

## 瀬戸内・四国地域の 観光地域創生プロジェクト

せとうち観光専門職短期大学  
安村 克己 学長



高松空港株式会社  
小幡 義樹 社長



【内田】

皆さん、こんにちは。せとうち観光専門職短期大学 観光振興学科の内田と申します。よろしくお願いいたします。

そして私の左隣におりますのが、日本の観光学をスタート時点からずっと引っ張ってきた、せとうち観光専門職短期大学の安村克己学長でございます。

今回の対談は、高松空港株式会社代表取締役社長 小幡義樹様です。よろしくお願いいたします。

【小幡】

よろしくお願いいたします。

【内田】

小幡社長から最初に、ご覧になっている皆様に一言お願いいたします。

【小幡】

今日は安村学長との対談ということで緊張しております。当社は、高松空港の運営をしている会社でございますので、色々なお話ができて盛り上がると良いなと思っております。よろしくお願いいたします。

【内田】

ありがとうございます。最初に、高松空港についてご紹介いただきたいと思います。高松空港は、もちろん成田国際空港や関西国際空港のような空港ではありませんが、地方の空港としては、非常に重要な空港でございます。その辺りについて、ご紹介いただきたいと思います。

【小幡】

まず、今の高松空港は、1989年にこの地に開港しました。それ以前は林町というところに小さな空港がありましたが、ジェット機が離発着できないということで、1989年に現在の場所に移りました。2018年に高松空港を民営化しようということになり、私たち高松空港株式会社が運営をさせてもらっています。空港の概況を申し上げますと、空港の場合、何人の旅客が利用しているかという数字が出ますが、2024年度の高松空港の旅客数は213万人という規模でした。内訳は、国内線が165万人、国際線が48万人でした。日本全国には、離島の小さな空港を含めて全部で97の空港があります。213万人という高松空港の旅客数が、97ある空港の中でどのくらいの位置にいるかということ、2023年の数字ではあるのですが、97空港中18位になります。また、国際線が最近増えていますが、国際線だけを取り出してランキングを調べてみると、国際線は9位ということになります。全体で見た時には18位ですが、国際線だけ取り出すとランクが上がるということは、地方空港の中では国際線の比率が非常に高い空港だということになります。

我が国で国際線が飛んでいる空港では、成田、羽田、関空、福岡、中部国際、新千歳、那覇が不動の7空港になります。この上位7空港は、旅客数の桁が違います。8位以下がいわゆる地方空港になり、8位、9位争いをしている空港が、仙台空港、それから近年では熊本空港が伸びているので、仙台、熊本、高松、広島というあたりが、8位から10位、11位くらいのところにひしめき合っているような感じです。ですので、高松空港の特徴はやはり国際線比率が比較的高いということになります。

【内田】

そうすると四国の中では、高松空港は別格のステータスという位置付けでよろしいでしょうか？

【小幡】

そうですね。四国の4空港の中では国際線の旅客数は高松空港が一番多いのですが、コロナ後にはお隣の愛媛県の松山空港もすごく頑張っておられて、国際線旅客数はかなり増えています。そういう意味では、高松空港と松山空港の両方からインバウンドのお客様が来てくれています。外国から来る旅行者は周遊するので、松山から入った人も高松方面にも来るでしょうし、それぞれが頑張って存在感を発揮すれば、四国にとっては良いことになっていくのかなと思っています。

【内田】

海外からのお客様ということですが、高松空港のミッション、ビジョンとして「空港から人と街を元気にする」と掲げておられるので、その辺りもご説明していただけるでしょうか。

【小幡】

実はその言葉自体は、コロナ禍に作った言葉なんです。企業として活動していく時に、大きな自分たちのミッションというか、我が社の「存在目的、存在意義は何だ」というものがあります。そのミッションに向



かって皆で頑張っていく時に「どういう姿になるんだろうか？」それがビジョンということなのかなと思っています。

もともと、民営化の提案をした時に「アジア・世界とつながる四国瀬戸内 No.1 の国際空港」になるという言葉がありました。この言葉は今でも使っていますが、その「四国瀬戸内 No.1 の国際空港って何だ」という話があって、どうしても旅客数が1番多いとか2番目だとか、そういう話になりがちなので、「もうちょっと上位の概念を考えた方が良い」ということになりました。

というのも、旅客数を増やすための仕事をしている人もいますが、やはり空港の運営ですから滑走路の維持管理をしている人がいたり、ビルの維持管理、あるいはそのビルのテナントさんとのリレーションを取っていたり、それから直営の売店もやっています。色々な仕事をするので、それぞれの職場において「四国瀬戸内 No.1 を目指そう」と言っても、なかなかピンとこない人もいるということで、そのビジョンの上位概念として考えました。

コロナの時、仕事が暇だったんですよ。飛行機も飛んでいないということで。社員皆でグループを作って議論をする中で、この言葉「空港から人と街を元気にする」、これが我々の会社の存在目的、存在意義なんだということを、皆何となくぼんやりとは思っていたかもしれないけれども、一つの言葉にして、全員で共有をしたということです。その「空港から人と街を元気にする」という想いの中で、それぞれの職場で「四国瀬戸内 No.1」って何だろう、それを考えようと、皆仕事に励んでいるという感じですね。

【内田】

ありがとうございます。観光における空港の役割について、安村学長からお話しいただければと思います。



【安村】

空港というのはいわゆる交通結節点と言いますか、観光客と観光地のまさに結節点ということだと思います。

ただ私も不勉強でして、先ほどお話を頂戴したのですが、空港事業の業務は結構

複雑なようです。それからまた委託で色々な事業者が入ってくるわけですね。それを仕切っておられると思います。その点を分かりやすく説明して頂きたいというのが一点目です。

もう一点は、先ほどお話に出ていた「空港から人と街を元気にする」。これも大変素晴らしいお考えで、ミッションを受けて、そういう合言葉が出て来られたようですが、実は本学も 2021 年に開学いたしまして、コロナ禍の真っ只中で開学したものですから、学生募集で大変苦労しました。ただ、おかげ様で、熱心な学生が入学してくれたので、少ない人数でこれまで何とか就職等々もやって来ました。今後は学生数を増やし、学校教育をレベルアップしていくには、やはり観光による地域創生というものを考えて行きたいと思っています。そこで考えられるのが、まさに「空港から人と街を元気にする」という合言葉ですね。この点をさらに説明頂けたらと考えております。

私なりに勝手な素人の解釈にはなるのですが、ホテルでは所有と運営と経営ということをよく言います。運営・経営というのは、金勘定になると思いますが、その辺が分かれて、その間はマネジメントコントラクトと言うのでしょうか

か、契約で色々な所有形態、運営形態、経営形態があると思います。それになぞらえると空港はどうなりますか？空港というのはやはり所有もされてるわけですね。それで業務を色々委託されたりする。先ほどの施設管理等というのは自社でやっておられるということでしょうか？その他の航空関係の業務を少しご説明くださいますか？

【小幡】

元々、高松空港は国管理空港でした。国管理空港とか、会社管理空港とか、あるいは地方管理空港とか種別があるのですが、1番多いのが国管理空港です。四国の他の空港も皆、国管理空港です。他方、岡山空港は、岡山県の地方空港です。飛行場で1番大事なのは、飛行機が着陸して通る滑走路、それから誘導路などです。それから駐機するエプロン、駐機場、そういった所というのは国がもちろん所有もしているし、全部運営もしてきました。

一方で、ターミナルビルがあります。このターミナルビルというのは非常に重要な施設で、飛行機に乗り降りする人がそこで保安検査を受け、そこを通過しないと乗り降りできないということです。多くの国管理空港におけるターミナルビルというのは、県を中心とした第三セクターが運営しているというパターンが多いのです。高松空港も同じで、株主には香川県もいます。それから地元の企業とか、あるいは航空会社も少し出資をしているという中で、高松空港ビルという会社がありました。それで民営化というのは空港ビルの運営・経営と、それからこれまでずっと国が担って来た滑走路の維持管理、あるいは着陸した飛行機の誘導を我々の会社で担っていくということです。

もちろん国が引き継いでやっていることもあります。これは空を飛んでいる飛行機に、管制塔から管制官が、「今降りて良いよ」とか「もうちょっと待て」とか指示をしますよね。その管制業務については、引き続き国が担っています。高松空港にも引き続き国土交通省の事務所があって、管制官のチームを中心としたスタッフがいらっしゃいます。国と分担しながらやっています。

先ほど所有の話がありましたが、空港の敷地は引き続き全部国の所有になっています。ターミナルは、第三セクターが自分たちで建てて所有していたものを、我々が買い取らせてもらいました。ビルについてはビルの所有権を持っていますが、土地は全部国の所有のままです。

私どもの事業を説明するには、どのような収入を得ているかということをお話しするのが分かりやすいと思います。大きく3つないし4つの収入があります。まず航空系の収入があります。国管理空港であろうが、地方管理空港であろうが、どこの空港でも着陸料というものがあります。これは我々が滑走路の

維持をしていますから、飛行機が降りるたびに着陸料を、1回着陸するごとに料金を航空会社から頂戴しています。それに付帯して、駐機場を使う空港の施設使用料というようなものを頂戴している航空系の収入があります。

それからターミナルビルで生まれる収入というのは何かというと、色々なテナントさんが事業をしていますし、それから航空会社さんもチェックインカウンターがあり、その後ろには事務所があるということで、ビルを使ってもらっています。その家賃を頂戴しているということです。もう一つの収入ですが、ビルの中で生まれる収益としては、我々が直営の売店をいくつか経営していますので、小売という側面もあります。ビルの中ではテナントの家賃収入と小売業としての収益があります。

もう一つの収入が、ビルから反対側の外に出たところにある駐車場です。これも所有はもちろん国なのですが、駐車場の運営は我々がやっていますので、駐車場から上がる収益というのを我々が頂いています。大きく分けると、滑走路、ビル、駐車場という3つの収入があり、ビルの中はテナントと小売の2つに分かれています。

いずれの場所も我々の方で管理をしています。例えば滑走路は、何かの拍子に少し傷みが見つかった、ひび割れが少し見つかった、そういう時に臨時の補修をかけます。それから、これは10年、15年ごとに計画的にやるのですが、更新をしていかないと、だんだん劣化していく部分というのがあります。そういった長期的な補修修繕計画を作って、それに沿ってやっているということです。そんな仕事です。

【安村】

ありがとうございます。

先ほど間違ってお社が所有をされていると言ってしまったのですが、これは国が所有されているわけですね。

【小幡】

そうです。

【安村】

それで運営を委託されているということですか？

【小幡】

運営権を買ったということです。

【安村】

PFI（注：公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用すること）と言うのでしょうか？

【小幡】

そうです。その一種です。

【安村】

なるほど。お話を聞いて良く分かりました。いわゆる交通結節点の中でも空港というのはまた特別ではないかと思います。

ただ観光というのは、私は「観光客の楽しみのための旅行だ」ということを最初に教わりました。そうかと思っていましたら、文化人類学が観光研究に入って来まして、ホストゲスト論というのを始めました。ホストというのは観光地の住民で、ゲストは観光客のことです。1970年代の終わりぐらいから80年代にかけて、文化人類学者の研究テーマだった未開部族のフィールドに、観光客が、特に旅行会社の作ったようなお仕着せの旅行ではなくて、自分たちでジャングルの中に勝手に入って行ったりして、人類学者のフィールドにどんどん観光客が入ってきたような時代がありました。その時は自分たちより先に観光客が、未開部族と接触したということにびっくりしたわけです。「これは観光を研究しなければいけない」というので、ホストゲスト論というのを作ったんですね。彼らとしてはやはりホストである観光地の住民を非常に大切にしますが、私はそれ見た時に「観光というのはゲストの観光客だけで成り立つもんじゃないんだ」と思いました。

ただホストとゲストではなくて、実はそれを仲介するブローカーというのが非常に重要だということで、その最たるものが空港であって、移動の手段として鉄道やバスもありますが、海外旅行にしても何にしても飛行機というものがメインです。そう考えますと、空港の位置付けというのはブローカーの中でも重要な役割を果たされていると思います。

今お話を伺った限りでも、やはり高松空港でやっておられる業務は、そこに事業者が入ってきていることもあり複雑で、それをきちんと管理されているというのは大変なご苦労ではないかと思います。その辺りはどうでしょうか？

特に、これまでに本学の学生が航空関係で就職しているのは、ハンドリング

（注：航空機が空港に到着してから出発するまでの限られた時間内で行われる地上支援作業のこと）ですね。旅客のハンドリング、特にグランドスタッフになりたい学生が多いのですが、そういったハンドリング等々との関わりを、社長からご説明いただければありがたいと思います。高松空港と旅客のハンドリング、この辺の関わりはどのようなものなのでしょう？

【小幡】

基本的には、まず航空会社によって、高松空港に飛ばすということが発生する



わけです。そうしますと航空会社は飛行機が着陸しても、やはりグランドハンドリング、つまり地上業務をやらなければ、飛行機は飛べるかもしれませんが、そこにお客様を乗せるということができません。ということで航空会社とセットになる形で、高松空港でもグランドハンドリングの会社が現在2社あります。この2社には大勢のスタッフがいます。これはチェックインカウンターの表側にいるスタッフと、チケットを持っている人を飛行機まで誘導していくという間の仕事もありますし、それから滑走路側のところでまず入ってきた飛行機を誘導するとか、荷物を積み下ろすとか、燃料を入れるとか、グラハン（グランドハンドリングの略）の仕事というのも本当に多岐にわたる仕事ですので、人も大勢関わっています。

我々との関わりとしては、これはもちろん資本関係があるとか、そういったことはもちろんないのですが、ただ一つの空港の中で、羽田や成田のように次から次へと飛行機が来るというほどではないにしても、小さな空港の中でどの飛行機をどこに誘導するのかということに関しては、本当にグラハンの皆さんと我々のスタッフが連携をしてやって行く必要があります。我々が「こうしてください」と言っても、「それは無理」という話にもなるので、そこは本当にコミュニケーションを良く取りながらになります。飛行機はやはり遠くから来るのでどうしても遅延が発生します。時刻表通りに来たらここ、これが来たらここ、と駐機する場所が決まっていますが、到着する順番の入れ替わりが良くあります。駐機場が一杯になってしまうことも結構あります。そういう時にどうするかというのは本当に我々のスタッフと航空会社さん、それからグラハンの皆さんとの調整が必要になります。滅多にないことですが、ちょっと誘導路で待機してもらおうということも、年に何回かはあります。それは5分、10分の話ですけれども「今、前にいるのが出発するので、それが出発したらここに入ってくれ」というような、そういう連絡調整というのは、本当にお互いにコミュニケーションを良く取りながらやっているということです。

【安村】

事業者がそれぞれ、空港に集まって自立しながら、コミュニケーションを取っているということですね。

【小幡】

そうです。ただ自立はもちろんしながらなんですけれども、自分だけではそれができないので、お互いに協力しながらになります。

話を少し戻してもよろしいでしょうか？先ほどの文化人類学の話ですが、観光者とゲストがいて、元々の原住民がホストだと。ゲストホスト論というのは、



ゲストはその場所に行ってみたいとか、その場所にどんな人が住んでいるかを見てみたいという、物見遊山と言ったら怒られるけれども、観光だとそんな感じで行きますよね。ホストの側は当然そういう人が来ると変化をしますよね。その辺の研究をされたということなんですか？

【安村】

それも人類学者はもう一部でやっていますが、要するに一番の問題だったのは、今まで資本主義経済が入っていなかった未開部族だったところが、貨幣経済に組み込まれてしまう事例です。

そのために彼らが未開地の中で持っていた文化や生活習慣がどんどん失われて、若者がやがて村落を見限って、街に出てしまうようになり、結局その未開部族の社会が崩壊するというような事例があります。

ただ、いくつかの事例では、そういう所にやって来る観光客というのは、ある程度訪問地の文化を尊重するというような割と意識が高い観光客でした。そういう所ではうまく折り合いがついて、逆に自分たちのホストである未開部族の住民が「自分たちの文化ってこんなに魅力的なんだ」ということを自覚して、それを逆に商品にして、自分たちの文化を高めて行くというような事例もありました。

【小幡】

そういう点では我々のこの四国・瀬戸内地域でも、人がやって来ることによって自分たちを高めていく、それが大事になるんですね。

【安村】

先ほどのお話にあった「空港から人と街を元気にする」という合言葉も大変素晴らしいです。ミッションと最初におっしゃられましたが、合言葉として共有されているというのは、高松空港として非常に素晴らしいことだと思います。本学の地域創生にも、つながるところがあると思いますので、その話もまた伺えればと考えていました。

話が行ったり来たりになって恐縮なのですが、私がその時びっくりしたのは、「あ、そうなんだ。観光というのは、観光地の住民や観光地がないと成り立たないんだ」ということを改めて分かったことです。西洋で観光研究が盛んでしたので、観光が世界中で盛んになると、当然、先進国の欧米や日本にも、当時の発展途上国から大勢の留学生が来ました。彼らには観光を楽しむという、楽しみとしての旅行という概念がなかったのです。要するに観光をビジネスとしてしか考えられないということです。今はもう違いますけれども、そういう意識のずれというのが、最初はあったことにびっくりしました。さらに

話が進むと、実はブローカーがいて、観光のビジネス、これがどれだけ観光に大切なのかということになりました。

合言葉とされている「空港から人と街を元気にする」、これが大変素晴らしいなと思ひまして、さらに詳しくお話を伺いたいと思います。

#### 【小幡】

今どんどん四国・瀬戸内地方に限らず、日本全体の人口も減り始めています。これは全国共通の話かもしれませんが、特に四国・瀬戸内地方というのは、人口が減り始めたのが早かったですし、多



分全国平均よりも急角度とは言わないにしても、減り方が多いという中で、どう地域を維持していくのかと考えた時に、もちろん衰えつつあるような既存の産業をもう一回盛り返すとか、そういったことも大切だとは思いますが、もともとある観光産業を基幹産業に、長年ずっとやってこられた人たちがいらっしゃる中で後継ぎ問題もあるかもしれませんが、その観光産業をもっと太くして行くことによって、そこで雇用を生むかもしれないし、観光産業が太くなればもっと大勢の人が来てくれる。そうするといわゆる交流人口ではないが、先ほどのゲストとホストの話で言えば、地域の住民たちと来た人たちとの間での交流が生まれる。もともとこの地方は、隠れた魅力と言ったら語弊がありますが、全国的にもものすごく注目されたエリアではなかったかもしれないけれども、来て見てみると「すごく色々な魅力があるよね」という意味で、最初は遊びに来ていた人たちが「じゃあまた来てよ」と、2回、3回と来ているうちに何か変わってくるのではないかと。「ここに住んでみようか」という人も増えてくるのではないかと。そういう意味では私はこの地で大事なことは、観光産業をもっともっと、もちろん昔から皆さん頑張ってやってこられて、しっかりした観光産業はあると思いますが、それをもっと拡大発展させていくということが、大事なかなと思っています。

空港を利用している方というのは、もちろんビジネスでも、特に高松は支店経済都市ですから、出張で行き来する人たちも多い。それはそれとして、やはり観光で来る人をもっともっと増やしていく。それによって、何かこう新しく生まれて来るのではないかとということです。

そういう意味では、「空港から人と街を元気にする」というのは、我々とすれば空港にいるわけですから、まず空港にいる私たちの仕事は、航空会社から見た時により使いやすい空港にしなければならないということです。あるいは飛行機に乗ってきたお客さんにとって、降りた後の空港は目的地ではありません。空港に遊びに行こうという人がわざわざ東京やソウルから来るわけではないと思います。その人たちがここで降りた時に、目的地にどうやって行くのか、それをできるだけ行きやすくできないかということです。あるいは、着いた時もそうですし、帰る時もそうだけれども、「高松って良いんだけど、なんか空港のあの混雑がね」とか「もう2時間も並ばされちゃってさ」みたいな「もういやだね、あそこは」とならないように、少し空港の規模を拡充したりすることで、訪問してくださる人やお出かけする人たちにとって、空港の施設という点でも、あるいは交通という点でも、ストレスを減らし、利便を向上させていくことで、空港がボトルネックにならないようにしていくというのが、まず空港にいる私たちの仕事だと思っています。

その次は、我々は航空会社との接点もありますから、我々なりに「訪問してくださる人たちのニーズはこんなものがありますよ」ということを、地域の皆さんに発信をして、要は空港から行くその先の皆さんともコミュニケーションを取りながら、お互いにより良く成長して行く、そうなっていけば、それこそ人と街が元気になるのではないかなと。だから本当に微力かもしれないのですが「我々なりにできることをやっていこうじゃないか」ということも社員たちとは話しています。



#### 【安村】

良く分かりました。本学も開学して5年目になるころですが、もっともっと地域と密着してやっていかなくてはいけないと思っています。大変素晴らしいお話で、本当に観光産業を通じて、街や人が元気

になって行く、それがまさに HUB ですね。

今お話を伺って、先ほどもホストゲスト論のところでは出ましたが、観光の意味を考え直すということは、私たちせとうち観光専門職短期大学の使命の一つであると思っています。「観光」という言葉は、もともと「光を見る」という、

『易経』から来ています。まだまだ「観光」という言葉に手垢が付いて、「物見遊山」の域を出ないですね。

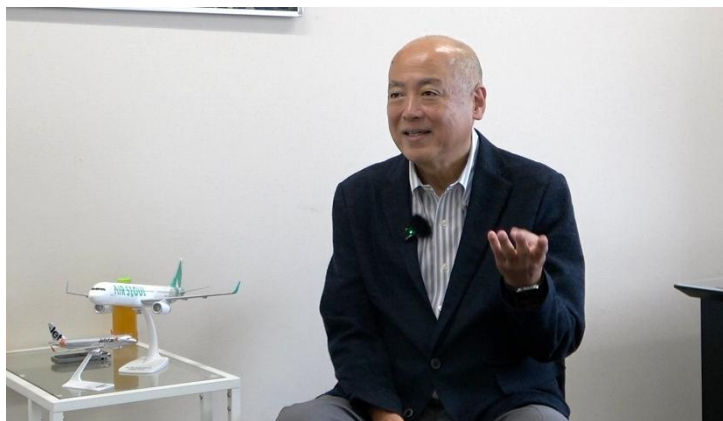
けれども先ほどお話を頂戴したように、本当に四国にしても香川や高松にしても大変魅力があって、まだ磨き切れてない魅力が一杯あるのではないかと思います。観光客の目を通して地元の人たちがそれを見て、「あ、こんなに我々は自慢できるような魅力が、光があるんだ」ということを考えられたらと、お話を聞いて、思いついたところです。大変素晴らしい方向性だと思いました。

我々もぜひ同じような方向でやって行きたいのですが、我々は実習でもお世話になっておりますので、地域との関係も含めて色々と連携をさせて頂ければ、ありがたいと思います。

空港と地域との関係で言えば、私は30代の時に、何度かシンガポールのチャンギ空港を訪れました。都市国家ということもあり、空港を普通の人がうろうろしていたのが印象的でした。

#### 【小幡】

私たちはコロナ禍の時、2020年5月には、羽田からANAが1日1往復、JALが1往復、要は1日2回しか飛行機が来ませんでした。羽田線はその2便だけで、成田も沖縄も国際線も全部運休



なので、着陸するのは1日2回だけでした。その時に今までそんなことはなかったので、古くからいる人たちも含めて「飛行機が飛ばないと空港ってこんなにがらがらになるんだ」と思いました。2019年ぐらいは、お客さんも増えて来て、結構手一杯になって来て、いつも混雑してる状況だったんです。それがそうってしまった、しかもその時は1日2便飛んでいるのですが、ライフライン的にANAもJALも飛ばしてくれていたのも、基本的には県境をまたいだ移動は控えてくださいという、それこそ外出禁止令に近い状況でした。その時ですから、ほとんど乗客がいらないんですよ。2便飛んでいても20人か30人しか乗ってない時もあるって、空港がガラーンとして寂しかったんです。それで、やはりこれだけの施設を元々持っているわけですから、ここに普段でも地域の方に、気軽に遊びに来てもらえないかと、その時考えました。我々からすると、そこで食事をしてもらったり、あるいは何か品物を買ってもらったりという下

心もないわけではないのですが、やはり飛行機が飛んでいなくても、それなりに地域の皆さんが寄ってくる、それも「人と街を元気にする」の取り組みの一つではあると思います。なので、そうした取り組みもしていこうと思っています。ただ、コロナが終わって、色々忙しくなっているので、もう一回改めて考えなければいけないんですけどね。その部分というのが少しずつ、薄くなっているかもしれない。

ただ、今もやっていますが香川県はアート県ですので、そのアートの入り口として、アート空港ではないのですが「何か少しアート県に来たんだという風に思ってもらえる空港でありたいよね」と言っています。簡単なのは、著名な作品をいくつか調達して設置するということですが、それはお金がありませんから難しい。それでもやはりアートの空港的な何かをやれないかということで、ターミナルビルの2階が出発ロビーで、3階は屋上なのですが、35年前に最初に作った時に良くこういう風にしたなと思うのですが、出発ロビーのところからエレベーターで展望デッキへの空中回廊があります。屋上に出て来ると整備されているのに、あまり通る人もいないので、そこをちょっとギャラリー化できないということになりました。香川県がヤドンに力を入れているので、高松工芸高校の生徒さんたちによる、ヤドンとコラボした地域の観光PRポスター展を今、開催しています（注：2025年9月まで）。あるいは、これは毎年やっていることですが、株主の力も借りながら、障害のあるお子さんたちの絵画コンクールの優秀作品を展示したりしています。そうしたミニ展覧会的なものを企画したり、誘致したりしてやっていこうということです。それで本当に地域の人たちが、多く来てくれるかどうかは分かりませんが、地域の方からも「空港行ったら今こんなイベントやってるよね」ということもやっていきたいと思っています。比重としては少し薄くなっているかもしれませんが、「やろう」という想いはあって、特にアート系については継続的に取り組んで行きたいと思っています。

瀬戸内国際芸術祭で、サンポートの高松港のところに漁具の網を編んだ作品（注：「そらあみ」）があります。株主の方が東京のワークショップで製作したそれと同じ作品をお借りして、空港ターミナルの正面に展示しています。

「瀬戸芸の作品と言っではいけません」と言われているのですが、一応そういったものも展示をしています。これは地元の人だけではなく、旅行者にも見てもらえればというのはありますが、地域の皆さんに使って楽しんでもらえるような場所でありたいと思っています。





### 【安村】

地域住民の生活に密着したような形というのは素晴らしいと思います。

我々もちょうどコロナ禍の真ただ中に開学したもので苦労したのですが、お話を聞いていると、飛行機が飛んでいないと空港は大変

なご苦労ですよ。

それで、もう一点、私個人の話で恐縮なのですが、空港で思い出すのが、私が10歳の頃、1963年だったと思います。石油会社に勤務していた父親がアメリカに行くことになりました。日本で海外旅行が自由化される1年前だったと思うのですが、良くあんな時代に行ったなと。当時は、羽田空港からまだプロペラ機で行ったんじゃないですかね。それで空港の華やかさにびっくりしました。あれは住民の生活とは全然関係なかったと思うのですが、おそらくあのような華やかさに憧れて、本学の学生の中にも空港や航空業界で働きたいという学生が増えていると思います。

今までお話を伺った有意義な仕事と、空港の華やかさや航空の華やかさを、学生のキャリアとしてどう方向付けていくのかということについては、我々も少し悩んでいるところがあります。また、空港と地域の関係についてのお話も、非常に新鮮に伺いましたが、学生は空港と地域の関係が分からないと思いますので、少しアドバイスを頂戴できると幸いです。そこで、空港と航空会社の仕事の関係については、最初に伺いましたが、小幡社長からそうした仕事の情報をもう少し伺えたらと思います。

### 【小幡】

華やかということでは、特に航空会社のスタッフの制服は、男性でも女性でも結構カッコいいじゃないですか。やはり制服に憧れて、空港なり航空会社で働きたいという人が多いという気持ちは分かります。もちろん華やかな部分はありますが、見た目の華やかさと違って、全てが華やかであるわけではないということだと思います。私は一つの会社に所属はしているものの、仕事は結構色々とやって来まして、高松空港に来る前も美術館で働いていました。やはりどの仕事も見た目と実際は違うのですが、どの仕事も自分なりの仕事に対するやりがいや楽しみというのでしょうか、成長できるということも含めて、どこ

に職を得ても自分次第で仕事を楽しくやっていけるのではないかなと思っています。答えになっているでしょうか？

【安村】

難しい質問で恐縮ですが、大変良く分かりました。空港で働いておられる方の仕事というのは本当に立派だと思います。確かに制服に憧れる学生はいると思うのですが、やはり仕事の大変さをきちんと教えなければいけないなと思っています。

【小幡】

高松空港の運用時間というのは、朝の7時から夜の10時までなんです。けれども羽田や関空は、24時間空港なんですよ。それで7時から22時の我々の空港においても、当然7時から滑走路に着陸して良いということは、6時あるいは6時前から準備に入ります。それで、22時が終わりなのですが、たまに最終便が遅れて着いたりするので、23時ぐらいになることもあります。そうすると朝6時から夜23時まで、当然1人の人が働き続けるわけではないので、シフトを組みます。そのシフトというのは、空港は365日休みがありませんから、そういう意味では土曜と日曜が週2回決まって休みという人たちとのギャップというのはすごく大きいですよ。特にグランドハンドリングの仕事なんかは、雨の日も風の日も今日みたいに暑い日も寒い日も、やらなくてははいけない。そういう意味では憧れて入ってきても辞めてしまう人もいて、離職率の高い業界だとも言われています。だから我々としても、空港や航空協会側としても、その改善はしていかなければならないとは思っています。やはり外から見たと中での違いというのはあると思いますね。

【安村】

どの仕事もそうだと思います。やりがいがある仕事ではあると思うのですが、その大変さもしっかりと我々も学生に伝えて行きたいと思っています。またその際には色々お話をして頂けるとありがたいと思います。

【内田】

ありがとうございます。

本学の学生で、空港で働きたいという学生の中には、「空港を通して地域を元気にするという取り組みを色々したいんだ」と言っている学生もおりますので、また色々ご指導頂きたいと思っています。

今日は小幡社長と安村学長の対談で色々学ばせて頂きました。これからも地域に貢献できるような学生を育てていきたいと思っています。本日はどうもありがとうございました。



【小幡】 【安村】

どうもありがとうございました。

★★★アフタートーク★★★

【内田】 ご経歴としては、信州から東京に出てこられて、三菱地所に務められたということで、その辺りのところをお聞きします。私の専門は地理学なのですが、三菱地所と言えば、「みなとみらい」の開発はテキスト的にはいつも出て来ます。要するに町を作るというのが、三菱地所の大きなミッションなのですが、その流れで高松に派遣されたわけですね。

【小幡】

そうですね。町を作るというのも、三菱地所としては、昔は「みなとみらい」もそうだし、もっと古くから丸の内というのがあります。昔の街づくりは、要は箱をいっぱい作っていくということでした。私が入社したのは昭和の終わりですが、その頃は町を作るのはこの箱作りだったと思います。

それからバブル崩壊を経て、色々な停滞の時代を経て、30年、40年の間に、今でも箱作りはしているのですが、やはり「箱だけが街づくりじゃないよね」とすごく意識が変わってきている気はします。空港も空港という箱でターミナルを作ったりはしますが、やはりその先の地域活性化とか、地方創生とか、そういうところにも少し関与して行きたいという流れかなと。だから「高松にバンバン箱を作るよ」というような発想で空港事業は捉えていないのではないかなと思います。

【安村】

先ほどの最初のお話で、とにかく東京に出られたいと。

【小幡】

そうです。

【安村】

出身は木曽ですか？

【小幡】

木曽という田舎なんです、長野県の中でも。田舎で、サッカー部だったので、部活の試合で県内の街中に行くじゃないですか。結構強かったものですから、相手の弱いやつらが「あの木曽の山猿が」と馬鹿にするんです。だけど、余計燃えて、試合に勝っちゃうんですけど。ま、そういう田舎の出身です。

【安村】

そうですか。逆に私は横浜で育って、40 年近く首都圏、東京と横浜におりました。それから北海道の北見に行きました。当時は「東京が日本だ」と私は思っていました。ところがそこで「とんでもない間違いだな」と気づいて以来、私は地方の魅力にすっかりはまりまして、点々となりました。住まいは奈良の方にあるんですが、それで最後に高松にまいりました。

ご出身地にはもうあまり帰りませんか？

【小幡】

そうですね。実家がある田舎には空き家が一軒あるのですが、兄弟も誰ももうそこはいらないと言ってます。

【安村】

また都会に出られると、逆に都会の負の側面というか負の部分も色々と見えて、ご出身の地域の魅力もまた浮かび上がって来るかと思います。

【小幡】

私の場合はですね、本当にさっき言ったみたいに県内でも田舎ですから、もう日本一の田舎みたいところから日本一の大都会の東京に出ました。それで、最初は嬉しいというか東京を満喫していたんです。それで就職も東京でして、そのうちそれが当たり前になって来るので、あまり何も思っていませんでした。ところが、40 歳ぐらいの時に、3 年だけ仕事で広島に赴任しました。その時が初めての体験で、日本一の田舎と日本一の都会の間、間の心地良さに気がつきました。その時は一旦また戻れと言われたら、東京に戻るけれども、いつか仕事を辞める時が来るので「将来は広島に移住するというのもあるな」という想いは本当にありました。東京の良いところもたくさん知っていますが、やはり悪いところも目についてきていました。それで、今度 55 歳の時に高松に来ましてね、「ちょっと待てよ」、今は広島より良いなと。

【安村】

おっしゃる通りだと思います。

【小幡】

今はここを本当に気に入っています。

【安村】

うちもそうですね。個人的な話なんですけど、家内がもう奈良の家を取っ払って、こっちに住もうって。ちょっと困ってるんですけど、住みやすいところですね。

———高松の良いところ———

【小幡】

先日地元の人に言ったら、「そんなことか」と言われましたが、雨が少ない。それからコンパクト。そう言ったら「お前、海とか島とかそういうこと言わないのか」と地元のおじさんに言われたんです。それはもちろんあるんですけどね。一方で皆その「海や島が素晴らしいですね」と言われるとね「いや、そんなもの本当にあんなもんが良いんか」となります。「俺たち子供の頃から見てるから、ただそこに海がある」と言う。

だから少しそういう気持ちになって来た部分もあるかもしれないけれども、やはり海と島というのは、最初というか、ここに来る前は結局「海がいいですよ」「島がいいですよ」と知識としては知っていました。だけど多島美と言いますよね。それって別に長崎に行っても、三重の伊勢志摩に行っても一杯あるよねとか、松島とかも割とそれに近いよねと思っていたのですが、やはり瀬戸内国際芸術祭ができたせいかもしれませんが、より魅力が高まっているのかなっていうのもありますよね。去年が国立公園指定 90 周年でしたよね。それで、「一番先に指定されたのは瀬戸内です」って言いますが、調べてみたら、確かに一番先なんですけど、ポツンと先にあったわけではなくて、霧島なども同じ時期に指定されているので、瀬戸内だけが唯一指定されたわけではない。やはり日本人が思うよりも、明治時代から欧米人が来ていて、屋島の山上などから眺めたりする景色を非常に評価したという、どちらかと言うと日本人が「ここは良い」と選んだというよりは、欧米の人の意見が入っているんだという話を高松の大西市長から聞きました。

「あ、なるほどな」と思って、そういう意味では、最初はものすごく瀬戸内が響いてたわけではないのです。ただ、やはり雨が少ないコンパクトシティだというのに、もうすぐそこに海がある。私はとにかく海なし県で育ってますからね。それで、特に高松がこれは唯一無二だなと思うのは、連絡船のやはり財産だと思うのですが、駅と港です。県庁所在地のターミナル駅と港があんなに近いところは、他にありますか？横浜も近いといえば近いけれど、神戸も近いといえば近いけれど、こんなに近いのでしょうか。高松のように本当に乗り換えという感じではないですよ。なんかわけわかんないこと。大丈夫ですか？だからそれは魅力だと思います。駅と港が近いということですね。

———人生の転機になった経験は？———

【小幡】

社長職なので、自分で手を動かして何か資料を作ったりとかは、あまりするわけではないんですけどね。そういう意味では、私は、49歳で三菱地所ハウスネットという会社の社長をやれと言われて4年やりました。それまでは三菱地所という本体にいて、三菱地所というのは不動産デベロッパーという、開発を主体にしている会社です。ハウスネットという会社は、家の売買の仲介をする、あるいは賃貸の管理をするという、細かい仕事をするので業態が全く違います。その社長を任されたということと、それからその次は、三菱地所にまた戻って、美術館室という、三菱一号館美術館の運営をする部署の室長になりました。

それを経て、ここに来ているので、何か役に立ったというのは、マネジメント経験でしょうか。40代の時から100%マネジメント稼業をやるようにと言われてやっていたので、自分なりに「じゃあマネジメントする」とはどういうことなんだろうと勉強をして、プレイヤーからマネージャーになりました。プレイングマネージャーを経た時もあるのですが、高松に来るまでに7、8年間、マネージャー、マネジメントを100%するという経験をしました。上手く行くこと、行かないことも色々あったのですが、自分でプレイをするではなくて、人にいかにやってもらうかという100%マネジメントを比較的長くやって来ました。三菱地所の中にも私ほど若い時から100%マネジメントをやらされている人はあまりいないと思います。そこは私の強みだったのかなと思います。

もう一つは影響を与えられたわけでもないのですが、今役に立っているというのが、観光の皆様は良くご存知だと思うんですが、デービッド・アトキンソンです。アトキンソンのアの字も知らない時に『新・観光立国論』という本を出版した年ですから、2015年にたまたま生で講演を聞く機会がありました。それで、全員の参加者のところに『新・観光立国論』が置かれていたんです。

それで、私がハウスネットという会社の社長を務めている時に、業界団体で毎年総会をやる時に、誰か講師を呼んでくれということになりました。アトキンソンさんは売れ始めていたので忙しくて普通は来てくれないのですが、外国人専門の不動産をやっているケン・コーポレーションという有名な会社があって、その会社がアトキンソンと一緒に証券会社で働いていた時の同僚を役員として迎えていたので「アトキンソン、呼んでくるから」って、私は「アトキンソン、誰ですか？」と言ってたんです。それで、講演の内容は『新・観光立国

論』に書いてある内容でしたので「あ、さっき言ってたこと、詳しく書いてあるんだ」と思って、それ以来、あの本を何回も読みました。その後、高松空港に行けと言われた時に、やはりもう一回、あの本は読み直しました。それで観光産業を基幹産業にという提案は、この人面白いことを言っているなというのは、自分が観光に近いところに来るとは思ってない時にも「我が国の将来はこれじゃないか」とは思っていました。そういう意味では、アトキンソンさんというのは、今、私は色々な所でしゃべりますが、たいして何も考えてないように見えて、実はアトキンソンさんの言っていることをこっそり言っているのかもしれない。本当にそれはそうですね。

