

# 産業研究所講演会

我が国の航空経営改革の動向

～金融とコンサル業界の現場から～

阿部 純哉氏（みずほ総合研究所株式会社 事業本部  
社会・公共アドバイザリー部 PPP 事業推進室）  
高橋 芳夫氏（株式会社みずほコーポレート銀行 証券部 調査チーム）

2013年6月26日(水)13:30～  
関西学院大学西宮上ヶ原キャンパス

## 産業研究所講演会

### 我が国の航空経営改革の動向 ～金融とコンサル業界の現場から～

- 1.日 時: 2013年6月26日(水)13:30～15:00
- 2.場 所: 関西学院大学西宮上ヶ原キャンパス B号館301号教室
- 3.講 師: 阿部 純哉氏 (みずほ総合研究所株式会社 事業本部  
社会・公共アドバイザー一部 PPP 事業推進室)  
高橋 芳夫氏 (株式会社みずほコーポレート銀行 証券部 調査チーム)  
(司会)野村宗訓 関西学院大学経済学部教授
- 4.主 催: 関西学院大学産業研究所
- 5.講演内容:

○阿部 皆さん、こんにちは。みずほ総合研究所の阿部と申します。本日はまずこのような時間をつくっていただきまして御礼申し上げます。

先ほど野村先生のほうから御紹介いただきましたとおり、私も高橋も、ともに銀行員でございまして、私は銀行からグループのシンクタンクと言われているみずほ総合研究所というところに今、転勤をしていて、そこで、いわゆる空港とか道路とか上下水道、港湾と言われる、最近テレビでインフラと言われているのが時々出るかと思いますが、こういうインフラストラクチャーと言われている社会資本、こういったものに対して、いかに民間の知恵と工夫、こういったものを導入して官、要するに行政と民間というのが上手にコラボできませんかというような政策とか、政策決定プロセスとか、こういったところに入ってお仕事をさせていただいているというのが私の主たる業務でございます。

したがって、私の主たる仕事させていただいているときのお客様というのは、ここの足元で言えば、例えば神戸市とか兵庫県とか、あとは大阪市とか大阪府とか、いわゆる行政と言われている方々、こういった方々とお話をさせていただくというのが主な仕事でございます。拠点が東京にございますので、東京で言うところの霞ヶ関というところで御存じかもしれませんが、先ほど高橋が国土交通省の航空局に、昔、出向していたという経験があるという御紹介を受けましたが、いわゆる官僚の世界、こういった方々も私どものお客様でございまして、こういった方々に対して、いかに、いわゆるインフラって今までですね、ほとんど皆さんのお手元に、水道料金とかは親御様のところとか、ないしはひとり暮らしをされている方には自分のところに、お手元に届くと思うんですが、こういったのが例えば西宮市役所とか神戸市とか、そういったような形の方々が料金を徴収して請求をしてくると思うんですが、インフラと言われているものってほとんどが、いわゆる行政の方々が一手にその権利を握られて、運営をされてきたというところなんですけども、なかなか今、そういったものにも限界があって、皆さんも御存じかもしれませんが、日本が結構900兆円ぐらい借金をして

るという話を聞いたことがあるかもしれませんが、なかなかお金もなくなってきたら、インフラというのがどうしても大きな組織なものですから、お金もたくさんかかりますし、維持するのもそうですし、拡張するのもそうですけども、かなりの財政、要は税金、皆さんの税金ですね、税金を使って直していくというのかなり限界がでてきているという中で、どうやってそのお金が余っているのはどこかという、民間、我々、皆さんもそうですけど、民間と言われている方々、こういったところにお金が少し余っておりますので、こういったところのお金とか、そして民間の知恵ですね、民間事業者、我々銀行もそうですけども、民間と言われている方々が持っている知恵というのをうまく導入しながら今後のインフラというのを上手につくり上げていきたいと思いますというふうなお仕事をさせていただいております。

そういった中で今日、空港というテーマでお伺いをしましたが、なぜ金融機関のみずほが、空港についてこんなことやっているんだろうと、ちょっと不思議に思われると思います。これが例えば成田空港の方とかJALとかANAとか、こういった方々であれば非常になじみもありますし、確かに空港だねとおわかりいただけると思うんですが、私どものみずほというのが、なぜこういうところに出てきているのかというところが、先ほど申し上げたようにインフラって、空港もインフラです。インフラストラクチャーと言われている、社会資本と言われている巨大な大きな建物であったり、設備だったりするわけですけども、こういったものを維持していったりとか、今後よくするために改良していくには、巨大な資金が必要になります。いわゆる数億円とかいう金額ではなくて、やっぱり数百億円、下手すると、最近関空なんてよく話題になってますが、数千億円とか、そういうお金になってきますので、こういったものをいかに民間のほうから供与していくかというようなことを考えたときに、我々のような銀行とか、その銀行系の、私、シンクタンクでコンサルティング業務をやりますけども、こういったものが出番となって出ていくというところがございまして、ファイナンスの面から少ししかかわっているんで、今日こういった場にお邪魔した次第でございます。

一応、今日、こんな観点から少し今、我が国の空港はどんな感じの話がなされていて、どういったところが今後の課題で、実際に我々、事業の現場にいと、こんな声が上がってますよというところを少しでもお届けできたらいいななんて思っていますし、こういった事業を通じまして、私はこれで社会に出てもう十二、三年たってますし、高橋ももう今年で7年目ぐらいだと思んですが、それなりに社会経験というのも積んで働いてるものというのが、こんなところで働いているんだというふうなところも少しイメージしていただければ、皆さんが多分将来、例えば4回生以外の方については、今後、就職活動とかもされる中で、こんな業界もあるんだななんていうところも少し感じとっていただければすごく幸いかなと思います。

詳しいところにつきましては、これから今お手元のレジユメに沿いまして内容を簡単に御説明申し上げていきたいと思っております。内容は、それなりに結構ハードというか、余り皆さん

に、ふだなじみのある内容でもないものが結構ちりばめられておりますので、セッションごとにちょっと切って、少しわからないところ、ここがよくわかりませんでしたとか、先ほどの単語でよくわからないとか、これってどういうことですかというようなことにつきましては、これだけ大教室なので手を挙げるのは難しいのかもしれませんが、少し小セッションで切っていくながらお話を申し上げたいなと思っております。

じゃあ、詳しいところにつきましては、高橋のほうから、このパワーポイントのスライドに基づいて御説明を申し上げたいと思います。

○高橋 目次のところをご覧ください、まず、みずほの取り組み体制、これは今、阿部が申し上げたとおりなんで、簡単に御紹介しようと思いますが、そもそもPPP、PFIと、ここにも書いてありますけど、それが一体何なのかということ、それを踏まえて、全体観としてのその動きを踏まえて、空港計画というのがその中にどう位置づけられているのかということと、最後に個別空港の動向ということで、まさに個別の自治体だったり、空港さんというのがどういう計画されているのかということをお紹介したいと思います。

最後にちょっと御参考ということなんですけど、その際、最後にファイナンスをつけるということになるんですけど、金融機関がどういったところに着目しながら、空港へのファイナンスというのを供与していくのかということも、時間があれば御紹介したいと思います。

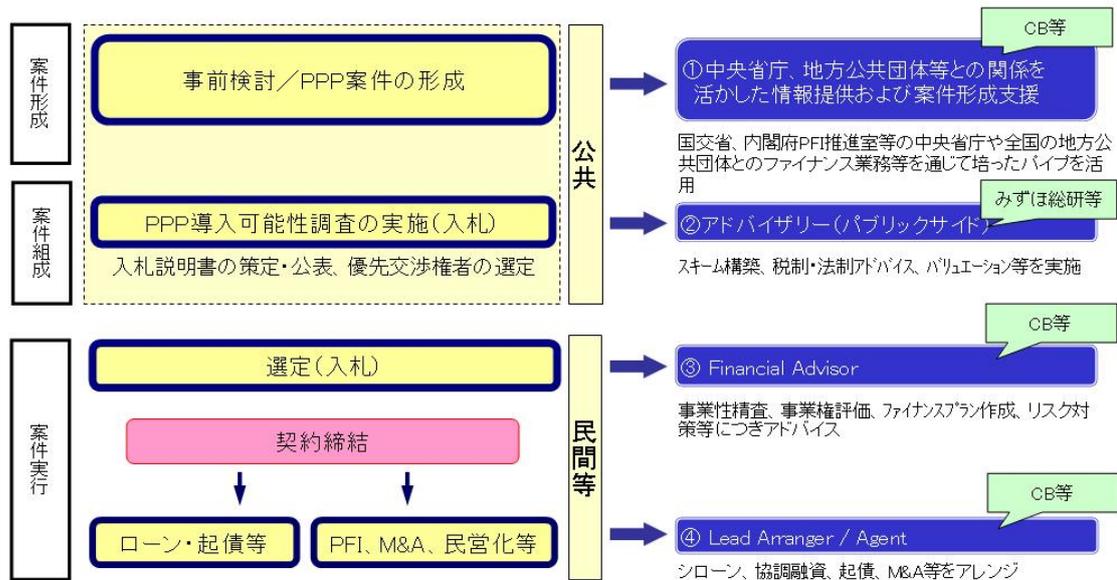
### 〈みずほ〉のPPP/PFIへの取り組み体制



こちらが、阿部が申し上げたとおりの内容なんですけど、みずほフィナンシャルグループ

の中にみずほコーポレート銀行とみずほ総合研究所というのが両方入っているわけですが、証券部というところに私、所属しております、上から2番目のところに、証券部というところで、中央官庁さんだったり公共団体というところの担当をさせていただいております。

### PPP案件ステージ毎の〈みずほ〉の取組み

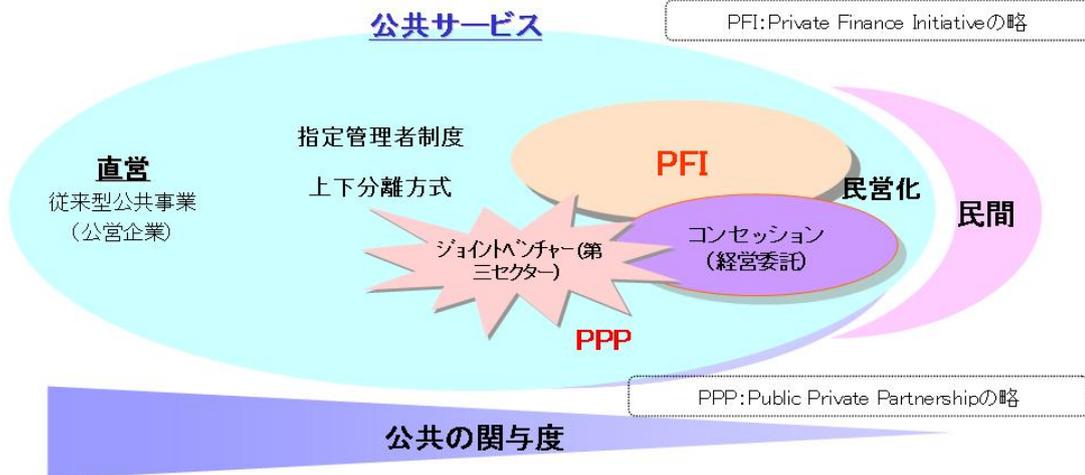


その中で、あわせて地方自治体さんの行財政改革といったところの調査研究をしているところで、次のページをおめくりいただき、特に我々がやっているところというのは、この案件形成と言われているような、まだ何も案件としてやることが固まっていない段階で、中央官庁さんなんかと議論させていただきながら、どう政策を進めていくのかというようなところの検討をおつき合いしているというところでございます。

その次、案件組成という段階に入りまして、具体的にこういう個別の空港について、民営化したいんだとかいう話が出てくれば、みずほ総合研究所のほうで、実際にその自治体さんだったり、中央官庁さんから調査を受託して、1年ぐらいおつき合いして、報告書をつくって、どういうスキームでこれができるのかというのを固めていって、最後、その実際に契約からファイナンスにつながっていくということで、また銀行の出番が出てくるというような全体のフローの中で共同していくということでございます。

## PPP / PFIとは

- PPPとは、官民協働事業を示すより大きな概念。
- PFIとは、公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う公共事業の政策手法のひとつ。「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律」(PFI法)に基づき実施

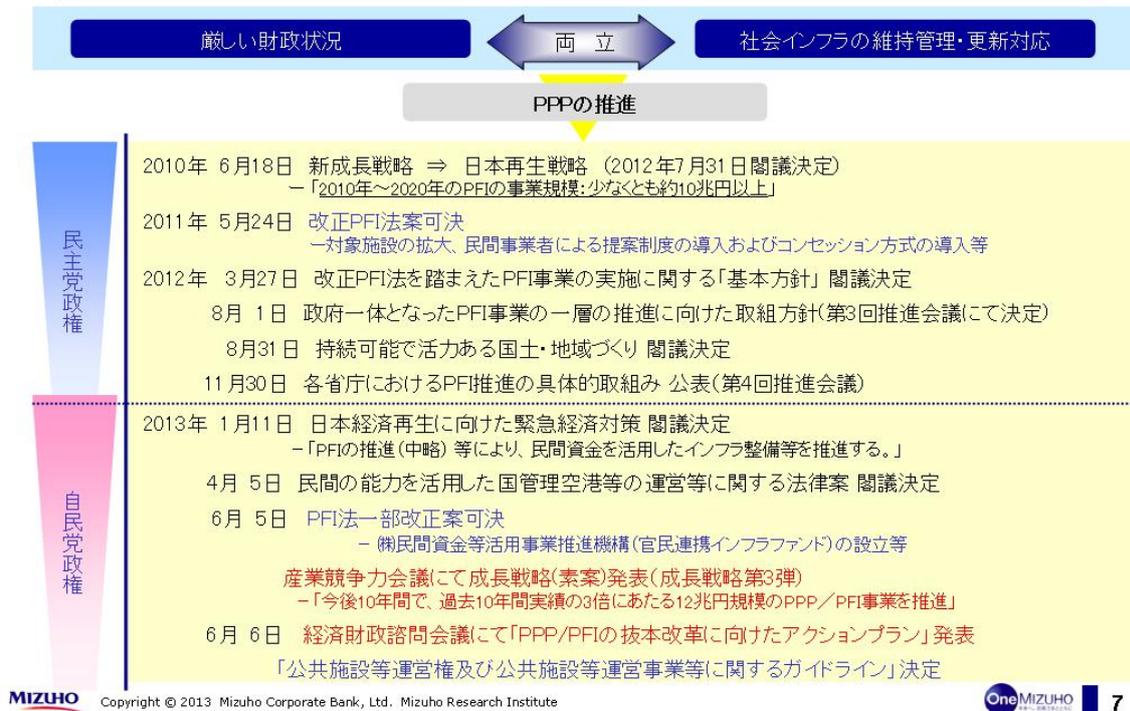


6ページをおめくりいただいて、PPP、PFIとはということで、なじみのない言葉だと思うんですけど、それぞれ言葉の定義から言うと、PPPというのはPublic Private Partnershipということで、日本語に訳すと官民連携ですね。PFIというのはPrivate Finance Initiativeというところで、主にやっぱり資金調達というところに着目したような話であるということで、その表見ていただければわかるんですが、PPPというのは公共サービスというのがいろいろある中で、直営というのが一番左にありますけど、これは普通の公共事業です。それ以外の、いわゆる指定管理者制度とされているような枠組みでしたり、ジョイントベンチャー、第三セクターですね、地方自治体さんと民間が共同出資してやるような事業、空港ビルさんなんかはこれに近いんですが、そういった事業でしたり、一番ラジカルな形で言うと、民営化ですね。そういった包括的な概念がPPPと言われるものでございます。

一方でPFIというのは、これはテクニカルな話になるんですが、民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律、長い名前なんですが、いわゆるPFI法という枠組みの中で、公共事業をいかに民間にやらせていくかと、裁量を持たせてやらせていくかというような枠組みをつくっているのがPFIという中で、今回、紫色のところをコンセッションと書いてますけど、空港経営改革の中で、特にこれをやっていこうと言われているのがコンセッションという枠組みであって、場所的にもそうなんですけど、民営化と、いわゆるジョイントベンチャーの間とか、かなり民営化の垂流みたいなもので、30年だったら30年、運営を丸々民間に預けるといふか、所有権は国が施設を持ったままなんですけど、そ

ういったところの運営を丸々任せるといような仕組みを今後、新しい法律の中で導入して、これを空港にも活用していこうという動きが出てきているということです。

## PPP / PFIが注目を集める理由と政府の方針及び対応



これらの全体観としての国の動きなんですけど、結構2010年ぐらいからPPP、PFIという形で政権の中でも非常に注目度が高まってきているというのが、これだけ動きがあるという中で見ていただいてもわかると思います。特にさっき申し上げたコンセッションと言われるような枠組みの導入というのが2011年5月の改正PFI法という中で、民主党政権下で成立しています。こういった流れの中で空港のコンセッションを進めていこうという動きが出てきておまして、自民党政権に変わったんですが、その中でもその動きが引き続き続いているというのが6月5日、6月6日の中で決められたそのPFI法の改正の再改正でしたり、産業競争力会議や経済財政諮問会議の中でPPP、PFIを、空港も含めてますます推進していきましょうという中で位置づけられているということです。

補足的にちょっと言うておきますと、産業競争力会議とか経済財政諮問会議というのはよく新聞なんかでも見ると思うんですけど、何が違うかということなんですけど、産業競争力会議というのは、主に、まさに産業ですね、個別の産業をどうやって成長戦略を描いていくかというところの政策を考える場です。経済財政諮問会議というのは、むしろ国側の財政、予算というのをどうつくり込んでいくかというところの方針をつかっていくと。簡単に言うと民と官というような分け方なんですけど、民間の成長戦略として、PPP、PFIというのを進めていこうというのを産業競争力会議で言うとともに、経済財政諮問会議でも、先ほど阿部からありましたように、財政の負担というのも少しでも和らげていくために、PPP、

PFIを推進していこうという双方の主張というか、利害というのが合致しているということです。

## 産業競争力会議におけるPPP/PFIについて

- 自民党政権における経済再生の司令塔として日本経済再生本部を内閣に設置。さらに、我が国産業の競争力強化や国際展開に向けた成長戦略の具現化と推進について調査審議するため、日本経済再生本部の下に産業競争力会議が設置されたもの。当行も委員として参加。
- インフラの維持更新、PPP・PFIについても、主に「立地競争力の強化」の中で議論されたところ。

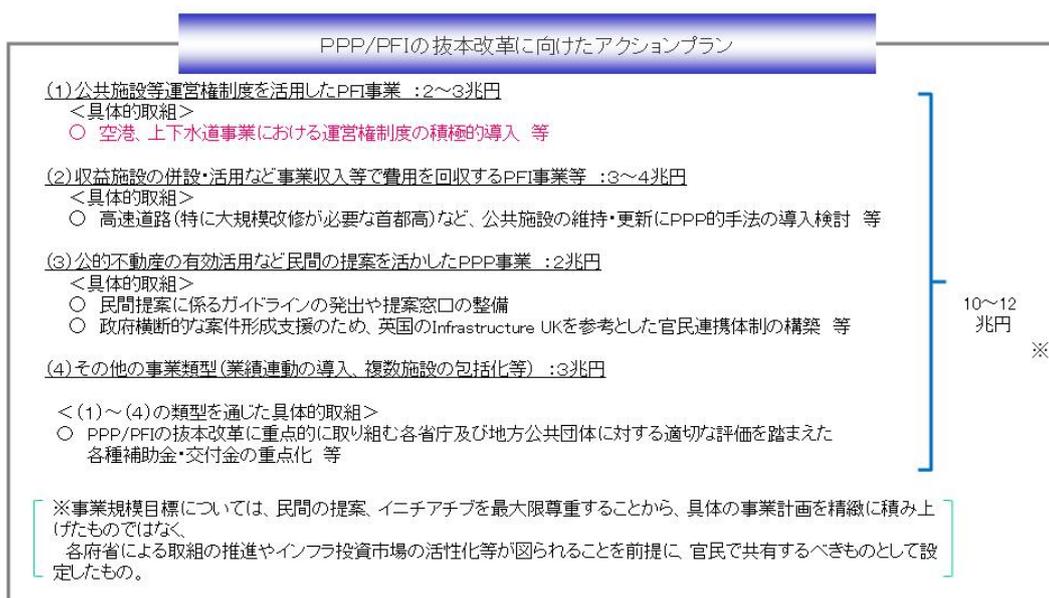
項目	内容
「国家戦略特区」の実現	「国家戦略特区ワーキンググループ」での検討等、特区推進体制の整備
公共施設等運営権等の民間開放 (PPP/PFIの活用拡大)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンセッション方式の対象拡大 ⇒空港(国管理空港等)、上下水道事業、道路(地方道路公社の有料道路事業)</li> <li>・多様な手法の活用 ⇒収益施設・公的不動産活用・民間都市開発との連携などによる既存施設の更新投資の推進、都市と高速道路(首都高速道路)の一体的な再生にPPP事業活用推進</li> <li>・株式会社民間資金等活用事業推進機構(官民連携インフラファンド)の創設</li> </ul>
空港・港湾など産業インフラの整備	首都圏空港の強化と都心アクセスの改善、物流ネットワークの強化
都市の競争力の向上	「国家戦略特区」の活用等による国際都市に向けた環境整備、都市・住環境の向上、コンパクトシティの実現
金融・資本市場の活性化	金融・資本市場活性化策の検討
公的・準公的資金の運用等	公的・準公的資金の運用等のあり方
環境・エネルギー制約の克服	電力システム改革の断行、安全性が確認された原子力発電の活用、高効率火力発電(石炭・LNG)の導入、LNG調達コストの低減、電気料金の抑制、石油・LPガスのサプライチェーンの維持・強化による安定供給確保、二国間オフセット・クレジット制度の本格導入

(出所) 産業競争力会議資料よりみずほコーポレート銀行作成

こちら産業競争力会議における位置づけということで、赤字の部分だけちょっとごらんいただきたいんですが、コンセッション方式の対象拡大ということで、空港、上下水道、道路といったような施設についてこういった方式を活用していきましょうということでしたり、これはちょっとまた別の話なんですけど、対話の手法の活用という中で、首都高さんとか、そういったところにも、これちょっと道路というのはまた別の枠組みがあって、簡単にコンセッションが導入できないというのがあるんですが、そういったところでもPPP使っていくましようとか。

あるいは官民連携インフラファンドという、産業革新機構さんとか企業再生支援機構とか、JALの再生なんかでも聞いたことあると思いますけど、官のお金も使って企業再生をしていこうという動きが一時期あったわけですけど、今回のその官民連携インフラファンドの中で、PFIについてもそういった官のお金も一部使いながら、こういった動きを加速していこうという動きが出てきているということなんです。

## 経済財政諮問会議におけるPPP/PFIについて

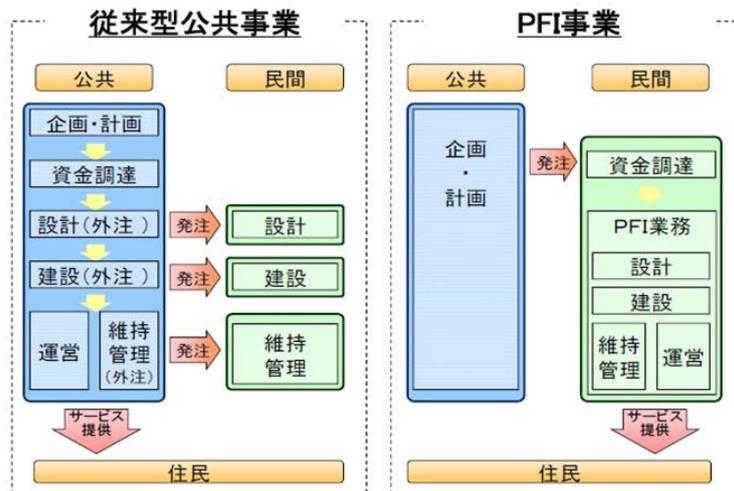


(出所) 経済財政諮問会議資料よりみずほコーポレート銀行作成

これは経済財政諮問会議におけるPPP、PFIについてということで、10兆円から12兆円、いろんなやり方の中で、PPP、PFIの案件を増やしていこうということです。民間から見れば12兆円のビジネスが今後10年なり20年なりで出てくるということであれば、かなり巨大なビジネスになりますので、我々としても非常に着目しているという中で、空港、上下水道というところについても、2から3兆円の公共施設等運営権、コンセッションの日本語訳なんですけど、活用した事業をやっていきましょうということになりますので、我々としても大いに期待しているということです。

## PFIとは

- 公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う手法
- 「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律」(PFI法)に基づき実施
- 「性能発注」、「長期契約」、「包括発注」等によりVFM(Value For Money)を創出



(出所) 内閣府資料

こちらはPFI、PFIと言ってきたんですけど、なかなかイメージ湧きにくいところもあると思いますので、図示したものです。これが従来のPFIという形で、基本的にはやはり公共事業という形で、ものをつくるときにどういうやり方をやるかという枠組みの中での制度だったということです。従来その設計、建設、維持管理というところで別々に発注して業者、ゼネコンさんとか設計事務所さんとかということをお願いして、作業をしているわけですけど、当然、1個1個分かれているわけで、全体最適という観点からいうと、なかなかうまくいっていないというか、いちいち時間がかかりますし、そういったところで、もっと柔軟に民間の力を活用していきましょうよという中で、こちらはその企画、計画だけやって、具体的なところは民間の事業者さんのほうにやっていただくというような枠組みが従来からできてきていたということなんです。

こちらがいわゆる建設フェーズでの基本的なPFIのスキームだったということなんですけど、これがさっきから申し上げてます、コンセッションというのは、既存施設をどう運営していくかというような枠組みの中でも、もっと活用していったらいいんじゃないかということで、PFI法が改正されてきたということです。

## PFI法改正のポイント

2011年5月24日可決 改正PFI法の概要



(出所)内閣府資料よりみずほコーポレート銀行作成

MIZUHO Copyright © 2013 Mizuho Corporate Bank, Ltd. Mizuho Research Institute

OneMIZUHO 11

こちらがPFI法、2011年の民主党政権下での改正PFI法の概要ですが、③のところはコンセッション方式の導入ということで、先ほどから申し上げている内容が入ってきているということで、具体的な内容は次のスライドなんですが、こういった形のスキームということで、ちょっと見ただけではなかなかわかりにくいと思うんですが、施設の所有権、空港の場合でしたら空港の滑走路ですとか、そういったところは国が運営しているわけですけど、その施設そのものというのは国が引き続き持つんですけど、その運営する権利を無形資産として民間が買いますと。30年だったら30年で運営する権利というのを買いますという中で、その対価を公共に支払って、その運営権をもらった事業者というのはある意味、自由に経営していいということです。料金の設定なんかも自分でしていいですし、設備投資なんかも自分でしていいですよということなんで、かなり民営化に近い形と言えるところなんです。従来の指定管理者制度なんかですと、料金なんかは基本的に公共が決めたものを代行徴収するというか、そういう形でしたので、経営の自由度が余りないですから、こういった運営権の枠組みというのが出てくることによって、新しい領域での国営施設の開放、民間への開放というのが期待されていくということですね。

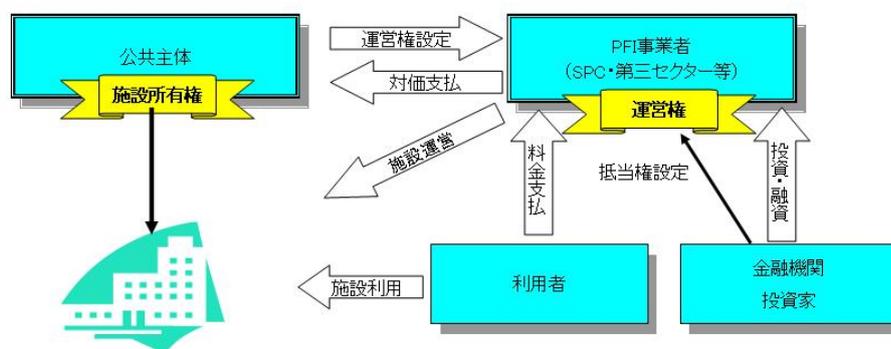
金融機関についても、そういった運営権をもし買うのであれば、そういったところに対するファイナンスというのが発生してきますので、空港の場合でもそういったところのビジネスなどが期待されているということです。

一旦ちょっと、駆け足で解説したんですけど、何か御質問ありますか。特にこれなんか非常にわかりにくいと思うんですけど。

○阿部 済みません、先ほどからちょっとコンセッションって、すごくよくわからない言葉が飛び交っていると思うんですけども、ちょっとこのページでもう1回御説明をします。

## コンセッション方式(公共施設等運営事業)の導入

- 一公共施設等運営事業を実施する権利(法§2-7)
- 一公共施設等運営事業とは
  - ① 公的主体が所有している施設であり、
  - ② 利用料金を徴収する施設について、
  - ③ 運営等を行い、利用料金を自らの収入として収受する事業



(出所) 内閣府資料よりみずほコーポレート銀行作成

これ非常になじみのない表だと思うんですけども、要は、コンセッションってすごく難しい言葉を言ってるんですけど、例えばわかりやすく言えば、ホテルがありますよね。外資系のホテルと言われるようなところがあると思うんですけども、ああいうところって実はホテルの建物、ここで言うところが施設、ホテルに当たるものだと思います。こういったものを自分たちで建物を持っていて、つくって、実は例えば外資系ホテルというのは運営しているわけではないんですね。それはあくまで日本の誰かの事業者がこういったものをつくって、所有もしているんですけども、実際のホテルの運営ですね、例えば接客のノウハウだったりとか、宿泊のマネジメントだったりとか、そういったものがすごく優れていると言われていたわけですね。そういったものを外資の方に来ていただいて、建物とか中身のものを使ってもらいつつ、運営をお願いしているというのが、例えばホテルとかだったら、実際の今、外資系ホテルの入り方なんですけども、そういった仕組みに近いものを公共に導入すると考えていただければ、ざくっと言えばそういうことです。

要は空港とか、先ほど申し上げた上下水道を、要するにお水とかって、水なんか地中に埋まってるんでわからないかもしれませんが、道路の下に管がいっぱい通っているわけですよ。それを使って皆さんのところの蛇口まで水が来ているわけですけど、そういった施設は、い

わば行政、要するにこういったところで言うと官の方々が持っていて、実際にそれを運営しているのも今、行政の方がやっていると。それを運営のところだけ、施設を使って上手に運営だけしてくださいと、その権利だけを出しましょうというのがコンセッションだと御理解ください。

ちょっとコンセッションというとよくわかりにくいと思うんですが、簡単に言えば運営だけを切り出しますという考え方が実は理論上できるので、それを取り出してあげて、そこに民間の知恵を入れていくという話を、今やりながら、国の財政がなかなか逼迫しているので、もうこういった運営のところまで含めた面倒ももう見切れなくなっているわけですね、お金がなくなっているのです。だからこそ民間のお金を使って上手にやってもらいましょうと。そして民間のほうがもっと効率的にいろんなことができると言われてるので、そこにちょっとお願いをして、より効率的で、かつパフォーマンスもいいものをつくり上げていきましょうと、そんなことを空港とかでもやれたらいいですねと、そんな話だと御理解ください。

○高橋 今、阿部から申し上げたように、もともと民間なんかでは経営委託なんて普通のこととして、コンビニなんかでもそうですけど、やってるわけですけど、公共は今までそういうところが、なかなか法律に縛られている世界なんで、自由にできなかったのが、今回の導入によって、そういったことができるようになったというところが一番のポイントだと御理解いただければと思います。

次、3番に入らせていただきますが、もともとそういったPFI、PPPに関する政府の動きがある中で、航空というのがどういうふうに議論されてきたかということなんですが、これも民主党政権下の2012年5月ですね、前原国交大臣がいらっしゃったところに、成長戦略会議というのを開催しまして、国土交通省としての成長戦略を描いていこうという中で、幾つか海洋だったり観光だったりという分野も議論される中で、航空についても議論されてきたということなんですけど、その中の骨子として、羽田の国際化でしたり、LCCの参入促進ですね。エアアジアさんとかピーチさんとか、そういったところがもっとどんどん入ってこられるように規制緩和していきましょうとかいうことが打ち出されたという中の1つとして、空港経営の抜本的効率化というのがうたわれたということです。

## 国交省成長戦略会議(航空分野)

- 2010年5月に取り纏められた成長戦略分野に、航空分野も明記
- 具体的には、2014年度の航空ビッグバン(成田・羽田再拡張)に向けた体制整備、及び空港経営の抜本的改革が主眼となった施策

成長戦略分野	骨子	概要
① 海洋国家日本の復権	① オープンスカイの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 首都圏空港を含めたオープンスカイを推進</li> <li>● フォワード・チャーター等に係る規制を緩和</li> <li>● 観光立国、LCC参入促進の為、アジア諸国・地域を最優先</li> </ul>
② 観光立国の推進	② 羽田・成田強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 羽田: 国際線枠拡張による高需要・ビジネス路線の展開</li> <li>● 成田: 国際線NW強化、国内フィーダー、LCC等の受入れ</li> </ul>
③ 航空分野	③ 空港経営の抜本的効率化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● (中期的) 空港関連企業と空港の経営一体化及び民間への経営委託ないし民営化</li> <li>● (短期的) 旧空整特会見直し、等による着陸料体系の再構築⇒航燃税引下げ</li> </ul>
④ 建設・運輸産業の更なる国際化	④ 開空の積極強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 伊丹も活用したバランスシートの抜本的改善</li> </ul>
⑤ 住宅・都市	⑤ 航空ネットワークの維持	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地方が主体となった地方路線維持方策の実現</li> <li>● 市場メカニズムを活用した新たな手法による羽田の発着枠の配分</li> </ul>
	⑥ LCC参入促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 拠点空港におけるLCC専用ターミナルの整備検討</li> <li>● 技術規制の緩和等による航空会社の低コスト化支援</li> </ul>

(出所) 国土交通省資料他よりみずほコーポレート銀行作成

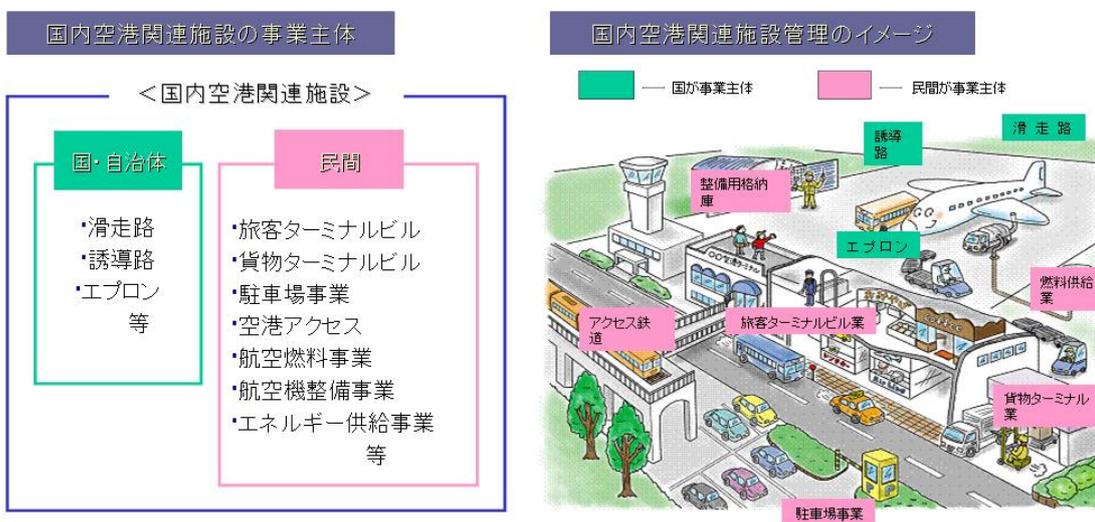
中期的なテーマというので記されたということではあったんですが、空港関連企業と空港の経営一体化及び民間への経営委託ないし民営化ということで、ここで言われている空港管理企業というのは基本的には空港ビルさんと言われている施設なんですけど、その詳細についてちょっと次のスライドに行っていただくのがよろしいかと思います。



が国の財政の現状ですという中で、今度、空港ビルというのは、要するにある意味では、空港の上で独占的に商業を営んでいるような施設ですから、どこ行っても大体黒字なんですね。ですので、国としてはこの下の赤字を上で埋めたいというのも本音としてあるという中で、民活による経営の効率化と、もしくは経営をもっとうまくやってみようということと、財政をどうにかしたいというような国、もうちょっと言うと、財務省的な思惑が入ってこの話というのは進んできているということです。

## 空港の管理運営形態

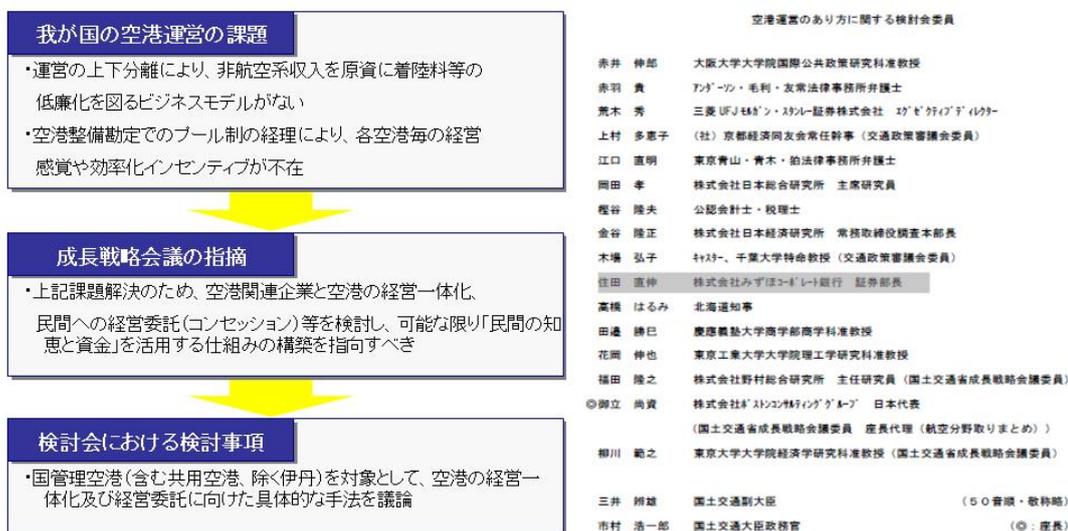
- 諸外国の空港や、成田、関空、中部といった会社管理空港は、滑走路等の基本施設とターミナルビルの運営を同一主体(会社)が行い、非航空系収入を原資として航空系収入の低廉化を図るビジネスモデルが一般的
- 一方、国内のその他空港は基本施設とターミナルビル等の運営主体が別組織となっており、非効率との指摘



こちらがもうちょっと具体的に国管理空港の運営というのはどうなっているんですかというのを書いてるんですが、緑の部分というのがいわゆる国がやっている事業ですね。滑走路、誘導路、エプロンと。航空機が夜になると駐機しているようなところです。それ以外のところというのは、民間がずっとやっていますということを、今申し上げたとおりであるんですけど図示しています。

## 空港運営のあり方に関する検討会

- 国土交通省は、成長戦略会議の指摘を踏まえ、H22.12より「空港運営のあり方に関する検討会」（座長：御立BCG日本代表、当行も参加）を開催
- 国管理空港(除く伊丹)の経営一体化や民営化の方針について、H23.7月29日の第9回検討会において、報告書が取り纏められたところ



MIZUHO Copyright © 2013 Mizuho Corporate Bank, Ltd. Mizuho Research Institute (出所) 国土交通省資料他よりみずほコーポレート銀行作成 OneMIZUHO 17

そういった、さっきの成長戦略会議というところの理論を踏まえて、国土交通省のほうで、平成23年7月、おととしまで空港運営のあり方に関する検討会というのが開催されました。だから、ちょっと宣伝になっちゃうんですけど、我々の証券部、私が所属しているところの部長の住田も一応有識者として入らせていただいて、どうやったらその空港が民営化できるのかというような議論をさせていただいた。銀行としては、こういったところから制度設計に関与して、どうやったら民間の活力というのを本当に活用できるのかというところを金融機関の目線から意見させていただいているということです。

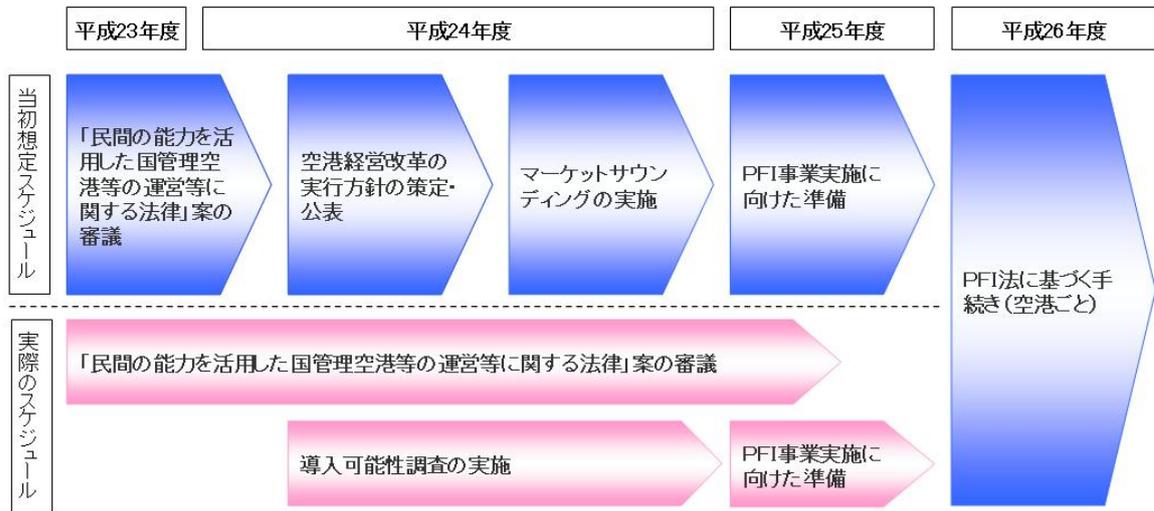
左のところはさっきからたびたび申し上げているコンセッション、民間への経営委託等を検討しということで、時の政権の思惑、新しいことをやりたいというような思惑も入ってるんですけど、こういった枠組みを活用して、空港の経営一体化ないし民営化というのは進めていきたいと思いますというのがうたわれたということです。

実際に今どうなっているんですかということで、新聞でも仙台空港は民営化第1号とか、関西国際空港6,000億から8,000億円で民間売却とか、そんな記事をごらんになっている方もいると思うんですけど、実際にどんなスケジュールなのかということについて言うと、先ほど説明しました会議の提言を受けて、平成23年度から実際にその空港を民間に委託できるようにするための法律というのが提出されたということで、実際にはちょっとその国会の運営能力がなかなか民主党時代に低下したということもあって、通らなかったんですけど、つい先般、6月19日に成立しまして、実際にその空港というのを民間に委託できるようになりま

したということです。

## 空港経営改革のスケジュール

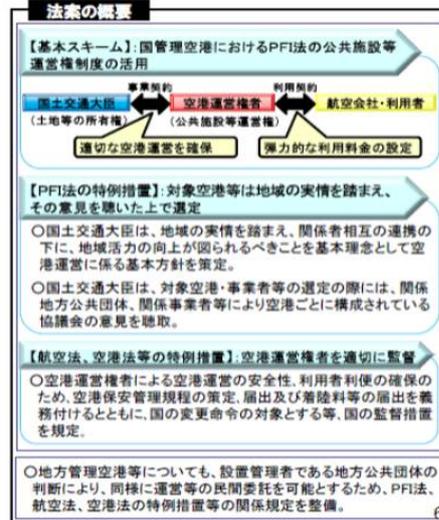
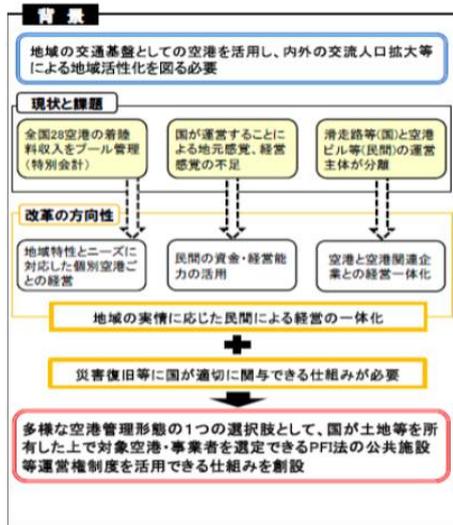
■ 平成24年度では民活空港法案は未成立となったものの、実態的な検討は継続すべく、国交省はいくつかの空港をケースとして民間企業から提案を受け付け。



具体的に、それを踏まえてどうやったら個別の空港というのを民営化できるのかということについて、準備が今行われておりまして、平成26年度から、来年度から民間委託に向けた手続というのが開始されようとしているということで、空港の民間委託ということ自体もマーケット初の試みではあるんですけど、コンセッションという制度の導入についても、ほかのインフラも含めて、空港が恐らく第1号になっていくだろうということで、いろんな観点から非常に注目されているというところでございます。

## 民生活空港法案について

- 新政権の意向も踏まえ、①地域活性化の趣旨を明確化、②対象空港・事業者選定時における法定協議会の意見聴取を義務付けることに。
- 法案は第183回通常国会(6/19)に成立したところ。



こちらが実際どんな法律が提出されたかということなんですけど、基本的にはさっき申し上げた以上の内容はないんですけど、経営委託ができるということですね。特に自民党政権になってから、これは自民党さんらしいところではあるんですけど、地域活性化の趣旨ということと、地域の自治体だったり、地域の事業者も含めた法定協議会というところの意見をよく聞いてから民間委託しなさいということで、空港の地域インフラとしての位置づけというのを非常に明確に御主張されるようになったということですので、国管理空港の民営化ということではあるんですけど、やはり地域のインフラとしての視点というのは十分に配慮しながらやっていきなさいということで、特に空港というのはやっぱり観光とか、そういったところの周辺というか、後背地が重要ですね。後背地の需要というのをいかに取り込んでいくかということがポイントになりますので、空港単体でやるような、普通の不動産とはやっぱり違うということをよく認識しなさいかんといいことだと思います。

## 産業競争力会議における空港経営改革の取り扱い

- 第6回産業競争力会議において、PPP・PFIに関しても積極的に推進していくべきとの提言あり。
- 当面先行するプロジェクトとして**空港案件も取り上げられるなど、注目度が高まっているところ。**

第6回 産業競争力会議(平成25年4月17日)  
立地競争力の強化に向けて(竹中委員提出資料)

### 要旨

- 利用料金を伴うインフラ(空港、有料道路、上下水道、公営地下鉄等)について、民間開放を推進。
- 民間開放を制約する規制・運用等を改善。
- 民間開放の動機づけとして、自治体の財政制度の見直しも検討。

### 当面先行するプロジェクト

- 仙台空港コンセッション
- 富士山静岡空港コンセッション
- 愛知県内の特区における有料道路運営化(コンセッション)
- PFIによる首都高老朽化対策
- 大阪府市の上下水道・地下鉄等の統合および運営民営化

MIZUHO Copyright © 2013 Mizuho Corporate Bank, Ltd. Mizuho Research Institute

## 水道・高速道・空港…

政府の競争力会議(議員・各府三官)は、民間開放がもたらす効果の国内競争促進に関する提言が、明らかになった。上下水道や港の運営権民間に売却し、競争力向上の一環として、民間開放の推進を促す。前回は、競争力向上の一環として、民間開放の推進を促す。前回は、競争力向上の一環として、民間開放の推進を促す。

## 民間に運営権売却

競争力会議、民間議員提言へ  
老朽設備改修の財源に

政府の競争力会議(議員・各府三官)は、民間開放がもたらす効果の国内競争促進に関する提言が、明らかになった。上下水道や港の運営権民間に売却し、競争力向上の一環として、民間開放の推進を促す。前回は、競争力向上の一環として、民間開放の推進を促す。

(出所)日本経済新聞 2013年4月3日朝刊

One MIZUHO 20

これちょっと繰り返してしまいうんですけど、産業競争力会議における空港経営改革の取り扱いということで、特にちょっとごらんいただきたいのは、当面、先行するプロジェクトということなんですけど、左下のところで仙台空港ということと、富士山静岡空港ということで、2つの空港の名前が挙がってきているということで、ほかにも道路でしたり、上下水道というところも挙がっているんですけど、5つ名前が挙がっている中でも、空港というところが2つ挙がっているということで、やはり非常に注目度が上がっているということかと思えます。

何か御質問、ここまでございますでしょうか。

○阿部 空港というのが、先ほどこんな絵をちょっと出したんですけども、皆さんが空港というと、多分、滑走路とかがあって、そして空港に入られるとお店とかがあったりとか、あと保安検査場というところ、荷物を出しなさいと言われて入るところがあって、それを抜けていくと搭乗口の近くで待っているとされていて、海外とかに皆さん、関空とか使われて行かれるんだと思うんですよ。そうすると、飛行機に乗り込むと飛行機が後ろにビューッとバックして行って、ゆっくり走って行って、滑走路をバツと飛んでいくと、そういう感じだと思うんですよ。

皆さんが空港というふうに認識されると、多分それを全部一体的に認識していると思うんですよ。皆さん、こういう形で空港って実は、ほとんどの我が国の空港って、皆さん方お土産を買ったりとか、お茶を飲んで待ったりとかするような、いわゆるターミナルと言われて

いる、空港ターミナルビルと言われているものと、いわゆる飛行機に乗って、いろんなところに行っていただくときにメインとなる滑走路とか、あと、先ほど高橋が申し上げたエプロンとって、飛行機がとまっているところですね、こんなところで、それを担っている方々、運営をされている方々が別だということ、別の方がほとんどやっているんだと。ありていに言うと、ターミナルビルと言われているところについては、民間の会社がやっています、実は。羽田空港とかでもそうです。あれだけ「ビックバード」とかかって大きな施設がありますが、あれは日本空港ビルディングという会社がやっていて、滑走路等々の部分、これは国土交通省、いわゆる国が直接的に公共事業としてやっています。こんな特殊な形になっているということをまず御認識をしていただくのが重要なことだと思います。

我が国で空港を上からぱっと見たときに、右上に書いてあるように、全部を一体的にやっているというのは成田空港、それと中部国際空港、それから関西国際空港、この3つしかないということですね。ただ、世界の空港、例えばヒースローとか、シャルル・ド・ゴールとか、シンガポールのチャンギとか、名前聞かれたことあるかもしれませんが、近いとこで言えばインチョンとかですね。こういったところは皆さん、空港がこういう形になっているということですね。全部、基本的には空港なので空港というふうに認識できるということなんですけど、ちょっと我が国、特殊な事情があってこんな形になっていて、かなり大部分のところ、面積見ていただいてわかるように、青い部分がほとんどですので、この青い部分の大半の部分も国が一手に握ってきたというところが多いですね。ここを運営するのに、これだけ空港って滑走路とか3,000メートルとか場合によっては4,000メートル級ですので、とても大きな、多分このキャンパス何個あるんですかぐらいの感じなわけですよ。

具体的に申し上げますと、羽田空港に行かれた方はいらっしゃるかもしれませんが、羽田空港って全体の面積で大体渋谷区とか千代田区を丸ごと全部行政自治区が入ってしまうぐらいの大きさがあります。そんな巨大なものを運営しているのを、ほとんど国がやっているということですから、そこには物すごく莫大なお金がかかっているということなんですけども、なかなかそれを賄い切れるほどの収入がないという中で、先ほど高橋が申し上げたようにこの青い部分というのがほとんど赤字ですというのが実態です。これをどうにかしましょうというところの中で、この赤いところの小さいターミナルビルというのが実はお土産とか皆さんが買っていただいたりすることによって、御飯を食べたりとかするだけで、物すごくもうかっていて、何とかこの小さい赤いところで青い部分を賄いたいなど、そんなところを思っている。ただ、全部の空港がそれで赤で青が賄えるわけではないので、そこについては上手に工夫していきましょうと。

こんなところを、なるべく右側に近づけていくような考え方を導入できませんかねと。空港ってあるべき姿はやっぱりこっちだと思うんですね。皆さん、空港と言ったらやっぱりこちらを認識されると思いますので、こういう形にできないかなというところを、今、模索していると理解していただければいいのかなと思います。

具体的に国管理空港と言われている、羽田とか、ついこの間まで、今、関空が伊丹を統合したという話は御存じですかね。この足元の地域で話題になりましたけど、その統合される前までの伊丹とか、あと福岡とか那覇とか、いわゆる我が国の国内で拠点と言われているような空港というのは国管理空港、国が直営で持っています。

そういった空港をより民間に開放していったって、アクティブに競争力を高めていきながら空港の魅力を高めていきましょうと。こんなことを模索しているという、その手法として、先ほど高橋が繰り返し申し上げているコンセッションという手法を使って、上手に空港の魅力を上げていければいいですねと。

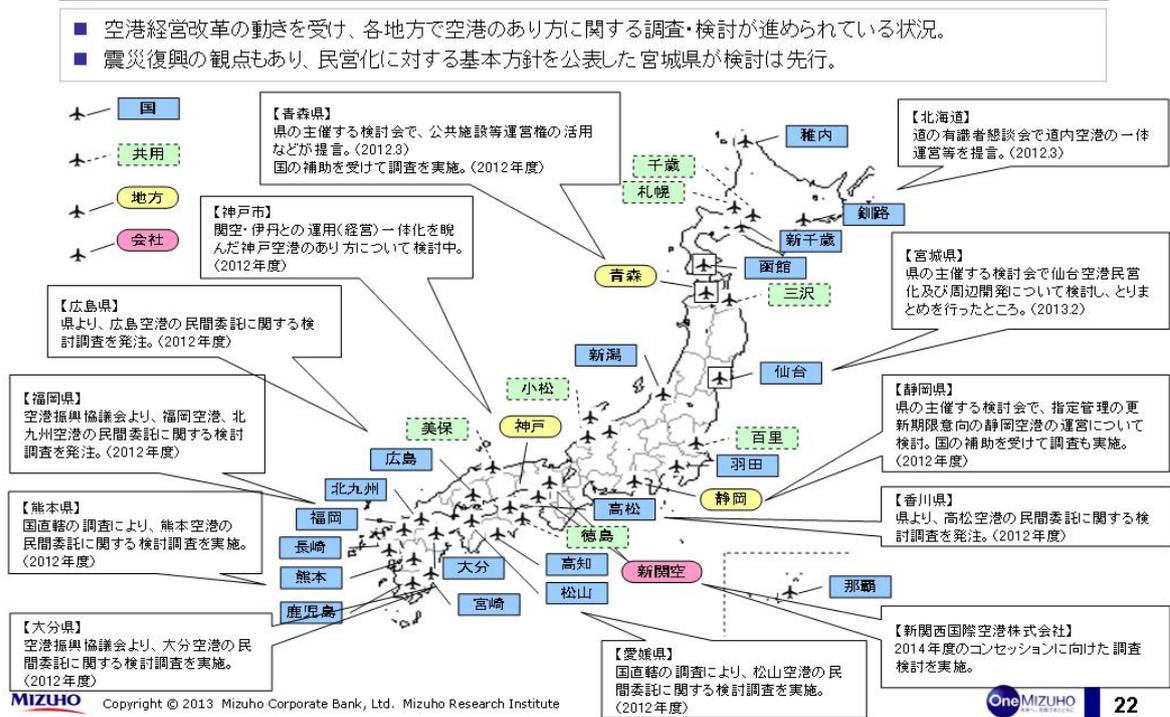
やっぱり空港って空港だけがあってもしょうがなく、その後ろに例えば、この地域経済で言えば、大阪の伊丹があって、神戸空港とかがあるわけですけど、関空とかがあるわけですけど、その後ろには、当然、観光資源であるこの土地、例えば神戸であり、大阪であり、京都でありというようなところがあるわけですから、奈良も含めてですね。こういったところに行っていただくための手段であるわけですから、空港の魅力を高めていくことによって、例えば海外の人とかがたくさん来るようになったりとか、逆に日本の人も海外に出て行くときの手段として使い勝手がいいなということで、非常に空港の利用者が増える可能性が高いわけです。利用者が増えれば当然そこにお金が落ちてきますから、収支もよくなってくる。収支がよくなれば財政もよくなっていく。そういった好循環を生み出しましょうよというようなことを考えてるんだと御理解をいただけるといいのかなと。ちょっと、ざくっとまとめているところもありますし、若干語弊があるところも承知で申し上げているんですけども、ざっくり言えばそういうところだということです。

逆に、それだけ今まで我が国って行政の方々が握られてきた権限というのが物すごく強い国なんですね。それって非常にもったいないことだなと僕は思っていて、これは私の個人的な意見ですけども、せつかくこれだけ日本人って1億2,000万人も3,000万人も人がいるわけですから、いろんな知恵があっというんなアイディアがあっというんなノウハウがいろんなところに散らばっているわけなんですけど、それを一部の行政の人だけの中で完結していくというのは非常にもったいないなと思うんですね。使っているのは皆さん、国民の方々、一般の方々が使われているわけですから、それをいかに一番いい形で使っていくのかというのは、いろんな国民の意見を取り入れていくのが非常にいいんじゃないかなと私は個人的に思っていて、それがなかなか制度上、日本はできにくい国だったということです。

それが、先ほど高橋が申し上げたように、少し国会、6月19日ですけれども、空港について言えば、今、私が申し上げたようなことができやすいような法律が参議院でも通りまして、いよいよこういった官と民というハードルを、垣根をとって上手に新しいアイディアを導入していくというようなことができるスタート地点に立てたというふうに御理解していただければいいのかなと思います。ちょっと補足までに御説明申し上げます。

○高橋 ありがとうございます。ある意味では鉄道とか道路と違って、JRさんとかNEXCOさんみたいな会社になってますので、空港についてもできないことはないだろうというのが基本的な考え方ですね。

## 各地方等での検討状況



今、おめくりいただいている22ページのところなんですけど、こちらが全国でどんな検討、特に去年、やってきたのかというところを記載しています。当然、各自治体さんも今まで空港どうやって活用していこうかということは、いろいろお考えになられて、いろんな誘致活動なんかをされてきているわけです。しかし、国管理空港というのは、当然、国が持ってますし、上のターミナルビルと言われているところも、ある意味では民間会社ですので、一応は直接その空港運営というところにタッチしてきたわけじゃないというところを言うと、どうしても国にあれしてくれ、これしてくれというような陳情行政と言われるやつですけど、なりがちだった部分がある。それが、ここに来て、こういった法案も出て、今後その地元の空港というのは地元で、さっき言いましたように地元の意見をよく聞きながらということでもありますけれど、民間に運営していってくれという話になってくると、地元としては空港をどう今後していくのかとかいうのをきちんと考えないといかんということになってきているということなんで、各地でいろんな調査だったり、委員会だったりというのをやられているというところなんです。

我々、銀行だったり、特にコンサルのほうなんか、こういったところの調査というのを受託して、県の皆さんと一緒に、空港の将来像とか、実際、民営化するときのスキーム



があるんで、6,000億円でも足りないんですけど、6,000億円とか8,000億円とか、今はちょっとうわさベースですけど、言われている中で、民間に運営権を売却して、それで借金を相殺しようというような話が動いているということで、これは、今年度にはもう民間事業者の選定プロセスに少しずつ入っていくと言われてまして、実際に海外の空港オペレーター、さっき阿部からもありましたように、グローバルに活躍している空港オペレーターも関心を非常に持っている聞いていますので、特に日本のインフラについて、今まで海外の事業者の皆さんがそこまで入り込んでやったというケースというのはそんなにないですから、ここが最後にですね、そこら辺の判断を、国としてもですけど、外資規制というのが基本的に入っていないので、どう判断していくかというところが非常に注目される場所だろうなと思っています。

## 国による運営権者公募準備調査の実施

- 2013年5月に、国土交通省航空局は「公共施設等運営権制度(PFI法)の活用による空港運営委託事業に関する調査検討業務」(概算予算額270百万円)を公告。
- 仙台、広島、高松の各空港を対象として、空港施設等の現況把握、公募書類等の作成を実施予定。

### 1. 空港の国有財産・物品・契約・協定等の現況把握

- ・空港の国有財産・物品・契約・協定等について、国有財産台帳、物品台帳等に基づき現況を確認し、整理。
- ・当局が保有する土木施設、建築施設、機械施設、航空灯火施設の情報について、過去10年分について収集・整理。
- ・公共施設等運営権の設定の対象となる施設等の範囲について検討・整理。
- ・民間事業者が投資判断するために国が提供すべき空港の国有財産・物品・契約・協定等の情報を整理。

### 2. 公募書類等の検討・作成

- ・各空港に係る公募書類等の作成
- ・運営権者に要求すべき具体的事項等、実施方針(案)、契約書(案)、要求水準書(案)、リスク分担表(案)、特定事業の選定手法、運営権者の公募及び選定の方法、民間に提示する情報等
- ・運営権対価の試算

### 3. 経営一体化の推進

- ①ターミナルビル事業の経営一体化
  - ・ターミナルビル会社が保有する不動産資産の現況調査
  - ・ビル会社の会計面・税務面・法務面の確認
  - ・資産等の評価額の試算
  - ・経営一体化の合意書(案)の作成
- ②駐車場事業の経営一体化
  - ・現況調査
  - ・合意書(案)の検討

これちょっと、やや専門的過ぎる話ではあるんですけど、今年、国が何をやってるかということなんですけど、さっき申し上げた仙台のところの実際にコンセッションの発注を行うための準備というのをやっているということで、あわせて広島と高松もやってはいるんですけど、とくに仙台については、来年すぐにでもやりたいという感じです。実際、国有財産ですとか、物品契約と書いてますけど、空港というのは基本的に先ほど申し上げたように、下物は国が管理してますので、皆さんになじみのある企業会計の世界じゃなくて、公会計と言われるような世界なので、それだけだとなかなか投資家というか、民間事業者は本当に買って採算が合うのかどうかというのがなかなかわかんないわけですね。ですので、こういった実態面でのデューデリジェンスといいますけど、財産の状況とか、時価評価みたいなものを

していった、民間の目線に合うような財務諸表をつくっていくというような作業がまず必要になるということなんで、この1番に書いているような仕事なんかは特に監査法人さんがいろいろ、そういったところが作業されて、そういう資料を整理していくということです。

2番目の公募書類なんかは、まさに発注の仕様とか、特にコンセッションの場合、問題になるのは、単純な民営化と違って、所有権は国が持ったまま民間に出すということになるので、何かあったときのリスク分担ですとか費用分担みたいなところというのは、個別の契約で決めていかなければいけないということが非常に特徴的なところでもあり、ある意味では、民営化に比べて柔軟な設計が可能なところでもあるということなんですけど、そういったところの詳細な設計というのを今後していかなければいけないということです。

仙台なんか特に、下は赤字の状況で、上も空港ビルですけど、そんなにすぐもうかっているというところではないんですね。実際に民間に渡そうと思っても、収支がちゃんと回るのかという問題があるという中で言うと、例えばリスク分担とか、さっき言った費用分担みたいところで、国がある程度、負担しますよというような形を描いていかないとなかなか成立しづらいんじゃないかという中で、今も民間と国の間で、こういったスキームなら成立し得るかということの意見というのがやはり交わされていると、金融機関としてもこれくらい回らないと、ファイナンスがつかないのではないかなというようにお話は日ごろからさせていただいているというところなんです。

## プロジェクトファイナンスの特徴

- プロジェクトが生み出すキャッシュ・フローのみにより融資が返済できるように設計され、**資産売却による融資回収は想定されない。**(「担保金融」ではない。)
- プロジェクト関係者の権利・義務関係が明確に契約で規定され、「**契約に形づくられた融資**」とも呼ばれる
- スポンサーへの遡及(リコース)が最小限にとどめられる、**リミテッド・リコース・ファイナンス**の代表的形態。当初想定されたキャッシュ・フローと現実との乖離を極力小さくするために、借入人の行動は、予め各契約にて規定された以外には融資金融機関の承諾なく行えないよう融資契約にて制限される。



プロジェクトファイナンスは、プロジェクトから生み出されるキャッシュフローを返済財源とするため、キャッシュフローの確保を第一義に置いたファイナンス手法であり、**事業の安定性及び継続性**を向上させる。

実際にファイナンスをつけるとしたら、どうやるのかということなんですけど、普通に銀

行がやっているようなファイナンス、普通の民間企業に対して、会社にお金を貸すわけですが、今回のようなPFIだとかコンセッションだとか言うときに、どういうファイナンスのつけ方をするかという、基本的にはプロジェクトファイナンスと言われるような手法が使われているケースがほとんどになります。というのは、こちらの表にありますけど、プロファイの場合は、なるべく債権者のガバナンスというような言い方をしますが、いろんなルール、プロジェクトの資金の出入りというのを管理していくことになるんですが、公共側としては、こういうPFIの案件というのを民間に任せる際に、やっぱり潰れてほしくないというのが何よりもあるわけです。公共施設というのは運営がとまっちゃうと何よりも問題ですので、ですからプロジェクトの安定性だとかいうところを非常に重視するという中で言うと、いわゆる普通のファイナンスじゃなくて、こういうプロジェクトファイナンスによって、金融機関としてはガバナンスを効かせて、確実にお金が返ってくるような形で管理していくというのがなじみやすいということになります。

実際に金融機関、特にレンダーというか、銀行みたいな貸し手になるような人たちからすると、ものすごく収益が上がっても、その分の利益というのは、株を持っているわけじゃないから、もらえるわけじゃないんで、確実に返ってくるというのが何よりも重要になりますので、そういった意味でも公共側の利害と、基本的にはそこはスタンスが一致するということなんで、プロジェクトファイナンスという手法がよく使われるということかと思えます。

## 空港における主な事業収入

経理区分		PSFC経理	A/L使用料経理			コンセッション経理		駐車料金経理
収入区分		旅客取扱施設使用料(PSFC)	A/L事務所等賃付料	搭乗橋(PBB)等使用料	手荷物取扱施設等(BHS)使用料	テナント・事務所賃付料	直営店売上	駐車料金
負担者	空港利用者	● (出国者)					●	●
	その他利用者						●	●
	航空会社		●	●	●			
	構内営業者(テナント等)					●		
備考			航空会社 オフィス等				免税店、飲食・物販施設等	

- ・ 複数の収入源かつ収入区分により異なる負担者
- ・ 航空旅客等の空港利用者他、各負担者毎に異なる需要動向
- ・ コンセッション経理、駐車場経理は負担者の属性も影響

⇒ **航空需要予測が重要**  
(旅客数・便数)

(出所)国土交通省H.P.よりみずほコーポレート銀行作成

この空港における主な事業収入ということで、なかなか余りなじみのないものも多いと思うんですけど、いわゆる空港の施設利用、PSFCなんて言いますが、関空はとってると思

うんですけど、いわゆる空港施設の整備に使ったような費用を旅客から徴収しているということなんですけど、皆さん余り払っているという自覚はないと思います。というのもこういうのは基本的に、いわゆる航空運賃に入っちゃってるんで、エアラインが代行徴収して、それを空港が最終的にもらうというような仕組みになっていると。関空の場合は2,000円ぐらいでしたっけ、国際線で2,000円ぐらいだったかな。皆さん、海外飛ぶときは関空にお支払いしているということです。

そのほかにもビルの中で当然エアラインでしたり、飲食のお店なんかにも場所貸ししているんで、その賃貸料でしたり、あと飛行機に乗るときの橋みたいなボーディングブリッジがあると思うんですけど、あれの使用料みたいなものを個別にとっていたりするということでしたり、あるいは空港自身が直営でお店とか運営しているケースも多いので、そういうところのテナントの売り上げも入ってきたりということで、空港というのはインフラの中でも非常に収入源も多様ですし、徴収する主体、相手、エアラインでしたり、一般の旅行者でしたり、テナントであるような小売の人たちでしたりというところで、非常に複雑な収入構造になっているということが特徴です。

特に道路なんかと比べてみるとわかると思うんですけど、道路だったら基本的に高速道路に乗った人、高速料金払いますから、基本的に交通量と高速料金掛け合わせれば、大体どれぐらいの収入なのかというのは、長期的にもはじけるんですけど、空港の場合はこういうふうに非常に複雑な構成になってまして、金融機関的に言うと結構難しいというのが実態ですということですね。

## マーケットリスクの比較～主な交通インフラ

■ マーケットリスクを伴う、独立採算型PFI向けファイナンスは類型に応じたマーケットリスクの違いを理解し、需要予測をベースにそれをいかに「消化」するかが重要。

	高速道路	鉄道	港湾 (コンテナターミナル)	空港
ユーザー	一般個人・事業者	一般個人	事業者	一般個人・事業者
収入	通行料金	運賃 (含む定期運賃)	貨物取扱料金等	PSFC 施設使用料 賃料等
需要変動	通行台数	乗客数 (定期・定期外利用者)	コンテナ取扱量 就港便数等	航空旅客数 発着陸便数 商業需要等
競争	地域	地域独占 (一部鉄道、一般道と競合)	地域独占 (バス、自家用車と競合)	地域独占
	国際	なし	なし	主要国際空港は 一部あり

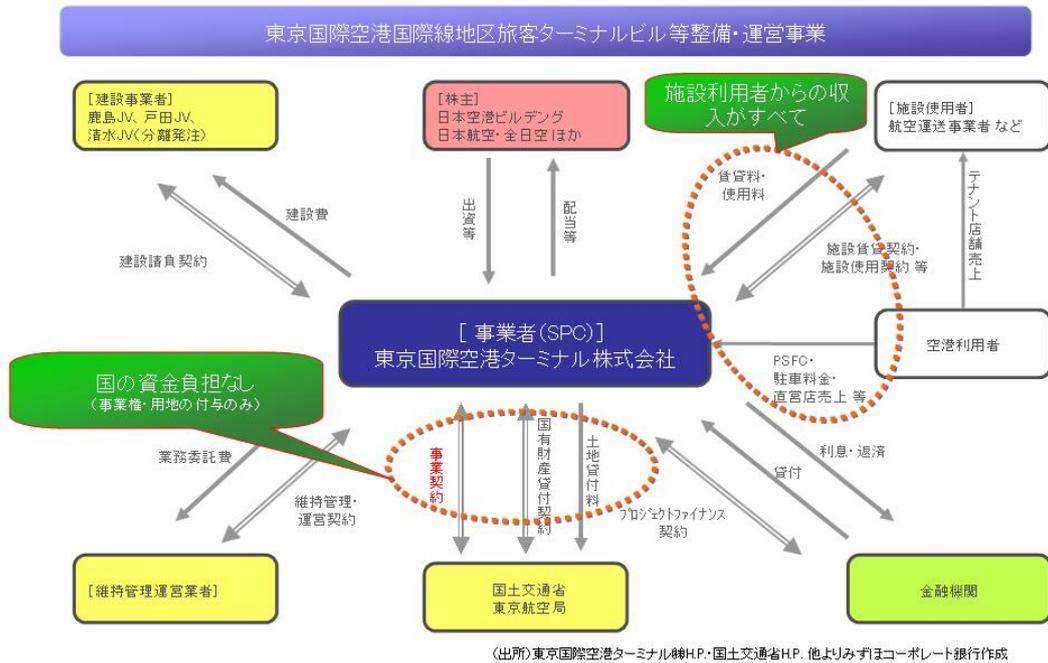
- ・ 事業者は一般個人に比べて経済合理性に基づき判断する傾向が強く、需要の予測可能性は高い
- ・ 収入構造がシンプルであればあるほど需要の変動要素は少ない
- ・ 地域独占かつ国際競争に晒されない(または国際競争力の高い)事業ほど需要は底固い、等

こちらがほかの交通網と比べた空港の特徴なんですけど、一番下のところ、四角括弧しているところなんですけど、金融機関的に言うと、事業者というのは一般個人に比べて経済合理性に基づき判断する傾向が強くて、需要の予測可能性は高いということで、旅客なんか、例えばSARSなんかが起きたら大きく減っちゃいますし、結構なかなか需要が読みにくいというのが特徴ですということと、あと収入構造が、さっき申し上げたようにシンプルなほうが金融機関的には結構やりやすいと。変数が多いとそれだけ難しいということですね。

もう一つは、地域独占かつ国際競争にさらされない事業ほど需要は損なわないということで、ほかの交通網との競合とか、空港の場合は海外の空港とかもそうなっちゃうんですけど、というところの競合があるほど、何か持っていかれちゃうリスクというのがあるということです。

特に空港の場合は、どうしても国際競争という側面もありますので、アジアのハブなんだみたいなことをインチョンと争ったりしたりしてますけど、そういったところで鉄道みたいなドメスティックなインフラに比べて非常にいろんな競合の可能性があるということでもやはり難しいインフラということで、今書いているインフラの中では、空港というのは特に難しいというのが特徴です。

## 空港PPP/PFI事業事例



MIZUHO Copyright © 2013 Mizuho Corporate Bank, Ltd. Mizuho Research Institute

One MIZUHO 29

これは2010年ぐらいだったか、羽田の国際線ターミナルのPFI事業なんですけど、ほかのさっき阿部が申し上げた日本空港ビルディングさんがやっているというような一般の事業会社がやっているのと違って、プロジェクトカンパニーというのが、プロジェクトファイナンスに基づくプロジェクトカンパニーが30年という事業契約の中で、国から国有財産を貸しつけてもらって運営しているというのが特徴です。これ、さっき言ったような構造を図示したのですが、関空はいろんなところから収入が入ってくる中で、羽田のファイナンスについて特徴的だったのは、やっぱり羽田の国際線の需要をどう読むかということです。さっき申し上げたように、空港の需要はなかなか難しいと申し上げたんですが、羽田の場合は皆さん御存じのとおり、基本的には需要超の空港ですので、そういった読みの中でファイナンスをつけているというのが、つけられたという側面もあったわけです。

ですので、今後いろんな地方空港とか、仙台空港も含めて、こういった事例が出てくると思うんですが、その際には、やはり羽田に比べても非常に需要をどう読んでいくかというようなところはポイントになってくるということで、民間事業者、オペレーションする民間事業者さんの実績ですとか、今後の人口動態も含めた、どんな需要になってくるのかという読みというのは、実際、運営される民間事業者さんにとってもそうですけど、金融機関にとっても非常に難しいというか、まだ誰もやったこともないので、ポイントになってくんだろうなと思っているというところです。

○阿部 少し戻します。多分、今、お話しした内容って、結構すごい駆け足でばっと御説明をし、しかもふだんほとんどなじみのないような、ある意味、新聞の中での世界というのがかなり多かったんだと思うんですね。例えば、テレビとか新聞とか、そういった政策とか、いわゆるこれ、簡単に言えば国の政策議論です。政策立案と言われているもので、そういったところにこういった人間がかかわっているという話なので、かなり遠い世界だという認識を持たれたのかなと思います、ふだんはテレビ見ていれば、何となく首相とかそれなりの偉いさんがテレビでコメントしたりとかしているという中で関空だという話も出てきていて、こんな世界もあるのねぐらいの、そんな感じだったと思います。

私とか高橋がふだんお仕事をさせていただいているとお話ししたときに、ある程度、国、ここで言う国というのは、我々一番多いのが国土交通省というところですが、やはり。それとか財務省とか、そういったところが多くなるんですけども、こういった方々、それと地方の自治体、ここの近隣で言えば兵庫県であったりとか神戸市、大阪市、大阪府というような、こういったところの自治体さん、こういったお役人の方々ですね。こういった方々とお話をさせていただいて、実際に民間というのはこういうことを考えていて、政策にこういう形で反映したらどうですかというようなことをお手伝いしているというのがみずほだと御理解ください。それがコンサルタントと言われている仕事であったりとか、いわゆるバンカーと言われている銀行員がやっている仕事の1つだと理解をしてください。

立場を変えて私シンクタンクと言って、まさに政策立案のお手伝いそのものをやっていて、彼なんかはもともと航空局なんかに出向したということも生かしつつ、ファイナンスなんかにも、もうちょっとより焦点を当てつつ、政策立案というのはこういうものじゃないんですかということの話をしていると、こんなお仕事をしているというのが実際のところですよ。

先ほどこんなページを出したかと思うんですけども、全国でこんな空港についてこれぐらいのところで検討してますよと、これ公表レベルのものなんですけれども、実際にこだけ偉そうに講釈たれてるけど、一体どれだけやってんだと言われると、実際にやっているものもありまして、上のほうから言うと青森とか、あと高松などですね。これについては直接、私とか高橋がかかわってます。本当にここの県に行って、実際に、いわゆる政策提言みたいなことをやって、最後、報告書をつくって納品していくと。こういうふうにやったらどうですかというようなことをやりつつ、それを受け取った県の方々とか、そういう自治体の方々が今後、例えば知事とかそういうクラスに、このぐらいの大きい話になってくると知事クラスになってきますので、ところに話を上げていって、政策判断に使っていくと。こんなところで我々民間の金融機関が関与していると御理解をしてください。

私が就職活動をやったときは、本当に日本の企業がもうバタバタと倒れていて、有効求人倍率も0.4になりましたみたいな、すごいめちゃくちゃなときに就職してるんですけども、そんなときからずっと大学のキャンパスに来てお話をするなんてことはなかなかなかったのですが、学生ときは、こんな仕事に携わるとは夢にも正直思っていませんでした。銀行に

入って、普通に企業に融資をして、そういう話でお金に関与できたらいいなんて、お金を扱えたら、皆さんいろんな企業の方に触れ合ったりとか、どうしても私も高橋もバンカーとしての経験がございますので、企業、まだ若い20代のころですけど、社長の方とかにお会いをして、お金を出すというような判断をするというようなことをやらせていただくことによって、すごく勉強になるかもしれないなんて思って就職活動した記憶がありました。実際そんなことをやっている中で、ひょんなことから、今度、国の政策のどこにかかわってこいと言われて、今、いきなり何かわけもわからずこんな仕事を数年やっているというところですよ。

実はだから、皆さんも多分、相当、仕事とかテレビ出ていることってかなり遠く感じてらっしゃることが多いのかもしれませんが、実は全然、皆さんと変わらないようなものが社会人で出ていって、こうやってちょっと偉そうに講釈たれて、こんな仕事もあるんですよということです。

自分の意見を、自分の考え方をこうやって今申し上げているように政策の中に反映させていくということは、やっぱり自分のやったことというのがそのまま結果に残る仕事ですし、そのアイデアとか考え方とか、そういったものに対して、お金を払っていただいている、要は、みずほに頼んでよかったですねと、阿部に頼んでよかったですね、高橋に頼んでよかったですということでお金をいただいている。そういった形で仕事をさせていただいていますので、非常に生の現場の声がやっぱり聞こえてくるというのが本当のところですよ。

特に高橋なんか国のほうに出入りをすることが多いですし、私は地方に出入りすることが多いですけども、やっぱりなかかこれだけ偉そうに、今、空港経営改革なんて言いましたけど、我が国の歴史から言うと、ちょっと公務員を目指される方には失礼な言い方かもしれませんが、やっぱり既存の今あるやり方を変えたくないという人が多いのは確かなんですね。やりたくないと思うところが多々ある中で、でも、そうではないですよというふうにごちらからうまくお話を申し上げていく。

私どもはメーカーではございませんので、例えば商品、例えばビール会社だったらビールつくって、車だったら車をつくって、うちの商品ですと売り込めるわけですけど、私どもそんなものは何もありませんので、自分たちの頭と口でしゃべってお話をしていながらアイデアを出していくしか方法がない中で、いや、そうではないですよということをやりたくない人に対して上手にお話をしていくことは、すごくプロセスとしては楽しいことだなと思いますし、こんなことをやれるのであれば、もしやってみたいなんていう方いらっしゃれば、ぜひ門をたたいていただければすごくありがたいなと思います。1人でも多くの方がこういうことを草の根活動的にでもやっていただければ、そういった動きの中で、多分大きく国なんかも動くんじゃないかなと思います。我々なんかも少しそういった、本当に微力でしかないんですけども、お仕事にかかわらせていただく中で、少しでもよくなればいいかなと。

もちろん仕事ですから、家庭もあって、お給料も大事なんですけれども、それだけではなくて、やっぱり働くことってすごく、お金だけじゃないと思っています。私もそういう意識はすごく強く持っていて、ふだん仕事をやらせていただいている中で、そういった方が1人でも増えていただいて、こんな話を聞いて、いずれどこかで就職活動やるときに、将来、過去こんなことを少ししゃべっていたやつがいたなぐらいのことを思い出していただければすごくありがたいなと思いますし、それが、先生がやられているこういったエアライン、いわゆる航空会社だったりとか空港とか、そんな分野でも非常にいいかなと思いますし、またそれ以外の業界でもいいんじゃないかなと思っています。そんなお話の一助となってくだされれば、私としてもありがたいですし、みずほとしてもここに来たかいたがよかったかなと思っています。

一応、こういった難しい話をしながらも、実はこんなことをちょっとお伝えしたくて、仕事の現場ってこんなことが行われているんだというところを身近に感じてもらえれば、とても幸いかなと思います。一応こんな趣旨できょうお話をさせていただきました。ちょっと駆け足ではございましたけれども、1時間強、御清聴ありがとうございました。

○野村 阿部様、高橋様、どうもありがとうございました。有益な講義、講演になったかと思っています。

コメント用紙も記入していただきながら、質問の時間に入っていきたいと思います。

私の授業を聞いてて何となくつながる部分、あるいはちょっとレベルが高過ぎるかもしれないけど、こういうことなんだというので、若干つながりにくいところもあったかもしれないですが、学生レベルの質問で結構です、素朴な質問で結構です。お名前はいいので、何回生かだけ教えてもらいたいので、質問する前にそれを明言してください。ちょっと記録に残しておきたいので、前に出てきてほしいのですが、嫌だったらボイスレコーダーのほうへ音を入れたいので、協力してほしいと思います。

せっかくのチャンスです。最後お話ありましたように、社会人としていろんな好奇心を持って仕事をしていただきたいという点を、懇願していただいているのを婉曲的に私は感じとったのですが、そういう意味でも質問に入っていきたいし、就活で引込み思案な方、この場をトレーニングの場として使っていただけて結構ですので、どうぞ。

○A 経済学部2回生です。

すごく低レベルかわからない質問なんですけど、この民間側にとってのコンセッションをやるメリットがあるのかなと。どういうものがあるのかなというのと、もしそこで民間が競合したときにどういう感じで対策をとっていくのかなというのが気になったんですけど。

○高橋 コンセッションと言っちゃうとあれですけど、要するに公共事業としてやってたものを民間に開放してくれるということですから、我々は金融機関としてですけど、オペレー

ションをやりたい人もいますし、ちょっとコンサルティング的に入って、そういう運営ノウハウというのを伝えてあげるとい仕事をした人います。いろんな人がいます。周辺用地を使って、もっと商業施設を活性化して開発させてとか。いわゆるディベロッパーの皆さんだったり、いろんな企業さんがみんな関心を持って、我々もふだんいろんなディスカッションしている中で、関心は高いです。関心は高く、彼らも人口がやっぱり減っていく中で、海外に出なきゃいけないというのが1つあるんですけど、国内のマーケットというのも当然大事ですので、その中でこういった新しい官の領域が開放させていくんだったら、参入していききたいというような方々が多いです。

もう一つ言えるのは、こういった国内でのインフラのオペレーションですとか、ノウハウというのは海外に行っても非常に役に立つわけですね。海外インフラ輸出なんて聞いたことあるかもしれませんが、インドだとかトルコなんかで似たような空港のオペレーションだとか、道路のオペレーションだとかやってくれと。彼ら、財政的に厳しいんですね、新興国というのは。建設からオペレーションまで海外で基本やってくれるんだったら、それでインフラが整備されるんだたらすごく助かるというような発想なんですね。そういったところで、我々はこんな実績がありますよというところを遡及していけると非常に強いわけです。

海外の有力なオペレーターなんかは、そういったところ非常に強いですが、日本の民間事業者の皆さんというのは、個々の技術はすごく高いんですけど、一貫して建設からオペレーションまでうちで担えますと言えるようなところはほとんどないんですね。ゼネコンさんとかディベロッパーさんだとか商社さんだとかいらっしゃいますけど、皆さん、各ステージにおいては非常に有力なプレーヤーなんですけど、なかなかそれをセットでやれますという話がないので、こういった国内のマーケットというのを1つ修行というか、訓練の場にして出ていきたいという思いを持っている方もいらっしゃいますので。

特に海外のオペレーターなんかは、やっぱり自国のマーケットである程度そういう実績を築いたことによって新興国に出ていくというケースが多いので、そういったところというのは非常に期待されているのかなという気がしています。

競合した場合というか、当然その、仙台でもどこでもいいんですけど、こういう出物があるというときは基本的に入札になりますので、各コンソーシアムというか、いろんな事業者の会社さんで組まれて出ていくわけですけど、そこは当然、勝った負けたというのが出てきます。逆に言うと、誰を仲間に入れて、誰をライバルだと思って、相手に勝つためにどうするかというのは今後いろいろ考えていかなきゃいけないフェーズに入ることですね。

金融機関としては、当然勝つところに乗りたいたいんですけど、必ず勝てるとは限らないので、我々はファイナンシャルアドバイザーとして事業に対するファイナンスというのを安定的、もしも事業がそこで傾いても大丈夫ですよとか、ある程度、公共側から見て、このファイナンスであれば事業の安定性が高まるというようなところになるべく遡及できるように、皆さんにアドバイスして、そのコンソーシアムに勝てるように一緒になってやっていくというの

が基本的なスタイルですということ。お答えになってるかわかんないですけど。

○野村 ありがとうございます。質問に対する答えになってたと思いますが。

それではほかの質問に移らせてもらいます。どうぞ。

○B ありがとうございます。経済学部3回生です。本日は御講演ありがとうございました。

コンセッションについての質問なんですけど、コンセッションは運営権の委託ということだったんですけど、そのときに株式とかというのは国が持たれるんですかね。JRとかみたいに民間に開放して投資家からとかも資金を集めて、それによって経営とかを運営していくというのは空港では取り入れないんですか。

○阿部 ありがとうございます。鋭い質問だと思います。まさか学生さんからそんな質問が出るとは思わなかったんですけど、結論から言うと、国が持つというよりも、民間で持つというのが多分前提になると思います。せっかく民間開放していくのに、それでまた国が株を持っていて、結局は国策の会社でしようとなると何の意味もないのでですね。ある程度は国が持ったりとか、自治体さんが持ったりすることはあるかもしれませんが、基本的には民間の発意のもとに、民間のアイデアが生かせるにはやっぱり民間の投資家が集まって仕事をやるというのが一番いいと思うんですね、自由にやるのは。そういったところは、呼び込むような動きというのは、我々、当然こういった金融機関はそういった動きなんかも少しやり始めていて、そんな流れになっていけばいいなと思っているんですけど。

また片や行政サイドのほうは、当然、自分たちの関与もそれで薄まっちゃうことというのはすごく嫌だなと思っているところも当然あるので、そこの駆け引きというか、そこら辺はちょっと生々しくやるんじゃないかと思います。

○野村 ちょっと補足させてください。私がプレゼンしたわけではないのですが、多分、質問者の意図は、コンセッションと株式売却の関係がどうなんですかという点がひっかかっていると思います。関空・伊丹は株式売却が難しいからコンセッションを適用したというのが私の理解で、今の阿部さんの御回答は、本来、各空港が民間企業で株式売却して動かせばいいんだけど、動かさない場合にはコンセッションという妥協案がありますねという解釈でいいでしょうか。

実は授業で言ってますが、新関空会社を公的所有に置いた上で、コンセッションを進めるところが多分ひっかかっていると思います。各空港、地方空港、仙台にしても青森にしても、これからそこが、企業価値があれば民間企業として株式売却できると思うんです。しかし、関空みたいに過去に大きな赤字が出てしまっている、あるいは将来に出そうだという場合には、公的所有の状態を維持しながら上下を一体化しつつ、その運営権だけを民間企業に売却する手法が使えます。

コンセッションは株式売却とは異なり、一種のPPPではあるものの妥協案です。空港その

ものは国もしくは公共が管理しつつ、運営権だけは民間企業に渡すという理解でよいのかなと思います。

○高橋 会計的に言うと、運営権というのはいわゆる無形資産ということなんで、運営権の設定と書いてますけど、これは株じゃないわけですね。運営権というのがプロジェクトカンパニー、まさにプロジェクトカンパニーの左側にどかっと載っていきますと100億円の利益に100億円で載っていきますと。70億円銀行が、お金を貸しますというときには、バランスシートの右側に70億円の借金が載ってきて、残り30億円になってくるわけです。そこにさっきおっしゃっていただいた株というのが入ってきます。その株というのは当然プロジェクトカンパニーを組成するスポンサーの皆さん、商社さんだったり、さっきのディベロッパーさんだったりというところのお金が入ってきます。そういったところで株も必要になってくると。5年、10年運営して、ファンド的な発想で言うと5年ぐらいかけてバリューアップしましたと、この株高く買ってくださいというところで、マーケットに売れば……というのが基本的な発想ですね。

ですので、そのときに問題になるのは、公共として安定的なオペレーションを当然やってほしいわけですけど、株を何かよくわからんところに渡して、放漫経営をされたらちょっと困るよねという中で、株式の譲渡について、ある程度制限を設けるとか、許可制にするとか、そういったところは論点になってくるということなんですが、いずれにしてもそのJRとかNTTと違って、上場して株を売るという話じゃないんで、さっき言ったように運営権というものがまずあって、右側に行くとそのプロジェクトカンパニーの株というのを誰が突っ込むかというのが基本的な構成になっているということですね。

○野村 ありがとうございます。ほか、どうでしょう。簡単な素朴な質問でも大丈夫です。ちょっと今のは難しいレベルの質問に入っていましたが。

○C 経済学部3回生です。本日は貴重な話、ありがとうございました。

コンセッションの話になるんですけど、国とか地方が管理している空港をできるだけ、民間が持っている形に近づけるというお話だったんですけど、それならばいつそのこと、コンセッションという形をとらずに、滑走路とかターミナルビルとか一体化して民間に売ったほうがもっとダイナミックな経営とかができたり、国からの制約もなくなると思うんですけど、そういうふうな動きというのは、国とかの中で議論されたりはしないんですかね。

○高橋 非常にごもつともな質問というところですよ。当然、民営化できるところはしちゃえばいいというのは僕も同じ意見なんですけど、そこにはいろんな要素があって、1つは、そもそもそういった形でやると、丸々全部出ていくわけですから、赤字の空港は基本的に成立しないということになりますよね。

コンセッションの場合、さっき言ったように、ちょっと理想的な部分はあるんですけど、

リスクの分担だとか費用の分担というのはある程度契約で決定できますので、例えば赤字だけど、地方自治体だったり国としては、今の財政支出が少しでも減ればいいというような考え方だってあるんですよね。そういう意味では、減る範囲で、ある程度国なり自治体が費用を持ちますと。その上で民間として、収支が回るような形でコンセッション出していくということは考えられると。逆に言うと、民営化の場合はそれはできないんですよね。全部費用も試算も全部あっちに行っちゃうんで。回らないものは回らないということになります。

ある程度、メジャーな空港というか、千歳だとか福岡だとか、それぐらい立派な空港だったらそういうこともできると思うんですけど、なかなか200万人ぐらいの小さな空港だと恐らく難しいんじゃないかなというのが1つと。

あと政治的な話をすると、やっぱり空港というのは公共施設という中で、丸々全部民間に渡しちゃって本当に大丈夫なのかと。安全保障上いいんだっけとかいう議論というのはちょっとあって、そこは最後、国が所有権を持っているから、いろいろ大変なことになったときに、自衛隊が使いますとかね。そういったことが担保されていると言っているということと。

あとはやっぱり、冒頭、説明のときにも申し上げましたが、新しい手法なので使いたいというのはやっぱりあるのではないのでしょうか。そこがやっぱり、ちょっとやや前面に出過ぎていているというのは事実で、いろんな、今おっしゃった純粋な民営化というのもそうですけど、それ以外の、もうちょっと緩やかな、公共がもっと負担するような指定管理者制度的な仕組みにしたり、そういったところからスタートしていてもいいんじゃないですかというような議論もありますので、そこはコンセッション以外の手法も含めて、今後いろんな全体パッケージが要るか、国管理空港全部どうしていくかという議論はなされていくというふうに理解しています。

なかなか全部が全部、収支が同じぐらいとか悪いという話じゃなくて、ものすごくだめなという空港から千歳みたいにすごくもうかっている空港まであるんですけど、それはそれぞれ最適なやり方というのがあるんじゃないかなと思っています。

○野村 よろしいでしょうか。2つ目の質問と一部かぶっていたかと思うのですが、これからいろんな判断が、各空港、地方管理、国管理のレベルで動いていくので、関心持っておいてほしいなと思います。

時間も押してきたので、もし最後1人あれば受けつけますが、簡単をお願いします。

○D きょうは貴重なお話ありがとうございました。オープンカレッジ生です。

スライドの10ページになるんですけども、従来型公共事業とPFI事業との発注方式の比較なんですけど、PFIのほうだと一括発注ということで、効率化が図れるという解釈だと思うんですけど、その場合だと、一括してできる事業者といたら、やはり大きなところとか

に絞られてくると思うんですね。そうなったら従来型のほうが、設計なら設計の専門でできる  
ところ、建設なら建設、維持管理なら維持管理でできるところに分散して発注したほうが、  
よりコストダウンになるんじゃないかなと思ったんですが、その辺はどうなのでしょう。

○阿部 ごもったもな質問です。これ実は一括でやるといっても、実はこれは1つの会社がや  
っているんじゃないんですね。もう1個これをやるための、例えば何でもいいんですけど、  
例えばわかりやすく国公立の大学なんか建てかえやったときに、1つの会社をつかって、  
その中にゼネコンさんとかいろんな会社を入れて、コンセッションという形にして特別会社  
をつかってやっているの、そっちでやったほうが一括でメリットが出ますよという話なん  
ですけど、これ分けてやらずと、予算を1個1個とっていくので、結局、積み上げると予算  
はこっちのほうが大きくなっているんですね。こっちだったらパッケージで出しているの、  
よくお刺身とかでも、マグロとタイとかばらばらで買ったときよりも、まとめてパックで買  
ったほうが安いと、そういう発想です。

○野村 わかりやすい御説明ありがとうございました。

それでは予定の時間がきましたので、阿部様、高橋様のよりまず産研講演会をこれにて終  
了したいと思います。本日はどうもありがとうございました。

産業研究所講演会  
我が国の航空経営改革の動向 ～金融とコンサル業界の現場から～

---

2013年8月31日発行

編集 関西学院大学研究推進社会連携機構事務部 研究所担当  
発行 関西学院大学産業研究所  
〒662-8501 西宮市上ヶ原1-1-155  
電話 0798-54-6127 FAX 0798-54-6029

---