

研究ノート

提言：中部国際空港の民営街道論

— 中京大学・海外空港の現地研究からの提言 —

平成14年度・中京大学特定研究助成プロジェクト¹

第5回「空港と都市」の円卓フォーラム²

中京大学・空港民営化研究チーム

村 山 元 英

水 谷 研 治

中 垣 昇

中 條 秀 治

キーワード：海外実証研究、空港経営への提言、空港民営化、構造改革、
空港圏都市の開発と活性化、組織市民社会、新企業戦略、
中部国際空港、名古屋空港

はじめに

平成14年11月15日、中京大学やまてホールにて、上記のテーマで第5回の「空港と都市」の円卓フォーラムを開催しました。中京大学の「空港民営化と構造改革」共同研究チームは、平成14年の夏、世界の主要空港の現地調査を、アメリカ、ヨーロッパ、東南アジア、中国の4地域で展開しました。その成果を下記の要領で公開報告させていただきました。中部経済圏の地元の指導者たちと一緒に、海外の空港経営の先端的知識を情報共有していただき、中部経済圏における「空港民営化と社会資本効率—空港と都市の調和」を共に考える機会を設けました。

報告に先立ち、私どもの世界地域別の研究テーマを下記のようにご紹介します。

(1) 海外空港の現地研究テーマ

I. アメリカ空港地域圏：

「米国の空港ビジネスと行政の企業化（社会資本と企業効率）」

（サンフランシスコ、ロスアンジェルス、デンバー、アトランタ、ニューヨークなど）

Ⅱ．ヨーロッパ空港地域圏：

「欧州連合の空港民営化と構造改革（ハブ空港とグローバル化）」

（ロンドン、マンチェスター、アムステルダム、フランクフルト、パリなど）

Ⅲ．東南アジア空港地域圏：

「東南アジアの空港国家戦略（競争と自信の構図）」

（香港、シンガポール、クアラルンプール、バンコックなどの国際空港の事例研究）

Ⅳ．中国の空港地域圏：

「中国本土の空港建設と地域開発（分散／統合と人的資源開発）」

（上海の浦東新空港と虹橋空港、北京空港、西寧空港など。ハードとソフトの科学追及）

以上の地域別研究テーマは、現地研究の事前に準備したテーマでした。ここに私どもの、研究段階の流れを紹介しておきますと、次のような3段階に要約できます。

（2）研究段階の要約

第1段階・「事前研究」：

中部国際空港地域の地元研究（行政、経済界、民間団体、有識者と共に）

第2段階・「現地研究」：

北米、ヨーロッパ、東南アジア、中国の14空港（前回調査も含めて）

第3段階・「事後研究」：

情報提供と討議過程（学会報告、円卓フォーラム、専門家検証を通じて）

今回の共同研究会は第3段階の「事後研究」の段階です。第1段階の「事前研究」を踏まえた第2段階の「現地研究」の成果を、今回の第3段階の「事後研究」の報告をこれから発表させていただきます。

報告内容は、まだ磨かれていない仮説的段階ですので、ご参加頂いた方々のご意見を拝聴しながら、さらにその内容を検討するつもりです。忌憚ないご意見を期待しております。

なお報告内容は、日本の政府とその空港関係者らへの提言につながる問題認識の形をとっています。中部圏を超えたレベルで、日本の空港民営化と構造改革のための政策形成の資料という意味も含めていますので、その点をご理解いただけるようにお願いします。

中京大学・海外空港の現地研究チームからの提言： 中部国際空港と国際空港都市圏の融合戦略を求め

提言1. 「同一都市圏“複数”空港のあり方」

要 約

事業部制（ロンドン型、ニューヨーク型など、戦略的配置）
存続競争（ダラス型など、近接都市はマンチェスター型など）
廃止転業（デンバー型、香港型など）
分業再生（KL型／新規ビジネス、上海／国際・国内、貨物、事業部制と共時的発想）
新設廃業（南米型、地方都市など）
航空革命（新機種誘引、市場誘引、事例としてロー・コスト・キャリアーなど）
新設延期（北京型、パリ型、既存の改善と拡幅）

解 説

いちばん初めの問題認識と提言は、名古屋空港と中部国際空港の関連の問題です。この問題は同一都市圏のなかに複数空港のある場合はどうなるか。外国の空港事例でこの問題を聞いてみました。どういうシナリオを描けるだろうか。いくつかのシナリオの書き方を下記のようにまとめてみました。

（1）事業部制

同一都市圏複数空港の事業部制のモデルは、ロンドン型、ニューヨーク型、そして名古屋の姉妹都市のロサンゼルス型（第6回で紹介予定）など多くの都市にあります。

ロンドンの場合はヒースロー空港、ガトウィック空港、スタンステッド空港の3つがそれぞれ国内便と国際便とを一緒にして、国内空港と国際空港との区分をしていません。1つの都市に空港は複数あっても1つの持ち株会社によって統括されています。BAA（英国空港会社）は持株会社になっています。

ニューヨーク州とニュージャージー州の両州が一緒になって、巨大公共施設経営の公団であるNYNJPA（New York & New Jersey Port Authority）を設立しました。日本でいう空港公団は、NYNJPAの中の1事業部です。この空港事業部が、ラガーディア空港、J. F. ケネディ空港、そして、ニューアーク空港の3空港を経営しています。

名古屋空港と中部国際空港の関係を、ロンドン型モデルで仮定すると、両空港が合併して持ち

株会社で統合される方式です。両空港はそれぞれ自律して、同じ会社の中の事業部制の関連会社となります。

ニューヨーク型で仮定すると、愛知県、岐阜県、三重県、名古屋市などの周辺市町村が共同所有する巨大公共施設の公社公団を設立し、その中に空港事業部をつくり、中部圏の複数空港を運営する事業部制モデルを描けます。現在の日本の政府と地方政府との関係を考えると、NYNJPA型は、日本に地方分権の時代が実現しない限り、期待できない物語です。ですが、日本にも構造改革が花ひらくと、NYNJPA型の公設民営の空港経営の時代が、やがて採用されるようになるでしょう。

1 都市圏内の複数空港は、都市開発の未来を睨んだ戦略的な配置でもあります。ロサンゼルス型モデルがそれです。都市変化に応じて、空港需要が変わります。都市が動き空港も動きます。逆に空港が動いて都市も動きます。

特定の空港が満杯になると、次の空港を建設します。たとえば、ニューヨークの場合ですと、ラガーディア空港が満杯になる。それからこんどはケネディ空港が満杯になる、そしてこんどはニューアーク空港の今の開発です。ロンドンもそうです。最近はスタンステッド空港が急速に伸びているということはそういうことです。3 空港を国内便、国際便とに分けないということが基本ですが、個別の空港能力でやむをえず限定つきで国内便や特殊な空港需要に空港経営を特化させている都市もあります。それはそれとして、空港経営の原理原則は事業部的経営で、1つの会社ないし、1つの公団、そして1つの事業体が、同一都市圏で複数空港を戦略的かつ未来的に統括所有しています。

(2) 存続競争

新設のダラス・フォートワース空港は、既存の小さな地方空港を残しておいたのです。そこにサウスウエスト航空という地方の小さな航空会社が誕生した。この小さな航空会社と小さな空港が、廃港しないで存続の能力を、更に大きく成長飛躍させて、新設の巨大空港・ダラス・フォートワース空港と共生している。小さな空港の成功要因は、地方の航空会社の経営戦略の成果です。このシナリオから仮定するとこういうことになる。中部国際空港は名古屋空港を活用する航空会社の経営戦略によって共生できる可能性があるということです。都心に近い便利な旧空港は、市民の消費者需要に応じているので、新設のダラス・フォートワース型は、臨空港新都心開発に専念して、旧空港の存続を無視してきたともいえます。都市創造へのハラが大きかったのでしょう。ざっくばらんに言うとかういうことになります。

次の事例は、英国の都市間競争と空港間競争です。民設民営のロンドンの空港と公設公営のマンチェスター空港は、激しい競争構造にあります。両都市は都市開発と産業開発の競争構造にあります。マンチェスター空港は完全にマンチェスター市役所が経営しています。この間サッカー

のワールドカップで活躍したベッカム選手は、マンチェスター・ユナイテッドのスター選手です。サッカーの試合を競争するように、ロンドンのBAA（英国空港会社）とマンチェスター市役所の経営するマンチェスター空港とが競争しているのです。

そうした構図から仮定すると、中部圏空港と関西圏空港と東京圏空港とが都市間競争＝空港間競争＝産業間競争する図式になります。3空港都市圏の競争を前提としたそれぞれの空港の存続維持の経営課題がまちがいなく生じます。3つの空港圏がお互いに競争しかつ協調する。それを下手に規制する日本政府の圧力は、「都市の自由」と「市場競争の原理」からいっても好ましくない感じがします。地方には、それなりの都市自律の自助努力と自動制御の進化システムが生成しています。

（３）廃止転業

デンバーの空港は、新空港を建設しその開業と同時に、間髪入れずに古い空港を完全につぶしてしまった。香港も同じことをした。

デンバーの場合は、夜12時に旧空港の営業を終了すると、その夜は徹夜で全員総動員して引越し作業を完成させ、翌朝9時に新空港の開業にこぎつけた。デンバー空港の関係者は、前代未聞の大引越しを展開して旧空港を完全に廃止したというケースです。

香港の方は、旧カイトック空港の廃港ですが、旧空港はいま中古自動車のオークションの会場として活用されています。デンバーの方は、旧空港の跡地を新住宅ゾーンの建設用地への転用という都市計画に組み込まれていました。新空港の未来を優先させて、旧空港を思い切りよく切り捨てるには、それなりのお家に事情があります。その事情は、都市成長の未来予測と、新空港の都市変革能力です。都市成長への革新能力が弱いと、新規空港のほうに空港を一本化して、旧空港を廃止する傾向があります。

（４）分業再生

新空港と旧空港とが空港事業を分業してともに生きる方法もあります。分業再生型の事例はマレーシアのKL（クアラルンプール）の場合です。古いスバン空港をそのまま残して、新しいKLI（クアラルンプール国際空港）をマレーシア政府はつくりました。新空港と旧空港とは、持ち株会社で統合されています。旧空港を活性化させるために、新産業を空港周辺に立ち起こしました。それがF1事業です。F1は飛行場がないと開催できないのです、機材を航空機で運んできますから。そういう意味で、マレーシアのクアラルンプールが、スバン旧空港をそっくりそのまま残して、F1レース開催の世界的なメッカとするきっかけにした。これは非常に面白いですね。その背景には、マレーシアの空港会社の会長が大のF1好きで、旧空港を使って新しいビジネスをつくったという感じもします。

それから、中国の上海の場合ですと、新空港の浦東空港と旧空港の虹橋空港と2つあります。平成14年の4月から、成田・羽田方式に習って、国際便空港と国内便空港に分離することになっていました。この分離は無理だという感じがします。蘇州などの工業特区に近い旧空港の虹橋への航空需要が強いからです。浦東の新国際空港プロジェクトを成功させなくてはならないという国家の意図は理解できますが、旧来の虹橋空港のほうが便利ですから、市民の本音は、旧空港を従来どおり利用したいのです。

巨大な新空港は開港したが、閑古鳥が鳴いているという。それでも政府が無理やりに新しい空港を使わせようというので、そこで強制的に国内・国際を分けた。しかし、現実には、政府の思惑通り運ばない。名古屋もそういう可能性はやっぱりあるのです。国が強制的に国内便・国際便と分けてしまう。国家の力が優先すると、空港市場を無視して国際空港と国内空港とを分離する。そういう可能性はやっぱりありますね。

そういうことを想定すると、名古屋空港は分業再生と事業部制と一緒に考えたほうがいい。特に航空機の関連産業や貨物空港（カーゴ・ビジネス）の未来、そしてビジネス・ジェット時代のこれからの機能などは、「選択と集中」の戦略的考慮に値する。以上のように名古屋空港の分業再生は無視できないので、事業部制との関係でも分業再生は考えたほうがいいなと思います。

（5）新設廃業

新設廃業とは、アメリカの空港関係者から聞いた話であり、実際に見たわけではない。南米で新しい空港が都心からかけ離れた不便なところになった。交通アクセス道路も悪いので、新空港に着くまでに大変な時間がかかり、滑走路だけを中心に考えた空港開発であった。

市民は新空港よりも、旧空港の便利さを利用し続けた。結果的に新しい空港がつぶれてしまったということです。新設の空港立地と、空港行政に問題があったのでしょう。また、空港需要の予測に失敗したともいえます。これは例外的な話であり、南米らしいのどかな話として聞いておいて下さい。

（6）航空革命

1 都市圏複数空港の問題は、技術革新による航空機の変化と新市場開拓によっても、考えなくてはなりません。空港への視点を、航空機の視点から見直すことです。新機種の航空機の市場参入によって空港そのものを変えていくという発想です。

空港市場と航空市場は、多元的に相互作用しながら変化します。技術革新はそれについてまわります。航空産業が変わってきて、空港産業も変わってくるということです。そのいちばんいい例がロー・コスト・キャリアー（小型の低価格航空会社）や、ビジネス・ジェット（会社の航空機所有）や、コンミュター・ジェット（通勤用の航空機）、エアバス（効率型大量旅客輸送機）な

どを含めて、こういう新機種の航空市場の拡大と、空港市場を考慮した空港のあり方が空港複数化の戦略的条件となります。

（７）新設延期

第２空港や第３空港の新設延期については名古屋に関係ない話かもしれませんが、一応新設延期の都市の事例を次に紹介しましょう。いちばんいい例が北京です。いまのところ新国際空港をつくる答えがありません。いわゆる社会主義の国家体制や、軍事優位の政権といえども、空港をそう簡単につくれない時代がきています。意外に北京あたりは新空港がもうつくれないのです。空港用地の選択に困っているみたいです。

パリ空港公団はそういう事態を予測して、以前より今あるドゴール空港用地をかなり広く準備していました。空港の新設困難を予測して、既存の空港用地を充分広く用意して、将来の施設の改善とか滑走路の増幅や拡幅に対応できるようにしています。

提言２．「空港経営の主体」

要 約

- 公設公営型（日本の羽田、成田、実質的には関西も公設公営型といえる）
- 公設民営型（北米全部、英国を除きヨーロッパ、そして世界的モデルは公設民営型）
- 完全民営型（公設移転で、官から民へ所有の振替、BAA Plc.が典型的なこの事例）
- 地域主体型（カナダの諸都市、中国の地方空港、中部は地域主体型といえるか？）
- プロ主体型（サンフランシスコ、公団職員の自己経営責任、空港経営はプロのもの）
- 経営信託型（組織市民社会の市場原理、利害関係者の調整：コーポレートガバナンス）

解 説

空港は誰が経営するのか。提言２は、空港経営の主体の問題です。日本では普通空港の「事業主体」とか「経営主体」とかわれています。空港の調査段階、計画段階、設計段階、建設段階、そして経営段階と、日本では空港経営を区分して位置づけていますが、海外の空港では首尾一貫的な経営概念で、空港経営を段階的に区分していません。

それでも、空港の所有と経営とに分けて空港を再考すると、所有主体と経営主体について、所有と経営の「一致方式」と「分離方式」との違いがあります。空港経営の主体性を、「一致方式」と「分離方式」で分けると、その主体性の顔が異なります。前者の主体性は、空港の「所有者志向」、後者の主体性は「経営者志向」で順位づけられます。

空港主体性へのもう１つの理解の仕方は、その変容過程です。官業から民業へ、あるいは、民

業から官業への空港経営の主体性が変わる過程を重視する視点です。通常いわれる民営化と国営化の方式の違いが、所有と経営のレベルでそれぞれ異なった展開をします。

以上の分析的視座を含めて、いくつかの海外の空港の主体性の違いをこれから紹介してみましよう。

(1) 公設公営型

まず、公設公営型があります。国がつくって国が経営するという。これは日本の羽田とか成田。実質的には関西も同じだと思いますが、民間でつくった株式会社形態だとしても、実質的には政府が所有的投資と、経営的人事の面でガッチリ噛んできています。

同様なことが、中国の主要国際空港についても断言できます。程度の違いがありますが、東南アジアのASEANの国際空港の総てについても公設公営型の空港主体性と断定できます。

(2) 公設民営型

公設民営型は北米空港が全部そうでした。空港の所有は地方行政体です。連邦政府は地方の空の領域までで地方空港には空港整備の寄付か助成をするのみです。地方の地面は総て地方の領域です。空港を所有する持分主体の地方行政体は州政府とか郡市町村です。しかし、経営主体は迷うことなく民間に徹しています。ですから、地方行政体の公設による所有だが、経営については公務員ではない民間人による民営だということです。

ロンドンのBAA以外のヨーロッパの空港ではやはりほとんどの空港が公設民営型でした。この方式は世界的にパターン化した傾向です。餅屋は餅屋に任せる。そうした意味での所有と経営の分離は、行政所有と民間経営の基本パターンを産み出し、公設民営型の空港経営を世界的に一般化させてきております。その背景には、ヨーロッパやシンガポールを中心とする、空港経営の専門職業人を養成する教育制度とスタッフの確立も見逃すことができません。

(3) 完全民営型

完全民営型の典型的事例はロンドンの「英国空港会社」(BAA Plc.)です。BAAは公設公営でスタートしましたが、その後制度の硬直化で経営革新ができず、英国病退治のサッチャー首相による民営化(PFI)の大長刀の登城をまつことになりました。

所有の民営化とは、証券化の意味です。金融市場でBAAの株式が英国国内のみならず世界の投資家から買われることです。現在の最大株主は、アメリカの年金投資基金です。所有主体が国内と海外の機関投資家や、企業、そして個人株主ということになります。

勿論、経営主体も民間の職業専門家です。それぞれのスタッフは専門能力で雇用契約を結ぶプロフェSSIONナルで、公務員はいません。“天下り”人事は英国では慣習法としての憲法違反にな

ります。

BAAは所有と経営とを完全民営化した後で、空港関連企業を系列化して成長していますが、本格的に滑走路を増幅するところまではなかなかできない状態です。

（４）地域主体型

空港の地域主体型とは、中央政府の国家財政が破綻してきて、空港の赤字を地方に肩代わりしてもらう方向です。空港国営から地方の共同体に空港経営を全面的に無料で移管するという形態をとります。その背景には、赤字から逃げたいとする政府の政策転換があります。以前調査したカナダの主要都市の空港が、トロント、バンクーバーを含めてほとんど地域主体型の空港経営に代替わりしていました。地方行政体が中央政府代替の空港所有者に変わったわけです。地方行政体は、空港所有者になって、そのあとで空港所有を証券化して、空港所有の民営化をする方式をとります。したがって、地域主体は、最終的には完全民営化ないし、部分民営化をめざしています。その未来図を地元の大学研究者を招いて、共同作業をしていました。

それから中国の空港経営も遠隔地の空港についてはまさにこれとまったく同じ方式です。外資を集めてでもいいから、西部大開発の対象地域の中国空港は空港所有の民営化を地域主体で促進している。ここでいう地域主体とは、地元企業、地元行政、地元市民、地元関連の華僑らです。この構想は極めて先端的に欧米志向ですが、現地調査すると、開発途上地域は、公設公営であるべきとする地元意見が圧倒的に強い。都市の未開発に空港投資がついていけないのが現状です。

さて、中部国際空港は地域主体といえるのかどうかという問題認識があります。「地元は政府の依頼で空港をつくる」という見解をとるし、「政府は地元の要請で空港をつくる」という立場をとる。地域主体型で民設民営型の形態が表面的には見えるが、実態の研究が大学側としてはできない状態なので、その判断を差し控えさせてもらいたい。最近では、「中部国際空港はトヨタのもの」という声もある。それはそれなりに意味のあることで、空港建設の経営革新を考えるとこうした声を気にかけることはないが、この件については皆さんの研究成果を逆に教えていただきたい。

（５）プロ主体型

それからプロ主体型があります。これはサンフランシスコ空港での面接調査で発見したことで、**「空港はだれのものか」、「だれが経営主体か」といった話の最終段階で、「空港は自分らのものだ」と空港スタッフが宣言した。**

空港主体が、地方行政だったり、空港公社公団だったり、航空会社だったり、空港利用者だったり、あるいは周辺地域住民だったり、云々議論したあとの最終的結論は、空港経営の責任は、空港勤務のスタッフがいちばん真剣に感じている。空港で日常働いている空港勤務者が「空港経営はおれたちの責任だ、だから、空港はおれたちのものだ」といって胸を張る。空港経営の利害

関係者が複雑になると、その反動がこういう意見を空港経営の内部構造から、空港文化としてつくりだす。こうした空港の組織文化が、ホンモノの空港主体という感じがそこではした。こういう空港がやはりいちばん世界の空港では伸びていました。

言い換えると、プロ主体といいますか、プロ意識が主体になっている。だから、空港の専門経営の管理者たち、スタッフたちが「おれたちの空港だ」という、こういう自己経営責任で、これは私どもの意外な発見で、がく然として驚いたのですが、結局、社会資本の所有関係が分散し曖昧になると、空港経営に実際に携わっている人が、「がんばらなくちゃいけない」という自覚、使命感を持ってくる。これが案外アメリカの経営、イギリスの経営、フランスの経営、シンガポールの経営などに見られます。これはおもしろいですね、「自分が国家だ」というような経営意識です。

(6) 経営信託型

空港経営の主体の解釈として経営信託型の思考があります。空港は本来誰のものかと考えると、税金を払っている市民のもの、という考え方もあります。空港は社会資本で創設されて、その社会資本が市民からの税金を原資としてまかなわれているとすると、国民1人ひとり、市民1人ひとりの税金の結晶が空港ということになります。市民の納税意識が、空港という公共施設を市民共有化する。かくして空港のあり方を組織市民社会として位置づけることができます。したがって、空港経営は納税の市民から信託された公共物の経営という視点もあります。

公共物としての空港を市民共有化する原理は、市民社会の機能を肯定することであり、同時に、市場原理の正当性を大衆化することでもあります。空港の利害関係者の調整が、組織市民社会の原理で支えられている。市民と公共物との間の経営信託の社会契約関係が、日本に伝えにくい欧米型の市民社会思考です。

言い換えると、市民社会と空港経営とが一体化する、それは市民原理が組織原理のなかに入り込んで空港経営がある。だから、空港は企業市民という考え方です。企業市民という考え方は、空港が市民から空港経営を信託されている意味です。空港を市民から預かっているという経営主体概念が、ここでの空港経営の主体的意識構造です。

提言3.「民営化の意義の多様性」

要 約

証券化（株式化と社債発行）：英国型、機関投資家、外資依存

社債化（転換社債を含まない）：米国型、全国展開、社債市場

株式会社化（株式発行を目指し）：タイ、中国、外資の所有制限

投資家特定化（所有の特定で利害管理）：開発途上、社会主義国型

完全民営化（官僚分離の構造）：所有＝経営の民営化、企業倫理

擬似民営化（官僚内包の構造）：所有≠経営の民営化、行政管理

地域自主化（地域民主主義）：国家戦略、地域経済の活力、哲学

民活化（民間資源の活用）：PFI－英国、PPP－英国、IPO－タイ

日本の民営化とは？：一緒に考えて下さい

解 説

民営化（Privatization）には、多角的な定義ができます。国家によってその解釈も異なります。ですが、本質的な話になると、構造改革を前提とした制度の見直しと組織文化の変革が、民営化の狙いです。官業から民業への政策転換は、「規範化の硬直性」から「自由化の柔軟性」を呼び込む目的を実現することにあります。民営化の特性として、行政は新しい法的整備と人的資源配置を目論みますが、そのことが、結果的には民営化の阻害要因を新たにつくりかねないこともあります。

さて、空港の民営化とは何だろうか。これまでの「空港と都市」の円卓フォーラムでもPFIの専門家によって民営化問題は詳細に紹介していただいたのですが、今回は、私どもの海外空港での聴き取り調査の整理と集約から、世界の空港が、自国の空港民営化を、お国の事情でどう定義していたかを、報告させていただくことにしました。

（１）証券化

英国空港会社（BAA）にとって、民営化とは、即、証券化であります。証券化の意味には気をつけなくてはならない。その内容は、株式化と社債発行です。株式化の場合は空港のオーナーをつくることです。市民が空港会社の株を持てば、空港のオーナーになります。ところが、社債所有だったらその証券の購買者は空港のオーナーになる意図よりも、金融の貸主、即ち、利子所得を狙いとした証券市場での取引行為に過ぎません。空港会社にとっては、証券市場で会社の株を持ってもらう意味と、お金を借りることになる意味での社債を外部者に持ってもらうことでは、両者全く違った意味になります。

英国空港会社の場合は会社所有の完全証券化です。しかも、その証券化の意味が、国家戦略としての「自由化とグローバル化の価値観」を内包しています。BAAの民営化とは基本的には株式会社化であり、同時に、株式市場化です。

サッチャー政権のときに思い切って民営化を断行したのでしょう。役人の抵抗もありました。しかし役人は合理的ですから、民営化の合理性の論理には最終的に理解を示し民営化を受け入れています。

空港の民営化には必ず巨大な機関投資家があらわれます。英国の場合ですと、機関投資家はアメリカの年金基金（ヘッジファンド）です。BAAは資本系列からいったら、イギリスの国内会社よりも、アメリカの投資家を含めたグローバル企業です。そういう言い方ができます。機関投資家がアメリカであるという意味では、BAAは外資依存です。外資依存という意味は、外国資本でBAAが成り立っているということです。

ということは、イギリスの“ウィンブルドン現象”が、空港の民営化にもみられるということです。イギリスのロンドン近郊のウィンブルドンという街に、国際的に有名なテニス場があり国際チャンピオンがこころ生まれます。このテニス場の場所や試合の機会を英国が持っているのですが、テニスの国際チャンピオンがイギリスの選手からでてこない。英国は場を提供するだけで、チャンピオンにはなれないのです。これを“ウィンブルドン現象”といいます。イギリスはもう世界の覇者ではなく、完全に外国と一体化してしまっている。こうした、国際社会に融合している国内社会が、“ウィンブルドン現象”としてのBAAの姿と形であります。民営化が証券化であり、証券の世界化であり、国内とか国際とかの境界が消えることが、英国の生き残るための正念場での結論であったともいえます。

（２）社債化

全米の殆どの空港は、所有の民営化を否定し、行政が空港を所有し、その源泉資金は行政の信用を基盤とした社債発行によるものでした。資金の民間的源泉と資金の民間的運用で、空港経営を財務戦略的に捉えと、米国の空港は資金を民営化していることになります。しかし、所有と経営の民営化を完全民営化として位置づけ、英米を空港比較してみると、その民営化の概念の違いが次のようにでてきます。

英国のBAAと米国の空港経営体と較べると、株式化のBAAは所有の完全民営化であり、社債化の米国系空港は完全民営化よりも、正確には部分民営化ないし準民営化の概念といえます。

厳密な言い方をすると、米国系の空港関係者は、社債化を民営化として考えていません。民営化の問題意識を経営のレベルに絞って持ち、経営の非公務員化ないし民間活力の導入という意味での民営化を純粹に考えています。

注意して社債発行の内容をみると、転換社債をアメリカの空港は決して発行しません。当然なことですが、転換社債は事後的に株式に転換するからです。アメリカでは社債市場が発達しています。サンフランシスコ空港の社債は、地元の人だけではなくて、ニューヨーク、ワシントン、ボストン、そして全米の社債市場で所有してもらっています。しかも、サンフランシスコ空港は、スタンダード&ムーディズ社による格付けはAAです。非常にいい。ということは、行政保証を必要としない。企業が完全に独自に社債市場で社債を発行できるわけです。

（３）株式会社化

空港民営化を株式会社化（Corporatization）で捉える場合があります。タイと中国でこの言葉がよく出てきました。中部国際空港も、「株式会社だから、民営化している」と同様な考え方をしているようです。しかし、コーポライゼーション（株式会社化）の意味が、海外空港と日本の場合では完全に違います。

タイでは、空港民営化の事業に国際証券会社のメリルリンチがIPO（大衆株式所有）を提案して国際入札で成功した。国営の現空港を株式会社化して、その株を時価発行する。そこで得た資金を元手にして新空港を別途つくるという新空港建設計画です。このようにイギリス方式の完全民営化を採用しました。

国営空港を株式化する方向は、外資所有を20%に限定し、残りの80%は国内企業と国民大衆の株式所有で、空港の完全民営化を実現する方向です。メリルリンチ社は民営化の職業専門家集団、即ち、コンソーシアムをつくりました。その組織メンバーは9社で、証券会社、弁護士事務所、会計事務所、設計・建設会社などです。

ところが、帰国後、先般、東京にある米国系の国際法律事務所の外国人弁護士さんから聞いたことですが、タイはこの株式化による民営化を中止しています。なぜかというと、経済不況で株価が下がり、株式募集しても資金がどうも集まりそうもないということのようです。これは最先端のニュースです。ですから、空港の株式化を標榜したけれども、現段階では無理だということで、結果的にタイは株式化を延期というかたちになりました。

中国はご存知のように空港分類をして、猛烈な勢いで多様なスタイルで空港民営化を奨励しています。例えば、日本からのODA（経済援助）で地方空港を建設する。そのできた地方空港をつぎに株式会社化して、その株を売り飛ばしてそこで得た金でまた新しい空港をつくるとか、既存の空港を改善している。

地域間格差で開発の遅れている黄河流域の地方都市では、地元主体の空港経営に外資導入による空港の株式会社化を積極的にすすめています。現地で調べると、都市の魅力に欠けていて、観光資源の蓄積がない西部大開発地域では、外資を見込んだ空港株式化には、中国政府の思惑通り、香港あたりの投資家たちが動いてくれませんでした。逆に、地方の経済人や、地方行政の担当者からは、「中国の低開発地域では、空港は公益だから政府資金で建設・改善すべき」とする声が強く聞こえました。

英国の株式会社化による、空港民営化が、開発途上国の主要都市や、市場経済を導入する社会主義国の低開発地域で受け入れられていることは、非常に興味のある点です。このことは、金のない地方や国家にとって民営化の国家戦略には国境がないというメッセージを発信しています。ですが、株式化による空港民営化には、株式市場の確立と株価の変動という、資本主義の本質と同調できる企業の政治体質と、企業文化の成熟が伴わないと、空港の株式会社化は、「絵に描いた

餅」の感じがします。

また、株式会社化を標榜する背景には、中央政府の選択と集中による国内空港を差別化する戦略があり、政府の限界補完という形で、地方主体と外資導入を呼びかける笛を吹いているところもあります。先端的な空港民営化方式を、そうした背景からコピーしていても、本質的に解決していない問題は、「都市の自由」と「都市の蓄積」の欠陥であり、不完全さです。特定地域や特定国家の行政と企業、そして社会が、「都市の自由」と「都市の蓄積」を外部依存するよりも、自助努力をしないと、最終的には空港の株式民営化は困難です。英国型モデルの“底の心”が、タイや中国に伝え難いところに問題がありました。

(4) 投資家特定化

次に、空港民営化の意味には、投資家特定化の意味があります。株式所有を特定化して利害関係を限定し固定化する。東南アジア諸国を中心に、開発途上国や、社会主義国で、空港組織の株主や社債権者を特定して限定してしまう方式です。例えば、マレーシアや、シンガポール、そして、香港でも投資家を特定している。日本の空港会社も投資家を指定した指定法人型の株式会社で、この分類の民営化空港です。

投資家を特定する理由は、それぞれの国家事情や地域事情があります。国家でしたら国家防衛戦略や、国家利益の擁護という意味があるでしょう。中部国際空港の株主特定化の特性は、国家代替の地域国際化の魁モデルともいえます。その組織所有特性は「行政と企業」・「国家と地方」の連邦型共有モデルです。その所有形態の中身は、地域共同体の強化に、国家が共有参加する方向です。強固な地域共同体が中央政府を救済する、下からの国家近代化や草の根型の民間外交と国際競争の地域基盤として、中部国際空港を位置づけると、その空港民営化の基層文化構造がよりよく理解できます。

特定化された投資家は、地元有力企業であり、空港周辺の地方行政体です。ただし、株式特定化の差別化戦略への批判にむけて、申し訳程度の社債参加で地元を内包する努力はしています。

(5) 完全民営化

次に、完全民営化という意味を説明します。英国でいう空港の完全民営化とは、非官僚組織文化のことです。民間主体の所有と経営には、官僚の参加が企業倫理に反するという意味だけではなく、慣習法としての憲法違反という見解を、ロンドンの法律事務所の弁護士さんたちはコメントしていました。このように、英国空港会社は、その空港経営に民間と官僚の混合人事には否定的でした。

BAAの空港の完全民営化モデルとは、所有の民営化と経営の民営化とが一致していることです。政府は規制する機能を残し、BAAへの人事介入は一切零でBAAは完全非公務員化に徹していま

す。空港の「所有の民営化」イコール「経営の民営化」の姿と形が、本来の意味での空港完全民営化です。

（６）擬似民営化

完全民営化が最良であるかどうかは疑問です。私どものこれまでの限られた調査から、BAA以外に完全民営化モデルは出会えませんでした。ただし、完全民営化をめざしているEU諸国の動きと形はあります。実際は、アムステルダムでもパリでもそうですが、擬似民営化というのがやっぱりあります。擬似民営化とは官僚を内包している構造です。一応民営化とはいつているけれども、官僚が必ずトップに残っているというのがやはりあるのです。ですから、イギリスとちがって、フランスやオランダでは空港経営のトップのほうには意外に官僚がまだ残っている。

別な言い方をすると、擬似民営化とは、官僚そのものに非常に能力がある場合で、国民が国家を信じているときです。特にフランスでは、国家官僚が、企業的能力を持ち、行政のビジネス化に秀でています。官業と民業との境目を取り除く国家官僚が、国営化と民営化の専門才能の持ち主たちで、ルノー／日産のゴーン社長らを使い分ける企業家型国家官僚がごろごろしているという強みがあります。

国家管理が優秀だと、企業管理も優秀だという発想には、ヨーロッパの商業国家的な伝統遺伝子が感じ取れます。EU型の経営管理思想には、「国家経営＝企業経営」とする、地域共同体のコミュニティ・マインド（市民意識）があります。行政マンが公僕として、多様化する公共サービス需要に適合することが、今、EU諸国間の競争能力であり、国家と企業の協調的共生による、EU圏内でのリーダーシップの獲得を、ヨーロッパの主要国がめざしています。空港に擬似民営化と完全民営化の選択には、国家官僚の経営能力への国民の評価が最終的な決め手になるのではないのでしょうか。

そういう意味では、擬似民営化とは、ニュー・パブリック・マネジメント（新行政管理）として位置づけると、理解しやすくなります。行政が内側から革新し、行政改革を先端的にすることが、民間企業の経営革新と共時化することになります。

（７）地域自主化

空港の民営化の意味を、「地域の自主化」ないし、「地域の自律宣言」と同意義に捉えることもできます。民営化とは地域化で、地域が現実生きていて、機能している意味です。政治も経済も地域と家族が原単位です。日本の家族主義が日本の経営の価値の根源にあるように、日本の村落共同体意識は、都市化や工業化の波にさらされながらも、企業共同体や地域共同体に暗黙知として生き続けております。

日本の地域と家族を厳粛に考えると、こういう意味での「草の根型の地域民主主義」みたいな

ものがしっかりしているところもある。中部経済圏には、この地域民主主義の文化特性が特に強い。一流のローカルが、一流のグローバルだとする、グローカル（地元が世界、世界が地元）の異種混淆の世界観が、中部経済圏では経営革新の原動力として内在しています。

地域の活力が、国家を補完し、修正し、そして再構築することもできます。国家のグローバル化への牽引が、地方の活力にあるともいえます。その理由は、地域の生活リズムから内発的発展の論理を個人は身近に実感し、参加できる土着型近代化の過程を共通理解しているからです。

地域経済の活力を支える地域主義は、「ハッキリ本音を語り、仲良くする」地域共同体の経営哲学です。そして、「民営化＝地域化」の意思が、地域主体の企業哲学となります。こういう意味での地域主義の経営哲学が、国際空港を地域化し、かつ国際化します。しかも、その経営哲学の進化の過程が、内発的発展の論理と土着型近代化のモデルをグローバルの資質へとかえます。言い換えると、今後、日本の国家そのものが、地域共同体を基層文化とする21世紀型開発モデルを、国家の戦略再構築の素材として組み込む方向が、当然予想できます。中部経済圏と新空港建設は、これからの日本の「民営化＝地域化」の開発モデルとなります。

（8）民活化

日本では、民営化を民活化ともいいます。ですが、通常いわれている民活化と、民営化とは同じ意味なのでしょうか。

日本政府の関係者が口にする民活の意味は、民間資源の活用という意味です。この民間資源が、民間企業の資金、経営ノウハウ、そして経営人材を意味しています。しかし、民間企業の能力資源を、行政の能力資源と比較するときに、平均値的発言や、一般化したレベルでの話が多いのではないのでしょうか。

「民活の概念」には、行政が民間能力の中核的な能力構造よりも、個別的な部分をつまみ食いし、民間企業の総合的能力への目線が届いていません。それと比較して、「民営化の概念」には、英国のPFI（プライベート・ファイナンス・イニシアティブ）のように、政府の本気とする構造改革です。英国のサッチャー政権のときに、民間資金を政府が活用する意味が、政府の行政改革、構造改革が最終的目標であり、英国病の病理現象を根源から治療する狙いがありました。政府にお金がないから民間から借りる。民間資金の導入はするが、行政の組織文化を変えないという意味での公共事業を、日本では民活として捉えがちで。そうした「日本型の民活」や第3セクター方式は、本来の構造改革志向の民営化とは異なります。

「英国型の民活」とは、構造改革を主眼としています。サッチャー政権のPFIに続いて、そのつぎのブレア政権になると、PFIは基本的には継承されて、PPP（Public and Private Partnership）の時代を迎えます。PPPは、民間企業が先ず戦略形成して、行政を引っ張るという積極的なものに変容します。企業が戦略的に行政を使うという意味です。そういう意味での官民

パートナーシップです。いわゆる戦略志向型の民活へと進化しました。言い換えると、PFIの場合はまだ政府志向や行政指導の特性でしたが、PPPとなると、それは、民間主導型になって官民の立場が逆転してくるのです。この発想からすると、PFIは「行政の企業化」であり、PPPは「企業の行政化」です。

「英国型の民活」を更に先端化したタイ国の事例を次ぎに紹介しましょう。「タイ国型の民活」を、IPO（Initiative People Offering）といいます。構造改革を国民大衆のレベルにまで押し下げて、行政機構の大改造を狙った政策転換がそれです。空港の株を大衆公開して、国民的所有の国際空港のあり方を模索しています。IPO方式は、まず国民に空港株を持たせてしまえということです。ですから、従業員持株制度と同じ発想です。空港周辺の地域住民にも株を持たせる。そこで空港スタッフと地域住民は、空港経営の参加意識を高め、やる気をおこし、空港経営の地域共同体やビジネス共同体ができる。これがIPO型の民活です。タイ国は、IPOを採用しましたが、この発想の提案者は、証券会社のメリルリンチ社でした。民活の理想論として、大変興味深く現地での聴き取り調査をしてきました。

（９）日本の民営化とは？ 一緒に考えてください

海外の民営化の意味や形式の違いをこれまで紹介してきましたが、さて、わが中部国際空港の民営化はどれに該当するだろうかということになります。地域化が民営化だとする思考形態もその1つの答えではありますが、これだけでは、中部国際空港の民営化を、総合的に言い切れないものが残ります。

中部国際空港の民営化を、「法的拘束からの解放」や、「行政の干渉からの自由」という視点で集約すると、意外に中部空港型の民営化の構図が見え易いかもしれません。

空港の民営化を特定せず、総論的に日本の民営化問題を先ず考えて見ましょう。英国では刑務所のPFIが非常に進んでいます。そこで、日本では東京都の石原慎太郎知事が、青山警察署の跡地に日本版の民営化刑務所を考えましたが、どうも住民が反対しているようです。あそこを拘置所にしたらしいのですが、いちばんの問題は「留置法」とか「拘置法」とか「刑務所法」とか、その種の法律改正が非常にむずかしいということです。こういう問題処理には、最後は国家の役人の天下りと、法律改正の抵抗という問題が必ず出てきます。

日本の民営化を迫るにあたり、法律問題、特に、その法律を改正し、法的な契約書を書ける役所の公務員もいないし、欧米系法律事務所の専門スタッフにほとんどが依存している状態です。民間企業や官公庁に民営化の戦略形成とそれに沿った法的整備をできる専門人材がまだ育っていません。外国ではそういう能力者はたくさんいます。英国ではいわゆる外部弁護士を官公庁が内部化しています。だから日本では、民営化方式をこれまでの入札方式の変更程度にして、日本の構造改革と法律改正への英断と行動を現実にする能力を欠いています。

英国では、国家の財政破綻で大蔵省が、英国病の克服と民営化への積極的な姿勢を持っていました。日本の財務省とお役人たちは、日本病の病理現象をそこまで問題認識していませんし、英国の民営化を勉強してはいますが、本格的な民営化を英断し行動に移す気配はありません。ですから、形式論理の民営化で、本格的な民営化を先送りするか、擬似民営化で、お茶を濁している感じです。

中部国際空港の民営化については、私どもの研究の限界があるので、以上の海外情報と、日本の総論的な民営化の意味を下敷きにして、皆さんで考えてください。日本的な民営化の方法を企業も政府もいま模索している段階だと思います。ここではまだ結論が出せないなので、これから一緒に考えていただきたいと思います。

提言 4. 「ハブ空港の本質的概念」(際崩し・橋架けアクセス＝新産業論)

要 約

- ① 国内便と国際便の複合的重層性(ロンドン型、虹橋・羽田型?)
- ② 国際便の路線数の獲得競争と国内便の多方向性の乗り降り(香港、シンガポール、KL、バンコック、欧米型)
- ③ 着陸後の都心への交通アクセスの利便性、時間短縮と長距離化。高速道路網の整備、鉄道の新設・買収効果、既存機能の再生(アムステルダム、ロンドン、アトランタ、上海、香港)
- ④ 空港周辺の交通アクセスの選択的多様性。鉄道、道路、その他(総てのヨーロッパ型など)
- ⑤ 空港内と外の交通システムの新技術と快適性、スピード利便性(SF、シンガポール、アトランタ、デンバーなど)
- ⑥ 乗り換え時間と距離の短縮競争/車、鉄道、空港、飛行機(世界的傾向、駐車場の位置、料金:マンチェスター/北米)
- ⑦ ターミナルの新市街機能/専門的経営、市場満足、空港収入(プロ・マーケティング、マニュアル経営、人的資源交流)
- ⑧ 空港内ビジネス・パークとホテル建設、貸ターミナル施設(LCC、パリ、北米型、空港内コンベンション都市機能の構想)

解 説

ハブ空港の本質的概念を、世界の空港の視点から見直してみたい。名古屋空港もハブ空港化して成長していく時がきます。そこで、私どもは日本のこれまでのハブ空港の概念に疑問を持ち、視点を変えて、ハブ空港の概念を「空港経営の哲学」として取り上げ、中部国際空港型のハブ空港化は、「際崩し・橋架けアクセスの新産業論」と定義してみました。

ハブ空港を、滑走路の機能問題としてのみ考えるのはまちがいです。新産業論として考えなければいけないと思うのです。外国では「ハブ」というのは大概そういうふうにな産業都市論の形でとらえています。以下、その発想の起源を紹介します。

（1）国内便と国際便の複合的重層性

複数の空港を総て国内便と国際便とを分離しないで複合的重層性とします。ロンドン型の空港経営がそれです。ロンドンの場合ですと、3つの空港が全部国内便、国際便をもっています。ですから、滑走路が各空港3本あるとすると、 $3 \times 3 = 9$ 本の滑走路があるので、その組合わせのマトリックス効果から、都市圏経済のグローバル化を狙っています。国内便と国際便の複合的重層性が、ロンドンの地域経済と、英国の国家経済そのものを支えるということです。

上海の既存の虹橋空港と新しい浦東空港、東京の羽田空港と成田空港、韓国の金浦空港と仁川空港、それぞれの新旧の関係は、国内便と国際便とに分離する方式です。名古屋も、同様に、国内便と国際便とを分離して、名古屋空港と中部国際空港とが、国内と国際との分業を予定しています。

同一大都市圏複数空港のところで提案したように、国際便と国内便との完全なる分離は国家政策を優先させ、顧客重視の消費者主義には馴染み難いので、せめて近距離国際便は国内便と分離しない方が好ましい。

また、航空ビジネスには、顧客と貨物との2大サービスがある。貨物（カーゴ）・ハブ機能を将来考えるとしたら、国内便と国際便とに分離する空港ロジスティクスは新都市産業を起こすときの障害になるのではないだろうか。中部国際空港は、航空客と航空貨物とを分離しない方式で、空港ハブ経営を考えると、より地域貢献のある国際空港になると思うのだが。

（2）国際便の路線数の獲得競争と国内便の多方向性の乗り降りの問題

国際便の路線数の獲得競争と国内便の多方向性の乗り降りの問題は、結局、トランスファーの問題です。トランジット客の多いことが、ハブ空港の条件です。そのためには、海外便の航路を増やすことです。ハブというのは国際便を増やすということなのです。ハブ空港とは何かというと、いかに国際便の出入りが多いかということです。たとえば、香港空港がアジアのナンバーワン空港という意味は、国際航路が102線あるからです。102という航路数はいちばん多いことで、世界に航空アクセスがあることになります。

もう1つのハブ空港化の条件は、デンバー空港の事例にあるように、国際便だけではなく、国内便の路線を増やすことです。国際便と国内便の本数、路線数が多いということがハブ空港です。多くの国際便とたくさんの国内便とを融合連結させることが、ハブ空港の本来の役割です。香港、シンガポール、KL（クアラルンプール）、バンコック、欧米型と、これらの空港は全部そういう

意味で、国内便と国際便の境目を取り除いた、多次元と多方向性のハブ競争です。

新国際空港の中部国際空港は、新航路誘致のマーケティングが大丈夫でしょうか。名古屋旧空港の既存の国際便をそのままもらうという考えでよいのでしょうか。名古屋空港とは別に新国際空港は新航路の市場開拓をしなくてはなりません。極端な言い方をすると、既存の航路はそのままにしておいて、新空港会社が海外PRを積極的に展開して、世界各地から新航路を名古屋へと誘致することです。新空港の完成前に、新空港の計画や建設の段階で、「空港と都市のマーケティング」をしていないといけない。空港社長が陣頭指揮して、中部国際空港の周辺都市群の首長さんたちと共に、中部国際空港を世界に結ぶトップセールスをしなくてはならない。ハブ空港をつくる能力とは、中部経済圏を世界に売れる、「空港マーケティング」と「都市マーケティング」の総合能力です。

(3) 着陸後の都心への交通アクセスの利便性

これはよくいわれている話で、交通アクセスの利便性です。空港と都心との間の移動時間短縮です。もう1つの交通利便性は、空港から長距離ある都市や国家へ到達する交通アクセスが空港と直結していることです。

アムステルダムのスキポール空港がいまヨーロッパでいちばん人気があり、評判のよい空港です。空港ターミナルに鉄道が乗り入れていて、アムステルダムの都心中央駅まで15分で行けるだけでなく、空港から直接パリやフランクフルト行きの長距離列車がスキポール空港とつながっています。

英国のBAAの場合は、空港会社がロンドンの鉄道部門も買収してしまう。それがヒスロー・エクスプレスである。ヒスロー空港とロンドン市内のパッジングトン駅まで15分で到着する。

例えば、中部国際空港と名古屋駅までの乗車時間の短縮だけではなくて、中部国際空港から東海道新幹線や北陸新幹線につながっているという、こういう発想なのです。これがハブ空港の本質なのです。空港が都心と長距離都市と、簡単につながっているということが、ハブ空港の空港と都市との未分離機能なのです。空港を単独の存在として見るのではなく、空港をその周辺の都市空間とのつながりで理解することが、ハブ空港の実質的理解の仕方です。

(4) 高速道路網の整備

高速道路網の整備については、鉄道網の整備・建設と並行して進められる。既存の道路をどうやって再生していくかということもある。また、高速道路を新設するのに急ピッチの都市もある。アトランタでは、新滑走路建設の企画変更で、高速道路の付け替えを計画していた。上海では、新空港の浦東空港と、旧来の虹橋空港との間で、新規鉄道建設を突貫工事で推し進めていたのが印象的でした。香港では、道路、鉄道、トンネル、橋の建設が総て空港アクセスのためだけでは

なく、新住宅地域の建設を抱き合わせている感じもした。クアラルンプールでは、旧都心の再開発と新空港建設地区とを結ぶ高速道路が、遷都構想や、先端的電脳都市の建設構想の回廊となっていた。

このように、ハブ空港は都市変革をもたらす高速道路網との融合で再考に値します。中部国際空港の前島と空港島の開発も、海陸空の利便性を共時化する「広義の空港ハブ化」の概念の中で、高速道路網の成熟に合わせて再考できます。

（５）空港周辺の交通アクセスの選択的多様性

空港周辺の交通アクセスの選択的多様性は、これまで説明した鉄道と道路だけではなく、その他いろいろなかたちで交通利便性の選択肢があるということです。地下鉄や、モノレール、タクシー、市内と空港の循環バス、ホテルのバスサービス、レンタカー、自家用車の駐車場などの交通アクセスの随伴的な施設整備が、空港ハブのもう１つの顔です。

中部国際空港では、高速道路の延伸と組み合わせ、鉄道網の延伸と配備、既存の交通アクセスの活用などと考えられます。その利便性を確保するには、多くの試行錯誤がおこると思います。個人がその利便性を個人的に見いだしたり、交通アクセス問題を解決するための付加的なサービス産業も、それに合わせて誕生すると思います。

（６）空港内と外の交通システムの新技術と快適性

空港ハブを空港内交通システムとの環節圏で捉える場合、欠かせない視点は交通システムの技術革新です。ハブ空港とは外とのつながりがありますが、それだけではなく、空港のなかでの移動、空港内と外の交通システムの結節点があります。そうした交通技術が新技術開発と快適性、そしてスピードと利便性、こうしたことも含めて、ハブ空港概念の広がりを考えています。その事例は、アトランタ、デンバー、サンフランシスコ、シンガポールもそうですが、空港内移動の交通システム革命がなされていました。

中部国際空港では、三重県の人が伊勢湾を横断して船着場に到着して、そこから空港ロビーに到着するまでに、空港内の交通体系の技術化をどうするか。岐阜の人が新空港にくるまでに迂回道路と有料料金をどう短縮するか、という内容の質問と多くの出会いが私どもにありました。駐車場の利便性問題も料金問題も含めてでてくると思います。

中部経済圏が、世界に先駆けて、空港内の交通システムや、空港への道路アクセス、そして海上アクセス、さらには、駐車・駐機システム、空港内商店街システムに、これまでにない技術革新、情報革新、流通革新をして、その先端的な技術を海外に輸出することも考えてほしいものです。都市としての空港システムを世界に売り込むチャンスです。

(7) 乗り換え時間と移動する距離観の短縮競争

ハブ空港の日本型の概念形成は、まだ続きます。空港客は、航空機の乗り換え時間とその距離の短縮を常に期待しています。ロンドン空港が、ターミナル間の移動にバスを使うので評判が悪い。国際空港から国内空港にバスで動くのに、不愉快な7分間がかかる。しかも、バスの待ち時間がそれ以上にかかる。狭い場所での歩行移動も評判が悪い。それでは空港間の競争になかなか勝てないとも、関係者はっていました。

成田空港もまったく同じです。搭乗後の航空客は、第2滑走路に行くまでにその距離の長さと同時間がかかるので、不思議な思いにしたり。

空港内での搭乗までの時間の長さや、乗り換え時間の問題、そして、空港内の移動距離の問題についての利便性の問題が、個人にとっては、空港内の駐車場からの時間、空港内鉄道から降りてチェックインカウンターまでの必要時間などに加算されます。自宅や職場から空港までの必要時間と距離を計算してそれに加算すると、空港の利便性は個人差と地域差がでてきます。

中部国際空港は、こうした個人差と地域差を平準化して、ハブ空港の利便性と時間の短縮性を考えることでしょう。しかし、将来、都市間と空港間の競争が激化すると、東京や関西と較べて優位戦略の決め手となる条件は、以上述べてきた「乗り換え時間と移動する距離観の短縮競争」です。

世界的な傾向としては、駐車場の位置が問題になっています。それから料金サービスです。長期滞在すると必ず安くなるとか、ロンドンを相手に競争するマンチェスター空港の巨大な駐車場は、空港正面にあり、空港ビルとそれに隣接するビジネスビルの2つの目的に適合するように機能していました。都心のビジネス街が空港そのものと、巨大な空港の駐車場施設を同時に共用しているような感じでした。巨大なマンチェスター空港は、市民のための産業再生と都市再生を最終的に考えていますから、市民の足としての空港であり、巨大な駐車場が空港の正面にあるのは、そうした地域住民の移動する足を中心に考えた設計だと推測しました。アメリカも大体そうです。駐車場の位置の利便性と規模の問題が、市民の日常生活リズムを斬らない形でデザインされていました。

(8) ターミナルの新市街機能

空港のハブ空港ターミナルが、もう1つの新市街です。ハブ空港の概念の拡大化に、空港客の待ち時間の快適性を考慮に入れてみる。ということから、空港ターミナル経営に、商圈経営の専門的な設計能力を導入する。空港客への市場満足の創出がその狙いです。お客満足を得られるターミナル経営が、アメニティの高い空港です。そのためには、プロのマーケティング機関と契約したり、専門家を雇用したりして、外部の専門人材や専門ノウハウを活用します。空港経営は、通常の百貨店や、専門店経営、高級ブランド店から、スーパー経営までの業態があります。こう

いう実態が世界の空港商店街で、非航空収益の源泉となります。

中部国際空港が、空港に空港商店街をつくるときの条件は、門前町的な高価格を客に求めないことです。店舗設計も統一あるデザインにして、名古屋の顔を新しくつくることです。品揃えもオリジナル商品がある商店街の魅力があるといいですね。築地の歌舞伎座や銀座の金春通りが、扱い商品とのなかに、そこでしか得られない開発商品と、地域文化の誇りを感じさせてくれるものがいくつかあります。空港商店街は、名古屋の商業と工業のショウウィンドウだという意味で、アンテナショップ的、かつ、商業美術の展示性の意味の膨らみを大切にされることです。

（９）空港内ビジネス・パークとホテル建設

空港のハブ概念の拡大解釈に、空港内施設の魅力に光を注いだ分析をこれまでしてきました。そのついでに言うと、空港内ないし、空港に近接して新設された「ビジネス・パーク」があります。このビジネス・パークは、空港内都心開発か、臨空港都心開発であります。いわゆるコンベンション施設、展示施設、ホテル宿泊施設、会議施設、先端的ビジネスセンター、研究開発センター、空港美術館、航空／空港研修施設、空港関連産業・企業施設、大衆遊戯レジャー施設などの、新市街地が形成されています。その近くに、ロー・コスト・キャリアー（格安航空）の新ターミナルが、貸しターミナルとして建設されていたパリ空港は、特に印象的でした。

パリ空港で拝見したロー・コスト・キャリアー用の“貸しターミナル”は、施設開発費を安くして、低価格航空会社の要請に応じていました。パリ空港当局者の話によると、アメリカ系、イギリス系のロー・コスト・キャリアーは、交渉条件がかなり厳しく、ターミナルに土産物屋は要らないとか、既存のターミナル・コンセプトとは全然ちがったコストダウンに徹しているそうでした。駐車場が近いことも、ロー・コスト・キャリアー用のターミナル立地の条件です。このように、低価格航空機の市場成長を睨んで、パリ空港は空港内ビジネスパークに近接したところに、ロー・コスト・キャリアーの貸しターミナルと駐車場を建設整備していました。この傾向は、ヨーロッパの動きの前に、アメリカでおこり、ヨーロッパに飛び火した感じでもします。

中部国際空港は、ロー・コスト・キャリアーの時代を予知していると思います。その業務を名古屋空港と分業や協業することも考えられます。中部国際空港には、ビジネス・パークの用地を、愛知県の企業庁が既に開発準備しているので、あとは空港関連の新産業の企業家活動を誘因することだと思います。おそらく、地元企業の出遅れを取り戻す、海外からの企業進出と、流通ロジスティックを戦略的に活用する、超境界的会社が雨後の竹の子のように群生する時代が来るものと、予測は成田空港の経験を通じて確実にできます。地元企業の未経験分野が、先頭出発の地域外企業や域外産業の実績によって持っていかれることがあります。地元の企業の出遅れが、折角の空港産業による収益機会を逃さないようにと、わたくしどもは心配しています。

以上のように、ハブ空港の概念を、乗り継ぎの便利さという機械的な効率原理から解放された、空港の魅力と空港都市産業の新形成の視点から、中部国際空港の戦略構築のために再定義してみました。

提言5.「空港経営と地方行政、そして中央政府との関係」

要 約

中央政府の独占型経営体：民間排除の構造（成田空港）

政府非干渉の空港経営：寄付助成行為、国家戦略、代替業務（米国型）

地方行政の主体的経営：行政のビジネス化、地域主権、協分業（米国型）

超境界的な合併企業体：多極利害者間で経営主権のせめぎ合い（カナダ型、オーストラリア型など）

解 説

公益性のある空港経営をめぐって、中央政府と地方政府との関係は、どうなっているのでしょうか。あるいは、どうあるべきなのでしょうか。世界の空港研究でのこの点を現地で聴き取り調査してみました。

（1）中央政府の独占型経営体

日本の成田空港では、民間排除の構造で政府が独占経営する。このことが、成田空港の紛争問題の根本的な要因かもしれません。

これからの成田空港も民営化する方針を打ち出してきました。国家と地方政府との関係が、ここで改めて見直されます。中部国際空港と関西空港についていえば、国家も地方行政も、民間企業と共に肩を並べる株主の資格です。

注意すべき点は、空港株式会社には、法的概念と実質概念とが一致しません。建設技術、法的規制、経験と業績、経営ノウハウ、資金確保、人的資源、国際情報、権力機構などの面で、法からくる自由な株式会社とはなりにくい状況があります。

そこでは、民間企業が株式会社制度を借り着して、政府の隠れ蓑的な株式会社スタイルに便乗して、実質的にかつ過度期的には、行政を使い分けることも可能です。しかしその使い分けを間違えると、パートナーの民間企業は、政府による民間企業の使い分け、使い捨ての憂き目にあうこともあります。

ヨーロッパの空港公団公社は、所有については、国家と地方政府の独占的な組織で、行政の一部です。アメリカの空港の場合ですと、空港は法的には地方政府の独占所有です。しかし、面白

いことに、欧米型の空港が、法的所有よりも、経営的機能に重きをおいているので、行政の独占所有の弊害の声があまり聞こえてきませんでした。むしろ、空港の行政型独占所有と、民間型経営を善なることと地域住民は受け止めております。

開発途上国の場合は、空軍当局が、軍事と民事の併用で、空港を独占的に経営している状況もあります。

（２）政府非干渉の空港経営

中央政府は民間空港の経営に干渉しないということが、アメリカ型の空港経営の鉄則です。空港存在は州政府や地方都市の領域です。中央政府は空港に助成金や寄付金をだしていますが、空港そのものへの資本金は出しません。

滑走路の建設や改善に限定して中央政府は助成金を出すことが通常です。ただ、空港側は滑走路への助成金を頂戴すると、空港客から空港使用料を徴収できなくなるという決め事があるので、逆に、連邦政府からの助成金を断わる場合があります。

連邦政府が地方政府へ助成や寄付をする行為は、日本の政府から地方への交付金と較べて基本的に性質がちがいます。連邦政府による地方政府系空港公団への経営信託関係が、中央と周辺との間に明確に確立しています。地方の権威が大衆の地域住民に支えられて、その大衆性の地域民主主義が、中央政府による空港管理への干渉を控えめなものにしています。そう言い変えた方がより正しいと思います。

ただし、ヨーロッパの空港と較べて、空域管制はほとんど連邦政府がやっています。現地で質問して連邦政府と空港公団との関係で面白い発見もありました。空港内の管制塔用の敷地や建物について、地方政府系空港公団は連邦政府に対して家賃や賃料を請求しません。この種の質問に対して空港公団はたいていびっくりします。逆に、空港管制の仕事は政府の聖域であり、空港公団関係者の出入りを非常に嫌がる。空港用地を連邦政府に無料で使わせてやるという、こういう暗黙知みたいな常識がアメリカの空港には定着しています。

連邦政府の仕事と、地方政府の仕事の分岐点は、空と陸との結界です。航空機が空にいる間は連邦政府の仕事領域ですが、航空機が地に着いたらその瞬間から地方行政の仕事領域です、その仕事区分がはっきり見えますから、そこはお互いに干渉しないという、空陸の分離観を踏まえた航空の分業体制が明確化しています。このようにアメリカの空港経営の場合には、地べたの地方中心と、空に限定した政府中心の分業を規範として、連邦政府の非干渉型空港経営が明確に理解できます。

この方式は日本でも可能ですが、それ以前に地方分権化の地域住民の自覚と、地方政府の能力向上と、中央政府の思い切った権限委譲の構造改革が、日本の空港経営に下りてくることです。

(3) 地方行政の主体的経営

以上述べてきた、中央政府による非干渉の空港経営が、結果的には地方行政の主体的経営を強化することになります。空港経営への地方行政の主体性は、最近の日本の国際都市に勃興したコンベンション・ビジネスと同様な見方をしてみると理解し易い。地方行政が行政の企業化、即ち、公共性だけではなく民間型のビジネスに徹して、都市集客産業の誘因をつくることです。地方の行政マンそのものがビジネスマンになることです。幕張メッセの成功は、千葉県庁の役人がホテルマンになることを決意して、ホスピタリティ・ビジネスを日夜実践したからです。だから、ビジネスが公務員でもできることを証明する機会が、地方主体の空港経営です。地域に密着して成功する小売業と同じで、地方の行政も地域住民と共に生きる哲学が、地方行政の主体的経営をつくりだします。

日本には、世界の空港と同じように、大都市圏型空港、中枢都市型空港、地方都市型空港、衛星都市型空港、遠隔地型空港、産業拠点型空港、軍事・民事併用型空港、教育訓練型空港、会社専用空港など、多様に地方的特性で識別できる。地域のニーズにあった空港のあり方を洗い出すと、地方政府の主体的経営による空港市場は、これからも楽しめる。

地方行政と地域社会には地域主権がある。中央政府の国家主権を修正し補完し、創造することが地域主権のあり方です。空港経営の中央と地方の間の適正なる分業と協業の関係は、中部国際空港の新設と名古屋空港の再生の実験事例を梃子にして、地方行政の主体的経営を提言していくことです。その方向に沿って、地元行政と地元企業との間の能力格差を薄め、産官学民の地域連帯の経営革新を欧米並みにより自然なものにすることです。

(4) 民間企業型の経営主権

今、求められている地方の能力は地域連帯のコーディネーター能力です。中部国際空港を取り巻く地方行政と地元企業は、その人的資源の活用と探索を怠ることなく、将来の危機管理の経営を準備しているのだろうか。

空港周辺の地元行政間でのコミュニケーション機能不全の場合が世界の空港事例によくあります。県知事と市長との間でのコミュニケーション媒介機能を、地元経済界の代表が果たすことがあります。同様に、空港経営の利害関係者集団、即ち、コーポレート・ガバナンス問題は、地域連帯のコーディネーター機能を求めます。その職位は地方政府の首長に任命された空港公団の民間人会長の場合が多いです。その者は、その地域の代表的財界人か、専門的経営者です。

企業経営で成功すると、その成功は他の場合でも成功することになるものです。特に、企業経営の成功と行政経営の成功とは互換性がありますので、一流の企業経営者は、一流の行政経営者となれます。民間企業人が空港公団の会長になると、空港経営と都市経営とを併せて、総合的な経営責任が、持続可能な環境開発を取り込む方向で求められます。

民間企業型の経営主権が空港経営に確立することは、専門的職業プロ集団が形成されることです。能力基準での経営者が選択されると、その階層以下の総ての職位に能力規範が示されます。いわゆる能力主義社会が、空港経営の中に映し出されます。言い換えると、経営者支配の空港経営が実現します。

民間企業型の経営主権は、所有と経営の分離型と、その一致型の2つの類型があります。株式数を少数支配しても、その分散状況で、少数株主支配も可能です。従って、法人所有で株式参加する地元の有力企業が、経営者支配する空港経営の可能性もあります。中部国際空港とトヨタ自動車の関係は、そうした視点からもみることができます。勿論、トヨタ派遣の経営者が中部国際空港にいる場合は、地域連帯の象徴的記号としての経営者支配と、国家と地方とを含めた全体構造からの信託的委嘱による経営者支配と、2つの意味があります。

経営者支配の空港経営は、経営の成功の持続がその地位の安定のメカニズムであります。

それだけ経営者を送り出したトヨタ本社機構は、中部国際空港経営の成功要因を確実に実践します。中部国際空港の経営評価がトヨタ全体の評価につながる組織文化の変革とは、新設の中部国際空港の公益性と経営革新のメッセージと、その情報の広域的影響性を戦略的経営の起点とするところにあります。

（５）超境界的な合併企業体

中部国際空港は、設立の段階で合併会社（Joint Venture）です。しかし、これから紹介する空港会社は、国営から民営への転換や、中央から地方へなどの、既存の赤字経営の問題解決のために誕生した超境界的な合併会社です。この事例はカナダや、オーストラリア、ニュージーランドにあります。空港の合併企業化の立役者は地方行政です。

株主が多極化して、国内の株主のみならず、複数の外国の機関投資家もいます。多極化した利害関係者の間で、経営主権のせめぎ合いもあります。政府に空港投資への資金的な余裕がないと、政府は“チープ・ガバメント”、即ち、小さな政府を求めます。

トロント空港あたりは7カ国からの株主で成り立っているのです。そうすると、空港会社は超境界的な合併企業であり、この空港経営者は、かつてサンフランシスコ国際空港の経営者だった人がその卓越したグローバル経営の能力でスカウトされて、トロント国際空港の専門経営者になりました。

空港経営体が合併会社方式になると、利害関係者集団の狭間で、空港経営の主権が実質的には空港経営の専門職業スタッフのものになります。出資者からの企業代表ではなく、専門の職業能力が空港会社と雇用契約を結びます。地方行政体は、その機会創出の演出者です。

例えば、成田空港の経営者を世界の空港経営者からスカウトするような形で、千葉県と空港周辺の1市7町村が世界に「7人の侍」や、「子連れ狼」を雇うようなシナリオです。日本の空港経

営が、ワールド・サッカーのゲームに挑戦するように、その競争体質の強化を真にもとめるようになると、日本の空港経営者は、ワールド・サッカーの日本チームのジーコ監督のように、世界の空港経営者市場から選ばれるようになるでしょう。合併型空港経営の中の海外資本が、その能力選択を世界に求めるからです。

以上、「空港経営と地方行政、そして中央政府との関係」の基本的構図を、5つのモデルで描いてみました。中部国際空港がどの構図にあてはまるかは、これまでの解説で触れたように、総ての基本構図の要素関係を持っています。特に、将来の空港の成長を見越すと、この基本関係の構図がより意味のあるものになります。

提言6.「空港と都市、そして地域経済の活性化」(世界に共通発見)

要 約

- ① ビジネス・パートナーシップ/ビジネス新コミュニティの形成
- ② 空港経営に組織市民化と専門能力化による、国際競争力の向上
- ③ 空港都市を世界商品化するイベントマーケティング戦略の展開
- ④ 地域住民が、社債市場での地元空港の社債購入により組織参加
- ⑤ 社会資本充実のために、地方政治家と中央政治家のロビー活動
- ⑥ 滑走路拡張計画への提案競争を自由化し制度化する。社会QC
- ⑦ 臨空港都心開発と旧都心・市街地の再開発の連結型環境開発
- ⑧ 都市間競争の激化と雇用拡張と、新産業開発の誘引メカニズム
- ⑨ 空港機能の多極化(文化施設、商業施設、会議施設、展示施設)
- ⑩ 都市集客産業(ホスピタリティ・ビジネス)の基本装置と未来
- ⑪ 都市のスプロール化と移動人口の増大/交通と流通の技術革新
- ⑫ 先端的新産業の回廊建設効果と政治・新都市開発(マレーシア)
- ⑬ 2空港間交通システム開発とネットワーク都市開発効果(上海)

解 説

空港と都市の“組み合わせの妙”が、地域経済を活性化します。都市と空港の関係が、多様な媒介項(メディア・コンセプト)で繋がっています。その媒介項を以下のように拾い上げてみました。

（１）新しい「ビジネス・パートナーシップ」

空港は、空港周辺都市の資源的要素を抱え込んで「新ビジネス・パートナーシップ」をつくります。サンフランシスコの事例ですが、サンフランシスコ空港は、有名な中華街を「ビジネス・パートナーシップ」に引き込みました。その成果が、サンフランシスコと上海間の新定期便の航路開発でした。SF市内の中国人と華僑社会をビジネス・パートナーにくわえ込むのです。サンフランシスコ市民の華僑たちが上海政府にサンフランシスコ―上海航路を開拓する起爆剤になりました。

既存の商工会議所などの地元の経済界が、空港を中心とする新しいビジネスの創造に対応できない場合があります。そこで、空港と都市との間で、空港都市経済圏のコンセプトの下で、もう1つのビジネス・パートナーシップを戦略的につくる場合があります。

空港会社の株式所有が、ビジネス・パートナーシップの典型例ですが、それ以外に、空港関連産業をつくる方向や、地域社会内での騒音など共通問題の処理過程から、空港のビジネス・パートナーシップが誕生します。

中部国際空港も空港周辺大都市圏との新しい「ビジネス・パートナーシップ」を形成してきていますが、その開発方式は、既存の経済界システムの組み換え型です。

言い換えると、空港を取り込む民間活力とは、地域社会の諸階層の人たちや行政と連帯して、NGOやNPOも含めて、超境界的な空港ビジネス・パートナーシップを地元経済界が新しくつくることです。

アメリカの場合のビジネス・パートナーシップが、空港を中心に新形成されます。日本の空港と都市の関係では、そうした動きと形とがどうも欠けているよう気がする。地方行政の一体観や、企業間あるいは経済団体間の空港を中心とするビジネス統合関係が、整備されていない。つまり、空港を中心とする、ビジネス・パートナーシップをつくる、「コーディネーター」や「オーガナイザー」が、空港側にも都市側にも両者に不在という感じがします。

（２）「ビジネス・コミュニティ」の新形成

「ビジネス・パートナーシップ」の新形成は、その背景にある、「ビジネス・コミュニティ」の新形成と重なります。空港中心に「ビジネス・コミュニティ」が新しく誕生します。空港周辺の地域住民や、空港スタッフや、そして空港と取引のある利害関係者らが、この空港志向の「ビジネス・コミュニティ」に巻き込まれてきます。地元の商工会議所も、広域商工会議所となり、地方行政体も広域連帯型の組織に脱皮します。巨大な空港機能が、空港周辺の地域社会、地方行政、地域経済などの構造変革をつくりだします。そこで各種の再編成過程を経て、広域的な「ビジネス・コミュニティ」の新形成が都市変革の内側から始まります。

注目すべきコミュニティ型ビジネスの変革は、コミュニティ・デベロップメント（地域開発）で

す。言い換えると、地域おこし型の新観光（地域開発型新観光）が芽生えます。その事例は、米国のオーランド空港を中心とした、オーランド市の「コミュニティ・デベロプメント・ツーリズム」（地域開発型観光）の創出です。ウォルター・ディズニー・ワールド社の未来都市づくり産業の波及効果がそこにあります。オーランド空港都市圏では、関連の地方都市が会議産業都市や、家族観光都市のまちづくりをしています。大企業がテーマパークをつくる一方で、その開発効果を吸収する小さな地方行政体は、旧都心や旧市街の再開発で歴史観光や産業観光、そして自然観光や芸能観光の地域開発とそのビジネス・コミュニティの新形成を楽しんでいます。そこには、東京の浅草の商店街の活性化のモデルになった「都心再生モデル」が豊富にあります。

このような地域おこし産業的視点での、新国際空港の開発効果を自己内包化する、「ビジネス・パートナーシップ」と「ビジネス・コミュニティ」の地域開発が、中部国際空港の最先端的課題です。広域的に見た空港周辺の地方行政にその目覚めが望まれています。

（３）空港経営に組織市民化と専門能力化による国際競争力の向上

空港経営を組織市民化していく、職業専門の能力を空港化していくという、この市民意識と職業意識の２つの視点が、空港と都市を結ぶ媒介項です。

空港と都市は、国際競争力で生き残る宿命を共有しています。言い換えると、サンフランシスコ市とその空港は、ロサンゼルス市とその空港に負けたくないのです。そのためには、ヒト、モノ、カネの都市資源を吸収した国際競争力が絶対的に必要なわけです。トヨタが日産に負けたくない、それと同じです。空港と都市とは競争で勝たなくちゃいけないという。では、勝つためにはどうしたらいいか、それは大衆を味方とする組織市民化と専門能力化の２筋の道を強化することにあります。

空港経営は、大衆を市場とし、大衆に支えられた産業です。都市は大衆社会です。大衆に斬られた空港は、都市を失った空港です。その危機管理は、大衆と対話できる空港を持続させることです。その原理原則は、消費者と生きる企業経営と同じです。中部国際空港は、試行錯誤でこのことを開港後学ぶでしょう。

（４）空港都市を世界商品化

フランスのパリ空港も、中部国際空港も同じだと思いますが、それぞれの「都市を世界の商品として売り込む」ことを考えています。都市と空港とをパッケージ化して、イベント・マーケティングをする。「愛知万博」の開催と「国際空港」の開港をイベント化することは、名古屋や中部経済圏を世界の商品にするための、都市マーケティングです。

万博も空港も都市マーケティングや、イベント・マーケティングの道具です。たとえば、マンチェスターがロンドンに負けまいとして、コモンウェルス・オリンピック、英連邦のオリンピッ

クをやっていました。北京と上海が例のオリンピックとエキスポ、両方で競争しています。これはイベントを通じて北京と上海を売り込む、こういう地域そのものを世界商品化していく。名古屋と中部地区がどうもそうした都市を世界に売り込む意欲に欠けている点は、なんだかもったいない話のように思えます。

（５）地域住民が社債市場で地元空港の社債を購入により組織参加

名古屋の１市民が中部国際空港の社債を１つ買うと、そこに自分が中部国際空港に参画しているという地域プライドや地方の誇りが出てくるのです。こういう意味で、地域住民が社債購入の機会に恵まれ、経済参加していく。こうした投資型住民行動が、空港経営への関心の高まりと同時に、空港経営が見る・見られる歌舞伎の関係のように、空港経営のグローバル能力が都市と空港との身近な評価関係の強化で磨かれていく。

（６）社会資本充実のために地方政治家と中央政治家のロビー活動

空港と都市の媒介項として、政治家の役割があります。国家レベルで活躍する地元の政治家を積極的に使うことが、空港と都市の絆を強化し、地域経済を活性化します。

デンバー空港では、ワシントンでロビー活動専門の女性の空港スタッフがいました。米国では、州の道路だったら州議員さん、国の道路だったら国の議員さんを相手に、空港スタッフがそれぞれロビー活動をしています。アメリカの政治は、法律形成にロビイストを使う慣習と議員立法が通常なので、空港に有利な交通アクセス道路を政治的につくってもらえるわけです。法律をつくってもらうためには、ですから、政治のロビー活動をしていかなければいけないのです。そのためには、定期的に空港スタッフが政治家と公然と交流している。その交流を堂々とやっています。それはけっして政経癒着の汚職なのではなく、空港と都市とを地域の利益のためにつなぐ、政治家の政経密着の政治責任です。そうしないと道路ができないといいます。社会資本を充実するときには政治家を使っていく。政治家とロビイストを使えるか使えないか、空港の交通アクセス問題は、それだけの話です。この話は、日本の空港と都市の媒介項としての政治家機能にもあてはまるかどうか、ジックリ考えてください。

（７）滑走路拡張計画への提案競争を自由化し制度化する

滑走路建設問題がその騒音公害を引き起こすことから、空港と都市の関係に、社会問題が発生する。そこで、都市と空港との媒介項として、提言参加の機能を誕生させてきた。例えば、米国南部のアトランタ空港では、滑走路増設に地域住民からの反対があり、そこで、地域住民の提案による新滑走路の位置企画募集をしていた。

サンフランシスコも滑走路を増やすのに困っているのです。予定の滑走路では騒音があるとい

うので反対運動があります。そこで市民から何かいいアイデアはないかと提案させるのです。それで提案競争になります。提案してもらい、最終的には空港のエンジニアが決めるのです、と言っていました。

ロンドンでも同じでした。BAAにはヒースロー空港と、ガトウィック空港と、スタンステッド空港とがありますが、民間の個人や、設計業者や、学者らから、空港改善や滑走路の増設、延長、ターミナルなどの提案を自由競争してもらい、空港経営への関心とデザイン参加を強化している。これは非常におもしろかったですね。最終的な決定権はやはりBAAスタッフにあります。

一応そうやって競争的な提案を仕掛けています。空港経営は閉鎖的ではないという、そういう情報公開をしている。その情報公開はインターネットの活用も含めていますが、その特色は、提案を相互に押しつけないこと、時間をかけて提案競争をさせていること、そして提案を最終的には形を変えても実現していることです。そういった意味では、空港の外からの提言的参加が、空港経営への創造性の吸収という効果以外に、空港経営への「社会的品質管理」や「社会的監査」という効果があるな、という感じがしました。

日本でもこの方式の可能性を検討することが、魅力ある空港と都市の相互関係を具体化し、これまでの空港紛争問題の一助になるかも知れません。

(8) 臨空港都心開発と旧都心

いわゆる新しい空港をつくると、必ず旧都心が空洞化するのです。したがって、都心の空洞化対策として、旧市街地の再開発が必ず必要となります。ですから、新空港をつくると、それと同時に、旧都心の空洞化に対する歯止めになるような、新旧都心連結型の環境開発や都市再開発を必ずしていく。

この方式は、巨大なデンバー新空港と、ダウンタウンの都市再開発で、旧都心が魅力ある都市観光の拠点に変貌していました。変革を見てきましたが、もちろんロンドンの都心再生も同じです。

中部国際空港の建設で、名古屋駅前、金山駅周辺地区、錦・栄町界限、常滑地区などの再開発構想が進んでいます。滑走路建設に関心のある旧運輸省と、都市建設に関心のある旧建設省とが一緒になって、空港計画と地域振興とを考えてくれる時代がきました。しかし、地域開発に役に立つ現実情報は、地元の現場を持つ市町村にあります。県の位置も国家と現地との間の中間的な立場で、直接情報を国からも現地からも収集しにくい場合もあります。

空港と都市とを結ぶ媒介項が開発政策だとすると、その政策形成基盤は地元と世界とを結ぶ現地情報です。地元が世界と直結している時代が到来しているので、都市と空港との結節点は、現地・現場・現物の声の中にあります。

（９）都市間競争の激化と雇用機会の増加

空港と都市の媒介項は、雇用機会や雇用量です。都市間の競争とそれに並行する空港間の競争の激化で、最終的に空港と都市との関係での相対的評価は、空港がつくりだす雇用拡大なのです。空港効果が、都市の中に、そして空港の中に、雇用をつくり、雇用を維持し、雇用を拡大し、そして当該都市を再生し成長させる。そのために、どうしても新産業開発の誘引メカニズムが必要です。既存の産業だけでは成長に限界があるので、空港を中心にして新しい産業を誘引し開発していく。この発想が、空港周辺にハイテックとかバイオテックとか、そういう臨空港都市の新産業開発をめざします。特に、流通業と観光業の再編成型の地場産業の開発が、今、最先端的にのぞまれています。

（10）空港機能と都市施設の多極化

空港機能の多極化とは、空港施設の中に、都市型の文化施設、商業施設、会議施設、展示施設とを包含することです。空港と都市の結節点は、施設サービスにあります。フランクフルトの空港ですと、空港そのもののの中に、自動車産業の展示場がありました。アメリカの空港は、博物館とか美術館を文化行政で必ずつくります。

ポートランド空港では、コンファレンス・センターがありました。世界企業の重役さんたちが、航空機の離着陸後、空港の外の都心まで行かないで、空港内の会議施設で、戦略会議をします。空港内の都市型の文化施設、博物館・美術館施設、商業施設などは、専門職業的経営のレベルにあります。そのレベルを下げないように、まち適正価格がまもられるために、チェック機能が、全体として準備されています。

（11）都市集客産業起し

国際空港の建設は、都市を集客産業都市に変革する装置づくりです。空港と都市の媒介項は、コンベンション都市機能です。現代的な意味でのホスピタリティ・ビジネスとは、巨大空港などの公共建造物がもたらした、都市生活の変容過程から誕生した都市集客産業のことです。ホスピタリティ・ビジネスは、単なる第3次産業型のサービス業ではありません。ホスピタリティ産業は、都市を再生する構造的な仕掛けです。国際空港の新設が新しい国際交流拠点をつくります。その随伴的効果が、ミーティング・ビジネスを起こし、グローバル化の情報社会を呼び込み、イベントやツーリズムを活性化し、都市の生活スタイルを変え始め、そしてビジネスの先端化が、その反動でアメニティのホスピタリティ産業を必要とします。

空港は都市集客産業の装置ですから、空港をつくることによって、コンベンション・ビジネスとかコンファレンス・センターとか、その他ホテル、レストラン、テーマパーク云々、そういう都市集客産業が、集客観光産業も含めて、空港周辺都市に芽生えてきます。空港はコンベンショ

ン・ビジネスとツーリズムとを活性化する基本装置なのです。

ましてや、先進工業国は海外に生産拠点を移しますから、そうすると、先進国内の産業空洞化と都市空洞化が始まり、そこで、最後に残って都市の商品が、都市そのものになります。かくして残った都市を世界の商品に磨き上げることを先進国は競争ではじめます。このことが、コンベンション都市間競争であり、都市集客産業起しであり、国際空港がそうした都市変革を吸引するホスピタリティ産業の基礎条件となります。

未来産業としての都市集客産業には、冠婚葬祭産業も勿論は入ります。コンベンションは、環境創造で施設化することです。イベントの開催は、公共物を施設化する手段として、打ち上げ花火型の情報発信をあげることがあります。

中部国際空港の集客能力が、愛知万博の集客能力と一致します。このように、都市集客の公共物の建設と集客のイベントは、名古屋をコンベンション都市として世界宣言する共通の機会なのです。世界の人をどうやって集めるかという、そういう発想は身近に冠婚葬祭型の産業を創出する発想と同じです。国際空港を都市集客の道具にすることは、現代の生活史や生活構造として今生きている地域の冠婚葬祭を、世界の冠婚葬祭にすることを考えていただければいいわけです。空港は、やがてくる産業空洞化、投資空洞化、そして都市空洞化に対する、名古屋と中部圏のひとつの生き残り戦略です。

(12) 都市のスプロール化、移動人口の増大

空港と都市の媒介項は、人口移動です。地域の基本構造は変わりませんが、都市の機能システムは変動的です。ロサンゼルスを訪れるたびに実感することですが、もう旧都心の人口が空洞化しています。しかし、国際空港は2つあります。第2国際空港のオンタリオ空港は、都市の人口移動と都心移動を吸収します。さらに、都市のスプロール化を考慮して、2つの空港をこれから発展する地域に持っています。ロサンゼルスの未来構想と長期計画の下に、ロサンゼルス市は、4つの地域での個別の空港と個別の都市の未来図を、都市のスプロール化と人口移動を媒介項として描いています。

空港があると、自然の人口増加ではなくて移動人口が増えます。そういう意味では、ロサンゼルスでは、空港の分散化が都市の人口を増加させています。同一都市圏・複数空港の戦略的経営の意味もここでは理解できます。ロサンゼルスの姉妹都市の名古屋も、複数の空港所有戦略が、未来の都市変化と人口移動の視点で、長期的に戦略化されるべきであります。

(13) 先端的新産業の回廊建設効果と政治

空港と都心とをつなぐ回廊地域に複数の新都心の建設を、都市再生の媒介項とする事例がありました。例のマレーシアのクアラルンプールの事例です。旧市街と新国際空港との間の数10キロ

にわたる回廊をマルチメディア・スーパー・コリドアー（MMSC, Multi Media Super Corridor）と呼んでいました。旧都心から官庁街と政治機能に移してしまう遷都とか、ハイテックの職住地域をつくってしまうとか、スポーツ・コンプレックスやトレード・ショウのコンベンション都市地域をつくるとか、マルチメディア大学と、IT関係のインキュベーター施設とか、コンベンション・カンファレンス型ホテル建設とか、そしてショッピングモールに、新住宅街建設、さらには宗教都市の象徴かのごとき、巨大な水のモスク（イスラム寺院）の建設です。水利技術をフランスから導入し、水が平地を緩やかに流れ、濁りを最小限に防ぐ人造湖の上にモスクがあり、そこからみえる小高い山の上の新しい首相官邸はお城のようでした。

以上、「空港と都市、そして地域経済の活性化」の構造的仕組みの中の媒介項を、世界の空港研究から13点に絞り抽出してみました。それ以外にも、空港と都市の媒介項となる、地域経済活性化のために共通要素や、特殊環境もあります。中部国際空港に関して言えば、上記の空港＝都市の媒介項が、今後の地域活性化のコンセプトづくりの素材にもなりますが、それ以外に、モノづくり地場産業、歴史文化要素、産業観光と都市ツーリズム、流通中枢機能などがあげられます。

提言 7. 「空港経営の人的資源開発と経営者能力」

要 約

- 非公務員化の徹底：利害関係の倫理違反と法的規制（ロンドン）
- 公務員の脱・超公務員化：配置転換と希望転職、職務満足（米国）
- 外部能力の採用：職業的、専門的レバルの高度化、戦略、現場（欧米型）
- アウト・ソーシングの活用：技術、設計、建設、管制、警備など（欧米型）
- 特別な人的資源開発機関の設置：航空経営と空港経営との共生
- 空港総支配人：管理者の国際人事交流と、異種混浴の世界観
- 地域ぐるみの人的資源発掘：産官民学の地域共同体の背景
- 航路開拓の国際マーケティング能力：トップ・セールスの展開（欧米型、旧英連邦型）
- ベンチ・マーク型改善：経営マニュアルの地域的多元化

解 説

空港経営の人的資源開発はどうなっているのだろうか。また、空港経営のトップ・マネジメントの経営者能力はなんなのだろうか。そういう素朴な疑問を、世界の空港スタッフにおつけて情報収集してきました。行政関係者や、公務員の方や、会社からの出向の腰掛的な空港スタッフの多い日本の空港関係者には、耳の痛い話になるかもしれませんが、世界の動きと形として、やが

て日本にも押し寄せる波となるかもしれない、という思いで聴いていただければと願っています。

(1) 非公務員化の徹底

ロンドンのBAAの場合ですと、やはり公務員の空港勤務は法的規制があり、特別な利害関係者として扱われ、公正取引の市場原理に反し、空港スタッフにはなれません。ですから、空港スタッフになるには公務員の地位を完全に放棄してから、空港社員になるわけです。言い換えると、公務員の空港社員化は、社会慣習の倫理違反であり、同時に法的違反行為となります。英国空港会社は完全民営化の形態と組織ですから、そうなることは当然でしょうね。

(2) 公務員の脱公務員化・超公務員化

公務員の中にも、空港の仕事が好きで、自己の意志と希望で、公務員を辞めて、空港スタッフに衣替えする人もいます。その種の公務員は、脱公務員化、超公務員化の方たちとよんでおきましょう。

役所からの配置転換で空港へ出向して、その後、公務員を希望退職して、空港スタッフに転向した元公務員の空港勤務者が、欧米系やアジア系の空港にいるのも事実です。言い換えると、公務員のなかでも空港ビジネスに適している人がいるのです。例えば、サンフランシスコ空港や、ロサンゼルス空港で、その種の人たちの新鮮なる中堅社員振りを拝見できました。彼ら、彼女らは、空港の仕事に生きがいを見いだしているという。ただ、待遇などは市役所と同じで、そんなに上がらないけれども、仕事に生きがいを感じている。公務員からの脱出願望や、公務員を超越できる機会の提供が、空港の人的資源を確保する仕組みとなります。

(3) 外部能力の採用

空港人材を、公務員から転用するのではなく、民間企業や大学などの外部能力の採用の事例がかなりあります。新卒採用もあります、ロサンゼルス空港では、大学院のビジネス・スクール卒業の新卒MBAの女性（中国系アメリカ人）を採用し、戦略的経営の部門の担当者にしていました。その狙いは、ビジネス・スクールで学んだ先端的知識の活用への期待感です。

一般的に言えば、海外空港の採用方針は中途採用が主流です。経験者や、専門能力者が、即戦力となります。特に、戦略的企画、会計財務、商店街マーケティング、情報システム、安全管理、設計・建設の技術屋、こういった職業で専門的レベルの高度化に沿って、外部から積極的にプロフェッショナルを雇い入れているということです。

(4) アウト・ソーシング（外部資源）の活用

これは技術、設計、建設、管制、警備など、とくに欧米の場合ですと、管制、警備は外部化で

す。最近ではテロの問題で、いままで警備は空港責任でやっていたのですが、最近では、ワシントン政府の方針で、ドカッと政府直轄で空港の安全管理をやるというふうに変わりました。ですから、国の直接管理で、それに見合った予算処置も国のほうでしてくれています。

それからほとんどの空港では、技術屋さん、建設屋さん、設計屋さんを外の専門コンサルタントと契約して活用しています。アトランタ空港には自前のエンジニアもいます。博士号を持っている技術屋です。空港設計は、この者が変わることなく担当し続けていました。この天才も、外部の空港コンサルタントと一緒に、新滑走路や新ターミナル、そして交通アクセス道路のお絵かきをしていました。

（５）特別な人的資源開発機関の設置

ある空港は、自前の教育訓練の学校を持っています。そのいちばんいい事例が、シンガポール・エアポート・アカデミー（SAA、Singapore Airport Academy）です。シンガポール・エアポート・アカデミーは、空港スタッフと、航空スタッフの教育機関です。空港と航空を分けていないのです。エアポート・アカデミーといっていますが、空港経営の専門家を養成する以外に、航空会社の乗務員スタッフや技術スタッフの教育訓練をする専門職業の教育施設、訓練プログラム、講師陣を整えています。このプログラムの外売りもしています。

この教育訓練制度を、中国がそれをそっくり導入したのです。例えば、中国民航管理幹部学院がその事例です。この学院を現地調査してきましたが、全寮制で約1,000人の学生がいました。中国社会科学院のすぐ隣にあって、たいへん立派なものです。

航空機のパイロット養成のほうはハード・サイエンスとして位置づけ、民航管理幹部の養成の方は、ソフト・サイエンスだという位置づけをしていました。この学校の先生は、世界の空港で育った職業的専門家や、アメリカの経営大学院で勉強した博士号のある者とかです。ここで、未来の空港スタッフと航空スタッフとを徹底的に教育しているのです。

中国の空の自由化と、地域開発が、多くの空港の近代化と、航空会社の新設が盛んです。黄河流域の低開発地域を、今、西部大開発中です。地域開発、そして、空港建設と航空会社の設立、同時に人材開発、こういう構造が加速度的に成長しています。この仕掛けが、ものすごい大掛かりでやっているのです、ぼくらはびっくりしました。現在の中国では、こうやって空港と航空の専門スタッフをどんどん制度的にしかも急速に養成している。

われわれは非常に恥ずかしい思いで、この学校の先生たちと研究交流しています。日本では空港経営を教える先生もいないし、大学レベルでの研究教育機関もない。日本の航空会社が自社の社員スタッフのためには、そういう専門教育機関があるとおもいますが、中国やシンガポールと較べて、教育訓練の自律した制度や施設、そしてプログラムや講師人材や研究者が、どこかに埋もれているのではないのでしょうか。

中国や、シンガポールは国ぐるみで空港／航空のスタッフ養成をやっているのです。空港をつくることと並行して、空港人材をどうつくっていくかという人的資源の開発と維持の問題に向けて、日本の空港は、そして、中部国際空港は、国ぐるみ、地域ぐるみの取り組みが問われている。

(6) 空港総支配人／管理者の国際人事交流と異種混淆の世界観

空港総支配人のことを、英語では、ジェネラル・マネージャー (General Manager) といいます。空港会社のトップ・マネジメントは、株式会社だと社長と言いますが、株式会社ではない、公団公社、あるいは、その一部の空港事業部とすると、そのCEO的な存在者は、ジェネラル・マネージャーなのです。この仕組みの理解は、アメリカの市役所の助役的な人に、「シチー・マネージャー」(市役所支配人) がいますが、それと同じ発想で、「エアーポート・マネージャー」(空港支配人) という位置があります。

市役所の航空部の下に空港事業部が、公団化や公社化されると、その組織的位置は空港経営の担当責任者という専門家集団ができます。市役所支配人も、空港支配人も、そうした専門家集団の取りまとめ役なのです。

ニューヨーク・ニュージャージー・ポート・オーソリティの理事(ディレクター)は、州知事さんが任命します。ニューヨーク州と、ニュージャージーの州の両知事さんはそれぞれ8名の理事を任命して、その者たちが、理事会(取締役会ともいう)をつくります。この取締役会の下に空港事業部があります。ここでは、空港経営の最高責任者をエグゼクティブ・マネージャーと呼びます。「空港総支配人」のことです。

「空港総支配人」の意味を、市内のホテルのマネージャーと同じ意味に理解すると、空港がホスピタリティ・ビジネスであることを、より明確に理解できます。中部国際空港は株式会社で、社長の肩書きですが、アメリカの空港だと、ホテルのマネージャーと同じように、「空港総支配人」となり、地域社会や、空港客へのホスピタリティ感性が問われてきます。

本来ですと、市民が選んだ市長が、空港経営の最高責任者なのですが、市長に代わって空港を経営してくれる専門家を雇うのです。このものたちが、市民そして市長を代表する取締役会とか理事会とか、こういうかたちになるのです。この理事会が現実の経営実践を専門家に信託するのです。責任と信任を預けられたものが、ここでいう「空港総支配人」なのです。だから、「空港総支配人」に対して理事会は、市民を代表する市長に代わって、監視の役目をはたしている。「空港支配人」も「空港総支配人」もこういう意味であります。

さて、次に、「空港総支配人」と一緒に仕事をする管理者、空港スタッフがおります。上のほうには国際交流や情報交流をしていますが、中堅どころの実際に空港経営をしているスタッフたちは、意外に国際交流や情報交流をしていないのです。やはりそこが問題です。交流していても、深く入り込んでいない。そういう問題があります。

それでも、アジアの先進的な空港経営は、世界的なネットワークで、情報交流をして、異種混淆が進んでいますが、日本の空港の場合には、その遅れがあるようで、お気の毒ですけれども、シンガポール空港とかクアラルンプール空港あたりからも、そうした空港以下のレベルということで、日本の空港が下に見られている感じがします。東南アジアを見下げてきた日本が、東南アジアをイコール・パートナーとする時代に変換しましたが、こと空港については、日本は空港後進国です。

日本は空港後進国ですから、東南アジアの空港先進国に対しては対等な付き合いがもう完全にはできません。これが非常に辛かったですね。「教えてやるよ」なんて逆に言われている、そういう状況です。あちらの方たちは、世界の空港先進地域との情報交流をしているから、日本の遅れた空港事情をよく知っているのですね。

そういう意味で、日本の空港は、「異種混淆の世界観」を観念として持っていますが、その異種混淆を、どこまでアクション・プログラムに移せるかという、トップとミドルの人的資源開発の問題があります。

（７）地域ぐるみの人的資源発掘と産官民学の地域共同体の背景

空港スタッフはさっき言いましたように、地域の政治と経済、地元資源、専門家能力、それと地域ぐるみの協力、これらのキーワードが、空港経営の人的資源管理とその開発に関連してきます。サンフランシスコ空港の場合だと、市長の任命した「空港理事会」に２人の女性がいます。女性の労働組合代表と女性経営者です。カナダのバンクーバー空港は、地元の大学研究者を含めて、産官民学の地域共同体を映し出す鏡です。空港人材は、産官民学の地域共同体を象徴しています。地域から人的資源を発掘してくる、それでやらせの空港経営をさせる、同時に経営を監視すると組織市民社会型の管理体制をつくることです。

（８）航路開拓の国際マーケティング能力

最後に、航路開拓の国際マーケティング能力の問題があります。いわゆるトップ・セールスです。中部国際空港がいちばん遅れているのは、知事さんとか空港会社の社長さんが、全世界的に「さあ、きてください」と、空港ができ上がってからでは遅いですね。建設の段階から名古屋にきてくれと世界に向けて呼びかけなければいけない。これはゴルフ会社と同じで、パンフレットを持って、施設ができる前にイメージを売って歩かなければいけない。

われわれは中部国際空港の英文パンフレットをもらって、世界の空港にくばりました。それを見るとみなさんびっくりする、感激するのです。それで意見を聞くと、「人口のわりには小さいね」という。「こんなんでもいいの?」というのです。これはやはり考えさせられますね。そういう意見が海外空港の専門家からの圧倒的な意見です。

もうひとつは「知らない」という。中部国際空港など知っていないという。これは問題です。こんなすばらしい空港をなんで知らないのかということです。本来なら、名古屋の市民代表の方たちや、経済界や地方行政の方たちが、中部国際空港の社長さんや知事さんらと一緒に世界を回り、そこで中部国際空港と愛知万博のイベントを打つのですが、それをやっていないのです。愛知万博の前売り券をパリで捌き、同時に名古屋甚句を唄うとか、そうやって、名古屋の都市と新空港、万博の話題をつくっておく。これをやらないと、空港ができちゃったあとのセールスは売りづらいのです。そのトップ・セールスをしていないということは不安になりました。

ぼくは幕張メッセをつくるときに、知事さんや地域の経済人たちを連れて世界中、例えば、パリなどで、「千葉に時代」と言う名前の酒までつくって配り歩き、千葉の古墳文化の埴輪の衣装と化粧で古代人行列を演出して、建設企画の幕張メッセをパリで売って歩きました。それが幕張メッセの成功の要因なのです。だから、巨大な公共施設をつくるときには、トップ・セールスをしなくちゃいけない。

以上、「空港経営の人的資源開発と経営者能力」について、世界の空港スタッフの言葉から、実感的なまとめをしました。中部国際空港は、出資者の親企業や親行政からの人事構成もあるでしょう。寄合い所帯になると、固有の社員が育ち難いので、その点が将来気になります。海外で成功している空港は、そのスタッフが、心の底から空港が好きで、空港を愛していることでした。そのためには、他から愛される空港づくりを空港スタッフは常に心がけています。自他受容の空港とは、空港を相互に愛せる心情を、誰よりも強くもつことです。その“空港愛”から、「空港プライド（誇り）」と「都市プライド（誇り）」が派生します。

提言 8. 「空港経営の社会資本資源と、経営財務戦略」

要 約

- ① 政府からの無償給付、政府投資の回収の意図なし（KLなど）
- ② 社債市場の発達（欧米）、北米年金基金の国際流通、MS評価AA
- ③ 金融機関が、空港経営について予定成果分析評価の能力高し
- ④ 空港会社（空港公企業体を含め）そのものが、高利潤を楽しむ
- ⑤ 地域ぐるみ経営に、地元の投資意欲が高い
- ⑥ 財務の戦略的経営の専門家を活用
- ⑦ 公会計制度が、企業型の予算制度と内部牽制組織に結合している

解 説

空港は公共物だとすると、その資金源泉と運用形態は、社会資本の動きということになります。国家財政や地方財政の枠組みの中で、空港経営の資金の源泉と運用とを捉えればよいということになります。ですが、民間資金の活用をふくめて、空港民営化を市場原理や競争原理で理解し直すと、空港建設、その維持改善、拡張について、自由化と国際化とを含めた、財務戦略志向や、金融政策も工夫せざるをえなくなりました。

（１）政府から無償給付

地方が空港建設にあたり政府からお金をもらったら、前にも言いましたように、これは助成金や寄付金ですから、返済義務がない。国家戦略ですから当然です。政府の責任が、国家防衛と地域経済の活性化です。空港は、その手段で国家の責任領域ですから、地方への無償援助です。地方は、かくして、政府から投資の回収の憂き目に会いません。逆に、政府からの投資について回収をしてはいけないという法律を国会でつくっています。こういうことが実現する背景には、アメリカでは、空港ロビイストたちの機能があるからです。連邦議会で政府が地方から投資分を回収すべきでないという法律をつくってしまうわけです。勿論、投資資金の運用については、滑走路建設などの一定の条件をつけていますが。

クアラルンプール国際空港をつくったときに、いちばん初めの仕事は、貸借対照表の作成だったそうです。総ての無償の空港財産をどうにか評価換えして、バランスシートをつくらざるを得なかった。空港はあるけれども、財務諸表がないのです。総裁の仕事が財務諸表をつくることから、空港経営がはじまった。それは非常におもしろい話でした。

（２）社債市場の発達

欧米では、特に、アメリカでは社債の証券市場が発達しています。巨大な年金基金が、社債市場で、空港の利付き社債を買います。また、空港発行の社債を引き受ける金融シンジケートもあります。これが国際化している。それから、ムーディーズなどの金融格付け機関による、空港発行の社債がAAクラスと非常に高い。こうした社債市場での好意的な評価が、社債発行で長期資金を捻出する空港にとって、財務戦略上の利点をつくる。

（３）金融機関が空港経営について予定成果分析評価の能力は高い

アメリカの金融機関は、プロジェクト・ファイナンスについて、設計・建設会社からや、空港コンサルタント会社からの建設投資企画を相対的に評価検討する能力をもっています。例えば、空港新設の場合でも、その予定成果計算をします。

アメリカではどの建設会社を使うかの問題は、金融機関が決める評価です。政府や民間が建設

企画を出す。そこで金融機関にプロジェクト・ファイナンスをお願いする。それから、金融機関は建設会社が提出する利益計画を比較検討します。

空港建設にあたり、金融機関がどこまで空港経営の成果予測ができるか。どの設計どの建築で、空港は、もうかるかとか、もうからないかとか、そうした判断を金融機関はします。最近、日本では道路公団の場合ですと、外国のプライスウォーターハウス・クーパー社とか、あるいは三菱総合研究所とか、そういうところで、プロジェクト・ファイナンスの企画から評価までします。

(4) 空港会社そのものが高利潤を楽しむ

空港会社や、空港公団、空港公社などの公企業体、それらが総て経営成果、即ち、企業利益を獲得しています。空港は儲かる商売です。空港使用料、離着陸料、駐機・駐車料、空港商店街収益など、空港経営はある種の不動産会社です。また、空港コストも、初期投資後は、減価償却費の定率化方式で、耐用年数が下るにつれて、コスト低下になり、利益が膨らんでいきます。また、騒音問題があるので新滑走路ができない。そこで新規の投資がないから空港利益が上がっているという、現実聞いて歩くと、そんなことがいえます。

従って、利益機会の専有化を国家や地方の行政体は当然もとめるようになり、株式の市場公開よりも、社債発行で空港の既得権益を守ろうとします。このことは、地域ぐるみの経営参加を求める、地元の投資意欲が高い割には、投資機会を特定の物に限定する動きとなります。

(5) 財務の戦略的経営に専門家を活用

戦略的経営に財務専門家を活用する。たとえば、サンフランシスコ空港ですと、いちばん財務戦略形成能力のある人は中国人でした。彼は香港系中国人で、しかも土産物屋で働いて、税金に強くて、空港支配人が変わったときに、彼は空港内で抜擢されて財務戦略の担当者になった。多様な経験をどんどん活用していく。空港経営の財務能力起源は、行政経験、民間企業経験、会計事務所経験、海外経験、その背景は多元的です。上が変わると下も変わるので、財務の戦略的専門家が表にでてくる機会がよくあります。

アメリカの場合は、トップが変わると、トップの側近の人たちは、だいたい一緒に辞めていくという仕組みがありますから、辞めてまた次に就職する機会があるのでしょうね。専門能力で雇われていることは、そういう意味でもあります。

下から上がってきた人も、フランクフルト空港にいました。空港オペレーターとして始まり、ギルド的訓練課程を経て、財務能力まで持つ空港顧問へと登ってきました。そのスタッフがほとんど会社のコンサルタントになっている。現場でたたき上げた人がいちばん空港事情を知っていて、「何かあったら彼に相談しろ」という“生き字引き”みたいな人が1人いました。このスタッフが、空港サービスの海外輸出も担当しています。

（６）公会計制度

いわゆる内部牽制組織と予算制度、それが企業会計制度と同じようなかたちで、公会計制度ができています。日本では計算区分をどうやってするのか、わたくしどもではよくわかりません。欧米の公会計制度、いわゆる官庁会計の仕組みが議会決定の予算制度の仕組みと組み合わせられて非常によくできています。言い換えると、予算管理がしやすく、アカウンタビリティが会計的に成り立っている。

以上、「空港経営の社会資本資源と、経営財務戦略」について、その世界的潮流を簡単な解説でまとめてみました。日本の空港は、民間活力の導入を旗頭にして、日本型のPFIを開発していく時代を迎えています。公的資金が充分でないときは、国内のみならず、世界からも民間資金を集めて、公共物としての空港をつくり、あるいはつくり変えて、地元経済の活性化を実現しなくてはなりません。ここに紹介した基本コンセプトが、空港をめぐる「社会資本蓄積」や、「財務戦略形成」の基礎資料として、日本の空港の財政の安定化と経営成果の獲得に向けて活用していただければと、願っている。

提言 9. 「着陸料の軽減について」

要 約

- ① 航空会社の訴訟問題（サンフランシスコ、空港利益への分配参加）
- ② 空港間競争激化で格安化（KL、新嘉坡、バンコック／LAなど総ての欧米型など）
- ③ 新空港と旧空港との絡み（ダラス・フォートワースなど）
- ④ 空港施設耐用年数との絡み（バンコック）
- ⑤ 大都市圏の“遠距離”格安小空港の存在（ロンドン、ニューヨーク）
- ⑥ 決定権との交渉力、ロビイストの戦略的活用（北米型）
- ⑦ 経済性原理（ヨーロッパ型、経営の安定志向）

解 説

着陸料の軽減についての問題は、中部国際空港にとって、経営上の重要な戦略的課題です。世界の空港から拾った着陸料についての戦略的情報をこれから紹介することにしましょう。

（１）空港会社の訴訟問題

「着陸料をどうやって安くするか」。着陸料低価格戦略は、中部国際空港の都市マーケティングの問題でもあります。着陸料を安くする問題は、アメリカでも訴訟事件でよくあります。

サンフランシスコ空港は、初めの頃、連邦政府から20万ドルをもらって空港をつくりました。そして大変もうかる空港になりなした。ところが、さっき言いましたように国家戦略としての無償給付ですから、連邦政府のほうは投資したものは回収しない。なぜかという、国家防衛の問題とか地域経済の活性化、これは国の問題だと、だからそれに対して回収する意思はないし、法的に回収してはいけないという法律がある。

そうすると、結果的にサンフランシスコ空港は、空港利益の中から毎年約200億円ぐらいをサンフランシスコ市の教育行政と警察行政と、図書館の予算に、回していました。空港は市のものですから、空港経営に利益があると市の一般行政にその利益を回すのは、当然だと考えたのでしょう。なるほど、空港会計という特別会計（企業会計）の利益が、市役所の一般会計に振り替えられていたのです。

空港利益の取り扱いについて、航空会社から批判の声が出てきました。空港利益は航空会社のものだという主張です。サンフランシスコ空港は、ユナイテッド航空とアメリカン航空のハブ空港です。その他の空港から空港利益の扱いについて「訴訟するぞ」と言う声に呼応して、「ちょっと待ってくれ」という空港と航空会社とがお互いに話し合いました。その結果、空港利益を着陸料の値下げに振り返ることがきました。着陸料を安くすることを主張した航空会社の勝利です。それで、非航空利益、即ち、空港商店街からの活動利益の17%、それは日本円に直して約20億円ですが、それは市役所に渡す。それからあとは、こんど着陸料を下げていくことにする、こういうように取り決めたのです。訴訟を取り下げる条件が、結果的には空港側が着陸料を下げるということでした。

なぜこういう結果になったかという、空港経営には、航空会社の航路が欠かせない要件です。航空会社の航路で地域が活性化するので、空港にとっては、航空会社がたいへんな影響力を持っているということを共通実感したわけです。

ユナイテッド航空はロサンゼルス空港をハブ空港にしないで、サンフランシスコ空港をハブ空港としています。そこで、航空会社は、より交渉権を持てきます。これほど協力しているのだから、着陸料を下げろと言う主張を正当化します。

着陸料の値下げ問題は、顧客への波及効果があります。最終的には航空運賃を安くしていく、航空サービスを改善していく、そして、サンフランシスコにより多くの客を招き込み、地域ビジネスを活性化する。このように航空会社の大義が、空港所有の市役所への航空会社の勝利になっていったわけです。それでも「空港側は勘弁してくれ」と、非航空収益の17%だけもらえるという恩典によくした。しかも、5年間だけもらえるというようなかたちになったのです。これは着陸料値下げのケースとして私どもは非常におもしろいなと思いました。

（２）空港間競争激化で格安化

東南アジアのアセアン諸国間での空港間競争も激化しています。例えば、クアラルンプールとシンガポールとバンコック空港は、お互いにしのぎを削って競争しています。

競争を有利に展開するためには、着陸料を無料にすることです。従って、着陸料の話しを、マレーシアや、タイでも、あまり反応がない。聞いても、なんかピンとこないという感じでした。ことによると、着陸料問題は、差別的な国家助成なので、触れてもらいたくないといいますが、着陸料は国家間の競争の戦略的要具であり、経済性では考えていないと言う感じです。

面白いことに、クアラルンプール空港で聞いたことですが、「シンガポール空港さんは大変ですね、空港を立派にしているから」というようなかたちです。シンガポール空港は、その逆に、「クアラルンプール空港はあれだけ立派にして、利用客が少ないと、着陸料は高くなければ大変でしょうね」という言い方をしていました。ですから、着陸料はもう経済性の採算ベースや、空港経営の効率的な建前原則ではなくて、無理しても着陸料は値下げして、国家戦略で着陸料は決まっているという見方ができます。

ロサンゼルス空港とサンフランシスコ空港は、最終的には近接地域では、その競争構造で価格が寡占構造的に決まります。自由競争価格といいながらも、着陸料の値下げと値上げが、常に報復関係にあるので、両空港とも、着陸料を低くするレベルで耐えています。たとえば、二軒八百屋が並ぶと、お互いに値下げするのと同じです。そういうかたちで、着陸料の競争構造で格安化していく。

新空港と旧空港との絡み

これはさっき話したダラス・フォートワースで、旧空港は着陸料はもう要らないのです。だから、エアライナーなら空港は旧空港を選ぶでしょうね。名古屋空港と中部国際空港と着陸料がちがったら、航空会社は必ず名古屋空港を選ぶに決まっています。これが海外ではダラスなんかが典型的な例です。

（３）空港施設耐用年数との絡み

これはバンコック空港の事例です。顧客からの空港使用料をとらない。航空会社からの着陸料はただみたいに安い。そうできるのは、空港施設の耐用年数が終わっており、その旧施設をタダみたいに使っているからです。ほかにも、バンコック空港は、旧軍港の転用ですから、設備投資のコストがそれほどかかっていません。

（４）大都市圏にある遠距離向け、格安の小空港の存在

世界の大都市圏には、遠距離格安の小空港がありますが、この実態はあまり知られていな

い。この格安空港が意外におもしろい。大都市圏のなかで、ニューヨークでもロンドンでも、訓練用だとか、あまり表に出ないだれも知らない、使っていない小空港があるのです。そこを航空会社が最近使い始めたのです。とくにロー・コスト・キャリアと呼ばれる、低価格の小型機活用の航空会社です。ロー・コスト・キャリアは既存の空港を使わないのです。あまり知られないような、ニューヨークの郊外空港とか、そこへポーンとロー・コスト・キャリアが着く。そこからこんど都心に車で行く。空港は着陸料が安ければ、航空運賃も安い。とくに最近はやりの、自社用の「会社ジェット」(ビジネス・ジェット)はそういう使い方をしているのです。

ですから、そういう意味で、大都市圏に隠れた存在の遠距離用の小型格安航空機と小さな郊外空港を無視できなくなったのです。そういうロー・コスト・キャリアと小さな空港が伸びています。これが最近のひとつの新しい動きです。着陸料問題は、この方式でも値下げができます。

(5) 着陸料の決定権

「着陸料を決定するのはだれか」。アメリカ最大のデンバー空港では、最終的には空港内のロビイストたちの活躍で、着陸料がきまります。デンバー空港のロビイストには女性が多いです。アメリカの空港公団には頼もしい女性軍団がいます。元の仕事が、高等学校の先生だとか、航空会社の社員とか、市役所の幹部とか、この方々が、ワシントンでの広報活動の一環で、連邦政府と渡り合って着陸料を合議して決めます。デンバー空港建設には、多額の政府資金が投入されています。女性は、最高の会計専門家です。自己の家計を管理するように、空港公団の会計の収入と支出に細心の注意を向けてくれます。また、女性の21世紀型の能力は、弾力性、長期性、持続性、創造性にあるといわれています。そうした仕事に弾きたい女性の能力が、ワシントンでの空港料金決定の交渉上の戦力として活用されています。

着陸料を、空港自身で決めるところもありますが、政府からの助成や寄付が多額の場合には、政府規制があるので、こうした空港内の女性ロビイストが、ワシントンのロビイストと連帯して、着陸料も含めて、空港料金の決定に貢献しています。

(6) 経済性原理

ヨーロッパ型の着陸料決定は、経済性原理です。空港経営の安定志向で料金決定します。この観点は、アムステルダム自由大学とか、レディング大学の先生方の意見です。経済性原理、そういったものがあるといえます。ヨーロッパの経済学者たちは、空港の開発経済問題にかなり深くかわりあっています。その応用経済学や、環境立地経済学の立場から、空港料金の決定に、理論値を提言しています。ヨーロッパの空港は、その提言を参考にして、着陸料を科学的根拠として、採択しています。政治的よりも、あくまでも経済的決定が、ヨーロッパの先進地域の一般的傾向です。おそらく、EU政府からのそうした提言もあるのではないかとおもいます。

提言10. 「空港の基礎概念をめぐるの相違」

要 約

国家戦略の欠如：地域経済の活性化と国家防衛の道具的手段、従って、投資の回収なし、空港
特会法なし

空のインフラ：陸のインフラがあるように、空にも同じインフラ的整備的発想がある

国家元首の顔が見える：特に、東南アジアや、財務危機の国に空港組織の最高の看板経営者は、
その国の首長

地方政治の象徴：特に北米では、地域の象徴的誇りで、政治的な象徴

政策闘争のテーマ：地方の変革へのエンジンの活性化機能

空港新都心機能：離着陸の空港内でビジネスを完結し、混雑の市街地に行かなくて用を終える
だけの都心性整備（特に、欧米型）

提案競争社会の市場原理：外部専門家の研究蓄積、空港審議会なし（特に欧米）

“第3の行政体”と見做す：公設民営の理論的背景で、“もう1つ”の行政組織とする（NY &
NJ 型）

解 説

空港を世界に知る、その発見の旅は、「空港とは何か」の基本思考に戻る。「空港の基礎概念を
めぐるの相違」は、空港は地域によって多様な顔をみせる。世界の空港が持っている普遍的な
共通性と、地域的な固有文化性は、最後に整理してみる必要がでてきた。

（1）国家防衛戦略の欠如

最後に、空港とは何かという空港の基礎概念です。これがこんどの調査でわかったのですが、
日本の場合ですと、名古屋も含めて、国家戦略が入っていないことは致命的です。空港とは、国
家戦略の現れです。その戦略とは、地域経済の活性化と国家防衛です。繰り返しいいますが、空
港は、国家戦略の道具的手段です。その最終的責任は国家にあり、地域は、国家の部分としての
戦略代行です。

シンガポール空港の事例ですと、都心からシンガポール空港の直線道路の真ん中にプランター
の花壇があります、道路も真っ直ぐで、道路の真ん中にプランターの花壇があるのです。有事の
際にこの道路が、“もう1本の”滑走路になるのです。花壇のプランターは容易く移動できます。
どんな空港でも、空港は国の防衛手段という考え方が必ずきちんと入っています。

(2) 地域経済の活性化

繰り返しますが、世界の常識としていえることですが、国家防衛と同様に、地域の経済の活性化は国の仕事です。地域経済に対する助成が、空港建設への助成です。空港を国家戦略的に位置づけると、当然投資の回収がありません。空港の民営化もこうした国家の経営哲学の中にあります。

そうした視点でみると、日本の空港特別会計法は、改正するか廃止した方がよい。特会法は、国家の投資を回収しようとする悪法で、地域づくりを放棄して、国家そのものを減ぼしかねない。地方の顔をつくる、政府の民活法のほうが、逆にのぞまれている。

(3) 空のインフラ

前述したように、「空のインフラ」があります。ちょうど「陸のインフラ」、「海のインフラ」があるみたいに、海外では「空のインフラ」があります。「空のインフラ」を整備するという意味が国民大衆の知識になっていない。空のインフラストラクチャーを身近に知る空港の広報活動が、日本にはどうも欠けていると思います。空港が生活化し、日常性の生活リズムに乗せるには、「空のインフラ」への国民的理解を高めることです。その方向に沿って、航空文化／空港文化を創造する欧米系の空港内博物館と美術館は、長期的展望として、大変重たい意味があります。空港の顔が、空港美術や空港芸術の殿堂に近づこうとする努力は、賞賛と敬服に値します。

(4) 国家元首の顔が見える

それから海外の空港というと、必ずその国の国家元首の顔が見えます。クアラルンプールの空港会社の会長と話していると、マハティール首相から携帯電話で話があるのです。「アレッ？」なんて思っていると、「だれ？」「いまマハティールからだ」という。それは会議で話すとみんなしゃべらないから、携帯電話でお互い2人だけで話す。最後に空港の会長が自分で決めると、マハティールが「いいよ」という。ということは、実質的な経営者というのはマハティール首相なのです。空港会社の会長は、マハティール首相に信頼されているという図式です。

同じようにシンガポール空港公団の理事会の会長も、国家元首との直接的な関係で経営監視にあたる。東南アジアでは国家元首の顔が、空港経営に明確に見えるのです。

サッチャー政権がPFIをみずからやって、空港を民営化しました。ですから、BAAには、サッチャー前首相や、ブレヤー首相の顔がきちんと見えましたね。

国家が財政危機に直面すると、国家元首の顔が、看板経営者の顔となり、その顔を出さないと、お金が集まらない。だから、国の信用、空港の責任・信用という顔が、国家元首の顔になるのではないかと思うのです。

日本の成田空港の場合だと、日本の空の玄関だといわれるわりには、国家元首の顔が見えない

のです。逆に、成田の顔をつくらない国家官僚の努力があるのかもしれませんが。中部国際空港は、名古屋の顔よりも、今のところは、トヨタ自動車の顔が目立っています。使える顔はどんどん使って、地元資源のグローバル活用を目論む方が得策です。しかし、顔の新陳代謝が地域の活性化にもつながり、世界への都市マーケティングを新鮮なものにします。

（５）地方政治の象徴

空港というのは最終的には経済的な決定ではなくて、すべて政治的な決定ですから、政治的な判断として地方政治の象徴的な存在なのです。とくに北米では地域的な象徴、地方の誇りです。空港建設の初期現象は、政治家の冒険心の顕れです。その後、空港は地域活性化のエンジンの機能として、地元の経済資源の蓄積や定着となりました。

中部国際空港も、やがて、地方の誇りとして、「私の空港」という言葉がつかわれるようになります。

（６）空港新都心機能

空港をつくることは、新しい都心をつくっていくことです。空港がもう１つの都心をつくっていく、もう１つの市街地をつくっていく意味です。航空機の離着陸する、その空港内でビジネスが完結する機会をつくる。混雑する市街地へ行かなくても、空港内の会議場でビジネスを終える。空港に着いて、ビジネスを終えて、またその空港から帰ってしまう。このように空港を都心とし整備していく。アメリカ、ヨーロッパ型ではそういう考え方は非常に強いです。

中部国際空港では、極端な言い方をすると、空港内や空港周辺のビジネス・パークや、常滑などで、名古屋市までこないで、ビジネスを完結する。その足で、他都市に飛んでいくビジネス旅行者も出てくるかもしれません。こういう空港都市コンセプトが欧米では先端的な空港概念になっているということです。

（７）提案競争社会の市場原理

空港は外部専門家の研究蓄積で、磨かれていきます。英国空港会社に対しては、英国のオックスフォード大学とか、レディング大学とかの研究者との研究交流や、研究業績の活用が、通常的になっています。スキポール空港に対してはアムステルダム自由大学あたりから、産業立地論とか計量経済学の先生が中心になって学術貢献しています。外部専門家が必ず空港内に入っている。最終的には専門家の意見で決まることが多い。

英国空港会社の場合ですと、最終的決定はオックスフォード大学の２人の先生の意見で決まる、BAAの上級社員はこういう言い方をしていました。空港研究はレディング大学のビジネス・スクールの一部である、「不動産開発・立地経済学科」の研究者が研究費を助成されて展開していま

す。空港と大学の共同研究の顔が、騒音問題や、地域開発問題を含めて市民を説得するもう1つのBAAの顔です。

最後に、日本の空港審議会は日本固有の空港文化で、その例が世界の空港にありません。天皇制の日本が、世界にないようなもので、空港審議会は、説明困難な日本の神秘です。中国にも空港審議会はありません。空港は専門家と個人的に相談して、意見聴取します。日本の空港審議会の制度は、隠れた意志の隠れ蓑ですから、廃止して、それに代わる空港経営の民主化の「新しい日本の空港の顔」をつくるようにしたいものです。

以上のように、「空港の基礎概念をめぐっての相違」を世界の空港を通覧するようにまとめてみました。面接調査の印象も混じっているのです、私どもの主観的な判断も入っています。「中部国際空港とは何だろうか」、と言う基礎概念を探索するときの、参考意見にしていただければと思います。

中京大学主催の第5回「空港と都市」の円卓フォーラムで、以上のように10の提案事項を大急ぎでまとめました。これは完全ではないのですが、今日のために大急ぎで中間的にまとめてみたのです。向こうへ行く前に、地元でいろいろなインタビュー調査をして、お話を聞いていたので、それに関連するテーマを選び、質問事項をつくり、情報収集した結果が、以上の報告と提案です。パパッとなんか大ざっぱで、雑な報告になりましたが、あとは、司会の中條先生におまかせして、討論者の森さん（名古屋空港）のコメントを頂戴したいとおもいます。恐れを知らず、間違ったことも言っていることもあるので、その間違いをご指摘いただければ、有難く感謝します。以上で、とりあえず、空港と都市についての「世界の旅発見」の中間報告を終了いたします。機会をつくっていただきありがとうございます。

討論者のコメントと、その後の討議内容

司会（中條秀治）：村山先生、ご報告どうもありがとうございました。もう空港問題に関するほとんどすべての問題点が入っている、てんこ盛りのような報告だったと思います。だから、これで大論文が書けるし、いままで議論があったようなほとんどの内容がここに入っていますので、私からどうこう言うことはありませんが、いかがですか、早速、コメンテーターの森さんに何かご質問等があれば村山先生にお願いします。

討論者（森鋭一・名古屋空港ビルディング）：私もいまの提言概要のお話をお聞きしまして、空港に関しては網羅的にすべて、かなり深いところまでやっておられるので、非常に感銘を受けたのでありますが、1点ありますのは、いまの中部国際空港に関してのエアポート・セールスに

関する部分です。

現時点では、私が知るかぎりでは、中部の平野社長であるとか、それぞれの行政、経済界の地元のトップの方々が、折につけ、たとえば、BIEの万博の総会、その場ではありませんが、そういう機会をとらえて、とくに現在名古屋空港に就航している、あるいは就航を今後するであろうというようなエアラインに対してのエアポート・セールスはどうもやっているようです。

ただ、それがあまり大きな効果が出ていないのかもしれないという気がします。それはおそらくまだ実際にこれだけのパンフレットだけではなくて、空港の島自体が外生して、ターミナルの着工に入っているような状況ですから、現実の姿としても目に見えてきていますので、2ヵ年ぐらい後には、具体的にはエアラインもどういうかたちで伸びうるかということを戦略的に考える時期にきていますので、その意味では、エアポート・セールスというのは地道な部分でやっているのかなという気がします。

ただ、残念なことには、やはり全体的な国家政策というか、空港政策のなかで、最終的にエアラインが乗り入れるに当たっては、政府間協定の航空協定のなかで、日本にどういうかたちで入ってくるのか、成田と関空と、そのかわりのなかでの中部というものにおそくなってきますので、エアラインさんだけの経済的、経営的な感覚だけで中部には勝手に降りるわけにいかないといったような、現時点における航空政策上の問題点があるのだらうなという気がします。

将来的には、当然、エアラインは降りたいところに降りる、そうすれば競争力がある空港に降りることになると思いますが、まだまだ現状のなかにおける航空協定の縛りなんかけっこうありますので、そういう問題があるのかなという気がします。

諸外国の事例に関しても、非常にいろいろな国に関してのことをお調べになっておられます。私も昨年、ちょうどいまお話がありましたように、クアラルンプール、香港、シンガポールへも行ってきました。あと、バンコックも行ってまいりまして、まさしくおっしゃっているのが目に浮かぶようにわかるのであります。

そのへんが、おそらく空港の先進国、超先進国としてのアメリカなり、あるいはヨーロッパの空港のいまのある経営段階と、東南アジアといったようなまさしく空港をひとつのツールとして国家戦略に位置づけている発展段階、あるいはこれから急速に伸びようとしている国のレベルと、それから日本のように本来先進国であり、いろいろな航空政策のなかでも最も最先端で、アメリカなりヨーロッパと同じようなレベルに本来段階的には達しているであろうと思うのです。

ですが、やはりインフラ整備にかかっている非常に高いコストといったような観点から、欧米型でも、とくにアメリカ型には日本の空港はなりえないような部分があるので、欧米型と同列でもって考えることができないのかもしれませんが、とはいいいながら、たとえば、同じような

高コストのところ、ヨーロッパが完全民営化をめざしているように、また、BAAが完全民営化をやったのけ、まさしくうまく運用しているように、国家政策のなかで日本も、あのヨーロッパ型を丸々参考にするわけにはいかないかもしれませんが、非常に参考になる部分があるのかなという気がいたしました。若干の感想をちょっと述べさせていただきました。

報告者 (村山元英)：おっしゃるとおりで、空の自由化に政府の国策が絡んでくると思うのです。そのとおりです。トヨタさんや、中部国際空港さんが、「さあ、名古屋へいらっしゃい」と世界の航空会社に呼びかけても、日本政府の思惑と重たい腰がありますよね。

いわゆる航空路線の確保で、これはいろいろな事例がありますが、これは前に経験したことです。ポルトガルリスボンというのは、万博も開かれて都市観光と歴史観光を中心に観光資源の豊かな国です。日本とリスボンとの間には、直行便がありません。そこで、リスボンから国を挙げて航路開拓の要請で日本の政府詣でをしました。そうすると、旧運輸省さんの方は、お義理的に1回だけ会ってくれて、体よくあしらわれ、ポルトガルのリスボンの人たちはがっくりして帰国しました。その交渉を紹介してくれた元駐ポルトガルの日本大使は日本の官僚のことをよくわかっていますから、「日本の政府ってのは何回もこられて、強くいえば必ず変わる」と言って残念がっていました。ところが、日本の官僚を知らないで、交渉に弱気のところは、1回断られると、2度とこなくなっちゃうのです。それが空の自由化時代の政府間交渉にみる、日本の実態の1事例です。

リスボンはいい国ですから、「直行便は名古屋がひきうけますよ」、と言う人がいるかどうか、その機会を知っているかどうかの問題が今後でできます。

ポルトガル人は非常に謙虚だとしたら、名古屋の人が向こうの国の人と一緒になって交渉をやらないと政府は動きません。日本政府への対策を各国と一緒にやるというノウハウも必要です。旧運輸省さんは運輸族の先生方を上手に使い分けて、断り上手ですから、地元を超えるオーガナイザーや、コーディネーターになる人がいないと航路開拓の交渉は、難航すると思うのです。

中部国際空港の社長さんあたりが、そこまで踏み込んで直接的に個別に交渉するときには、地元の関係者の協力と理解が不可欠です。愛知県知事も交渉上手の外交官になる。逆に、国のほうもそれをしてもらいたいという本音があるかもしれません。ですから、ひとつひとつの交渉を戦略的に組み立てていくと、まだけっこう隠れた航路の発掘や再編成ができると思うのです。いわゆる成田と関西が手をつけていないところがあると思うのですよ。

ついでに言いますと、名古屋には観光客がすくない。いま日本は全体として、国際観光客が少ないですね。フランスが1位でたいへんな数ですね。それからアメリカ、スペインと続き、日本は確か30何位かぐらいの観光客数ですね。そうならば、国土交通省の国際観光客倍增計画に乗って、名古屋そして中部圏の観光資源を世界に売ることです。隠れた世界の観光資源は、

この地域にはたくさんあるのです。郡上八幡などは世界の観光客の心を必ず捉えるところですよ。飛騨の高山や、旧中仙道の街道筋の宿場町（妻籠など）は世界遺産となる可能性があります。売れる観光資源を国際観光向けにパッケージ化して、世界の航路を誘引する「コミュニティ・デベロプメント・ツーリズム」（地域社会開発観光）を地方行政と地元住民に考えてもらいたいものです。

それで、じゃ、どこの外国からどの航空会社が中部にきてもらえばいいかという問題がでてきます。トヨタさんが世界に関係している地域もあるでしょう。最近の中国の経済成長もこれからの市場となります。一番手っ取り早いのは、運賃格安の航空安会社を活用して、近隣諸国への直行便を飛ばすことです。そのためには名古屋と中部圏の魅力を売り込む観光戦略を総合化することです。地域の観光資源を国際マーケティングする方向で、路線開発をすれば、国土交通省も国の観光倍増計画ですから、こちらの土俵のなかに入ってきます。そういう都市観光や、産業観光や、自然観光、そして歴史観光のマーケティングの仕方もあります。やり方によっては効果があると思うのです。

そういう地元の努力にたいして、「それだったら無理してでも許可しましょうか」という政府の言葉を引き出せ、重たい腰もあがります。東京と関西にない観光資源がこちらにあるということは強いと思うのです。ただ、外国の客は、最近の調査によると、欧米系の客は、日本の食事にあります。日本料理は世界的になってきました。バイキング・サービスではなくて、あの箱膳のサービスにあこがれてきます。アジアからの観光客はショッピングです。日本製の商品を買いたいのです。まだいろいろそういうアイデアを出したらキリがないかもしれませんが、なんかそういう踏み込んだ努力を空港と地域とが一緒に「コミュニティ・デベロプメント・ツーリズム」（地域社会開発観光）を展開できればいいなと考えています。岐阜県庁さんにも、この話をしにいきましたが、担当者の方には、こちらの考え方が伝わりにくいので苦労しています。郡上八幡は逆によくわかってくれ調査に協力してくれました。

あとご指摘になった2つ目の問題は、ほくも知らなかったのですが、中部国際空港の社長さんや県知事さんのご努力をほくは知らなかったし、それはたいへん失礼な言い方をしちゃいました。そのご努力に敬意を表します。ただ、そうしたご努力が、個人や会社や、行政のレベルだけでやっちゃだめです。「地域ぐるみの運動」にしないと成功しないとおもうのです。

ほくは、昭和35年のアメリカ留学の頃、シカゴの見本市会場でトヨタ自動車の宣伝担当をジェットロに頼まれてしたことがあります。その時、トヨタさんから1人も社員がきませんでした。アメリカ市場での初めてのトヨタ自動車の宣伝活動には、京都の祇園組合甲の舞妓さんが、その組合長さん为先頭に「富士山・芸者」の日本文化を持ち込んでいました。名古屋甚句と名古屋の名妓連の出番を世界の舞台や空の民営街道につくり、名古屋を都市マーケティングする地元経済界の活力が、あってもいいのではないかと期待しています。

東京が東京湾の埋立て地で世界都市博覧会をやるというので、ぼくは世界PRのために鈴木都知事さんと一緒にジャパン・フェスティバル集団（日本の祭り・大衆芸能）を連れて海外を跳びまわりました。シドニーではチンドン屋と一緒に大道パレードにも参加しました。そういうばかばかしいことをやらなくちゃだめです。幕張メッセをつくって売り込むときには、千葉県知事さんと一緒に空港騒音の町・芝山町の古墳の展示をパリの美術館で、ルーブルの職人と一緒に展示に汗を流し、同行してくれたゼミの学生10人と埴輪の衣装でシャンゼリゼで示威運動をして、話題をまきました。

だから、そこで地域の人たちが空港と一緒に、郷土の文化も持って海外に出かけて、そこで「さあ、名古屋にいらっしゃい」「私のまちむらに来てください」というような、そういうキャンペーンを企画されると、地域文化はより確立します。中京大学もそういうときは、是非応援させてください。

討議者（森鋭一）：また、ちょっと追加でお話をさせていただくと、いまちょうどお話があったように、この地域は最近、J R東海の須田会長もおっしゃっているように、産業観光論というのがございますね、もちろん日本全体のなかでそれぞれの地域が、地域それぞれにこういう資源をもっています。この地域は従来モノづくり産業の地域ですし、飛騨高山であるとか、その他いろいろと、本来ならばいろいろとアピールしてもいいのですが、アピール下手な地域なものですからね。ここはいろいろな要素として、たとえば、中部から、鳥羽から、それから北のほうは中央アルプスから、非常に広域にわたっての産業観光なり、いろいろな観光ネットワークみたいなものができるようなエリアにあると思うのです。

そういうことを考えると相当ポテンシャルがあるし、それから従来、この地域については、いまの名古屋空港がそうであるように、中国とのかかわりが非常に密接にございますので、そういう点で中国便現状でも、名古屋空港の、ヨーロッパ便が少なくなってきたという逆の関係、裏腹の関係にあります。中国便が小さな機材でかなり頻繁に飛んでくるような時代になってまいりました。

ですから、2005年といわず、現状のトレンドのなかで2005年はますます、中部が開港した段階になれば、中国便のウエートはどんどん増えてくるだろうと思いますし、いまの中国経済の発展ぐあいといったようなことを考えますと、そうとう大きなポテンシャルになってくるだろうな、それを受け入れる余地があるものとしては、成田がある程度、いずれ満杯になってまいりましょうし、首都圏空港も、基本的には国際幹線が入るかもしれませんが、首都圏の第3空港がどこまでのウエートをもつのかというのも、将来的にはちょっと見えませんし、関空が、いまちょうど動いています。伊丹とのかかわりで、神戸空港を生かすのか、今後関空にすべてシフトさせるのかということに関して、関西の3空港に関してのウエートづけをどうするのか、まさしくいま現在進行形でやっているわけです。

そのなかで、中部に関しては、当面はやはり従来、国のほうにお約束しているように、一元化によって中部国際空港にすべての国際線と国内線の定期便が行くわけですから、当然、中部国際空港に中国なり諸外国からの飛行機は全部降りることになるかと思うのです。

そのなかで、やはりネットワークのなかで、たとえば、いまの名古屋空港の滑走路が残って、あそこにジェネラル・エビエーション空港ができるとするならば、国内幹線とか、国内での乗り継ぎとか、国内といっても、定期便ではなくていろいろなところに非常にフリークエンシーが高いようなネットワークができるようなことになれば、中部国際空港と相まってうまく使えるようなことになります。つまり、必ずしも中部と名古屋とは競合関係にあるのではなくて、機能分担という言葉ではなかなかむずかしいのですが、うまく補完しあうといったようなことは十分考えられると思うのです。そういうことをちょっと思いました。

それから、村山先生の先ほどのお話のなかで、私は非常に感心したというか、ちょっとびっくりしたことがございます。それは担い手というか、いわゆる空港経営の人的資源開発にかんして、他の国、たとえば、シンガポールなり中国が、そういう航空に関しての、とくに空港経営に関する専門家を養成していること、これはまさしく非常に大事な分野だと思うのです。

残念なことに、たとえば、いま経営のなかでも、空港といったような観点で、それはひとつの考え方のなかのバリエーションとして当然あるのですが、そういうものに関しての専門的な経営に関することをやるというのは、日本の場合ですと、航空というと、どうしても航空専門学校のようないわゆる技術的にいまの空港を支えるという意味合いのソフト、およびインフラの整備といったことに関しての人材を供給するのが、どちらかという、主力になっていて、経営学あるいは経済学のなかで、まさしく空港の経営が、大きな会社経営の経営論と同じようなウエートをもっていかなければいけない時代のなかで、日本にはその部分がない。それを逆に、東南アジアとか中国が空港経営の教育訓練を制度化していることに対しては、感心するとともに非常に脅威を感じました。

ですから、このような分野をどんどん学問的にも確立していただくような必要があると思います。そのためには、国土交通省あたりも、各空港の経営の情報についても開示していかなければいけないでしょう。そういうものがないと、空港のいろいろな指標みたいなものがなかなか見えてこないの、どうしても研究するに際しても、いろいろなバックデータみたいなものも諸外国に求めざるをえない。日本のなかでのそういう地道な数字みたいなものが固められないと、それが学問としてやるにあたって、なかなかネックになってくるのかなという気がします。

ですから、まさしく、行政なんかもそうですが、いろいろと、いま情報開示の時代になっていますので、情報公開のなかでいろいろな指標、数字みたいなものはどんどん出てくるような時代になってくると、ひとつの学問体系としてやっていけるような分野になってくるのかなと

いう気がしました。

いずれにしても、ヨーロッパに比べてということだけではなくて、東南アジアでいろいろ一生懸命やっておられる国と対等に伍していかなければいけないわけですね、同じ土俵の上で勝負しなくちゃいけないのですから、そういう点で、いまお話をお聞きしました特別な人的資源の開発機関、こういうことに関しては、ぜひとも先生方のご尽力でなんかやられるといいなという気がいたしました。

討論者（野崎恵史、中京大学理事長室／中日新聞・元編集委員）：2カ月ぐらい前でしたか、中日新聞が主催している中部懇話会というのがありまして、そこで平野社長の講演会があり、私はそこへちょっと行って聞いてきたのですが、確かにいまおっしゃったようにエアポート・セールスというのが個人的にというか、会社として社長がトップに出てやっていることはやっているようですね。それはいまのいろいろな裏の手を使えとか、そういうようなことまではやっていないと思うのですね。だから、いまリスボンのお話などを聞いていて、そういう手もあるなというふうには思いましたし、また、やることはポートセールスのやり方としていろいろなやり方があるな、もっと考えるべきかな、という気がしましたね。

それと、着陸料の問題で、そのとき、私はちょっと感心したのですが、いわゆる着陸料を下げなくちゃいかんというのは、まさにそのとおりで、あの中部空港会社そのものが必死になって下げているのですね。それで、社長の試算でいっていたのですが、関空はいまだいたい2,000万人ですか？ 名古屋が1,100万人ぐらいですね。

それで、社長の計算だとこういう計算をしていたのです。いわゆる建設費、関空が1兆5,000億ぐらい。ここが予算は8,000億ですか、7,600億円ぐらいですね。だいたいその枠内で収まるという。そういう方向でいくと、関空が1兆5,000億で2,000万人、そうすると、名古屋・中部ができて多少増えるにしても、8,000億で1,000万人だったら、関空と同じぐらいの値段しかできない。中部は安いから、空港の地盤がいいから安くなるから、着陸料は安くなる安くなるというような期待が大きいけれども、実際問題として考えると、関空との建設費から比較すると、同じぐらいの価格になる。だからもっと下げなくちゃいけません。

そのためにはどうするかというと、やっぱりいま一段、建設会社に値引きですね、トヨタがよくやるようなあれで、下請けを泣かせるような、そういう言い方はちょっとあれかもしれませんが、そういう建設会社にもう少し一段と協力を願わなくちゃいけないことも出てくるのじゃないかというような言い方をしていまして、ああ、そこまでトヨタのやることはすごいなと思って私は聞いていたのですが、しかし、そんなことをやると、かえって手抜きみたいなことで、あとでお金がいるのじゃないかなと余分な心配もしていたのです。そんなようなことで、会社は会社なりにもものすごい努力をしているなという印象は受けました。

報告者（村山元英）：ぼくらの研究でいちばん欠落しているのは、大学研究者と中部国際空港さん

と話し合ったことが一度もないことです。お願いしても何故か、門前払いで、大学研究者は煙たい存在のようです。お隣の韓国の仁川空港からは、逆に、世界の空港の民営化の話をしてくれないかと、お招きを受けています。奇妙な感じもします。

中部国際空港さんから門前払いの処遇をうけることは、有難い話で、その分だけ、「未来の空港経営の問題」に光を当てて、中部国際空港を超えた「世界の空港研究」に私どもは、研究の方向を絞り込みました。大学の研究成果は、基礎研究ですから、後に残る理論を探しています。ですから、中部国際空港さんも、やがて、わたくしどもの研究成果を、密かにお使いになると信じています。すでに、東京の電通本社から中部国際空港のイメージづくりと開港祈念イベントづくりの問題で、中京大学からの情報提供の提言の機会も提供しました。日本の霞ヶ関の政府本省（国土交通省）からも招かれて、名古屋空港存続に向けて、世界の「空港と都市」について約2時間レクチャーしてきました。

私どもの研究は仮説的レベルでの提言ですから、その提言を専門家の立場で検証してもらいたいのですね。今日なんかこういう形で名古屋空港ビルディングの森さんに検証していただき、野崎さんからコメントをいただけることに、研究者として、報告の意味があります。

結局、学者の頭というのは経営者の頭とちがいますから、だから、竹中平蔵さんと同じで、ぼくらは、実際に社員のクビを切った経験がないのですね。ところが、民間企業の方々は、社員のクビ切りをしながら仕事をやっているの、学者の理論と実務家の判断が、基本的にちがうと思うのです。そういう現場感の違いの印象を持っている人と交流して、こういう外国情報を下敷きにして、日本での研究者の仮説を見直したり、ご意見を聞くとか、海外の空港研究では、これが容易にできます。中国を含めて、情報公開の空港経営が確立しているからです。しかし、中部国際空港は、新東京国際空港公団の設立当初の頃に似ていて、壁が高いことで、私どもは、今でも戸惑いを感じています。

討論者（森鋭一）：中部空港会社さん自体は、まさしく会社の意識が、いわゆる国に指定された会社、指定会社なのですね。関空、成田公団に比べると、はるかに民間色が強いのはそのとおりですが、少なくとも法律によってつくられているといえますか、指定会社法人でありますので、あの会社自体はもうすでに、何をやれということに関してははっきり決められている範疇のなかでの経営努力なのですね。

ですから、中部空港会社さんが本来やはりこういう研究会には関心をお持ちで、ぜひこういいうなかで、これからの運営とか経営にかかわって、いろいろな観点からの知識を深められ、勉強されるのは非常に大事なことであり私は思っているのですが、おそらく現状の仕事のなかで、その余裕がとてもないのだろうと思うのです。

それは会社組織自体が非常に多くのプロジェクトを抱えていますので、与えられた命題のなかをこなすということだけで精一杯で、もう少し大きな観点で、あるいは横断的にそれをやる

というような態勢になっていないのではないかと思います。

ですから、そのあたりは通常の確立された一般会社とはちがって、これからおそらく会社が、実際に空港を稼働し始めて、その後ということになると、そういう人材も育ってきますし、それと、あの会社自体はプロパーの方がまだあまりいらっしゃらない。これからどんどん増えてきますが、寄り合い所帯でありまして、建設部隊は国からきていますし、経営にかかわるところに関しては民間のそれぞれの会社、出資会社の方がきて、ノウハウを提供し合っていますし、そこに地元の行政、県とか市とか、あるいは地元のトヨタをはじめとした大手の民間会社、出資会社の方が、それなりに出資比率に応じて人を派遣しているということになろうかと思うのです。

その方々も、だいたい2年とか3年のサイクルのなかで、与えられた仕事をこなして帰っていくというのが流れなものですから、そのなかで、今回の大きな課題のようなことに関しては、自分がセクションでやっている仕事のなかでは大きすぎる、もてあますような大きさの話なのです。いわゆる政策論の話になってまいりますので、その点では、それぞれの方は個人としての関心はお持ちなんだろうが、社としては自分の関心事とは別に、与えられた仕事のなかでの範疇をはるかに超える中身についての話は、なかなかできないということではないかと思います。

その点、私はこの会に参加させていただいて幸い非常にありがたいのは、いまはすでに運営されている会社であるということと、それからその会社のなかで、たとえば、いろいろな観点でこういうお話を承って、それをフィードバックできる環境にあるということがありますので、ですから、中部空港会社さんの弁明みたいなことになるかもしれませんが、その点では、それぞれの方が持っておられる権限が小さすぎるということではないでしょうか。

例えば、こういうようなものに関しては、せっかくこれだけの成果を集められて、なおかつ、ひとつの集大成としてご報告されるのですから、何かの最終的な報告会とかいうような場には、たとえば、地元の行政を通じて、今回のこの会には愛知県のものも参画しておりますし、中部空港会社さんの出資会社の立場の方もいらっしゃいますから、そういう場をつうじて、事実上そういう方をたくさん呼びして、結果、中部につながっていく、中部空港会社はその情報が伝わっていくという流れがよろしいのではないかと思います。

中部空港会社のアプローチということも、それは当然大事だと思いますが、いま申しあげたようにそれぞれの方が持たれている権限が細分化されて、なかなか余裕がないということと、こういう場で、研究されたことを生かせる場がないということで、参画しにくいということではないかなと思います。

討論者（野崎恵史）：たしかにそのときの話でもありましたけれども、やっぱり役所から出ていられている方、出向されている方は、期限がくると、会社としてはもう少しいてほしいのですが

というような方が、期限だけで「サヨナラ」というかたちでどんどん帰っていかれることが辛いというようなことは、そのときの社長の話でも出ていましたよね。

これだけの成果を、いまおっしゃっていたように、ほんとうは会社の方も、県の方も、常滑の人も、一般の人もきてもらってもう少し理解を深めてもらう機会をどういうようなかたちでつくったらいいのかなと、私もこれはいろいろと考えたのですが、私の知恵が及ばないので、「それぞれのところに案内を出しなさい」程度のことしか、いまのところは出ていないのですが、何らかのかたちでまたちょっと考えてみなければいけないかなと思っております。

司会（中條秀治）：まだまだ、ご討論をいただきたいのですが、予定時間も大幅に超過しております。中京大学は、地域社会への貢献を目指す学問をこれからも継続研究いたしますので、引き続きお付き合いの程をお願いします。報告者と討論者の方々に、本日の積極的なご参加とご意見・ご提言に向けて改めて御礼申し上げます。それでは、以上、重ねてのお礼の言葉とともに第5回の中京大学「空港と都市」円卓フォーラムを終了させていただきます。

注

- 1 平成14年度承認・中京大学研究助成金・共同研究プロジェクト【中部国際空港の民営化への、国際地域経営の理論モデル構築と、その実践的展開を探る―地元の空港／世界のハブ空港】。

研究参加者： 研究代表者 村山元英（中京大学経営学部教授 経営戦略論 MBA、商学博士）。

共同研究者：水谷研治（中京大学経済学部教授 日本経済論 経済学博士）、中垣 昇（中京大学経営学部教授 財務管理論 商学博士）、中條秀治（中京大学経営学部教授 経営組織論 商学博士）。

研究内容：（Ⅰ）国際／国内ハブ空港の地域経営のあり方を世界に探る。巨大公共施設としてのグローバル・ハブ空港は、その施設経営を、①基本統制施設、②滑走路、③商業施設を含むのみならず、隣空港都市開発を包含する新都市圏経営の問題を抱えてくる。空までが国の仕事の領域で、航空機が地に着いたら、その後のすべての仕事が地域経営の課題であり、そうすることが、世界の空港経営の原則である。中部国際空港の建設は、①公設公営、②民設民営、③公設民営の3方式から、どの方式を実質的にとるかの選択を法体系の拘束を超えて迫られる。最適な経営モデルを探るとしよう。

研究内容：（Ⅱ）名古屋をグローカル（地元が世界／世界が地元）なポスト・モダンの空港都市文化圏モデル都市に中部国際空港の経営を、①空港経営先進国レベルに近づけ、地域ぐるみの国際競争力を強化し、②ポスト・モダンの時代変革を取り入れ、空港公団（ポートオーソリティ型）の新しい経営理論構築と空港都市文化圏開発の方向を示し、日本の構造改革の先導的モデルとして提言することにより、③諸国家間や国内での諸関係における名古屋地域の主体性を“超国境的な地域連帯”（グローバル化のネットワーク）の指導的地位に高める。

研究方法：現地調査、ワークショップ（工房型）、超グローバル化の計画と方法。本研究は、(i) 学

者と学問が研究主体で、行政的かつ政治的な偏見を持たない、(ii) フィールド・ワークと討議研究を重視し、認識科学と政策科学との環節圏に人間性、社会性、世界性の地域協働体系の視座を重点とする、(iii) 開かれた研究調査過程の中に関係者を巻き込み、情報収集と教育効果とを併合させる、(iv) 段階的に研究成果を仮説設定し、中間的にも過程的にも数多くの発表機会を提供し、その世論形成の効果を判断して、産学官民の関係者に提言する、(v) 新知識の創造や新技術の開発について学会報告などを含めて広く情報共有する機会を設ける。

- 2 平成14年度・中京大学特定研究助成の下で、合計6回の「空港と都市」の円卓フォーラムを開催した。その結果は「中京大学空港民営化チーム」(村山元英/水谷研治/中垣 昇/中條秀治)からの報告書として下記のテーマで別途に発表してある。第1回「世界と結ぶ中部国際空港—世界の民営化と都市活力の基礎研究」、第2回「英国の民営化方式の実態を探る—英国空港会社の民営化について」、第3回「都市国家型の中部地域開発論を探る—地域インフラの民営化とPFIの空港経営」、第4回「空港ビジネス/空港文化圏の中部日本型開発戦略の提言—中部国際空港の開発後の本格的活用をめざして」、第5回「海外空港の現地研究チームからの提言—中部国際空港を世界に開く」、第6回「名古屋のお隣の空港とのネットワーク—姉妹都市ロサンゼルス空港と隣国・韓国の仁川空港の1都市複数空港の問題について」(参照:『空港文化・新企業戦略—空の民営街道論』(中京大学企業研究所平成16年))