

第 5 回交通経営マネジメント研究会議事録**(1)日時** 2007 年 4 月 20 日(金) 16:00～18:00**(2)場所** 京都大学 吉田キャンパス 法経総合棟 大会議室**(3)配布資料**

5-1:第5回交通経営マネジメント研究会

5-2:第4回交通経営マネジメント研究会議事録

5-3:交通経営マネジメント研究会名簿

5-4:提供資料

(4)話題 「マツコーリーのインフラビジネスについて」

マツコーリージャパン株式会社 岡田信一郎 氏

(5)討議内容 「土木計画学春大会スペシャルセッションについて」**(6)出席者** (順不同, 敬称略)

	名 前	所 属
1	小林潔司	京都大学経営管理大学院 / 京都大学大学院工学研究科
2	文世一	京都大学大学院経済学研究科
3	宇野伸宏	京都大学経営管理大学院 / 京都大学大学院工学研究科
4	松島格也	京都大学大学院工学研究科
5	大西正光	京都大学大学院工学研究科
6	岡田信一郎	マツコーリージャパン株式会社
7	今木博久	阪神高速道路株式会社
8	宗和泰司	関西電力株式会社
9	大西重行	(株)クリアパス
10	海老原哲郎	京都大学経営管理大学院
11	満 徳勇	京都大学経営管理大学院
12	南本哲穂	京都大学経営管理大学院
13	小泉慶倫	京都大学経営管理大学院
14	鄭 蝦榮	京都大学大学院工学研究科
15	菱田憲輔	京都大学大学院工学研究科

(7)話題提供： 岡田 信一郎氏(マツコーリージャパン株式会社)

「マツコーリーのインフラビジネスについて」

――氏：箱根ターンバイクの運営契約の際、通行料金設定も契約に組み込まれているのか？

――氏：箱根ターンバイクの場合は、従前の料金をそのまま引き継ぎ運営しているが、契約上の取り決めはない。法的には、国交省の認可を経て、変更することが可能。海外のコンセッション契約の場合は、通行料金だけではなく、メンテナンスの管理基準などの細部まですべて契約に組み込まれている。

――氏：通行料金などの内容の違いによって契約料は異なってくるのか？

――氏：はい。料金という収入面だけでなく、官民役割分担(官とのコンセッションの場合)によるコスト面によっても、事業から得られるキャッシュフローが変わるので、契約料は異なってきます。

――氏：投資対象のインフラ案件は自治体などに直接話を持っていくのか？入札されるのを待つのか？

――氏：弊社側から提案を持っていく場合もあるし、先方から問い合わせがある場合もある。公共の場合、透明性の確保から、最終的に入札が行われるのが通常のプロセスと考える。

――氏：箱根ターンバイクは民間委託前赤字だったはず、運営の効率化によって黒字になると考えていたことと思います。どうしても黒字に持って行けない案件で、補助金をもらいながら運営を任されるという事例はあるのか？

――氏：民間の保有するインフラで補助金をもらえることはないと思うが、公共のインフラで補助金が長期で保証されているなどの場合を除き、運営は難しい。弊社の事例には無いと思う。

――氏：箱根ターンバイクの維持管理において、リストラのような形をとったのか？

――氏：リストラという言葉は悪いが、結果的に人件費は削減されている。ただし、前事業者の希望として、人員の雇用条件は基本的に引き継ぐ形の譲渡となっているため、無理なリストラは行っていない。新会社に移行するかどうかは本人の自由意志のため、移行を希望しないことによる減もある。また、直営のレストラン業務は、テナントに外部に委託した。

――氏：道路パトロールは直営だと思うが、補修は外部委託でやっているのか？

――氏：道路パトロールは直営で行っている。道路の定期点検は外部コンサルタントの技術アドバイザーを雇って行っている。補修は外部委託をしているが、きちんと厳格な競争入札を行ない、また、実際に工事を行なう下請けに発注するなどの工夫をし、コスト削減を行っている。

――氏:さまざまなインフラ案件の中で、バスのインフラ事業は考えていないのか？

――氏:日本の場合は考えていない。バス事業の事業免許は取得しやすく、競争的環境にさらされやすく、ほかの安い競合路線が進出してくるリスクがある。マツコーリーの投資の基本的な考え方は、競争的環境にない(例えば証券取引所も含まれる)インフラに投資し、低リスク・低リターンで超長期に事業を行なっていくというものである。例えば、ビルのような、テナントリスクを持つ事業は、インフラとしては行なっていない。ただし、そのようなプロパティ案件をやっているグループ会社もある。

――氏:提供資料を見ると、ガス・水道などの世帯数より電力の世帯数が一桁違ったが、そこにある魅力について聞きたい。

――氏:電力・ガス事業そのものには興味がないが、事業に伴うアセットに興味がある。例えば、豪州に 1500km のパイプラインを持っており、ガスの使用量にあわせて、使用料金をガス事業を行なうガス会社から頂く仕組みであり、これは有料道路の通行料金と同じ仕組み。たとえ、既存のガス・電力会社がつぶれたとしても、そのパイプラインによりガスを供給する地域から人がいなくなる限りは、新たな新規参入のガス会社があるはずであり、パイプラインの価値は保たれると考えられるため、リスクは低いと考える。

――氏:1、シカゴハイウェイ 99 年のコンセッションについて。99 年も高速道路が持つのか？その辺の将来のキャッシュフローへの影響についても聞きたい。

2、資金調達について。箱根ターンパイクはリスクが高かったと思うのだが、海外と比べて資金調達にどれくらいの影響があるのか？

――氏:1、コンセッションで役割分担があって、マツコーリーは運営権のみを持って、シカゴ市が所有権を持っている。そのため、所有権に伴う大規模な設備投資などは市側がやることになっている。また、地震リスクも所有権側となっている。

2、箱根ターンパイクでは、運営権に加えて、所有権まで持っているので、設備投資費用に加え、地震保険、固定資産税などもかかり、その分のコストにより、キャッシュフローは小さくなり、結果として契約料は小さくなる。

――氏:日本ではインフラ保険のキャパシティーがないので、やりにくいはず。

――氏:箱根ターンパイクの場合、銀行からの融資の条件として、地震保険があった。

ただし、地震保険マーケットにキャバがないため、地震保険は非常に高い。箱根ターンパイクでは、年間1億円弱の保険料を支払っていた。

――氏:日本の事例では、コンサルタントがはいって経営改善するのと同じような感じに

とれるが、ほかの事業者が箱根ターンパイクの運営に入ってこなかった理由について聞きたい。

――氏:規模小さいのが大きな理由であると考ええる。それに加えて、モルガンスタンレーやゴールドマ

ンサックスなどもインフラ投資ビジネスに参入してきている。しかし、今のところは、他企業のファンドに投資し、インフラファンドをポートフォリオの一部として利用している。インフラ事業は、長期的に運営することが必須であり、リターンレベルとリターンの期間のバランスから参入するプレイヤーが限られると思われる。

――氏：プロジェクトが立ち行かなくなった時、インフラの特性上、周囲に与える被害が大きいと思うが、その点どのように対処することになっているのか？

――氏：コンセッションの場合、公共側から契約で定められた管理規定などで常にモニタリングされており、規定を違反するとコンセッションの権利を剥奪される仕組み。その場合、公共が新たに事業者を応募することになる。また、例えば、そのインフラ事業を行っていた人員が新会社に移行するなどすれば、ノウハウの流出などの面でも大きな問題にはならないと考える。

(8)土木計画学研究発表会・春大会(6/9・10 九州大学)におけるスペシャルセッション

1. セッションのテーマと概要

POINT:コーディネーション・経営・不確実情報

「交通サービスにおけるコーディネーションメカニズム」

- ・ 高度な知識や情報のやりとりが行われる知識社会においては、交通行動をはじめとした多くの活動を実施するにあたって個人間、企業と個人、企業間、さらには同一個人内においても様々な形のコーディネーションが必要となる。
- ・ これまでの交通計画論においては、主として道路混雑などの外部経済性の内部化に焦点をあてているが、様々な主体間のコーディネーションメカニズムに着目すれば、これまでの総合交通計画に対して新しい方法論を提示し、交通計画におけるパラダイムシフトを引き起こす可能性がある。
- ・ 本セッションでは、交通サービス経営の観点から交通現象におけるコーディネーションに着目し、コミュニティカードを通じた消費行動のコーディネーション、道路交通における交通量変動のコーディネーション、公共交通市場における戦略的補完性と調整の失敗、等について話題提供を行い、交通計画論における新たな視点と方法論について議論する。

2. 構成予定

3-5 名程度の話題提供とフロアを交えたディスカッション

セッションオーガナイザー:小林潔司教授

話題提供テーマと発表予定者

- ・コミュニティカードを通じた消費行動のコーディネーション(西田純二氏)
- ・道路交通における交通量変動のコーディネーション(宇野伸宏助教授)
- ・鉄道事業における上下分離のコーディネーションの現状と課題(江尻良氏)
- ・公共交通市場における戦略的補完性と調整の失敗(松島格也助教授)

他, 数名

スケジュール:午前 8:50~10:20

話題提供を希望される方は, 松島 kakuya@psa.mbox.media.kyoto-u.ac.jp までご連絡下さい。

(9)次回研究会

日時:未定(決定次第ホームページに掲載)

発表予定者:岸野 啓一氏(岸野都市交通計画コンサルタント株式会社)

話題:未定(決定次第ホームページに掲載)

文 責:菱田 憲輔