

中部圏における航空・空港の将来像 ～中部国際空港の展望訪日旅客の一翼を担うゲートウエー～

当財団は、2011年度から航空、空港に関するシンポジウムを開催しております。2015年度は、2016年3月10日に開催し、その要旨をまとめました。(文責事務局)

日時：2016年3月10日(木)

会場：名古屋商工会議所ビル2階大会議室(ホール)

後援：国土交通省、名古屋商工会議所、一般社団法人中部経済連合会、北陸経済連合会、中部国際空港株式会社、中部国際空港二本目滑走路建設促進期成同盟会、知多半島観光圏協議会

【基調講演1】

「航空市場の変化と中部国際空港の将来像」

一橋大学大学院商学研究科教授 山内 弘隆 氏



1. はじめに

簡単に自己紹介します。中部国際空港との関わりは、中京大学に就職したちょうど30年前で、その前年1985年12月に財団法人中部空港調査会が結成されていました。赴任して直ちに、交通とか航空を勉強していることから入会を勧められ、伊藤達雄先生の下で中部国際空港(以下、「セントレア」)の勉強を始めました。財団法人中部空港調査会は、この名古屋商工会議所ビル10階に事務所があり、最初は、先生方も昼間忙しいので、夜ここに集まって、議論が展開されました。特に最初のうちは、基本構想に関してで、どんなのを作ろうとか、それから少しすると、どこに立地させる

かという議論を行いました。ですから、この名古屋商工会議所ビルはそういう面でも思い出があります。私は、商学部ですから経済学が専門で、交通計画に携わった経験は僅かだったので、大変勉強させていただいたというのが正直な感想であります。

1991年には一橋大学に異動しました。私は千葉県生まれで関東の人間なので、転任の前にセントレアの建設予定地を見に行きました。競艇場の前面の海域でしたけれど、競艇場側に立って「あそこに出来るんだな」と思ったのが25年前です。2005年2月に供用開始され、ある意味では自分も年を取りましたが、時間が経つとできてくるんだな、というような印象を持っております。

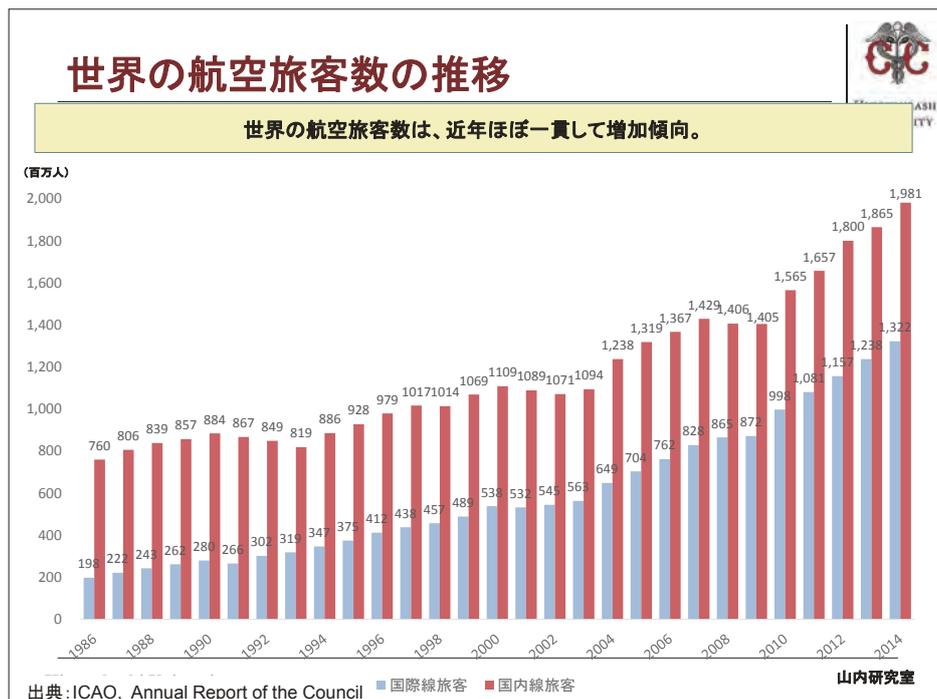
先ほど、御来賓の守屋正平中部地方整備局副局長からしゅんせつ土砂のお話がありましたが、港湾の基本的な機能を維持するのにしゅんせつは絶対必要で、土砂をどこに捨てるかということで非常にいい組み合わせなのです。ご承知のように北九州空港はしゅんせつ土砂で埋めて作られた空港です。既に立派なセントレアがあるわけですから、港湾事業で発生するしゅんせつ土砂を有効利用して陸地を造成するようなことであれば、本日おそらく話題になるであろう2本目の滑走路整備にかなり近づいていくのではないかと感想を持っているところであります。

本日の話は、お手元の資料にあるように、航空全般の話です。この話を前提に空港、特にセントレアがどうあるべきかとの話を進めていきたいと思えます。

表題に「将来像」と書いてありますが、今日本の空港のあり方というのは結構過渡期だと思います。

ご承知のように仙台空港はコンセッションということで、民間の経営、運営に移ることになりました。それから、大きい所では関西国際空港（以下、「関空」）です。これもオリックスとフランス

の空港運営大手「ヴァンシ・エアポート」のグループが運営するということです。その意味では、ちまたではコンセッションとか、間違っではいるけれど民営化という言葉もよく聞かれます。民営化というのは過去から何度も言われているわけです。関空を最初に作る時も、「あれは中曽根民活で民間がやる。」というお話であったけれども、結構事業費がかさんだりして赤字になった。セントレアを作るときも民間でと。特にセントレアについては、「中部方式」と言った地元の参加と民間の参加という、それまでにないようなやり方でした。これも、「民営化」と言われました。今回、2011年に法律ができました。民間という形になってきているわけで、民間の度合いがかなり違ってきているというのが印象です。セントレアは日本で有数の民間経営の空港ではあるが、新しいコンセッション等の民間の流れの中で、これからどうしていくのかという位置にいます。その意味では、ひとつの過渡期、転換期にあるのではないかと考えています。最後のほうでは、その辺のことも含めてお話しをさせていただこうと思えます。



図表－1 「世界の航空旅客数の推移」

2. 航空市場の動向について

(1) 世界の航空旅客数の推移

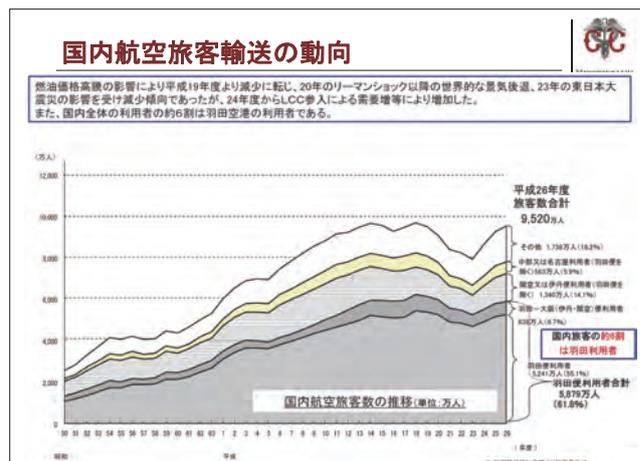
図表-1は世界の航空旅客数の資料です。世界的に見ると航空需要は伸びていきます。ただ、特徴的なのは何年かに一度は落ち込んだりしているということです。航空需要、特に国際線ですが、いろいろなイベントがあると、そのイベントの影響を受けて落ち込む、いわゆるイベントリスクが繰り返し発生する特徴があることだと思います。国際線の需要は日本から見るとこういう落ち込みがあって、それがリスクを持っているということだと念頭におかなくてはならないということだと思います。

(2) 世界の航空旅客需要予測

ただ、日本の環境を見ると、これは世界の需要予測動向ですが、全体的には伸びていく傾向にありますので、世界的に見ても将来、2033年くらいまでの予測でも、全体的に伸びているということでもあります。ポイントは「世界の航空旅客需要予測(2013~2033)」で、アジア・太平洋地域です。この伸びが圧倒的に大きい。これはあくまでも予測ですから、どうなるかは分かりませんが、総体的に見るとポテンシャルはかなり大きいということです。もちろん、この地域の経済発展、あるいは人口の増加が期待されるわけで、年平均で6.5%の伸びを示します。中東が6.3%、中南米も6%台ということで伸びは大きいのですが、圧倒的に旅客需要が多いので、アジア・太平洋の需要数の伸びが大きいということでもあります。ですから、指摘するまでもないことではありますが、この伸びを日本がどう取り込んでいくか、あるいは、日本がどういう役割を示すかということが、航空の世界にとって重要だということだと思います。

(3) 国内航空旅客輸送の動向

日本について見ますと、図表-2ですが、国内の航空需要はこんな形で伸びています。1975年から2014年まで、かなり伸びがありました。

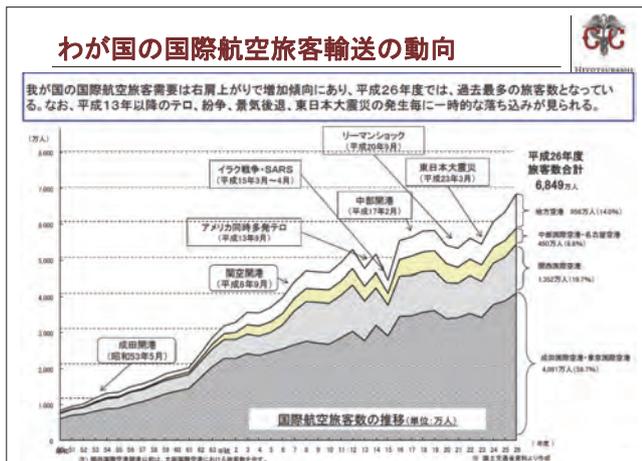


図表-2 「国内航空旅客輸送の動向」

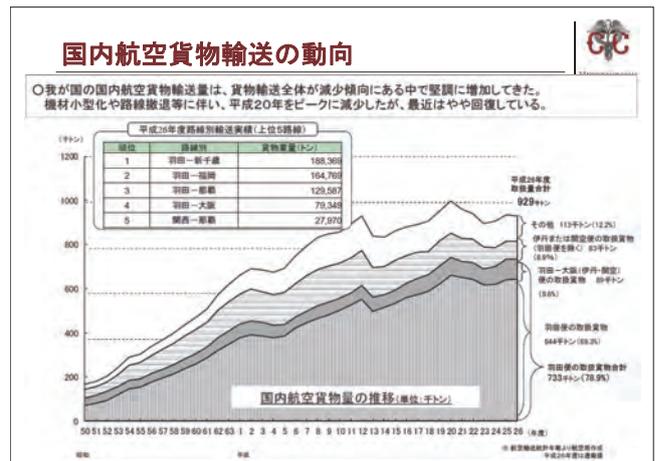
ただ、日本の場合も国内需要については、完全にフラットできているかということもそのようなわけでもありません。2011年は、東日本大震災の影響で減っています。伸びるのは伸びているのですが、たとえば、1980年代の前半ですけれども、このとき日本経済は第2次オイルショックでもって停滞して、しかも東京国際空港(以下、「羽田」)の発着容量がなかったから、伸びが止まった。このとき、今でも覚えています、「日本経済新聞」が航空業界というのは構造不況業種だという記事を書いたことがありました。でもそんなことはなく、バブルで伸びたということです。一方、2000年代の前半、ここで一段落し伸びるけれども、2003年頃になると伸びが落ちてきます。しかも、震災があってさらに落ちる。このような流れ方です。国内の航空需要については、国内全体の少子化、高齢化、人口減少という問題があるわけですから、おそらく右肩上がりということはないと思います。しかし、国内需要は手堅く推移するというのが、大方の見方だと思います。

(4) わが国の国際航空旅客輸送の動向

図表-3ですが、旅客の国際需要が、イベントリスクでかなり落ち込んだ時期があります。イラク戦争、SARSの影響、リーマンショック、東日本大震災などいろいろな影響で国際線は浮沈の繰り返しがあります。その意味では、リスクを抱えているということだと思います。冒頭に申し上げ



図表-3 「わが国の国際航空旅客輸送の動向」

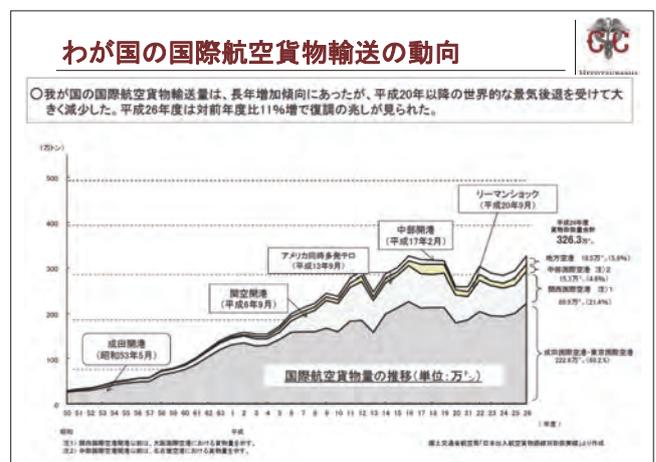


図表-4 「国内航空貨物輸送の動向」

たように、日本の置かれている航空の環境はこれから需要が伸びていくアジア・太平洋の中にありますが、需要の変動があるということは頭に置かななくてはならないということだと思います。特に空港のような装置型の産業は、こういうリスクを吸収できるような態勢を作っておくかがポイントだと思います。この間、ある所で会議をしていたら、「最近、関空は業績が良くなっていて、たとえば売上利益とか、結構大きくなっています。それに比べて、セントレアは規模が相対的に小さいので、利益の動きの幅が小さいということで、関空のほうがいいのではないか」という議論がありました。バランスシートを見たときに関空は、借金がありますので、リスクに対処するかというところは、セントレアのほうが強い。リスクに対する対応力といいますか、これが絶対必要だと思います。

(5) 国内航空貨物輸送の動向

次に貨物についてお話しします。図表-4は「国内航空貨物輸送の動向」です。国内の貨物は、旅客もそうですが、飽和状態にきていて、それほど伸びないというのが実態だと思います。しかしある程度底堅い需要があるのは事実ですし、これをどのように取り込んでいくかがポイントになります。



図表-5 「わが国の国際航空貨物輸送の動向」

(6) わが国の国際航空貨物輸送の動向

国際の貨物は、旅客より大きな変動があるといわれています。図表-5を見てください。全体で見ると先ほどの旅客の変動と似たようなものだと思いますが、国際航空貨物というのは、たとえば昔、VTRがものすごく普及した1980年代に日本のVTRは世界のシェアを占めていましたが、そうするとヨーロッパへの輸出が劇的に増加してVTRだけでもって航空貨物が埋まったとか、あるいは、その後、テレビゲームで埋まっていた。そういういろいろな品目の変動があったりして、十分な安定性がない。いずれにしても、国際線については旅客も貨物も、かなりの変動を見込まなくてはなりません。そういうリスクをどう取り込んでいくかというのが空港の経営にとって重要ではないかと思っています。

全体的に航空需要は伸びていく中で、注意しなければいけない点について話しましたが、個別の航空の最近の話題について触れたいと思います。

いうところがひとつのポイントで、それが何十年経ってもLCCといわれるひとつのゆえんではないかと思います。

3. 新しい競争の展開

(1) LCC (低費用航空会社) の展開について

LCCという言葉も、決して新しい言葉ではなくなくなったというのが実態だと思います。日本でLCCが一躍話題になったのは、Peach Aviation (以下、「ピーチ」) が関空から飛んだときだと思いますが、航空業界としてLCCは非常に古いものです。最初にLCCと認識されたのは、アメリカのサウスウェスト航空です。サウスウェスト航空ができたのは1971年ですから、40数年の歴史を持っています。LCCとしてサウスウェスト航空がテキサス州で州内航空を展開していましたが、それがアメリカ全土、要するに州際航空輸送になって広がっていく。それが1970年から1980年代です。それから数えても30年。LCC自体の歴史はかなりあるということだと思います。航空が持っている、航空輸送の伝統的な文化、航空文化という要素があり、それに対してLCCが出てきたと

(2) わが国のLCC

図表-6は、わが国のLCCを一覧にしました。4年経過して、路線も充実したピーチがかなり大きいということが読みとれます。ほかにはバニラ・エア (以下、「バニラ」)、ジェットスター・ジャパン (以下、「ジェットスター」)、春秋航空日本 (以下、「春秋」)、エアアジア・ジャパンがあります。今飛んでいるのは、ピーチ、バニラ、ジェットスター、春秋で、エアアジア・ジャパンは、今のところこの夏から飛ぶ予定です。特にエアアジア・ジャパンについては、私が言うまでもなく皆さんご承知のように、セントレアを拠点とされるということで、非常に期待するところなのです。スカイマークの社長経験者が経営者に入られたので、日本のやり方もかなり慣れてきたと思いますが、まだ時間を要するのかなと思います。日本のLCCの特徴は、大手の航空会社のグループ企業ということがひとつあります。ピーチもバニラも、ANAのグループですし、ジェットスターはカン

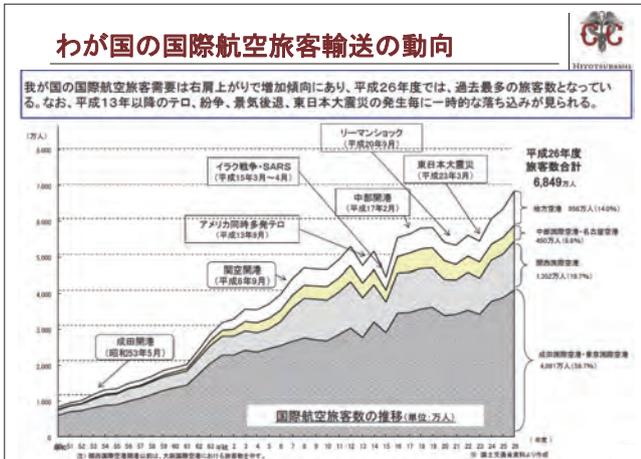
わが国のLCC					
○平成24年より、我が国においてもLCCが事業参入している。 ○平成26年度の国内線におけるLCC旅客シェアは8.2%となっている。					
(2015.12.12)					
会社名	Peach Aviation㈱	バニラ・エア㈱	ジェットスター・ジャパン㈱	春秋航空日本㈱	エアアジア・ジャパン㈱
主要株主	・ANA ホールディングス 38.7% ・First Eastern-Aviation Holding Limited 33.3% ・産業革新機構 28.0%	・ANA ホールディングス 100%	・カンタスグループ 33.3% ・JAL 33.3% ・三菱商事16.7% ・東京センチュリリス16.7% <small>※日本は関係株主ベース</small>	・春秋航空股份有限公司 33.0% 他	・AirAsia Investment 33.0% ・楽天 18.0% ・エアアジア・ホールディングス 18.0% ・アルペン 18.0% ・フィリックスグローバルトレーディング 13.0% 他 <small>※日本は関係株主ベース</small>
拠点空港	関西国際空港、那覇空港、成田国際空港	成田国際空港	成田国際空港、関西国際空港	成田国際空港	中部国際空港
使用機材	エアバスA320型機(180席)	エアバスA320型機(180席)	エアバスA320型機(180席)	ボーイング737型機(189席)	エアバスA320型機(180席)
運航開始	平成24年3月1日	平成25年12月20日	平成24年7月3日	平成26年8月1日	平成28年春頃(予定)
運航路線	(国内線) 関西=札幌、仙台、成田、松山、福岡、長崎、鹿児島、那覇、新石垣、宮崎 那覇=福岡、成田(H28.2.20) 成田=札幌、福岡 計13路線 (国際線) 羽田=桃園、仁川(H28.2.5) 関西=仁川、釜山、桃園、高雄、香港 那覇=桃園、香港、仁川 計9路線	(国内線) 成田=札幌、奄美、那覇 (国際線) 成田=桃園、香港、高雄 計3路線	(国内線) 成田=札幌、関西、高松、松山、福岡、大分、熊本、鹿児島、那覇 関西=札幌、福岡、熊本、那覇 中部=札幌、福岡、鹿児島、那覇 計17路線 (国際線) 成田=香港、桃園 関西=香港、桃園 中部=桃園 計5路線	(国内線) 成田=広島、佐賀 (国際線) 成田=武漢(H28.2.13) 重慶(H28.2.14) 計2路線	(国内線) 中部=札幌、仙台(予定) (国際線) 中部=台北(予定)
事業形態の特徴	ANAから独立した事業運営	ANAの連結子会社。連携・調整が図られる事業運営	JALから独立した事業運営	春秋航空(中国)のネットワークを活かした事業運営	エアアジアグループによる再参入

図表-6 「わが国のLCC」

タスあるいはJALのグループです。春秋とエアアジアは独立系ではありますが。そもそもLCCというのは独立系で始まったものです。先ほど話しましたサウスウェスト航空もそうですし、ヨーロッパに行ったらライアンエアも、イーゲージェットもそうです。アジアでエアアジアが話題になったわけですが、エアアジアももちろんそうです。

(3) 国内線LCC旅客数推移とLCC旅客数シェア

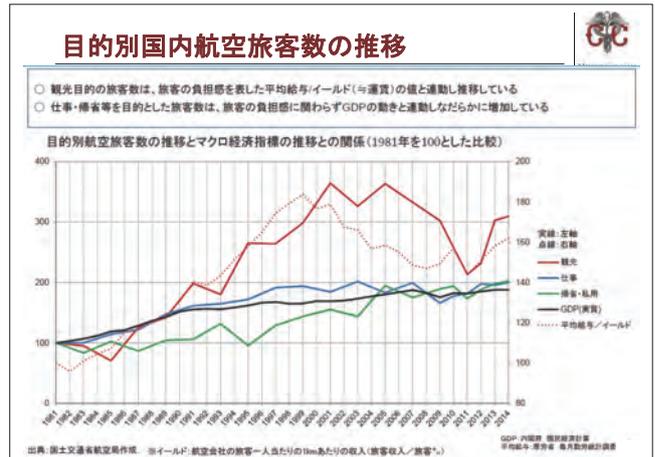
日本のLCCのシェアについて、図表-7に示しました。2000年くらいが2.4%、そして現状で10%を超えるところまでできました。多いか少ないかに関しては、日本の航空産業がどうなるかということに直結しているので軽々しく言えることではないのですが、この1割というのは世界的に見るとまだまだ小さいです。これから上がっていくと思います。そのときに、航空需要が伸びて、その伸びた分をLCCが担うという、いわゆる誘発需要と、これからは特に出てくると思いますが、今までの既存の需要がLCCに転換していくこともあり得るのではないかと思います。LCCが起爆剤になって全体で上がっていくというようなことが本当は望ましいのですが、ある程度、この業界ではカニバリゼーションと言いますけれど、共食いですね、そういうことも起こっていく。その中でサービスがどうなるかということがポイントではないかと思っています。



図表-7 「国内線LCC旅客数推移とLCC旅客数シェア」

(4) 目的別国内航空旅客数の推移

図表-8に示しました。当然ですがLCCの場合、観光需要が多いことです。特に観光需要の場合には、運賃の基礎単価、単位当たりの運賃が低いと同時に、変動が大きいのがポイントだと思います。



図表-8 「目的別国内航空旅客数の推移」

(5) わが国のLCC旅客数の推移

図表-9に示しましたが、ご覧のように2012年から大きく増加したことが読み取れます。



図表-9 「わが国のLCC旅客数の推移」

4. LCCの新しい競争の展開

(1) 新しいビジネスモデル

新しい競争は、新しいビジネスモデルが展開されたことだと思います。ビジネスモデルにはさま

ざまな定義があると思いますが、需要側と供給側両方あります。要約しますと、新しい需要を作ること。それから、プロセスイノベーション、供給体制にかかる技術革新と訳しますが、そういうものを作ること。そういうことがビジネスモデルということです。サウスウェスト航空の場合、昔バスに乗っていた人を取り込みました。新しい需要です。一方で、サービスの形態も今までの航空会社とは違う、多能工とでもいうのでしょうか、1人の人がたくさんの作業をしながら供給する、そういう新しいビジネスモデルを作りました。

(2) 徹底的な低運賃と比較的高い収益率

それから、徹底的な低運賃。言うまでもなく、LCCそのものです。コストが安い分低運賃ということになりますが、必ずしも低運賃だけではないと思います。相対的に安いのですが、LCCの特徴は、やはり需要に見合った運賃を即見つけるということです。たとえば、需要が小さいとか弱いとか、運賃に敏感なお客に対して、それに応じて運賃を付ける。こういうところが、特徴ではないかと思います。

(3) e-ビジネスの徹底^(※1)

e-ビジネスですけれども、これは航空業界でも結構重要です。なぜ重要かという、流通経路を独自に作る事ができたということだと思います。産業分析などで、流通を握るとその事業は独占力といますか、他者に対するコンペティティブネスといますか、競争に強いと言います。有名な例として、ビール業界がなぜ寡占になったかという、既存のビール会社が流通を全部握っていたからというのです。そこにサントリーは、自分の流通を使って新しくビールを売って参入しました。だから流通が大事ですとよく言うのです。航空業界も同様で、昔は航空の切符は個札といって自ら販売するのがありますけれども、日本の場合、大体

旅行会社に販売してもらったシステムでした。だから、実際に運送する人とお客さんに販売する人が違っていた。しかし、e-ビジネスを活用して自社で徹底的にビジネス、流通をすることができるようになったのです。昔の航空運賃は、旅行会社に売ってもらうから、たとえば団体で売の場合なんかはひとつひとつの客の単価は航空会社自体がコントロールすることができなかった。ブロックで売ってしまえば、旅行会社の販売実態を把握できなかったということです。ところが、e-ビジネスになり、イールドコントロール^(※2)と流通を全部握ることができるのは、大きく違います。サウスウェスト航空が起業した1971年にはe-ビジネスはなく、サウスウェスト航空は何をしたかという、全部電話予約で販売しました。彼らも流通を持ってなかったので、自社販売をやりました。私は1980年代に、コンピュータ・リザーベーション・サービスを研究していた時代があって、アメリカに行ってアメリカン航空のサーバーのシステムを見せていただいたことがあります。アメリカは1980年代に全部CRS^(※3)でコンピュータ管理になりマーケティングも変わりました。日本はちょっと遅れたというのが実態だったと思います。

(4) VSネットワーク事業者

ネットワークの入り方が昔と全然違うというのが、LCCの特色だと思います。これはアメリカの例が特に言われるわけですが、競争が始まって以来、ネットワークを広げることに皆さんが興味を持った。ネットワークを広げることによって、お客さんに対するサービスのカバレッジが広がるので、優位性があるということなのです。そのときに作ったのが、いわゆるハブ&スポークです。ハブがあってスポークを出すというやり方です。これは非常に功を奏したのですが、重要なポイントがひとつあります。ネットワークを張るのにハブ&スポークをやっていると、ネットワーク自体、

(※1) インターネットの技術を企業の業務処理全般に活用したコンピュータの利用形態のこと。

(※2) 航空会社の旅客一人当たりの1kmまたは1マイルあたりの売上高。

(※3) computerized reservation system。旅行・航空業界に導入されている航空券・ホテルなどのコンピューター予約システム。

硬直性が出てくる。全部連結させて、ネットワークが組み立てられたサービスの提供になります。そうすると、たとえば特定のお客が減るとか、特定の地点でお客が減るとかいうと、それに合わせてネットワークを張り替えるのにも時間もかかる。それに対して、さっき言いましたように航空需要(※4)というのはボラティリティ(※5)がかなりありますので、そういうことに対してネットワークの事業者というのは非常に不利だったということですね。特に、空港が混雑し始めるとネットワーク全体がディレイ(※6)をするというようなこともあるし、いろいろ悪影響が出てきたと言うことです。

(5) 需要変動への対応力

LCCというのは、ポイントtoポイントで航空路線を張っているということなので、ボラティリティへの対応力があつたというふうに言われています。

5. 航空ビックバンによるイノベーションについて

(1) ハブ&スポーク

以前のアメリカン航空のことですが、ハブ&スポークのネットワークを構築して、ディレイが起きると全部が遅れてしまうので、それを回避するために、ローリング・ハブという、少し余裕を持った時間の中で乗り換えをするようなシステムを作ろうとしたのですが、そうすると今度は、時間が経って不利ということになります。今の話は実は、東京で話題になっています。東京は、地下鉄とか鉄道の相互乗り入れがいっぱい来ています。そうすると、1本遅れると相互乗り入れによって全体が遅れるという、そういう影響が出てしまいます。それと同じようなことです。それに対しても強いというのが、LCCの特徴だといわれます。私がいろいろな所でよく言うのですが、アメリカでビッ

グバンを、もう40年くらい見ました。そのときに、3つのイノベーションとして、1つは、ハブ&スポーク、ネットワークの張り方。それから、先ほど言いましたコンピュータ予約システム。それから、FFP(※6)に対応。いわゆるマイレージサービスです。その手の類いが競争戦略として使われたというふうなことであります。

(2) コンピュータ予約システム

もともとアメリカは1970年代の最初にコンピュータ予約システムを業界全体でやろうとしたのですが、まとまらずに各社ごとに対応することになり、アメリカン航空とユナイテッド航空が大競争をしました。それによって、データベースマーケティングとか顧客情報取り込みみたいなものができました。こういうのをイノベーションといいますが、私はLCC自体がイノベーションではないかと思っています。LCCがなぜイノベーションかということ、航空文化を否定したのではないかと思うからです。世界で一番古い航空会社は、1919年にオランダのKLMオランダ航空というのができまして、その時代から航空は国単位となっています。なぜかということ、航空輸送は、第1次世界大戦のときに戦争の武器として使われ重宝されました。その後、1919年にパリ条約(※7)ができますけれども、他人の国の上を直接飛んではいけないということになりました。なぜかといいますと、他人の国の上突然航空機が来て爆弾を落とされると戦争になります。そういうことで、国籍とか国の領土という概念ができてくるのです。

6. LCCがもたらしたもの

(1) 航空輸送文化の破壊、空飛ぶバスの誕生

国がいろいろ関与して、航空業界を発展させるために国単位で競争する。国あるいは行政の力がかなり強かったというのが事実だと思います。そ

(※4) 一般的に価格変動の度合いを示す言葉で、「ボラティリティが大きい」という場合は、その商品の価格変動が大きいことを意味する。

(※5) 遅らせる、延ばす(受動態では遅れる)、手間取る、遅延、遅滞の意味。

(※6) Frequent flyer program。マイレージサービスの別名。

(※7) 1919年に締結された国際航空体制に関する条約。シカゴ条約によって廃棄された。

の意味では、航空業界は独特の文化を作りました。輸送という意味では、船の影響がかなり強いのですけれども、昔ビジネスクラスに乗って離陸する直前にシャンパンを配っていました。あれは、船から持ってきた文化です。そういう独特の文化があったのですけれども、LCCはそういうのを一切否定した。空飛ぶバスとして、輸送サービスを多様化させたということもあると思います。マーケットのセグメントを拡大して、今まで乗らなかった人が乗るようになりました。それから、生産工程の再構築、プロセスイノベーションです。航空サービス自体をどういうふうに作っていくのかということで、これをもたらしたのが、LCCではないかと思っています。

7. LCCを中心とする航空輸送の今後

(1) アメリカでは「LCC」が死語になる？

LCCの動向についてですが、アメリカでLCCが誕生して40年、ヨーロッパでも20数年経っており、将来どうなるかということです。一般社団法人運輸政策研究機構（以下、「運政研」）では、アメリカに国際問題研究所を開設しています。そこで毎年、アメリカの航空事情を観察しています。アメリカでは、「LCC」は死語になるのではないかと語られています。アメリカの大手航空会社、フルサービスキャリアと表現していますけれども、これらとたとえばサウスウェスト航空を中心とするLCCと比較しながら見ています。いろいろな指標で比較していますが、一番簡単なのはコストです。アメリカの場合、フルサービスキャリアとLCCの差がほとんどなくなってきてしまいました。特に人件費などは、あまり変わらないということです。次いで、サービスです。最近アメリカに行くと、フルサービスキャリアに搭乗してもフルサービスかどうか疑いたくなります。たとえば、荷物を預けるのに料金が発生する時代になりました。徐々に差別化が曖昧になっているというのが、実態だと思います。そういうような輸送がアメリカでは重要になってきていて、そろそろフルサー

ビスとLCCという区別自体がいらないような時代に入ってきていると思います。

(2) ヨーロッパでは、今後航空輸送のメジャーになりつつある

ヨーロッパは、アメリカと少しモデルが違います。先ほどまでお話ししてきたのは、アメリカ型のLCCです。ヨーロッパ型のLCCは、自治体とか空港からいろいろ支援を受けています。いわゆるライアンモデルです。これは、ヨーロッパも昔の国が持っている航空会社という概念が強かったので、それに対抗するには自治体とか空港とかそういう所から支援をもらって、第2空港に入るとか、あるいは大都市の近隣空港に入るとか、そんなことで競争してきました。ただ、ヨーロッパでもライアンとかイージージェットがかなり強く、大きくなりまして、ニッチからメジャーになってくる。そうすると今までの地元と結び付いていた形態から、アメリカモデルに移行していくということになっているのではないかと思います。

(3) アジアでは急速に存在感を増し、LCCが普通の航空会社になる

アジアでは急速に存在感を増していきまして、日本でもシェアが10%くらいまで伸びてきて、徐々に進展しているのは事実です。ただし日本の場合には、フルサービスキャリアと資本関係がありますので、このところで日本がどうなるか、見ものだと思います。春秋とかエアアジア・ジャパンがどうなるかによって、日本のLCCの事情が変わってくる。これが、実態だと思います。ただし、冒頭に言いましたけれども、アジアでは爆発的に航空需要が伸びており、今までフルサービスを経験してない巨大なセグメントがLCCに突如行くということになるので、その意味では爆発的に大きくなる可能性があると思っております。

(4) 航空需要の地理的变化

特に、中国の発展と言われます。去年の秋くらいから中国経済の調子が悪くて、いろいろ言われ

ていますが、長い目で見ると中国の経済成長が、インドシナとか以西に移っていきます。そうすると、新経済拠点が出てきています。その意味では、日本との直接関係もそういうところが強くなっていくと思いますが、もう1つのポイントは北アメリカからの距離、ヨーロッパからの距離がかなり遠くなってきて、どこかに乗り換え地点が必要です。要するに、ゲートウエーみたいなものです。そういう地政学上の変化が、起こってくるのではないかと考えています。

8. アライアンスの展開^(※8)

(1) アライアンスの進展

世界の航空の事情ですけれど、アライアンスというのが一時言われました。

もともと航空会社は、国の単位でと先ほど言いましたが、第2次世界大戦が終わる前に国際民間航空条約（以下、「シカゴ条約」）が結ばれて、世界の航空秩序ができました。今はずいぶん変容していますが、その中に輸送圏という概念があります。輸送圏という概念は、自分の国の貨客を運ぶ圏域です。2地点、たとえば日本とアメリカだと日本とアメリカの間の貨客を輸送する権利は、日本の航空会社、アメリカの航空会社、基本的にはその国の航空会社が運ぶというのが大前提で始まったのが航空輸送です。よく言われるように、「海運自由の原則、航空不自由の原則」といって、海運というのはどこの貨物を取ってきてもよいことになっているのですが、航空は基本的には不自由で、両端の国の航空会社それぞれが輸送するというのが大原則でした。そこから始まって、いろいろ展開していくのです。たとえば日本とアメリカの間でいうと、アメリカの航空会社が日本までアメリカ人を運ぶ、あるいはその逆でもよいので

すが、デルタ航空（以下、「デルタ」）は日本以遠でアジアにたくさん便を持っています。ある制限が昔あったのですが、これは日本の客を日本を越えて運んでもいい、以遠権というのですけれど、こういう形で徐々にフレキシブルになってきたのです、基本的には自分の国が運ぶという輸送です。そうすると、ポイントは、アメリカの航空会社というのは何か、日本の航空会社とは何か、という定義が必要になってくるわけです。航空会社は、国籍があるということです。日本の場合には、会社法における株主の議決権の3分の1まで、3分の1を越えると、取締役会の拒否権が発動できます。それをもって国籍とし、外国の株式の比率が3分1までということです。アメリカでは、25%です。そういう形で国籍がありました。これも原則ですけれど、日本とアメリカの航空会社が合併するのは制度上なかなか難しく、そこでアライアンスができてきました。これは、世界のネットワークを作るときに、たとえば自動車会社のようにどこかの国の会社を買うとか出資するとかいうほど自由ではないので、そのためにアライアンスという形で弱いネットワーク、いわゆる協調関係を作って、それで国際的なネットワークの競争に打って出る。これが、アライアンスということです。国籍や外資規制があったので、アライアンスができました。特に国内線の需要については、カボタージュ^(※9)、国内輸送権、その国の航空会社に与えられていて、ほかは認められていません。例外はEUですけれど、基本はカボタージュです。たとえば国際線と国内線のネットワークを作るときには、ほかの航空会社でできないということになります。そこで、手をつなぎましょうということです。1944年11月にアメリカのシカゴで開催された民間航空に関する国際会議において採択されたシカゴ条約では、民間航空機を対象として領空主権に関

(※8) 複数の航空会社が提携、同盟をすることにより1つの提携グループを作り、この提携グループのことをアライアンスと呼んでいる。世界には航空会社の大規模な提携グループが3つあり、「スターアライアンス」、「ワンワールド」、「スカイチーム」の各アライアンスです。世界の大手航空会社のほとんどが、これらのいずれかに加盟している。

(※9) 国内のみの輸送を自国業者に限定するのか、他国の業者にも開放するののかという規則の中で一般には自国のみを規制している状態を指す。他国業者の船や飛行機の国内運航ができない状態。航空の面では特にAir Cabotageと呼ばれ、ある国の航空機が他国の2地点間のみの運送を行うことで、通常は許可されない。国内安定輸送確保の観点から自国内での貨物・旅客輸送を自国籍に限るもので国際的な制度。

する慣習法を再確認するとともに、航空機の法的地位を定め国際民間航空を能率的かつ秩序あるものにするを目的としています。

(2) 3大アライアンス

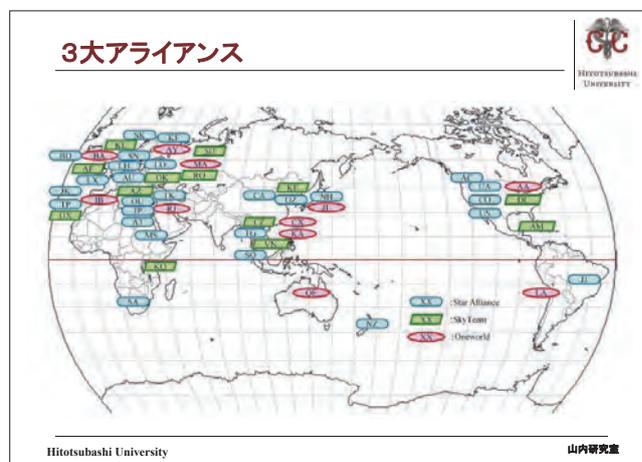
5年ほど前の資料で数字が古いのですが、図表-10に示しました。今でもスターアライアンス（以下、「スター」）とスカイチームとワンワールドであることは間違いありません。

この3つのアライアンスがあって、これもデータが古いのですが、図表-11に示しました青色がスターアライアンスで、緑色がスカイチームで、赤色がワンワールドです。これで、世界ネットワークを作っています。なぜお話をするかというと、アライアンスの競争の中で日本の立場、特に空港ごとにいろいろ違ってきます。見てお分かりになるように、日本の場合にはANAがスターで、JALがワンワールドに加盟していますが、緑色つまりスカイチームは、日本にはありません。コリアンエアが緑色で、隣国の韓国です。結局、アライアンスは今申し上げたように、世界的なネットワークを維持するということと同時に、今やLCCの対抗手段となりつつあると思います。プリペイドカードあるいは品質などでアライアンスとして、LCCに対抗していくことをしています。これからですが、国際資本提携が出てくるかもしれません。国籍条項がありますということから始まりましたが、それもだんだん緩くなってきているところもあるので、その意味ではアライアンスがこれから資本提携に徐々に移行する面もあります。そうすると日本の航空会社も、もしかしたらアライアンス内提携の強化もあるかもしれないということです。それが強まってくると、バーチャルエアラインと言いまして、実際には別会社なのですが同じように動けます。特にATI^(※10)と言いまして、アライアンス同士で競争していればアライアンス内の航空会社は、いろいろ

	Star Alliance	Sky Team	Oneworld
加盟航空企業数	28	13	11
就航地点数 / 就航国数	1,172 / 181	898 / 169	871 / 146
1日の運航便数	21,200	12,597	9,386
年間旅客数 (百万人)	628	385	336
所有機材数	4,027	3,127	2,470
営業収入シェア (%) (航空産業全体の売上高を100%とする)	29.1	16.9	16.7
	(2010年6月現在)	(2010年6月現在)	(2010年7月現在)

Hitotsubashi University 山内研究室

図表-10 「3大アライアンス」



図表-11 「3大アライアンス航空会社一覧」

ろなことを話し合っ、便数とか運賃とかを調整することができるという制度ですけれども、それによって特にこういうのは強まるのではないかと思います。

ただ、問題は、クオリティコントロールとか一体性をどの様に確保していくか。これは必ずしも同一会社ではないので、こういう問題が残るといことです。

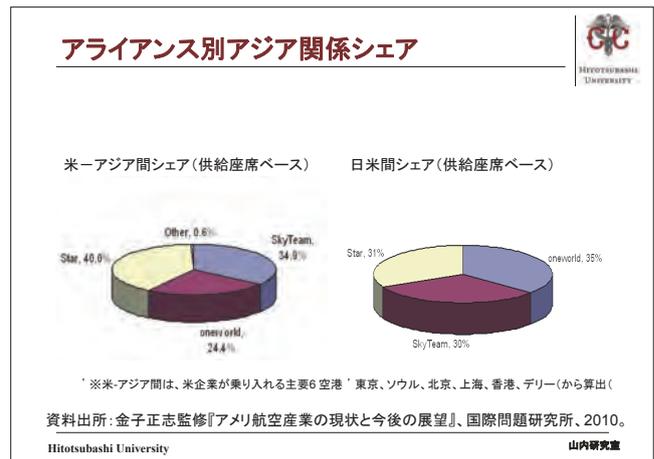
(3) アライアンス別アジア関係シェア

図表-12に示しましたが、アメリカとアジアのシェアベースで見ると、スカイチームとワンワールドとスターが大体同じくらいのベースです。こ

(※10) Anti Trust Immunity。航空法における独占禁止法適用除外制度。同じ航空連合に加盟している航空会社同士で、ジョイントベンチャー (JV) を立ち上げて路線や便数、運航時間帯の調整、共同運賃を設定する際にこのATIの認可が必要となります。二国間あるいは地域内の各国の政府間でオープンスカイ協定を締結していることが条件となる。

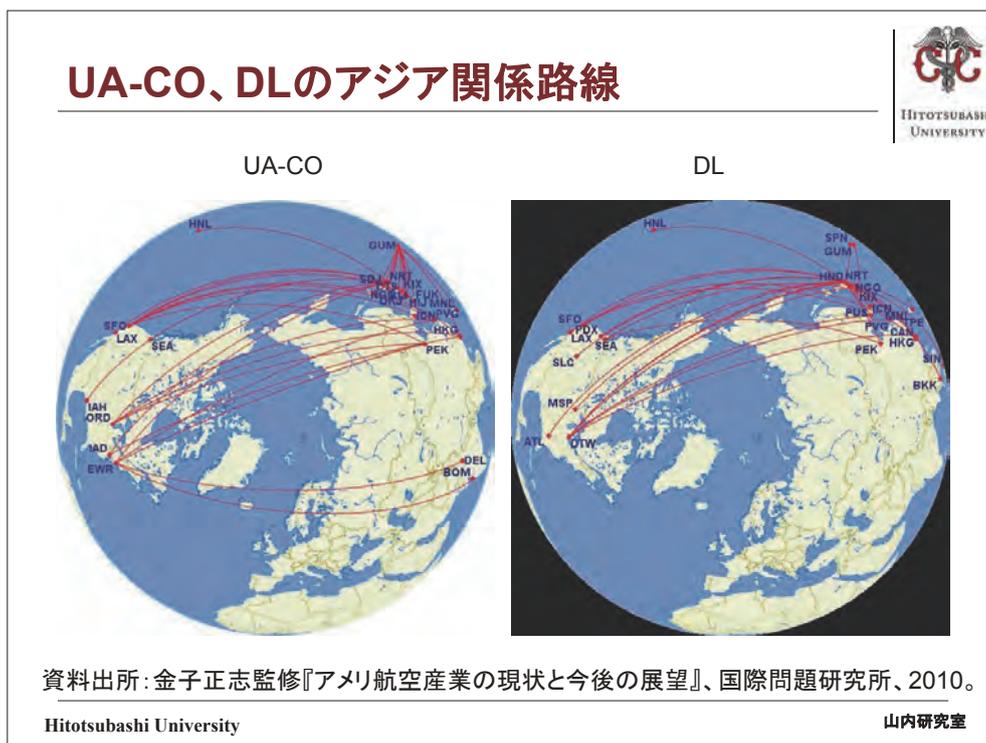
これは供給座席ベースです。日米間で見ても、ほとんど同じです。要因としてスカイチームはデルタがかなりシェアを持っているということになるわけです。

スカイチームはデルタがある場面でオーナーですけれども、図表-13を見てお分かりのとおり、少し古いデータですが、たとえばANAが加盟しているスターのグループでどのように国際線が張られているかを見ると、世界中から日本に集まってきたことが分かります。デルタはスカイチームで日本以遠の路線がないので、ある意味では疎ということになります。実はワンワールドはもっと疎でして、成田までたとえばアメリカン航空とか、ブリティッシュ・エアウェイズとかが来るのですけれども、非常にネットワークが疎なのです。そうすると、極東でデルタはまだ自社で航空路線を張っていますが、ワンワールドは非常に疎だということで、その意味ではワンワールドに加盟しているJALが、これに対する貢献度といいますか、重要性が大きいということになるのかなと思います。このように世界のネットワーク網が、整備されています。ANAがスターで、JALはワン



図表-12 「アライアンス別アジア関係シェア」

ワールドなので、わが国の航空会社が加盟していないスカイチームのデルタにとって成田ハブの重要性は非常に大きいということです。今回日米交渉が一応合意しましたが、デルタが最後まで大反対した理由はここにあるということです。いろいろ報道されているので皆さんご承知のとおりです。デルタは、戦後ノースウェストの時代に日本の航空輸送の再開を担いました。特に日米間の輸送が日本の国際輸送の極めて大きな割合を占めていましたので、それを担ってきた。こういう実



図表-13 「UA-CO、DLのアジア関係路線」

績を持ちながら、成田国際空港（以下、「成田」）が開港したときに、ノースウェストは羽田から移行した。成田をベースに北米とアジアを結ぶ非常に大きな路線網を作ってきたということです。なので、成田ベースが今度は羽田が主要になってきましたので、再度羽田に移るとデルタとしては自分たちが作ってきたネットワークが相対的に不利になります。それからもうひとつは、何度も申し上げているようにスカイチームの航空会社は日本にないので、デルタは日本の航空会社、要するに国内線を運行する会社と連携することが難しい。羽田で国際・国内乗り継ぎというのも非常に難しい。それですごく嫌がっていたということです。一部報道されていますけれども、デルタのロビイスト（渉外担当）がジョー・バイデン副大統領まで動かしたとか。動かしたけれど動かなかった。そういうようなことも言われているわけでありませぬ。ご承知のとおり、私も関係者なのであまり言えませぬけれども、スカイマークがちょうど1年前に破綻したときに、デルタはスカイマークにかなり触手を伸ばしたということでもあります。その辺の細かい話は私が関係する前なのでよく知りませぬけれども、今の理屈からいけば、とても重要なことで、当然のことであると認識しております。このように国際航空業界は3つのアライアンスが形成されています。空港を運営するにあたっては、アライアンスやLCCに対してどのような戦略を持つのかといったところが重要だと思います。先ほど申し上げましたように、アジアの場合は世界的なネットワークが中国から西寄りに中心が移っていくと考えると、欧米先進国、北米大陸とかヨーロッパの間の利便性の良い適地に、乗り継ぎ拠点みたいなものが必要になってくるということです。それが、おそらく国際ハブ競争ということだろうと思います。

9. 極東アジア地区のハブ競争

今一番重要なのは、成田がどうなるかということです。成田は、羽田に主力がどんどん移る中で、

国際と国際の乗り継ぎ、いわゆる際際ハブという機能をどこまで維持できるかだと思います。中部は際際ハブより内際ハブのほうが強いかもしれませんが、他人事ではなくて、どのように競争していくのか後で申し上げたいと思います。その前に、その前提みたいな話をしたいと思います。そもそも国際ハブ競争はヨーロッパで出現しました。ヨーロッパの地図を広げて、たとえばロンドンとかパリ、フランクフルトという都市が国際ハブ競争をしています。たとえばロンドンだと、基本的にヒースロー空港ですね。それから、パリだとシャルル・ド・ゴール空港、あと、ベルギーのザベンタム空港やオランダはスキポール空港、それから、アム・マイン空港などが競争しているということです。一応ローマ空港も入れておきますけれど、ミラノ空港がいいかも分からない。こういうふうに競争していて、現状ではどうだということ、都市間の競争の話ですけれど、アジアはどうかというと、東京があって、仁川、北京、上海、台北、それから香港。これくらいのハブ競争ということになるわけですが、ヨーロッパの地図に日本の地図を重ねてパリと東京を合わせると、パリとロンドンは距離的にいうと東京から佐渡島のちょっと北くらい。ヨーロッパのハブ競争は狭い中で、国内のハブ競争みたいなことをやっている。ヨーロッパは先進国と陸続きですので、こういう形になるわけです。これからは、インドシナ半島、東南アジアで相当な需要の伸びが見込まれるということだと思うのですが、東南アジアのゲートウェーということで、どこにあるかということ、シンガポール、クアラルンプール、バンコク、ホーチミン、マニラ、マカオのような都市で、東南アジアからインドシナにかけてのハブ競争が出てくると思います。いかに広域なハブ競争になるかという状況だと思います。ヨーロッパはかなり狭い所で競争していますが、東南アジアは広範囲な所で競争しているということだと思います。その意味では、航空旅客が経済発展とともに伸びていくのは間違いありません。それともうひとつは、西側に伸びていくお客のためにどこかの中継地点が必要とい

うことです。それでハブ競争が生まれます。ところが、日本の場合には東南アジアとの位置関係から、極東アジアの中でのハブの競争が起こっているということだと思います。要するに、欧州型の国際ハブ競争とは違って、ハブ競争が相対的に広い地域に分散していて、都市と空港の独立性が高いというのがポイントだと思います。EUとか北米のNAFTAといった経済統合の組織があります。ASEANがあり、今度TPPになるとそういう意味での弱い連携ができるかも分かりませんが、北米とか、特にヨーロッパといった所とは経済の連携の度合いが違うというのがひとつです。その意味では、昔、東アジア経済共同体みたいなことを言っていたのですが、こういうのがあると日本のポジションがずいぶん違うのですが、最近話題になりません。こういうものの存在があると違うかなと思っています。それから、中国とインドシナの関係です。東南アジアからインドシナにかけての経済発展が、北米や欧州からの玄関口としての重要性ということになってきて、もちろん成田もそうですけれども、セントレアのポジションにも大きな影響を及ぼすのではないかと考えています。

10. セントレアのポジションと戦略

(1) 戦略的アプローチとは

そこで最後に、セントレアのポジショニングの戦略についてです。私は商学部に属し、経営学が主なので、我々のように経済学とかそれによって政策を論じるというのは、戦略を考えるときにいろいろな取り方があるのですが、そのやり方にポジショニングアプローチとリソースアプローチというのがあります。ポジショニングアプローチというのは、自分の会社なり自分の地位が産業界やマーケットの中でどういう位置にあるかということを考えながら、相対的な力として自分の戦略を考えるものです。リソースアプローチというのは、自分の会社の強みとか組織の強み、あるいはまさにリソース、どういう資源が社内にあるかという

ことを見ながら、その強いところを伸ばしていくというアプローチです。おそらく、空港ですと、リソースもとても重要なのですが、ポジショニングの考え方がとても重要ではないかと感じています。

(2) セントレアの戦略の基本的考え方

まずマクロ環境が大きく変化する中で、どういう戦略を採るか。最近グローバル化という言葉が、手あかが付くほどいろいろな所で使われて、基本的に企業が出ていくのがグローバル化ということから発していると思うのです。もともと日本社会は非常に孤立した、隔絶した社会だと思っています。日本の周りは海だからということもありますし、江戸時代に鎖国していたせいもありますけれども、皆さんも海外に行かれて感じることは同じではないかと思うのですが、日本ほど単一民族の社会はないです。日本には、日本人しかいない。最近インバウンドが増えたのでちょっと違いますが、基本的に日本には日本人しかいない。経済発展している国で、多様な民族がないのは日本のほかにはないですが、日本社会もこれからグローバル化していくことが考えられます。もちろん政府が移民政策を受け入れるかどうかという問題ではなく、たとえば今回のインバウンドのお客が増えましたということ自体、マクロ的なグローバル化ではないかと思っています。おそらく名古屋でもそうだと思うのですが、東京で地下鉄に乗っていると外国人が圧倒的に多いのにびっくりしてしまいます。我々が海外に行っても、地下鉄に乗ることはあまりありません。彼らは地下鉄にどんどん乗ってくる。要するに、その辺の文化とか考え方が全然違う。もっとも、朝の通勤時間帯に外国の方が乗っていると、ルールを知らないのととても迷惑です。日本人だと、お客さんが降りるときに、自分はその駅で降りなくてもいったんホームに降りるということをやるのですが、外国人は知らないから必死にとどまっていたりすると、とても迷惑です。そういうような、文化的な衝突が出てくる。文化の出会いがあったり、衝

突があったり、そういうような時代になってくるということだと思います。そういう中で、ポジショニングとしてセントレアがどのように競争していくか、あるいは協調するかということなのだろうと思います。もちろん、インバウンドの客が多いから、それを取り込むのは当たり前の話で、それだけではなくて、どういうことをやっていくかという話です。

(3) ポジショニング：どの空港と競争するか、強調するか

この講演資料を作成しているときに、セントレアが首都圏空港と競争するのか、関空と競争するのかというようなことを頭の中で思い描いていて、関空との競争はあるだろうと思ったのです。実は今回、公益財団法人中部圏社会経済研究所の空港の研究プロジェクトの中で、先ほど申し上げました運政研で、セントレアをどうするかという研究会を設けて議論を展開しています。東京にいる研究者に来てもらうことによって、第三者的というか、客観的な意見をもらうことと、セントレアは首都圏ではあまりなじみがないので知名度を上げるという意味も含めて、研究会を作ったのです。主催者から提出された資料の中で、本当に驚いたのは、先ほどのご挨拶にもありましたけれど、羽田の伸びとか関空の伸びと比べて、セントレアの伸びがやや小さい。減ってはいないですけど、小さい。お客さんの利用の仕方を見ていると、明らかにセントレアの客が羽田とか関空に取られているという状況が見えてきたのです。ということは、関空との競争は昔から言われていたので、それはそのとおりだと思いますが、あれだけ羽田が便利になると、特に浜松町から国際線ターミナルに一番早いと12分で行けますから、必然的に首都圏とも競争だということになってきて、ポジシヨンのいうと両方とも競争相手です。それに対抗するにはどうしたらいいかということを考えなければならず、研究会も必然的に熱のこもった議論が展開されているということでもあります。

(4) V S 首都圏

首都圏については圧倒的に物量的に多いですので、ネットワークが多様ですし、これはすごく強いのです。要するに容量に余裕さえあれば、首都圏空港としての強さがある。ボトルネックは、容量限界ということです。今、東京上空の話とか、成田の第3滑走路とかいうことも議論になっていきますけれど、こちらの話はかなり先です。先ですけど、成田は財務体質がいいので、自前で整備することだってあり得る。勝手に作るとは言いませんけれど、会社が自ら工面した費用で築造することだってあり得るので、これも競争のひとつになる。特に、東京上空通過に関する件です。これで回数が増えるとまた航空交渉になるのだろうけれど、かなり強敵になります。この辺を考えなくてははいけません。だから東京の上空通過に異を唱えるというわけではないですけど、こういうことも考えなくてははいけないのです。

(5) V S 関西

関空ですけど、対関空で圧倒的に財務体質の面で優位なのは、セントレアの財務体質がいいということです。関空はご承知のように、1兆数千億の赤字があって、それをコンセッションフィーで返していく、利息を付けて2兆2,000億円であり、なかなか難しい。しかし、この間関空のコンセッション担当の方とお話をしたら、オリックスは、日本であまり空港経験はないが、フランスの空港運営大手「ヴァンシ・エアポート」のグループが運営するということであり、ヴァンシはかなり世界で空港を運営されているので、経営の仕方が分かっていると実際におっしゃっていました。たとえば、セントレアではお持ちだと思うのですが、関空会社自体は、空港利用者の滞在時間の平均、しかもセグメント別で、たとえばビジネス・観光、こういうデータで、何分くらい空港にいるのかというデータをあまりお持ちじゃなかった。それに対して、ヴァンシというか、空港経営に熟達した人は、そんなことでは経営できないのであり、セグメント別の空港で落とすおカネの単価と

いう基礎的なところから始まり、もしかしたらコンセッションでかなり経営の能力を上げるかもしれない。ということを考えなくてはいけない。

(6) VS 国内地方空港

それから、国内主要空港といえば、これは当たり前ですけど、インバウンド回遊性で、こっちは協調するほうです。先ほどもお話があったように、昇龍道プロジェクト。観光庁でも去年の施策の中で、回遊性の観光開発を奨励されたわけですけど、その先駆となるのが昇龍道プロジェクトです。その意味ではかなりいいことをやっている。ただ、私は、去年まで石川県で知事に頼まれて小松空港の活性化に関しての調査研究をしていましたけれど、北陸方面に行くと「昇龍道」という言葉を、皆さんあまり知らない。一生懸命という気持ちもないのが事実なので、実際頑張らなくてはいけないというのが実情だと思います。

(7) VS 仁川、北京、上海等

それから、仁川、北京、上海みたいな大空港です。これについては、極東アジアのハブ競争の中心みたいなものです。逆にいうと、これをうまく利用する方法が、もしかしたらあるかもしれない。一時、セントレアは貨物について仁川と連合を組んでやっていた時代もあったと思うのですが、要するに多様なネットワークを張るために、貨物は乗り換えもかまわない。こういったところの協調はひとつあるのかなと思っています。

11. セントレアの機能強化

(1) セントレアの戦略（その1）

今年の1月に国土交通省航空局の重田雅史次長に航空政策研究会で話してもらったときに、国土交通省としての各主要空港の戦略ということいろいろ話が出てきました。そのときに、もちろん首都圏の機能強化・拡大というのはあったのですが、セントレアについてはこの絵1枚でした。セントレアの機能強化ということで、まずはLCC

の乗り入れに際して駐機場を整備し、次に、シー&エアの強化、LCCについてはターミナルを建設の計画がある、というようなことなど話をされました。シー&エアの話がありましたが、たとえば昇龍道プロジェクトは重要ですが、「一層の推進による航空需要の拡大」と書いてあるのは、別に機能強化でも何でもないのでなぜこれが載っているのか真意が読み取れませんでした。それから、国際貨物便も記述していますが、一言で言うと、機能強化というものがあまり込められていない。今日シンポジウムのテーマの1つが、2本目の滑走路の整備です。それに至るまでには需要の拡大が求められ、空港をどうやってうまく使っていくのかという種々創意工夫とかそういうものを実践していかなくてはいけないのではないかということを感じた次第です。戦略はどうするかということですけど、セントレアは大変画期的な空港でして、インフラ中心で長期的に使うような資産の大きい空港が、最初から黒字で始まったというのはありません。しかし実現された。その意味では、経営という意識はおありですけども、さらに一層磨きをかけなくてはいけないというのが、ここで申し上げたいことです。財務体質が非常に充実しているので、それに磨きをかける。特に、管理体系だと思います。たとえば一番分かりやすいのは、JALで実践しましたが、京セラ株式会社の稲盛和夫氏の所のアメーバ経営です。それぞれのセル単位でそれぞれの収支を出すという、要するに細かい所から明確に収支計算をしていくというのがひとつの管理体系の典型です。JALの例が一番はっきりしていますけれど、サービス業の管理体系というのは今まであまりなかったのです。空港というサービス業の管理体系をどうやっていくかというひとつの点ではないかと、私自身は思っています。「将来投資の可能性」として、滑走路を誰が作るかは別にして、もしも2本目があるんだとしたら、それに対しての投資は必ず必要ははずです。また、それに対して、どのように財務体質をよくするかです。それから、冒頭に申し上げた需要予測が必ずありますので、需要



図表-14 「中部国際空港の機能強化」

予測に対応するようなバランスシートを常に意識するとともに管理しておくことが重要だということです。

もうひとつは、競争意識とか競争感覚の醸成です。関空、成田、羽田に劣っているところがあるので、セントレアとしての強みを生かしていかなければいけません。中部の経済圏はすごく大きいし、世界的に見てもとても大きい都市圏としてです。この間もテー・オウム氏が「セントレアに2本目の滑走路があって当然なぐらいの経済基盤があり、それをうまく実体化していかなくてはならない。」と言っていました。中部のヒンターランドの需要を取られていってしまうのはよくない。ここで明確に対応しなくてはいけません、これは難しいことです。便がなければ取られるし、便が来たからといってすぐ利用者は来ない。だから、いろいろな意味でヒンターランドの需要を明確に取り込むということと、そのためにはネットワーク、物流も含めてですけどネットワークが重要ということです。「弱みの克服」について、仙台空港ではコンセッションによって、東急グループが経営権を取得しました。東急グループがなぜ取ったかという話を、2016年2月の航空政策研究会月

例会で仙台国際空港株式会社の岩井拓也氏が講演しました。ひとつのポイントとして、空港は元来迷惑施設だった。けれど、今回の応募に際しては空港をうまく地域開発、あるいは地域と一体的なものにしていこうという、東急グループ独特の交通施設と地域の一体感を作るということをやってきたとのことでした。セントレアの経営にも、地域との一体感とか、今申し上げたような外部効果をうまく作っていかなくてはいけないということだと思います。

(2) セントレアの戦略 (その2)

ブランドづくりをしなくてはいけないと思います。当たり前の話ですけど、私の知り合いのトヨタ自動車株式会社 (以下、「トヨタ」) の経営のOBが教えてくれたのですが、日本が1970年代後半に自動車の排ガス規制、要するにクリーンエンジンを作るという競争になったときに、トヨタは、最初実現が困難とか、燃費や性能が落ちてしまうと反対しました。そのイメージが強く残ったと、その経営者は言っていました。それを払拭するために何をしたかという、圧倒的高品質戦略というのをやって、皆さんご承知のトヨタの車は世界

で品質ナンバーワン、レクサスなども世界の高品質ナンバーワンになっているわけですが、1970年代に背負ったマイナスのイメージを払拭^{ふっしょく}するのに1990年代半ばまでかかったと、その経営者はおっしゃっていました。1997年にプリウスが出るのですけれども、その時代になってやっとトヨタの環境的ないい面が出たとおっしゃっていました。

空港はこれからもそうだと思います。別にセントレアが評判悪いわけではないのですけれども、圧倒的高品質を提供する、そういう経営が必要なのではないかと思っています。

最後は、さっきも言いましたとおり、海外空港

との連携とかそういうことですね。オープンスカイ化していくということです。それから、関連資産の有効活用です。中部は非常に資産をお持ちなので、それをいかに生かしていくか。その辺りはプロパティをいかに有効に使っていくかというのがひとつのポイントではないかと思っています。最後に、コンセッションに匹敵するような経営を、セントレアの再誕生「reborn」それに期待したいと思っています。それがおそらく、2本目の滑走路につながるのではないかと。ということをお願い申し上げまして、今日の私の話を終わらせていただきます。どうもありがとうございました。

【基調講演 2】

「セントレアの現状と課題」

中部国際空港株式会社代表取締役副社長 各務 正人 氏



1. はじめに

中部国際空港株式会社副社長の各務です。

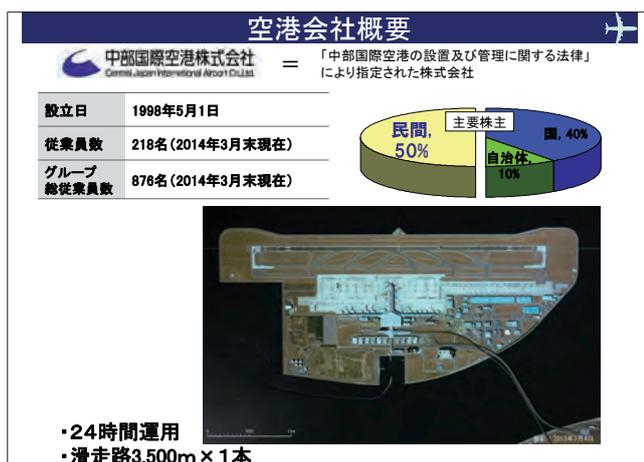
今日は、「セントレアの現状と課題」ということでお話をさせていただきます。

私は、愛知県の出身で、瀬戸市で生まれ育ち18才まで過ごしました。名古屋空港が一番近い空港という中で育ってまいりました。40年ぶりくらいで名古屋に帰ってきて、今この仕事をさせていただいているわけです。

2. 中部国際空港の概要

最初に、中部国際空港（以下、「セントレア」）の概要です。私の今日の話は、先ほどの山内先生からのご指摘や、ご示唆いただいたことに対しまして、半分くらいはお答えができると思いながら話をさせていただきます。最初は振り返りをさせていただきますが、セントレアは図表-1に示しました常滑沖に埋め立ててできた海上空港です。

中部国際空港株式会社は、商法上の会社で普通



図表-1 「空港会社概要」

の会社です。そこが成田国際空港（以下、「成田」）や関西国際空港（以下、「関空」）と違うところで、商法で会社を作り、法律に基づいて指定をされ、この指定に基づいてセントレアを作って、運営しているという会社です。株主の構成は5割が民間、4割が国、1割が自治体ということです。従業員は200人くらいの小さい会社で、資本金だけは800億円以上ありますが中小企業のような会社です。

3. 中部国際空港の開港まで

（1）プロジェクトの経緯

冒頭のご挨拶や、山内先生からのお話がありましたとおり、財団法人中部空港調査会が1985年にできて、候補地が1989年にほぼ常滑沖になりました。実際には1997年に愛・地球博が決まって、12月に事業化が決定し、1998年に会社ができております。開港したのは2005年2月ですから、実は会社ができてわずか7年で空港ができています。着工が2000年8月なので、4年半という大変短い期間で空港を完成させたということで、その意味でも極めて珍しい空港だと思っております。

（2）目指す方向と環境への配慮（構想段階）

我々が最初に目指したのは、ユニバーサルデザインで、利便性がよく、CSナンバーワンで、環境にも配慮した、安全で安心な空港です。こうすることで建設と運営をしてきたということです。

特に、環境への配慮ということでもありますけれども、この当時まだ、先ほどの山内先生のお話にありましたけれども、空港は迷惑施設でしたので、成田の問題、また関空を作るときのいろいろな問題があったものですから、環境にはきちんと配慮した適地が必要であり、いくつかの案がありましたが、最終的にここになりました。要は、騒音の被害を周辺地域に、全くとは言いませんがほとんどたらないような空港じゃないと作れない時代になったわけです。しかも、ここに作ることで決まったわけですが、海の環境にも配慮するというので、出刃包丁のような形をしておりますが、これは海流をスムーズに流して、海の環境にもきちんと配慮した空港にしましょうということでできた空港であったわけであります。

（3）環境への配慮（建設段階）

さらに、建設の段階も、いろいろなことに配慮しましょうということで、これもアセスメントの段階からいろいろな議論がありました。埋め立ての土量も縮減しなくてはならず、山を切り出した土砂だけでなく、先ほど中部地方整備局の守屋副局長からも話がありましたが、当時からしゅんせつ土砂の話があり、これを使っております。また建設残土も埋め立てに利用しました。陸上の作業につきましても、集約輸送をして、バスで作業員を集めて船で運ぶといったようなことで、地域環境に大きな負荷を与えないように、しっかりと環境にも配慮して建設しましょうということで作られた空港であります。さらに、運営段階でも、それまでのさまざまなご批判を踏まえて、いろいろな配慮をさせていただきました。特に、航空機騒音について、大気の水質はあまり影響ないと最初から分かっておりましたが、騒音はきちんとフォローアップしようということで、環境監視センターにつきましては、常設の場所、また季節によってフライトの方向が変わりますので季節ごとにポイントを決めて、毎年毎年、年間の騒音調査をして、環境レポートを公表させていただいております。その数字を見ても、計画段階から予想された数値

を大幅に下回っておりまして、環境基準については完全にクリアしており、胸を張っていい結果ではないかと思っております。

(4) 環境への配慮 (運営段階)

そのほか、一般的な環境負荷軽減を目指して、ガスのコージェネレーションや、太陽光発電も最初の頃から入れましたし、図表-2 にありますとおり、鉄道で来られてターミナルビルに行く所の横に、植物によるグリーンカーテンを半田農業高校の生徒さんと一緒になって作っておりますが、こういったようないろいろな工夫を、きめ細かくやろうということで頑張っております。

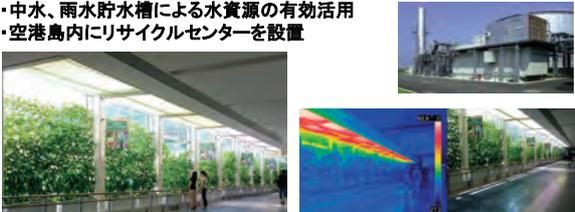
簡単に言えば世界のトップレベルの空港を早く、安く、かつ地域に影響を与えないようにして作りなさいというのが課題だったわけです。

環境への配慮(運営段階)

1. 航空機騒音、大気質等の環境モニタリングと公表
環境監視データ(航空機騒音、大気質等)をインターネット等で公開

2. 環境負荷低減の追求

- ・天然ガスコージェネレーションシステムの採用
- ・太陽光発電システムの導入
- ・地球温暖化対策として、「グリーンカーテン」の設置
- ・自然採光の導入
- ・中水、雨水貯水槽による水資源の有効活用
- ・空港島内にリサイクルセンターを設置



図表-2 「環境への配慮」

(5) 工事スケジュールの見直し

特に、4年半でできたという部分ですが、通常の海洋工事ですと護岸工事をして周囲を囲ってから埋め立てをして、ほぼ終わったところで上物を作り始めて、地盤がある程度安定化したらターミナルビルを作るといったことで7年から8年くらいかかるだろうと言われていた工期を、護岸を作りながら一部開いても優先的に埋め立てを始め、しかも一番時間がかかると思われる旅客ター

ミナルビルの設置位置を、水深が浅くて地盤のいい所に計画したこともありましてので、埋め立て工事が終わる前から建設を一部で着手をし、埋め立てが終わったら、滑走路などの工事を始めるというように、建設段階で工夫をさせていただき、このような計画に則って、無事に愛・地球博に間に合って開港ができたということです。

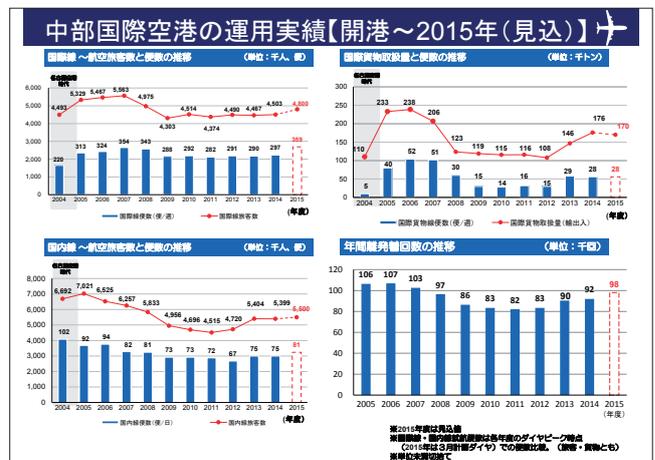
(6) 事業費削減の結果 (総事業費)

皆様のご記憶にあるとは思いますが、念のためお話をさせていただきました。しかも、当初7,700億円くらいの予算があったわけですが、実際には6,000億円弱で開業いたしました。ただ、開業当初はいろいろな工夫を先送りして、必要最低限の軽装備でスタートということでしたので、この後少しずついろいろな施設は増強しておりますけれども、いずれにしても当初想定されたものよりも2割くらい安く開業ができたということです。

4. 現況概要

(1) セントレアの運用実績【開港～2015年度(見込)】

その結果、この10年、11年、どうだったかというお話をしたいと思います。図表-3 にお示し



図表-3 「中部国際空港の運用実績【開港～2015年(見込)】

(※11) 内燃機関、外燃機関等の排熱を利用して動力・温熱・冷熱を取り出し、総合エネルギー効率を高める新しいエネルギー供給システムのひとつ。

ました。これは、先ほど山内先生の表にもあったような、世界や日本の航空の需要の結果も現れています。要はこの図表の山だけ見ていただければいいです。国際線では、がくんと下がって、ずうっと水平で、やっとちょっと上がりました。国内線ですが、これはもう極端に下がって、これもかなり持ち直してきましたが、まだピークまでは来ていないということにして、開港後2～3年は国際・国内合わせて1,200万人くらいの航空旅客でしたが、最低のリーマンショックの後から東日本大震災の辺り、これは900万人を切るくらいのところまで下がりました。今年हतぶん1,030～1,040万人くらいの旅客数だろうと思っています。一方で航空貨物は23万トンありましたが、これが10万トンくらいに下がって、現在は16～17万トンというところまで戻ってきているということです。年間の発着回数も、10万回強であったのが8万回くらいまで下がって、今年度はたぶん9.8万回くらいまで戻るといふ状況です。

(2) セントレアの経営実績（開港～2014年度：連結）

こういう中で、もちろん会社なので、先ほど財務基盤のお話を山内先生がしておられましたが、その話をさせていただきます。

図表-4をご覧くださいと、開業して3年くらいは毎年520億円くらいの売り上げがありました。これくらいの売り上げがあれば当然、営業も経常も黒字です。収益がないまま建設していましたので当然、累損がありますけれども、2007年度で10億円くらいまで減りました。ところが、2008年からリーマンショックそのほかたくさんのイベントリスクがありまして480億円に下がりました。さらに2009年から2012年までは大体420億円の売り上げということですので、開業直後に比べると2割くらい売り上げが落ちたということです。これは、航空の便数が減った、機材が小型化した、お客様の数が減ったといったさまざまな結果としてこういうことになったわけですが、今ご説明しましたようにイベントリスクもありまして2008年度

中部国際空港の経営実績(開港～2014年度:連結)										
(単位:百万円)										
	2005 年度	2006 年度	2007 年度	2008 年度	2009 年度	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 年度
売上高	52,637	52,526	52,876	48,425	42,272	42,561	41,826	42,712	46,010	49,280
営業利益	9,031	7,696	6,645	4,045	1,088	4,136	3,685	4,052	5,429	5,670
経常損益	2,313	1,718	679	△1,779	△2,504	1,090	712	2,045	3,816	4,322
当期純損益	2,111	1,186	296	△2,304	△2,755	1,034	597	1,430	3,328	2,764
累積損益	△2,487	△1,301	△1,004	△3,309	△6,065	△5,030	△4,433	△3,002	325	1,815

図表-4 「中部国際空港の経営実績（開港～2014年 連結）」

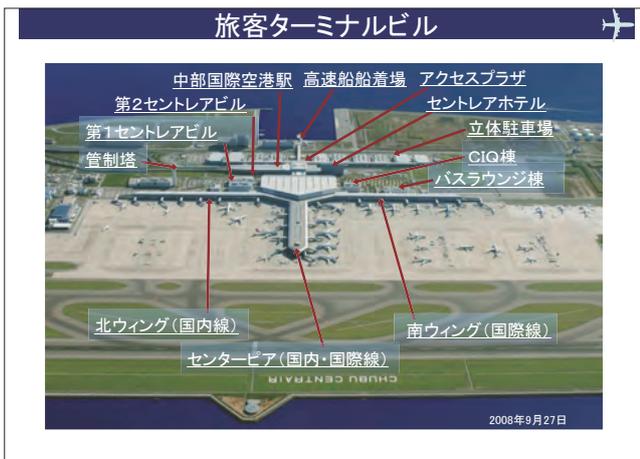
と2009年度は経常も赤字ですし、最終利益も赤字ということで、最大60億円まで累損が膨らみました。次の3年間は、売上高は変わらず420億円くらいですが、経常も営業も黒字になっております。つまり、収入が増えてないのに黒字になったということですから、コストをカットしたということにして、相当頑張って経営の合理化と効率化を、身を削ってやったということです。かなり我慢したものがたくさんありまして、さまざまな委託先の事業者さんにもご迷惑をおかけいたしましたし、従業員も頑張ったということにして、おかげさまでここから黒字になりましたので、2013年度に460億円まで売り上げが上がった段階で、相当黒字が出るようになりまして、ここで累損が解消しました。先ほどのお話にもございましたが、10年間経たないで、いろいろなことがありましたが、会社としては累損も解消して、普通の会社といってもいいくらいのところまで来ることができたということです。

去年は490億円ですが、たぶん今年度はこの数字を上回って、開港以来最高の売上高になるのではないかと期待しているところです。3月に締めてみないと分かりませんが、我々としてはぜひそうしたいと思っております。こういった中で、表にはございませんが、借入金も着実に返しておりまして、開業直後のときには有利子・無利子を合わせて4,800億円強の借入金がありました。現在大体3,600億円です。4分の1の借金は返済いた

しました。毎年大体100億円くらいずつ借入金を返済しているということですので、これは2つの意味があり、借金が減れば金利負担が減るので会社としては大変めでたいということです。それから、そのうちの一部は借り換えをしていますけれども、借り換えによって、現在の低金利という追い風が大変効いて現在では平均調達金利は1%くらい下がっている感じですので、大変会社の経営の改善にも役立っていると思っております。

(3) 旅客ターミナルビル

図表-5にお示しましたが皆様よくご存じのターミナルビルです。開業直後に、新しい第2セントレアビルとか立体駐車場の増設とかバスラウンジなどいろいろとやっています、今はこんな状態ということです。



図表-5「旅客ターミナルビル」

(4) 空港施設の概要

図表-6にお示しましたが、中部圏における航空需要に応えるだけでなく、国内路線網の充実を生かして全国各地と海外を結ぶということで、最初から内陸ハブとしての使い勝手のよさというのを目指して、この空港はできております。

国内の空港はもとより、諸外国の空港と比べても、これだけ内陸乗り継ぎが便利な空港はないのではないかと自負いたしておりますが、大変残念なことに、これを計画したのは十数年前です。その当時は、成田が国際線、東京国際空港（以下、



図表-6「空港施設の概要」

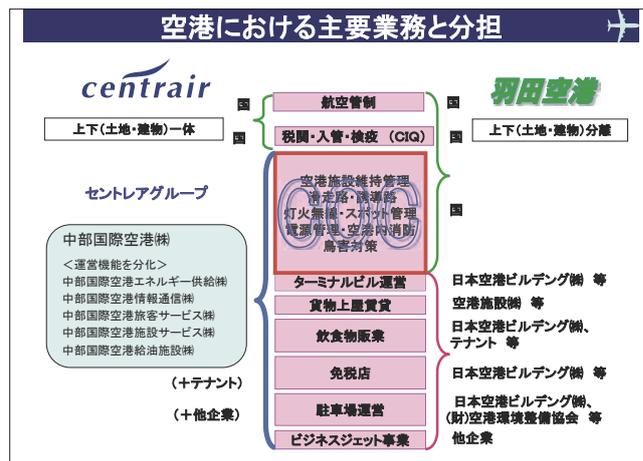
「羽田」は国内線ということで内陸乗り継ぎを首都圏では原則できないということでもございましたし、それから関空も国内線はほとんど大阪国際空港（通称伊丹空港）に残って、ほとんど来てくれないという状態でもございました。日本で唯一内陸ハブが実際に大きく活用できる空港にしたいということで、作ったわけでありましてけれども、その後環境が大きく変化いたしましたし、羽田が再国際化ということになりましたし、関空につきましては2期島ができて、そこにLCCが就航するという中で国内線のある程度の充実、再充実ということが進んだわけでありまして。大きく状況が変わっているという中、最初から目指していたセントレアの内陸ハブとしての使い勝手をどうやって表に出していけるかということは本当に課題だろうと思っております。そのほか、ユニバーサルデザインを追求し、全く階段を使わないで出発・到着、鉄道アクセスが全部できるといった設計をいたしております。

(5) 集客力のある商業施設

図表-7をご覧ください。これも開港直後、大変にぎやかしたので皆様もよくご存じだと思いますし、本日この会場にお越しのうちのかなりの方々には時々お見えいただいているのでよくお分りのとおり、単なる旅の通過点としての空港というだけではなくて、ある意味テーマパークということで、空港を目的に遊びにきていただける空港を目



図表-7 「集客力のある商業施設」

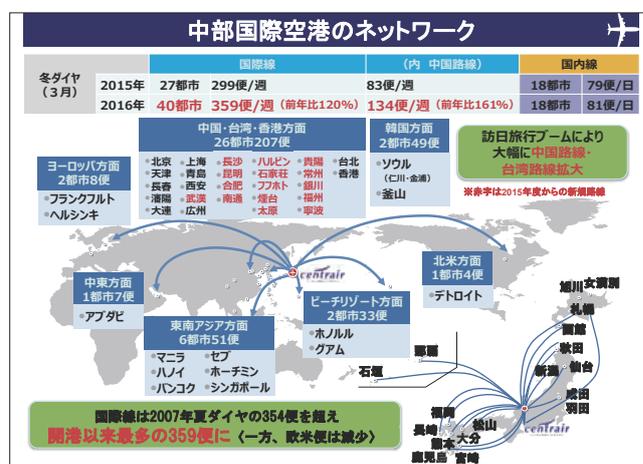


図表-8 「空港における主要業務と分担」

指して、現在でもこのイベントプラザを中心にさまざまな催し物をやっております。また、商業施設においても随時入れ替えをしながら、その充実に努めているところです。

(6) 空港における主要業務と分担

図表-8 をご覧下さい。すこし古いパターンの書き方なので補足しますが、普通は国の空港ですと、管制、空の上とCIQは国です。それから、空港の下物は全部が国です。その空港の下物以外の建屋の部分でターミナルビルですとか、貨物の上屋とか中の物販とか駐車場とか、そういった事業はそれぞれ会社がいろいろありまして個別にこれをやっているということです。セントレアの場合は、国の権力行使の部分についてはもちろん国の事業として持っておりますけれども、そのほかの全部を中部国際空港株式会社がやっている。もちろん、物販とか飲食は直営の部分以外にテナントとして入っていただいてリーシングをしながら商売いたしておりますけれども、原則は全部、空港会社が引き受けるということでございまして、実は今流行りのコンセッションがやろうとしているのがこれでございます、たとえば仙台空港ですと空港ビルと下物の維持管理を含めた部分をコンセッションに出しましょうということです。そういった意味では我々としては今流行りのコンセッ



図表-9 「中部国際空港のネットワーク」

ションを10年以上前から先取りしてやっているのだというくらいの自負を持ってやっているところです。

5. セントレアのネットワーク

(1) セントレアのネットワーク

ネットワークですが、図表-9 をご覧下さい。現在、359便です。過去最高でした354便には、国際線扱いだった成田便が14便ありましたので、本当の国際線は340便しかなかったもので、現在359便となり、ずいぶん多くなりました。しかも、中国が134便あります。赤字の所がこの1年間で増えたところでございまして、武漢、長沙、昆明く

(※12) 国境を越える交通および物流において必要であるとされる手続きであり、税関 (Customs)、出入国管理 (Immigration)、検疫 (Quarantine) を指す。

らいまでは分かりますけれど、合肥、南通、石家荘、煙台、常州、貴陽、銀川、ここら辺になると「それほどだ？」というくらいの町がほとんどですが、大体みんな何百万という都市です。ですから、中国内陸部にはものすごい都市がいっぱいあるのだと改めて思っておりますけれども、こういった所を中心にずっと増え、現在は中国路線が359便のうち3分の1以上の134便ということです。それに比べると北米とかヨーロッパは非常に弱いということは、我々も認識いたしております。オセアニアは復活できておりませんので、飛んでいないといったことです。

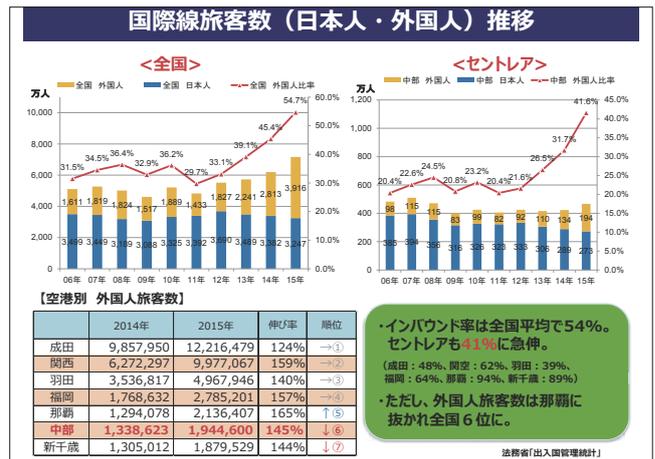
(2) 国際旅客数（日本人・外国人）推移

インバウンドについて、まさしく今日の話題のひとつだと思います。図表-10をご覧ください。全国の昨年の実績ですが、55%が外国人で、要は日本人が出国するよりも、外国人が入国する方が多く、これまでの状況が逆転しました。大阪万博以来という話だったと思っておりますけれども、そういった状況になりました。

セントレアは、元々大体2割くらいが外国人です。それが今急激に伸びてまして、41%まで行きました。空港別の外国人の旅客数が記述されていますが、我々としても残念ですけれども、成田・関空・羽田がトップスリーです。そのあとが福岡で、那覇に去年抜かれたので、セントレアは今6位ということになっております。すぐ下に千歳が追いかけてきている。こういう状況でして、何もなくてもお客様の集まる首都圏とか、何もなくても雪のブランドで圧倒的に人気のある北海道とか、東アジアにとっても近い福岡、那覇と比べると、相当頑張らないといけないという状況だろうと認識しております。これは、私どもは当然ですが、地域としても同様だと思っております。

(3) 直近6か月の新規就航

図表-11をご覧ください、この6か月の新規就航を記述してあります。中国東方航空が煙台・太原、吉祥航空が上海など、去年1年間、ほとんど新規



図表-10 「国際旅客数（日本人・外国人）推移」



図表-11 「最近6か月の新規就航」

の路線は中国でしたが、去年の暮れからやっとそれ以外が、これまでの努力も実りまして増えてまいりました。この12月から1月に一気に、ジェットスター、Vエア、タイガーエア台湾と、3社のLCCが一挙に入りました。

4月からはジェットスターがマニラにも飛ばすということになりましたので、東アジアといっても中国ばかりじゃないかというお話があると思っておりますけれども、中国以外の東アジア、また東南アジアも、我々が聞いている話でも今後も就航増加の可能性がありますので期待しているところです。

6. 広域でのインバウンド需要喚起の取り組みについて

特に、我々が一番大事だと思っておりますのは、

LCCの拠点化を推進するという事です。最近、中部圏でもいろいろと新聞に載っておりますので皆様もご承知だと思いますが、エアアジア・ジャパンが10月に免許を取得いたしましたして、セントレアを拠点に飛ぶということになっております。とりあえず2機、今年の夏からと言っておられます。札幌と仙台と台北をそれぞれ1日2便ずつ飛ぶ予定だと伺っております。そのほかに、春秋航空が去年の6月から週24便飛んでおります。24便ということは、毎日2機、セントレアで停泊しているということです。2機飛んできて、そこで翌朝一番でまたその2機が一斉に出ていくということで、近い所だと2往復、遠い所だと1往復ということです。深夜においでいただくと春秋航空の飛行機が必ず2機止まっているのを見ていただけます。そのほか、ジェットスターが、台北とか、国内線で千歳、福岡、鹿児島、那覇の4都市に1日8便ということになっておりますし、チェジュ航空、香港エクスプレス、セブパシフィックといったようなLCCが飛んできております。これからの成長エンジンはやはりLCCと思っておりますので、引き続きLCCの誘致に取り組んでいるところで

一方、これは私どもも大変頭の痛い話ですが、欧州と北米が大変厳しい状況です。特に欧州路線が、円安やテロに日本人観光客はものすごく影響を受けました。旅行会社に伺うと、前年比7割程度、一昨年の半分くらいというような話ですし、もうひとつは羽田が充実したので首都圏へどんどん流出していくということでもあります。ビジネスの需要があり、ほぼ座席は埋まりますが、エコノミークラスの席に空席が目立ちロードファクター^(※13)が低いので便数を減らされ、需要はあるけれど乗りきれないということで、これも取り逃がしているということです。それから、インバウンドが首都圏のレベルに達しておらず、ヨーロッパやアメリカ方面が弱いということで、大変厳しいという

わけです。極めて収支が悪いということで、デルタ航空はデトロイト線をデイリーから週3便に減らしておりますし、グアム線はもう運休するということを表示しております。

したがいまして、ここをいかにして底上げしていくのかというのが、大変大きな課題だと思っております。我々としても努力をいたしたいと思っておりますけれども、ぜひ地元の皆様にも「フライ・セントレア」ということをご利用いただきたく、話の途中ですがお願いしたいと思っております。

7. 当社のインバウンド需要喚起の取り組みについて

次は、昇龍道の話です。中部運輸局から声をかけていただいて、全国の中では先駆けしたプロジェクトだと認識しております、成果が出ており手応えを感じています。プロモーションのためのミッションを派遣したり、商談会や現地説明会も国の予算をいただきながら、地域や一般社団法人中部経済連合会と一緒に取り組んでおります。また、旅行博に出展したり、現地で広告を積極的に打っておりますし、テレビ局を招聘して外国のテレビで放映してもらったり、さらには、ブロガーというのは非常に大きなポイントでございまして、最近では個人のフリーのお客様、特に若い人はフェイスブックなんかの情報を相当仕入れてこられますので、そういった有力ブロガーを呼んで発信をしてもらおうといったようなことをやっております。そのほか、周遊切符とかいろいろなツアーを作っていますし、ナビゲート昇龍道といまして、スマホのアプリを作って、配信をさせていただいております。図表-12をご覧ください。先ほどの中部運輸局長の話にも出てきたと思いますが、ジャパントラベルセンターというカウンターを2階に作りました。これはJTBにやっていただいておりますが、これまでセントレアではJR

(※13) Load factor 有償座席利用率のこと。航空機1機あたりのロードファクターは、総座席数に対し有償旅客の搭乗割合を示した数字で、座席の販売状況を計る指標となっています。航空会社の路線ごとに損益分岐点が設定されており、ロードファクターが損益分岐点から大きく下回った路線は、機材や便数を調整して収益の改善を行います。

セントレアのインバウンド受入環境整備

セントラルジャパントラベルセンター

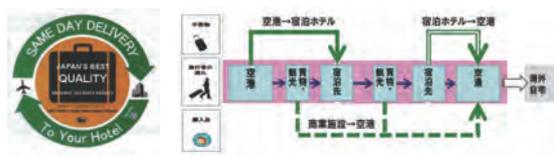
JTB中部によるアクセスチケット・旅行ツアー販売営業所及び観光案内所

- 場所 : 中部国際空港旅客ターミナルビル2階到着ロビー
- 営業開始日 : 2015年10月20日(火)
- 営業時間 : 8:00~22:00 (年中無休)
(うち、旅行商品の相談・販売 9:00~21:00)
- 対応言語 : 日本語・英語・中国語・韓国語
- サービスの特長について:
 - ✓ 鉄道・バスなどのアクセスチケットの販売 (クレジットカード販売にも対応)
 - ✓ 旅客販売総合システム (MARS) を用いたJR券の発券
 - ✓ 訪日外国人向けツアー・宿泊施設の予約・販売
 - ✓ 日本政府観光局 (JNTO) 認定 カテゴリー3観光案内 中部地域及び全国各地の観光情報提供



図表-12 「セントレアのインバウンド受入環境整備」

手ぶら観光サービス



- ◆ 外国人旅客が空港到着から手ぶらで観光を楽しめるよう、**空港からホテルに当日中に手荷物を届けるサービス**
- ◆ 外国人旅客へのサービス強化・差別化のため、ヤマト運輸 (株) と共同で企画し、**他空港に先駆けて実施**
- ◆ 今後はお客様のニーズに合わせ、商業施設・旅行会社とも連携し、サービス拡大検討

図表-13 「手ぶらの観光サービス」

の切符が買えないということが一番大きなネックでして、今回マルスを入れてもらいましたので、^(※14)ここで新幹線の切符も買えることになり、2次交通の便利は非常によくなりました。併せてここで^(※15)カテゴリースリーの観光案内もさせていただいておりますので、そういった意味で、まず空港に着かれて2階が到着ロビーになります、ここに行けば何でも分かるということになっておりますし、ほとんどのことができる。残念ながらジャパンレールパスは名古屋駅まで行かないと使えませんが、そのほかのことは大体できるということになっております。後で出てまいります、これの向かい側にはインフォメーションセンターというのを設けておりまして、これは昇龍道の案内ブースです。この2つがウェルカムゾーンということで、これからの到着ロビーの中心になってくるかなと思っております。

図表-13、図表-14をご覧ください。手ぶら観光サービスと称して、空港に着いたら旅客ターミナルビル2階到着ロビーの「Tourist Information & Service」にて荷物を預けてデリバリーといっておりますけれども、送るということで手ぶらで

【参考】手ぶら観光サービス拡充に向けた実証調査 (平成28年2月19日～ 3月21日)

中部国際空港到着時にスマートフォン等で登録手続きを行い、名古屋市内の調査協力店舗にて商品購入の際、店舗設置端末にスマートフォンをかざすだけで、中部国際空港から出国時に買い回り商品を一括して受け取り可能。

(企画・設計) 国土交通省中部運輸局
(プロモーション) 中部運輸局、中部国際空港利用促進協議会
(協力店舗) 名古屋三越栄店、ジェイアール名古屋カシマヤ、ビックカメラ名古屋西店、ドン・キホーテ名古屋栄店、マツモトキヨシ広小路伏見PART2 店、本間ゴルフ名古屋店
(協力会社) 中部国際空港株式会社

(従来)



(実証)



図表-14 「【参考】手ぶらの観光サービス拡充に向けた実証調査」

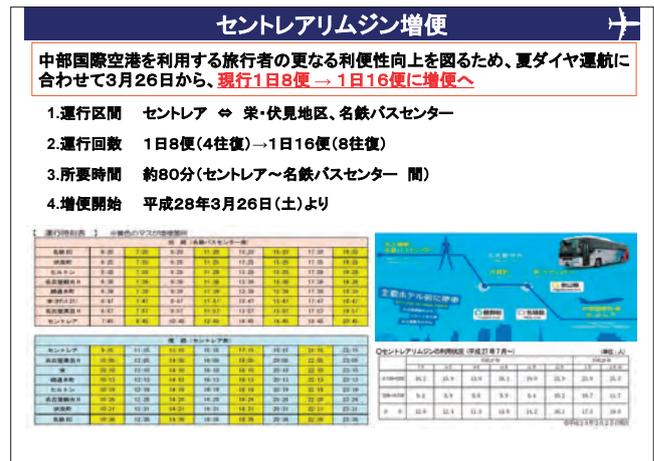
観光ができるということです。さらに、買い物をしたらこれを空港に宅配便で送るというサービスもやっております。それに加えて、中部運輸局のご指導で今実験をやっておりまして、これまではそれぞれの店からばらばらとセントレアへ送って、それぞれを受け取るというシステムでしたが、これを到着時にスマホ登録することによって2次元バーコードが登録されますので、これによってスマートフォンでそのフォームをかざすと、全部まとめられているということで、幾つかの店を回っ

(※14) JRグループの座席指定券類の予約・発券のためのコンピュータシステム。

(※15) 訪日外国人の増加傾向を踏まえ、今後は外国人旅行者がより安心して旅行することができる環境づくりが求められ、JNTOでは観光庁が定めた「外国人観光案内所の設置・運営のあり方指針 (平成24年1月制定、平成26年8月改定)」に基づき、2012年度より外国人観光案内所の認定制度を運用している。本認定制度は、以前の「ビジット・ジャパン案内所指定制度」に改善を加え、JNTOが年に1度募集を行い、案内所を立地、機能などにより3つのカテゴリーおよびパートナー施設に分け、認定するもの。認定は、3年ごとの更新制とし、JNTOによる通訳サービスや研修会の実施などの支援サービスを提供することにより、全国のJNTO認定外国人案内所の機能充実と質の向上を図っている。2015年12月現在全国で36ヶ所認定されている。主な基準は、常時英語による対応が可能な上で、①英語を除く2つ以上の言語での案内が常時可能な体制がある、②全国レベルの観光案内を提供、③原則年中無休、④Wi-Fiがある、⑤ゲートウェイや外国人来訪者の多い立地、とされている。

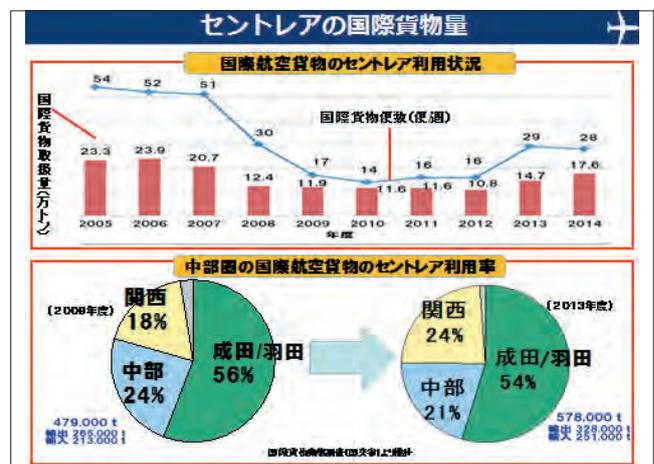


図表-15 「SNS (facebook) 情報発信」



図表-16 「セントレアリムジン増便」

でも受け取る時には1箱になっているというようなサービスの実験事業にも取り組んでおります。図表-15をご覧ください。さらに先ほど申し上げましたようにブロガーを呼ぶということもそうですし、我々としてもフェイスブックの情報発信ということで、まだ中国語がないところが問題ではありますが、英語、タイ語、ベトナム語といったようなフェイスブックを配信しております。図表-16をご覧ください。これも先ほどお話が出ましたセントレアリムジンも増便になるということで、かなり便利になるだろうと思っております。そのほか、FITつまり個人のお客様が増えてくると、2次交通をどうしていくかが大変大事です。セントレアが開港した当初は相当のリムジンバス路線がありました。ほとんどのお客様が日本人だということで、この地域のお客様は、バスに乗るより自家用車で来られていたということなので、残念ながら、現在はオープン当初の3分の1くらいにリムジンバスが減っています。ですから、逆に言えば外国からいらっしゃるお客様が動きやすいためにどうするかということで、これは関係の事業者といろいろとご相談しながらやっていますが、今回は高速船で津まで行って、伊勢神宮までバスでつなぐというチケットをやっていただきました。これが3月3日から始まっております。そのほか、長島温泉に寄るといふバスルートも作っていた



図表-17 「セントレアの国際貨物量」

きました。また、京都に行くというバスルートもあります。これも実は直行バスがほしかったのですが、すぐには難しかったため、1日に今4便程度ですけれども、四日市で向かいバスに乗り換え、京都まで通しでバスで行くというルートもできております。今後とも、こういった2次交通を充実させていくことが必要だと考えております。

8. 貨物について

図表-17をご覧ください。貨物は先ほど申し上げたように変動が下がって上がってですが、最大の問題は利用率です。2009年度と2013年度の国土交通省の調査です。要は中部圏発の荷物なのに成田

(※16) 個人手配の海外旅行。パッケージツアーに対して、個人や少人数で、コースや日程・宿泊施設などを自由に決めて行う旅行。ビジネスマンや旅慣れた人に人気があったが、格安航空券の普及に伴い一般旅行者にも広がっている。

や関空に行っているのが半数以上で、関空に2割から4分の1くらいが流れていて、セントレアを使っているのは4分の1弱しかないということです。これが最大の問題だと思っています。特に、貨物は経済原則が非常に貫徹いたしますので、まず便があること、それから料金がこういった所に比べて太刀打ちできるかという2つです。問題は、そもそもスペースがないということですし、貨物便が開港当初の半分くらいしかないというのがありますが、我々がそれより大きいと思っておりますのはベリー便のスペースがないということです。^(※17)つまり、後でもう少しお話ししますが、国際線に就航している機材は小型機が主であり767以上の機材でないとお腹に航空コンテナが積めないということで、貨物を入れるスペースがありません。そういったベリー便の減少とフレーターの減少というのがダブルパンチで効いておりますので、我々としては何とかフレーターも増やしたいと思っておりますが、機材も大型化していただいて、お客様にたくさん乗っていただけると同時に、貨物も積めるという路線を増やしてネットワークを充実することによって、航空貨物は増えることが可能になることだろうと思っております。そのほか、生鮮貨物、花卉などいろいろなものをやっております。そのほかにも、^(※18)図表-18をご覧ください、先ほど山内先生がこんな程度しかないと言われたシー&エアです。

9. CS世界No.1 空港を目指して

そのほか、CSナンバーワンということで、先ほども話題に出ましたが、スカイトラックスという会社の評価によれば、ワールドベストリージョナルエアポート、世界1位ということです。リージョナルエアポートは首都圏にない空港ですから、首都圏も含めて全部の空港を引くると7位だそうです。スカイトラックスによれば、仁川、



図表-18 「貨物輸送の充実（ボーイング787大型部品輸送）」

チャンギが1位、2位辺りにいるわけですが、国内では羽田の次くらいです。ベストリージョナルエアポートインアジア、さらに500万人から1,000万人の旅客エアポートでもベストということをお願いしております、これは私どもだけではなく、セントレアにおられるすべての事業者にご協力いただいてセントレアCS空港連絡会を作っている中、顧客満足度ナンバーワンということで頑張ってきた成果だと思っております。

10. 地域とともに発展する空港を目指して

(1) 昇龍道との協調

そのほかにも、地域の大きな期待を担ってできた空港ですので、愛知県、岐阜県など関係の自治体とコラボしてやらせていただいております。図表-19をご覧ください。昇龍道ということで、セントレアはおいでになると分かると思いますが、龍だらけです。おもてなしの青い龍、そしてお見送りの白い龍があります。2階の到着ロビーには緑の龍があり、龍がいっぱいの空港ということです。

(2) 大規模展示場の開業

図表-20をご覧ください。これもつい先日、愛知

(※17) 旅客機を用いた貨物便。ベリー便の「ベリー (belly)」はお腹の意で、通常旅客機の腹部に当たる部分に貨物室があることから名付けられた。
 (※18) 海上輸送と航空輸送とを組み合わせた輸送サービス。海上輸送に比べ所要日数が大幅に短縮され、航空輸送に比べ運賃が大幅に低廉であるという、航空輸送の高速性と海上輸送の低運賃というメリットを組み合わせた形の輸送サービスで、近年、著しい輸送量の伸びを示している。



図表-19 「昇龍道との協調」



図表-20 「大規模展示場の開業」

県が発表しましたが、この空港島は面積が580haありまして、東側の約410haが空港会社の用地で西側約170haが愛知県の企業庁用地ですが、そこに大規模展示場をお作りになるということです。2019年オープンということで、どんな形になるかよく分かりませんが、いずれにしてもそういった新しい施設もできると、これも大きなインパクトになるのかと大いに期待をさせていただいております。

11. 新たな空港のにぎわいや魅力の創出

まだ固まっていないので詳しいことは申し上げられませんが、先般、787の初号機をボーイング社からいただきました。現在南側のエプロンに止めてありますけれども、これを使った展示施設、

展示方法を検討いたしております。

12. 次の成長を目指して

(1) 着陸料割引制度の拡充

これからの話は、将来に向けて何を考えているかということです。今年の4月1日から、新しい着陸料割引制度を導入いたしました。セントレアを拠点とする航空会社に来てほしい、先ほど申し上げたように機材の大型化によって貨物スペースを拡大したい、そして中長距離路線を獲得したいという3つが狙いです。これを叶えるための割り引きということで、基本は増量割引といって、便数を増やしたり、新しく路線を就航する場合には、1年目80%、2年目50%、3年目30%というように着陸料を割り引きいたします。それに加えて、多頻度運航割引と大型機材割引という2つの割引をします。多頻度運航割引は、要は1つの機材で複数回飛んでくれば、さらに20%引いて、1年目はただにします。1年目100%、2年目70%、3年目50%ということです。

それから、大型機材割引は、先ほど申し上げたように、767以上、767から787、そういった機材で飛んでいただけるなら、これも20%上乗せをするというように、はっきり分かる割引制度を導入することにいたしております。具体的な金額を申し上げますと、737で大体フルフェアで13万円くらいです。これが増量割引を入れれば、初年度はただで、2年目が39,000円、3年目が66,000円となります。787では35万円くらいですから、787が飛べば大型機材割引ですから、1年目はただ、2年目が10万円、3年目が174,000円ということになります。着陸料は着陸したときしかかかりませんので、旅客1人当たりで考えると、たとえば737で130人乗っていくと考えると、1機の往復客数は260人なので、13万円というのは1人500円くらいということになります。我々としてもこういった、戦略目的のはっきりした割引制度を導入することで、何とか就航を増進したいと思っていますところではあります。

(2) バレーパーキングサービス

図表-21をご覧ください。PRになりますが、バレーパーキングサービスというプレミアムサービスを始めました。駐車場から距離が遠いとか分かりにくいとかいろいろございますので、高級ホテルのようなバレーサービス、空港の車寄せで車をお預かりします。鍵をいただければ、車を駐車場に持って行きますし、お着きの時には、車寄せまで車を運んできてお渡しますというサービスを始めております。2,500円ですが、予約料は掛かりませんし、セントレアカードをご使用になれば1,000円割引になりますので、結構繁忙期には人気が出始めております。セントレアならではのサービスとっておりますので、ぜひご活用いただきたいと思っております。次に、先ほど申し上げた到着ロビーの再編というのをやっています。実は、セントレアは日本人が外国に行って帰ってくる空港だというコンセプトでできていて、到着ロビーは国際線から出ですぐ駐車場か名鉄に行っていたと、ということで、非常にシンプルで、待ち合いのスペースもほとんどない状態だったのですが、ここに先ほど申し上げたトラベルセンターとか、インフォメーションセンターとか、スマホの充電の設



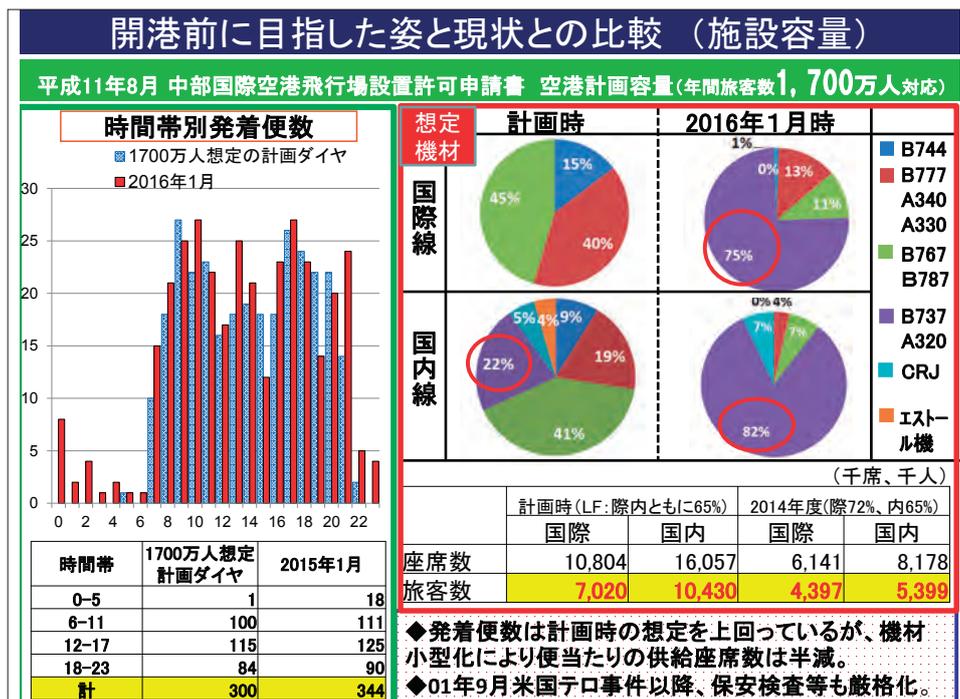
図表-21 「バレーパーキングサービス」

備とか、デジタルサイネージとか、いろいろなものをそろえている最中です。

(3) 開港前に目指した姿と現状の比較

図表-22をご覧ください。実は、セントレアは、計画容量1,700万人ということで打ち出してできております。滑走路とターミナルが1,700万人対応だということです。

1,700万人の想定ダイヤと、この赤いのは2016年の1月のダイヤです、想定ダイヤは1日300便、300発着です。それに対して、2016年1月は344発



図表-22 「開港前に目指した姿と現状との比較」

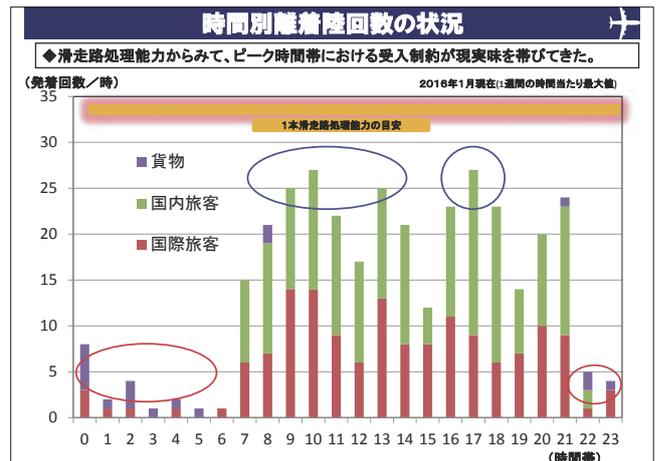
着ということで、実はすでに想定ダイヤを1割くらい越えての発着がございました。なのに、なぜ1,000万人そこそこしかないのかという話ですが、簡単に言えば機材が小さくなってしまったからです。

計画時の国際線は最低でも767か777かジャンボだと思っていたのが、なんと今、75%が737かA320ということで、それ以上の機材は4分の1しかございません。そして国内線も、737クラスが22%で、それより大きいのが3分の2あると思っていたら、8割が737クラスということで、非常に機材が小さいということになっております。

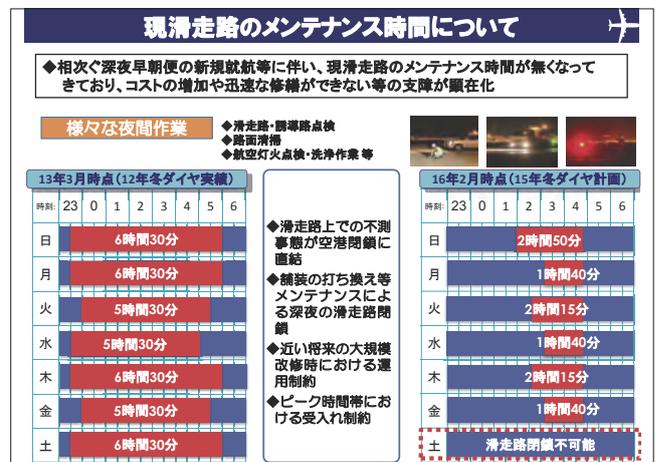
したがって、計画時には座席数で年間の国際線が1,080万席そして国内線が1,600万席あると思っていたのが、これは2014年度の数字ですが、600万席と800万席ということですから、5～6割くらいの座席数しかないということです。ですから、座席数がそれだけだということは、お客様の数もそれにほぼ比例するわけで、したがって1,700万人に対して6割くらいの1,000万人という数字です。実は、ターミナルビルのお客様の数は想定にまではまだいっておりませんが、出発のチェックインのカウンターですとか、計画時には考えてなかったセキュリティチェックの強化といった施設面の限界がいろいろ出てきております。それから、到着後のバゲージハンドリング、搭乗時に預けた荷物が出てくる回転台ですが、1便で1つずつ使いますので、物理的容量が限界に近づきつつあるという状況です。ですから、1,700万人で1,000万人ちょっとだからまだ余裕があるでしょうというのはちょっと違うということは、ご理解いただきたいと思えます。

(4) 時間別離着陸回数の状況

図表-23をご覧ください。余裕があると見えますが、ピークのところはほぼ1本の滑走路での処理能力の限界に近づいておりますし、これは週の一番飛ぶ日のことを書いてありますので、実は滑走路が空いている時間がありません。24時間使われ



図表-23 「時間別離着陸回数の状況」



図表-24 「現滑走路のメンテナンス時間について」

ているということになっております。

(5) 現滑走路のメンテナンス時間について

図表-24をご覧ください。滑走路はメンテナンス時間が必要で、滑走路を一定時間閉鎖して、いろいろな点検をします。物が落ちていないか、ひびが割れていないか、少しひびが入っていたら補修をします。それから、いっぱい灯火が埋まっていますので、灯火を定期的に取り出して、洗ったり交換したりといった作業があります。こういった作業をするのに、実はわずか3年前は毎晩5時間半から6時間半、滑走路を閉鎖していました。ところが、今年の2月はご覧いただくと1日2時間くらいしかないので。土曜日に至っては滑走路を閉鎖できないということで、非常に作業が窮屈になっております。通常のメンテナンスだけだっ

たらしいのですけれども、実は将来に向けて大変なことが待っておりまして、滑走路というのは何十年も持ちません。普通は10年から15年とっているのですけれども、新千歳空港は10年、羽田は16年、関空は13年で、これを全面的に打ち替えるという作業をしております。全面的に滑走路の舗装をやり直すということは、道路でご覧になっていてもお分かりのとおり、いったん完全に閉鎖をして、一部区間のアスファルトを剥がして、もう一回アスファルトを流し込んで、それで踏み固めて、それが落ち着いてから飛ぶということになるので、最低6時間くらいはいるのではないかとわかれており、実際もそうでした。

したがって、こういった作業が本当に出てきたら、今フルで飛んでいる便は全部やめていただかなければいけなくなってしまうので、大変なことになります。幸いなことに、機材が小型化しておりますことと、私どもが一生懸命メンテナンスをしておりますので、まだしばらくは大丈夫だろうと思いますけれども、そうはいいまして20年、30年先まで大丈夫というわけではありませんから、大きな課題だと思っております。セントレアが、中部地域の発展、成長に貢献するというのが我々の使命だと思っておりますが、現状ではメンテナンスのための閉鎖時間確保が非常に困難です。

それから、処理能力から見て昼間の時間帯での受け入れにだんだん制約が出てきております。空いている時間があるから、そこに入ってもらえばいいじゃないかというのは売り手市場のせりふでございまして、我々のように売り手ではない、お願いをして来ていただくという空港では、先方が望む時間に入って来られなければ、「それなら別の空港に行きますよ」ということになるわけです。そういった意味でも、いろいろな制約が出てくるということだろうと思っております。

これはどうして起きるかという、最大のボトルネックは滑走路が1本だということでございまして、そういった意味では安全な空港運用やネットワークの維持・拡大のためには、これが大きな課題に今後なってくるだろうと思っております。

13. 最後に皆様へ

完全24時間化の空港ということがやっぱり我々の大きな課題だろうと思っております。そういった整備を成し遂げることによって、地域全体の活力向上にも資するために頑張ることが、我々に求められることだと思っておりますので、引き続き皆様方のご支援をよろしくお願いを申し上げます。最後に、そんなことを言ったら伸びないでしょ、という話があるのですが、実は今年度は、大体9.8万回くらい、そして1,030万人か1,040万くらいまで行きそうだという感じはあります。2019年に1,500万人で13万回というのが、我々の中期の目標です。これはあくまで目標でありまして、こうなりますということを申し上げるつもりはありませんが、一応来年度とかその次の年度くらいの予測としては、こんな感じです。これは全く根拠なしで申し上げているわけではなくて、もちろんイベントリスクもありますし、中国の経済状況も大きく影響するだろうとは思いますが、現時点でエアラインの各社から来年度以降のさまざまな計画などを聞き取っている中で、我々としてはこれは十分達成可能な数字ではないかと思っております。我々のなすべきことはこれを着実に現実の数字として見ていただくと同時に、そういった姿を見ていただいて地域の皆様方からご支援を賜るということだろうと思っております。

どうもありがとうございました。

【基調講演 3】

「空港が担う地方創生の為の新しい仕組み」

オラガ総研株式会社代表取締役 牧野 知弘 氏



1. はじめに

今日久しぶりに名古屋に来ましたが、名古屋駅前では大変大きな開発が行なわれていて、名古屋の街の元気よさに圧倒されました。私のプロフィールが記載され、アメリカ生まれと書いてあり超人っぽい顔をしていますので皆様いつも驚かれます。実は、私の父親は医師で、当初日本の大学病院に勤務していましたが、アメリカに渡り、ミシガン州デトロイトで市民病院の医者として勤務、10年ほどアメリカに暮らしておりました。そのときに、兄と私は生まれましたので兄と私は米国生まれということになります。当時、飛行機は非常に高額な料金の時代でありました。私どもの家族は、東京オリンピックが始まる直前に、太平洋航路を船に乗って戻ってきたようでございます。私はまだ4歳くらいで小さかったのであまりよく覚えていませんが、当時の大型客船といいますと「プレジデント・ウィルソン号」という、日本とアメリカを結ぶ豪華客船だったそうです。当時は、ハワイとマニラを経由して東京に入ってきました。

以降航空機の時代を迎えまして、今やアメリカに船で行くというと、かなりなお金持ちで時間とお金があるようなお客様が渡るような旅行でございますが、最近では、今日ご紹介いたしますとお

り、飛行機のみならず、日本の港には大変大型の客船が、多くのインバウンド、外国人の旅行客が乗船して往来をするようになってきています。このようなインバウンドの大きな流れも、今日皆様方に簡単にご紹介すべく、「空港が担う地方創生の為の新しい仕組み」というお話を進めてまいります。「地方創生」という言葉はポピュラーになってきましたが、今国を挙げて、何とか地方を元気にということではいろいろな試みが行なわれている中で、今日は空港が担っていく新しい仕掛け、仕組みづくりがどういったものがあるのかというのをご紹介します。

2. 激増するインバウンドの実態

先ずは、非常に増えたと言われておりますインバウンドですが、いろいろな見方がございます。最初にそれぞれの角度からインバウンドの実態を見ていきたいと思っております。2番目に、大量に来日されている訪日外国人の方々が日本の経済に対してどんな効果を及ぼし始めているのか。あるいは、今後どういった効果を及ぼす可能性があるかについてお話を申し上げます。3番目に、今申し上げました地方創生との絡みで、地方創生としての視点とインバウンドを結び付けていこうと思

ます。そして最後に、中部国際空港（以下、「セントレア」）をはじめ空港が担う新たな仕組みづくりという点に触れて終わらせていただきたいと思ひます。

（１）訪日外国人は2,000万人へ

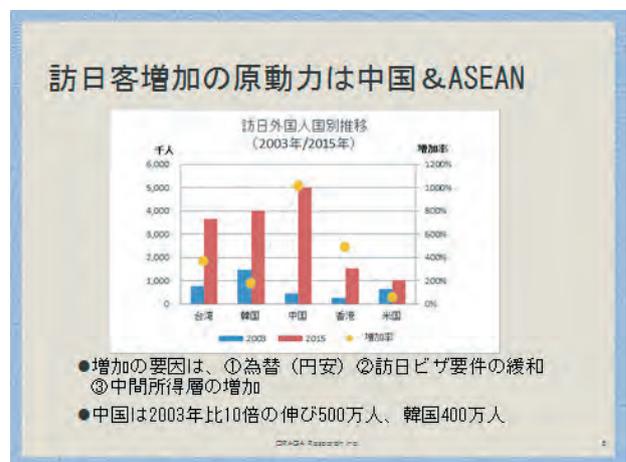
初めに、訪日外国人は、いよいよ2,000万人時代といわれております。図表－１をご覧下さい。このグラフは2003年以降の訪日外国人の数を時系列で追ったものですが、2011年東日本大震災の年には600万人程度だったインバウンドの数が、昨年は1,974万人。政府目標が2020年で2,000万人です。ので、どうやらオリンピック前、おそらく今年には2,000万人をかなり越えて来るのではないかとと思ひます。ちなみに、今年の1月はすでに統計が発表になっておりまして、185万人、前年同月比52%増という、大変な増加ぶりです。

（２）訪日客増加の原動力は中国&ASEAN

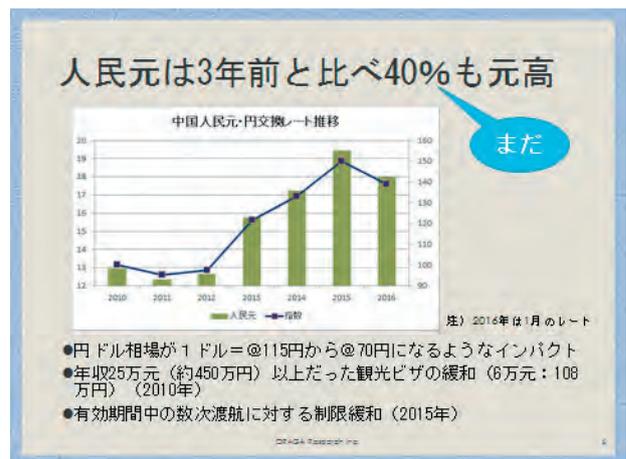
具体的にどのような国からたくさん日本に来られているかを見たのが、図表－２です。2003年と2015年を比較いたしますと、台湾、韓国、中国といった所が大幅に増えております。昨年、中国が大体500万人、韓国400万人といわれるように、この両国の伸びは、大変大きなものがあります。増加している大きな要因は、主に3つあるとされております。1点目が、一連の円安政策の効果でもあります。2点目が、日本国政府がいろいろ努力をされて、ビザ取得などの緩和を断続的に行なっております。3点目が、意外と語られていないのですが、これらの国々のいわゆる中間所得者層といわれている、教育とか旅行とかこういったところにお金を払って行く方々が、このエリアでは大変増えています。よく為替の問題を取り上げますと、中国の人民元、円に対して大変有利だということで、その結果として人民元が高くなったことを理由に中国の方が多く日本に来ていると言われております。これはそのとおりでございます。たとえば2010年の時大体13円程度だった元が、一時は19円を越えて20円に迫ると



図表－１ 「訪日外国人推移」



図表－２ 「訪日外国人国別推移」



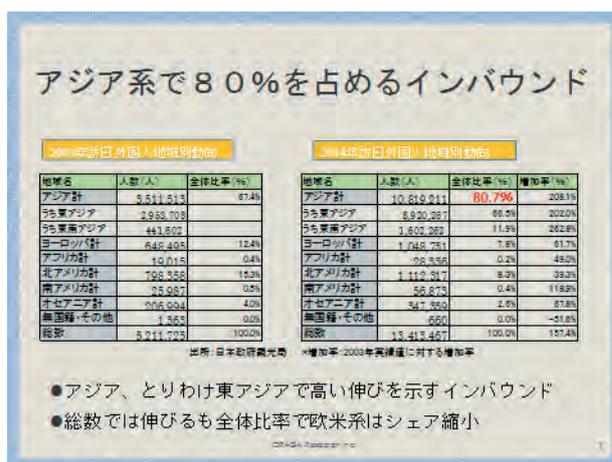
図表－３ 「中国人民元・円交換レート推移」

いうところまでできました。昨年の年末からですが、人民元が不安視され様子がおかしいということで、この報道が出るやいなや、中国からのインバウンドが一気になくなるのではないかとといったような

ラジカルな報道が目についたのですが、時系列を追うと、人民元は確かに下がったとはいえ、まだこんな程度です。これを円・ドル相場で直しますと、今の中国の方にとって日本に来るインセンティブは、たとえば1ドルが現状大体115円くらいだといえますと、日本人にとってみるとこの3年くらいの間に70円になってしまったくらいの効果です。私ども、円高になるとハワイ旅行に行くところを見て安いと思うのと同じように、中国の方が日本に来ると非常に安く、楽しく旅行ができる。こんな背景を簡単に比較すると、図表-3のようになります。それから、観光ビザの緩和についても、450万円以上程度だった年収制限が108万円、6万円でございますので、ほとんどの方が日本に来るのに障害がなくなったというところですよ。

(3) アジア系で80%を占めるインバウンド

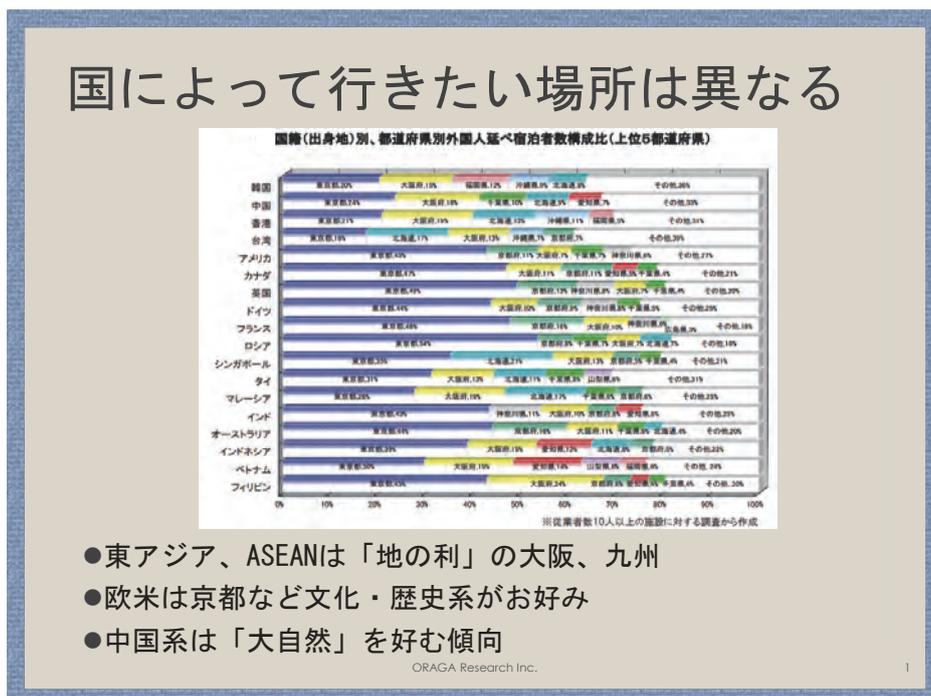
図表-4をご覧ください。2014年のデータで載っておりますけれど、東アジアおよび東南アジアを含めたアジア地区がインバウンド全体の約8割を占めています。欧米系も数としては伸びているのですが、アジアがシェアを伸ばす中で、逆にシェアを落としているというのが欧米です。



図表-4 「訪日外国人地域別動向」

(4) 国によって行きたい場所は異なる

一概にインバウンドといいましても、実はかなり好みは分かれております。東アジアあるいはASEANといった近隣諸国の人たちは、意外と大阪と九州が多いのです。図表-5をご覧ください。これは都道府県別に見たものです。もちろん東京が非常に多いのですが、韓国、中国、香港でいうと2番目に大阪となります。あるいは、韓国の方は福岡、あるいは熊本といった九州が非常に好きです。地政学的にも非常に近いということで集まる傾向があります。逆に、欧米は京都などで日本



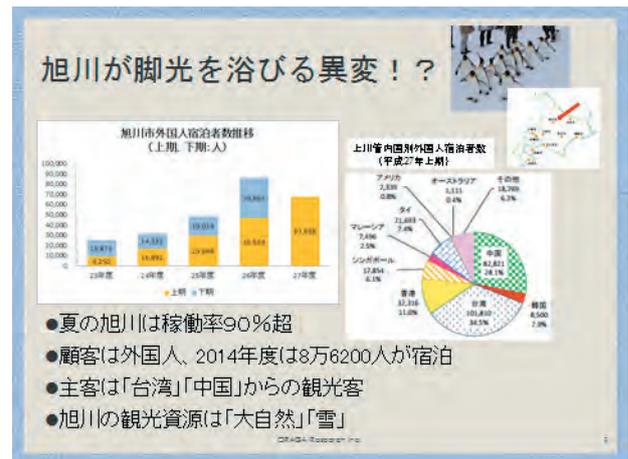
- 東アジア、ASEANは「地の利」の大阪、九州
- 欧米は京都など文化・歴史系がお好み
- 中国系は「大自然」を好む傾向

図表-5 「国籍(出身地)別、都道府県別外国人延べ宿泊者数構成比(上位5都道府県)」

の文化とか歴史を学ぼうという方が多くて、欧米系になると京都府が上位に出てきます。中国というと非常に広い国ですけど、中国の方は大自然が大好きです。したがって、雄大な風景が楽しめる北海道、富士山が高く評価されています。

(5) 旭川が脚光を浴びる異変

このように、外国の方といっても、相当好みに分かれがあります。ひとつ事例を出します。北海道の旭川というと、どういう印象をお持ちでしょうか。正直私は寒いのが苦手ですから、今頃の時期に旭川に行けと言われると、かなり寒いなと思ってしまいます。日本で一番寒いともいわれている旭川ですが、ここでちょっとした異変が起こっております。図表-6をご覧ください。左側は、旭川市の外国人の宿泊者数の推移です。2014年度、2015年度にかけて大幅な増加でございます。このグラフは、黄色が上半期、ブルーが下半期なのですが、意外と下半期が多いです。夏は旭川のホテルはまず取れないです。稼働率9割以上になります。それどころか、冬もものすごい人数の方々が来ています。原因は、台湾、中国の方々が大量に旭川に押し寄せているわけです。なぜでしょうか。確かに旭山動物園のようなユニークな動物園もありますけれど、動物園だけで海外からお客様が大量に来るとことはあまり考えられません。地元の方などにお聞きしますと、多くの方々は旭川の観光資源である雪が好きなんだそうです。日本人にとって雪はかなり当たり前の存在ですが、少なくとも台湾の方からすると雪に触れるチャンスは旭川に行くことなのです。もちろん、層雲峡の温泉、あるいは札幌のほうに足を伸ばされる方もいらっしゃるのですが、雪だけでも十分な観光資源になっているというのは、我々日本人から見ると驚き以外の何物でもありません。旭川では、現在、3棟のホテルが新設されています。JRのホテルですとか、今年3月オープンまで含めると新たに3棟ものホテルが新規で開業します。私はホテル・観光関係の仕事もしておりますが、北海道



図表-6 「旭川が脚光を浴びる異変！？」



図表-7 「富士急行下吉田駅がタイ人の観光スポットに」

の旭川でまさか3棟、新しいホテルが次々に建つというのは、たとえば5年前を考えると全く思いも寄らなかった出来事です。

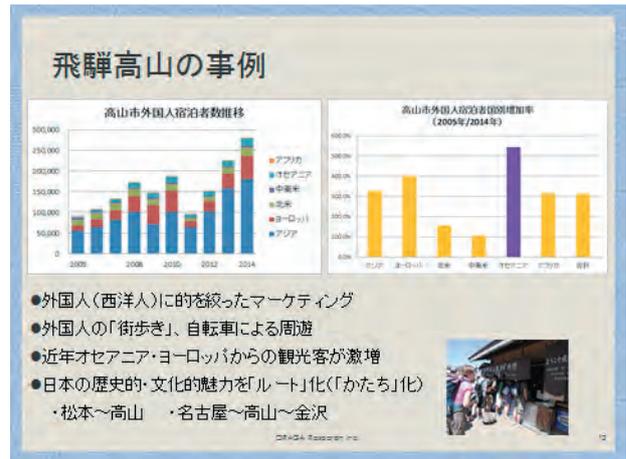
(6) 富士急行下吉田駅がタイ人の観光スポットに

富士急行という電車をご存じでしょうか。何となく、富士山の近くを通っているな、というくらいイメージだと思いますが、富士急行の急行電車も止まらない下吉田という駅が、現在大変なことになっているそうです。図表-7をご覧ください。下吉田の駅から徒歩20分のところに、神社があります。神社に行くまでに階段を400段くらい上るそうですけれど、この階段を上ったところの風景が左側の写真です。五重の塔があり、サクラがあって富士山が見える。日本では決して珍しい風景ではないのですが、これをたまたまタイ人のカップ

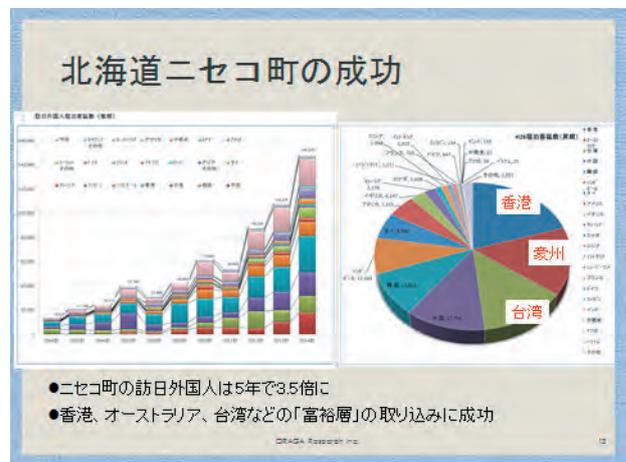
ルが写真に撮ってSNSに載せましたところ、タイの国内で大反響がありまして、タイ人の方々がこの駅に押し寄せるようになりました。このように、国として宣伝する、あるいはメディアが一生懸命宣伝する以上に、SNSという手段がインバウンドの観光にも大きな影響を及ぼしてしまったひとつの典型的な事例です。

(7) 飛騨高山の事例

名古屋から近い所では、高山という町があります。私も以前何回か訪ねたことがあります。私が初めて高山に行ったときの感想は、確かに合掌造りの家屋はなかなかきれいで風情がありますが、残念ながら合掌造りの家屋が点在して、これらを歩いて回るのがなかなか厳しいなという感想を持ちました。ところが、今高山に大勢の外国人、とりわけ西洋人の方々がいらっしゃっているようです。高山市の外国人の宿泊者数を国別の伸び率で見たのが図表-8ですが、2005年と2014年、10年間で比較しますと、オーストラリア、ニュージーランドといったオセアニアの国々の方々が大勢いらっしゃっています。高山市の市長は、なかなかお知恵のある方とお見受けします。合掌造りが点在した町を、外国人の方々に自転車をお貸しになって、ヘルメットもかなりおしゃれなものをレンタルし、勝手にどんどん高山の中を走ってくださいということで、積極的にレンタサイクルを展開した結果、外国の方々ととりわけオーストラリアですとかヨーロッパの方々は自転車どこにでも好き勝手に行ってしまうと、本当に行ってくれるそうです。その結果、高山の中のいろいろな面白い事象や、私どもにとっては当たり前風景である水田の風景を、次々とSNSにアップをして、これがどんどん形になって大勢の観光客の誘致につながりました。ちなみに、高山市内の人たちは何もしないで、ただ見ていたわけではありません。朝になると町内の放送で「きょうは外国人の方、何人くらいが自転車に乗って皆さんの町を回ります」



図表-8 「飛騨高山の事例」



図表-9 「北海道ニセコ町の成功」

というアナウンスがあるそうです。そのアナウンスを聞くと農家の方々が、縁側に収穫したばかりのダイコンや、あるいはお漬物なんかを並べて、外国の方々をもてなす。このような町ぐるみで歓迎態勢を整えて、成功した町と言われております。

(8) 北海道ニセコ町の成功

北海道のニセコ町は今や完全に外国人の町となりました。いらっしゃっているのは、オーストラリアを中心とした欧米系の方と、香港あるいは台湾といったところであります。図表-9をご覧ください。ニセコ町の訪日外国人の数は5年で、なんと3.5倍です。とりわけ、このまちは、香港あるいはオーストラリアといったような所の富裕層の

(※19) 個人間のコミュニケーションを促進し、社会的なネットワークの構築を支援する、インターネットを利用したサービスのこと。趣味、職業、居住地域などを同じくする個人同士のコミュニティを容易に構築できる場を提供している。

方々が集まっています。スキー場の雪質が非常にいいということもありますけれど、ここの町役場は外国人を職員として採用しまして、非常に成功しております。定住をする方々も増えてきており、この数年の動きとして、今現在ニセコでは、日本の大手資本、あるいは外国資本が超高級リゾートを建てたいということで、視察が引きも切らないという状況になってきております。

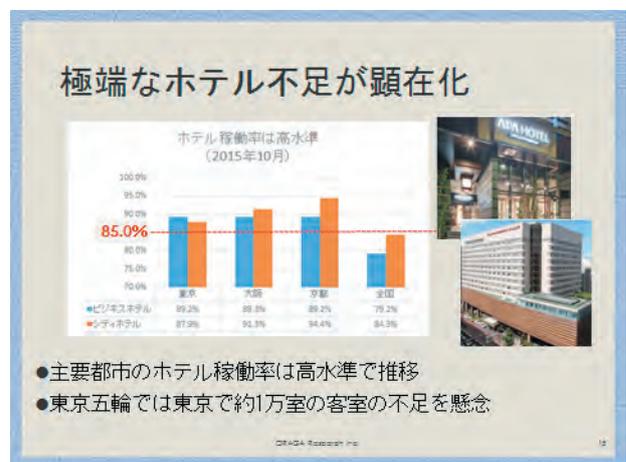
外国人はどんなところが好きかというと、日本人はオリンピック誘致の成功に気をよくして、とにかく外国の方をおもてなししなくてはならないということで、各自治体が相当力を入れていますが、ここでよく振り返って考える必要があるのは、日本人がいい所だと思っている所が、外国人にとっては必ずしもいい所ではないということです。

(9) 意外な人気スポット

「トリップアドバイザー」という旅行雑誌が調査をした、外国人が選ぶ日本の観光地トップ30というデータがあります。図表-10をご覧ください。上位にある「伏見稲荷」ですが、すごいです。先日京都に行って、どの様な状況かと「伏見稲荷」に行ったら、日本人はあまりいなくて、ほとんど外国人でびっくりしました。それから、広島「原爆記念館」です。この辺は外国人が多いだろうというのは何となく分かるのですが、ずっと下りていくと、京都の「嵐山モンキーパークいわたやま」があります。あるいは、東京の新宿区に「ロボットレストラン」があります。これをご存じの方がいらっしゃいますか。実は私も知りませんでした。ロボットのメイドさんがいろいろサービスしてくれるらしいのですが、ちょっと気持ち悪いです。ここが大盛況だそうです。この間行ったことがあるという人を初めて見つけましたが、結構気に入って何度も行っているということで、自分以外はほとんど外国人だとおっしゃっていました。それから、地獄谷の「野猿公園」、ニホンザルが大人気なのです。サルが身近に見られるというのは、意外に日本の強みといわれています。



図表-10 「意外な人気スポット」



図表-11 「極端なホテル不足が顕在化」

それから、「ロボットレストラン」の絡みでは、大阪の「ビデオゲームバースペースステーション」、これはご存じですか。それから、名古屋がひとつ入っていて、「トヨタテクノミュージアム」です。ここも非常に外国の方に人気があるといわれています。このように、日本人が必ずしも大勢行っていないような所を外国人が好んでいるということにも、少しヒントがあるかと思えます。

(10) 極端なホテル不足が顕在化

2,000万人になんなんとするインバウンドの方々 came 結果、今国内でどのようなことが起こっているかといいますと、薄々お感じの方が多くは思いますが、ホテルが全く足りない状態になっています。図表-11をご覧ください。これは、昨年10月単月で見た、それぞれの都市ごとのホテルの稼働

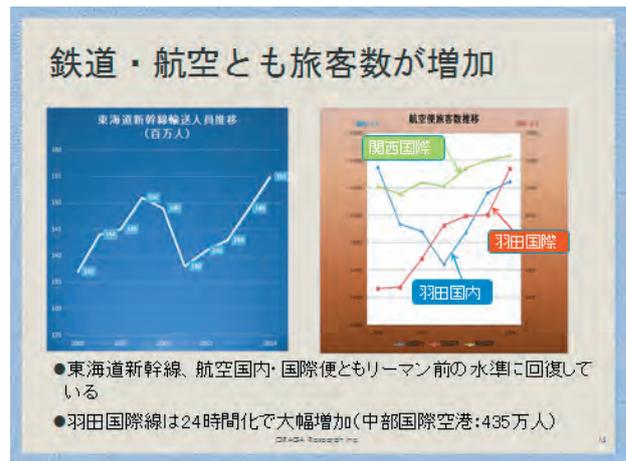
率を見たものです。東京都でビジネスホテルが89%、シティホテルも88%、大阪のシティホテルに至っては91%の稼働です。私は三井不動産株式会社時代に三井ガーデンホテルで3年弱ほど仕事をしておりましたが、ホテルの稼働率が85%を越えるとほぼ満室であります。1カ月を通じて全部満室ということは、皆様方が急な大阪出張あるいは東京出張が入ると、曜日によってはホテルが全く取れないという事態に陥っているのではないのでしょうか。私も来月たまたま仙台出張がありまして、ちょっと用件が混み合っていて、2泊ほど取ろうと思ったら、取れません。1泊は取れたのですが、2泊は取れない。仙台も大変なホテル不足と言われておりますが、実は数字上は大阪が日本で一番取りにくい数字になってきています。このままいきますと、東京オリンピックには東京で1万室、客室の不足が指摘されています。

(11) 鉄道・航空とも旅客数が増加

こうした事態は、鉄道や航空などの社会インフラでも証明されております。東海道新幹線の輸送人員の推移が毎年発表になっておりますが、リーマンショックで一時1億3,800万人程度に落ち込んだ旅客数が順調に回復して、2015年度はまだ発表になっておりませんが、リーマンショックの前を超える輸送人員になっています。今日も私は新幹線で来ましたが、新幹線は最近非常に混んでいます。空港、今日はセントレアのお話ですが、図表-12のとおり関西国際空港（以下、「関空」）の国際線、東京国際空港（以下、「羽田」）の国際線、そして国内線もリーマンショック前にほぼ戻りました。羽田の国際線の方は、24時間化で右肩上がりです。関空も相当上がってきたということです。先ほど各務副社長からご案内がございましたけれども、セントレアも含めていずれも伸びているという状況でございます。

(12) テーマパークは大盛況

テーマパークというのがあります。東にディズニーランド、最近では西のUSJも大変頑張ってい



図表-12「鉄道・航空とも旅客数が増加」

ます。この観客は、ディズニーランドが年間3,000万人を越えております。今年は若干減ったみたいですが、3,000万人以上は確保したようです。USJも、2015年で1,300万人を越えたといわれております。テーマパークは国内のお客様のみならず、今は外国の方が非常に増えております。この結果、ディズニーランドは3年連続の値上げも発表する絶好調ぶりです。USJですけれど、今USJの近辺には5棟ほどのホテルがあります。この稼働率を見ますと、全ホテル稼働率が9割を越えてきています。ADRという客室平均単価という数字がありますが、夏休みの時期になるとこの周辺ホテルは、1室で平均の宿泊単価2万円を超えております。大体2.3万円から2.4万円くらいで、ホテル業界の中ではかなり高い水準です。したがって、90%を越えてしまいますと、USJの周りで泊まろうと思っても泊まれません。その結果どういことが起こるかといいますと、にじみ出しの需要が梅田に行っています。考えてみますと、梅田とUSJはJRで15分くらいです。そういった意味では、USJのお客様が大量に梅田に行っています。それから今、京都が満杯です。京都のお客様も、京都に泊まれなかった方が梅田に来ています。その結果、梅田のホテルも稼働が9割を超えてしまいました。皆様方が急な出張で大阪に行ったときに、大阪でホテルが取れないという最大の要因が、ここにあります。今申し上げましたとおり、京都もとうとう外国人の宿泊者数が183万人になって

おります。これはどれくらいの数字かと言いますと、昔というか今もそうなのですが、京都は修学旅行客で持っているといわれました。修学旅行の生徒の数は、京都はかなり頑張っていて、少子高齢化の中でも毎年100万人くらいを受け入れています。とうとう外国人の数が修学旅行生を超えてしまったわけです。私も季節によって京都に行くと、学生が大変多いのですけれども、今やその学生の顔が外国人になっているというのが京都であります。まとめますと、インバウンドの数は、政府目標である2020年2,000万人をおそらく大幅な前倒しで達成する勢いにあり、けん引しているのが中国などの東アジア系およびASEANです。理由は、先ほど申し上げましたとおり、中間所得層の激増と日本政府によるビザ要件の緩和、これに円安による為替効果であります。このインバウンドの影響は、ホテルのみならず、鉄道やテーマパークの入場者数など広範囲にわたってきております。

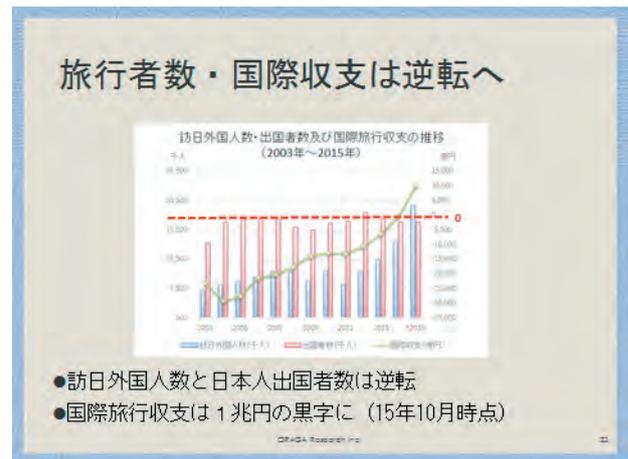
3. インバウンドの経済効果

(1) 旅行者数・国際収支は逆転へ

インバウンドの経済効果は、どれくらいあるのでしょうか。日本から外国に出かける、これはアウトバウンドといいますが、図表-13のとおりアウトバウンドよりも日本にやって来る外国の方、インバウンドの数が逆転いたしまして、ブルーがインバウンド、赤がアウトバウンドであります。出国者数は最近1,600万人くらいでほぼ一定しておりますが、それに対してインバウンドはうなぎ上りに上がってきて逆転です。国際旅行収支という収支がありますが、これが2015年に、とうとう逆転いたしました。アウトバウンド、日本人が海外で使うお金より、インバウンド、訪日外国人が日本で使うお金の方が多くなったということです。1兆円を超える黒字になりました。

(2) 訪日外国人の消費額は激増

訪日外国人は、どれくらい日本にお金を落とす



図表-13 「訪日外国人数・出国者数及び国際旅行収支の推移」



図表-14 「訪日外国人の消費額は激増」

のでしょうか。2015年の消費額が発表になっております。2014年比70%増で、3兆5,000億円程度です。2014年が2兆円でしたので、たった1年で70%の増加です。図表-14をご覧ください。これを1,974万人で割り1人当たりの支出に直すと、17.6万円、これも前年比16%の増加です。よく「爆買い」というような表現が使われますけれど、ホットリンクの調べによると、中国の方々にはどんな物が日本で人気があるのかということ、大体、医薬品や化粧品です。温水便座というのはちょっと不思議ですが、大変な人気だそうです。このように中国人を中心として、医薬品や化粧品などを大量に買う現象を「爆買い」などといっておりますが、昨年辺りからこの傾向がかなり変わってきました。リピート客が増え、中国の方も含めて、日本を体験しようという旅行形態に移り変わってきました。

爆買いの現象を少しやゆして、中国人の方はマナーが悪いとか、大量に物を買うだけで何もしないというようなことを批判するメディアも多いのですが、考えてみてください。1970年代の我々日本人、農業協同組合（以下、「農協」）の方がいらっしゃると申し訳ないのですが、農協ツアーといってヨーロッパのパリなどでどちらかというと日本人はかなりひんしゅくを買っていたという時代がありました。今中国の方が日本に来て買い物をしている姿は、ひょっとすると当時のヨーロッパでの日本人の姿と同じように映っているのかも分かりません。

先日京都でタクシーに乗って非常に驚いたのは、「中国人の方が多いよね」と私が言ったら、タクシーの運転手さんは「すごく多いです。この間乗せたお客様は、京都に来るのは6回目だと。片言の日本語で、京都のどこがいいかということをおさんざんしゃべっていた」というように、ただ単に東京と大阪を爆弾のように通過するだけという爆弾ツアーではなく、京都を好きになって何度も来るような人が中国の中でも出てきているという、ひとつの証左だと思います。

（3）宿泊需要は約9,000億円

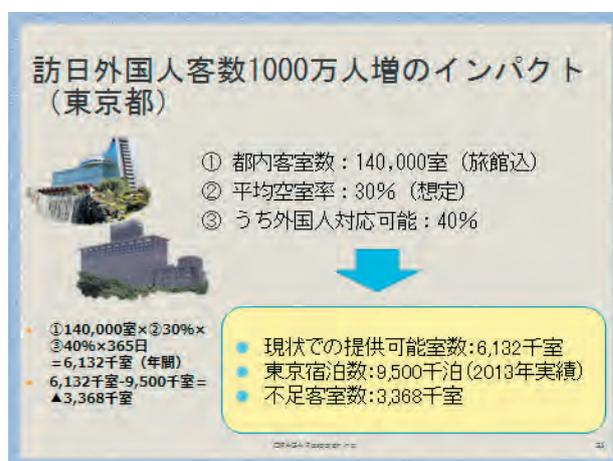
この消費額の中で大きな割合を占めているのは、宿泊料です。図表-15のとおり、先ほどの3兆5,000億円のうち、約4分の1ほどの9,000億円近くが宿泊にお金を落としています。

（4）訪日外国人客数1,000万人増のインパクト（東京都）

ホテル業界は、今インバウンドの恩恵を大変被っている業界になっています。俗に東京で1万室ホテルが足りないと言われてるのは、なぜでしょうか。図表-16をご覧ください。簡単なシミュレーションをしています。現在、東京都内の客室数は旅館を含めておおむね14万室と言われています。稼働が最近非常にいいので、稼働を7割と想定しますと、空室は3割です。この3割が、すべて外国人対応になるとは限りません。若干掛け目で4



図表-15 「費目別訪日外国人旅行消費額」



図表-16 「訪日外国人客数1,000万人増のインパクト（東京都）」

割程度が外国人対応ができると仮定いたします。これを計算しますと、現状で年間に提供できる客室数が610万室ほどになります。

一方、1,000万人外国人が来ると、東京にどのくらい宿泊するかというと、2013年全国でほぼ1,000万人ほどインバウンドの方が来ましたので、これを調べると東京に泊まった客数が950万人泊ほどです。したがって、あと1,000万人増えると、このデータどおりにシミュレーションいたしますと実は330万室も足りないのです。年間330万室ですので、1日に直しますと9,000室。すべて満室というわけにはいきませんので、稼働率80%で割り戻しますと、東京にこれから1,000万人プラスされると1.1万室が必要というシミュレーションが完成いたします。200室のホテルを、あと50棟、都内に建てても全然大丈夫といわれている理由です。

(5) 都内ではホテル新設および建替え計画がラッシュに

これを受けて、私は東京などでホテルの開発の仕事をずいぶんお手伝いしていますが、大変なことになっています。たとえば、大手の不動産会社が新規に東京有楽町で計画をされ、プリンスホテルやホテルオークラの建て替えもスタートいたしましたけれども、東京オリンピックを目指して開発計画が目白押しになってきております。

ホテルを開発するメリットは、建物オーナーにとっては中長期にわたって1棟丸ごとホテルとして貸せますので、オペレーターのクレジットリスクをきちんと評価すると非常に安定した運用になります。それから、オーナーにとっては、オペレーターが全部借りてくれますので、オフィスやマンションなどと違って共用部の管理などを基本的にプロパティオーナーは負わずに済みます。

(6) 主要都市でホテル開発用地の獲得合戦が勃発

それから、ホテルというのは変形地や路地裏にも開発可能です。どういうことかという、一般的なビジネスホテルですと、部屋の奥行きは5～6メートル、間口が大体3メートルもあれば十分ですので、3×5で15平米、これでホテルのワンユニットができます。廊下が必要ですが、大体1.8メートル幅があれば廊下ができます。そうしますと、5メートル+1.8メートルで、土地の間口が7メートルくらいしかないような狭小な土地でもホテルが出来るのです。オフィスだとこれはなかなか難しく、住宅はほぼ不可能です。こういった土地でもホテルができますので、今や東京の変形地や路地裏が大人気であります。こんな中で、私がつい先日マネージメントしましたホテルのオペレータの入札がありましたけれども、東京の中心部になりますと延床面積で坪当たり2万円以上の賃料という提示がざらに出てきております。名古屋のオフィス賃料、だいぶ上がってきたと聞いておりますが、ホテルは床全体を坪2万円で借りてもいいという時代になってきております。

(7) 不動産流通取引量は大幅に増加、外資系法人による大型不動産取引

インバウンドは観光客ばかりに目がいきますが、マネーも大量に入っておりまして、不動産の取引額は、一昨年は、5兆円、昨年も5兆円弱くらいだと思います。これくらいの取り引きが行なわれている中で、外資系法人などが日本の不動産を買いまくっています。大体取引量の4分の1が、外資系の法人の取り引きになってきています。昨今行なわれた大型の取り引きも、「目黒雅叙園」という東京の大きなビルが、いったん2014年に森トラストが取得したものの、昨年2月ラサール・インベストメントに売却されています。ラサール・インベストメントのバックは、中国の政府開発公社CICと言われている。東京の丸の内の「パシフィックセンチュリープレイス」は、シンガポール政府開発公社（GIC）が1,700億円で取得しています。銀座のど真ん中でオリックスがやられていました「KIRARITO GINZA」という新築の商業ビルは、アゼルバイジャン系の法人が購入しています。マンションはどうでしょうか。タワーマンションは、都内にこの10年で500棟くらい建ちました。最近建ち上がるタワーマンションは、高層部は中国の方か相続対策の富裕層の方しか買わないそうです。その結果、これはあるタワーマンションでの実話であります。新築のマンションでの管理組合総会で、中国の所有者から「なぜこの総会の議事進行は日本語で行なわれるのですか、中国語でやりなさい」というような提言がありました。現に、このマンションに限っては中国人の所有者が半数以上だそうです。こんな逸話も紹介されるほど、今日本中、外国の「ひと」、「もの」、「かね」が集中し始めているわけです。

(8) 2016年のインバウンド

今年のインバウンドは、どれくらいいくのでしょうか。これは私の勝手予測ですが、おそらく対前年比3割アップの2,500万人くらいまで行ってしまうような気がしております。もちろん、中国経済、あるいはASEAN経済の減速など課題は

多いものの、人数的には大きなイベントリスクなどが無い限り、この数字は決して絵空事ではないと思っています。ということは、ホテルが全く足りないのです。

したがって、今新聞紙上をにぎわしておりますとおり、民泊をある程度やってくれないと、完全にパンクになってしまいます。政府もそういった意味では、当初は国家戦略特区の中で処理をしましょうという動きであったものの、これは官邸が主導していると言われておりますが、全国的に民泊の制度を整えていこうという方針になりつつあります。

外国人の消費は3.5兆円ありますが、これも2,500万人になって、1人当たりの消費額が20万円程度まで伸びると考えれば、掛け算をするとすでに5兆円になります。これでもまだGDPに対して1%程度ですが、この外国人の消費額はピンポイント的に観光地ですとか宿泊、あるいは百貨店等の小売などに大きな影響をもたらすので、決して無視できない数字であろうと思われま

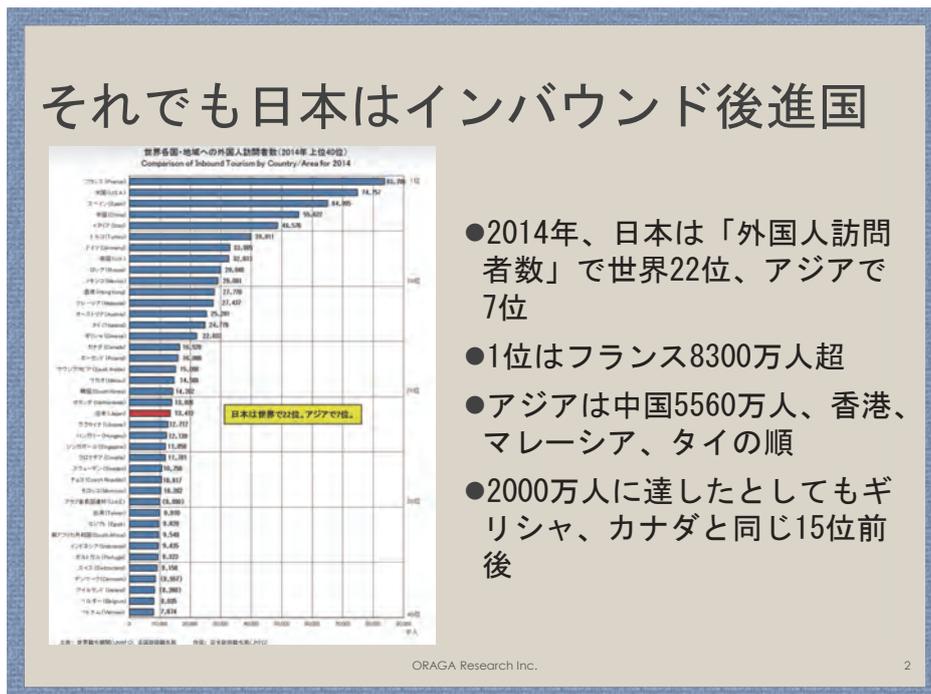
(9) それでも日本はインバウンド後進国

図表-17をご覧ください。2014年の数字で国際比

較をしますと、日本は世界で22位、アジアでも7位です。トップはフランスの8,300万人ですけれど、これは別格としても、中国で5,560万人、香港、マレーシア、タイの後ろというのが日本です。仮に2,000万人に達したとしても、ギリシャ、カナダと同じ15位前後というところに位置しております。

(10) 急速に伸びるアッパーミドル・富裕層

これから日本にとっての大きなお客様は、中国とASEANと申し上げましたが、実はこの中国とASEANは、これからどんどん旅行する人が増えると言われております。図表-18のとおり、JETROの推計によりますと、中国は旅行や教育に投資できるようなアッパーミドルといわれている層と富裕層といわれる層を足し算しますと、2020年には現在の3億人から6億人になるという推計が出ております。同様に、ASEANでは1億人であったものが1億8,000万人と、約8,000万人増加すると言われております。日本は少子高齢化で、国内の旅行需要も横ばいから今後下がってくるといわれている中で、日本を取り囲むこれらの国々の旅行ができる人口が激増していくというのがシナリオです。



図表-17 「それでも日本はインバウンド後進国」



図表-18「アッパーミドルと富裕層の増加」

日本の国際旅行収支がついに逆転をしました。インバウンドが人数および消費額ともに、アウトバウンドを逆転したのです。インバウンドの消費は年間3.5兆円、宿泊需要で9,000億円という、かなり大きな効果が出始めています。ただし、まだまだ消費行動は、1人当たり17万円に過ぎないのです。これをいかに伸ばしていくか、量だけではなく、旅行の質を上げていくこともひとつの大きな課題になっています。インバウンドはホテルなどの宿泊需要を大きく喚起していて、ご紹介しましたとおり、大都市でもホテルが足りませんし、冒頭でご紹介した旭川のような都市でも新しいホテルを建てないとどうにもならない時代になりました。人ばかりに目がいきますが、実は大型のオフィスビルの投資やマンションといった実物資産への投資も活発になっておりまして、これらも含めると日本経済に対する効果は意外と無視できない状況になってきてます。

4. 地方創生としての視点とインバウンド

(1) インバウンドの取り込みには「明暗」が

インバウンドが各都道府県にどんな状況で散っているのかについて、図表-19をご覧ください。これは、外国人の宿泊者数を都道府県別にランキングしたものです。愛知県は、全国7位で約150万人泊です。お隣の静岡県は、かなり増えてきてまして78万人泊。ワーストのほうを見ますと、



図表-19「インバウンドの取り込みには「明暗」が」

島根、福井といった日本海側が低調で分が悪いです。それから、東北が震災の影響もあるのでしょう、非常に苦戦をしています。ワーストワンは島根県の2.8万人泊で、ベストワンは東京であり、都道府県で相当格差があるというのが、実はインバウンドです。首都圏はどこでもいいのかというと、埼玉県はどちらかというとかかなり低くて9.9万人泊です。埼玉出身の方がいたら申し訳ないですが、考えてみますと、埼玉県は、外国人が好むような施設が何もないのです。千葉はディズニーランドでかなり稼いでいますが、埼玉県は分が悪いということです。

(2) 外国人受入環境の整備

地方創生にインバウンドを活用していきましょうということで、政府、あるいは自治体を含めて、おおむねこの4つの施策が功を奏していると言われております。1つ目が、国が中心となってやっています受け入れ環境の整備です。2つ目が、先ほど昇龍道のお話が出ましたが、地域連合の動き。3つ目が、外国人の目線です。ロボットレストランなんか、日本人は全然分からないのですが、彼らが勝手に見つけてくれる外国人目線の重要さです。4つ目が、地域として何を売り出すのか、観光だけではなく、産業とか文化や交流も含めた地域戦略の側面も大切な要素です。外国人を受け入れる環境の整備は、すでにいろいろ発表になっておりますが、免税制度の拡充や免税店の拡大とい

うのがかなり効果が出てまいりました。2014年10月から、地酒やお菓子、食品などを対象に免税項目が大幅に増えました。それから、免税店を申請する数も急速に伸びております。

(3) 広域ルートと周遊ルートの構築がカギ

それから、今の外国の方、ほとんどがWi-Fiを使います。先日京都に行きました折りも、京都のお寺で自転車に乗ったおそらくヨーロッパの方、若い3人組の男子は、全員がスマホを持ちながら自転車を走らせていました。「大徳寺はこっち」という言葉を発していましたので、全部Wi-Fiで移動しているということがよく分かります。最近QRコードが発達しまして、スマートフォンを街の地図にかざすと、そのまま地図が取り込めて、しかもその国の言語で説明がされます。このような仕組みも、インバウンドの旅行需要を支えています。それから、免税手続きもかなり簡略化しまして、いろいろなお店で買ったものが、空港で全部1つにまとまるというのは大変先進的な動きだと思いますが、免税手続きをそれぞれのお店でやらずに、1つのショッピングモールであれば1カ所ですべてまとめて手続きができるようになってきております。それから、図表-20では昇龍道に代表されるような広域ルート、周遊ルートの開発を示しています。これも、国を挙げて、今全国7つの広域ルートを作り、それぞれの自治体ごとで連携をして、これを線で結んでいきたいと思いますという動きが活発化しています。外国人目線で日本を見つけようという動きは、古くは小布施という町であります。小布施という町は、酒蔵と栗で有名な所ですけど、ある酒蔵にやって来たアメリカ人の女性を宣伝部長にして、酒蔵の社長が「君、自由にやっごらん」と言ったところ、使用していない酒蔵をレストランに改装したり、日本酒の売り方も非常に工夫をされて大変有名になり、アメリカ人やヨーロッパ人が大量に来る街になっています。先ほど申し上げた高山ですとかニセコも含めて、外国人の方々がいいと思った街を、外国人の力を使って宣伝してもらおう。こういった



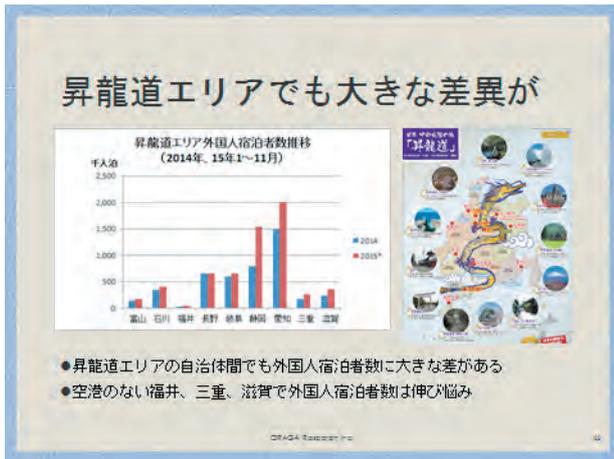
図表-20「広域ルートと周遊ルートの構築がカギ」

試みも、意外と日本人が知らない日本のよさを伝えてくれるわけです。

私は、今山口県のある地域創生会社の顧問をしています。そこで調べたデータで、外国人の延べ宿泊者数を見ると、山口県は実は非常に厳しく5.6万人泊しかないので、ところが、お隣の福岡県と広島県にはインバウンドがたくさん来ています。都道府県によって相当差があるのですけれど、地域によってもインバウンドの数が一定しません。ということは、どういうことかということ、つながっていないということです。あるいは、外国人が好む施設が点在していて、通過するだけになってしまう。これが、各自治体が非常に悩んでいるところです。

(4) 昇龍道エリアでも大きな差異が

図表-21をご覧ください。昇龍道エリアを都道府県別で見ても、たとえば静岡県、愛知県ではかなり効果があるのかしれませんが、福井県とか富山県といった所はまだまだ外国人宿泊者数が思ったように伸びていません。これを、点から線、面に拡大することによって、これらの都道府県にも、効果が現われてくるのではないかと考えています。図表-22は、昇龍道エリアの外国人の宿泊を、国別に見たものです。中国が多いですけど、やはり県によって相当差があります。静岡県で中国が多いのは、富士山静岡空港の効果だと思えます。「インバウンドは量から質へ」ということですが、



図表-21 「昇龍道エリア外国人宿泊者数推移」

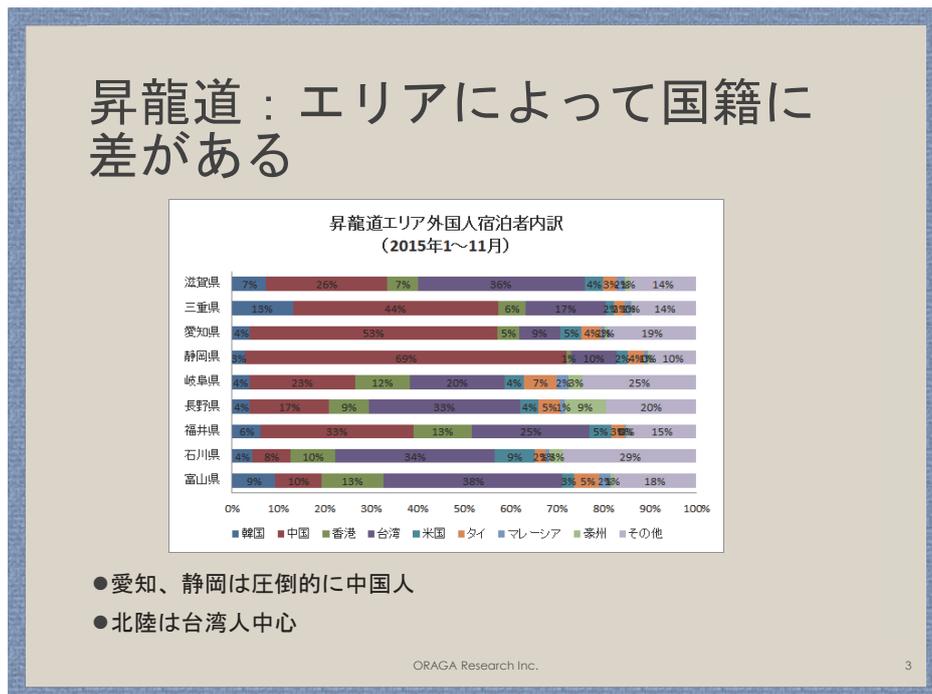
いかにして日本にやって来るリピーターを増やすかです。先ほどの京都の事例がそうであります。それから、日本の自然ですとか飲食などに興味関心を持っていただいた方に、どんどん地方を周遊するための試みが必要です。それから、実は大金持ちは日本にはあまり来ていないのです。富裕層の取り込みはイコール滞在型の観光につながってきますので、宿泊の日数が増えて、しかも日本に落とすお金が増えてまいります。それから、目的を単なる買い物だけではなく、体験型ツアーにすることによってテーマ性を与えますと、これらの

外国の方はプラス1泊、2泊につながります。当然、消費額が上がり、消費内容が高度化していきますので、まだまだ2,000万人で喜ばなかれです。これから、この2,000万人からさらに数を増やしつつ、消費の内容を高度化していく。これがひとつの大きな課題となってきます。

(5) 地方空港がインバウンド受入玄関へ

ここに地方空港が大きな役割を果たすのではないかと、私は考えております。日本には空港が現在97あるといわれております。外国人の観光客、現在は東京、大阪のみならず、地方にLCCで直接飛来するようになってきました。これからは、全国に展開した97の空港が外国人受け入れ窓口として絶大な機能を発揮する可能性があります。何と言っても日本は島国、外国の方は空と海からしか来ないわけでありまして。リピーター、および個人観光客の増加により、LCCによって直接地方都市に来日する外国の人たちをつかまえていきたいと思いますという動きです。

図表-23は、入国者数で見ましたそれぞれの空港の割合を見たものです。港湾は増えたといいますが、まだ50万人程度です。それに対して空港の



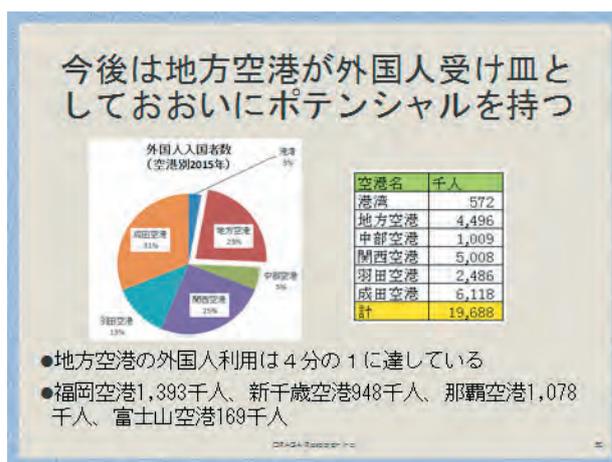
図表-22 「昇龍道エリア外国人宿泊者内訳」

果たしている役割は極めて多く、とりわけ地方の空港を外国人入国者の4分の1が利用しています。先ほど各務副社長からのご案内がありました、セントレアは残念ながら福岡空港および那覇空港よりちょっと下という結果になっています。

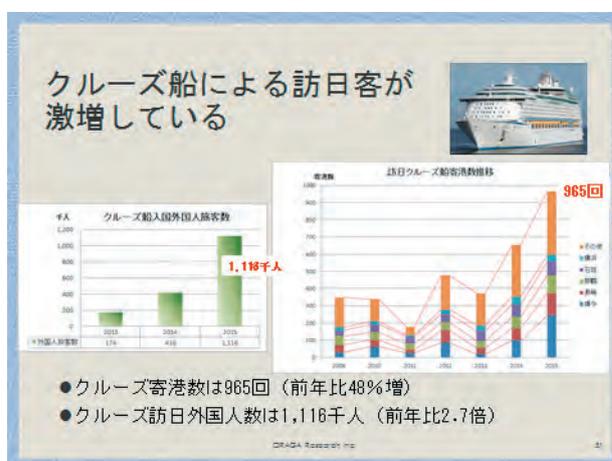
一方、図表-24をご覧ください。船のほうも、大変なことになっています。クルーズ船で入国する外国人旅行者数が、昨年とうとう100万人を超えました。2014年が40万人ほどでしたので、大激増です。クルーズ船寄港数は年間で965回、前年比48%増です。博多港とか那覇港といった所が、この需要を取り込んで成功しております。

皆様ご存じかどうか分からないのですが、鳥取県の境港という港は、水木しげるさんのふるさとでありまして、この港の前には「水木しげるロード」というのがありますが、ここに今中国人が続々と押しかけています。境港は、大型の客船が入れる水深があるといわれております。ちなみに、私がお手伝いしている山口県も下関港という大変立派な港があるのですが、残念ながら下関港は水深が浅くて大型の客船が入りません。中国から来る大型の客船は、博多港か境港に行き、山口県の方は歯がみをしています。下関港は、伝統的な優秀な港で、捕鯨の基地として栄えた町です。捕鯨船が入れても旅客船が入れないと、全く今の需要を取り込めないという典型的な事例です。

クルーズ船は、今や宝船と言われてます。日本が誇る豪華客船「飛鳥」ですが、「飛鳥」は5万トンで870人しか乗せられないのです。境港に来る最大の旅客船で「クイーン・メアリー2」で、去年横浜に来ましたけれど、この船になると15万トン近く、旅客で2,590人乗っています。この船1隻来るとどうということが起こるかという、船から降りて1人当たり大体1日で3~4万円くらい買い物をされるそうです。船はスペースが大きいので、大きな物を買うそうです。したがって、この船1隻来ると、2,500人が港に降りて、4万円くらい買い物をすると、1回の寄港で1億円の売り上げになり、地元にもたらす経済効果はものすごいものがあります。



図表-23 「外国人入国者数 (空港別)」



図表-24 「クルーズ船による訪日客が激増」



図表-25 「インバウンド若者世代の比率」

(6) アジアからは「若者」が多数来日

図表-25をご覧ください。アジアから来る方々は、8割を占めているといいますが、その年代を調べると、およそ50%が15~39歳という若い方々です。

中国から来る方々に、若い目でぜひ日本のいいところをどんどん吸収していただきたいものです。

(7) 外国人留学生数は急増

これに呼応するように、日本における外国人の留学生がだいぶ増えてきました。2014年度は18万人ほどでして、近年急増してきています。これらの優秀な外国人の留学生を受け入れましょうということで、大分県の別府では立命館アジア太平洋大学というのができまして、大成功しています。秋田県には国際教養大学。両校とも、日本の会社の就職戦線に大きな旋風を巻き起こしているといわれています。

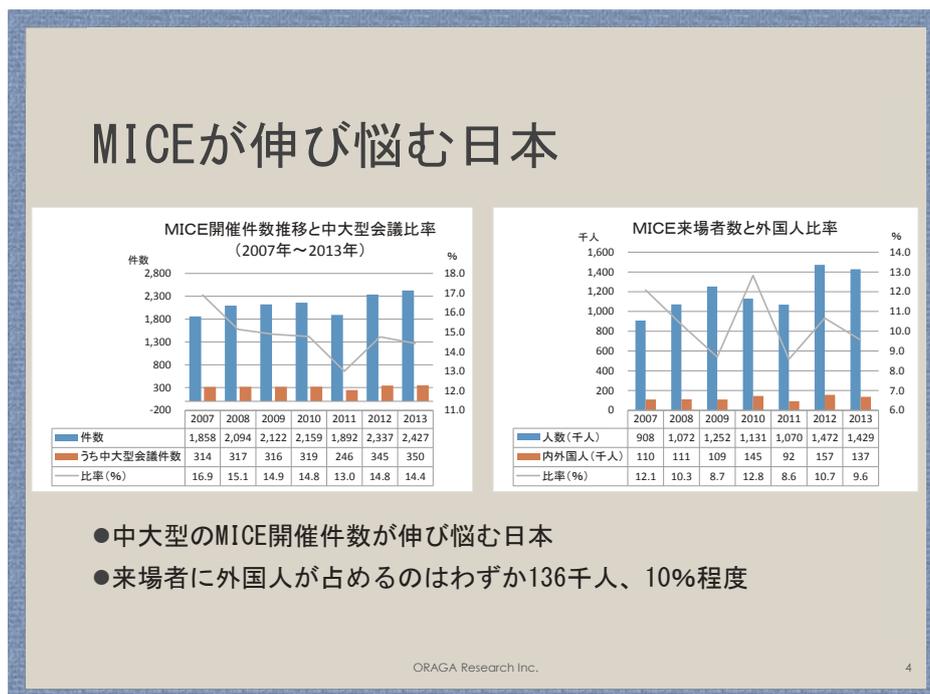
彼らがそのまま日本に滞在し、日本で就職あるいは起業などをどんどん行なっていただくと、インバウンドの効果というのはただ単に観光客として通過するのみならず、日本の経済を支える一端も担う可能性もあるわけです。

(8) MICEが伸び悩む日本

それから、図表-26をご覧ください。外国人を呼ぶひとつの大きな器として、MICEというのがあります。いわゆる会議需要ですけれど、実は日本

はちょっと伸び悩んでいます。というのも、大型の会議を開催する施設が日本にはまだまだ足りません。来場者に占める外国人の比率もわずか10%程度です。インバウンドの伸びが喧伝されている中で、やや低迷しているというのが会議需要です。世界は大型施設による誘致合戦で、ご案内のとおりシンガポールでは8,000人以上収容できる大型の会議施設がとうとう3カ所になりましたし、韓国にもあります。そういった意味では、MICEの誘致予算は、シンガポールの12億円、韓国の8億5,000万円に対して、日本はわずか4億円というようなことです。これも、実は地方創生にとって、大きな目玉になる可能性があると思います。

先ほど、超富裕層がなかなか日本に来てないですよという言い方をしましたが、中国の方でも1泊で数百万円使うような超富裕層もいらっしゃいます。ところが、この多くの方々は日本を通過して、どこに行くかという、たいていアメリカやヨーロッパに行ってしまう。日本はこれから、超高級リゾートというのが成立する可能性を持っている国とされています。欧米系を中心とした超富裕層を観光要素としてどれだけ取り込めるか、この辺も大きな課題であろうと考えます。



図表-26 「MICE開催の推移」

(9) 医療ツーリズムの課題

日本の優秀な医療技術も、まだまだ世界には全く認められておりません。一昨年私が視察をしましたタイのバンコクにあるバムルンラードという病院ですが、この病院はベッド数こそ530床とそれほど大きくないのですが、なんと年間の利用者が100万人で、そのうちの4割が外国の旅行者です。私もお会いしましたが、日本人の医師が常駐をされていて、日本語で対応ができます。私がまいりましたときも、来られていた患者さんの多くは中東の大金持ちでした。中東の大金持ちがここで人間ドックを受けて、1週間くらい滞在する。ここで落とすお金は莫大な金額だそうです。日本にも医療特区などのお話もございますけれども、医療ツーリズムを絡めた誘致は、外国人の医師や看護師の在留の問題や言語などいろいろな問題があり、今後の課題だと思います。インバウンドは、人口の減少と高齢化が進む日本にあって、唯一の明るい材料です。おもてなしだけではなく、日本の魅力的な売りをどのように発信するかが問われています。インバウンドは、国内の経済構造を劇的に変えるインパクトを持っています。この鍵を握るのが、実は空港だろうと私は思っています。「ひと」、「もの」、「かね」が、国内ではなく空から降ってくる時代です。空港を中心とした新たな都市軸の形成が、これからの地方創生のひとつの形と考えています。インバウンドによる交流こそが、国際交流の場です。何とかこれを日本の発展に結び付けたいです。

5. 空港が担う新たな仕組みづくり

日本はずっと島国で、今もおそらく未来も島国であり続けるものと思われれます。島国である限りは、国内の需要だけを考えるならば、鉄道と道路が国家の発展軸であります。しかし、今やこれだけの外国の方が、空と海からやって来る時代がやって来ました。空港が、人および物のゲートウエーになったわけです。ぜひ、いったんここでお迎えした外国の方を、空港から先へどのように行動し



図表-27 「水上飛行機を活用した近距離輸送」

ていただくかを考える、ひとつの広域連合の起点とする考え方はないでしょうか。既存の鉄道、あるいは高速バス、あるいは連絡船から、もう一歩前に入る考え方です。唐突に見えるかもしれませんが、図表-27で示したように、たとえば空港から一歩外に出て、水上飛行機やヘリコプターといった飛行機を代替するような輸送手段を考えてみてはいかがでしょうか。たとえば、セントレアから風光明媚な伊勢志摩に水上飛行機でひとつ飛び、あるいは大阪に飛んでしまうということも考えられます。また、地元の方とも何回かお話をしたのですが、琵琶湖にお客様を呼びたい、でも滋賀県には空港がないのです。琵琶湖であれば、水上飛行機は自由に降りられるかもしれません。このように、いったんセントレアで降りられた方を、浜名湖あるいは琵琶湖、水がたくさん日本にはありますので、こういった所に運んでしまうというのも、ひとつの発想かも知れません。

(1) 空港からの情報発信

あるいは、空港からの情報発信ということを考えてみてはどうでしょうか。空港が「ひと」と「もの」がただ通過する点になっていないでしょうか。空港という箱から、たとえばソフトウェアやコンテンツを発信することによって、ここをひとつの情報起点にするということで、今日は4つほどご紹介いたします。

（２）地方空港を『空の駅』として農水産物の輸出基地へ

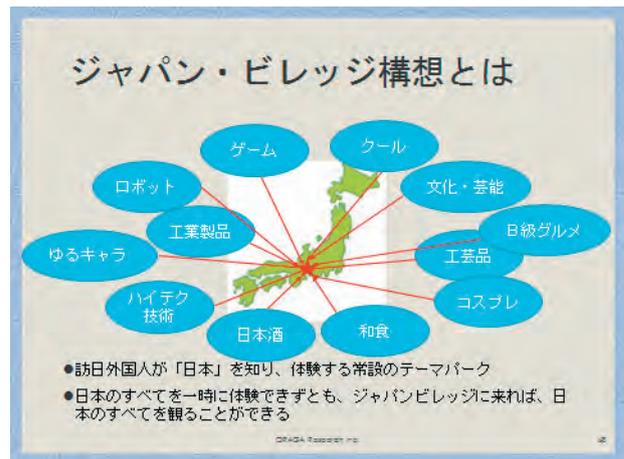
先ほど貨物のお話が出て非常に興味深かったのですけれども、たとえば日本の国道沿いには「道の駅」がございます。全国で、1万施設くらいでしょうか。日本の美味しい農産物、野菜や果物、あるいは水産物といったような物を売っております。日本の農家の方は、香港や上海に美味しいイチゴを届けるすべを知りません。美味しいイチゴを作れても、運ぶ知識はありません。そういった方に、香港に持っていきましようというのなかなか大変であります。ぜひ「道の駅」に運んでいた軽トラックで空港に持ってきてもらいましょう。空港でCIQ体制を整えた上で、空港から直接東アジアや東南アジアの富裕層に日本のおいしい果実や野菜を届ける方法がないのでしょうか。TPPが実行されますと、日本の農業も国際競争力をより一層増す必要があります。たとえば地方空港をひとつの起点として、輸出基地にしてしまう。羽田や成田に持っていくのではなく、たとえば知多半島や岐阜から美味しい野菜や果物をそのままセントレアに持っていくという考え方です。

（３）ハブ空港の必要性

日本の地方空港はハブ機能を持つ空港が少ないのですが、ハブ機能を持つということは、近中距離輸送の充実によりインバウンドが国内で浸透することを促進し、ここに宿泊施設や物流機能を入れることで新たなまちづくりの展開が可能になってくるわけです。

（４）ジャパン・ビレッジ構想とは

たとえば、図表-28のように空港周辺の土地を使って、外国の方が来られましたら気軽に立ち寄れるジャパン・ビレッジのようなものを作ってはいかがでしょうか。これは単なる展示場ではなく、常設の形態として日本が外国に宣伝をしたいものを一堂に集めます。そうしますと、セントレアにビジネスで来られた方は日本全国を見ることはなかなかできませんが、飛行機に乗る前の数時間



図表-28「ジャパン・ビレッジ構想とは」

で空港に付設したジャパン・ビレッジの中で日本を楽しんでもらうことはできます。そうすると、彼らがここでお金を使ってくれるし、ここで体験したことを、今度はもう1回日本に来ていろいろな地方で体験を試みようという動機につながるかも分かりません。カジノというと反対が多くて、苦勞されている方も多いかと思いますが、シンガポールなどの事例を調べますと、カジノという施設は面積的には極めて小さなエリアですが、彼らがやっているのは、カジノで得た収益を大型の国際会議場の運営などに充当していくという発想で作っております。人工島などの隔離をされた空間でもタブーと言われておりますけれども、日本もぜひ考えてもよいのではないかと私は思っています。

（５）仮称『セントレア大学』の設置

先ほどの立命館アジア太平洋大学ではありませんけれども、勝手提案をしてみます。セントレア大学を作ってみたらいかがでしょうか。アジア人の優秀な留学生を受け入れ、学生寮や関連施設を設置することにより、大学の関係者や父兄などが続々と来日します。留学生はアルバイトをするために、空港や周辺の商業施設などで働きます。空港周辺の街並みを形成し、学生寮や宿泊施設などがどんどん出来てくるかも知れません。

羽田の向かいの多摩川では、羽田の跡地を利用してさまざまな、医薬品関係でありますとか、クー



図表-29 「空港がコンテンツを持ったテーマパークに」

ルジャパンに基づいた産業、先端医療などの誘致を始めています。セントレアリサーチパークというのが、対岸にあってもよいかも分かりません。

(6) 空港がコンテンツを持ったテーマパークに

図表-29で示したかったのは、いわば空港がコンテンツを持つということです。ジャパン・ビレッジでありますとか、輸出基地としての「空の駅」、あるいはIR^(※20)ですとか、大学などこのようなものを付設することによって、世界に向けて大いなる情報発信の基地になるのではないかと期待しています。最後に、空港は「ひと」と「もの」が集まる、国家の新しい発展軸になる可能性を持っています。飛行機が飛ぶという機能だけでなく、「ひと」と「もの」が集積することによって、空港周辺に新たな住宅、新たなオフィスや学校、商業施設、ホテルなどの施設が集積する機能を持つことができます。空港が新しいまちとしての機能を持つことで、グローバルな交流拠点として、日本の未来像を形成することができれば、空港の新たな発展が期待できると思っています。以上が、私のインバウンドに対するお話でした。

ご清聴大変ありがとうございました。

(※20) Integrated Resort。MICE施設、ホテル、商業施設などにカジノを包含させた統合型リゾートのこと。