

### 中部社研50周年記念連続シンポジウム「中部圏の将来像2040」

#### 第2回

#### グローバルな地域間交流の振興と航空・空港政策

#### ～中部地域の発展の一翼を担う開港10周年を迎えた中部国際空港の展望～

当財団は、2016年に、前身となる社団法人中部開発センターの創立（1966年7月）から数えて50周年という節目の年を迎えることから、この節目の年に向けて、新たな中部圏の将来像を見定め、その持続的成長に向けた諸課題の整理と今後の取り組みの方向性を提起するため、一連のシンポジウムを開催しています。

今回は、第2回として航空、空港に関するシンポジウムを2015年3月16日に開催し、その要旨をまとめました。（文責事務局）

日時：2015年3月16日（月）13：30～17：20

会場：中部国際空港内セントレアホール

共催：中部国際空港株式会社

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  
中部国際空港二本目滑走路建設促進期成同盟会

#### 【基調講演】

変容する航空輸送ビジネスとその競争的環境及び空港経営戦略  
～セントレアに焦点を当てて～

講師 ブリティッシュ・コロンビア大学教授 テー・オム 氏 (Dr. Tae H.Oum)  
航空輸送学会 (ATRS : The Air Transport Research Society) 前会長



## 1. はじめに

本日は、中部社研50周年記念連続シンポジウム「中部圏の将来像2040」第2回グローバルな地域間交流の振興と航空・空港政策～中部地域の発展の一翼を担う開港10周年を迎えた中部国際空港の展望～について、英語でお話をさせていただきます。

会場の皆様、ゲストの方々、私は、大変な喜びを持って今日のシンポジウムに参加しております。中部国際空港（以下、「セントレア」）開港10周年を記念したいいくつかのイベントが行なわれているわけですが、その一環としてここにご招待を受けましたこと、そして特に名古屋に来ることができましたことを嬉しく思っています。名古屋はここ10年ほど、南山大学での講義、セミナーを含めて、何回も来ております。そして、友人もたくさんいます。林先生や澤木先生もそのうちのお2人です。

今日のスピーチですが、「変容する航空輸送ビジネスとその競争的環境及び空港経営戦略～セントレアに焦点を当てて～」というタイトルでお話をさせていただきます。

最初に、航空ビジネス環境に将来どのような動向が待ち受けているかについて考えてみたいと思います。

第2に、具体的に空港経営の効率とコスト、特に航空運賃を下げるための考えについて申し上げます。コストと効率については、今日のスピーチを通してお話をすることになると思います。第3に、航空政策、ローコストキャリア(※1)（以下、「LCC」）の北東アジアにおける活動についてお話をしたいと思います。第4に、この業界の競争環境について、セントレアに焦点を当ててお話をしてから、最後にいくつかご提案を申し上げ

たいと思います。今後、セントレアがさらに航空会社を誘致する上で、そして乗客を誘致する上で、どんな戦略を用いられたいかについて、私からご提案申し上げたいと思います。

## 2. 航空ビジネス環境が今後どのように変わっていくのか

将来の動向についてお話をいたします。航空会社のビジネス環境が今後どのように変わっていくのかということ、世界中で現在何が起きているのか、そして、北東アジアでは将来どのような動向が見られるのかについてお話したいと思います。

ここで、少し歴史を振り返る意味でビデオを準備しました。航空業界のビジネスの歴史を振り返るビデオをご覧いただきたいと思います。

このビデオでお見せしたかったのは、アメリカやヨーロッパでこれまでに何が起きたかを見ること、そして、アジアでこれから何が起きるかを皆さん方に予想していただきたかったからです。私が教える学生、特にブリティッシュ・コロンビア大学の学生たちの60%はアジア出身です。中国、韓国、日本、東南アジアから多くの学生が、私の教を請うてきました。その際に「アメリカの航空会社のサービスがどうもよくない」、「機内食も悪い」、「食事が出ないケースもある」、そういう不満を聞きますと必ずこのビデオを見せるようにしていました。規制緩和以前は、エコノミー席であっても銀のスプーンを出すなど、現在のビジネスクラス並みのサービスを提供してきたわけです。

しかし、「創造的破壊」が起ってききました。過剰なサービスになっている、効率が悪い、その結果、高コスト、効率の悪い航空会社は市場から退去しなければいけないという考えが起ってききました。アメリカウエスト(※2)、パンナム(※3)、などがこ

（※1）LCC：「Low Cost Carrier」、「LCC」（エル・シー・シー）と呼ばれ、効率的な運営により、低価格の運賃で簡素化された航空輸送サービスを提供する「格安航空会社」のこと。

（※2）アメリカウエスト航空（America West Airlines）：かつて存在していたアメリカ合衆国の航空会社。アリゾナ州テンピに本部を持ち、アメリカの10主要航空会社の1つとされていた。2007年にUSエアウェイズとの統合で消滅。

（※3）パンナム：パンアメリカン航空（Pan American Airways、Pan Am、通称：パンナム）は、アメリカ合衆国に存在した航空会社で1927年に設立され、海外旅行の大衆化、低価格化が進んだ1980年代にかけて名実ともにアメリカのフラッグ・キャリアとして世界中に広範な路線網を広げていたが1991年会社破産し消滅した。

の流れで姿を消しました。そして、さらにTWA<sup>(※4)</sup>もその1つです。こうした、これまで栄華を誇っていたレガシーキャリアは消えていきました。そして、新たなLCCのキャリアがそのあとを補ったわけです。

今日の顧客の多くはお金持ちではなくなっています。そして、中所得者、低所得者の一部も含めて飛行機を使うようになっていきます。今までのようにお金持ちではなくて、普通の人々が顧客なのです。この普通の人々に航空会社は選ばなければいけない。そうしないと破綻に至るでしょう。

アメリカン航空も合理化に突き進みました。アメリカン航空はこうした過剰なサービスを提供しなくなった。そこで少し失った顧客がいるかもしれませんが、その結果、合理化に成功しました。

アメリカでも、ヨーロッパでも規制緩和が徐々に起こってきています。もちろん、これまでの規制緩和は十分ではなく、これからも進めていかなければなりません。そしてアジアで5年、10年かけて規制緩和が完遂すれば、アジアも北米やヨーロッパの跡を追っていくと思います。

規制緩和後の航空会社は、銀のスプーン、銀の食器を使ってお客にサービスを提供するわけにはいかないのです。ランチは提供しない。そして、その結果として、ミドルインカム、そして低所得の人をお客として迎えらるるようにならなければいけないわけです。そうした変化が規制緩和とともに起きてまいりました。

### 3. グローバル航空輸送の規制政策

航空輸送の規制政策について、グローバルに眺めてみたいと思います。

航空輸送の自由化は今後もさらに進んでいくと考えています。欧州委員会とアメリカがともに自由化の促進を行ない、成果を収めてまいりました。2015年2月時点でチェックをしたところ、アメリカがオープンスカイ協定を結んだ国の数は116に上っております。そしてEUも、現在より広い欧州共通航空領域を構築しようとしています。この領域が達成されれば、EUの国々プラスその他の国々も含めて36の国、そして5億の人をカバーする共通の航空圏が出来上がることになります。

現在、アメリカとEUは自由航空圏協定について交渉しつつあります。この協定が出来上がれば、さらにヨーロッパと北米の航空会社システムが統合されることになります。北部大西洋地域もその一部となります。そして、国境を越えた合弁が、いわゆる反トラスト法の対象外になっているアライアンスパートナー<sup>(※7)</sup>との間で結ばれています。

例えば、ユナイテッド航空とエアカナダ、ルフトハンザはすでにアライアンスパートナーを結んでいます。こうした動きがますます進んでいくと思われま。こうしたアライアンスパートナー間では今後、企業共同体（JV：ジョイントベンチャー）化が進んでいくと思います。

ASEANでも、単一航空市場を今年からスタートさせると公に言っています。そして、オープンスカイ協定を中国と結んでいます。中国とASEANの間でASEANオープンスカイ協定が今年から始まるということです。グローバルな航空輸送はどんどん自由化がなされています。

図1-1は、航空需要がどの程度成長しているのかということを示しています。

航空需要が対GDPで3.3%という成長率をここ数年誇ってまいりました。そして、将来も3.3%

(※4) TWA:トランス・ワールド航空（英語: Trans World Airlines, TWA、IATAコード: TW）はアメリカ合衆国にあったレガシーキャリア。2001年にアメリカン航空に吸収合併された。

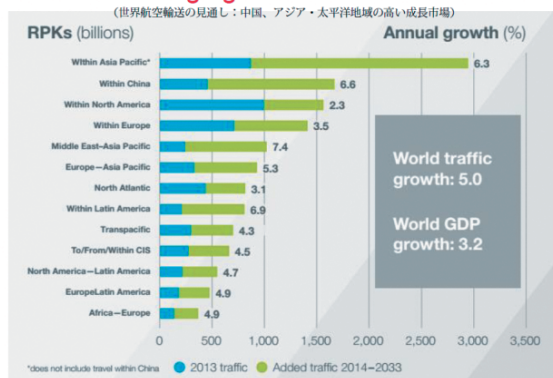
(※5) レガシーキャリア（Legacy Carrier=LC）：従来型の旅客サービスを提供している航空会社のことで、基本的には、複数の座席クラス（ファースト・ビジネス・エコノミーなど）を提供し、機内食や飲料も予め運賃に含めて提供する。他にフルサービスキャリア（Full Service Carrier=FSC）とも呼ばれる。

(※6) アメリカン航空（American Airlines, IATAコード: AA）：アメリカ合衆国・テキサス州フォートワースに本部を置く航空会社である。旅客運送数及び旅客キロ数で世界一のレガシーキャリアである。

(※7) アライアンスパートナー（alliance partner）：航空会社間の連合組織のこと。同一連合内においては、コードシェア便やマイレージサービスの相互乗り入れなど、旅客の利便性を図り、集客の向上を目指す。航空便には長距離便や国際線も多いことから、航空連合も国際的な組織で構成されている。

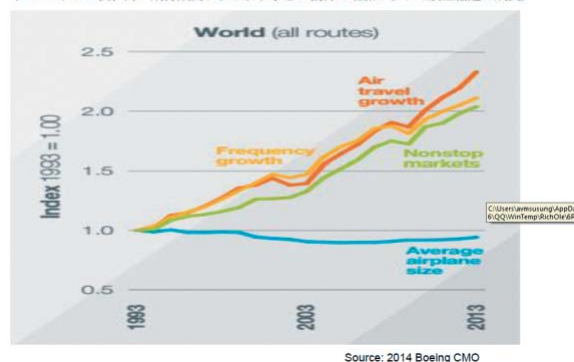
(図 1 - 1)

World air traffic outlook: **intra-China, Asia-Pacific high growth markets**



(図 1 - 2)

Air travel growth to be filled by increase in **non-stop destinations, frequency growth, and using, on average, smaller airplanes**  
(ノンストップ便、高い飛行頻度およびより小さい機材の増加によって航空輸送は成長)



の成長率が見込まれています。航空会社にとって航空需要は年々、4～4.5%の割合で増えていく。もちろん、2009年のような景気後退期では、数字は一時的に下がりましたが、平均として、この景気後退の間を含めての平均値で4～4.5%、毎年航空会社のビジネスが成長するということになります。

このように、航空需要が年々拡大していく。その成長部分をどのように対処すればいいのかという問題が起きてきます。

図 1 - 2 は、最新のボーイング社の予想を基にした図です。

航空需要の成長、つまり4～4.5%という数字が将来見込まれているわけですが、これまではこうした需要を満たしてきたのは2つの要素でした。ノンストップ便が増えていくということ、航空会社はそのルートを増やし、そしてどんどん新しい空港にノンストップ便を飛ばすということが1つ考えられます。さらに現在の便の頻度も増やしていくということも考えられます。1週間に何便飛ばすか、そして1カ月に何便飛ばすかという便数をどんどん増やしていくわけです。

そして、過去を振り返ってみますと、これまでに比べて航空機の平均サイズは中小型化の傾向を示しております。つまり、より小型の航空機が使

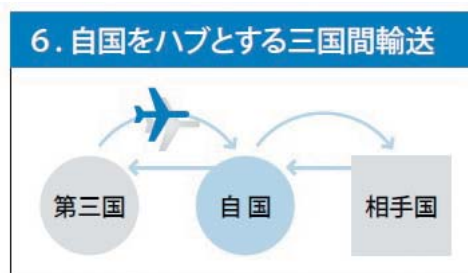
われるようになるということです。就航する都市の数は増える、既存の便の頻度は増える、そして機材は小型化するということになります。

#### 4. 激化する大陸間ハブ競争

エミレーツ航空やカタール航空などの湾岸諸国の航空会社が大きな成功を収めています。こうした航空会社は大陸間のハブオペレーションを拡大しています。つまり、ヨーロッパからまず中東に飛ばす。そして、ドバイ経由で、あるいはドバイからその他の湾岸の都市、あるいはアジアの都市に飛ばす。そのようなハブの役割を果たすことになります。

ヨーロッパからアフリカ、そして、ヨーロッパからアメリカあるいはカナダ、大陸間の就航が増

(図 2)



出典：東京工業大学大学院理工学研究科准教授 花岡 伸也 (2012)

(※ 8) ボーイング社 (The Boeing Company) : アメリカに所在する世界最大の航空宇宙機器開発製造会社で1997年にマクドネル・ダグラス社を買収して、現在アメリカで唯一の大型旅客機メーカーである。ヨーロッパのエアバスと世界市場を二分する巨大企業である。

(※ 9) 第 6 の自由 : 本国をハブとする 3 国間輸送の自由。

えていきます。このように、湾岸諸国の航空会社は、大陸間の第6の自由<sup>(※9)</sup>(図2)を利用して乗客を魅了し、大陸間ハブの役割を大きく果たしつつあります。

この湾岸諸国の航空会社の動きが、他の多くの主要航空会社の注意を引くところとなっています。昨年、ドバイは旅客利用者数において世界最大の国際空港となりました。旅客数が7,000万を超え、ロンドン・ヒースローがこれまで第1位でしたが、その位置をロンドン・ヒースローから奪い取って

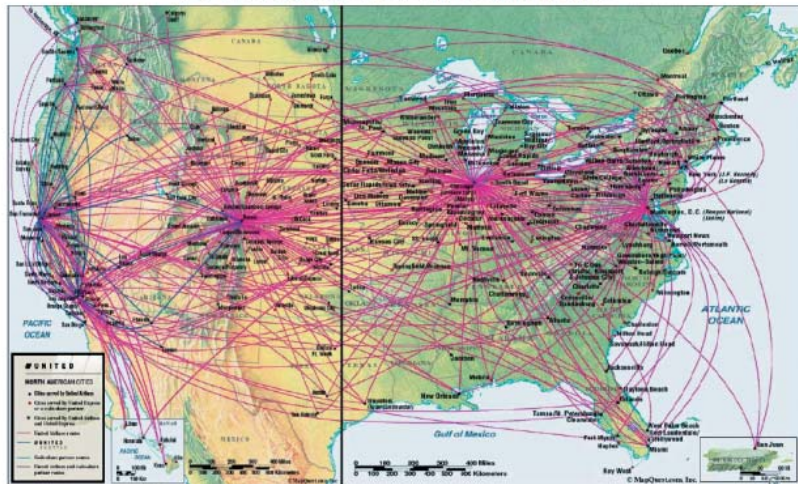
います。ドバイの歴史を考えてみますと、1980年代後半、ドバイの人口は30万人でした。現在、このドバイ空港を利用する人の数は7,000万ということになっています。ですから、どれだけドバイが成長したか、あるいは湾岸諸国の航空会社が成長したかがよく分かります。

ルフトハンザ、ブリティッシュエア、あるいはイベリア航空など、こうしたいわゆる世界中のネットワーク航空会社、エールフランス、KLM、そしてユナイテッド航空も、アメリカン航空も、ア

(図3-1)

### United: to strengthen Intercon operation at Chicago super-hub

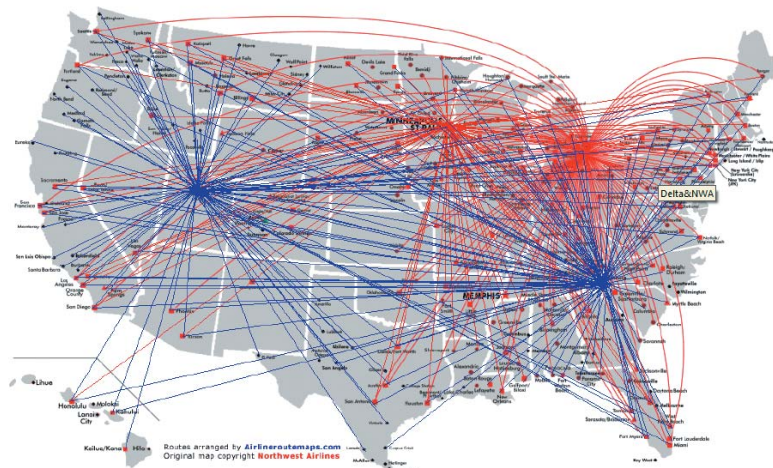
(ユナイテッド航空はシカゴを超ハブ空港として大陸間営業を強化)



(図3-2)

### Delta to strengthen Intercon Operations at Atlanta Super-hub

(デルタはアトランタを大陸間営業の超ハブとして強化)



アメリカにおける再規制を声高に叫んでいます。ヨーロッパから、アメリカから、再規制の声が強くなっています。

そして、アメリカは規制緩和を再検証し、その結果、オープンスカイ協定が多く達成されることとなりました。主要なネットワーク航空会社がこうした湾岸諸国の航空会社に押されて、再規制を求めているということです。

そして、将来の傾向として、アメリカ、ヨーロッパの航空会社と各国政府がオープンスカイの協定をどんどんと推し進め、そして競争を健全に押し上げるといえることになると思います。

世界のスーパーキャリアが今後競争力を維持して生き残るためには、そして、第6の自由、つまり再々ハブの機能を使ってネットワークとなり、ハブとしてのネットワークの機能を拡大し、よりトラフィックを拡大していくしかないからです。ですから、メジャーな航空会社、例えばフィンエアも含めて、そうした動きになっています。

このような形で、スーパーハブ、そして大陸間ハブとしての機能を高めていくというのが、1つ大きな動きになっています。フランクフルト、ロンドン、パリも大陸間のハブとなっています。

しかし、それ以外の空港が大陸間ハブになるためには、より就航先を増やすことが必要です。そして、その結果として湾岸諸国の空港にごしていく必要があります。セントレアも、こうした動きに乗り遅れることなく、セントレアへの就航便を増やしていかなければいけません。このセントレアと名古屋が果たす役割については、後でまたお話をしたいと思います。

そして、ユナイテッド航空では図3-1の通りシカゴ・オヘア国際空港、ワシントン・ダレス国際空港などを、またアメリカン航空では図3-2の通りダラス・フォートワース国際空港、シカゴ・オヘア国際空港などをハブとして拠点が形成されています。こういった動きも強化されなければいけません。競争力を保つためには、150に及ぶ主

**China's network carriers tripled in size since 2006:**  
(soon, will become super-carriers and dominate Asia using hubs in China)  
(中国のネットワーク型航空会社は2006年以降規模において3倍)

2013	China Southern	China Eastern	Air China	Korean Air	Asiana	Japan Air	ANA
Revenue (million USD)	15,642	14,007	15,584	11,228	5151	11,003	12,467
Passengers (1,000)	91,791	79,094	77,677	23,600	16,300	38,942	47,350
# Aircrafts	561	478	497	159	85	220	211
2006	China Southern	China Eastern	Air China	Korean Air	Asiana	Japan Air	ANA
Revenue (million USD)	5,797	4,842	5,636	8,455	3,613	19,499	11,769
Passengers (1,000)	49,206	35,040	33,971	22,353	12,767	57,452	49,609
# Aircrafts	309	205	225	116	65	NA	NA

Sources: Fu and Oum OECD Discussion Paper, 2015

(表1)

要都市と直行便をつなげなければいけません。世界中の150の主要都市には名古屋、中部地区もその1つに含まれます。

シカゴ国際空港ですが、すでに大陸間ハブとってきていますので、これがスーパーハブとなり得る場所でもあります。そして、デルタ航空<sup>(※10)</sup>ではアトランタ国際空港が主要なハブとなっています。

そして、もう1点、中国にも目を向けますと、表1の上の部分が2013年の統計になりますが、お分かりになるように、収益に関しては、すでに中国はアジアのスーパーキャリアになっています。日本の日本航空（以下、「JAL」）もしくは全日本航空（以下、「ANA」）よりも大きくなっています。

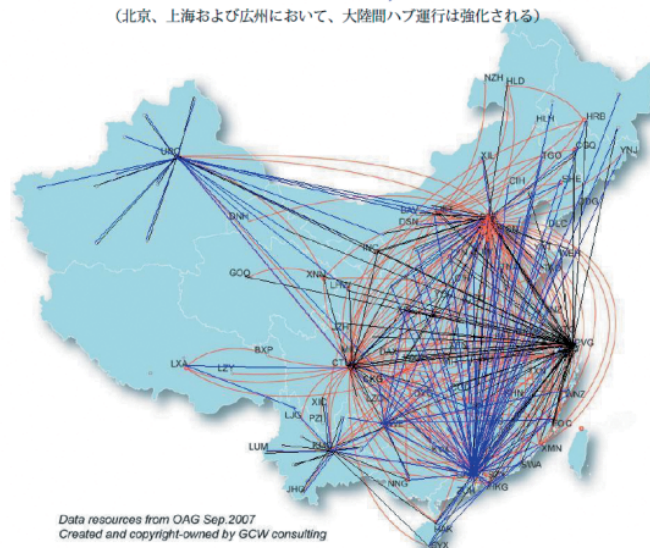
2006年の時点では、中国の航空会社は日本の航空会社の3分の1の規模でした。しかし今では、JALやANAよりも大きくなっています。これは収益の面でも、また旅客数の面でもそうです。そして、航空機の数でも伸びました。次の5年から7年の間に、さらに規模が倍になっていくでしょう。そうすると世界でもスーパーキャリアとってきます。

また、おそらく中国は、アメリカやヨーロッパのキャリアもさらに越えていくでしょう。300億、400億以上の乗客となっていくかもしれませんので、今後中国の主要空港がスーパーハブとなった

(※10) デルタ航空 (Delta Air Lines, Inc.) : アメリカ合衆国ジョージア州アトランタ市に本拠を置く航空会社。旅客運送数および旅客キロ数で、アメリカン航空・ユナイテッド航空に次ぐ世界第3位のレガシーキャリアである。

(図 4-1)

Will strengthen Intercon Hub Operations at  
**Beijing (Air China), Shanghai (China Eastern), Guangzhou (China Southern)**  
 (北京、上海および広州において、大陸間ハブ運行は強化される)



(図 4-2)

らどうなるでしょう？ アジアや日本のキャリア、韓国のキャリアがニッチなキャリアになってしまいます。中国の台頭で、日本と韓国の主要なキャリアではなくなってしまうわけです。今後、彼らはそのシステムの中でハブ化を進めていきます。

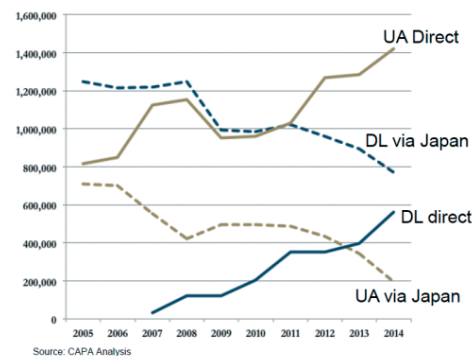
図 4-1 で中国を見てみますと、3つの主要なキャリアはすでに4つのハブを作っています。北京首都国際空港、上海浦東国際空港、広州白雲国際空港と成都双流国際空港がハブとなっています。これらのハブを使ってスーパーハブを作っていくでしょう。大陸間のスーパーハブ化を行い、そしてほかの拠点からの旅客を奪うことを考えています。日本、韓国などでは、何か劇的な、違うことを行なわないと、ニッチなキャリアになってしまいます。

では、こういったことが起こってきているのが図 4-2 です。ユナイテッド航空、デルタ航空すべて、直行便をアメリカから中国へ、そして残りのアジアの都市への直行便を増やしています。

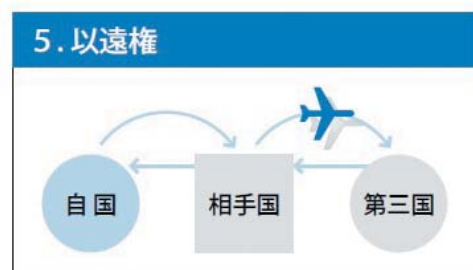
さらに、日本経由便とサービスの面で比較すると質の低下があります。また、第5の自由(※11)のサービスというのをカットしています。ユナイ

North Pacific routing changes: UA and DL increasing direct flights to China and other Asia while reducing 'Beyond Japan' flights

(ユナイテッドとデルタ航空は、日本経由の便を減らす一方で、中国への直行便を増便)



(図 5)



出典：東京工業大学大学院理工学研究科准教授 花岡 伸也 (2012)

テッド航空、デルタ航空すべて、そういった第5の自由のサービスをカットしています。これは主

(※11) 第5の自由(以遠権)：外国で旅客または貨物の搭乗載を行い、さらに第3国への輸送する運輸権。

要なトレンドとなっています。そして、今後も続くでしょう。

その結果、空港の視点に立ちますと、たとえば北京首都国際空港、上海浦東国際空港では、トランスパシフィック<sup>(※12)</sup>のシェアが増えていきます。仁川国際空港（以下、「仁川」）、成田国際空港（以下、「成田」）に関してはマーケットシェアが下がってきています。アジアの中で北京、上海のスーパーハブ化が、どんどん進んでいきます。

成長に関してですが、中国内、アジア・太平洋内においては、今後20年にわたって大きな成長が見込まれています。これが世界の航空輸送の見通しになっています。アジア市場の成長とともに中国のキャリアがどんどん大きくなり、スーパーキャリアとなっていきます。そしてアジアの中だけではなく、世界の中でもスーパーキャリアとなっていきます。

## 5. 航空会社が生き残るための競争

それでは、次に、なぜ効率性、つまりは生産性、そしてコスト、低い料金が重要なのかというところをお話したいと思います。

北米、ヨーロッパにおけるフルサービス航空会社は今までできる限りのことをやってきました。生き残らなければいけないので、破綻しないためにあらゆることをしてきました。何をしてきたかといいますと、効率的なハブ・アンド・スポークシステム<sup>(※13)</sup>を構築しましたし、激烈的なコスト削減、生産性の改善を妥協せずに行ってきました。

そして、合理的な機内サービスを実施してきました。例えば、食事などのサービスなども見直し、できる限り航空料金を削るようにしてきました。とても合理的な判断をして、ランチサービスですとかディナーサービスなどを国内エコノミークラ

スの便などで削減してきました。

さらには、ノンコアの事業などはすべてなくしました。例えばホテルの経営などは航空会社がするのは非効率ですので、それはなくしました。また、ケータリングなども外注化しています。コンピュータ予約システムなども外注しています。多くのサービスや活動を外注化しています。なぜならば、その方が効率性に富んでいるからです。

現代的な経営技術を採用して、ダイナミックな価格政策やオーバーブッキングもしています。搭乗率と収益の改善をするために、そのような手法を採用しています。

さらに、M&A<sup>(※14)</sup>も実施してきています。これは、効率性と市場競争力を高めるためです。アメリカでは、36の主要な航空会社がありましたが、規制緩和後4つに集約されました。M&Aによってユナイテッド航空、デルタ航空などの4つが、効率的な航空会社へと生まれ変わりました。

ヨーロッパでも同じように、ブリティッシュエアウェイとイベリア航空の統合、またKLMとエアフランスの統合などがあり、アリタリア航空、スカンジナビア航空など、そのほかのキャリアは破綻の危機にありました。創造的な破壊が起こったわけです。

航空会社としては人件費を大幅に削減するなど、労働生産性を改善しています。また、旅行代理店の手数料を見直しています。今では非常に効率的なオンラインのチケット販売システムを導入しています。

燃料費を節約するために、より燃料効率のよい機材に変更しています。そして、例えば旅行日程を変更した場合にはペナルティも導入しています。私自身、エアカナダに対してスケジュールを1日早く変えたときにはペナルティを科されました。関西国際空港（以下、「関空」）に行って、セント

(※12) Trans Pacific：ここでは、「日本を経由することなく太平洋を横断する」ことを表現している。

(※13) ハブ・アンド・スポークシステム：拠点の空港（ハブ）に荷物を集中させ、各拠点（スポーク）に分散させる方式。従来の拠点間相互輸送に比べ輸送効率を向上させた輸送形態。

(※14) M&A（エムアンドエー）：企業の合併や買収の総称で英語のmergers and acquisitions（合併と買収）の略。他の企業を取得しようとする際には買収者やその子会社などに吸収合併させるほか、買収先企業の株式を買収して子会社化する手段が用いられる。新規事業や市場への参入、企業グループの再編、事業統合、経営が不振な企業の救済などを目的として実施される。



レアの競合会社がどうしているのかというのを見たかったので、1日旅程を変えたのですが、1日早めただけでエアカナダに対して300ドルを支払わなければいけませんでした。

こういったペナルティも導入されましたし、荷物のバゲッジフィーも増えています。2013年には北米の航空会社の総利潤の中でペナルティと荷物の課金がほとんどを占めています。ただ、今年は燃料費が半分に下がっていますので、どこの航空会社も収益を上げられると思います。

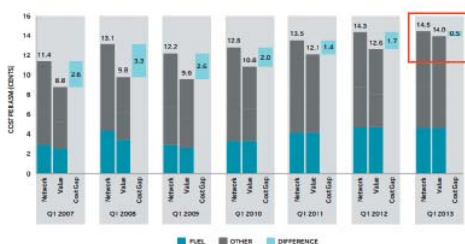
北米とヨーロッパのほとんどの旅行者にとって、飛行機はバスや電車を使うような気軽さで使われています。今ではもう、ぜいたく品ではありません。単なる輸送手段です。こうした感覚は、アジアでも近い将来、生まれるでしょう。

そういった中では、やはり、高いコストを持つキャリアは生き残ることができません。例えばアメリカン航空は、これまではイノベーターとして有名でした。すべての現代的な航空会社の運営手法を導入したということでイノベーターといわれていたのですが、破綻しました。なぜならば、彼らのコスト単価がデルタ航空、ユナイテッド航空、USエアウェイズと比べて10%高かったからです。その結果、USエアウェイズに買収されました。

今までのキャリアはすべてできる限りのことをしてきました。アメリカのレガシーキャリアは過去6年間において、あらゆる手段を取ったことでLCCとのコスト差を縮めることができました。

(図6-1)

**During 2007-13, US Legacy carriers narrowed Cost-Gap with LCCs from 34% to 4%**  
(2007年から2013年の間に米大手航空会社はLCCとのコスト差を34%から4%まで縮めた)  
**→ Legacy carriers became nearly indistinguishable from their LCC rivals in terms of cost, fares and service level provided.**



Source: US Airline Economic Analysis, Nov 2013, Marsh & McLennan Co, and US DoT

図6-1のように今までは34%コスト差があったところを4%まで差を縮めることができました。

今ではジェットブルー航空、サウスウエスト航空などのLCCと既存の航空会社（レガシー・キャリア）との間ではコストの単価が同じになってきています。コストですとか、料金、サービス水準、こうした面においてほとんど同じ水準になってきているということです。

こうした均衡が作られたのがアメリカにおける創造的破壊の結果です。将来的にはアジアの旅行者も、航空会社を選ぶ際には料金を選択基準にするでしょう。

全人口に対してどれくらいの人が旅をしているのかという計算をしてみますと、アメリカや西ヨーロッパの国では現在、航空旅行の頻度でいえば、1年間に空の旅をする回数は、1人当たり2~3回となっています。日本においては0.84回、韓国では0.8回、そして中国は0.26回です。東南アジアは低所得にもかかわらず中国より高い国もありますが、それはなぜかといいますとLCCが非常に成功している所があるからです。エアアジア・ジャパン（以下、「エアアジア」）、ライアンエアなどです。それもあって、中国と同じくらい空の旅をする回数が高くなっている国もいくつかあります。

東南アジアの70~90%の低所得者の人たちは空の旅をする余力はありませんが、日本や韓国では所得の上位から20~30%の人が航空機を利用して

(図6-2)

In the future, **Majority of Asian Passengers** will also choose airlines primarily based on airfares  
(将来的にはアジアの大多数の旅行者は一義的に料金を基づいて航空会社を選ぶ)

**→ Current Air Travel Propensity:**

- US and Western European countries: 2.0-3.0 trips per person
- Japan (0.84) Korea (0.80) per person
- China: 0.26 per person
- SE Asia: 0.20-0.30 per person (except Singapore, Brunei)

**→ Bottom 70-90% of income group in East Asia cannot afford air travel**

- Currently, in Japan and S. Korea, the upper-mid income and/or business people do air travel (only about top 20-30% population);
- China: about 7-10% high income and/or business people can afford air travel;

**→ So far, some high cost Asian airlines were able to survive because these less price sensitive people are their major customers;**

おり、中国の高所得者の率が全人口の7~10%であり、こういった人々とビジネスの人たちが今のところ航空での旅行をしています(図6-2)。

こういった状況がアジアにはあったために、アジアの高コストの航空会社では生き残りができているところがあります。なぜならば、高所得者、それから中所得者の人たちというのは、それほどコストに敏感ではありません。主要なほかの国に比べて、料金にそれほど敏感ではありません。50ドル、100ドル、少し高かろうとかまわないと考えています。

## 6. 北東アジアにおける航空旅行の成長

この図7を見ていただくと、日本は非常に高所得の水準にあります。

しかしながら、国際的な平均値と比べてそれほど空の旅は使われていません。おそらく新幹線があるからでしょう。新幹線が使われている結果、日本では航空機の依存度が低いのです。

そして、韓国の所得と1,000人当たりの飛行機利用の位置を図7のようにグリーンの枠で示しております。中国とインドはグラフの左隅で低い所に位置していますが、中国、インドでは、今後、所得が増えていくにつれて、飛行機利用も増えていくと思われまます。

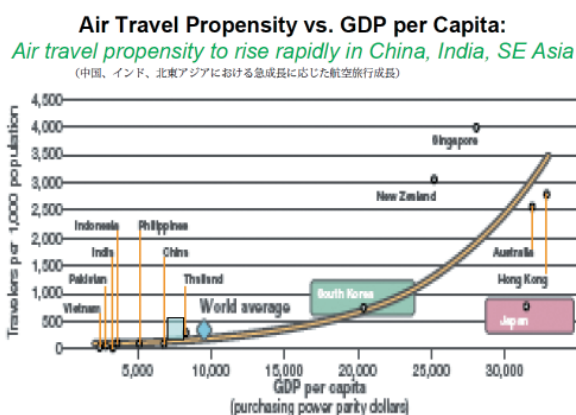
非常に大きな成長が見込まれるのは、このように中国とインドということになります。1,000人当たりの飛行機利用を縦軸に取っています。このように所得が上がると飛行機利用の数も指数的に増えるということが分かります。

1,000人当たりの飛行機による移動の数、この飛行機旅行傾向の数値が1.5になると、国民の50%が飛行機利用をできるというような分析をしています。

そういたしますと、航空会社のアジアにおける競争というのは、アメリカやヨーロッパの状況の後を追うことになると思います。

ということは、顧客はこれまで以上に価格重視の航空会社選びになるということです。機内のア

(図7)



ミニティがどんなものであろうと、サービスの質がどんなものであろうと、単価が最も大きな要素となるということです。

そして、一方ではビジネス客にとって、便数がどのくらいあるかということが重要になってくると思います。

こうしたことから、アジアにおいては今後、非常に激しいコスト競争が起こってくるということを航空会社は予測しなければいけません。

先ほどから申し上げている創造的な破壊がアジアでも起こってくるということです。

すでにこの創造的破壊はアメリカやヨーロッパでも起こったように、効率の悪いキャリアは舞台から去っていきます。そして、彼らが舞台を去った後、革新的な新しいキャリアが登場するということです。

LCCと古いキャリアとの間でコスト差がなくなり、効率化を達成できなかった航空会社は消えていく。運賃が10ドル、20ドル違えば負けになり、その航空会社はビジネスから撤退していくということになります。

北東アジアで今後、LCCの活動がもっと大きくなれば、より大きな、急激な飛行機客の伸びがアジアで期待できるということです。そして、それを支えるのが中間所得層、そして低所得のグループです。これは2000年初頭に東ヨーロッパで起こった事象と非常によく似ています。これがアジアで起こるのです。

その際、既得権益の側や政策立案者も、このよ

うな一般大衆の安い運賃を求める強い需要を抑えることはできなくなるでしょう。今はまだ運賃が高いので飛行機を利用できない一般大衆からの需要を、これ以上抑えることはできなくなると思います。将来の新たなタイプの乗客は、10ドル、20ドルの運賃の差で航空会社を選んでくることになると思います。これが将来の航空会社の成功のカギを握るでしょう。

## 7. 効率的でコスト価格競争的な空港であるために

そして、空港も効率的でなければいけません。<sup>(※15)</sup>2011年のIATAの数字をお示したいと思います。グローバル航空会社と乗客は、トータルで空港のサービス、そして航空サービスに923億ドル払っているということです。

これは、全航空輸送コストの14.4%が、実は空港への支払いで占められているということになります。この全航空輸送コストを3~4%下げなければいけません。現在15%辺りですが、これを3~4%下げる必要があります。

現在、政策立案者あるいは航空会社は、空港使用にかかるコストを下げなければいけないと考えています。さらに乗客自体も、荷主たちも、今後空港のコストをいかに下げることができるか、いかに効率のよい空港が使えるかというところを考えていると思います。

我々は空港の効率に関するベンチマーキング(評価・格付け)を2002年以降公表してまいりました。そして、空港データを詳細に表した700ページの文書を毎年出してまいりました。その結果も含めて少しお話をしたいと思います。

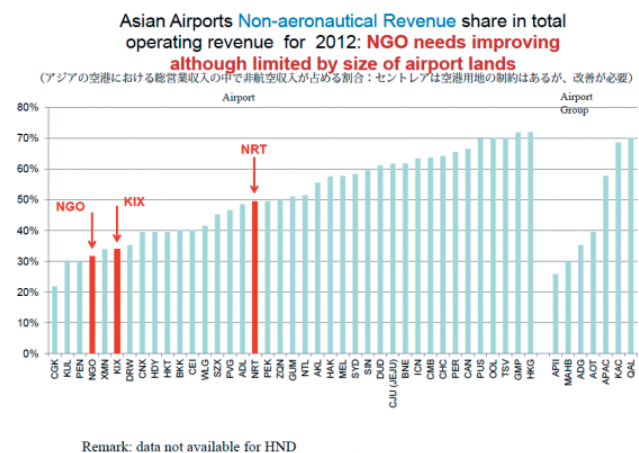
アジアの空港における権益収入を全収入に占める割合で示したのが図8-1です。

成田に比べて、セントレアの権益収入の占める割合は非常によくなっています。名古屋の方々がセントレアにやって来て、食事をされたり、ある

(図8-1)



(図8-2)



いは何か楽しみを見つけたりされるわけです。統計でもそのような数字が出ています。

しかし、日本のすべての空港は、香港、仁川、クライストチャーチ、ペナン、クアラルンプールの空港などに比べて、権益収入では太刀打ちができていないのです。

セントレアは日本の中では権益収入という点では非常に成績がよいのですが、これをもっと改善していかなければいけません。もっと今よりもよい数字を出さないと、他の空港には負けてしまいます。

レストラン、免税店などからの収入である権益収入以外の収入も含めた非航空収入でアジアの空港を比較してみますと、図8-2のような数字になります。

(※15) 国際航空運送協会 (IATA:International Air Transport Association) : 国際線を運航する航空会社、旅行代理店、その他の関連業界のための業界団体である。

成田、そして関空が実はセントレアよりもいい。関空はセントレアより少し悪いという数字になっています。

しかし、香港国際空港（以下、「香港」）、そして仁川は、全収入の72%を、コンセッションあるいはその他非航空系収入から得ています。ですから、航空会社あるいは乗客からのチャージは8%でいいということになります。

例えばどれくらいスペースが空港で余っているかというのを、関空、セントレアで比較してみました。もちろんセントレアに比べて関空の方がスペースは大きいわけです。それが関空の方がセントレアよりも、非航空系収入の成績が少し良い1つの理由になっていると思います。ですから、まだ改善の余地はあると思います。

例えば、空港島に物流の拠点を作るとか、あるいはビジネスを誘致できるような環境を作るとか、空港都市を作り、そして問題を解決するというのを今後の皆さんの1つの分析の対象にしてみるといいと思います。

図8-3は、空港の生産性を表わしたものです。ここには生産性、例えば労働コストであるとか、さまざまな可変要因を入れ込んだ生産性の数字を示しています。セントレア（NGO）、関空（KIX）、そして成田（NRT）を図に矢印でお示しました。

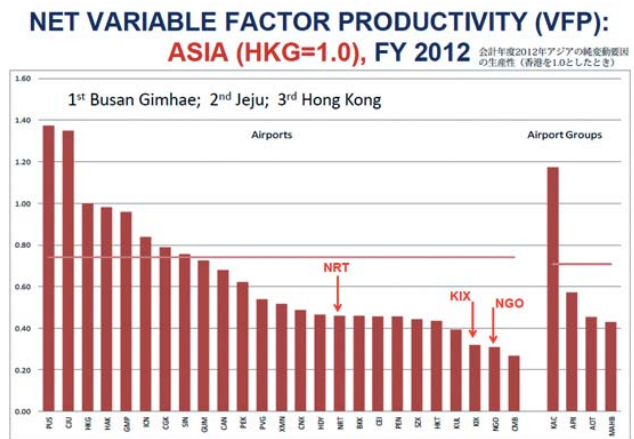
例えば空港サイズといった空港経営の対象外になっている数字を除き、調整した数字になっています。そういったと、生産性、そして効率性の点で、セントレアは非常にいいと言えます。

しかし、変動投入価格指数を図8-4に示しました。コロンボ（スリランカ）に比べてなぜ日本の空港の生産性が劣っているのかを、これからきちんと検証していくべきだと思います。

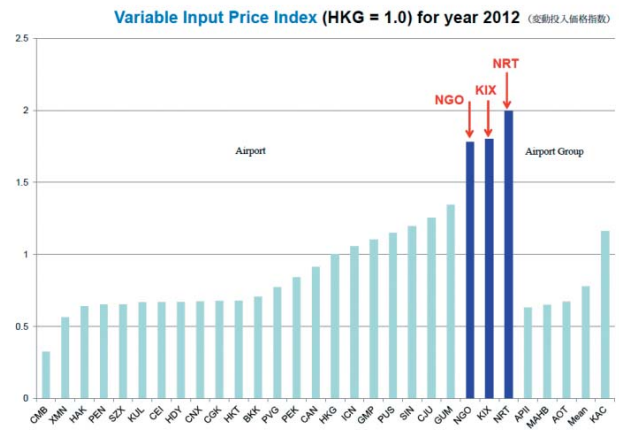
トップの空港に比べまして、まだ生産性という点ではこのように大きな差があるということが分かります。

それでは次に、可変的投入コストすなわち労働コスト、そしてその他外注にかかるコスト、ある

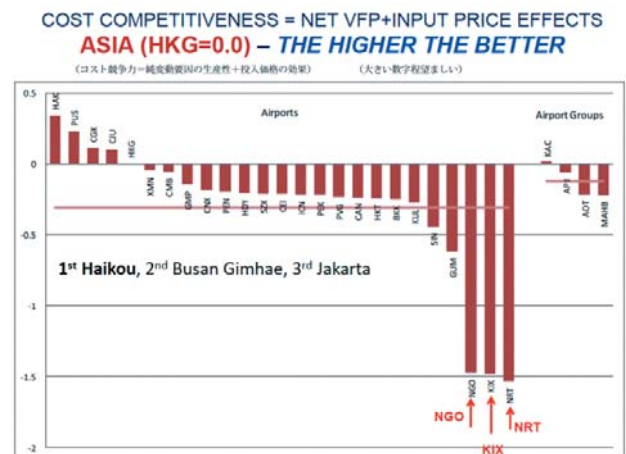
(図8-3)



(図8-4)



(図8-5)



いは資材やサービスにかかるコストも入れ込んだこの数字を図8-5で見てください、もちろん日本は非常に高収入、そして高コストの国ですので、そのような高コスト構造が見えてまいります。

全体として日本の空港はコスト高ですが、その

中でも、セントレアは関空に比べて少しよい数字になっています。

次に、コスト競争力を生産性とこの投入コストという観点から見たものが下の図です。香港(HKG)を0、すなわち香港をベースといたしまして、香港よりもコスト競争力が高いか低いかを比較しています。

日本の空港はこのように低くなっています。その中でセントレアは、関空よりは、あるいは成田よりは少し数字がいいのですが、ほんの少しだけです。

なぜそうなってしまったのか。投入コストが高いということが非常に大きな影響を与えているようです。

そして、それに加えて、なぜ生産性が日本の空港は低いのかということが重要です。生産性というのは、投入量を産出量で割ったものです。価格とは関係がありません。ですから、何かそこに日本の空港のマネジメント全体の問題があると思われるなりません。日本はもっと生産性を上げ得ると思います。

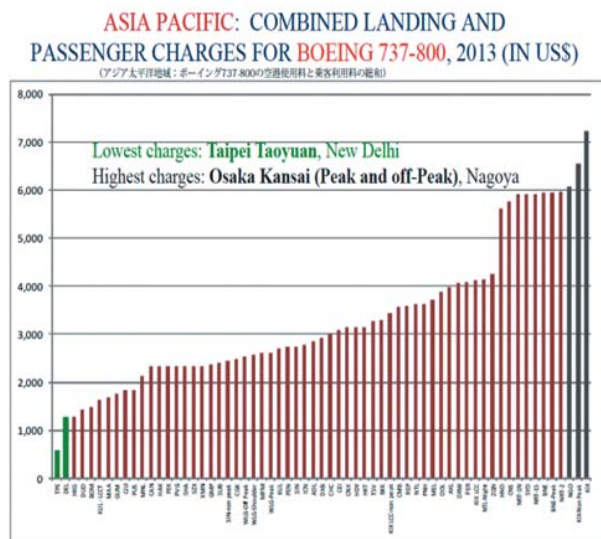
もちろん、インプット価格は高い。ということは、生産性はそれを補って高くなければいけません。つまり、低所得の国に比べてもっと高い生産性であるはずなのに、そこに問題がある。

中国の海口空港（以下、「海口」）がコスト競争力ではナンバーワンになっています。この海口というのは、オープンスカイアイランドの一部として空港を運営しています。海口が1位、そして2位が釜山の金海国際空港、そしてジャカルタ空港が3位となっています。この3つの空港がコスト競争力という点ではベスト3です。

より具体的に、飛行機の着陸料と乗客の空港使用料を合わせたもので比べたのが図9です。ボーイング737-800の着陸料をここでは数字として使っています。

旅客サイズは同じ、そして旅客数も同じというふうで比較してみますとこのような図になりました。右端に3つ日本の空港が並んでいます。着陸料、空港使用料が非常に高いわけです。関空が最

(図9)



も高いです。ピーク、オフピーク両方で関空が非常に高い。セントレアは少し安くなっています。しかし成田よりは高い。なぜセントレアは成田よりも着陸料、空港使用料が高いのかということなのですが、関空、そしてセントレア、成田と比べますとこのようになっていますので、なぜセントレアが成田より高いのかということについて分析をしていただきたいと思います。セントレアは成田よりも低コストであるべきだと思います。

このように、効率性とコスト競争力を見てまいりました。全体としてセントレアは、まあまあうまくいっていると思います。つまり、セントレアのパフォーマンスとしては関空、成田レベル、あるいはそれを上回る、あるいは羽田空港（以下、「羽田」）を上回る。羽田のデータも私たちは持っているのですが、もちろん効率とコストをどのような次元まで見るかによって違ってきますが、しかし、関空、成田、羽田よりもセントレアは少しよいという成績です。

もちろん、経済指標に基づいてのこうした結果を見ながら、もっとセントレアは大幅な効率化を図っていく必要があります。セントレアは、関空、成田よりも、あるいは羽田よりも、大幅に上回るパフォーマンスを見せなければいけません。その結果として荷主や航空会社が払う空港使用料を下げていかなければいけません。

## 8. セントレアの方向性

なぜセントレアはほかの日本の空港よりも良い業績を挙げなければならないのか。

第1にセントレアには民間企業の経営者がいらっしやいます。民間の運営による空港会社は、ほかの日本の空港よりもよいパフォーマンスが出せるはずで、柔軟性ですとか、ビジネスの経験をうまく生かせるはずで、そして第2に、セントレアは地理的に大阪と東京の空港の間に挟まっています。つまり、セントレアの生き残りというのは強くこの地理的な状況と関係しています。第3にセントレアの輸送力の伸び、そしてセントレアの成功というのは、中部圏の経済にとっても非常に重要です。それゆえ、セントレアの生産性を良くしなければいけない。少し良くするのではなくて、他の空港と比べて大幅に良くしなければいけない状況にあるわけです。セントレアはコスト、効率性、そして生産性を高めていくことが重要だということ強調したいと思います。

## 9. 北東アジアにおけるLCC成長の可能性

それでは次に、北東アジアにおけるLCCの活躍、浸透について話をしたいと思います。

図10-1が、LCCの浸透マップになります。LCCが世界でどれくらいのシェアを占めているのかを示しています。

東南アジアにおいては、LCCはアメリカ、ヨーロッパ以上のシェアを獲得しています。東南アジアの旅行者の50%以上はLCCを利用しています。彼らはLCCの発展で大きく伸びました。アメリカやヨーロッパも越えていくほどの伸びを示しました。

南アジアも大きく伸びています。36%のシェアです。次にヨーロッパ、ラテンアメリカ、北米と続いており、シェアの高い順に並んでいます。

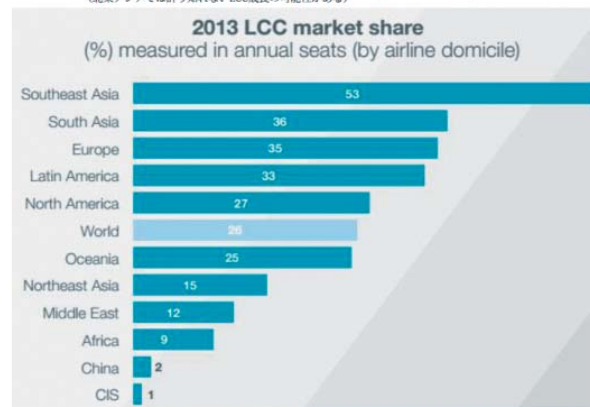
そして、北東アジアは、韓国、日本、台湾が含

まれている地域ですが、ここではまだ15%のシェアにとどまっています。中国では2%です。中国はまだ厳しくLCCをコントロールしていますので、まだこの状態です。

その理由の1つとしましては、アジアにおいてコストの優位性というのは相対的に低いことがあります。LCCはフルサービスのレガシーキャリアとの競争が厳しいからです。エアアジアは、釜山などでエアアップサンと、またANAの子会社LCC「Peach Aviation」との競争が厳しくなっています。そしてまた、規制当局などによってまだ規制が存在していますし、中国の空港当局にはいろいろを渡さなければLCCが参入できないという構造になっています。日本ではそういった状況にはないでしょうし、韓国も中国の状況とは違います。ただ、目に見えないような障壁がたくさんあります。それによってLCCの伸びがまだ抑制されている状況にあるわけです。このため、コスト差は20~40%にとどまっています。ライアンエアは、ヨーロッパにおけるフルサービスのレガシーキャリアよりも62%低く、爆発的に伸びました。それに比べると、アジアにおけるLCCの価格差というのは、まだそれほど大きくありません。政策の面を見ますと、日本政府はよい方向に考えを変えてきたようです。2010年に政策の変更があったから、28のオープンスカイ協定を結んでいます。そ

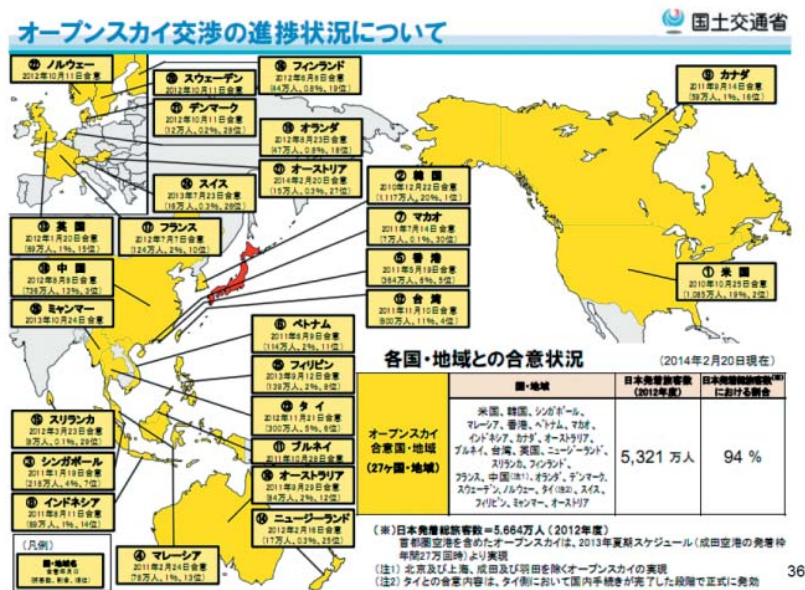
(図10-1)

### LCC Traffic Shares: NE Asia has enormous LCC growth potentials



Source: Boeing 2014 CMO © Prof. Tae H. Oum

(図10-2)



それは、JALの破綻の後です。それまでの保護政策によって非効率な状況が生まれ、それによってJALも破綻に追い込まれてしまったということがあったので、政策転換が2010年以降にありました。いい方向、すなわち航空自由化に向けて動いたと考えられます。

しかし、韓国の場合にはまだリップサービスをしている状況です。航空自由化に関して、LCCに対して、そして外国のネットワークキャリアに対しては、自由化をするとリップサービスはしていますが、まだ韓国の航空会社を保護する立場に立っています。韓国の旅行社、そして経済を守ろうとしています。それによって乗り継ぎ客などが仁川で失われるというリスクがあるにもかかわらず、そうした保護政策の方向性を取っています。これは韓国にとって1つの大きな問題です。中国に関しては、ASEAN諸国に対して開放姿勢を示していますが、国内の航空会社には今でも厳しい管理をしており、さらには外国の航空会社の参入も厳しくコントロールしています。新たなルートは厳しく管理していますが、LCCには国内で成長することは認めています。ただし、国際サービ

ス、国際便のサービスは厳しく規制しています。大手のキャリアを守るためです。中国のキャリアは、サイズにおいてはアジアの中でもトップキャリアだと思えます。けれども、中国の民用航空局であるCAACは大きいサイズであるにもかかわらず、中国当局がまだお母さんに守られなければならない赤ん坊のように扱っている状況です。

図10-2は、日本のオープンスカイ交渉の進捗状況を示しています。日本はオープンスカイ協定を本当は1990年代にするべきだったと思えます。そうすればJALも破綻しなかったでしょう。納税者の税金を何百億と使ってしまったが、オープンスカイ協定が早かったら免れていたかもしれません。

今までお話したように、LCCの日本における浸透は低い水準です。特にセントレアではまだまだ浸透していません。中国のCAACは、LCCに国内での普及は認めています。いずれ、中国のLCCが次第に国際的な市場にも参入していくことが許可されてくるようになると思われます。エアアジアは、セントレアに拠点を置く運行を決めています。これはとても良い判断だったと考え

(※16) 中国民用航空局 (Civil Aviation Administration of China) は中華人民共和国国務院交通運輸部が管理する国家局のひとつであり、民間航空行政を管轄する機構である。中華人民共和国成立後、国内の航空交通を独占していたが、1988年に行政機能と航空会社経営機能を分割、航空会社は民営化された。略称で中国民航、CAACという場合は、航空会社としての経営機構を意味する。

ます。日本だけではなく、エアアジアにとって、そしてセントレアにとっても価値のある戦略であると考えています。

## 10. 日本への外国人旅客の需要増大に向けて

日本への外国人旅客の統計を見ていきますと、図11のような状況になっています。

日本の目標としましては、外国人旅行者を2020年までに2,000万人、そして2030年までには3,000万人を達成することを目標にしています。2014年は10カ月分の数字しか入っていませんので、もう少し伸びると思いますが、2020年までの5年で2,000万人に伸ばすためにはおそらく中国からの入国者数を大幅に増やしていかなければいけないことになるでしょう。

日本が2020年までに外国人の入国者数を2倍にできるかどうかというのは、中国からの旅行者がどれくらい増えるかどうかにかかっています。今では日中間には尖閣諸島<sup>せんかく</sup>などといった政治的な問題もあり、2012年9月には、そのために旅行者は減りました。しかしその後、回復を示しており、2014年の前半など今ある統計の数字を見ても、かなり強い伸びがみられ、また中国人の旅行者が戻ってきているということが数字にも反映されています。

ここまでがLCCに関する話であり、ここからは空港を含めた航空業界の競争について、それからセントレアの状況を見ていきたいと思っています。

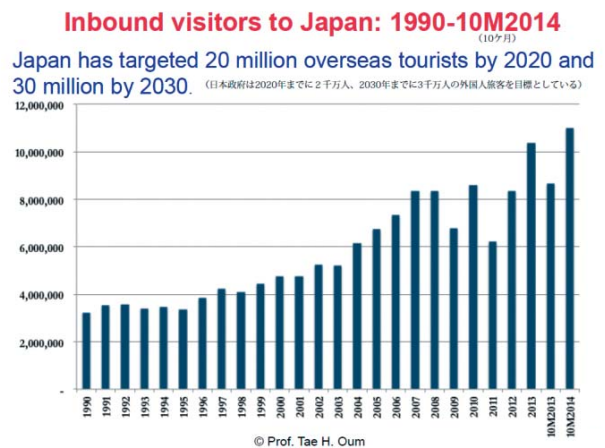
## 11. セントレアの現況

セントレアは、ほかの羽田、成田、関空などと比べて、あまりうまくいっていないと考えています。特に、旅行者、そして航空便を引き付けるには関空に劣っていると考えられます。

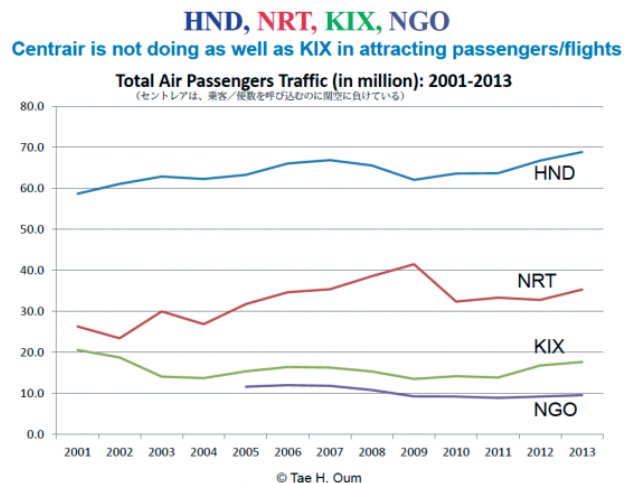
こちらの図12-1を見ていただくと、成田、羽田では全体的に伸びていることがわかります。

関空は最近になって伸びてきています。セント

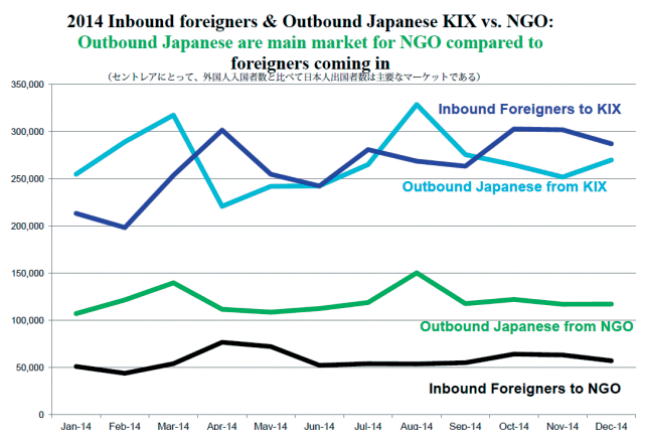
(図11)



(図12-1)



(図12-2)



レアは、伸びが見られません。これはおそらく、課題として皆さんすでに研究をして、こういった対策が取れるか考えているところだと思います。

そして、訪日外国人数と出国日本人数を、関空とセントレアで比較してみました。図12-2では、



関空は、訪日外国人数と出国日本人数のバランスが取れています。大体同じくらいです。しかし、セントレアを見てみますと、出国する日本人数と訪日外国人数の比率が2：1ほどの関係になっています。これは明らかに、ニワトリが先か卵が先かという問題ではあると思います。今は外国キャリアがあまりない、運行していない状況だと思います。それもあって、外国人旅行者は直接セントレアに入ってくることはできません。この課題にも取り組まなければいけないと思うのですが、この図を見て分かることは、セントレアにとってのお得意様は中部圏の旅行者であるということが分かります。しかしながら、今後は外国人をより引き付けなければいけません。

それでは、それをどうしたらいいのでしょうか。どういった戦略をセントレアは取っていけばいいのでしょうか。私は部外者ですが、いろいろな空港に対するアドバイスをしてきた経験があります。実は、関空での10周年記念において基調講演をさせていただきました。LCCに焦点を当てるべきだ、誘致をすべきだというアドバイスをさせていただきました。そこで、私のこれまでの経験からセントレアはどの様にして航空会社を引きつけるかを考えてみたいと思います。

### セントレアの優位性

では、セントレアはどういった優位性を持っているのか、見ていきたいと思います。

まず、ロケーションでいうと、非常によい場所に位置していることが言えると思います。インターネットなどで、世界の都市部の人口などを比べると、名古屋周辺を含めた地域、メトロポリタン・ナゴヤという言葉で表現されていましたが、名古屋を含めた中部圏は、大体1,300万人くらいで世界の中でも26番目に人口が多い地域であると出ていました。

人口を考えると非常によい位置にあるわけですので、それを活用しないことはありません。例えば宣伝文句として、「世界でも26番目に大きな人口がセントレア周辺に集中しているのだ」として、

それが航空会社、すべての大陸間ネットワークキャリアに周知されれば、必ず注目が集まります。

それから、京都に近いという地の利もあります。友人の澤木教授にも調べてもらいました。そして林先生にも確認をしてもらいましたが、非常に京都に近い。関空よりも京都に近い。距離で測るとセントレアの方が近いわけです。

海外のどこから人が来ているのかを見ていくと、外国人が一番行きたい先は京都、富士山、大阪、東京ですけれども、Googleのウェブサイト調べてセントレアに近い観光地はどこかを調べたら、何も出てきませんでした。ほとんどの外国人は英語で調べると思うので、英語で調べたところ何も観光地は出てきませんでした。セントレアの周りの観光地というところでググってみたら何も出てきませんでした。皆さんも英語でぜひ調べてみてください。

このようにセントレアについての情報が十分に発信されていないと思います。東京、大阪もセントレアから非常に近いです。東京、大阪は、外国人旅行者が行きたい所のトップに入っています。この部分はもう少し宣伝をしていかなければいけないと思います。

また、東海地域は日本の経済エンジンです。多くの製造業が集積をしています。また、ハイテク産業も集積しています。多くの企業がある場所です。

そして、名古屋市中心部への距離が近いということは、非常に大きな優位点です。関空は大阪に出ていく上で、そして、成田は東京に出ていく上で、かなり遠いわけですが、しかしセントレアから名古屋市中心部には近いということで、これがセントレアの大きな利点になります。

セントレアの財務状況は非常に健全です。貸借対照表が健全だというのは、この目で確認をいたしました。長期負債はほぼないことを確認しております。日本のほかの空港はそうではありません。その資金を財務的資源として使って、もっとマーケティングをする、あるいはプロモーションツアーをもっと行う、そして航空会社を誘致することを

もっと強力にやられたらいかがでしょうか。

そして、名古屋は交通分野の研究でも多くの人材を抱えている場所です。林先生、澤木先生、そのほか、パネリストとして参加している多くの方々など、名古屋が非常に多くの交通関係の人材を抱えているというよい例です。こうした人的資源をうまく使って、セントレアをもっと宣伝していくべきです。

空港としての収容力という点では十分にありま  
すし、また、企業家精神に富んだフレキシブルな民間企業のマネージャーも参画している空港です。民間である限り、効率性により積極的なマネージャーがすでに経営に携わっていると思いますが、しかしその効率をもっと高めていく必要があります。

セントレアに2国間のASA協定<sup>(※17)</sup>に基づいて、外国の航空会社が参入しやすい状況を作る必要があります。

外国の航空会社との交渉によりセントレアへの就航を実現させるには、日本政府の許可が必要になります。首都圏ですとこれ以上便数を増やすことは難しいかもしれませんが、セントレアの場合には便数を増やすことが容易に可能と考えられます。これらもやはりセントレアの利点です。

もちろん、これ以外の優位点もあるのですが、私は部外者ですのでこれくらいしかリストアップできませんが、しかし一方で、セントレアの劣っている点もあるわけです。

### セントレアの劣位性

まず、立地です。つまり、セントレアは関空に近い、伊丹空港（以下、「伊丹」）、あるいは羽田、あるいは成田に近過ぎる。そして、おそらくこの距離感、リニア中央新幹線がすでに考えられているわけですので、2027年にリニア新幹線が完成すれば、この距離感はより縮まるでしょう。しかし、これは直近の関心事ではないでしょう。まだ皆さん方は考えてらっしゃらないかもしれませんが

が、大阪、東京という、非常に大きな巨大都市圏があって、そして名古屋が中部圏にある。この競争の中で外国の航空会社にセントレアを選ばせなければいけません。すでに成田に、あるいは関空に飛ばしている航空会社に対して、日本における第3の目的地としてセントレアを選んでくれるように仕向けなければいけません。

もちろん、中部圏は世界で26位の人口圏であるわけですから、おそらく世界26位の都市圏に対して世界の多くの航空会社は興味を示すでしょう。そして、国際ハブとしての役割を望むかもしれません。

次に、日本政府の最近の政策がセントレアにとってマイナスとなっています。つまり、羽田に国際線の飛行を許したということです。セントレアから見て羽田は成田より近いわけですから、羽田において国際便が飛ぶということはセントレアにとっては良いことではありません。

その中でまた、海外のLCCに関空が非常に働きかけを強めています。それが功を奏してLCCを誘致することができるすると、セントレアはLCCの焦点からはずれてしまうかもしれません。私は部外者としてこのようなことを申し上げているのですが、関空と伊丹の民営化も非常に大きな要素となると思います。

セントレアは、関空、伊丹における民営化、そして民営化以降の動きを注視し、対応策を講じておかなければいけません。おそらく、非常に積極的な民間セクター活用に関空あるいは伊丹は行っていくでしょう。効率的な経営を求めて官僚化された組織の打破を図ろうとするでしょう。そうしないと関空、伊丹とも、生き残ることができないからです。事業費1兆4,580億円で建設され、さらに9,036億円をかけて2本目の滑走路が建設されたビックプロジェクトです。総額2兆3,616億円の巨額な事業費が投入されたわけです。

そして、セントレアは現在ある1,740億円の借

(※17) ASA協定 (Bilateral Air Service Agreement : ASA) : 二国間の航空運輸サービスを提供する際、締結国両国の民間航空会社が、相手国においてどの程度まで運輸サービスを提供できるかを決定する必要があります。これが運輸権です。現行のシカゴ・バミュダ体制においては、慣行として運輸権の範囲を9段階に分け、どの部分まで相手国の企業に開放するか(自由化するか)を二国間交渉で決定します。

入金も含めて、非常に大きなチャレンジがこの数字からも分かります。関空、そして伊丹は民営化の後、価格を下げてくるでしょう。たぶん今の3分の1レベルにしてくるかもしれません。

もう1つ、県営名古屋空港の存在があります。県営名古屋空港は良い点も悪い点もあると思うのですが、1つの良い点としては、セントレアがたとえば緊急着陸など、非定期便の運行について県営名古屋空港の滑走路が使えるかもしれないという可能性があると思います。たとえば津波などの場合に、どこかに飛行機を着陸させなければいけない。その際に県営名古屋空港が使えないかということなのです。

一方で、日本のLCC、たとえばフジドリームエアラインズですが、こうした日本のLCCは都市圏に近いということでセントレアより県営名古屋空港を好むかもしれません。ですから、県営名古屋空港の存在もセントレアにとって良し悪しです。

これについてもやはり、きちんと対応策を見つける必要があります。たとえば、セントレアでもう1本滑走路を作ることに巨額の金を使うのではなく、県営名古屋空港を買収して、その滑走路を使うのはどうかということなのです。

このように優位点と劣位点がセントレアにはあると申し上げましたが、それに基づいて私から戦略の提案を申し上げたいと思います。

## 12. セントレアの戦略の提案

まず、どのように大陸間ハブキャリアを誘致するか、アメリカ、ヨーロッパ、そして中東のキャリアをいかに呼ぶかという点で戦略を作ることが必要です。そして次に、いかにLCCを誘致できるか、またいかにしてこれまで以上にセントレア経由で中部地域の日本人旅行者の数を増やすか、外国からの旅行者をもっと誘致すること、セントレアの空港のマネジメントに関するさまざまな問題についても戦略を申し上げたいと思います。

たとえば外国からの旅行者について私の個人的

な経験として申し上げたいことがあります。たとえばセントレアに就航する海外の航空会社がバスツアーを京都へ、そしてそのほか有名な観光地に対して観光ルートを作るとしましょう。Googleを使って、英語でセントレアを経由して海外からの旅行者を誘致できるような旅行のルートを探っても、何も出てこない。若い人が、あるいはすでに退職した高齢者の方がセントレア経由でどこか観光地に行こうと思ってGoogleで検索しても、少なくとも英語では何も出てこないで彼らはセントレアに来ない。これでは外国人を誘致するという点ではマイナスだと思います。

それから、民間セクターの力を借りること。これらをセントレアの空港マネジメントの問題として申し上げておきます。

日本のほかの空港とは違って、民間企業としてのセントレアは積極的に生産性を高めることが必要です。これはすでに申し上げましたが、そのために起業家精神、あるいはリスクを取る勇気が必要であると考えます。リスクをきちんと押さえて対処しない限り、成功を収めることはできないでしょう。

また、航空会社からの評価はどうなっているのかということを考えなければなりません。

たとえばJAL、ANAなどはセントレアからの便数を増やす理由は今のところ考えつかないのではないのでしょうか。国際線も、国内線も、特に国際線の場合には羽田や成田、そして関空がありますので、セントレアからの就航あるいは便数を増やすということはあまり考えていないのではないかと。そしてまた、デトロイト・豊田の関係のような具体的な誘因がなければ、ヨーロッパや北米のキャリアもセントレアを選ばないと思います。つまり、成田と関空ですでに便があるので、さらにセントレアでというふうには考えない。

しかし例外としては、新世代の大陸間ハブキャリア、例えばガルフ航空、あるいはエティハド航空、あるいはカタール航空、フィンランド航空など、これら新世代のハブキャリアは例外ではないかと思っています。

(図13)



出典：東京工業大学大学院理工学研究科准教授 花岡 伸也 (2012)

(図14)



出典：東京工業大学大学院理工学研究科准教授 花岡 伸也 (2012)

トルコ航空、それからアメリカの主要都市を結ぶキャリア、そしてヨーロッパの都市を結ぶ主要キャリアが、新たな大陸間ハブキャリアとして、世界第26位の人口を持つ名古屋を後背地として持つセントレアを選択肢の1つに入れるかもしれません。

そして、アジアのネットワークキャリアも、<sup>(※18)</sup>第3の自由、<sup>(※19)</sup>第4の自由、プラス第6の自由を使って、セントレアへ来ることに強い誘因を感じると思いますので、アジアのネットワークキャリアを見ていかなければいけません。特に中国国際航空は、おそらく大陸間ハブキャリアを、日本、中国、韓国をベースとして、東南アジア、ヨーロッパへの就航を考えていると思います。ですので、セントレアを選んでくれれば便数の多いサービスを提供してくれることになるでしょう。

そして、LCCもやはり第3番目の都市名古屋にベースを置くことの魅力を理解していると思います。エアアジアが1つの良い例だと思います。

LCCには名古屋をベースにして日本のほかの都市に行く、あるいは中国、韓国、台湾、タイそしてそれ以外の東南アジアの国に就航するという誘因があるわけです。これもセントレアが今後、見極めていかなければいけない部分です。

そして、貨物キャリアも強い関心をセントレアに寄せるでしょう。というのも、トヨタ自動車も含めて中部には非常に厚い産業の集積があるわけです。セントレアを物流都市としてイメージを打ち立てることができれば、貨物便を大きな収入の基盤とすることができると思います。これは、セントレアにとってもまだ少し改善の余地がある論点だと思っています。

セントレアの戦略として、ネットワークのキャリアを誘致するためには、そもそも名古屋からの旅客でありながらセントレアを使っていない、その失われた顧客を取り戻さなければいけません。

なぜ彼らは羽田を使うのか。なぜ関空に行くのか。そしてなぜ成田に行ってしまうのか。彼らの最終的な目的地はどこで、どこへ飛んでいくのか。そして、そこに行くためになぜ関空なのか。なぜ成田、羽田からなのかという理由を、きちんと見極めなければいけません。そのためにスタディグループを作っていただきたいと思います。名古屋は交通分野の人材が厚く集積している所ですので、そうしたタスクフォースを作って、これらの理由を見極めていただきたいと思います。あまりお金をかけなくてもそれはできるのではないのでしょうか。

セントレアから飛んでくれない理由さえわかれば、その問題を解決することができるでしょう。なぜ多くの方が関空経由で外に行ってしまうのか、その人たちを取り戻し、成田を使っている人にセントレアを使ってもらうためにはどうすればいいのか。なぜ彼らがセントレアを使わないのかの理由を見極めて、そして対抗策を講じていただきたいと思います。

また、名古屋の主要な拠点へのシャトルバスの

(※18) 第3の自由：自国から外国への運輸権

(※19) 第4の自由：外国から自国への自由

(図15)

this first web screen does not help Centrair



便数が足りないという状況がセントレアにはあります。1つ例を挙げますと、Googleでセントレアからのシャトルということを英語で入力しましたら、出てきたのがとても豪華な、361ドルのタクシー利用のページが図15のように出てきました。

最初のページで、もし外国人で日本のことを知らない人が、名古屋に来ようと思って、「シャトル」と調べて361ドルが最初に出てくると、中国からここに来るまでの航空券より高いじゃないかと思ってしまいます。そうしたら、きっと関空ですとか羽田もしくは成田を選んでしまうでしょう。

コンピューターでぜひ皆さんも調べてみてください。

観光地に関して宣伝するような情報は何もありません。セントレアからどこに行ったらいいのかというページが不足しています。京都とか富士山が近いということをもっと宣伝すべきです。大阪、京都、東京は最も人気のある観光地です。観光客に一番人気のある目的地がセントレアから非常に近いということ売り込むべきだと考えています。

セントレアは旅行代理店とも提携して、京都ですとか富士山への観光ツアーを企画するというのも必要でしょう。一時的には旅行代理店のサポートをセントレアがすることも必要かもしれません。

また、観光客のツアーが到着した日に、1日目にすぐ京都に行けるようなツアーを企画すると、時間の節約にもなりますし、非常に喜ばれること

と思います。

その他にも、外国人の旅行客を誘致するためにいろいろな魅力的なサービスを提供することができます。さらに、より積極的なマーケティングの必要性を申し上げておきたいと思います。空港でのすべての手数料をはじめ航空会社にとっての魅力を上げていくと、ヨーロッパの空港のような成功が収められると思います。ANAやJALなどに対しても、もし新たなルートを増やせばメリットはあるのだということを伝えられると思います。LCCと同じようにプラスになります。ですから、すべての施設が誰でも使えるようにする、ということがいいと思います。その運航頻度と目的地を増やし、どの目的地に向かうにしても、航空会社が使いたいのであれば誰でも使えるようにするべきです。

それから、セントレアから名古屋の主要目的地や中部地域の目的地へのシャトルバスを増やすべきです。鉄道のアクセスだけでは不十分です。これは仁川でも証明されています。仁川でもすばらしい鉄道網が発達していますが、やはり多くの旅行客は直接ホテルに行くならシャトルバスを利用したいと考えています。

香港でも同じ事が証明されています。香港は非常によい設備の整った空港で、鉄道も発達しています。15分ほどで香港の九龍に着くことができます。やはりシャトルバスを使いたいという人が多いようです。多くのホテルは、鉄道が発達しても、シャトルバスを運行しており、セントレアから名古屋よりも距離が遠いにもかかわらず、そういったシャトルバスを準備しています。ですから、名古屋に関しても鉄道の便があるだけでは不十分だと考えた方がよいでしょう。

セントレアもLCCに焦点を当てた空港になるということを検討すべきです。日本と東アジア、東南アジア諸国をつなげるような空港になることを考えるべきです。そして、一度そういった接続便ができれば、さらにネットワークキャリアも誘致することがたやすくなるでしょう。旅行客がたくさん利用するようになれば、ほかの目的地にも

行きたいという需要が生まれますので、そういった意味でもほかのキャリアに対しても魅力が高まります。

セントレアは権益収入では非常によい業績を上げていますが、非航空収入という面ではほかの空港に劣っています。ですから、物流拠点としての可能性ですとか、空港の土地を利用するような設備を考えて、非航空収入分野での収入を上げることによって、航空料金を下げることができる余地を考えるべきです。

それから、セントレアの経営者、従業員の方を学会などに参加させることも一案です。<sup>(※20)</sup> ATRSのような学術会議に参加するということは決してお金の無駄ではありません。

200ドルの参加費だけで300人のスピーカーの話聞けます。たとえば私のようなスピーカーにもお金を払わなければいけません。200ドルを払うと300人の私のようなスピーカーの話が入ってきます。つまり自分が出した参加費よりも何百倍ものメリットがあるわけです。<sup>(※21)</sup> IATAなどの会議ですと、同じような専門家が同じような話を毎回していますので、そういった会議に何千ドルも支払って参加するより、学術会議に出た方がよっぽどいいと思います。1ドル当たり支払って得るメリットは非常に高いということがいえます。世界から集まった学者ですとか、航空会社のCEO、航空会社の役員などの話を聞くことで、そういったメリットを得ることができます。

さて、より低い空港使用料をLCCは求めているわけですが、表2ではどういったことをLCCは空港に期待しているかということが書かれています。

彼らはあまり余分なサービスを実施しないので、低い空港使用料を求めています。そして、効率的なLCCの運営ができるようなサポートを得たい

### Airport Choice Factors by European LCCs

(欧州のLCCが空港を選ぶ要因)

Rank	Factor	Average (n=8)	Standard deviation
1	High demand for LCC services	5.00	1.07
2	Quick and efficient turnaround facilities	4.63	1.30
2	Convenient landing/takeoff slot times	4.63	0.92
4	Good airport charge discounts	4.50	1.51
5	Positive forecasts for business and tourism	4.38	1.30
5	Cost conscious airport management	4.38	1.19
7	High airport competition	4.13	1.13
8	Good surface access	4.00	1.20
8	Spare airport capacity	4.00	0.76
10	Good environmental policy	3.75	1.28
10	Ambitious expansion plans	3.75	1.28
12	Privatised, deregulated airport	3.63	0.92
13	Good non-aeronautical revenues	3.13	0.99
14	Good experience of LCCs	2.88	1.13
15	High level of airline competition	2.63	1.41

Source: David Warnock-Smith & Andrew Potter, JATM, 2005

(表2)

と思っています。たとえば、到着から25分でまた出発したいと考えています。そういった運航の形態を取っていますので、LCCは特に豪華な建物だとかターミナルビルは望んでいません。LCCの航空会社は大体25~30分で再び出発をします。ですから、空港のゲートを非常に高い頻度で使用しています。

さらに、財政的な支援も求めています。LCCはより低い空港料金、そしてATCの料金で長期的に低料金でのコミットをしてほしいと考えていますし、初期支援も求めています。<sup>(※22)</sup>

また、財界からの支援も得たいと考えています。

そして、LCCによって新たに生み出された収益の配分も期待しています。たとえば、便が増えると何十万もの旅客が来ます。そうすると駐車場なども利用が増えます。そうすると、さらに権益収入も上がります。便が増えることによって旅行者が増え、そういったところでも収入が増えていきます。その空港収益をLCCへ分配して欲しいと考えています。

余分なキャパも欲しています。たとえば、就航するために10のゲートを使用したいと考えていれば、そういったキャパも求めるわけです。そういっ

(※20) ATRS航空輸送学会 (The Air Transport Research Society : ATRS) : 1995年、世界交通学会 (WCTRS : The World Conference on Transport Research Society) の一分科会として設置された世界的な参加による非営利組織。1997年に第1回年次会議をカナダで開催し、以後、各国で持ち回り開催している。

(※21) IATA : 国際航空運送協会 (IATA, International Air Transport Association) は、国際線を運航する航空会社、旅行代理店、その他の関連業界のための業界団体である。

(※22) ATC (ATC : air traffic control) : 航空交通管制

た条件を見て彼らは空港を選択していきます。

ヨーロッパのLCCでいえば、LCCのサービスに対して高い需要があるかどうかをまず確認します。従って、セントレアとしてもそれを証明しなければいけません。迅速に、効率的に回転ができるような設備が整っているか、利便性の高い着陸、離陸のスロットタイムがあるかどうか、空港の料金のディスカウントがあるか、また、コスト意識の高い空港管理が行なわれているかどうかということをチェックをします。

LCCの事業ベースを成り立たせるためには、セントレアの獲得エリアは非常に大きいのだということを示さなければいけません。今では、人口も多く、さらに活発な事業セクターが育っているということ、さらに観光客ですとか旅客の成長の潜在性が高いということを示さなければいけません。

LCCの運営の効率性が高くできるということ、空港が航空会社の生産性を改善するサポートができることを示さなければいけません。

官僚的ではない、柔軟性を持った、ルールに縛られない空港でなければいけません。それを私は成田空港に何年前かにアドバイスをしたのですが、最初にLCCに対してルールブックを見せるようなことをすればもう選んでくれないよ、という話をしました。

奨励金を準備し、積極的なマーケティングも必要です。これをするためには、LCCの誘致を行なって成功しているほかの空港をベンチマークすることをお勧めします。ヒューストンのホビー空港はLCC誘致に大成功しています。また、シャーロット空港、フロリダのタンパ、ロンドンのスタンステッド、イタリアのベルガモ、ベルギーのシャルルロワ、フランスのカルカソネ、こうした空港を目標とすべきです。そこを訪問して学ぶことはたくさんあると思います。

さらに、空港の営業プロセスに関して、すべてのステップ、すべての要素を再検討すべきです。

不必要なステップがあれば、それはなくすべきです。毎日、日々の改善、日常的な改善、収支的な改善、何かムダなものがあれば、それをなくしていくという作業が必要です。ライアンエアのハブ空港がやっているのはまさにこういったことなわけです。エアアジアもライアンエアからいろいろ学んでいます。セントレアとしては空港の効率性を高めるタスクフォースをまず作るべきです。そして、迅速性を確保し、また適応力を高め、柔軟性の高い空港になるための努力をするべきです。規則に縛られる空港ではなく、航空会社のニーズに対応できるように、そして旅客や貨物の荷主に対応できるようにし、考え方を毎週見直すべきです。

航空会社というのは新しい空港に参入する場合には大きなリスクを伴って判断をします。ですので、空港では新たに参入してくる航空会社に対しては奨励金を準備しています。それによって航空会社とリスクを共有するわけです。LCCと空港のリスクを一緒に担って成功していくという形を取ります。FAAでも奨励金を提供しています。

エアキャリアのインセンティブプログラムガイドブックを、2010年にすべての空港に関して出版していますので、ぜひ皆さんもそれを入手して読んでみてください。

参入してから最初の1～2年間の奨励金というのは、通常の空港利用料の割引よりも大きいものになっています。インセンティブプログラムというのは明確なゴールを持たなければいけませんし、新たなサービスもカバーされなければいけません。そして、時間をはっきりさせ、何年間の奨励金なのかということも明確にします。適切な奨励金の構造を選択しなければいけませんし、繁忙期の価格も決定しなければいけません。空港のピークの時間を今と同じにするのであれば、閑散期でディスカウントするのが奨励金となります。

そして、セントレアは今後、非常に寛大な奨励金プログラムをLCCに対して提供する必要が出

(※23) FAAアメリカ連邦航空局（英称：Federal Aviation Administration、略称：FAA）：アメリカの運輸省の下部機関で、航空輸送の安全維持を担当する部局。米国内での航空機の開発、製造、修理、運航の全ては、同局の承認無しには行えない。本部はワシントンD.C.に置く。

てくるでしょう。名古屋、つまりセントレアをミニハブに、ターゲットの都市にしてくれるようなLCCに来てもらうためには、その程度の奨励金が必要です。

新規就航航空会社に対する奨励金プログラムはどんなものがあるかという、たとえば空港使用料、着陸料を、時間を決めて徴収しない、あるいは割引をするというものが1つ考えられます。そしてまた、新スタッフの研修コストを航空会社が負う場合、その一部をシェアする。あるいは、LCCによって新たにたとえば駐車場の収入とか権益の収入が高まった場合には、その高まった分をLCCに割り振るということです。たとえば、アメリカのタンパ国際空港、あるいはヨーロッパの空港でこれをしている所はすでにありますから、その空港の関係者と話をされてみてはいかがでしょうか。

これは、昼食のときにお話をしていた話なのですが、(1)ターゲットマーケットをまず決める。毎年、10の新しいマーケットを特定する。(2)それぞれ発着地という市場カテゴリーごとにビジネスケースを構築する。(3)皆さん方の知識をきちんと使って、アウトバウンド、インバウンドの乗客に焦点を当てる。(4)その際に、セイバーエアラインソリューションズ<sup>(※24)</sup>のような分析手法をきちんと使う。(5)新ルートの探索についてはプラネットなどのツールをきちんと使って、交通量の予測を行なうことが必要です。

その結果として有望なターゲットルートが特定されたならば、どんなステークホルダーが関わってくるかということ特定しなければいけません。この新たな就航で誰が益を得るのか、そして、この空港の集客域で誰が最も益を得るか。たとえば政府、学会、研究機関、観光セクターなどを巻き込んだタスクフォースを作って、航空会社をその後誘致していくことが必要です。

今、これを行なっておけば、5年後、10年後、本当に大きな成功を収める、すばらしい空港に皆

さん方は生まれ変わることができると思います。

どうもありがとうございました。

(※24) セイバーエアラインソリューションズ：(Saver Airline Solutions)出発地-目的地間の需要等を予測するソフト



【パネルディスカッション】

## 開港10年を迎えた中部国際空港の将来

- モデレーター 林 良嗣 氏（名古屋大学大学院環境学研究科教授）  
パネリスト 川上 博 氏（中部国際空港株式会社代表取締役社長）  
張 兵 氏（シーアイティーエス・ジャパン株式会社代表取締役社長）  
二村真理子 氏（東京女子大学現代教養学部教授）  
竹内 伝史 氏（岐阜大学名誉教授、公益財団法人中部圏社会経済研究所研究顧問）



林 それでは、これからパネルディスカッションを始めたいと思います。

今ほどテー・オム先生の基調講演をいただきまして、お聞きになったとおりであります。そのお人柄を少しご紹介しますと、コードシェアリングの理論を編み出されたり、デルタ航空とノースウエスト航空の合併に際して、そのスキームを頼まれて2週間ほどホテルに缶詰めになって作られたとなど、航空事業経営を左右する世界に先駆けた研究をリードしてこられた先生であります。

また、エアラインおよびエアポートのランキングをテー・オム先生が創設され、長く会長を務められ、また2006年に名古屋でも開催された航空輸送学会（ATRS）でされていますが、ただランキングしているだけではなくて、世界中のエアライン、エアポートの動向、それからLCCがこれからどういうふうに伸びていくかということを知り尽くしておられる方です。今日は中部国際空港（以下、「セントレア」）以外のほかの空港の関係



の方も来られているかもしれませんが、本当はほかの空港の方には聞かせたくないような重要なお話をすべて織り込んでいただいたところだと思います。その非常に包括的なお話、しかも最後にはピンポイントのご提案もされておりました。

さて、これからパネルディスカッションに入るわけですが、順序としましては、まず竹内先生から公益財団法人中部圏社会経済研究所（以下、「中部社研」）が2011年度～2014年度に実施した航空調査の概要を報告していただきます。竹内先生のご紹介についてはプログラムに記載されていますが、大学院を卒業されてから運輸省（現、国土交通省）に入られて航空行政にも携わられたこともある方で、何よりもこの地域の地域開発、計画策定に関与され、セントレアについても財団法人中部空港調査会（2011年3月解散）の発足以来、携わってこられた方でございます。竹内先生からの概要報告をいただきまして、それから各パネリストの方々にお話を伺っていく、こういう手順で進めたいと思います。それでは、竹内先生からお願いいたします。

## 2011年度～2014年度に中部社研が実施した航空調査の概要報告

竹内 今、ご紹介がございましたように、配布資料に書きました研究が、中部社研によりこの4年にわたって進められており、私は、その研究会の座長を務めています。今日はその中間成果に基づいて研究会の経過をご報告するのが、私の役割です。この研究会自体は、今年度の締めくくりの研究会をもう1回残しておりますので、研究会としての統一見解ではないのですが、今までの経緯としておおよそのところをご紹介しようということでございます。



ただ今、テー・オム先生のご講演をお聞きして、私が今からお話しようとする結論はほとんどオム先生の結論と一致していることが判りました。「なんだ、同じことを日本語で話しているだけだな」と思われるかもしれませんが、一応、進めさせていただきます。

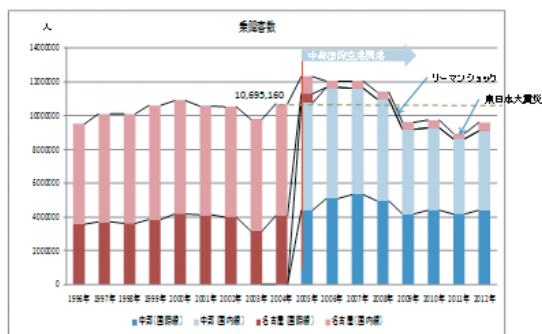
### セントレアの開港前後の空港利用者の推移

これは、セントレアの開港前後の空港利用者の推移をグラフにしたものです。

皆さん先刻ご承知だと思いますが、開港直後のセントレアは大変利用者が増えて、離着陸回数も多くて調子が良かったのですが、その後、リーマ

(図16)

#### 1. 中部国際空港および名古屋空港の乗降客数の推移



出典：国土交通省航空局「空港管理状況調査」

ンショックとかいろいろ経済的な落ち込みがございまして、一時期大変苦労しております。

それがようやくこの数年、上向きの傾向を示していますが、この回復傾向についてマスコミは盛んに、「セントレアは関西国際空港（以下、「関空」）、成田国際空港（以下、「成田」）東京国際空港（以下、「羽田」）と比べて立ち上がりが遅い、乗り遅れているのではないかと批判をしています。でも、私はそうは見ておりません。非常に努力をして、その成果がよく現れていると見るべきだと思います。

つまり、この間、セントレアにとってはたいへんな逆風が吹いています。日本政府の対応が、セントレアを応援するまでには手が届かなかったということです。1つ目は、皆さんご存じだと思いますけれども、関空は、たいへん大きな借金を抱えておりまして、これを順調に動かすために政府はいろいろな施策で支援の手を差し伸べております。傾斜的に政策を打っているということです。2つ目は、日本航空の問題があって、日本航空の破綻を避けるために成田へ客貨を集約するように誘導いたしました。特に貨物ですけれども、日本航空の貨物便をずいぶん陰になり日向になり支援をしたことがありまして、セントレアの貨物はそれでかなり取られたというようなこともあるのです。3つ目ですが、羽田で非常に大きな国の政策変更がありました。もともとわが国の航空の基本戦略として羽田は国内線に使うということになっていたわけです。ところが、沖合展開はA滑走路とC滑走路を新しくし、それ以後の拡張計画はないと言っていたのに、突然、4本目のD滑走路の整備も実施、それから空域の調整も手掛けたことで、羽田の空港容量が一気に増えました。それを利用して国際線にも開放し、国際空港へと方針を転換したわけです。セントレアの計画時点では、この構想は全くありませんでしたが、そこに日本政府による整備方針が変更されたことから、セントレアの置かれた状況が大きく変化しました。

取り巻く環境の激変による3つの逆風の中でセントレアは今、立ち上がろうとしているわけで、

その割にはたゆまぬ努力の成果が現れつつあると私どもは見えています。この羽田の問題は「中部」にとって非常に重大でして、セントレアは基本的な考えを変えないといけません。もともとセントレアの出発点の構想は成田と関空とセントレアとが一緒になってわが国の国際ゲートウェイを担うという目標だったわけですが、その基本姿勢が崩れました。国内の空港の基本体制が崩れたので、これからのセントレアは中部圏のグローバルなゲートウェイとして自立、独立して動く、そんなインフラであることを自覚しなければいけないということだと思っております。初めから結論めいたことを申し上げてしまいました。

**国際拠点空港の利用状況**

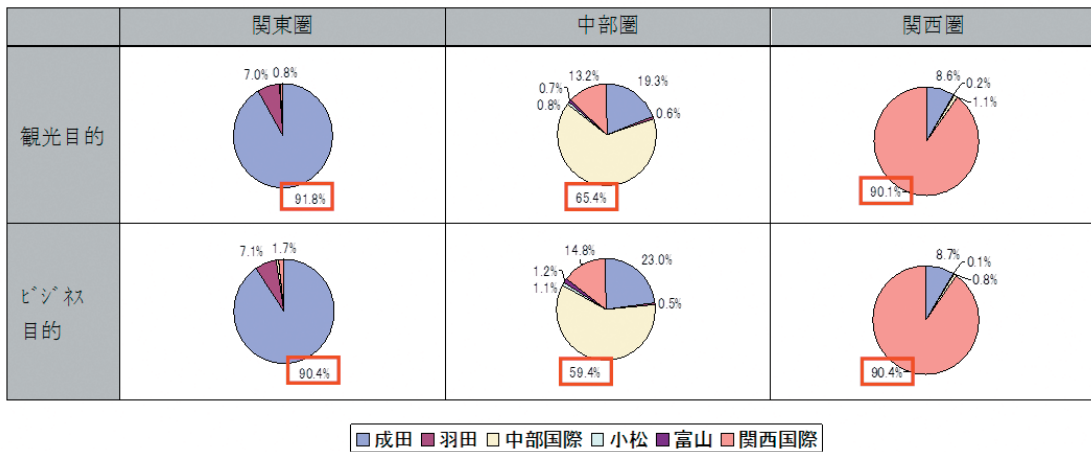
この図17は、各圏域の出国客のそれぞれの圏域

のゲートウェイとその他の空港との使い分けの分担率がどうなっているかということを示しています。

中部圏の人たちのセントレア利用率が60%くらいしかありません。40%くらいがセントレアを使ってないという結果です。これらのデータを基に、セントレアが有利であるにもかかわらず使っていない人がどれくらいいるだろうかと人数を計算してみました。このため、一般化費用を指標として計算しました。一般化費用というのは、説明書き(図18)してありますが、皆さんが住んでおられる地域からそれぞれの空港を使うときの運賃と所要時間を金額に換算いたしまして、3地域それぞれから3空港までについて調べてみたものです。

その計算結果は、図19の棒グラフのようになっ

(図17) 三大都市圏における空港利用率

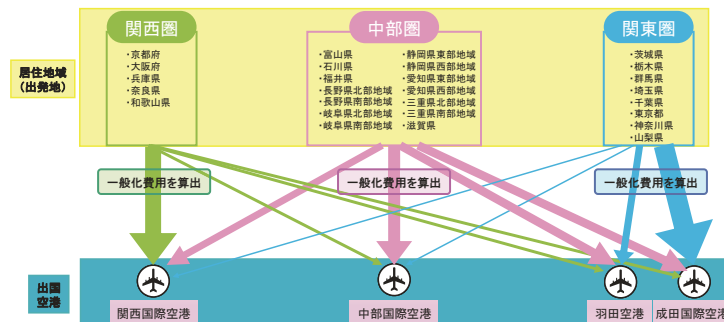


出典：国土交通省航空局「平成20年国際空港旅客動態調査」

(図18)

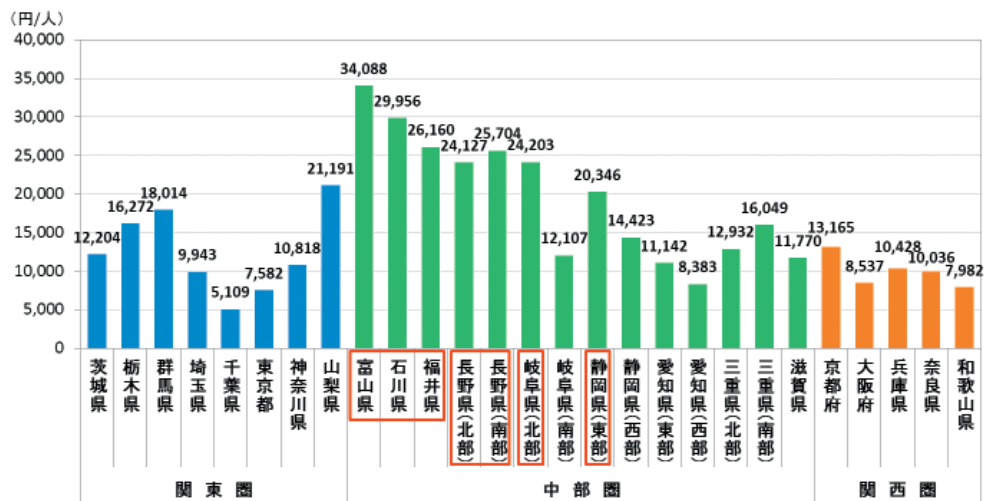
**「居住地域から出国空港までの一般化費用(円/人)」**

=「乗用車、鉄道などの運賃・料金(円/人)」+「所要時間のコスト換算値(円/人)」

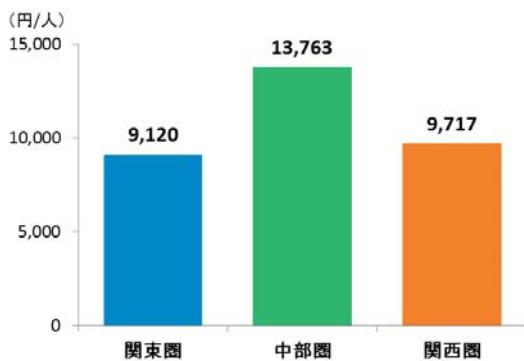


一般化費用とは、居住地域から出国空港までの移動にかかる諸要因を貨幣換算したもので、出国空港までの「運賃・料金」と、出国空港までの「所要時間」をコスト換算したものの合計値として表される。

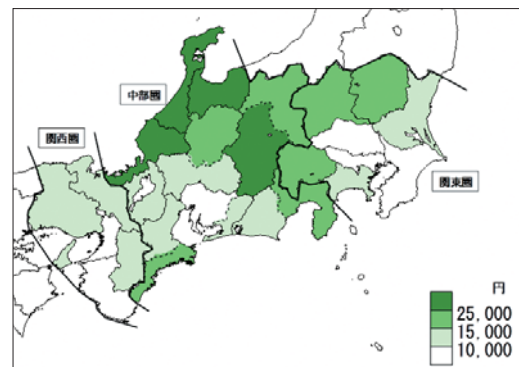
(図19) 住居地域別の出国者1人当たり一般化費用<県・地域別> (円/人)



(図20) 住居地域別の出国者1人当たり一般化費用<圏別> (円/人)



(図21) 住居地域別の出国者1人当たり一般化費用<地図> (円/人)



ています。

セントレアが最も有利な地域はどれだけあるか、そこから外国へ出国する人の数がどれだけあるかを計算しまして、にもかかわらずセントレアを使わないで成田や関空あるいは羽田を使って出国している人がどれくらいあるか計算してみましたところ、結論として4分の1になりました。それでは、ほかの空港に回っていることによってどのくらい経済的な損失が出ているかということを経験してみると、毎年76億円くらい、わざわざ損をして成田とか関空へ回っている人がいますよ、という数字が出てまいります。

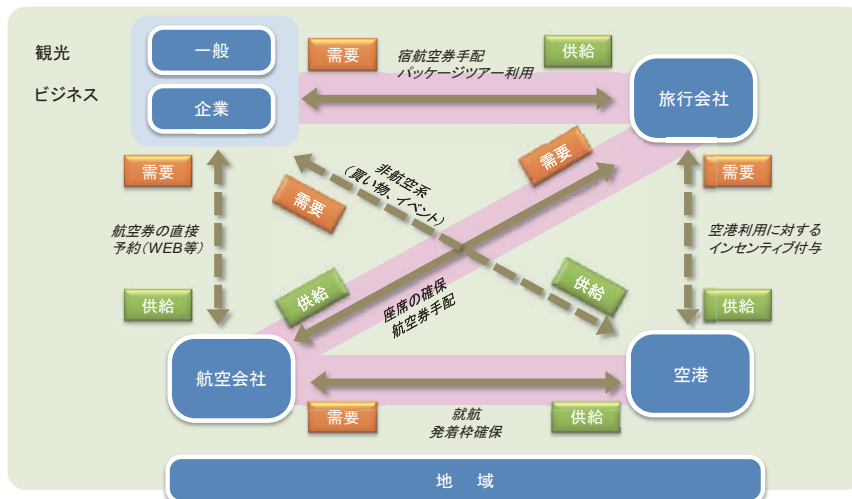
そこで、なぜセントレアを使わないのだろうかということ。そのメカニズムを探るために、こういう図(図19~21)を書いてみました。

空港の利用者つまり消費者と、供給者の関係はどうなっているだろうかということでもあります。

これはちょっと複雑でして、空港の直接的な利用者は主として航空会社です。一般の消費者、旅行する人たちは飛行機に乗るといって航空サービスの利用者です。その航空サービスを提供している航空会社が空港を使っているわけで、ワンクッション置いてあるということです。このメカニズムをよく捉えて需給問題を考えないといけません。もちろん、ターミナルで買い物をしたりする消費者は直接空港を使いますが、いわゆる航空マーケットということからいくとこういう二重、あるいは場合によっては旅行会社が間に入りまして三重構造になっているという考え方をしていけないといけません。

そういうところで、セントレアが使われない理由ですが、旅客の視点から見てまいりますと、オムさんが指摘されたところでありまして、セントレアは航空路線の多様性と運航便の頻度が

(図22)



少ないからだということです。空港に不満があるわけではない。航空便の便利さに欠けるということでもあります。

それともう1つは、それと比べると影響力としては落ちると思いますけれども、空港へのアクセスに関して、電車で行くと思うと電車がトラブって止まったら大変だ、1本しかないから信頼性に欠けるという話もありますし、それから、車でいく場合にも高速道路で行けるルートが1本しかない(今のところ)、というような問題があるかと思いますが、主として航空便が貧弱だからであります。

それでは、なぜ航空会社が路線を設定してくれないのだろうか、基本的には航空会社は、需要がそんなにないからだとおっしゃいます。一方消費者あるいは旅行者の意見を聞きますと、いや航空サービスが悪いからだということになります。ですからこれは、先ほどオムさんの話にもありましたけれども、ニワトリと卵の関係でございます。この悪循環をどこで打ち破るかということが対策としては一番、重要になってくるということです。航空会社にいろいろな手を打って、とにかく路線を設定してくれれば需要は伸びるのだから、現在4分の1は逃げているから便数を増やしてくれれば少なくとも4分の1は需要が増えますよ、というような話を進めて説得していくことが1つ。この手の打ち方はいろいろ手練手管がございまして、

その辺りのところはオムさんの話の中にいろいろと示唆に富んだアドバイスをいただいたわけでございます。

それともう1つは、4分の1逃げている、それでも需要が多くなれば航空会社は満足するわけですから、地域から発生する航空需要をどれだけ増やしていくか、あるいは地域に入ってくるインバウンドの航空旅客をどれだけ増やしていくかという努力をすることが大事であります。私どもの研究会としてはそういう方向で、どういう需要を創出していくことができるだろうかということの研究をしてきたわけでございます。

#### セントレア利用拡大方策の5つの基本戦略

では空港の利用拡大方策の方向をどう考えるかということで用意いたしましたのが、基本戦略ということで1から5までございます。

基本戦略の1つ目は、**ビジネスニーズを生かした就航便の増強**ということございまして、モノづくり企業の中心地であるのだからビジネスニーズを増やしていくことができるということです。ビジネスニーズというのが航空会社が便を設定してくるときに一番重視するところですので、ここに重点を置いてやっていこうということでございます。

ただ、モノづくりということを考えるときに、ただモノづくりの会社があって、ここにビジネス

客が出入りするというだけではなくて、モノづくりの会社で世界につながるということは産業文化を通して生活文化にまで影響を及ぼすのだということに注目していく必要があると思っております。

(図23)

8. 中部国際空港の利用拡大の方策の方向性 ①

基本戦略1: ビジネスニーズを活かした就航便の増強

施策1-1: 商用目的の渡航需要の取り込み

- ・ものづくり産業を基軸としたビジネス需要の喚起
- ・ものづくり集積地のゲートウェイとしての利用促進

施策1-2: 中部の国際交流の舞台の形成

- ・ものづくり企業の海外拠点との技術交流の活性化
- ・世界に冠たる企業の技術・経営ノウハウの国際交流のコンテンツとしての活用
- ・国際コンベンション・国際展示会などによる世界から注目を集める機会の創出

施策1-3: ビジネスジェット・プライベートジェットの活用促進

- ・個人旅行者へのPRと優遇制度の創設

基本戦略の2つ目は、インバウンドニーズを高める中部国際空港のin-outの周遊ルートの造成。

インバウンドというのは、すなわち観光需要を造り出そうということですね。昇龍道プロジェクトが動いておりますのは大変結構なことだと思いますが、その場合でもインとアウト、つまり入り口と出口の両方使われるようになりたいと、こういうことです。

先ほどの話で、ゴールデンルートは、東京から富士山を見て、京都へ、そして大阪から帰る。これでは「中部」は通過されてしまいます、これをどうやって「中部」に引き付けるか。これを考えていくことが大事です。最近、訪日旅行者、特に中国や東南アジア関係は、リピーターが増えてきております。リピーター客というのが絶好のチャンスなのです。最初の人にはゴールデンルートに行くかもしれないけれど、2度目はこっちに取ろうじゃないか。こういう作戦を立てていく必要がある。

次に、基本戦略の3つ目です。アウトバウンドを高める海外渡航機会の創出ということで、ここに書いてあるようなことですが、ここで1つ申し上げておきたいのは、航空会社にとって、来た便

(図24)

8. 中部国際空港の利用拡大の方策の方向性 ②

基本戦略2: インバウンドニーズを高める中部国際空港in-outの周遊ルートの造成

施策2-1: 中部の観光コンテンツの魅力創出・活用

- ・ゴールデンルートから「昇龍道」への誘導(中華圏、東南アジアを対象)
- ・訪日旅行者の中部へのリピート需要への対応
- ・国・地域ごとの観光嗜好への的確・丁寧な対応
- ・中部と交流の深い都市・地域からのビジネス・観光・留学等の訪日需要発掘
- ・観光目的における中部周遊パッケージの販拡
- ・都市観光としての名古屋の魅力の活用

施策2-2: 中部が世界から注目を高め、周遊性を高める取組の推進

- ・外国人の受入体制の充実化、サービスの高質化、多言語標識などの受入環境への対応
- ・in/out空港の異なる周遊型国内旅行への対応
- ・訪日旅行者の観光嗜好の高いグルメ、買い物ニーズへの対応

と帰る便と両方にお客さんが乗ってくれることが大事なのです。そういうことからいきますと、今、外国の航空会社が名古屋で一番ネックになっておりますのは、外国の航空会社を日本人客がなかなか使わないということです。日本人はどうも日本の2社でないと乗らない、という傾向です。これはちょっとまずいのではないかと。コードシェアというのがずいぶん発達してきておりますから、そういうことからいくと外国のエアラインも利用するというのをやりますと、航空会社の収益がよくなりますので、そうすると便数も増えてまいります。あまり国籍にこだわらないで、コードシェアを活用していくということが大事ではないかと思っております。

(図25)

8. 中部国際空港の利用拡大の方策の方向性 ③

基本戦略3: アウトバウンドを高める海外渡航機会の創出

施策3-1: ビジネスニーズと観光ニーズ、インバウンドとアウトバウンドのバランスの確保

- ・昇龍道プロジェクトにおける連携した取組(海外旅行博でのPR、海外旅行会社・メディア招聘、多言語受入環境整備の推進、情報発信強化 など)
- ・経済水準に比して出国率が低い地域に対する海外渡航への障壁緩和
- ・一般化費用の低廉な中部国際空港からの出国率の向上
- ・国際交流を深める価値観の喚起
- ・国内線ネットワークの充実を活かした三大都市圏以外からの海外渡航需要の取り込み
- ・名古屋駅など拠点駅での乗り換え抵抗の低減

施策3-2: 自治体の海外の姉妹都市との交流促進による需要創出

- ・国際交流を深める価値観の喚起
- ・青少年世代の交流促進
- ・ホームステイの推進 → 受け入れ環境の整備

それから、基本戦略の4つ目です。わが国は成

熟社会でございます。成熟社会というのは、いろいろみんなの考えることが多様化してくるのです。要求が多様化してまいります。目的の多様性、計画の多様性、飛行機機材の多様性そして航空サービス等の多様性への対応、あるいは航空サービスもLCCばかりではなくてフルサービスを要求する人もいるかもしれない。そういう多様性に対応できるようなことをやらなければいけない。こういうことでございます。

(図26)

#### 8. 中部国際空港の利用拡大の方策の方向性 ④



基本戦略4: 旅行目的、旅行計画、機材、航空サービス等の多様性への対応

##### 施策4-1: 価値網の多様化への対応

・エンターテインメントスペースの構築とイベント時の場の提供

##### 施策4-2: 中部の空港の活性化に向けた新たな活路の創出

・LCCの有効活用による新興国の中間層などの新たな海外旅行需要の取り込みと旅行形態の多様化への対応  
 ・空港会社と航空会社の連携による需要創出  
 ・ビジネス客、観光客に併せた利便性の高いダイヤおよび多頻度運航への対応  
 ・中部国際空港に就航する地方路線の更なる拡充

##### 施策4-3: 中部国際空港周辺地域の受入環境整備

・中部臨空都市の活性化  
 ・輸出免税制度、市中免税店設置の動き

##### 施策4-4: 中部国際空港に就航する航空会社、活用する旅行会社へのインセンティブの付与

・二次交通の多様な事業者のフリーパス等による一体化・顧客利便性の向上  
 ・アクセス手段の充実化による信頼性の確保

##### 施策4-5: 空港施設の機能強化および周辺エリアの魅力強化

・中部国際空港利用促進協議会による各主体が一体となった取組  
 ・LCCの受入促進に向けた設備拡充

それから、基本戦略の5つ目です。多モードによる陸空の一体化。セントレアというのは、陸上高速交通のネットワーク上でも非常に有利な所に立地しています。国際、国内の乗り継ぎも非常に便利な空港でございますから、航空だけではなくて陸上高速交通機関との連携もやっていきたい。

特筆すべきは、実は私、11月に中部社研の調査で東南アジアの対日インバウンド旅客発掘のためのヒアリング調査に同行して、そこでヒアリングして参りましたが、その結果、耳にタコができるくらい言われたのは、いわゆるジャパンレールパス（以下、「JRパス」）です。JRパスがセントレアから使えるようにしてほしいという。特に地域パスが中部が一番遅れているのではないかということを言われました。

それからもう1つは、レンタカーです。レンタカーのニーズはずいぶんありますが、日本で利用頻度が多くないのは、首都圏の道路の複雑さゆえ

と考えられます。東京を通過するドライブはしたくないという人が多いのではないかと思います。ところが中部圏は、特に名古屋は道路が非常に分かりやすい。名古屋西部の環状高速道路ルートが完成しさえすれば、レンタカーサービスが非常に生きる空港ではないか。特に、日本産の高級車には皆さん慣れております。ですから、セントレアに「レクサス」という看板が出ておりますけれど、レクサスに乗れるレンタカーサービスを用意してあげると、飛びつく人はたくさんおられるのではないか。このような陸上の交通サービスと連携を取っていくことが良いのではないかということでございます。

(図27)

#### 8. 中部国際空港の利用拡大の方策の方向性 ⑤



基本戦略5: 多モードによる陸空の一体化

##### 施策5-1: 空港アクセス機能の強化

・経済水準に比して出国率が低い地域に対する海外渡航への障壁緩和  
 ・二大都市圏以外からの海外渡航需要の取り込み  
 ・名古屋駅など拠点駅での乗り換え抵抗の低減  
 ・多様なアクセス手段の整備

##### 施策5-2: 国内移動にかかる利便性・満足度の向上

・一般化費用の廉価な中部国際空港からの出国率の向上  
 ・道路と鉄道の乗り継ぎ、鉄道の利便性等、アクセス性のさらなる向上が必要  
 ・二次交通の多様な事業者のフリーパス等による一体化・顧客利便性の向上  
 ・アクセス手段の充実化による信頼性の確保

以上5つの基本戦略を駆け足でお話しましたが、羅列的になりました。もう少し系統だてて、お話をしたかったのですがこの辺りは次にディスカッションのチャンスがあればお話をしたいと思います。

林 ありがとうございます。ただいまの竹内先生の報告内容が、テー・オム先生の基調講演の内容と共通している項目が見受けられ、分析結果にもずいぶん同じ方向性が出てきたわけであります。興味深いいろいろなアイデアをいただき、ありがとうございました。

竹内先生から中部社研が取り組んでこられた調査研究の概要報告をいただきましたが、今度は川上社長から、まさに空港を経営している側からど

んな歩みがあったかということをご紹介いただきまして、そして皆さんに議論していただきたいと  
思います。ではよろしくお願ひします。

開港10周年を迎えたセントレアの実績と現況

川上 空港会社の川上でござ  
います。おかげさまで先月2  
月17日にセントレアは開港10  
周年を迎えることができました。  
多くのお客様や、今日ご  
出席の関係各位のご支援の下、この10年、大きな  
事故もなくやってこれたということについて、  
まずは感謝申し上げたいと思います。



本題に入ります前に、テー・オム教授、竹内教  
授から、示唆に富んだアドバイス、あるいはご指  
摘をいただいたことに感謝申し上げたいと思いま  
す。

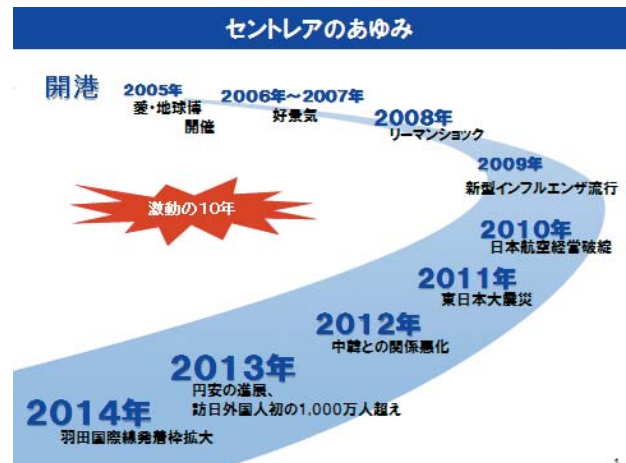
私どもは開港のときに地域から期待された、あ  
るいは国から期待された役割に応えるべく、努力  
していますが、結果として成果が現れにくい面も  
あります。お二方からのご指摘は私どもも同じ認  
識でございますし、かなりのところまで努力して  
いるつもりです。

基本的には空港というのは、飛行機が飛んで何  
ぼという商売ですので、そういう意味で一日も早  
く多くの航空会社がネットワークを張り巡らして  
いただけるよう引き続き努力してまいりたいと思  
います。それでは、セントレアの開港以来の歩み  
からご説明します。

セントレアのあゆみ

開港時は愛・地球博や地元の好景気もありまし  
て大変順調なスタートを切りましたが、2008年の  
リーマンショック以降、毎年いわゆるイベントリ  
スクに見舞われ、浮き沈みの連続でしたが、2013

(図28)



(図29)

中部国際空港の運用実績(開港~2014年)



※国際線旅客数、貨物量及び国内線旅客数はピーク時値  
※国際線旅客数は成田線を除く  
※2014年の旅客数、貨物量、発着回数は見込値



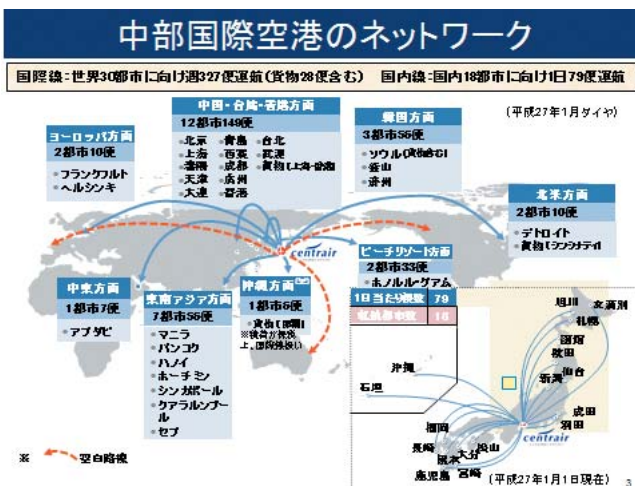
年くらいから円安の進展もあり地元景気が回復してきたこと、それから、訪日外国人が1,000万人を超えたというプラスの要因も現れまして、ようやく回復軌道に乗ってきたというところですよ。

運用実績を記載した資料(図29)です。数字で申し上げますと、棒グラフが便数です。国際線、国内線、それから貨物の便数。赤い折線グラフが旅客数と貨物量。年間の発着回数もお示ししております。

ご覧のように、2008年から2009年にかけて数値の低いケースが多く、2009年を底にして徐々に回復軌道をたどりつつあるというところですが、開港当時のレベルまでには追いついておりません。そういう意味では道半ばということで、これからさらに、開港時、あるいはそれを上回る数字を目指していくことになろうかと思っております。

現在のセントレアのネットワークをご覧下さい。韓国、中国、台湾、香港という近隣のアジアが、ネットワークの便数でいえば3分の2を占めています。昨年のインバウンド客、訪日外国人旅客が1,341万人ですが、その66%はこの4カ国からです。便数と訪日客の占める割合は整合しているのですが、残念ながらまだまだで、これから大きな発展が見込まれる東南アジア、それから、赤線で書いていますが、長距離のネットワーク、アメリカの西海岸、オセアニア、あるいはパリといったところが、まだまだ弱いというところですよ。

(図30)



### 充実したネットワークの形成

空港の使命は、いかに充実したネットワークを敷くかということですので、私どもはレガシーキャリアであれLCCであれ可能性のあるところにはすべてアプローチする、その際には地元の自治体、経済界からご支援をいただきながらエアポートセールスに出かけています。

今後のネットワークの充実を考える際に考慮すべき、セントレアを取り巻く環境ということでは、先ほどの竹内先生のまとめと似ていますが、1つは空港間競争の激化で羽田、LCC、関空のコンセッションなどとの競争の問題。それから、需要に関してはアウトバウンドからインバウンドのウエイト増加への変化に順応した施策の展開が重点課題であると認識しています。セントレアの昨年の実績では、アウトバウンドは過去最低でして、逆にインバウンドは過去最高という極端なバランスの下で、ほぼ前年並みという国際線の旅客数になっております。

商業環境も特に空港島対岸の前島を中心にプロジェクトが進展しており、免税の制度も変わってきますので、これらへの対応策も問われることになります。

何よりも、中部圏の成長力を担う、交通ネットワーク、観光、次世代産業の核となる航空機産業などについて、これらをいかに取り込むかということが重要と思っています。空港間競争は地域間競争だとよくいわれておりますが、まさにこういうふうな要因をまとめてみますと、地域としての力、あるいは特にインバウンドについては地域の魅力が、今後の需要を創造していく上での大きなカギとなると認識しております。

### 航空需要拡大に向けて

旅客と貨物について触れたいと思います。

よくご存じの昇龍道ですけれども、1月現在で参加事業者が1,380団体という大変厚みのある観光プロジェクトに育ってきています。先ほどから話に出っていますが、ファーストビジターがゴールデンルートを回るということに対して、セントレ

(図31-1)



(図31-2)



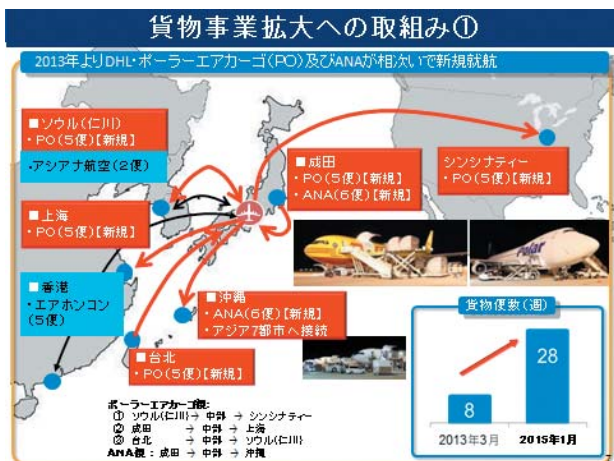
アはありとあらゆる観光資源あるいは日本の魅力がそろっていることから、リピーターを育てやすい環境であるということ、昇龍道プロジェクトが旅客需要創造の1つの核になると思っています。空港としても受け入れ態勢を整えるべく、JNTO(日本政府観光局)の観光案内施設のカテゴリ3というランクを昨年末に取りました。また、国際線の到着フロアには、昇龍道にフォーカスを当てた施設「Tourist information & service」をリニューアルオープンしております。この中では、手ぶら観光サービスということでヤマト運輸さんと協議をしながら、空港に着いたら荷物を預けて観光に行き、その間に荷物はホテルに届いている、あるいはこの先、ショッピング施設から空港へお買い物した品物が届く、そういうサービスを他の

空港に先駆けて着手したところです。

それから、株式会社リクルートライフスタイル(本社東京)、株式会社トヨタマップスター(本社名古屋)と当社の3社がタイアップして、「ナビゲート昇龍道」を開発しました。スマホやタブレットに昇龍道のアプリケーションを空港でダウンロードしていただくと、観光案内やルートガイダンスやクーポンの提供等々、昇龍道を旅する上で大変便利なツールになり、訪日外国人旅行者に活用いただきたいと考えています。さらに、受け入れ環境の改善については、Wi-Fiであるとか、多言語化、それからムスリムの方の対応など鋭意推進しているところです。

貨物につきましては、図32-1に示した赤い所が2013年以降新規に就航した貨物便でして、実は

(図32-1)



(図32-2)



それ以前は週8便にまで減少していましたが、ようやく今現在28便飛んでおります。特にポーラーエアカーゴがセントレアをゲートウェイとして使っていただけることになり、輸出・輸入バランスの取れた貨物利用ができるということで、実績が着実に回復してきているところです。それから、この地域の有望産業である航空機部品製造に関して、ボーイング787の35%の部位がこの地方で生産され、それぞれの工場から海上輸送されセントレアに運ばれます。ここからドリームリフターという専用機でアメリカの工場へ飛ばしており、今現在ボーイング787が月産10機で、ドリームリフターが月に17便飛ぶようになっております。私どもの空港の規模からいけば年間1万トンくらいの物量がありますので、これはかなり有望な貨物であります。また、今後、ボーイングが月産ピッチを上げていくということで、大きな貨物の伸び代と考えているところです。

旅客と貨物ということでご紹介いたしましたが、これ以外にもいろいろな取り組みを進めているところです。

10年を経て「第二の開港」という表現をしておりますけれども、当初セントレアに寄せられた期待にもう一度しっかり応えていきたいということと、地域の次の成長に応えていけるような新しい機能を空港として備えるべきだということで、第二の開港という言葉を使わせていただいております。そういうことで今後も取り組みを進めてまいりたいと思います。

**林** 川上社長ありがとうございます。利用促進に向けたたくさんの工夫や積極的な取り組みなど、開港10周年を迎えたセントレアの実績と現況をご紹介いただきました。

それでは、二村先生にお話をいただきます。二村先生はご覧の様にこの中で圧倒的にお若いわけですが、愛知大学で教鞭を執られた頃に中部空港調査会の専門委員を務められました。今は東京におられます。航空輸送の競争について、あるいは航空と鉄道との競争、旅客だけではなくて物流についても研究が続けられているエキスパートで

あり、ぜひさまざまな競争という視点からお考えを聞かせていただきたいと思います。よろしくお願ひします。

### 経営が安定しているセントレア

**二村** ご紹介賜りました二村と申します。開港10年ということですが、10年前は、愛知大学に奉職しておりまして、万博もあって毎日がお祭りのようだったなと思い出しております。



その後、東京に場所を移しまして、今働いているのは東京女子大学です、東京からセントレアを見ますと、とても経営が安定していて、空港の中でも優等生的な存在で、問題などなくて、このまま堅調に行っていただければいいのではというような雰囲気が、東京の方では強いように思われます。

名古屋には結構足を運んでいます、今回、このような機会をいただきましたので、空港の現況を見てみようとして昨夜19時頃空港に来てみました。顧みますと2005年の当時は、「着陸料を下げます、成田と関空と比べたときに着陸料を安くします。」と言われていました。その安くする原資をどこから得るかという物販系で、要は「空港を目的地として来るような地域の人たちから得られる収入を回す」との計画であった様に思います。昨日来てみましたら、皆さん楽しそうで、どう考えてもこれから飛行機には乗らなそうな方々が結構集まってらっしゃる。イベントスペースで楽しそうに飲食し、それから今、ディズニーがキャンペーンをなさっているようで、夜景がとてもきれいというようなこともありまして、地域の人に愛されている空港だなと思いました。大切にされているという感想をまず持ちました。

物販もおそらく好調であるということがあると思うのですが、やはり空港ですから先ほどの川上社長の話にもありました飛行機が飛んで何ぼということなんです。さらなる利便性向上のためには、昨年出ました交通政策基本計画の中にもセントレ

アに関する部分があり、需要の拡大に努めなさいというのが1つの柱であったかと思います。需要の拡大、要は便数を増やして、ネットワークを拡大することによって、より利便性の高いサービスを空港として提供できるようにしましょうということです、空港としてといっても、航空会社の方がそこに路線を張ってということではありますが、需要の拡大に努める。これが1つ非常に重要なところだと思います。

### 国際拠点空港との空港間競争

先ほどからお話がありますとおり、空港間競争がやはり激しくなっているのだらうと思います。中部社研から提供されたさまざまなデータを見ますと、関空、成田を非常に意識なさって競争をうたってらっしゃるのですけれども、やはり羽田がこれから非常に強いライバルとして出てくるのではないかと思います。

ちなみに東京では、あまりこんなことをはっきり言ってしまっはいけないと思うのですが、圧倒的に羽田人気なのです。真夜中まで飛行機を待っている間、皆さん食べたり飲んだりという感じで非常に楽しく過ごしてらっしゃいます。そして、東京、神奈川近辺の方にしますと成田は遠いということもありまして、羽田の人气が首都圏では上がっております。

これからは羽田を見ていかなければいけないのではないかと。特に、昨年10月から拡充されていることでもありますので、その部分を注視していかなければいけないのではないかと思います。

空港間競争を考えたときに、さまざまな需要のレベルがあると思うのですが、まず、先ほどからお話があります地域の航空需要をきちんと取り込むこと。約4分1が逃げているというお話がありました、東海3県プラス北陸辺りまでを考えてきちんと取り込んでいくことが重要であると思います。

プラスアルファとしまして、例えば静岡県について考察しますと県域が東西155kmと広く、浜松を始め遠州地区はセントレアの方が首都圏の空港

より近いはずですが。この地域の方々に来ていただく、利便性の高い空港を目指す、こうして需要を拡大したその実態でエアラインさん飛んできてくださいねという素地が出来上がると思いますので、まず周辺地域の需要をきちんと取り込んでいくことが重要なと思います。

### 名古屋市内からのアクセス向上特に鉄道

訪日外国人客、外国からの観光需要も非常に重要です。周辺地域の需要と外国からの観光需要という、あまりこの地域になじみのない方たちから見ますと、先ほどから何度も伺っている話ですが、名古屋市内からのアクセスが非常に分かりにくいのではないかと思います。先ほど静岡に言及したのは、新幹線から空港行きの電車に乗り換える際、どちらに行っていくか初めての方には分かり難いと思うからです。ということもありますので、各社連携してこの地域を盛り上げていただきたいという意味でも、名古屋という代表的な都市として申し上げますけれども、アクセス向上、アクセスのための情報提供を今まで以上に密にしていきたいと思います。情報の提供は今からでもできることですので、何とかやっていただきたいと思います。

ちなみに、昨日、空港を見に来ますときに、ホテルの方に空港への行き方をテスト的に伺ってみましたら、「ここに時刻表がございます」ということで出していただきました。ミュースカイしか出してくださらないのですね。特急はアディショナルフィーを払わなくても乗れるわけでありまして、もう少しきめ細かい情報提供があればと思います。

つぎに、リニアが開業すると脅威だという話がありますけれども、じゃあ名古屋を通り越しちゃっていいのかというとそれは困るわけですね。名古屋にリニアが来るというのは非常にありがたい話であると思います。

それを考えた上で対策を考えていくということではありますが、これからリニアの開通に向かって、名古屋周辺のまちづくりが行なわれていくものと

思います。特に桜通り口の方ですね。その中できちんと、離れてはおりますけれど、空港の位置づけというのも何とかそこに置いていただきたい。そこに着けば空港はこういうふうに行くんだよというふうな、アクセスに関する何らかの情報が得られる、アピールするというようなものがあるのもいいのではないかと思います。

### 上屋に飛行機が横付けできる画期的な空港設計

航空貨物について、上屋<sup>(※25)</sup>に飛行機を横付けできるという、非常に画期的な空港設計で始まったセントレアでありますけれども、かなり早い段階で全日空が名古屋をハブにしますとおっしゃったので、当時私も係わっていましたが中部空港調査会の貨物部会としましては非常に大喜びしてはいたのですが、それが数年経ちまして沖縄にいらっしやると伺ったときは絶望しまして本当にかっかりいたしました。ですけれども、また新たに便を張ってくださって、貨物の研究に携わっていた者としても嬉しく存じます。

今の航空貨物の状況として、先ほどのドリームリフターですね。これは専用機ですので、着陸料をいただくという意味では非常にありがたいものであると思います。航空機産業、しばらくはB787が安定的に生産されるものだと思いますので、この部分の収入は堅調かなと思います。交通政策基本計画<sup>(※26)</sup>の中でも明確にシー&エア唯一の空港であるということも言及がありました。

ただ、このような専用機というのではなく、例えば飛行機<sup>(※27)</sup>のベリー<sup>(※28)</sup>を使った輸送でありますとか、いわゆるフレーター<sup>(※28)</sup>ですね、一般の貨物を運ぶためのフレーターをきちんと増やしていくためにどうしたらいいのかということですが、航空貨物というのは景気の変動を受けやすいと言われ

ています。ですから、それに完全に寄りかかるような形での経営はむしろ危ないと思うのですが、後背地経済、ここはモノづくりの都でもありますので、彼らにとって使い勝手のよい空港をきちんと目指すべきであると思います。

ですから、周辺の人たちの意見、要は製造業の方たちの意見というのもきちんと聞く、そういう一種のマーケティング活動みたいなものも必要なのかなと思います。

また、物流の事業者さんもかなり強力な助っ人になり得る方々だと思いますので、彼らとの対話もコンスタントにされることが重要かなと思います。

最後になりますが、羽田がこれからオリンピックのために5本目の滑走路を整備するという話が出ています。それを考えますと、さらに厳しくなる可能性もありますので、早めの対応が必要であると思います。以上です。

**林** ありがとうございます。セントレアに対する思い入れといいますか、そういうものも語っていただきましてありがとうございます。いくつかのアイデアをいただきました。

情報提供、羽田に対してどのようにして比較優位を取るか。これは、後ほどテー・オム先生にも壇上に来ていただきますので、お考えを伺ってみたいと思います。

それでは張さんです。シーアイティーエス・ジャパン（中国国際旅行社）の現地法人の代表取締役社長を務めておられまして、現在、東京にお住まいですが、セントレア開港3年後くらいから、つい2年前までずっと名古屋の支社長をされておられまして、名古屋、あるいはセントレアの事情をよくご存じでもあります。そして、お仕事柄、日本人の中国旅行および中国の旅行者をどういふ

(※25) 上屋とは、鉄道駅や空港、港などに設置され、貨物の荷捌き、積み降ろし、保管などに使用される建物で滑走路や駐機場の脇に建設されて、主に地上の輸送手段と航空機との間の荷捌き、取り回し作業を行うために用いられている。

(※26) シー&エア：海上輸送と航空輸送を組み合わせた一貫輸送サービスで、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双方の利点を組み合わせた形の輸送サービス。

(※27) ベリー：航空貨物は旅客機の客室の床下のベリーと呼ばれる貨物室を使って運ばれているベリー便の「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。

(※28) フレーター：貨物機を用いた貨物便。ベリー便と異なり航空機の胴体の中を全て貨物スペースとして利用できるため、大型の貨物が輸送可能である。

うにここに惹き付けるかという仕事を中心にされておられますので、特に中国人の観光の視点から名古屋、中部地方およびセントレアが、どのように魅力を持たせることができるかというお話をいただきたいと思います。

### 名古屋支店に赴任した当時の感想

張 ご紹介いただきました張と申します。まず、私どもの会社につきまして簡単にご紹介いたします。弊社は、中国最大の旅行会社で、中国国際旅行社、英語表記ですとシーアイティーエスで、25年前に日本の現地法人シーアイティーエス・ジャパンという会社を作りました。現在、東京、大阪、名古屋、福岡の4支店を設けております。



先ほど林先生からご紹介がありましように、セントレア開港3年後の2008年6月に大阪支店から名古屋支店に転勤してまいりました。当時は、名古屋、中部地方に関して知識があまりありませんでした。ちょうどその年に北京オリンピック、その2年後の2010年は上海万博が開催されました。その当時かなりアウトバウンドのお客さんが多くて、中国に訪問するたくさんの日本人のお客さんをセントレアから中国に送り出しました。

感想といえば、その当時中部地方から、中国各地の直行フライトは関空などと比べるとまだまだ多くなく、中国現地の方も中部地方、名古屋に対してはトヨタ自動車株式会社以外はほとんど何も知られていない状況ではなかったかと思います。訪日観光、いわゆるインバウンドで中国からのお客さんは、先ほど皆さんの話の中で出ている東京、富士山、京都、大阪のゴールデンルートばかりに集中してしまいました。その当時インバウンドは、セントレアの利用もまだ少なかったと思います。

### 中部から情報発信

2012年に中部北陸9県で、先ほどからお話が出ているように官民一体となって外国人観光客誘致を促進する昇龍道プロジェクトを立ち上げて、徐々

に宣伝効果も出てきました。セントレア発着の中国路線の便数も少しずつ増やしてきて、インバウンドのニーズでは2度、3度と日本を訪れる中国のお客さんにどういふふう提案するのか、旅行代理店、中国の現地の募集をかけていく旅行会社にも要求されていました。

伝統的な「東京」イン・「大阪」アウト、あるいはその逆パターン以外に、やっと「東京」イン・名古屋「セントレア」アウト、名古屋「セントレア」イン・大阪「関空」アウト、それから、名古屋「セントレア」イン・アウトのパッケージツアーの商品も出てきました。特に、2003年猛威を振るった鳥インフルエンザの影響を経て訪日の中国のお客さんが何十パーセントも増えていますが、2012年の秋頃販売したりピーターに対しての商品で、4泊5日の「中部の神秘と環境のツアー」は、中部「セントレア」イン・アウト、「関西」イン・アウトとも北京のお客様から大好評を受けました。まだまだ募集している人数は少ないのですが、この商品も去年に続き、今年は上海地域にも商品化したところです。

### セントレアと観光資源豊富な中部の魅力

最後に一外国人から見て中部地方の魅力について、3つほどご披露させていただきます。私は最初、中部地方のことあまり知りませんでしたが、5年間この地域に住んで、生活、仕事をして、その魅力をたくさん感じました。

1つ目は、中部地方の自治体の外国人観光客誘致に対しての熱意でした。その熱意は訪れる中国のお客さんにも伝わってきました。1つの例は、岐阜県の高山市。繰り返しの宣伝、アピールによりまして、中国人観光客の「スキーなら北海道」のイメージを変え、高山の雪景色、温泉、世界遺産の白川郷なども、中国の特に沿岸地方に知られております。その後も、高山市により中国現地のいろいろな交流イベントも行なわれました。

2つ目は、中部地方は美しい自然景観と歴史文化が多く、魅力的な観光資源があることを知りました。国宝の天守閣が3つある。それから、北陸

の日本庭園の代表の兼六園、日本の三大温泉地の下呂温泉、雄大な海の景色、伊勢湾などなど、少しずつ中国のお客さんに伝わってきました。

3つ目の魅力といえば、中国人観光客に対して最も重要なことなのですが、中部地方の美食、美しい食事です。以前、中国の人は、牛肉といえば最高級品は神戸牛しか知りませんでした。中部に来てから松阪牛、飛騨牛を賞味して本当に大絶賛でした。伊勢えび、アワビなどの海鮮料理も中国ですごく高級な食材ですが、三重県の伊勢湾辺りに行ってその地域の伊勢えびなどは非常に高い評価を受けていました。それ以外に、ウナギ、名古屋コーチン、フグ料理も、中国の観光客を魅了していました。

こんな美しい所はもっと中国観光客に紹介して、セントレアを通じて中国沿海地方だけではなく内陸地からもっと便利に日本、中部に来られるように、去年の中国訪日総人数240万人を今年も越えるように、大いに期待しております。簡単ですが以上です。ありがとうございました。

**林** ありがとうございます。中国からのお客さんから見てどういう魅力があるかということも、まだあまり知られてないところもずいぶん知られるようになってきたというお話もいただいたところであります。

これで一通りお話をいただいたものですから、テー・オム先生、こちらへ座っていただきまして、議論に加わっていただければと思います。

その間を使いまして、フロアの皆さんからご質問、ご意見を伺いたいと思います。パネリストだけではなくて、テー・オム先生の基調講演も含めましていかがでしょうか。

**フロア** 冒頭、竹内先生の一般化費用は大変興味を持って伺いました。一種の時間要素を含めた空港までのアクセス費用。空港に降り立ち日本の国内の目的地へ行くときにもまた同じような費用になるかと思います。テー先生はロジスティクス・シティだと言われました。空港はインバウンド、アウトバウンド、人であれ物であれ、ロジスティクスの1つのプロセスなんですから、仮に

セントレアを使う人・物の日本国内での移動費用を全部セントレアで負担するといったような施策が可能かなど、この辺についてお考えがあればお聞かせいただきたいと思います。

**林** ありがとうございます。川上さんから見解を述べていただけますか。

**川上** ご利用される方のすべてのロジのコストを空港が見るという試算は実施していませんが、賄いきれないと思います。

今やっておりますのは、遠隔地、例えば静岡の東部であるとか、長野の中央以北、北陸などについて、いろいろなお客さんの支援をしております。具体的には、例えば北陸から家族で車を利用して来ていただくと、駐車場代は30日間無料でございます。これは、ちょうど金沢まで新幹線が開通しましたので、例えば金沢から羽田まで家族4人で新幹線に乗っていくと往復のコストは10万円を超えます。それを車でセントレアに来ていただくと、一家族4人でガソリン代と高速代が1万円程度、駐車場は無料ですので、一家族で9万円くらいの差が出てくる。優に1人分の旅行費用が出るという形になります。そういうサービスをしています。

それから、静岡の東部辺りは路線バスが走っていますので、バスで来ていただいた方については、空港のラウンジは直営ですので、例えばラウンジのご利用券をお渡しするなどのサービスがあり、細々としてはおりますが、特に遠隔地のお客さんをターゲットにしての策を打っています。

**林** ありがとうございます。今、テー・オム先生にこの議論をお伝えしましたところ、こういう試みに関して、どれくらい続けて来てくれた人がいるか、そういうデータ蓄積をされるといいねということをおっしゃっています。

今、皆さんお話をいただきましたけれども、私の方からパネリストの方に、テー・オム先生のお話とパネリストの皆さんが話されたことのかげ算のところで質問をしてみたいと思います。

二村先生に伺います。テー・オム先生はLCC

フォーカス・シティ<sup>(※29)</sup>とかLCCフォーカス・エアポートにしていくべきだと。そのときに、オリジン、ディスティネーション、どこからどこに行くかという、空港間だけじゃなくて、どこから人が出て、あるいは荷物が出て、どこへ行くかという、こういうトータルのビジネスモデルというか、それが必要なのではないかとおっしゃっていました。これが先程、二村先生が言われていた、競争のところと関連すると思うのですが、これについてレスポンスありますか。

**二村** LCCに関して、当初開港してから2～3年のうちに、これからはLCCが増えてくるというような議論があったときには、我々の間では、LCCというのは機体整備もうまくできてなくて部品を落とされたら大変だというような議論がありました。しかし比較的脆弱な経営体質の所は、そういうことをしたら倒産の危険があるということもあって、そういう心配はしなくてもいいらしいということが、最近経験的にも分かってきましたし、LCCは歓迎したら良いと思います。

特に、テレビの番組などでアジアの若者が、LCCがあったから私も飛行機に乗って来られたというような発言もありましたので、まず日本を知ってもらうという意味でもLCCのネットワークを張るということは非常に重要なことであると思います。

また、以前、テー・オム先生が関空に対して、LCCの誘致をした方がいいのではないかとおっしゃったということで、最近の新聞を見ておりましたら、関空をベースにする所が増えていると。そして関空としても大歓迎している。関空の社長も日本で最大のLCC拠点とする戦略を取っているようでもありますので、できればフルサービスのキャリアが来てくださるのが嬉しいところではありますけれども、まずはLCCにより多く就航してネットワークの豊かな空港にしてみようということも重要なことだと思います。

**林** ありがとうございます。テー・オム先生も

今うなずいておられまして、関空は、テー・オム先生の講演に耳を傾けてLCC誘致に非常に努力をされ、相当成功を収めてこられたのではないかと話でした。

張さんに少し聞きたいのですが、これもテー・オム先生の発表との関係で、鉄道は日本人にとって非常に重要で、例えばセントレアも開港当初バスによるアクセスも充実させましたが、日本人はあまり乗らないためか、バス路線は撤退せざるを得なくなり、現在名古屋市内からは2ルート運行されているのみです。しかし、テー・オム先生の提案は、セントレアから名古屋駅などの限られた場所じゃなくて、もう少しきめの細かいパッケージのシャトルサービスをやれないかということをおっしゃっています。

例えば、中国、ほかの国から、お客さんが来られたときに、鉄道での移動は、セントレアで名鉄電車に乗車する。目的地によっては乗り継ぎも伝える。直接ホテルに向かう場合は、所在地によってバスの利用が利便性が良いなど、きめ細かなサービスが必要です。もう1つ、観光ルートについても、外国人が良く知っている京都や富士山も取り込んでパッケージで考えていく。昇龍道については非常に盛り上がり、これは重要なことだと思いますが、初めての訪日客に知られるのは容易ではありません。そこでテー・オム先生の提案は、最初に来たときは京都、東京、大阪でも仕方がないが、京都への距離は関空よりもセントレアから行った方が近いじゃないか。しかも、高速道路を使ってパッケージ化してしまうと、大阪の渋滞したネットワークの中を通るより圧倒的にこちらの方が速いわけです。京都、富士山のような、世界中の人が知っている所をそのゲートウェイはここですよというパッケージにする。

観光地をまず広げておくということと、それから、それをバスのパッケージでやってしまうということについて、これは日本を知らない人が来たときにどれくらい魅力がありますでしょうか。

(※29) Focus city：航空業界において、焦点都市は、ハブでないが、航空会社がハブ以外のいくつかの目的地への直行便をする場所。



張 それは団体旅行なのか、それとも個人旅行？

林 その両方でどうでしょうか。

張 両方ですか。そうですね。私の感じでは中部地域は、今、東京、大阪は個人旅行、FIT<sup>(※30)</sup>の方は、特に若い人の中ではインターネットを見ていろいろ調べて、鉄道に乗ったり、バスに乗ったりもありますが、中部地方に来る個人旅行は少ないです。もともと、旅行客に知られていないですし、昇龍道も含めてバスを利用する個人旅行ですと少し難しいかなと感じております。団体旅行でしたらもちろんセントレアを利用して京都に行ったり、富士山に行ったり、いろいろなパッケージツアーを作っておりますが、全部バスの移動でございます。団体旅行だったらバスの方がどこに行くにも便利だと思います。

個人旅行はまだまだ、言葉の問題もありますし、乗降に対処しきれないと感じられます。特に、高山に行ったり、白川郷に行ったり、三重の方に行ったり、バスは今の段階ではちょっと難しいのではないかと感じております。

林 京都を含んだ所へ観光に行くバスのパッケージを、関空とセントレアを利用する比率は、今どれくらいですか。ご存じの範囲で結構です。京都に行くのには圧倒的に関空が優位なのですか。

張 京都に行くお客さんはほとんど関空の方が多いと思います、中国の人のイメージの中では京都は関西地域ですから。それぞれの空港から京都までの距離を計測してみたら、そんなに差はないのではないと思いますが、イメージ的な問題かと思えます。

林 ありがとうございます。そういう意味で今日のテー・オム先生が「私は外国から来ていて、単純に計算してみても客観的にこっちの方が近いと理解している」というのは非常に重要です。確かに我々も日本の地域割りで小学校から習っているのは、京都は関西ということになっていますが、

交通体系、環境の整備により状況が変化しており、こちらの方がずっと近い。その辺り、テー・オム先生の感想と同じです。

テー・オム 2つテーマがありましたので、まずLCCから。大体お分かりのことと思うのですが、二村先生が最初、開港した頃、LCCを勧めよ



うとしましたが、非常に偏見があって、安いからメンテナンスが悪くて部品が空から降ってくるのではないとかそこら辺まで考える人もいたということですが、今はほとんど逆転していて、LCCの方がプロフィットも高いし、セールスも大きくなってきたので、マーケットの30~40%はLCCが占めるようになってきています。しかも、新しい機体、機材を買うのはLCCがメジャーになってきています。メンテナンスも、お金がきちっと回っているのだから良くなっているのではないかと、全くその概念が逆転するくらいになってきています。もっともっとLCCに対する見方を変えるべきであるし、10年後にどれくらいメジャーになるかを想像していただいた方がいいのではないのでしょうか。

二村 私も同感です。もしすべてがLCCになってしまうと寂しいですので、LCCもフルサービスのキャリアもあることが、非常に重要なと思います。

それから、先ほどテー・オム先生が、インセンティブ<sup>(※31)</sup>をかけては、例えばレベニューシェアリング<sup>(※32)</sup>をかけなさいなどのお話をなさいましたが、価格メカニズムが利きやすいのがLCCであると思います。彼らはコストに対して非常によく考えていますし、もしもそのようなオファーをしたらセントレアに入りたいというような経営者も多くいるのではないかと考えます。

林 テー・オム先生も今のご意見、まさにそのと

(※30) FIT (foreign independent travel) : 個人が手配する海外旅行。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。

(※31) インセンティブ (incentive) とは、意欲向上や目標達成のための刺激策。販売店の販売意欲。具体的には、報奨金、表彰、景品など。

(※32) レベニュー・シェアリング (Revenue sharing) とは、利益を分配する制度である。

おりで大賛成だと言っています。

**テー・オム** 京都行きのパッケージ旅行は9割以上、ほとんどが関空発。そこで、セントレアは関空を競争相手として観光客を呼び込む施策を打ち出すために、魅力を創出することを考えたらいいのではないか。それは、京都への移動に掛かる費用をどうやってシェアできるかということです。LCCの旅行者には、中国、韓国、台湾からもたくさん来ていただかなくちゃいけないのですが、これから若い人も増えて個人旅行も増えてくるということになるので、そうすると、そのコストをどういうふうにもうまく空港会社、旅行会社、バス会社、あるいはホテル、旅館という所とうまくシェアするかが重要でしょう。

**林** 先程のテー・オム先生の話の中で、二村先生は情報とおっしゃったのですが、テー・オム先生、ある程度日本語がお分かりになるので、私が大阪のコンジェスチョン(※33)のあるところを通過するとの話をしましたらどうも分かっておられたようでした。

**テー・オム** そういう情報は、大阪を悪く言うというのではなくて、こちらから非常にスムーズに行けるというようなことも、快適だということもアピールする必要があるのではないかということです。これは張さんの旅行社が中国と日本と両方に情報が一挙に伝わるので、ここで話を一緒にしていただいているのは大変ありがたい話です。ぜひそういうのも伝えていただければと思います。

**林** テー・オム先生と竹内先生とは図らずも、いろいろな重なり合う思想が出ました。竹内先生は、空港調査会の初期の頃からトリレックス構想(※34)とかいろいろなことを言われていて、まさに地理的に日本の中心にあり、それから今日のテー・オム先生からセントレアは民間の会社であるということも出てきましたが、その辺りを含めて今日のテー・オム先生の話との関連で何かイメージされることはありますでしょうか。メリットをどうやって取ったらいいかなどについて。

**竹内** 今ご指摘の点は、先ほど調査の成果を説明させていただいて、オム先生のお話と重なっているところも多かったのですが、それに対して川上社長からは、我々が報告、提案したことについて、成果が上がっているかどうかは別として、ほとんどやっているというお話でした。でも、私は、空港会社がやれることと、そうでないことがあるのではないかと思うのです。セントレアのニーズを創り出すことの根本は、中部圏の地域づくりです。その地域づくりを基本的に進めるには、空港会社だけではどうにもならないところがあるわけです。そういう意味では地域の行政、産業団体、経済団体が一緒になって地域づくりを企画すべきではないか。先ほど報告した東南アジアでのヒアリングで、非常に印象的だったのは、日本へ行く最初の機会はインセンティブツアーだということです。日系企業に勤めている人たちが、自分たちの事業所の成果が上がると報奨旅行として会社の費用で日本へ行き、本社工場とか関連会社の先進工場を見学した後、日本の各地を観光して帰ってくる。そういうのが非常に発達しているのです。

それではただ遊んで帰ってくるだけかということそうじゃないのです。彼らは自分たちの仕事にすごくプライドを持って素晴らしいものを作っている。日本は技術を提供してくれて、あるいは資金を提供してくれて、こんな素晴らしいバイクや自動車を作ってくれている。自分たちで製造したバイクを愛用している、あるいは愛用させるべく売り込んでいるが、こんな素晴らしい製品を作り出した日本の地域社会の現状を、人々の文化、生活の営み、社会構造などを見たいと言うのです。これは非常に貴重だと思うのです。

つまり、単純にインセンティブツアーを促進、誘致するのではなくて、これこそ地域交流、長年続く文化交流の種をまくことになっているわけです。これを非常に大事にしなければいけない。

そしてまた、先進事業所として訪ねる工場の多くは、中部圏の中でも東海地方にあります。セン

(※33) コンジェスチョン・チャージ ( Congestion charge、混雑課金) : 渋滞緩和目的の道路課金 (ロードプライシング) のことである。

(※34) トリレックス構想 : 成田、関空、中部3空港共同体構想、三極都市空港複合システム。

トレアを利用すると大変都合のいい地域が多いのです。ところが、そういう工場へ訪ねるのに必ずしもセントレアを使わず、成田からバスで、三河地域や、湖西地域へ来たりしているわけです。これを何とかしなければと痛感しました。なぜそうなるかという、やはりセントレアの航空便数が少ないので都合が悪いという話と、工場見学とか地域見学に関心があるとはいえ、最後は買い物だということです。その買い物の拠点がセントレアの周辺にはないだろうと決めてかかっているのです。この先入観を何とか取り払わなければならない。セントレアの近郊にもショッピングモールはある。それを巡回するルートを創ることが重要です。この辺りのところが課題かと思われま。これは空港会社にだけに要請してするのではなく、地域全体で考えなければいけない。

そういう意味で、今、日本の空港政策は大きく転換しまして、以前は空港整備法とっていた法律が空港法に変わりました。変えた一番の基本は、それぞれの空港の経営形態が違って、地域が一体となって空港経営を考えようということになっています。その母体は、「協議会」ですが、我々は分かりやすく「地域協議会」と呼んでいます。地域の行政や経済界、関連業界、空港会社、つまり空港関係者が一体となって協議会を作って議論を重ねることが必要なのに、その協議会がセントレア、県営名古屋空港にはできてないのです。組織を速やかに立ち上げて、地域の関係機関の総意で「こういうことをやってください」、「こうやりましょう」、「これだけ資金援助します」など、具体的な話ができるようにしなければいけないのではないかと思います。空港会社ばかりに「やってください」と要求、要請していれば片づく問題ではないのです。

**林** 非常にこちら共感させられますので、川上さん今の竹内さんの話を聞いて発言下さい。

**川上** 舌足らずなところがあったかと思いますが、もちろん地域一体となってやるというのが建前です。愛知、岐阜、三重、名古屋市と、一般社団法人中部経済連合会（以下、「中経連」）、名古屋

商工会議所、それに空港会社で構成される利用促進協議会（以下、「促進協」）というのが、空港開港以来活動しております。先ほど竹内先生が言われた地域協議会よりも先行した組織体でありまして、旅客や貨物のいろいろな形での利用促進をしております。

事業の内容により、促進協で対応するものと、空港会社が単独で実施するものに分けております。例えば、さきほど紹介されたインセンティブツアーは、エアポートセールス、あるいは観光ミッション、昇龍道ミッションとか中経連ミッション等々、あらゆる機会に各外国に行くたびに、地元の日本人商工会の方に集まっていただいて、インセンティブを含めた形での利用促進と、それから、その国のエアラインに対する増便なり新規就航のお願いをしていただくということでタイアップしながら、その結果としてインセンティブツアーに結びつく活動を展開しています。

買い物の話でございますけれども、旅行会社、あるいはメディアを招請して、これは促進協の事業ですけれども、カウントトリップをやります。そのときには必ず参加者から、ショッピングスポットを回ってくれということで、この辺りであれば三井アウトレットパークジャズドリーム長島、土岐プレミアム・アウトレット、それから、今はイオンモールの熱田まで行っております。いろいろな所でショッピングの機会をお見せしながら、名古屋はショッピングも楽しめる所だということをやっています。

それから、京都の話をしますと、我々は昇龍道がもちろんメインであります、京都もテリトリーだと思っています。現にエアラインとさまざまなプロモーション活動をやる時に、高山と京都をセットにした旅行ということプロモートしております、エアラインはチケットを安く出す、我々は観光案内をいろいろな形で京都と高山に絞ってやるということをやっております。弊社のフェイスブックを見ていただくと京都の情報がときどき出てまいりますので、海外の方にもそういうことを見ていただけるような努力をしております。

アクセスについても、いろいろなことで便利になるような形で努力しているところでございます。

**林** ありがとうございます。今のことについてテー・オム先生からコメントいただきまして、まとめに入りたいと思います。

**テー・オム** 基調講演のときに話をしましたが、日本人が飛行機に乗り始めた頃には、乗客はかなりお金を持っていて、コストに対してセンシティブでなかった人が乗りました。ところが今乗る人たちはLCCの利用ということになってきて、アメリカと全く同じで、ちょっとでも安いかどうかというのを、しっかり見て乗るので、そういう意味できちとした情報を発信しなければいけません。

関空発で乗ると、1,100ドル、11万円ちょっとですが、セントレアだったら10万円というところはきっとこっちから乗る。これもやっぱり非常に重要だと考えてもらいたい。

**林** ありがとうございます。テー・オム先生は、昇龍道のことも実は相当ご存じで、なおかつ両方必要だということなのですが、全く知らない人をキャッチするというのも非常に重要なので、そこをおっしゃっているのだと思います。

今日は川上さんに、いろいろな提案についてやりますかということをお答えしてもらおうかと思いましたが、これはいろいろな秘密もあって、今日は参考にしていただきながら、決意だけ述べていただけますか。いかがでしょうか、いろいろなご提案がありましたので、それに対して最後をお願いします。

**川上** 先ほど申し上げましたが、地域が一体となってネットワークを充実させるためにいろいろなことをやっております。空港会社もその一員として活動もしておりますし、また空港としてやらなければいけないことは当然のことながら空港がリスクを背負いながらやっております。

そういう意味で、冒頭申し上げましたように、ネットワークを張るというのが我々の使命だと思って、そのことを最大の戦略のよりどころとリスクを取りながら仕事しております。「堅実経営」と

いう表現を我々は褒め言葉だと思っておりませんので、積極的にネットワークを充実するという覚悟を表明させていただきたいと思います。

**林** ありがとうございます。今日は、テー・オム先生から世界中の情勢の中でセントレアはどうかというところまで落としていただいて、非常に分かりやすい講演をいただいたと思います。

いろいろな提案がありました。テー・オム先生、パネリストからもたくさん出ましたが、2つに大きくまとめさせていただきます。

1つは、今、川上さんがおっしゃったとおりなのですが、東京から見ていると非常に経営が安定していて優等生である、そういうふうに見えるということで、何の問題もないということなのですが、こちらとしては問題があるわけで、もっと便利になってもらわなくちゃいけない。安定経営から飛躍へ、このことが川上さんがおっしゃった第2の開港の1つのキーワードじゃないかなと思います。

別の言い方だと、二村さんがおっしゃった地域から愛される空港にはなりましたと。これは素晴らしいことであって、今度はもう一段、競争的に人を呼び込み、そして人に来ていただくということは国と国の間の理解にもつながるといって、これはやはり、羽田が、セントレアがということ以上に、空港が果たす非常に重要な役割ではないかと思えます。

しかしながら、その中でも羽田人気もあって、そのインバウンド旅行者とLCCおよびメガキャリア航空会社にとっての魅力をどう増やすかということが重要だということだと思います。

もう1つは、どのエアラインを呼んできたらいいか。例えば中東、あるいはトルコ、中国という、その辺りの新興のメガキャリア、ここが非常に重要だという話がテー・オム先生からありました。これは別に日本の航空会社をないがしろにすとかそういうものではありません。

そこで思ったのは、より科学的に正確な分析をして、エアライン一社を導入することによってどれくらいのディスティネーションが追加され、ネッ

トワークが広がって、そこにぶら下がっている人口、つまり国際的な交流圏人口みたいなものを計算することによって、場合によたら、これは空港会社が決められることですが、いろいろな費用を全て無料ということをして、圧倒的なメリットがあると。そして、テー・オム先生が、目標を決めて年間10のルートを得するというふうなこともおっしゃっていました。そういうことをやっていけば、十分に潜在的な魅力のある空港ですので、ヒンターランドも今までのように狭く考えるのではなくて、広く考えて、十分魅力のある地域となり得ます。

この2つが非常に大きくて、このためにメガキャリアであるとかLCCとかをいろいろな形で呼び込んでいく。そういうものが情報として伝われば、メガキャリアも自動的にやって来る、そういう好循環の方に行けば大変よいのではないかと思います。

とはいえ、社長さんとしては大変だと思います。しかし、多くの聴講者の方々が最後まで残っていただいております、応援団の方々もたくさんおられます。中部空港調査会の立ち上げ時からずっと関わってこられた伊藤達雄先生も今日この場におられます。本当はもっとご意見をいただきたいのですが、予定の時間になりましたのでここでパネルを終わらせていただきたいと思います。

今日は、テー・オム先生のすばらしいご講演、そしてパネリストの皆様方の非常に示唆に富んだご意見をいただきました。まことにありがとうございます。

聴衆の皆様、最後までありがとうございました。  
それでは、これで終わります。