

空港ビジネス・イノベーション研究会

報 告 書

2015年5月

一般財団法人関西空港調査会



# 空港ビジネス・イノベーション研究会 報告書

## － 目 次 －

提言骨子 .....	1
第1章 研究会の概要 .....	2
(1) 研究会の目的 .....	2
(2) 研究会の開催実績 .....	2
(3) 研究会メンバー .....	2
(4) 研究会成果 .....	2
第2章 研究会報告の概要 .....	4
(1) 第1回研究会 .....	4
(2) 第2回研究会 .....	8
(3) 第3回研究会 .....	11
(4) 第4回研究会 .....	14
第3章 空港ビジネスのイノベーションに向けて .....	17
3-1 選ばれる空港へ .....	18
3-2 地域と連携する空港へ .....	22
3-3 インバウンド対策の強力な推進 .....	23
3-4 今後期待される空港ビジネス・イノベーション .....	28
資料編	
第1回研究会 .....	33
第2回研究会 .....	62
第3回研究会 .....	73
第4回研究会 .....	84



## 選ばれる空港へ

- (1) 旅客から選ばれる空港づくり
- (2) エアラインから選ばれる空港づくり

## 地域と連携する空港へ

- (1) 地域との協働
- (2) 地域として明確な将来像を持つ
- (3) 地域の魅力づくりの研究
- (4) 広域連携による推進

## インバウンド対策の強力な推進

- (1) 安心・安全なまちづくりと多様な文化への対応
- (2) アジアからの旅行者への適確な対応
- (3) 特定の国の外客に依存しないリスクヘッジ
- (4) 口コミによる情報発信の促進

## 今後期待される空港ビジネス・イノベーション

- (1) 複数空港一括管理(バンドリング)による空港事業の  
効率化・多角化
- (2) 空港ビジネスと連携した新規事業展開

## 第1章 研究会の概要

### (1) 研究会の目的

本研究会は、関西において、空港と地域が連携して観光促進をはかり、空港ビジネスの収益性向上につなげていくために、取り組むべきこと、持つべき視点について整理するとともに、民営化によって取り組むことが期待される空港ビジネス・イノベーションを検討し、提言することを目的とする。

### (2) 研究会の開催実績

以下の表に示すように2014年11月4日より計5回開催した。

開催日	テーマ	講演者
第1回 2014年11月4日	「空港経営改革の動向について」	国土交通省航空局空港経営改革推進室 室長 河田 敦弥 氏
第2回 2014年12月3日	「クアラルンプール国際空港における 三井アウトレットパークの事業について」	三井不動産株式会社 中国・アジア事業部 部長 大林 修 氏
第3回 2015年1月22日	「イノベーションへの挑戦」	神戸大学大学院 経営学研究科 教授 原田 勉 氏
第4回 2015年2月27日	「空港に求められるおもてなしとは？」	株式会社やまごころ 代表取締役 村山 慶輔 氏
第5回 2015年3月23日	空港ビジネス・イノベーション研究会 とりまとめと提言(案)について	近畿大学 経営学部 教授 高橋 一夫 氏

### (3) 研究会のメンバー

本研究会のメンバーは、主査を近畿大学経営学部 高橋一夫教授とし、次ページに示す航空・空港関係の関係団体・個人で構成している。

### (4) 研究会成果

研究会の提言と各回の開催記録をとりまとめて報告書を作成するとともに、ホームページに掲載し、公開する。

## 空港ビジネス・イノベーション研究会登録会員名簿

(順不同、敬称略、2015年3月現在)

### 研究会主査

高橋 一夫 近畿大学 経営学部 教授

### 登録メンバー

赤井 伸郎 大阪大学大学院 国際公共政策研究科 教授  
引頭 雄一 関西外国語大学 外国語学部 教授  
松井 利喜 近畿日本鉄道株式会社 総合戦略室事業開発部 部長  
玉井 宏 株式会社きんでん 経営企画部 理事 経営企画部長  
藤本 勝 五洋建設株式会社 大阪支店 調査役  
山田 貴之 南海電気鉄道株式会社 凜進130計画推進室 課長  
大来 哲郎 株式会社日本政策投資銀行 関西支店 企画調整課 課長  
林 俊武 株式会社三井住友銀行コーポレート・アドバイザー本部 第二部 次長  
中島 将貴 株式会社三井住友銀行 総務部 部長  
橋本 三喜昭 国土交通省 大阪航空局 空港部 関西国際空港・大阪国際空港課長  
仲田 博 大阪府 政策企画部 戦略事業室 空港・広域インフラ課 課長  
西江 誠 大阪市 都市計画局 計画部 交通政策課 課長  
佐々木 雅彦 兵庫県 県土整備部 県土企画局 空港政策課 主査  
西田 淳一 神戸市 みなと総局 空港事業室 推進課 推進担当係長  
中平 良太 泉佐野市 生活産業部 まちの活性化担当理事  
太田 光彦 株式会社 ANA 総合研究所 取締役 副社長  
清水 良浩 ANA ホールディングス株式会社 空港・施設企画部 副部長  
鈴木 竜也 ANA ホールディングス株式会社 調査部 課長代理  
住田 弘之 新関西国際空港株式会社 執行役員  
岡田 健次 新関西国際空港株式会社 経営戦略室 経営管理グループ リーダー  
高橋 潤一 新関西国際空港株式会社 技術・施設部 施設計画グループ リーダー  
阿辻 覚 神戸空港ターミナル株式会社 代表取締役常務

### 事務局

笠松 正広 一般財団法人関西空港調査会 常務理事 兼 事務局長  
山内 芳樹 一般財団法人関西空港調査会 参与  
羽根田 淳 一般財団法人関西空港調査会 調査研究グループ課長

## 第2章 研究会報告の概要

本研究会では、4人の講師を招いてそれぞれのテーマごとに開催した。以下に4テーマの報告概要を取りまとめる。

### (1) 第1回研究会「空港経営改革の動向について」

講師：国土交通省 航空局 空港経営改革推進室 室長 河田敦弥氏

#### ① 日本の空港は世界的にみて特異な運営形態

- ・ 日本の97空港のうち、国管理が28、地方自治体管理が65、空港会社管理が4となっている。
- ・ 日本の空港は世界的にみて特異な運営形態になっており、それを世界標準の空港にしていこうというのが、空港経営改革の原点。基本的に会社管理空港のスタイルになるべく近づけていくべきだというのが、考え方のひとつの柱。
- ・ 日本の空港は、国（国土交通大臣）管理空港の場合、すべて国が土地を所有。滑走路や誘導路、エプロン、管制塔は国土交通省航空局が所有。ターミナルビルは多くの場合、第3セクターの別の主体が管理運営。これに対し、伊丹、関空、成田、中部のような会社管理空港や、世界の空港会社という形で管理している空港では、施設全体を空港会社で管理。
- ・ 管制は日本の場合、国が一元管理。
- ・ 今後、ターミナルビルと基本施設を同一主体が管理運営する仕組みに近づけていこうとしている。「整備から運営へのシフト」という空港政策の大きな転換期。

#### ② 民活空港運営法の背景

- ・ 空港は「整備」の時代から「運営」の時代に入っている。
- ・ 仙台空港、新関空会社のコンセッション方式は、成田会社の上場に伴う外資規制の議論や安全保障上の観点などを考慮して、折衷案的に出てきた側面もある。民間委託ならPFI法で、国管理空港であれば国が、新関空会社であれば空港会社が施設・土地を保有したままで、長期の運営権という形で民間に事実上の運営を任せることができる。
- ・ 着陸料に代表される空港使用料が、国管理空港なら国が一律に決めていたものを、民間の運営主体が自由に決めて収受できるようになる。

### ③ 航空系事業の収支（EBITDA）と乗降客数

- ・ 航空系事業では空港使用料と貸付料が主な収入であり、維持管理コストや人件費が支出。
- ・ 東京国際空港（羽田）は旅客数、黒字幅ともに非常に大きく、旅客数 1000 万人を超える新千歳、福岡、那覇と（黒字幅が）かなり差がある。
- ・ 那覇空港の場合は 15 年くらい前から政府全体の方針にしたがって着陸料が低い水準で抑えられており、羽田空港と比較すると約 6 分の 1 の着陸料。
- ・ いろいろな世界的空港の経営からみて、200 万人くらいの利用客がいる空港なら独立採算が可能ではといわれているが、それを下回ると厳しくなるというのが航空系事業の状況。

### ④ 「航空系＋非航空系」事業の収支（EBITDA）と乗降客数

- ・ 航空系と非航空系を足し合わせた収支では、150 万人くらいの空港で収支がプラスになる。
- ・ 全国の空港ビル会社の決算情報を見た場合、財務情報を開示している 60 社弱の空港ビル会社のうち、赤字は 3 社くらいしかない。売上高が最も大きいのは羽田の日本空港ビルディング会社。経常利益率でみたときに一番大きいのは仙台の空港ビル会社。
- ・ 仙台空港のコンセッションに関心がある民間事業者のほとんどは、ビル会社を事業としてやりたいのではないか。
- ・ 基本的に国管理空港の民間委託は、地元の合意形成をまず第一とする。地元の合意形成の中で非常に大きな部分が、多くの場合、ビル会社の最大株主である自治体の意向、あるいは地元財界の意向。県・市がそれぞれ地元としてどんな考え方を国に対して示すかによって、今後、民間委託に進むかどうかが決まる。
- ・ 空港経営改革は、民間委託とコンセッション以外も含め空港の利便性を向上させる、あるいは活性化させていくために少しでもできることをやっていく、という広い意味での経営改革といえる。

### ⑤ 空港経営改革では、地元の意見・要望が第一ステップ

- ・ 第一ステップとして、まず地元の意見・要望をとりまとめる必要がある。その上で、国と地元の間で民間委託の検討を開始する。
- ・ 一体化スキームを検討する際、現在の空港ビル会社からどういう形で空港ビルの所有権を移転するのかについて議論するのが大事なポイント。

**⑥ 空港の民間委託のスキームは PFI 法がベース**

- ・ 法律上は新しい仕組みではなく、すでに PFI 法の中であった公共施設運営権制度について空港でも適用可能な形にしており、大きな制度的な流れは PFI 法に沿っている。
- ・ 実施方針も PFI 法に従って出し、運営の細目は実施契約で定めることになる。

**⑦ 2016 年度末までに、空港 6 件について公共施設等運営権方式を検討**

- ・ 「日本再興戦略」改訂 2014 では、2016 年度末までの 3 年間で集中強化期間としているが、この 3 年間で最終的に契約までいくのは難しい。その後民間委託コンセッションの方針を明らかにすることで 6 件を目標にやろうとしている。その中の 2 件、新関空会社と仙台空港はすでに実施方針を公表。兵庫県の但馬空港はもうすでに運営権が設定されており、3 件は目標達成されている。

**⑧ 運営委託に向けたプロセス**

- ・ 運営委託に向けたプロセスのうち、個別空港ごとの取り組みにおいては、検討に必要な様々なデータを取り揃え、それに基づいてまずマーケットサウンディングすることが必要。次に、マーケットサウンディングの結果を踏まえて、実際の PFI 法に基づく手続きである、実施方針の策定・公表・運営権者の選定プロセスと進んでいく。

**⑨ 民間の能力を活用した国管理空港等の運営等に関する基本方針**

- ・ 空港使用料、着陸料などは運営権者が自由に設定できることが今回の運営委託のポイント。法律上は今の空港法の規定にしたがって、運営権者が着陸料を設定した場合は届出制となる。
- ・ 国管理空港の場合、少なくとも仙台空港の場合、新関空会社のコンセッションと大きく違う点は、運営権者を選定する際に運営権対価を第一の優先順位には置いていない点。仙台の場合、最長 65 年間の空港運営で空港活性化を求める。
- ・ 空港活性化とは、空港に離発着する航空機数を増やすことで、そこにつながるような事業を提案できる事業者を選びたい。したがって地域活性化の実現に資する運営権者を選定することが大事である。

**⑩ 仙台空港における取組状況**

- ・ 仙台空港は、村井知事が積極的に民営化方針を出している。今のビル会社

ではない別の主体に運営を任せたいと明言。将来的には、ピーク時の2倍の旅客数600万人、貨物5万トンを達成できるような空港運営をすることを目標としている。

- 平成25年11月にマーケットサウンディングを実施し、26年4月に実施方針を公表、6月には募集要項を策定し手続きに入っている。
- 実施方針は、基本方針を仙台バージョンとして細かくしたもの。大きな考え方は基本方針にのっとっている。
- 今のビル会社から株式譲渡を受け、ターミナルビルを所有した形で一体的に運営する形を検討。
- 国管理空港の経営改革の観点でいうと運営委託は一つの手法。韓国のKACのように公社という形で一体的に運営し、国あるいは自治体の公的な資本で進めていく形態も考えられる。すべて民営化、民間委託が良いわけではない。

## (2) 第2回研究会「クアラルンプール国際空港における三井アウトレットパークの事業について」

講師：三井不動産株式会社 中国・アジア事業部 部長 大林 修氏

### ① 三井不動産の商業施設事業

- ・ 全国で約 100 か所の商業施設を運営。
- ・ エリアと立地の良さを重視し、リージョナル型という広域のショッピングセンター、都心型商業施設、アウトレットパークなど多様な施設を全国の主要都市中心に展開。
- ・ テナントの会社数は約 2,100 社。貸し床面積は計 260 万平方メートル、テナントの売上は計約 8,500 億円。テナントの店舗数は約 5,300 店舗。

### ② 三井不動産のアウトレット事業

- ・ 全国 12 か所。2015 年に富山県小矢部市で開業予定のものを入れると 13 か所。
- ・ 1995 年 3 月、大阪鶴見で日本初のアウトレットを開業。
- ・ 海外では中国で 1 施設を開業。
- ・ 全体の店舗数は 2013 年 8 月時点で 1,641 店舗。売上は 2012 年の累計で 2,692 億円。

### ③ 三井不動産の中国、アジア戦略

- ・ 経済成長が著しいアジアで事業拡大が必要と考え、中国、台湾、シンガポールの 3 カ国に各エリアでの拠点を開設。
- ・ シンガポールでは 1970 年代から住宅分譲を中心に事業展開しており、これらの拠点機能を拡充してきている。
- ・ 世界での拠点は、ニューヨーク、サンフランシスコ、ロンドン、北京、上海、広州、香港、シンガポール、クアラルンプール。
- ・ 中国の「杉井アウトレット広場・寧波」が当社の海外初のアウトレット事業。
- ・ 現在、海外では新たにマレーシアの三井アウトレットパーク・クアラルンプール国際空港と台湾の林口アウトレット計画の 2 ヶ所で開発中。
- ・ 東南アジアでの事業展開は、シンガポールの拠点に三井不動産アジアという会社を設けており、ここを軸にしてシンガポール、マレーシア、タイ、インドネシアの 4 カ国で事業展開中。
- ・ マレーシアについては三井アウトレットパーク・クアラルンプール国際空

港の開発と今後の事業機会獲得を目指して、アジア社の支店を開設。

#### ④ クアラルンプール国際空港の三井アウトレットパーク

- ・ マレーシアでアウトレット事業を展開する背景のひとつは、大きなポテンシャルを持つ商業マーケットであること。人口成長率が非常に高い。現在のマレーシアの人口は2013年末で2,995万人とされているが、2020年に3,300万人、2050年には4,300万人という予測。
- ・ 1人当たりのGDPも2012年で1万500ドルだったものが2017年には1万4,700ドルになるという予測。これは東南アジアでトップレベルの数字。また富裕層とアッパーミドル層が急速に拡大している。富裕層とミドル層の人数が2010年と2020年を比べると2倍～3倍に増えると予測されている。
- ・ 人口ピラミッドを見ると開発途上国に多い富士山型になっていて、非常に生産人口が多いのが特徴。
- ・ マレーシアへ来る観光客は年間2,500万人もいて世界9位にランキング。

#### ⑤ クアラルンプール空港アウトレットの立地

- ・ クアラルンプールは東南アジアの真ん中に位置しており、ASEANのみならず中国や中東を含めた国際的な広域集客が可能な都市である。
- ・ クアラルンプール空港は年間旅客数が4,700万人で世界20位。NYのジョン・F・ケネディ空港や上海・浦東空港と同水準。さらに今年5月に第2ターミナルが開業し、エアアジアに代表されるLCCの拡大など成長が期待されている。
- ・ ASEANから70%、イスラム圏から20～25%の集客をしており、特にイスラム圏からの集客に力を入れている。
- ・ クアラルンプールの中心部からクアラルンプール空港まで約60kmの距離で、アウトレットを運営するのに最適のロケーション。60km離れていても空港内の敷地にあるので都心との高速道路や鉄道のアクセスは整備されていること、空港利用客の集客もプラスされること等でも、良い立地と考えられる。アウトレットビジネスは基本的に広域集客。多国籍の多くの人が集まる空港、その周辺エリアは適した立地。
- ・ クアラルンプール都市圏の人口は約720万人。それをベースにしながら空港利用客の購買力も見込める。

#### ⑥ アウトレットの開発計画

- ・ 空港は10,000㎡もある巨大な敷地で、その一部をアウトレットが借地。
- ・ 共同事業者となるのはMalaysia Airports Holdings Berhad(MAHB)で、

クアラルンプール国際空港の運営会社。

- 空港周辺の土地 2,700 畝についてオフィス、商業施設、テーマパーク、コンベンションセンター、ホテル、物流施設、ゴルフコースといった様々なものを複合的に開発する「クアラルンプール国際空港エアロポリス構想」をもとに、今後 10～15 年にわたって開発する予定。
- アウトレットの敷地は 18 ヘクタール。空港の付加価値創造施策の一環で 2012 年秋に空港会社を実施した提案型コンペに応札し、三井不動産が事業者として選定され、開発が進んでいる。
- MAHB については、政府が 100% 出資しているファンドが株式の過半を有している空港の運営会社。その空港会社が 30%、三井不動産が 70% の出資比率で JV 会社を設立して事業展開する。
- 建物は 3 期に分けて開発し、最終的に店舗面積で約 46,000 m<sup>2</sup>、約 260 店舗の施設になる予定。

#### ⑦ テナント構成について

- テナント構成はインターナショナル・ブランド、一般ブランドに加えてローカルブランド、日系ブランド、飲食店等。
- ターゲットは地元ファミリー客を中心に置き、それ以外に観光客、ビジネス客等の空港利用客を想定している。

### (3) 第3回研究会「イノベーションへの挑戦」

講師：神戸大学大学院 経営学研究科 教授 原田 勉氏

#### ① 過去への過剰適応はイノベーションを生まない

- ・ 非常に環境に適応している組織は、環境が変わると（それに合わせて）変われなくなってしまう。これを「過剰適応」という。環境に適応し過ぎるのもよくない。一方、全てを捨てて壊し屋みたいにしてやると良い訳でもない。
- ・ われわれは歴史の中にいる訳なので、歴史の中でどうやっていくかを考えなければいけない。イノベーションは、過去を断絶してやると失敗のリスクが非常に高い。
- ・ イノベーションを進めていると、はたから見ると全然違うことをやっていると思われるが、実は連続しており、コア技術を横展開しているだけ。イノベーションといっても、壊しながら新しいものをやれば良いのではなく、歴史を振り返ることが必要。

#### ② 経営で最も重要なのは使命を明確にすること

- ・ 温故知新で歴史を振り返った上で、自分のコアは何かを見るべき。単にコアを見るだけではなく、経営で最も重要なのは、組織の持つ使命を明確にすることである。
- ・ 組織のコアなり使命なりを明確にし、その上でどう進んでいくか。これを明確に考えず過剰適応ばかりしているとうまくいかない。

#### ③ 成功体験の重要性

- ・ イノベーションをうまくやるためのコツは、最初の段階で成功体験を多くつくること。必ず成功するであろうと思われるところに絞って成功体験を積み重ね、社内の認知度を広めていくことが大切。
- ・ イノベーションにはこのような仕組み、制度が大きく影響する。本当に大きな型破りなことをしようと思ったら、1年や2年ではなく3年4年ぐらいの長期でやる必要がある。

#### ④ イノベーションのデザインとは間違っただ地図の効用

- ・ イノベーションとはほとんどが、(当初は) 間違っただプランにしたがって進めようとするが、計画していなかった方向に進んで、結果的にそれがうまくいく場合がほとんど。(当初) プランが間違っているのは前提条件。
- ・ 当初の間違っただプランの効用とは、安心感を与えるということと行動させ

るということ。走りながら考えることが大事。まずは行動し、そのプロセスに気付きながら徐々に意味付けをしていくことが大切。

- ・ 戦略とは行為によって作り上げていくということ。イノベーションや不確実性の高い領域の場合、(当初) 計画は間違えるもの。そこで、まずはやってみて、走りながら考えることが重要。
- ・ イノベーションの戦略とは、具体的な中身は規定できないが、探索すべき領域を設定して行動を促す仕組みをつくること。主たる内容は行動を通じて発見、学習していくしかなく、それが前もって分かっていたら、その時点でイノベーションとは言えない。

#### ⑤ リーダーシップのスタイル

- ・ リーダーシップのスタイルには、「任せる」スタイルと「引っばっていく」スタイルがあり、どちらが良い悪いということではない。状況によって適したスタイルがある。
- ・ イノベーションとなると「任せる」スタイルが良い。

#### ⑥ プロセスに気付く

- ・ 課題解決では、プロセスに気付くことが大事。コンテンツとプロセスの二つがあったら、われわれはコンテンツつまり内容ばかりを見る。プロセスは背後で動いている、目に見えないもので、目標や手順、役割分担などをいう。コンテンツは結果で、結果を生み出す過程がプロセス。プロセスをあまり見ず、「結果を出したら後は良い」というのではうまくいかない。
- ・ プロセスで特に重要なのは、一人ひとりの気持ちや感情。結果ばかり出しても、みな不満がたまっていると持続しない。
- ・ リーダーシップには人間中心型のリーダーと仕事中心型のリーダーに大きく分けられるが、両方のスキルが高いほうが良く、さらにイノベーションは不確実性が高いので、「プロセスを重視しないとうまくいかない」と気づくことが大事である。
- ・ 課題解決にはチームワークがないと駄目だ。情報をまとめる役目はすごく大事で、誰もやらなかったらまとまるものもまとまらない。これらがプロセス。

#### ⑦ 組織が機能するためには何が必要か

- ・ 組織が意味をもつのは、個人の知識や既知のものを寄せ集めて、知識が増える段階ではなく、新しい情報を発見する段階に機能する時である。一方で、組織だから良いとはいえない。いろいろな人が集まる会議は決まらない

ことが多い。

- リーダーがたたき台をはじめに作らないと駄目である。たたき台があつてはじめて、具体的なサジェスションが出てくる。そうすると話は進む。
- イノベーションは大抵、社長以外は全員反対のケースが多い。成功したイノベーションは大抵そうである。みなが賛成したらその時点で新しくない訳で、イノベーションとは新しいことであつて、賛成者ばかりということではそもそも新しくない。

#### (4) 第4回研究会「空港に求められるおもてなしとは？」

講師：株式会社やまところ 代表取締役 村山 慶輔氏

##### ① サービスの感じ方の違い

- ・ 外国人がわれわれに求めるサービスには、国により若干観点が違う部分がある。
- ・ 特に現場で裁量・判断できることが求められている。

##### ② 外国人観光客向けのさまざまなプログラムで「体験」は重要なキーワード

- ・ 「NPO 日本文化体験交流塾」では、日本の文化を外国人観光客に提供しようというプログラムを、東京と関西で年間数百件提供している。その中で圧倒的に一番人気のプログラムは、相撲の稽古を見に行くプログラム。その次にお茶の体験、寿司を握るといった体験プログラム。
- ・ 体験型プログラムの利用客の8~9割が欧米。

##### ③ 外国人観光客の増加と課題

- ・ 2014年訪日外客数は1,300万人を達成。速いペースで伸びており、このペースでいくと2020年に2,500万人といった数字も十分あり得る状況。
- ・ さまざまな課題：バスや宿が全然足りない。空港では税関のオペレーションなどでさまざまな問題が出てきている。2020年に2,000万人となるタイミングを考えて、今から準備をしておくことが大切。
- ・ 最近の動きでは、インバウンドに対し、ベンチャー企業、多種多様な人材、さまざまな産業、業種の企業が参入してきている。インバウンドにおいて可能性が広がっている。『今やっている仕事』プラス『インバウンド』でどんな発想ができるかを考えると、インバウンドの裾野が広いことを改めて実感できる。

##### ④ 「ショッピング」も重要なキーワード

- ・ 地域と商店街、商業施設が連携しながら、買い物を促進する動きがある。
- ・ インバウンドで最も盛り上がるのは「買い物」で、重要なキーワードとなる。商業施設でも、予算をつけてインバウンドの取り組みに大変力を入れるようになっている。百貨店でも去年より2倍、3倍の売り上げがあるという報告を聞いている。
- ・ 課題：言葉が分からないことがベースにあり、「一歩引いた接客」になってしまうため、外国人からすると「無視されている」と感じさせる状況に

なっている。

#### ⑤ 多様な考え方の外国人を呼び込む

- ・ユニバーサルでどんな宗教、趣味趣向の方々でも受け入れます、という姿勢を示していくことによって、評価も上がり、使ってもらいやすくなる。

#### ⑥ 空港に関するインバウンドの動き

- ・インバウンドの受け入れの中で顕在化している課題は、キャパシティの不足。例えば、空港に着いてからのバス、ピーク時の現場のオペレーションカウンター、ベンチ、スマートフォンの充電ポイントなどである。
- ・よい空港の定義の一つに「利用客の時間を無駄にしない」ことがある。
- ・手続きがスムーズで行きたいところへすぐに行ける、といった、スピーディーで効率的な空港であること。もう一つは、時間を持て余した時に、時間を有効に活用できるアクティビティやエンターテイメントが充実している空港であること。

#### ⑦ 空港では何が評価されているか

- ・外国人にとって「必要な情報が見やすく表示されている」「フリーWi-Fiがある」「入国の手続きがスムーズで、待たされたことがない」「セキュリティを抜けると利用可能なATMがすぐ見つかる」「セキュリティが効率的で、あわてて通り抜ける必要がない」「ボーディングもスムーズにストレスフリー」といった点が重要。
- ・待ち時間がどれくらい改善されるか、迷う時間が最小限であるということも重要なポイントである。

#### ⑧ 日本の空港の評価

- ・スカイトラックス社の評価では、日本の空港では羽田が非常に高い。特にきれいという点では世界で1番の評価。日本らしさ、センスが良い店が揃っている、食事、プラネタリウムがある、などがプラスの評価の一方、スタッフの手際が悪く英語もできず時間がかかった、乗り継ぎが遅れた、人が多すぎる、といったマイナスの評価がある。
- ・関西国際空港については、スタッフの良さ、フレンドリーさが高い評価。羽田が特にスタッフの良さで世界一に選ばれている。効率的な作業をしていると仕事ぶりも高評価を受ける。

### ⑨ 売り逃がしをなくす

- ・ 大体これぐらい現地でお金を使おうと思って両替するが、日本では使い切れず残らせてしまうことがよくある。空港のみならず、商業施設等各ルートの中で外国人観光客に売りきれていない。
- ・ 都市部で買って、空港に届ける、現地まで送る。手ぶらでストレスなく彼らが買い物するためにはどうしたら良いのかを考える必要がある。

### ⑩ 観光案内所に求められること

- ・ 観光案内所に行く旅行者はFIT客がほとんどなので、行きたい場所にどういうルートで行けるのか、いくらかかるのか、どんなレールパスを使えばいいのか、何を使えばどこに行けるのか、といったことを聞いてくる。
- ・ 空港は外国人観光客にとって最初の入口として、いかに地域の魅力、情報を発信できるかが勝負となる。関西圏など広域の情報をワンパッケージで提供できるようなツールをつくる等、求められるものはたくさんある。
- ・ 観光案内所は、コールセンターでも良いので、外国人観光客が動く時間帯にしっかり対応することが必要である。

### ⑪ 空港における、さまざまなニーズへの対応

- ・ 最後のデスティネーションである空港でどれだけ買い物ができるか、どういった品揃えをしているのかが非常に重要である。
- ・ トランジット客に対して待ち時間に快適な過ごし方をいかに提供するかも重要なポイント。空港自体、空港周辺をひとつのエンターテイメント、集客装置として活用していくかの発想も重要である。
- ・ VIP対応では、専用レーンや専用ラウンジを用意することも求められる。
- ・ 空港は一公共機関としてハラル対応や、その他必要最低限のものが世界のスタンダードとして必要である。
- ・ Wi-Fi対応も大事。今後はSIMカードの提供も必要である。

### ⑫ 情報収集と連携の重要性

- ・ 空港は情報発信の場だけではなく、情報収集の拠点として、外国人観光客のニーズや課題を知り、周辺地域に対してその情報を還元していくことが重要である。
- ・ さらに、地域連携を軸においた事業運営が重要。空港にイノベーションを起こすということで、空港でどういうことをしていくかを検討する際、地域連携による地域全体の経済の活性化が大切なポイントであり、そのためには空港の、特に観光案内所での情報発信が重要となる。

### 第3章 空港ビジネスのイノベーションに向けて

関西において、空港と地域が連携して観光促進をはかり、空港ビジネスの収益性向上につなげていくために、取り組むべきこと、持つべき視点について研究会の議論をベースに整理し、提言する。

空港ビジネスを構成する要素としては、空港施設・空港機能などの「空港そのもの」、空港が存在する空港を含む「周辺地域」、そして空港を訪れる航空旅客等の「航空需要」がある。

空港ビジネスの収益性向上を図るには、他の空港よりも空港の魅力度を高め、旅客やエアラインから選ばれ利用される空港になる必要がある。以下では、空港の魅力度を高めるため、具体的にどのような取り組みが必要とされているかを整理する。

空港はあくまでも交通インフラであり、空港利用の本源的な需要は魅力ある空港周辺地域への交通需要から生まれる。このため、空港ビジネスの収益性向上には、空港周辺地域の観光促進が必要であり、空港と地域が連携して、地域の観光促進をはかるべきである。以下では、その方法を検討する。

航空需要にはインバウンドとアウトバウンドがあるが、近年では出国日本人が停滞する一方で、訪日外国人が年々増加し、その対応策であるインバウンド対策が重要になってきている。空港や地域の魅力を高めていくうえでも、外国人の視点に立ち、インバウンド対策をとることが重要である。以下では、インバウンドの現状を踏まえ、取り組むべきことを整理する。

以上に加え、今後、空港の運営権が民間に売却され、空港ビジネスが進められることとなるが、これまで取り組むことができなかった事業展開を進めることがコンセッション事業の成功につながるものと考えられる。以下では、空港ビジネスのイノベーションとして取り組むべきことを提言する。

### 3-1 選ばれる空港へ ～空港の魅力づくり～

#### (1) 旅客から選ばれる空港づくり ～日本の特性を活かす～

英国のスカイトラック社が毎年実施している「ワールド・エアポート・アワード」で、2014年には「Best Airport Staff in Asia」部門で関西国際空港が第1位、羽田空港が第2位を受賞した。さらに2015年には、関西国際空港が荷物授受の効率や紛失率の低さなどを評価する「バゲッジデリバリー部門」で世界第1位を受賞するなど、日本の空港機能に対する評価は高い。

これらの評価を一層高め、旅客やエアラインといった空港利用者にとって重要な基本的機能を充実し、空港の利便性を高め、空港の魅力向上につなげていくことが必要である。

#### 【的確な施設管理・検査体制】

空港利用者である旅客にとって、安全で安心・信頼できる空港であることは極めて重要であり、最優先である。そのためには、施設管理や検査体制等が的確に行われているべきことは当然である。

#### 【旅客の時間効率性への配慮】

シンガポールのチャンギ空港とオランダのスキポール空港の例にもみられるように、良い空港は旅客の時間を無駄にしない。旅客を引きつける国際空港は待ち時間や迷う時間が最小限であるという空港機能を押さえており、さらに持て余した時間でその国を体験できる。

#### 【スムーズな乗り継ぎ】

“旅客の時間を無駄にしない”、“待ち時間や迷う時間が最小限”となるためには、まずエアラインの運用面で、飛行機の定時運行が順守されていること、空港ネットワーク網が充実していて乗り継ぎがスムーズであることが求められる。

#### 【多言語対応・スムーズな動線設計】

空港のハード面では、空港内の案内表示が多言語対応されていてわかりやすいこと、飛行機を降りてから市内アクセス交通手段までの空港内移動がスムーズになるように動線が設計されていることなどが求められる。

#### 【空港手続きの迅速化・終日対応】

空港の運用面としては、空港内での手続きが迅速・的確に行われること、

ロストバゲージが少ないこと、案内窓口は 24 時間対応可能であることなどが求められる。

#### **【日本の評価を高める“空港スタッフ”の対応】**

施設整備には時間がかかるが、空港スタッフの対応の良さは、地道な取り組みの中で維持・向上させることができるため、まずは、これらの評価を一層高めていく努力が、空港の魅力向上につながっていく。

#### **【快適なサービス・空間の提供】**

空港の魅力を高めるためには、さらに旅客の快適性を考慮する必要がある。旅客の待ち時間や迷う時間を最小限にする基本的な空港機能をととのえた上で、旅客がもてあました時間を快適で有意義にすごせるサービスや空間を提供することが望ましい。

#### **【多様な施設・サービスの提供】**

空港は、トランジット客のように長時間空港内に滞在しなくてはならない旅行者が多くいる。そういう人たちに空港内外で気持ちよく快適に待ち時間を楽しんでいただくため、多様な施設やサービスを提供することが求められる。

#### **【フリーWi-Fi化・充電スポットの拡充】**

パソコンやスマートフォン等を携帯し、空港でも利用する旅行者が増加しており、空港内でのフリーWi-Fi化や充電スポットの拡充なども必要である。

#### **【親近感のある空港・魅力あるスポット】**

空港は日常的にさまざまな楽しみが提供できる場であることが求められるようになってきている。それにより、心理的に遠い、鉄道駅と比べて日常的な交通ターミナルではない空港への親近感を高め、将来の顧客獲得に繋げることも大事である。

空港内で、食や買い物を楽しむスポットの充実・魅力化を図るとともに、空港の立地する地域の良さを体感できるような雰囲気づくりに取り組むことも望ましい。さらに、空港周辺にエンターテイメント施設や大型ショッピングモール、アウトレット等を設置するなどして、エリア全体として様々な楽しみを提供できるよう推進する。これらにより、他空港にない魅力づくりを推進し、旅客に「選ばれる空港」になることが必要である。

＜参考＞ 空港周辺で大型商業施設を建設するという戦略的取り組みが、研究会で紹介された。マレーシアのクアラルンプール国際空港において空港敷地内に三井不動産が空港運営会社と共同で事業化を進めているアウトレットモールである。Malaysia Airports Holdings Berhad (MAHB) は、当国際空港を含むマレーシア国内 39 の空港を管理運営しており、政府が 100% 出資しているファンドが株式の過半を保有する会社である。この会社が、空港周辺の 2,700 ヘクタールの土地に商業施設やオフィス、コンベンションセンター、ホテル、ゴルフコース等を複合的に開発する「クアラルンプール国際空港エアロポリス構想」を進めており、その一環でアウトレットモールを整備しようとしている。

空港とアウトレットを結ぶシャトルバスの運行や、アウトレット施設内に空港のチェックインカウンターや運行掲示板を設置することで、空港からの観光客誘致を図ることも予定されている。我が国の空港においてこれほど大規模な開発は難しいにしても、今後、周辺地域・施設との連携により空港利用者の楽しみ方を創出していく事例としては、大いに参考にしたい。

### 【信頼される空港】

上記のようなハード・ソフト両面からの利便性を高める取り組みにあわせて、空港スタッフの対応についても親切・フレンドリーであるように努め、旅客からの信頼を得ていくことが重要である。

特に、第 4 回研究会でも指摘されているように、インバウンド対策を進める上では、国内客向けには良い方法が外国人客には良くない場合もある。国際的な評価を高めていくためには、空港で働くスタッフのすべての意識をさらに高め、外国人が何を求めているのかを勉強することによって、すべての空港利用者に好印象を持っていただけるよう努めることが重要である。

## (2) エアラインから選ばれる空港づくり

### 【柔軟な料金設定】

第 1 回研究会で指摘されたように、これまで日本の国管理空港は着陸料が固定され、どこの空港も全国一律となっている。そのため、十分な料金インセンティブをエアラインに提案できておらず、世界的な競争の上で不利な状況にあると考えられる。

これをもっと柔軟な形にして、たとえばエアラインに対し発着回数に応じて着陸料が安くなるような料金設定としたり、空港施設の利用料減免をする必要がある。

### **【エアラインのニーズに基づいた空港づくり】**

旅客のスムーズな搭乗を促進する工夫をして飛行機の遅延を防止したり、空港アクセスを充実させるなど、エアラインが求める空港づくりを今一度検討し、その実現に向けた取り組みを進めることが求められる。

### **【旅客による評価・満足度の向上】**

(1) で示したような、旅客の利便性を高め、旅客からの評価や満足度を高める取り組みは、結果的にエアラインから選ばれる空港づくりにもつながる。

### 3-2 地域と連携する空港へ ～関西の特性を活かす～

#### (1) 地域との協働

空港の民営化を進めるには、何よりも「空港ビジネスの事業価値」を高める必要がある。このためには、国における規制緩和等の環境整備、地元における地域経済の活性化や地域の魅力づくりに向けた取り組み等、民と一緒に官と地域が力を合わせて協働することが必要である。

#### (2) 地域として明確な将来像を持つ

第1回研究会で示されたように、空港の民営化を進めている国が民営化に向けた手続きの中で最も重視するのは、地元の意見や要望を取りまとめる合意形成のプロセスである。地元において、わがまちの空港の在り方、将来像をしっかりと議論し、その姿を示すことを国は求めている。

#### (3) 地域の魅力づくりの研究

第1回研究会で、「空港の活性化とは、まず空港に離発着する航空機の数を増やし、その空港を利用する旅客数を増やすことである。」と示された。

そのためには、地域の魅力を高め、路線を充実して空港利用圏域を拡大し、その土地に降り立つ旅行者の増加を促す取り組みを、地域と空港が連携して進めていくことが求められる。

空港経営の民営化が進んでも、空港は空港周辺地域と就航先とを結ぶ公共交通インフラであることに変わりはない。このため、空港ビジネスそのものの改善研究と合わせ、空港周辺地域の魅力づくりをどうしていくべきかの研究を深めていく必要がある。

#### (4) 広域連携による推進

関西経済連合会では2020年に関西に800万人の外国人旅行者数の達成に向け、関西広域観光戦略をとりまとめている。この戦略では、「広域でさまざまな組織との連携が重要である」と指摘している。

空港周辺地域の魅力づくりは空港ビジネスと密接に関係するため、空港運営の民営化後も、官民一体となって広域的に連携して取り組んでいくことが求められる。

### 3-3 インバウンド対策の強力な推進

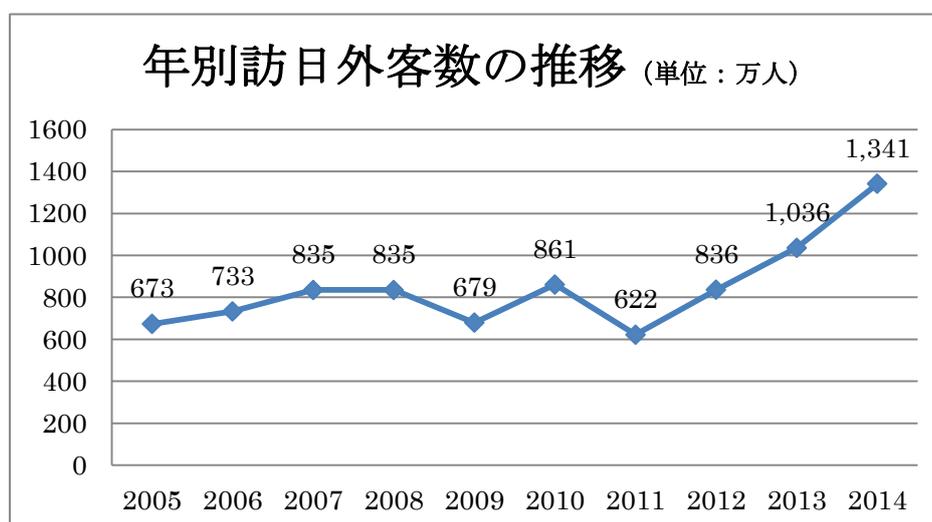
空港や地域の魅力づくりの取り組みに加え、年々増加する訪日外国人に対応できる態勢、インバウンド対策をとることが重要である。以下では、現状を踏まえ、今後取り組むべきインバウンド対策について提言する。

#### (1) 安心・安全なまちづくりと多様な文化への対応

##### 《年々増加する外国人旅行者》

我が国を訪れる外国人旅行者は、経済・社会情勢、政治事情、災害等により増減しながらも長期的に増加傾向にある。国土交通省においても2009年9月、「訪日外国人3000万人プログラム」を策定し2010年に1000万人、2013年に1500万人、2016年に2000万人、2019年に2500万人、将来的に3000万人の外客誘致を目指し、取り組みを進めている。プログラム策定後、2011年には東日本大震災が発生するなどマイナス要因がある中で、昨年2014年は1341万4千人を記録した（対前年比29.4%増）。

アジア諸国の経済発展により海外旅行への需要が拡大したこと、円安、ビザの大幅緩和、消費税免税制度の拡充などが追い風となって、多くの外国人が日本を訪れるようになっている。

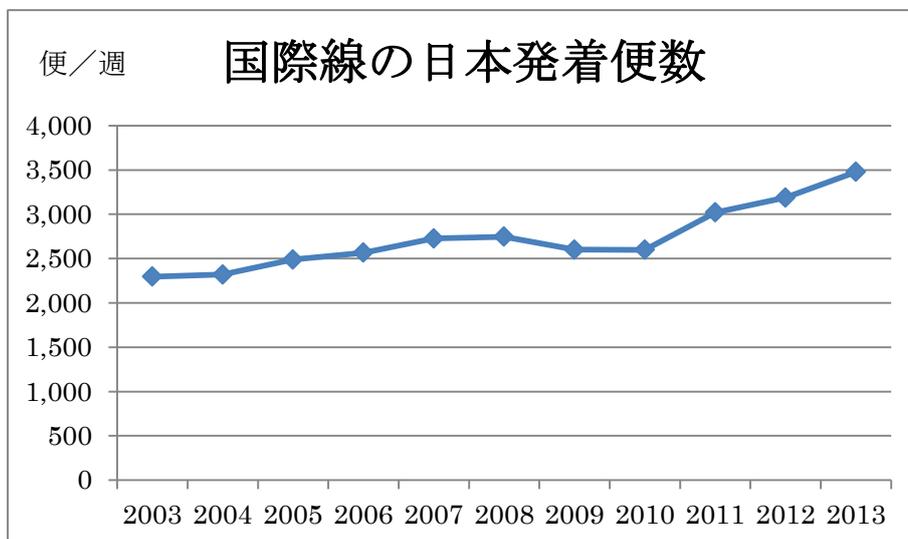


出所：JNTO 資料をもとに作成

##### 《国際線の日本発着便数の増加》

訪日外客数の増加と同様、国際線の日本発着便数も増加している。2004年では2,320便であったものが、10年後2013年には3,477便と、約1.5倍に増加

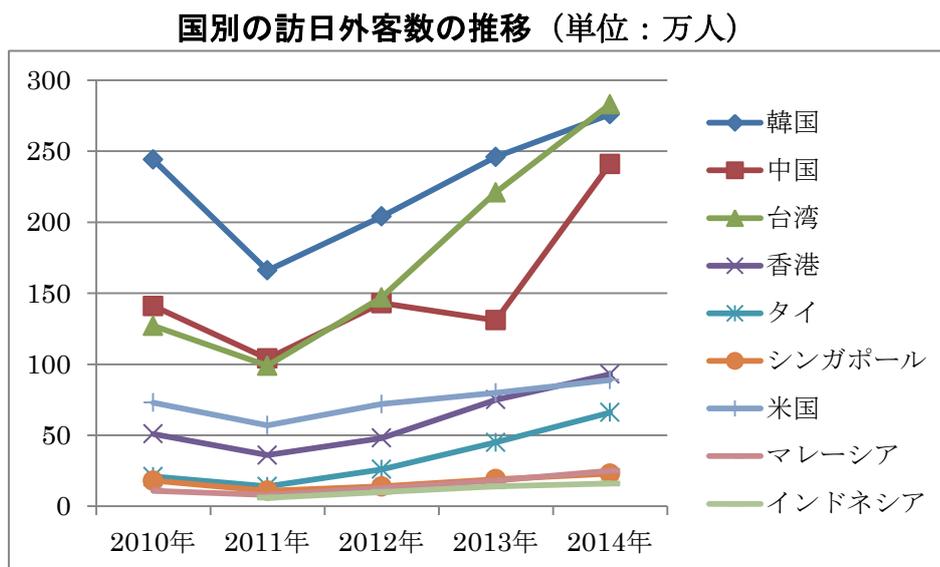
している。その総数のうち、7割以上が東アジアや ASEAN に向けた便である。2012 年から始まった LCC の運行がその追い風になっていると考えられる。



出所：航空振興財団「数字で見る航空」をもとに作成

#### 《アジアからの外客が大半を占める状況》

現在、日本を訪れる外国人は韓国、台湾、中国、香港の 4 か国で 2014 年では約 893 万人、訪日外客数総数 1341 万人の 7 割弱を占めている。それ以外でもアジア地域からの旅行者が多い。また、インドネシアやマレーシアなどイスラム圏からの旅行者も増加傾向にある。



出所：JNTO 資料をもとに作成

国別の訪日外客数を見た場合、2011年は東日本大震災が発生した影響で、どの国も前年に比べ減少したが、その後、台湾は飛躍的に伸びている。台湾は、LCCの運行を機に日本に多く訪れるようになったことが一因と考えられる。一方、韓国では、震災後から2年かかってようやく震災前に近い状態に回復した。これは、放射線リスクへの懸念や円高ウォン安の影響もあったが、竹島問題による反日感情が高まった時期とも重なる。また、中国においても2013年に再度減少している。こちらも尖閣諸島問題で反日感情が高まった時期と重なる。

海外から多くの旅行者を誘客するには、まずその地域が「安全である」ことが極めて重要である。災害や事件が発生してしまうと、風評被害も影響して当分の間、その地域への旅行者は減少してしまう。それを避けるためには、地域と連携しながら「安全安心なまちづくり」に取り組むことが必要である。そして、万一そういう事態が発生した際には、できるだけ早急にイメージの回復ができるよう、地域と一体となった情報発信等の取り組みを進めなくてはならない。空港も地域の一員として、地域と一緒に安全安心な空港づくり、まちづくりに取り組む必要がある。

さらに、インバウンドにおいては、政治的な情勢により特定の国からの集客が影響を受けるケースがある。たとえば韓国における竹島問題、中国における尖閣諸島問題がこれに該当する。一旦、そのような政治問題が勃発すると、一時期、その国からの来訪者が減少する。安定した外客誘致、空港利用を図るためには、特定の国に過度に依存しない、多様な国から外国人を呼び込むことで、政治情勢に影響を受けにくい状況をつくる必要がある。そのひとつがイスラム圏からの外客を今後増やしていくことで、ハラス対応や祈祷所の設置など、イスラム圏の旅行者を受け入れる際に不可欠な施設の整備や取り組みを、空港においても進めることが必要である。

## (2) アジアからの旅行者への適確な対応

旅行先で期待する楽しみも、国民性によって若干異なる。特にアジアからの旅行者は、旅先で食事や買い物を楽しみたいと考える人が多い。ターゲットとする空港利用者のニーズの把握とそれへの対応を的確に行う必要がある。

たとえば関西国際空港では、ターミナル内の免税店の面積を1.4倍(2015年3月18日付日本経済新聞朝刊大阪版)に拡張し、大阪市内に「空港型免税店」の出店を計画するなど、外客ニーズにできるだけ応えることで、顧客満足度を高める取り組みを進めており、こういう取り組みが今後も推進されることが求められる。

### 訪日前に期待していたこと ベスト5（国別）

	韓国	中国	台湾	香港	欧米	豪州
1位	日本食	日本食	日本食	日本食	日本食	スキー・スノーボード
2位	ショッピング	ショッピング	ショッピング	ショッピング	自然・景勝地観光	日本食
3位	温泉	温泉	自然・景勝地観光	温泉	歴史・伝統文化体験	日本酒
4位	自然・景勝地観光	自然・景勝地観光	温泉	自然・景勝地観光	ショッピング	温泉
5位	繁華街街歩き	繁華街街歩き	繁華街街歩き	繁華街街歩き	繁華街街歩き	自然・景勝地観光

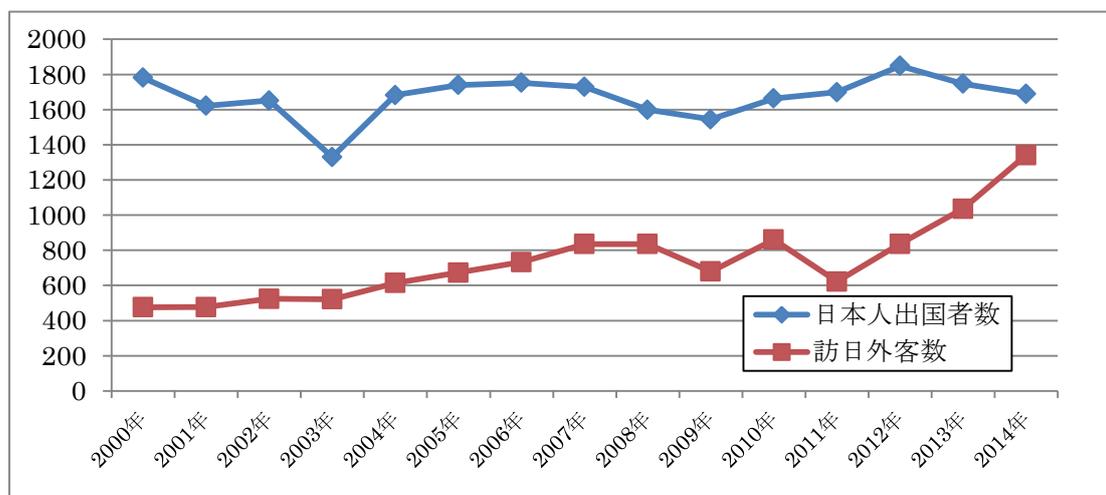
出所：観光庁「訪日外国人消費動向調査 平成26年1月～3月期」をもとに作成

### （3）特定の国の外客に依存しないリスクヘッジ

訪日外客数の近年の大幅な伸びに対し、日本人出国者数はこの数年減少傾向にある。2014年で見ると、日本人出国者数が1690万人、訪日外客数が1341万人となっている。2014年度の関西空港では、外国人利用客数が日本人利用客数を上回っている。

したがって、空港経営は、よりインバウンドを意識したものに移行していくことが予想される。その際の留意点としては、インバウンドの場合、特に韓国や中国という、政治情勢に影響を受けやすい国の旅行者をメインターゲットとしていると、何か発生した際には大幅に利用者が減少することが予想される。そのような事態を想定したリスクヘッジを事前にしておくことも必要となる。

### 日本人出国者数と訪日外客数の推移（単位：万人）



出所：JTB総合研究所提供データより作成

#### (4) 口コミによる情報発信の促進

海外からの旅行者に感動と満足感を与え、高評価を得てリピーターになってもらうとともに、SNS等で口コミによる情報発信を積極的にしてもらうよう促すための取り組みも、今後重要である。これらは、空港単独での取り組みに限らず、周辺地域と連携して、面として広域的に対応していくことも求められる。

### 3-4 今後期待される空港ビジネス・イノベーション

第1回研究会で指摘されたように、日本の空港は、世界的には特異な運営形態となっている。今後、世界での競争力を高めるためには、世界標準を考慮して、空港経営の在り方を見直す動きがある。それに向けた一つの試みが、すでに実施方針が示され手続きが進んでいる仙台空港や伊丹空港―関西国際空港における「コンセッションによる民間主体の管理運営」といった流れである。

国管理の空港はこれまで、土地は国が、ターミナルビルは多くの場合、国、自治体、民間等が出資する第3セクターが、それぞれ別々に管理運営してきた。それを今後は、土地、施設はそのまま保有しつつ、民間に長期間の運営権を与え、航空系事業（滑走路等）と非航空系事業（ターミナルビル等）を合わせて一体的、効率的に経営させるスキームを構築しようとしている。

このスキームにより、これまでどこでも一律であった着陸料等の空港使用料（国管理）を、民間の運営権者が地域の実情に応じて機動的に、自由に設定できるようになる。民間の知恵と経営ノウハウ、資金を活用しながら、国の補助金等に依存しない、効率的で合理的な空港経営を行うことによって、利便性の高い魅力的な空港づくりを実現し、空港周辺地域の活力向上を図ろうとするものである。

今後、空港運営権の民間への売却が進められ、空港ビジネスが進められる中で、先に示した「空港の魅力づくり、地域との連携」にとどまらず、これまででは取り組むことができなかった収益向上方策を、空港ビジネス・イノベーションとして取り組んでいくことが望まれる。

#### （1）複数空港一括管理（バンドリング）による空港事業の効率化・多角化

日本には国管理、空港会社管理、地方自治体管理の空港が存在する。

空港の経営改革として、空港の民営化を進める際、採算性が見込めそうな空港のみがその対象となり、赤字空港は依然として国、地方自治体の管理のまま取り残されることが懸念される。そこで、その解決策のひとつとして、複数の空港を一括して管理する「バンドリング」という手法が考えられる。

バンドリングについては、韓国で、仁川空港を除く全国14の空港を管理運営している「韓国空港公社」の取り組みを参考にする。

この公社は国の出資で成り立っているが、効率的、多角的な経営に取り組み、2013年では6,500億ウォン（約715億円 - 1ウォン=0.11円）の売り上げ、1,382億ウォン（約152億円）の当期純利益を出しており、売上、純利益とも持続的に増加しているとのことである。

また、長年多くの空港運営を行ってきた中で培った専門的なノウハウを活

用し、航空安全装置を開発して海外に輸出したり、空港建設や委託運営等のコンサルティング事業を海外で展開したりすることで黒字経営を維持している。

多数の空港を一括運営することで、ひとつのプラクティスが成功するとそれを全体的に広げやすい、人材と資源の配分・利用が容易である、設備や物品等を調達する場合にスケールメリットにより経費節減ができる、実務関係者が長年エキスパートとして勤務しているといったメリットがある。

このような韓国の事例を見ると、今後、日本においても、いくつかの空港をバンドリングして一括運営することで、こういった効果を生み出すことが可能であるかもしれない。これら海外の成功事例を深く研究して、今後、バンドリングについて検討していくことを提言したい。

## (2) 空港ビジネスと連携した新規事業展開

空港ビジネスの事業範囲拡大の事例として、研究会では二つの事例が紹介された。

まず、第2回研究会で、マレーシア国際空港会社が、空港近傍で大規模商業施設を展開するプロジェクトが紹介された。

また、第5回研究会では「韓国空港公社」の事例が紹介された。「韓国空港公社」は国の出資で成り立っているが、効率的、多角的な経営に取り組んでいる。最近の取り組みとしては、金浦空港ターミナルのリモデリング等を行って空港機能の向上を図るとともに、周辺地域を開発しゴルフ場の建設や文化・スポーツクラスター、観光・MICEクラスター、博物館施設の設置などを将来的に進めることで、収益源の多角化と地域社会の発展を図ることとしているということであった。

さらに、第5回研究会では、韓国のロッテグループが、関空や大阪市内の百貨店と連携し、関税と消費税が免税となる空港型免税店を開く方向であるという新聞報道が照会された。

このような事例以外にも、空港運営権の売却により運営権を取得するコンセッションエアの本来の事業（例：建設業、不動産業、金融業、運輸業など）と空港ビジネスとが連携し、互いのビジネスの成長を促し、収益性拡大につながるような、イノベーションと呼べる新しいビジネス展開を今後進めていくことができれば望ましい。

そのためには、第3回研究会でも指摘されていたように、経営トップが事業範囲拡大プランのたたき台を立ててイノベーションを進めていくことを提言したい。



資 料 編



## 第1回 空港ビジネス・イノベーション研究会

日時:平成 26 年 11 月 4 日(火)15:30~17:00

場所:大阪キャッスルホテル 6階 千鳥の間

テーマ／講師

「空港経営改革の動向について」

国土交通省 航空局 空港経営改革推進室 室長 河田 敦弥 氏

# 空港ビジネス・イノベーション研究会 第1回 出席者名簿

(順不同、敬称略)

## 研究会主査

高橋 一夫 近畿大学 経営学部 教授

## 出席者

玉井 宏 株式会社きんでん 経営企画部 理事 経営企画部長  
藤本 勝 五洋建設株式会社 大阪支店 調査役  
山田 貴之 南海電気鉄道株式会社 凜進 130 計画推進室 課長  
大来 哲郎 株式会社日本政策投資銀行 関西支店 企画調整課 課長  
前嶋 暁子 株式会社日本政策投資銀行 関西支店 企画調整課 副調査役  
中島 将貴 株式会社三井住友銀行 総務部(大阪) 部長  
安藤 勲 国土交通省 大阪航空局 総務部 総務企画調整官  
橋本 三喜昭 国土交通省 大阪航空局 空港部 関西国際空港・大阪国際空港課 課長  
岡 清志 国土交通省 大阪航空局 空港部 管理課 課長  
下川 茂己 国土交通省 大阪航空局 空港部 管理課 課長補佐  
尾崎 文彦 国土交通省 大阪航空局 空港部 管理課 係長  
小牧 俊也 大阪府 政策企画部 戦略事業室 空港・広域インフラ課 主査  
佐々木 雅彦 兵庫県 県土整備部 県土企画局 空港政策課 主査  
西田 淳一 神戸市 みなと総局 空港事業室 推進課 推進担当係長  
中平 良太 泉佐野市 生活産業部 まちの活性化担当理事  
太田 光彦 株式会社 ANA 総合研究所 取締役 副社長  
清水 良浩 ANA ホールディングス株式会社 空港・施設企画部 副部長  
鈴木 竜也 ANA ホールディングス株式会社 調査部 課長代理  
岡田 健次 新関西国際空港株式会社 経営戦略室 経営管理グループ リーダー  
高橋 潤一 新関西国際空港株式会社 技術・施設部 施設計画グループ リーダー  
阿辻 覚 神戸空港ターミナル株式会社 代表取締役常務

## 事務局

笠松 正広 一般財団法人関西空港調査会 常務理事 兼 事務局長  
山内 芳樹 一般財団法人関西空港調査会 参与  
小西 桂 一般財団法人関西空港調査会 参与  
羽根田 淳 一般財団法人関西空港調査会 調査研究グループ課長

## 第1回 空港ビジネス・イノベーション研究会

日時：平成26年11月4日（火）15:30～17:00

場所：大阪キャッスルホテル6階 千鳥の間

### 〔挨拶〕

研究会主査 近畿大学 経営学部 教授 高橋一夫

私はマーケティングが専門で、中でも特に観光のマーケティングや観光のビジネスモデルを中心に研究していますが、今回この研究会のお話をうかがい、一緒に勉強していきたいと思っています。

今年の2月、たまたま韓国空港公社（KAC）へヒアリングにうかがう機会がありました。KACの社長によると、KACは韓国にある15空港のうち、仁川（インチョン）以外の14空港の経営を任されているそうです。ただ14のうち3つしか黒字が出ていない。金浦（キンポ）と釜山（プサン）と済州（チェジュ）です。残りの11空港は真っ赤なのですが、黒字の3空港の収益が残り11空港の赤字を大きく上回り、1200億ウォンほどの純利益を出しているという話がありました。

日本とはずいぶんやり方が違うものだなと、そのときは感じておりました。日本はコンセッションでやっつけようとしていますが、向こうは韓国空港公社に任せていく。韓国空港公社は民間ではありません。にもかかわらず韓国空港公社法が改正されて、海外への投資も積極的にやっつけられるような環境にしていくということですから、お国が違うという違うものだと思います。

ただ、関空の安藤社長のいろいろな講演録などを拝見すると、KACの社長と同じことを一つおっしゃっているのです。「空港経営はポテンシャルが高い事業である」。この一点については共通の理解をお持ちのようで、これから先、空港経営のあり方次第によっては、さまざまな可能性を見出すことができるといったお考えでした。

このようなことを研究していこうというのが今回のイノベーション研究会です。1回目は国土交通省の河田室長にお話をうかがいます。最初に空港経営改革の動向についてお話をうかがうことで、私たちの理解を深めていくことができればと考えています。

### 〔話題提供〕

#### 「空港経営改革の動向について」

国土交通省 航空局 空港経営改革推進室 室長 河田敦弥

#### 1. 国内空港の現状

私は東大阪出身で、6年前まで1年3カ月ほど近畿運輸局に交通企画課長として出向していました。ちょうど大阪航空局が入っている、地元の谷町四丁目の合同庁舎で仕事をする機会がありました。当時は主に公共交通、陸上のバスや鉄道などが中心でしたが、ちよ

うど関空と神戸空港を結ぶベイ・シャトルという高速船の再開のタイミングにあり、当時の大臣が堺出身の北側大臣だったということもあって、何度か神戸空港や関空を訪れて仕事をした覚えがあります。今は航空局で、空港経営改革を担当していますが、私が航空局に行ったのが平成23年8月で、3年3カ月くらい前になるので、おそらく航空局の職員では相当長いほうに入ると思います。

関西では新関空会社、関空・伊丹の経営統合やコンセッションの話が、一般のニュースも含めて話題になっていたと思われませんが、私の担当は関空・伊丹、新関空会社以外の国管理空港、のちほど紹介する仙台空港に代表されるような空港の民営化つまり民間委託を進めることです。

### 全国の空港の分布／空港経営改革の対象空港

我が国の空港は全国で97あります。北は北海道から南は沖縄まで97。数字だけだと非常に多い印象を受けます。ただ実態は3ページのとおり、97のうち34施設は地方管理空港の離島空港です。これらは生活インフラの一部で、97のうち3分の1以上を占めます。地方管理空港で自治体が管理する空港が65。3分の2は自治体が管理する空港であるという実態です。

国管理空港は28ありますが、札幌、千歳、百里などご覧のとおり国土交通大臣が管理する空港というよりは、防衛大臣あるいは米軍が管理している空港がほとんどです。八尾空港は国土交通大臣が管理する空港ですが、法律上は「その他の飛行場」という枠です。したがって純粋に国土交通省として国管理空港といえるのは、上列の羽田から那覇まで、19の空港が中心となると認識されています。関空・伊丹は会社管理空港です。日本の空港は世界的にみて非常に特異な運営形態になっている。それを世界標準の空港にしていこうというのが、おそらく3、4年くらい前に空港経営改革という言葉が出始めた頃の、一つの考えかたの原点だったのではないのでしょうか。特に伊丹空港の場合は、国管理空港だった大阪国際空港が、関空会社に統合されました。国が現在28の空港を一括管理しているわけですが、伊丹空港もこの一つとして、29の空港として管理されたものを、一つだけ切り出して関空会社と一緒にすることになった。その後ビル会社OATを子会社化する手続きを経て一体化されました。国管理空港も、民営化や民間委託、いろんな言い方をしていますが、基本的には会社管理空港のスタイルになるべく近づけていくべきだというのが、考え方の一つの柱になっていると私は理解しています。

### 我が国における空港運営形態の現状

日本の空港の場合は資料4ページのとおり、国（国土交通大臣）管理空港の場合、すべて国が土地を所有しています。滑走路や誘導路、エプロン、管制塔は国土交通省航空局が所有し、ターミナルビルは多くの場合、第3セクターの別の主体が管理運営をしています。これが伊丹、関空、成田、中部のような会社管理空港や、世界の空港会社という形で管理している空港では、施設全体を空港会社で管理するという欧米スタイルをとっています。

管制は日本の場合、国が一元的に行っているのも、これは会社管理空港でも同じです。国管理空港の形を、会社管理空港による一体運営という形に、具体的にはターミナルビル

と基本施設を、同一主体が管理運営するような仕組みに近づけていこうというのが、空港経営改革の一つの考え方の柱になっています。

3 ページに戻り、羽田から那覇までの 19 の空港の管理運営主体が、なぜばらばらなのかについて経緯を説明します。戦前につくられた空港も含め多くの空港が終戦後に米軍に接收され、後に日本に返還されました。その際、財政的な余裕がなく、国では滑走路を中心とした基本施設の整備や維持管理に手いっぱい、ターミナルビルは民間の主体でつくったのです。この始まりが羽田空港といわれていますが、各地の空港ではこうした形で空港ビルを、地元の自治体も出資した第三セクターという形で、あるいは全日空、日本航空という大手の航空会社も出資された形でのビル会社ができあがったと思います。

戦後、航空輸送需要の拡大に伴い、ビル会社がつくられていき空港も整備されていき、多くの空港で整備が一段落しました。国管理空港であればほとんどの空港で 2500m 以上の滑走路を持ち、国内輸送はもちろん海外からの航空会社受け入れにもほぼ問題がなくなってきました。そうした中で、平成 20 年、空港整備法が改められ、空港法という法律に替わりました。当時は整備（つくる）から維持管理運営（使う）にという考え方でした。しかし、ここで初めて空港ビルについても、法律上、これまでは現状追認型の位置付けであったものが、空港機能施設事業ということで法律上の位置付けができ、国土交通大臣が指定を行う制度ができています。空港経営改革による上下一体化の前提となるのが、整備から運営へのシフトという空港政策の大きな転換だったのでしょうか。

### 様々な空港管理形態

海外含め、いろんな空港管理形態がありますが、日本の場合、国管理空港については、5 ページの表一番上の、国が設置管理者として施設を所有し運営するという形態です。一方で会社管理空港は下二つ。民営化と書かれていますが、会社化、株式会社化されている形態で、成田会社と新関空会社の場合は国が 100% の株式を所有しています。

一方、セントレア・中部会社は民間資本も一部入っている。空港運営の先進国であるイギリスやオーストラリアなどでは一番下のような形で株式を民間が所有し、株式市場で自由に取引されているところもあります。これについて国では、平成 20 年くらいの空港法の時期と前後して、当時、成田会社・関空会社・中部会社という三つの空港会社がありましたが、成田会社の上場の話も出ました。その際に外資規制が非常に話題になり、当時は羽田も日本空港ビルディング会社、これは空港ビル会社の中では唯一の上場企業ですが、この株式もオーストラリアのマッコーリーという会社が大量保有しているというようなニュースが流れました。そして空港ビルでも外資規制について議論するべきではないかという話が政府の中でも持ち上がりました。

当時成田会社については、大口規制を入れた法律を国会に提出したところまでいきましたが、結局法律は審議されず廃案になって今に至っています。羽田のほうはそもそも上場会社なので、規制を置くまでには至っていませんが、そういう議論が平成 20 年前後くらい、第 1 次安倍政権の時期に何度かされています。

## 2. 民活空港運営法について

### 民活空港運営法の背景

今回われわれが仙台空港で取り組んだ、あるいは新関空会社で取り組んでいるコンセッションといわれる方式については、5 ページ表の赤で囲った「民間委託」という言葉を使っています。成田会社の上場に伴う外資規制の議論や安全保障上の観点などを考慮して、折衷案的に出てきた側面もあると思います。民間委託なら PFI 法で、国管理空港であれば国が、新関空会社であれば空港会社が施設・土地を保有したままで、長期の運営権という形で民間に事実上の運営を任せることができるのではないかと。これは契約によって条件などを定めていきます。

一番のポイントは、着陸料に代表される空港使用料です。従来は国管理空港なら国が一律に決めていたものを、民間の運営主体が自由に決めて収受できます。その対価として国にコンセッションフィーをお支払いいただくという仕組みです。国は 28 空港を一括管理しているので、原則としてどの空港でも（政策的な割引を設けている例外を除けば）着陸料は一律に設定しています。極端に言うと、羽田空港に 1 回降りるのも、高知空港あるいは宮崎空港に 1 回降りるのも、航空会社からいただく空港使用料、着陸料は同じという考え方です。

しかし、この形だと、空港ごとの採算性という点で非常に冷たい言い方ですが、各空港の工夫の余地が出てこないのではないかと。なるべく独立採算が可能か否かの視点で、空港もいろいろと考えていく必要があるでしょう。

平成 20 年くらいに整備から運営へと考え方を換え、国も 28 の空港の空港整備についてなるべく透明化を図ろうと空港別収支を公表するようになりました。5、6 年経っているので過去の数字も含め、空港ごとの収支は明らかにされ、それなりに浸透していると思われませんが、あくまで公会計の世界のものです。地方自治体では、例えば大阪の場合、市政改革の一環で、公会計の世界でも企業会計の仕組みを導入しよう、という流れになっています。そこで国の場合も公会計に企業会計を取り入れて収支を出そうと、5 年くらい前から公表し始めたのが空港別収支です。

### 航空系事業の収支（EBITDA）と乗降客数について

資料の 8 ページは航空系事業の収支と乗降客数の関係を示しています。国が管理運営している部分、具体的には滑走路、誘導路、エプロン、土地の収支です。企業分析でよく参照される指標 EBITDA に置き換えて出しています。収入の部分は空港使用料、そのうち非常に大きなのは着陸料ですが、そのほか停留料などがあります。

国は土地を持っているので、土地を貸していただいている収入があります。大きな部分は、例えば空港ビル会社に土地を貸し付けている収入です。

こうした空港使用料と貸付料が主な収入であり、支出は維持管理コストや人件費です。横軸が旅客数、縦軸が黒字・赤字の額。東京国際空港（羽田）は旅客数、黒字幅ともに非常に大きく、旅客数 1000 万人を超える新千歳、福岡、那覇とかなり差があります。福岡、那覇は先ほど述べた費用のうち、空港用地内がすべて国有地ではなく、民間の地主から借

りている民有地がかなりあります。福岡だと年間 80 億円程度、那覇は 40 億円程度の地代を国のほうからお支払いしています。

那覇空港の場合は 15 年くらい前から大きな振興政策、政府全体の方針にしたがって着陸料が低い水準で抑えられています。羽田空港に 1 回着陸する航空機の場合、那覇空港だと例えば約 6 分の 1 の着陸料に下げられている。したがって収入でも那覇は低いのです。同じ条件であれば新千歳くらいのポテンシャルは両空港ともあるが、個別の事情によってこういうふうになっているといえます。

旅客数 1000 万人未満の空港はどうでしょう。横軸に 200 万人とありますが、いろんな世界的空港経営からみて、200 万人くらいのお客さんがいる空港なら独立採算が可能ではといわれています。これは平成 24 年度なので少し前の収支ですが、200 万人以上の空港はだいたいこの線の上くらいにあり、それを下回ると次第に厳しくなるというのが航空系事業の状況です。

仙台空港の数字はプロットしていませんが、下の注 2 のとおり、震災の復旧による空港整備経費、滑走路の整備が特殊要因として計上されているので載っていません。EBITDA で載せるとマイナス約 28 億円でかなり下に出てくることになります。

#### 「航空系＋非航空系」事業の収支（EBITDA）と乗降客数について

続いて 9 ページは、非航空系の部分を足し合わせた収支です。200 万人よりも少し下、150 万人くらいの空港は、だいたい EBITDA ベースでプラスになる。

非航空系はあくまで空港ビル会社が企業会計にのっとった形で財務諸表を公開していますが、航空系は国の公会計を一度組み直した試算なので、単純合算の是非もありますが、それも前提とした上で数字を出しています。1000 万人以上の空港も、ビルと足し合わせるとすべてプラスになっていることが分かります。二つの表から読みとれることはいろいろありますが、少なくとも空港ビル会社は収益力が高い黒字企業であることは間違いないのかなと思います。

先週 10 月 30 日に、TSR 東京商工リサーチという信用調査会社が全国の空港ビル会社の決算情報をもとに作成したレポートが発表され、いくつかの地方新聞にも記事が出ていました。そこでも財務情報を開示している 60 社弱の空港ビル会社のうち、赤字は 3 社くらいしかない。それ以外もビル会社はすべて黒字になっています。売上高が最も大きいのは当然羽田の日本空港ビルディング会社ですが、経常利益率でみたときに一番大きいのは仙台の空港ビル会社です。お断りしておくと、今日ここでの話は航空局の公式見解ではなく、ほぼ個人的な見解なので、その前提で聞いていただければと思います。

われわれも空港別収支の開示ということで、こういう指標を毎年公表しています。最初 5、6 年前はインパクトがありましたが、最近は年中行事の一環として、新聞記事でもベタ記事くらいでしか出ていません。公表資料はいろいろ変えており、まずこういう形で合算収支を出したのは、おそらく私が航空局に来た 3 年前。空港のあり方検討会という、当時民主党政権下で行われた有識者の委員会の場でいろいろ議論をいただきました。将来的に一体運営をしていく一つの指標として、独立採算可能かどうかを外の人にも分かりやすく示すには、こういう指標が必要ではないかと、合算の収支かつキャッシュフローの収支を

公表したのが最初だったと思います。

空港経営改革、仙台空港のコンセッションに関心がある民間事業者のほとんどの方々は、ビル会社を事業としてやりたいのではないのでしょうか。しかし反対に今のビル会社からするとそういった新しい形での経営形態の変更はなかなかできないとも思います。成田の法律について話しましたが、平成 23 年度の国会に法律として提出はしましたが、当時の政権交代につながる解散の影響で廃案になりました。これもよく誤解があるのですが、民主党政権下での研究会の報告書では、2020 年を一つの目安として、その時期までに国管理空港は民間委託コンセッションを主たる手法として、どんどん民間に委託していく、という方向性がかなり色濃く出ていました。

その後、法律が廃案になり、昨年自民党政権下で法律が成立したわけですが、その法律を制定する過程でいろんな議論がありました。基本的に国管理空港の民間委託は、地元の合意形成を第一とする。地元の合意形成の中で非常に大きな部分が、多くの場合ビル会社の最大株主でもある自治体の意向、あるいは地元の財界の意向です。仙台空港は平成 23 年の時点から、宮城県の村井知事が明確に民営化の方向を出し、先頭を切ってやっています。

また、地元の西日本新聞や、大手紙の九州版には先週くらいに出っていますが、福岡空港が民間委託について有識者の検討会を昨年から行っていて、10 月の終わりに報告書が取りまとめられました。民間委託に向けた地元としての課題の認識と、それに対応する国としてとるべき方向性が書かれています。いわば条件的なものです。あくまでまだ地元の有識者レベルでの話なので、これを出していただいて、われわれが直ちにどうこうできるわけではありませんが、県・市がそれぞれ報告書を踏まえて地元としてどんな考え方を国に対して示すかによって、今後、民間委託に進むかどうかが決まるのではと思います。

仙台、福岡以外でもさまざまな空港で民間委託が検討されているでしょう。これまで空港経営改革ということで、民間委託を中心にお話していますが、空港経営改革は、民間委託とコンセッション以外も含め空港の利便性を向上する、あるいは活性化させていくために少しでもできることをやっていくという広い意味での経営改革かなと考えています。その一つの基礎材料として、滑走路の収支はもちろんビル会社の収支もよく認識して、政策的に必要なものがないかを考えていく必要があると思います。

## 空港経営改革の概要

空港経営改革の概要が 10 ページにあります。民間委託を進める際の国の考え方を示したものです。左下の「民間委託までのプロセス」の部分が今の法律のベースになっている考え方です。第一ステップとして、まず地元の意見・要望をとりまとめていただく。その上で国と地元の間で民間委託を検討開始。福岡空港の場合は第一ステップの途中にあるとわれわれは理解しています。

プロセスの真ん中に一体化スキームの検討とあります。これは国管理空港特有の状況かもしれませんが、空港ビルを一体化する上でどんなスキームがふさわしいのかを考える必要があるのです。右側の図のように、現在、国が管理運営している滑走路に対して、空港ビルには三セクなどの国以外の主体が所有・運営をしています。公共施設等運営権という

制度そのものが公共施設にしか設定できない制度上の限界があります。それゆえ国管理空港の一体運営は、制度上は滑走路の場合運営権という形で設定ができますが、空港ビルの場合、運営権が設定できないので、所有権を譲渡していただく。ただし空港ビルを所有している方が運営権を持つ形で一体化するというのが基本的なスキームです。

したがって、現在の空港ビル会社からどういう形で空港ビルの所有権を移転するのかについて議論をするのが大事なポイントです。ここが一体化スキーム検討の部分です。仙台もそうですが国管理空港の場合は調整に時間がかかる部分ではないかと思います。

一方で、例えば大阪国際空港（伊丹）の場合、伊丹のビル会社 OAT は新関空会社が株式を 100%保有する形で一体化していますが、国管理空港の場合は民間委託される相手先に対して所有権を移転する、株式の場合であれば株式譲渡する形で一気に一体化も進めるというのが大きな違いです。よって、当然、今の空港ビル会社からすると、相手が誰か分からない中で、その一体化にある程度合意せねばならない点が難しいと思います。

### 民間委託のスキーム

11 ページは基本的な空港コンセッションの考え方です。あくまで法律上は新しい仕組みではなく、すでに PFI 法の中であった公共施設運営権制度について空港でも適用可能な形にしているので、大きな制度的な流れは PFI 法に沿っています。新関空会社や仙台空港もそうですが、実施方針も PFI 法にしたがって出しています。運営の細目は実施契約で定めることができます。

仙台空港の場合、今いくつか書類を明らかにしていろいろな考え方を国で示していますが、これはあくまでも仙台空港の考え方であり、その他の空港は別の細かい定めがありうると考えます。

#### 「日本再興戦略」改訂 2014—未来への挑戦—（H26.6.14.閣議決定）

政府全体の方針はご存じのとおり、PPP/PFI の文脈で政権の柱の一つとして、成長戦略の中でも進めていくと確認されています。具体的には今年の 6 月、日本再興戦略の中で数値目標として空港 6 件という数字を挙げています。2016 年度末までの 3 年間で集中強化期間としているので、この 3 年間で最終的に契約までいくのは難しい。その後民間委託コンセッションの方針を明らかにすることで 6 件を目標にやろうということです。

その中の 2 件、新関空会社と仙台空港はすでに実施方針を公表しています。兵庫県の但馬空港はもうすでに運営権が設定されています。この 3 件は目標が達成されていると思っています。

細かい話ですが資料 14 ページの一番下の赤線部分、「運営権者への公務員の派遣等について……法的根拠の整理等を進め、必要に応じ所要の措置を講ずる」とあります。ほかのインフラにはなかなかない空港の特色かもしれませんが、航空機のスポットの割り当てなどは、例えば関空は新関空会社が一元的に行っており、それ以外の国管理空港は航空局の職員、つまり国家公務員がずっとやってきたという状況です。

したがって、当然民間に運営を委託する場合には、スポットのアサインについても民間の方々に直ちにやってもらうことにはなりますが、直ちにその対応ができる方々を登用でき

るかどうかの問題があります。この問題を解決するために、運営権者、民間事業者が希望する場合には当分の間公務員を派遣できるような仕組みが必要ではと、日本再興戦略が6月に出てから政府の中で調整を進めていました。必要であれば法律改正も視野に入れなければならない状況になっています。

### 運営委託に向けたプロセス

16 ページは国の民間委託のプロセスです。法律自体は平成25年7月に施行され、平成25年11月にすべての空港に共通する民間委託の考え方の基本方針を出しました。この中で一体化の手法について、ビル会社は所有した形で運営権者が一元的に運営をするという考え方が書かれています。そこから先は個別空港ごとの取り組みと書いておおり、空港によっていろんな形になるでしょう。

先ほど述べた「あり方検討会」という民主党政権下での有識者の報告書にも出ていますが、いきなり国が入札手続きに入って、民間事業者に「はい、手を上げてください」とやるものではありません。マーケットサウンディングと書いていますが、大まかなスキームと共に、検討に必要ないろんなデータをあらかじめ取り揃え、それに基づいてまずサウンディングすることが必要でしょう。仙台空港でも実施していますが、国管理空港は今後もこうした手続きを進めていく必要があるでしょう。マーケットサウンディングの結果を踏まえて実際のPFI法に基づく手続きである実施方針の策定・公表・選定と進んでいきます。

### 民間の能力を活用した国管理空港等の運営等に関する基本方針

資料17ページに基本方針の大まかなところを書いています。ここで決めているのは大ざっぱな考え方であり、細かい内容は個別空港ごとに決めます。いくつかのポイントがあります。例えば施設整備はどちらがどれくらいやるのか。大きな考え方を書いています。

中段左側の上から3つめ、「施設整備に係る国と運営権者の役割分担」のところ、「運営権者は契約および自らの経営判断に基づく施設整備を実施、国は公益上の理由を吟味し必要な整備を実施する」とあります。基本的な考え方は、「空港は整備から運営」というものです。例えば500m滑走路を延長する、あるいは滑走路をもう1本つくる、といった施設整備はほぼ想定されにくい前提でこういう制度をつくっていますので、施設整備あるいは維持管理、その中間にある大規模工事の滑走路の張り替えといったものも、原則は受託した民間の運営権者でやっていただく。ただし国が通常運営権者には期待できないような、公益上の理由を吟味した上で必要だと判断したものについては、関与できるようにすることが適切ではないか、との考え方を示しています。

中段右上でサービス水準のことを書いています。空港使用料、着陸料などは運営権者が自由に設定できることが今回の運営委託のポイントでしょう。ただ、よくいわれるように空港は独占的なインフラなので、そこで弊害となるような大幅な着陸料の値上げがあってはならないでしょう。法律上は今の空港法の規定にしたがって、運営権者が着陸料を設定した場合は届出をする。一定の場合には国で変更命令をかける仕組みがありますが、それに加えて基本方針の中で「着陸料等は自由に設定してもらいます。ただし航空会社あるいは一般旅客の負担が大幅に増大しないように留意してください」と書いています。これ

は空港ごとに状況が違ってくると思いますが、どうバランスをとるかを個別空港ごとに判断することになるでしょう。

着陸料の話と表裏の関係にあります。その下の矢印の運営権者の選定にも一定の記述があります。国管理空港の場合、少なくとも仙台空港の場合、新関空会社のコンセッションと大きく違う点は、運営権者を選定する際に運営権対価を第一の優先順位には置いていないところです。仙台の場合、最長 65 年間の空港の運営をお願いすることになるので、空港を活性化していただかねばなりません。空港の活性化とは具体的にいうと、空港に離発着する航空機数を増やすことであり、そこにつながるような事業を提案できる事業者を選びたいわけです。したがって地域活性化の実現に資する運営権者を選定する。それに必要な着陸料の料金政策も評価し、その上で適正な運営権対価を収受します。運営権対価の最大化がなされると自動的に運営権者が決まるわけではありません。財政当局にとっては高く買ってくれる人が一番よいかもしれませんが、航空政策的にはあくまで適正な対価で、むしろ空港を活性化できる事業提案を優先するつもりです。

### 3. 仙台空港における取組状況

#### 仙台空港における取組状況

仙台空港は平成 23 年度に震災の影響で旅客者数が大きく落ち込んでいましたが、平成 25 年度には旅客者数も 316 万人を超えています。空港ビル会社の利益も戻り、今年 3 月の決算でだいたい 6 億円くらいの経常利益をあげています。ただ収支的には、仙台空港は空港用地も広く維持管理のコストがかかるため、滑走路のほうはかなり赤字基調です。

19 ページの右側に経緯が書いてあります。当初から村井知事が積極的に民営化方針を出しています。一体化の観点からすると、村井知事は完全民営化という言葉を使っていますが、今のビル会社ではない別の主体に運営を任せたいとはっきり表明しています。数値目標として、将来的にはピーク時の 2 倍の旅客数 600 万人、貨物 5 万トンを達成できるような空港運営をして欲しいと述べています。

これを踏まえて法律が成立したのち、11 月にはマーケットサウンディングを実施し、今年 4 月に実施方針を公表しました。6 月には募集要項を策定して手続きに入っています。

#### 仙台空港特定運営事業等実施方針

実施方針は先ほどの基本方針をさらに仙台バージョンに細かくしたのですが、大きな考え方は基本方針にのっとっています。事業期間は最長 65 年ですが、当初 30 年＋オプション延長、これは運営権者側のオプションで 30 年以内。そして不可抗力等による延長を含めて最大 65 年としています。今のビル会社から株式譲渡を受け、ターミナルビルを所有した形で一体的に運営していただく。

一体化については、仙台の場合、20 ページ右側にあるとおり、今の空港ビル会社の筆頭株主でもある宮城県で、空港ビル会社の株式売却の確認手続きをしていただいているところです。国としてはこの手続きによって 3 社以上応募企業または代表企業を選んでもらう

ことを条件にしています。来月くらいから国による優先交渉権者の選定手続きを始める予定です。その優先交渉権者選定手続きの際、優先権者をどう決めるかですが、運営権対価はゼロ円を上回るものとして提案を受け付けることを明記しています。

募集要項の内容は実施方針よりもさらに細かく具体的な手続きを明記したのですが、国では学識経験者などからなる審査委員会で手続きをお願いしています。来月から審査を本格化させ、来年の夏くらいには優先交渉権者選定を行う予定で、その後引き継ぎなどを経て来年度末には新しい運営会社が仙台空港を運営している状態にしたいと思っています。

### 仙台空港特定運営事業等募集要項

国管理空港の場合、募集要項もすべて開示し、併せて基本協定書(案)、実施契約書(案)さらには選定基準もすべて公表しているので、これらを見れば仙台空港の運営委託の考え方が分かります。

仙台の事例は国管理空港の具体的な話として紹介しましたが、国管理空港の経営改革の観点でいうと運営委託は一つの手法です。韓国の KAC のように公社という形で一体的に運営し、国あるいは自治体の公的な資本で進めていく形態もあろうかと思えます。すべて民営化、民間委託が良いのではなく、成田の事例もそうですが、時の政権の判断でいろいろ手法があり得ると思えます。航空局として空港管理している立場からすると、空港は飛行機が離発着してにぎわうのが一番大事なことですし、多くの方々がそのとおりで感じているでしょう。

空港には離島空港のように、必ずしも黒字か赤字かでは議論できないインフラとしての側面があります。さまざまな観点から、例えば PPP/PFI の文脈からすると、民間資本の有力な投資先、下世話な言い方ですが金融機関にとってお金の貸付先としては非常に魅力的なところとうつるでしょうし、これまで国がやってきた安全も含めた規制に代わってチェックするような機能も果たす余地があるのではと思っています。

そんな中で、3年と少しですがこの仕事に携わって、少なくとも民間委託に対する関心は非常に高いと日々感じています。仙台の事例でも100社を超える方々が説明会に参加したり、問い合わせをくださったりしています。

一体化については、今の空港ビル会社を前提として、地方自治体が関与しているところだと、これを国管理空港だからと国の意向だけで進めていくのはなかなか難しいと思っています。制度をつくっていろんな調整を試みて、今後どういったやり方をとるべきなのかを考える。民間委託の制度ができて、それですべてやっつけようとするのではなく、いろんな制度を必要な場合には新しくつくることも含めて考えていかねばなりません。

## ○質疑応答

・資料の EBITDA で、航空系＋非航空系を含めても 150 万人以上の旅客者数がないと収支的には厳しいとのこと。航空系だけでは 200 万人以上必要だということは、150 万人から 200 万人という旅客者数が一つの線になって、民間委託の流れが決まってくる可能性も考えられる。資料からは 10 万人以下と読めるような空港もあり、30 万人以下のところも一定数ある。こうした空港だけが民間委託がかなわず残ってしまい、黒字化が可能な空港だけがどんどん民間委託されるようになると、残った空港に対してどのような手当をしていくのか。離島では空港が生活インフラで、黒字・赤字を議論するたぐいのものでないのは確かにそのとおりだと思いますが、そうでない空港にどう対応するのか。民間委託からとり残されるような空港はどう処理されていくのか。お考えがあれば教えてください。

→国の立場という冷たい言い方をすれば、離島も含め多くの赤字空港は自治体が管理する空港です。国の場合は、特別会計で区分計上していますが、多くの地方管理空港は一般会計のもとで整備・維持管理されています。もちろん国の収支の公表にならって、自治体にも空港別収支の開示をお願いし、多くの自治体でそれぞれの空港の収支が開示されています。先ほどのお話の 30 万人、10 万人、2 ケタ万人の下のほうの空港は当然赤字で、ターミナルビルも詳細は分かりませんが、見かけ上黒字になっているビル会社もけっこう多いと思います。そういった空港は、整備の際に補助という形で国が関わっており、97 の空港を空港法に基づいて位置付けています。

いくつかの地方管理空港で実際に空港のあり方に関する議論が始まっています。例えば但馬空港の動きはその流れの一つだと思います。先週、富山県で富山空港のあり方の検討会という会議があり、オブザーバーとして参加しました。北陸新幹線が来年 3 月に金沢まで延伸すると、金沢の小松空港や富山の富山空港は厳しい状況になるといわれています。富山空港は年間の旅客数 100 万人弱ですが、ほぼ 9 割が羽田路線です。今 ANA が羽田で 1 日 6 往復飛ばしていますが、新幹線が東京から伸びると最短で 2 時間ちょっとです。2 時間程度で東京と結ばれると、羽田線はなくなる運命にあるので、それを目の前にして、では空港をどうしていくのかということをお県でも一生懸命考えておられる。金沢の小松空港も同様です。小松空港の場合は金沢から若干離れているので、まだ直接の影響はすぐにはないと思います。

静岡県の静岡空港もかなり新しい空港の一つです。羽田線はありませんが、富士山という世界遺産が後背地にあり、富士山静岡空港という名前となっています。採算ベースでは赤字ですが、より効率的な運営をするためにどうしていくかを勉強されています。静岡空港は旅客数 40～50 万人ですが、そういった空港はおそらく単純に空港の収支だけで見ると厳しい。現実的には県の一般会計の中で補てんしているといいますか、ほかのインフラ例えば道路や港湾や河川と同じような形で維持されているのが実態だと思います。

ほかのインフラとくらべて空港は、自己財源つまり着陸料収入に代表されるような形で収入があり、国で収支を明らかにしていることもあって、進んでいると思います。まずは自治体で空港のあり方を考えていただく。例えば複数空港を一括して管理するバンドリン

グを真っ先に考えられるのは北海道の13空港です。国管理空港もあれば自治体管理空港もある中で、国が管理している新千歳空港も紋別空港も帯広空港も、北海道の方にとっては同じネットワークの一つです。道（どう）の考え方として、国管理空港以外の空港も含めてどうしていくかは議論になっていくでしょうし、国として赤字空港だからといって単純に切り離すのは難しいでしょう。

仙台空港も厳密にいうと赤字空港ですが、民間の運営が入ることによってどうなるかは自治体も含めて非常に関心が高いと思いますし、われわれも今後の空港管理、運営のあり方に大きく影響すると考えています。今日は空港の話だけをしましたが、空港はもちろん航空会社に飛んでいただいて初めて成立するので、産業政策的な部分も含め、航空政策全体として考えねばなりません。しかし新幹線で富山と東京が2時間ちょっとで結ばれることになる時期と、仙台や新潟のように東北新幹線、上越新幹線が上野から開通して羽田路線がなくなった昭和60年代当時では、空港を取り巻く環境や日本の航空会社の状況は大きく異なっているはずなので、もしかすると新幹線と共存できる空港のあり方も考えられるのかもしれない。

・ 民営化議論は関空をつくる頃から熱心に行われてきたと思います。航空行政の場合、特に空港の運営と一言でいっても、管制、検疫、出入国管理は民営化できない。ヨーロッパでは管制も民営化されている例があるようですが、今日議論になっている、民営化して運営権を渡すという部分と、国が責任を持ってしなければならない部分がどこまでなのか、その兼ね合いが非常に難しいと思うのですが、可能な範囲でお話をお願いします。

→管制はご指摘のとおり、イギリスなどでは民営化されており、空港のほうはもっと先はかなり大胆に民営化されているので、発着容量の拡大は相乗効果で理想的だととらえられているのは事実です。他方、管制は航空の原理原則である安全保障に大きく関わってくるので、民営化しにくい。もちろん管制も空港整備の大きな部分なので、航空会社から航行援助施設利用料という形でお金をいただいてやっており、より効率的に運営しなさいというご指摘はよくいただいています。ただ安全保障の観点で、日本の場合、直ちに管制を民営化する方向にはなかなか行きにくいと感じています。

発着容量は、例えば、羽田の場合、管制だけでなく空域の問題も非常に大きな部分を占めています。羽田の場合は伊丹からすると考えられないくらい陸域は飛ばないのです。だからこれを上げていくことで羽田の発着容量をどうにかできないかという議論もしています。もちろん関西のほうでどういうことができるかも常に中で議論はしていますが、どうしても安全保障上の理由など航空政策だけではどうにもならないことが必ずあるものです。

検疫や入国管理などCIQについても、結局国際線をどんどん飛ばすためには、空港の施設や滑走路などだけではなく入国管理や検疫の体制も併せて考えなければいけませんし、法務省や厚労省も今は、2、3年前と比べるとはるかに前向きに考えています。民間委託は国交省航空局として進めていくかどうかを判断するので、直ちに入管、検疫までどうこうするというものではありませんが、おそらく民間が運営することになった場合でも、CIQで

必要となれば柔軟に対応してもらおう部分が出てくると思います。特に仙台空港ではそのようなことも含めて考えているところです。

・国と民間のリスク分担をどうするかがよく問題になりますが、今回のエボラのような問題がこれからどんどん広がり、SARS のときのように空港の経営に一定程度ダメージを与えることがあり得ると思うのですが、それは不可抗力として国が一定を補填することが考えられるのでしょうか。あるいはそれも含めて民間の責任、つまり民間が負うべきリスクだと考えるべきなのではないでしょうか。国の方針はどちらなのかを参考までに教えていただけますか。

→決まった方針はないと思います。仙台空港では、そんな事態になったらどうするかを契約で決めていくこととなります。おそらくエボラも SARS も 9.11 もそうですが、航空業界では中長期的にどんなサイクルで何が起こり得るか、ある程度織り込み済みでコンセプションを考えていると思います。仙台にしても新関空会社にしても、運営期間の間に、例えば LCC がたくさん飛んで来たり、フェデックスも来たりなど、右肩上がりばかりでなく一定程度のリスクを見込んでやっていると思います。航空の世界はそういう過去の経験を知っているので、ほかの分野よりは、民間事業者にとっても考えやすいのではと思います。リスク分担は国と民間会社の間で考えていくのではないのでしょうか。

・先ほど、バンドリングをすでにお考えだという話を聞いて、バンドリングの効果って何だろうと考えました。確かに北海道全体を一つのイメージでとらえると、成功体験もしくはベストプラクティスを共有化しやすい。また人材などの経営資源の再配分、これを適度に複数持つことは民間の経営側からすると非常にありがたいと思います。特に資材の購入のことなどを考えると、バンドリングで考えれば安く購入できる可能性があると思えました。

一方で成田、羽田の発着枠が、2020 年オリンピックを目指して 82 万回という数字が出され、都内の上空もルートとして通っていいんじゃないかという議論も出てきている。こう考えると、東京に集中してしまうのではないかという恐れをより一層強く持つてしまうのですが、バンドリングという考え方があるのなら、それをある程度前倒しで出していくことによって、地方のコンセプションや民間委託を進める流れの中で民間事業者の理解が得られやすくなるのではと考えました。もしその方向もあり得るなら、民間委託のあり方の方針を、バンドリングも含めて一定程度早めに出すことが大事なのではないかと感じたのですが、いかがでしょうか。

→ご指摘のとおりいろんなメリットがあると思います。特に北海道の新千歳空港は発着回数も旅客数も多く、滑走路も旅客ターミナルビルも黒字であるという、非常に貴重な空港です。それ以外の空港、国管理空港は厳しい経営状況で、地方管理空港においてはさらに厳しい。新千歳空港だけを民間委託に出すのがいいのか、北海道の 13 空港もしくはいくつかの空港をまとめて出すのがいいのかは、いろんな議論があるでしょう。例えば新千歳空港以外のビル会社の立場からすると、新千歳空港だけが民間委託されてどんどん競争力が

ついでと、ますます自分たちの空港がさびれていくのではという危機感を持つこと  
でしょう。

国としては、選択肢としてバンドリングの方向性があることを示していますが、道庁や  
地元の方々でよく議論をしてまとめていただく必要があるだろうと思います。実際に北海  
道では3年くらい前に一度そういう議論がなされ、バンドリングもあれば、いくつかの空  
港単独でやることもある、いわば両論併記的な方向性が道から示されました。今後制度化  
され、仙台はじめいくつかの空港で動きが出てくると、地元での方向性をよりはっきりと  
出していただくことが必要ではないでしょうか。

・国管理空港、自治体管理空港を全部民営化していくことになるのか。当面は国管理空港  
だけが対象とのことですが、先ほどのご指摘のようにバンドリングで民間へ委託を出すこ  
とも、もう少し事前に詰めた上で行うほうが賢明ではないかという気もします。関空・伊  
丹を統合して民営化する場合に、もうかっている空港からまず民営化していくと、国に入  
ってくるお金がどんどん少なくなってくる。すると残った空港の滑走路などのメンテナ  
ンス費用がまかなえなくなるという問題も現実には出てくるわけですから、事前に複数ある  
いは地方でまとめて、空港自体を採算の合う範囲で民間へコンセッションしていくとい  
うような方向性を、今後国交省としてお考えなのかをおうかがいしたい。

→まず国管理空港、自治体管理空港を問わず6件という目標を出しています。バンドリン  
グも、国管理空港、自治体管理空港問わず、まず地元としてどうしていくかを考える必要  
がある。北海道にとって新千歳空港は国管理空港ですが、帯広空港は道管理空港。どこが  
管理する空港か、などという色づけはあまりなくて、いずれも北海道の空港であり、地元  
としてどうしていくかがベースになると思います。基本方針の中では、そういう選択肢も  
あり得るとして、「それをしなさい」とは書いていません。そういうことはまず地元で議  
論いただきたいと考えます。

もうかる空港がどんどんコンセッションで民間に出ていき、赤字空港だけが残ってジリ  
貧になるのではという危惧は、昨年法律を出すときもいろんな方面から指摘がありました。  
ちょっと乱暴な言い方ですが、空港整備勘定でも圧倒的に稼いでいるのは羽田空港です。  
実はその前に稼いでいたのは伊丹空港でした。伊丹との経営統合は関空のバランスシート  
の改善のためだとよくいわれています。関空の赤字を少しでも穴埋めするために、伊丹を  
くっつけるという議論がなされがちですが、もちろんいきなり利益が生まれるわけではな  
い。どこかで損をしているのですけど、国からすると空整勘定からは稼ぎ頭の伊丹空港が  
抜けている現状があり、これには対価はないのです。ないと言えは怒られますが、今後コ  
ンセッションした際におそらくコンセッションフィーとして、新関空会社として対価が出  
てきたときに含まれているということなのですが、空整勘定からすると伊丹が外れていっ  
て、その対価が入ってこない。

ただ、今後28空港の形でコンセッションしていくとします。例えば仙台空港がコンセ  
ッションすると、対価は入らないのですが仙台空港は毎年滑走路が赤字のいわば赤字空港な  
ので、これが長期にわたって切り出されることで、その期間の赤字幅が空整勘定全体とし

て圧縮されるわけです。もちろん、管理者が変わったら赤字が黒字になるかもしれないじゃないかという議論はあると思いますが、基本的には今赤字空港だからゼロ円以上、逆に黒字空港であればそれに相応する対価、それはもちろん国がこの先やったとして得られるだけの対価をベースとして考えます。だから何でもかんでも売っばらっていくということではありません。ただし高く売ればいいというわけでもないということ、先ほど申しあげたかったわけです。したがって、空整勘定として赤字空港ばかりため込むことにはならないよう運営権対価を設定していくということですし、その議論はたぶん羽田空港を今後どうするかという議論とかなり近いと思っています。羽田空港は今、今後の容量拡大の議論を、都心上空の通過の問題も含めて始めているところなので、民間委託の議論も出てくる時期ではないかと思っています。

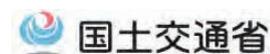
以上

# 空港経営改革の動向について

平成26年11月  
国土交通省航空局



Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism



## 1. 国内空港の現状

空港分布図

平成25年4月1日現在

種別	数	滑走路長 2,000m以上	未供用
A 拠点空港	28	28	0
① 会社管理空港	4	4	0
② 国管理空港	19	19	0
③ 特定地方管理空港	5	5	0
B 地方管理空港	54	30	0
C その他の空港	7	1	0
④ 共用空港	8	7	0
合計	97	86	0

A 「拠点空港」とは、次の1～3に掲げる空港をいう。〔空港法（昭和31年法律第90号。以下「法」という。）第4条第1項〕  
 ① 「会社管理空港」とは、会社が設置し、及び管理する空港をいう。  
 ② 「国管理空港」とは、国が設置し、及び管理する空港をいう。  
 ③ 「特定地方管理空港」とは、国が設置し、地方公共団体が管理する空港をいう。  
 B 「地方管理空港」とは、地方公共団体が設置し、及び管理する空港をいう。〔法第5条第1項〕  
 C 「その他の空港」とは、空港（法第2条）のうち、「拠点空港」、「地方管理空港」及び「公共用ヘリポート」を除く空港をいう。  
 D 「共用空港」とは、自衛隊等が設置し、及び管理する飛行場をいう。〔法附則第2条第1項〕

〔注〕  
 \*1 札幌空港は、平成21年4月9日から平成21年3月31日まで供用を休止。  
 - 公共用ヘリポートは除く。  
 - 図中の○印は供用中の会社管理空港、国管理空港及び共用空港を示す。  
 - 図中の□印は現在整備中であることを示す。  
 \*2 空港名がゴシック体となっている空港は、滑走路長が2,000m以上であることを示す。



平成25年4月1日現在

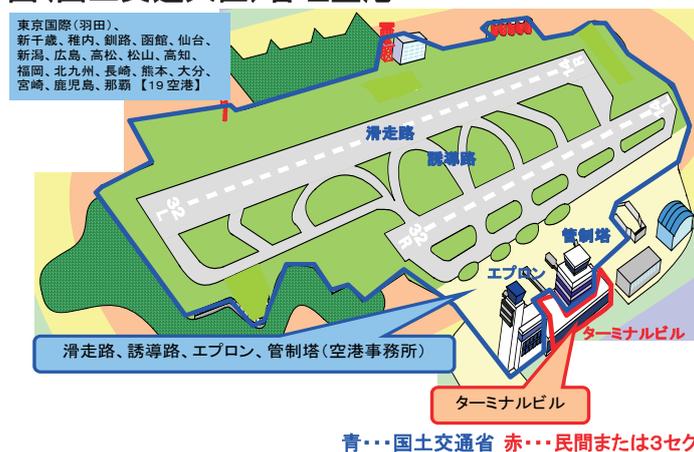
2

空港経営改革の対象空港(国管理28空港)

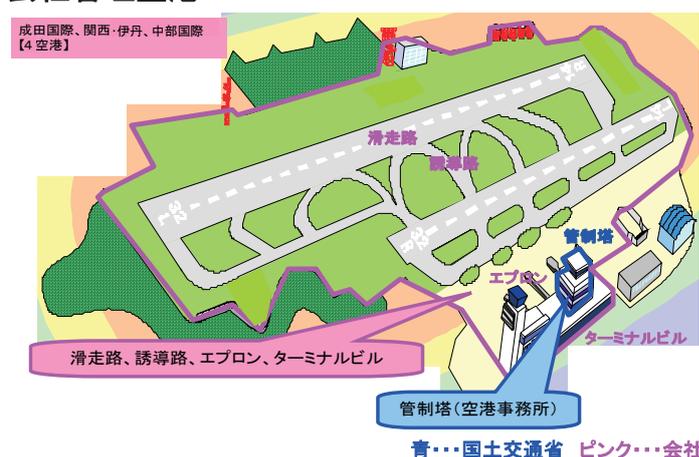
	空港会社管理	国管理	地方自治体管理
拠点空港(28) (国や空港会社が設置する拠点空港)	成田、関空・伊丹、中部(計4空港)	羽田、新千歳、稚内、釧路、函館、仙台、新潟、広島、高松、松山、高知、福岡、北九州、長崎、熊本、大分、宮崎、鹿児島、那覇(計19空港)	旭川、帯広、秋田、山形、山口宇部(計5空港)
地方管理空港(54) (地方自治体が設置する重要な空港)			中標津、紋別、女満別、青森、大館能代、花巻、庄内、福島、静岡、富山、能登、福井、松本、神戸、南紀白浜、鳥取、出雲、石見、岡山、佐賀(計20空港)  <離島空港> 利尻、礼文、奥尻、大島、新島、神津島、三宅島、八丈島、佐渡、隠岐、対馬、小値賀、福江、上五島、杵岐、種子島、屋久島、奄美、喜界、徳之島、沖永良部、与論、粟国、久米島、慶良間、南大東、北大東、伊江島、宮古、下地島、多良間、新石垣、波照間、与那国(計34空港)
その他の空港(15) (自衛隊等との共用空港、コミューター空港等)		札幌、千歳、百里、小松、美保、徳島、三沢、八尾、岩国(計9空港)	調布、名古屋、但馬、岡南、大分県央、天草(計6空港)
合計(97)	4	28 -51-	65

※ 地方管理空港等についても、公共施設等運営権の活用が可能となるよう法制上措置。

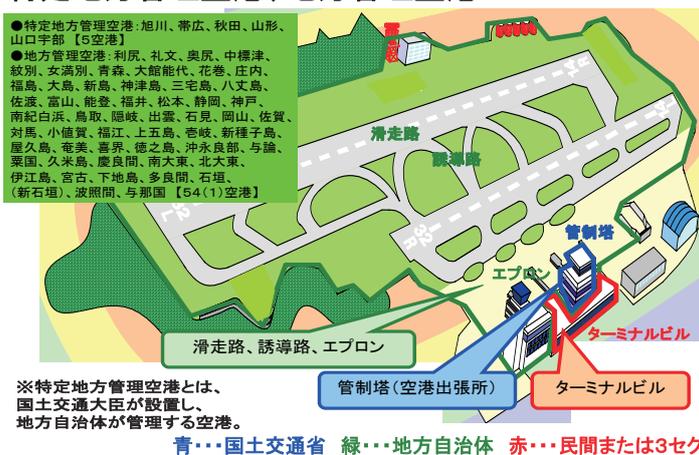
## 国(国土交通大臣)管理空港



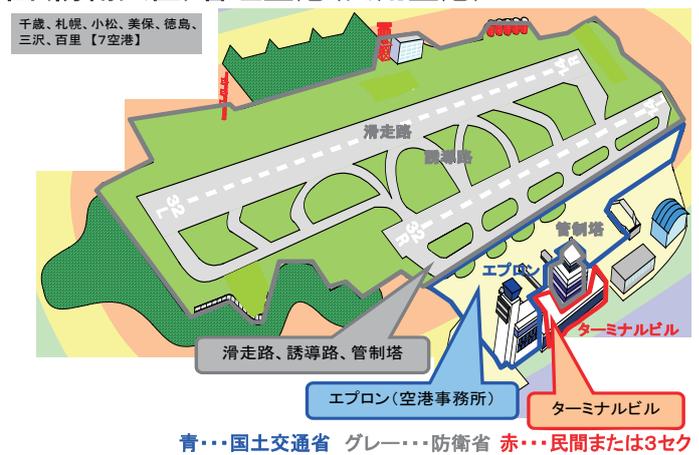
## 会社管理空港



## 特定地方管理空港、地方管理空港



## 国(防衛大臣)管理空港(共用空港)



## 様々な空港管理形態

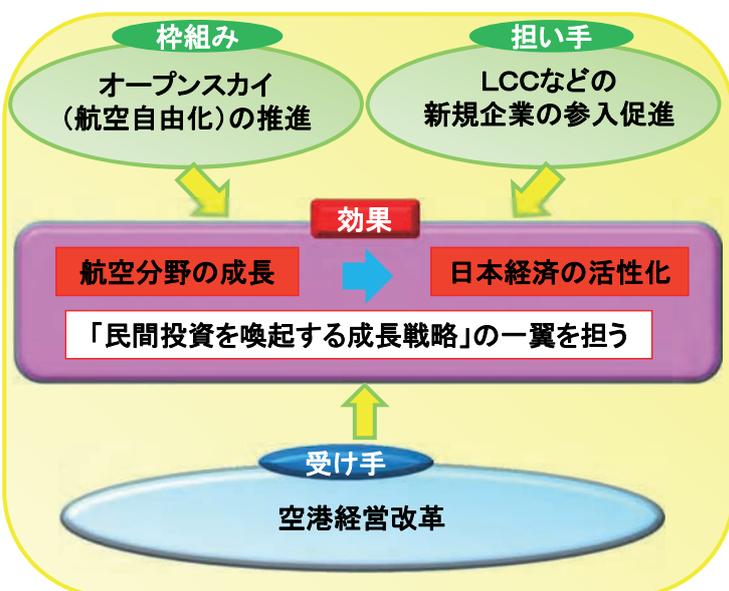
国の管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>国が設置管理者として施設を所有し運営</li> </ul>
独立行政法人化	<ul style="list-style-type: none"> <li>空港毎に独立行政法人を設立、施設を所有し、運営</li> </ul>
保守管理等の一部の業務のみの委託(指定管理者)	<ul style="list-style-type: none"> <li>保守管理等の一部の業務のみを民間に委託</li> <li>国が着陸料を設定し收受し、運営主体に委託料を支払い</li> </ul>
民間委託(運営権の設定)	<ul style="list-style-type: none"> <li>国が施設を所有し、民間に運営を委託</li> <li>運営主体が着陸料を設定・收受し、国に運営の対価を支払い</li> </ul>
民営化(株式を国が所有)	<ul style="list-style-type: none"> <li>空港毎に株式会社(設置管理者)を設立</li> </ul>
民営化(株式を民間が所有)	<ul style="list-style-type: none"> <li>会社が施設を所有し、着陸料を設定・收受</li> </ul>

## 2. 民活空港運営法について

### 民活空港運営法の背景

- 空港は「整備」の時代から「運営」の時代に入っている。
- 空港の「運営」を改善することにより、「オープンスカイ」の進展や「LCC」の台頭の効果を地域に早急に取り込むことが肝要。

首都圏空港（羽田・成田）の発着枠の増加を背景に、三位一体の取組



1. 空港を活用した内外の交流人口拡大を図り、地域活性化の核となる空港への変革が必要

人口減少の中で国内需要は頭打ち

成長著しいアジアからのインバウンド観光の取込み、国内の新規需要開拓等を通じた内外の交流人口拡大による地域活性化が必要

国内・国際競争の激化で航空会社はコスト削減や経営合理化等に迫られている

空港側も、航空会社のニーズに応じて着陸料の引下げ等、航空サービスの効率化に向けた支援をしていく必要

特別会計改革（空港整備勘定）

原則として個別空港毎の独立採算制への移行

2. 航空政策の効果を最大化するためには空港側の取組が不可欠

オープンスカイの進展【航空自由化（枠組み）】

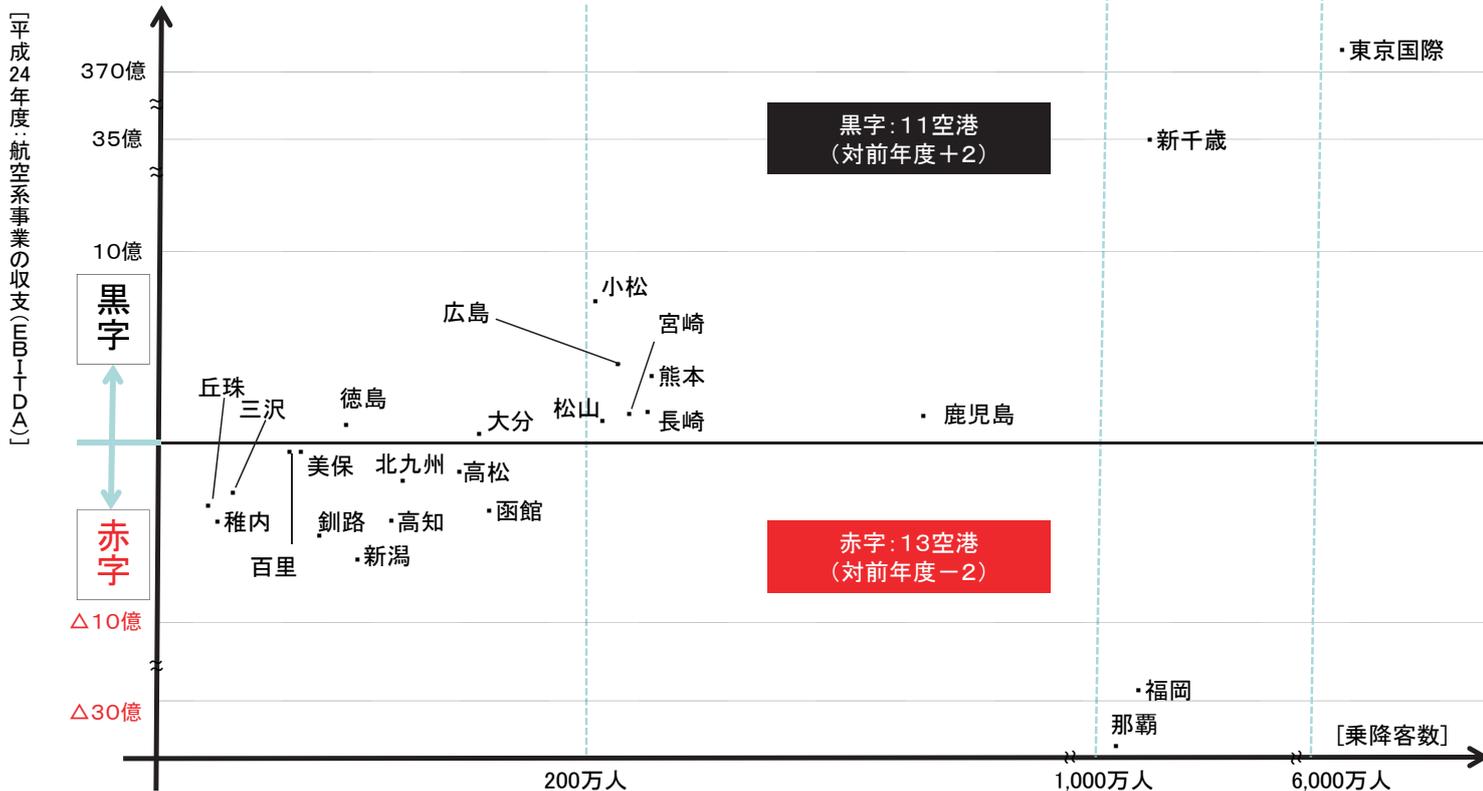
日本各地と世界との間で多様な航空ネットワークの自由な設定

LCC等の新規参入【エアライン（担い手）】

低運賃・多頻度の利用者利便の高い航空サービスの展開

の効果を最大化するためには、空港【エアポート（受け手）】の改革を進めることが必要

# 航空系事業の収支(EBITDA)と乗降客数について



※注1:「EBITDA: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (利払前税引前償却前営業利益) = 経常損益 + 支払利息 + 減価償却費」。各空港が1年間の営業を通じて得られるキャッシュフロー(実質的な利益水準)を表す指標であり、投資家等が企業分析をする際によく使用されるもののひとつ。平成23年度に開催された「空港運営のあり方に関する検討会」において経営状態を適切に把握するための資料として提案された指標。

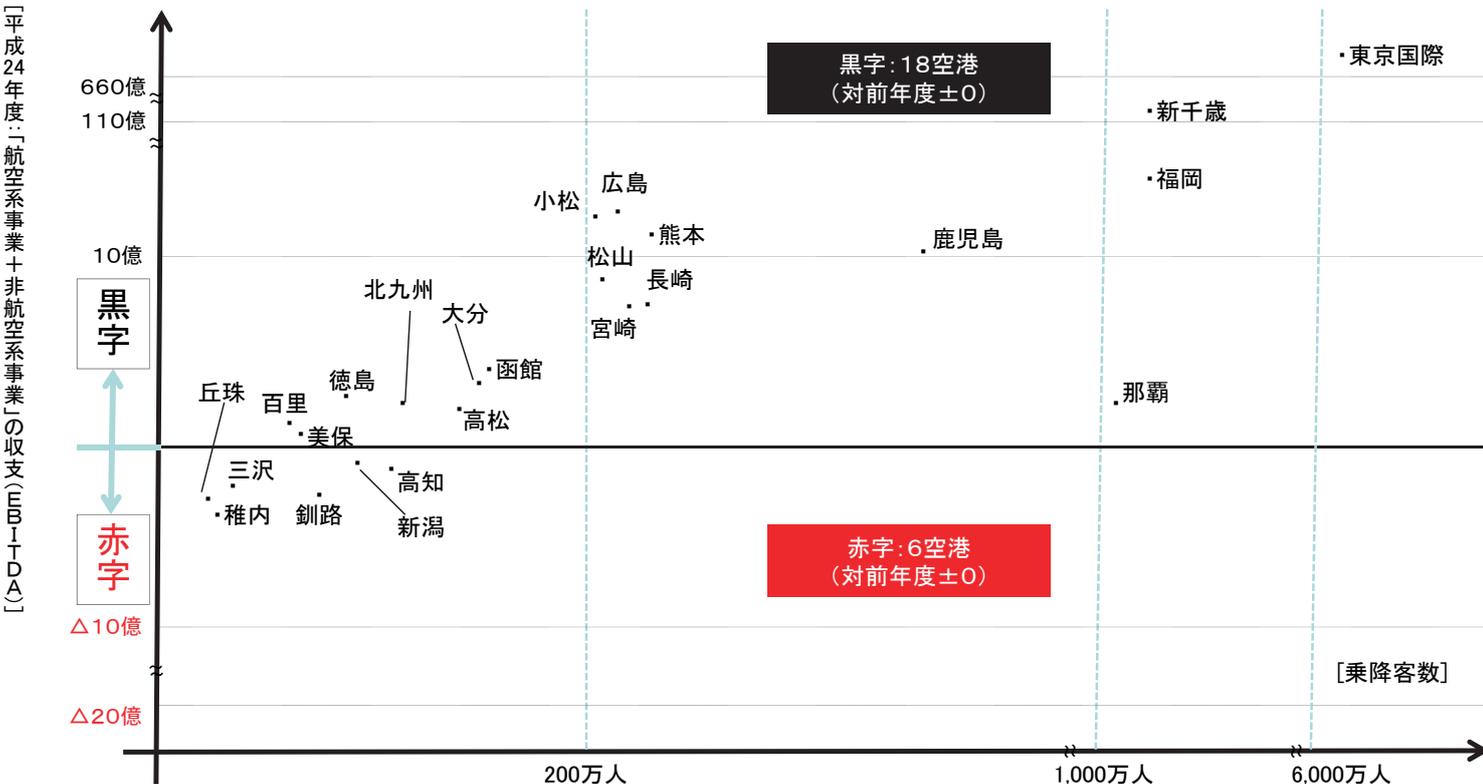
※注2: 航空系事業の収支は、空港整備に係る経費を費用及び純粋一般財源も含めた一般会計受入を収益に計上した損益を基礎として算出し、作成したもの。

※注3: 仙台空港について、前年度に引き続き東日本大震災の影響による復旧のための空港整備経費の増加があり、特殊要因が伴うため上表には記載していないが、仙台空港の航空系事業のEBITDAは△約28億円。(なお、平成23年度収支においても同じく特殊要因が伴っていたため、本表には記載しなかった。)

※注4: 岩国飛行場について、複数年度の空港整備に係る会計処理による特殊要因が伴うため上表には記載していないが、岩国飛行場の航空系事業のEBITDAは△約11億円。

※注5: 八尾空港は前年度に引き続き乗降客数がゼロのため、記載していない。

# 「航空系 + 非航空系」事業の収支(EBITDA)と乗降客数について



※注1:「EBITDA: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (利払前税引前償却前営業利益) = 経常損益 + 支払利息 + 減価償却費」。各空港が1年間の営業を通じて得られるキャッシュフロー(実質的な利益水準)を表す指標であり、投資家等が企業分析をする際によく使用されるもののひとつ。平成23年度に開催された「空港運営のあり方に関する検討会」において経営状態を適切に把握するための資料として提案された指標。

※注2: 航空系事業の収支は、空港整備に係る経費を費用及び純粋一般財源も含めた一般会計受入を収益に計上した損益に基づき算出し作成したもの。また、非航空系事業の収支は、空港関連事業(旅客、貨物ターミナルビル事業者及び駐車場事業者)の損益を単純合算したものを基礎として算出し作成したもの。

※注3: 仙台空港について、前年度に引き続き東日本大震災の影響による復旧のための空港整備経費の増加があり、特殊要因が伴うため上表には記載していないが、仙台空港の「航空系事業 + 非航空系事業」のEBITDAは△約20億円。(なお、平成23年度収支においても、同じく特殊要因が伴っていたため、本表には記載しなかった。)

※注4: 岩国飛行場について、複数年度の空港整備に係る会計処理による特殊要因が伴うため上表には記載していないが、岩国飛行場の「航空系事業 + 非航空系事業」のEBITDAは△約11億円。

※注5: 八尾空港は前年度に引き続き乗降客数がゼロのため、記載していない。

## 空港経営改革の概要

**方向性** 地域の交通基盤としての空港を活用し、内外の交流人口拡大等による地域活性化を図る必要

### 現状と課題

- 特別会計のプール管理のもとで全国一律の着陸料等
- 国が運営することにより地元感覚、経営感覚が不足
- 滑走路等の航空系事業とターミナルビル等の非航空系事業で運営主体が分離

地元の意見・要望に基づく  
地方自治体と国による空港経営改革

- 地域の実情を踏まえた機動的な着陸料等設定
- 民間の知恵と資金の活用
- 航空系事業と非航空系事業の一体的経営

地域の実情を踏まえた民間による経営の一体化

災害対応等において国が適切に関与できる民間委託手法の採用

民活空港運営法の成立 (H25.7.25施行)

### 期待される効果

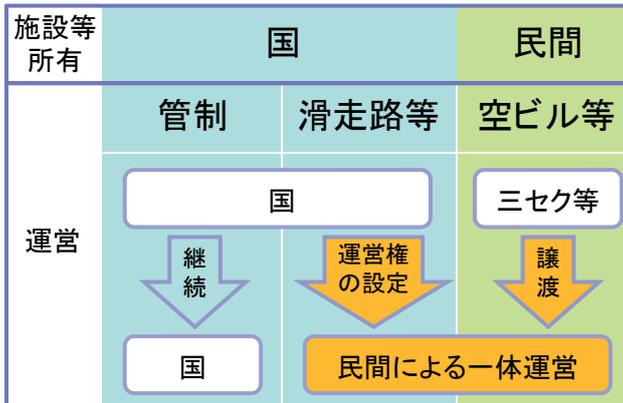
- 航空需要の拡大等による地域活性化
- 民間の資金と知恵等による利用者利便の向上
- 我が国の産業、観光等の国際競争力の強化

### 民間委託までのプロセス



### 民間委託手法

国が土地等の所有権を留保しつつ、民間に運営権を設定し、航空系事業と非航空系事業を一体経営



### 「日本再興戦略」改訂2014 中短期工程表(抜粋)

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度~
通常国会	「民間の能力を活用した国管理空港等の運営等に関する法律」が成立(2013年6月)、同法に基づく基本方針を公布(2013年11月)	「民間の能力を活用した国管理空港等の運営等に関する法律」が成立(2013年6月)、同法に基づく基本方針を公布(2013年11月)			
議案要求	「民間の能力を活用した国管理空港等の運営等に関する法律」が成立(2013年6月)、同法に基づく基本方針を公布(2013年11月)	「民間の能力を活用した国管理空港等の運営等に関する法律」が成立(2013年6月)、同法に基づく基本方針を公布(2013年11月)			
税制改正要望等					
公共施設等運営権等の民間開放	「民間の能力を活用した国管理空港等の運営等に関する法律」が成立(2013年6月)、同法に基づく基本方針を公布(2013年11月)	「民間の能力を活用した国管理空港等の運営等に関する法律」が成立(2013年6月)、同法に基づく基本方針を公布(2013年11月)	仙台空港における公共施設等運営権者の公募選定	仙台空港における運営権者に対する業務の引継ぎ及び運営委託の開始	
	「民間の能力を活用した国管理空港等の運営等に関する法律」が成立(2013年6月)、同法に基づく基本方針を公布(2013年11月)	「民間の能力を活用した国管理空港等の運営等に関する法律」が成立(2013年6月)、同法に基づく基本方針を公布(2013年11月)	仙台空港及び関西国際空港、大阪国際空港以外の国管理空港等における公共施設等運営権の活用について具体的に検討開始	仙台空港及び関西国際空港、大阪国際空港以外の国管理空港等における公共施設等運営権の活用について具体的に検討	

空港経営改革

10

## 民間委託のスキーム(公共施設等運営権制度と民活空港運営法との関係)

### 【PFI法(平成11年法律第117号)の概要】

- 対象施設  
**空港を含む幅広い公共施設等が対象。**
- 公共施設等運営権制度(H23年改正で創設)  
 従来は、公共施設の利用料金は国・地方公共団体等の施設の管理者が決定  
 ⇒ **サービス内容・利用料金を民間事業者が決定できる制度(公共施設等運営権)が創設。**

### 【民活空港運営法との関係】

- PFI法はあくまで公共施設一般に関する通則手続きを定めているものにすぎない。  
 ⇒ 運営権制度を空港に活用する際は、**同法に加え、空港運営等に固有の安全や利用者保護の観点からの規制(航空法、空港法等)を民間事業者に適用するための所要の立法措置が必要**

**航空会社  
利用者**

### 利用料金支払

- 着陸料等
- 旅客取扱施設使用料



・安全・利便確保の観点からの監督 →

・有事対応、災害復旧など

・空港の運営(安全・利便の確保)  
・利用料金の設定と収受

・「予防保全・長寿命化」の観点から監督・点検・検査→

・長期修繕計画に基づく常時保全の実施

- 「**空港運営の民間委託**」は、**地域の実情に応じ関係事業者、関係自治体と連携の上で、地域活力の向上を目的とすべきことを基本理念として明確化。**
- **空港運営の民間委託は、空港毎の地域協議会の意見を聴いた上で進めることも規定。**

空港法第14条において、「**空港管理者は、空港の利用者の利便の向上を図るために必要な協議を行うための協議会を組織することができる**」旨規定されている。

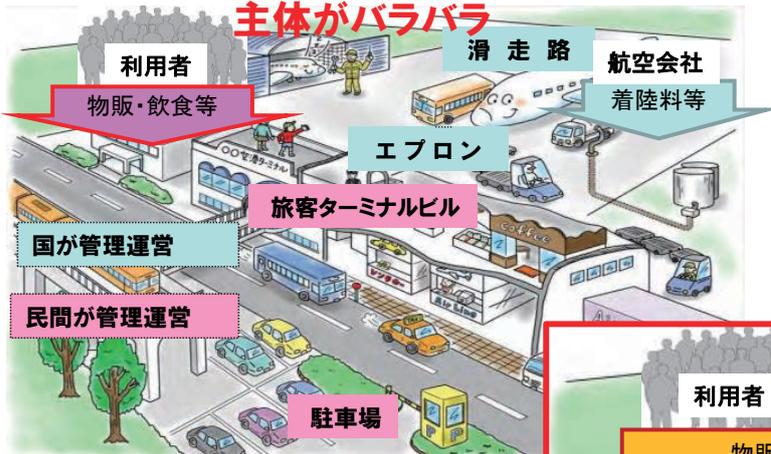


【国管理空港における空港法協議会設置状況】〔22空港〕

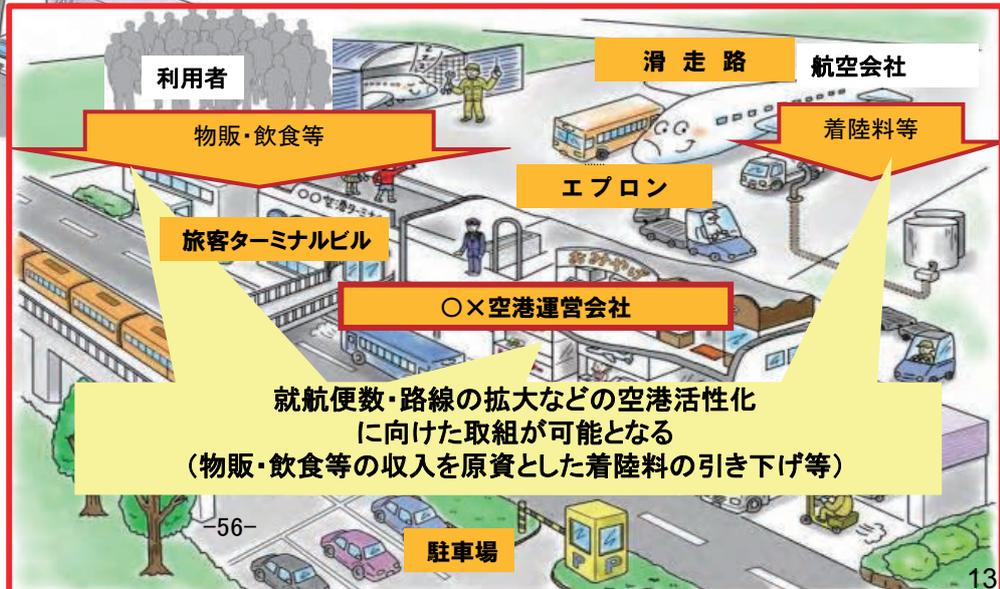
大分空港、宮崎空港、小松空港、新千歳空港、長崎空港、鹿児島空港、仙台空港、松山空港、稚内空港、北九州空港、三沢空港、広島空港、高松空港、熊本空港、釧路空港、米子空港、那覇空港、高知空港、函館空港、新潟空港、茨城空港、徳島空港

国管理空港の経営一体化

我が国の国管理空港は、各施設の運営主体がバラバラ



経営一体化とそのメリット



第一. 総論/IV. 改訂戦略の主要施策例/4. ①地域活性化と中堅・中小企業・小規模事業者の革新

○ PPP/PFIを活用した民間によるインフラ運営の実現

- ・公共施設等運営権方式について、2016年度末までの3年間を集中強化期間に設定し、この期間内に達成すべき数値目標(空港6件、上水道6件、下水道6件、道路1件)を設定する。さらに2022年までの10年間で2~3兆円の事業規模を達成する目標を2016年度末までの3年間に前倒しする。

第二. 3つのアクションプラン/一. 日本産業再興プラン/5. 立地競争力の更なる強化

5-1. 「国家戦略特区」の実現/公共施設等運営権等の民間開放 (PPP/PFIの活用拡大)、空港・港湾など産業インフラの整備/都市の競争力の向上

(2) 施策の主な進捗状況/(PPP/PFIの推進に向けた法律の成立や取組方針の決定等)

- ・PPP/PFIの活用については、我が国における独立採算型等のPFI事業の推進を行うために、昨年10月に(株)民間資金等活用事業推進機構(PFI推進機構)が設立されるとともに、昨年6月に成立した民間の能力を活用した国管理空港等の運営等に関する法律に基づき、本年4月に「仙台空港特定運営事業等実施方針」を公表するなど、国管理空港及び関西空港・伊丹空港等における取組が先行して進められている。また、本年6月に、「PPP/PFIの抜本改革に向けたアクションプランに係る集中強化期間の取組方針について(以下「取組方針」という。)」を、民間資金等活用事業推進会議において決定した。

(3) 新たに講ずべき具体的施策/iii) PPP/PFIの活用

① 集中強化期間における重点分野、件数等の数値目標の明示

- ・集中強化期間における公共施設等運営権方式を活用したPFI事業の案件数について、重点分野毎の数値目標(空港6件、上水道6件、下水道6件、道路1件)を設定する。また、公共施設等運営権方式を活用したPFI事業について2022年までの10年間で2~3兆円としている目標を集中強化期間に前倒しする。

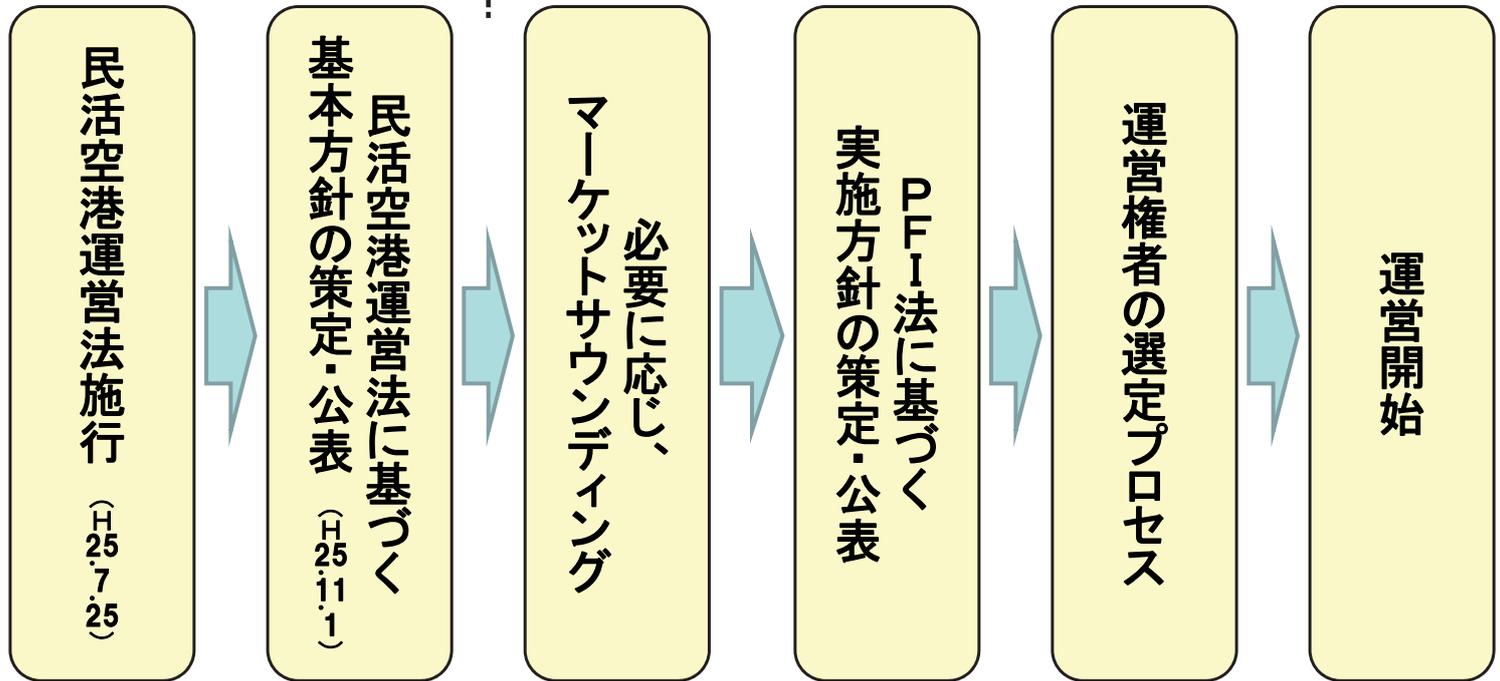
② 事業環境整備等

- ・運営権者への公務員の派遣等について、仙台空港等の先行事例の検証や民間ニーズの把握に併せて法的根拠の整理等を進め、必要に応じ所要の措置を講ずる。

中短期工程表「立地競争力の更なる強化②」

	2013年度		2014年度			2015年度	2016年度	2017年度~	KPI
	通年調査		経費算定 税制改正要綱等	秋	年末	通年調査			
公共施設等運営権等の民間開放	今後10年間のPPP/PFI活用のためのアクションプラン(2013年6月策定)に基づく施策の着実な実施及び今後3年間の集中強化期間と数値目標を設定する「取組方針」の策定(2014年6月)								
	<p>アクションプランに基づく施策の推進</p> <p>「取組方針」に基づく施策の推進と数値目標の達成</p> <p>公務員の派遣等についての法的根拠の整理等</p> <p>会計上の処理方法の整理等</p> <p>ガイドラインの公表等による明確化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>公共施設等運営権制度と指定管理者制度との適用関係</li> <li>公共施設等運営権方式における地方公共団体側業務の公営企業としての存続</li> <li>運営権者への公務員の派遣等</li> <li>公共施設等運営権制度を活用したPFI事業に対する地方公共団体向け国庫補助制度の適用(下水道)</li> </ul> <p>地方公共団体が公共施設等運営権方式を活用する際の実施契約や要求水準の項目や考え方等について整理・公表(下水道)</p> <p>公共施設等運営権方式で水道分野における既存制度を適用する仕組みを検討</p> <p>地方公共団体が「行う公共施設等運営権方式の準備事業等に関する負担について、支援のあり方」を検討</p> <p>標準的な整備手法による資産台帳整備やアセットマネジメントのための仕組みづくりについて、達成目標の設定や支援の方策を検討</p>								
	<p>民間の能力を活用した国管理空港等の運営等に関する法律が成立(2013年6月)、同法に基づく基本方針を公布(2013年11月)</p> <p>関西国際空港及び大阪国際空港の公共施設等運営権の設定に係る諸税の特例措置(法人税、登録免許税、法人住民税、事業税)に必要な制度改正(2014年3月)</p> <p>仙台空港特定運営事業等実施方針の公表(2014年4月)</p> <p>仙台空港及び関西国際空港、大阪国際空港以外の国管理空港等における公共施設等運営権の活用について具体的に検討開始</p>								
	<p>高速道路の上部空間を有効利用するための立体道路制度の既存高速道路への適用拡大に係る道路法の改正(2014年5月成立)</p> <p>築地川区間をモデルケースとして具体的検討開始</p>								
<p>仙台空港における公共施設等運営権者の公募・選定</p> <p>仙台空港における運営権者に対する業務の引継ぎ及び運営委託の開始</p> <p>可能な限り速やかに、関西国際空港及び大阪国際空港の公共施設等運営権の設定を実現し、早ければ2015年度にも、運営権者に対する業務の引継ぎ及び運営委託を開始</p> <p>仙台空港及び関西国際空港、大阪国際空港以外の国管理空港等における公共施設等運営権の活用について具体的に検討</p> <p>都市再生プロジェクトと連携した首都高速の再生を進めるため、東京都等関係機関と連携した検討会を設置し、築地川区間において具体的検討・実施</p>									
<p>・2020年までに、世界銀行のビジネス環境ランキングにおいて、日本が、2013年先進国15位→3位以内に入る。</p> <p>・2020年までに、世界の都市総合ランキングにおいて、東京が、2012年4位→3位以内に入る。</p> <p>・今後10年間でPPP/PFIの事業規模を12兆円に拡大する(2012年度まで4.1兆円)。このうち、公共施設等運営権方式を活用したPFI事業については、2022年までの10年間で2~3兆円としている目標を2016年度末までの集中強化期間に前倒しする。</p>									

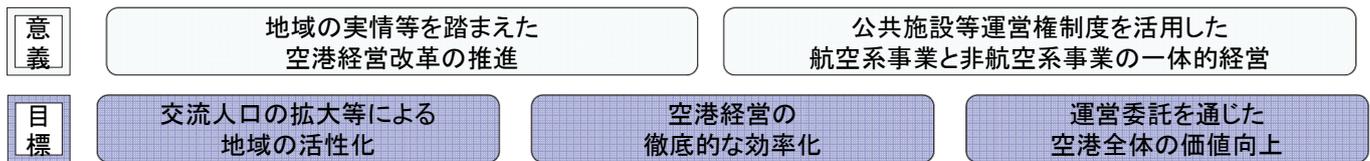
個別空港毎の取組み



民間の能力を活用した国管理空港等の運営等に関する基本方針

基本方針の概要

民間の能力を活用した国管理空港等の運営等の意義及び目標に関する事項



国管理空港特定運営事業による国管理空港の運営等に関する基本的な事項

以下の事項に係る基本的な考え方を記述(最終的には実施方針において具体的内容を決定)

- 運営権の存続期間 (30~50年間程度を目安とする)
- 運営権者による適正な空港運営の確保 (運営権者は関係法令等を遵守し安全を最優先に取り組み、国はモニタリングを実施)
- 施設整備に係る国と運営権者の役割分担 (運営権者は契約及び自らの経営判断に基づく施設整備を実施、国は公益上の理由を吟味し必要な整備を実施)
- 大規模災害等発生時の国と運営権者の役割分担 (運営権者は通常想定される範囲の損害を負担、国はそれを超える損害を負担)
- 運営権者が提供するサービス水準 (利便性向上・コスト削減等の改善策を総合的に推進、着陸料等は運営権者が自由に設定(\*) (\*ただし航空会社等の負担が大幅に増大しないよう留意)
- 運営権者の選定 (地域活性化等の実現に資する運営権者を選定、着陸料等の料金施策に係る提案を評価、適正な対価を收受)
- 運営権者による円滑な事業開始 (運営権者に対し空港運営を円滑に承継するため必要な人的・技術的支援等を実施)
- 事業継続が困難となった場合の措置 (空港運営が中断することはないよう国又は国が指定する第三者に円滑に事業を承継)

空港の運営等と空港機能施設等の運営等との連携に関する基本的な事項

- ・ 航空系事業と非航空系事業の一体的実施を基本とし、SPF<sup>58</sup>が運営権者として事業を実施
- ・ 国が空港機能施設事業者を指定する際には、空港経営改革への協力を条件とする

# 3. 仙台空港における取組状況

## 仙台空港における取組状況

### 空港概要

#### ○ 空港施設等

- 設置管理者: 国土交通大臣
- 面積: 239ha
- 滑走路: 1,200m × 45m, 3,000m × 45m
- 運用時間(利用時間): 14時間(7:30~21:30)



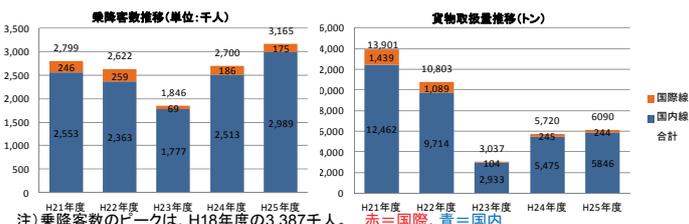
#### ○ 航空ネットワークの状況

(平成26年4月時点)

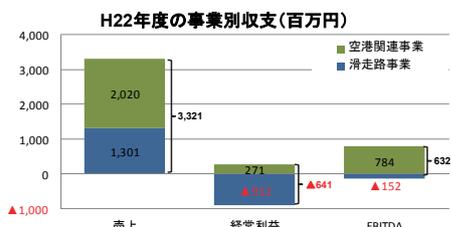
- 国内線 10路線61往復/日
- 国際線 5路線13往復/週



#### ○ 空港の利用状況(乗降客数・貨物取扱量推移)



#### ○ 収支状況 (空港別収支)



### 最近の取組み

- 地元・宮城県では、早くから民間運営による活性化を**震災復興の起爆剤**と位置づけ、官民の関係者による検討を開始。
- 平成24年10月には、仙台空港の経営改革に関する宮城県の基本的な考え方をまとめた『仙台空港の経営改革に関する宮城県基本方針』を策定。仙台空港のあるべき姿として、
  - (1) **多くの旅客や貨物でにぎわう空港**
  - (2) **東北地方の復興と発展をけん引する空港**
  - (3) **民間の力を活用した地域と共に発展する空港**
 を掲げるとともに、将来的には、過去のピーク時の2倍にあたる**旅客数600万人/年、貨物量5万トン/年**を目指すこととしている。

- また、平成25年7月には、官民の関係者から構成される『**仙台空港600万人・5万トン実現サポーター会議**』が設置され、仙台空港の民間委託と空港周辺地域の活性化に向けた機運醸成、情報発信を実施。



サポーター会議の様子(出典:宮城県HP)

- 国では、平成25年11月には、仙台空港の具体的な運営形態や経営手法について幅広く意見を募集する**マーケットサウンディング**を実施。
- 平成26年4月25日に、民活空港運営法に基づき**仙台空港特定運営事業等実施方針**を策定。5月2日に説明会を実施し、156団体(内民間企業121社)が参加。
- 平成26年6月27日に、優先交渉権者の選定に当たり、**仙台空港特定運営事業等募集要項**を策定。7月4日に説明会を実施し、142団体(内民間企業115社)が参加。

国土交通大臣は、仙台空港において民間による運営等を実施するため、先般実施したマーケットサウンディングにおいて得られた民間事業者からの提案内容等を参考にしつつ、仙台空港特定運営事業等実施方針を定める(PFI法第5条第1項、民活空港運営法第5条第2項)。

**本事業の概要**

- **目的**  
民間の資金・経営能力の活用による空港の**一体的かつ機動的な経営**を実現し、内外交流人口拡大等による**東北地方の活性化**を図る
- **事業期間**  
**最長65年間** (当初30年+オプション延長30年以内、不可抗力等による延長)
- **事業方式**
  - ・ 国は、**公募**により運営権者を選定
  - ・ 運営権者は、本事業の遂行のみを目的とする**SPC**とし、**滑走路等の運営**(着陸料の収受等)と**ターミナルビル等の運営を一体的に実施**
  - ・ 運営権者は、国から**公共施設等運営権**の設定を受けることにより滑走路等の運営を実施、ビル会社の**株式**を取得することによりターミナルビル等の運営を実施
  - ・ 国は、運営権者から、**運営権対価**を収受
- **料金設定及び費用の負担**  
運営権者は、着陸料等、旅客取扱施設利用料その他の収入を**設定・収受**し、これらの収入により事業実施に要する**費用を負担**【独立採算型PFI事業】  
※ 国は着陸料等の料金施策に係る提案を積極的に評価する予定
- **本事業の範囲**
  - ・ 空港運営等事業 (滑走路等の維持管理・運営、着陸料等の設定・収受等)
  - ・ 空港航空保安施設運営等事業 (航空灯火等の維持管理・運営等)
  - ・ 環境対策事業 (緑地帯その他の緩衝地帯の造成・管理等)
  - ・ ビル・駐車場事業 (旅客・貨物ビル施設事業、駐車場施設事業)
  - ・ その他 (応募者による提案業務(地域共生事業、空港利用促進事業)等)

**運営権者の募集・選定**

※スケジュールは現時点での想定であり、今後、変更があり得る

- **宮城県によるビル株式売却先確認手続**  
(H26.7~12)  
県が定める一定条件を満たす応募企業又は代表企業を**3者以上**選定
  - **国による優先交渉権者選定手続**  
(H26.12~H27.8)
    - ・ **宮城県による確認手続を経ていること**等、応募者が一定の**参加資格要件**(\*)を満たしているかを確認の上、**優先交渉権者**を選定  
(\*)その他、航空会社による出資比率規制等を設ける
    - ・ 評価の客観性を担保するため、有識者等から構成される**審査委員会**を設置  
(国及び宮城県の代表各1名を含む数名を選任予定)
    - ・ 地域活性化等の実現に資する者を総合的に判断のうえ**優先交渉権者**を選定  
(運営権対価は**0円を上回る**ものとして提案を受け)
    - ・ 優先交渉権者が設立したSPCと**実施契約**を締結、所要の引継ぎを実施
- ⇒ **上記の各手続を経た上で、平成27年度中の運営委託開始を目指す**

**募集要項の概要**

- **応募者の参加資格要件**
  - ・ 宮城県から『**株式譲受確認書**』の交付を受けていること
  - ・ 審査委員の属する企業・法人と**資本金面、人事面等**において**関連のある者でないこと**
  - ・ PFI法に定める欠格事由に該当しないこと
  - ・ 航空会社等による**出資規制**に抵触していないこと 等
- **審査委員会の設置** 第二次審査参加者の選定(第一次審査)、優先交渉権者の選定(第二次審査)に当たっての客観的な評価を行うため、**学識3名、経済界1名、専門家2名、行政2名の計8名から構成される審査委員会**を設置
- **スケジュール** ※ 現時点での想定であり、今後、変更があり得る
 

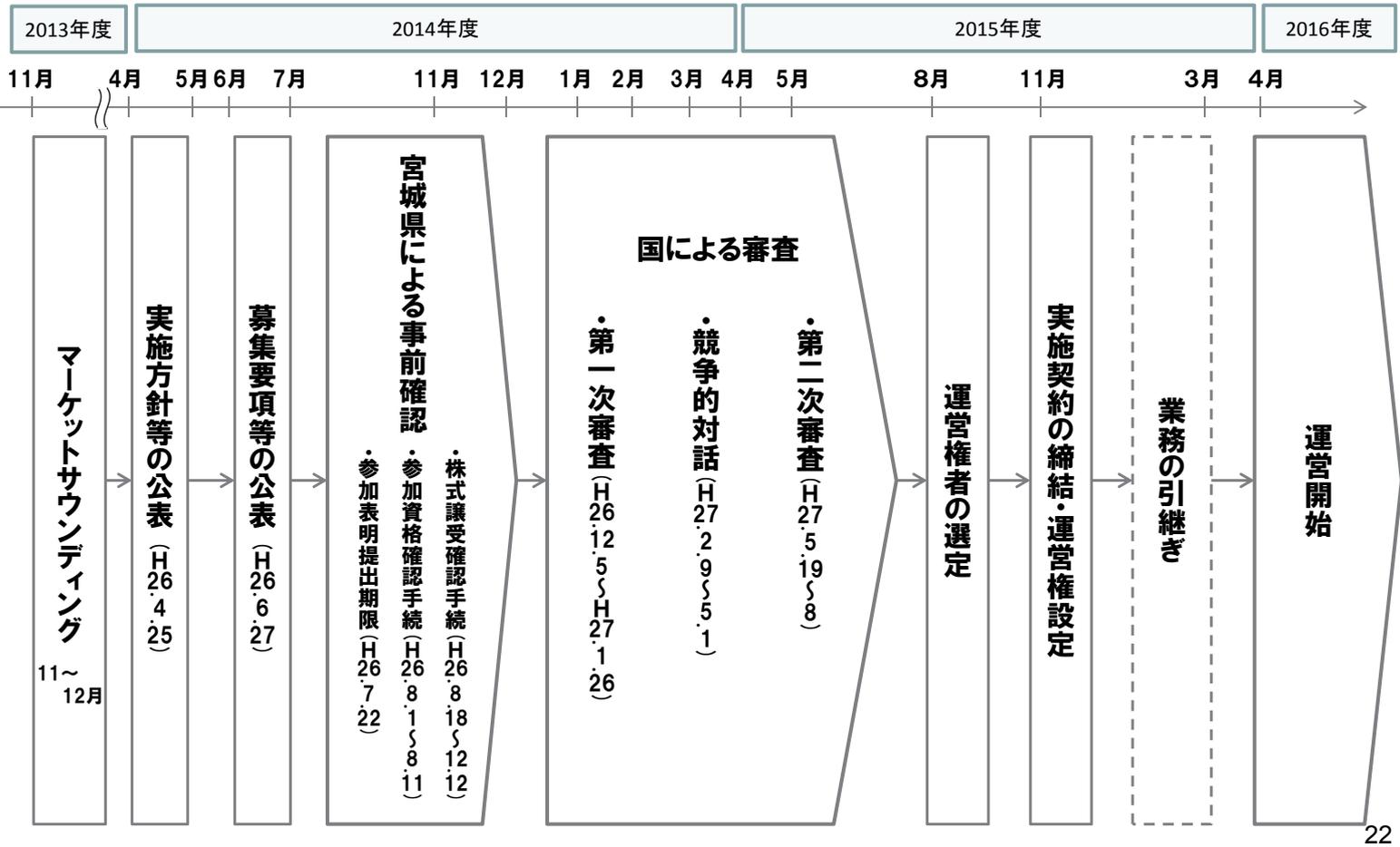
平成26年12月5日	第一次審査書類の提出期限 (3者以上から提案を受け付け)	平成27年5月19日	第二次審査書類の提出期限
平成27年1月26日	第一次審査結果の通知(3者程度に絞り込み)	平成27年8月頃	優先交渉権者の選定、基本協定の締結
平成27年2月9日~5月1日	競争的対話の実施	平成27年11月頃	運営権設定、実施契約締結
		平成28年3月下旬	空港運営事業開始
- 【参考】宮城県による事前確認手続のスケジュール
 

平成26年 7月22日	参加表明書の提出期限	平成26年 8月18日~11月14日	対象施設の現地調査
平成26年 8月 1日	参加資格確認手続資料の提出 (同11日確認結果の通知)	平成26年12月 5日	株式譲受確認手続資料の提出 (同12日確認結果の通知(確認書の交付))
- **その他の公募条件** 本事業に係る事業期間、事業方式、事業範囲等を規定

**募集要項と併せて開示した主な資料**

- **基本協定書(案)**  
⇒ 優先交渉権者による**SPC設立義務等**を定めたもの  
(国⇄優先交渉権者間で締結)
- **優先交渉権者選定基準**  
⇒ 国による優先交渉権者の**選定方法、評価基準**等を定めたもの 等
- **公共施設等運営権実施契約書(案)**  
⇒ 国と運営権者の**権利義務関係**を定めたもの  
(国⇄運営権者間で締結)

※スケジュールは現時点での想定であり、今後、変更があり得る



22

## 資料の開示先URLについて

- 仙台空港特定運営事業等に係る公募の実施状況  
[http://www.mlit.go.jp/koku/koku\\_tk5\\_000007.html](http://www.mlit.go.jp/koku/koku_tk5_000007.html)
- 仙台空港特定運営事業等実施方針  
[http://www.mlit.go.jp/koku/koku\\_tk5\\_000009.html](http://www.mlit.go.jp/koku/koku_tk5_000009.html)
- 仙台空港特定運営事業等募集要項  
[http://www.mlit.go.jp/koku/koku\\_tk5\\_000010.html](http://www.mlit.go.jp/koku/koku_tk5_000010.html)

## 第2回 空港ビジネス・イノベーション研究会

日時:平成 26 年 12 月 3 日(水)16:30~17:30

場所:大阪キャッスルホテル 7階 松の間

テーマ/講師

「クアラルンプール国際空港における

三井アウトレットパークの事業について」

三井不動産株式会社 中国・アジア事業部 部長 大林 修 氏

# 空港ビジネス・イノベーション研究会 第2回 出席者名簿

(順不同、敬称略)

## 研究会主査

高橋 一夫 近畿大学 経営学部 教授

## 出席者

赤井 伸郎 大阪大学大学院国際公共政策研究科 教授  
松井 利喜 近畿日本鉄道株式会社 総合戦略室 事業開発部長  
吉田 健 近畿日本鉄道株式会社 総合戦略室 事業開発部 課長  
宮本 義博 近畿日本鉄道株式会社 総合戦略室事業開発部  
玉井 宏 株式会社きんでん 経営企画部 理事 経営企画部長  
藤本 勝 五洋建設株式会社 大阪支店 調査役  
山田 貴之 南海電気鉄道株式会社 凜進 130 計画推進室 課長  
前嶋 暁子 株式会社日本政策投資銀行 関西支店 企画調整課 副調査役  
林 俊武 株式会社三井住友銀行 コーポレート・アドバイザー本部 第二部 次長  
中島 将貴 株式会社三井住友銀行 総務部（大阪） 部長  
橋本 三喜昭 国土交通省 大阪航空局 空港部 関西国際空港・大阪国際空港課 課長  
小牧 俊也 大阪府 政策企画部 戦略事業室 空港・広域インフラ課 主査  
上野 徳之 兵庫県 県土整備部 県土企画局 空港政策課 主査  
江尻 勝也 神戸市 みなと総局 空港事業室 担当課長  
木村 圭介 泉佐野市 生活産業部 まちの活性化 課長代理  
太田 光彦 株式会社 ANA 総合研究所 取締役 副社長  
清水 良浩 ANA ホールディングス株式会社 空港・施設企画部 副部長  
鈴木 竜也 ANA ホールディングス株式会社 調査部 課長代理  
岡田 健次 新関西国際空港株式会社 経営戦略室 経営管理グループ リーダー  
高橋 潤一 新関西国際空港株式会社 技術・施設部 施設計画グループ リーダー

## 事務局

吉川 和広 一般財団法人関西空港調査会 顧問  
黒田 勝彦 一般財団法人関西空港調査会 理事長  
葉山 幸雄 一般財団法人関西空港調査会 理事  
笠松 正広 一般財団法人関西空港調査会 常務理事 兼 事務局長  
山内 芳樹 一般財団法人関西空港調査会 参与  
梶 延生 一般財団法人関西空港調査会 参与  
小西 桂 一般財団法人関西空港調査会 参与  
羽根田 淳 一般財団法人関西空港調査会 調査研究グループ課長

---

「(仮称) 三井アウトレットパーク クアラルンプール国際空港 (KLIA)」  
「(仮称) 台湾林口アウトレット計画」  
着工 2015 年に開業へ

---

- 三井不動産株式会社は、開発計画を公表後、鋭意事業を進めてまいりましたマレーシア・クアラルンプールにおける「(仮称) 三井アウトレットパーク クアラルンプール国際空港 (KLIA)」および台湾北部新北市における「(仮称) 台湾林口アウトレット計画」両計画の建築工事に着手しましたので、お知らせいたします。
- 「(仮称) 三井アウトレットパーク クアラルンプール国際空港 (KLIA)」は、東南アジアにおける当社初のアウトレットモール事業であり、共同事業パートナーである「Malaysia Airports Holdings Berhad」との合弁会社「MFMA Development Sendrin Berhad」が事業主体となります。最終的には東南アジアにおける最大級のアウトレットモール施設へと拡張する予定です。第 1 期は、4 月 1 日に着工し、2015 年初頭に竣工、開業の予定です。
- 「(仮称) 台湾林口アウトレット計画」は、台湾における当社グループ初の事業であり、共同事業パートナーである台湾大手のコングロマリット「遠雄 (FarGlory) グループ」の中核企業「遠雄建設事業股份有限公司」との合弁会社「三新奥特莱斯股份有限公司」が事業主体となる台湾北部最大級のアウトレットモール計画です。4 月 25 日に着工し、2015 年後半に竣工、開業の予定です。
- 両計画においては、当社がこれまで日本国内の三井アウトレットパークをはじめとする商業施設や 2011 年に海外初の商業施設として開業した中華人民共和国浙江省寧波市における「杉井アウトレット広場・寧波」で培ってきた施設の開発、テナントリーシング、運営などのノウハウを最大限に活かしつつ、現地の商慣習に合わせて開発を推進しております。
- 当社グループは、海外事業を成長分野の一つに位置づけ、アジアでは、中華人民共和国浙江省寧波市のアウトレットモール「杉井アウトレット広場・寧波」に続き、「(仮称) ららぽーと上海金橋」(2014 年 12 月着工、2017 年開業予定)の開発を進めています。また、シンガポールや中華人民共和国、近年はマレーシア、タイ、インドネシアでも住宅事業に参画し、事業展開しております。今後さらに東南アジアにおいて、経済成長と都市化の進展により需要が拡大する住宅分譲事業と、個人消費の成長を取り込める商業施設事業を中心に、事業の拡大を図っていくことを成長戦略の一つの柱としています。なお 2012 年に公表した 2017 年度までのグループ中長期経営計画「イノベーション 2017」では、計画期間中に欧米・アジアにおいて約 5,000 億円の投資を行うことを表明しています。

<添付資料1>物件概要

(1)「(仮称)三井アウトレットパーク クアラルンプール国際空港 (KLIA)」

<物件概要>

所在地	クアラルンプール国際空港敷地内
交通アクセス	クアラルンプール市街地から車で約40分
事業主体	MFMA DEVELOPMENT SDN. BHD (事業シェア: 三井不動産株式会社 70% Malaysia Airports Holdings Berhad (MAHB) 30%)
事業形態	ファクトリーアウトレット
敷地面積	約180,000 m <sup>2</sup>
店舗面積	第1期開業 約25,000 m <sup>2</sup> 最終期開業後 約46,300 m <sup>2</sup>
店舗数	第1期開業 約140店 最終期開業後 約260店
スケジュール	2014年4月1日第1期着工 2015年初頭第1期竣工・開業

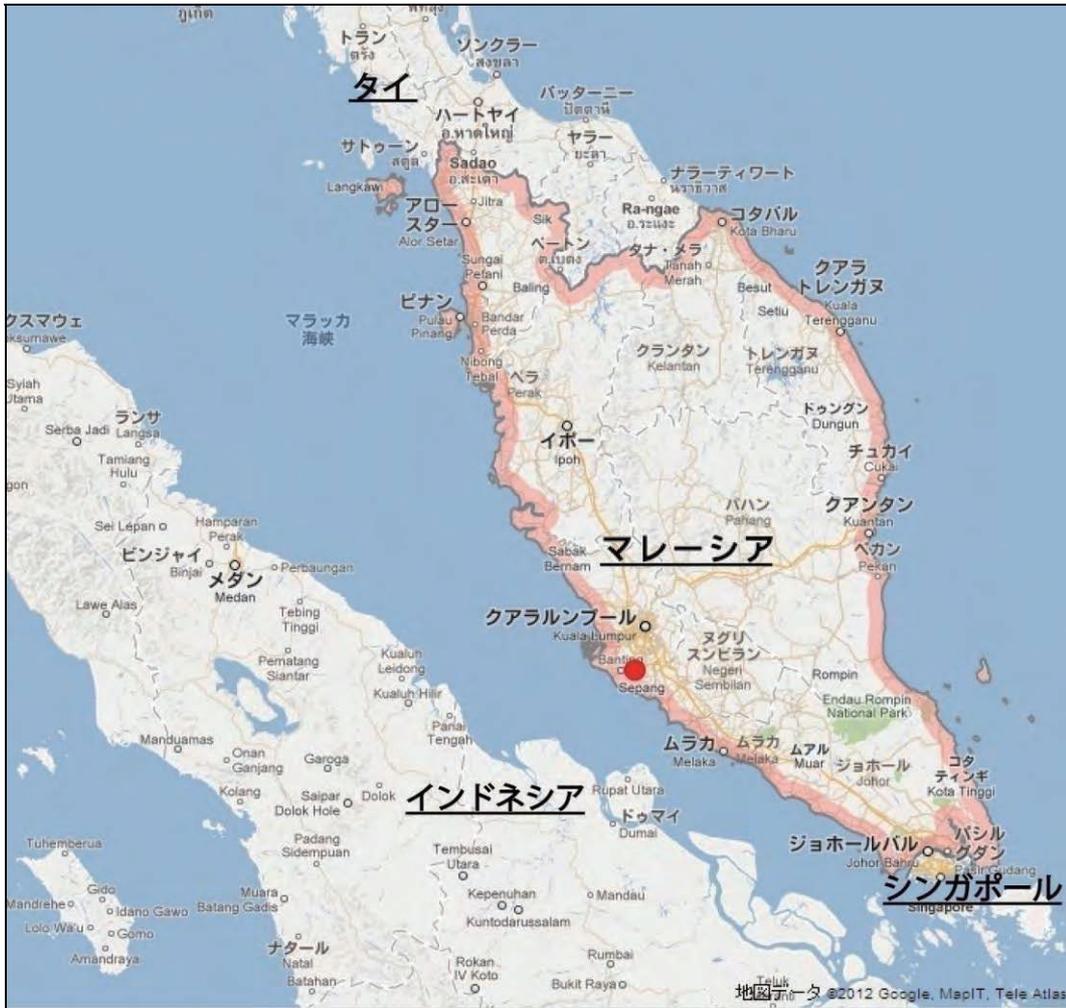
<Malaysia Airports Holdings Berhad (MAHB) 概要>

設立	1999年
従業員数	約7,500人
事業概要	クアラルンプール国際空港を含むマレーシア国内39空港の運営会社



完成予想パース

<位置図>



(2) 「(仮称) 台湾林口アウトレット計画」

<物件概要>

所在地	台湾新北市林口区建林段 381, 381-1, 382, 383
交通アクセス	台北中心部から車で約 30 分、国際空港の桃園空港から車で約 20 分 2015 年開業予定の地下鉄「林口」駅至近
事業主体	三新奥特莱斯股份有限公司 (事業シェア：三井不動産株式会社 70% 遠雄建設事業股份有限公司 30%)
事業形態	ファクトリーアウトレット
敷地面積	約 67,340 m <sup>2</sup>
店舗面積	約 45,000 m <sup>2</sup>
店舗数	約 200 店
スケジュール	2014 年 4 月 25 日着工 2015 年後半竣工・開業

<遠雄 (FarGlory) グループ概要>

創立	1969 年
従業員数	約 8,000 人
資産規模	4,000 億新台幣ドル
事業概要	不動産開発、建設、金融保険、空運物流、レジャー、ドーム事業、ビジネス招致、 文教医療、海外事業、インターネットサービス



<完成予想パース>

<位置図>





<添付資料2>三井不動産のアウトレットモールについて（2014年4月現在）

<p><b>三井アウトレットパーク 大阪鶴見</b>                      大阪府大阪市鶴見区茨田大宮2-7-70                      1995年3月開業                      店舗面積：約9,400㎡                      店舗数：約70店舗</p> 	<p><b>三井アウトレットパーク 横浜ベイサイド</b>                      神奈川県横浜市金沢区白帆5-2                      1998年9月開業                      店舗面積：約15,300㎡                      店舗数：約80店舗</p> 
<p><b>三井アウトレットパーク マリンピア神戸</b>                      兵庫県神戸市垂水区海岸通12-2                      1999年10月開業                      2006年4月増床                      2009年3月増床                      店舗面積：約22,800㎡                      店舗数：約130店舗</p> 	<p><b>三井アウトレットパーク 多摩南大沢</b>                      東京都八王子市南大沢1-600                      2000年9月開業                      2007年12月増床                      店舗面積：約21,100㎡                      店舗数：約110店舗</p> 
<p><b>三井アウトレットパーク 幕張</b>                      千葉県千葉市美浜区ひび野2-6-1                      2000年10月開業                      2005年4月増床                      店舗面積：約16,300㎡                      店舗数：約100店舗</p> 	<p><b>三井アウトレットパーク ジャズドリーム長島</b>                      三重県桑名市長島町浦安368                      2002年3月開業                      2006年7月増床                      2007年9月増床                      2011年9月増床                      店舗面積：約39,300㎡                      店舗数：約250店舗</p> 
<p><b>三井アウトレットパーク 入間</b>                      埼玉県入間市宮寺3169-1                      2008年4月開業                      店舗面積：約32,000㎡                      店舗数：約210店舗</p> 	<p><b>三井アウトレットパーク 仙台港</b>                      宮城県仙台市宮城野区中野出花123                      2008年9月開業                      店舗面積：約20,000㎡                      店舗数：約120店舗</p> 
<p><b>三井アウトレットパーク 札幌北広島</b>                      北海道北広島市大曲幸町3-7-6                      2010年4月開業                      2014年4月18日増床                      店舗面積：約30,000㎡                      店舗数：174店舗</p> 	<p><b>三井アウトレットパーク 滋賀竜王</b>                      滋賀県蒲生郡竜王町大字薬師字砂山1178-694                      2010年7月開業                      2013年7月増床                      店舗面積：約37,000㎡                      店舗数：約240店舗</p> 
<p><b>三井アウトレットパーク 倉敷</b>                      岡山県倉敷市寿町12-1                      2011年12月開業                      店舗面積：約20,000㎡                      店舗数：約120店舗</p> 	<p><b>三井アウトレットパーク 木更津</b>                      千葉県木更津市中島398                      2012年4月開業                      2014年7月17日増床予定                      店舗面積：約36,500㎡*                      店舗数：248店舗*                      *増床後</p> 
<p><b>(仮称)三井アウトレットパーク 北陸小矢部</b>                      富山県小矢部市西中野字川原田                      2015年度開業予定                      店舗数：約150店舗</p> 	<p><b>杉井アウトレット広場・寧波</b>                      中華人民共和国浙江省宁波市鄞州区秋路555号                      2011年9月開業                      店舗面積：約26,000㎡                      店舗数：約130店舗</p> 
<p><b>(仮称)台湾林口アウトレット計画</b>                      台湾 新北市林口区建林段381、381-1、382、383                      2015年開業予定                      店舗面積：約45,000㎡                      店舗数：約200店舗</p> 	<p><b>(仮称)三井アウトレットパーク クアラルンプール国際空港 (KLIA)</b>                      マレーシア クアラルンプール国際空港敷地内                      2015年初頭開業予定                      店舗面積：約25,000㎡                      店舗数：約140店舗</p> 

～東南アジア最大級の本格的アウトレットモール～

「(仮称) 三井アウトレットパーク クアラルンプール国際空港 (KLIA)」

事業パートナーと合弁契約を締結

- 三井不動産株式会社は、昨年 11 月に開発が決定し、基本契約を締結済みの「(仮称) 三井アウトレットパーク クアラルンプール国際空港 (KLIA)」に関し、順調に事業を進捗させ、本日、共同事業パートナーである「Malaysia Airports Holdings Berhad (以下「MAHB」)」と合弁契約を締結し、合弁会社 (MFMA DEVELOPMENT SDN. BHD 社長：福井健人、以下「MFMA 社」) を設立いたしましたので、お知らせいたします。
- なお、事業推進は、MFMA 社が行い、MFMA 社への出資比率は当社 70%、MAHB30%です。MFMA 社は MAHB から土地を賃借し、建物を建設後テナントに賃貸いたします。
- また、マレーシアの今後の人口、富裕層、観光客の増加など、クアラルンプールの商圈を再度検証した結果、第 1 期の事業規模を拡大し、これに伴い事業スケジュール等の変更を行いました。特に空港からの観光客誘致については、空港ターミナルビルと当施設を結ぶシャトルバス運行のほか、当施設内にチェックインカウンターやフライトの運行掲示板を設置するなど、利便性を向上させることで、より一層の集客を図る計画です。

計画概要は以下のとおりです。

第 1 期

1. 店舗面積 約 25,000 m<sup>2</sup> (前回約 19,800 m<sup>2</sup>)
2. 店舗数 約 140 店 (前回約 100 店)
3. スケジュール 2013 年内着工 2015 年初頭オープン (前回 2014 年内オープン)

最終的な全体計画概要 (第 1 期概要含む。第 2 期以降の詳細は未定。)

4. 店舗面積 約 46,300 m<sup>2</sup>
5. 店舗数 約 260 店 (前回約 240 店)



完成予想パース

- なお、MAHB は政府 100%出資のファンド会社が株式の過半を保有し、クアラルンプール国際空港を含むマレーシア国内にある 39 の空港を運営する会社です。本事業は、クアラルンプール国際空港の敷地内におけるアウトレットモール計画で、東南アジアにおける当社初のメジャーシェア事業となります。MAHB が世界各国の商業施設事業者に対して、リクエストフォアプロポーザル方式での入札を実施し、当社が応札、落札のうえ事業者に決定しました。
- 当施設は、空港と市街地を結ぶ幹線道路に面し、クアラルンプール都市圏居住者はもとより、クアラルンプール国際空港の利用者（年間約 3,800 万人）にとっても利便性の高い立地となります。またクアラルンプール国際空港を含む周辺地域では、MAHB によりオフィス・商業・コンベンションセンター・物流施設・テーマパーク・ゴルフコースなどが集積する「KLIA エアロポリス計画」があり、本物件を皮切りに順次開発が推進されます。なお、クアラルンプール国際空港は、市街地から南に約 60 キロ、車で約 40 分の距離に位置し、第二空港の開業が 2014 年 5 月に予定されています。今後、当施設が開業する 2015 年初頭には年間合計 4,500 万人の利用が予想されています。
- 本事業は、約 180,000 m<sup>2</sup>の広大な敷地を生かした本格的なアウトレットモールとして計画しており、最終期には全体で店舗面積約 46,300 m<sup>2</sup>、店舗数約 260 店舗となり当社アウトレットモールとして最大級の施設、東南アジア最大級の施設へ拡張する予定です。テナントについては、欧米、アジア、日本のブランドを想定し、ラグジュアリーブランド、カジュアルブランド、セレクトショップなどを中心に幅広い業態で構成します。マレーシアを訪れる年間約 2,500 万人の観光客にもお楽しみいただける飲食店の誘致や日系企業のアウトバウンドニーズの取り込み、エンターテインメント要素の導入なども検討しております。
- 当施設は、東南アジアにおける当社初のアウトレットモールとなりますが、マレーシアについては、今後人口および富裕層が増加することが予測され、個人消費の伸びが期待できる有望なマーケットであると認識しています。事業推進においては、これまで日本国内で培ってきた三井アウトレットパークをはじめとする商業施設の開発、テナントリーシング、運営などのノウハウを最大限に活かしつつ、現地の商慣習に合わせて開発を推進してまいります。
- 当社グループは、海外事業を成長分野の一つに位置づけ、これまでアジアでは中華人民共和国においてアウトレットモール（浙江省寧波市）を開発・運営しており、今後、台湾でアウトレットモール、上海金橋でららぽーとを開発・運営する計画です。また、天津エコシティや上海ニュータウン「好世皇馬苑」などでは住宅事業を展開してまいりました。今後さらに東南アジアにおいて、経済成長と都市化の進展により需要が拡大する住宅分譲事業と、個人消費の成長を取り込める商業施設事業を中心に、事業展開を図っていくことを成長戦略の一つの柱としております。なお今後、欧米・アジアにおいて 2017 年度までに約 5,000 億円の投資を行うことをイノベーション 2017(2012~2017 年度グループ中長期経営計画)において策定しております。

### 第3回 空港ビジネス・イノベーション研究会

日時:平成 27 年 1 月 22 日(火)15:30~17:00

場所:大阪キャッスルホテル 6階 亀の間

テーマ/講師

「イノベーションへの挑戦」

神戸大学大学院 経営学研究科 教授 原田 勉 氏

## 空港ビジネス・イノベーション研究会 第3回 出席者名簿

(順不同、敬称略)

### 研究会主査

高橋 一夫 近畿大学 経営学部 教授

### 出席者

宮本 義博 近畿日本鉄道株式会社 総合戦略室事業開発部  
藤本 勝 五洋建設株式会社 大阪支店 調査役  
前嶋 暁子 株式会社日本政策投資銀行 関西支店 企画調整課 副調査役  
橋本 三喜昭 国土交通省 大阪航空局 空港部 関西国際空港・大阪国際空港課 課長  
小牧 俊也 大阪府 政策企画部 戦略事業室 空港・広域インフラ課 主査  
中平 良太 泉佐野市 生活産業部 まちの活性化担当理事  
岡田 健次 新関西国際空港株式会社 経営戦略室 経営管理グループ リーダー

### 事務局

笠松 正広 一般財団法人関西空港調査会 常務理事 兼 事務局長  
山内 芳樹 一般財団法人関西空港調査会 参与  
小西 桂 一般財団法人関西空港調査会 参与  
羽根田 淳 一般財団法人関西空港調査会 調査研究グループ課長

### 第3回 空港ビジネス・イノベーション研究会

日時：平成26年1月22日（火）15:30～17:00

場所：大阪キャッスルホテル 6階 亀の間

〔話題提供〕

「イノベーションへの挑戦」

神戸大学大学院 経営学研究科 教授 原田 勉氏

#### 1. 過去への過剰適応はイノベーションを生まない

組織の生存——「変異の幅が広がる時、可能性が増加するとき、試行錯誤がより多様になり型破りになるとき、人々がくどくど繰り返しをあまりしなくなるとき、および創造性が支持されるようなとき、私は以上のようなときに生存の見込みがたかまると首尾一貫して主張してきた」。有名な組織論学者、カール・ワイクが言っています。

彼はどちらかというと変化や組織ではなく、組織化のプロセスを研究している独特の学者です。「適応は適応力を排除する」。非常に環境に適応している組織は環境が変わると変われなくなってしまう。過剰適応といいます。例えば第二次世界大戦の日本軍ではよくいわれます。大艦巨砲主義で日露戦争の日本海海戦で勝ったから、戦艦大和のような大艦で、巨砲主義でやればよいと思ってしまった。それが日露戦争ではまっぴり御免がゆえに、そこから離れられなかったのです。

当時どんなイノベーションが起こったのか。今もそうですが、アメリカの海軍には海兵隊がありました。海兵隊は、島を攻撃する際、ヘリコプターや飛行機で空から支援をしながら上陸して進攻していくという水陸両用作戦、アンフィビアスオペレーション（amphibious operation）を開発しました。第二次世界大戦は最初日本が勝っていたのですが、それで全部やられてしまった。大艦巨砲主義ではほとんど意味がなかった。空母を持って飛行機から離着陸できる水陸両用作戦をやらないと、結局勝てないということになります。過去への過剰適用で、結局水陸両用作戦や空母重視という戦術への移行ができなかったのです。

環境に適応し過ぎるのもよくない。かといってすべてを捨てて壊し屋みたいにやっつけていってもない。政治でも、革新だとかいって、本当にちゃんとできているのかということ、壊すだけだという話がありますね。「温故知新」は、古きをたずねて新しきを知るという意味。われわれは歴史の中にいるわけですから、歴史の中でどうやっていくかを考えなければなりません。イノベーションは、過去を断絶してやると、ほとんどうまくいかないですね。失敗のリスクが非常に高いのです。

イノベーションを進めていると、はたから見ると全然違うことをやっていると思われませんが、実は連続しており、コア技術を展開している。飛び地にどんどん攻めて行くのですが、ビジネスレベルでいうとそうではないということです。同じ技術を横展開しているだけなんです。だからイノベーションといっても、壊しながら新しいものをやればよいのではなく、歴史を振り返ることが必要です。

#### 2. 経営で最も重要なのは使命を明確にすること

多くの会社で大きな歴史的な転換はやはりバブルだと思います。今の会社にとってバブ

ルの経験は非常に大きいと思います。当時は浮かれて多角化などといっているいろいろ手を出して、大きな失敗があった。そこから今の自分を見直してどういう方向に進むかを考えねばなりません。過去を無視して飛び地なんかやっても、それでうまくはまる場合も当然あるので否定はしませんが、リスクはあります。そうではなく、温故知新で歴史を振り返った上で、自分のコアは何かを見るべきです。単にコアを見るだけではなく、もっと重要なのは会社の持つ使命です。

「使命」は非常にいい言葉です。英語で「ミッション」ですが、漢字で「命を使う」と書きます。大切な従業員の命を使う理由は何か、大儀は何か。これが使命です。使命がないと仕事は単なる作業です。

経営で最も重要なのは、使命を明確にすることだと私は思います。世界でエクセレントカンパニーといわれている企業はみなそのようなことを言います。使命がない会社はうまくいかないのです。コアなり、使命を明確にし、その上でどう進んでいくか。これを明確に考えず過剰適応ばかりをしているとうまくいかないということです。

### 3. 成功体験の重要性

イノベーションをうまくやるためのコツは何かというと、最初の段階で成功体験を多くつくることです。社長直属で予算をとっていても、失敗ばかりしていると批判が出ます。必ず成功するであろうところに絞って成功体験を積み重ね、社内の認知度を広めていくことが大切です。

イノベーションにはこのような仕組み、制度が大きく影響します。カール・ワイクが、変異の幅を広げるなど、いろいろ言っていますが、分かっているのをやりたいけれど、そのための仕組みがないとできないんです。例えばある研究所で「1,000万つけるから自由に研究していい、誰か手を上げなさい」と言っても誰も上げません。なぜか。1,000万もらって好きなことを研究しても、半年後くらいには進捗状況をレビューします。そこで何もできていないとやはりまずい。それが最初から分かるから誰も手を上げない。本当に大きい型破りなことをしようと思ったら1年や2年ではなく、3年4年ぐらいの長期でやります。

### 4. イノベーションのデザインと間違っただプランの効用

イノベーションのデザインは、やはり組織デザインに帰着できると思います。

ではイノベーションで戦略は必要なのでしょう。

イノベーションはほとんど間違っただプランにしたがって始められます。プランAがうまくいくことはほとんどなく、うまくいくのはプランB、プランCです。当初計画していなかった方向に進んで、結果的にそれがうまくいく場合がほとんどです。プランが間違っているのは前提条件です。ではプランはいらないのかというと、そうではない。間違っただプランの効用は、安心感を与えるということもですが、一番は行動させるということです。走りながら考えるのが大事なのです。不確実性の高いなかでは事前のプランに従った戦略が間違っただ指示となってしまいます。しかしまずは行動し、そのプロセスに気付きながら徐々に意味付けをしていくことが大事です。

つまり戦略とは行為によってつくり上げていくということです。工場の計画なら走りながら考える必要はなく、明確に定めます。物流計画や生産計画などで不測の事態は起こってほしくないわけですが、イノベーションや不確実性の高い領域の場合、プランは間違っただものなのです。そこで、まずはやってみて、走りながら考えることが重要なわけです。戦

略の一般的な経緯は目標を決定して資源配分するというものですが、イノベーションではほとんど無理です。資源配分は当然必要ですが、新しい定義としては、一連の行為を支える戦略がないとうまくいきません。「戦略は間違っているがこの領域でなんとかやってこい」ということです。細かく定めることはできません。

イノベーションの戦略とは、具体的な中身は規定できないが、探索すべき領域を設定して行動を促す仕組みをつくること。主たる内容は行動を通じて発見、学習していくしかありません。前もって分かっていたら、その時点でイノベーションとは言いません。

## 5. リーダーシップのスタイル

リーダーシップスタイルには、「任せる」スタイルと「引っぱっていく」スタイルがあります。どちらが良い悪いということではありません。

状況によって適したスタイルはあると思います。

イノベーションとなると「任せる」スタイルがいいと思いますが、例えば生産や物流の現場では効率が悪過ぎます。だからこれは組織、ゲームのルールによって違います。

野球は「引っぱっていく」スタイルに近い。外野フライをキャッチャーが取りに行くなんてありえません。でもサッカーは監督とは「任せる」スタイルを取らざるをえません。そして選手の立場では、自分はディフェンダーだから攻撃には一切加わらないなんてことはない。臨機応変に役割がどんどん変わっていきます。ゲームのルールであって、良い悪いではないのです。

## 6. プロセスに気付く

リーダーシップの定義はいろいろありますが、簡単にいうと対人影響力だと思います。だからリーダーだけではなく、フォロワーもリーダーシップを発揮します。

課題解決では、プロセスに気付くことが大事です。コンテンツとプロセスの二つがあったら、われわれはコンテンツつまり内容ばかり見ます。プロセスは背後で動いている目に見えないものです。目標や手順、役割分担など。コンテンツは結果で、結果を生み出す過程がプロセスです。プロセスをあまり見ず、結果を出したら後はいいというのではうまくいきません。

プロセスで特に重要なのは、一人ひとりの気持ちや感情です。結果ばかり出してもみんなの不満がたまっていると持続せず、いつか爆発します。プロセスにもっと目を向けねばならないというのはそういうわけです。

PM理論というのがあります。リーダーシップには主に二つの軸があって、一つが課題達成というパフォーマンス、もう一つが人間関係であるというもの。人間中心型のリーダーと仕事中心型のリーダーに大きく分けられています。社会人で多いのは仕事中心型で、人間関係は見ない。でも人間関係に気を配って雰囲気づくりが上手な人もいます。どちらが良いとはいえませんが、リーダーシップ研究では、当たり前ですが両方のスキルが高いほうが良いといわれています。リーダーシップはいろんな概念が提唱されていますが、この2軸では納められません。大事なのもう一方の軸にも気付く必要があるということです。プロセスに気付くこと。イノベーションは不確実性が高いので、プロセスを重視しないとうまくいかないということです。

課題解決にはいくら一人が優秀でも絶対に無理です。チームワークがないとだめだし、役割分担もポイントです。まとめ役がいないとやはり決まらない。情報をまとめる役目はすごく大事で、誰もやらなかったらまとまるものもまとまらない。

これらがプロセスです。ここに気付くのが大事なのです。イノベーションの場合は間違っているプランで進み、いろんなことを走りながら考えるのが大事なので、プロセスに気付かないとうまくいかないんですね。

「任せる」タイプの組織はいいように思えるのですが、さぼったらいいいというわけではない。反対に「引っ張っていく」タイプの組織は結果オンリーなので、プロセスではなくてコンテンツばかり。課題達成型リーダーはいいのですが、人間関係重視型ではプロセスをもっと見る訓練をしないとうまくいきません。従って「引っ張っていく」タイプの組織は知識や記憶が重要になり、「任せる」タイプの組織は体験やイメージが重要になります。ゲームのルールによって違うわけです。

## 7. 組織が機能するためには何が必要か

組織が意味をもつのは、個人の知識、既知のものを寄せ集めて、知識が増える段階ではなく、新しい情報を発見する段階で機能するときです。「三人寄れば文殊の知恵」というように、たくさん人が集まるほうがいいこともありますが、一方「船頭多くして船山に登る」のように、グループ・シンク、いわゆる集団的浅慮（せんりょ）とあって、非常に優秀な人が多数集まったらかえって機能しなくなる場合も当然あります。組織だからいいとはいえない。むしろ個人でやったほうが早いし、いい場合もある。何かのグループ課題解決をやると、人数が増えれば増えるほど機能しなくなるのがよくありませんか？

まずは情報交換をしようと、横断的な会議をやっている話であうのですが、結局 3 か月かかっても何も決まらない。いろんな人が集まる会議は決まらないことが多いのです。ではどうするのか？リーダーの人がたたき台をはじめにつくらないとだめなのです。たたき台をつくって落としどころを明確にしておき、会議が始まった段階で結論が見えている、くらいにしないと、みんな言いたいことを言うだけで終わってしまいます。たたき台があって初めて具体的なサジェスションが出てくる、そうすると話は進みます。特に優秀な人が多いと評論家みたいなことばかりいうから、結局何も決まりません。イノベーションが難しいとそうなります。

イノベーションは大抵、社長以外全員反対が多いんです。社長以外全員反対したほうがうまくいく。しかし絶対ではありません。これはイノベーションのための必要条件であって十分条件ではないからです。社長以外全員反対したら絶対うまくいくわけではないが、成功したイノベーションは大抵そうである。ということは、みんなが賛成したらその時点で新しくないのです。イノベーションとは新しいことであって、保守的な人は新しいことを避けます。だから賛成者ばかりということは、新しくないのです。

イノベーションは、やはりグループで進めていかねばならないので、どうコンセンサスを得るか、そのプロセスも重要だといえるのです。

今日の話をもとめると、まずイノベーションの戦略はほとんど間違った計画だということです。そして、そこで走りながら何が必要なのかを考えること大切で、走りながら考えるための仕組みがないとうまくいきません。仕組みが整っていたとしても、やはりそのプロセスに気付くことが必要です。その感度がなく、結果ばかり見ていると、そもそも走ろうとしなくなります。グループでやるといっても、100 人や 200 人ではやらない。せいぜい 10 人くらいのチームで動くのだから、チームで第 2 段階の知識を集める段階、第 3 段階の新しい情報を発見する段階にいくための工夫がポイントになるのです。

## ○質疑応答

・私はドラマの「マッサン」の大ファンです。登場する鴨居商店はサントリーの前身をモデルにしており、そこに竹鶴政孝さんをモデルにしたマッサンが入るわけですが、堤真一さん演じる人物が「やってみなはれ」という。サントリーの家訓的なものなのか、「やってみなはれ」という言葉は佐治さん、鳥井さんの話を聞いているとよく出てくるようです。この「やってみなはれ」は、走りながら考えましょう、そしてプロセスに気付きましょう、ということなのかと。それが「マッサン」を見ていてわくわくできる要素であり、成功につながる一つのイノベーションなのかもしれないと、先生の話がうかがって思いました。

これは感想ですが……みんなが賛成するとイノベーションにならないといご指摘がありました。私は観光が専門で観光のマーケティングをやっているのですが、今旅行業ではJTBに次いで国内旅行のシェアナンバー2になっているのは、近畿日本ツーリストでも日本旅行でもなく、楽天トラベルです。創業からわずか14年で2位のシェアを占めるまでになった。1996年、97年あたりのWindows 95が出た後、「旅の窓口」という楽天トラベルの前身ができあがったとき、なぜJTBも近ツーもネット販売をやらなかったんだろうと思いました。それを役員会の資料で拝見する機会がありました。JTBは役員会に提案を出しているんです。ただ反対の声ばかりで、「そんなものに金を使ってしまったら店頭がつぶれるじゃないか」とか、「うちの会社は店頭で雇用が多いんだぞ」とか、「ナンバー1のシェアを握っているのに、わざわざそれをつぶしていくのか」といった大きな声の中でつぶされていったと、議事録にあったのです。こうやってみんなが声を出すとつぶれる、頭のいい人が多いとイノベーション的なことは決まらない、といった今日の話にあてはまる一例だと思いました。

・関空はコンソーシアムに向けてコンセッションに入っており、日本企業が9社、海外企業が10社、いろんな情報を集めては聞いているのですが、まだ核になる企業が出てきません。日本企業と海外企業が一緒になって関空経営をやっていくと場合に、そういうリーダーシップをとる企業が必要でしょうし、あるいはノウハウはもっと必要でしょうが、何が一番ポイントになるのか、アドバイスいただけますか。

→あまり知らないことなので正確なお答えはできないのですが、まず顧客価値が大事だと思います。ターゲットとなるお客さんは明確かもしれませんが、どんな価値を提供したいかがぶれるとうまくいかない。例えばコーヒーメーカーで、どういう技術でつくるかという話は多いですが、どういう技術でつくったらお客さんにとっておいしいのかという視点が欠けていることが多いです。技術者はスペックなどは見ますが、お客さんにとってどうなのかという点はあまり見ませんね。

先ほどサントリーの話がありました。今の「伊右衛門」を出す前、サントリーは「熟茶」と「和茶」という2つのお茶を出して失敗しています。失敗した理由は、「すごくいい」というのは分かるのですが、記者会見でそれを説明するのに5分くらいかかったという点。売れるものは見た瞬間、数秒で分からないとお客さんにアピールできません。大体3~5秒くらいで商品の特徴やアピールポイントが明確に、技術者ではなくお客さんに分かる、というものでないとだめなんです。伊右衛門は「京都の伝統」と「本格緑茶」、この2点が明確なのでいろんな説明がいらなかった。創業何百年の京都の福寿園の伊右衛門といえれば分かる。

だから、お客さんにアピールする明確な顧客価値やコンセプトが必要なのではないかと

思います。この分野のことは正直分らないので他業界の話に限定して述べますが、エレクトロニクス業界では、非常に強い会社が一社あり、それが他の協力会社を使いこなしている場合、うまくいくことが多いように思います。ただし、トヨタでもどこでもそうなのですが、搾取しているわけではないんです。パナソニックの人に聞くと、トヨタは入ってしまうと、毎年何%ものコストダウンになるのだけど、それでももうかるというのです。なぜなら家電ビジネスは値崩れがすごいので、売れるかどうか分からないのだが、トヨタは必ず買ってくれるし、値下げは言うが理不尽なことと言わない。一応コスト構造も考えて「頑張ったらいける」ところでやってくれるので、それに付き合っていたら厳しいけどもうかるんだと。

やはり何か中心になるところがないと、うまくいかないと思います。毛利元就が3人の息子に語ったという「3本の矢」の話。矢は1本では弱く、ポキッと折れるが、3本合わせると折れない。だから3人兄弟力を合わせろというものです。これはビジネスの世界で成立しません。弱い矢が集まるとよけい折れやすくなります。例えば中小企業で、ネットワーク力をうたうとうまくいった例を聞いたことがありません。なぜなら、お客さんにとって魅力がないからです。関係者だったら、助け合ってやろうとなるのかもしれないけど、核がないとお客さんは魅力を感じません。だからそんな弱者連合はビジネスでほとんどうまくいった例がないと思います。今の地位を守る程度なら可能でしょうが、大きな成功は無理。

そのコンソーシアムがどうかは分かりませんが、やはり核となるものがないとアピールできないのではないのでしょうか。

・最近訪日外国人がかなり増えており、関空の航空旅客も増えているのですが、日本人の航空旅客は相変わらずあまり増えていません。国内移動で九州あたりへ行く場合、かつては必ず飛行機を使ったものですが、最近九州新幹線が開通し、関西から九州へ新幹線で行く方が増えているんです。北陸と東京もつながって、皆さん飛行機を使わなくなっていくように思える。もし何らかの施策でイノベーションが起こり、もっと国内で飛行機を使うようになれば、空港ビジネスは活気が出て需要が拡大すると思います。国民性のせいなのか、社会のせいなのかはよく分かりませんが、何か先生のほうでお気づきのことがあればお聞かせください。

→何とも言えないというのが正直なところですが、確かに利用する立場からいうと、例えば東京へ行く際、空港へ行くまでにかかる時間を考えると、最近はのぞみでも2時間ちょっとで行けますので、新幹線が早いかも、と考えると思います。時間の問題をいうとちょっとしんどいかなという感じがしますけどね。だからそれ以外のもっと新しい価値を探していく必要があるのではないのでしょうか。やはり、できるだけ短い時間でお金をかけないで移動できるようにする、というのがビジネスだと思うのです。

以上

# イノベーションへの挑戦

---

神戸大学経営学研究科

原田 勉

2015/6/1

1

## 組織の生存

---

「変異の幅が広がる時、可能性が増加するとき、試行錯誤がより多様になり型破りになるとき、人々がくどくどと繰り返しをあまりしなくなるとき、および創造性が支持されるようになる時、私は、以上のようなときに生存の見込みが高まると首尾一貫して主張してきた」

「適応(adaptation)は適応力(adaptability)を排除する」

—Karl Weick—

# イノベーションの戦略

---

- 探索すべき領域を設定する
- 行動を促す仕組みをつくる
- しかし、具体的な中身は規定しない。行動を通じて発見、学習していくことが主たる内容になる

# イノベーション確率最大化

---

- イノベーション確率Qとは

$$Q(n, p) = 1 - (1 - p)^n$$

p: 一回の試行の成功確率

n: 試行回数

「少なくとも1回の試行が成功する確率」

# イノベーション確率を高める

---

- イノベーション・ドメインの設定
- 試行回数 $n$ を増やす
- 探索精度 $p$ を高める
- 探索メカニズムの是正
- ガバナンスの設定

## 第4回 空港ビジネス・イノベーション研究会

日時:平成 27 年 2 月 27 日(金)15:30~17:00

場所:大阪キャッスルホテル 6階 鳳凰の間

テーマ／講師

「空港に求められるおもてなしとは？」

株式会社やまところ 代表取締役 村山 慶輔 氏

## 空港ビジネス・イノベーション研究会 第4回 出席者名簿

(順不同、敬称略)

### 研究会主査

高橋 一夫 近畿大学 経営学部 教授

### 出席者

赤井 伸郎 大阪大学大学院国際公共政策研究科 教授  
久保 順彦 近畿日本鉄道株式会社 総合戦略室 事業開発部 部長  
藤本 勝 五洋建設株式会社 大阪支店 調査役  
前嶋 暁子 株式会社日本政策投資銀行 関西支店 企画調整課 副調査役  
西田 淳一 神戸市 みなと総局 空港事業室 推進課 推進担当係長  
太田 光彦 株式会社 ANA 総合研究所 取締役 副社長  
高橋 潤一 新関西国際空港株式会社 技術・施設部 施設計画グループ リーダー

### 事務局

笠松 正広 一般財団法人関西空港調査会 常務理事 兼 事務局長  
山内 芳樹 一般財団法人関西空港調査会 参与  
小西 桂 一般財団法人関西空港調査会 参与  
羽根田 淳 一般財団法人関西空港調査会 調査研究グループ課長

## 第4回 空港ビジネス・イノベーション研究会

日時：平成27年2月27日（金）15：30～17：00

場所：大阪キャッスルホテル 6階 鳳凰の間

〔挨拶〕

研究会主査 近畿大学 経営学部 教授 高橋一夫

「やまごころ」の村山さんはこの業界では大有名人です。インバウンド関係は、人材がなかなか育っていなかったということもあり、大手の旅行会社、例えばJTBや近畿日本ツーリストなどが村山さんの会社を通じてリクルーティングを進めているそうです。私は2年半くらい前にお会いし、神戸市役所の関係の委員会で話をうかがったことがあります。こういうことを専門にコンサルティングする会社ができたと驚きました。

今、業容をどんどん拡大しておられるので、インバウンドが観光の一つの流れをつくり上げたのだなあという思いです。

昨年の関西空港の利用者数はほぼ600万人台で、外国人と日本人の数が拮抗するようになってきました。日本人ばかりが使っていた関西空港が、どんどん外国人に利用され、逆に日本人の利用が減ってきているような現況です。私たちはこれから空港ビジネスを考えるにあたって、あるいは空港をどうイノベーションしていくのか、あるいは周辺ビジネスをどのように取り込むのかということを考えるにあたって、外国人客を外して考えることは基本的にないのでは、と思っています。

昨年度の訪日外国人客は1,300万人でした。この数字をどう思いますか。大阪の日本橋に行くと、バスの二重駐車をよく見かけます。中国人の方々があの辺りで買い物をするわけですが、時間を守らないのだそうです。バスガイドさんになぜこんなふうになるのかと聞くと、「集合時間を絶対守らないから」と。だから二重駐車になると。だから大渋滞。周辺の方々はだんだんと嫌気がさしてくるようです。

京都では、京都市役所周辺の御池通の場合、東行き、南行き共にバスが並んでいる状況です。周辺のマンションの人が「車が出せない」と文句を言うといった光景が見られるようになってきました。

2,000万人、3,000万人になったときの光景はどのようなもののでしょうか。われわれはたぶん、経済的価値を追い求めるだけではなく、このような問題への対処も考えながら、2,000万人、3,000万人時代を迎えたいと思います。

そのなかにあって、今のインバウンドをしっかりとキャッチアップされている村山さんの現在のお仕事、あるいはインバウンドに対する考えを聞かせてもらいながら、空港ビジネスについての研究会を本日進めていこうと思います。村山さんは『訪日外国人観光ビジネス』という本も出されています。これから先インバウンドビジネスをされる方からすると、非常に分かりやすい本だと感じました。皆さんにお勧めの一冊なので、今日のお話を聞いていただくと共に、本でもご理解していただけたらと思います。

〔話題提供〕

「空港に求められるおもてなしとは？」

株式会社やまごころ 代表取締役 村山慶輔

## 1. はじめに

株式会社やまごころの村山です。本日は「空港に求められるおもてなしとは」というテーマで話をします。高橋先生からご紹介いただきましたが、2007年からインバウンドの仕事をしています。その前はアクセントという会社でコンサルティングの仕事をしていました。学生時代はアメリカに4年間、その後インドに半年間住んでいました。海外経験は5年ほどあるのですが、日本の強みは観光資源だと思い、海外に対して日本の魅力をもっと発信していきたいと考えてインバウンドの仕事をしています。

私は空港のスペシャリストではありませんが、インバウンドに関してはさまざまな活動を2007年からやっています。まず前段として、インバウンドを取り巻く動きについて話し、最近のトピック——どんな企業が今出てきているか——といった話を先にさせていただいて、その後、空港に関して今後どうして行くべきかという話をさせていただければと思っています。今回の私のプレゼンの中の一つでも二つでも、皆さんの今後の空港の取り組みに対し、ヒントや気づきを提供できれば幸いです。

## 2. サービスの感じ方の違い

まず、「おもてなしの違いについてのアンケート結果」です。アメリカンエクスプレスが2年前にアンケートをとりました。外国人、日本人も含めてですが、各国1,000名ずつ、合計1万名へのアンケートです。「顧客サービスを提供する担当者の態度で、最も重要だと思われることは何か」というアンケートです。具体的には5項目聞いています。「効率を重んじる」「十分な権限を持っている」「礼儀正しさ」「人間的であること」「相談相手として頼りになること」この5つを質問しました。サービスを提供する担当者として持つべき資質、ポイントは何か。ぜひ皆さんも考えていただきたい。

面白かったのは、アメリカ人、カナダ人、イタリア人が同じ答えを選んだことです。それが一番重要だと。日本人は別のものを選んだり、香港の方はまた別のものを選んだり、国によって特徴がだいぶ変わっています。イタリア、カナダ、アメリカ人が「これが一番だ」と選んだのはどれだと思いますか？

正解は2番です。アメリカ人、カナダ人、イタリア人は2の「十分な権限を持っている」を一番重視し、日本人は4、3、5の順番。つまり「人間的であること」「礼儀正しさ」「相談相手として頼りになること」。香港は1の「効率を重んじる」です。海外の方は比較的、現場で裁量を持って迅速に対応してくれるといったところを重視し、日本は人間性とか礼儀正しさを重視するという結果です。

関西国際空港でもそうですし、空港でさまざまなサービスを提供するときにも、外国人がわれわれに求めるサービスには若干観点が違う部分があるということも、最初に共有できればと思い紹介しました。外資系のリッツカールトンなどの有名なホテルも、大体その担当者が現場である程度のクレーム対応の予算を持っているので、そういう点もこの考え方に近い部分だと思います。現場で裁量を持ち、予算も持ってクレーム対応

する、あるいは喜ばせるために裁量を持って現場で判断して実行できる、というところにつながっていると思います。

### 3. 外国人観光客向けのさまざまなプログラム

私は2013年の9月に一般社団法人ジャパンショッピングツーリズム協会を立ち上げました。外国人観光客に日本の商業施設を楽しんでもらおうと、年に2回夏と冬、ジャパンショッピングフェスティバルというキャンペーンをやっています。期間中に日本に来た外国人観光客に、さまざまな商業施設がクーポンや特典を提供するというイベントです。ここの理事長はJTBの田川会長が務め、理事に弊社やまごころ、NTTデータ、JCBカードといった企業も名を連ねて一緒にやっています。

その社団法人へも会員として110社くらい、百貨店や、イオンのような商業施設、大手の商業施設が、今一緒にやっています。もう一つ、アジアインバウンド観光振興会があります。これには日本国内にあるランドオペレーター、つまり旅行会社ですが、宿泊バスを手配する旅行会社が40社入っています。去年の年間総客数は、40社の総客数を合わせると、大体200万人から250万人くらいです。非常に大きな力を持っているランドオペレーターの方々と一緒にアジアインバウンド観光振興会をやっています。

関西にもインバウンド事業支援推進協議会があり、そこで理事をしています。

また、日本文化体験交流塾という、これは名前の通り、日本の文化を外国人観光客に提供しようというプログラムですが、年間数百のプログラムを提供しています。例えば着物の着付け、お茶の体験、築地のウォーキングツアー、さまざまなものがありますが、圧倒的に一番人気のプログラムは何でしょうか？ 群を抜いて圧倒的です。皆さんが思いつく日本の体験プログラムは大体あると思うのですが、その中でも群を抜いて一番人気があるものは？ 体験型プログラムです。でも体験というよりは見に行くという感じですね。

正解は相撲です。相撲の稽古を見に行くのが、群を抜いて圧倒的な人気です。その次にお茶の体験や、寿司を握るといった体験プログラムが人気を博しています。体験型プログラムのお客さまのほとんどは欧米の方です。8割、9割が欧米で、アジアの方々は一握り、1割くらいです。

今月出版した本はおかげさまで増刷になり、多数の方に買っていただいています。ポイントは、単なるデータや概要、マーケットの動きだけではなく、集客や受け入れ、そして事例も22件掲載しているところです。参考にさせていただければと思います。

### 4. 外国人観光客の増加と課題

最近の動きに関してですが、これはご存じの通り、1,300万人を達成しました。そして2020年、30年に2,000万人、3,000万人にもっていけるように、国が今動いているところです。去年2014年と前年を比較すると、30%ぐらいの伸びを記録しているので、その30%の伸びを純粋に伸ばしていくと2016年、17年には2,000万人を達成します。速いペースで伸びてきます。実際にこのペースでいくと2020年に2,500万人といった数字も十分あり得る状況ととらえています。

皆さんも実感していると思いますが、すでにこの時点でさまざまな課題が出てきてい

ます。バスや宿が全然足りないといったキャパシティの問題。例えば、東京に宿を押さえることで売っているパッケージツアーでは、実際宿が東京で押さえられなくなってしまった。最近では東京 23 区ではなく、立川市のホテルに外国人が押し寄せて来たり、成田や埼玉など周辺のほうに泊まらざるを得なくなったり、という状況になっています。23 区だとなかなか宿が取れないのです。

関西でもそうです。先日もある電鉄系の企業で話をしたとき、稼働率は 98%、場合によっては 103%で、全然押さえることができないという話を聞きました。結果として外国人も京都ではなく滋賀に泊まるなど、さまざまなキャパシティの問題が宿泊施設で起こっています。空港においては、税関のオペレーションなどでさまざまな問題が出てきている状況です。重要なのは 2020 年に 2,000 万人になるタイミングを考えて、今から準備をしておくことだと思います。あつという間です。2016 年、2017 年といったら来年、再来年なので、今から逆算して何をしていくべきかを考えるのが重要だと思います。

最近の動きでいうと、いろんな問い合わせを弊社で受けるのですが、ベンチャー企業も増えてきています。人材も多種多様な方々がインバウンドに参画しています。さまざまな産業、業種の企業がインバウンドに参入してきている。

ベンチャーで非常に人気なのがゲストハウスです。単価でいうと 3,000 円から 5,000 円、高くても 7,000 円ぐらいの宿ですが、外国人観光客に安い単価での宿を提供するという動きがあります。例えば東京の蔵前「Nui」という宿。浅草の近くにあるバックパッカーの宿です。写真を見ると分かりますがとてもきれいです。普通バックパッカーの宿はすごく汚くて 3,000 円、4,000 円ぐらいなので、この「Nui」という宿はゲストハウスの業界でちょっと革命的だといわれています。

外観や内観、きれいな空間で 1 階がラウンジになっており、外国人観光客、地元の日本人も交流ができる場になっています。グランドピアノがあって音楽を流し、夜はバーにもなります。バーで音楽を聞きながらお酒を飲む、その中で日本人と外国人が交流する、そんな雰囲気になっています。その上が宿泊施設になっています。ここの社長は 20 代で、インバウンドをやりたいということで、今 2 店舗、3 月には京都に系列のゲストハウスをオープンするのですが、そういった事業を展開している会社です。宿泊部分と飲食の部分、両方で利益を出してまわしています。こんな新しいゲストハウスも増えています。

カプセルホテルもそうです。東京でいうと羽田のほうに、もともと京都でやっていたナインアワーズというカプセルホテル。ファーストキャビンといわれる簡易型の低単価な宿泊施設で、非常に人気です。ホテルや旅館ではなく新しいスタイルの宿が増えている状況です。

## 5. 「体験」は重要なキーワード

サイクリングツアーなど、体験型のプログラムも人気です。ここでは自然を体験するサイクリングのツアーをしながら半日間で大体 7,000 円ぐらいの単価でやっています。飛騨古川、飛騨高山から 20 分ぐらいのところであって、外国人観光客がたくさん来ます。お客さまの 8 割は外国人観光客、2 割は日本人、週末は日本人と外国人が半々ぐらいですが、平日はすべて外国人です。特にハードの投資はほとんどしていません。ハ

ードの投資は基本的にはバイクだけなので、カラフルなバイクを用意して、インターネットを通じて情報を発信。これで世界中の方が、半日 7,000 円のサイクリングツアーに関心を持ってお金を払ってくれる。

体験は一つのキーワードになると思います。サイクリングツアーに関しては、お客さまのほとんどが外国人なのですが、おもしろいのは韓国と中国がゼロだということです。3、4 年間事業を展開しているのですが、韓国人、中国人はゼロで、香港、台湾、シンガポールの方々がたくさん来ています。

そして私が理事をしている日本文化体験交流塾。さまざまな事業を展開しています。この NPO の特徴は、文化体験をするだけではなく、日本人のガイドの育成も行っている点。外国人観光客だけをねらっていると、繁閑差が絶対に出ます。そこで日本人の通訳ガイドの方々に語学やガイディングの研修をします。年間を通して安定した需要があるので、そういった意味でこの NPO は資金面でもしっかりまわっています。世の中の多くの NPO は資金面で苦しむところが多いのですが、体験型プログラムと人材育成の両輪でうまくいっているわけです。

最近は大手広告代理店、百貨店、メーカー、外資コンサル、金融、元官僚、さまざまな企業の方々が外国人観光客の受け入れをやりたいと、ベンチャー企業を立ち上げたり、インバウンドに取り組む大手企業に転職したりして、インバウンドに携わり始めています。私自身も外資コンサルでした。今まで観光ととらえていた事業者だけでなく、外からの参入、日本全体でインバウンドに対する興味、関心が高まっていることを感じます。今回出版した書籍も、1 か月もたたずに増刷したのは、やはりインバウンドの注目度が高まってきているからだと思っています。

## 6. ショッピングについて

すべての産業にチャンスがある、という観点でいうと、まずはショッピングに関してさまざまな企業がショッピングツーリズム協会に加盟して、一緒にジャパンショッピングフェスティバルはじめ、さまざまな外国人観光客受け入れの取り組みをしています。今は大手が中心ですが、例えば商店街でいうと原宿、表参道けやき商店街という商店街があるのですが、こことも連携しながら原宿、表参道のエリアと一体になって外国人観光客を呼び込む動きをやっていきます。

福岡ウエルカムキャンペーンというものもありますが、そういった地域との連携をしながら買い物を促進していきます。関西でも関西メガセールがあります。関空も非常に協力していると思いますが、連携して進めています。関西支部は改めて来年度に立ち上げてやっていくので、ぜひ存在を認知しておいていただければと思います。買い物はキーワードの一つだと思うので、うまく皆さんと連携できればと思っています。

いろんな業種の方々と接点があるのですが、最もインバウンドが盛り上がるのは間違いなく買い物部分だと思います。商業施設は、予算をつけてインバウンドの取り組みに大変力を入れています。特に 2014 年の 4 月からインバウンド専任の部署や担当が増えました。具体的には三越、伊勢丹、大丸、松阪屋、高島屋それぞれの百貨店にインバウンド専任担当がいるわけです。1 名ではなく各社 4 名ぐらいいいます。それだけではなく、イオン、ドンキホーテのような商業施設でも、ほとんど兼任ではなく専任ぐら

いの勢いでインバウンドの担当者をつけて、動き始めています。

2月の「春節」で、メディアで「爆買い」というキーワードを何回も見たかと思うのですが、百貨店でも去年より2倍、3倍の売り上げがあるという報告もショッピングツアーリズム協会経由で声を聞いています。

一方で課題もあります。商業施設の現場でアンケートをとりました。外国人観光客のクレームのナンバーワンは何だと思えますか？ 正解は「無視されている」。言葉が分からないことがベースにあって態度に表れてしまっているのです。百貨店で考えると、おもてなし、サービスのレベルが高いというのは共通認識ではあると思えますが、その百貨店の現場ですら外国人から見ると「無視されている」。百貨店の現場の方もなかなか英語や中国語が話せないで、一歩引いた接客になってしまうのです。できれば声をかけてほしくない。中途半端にハローとかニーハオとか言ってしまったら、いろいろ突っ込まれるので、それが嫌で一歩引いてしまうのです。外国人からすると無視をされているという状況になってしまいます。

百貨店ですらそうであれば、ほかのサービスを提供している施設、業種も同じ問題を抱えているかもしれません。空港はもっと外国人との接点が多い。問題ないというところもあるとは思いますが、百貨店ですら現場ではこんなクレームがあることを、一つポイントとして押さえておいていただければと思います。自分の施設で問題はないか、そこはぜひ検証していただければと思います。

私も携わっているのですが、ゴルフ場に外国人を呼び込もうという動きも出てきています。日本は世界で2番目にゴルフ場が多い。しかし少子高齢化でゴルフ人口も減っているため、外国人を呼び込んで経営を立て直そうという動きが出てきています。

## 7. 多様な考え方の外国人を呼び込む

LGBT、これは抵抗がある人もいるかもしれませんが、「レズビアン・ゲイ・バイセクシュアル・トランスセクシャル」を表します。こんなマーケットも、特に日本で仕事をするだけならあまり気にしないでいいと思いますが、インバウンドをやる上ではキーワードの一つとして押さえておいてください。LGBTは世界人口の6%います。自分はそうだとカミングアウトしていない人も含めると、だいたい各国に6%。70億人のうち6%の4億、5億の人が、こういった思考を持った人たちです。特にお金持ちの方、クリエイティブな方に多い傾向があります。海外の企業にはLGBTのマーケットに目置いて、「うちのホテルはLGBTフレンドリーです」と情報発信しているところも増えてきています。

アップルの社長・クックさんも自分はゲイだとカミングアウトしました。世界最大企業のトップにもそういった方がいます。潜在的には多数います。例えばIGLTAというのはトラベル・アソシエーションとして協会になっていて、ここに加盟することで、自分の施設はIGLTAフレンドリーですよと宣言するとイコールになります。日本でいうとJTBのブティック、富裕層向けの1部門があるのですが、そこはIGLTAに入っています。京都のグランヴィア京都、東京のキャピトル東急、比較的単価の高い宿泊施設においてもこういったアソシエーションに入って、LGBTの方々の受け入れを積極的にやっています。キャピトル東急では、毎月100泊ぐらいこういった方々が宿泊しています。インバ

ウンドを考える上でキーワードとして認識していただければと思います。

これが空港でできるのかは分かりませんが、空港でも、ユニバーサルでどんな宗教、趣味趣向の方々でも受け入れますという姿勢を示していくことによって、使ってもらいやすくなると思います。実際キャピトル東急ではここに加盟して、世界中のカンファレンスに発信していったり出ていったりしている。LGBT 専門の旅行会社もたくさんあります。そういう方々と接点を持つことによって、積極的に集客をしてくれるようになります。

ほかにも美容、エステ、コンサート、スポーツ大会、カラオケ、パチンコさまざまな業種において、今インバウンドに目を向け始めて取り組んでいるところが増えています。カラオケは平日空いているのでその場所を外国人観光客に向けて使えないか。スポーツ大会に関しても、先ほどのゴルフもあれば、東京マラソンのようなイベントにも外国人が増えています。さまざまな側面でインバウンドと連携していける、インバウンドにおいて可能性を広げていける、そんな状況になってきているのかなと感じています。「今やっている仕事」プラス「インバウンド」でどんな発想ができるかを、皆さんも考えていただくと、インバウンドの裾野が広いことを改めて実感できるのではないのでしょうか。

## 8. 空港に関するインバウンドの動き

空港に関する最近のインバウンドの動きを紹介します。国主導でいうと、都市の拡充のため、アジアの主要空港なみに国際線が就航する都市を増やしていこうという動きがあります。発着の枠を、20年に最大7.9万回を目指してどんどん広げていこうと、各空港が動き始めています。コミュニティバスや乗り合いタクシーなど足まわりの部分。Wi-Fiの整備。IC乗車券、スイカやパスモをエリア全体で使えるようにする、そんな動きがあります。

そして入国管理。要人、VIPのレーンをつくらうという動きがあります。海外では実際VIPレーンがあって、自家用ジェットで来たVIPがすぐに通り抜けて行くことができます。入国審査の待ち時間を減らすためのプロセスをどうするか。今、自動化ゲートができていますが、さらに顔認識できるようにと動き始めています。

受け入れかたの問題はさまざまなメディアで取り上げられていますが、一つは新千歳空港。今いろんな問題が顕在化しています。例えばバス。空港に着いてからのバスのキャパシティが全然足りないのです。約2年前、台湾の旅行会社と北海道でいろんなツアーのやりとりがあった中で、台湾の旅行のツアーを多くの方に販売しました。が、ツアーのタイミングになったときに、バスが全然足りなかったため、数千人単位でキャンセルがあったのです。それぐらいバスが足りない状況です。

また、ピーク時の長蛇の列。現場のオペレーションのカウンターがなかなかついていけない、スペースが足りない、といったさまざまな課題が出てきています。関空でも先日、産経のニュースにも出ていたと思いますが、「ベンチの奪い合い」「スマホの充電」。LCC (Low Cost Carrier) で外国人観光客が日本に着くと、深夜や早朝に着く便があるので、接続の交通機関がいいタイミングでないため、仮眠をとるためのベンチが奪い合いになります。そしてスマートフォンを使いたいの充電する場所がないという課題もあ

ります。

よい空港の定義として、一つに「利用客の時間を無駄にしない」があると思います。いろいろな考え方があると思いますが、単純に空港を交通機関として使う際に、できるだけ手続きもスムーズに、行きたいところへすぐに行ける、といったことが重要になると思います。もう一つの観点でいうと、時間を持て余したときに、楽しめるアクティビティがある、エンターテインメントがある、といったことも同じく「利用者の時間を無駄にしない」ことになると思います。スピーディーであるという効率性と、持て余した時間の有効活用、両方の観点があります。

空港に来る方々で、時間が自由な人はいないと思います。普段買い物をしているとき、あるいは観光スポットにいるときよりも、時間に関して緊張感を持っている方がほとんどです。効率性、そしていかに楽しんでもらうか、その両輪が重要です。スカイトラックスという、みなさんご存じのランキングを出している会社ですが、そこでよく高い評価を得るのが、チャンギ空港やオランダのスキポール空港です。

## 9. 空港では何が評価されているか

ハブといわれる空港を二つ見てみます。外国人の声がアンケートとしてまとまっています。「乗り継ぎ客の流れを考えた配置になっている」。シンガポールのチャンギ空港ですが、「必要な情報が見やすく表示されている」「フリーWi-Fiがある」「入国の手続きがスムーズで、待たされたことがない」「セキュリティを抜けると利用可能なATMがすぐ見つかる」「セキュリティが効率的で、あわてて通り抜ける必要がない」「ボーディングもスムーズにストレスフリー」。さまざまなアンケートの口コミ情報がたくさん入っており、ほぼ共通してこのようなコメントがあります。やはり外国人観光客にとって、スムーズなこと、Wi-Fiなどの必要最低限のものが整備されているところが評価されています。

さらに、きれいで、バー、マッサージ、フィットネスなどいろいろな店があり、快適な公園まで完備されている。乗り継ぎまでの時間はプールやシャワーで、完璧なリフレッシュになったということです。ここで評価されているのは待ち時間の部分です。待ち時間をいかに効率的に使うのか。プールを使ったりシャワーを浴びたり、リフレッシュする。そしてアクセスの部分、タクシーの待ち時間が少ない、これは皆さん海外に行くと感じると思います。空港から降りたあと、どれだけスピーディーに目的地へ行けるかは重要なポイントですが、接続が悪くて長時間待つところもあるでしょう。年末にタイに行ったときも、非常に長時間タクシーを待ちました。待ち時間がどれくらい改善されるかは重要なポイントだと思います。当たり前といえば当たり前ですが、いかに効率的に外国人観光客をもてなすか、時間が余ったときに楽しんでもらうかがポイントでしょう。

オランダのスキポールに関するいろいろなコメントがあり、特徴的なものを二つあげています。一つ目が連携の部分で、KLM オランダ航空とすばらしい連携があります。オンラインでチェックインでき、手荷物を自分で運ぶ必要のないシステムになっています。動く歩道があり、ゲートでフリーWi-Fiが楽しめる。こういった形でさまざまな高い評価を得ています。もう一つはおいしい食事や、興味をそそるセレクトの店が多くあること。美術館やカジノまであって暇をつぶすのに困らない。

チャンギ国際空港には3つのターミナルがあり、自然を感じられる形になっています。トロピカルシティ、つまりシンガポールの南国の雰囲気を感じるような施設になっているのです。サンフラワーガーデンでシンガポールの温暖な気候を感じられ、時間のあるときには映画やDVDが楽しめます。

スキポールは、ヨーロッパの主要国で最初に無料Wi-Fiを提供した空港として知られています。パソコンを持っている人がいかに快適にネットアクセスを得られるかを考え、そしてビジネス需要もできるように、ビジネスセンター的なものを用意しています。買い物もたくさんできるし、アムステルダム国立美術館が組み込まれているなど、さまざまなアクティビティを提供しています。海外から来るお客さまが、いかにスムーズに快適に使えるか、そして楽しめるようになっているかがポイントだと思います。

この二つの空港から学べるポイントが二つあります。一つが、待ち時間、迷う時間が最小限であるという、空港の機能をおさえていること。もう一つが、持て余した時間でその国を体験できること。どこにでもある空港だと味気ないし、その国の入口、出口として機能を果たす空港として物足りないと思います。その国の良さ、その国が体験できるような雰囲気づくりがポイントになるでしょう。10周年を迎えたセントレアでもいろんな動きがあります。成田でも、来月「歌舞伎ゲート」ができます。3月27日にオープン予定です。これは出国手続きをしたあとのエリアなので、来たばかりの人というよりは帰るときに歌舞伎を体験し、いい思い出にしてみよう、あるいは歌舞伎のファンになってもらってまたリピートで予約につなげる。次来たときには本当の歌舞伎を見てもらうといったことを念頭に置いた取り組みです。これこそまさに日本らしさ、日本の文化を体験していただくという取り組みでしょう。

## 10. 日本の空港の評価

スカイトラックスではさまざまな空港の評価がありますが、日本の空港はどうでしょう。羽田は非常に高い評価を受けています。特にきれいという点では世界で1番の評価を受けていますが、コメントとしては日本らしさ、センスが良い店が揃っている、食事、プラネタリウムがある、などがあげられています。ただ、出国してしまうと免税店のカフェしかないのも、マイナス点もあります。別のコメントには、スタッフの手際が悪く英語もできず時間がかかった、乗り継ぎが遅れたとか、人が多すぎる、といった評価もあります。「美しい建物だが空港を利用したことの無い人間がデザインしたようだ」という声も。タクシーで空港へ着いた場合、荷物を持って3階まで上がらなければいけないので、外国人あるいはその国際線を利用する人の視点で設計されていないのではないかとのことですね。

関西国際空港に対するコメントの中で、一つ共通していえるのはスタッフの良さです。スタッフがフレンドリーだと。これはスカイトラックスではない別のランキングでも皆さんご存知でしょうが、羽田が特にスタッフの良さで世界一に選ばれています。フレンドリーだけでなく、早く効率的な作業をしていると仕事ぶりも高評価です。レストラン、ショップなどもおおむね評価が高く、滑走路を間近に見られる展望デッキも良いようです。

## 11. 売り逃がしをなくす

空港には「売り逃し」もまだまだあると思います。もっと販売に力を入れていけば、売り上げが伸びる余地もあるのではないのでしょうか。私のビジネスパートナーにレジヤサーサービス研究所の方がいて、特に販売接客、いかに外国人観光客に買い物をしてもらうかといったことを専門にやっているのですが、彼から聞いた話です。その人は外国人観光客というよりは、海外の企業、特にアパレル系企業や車の販売代理店などの方々を日本に連れてきて、アテンドして日本の販売接客を見せています。個人で通算7千人くらい受け入れています。その人は成田あるいは関空から入って出ます。さまざまな宿泊施設、観光スポットへ行って、最後出るまでずっとアテンドするのです。その最後の最後の場所がここです。彼は販売接客のプロなので、本当にたくさんものを紹介して売るので。「日本に来たらこれを買わなきゃいけない、こういったものが魅力だ」と言っている。バスで移動するときに大体テレビがあって、そこで映像を見せながら、例えば「中国ではこれが手に入らない」などと、どんどんあおって買い物をしてもらうことを得意技としています。

彼が、ずっとアテンドして最後の最後に成田空港の両替所に着いたのですが、そこで起きた現象がこれです。帰国する際に余った日本円を人民元に戻す際、合計で80万円を超えていました。このときは大体10人ぐらいのグループで、1人8万円ぐらい人民元に戻していたという話です。つまり何かというと、買い物をしてもらうために、たくさんあおっているような努力を駆使したにもかかわらず、最終的に空港の両替所で人民元に戻してしまったのです。まさに「売り逃し」です。海外へ行くと、大体これぐらい現地でお金を使おうと思って両替すると思いますが、使い切れず最終的に戻すことはよくあるでしょう。

これは空港の問題ではないかもしれません。百貨店など商業施設の課題かもしれません。しかし各ルートの中で外国人観光客に売りきれていなかったわけです。最近よくある問題としては、中国人はたくさん買うので、それを持てるかどうかで買う金額が決まるというもの。荷物が多すぎると持てないからもう買えないのです。そんな中売れるのはスーツケースです。Rimowaというブランドのスーツケースがバカ売れしています。日本に来てスーツケースを買っておみやげを詰める。そんな動きがある中で、まだまだ商業施設が外国人に売りきれていない、「売り逃し」があります。

これは一つのツアーの話なので、日本全国にさまざまなツアーがあると考えれば、大体1年で300億ぐらい、本当はもっとあるかもしれません。それぐらいの「売り逃し」があるのではないのでしょうか。都市部で買って、空港に届ける、現地まで送る、手ぶらでストレスなく彼らが買い物するためにはどうしたらいいのか、そういったところからいくつかの発想が浮かんでくるとと思います。

## 12. 観光案内所に求められること

この前、関空の観光案内所の所長さん、中国人ですが、その人とお話をしました。1番多いのは交通機関、バスに関する質問だとのことでした。これはどこの観光案内所でも同じです。空港の案内所でなくても、東京の浅草にある観光案内所もそうですし、東京都庁にある観光案内所もそうです。

外国人観光客、特に観光案内所に行く人はFIT (foreign independent travel)、個人がほとんどなので、行きたい場所にどういうルートで行けるのか、いくらかかるのか、どんなレールパスを使えばいいのか、何をを使えばどこに行けるのか、といったことを聞いてきます。香港、台湾、シンガポールの観光客はリピーターが多いので慣れていますが、ほしいものは地図。地図があればあとは自分で行けます。しかし東南アジアから来る人には、日本がはじめてという人も多い。はじめて来た場合は質問が長くなります。地図だけではなく、ここからここまで行くのにいくらかかるか、そんな具体的な話が展開されるので、東南アジアの方々、慣れた国の方々とは比べて所要時間が3倍~5倍ぐらいかかります。

交通機関、バスに関する質問は最も多く、これを空港としてどう考えるのか。空港は外国人観光客にとって最初の入口ですから、そこでいかに地域の魅力、情報を発信できるかが勝負だと思います。ここでの情報発信のしかた、あるいはもう少しわかりやすく、関西圏など広域な部分での情報をワンパッケージで提供できるようなツールをつくるなど、観光案内所、特に空港における観光案内所で求められるものはたくさんあります。

今後の対応としていくつかをあげました。観光案内所は24時間。空港は24時間営業など、営業時間が長くなっていきます。観光案内所は、今はまだ閉まるタイミングが早いです。8時、長くても10時。東京でも最近多いのは、夕方の5時など、外国人観光客がこれから買い物に出かけよう、これから観光地に行こうという時間にもう観光案内所が閉まってしまうケース。東京都は来年度あたりから24時間営業を実験的にやってみよう、観光案内所のオペレーションを切り替えようとしています。外国人観光客が動く時間帯にしっかり対応する、物理的な場所でなくとも、コールセンターでもいいと思いますし、そういったポイントが必要だと思っています。

2次交通ではJR、バスを手配できる窓口を増やすこと。外国人観光客が日本に来て最初に着地するのは空港です。そこからどこかに行きたいので、接続する2次交通をいかに準備するか、特に今後FITがどんどん増えていく中で、2次交通の手配が非常に重要になってくると思います。特に繁忙期。外国人観光客の波は集中しています。2月は中華圏の方がたくさん来られます。4月の桜の時期は、欧米やタイ。タイはソンクラーン(水掛祭り:タイの旧正月)という大型連休があるので一気に増えます。京都なら特に秋の時期に外国人観光客が増えます。このように繁忙期には24時間で対応していくのも重要でしょう。

### 13. さまざまなニーズへの対応

そしてショッピングのデスティネーション。特にショッピングの最後のデスティネーションとしての空港という考え方がとても重要だと思います。先ほどの売り逃しの話をしましたが、日本で買い物をしたいと買う気満々で来る方々でも、最後は空港で日本円を自分の国のお金に戻してしまうケースがまだまだ多いと思います。そこで最後のデスティネーションでどれだけ買い物ができるか、どういった品揃えをしているのかが非常に重要だと思っています。

あとはトランジットですね。最近羽田でもトランジット対応の宿泊施設、エクセル東急ができました。トランジット客に対して快適な過ごし方をいかに提供するかも、と

でも重要なポイントだと思います。成田でも最近トランジット対応をしようと、トランジットのタイミングで成田周辺の地域に行って文化体験をしたり、買い物をしたり、東京にちょっと足を運んでみたりなどの形でトランジットのプログラムをたくさん用意しています。今後国際便が増えるなかでトランジットも大きなテーマになると思うので、その対応が重要なポイントだと思います。

空港はエンターテインメント集客装置であるとして、インチョン空港でも今度、統合型リゾート、カジノなども空港の周辺3キロ近くの中でつくり、空港周辺をリゾートとして展開していく動きもあります。マレーシアのクアラルンプール国際空港の近くにも巨大な商業施設ができて、空港エリアとして追いついていこうという動きが、世界各地で見られます。空港自体、空港周辺をひとつのエンターテインメント、集客装置として活用していく発想も重要ですね。成田の歌舞伎ゲートなど、文化体験のプログラムも多いですし、空港自体をいかにエンターテインメント的にも充実させていくか、そこがポイントだと思います。

VIP対応では、今後さまざまなお金持ちの方々の訪日も増えていくので、彼らに対していかに対応していくか。専用レーンや専用ラウンジを用意するなど重要なポイントです。ハラルに関しては、東南アジアや中東からの外国人観光客が増えるなかでさまざまな課題が出てきています。一つは食事、もう一つはお祈りをする場所です。いろんなニーズを持つ方々が今後増えます。空港は一公共機関として、祈祷室を用意するなどハラルへの対応や、その他必要最低限のものが世界のスタンダードとして必要になると思います。

Wi-Fi対応も大事です。Wi-Fiはもう当たり前だと思います。これで集客できたり評価が上がったりする時代ではなく、必要最低限整っていることが重要です。細かいですが例えばトイレや喫煙コーナーでも対応できるといったことも重要だと思います。

さらにWi-Fiに関していうと、Wi-Fiは今日本全国の自治体でどんどん整えていく動きがありますが、もう一方でSIMも重要だと思うのです。大体海外はSIMフリーのところが多いのですが、スマートフォンの中に入るSIMカードというものがあって、これを入れることで現地の電話番号を持って、ネットアクセスができるしくみです。海外に行くとSIMのレンタルや販売があります。タイでもアメリカでも、ほとんどの空港であります。SIMカードを購入した方は基本的にWi-Fiを使いません。SIMカードで電話が使える、現地のネットもつながるので、わざわざWi-Fiをつなぐ必要がないのです。従ってWi-Fiを整えるというのは当然として、さらにSIMカードを、いかに空港で外国人に提供できるかもポイントだと思います。

今、So-netがSIMの自動販売機を空港で用意し始めています。極端に言えば、SIMカードが普及するとWi-Fiのニーズが逆に減ると思います。日本全国のさまざまな地域で予算をつけて、Wi-Fi、Wi-Fi、とやっているところを、SIMの普及で少し緩和できる可能性もあるのではと思います。

ドリンクのチョイス。外国人の目線でよくある話です。これは空港だけでなく、飲食店でもよくある問題なのですが、中国人はあまり冷たいものを飲まないの、ビールもキンキンに冷えたものは飲みません。そこで常温のものも用意したり、ジュースでも新鮮なもの、添加物がないものなどを用意していくことが重要になります。

添乗員やガイド向けの話です。今まで外国人観光客といえば個人や団体をとらえると思うのですが、団体の方を連れてくるガイドや添乗員も必ずいます。ツアーの場合です。そういう方々に対して、どんな情報提供するかという観点も重要なポイントだと思います。電源とか必要最低限のハードももちろん重要です。

### 13. 情報収集と連携の重要性

一つ観点を改めて伝えたいのが、情報発信の場だけではなく、情報収集の拠点というとらえ方です。これは観光案内所でもお伝えすることなのですが、日本にある観光案内所はほとんどが一方的な情報発信で終わっています。そしてあまり物販をしないので国や地域のお金でまわっているところがほとんどです。だから情報収集の観点を入れたほうがいいと思います。マーケティングで外国人観光客のニーズを知ること。どんな人が来ているのか、どんなニーズを抱えているのか、そのあたりのマーケティングの機能がとても重要だと思います。そうすることで日本全体、周辺地域に対して、そこに来ている外国人観光客のニーズや課題をしっかりと還元していく。それを国の事業としてやるのではなく、空港の一つの機能として常に、どんな外国人観光客が今来ているのか、どんな課題を抱えているのかを把握して、地域、日本全体に還元するような観点が、日本の入口・出口として、外国人観光客をたくさん受け入れる施設として重要なポイントだと思います。日本全体の資産になり、地域全体の底上げにつながると思います。

さらに、独り立ちではなく、地域連携を軸においた事業運営、まわりをいかに勝たせるかという発想が重要だと思います。今回、空港にイノベーションを起こすということで、空港でどういうことをしていくか、空港でいかに売り上げを上げていくか、民営化される中でどういった事業のチャンスがあるか、そういったことを検討されている方々が多いと思います。空港が独り立ちするというよりは連携がポイントです。

成田のリテリングはすごい売り上げを上げています。1,000億近い免税の売り上げがあります。民間企業では外国人観光客で売り上げを多く上げているのはドンキホーテです。2014年の1年間で400億です。この数字から、いかに空港で外国人にモノを売っているかが見てとれると思います。百貨店全体の免税売り上げを足し合わせると、大体400億弱です。ドンキホーテ1社と百貨店全部がほぼイコールで、それでも成田のリテリングにはまだまだかなわない状況なのです。

空港の一人勝ちです。しかし、一人でどんどん儲けていくより、まわりを勝たせるような考え方も重要だと思います。入口として外国人が流れていくなかで、そこからいかに地域全体の経済を活性化させるか。そのために空港に何が必要かという、やはり情報提供などです。観光案内所は非常に重要なポイントで、そこで発信した情報が鍵になって、外国人がその地域、施設に足を運ぶことも十分考えられます。

ここで私からの話は終了させていただき、質疑応答、あるいはディスカッションをさせていただきたいと思います。ありがとうございました。

## ○質疑応答

・無料メルマガを登録し、ホームページも拝見しました。貴重な情報をありがとうございました。私は経済学が専門で、各種データを使ってアンケートをとったり、空港で実際に人がどう感じてどんなルートをたどっているのか、といったことに興味があってデータ分析を行ったりしています。今までの事例研究は結構あると思いますが、日本全体でデータを集めた結果、何か分かかってきた、とか、何か分析ができる、といったレベルの情報収集は可能になっているのでしょうか。

→弊社でやっているわけではないのですが、さまざまな企業がビッグデータを持っているので、例えば民間企業の声をやまごころで収集し、それをビッグデータを持つようなところに投げるといったことはしています。最近では乗り換え検索のナビタイムが、ナビタイムフォーージャパントラベル（個人向けサービス（海外） NAVITIME for Japan Travel）という、外国人観光客向けの乗り換えアプリを提供しています。そこから得られるデータも結構おもしろいです。

二つあるのですが、一つは乗り換えのデータ、もう一つはGPSのデータです。アプリケーションをインストールしているとGPSがどんどんデータとして蓄積されるので、どこからどこへ乗り換えているか、東京でいうと新宿が1番多いです。新宿を起点に乗り換える人が多い。新宿から次に行くところは浅草、その次は渋谷が多い、といったように、乗り換えるルートが完全にわかります。新宿に来た人は次に浅草に行くことが分かると、効率的なプロモーションがしやすくなると思います。

GPSデータがあるので、昼間の時間帯はここにいる、夜はここにいる、あるいは中国人観光客はこのルートをとるけど、アメリカ人はこっちをとる、といったような、国別属性でデータをとることもできます。こうした部分を共同調査の形でやらせてもらい、世の中へ発信しています。今のは一例なのですが、たとえばドンキホーテでいうと、何千万、何億という膨大な購買データを持っていて、どの国の人が何をかうかというデータもあります。さまざまな民間企業や国が持っているデータを、いかに意味あるものにしていけるかという点で弊社は関わっています。

・クルーズ船では、港の取り合いのような形になっています。船が来ると観光客も来るので、地域別にみた場合、連携のほうがいい場合と、競争するほうがお互いアイデアを出し合えていいという場合と、両方あると思います。そのバランスで何かお考えがあれば教えていただけますか。競合した結果取れなかった、といった事例なども含めて。そこまではいかないのでしょうか。エアーで来る場合も、空港だと引き下げて国際線をどっちが取るか、とか、船の場合は寄港地が限られるので、近くの港ならどちらの港に入るのか、というケースなど。

バスを用意できるか、と船会社にいわれて、用意できたところに入るけれども、用意するのにすごくお金がかかって、逆に赤字になったという、競合してうまくいかない例もあります。連携というのは、船の場合特有なのかもしれませんが、地域間でこういうベストプラクティスを共有するのはいいと思うのですが、一致して同じようなことを、

一斉にみんながやったときに、取り合いにはならないのか、そこは取り合うことで競合したほうがいいのか、いや連携し合うほうがいいのか。そのあたりで何かお考えがあれば。

→悩ましい問題です。新宿で去年の1月からショッピングキャンペーンをやりました。ドンキホーテや三越伊勢丹、東急ハンズ、ビックカメラなど家電量販店、ディスカウントショップ、百貨店、さまざまな業種の企業でインバウンドのプロモーションをしました。販促通路をつくり、ノウハウとお金を出し合って集客しました。これをやった理由は、新宿というまとまったエリアに来る外国人観光客が増えることによって、結果として全体の底上げがされるという発想があったからです。

・海外から増えるということですね。新宿だけ増えて、代わりに例えば池袋で売上げが落ちるといったのではないと。

→全体的な発想で、マーケットが非常に増えています。30%ぐらいの伸びがある。ここが頑張ったからこっちが減るといった極端なことはないという印象です。新宿の話でいうと、全体が底上げされることによって、結果として——全部のデータを取ってはいませんが——ドンキホーテと伊勢丹は何もなかった前年より非常に伸びたのです。それがキャンペーンの結果かどうかは、細かく追い切れませんが、現場としての実感は得ています。

・大阪の新世界に西日本一のドンキホーテができるそうです。これが、関空から来る外国人観光客をにらんでいるのかは分かりませんが、外国人観光客がドンキホーテで何を買っているのか興味があります。一体どういうものなのでしょう。薬やジャー釜、そんな感じでしょうか。

→多いのは化粧品で、次にお菓子類。抹茶味のものなど。単価は低いですが。ドンキホーテは、ディスカウントショップといいながら高級ブランドもたくさん置いています。たとえばルイヴィトンのバッグ、日本での取扱量がトップレベルに入っているくらいです。ほかにはカルティエなど、さまざまな高級ブランド品がたくさん置いてあるので、そこは単価が大きいですね。やはりほかで買うより安いからです。

・ある意味、百貨店より何でもあるからということですか。

→そうですね。品揃えのバラエティが人気の理由です。本当になんでも売っていますね。化粧品やお菓子。箱買いする方もたくさんいます。最近のトレンドは日用品になりつつあります。ブランド品や家電も多いのですが、お菓子や目薬、部屋着など、普段の生活に使うものを買う傾向が強まっています。これはドンキホーテだけではなく、イオンやほかの商業施設でも同様です。理由としては免税の法改正もあります。去年の10月から免税の法改正で消耗品も免税の対象になったので、薬や化粧品、お菓子などが非常に買

いやすくなりました。

・どこの国の方が一番多いですか？

→ドンキホーテは400億とお伝えしましたが、その400億を一人あたりの平均単価で割り戻すと、大体年間に5~600万人ぐらい来ていることになります。日本に来る外国人観光客の二人に一人はドンキホーテに来ている、それぐらいの計算になります。国別の傾向は、日本に来る外国人観光客の割合ですね。台湾、韓国、中国、そして東南アジアと続いていきますが、その割合に近いと思います。ただアジアが中心で、欧米は比較的少ないです。最近はタイも増えているようです。

・ヨーロッパに行って日本と違うと感じるのが特にカード決済です。ヨーロッパだと少額でもカードが自由に使えますが、日本ではなぜか、手数料を惜しんでなのか、カードを入れないところが多く、かなり大手の交通機関でもカードで切符が買えないなど、遅れているような気がします。実際はどうなのかということと、日本が今どんな取り組みをしているのかについてお聞きできればと思います。

→外国人、特に欧米や韓国の方は、現地でカードが普及しているため、カード決済をする傾向が高いです。日本は現金社会だからカードが使えない、とガイドブックに書かれているので、そう思い込んでいる人が結構多いのです。原宿では毎年、ショッピングキャンペーンをやっているのですが、VISAカードがスポンサーをしています。なぜスポンサーをするかということ、VISAカードのアクセプタンスマーク、VISAマークが街じゅういたるところに貼られます。レジにも貼られます。あれを貼ることで売り上げが1割変わるのです。10人に1人はあのマークでカードを使う。逆にいうと日本はカードが使えないとされていて、マークがないために「使えない」と思われて機会損失しているのです。

そんな状況で今、どれぐらいカードが普及しているかということ、都心の大型施設は大体入ってはいますが、中小規模の施設になればなるほど、まだまだカードが普及しておらず、地方に行けば行くほどないところが多い。そこを不便に思う外国人がたくさんおられます。現場でアンケートをとると、外国人はお金を持つこと自体に不安を感じています。盗難など、セキュリティ的にお金を持って動くことを危ないと思っているのです。そういう意味でカードニーズは高いと思います。

地域で最近取り組みはじめた、スクエアやコイニー (Coiney)。スマートフォンなどの端末に入れて、クレジットカード決済できるしくみが最近非常に増えてきていますが、特にその中で力を入れているのがスクエアです。スクエアは今日本の政府や自治体とも連携して、各地方の地域で実証実験を行っています。スクエアの端末を地域の飲食店やお土産屋さんに入れてもらい、それによってどれだけ外国人から売り上げが上がるかという実験です。おそらく、スクエアが導入されているカード決済ができるということで、少しはインパクトが出るのではないかと思うのですが、そんな動きが徐々に、都心だけでなく地方にも広がりつつあります。

・今後のインバウンド増加に向けて、インフラ整備が必要だという話がありました。観光案内所の24時間化の話なども提示されていました。大阪府では、こうしたインバウンドの増加の動きに合わせてサインなども充実させるべきだという考えがあって、ホテル税、宿泊税を真剣に考えよといった指示が、松井知事のほうから出されたようです。こうしたインフラの整備に対して、だれが費用負担すべきなのかについてのお考えが知りたいというのが一つ。

二つ目は、今日のお話にはなかったのですが、インバウンドが増えて、従来の観光事業者の中で儲かっている事業者、あるいは新たにインバウンドで観光に関心をもって参入した事業者がいて、これはプラスでいいと思います。今一番の問題は旅行会社ではないかと思うのです。特にエクスペディアやプラスラインのようなネット系のエージェントは、日本の旅行業法の対象外になっているがために、日本の旅行会社と同じ土俵で勝負しなくてもよくなってきているんです。だからこそ旅行業法の改正を視野に入れろというようなことを、日本の旅行業界は官公庁に対して言いはじめています。インバウンドが増えるからこそ、従来の規制や法律の問題などで、変化を求めなければならない状況が、旅行業以外の業界でもしあれば、教えていただきたいです。

→一つ目の、インフラなどの整備をだれが負担すべきなのかという話ですが、やはり地域や国でしょうか。インフラを支える部分をすべて民間でやるとなかなか難しいと思います。特に公共交通機関に関しては、地域、国がサポートすべきだと思います。民間施設の中に関しては、施設が負担するのが重要なと。ただもう一つの観点としては、地域でインフラを整えていくとなったときに、地域でできること、民間でやらなければいけないこと、さまざまあると思うんです。そこは予算と知見を出しあって、受益者負担で、つまりそれに伴ってきちんと利益が出る方々が負担していくのが筋でしょう。

もう一方でさまざまな動きがいろんな地域で起きているのですが、クラウドファンディングのようなしくみです。たとえば鎌倉の「iikuni (いいくに)」というクラウドファンディング。工房型で、地域に住んでいる人が地域を良くしていく。観光に関しても、鎌倉では町に街灯をつくったり、標識やサインをつくったりなどを地域住民がやっているという動きがあって、それをクラウドファンディングでやろうと。ネットで「こんなことをやるので出資してください」と募り、取り決めも出てきています。そこまで本当に地域の方々が主体でできる状況になれば非常にすばらしいと思います。地域の方々が地元をよくしようという思いで、ちょっとずつ身銭を出してやっていくような美しい流れが出てきている一方で、それだけに頼るのは難しいので、やはり地域や企業が協力し合ってやっていくことが重要だと思います。

・地域の受益者が負担ということに関して。大阪市では日本で初めて BID (Business Improvement District) 条例ができましたが、それについてはどう思いますか？

グランフロント大阪が最初にその指定を受けそうだということです。私は共助という考え方からいくと、まずそこからスタートすべきだと思うのです。何でもかんでも自治体、それが特定受益者ということではなくて、自助、公助の前に今の日本で求められているのは共助ではないかと、この観光の場面を見ていると思えるのです。そうすると

地域それぞれが受益者となってやっていく BID の考え方は観光にも応用できると思うのですが。

BID は基本的に地権者が負担することになっています。ただ観光の場合は地権者だけではなく、商業者も入っていいのではないかと。あるいは先ほど赤井先生のクルーズの話にもありましたが、クルーズで一儲けと考えているのなら、埠頭などを持っているところも含めたテーマで切って、BID 的な考え方に応用しながら、外国人向けのインフラ整備をしていく、といったこともあっていいのではないかと思います。

財源として税金が使えないとなると、ホテル税が分かりやすいのですが、それ以外の多様な財源のあり方ももっと考えていかないと、民間が行政に対しての要望型に陥りはしないだろうかと思ってしまうのです。何々が足りない、もっと開けといった要望合戦になっていくようなことでは、時代感覚からいうとおかしいのではと思います。

→確かにそうです。地域に頼りすぎると物事が動きづらいという弊害もあると思います。だから民間が主体でお金を出した地域を盛り上げていこう、といった取り組みがとても重要だと思います。クラウドファンディングの発想も、一つの民間の方々が地域をよくしていこうと身銭を出し合っても小さな規模ですが、大きな規模に置き換えるとこの発想はとても重要なのではと個人的に感じます。

あと二つ目の話はほかの業種ですね。旅行会社以外で外国人観光客が増えてくるなか、法律なども含めて改善していかなければならないポイント。まず宿泊施設は動きが出てきています。宿泊施設で今キャパシティが足りないという話がいろんなところ出ているなかで、ホテル、旅館だけでなく、賃貸物件や、あるいはもう個人の家で空いているところまで外国人観光客に活用してもらおう、といった特区の制度が動き始めています。いや、やるといいながらなかなか始まらないといったところもあると思いますが、今日日本国内にある宿、部屋を外国人観光客向けに活用できるような旅館業法の規制緩和が議論のポイントになっています。

ショッピングに関していうと、やはり免税の部分。商業施設で今二つのカテゴリーがあり、一つが一般物品でカバンや服など、もう一つは化粧品、お菓子、お酒などの消耗品です。単価も違うのです。一般物品は1万円以上買うと免税、消耗品は5,000円以上で免税なので、分けて管理しています。そうすると現場のオペレーションが非常に大変。レジできちんと分けて管理せねばなりませんし、消耗品は袋に密閉する必要も生じます。化粧品を買ってそのまま使ってしまったたり、お酒を買ってその場で飲んでしまったたりすると、日本で消費するなら消費税を払ってよ、という話になります。だから売るときにきちんとボックス売りか、パッケージ、袋詰めして売ることに対応しています。しかし現場のオペレーションが非常に煩雑化しているので、そこはもう一歩踏み込んで、法律の改正で、免税の品目を分けて管理しなくてもいいようにするとか、あるいは法律は変えられないとしても、現場のシステムの効率化、オペレーションの効率化を図れるよう、いろんな事業者が IT 化を進めるなかでうまく改善していく必要があるのではと感じております。

## 空港に求められる おもてなしとは？



やまごころ

<http://www.yamatogokoro.jp/>

2015年2月27日

株式会社やまごころ  
代表取締役 村山慶輔

## 自己紹介



やまごころ

### 代表取締役 兼 インバウンド(訪日観光)ビジネスコンサルタント

兵庫県神戸市生まれ。米国ウイスコンシン大学マディソン校卒。在学中、異文化交流に強い関心を持ち、20カ国以上を旅行。大学卒業後、インドにて半年間のインターンシップを経験。2000年アクセンチュアに入社。地域活性化プロジェクト、グローバルマーケティング戦略等の様々プロジェクトに従事。2006年同社を退社。

2007年にインバウンド観光に特化したBtoBサイト「やまごころ.JP」を立ち上げ、ホテル・小売・飲食・自治体向けに情報発信、教育・研修、コンサルティングサービスなどを提供。ノウハウ・ネットワークを最大限に生かしたコンサルティングには定評がある。

インバウンドの専門家として、ワールドビジネスサテライトをはじめ、各種メディアへ出演多数。現在、日経ビジネスオンラインにて、インバウンドに関するコラムを連載中。

2007年「第1回日中韓若手経済人コンテスト」にて、日中韓若手経済人新人賞を受賞  
2013年 朝日新聞社AERA「アジアに勝つ日本人100人」に選出される

#### <役職>

公益財団法人 東京観光財団(TCVB) アジアセールス委員会 委員長  
一般社団法人 ジャパンショッピングツーリズム協会 理事  
一般社団法人 アジアインバウンド観光振興会 理事  
一般社団法人 関西インバウンド事業推進協議会 理事(インバウンド地域連携担当)  
NPO法人 日本文化体験交流塾 理事

#### <メディア掲載実績>

・ワールドビジネスサテライト(WBS)  
・日経MJ  
・日経ベリタス  
・NHK World  
・SMBCコンサルティング 経営者向けビジネス情報誌「MIT」  
・大和証券情報TV ダイワビジネススコープ「インバウンドを取り込み！！外国人誘致の新たな動き」  
・週間ホテルレストラン 「中国インバウンドを取り込み」  
・月刊人事マネジメント 2010年3月号  
・北海道新聞  
・観光経済新聞  
・週刊SPA  
・日経ネットPlus 等多数



日経ビジネス  
ONLINE

日経ビジネスオンラインで連載



BS TBSグローナビフロント



# 最近のインバウンドの動き

## 訪日外国人 2000万、3000万人へ

### ○日本再興戦略(平成25年6月閣議決定)

本年に訪日外国人旅行者数1,000万人を達成し、さらに2,000万人の高みを目指すとともに、2030年には3,000万人を超えることを目指す。



出典: 観光庁資料をベースに加工

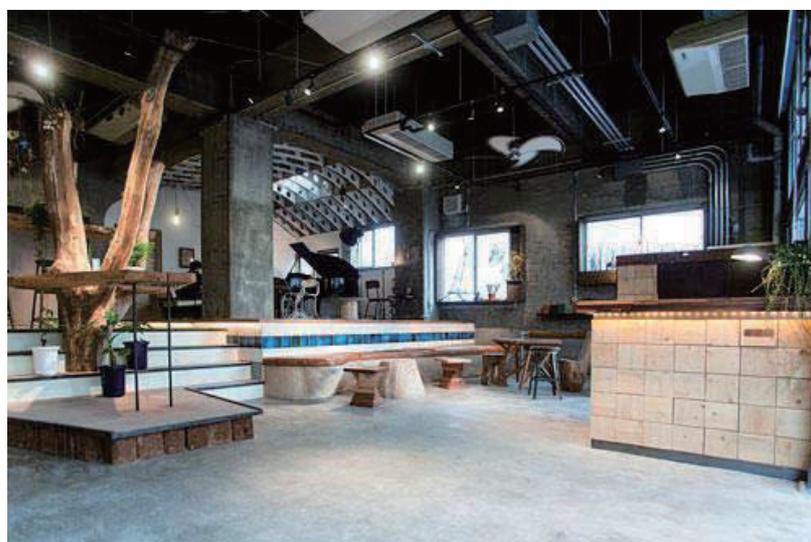
- ・増えるインバウンドベンチャー
- ・こんな人材もインバウンドへ参入
- ・全ての産業にチャンス

観光ビジネスにベンチャーを起こせ!



 日経ビジネス  
ONLINE

## Nui. バックパッカーズジャパン



観光ビジネスにベンチャーを起こせ!



日経ビジネス  
ONLINE

## 里山サイクリング（美ら地球）



観光ビジネスにベンチャーを起こせ!



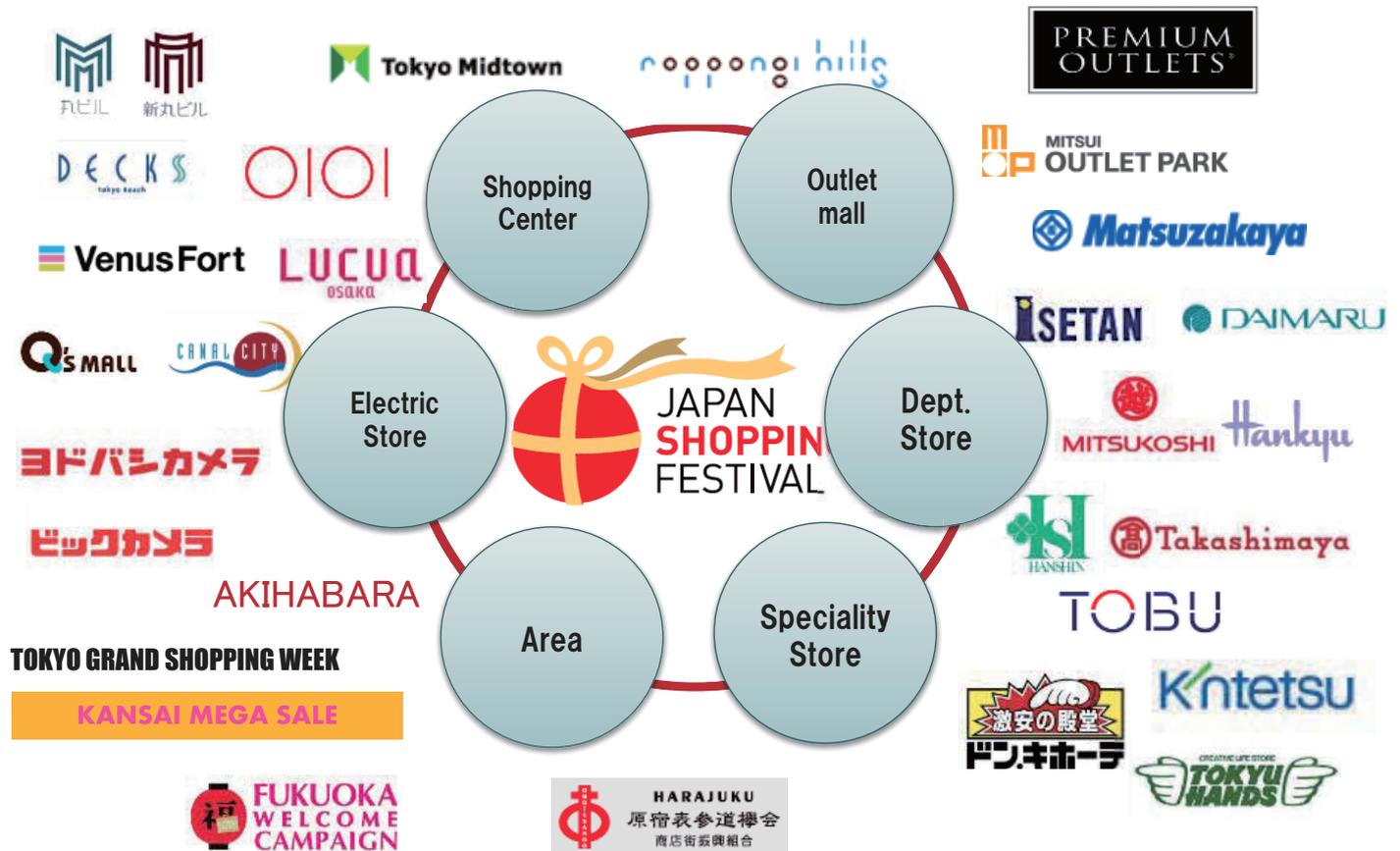
日経ビジネス  
ONLINE

## NPO法人日本文化体験交流塾



- 大手広告代理店
- 大手百貨店
- 大手メーカー
- 外資系コンサル
- 外資系金融
- 元官僚 など

**全ての産業にチャンス**



Copyright © 2015 Yamatogokoro Inc. All Rights Reserved.

## JGTCとは？



2013年に観光庁、JSTA(日本スポーツツーリズム振興機構)、IAGTOと連携しつつ、日本のゴルフツーリズムを推進する目的で設立させて団体です。少子高齢化が進行する中、若者のゴルフ離れも顕著になり、今後日本のゴルフコースが抱える経営課題は重みを増しています。国内ゴルフコースへの海外需要取り込みをミッションに、海外への情報発信、受入側への啓蒙・研修活動など幅広く活動しています。

ゴルフのオリンピック正式種目化、2020年東京オリンピック決定など、日本のゴルフコースは国際化へ動き出しています。





Lesbian  
Gay  
Bisexual  
Transsexual

- 美容室
- エステ
- コンサート
- スポーツ大会
- カラオケ
- パチンコ など

日々我々が利用するサービス、  
参加するイベントなども外国人観光客に提供できる

**あらゆる産業にインバウンド人材が必要**

# 空港に関する インバウンドの動き

## 最近の動き

### 《国主導の取り組み》

☆羽田・成田の国際線就航都市拡充 政府、アジア主要空港並みに(2015 2.14)  
<http://www.sankeibiz.jp/macro/news/150214/mca1502140500002-n1.htm>

☆首都圏発着枠、20年に最大7.9万回増、訪日客誘致強化も  
 —交通政策基本計画(2015 2.16)  
<http://www.travelvision.jp/news-jpn/detail.php?id=65817>

- ・2020年までにソウルや香港並みに拡充する。
- ・コミュニティーバスや乗り合いタクシーの普及促進
- ・アジアの主要空港と同じレベルまでの機能強化
- ・「Wi-Fi(ワイファイ)」を整備
- ・鉄道会社やエリアが異なっても利用できるIC乗車券を、全ての県で使えるようにする
- ・国際線旅客のうちLCC旅客の占める割合を13年の7%から10%増の17%をめざす



## 《入国手続きの簡素化》

☆成田空港に要人優先レーン設置へ(2014.2.4)

[https://www.youtube.com/watch?v=yhqGlcD\\_Gbk](https://www.youtube.com/watch?v=yhqGlcD_Gbk)

- ・各国の要人や国際会議の参加者など優先的に手続きを行うファストレーンを来年度中にも完成
- ・欧米やアジアの主な空港では設置が広がっている



☆地方空港の審査ブース増設 法務省、今年度補正予算案に計上  
訪日外国人の入国審査待ち時間削減へ(2015.1.9)

<http://www.sankeibiz.jp/macro/news/150109/mca1501091847012-n1.htm>

☆空港の出入国審査、「顔識別」導入へ 五輪に向け待ち時間短縮 (2014/11/18)

<http://www.sankei.com/life/news/141118/lif1411180021-n1.html>

## 《千歳空港の受け入れ過多問題》

☆新千歳空港:国際線利用者増で受け入れ余力限界 増強急務(2015年02月01日)

<http://mainichi.jp/select/news/20150202k0000m040059000c.html>

- ・新千歳空港や貸し切りバスなどの受け入れ余力が限界に達している
- ・昨年末には大量の荷物を抱えた搭乗客が限られた航空会社のカウンターに押し寄せた結果、ピーク時には長蛇の列が発生して遅延便が相次ぐなどの事態が発生。
- ・スペースの拡大や受付時間の前倒しなどで混雑を緩和させた。
- ・空港から道内各地への外国人観光客の足となる貸し切りバスも、需要への対応に苦慮している。





## 《関空外国人飽和问题》

☆関空の外国人客数、日本人を「逆転」LCC増加やビザ緩和後押し  
26年上期で初めて 2014.10.20

<http://www.sankei.com/west/news/141020/wst1410200062-n1.html>

☆ベンチ奪い合い、スマホ充電で行列...これが訪日客でごった返す関空の日常

<http://www.sankei.com/west/news/150202/wst1502020005-n1.html> 2015.2.2

外国人の急増で、外国人同士が仮眠をするベンチを奪い合ったり、スマートフォン用の電源の順番を待ったりする事態が発生。

夜を明かす外国人などを対象に、希望者には毛布を貸し出し

「日本のカプセルホテルは安くてクール(格好いい)。そんなドミトリー(簡易宿泊設備)が空港内にあれば、利用するのに...」

## よい空港とは？

# 利用客の時間を無駄にしない

# チャンギ国際空港 スキポール空港

Copyright © 2015 Yamatogokoro Inc. All Rights Reserved.

## シンガポール チャンギ国際空港

「From all the airports I have seen in my past, Changi Airport is the best. They make it easy for the passengers who have connecting flights, need to find information about connecting flights and the terminals / gates and getting there.」

「This airport is simply the best in the world. (中略) The Immigration area itself is spacious and easy to use. The processing is very quick with the signature efficiency of the Singaporean system the key to the smooth functioning. (中略) I have never had to wait long to get through this process. ...When emerging from the secure zone, there are ATMs that accept international cards though they are not particularly obvious at first ...The security is efficient so there is no need to rush through. The boarding process is generally easy and stress free. The logistics are some of the best in the world and Immigration and Customs, are some of the few that function well. If you have an option to use this airport, it is a great choice.」

乗り継ぎ旅客の流れを考えた配置。  
必要な情報が見やすく表示されていること。  
フリーWi-Fi。  
入国その他の手続きがスムーズで効率的。  
長く待たされたことがない。  
セキュリティを抜けると、利用可能なATMがすぐに見つかる。  
セキュリティも効率的で慌てて通り抜ける必要がない。  
ボーディングもスムーズでストレスフリー。



「Best airport I've been to. Clean, waiting times no problems due to many shops, amusement, bars, massage/fitness, a very nice garden to walk in. Prices for food are ok. No waiting times for taxi.」

「After a 10 hour flight from Auckland it was nice to be off a plane. Although walking into a wall of humidity wasn't pleasant. The swimming pool and showers were perfect and what I needed for a 11 hour flight ahead. With the 3 terminals, it never felt over crowded. The food was cheap.」

- ・綺麗で、いろいろなお店、バー、マッサージやフィットネス、そして気持ちのいい公園まで完備され、待ち時間が苦でない。
- ・タクシーの待ち時間がない。
- ・乗り継ぎまでの間、スイミングプールとシャワーは次のフライトに備えて完璧なりフレッシュとなった。

「An airport that ranks consistently amongst the best. The co-operation between the airport and the home carrier KLM is flawless. Checked in online and without Luggage to check in I walked from the train station straight to immigration, cleared within 2 minutes and was on my way to the gate. Yes, Amsterdam Schiphol is a large airport, but moving walkways are available at each pier. I arrived at the gate and found a seat and used the one-hour free Wifi Internet. This came with a reasonable speed. On arrival back at AMS, a few days later, it was again quite a large distance to immigration and baggage claim. Immigration is amongst the best in Europe, friendly, fast and efficient. Luggage took about 15 minutes, but after that it was straight to the station underneath the main hall. Excellent large airport in every respect. If only others in Europe and the US would take the time to learn from them.」

KLMオランダ航空との素晴らしい連携。  
オンラインチェックイン。  
チェックイン手荷物を自分で運ぶ必要のないシステム。  
歩く歩道で広い空港内をスムーズに移動ができる。  
ゲートではフリーWi-Fiを楽しめる。  
出入国手続きが親切で素早く効率的。  
チェックイン荷物も15分ほどで出てくる。



「Really great Airport to transit, Some long walks from different piers but nothing any problem. Loads of places to eat and fabulous choices of food. Amazing shops with everything you could want, great for Diamonds and high end watches. Really would recommend anyone thinking about a European airport transit point. 」

「Combined with internet check in and the KLM app for Android, it works great. Luggage drop off is fast and easy, waiting time at customs can take a while but in general it takes 5 minutes to pass. Enough to do to pass time, like a museum, many shops and even a casino. Facilities are clean, staff is friendly and finding your way around is easy. Food and drinks are like any airport, priced upscale.」

美味しい食事があり興味をそそるセレクトのお店が並ぶ。  
美術館や様々なお店、カジノまであり暇を潰すのに困らない。

シンガポール・チャンギ国際空港は3つのターミナルからなる。ターミナル1、2、3ともに、シンガポールの自然を感じられるデザインになっている。

“トロピカルシティ”をコンセプトとしたターミナル1には、南国のリラックスした気分を味わえる庭が幾つかあり、オイルや足つぼマッサージの受けられる本格的なスパがある。1000円ほどで利用できるプールもあり、プールサイドにあるバーではお酒も飲める。

ターミナル2にはたくさんのひまわりが咲いた「Sunflower Garden」があり、シンガポールの温暖な気候を感じられる。

2008年にオープンしたターミナル3は、“グリーン&フューチャリスティック”をコンセプトに緑がいっぱいのデザイン。

6メートルの滝の間を歩きながら熱帯の蝶を観察できるバタフライガーデンがあり、年間を通じて、異なる季節の様々な種類の蝶を見ることができる。

映画館もあり、DVD化されたばかりのような比較的最近の映画を無料で鑑賞できる。

また10シンガポールドル以上の買い物をするとう遊べる、1階から地下3階まで下りられるすべり台は、子ども連れの利用者に喜ばれている。



スキポール空港は、ヨーロッパの主要空港で最初に無料Wi-Fiを提供した空港として知られる。ロビーや出発ゲートではWi-Fiが使用可能で、1時間までは無料。

長時間使いたい場合や高速通信したい場合は「Premium WiFi」を有料で使用できる。

出発ラウンジに6カ所にあるKPNインターネットゾーンではPCが利用でき、2カ所あるKPNインターネットセンターではPCの利用のほか、プリントアウト、スキャン、コピーもできる。

ショッピングエリアには、100以上の店舗が軒を連ね、有名ブランドの免税ショップはデパート並みの品揃え。オランダといえばチューリップだが、チューリップが並ぶ花屋もある。ここの生花は検疫済のため、日本にそのまま持ち込める。(持ち込めない国もある)

出発ロビーにはアムステルダム国立美術館のミュージアムショップと世界初の空港内美術館がある。この美術館ではアムステルダム国立美術館所蔵のオランダ黄金時代の絵画を展示しており、開館時間は7時～20時で入場無料。

さらには、スロットマシンやルーレットなどがあるカジノまである。18歳以上であれば利用可能で、入場料はかからない。

## 2つの空港から学べるポイントは？

旅客を引きつける国際空港とは、待ち時間や迷う時間が最小限であるという空港機能を押さえている

さらに持て余した時間でその国を体験できる

- ・24時間化 観光案内所も24時間化  
二次交通の整備、JR・バスを手配できる窓口を増やすべき。繁忙期には24時間
- ・ショッピングの最後のデスティネーションとしての空港  
免税対応、買い物のチョイス、日本ならではのものをどれだけおけるか？
- ・トランジット対応
- ・空港がエンターテイメント、集客装置  
成田歌舞伎、仁川文化体験、タイマッサージなど  
空港に映画館、子供の遊び場など
- ・Wifi対応は当たり前（トイレも喫煙コーナーでも）
- ・VIP専用カウンターの設置
- ・ムスリム対応
- ・ドリンクのチョイスを増やす  
常温の飲み物、ジュースもFreshly Madeなど。添加物がないもの

☆情報発信の場だけでなく、情報収集の拠点  
(マーケティング機能の充実化)  
→それに必要な携帯アプリも用意

☆1人勝ちでなく、連携を軸においた事業運営  
周りをいかに勝たせるか？という発想が重要

## 第5回 空港ビジネス・イノベーション研究会

日時:平成 27 年 3 月 23 日(月)15:00~17:00

場所:大阪キャッスルホテル 7階 竹の間

テーマ/講師

「空港ビジネス・イノベーション研究会 とりまとめと提言(案)について」

近畿大学 経営学部 教授

高橋 一夫 氏

## 空港ビジネス・イノベーション研究会 第5回 出席者名簿

(順不同、敬称略)

### 研究会主査

高橋 一夫 近畿大学 経営学部 教授

### 出席者

藤本 勝 五洋建設株式会社 大阪支店 調査役  
山田 貴之 南海電気鉄道株式会社 凜進 130 計画推進室 課長  
前嶋 暁子 株式会社日本政策投資銀行 関西支店 企画調整課 副調査役  
中島 将貴 株式会社三井住友銀行 総務部 部長  
小牧 俊也 大阪府 政策企画部 戦略事業室 空港・広域インフラ課 主査  
西田 淳一 神戸市 みなと総局 空港事業室 推進課 推進担当係長  
中平 良太 泉佐野市 生活産業部 まちの活性化担当理事  
太田 光彦 株式会社 ANA 総合研究所 取締役 副社長  
鈴木 竜也 ANA ホールディングス株式会社 調査部 課長代理  
岡田 健次 新関西国際空港株式会社 経営戦略室 経営管理グループ リーダー

### 事務局

笠松 正広 一般財団法人関西空港調査会 常務理事 兼 事務局長  
山内 芳樹 一般財団法人関西空港調査会 参与  
小西 桂 一般財団法人関西空港調査会 参与  
羽根田 淳 一般財団法人関西空港調査会 調査研究グループ課長

## 第5回 空港ビジネス・イノベーション研究会

日時：平成26年3月23日（月）15:00～17:00

場所：大阪キャッスルホテル 7階 竹の間

### 「空港ビジネス・イノベーション研究会 とりまとめと提言（案）について」

研究会主査 近畿大学 経営学部 教授 高橋一夫

空港のビジネスイノベーションの研究会の提言として、本来であれば破壊的なイノベーションにつながるような提言ができればと思います。今まで4人の先生がたにお話いただいたことをとりまとめましたが、読み起こしの仕方も掘り起こしの仕方も私のところではこれぐらいかなというようなものを、今日皆さまがたにお示しすることになります。何らかの形で持続的にイノベートするには何ができるのか、といったことぐらいが私のほうのとりまとめなので、皆さまがたにぜひ議論に参加していただき、修正なども加えていければと思います。ご協力をよろしくお願いいたします。

#### ■これまでの研究会の概要

お手もとの資料3ページ目以降が私のほうで整理をさせていただいたことです。2章は4人の先生がたのお話をまとめました。皆さまがたと振り返りをした上で議論を進めていければと思います。

#### 1. 「空港経営改革の動向について」

最初にお越しいただきましたのが、国土交通省の航空局空港経営改革推進室室長の河田さんでした。まさしくこの研究会のストライク・ど真ん中のかたなので、このかたのお話が基調にあって議論が進んでいくことになったと思います。

##### （1）日本の空港は世界的にみて特異な運営形態

日本の空港は世界的にみて特異な運営形態だったという話を最初にいただきました。日本の97ある空港のうち、国管理が28、自治体65、空港管理が4ということでした。この中で国管理のところを河田さんにご担当されています。日本の空港は世界的にみて特異な運営形態になっているということでした。世界標準というのが空港改革の原点として、基本的に会社管理空港のスタイルになるべく近づけていくということでした。

日本の空港は、国の管理空港の場合、すべて国が土地を所有しています。滑走路や誘導路、エプロン、管制塔は、国土交通省航空局が所有する。多くの場合、ターミナルビルは第3セクターが管理運営をしている。その株は地元の自治体が持っているケースが多いということでした。伊丹、関空、成田、中部は会社管理です。世界の空港会社という形で管理している空港は施設全体を空港会社が管理しているが、日本の場合は管制関係を国が一元管理しているということでした。今回ターミナルビルと基本施設を同一主体が管理運営する仕組みに近づけていこうということであって、整備をする時代から今後は運営にシフトする時代に入っているという指摘をしていただきました。

## (2) 民活空港運営法の背景

民活空港運営法の背景は、先ほど申し上げたように、整備から運営に変わってきているということでした。着陸料に代表される空港使用料は、国管理空港の場合、国が一律に決めていました。これを運営権を民間に売却することによって、民間の運営主体が自由に着陸料を決めて収受できるようにしていきたいとのことでした。

## (3) 航空系事業の収支（EBITDA）と乗降客数

航空系事業では空港使用料と貸付料が主な収入であり、維持管理コストや人件費が支出となる。羽田は非常に黒字幅が多い。旅客数 1000 万人を超える新千歳、福岡、那覇、黒字幅がそれぞれありますが、やはりかなり差は出ています。運営方法の違いによっても差があるということ指摘されています。那覇の場合、15 年くらい前から着陸料を沖縄振興策の一環として低い水準に抑えていて、羽田の 6 分の 1 というようなお話でした。

いろいろな世界的空港の経営からみて、200 万人くらいの利用客があると、独立採算が可能といわれているが、それを下回ると航空系事業は厳しくなるということでした。

## (4) 「航空系+非航空系」事業の収支（EBITDA）と乗降客数

航空系だけではなく非航空系事業の収支も含めて考えると、乗降客数が 150 万人くらいあれば収支はプラスになるとみられていました。

全国の空港ビル会社の決算情報を見ると、60 社弱の空港ビルのうち情報開示しているのが 60 社弱だそうで、その内の赤字は 3 社くらいしかない。売上高が最も大きいのが羽田、経常利益率で見ると仙台です。したがって、仙台空港のコンセッションに関心がある民間事業者のほとんどは、ビル会社を事業としてやりたいようであるが、非航空系の事業をうまく活用して、空港を民営化していくことが必要だということでした。

基本的に国管理空港の民間委託は地元の合意形成を第一とします。これは例えば三菱商事の石田さんの講演を聞いていても、イギリスなどもやはり地元の調整を第一に始めていることから、こういうやり方で進めていかざるをえないということなのでしょう。地元の合意形成の中で大きな部分がビル会社の最大株主である自治体の意向であり、あるいは地元財界が出資をしている場合はその意向を汲み取って、県や市が地元の考えをまとめ、民間委託のあり方を示していくことが大切です。

空港運営改革は民間委託とコンセッション以外にもさまざまなやり方がありますが、活性化を中心に考えて展開していくというお話でした。

## (5) 空港経営改革では、地元の意見・要望が第一ステップ

空港経営改革では地元の意見・要望をファーストステップにおいて、地元の意見・要望をとりまとめて、国と地元の間で民間委託の検討を開始する。

空港施設の運営主体を一体化させるスキームを検討する場合は、現在の空港ビル会社からどういう形で空港ビルの所有権を議論することが大事なポイントで、手を挙げていただく民間の事業者の皆さんがたの関心のあるところということでした。

#### (6) 空港の民間委託のスキームはPFI法がベース

民間委託のスキームはPFI法を活用し、公共施設運営権の制度のながれにそって展開していくということでした。実施の方針もPFI法に従って出して運営の細目を別途決めていきます。

話は変わりますが、先日、私は大阪市の都市計画局でBID条例をお作りになった理事のところヒアリングに伺いました。BIDのような受益者負担のあり方なども、地域の自治体に予算が少なくなっていく中で、重要なやり方のひとつなのだろうと思って話を聞いていましたが、条例はやはり大きな限界があると感じました。どういう法律をバックボーンにしながらかやっていくのかを考えざるをえないのです。例えば法定外目的税でやれば、非常に簡便な手法でやっていけるのにもかかわらず、大阪市は確か地方自治法の分担金の項目をもって条例にあてているわけです。こうなってくると調整が非常に大変で、「なぜ法定外目的税ではだめなのか」と聞くと、神奈川県でいすゞ自動車が「法定外目的税はちょっとやりすぎでは」ということで、法廷闘争になって最高裁で神奈川県が負けて、40数億を支払ったということらしいです。

となると当然のことながら、法定外目的税を前面に押し出すわけにいかないのです。ただ大阪府はホテル税の議論も4月からはじめようとして、審議会を起ち上げるわけですが、法定外目的税でやるので、もう一度法定外目的税についての趣旨の確認があつて進んでいこうと思います。だからこそBID法という法律がないと、BID条例というのはこれ以上拡散する可能性があるのかわからないということでした。

一生懸命国への働きかけもやっていますが、国がこういうことをご自身がたの考え方でするのは、そういう意味では法律を作る立場になるので、やりやすいということだと思えます。

#### (7) 2016年度末までに、空港6件について公共施設等運営権方式を検討

「日本再興戦略」改訂2014では、2016年度末までに、公共施設等運営権方式を活用したPFI事業について空港6件という目標を出しています。すでに関空、伊丹と仙台は運営権者の公募手続を進めている段階で、兵庫県の但馬空港はすでに運営権が設定されている。福岡、高松、広島も検討が進んでいるようで、ほぼ6件という目標は国としては16年度末までに見込みがたちそうな状況です。

#### (8) 運営委託に向けたプロセス

運営委託に向けたプロセスをどうしていくのか、個別空港ごとの取り組みについて検討が必要なデータを揃え、それに基づいてマーケットサウンディングをしていく。こうして話を聞いていく中で、先ほどの6件が浮かび上がってきたということなのでしょう。河田さん自身はおっしゃいませんでしたが、だからこそあの時の議論として、バインディングが必要なのではないかという議論も出たわけですね。黒字だと思ったらみんな手を挙げるが、赤字のところには手を挙げる可能性がないので、韓国の空港公社のようなやり方を取り入れないと、そもそも国に予算が無くなってくるのだから、運営のやり方変えようという趣旨自身が変わってしまうのではないかというようなことが、この後の議

論として出てきました。

#### (9) 民間の能力を活用した国管理空港等の運営等に関する基本方針

民間の能力を活かした国管理空港などの運営に関する基本方針はどうか。空港使用料、着陸料などは個別の空港の運営権者が自由に設定できるようにし、法律上は今の空港法の規定にしたがって、運営権者が着陸料を設定した場合は届出制にしていきたい。こうしたところまで整理ができているとのことでした。

仙台空港のような国管理空港の場合、関西空港のコンセッションと違う点は、運営権者を選定する際に運営権の対価を第一の優先順位に置いていないということでした。新関空会社の場合は1兆3千億の巨額の負担を持っているので、当然のことながらそれを上回るようにしていかざるをえないということで、2兆円という金額が提示されていると思います。しかし国管理の場合はこうしたものを提示しない形でやっていくことになるので、仙台的ほうは積極的な手の挙がり方になりました。

仙台の場合は65年間かけて空港の活性化をしてほしいということでした。空港の活性化の定義は一体何かというと、「空港に離発着する航空機を増やすこと」だと端的に言われました。航空機が増えることが最終的には地域活性化に資するというので、そうなると、空港自身だけの魅力で発着回数を増やすことはとてもできないので、ビジネスあるいは観光、空港の後背地における魅力の作り方がないと実際できないわけで、このあたりが課題として浮かび上がってくるといえます。

#### (10) 仙台空港における取組状況

仙台空港の取り組みがすでにはじまっているので、その状況についてのご説明がありました。村井知事が積極的だということで、現在の空港ビル会社ではない別の法人に任せたいと明言されたので、民間の力を使えばさらに変わっていくだろうと思います。

いろいろな考え方があるかもしれませんが、私の専門の観光でいくと、例えば欧米では日本の観光協会や観光連盟とは違って、DMO (Destination Management Organization) という組織があり、行政の方はゼロです。すべてプロパーの職員で構成される組織です。ヒアリングでロンドンやパリ、バルセロナ、ハワイなどを聞くことができましたが、その時の話として出てきたのは、行政の皆さまがたはどうしても公平性の呪縛に縛られている。税金や社会保障などと同じで観光は本来は事業で、頑張っているところが儲かればいいのですが、ゼネラリストとして育てられてきているだけに、すべて公平に扱うという考え方にたってしまうというようなこともありました。

日本に帰ってから自治体のかたに話を聞くと、確かにそういうきらいはあるとのことだったので、今のビル会社ではないほかのところ、という考えかたの中のひとつには、民間育ちの人材の持っている資質的なこともその中に含まれている可能性があるのではないかと思います。

将来的にはピークの2倍の旅客数600万人、貨物5万トンを目指すということなので生半可な数字ではないと思います。ただ発着回数を増やすことが地域の活性化につながるということなので、そういうところからいえばこういうジャンプアップした目標も一

方で必要になるかもしれないと思います。

仙台空港は平成 25 年のうちにマーケットサウンディングも終えて、昨年の 6 月には募集要項策定となりました。実施方針は仙台バージョンとして細かくわけている。今のビル会社から株式譲渡を受けることになり、ターミナルビルを所有した形で一体的に運営する形を検討したいということなので、非常に民間の会社のみなさんがたが手を挙げやすい形を作っているということでした。

国管理空港の経営改革の観点でいうと運営委託は一つの手法で、韓国空港公社・コリアンエアポートカンパニーのように公社という形で一体的に運営するやり方もあるとのことでした。KAC は 14 の空港をインチョン以外すべて扱っているので、河田さんは発言をされませんでした。バイディングも視野に入れて次の検討を進める可能性はあると受け止められます。

## 2. 「クアラルンプール国際空港における三井アウトレットパークの事業について」

次に三井不動産の中国・アジア事業部の大林部長からお話がありました。

### (1) 三井不動産の商業施設事業

三井不動産の商業施設の事業としては、リージョナル型という広域のショッピングセンター、ららぽーとが中心のようです。それから都心型商業施設、アウトレットパークを展開しており、テナント売り上げが 8500 億円、テナント数は 5300 店舗です。

### (2) 三井不動産のアウトレット事業

その中で特にアウトレット事業については、日本の場合は 12 か所で、今年に入って富山県小矢部市、これは北陸新幹線を意識しているような発言も中にはありましたが、そのあたりが空白地帯であると強調していました。というのは、このような大規模商業施設ではバッティングをさせないそうです。ほかの会社でやっていらっしやるところがすでであれば、テナントの重なりがあるので、バッティングさせないというようなことをお考えでした。アウトレット業界は競合しない。なるほどそれがひとつのビジネスモデルかとも思いました。

三井不動産は 1995 年に日本初のアウトレットを大阪の鶴見で展開しました。海外では中国で 1 つ、全体の店舗数で 2692 億円の売り上げがあるということでした。

### (3) 三井不動産の中国、アジア戦略

三井不動産の中国、アジア戦略としては、経済成長が著しい中国、台湾、シンガポールの 3 か国のエリアで拠点展開するということです。シンガポールでは 1970 年代から住宅分譲もしていたので、この流れでアウトレットなどの議論も進んでいたようです。世界には各地に拠点をおいて情報収集なども含めて行っているそうです。そして中国では寧波（ニンポー）にアウトレットを作っています。まもなくですがクアラルンプールの国際空港と台湾の林口（りんこう）の 2 ヶ所に完成をみるそうです。

東南アジアでの事業展開は、シンガポールの拠点に三井不動産アジアという会社を設

けてシンガポール、マレーシア、タイ、インドネシアの4カ国で展開する。マレーシアは三井アウトレットパーク・クアラルンプール空港の開発をしています。

#### (4) クアラルンプール国際空港の三井アウトレットパーク

クアラルンプール国際空港のアウトレットパークについては、マレーシアは非常にポテンシャルが高いとみていました。人口成長率が高い。現在2995万人が2050年には4300万人という予測で、なおかつ人口ピラミッドが富士山型になっているとのことでした。GDPも1人当たりで今は1万500ドルが2年後2017年には1万4,700ドルになるということで、東南アジアでトップクラスです。また富裕者層やミドル層が2倍、3倍に今後増えていく可能性があるということが、マレーシアに対しての出店の動機付けになっているということです。

また、マレーシアへの観光客が世界9位の2500万人ということもあって、空港型免税店は目指さないのかといった質問も出ましたが、2015年の4月から日本の消費税にあたるものがマレーシアでもはじまるので、そういう意味では免税店という考え方はあるということでしたが、関税まで免除される空港型のところまでは今のところ検討していない様子でした。

#### (5) クアラルンプール空港アウトレットの立地

このクアラルンプール空港のアウトレットの立地は、ターミナルとは離れていますが、空港の敷地内にあり、クアラルンプール空港自身が4700万人の乗降客があるため魅力を感じておられるようです。さらにエアアジアなどのLCCがクアラルンプール空港を拠点にしている、LCCの拡大もさらに見込まれる。なおかつGDPが1万ドルを超えて、海外旅行が爆発的に広がっていく時代ということなので、LCCの拡大とともに、この観光客に対する目も向いているといえるのでしょう。

イスラム圏からのかたが20~25%もあるということです。ですからイスラム圏向けのさまざまなしくみも作る。クアラルンプールの中心部までが60キロであるため、アウトレットのロケーションとしては最高だということでした。この都市圏人口も720万人あり、これにベースにして、空港利用者の購買力も見込んでいるということです。

#### (6) アウトレットの開発計画

アウトレットの開発計画は空港の敷地の中の一部を使うということで、クアラルンプール空港の運営会社であるマレーシア・エアポート・ホールディングス・バーハッド (Malaysia Airports Holdings Berhad (MAHB)) というところが、商業施設の運営も直接やっていくということになれば、早晩、空港型の免税店の話も出てくる可能性が高いと思います。

2700ヘクタールのオフィス、商業施設、テーマパーク、コンベンションセンター、ホテル、物流施設、ゴルフコースさまざまなものを複合的に開発しています。これはKACの韓国空港公社が、今後金浦空港周辺で開発しようとする中身とほぼ一緒に、ゴルフコースが空港の近くに必要というのは、なぜかよくわかりませんが、おもしろいなどは思っていました。

アウトレットの敷地は18ヘクタールです。2012年に、空港会社が実施した提案型コンペに応札し、三井不動産が事業者として選定され、開発が進められています。MAHB自身は、政府が100%出資しているファンドが株式を過半所有しています。そのMAHBという空港会社が30%、三井不動産が70%のJVの形で事業展開をする。建物は3期に分けて展開をする予定だということでした。

#### (7) テナント構成

インターナショナルブランドも入れて、それからローカルブランド、日系ブランドもということでした。インターナショナルブランドや日系ブランドということであれば、本当に関税が免除されるやり方のほうがいいのではと思いますが、ターゲットに地元ファミリーを中核に置くのであれば、そんなに急いでやる必要もないかもしれないと思います。

### 3. 「イノベーションへの挑戦」

第3回の研究会では、神戸大学の原田先生から「イノベーションへの挑戦」ということでお話がありました。これは事例研究というよりも、原田先生自身が開発したイノベーションのデザインというゲームをしながらそれに対する解説を試みる内容でした。

#### (1) 過去への過剰適応はイノベーションを生まない

イノベーションに必要なのは過去への過剰適応だと言われ、過去どうだったから今度はどうだ、という成功体験に縛られるとよくないということでした。これはイノベーションの権威であるハーバードビジネススクールのクリステンセン教授が言っていることと同じで、言ってみればそこに縛られるところにイノベーションは生まれないということです。ただ、このイノベーションのやり方の違いみたいなものが、実は課題だと思っているので、後からお話をさせていただきます。

#### (2) 経営で最も重要なのは使命を明確にすること

経営で最も重要なのはミッションを明確にすることであって、そのミッションのうねで展開をしていかなければいけない。特に神戸大学系の経営学部の先生がよくおっしゃっています。ビジョンを持つ会社のほうが成績が良いようで、この間、石井淳蔵先生と栗木先生が共著で本を出していたのも、やはりこのビジョンに関する本でした。

#### (3) 成功体験の重要性

それから成功体験の重要性ですが、イノベーションをまとめていくコツは成功体験を積み上げていくことです。これで認知度を上げていかないといけない。というのは、イノベーションは特に持続的なイノベーションはいいのですが、破壊的なイノベーションに対しては、社内からの抵抗がある。それからすると社内の認知を上げることは、確かに必要だろうと思います。

#### (4) イノベーションのデザインとは間違った地図の効用

私たちは、それぞれの情報共有が必要だということを、研究会で行ったゲームの中から実体験せよとのことで楽しませてもらいました。

#### (5) リーダーシップのスタイル

その後リーダーシップのスタイルということになったわけですが、そういうゲームを推進するにしても、リーダーシップにはスタイルがある。まかせるタイプと引っ張っていくタイプ。イノベーションはまかせるスタイルが良いとのことでした。

#### (6) プロセスに気付く

プロセスが大事ということです。結局これは、始めてみないとわからないことがあるということで、始めてみてからわかるプロセスの重要性というようなことは、原田先生だけではなく、やはり神戸大学系の先生の重要な議論のひとつになっているようです。今「マッサン」を放送していますが、「マッサン」を事例にした話を栗木先生はされています。「やってみなはれ」と鴨居商店の大將は言う。「やってみなはれ」は戦略なき対応のことをいっているわけではなく、やってみてから始まる、初めてわかるプロセスがあるということです。そのプロセスと対話することが重要だということでした。

神戸大学の教授から流通科学大学の学長になった石井淳蔵先生はこのように言います。現在から成功している企業が、現在から過去を見る時というのは一直線だ。つまり成功の中で一直線に見えるけど、実は現在から将来を見る時は、右と左に必ず道が分かれていて、左を選んでも、そこからまた右と左に分かれる。それを選択しながらどちらがいいのかのプロセスを見ながら成功に導いていくというわけです。だから成功した時点で過去を見ると一直線には見えるけどそうではない。プロセスをいかに大事にしていくのかということであり、このあたりは神戸大学の経済学部の先生がたが非常に重視していると思います。

#### (7) 組織が機能するためには何が必要か

組織が機能するためには何が必要かということですが、個人の知識やわかりきっているもの、既知のものを寄せ集めて、知識が増える段階ではなく、新しい情報を発見する段階に機能する時だといい、社内だけではなく外側からの刺激がないと、実は組織は意味を持たない。いろんな人が集まる会議は決まらないというような話もあり、外の人たちや、外の情報などもうまくとり入れながら展開していくことが必要です。こういうことはリーダーがたたき台を最初に作る。たたき台がなければサジェストも受けられないという話がありました。

### 4. 「空港に求められるおもてなしとは？」

第4回研究会では、やまごころの村山さんにお越しいただきました。ここの会社はインバウンドの専門会社で、会社ができて8年です。8年前にインバウンドだけで飯を食っていくぞと志したところがすごいと思います。先週発表がありましたが、2015年の

2月はインバウンドが138万7千人だそうで、なんと昨年比で50万7千人も増えているそうです。2月に春節（旧正月）があったことでもあります、それにしても大したものだと思います。日本からの出国者数を10万人も上回り、インとアウトの逆転がとうとう起き始めました。だからこそ、インバウンドに一定の配慮をしていかない空港はだめなのではないかと村山さんは展開するわけです。

#### （1）サービスの感じ方の違い

日本人と外国人とでは、サービスの感じ方が違う。これはよく言われることです。国籍による違いもありますが、一番違うのは民族です。

民族というのは梅沢先生がおっしゃるには、文化的背景をもった人々のことです。中華系・漢民族であれば、中国の国籍を持っていないくとも、台湾であってもマレーシアであっても、同じような文化的背景を持っている。ただ休日の取り方とかその国の制度の差が配慮すべき話であり、その文化的背景を、サービスの感じ方の違いとして、我々は見なければならぬと思います。

ユニバーサルスタジオが立ち上がる2001年はノーマンエルダーという人がマーケティングの本部長をしていました。彼との議論は非常にわかりやすく、国を決めるのではなくて、どこにターゲットをおくかは最終的に国を決めなければいけないけど、中華系民族ということで当初やらないかという提案をしました。というのは、マレーシアの新聞を1か月にわたって現地のマーケティング会社に調査してもらったのですが、マレー語、中国語、英語この3種を比べていくと、自動車などはほぼ同じ数の広告が載るのです。教育と観光の広告では大きな差が出て、中国語での教育と観光の広告は、他の2種の言語の広告に比べて抜群に多い。確かにうちの留学生の話を知っていると、「よく学費の高い近畿大学に来てくれましたね」というようなことを言うと、一族が集まって金を出してくれているというのです。だから、頑張っ、今度は私が一族の子供たちにやらなければいけないというわけなのです。それだけ教育に対して熱心です。

共働きで一生懸命家族で働いてお金も遊びに使う。ニューヨーク郊外のアトランティックシティーに行ってもオランダのハーグ郊外のカジノに行っても、中心的なのはチャイニーズです。中華系の人たちが高いチップ、1枚500ドルなんていうのを平気で扱うわけです。そういうことを平気でやれるのは、一生懸命働いて一生懸命金を使うというような民族性を私たちは理解しなければいけないと思います。このようなことは、やまところの村山さんの全体的な話の中にも出てきます。

#### （2）外国人観光客向けのさまざまなプログラムで「体験」は重要なキーワード

体験が必要だということで、日本文化体験交流塾の関西支部では様々な体験イベントを提供しています。これは東京に本部のあるNPO団体で、代表は元東京都庁の米原さんという、東大経済学部を出て観光をやったあきतरらないので早期退職し、自分でNPOを作って、こういうことをやってガイドを養成し、株式会社を作って今度は奈良で旅館の指定管理をやるといって、いろんなことを展開する元公務員の方です。こういう方々がやるプログラムが年間数百件ある中で、相撲の稽古を見に行くのが一番だと、それからお茶の体験、寿司といったような欧米の方々はこの体験型のプログラムに対して非

常に関心が高いという話がありました。

### (3) 外国人観光客の増加と課題

外国人観光客の増加と課題ということですが、バスや宿が全然足りないということがあります。例えば、バスの場合、乗っていただくところか、最後降りていただくところに営業所がないと、違法の配車になってしまいます。それを足りない時にやろうと思ったら、都道府県のバス協会を通じて配車依頼をしなければいけない。例えば、北海道は以前、秋になるとがらがらでした。例えば、国体が各地で開かれますが、国体の時のバスは昔から定価がほとんどです。ただ北海道のように空いているバスが融通できると、今のようにバスが足りない状況になった時に、足りないところへ足りているところからバスを持っていくだけでも全然変わってきます。

次に、こんなことを言うとホテルや旅館のかたに、時期尚早と言われますが、我が家がホテルになるという、エアビーアンドビー (Airbnb) という組織が、サンフランシスコに会社があって、民家を斡旋するサイトを運営しています。これは世界中で用意できる数が70万ルームを超えていて、この規模はインターコンチネンタルグループと同じです。ここまでのものに成長してきている中であって、日本では関西圏と東京都区内の国家戦略特区では、やってもいいと規制緩和されたにも関わらず、昨年大阪市がその条例を出したら、議会で否決され、なかなか進んでいきません。細目が決まっていけないのです。こういう状況なので全然足りない。1340万人の時代の中であってどうなのか。

皆さんがた、たまに腹が立ちませんか。東京に最近出張する直前に予約を入れると、アパホテルの2万円しかとれない時があります。そこに泊まらないと仕方がないから予約を入れると、セミダブルと書いてあっても通常シングルで使っているところで、部屋の大きさが12㎡から14㎡しかないので荷物なんか置けない。ここをたまにダブルで使っているという話を聞くと、ダブルですから男女なのでしょうが、この部屋で何をするのかと思うくらいのところに、2人詰め込まれてしまう状況で、苛立ちが出てくる。

ドクシーという社会学者いわく、「地域住民」と「ツーリスト」の相互関係をめぐる分析の中で、ツーリストが増えると、地域住民は最初は幸せを感じる、そのうち無視をしていく。その後、苛立ちを覚えて、最終的には敵意を持つ段階に至ると言っています。最近、堺筋の日本橋に行かれたことがありますか？あのあたりはバスの乗降所があります。そこで降りて外国人の方々、特に中華系の皆さん方が買い物に行くわけです。バスは回遊して来て時間通り戻って来る。でも発車しない。

なぜかという買い物に熱中してしまって時間通りに帰ってこないからだそうです。ガイドに話を聞くと、だから二重駐車の状態になっているわけです。ガイドによると、あそこは一方通行なので反対側にも停まってバスが3列並び、1台しか車が通れない時があり、大渋滞です。社会問題化する前に解決しておかなければいけない。この景色が訪日外国人客数1340万人の景色です。2000万人の景色はどんな景色になるのでしょうか。堺筋が止まるようになったら困るので、何とか早くいろいろ対策をとりましょう。

### (4) 「ショッピング」も重要なキーワード

ショッピングも重要なキーワードだということです。日本人は外国人相手だと一歩ひ

いた接客しますが、それがだめということです。言葉ができないから一步さがるのではなく、そこを積極的に展開しないと、外国人は無視されていると感ずるのです。

#### (5) 多様な考え方の外国人を呼び込む

どんな宗教、趣味趣向の方々でも受け入れるという姿勢を示していくことが、外国人を呼び込む上で大切だと言ふことです。

#### (6) 空港に関するインバウンドの動き

空港に関するインバウンドの動きのところですが、ここで村山さんから重要な提言がありました。利用客の時間を無駄にしない。スピーディーで効率的な空港であることが重要だということです。一方で、時間を持て余した時に時間を有効に活用できるアクティビティなども必要で、スムーズな入国手続も必要だし、最後の買い物も必要だし、エンターテイメントも含めたことをやらねばならないということでした。

#### (7) 空港では何が評価されているか

空港では何が評価されるか。フリーWiFi、スムーズな入国手続き、これらは基礎的なものとしてやらざるをえないと思います。それから待ち時間がどれだけ改善されるかということも重ねて言っておられます。

#### (8) 日本の空港の評価

日本の空港の評価、これはスカイトラックス社の評価ですが、3月に入ってから関空は2つの部門で世界一になりました。そういう意味では評価をどんどん高めていくことは必要なのでしょう。

#### (9) 売り逃しをなくす

日本円を使いきれず両替するくらいなら、最後の空港で買ってもらえるようにすればという話です。

#### (10) 観光案内所に求められること

##### (11) 空港における、さまざまなニーズへの対応

##### (12) 情報収集と連携の重要性

さまざまな提言がここでされていますが、お金は一体誰が出すのかという話を聞くと、今のところ行政になってしまうようですが、このあたりのことについて松井知事に言わせると、受益者負担として観光客からお金をとるホテル税という形になっていくのかもしれない。あるいは、サンフランシスコの場合であれば、コンベンションホールの改修にあたって、BID ( ビジネス・インプループメント・ディストリクト Business Improvement District)ならぬTID というものを作りました。ツーリズム・インプループメント・ディストリクト (Tourism Improvement District)です。こうなってくると、ホテル税と違って、納税義務はホテルになるわけです。

例えばハワイの場合だとハワイ・ツーリズム・オーソリティに対して7%だったホテ

ル税を9.2%に上げることを了解したのは、了解というより進言したのが実はホテルなのです。お金を出すからには、当然そこに緊張関係が生まれる。民対民はWin-Winでないあたりまえですが納得しません。金を出したのだから、しっかりやれよということになるわけです。

会費一口5千円とか1万円しかとっていない日本の観光協会では、そういう緊張感ある関係に至っているのかどうか、非常に疑問があります。ある観光協会は7割が補助金で3割が会費です。さらに、中を見ると、会費を払っている団体のうち、大口を払っているほとんどがその自治体の外郭団体なのです。だから補助金が回り回って会費になっているだけのことで、実際民間が払っているのは5%しかないというような状況です。

こんな中であって、会員のためにしっかりやれといっても迫力が出るはずがありません。そろそろ空港の民営化も、予算がなくなってくる中で、新たな活性化のあり方を考えようということでもありますから、多分観光協会も含め、ホテル税も含めていろんな受益者負担のあり方、お金の作り方を我々は考えていかねばならないと、この時点で私は思いました。

## ■空港ビジネスのイノベーションに向けた提言

### 1. 魅力ある空港づくりに向けた取り組み

魅力ある空港づくりのためにどのような取り組みが必要かを、4人からお話しいただいたことの中から汲み取ると、次のようになるでしょうか。

#### 1-1 空港としての利便性・評価を高める取り組み

空港としての利便性・評価を高め、利用者とエアラインから選ばれることが大事だと思います。誰に対してのイノベーションなのかを、今回の研究会でちょっと立ち止まって考えましたが、やはり利用者、エアラインともに必要であり、これがあることによってテナントも増え、いい循環が生まれます。

##### (1) 基本的機能の充実

一番は基本的機能の充実です。あたりまえのことですが、安心・安全でないといけません。ロストバゲージの問題もそうです。関空はこのロストバゲージが一番少ないという評価を受けています。

案内窓口の24時間対応も必要だろうと思いますが、なかなかそこには至ってはいない。これは多分費用負担の問題があります。はじめて着いた国で言葉がわからない中、どこに相談するのかということです。安心・安全というところから考えるとやはり最初の相談窓口の必要性はあり得る話だろうと思います。快適性の充実も必要であり、手続きの迅速化、ネットワーク網の充実、目的地までの移動、アクセス、こういうことも必要だろうと思います。WiFiだけでなく、充電スポットも必要です。例えば、伊丹や関空で、掃除をしていた方が差し込んでいたコンセントを見つけて、ダッと走ってお客さんがそこで充電しているような光景を見ると、それで果たしていいのかと思います。それ

もいっぱいになっているケースが多く、このあたりが課題なのかと思います。

長時間空港内で滞在する必要がある旅行者、特に乗り継ぎ客にとっても気持ちよく過ごせる空港とは一体どんなものか。今は、特にアジア系の空港ではシャワーのあるのがあたりまえ。イミグレの内側で仮眠室あるいはホテルもあるところもあるので、ゴールドクラスのランクのある、例えば JAL でいうところのプレミアクラスのカードを持っていないとだめだということばかりでは、幅が広がっていかない可能性があるでしょう。関西空港はスタッフ部門も含めて非常に良い評価をいただいたので、このような評価を一層高めていくことが必要だろうと思います。ある会社をはじめたことで、航空会社の表彰であったとしても、このように取り上げてもらえることから、どんどん口コミで広がっていく、あるいは良い面を推すことによってネット上で拡散するようなことが、容易にできるようになっているので、こういうさまざまな表彰が他にあればやっていくべきだろうと思います。

## (2) 新たな楽しみ方、魅力づくり

新たな楽しみ方や魅力づくりも必要だろうと思います。まず、滞在が楽しいことが必要です。空港はトランジットで長時間そこで待たなければいけないわけですから、楽しみを提供できるだけではなく、どうしても心理的に遠いとされる空港に親近感を覚えるように働きかけていくことも必要でしょう。空港はエアラインを使う人たちだけではない。中部空港はお風呂も用意したということで、最初はぶったまげてちょっと笑いましたが、考えてみたらああいうことが必要なのでしょう。ただ関空だとどうしても渡る時に、車で行っても使用料を払わなければいけないし、税金を払わないといけないし、電車で渡るにしても若干高いですが、これから先、これまで以上に空港利用者以外にも目を向けていく時期が来るのだらうと思います。その時に向けてどう整理をしていくのかだと思います。

空港内で、食や買い物のスポットを充実していくことが大切ですし、空港周辺に大型ショッピングモールやアウトレット等を設置して、エリア全体として選ばれる空港になっていくことが必要だと思います。その時に参考にできる事例として三井不動産のお話があると思います。マレーシアだけではなく KAC もゴルフ場を作っています。

以前リンカイという、大阪に本社を持つ韓国系のランドオペレーターの李社長に聞いた話では、韓国の人には国内でゴルフ場の数が足りないから、結構大阪に来てくれるそうで、空港に近いところで3日間に3ラウンド回れるようにしたいと。これで何が儲かっているかという貸しクラブです。特に本間の貸しクラブがよく選択される。大阪駅前第3ビルにある中古のクラブを売っているところで本間だけ集中的に買うと、それをよく借りてくれる。韓国では空港で外に出る時にゴルフクラブを持って出ると、こいつは金持ちだというチェックが入るといふ都市伝説があるそうなので、本当かうそかわからないと言っていました。だからこそ韓国人はゴルフクラブは持ってこないのによく儲かると言われています。8千円で買った物が1回につき2500円も稼いでくれて、すごくうれしいというようなことを言っていました。減価償却が4回で終わると思うと、良い商売をしてる人だと確かに思いました。ゴルフ場が近くにあることの価値はそういうところからあるかもしれないと思います。

### (3) エアラインに対する取り組み

エアラインに対する取り組みですが、今は国管理の空港は着陸料などが全国一律での取り扱いになっているので、このあたりの料金設定などをさまざまな販促策にも使えるような取り扱いができるようにしていくことも重要と思います。

#### 1-2 インバウンド対策

##### (1) 年々増加する外国人旅行者

##### (2) 国際線の日本発着便数の増加

インバウンド対策の重要性は訪日外客数の推移を見ればよくわかります。関西空港がイン・アウトで年度ごとにとっている数字があったはずで、確か2013年でも600万人ずつで僅差でした。2014年は逆転したと聞いているので、そのデータをこのあたりに付け加えることによって、インバウンド対策の重要性をここで述べておきたいと思います。

国際線の日本発着便数を増加させることも必要で、特にASEANに向けた便が必要です。

時間の関係で入れていませんが、UNWTO・世界観光機関が出しているもので、2020年、2030年の時点の地域間の人流を表したものがありました。それからいくと一番伸びが高いのがアジアは2012年度比で150%になっているわけなので、LCCなどを飛ばしやすい環境にもあります。したがって、空港の後背地である我々の地域を、アジア系の人たちにとって魅力あるものにしていくことが、空港支援にもつながることになります。

ただ一方で、先ほど申したように、社会的な環境としての苛立ち感みたいなものをいかに押さえていくかも合わせてやっていく必要もあります。団体旅行で来られると困るというような地域はやはりあるのです。

熊野古道をやっている田辺市熊野ツーリズムビューローという、地域の着地型旅行会社は、2006年に立ち上がった時点からターゲットは欧米系だと定めてやっています。なぜかといえば個人旅行で来るからです。団体旅行で来て旗を持って熊野古道を歩いてもらった日には、道普請（土を補充するなどして参詣道を維持、修復する活動）を何度もやらなくてはいけなくなる。それでは困るということでターゲットを欧米にしぼってやっているわけです。すでにそういう意識をもって展開しているところもあるので、DMO（Destination Marketing Organization）のMをマーケティングではなくマネジメントと理解しながら展開しているところが、日本にもすでに出てきていると思うと、非常に心強いと思えます。

##### (3) アジアからの外客が大半を占める状況

アジアからの外客が大半をしめる状況になっていますが、それは逆にいうと竹島、尖閣諸島のことを考えると、外的要因によってすぐが変わってしまう可能性がある、リスクもあるということも我々は認識しておかなくてはいけません。韓国などでは、福島の商品は今でも輸入禁止となっています。風評被害がこれだけ長く続くと思うと、1地域だけに限るわけにもいかないというバランス感覚の重要性を感じざるをえません。特定の国に過度に依存することなく展開することが大切です。そうなってくると、イスラム圏に目を向けていくことになります。そのためには、ハラール対応、祈祷所の設置も含め

た展開をやっていかないといけないでしょう。

エイチ・アイ・エス (HIS) にヒアリングすると、エイチ・アイ・エスは海外の支店を日本人の受け入れだけに頼らないと言っています。特にタイ、インドネシア、ベトナムの3か国に資源投入すると。なぜかという人口の問題から考えると、これから人口増が予想され、それによって経済的な拡大が見込まれ、対日感情が比較的弱い、そして大手の旅行代理店がないからだということです。なるほど大手の旅行代理店がないから、タイでは HIS は 2009 年に進出してからまだ 6 年ですが、もうシェアが 2 位になったと言っていました。タイにおける旅行代理店の市場シェアが 2 位、「やるな」という感じです。

こういう状況を考えていくと、日本の旅行会社の中で、海外のアウトバンドをやろうとしている、今はエイチ・アイ・エスと JTB の 2 社に限られていますが、そういうところの情報をどのように活かしながら展開するかということも必要なかもしれません。

#### (4) アジアからの旅行者が好むもの

アジアからの旅行者が好むものをここに書きましたが、ショッピングは日本食に次いで多く、日経新聞を拝見していると、ターミナル内の免税店を 1.4 倍に拡張するとあります。また、大丸の梅田か心斎橋に関西空港が、空港型免税店を置くといったことも流れているので、そういう意味においては非常にやりやすくなってくるかと思います。

#### (5) 特定の国の外客に依存しないリスクヘッジ

特定の国の外客に依存しないリスクヘッジについては先ほど申し上げました。

#### (6) 口コミによる情報発信の促進

口コミによる情報発信の促進ということですが、SNS で書いた理由は、トリップアドバイザーを見ていると特に感じます。トリップアドバイザーは口コミサイトで、外国人が日本に来てどういうところを回っているのかなどがリスティングされています。レストランでは大阪、法善寺横丁の焼肉レストラン「M」です。チェーン店ですが確かにうまい。なぜなら神戸牛や松阪牛を一頭買いして 1500 円でセット売りしてくれるので、お手軽に食べられるからです。

しかし一番重要なのは、こまめにブログや SNS で情報発信していることです。例えば食事に来られたかたが SNS にタグ付けをすると、法善寺横丁はわかりづらいと聞いていたけど確かにわからなかったの、電話をかけてわからないといたら迎えに来てくれたと。「感激！」となるわけです。こういうコメントに対して、店長かマネージャーが一つひとつすべてに丁寧に答えている。「そう書いてくれてありがとうございます。これからもサービスの向上に努めます」みたいなことを丁寧に答えている。こういうこまめな情報発信が結局 1 位になっていくのです。2 位は高山のハンバーガーショップ、3 位は新神戸駅の近くにある神戸牛のステーキハウス。SNS など丁寧なことが重要なのです。こういうことが多分口コミの重要性につながると思います。

## 2. 効率的な空港経営の確保

### 2-1 空港の管理運営の民営化

効率的な空港経営を確保するために、空港の管理運営の民営化が進められています。一律であった着陸料などの航空系事業のも一体化運営の中で自由に設定し、民間の知恵を活かすこと、空港の事業価値を高めることが必要だと言われていたわけですが、このあたりを民間の知恵でやっていくことが必要だろうということです。ただ、空港の活性化は離発着する航空機の数を増やして利用する旅客数を増やすことが地域の活性化に役立つという河田さんの話を確認すると、空港だけでは増えるわけがない。後背地にあるところの魅力をどう作っていくかを考えねばならず、空港のイノベーション最大のポイントはそこにあるのかもしれないと思えます。

企業誘致もやらねばいけないのかもしれない。あるいは観光地としての魅力もアップしなくてはいけないのかもしれない。USJは大阪だけではなく沖縄にも出すと、この間ガンペル社長がテレビのインタビューで答えていました。私の推測で、もしかするとうがった見方かもしれませんが、カジノができる可能性があるかもしれないと判断したのではないのでしょうか。ガンペルさんはもともとIR(統合型リゾート)をやりたい人です。松井知事にも橋下市長にもそう言っています。ただ松井知事からバシッと「あんたはテーマパークやったりやええんや」と言われてしまいました。なぜなら松井さんも橋下さんもガンペルと地代の関係で訴訟合戦になってしまいましたよね。

そんなこともあり、なかなか素直に言えないのですが、確かに大阪市の担当理事のところに行くと、IRの関係会社、例えばサンズなどからたくさんの提案書がきているわけです。それからすると、USJのカジノははっきり言っていないのでしょうか。USJは余計なことを考えなくてもいいよと思っているのかもしれないかもしれません。沖縄であれば、もしかすると、まだIRの可能性があるので沖縄なのかもしれません。わかりません。しかしよそに魅力を作りに行かれてしまうのは残念だと思います。りんくうタウンに作ってくれたら良いのにとおもいます。そうしてくれたら大阪が活性化するのにとおもいます。

### 2-2 空港間のバンドリング

次に空港間のバンドリングの話です。空港の民営化を個別に進めると、赤字の空港はそのまま捨て置くのかという話になります。韓国の金浦空港に行って韓国空港公社へヒアリングをしました。この方が言うには儲かっているのは14空港のうち3空港(金浦、釜山、済州島)で、他の11空港は赤字です。11空港の赤字を補って余りあるということで、1382億ウォンの当期純利益ということは日本円でいうと152億円ぐらいです。

バンドリングすれば、全体的には黒字になることから考えれば、日本でも、現在進めている、仮に6空港がうまくいくことになった後には、やはりバンドリングが必要になると思います。多分、最初のうちは、民間事業者に、空港は儲かるということを経験として持ってもらわないといけないのかもしれないかもしれません。しかし、2016年3月までに目標としている6空港以外のところを今後考えていく時に、赤字のところも含めてバンドリングする考え方でいかないと、赤字のところは赤のまま見捨てられ、結局最終的に税金がつぎこまれるだけで終わりとなると、いささか中途半端な空港経営改革にならざる

をえません。ということから考えると、何とかバンドリングを考えなければいけない。

### 3. イノベーションに向けた関係者間の合意形成

最後がイノベーションに向けた関係者間の合意形成です。イノベーションを起こすには合意づくりも必要で、特に誰との合意が必要かという地元です。地域の自治体に納得してもらうことだとすると、地域の基礎自治体にも、あるいは基礎自治体が納得するには、住民にも合意してもらえような合意形成のあり方を模索していかなければならないと言えます。村井知事が積極的なのは、今おかれた状況が東日本大震災の後で、それをささえていく、あるいは倍の旅客数を求めることによって、地域の活性化につなげるという大義名分が付きやすいからかと思います。それ以外のところはどのように目標設定をしながら合意形成を図るのが、地域との連携のあり方も含めて重要なポイントだと思います。

課題の提示は、考えていることを口頭で申し上げます。イノベーションのご提言に関しては、破壊的なイノベーションにつながるようなものはなかったのではないかと思います。特に空港関係の仕事をされている皆さまがたからすると、あたりまえのことを書き連ねただけというご批判を受ける可能性もありますが、なかなか破壊的にイノベートすることの難しさもあります。いついかなる場面でそういうものが見つけられるかわかりません。こういうことは研究者のような人間が見つけられるというより、日頃お仕事をされている皆さまがたが、毎日の仕事を積み上げる中で、ある時非連続的なところが見えてくる。それを見つけて展開していけるかどうか、イノベーションの発見として重要だと、一橋大学の野中先生という、日本ではイノベーションにおけるトップを走る方が言っています。

持続的にイノベーションしていくことについては、先述のハーバードのクリステンセン教授は、業界の主力の企業が環境の変化に対して成功し、企業を存続し続けるためのイノベーションだと定義をしています。環境の変化を見逃さず、そしてその対応に成功し、企業が存続し続ける、これを持続的イノベーションと言っています。私は観光関係が専門なのでそれに合わせて例を申しますと、例えばパッケージツアーは、今ではお仕着せの商品というように批判的に見られるケースもありますが、原型ができたのは昭和33年のことで、あの時は例えば北海道に行くと、いくらかかるかわからないという状況でした。旅行会社に行って申し込んだら1人あたり7万、8万、10万円とかかった。だけど2人で1部屋泊まるとしたら1人あたりはそれより安く行けるんですよとなった。行く前の最初の段階で価格が提示されるところに価値があった。

このようなパッケージ化は旅行会社だけの話ではありません。ダイエーの中内功さんは、京阪沿線の千林大宮で主婦の店ダイエーをはじめました。はじめた時に一番よく売れたのは駄菓子だそうです。当時の駄菓子は量り売りだったそうです。みなさんが一口食べて、これはうまいと言って100g、200gと買ったそうです。いつも夕方の忙しい時になって、実は駄菓子は客寄せのためにやって、もっと利益率の高いものを売りたいと思っていた。何をやったかという「100gいくら」というように、最初に袋詰めしてしまった。まずかったらご返金申し上げますと書いて、味見をしてから買えるようにして、消費者に対して先手を打ったわけです。そうすると暇な時に袋詰めをしておけるので、

手間をとられることなく、もっと買ってもらいたいと思う商品に注力できたというわけです。

こうしたパッケージ化のメリットが、持続的イノベーションとしてあります。セイの法則というのがあり、「供給は需要を創造する」と彼は言っています。だから、「いくらですよ」というパッケージツアーなどが提示されると、そこに需要が生まれていく。潜在ニーズが需要として顕在化するプロセスを、持続的なイノベーションは作り上げるのだと理解したほうが良いと思います。ですから、これは基本的なものとしてしっかりと押さえる必要があります。ただ、いつどの時点でどんなものが見えてくるか、非連続化するかはわかりません。それを破壊的イノベーションとクリステンセンは言うわけです。また、偉大な企業が正しく行動するがゆえに破壊的イノベーションを軽視して、市場のリーダーシップをなくすのだと、クリステンセンは意外な言い方をしています。

偉大な企業が正しく行動すると市場のリーダーシップを奪われる。なぜかというところ、コダックの事例がわかりやすいのですが、コダックは2012年の1月にニューヨーク連邦地裁に破産法の申請の適用をしてなくなりました。写真、フィルムでシェア世界一を走っていましたが、なぜ破産したかといえば、あたりまえのようなことですが、スマホとデジタルカメラです。みなさんの中で写真、フィルムを使っている方が何人いるでしょうか。しかし驚くことに、1975年にデジタルカメラの技術を世界ではじめて開発したのは、実はコダックだったのです。コダックは研究陣から研究資源の投入を求められました。しかし、経営陣はそれを拒否し、そうではない、写真、フィルムのシェアをもっと伸ばせるように、製品開発に資源を投入すべきだという判断をしたことが、この破産をまねいてしまった。

しかし、当時の経営陣を非難することはできません。なぜなら彼らは当時は経営判断に失敗したわけでもありませんし、新しい技術の出現を知らないような愚かな経営者でもなかった。なおかつ顧客の耳に耳を傾けた。彼らにとっての顧客は販社、フィルムを売ってくれる人たち、卸売りの会社、小売りです。その人たちはもっと儲かる商品を作ってくれ、もっと売れる商品を作ってくれと言った。だから顧客の声に耳を傾けると、利益率の向上を目指す商品を作らなければいけません。コダックのような巨大企業ですから、小さな市場をめざしません。巨大な大市場を目標にするわけです。するとこのような経営感覚を正しいものだと思って判断していった時に、ある時デジタルカメラの技術をほかの会社が違うアプローチで開発し、発売した時点で追いつけなくなってしまったというだけの話です。

旅行会社でいうと楽天トラベルの例があります。ここは大阪の日立造船の子会社でした。1996年にはじまり、ホテルの窓口、旅の窓口と名前を変えて、楽天が2003年にM&Aで買収をしました。2010年には予想流通取扱量が近畿日本ツーリスト、日本旅行を抜いて、国内旅行シェアがJTBに次ぐ第2位になりました。今では3位に大きな差をつけています。この間の決算を見ていると、楽天は海外旅行を含めて流通取扱量が6千億になったようです。近畿日本ツーリストや日本旅行は海外旅行を含めて4千億ですから、総トータルでも2位になってしまったという状況です。

JTBの取締役会の資料を拝見する機会があり、本にもしたのですが、JTBもこうしたトレンドを知らなかったわけではありませんでした。役員会に上程したのです。その時の

取締役会で「こんなもんにお金をかけてうまくいかなかったら誰が責任を取るのか」といった、内部の抵抗にあったことが書かれています。実際、後手後手にまわってしまい、JTBはこの分野で業界3位に甘んじています。イノベーションというのは新しい価値を提供することで、新しいことに前例は存在しません。したがって、どうしても不安感や不確実性がマーケットとの間に氷壁として立ちはだかります。こうした新しいディフェンスモデルに対して、試験投入をしていく、その際にはさまざまな抵抗が内部から起こることもあるので、非連続を発見した時に、私たちはどのように理解するのかという心の持ちよう、あるいは経営陣の考え方、こうしたところが今後空港に関わる企業のみなさん方のところに引っかかってきているのではないかと思います。

持続的なイノベーションについては、今回のヒアリングや講演の中で、いろいろなお話を聞かせていただきました。しかし破壊的なものを展開しようとする時、どうしてもそういうことを念頭においたうえで展開していく企業の出現が必要だと思えます。

このようなことを、私の方でとりまとめ案として出させていただきます。ぜひ皆さま方からご意見をいただきたく思います。

#### 〔意見交換〕

・ 関空会社で今一番熱心に期待できるのは免税店の拡大です。関空の第1ターミナルではもうこれ以上免税店を増やすスペースがない。

関空の外国人の利用者は大幅に増えているのに、それに対応して空港内で店舗の拡張ができない。そのため、大阪市内で空港型の免税店を増やし、免税店から関空まで荷物を運べるルートを作って、機内に持ち込めないおみやげは、さらに別途各家庭に配送できるシステムを作ることが求められています。

・ 関空と伊丹の歴史を考えると、空港と地域の間を考えると、これまでさまざまなことがあった。このことをどのように取り上げていくのかについては、今後検討したい。

・ 先生から最後に、課題という形でいろいろと口頭でお示しいただきました。結局イノベーションを考える時、課題が出てこない、どこをどう考えるのか、イノベーションの方向性がまとまってこない、もう一度きっちり文書化してまとめたいと思います。

最後の方に出てきた、持続的イノベーションと破壊的イノベーション。この2つは非常におもしろく、今後考える時に、非常に示唆に富むと思うので、ここを何とかもう少し噛み砕けないかと思います。

例としてコダックなり楽天の話なり、いろいろお示しいただいたわけですが、ここは事務局で作業をするので、書くためのネタを何かいただけませんか。もしいただければ整理し、そのうえでこれからペーパーでリターンさせていただく中で掘り下げていきたいと思っています。

私なりにこれをどうまとめるかと考えた時に、いろんな事例を教えていただいているわけですが、関空で適応できるのか、できないのかという点がよくわからない。今も話

が出たように、民間になったらできることと、民間になったら損をすることがあるだろうということも念頭に置かないと、関空のイノベーションを考えることにはならないと思います。これらの点を再度整理して、今、先生からいただいたもの、「現状はこうで、ここから一般論ではこう言われているが、ここはどうなんだ」という掘り下げたい。あるいは、今後の課題として、この研究会を続けるとしたら、こういうことをやっていけたらどうか、というものをまとめて、来年、考えていきたいと今は思っています。今日、出席いただいた皆さま方で、「こういうことをしたい」「ここはもっとこう書いて、こういう点を示したい」などがあれば、事務局の方にはいただければ、こちらで整理して先生に見ていただき、皆さまに資料としてお渡ししたいと思います。よろしく願いいたします。

- ・今後、関空の利用客が増加し、深夜に関空で寝泊まりしないといけないような状況を解決するようなことも考えていただきたい。

例えば最終電車で来て、朝5時か6時くらいの飛行機に乗る。あるいは深夜に関空に着いて電車がいないから、朝一番の電車で帰るような人がいる。

- ・空港自身が儲からないかも知れないですが、そのために警備員を増やすとか毛布を増やすなどを考えているくらいであれば、アクセスの無料化というのか、ニューアクセスを走らせることによって、ゲストハウスなどを誘致してくる方が現実的な解決策のような気がします。

このような課題は一つの事象であって、他にもたくさんあります。具体的な課題をどこまで提言の中で書けるかということ、現実的に難しいかと思う。

- ・これからコンセッションが始まれば、参加する民間事業者にとっては、空港経営で得られる収益以上の収益を上げて、支払う金額以上のリターンが得られなければ、民間事業者は参加する意味がないと思います。

そのため、大阪市内での免税店の拡大などで、本来の空港事業の収入拡大を考えるのが一番大切だと思います。

しかし、さらにプラスαの収益拡大を考えるとすると、これまでの空港経営の延長線上にないビジネス、事業範囲の拡大を考える必要があると思います。

例えばリース事業者が空港経営に参画することによって、例えばエアラインの利用する航空機のリース事業を、空港会社とタイアップして、海外のエアラインに対しても展開するというようなことが考えられないのかと思います。そうすれば、日本の金融機関の海外進出への後押しにもなると思います。

- ・新しい経営モデルを考えようとする場合、例えば鉄道経営の歴史を考えると、単に旅客や貨物を運ぶ運輸業だったものを、阪急の小林一三さんが、百貨店やエンターテインメント施設あるいは沿道の住宅開発を行い、新しい鉄道のビジネスモデルを作った事例があります。これは3つの点で新しいと思います。1つは供給側から需要側に目を向けた。2つ目は空間的に、単に鉄道駅と鉄道線路という線的なものを面的にした。そして

業態的にも運輸業から不動産業あるいは流通業、観光業という形では生活総合産業的な分野を広げたところだと思います。

空港の場合は鉄道と違い、旅客を運ぶ部分は航空会社がやっている。しかし新しいマーケット、新しいビジネスを考えるうえでは、需要を広げるか、あるいは空間を広げるか、あるいは業態を広げるか、このあたりで何か新しいことができるのでは、と私は考えています。

・ありがとうございました。開発利益を内部化していくという阪急の小林一三さんの話ですが、結局企業は誰に価値を提供しているのか、我々がターゲットとする人が求める価値は一体何なのか、その価値をどう提供していくのかという議論の定義をしっかりと考えないといけないということなのです。アメリカのアムトラックは「うちは鉄道会社だ」と言ってしまう、航空機が飛ぶようになってもかたくなにそう言い続けたために取り残されていきました。自分たちは人を運ぶ会社だとか、ものを運ぶ会社だというように定義をしていけば、航空機を購入して「アムトラック・エア」とかいう名前の会社が、もしかしたら可能だったのかもしれない。これも自分の会社が事業の定義をする際に、誰にどのような価値をどのように提供していくのかをしっかりと考えないといけない、という指摘なのだと思います。

空港イノベーションの場合は、空港がそういう事業の定義をするのか、あるいは地域がするのか、航空会社がするのか。誰がやることによって最終的に空港が活性化、地域が活性化していくのか、多分主体を明らかにしなければいけない。例えば、関空会社だけ、福岡空港だけという話ではないのだと思います。いろいろご質問、ご意見いただいた中には、地域との関わりの問題なども含め、整理すべきことが多いということもよくわかりました。空港ビジネスイノベーションは一体誰がするのか、というところも空港ビジネスイノベーション研究会の課題として、少し難しい課題かもしれませんがあると思います。

これで、今年度を締めさせていただければと思います。みなさんありがとうございました。