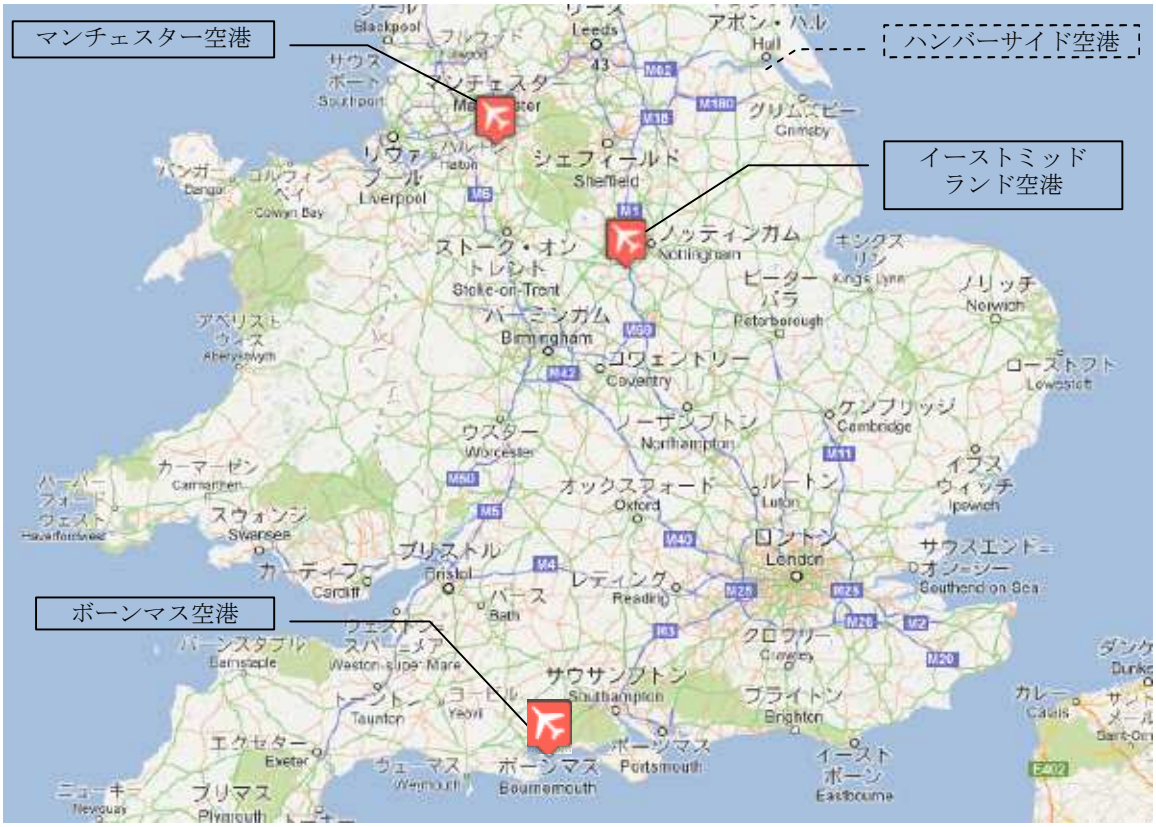
3-3　欧州における複数空港運営の事例

3-3-1　Manchester Airport Group

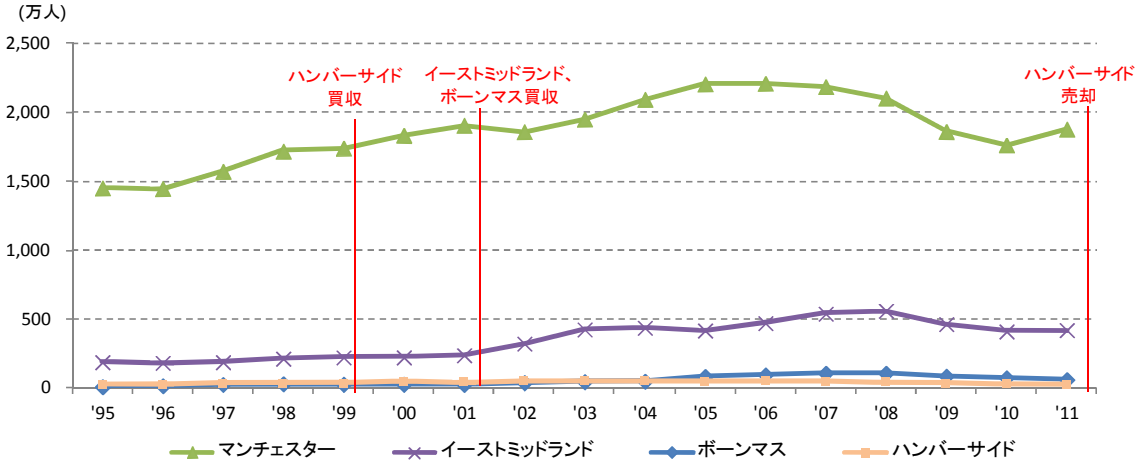
(1)　会社概要

Machester Airport Group(MAG)は、マンチェスター近郊にマンチェスター空港のほか、イーストミッドランド空港、ボーンマス空港を所有している。

マンチェスター空港は、北部イングランドの中心都市マンチェスターの南 14 キロに位置する国際空港で、国内第 3 位の旅客数規模を誇る。空港民営化が実施された英国内では、唯一、自治体等の公的機関により所有されている大規模な空港運営会社であり、独立した経営を行っている。



図表 81　旅客数の推移



出所：Civil Aiviation Authority（英国民間航空局）

(2)　案件の概要

運営者である MAG は、1986 年に前身となる「Manchester Airport Plc」が設立され、1999 年にハンバーサイド空港を取得したのに続き、2001 年にはイーストミッドランド空港及びボーンマス空港を National Express Group(NEG)から買収した。

NEG は、1993 年にイーストミッドランド空港を 2,730 万ポンドで取得したのち、滑走路の拡張、管制塔の新築等 8 年間で合計 7,700 万ポンドの投資を実施して長距離用機体の就航を可能とした。2000 年には、DHL の貨物施設のオープンや、空港隣接地にビジネスパーク建設など貨物拠点空港としての環境が整ったところであったが、NEG はバス及び鉄道事業に経営資源を集中するとの判断から、イーストミッドランド空港とボーンマス空港を MAG に 241 百万ポンドで売却した。

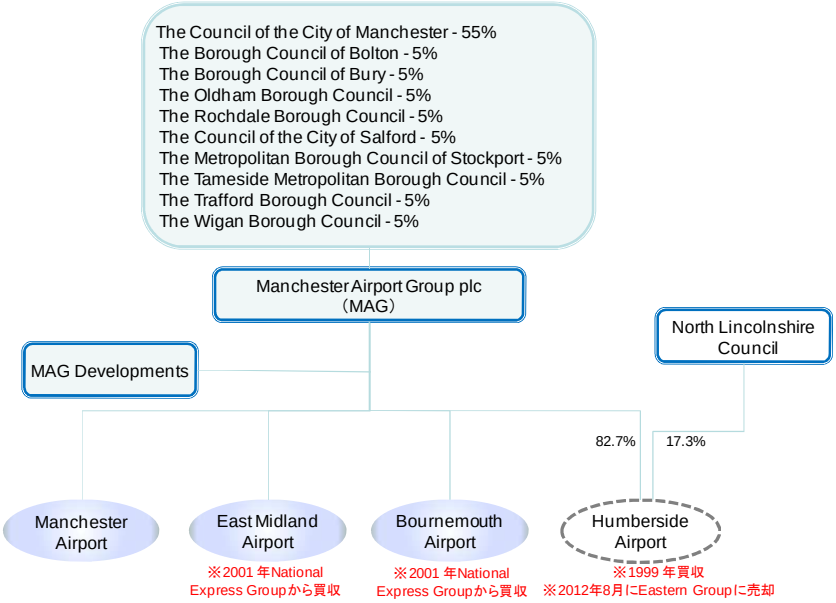
MAG にとっては、イーストミッドランド空港は十分な投資がなされており、その後の旅客増大が期待できる空港であったこと、上記のとおり DHL の貨物拠点となるなど貨物輸送の成長性が見込める空港であったほか、ポートフォリオのリスク分散という観点からも魅力的であった。

他方で、MAG は 2008 年ごろからハンバーサイド空港を売却する意向を示しており、2012 年 8 月に当空港を拠点とするイースタン航空グループに持分の売却を行った。

売却理由として、夏季の休暇需要に合わせてチャーター便を運航していたトーマスクックやトムソンなどの旅行会社が、2009 年以降、より需要の見込める他地域の空港へ切り替えたことが背景にある。

図表 82 に現在のグループ構成を示す。

図表 82　グループ構成（2012 年 12 月現在）



(3)　最近の動向

①北京空港との姉妹空港提携

アジアの成長市場への航空ネットワークを広げるための戦略の一環として、2012 年に航空業界の専門家である UBM アビエーション社とのパートナーシップ契約を締結した。事業拡大の柱の一つとして極東地域の成長市場に期待しており、2011 年には、世界第 2 位の規模を誇る北京国際空港との姉妹空港提携を行っている。北京国際空港は、中国の主要ハブ空港で数百に及ぶ他の極東地域への玄関口であり、年間約 7400 万人の旅客を扱っている。英国北西部と中国の年間取引額は、2011 年実績で 40 億ポンドを超えており今後もますますの交流拡大が見込まれている。

②空港周辺地域における「エアポートシティ」開発

欧州におけるアジアの結節拠点として既に地位を確立しているマンチェスター空港の強みを活かして拡大を図るために、空港周辺に商業及び物流の拠点となる複合施設を開発してグローバル企業を誘致することを目指している。当該プロジェクトはマンチェスター市と協働ですすめられており、傘下の不動産開発会社である MAG Development が手掛けている。

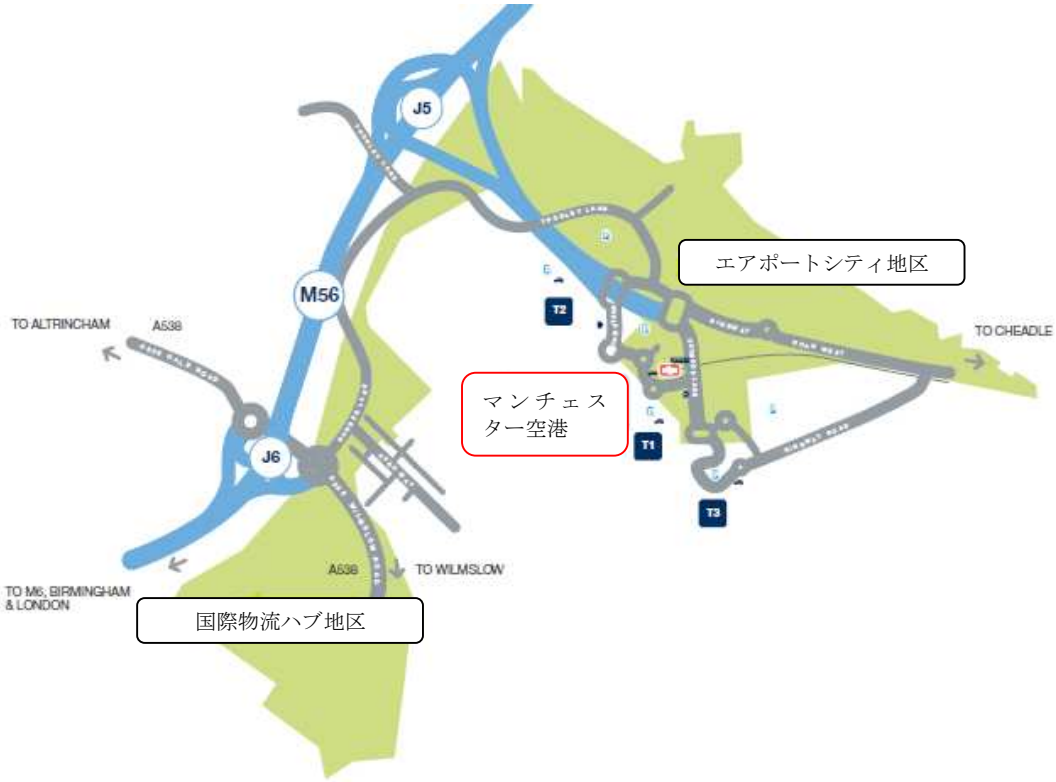
マンチェスター空港周辺地域は、英国内に 24 ヶ所ある「経済特区（エンタープライズ・ゾーン）」の一つとして 2011 年に認定されており、進出する企業には 5 年間に亘り事業税の 100%免除などの優遇措置が認められている。

マスタープランによれば、周辺開発は商業エリアの「エアポートシティ地区」と、物流拠点となる「国際物流ハブ地区」により構成されている（図表 83）。2013 年 1 月には「エアポートシティ地区」のマスタープランがマンチェスター市によって承認される予定とな

っており、これをうけて MAG は 3 月にも建設に着工するとみられており、並行して開発パートナー（不動産開発会社及び投資家）を募るためのの公募手続を 1 月に開始するとしている。

このプロジェクトにより、今後 10～15 年間で 6.5 億ポンドの資金を投入して約 14 万㎡を開発し、オフィスビルやホテル、駐車場、小売業施設等から構成されるグローバルビジネスの拠点を確立することを目指しており、約 50 万㎡の商業スペースと 1 万以上の雇用機会の創出が見込まれている。

図表 83　マンチェスター空港周辺のエアポートシティ全体図



エリア	面積*	開発投資予定額	主な整備計画
エアポートシティ地区	約 14 万㎡	6.5 億ポンド	・約 11 万㎡のオフィススペース ・約 5 万㎡の 2 次加工スペース ・ベッド数 1300 の新ホテル ・5000 ㎡の小売スペース ・立体駐車場
国際物流ハブ地区	約 13 万㎡	1 億ポンド	・貨物ターミナル拡張

*新千歳空港の総面積は 719 万㎡（参考）
出所：MAG Development 資料

図表 84　マンチェスター空港周辺のエアポートシティ構想のイメージ

③空港買収戦略パートナーとの提携

2012 年 2 月、MAG の株主であるグレーターマンチェスター自治体は、今後の買収戦略のパートナーとしてメルボルン空港の大株主である Industry Funds Management(IFM)[2]を選定した。IFM による投資は、実際に空港を取得する際に実施される条件になっており、MAG と IFM はグループ空港へ付加価値が期待できる空港の取得にむけて検討を続けた結果、2012 年に行われたロンドン近郊にあるスタンステッド空港（旅客数約 1,800 万人）の入札案件へ応札することに合意した。

入札には、Macquarie Infrastructure やニュージーランドの投資家である Morrison 率いるコンソーシアムが参加し 2013 年 1 月に落札者が決定される予定であるが、MAG の落札が有力とみられる。MAG が落札した場合には、IFM は MAG の持分の 35.5%を取得することを発表している。

(4)　複数空港経営の戦略と得失

①同一後背圏に位置する各空港の棲み分けによる競争回避

MAG の主要拠点であるマンチェスター空港と、その他の空港間の距離は以下のとおりであるが、グループ各空港の間には定期便は就航していない。

[2] IFM は世界最大の投資家の一つで 1996 年に 4 つのオーストラリアの年金基金によって設立された。現在、オーストラリアの 9 空港（メルボルン、ブリスベン、アデレード、ダーウィン、パース等）に総額 18 億ドルの投資を行っている。

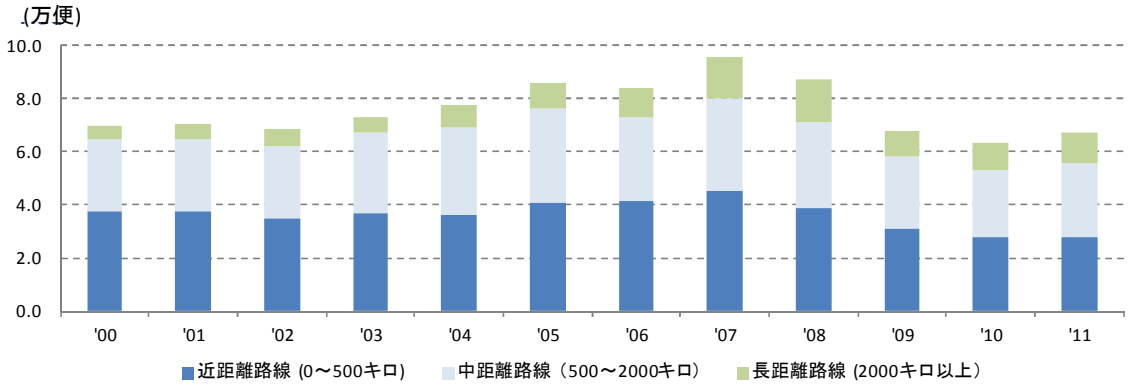
・マンチェスター空港⇔イーストミッドランド空港（85 キロ）
・マンチェスター空港⇔ボーンマス空港（288 キロ）
・マンチェスター空港⇔ハンバーサイド空港（130 キロ）

イーストミッドランド空港はマンチェスター空港と僅か 85 キロの位置にあるが、MAG が当該空港を取得した目的は、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ことであったとみられる。シェアを高めることにより、航空会社に対する交渉力が増し収益基盤の維持拡大をはかることが可能となる。

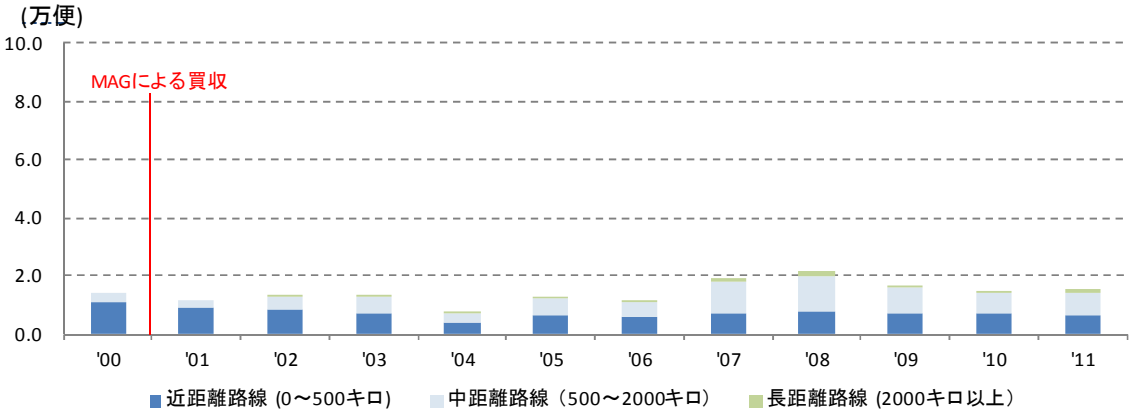
実際にマンチェスター空港の定期便の就航実績は、フライビー航空、ジェットツー・コム航空、イージージェット航空などの LCC 就航に伴い 2000 年の約 7 万便から 2007 年には約 10 万便まで増加しているが、2008 年以降は 500 キロ以下の短距離路線を中心に落ち込みがみられる（図表 85）。

一方、イーストミッドランド空港では、そのほとんどが 2000 キロ以下の短～中距離路線であるが、近年においては年間 2 万便を超える年もあるなど、マンチェスター空港との棲み分けにより直接競争を回避し需要変動を相互補完する役割を担っている（図表 86）。

図表 85　マンチェスター空港の就航先別の定期便数の推移



図表 86　イーストミッドランド空港の就航先別の定期便数の推移

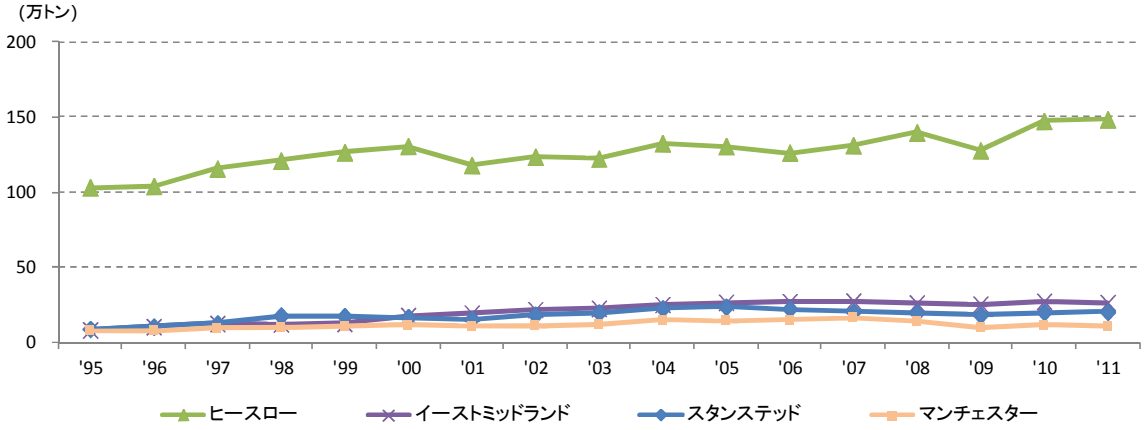


出所：SabreADI ツールを基に作成

②旅客空港と貨物空港の組み合わせによるポートフォリオ戦略

イーストミッドランド空港では、前述のとおり DHL の貨物拠点化が奏功しており、2004 年以降の貨物取扱量は 25 万トンを超え現在では国内 2 位の規模となっている（図表 87）。MAG は、旅客需要と変動ドライバーの異なる貨物需要を確保することでリスク分散を図っている。

図表 87　英国内の主要空港貨物取扱量推移

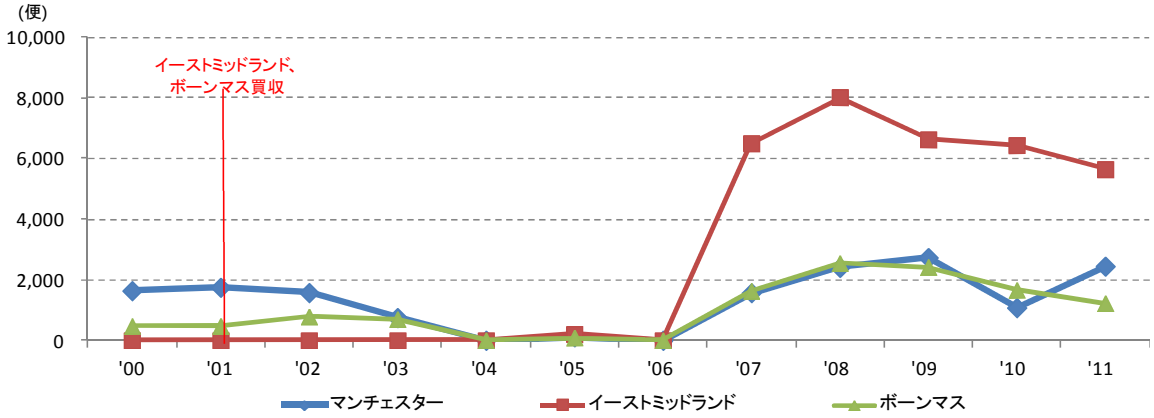


出所：Civil Aiviation Authority（英国民間航空局）

③グループ規模を活かした航空会社の誘致

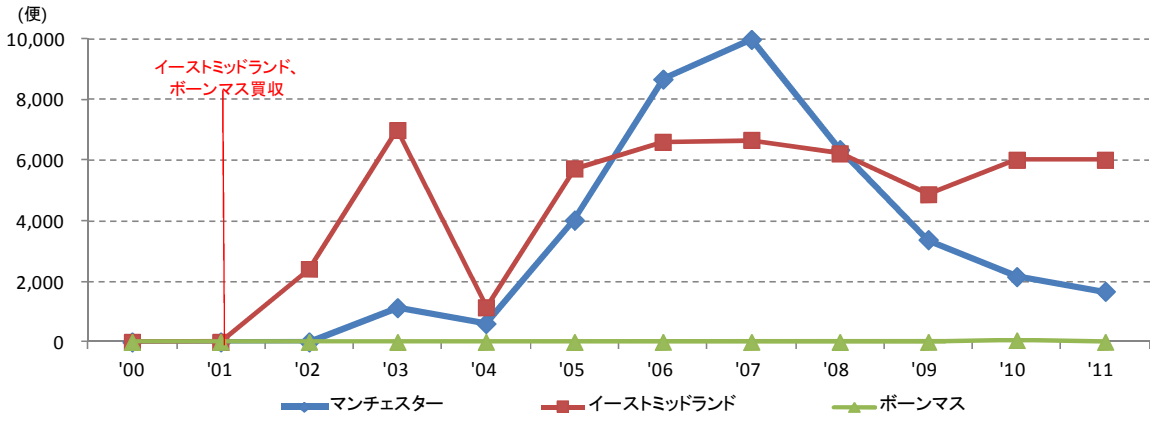
LCC 各社の MAG グループ空港への就航状況をみてみると、各空港への就航時期が一致しているなど、航空会社に対してグループ全体でセールスを行っていることが窺え、その規模を背景に有利な条件交渉やスムーズな折衝を行っているとみられる（図表 88 及び 89）。

図表 88　ライアン航空のグループ空港への就航状況



出所：SabreADI ツールを基に作成

図表 89　ビーエムアイベイビー航空のグループ空港への就航状況



出所：SabreADI ツールを基に作成

④複数空港経営の得失

MAG 関係者へのヒアリングによれば、上記以外に複数空港の経営における利点と課題として以下の点に言及があった。

＜利点＞

・資材やサービスの購入に関して、購買を一元化して仕入価格を抑制。

・新しく導入するシステム等に関しては、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の効率化が可能（例：警備対策）。

＜配慮すべき点＞

・仕入先との商業協定など、ひとつの空港で決定された事項がグループ全体に影響を及ぼす懸念に配慮が必要。

また、複数空港を経営することに関して政府や地域住民が懸念を抱いているというようなことは認識していないとのことである。

(5)　財務状況

MAG の売上は、旅客数の減少を背景として 2008 年をピークに減少傾向が継続している。空港別にみると、100 万人以下の規模であるボーンマス空港及びハンバーサイド空港が営業赤字となっているが、マンチェスター空港の安定的な収益性によりグループ全体では黒字で推移している。

図表 90　MAG の事業収支（連結ベース）

（単位：百万ポンド）

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
売上高	374	385	386	396	371	349	350
マンチェスター	274	286	278	284	266	256	257
イーストミッドランド	52	49	53	58	58	50	48
ボーンマス	9	11	11	11	12	11	10
ハンバーサイド　*2	9	9	9	9	9	7	8
不動産開発	17	18	22	22	23	23	30
航空サービス　*1	13	13	13	12	-	-	-
その他	0	-	0	-	3	2	▲3
営業費用	279	298	303	299	293	293	299
人件費	80	83	82	82	82	78	78
減価償却費	69	68	65	58	59	61	64
その他費用	131	147	157	159	152	154	157
営業利益	94	88	83	97	78	56	51
売上高%	25.2%	22.8%	21.5%	24.4%	21.1%	16.1%	14.6%
マンチェスター	72	65	68	74	73	60	58
イーストミッドランド	17	12	12	15	15	10	7
ボーンマス	1	1	1	1	▲0	▲0	▲2
ハンバーサイド　*2	1	1	1	1	0	▲1	▲1
不動産開発	12	13	15	16	16	15	17
航空サービス　*1	▲2	▲0	▲1	▲1	-	-	-
その他	▲7	▲3	▲13	▲10	▲25	▲28	▲28
支払利息	30	28	27	26	26	23	27
税引前利益	101	88	81	88	2	46	81
法人税等	27	27	13	7	103	9	▲4
当期純利益	74	61	68	81	▲101	37	85

出所：MAG Annual Report

*1：2009年以降はセグメント変更により、Manchester Airport 及び　MAG Developmentに包含

*2：2012年8月に売却済み

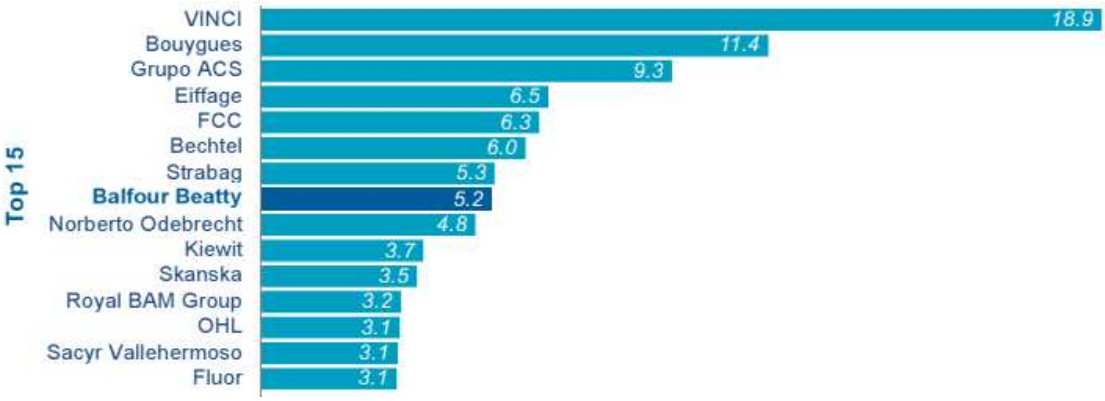
3-3-2　Regional & City Airports

(1)　会社概要

Regional & City Airports Ltd.(RCA)の親会社である Balfour Beatty plc(BB)は、1909 年に設立されロンドンを本拠地として現在では 80 ヶ国以上で、鉄道・道路・空港・港湾・トンネル・橋など幅広いインフラ運営事業を展開する世界有数のプレーヤーである。

英国内では最大の投資規模のデベロッパー実績を有する。

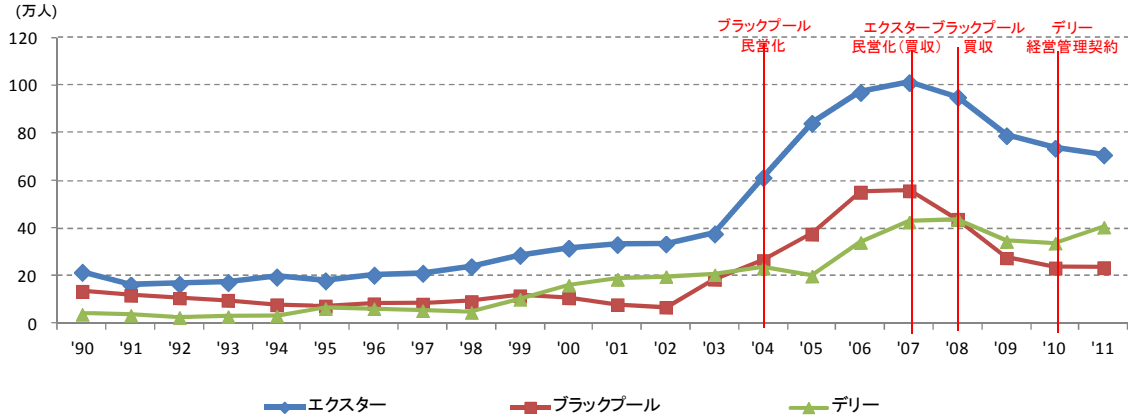
図表 91　世界のインフラビジネス企業



出所:Balfour Beaty 公表資料

2006 年に新規分野である空港案件への投資を行うために RCA が設立され、英国中部のブラックプール空港、及び南部に位置するエクスター空港を取得して運営している。

図表 92　旅客数の推移



出所:Civil Aiviation Authority(英国民間航空局)

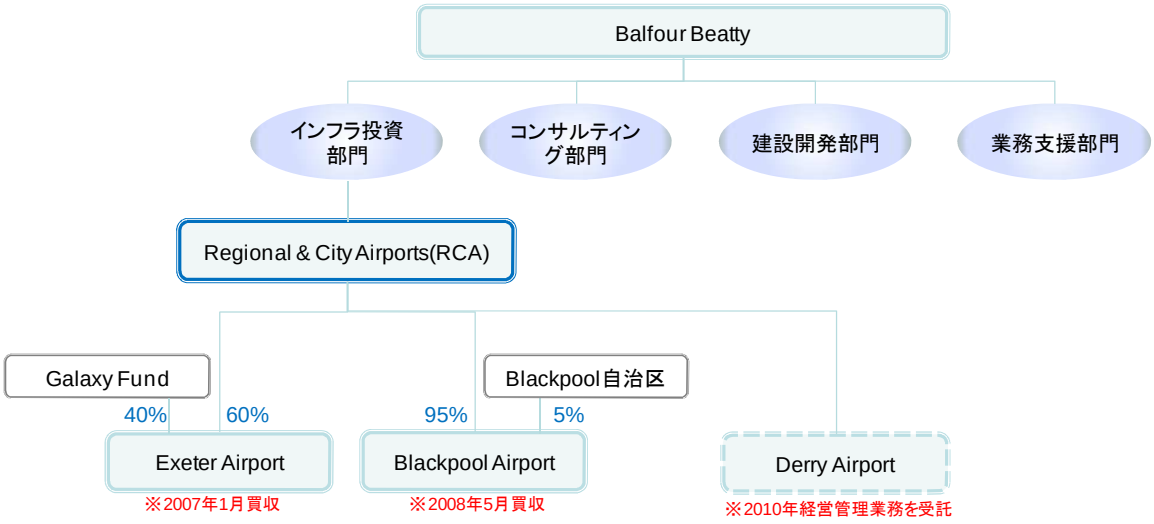
(2)　案件の概要

RCA は設立後 4～5 空港を取得することを目標としており、地方空港を含めて幅広く選定を行い複数案件に入札を行っている。

その結果、2007 年にエクスター空港の所有者であった地元のデボン市から 3,000 万ユーロの債務引受と共に 6 千万ユーロで取得し、そのうち 40%を Galaxy Fund に売却した。

また翌 2008 年には、2004 年に民営化されて MAR Properties が保有していたブラックプール 空港の持分 95%を 1,400 万ユーロで買い取ったが、残りの 5%は引き続きブラックプール市が保有している。

図表 93　グループ構成（2012 年 12 月現在）



(3)　最近の動向

BB は、空港分野における今後の戦略として英国及び香港でのビジネス機会の拡大、米国での事業統合モデルの構築、東南アジア地域を中心としてグループ内他分野での空港事業の展開を目指すとしている。

最近では、ヒースロー空港を運営する BAA からターミナル 2B の設計建替えを 6 億ポンドで受注するなど、BAA とのリレーションを強めている。

また、2010 年にアイルランドのデリー空港（年間旅客数 45 万人）の経営管理契約を締結している。これは、大規模空港に比べて地方空港の方が金融危機の影響から回復が遅い状況を考慮して、空港を所有するリスクを回避しつつ空港経営のノウハウを活用して収益拡大を狙う戦略へ転換したものである。

デリー空港との経営管理業務には、事業拡大、経費削減、システムや安全性に関する報告等が含まれいている。

(4)　複数空港運営の戦略と得失

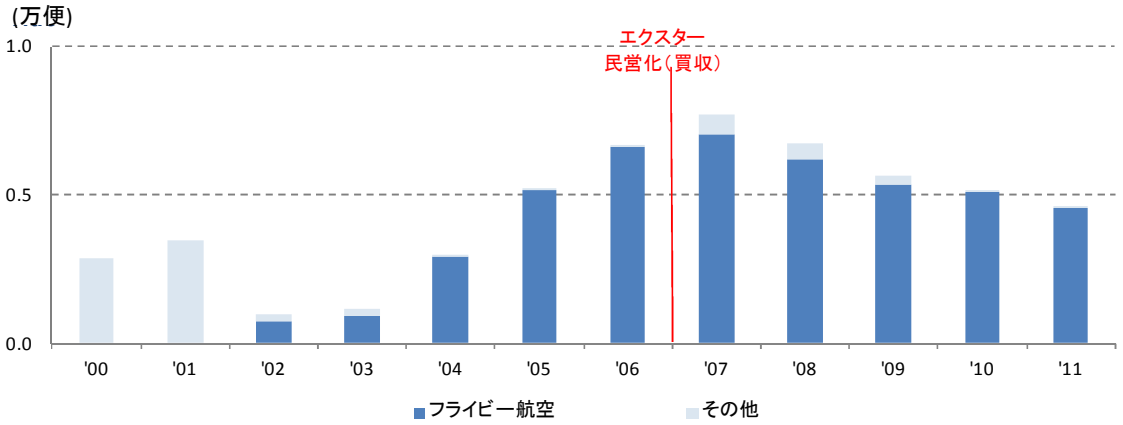
①LCC 拠点に特化した空港と組み合わせたポートフォリオ戦略

RCA が所有する 2 空港は約 340 キロの距離にあるが、直行便は就航しておらず過去 10 年間の両空港間の旅客数実績はゼロである。RCA は空港の取得にあたり非航空系収入拡大のポテンシャルを重要視しており、グループ空間のネットワーク開発等よりも、立地条件を含めて単一空港としての事業性が高く見込めることを基準としている。

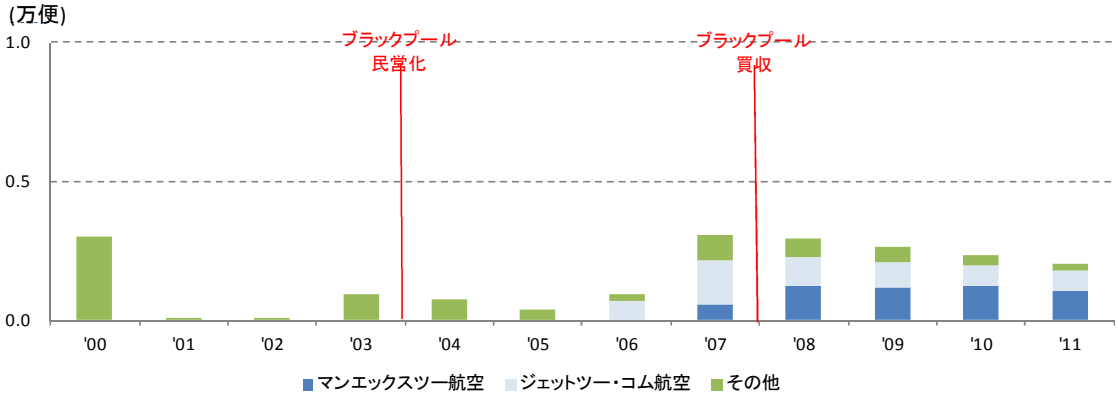
エクスター空港については、図表 94 に示すように、2002 年にフライビー航空が就航して以降、その拠点空港として活用されておりほぼ 1 社の独占状態となっている。RCA はフライビー航空と長期的且つ安定的な提携関係を構築して収益性を確保している。

また、ブラックプール空港はマンチェスターに近接しているため相応規模の後背圏を有しており、実際に近距離コミューターを運営するマンエックスツー航空のほか、南仏やスペイン方面を中心とした中距離路線にジェットツー・コム航空が就航している。小規模ながら地域交通や欧州南部への拠点としての役割を担っている。

図表 94　エクスター空港の航空会社別の定期便数の推移



図表 95　ブラックプール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

②複数空港経営の得失

RCA 経営陣へのヒアリングによれば、複数空港の経営に関して以下の利点及び課題について言及している。

＜利点＞

・調達におけるスケールメリットを享受している。例えば、経営管理を受託するデリー空港を含めた 3 空港の保険契約を集約することでデリー空港の保険料[3]が半減したほか、エクスター空港とデリー空港の飲食業のコンセッション事業者の一括公募を行っている。

・最初に取得したエクスター空港の間接部門が、その後グループ傘下に入った空港に対してもサービスを提供することで集約を図っている。具体的には、エンジニアリング、IT 関連業務、コンプライアンス業務等である。

・エクスター空港を拠点とするフライビー航空とは提携協力関係にあるが、そのコネクションを活用してデリー空港への路線就航の協議を開始したところである。LCC との協議において重要な点は、交渉の主導は先方が有するものの、空港ポートフォリオを根拠とするインセンティブの提示や路線提案など空港側の交渉力の強化である。例えば、グループ空港の一つに就航している場合には、他のグループ空港への着陸料を無料にする営業戦略を実行している。

＜配慮すべき点＞

・特にない

[3] 空港に関する保険には一般的に①賠償責任保険、②財産保険、③利益保険がある。各保険の料率は、①は主に空港面積や離発着回数等を基に決定されるが、②は立地条件等をふまえて予想最大損失額を算定した上で決定される。①は空港の固有条件を決定要因とするため、ここでは②の財産保険が費用削減の対象と推察される。

(5) 財務状況

BB は、空港関連事業の収支を公表していないため詳細は不明である。

3-3-3　Highlands and Islands Airport

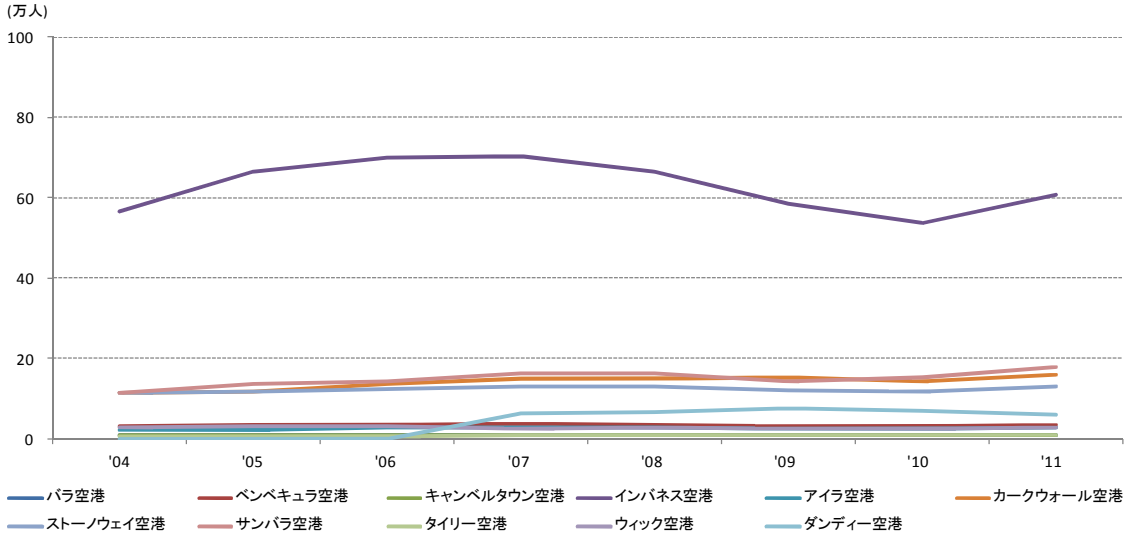
(1)　会社概要

Highlands and Islands Airport Ltd(HIAL)は離島空港の運営会社として1986年に設立されたが、1995年にその持分は英国民間航空局からスコットランド政府に移管された。

スコットランドの離島にある11空港（バラ、ベンベキュラ、キャンベルタウン、ダンディー、インバネス、アイラ、カークウォール、ストーノウェイ、サンバラ、タイリー、ウィック）の運営を行っており、グループ全体の旅客数は2012年で126万人（前年比＋8.7%）であった。離島の多いスコットランド地方において空路は重要な移動・物流手段であり、必要路線を確保するために政府が補助を行っている。

2011年には、グループ最大のインバネス空港とアムステルダムの間に新規路線が就航し、国際ハブ空港との連結が実現した。

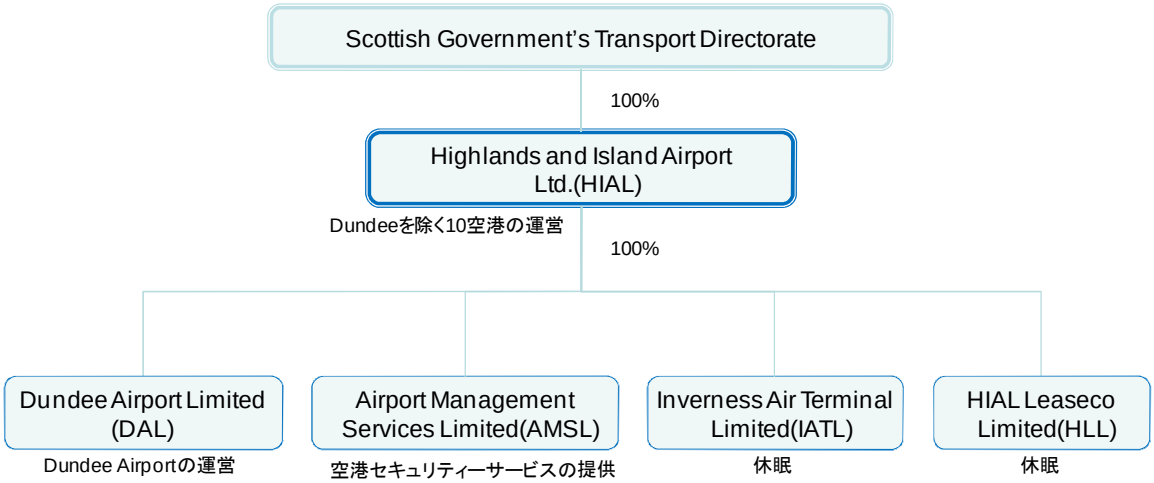
図表 96　旅客数の推移



(2) 案件の概要

スコットランド国内の主要空港については引き続き BAA が所有運営を行っているが、不採算の離島空港についてはそのインフラ機能を維持のため、政府の補助の下で運営を継続する目的で HIAL が設立された。HIAL の目的は、空港の管理運営を効率化して政府補助金を低減させることである一方、政府からは如何なる空港も閉鎖させないよう要請されている。

図表 97　グループ構成（2012 年 12 月現在）



(3) 最近の動向

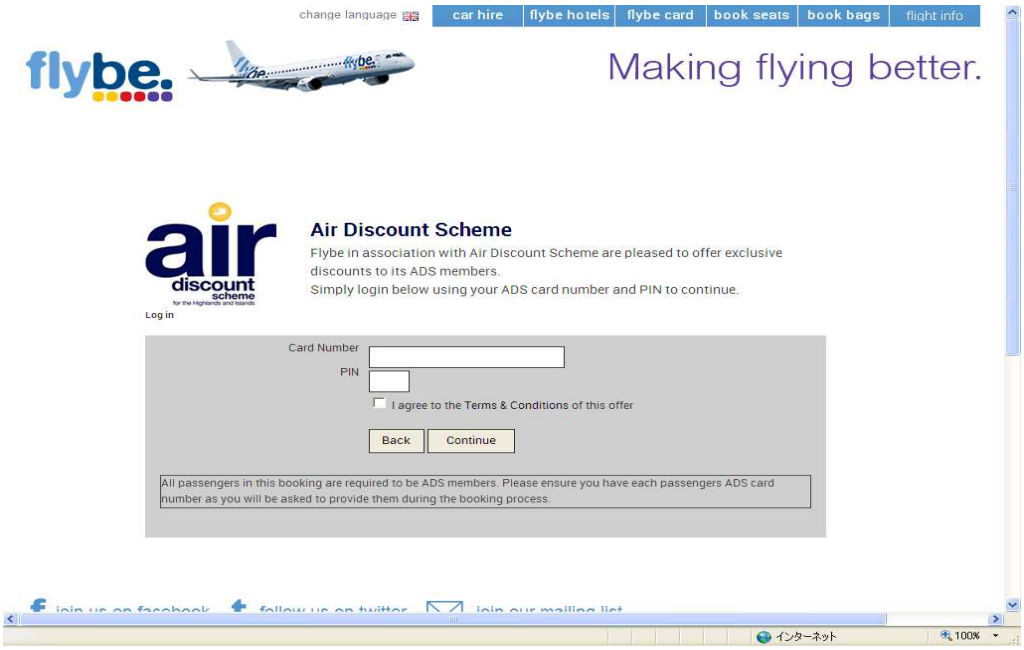
スコットランド政府は、2006 年に地域住民に対して 40%の運賃補助を行う「Air Discount Scheme(ADS)」プログラムを導入した。当初は 2008 年までの時限措置であったが、2 回の期限延長が行われた結果 2015 年まで継続される予定である。

対象地域の住民は予めメンバー登録をしたうえで、プログラム傘下航空会社の画面上で登録番号を入力して航空券を申し込むことで 40%のディスカウントが受けられる仕組みとなっている（図表 98 に航空会社の申し込み画面のサンプルを示す）。

2012 年 7 月現在、同プログラムの登録人数は 7 万人を超えており、現在までに 100 万枚を超える航空券の利用があったとしているが詳細については公表していない。

HIAL は政府に代わって同プログラムの管理運営を行っており、政府から手数料を受けっている。

図表 98　フライビー航空の ADS 登録番号入力画面



(4)　複数空港運営の得失

HIAL 経営陣へのヒアリングによれば、複数空港の経営に関して以下の利点及び課題について言及している。

＜利点＞

- インバネス空港をグループ拠点としており、事務管理等はそこで一元化している。
- 保安コストに関しては、安全担当役員 1 名を設置して全空港の監視を行っているほか、各職員は複数の役割を担っている。例えば、小規模空港では消防安全業務と手荷物取扱業務を兼任している。
- 調達についても、グループ全体を 1 名の役員が統括しており集中的に契約や管理を行っている。
- 複数のグループ傘下空港に就航しているローガン航空とは路線を維持するという動機が共通しており、相互に依存・協力しながら運営を行っている。

＜配慮すべき点＞

- 複数空港の運営に関して不利な点はないと認識しているが、最も配慮すべき点は、離島地域へのライフラインを提供し地域経済の発展を支えるという当社の役割についてである。また、補助金を必要最小限に抑制するために、コスト削減を継続し収益性の改善に努めなければならない。
- ただし、地元住民や議員、商工会議所などで構成される諮問委員会は、複数空港の運営に関連してその顧客サービスや満足度に対して懸念を示しており、これらの点に配慮することが必要であると考えている。

(5)　財務状況

図表 99 及 100 に HIAL の過去 3 期の事業収支と、受取補助金等の内訳を示す。

売上原価と一般管理費を合計すると、11 空港を運営するために年間約 4 千万ポンドの費用が必要であるが、空港運営から得られる収入は 2 千ポンド程度であるため、毎期約 2 千万ポンドの補助金を受取っている。補助金は、予算と設備投資計画に基づき事前に政府と協議を行って決定されている。なお、補助金には前述のように 2006 年に導入された ADS の管理運営に係る手数料が含まれている。

HIAL は、2009 年に 10 ヶ年の長期計画及び 4 ヶ年の中期事業計画を公表しており、公的主体ながら中長期を見据えた経営が行われている。

図表 99　HIAL の事業収支（連結ベース）

（単位：万ドル）

	2010/3	2011/3	2012/3
売上	1,632	1,663	1,744
売上原価	3,348	3,407	3,349
売上総利益	▲1,717	▲1,745	▲1,606
一般管理費	275	336	324
その他収入（補助金等）	2,005	1,825	1,834
固定資産除却損益	13	1	▲1
営業利益	27	▲256	▲97
営業外収益	19	18	54
税前利益	45	▲239	▲43
当期純利益	60	▲233	▲14

出所：HIAL Annual Report

図表 100　補助金等内訳

（単位：万ドル）

負担者	名目	2006/3	2007/3	2008/3	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3
スコットランド政府	運営費用	1,438	1,348	1,445	1,675	1,920	1,810	1,790
スコットランド政府	ADS手数料	-	15	18	17	19	16	20
スコットランド政府関連団体	路線開発資金ほか	37	57	64	46	16	1	-
HIE*1	促進支援ほか	2	7	-	0	0	-	20
Highland市	促進支援	-	-	-	-	-	-	2
HITRANS*2	促進支援	-	-	-	-	-	-	3
その他		-	-	7	-	50	▲2	-
		1,476	1,427	1,534	1,738	2,005	1,825	1,834

出所：HIAL Annual Report

*1 Highlands and Islands Enterprise(経済開発支援を目的とする政外郭団体)

*2 The Highlands and Islands Transport Partnership(「2001 Transport (Scotland) Act」に基づく政府系外郭団体)

HIAL は空港別の収支を公表していないが、ヒアリングによれば、グループ空港のうちほぼ採算に見合っているのはインバネス空港のみで、その他空港は赤字となっている。またインバネス空港についても、商業的に利益を確保するためには現状の 2 倍の水準である 100 万人規模の旅客数が必要と見積もっている。

3-3-4　Omniport Holdings

(1)　会社概要

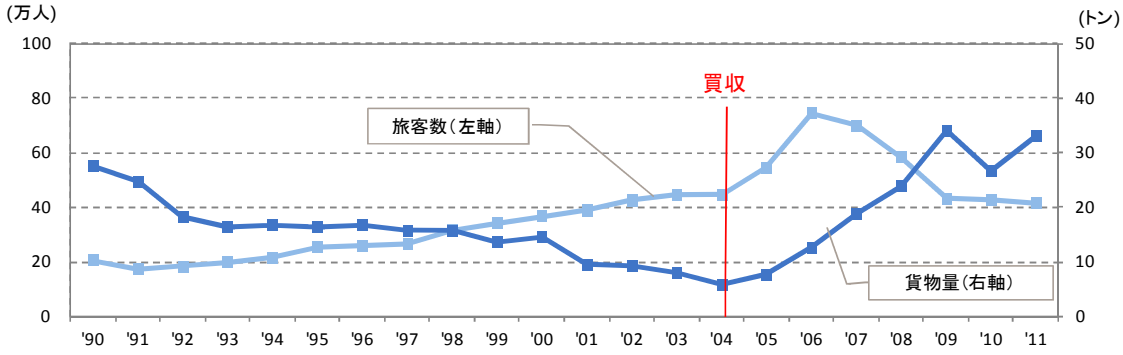
Omniport Holdings Ltd.は、現在はグループ傘下に英ノリッチ空港と蘭マーストリヒト・アーヘン空港を有する。

元々は、地域空港のネットワーク拡大を目的として 2000 年にスコットランドの複数の投資家によって設立された Omniport Plc を母体とするが、豪空港運営の大手 Infratil や英ファンド Penta 等と連携することでその事業規模を飛躍的に拡大している。

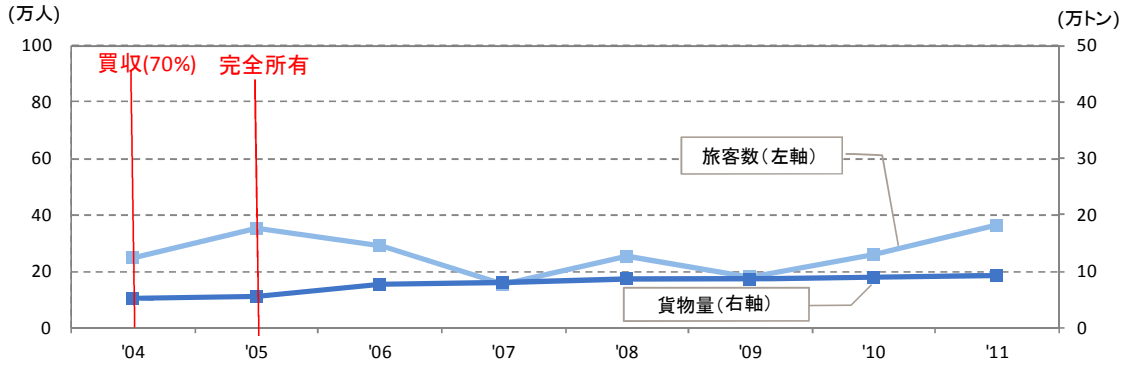
ノリッチ空港及びマーストリヒト・アーヘン空港の旅客数・貨物量の推移を図表 101 及び 102 に示す。両空港とも、2004 年の買収以降、旅客数が増減しており不安定な業績が続いているが、特にノリッチでは 2007 年以降、世界的な金融危機やエアラインの相次ぐ路線撤退の影響により、2011 年には 41 万人まで減少した。

また、マーストリヒト・アーヘンでも旅客数は 40 万人以下で増減を繰り返しており、これらはイージージェット航空やブルーエア航空等の LCC 航空会社の就航や撤退の影響を大きく受けたためである。一方、貨物取扱量は買収以降も堅調な増加傾向を維持しており、2004 年の約 5 万トンから 2011 年の 7 年間で 2 倍近くまで取扱量が増加している。特に航空輸送とトラック輸送を組み合わせた輸送需要（航空輸送で当空港に運ばれた貨物を EU 各国へトラック輸送する、もしくは当空港から他空港へ航空輸送しその先はトラック輸送する）が伸長している。

図表 101　ノリッチ空港の旅客数・貨物量推移



図表 102　マーストリヒト・アーヘン空港の旅客数・貨物量推移



ノリッチ空港の 2004 年以降の旅客数増加・減少の大きな要因は、1)フライビー航空の就航・撤退と、2)KLM 航空のアムステルダム線の増便・減便であった。路線誘致によりフライビー航空が 2005 年に就航し、翌年夏には全定期便 18 路線のうちフライビー航空が 15 路線を運航していた。しかし 2007 年以降、フライビー航空が南スペインやポルトガルへの路線運航を中止したため、旅客数の大幅な減少につながった。

また、KLM 航空アムステルダム線は、2005 年には 1 日 4 便が運航し年間 12 万人が利用するなど、旅客の約 1/3 を占める最も大きな収入源であった。しかし 2012 年現在では 1 日 1 便のみの運航となっている。

一方、マーストリヒト・アーヘン空港については、グループ傘下のハンドリング会社(Maastricht Handling Service BV)と貨物便事業を協業しており、図表 102 に示すようにその取扱量は堅調に推移している。2012 年現在、25 路線が運航されている（図表 103）。

図表 103　マーストリヒト・アーヘン空港の貨物便の就航都市（2012 年夏時点）

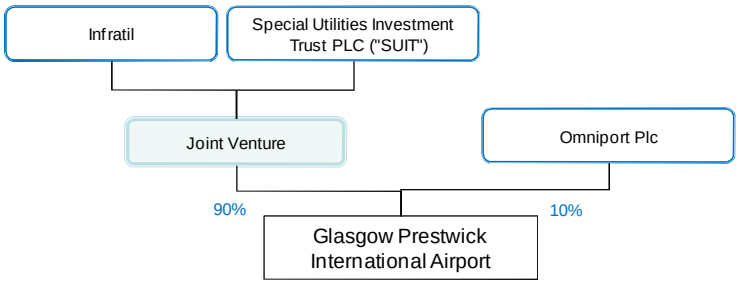
航空会社	就航都市
AirBridge Cargo Airlines	ロシア: Moscow, Yekaterinaberg, Krasnoyarsk 中国: Beijing, Hong Kong, Shanghai カザフスタン: Almaty
Allied Air Cargo	ナイジェリア: Lagos & Verbindingen in West-Afrika
Amapolaflyg	スウェーデン: Stockholm, Malmö フィンランド: Helsinki
Cargolux Airlines	ケニア: Nairobi 南アフリカ: Johannesburg コロンビア: Bogota エクアドル: Quito
Royal Jordanian Cargo	ヨルダン: Amman
Turkish Airlines Cargo	トルコ: Istanbul, Ankara, Izmir エジプト: Caïro アラブ首長国連邦: Dubai インド: Mumbay 中国: Hong Kong
West Atlantic Airlines	英国: Birmingham, Dublin

(2)　案件の概要

①プレストウィック空港の買収

Omniport は設立後最初の案件として、当時 90 万人規模まで急成長していた英国のプレストウィック空港の買収に参加した。当時、地元のバス会社である Stagecoach グループが所有運営を行っていたが、財務状況の悪化に伴い売却を決めた。これに対して、2001 年 7 月にオーストラリアの空港運営大手の Infratil が率いるコンソーシアムの少数株主（当初 10%＋3 年後の同額増資オプション付き）として参加し、路線開拓、航空機整備、機体の総点検等、技術的側面等の業務ノウハウを蓄積した。コンソーシアム全体での買収額は 2200 万ユーロであった。

図表 104　プレストウィック空港買収時のコンソーシアム構成



買収後も、プレストウィック空港の欧州各都市への就航数は 2001 年の 4 路線から 2003 年には 16 路線へ、旅客数は同 80 万人から 200 万人へ堅調に増加しており高い成長性に期待していたが、Omniport は将来的に単独又は主導による空港運営を志向していたため、当初の約 3 倍の価格で Infratil に持分を売却してプレストウィック空港から 2003 年 12 月に撤退した。

②ノリッチ空港の買収

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のノフォーク市が所有しいている。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 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。

③マーストリヒト・アーヘン空港の買収

2004 年 8 月には、オランダ政府及び地方自治体が所有するマーストリヒト・アーヘン空港の運営会社である N.V.Holding Businesspark Luchthaven Maastricht (N.V. HBLM)の株式の 70%を約 875 万ユーロで取得し、その後 2005 年 1 月には残りの株式も取得し完全所有となった。

④その他のグループ子会社

Omniport Group は、2 グループから構成されており、ノリッチ空港を運営する Norwich Airport Limited は、100%子会社の旅行代理店や資産管理会社を傘下に有する。

また、マーストリヒト・アーヘン空港の持株会社である N.V. HBLM グループは、空港運営会社のほかに、ハンドリング、不動産開発、ホテル運営等の子会社を有する。

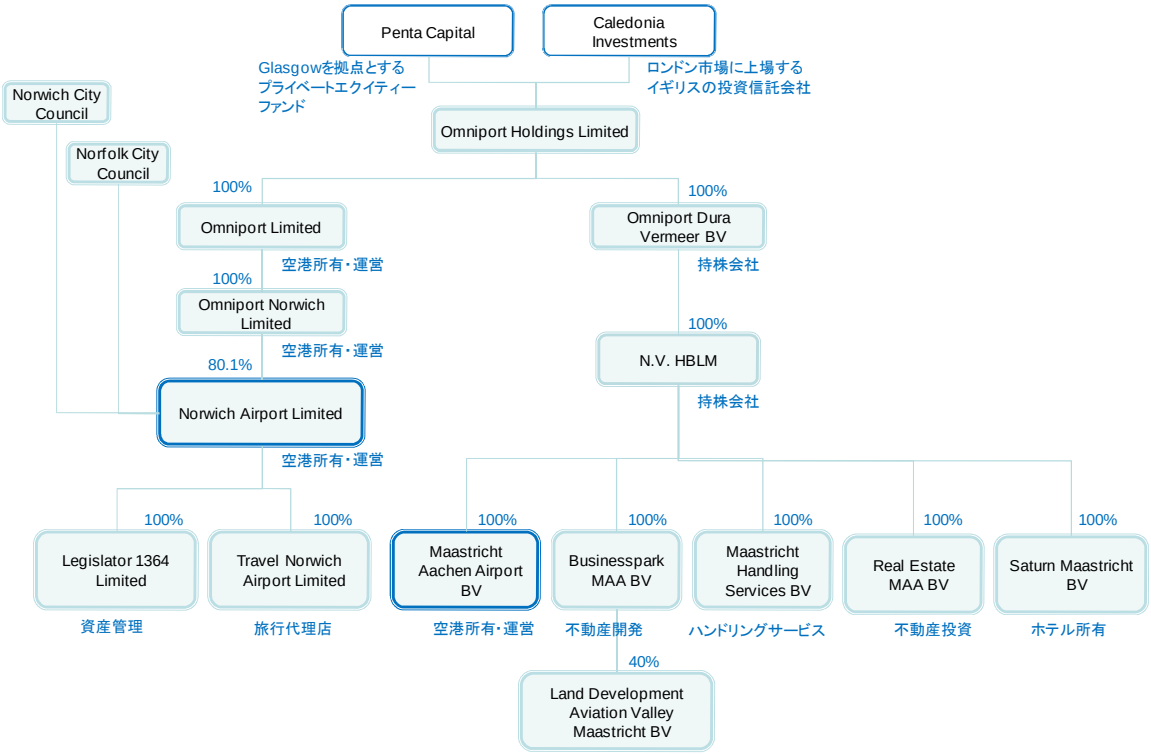
図表 105 に記載されているグループ各社の概要は以下の通りである。

・Travel Norwich Airport Ltd は、空港ターミナルビルとノリッチ市内のショッピングセンターに店舗を有し、ノリッチ空港の強みであるチャーター便を活用して旅行商品を企画し、航空券やツアー販売を行って手数料収入を得ている。

・資産管理会社である Legislator 1364 は、以前 KLM 航空のコールセンターがあったビルを所有しており、現在はスコットランド銀行へリースを行っている。

・不動産開発を行う Businesspark MAA BV 空港は、隣接する 104ha のビジネスパークの建設を予定している。

図表 105　グループ構成（2011 年 3 月時点）



出所：Omniport Holdings Limited Annual report（2011 年 3 月期）

(3)　最近の動向

①ADF の導入

ノリッチ空港では、その一部を設備投資資金充当するために、出発する全旅客から一律で利用料を徴収する「Airport Development Fee(ADF)」を 2007 年に導入した。料金は当初大人 1 人£3/子供£1 だったが、2008 年に大人£5、2012 年には大人£10 に引き上げられたが、子供からの徴収は廃止された。

ADF は、航空チケット代とは別に空港に設置された自動精算機で支払い、空港の保安検査場を通過する際に支払レシートを提示する仕組みとなっている。

②設備投資

2004 年以降 Omniport がノリッチ空港に関して実施した投資は延べ 1,400 万ポンドで、メインターミナルの拡張、航空駐機場の拡張、駐車場の拡張を実施している。

また、マーストリヒト・アーヘン空港でも、2004 年から 2007 年まで合計 1,480 万ポンドの設備投資を実施しており、その主なものは、計器着陸システムの導入(400 万ポンド)、乗降口の改修(80 万ポンド)、オフィスビルの建設(480 万ポンド)、滑走路の新設、使用されていない滑走路の撤去等となっている。その他、貨物ハブ化に向けて、25 万トンの処理能力を有する新しい貨物ターミナル（2 万㎡）の建設に着手し 2012 年から共用開始されている。

(4)　複数空港運営の得失

①複数空港におけるポートフォリオ戦略

英国内で 25 位前後の規模にあるノリッチ空港は、近年は LCC の就航・撤退により業績に大きく影響をうけているが、今後は約 4 割を占めるチャーター便を強化して旅客数の安定確保を図っていく方針である。

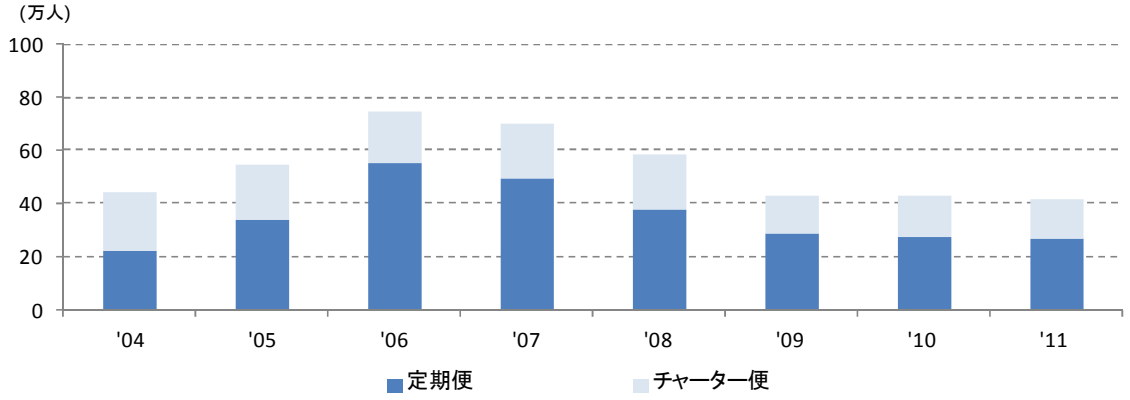
一方, オランダのマーストリヒト・アーヘン空港は貨物ハブとして成長しており、需要ドライバーの異なるこれらの空港をポートフォリオとして運営することでリスクを分散しグループ全体で業績の安定化を図っている。

②今後の戦略

前述のように、ノリッチ空港では、LCC 誘致のほか、ドル箱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により集客を行ってきた。

実際にノリッチ空港のチャーター便の割合は全旅客数のうち約 4 割を占めており、2011 年には、プライベートチャーター便を取り扱う Saxon Air が 650 万ポンドを投資して、空港敷地内に VIP ラウンジや会議室、トレーニングルームなどを備えた Klyne Business Aviation Centre をオープンさせている。このように、航空会社と提携しながら引き続きチャーター便の拠点空港として需要を拡大していくものとみられる。

図表 106　ノリッチ空港の定期便及びチャーター便の旅客数推移



また、他の空港との差別化を目指し、定期便に関してはノリッチ空港周辺の地元経済需要に合った目的地への“Point to point”路線、休日チャーター便に関しては行楽需要に適合した路線の開拓を強化する。

近年では、LCC についても積極的に誘致を図ってきたが、特定の航空会社(フライビー航空)に依存した結果、その路線撤退により旅客数と売上に大きな影響を受けた教訓から、今後はフルサービスキャリアを含め継続的に就航が可能な路線誘致に注力するという方針を打ち出している。

(5) 財務状況

2004 年にノリッチ及びマーストリヒト・アーヘン空港が加わったためグループ全体の売上規模は約 2000 万ポンドまで拡大したが、ノリッチ空港で実施した大規模投資の影響により EBITDA や営業損益は減少傾向にある。

図表 107　Omniport Holdings の事業収支（連結ベース）

（単位：千ポンド）

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
売上高	15,131	19,994	19,243	20,195	21,094	21,030	20,159
EBITDA	1,317	2,261	895	357	427	1,152	41
営業損益	▲1,134	▲1,197	▲2,194	▲3,256	▲4,171	▲9,299	▲2,835

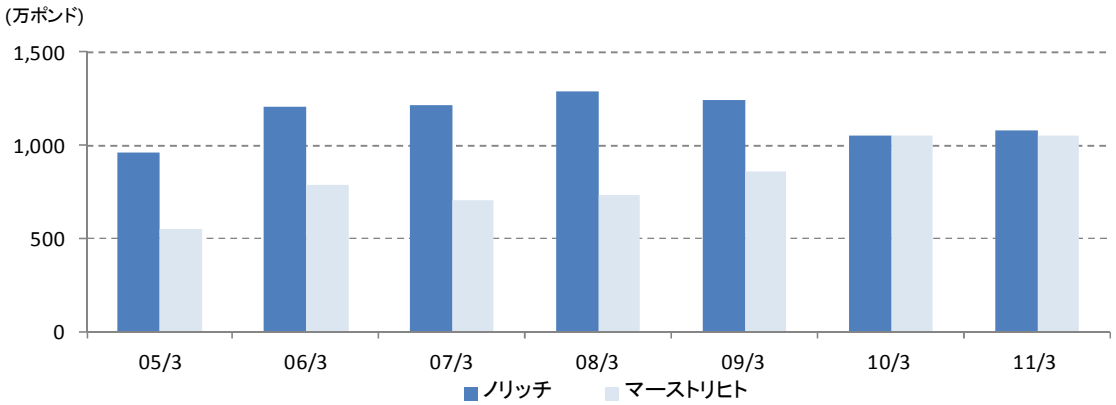
出所：Omniport Holdings annual report

ノリッチ及びマーストリヒト・アーヘンの 2 空港の売上高及び EBITDA の推移を図表 108 及び 109 に示す。

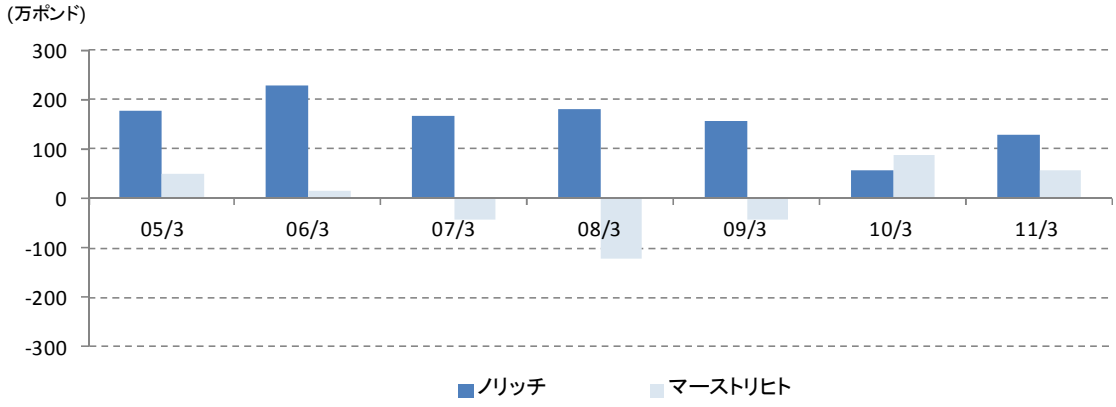
貨物輸送が好調なマーストリヒト・アーヘン空港の売上が急速に伸長しており、旅客数が低迷しているノリッチ空港の落ち込みを補填して需要リスクの分散を図っている。

一方で、収益性の指標である EBITDA はノリッチ空港のほうが高く旅客数が減少しても黒字を維持しているが、近年では、マーストリヒト・アーヘン空港も黒字に転換している。

図表 108　売上高の推移



図表 109　EBITDA の業績推移



第4章　空港運営権の売却事例

4-1　運営権対価の考え方

1）運営権対価の概念

運営権とは、「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律の一部を改正する法律」、所謂「改正 PFI 法」の第 2 条 7 項に定められている「公共施設等運営権」を指し、公共施設等運営事業を実施する権利と定義されている。公共施設等運営事業については同条第 6 項にて以下のように規定されている。

①公的主体が所有権を有している施設であり、
・既存施設のみでなく、新設する公的主体に所有権を移転する場合も該当
・施設の敷地の所有権まで有する必要はない
②利用料金を徴収する施設について、
・独立採算型であることが重要
③運営等を行い、利用料金を自らの収入として収受する事業
・施設を運営・維持管理することは含まれるが、建設は含まれない
・施設を新設する場合には、通常の PFI 事業で民間事業者が建設を行った後に、当該事業者に運営権を設定することを想定

出所:内閣府民間資金等活用事業推進室資料

また、改正 PFI 法第 10 条の 10 によれば、運営権者は「利用料金を自らの収入として収受するもの」とされており、運営権者は独立採算により事業を実施するものと考えられる。したがって、運営権者は公共施設等運営事業の実施により一定の利益を得る者であることから、運営権設定に際してその対価（以下「運営権対価」という。）を公共施設等の管理者へ支払うこととなるものと想定される。当該運営権対価は、改正 PFI 法第 10 条の 7 に定められる費用の徴求に該当するものと考えられる。

（公共施設等の利用料金）
第十条の十　公共施設等運営権者は、利用料金を自らの収入として収受するものとする。

（費用の徴収）
第十条の七　公共施設等の管理者等は、実施方針に従い、公共施設等運営権者（公共施設等運営権に係る公共施設等の建設、製造又は改修を行っていない公共施設等運営権者に限る。）から、当該建設、製造又は改修に要した費用に相当する金額の全部又は一部を徴収することができる。

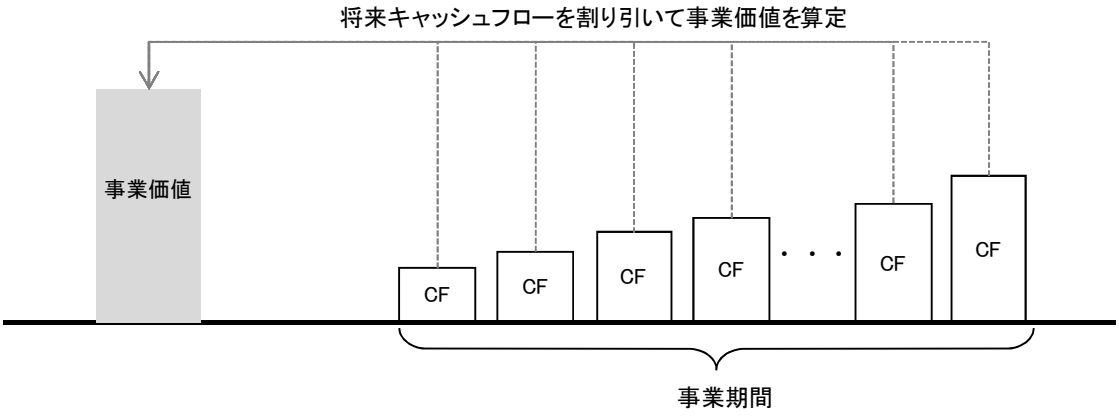
4-2　運営権対価の算定方法

一般的に事業の価値を算定する場合には、対象となる事業から将来どれだけのキャッシュフローが生み出されるかという点に着目して価値を算定する。企業買収等の取引においては、主に EBITDA 倍率法やディスカントキャッシュフロー法（以下「DCF 法」という。）により事業価値の評価が行われる。

DCF 法は、事業期間の予想収益を基に将来キャッシュフローを算定し、投資資本の資本コストで現在価値に割り引いて事業価値を求めることが適当と考えられており、様々な要因を織り込んだ感度分析が可能で定量化により説得性が増す反面、計算過程が複雑なため専門知識を要する。

図表 110 に示すように、DCF 法では、事業期間に対象事業から創出される各年度のキャッシュフローを現在価値に割り引いた総額として事業価値を試算し、運営権対価算定のベースとして用いる。

図表 110　DCF 法による事業価値算定のイメージ



一方、EBITDA 倍率はキャッシュ創出力を示す指標である EBITDA（利払前税引前償却前利益）に対して、事業価値が何倍あるか示すもので、簡易的な理論価値算定方法として用いられている。

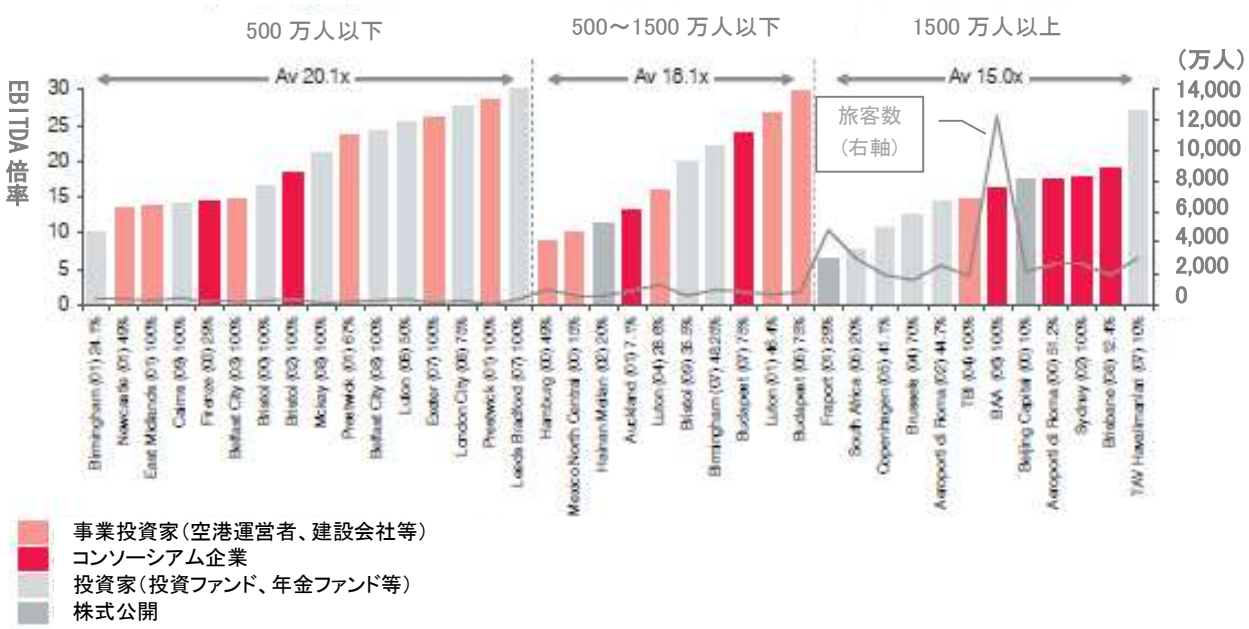
図表 111 は、過去の空港案件取引に関して EBITDA に対する売却価格の倍率と旅客数規模の関係を示したものであるが、先行事例においては概ね 5～30 倍の範囲で取引が行われている。年間旅客数を基に空港規模を、500 万人以下、500 万人～1500 万人、1500 万人以上に分類してみると、小規模の方が EBITDA 倍率が高くなる傾向がみられるが、その理由として以下が挙げられる。ただし、旅客数が 100 万人以下の小規模地方空港においては当てはまらないケースも想定される。

・周辺大規模空港の許容量の限界を背景とした LCC 需要増加の可能性
・単一滑走路及びターミナルからなるシンプルな運営と処理能力の余裕度

・物販事業や駐車場事業の運営改善による非航空収入拡大の可能性

一方で、大規模空港は一般的に多様な航空会社が混在する主要空港又はセカンダリーハブ空港であり、その処理能力に対して稼働率が既に高く成長の余地は低いとみられている。また、インフラとして複数滑走路や複合ターミナルビルなどが求められるため、運営が複雑化し運営費用や資本コストが嵩むことも一因である。長距離路線を活用した収益拡大の可能性があるにもかかわらず、大規模空港特有の複雑な運営と将来見通しの不安定さを要因として評価が低くなる傾向がみられる。

図表 111　旅客数規模と EBITDA 倍率の関係



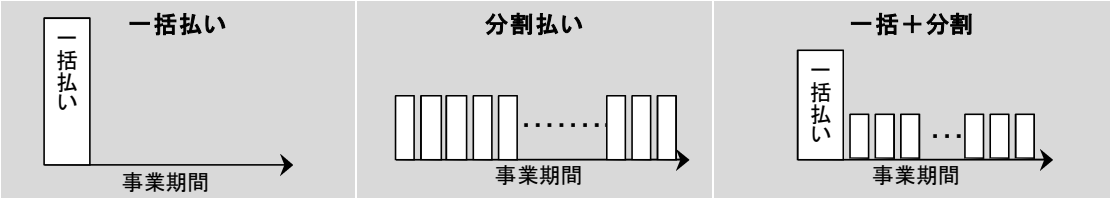
出所：booz&co 「Aviation Infrastructure2011」

4-3　運営権対価の支払い方法

海外事例をみると運営権対価の支払方法には大きく二つに区分され、事業開始前に予め対価を確定する方法と、事業開始前には全て確定せず事業期間中に売上等に応じて対価を確定する方法がある。

前者は、原則として公募時の入札額を一括又は分割で支払い、後者は売上高に連動するなど一定の算定ルールに基づいて歩合で支払う方式であるが、実務上は分割払いと売上歩合を組み合わせる、売上歩合に最低保証額を設定するなど様々なバリエーションが想定される。

図表 112　運営権対価の支払いパターン例



支払方法によって関係者への影響も異なるが、運営権者からみた場合には、事業開始時の調達金額を抑えることができる下図②の分割払い方式や、事業収益の下振れリスクを低減できる③の売上歩合方式が好ましい。一方、発注者からみた場合には、安定した空港運営という観点からも運営権者の事業継続インセンティブが働く①の一括払いを前提とすることが想定される。

図表 113　支払方法による得失整理

	事業開始前に運営権対価を確定		事業期間中に確定
	①一括払い	②分割払い	③売上歩合
海外事例	シカゴミッドウェー	—	ルートン、デリー、ナント
運営権者	・資金調達が必要となり、調達コストを負担する必要がある	・事業開始時の資金調達が不要なため、資金調達コストを抑えることができる	・事業収益に応じて運営権対価を支払うため、事業リスクを低減させることが可能である
発注者	・運営権付与時に対価を受取るため、運営権者の事業継続インセンティブを高めることができる	・事業期間中における運営権者の支払遅延や不払い等の事象が発生する可能性がある	・事業収益に応じて運営権対価を受取るため、事業者と適正なリスク分担が可能である

4-4　空港運営権の売却事例

海外で行われている空港のコンセッション案件には、既存施設の運営を前提とするブラウンフィールド案件と、新たに施設整備を行うグリーンフィールド案件がある。

ブラウンフィールド案件は、過去の実績等が蓄積されているため事業期間の収支等が比較的予測しやすい一方で、グリーンフィールド案件では設備投資に必要な資金調達が求められることや、事業開始後の収支予測が難しいため事業者の参入ハードルは高くなることが指摘されている。

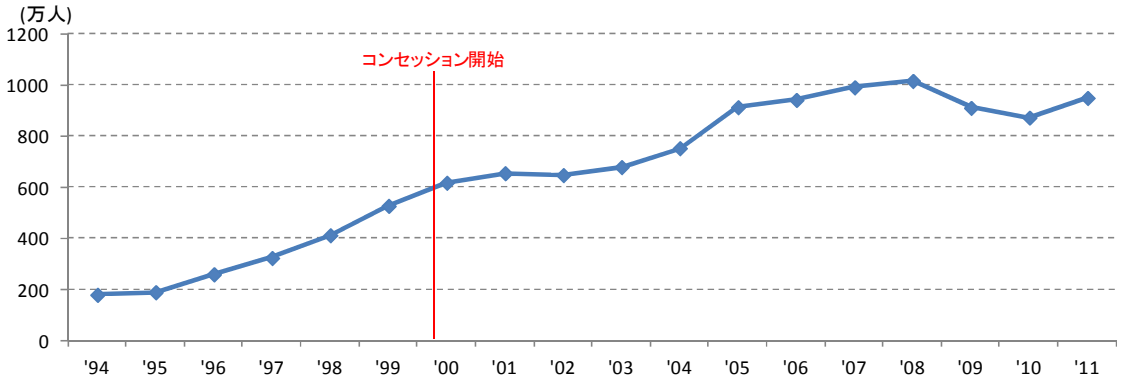
ここでは、ブラウンフィールドの事例として、先進国で最初の空港コンセッション案件となった英国ルートン空港、及び大規模な追加投資を課した印デリー空港のほか、グリーンフィールド案件の事例として仏ナント空港について分析を行った。

4-4-1　ルートン空港

1）空港概要

ロンドン市街地から 57 キロ北に位置し、英国国内で 5 番目の旅客数規模を誇る空港である。ヒースロー空港の混雑を背景に、主に LCC やビジネスジェット機が利用している。

図表 114　旅客数の推移



出所：Civil Aiviation Authority（英国民間航空局）

2）案件概要

1990 年代に入り、ロンドン周辺地域における主要空港であるヒースロー空港の処理能力の限界を背景に周辺空港への需要が増加した。ロンドン中心地から 10 キロに位置するルートン空港でも、施設拡張の必要に迫られたが、管理者であるルートン自治区では財源を確保することが困難であったため、政策に関する権限を留保しつつコンセッション方式により民間へ事業運営を委託した。

1998 年 8 月に AGI コンソーシアムが落札し、翌年事業運営を開始した。当初の株主構成は、米国を拠点として空港関連事業を展開する Airport Service International Group の子会社で空港運営を行う Airport Group International.、世界的な EPC コントラクター[4]である米国の Bechtel Enterprises、バークレーズの投資部門及びインフラ投資ファンドである Barclays Private Equity、Barclays UK Infrastructure Fund である（図表 116）。

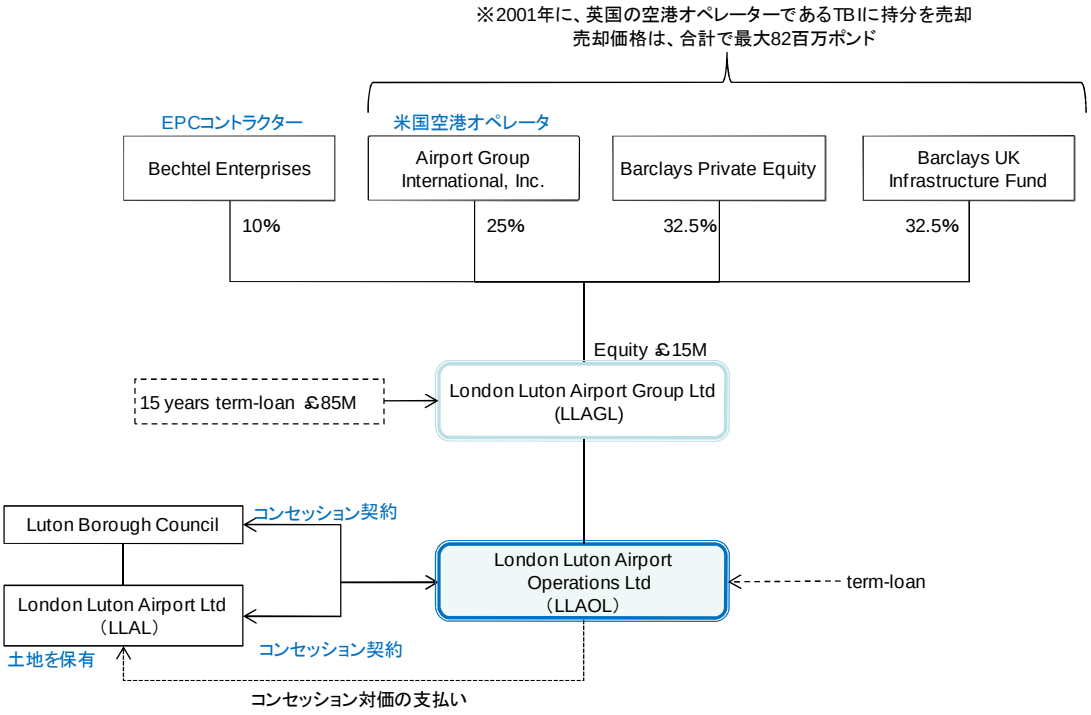
[4]設計（Engineering）、調達（Procurement）、建設（Construction）を含む、プロジェクトの建設工事を請負う会社。

発注者：　ルートン自治区区議会（Luton Borough Council）
運営権者：　London Luton Aiport Operations Ltd.(LLAOL)
事業期間：　1999 年 11 月から 2028 年 8 月（30 年間）
初期調達額：1 億ポンド
調達手続：　1997 年 9 月　入札締め切り
1998 年 8 月　事業者決定、契約締結
1999 年 11 月　運営開始

図表 115　主な事業条件

運営権者の業務範囲	空港施設の拡張、維持、管理を行う。空港施設の拡張には、新ターミナルの建設、旧ターミナルの改修、誘導路及び航空機の駐車設備の増設などが含まれているほか、空港の周辺開発も認められている。 ただし、以下の業務を除く。 ・出入国管理 ・空港周辺に位置する航空機部品メーカー所有のビル管理 ・駐車場の土地利用
施設の所有権	コンセッション期間中、駐車場用地を除いた全ての資産の所有権は運営権者に移転されるが、事業終了後は発注者に返還される。
運営権者の収入	空港運営に係る収入として、以下の収受が認められている。 ・旅客数に応じて航空会社から徴収する着陸料収入 ・商業収入 ・小売業者、駐車場営業者から徴収する賃料
運営権対価	年間 300 万ポンドの最低額に加え、旅客数及び貨物量を基に算定された収益変動方式で四半期毎に支払う。
途中解除の扱い	発注者は、事業開始後 15 年目（2014 年）以降、運営権者に過失がなくても一方的に契約を解除することが可能である。この解除条項を行使する場合は、発注者は運営権者に対して 12 ヶ月前に通知すること、運営権者の未払い債務及び株主の期待分配金に相当する額を負担するが定められている。
その他の条件	2 年間の、雇用条件の維持及び解雇の留保

図表 116　事業開始時のコーポレートストラクチャー



3）運営権対価

ルートン空港のコンセッション契約では、新ターミナル整備を含む約 8 千万ポンドの投資に速やかに着手することが条件とされているかわりに、事業開始当初の対価支払は設定されておらず、事業期間に亘って旅客数や貨物量に応じて支払う条件となっている。

主な設備投資の内訳を図表 117 に示す。これのら設備投資に必要な資金 1 億ポンドのうち 15%が資本、残りは借入により調達されている。

図表 117　設備投資の内訳

施設整備	投資額（百万ポンド）
新ターミナル（1999 年共用開始）	40
新駐車場（1999 年共用開始）	23
その他（並行誘導路の延長、767 対応整備、駐車場設備の更新等）	17
合計	80

LLAOL のコンセッション対価の実績を図表 118 に示す。収益性との関係について分析したところ、対価支払前の EBITDA に対して概ね約 4 割を対価として支払っている。

図表 118　LLAOL の運営権対価の支払実績

（単位：千ポンド）

		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
運営権対価	①	16,524	17,374	19,447	22,769	21,994	21,848	24,935
	前年比	55%	5%	12%	17%	−3%	−1%	14%
旅客数（万人）		915	943	993	1,018	912	874	951
	前年比	21%	3%	5%	3%	−10%	−4%	9%
税前利益		7,263	6,054	10,384	12,757	13,456	16,196	19,464
支払利息		5,889	5,977	6,315	8,303	5,896	4,457	5,019
減価償却費		8,895	11,256	11,929	12,333	12,339	13,035	11,349
EBITDA	②	22,047	23,287	28,628	33,393	31,691	33,688	35,832
対価支払前EBITDA	③=①+②	38,571	40,661	48,075	56,162	53,685	55,536	60,767
EBITDAに占める対価の割合	①／③	43%	43%	40%	41%	41%	39%	41%

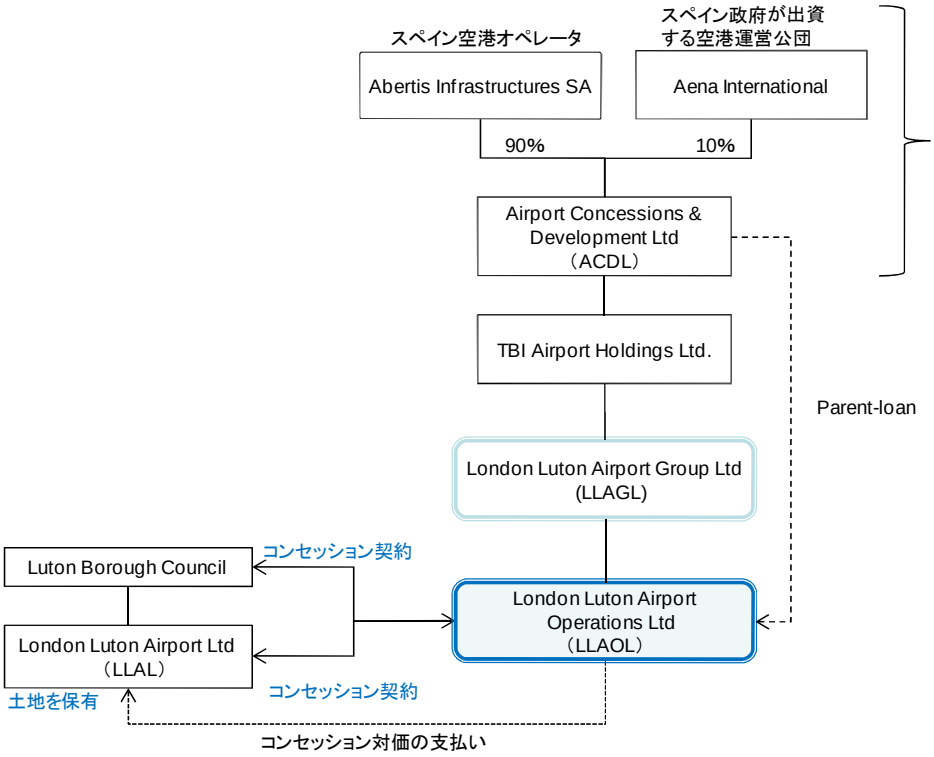
出所：LLAOL Annual report

4）最近の動向

2001 年に、Bechtel を除く当初の株主は空港オペレーターである TBI に持分の売却を行ったが、2005 年に TBI が Abertis がコントロールする ACDL によって買収されたため、現在ルートン空港は Abertis グループの傘下で運営が行われている。

Abertis は、スペインを本拠地として欧州や米国で道路・空港・通信分野のインフラを中心として事業を展開しているインフラオペレーターである。

図表 119　現在のコーポレートストラクチャー



また、2012 年 2 月には発注者であるルートン自治区が一方的に空港の拡張方針を打ち出したため、運営権者である LLAOL との間でコンセッション契約の途中解約も含めて協議が行われた。ルートン自治区は、現在の空港処理能力を年間 1,150 万人から 2020 年までに 1,800 万人まで引き上げる設備投資計画「future LuToN:Optimisation」を策定したが、LLAOL は交通省（Department of Transport）の予測でも 2025 年の旅客数が 1,700 万人であることに言及し、旅客数が未達となった場合に残存事業期間でのコスト回収の可能性について懸念を示した。

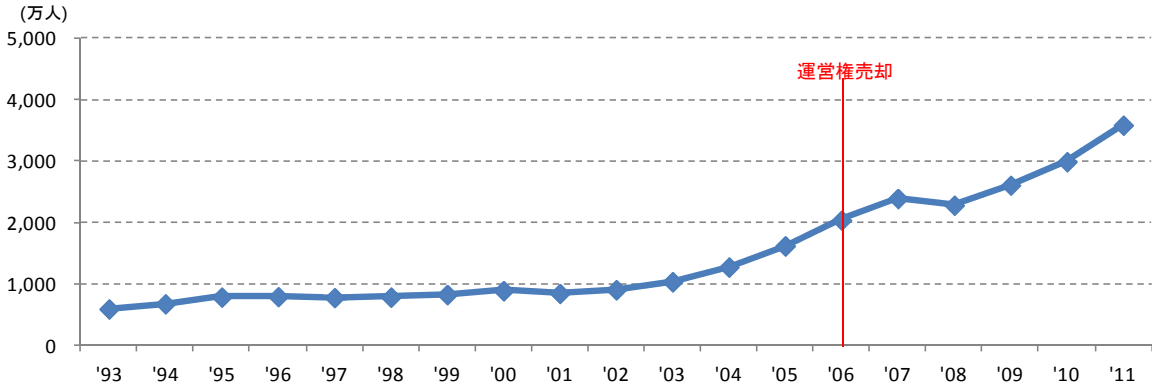
協議の結果、同年 8 月に、現在のコンセッション契約を 15 年間延長し、運営権者は発注者の拡張方針に基づいて両者の投資投資計画を統合したマスタープランに従って運営を継続することが発表された。

4-4-2　デリー空港

1）空港概要

インドの首都ニューデリーの中心から西に 16 ㎞に位置する国内最大の空港で、年間 3 千万を超える旅客規模となっている。インドの国内人口の増加や経済成長を背景に旅客数は急激な増加傾向にある。

図表 120　旅客数の推移



出所：デリー空港公表資料

2）案件概要

1999 年に IATA が実施したサービス水準調査で、デリー空港、ムンバイ空港は全評価項目のうち 19 項目でアジア最下位となるなど、近代化の面で他国に比べて課題が多かった。

運営を行っていたインド航空局は、国際空港の水準向上のため、整備の近代化に必要な資金調達を含め民間部門を参入させることで効率的な運営体制を確立することを目的として運営権の売却を行った。運営権者は、事業開始 5 年間で 280 億ルピー、20 年間で 790 億ルピーの設備投資が義務付けられているほか、図表 121 に示すような事業条件が課せられていた。

落札コンソーシアムの中心メンバーはインドでインフラビジネスを展開する GMR で、空港、エネルギー、高速道路などのインフラ分野のほか、グループ内に銀行や保険会社を有する総合企業である。落札時のコンソーシアム構成を図表 122 に示す。

発注者：	インド航空局（Airports Authority of India）
運営権者：	Delhi International Airport Private Limited (DIAL)
事業期間：	2006 年 3 月から 2036 年　（30 年間）
調 達 手 続 ：	2005 年 9 月　入札締め切り
	2006 年 8 月　事業者決定、契約締結
	2006 年 11 月　運営開始

2005 年 9 月に実施された入札では 5 つの企業体が応札し、その評価は 4 段階で行われた。

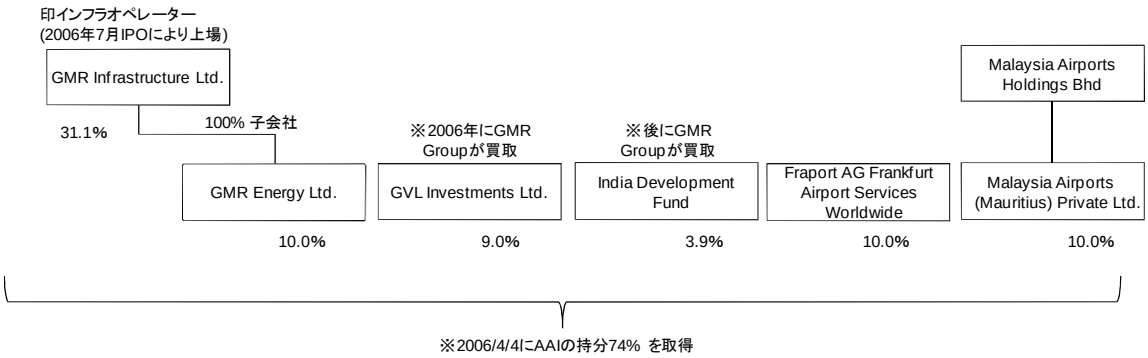
第 1 段階では応札者の適格性について検討が行われ、外国資本や航空会社に対する資本規制、株主構成、応札保証金等の項目が含まれていた。第 2 段階では資金調達能力に関する検討が行われ、設備投資にあたっての外部からの資金調達手法、第 3 段階では運営能力に関する検討として管理能力と開発能力の評価が行われた。落札者は適切な技術力を有することを証明するため、事業者は第 3 段階における各能力評価において 80%以上を取得することが義務付けられていた。

最後の第 4 段階において、応札者は空港事業から得られる総収入（航空系及び非航空系収入を含む）の何%を政府に運営権料として支払うかが提示された。

図表 121　主な事業条件

運営権者の業務範囲	航空管制・保安・出入国管理・検疫・気象業務等の特定業務を除く、空港の運営・維持・開発・設計・建築・改良・近代化・資金調達・経営管理業務
施設の所有権	事業期間に整備を行った資産は、事業期間終了時に、AAI またはその指定する者に規定額で譲渡する
運営権者の収入	航空会社から徴収する着陸料、テナントからの賃料、商業収入がある。運営権者は、毎年全事業の売上高の 43.64%のフィーを支払うことが定められているが、フィーの比率は運営権者選定の際、応札者が比率を入札する競争入札方式によって決定されたものである
運営権対価	入札によって決定される
その他の条件	既存の空港従業員については 3 年間の雇用を維持する。

図表 122　落札時のコンソーシアム構成



3）運営権対価

入札結果を総合的に判断した結果、応札者のうち評価の第 3 段階の各項目で 80%以上を獲得したのは GMR-Fraport グループのみであったが、第 4 段階で提示した運営権料率は 43.64%で次位であった。入札手続に従い、GMR-Fraport グループは他のグループが提示した最高提示率である 45.99%を受け入れて空港運営者として選定された。

本入札に関しては、落札できなかった企業の一つが選考過程において恣意性があったと

して提訴を行ったが、二度の法廷闘争の結果 2006 年 11 月に敗訴している。

本件においては、運営権者は事業開始時に対価の支払いはないが、設備の近代化に必要な資金約 760 億ルピーのうち、約 7 割を借入、残り 3 割を投資家から調達している。

4) 最近の動向

最近の報道によれば、持分の 10%を保有する Fraport AG は、事業開始から 7 年が経過し、新国際線ターミナル・滑走路システム・駐車場等の主要な施設整備の完了に伴い、契約に基づく専門家の役目を概ね終えたこと、10%の持分では空港運営に関する影響力が弱いことを理由として 2013 年後半に売却する意向を示している。ただし、要請があれば持分売却に関係なく運営ノウハウ支援を継続することにも言及している。

4-4-3　ナント空港

1）空港概要

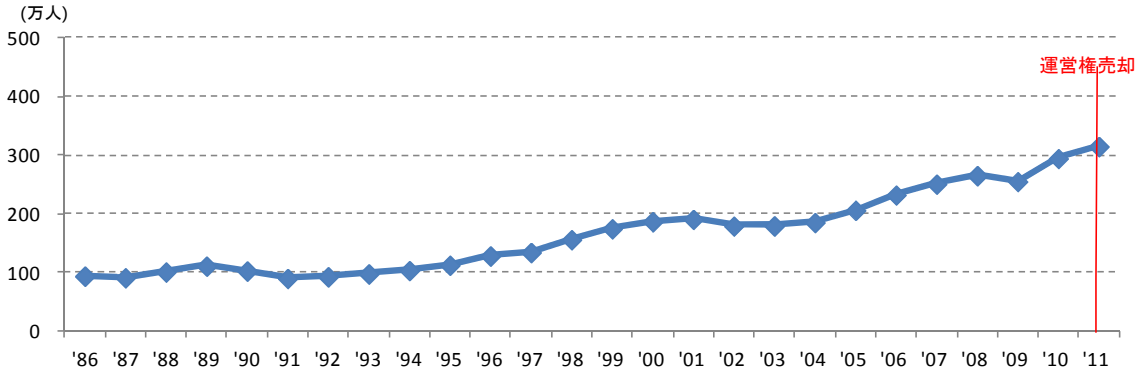
フランス西部最大の空港であるナント・アトランティック空港は年間 320 万人（2011 年実績、前年比＋7%）の旅客利用があるが、ナント市街地から僅か 8 キロに位置するためこれ以上の能力拡張が難しい状況にある。このため、フランス政府及び地元自治体は北西 30 キロの位置に、新空港を建設することを決定した。新空港はノートルダム・デ・ランデ空港と名付けられ、2014 年着工、2017 年共用開始を予定している。当初の処理能力は年間 400 万人であるが、2050 年までに 900 万人まで引き上げられる予定である。

図表 123　新空港の完成イメージ

出所：VINCI 公表資料

既存のナント・アトランティック空港の旅客数推移は以下の通りである。

図表 124　旅客数の推移



出所：フランス政府「エコロジー・エネルギー・持続可能な開発・海洋省」公表データ

2) 案件概要

フランス政府は、2005 年に制定された「空港と他の法令との関係に関する法律」に則り、パリ空港公団、及び主要な地方 12 空港の民営化を推し進めた。

ナント空港を除く主要な地方 11 空港は、政府・地元自治体・地元商工会議所が株主となって株式会社化がすすめられたが、ナント空港については民間資金を活用して新空港整備計画を実現するとして事業者の選定を行った結果、2010 年 7 月にフランスの空港オペレーターである VINCI 率いるコンソーシアムが落札した（図表 126）。VINCI は、自国を始めとして欧州域内で道路・鉄道・空港などのインフラ施設のコンセッション事業を手掛けている。

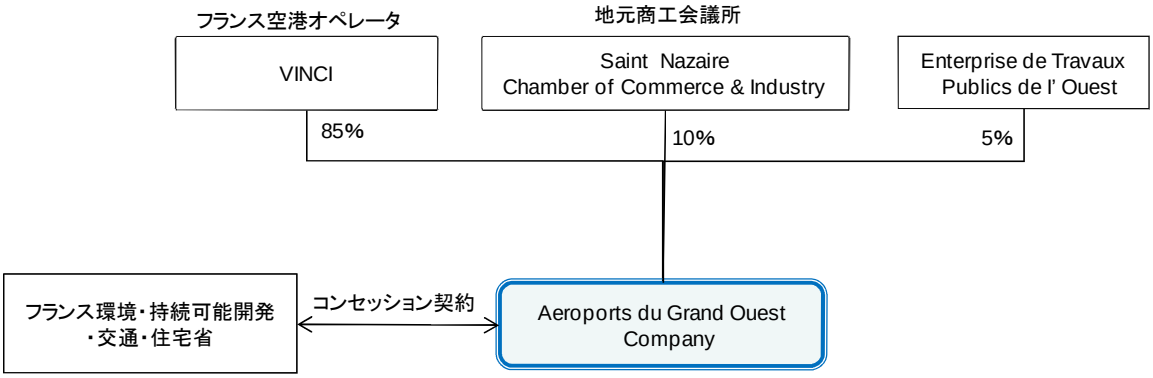
発注者：　フランス環境・持続可能開発・交通・住宅省
運営権者：　Aeroports du Grand Ouest Company
事業期間：　2011 年 1 月から 2065 年 12 月（55 年間）
必要投資額：5.8 億ユーロ

図表 125　主な事業条件

運営権者の業務範囲	既存のナント・アトランティック空港及びサン・ナゼール・モントワール空港の運営と、新空港ノートルダム・デ・ランデ空港の整備・維持・運営
施設の所有権	運営権者に提供される資産は、以下に区分される。 ・返還資産…発注者が提供した資産、及び運営権者によって運営権資金を財源として調達された資産は全て事業終了時に発注者に返還する ・再取得資産…運営権者によって運営権以外の資金を財源として調達された資産は、発注者の判断により取得する権利を有する ・保有資産…上記以外の資産は運営権者によって自由に譲渡可能である
運営権者の収入	運営に係る収入として、以下の収受が認められている。 ・輸送法及び民間航空法に定める使用料 ・関連する公租公課 ・契約に規定される業務の提供に伴い発生する使用料 ・コンセッション区域における使用又は占有にかかる使用料
運営権対価	※図表 127 参照
途中解除の扱い	民間航空大臣と運営権者の同意により、如何なる時でもコンセッション契約を終了することができる
その他の条件	—

出所：ノートルダム・デ・ランデ空港コンセッション契約書

図表 126　事業開始時のコーポレートストラクチャー



3）運営権対価

運営権者である Aeroports du Grand Ouest は、事業開始時に一括での運営権の支払は行わず、契約条件に規定されている料金体系に基づき毎期対価の支払いを行っている（図表 127）。なお、下記に基づいて支払われた実績額については公表されていない。

図表 127　運営権対価の算定方法

<table>
<tr><td rowspan="2">①土地の占有料</td><td>固定料</td><td>・当初：ヘクタール当たり６ユーロ
・以降：建設コストに関する年度別の指標に基づいて決定</td></tr>
<tr><td>売上連動</td><td><table><tr><th>前年度総売上実績</th><th>料率</th></tr><tr><td>7 50 万ユーロ 未満</td><td>0,10 %</td></tr><tr><td>7 50～1,500 万ユーロ</td><td>0,15 %</td></tr><tr><td>1.500 ～2,250 万ユーロ</td><td>0,20 %</td></tr><tr><td>2,250 万ユーロ 以上</td><td>0,25 %</td></tr></table></td></tr>
<tr><td rowspan="3">②売上連動</td><td>投資への還元分</td><td>・当初計画の EBITDA を上回った場合には、以下に応じて利益を分配する（総額の上限値設定あり）。<table><tr><th>年数</th><th>営業利益に乗じる料率</th></tr><tr><td>供用開始後4年間</td><td>10%</td></tr><tr><td>5～10 年</td><td>40%</td></tr><tr><td>11～15 年</td><td>50%</td></tr><tr><td>16 年以降</td><td>60%</td></tr></table>※当該料金は、周辺交通のインフラ整備等に充てられる。</td></tr>
<tr><td>新空港における免税品売上げの一部</td><td>・年間売上の 5%</td></tr>
<tr><td>旧空港における免税品売上の一部</td><td>・年間売上の 8.5%</td></tr>
</table>

4）最近の動向

既に就航している国際線 68 都市に加えて、2011 年からプラハ、デュッセルドルフ、ブリュッセルの新規路線が就航するなど欧州路線の強化を図っている。

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　発行

委託者　北海道　建設部空港港湾局空港活性化推進室

受託者　「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」
受託コンソーシアム
代表者　プライスウォーターハウスクーパース株式会社
構成員　株式会社アイティ・コミュニケーションズ

本報告書は、平成 24 年 7 月 9 日付の業務委託契約書に基づき作成したもので、第三者が利用することを意図して作成されたものではありません。
本コンソーシアムは、本業務以外の目的のために第三者に本報告書が開示されるまたは本報告書が利用される場合、いかなる契約上またはその他の責任を負いません。
本コンソーシアムの作業は、本報告書に記載された特定の手続や分析に限定されており、業務委託契約終了日までに入手した情報にのみ基づいて実施しております。従って、当該日付以降に環境や状況の変化があったとしても、本報告書に記載されている内容には反映されておりません。
本コンソーシアムのうちプライスウォーターハウスクーパース株式会社の業務は日本公認会計士協会その他会計基準委員会によって制定された基準に従って監査、レビュー、証明、その他の保証をしたものではありません。