

## 研究ノート

# 資本金ゼロの空港経営戦略

— トロント国際空港の民営化モデル —

村 山 元 英  
中 條 秀 治

キーワード：共棲の経営哲学と経営戦略、コーポレートガバナンス、  
借入戦略と公会計制度、航空会社への料金設定、  
空港民営化と都市開放の鍵

### はじめに

先ずははじめに、平成15年度の中京大学企業研究所からの助成金と、同年度の中京大学個別研究費助成金を頂戴して、平成14年度の「空港と都市」の共同研究（中京大学助成の特別共同研究プロジェクト）を海外で継続研究できたことに向けて私ども中條・村山共同研究チームは感謝の意を表したい。

今回の海外空港研究は、視点を変えて次のテーマでの現地調査を迫行した。

1. カナダのトロント国際空港の先端的な経営哲学と経営戦略
2. モントリオールで国連機関（ICAO）の最近の空港統制と合議過程の動向
3. ワシントンで米国連邦政府航空局の国家戦略と地方空港との統合関係
4. ビジネス・ジェット時代の航空産業の変容と空港経営のその適合戦略
5. 米国の地方空港のネットワーク組織と政府との協調関係
6. 米国空港経営の人的資源開発、教育訓練、資格認定機関の組織と制度
7. NYCのデタポロ空港でコーポレート・ジェットの活用状況と空港変革
8. 空港と都市の賑わい開発を、マンハッタンの都市集客観光産業で探る

本年度の第1次・海外空港研究の行動日程は次の通りである。

平成15年度・中京大学・中條／村山両教授の海外空港研究プロジェクト  
現地面接調査日程（平成16年2月22日～3月2日）

Itinerary for Airport and City Research / Feb. 22-March 2, 2004/02/19

Meeting and Visit Research Schedule

Feb. 23(Mon.) 10 AM meeting: Greater Toronto Airports Authority (GTAA)

Mr. Steve Shaw, V.P. Corp. Affairs (Tel. 416-776-3803)

Ms Judy Fountain, V.P. and Chief Financial Officer

GTAA Bldg. (next to Toronto Pearson Internatl. Airport) (40min. drive from downtown)

3111 Convaire Drive(Intersection of 401 Highway and Renforth Drive)

Feb. 24 (Tues.) 2 PM meeting: ICAO (Dr. Assad Kotaite, Pres.)

Chief, Aerodromes, Air Routes and Ground Aids Section

Member of Airports Economics Section

Denis Chagnon, External Relations & Public Info. Office (Tel: 1-514-954-8220)

(fax: 1-514-954-6376) dchagnon@icao.int

International Civil Aviation Organization

999 University Street, Montreal, Quebec, Canada, H3C 5H7

Feb. 25 (Wed.) 2 PM meeting: Federal Aviation Authority (FAA)

Mr. Robert Yatzeck, Manager, National Planning Division(tel: 267-8791, 3451)

Room 615F, FAA Headquarters, 800 Independence Ave., S.W., Wash. D.C.

Feb. 26 (Thurs.) 10 AM visit: Natl. Bus. Aviation Assn., Inc (NBAA)

Mr. Pete West, Sr. Vice Pres., Govt. and Public Affairs

1200 18th St., NW, Suite 400, Wash. D.C. 20036-2527

Tel: 202-783-9262 Fax: 202-331-8364

Feb. 26 (Thurs.) 1 PM visit: Regional Airline Assn.

Ms. Deborah C. McElroy, President

2025 M St., NW, Suite 800, Wash. D.C. 20036-3309

Tel: 202-367-1170 Fax: 202-367-2100

Feb. 27 (Fri.) 10 AM meeting: Teterboro Airport

Mr. Lanny D. Rider, Manager, Tel: 201-296-4737 Fax: 201-296-0499

Teterboro Airport Manager's Office, Port Authority of NY and NJ

90 Moonachie Avenue, Teterboro, NJ 07608

Ms. Terri Lee(Exec. Asst.) 201-807-4020

Feb. 27 (Fri.) 2 PM meeting: NYC & Co. Conv. & Visitors Bureau

Ms. Makiko Matsuda, Manager, Asia Tourism Development

NYC & Company, Conv. & Visitors Bureau, Major Events & Promotion

810 7th Ave., NYC, 10019

Tel: 212-484-1248 Fax: 212-246-6310 mmatsuda@nycvisit.com

Feb 28 (Sat.), Feb. 29 (Sun.): NYC field trip: Airports and City Tourism

Air flights

Feb. 22 (Sun.) lv. Narita UA 882 17:50 Arr Chicago 14:15

Feb. 22 (Sun.) lv Chicago UA 1016, 15:45 Arr Toronto 18:26

Feb. 25 (Wed.) lv. Toronto UA 7219, 06:00 AM, Arr. Wash./Dallas 07:45

Feb. 27 (Frid.) lv. Wash./Dallas UA 7790, 06:40 Arr. NY/La Guardia, 07:52

Mar. 1 (Mon.) lv. JFK UA 801, 11:30 AM arr. Narita 15:35 Mar. 2 (Tues.)

Hotels

Toronto: Toronto Hilton Feb. 22 (Sun.), 23 (Mon.), 24 (Tues.)

Wash. D.C. Hilton Wash. & Towers, Feb. 25 (Wed.), 26 (Thurs.)

NYC: NY Metropolitan Hotel, Feb. 27 (Fri.), 28 (Sat.), 29 (Sun.)

以上の研究日程と研究テーマ紹介は積み上げ型の学問の手法紹介と今後の共同研究呼びかけの参考資料である。また、海外空港の現地研究展開にはそれなりに事前の見えない「異文化コミュニケーションの調査技法」があり、この分野での特殊技法については麗澤大学教授のM. K. ムラヤマ（比較文化論／応用言語学）の協力を得た。

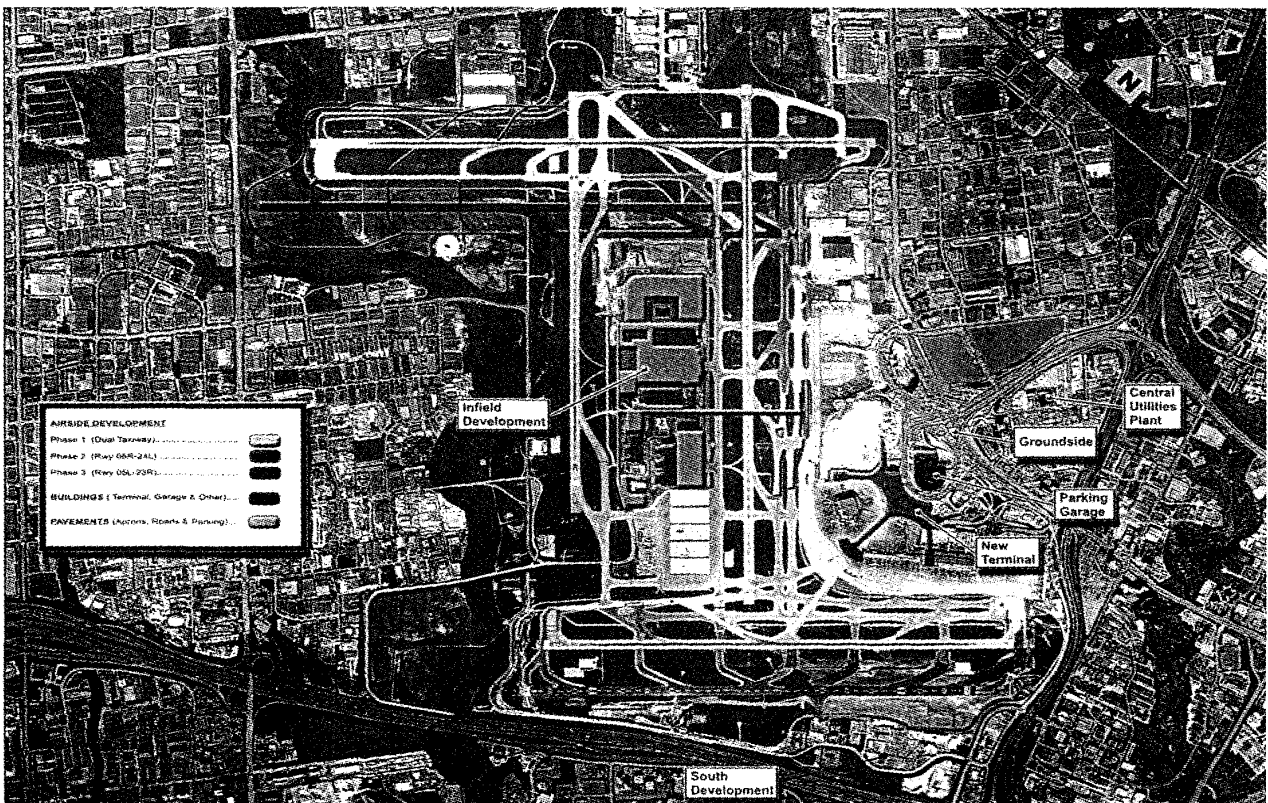
本稿は前述8つの研究テーマの最初に掲げた「カナダのトロント国際空港の先端的な経営哲学と経営戦略」に的を絞り中間的な報告をこれからまとめるとする。この研究テーマを選んだ理由はMr. Louis A. Turpen（レイ・A.ターペン氏）への関心からであった。Mr. Louis A. Turpenは現在“GTAA”（Greater Toronto Airport Authority）のCEO（Chief Executive Officer、代表執行役員）で、President（社長）であり、サンフランシスコ国際空港からトロント国際空港へスカウトされた、空港経営の専門職業的経営者である。

『空港文化・新企業戦略－空の民営街道論』（村山元英著 中京大学企業研究所／文眞堂発行2004）の中に紹介したサンフランシスコ国際空港を調査したとき、同空港の総支配人（空港公団総裁）だったMr. Louis A. Turpen（レイ・A.ターペン氏）の経営者能力の名声について多くのことを聞いてきた。このことが今回のGTAA経営研究の動機である。

その名声とは空港経営についての「戦略開発、リーダーシップ、そして文化創造」の能力発揮である。日本のワールド・サッカー・チームの強化に、外国人の監督プロフェッショナルが雇われるように Mr. Louis A. Turpen もアメリカの空港からカナダの空港に招聘されて、カナダの空港経営の再生のための人的資源となっている。ここにカナダの国家戦略と企業戦略、そして都市/地域戦略の新しい空港民営化モデルをみいだすことができる。日本の空港民営化の方向にも示唆できる“1つの超境界的モデル”(行政と企業の官僚制の創造的破壊)が、財政と人事の危機管理に直面したカナダのトロント国際空港の民営化事例研究にありそうで興味がつきない。トロント国際空港図は、図1と図2にある。

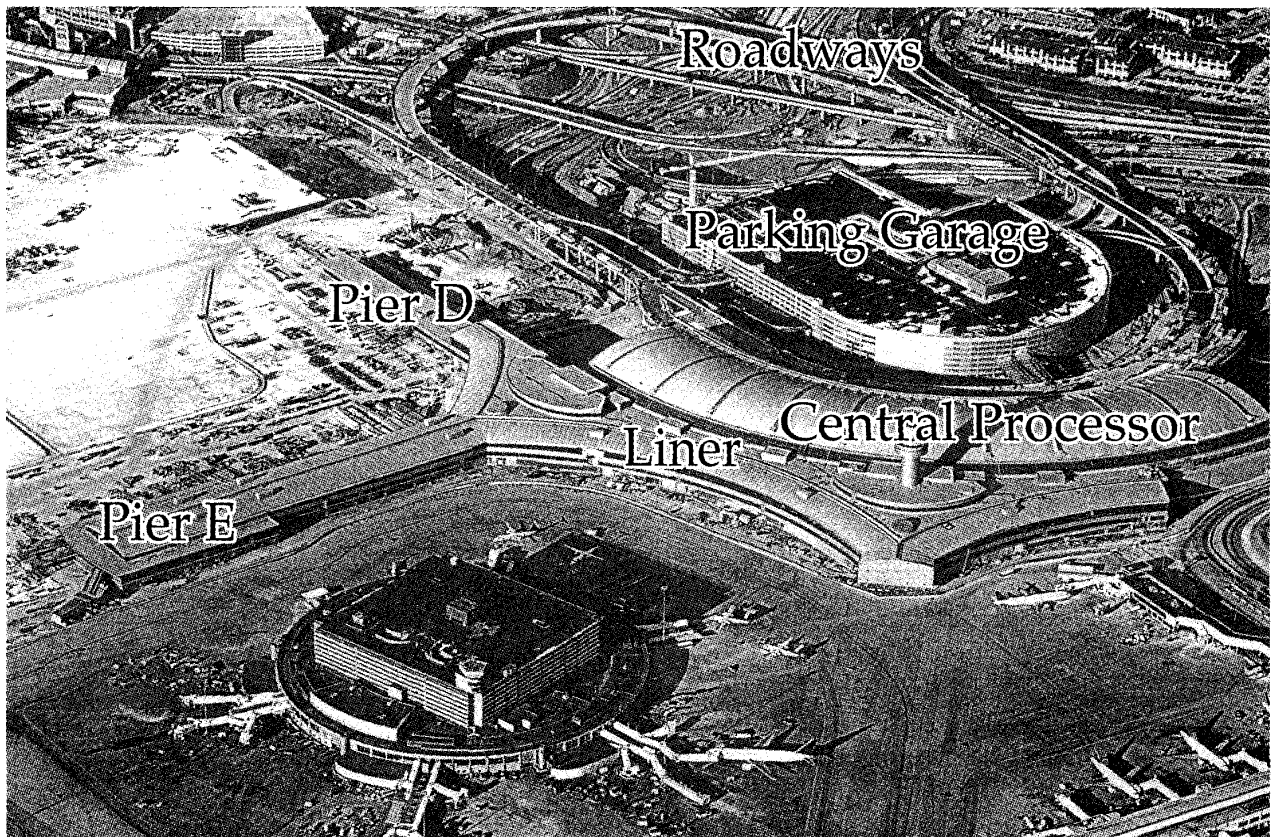
なお本稿の依拠資料は、現地でのトロント国際空港公団(GTAA)の Ms Judy Fountain, V.P. and Chief Financial Officer と Mr. Steve Shaw, V.P. Corp. Affairs との面接情報に加えて、現地で入手したGTAA (Greater Toronto Airport Authority) 発行の『Years of Accomplishments』『Airport Development Program Progress Reports 2002 Prepared March 2003』『Feasibility Report for The Greater Toronto Airport Authority Prepared by Landrum & Brown, Inc.』、『2004 Airline Rates and Charges—Lester B Pearson International Airport』Prepared by the GTAA などである。

図1 TORONTO - LESTER B. PEARSON INTERNATIONAL AIRPORT



出所：Airport Development Program Progress Report - Year 2002

図2 Aerial View of Terminal Development Program, December 2002



出所：Airport Development Program Progress Report - Year 2002

## 資本金ゼロで共棲の経営哲学

前近代的なシステム段階では、行政でも会社でも、所有と経営の一致を望む。組織支配の絶対性は、所有と経営の非分離一致を条件とするからである。そこでは所有支配が経営支配に直結するので、資本家的経営者の誕生と組織支配の企業家的経営が競争的優位の構造と機能を組織内に確立している。

だが、国家の所有支配や株式所有などの特定の所有者が挫折し、あるいは株式所有の特定化や公的財産使用の固定化への批判が都市の消費社会構造から高まると、所有大衆化（株式化、民間化、市民化、国民化）を形づくる動きの市場意識とその行動機能の表現現象がめだつようになる。言い換えると、所有と経営の一致を表面化しない方向での、「所有擬似化」と「経営擬似化」の“隠れ蓑”が大衆知の台風に耐えられなくなる。

カナダ連邦政府は国営の空港経営の財政破綻から、苦し紛れに法的監視機能と空港用地の所有権だけを連邦政府は残して、総ての空港使用权と人事・財務・開発を含む経営権を民間能力に経

営信託する形をとった。その結果として、既存の空港経営の所有と経営のモデルを創造的に破壊し、その後の新モデル形成に組み替えることに成功した。

資本金ゼロの経営哲学は、株主存在の否定である。株式の行政所有や会社所有、そして個人所有が株式の持ち株数によって階層社会が形成される。その物理的制度は大株主支配と株式分散化の弊害も作りだす。株式会社制度と官僚型行政組織とは歴史的には磨かれてきた比類なき構造と機能を持つが、さりとはいっても、必ずしも現代の理想的組織とはいえない。そこで、国家主体と地域主体の綱引きや、行政型経営と企業型経営の相克の中での、空港経営の改善と新組織開発が革新的に要請された。

カナダのトロント空港会社（GTAA）における、株主の存在否定への誇りはどこからくるのだろうか。この問題は、「会社とは何か」を再考させる問題提起である。GTAAが株式会社だとして株式が市場に出回れば、お隣の強国アメリカが年金基金で英国空港会社（BAA）を買ったように投資の対象か持ち株数の積み増しで企業支配の契機をつくるだろう。そうすると、国営のカナダ空港は、アメリカとの競争構造でより不利になり、かつまた、カナダ国民は自国の国家威信への疑問を持つようになる。

資本主義の市場原理と競争原理のアメリカ型グローバリズムからの戦略的防衛の経営基本哲学は、所有戦略の哲学再構築の過程にある。グローバルな資本主義に対して、ローカルな地域主権やナショナルな国家主権を持続させる方向の“グローカリズム”経営哲学もある。地方が世界で、世界が地方とする収斂と分散との均衡を自然学とする棲み分け秩序が、なるべくしてなる“グローカリズム”経営哲学である<sup>1</sup>。

この生物的自然思想は、最適者生存の自然淘汰や突然変異のダーウニズムを基本価値とする闘争原理と異なる。それは、今西錦司の「強者と弱者の間での断絶だが、時と場の生命的共有の総体的秩序は持続させている、とする共棲原理」である。今西理論は“もとは一つの”細胞の発生の生命誕生起源に還る思想である。GTAAの空港経営哲学が、まさに今西錦司の「棲み分けの哲学」を組織社会化しているといえる。そのことをこれから説明しよう。

**第1の共棲の原理は、「種」社会と“種”社会との関係」、即ち、「株式の種」社会」と「社債／借入の種」社会」との関係の論理である。個体が種を形成する。個と種とがどのように同位社会を形成しているかが次の問題がある。その次に、異なる同位社会間の複合社会化の問題を考えざるをえなくなる。**

会社制度では、“株式”の所有／被所有の論理がダーウニズムの弱肉強食のグローバリズムをそのまま当てはめる場合が多い。

だが、“社債”の所有／被所有の論理は、株式所有と比べて、所有の固定化を相対的に排除し組織支配への回避と所有支配への危機管理手段となる。簡単にいえば、株主権者と社債権者／信用

保証の違いであり、後者は前者と比べて、会社主体に対して経営的な支配関係よりも金融的な信託関係にあり、相対的には経営支配を求めている。

逆な言い方をすると、特定化した「株式の所有／被所有の“種”社会」の方が、特定化した「社債／借金の所有／被所有の“種”社会」よりも、空港経営を固定化しがちであり、空港経営主体の弾力化への弊害要因をつくりだす。

GTAAの空港経営は、株式所有／被所有の構造と機能からの脱出を知識創造した。そして、「脱行政化」と「脱株式化」を求めた、複眼的な戦略的視点での「社債／借金の“種”社会」を消費生活構造化する経営である。別な言い方をすると、外部資源としての社債／借入と、内部資源としての経営との“取り合わせの妙”（strategic positioning）が、空港民営化を自然社会化する。外部環境と内部環境とを戦略的に再構築し、その“取り合わせの妙”の資源活用が、GTAAの地域社会との共棲的な戦略特性である。

通常会社では、「株式の種」と「社債／借入の種」との共棲が1つの会社に実在する。だが、GTAAは、「株式の種」を排除した。その決断は、株式会社制度の限界を知り尽くした経営の匠のなせる技である。

国際比較してみると、カナダのGTAAは“社債／借入の種”を純粹培養し、一方、英国のBAAは“株式の種”を純粹培養している。両者は空港民営化の道を選んだが、カナダのお家の事情は、英国のそれよりも、M&Aや株式市場の投機性からの防御戦略を強く感じさせるものがある。言い換えると、BAAの空港完全民営化に対してある種の批判的視点が、株主所有を否定し地域社会を優先させたGTAAの戦略的民営化の方式から推察できる。

“社債／借入の種”としてのGTAAは、“株式の種”の会社のように株式価値の流通力を重視する会社ではない。GTAAは、会社と地域、会社と行政、会社と金融との多元的關係での「経営信託」の会社経営である。言い換えると、株主実在の会社主体を放棄して、顧客サービスや地域サービス、そして、環境と安全へのおもいを主眼とする経営実在の会社主体がGTAAの空港経営そのものであり、その持続の能力である。

社債権者や信用保証者／手形貸付権者とGTAAの間にも、信用保証に値する「経営信託」の考えがある。社債／借入による「経営信託」の方が、株式数を絶対視する物理的關係の株主中心主義よりも、より人間関係重視の企業文化の価値と構造とに出会える。

かくして、“社債／借入の種”の会社GTAAは、カナダの国家秩序と地域社会を持続させる生物的サイクルの機能を再生し、GTAAの会社組織を外部環境の変革に沿って自然社会化させていた。

第2の共棲の原理は、「会社の“種”社会」と「行政の“種”社会」との關係の問題である。異なる“種”社会間での複合社会化が次の問題となる。

割り切った言い方をすると、「株式会社の“種”同位社会」（民間会社群）と「行政機構の“種”同位社会」（中央行政群や地方政府群）の関係の論理が、空港民営化の本質問題である。

異なる種社会の間での複合社会化の实在が、今西流の共棲原理である。具体的に言うと、「行政と会社の関係」をはじめとして、「地方と国家の関係」、「異業種産業の関係」、「市民大衆と職業専門家の関係」で、それぞれの異なる種社会が共存共栄し、異種総合化する過程でそれぞれの異なる種社会の生命が持続する仕組みが働き、その種の持続性が共棲の原理で自然社会化する。自然秩序の総体的生命が持続するように、トータルに社会経済の秩序を共有できる共棲の論理が、「GTAAと国家」、「GTAAと地域社会」、そして「GTAAと企業群や産業構造」の異種間ネットワークの仕組みの中に確立していた。

会社の経営目的は、営利性の企業利潤と企業の持続性である。行政の経営目的は、非営利性の公益と社会サービスの提供とそのサービスの持続性である。企業と行政とは、営利と非営利の対立矛盾の自己同一過程である。企業の目線で行政を見、同時に、行政の目線で企業を見る。異なる同位社会の複合化とは、異なる視点の相互交流であり、その視点の媒介構造と機能は種の起源、即ち、生命発生の生物的／人間的／社会的な原点回帰である。

“GTAA”は、カナダの「会社法第二部」（Part II of the Canada Corporations Act）の規定により1993年に創立された、①株式なしの、②資本金ゼロの会社で、③非営利企業体である。正式の会社名称は、「The Greater Toronto Airport Authority」である。“GTAA”は1994年に連邦政府によって1つのCanadian Airport Authorityとして承認された。また“GTAA”は国家の空港政策の条項（terms）に沿って設立されており、この事実は国民の間に広く知られている。

“GTAA”はこのように国家の空港政策の下で設立した会社であり、トロント国際空港（正式の空港名称は、Lester B. Pearson International Airport）を、①地域内では商業ベースで運営することが許されており、②空港使用についての料金設定の権限も与えられ、③空港施設の開発と改善についての権限も付与されている。

Authorityをここで日本型の“空港公団”や“公的企業”として訳すとしたら多くの誤解が生じる。なぜならば、“GTAA”の組織所有と組織経営の両分野において、公的要素が総て絶縁視され、公的介入を100%排除し、民的参加を100%正当性とする組織文化が“GTAA”の経営実体だからである。

従って、ここでは“GTAA”を日本的定義の特殊法人や指定法人として捉えるよりも、消費市民社会を基盤とした、市場の競争的優位をめざす顧客サービス志向の会社であり、通常の上社法人の“社会的進化の形態”として理解することにした。

別な言い方をすると、「行政から企業へ」「企業から行政へ」の両視点が複合し共棲する場と時の生態系が、混沌の中の秩序としての“GTAA”の共棲原理である。

このように「利益を求めない商業活動」、「行政の顔のみえない料金設定」、「株式資本のない空



港建設」などの“GTAA”の経営現象を、日本の公団モデルや公企業モデルや、あるいは特殊法による指定法人や株式会社法では説明しにくいものがある。

GTAAを法制度確立以前の国家政策と政府ビジョンのレベルで理解する必要がある。その意味でいえば、GTAAは脱株式化の社会制度であり、超合理性の環境総体としての組織有機体である。「企業と行政との関係の論理」で、GTAAの共棲原理を探すと、“GTAA”のCG、即ち、コーポレート・ガバナンス（企業統治／被統治、Corporate Governance）の問題や、CSR（会社の社会的責任、Corporate Social Responsibility）の問題、そして、SIM（経営の中の諸社会問題、Social Issues in Management）の問題が、浮かび上がってくる。GTAAが抱えるCG、CSR、SIMなどの問題認識とその処理過程は、カナダ国内の行政・企業・社会の相互もたれあいの構造と機能の先端的な象徴的記号として理解できる。

**第3の共棲原理は、「用地と経営の関係」についてである。空港用地の所有と空港経営とを分離することが、官と民との共存をより自然とする発想もある。**

既存概念から離れて、所有と経営のそれぞれの階層化と多極化を考えてみよう。カナダでは、所有と経営のそれぞれの階層化と多極化が生物的進化の過程を映し出している。土地は個人や組織の所有の対象に限定せず、土地は社会全般に帰属し、社会公共性（大衆社会か専制君主か、宗教的権威）からの借り物的存在なのである。言い換えると、土地所有の公共性は、封建制の裏返しでポスト・モダンなのである。

カナダ連邦政府は、「空港用地の権利」と「空港経営の権利」とを使い分ける。“GTAA”はカナダ連邦政府が「空港用地の土地利用権」を獲得する。空港用地はすべての国家所有であり、“GTAA”の空港経営は総て土地使用権者の範囲の中に限定する。所有の階層化と多極化は、まず「空港用地所有権」と「空港用地利用権」の2つに分離された。

1996年の12月2日に“GTAA”はカナダ連邦政府との間での、総ての空港用地、建物と構築物、一部の空港アクセス道路と橋に関する「全体リース契約」（The Ground Lease）を結び実施した。この契約期間は60年で、その終了後に20年間の契約更新ができる。この「全体リース契約」の下で“GTAA”は、トロント国際空港の施設運営、組織経営、現場管理の権限を取得する。だが、この施設運営は、カナダ政府の連邦政府（NAV CANADA）の所有する航路と空域管理の施設までも含むものではない。

かつて日本政府の国土交通省航空局は、挫折した構想だったが、「政府の空港用地所有権」と「民間会社の空港用地利用権と特定施設の所有権」と分離を考えたことがある。この発想は、関西・中部・成田と3つの国際空港の合併問題を引っ掛けていた。挫折の要因は、空港経営に関する空港経営の戦略哲学形成の稚拙にある。挫折した3空港合併構想には、「国家と都市／地域」との基本的関係にある自己完結型の断絶と統合の総体的国づくり戦略が欠落していた。

カナダ方式の官民分離成功要因としては、次の空港経営哲学があげられる。

- ①「政府所有と民間利用」とが相互に“1つの極”で対峙する。
- ②時の利、場の利、人の利の棲み分け構造を国民価値として相互共有。

国家とは、その発生の起源に還ると、1に「国土」、2に「主権」、そして3に「国民」で構成されている。国家がこの3つの領域に忠実であることが、空港の用地と経営の分離の根源思想である。

カナダ政府は、この国家思想に立ち返って、①「空港用地の“国土”を所有すること」、②「法体制による空港管理の“主権”を所有すること」、③「航空サービス市場と顧客サービス期待の消費者としての“国民”を所有すること」である。

このような意味での国家所有の本質概念こそが、国家と用地所有と民間の用地活用の実在概念を伝えてくれる。国家と民間の間での、所有の棲み分けの意味がこの国家概念の限界状況の中に生きている。

再考するに、空港会社は、国家そのものではないし、そうなるべきではない。変わらない国家の構造と機能に寄生して生きている流動的な部分システムが空港の構造と機能である。国家の所有と民営の空港とが相互に生きていることを検証する証は、所有の活性化と、利用の活性化である。

だが、通常は所有と利用の狭間に資源未活用の“死の谷”(Death Valley)がある。その狭間を“生の谷”に変えるのが「国家の土地所有」と「空港の土地利用」である。「所有的管理と経営的管理」ないし「政府所有と民間利用」の共棲原理が、こうした意味での所有と経営のそれぞれの階層化と多極化と、その後の多元的かつ複合・重層的型の展開を肯定的なものにする。

**第4の共棲原理**は、空港経営における「人事と財務との関係」について“新しい神的存在”をつくることである。言い換えると、空港の所有と経営を自然社会化する意味での、頼れる崇高な神代替の“頂上第3組織”を産み出し、その神格的権威を通じて、共棲原理を現実化することである。

現実的に言えば、空港経営の頂上に地域総合体としての「取締役会」をつくるのが、GTAAの第4の共棲原理である。GTAAの取締役会は、「経営人事権」と「空港財務権」を最高経営管理の階層レベルでもっている。言い換えると、超越的な監督権が市民信託組織としてGTAAには確立している。「行政代替と市民代替」、あるいは「企業代替と顧客代替」の脱出と超越の調整・媒介・監視の“頂上第3組織”をつくりだしたのが、GTAAのもう1つの共棲原理である。

弱者と強者の共存にはそれを可能にする自然秩序がある。その自然秩序を社会組織化したのが、

“頂上第3組織”の階層化と多極化にみる共棲の原理である。

今西流に言えば、自然秩序が行為的直観の神的存在であり、それは説明しにくい科学であるが、GTAAの“頂上第3組織”は、形としては期待の神的存在である。

経営支配を極論すれば、人事と財務を抑えることである。国家が所有支配が経営支配を狙いとす本意は、人事と財務を専断的に掌握して経営戦略の構築と展開とを思うままにすることにある。そうした専断的経営にはプラスとマイナスの効果があり、マイナス効果を消すために「取締役会」の監視機能や社外重役制度、「取締役会」の中の委員会制度、そして社外監査制度の充実があげられる。

カナダ政府はGTAAの創設にあたり、「法的規制」と「用地リース契約」の中で、「GTAAの会社政策と手続き」についてある特定化した縛りを試みている。その縛り内容の主要項目の事例は次のようなものである。

- ① 取締役の選任方法と“非政府選任委員会”の設置について
- ② 地域社会（コミュニティ）との相談支援の公開集会とその時期について
- ③ 特定の会社政策の設定と公表の書類について
- ④ 社債など借入の“経営信託”（the Trust Indenture）について

GTAAの約定的使命がその定款に記載されているが、その内容は次の通りである。

- ① トロント（ピアソン）国際空港の運営と開発
- ② オンタリオ南部・中部地域における空港システムの効率性をめざす
- ③ 地域経済の成長と開発の高度化に向けて空港システムを活用すること
- ④ 上記の総ての事柄について地域社会と政府機関と定期的に相談すること

「取締役会」は、「経営執行部」と“経営哲学”を共通の媒体として共棲する。“経営哲学”を単純化して、「経営ビジョン」と仮に言い換えてみよう。「GTAAの経営ビジョン」は、建物でいえば“4隅の土台石”から成り立っている。それらはずぎのような“コーナーストン”（寓意：建物の4隅の角にある石の支柱で、空港経営構築の基盤的土台の意味）である。

- ① 安全と警備（Safety and Security）
- ② 顧客サービス（Customer Service）
- ③ 環境感性（Environmental Sensitivity）
- ④ 財務責任（Financial Responsibility）

GTAAの経営の中に以上4つの土台石が、共有できる企業文化となる。そしてGTAAのスタッフたちは、仕事のガイドラインの根底にある価値観として、「安全と警備」、「顧客サービス」、「環境感性」、「財務責任」を油断なくトップマネジメントの力強い指導力の下で日常行動化している。

ここで注意すべきことは、取締役選任の方法である。取締役は非政府組織としての取締役推薦委員会が、行政組織とは断絶しかつまた、取締役会とは分離した第三者的な「社会監視機能／職業専門能力参加／地域社会内包」の仕組みとして存在する。「空港取締役会」と「行政機関・民間企業・地域社会ネットワーク」との間に、空港会社取締役の「非政府系推薦委員会」(Non-Government Selection Committee)を狭間の中間触媒機能として設置したある理由は、官と民との間での「断絶と統合の生態系」である。

「断絶と統合の生態系」は、取締役会“会長”を中心とする「取締役会」と、“社長”や“CEO”を中心とする「経営執行部」との間でも見出せる。両者の間には、分業と協業の進化の過程、即ち、個体と総体の生物進化が見られ、両者にはそれぞれ固体としての自己完結型の構造と機能が確立しているが、その一方で、両者の持続性の総体的表現ともいえる、国家の存続、企業の浮き沈み、個人の生死の循環そのものが自然社会化され、基層の総体的な生命秩序を持続させている。

以上紹介した“項上第3組織”の設計と「政府所有と民間経営」の共棲の論理は、異なる自己完結型の組織単位同士にみられる、断絶と統合の生物進化的の論理である。別な言い方をすると、差別化の肯定であり、その差別化が最終的には生命持続の総合体に統合連鎖していることの証明が、GTAAにみられる第4の共棲の論理である。行政、企業、そして地域の連鎖的關係が、「空港会社」、「取締役会」、「非政府取締役推薦委員会」、「経営執行部」がそれぞれ差別化された、階層的かつ多極的な自己完結型の組織であると同時に、異なる種の生物連鎖を持続させる複合社会を形成している。

## コーポレート・ガバナンス問題

「カナダ国内のエアーポート・オーソリティ」(Canadian Airport Authority)としてのGTAAは、前述したように国家の空港政策の追行に関連して公表された「公共説明責任原則」(Public Accountability Principles)に従って設立した。これらの「公共説明責任原則」の内容は、GTAAの定款の中や、カナダ連邦政府の航空局(Transport Canada)との空港用地リース契約の中に反映している。

この「公共説明責任原則」によると、取締役会に任命された取締役は、パブリック・ミーティングス(公開会議)の開催責任、GTAAの年次事業報告書(Annual Report)の公表責任を負っている。さらに、取締役会はGTAAに対して「行動倫理憲章」(Code of Conduct)の採用を要求し、同時に、“利害不一致”(conflict of interests)の資格条件(requirement)の方針を明確にする。

GTAAの会社組織には、株主や持分主がないので、そこで取締役（Board Member）がその所有的役割を果たすことになる。従って取締役の構成員の社会的公共性が、能力主義／地域主義との関係で重要な課題となる。

ちなみに、GTAAの取締役は総数15人である。取締役を選択する事前の推薦権は、それぞれクラスターの中から次のように人数的に配分されている。

- I 地方行政体と、地方の経済団体か商工会議所から推薦：ヨーク（York、2人）、ハルトン（Halton、2人）、ピール（Peel、2人）、ダーラム（Durham、2人）
- II 都市行政体と、地方の経済団体か商工会議所からの推薦：トロント（Toronto、2人）
- III カナダ連邦政府からの推薦：（2人）
- IV オンタリオ州政府からの推薦：（1人）
- V 労働者関係と消費者関係者からの推薦：トロント（Toronto、1人）、ピール（Peel、1人）

以上の15人の推薦される取締役は、最近まで会社の取締役であってはならないとする限定条件はある。取締役の任期は4年で、更新できるので合計8年であるが、国家の政策により1年の延長も認められている。

GTAAは、地方行政体や都市行政体、州政府や連邦政府からの推薦されてきた取締役について、その推薦関係には直接的な役割を持たない。被推薦者が決まり、推薦人から取締役候補者が推薦されてくると、そこでGTAAはその被推薦者がGTAAの定款の規定にしたがって、“利害不一致の資格条件”（conflict of interest requirement）に適合するかどうかを検討する。会社の現業役員でないこと、行政と政治に非関連であることもこの“利害不一致の資格条件”の検討過程に含まれている。

2003年3月20日に運輸大臣の提案により国会で可決されたGTAAの「取締役会」の修正がその後なされた。その修正によると、地方と都市の合計5つの行政体から推薦される取締役候補者は、それぞれ3人ずつ推薦できることとし、「取締役会」はその3人のうちの1人を選ぶことができる。それに加えて、推薦者集団（pool of nominators）から推薦された5人の取締役を任命できるようにした。

ここで言う推薦者集団の構成員とは、アッパー・カナダの弁護士会、オンタリオ州の専門技術者協会、オンタリオの公認会計士協会、トロント通商局、York, Halton, Peel, Durham の4地方行政の通商局と地方商工会議所である。法律、技術、会計、商業、工業などの職業専門能力集団が、その推薦者集団の実質的内容である。

最後に、GATTは、国家と州政府から3人の取締役を任命できるとしたので、カナダ連邦政府が2人とオンタリオ州政府が1人の取締役を推薦できることになった。結果的には修正前とかわ

らない。そして労働者代表と消費者代表のそれぞれ1人で合計2人の取締役の枠はそのまま維持されてきた。

以上の制度改正があったが、取締役の総数15人の枠組みは変わらない。2003年度におけるその顔ぶれと現職は表1、表2、表3にあるとおりである。

表1 BOARD OF DIRECTORS



**Michael A. Butt**  
Current Chairman of the GTAA  
President, Buttcon Limited  
Past Chairman,  
Canadian Construction Association  
Past Chairman, Ontario  
General Contractors' Association



**B. Mac Cosburn**  
Vice President, Stantec Consulting  
Current and past member of  
several professional, hospital and  
charitable boards



**Gregg G. Badger**  
President, GB Realty Inc.  
and independent consultant



**Christine E. Hart**  
President, Accord/hart &  
associates inc.  
Former Member, ADR Chambers  
Co-author, Freight Claims in  
Plain English (1995, 2nd ed.)



**Ivor G. Barlow**  
Retired aerospace  
executive



**Ronald A.C. Dennis**  
Aviation consultant  
Former Chief Pilot, Director  
of Flight Operations and  
Director of Airport  
Development, Air Canada



**Donald T. Blight**  
Director, Oshawa General  
Hospital Foundation  
Former Vice President,  
General Motors of Canada



**Warren C. Hurren**  
Partner, Hurren, Sinclair, MacIntyre  
Ajax Rotary Club,  
District 7070 Treasurer

日本の空港経営の取締役会（理事会）と比べて、その違いはどこにあるのだろうか。未来の空港経営のあり方を視野に入れて何かの参考にならないだろうか。

GTAA取締役会の組織文化の特性は、“利害の不一致”を前提とした人選で、官の独占、民の偏り、官民の馴れ合いを徹底的に否定するものであり、マックス・ウェーバーの「企業家精神と

表2 BOARD OF DIRECTORS



**Benjamin J. Hutzel**  
Partner, Bennett Jones  
Founding Chairman,  
Canadian Lawyers Liability  
Assurance Society  
Director, Woodbine  
Entertainment Group



**Sharon T. Moss**  
Former Officer, Canadian Air  
Line Employees Association  
Past Vice President, CAW,  
Local 2213



**Thomas W. McCormack**  
President and Founder,  
Strategic Projections Inc.  
Immediate Past President,  
Canadian Association for  
Business Economics



**Bernard R. Wilson**  
Vice Chairman,  
PricewaterhouseCoopers LLP  
Chairman, Institute of Corporate  
Directors



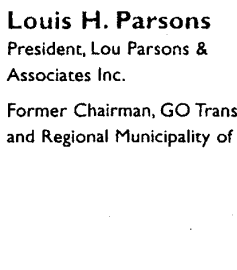
**Jeffery S. Lyons**  
Lawyer and President,  
Lyons Group



**Bernard R. Wilson**  
Vice Chairman,  
PricewaterhouseCoopers LLP  
Chairman, Institute of Corporate  
Directors



**Gerry E. Meinzer**  
Founder, PMP Associates Inc.  
Former President,  
Toronto Board of Trade



**Louis H. Parsons**  
President, Lou Parsons &  
Associates Inc.  
Former Chairman, GO Transit  
and Regional Municipality of Peel

「ピュリタニズム」を形にするようでもある。その組織化の規範性は、次のようにまとめることができる。

表3 CORPORATE INFORMATION

**HEAD OFFICE ADDRESS**

Greater Toronto Airports Authority  
3111 Convair Drive  
P.O. Box 6031  
Toronto AMF  
Ontario, Canada  
L5P 1B2  
Telephone: 416-776-3000  
Fax: 416-776-3555  
Web: www.gtaa.com  
Radio: 1280 AM CFYZ

**SENIOR OFFICERS**

**Louis A. Turpen**

President and Chief Executive Officer

**James J. Burke**

Vice President, Information  
Technology & Telecommunications

**Judy A. Fountain**

Vice President and Chief Financial  
Officer

**John Kaldeway**

Vice President, Transition Programs

**Brian R. Lackey**

Vice President, Operations and  
Chief Engineer

**Vito Lotito**

Vice President, Human Resources and  
Administration

**Douglas A. Love**

Vice President, General Counsel and  
Secretary

**Lloyd A. McCoomb**

Vice President, Planning and  
Development

**Stephen A. Shaw**

Vice President, Corporate Affairs and  
Communications

**ANNUAL PUBLIC MEETING**

The GTAA's Annual Public Meeting will be held on May 7, 2003 at 1:30 p.m. at the Toronto Board of Trade Airport Centre, 830 Dixon Road, Toronto, Ontario

**PUBLIC INFORMATION**

Media inquiries, requests for general information and copies of publications should be directed to: Vice President, Corporate Affairs and Communications  
Telephone: 416-776-3580  
Fax: 416-776-7593

**AUDITORS**

Deloitte & Touche LLP  
Mississauga, Ontario

**LEAD BANK**

Canadian Imperial Bank of  
Commerce  
Toronto, Ontario

**PRINCIPAL LEGAL COUNSEL**

Osler, Hoskin & Harcourt  
Toronto, Ontario

**PUBLICATIONS AVAILABLE**

*Briefing Papers*

Noise Management Policy  
Economic Impact Summary  
Mission and Goals of the GTAA  
Airport Development Overview  
Environmental Management  
Revenue Generation Policy

*Newsletters*

GTAA Update Newsletter  
GTAA Pickering Bulletin  
GTAA Today Employee Newsletter

*Brochures and Miscellaneous Publications*

Airport Development Program  
Bus Service to Toronto Pearson  
Central Deicing Facility Annual  
Report on Operations  
Customer Assistance Guide for  
Airport Employees  
Economic Impact  
Emergency Services Training  
Opportunities  
Environmental Management  
Ground Transportation and Parking  
Managing Noise  
Pickering Financial Assessment  
Analysis  
Terminal Guide  
Toronto Pearson Heartsave Program  
Toronto Pearson International  
Airport



- ① 総て非常勤取締役
- ② 空港周辺の地域別代表
- ③ 専門職業能力（法律、技術、会計、商工業など）の代表
- ④ 労働者代表
- ⑤ 消費者代表
- ⑥ 現役の他社役員と公務員と政治家の推薦禁止

別の視点から言えば、前述したGTAAの経営哲学、即ち、“4隅の土台”である「安全・警備」「顧客サービス」「環境感性」「財務責任」が、GTAAの「取締役会」の組織文化を創造する過程に反映しているかどうかの検証を試みることである。

基本的な“空港価値の原理”が、取締役の選択と集中の構図に象徴的に表出していることに注目して欲しい。資本金ゼロの株主のいない空港会社が、外の地域社会を行政代替的に経営し、地域社会そのものを空港内部化する勢いをこの組織文化から感じとれる。共棲の総体的持続をめざす地域民主主義の空港経営モデルがここにある。その構造と機能は超合理性のポスト・モダンであり、同時に、“もとは1つ”の生命起源的でもある。

さて、GTAAの「取締役会」の会合について、次に一覧してみよう。他の国際空港の「取締役会」と同じように、月1度の定例会議があり、そこで、「取締役会」の基本的責任を追行するために、GTAAのビジネス行動を検討し、その経営を監視する。「取締役会」はGTAAの長期目標とその目標を達成するために必要な戦略の形成を確認する。その確認の仕組みの中には、GTAAの安全、効率、コスト効果のある空港運営を通じて空港の地域ネットワーク開発の目的に沿って長期目標とその戦略形成がなされているかどうかの吟味を「取締役会」はする。

さらにまた、「取締役会」の確認業務は、GTAAのビジネス関連の危機発生を想定しての対応策の検討をする。そして空港会社の目標を実現する方向での経営管理の行動についての意見聴取と測定評価を「取締役会」はおこなう

「取締役会」は、次の4つの委員会から構成されている。

- ① 「監査委員会」(the Audit Committee)
- ② 「コーポレート・ガバナンスと報酬委員会」(the Corporate Governance and Compensation Committee)
- ③ 「環境と健康と安全委員会」(the Environment, Health and Safety Committee)
- ④ 「企画と開発委員会」(the Planning and Development Committee)

それぞれの委員会について以下解説してみよう。

## 1. 監査委員会

監査委員会の業務責任は、GTAAの監査人（内部と外部）とのミーティングを含めて、連結財務諸表を取締役会へ提出する前に、その連結財務諸表を検討することである。

そうすることによって、監査委員会はGTAAの財務と会計の管理手続きを検討できる。この検討作業は「空港用地—リース契約」(Ground Lease)に盛られたGTAAの報告義務も含むものである。

それに加えて、監査委員会はリスク・マネジメントを検討し、リスクを最小化するための保険契約を検討する。「空港用地—リース契約」と「社債経営信託」(the Trust Indenture)の下で、保険要請額のコンプライアンスを確認し公表する責任もある。

最後に、監査委員会は「年金基金アセット・マネジャー」(Pension Fund Asset Managers)の成果を意見聴取し課題設定する。

## 2. コーポレート・ガバナンスと報酬委員会

コーポレート・ガバナンスと報酬委員会は、経営執行部と取締役会との間の関係を意見聴取(monitoring)する責任がある。また、この委員会の確認事項は、取締役会構成の諸委員会の定員が十分充足されているか、取締役推薦の手続きに問題がないか、報告義務のコーポレート・ガバナンスと一体化したコンプライアンスが守られているか、などの検討責任がある。

## 3. 環境と健康と安全委員会

環境と健康と安全委員会は、GTAAの環境、健康、安全の原則を検討することである。その原則の検討方法は、GTAAの環境、健康、安全の原則が、立法や規制の要請や産業標準とのコンプライアンスを確認することである。さらにこの委員会の仕事は、GTAAが上記の政策を実施するために、経営システムの維持状態を検討し確認する。

## 4. 企画と開発委員会

企画と開発委員会は、GTAAが適正な施設開発計画を持つことを一般的に検討する。その計画内容は、正確で現代的な、承認されたマスター・プラン（長期基本計画）である。さらに、この委員会の検討事項は、GTAAの必要とする施設を効率的かつ経済的に提供するために不可欠な経営システムの準備状況である。

## 日本の取締役会との比較

以上の取締役会の4委員会を、日本の商法改正による取締役会の中の委員会制度と比べるとどうちがうのだろうか。日本の商法では、取締役会は「監査委員会」と「指名委員会」と「報酬委

員会」とある。取締役会の経営執行部への監視機能と選任機能が確立している。だが、GTAAの取締役会は、代表執行役と執行役の選任についての委員会が存在しないのはどうしたわけだろうか。現場での聞きとり調査では、経営執行役の代表である社長とCEOは、やはり、「取締役会の選任事項」である。常勤の経営執行役（GTAAのVice President）は、能力主義で外部からのヘッド・ハンティングによるものがある。その人的資源の選択については、同じように外部能力市場から導入された社長の能力主義の足下にある。

日本の取締役会と比べて、もう1つの大きな違いは、GTAAの取締役会は、「コーポレート・ガバナンス」、「環境と健康と安全」、「企画と開発」の委員会が組み込まれている。GTAAには株主総会がないが、「取締役会」に組み込まれた地域頭脳の集団が株主代替の地位にある。そして、取締役会が仮想の株主総会、即ち、地域頭脳の集団を地域結合させ、その地域感性を具体の経営執行部につなぐ。そう理解すると、脱行政／脱株主のGTAAの空港民営化モデルが読みやすくなる。かくして、地域民主主義による空港民営化は、地域頭脳の集団を自然社会化し、失った共棲の社会秩序の回復と経済再生を目的とする。

GTAAのコーポレート・ガバナンスの問題を、地域住民を疑似株主とする「取締役会の編成原理」の中で以上取り上げてみたが、それはそれとして日本に欠けている実践と思想なので、以上重点的に紹介してみた。

#### 「経営相談委員会」と「騒音管理委員会」

取締役会の諸委員会とは別に、コーポレート・ガバナンスとして機能している委員会が他に2つある。それは地域社会との相互交流の「経営相談委員会」（Consultation Committee）と「騒音管理委員会」（the Noise Management Committee）である。その創設は、前述の「空港用地リース契約」（Ground Lease）で要請されたものである。そして、この委員会の構成メンバーは、投票で選ばれた組織役員、地方行政体によって任命された地域住民、その他必要とされる人材である。

前者の「経営相談委員会」は、トロント首都圏の諸地域から幅広い代表であり、多くの空港関連問題について“討議フォーラム”の機会提供である。その討議項目は、空港開発、空港への地域交通システム、土地利用計画、ゾーニング、経済効果などである。

後者の「騒音管理委員会」は、航空機の騒音と環境問題に絞りこんで特別に議論する機会の提供である。空港周辺の住民とコミュニティに影響を与える騒音と環境問題が、ここで議論される。

#### コーポレート・ガバナンス問題の本質

以上、GTAAのコーポレート・ガバナンス（「Corporate Governance」）について、取締役や経営執行役の仕事を中心にとめてみたが、コーポレート・ガバナンスの本質そのものについて、少し触れておきたい。その類似的表現や近接語として、「Compliance」、「Public Accountability」、

「Corporate Social Responsibility」、「Social Issues in Management」、「Business、Government and Society」などあるが、それぞれの日本語訳が、本来の言葉の意味、即ち、外国でのその発生起源にそぐわない訳語であることが気にかかる。言い換えると日本語にならない欧米系企業の組織行動と組織理論がある。

例えば、コーポレート・ガバナンス (Corporate Governance) を“企業統治”と訳されているが、その目線は企業主体から環境を見る目で、企業主体観がその目から露骨に感じ取れる。それに対して、環境主体から企業を見る逆の目線が“企業被統治”である。ガバナンスは、英語の governed (統治される、制御される) の中立的意味も含む。そこで、コーポレート・ガバナンスを「企業統治/被統治」として理解し、①企業から社会を、②社会からの企業を、③共有の時と場を下敷きにして包含する、中和化 (mitigation) の組織有機体観が不可欠である。

### コンプライアンス問題

コンプライアンス (Compliance) も“法令順守”と訳されているが、本来の意味は、苦情 (Complain) を処理することである。苦情こそが経営学の原点である。なぜならば、苦情認識の正当性とその問題解決の哲学と手法が、経営学の真髄だからである。内なる苦情、外なる苦情は、その現象認識と問題解決の規範性を法的秩序に求めるものである。だがそうした法律的発想こそが、企業の社会制度論であり、物理的かつ制度擁護論の官僚機構の強化へ繋がる。

そうした蟻地獄に陥らないためには、コンプライアンス (Compliance) を単なる“法令順守”という形だけの制度論的満足よりも、実質的には秩序形成の源泉となる人間の良識へのこだわりや、人間社会の総合体に光をあてた生態的かつ生命的な秩序遵守として、グローバル秩序の企業倫理レベルで解釈をなすべきである。

### パブリック・アカウンタビリティ問題

次に、パブリック・アカウンタビリティ (Public Accountability) は“説明責任”と訳されている場合が多い。だが、その意味の本質は、情報共有の世界観を分かち合うことである。固体 (例えばカイシャ) と環境 (例えば、チイキとトウシカ) との相互作用が開かれた情報の時と場をもつことである。

勿論、情報共有の差別化もある。基本的人権や会社特権もあるのでそれは無視できない。最近では、IRM (Investor Relation Management)、即ち、「投資者関係経営論」の視点で、財務情報の開示と会議設定を中心とするパブリック・アカウンタビリティ (“説明責任”) が、論議されるようになった。

面接した、財務担当代表執行役 (CFO) で副社長 (VP) の Judy A. Fountain 女史は、社債と借入の金融シンジケートと、その会合の意味が単なる会計説明責任だけではなく、金融シンジケ

ートとの信頼関係の確認と持続にあることを強調していた。会社側と金融側の両方からのリレーションシップ・バンキングを重んじるカナダの金融慣習の实在が、彼女の言葉から感じとれた。

## CSR問題

次に、CSR (Corporate Social Responsibility) を、“企業の社会的責任” と訳し、最近の日本の話題にもなってきたが、このCSR問題はアメリカでは過去40数年前の話題で「企業社会制度論」の先駆的役割を果たしていた。CSRの発想はまだ会社側に重心を置いた理論で、企業があって社会があり、「企業と社会」(Business and Society) の考え方である。その後、アメリカでは、「社会と経営」(Society and Business) の学派が劣勢挽回して、「経営の中の諸社会問題」(Social Issues in Management) のSIM学派を誕生させてきた。

また「企業と社会」学派がその後進化して、地域社会環境を基軸にした中小企業問題、新しい行政管理論、そして国際経営学の誕生を包含するような方向で、「企業・行政・社会」(Business, Government and Society) の講座が、地方都市の大学を中心に活性化してきている。

## コミュニティ・マインド

アメリカの隣国のカナダは当然そうした意味でのコーポレート・ガバナンスの思想的変容の影響を受けてきている。

GTAAのコーポレート・ガバナンス問題を、その類似語や近接語を通じて分析し直すと、アングロ・サクソン系の社会環境と企業組織とを貫いて実在する暗黙知としての「市民社会原理の組織世界観」と「コミュニティ・マインド」のアングロ・サクソン型の基層文化を実感できた。日本の空港会社の閉鎖主義が、日本社会の閉鎖主義と馴染み調和していることを考えると、日本人の地域社会意識(コミュニティ・マインド)を変えないと、日本の空港閉鎖主義の解放が実現しないのかもしれない。

逆に言えば、日本の空港経営を「市民社会原理の組織世界観」と「コミュニティ・マインド」の色で染め直したら、日本の社会全体がそれをモデルにして、念願の行政改革と国家の活力を再生できるかもしれない。日本文化の深層には、その変革を成し遂げる方向への中核的な能力構造が蓄積されているのだが・・・。

## 借入戦略と基金会計の財務体質

資本金ゼロの空港経営民営化を知る鍵は、その組織の財務と会計の動きと形を分析することである。GTAAは株主排除の経営戦略を採用し、社債発行と銀行借入の2頭立ての馬車経営で走る。その隠れた理由には、①株式取得による会社支配への危機管理があり、②所有と経営を分離し経

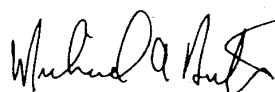
営主権への信託経営があり、そして③空港経営への間接金融による国家主権の擁護がある。

①と②については、これまでの説明で触れてきたので、③の間接金融、即ち、社債発行と銀行借入による空港経営の非営利企業化の成功要因について、これから分析吟味してみたい。そのためには、先ず2003年度のGTAAの『年次報告書』(Annual Report 2003)にある表4「連結貸借対

表4 CONSOLIDATED BALANCE SHEETS

| As at December 31 (in thousands)           | 2002         | 2001         |
|--|--------------|--------------|
| <b>ASSETS</b>                              |              |              |
| Current                                    |              |              |
| Cash and cash equivalents                  | \$ 15,573    | \$ 10,992    |
| Accounts receivable                        | 54,672       | 56,921       |
| Prepaid expenses                           | 3,595        | 1,875        |
| Inventory                                  | 2,929        | 2,756        |
|  | 76,769       | 72,544       |
| Reserve and other funds (Note 5)           | 547,458      | 444,634      |
| Deferred charges (Note 6)                  | 47,237       | 41,218       |
| Capital assets (Note 7)                    | 2,029,223    | 1,606,146    |
| Construction in progress (Note 8)          | 2,148,250    | 1,628,239    |
| Prepaid pension asset (Note 12)            | 3,378        | 80           |
|  | \$ 4,852,315 | \$ 3,792,861 |
| <b>LIABILITIES</b>                         |              |              |
| Current                                    |              |              |
| Accounts payable and accrued liabilities   | \$ 302,196   | \$ 292,817   |
| Security deposits and deferred credits     | 30,675       | 14,290       |
| Current portion of long-term debt (Note 9) | 1,887        | 471,568      |
|  | 334,758      | 778,675      |
| Long-term debt (Note 9)                    | 4,449,613    | 2,925,803    |
|  | 4,784,371    | 3,704,478    |
| <b>NET ASSETS (Note 10)</b>                |              |              |
| Externally restricted                      | 46,649       | 39,324       |
| Internally restricted                      | 110,280      | 110,256      |
| Unrestricted                               | (88,985)     | (61,197)     |
|  | 67,944       | 88,383       |
|  | \$ 4,852,315 | \$ 3,792,861 |

Signed on behalf of the Board



Michael A. Butt  
Director



Warren C. Hurren  
Director

照表]、表5「連結損益計算書」、表6「連結キャッシュ・フロー・ステートメント」、そして表7「連結正味資産の変動表」(Consolidated Statement of Changes in Net Assets) をここに英文のまま参考資料として紹介しておく。

### 1. 資本市場集積 (Capital Markets Platform)

GTAAが資本金ゼロの1会社であるためには、社債や手形の借入金で資金手当とするしかなくそのための財務的な資格条件が満たされていなくてはならない。GTAAが考案した財務計画は、“資本市場の寄り合う場”としての「資本市場集積」(Capital Markets Platform、略してCMP)づくりの成功であった。

CMPとは、多様な企業負債を抱え込める金融手段 (financial instrument) の仕組み開発である。CMPのもとで発生したGTAAの総ての負債は、1997年の12月に契約した「信託借入基本契約」(Master Trust Indenture) で保証されている。この契約は時々補完されてきており、「普通保証借入」(common security) での借入と、貸主の便益のためにGTAAによる「普通約定借入セット」(a set

表5 CONSOLIDATED STATEMENTS OF OPERATIONS

| Years Ended December 31 (in thousands)   | 2002        | 2001        |
|--|-------------|-------------|
| <b>REVENUES</b>  |             |             |
| Landing fees   | \$ 201,204  | \$ 181,233  |
| General terminal charges   | 105,022     | 105,246     |
| Airport improvement fee, net   | 99,461      | 48,025      |
| Car parking and ground transportation  | 74,806      | 78,607      |
| Concessions  | 54,488      | 59,103      |
| Rental   | 37,234      | 33,671      |
| Other  | 5,662       | 11,452      |
|  | 577,877     | 517,337     |
| <b>OPERATING EXPENSES</b>  |             |             |
| Ground rent  | 134,514     | 126,355     |
| Goods and services   | 152,183     | 146,368     |
| Salaries, wages and benefits   | 77,870      | 71,796      |
| Real property taxes and payments-in-lieu<br>of real property taxes (Note 13)   | 23,057      | 26,268      |
|  | 387,624     | 370,787     |
| Revenues over expenses before interest and<br>financing costs and amortization | 190,253     | 146,550     |
| Interest and financing costs (Note 11)   | 127,204     | 101,902     |
| Amortization of capital assets   | 83,488      | 58,367      |
| Revenues under expenses  | \$ (20,439) | \$ (13,719) |

of common covenants ) を含むものである。

債務保証は、①GTAAの利益への割り当て、②指定基金への特別計上、③準備基金と準備金勘定への割り振り計上、④GTAA側の空港用地リース利益についての未登録第1次リース担保保証特権、⑤子会社の債務保証と担保証券の発行などからなりたっている。

表6 CONSOLIDATED STATEMENTS OF CASH FLOWS

| Years Ended December 31 (in thousands)                        | 2002               | 2001               |
|---|--------------------|--------------------|
| <b>CASH FLOWS FROM OPERATING ACTIVITIES</b>                   |                    |                    |
| Revenues under expenses                                       | \$ (20,439)        | \$ (13,719)        |
| Items not affecting cash                                      |                    |                    |
| Amortization of capital assets                                | 83,488             | 58,367             |
| Loss on disposal of capital assets                            | 478                | 103                |
| Changes in non-cash working capital                           |                    |                    |
| Decrease in accounts receivable                               | 2,249              | 9,184              |
| Increase in prepaid expenses                                  | (1,720)            | (935)              |
| Increase in inventory   | (173)              | (685)              |
| Increase in prepaid pension asset                             | (3,298)            | —                  |
| Increase in accounts payable and accrued liabilities          | 9,379              | 110,457            |
| Increase (decrease) in security deposits and deferred credits | 12,222             | (113)              |
|   | <b>82,186</b>      | <b>162,659</b>     |
| <b>CASH FLOWS FROM INVESTING ACTIVITIES</b>                   |                    |                    |
| Acquisition of capital assets                                 | (81,067)           | (118,985)          |
| Construction in progress                                      | (945,431)          | (1,066,785)        |
|   | <b>(1,026,498)</b> | <b>(1,185,770)</b> |
| <b>CASH FLOWS FROM FINANCING ACTIVITIES</b>                   |                    |                    |
| Issuance of medium term notes (Note 9)                        | 1,525,000          | 1,075,000          |
| Medium term notes premium                                     | 4,163              | 10,042             |
| Credit facility (Note 9)                                      | (270,000)          | 85,000             |
| Repayment of long-term debt                                   | (201,427)          | (1,524)            |
| Reserve and other funds                                       | (102,824)          | (147,920)          |
| Deferred charges  | (6,019)            | (4,865)            |
|   | <b>948,893</b>     | <b>1,015,733</b>   |
| <b>NET CASH INFLOW (OUTFLOW)</b>                              | <b>4,581</b>       | <b>(7,378)</b>     |
| <b>CASH AND CASH EQUIVALENTS, BEGINNING OF YEAR</b>           | <b>10,992</b>      | <b>18,370</b>      |
| <b>CASH AND CASH EQUIVALENTS, END OF YEAR</b>                 | <b>\$ 15,573</b>   | <b>\$ 10,992</b>   |



## 2. 信用保証枠 (Credit Facility)

GTAAは、カナダの6行・銀行シンジケート、並びに1行の国際政府系銀行 (international chartered bank) との間で「信用保証枠」(Credit Facility) を設けている。この「信用保証枠」の下でGTAAは364日後に手形書き換えのできる銀行借入をできることになった。例えば、カナダドルで2億5千万ドルを借入限度総額として2003年の11月27日を手形書き換え日とするとか、2005年11月28日を手形書き換え日とし総額3億ドルまで借りられるとか、そうした内容である。利子率は貸し主側のプライムレートや、銀行側の承認政策や、あるいは市場金利を含めて、適正利子が課せられてきた。ちなみに、2001年は2.28%から7.5%と変動し、2002年は2.24%から4.5%の利幅であった。

表7 CONSOLIDATED STATEMENTS OF CHANGES IN NET ASSETS

| 2002<br>Year Ended<br>December 31<br>(in thousands) | Balance,<br>Beginning<br>of Year | Revenues<br>Under<br>Expenses | Transfers to<br>Restricted<br>Net Assets | Use of<br>Funds | Balance,<br>End of<br>Year |
|---|----------------------------------|-------------------------------|--|-----------------|----------------------------|
| <b>EXTERNALLY RESTRICTED</b>                        |                                  |                               |  |                 |                            |
| Operating and<br>maintenance reserve                | \$ 36,324                        | \$ —                          | \$ 7,325                                 | \$ —            | \$ 43,649                  |
| Renewal and<br>replacement reserve                  | 3,000                            | —                             | —  | —               | 3,000                      |
| Debt service fund –<br>principal                    | —                                | —                             | 15,181                                   | (15,181)        | —                          |
|   | 39,324                           | —                             | 22,506                                   | (15,181)        | 46,649                     |
| <b>INTERNALLY RESTRICTED</b>                        |                                  |                               |  |                 |                            |
| Airport improvement fee<br>collected, net           | 34,993                           | —                             | 98,734                                   | (40,000)        | 93,727                     |
| Notional principal of<br>long-term debt             | 58,710                           | —                             | 9,431                                    | (68,141)        | —                          |
| Debt service coverage<br>requirement                | 16,553                           | —                             | —  | —               | 16,553                     |
|   | 110,256                          | —                             | 108,165                                  | (108,141)       | 110,280                    |
| <b>RESTRICTED NET ASSETS</b>                        | 149,580                          | —                             | 130,671                                  | (123,322)       | 156,929                    |
| <b>UNRESTRICTED NET<br/>ASSETS</b>                  | (61,197)                         | (20,439)                      | (7,349)                                  | —               | (88,985)                   |
| <b>TOTAL NET ASSETS</b>                             | \$ 88,383                        | \$ (20,439)                   | \$ 123,322                               | \$ (123,322)    | \$ 67,944                  |

### 3. 利付き社債と中期金融手形の発行

GTAAの「利付き社債」(Revenue Bonds)と「中期金融手形」(Medium Term Notes)の発行のこれまでの発行状況とその残額を、2002年度末でみると次の表8のようになる。

支払い利子は借入日から6ヶ月後であり、その返済や償還は全額でも部分でもGTAA側の都合で自由に出来る。償還金額の決定は、同類のカナダ国債の利率を基準としておこなう。

その年次返済額と償還額が気になるので一覧すると次の表9の通りである。この金額から類推できることは、返済能力や償還能力の算定基準がGTAAの利益計画の予測に依存していることがうなずける。しかも、その利益計画の基礎となる空港マスタープランと長期投資計画とを、利益計画と借入返済計画から逆に推理できる。

表8 LONG-TERM DEBT

As at December 31, 2002 the long-term debt outstanding is comprised of:

| (in thousands)   | Coupon<br>Rate<br>(Note 16) | Maturity Date     | 2002         | 2001         |
|--|-----------------------------|-------------------|--------------|--------------|
| <i>Revenue Bonds, See below</i>                                  |                             |                   |              |              |
| Series 1997-1  | 5.40%                       | December 3, 2002  | \$ —         | \$ 200,000   |
| Series 1997-2  | 5.95%                       | December 3, 2007  | 375,000      | 375,000      |
| Series 1997-3  | 6.45%                       | December 3, 2027  | 375,000      | 375,000      |
| Series 1999-1  | 6.45%                       | July 30, 2029     | 500,000      | 500,000      |
| <i>Medium Term Notes</i>   |                             |                   |              |              |
| Series 2000-1  | 7.05%                       | June 12, 2030     | 550,000      | 550,000      |
| Series 2000-2  | 6.70%                       | July 19, 2010     | 600,000      | 600,000      |
| Series 2001-1  | 7.10%                       | June 4, 2031      | 500,000      | 500,000      |
| Series 2002-1  | 6.25%                       | January 30, 2012  | 500,000      | —            |
| Series 2002-2  | 6.25%                       | December 13, 2012 | 475,000      | —            |
| Series 2002-3  | 6.98%                       | October 15, 2032  | 550,000      | —            |
|  |                             |                   | 4,425,000    | 3,100,000    |
| <i>Credit facility, See below</i>                                |                             |                   |              |              |
| Secured by 1997-A Bond   |                             |                   | —            | 270,000      |
| <i>Capital leases, See below</i>                                 |                             |                   |              |              |
| Province of Ontario  |                             |                   | 2,500        | 3,371        |
| Interest-free, payable in five equal instalments commencing 2011 |                             |                   | 24,000       | 24,000       |
|  |                             |                   | 4,451,500    | 3,397,371    |
| <i>Less current portion</i>                                      |                             |                   | 1,887        | 471,568      |
|  |                             |                   | \$ 4,449,613 | \$ 2,925,803 |

Interest arising from these debt instruments amounted to \$256.9 million (2001 – \$189.8 million).

さて、次に気になるのは、借入からくる利子負担である。過剰借入と資本コストの増大が空港経営を財務危機に陥れる可能性がある。そこで、次の表10がその関係を示しているので参考にしたい。

支払利子と財務コストの総額が適正であるかどうかの判断は後からするとして、ここでは支払利子項目からの差し引き項目があること。それは積立基金からの「受取利子」と利子の資本化の2項目である。このことについては、次の正味資産の項目に関係があるのでそこで詳しく説明することにした。

### 表9 PRINCIPAL REPAYMENTS

Principal payments scheduled for each of the next five years are as follows:

| (in thousands) |              |
|----------------|--------------|
| 2003           | \$ 1,887     |
| 2004           | 8,425        |
| 2005           | 8,510        |
| 2006           | 8,959        |
| 2007           | 384,537      |
| Thereafter     | 4,039,182    |
|                | \$ 4,451,500 |

During the year, the GTAA incurred interest costs, on a cash basis, of \$235.1 million (2001 - \$189.0 million).

### 表10 INTEREST AND FINANCING COSTS

Interest and financing costs for long-term debt and bank facilities, net of interest earned from the debt service reserve fund and capitalized interest:

| (in thousands)   | 2002       | 2001       |
|--|------------|------------|
| Interest and financing costs incurred                    | \$ 251,598 | \$ 189,111 |
| Less:  |            |            |
| interest earned on externally restricted fund investment | (9,413)    | (12,238)   |
| interest capitalized                                     | (114,981)  | (74,971)   |
| Interest and financing costs                             | \$ 127,204 | \$ 101,902 |

#### 4. 正味資産 (Net Assets)

連結貸借対照表を見ると、通常は資本の部となる項目に「正味資産」(Net Assets)がある。資本金ゼロでも、その場所に「正味資産」がある意味を知る鍵が、GTAAの企業文化の本質を解明する。さて、そこで限られた外部資料(年次報告書)を読みながらその鍵をこれからさがしてみたい。その探索の道筋に「公会計」(Public Accounting) / 「官庁基金会計」(Government Fund Accounting)の基本的理解が不可欠となる。

GTAAは明らかに予算と基金と連動する「公会計制度」をとっている。非営利企業としての行政機関はその公的目的が事業計画と特定予算の枠組みの中にある。事業計画と特定予算とは、施設建設や経営行動プロジェクト毎に財務的に連結している。

アメリカやカナダの税制が日本のそれと大きくちがいで、目的別課税主義を第1とし、その財源利用も目的別課税と直結しているように、GTAAの会計制度は、「事業戦略、即、財務戦略」の計数管理の内部統制組織を維持している。その利点はプール計算の弊害を排除して、どんぶり勘定の計数管理の蟻地獄に入らないですむことである。

空港経営が情報公開の公的かつ社会的な説明責任(public accountability)を求めれば、当然、公的会計制度の採用が、その事業計画と財務関連資料の公開との結合関係と、GTAA経営者の管理体制づくりやGTAAのコーポレート・ガバナンスの中で確立してくる。

GTAAは、運営必要性と債務返済責任の2大視点からの「正味資産基金」(net assets funds)を設定する。その基金に見合う正味資産(net assets)は、次の3つの要素から構成されている。

- ① 外部的に拘束された正味資産
- ② 内部的に拘束された正味資産
- ③ 非拘束の正味資産

##### ① 「外部的に拘束された正味資産」

「外部的に拘束された正味資産」(Externally Restricted Assets)とは、「信託借入基本契約」(Master Trust Indenture)の中で設定された、「運営・維持準備基金」(Operating and Maintenance Reserve Fund)と「更新・取替準備基金」(Renewal and Replacement Reserve Fund)の積み増し方向で、空港運営の目的のために配賦された正味資産の1部である。空港経営の運営面に関する持続的維持の準備基金確保と、その関連施設などの更新と取替の未来を維持する目的の準備基金設定である。

##### ② 「内部的に拘束された正味資産」

「内部的に拘束された正味資産」(Internally Restricted Assets)とは、「名目元金」(Notional

Principal) と「借入サービス保証条件」(Debt Service Coverage Requirement) の負債関連義務に沿って、資本投資プロジェクトや財源確保目的に向けて配賦された、空港収益として入金した正味資産の一部である。

航空会社との「空港改善料金協定」(Airport Improvement Fee Agreement) との関係で、回収したこの料金の一部は1つの準備基金に配賦される。最初に拘束された正味資産は、GTAAによって分離した投資勘定として保有され、これらの基金のためのその政策または参加にしたがって支払われることになる。

### ③「非拘束の正味資産」

「非拘束の正味資産」(Non - Restricted Assets) とは、減価償却費や減耗償却費を含めた総ての空港費用を上回る累積的利益 (Cumulative Revenue) か、ないしは、その費用を下回る負の累積的利益である。その中身は準備の約定にむけた準備基金手当てした額の超過分か、不足分かである。

## 5. 債務保証の準備と信託基金設定

社債発行や銀行からの中期金融借入にあたり、空港収益が担保だとしても、その返済の資金手当ての問題が残る。そのために準備基金が前述のように、空港収益の社外流失を防ぐために設けると同時に、返済資金を別に準備することである。

GTAAは、前述した「信託借入基本契約」(Master Trust Indenture) にもとづいて、信託者 (Trustee) との間で「負債サービス基金」(Debt Service Fund) と「負債サービス準備基金」(Debt Service Reserve Fund) を設定し維持している。この信託基金は、社債権者と借入手形保有者の利益のためのもので、「信託借入基本契約」の条項にもとづいて信託者による活用と適用に資する。

2002年には、GTAAは15.2 (百万) ドルを、「負債サービス基金元金勘定」に払い込みし、信託者はそれを1997-1998利付き社債シリーズの1部償還として支払った。この「負債サービス基金元金勘定」への預金は、その年の「名目元金基金」(Notional Principal Fund) から資金手当てされた。

「負債サービス基金」の金額は、「支払利子勘定」か「負債元金勘定」かのどちらかに配賦される。月基準で、GTAAは総ての支払い期限のきた社債利子と中期負債借入利子を半年分総計の6分の1計算で算出し、「支払利子勘定」に預金することが義務づけられている。

また、償還期限のきた社債元金や返済期限のきた中期負債元金について、当該期間の年間負債サービスに含まれた負債元金総額の12分の1の月計算単位で、「負債元金勘定」に預金することもGTAAは義務づけられている。信託者によって保有されている「負債サービス基金」は、社債権者と手形所有者の利益のためであり、その支払い期日がきたら利子と元金は信託者によって支払われる。

次に、「運営・維持準備基金」(Operating and Maintenance Reserve Fund)と「更新・取替準備基金」(Renewal and Replacement Reserve Fund)について、もう少し詳しく分析してみよう。

「運営・維持準備基金」とは、翌年度の予測運営費と維持費の合計の6分の1に匹敵する金額である。2002年の12月31日現在では、その額が43.6(100万)ドルで、前年度の2001年には36.3(100万)ドルであった。この金額は空港運営費とその維持費のみに用いられる以外に、また、「信託借入基本契約」で規定してあるような空港の安全や、現行の運営と維持の費用の場合にのみ使われる。

「更新・取替準備基金」は、予測された修理か、空港の財産や道具の取替えのための費用にのみ使われる。2002年度と2001年度はそれぞれ3(100万)ドルであった。

航空会社との「空港改善料金協定」(Airport Improvement Fee Agreement)で、GTAAは、「空港改善料金準備基金」(Airport Improvement Fee Reserve Fund)を設けて、集金し活用されていない料金収入分を預金しておく。2002年12月31日現在には93.7(100万)ドルの累積額があり、2001年度には35(100万)ドルあった。2002年度中には40(100万)ドルの累積した「空港改善料金基金」(Airport Improvement Fee Funds)が、「空港開発プログラム」(Airport Development Program)に関連した負債サービスの支払いのために活用された。

「資本基金と財務基金」(Capital and financing funds)は、「名目元金基金」(Notional Principals Fund)と、「負債サービス保証基金」(Debt Service Coverage Fund)とを含む。この基金の金額は、「信託借入基本契約」に基づいて要求された、航空会社へのレートと料金の回収分である。「名目元金基金」(Notional Principals Fund)は、将来の負債義務を減少するために用いられる。「負債サービス保証基金」は、「信託借入基本契約」に基づいての、負債保証条件を満たすものである。

以上説明した「債務保証の準備と信託基金設定」の内容を表11に示すと次のようになる(GTAAの年次報告書から)。

表11 RESERVE AND OTHER FUNDS

The Trust Funds, Operations, Airport Improvement Fee, Capital and Financing Funds, invested in cash and qualified short-term investments, are as follows:

| (in thousands)                         | 2002       | 2001       |
|--|------------|------------|
| Debt Service Fund                      |            |            |
| Interest                               | \$ 55,807  | \$ 38,335  |
| Principal                              | —          | —          |
|  | 55,807     | 38,335     |
| Debt Service Reserve Fund              |            |            |
| Revenue Bonds                          |            |            |
| Series 1997-1 due December 3, 2002     | —          | 17,688     |
| Series 1997-2 due December 3, 2007     | 35,479     | 35,274     |
| Series 1997-3 due December 3, 2027     | 37,303     | 37,094     |
| Series 1999-1 due July 30, 2029        | 40,642     | 40,321     |
| Medium Term Notes                      |            |            |
| Series 2000-1 due June 12, 2030        | 39,138     | 38,895     |
| Series 2000-2 due July 19, 2010        | 40,129     | 39,753     |
| Series 2001-1 due June 4, 2031         | 35,572     | 35,363     |
| Series 2002-1 due January 30, 2012     | 31,530     | —          |
| Series 2002-2 due December 13, 2012    | 30,001     | —          |
| Series 2002-3 due October 15, 2032     | 38,418     | —          |
|  | 328,212    | 244,388    |
| Bank indebtedness secured by           |            |            |
| Series 1997 – A Bond                   | 6,510      | 12,331     |
|  | 334,722    | 256,719    |
| Operating and Maintenance Reserve Fund | 43,649     | 36,324     |
| Renewal and Replacement Reserve Fund   | 3,000      | 3,000      |
| Notional Principal Fund                | —          | 58,710     |
| Debt Service Coverage Fund             | 16,553     | 16,553     |
| Airport Improvement Fee Reserve Fund   | 93,727     | 34,993     |
|  | 156,929    | 149,580    |
|  | \$ 547,458 | \$ 444,634 |

## 航空会社への料金設定

GTAAの航空会社への負担レート (rate) と料金 (charge) の設定は、世界の空港の慣行的発想とそれほど大きな違いがない。空港会社と航空会社との関係は、空港の共有関係への機能認識と、物理的な所有への契約実在とのジレンマがつきものである。空港と航空との共棲が紛争の種にもなり、また、相互協力のエンジンにもなる。

空港を共有しているという「機能的認識論」と、施設利用や設備投資の「契約実在論」の両方の基軸の対称性から、空港レートと料金が決まるとしよう。その場合の空港レートと料金設定は、空港会社と航空会社との間での主導権の問題であるといえる。主導権の確立は、所有の優位戦略に基づく機能の戦略的優位な地位形成であることはいうまでもない。

こうした空港経営の公共的独占の弊害発生を防ぐために、航空会社は、空港会社による通常の所有的支配と機能的優位の空港経営のあり方を是正するために、組織参加的な共有市場の相互論理と独占禁止をめざす適正価格の決定主義を主張する。

GTAAの航空料金の決定方法を具体的にみてみると、その価値基盤は非営利企業だが、しかしその空港経営は市場競争主義の立場に徹する。そのレートと料金は、航空会社とGTAAとの両者との間で相談できる。その算定の基準となる方法論が、「コスト回収主義」(Cost Recovery Approach)である。この方法は、残存概念、補償概念、均衡概念を考慮に入れた空港レートと料金の決定方法論である。

さて、ここでいう、航空へのレートと料金 (Airline Rates and Charges) の意味のなかでも、航空機の着陸料、航空機の駐機料金、一般ターミナル料金の3項目は、GTAAから空港運営と空港開発の目的から直接請求される料金範疇である。この料金の中には、個別の航空会社の施設で、貨物施設や維持ハンガーの料金は含まない。そうした料金項目は、航空会社とGTAAの間で契約が別途ある。同様に第3者による航空会社へのサービス料金も含まない。

GTAAが公表している『2004 Airline Rates and Charges』の数値資料が、日本の空港研究者にとっても今後の参考資料となり、議論のたたき台になるので、以下表12~21までをこの機会に紹介しておくとする。



表12 Greater Toronto Airports Authority Lester B. Pearson International Airport  
2004 Rates & Charges Summary

|   | Budget                       |
|---|------------------------------|
| <b>Rates &amp; Charges</b>                                      |                              |
| Average Terminal Charges (Illustrative Purposes Only)           | \$ 7.27                      |
| <br>  |                              |
| General Terminal Charge for Domestic Arrivals (\$ per seat)     | \$ 6.34                      |
| <br>  |                              |
| General Terminal Charge for Non-Domestic Arrivals (\$ per seat) | \$ 7.93                      |
| <br>  |                              |
| <b>Landing Fees (\$ per Metric Tonne)</b>                       |                              |
| Base Landing Fee  | \$ 5.92                      |
| Annual Landing Fee  | 27.60                        |
| Night Time Landing Fee (16 times the Annual Landing Fee)        | 441.53                       |
| <br>  |                              |
| <b>Expenses</b>   |                              |
| Salaries & Wages  | 90,795,430                   |
| Goods & Services  | 214,042,624                  |
| Total O&M Expenses  | <u>304,838,054</u>           |
| <br>  |                              |
| Ground Rent   | 120,891,140                  |
| <br>  |                              |
| Payments in Lieu of Real Property Taxes (PILT)                  | 25,913,743                   |
| Real Property Taxes   |                              |
| <br>  |                              |
| Annual Debt Service   | 369,982,722                  |
| Fund Deposit Requirements                                       | 14,482,566                   |
| <br>  |                              |
| Total Expenses, Debt Service & Fund Deposits                    | <u><u>836,108,226</u></u>    |
| <br>  |                              |
| <b>Revenues</b>   |                              |
| Non-Airline Revenues  | 176,085,083                  |
| Airline Revenues  | 487,523,143                  |
| AIF Revenues Applied in Fiscal Year                             | 172,500,000                  |
| Total Revenues  | <u><u>\$ 836,108,226</u></u> |
| <br>  |                              |
| Enplanements  | 13,088,500                   |
| <br>  |                              |
| CPE (Current Dollars)   | \$ 37.25                     |

**表13 Greater Toronto Airports Authority Lester B. Pearson International Airport  
2004 Rates & Charges Summary of Airline Rates and Charge**

|   | 2003      | 2004      | \$Variance | % Variance |
|---|-----------|-----------|------------|------------|
| <b>General Terminal Charges</b>                                 |           |           |            |            |
| General Terminal Charge for Domestic Arrivals (\$ per seat)     | 5.36      | 6.34      | (0.98)     | -18.33%    |
| General Terminal Charge for Non-Domestic Arrivals (\$ per seat) | 6.70      | 7.93      | (1.23)     | -18.33%    |
| <b>Landing Fees (\$ per Metric Tonne)</b>                       |           |           |            |            |
| Base Landing Fee  | \$ 5.15   | \$ 5.92   | \$ (0.77)  | -14.90%    |
| Annual Landing Fee  | 21.67     | 27.60     | (5.93)     | -27.34%    |
| Night Time Landing Fee (16 times the Annual Landing Fee)        | 346.79    | 441.53    | (94.74)    | -27.32%    |
| <b>Minimum Landing Fees</b>                                     |           |           |            |            |
| Fixed Wing Aircraft (19,000 kg or less)                         |           |           |            |            |
| Peak Period (Mon-Fri 0700-1000 & Sun-Fri 1430-2100)             | \$ 140.00 | \$ 140.00 | \$ -       | 0.00%      |
| Non-Peak Periods  | 80.00     | 80.00     | \$ -       | 0.00%      |
| Helicopter (all times)  | 25.00     | 25.00     | \$ -       | 0.00%      |
| <b>Aircraft Parking Charges (rate per 1,000kg) (1)</b>          |           |           |            |            |
| Daily Rate (over 6 hours)                                       | \$ 1.10   | \$ 1.10   | \$ -       | 0.00%      |
| Monthly Rate  | N/A       | N/A       |            |            |
| <b>Minimum Aircraft Parking Charges (2)</b>                     |           |           |            |            |
| Daily Charge  | \$ 12.20  | \$ 12.20  | \$ -       | 0.00%      |
| Monthly Charge  | N/A       | N/A       |            |            |

1/ Rates apply to aircraft not at a gate.

2/ Rates apply to aircraft with an MTOW of 19,000 kg or less.

表14 Greater Toronto Airports Authority Lester B. Pearson International Airport  
2004 Rates & Charges Summary of Expenses and Revenues

|   | 2003           | 2004           | \$Variance       | %Variance |
|---|----------------|----------------|------------------|-----------|
| <b>Expenses</b>   |                |                |                  |           |
| Salaries & Wages  | \$ 84,666,221  | \$ 90,795,430  | \$ (6,129,209)   | -7.24%    |
| Goods & Services  | 177,227,717    | 214,042,624    | (36,814,907)     | -20.77%   |
| Total O&M Expenses  | \$ 261,893,938 | \$ 304,838,054 | \$ (42,944,116)  | -16.40%   |
| Ground Rent   | 137,931,253    | 120,891,140    | 17,040,113       | 12.35%    |
| Payment in Lieu of Real Property Taxes and<br>Real Property Taxes | 26,031,219     | 25,913,743     | 117,476          | 0.45%     |
| Annual Debt Service   | 260,633,883    | 369,982,722    | (109,348,839)    | -41.95%   |
| Fund Deposit Requirements   | 7,325,214      | 14,482,566     | (7,157,353)      | -97.71%   |
| Total Expenses, Debt Service & Fund Deposits                      | \$ 693,815,507 | \$ 836,108,226 | \$ (142,292,718) | -20.51%   |
| <b>Revenues</b>   |                |                |                  |           |
| Non-Aeronautical Revenues   | \$ 174,389,418 | \$ 176,085,083 | \$ 1,695,665     | 0.97%     |
| Airline Revenues  | 424,426,090    | 487,523,143    | 63,097,053       | 14.87%    |
| AIF Revenues Applied in Fiscal Year                               | 95,000,000     | 172,500,000    | 77,500,000       | 81.58%    |
| Total Revenues  | \$ 693,815,507 | \$ 836,108,226 | \$ 142,292,718   | 20.51%    |
| CPE (Current Dollars)<br>Enplanements                             | \$ 29.94       | \$ 37.25       | \$ (7.31)        | 24.41%    |
|   | 14,083,052     | 13,088,500     | 994,552          | -7.06%    |

**表15 Greater Toronto Airports Authority Lester B. Pearson International Airport  
2004 Rates & Charges Base Airside Fees and Annual Airside Fees**

| Base Landing Fee:                                | Budget            | Annual Landing Fee:                                     | Budget               |
|--|-------------------|---|----------------------|
| <b>Base Landing Fee Requirement:</b>             |                   | <b>Annual Landing Fee Requirement:</b>                  |                      |
| Operating & Maintenance Expenses (Including OMR) | 67,554,471        | Base Landing Fee  | 70,763,920           |
| Fund Deposit Requirements                        | <u>3,209,449</u>  | Ground Lease  | 120,891,140          |
| Subtotal   | <u>70,763,920</u> | PILT  | <u>25,913,743</u>    |
|  |                   | Subtotal  | <u>217,568,803</u>   |
|  |                   | O&M Expenses (Including OMR Expense)                    |                      |
|  |                   | Parking & Roadway CRC                                   | 73,970,245           |
|  |                   | Support Facility CRC                                    | 13,525,787           |
| Maximum Take-off Weight of Signatories (Tonnes)  | 11,958,700        | Non-Airside Area CRC                                    | <u>5,751,571</u>     |
|  |                   | Subtotal  | <u>93,247,602</u>    |
| Base Landing Fee per Tonne:                      | \$ 5.92           | Fund Deposit Requirements                               |                      |
|  |                   | Parking & Roadway CRC                                   | 3,514,256            |
|  |                   | Support Facility CRC                                    | 642,597              |
|  |                   | Non-Airside Area CRC                                    | <u>273,252</u>       |
|  |                   | Subtotal  | <u>4,430,105</u>     |
|  |                   | Debt Service  |                      |
|  |                   | Airport Revenue Bonds                                   | 357,992,676          |
|  |                   | Coverage Requirement                                    | 23,366,979           |
|  |                   | Debt Service Reserve Fund Earnings                      | (16,817,831)         |
|  |                   | Bank Line Of Credit                                     | <u>5,440,899</u>     |
|  |                   | Subtotal  | <u>369,982,722</u>   |
|  |                   | Less:   |                      |
|  |                   | Non-Airline Revenues                                    |                      |
|  |                   | Car Parking and Ground Transportation                   | (82,010,407)         |
|  |                   | Concessions   | (57,655,677)         |
|  |                   | Rental  | (35,304,926)         |
|  |                   | Other   | (7,753,325)          |
|  |                   | AIF Revenues Applied in Fiscal Year                     | <u>(172,500,000)</u> |
|  |                   | Subtotal  | <u>(355,224,336)</u> |
|  |                   | Annual Landing Fee Requirement:                         | 330,004,897          |
|  |                   | Maximum Take-off Weight of Signatories (Tonnes)         | 11,958,700           |
|  |                   | Annual Landing Fee per Tonne:                           | \$ 27.60             |
|  |                   | Night Time Landing Fee(16 times the Annual Landing Fee) | \$ 441.53            |

表16 Greater Toronto Airports Authority Lester B. Pearson International Airport  
2004 Rates & Charges General Terminal Charges

| Description  | Budget                    |
|--|---------------------------|
| <b>Exclusive Use Rental Rate</b>                         |                           |
| Terminal O&M recovery costs for Exclusive Use Space only |                           |
| O&M Expenses (Including OMR Capital Cost)                | \$ 10,796,190             |
| Fund Deposit Requirements                                | 405,909                   |
| Total  | <u>11,202,099</u>         |
| Exclusive Use Space (Square Meters)                      | 25,513                    |
| O&M Recovery for Exclusive Use Space (per square Meter)  | \$ 439.08                 |
| Prime Space Exclusive Use Recovery Rate                  | 518.48                    |
| Office Space Exclusive Use Recovery Rate                 | 414.79                    |
| Industrial Space Exclusive Use Recovery Rate             | 324.06                    |
| <b>General Terminal Charges</b>                          |                           |
| O&M Expenses (Including OMR Expense)                     | \$ 133,239,790            |
| Fund Deposit Requirements                                | 6,437,103                 |
| Total  | <u><u>139,676,894</u></u> |
| Total Seats Arrived                                      | 19,202,000                |
| Average General Terminal Charge                          | \$ 7.27                   |
| Domestic vs. Non-Domestic Price Differential             | 25.0%                     |
| Domestic Seats Arrived                                   | 7,917,000                 |
| Percent Domestic Traffic                                 | 41.2%                     |
| General Terminal Charge for Domestic Arrivals            | \$ 6.34                   |
| Non-Domestic Seats Arrived                               | 11,285,000                |
| Percent Non-Domestic Traffic                             | 58.8%                     |
| General Terminal Charge for Non-Domestic Arrivals        | \$ 7.93                   |

**表17 Greater Toronto Airports Authority Lester B. Pearson International Airport  
2004 Rates & Charges Summary of Airport Expenses and Revenues**

| <b>Description</b>        | <b>Airside</b>        | <b>Terminal</b>      | <b>Parking &amp;<br/>Roadways</b> | <b>Support<br/>Facilities</b> | <b>Non-Airside<br/>Areas</b> | <b>Total</b>          |
|---------------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------------------|-------------------------------|------------------------------|-----------------------|
| <b>Budget</b>             |                       |                      |                                   |                               |                              |                       |
| Total O&M Expenses        | \$ 67,554,471         | \$ 144,035,981       | \$ 73,970,245                     | \$ 13,525,787                 | \$ 5,751,571                 | \$ 304,838,054        |
| Debt Service Requirements | 369,982,722           | -                    | -                                 | -                             | -                            | 369,982,722           |
| Fund Deposit Requirements | 3,209,449             | 6,843,013            | 3,514,256                         | 642,597                       | 273,252                      | 14,482,566            |
| PILT                      | 25,913,743            | -                    | -                                 | -                             | -                            | 25,913,743            |
| Ground Rent               | 120,891,140           | -                    | -                                 | -                             | -                            | 120,891,140           |
| Subtotal                  | \$ 587,551,525        | \$ 150,878,993       | \$ 77,484,501                     | \$ 14,168,384                 | \$ 6,024,822                 | \$ 836,108,226        |
| Less:                     |                       |                      |                                   |                               |                              |                       |
| Non-Aeronautical Revenues | \$ 19,805,499         | \$ 69,166,840        | \$ 82,010,407                     | \$ -                          | \$ 21,834,349                | \$ 192,817,095        |
| Non-Signatory Revenues    | 1,109,340             | -                    | -                                 | -                             | -                            | 1,109,340             |
| AIF Revenues Applied      | 172,500,000           | -                    | -                                 | -                             | -                            | 172,500,000           |
| Subtotal                  | \$ 193,414,839        | \$ 69,166,840        | \$ 82,010,407                     | \$ -                          | \$ 21,834,349                | \$ 366,426,435        |
| <b>Total</b>              | <b>\$ 394,136,686</b> | <b>\$ 81,712,153</b> | <b>\$ (4,525,906)</b>             | <b>\$ 14,168,384</b>          | <b>\$ (15,809,526)</b>       | <b>\$ 469,681,791</b> |

表18 Greater Toronto Airports Authority Lester B. Pearson International Airport  
2004 Rates & Charges Annual Debt Service by Series

|                         | <u>Budget</u>                |
|-------------------------|------------------------------|
| <b>1997 Series</b>      |                              |
| Interest                | \$ 46,500,000                |
| Principal               | 12,991,023                   |
| Total 1997 Series       | <u>\$ 59,491,023</u>         |
| <b>1999 Series</b>      |                              |
| Interest                | \$ 32,250,000                |
| Principal               | 4,146,016                    |
| Total 1999 Series       | <u>\$ 36,396,016</u>         |
| <b>2000 Series</b>      |                              |
| Interest                | \$ 78,975,000                |
| Principal               | 15,142,063                   |
| Total 2000 Series       | <u>\$ 94,117,063</u>         |
| <b>2001 Series</b>      |                              |
| Interest                | \$ 35,500,000                |
| Principal               | 6,050,163                    |
| Total 2001 Series       | <u>\$ 41,550,163</u>         |
| <b>2002 Series</b>      |                              |
| Interest                | \$ 99,327,500                |
| Principal               | 19,064,980                   |
| Total 2002 Series       | <u>\$ 118,392,480</u>        |
| <b>2003 Series</b>      |                              |
| Interest                | \$ 6,247,130                 |
| Principal               | 1,798,801                    |
| Total 2003 Series       | <u>\$ 8,045,931</u>          |
| <b>2004 Series</b>      |                              |
| Interest                | \$ -                         |
| Principal               | -                            |
| Total 2004 Series       | <u>\$ -</u>                  |
| Bank Line Interest      | 5,440,899                    |
| Coverage Requirement    | 23,366,979                   |
| Less: Interest Earnings | (16,817,831)                 |
| Total                   | <u><u>\$ 369,982,722</u></u> |

**表19 Greater Toronto Airports Authority Lester B. Pearson International Airport  
2004 Rates & Charges Fund Deposit Requirements**

| Description                            | Airside            | Terminal           | Parking & Roadways | Support Facilities | Non-Airside Areas | Indirect    | Total               |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-------------|---------------------|
| <b>Budget</b>                          |                    |                    |                    |                    |                   |             |                     |
| O&M Reserve Fund                       | \$3,209,449        | \$6,843,013        | \$3,514,256        | \$642,597          | \$273,252         | \$ -        | \$14,482,566        |
| Renewal & Replacement Fund             | -                  | -                  | -                  | -                  | -                 | -           | -                   |
| <b>Total Fund Deposit Requirements</b> | <b>\$3,209,449</b> | <b>\$6,843,013</b> | <b>\$3,514,256</b> | <b>\$642,597</b>   | <b>\$273,252</b>  | <b>\$ -</b> | <b>\$14,482,566</b> |

**表20 Greater Toronto Airports Authority Lester B. Pearson International Airport  
2004 Rates & Charges Operations & Maintenance Expenses**

| Category   | Budget 2003           | Budget 2004           |
|--|-----------------------|-----------------------|
| <b>Personnel Expenses</b>  |                       |                       |
| Salary, Wages & Benefits   | \$ 84,666,221         | \$ 90,795,430         |
| Overtime   | 232,836               | -                     |
| Allowances & Benefits  | 2,258,181             | -                     |
| <b>Subtotal Personnel Expenses</b>                                     | <b>\$ 87,157,238</b>  | <b>\$ 90,795,430</b>  |
| <b>Operating Expenses (Goods &amp; Services)</b>                       |                       |                       |
| Training and Tuition   | \$ 719,523            | \$ 940,507            |
| Association Membership Fees  | 111,387               | 275,206               |
| Conference, Travel and Meeting Expenses                                | 2,904,121             | 1,818,011             |
| Computer consultants, Services and Parts                               | 10,611,701            | 10,832,451            |
| Gas and Fuel   | 1,373,999             | 1,324,878             |
| Materials, Supplies and Uniforms                                       | 2,183,291             | 2,289,998             |
| Office Supplies and Subscriptions                                      | 720,261               | 797,638               |
| Small Parts, Tools and Equipment                                       | 2,175,858             | 2,478,435             |
| Buildings and Properties Maintenance                                   | 29,806,539            | 37,982,021            |
| Equipment Repair and Maintenance                                       | 11,216,252            | 28,300,811            |
| Hydro, Sewage and Telephone  | 19,513,812            | 17,804,219            |
| Corporate Promotion and Communication                                  | 2,921,510             | 3,210,093             |
| Insurance  | 3,600,246             | 5,611,099             |
| Policing and Security  | 25,505,738            | 32,537,406            |
| Snow Removal and Deicing   | 11,798,693            | 13,010,844            |
| Consulting Services  | 5,652,061             | 5,202,168             |
| Professional and Contractual Services                                  | 30,494,900            | 37,722,069            |
| Vehicle and Equipment Rentals  | 5,298,427             | 8,716,735             |
| Busing   | 4,631,156             | 5,732,672             |
| Other Services and Expenses  | 5,988,240             | (2,544,637)           |
| <b>Subtotal Operating Expenses (Goods &amp; Services)</b>              | <b>\$ 177,227,717</b> | <b>\$ 214,042,624</b> |
| <b>Total Operating Expenses</b>  | <b>\$ 261,893,938</b> | <b>\$ 304,838,054</b> |
| Ground Rent  | \$ 137,931,253        | \$ 120,891,140        |
| Payments In Lieu of Real Property Taxes (PILT) and Real Property Taxes | \$ 26,031,219         | \$ 25,913,743         |
| <b>Total Operating &amp; Maintenance Expenses</b>                      | <b>\$ 425,856,410</b> | <b>\$ 451,642,937</b> |



表21 Greater Toronto Airports Authority Lester B. Pearson International Airport  
2004 Rates & Charges Breakdown of Aeronautical Charges

|                       |                |
|-----------------------|----------------|
| Enplanements          | 13,088,500     |
| MTOW                  | 11,958,700     |
| Arrived Seats         | 19,202,000     |
| Total Airline Charges | \$ 487,523,143 |

| <u>Cost per Enplanement</u> | per         |             |
|-----------------------------|-------------|-------------|
|                             | Total \$    | Enplanement |
| Landing Fees                | 330,004,897 | \$ 25.21    |
| General Terminal Charges    | 139,676,894 | \$ 10.67    |
| Exclusive Use Rents         | 17,841,352  | \$ 1.36     |
| Cost per Enplanement        | 487,523,143 | \$ 37.25    |

| <u>Landing Fees</u>       | per           |             |            |
|---------------------------|---------------|-------------|------------|
|                           | Total \$      | Enplanement | per Tonne  |
| Airside O&M               | 164,011,522   | \$ 12.53    | \$ 13.71   |
| Debt Service              | 369,982,722   | \$ 28.27    | \$ 30.94   |
| Fund Deposits             | 4,430,105     | \$ 0.34     | \$ 0.37    |
| Ground Rent               | 120,891,140   | \$ 9.24     | \$ 10.11   |
| PILT                      | 25,913,743    | \$ 1.98     | \$ 2.17    |
| Non-aeronautical Revenues | (182,724,336) | \$ (13.96)  | \$ (15.28) |
| Airport Improvement Fee   | (172,500,000) | \$ (13.18)  | \$ (14.42) |
| Landing Fees              | 330,004,897   | \$ 25.21    | \$ 27.60   |

| <u>General Terminal Charges</u> | per         |             |          |
|---------------------------------|-------------|-------------|----------|
|                                 | Total \$    | Enplanement | per Seat |
| Terminal O&M                    | 133,239,790 | \$ 10.18    | \$ 6.94  |
| Fund Deposits                   | 6,437,103   | \$ 0.49     | \$ 0.34  |
| General Terminal Charges        | 139,676,894 | \$ 10.67    | \$ 7.27  |

## 都市の鍵・空港の鍵

中條・村山が、GTAAを訪問調査し長時間にわたる面接成果を、その後まとめている段階で、常に思い出に残るのは、GTAAの玄関口に飾られていた、“鍵”である。最後の表22として、中條と並ぶこの鍵を本稿の終わりに紹介して、今回の「トロント国際空港の民営化研究」のしめくりにしたい。

1997年にGTAAの誕生が、この“鍵”の意味の中に象徴的に込められている。これまでの空港から生まれかわった新しい空港のイメージは、都市新生の鍵だったのであろう。

この城門を開く様な巨大な鍵は、「空港民営化＝都市活性化」のメッセージである。トロントの都市を世界に開くことが、GTAAの空港民営化の本意である。封建的な閉ざされた中世の都市が、都市の自由、都市の思想に目覚めたとき、人間復興と芸術復興が育った。そこから、市民社会と都市市場が成熟した。その復興は自然回帰であり、拘束の世界観からの解放であり、空港と都市の経営が、ものごとの真実を立体的かつ科学的に見る目をもつようになったことである。

中部国際空港を超えて日本の空港すべてが、都市の自由思想を真剣に見直して、拘束の門を開ける鍵をどうつくったらよいのだろうか。そのことを本稿は問題提起している。「空港民営化＝都

表22 空港民営化による「都市活性化」を宣言する“鍵”と並ぶ、わが中京大学の中條秀治教授



市活性化」を実現する騎士や武士が、NPOやNGOの世界に埋もれているかもしれない。問題は、その者たちが、現代の日本に居直る封建的な城門を開けるための、巨大な“都市の鍵”の所在がわからないことである。

私ども中京大学の「世界の空港民営化と都市活力」をめぐる共同研究は、その“鍵の所在”を知らせ、そして「空港民営化＝都市活性化」の“鍵のつくり方”を伝える「大学人の務め」を果たせればと願っている。

## 注

- 1 本稿の論理構造は、今西錦司の生物進化論を下敷きにして展開している。カナダの空港経営を吟味するにあたり、今西理論の海外適用の可能性を求めてみた。欧米型のグローバリズムではなく、日本型のグローカリズムの経営哲学には、今西流の自然社会化論や内発的発展の論理が支柱としてある。詳しくは京都哲学選書第19巻・『行為的直観の生態学』（今西錦司著 中村桂子解説 燈影舎 2002年）を参照されたし。