を進める必要がある。

医療産業都市のさらなる発展に欠かせないのが神戸空港の利用拡大だ。現在は便数1日30往復便、運用時間午前7時から午後10時、就航先は国内のみといった規制がかかっている。同空港を巡っては、これまで地元自治体や経済界が規制緩和を求めてきたが、実現できないでいる。

神戸空港の規制は巨額の債務と利用低迷に苦しんでいた関空の経営を優先するためだが、関西の空を取り巻く環境は大きく変化している。さらに政府は、外国人観光客の受け入れ目標を「2020年に4千万人、2030年に6千万人」とする。仮にこれが現実になるとすれば、関空だけで対応するのは難しい。このため、国際化も含めた神戸空港の利用拡大を求める声はますます高まっている。

8月に京都で開かれた医療フォーラムで、医療産業都市に拠点を置くベンチャー企業の代表が「会社を出て、神戸空港を使えば、東京までたったの1時間。ビジネスをする上でとても便利だ」と強調した。これまで神戸空港の規制緩和を訴えていたのは基本的に地元の人たちだったが、医療産業都市の規模が大きくなるにつれ、進出企業の関係者ら外部の人たちからも規制緩和を求める声が高まるようになってきた。神戸空港の利用価値は確実に高まっている。

国内人口が減少する中、関西経済が浮揚するか否かは、観光やビジネスにおける外需を取り込めるかどうかにかかっている。今後、3空港の将来的な役割についての議論が深められ、既存の概念にとらわれない柔軟な発想で、関西の発展につながる思い切った決断がなされることを期待したい。



## 再考・空港内モビリティ — 求められるユニバーサルな利用環境 —



関西学院大学 経済学部  
野村 宗訓

(一財)関西空港調査会 航空交通研究会メンバー

### 1 「移動の円滑化」に向けた制度設計

交通分野では低炭素化を促すEVや自動運転に続き、空飛ぶ次世代の乗り物が話題になっているが、「移動の円滑化・モビリティ確保」も注目されている。施設の新設・更新時にはユニバーサルデザインに基づくアイデアが重視される。わが国でも着実に制度設計が進められてきた。2006年に制定された「高齢者、障害者等の移動等の円滑化の促進に関する法律」の目的は、次のように明記されている。

この法律は、高齢者、障害者等の自立した日常生活及び社会生活を確保することの重要性にかんがみ、公共交通機関の旅客施設及び車両等、道路、路外駐車場、公園施設並びに建築物の構造及び設備を改善するための措置、一定の地区における旅客施設、建築物等及びこれらの間の経路を構成する道路、駅前広場、通路その他の施設の一体的な整備を推進するための措置その他の措置を講ずることにより、高齢者、障害者等の移動上及び施設の利用上の利便性及び安全性の向上の促進を図り、もって公共の福祉の増進に資することを目的とする。

同時に「移動等円滑化のために必要な旅客施設又は車両等の構造及び設備に関する基準を定める省令」も出され、的確に施設の整備が促された。その後10年以上が経過し、インバウンド増加やオリンピック・パラリンピックに対応するため、制度見直しが必要となった。「観光ビジョン実現プログラム2018」と「ユニバーサルデザイン2020」を通して、移動円滑化とバリアフリーは継続的に検討されている。

### 2 「使いやすい空港旅客施設」とは

空港施設の改善については、2002年に国土交通省航空局により「みんなが使いやすい空港旅客施設計画資料」が作成され、2008年に改正されたものの経済環境の変化に即して、再度の改正手続きがとられることになった。現在、まさにパブリックコメントの募集が終わったところだ。主要な改定概要として、以下の4点があげられている。

#### ① 「公共交通移動等円滑化基準」及び「バリアフリー整備ガイドライン」改正に伴う見直し

- ・エレベーターのかごの大きさについては、カートやキャリーバッグ等の荷物を運ぶ利用客が多い等の空港の利用実態を踏まえた適切な選択ができるよう、考え方や整備内容を記述。
- ・視覚障害者誘導用ブロック等の設置に関し、人的サポートの役割が大きいためといった空港の運用面の特性を踏まえ、敷設場所を提示（カーブサイドから出入口を経てチェックインカウンター・

案内所まで設置する等)。

## ②新たな技術・システム開発動向を踏まえた対応

- ・段差のない搭乗橋（ステップレス PBB）について、空港毎の設置条件等を踏まえた導入の検討を行うことについて、「望ましい整備内容」として推奨。

## ③空港施設において生じている課題への対応

- ・従来、チェックインカウンター等で車椅子の乗り換えを行っていた車椅子使用者が、搭乗口まで自前の車椅子で移動することを可能とするためには、搭乗口から航空機材までの車椅子の運搬方法の確保が必要であり、固定橋エレベータの活用が有効であることを、コラムにおいて取組事例を示し明記。

## ④「みんなが使いやすい空港旅客施設設計画資料」固有の内容についての記述の充実

- ・リフト付き車両や UD タクシーの利用の拡大を踏まえ、カーブサイドの障害者用駐車枠の望ましい奥行きについて、アクセシビリティガイドラインの内容も踏まえた必要な寸法の確認に基づき、現行の奥行き6m 以上に加え、さらに望ましい整備内容として奥行き8m 以上を「望ましい整備内容」として推奨。

最大の論点は上記③である。2017年6月に鹿児島県奄美空港で車椅子を利用して LCC に搭乗する乗客が、知人たちの介助によりタラップをのぼるところを制止され、自力で階段をあがったというニュースが流れたことは記憶に新しい。事実関係を記した文書が存在しないので真相は明らかではないが、航空会社側が謝罪したのは報道された通りである。バリアフリーが議論されてきたにもかかわらず、このような事態が起きている。

空港運営主体に責任はなかったのか、という疑問が浮かぶ。車椅子利用者を機内に運ぶパッセンジャー・ボーディング・リフト車（PBL）を備えている空港もある（写真）。このような車両の装備は乗降客数の多寡や施設のスペースにも依存するが、国産メーカーが存在するので購入手続きに困難が伴うわけではない。PBL が置かれていたとしても、事前に利用申請がなかったから使わなかったなどのトラブルを避けるためには、空港別に保有状況と使用条件をわかりやすく公表する必要がある。

パッセンジャー・ボーディング・リフト車（茨城空港）



(出所) <http://www.ibaraki-airport.net/more/heavy-vehicles/pbl-car.html>

## 3 EU 指令と英国の空港ランキング

EU では「旅客の権利」(Passenger Rights) という概念が定着し、詳細な制度が定められてきた。空の移動については、2006年の規則 (REGULATION (EC) No 1107/2006) に基づき、障がいの

ある人と移動に困難を伴う人が航空便の乗降時に必要な支援を受けられる。出発時に昇降機や車椅子など (lifts, wheelchairs or other assistance needed) を提供して座席まで案内し、到着時と同様の業務を行う責任は、航空会社ではなく空港運営主体にある。

英国民間航空局 (CAA) は EU 規則に加えて欧州民間航空協議会 (ECAC) が発表している規定も引用して、2014年に「EU 規則の下での品質基準ガイダンス」と題する文書を公表した。その中で強調されているのは、空港運営主体が品質基準に関するデータの収集とモニタリングを継続し、結果を web で公開しなければならない点である。具体的には、障がいのある人と移動に困難を伴う人が乗り遅れた出来事 (incident) の詳細情報を知らせる必要がある。

CAA は「エアポート・アクセシビリティ・レポート」も公刊している。内容は実にシンプルかつシビアだ。表のように主要空港は4段階で評価され、若干の解説が加えられているだけである。インターネットでも空港ランキングを目にすることが多いが、その評価プロセスは不明瞭だ。それらとは対照的に「通信簿」に値する CAA のランキングは、すべての利用者を対象に「使いやすい空港」を目指している点で意義深い。

英国主要空港のアクセシビリティ成果ランキング

Aberdeen Belfast City Cardiff Derry Doncaster Edinburgh Exeter Humberside Inverness Liverpool Cornwall Newquay Norwich Glasgow Prestwick Southampton London Southend Sumburgh	Belfast International Bournemouth Bristol East Midlands Glasgow London Heathrow Leeds Bradford London City London Luton Newcastle	Birmingham London Gatwick London Stansted	Manchester
<b>Very Good</b>	<b>Good</b>	<b>Needs Improvement</b>	<b>Poor</b>

(出所) CAA, *Airport accessibility report 2017/18*, p.8.

#### 4 リバプール JL 空港の先駆的取組み

CAA ランキングが時系列でどのように変化しているのか、あるいは乗降客数や運営主体の戦略との比較分析も可能である。自治体が母体のマンチェスターはヒースロー、ガトウィックに次ぐ第3位の規模だが、2年続きで劣悪な成果だった。それに対して、マンチェスターと競合関係にあるリバプールは「グッド」から「ベリーグッド」に改善された。不動産を中心に北イングランドに拠点を置く PEEL 社がオーナーであり、「リバプール・ジョンレノン空港」として集客に成功している。

空港内のモビリティを高めるために、自動昇降機 (Ambulift vehicles) と車椅子階段昇降機 (S-Max chair) が導入されている点が注目に値する。盲導犬団体の Guide Dogs との協力を深め、視覚に障がいのある人を支援できる態勢も整備されている。補助犬 (盲導犬・介助犬・聴導犬) については動物アレルギー体質の人との同乗という点で問題も残っているが、社会貢献度は大きい。また、自閉症の人を受け入れる姿勢を明らかにしている点も先駆的である。

わが国では大手航空会社が食物アレルギー体質の人を対象にしたツアーを、NPO 団体やホテルと協力して実現させた例がある。今後は空港運営主体が EU や英国のように主導的な立場で「移動の円滑化」を推進していかなければならない。地方空港を中心にコンセッションが採用されるが、民間企業の経営手法を導入する際に、ユニバーサルな利用環境が保障されるような実践的な取組みこそが重要となる。

## 関西国際空港 2018年7月運営概況（速報値）

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

### ○発着回数 16,283 回（前年同月比 101%）

国際線：12,248 回  
（前年同月比 105%）  
国内線：4,035 回  
（前年同月比 91%）

#### 発着回数について

国際線、国内線の発着回数は前年同月比 101%の 16,283 回を記録しております。国際線については前年同月比 105%の 12,248 回を記録しております。

### ○旅客数 2,470,586 人（前年同月比 100%）

国際線：1,922,542 人  
（前年同月比 103%）  
国内線：548,044 人  
（前年同月比 91%）

#### 旅客数について

国際線、国内線の合計旅客数は大阪北部地震の影響で訪日外国人旅客の利用が伸び悩み、前年同月比 100%の 2,470,586 人とほぼ横ばい状態でした。国際線の旅客数は前年同月比 103%の 1,922,542 人で、うち外国人旅客数は前年同月比 101% 1,322,340 人となっております。

### ○貨物量 72,872t（前年同月比 105%）

国際貨物：71,503t（前年同月比 106%）  
積込量：34,173t（前年同月比 109%）  
取卸量：37,330t（前年同月比 102%）  
国内貨物：1,369t（前年同月比 76%）

#### 貨物量について

国際線の貨物量は前年同月比 106%の 71,503t と前年を上回っております。

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8月30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7月分

【貿易額】（単位：百万円、%）

	輸 出			輸 入			バランス (△は入超)
		前年比	全国比		前年比	全国比	
近畿圏	1,434,146	107.9	21.3	1,348,591	112.9	19.3	85,555
管内	942,350	109.5	14.0	1,018,461	112.9	14.6	△ 76,110
大阪港	366,416	132.6	5.4	429,657	109.6	6.2	△ 63,241
関西空港	441,148	96.0	6.5	351,459	114.2	5.0	89,689
全国	6,747,928	103.9	100.0	6,979,862	114.6	100.0	△ 231,934

【空港別貿易額】（単位：百万円、%）

	輸 出			輸 入			バランス (△は入超)
		前年比	全国比		前年比	全国比	
関西空港	441,148	96.0	6.5	351,459	114.2	5.0	89,689
成田空港	963,943	107.4	14.3	1,148,953	119.7	16.5	△ 185,010
羽田空港	23,803	61.4	0.4	98,671	133.5	1.4	△ 74,868
中部空港	82,701	109.8	1.2	98,776	124.4	1.4	△ 16,075
福岡空港	31,411	28.7	0.5	39,849	86.3	0.6	△ 8,438
新千歳空港	3,911	140.8	0.1	1,340	76.2	0.0	2,570

## 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)	日本人帰国 (1日平均)	日本人出国 (1日平均)	合計 (1日平均)	合計 (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8月	635,448	20,500	671,012	21,650	392,240	12,650	404,980	13,060	2,103,680	67,860
平成30年累計	5,363,468	22,080	5,376,442	22,130	2,390,630	9,840	2,373,560	9,770	15,504,100	63,810
前年同期	4,680,950	19,260	4,672,960	19,230	2,195,090	9,030	2,171,970	8,940	13,720,970	56,460
対前年同期比	114.6%		115.1%		108.9%		109.3%		113.0%	

※外国人入出国者数には、地位協定該当者を含み、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。

## 2018年夏季繁忙期間中の 出入（帰）国者数【速報値（概数）】について

1 対象期間 2018年8月10日（金）～8月19日（日）計10日間

2 期間中の出入（帰）国者数（概数）

総 数：71万5,410人（対前年比 約 4.3%増）

うち日本人：30万8,190人（対前年比 約 8.7%増）

外国人：40万7,220人（対前年比 約 1.1%増）

出 国 者：36万3,600人（対前年比 約 7.0%増）

うち日本人：15万3,860人（対前年比 約13.5%増）

外国人：20万9,740人（対前年比 約 2.8%増）

入（帰）国者：35万1,810人（対前年比 約 1.5%増）

うち日本人：15万4,330人（対前年比 約 4.3%増）

外国人：19万7,480人（対前年比 約 0.6%減）

※昨年は、夏季繁忙期間を8月10日（水）から20日（日）までの11日間として記者発表しましたが、上記（）内の対前年比は、期間を本年と同じ日数に合わせるため、8月11日（金）から20日（日）までの10日間分としています。

3 期間中のピーク（概数）

出国ピーク 8月11日（土）4万0,320人

入（帰）国ピーク 8月18日（土）3万8,660人

4 渡航先国（地域）別出国者数（概数）

第1位が韓国で9万6,490人、第2位が中国で8万2,010人、第3位が香港・マカオで、4万6,220人、前年度第3位であった台湾は、4万6,030人と前年より4.3%減少した。

（単位：人）

### 出入（帰）国者数

2018年 8月10日～19日（10日間）									
	出 国			入（帰）国			合 計		
	日本人	外国人	計	日本人	外国人	計	日本人	外国人	計
10日 金	16,790	21,300	38,090	12,800	19,670	32,470	29,590	40,970	70,560
11日 土	22,390	17,930	40,320	12,350	22,520	34,870	34,740	40,450	75,190
12日 日	16,640	20,110	36,750	11,540	20,090	31,630	28,180	40,200	68,380
13日 月	17,020	21,170	38,190	13,760	19,800	33,560	30,780	40,970	71,750
14日 火	13,800	22,210	36,010	16,040	17,780	33,820	29,840	39,990	69,830
15日 水	13,120	21,630	34,750	18,810	17,060	35,870	31,930	38,690	70,620
16日 木	13,250	20,960	34,210	18,150	19,810	37,960	31,400	40,770	72,170
17日 金	13,550	20,960	34,510	16,300	19,720	36,020	29,850	40,680	70,530
18日 土	13,040	22,140	35,180	17,230	21,430	38,660	30,270	43,570	73,840
19日 日	14,260	21,330	35,590	17,350	19,600	36,950	31,610	40,930	72,540
合 計	153,860	209,740	363,600	154,330	197,480	351,810	308,190	407,220	715,410
対前年比	113 %	103 %	107 %	104 %	99 %	102 %	109 %	101 %	104 %

(単位:人)

(参考) 2017 年 8月11日～20日(10日間)										
		出 国			入(帰)国			合 計		
		日本人	外国人	計	日本人	外国人	計	日本人	外国人	計
11日	金	20,120	16,540	36,660	16,080	20,580	36,660	36,200	37,120	73,320
12日	土	15,040	20,440	35,480	12,870	20,770	33,640	27,910	41,210	69,120
13日	日	14,370	21,380	35,750	12,630	19,710	32,340	27,000	41,090	68,090
14日	月	14,040	20,140	34,180	14,610	18,320	32,930	28,650	38,460	67,110
15日	火	11,050	23,240	34,290	18,260	17,230	35,490	29,310	40,470	69,780
16日	水	12,720	19,410	32,130	15,520	18,690	34,210	28,240	38,100	66,340
17日	木	12,740	20,640	33,380	13,920	22,300	36,220	26,660	42,940	69,600
18日	金	11,460	19,920	31,380	13,520	20,590	34,110	24,980	40,510	65,490
19日	土	11,610	21,190	32,800	15,230	20,420	35,650	26,840	41,610	68,450
20日	日	12,450	21,210	33,660	15,310	20,000	35,310	27,760	41,210	68,970
合 計		135,600	204,110	339,710	147,950	198,610	346,560	283,550	402,720	686,270

### 出国者渡航先別一覧表

(単位:人)

	2018 年 8月10日～19日(10日間)			(参考) 2017 年 8月11日～20日(10日間)	
	出国者数	構成比率	対前年比	出国者数	構成比率
韓 国	96,490	26.5 %	109.3 %	88,290	26.0 %
中 国	82,010	22.6 %	109.2 %	75,100	22.1 %
香港・マカオ	46,220	12.7 %	106.6 %	43,360	12.8 %
台 湾	46,030	12.7 %	95.7 %	48,100	14.2 %
東南アジア	47,010	12.9 %	112.4 %	41,840	12.3 %
北アメリカ	6,430	1.8 %	92.1 %	6,980	2.1 %
ハ ワ イ	13,590	3.7 %	112.2 %	12,110	3.6 %
グアム・サイパン	5,080	1.4 %	99.2 %	5,120	1.5 %
オセアニア	4,080	1.1 %	132.0 %	3,090	0.9 %
ヨーロッパ	12,590	3.5 %	109.7 %	11,480	3.4 %
そ の 他	4,070	1.1 %	95.8 %	4,250	1.3 %
合 計	363,600	100.0 %	107.0 %	339,720	100.0 %

# 関西3空港と国内主要空港の利用状況

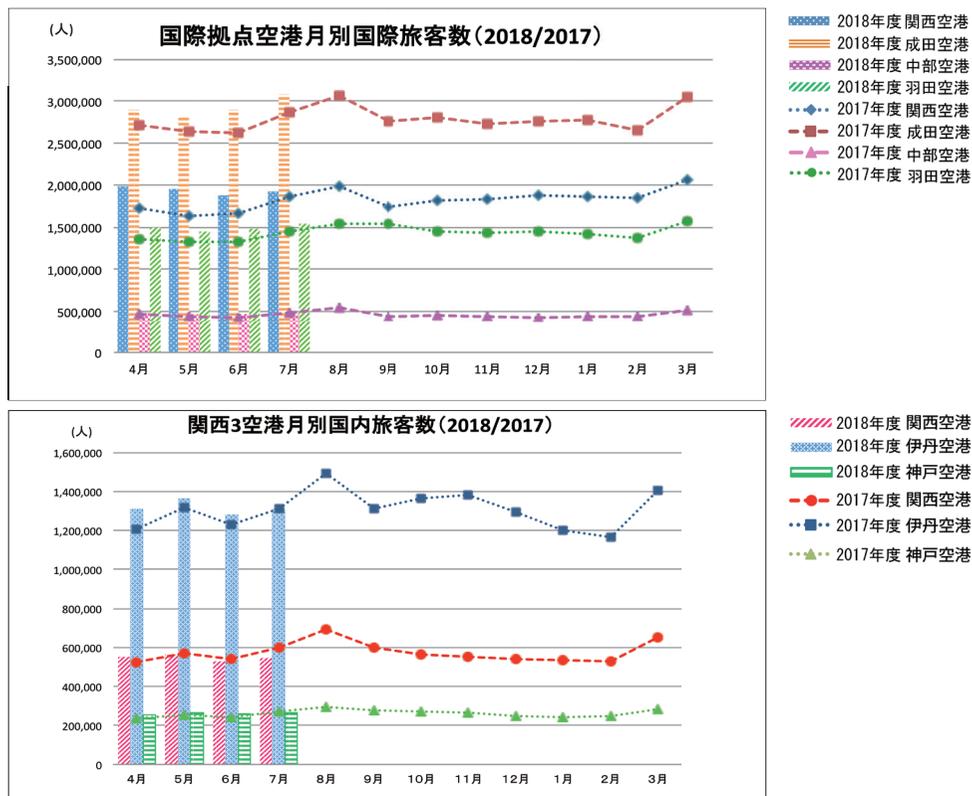
2018年7月実績【速報】

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	12,252	105.0%	18,273	97.8%	30,525	100.6%
	関西	12,248	105.0%	4,035	91.5%	16,283	101.3%
	大阪(伊丹)	0	—	11,711	98.0%	11,711	98.0%
	神戸	4	200.0%	2,527	108.8%	2,531	108.9%
	成田	17,286	101.7%	4,337	91.5%	21,623	99.5%
	中部	3,286	94.9%	5,421	101.3%	8,707	98.8%
旅客数 (人)	関西3空港	1,922,542	103.3%	2,122,370	97.1%	4,044,912	99.9%
	関西	1,922,542	103.3%	548,044	91.1%	2,470,586	100.3%
	大阪(伊丹)	0	—	1,308,615	99.7%	1,308,615	99.7%
	神戸	—	—	265,711	97.9%	265,711	97.9%
	成田	3,081,612	107.2%	611,750	92.1%	3,693,362	104.3%
	東京(羽田)	1,546,103	105.9%	5,690,394	105.3%	7,236,497	105.5%
	中部	492,700	100.9%	537,585	103.1%	1,030,285	102.0%
貨物量 (トン)	関西3空港	71,503	105.5%	12,713	95.4%	84,216	103.9%
	関西	71,503	105.5%	1,369	76.2%	72,872	104.8%
	大阪(伊丹)	0	—	11,344	98.4%	11,344	98.4%
	成田	173,635	89.3%	—	—	173,635	89.3%
	東京(羽田)	53,424	106.6%	65,546	101.9%	118,970	104.0%
	中部	15,717	108.8%	1,700	80.8%	17,417	105.2%

注1. 羽田の発着回数、成田の国内貨物量、神戸の国際旅客数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。



## 謹んでお見舞いを申し上げます

台風21号並びに北海道胆振東部地震により被災された皆さまに、  
謹んでお見舞い申し上げますと共に、皆さまの安全と、  
被災地の一日も早い復興を心からお祈り申し上げます。

### 関西空港調査会からのお知らせ

#### 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27日（木） 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（成田国際空港株式会社 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。

##### ○第10回懇話会

日 時／2018年11月9日（金） 16：30～18：30

場 所／大阪キャッスルホテル

テーマ／なにわ筋連絡線等の新規路線計画と地域活性化について（仮題）

講 師／上村 正美 氏（阪急電鉄株式会社 常務取締役）

※上記「懇話会」は賛助会員を対象としたものです。一般の方は参加いただけません。

### 事務局だより

▶ 少し前のことですが、家族旅行でハワイへ行ってきました。

家族で海外旅行なんて一生ないと思っていましたが、今年銀婚式を迎え主人が1週間のお休みを貰えることになり、子供たち（大学生、高校生）にみんなで旅行しようと声をかけると海外なら一緒に行ってもいいとの生意気な答が。海外は考えていませんでしたが、いいチャンスだと思い、いざ！ハワイへ！

▶ 現地ではマリンスポーツやショッピング、ビーチをのんびりお散歩など、定番の過ごし方ながらハワイを満喫し数日経った頃、いつも肝心の時に何かやらかす下の子が、今回は喉が痛いと言いだし病院へ行くことに……。幸い風邪ですみましたが、その日の計画が中止になり、上の子が泣き出すという事も。それでも、とても楽しく思い出深い家族旅行となりました。

(nao)

南海貝塚駅前に出会いと交流の場がオープン

## まちの駅かいつか(貝塚市観光案内所)(貝塚市)



2018年6月、市の玄関口である南海貝塚駅改札前に、広さ約120㎡の「まちの駅かいつか」がオープンしました。

観光・情報・交流をテーマとしており、観光情報の提供、地元銘菓やつけ櫛など特産品の販売、行政情報の発信などを行っています。

wi-fi環境を整備しており、飲食可能な休憩場所や約20名まで収容可能な集いの場としてご利用いただけるとともに、授乳やオムツ替えができる「赤ちゃんの駅」としての機能も備えていますので、小さなお子様のいらっしゃる方にも便利にお使いいただけます。

新しくなった観光案内所「まちの駅かいつか」にぜひお越しください。

※「まちの駅」とは、地域住民や来訪者が求める地域情報を提供し、人と人の出会いと交流を促進する施設であり、全国まちの駅連絡協議会からの認定を受けたものを指します。

■問合せ先 まちの駅かいつか  
貝塚市海塚1丁目1番1号 TEL:072-432-1244  
午前10時～午後7時(年末年始を除く)



●発行日  
●発行

2018年9月20日

●印刷

(株)イーネット

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1番9号

TEL(06)6767-0800

URL <http://www.kansai.jp>