道内空港の運営のあり方検討のための
海外事例調査業務

事業報告書

平成２４年１２月

第 1 章 国内外の空港における効率化や収益改善に向けた取り組み 1
1-1 空港事業のコスト構造 4
1-2 空港運営の効率化の取組 5
1-2-1 海外における人件費削減の取組事例 5
1-2-2 国内外空港におけるその他の取組事例 9
1-3 空港事業における収益性改善にむけた取組 13
1-3-1 稼働率向上や混雑緩和等を目的とした時間帯別の着陸料 13
1-3-2 駐車場の有料化による利便性向上と収益性改善の両立 14
1-3-3 アクセス改善による地域住民等を中心とした利用者の繋ぎとめ 15
1-3-4 地域の多様な主体と連携した活性化の取組 15
1-4 効率化や収益性改善に当たっての課題と取り組むべき方向 16
1-4-1 課題 16
1-4-2 取り組むべき方向性 16
1-4-3 現行制度下における効率化・収益改善上の課題 19
第 2 章 民間を活用した小規模空港における取組事例 21
2-1 英国における小規模空港の経営実態 24
2-1-1 英国における空港民営化と地方自治体管理空港の変遷 24
2-1-2 空港の所有形態による分類 25
2-1-3 空港の経営主体による分類 29
2-2 50～100 万人規模の自治体管理空港及び民営化空港の事例 30
2-2-1 マン島空港：自治体運営 30
2-2-2 プレストウィック空港：世界的な空港オペレーターによる空港取得・経営 32
2-2-3 ノリッチ空港：路線誘致・収益確保のための取組を機動的に実施 35
2-3 20 万人以下の自治体管理空港及び民営化空港の事例 38
2-3-1 デリー空港：自治体所有空港ながら民間経営ノウハウを導入 38
2-3-2 プリマス空港：空港運営者による航空会社の設立 40
2-3-3 コベントリー空港：空港・エアライン・旅行代理店の一体経営による旅客需要の創出 42
2-4 英国以外で、空港経営に民間活力を活用するにあたり参考となる事例 45
2-4-1 シャルルロワ空港：LCC との 15 年間の提携契約締結 45
2-4-2 ニューキャッスル空港：近隣の観光資源及び観光機関等と連携した旅客需要創出48
2-4-3 パルマストーンノース空港：事業運営における官民連携の不調 53
第 3 章 複数空港の経営による戦略的な取組の方向性 55
3-1 複数空港経営の戦略 55
3-1-1 ポートフォリオ戦略 55
3-1-2 シナジー戦略 56

3-1-3 ネットワーク戦略 59
3-1-4 地域ドミナント戦略 59
3-2 オーストラリアにおける複数空港運営の事例 61
3-2-1 Queensland Airports 61
3-2-2 Airports Development Group 68
3-2-3 North Queensland Airport Group 76
3-3 欧州における複数空港運営の事例 84
3-3-1 Manchester Airport Group 84
3-3-2 Regional & City Airports 93
3-3-3 Highlands and Islands Airport 98
3-3-4 Omniport Holdings 102
第 4 章 空港運営権の売却事例 110
4-1 運営権対価の考え方 110
4-2 運営権対価の算定方法 111
4-3 運営権対価の支払い方法 113
4-4 空港運営権の売却事例 114
4-4-1 ルートン空港 115
4-4-2 デリー空港 120
4-4-3 ナント空港 123

第1章　国内外の空港における効率化や収益改善に向けた取り組み

1）個々の空港における効率化は、多様な取り組みがなされているが容易ではない。

LCC 就航による需要増加の後、とりわけリーマンショック以降、需要が大きく減退している海外の空港などを中心に、個々の空港においては、効率化に向けた多様な取り組みがみられる。しかしながら、人件費等の削減を求めるものも多く、容易に実施できる内容は限定的である。

①空港は巨大な装置産業であり、固定費が大半を占める。

空港におけるコスト構造は、一般に人件費が約３割、施設・設備の維持費が約２割のほか、警備や規制に係る費用等もあり固定費の占める割合が大きい。特に規模の小さな空港では、保安上等の理由から最低限必要な体制が求められるため、効率化の余地が限定されることが一般的である。

②整備後の効率化の取り組みは、主に人件費等のソフト面に限定されるが、国内の雇用法制度や、道内空港の規模を考慮するとこれらの効率化には限界がある。

施設や設備を整備した後に実施可能な効率化策は、ソフト面に限定されることとなり、海外では人件費削減等の取り組みが実施されている。しかし、我が国の雇用法制を考慮すると、海外と同様の方策を実施することは容易でないことが推察される。また、道内空港においては小規模な空港が多いため､そもそも人員の削減等についてそれほど大きな可能性があるとは言い難い。

－海外における人件費削減等の取組：各国の雇用法制を背景に抜本的な効率化

・需要量（旅客数）に応じた業務シフトの導入：ダブリン空港

・組織改編によるスリム化、管理職ポストの低減：シドニー空港、サンノゼ空港

・業務のアウトソーシング：シドニー空港、サンノゼ空港、ルートン空港

・給与水準や手当、福利厚生の改定：フランクフルト空港、ダブリン空港

－国内外空港におけるその他の取組：人件費以外に多様な効率化策が講じられている。

・行政オフィスのターミナル内移転による支払賃料の低減：サンノゼ空港

・ベンチマーク分析による各種コスト見直し：メルボルン空港

・業務内容の適正化、発注方法の工夫による支出の抑制：青森空港

・光熱水費の削減及び環境への配慮：震災に伴う節電等を背景に国内各空港で活発化

2）売上の拡大を含めた収益性の改善についても多様な工夫が行われている。

空港における収益性の改善という観点では、コスト削減のみならず売上の拡大なども大きな効果として期待され、国内外で多様な工夫が実施されている。

①収益性の改善には売上の拡大が不可欠。路線誘致等の航空売上拡大のほか、利用料金の柔軟な設定、駐車場有料化など多様な取り組みがみられる。

売上の拡大には、航空売上の拡大のための路線誘致などが挙げられるが、これ以外に効果的な方策として、着陸料や旅客施設取扱手数料などいわゆる空港利用にかかる利用料金の工夫などによる売上拡大や、ビジネス需要等を背景とした駐車場の有料化などの取組がみられる。

－混雑時間帯を考慮した着陸料の料率変更等による適正な収入の確保

・季節別や時間帯別に着陸料等を設定：ガトウィック空港

－利便性の高い駐車場の有料化による収益向上

・駐車場の一部有料化により年間 2,500 万円の収益向上を実現：岡山空港

3）単体空港で実施できる取組には限界があり、他空港でも実施可能な取組は今後の空港経営のスタンダードとなる。

上記のように多様な取り組みが実施されているものの、単独の空港として実施可能な取り組みには限界がある。また、これらの取り組みのうち他の空港でも実施可能なものについては、今後ますます経営の効率化が求められる状況にあって、空港経営の標準的取り組みとなることから、これだけで他の空港との競争などに伍していくには限界が生じることが推察される。

①多様な取組を単独で実施可能な空港は一定以上の旅客規模や就航需要を有する場合に限られる。

単独の空港として上記のような多様な取り組みを行うには、空港が混雑している状況にある、一定のビジネス需要が見込まれるなど、相応の旅客需要があることが求められる。

・利用料金設定の工夫を行うには、混雑時間帯が生じるくらいの基礎的需要の存在・創出が前提とされる。

②上記の取組は、今後の空港の効率的経営の標準的な取り組みとなり、さらなる空港経営の効率化には、固有の取り組みや空港間の連携が求められる。

また、ここで抽出した取り組みは、一定の規模や需要が確保できる空港ではどこでも実施可能な取り組みであり、今後、空港間での競争が想定される環境下では、いずれの空港も実施するような標準的な取り組みとなる可能性がある。

・今後は各空港でLCCの誘致競争が激しくなることが想定される。着陸料等の割引や就航環境整備を前提とした誘致競争は収益面の貢献に限界がある一方で、LCCに容易に撤退されてしまうことが懸念される。
・従って、今後の空港経営においては、空港間での競争にさらされない固有性の強い取り組みや空港間での連携等を活用し、強い市場強競争力を持つことが不可欠となる。

1-1　空港事業のコスト構造

空港事業は装置産業であるため、資産規模が大きくその維持に伴う固定費用の占める割合が高い構造となっている。

空港ターミナルを含めた運営事業全般の運営コストの割合は空港規模によって異なるが、オーストラリア空港協会の分析によれば、最も高いのは人件費で約 3 割、その他の費用が概ね 7 割となっている。

図表 1　オーストラリアの空港規模別の運営費

	主要空港	地方空港
人件費	30%	30%
外注費、光熱費	17%	14%
その他の運営費	15%	18%
施設・設備維持費	16%	20%
警備費	11%	2%
規制関連費用	3%	8%
その他	8%	8%

出所：オーストラリア空港協会「Connecting Australia」より作成

1-2　空港運営の効率化の取組

海外空港においては、業務の効率化によりサービス品質の向上や処理能力の拡大など、様々な取組が実施されているが、ここでは運営コストの削減に資する方策に着目して調査・分析を行った。

民営化が先行する海外事例では、民間の経営手法の導入により多様なコスト削減策が実行されているが、中には運営者が公的主体であるケースも見受けられるなど、運営主体の公民の性質に係らず効率化にむけた取組が広範に行われている。

その結果、実施されている取組は人件費削減に関するものが多くみられたが、これは前述のように空港運営に関するコスト構造として人件費の比重が高いため、即効性のあるコストドライバーとして相応の効果が期待できることが理由と考えられる。

以下の各空港において行われている取組について、人件費関連とその他の運営コストに関する取組に分けて概要を示す。

図表 2　効率化の取組を行っている空港の概要

空港名	2011 年 旅客数（万人）	運営者	株主構成
フランクフルト空港（独）	5,644	Fraport AG	ヘッセン州 31.5% Stadwerke Frankfurt an Main Holding GmbH 20.1% Artio Global Investors Inc. 10.3% ルフトハンザ航空 9.9% Taube Hodson Stonex Partners LLP 3.6%
シドニー空港（豪）	3,562	Sydney airport Corporation Ltd.	Map Airport Interantion Ltd 87.9% HOCHTIEF Airport GmbH 12.1%
メルボルン空港（豪）	2,761	Australia Pacific Airports Corporation	AMP 25% Industroy fund Management 20.7% Hasting Fund Management 20.0% Deutsche Asset Management 17.5% Future Fund16.8%
ダブリン空港（愛）	1,870	Dublin Airport Authority plc	ダブリン州 100%
ルートン空港（英）	951	London Luton Aiport Operations Ltd	Abertis Infrastructures SA 90% Aena Interntional 10%
サンノゼ空港（米）	836	サンノゼ市	—

1-2-1　海外における人件費削減の取組事例

1）業務量（旅客数）に応じたシフト体制

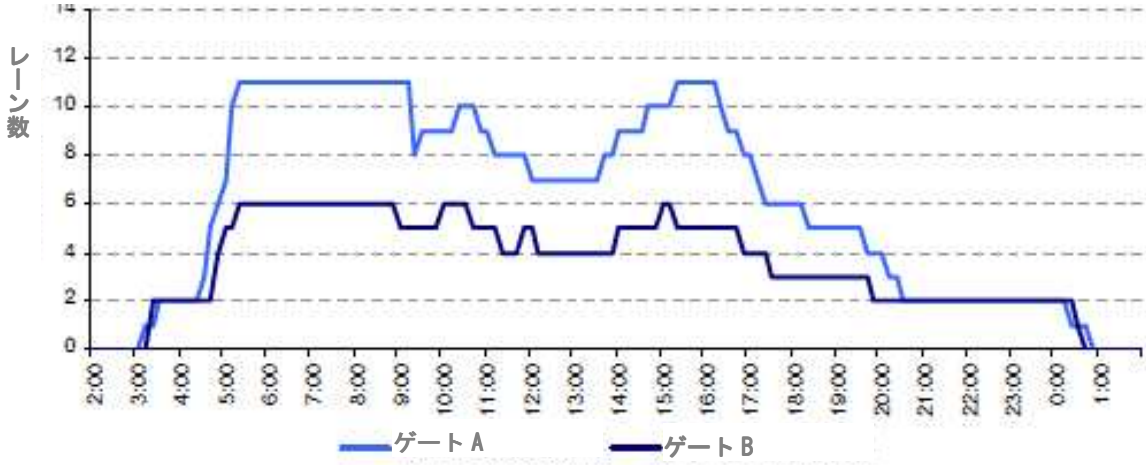
アイルランドのダブリン空港では、警備、小売、清掃等の各業務を主に社内人員で実施しており、これらの人員配置について旅客数に適応する体制への見直しを実施している。

図表 3～6 は各業務の適正人員数について分析を行ったものであるが、例えば、警備要員については、まずはセキュリティーレーンの時間当たりの処理能力を 200 人と仮定して、年間の平均運航スケジュールにあてはめた場合の必要レーン数を算定する（図表 3）。そのうえで、時間帯別に必要な警備要員の人員数を算定したものが図表 4 である。

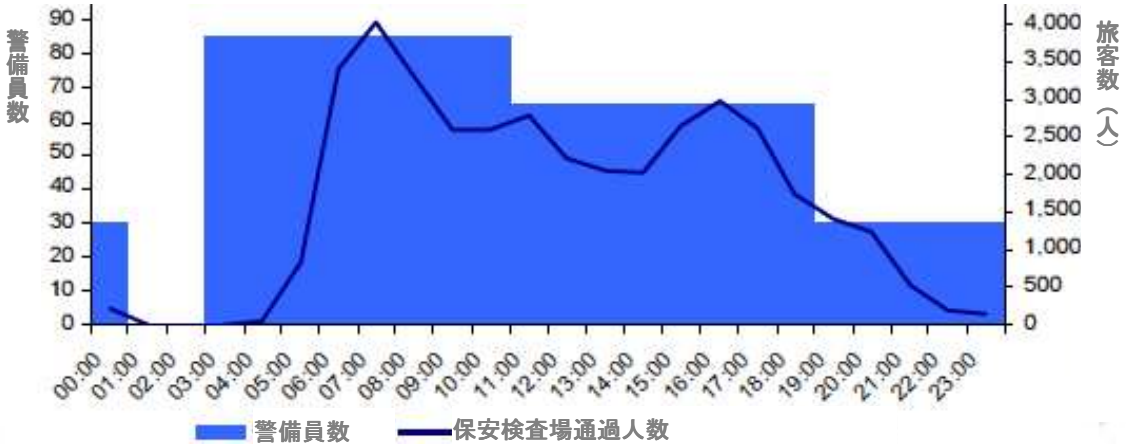
これらの分析によれば、早朝から午前中にかけてのピーク時間帯は 11 レーンを開設する必要があるため 80 人体制を要する一方で、19 時以降のオフタイムでは 30 人体制の運用で賄うことが可能であり、弾力的な運営体制を構築することで運営コストの効率化が図れるとしている。

また同空港では、免税店の販売員や清掃要員についても同様に、出発旅客数に応じて時間帯別に必要人員数の算定を行っている（図表 5 及び 6）。

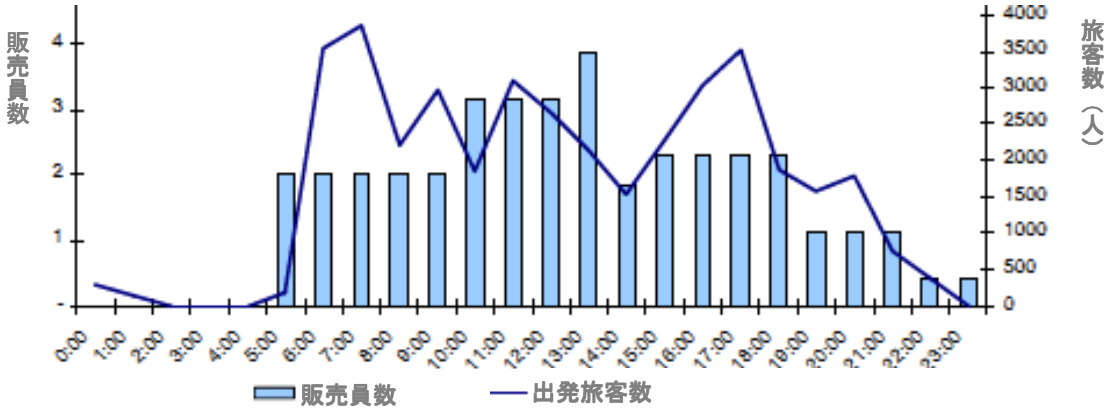
図表 3　ダブリン空港の保安検査場の必要レーン数
（2008 年の平均的なスケジュールの場合）



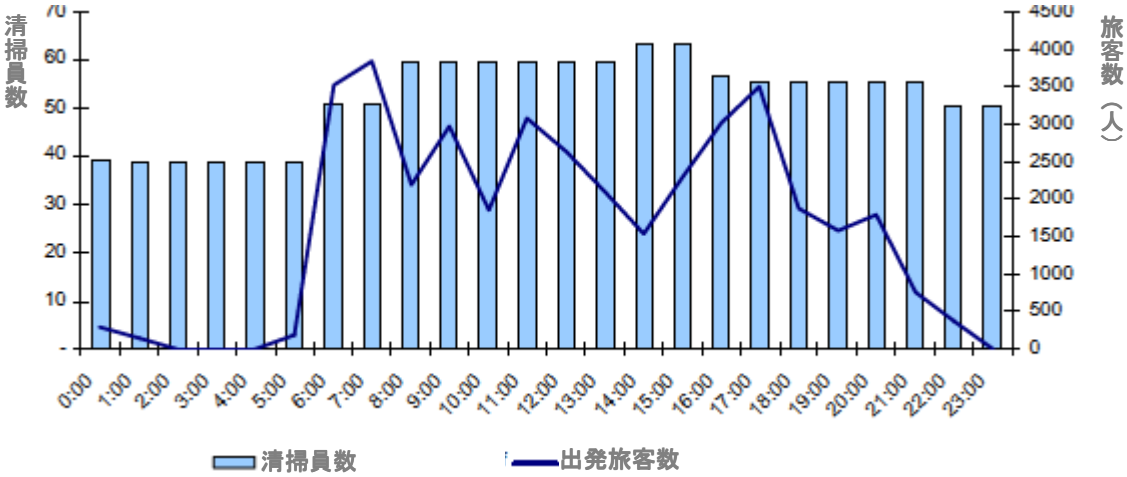
図表 4　ダブリン空港の警備人員の必要数（2008 年平均）



図表 5　ダブリン空港の時間当たり出発旅客数と免税店販売員の必要数



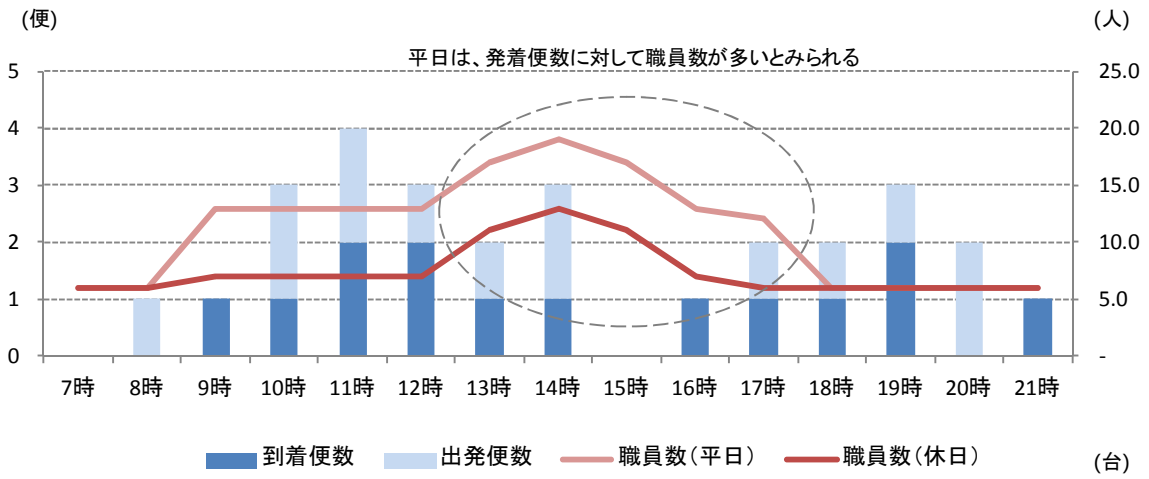
図表 6　ダブリン空港の時間当たり出発旅客数と清掃員の必要数



出所:JACOBS「Dublin Airport OPEX」

参考までに、国内のある地方空港における空港管理事務所の勤務体制を図表 7 に示す。当該空港では、19 名の常勤職員のほか冬期には嘱託職員 7 名を含む合計 26 名が従事しており、通常勤務・早番・遅番の組み合わせによるシフト制で運営を行っている。シフトの交代時間にあたる 13～15 時は最多の人員体制となっている一方で、発着便数は 1 日のうちのオフピーク時間帯にあたる。規制によって規定された業務や、業務の実施タイミングが異なることなどが想定されるため、安易に適切な人員数について論じることはできないが検討の余地があるとみられる。

図表 7　道外の地方空港管理事務所の勤務体制（冬季の場合）



2）組織再編

シドニー空港やサンノゼ空港では、部門を統廃合し機動的な組織体制に改編することで、管理職のポスト削減や重複業務の効率化が図られている。

シドニー空港は 2002 年に売却され、それまでの公的主体による運営から民間による経営に移管された結果、運営効率の向上と機動的な体制を構築することを目的として組織再編が行われた。再編により、小売部門と商業部門が統合されたほか、組織の構造化によるレポートラインの明確化や段階的な業務の外部委託化がすすめられた。

具体的には、新体制への第 1 フェーズとして部門再編と管理者ポストの削減、第 2 フェーズでは地上整備業務の外部委託、第 3 フェーズでは施設維持管理業務の外部委託を実施することにより、2003 年の 399 名体制から 2004 年には 286 名となり 28%の人員削減を達成している。

また、サンノゼ空港を所有するサンノゼ市は、2011 年 2 月に財政負担軽減を目的として競争力強化の委員会を設立して空港運営費の管理に努めており、空港運営部門を再編して Airport Operations Center として統合した。これまでに運営管理者ポジション 1 及び空港運営パートポジション 1 の削減を実現している。

3）業務のアウトソーシング

海外空港では、空港に関連する業務のうち、地上整備業務から警備清掃、ＩＴ業務まで、労働集約的な業務を中心に広範囲でアウトソーシングが行われている。

アウトソーシングによる効果として、自社で社員を雇用する必要がなく労務管理負担が軽減されることに加えて、外部の専門会社にアウトソーシングすることで効率的に業務が行われるため単価コストの圧縮が期待できる。

また、繁忙・閑散期に合わせて弾力的な雇用体制を構築することができ、当該人件費を固定費から変動費化することが可能となる。

前述のシドニー空港では、地上整備業務や施設維持管理業務の外部委託化が進められたほか、サンノゼ空港でも施設管理業務のアウトソーシングが奏功し 2009 年の 348 名体制から 102 名の削減を実現した。

また、ルートン空港でも警備清掃業務のアウトソーシングにより、当該業務の人件費の 25%削減に成功している。

図表 8　アウトソーシングによる効率化事例

空港名	アウトソーシングした業務	効果額
シドニー空港（豪）	地上整備、施設維持管理、警備、IT	不明
ルートン空港（英）	警備清掃	25%
サンノゼ空港（米）	施設管理を中心とする広範囲	40%

4）給与水準や手当、福利厚生の改定

フランクフルト空港を運営する Frapot AG のグランドハンドリング部門では、新規採用者の賃金水準の切り下げや、既存従業員のローテーションシフト手当の廃止を行っている。また、福利厚生の 7 割削減や、従業員持ち株制度の範囲を縮小するなど、待遇面でも大幅な削減を実施している。

上記の恒常的な削減策のほかに、前出のダブリン空港の管理運営者である空港公団は、ダブリン空港を含む 3 空港において、収益性改善のため労働組合と合意のうえで 2009 年に緊急措置的に以下のリストラ施策を実施した結果、従業員は 3168 人から約 1 割減少となっている。

- 勤続年数に応じて退職一時金（1 年当たり 6.75 週分）が支払われる自主退職プログラム
- 年収 3 万ユーロ以上従業員の給与を 5～12%カットし、対象外となる従業員については残業代単価の引き下げ

ただし、これらリストラを含む人件費の削減策は従業員の士気を低下させ、業務効率の低下に直結する懸念が大きく、その実施においては慎重な判断が求められる。

1-2-2　国内外空港におけるその他の取組事例

人件費以外の費用削減の取組として、光熱水費、外注費、賃料等の削減に資する取組が実施されているが、インフラとしての機能維持との兼ね合いが求められる。

1）オフィス移転による賃料低減

サンノゼ市は、外部で賃借していた行政オフィスの一部をサンノゼ空港ターミナル内に移転させることで、年間 2 百万ドルの賃料削減を実現させている。

2) ベンチマーク分析による各種コスト見直し

オーストラリアのメルボルン空港では、外部のコンサルティング会社と契約して収入やコスト効率に関してベンチマーク分析を実施し効率化に努めている。

ベンチマーク手法とは、競合他社等と比較して自社の長所と欠点を明確化する手段である。具体的には、業務範囲・プロセス（旅客一人当たりの従業員数、費用等）・業績（旅客一人当たりのコスト等）を比較分析し、更には将来戦略や業績指標の設定に用いられるなど、継続的な業務改善プロセスの作成を試みる空港組織にとって有用な手法と考えられている。

図表 9 及び 10 に、メルボルン空港の運営コストと他空港との比較分析結果を示す。

メルボルン空港によれば、当空港の人件費以外の運営コスト比率は 2002 年から 2006 年にかけて上昇しているが、これはアウトソーシングを推し進めたことにより外注費の割合が増加したもので、運営コスト全体の比率は低水準を維持しており他空港に比べて優位にあるとしている（図表 10）。

（豪ドル）

図表 9　旅客当たりの人件費以外の運営コスト

（豪ドル）　　図表 10　旅客当たりの運営コスト総額

出所:メルボルン空港「Perfomance and charges benchmarking study」

3）業務内容の適正化に伴う支出の抑制

青森空港では、除雪業務の適正化に関する検討を実施した結果、除雪優先区域を見直すことにより、除雪機械の稼働時間の短縮と凍結防止剤の使用料削減が期待できるとされ、これによりおよそ 2,000 万円の削減になると試算を「青森空港の管理運営のあり方に関する提言」から受けている。

今後は現場でのヒアリングを実施し、実現に向けて検討を行うことが予定されているが、除雪経路や除雪方法の変更による混乱を回避するため、関係者の習熟訓練や事前協議等が必要になることが想定される。

特に投資等を必要とせず、業務の規模や水準等の内容を見直すことで適正化を図り支出削減が可能であるため、検討に着手しやすい手法といえる。

4）業務発注方法の工夫による支出抑制

上記の「青森空港の管理運営のあり方に関する提言」では、委託業務の複数年契約による一括発注についても提言されている。現在、青森空港では一括発注は実施されていないが、スケールメリットや民間の創意工夫による委託費の低減が期待できるとして、年間で 4～6 億円程度かかる除雪関連費用のうち約 7 割を占める委託業務の統合発注の検討に着手する予定である。

今後の検討においては、予算措置、発注仕様・契約方法・業務委託料の清算方法等、実務的な検討も必要になると想定される。

図表 11　青森空港における委託業務の発注方式

工種区分	工種細目	青森空港	国管理空港
1）土木施設維持修繕工	① 巡回・緊急点検	―	統合発注
	② 草刈工	個別発注	
	③ 清掃工（舗装面及び排水溝）	個別発注	
	④ 標識維持工	個別発注	
	⑤ 植栽手入れ工	個別発注	
	⑥ 緊急補修工（舗装及び施設）	個別発注	
2） 除雪工	① 滑走路等除雪 ② 駐車場除雪 ③ 春除雪 ④ 臨時除雪	個別発注	

出所:「青森空港の管理運営のあり方に関する提言(参考資料)」

5) 光熱水費の削減及び環境への配慮

東日本大震災以降の電力供給不安等への対応や、環境への配慮等の観点及び日頃の光熱水費等のエネルギーコストの削減の観点から、国内空港においても多様な省エネルギー対策が見受けられる。一部投資が必要なものもあるが、エネルギーコスト削減というすぐにまた確実に効果を発現できる取組であり、さらに空港という社会資本としての社会的意義からみた環境配慮社会への貢献という点からも、積極的に取組が図られているものである。

①省エネ診断による省エネルギーの取り組み内容の検討と効果の検証：青森空港

青森空港では、空港ターミナルビルについて、財団法人「省エネルギーセンター」が民間の工場やビルを対象に無料で実施している「省エネルギー診断」を受診した結果、投資不要な改善のみを実施した場合でも年間 100 万円、投資を実施した場合は合計で 230 万円の削減が可能との診断結果であった。これをうけて現在、空港ビル会社にて実現に向けた検討を進めている段階である。

②多様な取り組みの実施による光熱水費の削減：熊本空港

ターミナル施設の改修にあわせて、LED 電球の導入や、空調のリニューアル、昼間に建物内部・躯体に蓄積された熱を夜間に排出するナイトパージの設置等を実施し、節電・省エネを実施している。

③空港隣接地のメガソーラーの建設：岡山空港・熊本空港

岡山空港では、県が主体となって投資し、滑走路脇などにおいて空港施設の本来の用途を妨げず、土地やのり面を有効に活用するメガソーラーの設置に取り組んでいる。発電した電力の売電収入は空港の収支には含まれないものの、環境配慮社会への貢献やこうした取り組みによる空港周辺の地域 PR への貢献が見込まれる。

また、熊本空港でも、地域自治体及び民間企業が連携協定を締結し、メガソーラー設備を空港北側の県有地に建設を予定している。県は、事業地の造成・貸与、許認可取得への協力を行い、民間企業が建設・自ら売電して収支を確保するため、空港自体への直接的な恩恵はないが、県内関連企業製品を活用する「地産地消型」メガソーラーであり、地元企業製品の PR や、地元企業へのメガソーラー整備のノウハウ蓄積を通じて、地域の産業振興・活性化への貢献を期待している。

1-3　空港事業における収益性改善にむけた取組

前述のように、空港事業においては、固定費の占める割合が大きく、コスト削減の余地が限られていることから、収益性改善のためには収入の拡大方策と併せて実施することが重要である。国内外の空港で取り組まれている施策について概要を示す。

1-3-1　稼働率向上や混雑緩和等を目的とした時間帯別の着陸料

図表 12 に示すように、年間旅客数 336 万人の英国のガトウィック空港では、以下の目的を達成するために、季節、時間帯、航空機の最大離陸重量、航空機の騒音値等を基に詳細に区分した料金体系を 2011 年 4 月に導入した。

・処理能力の限界に達しているピーク時間の滑走路使用について、より大型の機材による運航を促して空港全体の稼働率の向上を図ること
・需要の多い夏季とオフピークとなる冬季の平準化を図ること
・周辺環境に配慮すること

ただし、導入にあたっては当空港に就航していたフライビー航空が、夏季の料金水準が 62.5%上昇する一方で冬季は無料となること、航空機材の大小に係らずほぼ一律の料金体系となっていることを不満として、2011 年 3 月に英国民間航空局に申し立てを行った。その後、民間航空局による調査が行われた結果、単一滑走路の稼働率向上の方策として料金体系が設定されていること自体には一定の合理性が認められるとしてフライビー航空の申し立てを却下している。

図表 12　ガトウィック空港の着陸料金体系（2012 年 4 月現在）

		航空機 最大離陸重量	航空機 騒音値	着陸料(2012/13)	
				ユーロ	円
夏季 4月～10月	ピーク時間帯 6:00-11:59 17:00-18:59	全ての重量	チャプター2	5,069.17	502,424.41
			チャプター3(高)	2,534.59	251,212.76
			チャプター3(標準)	1,689.72	167,474.43
			チャプター3(低)	1,520.75	150,727.21
			チャプター4	1,436.26	139,353.85
	上記以外の 時間帯	16トン以下	全ての騒音値	491.60	54,543.02
		16トン以上50トン未満	チャプター2	1,663.82	184,600.83
			チャプター3(高)	737.39	81,813.42
			チャプター3(標準)	491.60	54,543.02
			チャプター3(低)	442.44	49,088.72
			チャプター4	417.86	46,361.57
		50トン以上	チャプター2	1,663.83	184,601.94
			チャプター3(高)	831.91	92,300.41
			チャプター3(標準)	554.61	61,533.98
			チャプター3(低)	499.15	55,380.69
			チャプター4	471.42	52,304.85
冬季 11月～3月	全ての時間帯	16トン以下	全ての騒音値	491.60	54,543.02
		16トン以上50トン未満	チャプター2	1,663.82	184,600.83
			チャプター3(高)	737.39	81,813.42
			チャプター3(標準)	0.00	0.00
			チャプター3(低)	0.00	0.00
			チャプター4	0.00	0.00
		50トン以上	チャプター2	1,663.83	184,601.94
			チャプター3(高)	831.91	92,300.41
			チャプター3(標準)	0.00	0.00
			チャプター3(低)	0.00	0.00
			チャプター4	0.00	0.00

例 1)　5 月 1 日 13:00 に着陸し、航空機の最大離陸重量が 40 トン、騒音値がチャプター3(標準)[1]である場合の着陸料は 491.60 ユーロ(54,543 円)である。
例 2)　12 月 1 日 19:00 に着陸し、航空機の最大離陸重量が 60 トン、騒音値がチャプター4 である場合、着陸料はかからない。

1-3-2　駐車場の有料化による利便性向上と収益性改善の両立

岡山空港には第 1～4 駐車場が整備されており合計 3 千台を超える駐車能力があるが、平成 23 年 7 月に旅客ターミナルビルに最も近い第 1 駐車場(288 台)を有料化した。料金体系は図表 13 の通りとなっている。お金を払ってでもターミナルの近くに駐車したいという利用者は第 1 駐車場を活用し、それ以外の利用者は無料の第 2、3、4 駐車場を利用するなど棲み分けが進んでおり、おおむね利用者からの反応は良い。第 1 駐車場有料化後の 1 年間でおよそ 2,500 万円の効果額が出ている。

図表 13　岡山空港の駐車料金体系

1 時間まで	無料
1 時間超	100 円／時間 ただし、24 時間あたり 500 円を上限とする

[1] 騒音値のチャプターは、「離陸時」「滑走路進入時」「地上走行時」の 3 時点の騒音値を基準として機材別エンジン種別によって決定される。チャプター区分が小さいほうが騒音値が大きい。

1-3-3　アクセス改善による地域住民等を中心とした利用者の繋ぎとめ

熊本空港では、空港最寄りの JR 肥後大津駅と空港間をつなぐ「空港ライナー」を平成 23 年 10 月から試験的に運行している。運行については、地元タクシー会社に委託をし、ワゴンタイプの大型タクシーと小型タクシーを使って、1 日 45 便を運行している。さらに、空港と JR 肥後大津駅にデジタルサイネージを設置し、空港では乗換案内を含めた県内各方面への交通アクセス情報、JR 肥後大津駅ではフライト情報等の提供を行うなどの空港利便性向上に係る施策も同時に展開している。

1-3-4　地域の多様な主体と連携した活性化の取組

1）地元大学との連携による航空・空港業界活性化に向けた取り組み：熊本空港

県はパイロット養成課程を持つ崇城大学(熊本市)と包括連携協定を締結した。これにより、熊本を「パイロットのふるさと」として確立し、航空業界を目指す人材を全国から集め、空港周辺地域の活性化や県全体の魅力向上につなげることを狙いとしている。また、大規模災害時には、同空港に隣接するキャンパス、格納庫、駐機場、学生寮などを防災支援拠点として活用を予定している。

2）地元企業等との連携による貨物利用の促進：静岡空港

県及び県内経済団体・物流企業等 22 団体による富士山静岡空港航空貨物利用促進協議会が協働し、継続的な貨物取扱量確保に向けて、物流事業者に輸送費や通関費等を補助するトライアル輸送を実施している。

1-4　効率化や収益性改善に当たっての課題と取り組むべき方向

1-4-1　課題

1）小規模空港としての効率化余地の限界

道内空港の規模を基準として、今回の調査では年間旅客数が数十万人から百数十万までの比較的小規模な空港を調査対象とした（熊本空港を除く）。空港運営においては事業収支に占める固定費の割合が大きく、こうした小規模空港では効率化の余地にどうしても限界があることが大きな課題である。

実際に、各空港及びターミナル会社とも既に多様な効率化・収益性改善の取り組みを行っており、これ以上の効率化については、現行の枠組みの範囲内では容易でない部分もあるものと推察される。

2）利用促進に関する主体の不在

今回調査対象とした国内空港は、熊本空港を除き地方管理空港であるため、空港利用の促進・活性化についても空港管理者である地方公共団体が主体となって推進しており、国管理空港である熊本空港においても空港の立地する地方公共団体が活性化に向けて積極的に関与している様子がうかがえた。特に、熊本空港や富士山静岡空港では地域の特性等を踏まえた上での空港利用促進のための交通施策や産業施策など、空港自体に留まらない総合的な施策が当該地方公共団体を主体に展開されていた。

しかしながら、空港機能施設事業者の場合は、収益基盤をターミナルのみに依存していることが一般的であり、こうした広範な活動の展開にはおのずと限界がある。また地方公共団体では多様な施策を実施しており、他の交通モードの活性化等も担っていく必要性や財政資源の適正な配分などの制約があることなどから、必ずしも空港活性化・利用促進のみを優先的に施策展開を図ることには限界がある。

このように、空港の総合的な活性化・利用促進に特化した事業主体は現状で不在であり、各主体とも自らの対応範囲に制約があることで、効果的な総合的推進施策を実施するには限界が生じている点も窺える。

1-4-2　取り組むべき方向性

1）既存施設及び体制の有効活用に向けた利用拡大の取組

近時の全般的な旅客数漸減の傾向にあって、組織や人員体制については、現行の就航状況にあわせての適正化が可能であるが、既に整備された施設の維持に要するコスト等の抑制には限界もあることから、今後は既存施設及び体制の有効活用に向けた利用拡大の取り組みを推進することが重要となる。

特に近時、日本各地での就航状況が著しいLCCについては、アジア地域を中心に今後

も一層の需要拡大が見込まれるため、就航意欲の旺盛な航空会社等を中心に、就航に向けた取り組みを推進していくことが求められる。

2）地域固有の事情に応じた活性化実現のための一体的推進体制の充実

地域における空港といっても、その特性はその立地環境、他の交通モードとの競合環境、就航路線の状況、空港を取り巻く地域の産業構造や移動動態などが大きく影響するため、画一的な取り組みではなく個別事情をふまえた活性化方策が必要となる。また、空港自体は人々の移動や経済活動のための交通インフラであり、空港自体によって社会経済活動を活性化するものではないことから、地域の多様な社会経済活動と一体となって活性化に取り組む推進体制を構築する必要がある。

このため、後述する指定管理者制度のように空港とターミナルの一体的運営による効率化に加え、良好なアクセス確保に向けた二次交通の対応、基礎需要創出のための各地域の産業施策との連携等を強化していくために、その関与者と一体となって活性化を推進する体制を充実させていくことが求められる。

3）指定管理者制度の導入による取組内容の拡大

上記のとおり、小規模空港では効率化にかかる工夫の余地について限界があることから、富士山静岡空港、県営名古屋空港では指定管理者制度を活用し、上下の各施設の運営を一体的に委ねることで効率化の余地を高め、多様な取り組みを実施している。

こうした取組内容の拡大により、指定管理者である民間事業者に空港運営のノウハウが蓄積されることで、民間経営の視点を加味したより効率的な空港運営が推進されることが期待される。

(1)　上下施設の一体的な運営により、事業規模を活かした効率化の取組：富士山静岡空港

富士山静岡空港では、空港基本施設とターミナルビルとの一体的な管理により利用者の利便性と業務効率性の向上を図るという観点から、開港当時より指定管理者制度を導入して人件費や外注費などのコスト削減を実現している。

指定管理業務とターミナルビルの管理業務を区分しており、社員 28 名のうち 8 名が指定管理業務、4 名がターミナルビル運営、その他 16 名は総務等の管理業務を行っている。なお、指定管理業務のうち、土木・灯火・保安・消防・警備等の一部業務については外部に委託しているが、内製か委託かの判断は運用時間やシフト勤務等を勘案して決定されている。

(2)　他事業の積極展開による空港関連収入以外の収益機会の拡大：県営名古屋空港

平成 17 年、名古屋空港では中部国際空港の開港に伴って国管理空港から愛知県管理空港となったことにより、国際線が廃止され、6 年前に完成したばかりの国際線ターミナルビルも閉鎖された。国際線ターミナルビルの建物を所有する名古屋空港ビルディング(株)

は、ビルの利活用を考え、国から土地を買い取った上で、新しいタイプのショッピングモールとして、平成 20 年に「エアポートウォーク名古屋」を開設した。

図表 14　エアポートウォーク名古屋の概要

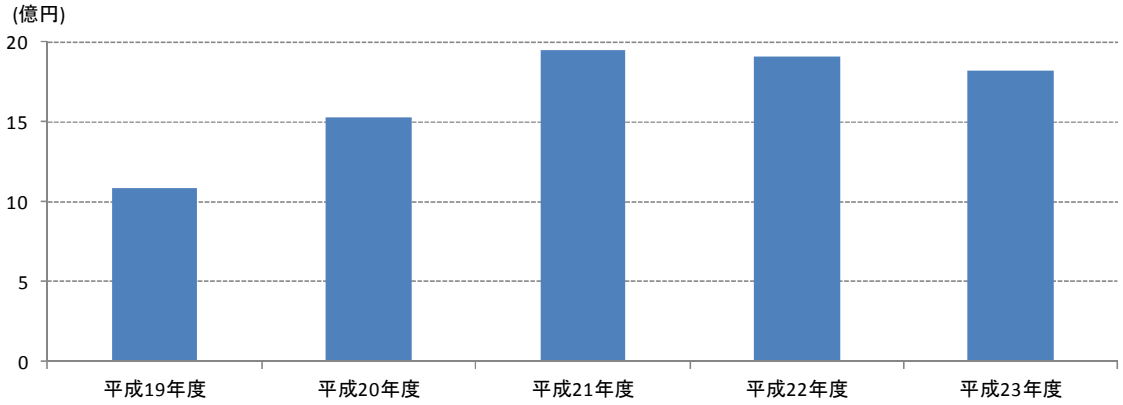
土地・建物の所有者	名古屋空港ビルディング株式会社
運営者	ユニー株式会社 中日本興業株式会社(ミッドランドシネマ名古屋空港のみ)
オープン日	平成 20 年 10 月 25 日
建物概要	地上 5 階建て
敷地面積	104,324 ㎡
延床面積	62,601 ㎡(SC 棟)、11,371 ㎡(シネマ棟)
店舗面積	35,346 ㎡(全棟)
店舗内容	アピタ名古屋空港店(ユニーの運営する GMS) ミッドランドシネマ名古屋空港 専門店
駐車台数	2,305 台
駐輪台数	660 台
基本商圏	人口約 55 万人、世帯数約 20 万世帯

図表 15　エアポートウォーク名古屋の所在地

出所:ユニー株式会社　エアポートウォーク名古屋

名古屋空港ビルディングは、運営者から毎年固定額の土地・建物賃貸料を収受しており、これが奏功して平成 21 年度に黒字へ転換している。

図表 16　名古屋空港ビルディング(株)の売上推移



出所:名古屋空港ビルディングホームページ

上記取組は、指定管理者としての業務実施によって収益基盤を確立しつつ、空港周辺の活性化に資する事業を積極的に展開し、結果として自らの収益力強化を実現している好例といえる。

1-4-3　現行制度下における効率化・収益改善上の課題

他方、こうした取り組みを行っていながらも、制度面や実態面の制約から、今後も効率化や収益性改善を持続的に行っていくには課題がある。

1）指定管理者制度において料金設定に関する裁量が付与されていない事による工夫の限界

現在、指定管理者制度を導入している空港においては、指定管理者に対して利用料金の設定に関する権限が付与されておらず、指定管理者自らの裁量で航空売上の増収を図ることは想定されていない。このため、指定管理者制度の導入自体は収入拡大の工夫の余地に関して特に寄与しておらず、支出抑制の部分での工夫に留まることとなっている。

各空港では既に多くの効率化を実施しており既に工夫の余地がない状況になっていることが推察され、現状のままでは指定管理者としての収益性の改善には限界があるものと考えられる。

2）路線誘致等のノウハウ欠如による対応可能性の限界

指定管理者へのヒアリングでは、今後、指定管理者を継続していく中で業務範囲を拡大することは想定されるものの、路線誘致などの業務については実施経験もないことから、対応に積極的ではない反応であった。

実際に、現在国際線等の誘致を実施しているのは空港の立地する地方公共団体が主体であり、またトップセールスによるものも多いことから、必ずしも専門性の高いノウハウを持って路線誘致を行っている例は多くない。このため、我が国においてはこうした路線誘致のノウハウが公民問わず蓄積されておらず、既存の指定管理者以外であっても、路線誘致等への対応は容易でないことが懸念される。

3）拡張・更新等の投資判断と売上拡大の非連動性によるリスク分担の限界

今回の調査対象には具体的な事例は見られなかったものの、今後 LCC 誘致等が盛んになることを踏まえると、基本施設及びターミナル施設の容量拡大に向けた拡張や老朽化に伴う更新等の投資判断が必要となる。

しかしながら、現状では、路線誘致と各施設の投資判断が一体となって連動している例は多くなく、特にターミナル施設を有する空港機能施設事業者には投資を伴うような誘致施策の実施に関する判断の裁量がないため、ターミナル施設の投資に関する判断が容易でないとともに投資回収に向けた需要リスクの負担にも限界があることが課題としてあげられる。

第2章　民間を活用した小規模空港における取組事例

1）需要・規模の面で不利な状況にある小規模空港では、個別性の高い取組が必要

①小規模空港では効率化の余地が限定的、需要規模の面でも優位性に欠けるため、一般的に利用者との交渉力に限界がある

小規模空港では必要最小限の固定費で運営を行っている場合もあるため、既に効率化の余地がない可能性が高い。需要規模が小さいため航空会社等との交渉力の面で優位に立つことが難しく、割引等を前提とした収益確保を図る必要が生じている。

しかしながら、本報告書第３章で論じているように、複数空港を運営するグループの傘下に入ることで、その経営リソースを共有できるため路線交渉や調達等の面においてメリットを享受でき、単独運営よりも効率的な運営を行うことが可能となるケースもある（詳細は第３章を参照）。

②海外ではLCCの積極的誘致により活性化を図ったが、空港によって定着の度合が異なる

欧州・豪州等では LCC の普及に伴い、小規模空港でも LCC との戦略的提携による拠点空港化などを推進して旅客数の拡大を図っているが、そのまま定着した空港と、LCC の撤退に伴い減少した空港など、その動向にはばらつきがみられる。

－プレストウィック空港(英国)

・世界的な空港オペレーターの空港取得に伴い LCC を積極的に誘致し、就航路線拡大を図った（1992 年：1.7 万人→2007 年：242 万人）が、LCC 一社に大きく依存したため、当該 LCC の戦略変更に伴い大幅な路線削減に直面している。最近の旅客は減少傾向にあるものの、当初の旅客数からは大きく増加している（2011 年：130 万人）。

－プリマス空港(英国)

・採算路線へ LCC の参入を許可したことにより自ら保有する航空会社の経営悪化を誘引し、結果的に航空会社を売却することとなった。買収された航空会社はしばらく運航を継続したが、最終的に不採算を理由に撤退し空港は閉鎖された。

－シャルルロワ空港(ベルギー)

・政府による着陸料体系変更や空港会社による各種支援を前提に、LCC と 15 年間にわたる提携契約を締結し、共同でマーケティングを行うことで年間旅客数は 26 万人（2000 年）から 590 万人（2011 年）へと飛躍的に増加した。

③地域資源や特性などを緻密に活用した個別性の高い取り組みが不可欠

他空港との競争に晒されず、交渉力で優位に立てるような固有性のある取組が必要。

－旅行会社や航空会社との連携による旅客需要の創出・維持

・子会社である旅行会社との連携により、パック旅行や航空券の販売促進などを行っているノリッチ空港や、大手旅行会社 TUI がグループ企業の航空会社の拠点としたコベントリー空港などでは、旅行会社との連携により旅客需要を創出。

－二次交通とのアクセス性を活かした貨物輸送需要の獲得

・プレストウィック空港では、鉄道のアクセスが良いという立地特性を活かし、スコットランドにおける貨物ハブとして発展、現在スコットランド内の航空貨物便のうちおよそ 50%を取り扱っている。

2) 公共による経営との違い：常に新しい取り組みを行う積極的姿勢により市場を喚起

公共経営による小規模空港は現状維持を継続している状況にあるが、民間による空港経営の場合、民間企業の有する機動力・柔軟性、資金力等を活用し、大胆かつ戦略的な取組を展開することで、需要を喚起し旅客の拡大につなげている。

－市場における集客力を加味した、柔軟かつ機動的な利用料金の設定

・路線拡大期には着陸料を柔軟に引き下げ、路線及び旅客の定着を契機に、着陸料の適正化や空港開発手数料の徴収などを機動的に実施する(ノリッチ空港)など、民間による経営・資金調達を背景とした、機動性の高い経営を展開。

－経営ノウハウや業界に精通した民間出身者の経営層への登用

・旅客の大幅な拡大を図っている空港では、概ね LCC 等の戦略的誘致や旅客拡大に向けた積極的な投資、旅行会社・航空会社と一体となった垂直統合型モデルの導入など大胆な取り組みを展開している事例がみられる。

・また、これらの施策展開においては、民間出身者を経営層に登用することでその経営戦略としての視点、業界ネットワーク、資金調達力、投資判断能力等を存分に活用して業績拡大に貢献しているケースもみられる。

3) 空港経営に民間活力を活用する場合の留意点

小規模空港の経営に民間活力を導入した場合であっても、必ずしも常に成功するというわけではない。小規模空港が民間の活力を活用しながら持続的に発展していくためには、以下のような点に留意する必要がある。

①公共交通インフラである空港の経営に民間活力を活用する場合でも、公共と民間との良好なパートナーシップ構築が不可欠

民間企業の戦略的な取り組みや大胆な投資をサポートする、公共側での環境整備や継続的な需要喚起など、空港周辺・関連部分と一体となったパートナーシップの構築が持続性のある発展を誘引する。

－近隣の観光資源及び観光機関等と連携したマーケティングによる旅客需要の創出

・豪州最古のワイン産地に近接するニューキャッスル空港は、LCC の就航及び旅客拡大を契機に、州政府、地方自治体、地元観光機関と連携し、観光利用を主体とした路線誘致に取り組み、持続的な旅客増加施策を展開している。

②公共、民間それぞれの役割を十分に認識し、役割を尊重した関係構築を図る

下記の事例のように、民間による経営に対する過度な干渉は、経営からの撤退や戦略の大幅な変更による投資効率の低下等を招く懸念がある。民間企業は自らの経営ノウハウや知見を基に、将来の需要動向等を考慮しながら投資判断・経営判断を行っているため、これらの経営行動を十分に尊重した関係構築を図ることが、持続的発展を誘引する。

－経営方針に関する地方自治体との考え方の不整合を起因とした経営からの撤退

・コベントリー空港を所有して傘下の航空会社を就航させていた欧州旅行大手の TUI は、新ターミナル建設による環境悪化を懸念した地元住民や自治体からの反発にあった結果、空港を手放し定期便の運航を廃止したため最終的に空港は閉鎖された。

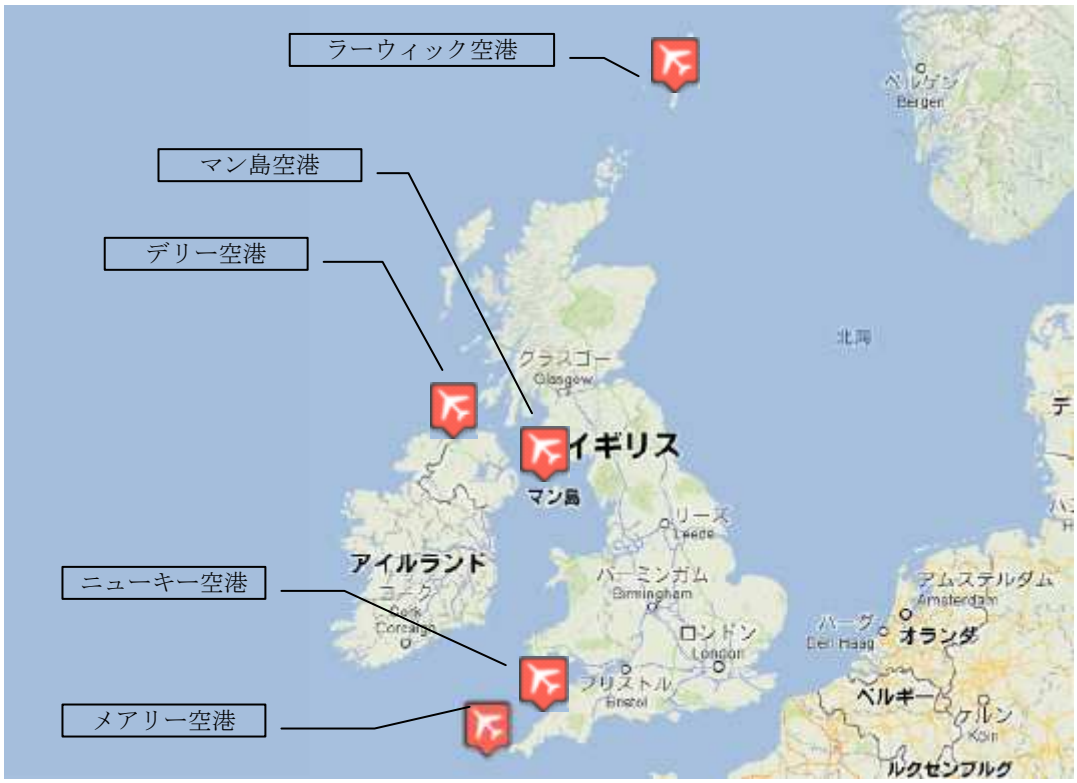
・政府と地元自治体が共同保有を行っていたパルマストーンノース空港は、2006 年に持分の一部が民間企業であるに売却された。その後、民間企業は設備投資計画が大株主である自治体主導で決定されことを不満として提訴を行ったが、持分に準じた行為であるとの理由により敗訴となったことから、公共と民間のパートナーシップは難しい面があると判断して空港経営から撤退した。

2-1　英国における小規模空港の経営実態

2-1-1　英国における空港民営化と地方自治体管理空港の変遷

英国では、1986 年に空港法が制定される以前は、英国空港公団（British Airports Authority、以下「BAA」という。）がヒースロー空港を含む主要 7 空港を運営し、その他は地方自治体管理の下に空港運営が行われていた。1986 年空港法の制定により、「直近 3 年のうち 2 年間の収入が 100 万ポンド以上」の空港については株式会社化されることが定められたが、残りの空港については引き続き自治体管理空港として運営が継続された。その後、株式会社化された空港の資本売却や、自治体判断による空港売却が行われた結果、現在では 30 を超える空港に民間資本が投下されている。

一方、デリー空港、ニューキー空港、メアリー空港（シシリー島）、ラーウィック空港、マン島空港の 5 空港のほか、Manchester Airport Group（以下、「MAG」という。）及び Highlands and Islands Airport（以下、「HIAL」という。）が所有する空港は現在でも公的主体によって運営が行われている。



2-1-2　空港の所有形態による分類

図表 17 は、英国民間航空局が発表している統計データを基に、2000 年時点で旅客数が 2 千人以上 100 万人以下の空港を抽出し、その出資割合や所有状況を基に「地方自治体により所有・運営されている空港」と「民営化空港もしくは民間の力を活用した運営を行っている空港」に分類したものである。

なお、抽出にあたっては以下の条件を付した。

・ヘリポート空港を除く

・2008 年時点で、廃港又は定期便就航のない空港を除く

・スコットランド政府からの支援（補助金）によって運営の一部が賄われている HIAL グループの 11 空港を除く

抽出された 20 空港について、1990 年時点、2000 年時点、及びリーマンショックの影響をうける前の 2008 年時点の旅客数を基に年平均成長率を算定した。

年平均 10%以上の増加しているものを表中に太字で示しているが、2000 年から 2008 年にかけて 8 空港が高い伸び率を実現しており、そのうち 2 空港は自治体所有空港である。

図表 17　小規模空港の所有形態と旅客数の変化率

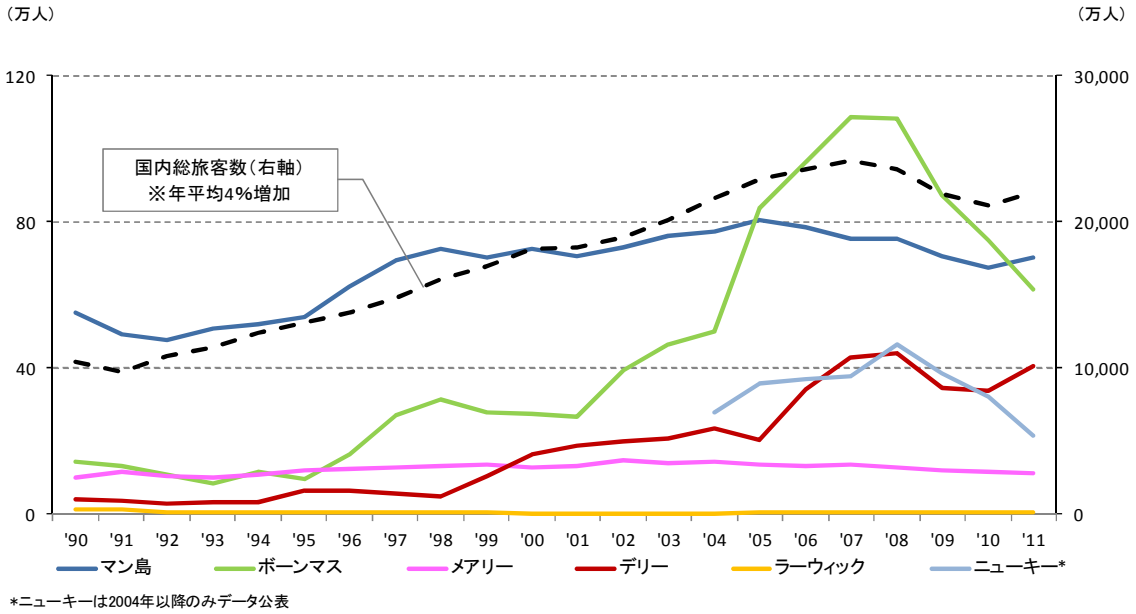
空港	バンドリング経営	旅客数			1990→2000年年平均成長率*	2000→2008年年平均成長率*
		1990	2000	2008		
Isle of Man		551,055	724,246	754,419	2.8%	0.5%
Bournemouth	○	142,356	273,071	1,083,446	6.7%	**18.8%**
City of derry	△（経営委託）	40,962	162,704	439,033	**14.8%**	**13.2%**
St.Mary's (Isles of scilly)		101,673	128,269	125,933	2.4%	-0.2%
Lerwick(Tingwall)		12,420	2,480	4,854	-14.9%	8.8%
Newquay		*データなし	*データなし	466,448	-	-
Prestwick	○	195,095	909,969	2,415,755	**16.6%**	**13.0%**
Southampton	○	492,156	854,154	1,945,993	5.7%	**10.8%**
Durham Tees Valley	○	374,636	746,983	656,620	7.1%	-1.6%
Hamberside	○	154,564	445,278	427,669	**11.2%**	-0.5%
Norwich	○	218,964	365,281	583,056	5.3%	6.0%
Exeter	○	237,044	327,019	956,251	3.3%	**14.4%**
Scatsta		12,902	240,361	243,087	**34.0%**	0.1%
Plymouth		138,753	151,874	117,823	0.9%	-3.1%
Blackpool	○	137,465	107,412	439,200	-2.4%	**19.2%**
Isles of Scilly(Tresco)	○	20,016	39,789	40,260	7.1%	0.1%
Cambridge		29,811	20,019	1,854	-3.9%	-25.7%
Kent International	○	22,665	6,318	11,657	-12.0%	8.0%
Southend		118,789	3,262	44,075	-30.2%	**38.5%**
Coventry		27,211	2,129	331,022	-22.5%	**87.9%**

*年平均成長率が10%以上の場合は太字で表示

	地方自治体により所有・運営されている空港
	民営化空港もしくは民間の力を活用した運営を行っている空港

自治体が所有する 6 空港の旅客数推移をみると、英国の空港全体の旅客数は年平均 4%ずつ増加しているの対して、MAG 傘下のボーンマス空港、及び民間に経営を委託しているデリー空港を除いては概ね横ばいで推移している。

図表 18　英国における地方自治体管理空港の旅客数推移



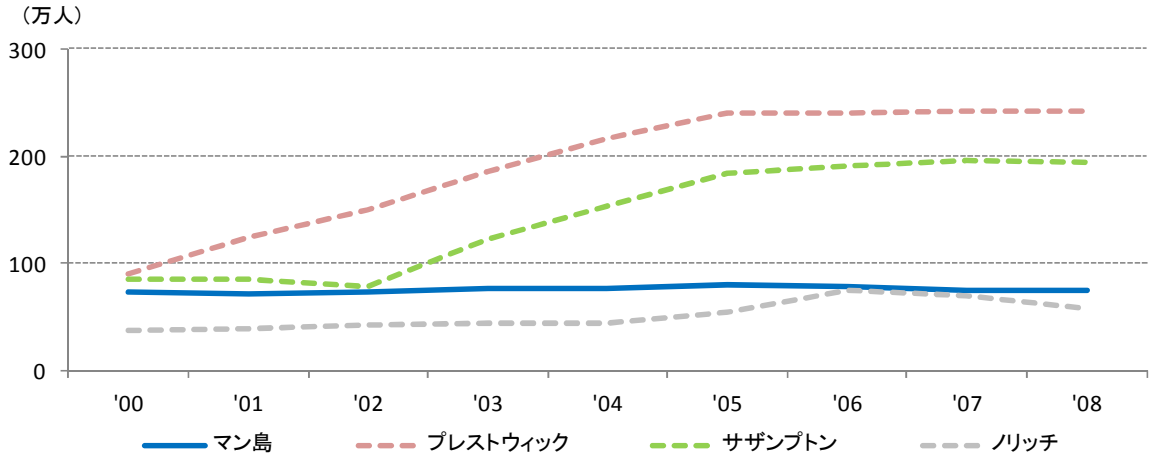
出所：Civil Aviation Authority（英国民間航空局）

これらの自治体空港について、その規模別に伸び率の高い民営化空港と比較することで、公共と民間の経営又は運営手法の違いや民間活力を活用する場合の留意点等について分析を行った。

①50～100 万人規模の自治体空港と民営化空港の比較

2000 年時点においてマン島空港と同規模であるプレストウィック空港、サザンプトン空港及びノリッチ空港について旅客数の経年変化を見ると、地方自治体管理であるマン島空港の旅客数が横ばいであるのに対し、インフラ投資ファンドである Infratil が所有するプレストウィック空港は大幅に増加しているが、他方 Omniport が所有するノリッチ空港では大きな伸びはみられない。

図表 19　マン島空港と同規模の民営空港の旅客数推移



出所：Civil Aviation Authority（英国民間航空局）

これらの空港の詳細については 2-2 で後述する。

②旅客規模が 20 万人以下の自治体空港と民営化空港の比較

2000 年時点で旅客数が 20 万人以下であった空港のうち、自治体所有であるデリー空港と規模が類似する、ブラックプール空港、プリマス空港、コベントリー空港を比較し、各空港における特徴的な取組施策を調査した。

図表 20 の各空港の旅客数の変化をみると、2003 年に航空会社に売却されたコベントリー空港や、2004 年に民営化されたブラックプール空港では大幅に旅客数が伸長しており、自治体所有のデリー空港を上回っている。

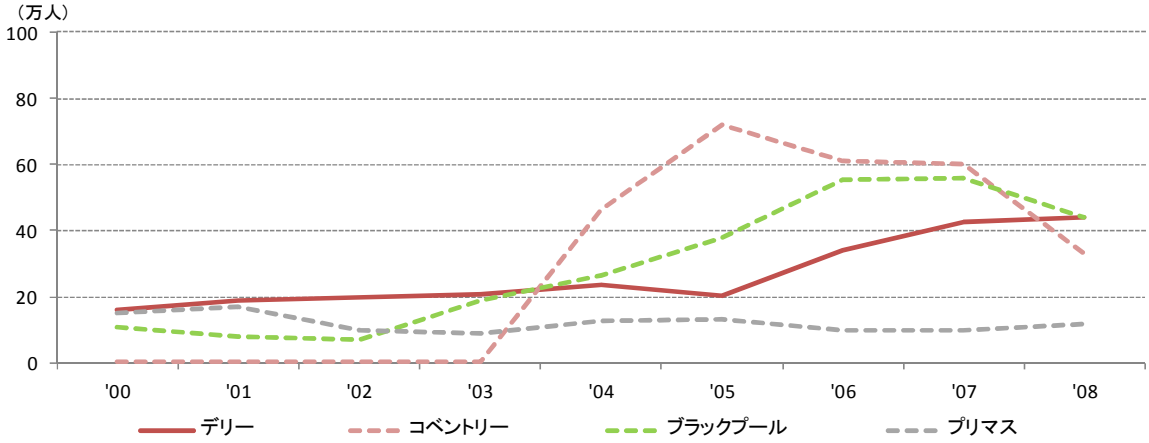
ブラックプール空港は、マンエックスツー航空やジェットツー・コム航空などの地域航空の取り込みに成功し、マンチェスター近郊の近～中距離需要の交通拠点として機能している（後述の「3-3-2 Regional & City Airports」参照）。

また、コベントリー空港は 2003 年に旅行大手の TUI グループに買収されたのをきっかけに大幅に旅客数を伸ばしたが、2008 年に TUI が撤退後に空港が閉鎖された。

1999 年に民間による運営が開始されたプリマス空港では、ブリティッシュ航空の撤退後に運営会社自らが航空会社を設立したが、LCC 参入により競争環境が激しくなり収益性が圧迫された結果、航空会社を手放すなど事業基盤が不安定で旅客数の増加には至っていない。

一方、自治体所有であるデリー空港でも、空港運営者である BB と経営管理契約を締結するなど民間経営ノウハウの導入を進めている。

図表 20　デリー空港と類似規模の民営空港の旅客数推移



出所：Civil Aviation Authority（英国民間航空局）

これらの空港の詳細については 2-3 で後述する。

2-1-3　空港の経営主体による分類

空港の所有形態に係らず、民間の経営手法がどの程度導入されているかを把握するために、経営陣の体制や経歴について比較調査を行った。

前述の 9 空港について、公表資料やヒアリング等を基にその所有主体と経営主体を図表 21 のように整理した。

図表 21　各空港の所有区分と運営主体による分類

	公的所有	民間所有
公的主体による運営	マン島	該当なし
民間ノウハウを活用した運営	ボーンマス（MAG） デリー（経営管理契約）	プレストウィック サザンプトン ノリッチ コベントリー ブラックプール プリマス

自治体所有で運営管理が行われているマン島空港は、マン島政府主導の経営が行われているとみられるが、同じ自治体所有のボーンマス空港及びデリー空港の経営陣の顔触れは航空業界や民間企業の出身者が多数を占めており、企業経営に精通した人材を登用することで民間ノウハウの導入が推進されているとみられる。

図表 22　各空港の経営陣の主な経歴

空港名	体制	経歴
MAG	・会長 1 名 ・取締役 3 名 ・社外取締役 8 名	・会長は、給湯器設備会社、舗装材料会社、硬化製造会社等の会長を歴任している ・CEO の前職は水道整備企業の CEO で、ブリティッシュエアロスペース等の職歴を有する ・CCO の前職はライアン航空で、その前はスイスの投資銀行での職歴を有する ・CFO は大手会計事務所出身者で、前職の投資会社では多業種の経営コンサルに従事していた ・社外取締役は大半が他社の社外取締役を兼務しており、その業界は、オーディオ―、製菓、アパレル、飲料など多岐にわたる
デリー	・会長 1 名 ・取締役 9 名	・会長は、電力会社の財務担当役員としてコーポレートガバナンスの再編や民間投資の導入を行った経験を有する ・取締役には民間出身者 2 名が含まれているが、そのうち 1 名は航空会社や空港運営会社での経歴を有する業界のスペシャリストである ・上記の他、取締役兼空港運営責任者としてデリー市職員が含まれており、1990 年から運営のみならず路線開発や資金調達など様々な形でデリー空港の業務に携わっている ・上級管理職レベルには、18 年の空港運営経験を有する者や、大手会計事務所から出向している財務担当者などがいる

出所：各空港ホームページ

2-2　50～100 万人規模の自治体管理空港及び民営化空港の事例

2-2-1　マン島空港：自治体運営

1）空港の概要

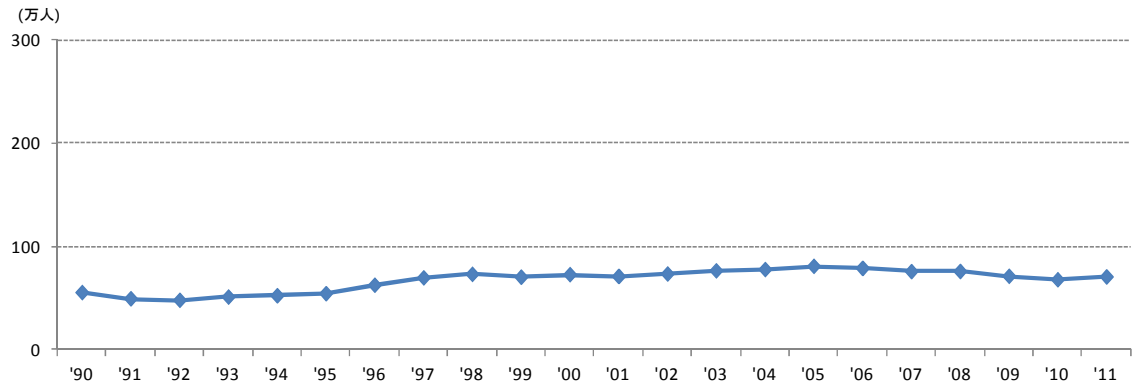
人口約 8 万人のマン島は、英国連邦に加盟しておらず自治権をもったマン島政府によって治められている。

所在地	英国
開港年	1902 年
空港運営者	マン島政府
滑走路	2 本（1,837m、1,255m）

2）最近の動向

マン島と、ロンドン・ダブリン・グラスゴーなどの各都市間との交通の移動量は増加しているにも関わらずマン島空港の旅客数は減少傾向にある。この理由として、当空港を運営管理するマン島政府は、海上空港特有の濃霧による欠航率の高さを上げている。

図表 23　旅客数の推移



出所：Civil Aviation Authority（英国民間航空局）

最近では A320 や B737 などの中型機の就航を可能にするために、3,800 万ポンドをかけて滑走路を 240m延伸した。延伸部分は海を埋立て建設し 2010 年に完成した。

図表 24　延伸後の滑走路

2-2-2　プレストウィック空港：世界的な空港オペレーターによる空港取得・経営

1）空港の概要

グラスゴーから電車で 50 分の位置にあり、周辺地域のセカンダリー空港として LCC 各社が乗り入れているほか、軍との共用空港となっている。

所在地	英国
開港年	1934 年
民営化年	1986 年
空港運営者(民営化後)	Infratil Limited
滑走路	2 本(2,986m、1,825m)

2）民営化の経緯

元々、BAA により所有・運営されていたが、1986 年に株式会社化され、翌年に上場して民営化された後、1992 年に当空港を Infratil へ売却した。

3）民間経営における取組施策：LCC 就航にむけた誘致策

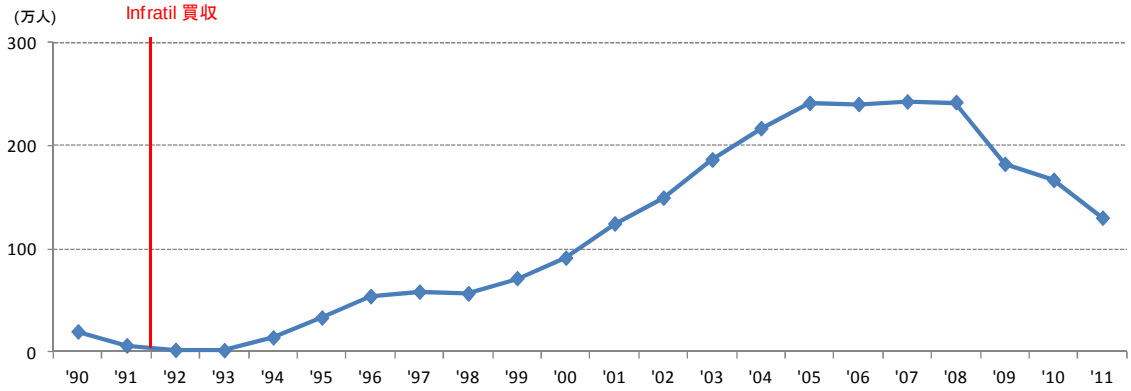
Infratil がプレストウィック空港の株式を取得した当初はわずか 1.7 万人であった旅客数は、1994 年にライアン航空が就航して当空港を拠点としたことにより、2007 年には 242 万人まで増加している。

近郊のグラスゴー空港やエディンバラ空港に比べて着陸料を低く設定したことや、それらの空港に比べて混雑しておらず需要の多い日中の便を確保しやすいこと、ターンアラウンドの時間を短縮化できることが、ライアン航空就航のインセンティブとなった。

その後は、ライアン航空との協力関係を強化することで便数・旅客数共に大きく伸長したが、ピーク時には旅客の 9 割をライアン航空が占めるなど、1 社に依存した経営となっ

ていた。

図表 25　旅客数の推移



出所：Civil Aviation Authority（英国民間航空局）

2008 年にライアン航空が経営戦略を変更し、プレストウィック空港の既存路線をエディンバラ空港へ移行することを決めたため旅客数は大幅に減少し、2011 年には 130 万人まで落ち込んでいる。

ライアン航空は、代わりにこれまでチャーター便での運航を行ってきたスペイン方面へのレジャー路線を導入したが旅客数の回復には至っていない。

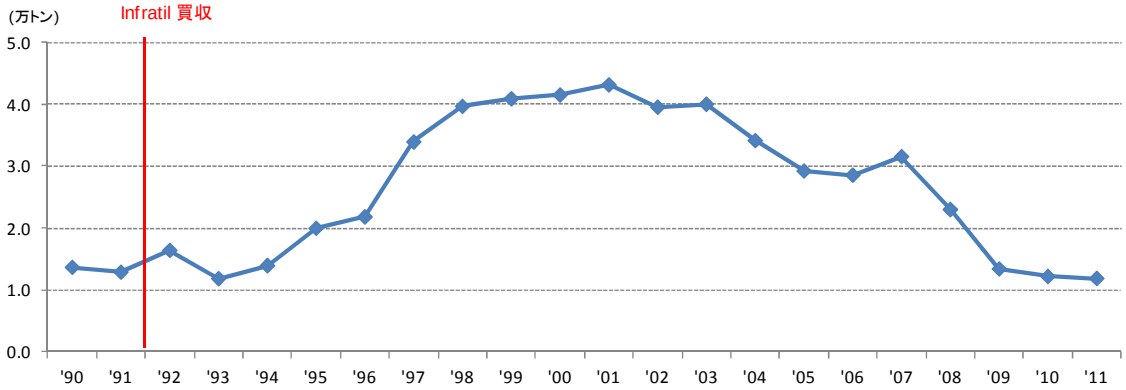
昨今、LCC 各社は路線就航に対して流動的な対応を見せており、特定の航空会社へ依存した場合、その方針転換に伴い空港の経営状態を揺るがす程の影響を与える可能性がある。

Infratil は、ライアン航空の路線縮小による収益性の悪化を懸念しており、空港の売却も視野にいれて検討している。売却によって得られた収益は、採算性の高い他の事業へ投資するとしている。

4）民間経営における取組施策：貨物便の強化

プレストウィック空港は、鉄道とのアクセスが良く天候が安定しているという立地特性を活かし、スコットランドにおける貨物ハブとして取扱量を伸ばしたが近年では減少傾向にあるものの現在でもスコットランド内の航空貨物便のうち約 50%を取り扱っている。

図表 26　貨物量の推移



出所：Civil Aviation Authority（英国民間航空局）

2-2-3　ノリッチ空港：路線誘致・収益確保のための取組を機動的に実施

1）空港の概要

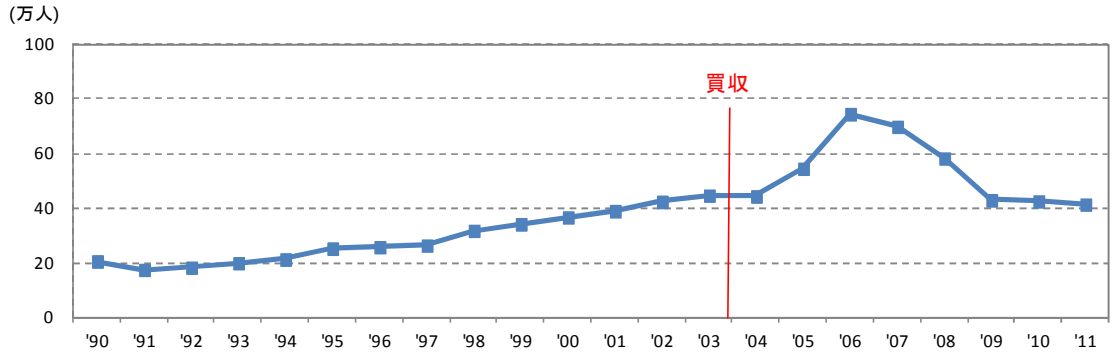
ロンドンから東のノフォーク州の州都ノリッチに位置しており、州人口は約 80 万人である。

所在地	英国
開港年	1933 年
民営化年	2004 年
空港運営者(民営化後)	Norwich Airport Limited(NAL)
滑走路	1 本（1,841m）

2）民営化の経緯

旅客数の増加に伴い施設の拡張にせまられていたノリッチ市とノフォーク市は、財源不足を理由に Norwich Airport Ltd.の所有権を売却することを決定した。2003 年から入札手続きが開始された結果、2004 年 3 月に最終的に Omniport が株式の 80.1%を 1,100 万ポンドで取得した。なお、残りの株式は引き続きノリッチ市とノフォーク市が所有している。本案件では、ターミナルビルや滑走路の新設等、5 年間で総額 830 万ポンドの設備投資が義務付けられていたほか、既存従業員の雇用維持も条件となっていた。

図表 27　旅客数の推移



出所:Civil Aviation Authority(英国民間航空局)

3) 民間経営における取組施策：柔軟な利用料金の設定

ノリッチ空港を運営する NAL は、LCC の誘致、ドル箱路線であるアムステルダム線の増便、チャーター便の新規開拓等により、旅客数を増加させてきたが、その他にも収益確保のため多様な取組を実施している。

①着陸料の適正化

2004 年以前の料金設定は公表されていないが、路線の拡大期である 2005～2006 年には、図表 28 に示すように航空会社を誘致するために着陸料を低く設定して路線・旅客の定着を図り、その後は段階的に着陸料を引き上げている。

図表 28　ノリッチ空港　着陸料の推移

年	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
最大離陸重量 1トンあたり(ユーロ)	15.60	15.60	16.26	17.78	18.37	18.90	18.90

②旅客数に連動させた航空会社へのインセンティブ制度

フライビー航空に旅客数増加のインセンティブを与えるため、路線毎に航空会社と旅客数の基準を設定し、当該路線の年間旅客数が基準数を超えた場合は NAL がフライビー航空へ旅客施設取扱料の一部を払い戻し、下回った場合航空会社が NAL に対してペナルティーを支払うという契約を締結した。

③ADF の導入

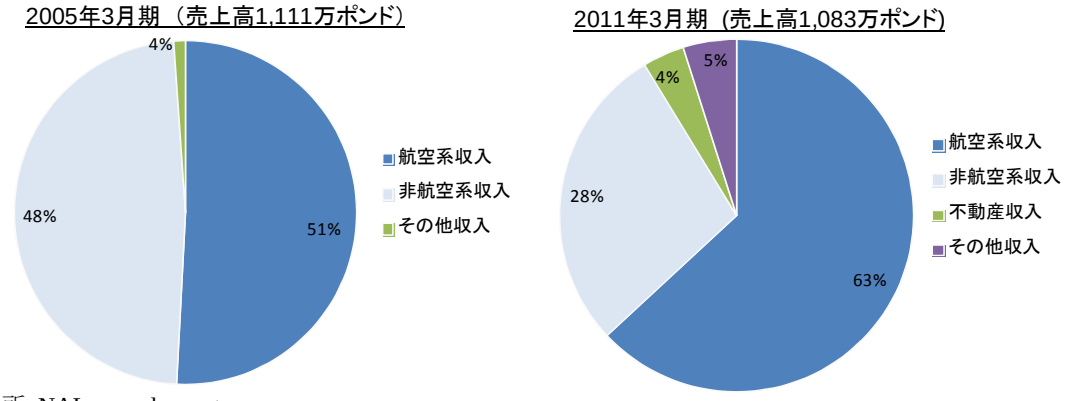
2007 年に導入した ADF の詳細については 3-3-4-3)参照。

4) 民間経営における取組施策：非航空系収入の拡大

NAL は、経営の安定化を図るために非航空系収入の維持に力を入れているが、2005 年

3 月期に半分を占めていた非航空系収入は直近では約 4 割に減少している（図表 29）。

図表 29　ノリッチ空港の売上構成の変化



出所：NAL annual report

ノリッチ空港では、非航空系収入を強化するため、以下のような取組を実施している。

- 空港からの最寄り駅は 5 キロ以上離れており車でアクセスする旅客が多いため、駐車場の拡張工事を行って駐車場料金収入を増加させている。
- 400 万ポンドを投資してターミナルビルの拡張を行い、免税店、ハイヤーの受付カウンター、エグゼクティブラウンジを設置した。これによりテナント収入を増加させている。
- 子会社である旅行代理店から手数料収入を得ており、売上高全体の 5%を占める。
- NAL は 100%子会社として不動産リース企業(Legislator 1364)を有し、当初 KLM のコールセンターであったビルを、現在はスコットランド銀行へリースしている。このリース収入は、売上高全体のおよそ 17%を占めている。
- 2008 年に自社のトレーニング用に 140 万ポンドで買収した火災訓練場については、その運営コストを最小化することを目的として、規制によって通常の訓練施設では許可されていない実際の火を用いた訓練（空港消防においては認められている）を組みん込んだトレーニングコースを企業等に提供するビジネスを始めた。

図表 30　ノリッチ空港の消防トレーニングの様子

2-3　20 万人以下の自治体管理空港及び民営化空港の事例

2-3-1　デリー空港：自治体所有空港ながら民間経営ノウハウを導入

1）空港の概要

北アイルランド州で 2 番目に大きなロンドンデリー市に位置している。

所在地	英国
開港年	1941 年
空港運営者	デリー市
滑走路	1 本（1,987m）

2）空港運営者との経営管理契約の締結

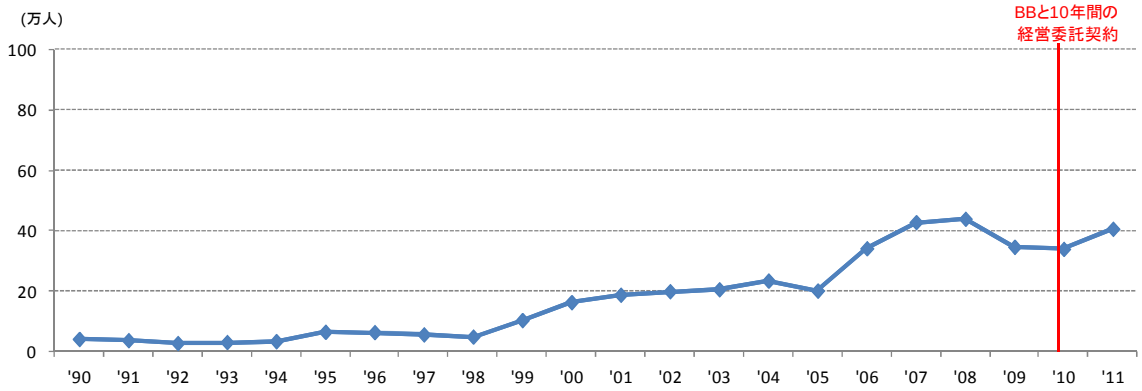
人口約 11 万人のデリー市に位置するデリー空港は、地元自治体であるデリー市による所有運営が行われてきたが、補助金支出の抑制と空港の長期成長計画を実現するために、民間事業者を活用することを前提として、2009 年に株式会社化を行った。

更に、民間の資本及び経営参加の可能性を探るために、入札手続きを通じて交渉を進めた。民間の参画形態として「運営契約」や「資本の一部保有」等のオプションを提示する一方で、必要要件として「資金調達を含めて空港の所有運営に関する実績を、5 年以内に有すること、またそれらの空港で到着旅客数及び就航航空会社が 3 年以内に増加していること」「5 年間で 350 万ポンドを調達する信用力を有すること」等の条件を求めた結果、最終的にブラックプール空港及びエクスター空港の運営を行う BB と 2010 年に経営管理契約の合意に達した。

デリー市は BB との強力なパートナー関係によって、新規路線の開発、空港資産の維持、空港収益性の改善、補助金負担の軽減が実現されることに自信と期待を寄せている。

また 2012 年 11 月に発表したマスタープラン案では、2030 年までに年間旅客数を 120 万人へ、2050 年までに 160 万人を目指す内容となっており、プランに関して市民からの意見を募るなど地域に根差した空港発展のあり方について検討が進められている。

図表 31　旅客数の推移



出所：Civil Aviation Authority（英国民間航空局）

3）経営層への民間人材の登用

デリー市は、株式会社化に併せて会長を含め 10 名の取締役を指名したが、そのうち 3 名は民間出身者であった。

会長は電力会社の財務担当役員としてコーポレートガバナンスの再編や民間投資に携わった知見を有しており、また他 2 名も通信や食品業界で役員経験を有する者や、1994 年に民営化された近郊のベルファスト空港の取締役の経歴を有する者など民間経営の実務経験者を任命した。なお、この取締役は、キャセイパシフィック航空で 18 年間の経験を有するほか、世界的な空港運営会社である Abertis で COO（最高執行責任者）として国内外 9 空港の運営管理を行っており、この経歴を活かしてデリー市の経営コンサルタントとして以前から当空港の運営に関与していた。

2-3-2　プリマス空港：空港運営者による航空会社の設立

1）空港の概要

人口約 25 万人のプリマス市に位置している。

所在地	英国
開港年	1925 年
民営化年	1975 年
空港運営者(民営化後)	1975 年-2000 年　Brymon Aviation Ltd 2000 年-2011 年　Sutton Harbour Holdings
滑走路	1 本(1,160m)

2）民営化の経緯

地域航空会社であるブライモン航空を運営する Brymon Aviation Ltd は、1975 年にプリマス市から空港運営を引き継ぐ許可を受けた。その後、1980 年に Brymon Airports Ltd（後に 1988 年に Plymouth City Aiport Ltd(PCA)へ名称変更）を設立し、空港の土地及び建物を所有するプリマス市とリース契約を締結したが、ブライモン航空は 1993 年にブリティッシュ航空へ吸収合併された。

2000 年に、プリマス地域の港湾を運営する Sutton Harbour Holdings(SHH)が、ブリティッシュ航空から PCA の株式を取得して 5 年間のリース権を手にした。同時に、SHH に対してブリティッシュ航空は「今後 3 年間当空港への就航を継続する」という契約を締結した。

3）民間経営における取組施策：空港所有者による航空会社の設立

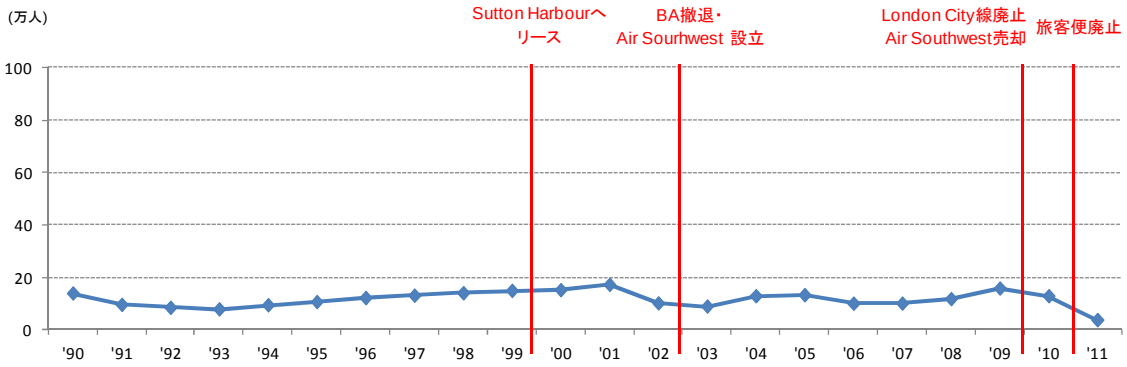
2003 年に、前述の運航契約が満了に伴いブリティッシュ航空がプリマス空港の路線から撤退したため、SHH は 2003 年にサウスウエスト航空を設立し、ブリティッシュ航空

の既存路線を引き継ぐ形で定期便の運航を開始した。

これにより、同一企業グループが空港経営と航空会社経営を行うため、相互利用に関するインセンティブが働き業績拡大にむけて連携して取り組むことが可能となった結果、図表 32 に示すように旅客数の維持に成功した。しかし、2009 年に、当空港で唯一の採算路線であったガトウィック線に LCC（フライビー航空）が参入したことにより、当該路線の運賃引き下げや競争力低下を招いたほか、経済環境の悪化も加わり旅客数が落ち込み経営は悪化した。

その後 SHH は、2010 年にサウスウエスト航空をイースタン航空に売却したが、買主であるイースタン航空はプリマス空港に就航する路線を維持することに対するインセンティブを持っておらず、サウスウエスト航空から引き継いだ全路線について不採算を理由に廃止したため、2011 年に当空港は閉鎖に追い込まれた。

図表 32　旅客数の推移



出所：Civil Aiviation Authority（英国民間航空局）

2-3-3　コベントリー空港：空港・エアライン・旅行代理店の一体経営による旅客需要の創出

1）空港の概要

人口 32 万人のコベントリー市に位置している。

所在地	英国
開港年	1936 年
民営化年	2004 年
空港運営者(民営化後)	1985 年-2004 年　Air Atlantique 2004 年-2006 年　TUI AG 2006 年-2010 年　CAFCO Limited
滑走路	1 本(2,008m)

2）民営化の経緯

地元自治体であるコベントリー市は、1985 年に小型機を運航する Air Atlantique Group にコベントリー空港を 150 年間リースすることをを決定し、その後は主にビジネスジェット利用の旅客を中心として利用されてきた。

1997 年に、空港運営会社として West Midlands International Airport Limited(WMIAL)が法人化されたが、2004 年に WMIAL の株式はドイツの大手旅行会社である TUI グループへ売却された。

図表 33 に示すように，世界 3 位で欧州大手の旅行会社である TUI は、グループ傘下に 6 社の航空会社を有しているが、そのうち英国最大のチャーター便を担うトムソンフライ航空が 2003 年 12 月にコベントリー空港を取得した。

図表 33　世界の旅行会社ランキング（2011 年）

	会社名	国	シェア
1	Carlson Wagonlit Travel Inc	ベルギー	4.2%
2	Expedia Inc	米国	3.8%
3	TUI Travel Plc	ドイツ	3.2%
4	American Express Co	米国	3.2%
5	Priceline.com Inc	米国	2.8%
6	Thomas Cook Group Plc	英国	2.6%
7	JTB Corporaiton	日本	1.9%
8	Sabre Corp	米国	1.7%
9	Orbitz Worldwide Inc	米国	1.5%
10	BCD Holdings NV	オランダ	1.4%

出所:TUI 公表資料

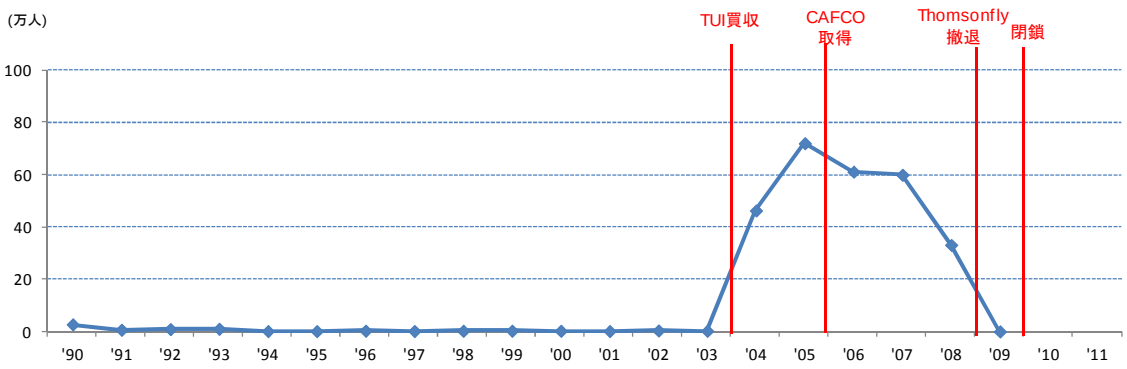
3）民間経営における取組施策

トムソンフライ航空によるコベントリー空港取得は、航空会社による初の空港買収案件であり、当空港を拠点として空港・代理店・航空会社の垂直展開により旅客需要を取り込むことを狙ったものであった。

2004 年以降は、トムソンフライ航空がチャーター便の拠点として利用したほかウィズ航空も就航し、2003 年に 2,400 人であった旅客数は 2004 年に 46 万人、2005 年に 72 万人まで急増した。

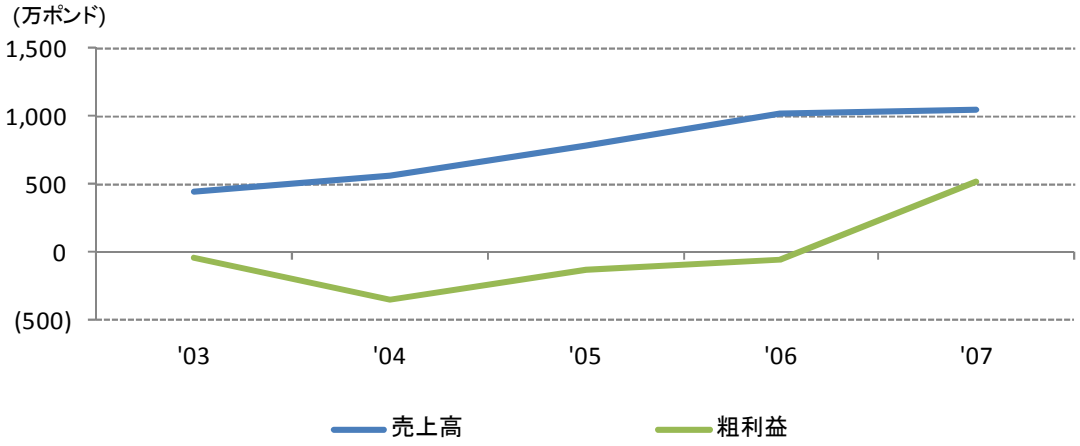
また、それに伴い 2004 年以降売上も拡大しており収益性が改善している（図表 35）。

図表 34　旅客数の推移



出所:Civil Aviation Authority（英国民間航空局）

図表 35　WMIAL の財務状況



出所：WMIAL Credit Report（2008 年以降のデータ入手不可）

4）地元自治体との連携不調による民間撤退

トムソンフライ航空は、買収した翌年の 3 月 31 日から 11 路線に就航したが、新規就航から僅か 3 週間足らずで、仮設ターミナルの建設を巡ってワーウィック自治区（人口約 14 万人）の厚生部門(Warwick Labour-controlled district council)によって高等裁判所に提訴された。訴訟内容は、TUI が大規模なターミナルを新設するまでの間、無許可で仮設ターミナルを建築しようとしているとして建設中止を求めるもので、実際には周辺住民が騒音等を懸念したとみられるが、裁判所は今後詳細な調査を実施するとして TUI の運営継続を認めた。

その後、2004 年 9 月にワーウィック自治区が環境保護を理由に新たなターミナルの建設を否認したため TUI は地元自治体との不調に不快感を示し、2 年後の 2006 年に米国の空港運営会社 AFCO 社とアイルランドの不動産開発企業 Howards Holdings Plc の合弁会社である CAFCO Ltd(CAFCO)に持分を売却することを決定した。

トムソンフライ航空は、空港整備が進まないことを理由に 2008 年 11 月に定期便を廃止したため、2009 年 12 月に空港は閉鎖された。

2-4　英国以外で、空港経営に民間活力を活用するにあたり参考となる事例

英国以外の空港で行われている取組について、シャルルロワ空港（ベルギー）、ニューキャッスル空港（オーストラリア）、パルマストーンノース空港（ニュージーランド）の事例を示す。

2-4-1　シャルルロワ空港：LCC との 15 年間の提携契約締結

1）空港の概要

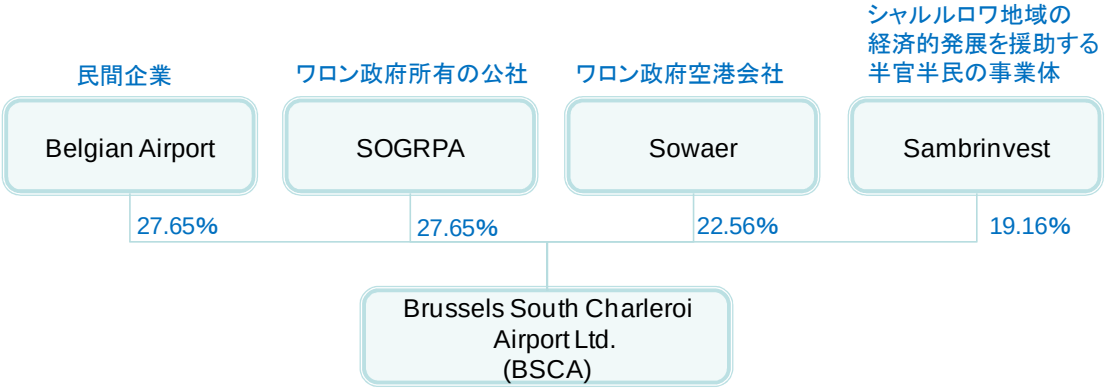
ベルギーのブリュッセル近郊にあるシャルルロワ空港は首都圏におけるセカンダリー空港として利用されている。

所在地	ベルギー
開港年	1919 年
民営化年	1994 年
空港運営者(民営化後)	Brussels South Charleroi Airport (BSCA)
滑走路	1 本(2,550m)

2）民営化の経緯

1991 年以降、ワロン政府は域内のシャルルロワ空港、リエージュ空港を管轄していたが、2 空港の運営権を有限会社へ付与し、商業ベースで運営することを決定した。1994 年に Brussels South Charleroi Airport Ltd.(BSCA)が設立され、シャルルロワ空港の 50 年間の運営権を付与された。BSCA の株主構成を図表 36 に示す。

図表 36　BSCA の株主構成（民営化当初）



3）民間経営における取組施策：LCC 航空との長期提携関係構築による収益基盤の確立

空港を所有するワロン政府と運営者である BSCA は、ライアン航空と 3 者間で以下のような優遇措置を含む 15 年間の提携契約を 2001 年に締結し、ライアン航空の拠点化に成功した。ライアン航空は、図表 37 に示すような優遇措置を受ける代わりに、15 年間にわたり当空港を 2～4 機の航空機材の本拠地とすることが義務付けられている。

これにより、路線ネットワークの機動的な編成を志向する LCC 航空を繋ぎとめ、経営基盤の安定化に寄与している。

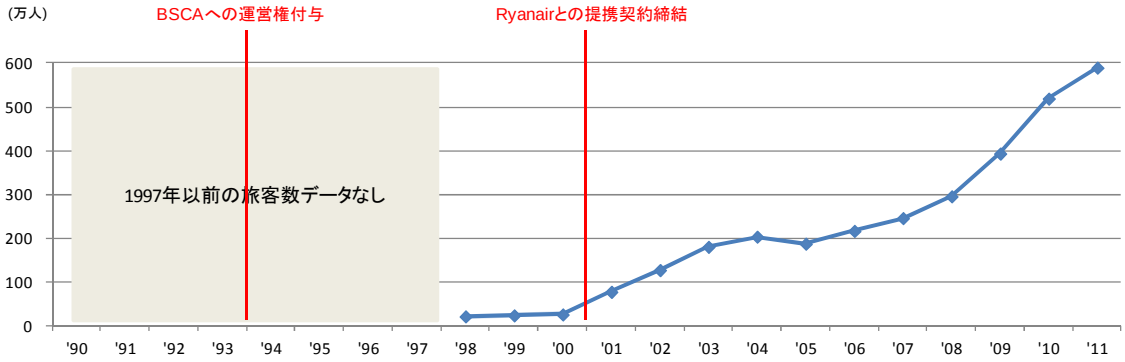
図表 37　ライアン航空への優遇措置の概要

ワロン政府と ライアン航空の契約	・15 年間、着陸料を 50%減額 ・着陸料は航空機の重量ベースではなく、旅客数ベースで算出 ・着陸料の体系や空港運営時間の変更に伴い発生したライアン航空の損失を、ワロン政府が保証する
BSCA と ライアン航空の契約	・グランドハンドリング料を、通常の旅客 1 人あたり 10 ユーロから 1 ユーロへ減額 ・従業員の宿泊費・生活費として 25 万ユーロを補助 ・ライアン航空により新規路線が就航した場合は、合計 192 万ユーロを上限額として、1 路線あたり 16 万ユーロを支給 ・パイロット・搭乗員の採用・訓練費として 76.8 万ユーロを補助 ・オフィスの改修費として 4,000 ユーロを補助 ・オフィススペースの賃貸料及び格納庫使用料を無料とする

また、BSCA とライアン航空は共同でマーケティング会社を設立し、旅客誘致に取り組んでいる。マーケティング会社の活動資金は、BSCA とライアン航空が同額ずつ負担しており、それぞれ授権資本金として 62,500 ユーロ、当空港を利用した旅客 1 人につき 4 ユーロを運営費として拠出している。

これらの取組が奏功し、2000 年に 26 万人であった旅客数は、2004 年に 203 万人、2011 年には 590 万人へと飛躍的に増加している。

図表 38　旅客数の推移



出所：シャルルロワ空港ホームページ

2-4-2　ニューキャッスル空港：近隣の観光資源及び観光機関等と連携した旅客需要創出

1）空港の概要

当空港は、シドニーの北東約 150km、ニューサウスウェールズ州の空軍基地である Williamtown の敷地内にあり空軍との共用空港となっている。

所在地	オーストラリア
開港年	1947 年
民営化年	1993 年
空港運営者(民営化後)	Newcastle Airport Limited (NAL)
滑走路	1 本(2,438m)

2）民営化の経緯

1990 年までは連邦政府が所有・運営していたが、1990 年に連邦政府とニューキャッスル市及びポートスティーブン市は、空港敷地の 30 年リース契約(2005 年に 40 年リース契約を再締結した結果、契約期間 2045 年まで延長)を締結した。

両市は、1993 年に、空港運営、維持管理、開発を行う事業体として Newcastle Airport Limited(NAL)を設立した。

連邦政府と NAL のリース契約に含まれるのは、空軍基地の 800 ヘクタールの敷地のうち、ターミナルビル・エプロン・駐車場・開発用の土地を含む 28 ヘクタール(図表 39 の赤枠部分)であり滑走路は含まれていない。

図表 39　Newcastle 空港　上空写真

出所:ニューキャッスル空港ホームページ

両市による所有は現在も継続しているが、NAL は 2011 年以降、空港の一部民営化を見据えた組織再編を推進しており、地元団体や軍の承認を取り付けるよう働きかけている。

再編により民間企業の資本参加が可能となるほか、ニューキャッスル空港は、銀行から直接借入ができるようになるため、多額の設備投資を実施して収益性の向上に努めることができ、他方、ニューキャッスル市とポートスティーブンズ市は未払負債を削減できる。

また、株主に対して配当を支払うことができるようになるため、両市が株主であり続ける限り配当を受け取ることが可能となる。試算によれば、空港の純資産価値の 8～10%が配当として支払われ、ニューキャッスル市が仮に 50%の株式を保有し続けた場合、14 年間で 3,600 万ドルの配当を受け取ることができる。

ニューキャッスル市及びポートスティーブンズ市は、組織再編の推進と並行して土地リース契約の延長を求めて軍と交渉を続けており、現状の 40 年契約から 99 年への延長を求めている。長期リース契約を結ぶことにより、長期的な視点に立った空港経営・継続的な投資が可能となり、地元地域の受ける便益も守られるとしている。

3) 民間経営における取組施策：業界に精通した人材の登用による LCC 航空の誘致

2001 年から 2005 年まで NAL の CEO を務めた Julian Green 氏は、図表 40 に示すように従前の経歴からエアライン各社へのネットワークを有し、航空会社の経営幹部との強いコネクションをもとに 2002 年にバージンブルー航空の誘致に成功した。また、その他の取締役についても民間企業出身者を登用し、その業界ネットワークや経営ノウハウが業績拡大に貢献しているとみられる。

図表 40　経営陣の主な経歴

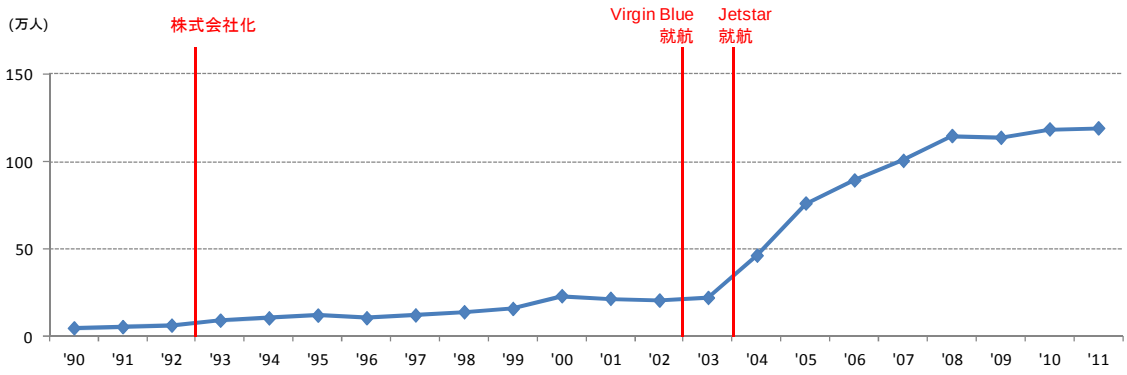
体制	経歴
・取締役 2 名 ・社外取締役 6 名	・前 CEO は、当空港に着任する前はシドニー空港の経営幹部として活躍していた。それ以前は、カンタス航空でワンワールドの立ち上げなどに従事し、各航空会社との強いコネクションを有している ・航空部門長は、キャセイやカタールなど航空業界で 20 年以上の経験を有する ・経営部門長は、自動車業界出身者であるが、株主でもある地元自治体のポートスティーブン市の財務部門にも在籍していた ・2 名の社内取締役は、株主であるニューキャッスル市とポートスティーブン市の代表者である

カンタス航空は、2001 年に買収したインパルス航空が既に当空港に就航していたため、新たに設立した LCC であるジェットスター航空を 2004 年に就航させた。

NAL は、バージンブルー航空やジェットスター航空の就航による旅客数増加と、エアラインからのニーズに素早く対応し、2005 年に 825 万ドルを投資してターミナルビル・駐車場を 2 倍の規模へと拡張しターミナルビル内に小売店舗エリアを設置した。このターミナル再開発に対して、NAL はオーストラリア協会から「Regional Airport of the Year」を受賞している。

これらの取組により、2003 年以降、旅客数は大幅に伸長し現在は 100 万人を超える規模に拡大している。

図表 41　旅客数の推移



出所：Airport Traffic Statistics

4) 民間経営における取組施策：LCC 航空の整備拠点化

ジェットスター航空は 2005 年に航空機の整備事業者を選定する入札を実施したが、NAL はこの落札に成功した結果、ジェットスター航空はニューキャッスル空港を A320 の整備拠点とすることを決定した。ジェットスターは競争率の高い入札を実施するため、シンガポール、ニュージーランド、メルボルンなどからも事業者を募っていたとみられる。

図表 42　ニューキャッスル空港の整備格納庫

5）民間経営における取組施策：自治体や航空会社と一体なった観光需要促進

空港周辺には、オーストラリアで最も古い歴史をもつ有名なワインの産地ハンターバレー地区を有しており、地元自治体や観光協会とエアラインが協働して旅客の確保に努めている。

NAL は 2005 年から 3 ヶ年かけて州政府、地方自治体、地元観光機関である TourismNSW と連携してマスタープランを策定したほか、独自の戦略として" Inbound Tourism Development Strategy"を策定して、観光利用を主体とした路線誘致に取り組み、持続的な旅客増加施策を展開している。主な取組施策を図表 43 に示す。

また、最近ではニューサウスウェールズ州観光庁がジェットスターとパートナーシップを組み、150 万ドルの予算を使って、NSW ノースコースト・シドニーへの休日観光キャンペーンを実施している。

図表 43　ニューキャッスル空港が実施した主な観光キャンペーン

2007 年	・インバウンド観光を促進するため、バージンブルー、ジェットスター、Tourism NSW と提携して、テレビ、ラジオ、DM などでクィーンズランド南東部及びビクトリアの居住者をターゲットとしたキャンペーンを実施。
2008 年	・NAL、ゴールドコースト空港、Tourism NSW が協力して、当空港とゴールドコースト空港がハンターバレー地区、バリラ／バイロンの玄関口であることを周知するためのキャンペーンを実施。
2010 年	・Newcastle Tourism と提携し、メルボルンの団塊ジュニアをターゲットとして、"Fly Stay Play"キャンペーンを実施。この結果、メルボルン線の旅客数は 6%増加した。 ・Hunter Regional Tourism Organization のスポンサーとなり、見本市や産業博覧会の開催を支援。

6）民間経営における取組施策：迅速かつ機動的な意思決定による適時での設備投資の実行

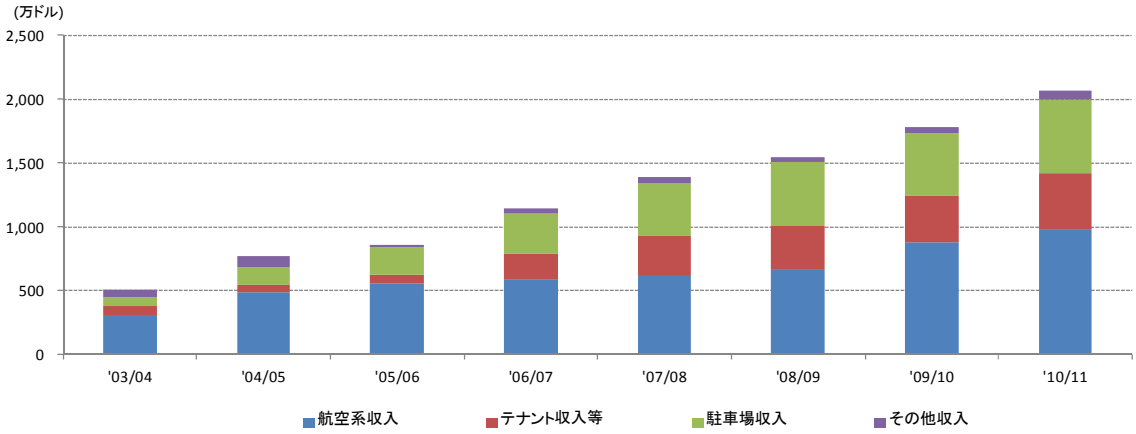
図表 44 に示すように、旅客数の増加に連動して NAL の売上高は拡大している。

需要の高まりに合わせて機動的に施設整備を行っており、それらの施策が確実に売上拡大に貢献している。

例えば、駐車場については、2006 年 300 万ドルをかけて 600 台分を拡張、更に 2009 年には 400 万ドルをかけて 880 台分を拡張した結果、全体の収容能力は 2000 台に拡大し駐車場収入の増収となっている。

また、積極的な設備投資が行われており、2005 年から 5 年間で 4000 万ドル以上が充当されている。主なものとして、2005 年ターミナルビル拡張（825 万ドル）、2008 年オフィスやエアサイドを含む Williamtown Aerospece Center の建設、新しい手荷物検査システムの導入、エプロン及び誘導路の改修、エアサイドの歩道舗装、2009 年ターミナルビル再拡張などがある。

図表 44　NAL　売上高の推移



出所：NAL Annual report

2-4-3　パルマストーンノース空港：事業運営における官民連携の不調

1）空港の概要

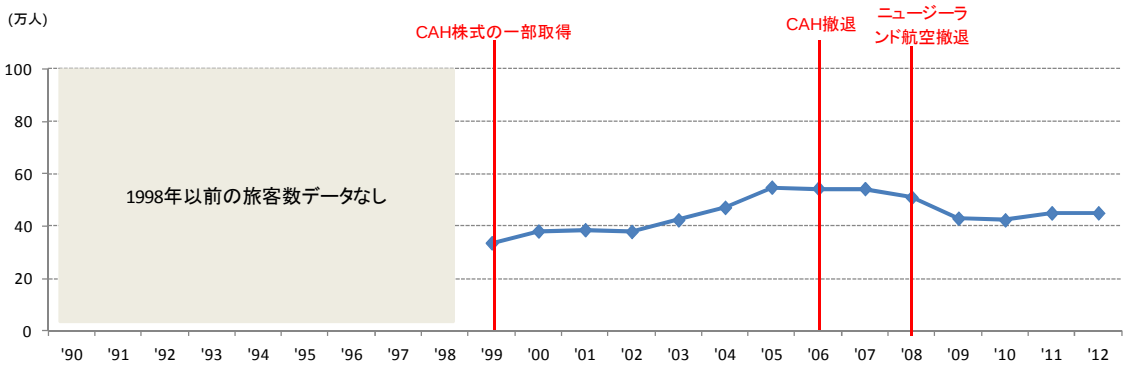
所在地	ニュージーランド
開港年	1931 年
民営化年	1999 年～2006 年
空港運営者(民営化後)	Palmerston North Airport Limited
滑走路	1 本(1,902m)

2）民営化の経緯

元々、ニュージーランド政府と地元自治体であるパルマストーンノース市が共同保有を行っていたが、1999 年 3 月に政府の持分であった 13.5%を「Central Avion Holdings Limited(CAH)」に売却した。その後、2006 年 11 月にパルマストーンノース市が CAH の全持分を 2.7 百万ドルで取得して再び 100%保有となったため、現在は公的所有となっている。

CAH が保有していた 8 年間は旅客数が増加傾向にあったが、唯一の国際線就航会社であるニュージーランド航空が 2008 年に撤退した影響をうけ、2010 年の旅客数は 45 万人に減少している。

図表 45　旅客数の推移



3）官民パートナーシップの不調による自治体の再所有化

再びパルマストーンノース市が完全所有を行った背景には、民間会社である CAH との経営方針の齟齬があったとみられる。CAH 曰く、「商業的観点からの空港運営が充分でない」としており、大株主である地元自治体主導で設備投資計画が決定されることも不満材料であった。2004 年には、市議会の意向で策定された滑走路延長を含む設備投資計画の見直しを求めて提訴を行ったが、高等裁判所はこれを企業の資本構成に準じた行為であるとして退けため、CAH は、公共と民間のパートナーシップは難しい面があると判断して全株式の譲渡を行った。

第3章　複数空港の経営による戦略的な取組の方向性

複数の空港を経営することにより、経営面においてその戦略に多様な選択肢が生じる。海外で複数の空港を経営している空港会社は、以下に示すような戦略を複数活用しながら、収益性を高め事業価値を向上させるよう工夫を行っている。

3-1　複数空港経営の戦略

3-1-1　ポートフォリオ戦略

水道などの社会インフラと異なり、社会経済状況の影響を受けやすい経済インフラである空港では、需要リスクや災害リスクなどさまざまなリスクを抱えながらの経営が求められる。単独空港を経営する場合、上記のようなリスクが顕在化することで突然経営困難な状況に陥る懸念が大きいが、性質の異なる複数の空港を経営することでリスク分散を図り、特定の空港の経営状況が思わしくない場合でも、他のグループ空港が健全な経営を維持することで全体としての経営状況の悪化を防ぐことが可能となる。

投資家や株主にとって、リスクを分散して安定的な利益を確保する確実性の高い手法である。

1）旅客主体空港と貨物主体空港の経営によるリスク分散

旅客主体の空港は観光需要等の影響を受けやすいことから、定常的なニーズが見込まれる貨物主体の空港をあわせて経営することで、需要リスクの分散を図っている例がみられる。

- 貨物拠点空港(イーストミッドランド空港)や、北海油田にダイバーを飛ばすヘリポート事業を有するなど特性ある空港(ハンバーサイド)を保有(マンチェスター空港グループ)
- 休日のチャーター便運航が強みである英国ノリッチ空港や、グループ傘下のハンドリング会社と連携することにより貨物ハブ空港として成長しているオランダのマーストリヒト・アーヘン空港を保有(オムニポート)

2）顧客層の違いによるリスク分散

観光需要が主体の空港では、景気のほか疫病などの流行により需要が減少するリスクを併せ持つことから、定常的な需要が見込まれるビジネス需要主体の空港との組み合わせ、あるいは方面別での組み合わせなどにより、需要リスクの分散を図っている例がみられる。

- 周辺観光資源を誘因とするレジャー需要の強いゴールドコースト空港、ビジネス及びレジャー需要の多いタウンズビル空港、鉱業関連の需要の強いマウントアイザ空港を運営(Queensland Airports)

・後背圏需要を活かし、近距離コミューターや南仏・スペイン方面への中距離路線に就航しているブラックプール空港、LCC との連携強化により拠点空港として安定的な収益性を確保するエクスター空港を経営(Regional & City Airports)
・アジアへの路線拡大を狙うダーウィン空港、首都圏への路線拡大を狙うアリス・スプリングス空港を運営(Airports Development Group)
・アジア方面の国際線と国内主要都市に就航するケアンズ空港と、近～中距離を中心としたマッカイ空港を運営(North Queensland Airports)

3-1-2　シナジー戦略

複数空港を経営することにより、一般管理費など共通コストの削減による経営の効率化や、周遊ルートの形成等により需要拡大の相乗効果を図り、経営の拡大を図ることが可能となる。

1) 一般管理費等共通コストの削減や効率化

空港を複数経営し、経営層やバックオフィス等の人件費や基幹システムなど共通化できる部分を抑制し、経営の効率化を実現している。

・財務・人事・ＩＴ等の本部業務を専業子会社に一元化、各社は月次で配分された手数料を支払う仕組みを導入(Queensland Airports)
・グループ化により、給与、保険、警備、不動産開発といった分野で業務を集中化、効率性を確保(Airports Development Group)
・新システム等の導入に関し、一つの空港で試験的に実施したのちグループ内で展開することで導入プロセスを効率化(Manchester Airport Group)
・エクスター空港の間接部門が、他のグループ傘下空港に対してもサービスを提供することで、エンジニアリング・IT 関連業務・コンプライアンス等の業務で集約化を実現(Regional & City Airports)

2) 保険等のコストの削減

保険の料率は、一般に保険の対象規模に加えて想定されるリスクの大きさなども影響する。従って、リスク分散がうまくなされている場合には、必ずしも対象規模に応じた料率となるわけではないことから、複数の空港を経営することでリスクを分散し保険料を抑制している事例もある。

・主要空港の保険契約によってグループ内小規模空港の保険がカバーされることで、全体の保険料を抑制(Airports Deverloment Group)
・グループ空港の保険契約を集約することで、うち一つの空港の保険料が半減(Regional & City Airports)

3）航空会社や地域と一体となった取組、営業戦略に関する打ち手の選択肢が拡大

航空会社に対して複数空港経営のポートフォリオを活用した営業施策を提示するなど、交渉戦略における工夫の余地が拡大したほか、航空会社との提携関係を強化することでグループ全体への波及効果や定着化を図っている。

- エクスター空港において協力関係にあるフライビー航空に対して、複数空港ポートフォリオを背景に他のグループ空港への就航を促すためのインセンティブを提示するなど、路線誘致における戦略の選択肢が拡大(Regional & City Airports)
- LCC や地域観光組織との長期戦略的提携関係を締結し、ターミナルビルの改修と引き換えにグループ主要空港への便数増加を実現したほか、他のグループ空港にも新規路線を就航させるなど LCC の定着化を図っている(North Queensland Airport Group)

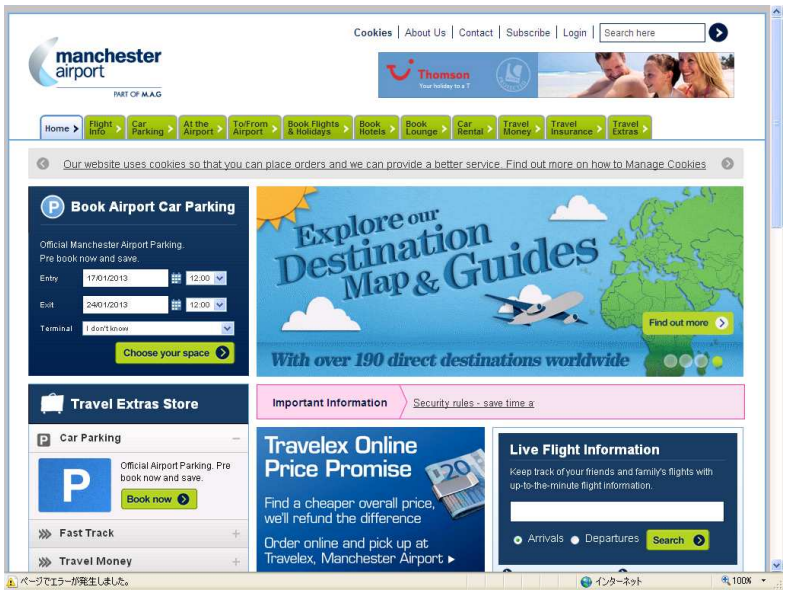
4）ブランディングによる認知度の向上

空港自体のブランドを確立することで、小規模な空港においてグループ空港が有するブランド力を活用して認知度の向上を図っている。

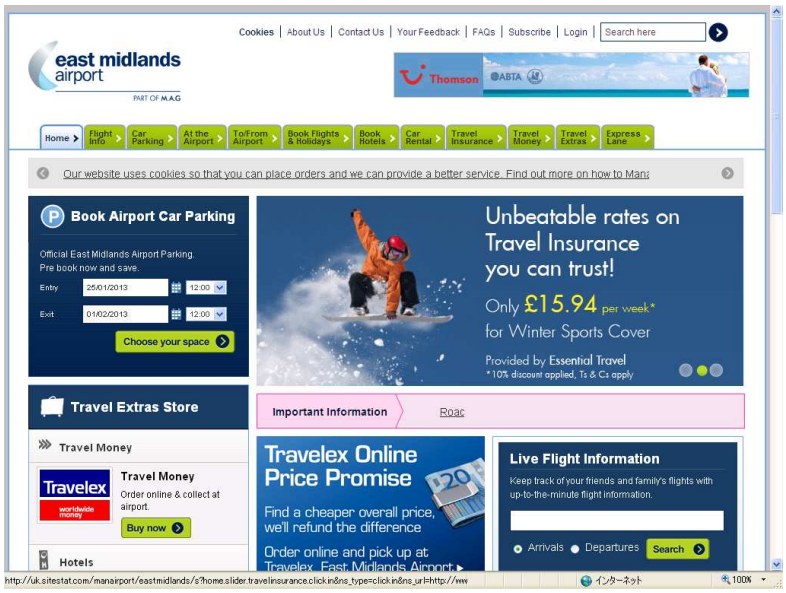
- グループ内でロゴマークやホームページを統一しコストを抑制しつつ、空港ブランドのイメージを確立。ホームページには、駐車場やレンタカーに関する情報のほか空港内ショップの詳細情報を掲載するなど、非航空系収入を拡大するための工夫(Manchester Airport Group, Airports Development Group など多数)

図表 46～48 に Manchester Arirpot Group 各空港のホームページを示す。

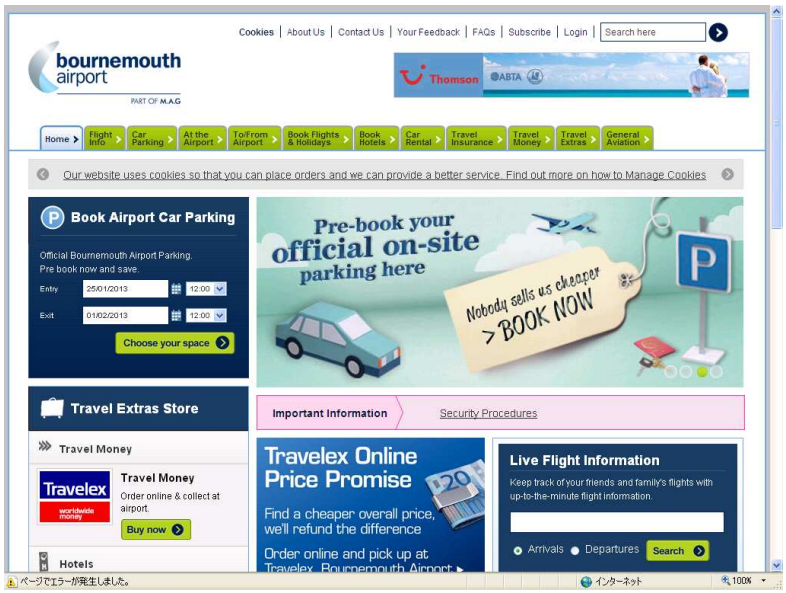
図表 46　マンチェスター空港のホームページ



図表 47　イーストミッドランド空港のホームページ



図表 48　ボーンマス空港のホームページ



5）グループ全体として整合ある戦略展開

複数の空港を有する場合、グループ全体で整合した戦略の方向性を示すことや、各空港の性質をふまえた役割を明確化することで、単独での戦略展開よりも無駄なく効率的に事業展開を図ることが可能である。また、外部環境の変化等により個別空港の位置づけが変わった場合でも、売却や閉鎖という選択肢のみならずグループ戦略の中で受容していく選択もありえる。

・各空港の戦略はグループレベルで策定しており、各空港や事業会社がこれに則った運営を行うことでグループ全体で整合のとれた戦略を展開している(Queensland Airports)
・特定地域にあるグループ空港のうち小規模空港については定期旅客便が廃止となったが、その後も空港機能を維持しビジネスジェットを中心とした利用が続いている(Airport Development Group)

3-1-3　ネットワーク戦略

グループ主要空港の路線拡大のほか、経済・産業などの面での結び付きの強い地域に所在する空港を経営することでグループ空港間の路線就航誘致・拡大を図る。また、経済成長が見込める地域との交流拡大を見越して当該地域の空港経営に参入することにより、派生する就航需要の取り込みが期待できる。

1) 空港間でのネットワーク強化

保有するグループ空港間の旅客需要を捕捉する路線誘致策を展開するほか、航空会社との連携により新規の旅客需要創出等の展開を図ることも可能となる。

・グループ空港間での直行便就航などのネットワーク開発(Queensland Airports)
・ニュージーランドとアジア地域の結節点としてケアンズ空港を活用するなど、グループ空港との中継拠点としての相乗効果を期待した路線展開(North Queensland Airport Group)

2) 新たな地域への戦略的進出

新興国など旅客需要・就航需要の増大が見込まれる地域において戦略的に投資等を行うことで、将来の売上拡大を先取りしていくほか、既存空港の路線誘致についても優位性を持って実施することが可能となる。

・当該地域での資源開発を見込んだロングリーチ空港の買収 (Queensland Airport)
・北京首都国際空港との姉妹空港提携など、将来市場における就航需要増加を期待した戦略的投資提携(Mancheter Airport Group)

3-1-4　地域ドミナント戦略

同じ後背圏に所在する特定地域の空港を一括して経営することで、直接競争を回避して方面別や目的別などの路線を棲み分ける戦略が可能となるほか、航空会社に対してもその市場シェアを背景として一定の交渉力を維持することが可能となる。

ただし、英国などでは地域における独占等により市場支配力が過剰と判断される場合には、BAA におけるガトウィック空港やスタンステッド空港のように、売却による競争環

境形成を求められる場合があるため、我が国においては独占禁止法等との整合に留意する必要がある。

・マンチェスター周辺地域において空港間競争を抑制し、市場でのプレゼンスを高めるため近隣のイーストミッドランド空港を取得(Manchester Airport Group)

3-2　オーストラリアにおける複数空港運営の事例

3-2-1　Queensland Airports

(1)　会社概要

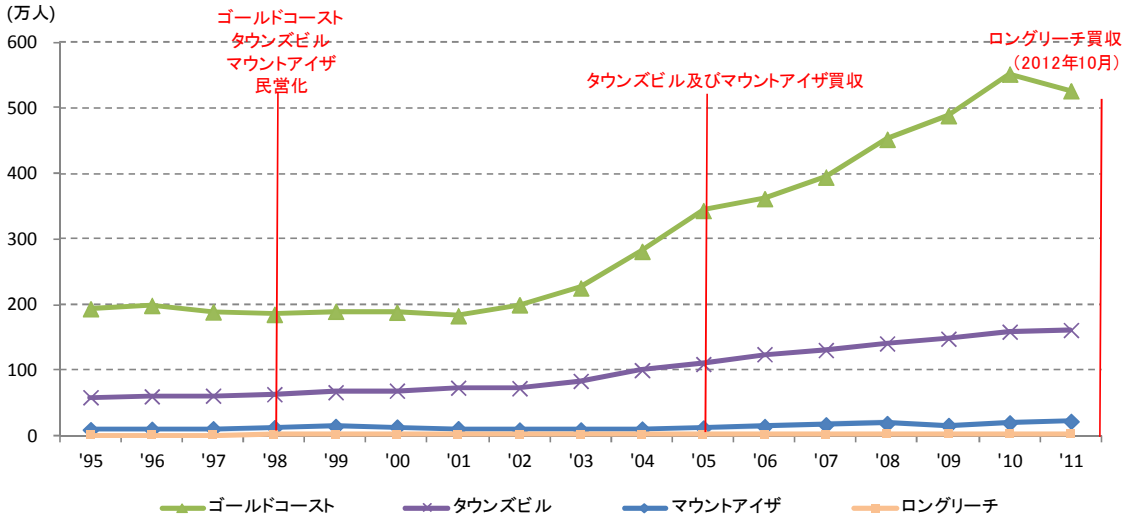
1998 年のオーストラリア政府が所有する空港の民営化の際の落札コンソーシアムである、Gold Coast Airport Ltd(GCAL)が空港運営を行っていたが、2003 年に GCAL の持分所有会社として Queensland Airport Ltd(QAL)が設立された。

QAL は、現在ではオーストラリア北東部のクィーンズランド州で ゴールドコースト空港を含む 4 空港の所有運営を行っている。

QAL が所有する各空港の旅客数は図表 49 の通りであるが、ゴールドコースト空港は 1998 年の民営化後に急速に旅客数が伸長しており、買収時 1997 年は 180 万人であった旅客数は、現在 550 万人まで 3 倍の規模に拡張し国内第 6 位を占める。さらに、最近公表された政府予測によれば、2030 年までに 1,030 万人まで増加するとされている。

また、同じ時期に民営化されたタウンズビル空港、マウントアイザ空港についても、民営化後の旅客数は安定的に推移している。

図表 49　旅客数の推移



出所：Airport Traffic Statistics

(2)　案件概要

1998 年に、オーストラリア政府が所有する空港の民営化フェーズⅡにおいて 14 空港の売却が行われた際に、アデレード空港の落札コンソーシアムが、同じメンバー構成でゴールドコースト空港（別名クールアンガッタ空港）を単体で 1 億豪ドルで落札したが、売主である政府は 2 億豪ドルの負債を抱えていたため 1 億ドルの売却損が発生した。

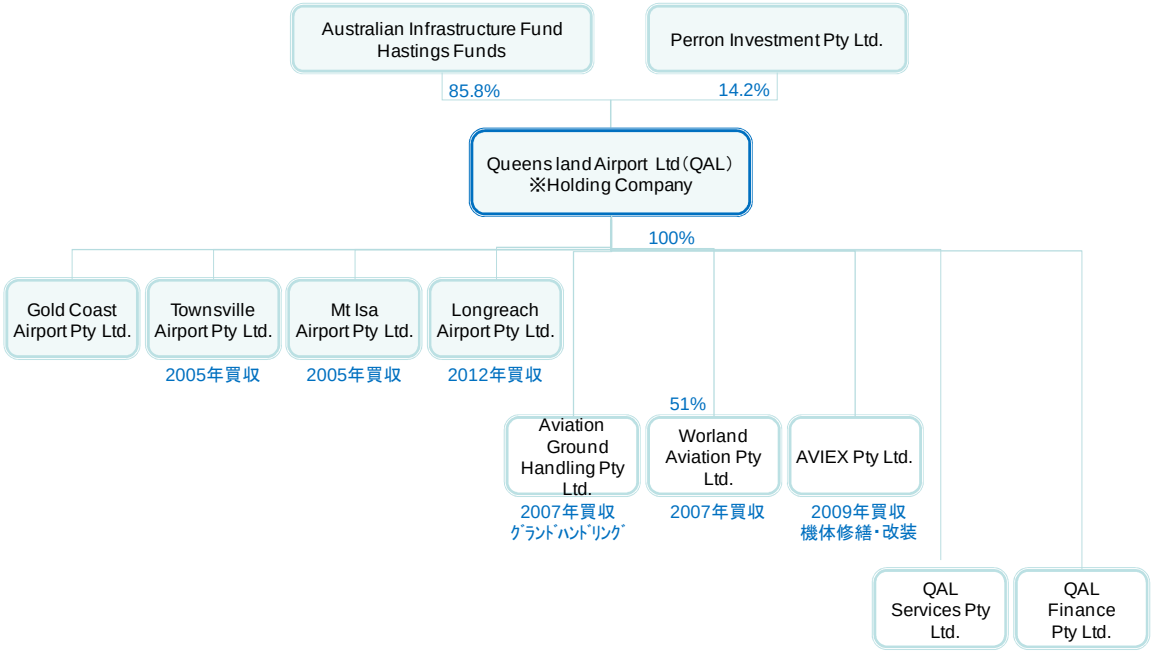
買収時のコンソーシアムメンバーであるマッコーリーの CEO によれば、買収当時の年間収入は約 1,500 万ドル程度で、投資として魅力ある商品ではなかったが、マッコーリーは 2002 年に行われる予定のシドニー空港売却を視野にいれ、そのシナジーに期待して買収を実施した。

図表 50　買収時のコンソーシアム構成

その後、事業開始から5年目の2003年に、当初のコンソーシアムメンバーであるSerco、Byvan、Mancheseter AirportGroupがサービス契約の満了に伴い持分を売却した後、資本再編と持株会社の設立が行われた結果、現在のグループ構成は図表51のようになっている。

現在の株主構成に至る過程においてもしばしば持分の変更が行われているが、GCALの現COO（最高執行責任者）によれば、所有者の変更自体は空港運営において直接的な影響をおよぼさず、実際にグループが所有する空港は順調に収益を拡大していることに言及している。一方で、好ましい投資家像として、戦略の実行について長期的な見解を共有でき、長期的且つ安定的に資金を提供することが可能なことを挙げている。

図表 51　グループ構成（2012年10月現在）



(3)　最近の動向

2005年に、ゴールドコーストから約1200キロ北にあるタウンズビル空港とマウントアイザ空港を合計7,500万ドル（EBIDA倍率11.6）で買収したほか、2012年10月には中間に位置するロングリーチ空港の99年間の運営権を所有者であるロングリーチ市から250万ドルで買収した。

また、空港関連事業についても積極的に買収を行った結果、QALグループは現在4つの空港事業の水平展開と、グランドハンドリングや機体修繕等の二つの関連事業の垂直展開を行っている。空港関連事業については、競合が少ない環境であることから自社グループ以外の空港からも積極的に業務を受注して業績拡大を図っている。

2009年に就航したゴールドコーストーケアンズ線は、ジェットスター航空のほか，ケアンズ空港、クィーンズランド州観光局、トロピカル・ノース・クイーンズランド観光局、オーストラリア政府観光局などの関係者からの協力を得て実現させたものである。ジェットスター航空は、QALとの合意に基づきゴールドコースト空港を拠点として、国内・国

際線ネットワークの一層の活用を図っていく方針を示している。

2012 年 10 月に取得したロングリーチ空港については、現在カンタス航空がブリスベンとの間を 1 便／日運航しているのみであるが、資源開発が内陸へシフトしている昨今では、需要も従来の農業関連や公共交通としての必要性から資源開発関連へとシフトしており、石炭層ガスが発掘されればビジネスチャンスが拡大できることが期待されている。

また、買収直前に完成した新ターミナルを使えることも魅力的だったとみられる。

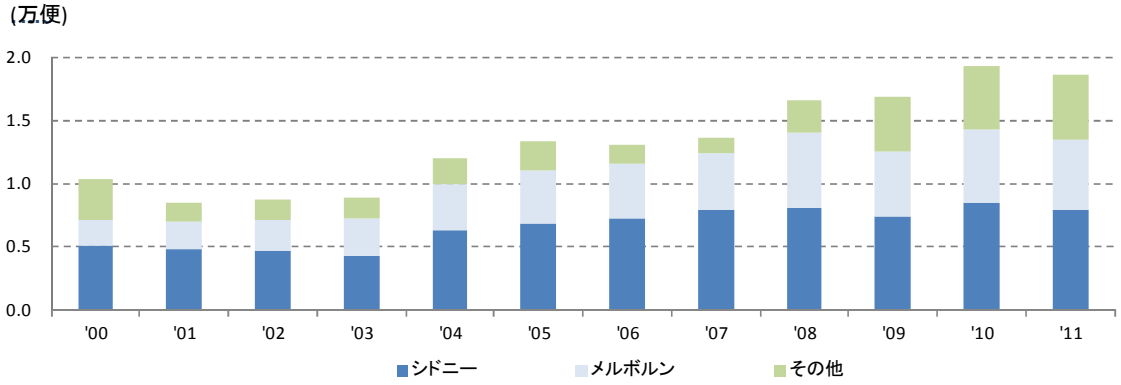
(4) 複数空港経営の戦略と得失

①需要変動を緩和するポートフォリオ戦略

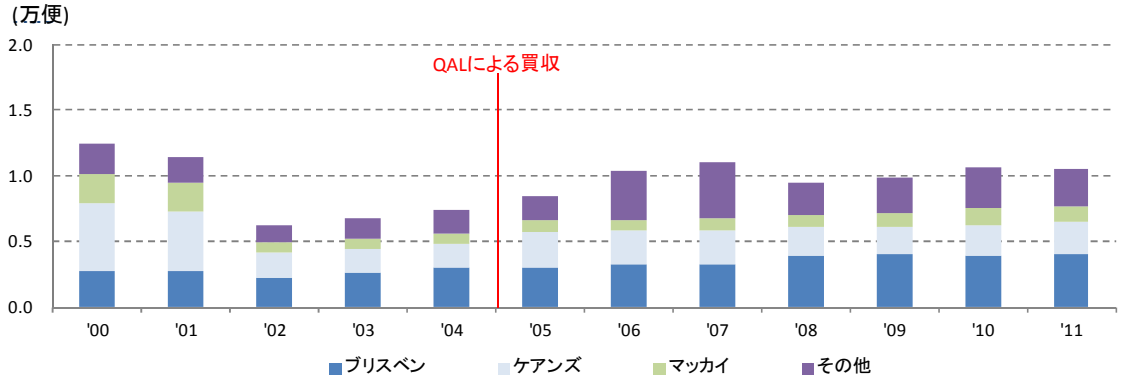
前出の GCAL の COO によれば、同グループが所有する各空港は地理的な立地条件から異なる客層を有しており、直接の競合とは認識していないとのことである。ゴールドコースト空港はその周辺観光資源を誘因とするレジャー需要、タウンズビル空港はビジネス及びレジャー需要、マウントアイザ空港は鉱業関連の需要を取りこんでおり、グループ内で需要変動リスクの分散が図られている。

定期便数の推移を図表 52 及び 53 に示す。ゴールドコースト空港からの就航先はシドニーやメルボルンなどの西海岸都市が 7 割を占めており、首都圏からのレジャー客の利用が多数を占めている。一方、タウンズビル空港は、ブリスベンやケアンズなどの近～中距離路線の利用が多く、同グループで最も就航割合の多いカンタス/ジェットスターグループの実績（図表 55）をみても、ゴールドコースト空港ではほぼジェットスター航空に置き換わったのに対し、Tonwsville 空港では依然としてフルサービスキャリアであるカンタス航空の割合が多くビジネス需要が中心であることが窺える。

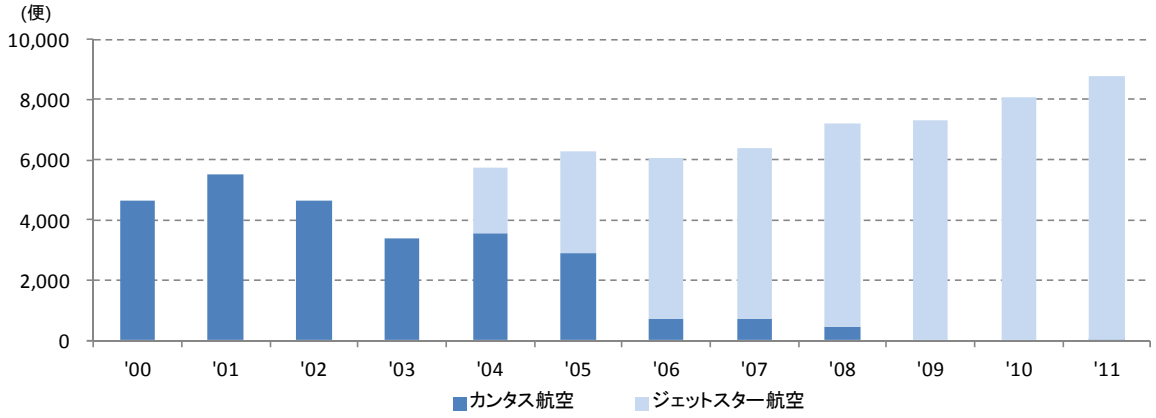
図表 52　ゴールドコースト空港の就航先別の定期便数の推移



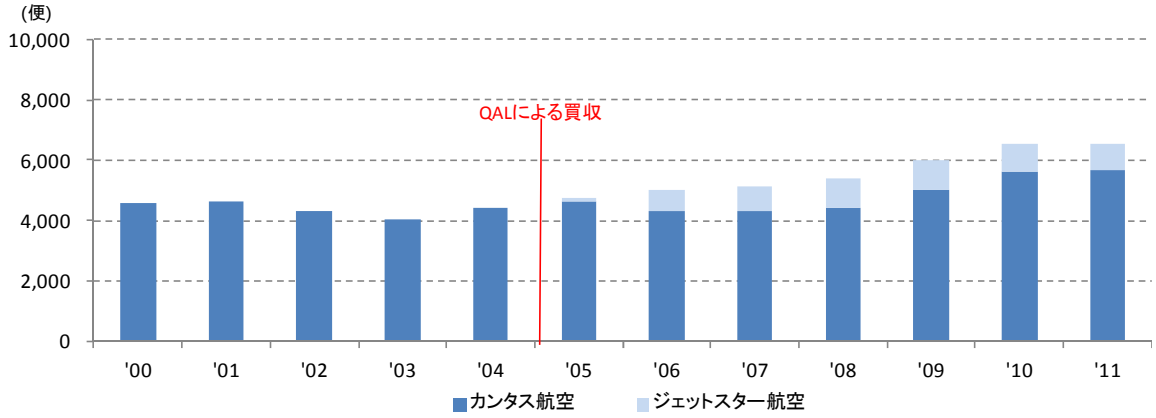
図表 53　タウンズビル空港の就航先別の定期便数の推移



図表 54　ゴールドコースト空港におけるカンタス/ジェットスター航空グループの定期便数の推移



図表 55　タウンズビル空港におけるカンタス/ジェットスター航空グループの定期便数の推移



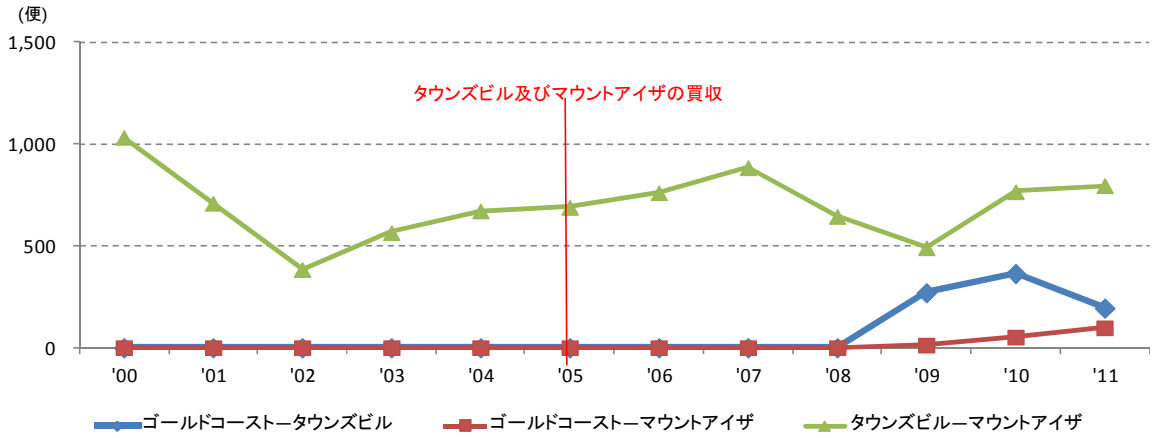
出所：SabreADI ツールを基に作成

②グループ空港間のネットワーク開発

図表 56 に示すように、グループ空港間の定期便就航数実績をみると，元々、鉱山と荷積港として結びつきの強いマウントアイザ空港とタウンズビル空港との間には、年間 500～1000 便程度が就航している。

他方、それらの空港とゴールドコースト空港のとの間には定期便は就航していなかったが、2009 年以降直行便が就航しており、グループ空港同士の協力によるネットワーク開発が奏功しているとみられる。

図表 56　グループ空港間の定期便数の推移



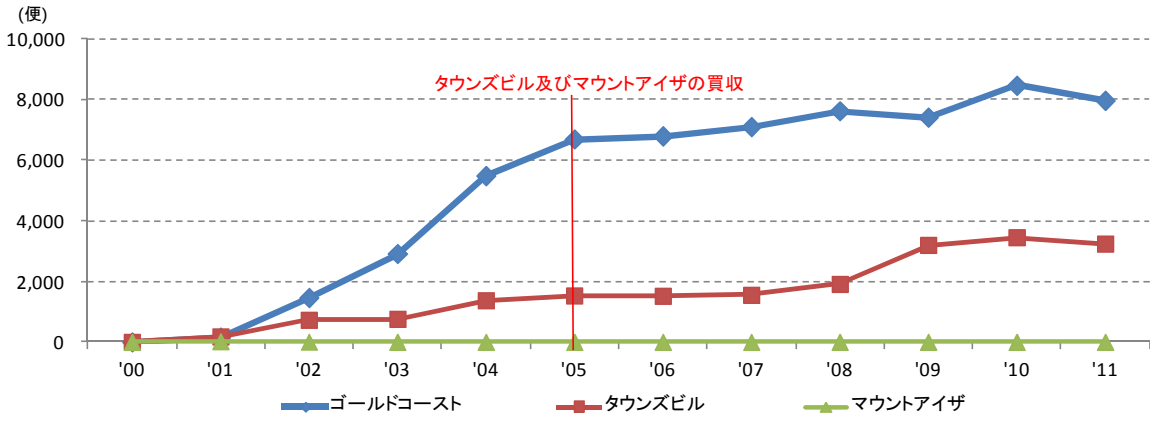
出所：SabreADI ツールを基に作成

③グループ規模を活かした航空会社の誘致

同 COO は、航空会社へのセールスについて、人口動態や経済状況の分析結果等を基に他社に先駆けて具体的なルート提案を行っていくことが重要であると指摘している。空港運営者として受身の姿勢から転換し、料金体系の重量ベースから旅客数ベースへの変更や、路線拡大に対する航空会社へのインセンティブの設定など、航空会社とのパートナーとして連携しながら協働する必要性を指摘している。

例えば、グループ空港に就航するバージンブルー航空の定期便実績をみてみると、図表 57 に示すようにゴールドコースト空港のみならず、2005 年に買収したタウンズビル空港への就航実績も大幅に伸長しており、2009 年にはグループ全体で 1 万便を超えるなど、航空会社との連携を強化して積極的に事業拡大を図っている。

図表 57　各空港におけるバージンブルー航空の定期便数の推移



出所：SabreADI ツールを基に作成

④複数空港経営の得失

グループ内に複数空港を擁することの利点として、前述した需要変動リスクの分散や路線開発における強みのほか、同 COO は以下のような点についても言及している。

・財務、人事、ＩＴ等の本部業務を専業子会社に一元化し、各社は月次で配分された手数料を支払う仕組みを導入して重複業務の回避を図っている。

・各空港の戦略はグループレベルで策定されたのち、各空港や事業会社におりてくるためグループ全体で整合のとれた戦略展開が可能である。

なお、複数空港運営に関して特にデメリットは認識していないとの回答を得ている。

(5)　財務状況

所有する 3 空港の旅客数は LCC の需要増加を背景に順調に伸長しており、QAL の事業収入も過去 5 年で倍増している。

なお、QAL は空港別の収支を公表していない。

図表 58　QAL の事業収支

（単位：万ドル）

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
営業収入	5,636	6,424	7,376	8,457	10,665	11,524
営業費用	1,814	2,043	3,154	3,990	4,702	4,634
EBITDA	3,823	4,381	4,221	4,468	5,963	6,889
利息収入	56	97	124	33	144	156
支払利息	1,245	1,350	1,872	1,830	2,265	3,305
減価償却費	708	692	995	1,146	2,190	2,172
その他収益	1,331	2,553	2,988	▲3,432	▲285	▲588
内部金利	476	473	375	375	375	395
税前利益	2,781	4,515	4,092	▲2,283	993	586
法人税等	607	1,132	1,051	▲734	368	118
当期純利益	2,174	3,383	3,041	▲1,549	625	468

出所：QAL annual report

3-2-2　Airports Development Group

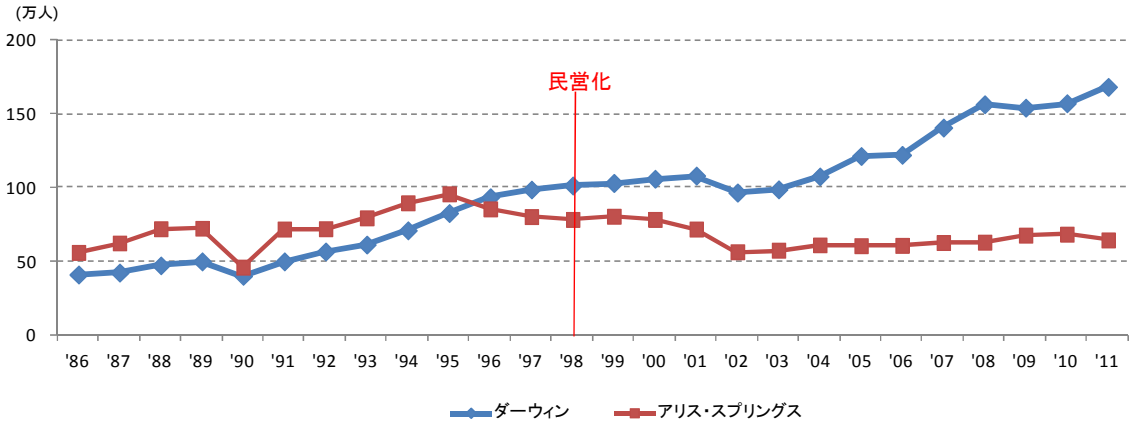
(1)　会社概要

Airports Development Group Pty Ltd(ADG)は、1998 年のオーストラリア政府による民営化時に、国内 10 位の規模のダーウィン空港を核として、アリス・スプリングス空港、テナントクリーク空港を一括で取得して運営を行っている。

主要空港であるダーウィン空港は、オーストラリア空軍との共用空港であるほか、地理的にシンガポール・マレーシア・インドネシア・フィリピンなどの東南アジアの発展地域に最も近い位置にあるため商業、軍事、レジャーの重要拠点である。地元自治体であるノーザンテリトリー州政府は空港・港湾・鉄道の交通拠点として発展することを期待している。

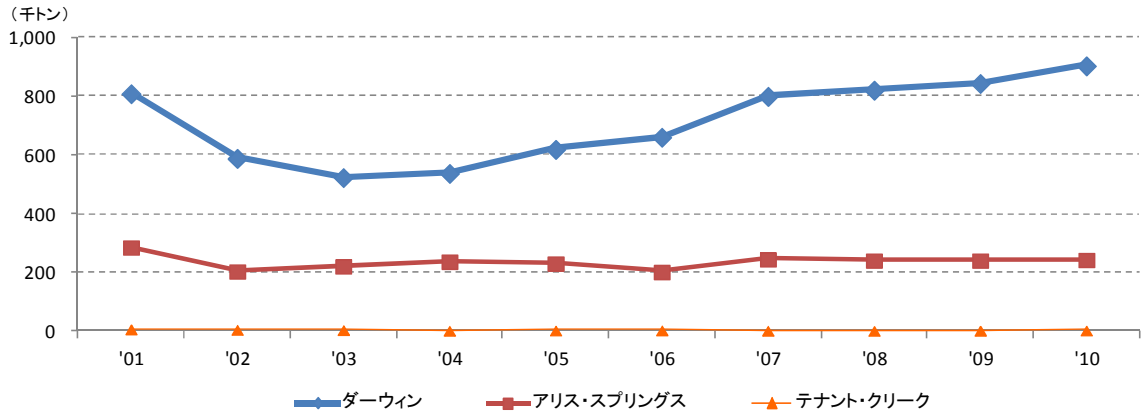
各空港の旅客数の推移を図表 59 に示す。ダーウィン空港は 2002 年にバージンブルー航空、2007 年にジェットスター航空が就航するなど LCC が牽引して旅客数は大幅に伸長しており、政府予測によれば 2030 年には 420 万人達するとみられている。一方、アリス・スプリングス空港は 50 万人規模で推移している。

図表 59　旅客数の推移



出所：Airport Traffic Statistics

図表 60　各空港の貨物取扱量推移

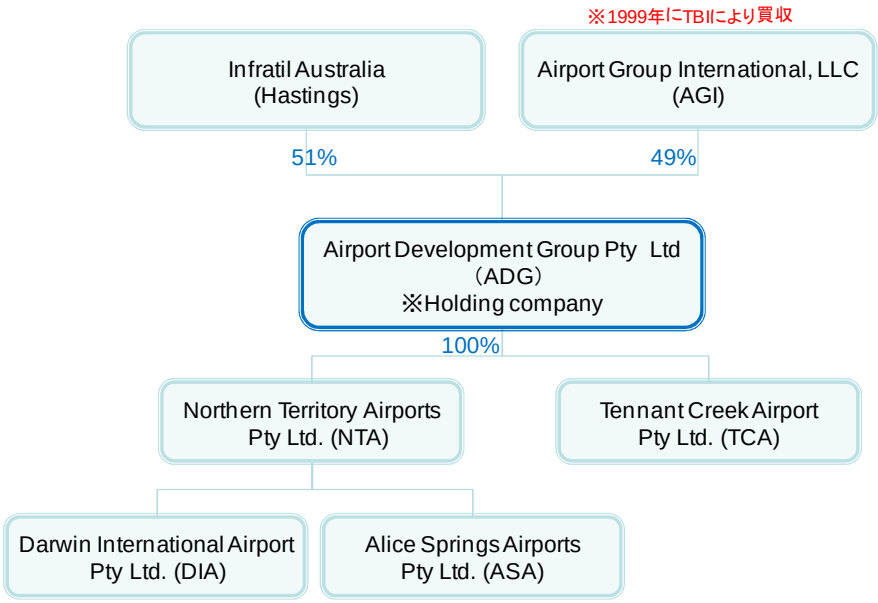


出所：ADG annual report

(2)　案件の概要

1998 年に行われたフェーズ 2 の 14 空港に関して、24 の個別入札と 34 の組み合わせ入札があったが、アリス・スプリングス空港単体に対する応札なし、テナントクリーク空港は 1 件の個別応札があったのみであったため、優先購入者を選定することができず再入札が行われた結果、ノーザンテリトリー地区にある 3 空港を ADG が一括で 1.1 億ドルで落札した（入札時の競合については不明）。

図表 61　買収時のコンソーシアム構成

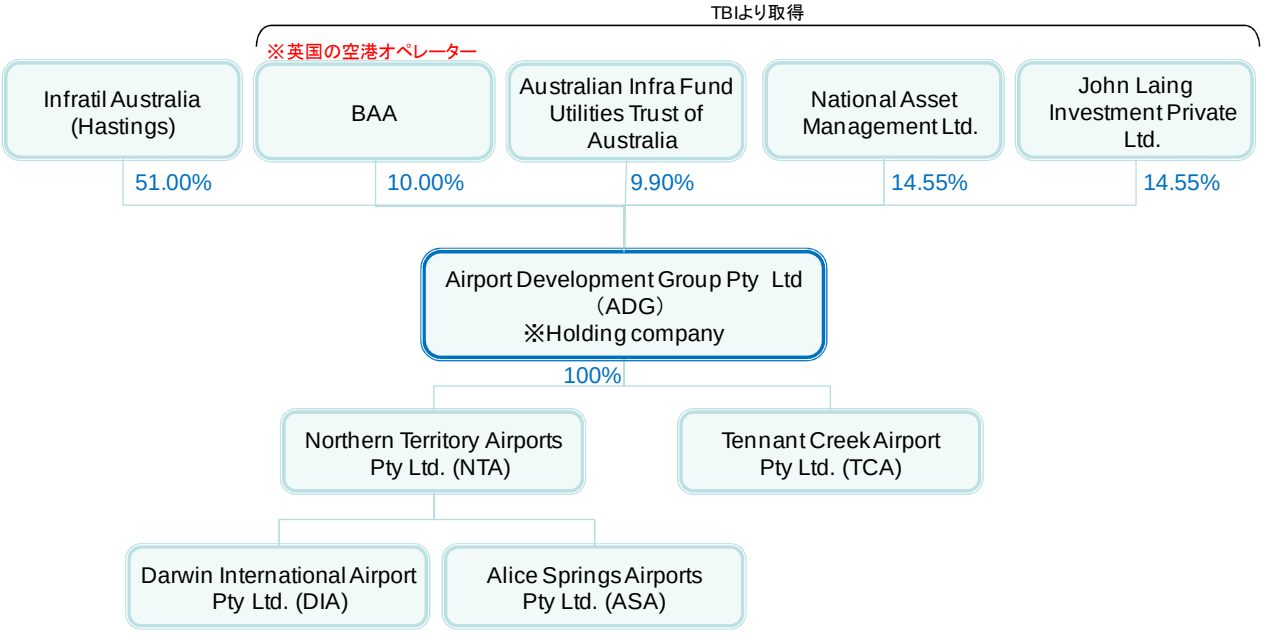


(3)　最近の動向

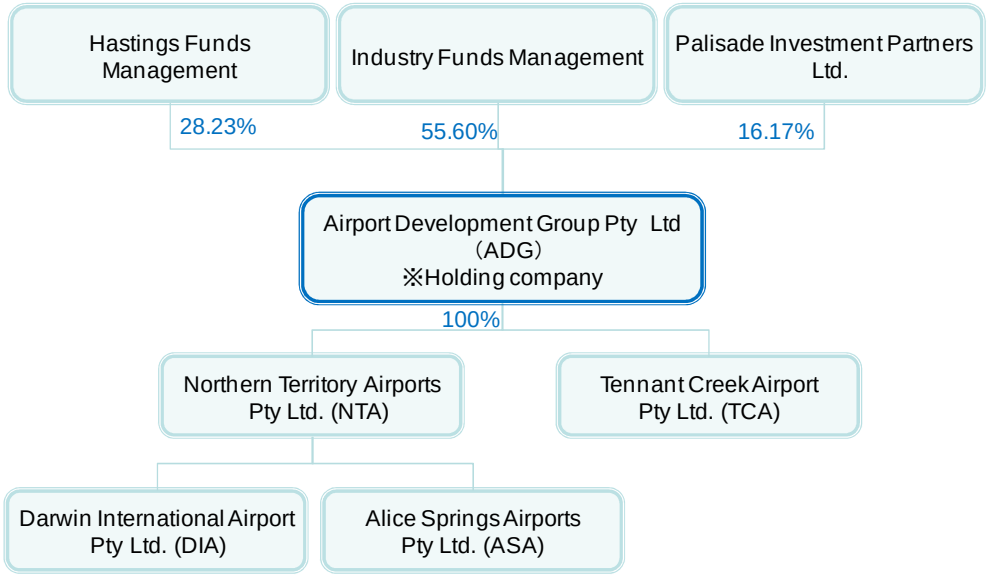
ADG の親会社である Airport Group International LLC(AGI)は 1999 年 9 月に TBI plc に買収されたため、AGI が保有していたパース空港、ホバート空港、ノーザンテリトリー地区 3 空港の持分は英国の空港運営会社である TBI に移行した。その後 TBI は、ADG の関する全持分(49%)を BAA を含む 4 社に 2001 年に売却した。英国最大のヒースロー空港を運営する BAA は合計 7000 万ドルでパース空港及び ADG 所有 3 空港の持分を取得し、TBI が提供していた技術サービス支援業務を引き継いだ。

その後ファンドを中心とする機関投資家の間で売買が行われ、現在ではオーストラリアを拠点とするファンド 3 社により所有されている（図表 63）。

図表 62　株主構成（2001 年 3 月時点）



図表 63　株主構成（2010 年 6 月時点）



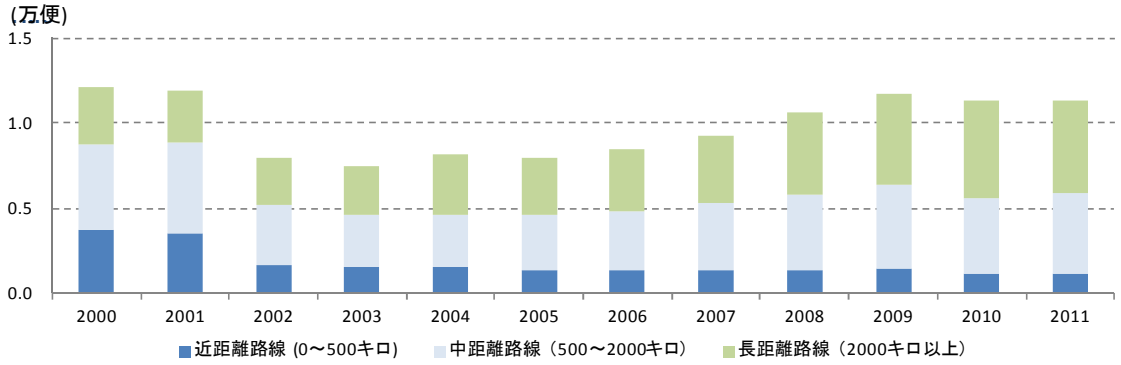
(4)　複数空港運営の戦略と得失

①旅客需要の棲み分けを狙ったポートフォリオ戦略

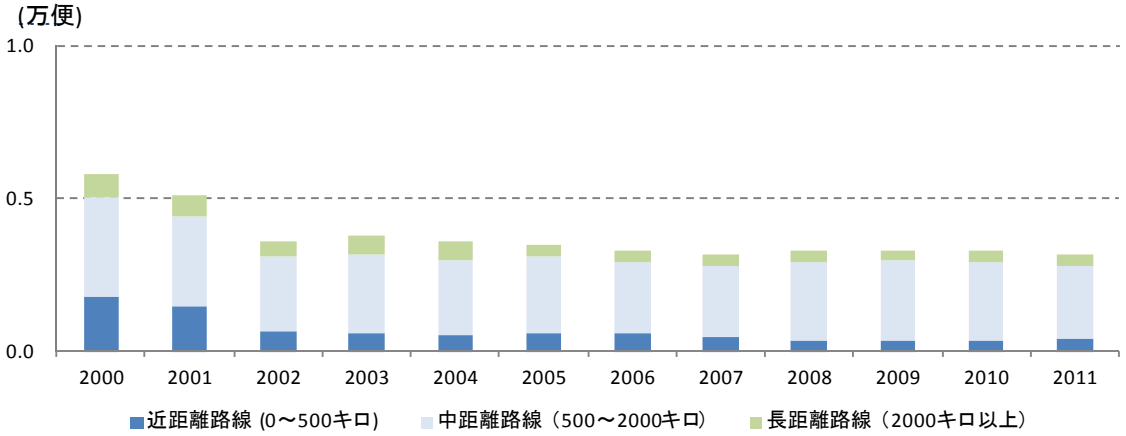
ダーウィン空港及びアリス・スプリングス空港を運営する Northern Territor Airports Pty, Ltd.(NTA)の最高運営責任者(COO)によれば、ADG 傘下の空港はお互いに競合相手とはみなしておらず、ダーウィン空港はアジアへの路線拡大を狙う一方で、アリス・スプリングス空港は首都圏への路線拡大を狙う戦略を描いている。

空港別の定期便の就航実績を図表 64 及び 65 に示す。ダーウィン空港は 3000 キロ以上離れたシンガポールやベトナムへなどのアジア圏との長距離定期便が増加している一方で、アリス・スプリングス空港は 2000 キロ前後の位置にあるシドニー、パース、メルボルン、ブリスベンなどの国内大都市との定期便の割合が過半数を占めている。

図表 64　ダーウィン空港の就航距離別の定期便数の推移



図表 65　アリス・スプリングス空港の就航距離別の定期便数の推移



出所：SabreADI ツールを基に作成

②グループ全体でカバーすることにより小規模空港に活路

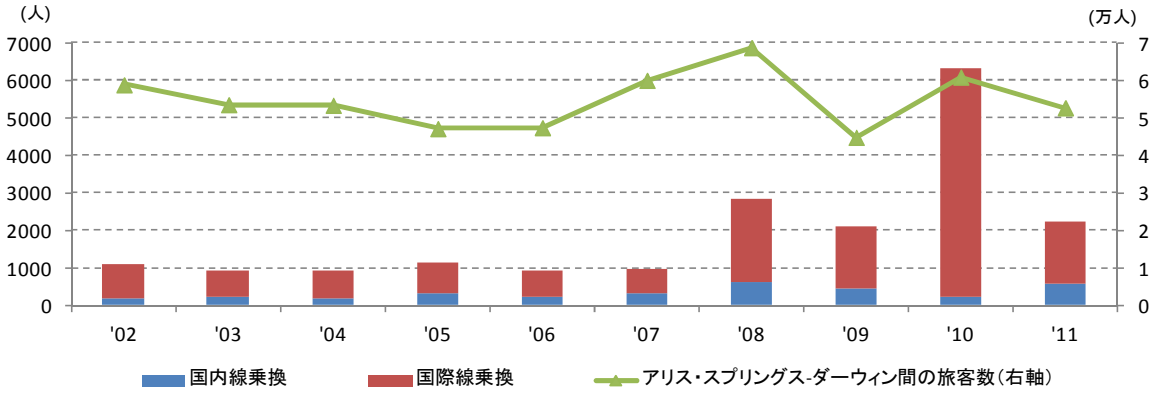
テナントクリーク空港からはアリス・スプリングス空港との間、及びキャサリン空港（テナントクリーク空港とダーウィン空港との中間に位置する）との間に定期便が就航していたが、2005 年以降定期旅客便が廃止され現在ではビジネスジェット機の利用が中心となっている。テナントクリーク空港は規模が小さいため単独での経営は厳しいが、グループ傘下となることで現在でも空港機能が維持されているとみられる。

③グループ空港への需要波及効果を相互に誘引

図 54 に示すように、ダーウィンとアリス・スプリングスの空港間を移動する旅客数は

年間 5～7 万人程度であるが、そのうちアリス・スプリングスを出発地としてダーウィンを経由する旅客をみてみると海外へ向かう旅客を中心として増加傾向にあり、アリス・スプリングスはダーウィン空港のハブ機能を補完する役割を担っているとみられる。ダーウィンを経由する旅客のほとんどは海外へ行っており、特に 2010 年はシンガポールとバリ島へ向かう旅客が大幅に増加している。

図表 66　ダーウィンを経由するアリス・スプリングス発旅客数の推移



出所：SabreADI ツールを基に作成

④複数空港経営の得失

グループ内に複数空港を擁することの得失として、同 COO は以下の点に言及している。

＜利点＞

- グループの収益変動リスクを分散することが可能である。
- アリス・スプリングス空港やテナント・クリーク空港は、ダーウィン空港の規模に恩恵を受けている。例えば、両空港の保険はダーウィン空港の保険契約によりカバーされているため保険料の支払は発生していない。
- グループ化により、給与、保険、警備、不動産開発といった分野で業務を集中化し効率性を確保することが可能となった。
- グループ内での業務一元化に関しては、IT システムの集中化や開発など奏功したものもあるが、空港間の物理的距離によって相乗効果が得られなかった点もある。例えば日々のオペレーションサポート業務などは現地での迅速な対応が求められることが理由である。
- 設備投資に関して、グループ内小規模空港が不利になることはない。何故なら規制により設備維持に必要な投資が定められている一方で、新規整備についてはアリス・スプリングス空港の太陽光発電装置のように、投資回収の可能性を独自で判断して実行に移されるためである。

・民営化当初、政府からは空港別に 20 年間のマスタープランを策定することを求められた。小規模空港単独は資金調達の面から計画立案は困難であったことが想定されるが、グループ化により財源が確保され適切な設備投資の実行を可能とした。

＜配慮すべき点＞

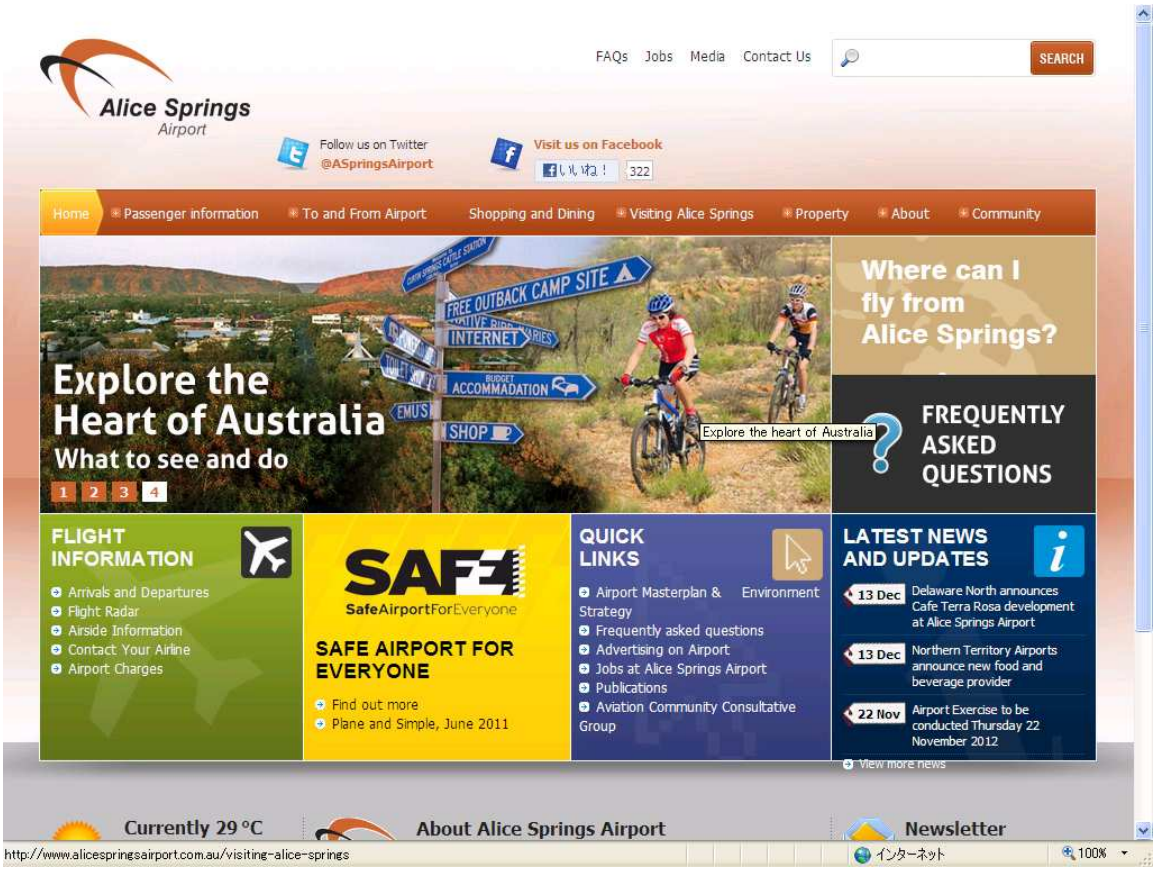
・これまでのところでデメリットは特に認識していないが、ある空港の経営不振がグループ全体に影響を及ぼす場合のリスクを分断する措置が必要である。

・また、地域社会との連携強化のためには、役職者が現地に駐在してプレゼンスを高める必要がある。

・各空港はその特性を活かしてブランディングしイメージを高める工夫が必要である。例えば、アリス・スプリングス空港の場合は砂漠をテーマとして周辺地域と連携させている（図表 67）。

・旅行者にとって空港は目的地ではないことを充分に認識、商工会議所、観光連盟、大学、企業等の連携を深めて地域の魅力を引き上げる努力が必要である。

図表 67　Alice Spring 空港のホームページ



(5) 財務状況

旅客数の増加に伴い ADG 全体の売上高は過去 5 年間で 1.5 倍の規模に拡大しており、約 7 割をダーウィン空港が占めている。一方、テナントクリーク空港の収益性は低いが、ダーウィン空港及びアリス・スプリングス空港の好業績が貢献してグループ全体の業績は安定して推移しているが、近年では設備投資のために調達した負債の金利負担が増加しており、最終利益率は低下傾向にある。

図表 68　ADG の事業収支（連結ベース）

（単位：万豪ドル）

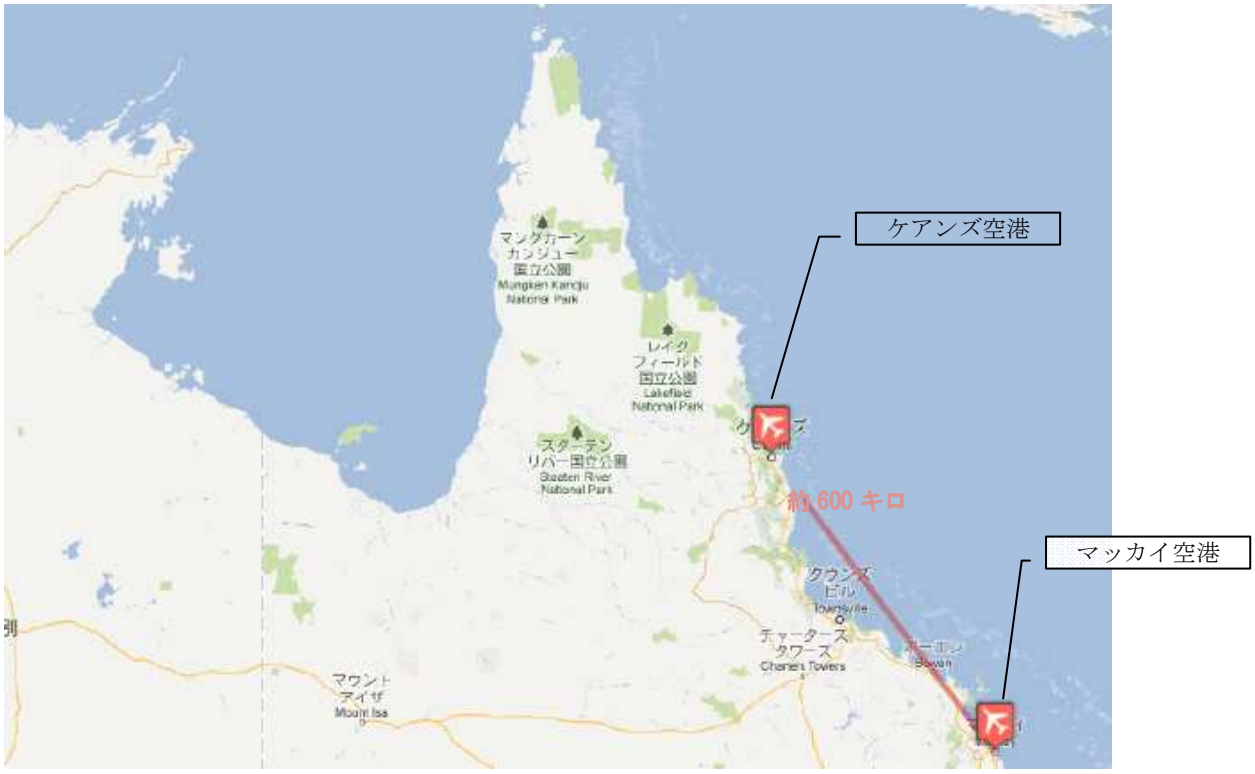
	2007	2008	2009	2010	2011
売上高	5,629	6,475	7,162	7,630	8,408
前年比	-	15.0%	10.6%	6.5%	10.2%
ダーウィン空港	3,913	4,377	4,874	5,244	6,022
アリス・スプリングス空港	1,141	1,318	1,435	1,609	1,515
テナント・クリーク空港	15	31	39	16	21
その他	560	749	814	761	849
営業費用	2,505	2,853	3,065	3,140	3,518
減価償却費	864	1,008	1,121	1,194	1,243
営業利益	2,261	2,614	2,976	3,296	3,647
売上高%	40.2%	40.4%	41.6%	43.2%	43.4%
支払利息	▲941	▲1,184	▲1,464	▲1,709	▲1,692
その他	6,146	1,801	2,167	554	▲783
税引前利益	7,466	3,231	3,679	2,141	1,172
法人税等	▲2,261	▲971	▲1,090	▲573	▲355
当期純利益	5,205	2,260	2,589	1,569	816
売上高%	92.5%	34.9%	36.1%	20.6%	9.7%
EBITDA	3,124	3,621	4,097	4,490	4,890
売上高%	55.5%	55.9%	57.2%	58.8%	58.2%
ダーウィン空港	2,388	2,727	3,097	3,358	3,805
アリス・スプリングス空港	740	886	981	1,132	1,090
テナント・クリーク空港	▲4	9	16	▲13	▲26
その他	0	0	4	13	20

出所：ADG Annual Report

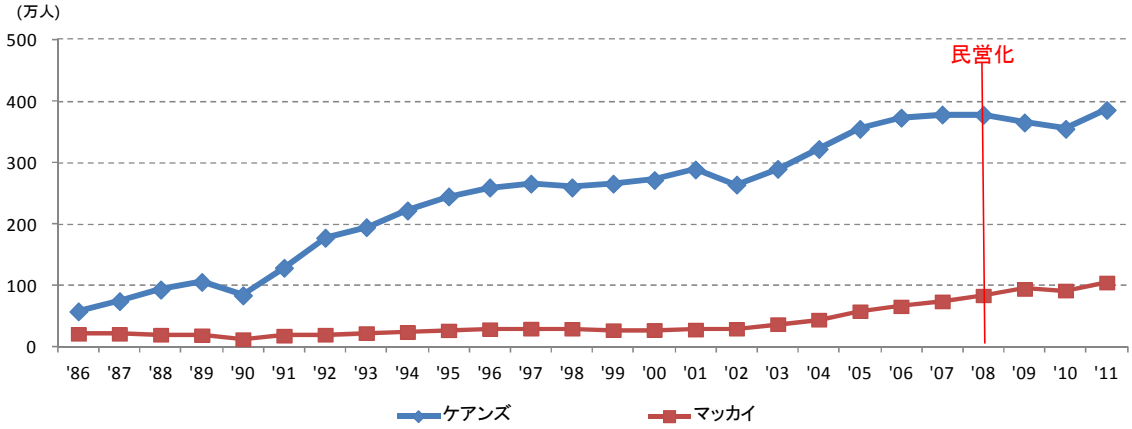
3-2-3　North Queensland Airport Group

(1)　会社概要

オーストラリア北東部に位置するクィーンズランド州には 14 空港あるが、2008 年に州政府が所有運営していたケアンズ空港及びマッカイ空港の入札が行われ、インフラファンドである Hastings が率いる North Queensland Airport Group(NQA)が落札して運営を行っている。



図表 69　旅客数の推移



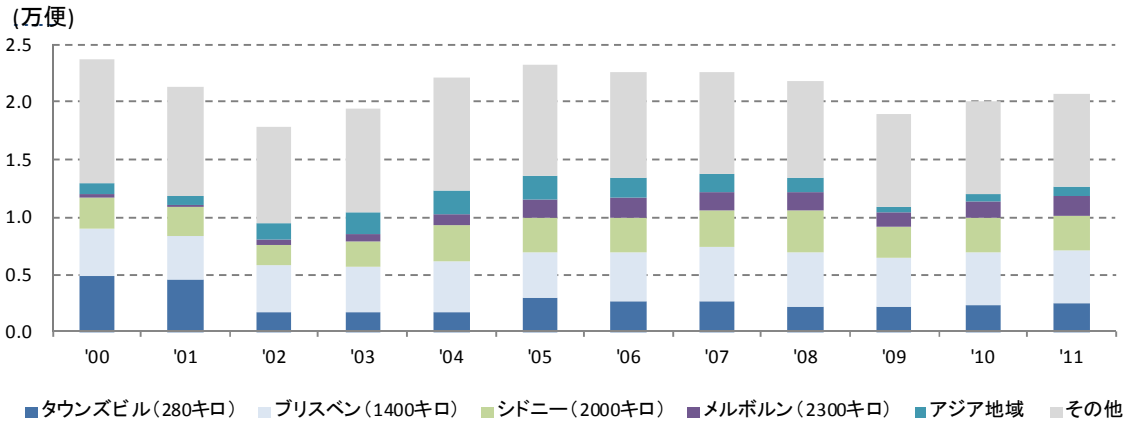
出所：Airport Traffic statistics

ケアンズは、周辺にグレートバリアリーフと湿潤熱帯地域の 2 つのユネスコ世界遺産を有しており、国内でも有数の観光地であるため観光客の玄関口として位置づけられており多くの観光客が訪れる都市である。ケアンズ空港では、図表 70 に示すように、2000 キロ以下の中距離路線を中心に旅客数を伸ばしている。この背景には、2001 年に就航したバージンブルー航空、2004 年のジェットスター航空などの LCC 就航により、レジャーを目的とした国内線利用の増加がある。

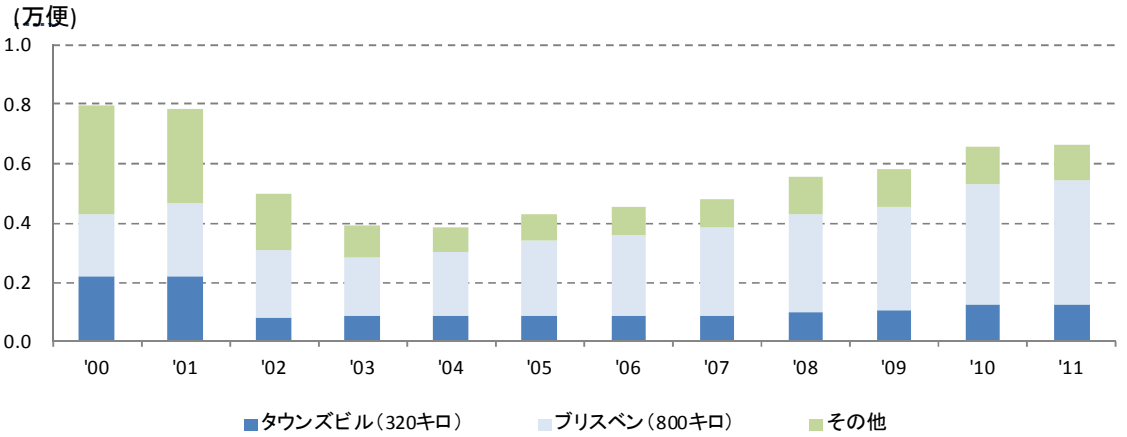
最近の政府予測によれば、豊富な観光資源を背景としてケアンズ空港の旅客数は 2030 年までに 8 百万人に達するとみられている。

一方、マッカイは元々砂糖の産地として有名で古くから栄えた都市であり、美しい南国リゾートを求めて近距離圏内の旅行者が多いとみられ、タウンズビルやブリスベンなどの 1000 キロ以下の近距離路線が約 8 割を占めている（図表 71 参照）。

図表 70　ケアンズ空港の就航先別の定期便数の推移



図表 71　マッカイ空港の就航先別の定期便数の推移



出所：SabreADI ツールを基に作成

(2) 案件の概要

クィーンズランド州は、州政府が所有する Cairns Ports Authority, Mackay Ports Authority によって運営されていたケアンズ空港及びマッカイ空港を売却するため、「Airport Assets (Restructuring and Disposal) Act 2008」を 2008 年 9 月に制定した。

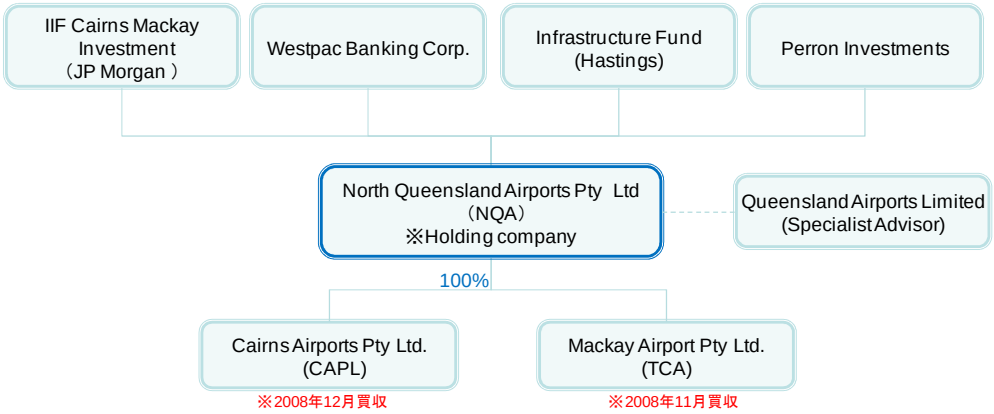
この背景には、将来の人口増加に備えてケアンズ、マッカイ、マウントアイザ地域に病院を新築又は拡張するための費用として 9 億ドル以上が必要であったことから、財源確保のために所有する 2 空港及びブリスベン空港の持分を売却することにしたものである。

2 社が入札した結果、これらの売却価格合計は 10 億ドルとなり簿価 8 億ドルを上回った。

図表 72　クィーンズランド州政府所有空港の売却スケジュール

取引日	取引内容	売却価格
2008 年 10 月 16 日	所有していたブリスベン空港の持ち分（12.4%）を売却	2.9 億ドル
2008 年 11 月 21 日	マッカイ空港を 99 年リース契約付で売却	2.1 億ドル
2008 年 12 月 24 日	ケアンズ空港を 99 年リース契約付で売却	5.3 億ドル （EBITA 倍率 15）

図表 73　買収時のコンソーシアム構成

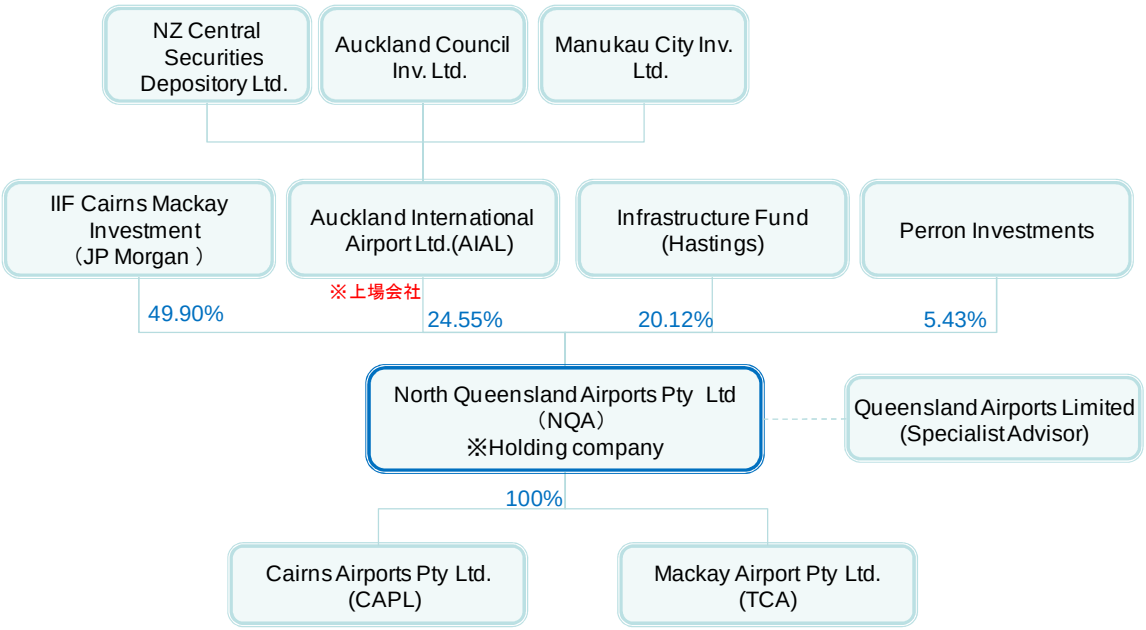


(3) 最近の動向

2010 年 1 月に、ニュージーランドのオークランド空港を運営する上場会社「Auckland International Airport Ltd.(AIAL)」が Westpac の持分 24.55%を 1.3 億ドルで取得した。

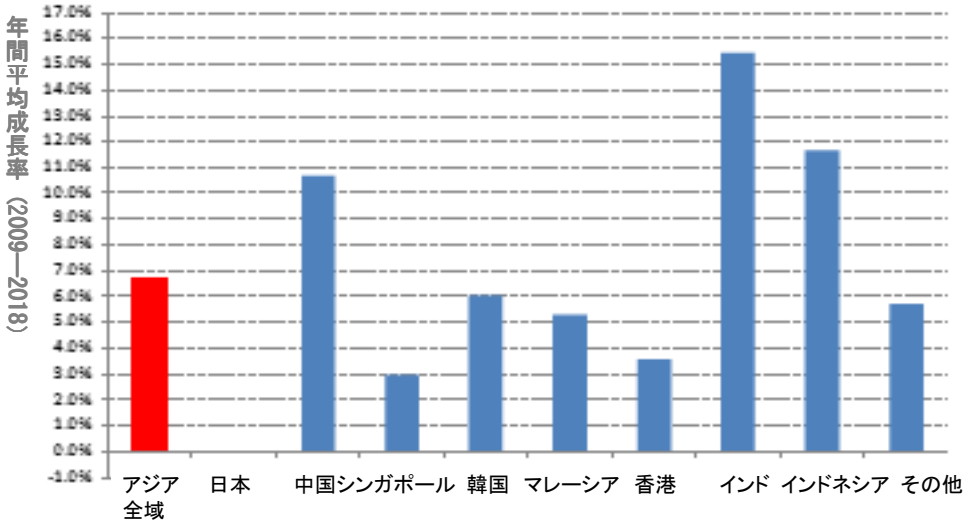
この売却価格の EBITDA 倍率は 11 倍で、当時売却されたロンドンのガトウィック空港の 12 倍と比較しても平均的な売却価格とみられている。

図表 74　株主構成（2010 年 1 月時点）



ジェットスター航空がケアンズ空港を拠点化するなど、AIAL は当空港の成長力に強い期待を寄せていた。アジア地域から訪れるオーストラリアの旅行客数は、2009～2018 年にかけて年間平均 7%の成長が見込まれている一方で、2009～2014 年のニュージーランドの同成長率は 3.8%に留まっており、オーストラリアの強い成長力を取り込む戦略の下に買収を行った。

図表 75　アジア地域からオーストラリアへの訪問者の平均増加率予測



出所：Tourism Australia「Forecast Asian Visitor Arrivals to Australia」

AIAL によれば NQA への投資自体は単独でも採算性が確保できるとしているが、自社の所有するオークランド空港とのシナジーとして以下の点を期待しており、その効果とし

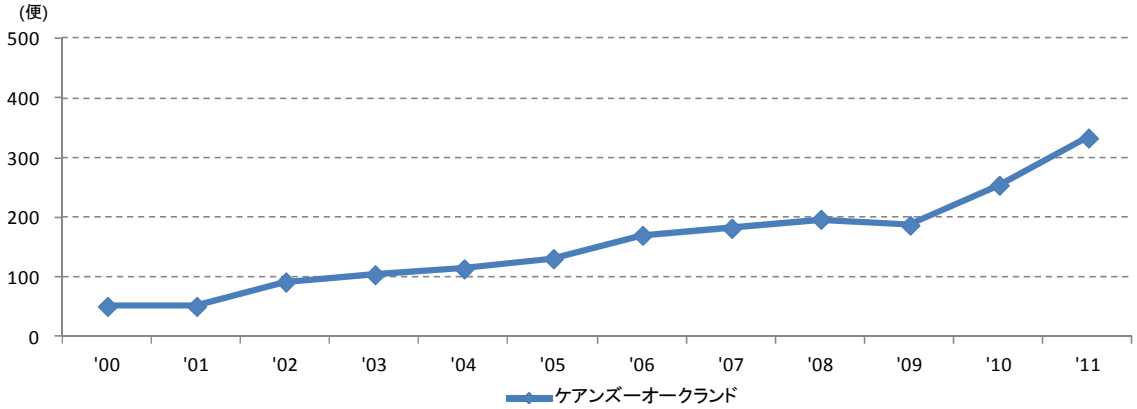
て、5 年以内に年間旅客数を 10 万人増加、EBITDA ベースで年間あたり約 200 万 NZ ドルの増加、ニュージーランド経済への年間 1 億 NZ ドルの効果が見込めるとしている。

- 航空会社に対して、オークランドとアジア地域の中継点としてのケアンズ空港を活用して最終的にはニュージーランドへの就航を促進
- オーストラリア北東部とニュージーランドを結ぶことにより、複数目的地化による旅行者の増加
- ニュージーランドからのアウトバンド旅客のうちオーストラリア北東部を訪問するのは 9%であるため、路線強化による相互移動量の増加

実際に AIAL が資本参加した 2010 年以降、ケアンズ空港とオークランド空港を結ぶ定期便数はそれまでの年間約 200 便から倍増している（図表 76 参照）。

なお、AIAL は NQA 以外にも 2010 年 7 月にはニュージーランド国内南部地域にあるクィーンズタウン空港と観光推進にむけた戦略的提携関係を結ぶなど、旅客増加に積極的に取り組んでいる。

図表 76　ケアンズ空港とオークランド空港間の定期便就航数



出所：SabreADI ツールを基に作成

(4)　複数空港運営の戦略

①空港別に異なるターゲットを対象として棲み分け

ケアンズ空港とマッカイ空港は約 600 キロの位置にあるが、直接両空港間を結ぶ路線は就航しておらず、各空港の特徴を活かした空港運営が行われている。

図表 77 に示すように、ケアンズ空港はアジア方面の国際線と国内西海岸の主要都市に就航しており、一方マッカイ空港は近～中距離を中心とした主に西海岸の都市に就航している。

前述のように、ケアンズ空港周辺は豊富な観光資源を有しているが、近年ではアジア圏からの長距離路線の定期便が減少しており、これは重要な市場である日本の不景気を背景にした旅行需要の冷え込みをうけてカンタス航空が福岡・中部・新千歳線を廃止したこと

が影響している（図表 70）。

図表 77　各空港とオークランド空港の就航路線図

②航空会社との包括的提携関係の構築

図表 78 に示すように、ケアンズ空港においては 2000 年当初、カンタス航空の定期便シェアは約半分を占めていたが、2001 年に競合のバージンブルー航空が参入したことをきっかけに、カンタスグループの LCC であるジェットスター航空に置き換えを行っている。

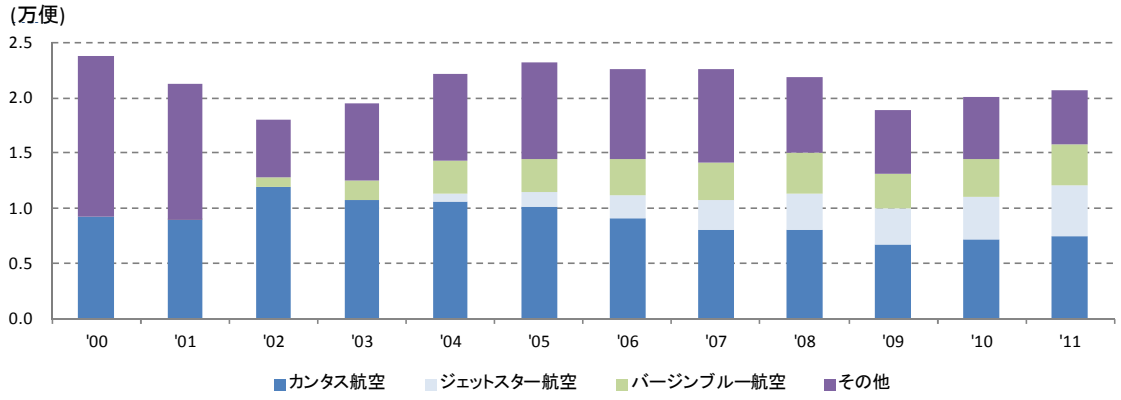
また、図表 79 のマッカイ空港では、一時シェアを落としたカンタス航空は、2004 年にジェットスター航空を就航させることでそのシェアを回復しつつある。

この背景には、LCC が台頭してきた航空業界の転換期において、NQA が 2009 年にオーストラリア北東部の地域観光業組織である Tourism Tropical North Queensland、及び航空会社との 3 者間で締結した長期的戦略提携関係がある。

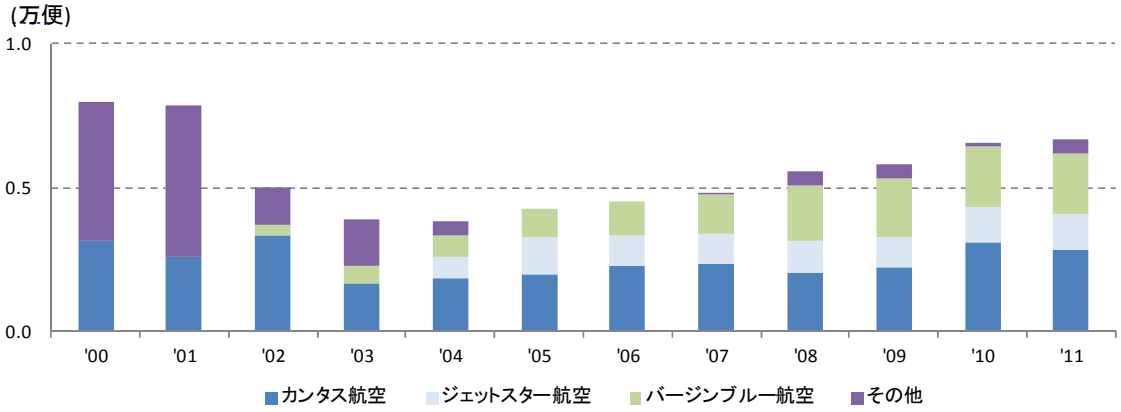
この提携に基づき、ジェットスター航空の要請に応じてケアンズ空港に 2 つあるターミナルのうち国内線ターミナルを 2 億ドルかけて拡張するなど、LCC の定着化を図り、空港の稼働率向上を目指している。

上記の国内線ターミナル完工とともに、ジェットスター航空はケアンズ及びマッカイの両空港に新規路線を就航させるなど、グループ空港へのシナジー効果がみられる。

図表 78　ケアンズ空港の航空会社別の定期便数の推移



図表 79　マッカイ空港の航空会社別の定期便数の推移



出所：SabreADI ツールを基に作成

(5)　財務状況

NQA は財務情報を公表していないため詳細は不明であるが、株主である AIAL 資料によれば両空港とも安定した収益性を確保している模様である。ケアンズ空港の 4 割、マッカイ空港の 3 割を非航空系収入が占めている。

また、報道によれば NQA は空港買収から 3 年目にあたる 2011 年 12 月に、買収資金として借り入れた負債をリファイナンスして 5.3 億ドルを調達しており、この資金は今後予定されている国内線ターミナルの再拡張を含む設備投資及び運転資金に充当するとしている。

図表 80　各空港の業績概要

（単位：万豪ドル）

	2006	2007	2008	2009
ケアンズ空港				
売上高	6,130	6,300	6,640	5,760
前年比	-	2.8%	5.4%	-13.3%
EBITDA	4,710	4,730	4,820	3,700
売上高%	76.8%	75.1%	72.6%	64.2%
マッカイ空港				
売上高	990	1,200	1,410	1,620
前年比	-	21.2%	17.5%	14.9%
EBITDA	580	730	930	1,120
売上高%	58.6%	60.8%	66.0%	69.1%

出所：Auckland Airport資料