

## 大阪国際空港就航都市サミット 基調講演「空港を活かしたまちづくり」

講師：早稲田大学アジア研究機構教授・戸崎肇さん

日付：平成24年8月29日

場所：千里阪急ホテル（大阪府豊中市）

どうも、こんにちは。

ただいまご紹介にあずかりました、早稲田大学の戸崎でございます。

多分、今のプロフィールを聞くとどんな大層な人物が出てくるんだと思われたと思いますが、見ての通り、風采が上がりなくて。大体イメージが違いますから、今日も受付に行ったら誰も相手にしてくれませんが、ようやく知ってる方に助けて頂いたという。毎回同じように大学の中で大学院生と間違われたりして、苦しい思いをしておりますが、私、1963年生まれで、今年で49です。ですから、本当にこういった大役のところで話をするのは非常におこがましいと思っております。

私が生まれたのは大阪府茨木市です。この近く。ですから本当に大阪の歩みと一緒に大学を出るまでは、生まれて育ててまいりましたが、当時、伊丹空港というのは国際線も兼ねておりまして、非常に混雑していましたがすばらしい空港で、よく見に行きました。

そのあと東京に行きましたけれども、その後ずっと大阪とは縁が少なく、一度戻ってきたいと思ってましたが、今日のこのような形でこちらでお話しさせて頂けるのを、非常に嬉しく思います。特にここ千里というのは私の高校の学区で友達がいっぱいまして、私の憧れの地でしたが、そういった場所でまたお話をさせて頂くというのは、本当に地縁かなというふうに思っております。

### **空港間競争の激化**

時間も1時間しかありませんので進めていきたいと思いますが、今年は3つのキーファクターがあります。航空に関しては。

1つ目は、空港間競争が激しくなるということになります。このきっかけは後ほど言いますが、羽田空港の新しい滑走路が昨年オープンしまして、首都圏の空港事情が変わってきて、それが全国的に影響を与えてきたということがあります。

2つ目がLCCです。後で写真を出しますが、今年3月ピーチさんが飛び出して関西空港を中心とした展開をされている。それからエアアジアジャパン、そしてジェットスタージャパンという、そうしたLCCが入ってきました。

3つ目は、ちょっと話の種類は違いますが、日本航空さんが9月19日に再上場するということです。

大体この3つがありましてLCCを中心とした航空、あるいは空港の話というのが、ずっと巷を賑わせております。おかげで私も少しは稼がせて頂いてるわけですが、どれも難しい問題でありますけれども、これによって空港間競争の激化となりました。どうも国内の空港というのは評判が悪い。あり方をめぐっては色んな批判がありました。それに伴って、個々の空港の収支採算性に対する見直しを行いましょうということになりまして、皆さん苦勞され、今日に至ってるわけであります。

一方で、アジアには巨大な空港がありますね。皆さんもアジアへ行ったことがあると思いますが、もう本当、端から端まで歩いて行けないという空港があります。果たしてこんな空港と日本の空港が同じ次元で争っていいのか、できるのかという疑問もあると思います。ですから、結論の一つとしては、アジアと全く違った形で日本の空港というのは活性化していかなくちゃいけない。

アジアというのは一つの空港で完結しちゃいますけども、日本の場合には土地が少ないということもありますし、色んな空港がありますから、それらの空港がお互いにネットワークを組んで、共闘してやっていかなくちゃいけない。ですからアジアの中にもありながらも、やはり日本というのは他のアジア諸国とは違った空港政策を取っていかなくちゃいけない。それが今日の趣旨である、空港間の連携による活性化ということにつながってくると思います。

## **羽田空港**

さて、先ほど申し上げました羽田空港です。今日も地元の大田区さんがお越しになってますけれども、このスライドで赤色で書いてありますように沖合に展開されました。これによって首都圏の空港容量が拡大されてきて、かなり日本全体の空港のバランスが変わってきたという事情があります。

この写真は羽田空港の新国際ターミナルです。非常にすばらしいところですが、国際線も飛べるようになって、かなり利便性が高まりました。これによってオープンスカイが進んだ。オープンスカイという言葉聞いたことのない方もまだいらっしゃると思いますが、自由に飛ばしましょうということです。これまで国際線は、路線ごとにお互いの国がいろいろ協議をして厳しい規制の下に運航が進められてきたわけですが、そんな時代は終わったと。もっともっと自由に飛行機を飛ばしましょうという時代になりました。でも、地方空港がどんどん飛行機を飛ばせる状態にあっただのに対して、海外からの便の受け入れの中心となる羽田や成田は狭かったのも、実質的なオープンスカイが進んでいなかった。

このことは、逆に言えば地方空港にとってはビジネスチャンスではあったわけですが、それが先ほど申し上げたように、羽田空港に新しい滑走路ができて一気に首都圏の容量が拡大しました。これから地方空港もよっぽど頑張っていないと、ちょっと厳しくなってくるなという危機感もあります。

ただ、羽田においても問題はあります。24時間化にどう対応するか。これは特にアクセスの面です。あるいは欧米便に対する深夜早朝の規制もまだあります。さらに首都圏には、利用できる空域の制約、このように巨大な空の壁があります。これは横田基地があることが大きく関わっていますが、この壁があるがゆえに実質的にはまだまだ自由化には程遠いというところがあります。

## **成田空港**

次は成田空港です。成田空港さんが、羽田空港が容量を拡大したことによって、ま

た俄然、活気付いたわけですね。

成田空港については、今の学生に聞いても知らないんですね。闘争があったなんていうのは。もう本当に成田空港で多くの人命が失われたという事実は知らない時代になりました。色んな問題があって、夜間の運用時間帯が制限されてます。これは後ほど述べるようにLCCにとってはちょっと問題になっていまして、特に成田空港にベースを置くLCCが、最終便が成田の運用時間に間に合わずに欠航せざるを得ない、という事態も出てきてます。

そうは言いながらも発着枠を拡大してきています。今日は確か成田市さんはいらっしゃらないと思いますが、今、成田空港は必死で国際化をやってまして、後ほど出てきますけども、ビジネスジェットの対応もLCCのターミナルを造って、マルチファンクションエアポートという形でかなり積極的にやられています。

成田空港の特徴、他の空港のことなので余り興味はないかもしれませんが、一つおもしろいことは、職員が全部地元の人なんですね。だから強いんですよ。地元の空港だという意識が職員にもものすごく強いので、その点における取組みというのはやっぱり参考になると思いますね。発着枠が22万回から30万回に拡大して、国内線のネットワークも拡大し、LCC専用ターミナルもできて、ビジネスジェットも受けるというふうに、色んなことをやってるという空港。ここは参考になると思います。

### **茨城空港**

それから、これもおもしろい空港なので御紹介したいと思います。ほとんどの人は知らないと思いますが、茨城空港さん、今日はいらっしゃってないですね。確かね。LCC空港として、国内のモデルとして今、脚光を浴びてます。ところでこの「LCC」という言葉ですが、一般的には「格安航空会社」というふうに訳されてます。しかし実際はそうでなくて、できるだけコストを削減して、低料金を求める人に対して航空サービスを提供し、付加的なサービスが欲しいという人には追加料金でそれを提供する。これがLCCです。ですから、LCCを「格安航空会社」と訳するのは間違っ

ています。そこら辺のイメージはちょっと変えて頂かなきゃいけないんですが、これを誘致して成功したという空港です。

何よりも参考になるのは、この空港さんとはとにかく空港の施設運営で儲けてる。つまり航空機の運航よりも、空港の中の店舗の売上げがものすごくいいんですよ。航空機の利用者の6倍の来港者、周辺の都道府県の方々が、観光地としてここに来られてる。これも一種の地域間連携ではあるんですよ。北関東の各県の方々が共通の観光地としてここに来ているということがあります。

スライドに、メディアによる悪いイメージの定着とありますが、これは多分、名取市さんなんかよく御存じだと思いますが、昨年3月11日の東日本大震災の日が実はこの空港の開港1周年でした。テレビクルーが入って開港1周年のイベントをずっと見ていました。午前中で終わったんですけども、たまたまNHKさんが知事のコメントを撮ろうと思って残っていたら大地震が起きました。天井のパネルが落ちてきた映像が世界中に配信されて、どうも茨城県というのは震源地らしいというような話になったということです。

そういった意味では、かわいそうなところではあるんですが、今どんどんお客さんも戻ってきています。風評被害って怖いですね。やっぱりイメージというのは重要だということです。後にまたお話をしますが、震災の後、私は九州に行ってお話をさせて頂いた際に、国土交通省の方が九州で2つの県が震災によって大いに観光客を減じたということを言われました。どこかお分かりになりますか。ひとつは宮崎県、ひとつは福岡県、分かりますね。宮崎は宮城と似ている、福岡は福島と似ていると。つまり、たったこれだけのことで、観光客の需要というのが動いてしまうのです。

逆に返せば、ちょっと工夫をすれば観光は非常に動くということでもあります。イメージづくりは、こういった非常に強いマスコミによるイメージというのを含めて、我々はきちんとコントロールしていかなくちゃいけないというところもあると思います。

## **空港の活性化**

空港の活性化ということですが、今は、エアポートビジネスと言われる時代です。これは1970年代には既に、イギリスを中心としたヨーロッパでは言われているところ。飛行機に飛んでもらってなんぼという世界と同時に、空港内での売上げをどのように伸ばしていくのか。それによって付帯収入といわれる予算を獲得して、航空会社に来て頂く。そして原資にする。そして予算を創るという時代です。

今、いろんな空港でどんどん施設がよくなっていますね。伊丹空港、ものすごく店舗もきれいでしょ。すばらしい店舗が入ってきていますね。羽田は今度百貨店も入りましたし、ユニクロも入ってますし、成田も5番街(ショッピングモール)を造ってますし、地方空港もそういった意味でこれからコンセッション方式というのが導入されてきて、どんどん運営も民営化される。そういった時代になります。

そうすると、本当に空港というすばらしい施設をどのように使って儲けていくのか、そういった商才が問われることになります。だから便数が非常に少ないところであれば、むしろ飛行場というよりも地元の核として、商業施設の核として使いながら、同時に空港としての機能も持たせる。そういった発想の転換もこれから求められる時代になってくる。つまり空港は多機能化しなきゃいけない。空港は単に飛行機が乗り降りする場所ではなくて、そこで市民が集い、そこでお金を落として頂く。その落としたお金を原資として、将来的にいろんな航空会社に来て頂く、という時代になります。

ちなみにこれからお話ししますLCCですが、乗ったことはありますか。大阪だったら、ピーチさんがもうかなり就航してますから、乗った方もいらっしゃるんじゃないかと思いますが、予約が取れないからなかなか乗れないんですよね。ロードファクターとも言いますが、搭乗率が大体90%を超えてるらしいです。

航空会社に勤めていた経験から言うと、搭乗率というのがありまして、座席の内でも何人乗ってるかというのがあります。今、LCCは90%とありますが、80%を超えると大体毎便満席という感覚です。80%を超えるということは、それくらいすごいことで、90%といたらほとんど乗れませんね。それくらいの人気を持ってる。

ですから、まだお乗りになってない方が多いというのはよく分かります。

これからLCCが地方に展開していく際には、LCCさんはすごく要求が厳しいです。ですから、これもやってください、あれもやってくださいという、いろんな条件を突き付けてきます。多分ここにいらっしゃる空港の皆さんは、そうした厳しい要求にさらされながら、色んな対応を迫られてきたというふうに思っております。私も知り合いがいっぱいいますけれども、全国の空港にLCCがアンケートを流して一番条件のいいところに就航する、ということをやっているとお聞きしたことがあります。それくらい厳しい。だから、LCCというのは非常に展望を持たせるところでもありますが、空港経営としては非常にタフな交渉相手であるということも言えるかと思えます。

空港の活性化についてです。空港というのは、一つだけあっても何の役にも立ちません。これは皆さん、お分かりになりますね。相手空港がなかったら飛べませんから。だからネットワークなんです。ちなみに、今ヨーロッパでは複数の空港を一つの経営主体が持つという流れになってきています。どんどんそういうふうになってる。国を超えて幾つかの空港を一つの運営主体が運営するという形になってきてます。日本もこれからはそういった形に近くなっていくでしょう。

特に国内でこれだけ多くの空港がありますので、色んな可能性があります。今、国内の空港で98ありますね。98って多いと思いますか。決して多くはありません。というのは、離島空港が多いからです。離島空港が多いので、普通の空港というのはそんなに多くはありません。しかも日本のように縦横に長くて、これだけの山を越えた移動をしなきゃいけないので、今ある空港というのは本当に全部しっかりと活かしていかなきゃいけない。あとは、防災拠点としての役割もあります。これは後の、サミットの中で話題になりますので、その際にまた触れていきたいと思えます。

その幾つかの空港の中で、共同でマーケティングをしていく。一つの空港だけで売るといえるのは、なかなかこれからの時代難しくなっていく。やっぱり幾つかの空港がお互いのよさを引き出し合っていく。そういった時代になるんじゃないかと思ってい

ます。

だって、自分の良さってなかなか分かりませんね。私も某県の観光プロモーションのお手伝いをしたことがあります。大体、県の観光プロモーションって自分のいいところをざっと流すんですよ。それは分かるんですけども、それはどこも同じようにやってらっしゃるので、全く興味をそそられないというところがある。

今日の最後のところで、やっぱり他の角度から見ようというお話をします。私はダイビングをやっていますが、日本人のダイビングの売り方は非常に下手だという。例えば、沖縄のダイビングの売り方、今日は奄美大島の方もいらっしゃっていますが、沖縄のダイビングの売り方というのは、例えばホエールウォッチングがいいと、あるいはイルカウォッチングがいいという。しかしダイビング協会の方に言わせると、アジアの方ってそんなことに興味がないんですよ。アジアの方の興味は、むしろ海底遺跡とかですね。そういったようなものだそうです。

つまりこれは何が言えるのかというと、向こうの意見を聞いてないんですね。アジアに売ろうと思ったら、やっぱりアジアの方々の声を聞かなきゃいけない。そういった努力をしていかなきゃいけないということです。そのためには、売ろうとする地域のことをよく知らなきゃいけない。ですから、空港間で協力することによってお互いが相手のことをよく知って、路線を広げていくというのが大事なことだと思います。

### **航空機の進化**

これからどのような飛行機があるか、少しお話をしていきたいと思います。

今、航空業界で主に2つの機材が非常に人気があります。一つはこれです。エアバス380とって、総座席数はオールエコノミーで800席です。800席ですよ。ところが、航空会社は誰もそんな800席なんか使いません。この飛行機は何のために今注目されているかというと、非常に高付加価値層、お金を持ってる方々、特にビジネスマンの方々にどのようにして快適な空間を提供するかということです。例えば、こういう感じですね。飛行機の中にバーカウンターがある。毎晩入り浸っていてもい



いような感じですね。こういった使い方をします。

次は画像が非常に粗いので、大変申し訳ないんですが、これを本で見られた方、ありますか。これはシンガポール航空がシンガポールとオーストラリアの初便を今見たエアバス380で就航したときのファーストフライトで、ベッドを中央にしつらえます。2席。これをオークションで売ったんですよ。幾らぐらいだと思いますか。2席で1,200万です。いいですね。私もこういった席に乗れるくらい給料がもらえたらありがたいんですが、なかなかそういうわけにはいかない。こういった時代になってます。ものすごい機材も多様化しているということです。

一方ボーイングの最新型787は、このようになっております。ドリームライナーといわれるもので非常に軽いんです、これ。東レさんが開発した特殊な炭素が胴体に使われていて、従来の飛行機よりも30%も軽い。ですから、航続距離が長くなって、今日もお見えになってるかもしれませんが、全日空さんとか日本航空さんがどんどんアメリカやヨーロッパに新規路線を開設する。それが可能になったのが、こういった飛行機です。

### **航空業界の激変**

航空業界が激変してるということも、少しお話をしておきたいと思います。というのは、やはり空港というのは航空会社との関わりが密接ですので。まずは国際政治経済が非常に不安定化してるという要因があります。シリアの問題をはじめとして、今ちょっと不安ですね、この周辺領域が。あれは観光をやってる立場から言うと非常に怖い。

平和があってこそその移動産業ですので、今日のようなマスコミが非常に大騒ぎしているような状態というのは、非常にありがたくないお話であります。

イベントリスクという言葉がありまして、突発的な事象によって急に客足が落ちたりする。東北の方々は本当に大変でしたね。3.11によってもう客足がどんどん途絶えて、そのため地域振興に大きな障害を与える。特に東北観光というのはアジアの

方々に支えられておりましたので、そういった方々が来なくなったというのは本当に死活問題だったと思います。こういったイベントリスクに対応せざるを得ない。

また、日本航空さんが破綻し、その後の急回復がありましたけれども、これによって、皆さんも苦勞されたでしょう。地方路線がかなり整理されました。空港としてもかなり厳しい状況になってきたということがあります。

私もこの件に関しては、先週国会に呼ばれてどう考えてるんやと聞かれましたが、これははっきり言って航空会社の責任ではなくて、航空会社はあくまでも民間企業ですので、やはり地方の重要な路線というのは国が基本的に支えていかなければいけない。そういったシステムを作っていないと、いつまで経っても、地方空港というのは不安定な経営状況に置かれてしまう。ですからぜひ、そういった枠組みのあり方についてもご討議頂きたい。ただ単に民間の企業である日本航空さんとか全日空さんとかいうのではなくて、本当に地域振興に必要なものであれば、それは民間企業とは別の枠組みで、地方路線を支える仕組みが必要になってきます。

例えば、欧米ではエッセンシャルエアサービスといって、公共性の高い路線は国としてきちんと支えるようなシステムがあります。実は、昔の規制が行われた時代、例えば日本航空さんは国際線と国内幹線、全日空さんは国内幹線とローカル線と一部国際線、といった事業の住み分けがあった時代には、その儲けをもって地方路線をきちんと守るという仕組みがあったわけです。それが昭和60年にそういった枠組みがなくなって、そしてなし崩し的にだんだん競争環境になった結果として、地方路線の維持がなかなか難しいような状況になってきたということがあります。

それから最後、アライアンス間競争です。後で見ますけれども、航空業界の争いはただ単に一つの会社間の争いではなくて、いろんな航空会社がタッグを組んで競争するような時代になってます。航空会社だってタッグをするんですから、空港だってタッグして競争していかないと、とてもそれに対応できないということを申し上げたいというふうに思います。

ちょっと閑話休題です。日本航空の話ですが、私も一応日本航空におりました。1986年の入社です。そう言うとどういった年代に入ったかお分かりになりますね。

85年に非常に御迷惑をお掛けしましたが、御巣鷹山が起きました、8月12日。私の入社が決まったのはその1週間前。ですから、よく私は人殺しの会社に入った若者たちというふうにマスコミに追いかけられましたけれども、そういった経緯を持っております。事故が起こると本当に悲惨な結果になるというのが、私が入社した時です。ジャンボ機、500人以上乗る飛行機にお客様がわずか2人とかですね。あるいは、せいぜい20人とか。そういった時代があったわけです。

ところが86年からバブル経済が起きましたから、何とかそういった時代を生き抜いたわけですが、2008年のリーマンショックは残念ながら日本航空は耐え切れなかった。日本航空のマークは2004年まで鶴丸でこの年に変更しましたが、その象徴がこの2004年からのマークで、これは中国の方が見ると、非常にばかにするんですね。風水の観点から。自分の名前を斜めから袈裟懸けに切るなんて何事やというようなことをよくおっしゃいます。その結果として、最終的には経営破綻に陥ったという。ちょっと象徴的な話であります。

先ほど申し上げたように、日本航空の再上場問題をめぐって、特にここの場で注目したいのは、地方路線の維持の問題です。そのために、例えば今、民主党さんなんか自民党さんと一緒にやって頂いて、交通基本法、今回の国会で通るかどうかわかりませんが、新たな枠組みの下で、地方路線を中心とした地方公共路線、これはバスも、あるいは他の交通機関も同じですが、こういったものを守ろうという立法をされて、今、議論して頂いてます。通るかどうかはわかりませんが、やっぱりこれは推進する必要はあるでしょう。

EASと書いてあるのは、先ほど申し上げたエッセンシャルエアサービスという欧米において公共路線を維持する仕組みであります。ぜひこういったものもお知り置き頂いて、地方としてより生き残りが確かなものになるような制度づくりに努めて頂

きたいと考える次第であります。

### **L C C (格安航空会社)**

さて、L C Cですが、少しL C Cについて詳しくご紹介したいと思います。L C Cの元祖はサウスウエスト航空といって、いまだに増収増益を続けている超優良企業です。大体このモデルをどこも真似して、今のL C C事業というのは成功を収めています。先ほど格安航空会社ではないというふうに申し上げましたが、このL C Cの代表であるサウスウエストというのは、非常に従業員の給与が高い。有名です。従業員を大切にすることをもってアメリカは非常に多くの困難を抱えてきました。

例えば2001年、何が起こりましたっけ。2001年はセプテンバーイレブン。これは本当に未曾有の状況でして、あれ以来、航空保安の発想が変わりました。突っ込まれたら終わりですからね。これもどうしようもなくなったということがある。

それまではコックピットなんかにも、よく入れてくれましたけども、今はほとんど入れてくれないですね。それぐらいやっぱり保安に対する厳しさが増してきました。2002年になると、世界の大型倒産が起こります。エンロン、ワールドコムという非常に大きな世界的な倒産が起こります。その時に、世界の4大会計会社の一つが潰れます。2003年にはイラク戦争が起こります。こういうふうにアメリカ経済がものすごく変動を遂げても、依然としてこの航空会社は増収増益。

そこで、あるところが、どういう会社がそういった増収増益を続けてきたのかということを探したら、答えは非常に簡単でした。それは従業員を大切にすることだ。それだけなんです。従業員さえ大切にすれば、個々の従業員がきちんと営業活動をしてその会社を支えるだろうということを知りました。

その代表であるサウスウエストがあって、エアアジアです。これが全日空さんと組んで、この8月から飛び出したわけですね。成田を基盤として飛び出します。ちょうど今日の日経新聞にこの会社の社長さんが出てました。日本サイドの。空港の活性化に通じた都市づくりということで、まさに今日と同じような話ですが、岩片さんとい

う、日本法人の社長さんが出られてお話をされています。

ちなみにこの航空会社は、本当に安い値段で、あるレコード会社の社員だった人が買って再生したところですよ。膨大な借金を抱えていた地方のローカル会社を買ってそれで維持再生させた。これに乗った方、いらっしゃいますか。マレーシアの航空会社ですね。イスラム圏は今強いですから。それをバックにして、マレーシアというのは石油も出ますから。航空会社にとって、最も多い経費項目は何ととっても油です。そういう油を安く仕入れられるという強みと、人件費が安いという強みもあり、急成長を遂げています。

今、LCCと言われるものが大活躍してるのは世界に2つあります。一つはアジアです。もう一つがどこか、お分かりになりますか。中南米なんです。これは意外に思われるかもしれませんが、中南米とアジアだけが、今LCCが急成長をしているところ。実はヨーロッパとかアメリカでは、LCCは行き詰まっていると言われてきています。

LCCが余りにも大きくなり過ぎて、付加的なサービスをしたり、あるいは既存の航空会社と同じようにお客さんを取り合っているというところもあります。しかしながら、これから少なくとも10年くらいは、アジアの経済成長は続くでしょうから、LCCにぜひ期待をして誘致をし、そしてその活力をもぎ取るというのは大事なことだとは思いますが。

次はピーチです。なぜ「ピーチ」というのか。中国の道教か何かの色だということを知ったことがあります。何かのアナグラム(言葉遊び)であるという話もあつたり。「チープ」の。ただ、これはやっぱり大阪にとって非常に大きなインパクトを与えてくれていますね、今。初めは本当に成功するか非常に怪しいところでしたが、今のところ3社の中で一番経営基盤がしっかりしてるんじゃないかというふうに思います。関西空港を基盤として、関西財界を中心とした支えがこれだけ大きく効いてきているということは、日本におけるLCCのあり方というのを物語るものではないかというふ

うに考えています。

そしてジェットスター、これは日本航空系ですね。ジェットスタージャパンは7月に飛び出しました。皆さんご承知のとおり、今度、関西にも拠点を設けると言っています。ですから、日本のLCCでは初めて東京と関西の2大拠点を置く、そうした航空会社として今注目をされています。

ちなみにジェットスターというのは、親会社がオーストラリアのカンタス航空。ですから日本のLCCの中では唯一、親会社というものがしっかりあるという意味では変わった航空会社です。エアアジアはもう独立してますしね。ピーチさんは一応全日空さんの系統ですけれども、海外の親会社がこのようについているというのは非常に珍しいケースではないかと思えます。安全性はカンタス航空さんに準拠してるので、問題ないと言われていています。

そこで、台頭するLCCです。今日は、地方空港の活性化において非常に有力な武器としてLCCを取り上げていますので、もう少しここでLCCについて整理しておきたいと思えます。

LCCはとにかく手ごわいんです。すごくパートナーとしておもしろいですが、非常にタフなネゴシエーターですので、やっぱり空港サイドとして十分な知識を持ってこれと対等に交渉していかないと、一気にやられてしまうということもある。撤退の速度も速いです。航空会社というのは、これからの時代、いかに早く撤退できるかというのも生き残りの鍵になってきます。ですから、それをいかに防ぐかという攻防が地方空港の側でも重要になってくる。

世界信用におけるLCCの変容というのは、先ほど申し上げたようにアメリカ、ヨーロッパでは、既にLCCというのは飽和化して、一般の航空会社化してきています。それに対して、アジアと中南米ではまだまだこれからLCCの時代であり、これから特に羽田を中心として日本の首都圏の文化に習熟した需要層が地方に新しい目的地を求めてくるということが想定されますので、1年か2年遅れで地方空港への海外から

のお客様の流れが想定できると思います。

当初はやっぱり東京とか大阪に集まるとは思います。お客様、特にアジアからのお客様は差別化を求めますので、首都圏あるいは関西圏の文化に触れれば、もっと深く日本の文化を探っていこうという形で、地方にもどんどんネットワークを張られることは十分に考えられると思っています。

旅行業界との関わりを少しお話ししたいんですが、旅行業界にとってLCCとはどうなのか。実は明日、衆議院の方でお話をさせて頂くんなんですが、痛しかゆしなんですね。というのは、LCCといわれる航空会社は基本的に皆さん、自分で予約を取って、自分で飛行場まで行って、自分で自分の座席を探して自分で目的地まで行く。つまり、LCCというのは自己責任で飛ばします。そこになかなか旅行会社が介在する余地がない。旅行会社というのは、従来の航空会社との関係でいうと、代わりに航空券を売ります。代わりに予約を取ります。その代わり手数料をもらいます。我々がきちんとお客様を取っていきます。例えば修学旅行、きちんと取っていきます。航空機に乗せます。ですから、手数料をください。そういう形で多くの旅行業者は生存してきたわけです。

ところが、LCCが普及してくると、お客様が自分で座席を取って、自分で動いていきますから、旅行会社としては収益源が細るといって、そうしたところがあります。だから非常に悩んでいるところですね。

旅行会社も我々も選択肢が増えるという点はすばらしい。彼等が競争してくれて、より安い料金を提示してくれるというのは我々にとって本当に望ましいです。しかしながら、一方では旅行会社は手数料収入が減る。ですから、旅行会社としては、既存の航空会社とどのようにやっぱり共闘してLCCと差別化してやっていくのかということが鍵になるでしょう。そうした際に、皆さんとしてはどちらときちんと組んでいくのか。バランスのよい付き合い方をすることが大事だと思います。

ちなみに関西からだとも、沖縄ならば3,000円か4,000円ぐらいで行けるん

ですね。こういった時代になったということはすばらしいですね。正規料金だと、東京から沖縄だと大体6万円とかそういった状況ですから。海外が本当の意味での競争相手になってくる。これはちょっと難しいところですね。

さっき茨城空港がありました。茨城空港から上海って皆さん、ご存じですか。片道5,000円です。このような時代になりましたから、海外からのお客さんを取ってくるということは非常に望ましい状況になりましたが、観光地としての競争は海外と争わなきゃいけないという点では厳しいことになってきたと思います。

ここで少しだけお話をしておくと、私は学生と普段接してますが、今の学生って海外へ行かないって言うでしょ。これは大人もそうかもしれませんが、これは3つの理由があります。よく報道されていますが、ひとつは語学ができない。これは仕方ないところがあると思いますが、2番目は何だと思います。安全じゃない。日本みたいに安全な国を捨てて、なぜ海外に行かなきゃいけないのか。学生に聞くといっぱい言いますね。今の中学生でも言いますからね。

3つ目が、金がない。昔のように金がないじゃなくて、使い道がもう携帯電話に全て集中するわけですね。皆さんのお子さんもそうだと思いますが、携帯電話がなかったら就職活動ができないでしょ。今の応募というのも全て、ああいったものを通じてやりますので、就職活動もできない。アルバイトもできない。ですから、携帯電話が全ての行動の源になってます。

ですから、旅行とか観光の競合相手は、実は携帯電話であるという認識も必要なんです。それだけ動かなくなっている。ただ単に観光というだけでなく、こういった若者の行動なんかを分析しないといけない。LCCの最大の利用層はやっぱり若い人ですから。もし、皆さんがLCCと共に発展しようとするのであれば、今申し上げたように若者の精神構造というのもしっかり分析して頂きたい。そのためにはぜひ、色んなところにある高校とか大学へ実際に行って、彼等の行動を見て頂くのが一番いいかと思っております。



## **アライアンス**

アライアンスについてですが、今、3つ世界には大きなアライアンスがあります。スターアライアンス、そしてワンワールド、スカイチーム。で、以前のアライアンスと変わってきたのは、以前はエリートクラブだったんです。このアライアンスの中で統一のスタンダードをつくらなきゃいけないですから、メンバー企業がひとつだけ事故を起こしたり、ひとつだけサービスの水準が悪かったらこれ、どうしようもないわけですね。だから極めて入会資格が厳しかった。

ところが今はどうなってるかというと、どんどん規模の拡大競争をやってます。正直に申し上げて、10年前であればこういったアライアンスに、言葉は申し訳ないですが、アフリカや東欧の航空会社が入るなんて予想できませんでした。今、どんどん入ってますからね。そういうふうに規模の拡大競争になってます。

ちなみに、今年の人気ナンバーワンの航空会社はどこか、お分かりになりますか。単体でいえば、いろんなランキングがありますがけれども、カタールです。今世界的に人気のある航空会社は全部中東なんです。カタール航空、エティハド航空、そしてエミレーツ、だからそういった意味で航空業界というのも、ごろごろ変わってきてます。カタール航空は日本に入ってきてますでしょ。そういった航空会社の動きも見ていかなきゃいけないということで、かなり動きに対応せざるを得ないというのは大変なところだと思います。

アライアンス間競争の変質ということで、エリートクラブから規模の拡大へと。その中でどの航空会社がリーダーシップを執るのかというのが重要になってきていることでもあります。ここら辺は余り深く触れてもおもしろくないので、飛ばしていきたいと思います。

## **ビジネスジェット**

ビジネスジェットについてお話しします。地方空港は、通常の航空もそうですが、こういったものも必要になってくる。これはテレビを見た方もいらっしゃると思いま

すが、ホンダのやつですね。特徴は、翼の上にエンジンがある。これは、従来の発想では全くなかったものです。翼の上にエンジンを置くことによって、飛行機の中の空間を広くしてます。どういうふうになってるかという、こういう感じ。いいですね。1機いかがですか。多分、10億から15億円ぐらいだと思います。大阪は商都ですから、多分買われる方も多いいんじゃないかと思いますが。

私もこれの推進委員会の座長をやっていますが、こういったものに対して日本は今まで冷淡でしたけれども、今、国土交通省さんも、後で言いますがMICEとか、会議観光とかを進めるんですよ。仙台なんかそうですよね。そういったときに、やっぱり本当に富裕層というのはこういうので来るんです。

だから、こういったものが来られるような空港がないと、本格的な会議観光にならない。会議観光、今、日本はアジアで2番目です。遅れてるとは言え2番目なんです。やっぱり経済力が強いから。1番目はシンガポール。シンガポールは国家として全精力をつぎ込んで観光政策をやりますからね。ですから、極端な話で言えば、空港の管制だって自分の国の航空会社を優先するんですよ。これはもうれっきとした事実があるんですが、例えば誘導路があるでしょ。他の航空会社よりもシンガポール航空を優先するとか、ここまで露骨なことをできるんですよ。いかにやる気があるか、やるかどうかなんですよ。

これなんかをやると、ここに書いてあるように具体的な数値が出てますが、ビジネスジェットを利用する企業とそうでない企業というのは5年平均で、時価総額成長率で格差は6倍、平均売上高2.2倍、会議観光を促進するためにも欠かせない。残念ながら、日本ではなかなか進んでおりませんが、こういったものは短い滑走路でも済みますし、都市間を移動するときに非常に便利ですから、一応この存在を見て頂きたいということで、お話をさせて頂きました。

## **日本の観光戦略**

観光戦略についてです。訪日外国人旅行者数の推移ですが、ちょっと古いです。申

し訳ないです。2008年までですから、リーマンショック前で、順調に伸びてるところまでしか載ってません。リーマンショックが起きて、そして3.11が起こって、どこまで落ち込んだかというところ3.11以降は、600万人台まで落ち込みました。非常な落ち込みです。特に落ち込んだのが、韓国ですね。マイナス30%。今でも30%マイナス。対照的なのが中国。中国は今、対前年30%の幅で伸びてきています。ただ、今回の騒ぎでどうなるかというのはありますが、多分問題ないでしょう。主力がやっぱり完全に中国へ移ってきている。

今の課題というのは、早く韓国をどういうふうに戻すのか。何だかんだといっても今、日本に一番多く来られてるのは韓国の方々です。ですから、そういった方々を早目に戻して、あとは中国需要をさらに促進していくためにどうするか。今、中国人の方々に対して人気があるのは2つ。一つは沖縄。一つは北海道。北海道はマスメディアのおかげ。沖縄は、数次ビザ(※)が取れるというのおかげ。そういったものです。ですから、ビザの関係などをどう解消していくのか。ということはこれも国家的な政策になります。

※) 数次ビザ：外国人に対して発行される、有効期間中であれば日本に複数回入国することができる短期滞在査証。

日本の観光戦略についてですが、観光政策を推進するため、何が必要かということになります。何よりも、やはり相手先の目線が必要になるであろうと。海外に売りたいのであれば、海外からの視点をきちんと導入しなきゃいけない。これはさっき申し上げたとおりです。ですから、皆さんも海外からの路線を引きたいのであれば、ぜひ海外の人を雇ってプロモーションすべきです。

今、私、早稲田大学というところでお教えしています。早稲田というのは人使いが荒いところでして、出身者がいらっしゃったら申し訳ないんですが、私はビジネススクールでも教えてるんですけどね。英語で教えなきゃいけないんです。私は留学をしたことがほとんどないのに。本当は正規の先生が教えりゃいいのに。私が教えれば非

常勤講師として安く仕上がるという、早稲田の経営方針が非常に見られますね。教職員から搾取するという。これはぜひ学校には言わないようにして頂きたいと思いますが。

私がいなくなった大学というのは全て繁栄するという法則があります。先ほど、司会の方に言って頂きましたが、以前に勤めていた帝京大学では、辞めたらラグビーが日本一になるし、明治大学は辞めると応募者数が日本一になるし。今、応募者数が一番多いのは明治大学で、10万6,000人。早稲田大学は10万2,000人。だから疫病神と言われても仕方がないところがありますが、そのビジネススクールで海外の生徒たちに、日本に来る前にインターネットなどを通じていろいろ調べたでしょう、十分な情報が取れましたかというふうに聞くと、無理ですねと言うんですね。皆、情報リテラシーがすごいんですよ。ロイターを出したとかね。どこそこの銀行にいたとか、そういった方々に聞いても十分な情報が得られない。皆さん、不思議に思いませんか。これだけ日本に対する英語の情報があふれてて、何で十分じゃないのか。それは我々が作っているからです。我々が我々の感性で情報を発信してるから皆に伝わらない。

国内観光だって同じです。うちの県はいいという発想の下で作りますが、相手は果たして興味があるか。うちはどういった神社、仏閣があります。きれいな海があります。きれいな空があります。でもどこもそう思ってます。ですから、商品開発という点では、別の視点が必要になってくる。これは非常に申し訳ないんですが、観光というのは、本当は金が掛かるんです。ところが、一般的に観光政策をなぜやりたがるかという、投資コストが少ない、今あるもので事足りる、だから観光ってやりやすい、という意識をお持ちの方が多いです。しかし、これは全くビジネスと同じで、皆そう考えるから難しいんです。どうやって本当の観光資源を創り出していくのか。何も無いところから創っていくのか。あるんだとしたらその差別化をどうするか。

例えば、今マラソンブームですが、ホノルルマラソンってありますね。あれは創ら

れたイベントですね。12月初旬のハワイというのは誰も行きません。ですから、あの時期にマラソンをぶつけたらどうか。30年掛けてやっとあれだけのイベントになったわけです。これなんかは、本当に時間を掛けて需要を掘り起こしていったところ。ですから、そんなに簡単に観光振興ができるというのはなかなかない。

でも、ひとつはあるんです。それは何かというと、やっぱりメディアの影響。ドラマにしたり。ただこれはもう当たり外れが非常に大きい。一昨年以来、これだけ多くのアジアの方々が、中国を中心として、北海道に行ったというのは、雪だけが理由ではなくて、有名な中国のドラマの舞台がたまたま北海道だったということがある。

「冬のソナタ」で皆様方が韓国に大挙して押し寄せたのと逆の現象だということがありますけれども、そういったものをいかに利用していくのかということもあります。ただ、一過性のものになりやすいので、定着化というのをどういうふうにするかが大事になってくると思います。

それから、国と一体となった取り組みは重要です。やっぱり地域だけじゃなかなか解決できない。ですが、これは地域間連携の中で、今日、こうしたお互いの結束を高めてぜひこういった観光立国化を進めて、地方としての総体的な意見集約をし、それを国政につなげていかなきゃいけないのではないかというふうに思っております。

さらには、最後に書いてありますが、観光は、私も観光庁の人材育成の会議に出させて頂いておりますが、どうしても感性的にやりがちです。ここも、もう少しきちんとした、例えば統計分析とか科学的な分析をやっていかないといけない。これは、よくアメリカに、日本はこういった分析は遅れてますねというふうに皮肉を言われるようなところですよ。

ですから、それに伴うようなきちんとした観光の人材をいかに育成していくのかというのが、これから非常に重要なところだと思います。しかし、どうも観光というのは学問では人気がありません。例えば、私は経済学です。商学です。そういったところで観光というと、やっぱり二の次、三の次の学問なんですよ。どうも低く見られる。

でも、観光というのは、大体GDPの1割から2割を世界で創ってます。それだけ付加価値が高い本来的な産業です。

なぜこういった状況になったかという、日本は明治以来、殖産興業ということではやはりものづくり、確固としたものづくりというのが基本になりましたから、余暇を考えるなんていうのは、これはばかみみたいなものだった。さらに言えば、観光産業を見てみると、非常に中小が多い。余り面白味がない。きちんとした体制が整っていない。こういったのは余り指導しても言うことを聞かないということで、政策的にも、あるいは我々の心の中でも、何となく観光というのは二の次であって、観光というのを後ろめたいという。そうしたところがある。

しかし、これからは大手を振って、観光をしなきゃいけない。そのための基地として、地方空港というのは存在しなきゃいけない。それによって、地方がきちんと活性化されていかなきゃいけないということを、この場でもう一度確認したいと思います。

### **空港とまちづくり**

最後になりますが、ひとつ。都市計画と、ぜひ連動させて頂きたいと思います。私は、地方の都市計画審議会の中に入れて頂いたこともありますが、やっぱり空港は浮いちゃってます。

例えば、ある県では空港の最寄り駅に空港がここにありますという表示すらない。いろんな県を回らせて頂きましたけども。都市づくりの中に空港があるということは、ものすごく強いツールがあるということですから、都市計画というのは、ただ単に道路行政だけではなくて、こういった空陸一体となった拠点づくりをしっかりとしていかなきゃいけないということです。

2番目。空港というものが、コミュニティーの中心にならなきゃいけない。空港は人に来て頂いて何ぼの世界ですから、そのための環境づくりが必要になる。文化的な機能の追求。空港というのは色んな人が来て触れ合う場所です。よくこれは編集効果と言いますが、いろんなバックグラウンドがある人が来て、新しいものが誘発されて、

そして新しい文化が形成されます。新しい発想が形成されます。こうした拠点として空港を位置づける。それを活性化させるためには、特に地方間のネットワークの中で、共同のマーケティングをして、お互いのよさを引き出し合っていくということが、今非常に重要です。

そのためにもう一度言います。こういった流れというのは既に、欧米では主流になってます。そうした事実を見据えて、日本においてももっと自由に、資本もあるいは人も、流動化していただいて、空港間の協力関係というのをぜひこの場で高めて頂きたいというふうに考える次第です。

交通関係者としては、時間にパンクチュアル(正確)であるということは絶対です。ちょうど1分前になりますので終わりたいと思います。どうもありがとうございました。