

# 民営化後の新しい空港コンセプトとデザイン思考

～ 地域観光と一体的な魅力づくり ～

株式会社 野村総合研究所  
グローバルインフラコンサルティング部  
上級コンサルタント 新谷 幸太郎



## 1 空港民営化と外国人旅行者誘客の親和性

2016年に仙台空港から始まった地方空港の民営化から3年が経過した。この間に、仙台空港から入国した外国人は5万人(2016年)から12万人(2019年<sup>\*1</sup>)へ、2.40倍にまで増えている。同時期の日本全体の入国外国人の伸びは1.35倍にとどまる。空港民営化は、航空会社や旅行者を意識した運営ができる点が大きく期待されており、仙台空港では航空会社と新規就航時のリスクを共有する施策を用意したり、利用実態に応じて料金を変動化する施策を展開したりすることで、新しい路線の開設に取り組みやすい環境を構築しており、地域を訪問する外国人旅行者の集客に貢献している。

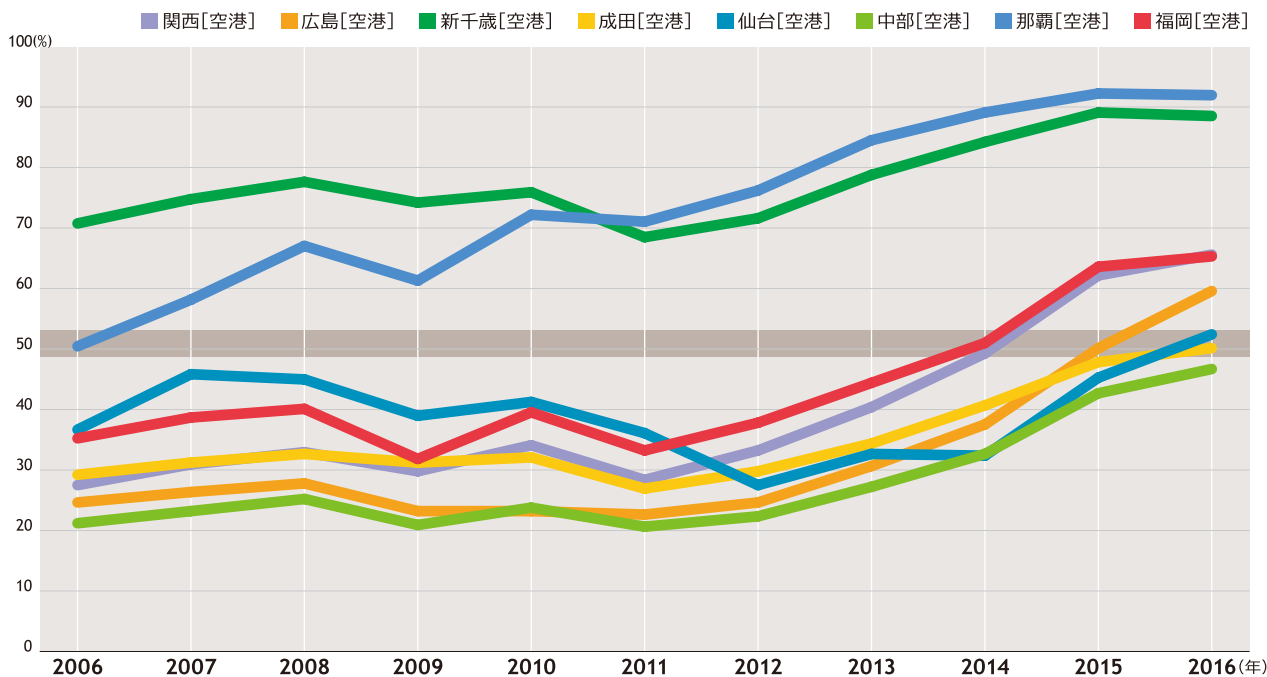
さらに、国際線だけでなく、国内線でも外国人旅行者の利用が進んでいる。日本の国内移動市場は航空機と高速鉄道が競合しているが、限られた旅行日数の中で、地方都市へのアクセスに移動速度が速い航空機を希望する外国人旅行者が増えてきている。報道<sup>\*2</sup>によると、新千歳と函館路線の提供座席数はこの10年間で10倍に増えており、その半数前後を訪日外国人が占めるようである。

今後も、東北新幹線の高速化や北陸新幹線の延伸、リニアモーターカーの開業を迎える中で、鉄道の利便性はますます高まっていく。市場環境をみると、地方空港の成長に向けて楽観視できる材料ばかりではないが、それでも、空港民営化は今後も増加する訪日外国人を取り込むポテンシャルを秘めている。

特に筆者が高い関心を持っているのが、現在、運営委託先の選考が進んでいる広島空港の動きである。広島空港での、国内線の提供座席数は、東京路線が圧倒的多数を占めている。現時点でも東京―広島間は新幹線と航空機が激しく競っており、さらに今後はリニアモーターカーにより鉄道の移動時間が短縮される。よって、東京以外の路線開拓が求められる。また、広島の観光市場の特徴は、近距離アジアからの来訪者に加えて、欧米豪の旅行者が非常に多く訪れている点にある。ただし、新幹線を利用して京都から日帰りで訪れる旅行者も多く、来訪者数に対して空港が利用される割合は低い。原爆ドームや厳島神社といった県内の世界遺産や隣接する瀬戸内地域の観光資源は知名度もあり競争力を有している。県外からの来訪者に選んでもらえる空港として、これから選定される運営委託先が打ち出してくる「新しい空港コンセプト」に注目していきたい。

空港民営化は、これまで行政が携わっていた空港運営を民間に委託することで、ムリ・ムダ・ムラを排除して効率化を追求したり、市況に応じて弾力的に料金設定をしたりすることにとどまらない。空港運営者は、地域観光産業の発展をリードする責務の一翼を担うべきであり、自らも観光産業に属する意識を持って、地域を巻き込みながら全体の魅力を高めていく仕組み(ソフトとハードの両面)が求められている。ソフトに関しては、グローバルの見聞や交通インフラという中立性を生かして、行政と連携

図表 1 国際線ターミナル利用者に占める入国外国人の比率



出所) 法務省「出入国管理統計統計表」より NRI 作成

しながら地域の観光関連プレーヤー同士を結びつけるオーガナイザー機能が該当する。本稿では、ハード面に着目して、観光を演出する舞台装置としての空港デザインのあり方に関して言及したい。

## 2 空港利用者の主役は外国人旅行者

直近では、香港の情勢不安や景気の減速感から伸びが鈍化しているが、ここ数年でみると訪日外国人は順調に増加してきた。その一方で、出国日本人は1,500万～2,000万人に届かない範囲で推移しており、大きな伸びは今後も期待しがたい。図表1のように、国際線ターミナルを利用する旅行者の半数以上は、すでに外国人旅行者である。もともと有名観光地であった北海道や沖縄にとどまらず、東京や大阪といった日本人の人口が集中している大都市から地方中枢都市まで、主要空港の主役は日本人から外国人にシフトしている。この影響は空港の事業にも波及し、提供サービスのあり方も見直しが迫られ

るだろう。同じ日本の空港でも、日本人が海外旅行で利用する空港と外国人が訪日旅行で利用する空港では、利用者が求めるもの（期待）が異なることも容易に想像できる。もちろん、待ち時間の短さや清潔さといった普遍的な要素も存在する。

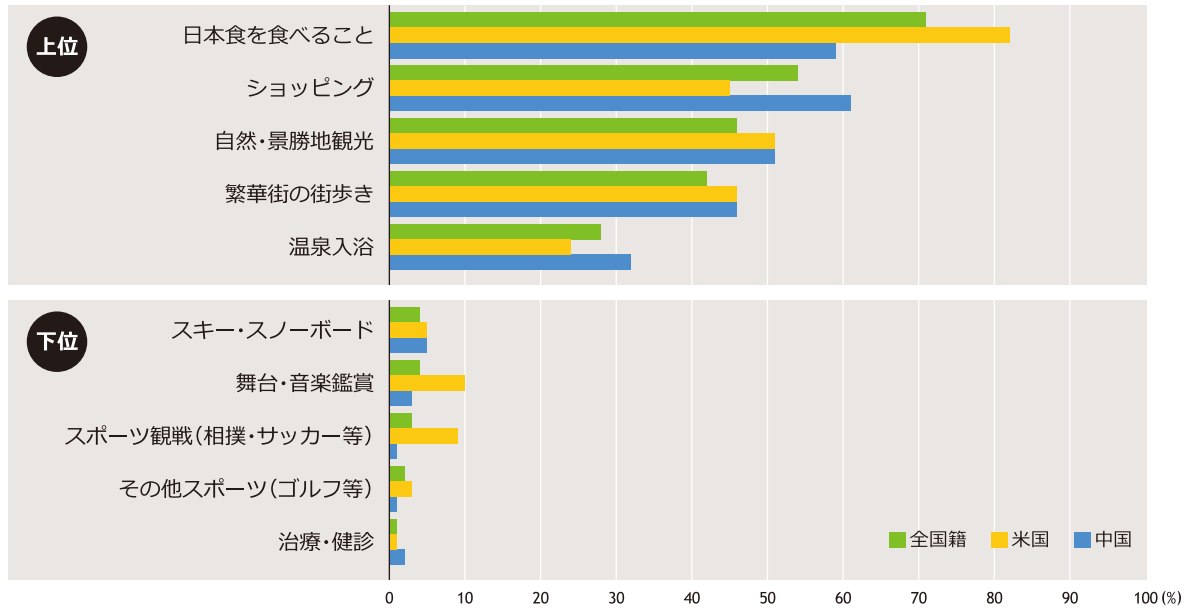
## 3 安近短の施設を求めてきた出国日本人

日本の多くの空港は、旅客ターミナルが建設されて10年以上が経過している。当時の利用者は、出国する日本人が主流であった。空港に対する認識も、目的地である海外の都市に向かう通過点としか思われていなかった。施設は時間を無駄にしたくない日本人出張者の声に応じて、効率性を重視したオフィスのようなものである。「日本の空港は病院の待合室のよ

※1 2018年12月から2019年11月までの合計値

※2 日本経済新聞「チャートは語る・空からの地方創生(3)」2019年12月26日

図表 2 訪日前に期待していたこと（上位五つと下位五つを抜粋）（複数回答における選択率）



出所) 観光庁「訪日外国人消費動向調査(2018年)」よりNRI作成

うだ」と形容した外国人もいる。設計思想も、機能性や利便性を重視する傾向が強かったのである。「限られたスペースでいかにスループット（時間あたりの処理量）を高めるか」を目指すことは、旅行者の移動負担を減らし、運営者の投資負担を抑えることに寄与できる。しかしながら、このような背景から設計された空港は、結果としてどこも似たような雰囲気をもたらすことになる。「チェックインして荷物を預け、保安検査と出国検査を受ける」という一連の流れが標準化されているため、機能のみを重視すると違いを出しにくいのである。国際線に限らず国内線でも同様で、旅行や出張で遠方の地方空港を利用した際に、「ご当地らしさ」よりも「既視感」を感じる読者の方が多いのではないかと懸念されている。

#### 4 外国人旅行者にとって空港は目的地の一部

出国日本人にとって空港が通過点である一方、訪日外国人にとって日本の空港は、最初に日本を体感する場である。すなわち、空港も旅行の期待感や満

足度に応える舞台装置であり、目的地の魅力を構成する一つである。飛行機を降りた瞬間から「らしさ」を感じられる空間が期待されている。もちろん、機能性として、短い歩行距離や待ち時間は、万国に共通して普遍のニーズであり、どちらか一方を選択すればいいわけではない。ただ、数字で計測できる効率性、案内やサインの多言語化のみを推進するのではなく、これからも増加する訪日外国人を受け入れるにあたっては、感性に訴える要素も重要であり、これらの折り合いをつけていく過程が各空港の独自性や差別化につながるだろう。

#### 5 「らしさ」は自ら定義するもの

古典的なすしと芸者のイメージも日本的であるし、アニメは日本を代表するコンテンツである。十人十色、いろいろな魅力が日本にはある。訪日外国人の声を集めている基礎情報として、観光庁の訪日外国人消費動向調査がある。図表 2 は、外国人が訪日前に抱いていた期待感である。上位には日本食が

挙げられており、食が重要なキーワードになる。しかしながら、日本食とは何かを追求していくと、刺し身やすし、焼き肉やすき焼き、俗に呼ばれるB級グルメ（お好み焼きや焼きそば等）、スイーツといったあらゆるジャンルが包含されており、国籍も異なる旅行者がそれぞれ異なる認識を持っているだろう。場合によっては、漠然と日本食を楽しみたいと思っているだけで、満足できる具体的な回答を提供側に求めている可能性も高い。ショッピングもハイテク機器から伝統工芸品まで、とにかく多岐にわたる。世界遺産に限っても、日本には歴史遺産と自然遺産が数多くある。一方で、客観的な調査結果は、期待度が低いものを抽出できる点で参考になる。これにより検討範囲を狭めることができる。

どんな高い期待に着目するのか、という点でアンケート調査結果などマクロな結果から結論を得ることは難しい。最終的には、各空港が周辺地域の環境を理解した上で、何を提供すれば高い満足度に至るのか、自らの魅力を定義していくことになる。このことを理解する上で、次に紹介する事例は、内外から高い評価を得ている空港として注目に値する。

### 事例1 | カナダ・バンクーバー空港

カナダの西部に位置するバンクーバーはブリティッシュコロンビア州にある。湖畔や島嶼（とうしょ）部もあり、森林にも囲まれた自然豊かな地域である。空港は地域における大規模建築物の一つであり、ランドマークになることが期待されている。これらの特徴を反映して、「東京でもニューヨークでもない、カナダやバンクーバーにいるんだ」ということを感じてもらえる空港を目指している。具体的には、搭乗ゲートの地区ごとにコンセプトを設定してデザインされている。緑豊かな広葉樹や豊かな食文化が体感できるエリア、山岳地帯を体現した工

図表3 バンクーバー空港の Pier D



出所) バンクーバー空港ウェブサイト  
<https://www.yvr.ca/en/passengers/construction/major-projects/terminal-expansions/international>

リアや海岸線の海や針葉樹林を表現した試みもある。

バンクーバー空港は、もともと非営利団体が運営母体である。空港職員だけでなく、日常的に地域のボランティアに支えられて空港が運営されている。このような土台を生かして、空港コンセプトの策定にあたっては、空港運営者のデザインチームが主導しつつも、地域住民とのコミュニケーションの場を設けて、両者の考えや思いの相互理解に努めた。

### 事例2 | ニュージーランド・オークランド空港

オークランドはニュージーランド (NZ) の商都であり、国際線のハブ空港として NZ と海外を結ぶゲートウェーを担っている。NZ は有名な映画のロケ地に選ばれることも多く、島国でありながら広大な草原や火山地帯などの観光資源を有している。多様な魅力を表現するために、デザインのコンセプトは旅行者の動きに合わせて連続的に変化する。チェックインや保安検査といった移動の最初は NZ を巡る海を題材にしたデザインから始まり、徐々に中のテナントスペースへと進むに従い、内陸部の森林や草原を連想させるデザインになる。最後に、搭乗ゲート付近の開放的な空間は、澄んだ大空が広がっていくイメージを取り込んでいる。



NZでは、先住民のマオリ人と入植した西洋人が共に生活を営んでいる。そのため、外国人に限らずマオリ文化を継承・紹介することを重要視している。空港マスタープラン（30年間の長期計画）は、地域コミュニティの代表者も参画して策定されている。また、ターミナルの内装に関しては、西洋人とマオリ人のハーフのデザイナーを起用して、伝統的な意匠を現代風に再解釈している。運営面でも連携はみられ、新しい航空会社が就航した際はマオリ人による歓迎式典が開かれる。

### 事例3 | 沖縄県・下地島空港

下地島空港のある下地島は、伊良部大橋で宮古島に接続されている。沖縄や宮古の魅力を引き出し、海や植生を体感できる工夫が随所に施されている。わかりやすい特徴としては、搭乗橋が用意されていない。飛行機の乗降を屋外ですること、飛行機を降りた瞬間に南国を実感することができる。本土からの旅行者が到着した直後から暖かい空気にふれあい、帰宅時に飛行機に搭乗する直前まで旅の余韻に浸ることができる空間を目指している。

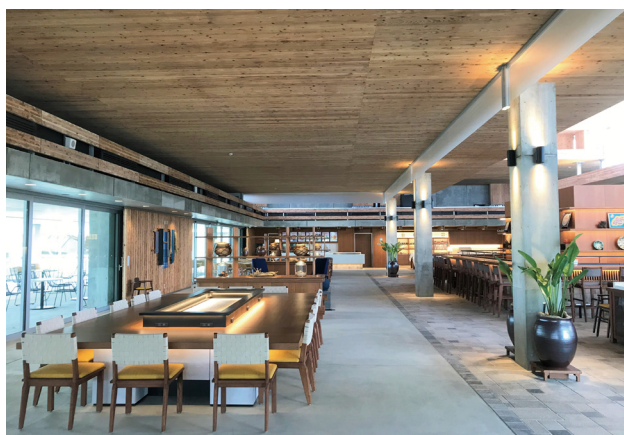
下地島空港は、他の地方空港と異なる特徴がある。もともと訓練空港として運営されており、今年度に

なって通常の旅客便の運航が開始された。また、空港ターミナルは一般的な半官半民組織ではなく、民間企業が運営している。この企業は、国内外の先進的な空港をベンチマーク（勉強）しており、地域への敬意を大切にしている。ターミナル建設前の植生を移植したり、メンテナンス性が高いとはいえない天然の素材を活用したりすることで、万が一の環境汚染リスクを避けるなど、地域との共生に配慮している。民間企業がーから設計を担ったからこそ、効率性への一辺倒ではなく、住民も旅行者もわくわくする空港に仕上がっている。

これら三つの旅客ターミナルは、旅行者がゆっくりできる空間づくりに苦心している点が共通している。時間に余裕を持って空港に到着して、周辺地域の雰囲気・魅力を感じられる空間でくつろいでもらうスペースを多く確保している。少し前に新しいカフェのスタイルとして「サードプレース」という言葉が流行した。まさに空港も同様である。スタイリッシュでありつつも奇をてらうデザインを避ける。誰でも気軽に入れるよう、開放的でありながら落ち着いて他者と会話ができる空間づくりに取り組んでいる。これらは副次的に、出発時刻の直前まで空港に到着しない旅客を抑制することで定時制確保につながり、滞在時間が延びることによる空港内消費の拡大にも貢献している。もちろん、空港内テナントの売り上げを重視して、あえて店舗を周遊させる動線を用意している空港と思想が異なる。

また、コンセプトを作り上げる過程を大切にしており、「地域が自ら考える」と「利害関係者との密なコミュニケーション」を重視している。三つの空港は、著名な建築家が設計したわけではない。むしろ、建物の筐体（きょうたい）は直線的であり、簡素な造りにすることで費用を抑えている。逆に、

図表4 下地島空港の搭乗ゲート前待合スペース



出所) 下地島エアポートマネジメント <https://shimojishima.jp/>

旅客とふれあう内部の作り込みに対してデジタル技術や天然の素材にこだわり、投資を増やしている。外部の専門家やクリエイターが持ってきた案に乗っかるのではなく、自らの思いを内省しながらコンセプトにまとめ上げている。一方で、「自ら」が強すぎると独りよがりになりかねない。そこで、空港利用者や住民との対話を重要視することで、地域を代表するランドマークとして受け入れられている。

## 6 多面的な状況で求められる

### コミュニケーション手法

先に挙げた事例では、空港運営者に加えて地域住民も交ざってワークショップを設けたり、地域出身のデザイナーと一緒に議論を進めたりすることで、地域との対話を進めている。

多様な利害関係者との対話では、域外から訪れる空港利用者の嗜好（しこう）が地域住民にとって好ましくないと認識される事態もある。もちろん、将来の発展に向けた前向きな話題であり、深刻な利害対立関係が生じることは少ないだろう。一方で、同一の世界観を共有している身内同士ならできる、あうんの呼吸で対話を進めることもできない。このような多面的状況下で、さまざまな価値観や基準を有する複数の主体が、より良い状況を目指して協働していく手法が考案されている。

この分野では、システム思考やソフトシステムアプローチ、デザイン思考やダブルダイヤモンドといった用語が頻出するが、大きな狙いは同じである。図表5のようなワークショップ等を通じて利害関係者の認識と理解を表出させ、複雑な状況を構造化してシンプルにすることで相互理解を促進させることにある。現状認識と期待する将来像を可視化した上で、そのギャップを問題や取り組むべき課題と捉え

て、今後のアクションを検討する手法である。

これらの手法の習得に限れば、解説書が世の中に数多く用意されている。しかし、もっとも重要なことは、そもそも関係者が一緒に取り組もうとする場を構築・維持していくことである（このような関係性をアコモデーションと呼ぶ）。そのために、媒介者の存在が鍵を握る。例えば、空港運営者や地域の各主体の巻き込みと事前調整を行政機関が担うことが想定される。場合によっては、関心が高くない重要プレイヤーを巻き込むために、地域経済の行く末や観光産業の成長余地などを訴える、といったプレゼンテーションも求められる。現状を整理して、シミュレーションによる将来シナリオを提示して、将来展望をイメージアップしてもらう事前準備もでてくるかもしれない。

また、実際の話し合いでは、ファシリテーションの導入も有効である。話し合いに中立的な立場の人間としてファシリテーターを配置することで、話し合いのパフォーマンスを上げようとする試みである。ファシリテーターの役割は、話し合いの進行面に介入するプロセス介入と、意見や議論の内容にまで踏み込むコンテンツ介入に分けられるが、多くの場合は前者のみを指すことが多い。コンテンツ介入は、ファシリテーターが積極的に意見の集約をリードするため、短時間で検討を進めることができる。一方で、一歩間違えると参加者の不信感を招いてしまう。参加者の属性や特徴が類似していたり、ファシリテーターの専門性が全員に評価されていたりする場合など、限られた状況にのみ成立する。

ファシリテーターは交通整理役としてプロセス介入を実施し、異なった前提に基づく勘違いや説明不足による誤解の解消に努めることで、話し合いの互解を防ぐことができる。また、時間を費やして話し合ったものの、意見の言いっ放しで終わるケースも

図表 5 代表的なワークショップの進め方

<h1>1</h1>	<h3>コンセプトの方向性を策定</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>1-1 <b>現状把握</b>：参加者が感じている不安や現行施設に関わる問題意識や、逆に愛着があつて残したい良い面も含めて自由に意見を出し合っていく</li><li>1-2 <b>あるべき姿の構築</b>：参加者が「空港」施設に感じる先進的なイメージや将来への期待感を自由に出し合う</li><li>1-3 <b>取り組むべき課題の導出</b>：前段の意見を踏まえて、どのような空港を目指していくのか、そのためにどのような取り組みが必要なのかをとりまとめる</li></ul>
<h1>2</h1>	<h3>実現に向けた検討の具体化</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>2-1 <b>解決施策の検討</b>：コンセプトの方向性を踏まえながら、具体的にどのような空間や施設が求められているのかを定めていく</li><li>2-2 <b>評価と優先順位</b>：投資額や資金計画、事業収支といった制約条件を踏まえつつ、各活動をタイムスケジュールに落とし込んでいく</li></ul>

(1と2を通じて、すべてが同じ参加者とは限らない。後段に進むに従い空港運営者のイニシアチブが大きな割合を占めてくるだろう。)

出所) NRI作成

ある。一つ一つの意見を尊重しつつ全体の意見の関係を共有しやすい形で可視化し、気づきや結論を導く土台をつくるのがファシリテーターの役割である。

## 7 地元から空港への期待はさらに高まる

本稿の趣旨は、地域の観光資源を紹介するショーケースを空港内に設けるべきだと指摘しているのではない。物産品を販売したり、美術品や芸術品を紹介したりすることは素晴らしいことであるが、さらに発展させたい。新しい時代を受けて、空港ターミナル全体でその地域の魅力を伝え、空間のあり方やコンセプトを構築し、実現することが重要である。

空港は巨大建築物であり、いやが応でも地域のシンボルになる存在である。一度造ってしまうと、投資回収には時間を要する。環境の変化に適応した機動的な変更は容易でなく、急に外国人旅行者が増えたからといって、設備投資や大規模修繕といった抜本的な手を打ちにくい状況でもある。空港民営化は、時代にそぐわない空港ターミナルを刷新する好機である。だからこそ空港運営者には、空港と地域の連

携を強く意識していただきたい。

人口減少社会の地方創生に向けて、地方経済の成長エンジンに観光産業を位置づけている地域も多い。観光産業の拡大に向けて、地域の期待は大きい。来訪して家に帰るまでが旅行である。建物（ハード）だけでなく地域とのつなぎ役（ソフト）の両輪を空港運営者が担って、観光地と空港が一体で魅力を訴求できれば、滞在期間が延びて観光消費が増加する上、航空機を利用することで空港利用者数も増加する。もちろん、空港の利用促進によって航空ネットワークが拡充すれば、周辺住民にも恩恵がある。

空港経営において収益性や生産性を向上させつつ、外国人旅行者を意識した旅客ターミナルへの脱皮は難しいテーマである。一方で、空港民営化を推進する行政にも、従来の保守的なターミナルに固執せず、意欲的なチャレンジも含めた空港側の創意工夫を応援する機運が芽生えている。

空港は地域の観光資源の一翼を担い、誘客と消費の拡大に寄与することを求められている。誘客活動の肝は、「今年、地域に旅行者を何人呼び込んだか」というよりも、リピート率をどれだけ上げられるかにかかっている。そうでないと、毎年増加する誘客

目標を達成するために、イベントやプロモーションの規模を際限なく拡大することになる。誘致側が直面している疲労の蓄積は無視できない。今年取り組みが将来の種まきにつながるからこそ、意義を見いだせるのである。空港のデザイン単体で見れば、旅行者の振る舞いに与える影響は限定的かもしれない。だからといって無機質な箱でいい理由はない。地域のシンボルとして、旅行者の満足度向上とリピート化を促進させる空間を用意することで中長期的な発展を支えていく、より独自性を反映した空港が増えていくことを期待したい。

●…… 筆者  
新谷 幸太郎（しんたに こうたろう）  
株式会社 野村総合研究所  
グローバルインフラコンサルティング部  
上級コンサルタント  
専門は、運輸や物流分野の戦略立案や新  
事業開発など  
E-mail: k-shintani@nri.co.jp

8

**NRI** パブリック  
マネジメントレビュー  
**Public  
Management  
Review**

**Vol. 199**  
February 2020