

三菱商事株式会社

提供資料

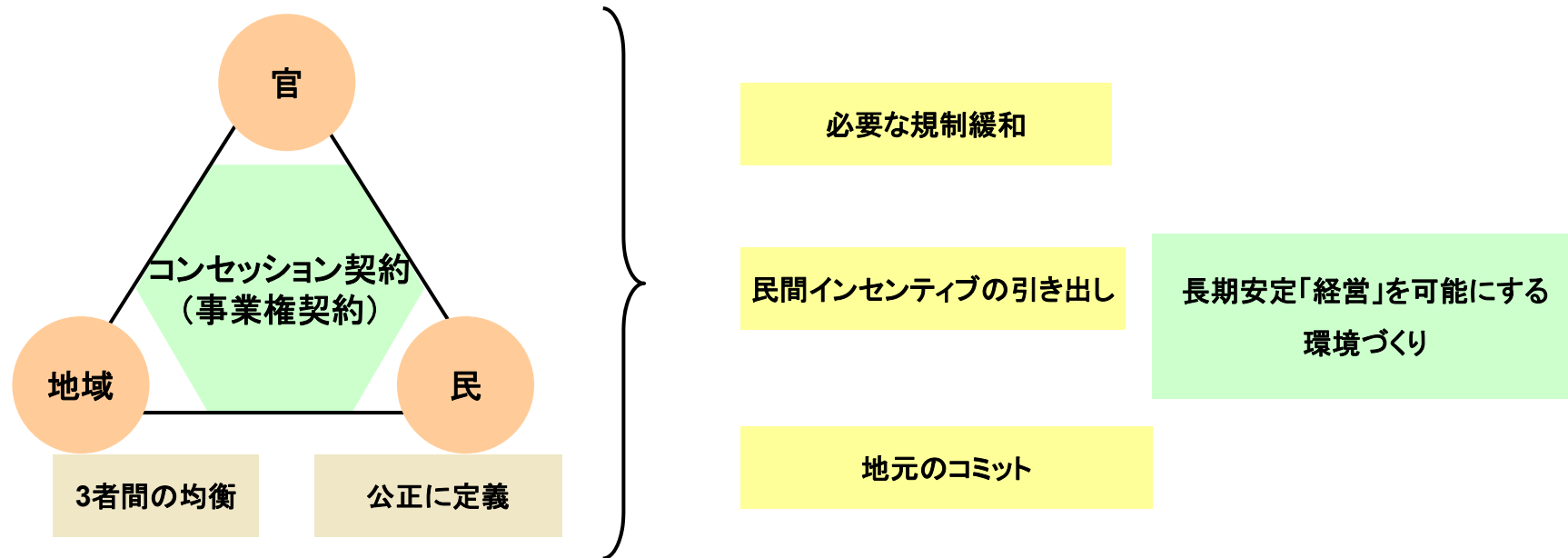
『地域から日本の空を変える』
---福岡モデルによる空港経営改革と地域成長戦略のために---

三菱商事株式会社
産業金融事業本部 石田 哲也

2014年2月

<本日お話ししたいこと>

- ◆ 大交流時代：人やモノ、資金、情報などが国境を越え、めまぐるしいスピードで、しかも複雑に行き交う時代。⇒観光立国とのシナジー
- ◆ 規格大量生産時代の終焉⇒もはやCopy&Pasteの横並びの経営では持続可能性は担保できない。
- ◆ 日本全体の財政状況の悪化⇒国からの移転収支(地方交付税、臨時財政対策債)が減った時には、もはや「自律的な経営」しか地域のインフラを担保することはない。
- ◆ 原点に帰れ！⇒民間の知恵と資金を活用して成功している海外事例からの学び。
- ◆ 三位一体による価値創出：
 - ◆ 地域による明確な目標設定と事業の成否を左右。
 - ◆ 良い官、良い民、悪い官、悪い民、良い地域、悪い地域：
 - ◆ 官の役割：コンセッションのメリットを活かす。コンセッション自体は価値を生ま
ず、大切なのは大局を見据えた「制度設計」。



- 事業価値を上げるためには、民間にとって魅力のある事業権設定、3者間の創意工夫・協働が鍵。
- 民間事業者がインセンティブを持って「経営」を行うための良好な環境づくり
- カントリーリスク(政策サプライズ)を排除するような投資環境



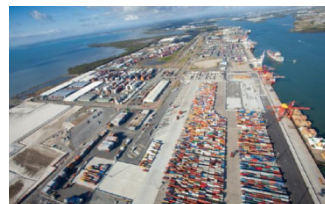
London City Airport



London Gatwick Airport



INTERNATIONAL TRADE LOGISTICS



PORT of BRISBANE
Here for the Future

沿革

GIPは、2006年にCredit Suisse及びGeneral Electricの前シニア・エグゼクティブによって設立されました。

設立当初より、高い専門性と業界最高レベルのオペレーションマネジメントを一体化することにより、優れたリスク調整後リターンを産み出す独立系インフラストラクチャーファンドとして、投資先企業・施設のサービスの質及びパフォーマンス向上を目指してまいりました。

GIPの投資先からの年間収入は36億ドル、従業員は7,600名にのぼります。

拠点は、ニューヨーク、スタンフォード(コネチカット)、ロンドン、シドニー。

独立系インフラ投資の専門家であるGIPの特色

経験豊富で、調和のとれたチーム

- 豊富な経験を持つバランスの取れたチーム。
- 業界及びオペレーションのエキスパート

投資戦略

- エネルギー、交通、水、廃棄物
- 独占性の高いオリジネーション
- 大規模かつ支配権を前提とする投資
- 高くオリティ、低リスクの資産。
- OECD諸国を中心とした全世界。

科学的分析と対話・連携による価値創出

- インフラ運営にとって最も重要な地域との連携・対話により地域との間にWin-winの関係を構築。
- 経営工学的アプローチにより顧客にとってのWTP(≒価値)を最大化。顧客とのWin-win関係構築。
- 航空会社との未来志向のコミュニケーションによる価値創出。

規律ある投資行動

- 確立した評価手法
- 規律あるプライシング
- 慎重なレバレッジの活用
- 独立したリスクマネジメント
- 多様な出口戦略

オペレーションによる価値創出

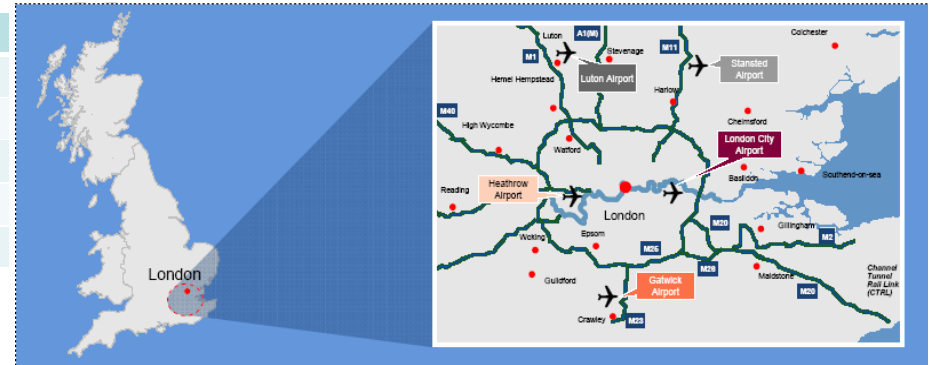
- 経験豊富なリーダーによって構成される専門チーム
- 業界セクターごとに最良のマネジメント
- パフォーマンス改善を目的とした、最新の業界経営手法の活用実績

トラックレコード

- 業界リーダーとしての確固たるレピュテーション

ロンドン地域の空港とGIPによる交通セクターへの投資

	利用者数	中心部からの距離	事業者	備考
Heathrow	6,940万人	22km	HAHL	Long-haul
Gatwick	3,340万人	47.5km	GIP	Point to point
Stansted	1,800万人	48km	MAG	LCC
Luton	950万人	56km	AENA/AXAPE	LCC/VFR
London City	299万人	11km	GIP	ビジネス客特化



	ロンドンシティ空港	ガトウィック空港
概要	ドックランド開発公社によるロンドン東部ドック跡地再開発プロジェクトとして建設会社のMowlemにより1987年開業。アイルランド人実業家所有を経て2006年11月にGIP等のインフラファンドが取得。カナリーワーフ(3マイル)・シティ(6マイル)等のビジネス街から至近距離(PPP交通案件として整備されたドックランド新交通がダイレクトに結んでいる)であることに加え、国際大会議場のExCel London(空港に隣接)、2012年ロンドン五輪会場(3マイル)とMICE等での利用にも対応。ロンドン5空港の中で最も市街地中心部に近い地理的特性を活かしたビジネスモデルを展開し、結果利用客の77%がビジネス客。	ロンドン南方(ビクトリア駅から電車で30分程度)に位置するヒースロー空港に次ぐ第2空港。1933年開業、戦中の空軍管理を経て、BAA設立(1965年)後BAA管理の空港となったが、2009年英国競争委員会(CC)により「BAA傘下で十分な投資・事業改善施策が行われていない」との理由による売却命令が出されGIPに売却された(現在は、韓国国民年金、豪州Future Fund、アプタビ投資行も共同投資に参加)。ヒースロー空港が長距離中心のレガシー・ネットワークキャリア中心の運用であるのに対し、ガトウィックはロンドンを出発地・目的地とする旅客をメインターゲットとした近距離フライト中心の「point to point型」サービスが中心。近年LCCのシェアも拡大してきており、VFR (Visiting Friends and Relatives) 旅客も含む多様なバックグラウンドの顧客が利用する空港。
都心からの距離	10km (6.2マイル)	45.7km (28.4マイル)
乗降客数	280万人 (2009年)	3,239万人 (2009年)
滑走路	1,508m × 30m (1本) 騒音対策のため5.5度の急角度アプローチが必要。	3,159m × 45m (1本)
離発着回数	7万6千回 (2009年)	25万2千回 (2009年)
運用時間	平日: 0615-2145 土曜: 0515-1100 (午前のみ) 日曜: 1100-2145 (午後のみ)	24時間運用
就航都市数	33都市	234都市
就航航空会社数	10社	70社

案件名	所在国	セクター	投資時期	概要
London City Airport	英国	空港	2006	ロンドンの金融街のカナリーワーフ・シティの至近に位置する特性を生かし、ビジネス客を主要顧客とする空港。欧州、英国、米国の主要ビジネス都市を結ぶ所へ航路。
Gatwick Airport	英国	空港	2009	英国第2位の空港。単一滑走路空港としては世界一の離発着回数を持つ空港。年間利用者数は3,400万人。
Edinburgh Airport	英国	空港	2012	英国第2位の都市でスコットランドの首都エジンバラの玄関空港。英国第6位の空港で利用者数は920万人。
Port of Brisbane	豪州	港湾	2010	豪州第3位の港湾。取扱貨物量は3,800万トン。うち、コンテナ取扱量は100万TEU。
Great Yarmouth Port Company	英国	港湾	2007	英国東部の海洋・河川港湾。北海南部のオフショアエネルギー産業に特化。英国港湾のうちペネルグス3国に最も近い港湾。
International Trade Logistics	アルゼンチン	港湾	2008	アルゼンチン最大のコンテナターミナル。シンガポールの港湾運営会社のPSAインターナショナルとの合弁事業。
Terminal Investment Limited	世界各地	港湾	2013	親会社の船会社Mediterranean Shipping Company (MSC) のために、30カ所のターミナルを運営する世界第6位のコンテナ埠頭運営会社。MSCは、世界第2位のコンテナ埠頭運営会社で、454隻のコンテナ船を運用する。GIPはインフラファンドLP参加者との共同投資により、MSCからTILを取得した。

出所:「交通社会資本整備・運用におけるインフラファンドの可能性」(『運輸と経済』2012年1月号)

出所:「日本のインフラファンド市場発展のための課題と展望」(『証券アナリストジャーナル』2014年2月号)

- 2009年9月供用開始。GIPがBA社に働きかけて就航が実現
- 一日2便の運行、現在BA社のドル箱路線として活況を呈している
- 機材はエアバス318を使用。席数は32席のみ(基本座席数は107席)で全席ビジネスクラス・フルフラットシート。
- ロンドンシティエアポート(LCY)は滑走路延長が短いため大西洋を渡りきるだけの燃料積み込みが不可能。課題解決のため、LCY離陸後一旦アイルランド・Shannon空港へ給油のため着陸し、搭乗客は給油時間中に米国税関・入管手続きを行い、待ち時間にショッピング・食事などを楽しむスキームを導入した。
- 本スキームは、CNN Business Traveller (2010年11月放映)でも紹介された。

(<http://www.shannonaviation.com/us-preclearance/>)



4. 海外事例の検討

本検討会では、空港経営改革の手法を諸外国の先進事例から学ぶために海外事例の検討も行った(その概要については別紙参照)。

以下では、具体的なメリット創出の事例と各事例からの学びについて触れる。

(1) 具体的なメリット創出の事例

民営化等により民間の知恵を活用し、空港の更なる活性化を達成した海外の象徴的な事例としては、イギリスのロンドン・シティ・エアポートが参考となる。

ロンドン・シティ・エアポートはロンドンに所在する5空港の中で、最も市街地中心部に近いという特徴がある一方、滑走路が1,508メートル(成田空港と同程度)しかなく長距離路線の就航が難しいという側面を有している。当該空港は従前より民間企業により運営されていたが、業容拡大意欲に乏しく乗降客数は頭打ちの状況であった。

長距離路線の就航が困難というのがロンドン・シティ・エアポートの共通認識であったが、2006年に運営権を取得したGIPはBritish Airwaysに働き掛け、ビジネス客に特化したニューヨーク便の就航を実現している。これは、滑走路長の問題を克服するため、ロンドン・シティ・エアポートを離陸後に一旦アイルランドのShannon空港へ給油のために着陸し、搭乗客は給油時間中に米国税関・入管手続きを行い、待ち時間にショッピングや食事などを楽しむというスキームを導入した。到着時には入国手続きが終了しているため、世界でも有数の混雑空港であるJFK空港においてスムーズに入国できることで、活況を呈している。

しかしながら、ロンドン・シティ・エアポートの利用者のメリット創出に向けた取り組みは、上述したような象徴的な事例のみにあるわけではなく、現場職員の雇用の保証等を通じた経営者と現場職員との信頼関係醸成の賜とも言える細かい改善の積み重ねにあるとされている。例えば、単位時間あたりの発着枠の増加や定時運航率の向上への取り組み、セキュリティレーンの増強に伴う待ち時間の短縮等、地道な努力の積み重ねの結果、利便性やサービス水準の高さから当該空港を利用するリーダーが増加している。このような地道な努力の結果、利用者の支持を得ることに成功し、2001年時点で1.5百万人(うち、国際線1.2百万人)であった乗降客数が、2010年時点では2.8百万人(うち、国際線2.2百万人)に増加している。

出所:「空港運営のあり方に関する検討会報告書p8」
(平成23年7月)

ケーススタディ: Gatwick Airport

- ◆ “We hate queues!: 顧客との「ビジョン」の共有
- ◆ 顧客が如何にスムーズに飛行機に乗り降りできるかに執念を燃やす経営。(win-win-win)
 - ◆ BHSに影響を与える要素の分析と改善(図1)。
 - ◆ 保安検査に影響を与える要素の分析と改善。(図2)
 - ◆ 入管サービスの分析と改善のための交渉
 - ◆ 適時の設備投資(保安検査場改善)とそれにより余剰となった人員をCS分野で積極的に活用。
- ◆ インフラの現場に「見える化!」を通じ、顧客満足度・空港のブランドロイヤルティの向上。

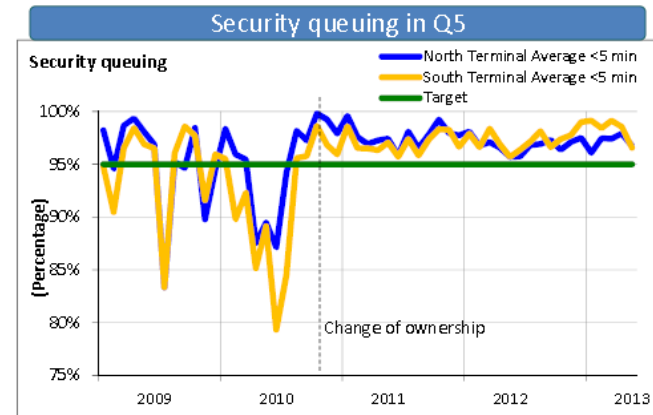


HERE'S HOW OUR BUSIEST AIRLINES IN THE NORTH TERMINAL ARE PERFORMING

Airline	Handling agent	First bag within 30 mins of aircraft arriving on stand % of flights	Last bag within 55 mins of aircraft arriving on stand % of flights	Flights within the 25 minute arrival standard	Flights outside the 30 minute arrival standard
Malev Hungarian Airlines	Swireport	88.7%	100.0%	62	0
Delta Airways	Swireport	87.1%	100.0%	31	0
Adria Airways	Swireport	77.3%	100.0%	73	0
British Airways	British Airways	74.1%	100.0%	1801	0
Alf Berlin	Wentzen	63.6%	100.0%	107	0
Easyjet	Wentzen	60.4%	99.6%	2324	9
Emirates	Swireport	94.6%	98.8%	92	1
Thomas Airways	Swireport	74.8%	97.0%	629	20
Royal Air Maroc	Swireport	73.0%	96.2%	25	1
Qatar Airways	Swireport	69.3%	93.5%	26	2

(左)荷物受取パフォーマンス分析(図1)

(右)保安検査場の5分以内での通過率の改善(図2)



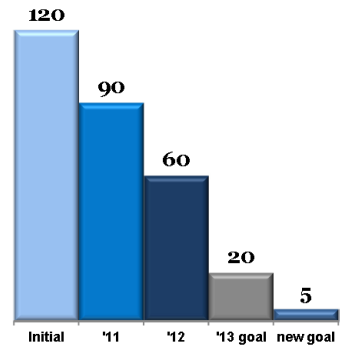
ケーススタディ: Gatwick Airport (続き)

◆ シックスシグマ(6σ)と現場の業務改善意識という文化・DNAの浸透の融合。

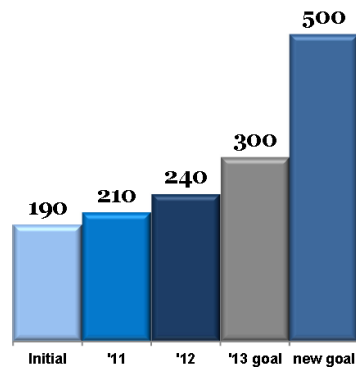
*シックスシグマとは、製造業の製品製造工程において統計分析・品質管理等により、プロセスを分析して原因の特定や対策を行い、不良率の引き下げや顧客満足度の向上等を実現する経営管理手法。GEが経営全般のプロセス改善、効率化の手法として確立したことで製造部門に留まらず、サービス業等の非製造業も含む多くの企業に広まった。

乗客関連指標の管理

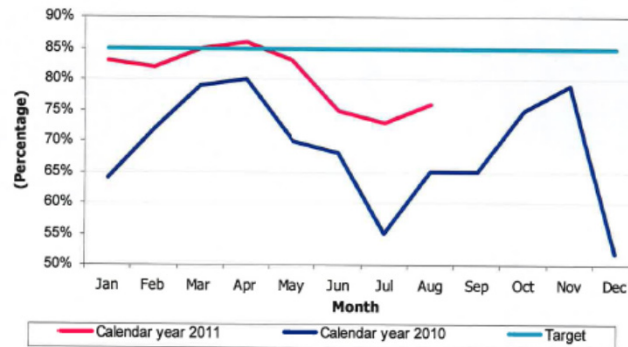
Check-In Desk Time
Seconds



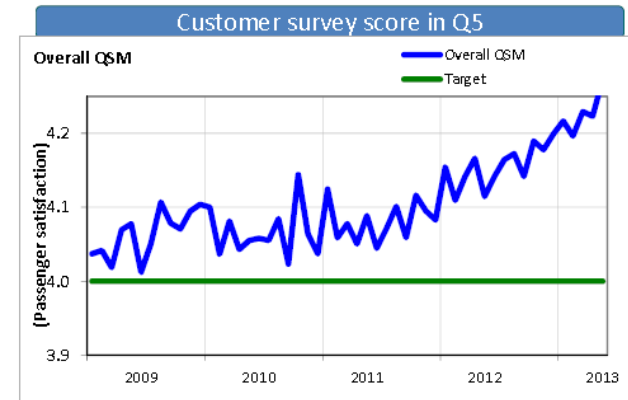
Security Through Put
Passengers / Hour



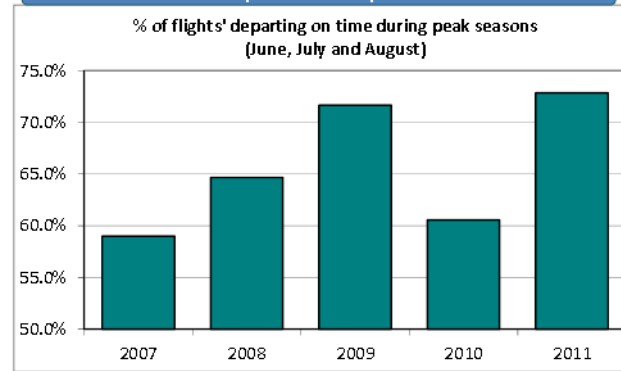
定時離陸率の向上管理



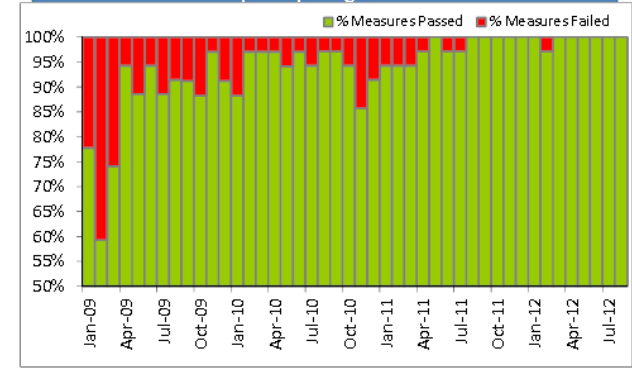
顧客満足度指標



On-time departures in peak summer



Service quality targets met in Q5



出所: 全てGatwick空港

- ◆ 大切な官、民、地域の対話と信頼関係(三位一体)

<地域にとっての宿題>

- ◆ 案件推進のために重要なのは首長に代表される地域のリーダーシップ
 - ◆ 決して楽な道ではないが、その行く末には大きな成果がある。
 - ◆ 地域の宿題：国との交渉、民間の選定、議会・地域の説得。
 - ◆ 形式主義(Copy&Paste)を排せ：従来のやり方を見直さない限り、『変革』は中途半端な結果になるリスクもある。
 - ◆ 良い官、良い民、悪い官、悪い民。。。。

<官(発注者)にとっての宿題>

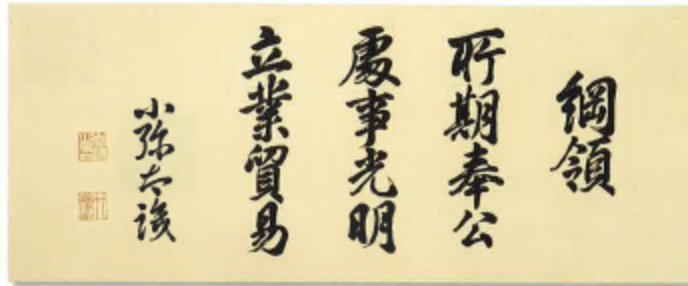
- ◆ コンセッション：選び方が重要、選ぶ側にもセンスが必要。
 - ◆ 誰を
 - ◆ どのように選んで、
 - ◆ 何をさせたいか(地域のVision)

⇒Visionが無ければそのような民間活用・パートナーシップがうまく行かないのは民間の世界でも同じ。

<民間事業者の宿題>

- ◆ We hate queues! :顧客とのビジョン共有と科学的アプローチの融合(ガトウィック空港)
空港のサービス向上のために、空港サービスに影響を与える関係者のパフォーマンスを数値化し、航空会社、管制会社(NATS)、入国管理局(Border Agency)とサービスレベルの交渉を通じた価値向上。
- ◆ ロンドンシティエアポート⇔ニューヨークJFK直行便は、ヒースローからの便と比べて平均£500程度高い価格設定にも関わらず、連日ほぼ満席。(ロンドンシティエアポート)

企業理念—三綱領



所期奉公

事業を通じ、物心共に豊かな社会の実現に努力すると同時に、かけがえない地球環境の維持にも貢献する。

處事光明

公明正大で品格のある行動を旨とし、活動の公開性、透明性を堅持する。

立業貿易

全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る。

(2001年1月、三菱グループ各社で構成される三菱金融会にて申し合わされた開業精神)

「三綱領」は、三菱四代社長岩崎小彌太の訓諭をもとに、1934年に旧三菱商事の行動指針として制定されました。旧三菱商事は1947年に解散しましたが、三菱商事においてもこの三綱領は企業理念となり、その精神は役職員の心の中に息づいています。また三綱領は、三菱グループにおいても経営の根本理念となっています。さまざまな分野で活躍する三菱グループ各社は、同じ伝統と理念を共有するもの同士として、切磋琢磨を続けています。

<参考文献>

- ◆ 石田 哲也(2014)「日本のインフラ市場発展のための課題と展望」『証券アナリストジャーナル 2014年2月号』
- ◆ 石田 哲也(2013)「三菱商事のインフラ金融事業への取り組み」『月刊・企業年金』12月号
- ◆ 石田 哲也(2013)「インフラファンドがPFIを変える」『週刊金融財政事情』2013年7月1日号
- ◆ 石田 哲也(2012)「交通社会資本整備・運営におけるインフラファンドの可能性」『運輸と経済』第72巻 第1号
- ◆ 石田 哲也(2012)「新時代の空港経営を考える—海外民間空港経営事例を参考に—」『KANSAI空港レビュー』2012年3月号
- ◆ 石田 哲也(2009)「ファンドを活用したインフラ整備の方式—韓国のインフラファンドとそれを支えるPPIシステム—」『リアルオプションと戦略』2009年第3号 日本リアルオプション学会
- ◆ 一般財団法人 関西空港調査会(2013)「平成24年度 空港経営研究会報告書」

ディスクレーマー:本資料に掲載されている事項は本研究会に関連する情報提供を目的とするものであり、投資勧誘を目的としているものではありません。掲載された内容に基づいて被った損害については、一切の責任を負いかねます。