

■パネルディスカッション

テーマ：「グローバル化の進展に伴う人と物の流れから関西の近未来を考える」

コーディネーター

鐘ヶ江秀彦 氏（立命館大学 政策科学部 教授）

パネリスト

黒田 勝彦 氏（神戸大学名誉教授、(財)関西空港調査会理事長）

引頭 雄一 氏（関西外国語大学 外国語学部 教授）

橋本 明元 氏（株式会社王宮 [道頓堀ホテル] 専務取締役）

● 趣旨説明

鐘ヶ江： ご紹介いただきました鐘ヶ江です。本日はお忙しい中、お越しいただきましてありがとうございます。また、基調講演をお話し頂きました黒田先生、引頭先生、橋本様には貴重なお話をありがとうございました。

先ほどは本日の「グローバル化の進展に伴う人と物の流れから関西の近未来を考える」という壮大なテーマに基づき、最初に黒田先生から、近未来から遠い未来まで、トレンドを含めた将来の基本的な予測のお話があり、それに伴って変化する物流、それから関西の動向についてお話を頂きました。

引頭先生には空港、旅客を含めて大きく変わりつつある日本の空港の状況と、それに伴う関西の課題について、率直なご意見を頂きました。

橋本様には、驚きのインバウンドの内実、そして、とてもユニークな新しい試みをされている宿泊の取組等々について、新しいビジネスモデルも含めて、これほどいろいろな話をさせていただいて良いのかと思うほど、広範囲にわたってたくさんのお話をいただきました。

そこで、御三方の話に未来の計画が共通してありましたので、テーマにありますように、本日は時間軸を未来に置いて、人、モノ、そして

人が交わる時の受け入れ側の問題、また受け入れ側だけではなくて、それが将来の架け橋につながるという話を踏まえて、講演をしていただいた順に、質問とコメントを伺いたいと思います。その後にフロアからも伺いたいと思います。

● 基調講演に対する質疑応答

<未来のライフスタイルについて

— 黒田氏に伺う>

鐘ヶ江： 最初に黒田先生の近未来の世界と関西について質問、コメントを頂きたいと思います。関西の物流については別途に話していただくことにして、旅客と観光客、空港等に関して話をしていきたいと思います。

まず、黒田先生のお話に対して、引頭先生からご質問、ご意見等を頂きたいと思います。

引頭： 黒田先生には、今、世界あるいは日本で問題になっていること、問題視されていること、それから近未来、あるいは遠い未来かもしれませんが、世界がどうなっていくのか、世の中がどうなっていくのかということを、明快にかつ分かりやすく教えていただいた気がします。

現在、物流の関係では、ヤマト運輸に象徴されるような人手不足の問題がありますし、この

ような問題がどのように解決されていくのか、報道などで自動運転やドローンによる未来図を示されても断片的な理解しかできません。それに対して、世の中全体はどのように変わっていくのか、我々の生活にどのように結びつくのか、どのような関係で、どのような姿になるのかということ、腑に落ちる形で教えていただきたいと思います。

それに加えて、例えばオランダの自動コンテナ等、すでに緒に就いて一歩、二歩進んでいる世界各国の事例を紹介され、垣間見えているところを目の当たりにした感じです。

振り返って、今の日本はどうかと考えると、先日、関西空港調査会の研究会で将来の航空管制の話伺いましたが、それにも目から鱗が落ちるような感じを覚えました。日本の場合、航空管制はコンピュータライズされて進んでいます。実はヨーロッパ、アメリカではさらにその先を見て、様々な研究が行われています。日本ではいろいろな問題があって十分に進んでいない状況があり、黒田先生の話された未来予想図のようなものに、我が国がどのようにこれから取り組んでいけば良いのかということ、考えさせられるお話だったと思います。

鐘ヶ江： ありがとうございます。黒田先生、今の感想に対して、あるいは、新しい動向について、コメントを頂けますか。

黒田： 基本的に、私が描いている未来像は、最後にご講演いただいた橋本さんの考えと同じだと思います。結局、サービスやモノを提供するサプライヤーの方がどこまでコンシューマー、お客さんに近寄っていけるのかということです。今までは業界のしきたりや法の規制等、いろいろな高い障壁がありましたが、今やネットや情報化時代の様々なツールの発展により、限りなくサプライヤーとコンシューマー、つまりサー

ビスをつくり出す人と受ける側が近づいています。これに目を付けられたのが橋本さんのビジネスだと思います。

そのようなことは、誰もが頭の中では分かっているはずですが。しかし、何かを思いついてそれを実行しようとする、規制に引っ掛かります。今、内閣を揺り動かしている問題も、すべて何かの規制に引っ掛かっているわけです。その規制が誰のためにあるのかを、日本はずっと忘れていてのではないかと思います。

行政官庁が日本の戦後復興に果たしてきた役割は大きいと思いますし、それによって日本株式会社が今日の地位を築いてきたのは異論のないところだと思います。しかし、今までの株式会社のやり方で、このグローバル社会の競争の中を生きていけるわけがありません。

先ほどの橋本さんのホテル業界の話も、また、引頭先生の空港の経営、あるいは発着規制等も、利用する側に立って「自分たちは何を外せるのか」ということを考えると、多くの場合、「これを外すと我々の経営は成り立たない」というところに突き当たります。それをどのようにして外していくのか、自分が犠牲になることで利用者に喜んでもらえるのであれば、本当に平和な社会をつくることができます。それはサプライヤーとコンシューマーが限りなく近づいてくことであり、そのような点で、皆さんの話を聞きながら同じことだと感じていました。

鐘ヶ江： ありがとうございます。それでは橋本さんに伺いたと思います。最初の黒田先生のお話にあった未来のライフスタイル等々については、ホテル業界、あるいはインバウンドの観光客の方々に関わってくる問題として感じられたことが多かったのではないかと思います。黒田先生のプレゼンテーションに対して、ご質問、ご感想をお願いいたします。

橋本： 確かにこれからの時代は AI 化していくと思われま。ホテル業界も、お客に対するサービスの部分は置いておきたいと思いますが、作業の部分はより効率化をさせて、社内の制度やしがらみを取り払って簡素化していかなければならないと思いました。

それと同時に、これから AI を利用したホテルがたくさんできてくると感じたので、その中で自社が生き残っていくためには、今以上に「人」の温かさを出せる、そういう会社として生き残っていかなければなりません。そうしなければ、市場から消えていく時代がくると、より危機感を持って聞かせていただきました。

どの業界にもしがらみはありますが、ホテル業界は大変なしがらみがあります。ホテルに勤めている人は、ほとんどの人が1つのホテルを辞めても他のホテルへ行くので、ホテルしか経験していない人ばかりです。そういう点で、私はホテル業界とは合わないので、「頭がおかしいのではないか」とよく言われます。

しかし、黒田先生が言われるように、業界を守るためではなく、お客様が何に喜んでいるのか、どうすればお客様が幸せになれるのかということを考えなければなりません。

今、ホテル業界は民泊に反対しています。私も民泊は反対ですが、自分たちの利益を守るための反対であれば疑問を覚えます。確かに違法な民泊も多く、例えば「道頓堀ルーム」というものがあり、いつも間違った方が我々のホテルに来られます。しかも、住所が島之内3丁目までしか示されていないのでたどり着けません。そのようなことが横行しています。

そのように無茶苦茶なことをしている民泊が増えると、せっかく日本に来られた方が迷惑を受けています。ですから、その点は取り締まってほしいと思います。しかし、民泊の中には一生懸命やっけていて、日本の文化を伝えている民泊の方もあるので、それはそれで良いのでは

ないかと思ひます。

要は、規制や、自分たちの利益を守ることよりも、もっとお客様に喜んでいただければ、結果的に日本へ来られる人がもっと増えて、航空会社もホテルもハッピーになります。目先のことだけを見るのではなく、もっと大きな枠組みで見る、先生が言われた近未来のようなマクロ的な視点から見るのが大事だと感じました。

鐘ヶ江： ありがとうございます。私も黒田先生のお話の中で、いくつか啓発されたことがあります。

私は日本シミュレーション&ゲーミング学会の会長でもありますが、ジェイン・マクゴニガルという人が著書の中で「そう遠くない将来に、地球上の社会経済がエンゲージ・エコノミーにシフトするだろう」と言っています。もちろんベーシックインカムとか、シェアリングエコノミーにもなりますが、先生の話の中にもあったようにインダストリー4.0やAI化の社会が進むと、昔、社会経済システムを支えていた奴隷が産業革命によって労働者に替わったように、今度はその労働者が解放されます。

それで、「何をするのか」というと、ジェイン・マクゴニガルは「皆が歌手やパフォーマーにはなれないが、皆が参加するゲームはできるだろう」と言っています。実際、今、ゲーム的な社会に移っていて、ゲーミフィケーションという言葉もありますが、社会経済のシステムも、ゲーム的に皆が競い合うようにして良くしていくということです。ポイントやマイルもその1つですし、会社の運営も労働時間が短縮すればそのようなことが起こるだろうということです。

何よりも、ギリシャ神話にもありますが、ペロトスは、太古の時代、飢餓の時には住民を2つに分けて、片方は自らが楽しんでゲームに参加する状況をつくり、その間は食べないようにして、交互に運営をして生き延びた時があっ

た史実を記しています。

今は、人間が何らかの形でゲーム的な状況になり、実際にバーチャルなネットワークの空間を通じて、例えば「ポケモン GO」のようにいろいろなものがゲームの世界とリンクして、それがステルスマーケティングではない形でプロダクティビティを上げる、つまりサービスを生み出すという社会になっています。

そして、最後は自らゲームを使ってサービスを生み出していく、あるいは、問題を解決していくようになるのではないかとされていて、究極的には人間がサービス供給部隊になり、大量の消費部隊にもなります。それは、機械は提供し、効率よく解決してくれますが、「何がほしい」とは言ってくれないからです。そのようなことになると考えられます。

もう1つは、人間が人間社会を上手く運用するために規制、ルールをつくったはずですが、そのルールを超えるようなルール、メタゲームのルールなどが、今後、出てくるだろうということです。例えば「Uber」や「Airbnb」といったマッチングサービスがあります。「Uber」については、今、フランスでタクシーの運転手組合が、産業革命の頃に「俺たちの労働を奪う機械を壊せ」と主張して機械破壊運動(ラッドイト運動)を起こした時のように、「Uber」の車を囲んで叩き壊すようなことをしていますが、本質ではありません。いろいろなことが変わると思います。

そこで、黒田先生に是非お聞きしたいのは、今後、たくさんのがサービス化していく中で、我々は何を関西で準備できるのか、ヒントかアイデアがあれば、少しだけでも教えていただければと思います。

黒田： しなければならないことは多方面にわたってあると思いますが、私が専門にしているインフラの今後のあり方について話しますと、

地球環境問題が大きく出てきます。エネルギーをどうするのかという問題です。ロボット化時代の最後の勝負はエネルギーになるので、電池をどうするのかということが大きなポイントになるわけです。

また、自動化が進むと、少なくとも今の高速道路は走っている間に充電できるシステムが必要です。これにはいろいろなシステムがありますが、最低でも近畿の高速道路は、電池の充電なしで、すべて走行中に充電できるシステムに今から作り直していく必要があります。これには10年、20年かかると思いますが、明日戦争という時に、今から戦艦大和をつくっても間に合いません。戦争が始まる前に戦艦をつくっておかなければ戦争はできないのです。司馬遼太郎が書いているように、日露戦争の時の日本人は10年間飲まず食わずで、新しい戦艦をつくったのです。そのような意味で、大変ですが、新しい時代のインフラを、今整備していくことが非常に重要だと思います。

日本のインフラ運営の民営化は、現存のインフラ運営を効率化する意味では良いのですが、将来に向かって開発投資を行う経営になっていません。維持管理と同時に将来のインフラのサービス形態の変化に対応した投資ができるようにならねばなりません。

先ほども少し触れましたが、労働人口が減るのは分かっています。そうすると、一番先に問題になるのが肉体労働部門です。労働者が減っていくわけですから、その対策として、例えば、コンテナターミナルを自動化できるような投資を今から行っていかなければなりません。人間がいなくなってから「会社がもうダメです」と慌てるようでは、日本全体の経済がダメになってしまいます。そういう意味で、一歩でも二歩でも先を見据えたりリニューアルを今からしておくことが、インフラの部門では重要だと感じています。

鐘ヶ江： ありがとうございます。先ほど、時間がなくて省略されたところに水素の話があったのではないかと思います。

一歩、二歩、先を行くりニューアルというのは、併せて、日本では 2050 年を過ぎるとインフラの劣化が著しくなるピークがくると言われているからだと思います。アメリカではすでにインフラの劣化、デグラデーションをどうするかという話になっていますが、置き換えなければならない時に、IoT を使うということが先生のお話の中にあっただと思います。

ところが、総てのインフラがきちんと耐震化されているのかどうかは分からないという話を、地震工学の先生から伺いました。設計上は耐震化していますが、時系列とともに劣化します。これに対応するために、センサを埋め込んで常時微動を計測する IoT が検討されているようですが、それがいつできるようになるのかという問題があります。

実は、現行のインフラの耐震化だけでなく、メンテナンスも含め、あるいは次世代のインフラへ置き換える時にも、そういうものを上手く使いながら進めていくしかないのですが、改めて人口減少の凄まじさが認識され、もはや、日本は人口ボーナスもないので、これからは新たに多くの良好なインフラのストックをつくる時期にはないと言えます。

しかし、別の見方をすると、イタリア並みの成長、あるいは横這いも考えられ、楽観視はできませんが、そういう意味では、エネルギー等々の問題も含めて、今後、進めなければならないのかもしれない。

やはり、エネルギーが一番大きな問題でしょうか。

黒田： エネルギーと水は大きな問題になると思います。パラグ・カンナの「接続性の地勢学」

という本に、このまま温暖化が進むと、今の北極圏だけが、生物の生き残れる地域になるという話が紹介されていました。日本全体も農産物ができなくなるということです。

当然、水がなくなるわけですから、水をどのようにして作り出すかが課題となり、海水の淡水化が必要になります。今、アラビアで日本のメーカーが入って大変な装置を使って淡水化をしています、そのようなことが当たり前になると思います。

もちろん、淡水化するにはエネルギーが必要になりますが、そのエネルギーをどこから持って来るかという、ここで化石燃料を使うと本末転倒になってしまいます。そうすると、恐らく宇宙太陽光発電に頼ることになると思います。これは今、実験段階ですが、実用化されるのではないかと考えています。そのような電力を作り、電気分解を使いながら水素電気を作り出して、水素を燃料にするという社会に変わっていくのではないかと思います。

そうすると、化石燃料は製品原材料としては扱えますが、普通のエネルギー材料としては使えなくなります。したがって、普通のエネルギーとして化石燃料を使っている産業は、エネルギーを切り替えない限り、衰退していくと思います。

もう 1 つは、今、北海道で一部実験している CCS 技術です。これは結果的に排出された CO₂ を地中にストレージする技術ですが、これがごく普通になってくるだろうと思います。

それから、超伝導物質です。これも「間もなく常温超伝導物質が材料として出てくる」と言われてから久しいのですが、あと 100 数°Cまで温度を上げれば常温になるところまで来ています。これも宇宙空間での実験で、新材料ができるのではないかとされています。

そういう意味では、エネルギーと水が大きなキーポイントになると思いますし、その過渡期

が私は水素燃料だと思っています。

川崎重工の経営戦略として伺ったのですが、川重はご承知のように、神戸空港の傍に大きな水素燃料タンクを設置し、岩谷産業、電源開発株式会社と共同でNEDOの支援を受けて水素燃料のサプライチェーン開発に取り組まれています。それを大きな会社の選択方針の1つにしているということです。まさにそのような社会になっていくだろうと思います。

当面は、少なくとも関西のハイウェイには水素スタンドを設置し、全部充填できるように作り直すことが、完全未来に至るまでの途中段階のインフラの更新の仕方としてはあると思います。

鐘ヶ江： ありがとうございます。

太陽エネルギーについては、太陽の寿命が地球の寿命とほぼ同じということで、最終的には、太陽のエネルギーを我々が使うことができるかどうかに関わりますが、ダイソン球と言われる状態に我々の文明が到達することができれば、地球上のエネルギーだけではなく、我々の惑星系のエネルギーすべてを使うことができ、外から見ればブラックホールにしか見えないという、そういう理論上の考え方もあります。

実際、今、太陽光パネルの生産効率と設置がとてと進んでいて、貯留の問題はありますが、今後かなり進むだろうと言われています。

プロセスのイノベーションでは、100%オートメーションの工場がつくられ始めており、テスラのヨーロッパ工場などは100%オートメーション化を計画しているようです。

ケミカル分野はロボットが使えないので、プロセスのイノベーションが起きて、マイクロ波を使って、チューブの中に家にある原材料を入れると、毎日使う薬をその場で作れるようになるとか、あるいは、ナノマシンで病気治療をするような機械型の薬が出てくるとか、いろい

ろなものが出てくるだろうと思われます。

IoTによるライフスタイルの変化において、スーパーマーケットや消費行動、あるいは家事労働については分かってきました。

行政手続きについては、先生の話をお伺っていると、やがて市役所や地方公共団体に残る人は非常に少なくなるのではないかと思います。先生もそのように思われているのでしょうか。

それから、公共交通が変容するという話がありました。自動運転になると自動車産業は自動運転機械を製造するのではなく、自動運転機械の所有者になって、シェアリングエコノミーで駐車場も要らなくなるかもしれません。そのため、都市計画上ではそのうち「昔は大規模な都市計画駐車場というものがあった」と言われて世界遺産のような扱いになってしまい、常時、車は勝手に運転して、それを管理する会社が自動車会社というような話になると、かなり変わるだろうと思います。

一方で、人々が多くの時間を持つようになると、観光、特にアグリツーリズムや、エコツーリズム、ヘリテージツーリズムのようなものが盛んになるのではないかと思います。また、今度の憲法改正で、大学の学費や高等教育の学費等が別のものに替わって、個人が奨学金などで払うものではなくなるということも含めて、もう少し大学院に来て勉強してくれれば有難いので、そのような時代になってほしいと思います。

世界遺産や古いまち並みがどれだけ大事かという話もあります。「つくば」ができた時、多くの自殺者が出ました。今は普通のまちのように減っていますが、やはり、新しいまちはいろいろなストレスを多くの人に与えます。しかし、長い時間を積み重ねた都市は、そこに他の人を惹きつけるものもありますが、そこで生きている人々の土地への愛着、土地から得られるディペンデンス、依拠して頼って生きていくこと、あるいは、個人のアイデンティティの基盤とな

る地域のアイデンティティ等、そのような意味も持っていると思います。

これらについての話があまりなかったので、よろしければもう少し補足をお願いします。

黒田： 基本的に、日本の地方再生戦略もこの小型版のようなことをしようとしています。しかしながら、私がここで考えたのは、完全にロボット化社会になった時に、人間が人間の価値として何に楽しみを見出すか、生き甲斐を見出すかということです。そう考えると、サービス産業や、自己学習、趣味の世界になるのではないかと思います。

私はよく役所の方に「公務員になっても父親の跡は継げないから、君たちの子どもは吉本へ入れるか、プロ野球へ入れるか、そういう教育をしておいた方が子どものためなる」という冗談を言いますが、それがまんざら絵空事でもないと思いながら、思いつくまま資料に列挙してみました。これ以外にもいろいろなことが考えられると思います。

少なくとも多くのオフィスで人口が絶対的に減ることと、労働が要らなくなるということは、移動する必要がなくなりますから、少なくとも今の公共交通機関は料金を取って成り立つようなシステムではなくなってしまいます。京阪神でも乗降客数が増えているのは阪神なんば線だけで、他はすべて減っています。それがもっと極端になると思います。インバウンド旅客増でいま潤っていても、インバウンドで乗る人はいつも乗るわけではないので、それだけでは採算が取れなくなると考えられます。そうすると、基本的に自動運転にする、皆が自動運転の車をシェアライドする等、そのような方向に向かう可能性が強いと思います。

それに伴って、それができるような形にインフラを直していかなければなりませんし、規制緩和もしていかなければなりません。そのため

には、どこかに実験都市のようなものをつくって、徹底的に試してみることが必要ではないかと思います。今は電波などの規制があって実現しにくいところもありますが、そのような実験都市的なものもつくると良いと思います。例えば、大阪万博を開催するのであれば、夢洲のすべての規制を外して、一度、実験してみるのも一つのアイデアとしてあるのではないかと思います。

鐘ヶ江： イギリスには保存鉄道というものがある、普通に人を運ぶのではなく、地域の人や、地域でないボランティアがわざわざ来て、修理をしたり、鉄道を動かしたり、いろいろなことに参加しています。活動を生み出すというよりも、保存することにオーセンティシティもあって意味があるので参加するというものです。

その点で、日本はなかなか保存してくれませんが、すぐに無くしてしまいます。ですから、そのような活動も必要ではないかと思います。

それでは、黒田先生のお話について、

フロアからご質問、ご意見があれば伺いたいと思います。未来の状況について、黒田先生に伺ってみたいという方はご発言ください。

Q： ヤマト運輸がギブアップしたので、Amazon が直接配送をするという話がありましたが、本当に上手くいくのかという疑問を持ちながら見えています。Amazon は世界企業ですので、海外はどうしているのでしょうか。再配達のような高コストの方法を同じようにとっていいのか、Amazon にとっても新しいチャレンジを日本で行おうとしているのか、その点を含めて教えていただければと思います。

黒田： Amazon や Walmart は再配達サービスを行っています。ただし、日本ほど高頻度ではなく、時間帯が限られています。

元々、Amazonは消費者に届ける末端の宅配業が専門だったので、100倍くらい成長していますが、成長した利益の大半をロジスティクス部門に使っています。したがって、店を次々に増やしたいという方向ではなく、倉庫の自動化等、運輸部門をいかに効率良くするかというロジスティクス投資の方に向かっていきます。普通の企業の戦略とは違うことをやっているのです。そのキャッチフレーズが「ラストワンマイル」で、お客さんへのラストワンマイルをどうするかということが、彼らの商売の基本になっています。そして「エブリデー・ロープライス」で「毎日安い」という戦略です。

それが日本へ進出してきた時に、自分たちで自前の運輸業を持たないので、取り敢えずはヤマト運輸と安い契約をしたのですが、ヤマト運輸は急速な需要増に対応できず音をあげてアマゾンとの契約を改正することになりました。そのような事情が裏にあります。

鐘ヶ江： 私がイタリアに住んでいた時、イタリアンポストは再配達しませんでした。住人が居ようが、居まいが、荷物を入り口に置いていきます。ですから、雨が降ると荷物はびしょ濡れという、酷いものです。そうでなくても、誰かが持って行くかもしれません。「とにかく荷物を置いてくれば責任は終わった」ということで、酷い話ですが、そのようなところもあります。

黒田： 最後にご紹介したデリバリーポストについては、すでにデリバリーポストを設置した民間の住宅が売り出されています。新しいマンションも、郵便受けではなく、かなり大きな箱物が入るデリバリーポスト付きのマンションでなければ、誰も住まなくなります。「あのマンションはデリバリーポストがないから、荷物を取り行かなければならない」と評価を下げられてしまいます。したがって、マンションの付加価

値としてデリバリーポストが必須という社会になるのではないかと思います。

鐘ヶ江： ドローンの発着場はマンションに設置されるようになるのでしょうか。

黒田： どのようなドローンを使うかに依りますが、まずは郡部あるいは離島から始めると思います。アメリカで行われている実験も住宅密集地ではありません。そういうところは規制が難しいので、大阪の都心の高層マンションの住人のために、ドローンデリバリーが実現できるかどうかは、それを監視できる技術がどこまで発達するかによって違うと思います。

Q： 中国で渋滞を避けるために道路の上を走っている画がありましたが、例えば、イギリスのOUI(Oxford University Innovation)はオックスフォードの産官学の基地ですが、そこでも電車の中の搭載用機械等の研究をしていて、未来の予想の立て方は、電車に載せる電池や通信等で良いものができて、それを搭載するとバージョンアップするという方向になります。

それに対して、例えば、オートデスクなどは未来に向かって新しいことを目指すのではなく、過去から同じスタイルが続く中で、内容が良くなっていくという方向です。

そういう中で、Appleなどはロードマップどおりには進んでいませんが、予想の立て方としてはどのようなところにあるのでしょうか。

黒田： このような時代に向かっているという例として写真を挙げましたが、個々の技術の内容までは承知していません。ご指摘のとおり、ほとんどの技術は、突然変異で一気に白が黒になるような進歩の仕方はないと思います。今のAIもこれまでの積み重ねがあり、ある人に言わせると、35年後くらいに突然変異を起こすよう

なシンギュラリティがあって、個別に発達してきた AI が統合される時代が来るだろうということです。完全人工知能と言えども、その統合はある日突然ではなく、知らない間に徐々に「この AI は 3 種類のことをする」「5 種類をする」「全部をする」というような変わり方をしていくと思います。

ただ、それでもまだ疑問を持つ技術者も多いようで、人間の感覚や感性までロボットが学習できるのかという議論がありますが、それもセンサの発達によると思います。しかしながら、そのような方向へ向かいそうな技術の芽はたくさん出ています。

ただ、いつ頃完全自動化するかが問題です。2020 年に自動運転自動車をマーケットに投入すると言われていますが、完全自動運転がどこまでできるのか、今、我々が頭の中で描いているモノとは少し違うと思います。

Q : Apple など結果は出ていますが、青写真どおりには進んでいないので、その程度だと思います。

黒田： 私がこの話をすると、いろいろな反論があります。プライベートな勉強会もそうですが、神戸港の将来計画や、大阪湾のベイエリアの将来計画の座長を務める中でこのような将来の姿を紹介すると、まず「今これで生計を立てている我々はどうなるのか」「そのような社会になってもらっては困る」「人間が減って、社員が今の半分になってどうするのか」と反論されます。皆さんは頭の中では納得していますが、自分は犠牲になりたくないという思いが一方ではあるのです。

ですから、私は「これは 100 年後の世界です。皆さんはほとんどが生きていないので関係ないし、夢の中の話です」というような形で聞いていただいて、そのようなこともあり得るから、

今、何を準備すべきかを考えてほしいという意味で、この話を将来構想の中にそれとなく盛り込んでいます。

ご指摘のような技術の進歩過程は、専門分野ではないのでよく分かりません。

Q : 直線的な方向であれば結論は出やすいのですが、変化はその時、その時で変わると思います。

Q : 私は中国からの留学生ですが、今、買い物をするとお金を払います。昔は物々交換で、その後お金ができてお金でモノを買うようになりましたが、未来はスマホで支払いをする等、お金を使わずに数字で買い物ができるようになると思います。

鐘ヶ江： そうです。アリペイに限らず、クレジットカードで支払うのと同じです。今もそのようになっていて、金本位制をやめた時から、信用保証、つまり与信を誰がするのかだけで、今は NFC の支払いも、クレジットカードもデータベースなので数字と管理しています。銀行の実態はお金もなければ、金もないので、決済は数字のやり取りになりつつあると思いますが、完全にスマホだけで生活することはまだという状況だと思います。

Q : 昨年、中国に帰った時に、上海でのショッピング等は全部スマホで払えるようになっていました。

鐘ヶ江： 中国は QR コードを用いたスマホ決済になっています。それは、恐らく現物の貨幣が足りないこともあるし、信用されていないということもあると思います。もちろん、利便性があることもわかっています。

今、観光客はなかなか使えませんが、日本人

は日本の交通系のカードを使って、一日すべての支払いをすることができますし、どこの世界でも移行していきます。インフラが整っておらず、信用がないようなところ、例えばアメリカのドルを用いざるを得ないような国等でも、そのようなことが実際に行われていますし、インドではスマホではなくて、携帯のSMSのメッセージとして決済したりしているので、いずれはそのようになると思います。

ありがとうございました。他に質問者がおられなければ、次の話に移りたいと思います。

<物流と港湾、空港について

— 引頭氏に伺う>

鐘ヶ江： 次は物流と港湾と空港についてご意見を頂きたいと思います。引頭先生の「関西国際空港でみられる近年の特徴と関西の課題」の報告に対して、まず、橋本様から、物流がメインになりますが、空港あるいは港湾に関して、ご感想、ご質問、ご自分の発表との関係で何かあればお願いします。

橋本： 数字を明確に示されたのでよく理解できました。特に関空に関しては、昔はいくら海外へ営業に行っても、「飛行機の便が来ていないから日本に行けない」と、よく言われましたが、最近では日本から台湾、香港への便が増えたおかげで、それらの国から来られる人が増えたように感じます。

そういう中で、航空各社は台湾、香港、韓国等のインバウンドでよく来られる国に、これから便を出したいと思っているのでしょうか、出たくないと思っているのでしょうか。あるいは、出したいと思っても、発着できないのか、今後、便が増える可能性も含めて伺いたいと思います。

引頭： エアラインは、基本的には増やしたい

と思っています。私も仕事柄、エアラインの方とは交流がありますので、いろいろと意見交換を致します。

かつては、橋本さんが言われたように、日本側のインフラが充分でなく、特に首都圏の発着枠が足りずに、世界40数ヶ国からの要望を断り続けてきた状況が長く続きました。それが2000年以降、羽田の滑走路を整備して発着枠を増やし、成田も今、頑張っただけで発着枠を増やしています。それでも羽田は目一杯ですが、成田の方は若干余裕ができていますので、日本も地方空港ばかりでなく、首都圏空港も含めたオープンスカイとなってきました。

関西でも関空ができるまでは伊丹空港の発着枠が目一杯使われており、身動きできない状態だったので、仕方なく地方空港を国際化していました。それが、今、関空ができ、首都圏空港も拡張して、発着枠が増えました。

さらに様子が変わったのは、かつては日本人が外国へ行くことが主流で、地方の方々がソウルの仁川を経由して外国へ行くという世界でしたが、今は外から来る人が増えたということです。逆に、日本人は外国へ行かなくなったわけではないものの、出国者数は過去20年間にわたってほぼ横ばい状態です。最近は少し下火になったものの、訪日観光客の爆買いと言われる現象は、20年ほど前には日本人も欧米でしていたわけであり、立場が変わっただけです。

空港の方についても、エアラインは飛ばしたいのですが、今度は逆に相手国のインフラ制約が大きくなっています。今、上海に飛ばそうと思っても、なかなか飛ばせない状況となっています。北京では現空港に第3ターミナルもできており、さらに巨大な新空港を整備していますが、上海では拡張整備が追いつかず、大変な制約条件になっています。そのような意味では、時間が経過すれば立場も世界も変わると実感していますので、その辺りの制約条件がなくなれ

ば、さらに増えるだろうと思っています。

したがって、将来的に黒田先生が言われたような世界になるほど、Face to Faceが重要となり、移動もより必要になると考えています。橋本さんのホテルで行っているようなおもてなしこそが、究極の人間対人間の付き合いであり、そのFace to Faceの世界が充実したものになっていくだろうと感じています。

黒田： 物流の視点から空港を見ますと、関空は航空物流が増えているには増えています、やはり、航空便で移動させるほどの高付加価値の商品を出し入れする国は、欧州と北米と日本ぐらいなので、それほど大きなものはアジアほど増えていません。

関空に FedEx が出てきて、アジアのものを中継で北米へ運んでいます、外資系の企業はどこも倉庫の中をなかなか見せてくれません。私は関空調査会の理事長をしているので、国土交通省を通じて交渉しましたが、それでも見せてくれませんでした。Amazon の倉庫などもそうですが、中身のレイアウトそのものが企業秘密になっているわけです。物流の効率化をするために、彼らは独自の設計をしていると思いますが、ただ、日本のエアラインを見ると、我々の手荷物も今はかなり自動化されています。そして、さらに自動化は進むと思われま

す。そして、インバウンド客の利便性から貨物を考えると、空港から先乗りでホテルまで荷物を運んでくれるようなシステムのサービスが絶対に出てくると思いますし、関空で客を増やそうと思えば、そのようなことを考えなければならぬと思います。

先ほどの私の話と絡んで、通勤客が減ることを考えると、旅客列車と貨物列車を連結して動かすことが検討されますし、規制緩和もされました。昔はそうでしたので、段々とそれが増えていくと思います。そうすると、南海電車も、

関空に乗り入れている「はるか」も、1両は貨物列車を連ねて走るという形になって、宿泊予定のホテルに先に荷物を届けてもらえるとシステムが出てくると思います。

国内旅行をする時も、大阪に泊まって、大阪から千歳へ行くとなると、自分で荷物を運ばずに、翌日の夕方には貨物で先に運んでもらえるようになるわけです。欧州へ行くとそのようなサービスはたくさんありますので、日本もそのようになるに違いないと思います。

そうすると、空港で取り扱う貨物の効率化や仕分けを、人間がしているととても間に合わない、やはり、倉庫の自動化システムを空港のエアカーゴの中にも入れなければならなくなるだろうと思っています。

鐘ヶ江： ありがとうございます。引頭先生、いかがでしょうか。空港そのものは床板の下は巨大な物流ターミナルのようなベルトコンベアが走り回っているような状態だと思いますが、さらに進むでしょうか。

引頭： 黒田先生が言われた手荷物の話は、すでに一部で始まっていますし、さらに進化すると思います。そうすると、関空で降りたお客様の荷物はそのまま道頓堀ホテルに直行し、お客様は空港からそのまま観光に行き、夜にホテルに着くという世界がすぐそこにあると思います。中部空港も、リムジンバスのスペースを利用してお客様の荷物を先に運び、名古屋駅のエアポートターミナルに入れて、そこからホテルにデリバリーするというシステムが、実験段階ですが、すでに稼働しています。このようなシステムが、全国の空港に広がっていくだろうと思います。

航空貨物は最近伸び悩んでいます。航空貨物という、我々は FedEx 等のインテグレーターに目が行きがちですが、航空貨物輸送の基本

はベリーカーゴです。これは我々が乗る旅客機の下スペースを使って荷物を運ぶもので、荷物を載せなければそこは空気だけを運ぶ話になるので、航空会社もなるべく貨物を載せて儲けるのが本流です。

物流の多い区間では FedEx のような貨物専用機（フレイター）を使います。かつては日本航空もフレイターをたくさん飛ばしていましたが、アジア、日本、アメリカを結ぶライン、それからヨーロッパについてもフレイターには一定の役割がありました。

ただ、苦戦している状況の1つには、アジア各地の空港整備が進み、かつ、飛行機の性能も良くなってきたので、かつては日米欧の間では必ず日本にワンストップして運んでいたような付加価値の高いものも、中国辺りであれば日本上空を超えてダイレクトに飛んでしまう便が増えてきました。そういう意味では、ジャパンパッシングの現象が一部で起きていると言えます。

それから、海運関係の技術革新があります。船便は時間がかかりますが、海運のコンテナが改良されたり、生鮮貨物も鮮度を保てる工夫をしたり、メーカーの方も、緊急に空輸しなければならないもの以外は、逆に、ストックのコストとのバランスを考えてリードタイムを取ってコンテナで運ぶところも出ています。このように海運との競合問題も出てくると思います。

そこで航空貨物が生き残るとすれば、海運コンテナのような大量輸送ではなく、やはり、ニッチなマーケットで高付加価値なものに特化していくことになるのではないのでしょうか。日本の農産物輸出などにもっと力を入れようというのも、まさしくそのような背景があると思います。全日空が那覇で行っているカーゴハブの形式は、アジアを結ぶネットワークで、南はシンガポール、バンコク、上海、青島、香港、北は成田、ソウル、北京、の各都市間を1晩でつなぐネットワークを整備しています。片荷輸送等

の問題もあります。運び方をさらに工夫し、運ぶものを洗い出し、活路を見出していくのではないかと思います。

鐘ヶ江： 今、話題に出た ANA Cargo は、那覇を物流のハブにして荷物だけ運ぶつもりでしたが、上が空いているので、誰も乗らないだろうと思いながら「ギャラクシーフライト」として人を乗せたところ、多くの人が乗るようになったという話もあり、相乗効果があるのかもしれませんが。

それ以外にもお聞きしたいことがいくつかあります。1つは、次世代の航空機に替わった時の対応についてです。今、大量に使っているホワイトガソリンかベンジンのようなものをバイオ燃料に替える、水素に替える、あるいは、関空や伊丹、神戸から四国くらいまででなら距離が短いので飛ぼうと思えばソーラーで飛べると思いますが、その他、垂直離発着のVトール型の飛行機になれば、滑走路の概念そのものも変わるかと思えます。そのような近未来のテクノロジーに対して、日本の空港は準備ができるのかということです。

それから、物流の話で、海外にあるポート・オーソリティが最近 PPP(Public Private Partnership)か、完全民営化で、上下分離方式どころかいろいろなものが組み合わせられて、港湾物流だけではなく、旅客も含めた形で、空港と港湾を一体化するようなシステムになっているようなので、その中で人かモノかという区分けだけではなく、コンビネーションの形に変わる可能性が日本であるのかどうかという点もお聞きしたいと思えます。広域行政になるかと思えますが、ポート・オーソリティのようなものが生まれる可能性があるかという話です。

もう1つは物流に関する事で、黒田先生の話になるかもしれませんが、例えば、40フィートのコンテナを運ぼうとしても、日本には運べ

るような道路があまりないので、特別な許可を取って、2連~3連を引いて40フィートのコンテナを運べるようなトレーラーが続々と走れるようにはならないと思います。その辺りのインフラを含めて、システムとして関西の中だけでも物流が回るようにすることは可能でしょうか。実際のサプライチェーンのマネジメントを見ると、あっちにこっちに飛んで大変なことになっていると思いますが、改善するような要素は、近未来的に見て、関西あるいは日本という枠で、ポート・オーソリティも含めて、ご意見があれば教えていただきたいと思います。

引頭： バイオや水素の燃料の話や、大型コンテナの話については、現在の空港でそれを利用するような兆候はまだ見られません。タイムスパンの問題だと思いますが、そのような意識はあるにしても、それで空港が具体的にどのように変わっていくのかというリクワイアメントを抽出できる段階ではありません。現在空港をマネジメントをする方々にとっては、噂やニュース、将来の話としてはある程度捉えているにしても、今、それにどのような対応をするのかということまでは、インフラとして対応しないと思います。

ただ、航空会社の方は、バイオ燃料などに積極的に取り組んでいます。そういう意味では、航空施設の中でバイオ燃料関係の施設や設備を視野に入れていかなければならないだろうと感じています。それは個々の空港マネジメント主体がどこまで現実感を持ち、切迫感を持って取り組んでいくのかという話だと思います。

日本の空港は、国または地方自治体、あるいは、国または地方自治体が多く資金を供出した空港会社が運営しているので、「国の意向はどうか」、「国の方はどのように動いているのか」等、視線が世界ではなく霞が関の方を向いているので、なかなか現実的には進んでいない

と思います。

港湾と空港の一体化については、例えば、ニューヨーク・ニュージャージー・ポート・オーソリティは州を越えており、関西で言えば、大阪府と兵庫県が一緒になって、まさに黒田先生が取り組まれている阪神港から南港まで全部含めて一つの組織で行っていらっしゃるように、ポート・オーソリティが一体的に管理運営を行うわけです。ニューヨーク・ニュージャージー・ポート・オーソリティは港だけではなく、ジョン・F・ケネディ、ラガーディア、ニューアークの3空港も、さらにハドソン川の下を走る鉄道も手掛けており、かつ、9.11テロで崩壊したWTCビルのような不動産業もしている等、非常に幅広い地域のインフラを一括して取り組んでいます。日本でそのような話が出てもなかなか前に進みません。私もあそこで研修を受けたことがあります。話してみると、彼らの考え方の柔らかさが分かります。

空港と港湾を一緒にするSea & Airという輸送が現実になるかどうかは、韓国と中国の間等、いろいろところでトライアルをしていて、日本でも行われていますが、海で運ぶ荷物と空で運ぶ荷物の一体感がないので、なかなかうまく行きません。名古屋でやっているようにボーイングの飛行機の一部をはしけで工場から空港へ運び、飛行機で輸送する例はありますが、特殊な例であり、少し違うと思います。

空港運営を一体化することに関しては、関西では3空港が1つになるようとしており、先進事例です。他空港より一歩先を行っており、大きく変わるキッカケになっていると思います。これについては、良い面と悪い面の両方があると思いますが、ようやく空港が1つになりつつある中で、港湾ではすでに黒田さんが関与されている阪神国際港湾会社によって一体化が進んでいます。関東の方でも横浜と川崎が一緒にやろうとしているので、大阪はもう一段加速して大

阪市営地下鉄も一緒になる可能性はないかなと、個人的には思っています。

黒田： 経営的な意味でのポート・オーソリティは、ニューヨーク・ニュージャージーを筆頭に各地にあります。ほとんどの港湾は赤字部門です。道路の収益もすべて港湾に注ぎ込んでいますし、州からまだ補助金をもらっています。ですから、経営的な意味で、ポート・オーソリティは抱えれば抱えるほど難しいのではないかなという気がします。

ただ、港湾と空港を一体運営することについては、例えば、私が勤務している阪神国際港湾株式会社が、大阪港と神戸港のコンテナターミナルとフェリーターミナルを一括運営している中に、神戸空港が入るとどうなるかと考えると分かり易いと思います。

これは発言すると問題があるかもしれませんが、関西エアポート株式会社が神戸空港を運営するという話では、私は「コンセッションをして神戸港もエアポート会社を買ってもらってはどうか」と言っています。半分冗談で言っているのですが、神戸港の空港と港湾区域を一括して関税保税地域にしてもらおうのです。そうすると、あそこに立地すればとても便利になるので、そこに国際的な大加工物流センターを持って来るという経営の仕方があると思います。

港湾と空港、Sea & Air と今まで言われているもので、両方使えて、つなげられるような貨物はなかなかありません。運ぶ貨物の価値がどちらかに分かれてしまいます。一方は時間が勝負で、もう一方は重さが勝負ですから、Sea & Air カーゴで共通のカーゴというあまりありません。

ただ、場合によっては、例えば、トヨタが日本の得意先から「来週、レクサスがほしい」と言われて、日本に在庫がなかったの、ヨーロッパから空輸したというような使い方はあるよ

うですが、それは非常に特殊な例です。

あり得るとすれば、制度との関係で、港湾と空港の一体運営によって、双方の地域で全部ディレギュレーションするような条件があれば意味があると思いますので、エアポート会社は、将来、そのようなことを考えてくれるのではないかと期待しています。

鐘ヶ江： ありがとうございます。オレゴン州のポートランド郊外にビーバートンという市がありますが、そこに1区画だけ市に入っていないところがあります。それは「インテルのキャンパス」と呼ばれていて、空港とインテルの工場をつくるためのテストプラントがあって、技術者たちは機密を守るためにインテルの飛行機に乗り、ソフトウェアやプログラムなどの大事なものはそれに積んで持って行きます。そして、工場の機械設備や肝心のコアなものは、別のところから船で持って行きます。

何が起きているかということ、先端企業では、単価が非常に高く、リークを恐れる移動については、飛行場や飛行機会社を丸ごと抱えていて、生産と直結するような重要な部品は別の港から出すというようにコンビネーションができているわけです。したがって、産業が特化して先端の情報の秘匿性みたいなものがある場合は、そのような仕組が合うと思います。話を聞きながらそのように思いました。

関西の物流と港湾あるいは空港について、何かご意見、ご質問がフロアからあればお伺いしたいと思います。

Q： 飛行機について、今までは関空から海外へ直行便で行けていたと思うのですが、今は成田を経由しないと行けないような感覚があります。特にヨーロッパへの直行便など、私はずっと東京にいたので、当たり前のように直行便があるものだと思っていましたが、実はそうで

はなくて、関空からは国内の成田でトランジットするか、海外のどこかでトランジットしなければなりません。

人間を運ぶ飛行機と考えた場合、先ほどの「昔は、田舎から出てきた日本人が出かけるためのところだった」という話に戻ってしまいますが、大阪にいてもそれと同じと考え、「成田と羽田がつくられ使える東京にいる方が便利」という思いがどうしても生まれます。

インバウンドの外国人はどこへ行きたいのか分からないので、「関空へ来て京都へ」という話はたくさんあると思いますが、日本人が海外へ移動する手段としての飛行機を考えた時に、東京一極集中が進んでいるような気がするのです、それについてはどうなるのでしょうか。このままニアが走ってまた東京が近くなると、ますます成田へ行かないと飛行機に乗れなくなるような気がします、何かあれば教えていただきたいと思います。

引頭： ありがとうございます。関西に住んでおられる方は、そのようなことをひしひしと感じられていると思います。

それにはいくつか要因があります。航空会社の一番の言い訳は「ビジネス客が少ないから」というものです。つまり、航空会社の儲け代は、ビジネス客です。極端に言うとビジネスクラスのシートを満席にすれば、それで原価のほとんどはカバーできるので、エコノミーに乗る人はすべて利益になります。つまり、ビジネス客が乗ってくれないところは収益を確保しにくいので便がなくなり、結果的にビジネス客の多い東京への一極集中が起こります。その結果、大阪の経済が低下し、大阪本社がなくなって東京へ集約されるという現象が起きます。それにより、航空会社にとって、大阪は魅力がなくなってしまうという背景があります。

もう1つ、日本のエアラインは、ベースを日

本国内にたくさん持つよりも、できるだけ集約した方が効率的であり、ダイヤも組みやすいわけです。極端なことを言うと、札幌と東京と大阪と福岡のそれぞれから日本の国際線が続々と出ているかということ、出ていません。ようやくJALが一昨年より関空からのロサンゼルス線を再開してくれましたが、その他の欧米諸国への長距離線はありません。

実は、関空に乗り入れている国際線の航空会社は、ほとんどが外国のキャリアです。さらに拡大して、先ほど出てきた地方空港について言えば、今、24の地方空港から国際線が出ていますが、ほとんどがソウル行です。飛んだとしても上海です。一部でニッチなウラジオストック等もありますが、ほとんどがソウル、上海で、北京が一部あるくらいです。そして、飛んでいるエアラインはすべて外国のエアラインです。

かつては、日本もJALが小松～ソウルや、広島～ソウルという地方空港からの国際線を飛ばしていました。しかし、当時これらの路線を飛ばすためには、使用する飛行機を成田から小松まで回送で持って行き、小松からソウルへ飛び、広島へ行って、ソウルへ戻って、小松へ戻って、それから回送で成田まで帰っていました。つまり、成田と小松の間をフェリーフライトで、お客を乗せずに飛ばしていたのです。そのようなことをしていると、稼げるものも稼げません。そういう日本側のエアラインの事情もあります。

一方、ソウルの方から見ると、ソウルをハブにして、どこへでも好き放題に行くことができます。それが今の実情ですので、日本のエアラインはなかなか地方からの路線を出しにくいのです。そういう意味では、失礼な言い方ですが、関西は航空会社から「偉大なる田舎」という扱いで見られてしまうところがあると思います。

このように、1つはビジネス客の問題、1つはネットワークの戦略の問題があって、邦人キ

キャリアはなかなか国際線を就航してくれません。ようやく、今、LCCが関西、成田中部にベースを持ちながら、LCCが飛行可能な片道4時間圏程度の近隣国とのネットワークを展開し始めたので、近隣諸国とは何とかLCCでカバーできるようになってきました。しかし、やはりヨーロッパ、北米の長距離便は、今の状況ではなかなか難しいのではないかと思います。

Q：今、関西で気になるのが、一つはリニア新幹線で、もう一つが大阪万博です。今、JR東海が東京～名古屋のリニアを整備しようとしており、それについてはいろいろと問題もありますが、関西がこれに便乗して、前倒しで大阪までの延伸を求めているようです。しかし、実質的に名古屋は東京圏なので、リニアは名古屋に持って来た方が良くと思います。

何もかも持っていくことを推し進めているのは政治であり一部の政治家が中央集権を進めはじめたのです。それから、もう一つは建設業界で、むしろ、関西で言っているのは、創造都市です。政治や経済はどうしても挽回できないので、文化面でまだ大丈夫なインフラに乗ろうとしているようです。

先生方は、インフラの整備の立場から、どのように評価されているでしょうか。

鐘ヶ江：名古屋から大阪への延伸について、「政府が関与して、お金を貸し付けてでも早くつくれ」というお話でしょうか。

Q：実際に東京から大阪までリニア新幹線を仮につくったとして、それが関西の未来にとって良いのかどうかという質問です。

鐘ヶ江：関西の未来にどのように影響するのか、どのようなことが予測されるのかということですね。

Q：それと併せて、リニアと空港の関係も教えていただければ有難いです。

鐘ヶ江：先ほど、少し話がありましたが、リニアができると空港が寂れていくのか等、考えられていることがあればお願いします。

黒田：リニアはないよりはあった方が良くと思いますが、ただ、過去の新幹線の経緯を見てもわかるように、東京にますます吸収されてしまうと思われれます。辛うじて関西で頑張っている企業の本社が東京へ移っていくということが、より加速されるかもしれません。

JRの人に聞くと、「リニア新幹線は空港のお客さんを取るようなものではありません。今、走っている新幹線のお客さんをリニアに移すのであって、マーケットへはそのくらいの影響しか与えません」というのが彼らの予測です。しかし、東京まで1時間半で行けたら、わざわざ伊丹まで行って飛行機には乗らないと私は思っています。

誰がそのような予測をしたのか分かりませんが、恐らく中央の交通政策審議会だと思えます。すでに政策審議会を離れている私は、その議論に参加していないので詳細は分かりませんが、いずれにしても、関西は利便性が上がった分だけ、東京にストロー現象がより働くだろうし、伊丹は厳しくなるだろうと思います。

そして、伊丹が厳しくなった時に、今のエアポート会社は経営が苦しくなります。3空港を抱え込むと余計に苦しくなります。そうすると、関西の未来としては、神戸空港に国際線を取り入れられるようにするか、伊丹の土地を売ってしまうかということになりますが、それでは先ほど言われたような航空需要に耐えられるキャパシティが確保できなくなります。LCCの客ばかりを集めても、空港の運営会社は経営できな

くなるので、非常に難しくなると思っています。

Q : なぜ、そういう議論をされないのでしょうか。

鐘ヶ江： 本日は最初から技術的な問題がメインになっていたのですが、今後の再配置や空港の存続等、経営の問題ではあまりなかったと思いますが、そのような可能性もあるということです。

今後、人口が減って需要が減る、国内線の旅客が減るといような状況下でどうなるのかという話については、グローバル化の問題とは少し違う側面で議論しなければなりません。インフラの投資についても、全体のバランスを含めて、全国総合開発計画がなくなって国土形成計画に戻り、しかも一極集中は変わらないまま「地方の話はどうなっているのか」「地方創生だ」と言っている限りは話が収まらないので、制度の大きな転換や道州制等々も含めた議論をしなければならない話ではないかと思えます。

＜観光客のニーズと対応について

— 橋本氏に伺う＞

鐘ヶ江： 時間がなくなってきましたので、旅客についての話に移りたいと思います。

まず、黒田先生、橋本さんの発表について、ご質問、ご意見等、ご感想でも構いませんので、一言お願いします。

黒田： 橋本さんの目の付け所には本当に感心しました。やはり、お客様をいかに大切に思うのかということに、ビジネスの基本があると思えました。最近のグローバル化に従って、そのビジネスの基本が段々と世界的に忘れられつつあると思えます。今さら「おもてなし」と言っていますが、それが日本の基本的な固有文化であったのではないかと、それを橋本さんのビジネスモデルや経営の方針をお聞きして、「日本の

心は生きていた」と安心しましたし、大変励まされました。

私は旅館経営やビジネスに関しては門外漢ですが、インバウンドの客はアジアが豊かになるほど増えていくことは確かです。港湾の方でも、2～3年前からクルーザー客が爆発的に増えています。そのクルーザー客をいかにして各港に呼び込むのかということで、今、呼び込み合戦が行われています。

これも勝手に競争すれば良いのかもしれませんが、今のクルーザーは大きいので物理的な制約があります。例えば、海面上 98m くらいのクリアランスがないと通れません。そうすると、神戸の場合、今、湾岸線の西伸を考えて事業が開始されていますが、あそこは大きなクルーザーが通れません。つまり、今のターミナルで外国の大きなクルーザーを呼び込もうと思っても、別のところでしか呼べないので、今のターミナルの利用計画をすべて変えなければならなくなります。違うゲートから入って来ないと入れないわけですが、そうすると神戸空港に近づくので、空域の方で空港平面に抵触してしまう可能性があります。

そのようにいろいろな難しい問題が物理的に起こると考えられますが、アジアの経済発展はまだ 10 年、20 年は続くと思えますし、特に ASEAN を中心にして、南アジア、インドを含めて増大していくと思うので、今後、航空旅客もクルーザー旅客もますます増えると思えます。そのようにインバウンド客は増えるので、インバウンド観光戦略は、日本にとっては重要だと思えます。

末端の移動手段とサービス産業については、橋本さんの目の覚めるようなビジネスモデルを伺いましたが、そのように「日本に来て良かった」と思っていただけになるのが、本当のおもてなしです。自分は我慢して相手を喜ばせるのが日本のおもてなしですので、その精神

がある限り日本は大丈夫ではないかと思いつながら、お話を聞かせていただきました。

鐘ヶ江： 引頭先生はいかがでしょう。

引頭： 一言でいうと、大変感銘を受けました。盛和塾で勉強されたということですが、まさしく稲盛さんの精神がそのまま具現化したような経営をされていると思いました。

私は空港に関わっているのですが、日本航空とはいろいろとお付き合いがあります。そして、日本航空は稲盛さんが再建され、京セラフィロソフィと同じような精神の JAL フィロソフィがつけられています。それは、本日、発表された中にも十分に盛り込まれていて、「ビジネスの基本は何か」というところは全く同じです。日本航空は再建後5年経ちますが、今の植木社長と話をしていても、そこはぶれていません。私は昔から日本航空と付き合ってきましたが、経営破綻前の日本航空は本当に嫌な会社でした。しかし、破綻後の社員の変わり方には、「まさしく稲盛教とはこのことか」と思わされましたし、それはまだきちんと続いています。

私の勤務する学校では、航空会社に多くのキャビンアテンダントを輩出しております。彼らの就活話を聞くと、採用試験が進むにつれて段々と上の方と面接するわけですが、JALでは「言っていることが下も上も変わらない」という話でした。それを聞いてトップの思いが従業員まで浸透しており、「ビジネススタイルが統一化されている」と思ったのです。

そういう点からも、本日の橋本さんの話で、まさしく従業員が気持ちよく働いて、社員全体、会社全体に一本筋が通っているというのはこのようにことだと再確認でき、大変良いビジネスをされていると思いました。

もう1つは、少し話を広げさせていただくと、少子高齢化の話があって、このままでは確かに

日本人は少なくなってしまう。したがって、日本を維持していくためには、絶対に外の人の手助けが必要です。今は別の政策で留学生をたくさん受け入れています。彼らの労働力は貴重な戦力であり、多くの現場が彼らによって支えられています。例えば、居酒屋の多くは留学生のアルバイトなしでは成立しなくなっているのです。しかし、それは留学生の受け入れという別の政策で来た人達が、たまたま貢献しているだけです。あるいは、技術派遣労働者の問題も同じで、確実に日本の社会は、そういう人たちなしでは成り立たない状況になっています。これらの政策は、まともな形にしていかなければならない問題です。

そして、それができるのが日本人だと思います。本日の橋本さんの話にありましたが、「おもてなし」という一言ではなくて、日本人には自助努力と、自分で頑張る人を支援するという気持ちがベースにあるので、途上国の人々がテイクオフして上昇していくことを、心底お手伝いできるのが日本人のマインドだと思います。橋本さんのお話はまさしく我が国の少子高齢化の世界にも通用する、基本的な魂のお話だったのではないかと感じました。

鐘ヶ江： ありがとうございます。デービッド・アトキンソンさんは「新・観光立国論」などで「日本がおもてなし大国というのはウソだ」と言っています。例えば、朝食の提供時間が決まっていて、それ以外は提供できないとか「いろいろなことをダメと言う」「こんなものはおもてなしではない」と書かれています。しかし、橋本さんのお話を伺うと、結果的には違って、サプライヤー側の話ではなく、カスタマーサイドに立つという話が、結果的にブルーオーシャンを選択したことになると思います。私も話を伺いながら「そうなんだ」と思いました。

ひと頃、ハウステンボスの疑似ロボットの

「変なホテル」が話題になりましたが、あの戦略とはかなり違うと思います。究極的には全面オートメーション化したいのだろうと思っていましたが、実はオートメーション化するどころか、さらに人間が関与する、ホテルの従業員と宿泊客が触れ合う時間が増えるという、全く逆のことをされていることに私はとても驚きましたし、感銘しました。そのようなことでもない限りは、いろいろなことが重なっていかないということが非常に驚きでした。

さて、もう1つ、橋本さんは以前、義肢の会社におられました。日本でも最近ようやく駅やバス等の公共交通機関の乗降で車椅子の利用にあまり問題がなくなりました。しかし、ヨーロッパやアメリカへ行くと自転車でそのまま入ることができたり、セグウェイやローラーボードのようなものでも入れたり、いろいろなパーソナルモビリティでそのまま公共交通機関にジョインできるようになっています。Mobility on Mobility ということかもしれませんが、そのようにいろいろなものが重層的になってくると思います。

そういう中で、これからは、例えば、目の見えない方を補助するのは盲導犬ではなく、スマホやウェアラブルなスマートツールが、安全に街なかを案内してくれるとか、自動車の衝突を回避してくれる等、いろいろなサポートが始まると思います。そういう意味では、そのような様々な支援の道具、例えば、義手を買いに日本へ来る人はまだいないかもしれませんが、車椅子を買いに来る人がいるという話は聞いていますので、そのような需要を満たすために日本へ来る人も、医療関係ではあるかもしれませんが。そのようなニーズがお客さんの中にありますか。

橋本： 申し訳ありませんが、それは分かりません。私は特殊なことを考えるよりも、もっと多くのお客様が望んでいる基本的なことを考え

た方が良いと思っています。議論が重なると難しい話ばかりになりますが、もっと基本に立ち返ることが大切だと思います。多くのお客様がまだこの日本のサービスに満足していない現状がある中で、ごく一部の人を取り上げてディスカッションするのは、私の中では少し違うのではないかと考えています。

鐘ヶ江： 話を複雑にしてしまい、申し訳ありません。

それでは、フロアの方から、インバウンドの観光客、あるいは旅客に関して、ご質問等があればご発言をお願いします。

Q： 私は阪急電鉄から阪急不動産というデベロッパーへ出向していますが、本日は大変面白いお話を聞かせていただきました。それで、本日はホテルのおもてなしの話でしたが、まちへの展開については何かご意見がないでしょうか。「いい大阪のまちづくり」等、そのようなものに対する考えや課題とか、個人的な意見で結構ですので、お話しいただければと思います。

橋本： 2つあります。今は個人旅行化されていますが、それに対して、海外にあって日本にないものとして、1つは街なかに観光案内所が少ないということです。例えば、韓国では至るところに観光案内所があって、そこではいろいろな国の言葉が通じます。または、街なかに「日本語」「英語」と書いたプラカードを持ったボランティアスタッフがいて、その方に尋ねるといろいろと案内してくれます。日本にも観光案内所がありますが、分かりにくい場所であって、わざわざ探して行かなければなりません。そうではなくて、例えば、道頓堀や梅田の真真中に案内所をつくっても構わないと思います。

もう1つは、個人のお客様にとって移動が一番の問題だと思いますが、例えば、香港であれ

ば駅に無料でフリーシャトルバスが回って来ます。そういうものは大阪にはありません。例えば、難波のOCATでタクシーに乗ろうとすると、行き先が道頓堀ならタクシーの運転手は嫌がって乗せないことがあります。初めて日本に来てそのような目に遭って、悪いイメージを持たれるのは良くないと思います。

そこで私は、国がシャトルバスを運営して、1人100円～200円で乗車させれば良いと思っています。無料でなくても良いと思いますし、広告を打てばランニングコストくらいは賄えると思います。

これからは団体客から個人客になっていくので、そういう形で街としてもサポートしていただければ、そのような街には外国人が行きやすくなります。そういうことが1つのヒントではないかと思います。

Q : ありがとうございます。

Q : 質問が2点あります。1つは、橋本専務が従業員の方々と心の理解を進めるために、どのようなことをされているのかということ、もう1つは、私は大学の教員をしているので、これからの関西のために人材育成に努めたいと思っていますが、例えば、学生時代にどのようなことを経験すれば、近未来で何かを進めていくために、高いモチベーションを持つことができるのかということ、アドバイスしていただければと思います。

橋本 : 1つ目の主に伝えることですが、思いに関しては語るしかないと思っています。ですから、よく飲みに行きますし、語りますし、自分の思いも徹底的に言います。大体は「やり方」の方に走ってしまっていますが、「やり方」は答えがありません。それよりも、何のためにそれをするのかという「あり方」が大事だと思っています。

す。その部分を徹底的に植え付けます。「私たちのしていることは良いことだ」「日本を好きになってもらうために良いことをしている」と、「あり方」の部分を伝えると必ずスタッフはわかります。

そうすると、意識が統一され、理念が浸透していくので、同じ共同体の人間になり、共同の自発性が生まれて、組織が活性化していきます。それも語り続けなければなりません。浸透すれば終わりというわけではなく、それをずっと続けていくことが経営者の仕事だと思っています。

もう1つの「学生時代にどのような経験をすれば良いか」という話については、私は学生時代にテニスばかりしていて、体育会に入ってスポーツ三昧でした。ですから、偉そうに言えないのですが、私は内定を出した学生から「4月まで何をすれば良いですか」と質問されると、「もう学生は充分と思えるくらい、自分のやりたいことを思いっきりやりなさい」と言っています。親や先生から「あれをしろ」「これをしろ」と言われても、やらされ感があつて続きません。やはり、1.6の3乗ではありませんが、自分が本当にやりたいことをやるのが大事だと思います。内定を出した学生も、「思いっきり好きなことをしろ」と言った学生の方が、4月に入ってからスイッチが違います。

そういうことが学生には大事ではないかと思っています。先生が「あれをしろ」「これをしろ」と言っても聞かないと思うので、その子の良さを見つけて、遠回しに「このようなことをしてやる方が良いな」と思わせるようなコーチングが良いのではないかと思います。

鐘ヶ江 : ありがとうございます。まだ質問があろうかと思いますが、時間が足りなくなりました。本日、基調講演をいただいた先生方に拍手をもって感謝の意を表したいと思います。

司会： ありがとうございます。パネリスト、
コーディネーターを務めていただきました皆様に、
もう一度拍手をお願いいたします。

以 上