

平成23年1月28日

15:00～17:30

於：国土交通省4階幹部会議室

第2回 空港運営のあり方に関する検討会 議事録

国土交通省航空局

目 次

○開会	2
○議事	3
学識経験者からのヒアリング	
(1) 株式会社大和総研 シニアコンサルタント 平井小百合 氏	4
(2) 関西学院大学経済学部 教授 野村 宗訓 氏	17
(3) 慶應義塾大学商学部 教授 中条 潮 氏	35
○閉会	48

開 会

【空港政策課室長】 それでは、大変長らくお待たせいたしました。定刻になりましたので、ただいまから第2回空港運営のあり方に関する検討会を開催させていただきます。委員の皆様方には、大変ご多忙の中、お集まりいただきまして、まことにありがとうございます。私は事務局を務めさせていただきます航空局空港部空港政策課の〇〇と申します。どうぞよろしくお願い申し上げます。

まず検討会の開催に当たりまして、初めに市村政務官よりあいさつを申し上げます。政務官、よろしくお願い申し上げます。

【市村政務官】 ただいまご紹介賜りました市村でございます。本日は、第2回の空港運営のあり方に関する検討会でございます。1回に引き続き、よろしくお願い申し上げます。今回は、有識者の皆様から海外の事例についてお話を伺うということをお聞きしております。よろしくお願い致します。民間の知恵と知見をしっかりと生かせるような空港運営のあり方につきまして、ご議論賜ればと思います。よろしくお願い致します。一言ごあいさつさせていただきます。ありがとうございます。

【空港政策課室長】 それでは、議事に入ります前に事務的な確認をさせていただきます。本日の検討会でございますが、赤井委員、木場委員、高橋委員の3名が所用によりご欠席でございます。なお、高橋委員の代理といたしまして、北海道東京事務所長、川城様がご出席されておられます。

続きまして、お手元の資料の確認をさせていただきたいと存じます。まず議事次第、委員名簿、それから本日の配席表、それぞれ1枚ずつございます。それから、学識経験者の

方からご発表いただきます資料といたしまして、資料1「世界の空港民営化の動き」、資料2「イギリス空港経営の現状」、その添付資料といたしまして、A3の資料が添付されてございます。さらに資料3「空港民営化の基礎知識」。この添付資料としてA4の縦長の資料が添付されてございます。不足等ございましたら、事務局までお申しつけくださいませ。

それでは、改めまして、本日お話を伺います学識経験者の方々をご紹介いたします。

まず株式会社大和総研シニアコンサルタントの平井様でございます。

【平井氏】 平井です。よろしくお願いいたします。

【空港政策課室長】 続きまして、関西学院大学経済学部教授の野村様でいらっしゃいます。

【野村氏】 よろしくよろしくお願いいたします。

【空港政策課室長】 さらに、慶應義塾大学商学部教授の中条様にご出席される予定でございますが、中条様は、所用によりまして、遅れてご参加される予定としております。

本検討会につきましては、記者の方々に公開にて実施しておりますが、カメラ撮りはここまでとさせていただきますので、カメラの方、もしいらっしゃいましたら、ご退席のほどよろしくお願い申し上げます。

それでは、議事に入らせていただきたいと存じます。議事の進行は座長にお願いしたいと思います。座長、よろしくお願い申し上げます。

議 事

【座長】 皆さん、お忙しいところ、ありがとうございます。よろしくお願いいたします。今日、2回目なのですけれども、初回ご欠席だった委員の方、もしよろしければ、一言だけご紹介いただいてもよろしいですか。

【空港政策課室長】 大変失礼いたしました。初回、3名の方がご欠席でございましたが、本日、そういう意味では初めてご出席いただいた方といたしましては、株式会社の野村総合研究所主任研究員で、国土交通省成長戦略会議の委員もお務めいただきました福田委員にご出席いただいております。

【福田委員】 福田でございます。よろしくお願いいたします。成長戦略会議から引き続きでお世話になりますので、よろしくお願いいたします。PFIであるとか、機関投資家

によるインフラ投資というのが主な専門分野でございます。よろしく申し上げます。

【座長】 ありがとうございます。それでは、議事次第に入りたいと思います。今日は、平井さん、野村さん、ありがとうございます。委員の皆さんも、お忙しい中、ありがとうございます。いろいろ宮崎のことも含めて、大変らしいようでありますけれども。前回皆さんからいろいろご意見をいただいて、何よりも広くいろんな方のご意見を聞いて、最初から結論ありきではなく進めるのがよろしかろうというようなご意見をいただきましたので、今日はお忙しい中、お2人にお越しいただきました。中条様は後からいらっしゃるということです。進め方ですけれども、最初に平井さんからお話をいただき、それから野村さんのほうにお願いしたいと思っておりますけれども、基本的な時間のイメージでありますけれども、質疑応答含めまして40分ぐらいでお一方ずつ回らせていただければなと思っておりますので、そういう形でお話を伺い、こちらから少し質疑応答をさせていただくというような形で進めさせていただきたいと思っておりますので、どうかよろしくお願いいいたします。

では、早速でございますけれども、よろしくお願いいいたします。

(1) 株式会社大和総研 シニアコンサルタント 平井小百合 氏

【平井氏】 それでは、1ページ目、お願いいいたします。本日のテーマでございますが、私は総論的なお話を1番から4番にかけてさせていただきます。そして、5番で諸外国の事例をご紹介します、6番で日本の空港システム改革への留意点についてお話しいたします。

ここで皆さんにご確認しておいていただきたいのは、世界の空港の民営化では上下一体が基本であるということをご承知おきください。

それでは、次のページにお願いいたしまして、世界での空港民営化の目的と意義です。ここに大きく3点あります。国家財政への貢献、これによって売却収入を得る。そして、次にあります資金調達です。将来の民間からの資金調達を可能にすること。そのかわりに、民間の企業に経営の自由度をあげて、民間の企業の民間のノウハウ、創意工夫を発揮させること。これによりまして、下に書いてあります4点を実現させ、空港競争力の強化による社会・地域経済の発展へつなげていくこと。これが世界での空港民営化の目的と大きな意義でございます。

次のページ、お願いいいたします。空港民営化の歴史をざっと見ていきますが、空港民営化の始まりは、87年のBAAの株式上場に始まります。その図を見ていただきたいん

ですが、紺色がBAAの株価の動きでございます。1990年に入りましてから、大きく株価指数を上回って上昇して推移してまいりました。これによって世界中から空港への投資が注目を浴びてきます。

次のページ、お願いいたします。これは地域別に歴年で見た件数でございます。ここでちょっと注意していただきたいのが、民営化された空港件数ではなくて、例えばアルゼンチンなどは33空港、一括売却しているのですが、それは1案件として数えております。この図を見ていただくとわかりますように、ヨーロッパで多くの空港が民営化されております。これはEUオープンスカイによる航空需要の創出が大きな要因となっております。1997年以降は紺色のオセアニア地域、そしてだいたい色の中南米地域、アルゼンチン、メキシコ、チリ、コロンビアといったあたりですが、この傾向が広がり、アジアにおきましては、1990年ごろから民営化が見られるようになりました。

次のページにいきまして、民営化方法についてなんですけれども、まず株式会社化。これは会社の形態のことでございます。民間の資金とノウハウを導入するという意味では、大きく売却型と契約型に分かれます。これらにつきましては、以下に簡単に説明いたします。

株式上場のメリットと留意点は、そちらにご案内しているようなところでございますが、特に留意点の2つ目の買収される可能性があるという点についてですね。諸外国ではどうしてきたかといいますと、黄金株や大口規制をBAAやコペンハーゲンはとってきたんですが、BAAはEU指令により、黄金株、大口規制が廃止され、フェロビアルに買収され、上場廃止になっております。コペンハーゲンのほうも、黄金株、大口規制は廃止になり、マッコーリーに50%以上買収され、経営権を奪われている状況にあります。また、政府が過半数の株式を維持している上場企業もございます。これはフランス、ドイツ、タイ、北京などがございます。また外資規制をとる空港は、タイ、メキシコにおいて見られます。

次に行っていただきまして、次はトレードセールでございます。トレードセールは、特定の民間企業や企業連合に株式の一部またはすべてを売却、または空港売却も含みます。

メリットといたしましては、過去の例なのでございますけれども、競争入札制なので、株式上場よりも高値で売却される例が多く見られました。オーストラリアの例で見ますと、EBITDAに対する売却額は1.5倍から2.0倍、過去の株式上場の平均で見ますと8倍ですので、トレードセールのほうが株式上場よりも2倍近い価格がついております。でも、これも市況によりますもので、リーマンショックの後に売られましたガトウィックにつきまし

ては、6.59倍、トレードセールで売られましたけれども、6.59倍という低値で売却されております。

次にトレードセールのメリットの2点目なのですが、世界の空港運営を手がけるようなグローバル・オペレーターの参加によって、世界水準の空港経営能力が導入可能になっているということです。

そして最後に、空港運営に係るリスクを完全に民間に移転することが可能である。

留意点といたしましては、「需要が少ない空港は売却が困難」と書いておりますが、収支改善できる可能性がある場合は、赤字空港でも売却が可能です。例といたしましては、英国の地方空港やドイツの地方空港、デュッセルドルフ、ハノーバー、ハンブルグなどがトレードセールされております。ドイツの地方空港につきましては、過半数は公的セクターが持っている状態でございます。そして、トレードセールのもう一つ大きな例がオーストラリアの22空港の売却でございます。

次にコンセッションですが、コンセッションは土地と施設の所有権を政府に残したまま、一定期間、30年から50年ですけれども、空港の運営・維持・整備を民間に任せる方法です。民間企業はその対価として、事業権料を政府に支払います。

メリットといたしましては、所有権は政府に残りますので、行政財産の処分に対する批判を避けることが可能です。また、政府は契約を通じて、空港運営に関与することが可能です。そして、これは政府と民間企業との契約ですので、民間企業が将来の投資も含め、リスクをほとんど負担させることも可能でございます。

留意点といたしましては、2つ目にあります契約内容ですね。リスク分担の条件など、これを十分に検討することが必要でございます。例といたしましては、フランスの地方空港やアルゼンチンの空港、そしてロンドンのルートン空港ですね。ロンドンのルートン空港は、ターミナルの整備計画も含めて30年間のコンセッションです。そして、メキシコの空港、これは58空港を地域別に4グループに分けて、50年間のコンセッション契約をしております。

次は、空港の運営委託でございます。空港の運営委託だけを契約でお願いするというパターンでございます。通常5年から15年でございます。委託手数料は政府が民間事業者を支払う場合もあれば、民間事業者のほうから政府に支払う場合もあります。責任は、投資は政府サイド、維持運営は民間事業者でございます。リスクは、官民で分担する形式でございます。

この例といたしましては、BAAのインディアナポリス。これは、期間は13年で、BAAはこのときに30%の収支改善をいたしました。ADPも、エジプトの5つの国際空港の運営に乗り出しております。これは5年間の契約でございます。

次にBOTなのですが、これは新しく建設をする場合でございます。通常25年から30年。例といたしましては、アジア、東欧をはじめとする新興国に多く見られます。

この民営化方法別の割合を歴年で案件数別にあらわしたのがこのグラフでございます。紺色が株式上場した空港でございます、上に空港会社名を明記しております。先進国の主な空港は上場のほうを選んでおりますが、全体的に見ますと、ブルーのトレードセールが多くなっております。トレードセールが積極的に行われておりますのは、赤字空港であっても、小さな空港であっても、交渉次第でトレードセールができるということと、IPOよりも、審査などもなくて、簡単でやりやすいという点が挙げられます。

次のページ。じゃあ、民間の買い手、あるいは契約者がどういった人たちがいるのかということですが、これはまずグローバル・オペレーターですね。グローバル・オペレーターは海外空港に出資をしたり、アドバイザーやコンサルティングも実施しております。この表に主なグローバル・オペレーターの海外進出状況を書き出しました。ADPなどは、元領土であった宗主国に進出しておりますが、どんどん他の国にも進出を拡大しております。ここに挙げましたグローバル・オペレーターの他に、スキポールやダブリン空港公団や、こういった多くのグローバル・オペレーターが海外に進出しております。

グローバル・オペレーターの他には、不動産関連会社ですね。建設会社を傘下に持つようなところが空港に進出してきております。これは空港の整備・維持には建設会社が必要ということで、不動産会社は進出しやすい事業なのではないかなと思われまます。この不動産関連会社では、ドイツのホッホティーフやフランスのバンシーなどが有名でございます。

ファンドも多く空港に出資していますが、マッコーリーエアポートが一番大きなファンドで空港経営に長けているとして有名でございます。

それでは、諸外国の事例に移らせていただきます。英国についてです。英国は、サッチャー政権のもとで国家財政が逼迫する中で、国営企業の民営化に踏み切ります。その一連として空港の民営化もなされております。そして、BAAのIPOに関しましては、株式の国民への配分ということも目的としておりました。

まず地方空港のことをお話したいのですけれども、国から地方へ空港の無償移管というのが1965年の空港白書で表明されまして、国から地方へ無償で移管が推進されました。

そして、国から地方への整備補助は1984年で打ち切りになっております。1980年代後半から英国政府は国内線、及び1990年代になりますと、EU諸国との航空自由化を推進し、LCCを台頭させ、需要を創出させて、空港民営化の後押しをしてきました。

この箱の中の地方空港のほうから見ていただきたいのですが、地方は、今お話ししましたように、すべて地方空港は、BAA以外は移管されております。ですが、1986年の空港法によりまして、ある一定規模の地方空港は、16空港あったのですが、株式会社化するということが定められました。この目的は、地方空港の自立運営と自治体管理からの独立でございます。これを受けて、自治体の側では、自治体の判断で民間企業へトレードセールしていきます。このトレードセールができた背景には、先ほど申し上げましたように、英国政府が航空自由化を推進し、航空需要を創出してきたということが大きな要因として挙げられます。

そして、買い手なのでありますが、マンチェスター空港などの空港会社や不動産業者のピールホールディングスなど、他業界からも英国の地方空港へ参入しております。

そして、地方空港は、投資、料金、マーケティングにおいて、非常に自由に経営しております。

その上のBAAの民営化後の現状についてお話したいと思います。BAAはプライスカップ制で、着陸料を抑制されました。次ページを見ていただきたいんですが、BAAのプライスカップ制は、小売物価指数プラスマイナスXで示されるのですが、BAAが民営化してからずっとX値がマイナスで、ぐっと着陸料が下がるように規定されてきました。そして、2003年からはターミナルファイブの大規模投資がございましたので、X値は6.5%、そして2008年からは7.5%と、大きく上がっております。

それに伴いまして、最初はずっと着陸料が下がりましたので、その下のグラフにありますように、非航空収入で稼ごうというふうにBAAは尽力いたしまして、非航空収入の割合は1997年から2000年にかけて70%以上となっております。

前のページにちょっと戻っていただきまして、そして株価では、ごらんいただきましたように、非常に高い評価を得てきたのですが、実際にBAAの経営というのは、株主価値向上に偏重した経営がなされてきました。経営陣の報酬は1株当たり利益に連動するような報酬体系であったということもあります。

加えて、サービスモニタリング機能が弱かった。これによってサービス水準が低下し、ヨーロッパ使い勝手が悪い空港とされてきました。今では、サービス水準が一定に達し

ない場合は罰金を払うようになっておりまして、フェロビアルは罰金を払ったりしております。

それでは、次にフランスでございます。フランスの民営化の背景でございますが、EU市場での競争激化による空港の競争力の向上でございます。それと、EU指令に沿った財政水準の維持でございます。英国の民営化から20年ぐらい遅くなってしまったんですけども、2004年には比較的小規模な国管理空港は州へ無償で移管することを規定しました。この移管は、国から地方への税源移譲も一緒に定めております。

次の四角の箱の地方主要空港から見ていただきたいのですが、2005年の法律で、100万人以上の空港、これは12空港ぐらいあるのですが、これを株式会社化することが規定されました。これは、効率化による競争力の向上です。といいますのは、地方の主要空港というのは、TGVとの競争が非常に厳しい関係にありまして、EU域内の空港間競争も激しく、効率化が国家的にも必要であるということで、株式会社化ということになっております。12空港のうち、株式会社化を今のところされているのはまだ5空港まででございます。

そして、株式会社化の現状なのですが、商業活動は自由、ただし、空港事業以外の事業に進出する場合は子会社や第三者に委託しなければなりません。整備計画は国の指示による場合は補助金がある場合があります。そして、料金は認可制ですが、航空会社との交渉によりそれを航空局が認可するという手順で比較的自由になっております。

次に、その上のADPのことについてお話したいのですが、ADPの民営化形態はIPOでございます。これは政府の株式は51%以上の保有義務がございます。現状といたしましては、公共性と株主価値追求のバランスのとれた経営がなされていると思います。新しいビジネスチャンスを開拓しています。ADPは広大な土地を持っておりますので、不動産開発などに尽力しております。また、国との経済協定、これは5年間の協定なのですが、料金規制や整備計画、またサービス水準がその中で決定されております。そして、ADPも、プライスカップ制により、航空系料金の抑制をされております。

次のページに行きたいと思っております。ADPのプライスカップ制は、真ん中にある式で計算されるのですが、整備とサービス水準、そして航空需要予測からの一定以上の乖離、それと規制や経済、環境の変化、これによって毎年調整されるようになっております。

次にオーストラリアでございます。オーストラリアも、国家財政収支への貢献というのが大きな目的だったのですが、世界的水準の空港運営の導入というのを目的とし、英国や

フランスのようにIPOではなくて、この場合はトレードセールという形をとりました。しかも、超長期リースですね。50年プラスオプション49年の99年ですから、かなり長い長期リースでございます。土地の所有は国でございます。空港ごとに株式会社を設立することを要求し、透明性を高めております。

次の図を見ていただきたいのですが、オーストラリアの22の空港が売却されたんですが、段階的に売却されました。第1フェーズは赤丸で書いてあるパース、メルボルン、ブリスベンで、比較的大きな空港でございます。そして、紺色の丸や三角は、第2フェーズの空港でございます。丸で囲っているのは、赤字空港を抱き合わせて売却された空港でございます。グループ化して売却されております。

ちょっと戻っていただきたいのですが、では、FACの空港が売却されて、その成果なのですが、まず国の関与を残しつつ、85億豪ドルの売却収入を獲得しました。そして、世界水準の効率的経営手法を導入しました。このことから、そもそも民営化の目的は達成されたということです。そして、空港使用料は規制されておらず、上昇傾向にあります。サービス水準はモニタリングではおおむね良好な状況でございます。空港の株式なのですが、オーストラリア国籍、または住民が空港の株式の過半数を保有する法的義務がございます。また事業計画や整備計画は国の認可が必要になっております。

このように、国が一定のコントロール権を持ちながらも、民間企業に経営の自由を与えたということで、オーストラリアは非常に注目に値すると考えられます。

次に失敗事例で、19ページ目です。アルゼンチンをご紹介します。アルゼンチンは、1998年1月に33空港を一括して30年間のコンセッションで、ミラノ空港会社を含む企業連合に売却いたしました。けれども、非常に過大な需要予測に基づく高額落札であったものですから、規制されていないチェックインカウンター等の料金への転嫁が見られました。またその後のアルゼンチンの経済破綻、経営危機というものがございまして、国内外の航空需要は低迷いたします。さらに全国規模での空港間内部補助に対する航空会社の不満も鬱積しておりました。整備計画も予定どおり実施されず、サービス水準も低下ということで、コンセッション契約違反で政府と長く法廷論争をしておりました。事業権料は、最初の5年間は毎年1.71億ドルを支払うことになっておりましたが、実行されず、2007年以降は収益の15%の支払いに変更になり、落ちついております。

ここから学べることは、外部環境の変化に対するリスクヘッジの欠如ということです。

保険をかけていなかったということ。そして、市場環境の変化等のリスクを十分に反映した契約内容ではなかった。こういったことが失敗の原因として挙げられます。

最後ですが、日本の空港システム改革への留意点でございますが、見てきましたように、民営化が世界的に進んでいるのは、航空自由化によるLCCの台頭などで航空需要が創出されたこと、また競争環境が拡大していることが大きな理由でございます。

日本の現状、そして国管理空港の現状はここに書いておりでございます。

課題といたしましては、いかに日本の空港の競争力を向上させていくかということだと思います。そして、課題を4点挙げさせていただきました。まず上下一体を実現する。そして、国が関与すべき空港の選別ですね。地方に移管できる空港はないのか。または地域ブロックで考える必要はないのか。地域グループ化ですね。そして3点目に、国の関与方法、株式保有をするのか、あるいは法規制で縛るのか、あるいは契約でやっていくのかということです。そして最後に、可能な限りの規制の撤廃と航空自由化の推進によって、需要を創出し、空港民営化の後押しをするということが必要になってくると思います。

私からは以上でございます。

【座長】 どうもありがとうございます。それでは、委員の皆様からご質問等ありましたら、お願いしたいと思います。

【委員】 今お話をお伺いして、イメージとしては、日本の空港の場合、オーストラリアのイメージが一番近いのかなと感じたんですけども、例えば日本の場合、羽田とか、成田とか、関空とか、民間にある、もう民営化されている空港もあると思うんですけども、1回ガラガラポンして、収益の高い空港と国管理、地方管理をもう1回整理をしなくちゃいけない。そこところがポイントになるという考えが日本の場合はあるということでしょうか。

【平井氏】 はい、そのご理解で結構です。

【委員】 ありがとうございます。

【委員】 ありがとうございます。民営化の形態とか、そういったところをよく学べまして、参考になったんですけども、この結果として収支が改善した例はたくさんあると思うんですけども、何が一番収支改善のドライバーになるのか。要するに、所有権が変わって、劇的に、例えば赤字から黒字になった例があるということでおっしゃったんですけども、あまり飛行機飛んでいなかったのが急に飛行機飛び始めて収入が伸びたという話なのか、あるいは、今まであまりコストカットとかしていなくて、合理化を進めて、そ

れをやったのか。もちろんケース・バイ・ケースなのかもしれませんが、収支改善のドライバーとして大きいものがどういったものが典型的なのか、ご教示いただけますでしょうか。

【平井氏】 空港経営の点からいきますと、非航空収入の拡大が大きなドライバーです。そして、その背後にありますのが、航空自由化による需要の増加です。それと、空港会社によるマーケティングでございます。ターゲット顧客を絞って地方の潜在需要を掘り起こすようなマーケティングをして、どんどん航空会社を呼び込んでいくということです。アピーリングな提案を航空会社に出して、航空会社に飛んできてもらうということでございます。

【座長】 すいません。こちらからだと言えませんが、把握し切れてないので、事務局のほうでもいただいて、今、私のほうで、〇〇さんと〇〇さんと〇〇さんと、それぞれご質問をいただいておりますが、他の方、もしありましたら。

じゃあ、すいません。今の順番になりますけれども、よろしいでしょうか。じゃあ、挙手いただいた順番ということで。

【委員】 ありがとうございます。ちょっと興味深いなと思っていたのが、失敗事例のアルゼンチンというのがあって、これはもしご存じだったらということでお教えいただきたいのですが、33空港一括というのが多分政府の条件だったのか、ということが若干興味あるのと、あと、ここで書かれています空港収入の36.9倍というのは、多分他のトレードセールのときとかで出ている、EBITDAですかね、他は書かれてあるのですかね。ということは、非常に高いということですね。

【平井氏】 非常に高いのです。EBITDAファイディングしますと、36.9倍よりも、ずっと高くなります。

【委員】 EBITDAでやるともっと高くなる。

【平井氏】 ええ。これは収入の倍率ですから。

【委員】 じゃあ、EBITDAで直したら、もっとすごい。

【平井氏】 40倍以上になる。

【委員】 わかりました。あと、もう1点だけ。フランスのあれなのですけれども、15ページ目のところで、ここ、ある意味地方空港はTGVとの競争ということで、日本とある程度近いというか、新幹線との競合とかとも多分あると思うのですが、これはあれですか。ちょっと私もあまりあれなのですけれども、整備計画を国からの指示でやる場合には

補助金ありと。これもコンセッションなのか、プラスコンセッションと書かれていますけれども、そこは国から整備しなさいと。要は大規模更新とかも、民間の発意のみならず、国からの指示でもできて、その場合には多分国から補助金が出る。両方ということですか。

【平井氏】 安全性に関する場合は補助金が出るということです。もっと正確に申し上げますと、国の指示により整備計画を策定するように空港会社は指示されます。その指示に従って整備計画を立てて、国の許可を得て整備をします。そのときの費用には補助は出ません。けれども、国の指示により、安全性に係る場合は、国がそのコストを出します。国レベルでのサービスに値する場合は、整備費用は交渉で決められるようですが、まだその前例はありません。

【委員】 民間の発意で更新というのは、それもありということですね。

【平井氏】 民間の発意で更新、あるいは整備計画をする場合は、許可が必要です。

【委員】 許可が必要。

【平井氏】 はい。

【委員】 ただ、それは勝手にやれということですよ。勝手にといますか、費用負担。

【平井氏】 はい、そうです。費用は空港会社サイドの負担です。土地は国の所有ですから、空港整備以外でも土地の利用には許可が必要です。

【委員】 安全等の、もしくは国の利益で指示があった場合には一定の補助が出ると。

【平井氏】 はい、そうです。

【委員】 全というのは、セキュリティーという意味ですか。ナショナルセキュリティー。ではなくて、安全性というのは、最低のボトムラインのような気はしますが、そこは、もしおわかりであればいいのです。

【平井氏】 安全性というのは、セキュリティー、消防・レスキュー、バードストライク等の安全のための対策です。

【委員】 セーフティーのことですか。

【平井氏】 セーフティーのことも含まれています。

【委員】 わかりました。ありがとうございます。

【委員】 大変興味深いお話、ありがとうございました。何人かの委員のご質問ともちょっとダブるのですが、サービス水準と料金というのが、いろんな事例の中でいろいろなレベルをとっていらっしゃるのですが、そのところがおそらく民営化された場合の経営のかぎになってくると思うのですが、まず英国の場合に、13ページで、サービス水

準が一定に達していない場合は罰金であるというのは非常におもしろいなと思ったんです。これは、後で結構なのですけれども、だれが、まあ、政府がなんでしようけど、政府がどういう基準で罰金をするのか、もしご存じであれば、教えてほしいというのが1点目でございます。

それから、そのことと密接に関連するのですけれども、同じように、フランスの例で、プライスカップ制というのをとっていらっしゃいますよね。これも、同じような問題意識の中で、サービス水準と料金というふうなものがある程度政府がそこでコントロールしようというようなことがこのプライスカップ制なのだろうと思うんですけれども、これも、サービス基準の一つ一つはいろんな側面の中であるのですが、どういう基準、だれがだれに対する、いろんなステークホルダーがあるので、だれがだれに対するサービス基準かというのも多岐にわたっていると思いますけれども、それをどういうふうに決めていながら、このプライスカップをとって、料金を決めていくのかという方法、このところが要は経営の一番のポイントになってくるので、サービス基準と料金というところで、英国とフランスのやり方の違いであるとか、サービス水準の決め方であるとか、そういったことをご存じであればというのが2点目です。

もう一つは、英国の、国から空港へ無償移管をしてから、整備補助を打ち切るまでに約19年間、20年間あるわけなのですが、この間は、国が整備するというふうになっていたのかなど。

【平井氏】 整備補助は出ていました。

【委員】 出ていましたか。

【平井氏】 はい。整備補助は出ていましたが、英国はどんどん民営化を進めるために、公的部門の借入に規制をかけたり、あるいは空港売却収入の用途を自由化したりして、空港の民営化を後押ししました。

【委員】 準備期間みたいな感じであったわけですね。

【平井氏】 ええ、そうです。

【委員】 そうすると、最初の質問ですと、オーストラリアのところでは世界水準の効率的経営手法というのが、何かそういうのが確立されているというのであれば、そういうのはどういうのが世界水準なのかというのは、どこかが決めている世界水準というのが何かあるのですかね。ちょっとこのところがわからなかったのです。多いのですが、3つです。

【平井氏】 じゃあ、BAAのサービス水準からですね。BAAもADPも同じようなや

り方なのですが、航空会社に対するサービスと利用者に対するサービスの項目がございます。例えば航空会社に対するサービスであれば、着陸してからすぐにスポットがあいているとかですね。利用者に対するサービスであれば、搭乗口でちゃんと座席があるとかですね。そういうアンケートをとるのですね。アンケートをとって、そのアンケートの結果、90%の人がちゃんと座席があったと答えないと、一定水準をクリアしないということで、罰金の金額が計算されていきます。この方法はADPも同じです。

ただ、ADPとBAAの違いは、BAAは一部は料金に反映されますが、多くの項目について罰金を支払うのですね。ADPは、罰金ではなくて、ペナルティーとして、空港使用料の水準を下げられるのです。ADPのその計算式といいますのは、料金の上昇率でございますので、ここまでだったら料金を上げてもいいですよということなのですね。この上限の上昇率が下げられるということです。

【委員】 それは政府が決めるのですか。

【平井氏】 ADPの場合は政府が決めます。航空局ですね。英国の場合は、独立した監督機関がございまして、CAA（航空庁）というのがございます。

【委員】 今のことにしてもなんですけれども、先ほどもありましたが、安全面であるとか、空港の地面の、グラウンドの滑走路だとかというふうなサービス水準なんかも、ハード面におけるサービスという基準というのも、そういった中には一定のサービス水準の中には当然入ってくるのでしょうか。それはそういうことではなくて、あくまで利用者であるとか、航空会社のサービス水準？

【平井氏】 滑走路の安全面は絶対的なものですので、サービス水準とは異なります。利用者にとって便利で快適であるかということです。

【委員】 ここで言うサービス水準というのは、もうちょっと身近な顧客という、そういうような理解なわけですね。

【平井氏】 そうですね。

【委員】 最後に、世界水準の効率的……。

【平井氏】 オーストラリアですね。世界的水準というのはどのレベルかと言われると、はっきりはしていません。はっきりはしていませんが、先ほどもグローバル・オペレーターとか申しあげましたように、非常に評価が高い空港会社が、特に先進国の主要会社、主要空港を運営している空港会社は評価されております。他に、ACIとか、空港評議会というのがございまして、そこからアワードをとっているような空港会社があるのですね。

そういった空港会社がございますので、ある程度の水準というのを、このアワードというのも、利用客からのアンケート調査によってアワードを決めるのですけれども、そういった空港のノウハウを取り入れたいという気持ちがオーストラリアにはあったようです。オーストラリアは自国の空港というのが世界水準の運営よりも劣っているのではないかという思いが強ございまして、トレードセールをするときには、企業連合に売却するのですが、企業連合の中にそういった先進的なグローバル・オペレーターが入ることを条件につけております。これは第1フェーズの3空港についてとシドニーについてです。第2フェーズの小さな空港を売却するときは、特に地元に対してセールスアピールをしております。

【座長】 ありがとうございます。イギリスに関しては、後ほど野村先生から相当また詳しくいただきますので、同じような議論も出るかと思っておりますので。〇〇さん、最初のところは、まず1回こちらで。

【委員】 1点だけ。オーストラリアの例のところ、民営化の目的で内部補助の除去とあるのに、お話を伺っていたら、赤字空港と黒字グループはグループ化で売却していると。これ、やっていること逆じゃないかと。で、価格規制も入れてないので、オーストラリア政府はただ高く売りたいだけなのかなと思ったんですけれども、その辺、なぜこういうふうに赤字と黒字の抱き合わせ商法をオーストラリア政府はやったのかなというのが1つ質問です。

というのは、後で多分イギリスの話も出てくると思うのですけれども、イギリスはたしか空港別にプライスカップをかけて、グループで例えば価格規制をクリアするみたいなやつをCAAはやめたと思ったのですね。なぜオーストラリアはこういうふうにしたのかということと、日本もグループ分けしてやればよいというようなご提言をいただいたのですけれども、単純に考えると、複数の空港を持っていたときに、規模の経済というか、範囲の経済性がなければ、なぜもうからない空港ともうかる空港を抱き合わせで売らなければならないのかということ、もし何かありましたら、ご提案いただければと思います。

【平井氏】 赤字空港を抱き合わせで売ったのですね。これはやっぱり売りたいからというのが本音でございます。ただし、グループ化と申し上げましたが、コンビネーションビットと呼ばれまして、各空港において入札してくださいということになっています。ですから、空港毎に入札価格がつかしました。というのも、例えばダーウィンを買うのだったら、アリススプリングとテナントクリークにも入札してくださいねという条件つきだったんです。ただし、空港ごとに空港会社をつくっております。それで、空港経営の透明

性は確保しております。

【座長】 ありがとうございます。いろんな論点については、また野村さん、あるいは中条さんのお話の後に戻ってくることもあろうかと思っておりますので、恐縮ですが、じゃあ、ここで一旦、最初の平井さん、ありがとうございました。野村さんのほうからお話をちょうだいしてよろしいでしょうか。

(2) 関西学院大学経済学部 教授 野村 宗訓 氏

【野村氏】 はい。それでは、私のプレゼンを始めさせていただきます。本日はこのような機会をいただきまして、ありがとうございます。最初に、A3横長3枚もの、こちらから入らせていただきます。前半、これをご説明して、後半パワーポイントを使ってご説明ということで、タイトルを、「イギリスの空港経営の現状」、それから副題を「所有形態の多様化と複数一括運営の定着」とさせていただきます。

それではまず、細かくて恐縮ですが、1枚目のカラーで示しました1番から50番の空港ということで、2009年のデータを使いましたものをごらんください。本日のプレゼンでは、すべて、空港名に順位がついておりますが、この順位が、1番右から2列目の合計、パッセンジャーの2009年のデータ1+2+3という、この6,590万というHeathrowの数字から一番下の50位のCoventryの167人まで、ランキングナンバーを振っております。空港名とこのランキングナンバーが整理番号として後々、プレゼンの中で出てまいります。ご参考ください。

この中で、左から空港名の横の3列目になります、複数マークということで、私が独自のマークをつけているのですが、複数一括運営をしているのが、どことどこが組み合わせになっているか、というのをわかりやすく示したものでございます。このマーク、ここの中では11出てきております。50位以下で、更にグループを組んでいるのが1つだけございまして、後ほど地図で見ますが、全体で12の複数一括運営会社があるということをご理解ください。

この1枚目のA3の横長のもので、今日の結論に入ってしまうのですが、国内線、国際線、2つに分けております。その中で、国際線をEU加盟国とそれ以外として、3つに分けております。網かけしているのは3割以上という意味ですが、そうすると、空港名のところのカラーで示したところの、ベージュのHeathrowが、3分の1以上ということで、国

国際線の長距離の定期便が59.36%、いわゆるこれは内際比率ですが、国際比率が高いのはHeathrowだけです。あと、下のほうのCambridgeは、規模の小さなところですので、主要空港の中で国際線の長距離にウェートを置いているのはHeathrowのみです。逆に、トップのランキングの2位から6位のあたりですとか、下の地方空港の中でウェートを置いているところは、大体EU加盟国へ定期便で飛ばしている、そういう空港会社が非常に多い。黄色で示しておりますのが、国内線のウェートが高いところということで、これはEdinburgh、Glasgow、7番、8番、以下見ていきますと、Belfast International、Aberdeen、Belfast Cityということで、地理的にエッジに立っている空港が国内線の依存率が高いところが多い。35番あたりは、非常に特殊なところ、スコットランドの離島をつないでいる空港ですので、国内線比率が高いのは当たり前ということになります。

一番下のCoventryですが、今日の結論にも非常に関係あるのでご説明申し上げますが、2008年にこの会社は実は30位ぐらいにランキングされておりました。年間のパッセンジャーの数が33万人ぐらいでした。ところが、グループを組んでいなかったということと、LCC1社に大きく依存していたということで、1年で167人まで落ちてしまうという、非常に大打撃をこうむったミゼラブルな会社です。ということで、Coventry、立地的には悪くない。けれども、そういう形で一旦、休港に入って、そこを立て直したいという民間の方が今出てこられているみたいで、とりあえずまた上向くとは思いますが。その上向くというのは、おそらくどこかと手を組んで複数一括で持ち直すであろうと私は見ておりますが、そういう悲劇的な会社もございます。

それでは、2枚目の次のマップを見ていただきたいと思います。これは、自分でテキストボックスを使いながらくったので、見づらいとは思いますが、1番から12番まで、左上から右下まで、社名、複数一括をしている会社の名前を挙げております。その下にマークとランキングナンバーを振っておりますので、ほぼそれで空港の規模が推定できるかと思えます。

このページの左側のほうだけ、1番から6番だけが、私が勝手にメジャー・ケースと呼んでおまして、右をマイナーケースと呼んでおります。左側の6つが日本にインプリケーションがありそうだということで、メジャー・ケース。数的には7番、8番、OntarioとかMacquarieが入っているところは、パッセンジャーの数は多いのですが、転売の可能性が非常に高いということで、私はあまり重視しておりませんで、マイナーケースという扱いにしております。その他、11番、12番なんていうのは、ランキングナンバー、「げた」

にしておりますが、要するに50位に入っていないようなところを3つ持っていたり、というような会社です。これらについては、今日の議論の中ではあまり重視しておりませんが、とりあえず全部整理してみようと思いました。

このマップで地理的關係が把握していただけるかと思いますが、この中で、各空港間を飛ばしている会社というのは実は多くありません。先ほどの1枚目のデータから見ていただいたらわかりますように、各空港はEUの主要空港なりセカンダリーエアポートへ向けてフライトをつないでいます。唯一BAAがスコットランドとイングランド間を飛ばしているというのと、それから、6番の離島のInvernessというのが一番大きな、60万から80万持っている、そういう会社で、27位にランキングされておりますが、そのInvernessを中心に、いわゆる地方ハブとしながら離島を放射線状につないでいる。ここだけが複数一括をしていて、各空港間のフライトをつないでいる会社です。

この組み合わせに関しては、流動的になる可能性ももちろんありますが、とりあえず私が本日、日本へのインプリケーションということでは、2番から5番、2番のLondon City Airport、Manchester、Luton、Peel、この4つに注目していきたいと思っております。

それでは、次の3枚目の左側をごらんください。これは先ほどの1枚目の延長になるのですが、ただ、今度はパッセンジャーの数ではありませんで、空港会社別に見て、その空港会社が、各空港で見ているのですが、どこの空港とつながっているかという点に焦点をあてています。路線数ではなく、空港とつながっている数を国際線乗入れ空港数ということで、例えばHeathrowであれば、220の他国の空港とつながっているということで、国際線のみに着目しております。

その中で、欧州の乗入れ比率を網かけで、紫で示しております。会社、例えばBAAは6空港持っているのですが、そのトータルとしてグリーンで76.9%という欧州乗入れ比率を出しております。それぞれの会社別に、グリーンの数字のところを見ていただければわかるかと思えます。

さらに、東ヨーロッパ、東欧への乗入れ比率というのを、そこだけ抜き出してみました。そうすると、意外におもしろいなと思うのは、2桁になってしまっているのですね。絶対数が小さいところもあるのですが、ヨーロッパの中へ入るのが大体7割、8割で入れておきながら、さらにその中で東欧に乗り入れているのは10%を超えているところが多い。これはまさにLCCが運んでいるのは、結構低運賃ですから、所得階級的に見ると高所得者層よりは中・低所得者層が多いということがよく言われております。私の分析では、ビ

ジッティング・フレンズ・アンド・リラティブズという、VFR需要層という、いわゆる友達や親戚を訪ね歩いて、レジヤでもなく、ビジネスでもなく、英国政府はそれを目的別の1つとしてとらえて数字を出しているのですが、VFR需要層がよく動いている。これはまさにEU統合の好影響の出ているところだし、国際的な労働者の移動、それから、経営者、企業側から見れば、現地生産のメリットとして、東欧へ立地していることが多い。それを裏づけて、こういうところを人が動いているのだなというのがわかるような気がいたします。

CAAのデータと別に、一番右の縦の列ですが、欧州定期便のキャリアが各空港でどれだけあるかというのがわかりましたので、参考までに記しております。まさにこれが先ほどのCoventryの失敗、キャリア数が少ないと、落ち込みも激しいというのと対比して見ていただければと思います。

それから、右側のほうですが、これは私が結構力を入れてマニアックに集めているものです。実は過去に、電力セクターをリサーチしていたものですから、配電とか発電のところにもどのような企業が親会社として入ってきているのか、というのを見ていまして、あと、水道、鉄道、それからこの空港を見ています。戸籍簿づくりというような感じになっているのですが、ただ、スチール写真よりも、時系列を考慮して動画として見たいのですが、エクセルで作るのが厄介なものですから、とりあえずということで、バージョンアップしたものをここに示しています。

空港会社としては、1番から6番に着目していただいて、7番、8番、9番、10番とあるのですが、そこは、今日はあまり深入りしたくはないのですが。それから、参考までに独立系というのも下のほうに一部載せております。

まず所有形態ということで見ていくと、複雑なのですが、一番最下段に脚注の4としまして、「以下の通り」ということで、IndividualsからSovereignまで8つの形態を示しております。わかりますように、真ん中のIFF、Infrastructure fundから、4つ、全部これらは、いわゆるファンドに相当します。Investment fund、Private fund、Pension fund、それから一番最後のSovereign。5つがファンドで、一番最初のインディビジュアルな会社、株式会社と見てよろしいかと思えます。ただ、個人所有ということ。それから、PLCという、向こうで上場されている株式会社というのがPLC。それから、それと別に、PIN、公的な政府系機関という、こういう8つで整理しております。

それと別に国籍という言葉を使っておりますが、それも表の中に、中ほどから右寄りに

示しております。

そうすると、ほとんどすべての会社がやはりファンドが絡んでいて、そして外国系企業が所有しているということがごらんいただけるかと思います。例外的に外資系が入っていない、あるいはファンド系が入っていないというのは3番のManchester Airports Group、MAGと呼ばれている空港会社と5番のPeelという会社だったのですが、Peelは、2010年から、ファンドも入れ、外資も入れてしまいました。ここは後ほどご説明いたします。それから6番のHighlands and Islands Airports Limited、通称HIALと呼んでおります。ここは離島をつないでおりますので、スコティッシュの大臣ということで、公的所有のもとで株式会社形態をとっている会社です。

MAGとHIAL以外はすべて外資を受け入れ、ファンドの所有となっているということで見ていただけるかと思います。

ピンクで網かけしておりますのは、株式会社形態、PLCをとっているのですが、ただ、ファンドと組んでおりますし、実態としてはほぼファンドという位置づけをしてもよろしいのではないかと私自身、理解しているような会社です。このあたり、どこまでをファンドと見るのかというのは非常に難しいではありますが、後ほどまたご説明していく中で、だからそう判断したのだというのをわかっていただけるかと思います。もしそれは誤りだということであれば、またご指摘ください。

右側に取得年月と、以前の所有者を参考までにわかる範囲で書いておりますが、これを動画でもっと、エクセルをつなげていくとおもしろいなと思うのですが、ただ、意外なことに、わりと最近の話、2000年代の話なのだということもご理解いただけるかと思います。空港法、先ほどの平井さんのお話に出ました、1986年、空港法で株式会社化しなさいということで動き、そして、国有企業のBAAだけが上場する株式売却、パブリックオファーをしていったということですが、その後、何で2000年代まで動かなかったかという話があるのですが、ここが配電、水道、鉄道を総合的にリサーチしないとわかりにくいところです。実は配電会社のゴールデンシェアが廃止されたのが1998年で、そこから急速な勢いで外国系企業、ファンドが入り始めた。公益事業全体の動きを把握すると、なるほどなということになります。発電については、原子力が含まれているので、負債が将来出るのでリスクが大きいということで、資金が水道に流れたりしています。バス会社は最初、空港に入ってきたけれども、期待したほどメリットが大きくないということで、鉄道会社のほうへシフトしていったりという動きがあります。あるいは、ここに出

てきている会社でも、水道にまたチャレンジしているとか、子会社を所有している会社もあります。それから、Gatwickの取得に名乗りを上げたのが、実はここには挙がっていないけれども、今配電会社や水道会社を所有しているファンド会社がとろうとしていたというような話もあります。

それでは、それぞれの1番から6番の話をパワーポイントのほうで進めさせていただきます。

メジャー・ケース、2ページ目、3ページ目に、先ほど申し上げたように12があるということで、次の4ページ目のスライドにまとめた表がありますので、これをごらんください。一括運営の数ですが、ほぼ4空港、3空港というのが、私は落ちつきどころかなとみています。BAAは歴史的に7空港を持っていたわけですが、今、コンペティションコミッション、競争政策当局から分割勧告を受けておりまして、最終的に4空港に落とせということで指令が出ております。Gatwickは既に分離されていますが、Stanstedについては、当事者が抵抗していますので、今後も、もめそうです。

Highlands and Islands、大きな6番のスコットランドのモデルは、非常に特殊なケースではありますが、日本の一部の地域に適用できるであろうということを私は想定しております。

7番から12番に関しては、時間の制約上、省略したいと思います、それぞれの特徴は右側に書いております。

「BAAの民営化～分割勧告」というところのスライド、5枚目に入らせていただきます。ここが注目されたのは、国有企業であるということ、あとは、地方空港ですから、あまりメジャー級ではないということで、しかもパブリックオファーで上場してしまったというあたりが注目されていたわけです。

複数一括という観点から見たら、2つ目の矢印ですが、実は戦略的にやったわけじゃなく、歴史的な遺産として持っていたわけで、そのあたりがいいとこ取りしたとも言えるし、そんな戦略的に動かそうともあまり考えていなかったようです。それから、ロンドンに関しては、混雑空港ですから、Heathrow、Gatwick、そこはあまり手のつけようがないというような状況であったということです。

Ferrovialがスペイン、カナダ、シンガポールのコンソーシアムを組んで入ってきたのが2006年ということで、本当につい最近の話です。外資がどうなのという点がよく議論されるわけですが、実はFerrovialを見ていくと、下から2つ目の矢印ですが、2000年

に既にBristolに入っていたわけです。ですので、とりわけB A Aに2006年に関与したからという批判はもちろんしにくいくわけで、外資を排除するのであれば、2000年のときにもう排除しておかなきゃいけない話です。それから、Belfast CityもB A AがFerrovialに渡る前、2003年に既にB A AがBelfastも動かしていたのを、2006年にFerrovialが買収したので、結果的に傘下に入ったという動きです。

B A Aの話、いろんな観点で話題性多くて、私も調べ切れておりませんが、ただ、感じますのは、2006年までにやってきたB A Aの戦略をそのまま受け継いではいない。逆に海外展開などは、Ferrovialの意向に基づき動かしていくということから、ナポリやブタペストのほか、アメリカのマネジメントコントラクトでつながっていたところを切っています。一番大事なのは、最終行のコンペティションコミッションの分割勧告、これも結論が提示されるまでに時間がかかりましたが、結果的にロンドンにはHeathrowだけ持っておきなさい。GatwickとStanstedは手放しなさい。これが「アンド」です。Gatwick、& Stansted。で、スコットランドの中で規模の大きい空港であるEdinburghは、Glasgowと「オア」でつながっています。Edinburghか、Glasgowのどちらかを手放しなさいということで、引き算をしていくと、7-2-1で、4空港に関しては将来、保持していてもいいですよと。それ以下にしてももちろんいいのしょうけれども、とりあえずそこまで下げなさい。政策的に、やっぱり空港政策当局が競争政策当局と手をつないで、大都市圏に関しては競争を指向させる、そういう方針がある。地方に関しては、複数一括をもちろん認めているわけで、そこは拒否しておりません。これが1つ、私は大事なところかなと見ております。

次のインフラの部門のFerrovialの戦略ということで、もちろん道路のトールゲートですとか、チューブ、地下鉄ですとか、いろんなところで世界に展開している。皮肉なことに、B A Aを上場廃止にしてしまった。これは結構分割に、政策当局、政府の側はやりやすかったであろうと見ております。

それから、次の2つ目の、7ページ目ですが、これがおもしろい話で、Gatwickを、じゃあ、手放しなさいといって、だれがとるのということで、結構マスコミも喜んで取材していた時期に私が整理したのですが、1番から4番まで、右側に書いていますように、キャリアなの、空港会社なの、ファンドのインフラ系なの、金融系なのということで、かなり手が挙がりました。結果として、紫で囲っていますG I Pがとりました。このG I Pが実はもうLondon Cityをとっていたということで、London City、大体300万弱を動かしている会社が、3,000万の会社をとってしまったということです。小が大を飲むという点

で、おもしろい動きです。

「G I P (G E ・ C S)」とタイトルのところに書いてありますが、ジェネラル・エレクトリック、発電機をつくったり、航空機エンジンをつくったりしているアメリカの製造業の会社です。C S、クレディスイス、金融会社で、コンサル会社でもある。その2つがこのG I Pの実の親です。そうすると、戦略的に飛行機を飛ばすような形の戦略をとっている。これがすばらしいなと思っております。簡単に言いますと、ニューヨーク・ロンドン直行便というのを1,500メートルの滑走路から飛ばしたということで、注目されています。燃料を満タンにせずして飛べるのだというのを見せつけて、アイルランドのShannonに1回テクニカルランディングさせて、そこで満タンにして、同時にE Uの出国手続と、米国への入国手続をするということで、非常に楽な出国ができるので、London Cityで15分ぐらいで出ていけて、帰りは燃料が減っていますので、London Cityに問題なく着陸できる。ちなみに、A318、エアバス318、150人乗りを30人乗りにしてビジネスジェットとして、料金はかなり高いです。幅がありますが、結構高い。60万から100万円ぐらいの料金で動かしていますが、かなり稼働率はよいようです。

次に、MAGのほうへ入らせていただきます。ここは公有ということで、ただ、株式会社形態をとっているわけで、必ずしも直営ではないですから、かなり自由な行動をとっております。マンチェスターとその近隣9自治体が均等に5%ずつ持って、全体として100%の自治体所有ということになっています。マンチェスター以外に、ハンバーサイド、イースト・ミッドランズ、ボーンマスというのを徐々に増やしていった。バス会社から購入したという形ですので、一たん、民間企業のバス会社にしていたのを、もう1回、自治体のほうへ戻してきたという、再公有化みたいな、そういうカラーも実は帯びています。

空港規模、番号で見ていただくと、4、11、23、31ですから、ばらつきがある。

広域運営ということで、イングランド全体、西部、中部、南部、北東ということで、バランスがいいかなと。

最終行に書いていますように、Ferrovialはブリティッシュな会社ではないことを暗に指摘しているようにとれますが、日本語にすると両方英国、英国か、イギリス、イギリスにしかならないのですが、UK's largest British-owned airportという表現で、プライドがあるようです。

おもしろいのは、マンチェスターを含め10の自治体が他の自治体の空港経営にコミットしている。逆に言うと、他のイースト・ミッドランズやボーンマスという自治体は、マ

ンチェスター近隣の自治体に運営を任せている。そういうあたりが1つのビジネスモデルとしておもしろいと思っております。

先ほどの地図を見てもらったらわかりますように、結構内陸地に立地していることもあり、空港間の競合関係が機能しています。これは、150キロ圏内で競合関係にある空港を示したものです。同様に、他空港についてもお示しできますが、ここではマンチェスターだけをあげておきます。10ページ目のスライド。他の空港がどのくらいのランキングかというのも頭で、数字で示しておりますので、そこその規模のところ同士も頑張っていることがおわかりいただけるかと思えます。

次の11ページ目のスライドは、2008年のデータで、タイムテーブルから手で拾ってまいりましたので、必ずしも正確なものではないのですが、キャリアがきちっとたくさん入っているなどというのを示したかったのと、右側は代表的なものだけしか書いていませんが、LCCも入っていれば、レガシーも入っていれば、イタリックの外国系企業も入っているというあたりを調べてみました。これも各空港、とらうと思えばとれます。

次に、4つ目のLuton、コンセッションというのをやっている非常に特異なところですが、コンセッションというのは、私の理解では、平井さんのご報告にもありましたように、わりと途上国とか、ノウハウがないところ、資金のないところで使うのに、何故、Lutonで使っているのかというのが関心どころです。

もともと98年に自治体が売却するときに、とりあえず所有権はLuton Boroughに置いておくと。運用に関しては、1つ目の矢印の3行目ですが、民間コンソーシアムでLLAOにしますということになりました。そういう形をとったのが結構賢明だったかなと思っております。後にLLAOの株式をBarcraysがとり、TBIがとり、TBIが複数一括の経営に入ったあと、スペインのACDLが買収に来た。赤で示しているところです。

このACDLの親はだれなのという点ですが、AbertisとAenaという会社です。AbertisはほぼFerrovialと一緒にタイプの会社です。Ferrovialはバルセロナ、Abertisはマドリード。この辺も、なかなかしたたかなスペインの戦略が見えてきます。ちなみに、欧州の中で一番乗客移動が多いのはイギリス、スペイン間です。このAenaというのは実はスペインの空港公団です。それが海外展開を行う子会社をつくって、ファンド的に動いている。Aenaなんていうのは、トータル数でいくと1億8,000万ぐらいで、Heathrowの1億1,000万を超えていると思います。取り扱い乗降客数はAenaはすごいです。47空港、全部国営で動かしております。Abertisのほうは、Ferrovialと同じ土建業ですが、世界展開して

いて、特に中南米でのコンセッションが多いです。最近ストックホルムのSkavstaへも出ていきましたが、イギリスの中ではLutonだけをコンセッションで動かしていて、CardiffとBelfastは直営でやっております。

次に注目したいのが、Peelです。私自身、ここに魅力を感じていたのですが、ファンドと外資に売却してしまったので、個人的には研究対象としておもしろくなくなったというのが2010年末の話です。もともと繊維を扱うヨークシャーの会社で、それが倉庫を持ち、港湾経営や不動産に入り、97年にLiverpool空港が売りに出されたときに、一部をとる。その後、全株式を所有するという形に入ります。その後、Doncaster Sheffieldを取得し、地域の産業クラスターをつくるのにかなり熱意を持っています。というのは、炭鉱閉鎖の後、石炭会社を買収して、風力に出ていくとか、そのあたりを見ていただくとわかるかと思います。非常にユニークな、水道事業にも子会社で入っている、北イングランド全体を活性化していこうという会社です。

マーケティングの話、平井さんのお話でも出ましたが、営業活動するのに、Liverpool John Lennon空港が効いたと。最初、Liverpool空港でスタートして、Manchesterに負けていた。どうするかという経営会議の中で、ビートルズ出身の町だからというので、何でポールじゃなくジョンなのかよくわからないのですが、オノ・ヨーコが許可をしてくれた。しかも、名前やロゴを無料で使っていいと。ただし、くだらないお土産物をつくるなという条件が付けられた。それとあわせてRobin Hood Doncaster Sheffieldという名前も考えた。先ほど、LCCが飛んでいるのは労働者層だというお話をしました。やっぱりジェン・F・ケネディでなく、シャルル・ドゴールでなく、モーツアルトでなく、この名前を使ったのが受けている。私も今、情報交換させてもらっているアン・グラハムというユニバーシティ・オブ・ウェストミンスターの学者も書いているのですが、「アイキャッチングロゴ」が重要と考えられます。Liverpoolを調べようと思ったのは、ロゴマークに何でジョン・レノンの自画像が入っているのか。その下に、「アバブ・アス・オンリー・スカイ」という、「イマジン」の歌詞が何で出てくるのか、それらを調べたかったのもありまして、ようやく見えてきました。需要層を特定して、そこにターゲットを絞って集めている。社長室はプレハブです。さすが不動産屋さんと思うのですが、工事現場で使用するプレハブです。受付カウンターのところ立っている旗は、自国キャリアではないKLMの旗でした。後で所有権のところを見ていただくとわかりますが、最近、バンクーバーの空港公団に一部株式を手渡しているということで、さらに北米展開をするのかなと。英国のエリアからバ

ンクーバー、不利でしょうと思うのですが、何か考えていると思います。

これが複合経営の全体像ということで、右から2つ目、Trafford Centre、ショッピングセンターですが、ライバルのマンチェスター市内に立地しています。実際に行ってきました。2,700万人、年間集めるので、500万のLiverpoolを動かすのは簡単でしょうというのもよくわかりました。空港が一組織として動いております。

最後にHIALのところですが、これは今の日本にぴたっと来るかという、全体としては来ないのですが、私は鹿児島ですとか、九州南部から沖縄に向けて、あるいは北海道内、特に道東にはこのモデルが非常にフィットすると見ております。英国のすごいのは、二刀流という批判もあるかもしれないのですが、最終行で指摘していますが、民営化の潮流の中でHIALのみを公的所有したというところ。補助金も出しながらですが、うまくつないでいる。

次のページ、17ページ目のスライドの赤い部分ですが、catalystという言葉非常に強調しています。ほんとは化学反応の言葉だと思うのですが、空港会社が触媒として、キャリアと地元との間をつなぐ、そういう仕事をしているのだと。ネットワークという言葉と、それからファブリーク、繊維という言葉をよく使っています。アニュアルレポートの中とか使っています。私もインタビュー、最初に2007年でしたか、入りまして、本当に感激しました。羊毛産業関係者がウォーキングで訪れる観光客しか人が来ないところ。インバネスは鉄道駅から離れていて、アクセスが悪いところ。鉄道駅とはタクシーに乗らなければならないところであるにもかかわらず、乗降客数は微増で増やしてきたというところ。

それでは、まとめに入ります。まず19、20のほうを先に見ていただきたいのですが、所有形態の多様化ということで、もう既に報告しましたが、Manchesterのケース。特定地域の自治体が、例えば神戸市の空港が出雲空港と宮崎空港を動かしているみたいな、神戸市が他地域の空港を運営しているみたいな、そういうケースです。

それから、自治体と投資ファンドが共同経営しているケースが多い。5番から33番まで。こういう形でやっているケースが多い。先ほど申し上げたManchesterも、Gatwickをとりたくて手を挙げているよという話を聞きました。「自治体なのでお金ないでしょう」と言ったら、「いやいや、ファンドが資金を準備してくれるから、手をつなげばいいでしょう」という答えが返ってきたのもすごく驚きました。そういうケースが増えている。番号を見ただくと、大手は5番、6番だけで、あと、20番台、30番台ということで、小規

模なところですが、それでもファンドが来てくれているという理解も成り立つかと思いません。

それから、他国の空港公団、Aenaのケースと、一番下のVancouverのケースを申し上げましたが、真ん中、Dublinのケースも実はございました。マッコーリーに渡ったり、あと、また別のオンタリオのほうへ行ったりしているBirminghamですが、ここも最初はDublinのエアポート、空港公団が入っていた。その裏にエアリアンタというキャリアも関与していたということです。

それから、複数一括、何でそんなことやるのかと。皆さん、日本の政策担当者の方も、学者も聞かれます。私もたまたまH I A Lのケースを見つけて、調べて、全部を先ほど戸籍簿で見せましたように、整理したら、意外と多いことに気づきました。

普通の製造業ですと、統合のメリットって、規模の経済性で説明できますが、それは物的施設を統合・再編できて、土地建物を処分してという点があげられます。しかし、空港はそれができない。そうすると、具体的に何がメリットですかというのを向こうでインタビューしましたら、即座に返ってきたのが2つ目、資材調達、保険契約でコスト削減ができる。バーゲニングパワーです。

それから、その延長線にあるのが1つ目の矢印で、内部相互補助、地理的にできる。あるいはリスク分散ができる。貨物とパッセンジャーと、ウエートが違うところを持っている。あるいは南北で、夏のリゾート、冬のリゾート、別々に持つておく。あるいは、テロが起こってはいけないけれども、起こったときに、1社がこけないように、1空港がこけないようにできる等々のメリットがあるようです。

何よりも3つ目のエアラインとの長期固定契約を結びやすい。スケジューリングするときに、半期、半期で手続をとらずに、数年間でどちらに入ってもいいですよ。その路線数ですとか、それはキャリアの側で自由に決めてもらって結構ということになっています。ですので、空港会社にとっても、キャリアが1便欠航したから、今日は日銭入らないというような事態を避けることができる。大学の授業と似ているところがあります。複数キャンパスで多様な講義を受けることに関して、一括して長期授業料を前払いしてもらおうと考える方によっては同様だと私は見えています。

それから、L C Cがポイント・トゥ・ポイントで動くので、そういう意味でも、主要都市間の幅を持たせるためには、英国内でこれだけつながっているよというのを見せるためにも、4つ目の項目がメリットになっていると見えています。

それから、後半の4つですが、Peelがあてはまると思うのですが、Liverpool John Lennon を持っていたから99年にDoncasterを購入して、2003年から動かしている。Liverpool を運営している会社ですよねということで、新規開港するときに、ブランド力が非常に有利になる。茨城とか静岡とか、それがどこかにつながっている会社であれば、わりと入ってもらいやすかったかもしれない。

それから、個別空港で独自性を出し、London CityはLondon Cityでビジネスクラスのみ。Gatwickは相変わらず庶民的なレガシーも含めLCCの需要層をこれまでどおり動かす。それから、Peelのように、不動産、商業施設とのシナジー効果が大きいというケースもあり、北イングランドで充実させたインフラ開発をしていきます。

それから最後、HIALのような、地域に特定したような、そういうような動かし方も実はあるということで、戻っていただいて、18ページです。まず第2空港、Heathrowと羽田がほぼ6,700万、ちょっとその後リーマンショックで落ち込んでいますが、6,500万とか、そういうのと地方空港と同一視するのはよくないのですが、とりあえず全体として見て、3空港から4空港を持つ中で参考になるのは、カラーで示したところです。特に上の4つあたりがこれから日本の中で参考になりそうで、公有とか国有で、国内、国際ハブになり得るところというので、成田、中部などが、全国の中で国管理の他空港を最初にとり、私は地方管理もできれば、チャンスですので、一括してこの際、所有権ではまとめられないにしても、緩い経営統合という形でまとめられるのならば、こういう形の中に含めることも一案かとらんでおります。

近隣のという、2つ目の紫のところが、まさに関空、伊丹、もしくは新千歳、丘珠という、そういう組み合わせかと思えます。これをLondon Cityがやっていて、London Cityの合計が3,000万ぐらいですから、伊丹、関空も1,500万、1,500万なので、それなりにフィット感はあるかなと。

それから、広域でコンセッションをという、この形、コンセッションで売れそうなのというのは大変失礼な言い方かもしれないけれども、福岡とか那覇が1つ拠点になり、近隣ではなく、広域で、日本の中の地理的に離れたところと一括運営しませんかというケースがあり得る。

ブロックに関しては、下の地域密着型、例えばPeelのような東北、上信越、もしくは中国、四国、こういうような組み合わせもあり得るかなと。

それから、離島に関しては、インバネスになり得るのは鹿児島、旭川ぐらいを私は想定

しております。

法制度の改革というのを吹き飛ばして、乗り越えて、そこを考慮せずしてものを言っているものですから、大変失礼なことになるかもしれませんが、一番避けたいのは、一番下のマッコーリーのように、転売していくケース。これはあまりガバナンスとしてメリットが出ないと思うのです。オーナーとして収益が上がるのであれば、それは1つのやり方でしょうけれども、利用者のメリットにはつながらないと思いますので、それは避けなければならない。

まとめとしましては、画一的な手法ではなく、こういう多様な手法でもって息を吹き返らせるような、そういうやり方が望ましい。何よりもキャリアが、JALが、その子会社が、あるいはそれ以外の日本のキャリアが、厳しい経営の中で、飛ばないということ避けたい。ということは、空港が複数一括で国内同士がくっつき、そこにプラスアルファで海外の空港公団が何らかの形で、マネジメントコントラクトでもいいですから、つながってくれば、ユーザーフレンドリーな空港経営に入れるのではないかという楽観論を持っております。

以上で私の報告を終わらせていただきます。

【座長】 大変ありがとうございました。せっかくでございます。また10分強程度になりますけれども、ご質問いただきたいと思いますので、恐縮でございますが、挙手いただいて、ご質問いただければと思います。どうぞ。

【委員】 非常に有益なお話をいただき、ありがとうございました。先ほどの平井さんのお話とも関係してご質問させていただきたいのですけれども、空港の民営化の方式として、平井さんのお話と組み合わせて考えていくと、需要が大きい空港ではIPOをしていて、地方の空港ではトレードセールが多いように思います。野村先生のおっしゃっているファンドの種類はほとんど、平井さんの分類ではトレードセールに入るのですよね。

【平井氏】 入ると思います。

【委員】 そうですね。

【平井氏】 ええ。トレードセールにも入りますし、コンセッションにも入っております。

【委員】 そこで日本の空港の今後を考える上で、先ほど野村先生がおっしゃった画一的にやらないというのは私も賛成で、いろんな方式で考えていく必要があると思うのですけれども、日本で民営化の方式としてどういう方向、ファンドとトレードセールを一くくりにはいけないのかもしれませんが、形式として有効な方向性というのはどこに

目のつけどころがあるかという話があれば、教えていただきたいと思います。

【野村氏】 ありがとうございます。やはり事業価値を上げないと買ってもらえないというのがあるのですが、私は、上下一体化と複数一括をした上で事業価値が上がるということを見せていきたいと思っていますし、複数一括に関しては、先ほどの国と地方の問題、それから会社形態の3つありますので、そこをマネジメントコントラクトのような形で、緩い統合で複数一括のほうへまず入っていけないかというようなことを考えています。

【委員】 そういう意味では、いろんなステップを踏んでいければというような感じですか。

【野村氏】 そうですね。そのときに地理的にこだわらないほうがいいのではないかと。もちろん地域ブロック化が適切な場所もあると思いますが、それ以外にも離れたところ、よく授業で事例としてあげるのは、鹿児島・関空、伊丹・函館、これが実現すれば、フライトはつながるよねと。英国型ではない、国内で飛ばせる複数一括。で、そこに海外が、例えば上海とか仁川が、Vで絡んでもいいし、三角運航してもいいしというようなことを将来できるように。もちろんそれは国を超えての所有権はなかなか動かないですから、そこは緩い契約でもって動かしていくというのも一案かと思います。

【委員】 非常に興味深い、詳細なご説明ありがとうございました。私、聞き漏らしたのかもしれないんですが、確認させていただきたいんですけれども、複数一括運営というのと複数一括売却というのはちょっと意味が違うんだと思うんですね。売却は別々にされていて、民営化されているんだけど、それを結果的にどこかの人たちが、あそこここを買って運営をしたいとって、結果的に一括運営になるケースと、最初からここは一括運営してくださいねということで売却をするというケースは意味が違うんだと思うので、確認させていただきたいのは、ここでは一括運営の話で、民営化の過程で売却していくときはどうだったのかというのを確認させていただきたい。

【野村氏】 基本的には単体で地方自治体が売るという形でトレードセールに入っていくのですが、なかなか動かなかった部分も実はありますし、現在パブリックオーナーシップでまだ動いているところもあります。それをMAGのような会社、あるいはPeelのような会社が経営戦略として複数の空港を所有しておいたほうがメリットがあると判断したので、一括運営に至った。でも、MAGにしましても、イースト・ミッドランズのような貨物基地のようなどころをとって、戦略的にも見えるのですが、意外とそんなに考えていなくて、バス会社を買ってくれないかということで買ってしまったとか、Peelも、不動産エリアで自ら

の土地が空港の一部とオーバーラップしていたところがあって、買わないかと言われたので、やっているんだよ、ということでした。我々が真剣に「経営戦略でしょう」と言っても、「いやいや、そんな難しい話じゃなくて」みたいな答えも返ってきました。ただ、売るときの話は、英国の場合には、BAA以外は基本的には地方自治体に任されて、そこが責任を持って売っていつているという形です。しかし、うまく売却できない場合には、株式会社形態の自治体が相変わらず動かしているということです。

【委員】 ありがとうございます。

【委員】 今のお話と大体ダブるんですけども、まず手順としては、グルーピング化は最初にありきではなかったということなんですね。ただ、しかし、自然発生というわけでもないけれども、どこを買いたいだとか、持ちたいだとかという中で、グルーピング化されていって、そしてまた、今の中でも、ガトウィックさんが売却されたりだとか、減らされたりとかというようなことが行われている。そういう解釈でよろしいわけですね。

【野村氏】 はい。減らされるのはBAAに関してのみで、おそらく将来、ガトウィックをとったGIPがもう1箇所、スタンステッドが欲しいとか言うと、やっぱり競争政策当局は、都市圏であるから調査しますよという形で入ってくると思うのですが、基本的には地方空港に関しては事業者任せにされているということで、再編で寡占化になってくるような気もいたします。電力もそうなのですが、6社ぐらいに落ちつくということはあるかと思えますし、今、ロンドンの小さいところをとっているのは、2012年のオリンピックをねらっている。また転売するのではないかというようなところも実はありますので、将来流動的になるとは思いますが、基本的には大都市圏以外は自由に動くことができる。

【委員】 それで、こういった形での民営化によって、全体的な航空需要というものが、かなり需要創出したという、そういうような数字みたいなのを先生、もし持っていたら。

【野村氏】 1枚目の数字で、これも2009年だけの数字ですが、これを時系列で見ると、非常におもしろくて、セプテンバー・イレブン以降、EU路線が全然落ち込んでいない。だから、空港会社も強い。それはにわとりと卵で、EU統合で労働移動が活発化し、低賃金の人も出てくるということや、現地生産として立地していくのが有利という企業動向を読み取った事業者が、即座にキャリアと連係プレーを展開している。日本と違いますのは、リージョナルを専門にするエアラインが多かった。ヨーロッパの中にもとも

と、LCCではなく、レガシーでもない、ヨーロッパ便を専門とするリージョナルエアライン会社が多かったというのもひとつ幸いしていると思います。

【座長】 どうぞ、〇〇さん。

【委員】 ありがとうございます。大変興味深くて。二、三点質問させていただきたいです。これはちょっと法的というか、あれなんです、イギリスの場合にも地方空港はコーポライズされて、それからあと、こういういろいろなプライベートセクターにいったわけなんですけれども、ご存じだったらということでもいいんですが、これらのコーポライズされた会社というのは、イギリスの場合には、日本と違って、債務というんですか、債務のところは会社にくっついている、もしくは運営主体にくっついているということはないのかどうかと。イギリスの場合には多分そういう形は従来的に公営企業でも少なかったような気はします。補助金なり中央政府から地方政府を通じて全部行ってしまったので。ということと、あとは、所有形態で地方空港を地方自治体を持っている場合、これは完全に所有というギアで、マジョリティーかどうなのか、あとは、多分ここは黄金株とか、ないと思うんですけれども、その所有のパターンと、その場合でも、先ほどファンドで資金調達ということだったんですが、マネジメント自体は多くは自治体というわけではなくて、やっぱりプロのマネジメントを、オペレーターを呼んでくるということによるのでしょうか。

【野村氏】 1点目ですが、あまり財務から攻めていませんので、詳しい情報を持っておりませんが、おそらく地方自治体も国有企業と同じく、平井さんのところで少し出たかと思うのですが、範囲内でしか動かない。国有企業ですと、PSBRと呼んでいたかと思うのですが、パブリック・セクター・ボローイング・リクワイヤメントでしたか、その範囲内でしか単年度では動いちゃいけないという制約がありますので、あまり大がかりになる必然性がない。で、自治体経営のところもおそらく同じだと思います。

2つ目の地方自治体所有は、A3横長の3枚目の右側の所有比率というところで見ただくと、100%でまだ持っているところも実は残っていますが、ファンドと組んでというビジネスモデル、先ほど最後の19ページ目に出しましたように、真ん中の矢印で出しましたように、自治体プラス投資ファンドで、自治体の所有比率を下げ、投資ファンドに何%か入ってもらっているので、基本的には、最後のガバナンスは持っているけど、お金の流れ、財務のうち最適なところはそちらが入ってきて、投資計画を実行してもらう。投資計画を練るのは、自治体がきちっと練れるようにしている。Lutonが一番最たるもので、

100%の所有で、コンソーシアムに運営権を任せている。そこが投資をしていく。Abertis、Aenaがしていく。決定権はLutonの自治体が持っているという非常に賢明なやり方をとっているように思います。

Derryという、30番ですが、City of Derry、北アイルランドが最近空港会社グループでいうと10番、バルフォア・ビーティーというファンド的に動いているところですが、そこがコンセッションすることになりました。こんな30番の非常に小さな会社をもコンセッションで動かすという契約にして、ある程度、地方自治体があまり非効率的な経営をするよりは、民間企業の発想で動かしてもらいたいと考えたのかと思います。

ただ、BAAのFerrovialもそうなのですが、従業員に、あなたは、Ferrovialの社員ですかといっても、空港で働いている社員は頷かないと思います。私たちはBAAの社員だと。地方自治体もそれと同じで、オーナーがだれになっても、私たちはかつての自治体経営の社員だと。プロが経営しているわけで、労働者の総入れかえなんていうことが起きているわけではないと思います。そこまで根掘り葉掘り聞き取ってはいないのですが、直感的に考えても、それが妥当な経営だと思いますので、多分間違いないと思います。

【座長】 私も1点だけ、すいません。ありがとうございます。形態、それから、その後の経営含めて、結局のところ、その選択は何のためにやるんだという目的のところに戻ってくるのかなど。非常に乱暴に言ってしまいますと、民間が経営するインセンティブとか、競争させて、効率化させて、運賃が下がるなり、マーケティングをちゃんとやって、人と物の流動が増えるとか、国としての取引量が下がるとか、そういう効率化の動きでいくと、もう一つは、国民負担の軽減というのがあって、これがサッチャリズムの国の借金減らしましょうよという話だったり、あるいは今後の空港の設備投資等を国民負担なしでできるだけやっていきたい。大きく言えばこの2つないし3つだというのが一般論のような気がしております。伺いたかったのは、いろいろあるとしても、英国の場合、実質的に何が目的として少なくとも説明され、国民の納得を得てこういう形になってきたのか、その辺について一言いただければありがたいと思います。

【野村氏】 おそらくEU統合が後押ししていて、オープンスカイの話もありますが、EU企業として動いているという、そういう見方をしてよいのかなど。電力もそうですが、広域運営がやはり必要である。そのためには、ビジネスをやる主体がEU内企業であれば問題ないよねと。だから、ガスピロムが来たときには非常に警戒したわけで、そうでなければ、ロシアとトルコのEUとの境界のところ以内であれば特に問題ないと考えられてい

る。実際、電力の利用者も、空港の利用者も、サービスを提供する企業の親会社に外国企業が関与しているかということには関心がなくて、使い勝手がいいからLutonを使っていたり、Liverpool使っているわけです。競争が激化していますけれども、ヨーロッパに行くときはこっちの空港に行くし、国内に行くならこっちの空港を使うという具合に、選択肢が増えていることが一番受けているところだと思います。利用者は所有者がだれなのかということあまり気にしていなくて、この路線がつながっている空港はここにあるよねというので動いています。

【座長】 そうすると、利用者数ないし路線も含めて利便性アップというところが一番キラーだったと理解してよろしいですか。

【野村氏】 そうです。そのとおりだと思います。

【座長】 ありがとうございます。中条さん、お忙しいところ、ありがとうございます。それでは、中条先生のお話を伺いたいと思います。

(3) 慶應義塾大学商学部 教授 中条 潮 氏

【中条氏】 では、もうパワポを使わないで、だれもパワポのほうはごらんになっていないので、お手元のほうにお配りした「空港民営化の基礎知識」、資料3という、これをもとにしてお話をします。

空港民営化の基礎知識って、基礎知識なんか知ってるよと言われそうなんですけれども、意外と、これは何かお聞きしたらマスコミの方にもお配りになるという話なので、最近のマスコミの方はあんまりよくご存じじゃないので、成田闘争もご存じない方もいらっしゃるのでは、基礎知識のお話ぐらいからしたほうがいいかなと思いました。少々退屈であるかもしれませんが、ご勘弁いただければと思います。

さっきドンカスターの空港、ロビンフッドという空港の話が出ましたけれども、12月から「ロビン・フッド」という映画を実はやっていたんですが、これが全く人気なくて、あまりにも人気なくて、しかも非常にひどいネットの評価が書いてありました。なので、観に行きました。何でこんなに評判が悪いのか。すごくおもしろかったです。めちゃくちゃおもしろかったです。

何でこんなに評判が悪かったのか考えてみたんですけど、多分、皆さん、西洋史を知らないんだらうなということです。西洋史を知っていれば、すごくおもしろい。民営化

の話は実はそういうところがあって、イギリスのケースだとか、ヨーロッパのケースの民営化の実態を知っていると、本当におもしろいんです。その点をどうしようかと思いましたが、うまいぐあいに野村先生がかなりお話をしてくださいますので、平井さんのデータも見たら、民営化の一般的なお話をしてくださっていますので、大分皆さんの頭の中に入ったかなと思います。

ドンカスターというのは何でロビンフッドなんだ、私は若干疑問があるんですけども、イーストミッドランドがロビンフッドだろうと。あそこはノッティンガムですから、ロビンフッドの名前をつけるんだったらそこだろうとか、そういう取り合いが盛んに行われているんですね、まさに。これはもう普通に企業が、自分のところで「嵐」を使うかどうかです。これを取り合いをするのと同じ状態で行われている。したがって、実は、ここであまりお話することってないんです。基本的に、大丸や高島屋がどういう戦略をやるかという話をここで多分議論はされないと思います。むしろ大事な話は、そういった個々の企業が自由に行動した場合に、それに対してどういう規制をかけたらいいいのかというところが一番重要な部分かと思います。

ただし、今、日本の場合には、自治体や国が持っていますから、これをどうやって民営化するかということは、これはやはり方法として考えなければいけないことなんです。そんなに難しく考えないでいいなと思います。ただ売ればいい。買いたいという人に売ればいい、それだけだと思います。ただし、売るためには、要は自治体を持っていますので、一応の手続をしなければいけないだろうと。

これはページの番号が入っていないんですが、1枚めくっていただきまして、「空港の独立採算化・民営化のアジェンダ」と。大事な話は、空港を民営化しますと、空港はもう普通の産業と同じですと考えるということがまず1つ。それは民営化ということにつながっていくわけですが、先ほど〇〇さんからご質問があった、イギリスの場合も、まさに利用者の便益ということが一番に考えているんですが、本当に民営化したときは、なぜ民営化したかという、サッチャーさんが自治体をつぶすためだったんです。つまり、民間に任せたほうが、より国の財政としてもよくなるし、自治体にとっても、住民にとってもよくなる。そのためには、自治体の権限を小さくしたほうがいいという考えでした。

結果的には、野村先生がおっしゃったような、利用者の便益にとってはプラスになった。ただし、私は、1つだけ野村先生と違うところは、ルートンは決して効率のいいやり方をとってはいない。私は、むしろ全部経営を売るべきだったと考えています。

いずれにしても、順番にやらなきゃいけない話というのは、1つは民営化のためにやらなきゃいけないこと。実は、もう1つ大事なことがあって、日本の場合には、イギリス等々の場合と違って、独立採算ということを考えなきゃいけない。イギリスの空港は、もともと独立採算でした。それから、ヨーロッパの空港の大部分がそうでした。ただ、日本の場合には、空港整備特別会計という制度があって、これをまずは解体するという作業が必要になります。したがって、この話と、それから民営化の話を両方一緒にやらなければいけないということが、1つ、他と違う話になります。

やることは、まず航空系の株式会社化をする。そして、非航空系と統合をする。これは一体的にやるのが当然です。そして、空港の航空管制、これは多分、管制の方から大変反対があると思うんですけども、空港の航空管制と統合する。その上で、空港ごとの独立採算、そして民営化をやる。それと同時に、航空使用料を自由にする。それぞれの空港が、自分の足で立っていく。そういう形にしていくということです。そして、不採算空港の自治体の責任による維持ないし廃港の選択。要するに、売れないところをどうするかというのは、自治体にお任せします。そして、航空路の航空管制、これはおそらく一体的に民営化したほうがいいと思いますけれども、民営化をすると。最後に、国から自治体への補助金を縦割りではなく、一括補助にして、離島航路だとか離島航空、そしてバス、そういったものは一体的に自治体が自分で考えていくという形にすると。おそらくこれを一通りやる必要があるんですけども、イギリスがやってきたのは、まさにこういう話であります。ほぼ、大体この順番にイギリスはやってきました。

その次のページですけれども、何で民営化するのかというところの話の1つは、消極的なメリットです。要するに、公でやる必要はないですよという話、これがこの話です。ここはもう説明を省略します。

そして、その次のページです。民営化のプラスのほうのメリット。これはやはり、先ほど〇〇さんのご質問にもありましたけれども、もうける意識を向上する。要するに、利用者の便益に合うものでなければもうからない。日本では、もうけるということは大変よくないことのように言われているわけですけども、もうけなければニーズに合った経営はできない。逆に言うと、ニーズに合った経営をしてなければ、ニーズに合うものを提供していなければもうからないわけです。そのもうけるということを考えるということが必要になってくる。したがって、これをやるには、もう陳情マーケティング、要するに自治体の方が、首長さんが国にいろいろお願いをするという陳情のマーケティングじゃなくて、

全く商業的なマーケティングでやっていかなければ無理ですよ。これがイギリスの民営化された空港がやっていることであります。

そして、空港を、周辺地域も含め、一体的に整備運営する必要。さっき、イーストミッドランドの話も出ましたけれども、イーストミッドランドは、マンチェスターに買われる前に、かなり空港の価値を高めています。そのときに何をやったかという、管制塔を新しくしたり、滑走路を延ばしたりということをやっています。そして、周辺の鉄道も実際、イーストミッドランドの空港が買っています。そして、鉄道の駅を空港の近くにつくるということもやっているわけです。そういった周辺との投資というのは、一般的にはこれは地域開発効果という形で言われるわけですが、実は、地域開発効果があるかないかがわからないのに、自治体にこれを任せると、投資をしてしまうわけです。むしろ、それをやらせない。本当に地域開発効果があるというんだったら、空港の経営体が自分で投資をすればいいわけです。そういったものに限定するという点でも、民営化ということは必要だという点です。

その次が、独立採算化のメリットです。要するに、これは自分の足で立つということであって、当然、内部補助で人に頼ってれば、自分のところで金を稼ごうという努力はしませんし、自分のところの費用を節約しようとする努力もしませんよ。空港整備の勘定の一番問題であったところというのは、その点であります。したがって、解体して、これを一般財源化するのではなくて、受益と負担の関係を一層近づけるような制度改革、航空ごとの独立採算を行うべきである。この独立採算化と民営化とをあわせて行うべきであるということです。

次のページですけれども、もう既に世界の空港の民営化の状況については、平井さん、野村先生からお話があったと思います。グラハムという人の『空港経営』という本がございますけれども、この数値で見ると、ざっと見ると、既に世界の56プラスアルファの空港が完全な民営化がなされているという状況があります。

あと2枚めくっていただけますでしょうか。ご質問いただいた中で、規模や収支状況によって民営化手法は異なるかと。これは、私はあまり関係ないと思っています。常識的に考えると、大規模な場合にはIPOじゃないと無理じゃないかという話はあるかと思うんですけれども、お手元にお配りしております世界の空港のIPOで民営化したか、それとも個別売却で民営化したかというのを見ていると、そんなに大きな差はないかなと思います。考えてみれば、1つの空港会社が上場して株式をいろんなところから集めるというの

と、それを買う会社がいろんなところから株を集めるというのは、実は同じ話かなと。だから、あまりこれは関係はないかなと思います。

それから、民営化できる空港の規模というのは、これが多くの人が間違えている話なんですけれども、よく日本では、200万人ぐらいないと民営化できないという話があります。それは採算が可能かどうかという話であって、民営化ができるという話とは別問題である。かつ、しかも、今の経営体がやっていて採算がとれないという話である。

イギリスの場合、民営化した空港の中で一番規模が小さいのは、その当時の旅客数で10万人ぐらいです。10万人というと、日本で言えば、沖永良部島の空港ぐらいです。ですから、規模ということであまり考えないほうがいいし、プライベートな空港が世界にいっぱいあるのはご承知のとおりであります。

それから、コンセッションですけれども、さっき野村先生のお話にもありましたけれども、要するに先進国でコンセッションでやっているのはイギリスのルートンだけで、他は全部発展途上国。これは、発展途上国の場合には、経済の首根っこを握られたくないからコンセッションというやり方をとるわけです。基本的には、コンセッションでやる必要は全くないと私は考えています。

それから、ハイランズ・アンド・アイランズの空港のケースもご紹介ありましたけれども、ここは私は全く考え方が同じであります。基本的には、運営収支がプラスでなければ、経営的にはうまみはないんですけれども、補助金つき、補助金の競争入札という形で民営化ということも当然あり得るということです。

それから、価格規制と資本規制は、これは市場の状況によって必要な場合はやればいいでしょう。これは、あまり今日の問題ではないと思っています。しばしば大きなところに対してこういった規制が入るのは、人々の関心が高いからであって、必ずしも経済的にそこに規制が必要だから規制をしているわけでは決してないと。ですから、同一地域における複数の空港を一体的に経営するような場合には、こういった規制が必要になってくるということはあるかもしれませんけれども、私は、あまり規模の問題ではないと考えています。

それから、外資規制は、これは規模にかかわらず、もう不要でしょうということです。

その次のページに行きまして、要するに売れるか売れないかというときに収支が問題だというのは多くの人が考えることなんですけれども、実は、多くの人が間違っていることは、日本には空港が多過ぎるという話と、日本の空港は赤字だらけという話で、これは決してそうではなくて、ご承知のとおり、イギリスには260ぐらい空港があります。です

から、多過ぎるかどうかなんていうことから言えば、多過ぎるわけでは決してない。それから、空港の収支が赤字ばかりだという話がありますけれども、それも私は、必ずしもそうではないと考えています。これはもう既に資料等々が、前回のときにも配られておりますので、皆さん、賢明な人はおわかりになっていると思いますけれども、非航空系の収支を含め、かつ当該空港の利用客の支払った航空機燃料税収入、これはその空港に帰属するというふうに計算をしている。

これに加えて、減価償却費も数値として示す場合と示さない場合と両方見て、要するに売れるかどうかということで考えると、買う側が見るのは、過去の投資はどうでもいい話なんですよね。これから空港経営というのを効率的にやっと思いこうと思ったら、過去の投資について一々それはいけなかったとか、空整特会が間違っているとか、そんな話をするべきではない。これから先のことを考えるんだったら、今ある資産は最大限生かすということをしなければいけない。そういう点から考えますと、過去のサンクコスト化してしまっている投資の部分は考える必要はない。したがって、おそらく静岡空港も、私は売れると考えています。

それから、その次は、「日本の空港使用料は高い？」と。これも大きな間違いで、高いのは着陸料であって、決して日本の空港使用料は高くない。世界の中で、どちらかと言えば安いほうである。問題なのは、水準ではなくて、多様性ですよね。多様性と自由度のなさだと思います。これから民営化をしていく、そして民営の空港としてデパートと同じように経営をしていこうと思ったら、その空港の当事者に空港の使用料を自分で決める権限、そしてそれを多様な使用料体系を設定していくという権限がなければ、これは収入を増やしていくという事はできなくなります。そういう点で、空港の使用料体系の自由化が必要だと。どういう使用料体系にするかというのは、それぞれの空港が決めるべきことであると考えています。

その次が、後ろから2枚目ですが、空港間競争か一体経営かという話なんですけれども、これは先ほど〇〇先生からもご質問が出ていた話なんですけど、世界の主要都市における複数空港、主要都市がどこの規模からかというのは、それはいろいろあると思いますけれども、大体において一般的に基幹空港と二次空港という形になっている。例えば日本でも、広島とか札幌とか、そういったところもこういう形になっているわけです。さっき野村先生から、ロンドンのシティ空港からニューヨークに直行便が飛んでいるよという話がありましたけれども、そこは1,300メートルの滑走路というお話がありました。

私は、広島西飛行場を1,300メートルに滑走路を短くしても、十分に定期空港として使えると考えています。それはロンドンシティ空港とかベルファストのシティ空港のことが頭にあるからなんです、そういったぐらいの規模の空港。決して大阪の話ではないです。関空と伊丹の話をこの検討委員会では扱われないという話なんですけれども、それはちょっと横に置いておきまして、関西だけではなくて、主要都市において複数の空港をどのように対応していくか。そのときに、従来の伝統的な考え方は、複数空港を一元的に経営をする。したがって、ロンドンも一括して売ったわけです。ロンドンの空港を民営化するとき大変大きな論争があったことはご承知だと思いますけれども、要するにばらばらに売るか一括して売るか。その当時は、一括して売ることが結局勝ったわけでありましてけれども、しかし現在は、ばらせという命令が出るような状態になっている。

これはどうしてかということ、一元的な経営の重視ということから、空港間競争を重視すると。市場によるすみ分けの重視へという形へ考え方が変わってきている。要するに、規模の利益よりも、競争の利益を重視しましょう。それから、民営化によって独立採算、同一都市における複数の空港でも、それぞれを独立に経営させたら十分にうまくいくじゃないかということがわかってきたということ。そして、LCCが発展して、LCCの発展の理由の1つが、二次空港の活用という点にあったと。そういうところから、私は、一体的に経営をするよりは、むしろ個別に売却をして民営化をするというやり方をとっていいと考えています。

当然、広島も札幌もそうすべきだと。丘珠は、自衛隊と一緒にだから売れないかということ、決してそうではなくて、メルボルンの空港は軍と共用で民営化をしております。そういうことは十分に可能です。

最後に、国の成長戦略と空港政策ということなんです、要するに申し上げたいことは、なるべく余計なことはしないで、買いたいというところがあったら売ることです。要するに、それはどれぐらいの規模のどのような形で売るかということは考えないで、市場に任せる。買いたいという人がいれば、どういう形の組み合わせであっても、買いたいという人に任せるということです。ただし、そのときに基本的に独禁法上の競争政策上問題があるような買い方は、これは認めませんと。それだけやれば、私はいいと思います。ですから、どのように売るかということを考える必要はなく、買う人がどのように買いか、それに対して競争政策上、どういった規制をかければいいのかということだけ考えればいいということです。

その際に、当然ですけれども、外資の参入は制限しない。それから市場規制は、思い切って自由にしたほうが、やっぱり買ってくれるところが競争的に入ってきたほうが私はいいと思いますので、思い切って自由にする。思い切ってどこまで自由にするんだということですが、これは先ほど野村先生からイギリスのケースのご紹介もあったとおりですけれども、イギリスの場合は、地方空港は全く規制をしていない。これは規制していないといっても、独禁法上の規制はもちろんあります。それはかぶっていますけれども、特別な規制はしないと。

ロンドンのケースは、これもご紹介あったと思いますけれども、あまりにも細か過ぎて、グラハムの本なんかも読んでいただければわかると思いますが、あまりにも細か過ぎて、かえって何のために民営化したかわからないような状況になってしまう。結局、それがセルビアが上場をやめてしまうというような状況につながっていると私は思っております。

それから、最後は、格差ある発展を認めないと、空港の民営化、そして独立採算という話は進みませんよということです。すべて今ある空港が、私は空港の数は多過ぎるとは決して思わないと先ほど申し上げたんですが、しかし今100近くある空港が全部うまくいくなんで絶対思っていない。空港間の競争によって、伸びる空港と落ちる空港とがあると思います。これはイギリスのケースで見ると、民営化された空港というのは、かなりの空港がお客さんの数を伸ばしております。それが民営化の理由かどうかというのを分離して示すことはなかなか難しいわけですが、イーストミッドランドしかり、あるいはブリストルしかりであります。

そういった形で、伸びるところばかりでは決してないわけで、これは自由に競争させ、かつ自由な経営を任せれば、沈むところもあります。しかし、沈むところに手を差し伸べていたのでは、成長戦略は私はできないと思っています。そこの割り切りができるような形でやっていく必要があると考えます。

以上です。

【座長】 どうもありがとうございました。では、同様にまた皆さんのほうからご質問をいただければと思います。

【委員】 どうもいろいろ貴重なお話をありがとうございました。先ほどの平井先生のお話にもございましたし、中条先生のお話にもあったのですが、民営化をしていく、あるいは民間に売却していくというときに、民間に空港の経営を自由にやらせることが大事だということでした。中条先生からは、具体的には空港の使用料なんかを自由化すると

というようなお話がございましたけれども、それ以外に具体的に空港経営を自由化するといふときのキーポイントとか、重要なファクターとか、そういうものがあればご教示いただきたいと存じます。

【中条氏】 私、基本的に何も無いと思っているんです。何も無いと言うと誤解を招くんですが、基本的にすべての企業が置かれなければいけない規制というのがあって、これは1つは独禁法での規制ですね。もう一つは、外部不経済の内部化という話です。だから、例えば騒音だとか、そういったものが空港の場合には特に当てはまるわけですけども、これはすべての企業がきちんと内部化しなければいけない話である。あとは、例えば国防要員だとか、テロリストにどう対応するかといった、そういった規制というのも当然、これは空港にかかわらず、どのような施設でも、人がたくさん集まる場所では必要になってくる話であります。そういう点でいうと、空港であるがゆえに特別に課されなければいけない規制というのは、私はないと思っています。ですから、例えば外資規制もそうですし、それから、価格規制についてもそうですし、それから、複数どれだけの空港を自分の手元に独占的に所有していかどうかという話もそうですし、それはすべて他の産業と同じような形で考えていくべきであると考えています。

【座長】 ○○さん、どうぞ。

【委員】 どうもありがとうございました。民営化の過程で、もともと働いていた公務員の方の処遇、そういうものがどういうふうスムーズに行われて、かつ、新しい民営化の会社の方がインセンティブを持って常にいいアイデアを出したら、それはボーナスで報われるとか、やっぱり人間、インセンティブがないとお客様のために働こうという自然な行動に必ずしも出ないというところもあると思いますので、どうやってインセンティブ化していったのかというのを教えていただければ。

【中条氏】 具体的にそれぞれの空港がどういう形でやってきたかというのは、それぞれそれぞれの空港の経営者の腕次第だと言うしかないんですね。それは経営者が自分で考えるべき話で、従業員にインセンティブを与えられなかったらその空港は結局沈没してしまうでしょう。その手だてを考えられる経営者を連れてくるということが大事ですよということなんですが、具体的にいろんな空港でお話を聞いていますと、必ずしももともからの自治体の人たちを首にしているわけでは決してないんですね。選んで……。さっき野村先生のお話にもありましたよね。昔からずっと自治体が持っていた空港で働いている職員の人って必ずいるんですね。それと同時に、3年前に私はヘッドハンティングされてアジ

アから来ましたとか、それから、CEOのレベルになると、例えばコペンハーゲンの空港のCEOはP&Gから来ていますし、それから、ブリストルの空港のCEOはニュージーランドのCFOだった人ですね。これをピックアップして連れてきているわけです。ですから、そういう形での専門家をいかにして連れてきて、いかに働かせるか、働いてもらうかということだと思います。具体的にどういうことをすればいいのかというのは私は知識を持ち合わせていません。

【委員】 自由化して行って競争していくというのはいいと思うんですけども、最終的に沈んでいた空港があったときに、それは1回民営化してやれば、普通の事業会社はつぶれてしまって、廃港という形になるのか、もしくは、売りたいくても買う人がいないとか、そういうパターンになると思うんですけども、世界的に見てその場合、最終的にそれは、国策上、もしくは地方の政策上、必要な場合には、自治体もしくは国がされているケースもあるという判断でしょうか。

【中条氏】 もちろんそうですね。これは空港だから支えるということではなくて、ご承知のとおり、自動車会社だって支える国もあるんですから、これは必要だと思えば、そういう何らかの手だてを持って支えている。もちろん廃港になったところもありますし、自治体はもう関与しないよと言ったので、発奮して頑張っって何とかなったところもあるし、それはいろいろなケースがあるかと思っております。

【委員】 貴重なお話をありがとうございました。先生の今日のお話で強く思ったのは、海外の事例と日本の事例で一番違うのは、スタートラインのことで、特別会計があって、それを解体してからが民営化へのスタートラインになりますので、その意味では海外の事例は全く参考になりません。この委員会で考えなくてはいけないのはその部分で、とても大事な気がするのですが、それに関連して、先生がおっしゃった受益と負担の関係を一層近づけるような制度改革について、先生のお考えで何か具体的なものがあればぜひ伺いたしたいと思います。

【中条氏】 スタートライン、まさに他の国よりも、もともと空港が独立採算で運営され、整備されていたところ、国の補助金等々はあったけれども、運営は一応別々でしたというところに比べると、日本は確におっしゃるとおり、私がさっき言ったように面倒くさいですね。アメリカが何で民営化が進まないかという理由の1つは、同じような、それに似た制度があるからだとは私は考えています。このためにどうしても地方がそこにぶらさがってしまうという状況がある。今、しかし、幸いにして、特別会計制度は見直しましょう

という形になってきていますので。で、それを見直すという制度改革と一緒に民営化をやりましょうということを申し上げたかったので、だから、やらないとか、そういう話では決してないんですね。空港整備の特別会計をやめるということは、基本的にそれぞれの空港が独立採算でやるということですから、まずは、航空機燃料税は廃止しましょうよと。それをまとめて国が集めて各空港に配分しているという、そういうやり方はやめましょうね。これは航空機燃料税だけではないんですけれども、航空機燃料税も含めて、空港の使用料はそれぞれの空港が自分で決めて、自分でとるという形にしていくという、その形を一緒にやらないとだめですよということを申し上げたかったわけです。

【委員】 今のことに関連してなんですけれども、私、本当に先生のご意見に同感しておりますして、まず空港収支に関しても、減価償却なしに見ないと、赤字だというのは大きな誤解でもあると思うんですが、今、空整特会の話が出たんですけれども、日本の場合に、民営化というのと、空整特会による、あるいは地方空港もそれぞれ借入金を背負っているという、これを民営化によって何とかしたいというのがセットになってごちゃごちゃに考えられているところが、民営化問題を非常にややこしくしていると思うんですけれども、ただ、空整特会を見直すといっても、今までの出した債権や借入金をちゃらにしてくれるという話ではないと思いますので、そうしたときに、民営化をすることによって何とか借金の借入金の一部、もしくは全部返せるといいなというのがどうしても働いてくると思うんですね。ゆえに、IPOだとか、さっき平井さんのお話にあったトレードセールがいいのか、コンセッションなのかとか、いろいろ方策を考えるわけですが、先生は、ご自身の意見で結構なんですけれども、借入金を民営化によって何とかしようというので、うまくいくようなケース、こんなケースをやればうまくいくんじゃないかというようなことがもしあれば。

【中条氏】 大変難しい質問をいただきまして。既に投下されたものは、投下した人がだれかいるわけで、それを何とかするというのは、お金を返さない限りどうしようもないんですね。これはどうしようも、しようがないんです。それじゃあ、それをどうするかというと、どうやってお金を返すかというときに、なるべくたくさん返せればいいわけですね。関空の話を皆さんしないということになっているらしいんですけれども、関空の場合だって、1兆3,000億のうち幾らかを何とかできればいい。そのために民間売却というのは1つの選択肢として出てくるわけですね。そう考えれば、コンセッションという形で限定しないで、全部売るという形で、なるべくたくさん売却益を確保するということがおそら

く一番大事なことだと思います。それとあわせて、債務について、何らかの形で債務請求ということをやらなければいけないと思います。これは各空港について、売るときに、国が今までも投下した分は、かなり昔の話だからもうオーケーという形でいっても、そのもとでどこかでお金を借りているわけで、その部分は何とかしなければいけないですね。そこを何とかするとき、何らかの形できちんとした債務整理をやらなければいけない空港というのは出てくると私は思っています。ただし、売る側に対しては、その債務はくっつけて売らないということですね。これは当然のことなんですけど。

【委員】 切り離して。

【中条氏】 はい、切り離す。で、なるべく高く売れるようにするためには、なるべく自由な経営を認めるということが大事になってくる。ただし、ここで1つ大事な話が、なるべく高く売れるためには、独占的な経営権を与えたほうがいいので、複数の空港をまとめて経営させたほうがいいです。しかし、それは利用者の便宜にとっては実はプラスにならないわけです。そのところだけ考える必要がある。それ以外のところについては、なるべく制約を設けなくて、なるべく多くの人を買ってくれることが大事です。ということしか方法はないかなと思います。それをやらなければどうなるかということとの比較の問題かなと思います。最終的に、それをやれば、例えばある空港をそういう形で民営化したときに、最終的に50億の債務が残りますという形であるのか、未来永劫ずっと150億の債務を自治体と国がしょっていくのかという、その選択の問題かなと思っています。

【委員】 それぞれの空港の特性に従って、最大限の価値、最大価値を図りながら、あと、もし残念ながら債務として残るか、あるいはもしかしたら消えてしまうか、やってみないとわからないという、そういうところもあるということですよ。

【中条氏】 おっしゃるとおりで、どこの空港をどこまでどれぐらい売れるかは、市場に任せるという話で、さっきご質問ありましたけれども、場合によっては売れ残ってしまう空港があるかもしれない。それは地元の自治体がどうしても補助金を出して運営していきたいというのであれば、それは残していいと思います。ただし、どこを残すか、残さないかということの基本的な裁定は市場に任せるというのが私の考えです。

【座長】 ありがとうございます。いつも中条先生とビジョンの部分は全部一緒であれなんですけれども、具体論、あえて皆さんを含めいらっしゃるので、一番難しくなりそうなのは、今おっしゃった最後、補助金も含めて、自治体に全部移管するという形になってないという部分ですね。今、国管理空港が十何%持っている。もう一つは、特に国管理空

港からさわっていくと、ここが一番伺いたいと思うんですが、最後残っていくのは羽田をどうしていくんだと。非航空の部分が入場会社になっている。それから、勘定についても、羽田の最近の整備をしていくのにやったお金の借金というのが一番たくさん残ってしまっている。こここのところ、一番恵まれた空港でありながら、一番ハンドリングが難しいというところが最大のポイントになってくるのかなという気がしますが、この辺について中条さん、どういうお考えか、ぜひ。

【中条氏】 私は、羽田はあまり心配してなくて、羽田は買わせてくれないかなと私はずっと思っているんですけども。おとし空港民営化の議論をしたときに、そここのところをちゃんと看破した一橋大学の山内先生という人がいたんですけども、私が空港、羽田を買おうとしているから、民営化と言っているんだらうというご指摘をなさったことがあったんですけども、私、羽田は売ってくれるんだったら買います。これは借金ものすごくあるんですけども、十分に返していける空港だと思っています。ですから、そういう点では、あまり心配してなくて、一番心配なのは、静岡ぐらいのところ、かなり最近投資をして、しかし、お客さんを増やそうとするならば、これはかなり抜本的な、民間のブリストルあたりから人を呼んできてやらなければいけないぐらいの大治療をしなければいけないところ。そこあたりが一番難しいなと実は思っています。離島の空港の場合は、これはライフラインですから、最終的に自治体は、これは持っていこうと思いますし、要らないと言うんだったら、それはそれでもいいですし、という形なので、地元任せればいい話ですけども、おそらく最近投資をして、その借金を返すのがなかなか、よほどまい経営をやらないと返ってこないところ、むしろそのほうが難しいなと思っています。

あともう1点は、非航空系と航空系をどうやって合体させるかということについてのビジョンのない非航空系の経営者のいるところですね。つまり、自治体から天下りで入ってきちゃって、少々もうかっているし、天下り先としては非常に恵まれているので、これ以上何もしたくないと思っているところ、そこをいかに動かすかというインセンティブが少し必要だと思っています。特に国管理空港の場合には、これはうまく民営化して、その空港が発展すれば、税収が増えるはずなんですよね。だから、やろうよと言っても、なかなか自治体が動いてくれないので、そうすると、もう少し明確なエンジンをぶらさげないとだめかもしれないなと思っています。

【座長】 どうもありがとうございます。いろんな事例を今日は教えていただきながら、

それぞれ少しずつ違うお立場だったり、共通の部分もあって、我々、非常に勉強になりました。ありがとうございます。今日頂いた宿題のうち、個別にきちんと過去の投資とそれを切り分けてものを見ていこうとか、幾つか非常に大事な、特に独立採算がはっきり見えるようにするとか、それから、3コストと切り分けて、今後のキャッシュフローをどうやって見ていくかというような根本的なご指摘もいただいております、委員の皆様ともご相談しながら、この辺は事務局にも、ヒアリングが全体集合した後になるかと思えますけれども、いろんな作業をしていただいて、具体的な議論ができるようにぜひお願いしていきたいと思っております。

本日の議事次第は以上でございます。もし皆さんのほうで何かこれは言っておきたいというのがあれば、せっかくお3人、先生方いらっしゃいますので、次までに個人的にここ教えてくれとか、何でも構わないんですけれども、もしそういうことがおありでしたら、ご発言いただいて。よろしゅうございますか。

では、どうも長くなりましたけれども、今日は本当にありがとうございました。

閉 会

【空港政策課室長】 本日はお忙しい中、貴重なご意見賜りましてどうもありがとうございました。それでは、本日の検討会はこれにて終了させていただきたいと存じます。なお、次回第3回の検討会は、今のところ、2月8日の火曜日を予定させていただいておりますけれども、時間等、詳細につきましては、また追ってご連絡さしあげたいと思います。

本日は本当にお忙しいところ、貴重なご意見ありがとうございました。