

国際ハブ空港の戦略と組織^(注1)

— アメリカの主要国際空港の聞き取り調査から —

中 條 秀 治

- I はじめに
- II アメリカの主要国際空港の戦略と組織
 - ① サンフランシスコ国際空港
 - ② ロサンジェルス国際空港
 - ③ デンバー国際空港
 - ④ アトランタ国際空港
 - ⑤ ニューヨーク国際空港
- III 「地域のエンジン」としての国際ハブ空港
 - 1 「空港ビジネス」という発想
 - 2 「地域のエンジン」としての空港
- IV 結び — 「潜在的な経済活動」と空港インフラ —

キーワード：国際ハブ空港、空の民営化、空港ビジネス、地域のエンジン、
経済のエンジン、潜在的な経済活動

I はじめに

国際ハブ空港の整備を国家戦略の基本に位置づけ、国家間の経済競争に打ち勝つために避けて通れない課題であると考えるのが世界の常識である。この世界の流れに日本は取り残されているように見える。

イギリスに端を発する「空の民営化」の流れが世界的な広がりを見せ、国際ハブ空港の東南アジアにおける国際空港の建設ラッシュとその経営手法における「民営化の流れ」は誰の眼にも明らかである。この「空の民営化」の流れは日本の主要な国際空港の経営形態を変えるまでに及んでおり、成田国際空港、関西国際空港、中部国際空港の経営形態にも影響を与えている。国際空

(注1) この研究成果は平成15年度中京大学特定研究助成による成果の一部である。

港を国家・地域の産業振興と結びつけるのが世界各国の空港政策である。日本の空港経営が「お役所仕事」である行政指導的発想から、国際空港をめぐる国家間競争状況を認識して、「空港ビジネス」の発想で戦略的に行われる必要がある。わが国の従来の空港管理の発想は、空港は国が一元管理すべき公共施設であり、個別の空港が自分勝手に運営されてはならず、ましてや利益を追求すべきものではないというものであった。要するに、どうしても国が設置するしかない最低部分は国がやるがそれ以外の運営には関心はないという態度である。ここにあるのは滑走路の設置とその維持運営の発想のみであり、利益の得る部分であるランドサイトの経営については、国は関知しないという立場にあった。

空港の経営モデルにしても、国家がしぶしぶ行う最低限の需要充足のためのインフラ整備という発想にもとづくものであり、空港を「地域のエンジン」として活用し、積極的に産業振興と結びつけようとする発想には乏しい。利便性の高い国際空港は「地域のエンジン」であり、また「地域の誇り」ともなりうる。なにもより、「潜在的な経済活動」を顕在化させ、飛躍的なビジネス・チャンスを生み出す可能性のある将来性豊かなインフラストラクチャーである。しかし現状では、空港はいまだ「迷惑施設」ないし「必要悪」としてしか認識されていないようである。

本稿では、平成15年度に行った聞き取り調査の資料を整理し、聞き取り調査対象としたアメリカの国際空港について、それぞれの国際空港の地域における位置づけとその組織構造を整理してその概略を述べたいと思う。^(注2)

II アメリカの主要国際空港の戦略と組織

① サンフランシスコ国際空港

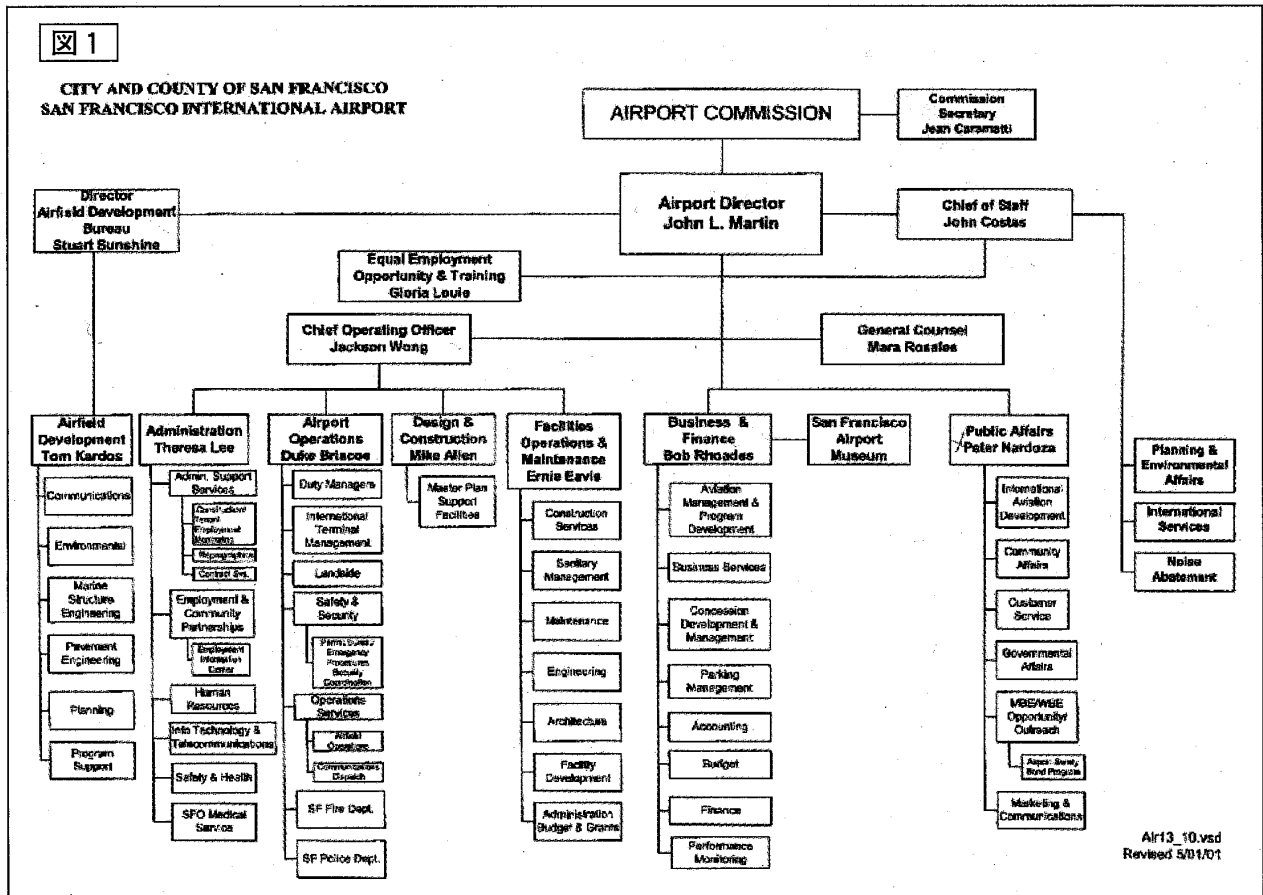
サンフランシスコ市が企業化している事業がいくつかある。空港、港湾、水道および下水事業、などである。これは企業基金 (Enterprises Funds) で設立し、独立採算で運営される。営利追求を目的とするものではなく、効率的な運営を目的とした事業運営が行われている。

サンフランシスコ国際空港に対しては、空港そのものを「地域のエンジン (Engine of the Region)」と明確に位置付け、空港が地域経済を支えるという考え方を鮮明に打ち出している。

空港事業は市長が任命するコミッションに経営委託されている。コミッションの人数は5名で、任期は4年であり、事業経営の経験者を中心に人材を集めている。コミッションは元来サンフランシスコの公的施設を運営するコミッションの一部であったが、1970年の市の憲章 (City Charter) で空港コミッションが新たに設けられた。それゆえ、組織構造としては、市長がコミッションメンバーを任命し、コミッションが基本政策を策定する。その場合、コミッションが直接的に空港運営の日常業務へ関与することは市の憲章で禁止されており、政策決定と業務執行が完全に分離

(注2) 調査の全貌については、村山元英 (2004) 『空港文化・新企業戦略』、中京大学中小企業研究所がある。

されている。業務執行については空港管理者（Airport Director）がこれを行う。空港管理者は現場の最高責任者の地位にあるが、空港運営の日常的な中心業務に関わる現場執行責任者としてはCOO（Chief Operating Officer）が責任をもつ体制となっている。また、主要業務以外の重要分野については、長期計画・環境対策・政府関連対策・パブリックないしコミュニティー対策などに特化した副空港管理者（Deputy Airport Director）を設置している。（図1）



政策策定機関事業資金は債券発行による方法がとられており、発行債券額も40億ドル（利率5-6.5%）に達している。空港事業において利益がでるのは駐車場、空港内の各種店舗からのテナント料収益である。駐車場は大手駐車場会社へのアウトソーシングである。各種小売店舗および飲食店は優良地元企業を誘致している。9.11のテロ事件以降の35%にも及ぶ空港利用者の減少に対して、テナント料の一時的引き下げなどの措置で店舗の経営を支える気配りもみせている。

日本の国際空港について質問したところ、韓国の仁川空港、中国の上海・香港などのハブ空港との国際競争を意識した空港戦略の必要が指摘された。「日本飛ばし」による日本そのもののローカル化という事態が現実化する危険性を真剣に受け止める必要がある。

名古屋新空港については、空港設置の理由を明確にすること、設置の利点をどこに求めるかなどのビジネス・プランを根本から問う姿勢が必要との指摘を受けた。

印象に残ったのは空港の活性化は地域の活性化であり、空港は「地域のエンジン」であるがゆえに、空港を中心とした都市整備を推進するという考え方である。昨今では、かつてはライバル視されることのなかったオークランド空港などが顧客呼び込みの競争相手とみなされるようになっていたとのことである。もちろん、サンフランシスコ空港はハブ空港であり、周辺地方空港とはその戦略が異なるのであるが、各空港が自己の空港の存在意義を明確にして競争関係にあるという事実が重要である。サンフランシスコ空港は2002年の9月より空港内を路面電車が循環する新サービスを開始し、2003年にはその路線が市街地まで延長される見通しである。これにより、空港敷地内から市街地まで直通で結ばれることになり、利便性が大幅に改善させられることになる。その所要時間も約30分である。

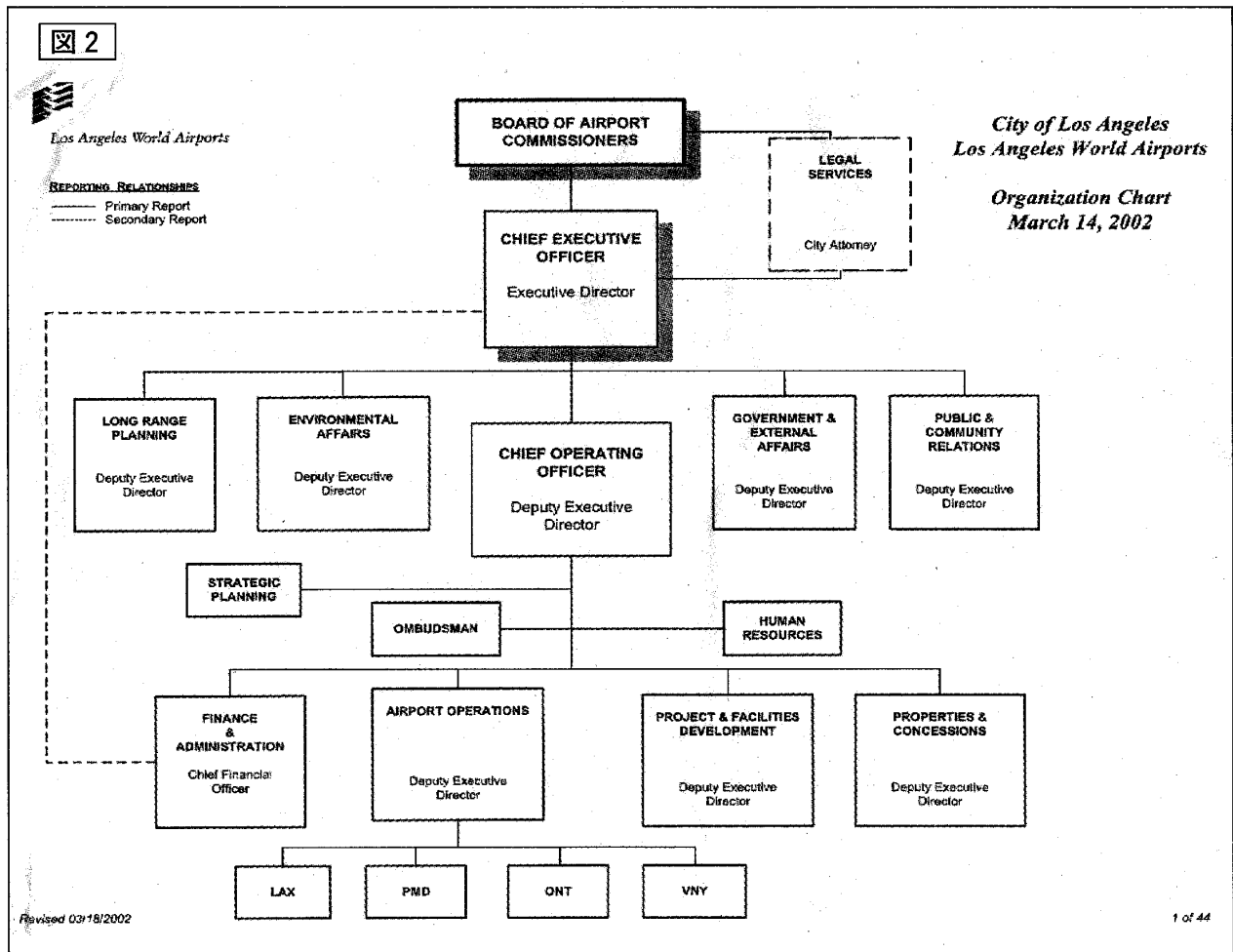
② ロサンジェルス空港

ロサンジェルス市が空港事業を企業化しているということではサンフランシスコ空港と同様である。組織としては、市長の任命によるコミッショナーが7人いる。2003年に行った聞き取り調査の折には、会議の頻度は2ヶ月に一度であった。コミッショナー会議で執行取締役が任命される。執行役員の会議は第一月曜日と第三月曜日の月2回である。空港のコミッショナーの提案に対して市議会の承認が必要という意味では、行政組織に組み込まれているといえなくもないが、経営感覚には一般的な「ビジネス感覚」が組み込まれている。

執行組織の中心となる執行役 (Executive Director) が最高執行役 (Chief Executive Officer) となっている。執行面の最高責任者であるCEOは一般的な呼称でいえば社長である。CEOのもとにはCEOが責任をもつべき5つの分野—長期計画、環境対策、政府および外部対策、一般および地域対策、空港運営の各部門—が部門化されており、5名の副執行役 (Deputy Executive Director) がそれぞれの部門を担当している。空港運営部門は空港事業の核となる部門であるため、COO (Chief Operating Officer) が担当する。(図2)

現場レベルの会議の頻度は12名前後のトップマネジメントにより月曜日の午前2時間と金曜日の1時間半程度であるという。各階に部門の長がいるというオフィスの配置となっているため、各階をめぐってのインフォーマルな意思疎通も頻繁に行われるとのことである。長期計画の部長は「ワーカホリック」と形容されるような働きぶりであり、組織文化は企業なみのことである。

空港事業体は4つの空港をそれぞれの地域空港の特質および将来の需要予測などを考慮しながら暫時開発を進めている。需要予測にもとづく、空港拡張計画を行っており、市の所有する空港の開発計画と都市の発展が目指されている。ロサンジェルス空港の需要予測に対応するためにも周辺空港の補完的な利用は避けてとおれない課題である。しかも、空港の開発が地域の発展可能性と結び付けて長期的な観点で進められようとしている。2005年現在では、空港南部の安全対策として空港改善計画 (The Agency's Airport Improvement Program) によって、連邦航空局 (Federal



Aviation Administration) からの3,880万ドルの補助金が決まっている。

③ デンバー国際空港

1995年に開港した新しい国際ハブ空港である。現在までに、平行パラレルの4本の滑走路を含む6本の滑走路をもつ巨大空港である。5本の滑走路が3,600メートルの長さを持ち、2004年に完成した第6番目の滑走路は世界で一番長い4,800メートルの滑走路であり、幅も60メートルある巨大なものである。これでアジア各国への直行ジャンボ機の離発着も可能となるという。

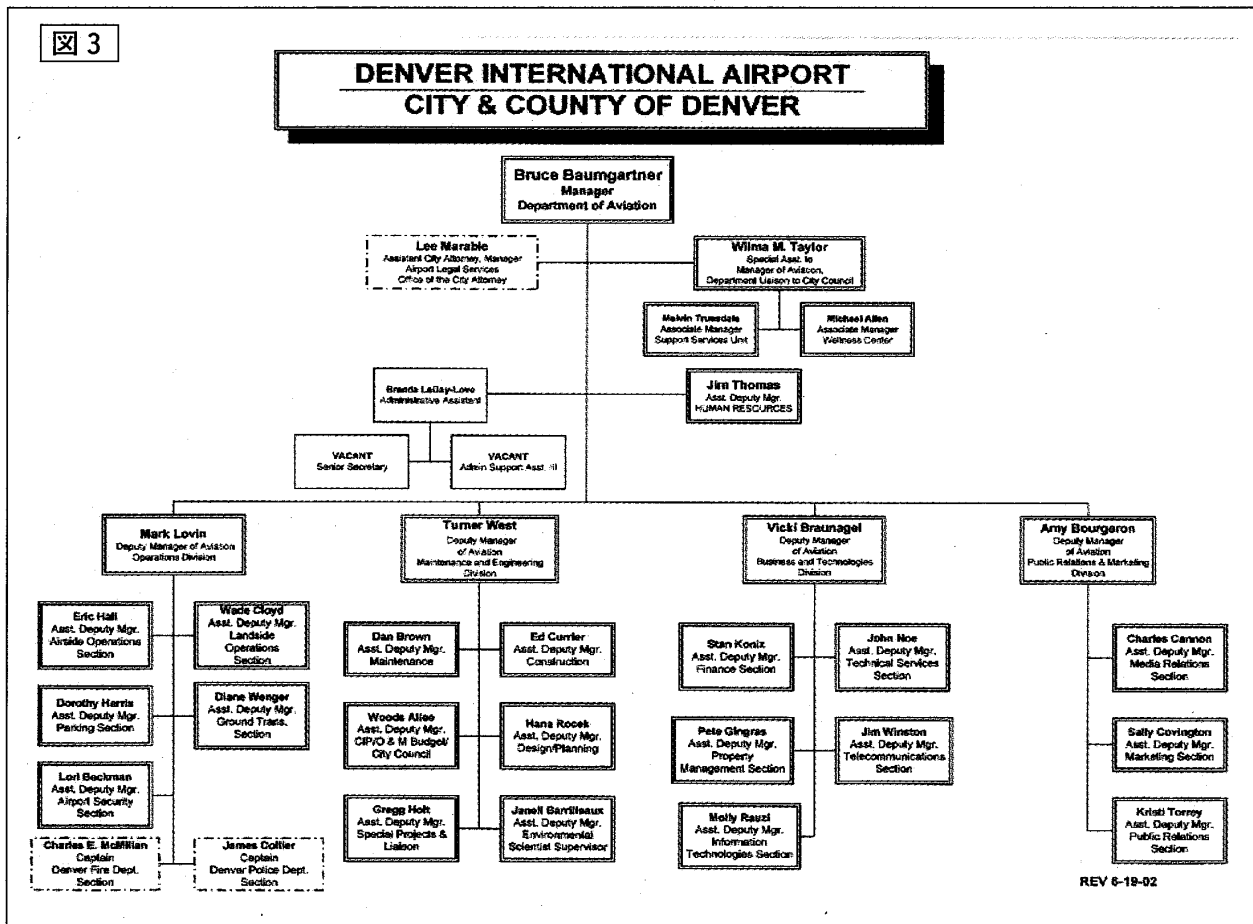
空港調査に関わる説明に現れたのは、3人のキャリア・ウーマンであり、広大な空港施設とともに、空港の新しさと経営の先進性を象徴しているように思われた。デンバー国際空港の運営における合言葉は「賢く、利益をあげる」ということであるという。広大な農場に降り立つような空港周辺環境のなかで、国際ハブ空港の可能性を追求している空港であると感じられた。

空港の経営に関しては、サンフランシスコとロサンゼルスがコミッショナーを任命して経営をまかせているのに対して、市長に直属する公共事業の一部門として運営されている。デンバー国際空港の取締役会のメンバーは9人で、議会対策・PRマーケティング・ビジネス技術部門の

3名は女性である。(図3)

市長直属という組織形態で、空港経営の管理者が選出されている。実質的な空港経営は空港部マネジャー (Department of Aviation) が担当する。予算や社債の発行といったものは市議会の承認があるが、空港経営それ自体は市議会とは一定の距離をとった半独立的な経営を行っている。

新空港の建設にともない、都心部に近い旧空港の閉鎖という決断をおこなった。競合関係は好ましくないとの判断にいたったため、跡地は住宅に転用されている。



④ アトランタ空港

アトランタ空港はアトランタ市の空港であり、市長および市議会の協議の場が空港の最高意思決定機関である。しかし、実質は空港部門が半独立の事業部門となっており、実質的な空港経営は空港管理者が行う。空港管理者は人事委員会による選出であり、トップは6人である。

組織運営に関わる会議は、問題解決型の会議が中心であり、必要に応じてプロジェクト・チーム方式で編成されるという。水曜日の午後にはトップの会議が開かれるという。黒人の比率の多さに、南部を感じると同時に、組織としての活気を感じる。

ここでも、空港は「経済のエンジン」という表現が聞かれた。空港利用者数の一割程度の空港関連雇用が創出されるという。駐車場の経営と空港内小売施設の賃貸料収入および空港使用料、連邦政府の補助金などで運営される。連邦政府の補助金はもらいっぱなしで返す必要はない。

空港のモール化が実現している。これはBAAと同様の戦略である。コンセッションというのは施設使用料であるが、これが歳入の20%ある。空港のコンセッション担当が外部のコンサルタントやブラインド・カスタマー（客を装った調査員）を使って監視している。優良店の発掘を随時おこなっており、空港内の小売店に対しては、店舗の品揃え、市内と同程度の価格設定、営業時間、などを強制する権限を保持している。契約違反には罰金、契約の打ち切り等の罰則がある。空港整備については、経済追従型の空港整備となっている。要するに、需要の増大が先にあって、それへの対応として空港規模の拡大が図られてきたという意味では、それほどの先見性を発揮しているとは言いがたい。空港整備の現状についていえば、550万人の利用予測に対して、現状はすでに800万人となっており、利用予測を超えている。予算による拡張計画という制約のなかで、高速道路をまたぐように作られる5番目の滑走路が計画中である。既存の4本の滑走路はオープン・パラレルである。

空港運営の発想として見習うべきは、20年後の需要予測から規模拡大にすでに着手しているという事実である。空港の独立採算的な運営姿勢といい、効率的な空港整備計画といい、空港小売店の事業展開といい、日本の空港運営におけるお役所仕事というイメージでは決してない。専門技術者集団の気概が前面に出ており、あらゆる人が職務の専門家として組織成果への貢献を念頭において仕事に取り組んでいるように見える。

⑤ ニューヨーク空港

ニューヨーク空港はポート・オーソリティーという組織により運営されている。ポート・オーソリティーはニューヨーク市とニュージャージー市が共同で設立する独立採算の組織である。これは組織設立の契機となった橋の設置および管理運営問題が両市にまたがっていたことによる。取締役会メンバーは各市それぞれから6名ずつ、各市長により任命される。取締役会の下には空港・港湾・橋・市バスなどの部門がある。各部門にはジェネラル・マネジャーがおかれ、執行責任はここにはある。

アメリカの他の空港管理と著しく異なる特徴は二つの市の利害を代表する形で最高意思決定機関である取締役会が運営されていることにある。このことは運営が政治的な影響を避けがたいことを物語っている。また、取締役会は空港以外の事業を一括して運営するわけであるが、その場合、各部門の歳入を別の部門に支出できる。これはポート・オーソリティーの歴史的な発展の経緯を連邦政府が追認したもので、他の空港では許されていないものである。つまり、連邦政府の補助金が空港整備目的で与えられる以上、空港からの歳入については、空港以外の目的に転用を

許さないというのが連邦政府の建前である。ところが、ニューヨーク空港の場合には、空港からの歳入を他の事業に転用できるという特権を与えられているため、稼ぎ頭である空港からの利益は橋や港といった赤字体質の事業にまわされている。これはポート・オーソリティーの経営の機動性を高めるという意味では、経営側としては融通がきくシステムといえるが、黒字体質の事業から赤字体質の事業へ資金シフトが簡単に行われるため、「どんぶり勘定」となる危険がある。つまり、各部門のセクショナリズムによる予算の獲得競争と個別の経営努力の成果が自らを潤さないという意味で部門の経営責任が見えにくいという難点がある。

ポート・オーソリティーは不動産部門も所有しており、9月11日のテロで倒壊したワールド・トレード・センターもその一部である。現在、建物のリース契約先である会社と保険会社の間で建物の損害に対する保険金の支払いをめぐる裁判が争われているということである。

Ⅲ 「地域のエンジン」としての国際ハブ空港

1 「空港ビジネス」という発想

1987年に始まるBAAによる空港運営は「空港ビジネス」の経営という概念への転換であった。空港運営を非営利的な公的施設の運営という発想ではなく、収益を上げうる「ビジネス・チャンス」として捉えなおし、企業という営利団体の発想で収益性と顧客満足を同時に確保する方向が鮮明に打ち出されている。

収益の柱は空港使用料と空港内施設で顧客が落とすお金である。そのためには、なるべく多くの人々が空港を利用するような条件を作り出すことが必要となる。このビジネス・モデルにおけるコアとなる発想は、エアサイトを顧客の入り口として、顧客の利用回数を引き上げ、顧客を呼び込むことで空港使用料を稼ぎ、同時に空港関連施設からの収益向上を目指す方向である。すなわち、空港内の小売店として一般的なブランド物の売り場やお土産販売店といった従来型の店作りのみではなく、コンビニやスーパーマーケットすら併設される空港もある。飲食店についても多様な選択肢を提供しており、インターネット・サービス、マッサージ、映画やゲーム等の娯楽施設等といったさまざまな収益機会を求める方向にある。また空港内の駐車場からの収益は無視できないものである。空港を単に飛行機利用者のみ限定するのではなく、空港を文化の発信基地やショッピングセンターあるいは娯楽施設の複合体として位置づけるような発想となっている。

ここで大事なポイントは空港利用者を単なる空港通過者と見るのではなく、空港隣接の商業施設に動員される顧客として捉えなおすことなのである。このような見方をするすることで、収益性の源泉は空港敷地内および空港隣接の商業施設・ホテル・駐車場などとなる。このビジネス・モデルの利点はエアサイトそのものの利便性と経済性の追求とランドサイトにおけるビジネスの展開が相互補完的な関係にあるところにある。後は、いかにして知恵を絞り、顧客の消費をうながす

かが勝負となる。

言うまでもなく国際空港として最重要な課題は利便性である。これを高めると同時に、航空機の着陸料を極力引き下げ、多くの空港会社が路線を設定し乗り入れしてくれる条件を作ることも必要となる。国際空港は集客数をいかに伸ばすかの競争を国対抗・地域対抗でやっているという発想が必要となる。それは、「人の流れ」をいかに呼び込むかの競争であるともいえる。

空港利用者数を確保するためには、空港が代表する都市そのものの魅力が必要となる。顧客数を増加させるものはエアサイトの利便性ばかりでなく、空港が玄関口となる都市の魅力およびその後背地の広がりである。それは「潜在的な経済活動」の大きさに依存するが、国際空港が「潜在的な経済活動」を顕在化させる役割を担う立場にあるともいえる。「空港ビジネス」それ自体が収益力の高い「儲かるビジネス」に変身可能であるばかりでなく、空港という存在そのものが「地域のエンジン」となりうるとの認識が共有されれば、国際空港は「地域のお荷物」から「地域の誇り」に変わるはずである。

2 「地域のエンジン」としての空港

空の「人の流れ」の変化に敏感でなければならない。空の交通の基点となることに失敗すれば、地域そのものがさびれていく。明治時代、鉄道の基点となることを拒否した宿場町が時代に取り残されていったが、国家戦略としての国際ハブ空港の重要性を指摘する村山の問題意識はここにある（村山、2005）。

一部の既得権益に左右されて時代の変化に乗り遅れることはしばしば見受けられる現象である。その象徴的なものは、「大店法」（大規模小売店舗における小売業の事業活動の調整に関する法律）で大型スーパーの進出に「待った」をかけ、ぬるま湯的な競争環境を温存しようとした駅前商店街の惨憺たる現状である。大店法は地元の駅前中小小売業の権益を守るための法律であり、その趣旨は要するに大型店の出店を遅らせ規制するということにあった。大型スーパーは地元商店街との何年にもわたる折衝を行い、ようやく出店が認められても、売り場面積の規模の縮小や営業時間の制限あるいは駐車場スペースの絶対的な不足などが重なり、品揃えや利便性の面で大型スーパーが本来もつべき競争優位性を削がれた。

その結果、都心部をあきらめた大型スーパーの出店の郊外への流れが定着した。その後、郊外型大型スーパーはアメリカ社会の後を追うように、専門小売業店を取り込み、映画館やスーパー銭湯等を併設した郊外型複合大型スーパーへと変貌し、その集客力をさらに高めるに至っている。

駅前スーパーのその後についていえば、郊外大型複合スーパーに客足を奪われ、中途半端な規模のスーパーの多くが不採算店舗に転落した。その集客力の低下とともに地元商店街の客足も遠のき、多くの駅前商店街ではシャッターを閉ざしたままの店が並ぶ「シャッター街」が出現している。現在、駅前スーパーや百貨店の不採算店の統廃合や撤退が発表されるにおよんで、駅前商

店街は大型店の撤退に反対を表明する立場にまわっている。結局、駅前商店街は大型店の集客力に依存しており、本来敵対すべき相手ではなく共生関係にあったことを改めて思い知らされている。

さて今、皮肉なことに、さびれる一方の駅前商店街を見限りはじめた大型スーパーを市街地に縛り付けようとする「新大店法」が画策されていると聞く。つまり、地方都市中心部の商店街の空洞化に歯止めをかけるために、今度は大型スーパー（1万平方メートル以上）のこれ以上の郊外への出店を規制し、かつてあれほど出店を邪魔した大型スーパーを逆に都市中心部に回帰させようという案である。なんたる歴史の皮肉であることか。しかも、なんたる身勝手でご都合主義の施策であることか。

2005年末をもって閉店した岐阜の百貨店の運命は「人の流れ」が変わることの帰結を考えると象徴的である。名古屋駅構内に高島屋という大型デパートがオープンすることで、岐阜から名古屋へと買い物客の「人の流れ」が変わったのである。「人の流れ」が変われば、そこでの経済活動のあり方が変わる。国家レベルでも同様なことが起こるということである。国際空港に対する各国の取り組みには、「国家間競争戦略」として国際空港を位置づけることで共通認識がある。特に、東南アジアの空港運営を担う人々には、「国家の威信」と「国家間競争」という発想が前面に出ているという事実を指摘しておきたい。

国際ハブ空港を「地域のエンジン」としてではなく、反対運動の対象としての「迷惑施設」と位置づける発想は将来に禍根を残す。不便で使いにくく、割高で、規模的にも不十分な国際ハブ空港しか作らせない発想は、「大店法」で出店規制され、結果として、十分な売り場面積や駐車場を確保できず、しかも営業時間なども制約された中途半端な規模のスーパーの姿と重なるものがある。そのような中途半端な空港整備では、国際空港をめぐる国家間競争の現実のなかで「客足の遠のいた商店街」のようになってしまう危険性が高い。空にも「人の流れ」はある。空の「人の流れ」から外れることの未来にわたる悪影響に思いをはせる必要がある。

この問題を考えるとき、示唆に富む話を紹介しておこう。世界的に名声を博している投資家のジム・ロジャーズが挙げている都市の盛衰の例である。

「第二次世界大戦後、メンフィス、バーミングガム、アトランタはほぼ同じ大きさで、同程度のビジネス・チャンスのある街だった。メンフィスとバーミングガムのビジネスリーダーは彼らの鉄道の駅を再建し、近代化することを決めた。一方、アトランタのリーダーは、新しく広い国際空港に金を注ぎ込むことにした。今やアトランタは1996年のオリンピックを誘致するほどの国際都市になった。一方、そのようなビッグイベントが可能ないんフラや評判のないバーミングガムとメンフィスは、恥ずかしくてオリンピック誘致の名乗りすらあげられなかった。」（J.ロジャーズ、2004、訳 p.189）

空の「人の流れ」の確保は国家戦略として、また地域戦略として非常に重要である。空の交通

の基点となる国際空港都市は「地域の誇り」であり、また「地域のエンジン」である。このインフラ整備にかかる費用は将来への投資であり、やがてリターンをもたらすものであるから、これは「国家百年の計」としてこころして実行すべきものである。

郊外型の大型スーパーの出店ラッシュのイメージと重なる国際空港の開港イメージは、中国・韓国・タイ・マレーシア・シンガポールなどで整備が進んでいる大型国際ハブ空港である。すでに日本の国際空港の競争優位性が失われつつあり、空の「人の流れ」が一部で変わりつつある。「関西空港からの外国空港会社の10社を超える撤退、成田空港からは、空港物流大手のフェデラルエクスプレスの中国浦東空港への物流拠点のシフト」（首都圏湾奥新空港を支援するフォーラム、p.57）という指摘には危惧を感じざるをえない。一旦、「人の流れ」が変わり地盤沈下が始まれば、そうした地域を再生させることはそうたやすいことではない。まずは地盤沈下させないために、「地域のエンジン」として国際空港を正しく位置づけることが必要となる。

空港は「金食い虫」・「迷惑な存在」といった「地域のお荷物」という悪いイメージから「地域活性化の起爆剤」、すなわち「地域のエンジン」・「経済のエンジン」としての良いイメージへの転換が不可欠である。特に、国際空港をもつ都市は世界への玄関口として、その地域の知名度が高まるにつれて、「地域の顔」ないし「地域の誇り」へと変身可能である。

Ⅳ 結び — 「潜在的な経済活動」と空港インフラ —

アジア各国の国際ハブ空港をめぐる整備計画の現実には、日本が考えている以上に戦略的にグローバル化したものである。特に、東南アジア各国の国際空港に対する認識は国家の命運をかけた熾烈な戦いの象徴といえる。日本はこの象徴性を理解せず、国内の当事者間の利害のみで空港を考えている特殊な国となっている。東南アジアの日本への見方は「ルック・イースト」に象徴される見習うべき対象から「バブルの崩壊」から立ち直れないレイムダックに対する冷笑にかわりつつある。彼らは自国の経済成果を手にして、自信を深めている一方で、国家戦略の観点で有効な国家プロジェクトを推進できない日本を侮り始めている。

たとえば、マレーシアにおける国際空港は、株式会社化（corporatisation）から民営化（privatization）の流れの中にある。当然ながら、国際空港は国際間の経済競争の要となる国家プロジェクトと位置づけられており、国際空港の経営は国家間の戦略の一環を担う。マレーシアの空港経営の戦略性はシンガポール空港とタイ空港の動向を意識したものとなっている。この国際空港をめぐる多国間競争関係がこれら3空港の戦略的意思決定に重大な影響を与えている。東南アジア諸国の国際ハブ空港を整備しようとする競争意識にはすざましいものがある。すでに立ち遅れが目立ちつつある日本の国際ハブ空港の競争環境の劣悪さを認識しないのは時代認識として救いがたい能天気である。日本の空港行政は国際間の競争状況という現実をあえて見ないようにす

るといふところに特徴があるが、国際ハブ空港をめぐる国家間競争という現実から目をそらせるべきではない。

世界をオートバイで回る中で、アフリカに対するODAの現実に触れたジム・ロジャーズの次の言葉は公共事業を考えるとき参考になる。

「インフラ整備のための政治的に適切な手段などというものは存在しない。世界銀行の職員が、その国がうまく発展するためには何が必要かを綿密に調査し決定するのがよいと考えたいところだけれど、残念なことに、彼らのプロジェクトはえてして経済的見地から言うとの的外れに終わりやすい。川に橋をかけたはいいが、その橋を利用するという潜在的な経済活動がないためにその地域の発展は覚束ないなどという事態が生じるのだ」(J.ロジャーズ、p.297)。

日本の公共事業は公共事業そのものが自己目的化した「需要創造型」・「地域開発型」・「予算消化型」が多く、ともすれば、公共事業そのものが地方の景気を下支えるための「カンフル剤」と考えられてきた。しかし、「潜在的な経済活動」のないところに道路や橋や空港を造っても、経済活動が活性化するとはかぎらない。「潜在的な経済活動」のないところにインフラを作り、それにより需要を呼び込むという需要喚起型の発想には無理がある。

地方における大型の公共施設や道路建設についていえば、公共事業そのものを目的として行われる場合がほとんどである。それは、「潜在的な経済活動」がないところにインフラを整備するという話であり、できあがったインフラも宝の持ち腐れとなる可能性は高い。四国連絡橋などの大型プロジェクトは「国家百年の計」としては悪い判断ではないと思われる。しかし、建設費を道路の通行利用料で徴収する発想では、せっきくの橋も利用が制限され、「潜在的な経済活動」は顕在化することなく、四国連絡橋という四国県民の悲願の事業も経済活性化の起爆剤とならない可能性が高い。

「潜在的な経済活動」があるところに、適切なインフラを集中的に整備することが必要である。特に、空港行政に関しては、「需要創造」・「地域開発型」の発想で地方空港が作られた結果、空港の数だけは充分すぎるほどある。しかし、需要そのものが限られている空港も多く、その運営に四苦八苦している。主要路線をはずれた地方空港には、利便性のあるフライトが設定されているとはいいがたく、非常に使いづらいものとなっている。

いままで日本がやってきた公共事業は、「潜在的な経済活動」のないところに、金をばらまき「一時的需要」を作り出すということをしてきたのである。それは、工事が終われば、あとはぺんぺん草のはえるコンクリート施設のみが残るような「まぼろしの経済活動」であり、「金をドブに捨てる」インフラ整備であった。

この国の海岸線の護岸工事はほとんど犯罪的であるが、このような公共事業を国および地方をあげて全国規模で推進してきたのである。見渡す限りのコンクリートの岸壁とそれを覆うテトラポットの景色が日本の海岸線である。沖縄の離島といえどもかつての美しい海岸線はもはやなく、

なんとも殺伐としたコンクリートとテトラポットの景色に変わっている。日本最後の清流といわれる四国の四万十川ですら、コンクリートで固める護岸工事が進みつつある。都市部の河川に至ってはコンクリートの溝である。砂防ダム、スーパー林道、農道舗装、池・沼の護岸改修、この国は狭い国土にこれほど大量のコンクリートを流し込んで、いったい何をしようとしているのか。どれもこれも、要するに、予算消化型・雇用創出型の本来無用というべき公共事業なのである。予算がつくから、そのような無用な工事をみもふたもない工法でやるのである。

いずれにしろ、そのような「予算ばら撒き型」の公共事業の時代は過ぎ去ったと信じたい。そのような悪しき公共事業だのみの時代の反省は反省として、いま国家間競争という現実の中で、国家として取り組むべき国際空港の整備は怠るべきでない。いま必要なのは、ばら撒き型の航空行政ではなく、国際ハブ空港をめぐる競争という現実を見据えて、国家の威信をかけた利便性の高い国際ハブ空港を整備することである。それは、「地域のエンジン」として都市の潜在的な需要を満たし、空の「人の流れ」を惹きつけるための未来志向の国家戦略でもある。

成田・関空の遠さ・不便さは周知の事実である。成田空港も関西空港も場所の選定がそもそもまちがいであったように思われる。それでも、日本の玄関口としての成田空港は重要であり、成田空港への乗り入れを希望している航空会社の多数が順番待ちの状態にある。関東圏には空港乗り入れの順番待ち状態という「潜在的な需要」があるのだから、空港インフラの整備がなされれば、「潜在的な経済活動」が顕在化し動き出すことは間違いない。

現在の成田空港は不便なばかりでなく、十年後には空港需要を満たせなくなるという。しかも、空港をめぐる反対運動の異常事態もかなり終息してきたとはいえ、いまだ滑走路の延長計画もままならないという不自然な状態にある。ここに至り、羽田空港を拡張し、国際空港として活用しようとの動きが出始めている。成田空港も現状のまま安閑とはしてられない。また、いま、羽田空港と空域を領有するようなかたちで非常に利便性の高い「首都圏湾奥（スーパー）新空港」（首都圏湾奥新空港を支援するフォーラム、2005）の構想が語られ始めている。この構想は東京という都市の「顔」ないし「エンジン」として空港を位置づける発想からすれば、これまでのどの案よりも期待がもてる。

いま語られ始めた「首都圏湾奥（スーパー）新空港」は過去の空港予定地選定の失敗に学んで、「潜在的な経済活動」を顕在化させる未来を見据えた新空港として実現化されることを期待する。「潜在的な経済活動」を顕在化させるためのインフラ整備のための公共投資なら、これを「国家百年の計」として実行すべきである。

「水が低きに流れるように、資金は見返りが最大となる所へ向かって流れていたのだ。今日、米国の赤字が大問題になっているが、19世紀の場合のように将来に向けての生産設備に投資するのであれば、いくら債務国になったとしても問題はない」（p.298）というジム・ロジャーズの発想の延長線上に、将来を見据えた国際ハブ空港の整備という構想が描ける。

関西国際空港が「AIRPORT of the YEAR 2005」に総合第5位に選ばれたというのは朗報である。ちなみに、第1位から10位までは、香港・チャンギ・仁川・ミュンヘン・関西・ドバイ・クアラルンプール・スキポール・コペンハーゲン・シドニーの世界に名だたる国際空港の名が挙がっている。英国の調査会社「SKYTRAX」が2004年6月から2005年3月までに集計した90カ国、約560万人の空港利用者からの投票の結果であるという。関西国際空港が「空港の清潔さ、従業員の質の高さが評価された」というが、2003年の12位・2004年の9位・2005年の5位と順位を上げていることは喜ばしい限りである。成田・中部との競争状況と国際的に進む大型ハブ空港間の競争による危機感がいい方向で作用していると考えたい。経営努力は評価するとして、それでも、地理的な不便さという意味では、成田と同様な状況にあるのが、関西国際空港である。2006年2月には神戸空港が開港したが、関西圏でも、空港間の競争と協調により利便性の高いインフラ整備が進むことを期待する。

愛知万博の開催に合わせて開港した中部国際空港については、中部圏の「潜在的な経済活動」を取り込む形で、これからの発展が大いに期待できる。トヨタを中心とするモノづくりに特化した企業群の「潜在的な経済活動」がこの国際空港の発展を下支えするはずである。また、空港利用者以上に、空港見学の観光ツアーなどが盛況で、混雑しすぎると苦情がでるほど、「空港のモール化」という路線が成功している。これは、世界的な「空港ビジネス」の施設利用の流れに沿ったものであり一応の成功と評価してよい。貨物に関わる空港施設が増強されたとも聞くと、全体としての空港整備と拡充が今後とも続くことを期待したい。

空港行政においても、国内の国際空港を統制下において一括管理するという発想が時代錯誤であるとの認識によりやく至ったような感がある。国内の国際空港はそれぞれがグローバル競争の現実を認識し、互いをライバルとしつつ、独立した経営努力のもと「地域経済のエンジン」としての役割に徹するべきである。その場合、空港を核としたトータルな都市インフラの整備も必要となる。そのような将来にわたるグランド・デザインの発想をもって国際ハブ空港のあり方が今後検討されることを期待する。

参考文献

- 泉真也・グローバルハブ研究会編、1996、『めざせ！国際ハブ空港』、日本経済新聞社
ジム・ロジャーズ、2004、『冒険投資家ジム・ロジャーズ 世界バイク紀行』、日経ビジネス人文庫
首都圏湾奥新空港を支援するフォーラム、2005、『首都圏湾奥（スーパー）新空港 改訂版』、ホノルルタイムス
村山元英、2004、『空港文化・新企業戦略』、中京大学中小企業研究所

村山元英・水谷研治・中垣昇・中條秀治、2004、「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—」、『中京経営研究』、第13巻 第2号

村山元英・中條秀治、2004、「資本金ゼロの空港経営戦略 —トロント国際空港の民営化モデル—」、『中京経営研究』、第14巻 第1号

村山元英・中條秀治、2004、「名古屋空港の再開発とビジネス・ジェット時代の創出」、『中京企業研究』、第26号