

平成23年2月8日

10:00～12:30

於：国土交通省11階特別会議室

第3回 空港運営のあり方に関する検討会 議事録

国土交通省航空局

目 次

○開会	2
○議事	4
金融機関・PPP関係者及び海外LCCからのヒアリング	
（1）三菱商事株式会社 執行役員 新産業金融事業グループ 産業金融事業本部長 廣本 裕一 氏	5
（2）株式会社三井物産研究所 プロジェクト・エンジニアリング室 室長 美原 融 氏	20
（3）マッコーリーキャピタル証券会社 副会長 舟橋 信夫 氏	34
（4）エアアジアX ネットワークマネジメント ヘッド センチル・バラン 氏	46
○閉会	58

開 会

【空港政策課室長】 それでは、大変お待たせ致しました。定刻となりましたので、ただいまから第3回空港運営のあり方に関する検討会を開催させていただきます。

委員の皆様方には、本日、朝早くからお集まり頂きましてまことにありがとうございます。しばらくの間、司会進行を務めさせていただきます航空局空港政策課の〇〇と申します。どうぞよろしくお願い申し上げます。

議事に入ります前に、いつものように若干事務的なご連絡をさせて頂きたいと存じます。本日の検討会でございますが、田邊委員、高橋委員、お二方が所用により欠席とのことでございます。

また、前回までご多用でございましたけれども、本日お二方の委員から今回の検討会からご出席していただいておりますので、改めてご紹介させていただきたいと存じます。

大阪大学大学院国際公共政策研究科准教授の赤井委員でございます。

【赤井委員】 よろしく申し上げます。

【空港政策課室長】 キャスターで、千葉大学特命教授、交通政策審議会の委員も務めていただいております木場委員でございます。

【木場委員】 木場でございます。よろしくお願い致します。

【空港政策課室長】 ありがとうございます。

それでは次に、お手許の資料の確認をさせて頂きたいと存じます。

議事次第、委員名簿、座席表、それぞれ1枚ずつでございます。続きまして、資料1と致しまして、「空港事業とインフラファンドの役割」、廣本様からのご発表資料でございます。資料2と致しまして、「空港の民委託や民営化の要件とは何か／公民の連携はどうあるべきか?」、美原様からのご発表資料でございます。資料3と致しまして、マッコリーキャピタル証券会社、「海外におけるインフラ投資」、舟橋様からのご発表資料でございます。

資料につきましては以上でございます。不足等ございましたら、事務局までお申しつけくださいませ。

それでは、改めまして、本日、お話をお伺い致します方々をご紹介させて頂きたいと存じます。まず初めに、三菱商事株式会社執行役員、産業金融事業本部長の廣本様でございます。

【廣本氏】 廣本でございます。よろしくお願い致します。

【空港政策課室長】 続きまして、株式会社三井物産戦略研究所プロジェクト・エンジニアリング室室長の美原様でございます。

【美原氏】 美原です。よろしくお願い致します。

【空港政策課室長】 マッコリーキャピタル証券会社、副会長の舟橋様でございます。

【舟橋氏】 舟橋です。よろしくお願い致します。

【空港政策課室長】 なお、あとお一方、エアアジアXネットワークマネジメントヘッドのセンチル・バラン様が本日マレーシアからご到着され、後ほどご参加いただく予定でございます。

なお、センチル・バラン様のご発表は英語で行われます。後ろのほうに掲げてございますけれども、お手許に同時通訳用の受信器を用意してございます。1チャンネルが日本語になってございますので、必要に応じてご活用いただければ幸いです。

また、センチル・バラン様は、ぜひ質疑を中心に皆様からの意見を承って、それに対して答えていく形で発表したいとおっしゃっておりますので、ぜひ活発なご質問をいただければ幸いです。

本検討会につきましては、記者の方々に公開いたしております。冒頭のカメラ撮りはここまでとさせて頂きますので、恐縮ですが、ご承知おきくださいませ。

それでは、議事に入らせて頂きたいと存じます。議事の進行は座長にお願い申し上げます。よろしくお願い申し上げます。

議 事

【座長】 おはようございます。まず、お三方、大変お忙しいところお越し頂きましてありがとうございます。既にお聞きいただいているかと思えますけれども、この検討会、昨年度の国土交通省の成長戦略会議の結果を受けまして、基本的には、どちらかというところ内向きだと言われていた国交省の規制業種というところも含めて、やりようによっては、日本の経済成長にプラスになることができるはずだという議論がスタートポイントでありまして、その中でも空港の民営化、これは民営化が目的だというわけでは全然なくて、基本的には、皆さん、おくわしいので詳細申し上げませんが、空港の航空ビジネスと、空港周辺のもの販であるとか宿泊であるとか非航空ビジネス、これを一緒に民間の知恵とリスクテイクをして頂きながらうまくやっていただいて、その結果、結果的には、例えば航空の着陸料等が下がるようなことになって、旅客が増えれば、当然、非航空ビジネスも増えてまいりますので、それでプラスになる。それが周辺には、例えば観光客が増えるであるとかLCCが増えてきて地方のネットワークが充実すると、全体的に経済のプラスになるような形にするためにはどんなことをやっていったらいいのかということで議論を開始したわけでありまして。当然、今後の議論の中では、品質の担保であるとか公益の担保であるということも議論になりますけれども、まず今日、わざわざ皆さんに早いうちにお越し頂きましたのは、民間の知恵と能力を使っていただいて、リスクテイクの中でどういうメリットを出すことが可能かということをご希望したいというのが私どもからのお願いでございます。

したがって、本日もお一方、40分程度のお時間をいただこうかと思っておりますけれども、できましたら、30分ぐらいプレゼンテーションのほう、恐縮でございますが、終えていただいて、少し質疑応答の時間をちょうだいできればと思いますので、よろしくお願い申し上げます。

では、恐縮でございますが、早速、廣本さんからご説明を賜りたいと思います。どうかよろしくお願いいたします。

(1) 三菱商事株式会社 執行役員

新産業金融事業グループ 産業金融事業本部長 廣本 裕一 氏

【廣本氏】 皆さんおはようございます。改めまして三菱商事の廣本でございます。

本日は、画面のプレゼンテーションにございますとおり、「空港事業とインフラファンドの役割」についてお話を差し上げたいと思います。私ども三菱商事はさまざまな事業分野に取り組んでいる中で「インフラ」というのを1つの収益源にしていこうと位置づけておりまして、私ども自身は、ファンドへの投資を通じて複数の空港、具体的に申しますとロンドン・シティ・エアポートとガトウィック空港に間接的に投資をしております。実際に、私の部下の人間も現地に送りまして、現在、ガトウィック空港で勤務しておりますけれども、まさに民間資金が担い手となっている欧州の空港運営の実態というのをご紹介させていただいて、このファンド、まさに民間資金の担い手であるファンドが空港を保有、運営することによって、まず資産価値を向上させていくのみならず、最終的には、空港で事業を行う航空会社各社、さらには一般旅客の皆様にとどれだけの価値向上が実際に生み出しているか、実例をご紹介させていただいて、この国の空港のあり方の1つの参考として受けとめていただければ大変幸いと思っております。

最初に、簡単に私ども三菱商事のご説明を申し上げます。最初にお断り申し上げておきますけれども、今回、ファンドの事業内容等に関しまして非公開の情報がたくさん入っております。実はスライドの方には入っていますが、お手許のハードコピーにはないものが数ページございます。その場合、ご注意は申し上げますけれども、スクリーンのほうで注目いただければということでございます。先ず2ページ目ですがこれは全く何の毒にも薬にもならないスライドでございますけれども、三菱商事は商品分野毎にグループに分かれておりまして、私が所属致しますのは、左上の新産業金融事業グループということで、まさに金融を担う、商社でありながら、リスクキャピタルを産業分野に提供していくというのが、私が担当しております産業金融事業本部のミッションということでございます。

それ以外に、機械グループでありますとか、新しくつくりました地球環境事業開発部門というところで、それぞれインフラ関連の事業をやっておると。私が所属するのが右上の産業金融事業本部ということでございます。

具体的にどんなことをやっているかということで、先ほどの事業分野毎に、お手許で言うと4ページでございますけれども、私どもは後ほどご説明を申し上げます左上、世界最

大級のインフラファンド、グローバル・インフラストラクチャー・パートナーズというものに出資を行っております。具体的には、2億5,000万ドルという、1つの投資としては大変大きな金額ではございます。

それから、私自身が現在のポジションを担当する以前に、実はJ-REIT、日本版の不動産投資信託の運営会社を設立して、その社長を長らくやっております、2つ上場させたのですが、日本リートファンド投資法人という商業施設のREITと、もう一つが産業ファンド投資法人、これは英語で申しますと、”Industrial & Infrastructure Fund Investment Corporation”ということで、インフラ系の不動産にも投資しようということで切り開いた分野でございます。

それから、インフラデットファンド、インフラにデットを提供するようなファンドをつくる、これは米国の私どもの投資先であります、アラジンキャピタル。さらには、空港関連事業と致しまして、これは上場会社でありますAGP、社長は三菱商事出身者でございますし、スカイポートサービスという、これは中部国際空港、セントレアでグランドハンドリングを担当する会社でございます、最近ではIACTさんすなわち国際空港上屋さんとの提携を致しまして、成田にも進出しておるということで、まさに保有者としてのファンド、上からお金で入っていく部分もそうですが、極めて地道なグランドハンドリングという日常的な部分も両方見ておるといところでございます。

機械グループに関しましては、この写真等で、皆様、新聞等でもご覧になっているとおりで、世界各地の交通システムあるいはエネルギー関係、プラント、そういったものの輸出を手がけておる。最近ではだんだんそれが機器の輸出ではなくて、事業の運営というものにも携わってきておるといのが機械グループでございます、右側でございます地球環境事業開発部門、これはまさに名前のおりでございますけれども、太陽光発電であるとか、水事業、「水ing」と書いてスイングと呼ばせておりますけれども、これは荏原エンジニアリングサービスさん、日揮さんと私ども三菱商事の合弁でやっている。それから、マニラ・ウォーターというのは、まさにフィリピンのマニラで国が運営していた水道事業を担って、現在フィリピンの証券取引所に上場しておる。水道事業の民営化としては大変成功事例として有名ですけれども、こちらの出資もやっておる。そういったことが私ども三菱商事全体として、このインフラに関して担っている部分ということでございます。

5ページ目は、先ほどインフラファンドへの出資、それからREITのお話もさせて頂きました。REITの写真だけご覧頂きますと、国土交通省さんにも大変ご理解頂きまし

て、羽田空港の飛行機を整備するハンガーと言われております、あるいは、メンテナンスセンターということで、M1、M2と建屋毎に番号がついておりまして、今M5までございますが、そのM1とM2を産業ファンド投資法人が保有しておるということでございます。写真で見ると非常に小さいのですが、1棟がちょうど東京ドームとほぼ同じ大きさということで、東京ドームが2つ入った程度の大きさをご理解ください。そういったこともやっております。

それで、今お手許には無い表でございまして、画面をご注目いただければと思います。空港事業というものを私どもがどうとらえておるかということなのですが、これはキャッシュフローというものでとらえた場合には、大きく空港というものを一体で、上下も一体で考えたときに、まず1つは、物流の拠点であるということで、まさに航空貨物を扱う物流会社から、貨物ターミナル会社に対して家賃が入ってくるというこの1つの流れ。それから、この青い太い線でいくと、離発着をする航空会社からの着陸料、停留料といったものが入ります。それ以外に細かいところですが、先ほど申し上げましたグランドハンドリングと言われる地上の飛行機を引っ張ったり押したりする部分、あるいは貨物を動かしたりする部分でのグランドハンドリング、あるいは動力供給、こういったものも細かい点でありますが、キャッシュフローとなります。

さらに、旅客ターミナルというのは、これは私どものとらえ方からすると大きな商業施設であるということでございまして、まさに商業テナントからの家賃、あるいは各航空会社等の関連する企業からの家賃というもので、これはかなり不動産という部分が強い。さらに駐車場があるということで、一言で申しますと、航空会社が使う空港という施設としての性格に加えて、商業施設であり物流施設であるという性格もありますので、空港とはそれらの複合体としてキャッシュフロー面からとらえられるということでございます。

では、私ども三菱商事は、改めてやっている事業をご覧頂きますと、まず私の担当分野として、航空機リースの事業がございまして、世界中、今現在で言うと20数社、当然、国内航空会社も含めまして航空機のリースを行っており、あらゆる航空会社とのおつき合いがあるということでございますし、それから先ほど触れました私自身が始めた事業としての商業不動産の保有・運営があります。この右側でございます建物は、表参道にございますジャイルという商業施設で、表参道ヒルズのちょうど真向かいにございまして、シャネルとかブルガリ等のテナントが入っているビルでございます。

それから、こういう商業施設の開発・運営、さらには物流事業。考えてみれば、こちら

のマネーフロー、キャッシュフローでご覧いただいた必要なノウハウを全部やっているじゃないか、これの複合体が空港ではないかというのが私どもの民間事業者としての勝手なとらえ方ということでございます。

次に、8ページでございます。お手許で申しますとページ数が違うかもしれませんが、空港資産の保有形態ということで、日英比べますと、これはもうご案内のとおりで、日本で言うと成田とか関空に当たる上下一体で保有しておるとというのが現状であると同時に、もう少しこれを細かく、施設の単位毎に細かく分けていったときに、こちら、済みません、これもお手許にご用意してないと思うんですけども、10ページでご覧頂きますと、細かく基本施設、それからいろいろな庁舎、維持管理、それぞれの維持管理の仕事をだれがやっているかということでございまして、LCYと書いてあるのがロンドン・シティ・エアポート。民間ファンドが保有する、民間企業であるLCYがやっている部分がどれだけあるかということと、これの日本における国管理空港で一体だれが主体者であるかということの比較をさせていただいています。

正確には、右側の会社管理空港との比較が正しいのかもしれませんが、空港に必要な機能という中で申しますと、唯一CIQ、税関とか出入国管理、検疫のところは、これはさすがにロンドン・シティ・エアポートでも国がやっているのですが、実は管制の部分もNATS、National Air Traffic Services という半官半民の会社がロンドン・シティ・エアポートでは管制も担っています。こちらは国は49%出資、残りのうち42%をイギリスの航空会社が出資している会社ですが、イギリスでは軍の部分も含めて、半官半民のNATSが管制もやっておるとというのが実態であるということです。

こういう大きな制度上の背景を踏まえまして、グローバル・インフラストラクチャー・パートナーズに関して概要をご説明申し上げますと、ファンド規模は56.4億ドル、当時のレートで約6,000億という大変大きなものを私募で調達致しました。単一のインフラファンドとしても世界で2番目か3番目の規模で、ほぼ投資を終わりました。50億ドル強の投資を終わって11件に投資しております。そのうち2件が先ほど申しました空港、ロンドン・シティ・エアポートとガトウィック空港、あるいは一番直近ではポートオブブリスベン、ブリスベンの港湾も投資しておりますし、それ以外に米国のガスパイプラインであるとか送電設備であるとか太陽光発電、そういったインフラ専門の物件。11物件で5,000億強ということですから、1件当たり500億、600億という大変大きな投資をする、そういう巨大なファンドであるということです。

このファンドを建てたのがクレディスイスというスイスの投資銀行とGE、すなわちゼネラル・エレクトリックですが、GEのいわゆる「シックスシグマ」、工程管理を徹底的にやる「シックスシグマ」のシステムを取り入れて、ブラックベルトと呼ばれる、まさにフロアで鍛え上げた専門家を現場に送り込んで、徹底的な工程管理をやって収益を上げていく。そういうことによって、既存のインフラ施設のキャッシュフローを向上させていく。そういう手法をとるファンドでございます。

今回、これからが本題でございます、ロンドン・シティ・エアポートというもののケーススタディーをご紹介させて頂きたいと思っております。

実は、滑走路は1本しかない。この下の真ん中の写真をご覧頂きますと、ドックランド地域の再開発ということで、大変狭いところにわずか1,500メートルの滑走路が1本あるだけと、極めて小さな空港です。にもかかわらず、年間280万人という旅客数を誇る。かつ、ヨーロッパ圏、さらにはニューヨークにも飛んでいるという、大変大きなネットワークを誇っておる空港でございます。またプライベートジェットの発着が非常に多いということも聞いております。

背景と致しまして、次のページですけれども、テムズ河の途中、かつては造船所があったドックランド地域の再開発プロジェクトの一環ということでございます。これが87年に開業して、95年に民間に売却され、現在は先ほどのグローバル・インフラストラクチャー・パートナーズ、GIPが保有しております。75%を持っておるということですが、ここでちょっとお話し上げたいのは、ロンドン・シティ・エアポートがこういう形で民間に売却され、その活性化を求められるに至った一番大きな背景というのは、実はロンドン周辺にございます5つの空港をどうしていくか、その問題の根幹は、ヒースロー空港の問題であった。ヒースローは、旅客数の増大に耐えかねて、キャパを超えるという中で、南にありますガトウィック空港、上のほう、北のほうにルートンとかスタンステッドという空港を含めまして、この5つの空港であふれかえるヒースローの需要をどうやって吸収していくかということがもともと背景にあって、民営化、効率化のプロジェクトが動き始めているということ、そこに大きな政策目的があったというところをまずご指摘申し上げたいと思っております。

その中で、このロンドン・シティ・エアポートの特徴は、何といたっても名前のおり、金融街であるシティに一番近いということで、ビジネス客をターゲットにした特徴のあるサービスを打ち出せる、そういうロケーションにあるということでございます。

これも非公開にさせていただいておりますが、これがロンドン・シティ・エアポートの収益性でございます。濃い色の、紺色のバーは、年間の発着回数を示しております。発着回数が2009年、10年と下がっておりますのは、リーマン・ショック、世界的な景気後退による旅客数の減少、特にビジネスに直接打撃がありました。それから、覚えていらっしゃるかどうか、一昨年、昨年とアイルランドの火山が噴火致しまして、欧州の航空網が大変な打撃を受けた。それによって、離発着回数は減少傾向にあるんですが、薄いブルーのグラフ、収益性に関しましては極めて安定しておるということです。つまり、発着回数が下がったから、それを言いわけにしない、ちゃんとそれを埋め合わせるだけの収益向上策を打てるというのが、これが民間運営の非常に強いところであると考えております。

では、どういう手を打ってきたかということでございます。これも細かくて見にくくて申しわけございません。1つ大きく分けまして、航空系の収入を増やしていく方策と、下の段は、旅客向け、パッセンジャー向けのサービスをどうやって向上させていくか、この大きく2つに分かれます。

まず、上の段で申しますと、着陸料というのを非常にフレキシブルに設定している。例えば季節毎に変える。当然ビジネスですから、繁閑期がございますので、もともとはほぼ人数に合わせた重量制、定額だったわけですが、それを繁閑に合わせて金額を変えることによって、離発着回数を安定させていくということがございます。この結果何が起こったかということ、1発着当たりの平均座席数が増加するということにつながっております。

それから、細かい飛行機の動きですけれども、飛行機を引っ張ったり、トーイング、これをやらない。飛行機自身が自分で動いて回転して戻っていく。ちなみに言うと、ロンドン・シティ・エアポートは、パッセンジャー・ボーディング・ブリッジを使わない。ボーディング・ブリッジを使おうとすると、そこに飛行機をずるずる引っ張ってこなきゃいけない。その上でボーディング・ブリッジを接続する時間も含めて大変時間がかかるわけです。基本的には飛行機は前にしか進めませんので、行けるところまで行って、そこでタラップ車が近づいていって、お客さんは自分で歩いて降りてターミナルに入っていく。飛行機はそのまま自分の力でぐるっと回って、また再び飛んで行く。これが実は一番効率のいい、特に最近で言うと、LCC、ローコストキャリア専門の空港はすべてそういう構造になっております。ボーディング・ブリッジがあることは、顧客のためかということ決して必ずしもそうではないというあたりは、十分ご留意いただく必要があろうと思います。

そういうことで、結果としてそれは何につながったかということ、定時運航率の向上。ま

さに時間のコントロールがしやすくなるということでございまして、06年、投資前では65%の定時運航率が一挙に85%まで20%向上するということにつながっておるということ。

それから、Taxiway（誘導路）につきましては、飛行機が自分で動くということに対応して誘導路を広げるということもやって、結果としまして、飛行機の滞在時間が非常に短くて済むということにつながっております。どうしても引っ張ったり押ししたりというところに時間がかかるという点は、ご留意頂きたいところですが、これによって航空系収入は非常に大きくできたという効果がございます。

一方で、旅客の皆様に対するサービスの向上ということですが、彼らの最大の眼目は何かというと、列を短くする。検査の前の列、あるいはチェックインカウンターの列というのは、普通の人でも大変いらいらするものでございますけれども、あれをいかに短くするかということに最大のポイントを置いて、さまざまな改善をやっている。具体的には、セキュリティーレーンを増設する。今まで2個しかなかったのを6個に増やす、3倍に増やす。今さらに増やしております。

この結果として、セキュリティーレーンの待ち時間が投資前、平均20分かかっておったのが現在6分で済むということです。それから、平均待ち時間も4分未満ということで大変短縮されておるといふこと。チェックインカウンターも同じように増設させることで、行列の解消につなげていく。自動チェックイン機、最近海外の飛行場、大変増えておりますけれども、こういったものも増やしていく。

これは結果として、行列は短くなって、すぐ中に入れる。中に入った結果、それだけ皆さんぎりぎりに来るかということ、決してそうではなくて、その分、空港内の商業施設の中での滞在時間が増える。結果として、お買い物していただくチャンスも増える。お食事あるいは飲み物の消費が増えるということで、顧客のサービス向上と同時に、収入の増加にもつながる。これは、それにあわせて、最後ですけれども、出発ラウンジの拡張、あるいは飲食店、商業店舗の増床、こういったことをやりまして、その分、快適な時間。商業施設の中、飲食店の中で過ごしていただく時間というのは、お客様は文句を言わない。意味のないチェックインの行列には文句をおっしゃる。この辺をはっきり峻別して考える必要があるということで、これだけの効果を上げてきているということでございます。

それから、もう一つが航空会社と win-win の関係をつくったという非常におもしろい事例があります。GIP が積極的にブリティッシュ・エアウエイズに働きかけて実現したケー

スなのですが、LCY の 1,500メートルしかない短い滑走路では、長距離のニューヨーク便を設定するのは無理であると従来考えられていたため、ニーズの高いこの路線の設定はありませんでした。何故かといえば、物理的には飛びたつことはできるのですが、ロンドンからニューヨークまで飛ばす分の満タンの燃料を積んでしまうと1,500メートルの滑走路では短すぎて飛び立てない。どうしたかという、小型の飛行機、右下の写真にありますのは、エアバス318というエコノミーであれば100席以上、乗せられる、そういう飛行機なんです、あえて全席ビジネスのフルフラットシートにする。したがって、32席しかないということで、高級感を打ち出すと同時に、燃料を少な目に積んで、1,500メートルの滑走路でも何とか飛び立つ。隣のアイルランドのシャノン空港、ここに一端給油で立ち寄るということを致しました。給油の待ち時間はあるのですが、その空いた時間を使って、米国への税関・入管手続を行ってしまうということを米国の当局とも交渉してやり遂げまして、結果として、世界中からの入国客で混雑するJFKに着いたところで乗客は入国管理無しでスムーズに入国できてしまうということで、これ以降、大変この路線が人気になりまして、とにかくロンドンのシティから一番早くニューヨークに行けるということもありまして、ほぼ満席状態が続いているということで、結果として、空港もハッピーですし、航空会社、ブリティッシュ・エアウエイズも大変ハッピーであり、かつ顧客の満足度も上がるということでございます。

ちなみに、アメリカからの帰りは、燃料を大分使い切っていますので、1,500メートルでも十分着陸できると、そういうことでございます。

以上がロンドン・シティ・エアポートでのいろいろなファンドが打ち出した打ち手ということでございます。

産業ファンドにつきましては、先ほど触れさせて頂きましたので、繰り返しませんが、ここでこういったインフラファンドの投資によって付加価値の向上といったものをどうとらえていくかということについて幾つかご提案・ご提言ということをさせていただきたいと思っております。

まず、インフラ事業というのは、価格を上回る付加価値さえついていけば、必ず顧客は支持してくれるということでございます。

それから、キャッシュフローを生み出すためには、先ほどの事例で申しますと、まず1つは、航空系の収入ということで申しますと win-win-win。これは、航空会社も winner であり、ファンド、投資家も winner であり、また一般乗客も winner であると。この

win-win-win、3つの win の戦略ということが必要であるということです。

それから、航空会社とは常に交渉する。これは、交渉相手であるということでもあります。翻って申しますと何かというと、日本の空港の場合、特定の航空会社さんの支配力が非常に強い。特定の航空会社さんの都合のいい運営をなされる。結果として、それが空港の収入拡大につながらない。あるいは、顧客の満足度の向上につながらないというケースがあります。これは常に三者の win-win-win、このバランスをとっていく必要があろうということです。

それから、そういう顧客満足度というのは、先ほどのような非常に小さなことの積み重ね、まさにシックスシグマであります。ガトウィック空港にG I P、先ほどのグローバル・インフラストラクチャー・パートナーズが投資した後に、シックスシグマチームというのがガトウィック空港の運営会社としてつくられまして、工程管理を徹底的にやる。今現在、私の部下が現地でやっておりますが、今彼のプロジェクトは何かというと、着陸した飛行機からお客様の荷物をおろす、その荷物がターンテーブルに載るまでの時間を1秒でも短くするためにどうするかというプロジェクトに今飛び込んでやっております。そういった細かいことの努力がまさにこれにつながっていくのだということです。

非航空系収入ということに関しましては、先ほどの繰り返しですが、飲食店、商業施設の経営ノウハウというのが非常に重要になってくるということでございます。

もう一つ、別の観点なのですが、航空サービスとともにほかの産業との連携ということが必要になってくるのかなと思っております。どうしても日本というのは、何かというと、鉄道系の会社は航空会社を敵だと思っていて協力する姿勢はないのですが、実はお互い win-win になれるわけございまして、このあたり、地上交通系との連携、あるいは海上交通との連携というのは絶対あるなということでございます。皆様、ご経験だと思いますが、香港ですと、ビジネス街でチェックインして、そのまま手ぶらで空港まで行ける制度というのは極めて一般化しております。

それから、例えば物流サービス等との連携ということなんですが、これは私も一部、空港会社の皆様とご議論させていただいて、例えば海外から到着した観光客の皆様が、そのまま手ぶらでホテルに向かって、自分のホテルの部屋にチェックインして、部屋に入ったら、荷物がそこに置かれている。こういったサービスは、安全な日本かつ物流システムが発達した日本では十分可能なサービスであるということは、皆さんおっしゃっています。ところが、いざやろうとすると、物流会社さん同士が、おれにやらせろとか、民間側の問

題もあるんですが、未だうまくできていない。あるいは、日本のお年寄りが海外に出て行くに当たって、自宅でピックアップした荷物を、チェックインのときにはやらなきゃいけないけれども、最後は同じサービスの逆でございますけれども、海外のホテルに到着したら、そこに荷物があるという、これは今のITでコントロールされた物流のサービスから十分可能であるということ。そういったこともやれば、安全で効率の高い日本に多くの観光客を呼べるのではないかと考えております。

航空会社とのリレーションシップマネジメントは、先ほどの繰り返しになります。特定航空会社に頼らない、支配されない空港運営というのが非常に重要になってくるということ。

それから、3点目なんですけど、国内空港事業を私どもがどうとらえるか。先ほどのロンドン・シティ・エアポートのケースで申し上げても、ロンドン周辺の5つの空港をどういうふうに分担させていくか。ちなみにガトウィック空港というのは、徹底して観光客向けのLCC、ローコストキャリアに特化した運営をやっている。ヒースローが一般的な空港運営という役割分担をやっていることですので、私どもとしては、98の空港を1つのポートフォリオととらえて、それぞれが役割分担をしていくんだということのほうが多分正しい。1つの空港を単独で取り上げて、ああしろ、こうしろというよりは、98全体で最適化を考えるほうが間違いなく効率的であると考えます。

具体的に申しますと、一番下の段でございますとおり、プライベートジェットの専用空港、VIP専用、あるいはレジャー客専用、貨物専用、あるいはある一定の季節だけやる空港、そういったものがあっていいのではないかとというのが私どものアイデアでございます。

それから、そういうことを可能にするためには、空港事業者にとっての価格政策等の自由度を上げていただくということが必要かなと。特に着陸料なんかについて、季節毎に変えたりするという事は、もう当たり前に行われておるということを含めまして、ここで申し述べさせていただければと思います。

最後の事業価値と三位一体、これはコンセッションに当たっては、特に自治体との関係というものについては、しっかりとした契約関係というものを前提にさせて頂きたいというのを絵にしてみました。

最後に、これは宣伝で申しわけございません。昨年、「龍馬伝」で、香川照之さんの演じる岩崎彌太郎が大分えげつないビジネスマンとして描かれておったんですが、そこからの

反省で、これは4代目、岩崎小彌太が「三綱領」というのを出しております。「所期奉公」、これは社会に貢献する、contribution to society ということで、「処事光明」、これはまさに transparent、それから「立業貿易」、貿易をもって世界に貢献する。これを私ども三菱グループとして旨としてやっている。何を申し上げたいかというと、彌太郎のような儲け主義では、百何十年間もこの事業は続かないということで、私ども民間企業も、こうしたものを旨にやっておるということを最後に申し添えさせていただいて、私の今日のプレゼンテーションとさせていただきます。どうもありがとうございました。

【座長】 廣本さん、どうもありがとうございました。大変興味深い話を頂きました。

せっかくでございますので、委員の皆様からのご質問を賜りたいと思います。恐縮でございますが、ご質問ある方、挙手をいただきまして、こちらから順次指名させていただくということで、10分程度、QアンドAを頂きたいと思います。よろしくお願い致します。

【委員】 ありがとうございました。

人という観点で若干、もし可能であれば教えていただきたい。2問ほど追加でお伺いしたいのですけれども、G I Pというインフラファンド、運用会社ということだと思っておりますが、こちらの運用会社自体というのは、現状では何名ぐらいのスタッフが働いておられるのかというところを追加的に教えていただけないかなと。どういうバックグラウンドの方が働いているのかということも含めて、教えていただけないかというのと、もう一つ、ロンドン・シティ・エアポートないしはガトウィック空港という投資した先というのは、当然、投資家として経営者を何人か送り込んだりということは当然やっておられるのだと思うのですけれども、どういう方を経営者として、これもバックグラウンド、もしあれば、要は、今ご説明されたようなまさに経営改善の指揮をとっているような人たちというのは、ある意味どういう人たちなのかというところを、もし可能であれば教えていただければと思います。

【廣本氏】 総人員というのは正確には把握しておりませんが、プロフェッショナルで申しますと、100名はいないと思います。英国のロンドンとニューヨークに本社を2つに分けて置いておりまして、全体のヘッドはニューヨークにおるのですけれども、これだけのオペレーションを英国でもやっておりますので、英国にもたしか三、四十名のスタッフはおります。そのうちの1人が私どもからの出向者ということになります。

それで、送り込んでいる人というのは、もちろん空港運営の会社のヘッドというのは変えていくわけなのですが、大体業界の中からスカウトしてくるケースなのですが、実際の

現場で改善を行う人間というのは、先ほど申し上げたブラックベルト、これは設立主体であるGEから、もともと出向でしたが、もう転籍してG I Pの人間になっております。コアとなる人間が確か6名ほどGEから移ったと聞いておりますが、彼らがまさに現場に逐一乗り込んでいって、工程管理をやっていくということを投資した先々で繰り返していく。同時に、そういうチームをつくりまして、シックスシグマチームというのをつくって、まさに工程管理を現場のもう既にいる人たちに根づかせていくという、この教育的プロセスをやっていく。これを繰り返して、先ほどのような収益改善につなげていくというやり方です。必ずしもたくさん人数を送り込んで、例えば経営陣をさっと入れかえてとか、そういうやり方では必ずしもございません。

【委員】 ありがとうございます。そんなに大勢の人数でやらなくとも、しっかりとしたプロフェッショナルが何人か入って、そこに既におそらく働いていらっしゃる方々は何百人といらっしゃると思うんです。その方々と一緒にやっていくというスタイルでよろしいですね。

【廣本氏】 物の考え方を変えていくほうが非常に大きいと。これは、日本の某航空会社で今進んでいることと似通っているかもしれません。

【委員】 ありがとうございます。

【座長】 ○○委員、どうぞ。

【委員】 どうもありがとうございます。資料の19ページのところに、着陸料のお話が出ていますのですけれども、柔軟な対応ということですが、ある意味、独占の空港を利用させるということなので、一定の幅というものは公共の理由から決められて、その中で柔軟な対応ができると、そういう仕組みなのでしょうか。

【廣本氏】 先ほどの空港全体のキャッシュフローという中で申しますと、私ども着陸料というのは、幾つもある収入源のほんの1つ、航空系収入の中でもその1つだと思っておりますし、例えば着陸料は多少安くても、先ほどの駐機料、あるいは駐機している間にいろいろかかるグランドハンドリングの費用その他を高くすることで、実質的に排除してしまっている事例なんかもございます。

そういう意味で申しますと、これは結局、アクアラインと一緒に、上げれば当然使ってくださるエアラインが減る、下げれば増える。プラス、それは着陸料のみならず、いろいろな空港にまつわるトータルコストの勝負だろうと思っております、それを季節毎に、あるいはセグメント毎にきめ細かく変えていける自由度をいただければ、いろいろなアイ

デアを打ち出していけるということだろうと思っております。

【座長】 ○○さん。

【委員】 インフラファンドについてお聞きをしたいのですが、当然ファンドですから、利回りが期待されるわけですが、インフラなので、そんなに高い利回りではないのかどうか、期待利回りと実態がどうなのかということ。それから、他の、例えばここに書いてありますエネルギー、発電だとか港湾、鉄道、水処理に比べて、こういった空港における利回りというのが、ファンドの中では組み込まれて多分配当されていくのだと思いますけれども、差し支えのないところで、そのあたりどうなのか。

【廣本氏】 個別にどういう投資がどれぐらいの収益かというのはご勘弁いただきたいんですが、ファンド全体としてはいわゆるIRRという収益率で言いますと、16%から18%で回っている。それは2007年にスタートして以降の成績なのですが、これは何かと申しますと、結局、これは結果オーライの部分が大変ございまして、2007年、それから2008年の前半、ファンドが立ち上がったばかりということで、ほとんど投資、何もしなかったんですね。そこにリーマン・ショックが来て、世の中のあらゆるものの値段がゴンと下がってしまって、下がった値段で投資を一気に開始して、2009年が一番活発に投資をした年でありまして、2009年度のファンド・オブ・ザ・イヤー、世界中のファンドの中でも一番活発に活動したファンドという賞もいただいているのですが、そういうことをやっている。実際に、キャッシュフロー、買った値段と利回りということで言うと、そんなにハゲタカ的に20%よこせとか、30%、そういうものではなくて、せいぜい10%内外というところで、それに資産の値上がり、価値向上といったところを合わせて15%ぐらいをねらっていくというのが大体この手のインフラファンドの目線ということで、舟橋さん、また別のご意見をお持ちかもしれませんが、私どもがやっているところ、目指しているところというのは大体そんな感じです。

【委員】 実態もそうですか。

【廣本氏】 はい。

【委員】 今現在も？

【廣本氏】 今現在もそんなところです。

【委員】 ありがとうございます。

【座長】 ○○委員。

【委員】 ありがとうございました。今の質問にちょっと関連するのですが、空

港をはじめ廣本さんのご担当でやられているこのファンドと、ご担当じゃないかもしれませんが、4ページにいろいろなインフラファンドというかインフラのあれがあるものですから、例えば昨今よく言われている水なんかと比べると、私の印象は、水は、しかも多分御社でやられている場合には、途上国向けのあれなので、レベニューを上げるというか、レベニューを補足するということはあると思うのですけれども、それよりも、コストとかいろいろな漏水率ですとか、そっち側のほうがより工夫が見られると。空港の場合には、先ほどまさにおっしゃったように、もちろんコストカットもそうですけれども、レベニューを上げていくという、そっちのほうにより注力するという、もしくは時間を割く、カスタマーサティスファクションをいろいろなバリエーションでやっていくと、そういう理解でよろしいですか。

【廣本氏】 全くおっしゃるとおりだと思います。私も水事業は必ずしも詳しくないんですが、最近、マニラ・ウォーターの社長から、彼らがやってきた事例というのを詳しく伺う機会がございまして、国がやっていたときというのは、浄水場から出した水量に対して、最終的に水道で一般のユーザーが使う取水率は3割しかなかった。7割は途中でリーケージ、漏れてしまうか盗まれるということで、発展途上国の典型的な事例なのですが、それが今65%ぐらいまで改善したということですが、その間、水道料金単価自体は実は上がっている、じわじわ上げてきているというのが実態ですね。それをもって水道網、パイプラインの整備に充ててきたということなのですが、結果としてどういうことが言えるかという、これは発展途上国の事例なので日本には当てはまらないのですが、実は水道がない家庭というのがたくさんあって、その人たちは水をくみに1日何時間も歩いてくみに行く。そのコストを労働コストに換算すると実は大変高い水になっていたわけなので、多少の料金の値上げはあっても、それによる水道網の充実が結果としてより多くの人に便益を与えているという事例を説明してくれて、これはなるほどなということだったわけです。

いずれにしても、水の場合もそうですし、あるいは国内交通網の場合、こういうインフラというのは、国内のデモグラフィックス、日本の場合で言うと少子高齢化、人口減少という中で、このキャッシュフローを上げていくのは相当な努力が必要なわけですが、空港というのはクロスボーダーですから、外からの観光客、お客様をより多く招くことによって、キャッシュフローは改善できる。外国航空会社の便数を増やすことで対応できるということにおいて、私どもの知恵の出どころがたくさんある、そういう分野である。

先ほどご説明申し上げた物流施設、商業施設の運営ノウハウがそのまま適用できるという点において、空港というのは、私どもの持っている、それだけハイブリッドな施設であるということで、知恵の出どころがたくさんあるなどと考えております。

【座長】 ありがとうございます。

では、最後に〇〇さんから。

【委員】 今日はありがとうございました。

2つあるんですけども、先ほどのリターンのお話で、IRR 10%内外、できれば15%をねらうということ、これは御社が持たれている不動産だとか商業施設の管理運営、こういったすそ野の広いご商売をやられている、トータルとしてそういったところもあるので、世界でほかに高いリターンを要求しているファンドより低いというお考えなのか、それとも、小彌太さんの教えに沿って低く設定されているということなのか、そこら辺のところをお教えいただきたいところが1点目。

それから2点目は、ロンドン・シティ・エアポートの例で、どうやって事業価値を向上するというのはわかったんですけども、ロンドンですと、後背地が大きくて人の動きも大きい。一方で、日本の空港ですと、場所によっては、航空会社の方とお話ししていると、着陸料がただでも、飛行機を飛ばせないというところがある中で、それでもやりようによってはうまくいくというお話なのか、残念ながら、そういったところはそういったところで、先ほど、空港全部をポートフォリオで考える、あるいは同一なアプローチをとっていけないということをおっしゃっていたので、どちらかというと、そういうトータルの考えの中で方向性を考えていく、そういうお考えなのか、そのあたり、お教えいただくと幸いです。

【廣本氏】 1つ目のご質問に関しましては、やはり不動産、あるいは未公開企業や投資、プライベートエクイティという分野、あるいはヘッジファンドといったこれ以外のインフラというものを1つの金融商品としてあえてとらえた場合に、ほかの商品群との比較においては、やはりインフラというのは長期安定と。キャッシュフローが長期的には安定している分だけ、期間利回りそのものは相対的には低くていいのだというのが一般的だと思いますし、私どももそういう理解をしておりますし、本来であれば、年金等の長期的視点で投資できる投資家が長期保有をするのに一番向いた資産であると私どもは理解しております。

したがって、これをころころ短期で買って売って転売して転がすといったものには適し

ていない。その分だけ、したがって、短期的な利回り向上策というよりは、中長期的に収益を安定させるほうに知恵とリソースを使っていくという意味において、目標利回りは低目でもよろしいんじゃないかと思っています。これは、ご専門ですので、申し上げるまでもないんですが、ボラティリティとの対比によって正当化できる部分だと思っています。

2つ目は、これは何とも申し上げにくいのですが、本来、航空会社さん毎にコスト構造が違っているわけございまして、今でも一定の着陸料を前提としてでもやっていける航空会社さんはあるのではないかと。これは一般論で申し上げますけれども、そこは各航空会社さんのコスト構造とのマッチングであるとか、あるいは場合によっては、もう完全に定期便ではなくて、観光目的のチャーター便専門であるとか、専ら貨物に徹するとか、これは先ほどの私どものご提案のとおりで、その立地特性とかに合わせた、いわゆる使用目的の明確化、役割分担の明確化ということを通じて、再生する可能性のある空港は少なくとも幾つかはあると。すべてがやれますと私が申し上げられる立場にはないんですけれども、運営の内情も存じ上げない中で申し上げる立場にはございませんけれども、そういった考え方で見直してみれば、また違うものが見えてくるんじゃないかということでございます。

【座長】 どうもありがとうございました。時間の都合がありますので、必要があればまた後ほどと思います。

ややもすると、ファンドという切り口ですと、我々、企業に対するレバレッジド・バイアウトのファンドですとかアクティビストのイメージで、短期かつIRR20%、30%というイメージで持つところを、オペレーションにも入っていきながら、インフラということで長期安定ということをはっきりおっしゃっていただいたので、非常に我々にとっても参考になるご意見をいただけたかなと思っています。本当にありがとうございました。

お待たせ致しました。恐縮でございますが、美原さんから次のご説明をちょうだいし、またQアンドAをさせていただければと思います。よろしくお願い致します。

(2) 株式会社三井物産戦略研究所

プロジェクト・エンジニアリング室 室長 美原 融 氏

【美原氏】 三井物産戦略研究所の美原です。

パワーポイントではなくて、お手許の資料2というハンドアウトを利用しながらご説明

しようと思います。

与えられた命題が、投資家として空港案件に興味があるのか、どういう要件なら投資するのかということですが、結論から申し上げますと、当然、空港は投資対象として別におかしなものではないし、興味もあり、もちろん民間主体にとっては投資ターゲットに入る対象でもあるわけです。もっとも、それはルール、明確な制度やビジョンなどがあってのことで、これがない限り、投資家としての意思決定は一切できません。この意味では、投資対象としてどう考えるかは、まず我が国の政策のあり方、空港政策のビジョンのあり方、この辺がレギュラトリーストラクチャーとしてしっかりしてない限り、投資家としての判断ができないということになります。

その辺をかいつまんで、何がポイントなのか、民間投資家は何を考えて空港への投資を考えるかということを中心的な立場から政策論としてご説明しようというのが私の発表の内容になると思います。

まず考慮すべきは、しっかりとした枠組みとか制度をつくるのが、民委託とか民営化の前提になるということです。これは皆様の検討会の前提でありますから、私が言うことでもないわけですが、上下分離で全ての空港の収益をプール化して空港の施設整備を図るという考えは、もはや現実的ではないということです。国の指導によりネットワークを構成してプール化する考えは、従前の整備資金がないころの考え方でした。当時は合理的だったわけですが、やはりインフラ施設としての空港の位置づけとか国を巡る財政上の環境が大きく変化しているわけですから、これを再考せざるを得ないのが現実ではないかと思えます。

私は、国管理の飛行場を全体のポートフォリオだけで考えるのは、個別空港の経営や運営のあり方を考えるということには繋がりにくい側面があるため、あまり意味がないと思います。空港にも民間企業と同様に、経営が求められる時代が来ているわけです。ポートフォリオやネットワークの維持も必要ではあるとはいえ、個別の空港毎にガバナンスをきかせて、経営の考え方を入れなければまず空港自体がうまくいかないし、全体のネットワークも機能しない。ましてや、民営化とか民委託、投資の対象になるわけがないわけです。

空港には、従前は経営という概念は無かったのでしょう。整備をすること自体が目的でこれにより自然にネットワークが構成されるという考え方から整備されてきたために、現在があるわけです。やはり個別の空港毎に独立採算を実施してガバナンスを効かせた経営を考慮せざるを得ない時代に移りつつあるのではないかと思います。

そのためには、空港毎の費用と収益の構造を透明化して、なおかつ費用を縮減して収益増を図るといった抜本的な経営効率化を図ることがすべての前提になる。これができることが民委託とか民営化のすべての前提になるのでしょう。

この意味では、採算を度外視した空港経営等はありません。また、将来の更新投資とか修繕投資が着実にできるような枠組みをつくらないといけませんし、これを民間資金でどうやって実践できるのか、これを可能にするサステナブルな仕組みができるような制度を考えなければ全く意味がないという形になろうかと思えます。

民営化、民委託の可能性、要件を議論する前に、まず国としての全体のビジョン、航空政策のあり方を提示すべきであって、これに基づいていかなる制度設計をするのかを明示することが必要です。この前提が明らかにならない限り、個別の空港がどうなるかが見えないわけで、投資家としての意思決定や興味のほどが明確にならないと思えます。空港政策がどう構成されるのかにより、個別の空港のあり方はものすごく大きく変わってきます。これにより航空会社の戦略も変わります。彼らの立ち位置も変わるのでしょう。結果、空港の経営のあり方も大きく変わらざるを得ない可能性もあるわけです。また、個別の空港の立場からは、様々な制約や環境要因が異なるわけで空港の経営のあり方、戦略も大きく変わってきます。いろいろな方法ややり方があります。でも、それは大きな戦略、ビジョンの中から個別の空港の立ち位置を考えながら考えていくべきでしょうし、それを考えないと投資判断ができないわけです。

やはり個別空港毎に状況とか環境、制約要件も大きく異なりますから、多様な国管理空港もあるべき機能、役割から類型化し、類型化した空港毎に最適なあり方を考えるべきだろうと思えます。

では、いかなることを考えるべきでしょうか。次のページをご覧ください。ある程度前提がない限り、民委託とか、どのくらいの要件があれば民間として空港に投資参加できるのかということ判断できないわけです。

おそらく今現在ある国管理空港については、経営形態の検討も含めて、やはり国が主体的にかかわるべき拠点的な空港と、それ以外の専ら地域の利便性向上に貢献している空港との二種類に分けてアプローチを考えることが適切かもしれません。あるべき管理の基本は、やはり国から地方に権限を移管すべきでしょうね。ですけれども、一部の分類としては、国が直接的に何らかの形で関与すべき空港と、自治体に管理者の地位を移管、資産を譲渡して、その存廃も含めて自治体の自主的な判断にゆだねるべき空港があるのではない

かと思えます。

その存廃も含めてというのは、当然、経営判断からペイしない限り、廃止するという可能性もやはり選択肢の一つとして考えるべきではないかということです。すべての空港が民営化、民委託の対象となるかはわかりませんが、これも一つの可能性ということでしょう。国がすべての空港をプール化して管理し、これらを支えることができない以上、当然、個別空港毎に生き残り戦略を考えるべきではないかと思えます。

この前提で空港の上下施設をできる限り一体化して、民間主体に施設の維持管理、運営、修繕、更新投資をゆだねることなど、民間を最大限活用することを志向すべきじゃないかと思えます。尚かつ、空港資産のあり方、あるいは空港の事業領域に関しては、できる限り規制をかけずに、自治体とか民間主体の判断にゆだねること、すなわち大幅な規制緩和をすることがすべての民投資の前提になるべきでしょう。

実は空港のあり方というのは、地点の戦略性とか空港を取り巻く需要構造にいろいろな地域毎の差異や特性がありますから、国管理の空港を類型化したほうが解りやすいわけです。よっぽど類型化してマトリックスをお出ししようかと思いましたが、やめておきました。個別の空港の名前がわかっちゃいますから。類型化すると、空港毎にどういう特性と選択肢があって、個別の空港の生き方はどうあるべきかというのが見えてきます。

それを提示しないのは、やはり個別の空港毎に利害関係者がおり、異なった複雑な仕組みがあって、現実はその単純ではないという背景があるからです。やはり、国とか地方公共団体の関与のあり方、民間の参画のあり方も、個別の空港毎に空港の事情を斟酌して工夫すべきで、ここにはいろいろな選択肢があるのではないかと思えます。

それともう一つ、空港政策で大きなポイントは、先ほどの発表にもございましたが、やはり空港基本施設に対する継続的な維持、更新投資をだれが担って、どう費用を負担して、かつ必要な費用をどういうふうに戻収できるかという選択肢を如何に明確にするかということです。これは、航空料金政策のあり方そのものですが、料金決定のメカニズム、料金に関する民間事業者の裁量のあり方次第で空港の性格が決まるとともに、民間事業者が果たして空港に投資すべきか否かという判断基準も明確に決まってくるのではないかと思えます。

やはり経営に関する一定の裁量性を民にゆだねることが基本であって、これを前提にしながらも、公平性、公共性を担保する一定の規制の枠組みが残るべきかとは思えます。この辺のあり方はかなり慎重に検討する必要があるでしょう。

それと、あまり議論の対象になっていませんが、空港のあり方とともに、やはり航空管制業務のあり方をも議論するべきだと思います。膨大な費用が航空管制に使われているわけですが、ほんとうにこれは透明化されているのか、適切な費用なのかということは十分議論されるべきでしょうし、これを独立行政法人化あるいは国の特殊会社として、民により近い立場で独立採算的に事業を担うことも選択肢の一つで、航空管制はその財源、支出のあり方も含めて透明化を図るべきだと思います。また、その結果、飛行場管制の一部業務などを民間主体とか地方自治体にゆだねることは不可能ではないはずです。これにより、航空管制がもたらす収益が一部、空港や民間事業者に入る仕組みも実現できることとなります。

言わんとしていることは、やはり明確な制度的ビジョンの枠組みが必要ということとともに、大きな方針を示して、国のあり方を決めていただいて、その枠組みの中で基本的な選択肢を明らかにすることが必要ということです。また、その実現のための工程を定めて、どうあるべきかをぜひともご議論していただきたいわけです。この結果、激変軽減措置も必要でしょうし、移行期に伴い、国の財政負担によって一定の飛行場に対する支援行為という考えも必要になってくるのではないかと思います。

では、民間事業者から見た場合、何がポイントでしょうか。2つあります。1つは、所掌範囲をどういうふうに広く定義できるのかということと、2つ目は、収入の要素をどこまで取り込むことができるのかということです。単純でないのは、我が国の空港政策は上下分離を前提に、上物施設は民間により独自の発展がなされてきたわけです。中には上場企業もあり、財団もあれば、しっかりとした民間企業もあって、利益を上げている企業も多い。ですけれども、多様な権益が混在し、これが多様な民間主体により多様な業となされているという事実をまず理解する必要があります。

その次のページは、空港の業務の多様な要素を図示したもので、全ての空港にはあてはまりませんが、これらすべてが本当に所掌範囲として一体化できるのでしょうか。例えばややこしいのは、ターミナルビルに航空会社が出資していたり、ターミナルビルが子会社群を所有し、多様な業務を担っていたり、これに財団法人が絡んでくる、あるいは三セクが絡んでくるという形で、実はインタレストがかなり輻輳化しているのが現実ですね。右側にあるのは主体です。書いていませんけれども、防衛省も入ってきますね。国、地方公共団体、航空会社、その支援事業者、その子会社、あるいは、ターミナル事業者、ターミナル事業者の子会社、アクセス交通事業者とか駐車場経営者、底地所有者、民間地主など

も一部、国管理空港には存在します。

こういうさまざまな主体が関与し、業務を分け合って、全体としての空港があるわけです。理想的な民営化、民委託というのは、これら業務を包括的にできる限り一元化して民に委ねることです。すべてを包括的に担うことが理想ですが、そんな簡単にできるでしょうか。時間的余裕とお金があればできます。民に最初から As is でできる部分のみをゆだねるとしても1つの選択肢ですね。その場合、民の投資意欲はかなり削減すると思ってください。国が強制的にやることも不可能ではありません。どうせ底地は国の行政財産でしょうから、使用許可を取り消して現状復帰せしめれば、直ちに国のものになるわけです。けれども、そんなことをすれば、当然、訴訟問題になってできるわけがない。

ということは、やはり官がやるべきなのか、民がやるべきなのかを再考し、この利害関係を解きほぐして、いかに民が担うべき所掌を多くすることができるかがおそらく経営戦略上、非常に重要なポイントになってくる。それによって、収入のポテンシャルがどのくらい上がるのかという判断ができるわけです。これが制度上できるのか、あるいは実務上の努力で解決せざるを得ないのかは大きな問題になります。実は、諸外国でもさまざまな制度や考え方があり、こういう非航空部門の領域に事業領域規制をかけている国もあります。日本も間接的に同じ考えがあります。賃借している土地は特定の事業目的に限定され、その目的外使用は規制の対象として、国が判断するようなメカニズムは、事業領域規制ですね。できる限り規制を排除し、民間にある程度、経営の裁量をもたせる領域を増やすような可能性がない限り、おそらく飛行場はペイしないし、民間投資家は興味を持たないということが言えるのではないかと思います。

その前提になるもう一つのポイントが、成長のポテンシャルはどこにあるのかということです。収入セグメントを増やすことができるのかということですね。これは、先ほどの所掌をどういうふうにするのかということと密接に結びついてきます。実は、ここに航空部門収入と非航空部門収入と書きましたけれども、必ずしもこうなっていないわけです。理論的に海外でもあり得るものと日本のあり得るものを一緒に合わせてここでは記載しています。航空部門収入というのは、規制の対象になることが諸外国でも多いわけです。いろいろな規制の対象の考え方があります。空港の収入に影響を与える基本的なデターミネント、すなわち決定要素は、交通量と便数で、これにより収入レベルが決まります。もちろん、これ以外にさまざまな可変要素も影響することがあります。

非航空部門収入は、実は業務領域規制がなければ成長のポテンシャルが高い。これは、

交通量と乗客数が収益増のドライバーになるわけです。諸外国の空港に関する民営化、民委託、コンセッションリースで成功した案件は、100%すべからず、航空部門収入ではなく非航空部門の収益増が成功要因となっています。航空部門収入と非航空部門収入を相対的に見て、いかに航空部門収入を上回る非航空部門収入を上げられるか、これが成功モデルの理由です。

我が国の場合、いろいろな事情があると思いますが、やはりいかに収入が増える事業領域を増やすことができるかという点が非常に重要なポイントになってくる。何をどこまで収入源とすることができるのか、非航空部門収入が収入増のドライバーになるかがかぎになるわけです。

海外の事業モデルは、非航空部門収入を増やすことがポイントでもあったわけですが、果たして、我が国では、本当に日本の制度、枠組みでこれが可能なのでしょうか。先ほどの所掌の問題、あるいはさまざまな規制の問題、これが本当はないのでしょうかということが非常に重要なポイントになってくるわけです。さまざまな規制と制約を緩和しない限り、成長のポテンシャルは制限されてしまうからです。市場はそれを正確に評価することになりますから、今現在、飛行場のバランスシートをつくってみて、確かに負債はない、赤字はないかもしれませんが、状況次第では赤字化し得るし、想定されるキャッシュフローはリスクがある場合、民間投資家はこれを割り引いて考えるということが前提になるのではないかと思います。

一番大きな問題は、やはり規制と制度の基本的なあり方です。これは、空港基本施設の維持管理、更新にかかる投資が民間事業者の義務となる場合には、当然のことながら、制度、規制、もしくは契約行為において、サービス水準とか維持管理水準、あるいは維持、修繕、更新投資のあり方とかコストの回収方法をあらかじめ取り決める必要があります。法律だけではすべてうまくいきません。ということは、必ずここで契約行為が必要になる。官と民の契約行為の中において、これを合理的に決める実務的な手法と考えが必要になってくるわけです。

この場合、規制のあり方と価格設定、すなわち、航空基本料金、航空基本施設の利用料金をどういうふうに定めるかに関してはいろいろな考え方があります。これ次第では、民間主体にとっての収入のあり方は大きく変わってきますから、どのくらい投資ができて、どういうふうに投資コストを回収できるのかというのが計算できないわけです。

この仕組みをどうするかに関しては、いろいろな考え方が諸外国にはあります。例えば

マーケットの需給を判断要素にし、交渉ベースでやるという手法をアメリカではやっています。あるいは、**cost recovery pricing** というのは、投資したコストを100%回収できるような価格構成を考えるわけですね。今の我が国のプール制というのは、これに似たような考え方だと思います。

rate of return というのは、コストに一定のリターン加える考えで、例えば7%とか5%の利回りで、コストに上乗せして回収するような方法です。**revenue sharing** という官民の関係者が収入を分担しあうという考えもある。あるいは、一定の上限設定範囲を決めて、**price cap** を設けて、その範囲内で民間事業者に一定の裁量性を与えて、着陸料等の航空部門収入を決めさせることを認める等の考え方がある。これにも第三者のモニタリングをかませてみたり、不正な取引があった場合には、規制当局が入ってきて、是正要求をしたりする等、いろいろなバリエーションを加えた考え方が採用されています。

どういう選択肢をとるかによって、経営のあり方とかお金の入りのあり方が全然違ってくるわけです。この辺をどうするか、最初にまず方針を決めていただかない限り、空港のキャッシュフローをはじけないし、どのくらい収入ポテンシャルを増やすことができるかというのは、なかなかチェックすることが難しいというのが現実ではないかと思います。

5ページ目に申しましたのは、おそらくストラクチャーを工夫すれば、事業性は向上するということです。ここでは向上しないと書いてありますが、実は逆を言いたいわけであって、ストラクチャーを工夫することにより、事業性を向上することができるわけです。それが可能になる制度となっていることがポイントでしょう。というのは、実は、空港の地点特性や、市場における立ち位置によって、その可能性は大きく異なります。ですから、あまりここで類型化して説明しないのは、やはり個別空港の特性や環境、制約要因等が如実にあらわれてきて、それがストラクチャーをどういうふう構成するかに大きな影響を与えてしまうわけです。

例えば、成長のポテンシャルが高い空港と高くない空港が我が国の国管理空港にはあります。実は、乗客数が少ない地方空港では、空港の運営というのは、就航している航空会社の運航方針によってロックインされてしまいます。それにより、空港の経営戦略が明確に変わってくるはずです。また、変わらなきゃおかしいわけです。ですから、たくさん飛行機が集まるような拠点空港と、地方の空港では当然経営戦略も運営も維持管理や整備手法も違う。例えば地方空港のあり方というのは、特定利害関係者にロックインして、何らかの固定的契約枠組みをベースにしなが、これをベースに空港の経営のあり方を考える

という選択肢もとることができる。地方公共団体あるいは三セクとか、地元の企業、あるいはエアラインなどとの特定利害関係者との関係性を考慮しながら、何らかの仕組みを構築することが効果的たる場合が多い。それができる空港と、できにくい空港があります。これらを明確に仕分けすることにより、空港の生き方、選択肢を空港の潜在的な経営者たる関係者に提示すべきでしょう。

ですから、国から地方自治体に移管して、地方自治体が民に委託するという仕組みの中で、民間事業者にさまざまな仕組みを考えさせることができる仕組みが必要です。そのストラクチャーの構成のあり方を工夫して、うまくキャッシュフローが回るような仕組みにすることが必要なわけです。

実は、今大きな問題は、航空会社もコストコンシャスになりつつあります。ローコストキャリアも実はめちゃくちゃにコストコンシャスで、空港もコストコンシャスになりつつありますから、いろいろな知恵を出し、工夫する必要があるわけで、LCCが来ればもうかる等という単純な話じゃないということです。

あるいは、特定航空会社と特定のことをロックインしても、よほど仕組みとかストラクチャーとかサービスのあり方を考えない限り、空港としては事業性を確保できない。でも、不可能ではないと思います。それは、個別空港の事情を斟酌しながら、どうあるべきかの戦略とビジョンを個別空港毎に立ち上げることにより、そこに生き残り戦略を構築できる可能性があるからです。

5 ページ目の最後に、国と自治体と民間主体との関係性のデザインが非常に重要な形になることを記載しました。これをどういうふうに位置づけるのかということがまず民営化、民委託の前提にあるべきでしょう。

6 ページ目をご覧ください。いろいろな選択肢、方法があるわけですが、やはり国は規制者として、その関与を限定することを基本とすべきだと思います。空港の管理は、そのあり方を含め、地方自治体にゆだねる。これが将来の国管理空港のあるべき方向性ではないかと思います。

この関係の中で民営化、民委託をどういうふうにするのか。形式的な手法としては単純な divestiture から、企業化して株式を売る、IPO、あるいは、単純な運営委託までいろいろな可能性がありますが、空港の経営を民に委託する場合の具体的な方法は、おそらく1つしかありません。それは、空港基本施設の土地所有権を公的主体に残したまま、空港の施設と一体化して空港全体を経営、運営する権利を一定期間、民間主体に譲渡

することでしょう。これがいわゆるコンセッションリース方式と呼ばれる手法です。海外のあらゆる主要な空港も、空港基本施設を民間が所有しているケースはほとんどありません。これはメリットもないからです。やはり空港基本施設の所有権を切り離して、空港の運営権を取得するというのがポイントですが、この考えも、期間が長くなれば、その効果は民営化とほとんど等しくなります。例えば30年という超長期のリースの場合、世代が変わってしまいますから、民営化と同じですよ。60年、70年となれば、ほとんど民営化に等しい。

ですが、リース期間が15年程度ですと、ある程度全体を見渡してコントロールできる期間になりますから、必ずしも民営化とは言えない形になると思います。但し、この場合、民間主体は空港基本施設の資産を取得をしませんから、民間事業者が当該施設の補修、修繕、追加投資を行った場合、資産の所有権自体が公的主体で、公的主体の支払いが想定されませんから、売買にも請負にもならず、当然、一種の無形資産としての運営権を取得したこととして、合理的な減価償却手法を措置する必要があります。また、契約関係は、官に偏重した、片務的な関係ではなくして、公共的主体と民間主体がよっぽどバランスされている必要があります。資産が無いという点では、民間に不利になりますから、民間事業者はこういうモデルに興味を示さないわけです。いかに公平なモデルをつくるのかというのが公的部門に要求されることになると思います。

一方、注意すべきは、このようなコンセッションリース方式は、公的主体との金銭関係としてはいろいろな方法があることです。典型的なのは、例えば公的主体が一定期間に亘る運営・経営権を巨額の一括前払い金で民間主体に売却する場合等です。この場合、民間主体は、資本比率を下げ、レバレッジを上げて、市場から負債として資金を集めます。ということは、今現在の空港が無借金であっても、民営化した場合、あるいは民営委託をした段階で当然、借金を大きく抱える企業になる。その借金は、公的主体に対するコンセッションフィーとして支払われるわけです。これが適切か否かというのは、全体の仕組み、制度の仕組みがいかに安定化しているかどうかというのが要件になります。

もし何らかの外的状況の変化により収入が減った場合、負債が大きい場合には、財務的には非常に脆弱になります。民営化、民委託は、非常に効果的な方法ではありますが、やり次第では環境変化に弱い側面もあるわけです。飛行場ではありませんが、高速道路では類似的なコンセッションリース案件で、米国では既にチャプターイレブンで破綻したケースがあります。それは巨額の前払いのコンセッションリースフィーを公的主体に払い、結

局、リーマン・ショック後の不況に耐えられず、資金繰りができなくなってしまったわけ
です。ですから、こういうことも注意した上で全体の仕組みを考える必要があるのではな
いかと思います。

最後に、6点目になりますが、民間投資家は何を考えているのでしょうか。実は、日本
の企業も海外ではインフラとしての空港の運営には興味を持っています。海外を見ると海
外の投資家は投資対象としての空港を常に興味の対象にしきました。規制や制度に柔軟性
があり、交通量がトラックレコードとして一定の実績がある地理的に戦略的な空港は、経
験的にも確かにうまくいく確率が高いわけです。日本もそういうところはあります。例え
ば過去のトラックレコードやキャッシュフローを見て、これは確実にうまくいくという空
港が現実には民委託とか民営化の対象になりやすい空港でもあるわけです。

この場合、やはり空港部門と非空港部門事業活動をいかに統合して取り込み、インフレ
に対して抵抗力のあるキャッシュフローを生み出すことができるか、それを可能にできる
経営の裁量性が認められるか否か、制度や規制がそれを束縛することがないかどうかなど
が投資判断の大きなポイントになると思います。

実は、我が国の投資家も似たようなことを考えているわけです。最後になりますが、や
はり想定される収益や費用を賄うことができることがすべての前提ですね。これは、今あ
るキャッシュフローを考慮するだけではだめです。将来、どんな投資・修繕投資をすべき
なのか。10年、20年先の将来の空港のあり方を考えて、どのくらいの投資をコミット
することになるのか、またその投資を踏まえた上で、投資コストを回収できる仕組みを実
現できることがすべての前提になるんですね。ですから、今あるキャッシュフローだけじ
ゃだめなのです。将来、どのくらい付加価値投資をして、対象となる空港をいかによくす
るか。そのためのコミットメントが民間に求められるはずであって、制度、契約がそれを
認めるような仕組みでキャッシュフローを生み出さなければおそらくメリットが生まれて
こない。それとともに、もし様々な制度上の制約要因とか、料金規制が入ったり、土地の
利用制限があったりする場合、キャッシュフロー上の魅力を差し引く、即ち減額して考え
るのが投資家だと思います。

例えば、今、キャッシュフローが生まれていても、大きな規制があった場合、当然その
キャッシュフローは割り引くことになる。それを前提に考えないと、民営化、民委託の大
きな方針を間違えることになるのではないかと思います。

国管理空港の民委託、民営化は不可能ではないと思います。おもしろい投資対象になる

可能性は十分にあるし、そこに民間の経営力、運営力を発揮できる余地も充分あるのでしよう。ですけれども、まず、しっかりとした制度、スキーム、規制のあり方を明確に提示していかない限り、将来のサステナビリティのある空港の絵を描くことができないということではないかと思えます。

実は、付録に絵がついてあるのですけれども、これは説明しません。これは大学院で講義に使うときに、いろいろな見方や選択肢があるということを提示するためのものです。コンセッションリースとか海外の事例は多様な手法や考えがあり、結構おもしろい。キャッシュフローの要因がどこにあるか、どういうリスクがあって、民間がどのくらいの裁量をゆだねられているか、あるいは民による債務不履行事由になった場合、公共と民間がどういうふうに渡り合って、空港運営の継続性をどういうふうに担保できるのかなど、多種多様な手法があることがわかります。あるいは、今ある空港を民営化するときに、需要の評価やサービス水準のあり方をどう定義すべきかなどは、実はいろいろな外国の事例があり、参考になる側面も多いわけです。

これらを踏まえた上で、あり得る我が国の制度のあり方というのをぜひともご検討いただく必要があると思えますし、そのあり方次第では、空港は民間事業者としては十分インタレストを持って投資するに値する対象であると評価することができるのではないかと思います。制度次第、規制のあり方次第、またどういう仕組みができるか、どこまで裁量性が民に認められるかによって、民間事業者は空港投資というものを評価する、こういう結論になるのではないかと思います。

以上で私の発表は終わらせていただきます。どうもありがとうございました。

【座長】 どうもありがとうございました。時間の都合もあります。またご質問のある方、挙手をいただいて。〇〇さん、お願いします。

【委員】 発表ありがとうございました。経済学の観点からインフラのあり方を考えているものなんですけれども、特に6ページにどうあるべきかという考え方があって、おっしゃった話は、ほんとうに私もそのとおりだなと思えます。

初めのところで、国として管理するもの、地方として管理するものというのに分けるべきだという話と、6ページのところで、実質的な空港は地方にゆだねてしまって、地方からコンセッションという話で、コンセッション、私もオーストラリアの事例とかを見ますと、コンセッション、いいと思うんですけれども、オーストラリアの場合は、地方に渡すものは渡して、残りは国がコンセッションしている。ここでは、国がある程度、地方

に渡して、地方がコンセッションするという。国と地方の管理はどう分けるのか、どちらの主体がコンセッションするべきなのか。

この検討会は空港民営化となっていますけれども、やはり日本の場合は採算性の問題もありますので、地方移管をどうしていくのかという話ともすごくかかわってくると思うんですけども、そのあたりでもう少し教えていただければと思います。

【美原氏】 私は、ガバナンスをきかせるためには、地方に移管することを原則としつつ、一部の空港については、過去の経緯とかさまざまな仕組み、利害関係者の存在等から、一定程度、国が関与せざるを得ないところがあるということではないかと思います。どこかは申しません。それは先生だったらすぐおわかりになるでしょうけれども、やはりそれなりの一定の関与を認めざるを得ないようなところがある。それは明確に分けた上で、できる限り、個別の空港毎にガバナンスを持たせるような、経営をだれかが考えるような仕組みにつくりにかえる必要があります。おそらく国は、すべての空港を財務的に面倒見る余裕などはもうないはずだと思います。明確に国の役割を限定しながら、地方自治体、民間事業者を主体に空港経営の枠組みを考えるべきで、地方自治体から民間事業者にコンセッションを与え、民間事業者がこの枠組みの中でどう効果的に経営を合理化できるのか、それを考えさせる仕組みを作ることがいいのではないかと思います。1つの考え方ですけども、もちろん、ご異論があるのかもしれませんが。

【委員】 私もそう思います。

【座長】 どうぞ、〇〇さん。

【委員】 多分今のお話を聞くと、公共性の観点と収益性の観点で切って、国なり地方にどんどん分けていったりしてやると思うのですけれども、全体の中のポートフォリオの観点。例えば民間に規制を緩くして、好きにやってくださいということになると、最初につくった、日本における空港のポートフォリオは、ばらばらになっていく可能性というのは出てくることも否定はできないのだと思うのですけれども、そのようなコントロールを、例えば国がある程度規制で関与していくべきなのか、そうじゃなくて、ある程度、民間に任せ場合は、最大のリターンをとるために自由にやったほうがいいのかとか、その辺と合成の誤謬が起きないかどうかとか、その辺の考えはどういうふうにお考えですか。

【美原氏】 〇〇先生のお考え、確かにわかりますが、非常に微妙な問題を抱えていることは間違いないですね。国と地方のあり方をどういうふうに位置づけるかというのは、実は非常に微妙な問題ですが、確かに全体の枠組みをだれかが考える必要があります。で

すけれども、将来の地方空港のあり方はおそらく従来の空港とは変わっていくんじゃないでしょうか。昔みたいにJAL、ANAのみの時代ではなくして、当然、コンピューターベースで小型機になり、多様な主体が参入しうるわけです。かかる環境の下で、どういうふうに生きていくのか。着陸料もどういうふうに設定かは、まず地域にとってどういう空港が必要とされるのかを自分で考え、国に要求するのではなくして、自分たちの空港のビジョンをつくり、その実現を図りつつ、全体と調整するという必要性があるわけです。自治体が出資した責任もあるはずだし、市民と議論しながら、空港がどうあるべきかを考えていくのでしょうか。コンピューターを誘致する、LCCを誘致するなどの別の生き方もあるはずでしょうし、いろいろな生き方があるはずなのですね。それを選択肢として大きな枠組みを国が調整しつつ、指導するというのは、私は賛成です。

それは、すべてを単純に自由化するというのではなくて、やはりいろいろな選択肢の中で、個別空港毎にまず考えさせること。経営のあり方を地方の人たちが民間と一緒に考えていることが私は重要であって、〇〇さんがおっしゃるような全体のポートフォリオ、ネットワークをどう維持するかというのは、全体の中においていろいろな選択肢を考えながら、だれかがアドバイスしながらご指導する必要があるのかもしれない。

【委員】 ありがとうございます。

【座長】 ありがとうございます。次、〇〇さん、お願いします。時間の都合がありまして、非常に興味深いお話、尽きないんですけども、今回の趣旨は、民間で投資をするお立場から見た場合には、どういう要件がないといけないか。今、そういう趣旨でご説明いただいていますので、規制の全体論の話は、また次回以降に置かせていただいて、そのあたりに絞って質疑応答をいただければと思います。

〇〇さん、お願いします。

【委員】 興味深いお話いただきましてありがとうございます。

美原先生のお話では、まず国から地方に移管して、そこで個別空港毎にコンセッションなりを考えていくというのが基本線だと承りました。例えば、前回、野村先生からも伺ったんですけども、イギリスの事例にあるように、ある広域的な広がりを持ったブロック毎に考えると、それから拠点空港と、それと結びつきの非常に深い路線の着地点の空港とか全国を考えると、何かそういう地方公共団体とか、そういう特定の枠組みを超えたような形でのグルーピングをして、それでコンセッションなりの処理をしていくという考え方というのはいかがですか。

【美原氏】 それは非常に合理的な考え方で、当然民間もそれを考えると思います。ただ、地方公共団体の協力を得なければできません。特定の地点を取り上げるのは問題あるのかもしれませんが、例えば北海道みたいなエリア、地域群全体で考えるというのは、非常に合理的でもありますね。エリア内の地域間の人・モノの移動の需要はあるはずでしょうし、うまく分析して空港のあり方をみんなで考えることも有用でしょう。地方公共団体を含めてみんなで考えるというのは、〇〇さんがおっしゃっているとおり、非常に合理的な考え方で、1つの十分な選択肢になると思います。それは、民の意欲と地方自治体の意思とが一緒にならないとうまくいかないですね。でも、不可能ではないと思いますし、非常におもしろい合理的な考え方だと思います。

【委員】 どうもありがとうございました。

【座長】 ありがとうございます。時間が押しておりますので、またエアアジアXの方が来られる段階で、もしお三人まとめてということがありましたら、そこでご意見をいただきましたらと思います。

ご趣旨のうち、特に民間が投資するに当たっては、将来キャッシュフローがどの程度自由で、どの程度制約されるのか。それから、リスクがどの範囲にある程度見えてくるのか。これがないとやりようがないよという形でいろいろご指摘を賜ったわけです。本当にどうもありがとうございました。

そうしましたら、次になります。お待たせ申し上げます。舟橋さんからご説明を賜ればと思います。よろしく申し上げます。

(3) マッコーリーキャピタル証券会社 副会長 舟橋 信夫 氏

【舟橋氏】 ご紹介に預かりましたマッコーリーキャピタル証券の舟橋と申します。

マッコーリーという会社をご存じない方もいらっしゃると思うので、簡単にご説明しますと、オーストラリアの銀行ですが、非銀行部門も持っておりまして、そこで証券業務をやっております。ですから、私の名刺は、マッコーリーキャピタル証券会社となっておりますが、銀行系証券会社といった感じになると思います。

オーストラリアというのは、人口が2,200万人にちょっと欠けるぐらいの小さな国です。国土はばかでかいんですけども、住んでいる人間の数は日本の6分の1ぐらいという国でございます。マッコーリーグループが1つだけ世界一の分野がありまして、それは

インフラファンドの残高です。これは世界一になっております。今日は、空港の民営化という話をさせていただくんですが、まず、オーストラリアという国でなぜインフラファンドの残高が世界一になる金融機関が生まれたかという背景から簡単にご説明したいと思えます。

オーストラリアの年金制度、2ページ目になりますけれども、これは1992年に導入されました **Superannuation Guarantee** という制度がございます。雇用者の義務で被雇用者の年間収入の9%を使って投資信託を購入しなければいけないという法律です。これは引退時まで換金できないという法律になっておりまして、この残高が今1兆3,000億ドル。今日のレートで大体100兆円強ございます。

その結果、オーストラリアの投資信託残高というのは世界で第4位になっております。ちなみに日本は第8位です。去年の6月時点の話ですけれども。私どものインフラファンドというのは、エクイティベースで今510億ドルですので、大体4兆円。資産ベースで8兆円のインフラにインフラファンドを通して投資しております。ここでお分かりのようにファンドというのはいろいろな意味で理解されるんですが、投資信託と同義語とお考えください。

では、なぜインフラかということなんですが、こういった資金がベースで、このような投資資金にとって一番重要なのは、使う期間が大分先になりますので、購買力を喪失するのが一番怖いわけです。すなわち、インフレが一番怖い。インフレが一番いい投資資産は何かといったときに、公共料金というのはインフレにリンクしているのがほとんどです。したがって、そこからインフラ資産というのが年金の運用物件として最適ではないかということから、マッコーリーグループというのは、インフラファンドをつくって、そこにこの資金が大量に集まったということから成長を遂げたグループでございます。

すなわち、公共資産に民間資金を導入するというのは、財政赤字の縮小という点ももちろんございます。94年にファンドビジネスをスタートしておりますけれども、当時はオーストラリアでも財政赤字が問題になっておりました。そういった背景もあるんですが、実はもう一つ大事な側面は、公共資産を民間の資金に公開することによって、その資金を導入することによって、年金の性格に適した運用物件になり得るという側面も1つ見ておかななくてはいけない点だと思っております。

実際にインフラというのはどういう分野かといいますと、私どものファンド、20数個ございますけれども、投資しているのはこういった分野です。空港、有料道路、港湾とい

ったあたりは、比較的想像しやすい分野なんですけど、最近はインフラファンドというのは非常に人気がございます、資金が大量にあるものですから、再生可能エネルギーですとか老人介護、老人ホームですとか駐車場、そういった分野にもかなり資金が入っております。

次、細かくて恐縮なので、紙の資料を見ていただきたいんですけども、今大体100をちょっと超える数のインフラを投資して管理運営しております。歴史的に言いますと、先ほど申し上げましたように、94年からインフラファンドのビジネスを始めておりますが、130件購入して21件売却しているというのがここまでの歴史でございます。

今日はこの中から、一番左のUKというところの2番目でございますブリストルエアポート、これをケーススタディーとしてご説明しますが、4番目に、テムズウォーターという水道会社、これが私どもが投資した中で一番大きな投資で、企業価値で当時1兆8,000億円の投資でした。それともう一つだけ申し上げたいのは、一番右の2番目にサウスコリアというのがございます。韓国は、民間の資金を導入している国としては非常に大きい規模を持っております。私ども1社で、為替レートが最近大分動きますけれども、2,000億円強のインフラファンドを有しております。

GDPだけで国の経済は比べられません、韓国はGDPで大体日本の5分の1です。ということは、日本でいきますと1兆何千億かのインフラファンドを1社でやっている。当然、競争がありますので、2位以下を足せばもっとなりましてけれども、そういう規模で韓国では公共資産に民間資金が導入されているということでございます。

それで、これは私どもの会社の紹介、最後に致しますが、こういったファンドを持っておりまして、最近はどちらかというとリージョナル、セクター特化型というよりは、地域に集中したファンド。一番最近仕上がったのはメキシコファンド。これ、今、組成中となっておりますが、実はこれは終わっております。あと、韓国の2番目のファンドも終わっております。これで韓国はファンドが3つになりました。今組成中は、中国、ヨーロッパで1個、あと再生可能エネルギーのファンド、こういうふうになっております。

それで、ケーススタディーとしてブリストル空港というのを、たまたま先ほどの廣本委員と一緒にイギリスのケースになってしまうのですが、私どもの空港投資の中でも比較的というか、非常に成功した例ということもあって、あと、地方空港であるということもあって、今回、ケーススタディーとして挙げさせていただいています。

イギリスは57の空港があつて、日本の人口の半分ぐらいですから、そのまま掛け算す

れば、日本でいくと100を超える空港があるということになりますけれども、その中で、これを活性化させるために民間の資金をうまく使っている例としてこれがございます。

ブリストル空港は、もうご承知の方も多いと思います。ロンドンから西に190キロぐらい行ったところがございます。もともとは、この空港は1927年に個人が飛行機を飛ばしたい、お金持ちがフライングクラブとしてつくったのが始まりです。1987年に株式会社化されて、ブリストルエアポートPLC、これはブリストル市が100%出資の株式会社になります。

このときに、市の職員は全部株式会社の社員として異動したと聞いております。もちろん空港の関係者ですけれども。97年に51%、First Group、ここに売り手というところが出ています。First Groupという会社に売却致します。この会社はスコットランドでバスの運営をやっている会社で、上場会社でして、時価総額も2,000億円ぐらいあると聞いております。そこに資本を入れてもらって、97年から成長を始めます。2000年に新しいターミナルビルをつくらうということと、さらなる成長を期して、グループとしてもう少し大きく運営できるということで、また売却したと聞いております。

投資金額2億3,400万ポンドと書いてございますが、これは負債が入っておりますので、株の部分は1億9,800万ポンドということになっておりますけれども、このときは、私どもの空港専門のマッコーリーエアポートというファンドと、シントラと申しまして、スペインの建設会社フェロビアルの子会社でインフラの運営を専門にやっている会社と半々で出資しております。

その後、実は持ち分が結構移動しておりまして、2001年にそういう形で50・50でスタートしたんですが、2006年にシントラが売却したいということで、私どものヨーロッパのインフラファンドがそれを購入しまして、マッコーリーエアポートとマッコーリーヨーロッパ、欧州のインフラファンドで50・50となります。その後、今度、マッコーリーエアポートが2009年に49%をオンタリオ・ティーチャーズというカナダの教職員組合——これも年金です——ここに売却致します。

したがって、現在の株主は、マッコーリーの欧州ファンドが50%、オンタリオ・ティーチャーズが49%、マッコーリーエアポートが1%、こういう株主構成になっております。

所有者が変わることがいいことか悪いことかは別にしまして、やはりファンドという形態上、流動性ということで、場合によって所有者が異動するということになる。それを妨

げない契約にしていくということは、民間の資金を使う際には重要だと思います。

この空港を民営化してさらに大きくしようとした背景には、左の一番下のブレットポイントの3番目に、ロンドン主要空港の容量問題のバックアップ的対応と。これは先ほども廣本委員からもありましたロンドン・シティ・エアポートと全く同じ状況でございまして、ヒースローのキャパシティがいっぱいになっているところへ、全体としてどういうバランスをとって空港政策をやっていくかという中で、ブリストルをもっと大々的に使おうということになったと理解しております。

ここも滑走路概要ということで書いてございます。ロンドン・シティ・エアポートにはないんですけども、2,000メートル強、1本です。ここで、今104都市に飛んでおりまして、便数は年間7万便というところまできているというのが現状。総旅客数は、投資した時期、2001年210万人だったものが2008年で620万人、2009年はちょっと落ちているのですけれども、そういったことで非常に成長を遂げている空港でございます。

次のページ、最後のページへ行っていただきたいんですけども、何をやったかということなんですが、私、細かいことまでコメントできる立場にないので、少し簡単に申し上げさせていただきますと、一番最初にやったのは、LCCに対する徹底的なマーケティングをして、トラフィックを増やそうということで、積極的な誘致を実施しまして、Easy Jet、Ryanairあたりが最初に手を挙げてくれました。今は、Easy Jet、Ryanairに加えて、トーマスクック・エアラインズ、あまり聞いたことない航空会社ですけども、こういったところがベースとして使っていただいているという状況です。それを見てということではないのですが、エールフランス、KLM等の大きな航空会社も今はブリストルを使っている。

それにあわせて、2006年に小売スペースの拡充実施と書いてございます。トラフィックが増えませんか、設備だけ拡充しても仕方ありませんので、ある程度成長ができたところ。すなわち、下の旅客数の推移を見ていただくとわかるんですが、2005年、500万人に乗りまして、2006年に増え続けるというあたりで、大きな節目ということもあって、小売スペースの拡充を実施しているということ。あと、そうなりますと、駐車場の強化も必要になってきますし、タクシーのサービスの改善、当たり前のことしか書いてないのですが、当たり前のことをやったということでございます。

したがって、このブリストルというところは、イギリスにいらっしゃった方もいら

っしやると思いますけれども、観光地としてはなかなかのところでございますので、そういった観光の活性化、地域経済の活性化にも資する部分があったと理解しております。

最後に、検討委員会委員の皆様からのヒアリングニーズということでもいただいておりますので、それについて若干のコメントをさせていただければと思っております。

スライドはこれで終わりなのですが、日本の空港投資に興味あるかということについては、私ども大変興味があります。私は実はマッコーリーキャピタルファンズの間人ではないものですから、ファンドを代表してのコメントではなく、ビジネスとして日本でもできたらインフラファンドをつくりたいと思っておりますけれども、その場合に空港というのは非常に重要な投資の分野と理解しております。

投資スキームはというご質問がありましたけれども、そういうことですので、私どもとしては、投資信託という形での参加ということになると思います。

それで、一般論として、ある国にインフラファンドをつくっていいかどうかというときに、我々が言う場合は、つくって採算に合うかどうかという場合、3つ条件がございます。

1つは、当該国の投資家の需要があるかどうかということ。これは、外国からの資金じゃなくて、インフラというのは非常にローカルですので、その国の投資家の需要があるかどうかというのは非常に重要なポイントになってくるというのが1つ。

2つ目は、標準化されたコンセッション契約があるかどうか。標準化というのは、何も一言一句全部ということではございませんが、所有者が売却したくなったときに、流動性を保てるぐらいの標準化というのは必要だと思っております。

3番目は、投資案件が豊富にあることです。ファンド、投資信託というと、やはり採算に合わせようとするので、500億円から1,000億円という単位になると思います。これを2年から3年の間に、キャッシュじゃなくて、もちろん投資しなきゃいけないわけですから、その案件が見えてなきゃいけない。それも、一本だけ入って終わりというわけにいきませんので、分散させなきゃいけないというところから、やはり案件は、種類においても、金額においても豊富にあることというのがやはり大事な要件になってくると思います。

これは、売却する側からも、やはり競争環境がないといい値段がつかないというのがあると思っておりますので、そういった意味からも、なるべくたくさんのインフラファンドができたほうが売却はスムーズに進むということもあると思います。そういった観点からも、こういった要件は重要になってくると考えております。

それでは、インフラの投資価値はということなんですけれども、簡単に申し上げますと、

これは利用条件です。施設の利用の自由度ということしか申し上げられません。これは細かく、先ほど美原さんのお話もあったように、各空港の事情というのはあると思いますけれども、利用条件が価値を決めると考えております。

従いまして、我々が投資対象として幾らそこに払うかというのを決めるときというのは、今ある状況というのはもちろんですけれども、それよりももっと大事なのは、この場所をどこまで利用していいのかという条件があったときに、その条件の規制の中で、最大限キャッシュフローを増やせる施策というのをどこまで自分たちで打てるかということによってプライシングしていくと。それで、何社かが入札したときも、勝てる値段を出していくということが重要になってくる。すなわち、今の状況よりは、将来、どこまでいけるかという部分が重要になってきますし、そこで重要になる条件は、どこまで利用させていただけるか、自由度がどのぐらいあるかということだと思います。

先ほど廣本、美原両氏からのお話の中にも何回もありましたので、繰り返しになりますが、空港の成長、今のような利用条件というのは、やはり国全体の空港政策から決まってくる部分というのがあると思います。それが与件として成長していく場合には、やはり非航空系収入というのをいかに増加させるかということが重要な課題になってまいります。先ほどのブリストルの例でもそうですけれども、やはり小売のスペース、駐車場、そういったところからのキャッシュフローというのも重要になってまいりますので、上下一体というのが必要条件になると考えます。

それと、ご当局というか、国、地方自治体に求められるものということがございましたので、最後に、こういったこと、コンセッションというのは一番いいやり方だと私は思っておりますけれども、現在検討されているPPP関連の法改正、コンセッション方式を可能にするような法整備、これがいち早く実現されればいいと思っておりますし、実現していただけるようお願いすることで私のプレゼンテーションを終わらせていただきます。どうもありがとうございました。

【座長】 どうもありがとうございました。そしたら、また同様に、各員の方からご質問ございましたら、挙手いただきまして。

【委員】 私も少しインフラファンドについて調べたことがあるんですけども、先ほど、最後に条件で、投資案件が複数あったほうが良いとおっしゃいました。実際にいろいろ調べますと、単独というのはほんとうにゼロに近くて、複数といっても空港だけじゃなくて、道路と鉄道の組み合わせとか、国もアジア全体でとか、そういう組み合わせが多い。

そういった中で、日本の空港だけでファンドをつくること自体、複数であっても、もしかしたら、意外とリスクがあるのかなと思いました。世界の傾向を見る限りでは。エネルギーと交通の組み合わせも多いので、ファンドというのは、それぐらい複数でつくっていかないと厳しいのかなという認識があるんですが、それについていかがでしょうか。

【舟橋氏】 実は、マッコーリーエアポートというファンドがあったんですが、私ども、スピンオフしましたので、今マッコーリーという名前ではなくて、マップエアポーツリミテッドという会社になっているんですが、ここは空港専門でやっておりますけれども、空港専門でやっているファンドというのは、私が知る限りこの1個しかなくて、ご指摘のとおり、できれば、資産の種類で分散したほうが投資家は安心だと思いますので。ただし、私ども、もう私どもと言っちゃいけない存在になっているんですが、マッコーリーエアポートということが可能であったということは、必ずしも空港だけで成り立たないということではないと思っています。ただし、その場合は、今度、数が問題になってまいりますので、なるべく数は多くしたい。1,000億のファンドであれば、最低でも7から10ぐらいの資産は数に入れておきたいというのが本音だと思いますが、これは私の推測です。場合によっていろいろ変わってくると思いますので、一般論としてそう言えるかどうかは別問題ですが、そんな感じに思っております。

【委員】 ありがとうございます。

1つだけ質問なのですけれども、マッコーリーさん自身はオーストラリアが出自の会社で、とはいっても、いろいろな国で地域特化のファンドを最近つくっておられるというお話ですけれども、運用会社自体は、一定程度、お金を張ることはあっても、投資、ファンドの総額を出すわけではないわけでありまして、皆さん以外の投資家からお金を引っ張ってくると考えたときに、地域特化のファンドに実際にお金を入れる人たちというのは、どこなのか。要は、オーストラリアから入ってくるお金が多いのか、それともそれぞれの地域である程度完結して資金調達をすることが多いのか、その辺について少し教えていただけないでしょうか。

【舟橋氏】 これは正確な情報がないので、はっきりとお答えできないのですが、基本的には先ほど申し上げたように、当該国の投資家がコアにはなっておりますけれども、その投資家がほとんどでき上がっているのかどうかは、わかりません。最近仕上がったメキシコファンドなんかは、海外からかなり調達しておりますし、ヨーロッパの場合は、ヨーロッパの年金が非常に多いと理解しております。それ以上のことはお答えできないのです

けれども。

【委員】 ありがとうございます。

【座長】 では、〇〇さん。

【委員】 26カ国で投資をしていらっしゃるということなのですが、その中で先ほど標準化という言葉が出てきたのですが、世界の中でこういったインフラ投資をしていく中で、非常に標準化されて整備されている国というのと、まだその途上にある国、非常にやりにくい国とあると思うのですが、まず、一番そういったものが開かれていて標準化されているというところの特徴を教えてください。それと対比して、日本でもマッコーリーさんの場合、いろいろ投資し始めていらっしゃるのですが、単に規制、日本独自の商慣習というようなものもある、いろいろなものがやりにくいところがあると思うのですが、やはり規制以外のところで、どういうところが、よりはばむものがあると思われませんか。

それと裏腹に、さっきの標準化、今度のコンセッションを可能にする日本の法律改正というのが世界で言う標準化というものにきちっと適合できると考えていらっしゃいますか。

【舟橋氏】 まず、最初の標準化のほうのお答えですが、国で、どこが進んでいて、どこが進んでないというのは、私、わかりませんので。ただ、1つだけありますのは、実は一番最近つくったのはインドのファンドなのですが、やはりインドでファンドをつくる際には、コンセッション契約の中身を、標準化といっても限度がありますので、先ほど申し上げたように一言一句ということではないのですが、なるべくいろいろな参加者が、全員集めて合意したわけではないと思いますが、やはりご当局、国、自治体とかなり細かいところまで話し合っただけで使いやすいように、要するに、売るほうからも買うほうからも使いやすい形にするのに結構時間を使ったというのは聞いております。

日本の場合、何が障害になるかというのは、答えが非常に難しいのですが、これはシステムの問題だと私は思っておりますので、契約がしっかりしていれば、標準化ということとは別にしまして、契約が続くというか、途中で変わらない、要するにコンセッションというのは、ご承知のように、長いものは99年までございます。短いものでも30年ぐらいですから、その間、変わらない、または変える事由は、もちろんこういうときは変えるというのは契約の中で定めると思うのですが、やはり契約遵守ということがあれば、別にその国の商慣習でやりにくいことがある、ないということは、私は必ずしもないと思っています。そうでないと、ここまで広がりを見せなかったと思いますので、インドでさ

えもと言っては恐縮なのですが、インドはかなり苦勞したとはいえ、もうでき上がってスタートしておりますので、これはかなり、どこの国だからできないということではないと思っています。済みません、お答えになっているかどうかわからないんですけども。

【座長】 ○○さん。

【委員】 今の質問と関連します。標準化というより、多分、予測可能性の高い契約というのが必要だということだと思うのですが、その中で1点、ご指摘あった中で重要だと思ったのは、長期の、50年プラス49年とか、そういった契約もありますので、長期にわたる契約で、除却も含めた更新ということをちゃんと、民間の創意工夫でできるということも、財産権的に、もしくは契約的にも担保できるというところをぜひ入れていきたい。そこはボトムラインなのかなと私のほうでは理解しているのですが、日本でも。そういう理解でよろしいですか。

【舟橋氏】 そうだと思います。

【委員】 ありがとうございます。

【座長】 どうぞ。

【委員】 ファンドである以上は、売却というか出口を出ないといけないということなのですが、マッコーリーさんの出口戦略というのですか、出口のポリシーみたいなのがあったら教えていただきたいと思います。売却のポリシーというのでしょうか。

【舟橋氏】 それは、相手が何でなきゃいけないとか、そういうことですか。

【委員】 あと、タイミングの問題だとか、価格の問題。

【舟橋氏】 これは、私、コメントする立場にないのですが、ポリシーというのが特にあるとは聞いていないのですが、タイミングは、先ほど申し上げたように、130買って21件売却ということなので、売却は実際しておりますし、例えば先ほどの、当時はマッコーリーエアポートと呼んでいましたので、マッコーリーエアポートがああやってブリストルの空港の一部の持ち分を売却するというのも、売却の数の中には入っていると思うのですが、だれだれでなくてはいけないというポリシーは、多分ないと思います。もしあるとすれば、それは最初のコンセッション契約の交渉条項であって、我々が会社として何か持っているというものではありません。

ただ、すべてそうなのですが、先ほど利用条件と申し上げたのですが、この部分というのは非常に重要な部分でして、ちょっと今日は例が違うので持ってこなかったの

すが、シカゴのスカイウエーというアメリカで一番最初に民営化された道路ですけれども、これは最後3社残って、たった13キロの道路に5億ドルと7億ドルと18億ドルという値段がつきました。18億ドルというのはマッコーリーとシントラだったのですが、最後にそれにしたのですけれども、これはたった13キロの道路で、これだけ何で値段が変わるかという条件です。マッコーリーの出した条件の中には、利用料金が2ドルから5ドルまで上がるというのが入っておりまして、これは公表事実だからいいと思うのですが、そういうのもろもろのもの。あと、99年という長いコンセッション期間だったと。5億ドルと7億ドルは、細部どういう条件だったか、私、知りません。知りませんが、おそらく違ったのだらうと思います。

私が申し上げたいのは、そういったことで条件が非常に異なっている。では、2ドルから5ドルまで上げることがいいかどうかというのは、ひとえに売却サイドの判断になりますので、私は18億ドルがいいとか、2ドルを5ドルに上げて構わないと申し上げているのではなくて、それを最後、売却側が選ぶのは、これはやはり政治判断だと思いますので、いろいろなことを考えながら、最後、デイリー市長が当時決められたということがあったのが1つ。

それと、もう一つだけ、こういう席でこんなことを言うのはおかしいかもしれないのですけれども、民間に売却したから料金が上がるわけではなくて、料金を上げていいという条件で売っているという場合は理解をしていただければと思っております。済みません、ちょっと余計だったかもしれないですが。

【委員】 今の質問に関連するのですけれども、先ほども三菱商事さんから投資、IRRのほうが10%から15%程度というお話があったのですけれども、マッコーリーさんにおかれても同じような目線なのかどうかということと、もう一つは、日本の空港の場合、赤字の空港が、とり方によるのですけれども、多いと思うのですが、例えば黒字になるまで何年間ぐらいは期待して、そういう目線があるのかどうか。逆に言うと、何年間ぐらいでならないと、さっきのエグジット戦略なのですけれども、そういうことを考えるかどうか。一般論として、基準というか目安があるのかどうかわかればと思うのですが。

【舟橋氏】 最初の目線というのは、先ほど申し上げましたように、私はファンドの責任者ではないものですから、コメントを差し控えますが、ただ事実として1つだけあるのは、94年からやってまいりまして、昨年の第4四半期のファンドのレポートというのがありまして、その中に出てくる数字なのですけれども、マッコーリーがやっている全部の

インフラファンドのキャッシュフローのIRRを昨年末時点でマネジメントが合理的に計算したバリューで売れたと仮定すると19%がIRRです。目線は勘弁していただいてよろしいでしょうか。これは私の責任ではないので。

それともう一つ、先ほど赤字の空港ということがあったのですが、それは現在の利用条件のもとでの赤字であって、それで先ほど利用条件というのを申し上げたんですね。利用条件がどうかにかかってくると、それだけ申し上げておきます。何年でいかどうかというのは、それぞれの判断だと思いますので、個々の、国別の事情によって変わってくると思うのですが、1つだけ申し上げたいのは、今の利用条件そのままかどうかということと、あとは、先ほどの上下一体かどうかということ、いろいろな条件が絡み合ってくると思うと、今赤字だから興味がないということにはならないと思っております。

【座長】 では、最後に〇〇さん。

【委員】 ご説明ありがとうございました。初めて参加させていただきます。

私はやはり利用者の立場で参加させていただいておりますので、廣本さんのロンドン・シティ・エアポートなどのケーススタディーの例が大変興味深い内容でした。

廣本さんの場合、利用者のかゆいところに手が届くと申しますか、待たせないこと、定時運航の率を上げるなどで大幅に利用者が増えたということ、参考になりました。

今回のブリストルの例なのですが、利用者の数が2001年から大幅どころか3倍ぐらいに増え、大変成功している例とお見受けした。さまざまな施策の結果というところで、駐車場の強化とかタクシーサービスの改善というのが挙げられています。ここの地域性はよくわからないのですが、要はその地域が困っているところ、例えばここは足がないとどうしようもないところなのかもしれません。要はその地域が困っているところに手が届くようなサービスをお互い地域と協調してやっていくということが成功のかぎになられると思っていいいのでしょうか。

【舟橋氏】 まず、第一にご指摘したいのは、マクロなのですけれども、要は、需要に対して供給が満たされていなかったというのが最大の要因です。したがって、逃げ口をつくってやると、そこに流れてきたということ。済みません、経営努力がなかったというのは嫌なのですけれども、そうじゃなくて、なかったんじゃないのですが、その前に、マクロの状況がそうだったという理解は非常に重要だと思うんです。

それに加えて、ここは市の中心から10キロちょっとですか、大したことはないのですけれども、イギリスの田舎ですから、大体ご想像つきますように、公共の交通機関があるわ

けじゃございませんし、タクシー、要は車になるわけです。主要な要因は、やはり需要が供給を上回っていたという部分とご理解いただくのがいいのと、もう1つ、ブリストルは観光地ですので、観光地の、今日、統計を持ってきてないんですが、雇用はものすごく増えております。

したがって、観光地としての魅力を増さないと、幾らローコストキャリアの方に来てくれといったって、そこが例えば単なる中継地であったとしても、何人かおられるわけですから、その間、まるでつまらないところではしょうがないということから、ブリストルは地の利があったと思います。

【委員】 ある意味、都市政策みたいなものに連携していくということですね。

【舟橋氏】 それは非常に大きく絡んでくると思います。

【委員】 そういう大きな目で。ありがとうございます。

【座長】 興味深い話、ありがとうございました。インドですらとおっしゃっていただいたように。

【舟橋氏】 済みません。残らないようにしてください。

【座長】 裏を返すと、そこにも入らない日本は何だという、我々、じくじたるものがあるのですけれども、そのために皆さんとご一緒にいろいろ考えさせていただきます。

ありがとうございました。ここまではお三方に、どちらかという、コンセッションなり、民営化という言葉が大きくとらえていますけれども、何らかの形で民間の経営努力をする側として、そういうことを引き受けてやるとすると、一体どんな条件があるんだとか、どういう価値のつけ方があるんだとか、あるいは海外から見ると、ここら辺は気をつけてほしいというお話をいろいろ頂戴して参りました。

(4) エアアジア X Network Management Head Mr.Senthil Balan

【座長】 今日はさらにLCCからということで、エアアジアXのネットワークマネジメントをおやりになっいらっしゃる balan さんに来ていただいております。ご承知の方、皆さん、多いと思いますけれども、エアアジアXさんは日の出の勢いのLCCでありまして、日本にも飛んでくると。エアアジアグループの中でも中長距離をやっいらっしゃるということでありまして、その中で今日はいろいろなお話を伺いたいのですけれども、ご本人のご希望もありまして、質疑応答という形で、皆さんからご自由にある程度お話を聞

かせていただきたいという形でございます。

お手許にありますイヤホン、もし日本語でお聞きになる人がありましたら、1番ということをお願いします。

balanさん、おいでいただきありがとうございます。大変光栄でございます。日本空港の民営化について検討する場合、やはり特に旅客、そして観光客を増やすということが重要です。エアアジアXのようなLCCは、やはり潜在的にこのようなメリットを地元の公共団体、空港、あるいは日本経済全体に裨益するために重要な要素となるでしょう。次のように議論したいと思います。後ほど質疑ということにさせていただきますが、まず冒頭に何かコメントをいただけるならば、それでも結構です。

特にLCCのポイントから我々が聞きたいのは、どのようにすれば日本の空港をより魅力的にできるのか、すなわちスロット数とかフライト数を増やすためにどうしたらいいのかという視点でお話しいただけたらと思います。

【センチル・ balan氏】 皆様、おはようございます。このような機会を得たことをうれしく思います。発言の機会をいただいたことに感謝します。

私は、プレゼンテーションということではなく、キーポイント、概略、掻い摘んで申し上げたいと思います。エアアジアXが空港の民営化についてどういうことを見ているのか、また航空会社と空港のパートナーシップをどう見ているのか、そして世界中の各国でいろいろ協力をしている、成功例も見ておりますし、失敗例も見てきました。そういう観点からお話し申し上げます。率直にお話申し上げたいと思います。ですから、私のコメントはメディアに対してオフレコでお願いしたいと思います。メディアの方がいらっしゃるようですので、ぜひこれはオフレコベースで率直に語りたと思っています。正直にコメントを申し上げますので。

エアアジアについての背景ですけれども、2001年に航空会社として発足致しました。2機の航空機を保有しておりました。2011年現在までで225機を発注しましたが、そのうちおよそ100機が既に納入されております。2001年の発足時1つだった航空会社も、今は5つの航空会社を擁するグループになりました。マレーシア2社、インドネシア1社、そしてタイ1社、フィリピン1社等々であります。また、営業を開始した当時は2路線でしたが、今や130の路線を持っております。それは東南アジア全域にわたり、東南アジアで最大のネットワークとなっております。

2001年当初は1つのハブ空港、すなわちクアラルンプールだけでしたが、今や5つ

の国で9つのハブ空港を持っております。5つの航空会社がありますので。最初の年に運んだ旅客は30万人でしたが、今日までの9年間で総計1億人となりました。去年はグループ全体で2,800万人でした。我々はアジアでは第3位ないし第4位の航空会社となっています。幸運にも恵まれ、また懸命な努力を行い、そして空港や政府からもいろいろご支援いただくことにより、今日の業績を達成できたことを誇りに思います。

今日はパートナーシップのモデルの幾つかを皆様にご紹介したいと思います。私自身の経歴ですけれども、私は、エアアジアXの創立チームの一員でありました。エアアジア、これは短距離のモデルですが、長距離のモデルとしてエアアジアXがつくられました。私は、エアアジアXおよびグループ全体に関する空港政策、路線計画、そして当局交渉を担当しております。

民営化からお話を致しましょう。空港の民営化についてですが、その前に大事なこととして、やはり航空分野が経済全般に大きな影響を与えることに注目する必要があります。影響は、観光にも、貿易にも外国直接投資にも、留学生の交流、人の交流、そして資本の流れにも及んでいます。航空分野は重要な役割を担っていますが、それは単に航空会社というだけではなく、空港、それからハンドラー、あるいはメンテナンス、それからケータリング会社、多くのプレーヤーがかかわっている、多くの雇用が関係してくるということです。

またさらに、航空分野における政策を立案する上で、消費者の視点も忘れてはなりません。選択肢を与えるということ、そしてフェアな料金を、運賃を提供するということです。主要なハブ空港を世界中で見渡しておりますと、やはりこういう重要な幾つかの尺度をもとにつくられているということです。そこで、ベンチマークとなる空港の民営化モデルを説明します。

世界中の主要なハブ空港を見てもみますと、例えばロンドン、パリ、シンガポール、香港、ドイツ、アムステルダム、オーストラリア等々であります。1つの重要な特色が見られます。それすべての空港に当てはまりますが、民間運営であるということです。空港収入は、旅客その他個々の売上を基に収受していますが、それだけではなく、やはり商業ベースでも成功裏に経営されているということです。

国際的な例で、ハブ空港で成功したものの中で国有のものはない、これが最初のキーポイントであります。

もう一つ興味深い点であります。主要な拠点内における競合ということです。どのよ

うに空港を運営しているかについては、民営化モデルという観点から国際的なベンチマークを行ったところですが、拠点を見る限りにおいては、例えば、繰り返しになりますが、パリには2つの空港があります。シャルルドゴール、オルリーであります。ロンドンでは、スタンステッド、ガトウィック、ヒースローとあります。フランクフルトでは、フランクフルト、ケルン、デュッセルドルフとあり、ニューヨークではJFK等々があります。私がここで強調したいのは、これらの主要な拠点内では、空港同志の競争が必ずあるということなのです。

2つの空港が競争しているという場合には、非常にメリットが出てくるということなのです。これは、国にとってもメリットがあります。と言いますのも、両方が競争することによってアグレッシブになる、そしていろいろな航空会社を引きつけようとするということなのです。

古典的な例は成田です。羽田がオープンした途端に、我々は非常に積極的に成田空港からアピールされました。羽田ではなく成田に来てくれと。これも古典的な例です。やはり競争ということがハブ空港についても直接的に影響を及ぼすということなのです。その都市にも、やはり航空部門のビジネスを増やすということにもつながるということなのです。我々は、成田空港が羽田の競争にすぐ呼応してくださったので、非常に我々もうれしく思っております。ですから、拠点内における複数空港同士の競争が大事です。

それから第三番目に、日本について言えることは、重要なポイントとしてはインセンティブであります。ほかの主要なハブ空港は皆インセンティブ、優遇策をとっています。例えばベストな例はシンガポールであります。シンガポールのインセンティブは、新しい航空会社に対するものです。我々は新しい航空会社ですが、新しい航空会社でそこに飛ばそうとする場合、新しい路線を開発した場合は、新規路線開拓コストがかかります。そして12カ月、18カ月でようやく採算に乗るということなら、路線開拓を助けるインセンティブを与えてくれます。路線の開拓に当たっては、空港が新たなパートナーとなってくれるということなのです。それからさらに、フリークエンシーを増やす場合でもインセンティブを与えてくれています。こういうインセンティブを与えてもらうことによって、航空会社側としては、やはりこういうハブ空港にも安心してビジネスを展開できるということなのです。日本においては、これら3つの要素を注目してほしいと思っております。

今日の空港は、やはり国が所有する、そして国が運営するという形になってはいますが、拠点内空港同士の競争はようやく東京をめぐって出てきたところなのです。インセンティブについては、今のところないと言ってもいいと思います。ですから、航空会社、例えば我々

のような航空会社、選択肢があるわけです。多くの国際的な拠点があるわけです。我々がやはり目指す拠点は、一番インセンティブが手厚いところということです。

日本は、もっとLCCを引きつけたいと思うでしょう。向こう10年間の成長の原動力となるのはLCCであります。LCCは提供されるインセンティブに動機づけられます。我々が飛ぶところは、やはり一番いいディールをインセンティブの面で与えてくれるところということです。日本が5年先、10年先をにらむ場合には、LCCの誘致を狙うことでしょう。例えばオーストラリアもうそうですし、主要な競合空港、中国、韓国、シンガポールもそうですけれども、皆一生懸命インセンティブを与えてLCCを呼ぼうとしているわけです。そこを考えていただきたいと思います。

それでは次に、プライオリティー化モデルについて触れたいと思います。大きな政府か小さな政府かという選択があるのですが、皆さん、例えば東京という拠点ならば、国の空港あるいは国が運営する空港でもなくてもいいでしょう。こういった空港は、商業的にも成功することができるということ。そして、国益を守ることができますが、そして、それなりの需要があって、それに基づいて民間レベルにおいて運用することができるということになるわけでありまして。ビジネスにおける企業家精神を発揮することもできるわけです。

しかしながら、二次的な拠点、例えば北九州でありますけれども、こういったところは商業的に成功することはなかなか難しい。国にとっての戦略的重要性が、商業的な利益による判断を上回っているところは、国の管理ということになります。しかしながら、ある程度、成功する余地が出てくれば、後に民間に移すこともできるでしょう。

国際的な事例を見てみますと、ここで心に留めておかなければならないことですが、主要な航空拠点におきましては、民営化が上手くいっているということ。そして、国営のハブ空港、国管理の空港は、国際的な航空拠点になっていないということでありまして。日本にとりましては、率直に申し上げたと思うのでありますけれども、主要な拠点については民営化が必要だと思えます。というのは、企業家精神をそこで発揮することができるだろうと考えるからです。しかしながら、二次的な拠点におきましては、国管理の余地があるだろうと考えます。その二次的拠点も、ある程度成熟するに従って、民営化することが可能でしょう。

さて、1つの事例を紹介したいと思います。マレーシアのケーススタディーでありますけれども、民営化についての事例です。マレーシアはルックイーストということで、日本から何でもかんでも学んできたわけでありまして。日本の経験に学ぼうとしたわけでありま

すけれども、しかし空港分野については、おそらく学んだのですけれども、違うことをしようということになったと思います。幾つかの経験をその点について申し上げたいと思います。

マレーシアの空港は、もともとは国管理空港でした。そして、民営化されたわけであり、民営化ということで、会社が経営をするということになりましたが、働く人はそのままです。経営形態は民営化に成功しましたが、実際には、運営の仕方そのものは変わっていない。すなわち会社が民営されているだけの姿でした。働く人たちの考え方、心の持ちようは、国によって運営されている時と変わるものではなく、民営化はさほどうまくいきませんでした。

ここ5年、6年を見ても、政府は、現在、そういった状況の中で、この空港組織の運営につきましても、民営化の心の持ちようで行くことに踏み出しました。これまでのやり方を変えていくということでありまして、必要とされる変革を行い、いくつかの会社については、かなり大がかりな変更を加えました。もちろん抵抗はありましたけれども、会社の観点から申し上げますと、マレーシアの空港にとっては有益なことだったわけです。もっと商業的な目標について目を向けるようになりましたし、そしてまた、実際に正しいことをするという点については、容赦なく進んできたわけでありまして。

そしてまた、ここで重要な点がありますけれども、民営化というのは会社形態を変えるということだけではないということ。そこで働く人たちがやり方を変えることでもあるということ。三次元的な取り組みが必要とされています。

マレーシアについて申し上げますと、ここ10年のことを考えてみますと、こういったことが起きたということでありまして。そして、国際的なベンチマークにおいても同じだと思います。民営化をするということについては、企業家精神を発揮できるようにするという点でもあるわけです。経営は、KPIを定め、そしてパフォーマンスマネジメントを行うこと。契約に基づいたマネジメントが求められ、働く人は進取の気性をもって目標達成を突き進むこととなります。

さて、航空会社と空港のパートナーシップについてです。これは正しいかどうかは別に致しまして、我々の見方になりますけれども、航空業界はいろいろな支援ができると考えております。この相互の関係というのは不可欠、一体のものだということでありまして、航空会社、そして空港はそれぞれに依存しているということになります。

日本について申し上げますと、空港の整備から変革の時代に向かっているということであ

ります。この点につきましては、日本はどこに向かうのかということではいろいろ議論がされているわけでありまして、航空会社と空港のパートナーシップについての見方に触れたいと思います。

大きく言って2つの観点があると思います。空港会社と航空会社とは、経営レベルにおいて、また実際の運営レベルにおいて協力をしていかなければならない。この点について、もう少し詳細な話をします。マレーシア政府のことで、マレーシア政府は、クアラルンプールで、3,000万人を対象にしたLCCターミナルをつくるということで、20億米ドルの投資が必要でした。エアアジアは、それについて投資に参画すべきかどうかということについて協議をしました。投資に参画しなければ、エアアジアはあらゆる要望を唱えることができます。低廉な空港使用料を要求する傍ら、最高の施設を要望するといった、極めて非現実的なことです。そこで、もし経済的な利害関係について経営レベルで合意することができたならば、我々が設計にかかわることはより現実的でバランスのとれた方策となるであろうと、問いかけることにしました。航空会社と空港とは、一体となって、経済的な利害関係を調整し、運営方法を調整することにより、調和のとれた関係を築くことができ、それが国家の利益になるのです。

ということで、日本においても、こういった点を考える必要があるのではないのでしょうか。世界中で上手くできているということではありません。マレーシアでは、経済的に、また運営レベルにおいても、利害関係を上手く調整することができました。

しかし、これをやるためには重要な点があります。母国の航空会社が空港会社と利害関係を調節することで、母国の航空会社とその他の航空会社が異なった待遇を受けることになってはならないということです。全ての航空会社は空港利用料金においても待遇においても平等でなくてはなりません。差別的な扱いを受けることになれば、その他の航空会社は乗り入れてこないということになります。経済的側面、そして空港の運営において、我々と空港会社とは利害の調整をしたものの、待遇については、全ての航空会社が平等です。

これによって、マレーシアにとっても、空港にとっても、そして航空会社にとっても調和的な関係を確保し、共通の目標を達成することができるようになりました。このような平等な待遇を担保する環境が整っているために、その他の航空会社も、営業および旅客数の伸びを期待して乗り入れる気持ちになっています。

さて最後になりますが、エアアジア、エアアジアXそしてエアアジア・グループにとっての日本における展望をお話します。日本の認可が前提となりますが、私どもの9つの拠点

全てから、いろいろな日本の（註：言葉では「東京の」と言っていますが、日本の間違えと思われる。）地点に向けて便を張りたいと考えております。中国について申し上げるならば、1週間に200便、私どものさまざまな拠点から運航しております。マレーシアとタイから中国に対して200便となっており、中国の7つもしくは8つの都市と結んでおります。同じようなことを日本ともやっていきたいと考えております。

日本では運営がどのように設定されるのか。そしてインセンティブがどのようになるのかということを持たなければなりませんし、展開を楽しみにしております。

日本のマーケットにおいて、大規模なLCCが発展する可能性がないとは思えません。確かに、列車運送が航空運送をはるかに凌いでおり、国内運送においては、LCCの可能性はあまりないと思います。一方、域内の運送については可能性があると思います。ANAと話をしたところ、彼らが域内運送を行うとは思えません。しかしながら、利用客あるいは空港の趣向が前提となるものの、どこか大規模なLCCが日本のマーケットに参入してくる余地はあると思います。

今日の討議企画は有益なものだと思います。日本には、LCCモデルが機能できる全ての要件が揃っています。空港政策が修正されれば、航空会社はそれを感じ取り、そして飛来することになるでしょう。

ありがとうございました。

【座長】 それでは、10分強ございますので、せっかくの機会でございますので、皆さんからもしご質問がありましたら、いただければと思います。

【委員】 非常に興味深い話、ありがとうございました。実は、昨年11月、エアアジアXのCEOであるオスマンラニ氏とお会いしました。その際、選択の基準、どの空港を選ぶのかという基準であります。エアアジアXについては、エアアジアの短距離のモデルと少し違うと聞かされました。長距離の場合、ハブ・アンド・スポーク型を好む、すなわち、ハブ空港を利用してフィーダーを期待するというモデルを使いたいと伺いました。

これに照らして見るならば、どのような空港が望ましいと思いますか。エアアジアXが次に乗り入れるとするならば、どの空港を考えていますか。

それから、インセンティブということでシンガポール空港の例を取り上げましたが、どういった種類のインセンティブを日本の空港には期待しますか。

【センチル・バラン氏】 非常にいい質問をいただきました。東京の例を挙げたんですけれども、我々、茨城空港、そして羽田というチョイスがありました。なぜ羽田空港な

のか、コストは高いし、混雑しているし、と言われました。4つの基準について申し上げたいと思います。我々が決定をする場合には、やはりバランスのとれた判断をするということなのです。

まず第1の基準であります。長距離の航空会社が成功するためには、ご承知のように、短距離の場合とは全然違います。やはり長距離の場合には、広胴機ということなのです。キャパシティーが非常に大きいということなのです。300席以上ということになります。大型機であります。週7便ぐらい飛ばなければ採算に合わないということなのです。

ですから、空港を見る場合に、長距離の場合ですが、まず第一に、国内のフィーダー路線とのつながりの良さということなのです。といいますのも、やはりポイント・ツー・ポイントだけということになりますと、やはり大型機の場合には大変な問題になります。

それから、二番目の点ですが、やはりグラウンドの接続性ということなのです。すなわち、空港と経済の中心地とのつながりがいいかどうか、接続がいいかどうか。それから、第三に、貨物の施設です。広胴機ということになりますと、下部貨物室にかなり貨物を搭載できますので、貨物運送は重要であります。

それから、最後の点です。これはインセンティブであります。興味深いことですが、茨城空港も非常に強いオファーをしてきました。やはりインセンティブ、すばらしかったです。ベストであったと言えるかと思うんですが、ほかの3つの点について、やがては茨城空港に行くということをお願いしました。ただ、まず国内のビジネスに我々は集中しなければならぬということなのです。長距離、そして国内ではなく、まず国内、そして地方と結びつけ、そして長距離というふうに段階を経ていかなければならぬということでも茨城空港には申し上げました。

【委員】 それから次の質問ですが、どのようなインセンティブを日本に期待するかということなのです。

【センチル・バラン氏】 どういう種類のインセンティブを期待されるかという質問でした。LCCは、フルサービスキャリアとは全然違います。我々のビジネスモデルはボリュームベースであるということなのです。ですから、ボリュームを生み出すためには、運賃を低くしなければならぬということ。利益マージンもそれだけ圧縮されるということなのです。

ですから、空港にとっては大きなボリュームにつながるということなのです。空港会社に私どもが申し上げるのは、LCCを呼びたいならば、追加的な需要を増やしたいならば、料

金の差別化を図らなければならない。航空会社だけに任せてはられない、依存してはならない。我々、運賃の50%を低くしている。そうすると、利益マージンがそれだけ小さくなってしまうわけです。ですから、空港側に対しても、やはり価格設定で工夫をしてほしいということです。LCCモデルへの投資をお願いしたいということです。収入が失われる分を補うために、例えばデューティーフリーですとか駐車場ですとか、あるいは小売ですとか、そういうところで補っていかねばなりません、収入がそれだけ落ちるわけですから。

覚えておいていただきたいのは、LCCの旅客というのは、ほとんどがレジャー客、観光客であるということです。こういう旅客、ホリデーに行く場合、やはり空港に行くというのは、非常にお金を使いたいモードになっているわけです。非常に楽しい。Eメールとかブラックベリーばかりやっていて、お金も使ってくれないようなビジネス客とは全然違う。お金もある、時間もある、余裕もある。

ただ、どのようにお金を使ってもらうかを工夫しなければならないということです。航空会社にぜひ運賃を下げるためのお手伝いを空港をお願いしたいということです。運賃、空港の料金と2つの構成要素がありますので、我々は運賃をできる限り下げますので、空港の側も少し努力をしていただいて、料金を下げていただければということです。

ただ問題は、空港の方からは差別化できないと言われます。例えばマレーシア航空が怒るからなどと言われます。我々はこう言うわけです。方法はあります。

まず1つ目は、LCC用の施設をつくってもらうということです。ただ、これは空港によってもちろんできないということもあるでしょう。難し過ぎるということがあるでしょう。あるいはLCCへのインセンティブ、オフピークの時間に飛んでもらう。ですから、普通の大手の航空会社ならば、全然考えないような時間帯に飛ばさせてもらうといったことも考えられます。

我々も9年、このビジネスをやってまいりました。当初は、すべての空港が差別化はできない、料金を下げることはできないということだったんですが、我々、シンガポールでもオーストラリアでもロンドンでも、今や50%下げられています。いろいろな方法を工夫してもらって、例えば施設の利用料金で調整する、あるいはオフピークに飛んでくれれば料金を下げると言ってきた空港もありますし、あるいは空港免税店を機内で宣伝してもらえませんかとか、あるいはパンフレットを配ってもらうとか、いろいろなやり方でやったわけです。

空港の方も独創力を発揮していただきたい。そして、LCCを呼んでもらえるような環境をつくり出してほしいということです。低料金にしてくれれば、合理的な理由がなければ、フルサービスキャリアも怒るでしょう。彼らも30年もの実績があるわけですし。ただ、我々もようやく始まったばかりなのですが、日本では、成田空港では徐々に起こりつつあります。ただ、日本の場合にはほかの空港ではまだまだです。利用者にとっても、やがては日本の空港もそうなると思います。この2年間で随分と興味を持ってもらいますし、これからも変わっていくことでしょう。

ただ、向こう10年ということを一顧みてみますと、やはり旅客のトラフィックが増える、ほとんどはLCCから来ると思います。エミレーツ航空やカタール航空以外は、大手のキャリアは今の旅客に置きかえるだけでありまして、成長はしないと思いますので、ほとんどがLCCの生み出す旅客ということになるでしょう。このビジネス分野は非常に重要です。日本の空港、ぜひ頑張ってください、とっていただきたいと思います。

ただ、特色が違う、やはり望むものが違うということをお覚悟しておいていただきたいと思っています。

【委員】 プレゼンテーション、ありがとうございます。すべて理解できたかどうかというのはありますけれども、おっしゃっていただいたことは、空港と航空会社のパートナーシップのお話がされました。空港に対して、新しいターミナルをつくるための投資をするということを考えるということ、例えばそれが20億ドルだという話でありました。ただ、実際にどういうふうな投資をしたのかということ、よくわからなかったのですけれども、保有をするということをやったのかということが1つの質問です。

もちろん、権益を実際に持ったということでもありますけれども、いわば他の航空会社との対等な扱いについては、同情するという話がありましたけれども、私は弁護士ですので、ここでは、利害の衝突が生じるのではないかと考えるのでありますけれども、実際に例えば航空料につきましても、ローコストのキャリアということになりますと、その点について反対の表明をするということがあろうかと思えます。おそらく、友好的に問題を解決するということになると思いますけれども、利益の相反についてはどういうふうにおられるのかということが1つです。

また、一部の空港施設の会社は、日本におきましては、いろいろこの点については興味を持っていると思いますので、したがって、この質問をあえてさせていただきました。

【センチル・バラン氏】 われわれはよくやっていると思います。航空業界から見た場合は理想的なやり方だと思います。我々は、マレーシアにおいて、自分たちの空港を建設しようとしていました。マレーシア政府からは、我々専用の施設を建設するための認可を一旦取得したのですが、わずか一週間でそれが覆ってしまいました。もし我々はその空港から離れることになれば、マレーシア空港会社にとっては、たくさんの旅客を失うことになります。マレーシア首相は、国益の観点からそのことを重要視して、空港会社と我々とでよく調整するよう話し合うよう仕向けました。その結果、我々は共同プロジェクトに向けて話し合いを始めたのです。その場では、おっしゃる通り、利益の相反という問題が出てきます。そこで、空港会社は所有することを主眼とし、一方我々はより運用関係、あるいはデザインや商業施設の設置に関与していくことになりました。経済的な側面への関与では、我々は多少疎外された状況でしたが、それでも議論は吹っかけました。それが、マレーシアの現実です。

利益相反について、どのように回避をするのかという点ではありますが、株主としての立場で考えれば、空港利用料金が上がるということになりますと、株主にとってそれが利益になるということでもありますので、賛成するということになります。しかしながら、料金の上昇は、我々のみならず全ての関係者に影響を与えます。経済的な利益について、空港会社と調整をとろうとすれば、こういったプロセスに関する理解を深めることが必要です。

しかし、単に航空会社という立場から考えれば、どのような理由があろうとも、料金の上昇は承諾できるものではなく、敏感に対応していくことになります。

さて、政府と議論した内容ですが、株主の立場で考えた場合、いろいろな料金の上昇は最終的に利益になります。我々のコスト構造に見る料金上昇の影響は、最終的に経済的側面すなわち株主の立場で考慮することになります。

経済的側面で我々が経営に参画する意義は、マレーシア空港会社の心の持ちように関与することです。彼らは、空港収入の全ては、航空会社に対して、旅客サービス料金、着陸料あるいは停泊料で賦課すればよいと思っていました。我々が主張するのは、まずはチャング空港を見てほしいということです。ほとんどバーチャルショッピングセンターになっています。すなわち、小売からあれだけの収入を上げている。チャングを見ていただくと、ほとんど空港と思えないような状況になっているということです。

LCCの旅客がターミナルに入ってきます。彼らは観光客が8割であります。彼らはショッピングムードになっているわけです。ということは、大きな収入源になり得るという

ことです。我々としてもっと経済的にも株主として参加したいと思ったかといいますと、空港の設計に当たっても、小売ということ、料金設定ということで、もっともっと発言力を持ちたかったわけです。空港としては、ほとんど空港の料金がかからないような、消費者にとってもこれはいいメリットになりますし、航空会社にとってもメリットになるわけです。単なるパートナーということは、それだけの発言力を持てなかったわけです。やはり出資をすることによってかなりの発言力を持てるということです。

大事なことは、このモデルがフルサービスキャリアの場合にうまくいくかどうかわかりません。彼らはそれほど関心を持ってないからです、ローコストモデルほどは。LCCのほうは、やはりコスト削減はあらゆる面でやっていくことに関心を持っています。ですから、経済合理性という面でもやはり参加したい、発言力を持ちたいと思っているわけです。空港と同じ目的を持って、空港にとってのコストも下げ、そして収入は最大限にするということを共有したいと思っています。

・・・我々は大株主ではありません。持分は少しです。・・・

【座長】 日本の空港を適切な形で民営化するとするならば、やはり経済合理性ということを見なければなりません。LCCにとっての経済合理性ということですが、世界のあらゆる場所でLCCの旅客を2割以上、あるいは3割以上を空港の中で占めていると。特に日本の場合、ほとんどゼロであります。ですから、新しいダイナミクスを持ち込みたいというのが我々の希望です。

それから、競争ということをおっしゃいました。やはり、国際空港であれ国内空港であれ、空港同士の競争が重要であるとおっしゃいました。ですから、実際の取引コスト、やはり航空の取引コストは、今後はやはり空港の行動によって決まるということでしょう。

今日は長時間、皆さんありがとうございました。お四方とも非常に大事なお話をいただきましてありがとうございます。参考にさせていただきまして、またいろいろご相談をさせていただくこともあろうかと思っておりますけれども、ぜひ今後ともよろしく願い申し上げます。

では、事務局からスケジュールだけお願いできますでしょうか。

閉 会

【空港政策課室長】 大変お忙しい中、朝早くから長時間にわたりましてご協力賜り、

大変ありがとうございました。

今後の日程につきましては、今のところ2月25日金曜日の午後と皆様方にはご通知させていただいているかと思えます。また、詳細な時間や場所につきましては、改めてご連絡したいと思えますので、どうぞよろしくお願い申し上げます。

本当にご多忙の中、長時間ありがとうございました。本日はこれにて終了させていただきたいと存じます。ありがとうございました。