



成田国際空港株式会社

国際拠点空港としての役割を果たし、
グローバルな航空ネットワークの発展に貢献する、
世界トップレベルの空港を目指します。

会社名	成田国際空港株式会社（略称：NAA） NARITA INTERNATIONAL AIRPORT CORPORATION
事務所	成田国際空港株式会社・本社ビル 〒282-8601 千葉県成田市成田国際空港内（成田市古込字古込 1-1） （代表電話） 総務人事部総務グループ 0476-34-5400
代表者	代表取締役社長 田村 明比古（たむら あきひこ）
設立	2004年4月1日
資本金	1,000億円
社員数	726名（2019年3月31日時点）
事業内容	成田国際空港の運営並びにそれに付帯する事業の運営

テーマ：

『航空・空港業界における 成田空港』

成田国際空港株式会社の古川と申します。本日はどうぞよろしくお願ひいたします。さて、本日の進め方ですが、航空業界とか空港業界について、広い視点でまず皆さんに理解を深めていただきます。そして、最終的に弊社の会社概要などもご紹介できたらいいかなと思っています。

私は2007年に入社し、最初は貨物事業部に配属になり、その後、地域共生部とい

う弊社特有の部署に異動になりました。成田空港は、羽田空港や関西国際空港等と異なり内陸空港である特徴から、周辺地域の皆様のご理解をいただいて空港運営ができるという背景から、地域とのコミュニケーションを図る仕事をする部署であります。その後は、管理部門系の仕事を複数経験し現在の総務人事部人事室に至っております。本日は、業界の現状（外部環境など）という広い話から話題を進め、その後、空港を含めた航空業界に絞った話、そして最終的には成田国際空港の今と、今後の事業展開などについての説明、と考えております。

1. 業界の現状（外部環境）

について

まず、世界の人口推移からです。2019年時点で約77億人です。その中でどこが一番人口としての厚みがあるかという点、アジア地域で、45億人くらいだそうです。つまり、今われわれがいるアジア地域は、世界人口のメインストリームになっているということです。2050年の予想ではさらに52億人へと増加するようで、やはり今後も人口分布はアジアに集中する結果となっています。そしてもう一つ、着目してもいいのはアフリカ地域です。今現在で13億人、それが今後、数十年かけて25億人くらいに増加する予測で、伸びしろという意味では、アフリカという地域は非常に大きいということがわかります。ヒト・モノを交流させる航空産業というのは、自国内で完結する側面もありますが、国境をスピーディーにまたげるといった特性があるため、地域の発展・成長によってビジネスチャンスが生まれてくることを考えれば、アジアをしっかりと押さえつつも、アフリカ地域も視野に入れる必要性が見て取れるかと思えます。

続いて、人口推移とは別の側面から世の中の動きを説明したいと思います。それは、GDPの成長率です。例えば2017年の世界全体の成長率は3.4%、日本が1.9%ですが、インド7.2%、中国6.9%、ベトナム6.8%と、アジア地域では大きな伸びを示しています。航空産業に限りませんが、アジアの流動・経済成長をいかに取り込んでいくかが、業界・企業として持続的に成長

するためのポイントになることは論を俟たないかと思えます。

次に、経済成長と出国者数の関係性です。1人あたりのGDPが\$3,000から\$5,000を超えると、出国者数が増加する傾向があると言われていています。この水準に照らすと、韓国や台湾、中国等は超えています。アジア・アフリカ各国からの訪日客増加にはもう少し時間を要するようです。

また、日本国政府は成長戦略の一つとして「観光」を挙げています。訪日外国人旅行者数を2020年オリンピック・パラリンピックのタイミングで4,000万人、2030年には6,000万人との目標設定をしています。消費額では、2020年が8兆円、2030年で15兆円を目指しており、これは自動車輸出額（約12兆円）を超える規模感の目標になっており、達成に向けた取り組みの推進がなされているところです。

2. 航空業界について

今回は航空業界にフォーカスして説明致します。世界の航空旅客数の推移資料によると、先ほどの世界人口同様、一貫して増加しているのが航空業界の傾向になっています。

次いで、将来はどう推移していくのかについて、航空機メーカーのボーイング社やIATA（国際航空運送協会）、日本航空機開発協会の予測に共通していることは、今後も世界全体は右肩上がり成長することと、中でもアジア太平洋地域は大きく成長することです。

また、ボーイング社の航空機の需要予測では、現在、約2万6,000機が世界全体で

飛行しており、20年後は約5万機が世界を飛び回るだろうということです。この成長を取り込むためには、受け皿としての空港整備の必要性もご理解いただけたらと思います。

受け皿＝空港容量としたときに、例えばニューヨークでは、JFKだけでなくニューアークやラガーディア空港も対象となります。結果、ニューヨークの都市としては発着回数で約100万回、利用者数で約1億人超というような受け皿を用意していることとなります。翻って、東京の都市としての空港容量は、羽田空港と成田空港で現状約75万回の発着回数となっています。この先の航空需要の伸びを予測すると更なる空港機能の強化が必要と考えられるのではないのでしょうか。

なお、空港について補足しますと、日本には約100の空港があり、その経営形態は様々です。国管理空港や地方管理空港、そして成田空港や中部空港のような会社管理空港等です。

国や地方管理空港では、滑走路、飛行機が止まるエプロンなどの「基本施設」の管理と、「旅客・貨物ターミナル施設」の管理者が別々になっています。他方、会社管理空港や昨今話題になっているコンセッション方式による民間事業者への運営委託はそれらを一体で管理し、結果、効率的な経営につながるとされています。

3. 成田空港の事業について (事業の現状と今後)

これからは、成田空港（の現状）についてです。面積は約1,200haで、前出のとおり

り内陸空港という特徴があります。4,000Mと2,500Mの二本の滑走路、そしてその間にターミナルビルを三つ配置しています。成田空港の特徴は、国際線のネットワークが豊富であるという点です。空港利用の一義的な目的は都市間を移動することであることを鑑みると、いかに世界中にネットワークを張り巡らせているかは、空港を選択する上で一つのきっかけになると思いますし、ネットワークの豊かさは成田の強みになっていると考えています。ちなみに、海外120都市、国内23都市と結ばれております。

次に航空取扱量です。1978年の開港以来、41年となりますが、おおむね右肩上がりです。現在では、航空機発着回数は25万回以上、国際線旅客数が3,500万人以上と順調に成長しています。近年では国際線を利用されるお客様は、日本人より外国人のほうが多くなっている特徴があり、アジア方面、特に中華圏からの利用者が多いのが現状です。

3-1. LCC事業について

ここで、当社のLCC事業について説明させていただきます。2012年が日本においてLCC元年と言われており、そこから利用者が爆発的に伸びてきました。成田国際空港においても、その伸びをしっかりとキャッチすべく2015年にはLCCの利用を想定した第3ターミナルをオープンさせました。その結果、今や当空港ではLCCシェアが発着回数や旅客数で大凡3割を占める程まで成長しており、その存在感はますます大きくなっております。世界のエリア別

LCCマーケットシェアを見ますと、日本が位置する北東アジアは、欧州や他のアジア地域と比べて、成長の余地が残っているように見て取れます。当空港においても、オープンしたばかりの第3ターミナルもキャパシティが限界を迎えるなど、その勢いが一過性ではないことを感じていることから、引き続き、LCCの成長を見込んでおり、伸びる需要に対応すべく、ターミナルの拡張を進めているところです。

なお、一過性ではないと考える証左については、LCC利用者が増えても従来のフルサービスエアラインの利用が落ちていないことが挙げられます。少子高齢化の日本においては、需要はある程度頭打ちで、パイを取りあうような発想になりやすいですが、LCCとフルサービスエアラインとの関係でいえば、奪い合いではなく、新規需要の掘り起しが出来ていることが特徴的です。これはLCCのビジネスモデルの特徴である低価格運賃の提供により、今までは飛行機を使わなかった客層にリーチできたものと考えられています。

3-2. リテール事業について

海外旅行の楽しみの一つに、空港の免税店でのお買い物があると思います。先ほどお話しした空港の経営形態のとおり、ターミナルも運営する当社にとっては、非常に大きな収益源となっており、いかに魅力的な店舗展開を行うかというリテール戦略は空港自体の魅力としても、会社経営という視点でも、とても大切な位置づけになっています。免税店、飲食店、物販店は、三

つのターミナルに300店舗以上軒を連ねているという状況です。売上げの規模感としては、約1,200億(2017年度)となり、織研新聞社が発表しているショッピングセンター売上高ランキングにおいては1位にランクされました。今後も、空港は商空間としても、より魅力的な空港になるべくトレンドに合わせた人気店や有名店の誘致に向けて、努力をし続けていきます。

なお、会社経営という視点から、リテール事業のインパクトを振り返ると2004年度、当社の設立(民営化)直後ですと、リテール収入(非航空系)は約580億です。ところが、2018年度では、リテール収入が1,441億円と3倍近くになっています。空港を一体的に経営するメリットはこの数字からも見て取れるかと思います。

4. 今後の事業展開について

成田国際空港が、今後、空港機能を拡張する中で大切にしなければいけないことは何でしょうか。空港としての競争力強化、即ち国際競争力を確保すること。これは当社の経営理念にも「国際拠点空港としての役割を果たし」とあるように社会から求められる責務だと思っています。その他には、空港周辺地域との共生です。空港運営で重要なことは、地域の方々に空港があって良かったと思ってもらえるというような関係構築をする事だと思っています。

成田国際空港の現状のキャパシティは航空機発着回数が30万回/年までとされていますが、需要予測では、首都圏という巨大な後背地を持つこともあり、それが早晩一杯になる予測です。首都圏空港として

は、羽田空港も役割を担っており、飛行経路を変更して発着回数を増やそうとしています。抜本的な容量拡張策としては、成田国際空港の機能強化に期待されており、実現の可能性について、ずっと議論されてきました。

2018年に国・千葉県・空港周辺の自治体、当社で成田空港の機能強化策について最終合意がありました。

新たな滑走路等を造ることにより、キャパシティを50万回/年まで引き上げようと計画しております。そして、その治柘植にあたっては地域共生策、これは騒音によるマイナスの影響を環境対策によって抑制することや地域経済発展によるプラス効果を最大化しようと意図していますが、についても取りまとめられています。

このように、当社としては、しっかりと地域と共に生きる形をつくりながら、国際競争力を確実に確保していくことが大切だと考えています。

5. 成田国際空港での 具体的な仕事内容について

では、最後に空港の仕事、当社の仕事にフォーカスしてみたいと思います。今、成田国際空港には約4万人もの就業者がいます。航空会社関係であればパイロットや客室乗務員等、国関係であれば航空管制官や出入国審査や税関審査、その他空港の中には保安検査員や店舗スタッフの方々などです。空港には、雇用創出という側面もあるかと思っています。

次に、当社にフォーカスしてみると、滑走路やターミナル施設の整備や保全など

航空機の運航や空港インフラを支える仕事、テロやハイジャックがおきないように館内警備など空港・航空機の安全を支える仕事、航空会社やターミナル、貨物関連の管理・運営する仕事、環境・地域共生の仕事、管理・戦略系の仕事というように大別できます。人材育成では、私も複数部署を経験していますが、ジョブローテーションという制度があります。自身の適性や軸を見つけるという意図もありますが、様々な部署を経験することでゼネラリストの空港マンに育ってもらおうという意図があります。

当社での仕事は多岐にわたりますが、その対象は4,000万人を超える空港利用者や空港で働く約4万人の従業員のみならず空港周辺の自治体にまで及びます。その方々にとって、いかに利便性、快適性の高い空間であり、働きやすくサービスを提供しやすい環境であり、地域にとってあって良かったと思われる空港であるべく、それぞれの仕事を通じて、高みを目指しているところです。

なお、上記の大前提として私共は重要インフラの管理運営を担っている企業として安全・安定運用を最優先としています。

世界や航空業界のトレンドなど、全体の流れと其中で成田国際空港の立ち位置がご理解いただけるような構成を心掛けましたが、ご理解いただけましたでしょうか。これをもって終了とさせていただきます。ご清聴ありがとうございました。

以上