

### 第3回 関西全体の航空需要拡大について考えるセミナー講演録

日時 : 平成24年11月22日  
会場 : 神戸空港ターミナル団体待合室  
主催 : 兵庫県  
共催 : 神戸市

#### 講演1 : コンセッションの意義と空港の事業価値について

新日本有限責任監査法人パートナー 公認会計士 黒石 匡昭 . . . p 1

#### 講演2 : コンセッションと関西経済 日本大学経済学部教授 加藤 一誠 . . . p11

#### 講演3 : 航空業界の環境変化と関西3空港

全日本空輸株式会社上席執行役員マーケティング室長 藤村 修一 . . . p20

質疑・応答 . . . P23

< 講演 1 >

## コンセッションの意義と空港の事業価値について

新日本有限責任監査法人 パートナー 公認会計士 黒石 匡昭

ご紹介いただきました、新日本監査法人の黒石でございます。

私は、監査法人で会計士をしているのですが、少し普通の会計士仕事ではありません。過去には民間の会計監査もしていたのですが、専らこの 10 年ほどはこういうパブリックセクター向けの色々な形の調査、コンサルティング、アドバイザリー業を主たる業務としています。それから、特徴的なところとしては、政策や制度設計に関わっていくチームで、パブリックアフェアーズ業務ということもしてきております。今回はせっかくこういったフォーラムに呼んでいただきましたので、空港経営改革や本日のタイトルにもあるコンセッションに向けた環境整備について多少関わってきたという経験を踏まえ、本編の関西の航空需要をどう活性化していくのかという前座ではありますが、もう一度基本的な背景を皆様にも深くご認識していただきたいという趣旨で、お話を申し上げたいと思います。

今日は前に大量のスライドを映しますが、ポイントを絞ってお話を申し上げていきたいと思っています。

最初に 2 ページです。これは今年の夏の 7 月に日経のシンポジウムという形で、私ども新日本監査法人が協賛・後援するかたちで行った大パーティーです。タイトルは「空港革命を通じた我が国の経済の活性化」です。この空港経営改革ですが、あえて革命という言葉を使いました。普通の改革ではなくて、革命だということです。今までのあり方を前提とするものではなく、新たな価値観の中、新たな構想の中で生み出していく大改革だという思いを込めて、空港革命というタイトルをつけさせていただきました。

お呼びしたのは、オーストラリア、ゴールドコースト空港の COO、ポール・ドノバンさん。写真はありません。写真が載っているのが、LCC でエア・アジア・ジャパンの岩片社長、国交省での空港経営改革のあり方検討会の座長をお務めいただいたボストンコンサルティングの御立代表。あとは政治家 2 人で、この空港経営改革の一番旗を振っておられた民主党政権交代時の、最初の前原元国土交通大臣、宮城県知事の村井知事です。このような方々にお集まりいただき、お話をいただきました。

趣旨は前文のところに、小さい字で書いています。後ほどのパートで加藤先生等々、十分ご説明いただけたと思いますが、やはりこの空港革命を起こし得る現在の経済環境の状況で、一番重要なものに法制度改革があげられると思います。世界の空港競争、航空業界を取り巻く競争の中で、もう諸外国は 1 歩も 2 歩も 3 歩も進んで動き出していますが、我が国は法制度がボトルネックとなって沈滞していた部分があります。そこに若干、手が入り、他国間で航空のラインを自由にもっともっと引けるようにしようという大きなオープンスカイであるとか、ローコストキャリアの台頭、空港経営のあり方自体の変革という動きがはじまりました。この 3 点に少しメスが入ったということで、これからは自由闊達な攻めの経営ができるようになりました。そういう環境が到来しているのだと、まさにそこへどうやって打って出るかということ、広く社会に対して普及、啓蒙、お示しをしたいという趣旨で企画したシンポジウムです。これが後々効いてきますので、少し頭の隅に置いていただきたいと思います。では早速、3 ページでございます。

冒頭申し上げたように、今般の PFI 法改正議論の概要ですが、コンセッション制度は PFI 法の改正によってなされました。これも色々な疑問をお持ちだと思いますが、なぜコンセッションなのかというところが十分に説明もされていないと思いますし、十分ご存じの方も少ないのではないかと思います。このあたりは、私も裏方にいた手前もありますので、コンセッションの意義という形でご説明したいと思っています。

それから、今般のこの関西の航空需要をどのように拡大していくのかということのなかの一つの要素として、空港の事業価値という概念があります。これについてはどういうものなのか、どうしていけばいいのか、どうすれば安泰となるのかという視点から、私も根は会計士ですので、そういう実務家としての意見を述べさせていただき、後にお譲りしたいと思います。このような趣旨で始めます。

資料がたくさんあるのですが、資料集という位置づけで見ただけであればと思います。まず 5 ページです。

まず、PFI 法改正の議論から申し上げます。PFI とはと書いていますが、要は今まで国や自治体は、政府が自分で資金調達をして、自分で設計事務所や建設コンサル業者等に発注して、そしてゼネコンに建てさせ、その後運営維持管理事業者を雇っていました。国や自治体がまさにこういうインフラビジネスの“主体”だったところを、包括的に PFI 事業者という民間に委託する仕組みです。PFI 事業者が自分で資金調達をして、建設を発注し、維持管理をするわけです。真ん中の黄色で囲ったところです。それが一番初めに PFI 法という、99 年に制度設計された法律の趣旨です。これは皆さんもご存じかと思います。

次は、6 ページです。少し暴論が過ぎるところありますが、やはり我が国の従来型 PFI には問題が多かったと思っています。大げさに話をしていますが、5 点あると思っています。1 点目は、ハコモノばかりだったということです。対象は、社会インフラといわれる学校、庁舎、宿舍、病院といった、とりあえずハコモノを建設することが PFI の対象でした。一方、経済インフラという概念がありまして、これは後ほどご説明します。

それから 2 点目が、サービス購入型ですが、少しテクニカルなので説明は省略します。3 点目は、新規もののグリーンフィールドが中心だということです。グリーンフィールドと対応する概念として、ブラウンフィールドという言葉があります。グリーンフィールドは新規建設ものばかりが対象で、既にあるものを対象とすることをブラウンフィールドといいます。これまでは、ほとんどがグリーンフィールドだったということです。

4 点目が、エクイティがゼネコン中心だということです。それから 5 点目ですが、実質は自治体向け融資であり、金融機関もノーリスクだということです。PFI のプロジェクトファイナンスによる効果が、実際は効いていなかったということです。後ほどご説明します。

この 5 点が従来型 PFI の大きな問題でした。要はインフラ、社会のパブリックセクターの大部分が実は開放されていなかったというこの大きな 2 点が問題でした。

7 ページ、8 ページに入っていくのですが、先ほど顔写真も出ていましたが、前原国土交通大臣が政府のトップとして、従来型 PFI の問題提起をしました。そして 7 ページの真ん中にあるように、新たな時代に合った PFI をできないかという、制度に対する疑義を提示し始めたわけです。

それで最後の方ですが、オーストラリアのように高速道路を PFI でやっているようなところもあります。このようにならないのかということ国会で述べられたわけです。

8 ページに年表があります。2009 年 10 月、当時の前原国土交通大臣が、国土交通省の成長戦略会議という自分の諮問会議をつくりました。この成長戦略会議で、PFI 活用に向けた議論がスタートしたわけです。

少しだけ黒太字になっているのですが、3 行目あたりです。前原大臣と橋下大阪府知事が、関空・伊丹統合会社での PFI 活用で合意と書いています。実は、今までの 7 ページまでで申し上げたような従来型 PFI を凌駕する大きな一つの玉として、この関空・伊丹、関空問題があったのです。

文字にはないのですが、時の民主党政権が政権交代した後、事業仕分けで蓮舫さんがテレビの前で大活躍、いい意味でも悪い意味でも大活躍されて、関空もその一つの餌食にあいました。毎年 90 数億円もの政府補給金が出ていたのです。債務が余りに多大で関空会社がちゃんと経営できない、金利負担し

ていけないので、財務省としては、毎年 90 数億円の補給金として税金をつぎ込んでいたわけですが、これを何とかしてやめなさいと言いました。抜本的な改革案を提示して、この 90 億円の政府補給金を今後やめるということを必死で考えろという問題提起がなされました。今の既存の枠組みの中ではどうしようもないと困り果てた国交省は、何とかする方法がないのかということで成長戦略会議の民間委員にボールを投げました。そこで、既存の枠組みをオーバーライドした新たな仕組みで事業のバリューを上げることによって、この過大債務問題で金利負担についていけない、成り立っていけないという関空事業を何とか救済、(救済という言葉を使ってはいけないと言われているのですが、)再生できないかということになりました。これが一番初めの発端となり火がついた関空・伊丹ですが、関空が伊丹と統合して一体経営するという尾ひれもついているのですが、これについて大阪の今、注目の橋下さんと前原さんが握手をしたことで、この新しい形の PFI 法の活用、いわゆるコンセッションなのですが、コンセッションを使い、この関空を再生できないか、ひいては関西経済界を何とか元気にできないかという思惑のもと橋下さんと一致して合意したわけです。これが 2010 年 4 月です。これが発端となり、PFI 法の改正議論が政府でも着々と進められました。

中段から少し下で、初めて 2011 年 3 月にコンセッション方式という言葉が出てきますが、PFI 法が改正するという形で、コンセッションが明確に閣議決定され、2011 年 5 月に PFI 法改正案が成立しました。

2011 年 3 月と言えば、まさに東日本大震災の日だったのですが、午前中に閣議決定が通ったらしいよ、良かったねと言っていましたら地震が起きました。ちょうど私もこういうスピーチ中でして、聴衆の皆さんが全員、会場から逃げて出て行ってしまったことを覚えています。

2011 年 5 月に PFI 法が改正されて、コンセッションということが明確になりました。その後もこの話は進展しています。政権はご存じのようにぼろぼろになってしまいました。ねじれて法案が何にも通らずに、ごたごたして今回の総選挙になっているわけですが、2011 年 5 月以降も官民インフラファンドのようなものもつくろうとか、その延長戦で空港法改正法案のようなものも、前通常国会で提出されましたし、今回の臨時国会にも提出されたのですが、ご存じのようなごたごたで、全く法案審議されずに流されてしまったということです。

これがこの国政の現状です。今まで申し上げた話をまとめますと、この 9 ページです。PFI 法改正の要諦ということで、2 点です。公物管理権の民間開放がなされたという点。それからコンセッションという、公共施設等運営権が新たに定義、設定された。この二つが PFI 法改正の 2 大ポイントだと思います。公物管理権は、あらゆる法律、港湾法、空港法、河川法、道路法全ての 1 丁目 1 番地に、これらの公共財産の管理者は国、もしくは地方自治体だけであると書いています。これを俗称して公物管理権と呼ぶのですが、この 1 丁目 1 番地の情報を開放した、規制を改革したということです。民間が運営、オペレーションをできるようになったことを公物管理権の民間開放と呼んでいます。

重要な留意点が、その対象です。対象は収益対価性のある経済インフラも対象にできるようになりました。経済インフラとは、先ほど出てきました高速道路をはじめ、有料道路、空港、水道料金をとっている水道等々、住宅もそうです。これら利用者から料金を収受するような大規模な経済インフラも対象にできるようになったということです。

次が、先ほど申し上げましたブラウンフィールドという既存のインフラも対象にできるということです。小さく新しいものをグリーンフィールドで建築するハコモノ PFI から、大規模な大型インフラビジネスの大型民間アウトソーシング、大型民営化が可能になったということです。今、言葉を選んで言ったのですが、コンセッションは民営化と民間アウトソーシングの真ん中というイメージになります。

2 点目が公共施設等運営権です。これがコンセッションの法律上の正式な名称ですが、事業運営権と世間では言われたりします。いわゆる民営化すると、色々な不安要素があるわけで、我が国のみんなの

財産である公共財、インフラを外国人に売り渡していいのかという声や、不安を聞きます。民営化された後、むちゃくちゃな経営を始めても統制できないのではないかと、ということがあります。さらに、実務的なテクニカルな問題としては税金問題があります。民間に移転するときに税金がかかってしまいます。固定資産税、所得税、登録免許税、こういうものを全部、法律を書きかえて免除措置していく必要があります。こういう面倒なことがたくさんあるので、民営化にも色々と反対論がありました。一方で、包括アウトソーシングです。包括民間委託と言うこともあるのですが、あくまで公共が主体で一部分の業務を切り出して定義して、この仕事をやれということ民間の事業者に投げるわけです。あくまでも責任主体は公共です。コンセッションは民営化と包括アウトソーシングの真ん中だと思っていただければいいです。

後ほど、長々とお説明しますが、コンセッションという新しい概念が設定されたことで、今までできなかった民間経営が可能になりました。今のインフラ PPP、PPP は、パブリック・プライベート・パートナーシップです。パブリック（公共）と、プライベート（民間）が、パートナーシップを組んで経営にあたるということです。官尊民卑ではありません。パートナーシップ、対等に一緒に知恵を出し合い、お互い高め合って経営するということです。こういうことで初めて始まるのではないかと思います。インフラファンドという新しい投資対象の出現で、資金の流れ方が変わります。PFI 法の制度改革が、この 2 大革命の起こるきっかけとなりました。10 ページは飛ばします。

11 ページは、コンセッションの意義です。大きな部分だけご説明します。12 ページです。先ほど申し上げましたコンセッション、公共施設等運営権ですが、先ほども申し上げましたが、国、自治体が施設を保有したまま、運営権を民間事業者が付与します。お金で売ります。事業を運営する権利を売ります。民間事業者は、運営権の対価を国、自治体に払います。

これがよく言う関空・伊丹問題の場合は、運営権の対価が何千億円、1 兆円だという話が出ているわけです。民間事業者が事業運営権を買って、運営権をもとに顧客である我々空港利用者にサービスを提供して料金を直接、民間が徴収します。料金は公共に行くわけではありません。料金徴収権をも含めた、大きな経営権、事業運営権を買う民間事業者ができるということです。ファイナンス的には、民間事業者の資金負担を融資するとかで、この運営権を担保として抵当権を設定するという機能が出てきます。このような制度設計がされています。

13 ページは対象です。幅広い領域で新しい PFI を使った事業実施が可能になります。水道利用施設、社会福祉施設、工業用水道、都市公園、下水道、道路、賃貸住宅、鉄道、港湾、空港等々ですが、二つだけ不可がっています。道路特別措置法の改正が必要な道路と今後導入予定の空港です。先ほどお話しした空港法改正が通れば可能になります。道路と空港以外は、コンセッションの設定が可という法律でした。

道路が、実は一番この公物管理法で開放されていない対象なのです。今でも開放されていないのですが、当時、民主党が道路の無料化と書いていたのですが、それこそ料金徴収権がなくなってしまうのではないかと、という問題がありました。このような面倒な話があり、道路特別措置法を抜本改正しないとできないのではないかと、至極合理的な、もっともな話があり、道路は今でも我が国ではコンセッションが設定できません。他は全部可能です。空港も一応、空港法が改正されればコンセッションをなし得ます。その空港法が通っていない現状にありますので、道路と空港だけが今、我が国のインフラの中で法制的にはコンセッションできないということになっています。

とはいえ、実は空港分野が、このような積極的な取り組みに対して一番進んでいます。積極的に旗を振っているのは、再三、出てきている関空・伊丹や、仙台空港を民営化・コンセッションすると言っている村井知事であります。言葉を選ばないといけません、空港の民営化と民間委託の、民間化経営とでも申しませうか、そういうものに対して、実は空港が一番先頭を走っています。

コンセッションとはという話が、14 ページ以下 10 ページほど続いています。まずは 14 ページです。新たな PPP、PFI のスキーム、コンセッション制度のスキームです。1 点目のポイントは、法改正によって法律の上で民間事業者が料金を徴収できるようになったということです。

2 点目が 15 ページです。民間の裁量権付与と契約に基づく政府の関与が可能ということです。先ほど、コンセッションは民営化と民間委託の真ん中だと申し上げました。まさにその意味でして、民間へ完全に放り投げてしまうわけではないのです。完全に民営化してしまうわけではないのです。あくまでコンセッション契約がありまして、あくまで公共は最後のガバナンスは握ったままです。もちろん所有権も持ったままです。最後の管理監督権と所有権は公共が有したまま、全面的に事業運営、経営をする権利を与えるというスキームです。が官直接実施型、が民営型、民間に任せる範囲が、膨れ上がっているのはこういう意味です。民間委託と言ってしまうと、今までのやり方で切り出した事実行為だけのアウトソーシングになってしまいがちですが、今回の仕組みはもっと大きな料金徴収の更新投資を含めて、ほとんどの部門を民間企業がやるということです。これがコンセッションです。

3 点目のポイントが 16 ページです。期間を定めて競争性を確保し、よりよいサービスを引き出すということです。期間の定めがあるという点が三つ目の大きな特徴です。どういうことかと申し上げますと、何十年という事業運営権の期間を区切ることによって、30 年、50 年、諸外国では 99 年という期間を区切ります。99 年の事業運営権を設定して、民間に買ってもらいましょうということをするわけです。何を言っているかという、30 年後、50 年後、99 年後にもう 1 回、新しいプレイヤーに受け渡されるということです。この 30 年後、50 年後に 1 回公共に召し上げられると言ってしまう言葉が悪いですが、1 回戻るとのことです。ずっといい経営をしておかないとこの人は期限で切られてしまうという意味です。先ほど申し上げた民営化のデメリットですが、我が者顔でやりたい放題、料金もどんどん上げて、国民の福祉に資さない、利用者に資さないようなわがまま経営をしてしまうと期限で切られてしまいます。途中で切れる仕組みになるのですが、切られてしまいます。いい経営をしておかないとわがままがずっと通るわけではないということで、民営化のデメリットを消しているわけです。これが 3 点目です。

4 点目が 17 ページの契約に基づく役割分担、リスク分担と言いますが、公共がチェックするという規定が存在するということです。最後のガバナンスは公共が離さないということは、先ほど申し上げた点です。

5 点目は 18 ページです。プロジェクトファイナンスで、当初に投資をさせることで規律を保たせることが可能であるということです。プロファイと呼ばれていますが、先ほど申し上げましたように、民間事業者が将来の事業期間にわたって得られるだろう利益を割り引いて、今は何百億円、何千億円で買っても採算がとれるなど判断して、民間事業者は投資をして参入してくるわけです。

初期投資をさせるという補償金を入れさせるわけです。途中でいいかげんな経営をして失敗してしまうと元手がなくなってしまうわけで、お金を投下したことによる、お金の力の動機づけが発生するわけです。これがプロジェクトファイナンスという新しい要素、機能です。経営に対して規律を与えることができるということが新しい仕組みの 5 点目の特徴です。

6 点目は 19 ページですが、無用な課税コストや所有権リスクを避けるということです。先ほど申し上げた民営化ですが、完全に民間に譲渡してしまうということは、テクニカルに課税上の問題、税金がたくさんかかってしまうということや、所有自体がリスクであると捉えると、所有権は公共に置いてもらった方が自由に経営する権利だけを持った方がありがたいということが民間の事情です。そういう声に答えられるということが 6 点目の特徴です。

7 点目が 20 ページの償却期間です。これも少しテクニカルですが、コンセッションは無形財産でして、期間設定が自由にできますので、固定資産の償却を税務の耐用年数ベースに縛られずにできるので、課税上とかファイナンスのモデル上の自由度が高いというメリットがあります。

8 点目が 21 ページの公務員が有するノウハウの継続的な活用です。法律で明確に書かれているわけではないのですが、官民交流法に基づく民間企業への職員出向ということが、今でも三セク会社等にあると思います。ただし期間は、解釈で 3 年から 5 年が限界だとされています。先ほどの民間事業者が事業運営権を買って、神戸空港でビジネスするぞと勢い込んで乗り込んできたとしても、今まで全くオペレーション経験のない人を新規採用して、人材派遣会社から派遣社員を雇ったところで、いきなりスタートできるわけではないですね。

これまでも空港を運営してきたとか、技術系の目ききができる職員などがいないと自分たちでは経営できないわけです。最初は、今までやっていたようなプロの公務員の方々も加わって事業面を引き継いでやっていかないと運営できないわけです。このような人の問題がありましたので、官民交流法をもう少し拡大解釈して、それこそ出向は 10 年単位でということがやりやすくなるような制度の環境整備がうたわれた等々です。22 ページの 9 番は飛ばしまして、このような特徴を秘めた新しい PFI であるコンセッションスキームが新たにつくられたわけです。

ここまでが前半です。PFI 法改正は、国民が全く興味を持たなさそうな法制度改革でして、メディアでもさほど取り上げられずにいってしまいました。社会、国民みな理解している、関心を持って見ていたような法制度改革ではありませんでしたので、今回はこのお話を、しつこくさせていただきます。先ほど申し上げたとおり、ポイントは、今まで公物管理法によって官だけしかできなかったインフラビジネスという、しかも経済インフラのビジネスが、民間にもできるようになったということです。これが一番の意義です。

後半ですが、空港の事業価値というテーマに入りたいと思います。

26 ページ以下で、事業価値という言葉です。皆さんはよく企業価値と事業価値を混同されます。企業はあくまでもバランスシートでイメージしていただいて、借金を背負って、実際に株主価値、企業価値、事業価値というものはこういう関係になりますという模式図を示しています。空港事業、水道事業、道路事業の事業価値という場合には、ここだけを指すのだという概念図です。

27 ページですが、皆さんは価値算定、バリュエーションという言葉をよくお聞きだと思いますが、企業価値算定と、事業価値算定、算定評価は一般に高いお金を払い価値を幾らだと算定してもらいものです。純資産方式のコスト・アプローチ、収益方式のインカム・アプローチ、比準方式のマーケット・アプローチと、大きく三つの計算アプローチをうまく評価する対象に近づけながら、一つのやり方だけで測るわけではなく、ケース・バイ・ケースで色々ブレンドして算出することが一般的です。これは企業価値算定になります。企業の価値のバリュエーションです。一方、インフラ事業の事業価値算定のときはどうするかというと、やはり収益方式、インカム・アプローチを大部分として見込みます。なぜなら、インフラは処分できるものではないからです。事業運営権の売り買いは今回できるようになりましたが、民間の企業とも違い、売り買いという話ではないのです。我々の食卓までつながっている水道も、売ってしまえと売ってしまった人が持ち逃げされるという話ではないです。

このインフラ事業というものは、あくまで事業が継続するという大前提に基づいたものになりますので、我々の生活そのものでありますし、事業は継続する処分不要な対象物なのだということでインカム・アプローチ、収益方式によって算定されるということです。これは異論ないところだと思います。

28 ページも同じことなので省きますが、29 ページです。皆さんもご存じのとおり、DCF 法というディスカウントキャッシュフロー法によって、こういうインフラの事業価値は算定されることになります。

この図はよく見られたことがあると思いますが、現在の事業の事業価値は、每期、每期稼ぎ出せるだろうキャッシュの積み重ねを、割引率で割り引いてきた現在価値だという考え方をするわけです。収益アプローチによりディスカウントキャッシュフロー法によって空港の現在価値が算出されるわけです。

この割引率も大事なのですが、一番大事なのは、年間、毎年毎年生み出されるだろう事業の収益と、費用の差額である「ネットキャッシュインフロー」です。“もうけ”です。空港の事業価値はキャッシュのもうけによるわけです。

30 ページですが、よく投資銀行業界などで使う EV / EBITDA 倍率です。EV(企業価値)が、EBITDA という正常営業キャッシュフローの何倍かということを示すものですが、よくベンチャー企業は 3 倍、4 倍で、安定的なビジネスは 10 倍だということを投資銀行の人々は言います。彼らは、毎年何億円のもうけが出ているので、それから事業価値を見てさっと 10 倍で、何百億円だというような商売の仕方をしてしているわけです。そういう事業価値算定方法もあるのですが、基本は先ほど申し上げた DCF 法です。

次に 31 ページです。空港の事業価値が今日のテーマですが、我が国の空港の事業価値を考えるにあたっての重大な留意点が、現在、空港を一体経営できていないという現実です。

空港事業と一口で言っても、管制塔の管制業務、空港基本施設である滑走路、エプロン、誘導路、航空保安施設もありますし、貨物ターミナル、商業施設が入っているようなターミナル、駐車場があります。非常にシンプル化していますが、これだけたくさんの事業要素があるわけです。

我が国では、経営主体が全部ばらばらになっています。多くの国管理空港を例にとると、管制塔、滑走路、国が経営主体です。ターミナルは、おおよそどこも地方の三セク会社です。地方自治体と地元の民間企業が出資した三セク会社である株式会社が運営しています。駐車場は三セク会社がしている場合もありますが、伊丹は財団法人がやっていました。経営主体が全部ばらばらなわけです。

経営主体がばらばらだったということは、こちらの料金を下げてこちらでもうけるということができないわけです。滑走路の着陸料が高いと言われるので、着陸料を下げて、今日くらい神戸空港ターミナルも活性化させて、もっと人を呼び込みます。1 年中、これくらい人が来てくれると飲食店も土産物屋ももうかる、駐車場ももうかるわけです。空港経営という施設全部を一体で考えると色々な施策が思い浮かぶわけです。これが今の我が国の空港ではできないという非常に悲しい現実があります。

これを留意しないと、空港経営改革も、経営革命ももちろんできません。コンセッションのような新しいツールのやり方はできても、うまく動けないという点が非常に重大なポイントですので、この 31 ページを気にとめていただけたらと思います。

32 ページですが、今法律も動き出して、先行して関空・伊丹の統合をしています。これは国交省の図ですが、元の関空会社が、上下分離されて土地保有会社と両空港の運営会社に分かれています。先ほど申し上げた滑走路、ビル、民間のターミナルビル等々とも合体させていったりしながら、伊丹は滑走路とビルと駐車場、国、株式会社、財団法人という主体がばらばらなのを全部統合して、国の 100% の特殊会社である新関空会社をつくっています。

今、関空・伊丹新会社を含めて、コンセッションというツールを生かして、何とかもっとよりよい空港経営ができないかという事前準備作業を手がけているというわけです。

次は 33 ページです。空港経営、空港ビジネスとしては、こういう留意点を踏まえた上で、空港の事業価値を高めていこう、空港ビジネスを成功させようということを考えるのだと思います。先ほども申し上げたように、ここでは経営主体は統合されたものとして、全部連結ベースで考えています。連結ベースでどういう収入があるのか、どういうコスト構造なのかですが、主たるものとして、航空収入、非航空収入、その他の駐車場収入や周辺の不動産開発、家賃みたいなものです。こういう項目をここに書いてあるような方向性、施策、改善策を考えることによって、収入をアップさせていきます。また、現在かかっているコストを、もちろん管理外注だけではなく、人件費等々と、今やっている業務プロセスも改善したり、システムも改善したりできるのかもしれない、こういうことを駆使してコストダウンを図るのです。



このように、色々トライすることによって、収入がアップ、コストがダウンします。そうすると、先ほど申し上げたネットキャッシュインフロー、“もうけ”が100ではなくて拡大するわけです。200、300になるわけです。

これが航空事業価値の増大、増加のための要素です。航空収入をどうやって上げるか、非航空収入、リテール収入、こういうものをどうやって工夫して上げていけばいいのか、近隣の駐車場や、近隣の工業地をどう有効利用してもうければいいのかということ在必死に考えることで、事業価値が増大します。既存のコストも何とか効率化し、知恵を絞ってコストダウンすると事業価値が増大します。

こういう努力を徹底的に考えないといけないということです。徹底的に考えないといけないときに足を引っ張る要素として、経営主体がばらばらで、意識が一致しないということがあるわけです。伊丹は枠いっぱい飛んでいますので、余りいい例ではないですね。もう少し枠が使いきれていない、回転率が悪いような某地方空港などについては、着陸料を引き下げて、先ほど申し上げたように、ターミナルでもうけよう、直販物販等でもうけよう、新たな余剰地を使ってまた新しい集客をして、収入増につながるビジネスをしよう、サイドビジネスをしようということが一体経営していなければできません。そういうボトルネックがあるので、まず空港一体化をしなければ、空港の事業価値を上げようという各種施策をみんなで考えることはできません。

という点と、あとはやはり色々こういう収入増加策の中にもたくさん出ていますが、旅客数、物流数が増えるということが全ての一番根本にある目標とすべきものです。全てに効いていきます。もちろん、便数が増えれば収入も増えるでしょうし、ターミナルの利用者も増える、もちろん飲食の売り上げも増えるでしょうし、駐車場も増えるでしょう。色々増えると思います。旅客数、物流数をどれだけ増やすかという努力として、一番初めに申し上げた環境変化、オープンスカイの拡大という政策動向、それからLCC、ローコストキャリアを積極的に受け入れていこうということを、今命題になっている点等々を踏まえて、空港の経営として本気でどう考えるかということが、コンセッションを使って考え得るところまでできているわけです。

今までは、滑走路は全部国、航空局のものでした。地方管理空港は別ですが、主体が一緒でなければ、こっちとこっちの売り上げを合算して考えるという経営者はいないので、合算するという事も考えられなかったわけです。だから、着陸料だけ引き下げろと言われても、航空局の売上げが減るだけなので、航空局は喜ばないし、財務省も喜ばないです。みんなそんなこと簡単にのまないわけです。

いやいや、こっちでもうけのある分を合算、連結すると全然プラスになるではないか。着陸料をひいても近隣地域の、兵庫県、神戸市の活性化になるではないか、関西圏の活性化になるではないかと言うと、政策としても断然筋がいい話ですし、“経営”としてもグッドなわけです。

そういう主体の一元化と、色々旅客を増やそうとしようとしたときのオープンスカイや、色々国が今までモチベーションなくやっていた規制、明確な規制だけでなく見えない規制もあったと思いますが、そういうものを一つ一つボトルネックを外して、純粋に“経営”ができる環境にするツールとして、今はコンセッションというものが整備されたのだと理解していただければよいのではないかと思います。

こういうことが34ページ以下に示しています。これは他国のご紹介です。プリストル空港、ゴールドコースト空港の二つを簡単にご紹介して終わりたいと思います。34ページのプリストル空港は、ロンドンのヒースロー空港の横、190キロ離れたところにあり、世界で最もすぐれた地方空港に選出されました。十分な人口ポテンシャルはありますが、当時は寂れていた空港でしたが、民間インフラファンドと民間経営者が経営をつかさどることになり、ローコストキャリアの積極的マーケティング、ロンドン主要空港の容量問題へのバックアップ的対応を行いました。環境を生かした自分の経営戦略を明確にすること、経営方針を明確にすることによって、これだけのものすごい成長をしているわけです。98年か

ら10年余りで約3.5倍もの成長を見せました。先ほど申し上げた“経営”を純粹に考えるような環境整備、体勢が整い、色々な施策をとれば、これぐらいの実績を示せているというご紹介です。

施策としては、35ページに小さく書いていますが、細かいことですが、トラフィックの増加のためのLCC誘致や、コンチネンタル、エールフランス、KLMの誘致、駐車場の強化、システム導入、タクシーサービスの改善、こういう地味ですが堅実な普通の民間企業ならもうけを出すため、投資してくれた株主に配当するために一生懸命する“経営”を純粹に行うわけです。それが今までの古い形態のばらばらの経営主体のままでは、モチベーションが高まらないので、そういう努力を本気でやっているかという意味では、本気でやっていないのです。本気でやると、こういう成長ができるということです。

二つ目、36ページのゴールドコースト空港です。皆さんご存じのオーストラリアの有名な観光地だと思いますが、シドニーとブリスベンの間で、位置的にはブリスベンの近くにあります。昔の古き良き時代はものすごい白砂のビーチが続く大リゾート地だったかと思いますが、誰も来なくなって一度10年ほど前にぼろぼろになってしまいました。一番初めのページに、ポール・ドノバンさんという今回日経シンポジウムに招致した経営者がいまして、本当におもしろい人です。オーストラリアでも1週間会いましたし、このシンポジウムに来てもらったときも1週間毎日お会いしました。シドニーとブリスベン空港は本当に超大空港です。その間にあって、超大空港の脇にあります。リゾート地としてポテンシャルはありあますが、ゴールドコースト空港として、どういう経営戦略を立てれば良いのかということの本気で考えた経営者です。

37ページですが、非常に効率的でスピーディーなチェックインシステムや、手荷物検査システムの導入、小売店や空港マーケティングチームとの力強い協力体制による販売キャンペーンの実施、運営面で柔軟性あるスイングゲートの設置、朝と夕の忙しいときだけ国際線はここからと、壁を引いてこちらが国際線です、国内線ですということをして、国際線が飛ばない時間帯はそのゲートを開いて、国内線をゆったりと使うということです。このような非常に機動的なターミナルを運営しています。資料には書いていませんが、数々の経営改善努力を非常にする人で、ポール・ドノバン社長自ら地元の観光政策を持つゴールドコースト観光協会の理事長も兼務しておられます。

だから、地元、それぞれ自治体とも非常にタイアップしますし、彼の携帯には、ローコストキャリアのグローバルチェアマンの番号が全部入っていて、毎日やりとりをしています。あそこあそこをうちとつなげば、もっと観光客が増えるのではないかと、メガ・キャリアがこうやってきているがこうした方がいいのではないかとというようなことを毎日携帯でしゃべっています。逆にメガ・キャリアはメガ・キャリアで差別化をして、豪華なラウンジをもって、ローコストキャリアとは違う経営にしようということを、提案したりしているような空港経営者です。

そういう人が、このゴールドコースト空港を運営して、ブリストルのように2.5、3倍近い成長をしています。重要な要素として、もちろんLCCの取り込みということが大きいところではあるのですが、やはり自分たちのまちをどう位置づけて、どういうエアラインと組んで、地域も、地元の人みんなに喜んでもらえるような空港経営、インフラ経営者になるかということを経営しながら、事業価値を生み出している人です。

これらのような実例がありまして、まさに今回のフォーラムの趣旨も、何とか関西の航空需要を盛り上げていこうということですが、今までのばらばらな経営主体ではなく、みんなで一体的に考えていくことで、地域が活性化する、関西が活性化する、空港事業もちゃんと利益を出せる、自立できる企業体になっていくということなのだと思います。

顧客も、地域も、経営主体、民間のみんながWIN-WIN-WINになるようなモデルを期待して設計されたものが今回のコンセッション制度だと思います。もちろん新たな環境で、新たな空港経営の競争関

係が始まるわけですから、その競争においては、強いところと弱者とがいるわけです。はっきり言って早く動いたもの勝ちかもしれません。早く動いたものほど勝ってしまい負けるものはまたじり貧になりますので、国の施策として別途セーフティーネットを考えないといけません。

そのあたりについては、加藤先生の講演でちゃんと話していただけたと思いますが、こういう今まで誰もがモチベーションを持って、攻めの経営ができなかったような色々な阻害要因をはずし、できるようにしたという、大きな意義を持った制度改正にしようという意図が背景にあったということです。このあたりのことをもう一度、本当に基礎的ですが、再度認識していただきたいと思ひまして、今日はお話させていただきました。少し長くなりましたが、ご清聴、ありがとうございました。

## コンセッションと関西経済

日本大学経済学部教授 加藤 一誠

こんにちは、日本大学の加藤でございます。本日はお招きいただきありがとうございます。

私のお題は、コンセッションと関西経済です。今も黒石さんからコンセッションの話をしていただきました。ほぼ同じような内容なのですが、違う観点からお話したいと思っています。

ここは神戸空港です。兵庫県のセミナーを神戸空港で開催し、そこに呼んでいただける。まず、兵庫県と神戸市がこういう形でコラボされていることはご同慶の至りです。以前の状況を見ると隔世の感があると思っています。私は神戸空港の関係者でした。神戸空港ができるときにターミナルの審査をさせていただいたというご縁で、それからずっと見てまいりました。

私の今日の視点は、先ほどの黒石さんの視点に少し経済学的な視点を加えるということと、日本全体の中では関西がどういう位置かということを加えます。つまり、関西だけではなく日本全体の政策の中でどういうことが考えられるかということです。この2点をスパイスとして加えながら、話を進めていきたいと思っています。それに研究者はついつい批判的に物を言ってしまうので、話がコンセッション万歳という形にならないかもしれませんが、ご容赦いただき、お聞き願いたいと思います。

まず(2ページ)、今、黒石さんが言われていましたが、道路と空港は私の専門領域の一つなのですが、航空というのは日本全体の中で見ると、かなり規制緩和が進んだ領域ではないかと思っています。まず、日本全体から言えば、航空需要を増やすために、最近は外国との交渉を積極的にやっています。

それからもう一つですが、LCCの参入があります。これはもう関空さんが証明しておられます。最後の一つは、受け入れ側の空港でして、国内のネットワークをどのように維持するかという問題、関空の統合問題、それから国管理空港の経営改革で、今度は地方管理空港にも応用しようということです。これが航空・空港政策を全体的に示した枠組みです。

関空、伊丹の問題は、全体の中の一部です。私は日大にいますが、実際は関西人なので、ついつい関西中心に考えてしまいます。けれども、わが国全体の中で考える方が、見通しがいいのかなと思っています。

次に(3ページ)、オープンスカイによる需要拡大ということで、最新のオープンスカイ締結国ですが、日本発着旅客の9割近くが対象国になっています。中国だけ若干例外ですが、相手先は日本のどこへ入ってもよく、日本のエアラインもどこへ行ってもよいというオープンスカイの協定を今結んでいます。かつてのように、地点が決められて、エアラインが決められてという時代はもう過去の時代ということでございます。

その中で航空需要がどう増えているかということを考えなければなりません。そのなかで関西はどうか、ということでございます。これは(4ページ)、私が以前つくった書類でございます。首都圏の容量拡大は、ANAさんとJALさんの戦いのように新聞には出ておりますが、本質は東京の離発着のスペースが増えるということなのです。関西はそこを考えないといけないのです。すなわち、東京と大阪と言っていますが、東京は羽田、成田で容量が74.7万にまで増えるということを考えるべきです。

例えば、エアラインが日本に入ろうというときに、今までは首都圏の発着枠が満杯だから関西に入ってくれたのが、関東に空きスペースがあるとなれば、お客さんが多い首都圏に行きます。したがって、まず国内でどのようにして首都圏と勝負をしていくか、同時に海外からの旅客をどのようにしてとるか、という2段階で考えていくことが重要だと思っています。

世はLCCブームで、関空のLCCばかりが注目されていますが、神戸にとって、この数か月間は大変厳しい現状でした。本日は市にお願いして最新の直近の10月までのデータを持ってきました。ここ(5ページ)のグリーンが神戸です。対前年同月比で示しており、9月をゼロとしておりますので、これより下はマイナスになります。

東日本大震災が2011年の3月ですから、去年は結構好調だったのです。ところが、関空はLCCで非常に好調である一方で、神戸は対前年同月比でマイナスとなっているわけです。最新の10月のデータでも、全体で93%、92.8%となっております。関空のLCCに神戸の客がとられているのではないかとされていますが、まだ実際には分かっていません。今、LCCのお客さんとはどういう人なのかということを知りたいのですが、体系的に行った調査はありませんので、分析して、本当に神戸と関空で客のとりあいになっているのかを研究していく必要があります。内容についてはこれからの問題点になりますが、神戸にとって厳しい現状がつけつけられているのは事実です。

では、どう考えるかということです。(6ページ)首都圏という巨大地域がある中で、関西は巨大なセカンダリ地域ではないでしょうか。LCCはセカンダリ空港を使用するといいますが、関西がセカンダリ地域として生きること、これがひとつの見方です。

もう一つが、関西圏の空港の分担です。伊丹は今のところ国内線で使っていますが、国内線にしても伊丹で内内乗りつぎができるし、国際にも使えます。関空もよく言われているように、国際線の乗り継ぎに使い、内際乗り継ぎにも使えるということです。神戸は規制がなければ国際線に使用できるかもしれないのに、現在は国内のみで考えているということです。セカンダリ地域が需要を増やすためには、このような分担を固定的に考えず、旅客のニーズに応じて路線を張ることが重要です。

今は、中国の問題でマイナスになっていますが、関西はアジアに近い相対的な優位性があり、それを生かさない手はありません。

コンセッションという話ですが(8ページ)、先ほど黒石さんがかなり分かりやすく、非常に親切に答えていただきました。私が気になっているのは、空港と言うと民営化とイコールになっていることです。黒石さんは民営化にも色々な民営化があるということをおっしゃいましたが、コンセッションは、完全な民営化ではないということをおっしゃったのです。空港は国が持ったままで、運営の自由度を高めるのがコンセッションですということをおっしゃいました。

そのとおりで、公共に近い民営化もあれば、民間に近い民営化もあります。先ほど、黒石さんは体系的な図を出しておられましたが、私の方は、インフラストラクチャージャーナルという、世界のインフラ事業のデータベースから資料を用意しました(9ページ)。これで2005年から12年までの全案件の出資先、どういう形でお金を調達したか見ることができるのです。非常に荒っぽい抽出の仕方ですが、全部で8,661件ありました。

そのうち交通は、世界で1,511件ありました。その中で、コンセッションという言葉で明記しているプロジェクトは381件でした。11月12日に直近のデータを抽出しましたが、コンセッションの平均期間は35年でした。コンセッション規模は6億ドル弱です。空港に絞ると約50件ありまして、リファイナンスなど色々なパターンがあり、コンセッションの平均期間が少し長かったということが少し気になりましたが、規模は全体で見ると小さいことには変わりがなく、4億ドルでした。1ドル100円にしても、約400億円から500億円です。平均なので上下の違いはありますが、今、我々が考えている関空のコンセッションがいかに規模の大きいものであるかということをまずは理解しなければなりません。

何か例をと思い(10ページ)、自分が実際に見たシカゴの道路事業のコンセッションを持ってきました。先ほど、黒石さんがおっしゃったように、日本の道路はコンセッションになっていないのですが、よく考えてみると、日本の有料道路はコンセッションと同じような形態になっています。例えば有料道路では

料金収入が毎日あり、その収入を担保に債券を発行し次の投資をしています。運営に関しては国の関与が強いですから厳密には違いますが、事業の形は同じです。しかも日本の道路は、主要なところは建設してしまいましたので、建設する新規路線は少ないことから、空港と同様に運営がポイントになっています。もっとも日本の道路では、民間資金と言われていないのが事実です。

ただ、アメリカや、世界でも道路はコンセッションをしています。では、この事例で言えば、インターステート道路ですが、シカゴ市は運営企業に営業権を売ってお金をもらいました。運営企業にはファンドが出資しています。恐らくこれが関空の基本的なスキームになります。このときに、実際にどのようなことが起こったかという、運営企業はお金を払った瞬間にシカゴ市の借金も減りましたので、シカゴ市の債券の格付けの見直しも上がりました。

日本と少し違うのは、運営企業がお金を調達するときに、債券を発行して、マーケットからお金を取ってきているという点です。先ほどの黒石さんの図では、銀行の融資の話がありましたが、ここで海外ではレベニュー債という債券を発行します。日銭で稼ぐ、事業で稼いで債券の利息と元金を支払うという枠組みになっています。

日本でもやっているところはあります。青森の道路公社で一つだけレベニュー債を発行していますが、これは利益が出る形になっていません。今年の6月の新聞では国も検討しているということが報道されていますし、24年度の税制改正でもレベニュー債を買うときの税金に対する特別措置が創設されています。

債券は赤字地方債ではありません。債券の発行で運営企業が市場で事業評価をしてもらえということがポイントです。先ほど黒石さんが言っておられた事業の価値は、ここで評価をしてもらえます。例えば、毎日どれだけのキャッシュが出ますか、それは債務とどれくらいの比率ですかとか、です。

いま、関空の債券の格付を持ってきました(11ページ)。R&Iという日本の格付会社の公開情報です。今、関空の債券の格付はAA マイナスがついています。これはきわめて優良な格付けです。でもこれは日本の国債格付けと連動しています。例えばさきほど申し上げた日本の高速道路保有・債務返済機構や、NEXCO、阪高などはAA プラスで格付けされています。だから、事業評価というよりは政府の信用保証に対する評価ということになります。関空のAA マイナスは、地域的な重要性、統合前と同様、政策上の重要性を強く折り込んだ格付であるという評価をしてくれています。

この評価は、関空がコンセッションすると言った後の格付けで、統合前と同様ということですから、関空が新しい経営形態をとっても、政策上の重要性を折り込んだ格付けです。政策上の重要性ということとは、政府との関係を考えていますということです。

ところが、空港民営化でコンセッションという話が出たときに、アナリストが懸念事項を書いています。政府との関わりの点で、今度の会社に対する政府の関与が後退することは、格付けにとってマイナスの可能性があるということです。コンセッションの対価が分割払いであれば、債務は一挙には減らず、返済原資は空港運営者のキャッシュフローに大きく依存することになります。キャッシュフローと債務の比率は悪くなります。これで信用力が低くなります。新会社の経営にはこういう問題があります。

世の中では民間の経営が効率的で、政府は非効率的だと言われているのですが、政府との兼ね合いで格付がつく場合があるのです。先ほどの黒石さんのお話も、政府にも役割がありますという話であったと思います。私もその立場でして、空港に対する考え方は、民なら何でもいいということではなく公的部門がどう関与していくかということが重要ではないかと考えています。

そこで、今日持ってきたのが(12ページ)、国際的なスタンダードになっている格付会社 Moody's の格付け基準です。昨年に公開されたところです。

Moody's という会社は今まで空港債の格付、つまり空港の事業価値の基準を公表していませんでした(13

ページ)。評価項目だけを公表して、何を重視しているか、この項目を具体的に何%含めましたということは言っていなかったのですが、昨今の金融危機以降の会社批判で公表せざるを得なくなったわけです。

それで、Moody's はこういう形で仕分けをしました。まず、2008年の段階で、アメリカ以外の空港を出しています。アメリカ以外の空港はご承知のように、中心はヨーロッパですが、本当の民営空港が多いので、アメリカの空港とは区分しますとしたわけです。

私は、アメリカの空港を重点的にやっていたので、この話に納得できました。まず形式論ですが、この2008年に出たアメリカ以外の空港は、民間の事業と同一視して普通の事業債とよく似ています。いわば企業と同じで、事業の種類が違うだけという扱いです。他方、アメリカの空港債は区分上、地方債として出ています。ただし、日本の地方債とは混同しないでほしいのです。あくまでもレベニュー債で出ますので、事業だけを評価します。ただ、空港の所有者がパブリックということです。

日本も今回の関空の枠組みは、パブリックが下を持っています。空港経営改革の形態はみなそうです。上の運営を民間にやらせてもらおうと言っています。だから民営化と言っても、例えばヨーロッパのBAAの民営化のように全部民営化してしまうのとは大きく違うのです。

ここからの話には、一つのキーワードがございます。最近、空港の話が赤字、黒字で語られるところがありますので非常に心配しています。今回も関空の事業価値と言いながら、赤字がどうだということばかりが先行しているので、ここからは、経営的な効率性と経済的な効率性を対比してお話させていただこうと思います。最後は、関西の空港問題をその視点で考えたらどうなるかという話に持っていくということですが、本日の大きなストーリーです。

ここで(14ページ)、アメリカ以外の空港に対する格付けウェイトを見ていただきたいのですが、評価項目をご覧いただきたい。1番目にガバナンスと書いていますが、これは法的な地位、会社がどういう法に基づいてできているかです。

2番目がマーケットの条件です。簡単に言えばお客さんがどれだけいるところに空港がありますかということですが。

3番目は飛んでくる航空会社の質が問われます。どういう形で空港を利用するかということ、ここで見えています。具体的に言いますと、ローマには二つ空港があるのですが、ローマ空港に飛んでくるのはアリタリアという航空会社です。アリタリアの経営が非常に危ないとなるとアリタリアの格付けが低くなるのは当然のことですが、それが支払いの信用にも関わりますからアリタリアに依存する空港全体にも影響が及ぶという枠組みです。

6番目にあるのが信用度指標といういわゆる経営財務の問題です。ヨーロッパの空港は各10%ということで、経営の指標が非常に大きなウェイトをつけて格付けがつけられています。これはなぜかということ、民間会社だからです。

一方アメリカです(15ページ)。アメリカの空港はロスでも、アトランタでも空港を持っているのは地方公共団体です。ただし、パブリックとは言っていますが、上の経営のなかで競争を生かしています。例えば、シカゴ市営のミッドウェイ空港の下はシカゴ市が持っていますが、上、例えば、ユーティリティの部分は競争入札をして10年ごとに業者を変える、もちろんレストランも競争、というかたちで経済的な効率性を大きくするような仕組みをいれているわけです。繰り返しになりますが、所有形態よりも競争を生かすということがポイントです。

それでも、アメリカの空港がどう評価されているかということ、市場条件の旅客数や、後背地の人口などで50%なのです。これをまとめたのがこの表です(16ページ)。市場条件とはお客さんの数なので、規模が大きければ大きいほど評価が高くなります。そのウェイトが30%もあります。すなわち、パブリックの空港、政府の関与の強い空港なら経営指標よりも市場の条件が非常に大きなウェイトを占めるのです。

需要の多様性とは、ビジネスで利用する客が多いか、あるいは観光で利用する客が多いのかということが評価されます。一般的に観光は景気に大きく影響されますので、ビジネス客が多い方が格付は高くなります。競争の有無とは、近くに空港があるかどうかということです。近くの空港との間に競争がある方が格付けにはマイナスです。

こうした項目ごとに個別に格付けをつけておいて、その総合評価として総合の格付けがあります。規模はどれくらいの大きさかということ、例えば(17<sup>ページ</sup>)、旅客数が1,000万人あれば、最高位をつけます。つまり、関西の2空港はアメリカでは最高位がつきます。神戸は、今は300万人を切っていますが、それでも300万人であればAがつくし、現状でもBaaがつくということになりますので、投資適格です。

16<sup>ページ</sup>に戻りますが、利用者の特性です。空港の利用者は二つあり、一つは本当の旅客で、もう一つはエアラインです。これについては先ほど申し上げました。それから旅客の質ですが、一般的にハブ・アンド・スポークと言われますが、これは格付けにはマイナスです。仁川などで乗り換えますが、乗り換え客が増えても、仁川などは国が関与していますから少し異なりますが、多くの空港ではマイナスです。むしろ、直行便で行ってくれる人が多いほどプラスになっていきます。航空会社がハブを変更すれば一挙に旅客数が減って経営にダメージを与えるからです。

それから利用者の伸び率です。この指標からも少し違ったことが言えます。現在の日本の空港経営改革で、経営をうまくやれば日本の空港の旅客数は伸びていくとなっています。先ほど黒石さんが見せられたブリュッセルとかは確かに伸びているのですが、伸び率のウェイトは5しかなく非常に小さいです。経営のよさということよりも、最初から規模が大きい空港の方が、格付は高いという皮肉なことになっています。

それから財務指標のウェイトは高くないです。つまり、空港の枠組みを最初から区切ってしまい、評価を変えているのが現状です。日本は、民営化といっても比較的左側のアメリカパターンに近いのではないかと思います。だから、イメージで言葉だけが先走りしない方がよいと思います。もっとも、まだこれからの色々なことを決めないといけませんから、意見は分かれるとは思いますが。

こうした基準にもとづく結果を見ていただきたいのですが(20<sup>ページ</sup>)、これはアメリカの分布です。手元にある最新の2011年11月、1年前までのデータを持ってきました。今、アメリカで金融危機の後遺症だとか言っているのですが、その中でも着実な空港債はちゃんと売れています。Aのところでは一番大きくなっています。つまり、シングルAが中央値になっていますが、この格付はもちろん投資適格です。つまり年金基金などが買ってくれるから、金利は非常に安いわけです。

次のスライドは意外に映るのですが(21<sup>ページ</sup>)、民営化された空港は格付が低いです。これは破綻リスクが大きいと判断されていると見られています。

私は、今年1月にローマとBAAの両方に行ってきたのですが、失敗と成功の本当に好対照です。ローマはマッコーリーが入って、出て行ったケースです。営化して、マッコーリーが株を40数%買い、経営に入ってきて配当を全部吐き出してしまいました。出ていった後は投資の金がなくなりリニューアルできなくなったというケースです。今は混雑しているにもかかわらず、新規投資ができないで苦しんでいる空港です。特殊ケースとも言われていますが、このように民営化の失敗例もあるということです。

それで(23<sup>ページ</sup>)、まとめです。文字が多くなり恐縮ですが、一般的認識では二項対立式に、民間は効率で、政府は非効率的であると言われていました。結果はそうではありません。これは吉田先生という方の分析結果です。これが非常におもしろいです(24<sup>ページ</sup>)。

例えば、全部政府がやっているケースです。下も政府、上の運営も政府というケースです。それから、下も政府で、上が民間というケース、それから全部民間です。一般の印象からすると、民間がやればいいのだから、この一番下の民・民が一番いいだろうと思われそうですが、これが経済学的には最悪のケースになります。上の二つのパターンは同じになります。どういうことかと言うと、民間に完全に任せると



高い料金をつけてしまいます。高い料金をつけると、当然お客さんがその分高い料金を払わないといけ  
ないので、消費者の得したという気持ちが減少します。

次に利用者が減ってきます。それでもある程度お客さんがいれば、収入は維持できますのでこれでい  
いとなります。しかも道路ではやられているのですが、代わりの道路がなければ、いやいやでも使い続  
けないといけません。だから経済学的に言うと、実は完全民営はあまりよくないわけです。これが経  
済学的な効率性で、赤字、黒字の議論とは異なります。もっとも、公と民の合同がもっとも悪く、民の  
の方がよいという別の分析もあります。ここからは、運営権を民間にしてもよいし、売却せず公と公の今  
のままの方でもいいのではないかという結論が出ることになるかもしれません。

さらに、申し上げるのは恐縮ですが、空港経営改革にも問題があります(25ページ)。エアライン側は  
民間ですから経営的な効率でよいのですが、空港も同様に赤字、黒字ばかりに注目が集まり、どのよう  
にして収入を増やすかということが議論されました。私はあの議論の中では経済学的視点はほとんどな  
かったと理解しています。

例えば経済学では空港単独では考えません。空港は単なる両端で、赤字、黒字を見ることは、本当は  
全く意味がないです。マーケットとは路線のことを言いますから、利用者も路線にお金を支払っていま  
すし、航空会社もそれを提供しているわけです。つまり、ネットワークをどのように展開していくかを  
議論しなければいけないわけです。結局、空港というのは路線、エアラインが来なければ終わりです。  
空港の立場から考えると、空港経営改革はエアラインとの関係で考えなければいけないのにそれがどこ  
か置き去りにされていました。

しかし、運営権を売却することが国民の税金を下げることだと言われて、皆さんはそれが得だと思っ  
て走ってしまいました。また、売れなかった空港はどうなるのでしょうか。これが不透明すぎるのは非  
常に不幸なことです。

関空の話も、赤字ということではなくて、路線との両輪で考えるべきです。今、ようやく世間も冷静  
になってきて、関空ではLCCと言われていています。これは路線の話ですから、新しい方向です。問題は  
次でして、日本の航空会社は寡占です。数社なのです。例えばAさん、Jさんが入っておられたら、1社  
抜いてしまうと顔が誰なのか見えてしまいます。だから競争が果たして機能しているかどうか分かりませ  
ん。空港はその地域で他に代わるものがないのです。これは東電と一緒に、東電以外に電気を買うところ  
がありませんでした。同じことが実は空港でも言えるわけです。しかもそれが民間ということになります。

すなわち寡占の会社と、独占の民間会社がもし協調すれば高い値段がついて、運賃が上がるという可能  
性があります。私がいつも申し上げる例で、四国の松山には新幹線と言う競争相手がないから松山空港は  
高速手段を独占できます。松山に行きたい人は、エアラインではどうしても松山空港に降りないといけま  
せんので、松山空港が民間になれば旅客に高い値段をつける可能性があります。これが民間の行動です。  
先ほどの黒石さんの話では、コンセッションの契約で縛ると言われているのですが、どうなるか不明です。  
もっとも、関西には新幹線と言う競争相手があるので、独占的な価格は付けられないとは思いますが。

もともと、エアラインと空港は利益相反関係にあります。空港運営者は利益を最大化しようとする  
と、エアラインにはたくさんお金を課したいと思います。でもエアラインは払いたくないので、利益が一致  
しません。だから関空の収益を上げようと思えば、非常に独占性を高くして、高い値段をつけてという  
ことになり、競争がなければそれが一番いいということになります。だから収入だけで考えるのは間違  
いで、利用者の視点が欠けます。コンセッションの契約で行動を制約しろと言われているのですが、今  
度は行動を制約するわけですから関空の売り値下がるということ。売り値が下がるということは、  
関空の借金を返すのにマイナスになるということです。だからこっちが立てばこっちが立たずという問  
題なのです。こういうことがあまり言われず、空港の債務減らしばかり言われています。

アメリカの空港を見る眼ですが(26 ページ)、アメリカではなぜ政府が空港を持ち、上も政府が経営しているのに効率的かという理由はいくつかあります。一つにはエアラインが競争していることです。日本でも A さんと J さんがいたところに 98 年以降色々な会社が入ってきました。すると運賃が多様化して、平均的に運賃が下がってきました。航空会社の競争で恐らく運賃は下がります。次に空港内、空港間、両方とも競争するということがポイントです。空港内というのは先ほど申し上げましたように、空港内の事業やサービスを競争させて、旅客に安くてよいサービスを提供していくということです。

最後は、資金市場でのモニタリングです。先ほど申し上げたように銀行で借りるのではなくて、事業を評価するのがマーケットであるということです。日本でも、レベニュー債的な債券の発行はやはり必要だと思います。

したがって、私の申し上げたいことは、空港や航空の問題というのは、所有形態のみではないということです。むしろ競争になるかどうかだと思っていますので、各所で競争維持的な政策をとれるかということが、ポイントになるだろうと思っています。

まとめの章に入っていきますが(28 ページ)、日本全部で見た場合の国内航空ネットワークです。お客さんが減ったということを嘆くのはたやすいのですが、国内の路線数が下がっております。多頻度小型化ということがここに出ています。同じ 3 便が到着しても、旅客数次第で今までよりお客さんは減りません。例えば神戸が便数で制約があれば、小型化すれば、お客さんが減るのは当たり前です。

当初、神戸の需要が 330 万人と予測されたのに、小さいではないかと言うことはたやすいのです。もっと重要なのは日本全体のお客さんが縮んできている。そこにしかも着陸 1 回あたりのお客さんが減っているということです。そこで発着回数に制約をかけているわけですから、旅客数も収入も減るのは当然です。

見にくいですが(29 ページ)、日本全部の下から廃止路線、休止路線です。その中で関西エリアがいかに多いかが分かります。我々はこの事実を理解しなければなりません。エアラインに好んでもらえてないということです。そこが大事なことだと思っていて、2009 年の廃止路線ですが、伊丹、神戸、関西、関西、関西と続いて、また関西とあります。これを LCC がカバーしようとしているようですが、お客があればこういうことは起こりませんでした。これはやはり重要な点です。いつも申し上げるのですが、経済が良くなって初めて交通量が増えます。基本は交通が良くなって経済が増えるのではないので、やはり関西経済活性化がまずイの一番にきて、それから交通事業です。

しかも、関西は日本の真ん中にあり位置が良過ぎて航空には非常に不利な状況です(30 ページ)。新幹線でどこに行くにも便利で、航空には近すぎるわけです。今度、新幹線が西へ延びましたので西の航空路線は非常に厳しいです。旅客数が 600 万人近くあった鹿児島空港も今は、500 万人を切っています。九州の路線は総じて厳しい状況ですので、我々はそういう空港と一緒に需要をつくっていく必要があると考えています。

短期的に簡単にできることは何かというと、既に発表になっていますが、やはり伊丹をフル活用することにあると思っています(31 ページ)。2005 年、7 年、9 年で書いていますが、伊丹の便を関空へ持ってきたところ、関空で便が減ってしまうというような循環がありました。関西から女満別には便がなくなってしまいました。今、北海道東部には関西からの便がないので、どの空港でもお客さんが減ってしまい嘆かれています。やはり伊丹からの便が欲しいという声をよく聞きます。伊丹の需要のプラスが、新関空会社のバランスシートとしてもプラスになりますので、まずは伊丹のフル活用を考えていく。既に公表済みでしょうが、長距離路線のペリメーターを見直すことも必要です。それから「ルックイースト」の意味ですが、さきほども申し上げましたように新幹線の影響で国内線の西は厳しいので東を向いて需要を開拓していくしかないということです。

最終的なまとめです。

ここは(32 ページ)、文章ばかりになりますが、こういう話です。まず、関空・伊丹の統合で、空港の航空会社に対する交渉力は上がります。恐らく使用料がかなり自由に設定できるようになり、空港の収入の拡大のみを考えれば、経営的には神戸も一緒に入れることが望ましいでしょう。なぜなら、神戸も含め一緒の会社になれば、エアラインに対する交渉力がさらに強くなるからです。関西の空港は全部1社がオペレーションしますので、独占していることと同じになります。このように3空港の一体化は経営学的には望ましいでしょう。例えば、関空、伊丹と競合しない路線を神戸で張れるので、空港の債券発行の点からも、格付の上昇要因になります。これは今まで言われている経営上のメリットになります。一般的には、敵も一緒に取り込んで一体化することが望ましいと言われていることです。

ところが先ほどから申しますように、経済学的には少し違います(33 ページ)。航空会社は恐らく、旅客にコストを転嫁することが考えられます。現在、航空会社は経営に余裕がなく、コストを吸収する余裕がないために料金に転嫁するでしょう。すると、関西の旅客は高い運賃を払い飛行機に乗らないといけなことが考えられます。路線も空港側の利益を最大化するように設定される可能性があります。例えば、空港側からは伊丹から飛ばしたければ、関空からも飛ばして欲しいという動きがあるかもしれない。セット販売です。

エアラインの背後には利用者があり、できるかぎり自由な路線設定が望ましいのです。これを契約で実現と言われるのですが、果たしてどこまで契約できるかということです。過去の経緯を見ていると、人為的な便の操作で新幹線に旅客が逃げて航空需要が減ってしまうということを繰り返してしまうのではないかとこの危惧もあります。経済学的には本来は競争関係が一定維持されていることが望ましいのです。しかし、現在の条件で競争をしたとしても、それは制限のある競争で容量が決まっていますので、神戸が自由に競争しようと言ってもできないし、神戸のお客さんが減ったのでもっと便数を増やしたいと言ってもできない状況です。関空、伊丹の経営からすると、神戸にそんなに路線を張られると、お客をとられるのではないかとこのことで、恐らく反対かもしれません。しかし、経済学的には神戸の容量も自由にすべきということになります。神戸を自由にすれば完全に競争になります。

つまり、関空会社は航空会社に路線設定の希望を聞き、希望の多い時間帯には相対的に高い着陸料を課し、希望のない空港や時間帯の着陸料を安くすべきというのが結論になります。これができなければ、これに近い形にするのが望ましいため、さきほど申し上げたように路線設定には航空会社の自由度を高めることが重要になるわけです。

さて、現実の話として、経営学的な効率性と、経済学的な効率性はシーソーのようになっているところがありますので、行ったり来たりにならざるを得ないでしょう。けれども、空港側の人為的な操作で経済学的な最適になることは容易ではないような気がします。

そして、関西経済にとって望ましいことは何か、でございます(34 ページ)。今、報道によりますとLCCのおかげでお客さんが増えて、関空の旅客数も業績も伸びていることは非常にいいことですね。

もっとも、LCCの良さは、運賃が安いからいいというものではないのです。お金を出したい人も出さない人も、運賃が多様だから選択肢が増えてそれなりに満足できるということがメリットで、単に安いというのではないのです。アメリカの過去の競争を見ていると、LCCと普通のエアラインが競争をすると、LCCの運賃は上がり、普通のエアラインの運賃が下がり、両者が近寄っていくということがわかります。しかし、競争形態によって運賃が上昇する場合があります。

お客さんが多い関西は、LCCにとって魅力です。観光地の売り上げも上がります。関空のバランスシートも改善されます。これは先ほど黒石さんが言われたように、エアラインも空港もプラスになるケースです。もっとも、LCCによって全国路線網ができると言われていますが、私は疑問に思っています。

LCCの今の路線は、関西と東京圏、関西と福岡圏というお客が太いところを選んでいきます。旅客が少ない10万、20万の路線に入ってくるのは、少し難しいだろうと思うからです。

伊丹のフル活用は、航空会社の選択肢を増やす、伊丹の運用上の制約を外すということです。まず、伊丹では利用者側の移動コストが節約されます。先行研究では、同じ1便を増やすのであれば、伊丹と関空の国内線を増やすとなれば、伊丹の方が関西に対するプラスが大きいという研究結果があります。

神戸を統合して人々の選択肢が減るようなことは経済学的には望ましくないわけです。神戸は自由に競争して、ほかの路線と競争してやっていくのが一番望ましいです。統合できたとしても、この経済学的な視点を忘れないでいただきたい。

そもそも、なぜ関空・伊丹が統合したかという、地域統合によって地域で支えるというかたちになるからです。経済学的にはやはり競争がいいに決まっていますが、経営上の赤字の問題を関西で支えようではないかという発想で統合したわけです。だからと言って経済学的な効率性を無視しても良いことはないはずで、着陸料という小手先よりも、空港の規制を緩和すれば航空会社、つまりお客さんが来てくれますし、それが関西の経済にもプラスのインパクトになります。交通から経済への効果もでてくるでしょう。私は、それらを原点として考えていく必要があると思っています。

最後は、少し宣伝になりますが(35ページ)、現在、羽田の委員会で検討されていることをお話しておきます。恐らく関西にはあまり関係ないことになるとは思いますが、地方路線の維持のための政策コンテストという発想です。

今までは各地方自治体がエアラインに頼み込み、陳情に行くということや、政治家が出てきて、エアラインの路線ができるということでした。これは、自治体とエアラインが組むことで、航空需要をつくるアイデアなどを提案して、その中で実現の可能性が高そうなものに羽田の枠を三つ作ろうということが、枠の配分の中で考えられています。

これは関西と全く一緒のことで、地域で支える空港という発想から始まったことです。地元の需要無しにはエアラインはもたない、空港ももちろんもたないので、空港もエアラインも一体になって努力しようということです。海外ではよくあることで、商工会議所なども一体になってやっています。関西もさらに航空需要を増やすためにはどう考えるかですが、これと規模は違うにしても考え方は同じことです。

需要を増やすのは、我々の知恵の見せどころです。私が、その一つに申し上げたいのは伊丹のフル活用です。そのほかにも言い古されていますが、アクセスの改善など色々なことがあると思います。これらはもう別のところでお話させていただいていますので、今回は割愛させていただきます。

今日は日本全体の航空・空港政策の枠組みの話、コンセッションを中心に見た関西経済というお話をさせていただきました。そろそろ時間がまいりましたので、このあたりにさせていただきます。どうもありがとうございました。

< 講演 3 >

## 航空業界の環境変化と関西 3 空港

全日本空輸株式会社上席執行役員マーケティング室長 藤村 修一

ただいまご紹介にあずかりました、全日空の藤村と申します。

私はもう全日空に 30 年強勤めており、会社人生の中で 3 分の 1 以上、本日も色々と話題になっている路線問題を担当しています。現在もそのような全日空の航空ネットワーク、運賃、マーケティングなどを担当しています。

本日はこのタイトルのとおり、航空業界の環境変化と、関西 3 空港というテーマでお話をさせていただきたいと思います。本日の概要は、5 つのポイントからなっています。

1 点目は、全日空のご紹介を兼ねた宣伝で、ANA グループの事業概略です。2 点目は航空業界を取り巻く環境ということで、日本の人口減少や、先ほど加藤先生からお話がありましたような新幹線との競合ということも少し述べさせていただきたいと思います。3 点目がこのような環境変化に対応した私どもの全日空グループの戦略についてです。4 点目は少し目を転じて、海外の空港事例を少し見ておきたいと思います。そして、最後の 5 点目が関西 3 空港の状況と今後どうしていくべきかについて簡単に触れたいと思います。

まず、弊社グループの概要ですが(2 ページ)、これは国内線の絵ですが、右下が新しい路線ということで、今年 12 月 13 日から東京～岩国線をはじめます。次に、国際線のネットワーク(3 ページ)ですが、新規の路線、あるいは増便の路線ということで、幾つか出していますが、一つは 10 月 15 日にスタートしたヤンゴン線です。それから、10 月 28 日に始めましたデリー線、今度はニューヨーク線の 2 便化です。来年の 1 月 11 日にはサンノゼ線を始めます。特にアメリカ線については、先ほどの加藤先生のお話にありましたように、日米間でオープンスカイが合意されていますので、地点や便数の設定が自由になっています。

それからデリー線ですが、単に成田とデリーを飛ばすだけなのですが、例えばサンノゼ線、サンノゼはシリコンバレーにあり、IT 技術者が多いところ。インド人がたくさんいますので、アメリカ、サンノゼからデリーに行くという需要が結構あります。そういう需要を取り込めるよう、成田でうまく接続できるように設計しています。ですから、日本人がデリーに行く、インド人が日本に来るというだけでなく、アメリカ人、あるいはアメリカに住んでいるインド人がインドに行く、インドに住んでいるインド人がアメリカに行くというような、多様な需要を取り込める仕組み、構造を取り入れています。

それでは少し、航空業界を取り巻く環境を見ていきたいと思います。まずはよく言われている話ですが(5 ページ)、人口の減少です。2008 年に日本の人口が 1 億約 3,000 万人いたのが、今の予想でいくと、2030 年には 2008 年より 10%ほど減ります。2050 年には 1 億人をきり 9,000 万人ほどになっています。

人口は当然、航空あるいは全ての交通モードの需要の分母、源泉になっていますので、分母がどんどん減ると、当然航空需要や、鉄道の需要が減っていきます。加えて、少子高齢化が進んでいきますので、ますますビジネスで動く人が減ります。若い方々の海外旅行が減ることも考えられます。

次に新幹線の展開ですが(6 ページ)、ご存じのように高速の輸送機関がどんどん展開されていきますので、航空需要が奪われていくということになるかと思います。

国内の方は、今は人口減少と、新幹線の展開ということで非常に厳しいところです。国際航空の方は(7 ページ)、日本は当然、人口は減っていくのですが、一方で海外、特に東南アジアの人口と経済成長が期待できます。特に中国、インドの経済成長が著しいのではないかと期待しています。

したがって、成長するアジアのマーケットの需要を取り込むことが、これからの日本の航空会社

の国際線における課題になるかと思えます。既に日本にはアジアのローコストキャリアの便数が急激に増えてきています(8ページ)。韓国、中国、あるいはアジアのLCCの便数が増えてきています。さまざまな国内線、国際線の環境変化に対応して、弊社グループがこれからどのような取り組みを考えていくかということを少し触れさせていただきます。

まず、飛行機の機材、路線、ネットワークについての戦略ですが(10ページ)、機材についてはご承知のとおり、ボーイング787を積極的に導入します。非常に特徴的なのが、787は非常に短い国内線を運航すると同時に、ヨーロッパに飛べるほどの長距離、12時間、3時間ほどの路線をカバーできます。非常に使い勝手のいい飛行機です。最新のテクノロジーを導入しており、機体の重量も非常に軽くなっています。その結果として燃費が極めてよく、航空会社にとっては、経済性という意味でも非常に効率のいい飛行機だと言えます。787をこれからアジア、ヨーロッパ、アメリカに積極的に投入し、ネットワークの拡充をはかっていきたいと思っています。

ANAグループとしては、アジアの航空会社が日本に入ってくるだけでなく、それを積極的に迎えるということで、ご存じのとおり、関空で展開しているピーチと今のところ成田を中心に展開しているエア・アジア・ジャパン。この二つのLCC事業を積極的に展開して、LCC分野でも需要規模を拡大していこうと考えています(11ページ)。

海外の状況を見てみますと(12ページ)、LCCのマーケットシェアがどの程度になるのかということですが、ヨーロッパは青い右側の折れ線グラフですが、約36%のマーケットシェアを占めています。北米については約30%。アジア太平洋地域で約20%です。そのうち、特に日本、韓国、中国で北東アジアだけを見ると、まだ7%程度にしかなっていません。欧州や北米と比べると、まだまだ成長の余地があることがお分かりいただけると思えます。我々としては、まだまだLCCマーケットに潜在的な需要があると考えており、こちらを大きく展開していこうと考えています。

ではもう少し、日本のことと、あるいは関空、関西のことを考える上で、似たような複数の空港があるケースとして、ロンドンの事例を見てみたいと思います(14ページ)。

今年の4月に、3年ほど滞在したロンドンから戻ってまいりました。ロンドンの域内にある幾つかの空港を使ってみました。非常におもしろい事実がございます。

5つの主要空港をリストしていますが、最初はメインハブのヒースロー空港です。滑走路が2本あります。古くからある空港で、ほとんど発着枠の余剰がございません。ここは主にBA(ブリティッシュエアウェイズ)が使っております。

2番目がガトウィック空港です。南の比較的富裕層が多いエリアにあります。ローコストキャリアのイージージェットが一番シェアを持っています。

次にスタンステッド空港です。北にありローコストキャリアのライアンエアーがマーケットシェアを一番多く持っています。

次はルートン空港です。少し西になりますが、ローコストキャリアのイージージェットが使っています。

最後にロンドンシティという、一番まち中に近い非常に小さな空港です。滑走路は1,500メートルあるのに1本しかなく、小さい飛行機しか入れませんが、ビジネスに特化した空港になっています。

5空港の旅客数の推移ですが(15ページ)、約半分がヒースロー空港になっています。それからガトウィック、スタンステッド、同じ状況になっております。

ここが非常に重要な部分ですが(16ページ)、1990年から2010年までの約20年間のLCCがグリーンのエリアです。次に、BAとかヴァージンアトランティックといったフルサービスキャリアが赤い色になっています。最後の青いところがチャーターキャリアの運んでいる旅客数ですが、ロンドン周辺の3空港、ガトウィック、スタンステッド、ルートンだけなのですが、ヒースローは入っていないですが、

LCC が半分以上を占めて約 3 分の 2 になっています。したがって、メインハブであるヒースローには LCC は一切飛んでいないですが、それ以外の空港は、ほとんど LCC 空港化しているということです。

個別にヒースローとスタンステッドとガトウィック、この 3 空港をキャリア別に分解したのですが(17 ページ)、ヒースロー空港は 3 分の 1 が BA、あとはヴァージンアトランティックや、ヨーロッパのキャリアが入っていますが BA がかなりのシェアを占めています。

スタンステッドはすごいです。ライアン航空が 6 割くらいです。同じくローコストキャリアのイージージェットが 3 割程度で、ほとんど LCC の空港になっています。

ガトウィックは 3 分の 1 がイージージェットとなっており、それぞれの空港で、ある特定の航空会社、ヒースローは BA、スタンステッドはライアンエアー、ガトウィックはイージージェットという棲み分けがされています。したがって、同一空港の中でも多少競争はありますが、むしろ空港間の競争が激しくなっていると言えるかと思います。

海外事例を見た上で、関西の 3 空港について見ていきたいと思います(19 ページ)。

左側の図のピンク色が国内線の旅客数の推移で、過去 20 年間の推移を見ています。2000 年代半ば頃までは好調でしたが、国内線はそれ以降低迷しています。羽田、関西 3 空港も同じような傾向になっています。右側の図は関西 3 空港で、伊丹は青で、関空は赤、神戸は黄色です。トータルで言えば、このところずっと下がってきています。

次に国際線の旅客数ですが(20 ページ)、国際線は色々なイベントリスク、SARS やインフルエンザの流行、リーマンショックということで激しく変動します。成田も最近は震災もあり減少傾向にありますが、全体的なこれまでのトレンドはずっと伸びてきたということです。関空は長期的に見るとほぼ横ばいの傾向です。

ここでは(21 ページ)、関空の LCC だけですが、右側のグラフがわかりやすいと思います。関空の LCC は、2008 年の冬から 2012 年の冬まで、ウィンターダイヤの便数だけを比較していますが、急激に LCC の便数が増えてきています。その中でも、私どものグループのピーチが今年から運航を始めたということもあり、これからまだまだ便数が伸びる予定ですが、ピーチが入りさらに伸び率を押し上げているということです。

こちらは(22 ページ)、ピーチも含めた関西 3 空港の ANA のネットワークの便数を比較したのですが、個別の銘柄は別にして、国内線が伊丹で 95 便、関空でピーチを含めて 41 便、神戸が 9 便です。国際線はピーチも含め今のところ 14 便です。私どもは、この 3 空港ともに飛んでいる唯一の航空会社ということです。ピーチは関西を拠点として一気に LCC ネットワークを拡大しているということです。

先ほど、関西 3 空港のトータルの需要が減ってきたと申し上げましたが(23 ページ)、私どもは 3 空港全部で飛んでおり、経営の推移を見ても大きくは変化していません。旅客数は何とか今のところ維持していますし、ピーチ参入以降はさらに増えていくと見ております。同じことですが、ピーチを含めて供給量を増やすことで需要を喚起しているというところがあります。

最後(24 ページ)、簡単なまとめの表です。漠然としていますが、人口減少や、新幹線の展開などで、航空業界を取り巻く環境は大きく変化しています。一方で関西圏の旅客需要が伸び悩んでいるというところですが、国際的にはアジアの需要は伸びているという現実があります。現実に合わせて LCC を活用していきますし、同時に ANA としてのブランド、フルサービスキャリアとしてのブランドも維持していくという方向性を考えています。

そのためには、空港コストの低減、空港アクセスの充実、伊丹の未使用枠の開放、また、例えば神戸の便数制限をもっと緩和することや、発着枠を増やす方向で考えていただければ、エアラインとしてもそれに応じて供給量を増やすことが可能で、結果として需要も増えていくだろうと確信しております。

簡単ではございますが、以上です。ありがとうございました。

## 質疑・応答

### 質問者 1

加藤先生にお聞きしたいのですが、先ほどの説明の中で、ページ番号 35 番目のところに地方路線維持のための政策コンテストのご説明がありました。もう少し詳しくお話をお願いします。

日本大学経済学部教授 加藤一誠

直接、関西 3 空港とは関係ないですが、よろしいですか。政策コンテストは、現在の羽田枠の話として、政策枠というのがあります。その政策枠の配分には色々な考え方があるのですが、今までは例えば兵庫県が関係あることとして、小型の枠として使おうというものです。今回は新たに別の枠組みとして 3 枠を政策枠から出して、地方自治体がエアラインと組み提案型のコンテストをします。審査をして、その中で一番実現性の高い提案にもとづいて、3 枠を配分します。路線ごと、マーケットごとに需要創造の知恵を競うというわけです。

狙いは、今までエアラインさんにそれぞれの自治体が色々な形で補助されてきましたが、実際のところはそれが表面化しないのです。それで結局、空港の赤字と言われます。それならエアラインさんに陳情に行くのではなくて、色々な形のエアラインとの取り組みを表面に出してコンテストをしようというのが狙いどころです。まだ決まっていませんので、決まったら発表があるのではないかと思います。

### 質問者 2

本日はお忙しいところありがとうございました。

ぜひ、コンセッションのスキームについて黒石さんにお伺いしたいことがあります。固定資産の更新投資等、追加で資金投資する場合にコンセッション事業期間が数十年の場合に、コンセッションの契約期間を超えてしまう場合があると思うのですが、その場合の事業期間後の経済価値と取り組みについて、どうなされているかということをお伺いしたいと思っています。懸念点としてはやはり、中長期的な競争力を維持するための投資がされないのではないかと思います。その点の考え方をお願いします。

新日本有限責任監査法人パートナー 公認会計士 黒石匡昭

ありがとうございます。期間中の設備等の更新投資問題、まさに重要なところなのですが、コンセッション期間の設定にも関係してくるということです。コンセッション期間を短くすればするほど、それこそ 30 年にすれば 20 年目からもう機能しなくなるのではないかとかという問題があります。それを打開するためにどういう方策があるかですが、買い上げのようなコンセッション条件をつくった方がいいのか、もしくはそういうのはバリエーションも難しいので、オーストラリアみたいに 50 年や、99 年の契約にして、80 年くらいはそのまま先に伸ばそうとする国もあり、色々あるので、そういうものを研究しながら、我が国ではどれが一番いいのかを、マーケットの皆さんのご意見を聞きながら設計中です。まさに色々なパターンを考えながら、我が国でベストなスキームを考えましょうということで、今、国でも新関空さんでも検討されています。



### 質問者 3

加藤先生にお伺いしたいことがあります。スライド 31 のポイントのところではルックイースト政策とあるのですが、今後、リニアが開通していく中で、それでも東側に注目されるのかということについて、もう少し詳しくお伺いできればと思います。よろしくお願いします。

日本大学経済学部教授 加藤一誠

これまでの経験で、エアラインが新幹線と競合できる場所は、東京 - 広島間という、約 3 時間ないし 4 時間とされています。そうすると大阪から 4 時間のところとなると鹿児島しかないのです。ところが東は 3 時間、4 時間かかるところがまだあります。そこへ路線を供給することはまだありうると思います。また、色々なパターンがあって、例えば千歳乗り換えで北海道東部へ飛ぶこともあり得ます。東京でもそうなのですが、直行便と、冬になれば千歳乗り換えで行くパターンです。そういう形で、新幹線と競合してもエアラインが優越できる時間、距離というものがあるため、どうしても考慮せざるを得ないのです。

リニアについては、東京、名古屋間が 27 分とされていますが、大阪まで来ることはまだ決まっていますし、前提は JR 東海がやると言っているだけです。できたらという話なので、まだこれからだと思っています。

東京からは名古屋で今の新幹線に乗り換えることになっています。それならば、初めから新幹線で行けばいいのではないかという人もいるだろうし、リニアの需要予測は、新幹線からリニアへの乗り換え客が多いようです。ただ、飛行機をやめてリニアを使うかは結構迷うと思います。このように、JR 東海は需要予測を出していますが、不確定な部分が多いのです。経済学では 10 年以上先というのは長期の話になるのでわかりませんが、少なくとも東に向けて飛ぶ方が、ポテンシャルが高いということは確かです。

東の空港の地元で話を伺うと伊丹路線を待っているところが結構あります。それもあって、ルックイーストと言っています。

### 質問者 4

恐縮ですが、全日空さんの 19 ページの国内線旅客数の推移のところでは、羽田は 6,000 万弱です。関西 3 空港は合わせても 2,000 万弱です。国交省さんの統計でも、いつもこう書かれていますが、空港の旅客数は 1 人で 2 回カウントします。国内線圏になった途端に 1 人になってしまうので、羽田と関西を合わせると全体のうちの 8,000 万以上になってしましますが、残り 97 空港でわずか 2,000 万弱しかないかということ、そうではないので、学生さんは間違わないようにしていただきたいということ言わせていただきます。

余談でしたが、やはり航空機は 500 キロを越えると非常に良いですが、短い距離では色々厳しいので、国内線の利用者も 1 億人にはならないのですが、これからは、産業もそうですが、航空輸送はアジアに向けて依存率を高めていくと思います。

今の航空は国際線を相手にするには、関西しか使えない状況ですが、アジア方面を考えていく、あるいはこれからの航空輸送の特性を考えると、いつか神戸空港も含めて国際線を運航する、そうならざるを得ないのではないかと考えています。このことについて、どの先生でも結構ですので、コメントをいただきたいと思います。

全日本空輸株式会社 上席執行役員マーケティング室長 藤村修一

それでは私の方から、質問に答えたいと思います。最初の統計データの話ですが、確かに東京 - 大阪間を利用する方はダブルカウントしています。関西の方に向けて行っていますし、それから羽田の方に向けて行っています。それがあるのだと思います。

それから今後の国際線の展開ですが、アジアの需要は人口が増えて、経済活動が活発化する一方で、日本は人口が減ってきますので、当然、私どもの目がいくのはアジアの路線の形態になります。関西圏では、関空からしか今は飛べませんが、さらにはピーチも使いながら強化をしていこうということです。もちろん、ほかの関西圏の空港からの運航の規制緩和という話が出てくるようであれば、そこから国際線ということも考えているところでございます。