

年が明けて新聞のテレビ番組欄には、大きな『コード・ブルー (Code Blue) ドクターヘリ緊急救命』の広告が掲載されている。これは某テレビ局のドクターヘリをテーマとした番組の宣伝である。グーグルで『コード・ブルー』を検索すると、医療の現場で使われる言葉で、患者の容態が急変した際の「緊急事態発生」「至急全員集合」を意味する救命救急センターでの用語と記載されていた。

1分1秒を争う救急救命が必要となる救急搬送では、時速200キロメートルで事故現場から救急病院に直行できるヘリコプターは大変有用な輸送手段である。離島や僻地の医療格差に悩む自治体およびその住民にとってドクターヘリの導入はそうした問題を解消する手段となる。

総務省による自治体への特別交付税と厚生労働省の予算が議員立法の



第7話:『コード・ブルー (Code Blue) ドクターヘリ緊急救命』

成立で、それまで模様眺めであった自治体が一斉にドクターヘリの導入を検討し始めたことは大変結構なことである。15機であった全国配備のドクターヘリが一挙に18機に増え、その結果、北海道では3カ所にドクターヘリが導入され広域医療体制の充実が図られている。

今後、続々と各県でのドクターヘリの配備が整っていく見通しで、年末までには24機のドクターヘリが日本全国で活躍する予定。当初目標とした全国50機のドクターヘリ配

備が実現する日も遠くない。これにより本来命を失ったであろう多くの貴い命が救われることは、大変喜ばしいことである。

ドクターヘリ導入により、①救急患者が死なずに済み、②病状が軽くなり、③入院期間が短縮され、④社会復帰が増え、⑤医療費が低減される。まさに好循環である。日本とほぼ同様な国土面積(35万7千平方キロメートル)を持つドイツは、日本(37万8千平方キロメートル)に比べて比較的平坦な国土に80機

のドクターヘリを配備し、15分以内に全国どこでも救急ヘリが出動可能となっている。これを考えると山岳地帯を多く有する日本では今後90機を超えるドクターヘリが配備されてもよいのではと考える。

さらに欧米と同様な24時間体制でのドクターヘリに日本も順次移行していくとすれば、救急病院の整備に加えて、ヘリ運航に携わるパイロット、整備士、さらに、同乗する医師とナースの方々の安全な職場環境を確保することも大変重要、かつ、不可欠な課題となってくるものと考えられる。

(つづく)

プロフィール: 中山智夫
1969年明治大学政経学部卒。伊藤忠商事勤務、チュニジア事務所長。各種大型プロジェクトを手がけた後独立、現ITC設立。欧米航空機メーカー5社販売代理店。ボーイング、エアバス等旅客機リース組成・販売。現在に至る。
ホームページ: <http://www.itca.co.jp/indexj.html>

税務ニュース

前回のコラムで「JALの債務超過」に関連して、同社の手元流動性を最大化する手段のひとつとして現在運航する230機の〈セール&リースバック〉の検討を提案した。具体的には、航空局で機体すべての登記簿謄本を閲覧・精査、機体ごとの所有権の有無、銀行借入れに対する機体への担保設定、市場価格で売却すると一体いくらJALとして手元流動性を改善できるか判断できる。

さて、来年はいよいよ日米間でのオープンスカイ協定が調印され、自由な乗り入れと以遠乗り入れにつながり、その結果、より競争的な運賃設定と高い利便性の実現が期待される。

すでに、JAL、ANAと比べて機内サービスなど省略・簡略化・有料化することで低コスト構造と低運賃を提供する「スカイマーク(SM)」と「スターフライヤー(SF)」の2社が〈格安航空

中山智夫の 航空機リースあれこれ

第6話：「JALの債務超過」と「格安航空会社の台頭」

会社(LCC)〉の一角をなし、SMは設立12年目の昨年から黒字基調に、SFは設立3年目の今年から黒字基調に転じる予定で、先行きは明るい。

長年にわたる手厚い航空行政の下で肥大化したJALと、またJALほどではないがANAは、戦後の航空再開以降2社の寡占状態で来た。国際線市場での運賃の低廉化が起こっているなかで、国内線市場では、運賃が高止まり状態で、利用者便益の向上にはつながっていない。

LCCは収益最大化のためのコスト削減策として、大型機を排し、中・小型旅客機で機種を統一、多頻度運航の効率化、保守・整備費の大幅な削減、eチケット採用、座席稼働率に応じた価格変動など導入。さらに、機体は所有せず、すべてリースで導入し、パイロットの給与もJAL、ANAの2千万～3千万円の半分程度で、欧米並みの1200万～1800万円などあらゆる面で競争に打ち勝つ努力をしている。

LCCは、欧米に加え、アジアでも急速に台頭し、国内のSM、SFなどに加えて、日本にはすでにオーストラリアの〈ジェットスター〉、香港の〈香港エクスプレス〉、フィリピンの〈セブパシフィック〉、さらに来年からは世界で最も低コストの〈エアアジア〉が乗り入れ予定。国際線での価格競争も「待ったなし」の様相を呈している。JALとANAが世界で競争に打ち勝つには、創業時の起業家マインド、ドラスティックな経営改革と戦略を通して顧客満足度を最大化することが不可欠となっている。(つづく)

プロフィール：中山智夫
1969年明治大学政経学部卒。伊藤忠商事勤務、チュニジア事務所長。各種大型プロジェクトを手がけた後独立、現ITC設立。欧米航空機メーカー5社販売代理店。ボーイング、エアバス等旅客機リース組成・販売。現在に至る。
ホームページ：<http://www.itca.co.jp/indexj.html>

税務ニュース

「JALの再建」、「債務超過7569億円」、「年金大幅削減」、「公的資金注入」などの活字が毎日の新聞に載らぬ日はない。一体いつからあこがれのJALは、国の庇護(ひご)の下、肥大化したゾウのごとく小回りの利かない赤字を垂れ流す航空会社となってしまったのか?世界はオープンスカイの時代に入って、航空会社は自由に航路を設定し、生き残りをかけて競争している。JALはいまだに国の航空行政の保護下にある。安売り航空会社(LCC)が運航費用と販管費を切り詰め利益を出しているのに、JALは不採算路線を40カ所以上持って毎日赤字を垂れ流している。給与は世界で有数の高給である。企業年金も際立って高い。最もコストのかかる航空機調達でJALはどうしているのだろうか?



中山智夫の 航空機リースあれこれ

第5話：「JALの再建」と「機体のオフバランス化」

直近のJALの財務諸表では、帳簿価格として「航空機」は7236億円。機体の短期リース債務は6億円、長期リース債務は33億円となっている。運航機体は230機、26年と驚くほど高い機齢もある。平均は11.1年。モデルと機齢ごとに現在の中古市場価格を弊社で査定してみた。その結果、現在の中古価格は6839億～7513億円、まさに直近の財務諸表の7236億円に当たる。償却をとっ

ている以上、中古価格が帳簿価格を大幅に上回り、機体売却で大きなキャピタルゲインが得られるものである。しかし、機体の売却からJALが得られるキャピタルゲインはほぼゼロである。利益の繰り延べをせず、過去に得た利益は高額給与の支払いですべて使ってしまったのか? JALが破たんした場合、機体は破たん企業の強制資産売却=投げ売りとなり、7236億円の簿価は一挙に

その3分の1に落ち込む。一方、政府支援を得て存続が担保された場合、機体の中古価格の大幅下落は避けられ、唯一「セール&リースバック方式」を通じてJALは手元流動性を一挙に改善できる。リース会社は買い取った機体の転売リスクを長期リースを通じて避けることが可能となる。これが世界の主要航空会社が経営・財務戦略として採用する「機体のオフバランス化」である。しかし、驚くことに、JALの機体には6095億円もの担保が設定されているのだ!! (つづく)

プロフィール：中山智夫
1969年明治大学政経学部卒。伊藤忠商事勤務、チュニジア事務所長。各種大型プロジェクトを手がけた後独立、現ITC設立。欧米航空機メーカー5社販売代理店。ボーイング、エアバス等旅客機リース組成・販売。現在に至る。
ホームページ：http://www.itca.co.jp/indexj.html

1995年春、世界ヘリコプター協会の年次総会でカナダ、ブリティッシュ・コロンビア州の最大の商業都市バンクーバーに本拠を置く『ヘリジェット社』のシットナム社長に面談する機会があった。

同社はバンクーバー港の浮きヘリポートと風光明媚(めいび)な州都ビクトリアを28分で結ぶ二地点間の定期旅客輸送とカナダのスキーのメッカ、ウイスラーに冬場バンクーバーからスキー客を運ぶシャトルサービスを手がけていた。

2地点間を定期・周年にわたって航空旅客輸送を28分間隔でヘリコプター、シコルスキー76型(乗客12人乗り)で行う事業は、日の出から日没まで10時間休みなく旅客を輸送し、夜間は夕方から朝まで安全運航のために休みなく日常点検と

中山智夫の 航空機リースあれこれ

第4話：航空機のオフバランス化でカナダの航空会社上場

一部重整備を行うプログレッシブ・メンテナンスを採用していた。

この事業は、初期投資が大きく、売上げの大方が整備費、部品代、人件費、燃料代などに消えてしまい、損益分岐点に達するまでが厳しい事業である。

当時、日本のロイヤル航空(現アカギヘリコプター)がマカオの財閥王スタンレー・ホー氏と組んで香港・マカオ間の2地点間人員輸送を

スタートしたが、軌道に乗るまでにさらに数年はかかる状態。航空事業の安定化のため、弊社は機体7機をリースし、オフバランス化に協力させていただいた。

シットナム社長にも、同様にヘリジェット社が所有するシコルスキー76型4機のうちの3機(資産価値6億円強)をセール・リースバックすることで資産のオフバランス化を提案した。彼はこの提案を快諾し、

弊社が資産を購入することで大幅な資産圧縮を計り、3年分の売上げに相当するキャッシュを得て、手元流動性を大幅に高めることができた。

その結果、3年後には、ヘリジェット社は見事に株式公開を実現し、いまではドクターヘリを含め航空機事業を拡大発展、北米でトップクラスに位置する模範的な航空会社に育っている。シットナム氏とは毎年世界ヘリコプター協会の年次総会で会って懐かしい思い出を語り、交友を深めている。

(つづく)

プロフィール：中山智夫
1969年明治大学政経学部卒。伊藤忠商事勤務、チュニジア事務所長。各種大型プロジェクトを手がけた後独立、現ITC設立。欧米航空機メーカー5社販売代理店。ボーイング、エアバス等旅客機リース組成・販売。現在に至る。
ホームページ：<http://www.itca.co.jp/indexj.html>

今回は、なぜ航空機は世界で最も価値ある資産といわれるのか、また、世界的な市場価格がなかなか下がらないのかを検証したい。

商社マンとして世界をまたに掛け、車両、建設機械、船舶、航空機など多くの資産の売買を行った。伊藤忠を円満退社後、そうした経験を通して「航空機」の輸出入とリース事業をコアビジネスとした。

自動車であれば、エンジンが故障しても路肩に駐車し、レッカー車を待てばよい。船であれば洋上で浮かんでいれば衛星救難信号を傍受し、海上保安庁のヘリが救助してくれる。しかし、航空機の場合、エンジンが故障したら、瞬時に多くの人命を巻き込む大惨事となる。

日常点検に加えて、各国の航空局および航空機メーカーは、旅客機

中山智夫の 航空機リースあれこれ

第3話：航空機は世界で最も価値ある資産

の安全な飛行を担保するため、飛行時間、着陸回数、カレンダーに基づくCおよびDチェック、エンジン、脚およびAPU(補助電源)のオーバーホールといった重整備を含む定期点検を航空法で義務付けている。

ボーイング737-800の場合、日常点検費用とは別に、定期的な重整備費用として年間337万ドル、3年で1千万ドルを積み立てる。こうした積立てで機体はほぼ3年ごとに重

整備を行い、常に新品同様に耐空性能を維持し続ける。費用はすべて航空会社の負担。

こうした厳格な整備を通じて、航空機の中古市場価格が確立される。ちなみに、2001年製737-800の価格は現在3千万ドル程度。5年リースを組み、月額30万ドル、60カ月で1,800万ドルのリース料を受け取り、60カ月後にイギリスASCEND社の想定価格2,034万ドルで転売すると

5年間の利回りは27.8%となる。

一方、リース開始時に法定償却期間8年を経過しているため最大1年で簿価1円を残して購入金額を加速償却することができる。

このように航空機リース事業は機体の貸手にとって高収益物件であると共に税の繰延べ効果も享受できる国際的に最も価値ある資本財といえる。逆に、借手である航空会社は安価なリース条件で必要な機材をオフバランスで調達できる。借手と貸手にとって「ウィン・ウィン」の関係が構築される。(つづく)

プロフィール：中山智夫
1969年明治大学政経学部卒。伊藤忠商事勤務、チュニジア事務所長。各種大型プロジェクトを手がけた後独立、現ITC設立。欧米航空機メーカー5社販売代理店。ボーイング、エアバス等旅客機リース組成・販売。現在に至る。
ホームページ：<http://www.itca.co.jp/indexj.html>

1996年4月、突然アメリカのベル・ヘリコプター社の営業本部長、スティーブより国際電話が入った。フィリピン大統領専用ヘリプロジェクトにリース会社として参加して欲しくないかというものだった。

当時のフィリピンは、ラモス大統領の経済政策が順調に進んで、国内に活気が漲っているときで、その成果を世界に示すべく、秋口には首都マニラの北東70キロメートルに位置する風光明媚(めいび)なスービック湾に世界各国の首脳を招いてアジア初のAPEC首脳会議を開催する準備に入っていた。

それまでの大統領専用ヘリはベトナムで使用された米軍の中古軍用14人乗り単発ヘリ。頻繁に発生するエンジン・トラブルで大統領および要人のフライトがキャンセル、延期

中山智夫の 航空機リースあれこれ

第2話：フィリピン大統領専用ヘリ4機をリースで納入

を余儀なくされていた。APECでの各国要人の輸送を機に最新型14人乗り双発ベル412EPを4機総額4千万ドルで導入する考えであった。

しかし、当時のフィリピンは未だに外貨収入に対する海外借入残(Debt Service Ratio)が16%と高く、金融機関の融資基準をクリアできない状況であった。そこで、当社ITCにリースで導入に協力してほしいと依頼してきたもの。

マラカニアン宮殿で謁見したラモス大統領は、小生と会うなりハグし『Oh! My Banker, Mr. Nakayama』と開口一番に言われ、数カ月後のAPEC首脳会議のホスト国として新型ヘリがどうしても必要、資金調達をよろしく頼むと強く懇請された。

大統領直々の要請を受けて、早速、欧州の銀行と4千万ドルの融資を受けて、買取オプション付き10年リースの契約を調印、同時に、本政府債務

を証券化し、世界の投資家に販売することでAPEC開催の一カ月前に4機のヘリコプターをフィリピン政府大統領府に納めることができた。

APECでのラモス大統領の自信に満ちたホスト役をマニラ・ホテルで中継を見ながら一カ月前までの大統領との契約調印での苦勞が瞬時に報われた気がした。いまはシコルスキー社の副社長となったスティーブだが、いまでも会うたびにこのときの苦勞話が酒のさかなとなる。

(つづく)

プロフィール：中山智夫
1969年明治大学政経学部卒。伊藤忠商事勤務、チュニジア事務所長。各種大型プロジェクトを手がけた後独立、現ITC設立。欧米航空機メーカー5社販売代理店。ボーイング、エアバス等旅客機リース組成・販売。現在に至る。
ホームページ：http://www.itca.co.jp/indexj.html

税務ニュース

「ドクターヘリ」のテレビ番組を多くの方がご覧になったと思う。弊社は、川崎重工製8人乗り双発エンジン搭載BK117をドクターヘリ一号機として川崎ヘリコプターサービス(現セントラルヘリコプター)に納入した。ドクターヘリの実験運航に供するためである。

当時、バブル崩壊後の内需低迷の時期で、ヘリメーカーである川崎重工も販売に苦心していた。川重製BK117は総機数70機で、13機ほどがだぶつき気味。メーカーからはなんとかそうした機体をITCで購入してもらい、市場価格の下げ止まりを計りたい。かつ、メーカーの機体生産を継続したいので協力してほしいとの依頼を受けた。

航空機リース会社にとって在庫を



第1話：日本のドクターヘリのパイオニア・レッサー

持つことは命取りである。当時すでに60機を超す航空機・ヘリを全世界でリースしていた実績があり、タイ、インド、フィリピン、韓国、台湾、ニュージーランド(NZ)、オーストラリアなどで川重製BK117の評価が高く、多くのリース依頼があったことで、一挙に13機のBK117の購入に踏み切った。

日本のバブル崩壊時、不動産価格

は大幅に下落、買手不在の真っ暗な状況であったが、航空機は不動産と異なり世界市場のどこへも飛んで行き、現地の航空会社のニーズを満たすことができる。

購入機体は長年の取引先であるNZの航空会社に搬入し、必要な改修・整備・保守を行い、各国の航空会社にリース営業を開始した。結果、韓国2機、タイ2機、フィリピン2

機、NZ 5機、台湾1機とリースないし販売が実現できた。

残る1機は日本に再輸入され、日本初のドクターヘリとして「空の緊急医療現場」で長らく活躍することになった。テレビ番組を見ながら活躍するBK117に深い感慨を覚えた。

ITCは北米の救急医療ヘリ分野で多くの実績を持った。ようやくスタートを切ったわが国のドクターヘリが北米同様に全国規模で活躍し、弊社のヘリコプターリース事業のさらなる拡大に資することを楽しみにしている。(つづく)

プロフィール：中山智夫
1969年明治大学政経学部卒。伊藤忠商事勤務、チュニジア事務所長。各種大型プロジェクトを手がけた後独立、現ITC設立。欧米航空機メーカー5社販売代理店。ボーイング、エアバス等旅客機リース組成・販売。現在に至る。