

兵庫県「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
～ コンセッションに向けた環境整備～」



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
平成24年11月22日

 **ERNST & YOUNG**
Quality In Everything We Do

M 7/26 「ビジネスイノベーションフォーラム告知」5段1割



空港革命を通じた我が国経済の活性化

日本の空港に革命が起きようとしています。格安航空会社(LCC)の台頭をはじめとした大きな環境変化の中、わが国の空港経営のあり方自体の見直しが叫ばれています。この7月より関空と伊丹両空港を経営統合した新体制がスタートし、その他の空港でも民間の知恵と資金を導入するための準備が着々と進められています。本フォーラムでは、この変化の最前線にいるキーパーソン達の意見を踏まえ、日本経済や地域社会への意義・インパクトを考えます。

日 時：2012年7月26日(木) 13:00～16:30(開場12:30)
 会 場：イノホール(東京都千代田区内幸町2-1-1 飯野ビル)
 定 員：500名
 主 催：日本経済新聞社クロスメディア営業局
 協 賛：新日本有限責任監査法人



お申し込み
方法

下記URLへアクセスして必要事項をご記入の上お申し込みください。
 インターネット <http://adnet.nikkei.co.jp/>
 応募締め切り日 7月13日(金)
※パソコン以外のweb端末(携帯電話やスマートフォン、タブレットなど)には対応していませんのでご了承ください。
 ※応募多数の場合は抽選の上、受講券をお送りいたします。当選の場合は受講券の発送をもって代えさせていただきます。
 ※ご記入いただいた個人情報は、ご本人の承諾なく本フォーラムに関する連絡以外には使用いたしません。

お問い
合わせ先

日経ビジネスイノベーションフォーラム「空港革命」事務局
 TEL:03-3545-8299(受付時間/10:00～18:00 土・日を除く)

プログラム

- 13:00～13:05 主催者挨拶
- 13:05～13:10 協賛社挨拶
 新日本有限責任監査法人 理事長 加藤 義孝氏
- 13:10～13:50 ■講演Ⅰ ※日・天同時通訳あり
 「空港革命を通じた地域貢献の実践例」
 オーストラリア・ゴールドコースト空港 最高執行責任者(COO) ポール・ドノバン氏
- 13:50～14:30 ■講演Ⅱ
 「ローコストキャリア(LCC)から見た空港革命への期待」
 エアアジア・ジャパン株式会社 代表取締役社長 岩片 和行氏
- 14:45～15:20 ■講演Ⅲ
 「いまなぜ空港経営改革か？」
 国土交通省空港部航空行政課長(平成22年-23年)兼長/オーストラリア・ゴールドコースト空港代表 御立 尚資氏
- 15:20～16:30 ■トークセッション
 「空港から始まる成長戦略・地域活性化」
 衆議院議員 民主党政調会長 前原 誠司氏
 宮城県知事 村井 嘉浩氏
 <モデレーター>国土交通省成長戦略会議委員/新日本有限責任監査法人 福田 隆之氏



岩片和行氏



御立尚資氏



前原誠司氏

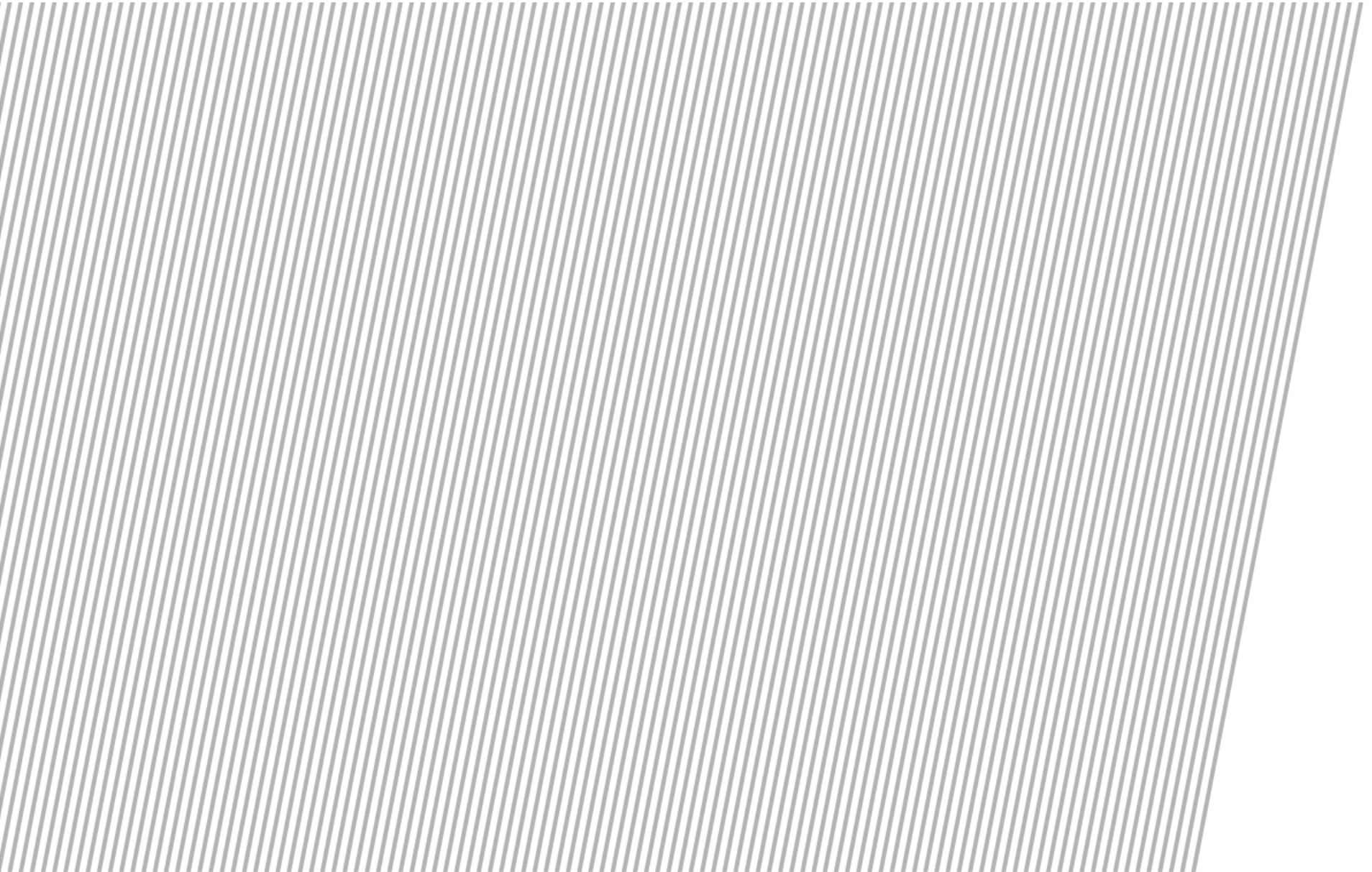


村井嘉浩氏

※プログラム・講演者は予告なく変更になる場合があります。

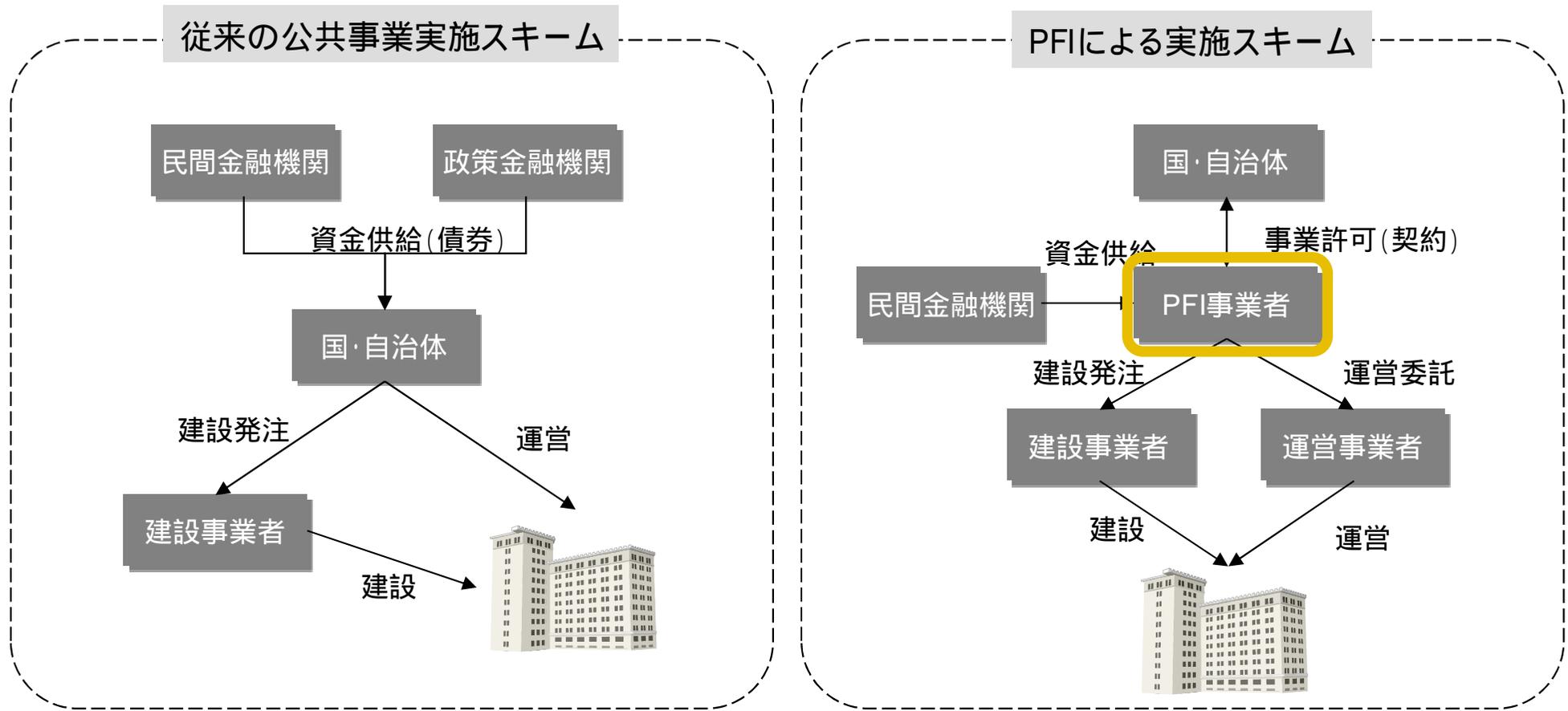
- ▶ 今般のPFI法改正議論の概要
- ▶ コンセッションの意義
 - ▶ なぜコンセッションなのか？
 - ▶ 基本的スキームは？
- ▶ 空港の事業価値とは？
 - ▶ DCFベースが基本
 - ▶ 事業価値向上のためには？
 - ▶ コスト削減
 - ▶ 増収策
 - ▶ ポイント
 - ▶ 規制緩和
 - ▶ バンドリング

今般のPFI法改正議論の概要



PFIとは、公共施設の設計・資金調達・建設・運営・維持管理を民間事業者包括アウトソーシングする仕組み

- ▶ 従来の公共事業は、国や自治体が自ら資金を調達し、建設業者に発注して建設し、その施設を運用(ないしは第三セクター等に委託)するというスキームが一般的だった。
- ▶ それら業務を一括アウトソーシングすることで、民間事業者が必要な資源を集めて最適な組み合わせを組成し、行政にはないノウハウを活用することでVFM(Value For Money)の向上を図ることを目指している。



我が国の従来型PFIには問題が多かった

➤ ハコモノ中心

社会インフラといわれる、学校、庁舎、公務員宿舎、病院など
VS 経済インフラ(高速道路、空港、港湾、鉄道、水道…)

➤ サービス購入型中心(約7割)

実質的には公共施設の割賦購入、政府負担の先延ばし策

➤ 新規(グリーンフィールド)中心

公共工事の延長、ゼネコンビジネス

➤ エクイティがゼネコン中心

資本家(インフラファンド)の出番なし、ゼネコンビジネスの構造変わ らず

➤ 実質は自治体向け融資であり、金融機関もノーリスク

金融機関は真剣にリスク査定せず

前原元国交大臣コメント

前原国土交通大臣(当時) インタビューコメント

人口減少、少子高齢化、莫大(ばくだい)な財政赤字という3つの制約要因がある中で公共投資を減らさざるを得ないが、世界はどんどん成長している。大量の資金を持っている国家ファンドが一杯あって、投資先を探している。優良な投資先があればどんどん投資しようとしている。今まで税金でやってきたインフラ整備、空港、港湾、新幹線、場合によっては高速道路といったものの運営そのものを投資家に任せて、民間活力で社会資本整備ができないか、そういう仕組みを考えないといけない。いつまでたっても税金で、将来の借金で続けますというのではにっちもさっちもいかない状況になっている。しかし日本の経済発展を考えたら新たな社会資本整備もやったほうがいい。大きな枠組みとしての民間資本の活用をPFI(民間資金を活用した社会資本整備)でやってきたが、いままでの反省、改善点を洗い直したうえで、**新たな時代にあったPFI**にできないかどうか。やはり我が省の最有力のポイントとして検討して答えを出していかなければならないと思う。

(中略)

国会でもよく聞かれている。先ほど言ったように全部税金で、借金でやらなくてもいい。いかに民間投資を受け入れられるような公共投資の枠組みをつくっていくか、そういう発想自体がなかったと思う。他国に目を転じれば、オーストラリアのように高速道路をPFIでやっているところもある。そういうことをもっと研究して、できるだけスピード感を持ってやっていくことが必要だ。

PFI法改正に関するこれまでの経緯

前原国交相と与党主導によりPFI活用に向けた制度改正を実施

主な経緯

- 2009年10月 前原国土交通相(当時)が国土交通省成長戦略会議を設置
12月に国際展開・官民連携分野の分科会が設置
- 2010年2月 前原大臣の呼びかけで内閣府PFI推進委でPFI法改正の議論始まる
- 2010年4月 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
- 2010年6月 国交省成長戦略会議と内閣府PFI推進委員会がPFI法改正に向けた提言を提出
政府の新成長戦略が閣議決定。21の重点プロジェクトのひとつにPFI活用が入る
- 2010年8月 国交省が地方自治体・企業に対して改正PFI法の活用提案を募集開始
- 2010年11月 地方自治体・企業からの提案が締め切られ、200を超える提案が集まる
- 2011年1月 民主党成長戦略プロジェクトチームにおいてPFI法改正案の議論開始
- 2011年3月 コンセッション方式導入のためのPFI法改正案を閣議決定(関空伊丹統合法とセットで)
- 2011年5月 **PFI法改正案成立**
- 2011年11月 民主党成長戦略プロジェクトチームにおいて官民インフラファンドの議論開始
- 2012年12月 政府の日本再生の基本戦略が閣議決定。官民インフラファンドの創設が謳われる
- 2012年2月 官民インフラファンド設立のためのPFI法改正案を閣議決定
- 2012年3月 国管理空港にコンセッション方式を導入するための空港法等改正案を閣議決定予定

▶ 公物管理権の民間開放

- ▶ 収益対価性ある経済インフラがPFIの対象に
- ▶ ブラウンフィールド(既存インフラ)の事業運営権もPFI対象に
- ▶ 公共施設等運営権の設定(コンセッション権)
- ▶ ブラウンフィールドの事業運営権に担保設定・売買可能に
- ▶ デッド(金融機関)も真剣にリスクテイクを検討し始める
- ▶ 契約事業期間で全額償却も可能、タックスメリット



わが国の(経済)インフラPPPの幕開け

わが国にインフラファンドの投資対象が出現

(参考)「民活空港運営法案」の概要

具体的な取組み

- P F I 法の公共施設等運営権制度 (公共施設の運営を民間事業者に委ねることを可能にする制度 * コンセッション方式)を活用し、国管理空港の運営の民間委託を推進する。
同制度では国等の公的主体が施設所有権を留保することが前提。

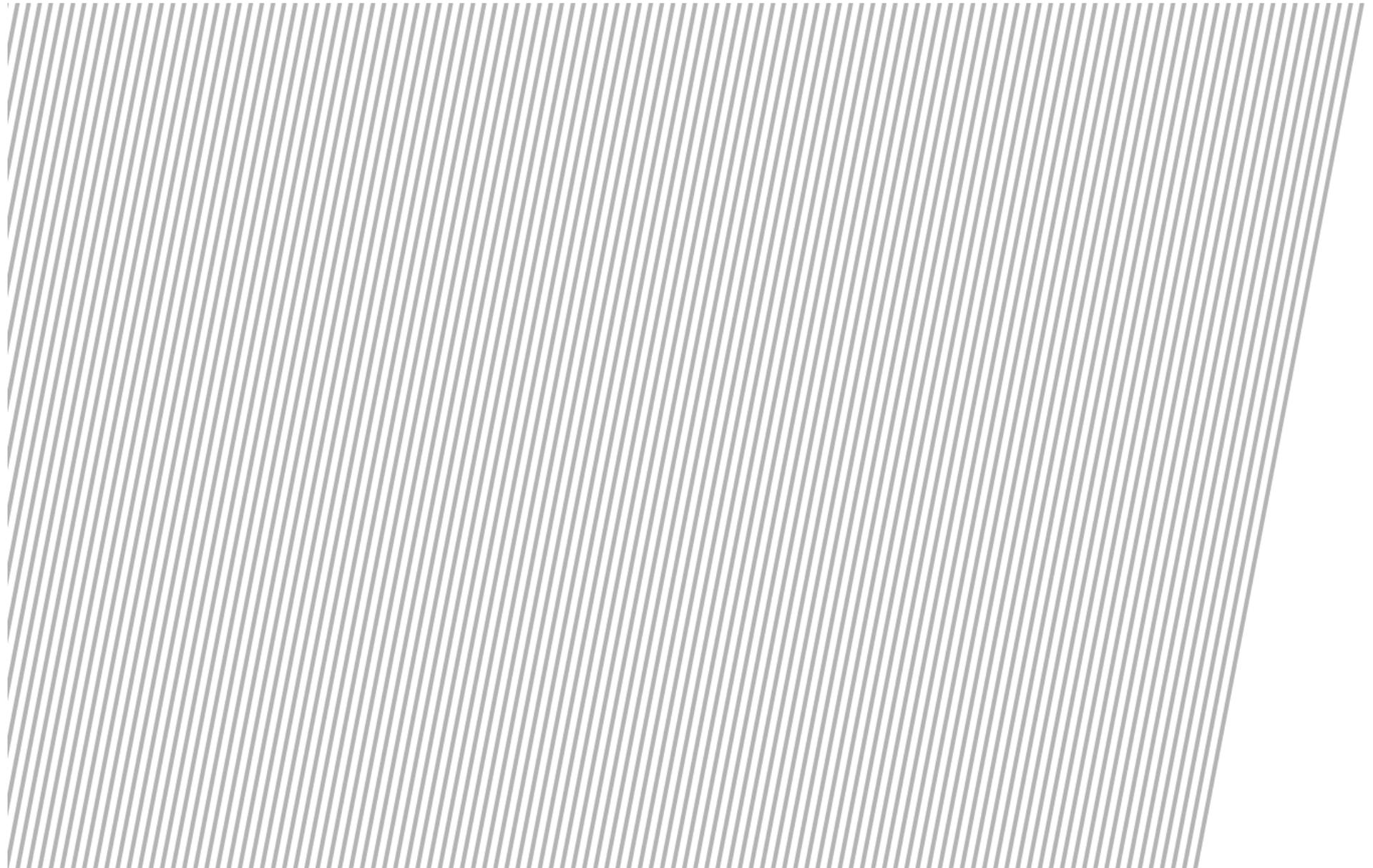
法案の概要

- 国土交通大臣は、民間の能力を活用した国管理空港等の運営等に関する基本方針を策定するものである。
- P F I 法の公共施設等運営権制度を活用した国管理空港の運営等の民間委託を可能とするため、P F I 法、航空法、空港法等の関係法律の特例措置を定める。
- 地方管理空港についても、設置管理者である地方公共団体の判断により、同様に運営等の民間委託を可能とするため、P F I 法、航空法、空港法の特例措置を定める。

今後のスケジュール (想定)

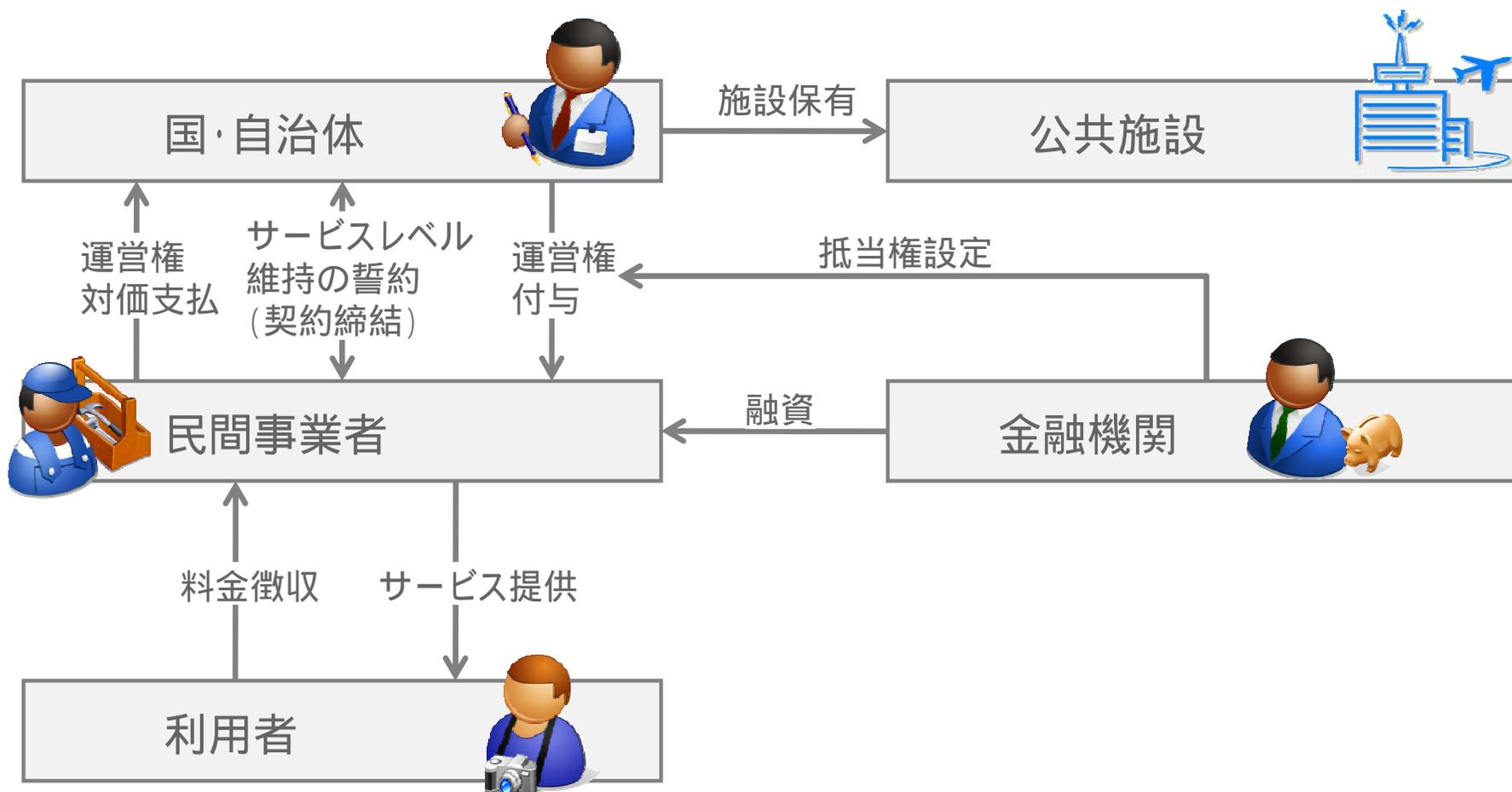
- 平成24年度 : 民間事業者、地方自治体等の幅広い関係者から、国管理空港の運営の民間委託に関する具体的な提案を募集(マーケット・サウンディング)
- 平成25年度 : 個別空港ごとの運営の民間委託手法の具体的検討
- 平成26年度 : 国管理空港の運営の民間委託を開始

コンセッションの意義



コンセッション方式の概要

図表 コンセッションの仕組み



コンセッションの導入により、幅広い領域でPFIを使った事業実施が可能になる

法律上、改正PFI法の適用が困難であるという見解が出ているのは道路分野。

空港分野については、空港運営のあり方検討会での結論を踏まえて今年の通常国会に法案提出。

図表 PFI法改正案における運営権と公物管理権の関係

| 事業名 | 所管官庁 | 運営権設定の可否 | 各省の注釈 |
|--------|-------|----------|-------------------------|
| 水道 | 厚生労働省 | 可 | 水道法に基づく許認可も合わせて必要 |
| 医療施設 | 厚生労働省 | 可 | 医業本体への適用は不可 |
| 社会福祉施設 | 厚生労働省 | 可 | 社会福祉事業への適用は慎重に検討する必要がある |
| 工業用水道 | 経済産業省 | 可 | |
| 都市公園 | 国土交通省 | 可 | |
| 下水道 | 国土交通省 | 可 | |
| 道路 | 国土交通省 | 不可 | 道路整備特別措置法の改正が必要 |
| 賃貸住宅 | 国土交通省 | 可 | |
| 鉄道 | 国土交通省 | 可 | |
| 港湾 | 国土交通省 | 可 | |
| 空港 | 国土交通省 | 今後導入予定 | 今年の通常国会に法案提出 |
| 浄化槽 | 環境省 | 可 | |
| 漁港 | 農林水産省 | 可 | 指定管理者等で許されている限定的な範囲に限る |

新たなPPP/PFIのスキーム : 公物の上で民間事業者が料金を徴収し、経営が出来る

- 改革の大きな目玉は、道路法や下水道法、空港法などの、いわゆる公物管理法の適用されているインフラにおいて、PFI法の公共施設等運営権に基づいて民間事業者が料金徴収を行うことを可能にした点。
- これにより、実質的に民間事業者がインフラを運営する道を切り開くことで、既存の法制度を前提にPPPのスキームを考える必要はなくなり、従来は難しかった幅広い分野で民間企業を事業主体とすることができる。

公共施設等運営権

公共施設等運営事業を実施する権利

(第2条第7項)

公共施設等運営事業

① 公的主体が所有権を有している施設であり、

- ・既存施設のみでなく、新設して公的主体に所有権を移転する場合も該当
- ・施設の敷地の所有権まで有する必要はない

② 利用料金を徴収する施設について、

- ・独立採算型等であることが必要

③ 運営等を行い、利用料金を自らの収入として收受する事業

- ・施設を運営・維持管理することは含まれるが、建設は含まれない
- ・施設を新設する場合には、通常のPFI事業で民間事業者が建設を行った後に、当該事業者には運営権を設定することが想定

(第2条第6項)

新たなPPP/PFIのスキーム : 民間への裁量権付与と契約に基づく政府の関与が可能

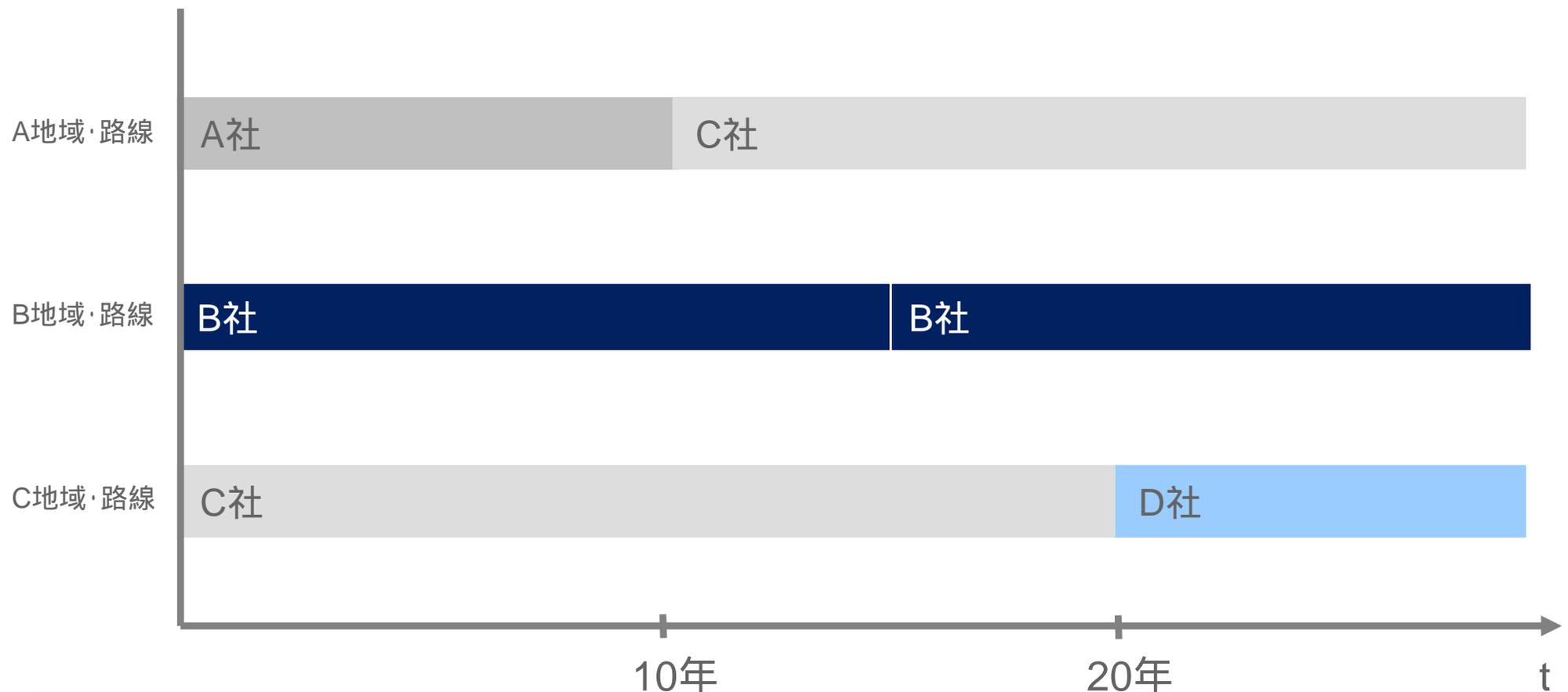
- ▶ 従来はこれまで公共側の管理する各種インフラ施設に対して民間事業者はあくまで手足としての業務(例えば清掃、植栽、単純なメンテナンスといった程度)しか受託できないとされていたが、新たなPPP/PFIスキームでは広い裁量と好況による管理の両立が可能

図表. インフラ事業における官民役割による事業方式

| 分類(仮称) | | 官直接実施型 | 公的主体 事業独立型 | 包括民活型 | 官民連携 出資型 | 民営型 |
|-------------|-----------|--------------------|-------------------------|---------------------------------------|------------------------|----------------------|
| 定義 | | | 当該事業のみで独立した会計や人事制度などを運用 | 民間の受託範囲が事実行為等の業務にとどまらず、マネジメント的業務を含むもの | 事業主体の資本を官民双方で出資して事業を実施 | 官の規制のもと、民間が事業主体として実施 |
| 監督者 | 規制 | | | | | |
| | 許認可 | 官(国or地公体) | 官(国or地公体) | 官(国or地公体) | 官(国or地公体) | 官(国or地公体) |
| | 経営支援 | | | | | |
| | 経営監視 | 官(国or地公体) | 官(国or地公体) | | 官(国or地公体) | 官(国or地公体) |
| マネジメント的業務 | 施設保有 | | | | | |
| | 経費回収リスク | | | | | |
| | 投資回収リスク | | | | | |
| | 事業執行者の選定 | | | | | |
| | 建設・管理計画策定 | 事業主体 | 事業主体 (官) (企業会計等) | 事業主体 | 事業主体 | 事業主体 |
| 事業行為的業務 | 建設実施 | 業務の一部を委託により民間企業が実施 | 業務の一部を委託により民間企業が実施 | 民間企業 | 民間企業 | 民間企業 |
| | 管理実施 | | | | | |
| | 対顧客サービス実施 | | | | | |
| 日本における例 | | 仕様発注 | | PFI、包括委託 | なし | 第3セクター鉄道 |
| 海外水道事業における例 | | 仕様発注 | | 包括委託 | コンセッション アフェルマーシュ | 英国上下水道会社 |

新たなPPP/PFIのスキーム : 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

- 原則として特定の企業が半永久的に事業を担う民営化型とは違い、事業期間ごとに担い手となる民間企業を公募し、コンペで相手方を選定するために、民営化企業による独占を避けることが可能である。
- 民間企業側にとっても、競争に勝って、より長い期間経営に関与するためには継続的な努力が必要であり、インフラのような独占性の高い分野に向けた仕組みであると考えられる。



新たなPPP/PFIのスキーム : 契約に基づく役割分担やチェックが存在する

- 以下の契約条件はオーストラリアの道路事業において採用されているものである。
- 事業ごとに数百ページに及ぶ契約書が作成され、想定される出来事に対する官と民の役割分担が綿密に規定されるのが一般的である。

< 政府側の義務 >

- 政府は、スケジュールどおりの土地を取得して引き渡す義務を負う
- 政府は、企業に使わせる土地、施設に瑕疵があった場合の治癒の義務を負う

< 企業側の義務 >

- 企業は、当初予定の建設費の範囲内で、スケジュールどおりに施設を整備する義務を負う(トンネルや橋梁工事においても例外ではない)
- 企業は、政府に対して約束した事業費の調達を行う義務を負う(空港事業の場合は外資規制あり)
- 企業は、政府と予め合意した料金の範囲内でサービス提供する義務を負う(空港事業の場合にはなし)
- 企業は、政府と予め合意した業務項目について監査を受ける義務を負う
 - 顧客のサービス満足度、混雑度合い、施設の稼働日数、メンテナンスの実施頻度、運営の公平性などを監査
- 企業は、施設の老朽化に対応するために、事業期間中に一定の修繕引当金を積む義務を負う
- 企業は、当該事業に関わる公務員を一定程度承継して活用する義務を負う(転籍の場合と、出向の場合があり、州によって対応が異なる)

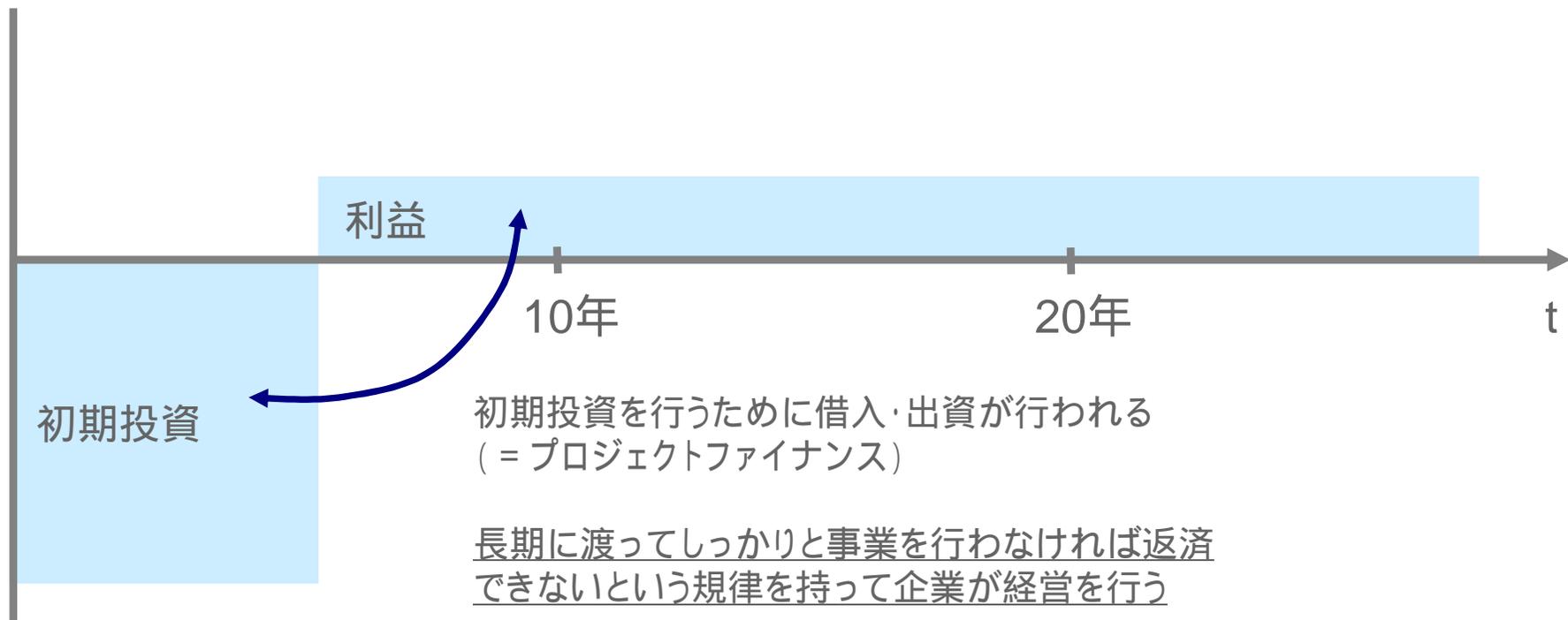
< 問題発生時の対応 >

- 企業が義務を履行できない場合、一定期間赤字経営を続けた場合には契約を解除され、一切の補償を受けることが出来ない
- 企業に瑕疵がなく、事業継続に重大な問題が生じた場合、政府は 損失補てん金を払う、 料金値上げを許可する、事業期間の延長を認める、のいずれかの選択をする

新たなPPP/PFIのスキーム : 当初に投資をさせることで規律を保たせることが可能

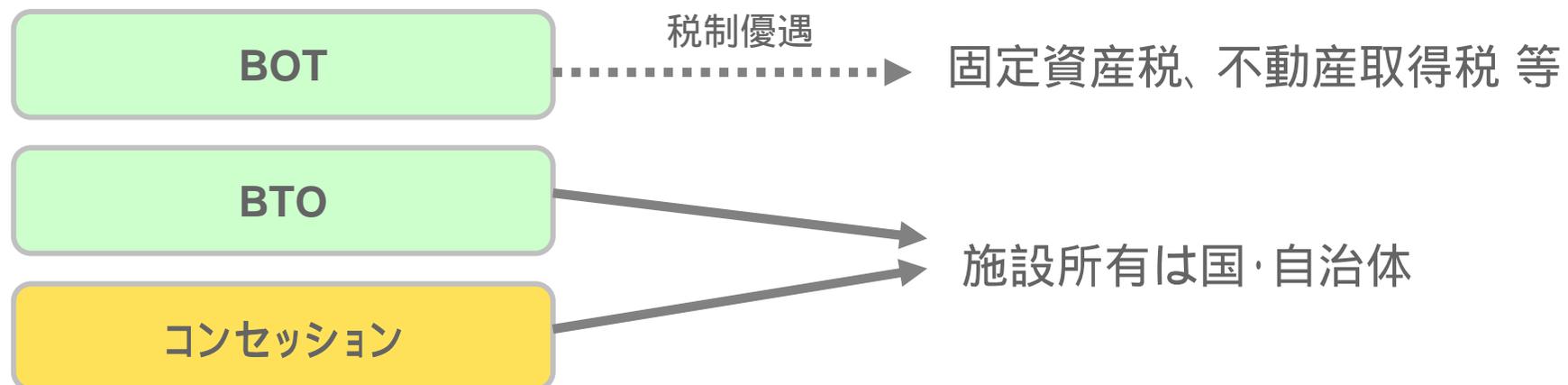
- 新たなPPP/PFIの場合、原則として事業期間当初に民間企業からの初期投資が行われる。
- 初期投資の内容は、建設投資の場合と運営権取得対価の場合の両方が想定される。
- 委託型の事業との最大の違いは、当初に行った投資の回収という動機付けで民間企業に規律を持たせると共に、金融機関からの経営監視を活用するという点にある。

キャッシュフロー



新たなPPP/PFIのスキーム : 無用な課税コストや所有権リスクを避けることもできる

- 従来、民間に委ねる場合には、施設の所有権を民間企業に引き渡す必要があった。
- ただその場合には、民間企業に固定資産税や不動産取得税の課税が発生し、地方自治体から見れば「余分な」コストが発生してしまうというデメリットが存在した。
- コンセッション制度が税制面で位置付けられることで施設の所有権を必ずしも企業に移転させる必要はなくなり、こうしたコストを負担する必要はなくなる。
- なお、上下水道事業などのように事業を行う上で様々な動産・不動産を活用する事業では、従来の制度では所有権の保全が難しかったが、コンセッションが導入されることで保全しやすくなるというメリットも存在する。



コンセッション制度化

新たなPPP/PFIのスキーム : 償却期間設定の自由度が高い

- 従来、民間事業者が施設を保有するBOTスキームで実施した場合、不動産としての償却期間に縛られ、事業期間設定の自由度が低かった。
- コンセッションの導入により、契約期間内に残存簿価を残さない形で償却することが可能になった。

税制の特例措置

【従前からの特例措置】

○不動産取得税、固定資産税、都市計画税

PFI事業者が公共施設等を整備し取得する場合に課される税金について、一定の要件(サービス購入型かつBOT方式であること等)を満たす場合には、課税標準の2分の1の軽減。



【法改正に伴い追加される特例措置】

○法人税(運営権の減価償却)

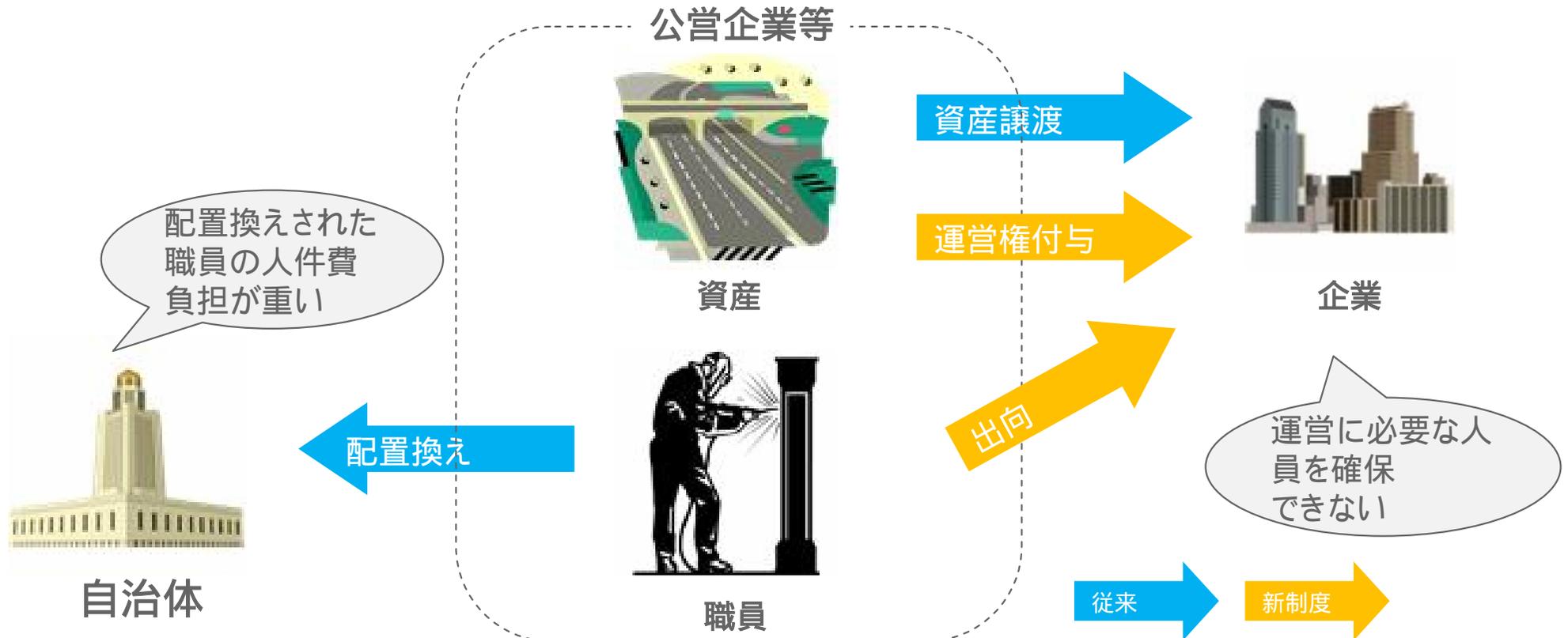
運営権を法人税法上の減価償却資産とする(耐用年数は存続期間)
これにより、運営権を取得する際に要した金額について、後年度にわたり損金算入が可能となり、運営期間中の法人税負担が軽減。

※今回の法改正で追加される対象施設(賃貸住宅(公営住宅以外)、船舶・航空機・人工衛星)に関する従来からの不動産取得税・固定資産税・都市計画税の特例措置の適用については、今後、具体的ニーズに照らして検討。

出所) 内閣府資料より作成

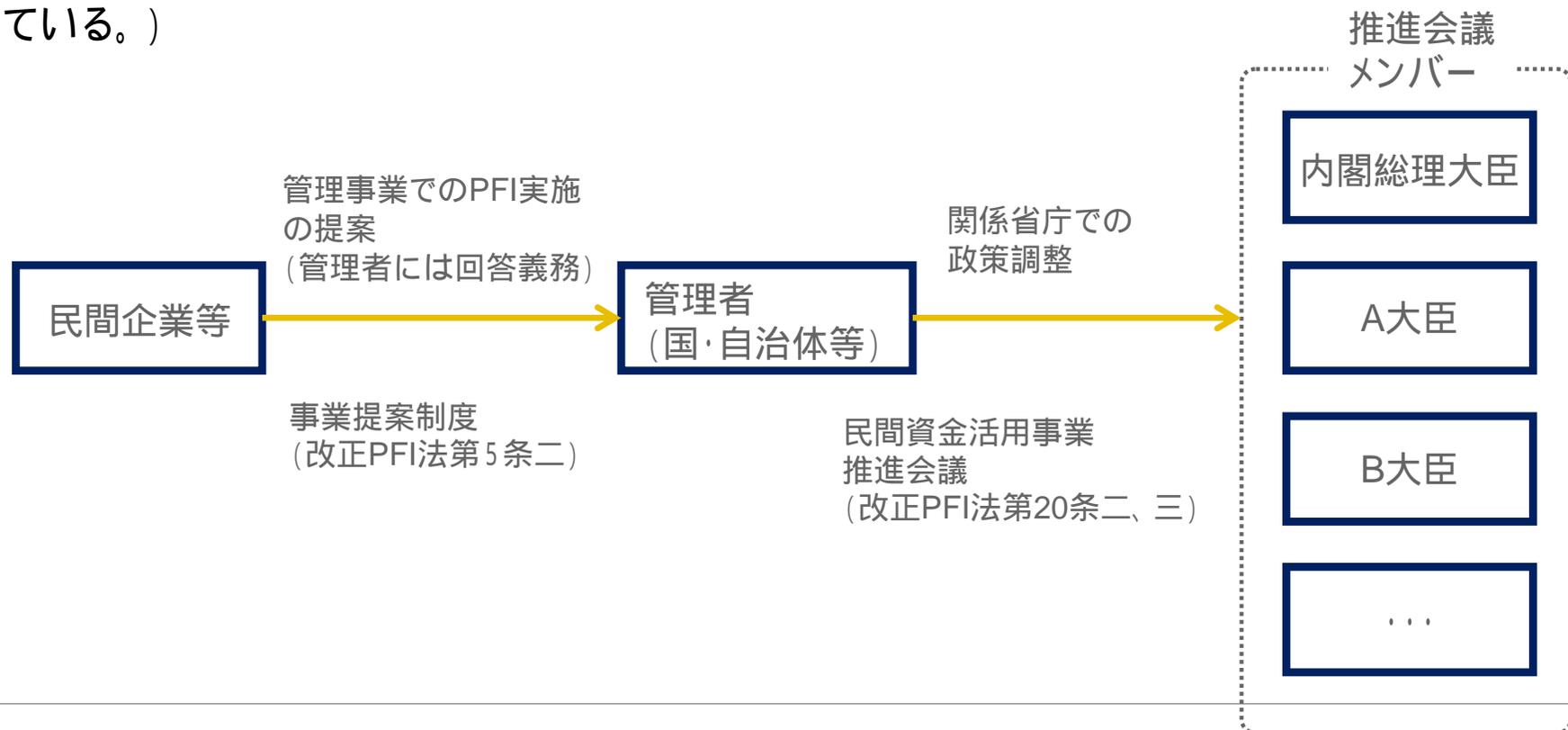
新たなPPP/PFIのスキーム : 公務員が有するノウハウの継続的な活用も可能

- 従来行われていた事業形態の場合、民間企業への職員の出向に制限があるため、資産のみの売却という形態をとることが一般的で、官民双方に不具合があった。
- 出向制度の整備によって、職員の処遇方法にバリエーションが生まれることが期待される。
- ただし、PFI法の規定によって新たな出向制度が創出されたわけではなく、地方公務員法等の解釈が必要。



新たなPPP/PFIのスキーム : 民間提案制度の導入

- 改正PFI法には、国・自治体等の管理者に対して民間企業がPFI事業の実施を提案することが可能であり、管理者はこれに回答する義務を負わされることとなっている。
(提案者のインセンティブ設計については、今後の制度の詳細化に任されている。)
- また、公物管理法等様々な法律の前提と、民間企業が公共施設等の経営するという考え方が矛盾するというPFI制度の課題を踏まえ、政務レベルで省庁間の縦割りを超えて制度改革が可能な仕組みも組み込まれている。(メンバーは内閣総理大臣の指名する大臣とされている。)



新たなPPP/PFIの特徴と活用条件

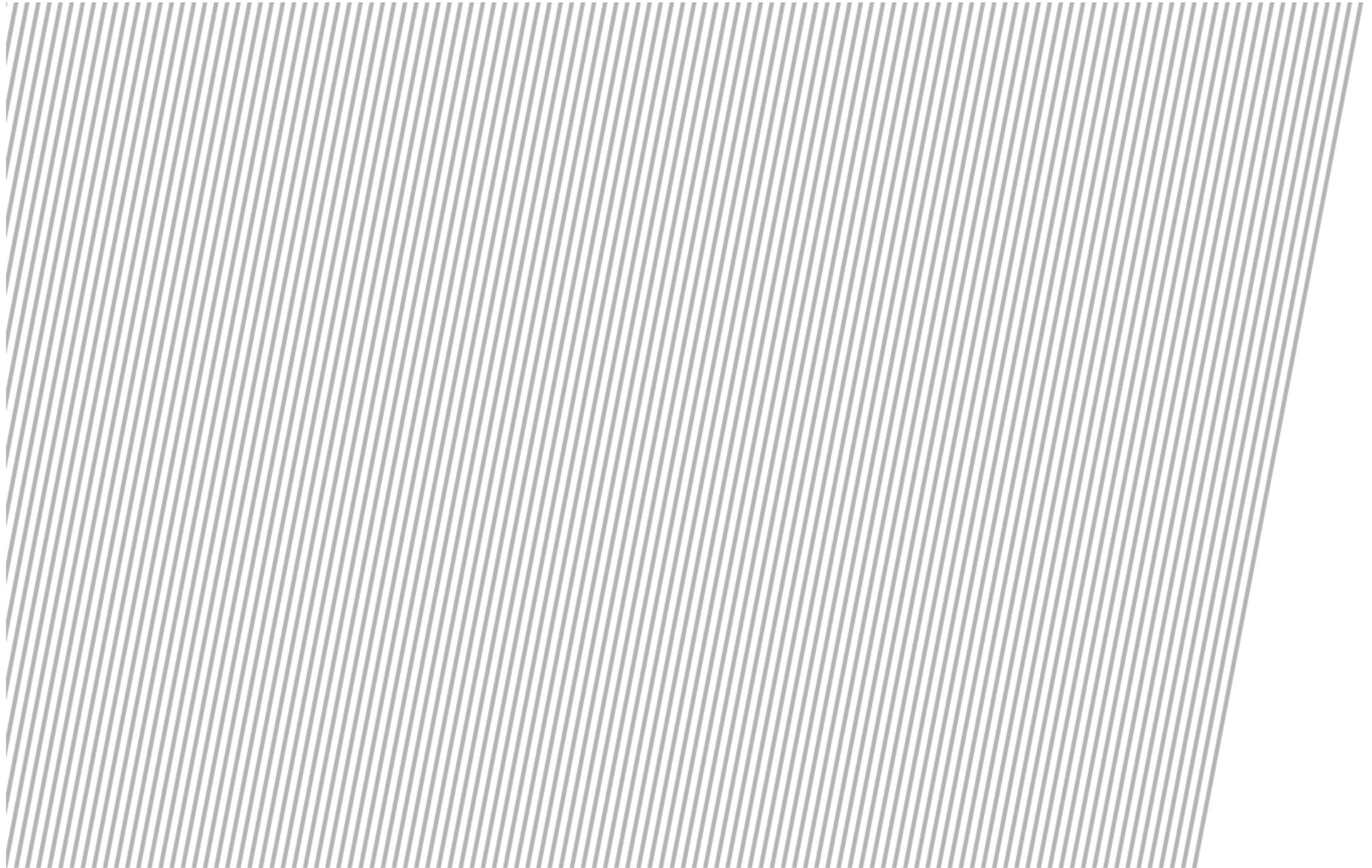
- ここまでにあげてきた特徴は、主に以下に記したような適用理由が存在する場合に効力を発揮すると考えられる。

| 特徴 | 主な適用理由 |
|-----------------------------|--|
| 公物の上で民間事業者が料金を徴収し、経営 ができる | 公物管理法による制約があり、民間事業者による料金徴収等が不可能な場合 |
| 委託よりも大きく民間に裁量権を付与することが可能 | |
| 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 | サービスの独占性が強く、政府による競争政策が必要とされている場合 |
| 契約に基づく役割分担やチェックが存在する | 政府による競争政策の必要に加え、有事における政府による一定の関与が求められる可能性がある場合 |
| 当初に投資をさせることで規律を保持させることが可能 | 政府側の経営監視能力に限界があり、金融機関などの第三者のモニタリング能力を活用したい場合 |
| 無用な課税コストや所有権リスクを避けることもできる | 大規模な固定資産の民間への移転を含み、特別法による課税回避措置が取れない場合 |
| 償却期間設定の自由度が高い | 事業期間が不動産の償却期間よりも短い場合 |
| 公務員が有するノウハウの継続的な活用も可能 | 大量の職員を抱え、特別法による移転措置が取れない場合 |
| 民間提案制度の導入 | 政府側に事業ノウハウが乏しい場合 |

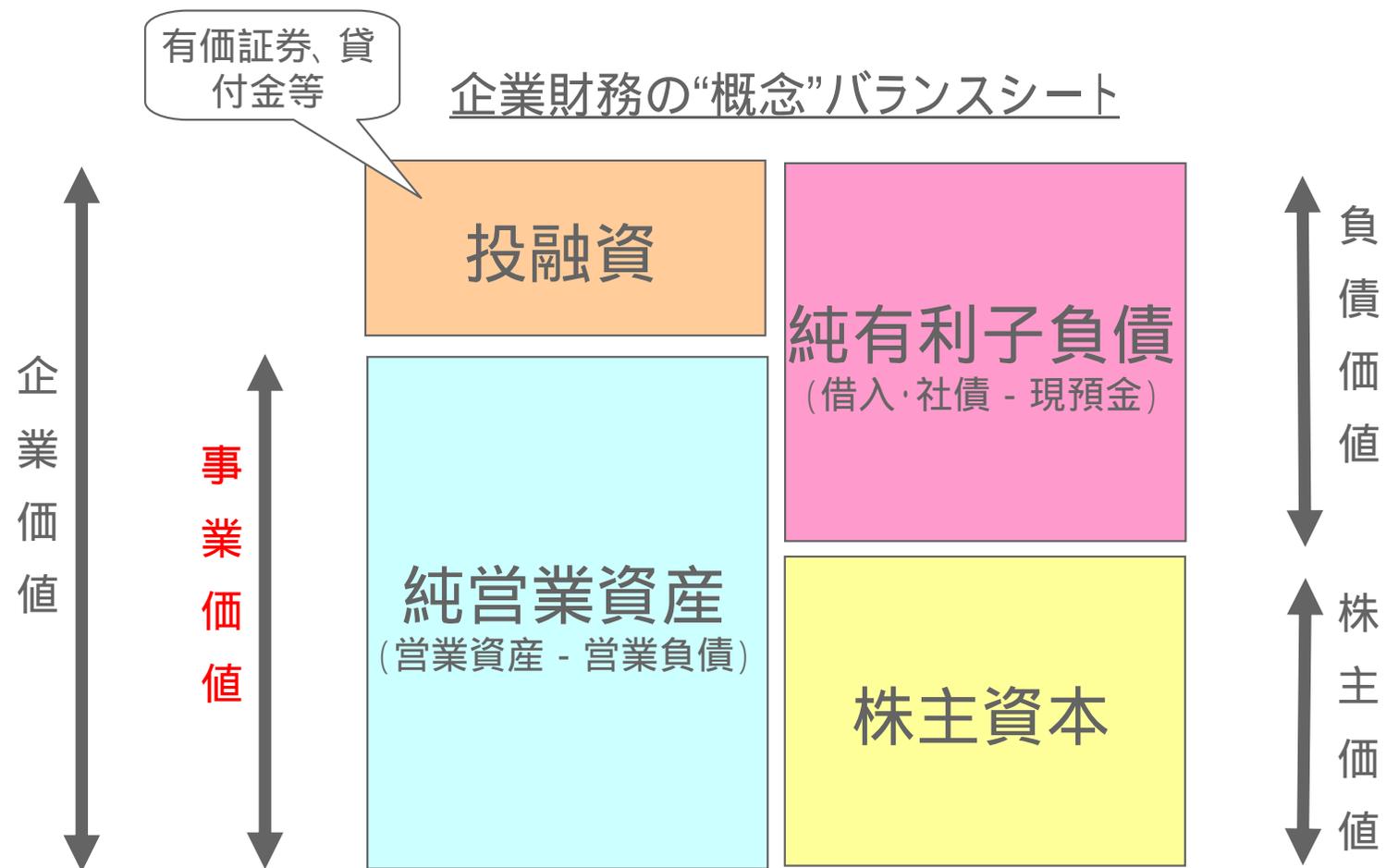
コンセッションスキームの主要論点一覧

- ▶ コンセッションスキームの主要論点としては、以下が考えられる。
 - ▶ 事業範囲
 - ▶ 所有形態
 - ▶ 事業期間
 - ▶ 契約の承継
 - ▶ 職員の取り扱い
 - ▶ 事業主体と資金調達
 - ▶ リスク分担
 - ▶ 契約終了時の取り扱い、契約解除とその効果
 - ▶ 価格等規制
 - ▶ 要求水準・サービスレベルアグリーメントとモニタリング
 - ▶ 更新及び新規投資の枠組み
 - ▶ 運営権対価の支払い方法
 - ▶ 運営権に関連する会計・税務処理
 - ▶ 資本規制
 - ▶ その他の論点

空港の事業価値とは？



企業価値と事業価値



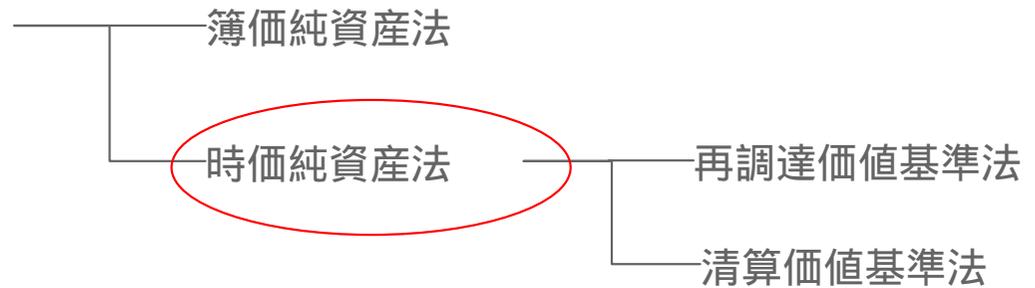
価値算定(バリュエーション)とは？

- 財務的な面から企業価値を認識・測定する行為
- Technical & Art
- 企業価値の計算アプローチ手法としては、以下のものが挙げられる。
 - ・ 純資産方式(コスト・アプローチ)
 - ・ **収益方式(インカム・アプローチ)**
 - ・ 比準方式(マーケット・アプローチ)
- それぞれの方式には長所・短所があり、一つのやり方だけで企業価値を測ることはせず、目的により複数の方式をブレンドして企業価値を算出することが一般的
- 非公開会社の相続・贈与時には相続税法「財産評価基本通達」が絶対的評価方式であるが、M & Aを行う際には参考程度

評価方法一覧

1. コスト・アプローチ (資産評価基準)

貸借対照表(バランスシート)をベース

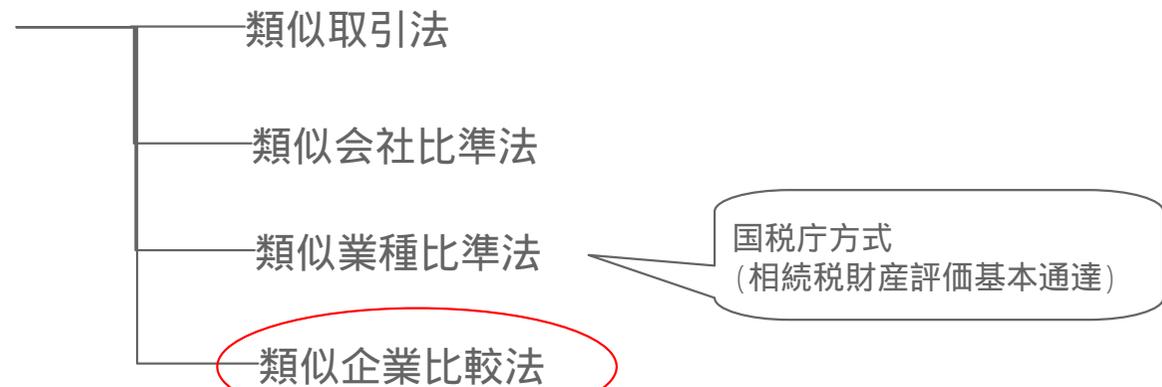


2. インカム・アプローチ (収益還元基準)

将来の利益orキャッシュをベース



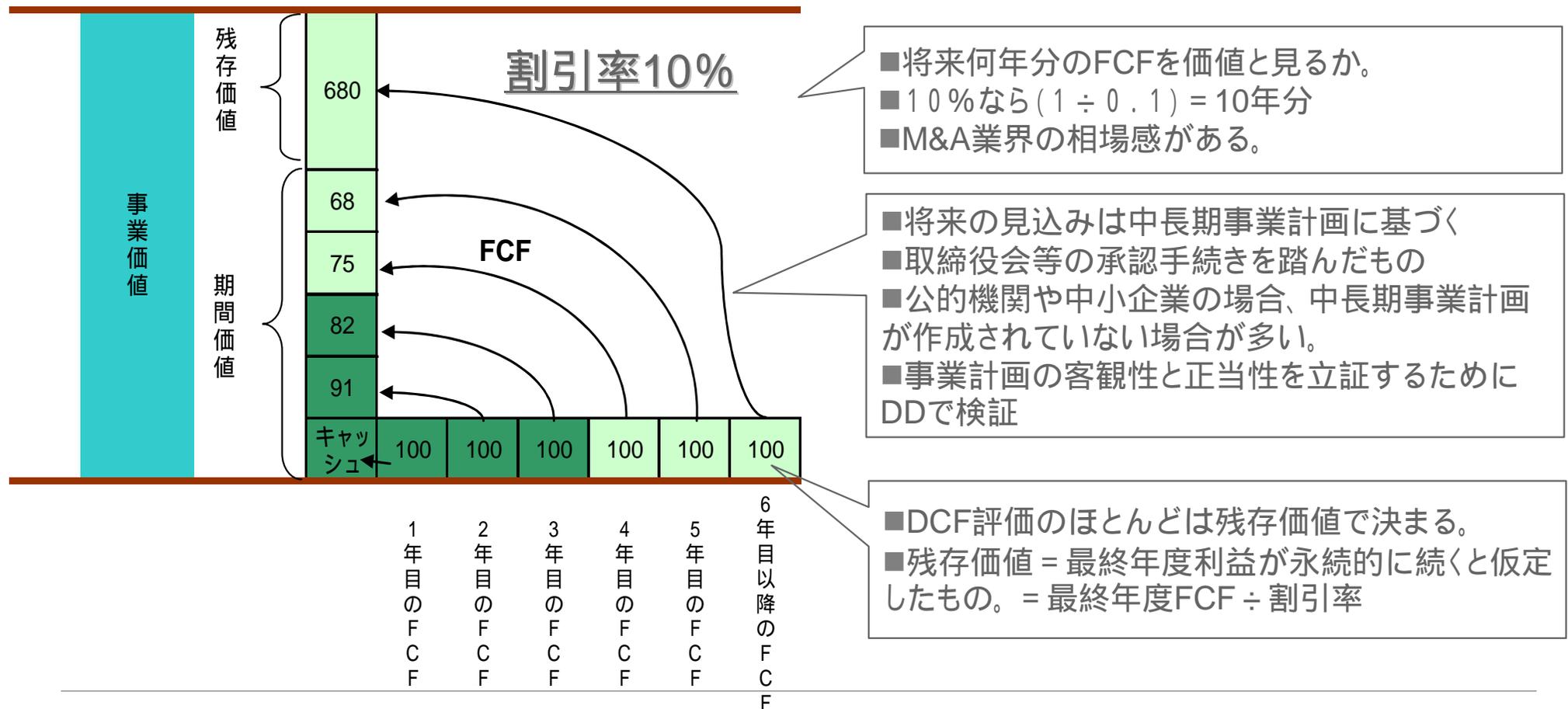
3. マーケット・アプローチ (市価基準)



DCF法とは？

- DCF法とは、企業が収益力を維持できる期間に生み出すCFと、期間終了後の残存価値(継続価値)を現在価値に割り引いた価額の合計により、企業価値を決定する方法
- 企業の中長期事業計画と割引率により算出される。

インカム・アプローチのフレームワーク



簡易的な企業価値評価法

■EV/EBITDA倍率

- EV(企業価値)がEBITDAの何倍になっているかを表す指標
- EBITDA = 税引前利益 + 支払利息 + 減価償却費
- M & A業界では「EBITDAの 倍」という相場感が業種別により、よく使用される。
- 簡易買収倍率ともいう。

EBITDA (Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization)

■純資産法

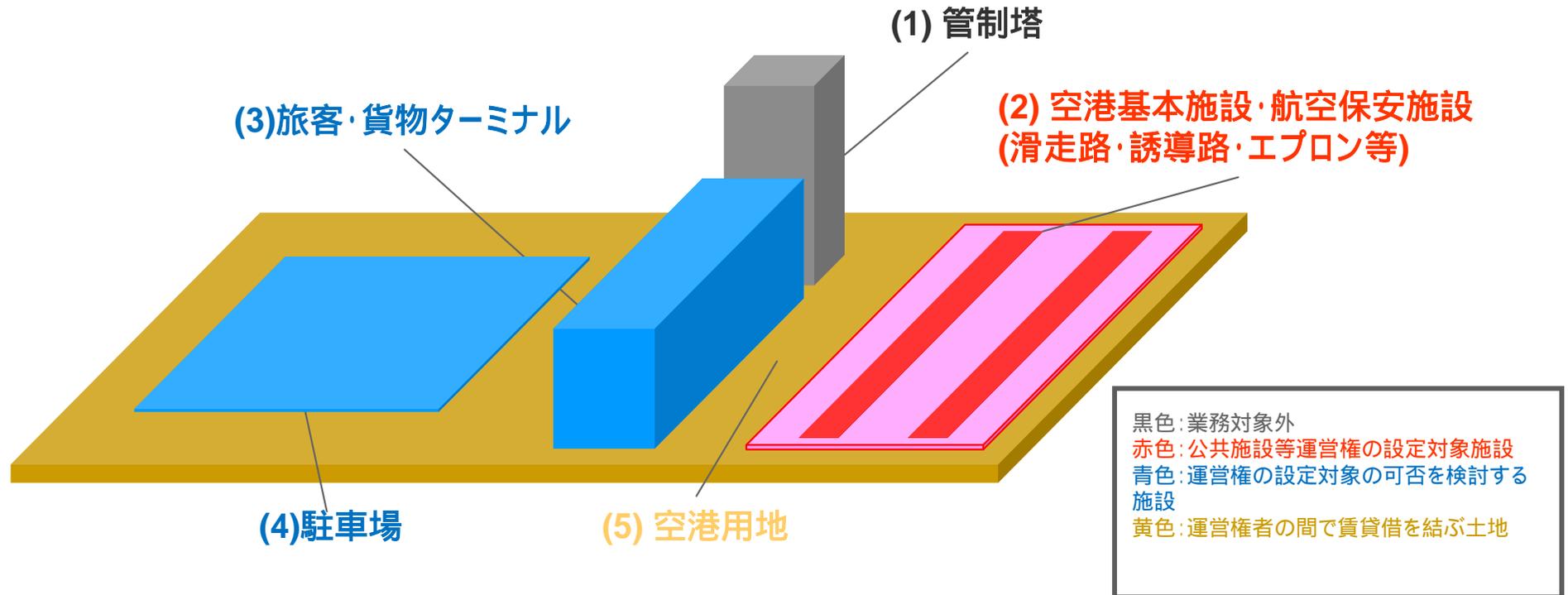
- 買収価格の下限を知る手法として利用
- わが国の会計基準も国際的基準並みに整備され、簿価は含み損が吐き出された状態

■株価 + プレミアム

- TOBやMBOの場面で使用される。
- わが国では、20%を中心に10 - 40%が多い。

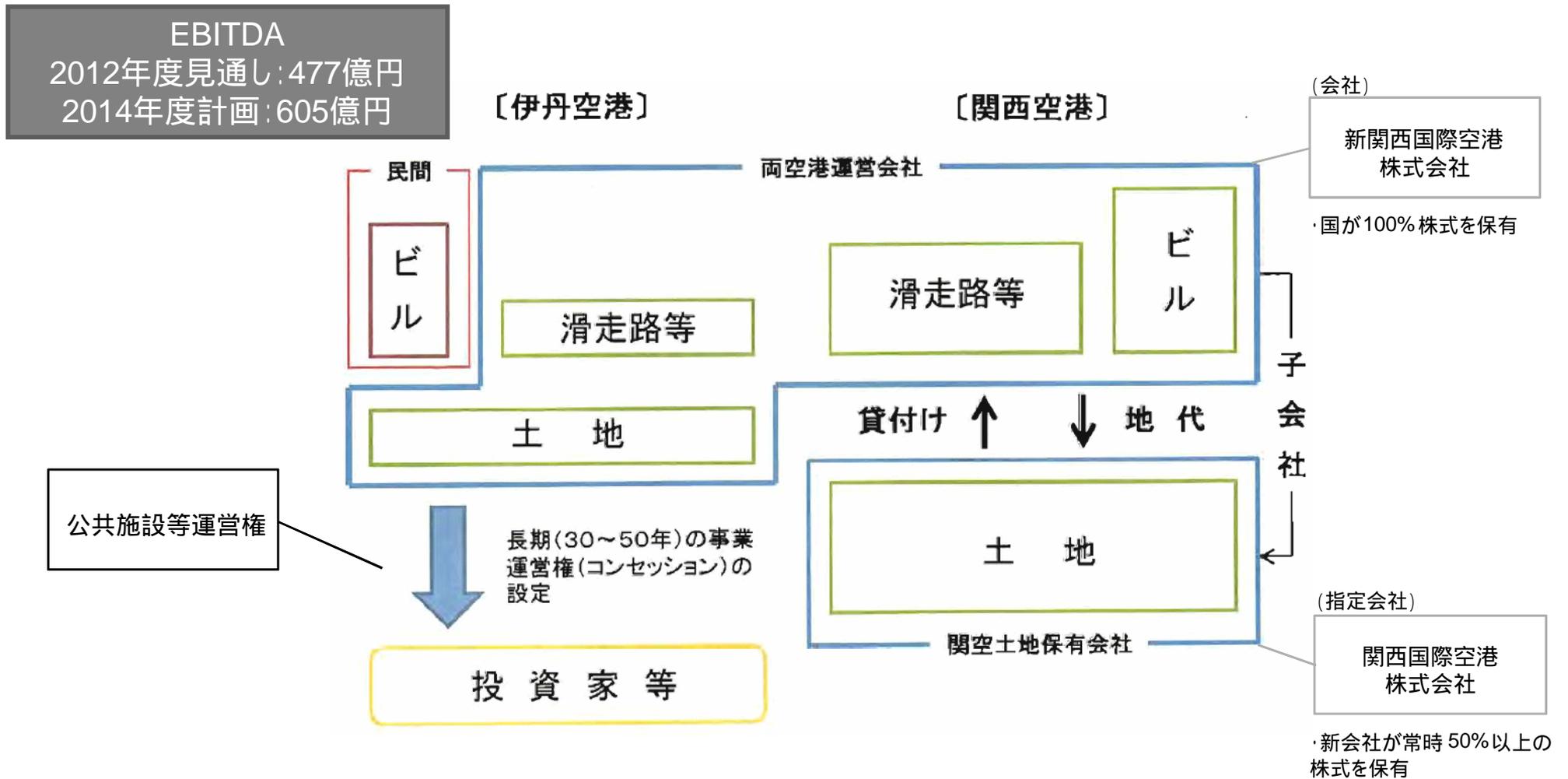
空港の事業価値を考える際の留意点

- ▶ 現在、空港を一体経営できない状況にある。
 - ▶ 滑走路等の空港基本施設の所有者は国・地方
 - ▶ 一方、ターミナルビルは三セクであることが多く、株主は地元の自治体 + 地元企業の混成。
 - ▶ 駐車場の所有者も違う場合あり。



(例) 関空と伊丹のケース

- 大阪では、関空と伊丹を統合したうえでコンセッションに出す計画が進んでいる。



空港ビジネスの収益構造・コスト構造

| | 主たる項目 | 目指す方向性 | 改善施策 |
|---|-------|-----------|---|
| ↑ | 航空収入 | 着陸料 | 発着回数・回転率Up 就航促進 新規就航(LCC等)誘致 割引インセンティブ設定 スロット配分改善 業務改善 |
| | | | 単価Up ピークロードプライシング |
| | | ハンドリング料 | 旅客数Up 同上 |
| ↑ | 非航空収入 | リテール(直販) | 旅客数Up 非旅客来場者数Up 飲食・物販テナント再配置 マーケティングの高度化 |
| | | リテール(不動産) | テナント料収益性Up テナント管理の高度化 (大手不動産テナント管理手法導入) |
| ↑ | その他 | 駐車場収入 | 旅客数Up うち、利用者数Up 料金の柔軟化(レベニューマネジメント) |
| | | 遊休地・周辺地活用 | 駐車場・リテール施設の再配置 新規再開発 |
| ↓ | コスト | 管理費・外注費 | 業務効率化 外注先(関係会社)見直し |

その他、規制緩和や近隣空港との関係(役割分担等)の見直しなども重要な影響をおよぼす要素

(参考) ブリストル空港概要

民間インフラファンドとの強固なパートナーシップにより、持続的な成長・発展を実現

- ▶ ブリストル市中心地から13km、ロンドン中心地から190kmに位置する、民営化実施時点(2001年)で9番目の規模を有する空港
- ▶ 2006年度:世界における最も優れた地方空港に選出(Passenger Terminal World誌)
- ▶ 十分な後背人口(約500万人)、急成長する地方LCCへの積極的なマーケティング、ロンドン主要空港の容量問題へのバックアップ的対応

空港概要

滑走路: 2,011m

駐車場収容数: 14,251台

総旅客数: 577万人(2011年)

就航都市数: 国際82路線、国内15路線

株主構成:

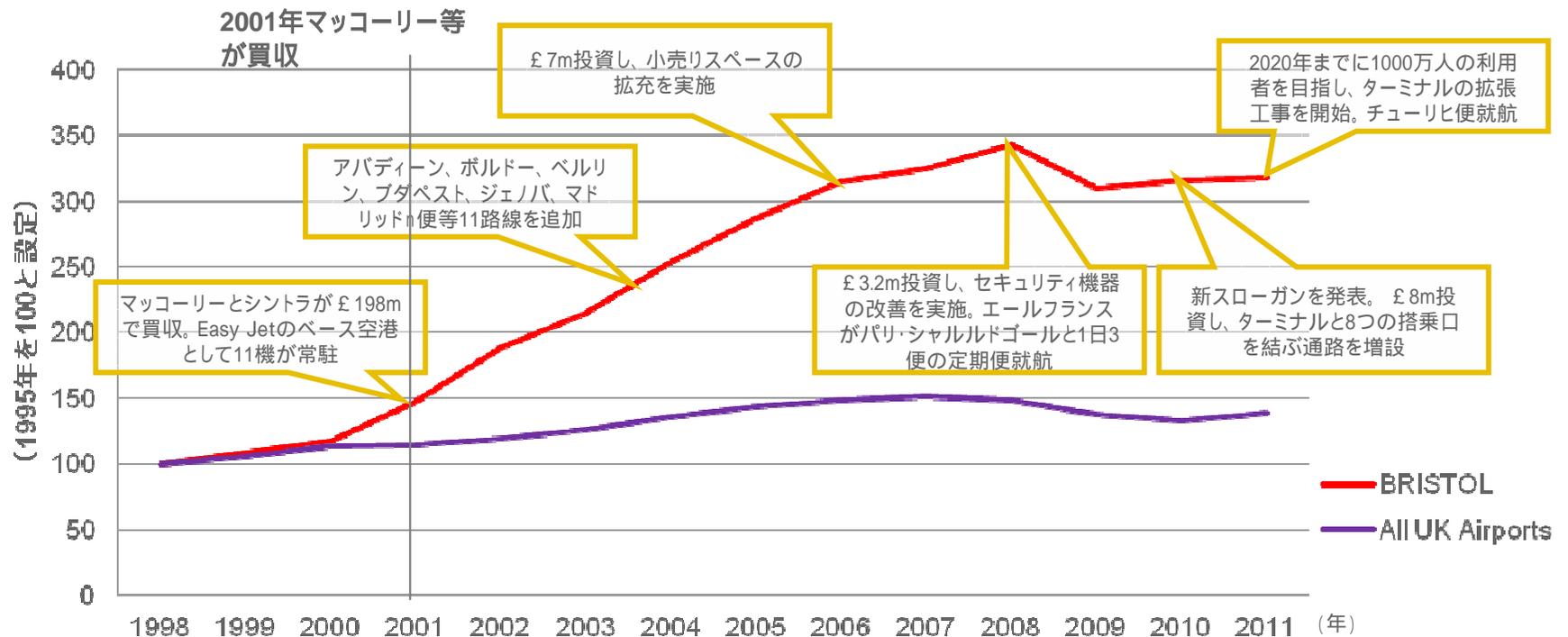
- ◆ 2001/9~: マッコーリーエアポーツグループ(50%)、シントラ(50%)
- ◆ 2006/10~: マッコーリーエアポーツグループ(50%)、マッコーリーヨーロッパインフラストラクチャーファンド(50%)
- ◆ 2009~: マッコーリーヨーロッパインフラストラクチャーファンド(50%)、オンタリオティーチャーズペンションプラン(49%)、シドニー空港(1%)



(参考) ブリストル空港の利用者数推移と施策

- ▶ ブリストル空港の利用者数は2000年(212万人、マッコーリー買収前年)から2008年(623万人、ピーク時)まで約3倍に増加。

ブリストル空港の利用者数推移(1998年を100と設定した指数)と成長に係る施策



その他施策

- ✓ トラフィックの増加(LCCの積極的な誘致、英国南西部の拠点空港を目指し米コンチネンタル、仏エールフランス、蘭KLMの誘致)
- ✓ 駐車場の強化(オンライン予約システムの導入、全自動駐車場システムの導入)
- ✓ タクシーサービスの改善(新規のタクシーサービスの導入)

(参考) ゴールドコースト空港概要

2010年、ゴールドコースト空港は、最も急速に成長している オーストラリアの空港としての実績を達成

- 2011年度にゴールドコースト空港を利用した旅行者数は500万人を上回る
- ゴールドコースト空港は、オーストラリアの空港全体の中で6番目に利用者が多い
- 国際空港として、5番目に利用者が多い(2008年12月、アデレードを上回る)
- ゴールドコースト～シドニー間は、3番目に利用者の多い路線
- ゴールドコースト～メルボルン間は、7番目に利用者の多い路線

空港概要

滑走路: 2,500m

駐車場収容数: 2,500台超

総旅客数: 526万人(2011年)

就航都市数: 国際8路線、国内12路線

株主構成:

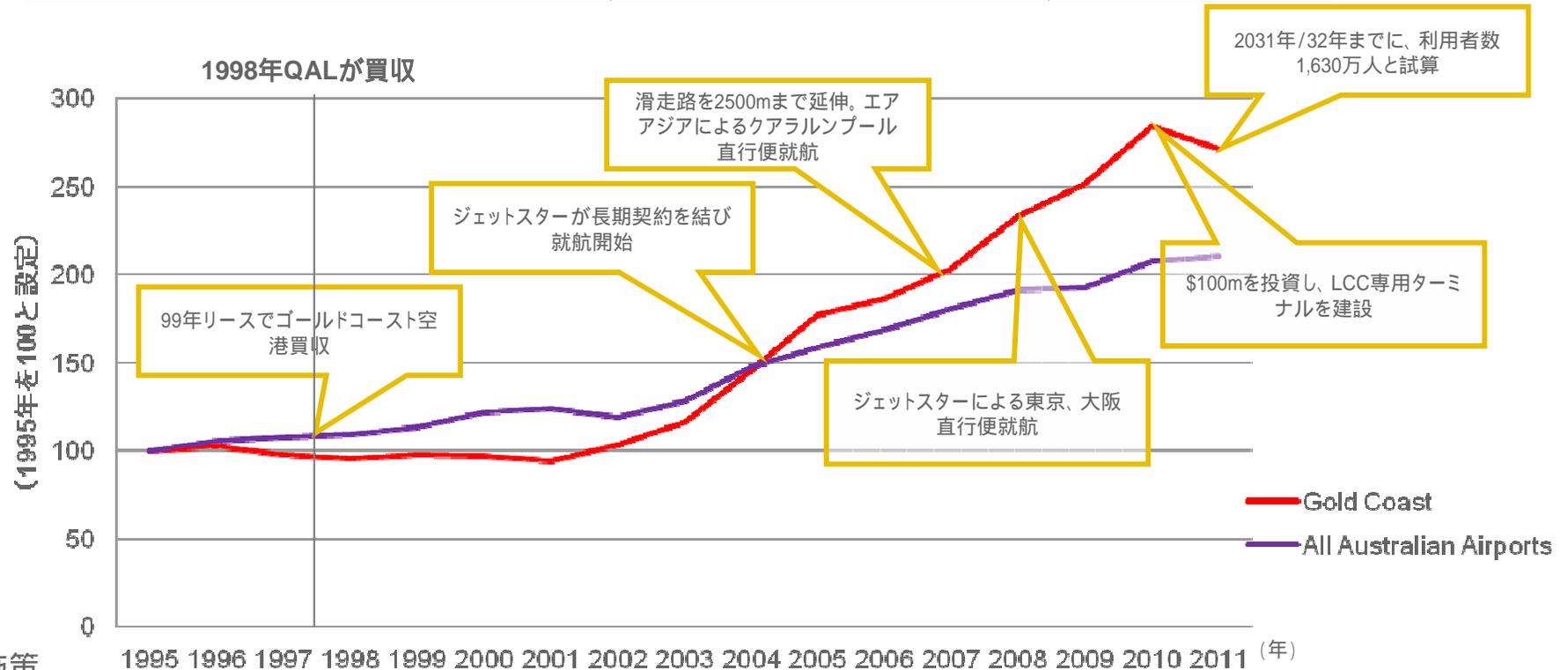
- ◆1998～: Queensland Airports Limited (QAL)



(参考) ゴールドコースト空港の利用者数推移と施策

- ▶ ゴールドコースト空港の利用者数は1997年(180万人、QAL買収前年)から2010年(550万人、ピーク時)まで約3倍に増加。

ゴールドコースト空港の利用者数推移(1995年を100と設定した指数)と成長に係る施策



その他施策

- ✓ 共通の利用者・乗客システム(チェックイン、手荷物検査)の導入
- ✓ 小売店と空港マーケティングチームとの力強い協力体制に基づく販売キャンペーン
- ✓ 運営面で柔軟性のあるスイングゲート(国際線にターミナル分離ゲート)
- ✓ セキュリティの集中管理

ご清聴有難うございました。

新日本有限責任監査法人 パブリック・アフェアーズ部
パートナー 公認会計士
黒石匡昭

E-Mail) kuroishi-msk@shinnihon.or.jp