

空港の民営化と周辺開発

第一回仙台空港活性化検討会・臨空地域等活性化検討会
(2月8日)

美原 融

株式会社三井物産戦略研究所・研究フェロー
(東洋大学大学院・公民連携専攻・客員教授)

内容

目的 : 考え方を整理する

1. **空港:政策の方向性と民営化の在り方とは? :**
 - 枠組みと手順、ルールの在り方
2. **空港民営化:何が競争の対象となるべきか? :**
 - 民に委ねる施設と機能の範囲の在り方
3. **空港運営と周辺開発:どう係わるのか? :**
 - 多元的な相互関係、但し実現は段階的であるべき
4. **何ができるのか、どうすべきか? :**

空港：政策の方向性と民営化の 在り方とは？

～民営化(コンセッションリース)の枠組みと手順、ルールの在り方～

新たな空港政策

- ・ **通常国会:「地方空港の民営化を推進するための法案」制定へ。**
 - 国管理の空港をコンセッションリースの対象にできる制度的枠組みの構築。
- ・ **コンセッション・リース:**
 - 民営化に限りなく近いが、長期間に亘る**運営権の譲渡**であって空港の基本施設等の譲渡を伴わない(土地、基本施設、航空保安施設等の所有者は国)。
 - **運営権**: 公共施設を運営できる権利。但し、一定の航空規制は当然かかり、全てが自由というわけではない。また維持更新投資、大規模修繕投資は民の義務になる。
 - 管制業務は対象外(将来的には国全体の枠組みを独立行政法人化する等の方向性が志向されるはず。その場合、航空路管制-エンルート-と空港管制に分け、官民で業務と収益を分担することは不可能ではない)
 - ターミナルビルや駐車場等三セクや財団が経営・運営を担っている空港を構成する要素は**一体化する枠組み**を国ないしは県が予め設け、その費用を新たな空港事業者が負担する前提で国からコンセッションリースが付与される。
 - 国との**事業契約**により、所掌、責任、義務を取り決める。一定期間に亘る運営権の価値を**対価**としてアップフロントで国に支払う。

国管理空港のコンセッション化

「民営化」には多様な選択肢が存在。コンセッション・リースもその手法の一つだが、現実的、合理的な手法

国とターミナルビル会社、駐車場管理会社等との関係を整理し、国の責任で利害関係を調整する(買収価値を確定し、国ないしは公的主体が一端買収し、選定事業者にリースするか、選定事業者が当該資産を買収する前提を準備する)

空港機能を一体化
する前提を作る

①競争の前提を創る、②全ての利害調整は公的主体が事前に実施する、③コンセッションの前提となる事業要件を定め、公募の前提とする ④費用とリスクを正確に把握できるようにする

既存の空港を維持管理、更新しつつ、どうこれを運営し、発展させ、事業価値を向上できるのかの提案競争になる(契約期間中の運営、維持更新投資を含め、将来の事業価値を現在価値評価し、コンセッション対価を提案する)

選定されるコンセッションを取得する事業者の経営・運営方針次第で空港の性格は大きく異なりうる

コンセッションリース 1)

民間提案者がキャッシュ・フローをデザインできる仕組み(対価のプライスタグは民がつける)

空港の運営収入 (ICAO分類)	会社管理空港 (収益の帰属)	国管理空港 (収益の帰属)
空港使用料 1)着陸料 2)特別着陸料 3)照明料 4)駐機料 5)航行援助施設利用料 6)格納庫使用料	会社 会社 会社 会社 国 会社	国 国 国 国 国 国
付帯施設使用料 1)旅客サービス施設使用料 2)給油施設使用料 3)土地使用料 4)建物使用料 5)構内営業料 6)駐車場使用料 7)手荷物施設使用料	会社 会社 会社 会社 会社 会社 会社	- 民間企業 国 ターミナルビル会社 ターミナルビル会社 財団法人 ターミナルビル会社

運営権の価値(財産権として事業期間内に償却)

- ①国に支払う対価
- ②県等に支払う対価

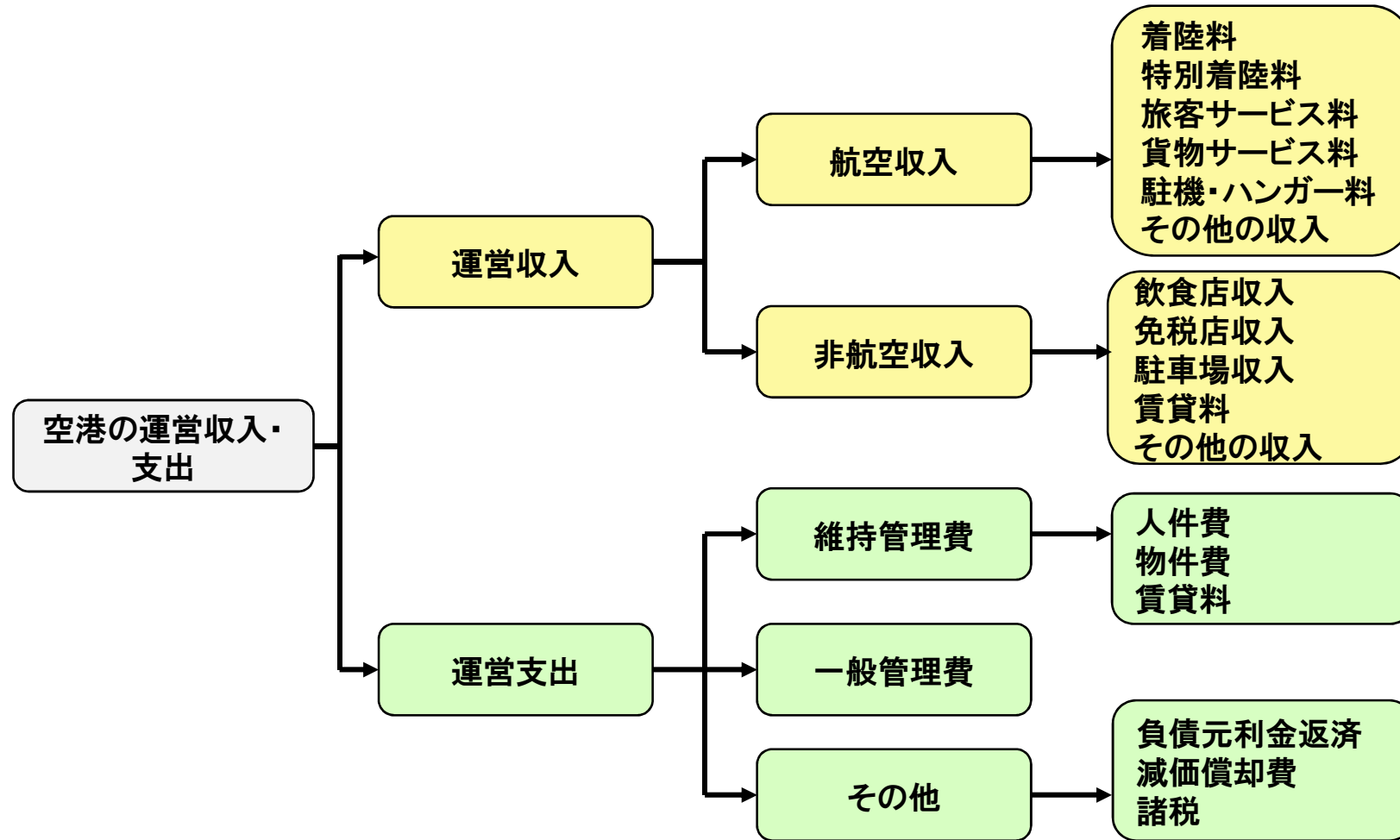
(将来収益の現在価値)

- ③事業価値を高める投資
- ④将来の維持更新投資、大規模修繕投資

- ⑤債務等の継承+新たな債務
- ⑥維持管理・運営費用

予め対象資産を公的主体に帰属する資産、民間主体が固有に所有する資産、契約終了時に 6
対価を支払うことで公的主体が取得できる資産等に分類し、管理する

空港の運営収入・支出



経営の効率化(資金調達の柔軟性、運営費用の節約、投資の重点化、関連付帯商業部門での収入の最大化、裁量性の高い空港使用料設定による柔軟な空港運営等)

コンセッションリース 2)

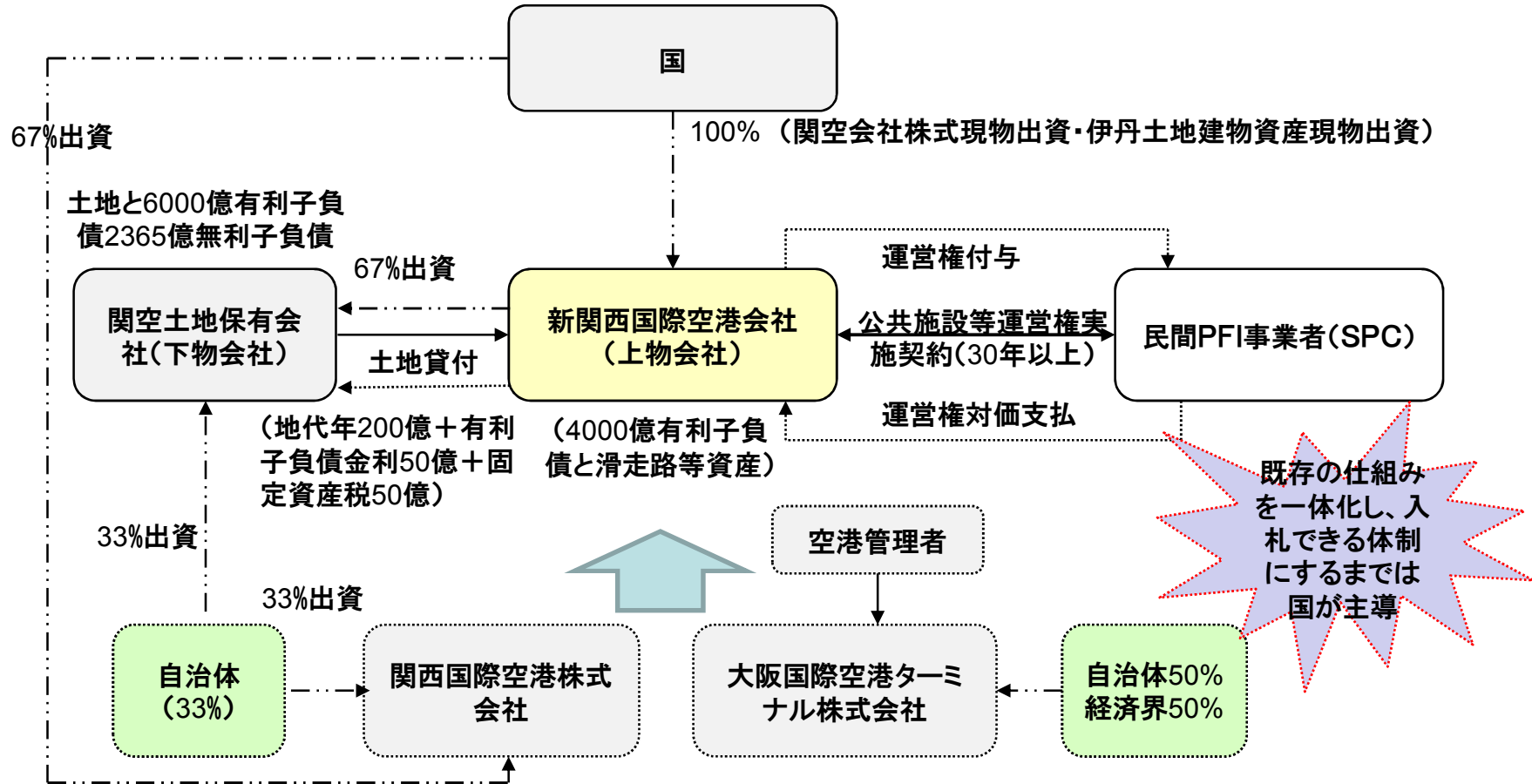
利害関係者全員が正確に仕組みを理解することが必要

- ・ **公正な競争が為される環境の構築:**
 - ①利害相反が生じない仕組み、②公募により公正な競争が成立し、提案を適切に評価できる仕組みが前提
- ・ **民に空港を委ねる目的はAs isでの運営委託のみではない:**
 - 単に運営を民に委ね、効率を期すことのみが目的であるべきではない。如何なる事業計画で将来の発展成長戦略をどう捉えるかを提案させ、実現させること。空港の事業価値をどう高めることができるかの提案競争でもある。
 - 震災復興、補修投資、将来の維持更新・付加価値投資を考慮した上で現状と将来を考える:何が出来るか、どうするか。
- ・ **合理的な所掌・責任・リスクの範囲が前提となるべき:**
 - 民営化空港に何を期待するかが要求水準の一つになる(どうしたいのか、何が出来るのか、事業性を確保し、どう事業展開できうるのか)
 - 何を所掌とし、如何なる提案を求めるかには様々な考え方が取れるが、所掌・責任とリスクの範囲は合理的、かつ管理可能で、事業性が確保できることが前提。

市場は冷徹に現状と将来のキャッシュフローとリスクを評価する。

例：新関空会社コンセッション

4月1日新たな運営会社設立、7月1日経営統合予定
 (目的:1兆3000億円の有利子負債の解消、国の負担をなくす)



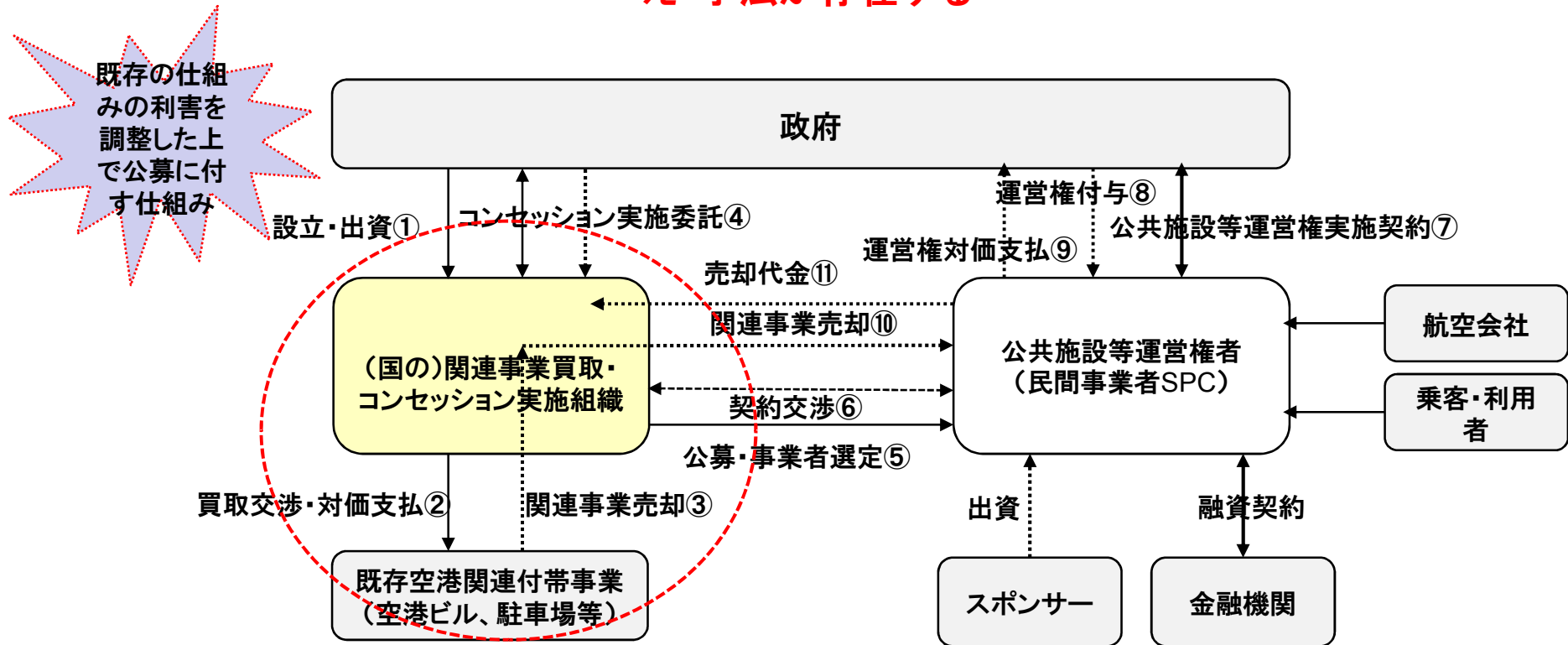
既存の仕組みを一体化し、入札できる体制にするまでは国が主導

関西国際空港株式会社
 (空港会社が上下管理)有利子負債1兆円自治体無利息融資2365億円

伊丹空港事業
 (国が管理)借金の無い土地、ターミナルは三セクが所有(空港機能施設事業者、使用許可)

例：国管理空港のコンセッション

利害調整のメカニズムをどうビルドインし、個別の空港に対応するかは様々な考え・手法が存在する



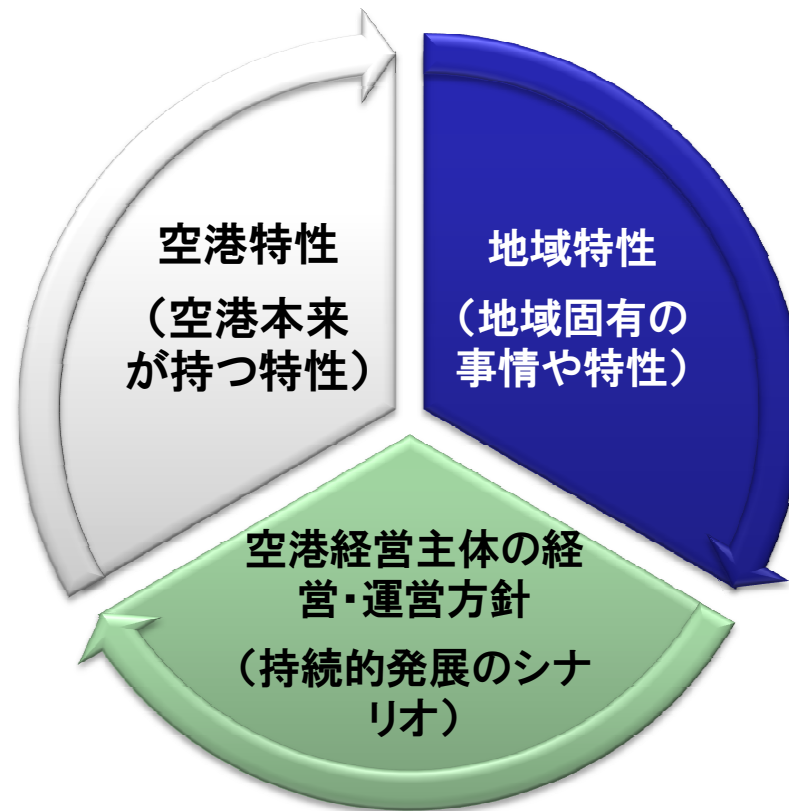
利害が輻輳する既存の施設を適切な評価の下に買い上げ、解消し、空港を一体化してコンセッション公募の対象とせざるを得ない為、仕組みが複雑化する(国がやる、国の機関がやる、県がやる等の選択肢。但し、Valuationは公平・公正にやる仕組みが必要)

空港民営化：何が競争の対象になるべきか？

～民に委ねる施設の機能と範囲の在り方～

空港の在り方を決める要素

空港の特性や地域特性、空港経営主体の経営戦略は空港の在り方を大きく変える(何をどう考えるかというグローバルかつ戦略的なピクチャーが必要)



空港運営:単純なターミナルビル経営でもなければ不動産業でもない。フライト数を増やし、どう乗客と貨物の総量を増やすことができるかを実践する業

空港の特性を理解する

空港:基本的にはゲート。顧客が滞留する集客施設ではない:

- ✓ 最終目的地への時間の短縮に価値を見出す顧客が利用する交通・輸送手段。第三者(航空会社、乗客)による積極的利用が収益の前提となり、これらを誘致するマーケティング、路線ネットワークの強化、利用客増が収益レベルを決める
- ✓ 本質は拠点と拠点を結ぶネットワーク:これをどう効果的に構築できるかが空港の事業価値を高める

空港の経営・運営方針・戦略は空港の在り方に大きな影響を与える:

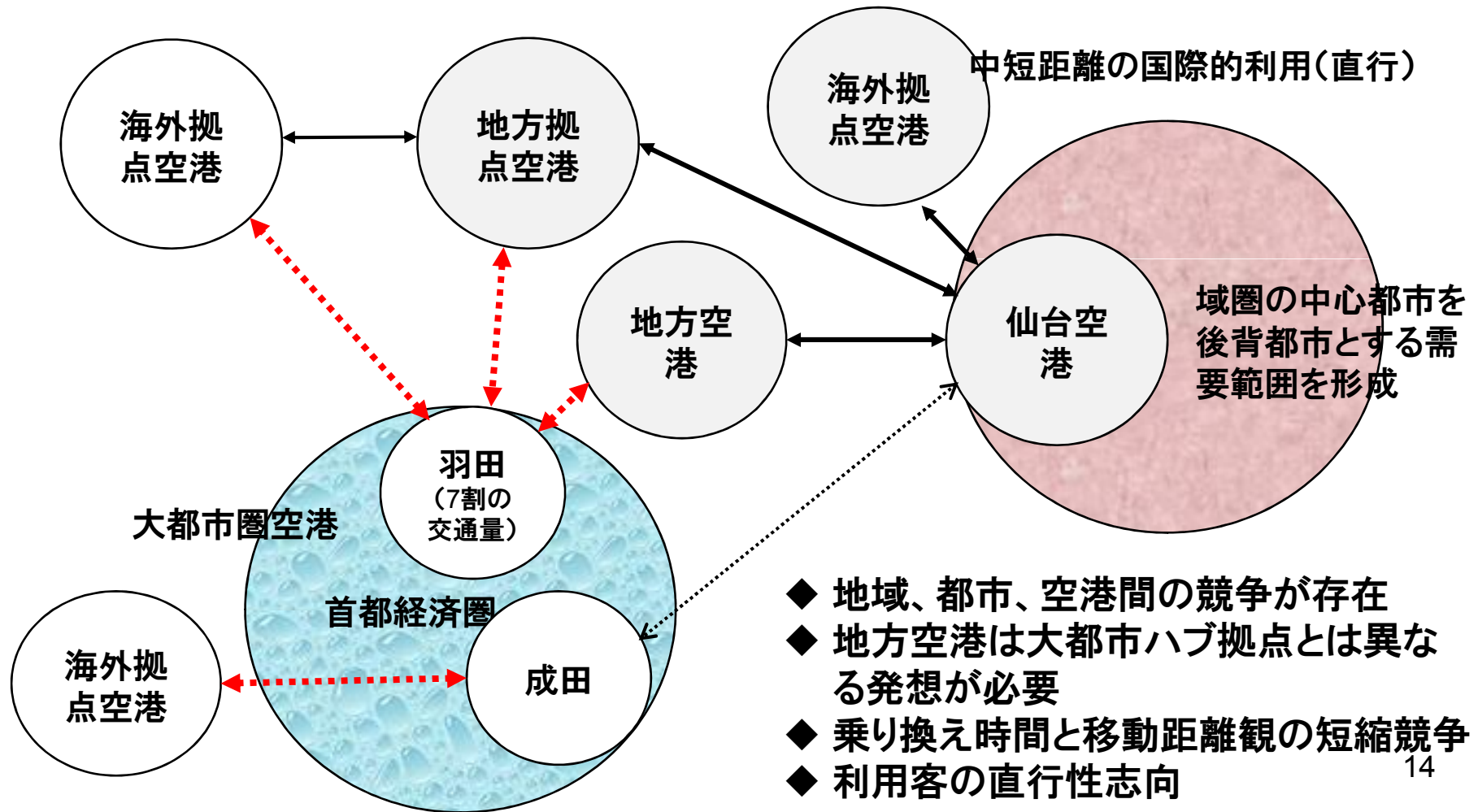
- ✓ 人(乗客)やモノ(貨物)の移動を如何に、どう増やすことができるか、如何なる成長戦略をとり、空港の事業価値を上げることができるかの考え次第で空港は大きく変わる。

空港を取り巻く環境にも空港の経営や運営は大きく左右される:

- ✓ 飛行場を支えているのは隣接する都市地域と地域経済。ここにユーザーがあり、需要がある(このニーズを把握し、開発することが重要)。また競争もある。
- ✓ 航空会社、空港産業と空港の相互作用にも注目:機材の小型化、多頻度輸送、LCCの出現、コンピュータージェット(地方間移動)、ビジネスジェットの登場等

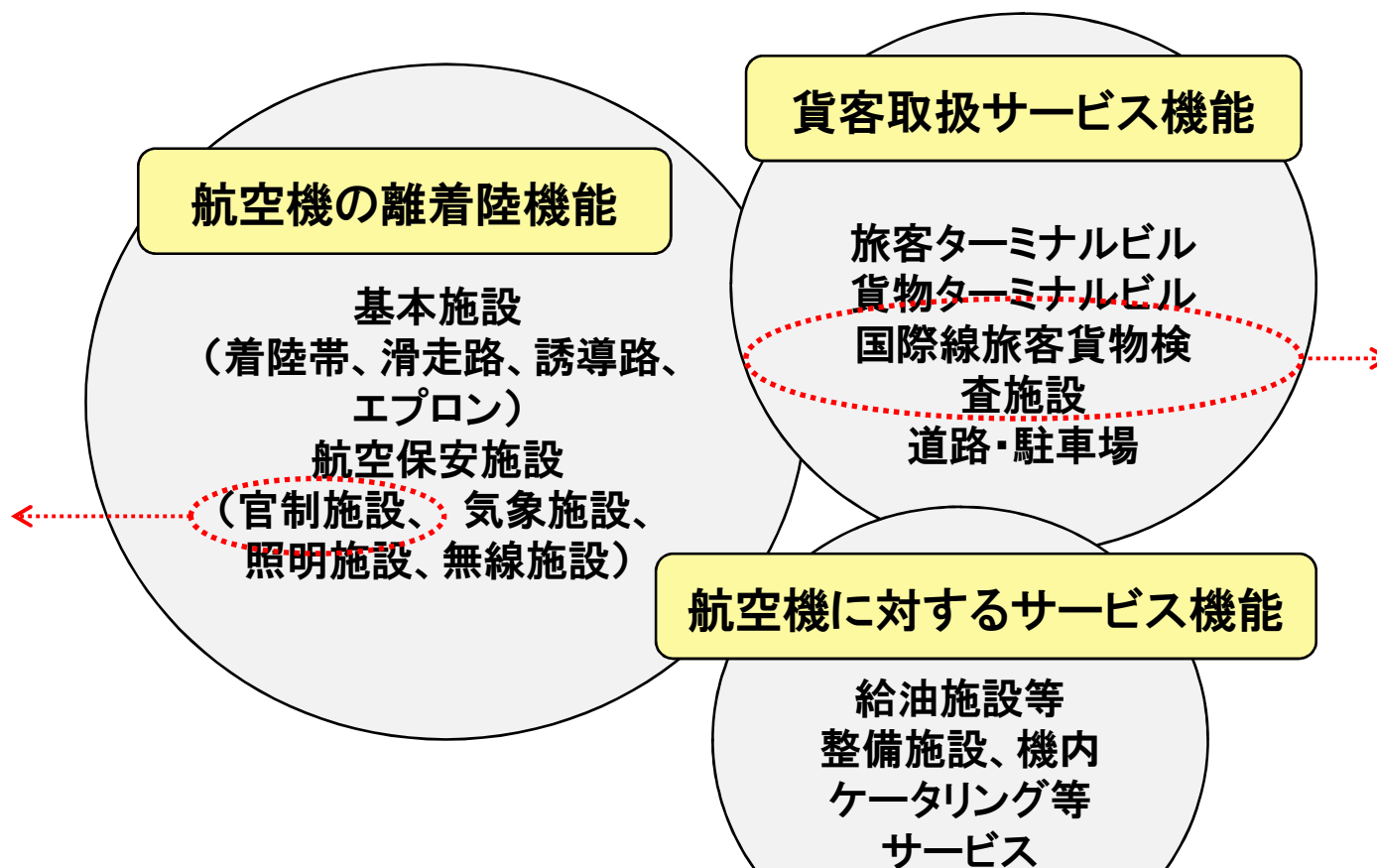
空港の地域特性を理解する

空港は地域別に固有：競争環境における立ち位置を冷徹に考慮する必要がある



空港の機能・施設を理解する 1)

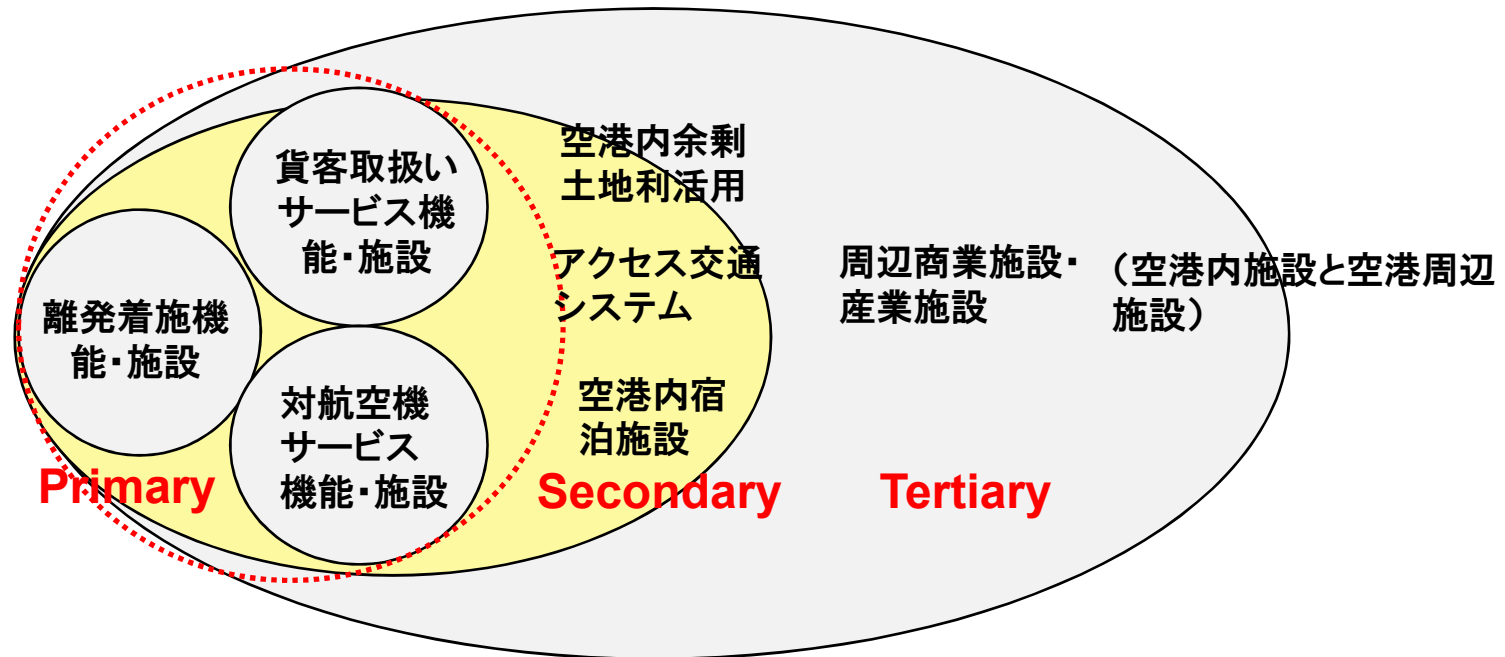
一体化した空港のコアとなる三つの機能と施設群(空港が空港である為に必要な必須の要素:一体化することが合理的かつ効率的)



一方、一部の施設の受益と負担には制度上の制約も...

空港の機能・施設を理解する 2)

ノンコア的・補完的な機能・施設群も存在し、多元的な相互関係がこれら様々な施設間に存在し、全体としての空港が存在している



代替できない
必須の機能(直
接的依存関係)

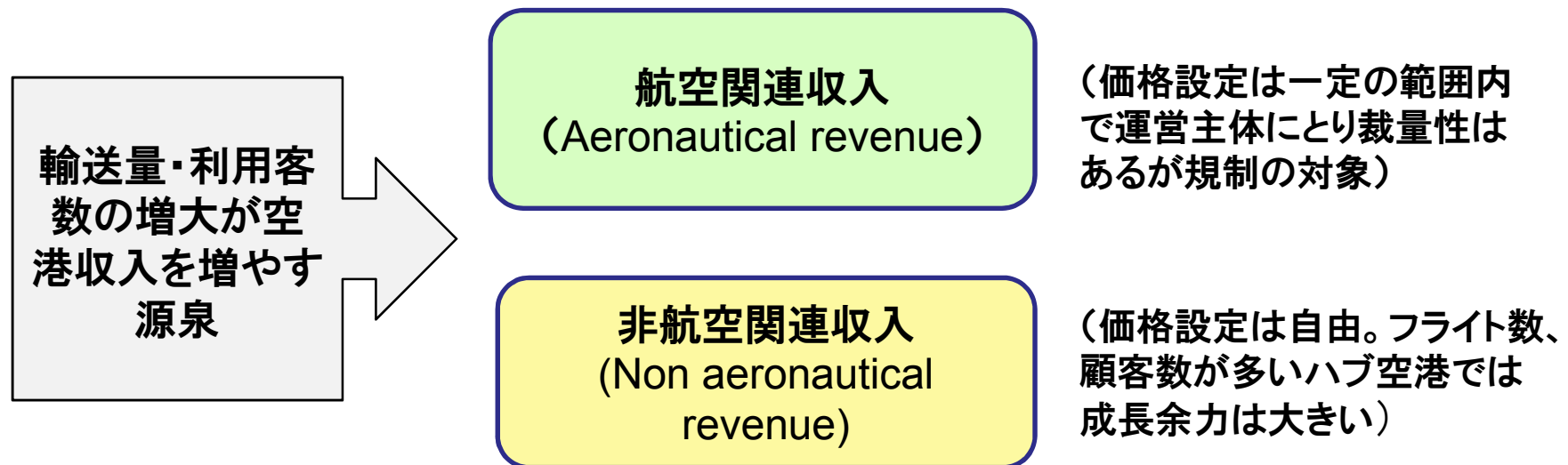
代替的選択肢が
ある機能(間接的
相互依存関係)

飛行場との共生メリットがある施設
(関係性は弱くなる)コア機能を強化・
補完する場合は依存性は高まる

Primary Service の強化がまずあるべき基本。空港の基本機能の強化があり、初めて周辺地域は活性化する

空港収入のValue Driverとは？

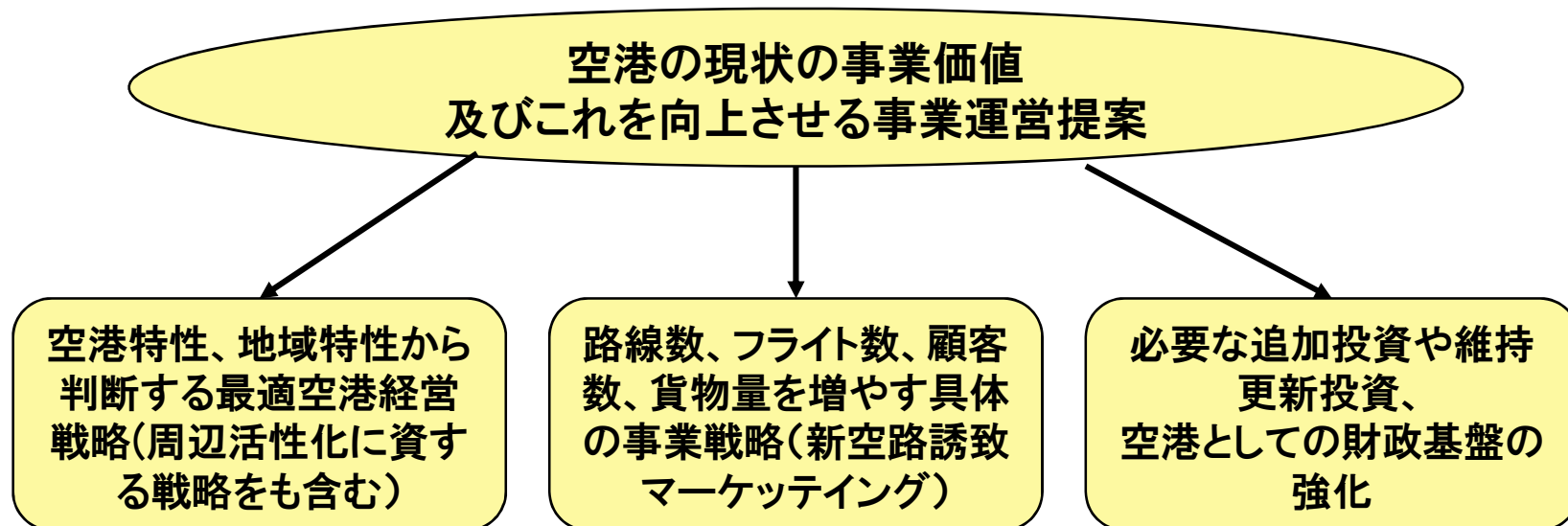
空港の地域特性により成長要因となるValue Driverは異なる



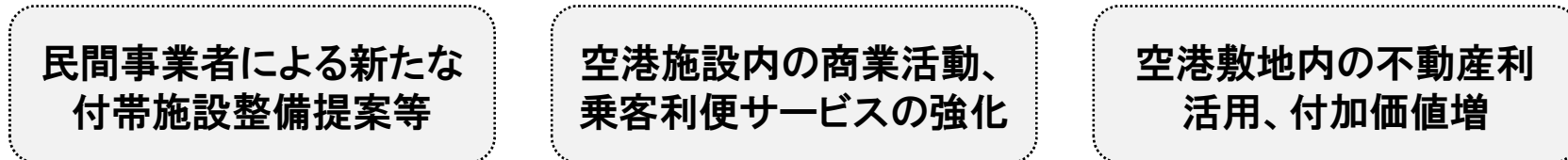
輸送量、利用客が増大することが全ての前提で、ここから様々な収入を増やす付随的な仕組みを考えることができる。

何を競争の対象にすべきか？

現実を評価させ、かつ将来の事業戦略を考えさせる



コアの業務がしっかりとしてなければ関連事業や付帯事業はうまく機能しない



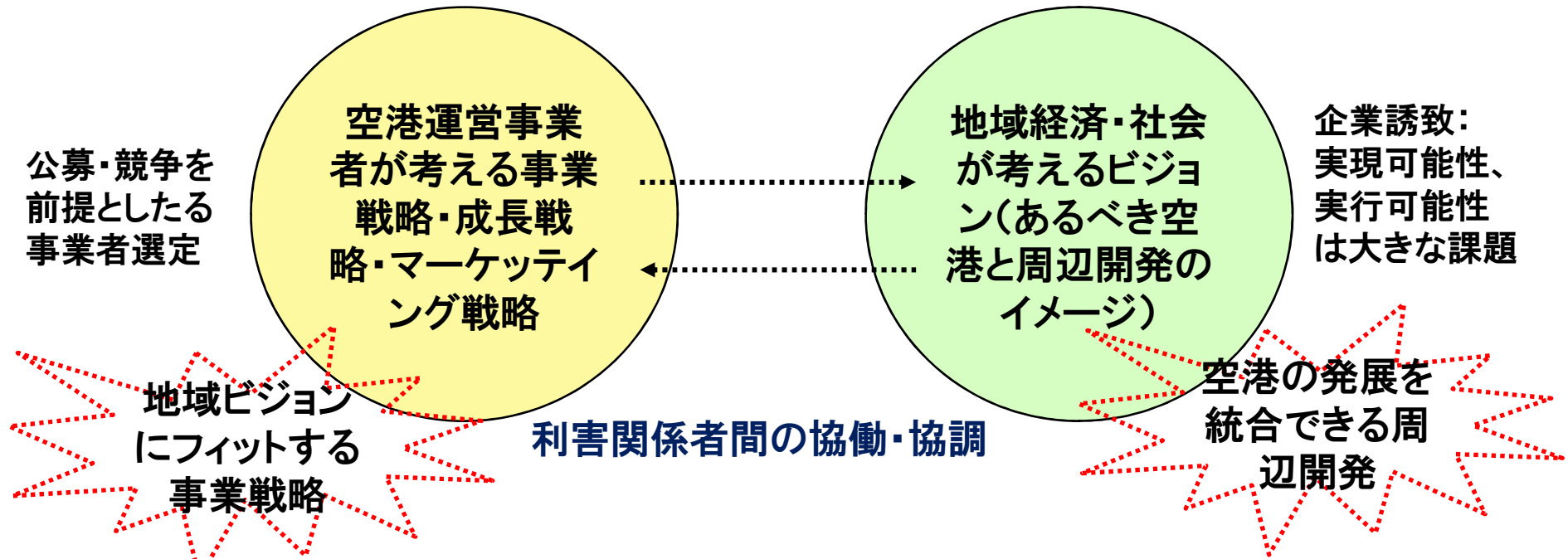
独立採算を原則とする以上、所掌と責任、リスクを一定範囲に限定しなければ民営化は単純には実現できにくい

空港運営と周辺開発： どう係わるのか？

～多元的な相互関係、但し実現は段階的であるべき～

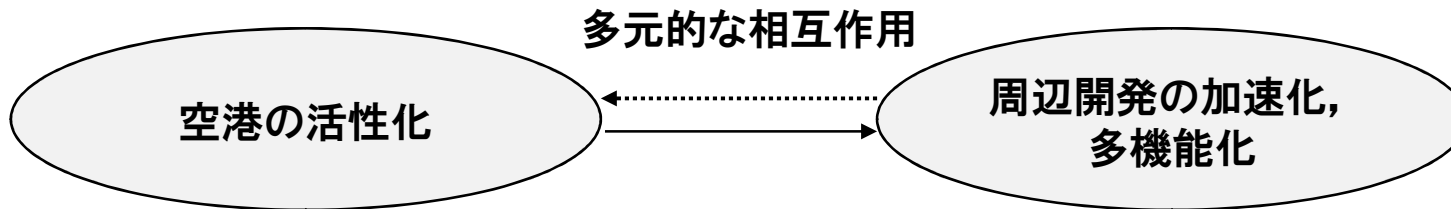
空港と周辺開発 1)

お互いが持つインタレストがAlignされていないと地域全体の発展はない。
関係者間に空港を含む地域全体の発展のビジョンの共有が必要



地域社会・経済の基本的需要が空港を支える。一方、地域活性化の核としての空港への期待と空港の活用

空港と周辺開発 2)



・ 周辺開発の基本？

- 空港自体がしっかりとした航空需要を支え、成長基調にあることがシナジーをもたらす。
- 空港と都市の組み合わせが地域経済を活性化する。空港を単独の存在としてみず、周辺の都市空間との繋がりで理解する

空港関連の新産業の企業誘致
(空港都市産業の新たな形成)

流通ロジスティクス

航空機関連産業

都市集客産業

実際の需要？集客戦略？ 空港とのシナジー？

空港と周辺開発 3)

空港の民営化と周辺開発(隣空開発)を同一主体が同時的に担う可能性は考えられにくい。コアとなる空港運営をどう発展させるかがまず考慮すべき前提

国管理空港

→ 空港基盤資産は国有財産。国が資産を保持しつつ、長期の運営権を民間が取得する。関連地上施設等は全て権利を調整し、一体としてその運営を民に委ねる

隣空開発

→ 土地は国有地・県有地あるいは民有地。上記コンセッションの対象とは基本的な関係は異なる。空港の運営に資するが、空港にとって必須の要素とはなりにくい。

- 空港と周辺開発は相互に関連するが、まず先行すべきは空港の民営化で、空港の在り方と方向性を固めること。
- 周辺開発は全体のビジョンを考え、様々な利害関係者がこれを共有し、調整を図りながら段階的に実現することが現実的。復興特区や様々なインセンティブを前提に開発誘致を志向すべきか。

何ができるのか、どうすべきか

～必要となる地域の合意形成と様々な行政手法の総動員～

何を考えるべきか？

空港を支えるのは基本的には地域経済と地域企業・
地域住民等一定の経済圏における需要

地方公共団体・地域社会の空港に対する支援と協力・連携、周辺区域の活性化に
対する合意形成と支援は成功の為の必須の要件

空港の事業価値を高めることが地域全体の
メリットになる(民営化のみではなく、民
営化を踏まえてどうするか)

空港運営事業者のみならず地域の経済界
や地方公共団体も継続的に支援する必要
性がある

周辺地域開発:復興計画とのリンケージ、
復興特区や様々な支援の枠組みを活用し
た企業誘致を図る

周辺地域開発:基本的には企業誘致(事業
性、実現性を確保しつつ民主導で進めるこ
とは単純ではない)

ご清聴ありがとうございました。
Q&A?

T.Mihara@mitsui.com ToruMihara@aol.com