

関西の航空需要拡大について考えるフォーラム講演録

日時 : 平成 23 年 12 月 15 日
会場 : ラッセホール 2F ローズサルーン
主催 : 兵庫県
後援 : 関西大学・伊丹市・神戸市

基調講演：関西 3 空港の未来 - これまでのセミナーを振り返って - . . . p 1
関西大学商学部教授 高橋 望

パネルディスカッション：関西 3 空港を有効活用した航空需要の拡大 . . . p 13
コーディネーター：関西大学商学部教授 高橋 望

パネリスト : 株式会社神戸クルーザー・コンチェルト
代表取締役社長 南部 真知子
株式会社日本旅行西日本営業本部おもしろ旅企画ヒラタ屋
プロデューサー 小畑 博正
日本大学経済学部教授 加藤 一誠

総括：関西大学商学部教授 高橋 望 . . . P 32

< 基調講演 >

関西 3 空港の未来 - これまでのセミナーを振り返って -

関西大学商学部教授 高橋 望

皆さん、こんにちは。関西大学の高橋でございます。

今日は、関西 3 空港の未来という題をいただきましたので、これまでの 3 回のセミナーを振り返った上で、後のパネルディスカッションに続けるように話をしたいと思います。従って、本日の構成は、2 ページのスライドのように、主に四つの部分により構成されています。

まず、これまでの 3 回のセミナーの概要をご紹介します、続いてそのセミナーで延べ 9 人の方々が話をされた内容を総括して、その結果に基づき、この講演の後で開催されるパネルディスカッションの課題を整理した後、統合会社の経営戦略について私が思うところを、若干述べたいと思っております。

そもそも、このセミナーが開催されるに至った経緯、開催趣旨は 3 ページのとおり、関空、伊丹の経営統合を機に、関西 3 空港について認識を深め、3 空港の活用を最大限図っていく上での課題を明らかにして、その方策を検討するということでした。

そこで私は、まず関西 3 空港の現状と課題というタイトルで話をさせていただきました。そこで申し上げたことは、1 点目に、神戸空港の旅客数は地方空港第 1 位であり、非常によく利用されているということ。2 点目に、伊丹の需要は磐石で、先ほど、知事もりニアの話をされましたが、私は、例えりニアが大阪まで来ても、伊丹空港の東京便が全くなるとは考えてはいません。そして 3 点目に、関空会社の経営努力は評価すべきであるということです。しかしながら、実は日本全体の航空需要は、国内線、国際線とも縮小しています。その原因を何に求めるかということ、私は、航空の規制緩和、特に国際線におけるオープンスカイが世界的に後れをとったことと思っています。アメリカは、1978 年に経済的規制の撤廃を国内線で行いました。それをもとに国際線のオープンスカイ政策を進めましたが、何と日本がアメリカとのオープンスカイ協定に調印したのは、世界の中で 95 番目でした。この後れをどのように取り戻すべきか。少子・高齢化という極めて厳しい市場環境の中で、アジアの経済成長をいかに取り込み、その際に LCC をいかに活用するかが、航空需要拡大に向けた課題であると考えていますが、それは一言でいえば、外需を活用すべきということだと思われま

一方、自由化された市場環境のもとで、空港とエアラインの関係も大きく変化しました。すなわち、空港は地域独占ではなくなり、エアラインに選ばれる存在になったということです。それではエアラインは何を基準にして空港を選択するかということ、その空港の後背圏にあるターミナル需要と空港使用料等を勘案して、乗り入れ空港を選択します。従って、需要の小さな空港は、どうしても着陸料をはじめとする空港使用料水準を下げなければ、なかなかエアラインに選んでももらえません。ということは、着陸料水準いかにによって、需要を開発する余地があるということです。

3 空港の将来展望を見ていく上で、今までの経緯を顧みると、次の 3 点を指摘することができるかと思います。まず、1 点目は、2005 年に伊丹空港の機能縮小が行われました。しかし、残念ながら、このことによって関空に便数、路線はシフトしませんでした。ということは、関空と伊丹の後背圏は重複しないということです。

そして、このことを敷衍^{ひえん}していきますと、2 点目として、複数空港を経営統合する場合は、利用者選択に基づく合理的な空港間の機能分担を考えるべきであって、市場動向を無視してあらかじめ政策によって人為的に機能分担というものを決めるのは誤りである。つまりまず経営統合によって空港経営を安

定化させるのが先決で、そのためにも市場の声に謙虚に耳を傾け収益を極大化した上で、それを需要拡大のための諸施策に向けることが期待されるわけです。

先ほど、知事からニューヨークの空港の話が出ましたが、ニュージャージーにまたがる複数の空港が統合されたきっかけは、実は港湾問題でした。ニューヨークの港湾は、従来、機能分担が決められていたために、貨物のターミナル間の移動によって非常に混雑していました。結局、ターミナル選択は、計画的な機能分担ではなく利用者の意向に任せる一方、内部補助によって経営安定化を図るとともに、将来性のある道路や空港、テロによってなくなってしまいましたが、貿易センタービルなどの多分野に投資を行うということで経営統合をしたわけです。

では関西圏の空港についてはどうか。結局、2005年の伊丹規制は需要減を招いて失敗でしたが、それでは関西3空港の競争条件が平等かということ、必ずしもそうではありません。と申しますのも、伊丹は現に騒音問題があり、その費用をある意味で後払いの形で負担している。その教訓から、関西国際空港は、そうした騒音賠償コストを前払いする形で、非常に多額の建設コストをかけて、沖合に埋め立てて造ったからです。その意味で、3空港がてんでばらばらに競争することは必ずしも賢明ではなく、ここに両空港統合の意義があると考えています。

しかし、3点目として同時に指摘しておかなければならないことは、関西圏全体の空港容量を減らすことは、将来の成長の足かせになるということです。

続いて、本日のフォーラムでもご協力いただきます日本大学の加藤さんからは、7ページのように「航空環境の変化と今後の空港経営」というタイトルで講演いただきました。そこで、ほぼ同じ認識となりますが、まず3空港の現状として、需要は堅調である。関空の国際線の強みは、首都圏との比較からいってもアジア路線にある。その上で、東日本大震災と空港の役割の中で、伊丹のような内陸空港の評価が高まった。併せて、震災の影響は、国際線の方が大きかったということを指摘されました。

関空と伊丹の経営統合により効率的管理を目指すとされていますが、経済学者として、効率とは余剰、つまり経済的満足度の最大化であることを改めて確認すべきであるということも指摘されました。

空港とエアラインの関係について、ハブという言葉が独り歩きしていますが、実際には、ハブというのは、あくまでエアラインがどこの空港をハブとして利用するかということですし、ハブ化ということでエアラインに選ばればそれでいいかということ、実は特定エアラインの経営状況によって、その空港の成長が左右されるというリスクがあることを指摘されました。従って、空港経営の観点からは、複数のエアラインとコンタクトを取ることが必要ということです。

また、コンセッションについては、これから統合会社が事業運営権を販売するわけですが、その価格水準は、経営の自由度の高さとリスクの低さに依存し、伊丹の自由度が結局、コンセッションで高く売れるかどうかの鍵を握ると指摘されました。後に、エコノミスト中心ですが、他の論者も同じようなことを繰り返し指摘されました。

事業者を代表され、1回目のセミナーでは日本航空の大貫様から、9ページのように「リージョナルジェット活用による航空ネットワークの形成」という題でお話をいただきました。

そこでは、機材のダウンサイジングは世界的潮流であり、そうなった理由は、大型機に比べ1日当たりの便数を増やすことが容易で、利便性を向上させることができるからということでした。こうした多頻度・小型化は、利用者便益に加えて、搭乗率向上による収支改善が一つのメリットとしてあることを指摘されました。現に、スカイマークは、設立当時のボーイング767から小型の737に換えることによって、経営を安定化させたというのも事実です。同時に、伊丹については、プロペラ枠の余裕を使ってリージョナルジェット枠を拡大し、航空ネットワークの拡充を図りたいという旨の発言もありました。

併せて、両空港の統合に対するコメントをいただきました。一つ目は、エアラインの負担が大きい

で、関空の着陸料のみならず使用料を引き下げて欲しいということで、同時に二つ目として、過度の内部補助によって伊丹の着陸料が大幅に引き上げられることについては、懸念を表明されました。三つ目には、2005年の政策的な移管ということ念頭に置かれたのだと思いますが、政策介入を最小限にして欲しい。お客様本位の空港の利用の仕方を、エアラインにさせて欲しいという要望がありました。そして、四つ目には、無駄な投資の回避と空港使用料の引き下げという意味で、各空港の独立採算、そしてターミナルビルの兼営を併せて主張されました。そして、民営化によって空港経営の効率化を期待している。それでも赤字空港を維持する必要があるのであれば、そうした空港については、公的補助の必要性を訴えられました。最後に、空港は社会インフラであり、活性化等によって地域社会の発展に貢献する存在であるという認識を示されました。

2回目のセミナーでは、まず、神戸夙川学院大学の小島さんから、12ページのように「利用者・エアラインに選ばれる運用自由度の高い空港」という題で講演いただきました。小島さんは、かつてエアラインに勤務された経験があり、豊かな経験に裏付けられた説得力のある話であったと思います。

まず、3空港を比較分析した場合、旅客とエアラインの伊丹志向は明白であり、神戸は伊丹の代替になり得る。逆に言いますと、関空は伊丹の代替を果たせなかったということです。伊丹と関空のすみ分けについての考え方は、空港選択は利用者ニーズを一番知っているエアラインに任せるべきである。従って、伊丹は、国内長距離便や近距離国際便も含めたフル活用で収益最大化を図るべきであり、その成長余力は十分にあると認識しているということでした。海外でも、複数空港の事例は幾つもありますが、そうした機能分担は物理的制約によるもので、実は政策的な規制によるものではないということも併せて指摘されました。

それでは、統合して伊丹を有効活用する場合に、具体的にどのようなことが考えられるのかということですが、まずはプロペラ枠の転用です。加えて、国内長距離便の制限、いわゆるペリメータールールの見直しや、運用時間の柔軟な対応、さらに国際線の段階的緩和も必要ではないかということです。そもそも、騒音規制の手段として、ジェット枠・プロペラ枠という区分はもう時代おくれではないかと考えられます。それは、騒音レベルそのものが低下しているとともに、今では両者の間に有意な差がないからです。

最後に、伊丹の事業価値をさらに高めるために、二つのことを提案されました。一つは、着陸料決定の自由化による利用者の選択幅の拡大です。もう一つは、空港ビルの活用や駐車場のバスターミナル等の活用です。

続いて、大阪商業大学の横見さんには、14ページのように「空港における商業活動の現状と課題」というタイトルで講演いただきました。

イギリスのBAAを嚆矢として、現在では世界の多くの空港が民営化されていますが、この民営化のメリットとデメリットをそれぞれ整理されました。日本では長らく分離されていますが、商業活動と、空港の本来の航空輸送のための基本的な機能とを合わせて経営することは、諸外国の例では通例です。実は民営化を契機として、一層商業活動の意味合いが高まってきました。それは、空港の使用料を低くすることによって、いわゆるエアポートセールスを展開し、それによって空港利用者が増え、商業収入が増えて、その分をさらに空港使用料の低減に向けることができるという循環図式が成立しているからです。現にイギリスでは、一時期、空港収入のうち70%を商業収入が占めるという時代もありました。世界的に見れば、今は大体半々の比率に落ちついているようです。

このような諸外国の例から見ても、商業指向型の空港経営が今後求められますが、そこでは三つの点に留意しなければならないという指摘がありました。1点目は、日本では今は三つの会社管理空港、すなわち成田、関空、中部でしか行われていない空港本体とターミナルの一体的な経営を進めるというこ

と。2点目は、ヒースローで成功しているように、商業収入最大化のため、商業施設を旅客動線に組み込むこと。3点目は、商業指向の空港経営のための制度設計が必要であるということでした。

そして、経済成長著しい中国の航空事業者として、中国東方航空の國松様から、16ページのように「中国を取り巻く航空環境」についてお話をいただきました。

まず、LCCが登場してきた背景として考えられるのは、空港間競争の激化であるが、LCCの伸長に対する既存エアラインの対抗策は、値下げしか有効ではない。とはいえ、LCCは新規事業の開発効果があるとのコメントをされました。

同時に、中国では皆さんご存じのように、高速鉄道が一挙に開通しています。これにより、中国の国内線は危機的状況となり、エアラインは国際線にシフトせざるを得ないが、それは中国の国内線は規制が非常に多く、競争のための弾力的な対応が取れないからだという話でした。従って、既存エアラインは、高速鉄道とLCCとの競争にさらされ、一層のコスト削減、自らのLCC化の推進による生き残りを模索せざるを得ないとのことでした。

なお、関空で現在行われている着陸料の減免等は、新規乗り入れ企業に限定されているという不満も併せてお話しされました。

3回目のセミナーにおいては、まず関西学院大学の野村さんから、18ページのように「英国における複数空港の一括経営」の講演をいただきました。

ここで空港経営・空港政策の分析視点として、従来の空港が持っていた地域独占性がなくなり、競争にさらされるようになったということで、次の変化があったことを紹介されました。

所有権が国有から民間に移り、外国企業も従来は規制を受けていたものが、自由に参入できるようになったし、従来は一つ一つの空港は単独経営だったのが複数での一括空港経営となり、さらには外国の空港まで同じ空港会社が経営するようになった。商業施設についても、従来別組織であったものが一体経営、さらにはターミナルビルを超えた事業の多角化が行われるようになったということです。

それでは、イギリスの複数空港の一括経営会社の経営戦略から、どのようなことが学べるかということ、実際、外資ファンドが投資したときに、健全な空港経営のためにプラス効果を持つ会社があるのは事実です。ただし、外資に好き勝手させないガバナンス体制を構築する必要があることも、併せて指摘されました。また、空港経営安定化のためには、複数のLCCに定着してもらう必要があるということや、さらには、ターミナルビルによる非航空系の商業収入の枠を超え、非空港系収入、具体的には不動産やショッピングセンター、他のインフラ事業等の多角経営を行い、商業収入の範囲をさらに拡大している事例があるということでした。また、複数空港を一括経営する場合、幾つかのパターンがあり、セミナーでは19ページのようなパターンがあることを紹介されました。

加えて、複数空港を一括経営するメリットは何かということ、次の5点を指摘されました。1点目は、言うまでもなく経営安定化に資するということです。2点目は、選り取り見取りの空港を持っていることから、エアラインとの長期固定契約によって収入源を確保することができる。3点目は、それによってEU域内という限定ですが、路線の拡充が見られたということ。4点目は、その理由として、空港ごとに区分市場に対応して需要を創出することができたということ。そして5点目で、複数空港を持つことで不動産、商業施設とのシナジー効果が期待できるということです。

さらに、このイギリスの事例から、関西3空港における示唆として、次の7点を指摘されました。1点目は、今のところは関空と伊丹だけの統合ですが、ほかに神戸や八尾、場合によっては海外の空港を含めた広域空港経営体制を考えてもいいのではないかとということ。2点目は、事業価値を高める意味で、経営上のフリーハンドを認めなければ、自由な経営、効率的な経営はできないということ。3点目は、空港使用料の引き下げによって、複数のキャリアを誘致する必要があるということです。

4点目は、非航空系収入の増大が必要になるということです。LCCは確かに着陸料を始めとする空港使用料水準によって乗り入れ空港を決めますが、基本的にノーフリルサービスですので、お客さんは搭乗前に空港内で飲食するケースが多く、また禁止されているエアラインも一部にあるようですが、機内に飲食物を持ち込むための買い物をします。そのため、ターミナルビルを経営する空港会社としては、搭乗橋を利用せず低水準の着陸料を要求して空港使用料収入の余り見込めないLCCを呼び込んでも、トータルで経営は十分成り立つわけです。実際に、LCCの利用客は、従来、航空を使って海外旅行をしたことがないような新規需要を生み出すのも事実ですが、決してけちな人だけではなく、その浮いたお金を買い物に使いたいというお客さんがいることを忘れてはなりません。

関連して5点目は、新規LCCの就航でネットワークの拡充、便数の増大によって空港の機能を高める必要があるということです。6点目は、グローバル経済の進展によって、従来はあまり考えられなかったような需要、例えば海外駐在員が増える、出稼ぎ労働者が増大するなどの需要を取り込むことです。現に、バンコクでは洪水で工場が閉鎖されているために、その女性労働者が今、日本に来て働いているという状況が見られます。こうした新たな、今まで日本の空港が扱っていなかったようなタイプの航空需要を取り込みやすくしなければならないということです。そして7点目に、国際線分離はすべきではないということを目指されました。

続いて、同じ関西学院大学の上村さんからは、22ページのように「神戸空港を含む関西3空港一体運用の可能性」について講演いただきました。

関西3空港の問題をそれぞれ解き明かすと、まず一つ目に関空の多額の有利子負債があるということです。

二つ目は、3空港は管理主体も管理区分も財政制度もすべて異なり、同じ基盤での競争ができないため、今のような状態のままでも無駄であること。

三つ目は、コンセッション成功のためには、伊丹のフル活用が必要であるという認識を示されました。その中で、今のところ経営統合から外れている神戸空港の将来をどのような方向で考えるべきかという点について、実際には神戸空港は管理収支の実績が黒字であり、統合会社を財務的に支えることが可能であるということ、明確に証拠を持って示されました。問題は、市債償還費の圧縮が必要であるということです。そのため、他の2空港と統合する前提条件として、運用と債務返済の分離により、管理収支の均衡を実現することが必要であるということを目指されました。

この3回目のセミナーにおきましても、事業者を代表して全日本空輸の清水様から、23ページのように「エアラインから見た関西3空港の可能性」についてお話をいただきました。

関西の三つの空港については、それぞれユニークな特性を持っているので、それをどう活用するかが問題で、実際に事業を運営する立場からすれば、分散によるコスト負担が企業に発生しているのは事実であり、政策による機能分担が、企業の戦略に影響を及ぼすことも、また事実であるということを目指されました。

今後、関西3空港のネットワークを拡大していく上で課題となるのは、一つ目は、空港使用料の問題とアクセスの充実で、二つ目は、伊丹の未使用の発着枠について、その配分が固定的なために完全に活用されていないということ。つまり、ジェット枠とプロペラ枠の区分について、企業への配分が既得権益化している部分があるのではないかとご指摘がありました。

関西3空港の将来については、一つ目は、LCCによって潜在需要を喚起し、それによってネットワークを拡充することが考えられる。二つ目は、新型機の導入によって、従来、赤字であった路線を黒字に転換することができ、ネットワークを拡充することができる。こうした需給適合の推進によるネットワークの拡大が、将来的にも十分図られるという期待を示されました。

以上が3回のセミナーの内容ですが、その総括と言えることは、まず1番目に、くどいようです

けれども、関西に決して3空港というのは多過ぎない。空港の数だけで多い少ないということを考えることは、ナンセンスである。その根拠として、伊丹、神戸とも発着容量一杯の利用実績がある。ネットの普及によって、これから輸送需要というのは減るのではないかと懸念される向きもありますが、経済成長により航空需要が観光中心に増えることが予想されます。特に、インバウンド需要が増えることが予想されるわけですし、日本や関西圏よりもはるかに経済規模が小さい国で、非常に大きな航空需要を実現している空港、地域があるということも、確認させていただきたいと思います。

2番目には、神戸、伊丹、関空の3空港とも、とりえず経営自体は良好であるということです。とは言え、今の状況で、すべて今後も安定して磐石であるかということ、残念ながら3空港はそれぞれ十字架を背負っています。伊丹空港は騒音問題による発着枠の制限が、関空は1兆2,700億円にも及ぶ有利子負債があります。そして、神戸空港は、先ほどの上村さんのご指摘にあった市債償還と年間わずか2万回という発着枠の制限があり、それを既に使い切っていて、今後いかに発展していくのか、非常に悩ましい状況にあるわけです。

これらの問題をいかに克服し、3空港をどのように活用すべきなのかというときに、まず一つ目の視点として、関空の土地造成部分について既に明らかになっており、神戸空港も同様ですが、民間投資になじまない市場の失敗が生じる部分については、経営主体から切り離すべきということです。現に関空の場合も、2期事業はそうなっていますし、今回の空港の統合に際しても、関空の土地はあくまでも別会社が持ち、その上の経営だけを統合するというわけです。

二つ目の視点として、この空港統合によって無駄な競争を回避して、利用者による合理的選択を促すことができるということです。そのときに、25ページにもあるとおり、4点ほど経営上の留意点として指摘しておきたい点があります。それは、3回のセミナーで皆さんが話されたことの要約になりますが、1点目は、コンセッション売却額を最大化するためには、やはり利用者には選ばれる空港でなければなりません。そのため、2点目として、内部補助による経営安定化と着陸料の戦略的設定を行わなければならないということがあります。この戦略というのはどういうことかということ、従来の総括原価方式に基づくような、コストが幾らかかったから、それを回収するために価格水準は幾らであって欲しいというような発想を捨てなければならないということです。とはいえ、過度の内部補助は禁物です。例えば、アルゼンチンでは33の空港を一括して経営統合し、コンセッションを売却しました。しかし、魅力のある空港の着陸料の引き上げが非常に高すぎ、エアラインから不満が出て、失敗してしまいました。

3点目は、新しい投資家に向けたガバナンス体制の構築と行為規制が必要になってくるということ。どうしても民営化が進んでくると、もうからない部分の投資が抑制されます。例えば、授乳室がなくなる、従来は無料で使えたタクシーやバス乗り場に課金をするなどがあり得ます。しかし、これらへの対応は、空港法を改正するなどの行為規制によって可能であると思います。

しかし、問題はナショナルセキュリティです。これまでの3回のセミナーに対して、兵庫県がインターネットで色々質問を受け付けましたが、その中に、外資が運営する空港でナショナルセキュリティが担保されるのかという質問がありました。私はここで、イザヤ・ベンダサンこと山本七平の「日本人は安全と水はただだと思っている」という指摘を思い出しました。果たして、民営化された空港、あるいは民間航空企業がナショナルセキュリティの役割をどこまで果たすべきなのでしょう。実際に航空輸送に関するナショナルセキュリティについて、ある程度制度化して決めているのはアメリカだけです。アメリカはCRAF(民間予備航空隊)というリザーブ制度を設けて、民間航空会社による後方支援輸送を規定しています。これは1950年の朝鮮戦争を機に設立された制度で、実はそれが契機になってGHQによって禁止されていた日本の民間航空が再開されたわけですが、実は40年にわたって、アメリカはこのCRAFを封印していました。何と初めて発動したのは、皮肉にも東西冷戦構造が終結した後の湾岸

戦争時の「砂漠の嵐作戦」でした。

その際も、民間航空機を国防総省は無料で使ったわけではなく、きちんとお金を払いました。つまり、CRAF という制度があるアメリカでさえ、運賃を支払った上で民間航空機をロジスティック業務に活用した。ただ、帰りはサウジアラビアで人員を降ろして貨物も積んでいないので、フェリー輸送になることから、国防総省が支払う航空運賃は半額になりますが、一応運賃を払っていることに変わりはありません。日本の場合、政府専用機がある中で、果たしてそのようなナショナルセキュリティの役割を、民間航空会社にどこまでやらせることが妥当なのか、別途議論する必要があると私は考えています。

いずれにしても、各空港の使い分けを利用者が行うことに対応して、実際には各空港に乗り入れるエアラインが差別化され、特化していくのではないかと予想されます。それは、場合によっては、エアラインの分社化を促すことなどで、重複投資の負担増を回避する対応がとられ、現行の重複投資、分散コストの問題が自動的に解決されるのではないかと私は期待しています。

そして、三つ目の視点として、統合会社に求められることは、空港運用の自由度です。これが担保されないことには、コンセッションで高く売れない。すなわち、1 回目のセミナーで加藤さんが強く主張されたように、空港運営権の価格は、空港経営の自由度とリスクに大きく依存するわけです。

先ほどアルゼンチンの空港民営化失敗の話をしました。アルゼンチンは皆さんご存じのように、民営化した後で、国家の経済・財政危機がありました。今のギリシアのような状況ですが、それによって航空需要が非常に大きく落ち込み、コンセッションを購入した会社は、結局大損をしてしまった。それに懲りて、コンセッション入札時には、将来の市場環境の変化やリスクにどう対応するかの条項を、あらかじめ契約に盛り込むことが一般的になってきています。そのときに、統合された空港の一方を将来廃止するということがあらかじめ謳ってあれば、果たしてコンセッションが高い価格で売れるかどうかは、冷静になって考えればわかることです。何をむきになって廃止にこだわっているのか、私には理解できません。

では、空港の運用を自由化するというときに、具体的にどの部分をどのように自由化するのかと言えば、1 点目は、伊丹空港に課せられているペリメータールール、つまり距離規制を廃止して、エアラインが需要のあるところに自由に路線を設定できるようにすべきであると考えます。

2 点目は、発着枠規制を取り払うこと。とりわけ、伊丹空港の現行 1 日 370 の発着枠を、地元の総意に基づいて拡大していくという提案ができないでしょうか。また、その前にまず 370 枠を使い切るようジェット枠とプロペラ枠の区分の廃止や、企業間区分の取り払いなど、弾力的な運用を図る必要があるのではないかと。その上で、貴重な発着枠については、入札を始めとする市場機構を活用した方式で配分し、経営する空港会社の収益を拡大することを考えてもいいのではないのでしょうか。

私は、発着枠の入札制を 20 年来主張していましたが、誰からも見向きもされませんでした。しかし今般、電波のオークションが議論されるようになり、また羽田の D 滑走路において、この入札制がやっと検討されるようになったわけで、発着枠を入札制によって高く買ってもらうという手段は、とりわけ将来、統合後に伊丹の発着枠が増えたときに、増枠分に限ってでもやった方がいいと思います。

3 点目は、運用時間について、騒音の問題はあると思いますが、地元の創意と工夫と努力によって、弾力的に運用できないかということ。4 点目は、内際分離規制の見直しも検討に値すると思います。私個人としては、国際線は集約した方が利便性は高まると考えていますが、アクセス時間の関係で消費者の余剰を最大化でき、かつ相手先空港で乗り継ぎ需要を伴わない路線に限定して、伊丹空港あるいは神戸空港に国際線を運航することを考えてよいのではないかと思います。

そして、統合会社の経営戦略に必要な四つ目の視点は、効率的経営によるネットワークの拡大です。それには、くどいようですが、空港会社の経営裁量権の拡大が必要不可欠です。それによって経営効率

化を促し、先ほどの運用の自由度増大による収入増を実現し、さらに航空分野にとどまらず、他分野への進出によって収入源を多角化し、かつ空港税等を活用して空港費用負担の割合を変更することによって、エアラインの呼び込みを行うということです。着陸料水準によって空港はエアラインに選ばれる時代であり、LCC に端的なように着陸料水準の引き下げで総発着回数が増加し空港会社の収益が増大することを忘れてはなりません。

そこで、LCC をどのように活用するかということですが、27 ページの表にあるとおり、世界的に見てアジア・太平洋地域は、非常に LCC のシェアが低い地域です。なぜ統合会社について LCC を強調すべきかという、理由は 3 点あります。1 点目は、この表から見られるとおり、アジアは LCC の成長余地が最大であるということです。

2 点目は、特に関西のお客さんは、価格に弾力的だということです。一時期、地方空港から韓国の仁川経由で外国に出るお客さんのことが非常に懸念されましたが、実際には、地方空港からの仁川線では乗り継ぎ客はあまり多くなく、人数的に一番多かったのは、実は関空発着のお客さんでした。これはなぜかという、関空発着の直行便で外国に行く場合に比べて、仁川経由で行った方が運賃が安いので、関西のお客さんがこれに流れたということです。つまり、これから一番 LCC が需要を顕在化できる国内市場は関西ということです。同時に、空港使用料水準がその空港を主に利用する航空会社の国際コスト競争力を規定する面も無視してはなりません。

3 点目は、関西が適している理由として、機内サービスの質からカバー可能な市場範囲が首都圏に比べて広いということです。LCC はノーフリルであるだけでなく、同じ機材を使っても座席数を多くしているため座席間隔が狭い。そのため、体験的に 4 時間の搭乗が限度であろうと言われています。ところが、ご存じのように、日本から東に 4 時間行っても海しかなく、西に行っても東京から 4 時間では上海が限度ですが、関空からは 1 時間分多くのアジアの都市に行くことができる。そうした絶対的な立地上の優位性を関西は持っている。その優位性を、LCC によって活用する必要があるのではないかとということです。

また、非航空系収入及び非空港系収入の活用も必要です。これは単に航空需要を創出に活用するというだけでなく、用事がなくてもとりあえず空港や空港周辺に来てもらうことによって、様々な収益に結びつけ、その収益を原資として着陸料を引き下げる。また、従来の空港の収入源にとらわれず、地域活動を空港経営に取り込み、航空客以外の人にもっと空港に来てもらうことを考えねばならない時代になっているということです。その具体策については、これから行われるパネルディスカッションにおいて、パネリストの皆さんからユニークなご意見を賜りたいと思っております。その意味で、今回の空港の経営統合に際して、伊丹のターミナルビルが加わっていないということは、今後の大きな課題になると思います。

そこで、結論は何かというと、空港は利用者、つまりエアライン、そして旅客及び荷主に選ばれる存在になったのであり、まずは直接利用者であるエアラインがもうかる仕組みを整える必要がある。どの空港に、どのエアラインが、どの路線をどの機材を使用して運航するかは市場で決めることであり、どこかの偉い人が決めるような筋合いのものではない。このような自由が担保されてこそ、統合会社の事業価値を高めてコンセッション収入を極大化することができる。それは将来にわたる需要展望を確実にするものであるし、リスクに柔軟に対応できることになるからです。

従って、神戸を含んだ 3 空港のすみ分けは、基本的に市場の決定にゆだねるべきです。政策介入による過去の失敗から学ばなければならぬわけで、間違っても同じ轍を踏んではならない。結局、あの政策移管により、関西圏全体の航空需要が減退しました。それだけが原因ではないという言い逃れはできるかもしれませんが、誰もそのことについて責任を取らなかった。ところが今後は、統合会社の経営戦

略の如何によって需要が減り、収入が減るということについて、空港会社が責任を取らなければならないわけでは

しかし、全て市場に任せておけばそれでいいという野放図な空港利用は、利用者の混乱、空港利用の偏重をもたらす懸念があるのも事実です。そこで、関西 3 空港のそれぞれの特性を考慮した目指すべき役割、果たすべき課題は何かということについて 29 ページにまとめてみました。

伊丹空港については、まず弾力的な運用をしていかなければならない。その先には国際定期チャーターが出てくるであろうし、そのときにはアクセスの優位性を生かせる路線、これは神戸空港も同様と思われませんが、すなわちソウル/金浦、上海/虹橋、台北/松山、この三つの空港に限定した定期のチャーターから始めるのが良いと思います。

関空については、トラウマにもなっているようなハブ概念から一度脱却した方がいいのではないかと私は考えています。その上で、ハブシステムをとっていない LCC を、戦略的な価格設定によって誘致する。さらに内際乗り継ぎ機能を果たすためには、先ほどから言っているように、エアラインがもうかる仕組みを別途作ることで、内際乗り継ぎを考えた方がいいと思います。

実は、単位当たりのコストを比較しますと、規制緩和によって新規参入したスカイマークと既存大手 A 社との単位当たり費用は 1 割程度しか変わりません。ですから、日本の新規会社は必ずしもローコストキャリア (LCC) であるというわけではなく、既存企業では赤字の国内線も新規企業ですぐに黒字になるかといえば、それほど簡単な話ではない。

それに引き換え、海外 LCC はどうかというと、アイルランドのライオンエアーの単位コストは、日本の既存大手 A 社の大体 3 分の 1 です。エアアジアに至っては 5 分の 1 程度です。その差がどこから出ているのかというと、それは機材の労働生産性が高いということも確かに事実ですが、コスト水準の点からは、人件費と空港使用料の差に求められます。空港使用料は、先ほどの戦略的価格設定が一部影響するかもしれませんが、問題はやはり人件費だと思います。そのため、外国から飛んできた LCC が、国内線のアルバイトをしてもらって帰ってもらうというような、関空をいわゆる経済特区に指定してカポタージュの限定的開放を考えてもいいのではないかと思います。また、単に外国の航空会社だけがもうかる仕組みではなく、日本の航空会社についても、海外直接投資によって賃金の安い周辺国に現地法人を作り、現地の生活費水準に応じた人件費によって、関空発着の国内線を低コストで運航してもらうという手立てが考えられるのではないかと思います。ただ、その是非については、皆さんそれぞれのご判断を仰ぐしかありません。

神戸空港については、土地造成部分の分離と関空未使用分の発着枠活用が考えられます。今、2 万回になっている理由は、空域が関空と重複するからです。ところが、関空は枠が余っています。その枠を、例えばお金を払って統合会社への収益貢献という形で使わせてもらう。そうすると、そんなことをするのなら、いっそのこと統合したほうが早いじゃないかという、将来への議論の出発点にもなるのではないかと私は思います。

さて、そのように総括した上で、この講演の後のパネルディスカッションの課題として、30 ページのように二つのテーマを挙げさせていただきました。

一つ目は、利用者の立場から見た 3 空港の現状評価です。二つ目は、航空需要拡大に向けた 3 空港の有効活用、将来の期待です。そこでは新規事業の開発、新しい利用の仕方、空港を生かした地域の将来像が議論されると思います。そこでの議論の通奏低音といいますが、基調になるものは、空港を地域社会の発展にどのように活用するかという視点です。と言いますのも、空港は従来、都市の迷惑物でした。それが今では、都市、国家の成長のエンジンになっている。しかし、少子・高齢化を前に市場縮小が始まっている段階で、空港は直接航空機を利用するお客さんの拡大だけでなく、「にぎわい」そのもの

を空港及びその周辺に呼び込む施策を考えなければならない時代になっているのも事実です。

シンガポールのチャンギは、もともと小さな都市国家の空港で、需要は多くありませんでした。そのために技術的に直行便の不可能なイギリスとオーストラリアの間の接続輸送を誘致するところから、ハブ化の概念を持ち出して空港経営に乗り出しました。今では用もないのにわざと空港内に用を作る、例えば空港の中で国際会議を開き、時間があれば市内観光もして帰ってもらうとか、空港の中だけででも用が済むように、ホテルもプールも映画館もあるという施策をとっています。

それは広く言えば、最近主張されているエアトロポリスという概念です。すなわち、都市の経済活動と空港の融合で、航空需要を発生させ吸引する都市活動を集積する。さらに直接関係のない活動も取り込んで、空港を活性化させるということです。

ここで重要な点は、最適なプランというのは、世の中の動きに合わせて常に変化していくものでなければならないということです。しかし実は最適なプランは、それを策定した段階から陳腐化して、次善、三善になっていく。かつて空港を廃止することになっていたというのは、当時は最善のプランだったかもしれないけれども、今となっては最善のプランではない。求められるのは市場環境の変化に適切に適合した最適なプランニング、新たなプランを状況変化に応じて作り続けていくことであろうと思います。

そこで、経営戦略ということが重要になってきます。経営戦略とは何かというと、市場の中での組織活動の長期的な基本設計図です。これには重要なポイントが五つあります。

まず、1点目は、戦略の評価はあくまで「市場」競争で判定されるということです。そのため市場環境への適合が経営戦略の妙となります。

2点目は、戦略は人間集団（組織）を率いるための構想です。3点目は、戦略は実行可能な構想でなければならない、実行のために経営資源の裏付けが必要になってくるということです。このときに、見えざる資産の蓄積というものが戦略の鍵を握ると言われています。この見えざる資産とは、ノウハウや信用やブランドやシステム力ということで、これが競争優位の源泉になり、さらに変化対応力の源泉になる。この見えざる資産を種々の活動に使うことができるわけです。

そして、4点目は、「長期的」視野を見据えた構想で、将来、自分の会社はこうあるべきだという姿を描き、そこに至るシナリオを書かなければならない。すなわち、将来予見なプロアクティブなものが経営戦略の核となります。そのために、5点目として基本設計図、つまりどういう企業になりたいかが必要であり、これを社長レベルで、多種多様な経営資源をどの事業分野に組み合わせていくべきかということを決定しなければなりません。このときの組み合わせのポイントは、二つです。一つは、事業分野による相乗効果、もう一つは、現在から未来へとつながるシナリオです。

ところが、企業の組織の中では、別のレベルでの戦略も策定しておかなければなりません。それは事業部長レベルの事業戦略、例えば伊丹事業分野、関空事業分野、さらに非航空系事業分野、航空系事業分野など、マトリックスによって四つぐらいの事業分野が可能かもしれません。ここでは、市場対応行動のプランニングで、明白な違いを生み出すことが必要です。その一つは競争戦略、すなわち武器の差別化によって競争相手に優位に立つこと、もう一つは、個性主張によって顧客の心を引き寄せるということです。

その具体的成功例として、スターバックスを挙げることができます。単にコーヒーを出すということでは普通の喫茶店と変わらないのに、皆さんご存じのように、明らかにスターバックスは普通の喫茶店ではなく、圧倒的な違いがあります。

しかし、微妙な違いを集積して、決定的な違いに結びつけることも可能で、そのいい例がトヨタ自動車です。関係者の方には失礼かもしれませんが、トヨタ車1台1台を取り上げ、他社の車と比べてどこが違う、どこか絶対的な優位性を持っているかということ実は明確には余り感じません。しかし、全体と

して見ると、やはりトヨタ車はトヨタ車だという違いが出てくるわけです。つまりT型フォードのような絶対的な強みではないかもしれませんが、会社全体として違いを明確にできている。

ここで戦略と言う時に、落とし穴があります。皆さんもよく見聞きされているかもしれませんが、目標とスローガンを錯覚しているとか、あるべき姿と変化のシナリオのどちらか一方しかないとか、戦略策定を現場に任せているとか、そういったことです。

さて、35ページの最後に出所を書いているとおり、この話は借り物の紹介でしたので、経営戦略とは何かという概念整理をした上で、統合会社の空港に話を適用したいと思います。

伊丹空港は言うまでもなく、全国的なネットワークが展開可能な、豊かなターミナル需要を持っています。国際線についても、ニッチ戦略が展開可能です。一方、関空は、これから豊富な発着枠の余力を使って、LCCの呼び込みをすることが可能ですし、首都圏との絶対的優位性という点では、24時間4,000mの滑走路で、重たい貨物機を全世界どこまでも飛ばせるような素地を持っています。神戸空港については、補完的な都市間ペアとして、伊丹空港を補う十分な後背圏を有しています。

非航空系については、伊丹空港は、単なる航空利用客だけでなく、周辺住民を取り込んだにぎわいを考えるべきですし、関空は、3空港の中で現在唯一ある免税店をどう活用するかです。実際、出国エリアと入国エリアを分離していることで、商業チャンスが減少しているのではないかと。最近では、機内持ち込みのセキュリティチェックが厳しくなり、特に乗り継ぎで帰ってくるお客さんにとっては、買いたいアルコールが買えなかったのが、関空に戻ったときに買いたい。あるいは、色々回って見たが、関空の品揃えが一番よかったのに買いそびれて残念だと思える人がいるわけです。しかし諸外国のように、出国エリアと入国エリアが混在していませんので、帰国してから改めて免税店に立ち寄ることは非常に困難です。また関空は何より、国際線の圧倒的な数により、非日常を経験することができる。そして、神戸空港は、医療産業都市計画があります。

さて、もっとレベルの低い戦術という点で、どのようなことが考えられるかということ、伊丹空港については、発着枠を比較すると、関空より伊丹の方が人気があります。となれば、少し阿漕^{あこぎ}な話かもしれませんが、国内線について、伊丹の発着枠を使っている航空会社に、関空の発着枠について着陸料を少しは負けるから、もっと使ってくださいというセールスをやっているのではないかと。これはシカゴ条約における内国民待遇違反になり国際線ではできず、あくまで国内線に限定しての話ですが、そうした関空のポートセールス、発着枠セールスを考えるときに、伊丹空港を活用することは可能ではないでしょうか。

また、中国道からの立ち寄りによる高速バスとの連携も考えられます。こうした他の交通機関との連携については、航空会社が、新幹線の開通によって東北方面のお客さんが減った中で、台湾のお客さん呼び込むために、JR東日本とタイアップしてやっている例があります。

関空については、やはり空港使用料水準というものが問題になってくると思います。このときに留意点が3点ほどあります。

1点目が、先ほど知事が触れられた、全体的な利益の追求です。例え話として、共同牧草地の例を挙げたいと思います。入会地みたいな牧草を複数の畜産農家が使っている。みんな自分の牛がかわいいということで、自分の牛だけちょっと余分に食べさせるという行動をすると、やせ衰えていく牛が出てくる。この例のように、一つの空港だけがよければそれでいいというものではないわけです。

2点目が、LCCによる既存企業との共食い、つまりカニバリゼーションです。これが生じることを懸念して、関空会社は当初LCCの乗り入れに乗り気ではなかった。私から見れば、空港会社の明確な戦略の失敗でLCC誘致に二年遅れ、首都圏との差別化を明確にできるチャンスを失ったと思いますが、それはカニバリゼーションには航空会社が対応すればいい話だからです。

では、どのような対応が必要かということについて、これも例え話で説明いたします。今までカツカレーが大好きな人がいたとします。このカツカレーは、言うまでもなく既存のネットワーク企業の国際線サービスのことです。このカツカレーを食べる人は、1,000 円払っていいと思っている。この 1,000 円というのが、経済学で言う支払い意思額、マーケティングで言う留保価格です。その足元を見て、カレー屋は、カツカレーに今までは 1,000 円の値を付けていたとします。カツカレーは当然、カレーの上にカツが載っているわけですから、カツを除けば単なるカレーになる。カツカレーを好きなお客さんは、カレーのことは見向きもしなかったが、お安くしますからいかがですかと言われると、500 円なら払ってもいいと考えていたとします。いままではその値段では提供不可能でした。他方、今までカツカレーはおろか、カレーも食べないような人がいた。全く別の牛丼を食べているようなお客さん。つまりバスで国内の温泉に行っているような人です。その人に、幾らならカレーを食べてくれますかと聞いたら、400 円ならいい。カツカレーは 450 円かなと答えたとします。そこで既存ネットワーク企業とは異なる新たなビジネスモデルで、400 円のカレーを出すようになったのが LCC です。

さて、400 円のカレーが出たときに、カツカレーを食べていた人はどうするかというと、カツカレーをやめるわけです。なぜかということ、カツカレーは払ってもいいお金と実際に払う金額が同額なのに対して、今まで見向きもしなかったカレーは、500 円払ってもいいと思うところが 400 円で済むため 100 円の余剰が出る。これが、加藤さんが 1 回目のセミナーで言われた消費者余剰で、これを極大化することによって効率性が達成されるというのが、現代経済学のパラダイムです。

そのとき、航空会社がこうしたカニバリゼーションを防ぐ方法は言うまでもなく、カツカレーを食べてもらえるように、カレーと同じ余剰を作り出せばいいのです。すなわち、カツカレーの値段を 900 円以下に下げればいい。これが正しく、2 回目のセミナーで中国東方航空の國松様が言われた、LCC への対抗策は料金引き下げしかないということです。

実は、もう一つの共食いを防ぐ手だてがあります。具体例で言えば、ベンツ車です。ベンツはご存じのように、非常に高級車のイメージがありますが、メキシコで作っているような A クラス、C クラスの低価格車があります。ところが、そのような安い値段のベンツ車は、競合相手の会社の車と同じ価格帯でありながら、その価格帯の車としては最上級の品質であるというブランドイメージを、従来からの S クラスによって保持している。これをブランドシーリング戦略と言います。これは、先ほどの料金を下げるよりもっと難しい戦略ですが、一応は不可能ではない。

いずれにしましても、伊丹空港の問題を挙げましたように、地域社会との密接な関連、連携がなければ、空港需要の開発というのは不可能です。そして、従来考えられもしなかった成田空港の 30 万回への増枠というのも、これまで騒音問題があるから全く増枠ができなかったのが、羽田の定期便就航、すなわち市場環境の変化によって危機意識を持った地元住民が納得し、地元から提案した施策でした。

このように、他の事例から学びながら、関西圏でどのような方策を取れば需要が拡大し、統合会社の活力を生かし、そしてそれを地域社会に還元することができるのかということを念頭に置き、次のパネルディスカッションへの橋渡しの役割を終わりたいと思います。

どうもありがとうございました。

<パネルディスカッション>

関西3空港を有効活用した航空需要の拡大

コーディネーター：関西大学商学部教授 高橋 望

パネリスト：株式会社神戸クルーザー・コンチェルト

代表取締役社長 南部 真知子

株式会社日本旅行西日本営業本部おもしろ旅企画ヒラタ屋

プロデューサー 小畑 博正

日本大学経済学部教授 加藤 一誠

高 橋

コーディネーターを務めさせていただきます高橋でございます。よろしくお願いいたします。

最初に、本日のパネルディスカッションについてご説明をいたします。

「関西3空港を有効活用した航空需要の拡大」というテーマで、関西3空港の航空需要拡大に向けて何が必要なのかということについて、一般利用者の立場から南部さん、空港を利用する業界から小畑さん、そして航空、空港の専門家として加藤さんから、それぞれのお立場でご意見をいただき、教えていただきながら、皆さんと一緒に考えていきたいと思っております。

それでは皆さん、よろしくお願いいたします。

まず、利用者の立場から見た関西3空港の現状評価という切り口から、関西にある三つの空港のそれぞれこういうところが気に入っている、ここがちょっと不満である、あるいは他の空港や地域ではこういうおもしろい経験をしたという点について、パネリスト3名の皆様から、ご自身の紹介も含めながら1人10分という時間をめどに、ご発言をいただきたいと思っております。

それではまず、南部さん、よろしくお願いいたします。

南 部

先ほどご紹介いただきました、コンチェルトという船を経営しております南部と申します。よろしくお願いいたします。

今、高橋先生から、一般利用者の立場からご紹介いただきました。もちろん一般利用者としてもそうですけれども、私は、今日はボーナスを払ったところで、200人の働いていらっしゃる方々の雇用をしっかりと確保していかないといけないという立場から、たくさんのお客様をお迎えしないといけない。先ほど、先生のお話にもありましたが、国内の需要が段々頭打ちになってきているという状況の中で、インバウンドに力を入れていかなくてはならないという、いわゆる観光業者の、正に最前線のお客様をお迎えしている者として、そういう観点からも発言をさせていただきたいと思っております。

三つの空港につきまして、気に入っているところ、あるいはもうひとつかなと思うところをちょっと言って欲しいということですので、申し上げます。

まず、神戸空港から。

私は、神戸空港はとても好きです。これは私が言うまでもなく、利用する立場から本当にアクセスが良く、新幹線の神戸から、あるいは三宮から大変近く、三宮からですとポートライナーで、18分で

着くことができる。それと、これも私が言うまでもなく、ユニバーサルデザインについては、お体がご不自由な方、我々もいずれはそういう状況になるわけですがけれども、駅からエレベータで2階に降りて参りますと、そのままスーッとドアが開いて、そこがチェックインのカウンターであるということで、大変ユニバーサルデザインという意味でも優れているというところでもあります。

利用する立場からの、そういう使いやすさ、それから公共の交通機関を使わない場合に、駐車場を大変有利な形で使わせていただけるということも、魅力の一つかなと思います。実は、私は飛行機を使わない場合も、用がなくても行く。先ほど先生がおっしゃられました非空港収入に関係しますが、用事がなくても行く。そういう立場も結構、重要なかなというふうに言ってもいいかなと思うんですね。

実は先週の日曜日も、ラジオ出演が午前中に終わったものですから、このまま家に帰るのもどうかな。じゃあ、神戸空港へ行こうと思っちゃいました。神戸空港に娘も呼び出しまして、飛行機の離発着を見ながら昼ご飯を食べる。とても至福な時間でございます。

そういうご飯の究極の楽しみ方を、ちょっとご紹介したいと思います。1ヵ所でご飯を食べ、そこではコーヒーを飲むということをしなくて、とりあえずご飯だけにしておいて、上島コーヒーさんへ行って、コーヒーその他スイーツを買って、南側の滑走路側にとってもいいスペースがありますので、そこに陣取ります。そこで飛行機の離発着を見ながらコーヒーを飲み、ケーキを食べる。これがもう至福の楽しみ方でございます。ぜひ、お楽しみいただければと思います。その状況でとても素晴らしいのは、滑走路あるいは機体が目の前にあるわけですので、機体そのものを見るのも好きなんですが、働いていらっしゃる方が間近に見えるというのが素敵なおところですよ。

飛行機が入ってくる、それを迎えられるスタッフの方、誘導される方の姿、それから、そこでストップをかけられたときに一礼をされる。日本人の働き方って綺麗なかなというふうに、目の前で何だかとてもほっこりする姿が見られるんですね。それと、機内整備をされるスタッフが、同じように一列でお辞儀をしながらお迎えされる。その姿を目の前で見るのを楽しむ側として、とてもいい空港かなと思います。

あと、掃除が大変行き届いております。これは、社長さんご自身が率先して掃除をされているということをお伺いしたことがあるんですが、大変美しい空港ですよ。

さらに、美しいという意味で言うならば、4階の北側の景色、これはぜひ本当に見ていただきたい景色ですよ。いわゆる神戸の四層構造の景色が楽しんでいただけるということで、私自身は大変好きですよ。景色の四層構造という意味では、コンチェルトに乗っていただいてもよろしいかと思っておりますけれども、とても魅力的な空港だと思います。

じゃあ、どこが気になるのかということなんですけれども、これは本当に、あんパンをいきなりあんこからいただくような形になるんですけれども、国際定期便、これが一番厳しいところかなというふうに、私どもインバウンド、呼び寄せたい観光業者としても思っている部分であります。

そういうところもあって、神戸が比較的大きな都市であるにもかかわらず、都市の規模に比して、空港としてはそう大きいというイメージが、残念ながらないんです。私の経験で、空港という意味で一番ショックだったなと思うことが二つありまして、まず一つは、2006年に神戸空港がオープンしたときに、兵庫県さんが企画をされて、ちょうど中越地震の後だったものですから、新潟と観光を通じて活性化していく方策をとともに考えようというシンポジウムを開かれて、私はパネラーとして参加したことがあるんです。そのお返しということで、パネラー同士で申し合わせて、とにかく中越地震の後でもあるし、お金を落としてあげんとあかん。神戸空港の利用も増やしたいし、それから新潟に行きたいし、新潟に敬意も表したいということで、パネラーがこぞって5、6人で行きました。そのときのショック、なんと新潟空港は大きいんだということなんです。後でよくよく見てみますと、ウラジオストク、イ

ルクー、ハバロフスクから飛行機が飛んできております。ありゃあ、神戸の方が大きい都市やねんけどなということ。

それから、もう一つは、つい1ヵ月程前、神戸のある事業で友好都市との関係を深めようということで、仁川にオウンユースという形で神戸空港から飛ぶ事業があって、アジアナ航空を行き帰りに使ったんです。帰ってくるときに、アジアナ航空の機内誌をパラパラとめくっておりましたら、裏の方にアジアナ航空の路線が書いてあります。それを数えてみますと、25路線飛んでいるわけですね。米子にも飛んでいます。高松にも飛んでいます。北九州にも飛んでいます。ところが、神戸のところは当然ながらぼっかり空いています。神戸には飛んでないという心の準備ができてなくて、ありゃーって感じです。それは、当然ながら知っているんですけども、そのぼっかり空いているところが、大変残念で仕方がないということが、改めて思われました。

そのぼっかり空いているという意味では、いわゆる皆さんご存じのゴールデンルートというインバウンドのルートがあります。関空インで成田アウト、逆の場合もありますけれども、ちょうど今、関経連など関西の6経済団体が、それに代わるルートを開発したい、できれば西日本でということで、今、ちょうど中国から17ほどのエージェントを呼んできている。この月曜日、12日から明日まで、そのエージェントさんが回っていらっしやいます。その記者発表が、1週間ぐらい前にあったんですけども、日経新聞に載った地図から神戸が忘れられている。すっかりぼっかりそこに空いていて、それこそルートの候補にも上がってへん。この残念さということを改めて、とにかく先ほど先生がおっしゃられたように、自由競争に任せるんだと、利用者のニーズに任せるんだという形で、ぜひ神戸を活性化するために、ビジネスやオウンユース・チャーター以外の国際定期便という形でオープンして欲しいなというふうに思います。

先ほど、インバウンドの誘致という話をしましたけれども、日本にやっぱり来てほしいということで、今年の3月に、東日本大震災の直後ではあったんですけども、3月21日から4日間、香港、広州、深圳に、兵庫県の部長さんと、それから関係の部局の方々と一緒に行かせていただきました。そのときに、エージェントさんに、直接、神戸に行ってください、兵庫に行ってくださいという話をするわけで、彼らとしては行きたいんですよ、神戸便も興味あるし、それから辛亥革命100年ということがあって、明石海峡大橋のたもとに孫文の記念館もあります。行きたい。でも一言、不便やと、こう言われます。関空に入ってから、もし兵庫県さんがバスを出してくれはったら行きます。こんなことをまず言われてしまうんです。ですから、いかにインバウンド誘致のために、この神戸空港のシャットダウンが、あるいは伊丹空港のシャットダウンが、いかに足かせかということを改めて思ったりいたします。

逆にアウトバウンドの方は、私どもの社員に加古川とか姫路の人がいますので、海外へ行くときにはどうするのという話を聞くと、「関空は使いません。岡山へ行きます」とこう言います。これは何ともったいない話。本当に残念なことです。悔やんでもだめなんですけども、いずれにしても、こういう現状があるというこの状況を、ぜひ共有をしていただくとうれしかなと思います。

それと、神戸空港のことばかりになっていて恐縮なので、伊丹空港のお話をしますと、たくさん見どころがあります。飛行機の離発着の便が多いですから、私は使いますし、神戸空港ほどではないですけど、見るという形でも時々行っています。ただ、残念ながら機体が遠いので、神戸空港のように目の前に見えるという状況はないんですけども、ただ頻度が高いので、大変、見る側としても楽しめるというところがあります。

それから、ショッピングとかレストランという意味で、是非これは皆さんにご紹介したいのは、私は大好きといいますか、本当に魅力にとりつかれましたけれども、そんなに頻繁に行っているわけではありませんが、空港銘酒蔵というところがあります。ご存じの方もいらっしやると思うんですけども、

100 円入れますと、自動販売機で 30 種類ほどの関西の銘酒が、吟醸、大吟醸も出て参ります。30 種類の酒がおちょ一杯分 100 円で飲めるという場所が、2 階の JAL 側の方にありますので、是非楽しみいただければというふうに思います。

すみません、そろそろこれで、一旦、区切りたいと思います。

高 橋

ありがとうございました。後でまた色々のご発言いただきたいと思います。

それでは続いて、小畑さん、お願いいたします。

小 畑

皆さん、こんにちは。日本旅行の小畑でございます。このような席でお話をさせていただくということ、非常に光栄に思っております。よろしくお願ひしたいと思ひます。

さて、私の経歴といひますか、パネリストの紹介を見させていただきますと、西日本営業本部おもしろ旅企画ヒラタ屋となっております。これは何やねん、というような疑問もお持ちだと思ひますけれども、私どもの会社の浪速のカリスマ添乗員、平田進也といひものをご存じでしょうか。ちょっとやかましいおじさんですけれども、最近は旅行のことだけではなくて、色んなところで元気を届けるということで、講演活動なんかもしております。ちょっと大阪のおばちゃんにむちゃくちゃ人気があり、ファンクラブの会員が 2 万 2,000 人とか、年間で 7 億円の売り上げがある本まで書いてやっております。その平田進也の、私はマネジャー的な役割でございます。その平田進也ともう 1 人の 3 人でユニットを組み、旅の楽しさとかおもしろさなどを皆さんにお伝えしていくような、そういう活動やイベントを主にやっていて、色んなマスメディアにも登場させていただいてというような活動をやっております。日本旅行の非常にやわらかくて、そしてまたライトな広報部門と思ひいただければ、わかりやすいんじゃないかなというふうに思っております。

私も、今年の 3 月に読売テレビさんの「たかじんのそこまで言って委員会」といひ番組にパネラーで出演させていただきました。そのテーマが「危ない地球の歩き方」といひテーマでございました。これは、私自身も 250 回程プライベートも仕事も込みで海外旅行に行っております。会社でも、添乗員さんだともっとも回数が多いと思ひんですが、この旅行会社の本社の社員で 250 回といひのは、多分、かなり多い数ではないかなと。一番よく行っているのはヨーロッパですけれども、特に私は危ない地球の歩き方にも出たぐらいでございますから、比較的危ない地域にもよくよく行っており、世界中の空港を、本当に私なりの目線で見参っているつもりでございますので、後程また、そのあたりのお話もさせていただきますたいと思っております。

私、個人的には、空港を利用する一人の立場といひものもございませぬけれども、私どもは旅行会社で皆様の空港利用を促進するような業界でありますので、この二つの立場で、今日は私なりに思っていることを色々ご提言させていただきますたいと思っております。

さて、私は、先ほどもお話にありましたように、兵庫県の出身で、生まれは尼崎でございます。阪神武庫川といひ、非常に素晴らしいところで生まれまして、その後ずっと、兵庫県から住民票を移したことは一度もございませぬ。西宮、そして現在は、神戸市東灘区の六甲アイランドに住んでおります。ですから、兵庫県以外、私は知らないわけでございます。

飛行機を利用するのは、昔から大好きなんですけれども、特に最近、出張で東京に行くといひケースが非常に多いです。多分、色んな空港を利用される方は、出張で東京、あるいは遊びで東京といひ、東京方面に行く方が非常に多いと思ひますけれども、私も東京出張の場合は新幹線を使わずに、必ず飛行

機で行くことにしております。会社からも、旅行会社特有の優待券を使えということもございまして、必ず飛行機で行くわけなんですけども、六甲アイランドに住んでいて、どの空港を使うんやというところなんです。

先ほどちょっと話がありましたように、好きな空港とか、あるいはこの空港のいいところとか悪いところということと言えますと、我々のようなサラリーマンは、空港のアクセスに非常に関心があり、アクセスのいいところ、そして空港までのアクセスのコストが安いところ、これを考えて利用しております。

私の住んでいる六甲アイランドからは、どこを使うのかということでお話ししますと、神戸空港に行くには、六甲アイランドのアイランドセンター駅から JR 住吉駅まで六甲ライナーに約 10 分乗ります。そして、住吉から三宮まで JR で約 10 分、もう一回乗りかえて最後はポートライナー約 18 分、結構乗りかえが多い。家からの徒歩も含めると 70 分ぐらいかかってしまい、コストは 500 円少々でございます。

伊丹空港、これも同じようにまず三宮まで出ます。そこから空港バス、あるいは住吉から大阪まで一旦出て、そこからまた空港バスで大体 1 時間 20 分ぐらい、費用的には片道 1,200 円ぐらいかかってまいります。

神戸空港へは、先ほど話がありましたように、マイカーで行くというのが本当は一番便利でいいんでしょうけれども、私は車を持っておりませんので、私はどこを使うかというと、実は関西国際空港です。東京へ行く場合、私の家から神戸ベイシャロンホテルまで歩いて約 8 分なんですけれども、そこから関空行きのリムジンバスが出ております。それは何と、ホテルに電話をすると予約ができるんです。そして、ギリギリに行って乗ったら、約 50 分で関空に到着します。だから、家を出て約 1 時間弱で関空に到着する。おまけに、日帰りで東京出張の場合は、往復 2,000 円というリムジンバスの特別なチケットが買える。

ということで、関空って私からは一番遠そうに見えるんですけども、空港バスの予約ができるという利便性と、往復 2,000 円というアクセスコストである結果、私は何となく関空を使ってしまう。それが利用者の立場であり、私の気持ちです。本当は神戸も使いたいし、マイカーがあれば神戸もいいし、伊丹もいいんだけど、やはりいろんな意味で、アクセスを重視すると関空を使ってしまうというのが、私自身のこの 3 空港の今の現状でございます。

それと、私は兵庫県にずっと住んでおりましたので、今まで、子供の頃から空港というものに関しては結構興味を持って見ておりました。これは旅行会社の立場ではなく、ちょっと昔の私を思い出して、こういうお話をさせていただくことになりましたが、空港について、昔、子供の頃からどう考えていたかなということをやちょっと思い出しました。まず、関空につきまして、いいところ、悪いところはどちらもあろうと思うんですが、関空が、私が子どもの頃に多分、当時、泉州沖に新しい国際空港ができるよ。でも、もしかしたら神戸の沖かも、なんて話があって、子供ながらに「頑張れ神戸」、「頑張れ兵庫県」と思っておりました。実際の結果は、遠い遠いと私は思っております泉州沖に空港ができて、がっかりしたんですね。

今日のこの場は未来志向の場でありまして、将来への期待がお話のテーマですので、今さらそれを言っても仕方がないんですが、やはり本音は神戸沖に国際空港があった方がよかったのになと、子供の頃からずっと思っておりました。

それはなぜかといいますと、神戸は昔から港で栄えたまちですし、国際的にも知られているところでもございますので、やはりそういう歴史的な背景とか風土が、国際空港には適しているのではないかなと、子供ながらに思っておりました。基本的に、今もその考えは変わっておりません。でも、今更どう

することもできないという中で、この3空港の発展を考えていく必要があるのかなと思います。

伊丹空港は、これもずっと尼崎に住んでおりました子供時代は、何かと不便でした。近そうで遠い。お父ちゃんに車で送ってもらったら近いけども、自分で行くのは遠い。本当にこれが大阪の玄関口の空港なんだろうかというふうに、子どもながらに思っておりました。本当に将来的なビジョンがあって造った空港なのかどうなのかなというのを、私は子供ながらに思っていました。それがそのまま何十年も経っても同じような感覚で、今、私自身がちょっと思っているなというところが根底にあるということ、まず初めにお話をさせていただきたいと思っております。

そんなところで、ちょっと大げさな言い方をしますと、色々と世界を見てきた私であると。後程また色んな面白い、奇抜な案もお話しさせていただくかもしれませんが、今日はひとつよろしく願いたいと思います。ありがとうございます。

高橋

ありがとうございました。

それでは、加藤さん、お願いします。

加藤

加藤です。私は京都に住んでおります。いまだに住民票は京都にあります。東京は出稼ぎということ、をいつも言うのですが、東京と関西の両方でエンジョイしているということになります。今日は、前のお二人とちょっと視点が違うかもしれませんが、最近、日本全体でファッションになっている言葉とか、航空関係で結構話題になっている話をお示しして、本当にこれは常識と合っているのかということ、データでお見せしようと思っております。

なぜ、こういう話をするかと申しますと、現在、日本の27の国管理空港が、伊丹と関空の統合をモデルに、同じ形の契約を適用していこうというような動きがあります。従って、これは日本全部の空港が、伊丹と関空を注目しているということですから、まず最初にお見せしたいと思っております。

まず資料2ページです。最初に航空利用者の特性を知ろうということです。これは国が2年に一度行う航空旅客動態調査のデータです。今、LCCは皆、安いから使うということですが、最新版の調査では日本のお客さんのどれぐらいの比率が安い券を使っているかということが出ています。普通運賃というのは割り引きがないんですが、日本では1割のお客さんが普通運賃で乗っているのです。これはちょっと驚きです。アメリカでは、大体99%が割り引き利用と言われているのです。それに比べて、日本は普通運賃で乗っている比率が大きいことになります。これが先ほど、高橋先生がおっしゃられた空白ということになるのかもしれませんが、まずこの地域性を知る必要があります。

それから、3ページは、平成17年、平成19年、平成21年の流れを追った割り引きの比率でございます。ここで特に目立つのは、直近では61%以上の割引比率のチケットを買う人が3割になってきているということです。つまり、割引を好む人は確実に増えており、LCCのLが好まれていることも事実です。

次に、客層を見ます。4ページは職業出発時間帯別で、赤色の部分が会社員です。基本的にこの層が多いのですが、これが夜になればなるほど増えてきます。さらに面白かったのは次の5ページで、平均の年収が出ています。全時間帯では579万円です。朝から順番に見ていきますと、昼のお客さんが一番年収が低い。一番お金を持っているのは、夜のお客さんで、平均収入は600万円です。一番お金を持っている人がお金を使うわけですから、普通、商売をやろうとすれば狙いはここですね。つまり、空港収入を考えると、夜の使い方は大きな問題です。これは先ほど、高橋先生がおっしゃられた、規制を今

後どうしていくかということと関係します。もう一步踏み込んで言えば、夜の運用をどうするかということだろうと思っております。

6 ページは、「日本に LCC が定着するのか」という表現をしました。旅客数が 200 万人から 300 万人ぐらいの、フロリダ州のサウスウェストフロリダ空港というところのデータです。私は数年前、実際にここに行ったんです。観光客もビジネス客もあるという空港で、LCC の比率が増えたんです。これを格付会社のムーディーズが分析しております。格付けというのは、結局、将来破綻するかどうか、この 1 点を見るわけですから、ムーディーズは、LCC が増えたことは、低運賃ゆえに他空港に移動する可能性を低くする。これは経営上プラスだとみております。今、アメリカでは金融危機後に需要が落ちていますが、その中で LCC のシェアが高いことはプラスに評価しているのです。

しかし、先ほどお示したように、日本では LCC の L を好まないお客さんもいるようです。LCC が閑空に定着するかどうかは、低運賃だから乗りますよという認識を持ったお客さんを、どれだけ持ってこられるかということになります。

7 ページは LCC が本当に L かということの説明する図です。アメリカでは路線ごとに平均運賃を出しております。もっとも 10% サンプルですけれども、LCC の路線の運賃はどうかを見ようというわけです。下の黒い線がサウスウェストです。サウスウェストは、LCC のビジネスモデルと言われていますが、運賃はずっと上がっている。そして、迎え撃ったユナイテッドの方は、運賃が下がってきています。これは、やっぱり LCC の効果というのが出ております。けれども、LCC の運賃も上がっているということだけはご理解願いたい。すなわち、LCC は永遠に L かどうか分からないのです。アメリカでは、今、LCC の非 LCC 化というのが進んでおりまして、既存のエアラインも L も余り変わらないようになっております。

さらに、色々な路線で見えます。8 ページでワシントン DC - シカゴ路線の結果を見ていただきます。これは、ローコストのお客さんが定着してきているよということですが、その間に運賃差はどんどん縮まっている。LCC からすれば、一旦自分が旅客を囲えば、運賃を上げていくことを意味しています。

次の 9 ページのバーミングハム - ナッシュビル路線は、違う LCC が入ってきて、既存のエアラインが退場したケースです。これについても運賃が上がっており、値上げする大きな理由が燃料費だから当然という批判があるかと思えます。赤い線の部分は燃料価格です。

そこで、次の前提を置いて資料を作ってみました。つまり、シンプルに燃料費をエアラインのコストの 3 割として、燃料費の値上げ分を除いた運賃を計算してみました。そうすると、燃料費を除いても、傾向線で見ると右上がり、やっぱり運賃は上がっているのです。だから、結局のところ、LCC の L は、ひょっとすると最初だけかもしれないということを、皆さんが知っておかないといけません。

10 ページのダラス - ヒューストン路線のようなケースもあります。このように需要がある路線では、LCC もフルサービスも運賃を上げていくというケースです。

LCC の一部には、もう一つ問題があります。11 ページは航空会社の格付け、つまり破綻のしやすさです。サウスウェストは航空会社としては優秀なのですが、ジェットブルーは、豪華な LCC と言われていても、破綻確率が最も高いエアラインの一つなのです。また、一旦は破産申請をしたユナイテッドは、このように格付けを上げているのです。航空会社というのはものすごくもうけているようなんですけど、基盤は脆弱だということをこの図が示しております。

もう 1 点は、最近の流行語の非航空系収入です。先ほど、南部さんから神戸空港のコンセプトを見事に言っていただきました。そのとおりで、そのようなコンセプトで造られた空港です。私は関係者でございまして、核心を突く言葉、非常にありがたかった。

ただ、一つだけ違うのは、神戸は小さいことを売り造ったのです。三宮でお金を使ってもらって、空

港は 40 億円ちょっとで小さく造る。ターミナルは、エアラインのアドバイスを聞きながらできた空港なんです。それでも、拡張性を考えていまして、お客さんが飛んできたら、すぐに拡張できることになっています。

12 ページはアメリカの非航空系収入を見たものです。アメリカのように国際線が少ない空港の非航空収入で一番大きいのは駐車場なんです。伊丹空港も今、駐車場は別に置いているんですけども、当然一体化すると、駐車場が収入源になる可能性があることをこの図は示しています。

それから、13、14 ページの非航空系収入の比率で、先ほど 5 割という話があったんですが、あれは集計マジックで、大きな空港はやっぱり単位も大きいので、それを全部集計すると非航空系収入が大きくなります。各空港ごとにシェアをとると、非航空系が 30%ないしは 40%というのが中央値になります。案外、航空系収入をどうもうけるかというのも勝負なんです。

15 ページは金融危機の影響を盛り込んだ 2008 年と 2009 年の変化率です。本当は、金融危機というのは 2008 年の後半ですから、そこから見たかったんですけども、年単位しかないので参考にこの図を作ってみました。一番景気の影響を受ける売り上げは、ターミナルの飲食です。すなわち、お金がなくなって一番みんながケチになるのは、飲食なんです。だから、非航空系収入に頼るといことは、景気変動を受けやすくなるという一面も持つということでありまして、ここをどう考えるかというのが、今後の経営の課題になるんだろうとっております。

そろそろ時間でございますので、まずはこのあたりで。後程また。

高 橋

ありがとうございました。それぞれのお立場ないしは経験に基づく貴重な知見を披露していただきました。

それでは続きまして、航空需要拡大に向けた 3 空港の有効活用、将来の期待という切り口から、議論をしていきたいと思えます。

ここでは、私からお三方に質問させていただき、ご回答をいただきながら議論を進めていきたいと思えます。

まず、空港、航空の新規需要の開発ということについて、南部さんが今、神戸空港で特に取り組まれているダブルクルーズキャンペーンや“乗っ得”キャンペーンについて、具体的にどのような内容で、また直接接している利用客、お客さんからどのような手応えというか、声があったか教えていただきたいと思えます。

南 部

今、先生からご紹介いただきましたキャンペーンなんですけれども、私どもが、神戸空港さんや航空会社さんと提携をしながらやっております。まず、ダブルクルーズキャンペーンは、まず空の上をクルーズして海上に浮かんでいる船を見ていただいて、その船に次は乗っていただいてご飯を食べていただくというダブルクルーズなんです。順番が食事を先にしていただいて、次にセスナ機に乗っていただく逆の場合もあるんですけども、これはヒラタ学園航空事業本部さんと提携をさせていただいて、この 2 月から始めました。

大変人気がございます。人気の理由は色々あると思うんですけども、案外安いやんかというふうに、多分皆さんは思っていただけじゃないかと思っております。空の飛行は 12 分と 18 分のコースで、料金は当然違うんですけども、空のクルージングを終わられて、うちで食事をしていただいて、例えば 12 分コースですと、お二人でセスナ機を独占という前提で、うちの 7 品のコース料理が入って、お一人様

1万5,000円なんです。ですから、お二人でも3万円で、ダブルクルーズと7品のコース料理が楽しめ、相当ご満足いただけるんじゃないかと思うんです。それが3人でご利用になるともっと安くなり、さらに10人ですと1万2,000円で食事、それからダブルクルーズと楽しんでいただけるということになります。

そういうキャンペーンを2月から始めたと申しあげましたけれども、何と1カ月に10組以上入り、既に100組は超えております。ですので、皆さんちゃんと色々なプランをご覧になっているんだなど。ここぞという、例えば彼女に告白をすとかいうシチュエーション、あるいは長年連れ添った奥様をちょっと驚喜させてやろうとか色々考えを巡らされている殿方が結構いらっしゃるこれがわかるんですけれども、大変人気がございます。

この間、ヒラタ学園さんが大変喜ばれ、このプランでたくさんご利用いただいてありがとうございますということで、うちの社員を招待で数名、飛行機に乗らせていただきました。ちょうどルミナリエの頃でしたから、「社長、よかったです、上からルミナリエも見えました」と言っていました。そういうキャンペーンです。

それから、もう一つのキャンペーンは、期間を設けており、今、一旦区切っておりますが、また来年になりましたら再開をしたいと思っております。それで、どんなキャンペーンかといいますと、そもそもは今年の2月だったと思うんですけれども、スカイマークの長崎便が神戸空港に就航しまして、その便を使ってお越しになるお客様に、とにかく港に来ていただいて、船に乗って楽しんでいただこうと、神戸港全体で6社7船ある私ども旅客船の協会が呼びかけました。飛行機の搭乗券の半券を見せていただくと、どの船に乗っても半額であったり、あるいは何かプラスアルファのサービスがついているという、そういうキャンペーンをいたしました。

また、これも大変人気がございます、途中で中休みしたんですけれども、我が社だけで100名近い方にお乗りいただきました。最初は長崎便だけだったんですけれども、中休みした後でちょっと拡大をいたしました。全日空さんにも仲間に入らせていただいて、かつ出発する方の飛行場にもポスターを貼ったり、パンフレットをいっぱい置いていただきましたので、その効果があったとみえて、100名近いお客様がお越しになりました。私どもと同じレストラン船でルミナスさんというのがあるんですけれども、そちらも同じく100名近くのお客様がお越しになったとおっしゃっていました。他の観光船も結構たくさんお乗りいただいたということがありましたので、そういう飛行機と他の観光施設が連携をするという方法も、なかなか面白いなと思ったりしております。

高 橋

ちょっと今までと違う空港の利用の仕方ということで、印象深いお話だったと思います。

小畑さんは先ほど、アクセスが空港、航空利用の決め手であるということをおっしゃいましたけれども、果たしてアクセスによる合理的な利用について、ご経験からいって関西圏の方々の利用が本当にスムーズにしているのかどうなのか、ちょっとお話しただけですしょうか。

小 畑

普通の出張需要のアクセスについては、先ほどちょっとお話ししましたようなことなんです。旅行会社として、以前ちょっと大きな問題だったのが、今日は航空会社の方もいらっしゃるかと思うので、少し話しにくいのですが、修学旅行の発着空港の問題でした。最近、大分改善されておりますけれども、今は、京都を含めて兵庫、奈良、和歌山までの関西の中学校の修学旅行は、大体5月のゴールデンウィーク明けぐらいに一斉に行くんですが、平和学習というテーマで沖縄に行く中学校が圧倒的に多い。

当然、関空から沖縄便が出ておりますし、伊丹からも神戸からも出ているんですけども、沖縄に行くとなれば、要は飛行機の座席の奪い合いなんですね。それで、重なってしまいますと、抽選のような形で割り当てられるんですけども、例えば、滋賀県の大津の中学校が、伊丹便がだめで関空便となると、滋賀県から空港までとても時間がかかる。また、奈良の中学校が、たまたま割り当てられたのが神戸便だったなど、こういう形で、非常にアンバランスな発着割り当てになるということがあって、一時、結構問題になったようなこともありました。これは一つのディスティネーション、つまり沖縄なら沖縄に集中した結果、こういう非常に利便性が悪い利用をしなければいけなかったという問題でもありまして、我々としては、何とか沖縄一極集中を回避するために、様々な方面を提案して、少しでも集中する時期の沖縄を緩和するという策を徐々に進めてきています。こういう大きな団体の発着に関して、集中して同じ方面に行くというのが一番問題で、3空港あることによって言ったらおかしいんですけども、結構、いろんな問題点が何年か前からあったというのが現状でございます。

この利用促進という部分で言いますと、関空も伊丹も神戸もそうですが、いわゆる我々旅行会社が一番手をかけているのが、MICE、つまり会議、コンベンションなどです。いかにして誘致していくかということで、内外の様々なところに働きかけをしております。このMICE需要が、今後の関西3空港の需要を握るのではないかと思います。それと、また先ほどの修学旅行も、もう少し方面を多様化させて、修学旅行の小口化、300人が一緒に行くのではなくて、80人でクラスごとに行きましょうとか、そういうような様々な提案もして、少しでも空港を利便性のいいものにしていくというような取り組みも行っていきます。

高橋

重ねて質問になりますけれども、今、MICEの誘致が結構これから出てくるというお話をされました。そのときに、施設的に関西圏では空港以外に何がもう少しあれば、このMICE需要を有効に顕在化できるとお考えでしょうか。

小畑

やはり一般的に言われているのは、例えば今、MICE需要で賑わっている海外を見ますと、シンガポールばかり、マカオもそうなんですけれども、やはりカジノです。じゃあ関西にカジノが合うかどうかは、私も何とも言えないですけども、やはり会議に来てもらい、それで会議だけで終わってしまうのではなくて、何か楽しみを用意して、海外のお客さんを迎えるとするなら、日本にしかない大きな楽しみというものを提案すべきだと思います。

特に、インバウンドの話として、中国の方が日本に来られる際に、一般的にどんな形で旅行されるのかというお話を簡単にさせてもらいますと、なぜか中国から、まず最初に関空を使って大阪に入るケースが結構多いんです。それで、大阪で何をするかというと、道頓堀でちょこっと買い物をするぐらいなんですね。すぐ京都に行く。しかし、中国は歴史の国で、京都なんて高々何千年だからということで、京都もすぐ飛ばして富士山に行くんです。富士山を見て、最後は東京。ディズニーランドに行って、秋葉原で買い物して帰る。これが中国人の一般的なケースで、ゴールデンルートと我々は呼んでいます。だから、大阪はとりあえず通過なんですね。でも、とりあえず関西に入るからまだよしとしましょう。

ところが、韓国の方は、また違います。台湾の方も違います。彼らは温泉が好きなんです。ですから、関西に来て、関空からすぐに行ける温泉は余りないんですね。そこで、彼らは関西を飛ばして、直接、九州や北海道にそれぞれの往復で行っちゃうということです。

このため、今、お話ししたように、温泉も関空の近くで何か魅力的なところがもうちょっとないのか

ということです。そして、新しい提案となるカジノをどうするかなど、こういう将来的な展望を持たなければ、単純に MICE 需要は増えないんじゃないかなと思います。

高 橋

ありがとうございました。それでは、専門的な立場から加藤さん、航空需要を開発していく上で、秘訣と申しますか、前提条件としてどのようなものがあるでしょうか。

加 藤

専門的というか、本当に極めて当たり前の話なんですけれども、秘策はないんですよね。航空需要は極めて地道な努力が必要です。航空は発地と着地と両方セットでお客を増やさないとだめで、片方だけやってもだめなんです。もし観光であれば、発地と着地両方ともで宣伝をする。そうすると、多分、両方ともお客さんが増えると、これが一つです。これは本当に地道な努力で、例えば、羽田線でもそうなんです。地方にある空港が羽田から路線を張ったとします。けれども、路便があるだけでは成功じゃなくて、お客さんが乗っているところというのは、必ず東京で宣伝をしているし、東京からのお客さんも多いし、両方からの旅客が必要なのです。

能登空港などでは搭乗率保証をやっていますが、あれは地元が一生懸命やっていることですが、これにも色々な問題があるんですけれども、基本的には地道な努力しか秘策はないということです。

もう一つ、私はいつも申し上げているのですが、交通需要は派生需要で、経済の活性化なしに空港には人が来ないということ。空港があるから人が来るという面も一部あるんですが、本来は両方です。つまり、関西経済をどうするかということセットで考えていくというのは当たり前の話です。この当たり前の話をどうするか。それに沿って小さな努力を積み重ねていくという、今おっしゃったのは全部そうですね。OD（出発地・目的地）の話もそうですし、修学旅行の小口化というのは、エアラインが小型化している中、それに合わせて需要を作っていくという話で、こういう意味では、非常に合理的なんかなということ話を聞いておりました。

高 橋

ありがとうございました。ついでに加藤さんに、先ほどスライドを使ってご説明をいただいたときに、日本で LCC は定着するかということで、その素地がちょっと外国とは違うのではないかなというお話をされました。よく指摘されることですが、どうもサービスに対する考え方そのものが、海外と日本と違うというところから始まると、それで議論が終わってしまうのですが、日本ではどのような工夫や仕掛けが必要なのか。それは空港や航空会社だけではなく、旅行会社さんがどう使われるかということもあると思うんですけれども、その点について、加藤さんと、次いで小畑さんと一言ずつ何か教えていただければ幸いです。

加 藤

キャパシティの関係があるのですが、修学旅行ということでヒントが出ています。つまり、若い人や今まで乗ったことがない人とかが LCC のお客さんになるだろうし、運賃に敏感な人を連れてくるというのが合理的な戦略です。サービスの面は、日本と少し違って、日本語じゃなかったらだめというような人が結構います。つまり、経済原則からいうと、運賃に弾力的な客層に LCC を使ってもらって、これが一番の答えだと思うんです。だから、LCC は別のマーケットを開発するというしかないのかなと。

高 橋

小畑さんには恐縮ですけど、先だって、ある旅行社のパンフレットを見ておりますと、台湾に行くのに二つの選択肢がある。一つは、エパーの可能性もありますが、いわゆるネットワーク企業を利用するルート。もう一つは、台北を中継点として関空に乗り入れている LCC を使うルートですが、後者のバック料金の方が高かった。その仕組みはとりあえず置いておいて、今の加藤さんのお話を受けて、何か旅行会社として、LCC をこう使いたいというアイデアというのはあるのでしょうか。

小 畑

加藤先生がおっしゃられた修学旅行ですけど、当然、将来的には我々も LCC を活用した提案をしていくと思うんですが、学生マーケット、つまり学校関係の仕事でどうかということ、今まで過去何年かの LCC がそうだったということをお話をさせていただきますと、結構、これは言葉は悪いですけども、間引き運航が結構あるんです。つまり、お客様が乗らなければ飛ばないというような施策を、すごく合理的にやられる航空会社さんが結構あるんです。それによって、本来行かなければいけない学校の行事や研修に行けなくなり、何度か我々も非常に辛い思いをしたこともあったりしました。それと、今言いました間引き運航でなくても、1 機の機材で多くの路線に回しているんで、一つ遅れればずっと遅れっ放しとかあり、そういうところをどう克服していくかというのが、多分、きちっと決められた予定をこなしていかなきゃいけない学生マーケットの問題であろうと思います。その辺をしっかりお客様と学校側に説明ができれば、もっともっと需要があると思います。

あとパッケージ旅行についても、LCC はまたこれもしかりなんですね。日本の旅行業法は非常にがんじがらめになっていまして、乱暴な言い方をすれば、航空会社に何かあっても、それはパック旅行を組んだ旅行会社に責任がありますよ的な法律になっているもんですから、我々としてもパックでは LCC はちょっと使いづらいとなります。パック旅行というのは、パンフレットになっていますから、何か月も前から料金も決めて皆さんにお出しするところが多いですので、LCC 料金のフレキシブルな対応には、ちょっと向いてないのかなというところが課題になると思います。

高 橋

ありがとうございました。先ほど、加藤さんから、航空需要を増やすためには非常に地道な努力が必要で、まず地元から始めることが大切である。それは、航空需要というものが派生需要であるからで、その地域と他の地域との関連性とか、経済活動の水準と内容が大きく決定する要因になるというお話でした。

その中で、先の南部さんの話ですね。本来、移動の目的として使っているはずの飛行機を、それ自体クルージングとして使う。それも定期便ではなくて、いわゆるジェネラルアビエーションという、欧米では非常に高い発着需要を占める、日本で今までなかった部分ですね。そのことについて、かなり確固とした需要があるということをご紹介いただきましたけれども、ほかにも飛行機を使うというだけじゃなしに、空港に来てもらいお金を落としてもらおうということで、何か南部さん、ご経験をお話しいただけますでしょうか。

南 部

わかりました。カウントしてみれば、私は今までに 50 ぐらいの国内外の空港を使わせていただいて、魅力的な空港だったなとか、あれは凄かったなと思出す部分があるんですけども、まさに非

航空収入という意味で、空港の店舗の魅力、それらの店舗をどのようにモディファイ、変換させて魅力的に作り替えているかと言えば、ドバイの空港は、2年前に行きましたけれど、とても面白かったです。ジャガーがドカーンと空港の中央に置いてありまして、1,500円のくじを買ってください。そうすると、1,000人に1人、このジャガーが当たり、ご自宅までお届けいたしますと、そういうくじをやっておりまして、今でもやっているのでしょうか、これは面白かったです。そういうフィーチャーというんですか、話題作りもとても大事だなと思います。最近では、新千歳空港をリニューアルされまして、ロイズというチョコレート会社がありますけれども、チョコレートファクトリーみたいな形で、工場を空港の中に一部持ってきて、そこでチョコレートを作っているのが見える。もちろん、出来たてが買えるわけで、空港の中にそれをしつらえてあるんですね。こういうように、店舗を魅力的に変えていっているところも面白いのかなと思います。

今のは、店舗の機能をちょっと残したままでということなんですけど、あと、全く目的外使用と言ったら何なんですけど、例えば、私は神戸をウエディングの街にしようということで、80社ほどが集まっているコンソーシアムの副会長をしております。色んなところでウエディングの街、神戸のPRのために、今まで残念ながらタイミングや状況がなくて結婚式ができなかったという人を募集しまして、4ヵ所程で式をやってきたんですが、一番初めに神戸空港さんにお世話になりまして、2006年に一番上のデッキで2組の方のウエディングをさせていただいたということがあります。正に目的外の使用なんですけれども、でも、神戸ってすてきな街ですよ、空港もこういうふうに使えますよ、ということアピールをさせていただいたということが言えるのかなと思います。

それ以外に、ファッションショーを空港でされるときに、ショーの最後は必ずウエディングドレスですから、ウエディングドレスのすてきなものをウエディング会議の会員さんから協賛いただいて、空港でショーをされる方に組ませていただいたということもあります。それ以外でも、私は直接関係はないんですけども、コンサート等も、神戸空港で今も継続的にやられているんじゃないかなと思います。

あともう一つ。私どもは観光の業務に携わっておりまして、色んな意見も求められたりするんですけども、先ほど修学旅行の話が出ておりましたけれども、産業観光という部分が今、クローズアップをされております。そういう意味では、空港も産業観光の一つの素材になり得ます。働いている人が先ほど見えるという話もしましたし、あと空港のバックヤードは一体どないなってるねんと。それを旅行商品として売っていくというのは当然あり得るわけですし、そういう魅力も一つあるのかなと思います。

高橋

ありがとうございました。この後、先ほど、会場の皆様からお寄せいただいた質問について、パネリストの方にお答えいただくかなということを考えていたのですが、ちょうど今の南部さんのお話と関係するものですから、後先になりますけど、一つ紹介したいと思います。それは、セキュリティチェックが終わった後の時間ですね。航空機利用というのは鉄道とは違って、必ずこうしたある意味で余分な時間がかかるわけですけども、その過ごし方をちょっと教えてくれないかという質問がありました。

今のチョコレート工房の見学なんていうのは、正にそれにあたるのでしょうか、南部さん、それから小畑さんも、それ以外に何かこういうものを見たことがある、聞いたことがある、あるいは自分のアイデアとしてあるというようなことを、ここでアイデアとして紹介するのは、商品価値としては下がるかもしれませんが、何か教えていただけますでしょうか。

小 畑

セキュリティチェックの後となりますと、割と限られてくるんですけども、海外へ行っておりますと、一番有名なのは、アメリカ、ラスベガスのスロットマシンですね。飛行機に乗るゲートの横にまでスロットマシンが置いてあります。ですから、1ドルとか何セントのお金さえあれば、もう乗ってくださいよというときまで、ガチャガチャやることができると。おまけに、今度は到着して荷物が出てくるまで、ターンテーブルで待っているときにも、その横にスロットマシンがあるというふうに、どこまでやらずねんというような、そういう空港もあります。これは一つ面白い例ですね。

それから、空港という広い意味で言いますと、空港と一体としたまちづくりをしなければいけないと感じたのは、先ほど南部さんも新千歳空港のことを言われました。そこにロイズのそういう店舗があるということなんですけれども、私が一番びっくりしたのは、空港のレストランの多様性なんです。

具体的な名前を言っちゃいますけれども、「ドライブインいとう」という、十勝の帯広の近くの清水町という田舎のまちの有名なドライブインが新千歳空港に支店を出して、豚丼を出しているんですね。そのいとうという店は、十勝と新千歳空港にしか店がない。まさしく私は昔、いとうで豚丼を食べて感動したんですけど、まさか新千歳空港でこれがあると思わなかったと。お腹いっぱいでしたけれども、もう一杯食べてしまいました。それぐらい感動的なレストランのラインナップを、新千歳空港はやっている。

それから、中部国際空港も、これはエアプロイというドイツのミュンヘンにある空港の中で造っている自家醸造の生ビールを、何と空港内で期間限定で飲めるということです。そして、そこがもう一つ面白いのは、近くの海で採れる海藻を使ったアカモクというノリみたいなもんですけれども、そういう地産商品なんかも空港で販売しているんです。

言い換えますと、逆に関空に何か名物があるのかと思うんです。私が海外に行くときに、何かお土産を買っていこうと思っても、なかなかないんです。たこ焼きもええけど、これは理解されへんやろうなとか、岩おこしはもう古いとか考えたら、これっていうものがない。実は、関空のチェックイン後の保全エリアで、この前いいものを見つけました。北海道限定で販売しているカルビーさんのじゃがポックルなんですね。これが何と保全エリアで販売しているんです。本当は北海道でしか販売できないものが、何と関空の売店で売っているんですね。これは、羽田空港とか、そういうところで最近販売されているんですが、私は、海外へ行くときに、日本のお土産ですということで、じゃがポックルを買っていくようにしています。これが現状なんです。ここを何とか皆さんで知恵を出し合っているいいものを開発するのも、その地域、空港を巻き込んだまちづくりの一つじゃないかなというふうに思います。

高 橋

ありがとうございました。南部さん、何かつけ加えることはありませんか。

南 部

いわゆるセキュリティチェックを通り過ぎた後でという話ですよ。今年、香港へ行ったという話をしましたけれども、あそこはミニ博物館のようになっていて、香港の歴史みたいなものをずっと展示してあるんです。期間限定だったかと思うんですけども、空いた時間を利用して、その歴史を学んでくださいというアピールをするという使い方もあるんだなと思いました。

高 橋

要するに、今まで考えもつかなかったような使い方がされるし、それによって全世界の空港が競争状

態にある中で、ユニークなやり方で差別化を図っているということでしょう。こうしたことが出てきた背景に、これはフロアの方からの質問の中にあっただのですが、逆に言いますと、空港という貴重な社会インフラに、経営の視点がないことが最大の問題点であるという非常に厳しく、かつ端的な問題提起がありました。この点について加藤さん、専門の立場から何かコメントを賜りたいと思います。

加 藤

いきなり全然違う方向の話ですけど、空港経営という言葉が出てきたのは、本当に最近のことです。それまで運営・管理とだけ言っていましたから、本当におっしゃるとおりです。ただ、今までは、インフラをつくるのに採算性とか経営の問題というのは度外視してきました。だから、今になって経営という観点をに入れてきて、うまくいかなくなる空港がたくさん出るのは当然です。

また視点を変えて見ますと、今、マスコミでは民営化という言葉がはやっているのですがけれども、国交省は民営化とは正式には言ってないんですね。民間的手法とか、民間の知恵と言っているのです。だから、別にそれは自治体が関係してもよく、例えば一部民間が入ってもらって競争して委託をするとかでもいいということなんですね。私はむしろ、経営ってそういうもんじゃないかなと思うんです。つまり、必ず民間がやらなければならないということがわからないのです。法律に少なくとも経営という観点がいった限りは、経営の効率性は求めなきゃいけない。今後、空港運営の一つの視点として、経営の効率性が入ってくるということは間違いないところだと思います。

高 橋

ありがとうございました。皆さんから頂戴したアンケートを、なし崩し的にこのパネルディスカッションの中で既に使わせていただいておりますが、今までのパネルディスカッションのやりとりも含めまして、アンケートの時には時間がなかった、聞き漏らした、あるいは今になって思いついた質問があるということであれば、今ここで、会場の皆様からお受けしたいと思います。何か一言おっしゃりたい、ないしは聞きたいということがあれば、手を挙げていただきたいと思います。

質問者

関西は首都圏と同様、将来の国際航空需要の一大発生拠点であると言われましたのが昭和 43 年で、運輸省第三港湾建設局が言い出したことだと思います。

それから当時、神戸沖、それと播磨灘、淡路の丘陵地帯、西宮沖、南港、堺、岸和田沖、それから泉州沖、このような新空港の候補地があったようでして、×方式の消去法で残ったのは、やはり当時としては神戸沖が最も望ましいということであったように記憶しております。

ところがその後、環境の変化とか、あるいは市長選挙がございましたね。こういうことが絡みまして、最終的に流れて泉州の沖に行ったと。ただ、当時から関西空港は非常に遠いなと。それと建設費が非常にかかるだろうと。平均水深 20m、ヘドロの海底、それに加えてアクセス、これを整備しなくちゃいけない。掛かりが高い。従って、離着陸料が非常に高く付くだろう、これは当時から言われておりましたことでした。

オープン後、何十年か経ちましたが、やはりそのウイークポイントは、今日まで引きずった状態であると思います。もちろん、空港関係者のご努力、これには敬意を表するものでございますが、どうしてもそのウイークポイントから逃れることができない。そこで、この 3 空港は将来、神戸空港も含めた合体的な運営ということが実現されていこうと思っておりますけれども、こういう中で、今、手元にございます 3 空港の概要ですね。この表を見まして、やはり神戸空港の優位性、これは非常にすごいものと思

われます。ただ、制限が2万回、これは空域の制限で2万回に押さえられるということですが、合体の暁には、CO₂の世界的な議論が行われておりますが、新たに関空の発着枠を神戸空港が買い取るというようなことで、神戸空港の本来持っているポテンシャルを一層高めて、活性化、これを強めていくというような考え方、これはいかがでしょうか。これが第1点。

それと、有効活用ですね。色々ありますが、やはりどこにもないような資源、こういうものを活用していくということが競争上、有利じゃないかと思えます。兵庫県ですが、これには見方を変えますと、すばらしい教育観光に値する資源があると思えます。一つは、西播磨の放射光施設でございます。それから、もう一つは神戸のポートアイランド、現在使われています世界最速のコンピューター、それと医療都市でございます。それからもう一つ、明石海峡大橋があります。世界最長の吊り橋であります。そしてそれを越えますと鳴門海峡がある。これは世界に二つしかない渦でございます、鳴門海峡の渦の方が、スケールが大きいという点がある。ここに学習観光、韓国、中国、あるいは東南アジアの高校生を対象にした学習観光というものが計画されないか。そして、その宿泊施設は丹波の森、こういうところで宿泊させると、こういうのを検討して成り立たないだろうかと思えます。

かつて、スナックで中国人留学生がアルバイトをしておりました。そこで、あなたや中国人の仲間たちは、日本のどういうところを観光に行きたいかと聞いたことがあります。20年、30年ぐらい前ですが、奈良、京都かと聞きましたら、行かないと。なぜかといいますと、北京のはるか西のまちの古いパンフレットをいただきましたが、ものすごいお寺の写真がありました。こういうものが我々の国にあり、我々こういうお寺を新たに日本に与えたのです。こういうものが国にある以上は、奈良、京都は行かない。では、どこへ行きたいかという、カナダは華僑の中国人が多いようで、そういうところへ行きたい。あるいは、アメリカへ行きたいと言っていました。やはり、他にないものを誘致するということが、競争力が出てくるのではないかと思います。

高橋

ありがとうございました。今のご質問の内容は2点あったと思えます。2点目については既に冒頭で、地域の魅力ということでご指摘をいただいた件だと思います。これは、私が講演で申しました「見えざる資産」ということの内容になるのですが、これを最後の締めくくりとして、どのように活用して、それも空港という社会インフラを地域の活性のために、活かすべきか。これは先ほどの第1点の関西3空港のウイークポイントという質問とかかわることだと思いますし、また既にアンケートでいただいている質問であります。改めて議論したいと思えます。空港が賑わって航空会社がもうかればそれでいいじゃないか、空港会社が経営的に安定すればいいじゃないかという問題ではなしに、地域全体がどう潤うかという視点から、三人の方、締めくくりの問題提起として、一言ずつ南部さんからお願いしたいと思います。

南部

先ほどのお話、本当に私もそのとおりだと思います。スプリングエイトにしましても、明石海峡大橋にしましても、スーパーコンピューターにしましても、とにかく一番というのがありますので、それをどうアピールをしてインパウンドにつなげていくか。特に、教育旅行という視点でと私も思っており、戦略委員会の中でも、そのようにいつも申しております。

それはさておきまして、空港ということで申しますと、特に今日は3空港について話をしているわけですが、一言で言うと、空港をいかに多面的に効果的に使うかということに尽きるのではないだろうかと思っています。

また、一番初めの神戸空港に国際定期便が入らないかという話になってくるんですけども、色々な国の政策があるわけですけども、やはり最終的に、将来を見据えながら大局的に広く、かつ長期的な、これだという判断をしていただかないといけないんじゃないかと思うし、それは絶対早い方がいいだろうなというふうに思うんです。正に多面的に使える空港が関西に三つあるわけですから。

もう一つ言いますと、観光庁は国土交通省の外局です。それから、航空行政も国土交通省です。その同じ国土交通省でありながら、本当に矛盾した政策になってきて、インバウンドをとにかく入れたいというふうに観光庁、国土交通省の外局は言いながら、なぜ一方で伊丹と神戸に足かせをはめているんでしょうかと。本当に矛盾した施策で、これはおかしいなと本当に思うんです。

実際、観光庁の予算が110億円、その中でインバウンドに使われているのが、スポーツ観光だの医療観光だのを含めると9割に近いんです。これだけインバウンドに観光庁が力を入れていながら、インバウンドを入れる入り口がふさがれている状態です。この矛盾は本当におかしいと改めて思います。

また、先ほど一番初めに言いましたアジアナ航空で韓国から帰ってくるときに、何を間違ったか、フライトアテンダントの女性が、間もなく神戸空港に着きますというアナウンスの中で、「神戸インターナショナル・エアポート」と言ってくれたんですよ。間違えてですが。何とこの耳あたりの良さ、本当にこれだ！と、うれしかった。早く神戸インターナショナル・エアポートというふうに言ってくれるようにならないかと思った次第でございます。

もう1点ですが、関空のことを言い忘れていました。関空も私はよく使うんですけども、思うことが二つ。関空は暗いです。玄関口は、節電のときもちょっとは明るくしておかないかんというふうに私は思います。普通の家でもそうですよね、どんな状況だって、玄関口は明るくしておかないといけない、これが一つです。それから、関空の人に笑顔がない。外国の方にとっての大切なファーストインプレッション、最初の第一印象、それから、帰るときのインプレッション、観光を終えるわけですから、あそこの印象をもっと明るく、良くしたいというふうに私は思ったりしております。ありがとうございました。

高橋

観光の関係者の方がいらっしゃると思いますので、ぜひ活用していただきたいと思います。

小畑さん、いかがでしょうか。

小畑

南部さんが、今おっしゃっていただいたことに、本当にうなずいてしまいました。私も最後に、日本旅行のおもしろ旅企画のヒラタ屋らしく、一つちょっと危ない話やなというのを最後にしたいなと思っておりました。

私は、この仕事をしていますが、今、韓国に大阪のおばちゃまがものすごい数で押し寄せているわけなんですね。当然、そうすると仁川空港も金浦空港も潤っているわけなんですけども、何しに行くかと言いますと、当然、買い物であり、グルメでありなんですけども、やはり一番多いのは、前からやっている韓流ドラマのロケ地巡りとか、韓流スターに会いに行くファンミーティングだ、コンサートだということで、週末になると必ずそういうのでたくさんの方が本当に関空から出て行かれる。1日に1,000人ぐらい出る日もあったりして、まさにすごいんですね。

ですから、この関空と神戸空港と伊丹空港の三つが経営統合されて、一つの空港にもしなろうものなら、この三つの空港を舞台にした日本のドラマ、空港で働く方々を主人公にしたドラマなんかも作って海外に売り込んでいく。そうすると、あの空港に行きたいとか、あそこの空港で働いている人の仕事

を日本の有名な俳優さんがやっていたんだなとかいうような、こんなことになると思うんです。ドラマ何とかプロモーション何とかという言葉が多分あったと思うんですけども、こういう韓国で今やっている戦略、ソウルがやっている戦略をこの関西の3空港に取り入れてやっていって、海外からのお客様、そして日本全国からのお客様を、空港を見に来ることが楽しいんだということで呼べるような、そういうプロモーションをやっていくのも面白いと思います。

また、先ほども話に出ましたが、夏の野外コンサートなんかを関空、あるいはどこかの空港の空いている土地でやるとか、それから今はやりのマラソンです。神戸空港を出て、伊丹空港を中継点にして関空まで行くとか。42.195 kmには長過ぎますけども。例えば、こういうようなイベントをどんどん仕掛けていって活性化をしていく。そしてまた、注目度を集めていくということで、アホみたいな話を私はしていますけども、こんな話が結局、何か最終的にいい方向に向かっていくこともあるので、こういうことも今後考えていただければと思っております。

高橋

一言で言えば、空港だけじゃなしに、まちとか地域全体を商品化するというようなことですね。加藤さん、いかがでしょうか。

加藤

私は、競争ということがキーワードだと思います。空港の中のお店も競争をしないと劣化しますし、例えば、具体的な話として、空港の中のご飯はまずいと言われているわけですけど、そこに外の目を入れなきゃいけない。空港のプロは、外を向いていただきたい。関空も歴史を積み重ねてこられて、プロパーの方が育てられて、空港のプロをどんどん作ってきておられると思います。そういう方が、できるだけ他の空港を広く見て研究し、どうやったら民間的に経営していけるのかということを考えて欲しいですね。

それと、もう一つは、プロ同士が連携をしていかなきゃいけない。各地の空港当局にはベテランは多くありません。自治体で空港だけやっている人は非常に少なく、みんなローテーションで回っていくから、全然、相手先の空港のことがわかってないということが多いです。

先ほど、観光資源のことをおっしゃられたんですけど、コックさんが悪かったら、いくら良いものを作ろうと思ってもだめなのと一緒にです。つまり、OD（出発地・到着地）ともにプロを作っていないといけません。プロ同士が交流して、その地域をどんどん点から線にしていくというようなイメージになればいいと思っているんです。

高橋

ありがとうございました。ちょっと時間が超過しておりますので、これでパネルディスカッションを終わらせていただきたいと思います。先ほど、全体利益という言葉は私、申し上げた後で個別の批判が出てきたので、バランスをとるわけじゃないのですが、一言申し上げます。

実は私個人は、関空という国際空港は非常に好きであります。それは対比でいいますと、成田空港のように警察官に呼びとめられて荷物を開けられるということはない。私が呼びとめられたのは人相が悪いからだろうと言われればそうかなとも思いますけれども、関空では一度もそんな経験はありませんでした。実に平和な空港、というべきであります。

それからもう一つ、空港には関空会社以外の方も色々働いておられるわけですけども、入国審査、出国審査は非常にスムーズで、人込みの中でいらいらすることもありません。ついこの間も、帰国して

私が書類を記入している横で、前の人 forgot 忘れ物について、税関の方がこれはあなたのですかと質問するので、違うと答えたら、必死に持ち主を探し回っておられました。空港全体としてはいい面も当然あるわけで、だからこそより良くしていただきたいという意味でのコメントだったと思います。

これでパネルディスカッションを終わりたいと思います。お三方、どうもありがとうございました。また、会場の皆様、アンケートにご協力をいただきましてありがとうございました。

総 括

関西大学商学部教授 高橋 望

フォーラムの総括ということで大変おがましいですけれども、また独断によって少し思うところを述べさせていただきたいと思います。

先ほどもちょっと講演の中で述べましたけれども、従来、空港というのは、騒音問題を一つの契機にして、厄介者扱いでありました。それが最近やっとその経済価値が認められ、色々な議論がなされるようになってきた。しかし、残念ながら、そうした過去が災いしてか、空港の活用の仕方について、まだまだ議論が十分なされていないじゃないかという感を私はめぐえないわけです。

例えば、空港があればそこで機内食の雇用が生まれるじゃないかというように、単純に空港にぶら下がる形での経済効果を期待したり、あるいは国際線があれば、それでもグローバル化が達成できたというような発想が、その最たるものじゃないかなと思います。

今日、加藤さんが何度もご指摘されましたけれども、空港は派生需要によるものであることを忘れてはなりません。空港は派生需要を担う航空輸送のインプットの一つに過ぎません。目的地にビジネスや観光で行く用事があるために飛行機で移動する。その移動する飛行機を発着させるインプットが空港であるということを忘れてはならないわけです。

これまで日本経済は右肩上がりで、それに伴って航空需要も伸びて参りました。その需要に追随する形で空港が整備されてきた。そのために、同一地域に複数空港が誕生して、たまたまその中で利用率が悪く経営状態の良くない空港があったりすると、空港間で優先順位をつけて、ほかの空港の悪口を言ったりとか、果ては廃港にしたらどうかというような主張が出てくるようになっていきますけれども、これはどう考えても、将来志向的な、生産的な議論とは言えないのではないかと思います。

問題は、空港を核にどのようなまちづくりを行うか、あるいは空港を活用して成長する分野にかかる事業をどのように展開していくか、それをさらにどう航空需要を発生・吸引させる体制に結び付けていくかということを考えていかなければならないのではないかと。そうした発想とか議論とか努力というのが、これまで特に関西圏では不足していたのではないかと。これは自らの反省を含めて、率直に申し上げたいと思います。

今日も過去の話が一杯出てきました。歴史的現実という言葉があるように、確かに現在を規定している過去は大切ですけれども、同時に、過去から現在、そして現在から将来に至る間に時代が変わっていくことも認識しなければなりません。その変化に対応しなければならない時に、過去にこだわる余り適切に適合できなかった。特に、そのときに空港をうまく活用できなかったところに、関西経済の停滞であるとか、関西圏の地盤沈下、つまり経済のグローバル化やサービス化に十分対応できなかったというところがあったのではないかと。それはちょっと言い過ぎでしょうか。

ところが、それこそ過去を振り返って参りますと、産業政策と交通基礎構造の整備政策というのが非常に連携し、成功した事例があるわけです。それは、高度成長期の港湾整備ではないかと思います。まず、石炭から石油というエネルギー転換を当時の通産省が打ち出した。当然、石油は外国から持ってこなきゃいけない。船で運ぶわけです。そのために運輸省が港を整備する。その港の臨海部に、いわゆる新産業都市というものをまた通産省が造る。文字どおり、この港湾が、経済成長のインフラの役割を本当に果たしたわけですね。それは同時に、経済成長末期に公害という問題も招きましたけれども、そう

した連携性が見事に成功して高度経済成長を支えることができたのではないのでしょうか。

現在は、言うまでもなく産業の中心が第三次産業に移り、そして、経済のグローバル化が進展しているわけであり、港湾も大切ですが、空港の重要性というのがいよいよ大切になってきています。この空港を長期的な視点から、国家戦略あるいは都市戦略の枠組みの中でどのように位置付けて考えるのか。それを実行する政策手段として、どのような手段を選んでいくのか。それをどう他の経済政策と整合性を保ちながら策定し、実行していくのか。そういった手立てが、著しく不足していたのではないかと。それがまず一つ指摘しておきたいことです。

もう一つ指摘しておきたいのが、先ほど、牧草地の例を例え話で挙げさせていただいた全体利益の話です。例え話に戻しますと、牧草地の草をもっと増やすとか、あるいは牧草地自体を拡大する。それは要するに需要自体を拡大するということです。単純に個別利益を追求するだけでは、全体利益の拡大になかなかつながらなかったわけですが、今般、二つの空港が統合されるということで、全体利益を考えるまたとない機会ではないか。そうすると、地元の空港さえよければいいとか、他の空港の機能を低下させて、地元の空港だけを伸ばせばいいとか、自分のところの方が優れていて、第一だというような発想を捨てることができるのではないかなと思います。

この3回のセミナー、そして今回のパネルディスカッションを通じて明らかにされたことは、至極真つ当なことでありまして、利用者を第一に考えるという民間企業では極当たり前のことでした。間違っても利用者の意向を無視して、偉い政策担当者が路線配分を決めるとか、そういうことではないはず。たとえそれが非常に大切な政策目標であっても、政策手段は複数あるわけで、その政策手段の中から効果的かつ効率的なものを選択して、全体利益を向上させるために行うという発想を、これからは追求すべきなのではないか。

そのときに、くどいようですが、やはり統合会社の事業価値を最大化するためには、経営裁量権の最大限の確保と、それからリスク対応ということが重要であって、間違っても一部の空港の廃止、容量低下ということをあらかじめ計画に盛り込むというようなことがあってはならない。全体の空港容量、供給量を少なくしておいて、将来の成長がどうして見込めるのか。改めて考えていただきたいと思います。

要するに、航空需要を発生・吸引する都市に、産業構造を含めて転換する。直接の空港利用者であるエアラインに選ばれる空港にするために、非航空系収入を活用して空港利用料水準を下げる。あるいは価格弾力的な層にターゲットを絞って、潜在的な需要を発掘する。そうした様々な工夫があり得ます。そのためには、やはりお客様のことを真剣に考える必要があるわけです。その文脈でいいますと、全く今まで関係のなかったようなことも航空需要に結びついたり、空港をにぎやかにさせたりということにつながってくるわけでありまして、その点について、本日、経験豊かなパネリストの方々から、その具体的なアイデアといいますが、ヒントが幾つも出されたように思います。

問題は、ここでの知見をどのように活かすかです。例え話をまた申し上げて恐縮ですが、民営化になる前の国鉄の場合、どういう経営再建策があるかということで、色んな意見を色んな人が言いました。そのときの国鉄の対応は、正に官僚型組織の典型であって、現在の分割民営化を含めて、できない理由の説明ばかりであったと記憶しております。柔軟で成功する組織というのは、できないことを理由に断るのではなく、せつかく得られた知見やアイデアを実現するためには何が問題であって、それを克服するためには何をしなければならぬかを真剣に考えていくものだと思います。

統合会社の経営主体がどのようなものなのか、メンバーがどのような人たちから構成されるのか、私はそれを論じる立場にはありませんけれども、良質の危機感を持って考える、すなわち他空港、他地域の空港、首都圏空港に比べてお客さんが少ない、海外の空港に比べても航空需要が伸び悩んでいるとい

うことを前提に、市場を真正面から考える方であって欲しい。

しかし、こうした現状は逆手に取ってみれば、今後まだ成長の余地があるということでもあります。最高のもの、例えばT型フォードを作ったがゆえに、フォードはそれ以降、最高のものを超えるものは作れなくなって世界第一の自動車メーカーではなくなってしまった。それはそうでしょう。最高のものであるから、手を加える必要はないわけですから。最高の地位にないということを下下することなく、それは将来の成長にとっては逆に財産であると考えて、他の空港との差別化による競争優位に立って、空港、航空需要、そして関西地域全体が発展するように、空港経営担当者だけではなく、それを支える我々地元の人間の知恵を出して、協力していく必要があるのではないか。それが貴重な社会インフラとして、次の世代に残していく我々の責任なのではないかという至極当たり前のことを訴えて、総括に換えさせていただきたいと思います。

長い間、皆さん、ありがとうございました。