



中部国際空港株式会社
代表取締役社長

犬塚力氏



成田国際空港株式会社
代表取締役社長

田村明比古氏



関西エアポート株式会社
代表取締役社長

山谷佳之氏

【特別鼎談】

コロナ禍を生き抜き 未来への成長に向けて

新型コロナウイルス感染拡大の影響で、世界の航空・空港・観光等の業界は未曾有の危機に直面しているが、いずれは必ず訪れる事態の収束と旅行需要の回復を待ちつつ、空港の持続可能な発展に向けて今何をすべきか等について意見を交わした。

コロナ禍で経営に基大なインパクト

山谷 関西国際空港は2016年4月に、いわゆるコンセッション（公共施設等運営権制度）方式で民営化しました。空港の運営に当たっては、時折発生するネガティブイベントをどう乗り越えていくのかも大きなテーマです。2018年9月の台風21号ではタンカーが連絡橋に衝突し、多くの方々が空港島で一時孤立して、ターミナル等も浸水被害を受けました。2019年には日韓関係悪化の影響で韓国からのお客さまが大幅に減少する事態となり、そして今年はコロナ禍に見舞われています。国際線旅客需要が100%近く落ちてしまい、回復までの先行きが明確に分からないというのが非常に苦しく、厳しいところです。

ただしコロナ禍が未来永劫続くようなことはなく、必ず回復しますので、それまでの間をどうするかということが大きな課題です。経営者としては、社

員のモチベーションをいかに維持するかということを中心に、回復の時期への準備を進めています。

また、2025年には大阪万博の開催が決まっていますので、それに向けて地域との関係・連携を深めながら空港機能を整えていこうという、揺るぎない思いで日々取り組んでいます。

犬塚 セントレアは2019年度まで好調な業績が続いていて、年度末にはコロナ禍の影響を受けたものの、航空旅客数は過去最高の約1260万人を達成できました。2月に開港15周年を迎えた時には、「2030年には2000万人規模の空港に」と目指す姿をお示しましたが、現在は私たちも極めて厳しい状況に置かれており、国際線旅客はほとんどゼロという状態にあります。

そんな中で経営面では、4つの点を前提に目下取り組んでいます。1つ目は、雇用を絶対に最優先で守ること。2つ目は、航空会社や関係事業者の皆

さまと真摯に連携しながら互いに生き延びる努力をしていくこと。3つ目は、固定費を下げていくこと。そして4つ目に、状況が変化する中で意思決定を素早くしていくことです。その上で、まずは当面の間、キャッシュの流出をできるだけ早く抑えること。そして経費を抑えて不要不急な投資を先送りするということを徹底してやる必要があります。

田村 コロナ禍による経営への影響は「甚大」の一言です。全世界的に移動が制限されてしまうというのは、航空業界にとっては本当に厳しい。これまでの危機は、地域が概ね限定されていたり、期間がある程度、見通せることが多かったと思いますが、それとは大きく異なります。

経営面では、確かにできるだけコストを抑えてキャッシュの流失を防がなければなりません。投資を先延ばししてしまうと、いざ旅行需要が回復した時に、著しく国際競争力が落ちてしまうのではという危機感もあります。成田空港には3本目の滑走路を新設するなどの「更なる機能強化」もありますので、そのあたりのバランスが一番の悩みどころです。

また、需要を回復させるには、空港だけではなくてあらゆるところで、「旅行をしても大丈夫」というような安心感を持てる環境になっていく必要がありますので、その環境づくりに向けて、関係者、業界を超えて連携し、国を挙げて進めていかなければならないと思います。

新たな旅行スタイルへの対応

山谷 コロナ禍を経て、これからは新しい旅行スタイルが登場し、その中ではデジタル化が大きなカギを握ると思います。一方で、生身であるアナログの人間がデジタルに縛られ始めるということも出てくるでしょう。そして、縛られ始めて窮屈だと感じた時に、余暇でありレジャーでもある旅行へのニーズは次第に変わってくると思います。

スマートフォン等からの情報提供などをはじめ、旅行中でもさまざまなところで効率化が進む一方で、生身の人間がどのように休息すれば満足できるのかというような視点はどんどん変わってくるでしょう。デジタルで効率化される部分と、休息や英気を養うといったような個々のニーズに対する視点でのサービスの提供は細分化され、そこに変化が表れてくるでしょう。私たちも、そういうことにも考えを及ぼせながら、何か動きだしたときに臨機応変に対応できるようにしたいと思います。

犬塚 今後の旅行スタイルについては、広範囲での連携とデジタル化がキーワードになると思います。需要の回復には安全・安心が第一ですが、例えば、空港だけが安全・安心だと言ってもお客さまは戻ってきてくれません。航空会社や二次交通、旅行先、宿泊施設など、家を出てから目的地、そして家に帰るまでがスルーで安全・安心な状況、環境を作っていかなければなりません。そういう状況になるように皆さんと連携して取り組み、発信していくようなことが大切でしょう。

一方でデジタル化は、今回のコロナの騒動をきっかけに進化が加速し、より身近なものになってきています。ただし、リアルな体験を求める思いも今まで以上に強くあるはずですので、リアルな体験・経験をデジタルがサポートしていく時代になっていくでしょう。そこにうまく対応していけるような動きを、空港としても進めていかなければならないと思います。

田村 短期的には、マイクロツーリズムなどと言われる、近場への旅行は増えるでしょう。しかし航空輸送の視点からは、もう少し遠距離移動をしてくれるお客さまをどう獲得するかが課題です。そこで、我が国にも300万人ぐらいはいるといわれる富裕層をターゲットに、観光地や施設をブラッシュアップしていくべきだという議論もあり、それもひとつの方向性だと思います。我が国で富裕層にターゲットを当てるということは、インバウンドのためにもプラスになる対応策ではないでしょうか。

さらに長い目で見ると、現在守っている厳格な距離の確保というのは持続可能でないと考えます。航空ビジネスにとって、航空機内においても、空港においても、キャパシティー確保の観点から継続することは厳しいと思います。

また、今回のコロナ禍前には、マスコミを中心に「観光公害」や「オーバーツーリズム」という言葉が使われていました。「観光公害」という言葉には生活環境を脅かすといった住民側の視点しか入っていないことから私は好みません。一方で、オーバーツーリズムという言葉には、訪問先における満足度低下といった観光客側の視点も含まれており、観光地には双方の満足度を高めていく努力が欠かせません。その取り組みの一環で行われているビジターマネジメント、お客さまの数を制限することや施設への入場を予約制にするなどの方策は、オーバーツーリズム対策としても感染防止対策としても有効ですので、中長期的に見て定着していく可能性はあると思います。

新時代における3空港の連携・協力

犬塚 旅行を手控えていた人たちが、そろそろ動き出そうかというような時には、先ほど申し上げたように、広範囲に連携して安全・安心の発信に努めていけばよいと思います。ちなみにセントレアのウェブサイトでは、「空の旅を安心して楽しんでいただくために」というコーナーで、航空各社や就航先の空港でどのような安全対策をしているかが分かるよう、各社・各空港にリンクを張って紹介しています。先ほど田村社長がおっしゃられたような、国内の富裕層やインバウンドに向けたアプローチも、各空港ごとなどでなく、広範囲に連携してやっていけるのではないのでしょうか。

田村 犬塚社長がご指摘された、連携しての共同PRなどに加えて、空港外でのチェックイン手続き等の促進などの利便性向上策についても、一緒に働きかけをしていくこともできるかとも思います。また、空港における手続き時の非接触化なども、個々に取り組むよりは、ある程度の規模の空港であれば、機器や手順が共通化されていたほうが、お客さまにとっては親切なはずです。

さらに、「スロット」についてはこれまで、国が航空会社の要望を聞いて取り扱いを決めてきました。しかし、エアサイドとランドサイドを一体的に運営している空港会社が増えてきている中で、スロットの扱いは空港の経営にも直結する問題ですから、3空港がお互いに協力して、スロット配分の決定過程に、空港会社も、より深く関与していけるように取り組んでいければと思います。

山谷 デジタル化の本質とは、世界共通のプラットフォームで世界とつながり、それを通じてグローバルな競争に巻き込まれていくということだろうと思います。例えば金融業界はグローバルにつながり、それを基準として競争しないと生き残れない状態にあります。空港においても今後はデジタル化が進展して、AIやIoTも取り入れていくようになるでしょう。そのような環境下では、デジタルを通じて3空港をはじめ航空会社などもつながって、いろいろなサービスを提供できるようになります。共通のプラットフォームの中での国際的な競争と、その中の協調も必要となってくると思います。

持続可能な発展に向けた課題とは

犬塚 私の出身であるトヨタの場合は、善し悪しは別にして、トヨタという旗の下で大きな企業体と

して事業者同士が強固に結びついており、一緒になってやれることがたくさんあります。一方で空港の中では、各社の連携がもう少し緩やかで、それぞれが独立している部分がある。そのつながりの部分には、非効率なところがあるようにも感じます。特に貨物やグランドハンドリングに関わる現場業務においては、デジタルを活用して生産性を上げていける部分はまだ見いだせるのではないかと思います。空港の施設・設備やその運用においても、製造業としての自動車の世界から見ると10年くらい遅れているような気がするところもあります。また、空港内のすべての事業者・機関がひとつになって、みんなで課題解決に向かうという姿には、まだ完全にはなれていないと感じています。デジタル化ももちろんですが、「つながる、連携する」ということでも改善していける点はたくさんあるのではないのでしょうか。

持続可能ということでは、やはり環境問題が挙げられます。コロナ禍もひとつの契機に、環境対策の必要性や認識が加速していると思います。私たちが環境に優しい空港を目指して取り組んでいますが、もう一段レベルアップして、長期的な目標を立て、CO₂をはじめ気候変動への対策も含めて、積極的に取り組んでいく必要があると思います。

田村 成田空港では、持続可能な空港運営のために、「更なる機能強化」を着実に進めていかなければならないということが第一に挙げられます。また、犬塚社長が触れられた業務改善に関しては、空港のバックオフィスでの人手不足という問題があり、かなり劣悪な環境で手荷物や貨物の取り扱いを強いられるといったようなことがありました。この部分はやはり、自動化や省力化などによる作業の効率化で、旅行需要が回復するときに向けた改善が不可欠だと思います。

環境の話では、航空に対する風当たりが国際的にだんだん強まっています。世界全体のCO₂排出量に占める航空の割合は2%程度と言われますが、他の分野でどんどん脱炭素化が進めば、航空分野だけウエートが高まってしまいかねません。「飛ぶのが恥だ」ということも言われ始めているので、相当に思い切った対策を講じていかなければいけないと思います。私たちは給油事業も行っていますので、バイオ燃料の活用といったような点にも、もっと深く関与していけるのではないかと思います。

山谷 私たちは株式会社として空港を運営していますが、株式会社の持つメカニズムとは、バランスシートに資産を計上していくことです。この資産を

フル回転させれば、損益計算書に利益として出てくる。それが今、私たちの資産は全く回転せず、収益や利益を上げることができません。もうひとつには「収益、利益を再投資する」という重要なメカニズムもあるわけですが、それもできない。現在のような状況が長期化すると株式会社のメカニズムをつぶしてしまう。ここが持続的な発展という中では一番の障害となっています。

一方で、バランスシートには載っていませんが、経営の重要な要素なのが「人財」です。私たちに今できることは、この人財力を、いかに高めていけるかという取り組みです。社員には、できるだけ時間を自分の成長のために使ってほしい、勉強や自分の興味のあることに使ってみてほしいと思います。そして旅行需要が回復した時には会社全体が1つになって走りだす、これが一番重要なことではないかと考えています。

20~30年後の空港像をどう描くか

田村 そのころにはテクノロジーも大きく進化しているでしょうし、航空サービスのありようもニーズも変わってくるでしょう。空港は、時と共に変化していくテクノロジーやニーズに柔軟に対応していけるようなインフラを持つておくべきではないかと考えます。今後も、今回のような危機は訪れるのでしょうか。そのような時に、どこかがやられても他の部分で代替できるとか、すっかり世の中は変わってしまったけれど、少し手を入れれば新しいものに対応できるというような、フレキシブルな施設を考えて、変化に対応できる空港が、20年後、30年後にも生き残っていけるのではないのでしょうか。

山谷 2018年の台風被害の時も、皆さまのご協力で何とか立ち直ることができましたが、このことは、空港会社だけでなく、いろいろな会社や人の集まりで、ようやく空港機能があるのだということにあらためて気付かされたという点で、私たちにとって非常に良い教訓となりました。2019年6月のG20大阪サミットも、多くの関係者と力を合わせて、大変に良い成果を出すことができました。

今回のコロナ禍にも皆さんと協力して対応していますが、少し怖いのは、徐々に経験者がいなくなり、やがて「過去にそんなこともありましたね」というようになってしまうことです。その教訓を将来につないでいくために、私が合言葉的に言っているのは、「私たちは現場である」ということです。現場にお

いての、互いの知恵を出し合って互いを支えていくのだ、という精神は極めて重要です。今後も変化するのは変化するでしょうが、空港はなくならないし現場もなくならない。その空港を支えている現場力を保っていくことが大切だということを心に刻んで取り組んでいきたいと思えます。

犬塚 将来も、距離の離れたところでリアルな感動体験をしたいというニーズはあり続けますし、空港の機能や必要性は変わらないでしょう。ただしテクノロジーはデジタル化を中心に大きく変わると思います。空港に求められていることは、リアルな旅を楽しもうと思っている人が、心地よく快適に過ごせるということです。デジタルとリアルの比率は別として、おもてなしは不可欠なものです。デジタルでのおもてなしでできることが増えてきたとしても、人によるおもてなしは必ず残ります。人がお客さま第一の視点で常に接することができる、そういう心地よい空港を目指していくことは、将来も決して変わらないと思えます。

今後も危機的な状況が起こることはあると思いますが、経営的には、売上高重視ではなく、原価意識を持ちながら必要な投資はしつつ、いざという時には固定費をいかに抑えられるかということを常にシミュレーションしながらの経営を心掛けていべきと考えます。今回のことを教訓として、原価意識を持ちながらさらに効率的な運営をしていく意識を高めていきたいと思えます。

田村 このような厳しい環境下で共通の悩みもあり、お知恵も拝借したいというところもありました。本日は意義深いお話をうかがうことができ勉強になりましたし、今後とも3空港でいろいろと協力して取り組んでいけることもあると思えますので、引き続きよろしくお願いいたします。



Profile

たむら・あきひこ●1955年生まれ。80年に東京大学を卒業し運輸省（現・国土交通省）入省。大臣官房審議官、鉄道局次長、航空局長、観光庁長官等を歴任して2019年6月から現職。



Profile

やまや・よしゆき●1956年生まれ。80年に神戸大学を卒業しオリエン・リース（現・オリックス）入社。オリックス執行役、取締役兼代表執行役員社長等を歴任して2015年12月から現職。



Profile

いぬづか・りき●1959年生まれ。82年に京都大学を卒業しトヨタ自動車工業（現・トヨタ自動車）入社。トヨタ自動車常務役員、トヨタファイナンシャルサービス代表取締役社長等を歴任して2019年6月から現職。