

第7章 高速道路コンセッション会社の事業戦略

本章では、スペイン、ポルトガル、フランス、イタリアの高速道路コンセッション会社の事業戦略について調査した。

高速道路コンセッション会社は、伝統的に高速道路事業の一環としてサービスエリアの商業施設の運営を直営または、サブコンセッションの形で行ってきた。それに留まらず、事業の実施に直接的に関連する業務（エンジニアリング、維持、運営）も多く手がけられている。さらに発展した段階にあるスペインでは、高速道路に限らず、駐車場、空港、物流施設などのインフラの建設・管理なども実施している例がある。

ここでは、高速道路コンセッション会社あるいはそれらが所属するグループ企業が、どのような事業戦略をもって事業分野拡大しているかについて調査した。

また、事業分野の拡大だけでなく、世界経済のグローバル化に伴い避けて通れない事業地域の多国籍化についても調査した。

7-1 スペイン

(1) 事業展開

スペインの高速道路コンセッション会社が属している企業グループの活動は、有料道路の建設・管理にとどまらず、空港、駐車場などの交通インフラ、情報通信インフラ、物流インフラの所有と運営にまで及んでおり、総合インフラ企業としての性格を有しているといえる。

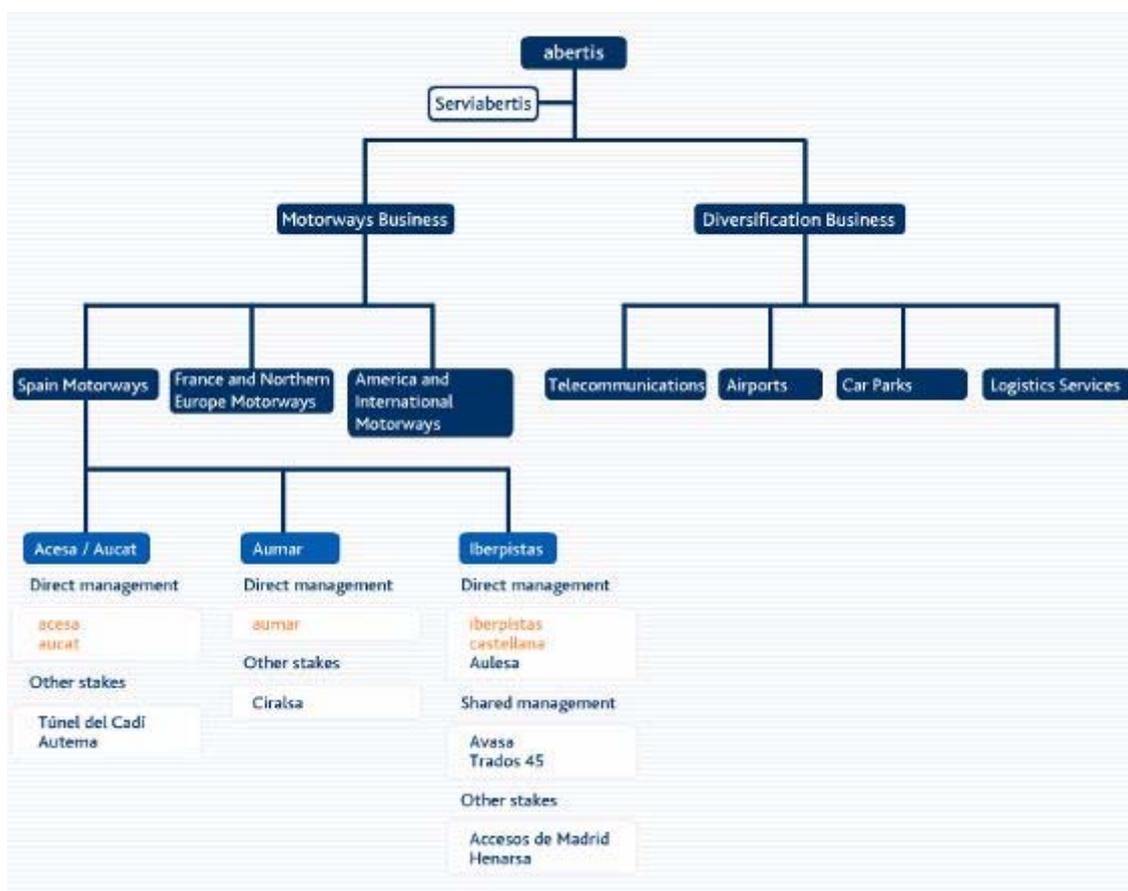
ここでは、代表的な高速道路コンセッション会社である Abertis 社及び Cintra 社のグループとしての事業展開について紹介する。

① Abertis 社

Abertis グループは、交通および通信インフラストラクチャーを管理、運営する業界第一の民間会社である。Abertis グループが直接管理するか、株式を有している会社は、60 社以上に及び、スペイン国内にとどまらず、ワールドワイドに事業を展開している。高速道路部門では、管理延長では欧州トップクラスで、時価総額と自己資金の点では欧州随一である。

Abertis グループは、長期的な観点からインフラマネジメントを行い、行政機関と緊密な協力関係を築きつつ、現地に根ざしたアプローチを通して、株主への安定した配当を確保することを基本戦略としている。

グループの組織図は図表 4.1.1 のとおりであるが、高速道路事業部門と関連事業部門に分かれていることがわかる。高速道路部門はスペイン、ヨーロッパ、アメリカの地域別の部門に分けられており、その下に Acesa, Aumar, Iberpistas などの個別の高速道路会社が属している。関連事業部門は、情報通信施設、空港、駐車場、ロジスティック部門に分かれている。



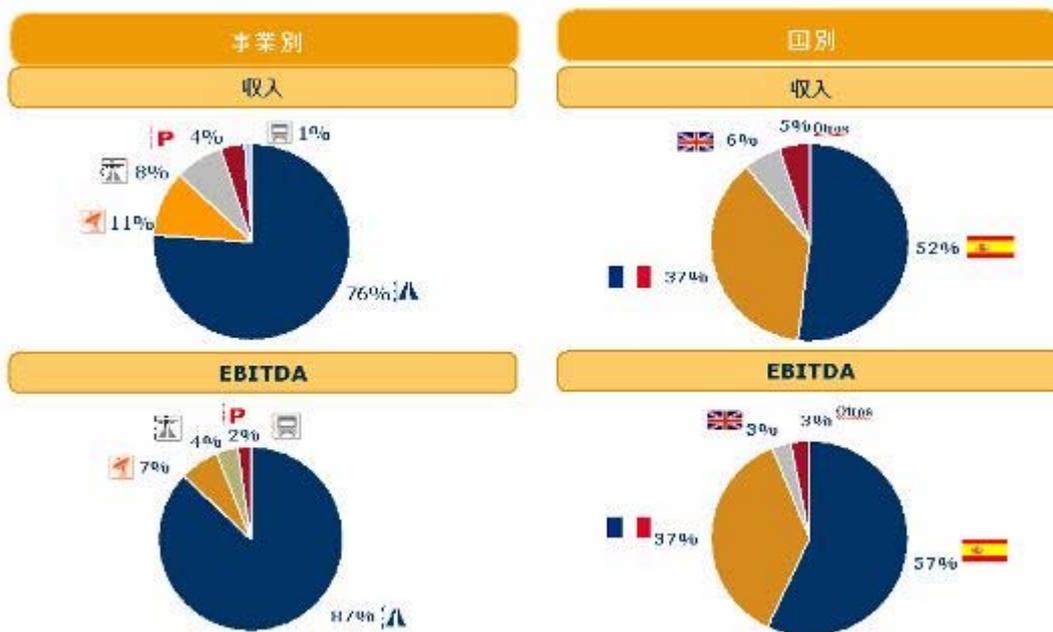
図表 7.1 Abertis グループ組織図

出典：Abertis グループ年次報告書

2006 年度のグループ全体の事業別の収入内訳は、図表 4.1.2 のとおりであり、高速道路 (76%)、情報通信 (11%)、空港 (8%)、駐車場 (4%)、ロジスティクス (1%) となっている。これを EBITDA¹で見ると、高速道路事業からの利益は 87%に達しており、高速道路事業は収益性が高い中核事業であることがわかる。

国別では、同じく 2006 年度で、スペイン (52%)、フランス (37%)、イギリス (6%)、その他 (5%) となっており、2005 年度に子会社化したフランスの SANEF の貢献が大きいといえる。

¹ EBITDA (Earning before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization:減価償却前営業利益) は、事業自体の収益力を評価するために用いられる指標で、実務上は税引前利益+支払利息+減価償却費によって算定される。



図表 7.2 Abertis 社の収入内訳
出典：Abertis グループ資料

国際展開の進展を見ると、Abertis グループの所在国は 1999 年には 5 ヶ国、3 部門であったものが、2007 年には 18 ヶ国、5 部門になっており、2000 年以降急速に国際化、多部門化を進めていることがわかる（図表 4.1.3、4.1.4 参照）。



図表 7.3 Abertis グループの海外進出状況（1999 年）
出典：Abertis グループ資料



図表 7.4 Abertis グループの海外進出状況 (2007 年)

出典：Abertis グループ資料

以下で事業部門別に事業内容を示す。

「高速道路事業」

スペインでは、有料高速道路の 68%は、Abertis グループにより管理されている。Abertis は持ち株会社であり、傘下の高速道路コンセッション会社として、Acesa 社、Aumar 社、Iberpistas 社、Aucat 社、Castellana 社がある。

また、Abertis グループは、カタルーニャ地方ピレネー山脈のカディ・トンネル、Autopista Central Gallega 社、M-45 (シャドウトル) などの管理会社の株式も有している。海外では、フランスで、SANEF 社の株式を取得して、フランスの有料道路延長の 21%を管理している。また、イタリアの Autostrade 社とポルトガルの Brisa 社にそれぞれ 7%と 10%出資している。

図表 7.5 Abertis グループ各社の高速道路供用延長 (スペイン)

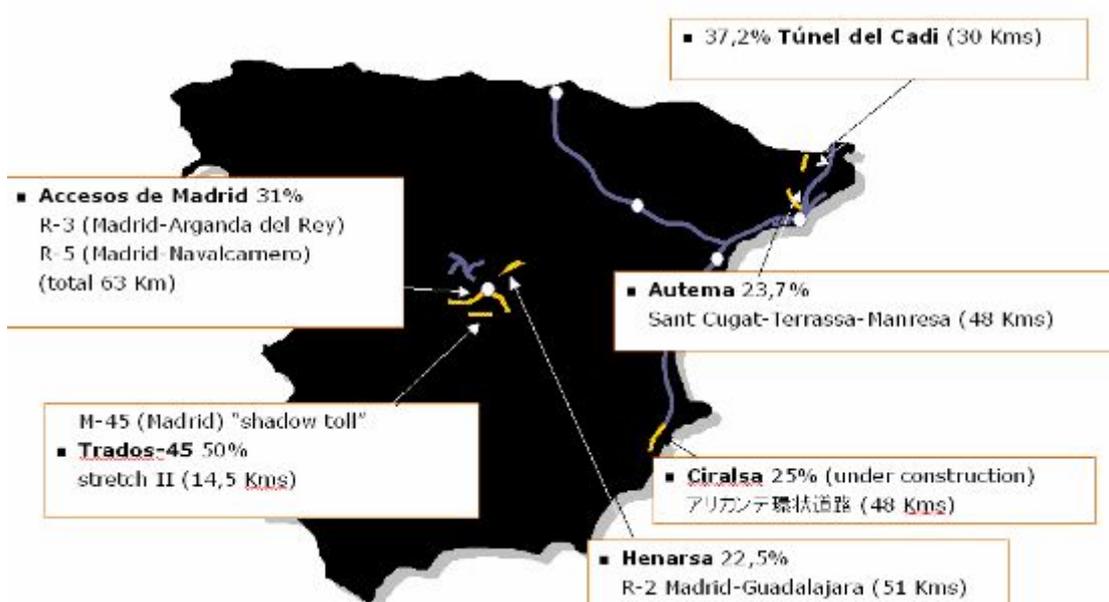
会社名	延長 (km)
Acesa	541
Aumar	468
Aucat	58
Iberpista	70
Castellana	25.52
Aulesa	38
Avasa	295
合計	1495.52

出典：Abertis グループ年次報告書



図表 7.6 Abertis グループの主要高速道路 (スペイン)

出典：Abertis グループ資料



図表 7.7 その他の有料道路運営

出典：Abertis グループ資料



図表 7.8 有料道路の海外進出状況

出典：Abertis グループ資料

【駐車場経営】

・駐車場については、2006 年末で 6 カ国（イタリア、ポルトガル、モロッコ、アンドラ、チリ、スペイン）、70 都市に 154 カ所、87127 台分の駐車スペースを保有しており、2006 年には 4870 万台の利用（前年比+3%）があった。

【ロジスティクス】

・Abertis グループのロジスティクス事業（倉庫、物流センター等）への累積投資額は、7300 万ユーロであり、倉庫 30 万㎡と関連会社のオフィス 70000 ㎡の管理を行っている。
 ・フランスにおいても傘下の SANEF 社と共同でロジスティック会社を設立した。

【情報通信インフラストラクチャー】

・Abertis グループは、ラジオ、テレビ、移動通信、電話、通信衛星のインフラを所有・運営しており、累積投資額は、3 億 2600 万ユーロにのぼる。
 ・Abertis テレコムは 3217 カ所の放送基地を保有しており、1200 万の家庭に配信している。
 ・Abertis テレコムが所有している光ファイバー網の延長は、541km である。

【空港】

・Abertis グループの空港への累積投資額は、7 億 12000 万ユーロにのぼり、4 ケ国で 8 ケ所の空港を所有又は運営している。



図表 7.9 Abertis グループの所有・運営する空港
出典：Abertis グループ資料

② Cintra 社

Cintra 社は、スペイン大手建設グループである Ferrovial 社の系列会社である。グループ全体の時価総額は、141 億ドル、Ferrovial 社は Cintra 社の 62%の株式を有している。

Ferrovial グループは有料道路コンセッション事業、空港事業、駐車場事業に関連する会社を保有している。

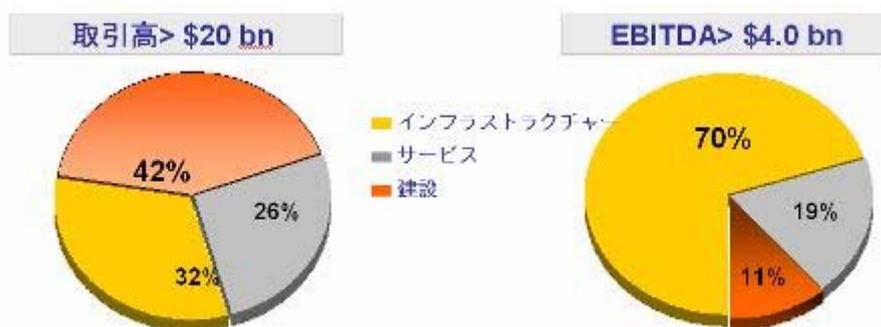


図表 7.10 Ferrovial グループ系列会社

Ferrovial グループの取引高のうち海外取引高の占める割合は、65%以上に達し、EBIT では78%以上である。

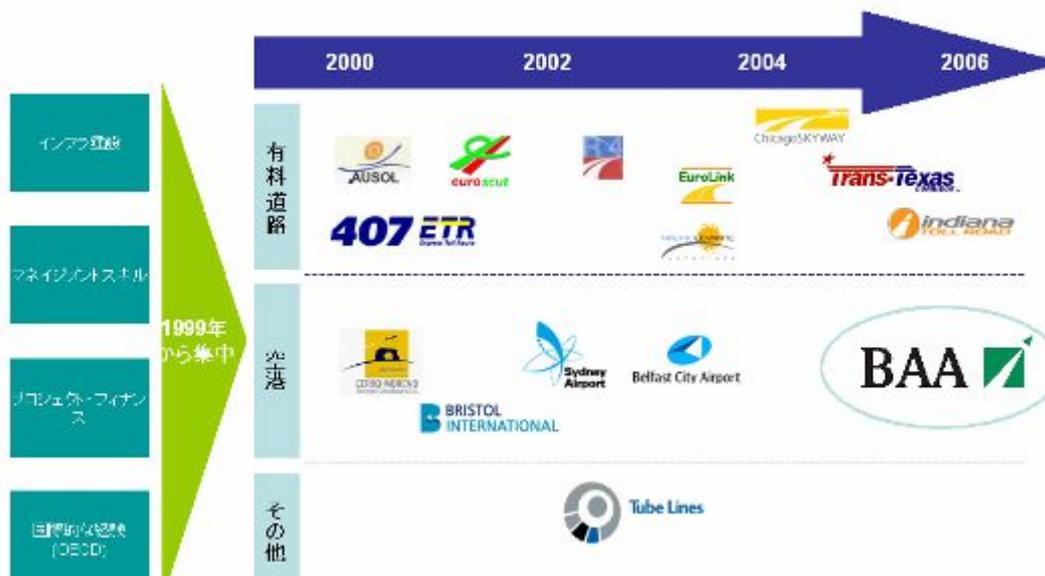
Ferrovial グループの2007年の取引高は、約200億ドルであり、EBITDAは約40億ドルである。事業分野別の内訳を見るとインフラストラクチャーが取引高の32%、EBITDAの70%を占めており、建設及びサービス関連事業に比べて収益性の高い事業であることがわかる。

グラフ：2007年主要数値（推計）



図表 7.11 2007年主要数値（推計）

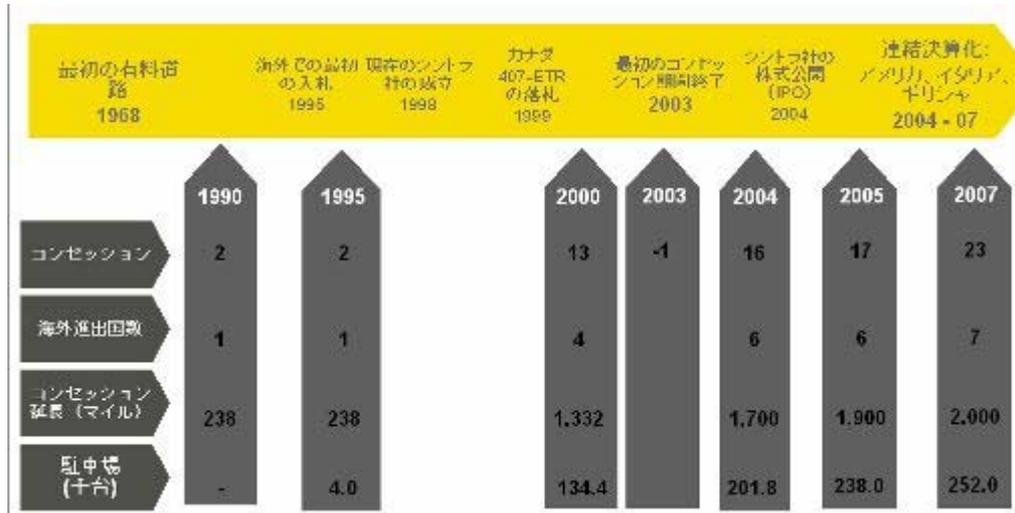
出典：Cintra 社資料



図表 7.12 Ferrovial グループ海外進出事業

出典：Cintra 社資料

Cintra 社は、コンセッションに基づく有料道路の建設、維持、運営に 40 年近い経験があり、2007 年 5 月において、時価総額は 86 億ドルである。



図表 7.13 Cintra 社の経緯

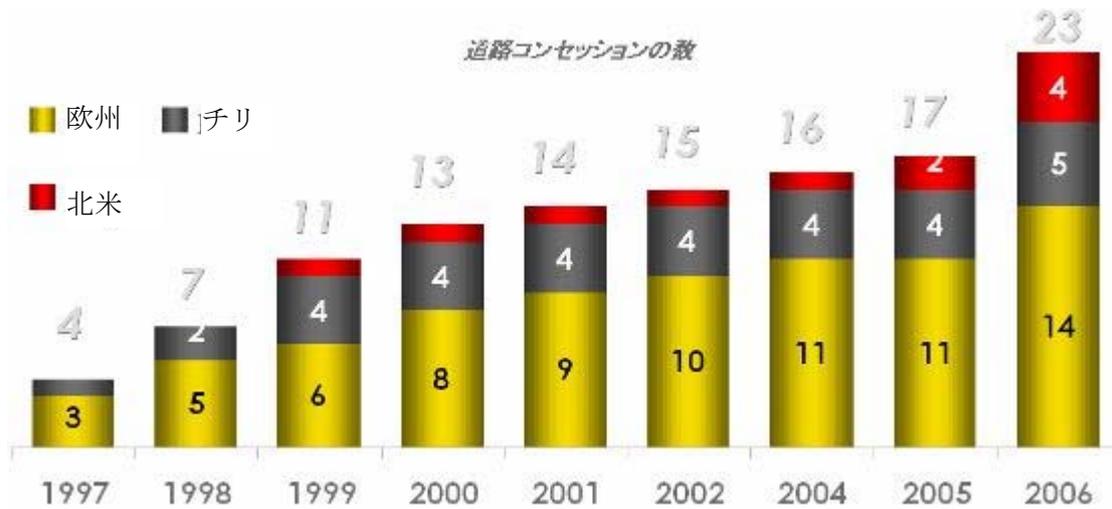
出典：Cintra 社資料

Cintra 社は、スペイン及び海外合わせて 24（3つが落札間近）の高速道路コンセッションを有している。7 カ国に進出し、総延長は約 3200km、コンセッションの平均期間は 73 年である。



図表 7.14 Cintra 社の道路部門海外進出事業

出典：Cintra 社資料



図表 7.15 Cintra 社の世界的な業績

出典：Cintra 社資料

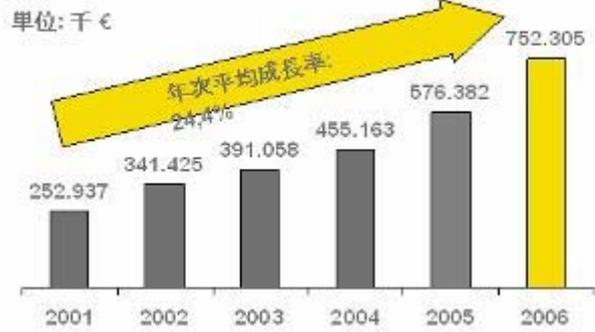
【Cintra 社の戦略】

Cintra 社は、常に長期的な戦略に基づいて投資を行っている。そして、ベンチマークを設定することにより、異なるコンセッション間の比較を行い、最適な運営とメンテナンスの実績を他のコンセッションにも適用している。また、財務面でも、様々な国々の通貨を利用して、資金調達、リファイナンスを行い、大規模かつ複雑な取引を成立できるだけのノウハウを有している。

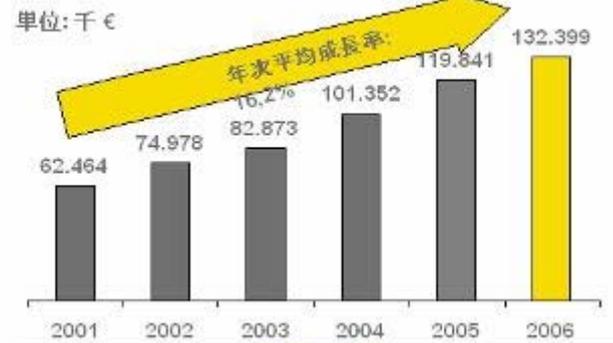
【Cintra 社の戦略の成果】

積極的な有料道路への投資により、有料道路料金収入は 2001 年から 2006 年に年平均で 24.4%増加しており、駐車場収入の同期間の伸びを上回っている。

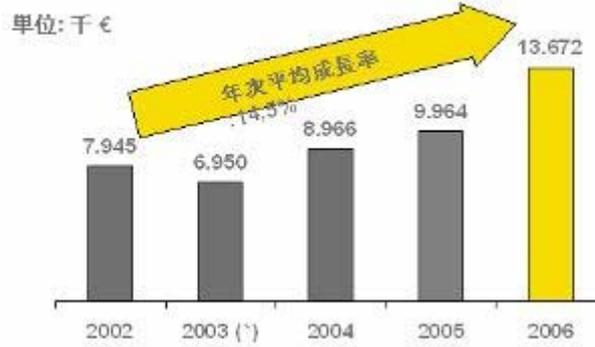
有料道路収入



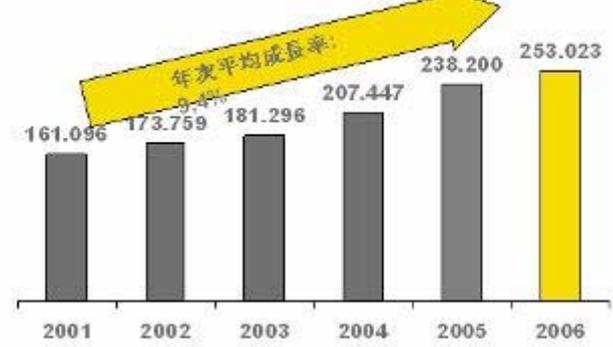
駐車場収入



有料道路投資



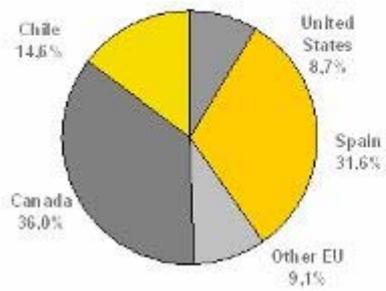
駐車場容量



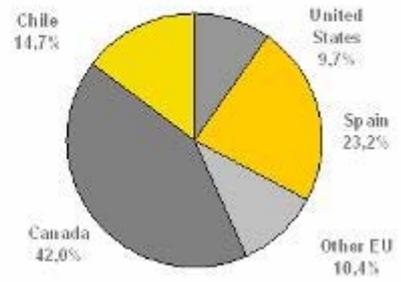
図表 7.16 各部門の成長率

出典: Cintra 社資料

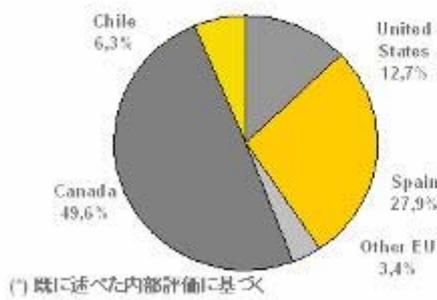
収入内訳



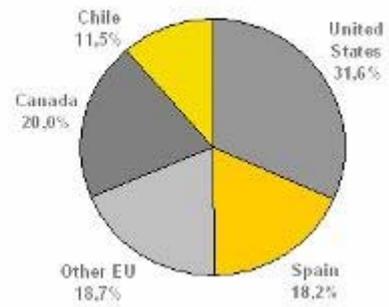
EBITDA内訳



主要資産評価額



国別投資内訳



図表 7.17 戦略の成果
出典：Cintra 社の資料

(2) 支援策、事業の手法

①支援策

- ・ 1972 年の高速道路法が、1999 年に改正され、高速道路コンセッション会社は、関連事業への進出が許可された。
- ・ 公的な支援措置（補助金、免税など）はない。

②サービスエリア事業の手法

- ・ コンセッション会社は高速道路の運営や商業施設の経営の一部、または全てを所有し、ビジネスを成立させている。その他のサービスエリア事業は、サブ・コンセッションを行っている。
- ・ サービスエリア事業のサブ・コンセッション料は、コンセッション会社とサブ・コンセッション会社の間で結ばれている契約により決定されている。
- ・ 商業施設のサブ・コンセッションの契約期間は高速道路コンセッションの期間を上回らない。
- ・ サブ・コンセッション会社と結ばれた契約は、関係当局により承認されなければならない。
- ・ サービスエリア事業の売上げは、総売上高の約 3%である。

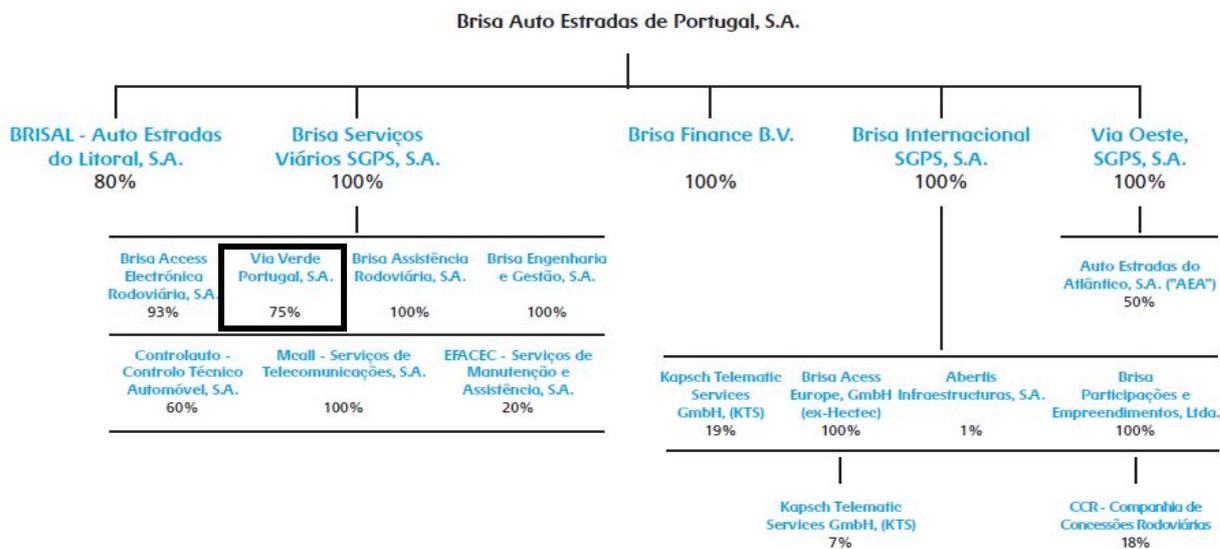
7-2 ポルトガル

(1) 事業展開

コンセッション会社は、高速道路区域内（休憩施設を含む）の事業を実施することができるが、休憩施設についてはサブコンセッション契約を締結している。また、高速道路上の運転手の視界外であることを条件として、広告を掲示して、広告料を得ることができる。また、サブコンセッション料は、売上高とサービスの質に応じて決定される。

ここでは、ポルトガルの代表的な高速道路コンセッション会社である Brisa 社について紹介する。

ポルトガル最大手の高速道路コンセッション会社である Brisa 社は、道路サービスの質的な改善を図る施策の一環として、自らの発意により、1992 年に、ETC 事業を開始した。2000 年には系列会社 Via Verde 社を創設し、車載器の販売、レンタルなどのサービスの提供、および、ETC システムの管理を担当させている。現在では、62%の利用者が、Via Verde を利用して料金の支払いを行っている。



図表 7.18 Brisa 社の関連会社の構成

出典：Brisa 社年次報告書

Brisa の関連会社とそれぞれの担当業務は以下のとおりである。

- Brisa Internacional : ブラジルの高速道路経営に進出
- Brisa Servicos : 関連事業の統括
- Via Verde : ETC 事業
- Controlauto : 乗用車の定期点検
- Mcall : 顧客サービス
- Brisa Assistencia Rodoviaria : 道路パトロール、道路施設の維持、改修工事
- Brisa Access Electronica Rodoviaria : 車両の維持補修、ドライバーへのサービス
- Brisa Engenharia : 建設プロジェクトのコーディネート、監視、マネジメント
- Brisa Conservacao : 道路の維持補修

以下に、Brisa 社のコンセッション契約における関連事業に関連する条項を記す。

Brisa 社コンセッション契約

第 5 章 資金調達

22. 4

コンセッション会社は高速道路の利用者から徴収した料金収入、サービスエリアの運営によって得た収入およびこの協定によって見込まれる収入、そしてコンセッションに含まれるすべての収入を得る権利があるものとする。

第 6 章 サービスエリア

44. 必要条件

44. 1

サービスエリアはコンセッション会社によって提示された設計図によって建設され、コンセッション当局によって認可されるものとする、これはすべてのインフラストラクチャーと設備が同様であるということを考慮に入れ正当としなくてはならない。

44. 2

コンセッション会社は、コンセッション当局にサービスエリアの設計図ならびに第 30 番と 31 番にあると一致した建設計画を提示するものとする。

44. 3

高速道路沿いに建設されるサービスエリアは、

- (a) 安全、衛生及び健康に関する基準を完全に満たし、同時にサービスエリアと周囲の風景が不調和を来さないという基準も満たすものとする、このような基準は建物の量感と構造の双方によってなされるものとし、またサービスエリアで 사용되는植生によっても達成されるものとする、そしてサービスエリアの利用者に公平、容易、安全、スピーディで効果的なサービスを提供するものとする；
- (b) 高速道路の利用者にリラクゼーションのための空間を提供する休憩施設を含むものとする、燃料と潤滑油の供給センターも同様に含むものとする。
- (c) サービスエリアとその構成物に対し該当し、効力を有する法令を尊重する、特に1994年5月14日の75-Aの行政命令の条項にあるものを尊重する。

44.4

コンセッションの対象となる区間で建設が予定されているサービスエリアが連続する際の距離は、50kmを上回ってはならない。

45. サービスエリアの建設と運営

45.1

コンセッション会社は、コンセッション当局からの相応の同意なしにはサービスエリアの運営あるいはその一部のために、第三者を下請負あるいはほかの形式で雇用することはしないものとする。

45.3

サービスエリアを運営する第三者がどこに帰属するかには関わらず、コンセッション会社は自らの権利を保持し、これに関するコンセッション契約によって生じる義務履行の主体であり続けるものとし、コンセッション当局に対する唯一の法的責任を負った法人として存在する。

45.4

コンセッション当局は、前項に抵触することなしに、当該の第三者に対して、コンセッション契約から生じるいかなる権利をも直接に行使するものとする、特にコンセッション会社との契約を終了させる権限を与えられている。このことはとりわけコンセッション契約に記されている、あるいはこれに関しコンセッション契約に提示されているもしくはコンセッション会社に対して当局が拘束力を発揮するように定められた条項において義務の遂行がなされていないという理由に対して契約を打ち切る権限を与えられている。

45.5

前項にいう契約の満了は、コンセッション当局がコンセッション会社と当該のサービスエリアを運営する第三者に通知をしてから6ヶ月よりも前には実施されない、この通知には当局が不満とした点およびこのようなサービスエリアの運営契約を終了させる可能性があることを指摘するものとする。

45.6

45.4に企図された権利は、45.1番にある認可に基づいてコンセッション当局に提示されたサービスエリアの運営に関する契約において、はっきりと確保されなくてはならない。

(2) 支援策、事業の手法

① 支援策

- ・ 関連事業に関する公的な支援スキームはない。
- ・ 政府は、ポルトガルの高速道路会社は海外に進出して事業を展開できるだけのノウハウを有していると考えている。
- ・ Brisa 社の ETC 事業は、当初は、コンセッション契約には含まれておらず、独自に開始された事業である。

② 事業の手法

- ・ サービスエリアの商業施設は、以下の方法によって運営されている。
 - ・ コンセッション会社の直営
 - ・ 外部の運営会社へのサブ・コンセッション
- ・ ETC：Via Verde Portugal ポルトガルにおいて全てのETCシステムを運営するVia Verde Portugalが運営している。
- ・ 路側支援業務：各コンセッション会社は自身の管理するコンセッション高速道路ネットワークにおいて、路側支援業務を行う会社と契約をしている。
- ・ サービスエリアにおけるガソリンスタンド、レストラン、ホテル、及び同類のものを運営する外部の会社とサブ・コンセッション契約を結んでいる。
- ・ サブ・コンセッション契約では、売上げとサービスの質により、高速道路コンセッション会社に対するサブ・コンセッション料を決定する。
- ・ 特定の法律上の規制はない。
- ・ 高速道路事業の収益に間接的に貢献している。
- ・ サブ・コンセッションの業者は競争入札により選ばれていることが多いが、その手続きは強制ではなく、コンセッション会社がサブ・コンセッション会社を指名することができる。
- ・ 関連事業の売上は全売上高の約2%を占めている。

7-3 フランス

(1) 関連事業

- ・ コンセッション会社による事業展開はサービスエリア事業、光ファイバー網の通信事業への賃貸事業が中心である。
- ・ 各高速道路会社は「オートルートトラフィック」に交通情報の提供を委託している。「オートルートトラフィック」は、フランスとヨーロッパにおける 10,000Km 以上の高速道路の交通情報を、全てのメディア（インターネット、テレビ、その他）に提供している。
- ・ 光ファイバー網は、高速道路ネットワークの情報通信のため導入され、現在、使用されている。この光ファイバーの一部は、この通信ネットワークを構築するのに必要だった高額な資金を回収する為に、外部事業者に貸し出される。

「サービスエリア事業」

- ・ サービスエリアでの事業の業者は、競争入札により選定される。
- ・ コンセッション会社は、サブ・コンセッション会社にサービスエリアの土地を賃貸する。
- ・ サービスエリアでの主要な関連事業には、ガソリンスタンド、ケータリング、ホテル、地場産業の販売、両替などがある。
- ・ サブ・コンセッション会社はコンセッション会社にサブ・コンセッション料を支払っている。

「光ファイバー事業」

- ・ 携帯電話事業への新規参入業者の光ファイバーの賃貸需要が増加したため、高速道路の情報通信用等に設置した光ファイバー網の賃貸を行っている。

「ASF 社」

- ・ ASF 社は、光ファイバー網の道路使用料が、2006 年度収入の 0.5%を占めている。その他、交通情報サービスの提供、大型車専用 ETC 車載器などの関連事業も行っている。
- ・ 親会社である VINCI 社は、高速道路（主に COFIRROUTE 社と ASF 社）、駐車場、空港、スタジアムの建設、運営、維持のコンセッション事業を世界規模で展開している。
- ・ VINCI 社の収入の事業別内訳は、高速道路事業 84%、駐車場 12%、その他の事業 4%となっている。地域別内訳は、フランスで 94%、その他の欧州諸国 4%、欧州以外の国で 2%となっている。

「SANEF 社」

- ・ 同社は民営化に伴い、スペインの Abertis 社が筆頭株主となったが、その Abertis 社とフランスにおいてロジスティック（物流）会社を設立した。

「有料道路事業の採算への貢献度」

- ・ 関連事業による収益は業務収入全体の 2%に満たない、通行料金収入に比べてごくわずかであり、コンセッション会社の採算に大きな役割を果たしているとはいえない。

（2）支援策、事業の手法

①支援策

公的な支援（補助、免税など）はない。

②事業の手法

- ・ 関連事業はサブコンセッションにより行われている。
- ・ サブコンセッション会社は、コンセッション会社にサブコンセッション料及びその他料金を支払っている。これらは、関連事業の売上高を基に計算されている。
- ・ サブコンセッションの業者は競争入札により選定されている。原則として、サブコンセッションの業者は、自らが施設を運営するサービスエリア建設のための資金の提供をしない。ただし、サブコンセッションの為の仕様書に規定されている特別なケースにおいては別である。
- ・ AREA社の場合、ガソリンスタンド、レストラン及びホテル等の事業の採算はとれていない。

7-4 イタリア

(1) 関連事業

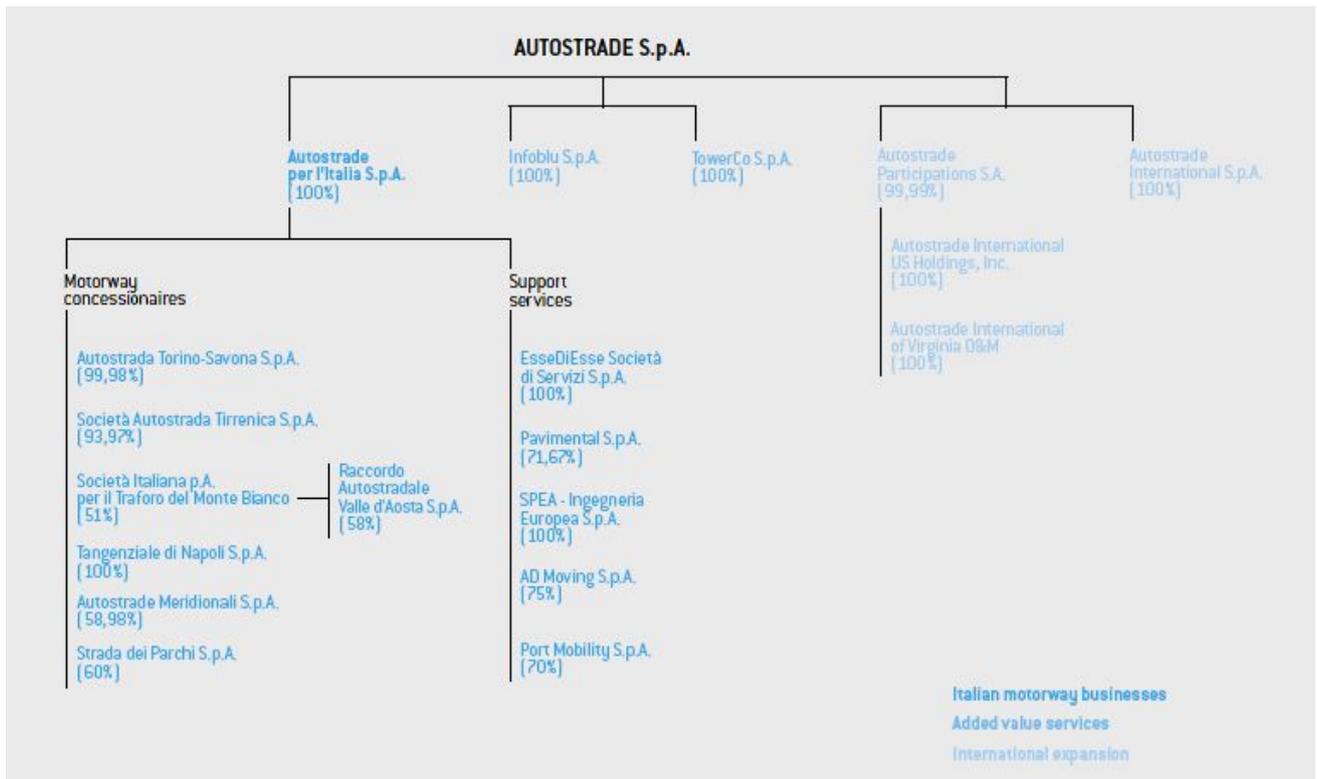
ここでは、Autostrade社の民営化と関連事業について述べる。

① Autostrade社の民営化

- ・ 1992年に、欧州連合条約に関する基本合意において、国の累積債務、財政赤字の対GDP比が提示され、イタリア政府において財政再建が課題となった。イタリア政府は産業復興公社（IRI）等の国営企業の株式会社化を発表した。
- ・ 1993年に、国有企業の株式売却、業務拡大について定めた法律が制定され、Autostrade社に関して、政府保証の資金調達廃止、事業制限の廃止、国の最低出資比率の廃止が決められた。
- ・ 1999年6月から11月にかけて欧州委員会と協議のもとAutostrade社の民営化を決定。株式は公開され、2000年3月にIRIの保有株式が全て売却されて完全民営化された。

② 民営化後の動向

- ・ 2002年からの組織再編（「地中海プロジェクト」、2003年7月に完了）により、Autostrade社は持株会社化され、Autostradeグループの構成は図表4.3.1のとおりとなった。
- ・ また、2007年5月に、Autostrade社はAtlantia社に名称変更された。
- ・ 高速道路部門は、Autostrade per l' Italia社を始めとする8つのコンセッション会社によって構成され、合計で3408kmの高速道路ネットワークを建設・管理している。
- ・ 高速道路事業をサポートするサービス部門は、Spea社(高速道路の計画、施工管理、モニタリング、定常的な維持工事担当)、Pavimental (舗装、維持担当)、AD Moving(広告、サービスエリアのイベント管理担当)、Port Mobility社(チッタベッキア港の管理担当)等によって構成されている。
- ・ Atlantia社は、海外においてポーランドのStalexport社（鉄鋼販売及び有料道路建設・管理会社）、チリのCostanera Norte社(有料道路管理会社)、アメリカのAutostrade International of Virginia O&M社（ダレスグリーンウェイの管理会社）の株式を保有している。
- ・ Atlantia社は、さらに中核事業に関連する事業として、Infoblu社を通じて高速道路の交通情報提供事業、TowerCoを通じて高速道路沿道の通信施設の設計、建設事業に進出している。また、ETCのブランドであるTelepassの技術を応用して、シエナ、ペルージャ、フィレンツェの市街地への電子的なアクセスコントロール技術を提供している。
- ・



図表 7.19 Autostrade グループの構成
出典：Autostradeグループ年次報告書(2006年9月)

「有料道路事業の採算への貢献度」

関連事業の収益がコンセッション会社の業務収入に占める比率は各社で異なるが、平均して3.5%~4%である。こうした道路関連事業による通行料金収入全体への貢献度は、アウトストラード社の場合が最も高く、その比率は約5%である。子会社が経営する関連事業はまだ利益を生むまでには至っていない。

(2) 支援策、事業の手法

①支援策

公的な支援（補助、免税など）はない。

②事業の手法

- ・ サービスエリア内での商業施設（ガソリンスタンド、ケータリング、軽食堂、ドラ

ッグストア、ミニマーケット、ホテル等) はサブ・コンセッション契約によって運営されている。

- ・ ANAS とのコンセッション契約で、サービスエリアのサブ・コンセッション料の 2%²を国に支払うことが規定されている。
- ・ コンセッション会社は、サービスエリアの商業活動に直接従事することが認められているにもかかわらず、こうした例はない。こうした活動は、ガソリンスタンド、ケータリング、ホテル等の専門会社に任せた方がうまく行くというのが、コンセッション会社の共通した認識である。
- ・ サブ・コンセッション料は市場価格に基づき、交渉によって決定される。
- ・ 業者は競争入札により選定されている。

² 2008 年からは 5%に引き上げられる予定

