

# HOKKAIDO 空港運営戦略 フォーラム

## 講演録

日時

平成29年9月9日(土) 13:30~

会場

札幌コンベンションセンター 特別会議場

札幌市白石区東札幌6条1丁目1-1

## 目 次

1	開催概要	1
2	開会挨拶	3
(1)	国土交通大臣 石井 啓一	3
(2)	内閣官房長官 菅 義偉 (ビデオメッセージ)	5
(3)	北海道知事 高橋はるみ	7
3	基調講演	9
	「成長戦略の観点で見た7空港一体運営への期待は？」 〔竹中 平蔵 未来投資会議 民間議員 東洋大学教授〕	
4	パネルディスカッションⅠ	17
	「望ましいコンセッションの枠組みとは？」	
	パネリスト	
	国土交通省航空局 久保田雅晴 航空ネットワーク部長	
	北海道 高橋はるみ 知事 旭川市 西川 将人 市長	
	帯広市 米沢 則寿 市長 千歳市 山口幸太郎 市長	
	北海道大学公共政策大学院 石井 吉春 特任教授	
	コーディネーター	
	内閣府 福田隆之 大臣補佐官	
5	特別講演	33
	「先行空港はいかに地域とともに成長しているか？」	
(1)	関西エアポート株式会社	33
	〔山谷 佳之 代表取締役社長 エマヌエル・ムノント 代表取締役副社長〕	
(2)	仙台国際空港株式会社	43
	〔岩井 卓也 代表取締役社長〕	
6	パネルディスカッションⅡ	51
	「コンセッションをどう地域活性化につなげるか」	
	パネリスト	
	稚内市 工藤 広 市長 釧路市 蝦名 大也 市長	
	大空町 山下 英二 町長 函館市 片岡 格 副市長	
	Peach Aviation株式会社 森 健明 副社長	
	北海道経済連合会 瀬尾 英生 専務理事	
	小磯 修二 前釧路公立大学学長	
	コーディネーター	
	内閣府 福田隆之 大臣補佐官	

## 「HOKKAIDO 空港運営戦略フォーラム」開催結果概要

- 開催主旨 北海道内7空港の各管理者及び地元自治体のトップ自らが、空港機能や道内航空ネットワークの充実強化による地域の活性化を目指して、一括民間委託に取り組んでいくことを発信するとともに、先行事例の紹介等を通じて民間による空港経営の成果を広く周知し、道民の理解を一層促進する。また、この開催により、民間における企業連合の結成や事業提案の検討加速などの機運醸成を図る。
  
- 日 時 平成29年9月9日(土) 13:30~17:50
  
- 場 所 札幌コンベンションセンター「特別会議場」  
(札幌市白石区東札幌6条1丁目1-1)
  
- 主 催 内閣府、国土交通省、北海道
  
- 参加者 389名(事業者、一般参加者、自治体等)
  
- プログラム
  - 1 開会・挨拶
    - ・国土交通大臣 石井 啓一
    - ・内閣官房長官 菅 義偉(ビデオメッセージ)
    - ・北海道知事 高橋 はるみ
  - 2 基調講演「成長戦略の観点で見た7空港一体運営への期待は？」
    - ・未来投資会議 民間議員・東洋大学教授 竹中 平蔵 氏
  - 3 パネルディスカッションI「望ましいコンセッションの枠組みとは？」  
(パネリスト)
    - ・国土交通省航空局 久保田 雅晴 航空ネットワーク部長
    - ・北海道 高橋 はるみ 知事・旭川市 西川 将人 市長・帯広市 米沢 則寿 市長
    - ・千歳市 山口 幸太郎 市長・北海道大学公共政策大学院 石井 吉春 特任教授(コーディネーター)
    - ・内閣府 福田 隆之 大臣補佐官
  - 4 特別講演「先行空港はいかに地域とともに成長しているか？」
    - ・関西エアポート株式会社 山谷 佳之 代表取締役社長  
エマヌエル・ムノント 代表取締役副社長
    - ・仙台国際空港株式会社 岩井 卓也 代表取締役社長
  - 5 パネルディスカッションII「コンセッションをどう地域活性化につなげるか」  
(パネリスト)
    - ・稚内市 工藤 広 市長・釧路市 蝦名 大也 市長・大空町 山下 英二 町長
    - ・函館市 片岡 格 副市長・Peach Aviation株式会社 森 健明 副社長
    - ・北海道経済連合会 瀬尾 英生 専務理事・小磯 修二 前釧路公立大学学長(コーディネーター)
    - ・内閣府 福田 隆之 大臣補佐官
  - 6 閉会



---

## 開会挨拶

### 国土交通大臣 石井 啓一

---

ご紹介を賜りました国土交通大臣の石井啓一でございます。HOKKAIDO空港運営戦略フォーラムの開催に当たりまして、一言ご挨拶を申し上げます。

国土交通省におきましては民間の活力を取り込み、空港や地域の活性化をはかるため、滑走路とターミナルを民間企業が一体で経営する空港経営改革を推進しております。



北海道におきましては、本日のフォーラムの議題となっております道内7空港の運営の民間委託が検討されておまして、これは北海道全体の観光の振興や道内各地域の活性化の観点から非常に重要な取り組みであると考えております。高橋北海道知事を始め、関係の皆様のご協力、ご尽力に改めて御礼を申し上げる次第であります。

さて、空港経営改革ですが、昨年4月から関西国際空港、伊丹空港におきまして、また、昨年7月からは仙台空港におきまして民間企業による一体経営が開始をされました。その後高松空港では来年の4月から、福岡空港が平成31年度から、そして北海道内7空港と熊本空港が平成32年度からそれぞれ民間企業による一体経営を開始すべく準備を進めているところでございます。

北海道内の13の空港のうち民間委託対象となりますのは国が管理をいたします新千歳、函館、釧路、稚内、道が管理をいたします女満別、市が管理をいたします旭川、帯広の合計7空港であります。

今回の北海道における取り組みは管理者が複数であり、且つそれを一括して委託する試みであり、前例のないものであります。このため地元関係者との連携をこれまで以上に重視し、昨年夏に立ち上げました空港所在の自治体で構成されます空港経営改革協議会等におきまして検討を重ねてきたところであります。この取り組みでお伺いをしました地元関係者のご意向を基本スキーム案に反映をさせた上で、さらに民間企業の皆様の意向を聴取する手続きであるマーケットサウンディングを本年7月から開始いたしました。

これらの手続きによりまして地元関係者や民間企業の皆様のご意向を十分に取り込み、今年度内に運営の一括民間委託に関する実施方針の策定、公表、さらには平成32年度からの運営開始につなげていくこととしております。

今回対象となる7空港は北海道における産業及び観光の振興との観点から重要なインフラであり、我が国の航空ネットワークを支える重要な空港といたしまして、また増

大する外国人旅行者の国内有数のゲートウェイとしまして、大きなポテンシャルを持っております。これらの空港の運営に民間の活力を取り入れることで、北海道全体の観光振興や各地域の活性化が図られ、ひいては、日本経済の発展に寄与されることを大いに期待をしているところでございます。

結びでございますけれども、北海道の空港経営改革の成功と、また、本日のご盛会並びに本日ご参集の皆様方のご健勝ご多幸を祈念いたしまして、私の挨拶とさせていただきます。ありがとうございました。

---

---

## 開会挨拶

### 内閣官房長官 菅 義偉（ビデオメッセージ）

---

皆さんこんにちは。内閣官房長官、菅義偉であります。  
HOKKAIDO空港運営戦略フォーラムの開催にあたり、一言ご挨拶を申し上げます。

安倍政権にとって、「観光」は「地方創生」の切り札、我が国の「成長戦略」の柱です。最初の施政方針演説で、安倍総理が「世界の人たちを惹きつける観光立国を推進する」と宣言して以来、ビザの緩和、消費税免税制度の拡充など大胆に行い、外国人旅行者は2012年の836万人から2016年には2,404万人へと急増しました。

その中で、北海道は6つの国立公園と豊かな食文化など、観光客を引き付ける4要素「気候」「自然」「食」「文化」をすべて備えており、私は、北海道を全国の「さきがけ」として「観光先進国化」を進めたいと考えてきました。

中でも、空の玄関である新千歳空港には、外国航空機が希望通り就航できるようにしたいと考え、昨年秋と今年春に運用の見直しを行った結果、この4月以降、国際線旅客数が4割以上も増加しています。また、昨年7月に運営を民間委託した仙台空港では、国際線旅客数が6割以上増えています。

現在、北海道の空港は、現在、7空港の一体民営化の2020年の実現に向け、調整が進められています。それが実現すれば、受入れ能力が格段に向上し、新たな観光ルートの開発が促進されるなど、飛躍的に北海道の魅力が高まることが期待されます。政府としても、主体的に取り組み、できる限りの支援を行います。本日も、皆様には、この壮大な取組みの実現に向け、活発なご議論がなされることを期待しています。





---

## 開会挨拶

### 北海道知事 高橋 はるみ

---

本日は、大変お忙しいところ、石井国土交通大臣をはじめ、竹中先生、空港立地自治体の首長の皆様方、有識者の皆様方にご出席をいただき、誠にありがとうございます。

また、土曜日であるにもかかわらず、道内空港のこの度の前例のない民間委託に関心をお持ちの多くの皆様方に、本フォーラムにご参加をいただいたこと、心から感謝を申し上げる次第であります。

北海道は、蝦夷地から北海道と名前を変えて、来年で150年目の節目を迎えるところではありますが、この間、交通手段の変革が北海道の発展を支えてきたところでもあります。

江戸時代から明治の初期にかけて、「北前船」の往来が、物流・商流の要として、本州との交流、交易に重要な役割を果たした海の時代があったところではありますが、今や、北海道と欧州をより早くより短く結ぶ「北極海航路」という新たな物流ルート活用の可能性を探っているところでもあります。

また、陸の分野において、昭和に入り、本州と青函トンネルで繋がり、鉄道による大量輸送が行われる陸の時代を迎え、昨年3月には、私ども道民の大望でありました北海道新幹線が開業し、更に2030年度の札幌延伸によって、日本の南から北を貫く2360キロメートルの高速移動軸が結ばれることとなるところでもあります。

更に、空の分野でも、新千歳空港が1988年に開港し、翌1989年には、初の北海道の国際定期便であるソウル線が就航して以来、国際路線が大幅に拡大し、昨年度には道内を訪れていただいた外国人客数は約230万人、5年連続で過去最高を更新するなど、海外と結ぶ空の時代が到来をいたしているところでもあります。

そして今、道内7空港の一括民間委託により、道内各空港の機能や航空ネットワークがさらに充実強化され、広域観光周遊ルートの形成などによる国内外からの来訪客の更なる拡大、食分野における新しい市場の拡大につながっていく、新たな「空の大航海時代」に向かおうとしているところでもあります。

私たちがめざす道内7空港の一括民間委託は、単に民間ノウハウを活用した空港経営の効率化のみに着目した取組ではありません。

空港の一体的な運営と航空ネットワークの活用による人流、物流への相乗効果によって、新たな本道の活性化の道を切り開いていくという取組であります。



そのためには、国内のお客様はもとより、より多くの外国のお客様にご来道いただけるよう、また、海外に向けた物の流れを太くできるよう、道内7空港の一括民間委託を通じて、以下の三つの改革の実現をしてみたいと考えております。

まず、一つ目は、本道の観光・文化などの情報発信力を高めつつ、利用者の方々が望むことに、何でも対応できる多機能化・高度化した空港をつくっていくということであり、

二つ目は、国内外からの来訪客の方々、道民も鉄道やバスと同じように気楽に利用し、道内外を高速移動できる航空ネットワークをつくりあげ、それを充実強化していくことでもあります。

そして三番目は、本道や東北地方の質の高い産品を集めて海外への輸出を増やす物流機能の拡大を図っていくことでもあります。

私は、地域のことを理解し、私たちとしっかり信頼関係を構築し、地域と一緒に汗をかいていただける運営権者の方々とともに、以上述べた新たな役割と機能を持つ空港と、航空ネットワークをつくりあげていくことを目指してまいりたいと考えております。そしてそれを通じて、北海道の新たな「空の大航海時代」を築きあげていきたいと考えているところであります。

今後は、民間事業者の皆様方も一括民間委託の公募に向けて、参加の是非について、更には事業提案の内容などについて、ご検討を加速されることと思う次第であります。

運営権者には、このコンセッションを通じ、本道の観光戦略や物流戦略の一翼を担っていただき、地元の関係者と一体的に取り組んでいただきたいと考えているところであります。

本日のフォーラムを通じて、北海道の思いへの理解を深めていただき、可能性が無限大に広がっている北海道の更なる発展に資する提案を、より多くの方々からいただけることを道として心から期待をするものであります。

よろしく願いをいたします。ありがとうございました。

---

## 基調講演「成長戦略の観点で見た7空港一体運営への期待は？」

竹中 平蔵 未来投資会議 民間議員・東洋大学教授

---

皆さんこんにちは。ご紹介いただきました竹中平蔵でございます。今日は北海道空港運営戦略フォーラム、大変立派な席にお招きをいただきまして、そうそうたる皆様方の前でお話しをする機会を得ましたことを心から感謝申し上げます。

先程挨拶をされました石井国土交通大臣、高橋知事、そうそうたる首長の皆様方、そして先端的な企業運営をされている皆様方がお見えですが、私なりに、是非、問題提起をさせていただければと思っております。

与えられた私のタイトルが「成長戦略」、安倍内閣が進める3本の矢の第3番目の矢になります成長戦略。それがどういうふうな方向に今動いていて、その中で空港運営の民間委託、そしてとりわけ最も注目されている北海道の7空港の一体運営について、どのような方向性位置づけが期待されているのかという、そういう観点で少し幅を広げてお話しをさせていただいて、この後関係自治体の首長の皆様、そして実際に空港の民間運営を進めておられる企業のトップの皆様方の各論があると思いますので、是非それに繋がる総論の話させていただければと思います。

実は、そういう観点から大変良いタイミングで、絶妙なタイミングでこの機会が設定されているというふうに思っております。昨日、8月3日に内閣改造が行われてから最初の未来投資会議がありました。今年は6月に所謂骨太方針と成長戦略が閣議決定されて、それが今後一年間の政策の指針になるわけでありますから、それを受けて次の年度、この年度にどういうことをやっていくかということを経済投資会議で話し合うわけです。その第1回目の会合が、昨日行われたばかりでございます。そういう中で改めて、空港などの所有権を国や自治体に残したまま運営権を民間に売却して運営をお願いするコンセッションがいかに重要であるかということを発表させていただきました。

実は、この夏の間にも私もいろいろな国際会議に出させていただいて、成長戦略について議論をさせていただきましたが、政府の成長戦略というのは皆さん、お読みになったことはありますでしょうか。二百数十ページに及び数々の項目が書かれておまして、しかも非常に難しい霞ヶ関文学を駆使して書かれておまして、眠れない夜は是非読んでいただきたいものでありますが、実は重要な事が書いてあります。世界の方々から見て、とりわけ4つの安倍内閣の成長戦略が注目をされている。2週間前に、私、ダボス会議の理事会に出て参りました。理事は20名くらいで、アメリカ合衆国のアル・ゴア



元副大統領とか IMF のラガルド事務理事などが集まる会議なのですが、その中で 4 つ非常に注目される話がありました。

1 つは、法人税が引き下げられたということです。法人税率が約 5%ポイント引き下げられて、世界で最も高い法人税率だった国がようやく少しよくなってきた。まだまだ道は遠いのでありますけれど、このことが成長戦略に非常に大きく貢献をして、現実問題として今、設備投資の実質企業投資額は過去最高になりました。経済になかなかものすごい勢いがあるようには見えないかもしれませんが、そういう観点から言うと企業部門が強くなって、経済がよくなるという方向に行っております。

2 番目がコーポレートガバナンスの強化。これが今極めて重要です。日本の場合は企業のスタートアップの比率が非常に低くて、新規設立の比率がアメリカの半分で、しかし同時に企業の閉鎖の比率、クロージングの比率も半分。細胞が生まれる率が半分で、細胞が死んでいく率が半分だと考えると、所謂メタボリズムですね。新陳代謝が非常に弱いのために、経済がなかなか成長しない。これを高める、そのためにはコーポレートガバナンス（企業の統治）をしっかりとする。ものすごく簡単に言うと、上手くない経営はやめていただけるようなきちっとした仕組みを作っていく。これが実は 2 年前のコーポレートガバナンスコードというもので実現しているわけです。これがかなりの効果を上げている。これが 2 番目の評価です。

3 番目が、国家戦略特区を使って新しい規制改革が行われている。国家戦略特区、私自身が提唱させていただきました。その話をするの大変長くなりますので、今日はいたしませんですが、国家戦略特区は新しいいろいろな試みを可能にしています。

そして、4 番目として取り組むのが、このコンセッションであります。昨年 4 月から関西空港、伊丹空港が一体で民間に運営を任されるようになった。それを引き受けているオリックスとヴァンシのトップの方々が今日後でお話しをされます。そして仙台空港が東急電鉄を始めいくつかの企業によって運営されるようになった。そして知多半島の有料道路も前田建設工業をはじめ、民間に委ねられるようになった。そして先程石井大臣からお話しがありましたように、空港に関してはいくつかのメニューがたくさん出てきていて、その最も大きな目玉のプロジェクトとして、この北海道の 7 空港の民間委託が出てきている状況でございます。

この 4 つが特に注目されている。結果的に実は、いろいろな問題は抱えつつも日本は今世界でただ一つと言っていい完全雇用の国になりました。

日本の失業率は今までの労働経済の専門家の推計によると、どう頑張っても 3.4%以下には下がらない。これが構造的失業率であります。いろいろな要因があるから、どんなに景気が良くなっても失業率が 3.4%以下に下がらないというふうに多くの専門家は信じていた。しかし直近の失業率 2.8%ですから、それを下回っています。もちろん全員が満足しているというわけではありません。例えば待遇に格差があるとか、自分の思

ったような職業に就けないとか、働いている割に給料が安いとか、いろんな問題がありますけれども、少なくともこの国では働こうとさえ思えば何らかの仕事がある。そういう国は世界の中では日本だけでありまして、ヨーロッパは平均 10% くらいの失業率を抱えているわけです。いま申し上げたようなことが重なって、成長戦略としてはまだまだ不十分な面はあるけれども、一応の成果はあげてきているということなのだと思います。

そういう中で、もちろんこれから働き方改革でありますとか、未来に対する人的な投資、生産性向上、いろいろな課題を抱えておりますので、その議論を昨日からはじめているわけでありまして、そういう成長戦略の中で、特に今重要なものとして注目されているものをいくつか是非あげておきたいと思います。

私たちは、今、世界の乱気流の中にあるという言い方をよくしています。去年の 6 月 24 日、BREXIT、イギリスが EU から離脱するということが決まりました。11 月の 8 日にアメリカの大統領選挙でトランプさんが当選することとなって、いろいろな不安の要素が出てきました。去年の日本の株価は、思い浮かべていただきますと、まさに乱気流の中にあったことがよくわかるわけです。年初の株価が 1 万 8400 円でした。それが 6 月 24 日に BREXIT が決まったときには 1 万 5 千円を割ります。1 万 8400 円から 20% 下がったのです。しかし、年末トランプさんが大統領になって、大幅な財政拡大するという効果があって、トランプ相場が実現して、年末の株価が 1 万 9100 円でした。もう一度言います。1 万 8400 円から 1 万 5 千円を割って 1 万 9100 円。20% 下がって、23% 上がりました。皆さん、去年の 6 月に株を買って、12 月に売っていたら 23% の利回りでした。そんなに上手くはいかないのでありますけれども、でもこれはまさに日本と関係の無いところで BREXIT とトランプ大統領というところでこういうふうに日本の株価が動いているということですから、私たちはやはり世界の乱気流の中から逃れられないということを示しています。しかし、であるからこそ、今、日本自身でできることをしっかりとやっていかなければいけない状況にあります。今、第四次産業革命という言葉が使われますけれど、このもとになるインダストリー 4.0 という言葉をドイツ政府が初めて使ったのは 2011 年でした。第四次産業革命、ロボットや AI、そしてビッグデータ等々を活用して新しい産業ができてくる。気がつけばその翌年 2012 年にアメリカやイギリスがビッグデータの整備を始めていました。そして、たまたまですけれど、人工知能の専門家の松尾豊さんによりますと、2012 年に人工知能の面で画期的な技術進歩があったそうです。ディープラーニングと言いますが、簡単に言うと AI が自分で自分を賢くするプロセスを覚えるようになりました。私たち人間は、一日のうち一定期間、何時間か睡眠を取らなければいけません。しかし私たちが寝ている間も、人工知能はどんどんどんどん過去のデータを読み込んで賢くなっていく。その典型的な象徴的な現象が今年前半に起こりました。囲碁の世界で、人工知能と人間の世界的な名人が対局をするわけですが、ほぼ 100% 人工知能が勝つようになりました。そういう意味で今、

私たちは全く新しい時代を迎えようとしています。しかし日本で、この第四次産業革命への対応をしっかりとするということが閣議決定された文章が成長戦略にでてきたのは実は2016年、去年のことでありました。残念ながら、2011年、ドイツがそうしたことを始めた時期は、日本は東日本大震災に見舞われた年でした。アメリカやイギリスがビッグデータを整備し始めた2012年、その頃、日本は政権交代でアベノミクスが始まるか始まらないかという時期でした。そういうこともあって、残念ながら3年4年の遅れを持っているということなのだと思います。しかしそれがようやくビッグデータの整備、そして規制緩和を進めるための規制のサンドボックス、規制の砂場と言いますけれども、試行錯誤を自由に実験で行っていくような仕組みが先般閣議決定されて、そして動き出した。この大きな流れを活用していくことが、成長戦略の中で、先ほど申し上げた乱気流に対応するためにも極めて重要な時期を迎えているということなのだと思います。

実は、今日のテーマのコンセッション、空港などインフラの運営権を民間に売却するという制度に関しても、2016年というのが大変大きなポイントの年になっていることに気がつきます。この後にご登壇されますが、関空、伊丹、仙台空港の事業が実際に始まったのがこの2016年であったということです。実はアベノミクスが始まった当初からこのコンセッションについては様々な議論をしておりました。もともとの考え方、どうしてこのインフラの運営を民間に任せることがどうして成長戦略に繋がるのか、これを考えるときには極めて重要なキーワードとして、私は資本のリサイクルという言葉があると思います。

資本のリサイクルという言葉は、オーストラリア等々で使われていたようなのでありますけれども、要するに今あるインフラという資本があります。空港、高速道路、上下水道であります。インフラという資本をリサイクルするのです。今あるこのインフラは、キャッシュフローを生む資産でありますから、キャッシュフローを生むものには資産的な価値がありますから、それを民間にゆだねる。そこに公的部門に運営権を売却したお金が入ってきますから、そのお金を使ってさらなる新しい政策を行う。インフラに対する需要は世界的に見て、先進国まで含めて極めて依然として大きいものがあります。従って今あるインフラを民間に活用してもらうことによってお金が入ってきて、それをまた新しいインフラに充てる、それが資本のリサイクルという意味なのですが、あくまでも財政とか資本の効率化という観点からの議論です。しかし、それが実は成長戦略として非常に大きな意味を持っているということだと思います。この空港の運営を民間に任ずということは、今まで公的部門が取り込んできた仕事を民間に譲り渡す、まさにこれは公的部門の民間開放。公的部門の民間開放ということになりますから、民間の企業の成長戦略そのものということになるわけです。

ヨーロッパ等々ではオーストラリアもそうですけれども、主要な空港の運営はほとんど民間企業が行っているということに気がつきます。そういうことが日本では残念ながら

行われていないということで、これを活用することによって民間の成長戦略に資する、そういう方法を見つけようではないか、ということが第一点であります。そして二番目としては、民間がその資本、インフラを活用することによって、やっぱり新しいアイデアが出てくるということなのだと思います。私がお仕えした小泉純一郎総理は、毎日のように言うておりました。民間でできることは民間でやる。その通り。ああいう単純な論理はすごく強いんですね。民間でできることは民間で、と言われたら反対のしようがないではありませんか。実は、民間でということとは、とりもなおさず多様な知恵をそこに入れていこうということです。公務員の方は公務員の方で一生懸命やっておられます。それも間違いありません。しかし同時に、別の視点をどんどん入れていく。それは、地域も世界からそういう新しい知恵を入れていこうではないかと。そうすることによって今までとは違う活用方法が出てくる。

これはよく語られるエピソードでありますけれども、オーストラリアの地方空港でこれをやったら、運営を任された民間企業は必死になって、改めてですけれども世界中のエアラインと交渉して、そうするとその空港に飛んでくるルートの数が増えたという事例があります。空港というのは土地を持っていますから、空いた土地にビジネスパークを作って、空港のそばにオフィスがあると便利ですね、出張の時。そうするとビジネスパークの収入でさらに空港も潤う。そして民間の利用者も便利になる。そういう事例があります。さらにその空港はどうしたかというところ、空港の隣に、地方空港ですよ、大学を誘致した。そうするとその大学にシドニーやメルボルンの主要大学、有力大学から飛行機で教授が教えに来て、そして教えて帰っていく。この大学のクオリティも上がって地域活性化の拠点になる。そういうアイデアは、実は今まで空港をあまり運営したことのない、そういう人がゼロベースから考えることによって、やはり新しいアイデアが出てきたということなのだと思います。

そういう意味で、まず官業の民間開放ですから、成長戦略になる。同時に、新しいサービスを生み出して、生み出すサービスが利用者の利便性を高めるし、地域活性化の拠点としての空港の役割を強めるということなのだと思います。そして3番目に資本のリサイクルです。運営権を売却することによって国や自治体に新しいお金が入ってくるわけですから、そのお金を使ってさらに必要なインフラを整備することもできるし、新しい別の政策に使うこともできる。資本をリサイクルしていることになるのだと思います。

この法律は、実は民主党政権の時に通っていたのですが、それを有効に使うことができませんでした。ちょっと技術的なことを言うと、関空のコンセッションの場合は少し違う法律体系になっているのですが、しかし、そういう法律の基本的な準備はないわけではなかったのですが、日本では活用されていませんでした。それを、安倍内閣になってから、安倍総理、菅官房長官、そして歴代の国土交通大臣のリーダーシップ等々で実際に使えるような状況にようやくなったということでもあります。

しかし、難しいのは、今申し上げたようなストーリーはなかなか簡単にはいかないわけであります。例えば空港の運営と言いましても、管制塔や滑走路の整備を民間の企業でやったことがある人はいません。そうすると今までやっていた公務員の方に出向していただいてノウハウを伝授していただいたり、手伝っていただかないといけない。ところが公務員の法律、国家公務員法によりますと、特定の民間企業のために公務員が働いてはいけないことになっているわけであります。そういうところでボトルネックが出てきます。そのために法律を改正する。メディアではなかなかそういう細かいところは報道されませんが、地道な改革の積み重ねの結果、空港の民間委託ができるようになっていくわけで、これをさらに今後進めていかななくてはなりません。

さあそこで新千歳空港を核とする北海道の7空港の話が出て参りました。これは世界が注目する規模のコンセッションであろうと私は思います。同時に、先程高橋はるみ知事もおっしゃったように、これは今までに無い7空港一体という試みで、この7空港間のシナジーをどのように発揮して北海道の地域創生、北海道全体の地域創生そのものに繋がっていくのかということに関しては、これは、これから皆様方に相当アイデアを出していただかなければいけないということなのだと思います。難しい問題はたくさんあるわけですが、それでもいくつか重要な可能性が私は出てくるように思います。

今、新千歳空港は満杯です。しかし北海道を訪れたいという人はどんどんどんどん増えてくる。官房長官の話しにもありましたように、このインバウンド観光客の増加というのは、アベノミクスの間違いない成果の1つです。これはビザの発給を自由にして、そしてマクロ経済政策を適正化することによって、円がかつての1ドル79円というような極端な状況から今107円、108円というように正常化された。その結果、一気に増えたわけです。このインバウンドの提言というのは実は小泉内閣のときに私たち行っております。当時日本を訪れる人は500万人でした。これを10年以内に1000万人にするという提言を私、経済財政担当大臣のときに出したけれども、みんなに笑われました。1000万人なんていくわけがないじゃないか。今、先ほどありましたように2400万人です。条件を整えば非常に素晴らしいリソースを日本は持っている。特に北海道は素晴らしいリソースを持っているわけです。そういうところに対して、そういう制度を上手く使って、そして為替レートというようなマクロ経済環境を上手く整えれば、まだまだ大きな可能性が広がっていくということなのだと思います。

新千歳空港が満杯であるならば、例えば、函館空港に降りていただいて、旭川空港から出国していただいたらいいではないか。その場合のネットワークをどのように作っていくのか。飛行機のサイズがこれによって大きくなれば、これは先ほど道庁の方も言っておられました、それによって貨物の輸送キャパシティも増えるであろうから、北海道の新鮮なプロダクトを、その日のうちに台湾や香港に届けることが可能になるのではないかと。それがまさにシナジーで、そのシナジーをどのように作っていくかというのは、

これは政治家も、官僚も、学者もジャーナリストもわからなくて、ここはやはり民間の非常に新しい先鋭なアイデアを出していただくというようなポイントなのではないかと思っております。この北海道の7空港のシナジー、これは初めての試みだと思っておりますし、世界が注目しておりますし、これを成功させることが今後のコンセッションをさらに拡大することであって、北海道を繁栄に導く非常に重要なポイントになっているんだと思います。

私的な話で恐縮であります私、日本ハムファイターズの大ファンであります。日本ハムファイターズが新しい球場を作る。実はこの球場の話もそうなのです。日本のボールパークというのはほとんどが公的な施設なわけですが、その公的な施設を民間が運営するという、運営権を民間に売却するというのも実はあり得るわけでありまして、これは世界では結構行われております。これも面白くてですね、例えばスポーツコンテンツがある国というのは比較的民間がそれを持っています。スポーツコンテンツのない国は公的部門がそれを持っています。日本はスポーツコンテンツのある国です。日本のプロ野球は、観客動員数 2400 万で、世界のプロスポーツのうちの 2 番目に多いんです。1 番がアメリカの大リーグ、2 番目が日本のプロ野球なんです。3 番目がアメリカのアメリカンフットボール。

それを考えると日本にはそういったものを含めてまだまだコンセッションの余地はあるし、例えば、今度出てきます文化施設で、奈良市にある古い文化財クラスの少年刑務所、レンガ造りの少年刑務所というものがあるのですが、それを民間に託してホテルにするというプロジェクトも動き始めています。実はオックスフォード大学の近くに名物ホテルがありまして、元刑務所をホテルにしているのです。私そこに泊まったことがあります。非常に不思議な雰囲気でした。しかしそういうことも含めて、まだまだこの対象を広げていくことができます。

コンセッションについては、関空がわかりやすい第 1 号。そして仙台空港等々でありますけれども、とにかくこういうふうになればできるんだという具体的な先行事例を作っていく。そのために、先程言った公務員法の改正とか、邪魔になるものを少しずつ取り除いていくそういうプロセスで成功事例を見せていこうというのがこのコンセッションの第一弾です。その第一段階のファイナルステージに、この北海道の7空港のコンセッションがあるというふうに私は認識しております。

その意味では是非ともこれを成功させていただきたいと思っております。そしてこれが上手くいけば、実は日本にはキャッシュフローを生むインフラが簿価ベースで 100 兆円超あると考えられます。その半分くらいをコンセッションにかけると、ものすごい規模の資産市場が形成されて、地域の活性化が実現されて、そして財政の健全化にも資するという、国を挙げての政策になり得る。このマクロの政策の段階に持って行くためにも、この第一段階のファイナルステージにある北海道の7空港の一体の運営を是非とも関係者

の皆様方によって成功させていただきたいと思います。

私は総論でありますので、成長戦略についての大まかな方向とコンセッションの意義をお話しさせていただきました。それでは具体的に、どのように北海道の話をすすめていったらよいのか、私も是非勉強させていただきたいと思っておりますので、後の様々な講演やパネルディスカッションを楽しみにしております。このような機会を与えていただきまして、有り難うございました。

---

## パネルディスカッション I

### 「望ましいコンセッションの枠組みとは？」

<パネリスト>

- ・国土交通省航空局 久保田 雅晴 航空ネットワーク部長
- ・北海道 高橋 はるみ 知事
- ・旭川市 西川 将人 市長
- ・帯広市 米沢 則寿 市長 (以上、空港管理者)
- ・千歳市 山口 幸太郎 市長 (空港立地自治体代表)
- ・北海道大学公共政策大学院 石井 吉春 特任教授 (有識者)

<コーディネーター>

- ・内閣府 福田 隆之 大臣補佐官
- 

(内閣府・福田大臣補佐官)

福田でございます。今日はよろしくお願いいたします。ここまで石井大臣、菅長官、そして高橋知事、そして竹中先生と4人の方のお話を伺って参りました。非常に大きな期待をこのプロジェクトに寄せられている、大きなポテンシャルがあるんじゃないか、というふうに評価していることがお話を聞いてよくわかった訳でございます。

では、この期待を具体的にどういう形で具現化させるのか、そのための枠組みをどうするのか、これはまさに、法律上、空港を管理する責任を負っておられる、今日こちらにいらしておられる4人の管理者の皆さん、この方々が法律上仕組みを作る責任を負っておられますので、まさにこの期待というものを背負って、これから最後の枠組み作りに奔走されることになるということですが、ではこの方々が今どういうことを考えてこれを実現しようとしているのか、そしてまた、この枠組みというのは地域の協力なくしては機能しない訳でありまして、そういう観点で国管理空港に関して空港を支えてきた立地自治体の皆さんがそこに対してどういう意見を持っているのか、これを今日せつかくこれだけの方が集まっていますので、それぞれのお考えを伺って議論をさせていただいて、期待により応えられる仕組み作りに資する、そういう議論をさせていただくというのがこのパネルディスカッションに与えられた役割かなと思います。

一番端に、北海道で長くこのテーマを専門でやっておられる石井先生にも入っていただいておりますので、実質、石井先生と私の二人のダブルコーディネーターという形で進め



させていただければと思います。よろしくお願いいたします。

進行としては、50分ほど時間をいただいております。議論も大事ですが、それぞれの方々が、まず今何を思っているのかということを経済責任者の声を聞く機会というものはあるようではないかと思っております。

そういう意味で、最初にそれぞれの方の思っている今のこと、この民間委託を通じて、コンセッションを通じて何を指すべきだと思っているのか、先程の期待を踏まえて、それぞれのパネラーの方にお話を伺いたいという、そこから始めさせていただきたいというふうに思っております。時間が限られていますので、お1人3分を目安に、よろしければ山口市長の方からお願いできればと思います。よろしくお願いいたします。

(千歳市・山口市長)

ありがとうございます。紹介をいただきました新千歳空港が所在いたします、千歳市の山口でございます。今日は空港所在自治体の代表としてお招きをいただきましたが、そのほかに私は道内13空港、今回民間委託の対象になっております7空港と対象になっていない6空港、13の空港がありますが、その13の空港の空港協会の会長もさせていただいているところであります。今回対象になっております7空港のうち、国管理空港4空港ありますが、その4空港でいち早く懇談会を作りまして今回の民間委託に関する基本的な考えをまとめて提言という形で北海道や国にご提言申し上げたところでありますが、その懇談会の座長もさせていただいております。そういう立場で今日はお招きをいただいたのだと思っておりますので、少し意見を申し上げたいと思っております。

まず新千歳空港の自治体の長の立場で申し上げますが、新千歳空港はご案内のように、千歳の村民が手作りで作り上げた飛行場でありまして、以来91年の歴史が経っておりますが、今は世界に翼を広げる大きな空港になりました。私ども千歳市民、当時は村民であります。この快挙を市民の、村民の財産として今日まで受け継いでおりまして、事に当たっては一致協力するという郷土愛に繋がってきていることでありますので、千歳市民としては、空港に対する思い入れは非常に強いということでもあります。でありますから今回の民間委託に関しましても是非ともこういった市民の気質というものを理解していただきたいなど、こんな気持ちでいるところであります。

一方では、空港があることによって恩恵を受けている一方、騒音という大きな生活上の不安と引き替えにせざるを得ないという環境にあります。このことにつきましても、市民は理解を示しながら、近年では高橋知事が進めておりました24時間の30枠の拡大についても、これは住民の皆さんに理解をいただいて成立をしたところであります。そういったことで地域との共生、地域の理解というのは非常に今回の場合も大きなポイントになるのではなかろうかというように思っているところでございます。当然のことながら航空機の運航に関しては、安全第一ということもありません。

今回の民間委託の目的は、先程来、大臣、知事から申し上げておりますように、この民間委託を通じて北海道の観光振興をどう図っていくのか、或いは北海道全体の経済をどのように底上げしていくのかということに結びつくことが大きなポイントだと、このように思っておりますので、そのためには私、新千歳空港の立場で言えば、是非とも新千歳空港の活用をしていただきたい。また、言葉を換えれば、新千歳空港をいかに活用するかが大きな鍵になるのではないかと考えています。現在、対象になっております7空港の中でも新千歳空港は、旅客実績から申し上げておよそ9割近くの実績があります。そうしますと、これを地方の空港に分散をし、というのも大きなポイントになりますが、その際にあたって留意をしなければならない点は、決してゼロサムであってはならないと考えているのです。ゼロサムというのは、9:1を8:2にすれば分散が図れるかということですが、そうではない。トータルでは変わっていないということになれば効果は出ないということです。ですから7空港がそれぞれに努力をし、活性化を図りながら成長していったら全体のサムが上がってくる、プラスサムでなければならないと考えています。

ややもすると、新千歳空港の一人勝ちというような言葉も聞かれますが、私は、言い換えれば、新千歳空港をどのように活用してその活力を他の空港とどのような形で連携しながらお互いの役割分担を果たしていくのかということが今回の大きなテーマであり、ポイントになるのではないかと考えていて、新しいSPCの方には是非そういった視点に立っての提案をしていただきたい、このように願っているところであります。

安倍総理が進めております経済成長戦略の考え方の1つに、トリクルダウンというものがあります。トリクルダウンというのは、主要なところを大きくすることによって全体を引っ張っていくという考え方ではありますが、私はまさに新千歳空港が核になって重要な役割を担いながら他の空港との連携をいかに図っていくかということが大事なポイントになるのではないかと考えています。新しいSPCに対する期待することなどについては2回目の発言のタイミングで申し上げたいと思います。

(福田大臣補佐官)

ありがとうございます。続いて、隣に座っておられます帯広市の米沢市長、お願いいたします。

(帯広市・米沢市長)

帯広市長の米沢でございます。ここまでお話しいただいた皆さんからのコンセッションについての総論的なお話、大変大きなチャレンジであるということ、まさにその通りだなというふうに思います。7つの空港を一括で委託するということでもありますけれども、あるところでもお話しをしましたがけれども、船が7つあってその7つのボートがロープでつながっていて、それを一緒に進めていこうとするとおそらく前に進まないことになるので

はないかというふうに思います。ですから今回の7空港の一括民営化ということの肝ということやはり1つの船になるということであろうと思います。ですから、そのための仕組みづくりというのがとても重要なのだらうと思います。言葉を換えますと、北海道であったり、またはもう少し広くなるのかもしれませんが、カバーするマーケットを一つとしてみるんだというところでもあります。これまでそれぞれの7つの空港が、それぞれ頑張ってきました、私も7年前に帯広市長になって、観光関係の皆さんとエアポートセールス、いろいろと回りました。非常になにか虚しい感じがしていました。私が行った前の日には函館市長来ていましたとか、翌日は釧路市長が来るんですとか、とかいうお話しをされるのですが、先方から見れば北海道は一つであります。そうやって考えるとみんなが頑張っていたのだけれど、どこか無駄なことといったらあれですけども、効率的でなかったことがあるかな、というふうに思います。そしてそれぞれの7つの空港がこれまでは自分のところに来て下さいとお話をしていますから、一番目には自分の空港が来てしまうと。聞く方から見たらどういうことなのかなと思います。今回7つの空港が一体運営するということでもありますので、その辺がずいぶんこれから変わってくるのではないかなという大きな期待をしているところでもあります。

新千歳空港、たいへんキャパシティの大きな空港でありますけれども、ある意味、飽和状態になりつつあるという中で、7つの空港の組み合わせの中で周遊ルートのお話しもございましたけれども、どういふ新しい北海道の価値を利用者の皆さんに提案をしていくのかと、こういうことを考えると国も空港を重要な核にしてその周りに所謂交通モードごとに色々考えていますけれども、この辺も二次交通も含めて考えていくそういうチャンスになるのではないかなというふうに思います。地べたの方は、先ほど竹中先生のお話で我々公務員も一生懸命やっているというお話しもありましたけれども私も従来、ビジネスをやっていましたけれどもエアポートセールスはやはりそんなにスマートじゃない。自分たちの言いたいことだけを言っているような感じがありまして、相手の聞きたいことよりも自分たちがいい資料を作っているんだと。恥ずかしいですけども、そういうところがあります。そういうところも民間の皆さんとの組み合わせでずいぶん変わってくるかな。それから一つでやることによりまして、所謂グラハン、メンテナンス、労務管理、こういうところもずいぶん変わってくるかなというふうに期待しております。最後に一点申し上げますと、地域というと非常に重要になってきますけれど、気をつけなければならないと自戒をしている点でありますけれども、どうやら民間委託によって観光振興とか地域振興までSPCの皆さんが担ってくれるのではないかということをつい思いがちになる。よくある話で新幹線がきたら元気になるという思い込みみたいなものがあると思いますが、そうではなくて過度な期待をしてはいけないというふうに思います。各地の観光資源を磨いていくのは自分たちです。ですから、各地域が自分から取り組んでいくんだということもあります。それから一緒に地域とSPCが連携して一緒に汗をかいてくという、この姿勢

ですね、ここがおそらく思ったよりも大変且つ重要なところではないかなというふうに思っています。この辺の意識をさらに高めていかなければならないなというふうに思っております。ただ、これができましたら北海道全体の振興にダイナミックにチャレンジしていけるのではないかなというふうに思っております。以上です。

(福田大臣補佐官)

ありがとうございます。旭川市の西川市長、お願いします。

(旭川市・西川市長)

旭川市長の西川でございます。旭川市の空港は国設置で、旭川市が管理をしているという空港でありまして、管理者という立場と、自治体の市長という立場、また空港ビルもありますが、私は空港ビルの社長という立場、株主を抱えている立場で今回この7空港の民間委託という部分で皆様と進めさせていただいております。

また、米沢市長の帯広もまた、道もそうでありますけれども、市の管理、自治体管理空港ということで、この7空港の民間委託を進めていく上では、議会の議決を得なければいけないというところが、国の管理と少し違っておりまして、私どもの場合は、市議会に現在特別委員会が設置されており、議員の皆さんともこの将来像について様々な議論を今進めているという状況で今日を迎えてきております。

3番目になりましたので、それぞれの千歳の市長さんと帯広市長さんから目指す方向性についていろいろとお話がありました。大きな方向性については、私も一緒であります。重複する部分の話は避けさせていただきますけれども、7空港で期待をするという部分は、さきほど帯広市長からもちらっとありましたけれども、1空港がすべての人を抱えていく、或いは機材を抱えていく、機械を抱えていくということは非常に負担が大きいです。そういう意味で今回7空港の一括民間委託ということが実現すれば、こういった人員もそのときそのときに応じた或いはそのときの状況に応じてさまざま、臨機応変に対応することができるのではないか。またグランドハンドリングもそうなのですが、チャーター便とかが集中すると、それに対応するだけの体制というのが突発的な部分、取り切れない部分が7空港の委託によって、その辺を臨機応変に対応できるのではないか、機材についてもそのようなことを期待しております。

それと、それぞれこれまで地域、地域で空港のPR、地域のPRをしてきました。これももっと効率的に連携をして進めていくことができるのではないかという話はすでにありましたけれども、新しくSPCさんが運営をしていく中で、より連携をしてこういった取組を進めていくことができるのではないかという期待もあります。

それと今までと変わりなく、今まで以上にもっともっと地域の自治体なり、観光関連の皆さんがSPCと連携をして提案をしていく、これは決して手を緩めるところではないと思

います。そういったそれぞれの努力が積み重なっていったって、無駄な努力でなく相乗効果が生まれていくことで7空港全体の発展に繋がっていき、またそのことによって今回7空港以外の道内の空港もありますけれども、北海道全体の発展につながっていくのではないかと考えております。

北海道は、私も東南アジア、東アジアに観光プロモーション等で毎年行きますけれども、非常に注目をされており、非常に競争性の高い地域だと確信をしております。この北海道の魅力というものをどんどんと発信をしていくことで、さらに多くの可能性を伸ばしていくことができると確信をしておりますので、是非、今回のこのコンセッション上手く進んでいくように期待をしております。

(福田大臣補佐官)

ありがとうございます。それでは高橋知事お願いします。

(北海道・高橋知事)

高橋でございます。私ども道庁は、女満別空港という7空港の一角を占める空港の運営を行っているという立場と、もう一つは女満別含めて7つの空港あるいは13の空港全体の行政を担う広域自治体であるという役割と2つある訳であります。以下、私は後者の立場から発言させていただければと思います。

冒頭の主催者としてのご挨拶の中で、私たち北海道の目指す方向性についてお話しをさせていただきました。以下、若干ブレイクダウンをしていくつかお話をいたします。

一つ目でありまして、空港機能の高度化、お客様本位の空港へという点であります。今日は道民の方々もたくさんいらっしゃると思いますが、我々、忘れもしない去年の12月に、新千歳空港が大雪になりまして、路線や2次交通機関がめちゃくちゃになって大混乱が起きました。空港利用者の皆様方にもご不便をおかけして、多くの方々、国内外の方々が空港に泊まって、ご不満も多く発生したということがございました。

こうした欠航などの発生時におきまして、空港自らが旅行会社、総合観光案内所の機能を持てることができれば、7空港のネットワークを活かし、例えば去年は、隣におられる旭川空港は動いておりましたので、そういう情報を共有することによって、別空港の利用、他の手段などの案内、フェリーも動いていたんですね、そういったことが可能になるのではないかと。各空港が観光インフォメーション機能を持つことで足の確保、宿の手当、遊びの提案まで含めてやっていただければなど。安心して楽しめる北海道の窓口としての空港の役割ということを第一番目にしたいと思っております。

それから2番目に、この民間委託を通じて私どものいたしたいことと言いますのは、海外への情報発信力を高めるということでもあります。

先程、米沢市長から個々の空港、今日は帯広、昨日は函館というお話もありました。今

私たち北海道全体のブランドが東南アジアを中心として大変な魅力になっておりますので、民間委託7空港に加え、委託をしない6空港も活用した魅力ある広域ルートの発信をしていただきたい。このようなことも、コンセッションを通じて、我々は期待をいたしております。各地域毎も重要であります。北海道まるごと発信する四季折々の違った表情の北海道の旅を発信してもらいたいな、そんなことを思っております。

3つ目、人の流ればかりだけではなく物流もということでもあります。北海道の景観、観光資源も大変人気が高いのですが、モノも、食べ物中心にとっても人気があります。これまで以上に東南アジアを中心に交流が進むことにより、北海道の豊かで安心な食の理解も深まって、輸出や、ビジネス進出の機会にますますなっていければ、こんなふうに思っております。

4つ目であります。インバウンドの定量的な目標についてであります。竹中先生からは、かつて大臣時代に大変高い、小泉政権時代にはインバウンドの目標を立てて、周りからはなかなか信用されなかった、大臣がおっしゃったらそんなことはなかったと思いますが、いまどんと日本全体のインバウンドが進んでいる中で、私どもはその全体の1割強を担うということを掲げ、例えば、これは近々であります。2020年、日本国全体で4000万のインバウンドの目標の中で、私ども500万人を担うことを目標にさせていただいております。こういう関係からコンセッションの期間は30年、或いはそれ以上になるかと思っておりますが、このコンセッションの目標年においても、国全体のインバウンドの1割を超えるインバウンドを我々北海道は担っていききたいし、それは十分に可能である、このように考える次第であります。

そのためには、新千歳空港など道内空港への直行便だけでなく、海外から成田、関空、そういった国内の拠点空港を経由して道内各空港に入っていただく、観光客の受入の促進をする取組も大変重要だと思っているところであります。

5つ目ですが、ポートセールス、先ほど帯広市長から個々にやるのは非効率的というようなお話もあった訳であります。広域自治体たる道は、これからはしっかりと運営事業者と連携をしながらポートセールスを積極的に行っていく所存であります。

先月、ベトナム・シンガポールに行ってポートセールスをやって参りました。シンガポールのスクートに即時に呼応していただいて、この11月から増便や直行便の開設に繋がったところであります。もとより民間委託後は民間の運営事業者の方々と連携をしながらありますが、私ども広域自治体は、国際線の誘致などに積極的な役割を果たしてまいる所存であります。

6つ目であります。国際航空貨物についてであります。ここにつきましても、我々は国の中で一定の役割を担っていくつもりであります。昨年、道が行った調査によりますと、青森など北東北地域からの生鮮などの輸出に関しては、成田経由よりも新千歳経由の方がトータルの輸送コストが安いという試算が出たところでございまして、これから新幹線な

ども含めて、函館と東北との距離も縮まり、経済交流も活発に行われるという期待から、新千歳空港が北海道・東北のハブ空港として生鮮輸出などのお役にも立っている、このように考えているところであります。

最後に、道民の生活やビジネスを活性化させる路線を目指していただきたいということでもあります。7空港以外に道内には6つのローカル空港があります。中標津空港など北方四島、領土問題解決に向けて大変重要なところもありますし、離島の空港においては生活路線としての役割もあるところであります。

離島路線については、今年の4月に施行された国境離島法というのがあって、これを活用した様々な国の助成措置の活用、こういったことも行いながら、北海道としても、もとより財政支援をし、運賃の低廉化などを図っているところでありますが、是非このコンセッションを通じて7だけではなくて13全体としての地域の魅力を活かした観光など、こういったオール北海道の地域活性化に資する取組をやっていただきたいとこのように思う次第であります。

もとより、そのことを実現するために、我々は運営事業者としっかりと連携を組み、スクラムを組み、やっていきたいと思っております。例えば新幹線並みの利用しやすい運賃、そういった工夫によって道内路線の搭乗率を高めていく、そういったこともいいかなというふうに思っております。

また、広域的な観光の推進。これも広大な北海道なるがゆえに、道東・道北も国交省さんのご高配により広域観光ルートのご指定もいただいております。私、あくまで全道全体としてのバランスある地域の発展、このことを期していくことが北海道の役割だと思っておりますので、こういった広域観光の推進についても2次交通の利便性の向上も含めて全部運営事業者さんにやってくれとは言いません、もとより、我々もしっかりと連携しながらやりますが、国の力もお借りしながら、是非、そういった前向きなご提案をしていただきたいと思っております。

(福田大臣補佐官)

道の全体を俯瞰した立場からの目標設定と方向性、非常に聞かせていただきました。ありがとうございます。それでは最後に久保田部長、お願いいたします。

(国土交通省航空局・久保田航空ネットワーク部長)

国土交通省航空ネットワーク部長の久保田でございます。新千歳、函館、釧路、稚内の各空港の設置管理者、そして空港運営委託の全体の設計者の立場からコメントさせていただきます。

まず、空港の民間委託について若干説明させていただくと、今、空港はいろいろな責任者の方がばらばらにいらっしゃいます。端的に言うと滑走路などの基本施設、これは新千

歳などの国の空港においては私ども国が責任者であります。旅客ターミナルビルはどこかという民間の方や三セクが責任者、それから場合によって貨物ビルや駐車場も別の経営等となってございまして、いろいろな責任者がいる。そのばらばらの責任者を一本化しましょう、一人のCEOが判断できるようにしましょう。それをやることによりまして例えば着陸料を柔軟に設定する、それから路線誘致、そういった活動も一本化していく。それらやることによって空港の活性化、地域の活性化、地域の振興に繋がるのだ、そういうふうに思っているわけでございます。

特に、北海道におきましては、今、7空港の運営の一括民間委託、これが議論になっているわけでありまして。先程、米沢市長が申されていましたが、各地がばらばらで誘致していますが今度は7つが一緒になってやっていくこととなります。実は私、2003年1月、先程竹中先生からお話しがありました、小泉総理が施政方針演説で初めて訪日外国人1000万人を目指します、と発言された当時、担当補佐をやっておりました。隔世の感でございまして、菅官房長官ビデオメッセージにもございました、北海道内7空港の一括民間委託は、成長戦略の柱、観光先進国の柱になる、そのためのこれは大きな起爆剤となると思っております。その意味で私としましては、この北海道の7空港、その運営に民間の知恵とキャッシュを入れることによって北海道全体の観光振興、そして北海道各地の振興に繋がるような提案を是非、民間の自由な発想でもってしていただきたい。それを強く期待するというところでございます。以上でございます。

(福田大臣補佐官)

ありがとうございます。5人の方にお話しいただきまして、事前に全くすりあわせていないのですけれど、見事にそれぞれの方が少しずつ重要なメッセージを分担して言っていたようなそんな感じがしますが、石井先生どの辺から攻めていきましょうか。

(北海道大学公共政策大学院・石井特任教授)

まとめるのが難しいなと思いながらお話しを聞いておりましたが、主要な論点をだいぶ出していただいたかなということで、そもそも上下一体化のメリットというものに加えて、道内については7空港を一体化するというので、上手にやればメリットが掛け算で生まれるというようなことが基調としては大きな論点だったかなと。具体的にどうかというところはあるんだと思います。実際の運用ということで言うと、それぞれの個性を活かすようなことと、全体調和的に進めるというようなことと、新千歳の活力をどう活かすかということが運用上の大きなところで論点になる。実際の航空ネットワークというようなことに関しては知事がお触れになりましたけれども、料金が手頃になれば搭乗率が上がるというような言い方をされましたけれど、LCC的な考え方から言うと、利用率をなんとか上げる努力をすれば料金を下げられるということで、そこら辺は実際にネットワーク振興とい

うことでいうと大きなポイントになるかなということですが。

私自身は道内空港の民営化の議論につきましては、当初民間ベースで提言をするところから付き合わせていただきまして、竹中先生にも大変お世話になりまして、むしろ7空港という枠組みを作るのには非常にご尽力いただいたというふうに思っております。この席を借りて私が言うのもなんでございますけれども大変感謝をしているところでございます。

いずれにしても、今、北海道はJR問題等もございまして、航空ネットワークはプラスの面がございまして、全体の交通ネットワークはどう変えるかというようなところで、空港民営化を非常に上手に位置付けていかななくてはいけないことで、突きつめれば、広域観光振興を図るといふようなことを前提としても、道内交通ネットワークの充実強化、これをどういふふうに進めていくかということが大きなポイントになるかというふうに思っております。

基本的には、今も申し上げましたけれども、やはり価格低下というような流れを上手につくりながら道外道内、特に地方空港との航空路をどう作っていくか、道内についてもやはり大きなポイントで、新千歳をベースとするネットワークをどう作るかということと、ローカル・トゥ・ローカルということであれば、例えば新幹線の起点となる函館からどうするか、その他がどういふふうに行けるかというようなことを、基本的にはかなり具体的に考えていかななくてはならないということで、これから提案を考えられる企業のグループの方々にとっても、そこらへんが一番悩ましい問題かと思っておりますけれども、かなり具体的に航空路をどう定着させていくかということについて、もしくはそのためのソフトな投資も含めてどうしていくかということが大きなテーマになるなと思っております。

全体で言うと、山口市長がおっしゃったとおり、新千歳の活力を活かすというようなことで考えますと、トータルの年限30年よりももっと長いのもかもしれませんけれども、トータルでは全体がバリューアップして、利益も最適化するということになるかと思っておりますけれども、たぶん当初10年くらいはむしろ地方空港の底上げをどうするかということに相当頑張っておられたいかならないかと上手く目標が達成できないのではないかと申したところで、そのところはじっくり腰を据えた対策というものを考えていただく必要があるかなというところになります。逆に、そのために考えますと、要は、選定手続きにおきましてそういった提案というようなものが評価の大きなポイントになってこなくちゃいけないというようなことになるのかというふうに思っております。

それに関して今日1巡目の発言ではあまり具体的に出ておりませんでしたけれども、管理者なり地元ということで、具体的にどういふ将来像を考えられているかというようなことは、次の論点として是非議論ができればいいなというふうに思っております。

それとともに、これから募集要項を作って、配点基準なんかも作っていくかと思っておりますけれども、これまでの国が進められているコンセッションの流れでいうと、少し価格の方が、点数が増えてくるというような動きもございまして、北海道に関してはやはり

価格というよりはネットワーク強化というところにどう重視して配点基準をつくっていたかということがあろうかと思っておりますので、そこらへんについても是非、少し触れていただければありがたいかなというふうに思っております。それとともに、期間なり価格というようなことに関しても、やはり北海道の7空港の民間委託については、かなり長期的な視野で取り組むというようなことで、そういったものをどのように設定していくかということに関しても、よく議論する必要があるかなというようなことをちょっと感じております。

(福田大臣補佐官)

ありがとうございます。定義していただいたものを踏まえて、どういうふうに議論を進めるかというところで、一つは、今回ある意味、知事から具体的に今回の取組の目標ということで、日本全体の訪日外国人の1割強は契約期間の満了まで、満たせるようにしていきたいと、こういう投げかけがありました。

まず1つ目としてこれについてどのように思うか、先程も設計の責任者ということで久保田さんがおっしゃっておられましたけれども、事業者を選ぶときにどういう方向に向かっている提案を引き出すのか、何を指すために事業者を選ぶのか、そのときに目標というのは重要な論点になると思いますので、そこについてどのようなご意見を持たれたかというところをひとつ久保田さんに伺いたいなというふうに思うのと、そういう意味で言うと、目標という意味では、新千歳空港というのが、担い手として現状で一番大きい訳だと思っておりますので、可能であれば山口市長からも今の知事の目標に限らずで構わないのですが、今回の空港の運営委託というものの目標、目指すところをどういうふうに置くべきなのかというあたりについて、ご意見があれば、お二人にそれぞれ2分ほどずつでコメントをいただけないでしょうか。お願いいたします。

(久保田部長)

久保田です。今まで、仙台でありますとか、高松そして現在手続きを進めている福岡と取り組んできておりますが、北海道7空港基本スキームの中で圧倒的に違いますのが、広域周遊観光、これを提案ということで盛り込んで、それを民間の方からご意見を問う。その意味からも、北海道というのは非常にポテンシャルが高いわけでありまして。さきほど長官のビデオメッセージにございましたが、気候、自然、食、文化すべてに秀でているわけです。その特性を活かすということが大切なのだろう。それを、基本スキームの中に入れて、マーケットサウンディングで、この会場にも、参加されていらっしゃる方、多数いらっしゃると思いますけれども、そういった提案どうですか、ということ聞いております。民間の方からの意見も踏まえて、そして他の管理者の方、周辺の自治体の方、関係者の方と良く調整してこのスキームをさらに精度を上げ、それを実施方針、募集要項という形で

つなげていきたいと考えているところでございます。以上です。

(福田大臣補佐官)

ありがとうございます。山口市長、国管理空港の4管理者の懇談会でもご提言いただいているところもあるかと思っておりますので、その辺も踏まえて、何を目指すべきかについてご意見いただければと思います。

(山口市長)

私は2つの観点から目標を作らなくてはいけないと思います。

それは、先程言いましたように7空港はそれぞれの立場でボトムアップをして成長戦略を立てていって、全体でサムが伸びていくというそういう考え方がひとつ。

それから、国の観光立国に対してどれだけ北海道に貢献していけるかということですが、4管理空港の懇談会では、2050年までに1000万人という目標を立てました。これは十二分に可能だという裏付けも記しておりますが、このような目標を持ちながら進めていかなければならないと思っておりますが、そのために必要なことはいち早く今回の民間委託という手法、手段を通じて、北海道の観光振興のためのロードマップをつくっていくということだと思います。そのロードマップによって民間の方々が投資意欲を出し、投資を誘発することができますから、いち早くそういう具体的な計画を立てていくということを身近な目標にしながら、目標の数字に持って行くことが大事だと、このように思います。

(福田大臣補佐官)

ありがとうございます。ある意味、地元であるとか地元の行政側としてこの分野をどういうところに重点をおいて取り組んでいって、どういう活動をしていくのかを示すことで、ある意味、民間側と足並みを揃えやすくするべきと、そういうご意見として承りました。ありがとうございます。

目標についてご意見を伺ったところで、次にもう一つ、先程の議論の中で、これは西川市長からありましたけれども、国と地方で進め方のプロセスが違うというお話しですね。地方管理空港に関しては議会の手続きを経て進めていかないといけない、これは非常に重要な問題提起だなというふうに感じたところです。

今回も、ある意味、議会の手続きも踏まえて、議会の理解も得ながら7空港の中に入る、入らないを、道、2市の管理者の方々、これからやっていっていただかないといけないということだと思いますが、この3つの空港の、道、2市の管理者のそれぞれの立場から、これから、具体的なコンセッションの枠組みの議論を詰めていくにあたってですけれども、関係者の理解を得ていくために、どういうところに注意しながら議論を進めていかないといけないのか、どういうところが議論として踏まえられていると合意形成がしやすくなり

そうなのかといったあたりを、少しご意見をいただければと思います。

これは西川市長からの問題提起でもありましたので、よろしければ西川市長、米沢市長、知事という順番でお話しいただければと思います。

(西川市長)

旭川市です。今、議会も含めて地元でどういう議論がされているのかというのは、やはり7空港の一括の民間委託によって、きた北海道、道北地域が良い方向に行くのかどうかということが、やはり皆さん一番の関心事になっております。それと旭川空港の独自性だとか、きた北海道の独自性、こういったものをこれからもしっかりと維持することはできるのだろうか、そういったことに非常に興味を持っております。これから、細かいところはこれからSPCさん、関係の皆さんと詰めていかなければいけませんけれど、私の立場としてはその絵をしっかりとご提示をして12月の旭川の市議会で可決をいただく、条例の改正をしていかなければいけないという作業があります。その部分をしっかりとこれからその絵を具体的にご提示をさせていただいて、理解を得るという作業が必要になるのかなと思います。

(福田大臣補佐官)

ありがとうございます。米沢市長、お願いいたします。

(米沢市長)

手続き上のことは同じで9月議会、12月議会ということで市民の皆さんの納得感、納得をどうとっていくかということだと思えますね。ともすると、これをやるとうちのメリットはなんだ、デメリットは何だという話に陥りがちなのですけれども、先程のお話でありましたけれども、この取組の最大の目的というのは何なんだ、7空港の一体運営で生まれてくる相乗効果、そして空港や地域の活性化というのはどういうことになるんだ、そして北海道全体がこうやって底上げするんだというような、この辺についての話がなければ、単純にいくらなのか、メリットがどうの、という話になってしまうなというところをちょっと危惧しているところがあります。そういうことも踏まえて考えますと、もう1つ、その納得感の中にはアカウンタビリティという大げさかもしれませんが、説明がちゃんとみんなにわかってもらえるというんでしょうか、つまり、ちゃんと競争原理が確保されていて、審査というのは公平・公正に行われていくんだ、そしてそういうことのために、一括でやるのに事業者の方にはどういう情報を出していく、スケジュールはこうなっている、そういうものをきちんとタイムリーに出していかないと、あとで突然ぽんと出していくのは、なかなか説明のし辛いところかなというふうに思っています。あくまで、経営の自由度を最大限確保したスキームにしていくのだと、冒頭にありましたけれども、コンセ

ッションの最大の目的、民営化の目的というのは民営化を通じてユーザーといいますか、利用者の利便性の極大化を通じて何を次にするか、ということですね。ですからそういうことも含めると今、経営の自由を最大限確保したスキームになるようなところも、手続きの中でしっかりと確認していくということが大切なのかなと思います。

(福田大臣補佐官)

ありがとうございます。では、知事お願いします。

(高橋知事)

我々は、議会の皆様方に理解を得て民間委託を進めていくということでありまして、今日もこの会場に道議会の有力議員の方々にご出席いただいております。道議会では深い関心を持って見ていただける方もいらっしゃると思いますが、やはり前例のない「全国マルマルの土地でやったあれだよ」というのがないのですね。

という意味ではやはり丁寧な説明・情報提供を、節目節目でこれは道議会の皆様方に対するばかりだけではなくて、道民の皆様、一般に対してもそうなのでありますが、それを私どもとして心がけているところであります。

ロジカルに説明を申し上げると、こうなってああなって、民間活力が入っていいんだよな、となると、ご理解をいただくようでありながらも、先に申しました前例で、「ここでこんなにうまくいったじゃないですか」と、使えない面でも苦労してですね。なんとなくの不安もそれぞれ広い地域を抱えておられる道議会議員の方もいらっしゃるのです。例えば空港の地元の皆様方の中には、良くなるんだという思いと、例えば空港の中で雇用はどうなるのだというようなご不安とか、いろいろなものが混在したことを、私どもがご説明に参上すると道議の先生にお伺いをするところでございます。

だからこそ、私としてはこれまで以上にこれからも広域な北海道、全国 22 個の県が入るだけの広い北海道でありますので、それぞれの地域のレベルアップになるんだというご説明をこれからも尽くしていかなければならないし、また千歳市長からも 9:1 が 8:2 になるだけじゃだめなんだ、それはおっしゃるとおりなのです。

千歳の乗客も増える、そして、ただ全体としてパイが増えることによって結果としては、今の 9:1 が 8:2 とか、7:3 とか、そういうことは結果としてあり得ると思うのですが、決して千歳自身の乗降客が減って、千歳の地域活性化がマイナスだということはあってはならないことでもありますし、また、物流の拠点化のこともやはり新千歳空港の活用というのは重要だと思いますし、そういう、それぞれの地域の方々のご不安に思っておられることの丁寧なご説明も含めて、私どもしっかり手立てをしてやっていかなければならない、そういう点を留意しつつ、これからの議会対応ということを我々がきちんとしていきたい、こんなふうに思っています。

(福田大臣補佐官)

ありがとうございます。知事からお話しがありましたけれど、これは前例がなかなかない。これが前例ですよと言うと、コンセンサスはとりやすいわけですが、そういうふうを示せるものがなかなかない。他方で、米沢市長からもありましたが、わかりやすく伝えないといけない。前例はないけれど、わかりやすく伝えるということはなかなか難しいことなのでありまして、ただ、こうやって5人の方、6人の方のお話しを聞いていると、なんとなく同じ方向を向いて、同じ目的で、同じ目標で、同じ手段というものが共有されているように感じられるのかなど。

今日聞いていて思いましたけれども、これは何のためにやるのかということですが、やはり1つ1つの空港がばらばらと、よりも、連携をして取り組んだ方がいいこと、というのが管理者の皆さんのそれぞれの活動の中でも多く感じられる。営業にしてもそうですし、グランドハンドリングにしてもそうですし、1つの空港でやることのある種の限界、でもみんなでやればもっと大きな事ができるだろうという、この日々の取組から実感するものが、一つ目的の背景にあって、そういうものをまとめて大きな力にして、利用者の目線でより利用者を増やしていってもらおうということで、それは今のパイを奪い合うのではなくて、トリクルダウンを起こすような、そういうある意味拡大して行くために協力をするという、多分それが今回の目的なのだろうと。

それが具体的に何によって評価されるのかという目標に関しては、やはり日本全体で外国人のお客を増やす中でシェアを維持してさらに拡大していく、それがまず必須であるし、具体的に言えば2050年に1000万という数字もありますけれども、やはりそういう目に見えるKPIも意識しながら、ある意味、目的の達成を図っていこうとしている。

それに対する手段という話を伺うと、やはり競争性の確保が大事です。多くの方に提案をしていただいて、よりよい人を選ぶというプロセスにすることであるとか、13空港全体で北海道のリソースを全部使ったらこんなことができるというビジョンを作ってみんなで共有していくことが大事であるし、また、米沢市長から非常に重要なご意見があったと思うんですが、SPCが全部やってくれるわけではなくて、SPCが観光をやってくれるわけではなくて、あくまでも北海道が主体的に広域観光、周遊観光のルート開発をしていく中で、SPCにできることというのがどこまでなのかというものを示してもらおう中で協力できるところを見つけていく。

この目的、目標、手段。こういったものを、今日お話しを聞いているだけでも、それぞれの方が言ったことというのは、連携しあっていって、頭の中で思い描いていることにはかなり共通点があって、それをできるだけ多くの人たちが、またここにいる方々が、一人一人関係する人に伝えて理解を得ていくという、その丁寧なプロセスを回すということが大事なのだなということを、認識を新たにいたしましたし、多くの関係者の方が前向きに

なってくれないと上手くいかない手続きだと思しますので、今それぞれの方がおっしゃられたようなことがより伝わっていくように引き続き皆さんが協力をして取り組んでいただくということを期待したいというふうに思いますし、コンセッションのスキームという観点で言うと、石井先生から少しご意見ありましたけれど、今のような目的で行く以上、単純に高く売れば良いという、そういう取組ではない。

やはり投資によって事業価値をあげていく取組だということを、これは久保田さんに宿題として地域からのご要望ということで持って帰っていただいて、私も一緒に協力しながらいい事業者を選ぶフレームワークを作っていくということだろうなということにも思った次第であります。

一人一人の方のご発言も非常に熱のこもった内容だったものであったものですから、与えられた時間を少しオーバーしております。今日来た方々が、是非、なるほどこういう思いを持ってこのプロジェクトって進んでいたのだなど、ではこの思いを受け止めて、まだ提案書の締め切りまで1年半、時間がありますから、しっかりと検討していただいて、いい提案書を書いていただく、そういうものに繋がるパネルディスカッションであることを祈って、パネルディスカッションを終えたいと思います。どうもありがとうございました。

---

---

## 特別講演「先行空港はいかに地域とともに成長しているか？」

関西エアポート株式会社

山谷 佳之 代表取締役社長 CEO

エマヌエル・ムノント 代表取締役副社長 Co-CEO

---

(山谷社長)

北海道の皆様こんにちは。今、司会の方からご紹介いただきました関西エアポート社長の山谷佳之でございます。それと、もう一人私の非常に重要なパートナーをご紹介します。

(ムノント副社長)

エマヌエル・ムノントです。よろしくお願いします。

(山谷社長)

今日は約 30 分のプレゼンの時間をいただいていますので、先行してコンセッションを導入した空港がどの様に成長を果たしているかというところで、大変短い時間ですがポイントについて皆さんにご説明申し上げたい、と考えております。

まず私の方から少しご説明する訳でございますけれども、私たち関西国際空港、大阪国際空港(伊丹空港)のコンセッションは 2016 年 4 月 1 日からスタートいたしました。スタートしてから約 1 年半経過しておりますが、本当にこの 1 年半というのは、私は 30 年以上ビジネスパーソンとしての活動をしておりますが、一番時が経つのが早かったと思っています。次から、次へと、いろいろな事柄が出てまいりまして、気がつけば 1 年半。本当に 1 年半経ったのかという心境でございます。まず、この 1 年半を少し振り返ってみたいのですが、2015 年 12 月にコンセッションの実施契約を締結させていただきまして、運営開始が、年が明けて 2016 年の 4 月 1 日ということで、約 3 ヶ月間ございますのでその期間にコンセッションの引き継ぎだとか準備だとかができるかな、と甘い考えをいたしておりましたが、実はそうではございませんでして、その期間というのはいろいろな許認可関係等々の書き換え、これで忙殺されたと記憶しております。

約 200 を超える許認可の書き換への必要があり、最後の許認可の書き換えがコンセッション開始前日の 3 月 31 日のしかも午後でございましたので、ドキドキでした。でも無事に手続が整いまして、4 月 1 日から新しいコンセッションが始まる訳でございますが、その過程の中で実は 2 月に関西国際空港及び伊丹空港の職員の方の転籍という手続きがございました。職員の方が新しい民営化された会社で仕事するのは嫌だということになりますと、その瞬間にコンセッションは成り立ちませんので、私たちも職員の皆様



にタウンホールミーティング等々を通じて新しい会社の紹介をさせていただいたんですけれども、結果、本当にほとんど全員の方が新しい会社についてやろうと表明していただいたということで、これで予定通り会社がスタートできるなど安心しました。そんなこともございまして大変あわただしく4月1日を迎えさせていただきました。

関西国際空港には21年の歴史があつて、伊丹空港には77年の歴史があつて、それが、その時点2016年4月で関西エアポートの運営の下、完全に統合するんですね。

それまでは組織も違う、意思決定も違う、或いはコンピューターシステムも違う、という状況で4月1日は、全員集合し、本当の意味で統合を開始するためのスタート日でした。しかもそこに、私はオリックスからですが、副社長のエマヌエルはヴァンシからというように、2つの異なった会社が経営に加わったということで、この会社をきちんと安全安心を確保しながら、民営化ということでオペレーションしていくことがものすごく難易度の高い取り組みだったのではないかなと振り返っております。いまなお難易度が高いことも間違いないというところを感じておりますが順次、統合が進みつつあります。いろいろとお話ししたいことが沢山ありますが、まず1本見ていただきたいビデオがございまして。これは今年の3月31日、丁度1年たったときに、スマイリングデーという企画をした時のものです。これは世界で私たちを含めて35の空港を運営しているヴァンシ・エアポートが、同時にお客様に対して日頃の感謝を申し上げようという企画をしたものでございまして、まずはビデオをみてください。

## — (映像) —

スマイリングデーは、関西国際空港と伊丹空港で同日にやりました。このスマイリングデーの目的というのは、社長や副社長ももちろん参加して、空港のお客様に小さなお菓子を配ったりしているのですが、特に空港というのはたくさんの空港を支えていただいている裏方の職員の方がいらっしゃるまして、この日は交代でできるだけ表に出てきてもらって、お客様と接していただきました。日頃裏方になっていきますと、空港というものが、どなたがお客様で、どういうふうにお客様に支えられているのかということは、理解が進みにくい点がありまして、こういう日にはみんなで私たちのお客様を歓迎しようじゃないかということで、笑顔でお迎えした次第です。

また、1年間かけて会社のロゴマークを開発いたしましたので、そのお披露目をさせていただきました。私達は、羽織袴を着ておりますけれども、私たちが好んで自ら着たのではないのです。私達の社員が社長、副社長、是非これを着てやってくださいということがありまして、大変恥ずかしい思いをしながらやりましたが、一旦やってみますと、なかなかこれもまたいいものだと思えました。

そんな楽しいイベントもありまして、1年半、振り返ってみますと、無事に順調なう

ちに運営を遂行させていただいておりますけれど、大変ばたばたした連続のなかで、なぜコンセッションが上手くいっているのか、ということに触れさせていただきます。その理由として考えられるのは、コンセッション移行後はモニタリング会社になっていただいている、新関西国際空港株式会社が、本当に関西エアポートにきちんとした引継ぎをしていくのだということで、なにかとバックアップをしていただいたこと。或いは地域の皆様、行政の皆様、株主の皆様、関係する他の皆様、そしてエアラインの皆様が、なにかにつけて新会社と一緒にやっというとしていただいたこと。こういう協力関係が非常に大きかったと思います。関係者のみなさまの支えと協力があつて、この1年半上手くやってこれたと、私は振り返ってみて思うのです。

関西国際空港と伊丹空港に関しまして、それぞれの空港に歴史があるわけですがけれども、特に関西国際空港に関しましてはちょうど日本のバブルの時期に空港の建設工事が本格化し、開港が1994年9月です。実は1994年9月には、すでに日本のバブルは崩壊しておりまして、経済環境は大変厳しい時機でした。そんな中で、関西国際空港は95年、96年、97年、98年、99年とものすごく環境の悪いなかで、しかし、ちょっとずつ成長させているのです。

この折れ線グラフは国内GDPの推移でございます。全体を通してみますと、GDPに対して空港の利用者というのは、概ねニアに反応しています。この時期はGDPが低下して、バブル崩壊後たいへん厳しい時機なのですが、素晴らしい空港を作ったので、なんとかお客様を増やしていこうという、そういう努力を地域がされていると思うんですね。その中で1999年ですか、所謂、二期島の4000m滑走路の着工をしております。そして完成するのが2007年になるのですが、今度はアメリカにおけるテロ、それに続いての湾岸戦争という国際的なイベントに端を発した経済苦境に見舞われました。外的な要因でございますけれども、ご覧いただいておりますように、GDPも低下し、空港利用者数も急激に低下しました。

これではいかんということで、また頑張つてなんとか2006年まで盛り上げていくのですが、今度は2008年、2009年にリーマンショックが起こりまして、ドカーンと落ちてしまう。このような不測のイベント発生の結果として、本当に関西国際空港をどうするんだということになったと思います。立派な4000m滑走路、3500m滑走路、完全24時間の空港、素晴らしい空港インフラがあるけれども、全然上手く使えていないじゃないか、という状況に直面して、関係者の皆様がたいへん頑張つたのだと思います。

国の政策としまして、先程来言われています観光立国戦略の具体化。或いはオープンスカイ方針の採用。エアラインの皆さんにどんどん来ていただくような政策であったり、或いは観光客の皆さんにビザの緩和や免除をしてどんどん日本に来ていただくという、施策を導入しました。それと機を同じくしてLCCという新しい概念の航空会社が日本でも立ち上がりました。例えば関西国際空港をベースにさせていただいてい

る Peach Aviation 様、このような新しいビジネスモデルをもった会社様と連携することによりまして、空港の利用者が徐々に増えてきました。今お話ししている事柄は、私たちのコンセッションが始まる前のお話でございます。法制面においても 2011 年に、実は関西国際空港及び大阪国際空港の一体的かつ効率的な設置及び管理に関する法律という法律ができました。この法律により、関西国際空港と伊丹空港の統合が始まるのですが、その延長線上にあるコンセッションによる運営が 2016 年に始まります。コンセッション前の段階で私が本当に 1 番大きなポイントと考えていることをお伝えしたいと思うのですが、それは地域が大変な苦勞をして 1 つの方向性をなんとか見つけて、それをコンセッションに上手に引き継いでいこうという意識が非常に強かったということです。大きな外的な要因のイベントの発生が相次げば、先程申し上げたとおり、空港の経営者がいくら頑張ってもそれだけでは会社を支えることができません。それでもなんとかインフラを活性化させるために、経営者はもちろん、すべての従業員が前向きにやろう、決めた目的をなんとか達成してやろうとする、こういう意識を自ずと持つことが非常に重要だと思うのです。私たちは今後も従業員と一体となって、空港運営を前に進めていこうと、このように考えている次第です。

また、関西国際空港の成長の為には会社と地域が、一心同体であるというような関係作りが必要であって、先ほど申し上げましたように関西においては幸いなことといたしまして、過去大変苦しい時期があったが故に、うまくこういう一体の関係がひとつのビジネスのモデルとして動き出している、このように考えております。

たとえば通称ミナミという地域ですが、北海道の方にはあまり馴染みがないかもしれません。以前のミナミの商店街というのは、ほとんど日本の方がお買い物をする場所でした。今はそうではありません。心齋橋筋商店街は、65%の方が海外のお客様とされています。道頓堀は、たぶん 80%のお客様がアジアから訪日された方です。或いは黒門市場、これはある意味で、屋台村に変化して、アジアからのお客様が大変増えている、というふうに、海外のお客様を受け入れて街が非常に大きな変化をしました。街が変化するというのは何か新しい商売施設やインフラを作ってそれで変化するというのもありますが、既存の街にやってくるお客様がその街を変えて、その街がその変化を容認すると、どんどんその街を目指してまたお客さんがやってきて大きな変化をおこします。大阪のミナミの商店街ではまさにこのような大きな変化が起きました。

空港そのものがいくら頑張らしても、そこに行きたいというお客様がなければ、これはなかなか成長できないわけございまして、そういう地域との取り組みが一体になって初めて空港の成長も達成されるということであると思っています。関西に関しては、コンセッション以前からそのような流れがあり、私たちは上手く引き継げたのではないかと、このように思うのです。それで、地域でこういう良い経済循環が成立しているという証になるような指標を捜した結果、1 つは関西国際空港に関わる就業者、或いは関係

者の増加指数です。2014年4月の就業者数を100といたしまして、2017年4月には関係者、従業員の数も15%以上増えています。雇用が拡大しておりますので、空港において経済の活性化が図れている証であると私たちは捉えております。その一方で陸地から離れた空港でございますので、現状においては、むしろ分野においては労働力不足という状況に直面しております。うれしく思う反面、今後雇用の確保をどうしていくのかということもまた、新たなテーマとなっております。次にこの表は大阪の百貨店の売り上げの増減を前年対比で示した折れ線グラフでございます。2016年までは、東京の百貨店の売り上げ増加が大阪の百貨店よりも前年対比で上回っていましたが、最近におきましては、以前にあった爆買いじゃないのですが、先程申し上げたような、たとえば大阪ミナミにたくさんのお客様が集まってこられて、そこで多くの消費をされるというふうなひとつのモデルができてきたのではないかと感じるところでございます。

次にこちらのグラフはホテルの稼働率でございます。一番下の折れ線グラフが全国の稼働率で、赤が大阪の稼働率でございます。東京のグラフも示しています。大阪地区のホテルの数もかなり増えてきておりますが、しかし、稼働率は非常に良好に維持できております。これは、とりもなおさず経済のパイが膨らんできているのだという1つの状況を示すグラフだと考えておまして、この様な経済環境のもと大変順調にコンセッションは進んでいると思います。しかし先程のページでお示しましたように、例えば国際的な紛争、例えば疫病、或いは大災害があったときに、空港の利用者が落ち込むことは事実であります。その時に経営が頑張っても、従業員が頑張っても、空港というのは内部努力をすれどもお客さんの数が落ち込む。そのときにこそ、本当に空港と地域社会が一体となって明るい未来は必ずあるんだということで、あきらめずに努力を続ける、こういう、良好な関係がコンセッションに関しましては一番重要だと思います。

私どものコンセッションの期間は、44年間で、あと42年半ありますから、その中で今いいからといって喜ぶという考えはございません。今後いろいろな波風があるだろうし、そういうときにもみなさんとともに乗り越えていくのがコンセッションだという基本的な考え方をしています。私からは以上です。

(ムノント副社長)

関西エアポート Co-CEO のエマヌエル・ムノントと申します。まだ来日してから一年半しか経っておりませんので、日本語でお話しすることができずに申し訳ありません。

まず、自己紹介をさせていただきますと、私はフランス人ですが、15年以上、アジアに住んでおります。日本に来る前はヴァンシという会社でカンボジアの空港の社長として、カンボジアで勤務をしておりました。ヴァンシ・エアポートはカンボジアでは20年以上にわたり3つの国際空港をカンボジアで運営して参りました。もちろん、カンボジアは小さな途上国ではありますが、観光を軸として急速に成長をしております。皆様の中にはご存じの方もおられると思いますが、アンコールワットという有名な場所が

あります。以前はあまり多くの方が訪れてはおりませんでした。今は毎年 500 万人の観光客がアンコールワットを訪れております。

また、私はシンガポールでも勤務していたことがあります。

それでは、プレゼンテーションに移らせて頂きます。私共の独自の空港モデルをご紹介したいと思います。「私共の独自の」と申しますのは、このような形の SPC(特別目的会社)が出来たのが初めてであったからです。この SPC は、金融サービスなどの事業も行っているオリックス、また、世界で 35 の空港を運営しているヴァンシ・エアポートという会社が出資しています。ヴァンシ・エアポートは建設やエネルギーを手掛けているヴァンシ・グループという大手企業グループの一員です。ヴァンシ・グループは鉄道や高速道路、駐車場などのコンセッションも行っております。35 の空港を運営する中で空港ネットワークが形成され、その中で色々なシナジーが生まれています。例えばヨーロッパの中のポルトガルでは 10 の空港を運営しており、その空港ネットワークが業務に活用されています。また、南米のドミニカ共和国でも、6 つの空港を運営してネットワークを形成しております。私共のモデルが非常にユニークであるところは、オリックスとヴァンシがそれぞれ 40%ずつ出資している以外に、関西の 30 あまりの企業が 20%の出資をして下さっているということです。このような地域の株主、地域の企業やコミュニティとの力強い連携ということが我々の特徴の一つであります。

会社にとってビジョンは非常に大切です。この関西エアポートのプロジェクトはオリックスが 3 年以上前に準備を始めております。このような非常に重要かつ 44 年間という長期にわたるプロジェクトへの投資判断は非常に慎重に行わなくてはなりません。44 年間の運営にはリスクも伴います。44 年間のために、事業計画を作りますが、そのためには便数や旅客数の予測も行う必要があります。44 年の間には色々なことが起こりえます。自然災害ですとか経済危機、また、気候変動等々のリスクが存在します。その中でヴァンシもオリックスも長きにわたりプロジェクトに携わるためには、その地域をしっかりと見据えたビジョンを作る必要があります。私共はビジョンの中で、まず関西エアポートを一つの会社、一つのグループとして結束させるということを掲げております。2 つの空港以外に、これからは神戸空港も入って参りますので、こちらにはこのように 3 つの空港の名前が書いてあります。以前は別々の会社で勤務していた人たちが集まっております。また 15 のグループ会社がございます。こういった背景から、全ての会社に当てはまる一つのビジョンを作ることが重要でした。また、この 1 つの空港システムを作る、地域の中でこのような 1 つの空港システムを作ることが私共のビジョンであり、今正にこれらのビジョンを実行に移しているところです。

それでは、このことは地域にとってどのような意味があるのでしょうか。一つの事例を申し上げたいと思います。今日、色々なネットワークの話、路線のネットワークの開発、エアラインとの関係というお話が出て参りました。関西国際空港は、ここ数年、非

常に伸びております。関西国際空港にはLCC(格安航空会社)にご就航頂いており、中でもPeach Aviation様は我々の関西国際空港にベースを置いて下さっています。私共はPeach Aviation様をはじめとする色々な航空会社様と連携をさせていただいております。

また、今までのヴァンシの中のベスト・プラクティスや経験を活かし、路線開拓を図っております。ここにいくつか、これまで、その路線開拓に成功した事例を書いております。中でも、このカンタス航空様に新規就航して頂いております。それより10年以上も前に直行便が停止していましたが、これから関西国際空港とシドニー便が再開されます。これも非常に有意義なことです。

旅客数という意味では、4100万人という数字を昨年達成しており、今年は更に増える見込みです。インバウンドの訪日客数が増えていることもあり、11.3%の伸びを示しております。

地域の振興のためSENSE OF PLACE というコンセプトを持っております。これは我々の空港の中で、その地域らしさを打ち出していくということであり、地域と連携をしながら、その地域らしさをどんどんアピールしております。海外のお客様から見まして、空港はまず最初にその国、その地域を目にするところです。ですから我々としては、地方自治体を含む色々な地域の関係先と連携をするのが非常に重要だと思っております。そして、それを観光客の方々に訴えていくことが非常に重要だと思っております。例えば伝統的なイベント、野点ですとか、福娘などにもご活躍頂きまして、地域らしさを打ち出しております。桜の時期には桜の装飾も行い、海外の旅客の方に訴えかけております。このSENSE OF PLACEというのは、非常に重要なものだと思っております。

これは我々の会社のロゴですが、赤は空港で味わうワクワク感を表しています。これは、これから旅行するというワクワク感だけではなくて、空港での体験自体にワクワクする気持ちも含んでいます。伊丹空港におきましては、このSENSE OF PLACEの取り組みを通じまして、もっと、近隣の住民の方々にもお越し頂いて、そしてまた空港を買い物や飲食の場としても活用して頂きたいと考えております。また、日本らしさを打ち出すために、最近、ポケモンのイベントを行いました。任天堂様と連携をしまして、Nintendo Switchという新しい商品を体験できるNintendo Check Inというスペースをオープンして頂きました。また、ガチャのエリアも最近、設けました。こういったものも、空港の中で日本の文化を感じて頂くための取り組みです。

また、私共が運営を開始いたしましてからもう一つ大切だと考えておりますのは、空港全体のキャパシティを増やしていくことでもあります。空港は地域として重要な交通インフラです。民間の運営権者として、私共の事業計画を通じて、きちんとしたキャパシティをお客様の利用状況に応じて確保していくことが必要だと思っております。

関西国際空港には2つのターミナルがあります。第1ターミナルとLCC向けの第2ターミナルです。そして、第2ターミナルのうち国際線のための部分をこの1月に拡張い

たしました。それプラス、我々はスムーズにお客様が移動して頂けるよう、日本では珍しい2つの取り組みを行いました。一つは保安検査のためのスマートレーンの導入です。お客様の安全・安心を確保しながら、保安検査の待ち時間を減らして、お客様が早く保安検査を通過して頂けるためのものです。そして早くお客様が制限区域内で飲食やお買い物をして頂くようにいたしました。また、ウォークスルーという通り抜け型の免税のショッピングエリアを作りました。通り抜けながらお買い物を楽しんで頂けるというものです。ここではお客様は非常に楽しんで頂いております、これまで頂いたご意見というのは非常にポジティブなものでした。また、これによって免税の売上も60%伸びております。チェックイン時や保安検査のところで待ち時間が少なくなるということになって、ストレスも少なくなっております。

次は伊丹空港の事例です。いま、大きな伊丹の改修計画を推進しております。これはもちろん、新関西国際空港様との契約の中でも合意したことでありまして、もともとの計画はありましたが、我々が引き継いでから2020年にオリンピックがあるということで、少し当初の計画を変えております。

まず、伊丹空港の中央の部分は現在改修中で2018年に供用開始致しますが、投資を増やしまして、お客様にシームレスに移動して頂いて、もっと楽しんで頂けるような空港にするために少し計画を変えております。例えば、オープンテラスの飲食店舗を作ったり、子供のための遊び場を作ったり、駐車場のキャパシティも増やすなどし、旅客の方だけではなく地域の、近隣の住民の方にももっとワクワク楽しんで頂ける場所になるよう取り組んでおります。

我々としては大きな投資を致しまして、「プレミアム関西」というコンセプトをもとにこのような改修を進めております。

終わりになりますが、今日、色々な話も出ていたと思いますが、この3つの空港を統合する、北海道様の場合は7つの空港になりますけれども、関西では3つの空港を統合するメリットについてお話をしたいと思っております。

まず、相乗効果です。組織、プロジェクト管理、建物の設計、ビジョンの面で、3つの空港を束ねることによって相乗効果が生まれます。また、ネットワーク、路線開拓をする、事業計画を推進していく中で、コンセプション全体の中で一体的に考えることが非常に重要です。色々なメリットがこれから三十年、四十年の間に生まれていきます。もちろん、何か危機が訪れたとしてもそれに対応するためにも非常にメリットがあると考えております。

そして、最適化というメリットもあります。資源配分の最適化、また、空港の最適化。例えば新千歳が飽和状態に近いかもしれない、というお話もありました。一方で、他の空港で余力があるとすれば、それが一体化することによって最適化を図ることができます。また、連携もすることができます。一つの会社として社内で連携するだけでなく、対

外的にも観光当局や自治体様など、色々な関係先と連携をする中で、一体化することは非常に重要だと思います。どなたか、一人の CEO がいることがいいことだとおっしゃった方がいらっしゃいましたけれども、その通り、統合は非常に重要だと考えております。

最後に一つの例を、これは山谷からお話しさせて頂きたいのですが、関西地域を支えていく取り組みとして、関西エアポートは 2025 年の大阪万博を推進しております。もちろんパリというライバルはありますが、私はパリ出身ではなくボルドー出身です。私共、ヴァンシ・エアポートも含めまして、2025 年の大阪万博を是非実現したいと考えております。ありがとうございました。

(山谷社長)

最後の万博の誘致なんですけれども、もちろんヴァンシ・エアポートの本社はパリにあって、パリと大阪は競争しているんですが、一方で、ヴァンシ・エアポートは関西エアポートに出資をしているわけであって、どちらを応援するんだというふうなことを問いかけたところ、少し考えて、ヴァンシは当然大阪を応援するという答えが返って参りました。やはり地域にコミットするという考え方がなければ、このような課題についても、関西国際空港としては、やはり万博に海外のお客様をお迎えする玄関になるわけですから、誘致に関しても考えが割れてはいけない、そういったところがコンセッションを実行していく上で大切であって、地域とともに今後も成長をしていきたいと考える関西エアポートでございます。どうもありがとうございました。



---

---

## 特別講演「先行空港はいかに地域とともに成長しているか？」

仙台国際空港株式会社

岩井 卓也 代表取締役社長

---

ご紹介戴きました、仙台国際空港株式会社の岩井でございます。先ほどの山谷さんとエマヌエルの話、素晴らしかったですね。大空港のお話はすごくいいなあと、うらやましく見ておりましたが、私のお話は小空港のお話です。この小空港が何を考えて、一年間何をやってきたかという経過報告というふうにお考えいただければと思っております。



最初に私どものビジョンでございますが、「東北の空を世界の空へ」というスローガンを掲げております。主要な施策が3点ありまして、この3点に絞り込むまでが大変でした。提案コンペというのはなかなか甘いものではなくて、また、たいへん網羅的な募集要項と採点表がありまして、どこにピントを合わせるのかというのが大議論でした。私どもは一丁目一番地は「路線を増やし、航空需要を増やす」ということなんだというふうに思い定めて提案をしたということでございます。

何しろ、国管理空港の一号案件でございましたので、ここが一丁目一番地だということも悩みの中で決めたということでございました。これが今や常識のようになっておりますが、常識でなかった時代をまざまざと覚えている私としましては、本日非常に不思議な気持ちをしているということでございます。もっとも、7空港も一遍にということであればこれを超える大提案が出てくるかもしれませんが。

以下、活動報告に入る前にまず二十年間の過去の仙台空港の旅客数でございます。ご覧になって一目瞭然でございますが、震災の傷跡と申しまししょうか、爪痕と申しまししょうか、まざまざと出ております。実はそれ以外にもリーマンショックですとか、東北一円の少子高齢化ですとか、あるいはエアラインの経営環境の変化ですとか、いろんなものが含まれてこの数字になっているわけですが、一番、やはり大きかったのはやはりこの震災、あるいはそれに引き続く風評被害でございます。宮城県をはじめとする地域の方々が、あの津波に洗われた空港をどういう思いで民営化に踏み切ったのかということ私どもは毎日重く受け止めて日々の運営に当たっております。

空港の概要でございますが、左側の図は、ご覧のとおりでございます。新千歳で比べますとずいぶんと路線が少ないような地図になっています。右側の円グラフはもっとショッキングで、東北六県居住者の出国空港、つまりアウトバウンドの方がどの空港か

ら出国しているかという円グラフでございます。私どものシェアはわずか12%しかない、ということですよ。

大半の方が成田、羽田で乗り継いで出国をしているということでございまして、これが現実で、成田空港さんはもう一本滑走路を作るという計画を発表されてらっしゃいますけれども、そういったところに東北の需要も大半背負わせているという言い方も出来るわけですし、私どもはもう少し自分たちで、何か出来ることがあるのではないかと、いうふうに思っているということでございます。

もちろん、この300万人という私どもの年間の旅客数の数値というのは、新千歳の2千万人に比べますと、たいへん小規模でございまして、これは国際線を中心に風評被害というものはもちろんあるわけですが、それよりもっと大きな要因としてはもちろん東北新幹線という存在がございまして、この外側に飛行機でなくて新幹線を利用されている方が年間で約1千万人いらっしゃるということになりますので、それを東京とのトラフィックを飛行機がつかんでいないという前提に立つと、百万都市の仙台でもこういう規模の空港だというのが現状でございまして。

一年間の活動報告でございますが、まず一丁目一番地と申し上げましたエアポートセールスですが、台北便、タイガーエア台湾というLCCが、これは函館空港にも飛んでおりますが、週4便、昨年6月の末から新規就航していただきました。アジアナ航空は震災後、週4便に減っていたわけですが、デイリーに戻して頂きました。それから今年に入りまして、スカイマークさんがいったん撤退したのを、一年半かかって再度戻って頂いて、神戸との間に毎日2便飛んでいただいております。おかげさまで順調に推移をしております。今月の末からはついにピーチさんが拠点化をいただけるということで新千歳との間に週14便、毎日2便ですね、それから台北との間に週4便ということでございます。

先ほど官房長官のビデオで6割も増えたと褒めて頂いたのでちょっとどきどきしたんですけど、実は、国際線はバブル崩壊直後の仙台空港のヒストリカル・ハイからいいますとまだ半分くらいで、褒めていただくレベルに達していないというふうに思っております。ますます頑張っていきたいと思っております。

具体的に何をやっているかということですが、ポートセールス、エアラインマーケティングなんていう言い方もしますが、エアラインの経験者、あるいは観光プロモーションを経験した人材などを、あるいは多言語の人材をどんどん積極的に採用しております。なげなしの英語使いを集めて航空営業に突っ込んでおります。

この写真はRoutesAsiaというエアラインと空港会社のお見合いの会議があります。この会議はヨーロッパの空港会社あたりでは出るのが常識のような会議でございまして、ここに参加をして、あるいはブースを出してということをやっております。一コマ15分でお見合いをしたいエアラインにWeb上で申込みをして、会ってもいいよと言って

くれると面談が成立する。それに結構お高い会議費を払うというような仕組みでございまして、この15分でももちろん英語でパパパッとプレゼンをしてQ&Aにパパパッと答えてということで興味を持ってもらえないと、ハイそれまでという厳しい会議でございませぬ。私どももちょっとこの場で外してしまっ、という相手先もございませぬ。またリベンジしたいと思ひませぬが。

次でございませぬが、着陸料等、空港使用料の変更も行ひませぬ。今年4月1日から新しい料金体系にしてございませぬ。円グラフを閲覧戴きませぬと一目瞭然で、旅客数に応じた変動料金制というのを主軸にしようということ、がらっと変えませぬ。従前は国の料金体系をそのまま引き継ぎませぬので、最大離陸重量と言ひませぬけれど、どんと着陸したときの重さで料金が決まると言ひませぬのが料金の大半でございませぬ。これはいかにもお役所風で「滑走路が減るから」と言ひませぬことだったよう。それも一理はあると思ひませぬが、私どもは、エアラインはいいときもあひませぬし、悪いときもあひませぬし、それになるべくおつきあひをしてエアラインのリスクをシェアさせたいこうという料金体系をとったということ。私どもに就航しているエアライン十数社ございませぬけれど、基本的にたいへん歓迎をしていただひ、スムーズに料金の変更が進んだということをご報告申し上げませぬ。

新規就航エアラインに持って行くプレゼンペーパーの一頁を引っこ抜いて閲覧に入れておひませぬが、”Japan's Best Countryside”というちょっと大きな打ち出しをしておひませぬけれど、こういう写真でやっておひませぬ。料金がどうしたですとか、滑走路の長さがどうしたですとか、どんとん話が進んだ場合の議題で、まずはこういう掴みが大事でございませぬ。渾身の4枚を並べてやっておひませぬですが、気がついたらこの4枚とも宮城県ではないところ。これをこの前、宮城県の関係の方の前でしゃべってしまひませぬして冷や汗をかきませぬが（笑）現実に、東北の玄関口であろうと思ひませぬておひませぬし、悪意はございませぬので、ご了解いただひければというふうにおひませぬておひませぬ。

それから、地域の皆さんと一緒にセールスあるいは陳情に行くという言ひませぬこともやっておひませぬ。背中を向けておひませぬる女性たちはタイガーエア台湾の方々ですが、顔を向けておひませぬるのは、私の他は岩手県の方それから東北経済連合会、東北六県商工会議所連合会、東北観光推進機構、それからJATA日本旅行業協会の東北支部の方、こういった方が集まって一つのエアラインに行っ、陳情から商談からいろんなことをやっておひませぬ。この一枚の写真で何を申し上げたいかという、一年間でこういうことが一緒に出来るようになりませぬと、いうご報告であります。

それから、観光の振興という言ひませぬのは、非常にプレーヤーの多い、裾野の多い話でございませぬし、空港会社一人でおひませぬ出来ると思ひませぬておひませぬ。需要の創造ですとか、観光資源の開発という言ひませぬのは、それぞれの方の創意工夫という言ひませぬのがSNSであつという間に広がる、という言ひませぬのは最近よくあること、ございませぬし、そういうことを皆さんと一緒にやると

というのが、私どものスタイルでございます。

では、空港会社というのは皆さんの中でどういう役割なのか、ということなんですけれども、私どもは日常的にエアラインとコミュニケーションを取っておりますので、エアラインから見ると、あるいはその外航さんの飛んでくる国の国民から見ると東北という場所がどういう風に見えるのかと、あるいはどの程度の認知があるのか、ということがよく見えます。航空会社の社員なのに、そうか、山形は宮城の隣なのか、と言う人はいます。そういうことが実は貴重な情報です。こういう場を通して、「北海道」というブランドが東南アジアでどれだけすごいブランドかというのは、私は身にしみて感じております。「東北」というのは全然知られておりません。頑張らないと、というふうに思っております。

もうひとつは、もちろん私どもは空港の使用料金というものを握っておるわけですし、あるいはどの時間帯なら飛べて、どの時間帯なら混んでいて難しいとか、こういった当たり前ですが分かっておるわけです。こういったことが、一元的に話が出来るという人間が皆さんと一緒にいくということがプロモーションとして意味があるのかなあというふうに思っているところでございます。

次に具体例でございますが、バンコクでビューティー東北というイベントをやっておりました。これは宮城県さん、仙台市さんとご一緒になってやったんですけど、旅行商品と食品の輸出というのを両方組みあわせてやってみようということで、試食と観光パンフレットとビデオを組みあわせてやってみたら、試食というのは大変な人寄せ効果がありまして、バンコク郊外のショッピングセンターで、4日間で400万円くらいの東北旅行の売上がございましたので、向こうの物価水準ではまあまあの上だったのではないかなというふうに思っております。それから、更にお役所との連携でございますが、実は、宮城県の「創荷・集荷」拠点化推進事業というようなものを受託しております。仙台空港から輸出される貨物を増やすべく、様々な活動を実施するという事業でございます。それから山形県からもインバウンドプロモーション事業を受託しております。隣県から補助事業、これはコンペだったんですけど、私どもでとりまして、やらせていただいているということで、全く、どの県の資本も入っていない純粋民間会社でございますので、隣県が仙台空港を使った方がいいじゃないかということになれば、そういうことが起こる、そういう面白い事例でございます。

私ども、非常に緊密に自治体さんとかこうした具体的なプロジェクトをやっております。次に、二次交通でございます。空港直行バスというのが、実は仙台空港は一つもありませんでした。これは相当ビックリする話なんですけど、アクセス鉄道というのが十年前に出来て、そこで宮城県がバスに対する補助金を切ったら、全部なくなったという過去がありまして、私ども一生懸命、地域のバス会社さんを回りまして、一年間でこれだけのネットワークができあがりました。一番長いのですと、4時間くらい走るやつもありま

すので、私としては、思ったよりも早くネットワークが出来たなということで喜んでおります。まだまだ乗車率が低いので、バス会社各社さん、まだ採算ベースに乗っておりません。粘り強く私どももお手伝いをして、一日も早く、それぞれ採算ベースに乗せていただければと思っております。

アクセス鉄道でございますが、最速で 17 分で仙台駅に到着する、これは実は福岡空港の次に便利な電車なんですね。羽田空港よりも仙台空港の方が近いんですが、残念ながら 30 分に 1 本しかないので、まったくそういったご評価をいただけていないということでございます。第 3 セクターの鉄道会社でございますが、膨大な建設資金にあえいで債務超過寸前の会社でございますが、無理を言って増発をしていただきました。三往復、今年の春に増発をしていただきまして、朝の便は旅客からも好評をいただいております。ここから先は車両を増備しなければならないということのようでして、粘り強く、15 分に 1 本になれば、千歳と同じくらい便利になりますので、それで千歳よりも半分くらいの時間で来ますので、もうちょっと良くなるのではないかなというふうに思っている次第でございます。

駐車場も少しずつやっております。1367 台だったものを 1594 台に増やしました。Web 予約もようやく一年経って出来るようになりまして、スマホからも見て戴けるんですが、この第一駐車場が混んでいますとか、満車ですとかいうことですか、3 ヶ月前に予約が出来る仕組みを取り入れております。こんなものはお客様からすればあった方が良いに決まっているものなんですけれど、バラバラに空港が経営されていると、こんなことがなかなか出来なかつたりするんですね。私どもは一刻も早くやろうと言って、それでも一年かかってしまったんですが、やっております。

それから、一階のリニューアルを行いました。観光案内所を新設して JTB さんをお願いをしまして、ここでようやく例えばイーストジャパン・レールパスですとか、そういうものが売れるようになりました。引き換えも出来るようになりました。小空港だと、こういうものが、旅行代理店としては独立採算だとペイしないので、ではどうするかで詰まってしまうのが多いんですね。提案コンペで書かせていただいたものですので、早速やらせて戴いたということで、コンペの効用というのはこういうところにあるのかなと思っております。提案書に書いたことも書いていないこともやっておりますが、屋上展望デッキを無料化しまして、その代わりに、ビヤガーデンでお金を戴いております。意外に人気です。それから、コンセントがないというクレームが実は一番多いんです。充電コーナーのコンセントを一年間で 46 増やしたというので、自慢しております。ランナズポートというのも作りまして、要するに中身はシャワールームとロッカールームに過ぎないんですが、空港の周りを走りましようというのでガイドマップも作って、まだまだ利用はこれからでございますが、賑やかしをやっていくということでございます。

それから、この夏ようやく着工いたしました、ゲートを 3 つくらい増やそうというこ

とで、既存ターミナルビルを増築しております。これが出来ると、もっと増便が来ても、朝一、夜最終便のところでもスムーズに乗り降りが出来るということで、需要の増加に先んじてキャパシティの増強を進めているということでございます。

絵ですからかっこよく描いていますが、LCC 好みの結構質素なものが出来上がると思いますので、是非ご視察の際には過大な期待を抱かないようお願いさせていただきます。エスカレーターなどいらないと言って造っておりますので。ケチケチとやっております。

それから、近隣地域との共生ということでございます。私ども、東北の玄関口というのを標榜しておりますが、実は、ごく近隣という意味ではこの仙台市、名取市、岩沼市という3市とたいへん近い距離でおつきあいをさせていただいているというものでございます。

国から引き継いだ地域共生事業というのはもちろん、粛々と引き継いでおりまして、それから、騒音の苦情の受付なども運営権者の責務でございますので、そういうこともやっております。

仙台市さんというのは100万人の人口がいて、空港の敷地は仙台市にかかっていないんですけども、海外のプロモーションですとか、そういったものは先ほど申し上げたとおり、たいへん、しっかりと連携を取ってやっております。反面、名取市7万人、岩沼市4万人でございますので、これは一緒に海外に打って出るとかいうのも限界があります。むしろ、騒音でご迷惑をおかけしているという立場でもありますので、少しお付き合いの仕方が違ってくるわけですね。ここは地域共生というものと、地域振興というもので、「地域」という言葉のサイズが違うんじゃないかなというふうに仙台では思っております。

それから安全について、でございますが、空港全体を民間が一体的に管理するというのは、例えばこんな写真でございます。毎晩点検があつて、昨日、津波が来るかもしれないという話がありましたので、夜中に業者さんが引き揚げたりとか、そういうことが毎日起こっております。訓練もしょっちゅうやっております。もう10回以上やりまして、左側の写真は岩沼署のおまわりさんが刃物を持った男役をやって暴れるという訓練をしております。こういうことも民間の創意工夫ということで少しずつよくしていけたらと思っております。除雪についてはこの冬は5回しか実施しませんでした。大して習熟しなかったのがっかりであります。

ここまでが一年間のご報告ということでございまして、ここからちょっと纏め的に地域における空港運営事業の意味合いというちょっと大きなタイトルでございますが、まず、私どもがコンペの時に打ち出しました目標値でございます。5年後に410万人1万トン、30年後には550万人2万5千トンということを目標に掲げて運営権者に選んで戴いたということでございます。これはもちろん仙台空港の募集要項上はこれが義

務だという訳ではありませんけれども、これをよく吟味して、運営権者を選ぶぞということを書いてあったものであります。旅客につきましては、2016年度決算は316万人でございました。今年度は341万人、対前年8%増というのが目標になっております。8月末で締めてみましたところ、だいたい予算並みで行っておりますので、このまま行けば341万人は達成できるということでございます。

これが達成できますと、何となくこの410万人というのが、リアリティが少し出てきたかなと、私、サラリーマン人生を賭けて提案した身の上として、軽い言い方はいけないのかもしれませんが、提案書を出した段階では、この410万人というのをどういうふうに解決するかというのは、非常に不安なところがありました。ただ、やってみて、2年経つと何となくやれそうかなというところまで来るかなという予感がしております。

会社はまだ赤字なのであまり偉そうなことは言えないのですけれどもそういう気がしているところでございます。反面、貨物はなかなか厳しい状況でございまして、やはりナローボディの機材が主流の空港でございましてなかなか大幅に増えない、これはもう少し色々考えなければいけないというのが現状でございます。

振り返って空港事業の事業特性でございしますが、私どもは、この上に三角形で書いてくるっと回っているサイクルがビジネスモデルだという仮説をもちまして、これを回すべくやっております。

話は一番上から始まるわけですが、まず、エアラインの負担を軽減する、それからお客様の満足度を向上する。そうすると、旅客が増える。増えますと、付帯収入が増えるので、さらにエアラインの負担の軽減ですとか、お客様の満足度の向上に継続的に原資が出来る、このビジネスモデルを回そうということで、航空系の料金をどかっと変えて、あるいは設備投資を先行的に行つてということをして利益が出る前から始めていく、ということでございます。これを信じてやっているということなんですが、地域の皆様にとっては、もっと大きな事があると思っております、この右下でございまして、「地域への外部経済効果」というやつです。お客様が一人、仙台あるいは東北に見えて、私どもの空港に落とすお金というのはせいぜいウン千円くらいです。ただ、旅行に来られたら、何万円か使いますよね。この何万円かが地域に落ちるというボリュームを増やすということが、地域にとってはとても大事だというふうに思っております、私どもの取り分は何千円に過ぎないんですけど、それはそれで一生懸命自分でやる、ただ、地域にとっての空港民営化の意義というのは、実はこの右下の所にあるのではないかとこのように考えておる次第でございまして。

「東北の空を、世界の空へ。」がんばってやって参ります。本日はありがとうございました。



---

---

## パネルディスカッションⅡ

### 「コンセッションをどう地域活性化につなげるか」

<パネリスト>

・稚内市 工藤 広 市長                      ・釧路市 蝦名 大也 市長

・大空町 山下 英二 町長                    ・函館市 片岡 格 副市長

(以上、空港立地自治体)

・Peach Aviation 株式会社 森 健明 副社長 (航空会社)

・北海道経済連合会 瀬尾 英生 専務理事 (道内経済界代表)

・小磯 修二 前 釧路公立大学学長 (有識者)

<コーディネーター>

・内閣府 福田 隆之 大臣補佐官

---

(内閣府・福田大臣補佐官)

いよいよ最後のプログラムになりました。ここまで今回の空港のコンセッション、民間委託の取組に対して、どういう目的、期待が寄せられているのかということをお皆さんと一緒に聞いてまいりました。そして、その事業の組み立てに当たってどういうことを念頭に置きながらやっていくのかということについても議論をさせていただきました。



そして最後に目的、枠組みというものから進んで、このプロジェクト、取組というものは、観光というものを通じて地域を活性化していくのだということが明らかになってくる中で、では今回、空港が立地しているそれぞれの地域の皆さんが、これをどう活かしていけばいいのかということをお最後に皆さんと一緒に議論をさせていただくという流れになってきたわけです。

先ほど関空、そして仙台での一年間の取組、地域の皆さんと空港運営会社がどういう役割分担をしているのかということをお事例として、我々、参考として勉強をさせていただいたわけですが、この中身も踏まえて、これから議論させていただきたいと思っております。

ということで、今回のパネル、どなたからお話しをいただこうかという中で、パネルの中にちょっとお立場の違う、空港を利用する立場、地域の立場というよりユーザーの立場でピーチの方に来ていただいておりますので、是非、まずはピーチの森副社長から、利用者から見て空港のコンセッションの取組というものがどう見えているのか、そして関空は既に拠点でありますし、仙台についてもこれから拠点化していこうという、巡り合わせがよいことに、先行している案件でも深く関わっておられる立場だと思っておりますので、そういう観点から従来からどういうふうに変ったなと見ておられるかといった当たりを少しご意見いただければと思います。

森さんお願いいたします。

(ピーチ・アビエーション(株)・森副社長)

ピーチ・アビエーションの森と申します。よろしく申し上げます。

今日私が呼ばれている立場はどういうことかと考えると、先行するコンセッション事例が2社あって、そこに拠点を置く会社としてはこのコンセッション事業によって空港がよくなったというふうに相当、持ち上げる立場にいるのだと認識しています。

そういう大人の対応もしつつ、せっかく今日、大勢お集まりいただき、この中から北海道の空港を担う方も出られるのだと思いますので、いろいろとお話しをさせていただきます。実は関西空港につきましては、先ほど関西エアポートの山谷社長とムノント副社長からご説明がありまして、長い間、NK I A C様が頑張っていらっしゃいまして、我々ターミナル2を最初造ってくれたのもNK I A C様と国でございます。

そのあと、拡張工事を決めたのも旧NK I A Cの中で決め、いよいよ運用というときに新しい経営体制に変わったわけです。我々にはこれまでの積み上げの議論がありまして、このコンセッション事業につきましては、あらかじめ提案書も拝見していましたし、それほど心配はしていなかったのですけれども、ある時をもって交渉相手が代わってきました。とりわけムノントさんがヴァンシからいらっしゃったことで、グローバルな知識と経験を持った外国の方々が大勢やってきたのです。

それまで我々はNK I A Cの元からいた方々と話をさせていただいたのですけれど、その日を境に交渉相手や言葉など何もかも変わった状況下で、残り少ないターミナル2拡張部分の供用に向けての準備が始まったわけです。

元々、航空会社と空港運営会社の関係というのはそんなに蜜月ではありません。世界的に見ても常に対立的な関係にあってお互いがよいものをしっかりと主張していく関係にありますので、当然新しい関西エアポート経営陣とも、最初から手をつないで仲良くという訳にはいかないのです。これは当然のことです。

その中で言葉の問題もありました。たまたま私どもの会社は社員が1000人弱おりますが、23か国の異なる国から来た専門家たちです。新しい経営体制になった関西エアポ

ートさんのスペシャリストと我々のスペシャリストが丁々発止をやるということもありました。

当然すべてがすべて、そうですねと言う訳にはいかないのですけれども、実はこういうやりとりは、以前はありませんでした。その中で、我々が良いと思っていたことも実はこういう視点があるなというような提案を非常に多くいただきました。特に我々はターミナル2 拡張部分の供用時期が迫っていましたので、これまでの積み上げの中で、スケジュールありきで動いていた側面はありましたが、改めて新しい経営陣の方々から本来こうあるべきだというご提案をいただきました。

例えばセキュリティもそうです。スマートレーンの導入、それから免税店もそうです。ウォークスルー型の免税店というのは、きれいですが、あれは入国、出国審査を受けた後、必ずそこを通らないとゲートにいけない構造になっています。エアラインからすると邪魔に感じる場合もあります。時間がなくて来ているのに遅れるじゃないかと思ったところ、先程もありましたけど客単価 60%アップというのは信じられないです。多分その売り上げの効果が、いずれ我々にとってもいい形で出てくるという期待をしている訳です。こんなことはこれからもたくさんあると思います。

そういう意味で言うと、この変化の結果、我々としては非常に新たな気づきと、それから次に向けてどうしようかという発展的な考えができるようになったというのは、非常に大きな変化だというふうに思っております。

とりわけ関西エアポートにつきましては、やはり我々LCCとしては、レンジが4時間ということで、ロングホールの国際線は飛ばせられません。しかしながら、関西が潤っているとはいえ、まだまだお客様にきていただくためには、やはり欧米の方々、東南アジア、オーストラリアからのお客様がどんどん日本にやってきて、ショートホールのLCCに乗り継いでもらうというマーケットの拡大が必要です。その時に、ヴァンシエアポートの持つグローバルなネットワークと知見が生きてくるだろうと思うと、関西空港が一番やっていかなければならないテーマに沿ったコンセッション事業者が来たのだなと思っております。

仙台エアポートでは、弊社は今月 24 日を皮切りに路線開設をどんどん進めていく予定です。元々前の仙台の空港事務所様や空港ビル様と、大きな問題があったかということ、そんなことはありません。我々もそれほど大規模な仙台からの展開は考えていなかったのですけれども、たまたま今回の仙台がコンセッション化されて民営化し、東急グループを中心とする新しい経営体制になったということで、かなりお話をさせていただきました。

提案書も読ませていただきました。そこで出てきたキーワードが先程、岩井社長のプレゼンにあったとおり、東北というワードです。仙台ではないんですね。

東北をどうしようかという広域連携のワードが出てきました。我々LCCも機材が限

られているため、すぐに東北のたくさんの空港に就航することはできません。

その中で仙台エアポートに就航すれば東北全体にお客様が誘客できるという提案をもらったのだというふうに理解しています。

具体的に言うとやはり東急様の持つノウハウからだと思いますが、2次交通の飛躍的な発展というのは非常に我々にとってはうれしいところです。

空港単位で見るとなかなか180席の飛行機を毎日85%、365日飛ばすことは、難しくても、広域連携の形となりますと、これは非常に容易なことになります。

その空港にさらなる増便があるかもしれない、そして地域全体が飽和状態になったときに東北の他の空港への就航の可能性も出てくるという効果が生まれるのだと考えています。そういう意味では、仙台空港様とのつきあいはこれからさらにディープステイクになっていくわけですが、これまでの仙台国際空港株式会社様の取組については、我々が目指すものと合致していると思います。

関空と仙台とそれぞれの空港ごとに強み弱みがあり、特徴があり、強みを更に発展させて弱みをしっかり補っていくのに適した事業者さんが、今回選ばれたのだというふうに考えています。その延長線上には、そこで運航するLCCをはじめとする各航空会社にとっても大きなメリットがあるんだというふうに思っています。

(福田大臣補佐官)

ありがとうございます。非常に具体的で、最初は辛口にお話しをされるのかと思いましたが、やはり厳しい議論の中にお互いのメリットというものが見出されているという、プロとプロのコミュニケーションの中で新しいものがつくられていくという、このリアリティを非常に感じさせていただけるコメント、本当にありがとうございました。

そういう意味では、このパネルディスカッションの最初のコメントとしては非常にありがたい内容をいただきましたけれども、ちょっとまた切り口を変えさせていただいて、地域における経済的な循環、そういう切り口で少し聞いてみたいなというふうに思います。

小磯先生に専門家として参加をしていただいております。小磯先生はまさに北海道の経済を長く見つめながら、地域における経済活動をどのようにすれば活発にできるかということを考えてこられた有識者の方だと思います。

先程、関空でも百貨店の売り上げというものの違いであるとか、ホテルの売り上げなんていう数字も具体的に示していただいたりもしましたけれども、小磯先生から見て2つの事例というものをどういうふうにご覧になったかということをお教えいただければと思います。

(小磯 前釧路公立大学学長)

私自身は地域の活性化、それに向けた政策のあり方について、昔は行政の政策の現場で、今は研究者という立場で関わってきております。

その経験から、特に地域の経済活性化という取組は、一言でいえば行政があんまり出しやばりすぎればあまりよい結果をもたらさないと感じています。逆に言うと民間の力を本当に発揮しやすいような環境づくりということが地域政策として、経済活性化に向けた政策としては基調にあるべきだと思います。それは市場メカニズムを上手く有効に活用をしながら民のダイナミズムをいかに引き出していくかということで、これが上手くいくと政策の妙技ですが、ただ一方でこれはなかなか難しいのです。

そういう意味で今回のコンセッション、特に空港のコンセッションというものに対しては、私自身、非常に関心がありました。それが本当に上手くいくのかどうか、そういう気持ちで今、関空と仙台のお話しをお聞きしまして、本当にいろいろなご苦労があったと思うのですが、しっかり民間の力を発揮する、そういう政策、仕組みなのだなと改めて政策研究者としても共感したというのが正直なところです。

それで具体的なお話を聞いて、関空においても仙台においても共通しているのが関西、それから東北という広い地域にしっかりと目を向けておられることです。しかも、その目を向けておられることが、しっかりとしたビジネスにつなげていっておられる、この部分が最も大事だと思います。

なかなかそれは言うは易く、難しい面もあると思うのですが、関空のお話のなかで「人々は空港ではなくまちを目指してやってくる」とありました。やはり地域がしっかりと魅力があるものにならなければ、空港の活性化には結びつかないということです。それから、民のダイナミズムという面で行くと、官側が縦割りになりがちなのを、横串をしっかりとさしながら民のダイナミズムで新しい取組に挑戦していると感じました。先程の仙台空港では、直行バスの話、アクセスの改善、いろいろな取組がそこにつながります。特に印象深かったのは岩井社長が4枚の写真を、最初のつかみが大事だということを示されましたが、実は宮城県の写真が1枚もなかったと。これは行政では絶対できません。民の発想だからああいう思い切った取組ができると感じました。

ただそういう取組の中でいくつかの課題も浮かび上がってきております。

関空の山谷社長の最初のお話の中で、ここまでのよい結果を出せたは、しっかりとした地域や関係機関との協力関係があったからという話がありました。実は、こういう協力関係をいかにしっかりと安定的につくり上げていくか、それが北海道におけるコンセッションに向けての新しい仕組みづくりの私は大きなテーマではないかと思います。

仙台のお話でも地域アライアンスということで、観光というのは本当にプレイヤーが幅広いのですが、そういう人たちを上手く集めておられる。そういう場をこれからのコンセッションの仕組み中にうまく内在化することによって、北海道におけるコンセシ

ョンというのが、よい意味で有効に展開していけるのではないかなと思います。

以上感想として申し上げます。そういう意味では、この2つの先行事例というのは、よい意味で北海道のこれからの空港コンセッションの取組に生かしていけると感じました。また是非そういう方向を目指していきたいなと、そういう思いでいます。

(福田大臣補佐官)

ありがとうございます。確かに2つの事例のお話しをお伺いして、我々勘違いしてしまいがちなのですが、空港が地域を活性化する訳ではなくて、実は地域が空港を活性化するというメカニズムなんですね。地域がデスティネーション、目的地が活性化すると、当然そこに対する経由地であると空港というのは活性化するという関係にあります。

だからこそ空港は地域のために頑張るし、地域が活性化してほしいと願う、このウィン・ウィンの関係を上手につくるとというのが重要であるというのが、非常にお話しを聞いている中で感じますし、また、小磯先生のお話を聞いていると、それをあらかじめ地域の皆さんがちゃんと共有して、目的として戦略的に取り組むのかということが大事ですね、ということを感じたところでございます。

ちょっと事例の話が長くなりましたけれども、そういう先行地域の事例などを踏まえながら、我々北海道はこれをどう迎え撃つのかということを議論していきたいと思えます。

今日は、特に各地域を代表する方々に来ていただいておりますので、その皆さんにそれぞれの方が空港の民間委託にどういう期待を込めているのかということ、まずは口火を切っていただきたいな、思いを伝えていただきたいなというふうに思えますので、まずは自治体の関係の皆様からということで、稚内市長さんの方からお話をさせていただければと思います。よろしくお願いいたします。

(稚内市・工藤市長)

ありがとうございます。私、国管理空港4空港の1つであります稚内空港の所在地の稚内市の市長をしております工藤であります。

もちろん国管理空港の一員でありますから、先程山口市長がおっしゃっていたように、まさに我々自治体としては5つでありますけれども、ともに足並みを揃えながらこの問題については、積極的に推進するんだという思いで、それがもちろん地域の振興に繋がるんだという思いで、これまでいろんな行動をとってきてきたところであります。

ちょっと我がまちの思いも含めてご説明させていただきますと、実は北海道の特色は広大で市町村が分散しているというのが一つの特徴であります。我がまちも一番北にあるまちでありまして、人口規模もその周辺を入れても、非常に脆弱なといえますか、小さい地域であります。我がまちには北という意味もあって空港も港湾もありますし、

また、JRの駅もあって、国道は日本の起点、終点ということで、ある意味で交通インフラが整備されているなという具合に思ってはこれまではきたのでありますが、残念ながらそれの一つ一つが非常に脆弱で、なかなか産業振興であれ、観光振興であれ、その成果を上げるという意味で、まさに地域の競争力を高めるという意味では、必ずしもその強化につながっていなかったということでありまして、まさに私は常々思うのでありますが、道内交通網の中では毛細血管ではあるのだけれども、もしかしたらその先には壊死してしまうかもしれない、ここで一生懸命頑張ったとしても、交通網がきちんと整備されないとなかなか地方の取組というのは訴求力がないなという思いをしている中で、今回、国から昨年のごことでありますが、コンセッション方式で、是非民営化と言われて、同じレベルの話で、私一番最初に国の方に申し上げたのは、民営化といわれると私どもが平成元年に実は国鉄の民営化による廃線というのを経験しています。非常に地域にとってはトラウマになっているのですと、その言葉にはというお話しから切り出している色々なお話を聞いて結果として、まさに北海道の空の交通網のネットワーク化、あるいは高度利用化によって、この後どこに決まるのかわかりませんが、もちろん我々すべてを託すという意味ではありませんけれども、後ほどそんな話になろうと思えますけれども、民の力を使ってノウハウをこの地で展開していただくことによって、航空需要を増やす、そのことは先程来お話をした交通網の整備についても、広域観光周遊ルート、実は今日本に11あって、北海道は道東と道北がその支援を受けていますけれども、我がまちもその中の一つに入っております。そういう意味では是非、優位性を利用しながら当然国内の人口が減少していく訳ではありますが、インバウンドの増加等々を考えながら、この我が空港の活性化に努めていきたいという思いでおります。

当面は、そういうような取組で当然進んでいく訳ではありますが、先程、知事がおっしゃっていたように、目指すところは13空港全部だというお話しておりましたが、近年私どもの空港に小型のジェットが季節便で運航をしております。

あれを見ると、70人80人規模のジェットというのは非常に面白い航空機なんだと北海道の底上げという意味で言えば、きっと遠くない将来、北海道の13空港の底上げ、都市間を結ぶ航空という意味で言えば非常に面白い存在だなということを考えながら、まずは広域観光の推進に力を入れながら、是非ともに活性化に務めたいという思いでSPCに大いに期待をしているところです。以上です。

(福田大臣補佐官)

ありがとうございます。それでは釧路の蝦名市長、よろしく申し上げます。

(釧路市・蝦名市長)

釧路市長の蝦名でございます。

空港民間委託をしっかりと進めていくべきというお話しを地元でもしております。

また、山口市長もお話ししていましたが、札幌のプラスを他の空港に、ということについて、私もそれでは意味がないだろうと思っています。やはり、7つの空港が一緒になったことで、空いている部分を利活用して更なるプラスを目指していくということ、これがコンセッションの意味だろうと思いつつ、会場に来たところであります。

先ほど、関西そして仙台での取組を見まして、そこまでやるのかと改めて非常に大きな期待を持ったところでございます。

これは私の感覚ではございますけれど、このコンセッションというのは、もしかしたら地域との合併といったらよいのでしょうか、M&Aみたいな形になるのかなと思っています。私はまちづくりを進めるに当たりましては、「都市を経営する」と考えて進めよう、と地元で話しております。

「都市を経営する」ということはつまり会社経営でありますから、それぞれの会社が持っている資産とか人材とか、そういったものを満たしながら活用していくのが経営であり、足りない部分にはM&Aとかで他から取るということもあります。

しかし、地方自治体の場合はそんなわけにはいきません。地下街が欲しいから札幌と合併しましょう、という話になる訳がない。そうなれば持っている資源をいかに活用するのか、それが「都市経営」だと言って進めてきたところであります。

この都市経営の中に、空港を軸にして、世界を見ているこの民間の企業の方々とのいろんな知見が加わるということは、先程もシナジー効果という話もございましたように、もちろん地元の会社もございますけれども、まさに地域と民間の企業での連携事業、今回のコンセッションということに繋がってくるのかなと、大変大きな期待をかけているところであります。

釧路市では、今日も出席いただいております小磯先生が釧路公立大学地域経済研究センターのセンター長だった時、「観光は産業である。これで稼ぐのだ」という観点で、平成19年、第1期の観光振興ビジョンを座長としてまとめていただきました。

10年目の今年、第2期となります観光振興ビジョンをつくりました。約250億円の経済波及効果を500億円にしていこうという目標を掲げて進めているところであります。

そういった中で、ストレートな言い方になってしまいますが、地域で是非とも共に一緒になって稼いでいく、ウィン・ウィンになっていく、こういったものをこのコンセッションを活用しながら進めていければ、と考えているところでございます。私からは以上です。

(福田大臣補佐官)

ありがとうございます。地域にとってのM&Aという整理が面白い整理ですね。ある

意味、内部にないリソースを上手に外から買う、そういう整理ですね。ありがとうございました。非常に面白かったです。続いて大空町の山下町長、お願いします。

(大空町・山下町長)

北海道管理の女満別空港があります、大空町の町長の山下でございます。

私どもの地域、オホーツク地域でありますけれども、私ども女満別空港のある場所というのは、ちょうど北見市と網走市の間位置に配置しているという状況でございます。

この空港の民間の委託が可能になる法律というものが閣議決定されたのが、確か平成24年の春ではなかったかと思えます。

当時、私も関心がありまして、どういった内容のものなのか、少し勉強をさせていただいて、自分自身でこれをどのように受け止めればよいのかということで自分なりにペーパーを少し作ってみました。

そのような中で情報が少ない時期でもありましたので、不安な部分というのもありましたけれども、一方では空港の機能、上下を一体化することによるプロモーション活動での優位性でありますとか、更には広い北海道の空港を結ぶ道内のネットワークによる相乗効果というものも期待できるのではないかと。

さらに民間の方々のノウハウをいただいて、経費の節減でありますとか、効率化、そういうものができる、そこから生まれるその剰余金というんでしょうか、財源というものを、地域や空港の活性化にさらに振り向けていく、そういうものが期待できるのではないかと当時考えたところであります。

具体的なことでありますと、今回の7空港、新千歳空港を拠点として、といたしましうか、中核にして、その北海道の航空のネットワークというものをつくっていくということは疑いのないところかと思っております。

そんな中で、地方空港やさらには北海道の空港と空港のネットワーク、それを生かして北海道の隅々に旅客を届ける、伸ばしていく、そういうことが期待される大きなものであろうかと思っております。

当然、インバウンドの需要の取り込みということが必要でありますし、そのためにはLCCの皆さん方の就航、それを道内の各空港に及ぼすということが大きなポイントではないかと考えております。

次のもう一点は、期待するものとして貨物輸送であります。当然、北海道は食糧基地ということで、その食文化、それは国内はもとより外国の方々にも評価をいただいているものと思っております。

こういった食を道外にさらには世界に届けるという役割、これも北海道の空港の持つポテンシャルの一つではないかと思っております。

もう一つ、私が考えておりますのは、空港そのものの役割の見直しというんでしょう

か、そこが一つあるのではないかと考えております。

昔の話になるのかも知れませんが、空港イコール騒音ということで、見方によっては迷惑施設なんだという、そういう側面があったように思いますけれども、今ではそういった考え方ではなくて、その空港というものは交通の要衝であり、地域における公共施設、さらにはアミューズメントゾーンだと、そういう見方ということの方が強くなってきているのではないかと思います。

国内の主要な空港、さらには北海道における新千歳空港を見ても、航空機を利用する方々だけが集まっているのではないと、私はそのように思っております。空港というのは航空機の利用者の方々のみならず、地域の方々、また空港そのものを楽しもうとして来られる方々、そういう方々の魅力ある存在だ、拠点施設だと思っておりますので、この魅力を高めていくこと、その中に民間の方々のノウハウというものをいただきたいものと改めて先程の事例紹介でもいただいたなかで、強く感じたところであります。

また、こういったものを新しく選ばれるSPCの方々にだけお願いをするということではいけないと。

今、私どもが地域でやっておりますのは、今からそういったなかで地域の魅力を高めること、例えば2次交通をどのように考えていくのかだとか、さらにはそこに繋がる交通インフラをどのように地域として、今のうちから整備をするのか、そんなこと、さらには観光ルート。私どもの地域はひがし北海道の周遊観光ルートに認定をいただきましたけれども、これをどのように結びつけていくのかという取組は、この2020年を待つまでもなく今の段階から地域として進めていかなければならないのではないかなと、そのように考えているところであります。

民間の方々に期待しているところも多いわけでありましてけれども、一方で私どももこれを契機に頑張っていかなければならないなど、そんな決意を持っているところでございます。

(福田大臣補佐官)

ありがとうございます。そうしましたら、次は函館の副市長の片岡様、よろしくお願ひします。

(函館市・片岡副市長)

函館市の片岡でございます。今の函館の現状を若干説明させていただきたいと思っておりますけれども、ご案内の通り、昨年3月に北海道新幹線が開業いたしまして、北関東、東北との交流人口が非常に増えてきております。

インバウンドにおきましても、新幹線を活用した仙台空港や青森空港、これとの連携ということが可能となってきておりました。両空港の関係者からの期待も寄せられてき

ているところでございます。

また、港におきましては今クルーズ客船、クルーズがいろいろ寄港してきておりまして、函館駅の裏にあります若松地区の埠頭、これについてもクルーズ客船の整備、埠頭の整備に今、着手しているところでございまして、北のクロスロードとしての利便性ということが、今ますます高まってきているところでございます。

この陸・海・空の要衝といえる利点、そして本州との結節点という強みをいかしながら、これからまちづくりに取組んで参りたい、函館ではそういうような取組をしてまいりたいというふうに考えているところでございまして、その中で空港の占める役割というのは非常に重要になってくるものと考えております。

このたびの民間委託によりまして、先程来のお話しがございましたけれども、柔軟な料金体制といいますか、着陸料も含めた柔軟な料金体制が可能となりまして、それによって新規就航あるいは増便が期待できます。

また、この7空港のバンドリングによりまして、今までなかなか難しかったですけれども、空港間の連携によりますエアポートセールス、これが非常に実施しやすくなるということで、今後さらなる広域観光の拡大につながっていくものと私どもは期待をしているところでございます。

また、これは期待ではない、お願いでございしますが、函館空港の特色でもございまして、市街地と非常に隣接している空港でございまして、特定飛行場という位置づけになっております。

これまでもそうですけれども、周辺住民の方々への環境配慮、これが非常に重要になってきておりますので、今日は事業者の皆様も多いというふうにお聞きをしておりますので、その辺のご配慮のほどをよろしくお願い申し上げたいと思います。以上でございます。

(福田大臣補佐官)

ありがとうございます。4人の首長の方々の話を一回、お伺いしました。

蝦名市長からまさに地域にとってのM&A、外からの知見、知恵、これで上手く入れるんだというお話があり、そして具体的な中身として山下町長のお話、まさにエンターテイメント、空港というのはエンターテイメントゾーンでありうるようになってきているんじゃないかと、そのような可能性であるとか、片岡副市長の方から本州との結節点としての地位をどう生かしていくかと、他の交通モードとの連携をどう進めるか、そういったことを、ある意味、自分たちだけでやらずに外の力を使ってやるための目的というものをもっとあるというお話を聞きました。

他方でこれは留意点。我々が留意していかなければいけないと思うことですが、工藤市長からございましたが、民営化という言葉。このコンセッションというものを民営化

と呼ぶかどうかというものもまた、学術的に見るといろいろな議論が出来てしまう訳ですけれども、その言葉の持っているいろんな意味というものに対しては、我々、気をつけていかないといけない。

少なくとも、コンセッションというのは、行政が管理権限を完全に手放す訳ではありませんから、上手くいかなかったからということでその施設をやめるということを簡単にできるものではない。こういった性質にも、やる側にも配慮していただかないといけないということでしょうし、また、函館の騒音の問題、そういったことにも配慮しないといけない。

そういう意味では、外の力を使って大きく打ち出すという部分と、他方で公共性の観点で押さえていかないところにも配慮していただかないといけない。

この2面というものを気にしながら見守っていただいているという、そういったあたりをお話しを伺いながら感じたところであります。

そしてもうひとつ、それぞれの地域の取組ではなくて、北海道全体を俯瞰して、活性化であるとか経済を刺激をするという観点で関わっておられる北海道経済連合会の方から瀬尾様にも参加していただいているので、瀬尾様の方からも一言、期待の方をお願いします。

(北海道経済連合会・瀬尾専務理事)

北海道経済連合会の瀬尾でございます。

空港運営の民間委託に対する経済界としての基本的な考えは、先程来から言われているとおりでございます。アジアを中心とするダイナミックな人の流れを北海道で作り、これを北海道全体の観光振興につなげ、そして「世界の観光地北海道」へ発展させていくことと考えております。

これを実現する上で今回の民間委託では、7つの空港が一緒に手を携えるバンドリング方式が採用されることが大きな特徴であり、運営権者いわゆる SPC は、7つの空港を運営する広域的な事業基盤を持つこととなります。このことは、広域にまたがる周遊観光ルートをつくっていく上で非常に強みを発揮できます。今回の運営権者の方には、広域周遊観光ルートを道内の各地域に波及させていく、その橋渡しの役割を期待したいと思います。

観光振興に関して、SPC に期待することを更に何点か申し述べると、ひとつ目は新規の航空路線の誘致が進むことです。その場合には、新千歳を中心とする大量輸送の観点、新千歳を拠点として道内の各空港にどうやって人を運んでいくのかという観点、新千歳以外の空港間でどうやって人の流れを作っていくのかという観点、以上の3つのアプローチを考えて行く必要があると思っております。

2つ目は2次交通の充実です。2次交通の利便性が向上しないと広域周遊の観光ルー

トは形成できませんので、SPC と交通事業者が連携を密にした取組が具体化することを期待しております。

3 つ目、これは私の個人的な考えが強いのですが、今回の複数空港の一括民営委託化によって海外との時間距離が非常に短く感じられようになります。道民が今よりも短時間で海外へ出て行きやすくなる、または海外から迎え入れやすくなるということです。ですから、この時間距離の短縮効果を活用した新たなライフスタイルの提案も SPC に期待するところです。一方で、地域側でも地元を選択していただけるような新たな、そして魅力ある滞在観光地づくりを SPC に提案していくことも大事と思っております。以上でございます。

(福田大臣補佐官)

ありがとうございました。それぞれの方の思いを今、聞いてまいりました。小磯先生、この皆さんのご発言というものをどのように理解し、深めていけばよろしいでしょうか。

(小磯前学長)

まず、大きな期待、強い期待があるなと思ったのですが、大事なことは SPC、運営権者の方が、全て出来るわけでは決していないということです。

各地域、自治体を含め、経済団体を含め、地域で何ができるのか。それに向けて、先ほど大空町長からその準備をとというお話がありましたが、やはり心構えが大事です。さらに運営会社と地域とがどういう関係でこれから一体として進んでいくのか、という関係づくりがこれからの大きな議論のポイントではないかなというふうに感じました。

それから、何を指すのかを明確にしないと、これからの議論がなかなか進まないでしょう。もちろん空港ですから、多くの方に来てもらうことが大事です。ただ、地域にとって大事なことは、訪問し空港を使った方が、地域の中でしっかり消費をし、その消費が地域の中でしっかり循環し、それによって地域の産業が発展していくという絵姿をしっかりと示していくということです。先ほど釧路市の蝦名市長からお話がありましたが、私も釧路の大学にいたので釧路市の観光政策に長く関わっています。釧路市ではもう 20 年前から経済波及効果という本当に地域の産業に観光消費がどう結びついていくのかについて調査を継続してきています。

釧路市の観光政策プラン、今は 2 期目になっていますが、そこでの最終の目標は観光客の数や観光消費でなく、観光消費によってもたらされる経済波及効果、これを 10 年間で倍にしようということです。こういう考え方で今観光政策を進めていますが、そういう視点というのが、これから取組の中で大事ではないかなと思います。

もう一点。これも大事なことなのですが、今回のスキームで示された広域観光振興策を事業者側が提案していくというのは大変な難問です。ただ、一方で広域観光振

興策というのは、北海道にとってたいへん重要なテーマです。それに対して民間が本当にやりやすく、それを提案し実施していきける仕組みづくりというのが、私は大事ではないかと思います。

そうなってくると、実は公共施設の運営権という権限だけで、果たしてそれができるのかどうかです。今回のスキームは今30年、場合によってはそれ以上です。不測の事態がいろいろ出てくる可能性もある。その時にしっかりと地域と関係づくりを維持し、場合によってはSPCの呼びかけで地域が応えてくれるような関係づくりをしっかり担保し、安定的な仕組みとして設計しなければ、多分、積極的な投資とか、思い切った提案になかなかつながってこないと思うのです。

逆にそれを明確にすることで北海道にとっても、素晴らしい提案が実はいっぱい出てくる、そういう関係づくりをこれから議論していくということがたいへん大事ではないのかなと私は感じております。以上です。

(福田大臣補佐官)

極めて重要な問題提起を小磯先生からもいただきましたので、若干、時間を延ばして話を進めさせていただきます。

いろいろな整理をしていただきましたが、今の小磯先生のお話しを、私なりに少し整理をして、2つぐらいの質問にさせていただきたいと思います。

一つはそれぞれの地域の方々、皆さん事業者に期待があるということだと思っておりますが、一方で、皆さん方自身がどういうことを今やっておられて、これからやろうとしているのかということについてです。

小磯先生からもですね、何かあった場合に両者が密接な連携がとれる体制というのが大事だという問題提起もありました。

現状で皆さんの地域で空港の立地自治体の皆さん、それを取り巻く官民の関係者の皆さんがどのような枠組みで連携をしているのかということと、この連携の枠組みにSPCをどう巻き込んでいくのが良いと思っておられるのか、これを一つの視点としてお話しいただきたい。

そして、もう一つの視点ですけれども、これも小磯先生から、目的というものをさらにブレイクダウンした問題提起をいただきました。

観光消費というものを地域における経済波及にうまくつないでいく、そういう仕組みを地域としてつくるのが大事ではないか。こういう観点で何か取り組んでおられることがあればお話しいただきたい。

これは別々に答えるというよりは、今の視点というのを織り交ぜる形で本当に短時間でおひとり2分ぐらいでお話しいただければと思います。

道経連とピーチに関しては観点が違うと思いますので、道経連さんとしては、運営権

者とどういうことを一緒にやっていくのか有効だと思えるのかということと、ピーチの方に関しては、先ほど仙台と関空とそれぞれの活動について非常に鋭いご評価をいただきましたが、北海道に対するポテンシャルという観点でどういう面で見せていくか、そういう点でお答えいただければと思います。

そうしましたら今度は、順番として先ほどと同じでまた申し訳ございませんけど、工藤市長の方から口火を切っていただければと思います。

(工藤市長)

今、何をやっているのか、あるいは観光消費額を増やす仕組みというような話のご質問だと思うんですけど。

平たく言うと、私ども先ほどもお話をしました広域観光周遊ルートの道内2番目ということで、今その推進協議会をつくって関係する交通関係の会社も含めて、自治体も含めて様々なところを取り込んで、今2年目の計画を実施するところに至っております。

もちろん、航空網も当然その一つでございますが、その航空の活性化あるいは他の広域観光周遊ルートの活性化を含めて、どう上手く観光だけではなく他の産業にもどう波及させていくかということで、従来、今、観光周遊ルート推進協議会の母体は私どもの宗谷観光連盟というところなのですけれども、それでは目的が少し弱すぎるということで、いわゆる地域DMO、これの検討に今入っております、できればそういうものを設立しながら、対応していきたいという具合に思っております。

あとは是非、運営権者にお願いしたいというのは、よくかつて地域の振興、活性化にとって、プレイヤーとして何が必要かという話をしたときに若者、馬鹿者、よそ者みたいな話がよくありました。まさに違った視点で、我々とともに一緒に汗をかいていただける、そんな事業者には是非、お願いできればなと思っておりますし、そういう意味では本当に観光周遊ルートをさらに進化させて、道全体の底上げをしていただきたいなと思っております。

(福田大臣補佐官)

ありがとうございます。蝦名市長、お願いします。

(蝦名市長)

先ほどもお話ししたように、私どもは「観光というものは産業である」として政策を進めているところであります。そういった目標に向けて地域一体となって取り組んでいく、SPCとして参画いただいた企業の方とも一緒に手を組んでいければと考えているところであります。

その中で、空港のみならず様々な資源、先ほどの資本リサイクルのお話のように、社

会資本をしっかりと活用するとともに、その他のいろいろな資本とも連携できればと考えています。

例えば北海道には港湾が 35 ありまして、そのなかで釧路港は国際バルク戦略の拠点港湾になっています。

日本の中で釧路というのは端っこになるのですがけれども、世界地図から見ていきますと端っこというのは、入り口にもなると考えております。

そうやって見ると「北米に一番近い」ということで、穀物が運ばれてくる港として整備しているところなのです。

そういった観点でいきますと、日ロの共同経済活動特別枠、色丹に一番近いエリアで空港と港湾を持つところですから、例えばフライアンドクルーズを活用しながら進めていくとか、いろんなことができるんじゃないかなと思っております。

先ほど「広域的」という話もございました。私は、釧路市長という立場なのですが、「ひがし北海道」という枠組みで物事を進めていければ、という思いを持っております。

北海道というのは日本の面積の 5 分の 1 ありますから、このなかで等しく取り組むというのは無理な話だと思っております。そこで「ひがし北海道」の右側半分、日本の面積の 10 分の 1 ございます。この中にコンセッション対象空港は三つ、釧路そして帯広、女満別とございまして、ここでいろんな広域的な取組をできれば、と考えております。

通常は、一つ一つの空港において 2 次交通をどうするか、と考えますが、例えば「ひがし北海道」という枠で進めていった場合に、実はこの 3 つの空港の真ん中にあるのは阿寒湖温泉ということになりまして、観光地であるわけでございます。北海道には 6 つの国立公園がある中でたった一つ「阿寒摩周国立公園」というのが、国立公園満喫プロジェクトの整備を進めているところでございまして、例えばその阿寒湖温泉が道央圏、札幌と、「ひがし北海道」の拠点バスターミナルというのでしょうか、そういう移動の拠点となり、もちろん釧路空港や女満別に行くのもあり、根室方面にも観光しながら進んでいける、中標津にも、それから十勝にも。こうして北海道の 1/5 の面積である「ひがし北海道」のなかに拠点を一つ、といったようなことを一緒になって進めていくことによって、様々な成果に結びついてくるのではないかと、このように考えております。

私どもは、皆様方とこの地域をいかに活用するかということでご提案をいただきながら、前向きに進めていくような形を取りたいと思っております。是非とも民間の知恵というものを活用できればと思っております。

SPC によって空港運営がされますと、そういった方々と私どもがいろいろと相談できる気運ができると思っております。今まで「行政が民間と組む」というと、民間がいろいろな提案をしても、だいたい最後はその提案をベースにされた入札が行われ、価格で決まるという、きちんとした提案をするのは馬鹿らしくなるような仕組みが行政の軸に

あるわけでございます。しかしながら、SPC として地域の中に入っていただくと、提案というものに対して我々行政も一緒になって進めていける。是非ともこういう形をとれるような提案をしていただければありがたいと考えています。

(福田大臣補佐官)

では山下町長、お願いします。

(山下町長)

今現在、取組んでいるところといいますのは、私どもの町は非常に人口規模の小さな町でありますので、北見市、網走市等、周辺の 11 の自治体さらには経済界も入って協議会をつくっております。そんな中で空港の活性化、また、エアラインとの交渉、プロモーション、いろんなことを行っているわけでありましてけれども、さらに広域的な取組ということであれば、今、蝦名市長が言われたように、ひがし北海道の特に帯広そして釧路、女満別、この空港をトライアングル化して出入りを考えながら、ひがし北海道をそろってボトムアップをしていこう、そんな取組を行っているところでございます。

さらに今行っておりますのは、就航の関係で言いますと、私ども、地域に人が来てくれということだけではなくて、こちらからも就航地に行くということで、例えば羽田、さらには関空、中部そういったところと双方向の取組ということもさせていただいているところであります。

そういった中でいろいろな新たな提案というものをしていく中で、今回、運営権者として名乗りが上がってくる皆様方をお願いというのは、地域と連携するというよりは一体となって取組を行っていただく、今まで私どもの地域でいえば、北海道に対して、国に対して要請活動をする、お願いをするという関係であったかと思っておりますけれども、新しい運営権者の方々とは地域と一体となって、目指す方向は一緒だというふうに思っておりますので、その中で取組んでいただける体制を是非ともご提案いただきたいものと思っております。

また、今、私どもの地域で取組んでいる事例の一つご紹介したいと思っております。私どものところはオホーツク地域というところでありますけれども、全国的に見ますとまだまだ知名度が足りないと、そのような中で、今、北海道とオホーツク管内の市町村がお金を出し合って、そしてオホーツクのイメージを全国に発信するプロジェクトを 3 年間かけて行っていこうではないか、そのように思って活動を始めたところでございます。

今までのようにただ単に各市町村が地域の団体等を取り込むということだけではなくて、地域の若者達を取り込んで、SNS などの発信力を使ってオホーツクのイメージ戦略を取り組んでいこう。その中に、私は是非、エアラインの方々や今回、SPC のの方々、決まってくると思っておりますけれども、そういった方々の力を借りてオホーツクを発信して

いく、そのことによって、オホーツクに興味を持っていただく方を全国に、また世界に広げていきたい。

そういう中での人の流れもつくるということも大切ではないかなと思っておりまして、3年間、平成29、30、31と3年かけて取組を行っていく、その中でオホーツクを発信させる、そういったところに皆さま方のお力添えをいただきたいものだと思っているところであります。よろしく願いいたします。

(福田大臣補佐官)

片岡副市長、お願いします。

(片岡副市長)

函館は観光が基幹産業という観光都市でございます。これまでも広域観光に力を入れてきておりまして、いろいろな地域との観光連携というの、今まで取り組んで参っております。

今後、官民一体となり、そういった取組が必要となってくるわけございまして、例えば青函圏、いままでツインシティということで青森市との連携が多かったのですけれども、青森県の弘前、八戸、青森、そして函館市の4市の青函圏連絡都市会議というものを設立して、その青森県内そして道南地域との観光ルートの創設、PRを4市で行って来ているところでもございます。

また、道内では札幌そして登別、函館、これを基幹地として周遊ルート「北海道ドラマチックロード」の構築も図ってきているところがございます。

いずれにいたしましても、今後、官民一体となってこういった広域観光を進めて行くわけございまして、事業者の皆さん、運営権者の皆様とはよく今後、協議をしているいろいろなアイデアを出し合って、そういった広域観光を進めて参りたいと考えております。

(福田大臣補佐官)

ありがとうございました。それでは瀬尾さん、よろしく願いいたします。

(瀬尾専務理事)

先程来申している観光振興に関しましては、やはり広域連携DMOとか、地域連携DMOの皆さんとも連携しながら、SPCの方と一緒に全道に波及する観光振興を考えていくことができるのではと思っております。

また、さらなる観光振興に向けて例えば規制緩和が必要な場合、そういう規制緩和策をSPCと一緒に検討することも効果的かなと思います。

それから、北海道の場合は観光と並んで食などを中心とする様々な基幹産業がありますが、広大でしかも点在しているという地域の特徴から見ると産業振興においては、効率的な物流システムをどう構築するかというのが大きな課題だと捉えております。北海道から出す分と海外から来る分の双方向の積載率をどう高めて物流システムをつくって行くのか。多少乱暴な言い方ですけど、人とモノを混載するという方法なども含めて、是非 SPC にも研究会とかプロジェクトチームに参加いただいて、北海道の産業振興策と一緒に考えるというのも効果的かと考えております。

(福田大臣補佐官)

最後に、今日の様々な議論の中でこの北海道に訪れる方を増やしていかなければならない、そのために、できることをそれぞれの立場でやろうという議論があったわけですが、まさに人々を運んでくる航空会社の立場から、ピーチの森さんに最後に今回の取組に対する期待であるとか、我々が気を付けないといけないことを含めて、北海道のポテンシャル等について、ご意見をいただければと思います。

(森副社長)

北海道のポテンシャル、特に観光面でのポテンシャルについては、今日も様々な自治体の方からもお伺いしていますし、その都度、会社の方にもお越しいたいて聞いております。「いかに顕在化するか」というのが重要で、北海道というのは観光という観点だとか、地方創生という観点、それから北方領土隣接地域の振興という様々な国の施策がかなり多く投入されているわけですね。

道庁様も北海道創生総合戦略というのを掲げられており、その中で、例えば北海道らしさを生かして人を呼び込み、呼び戻すというテーマに向けた具体的な施策などが書かれています。

我々 LCC にとっては潜在需要の顕在化というまだ乗ってない人にかに乗ってもらえるようにすることが重要です。また、既に乗られている顕在需要や他の会社に乗られているお客様の多頻度化も同じく重要です。お客様の利用頻度を上げるための国の施策や道庁様の施策は LCC の事業展開にもうまくかみ合うだろうと考えています。

そこで重要なのがやはり、どこの空港に、そしてどこの地域にそういう展開をしていくかということになります。

ただ、プレイヤーは LCC だけではありません。ANA、JAL さんのようなフルサービスキャリアもあれば、エアドゥさんのような新規航空会社、そして LCC や 70 人くらいの飛行機で運航する地域のリージョナル航空、それから外航という、5 つぐらいのプレイヤーがいてそれらをどこの空港にうまくマッチングさせながら全体の総需要を喚起していくことが重要です。ですので、LCC だけの議論というのはあまりよろしくな

いと思っています。

全体的な交通モードの中で、もっと言うとJR様も含めて、北海道全体の流動をどう高めていくかということが重要です。道内流動が高まれば、当然インバウンドの方々の流動も高まります。そうすると今まで山ほど聞いていた様々な眠った観光資源がどんどん顕在化していくでしょう。Peachは来年、北海道千歳を拠点化しますが、いよいよ関西空港からの北海道内の千歳以外の路線展開、その先には道内路線の展開も考えています。おそらくこのコンセッション事業の進捗に合わせて、我々も路線展開を加速していきたいと思います。また、フルサービスを含めた、様々な航空会社さんは多様な施策を持っていらっしゃいますので、お客様のニーズを読み取り、各自治体様の成長戦略もしっかりとらえながら、うまく各空港でマッチングさせていくということを一体運用の中で是非やっていただきたいと思います。

(福田大臣補佐官)

ありがとうございました。それぞれの方々から非常に示唆に富むお話をいただいたというふうに思います。先程、森さんからも関空に行ってみて、ヴァンシさんが来てみたら今まで付き合ってた方々とは違ったプロが入ってきて、そこで連携すると言いながらも、お互いある意味喧々諤々やる、そういう中で想定外のものが生まれたというお話がありました。

これは、空港と航空会社の関係だけでは多分ないんだろうと思います。地域と、これから入ってくる運営権者の関係も恐らく同じなんじゃないかと思います。それぞれ異なる動機で動いている、片や営利企業であり、片や公共団体であり、動いている動機付けはやはり違う。それぞれの違いを尊重しながらも、今日繰り返し議論が出ているように目指すべきところは同じはずだよと、両方にとって交流人口が増えるということは、公益の観点からも、利潤の観点からもよいはずだよという共通点を見出しながら、工藤市長からもよそ者という言葉がありましたけれども、よそ者を上手に受け入れて喧々諤々やる、そういう方向性を各地域、模索していただき、また、これから手続きを進めていただく方々にはそういうパートナーとしてふさわしい方をぜひ選んでいただくように議論が進められればよいのではないかと思った次第であります。

非常に長丁場となりまして、本当に恐縮でございますが、これでパネルディスカッションを終わらせていただきたいと思います。ありがとうございました。



