

国内空港民営化の動向と課題

～英国のヒースロー空港民営化との比較から～

日本交通政策研究会 講演会

2018年1月31日

文教大学国際学部 小島克巳

kkojima@shonan.bunkyo.ac.jp

本日の報告内容



1. BAAの民営化と最近の動向
2. ヒースロー空港第3滑走路建設をめぐる議論
3. わが国の空港民営化の経緯
4. わが国の空港民営化の動向と現状
5. わが国の空港民営化の課題

BAA(現 Heathrow Airport Holdings Ltd.)について

- ロンドン・ヒースロー空港の保有・運営会社
 - 2006年Ferrovial買収時は7空港を保有
- 現在の株主構成

株主構成	出資比率
Ferrovial S.A.	25.00%
Qatar Holding LLC	20.00%
Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ)	12.62%
the Singapore Investor GIC Special Investments (GIC SI)	11.20%
Alinda Capital Partners	11.18%
China Investment Corporation	10.00%
Universities Superannuation Scheme (USS)	10.00%

BAA保有空港(2006年当時)



BAAの歴史①

- 1965年 **BAA (British Airports Authority) 設立**
- 1966年 ヒースロー、ガトウィック、スタンステッド、プレストウィック空港の所有・運営開始
- 1971年 エディンバラ空港を政府から承継
- 1975年 アバディーン空港を政府から、グラスゴー空港をグラスゴー市から承継
- 1985年 空港政策白書 (Airports Policy White Paper) → BAAの民営化方針
- 1986年 1986年空港法 → BAAの資産、債権債務をBAA plc (public limited company) に承継することを規定
- 1987年 **英国政府がBAA plcの普通株5億株を市場に放出 → 民営化**

BAAの歴史②

1990年 サウザンプトン空港買収

1992年 プレストウィック空港売却

2006年 Ferrovial社(スペイン建設大手)による買収 → 上場廃止

2009年 ガトウィック空港売却(競争委員会の勧告による)

2012年 エディンバラ空港売却(競争委員会の勧告による)

2012年 Heathrow Airport Holdings Ltd. (HAH)に社名変更

2013年 スタンステッド空港売却(競争委員会の勧告による)

2014年 アバディーン、グラスゴー、サウサンプトン空港売却(経営判断)

空港の民営化の形態

民営化形態	内容	該当空港
① 株式公開 (share flotation, IPO)	株式上場による政府持分の売却	BAA、欧州、中国、東南アジア等
② トレード・セール (trade sale)	空港の一部もしくは全てをトレードパートナーやコンソーシアムに売却	欧州、豪州等
③ コンセッション (concession)	一定期間(一般的には20~30年間)における空港経営権の買い取り、または空港のリース	日本、中南米、インド等
④ プロジェクト・ファイナンス型 (project finance privatization)	民間企業が空港や空港施設を建設して経営し、一定期間の後に所有権が政府に戻る方式	欧米、インド等
⑤ 経営委託 (management contract)	政府が空港を所有するが、毎日の空港の経営責任を契約者である民間企業が負う	欧州、米国等

(出所) Graham (2011)

BAA民営化の目的

- 公的部門の規模縮小
- 従業員の株式保有を通じた経営参加
- 経営の自由度の確保
- 効率性と顧客対応の向上
- 非航空事業の拡大

さらに

- 中央政府の財政収入の増加
- 公的企業であるBAAに対する財政支出の削減
- 株式公開に当たって小規模投資家を優遇することによる選挙対策

民営化後の政府の関与

① プライスキャップ制の導入

- ロンドンのヒースロー(LHR)、ガトウィック(LGW)、スタンステッド(STN)の3空港の航空系収入についてプライスキャップ制を導入 → 独占的な地位の濫用を防止
- RPI(物価上昇率) - X%(生産性向上見込分)
- X値は独占・合併委員会(後の競争委員会、現 競争・市場庁)が5年ごとに見直し

<プライスキャップのX値>

	88-92	93-94	95	96-97	98-02	03-07	08-13	14-19
LHR	-1.0%	-8.0%	-4.0%	-1.0%	-3.0%	6.5%	7.5%	-1.5%
LGW	-1.0%	-8.0%	-4.0%	-1.0%	-3.0%	0%	2.0%	-1.5%
STN	-1.0%	0%	0%	0%	-1.0%	0%	1.75%	規制撤廃

(出所)伊藤(2000)、Civil Aviation Authority(2014)等より作成

民営化後の政府の関与

② 黄金株の設定

- BAAによる空港施設の売却等の際し、政府が拒否権を発動できるように黄金株1株を政府が保有
- BAAの黄金株はEC条約に違反との判断 → 黄金株の消却(2003年)
- 2006年 Ferrovial社による買収(TOB)へ → 上場廃止

③ 発着枠の規制

- 発着容量、発着枠配分方法についての規制・スキームを国が制定
- 実際の配分は、空港管理者が指定する調整担当者(airport coordinator)が実施

民営化後の状況

① 財政収入の増加

- 株式公開による政府の収入増

② 非航空系収入の増大

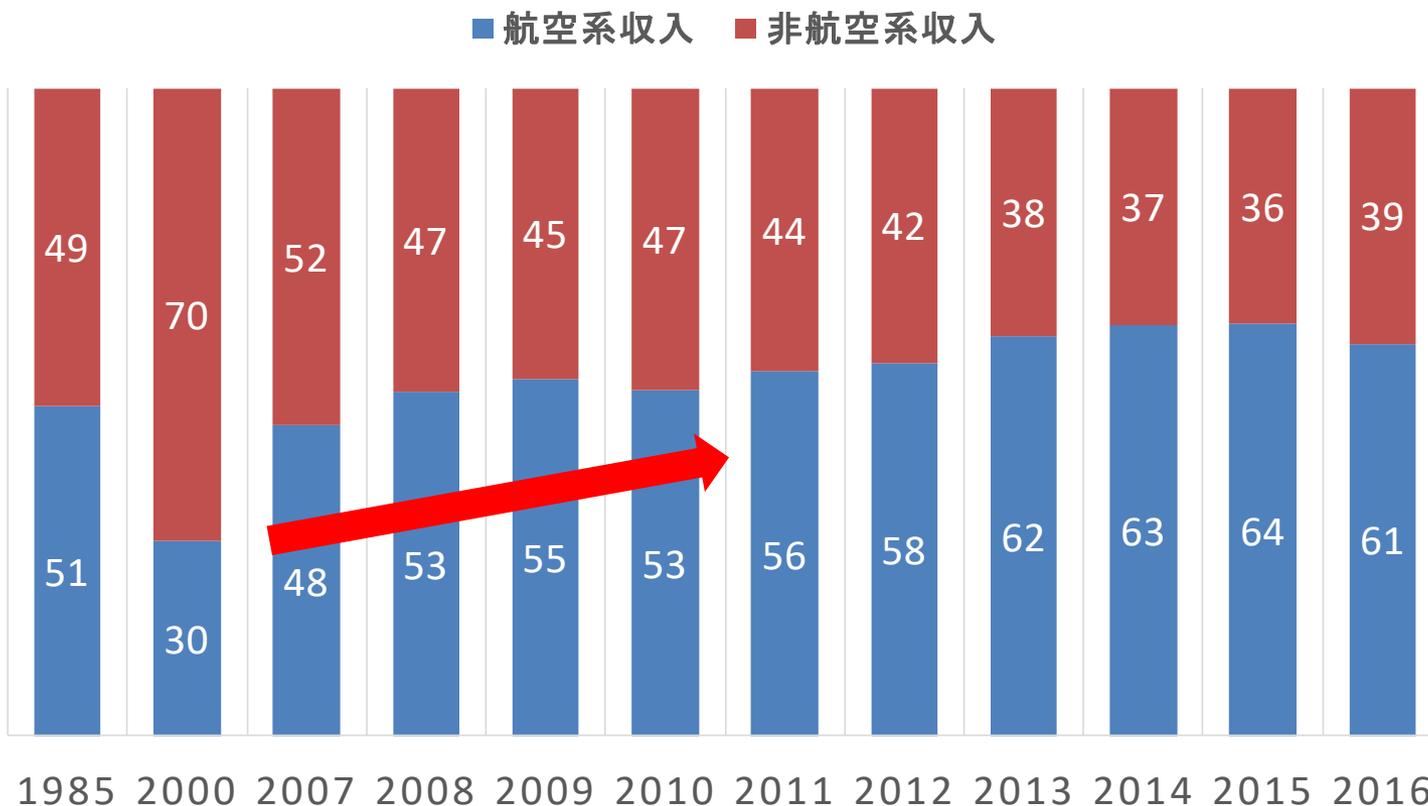
- ショッピングモールを空港内に展開するなど、非航空系収入の増大に成功
- 非航空系収入を原資に着陸料等の空港使用料の引き下げを実施

③ 着陸料の引き下げ

- ヒースロー空港の国際線旅客1人当たりの着陸料は世界的に見て低い水準
- 航空会社は多大な利益を享受？

航空系収入と非航空系収入 (BAA)

近年、航空系収入の割合が急速に増加
→ 旅客数の増加と着陸料値上げの効果



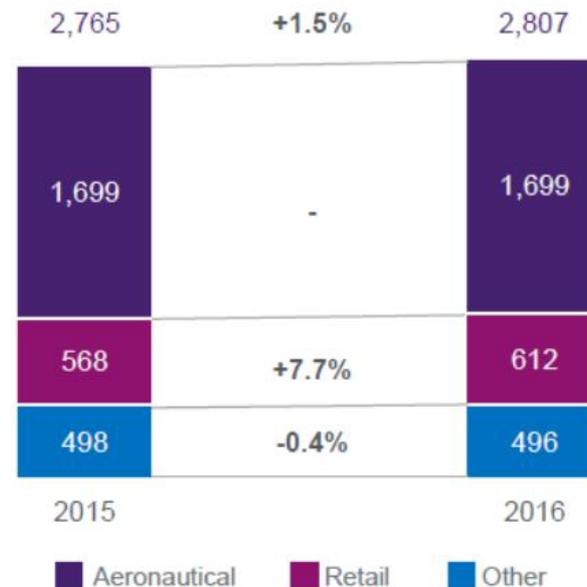
出所: Ferrovial社のAnnual Reportより作成

航空系収入と非航空系収入

Revenues driven by continued strong retail growth

- Flat aeronautical revenue
 - +ve: traffic growth; revenue concentration
 - -ve: lower tariff (RPI-1.5% formula); non-recurrence of K factor boost in 2015; lower capital expenditure
- Acceleration in retail income growth
 - strongest growth in recent years
 - sterling depreciation boosted H2, particularly duty and tax-free and airside specialist shops
 - T5 luxury retail redevelopment continues to deliver growth; similar initiative just completed in T4
 - car parking continues to grow
 - delivered over £200 million of £300 million Q6 incremental revenue target

Analysis of revenue (£m)



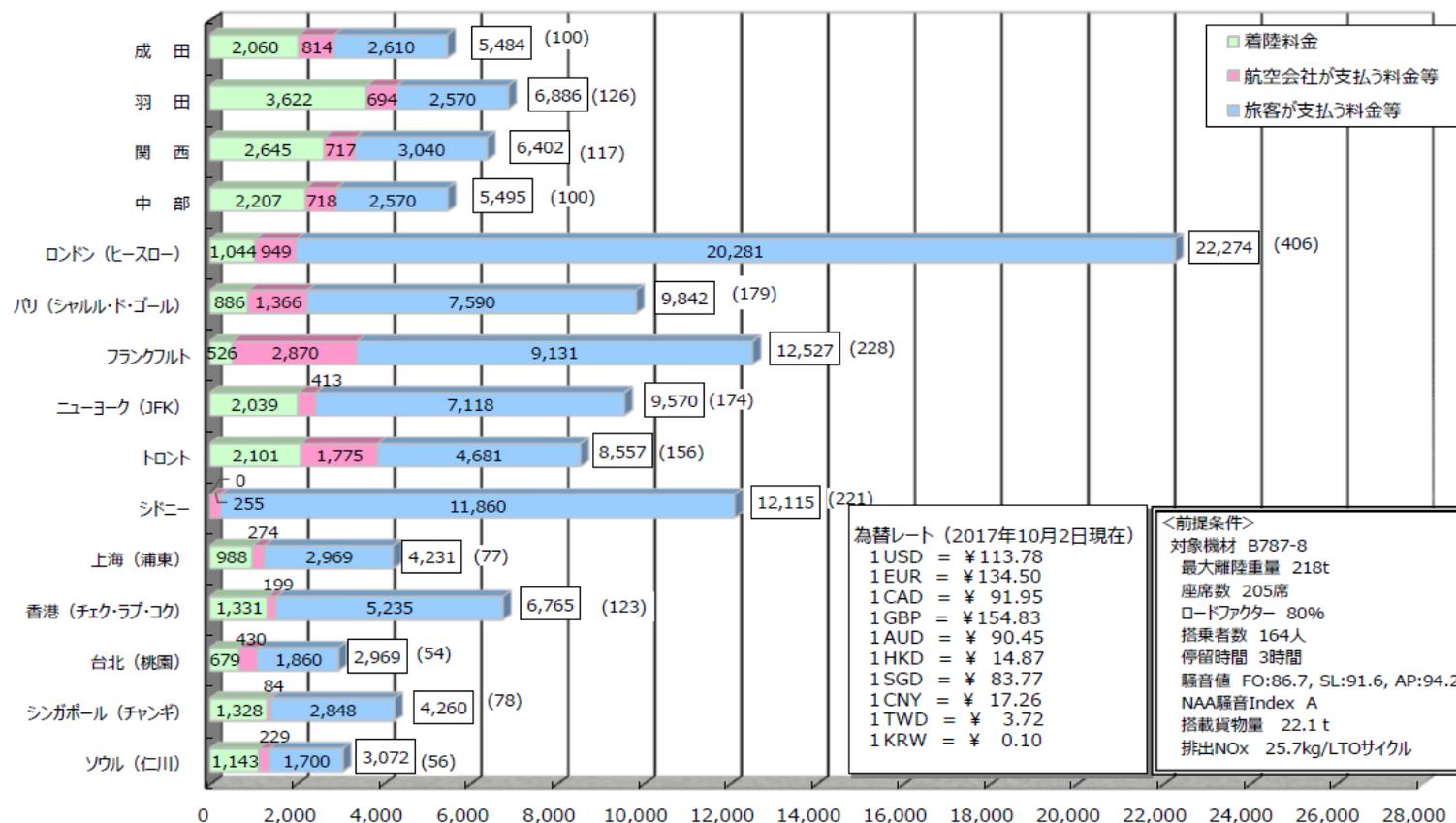
Per passenger (£)	2015	2016	Change
Aeronautical revenue	22.67	22.45	-1.0%
Retail revenue	7.58	8.09	6.7%

出所: HAH資料

世界主要空港の空港利用料金比較

-国際線：旅客1人当たり-

【2017年10月2日更新】
(単位：円)



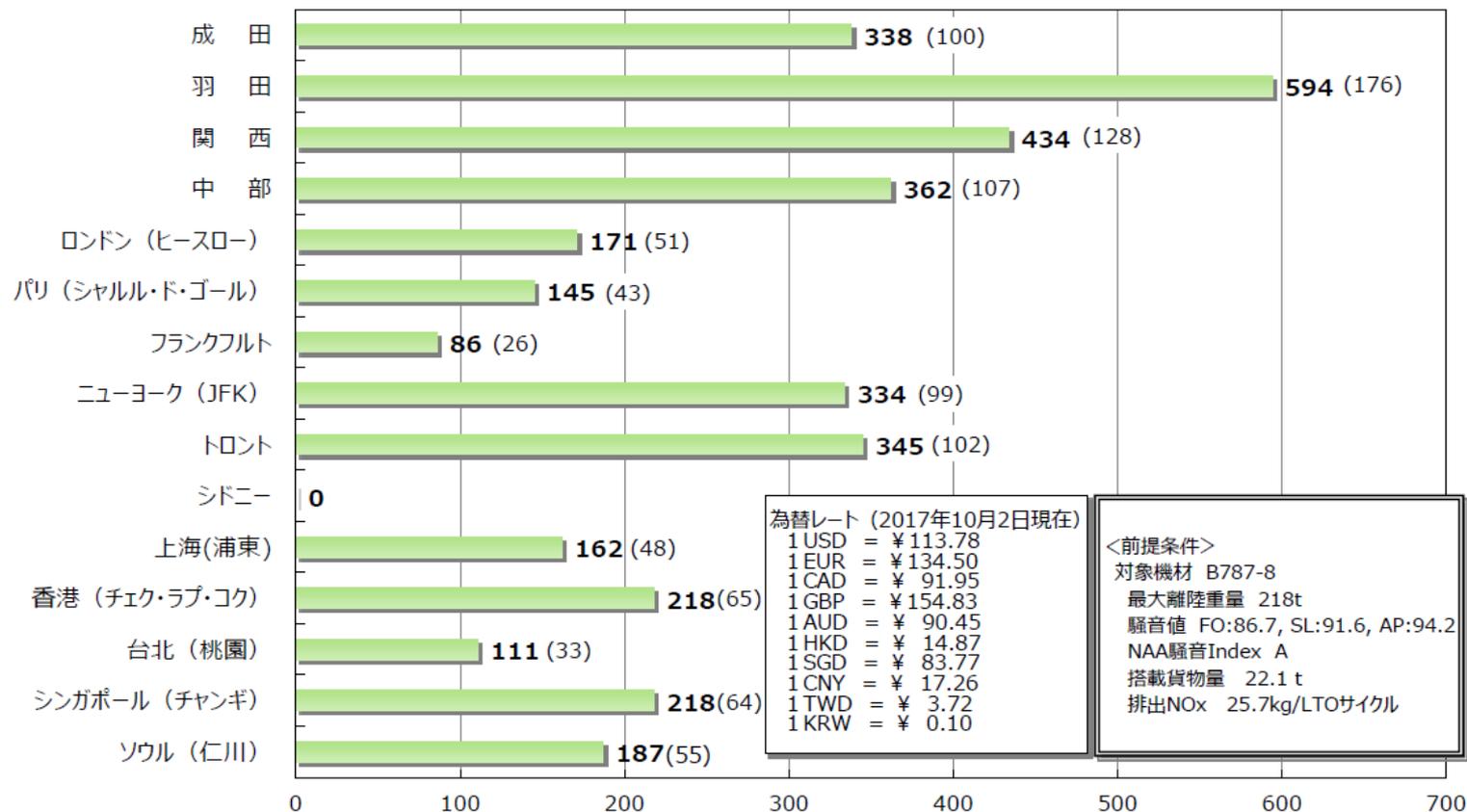
*出典：IATA Aviation Charges Intelligence Center及び各空港発行の料金表
()内は成田を100とした場合の料金水準

世界主要空港の着陸料比較

-国際線：航空機1回あたり-

【2017年10月2日更新】

〔単位：千円〕



*出典：IATA Aviation Charges Intelligence Center及び各空港発行の料金表
 ()内は成田を100とした場合の料金水準

Ferrovial社によるBAAの買収(2006年)

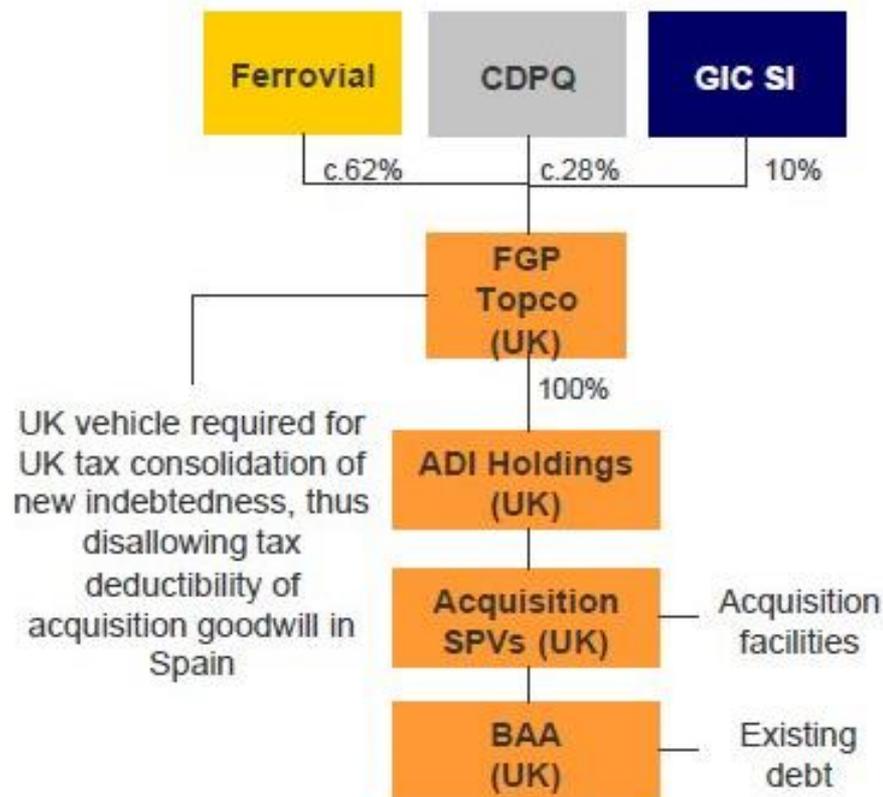
- スペインの多国籍企業、交通インフラへの世界的な民間投資会社
- 主要事業・・・インフラサービス、有料道路、建設、空港
- 米国、カナダ、欧州などの幹線道路、ロンドンのヒースロー空港などを運営

ferrovial

BAA 

 cintra

Consortium Structure and Acquisition Vehicles



Terms of Acquisition

- 935p per share + 15.25p per share dividend
- BAA's Board recommended the Offer
- Squeeze-out of the Company [De-listed on August 15, 2006]

Key Terms of Shareholder's Agreement

- Ferrovial appoints the majority of BAA's Board members
- Lock-in period of 18 months
- Re-listing, if any, not before 5 years

コンソーシアム各社(2006年買収時)

Ferrovial
ferrovial

出資割合:62%
所在地:スペイン

投資家であるとともに事業
運営も行う

欧州におけるトップクラスの
建設、運営サービス、インフ
ラ資産所有会社

CDPQ



Caisse de dépôt et placement
du Québec

出資割合:28%
所在地:カナダ

公的・私的年金等のファンド
を管理する金融機関

アテネ空港、デュッセルドル
フ空港、ハンブルク空港、シ
ドニー空港の少数持分を有
する

GIC SI



出資割合:10%
所在地:シンガポール

プライベート・エクイティ、ベ
ンチャー企業投資、インフラ
資産への投資を世界的に
行う、GIC(シンガポール政
府の投資会社)の一部門

世界有数のプライベート・エ
クイティの投資家に成長

Transaction Size and Available Financing

ADI Sources and Uses

Indicative Sources & Uses of Funds for the Offers			
Source	(£m)	Uses	(£m)
Consortium equity	4,271	Purchase of Shares	10,111
GIC PIK Notes	373	Purchase of Convertibles	1,334
Toggle Facility	600	Purchase of Options	307
Senior Acquisition Facilities	4,720	Transaction Costs ⁽¹⁾	212
Subordinated Facilities	2,000		
Total Sources	11,964	Total Uses	11,964

All in costs \cong 8%

Conditions of Acquisition Financing

- Senior acquisition facilities: 5 year tenor, 100bp spread over LIBOR
- Subordinated facilities: 5 year tenor, 325-425bp spread over LIBOR
- Toggle facility: 12% interest in initial 7 years, interest payable in cash or capitalised
- PIK Notes: 13% interest in initial 7 years, interest payable in cash or capitalised

(1) Excluding re-financing fees.

(2) Adjusted BAA debt is reported BAA net debt as of 31 March 2006, adjusted for final dividend, conversion of convertibles and proceeds from options.

(3) 1.45x €/GBP applied.

Enterprise Value



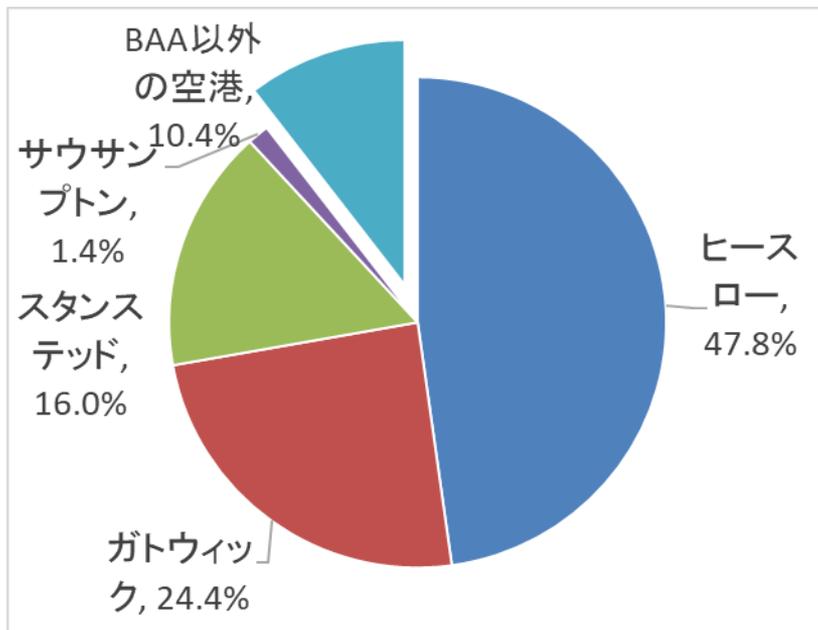
買収後のBAAの経営環境の変化

① 競争委員会による3空港（ガトウィック・エディンバラ・スタンステッド）の売却勧告（2009）

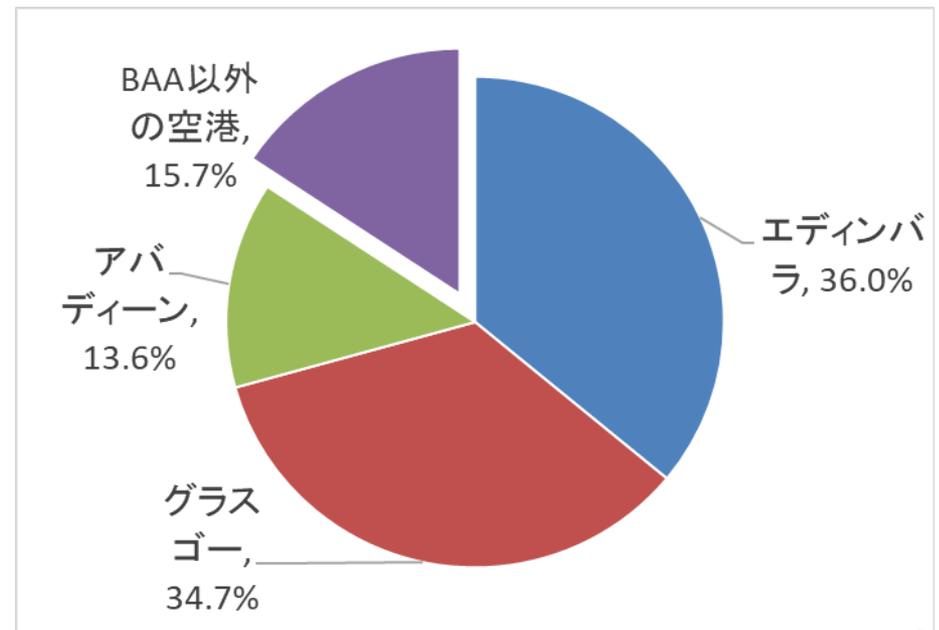
- 独占力抑止、空港間の競争促進、容量不足問題が根底

＜BAA空港と非BAA空港の旅客数シェア（2008年）＞

イングランド南東部



スコットランド



買収後のBAAの経営環境の変化

- ② BAA株式の一部売却 → 投資ポートフォリオの構造改善の一環(負債圧縮)

株主構成	出資比率 (現在)	出資比率 (2006年)
Ferrovial S.A.	25.00%	62%
Qatar Holding LLC	20.00%	
Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ)	12.62%	28%
the Singapore Investor GIC Special Investments (GIC SI)	11.20%	10%
Alinda Capital Partners	11.18%	
China Investment Corporation	10.00%	
Universities Superannuation Scheme (USS)	10.00%	

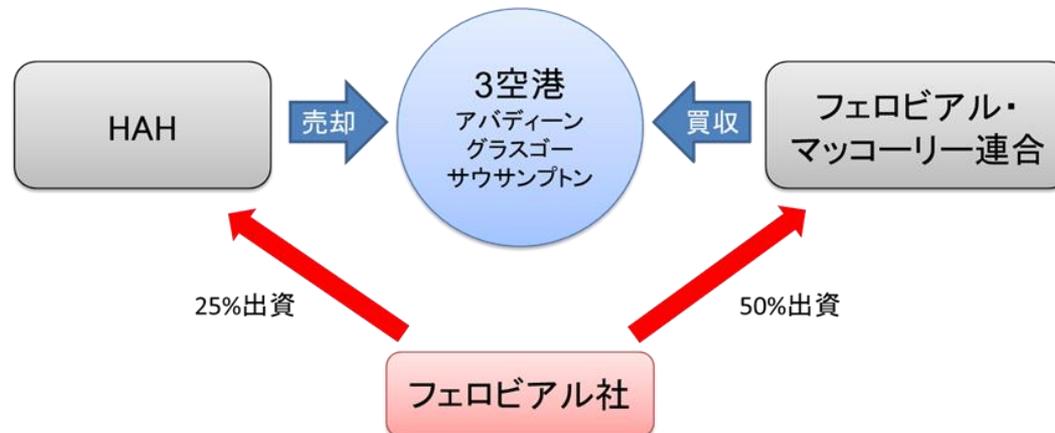
買収後のBAAの経営環境の変化

③ 保有する地方3空港のさらなる売却(2014年末)

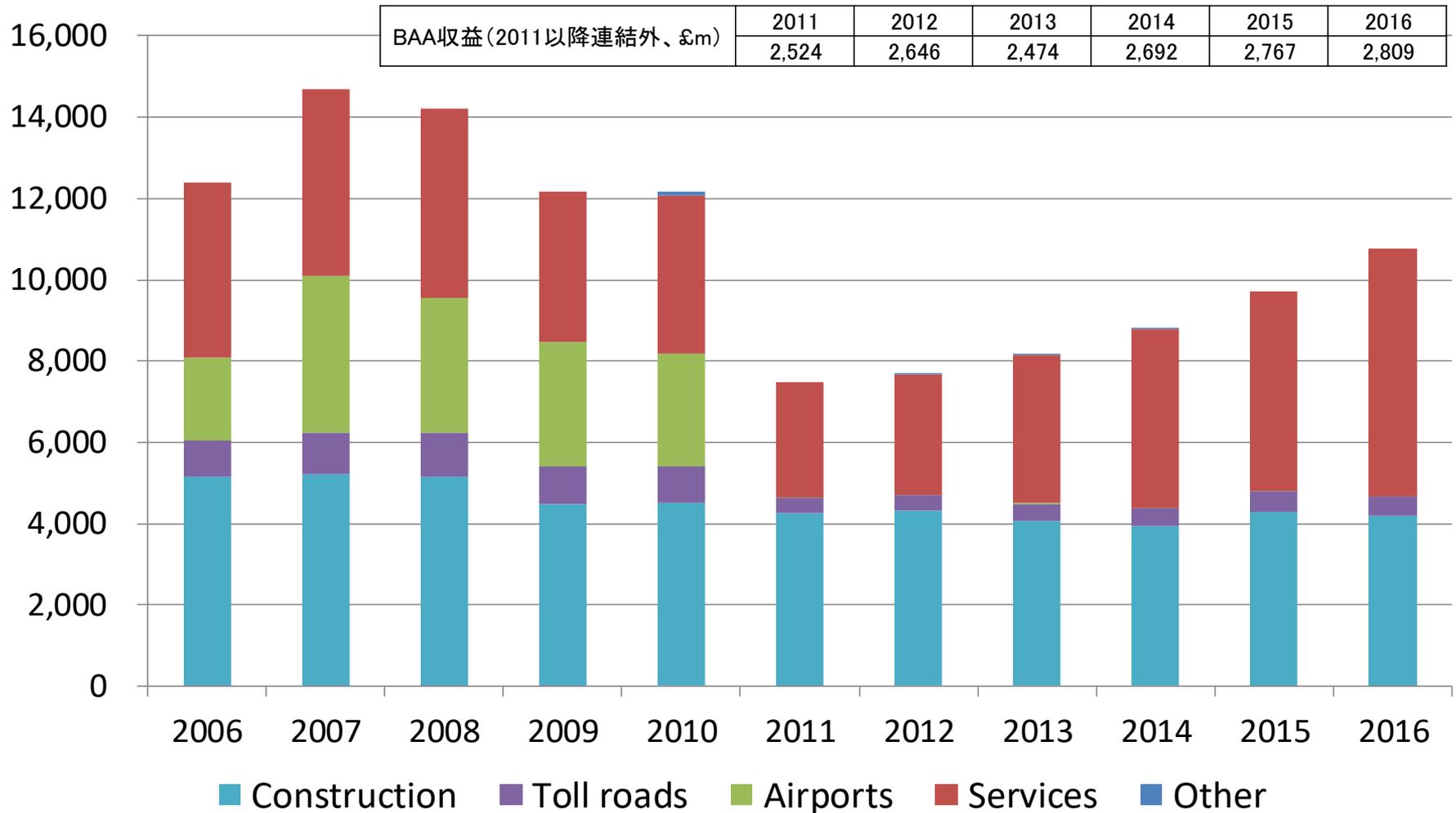
- アバディーン、グラスゴー、サウサンプトンの各空港を売却 → 運営空港はヒースロー1空港のみに

(背景)

- 2014年度以降の厳しいプライス・キャップ規制
- スペイン国内の建設業の不振
- 空港経営の規制リスクの削減

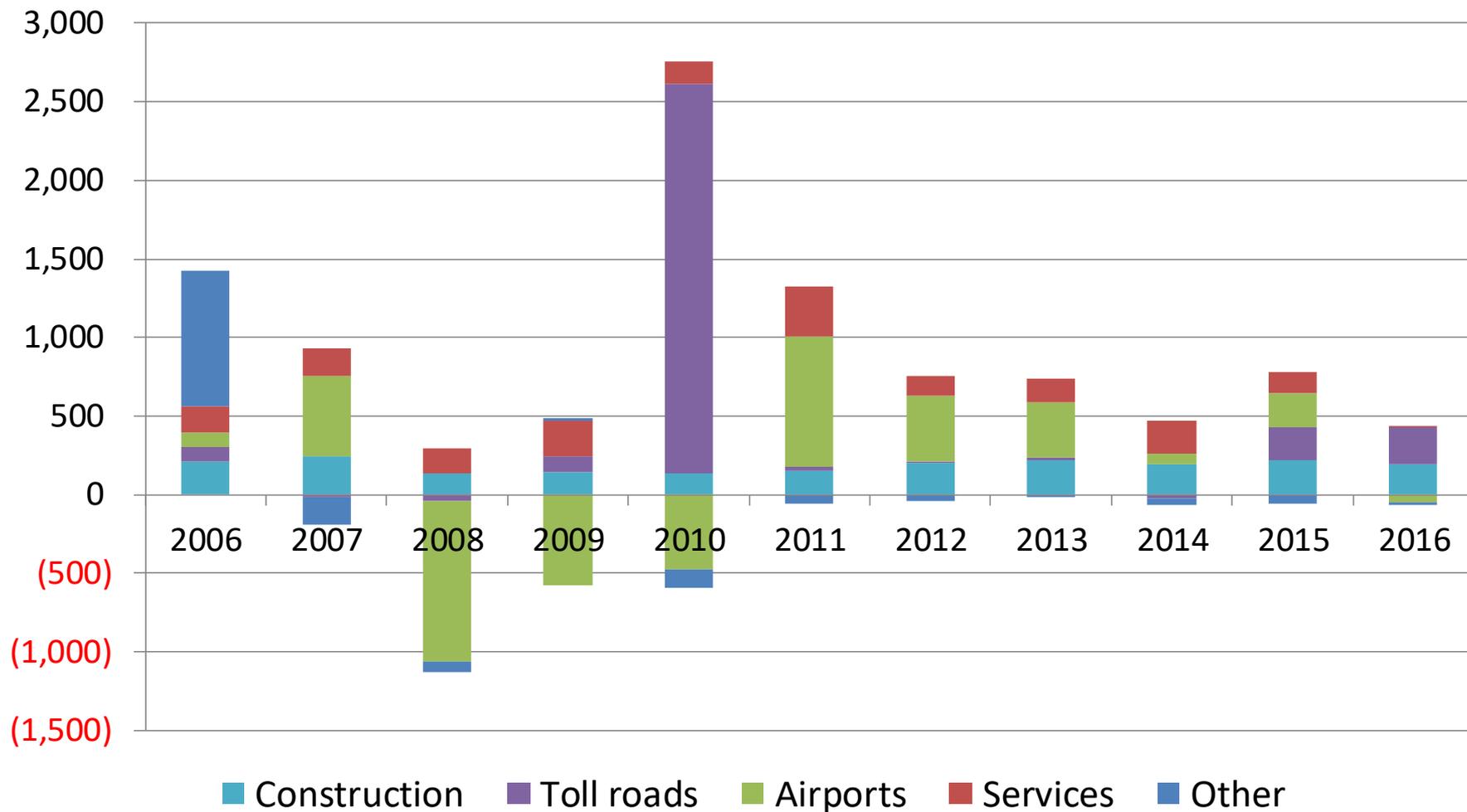


Ferrovial社の経営状況① 部門別収益(€m)



出所: Ferrovial社のAnnual Reportより作成

3. Ferrovial社の経営状況② 部門別純利益(€m)



出所: Ferrovial社のAnnual Reportより作成

本日の報告内容



1. BAAの民営化と最近の動向
2. ヒースロー空港第3滑走路建設をめぐる議論
3. わが国の空港民営化の経緯
4. わが国の空港民営化の動向と現状
5. わが国の空港民営化の課題

ヒースロー空港の拡張の必要性

<現状>

- 滑走路2本での運用が限界に達しつつある
- 欧州の他の国際ハブ空港との競争

<空港拡張の必要性の論拠> (Airports Commission (2015)、DfT(2016))

- ① 経済成長や雇用創出といった英国経済の繁栄にとって空港拡張が必要
- ② 空港間競争への対応、現状のままでは2040年までにすべてのロンドンの空港容量は満杯に

空港委員会による3つの空港拡張案の検討

① 北西滑走路(第3滑走路)増設案 ※確定案

- ヒースロー空港運営会社(HAH)が提案
- 既存の北滑走路の北西側に3,500mの新滑走路を増設
- 整備費用は176億ポンド(民間資金)



空港委員会による3つの空港拡張案の検討

② 北滑走路西側延伸案

- Heathrow Hub Limitedが提案
- 既存の北滑走路を西側に延伸し6,650mの滑走路とする案
- 整備費用は144億ポンド(民間資金)

(出所) Heathrow Hub Limited HP



空港委員会による3つの空港拡張案の検討

③ ガトウィック空港の第2滑走路増設案

- ガトウィック空港運営会社Gatwick Airport Limitedが提案
- 既存の滑走路の南側に並行して3,000mの新滑走路を建設
- 整備費用は71億ポンド(民間資金)



空港委員会による3つの空港拡張案の検討

- これら3案の検討の結果、空港委員会はその最終報告書において①の「ヒースロー空港の北西滑走路増設案」が最善であると結論づけた。(Airports Commission (2015))

<空港拡張案3案の比較>

	総費用	移転戸数	年間発着枠増
① ヒースロー第3滑走路	176億ポンド	783戸	+26万回
② ヒースロー滑走路延長	144億ポンド	242戸	+22万回
③ ガトウィック第2滑走路	71億ポンド	167戸	+28万回

本日の報告内容



1. BAAの民営化と最近の動向
2. ヒースロー空港第3滑走路建設をめぐる議論
3. わが国の空港民営化の経緯
4. わが国の空港民営化の動向と現状
5. わが国の空港民営化の課題

わが国の空港民営化をめぐる経緯

(1) 国土交通省成長戦略会議「国土交通省成長戦略」(2010年5月)

- 戦略1: 日本の空を世界へ、アジアへ開く(徹底的なオープンスカイの推進)
- 戦略2: 首都圏の都市間競争力アップにつながる羽田・成田強化
- 戦略3: 「民間の知恵と資金」を活用した空港経営の抜本的効率化
- 戦略4: バランスシート改善による関空の積極的強化
- 戦略5: 真に必要な航空ネットワークの維持
- 戦略6: LCC 参入促進による利用者メリット拡大

わが国の空港民営化をめぐる経緯

(2) 国土交通省「空港運営のあり方に関する検討会」(2010年12月～2011年7月)

- わが国の空港運営における基本的な問題として、**全国の国管理空港の一体運営**と、空港施設における**航空系事業と非航空系事業の運営主体の分離**を問題点として指摘
- このような問題意識を踏まえ、報告書において、2つの方向性とそれに対応するための4つの基本原則を提示

<2つの方向性>

① 真に魅力ある空港の実現

- 航空ネットワーク拡大とインバウンド増大を共通目標とする空港・地域がWin-Winとなる環境を整備
- 地域の雇用拡大・経済活性化
- 空港利用料金負担の低減、我が国航空会社の国際競争力強化、利用者利便性の向上への期待

② 国民負担の軽減

- 着陸料等の利用者負担の低廉化
- 航空系事業と非航空系事業の経営一体化、航空系事業に係る利用料金設定の機動性や柔軟性の拡大、民間の知恵と資金の活用、空港間の競争環境の醸成
- 空港経営の徹底的な効率化

<4つの基本原則>

① 航空系事業と非航空系事業の経営一体化の推進

- 我が国特有の経営形態である航空系事業と非航空系事業の分離を是正し、世界標準の空港経営が実現できるようにすることが極めて重要な出発点

② 民間の知恵と資金の導入とプロの経営者による空港経営の実現

- 土地の所有権は国に残し、改正PFI法に基づき、航空系事業と非航空系事業を一体的に運営する権利(公共施設等運営権)を民間の空港運営主体へ付与する「コンセッション＝運営委託」方式を主たる手法として想定

<4つの基本原則>

③ 空港経営に関する意見の公募と地域の視点の取り込み

- 新たな空港運営主体の募集に先立ち、空港運営を希望する投資家や民間事業者から幅広く意見を募集するマーケット・サウンディングのプロセスを組み込むことが適当

④ プロセス推進のための民間の専門的知識・経験の活用

- 土地の所有権を持ち続ける国が中心となりつつも、民間の専門的知識・経験を積極的に活用するとともに、そのノウハウを共有・蓄積できる体制を構築する必要

わが国の空港民営化をめぐる経緯

(3) 民活空港運営法(民間の能力を活用した国管理空港等の運営等に関する法律)の施行(2013年7月)

- 民間企業が空港全体の経営を行うための法的な枠組みの整備
 - 民活空港運営法にもとづき、国土交通省は同年10月に「民間の能力を活用した国管理空港等の運営等に関する基本方針」を決定
- ① 民間の能力を活用した国管理空港等の運営等の意義及び目標に関する事項
 - ② 国管理空港特定運営事業による国管理空港の運営等に関する基本的な事項
 - ③ 空港の運営等と空港機能施設等の運営等との連携に関する基本的な事項
 - ④ その他所要の事項

わが国の空港民営化をめぐる経緯

(4) 改正PFI法の施行(2011年6月)

- ①PFIの対象施設の拡大、②民間事業者による提案制度の導入、③公共施設等運営権制度の導入、④民間事業者への公務員の派遣等についての配慮、⑤民間資金等活用事業推進会議の創設
- 従来のPFI法「施設の利用料金は国・地方公共団体が決定」
- 改正PFI法「サービス内容・施設の利用料金を民間事業者が決定」
- 滑走路等の空港施設は国が保有したままで、民間企業が空港の事業運営権を購入し空港運営にあたることが可能に

空港民営化の動向

空港経営改革の概要

国管理空港等

民営空港運営法に基づき民間による一体経営を実現し、着陸料等の柔軟な設定等を通じた航空ネットワークの充実、内外の交流人口拡大等による地域活性化を図る。

民間委託手法

国が土地等の所有権を留保しつつ、民間に運営権を設定し、航空系事業と非航空系事業を一体経営

関西国際空港・伊丹空港

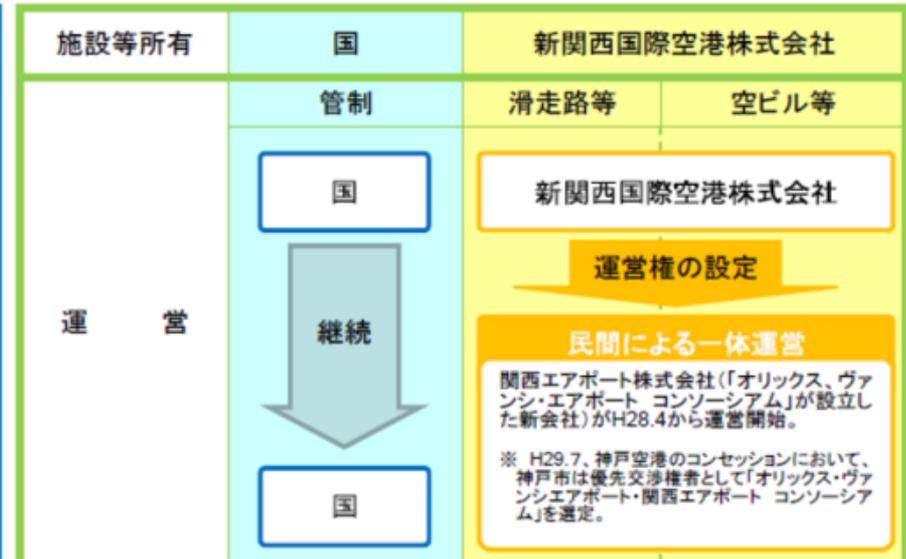
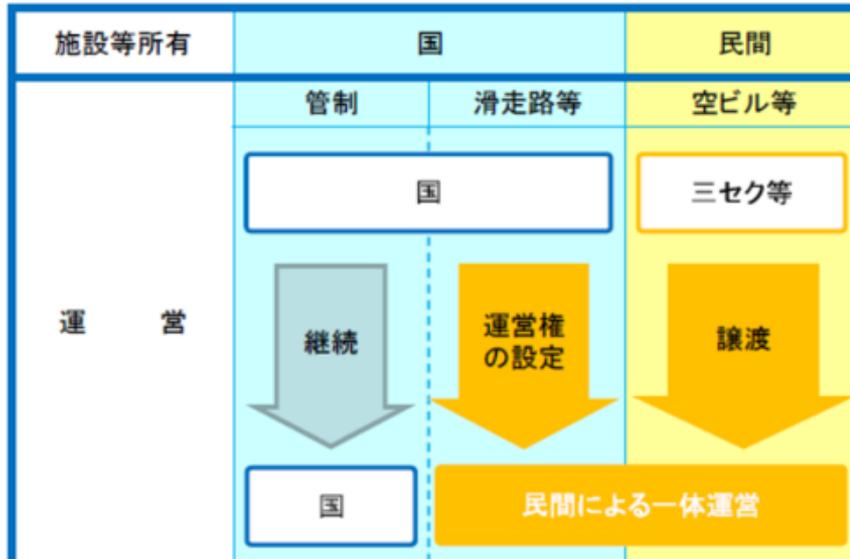
経営統合法に基づきコンセッションを実施することで、関空債務の早期・確実な返済を行い、関空の国際拠点空港としての再生・強化、関西全体の航空輸送需要の拡大を図る。

民間委託手法

新関西国際空港株式会社が土地等の所有権を留保しつつ、民間に運営権を設定し、航空系事業と非航空系事業を一体経営

(※) H24.7、新関西国際空港株式会社は、国管理空港であった伊丹空港についても経営統合し、関空との一体運用を開始

(※) 関空の土地については、新関西国際空港株式会社の子会社が保有

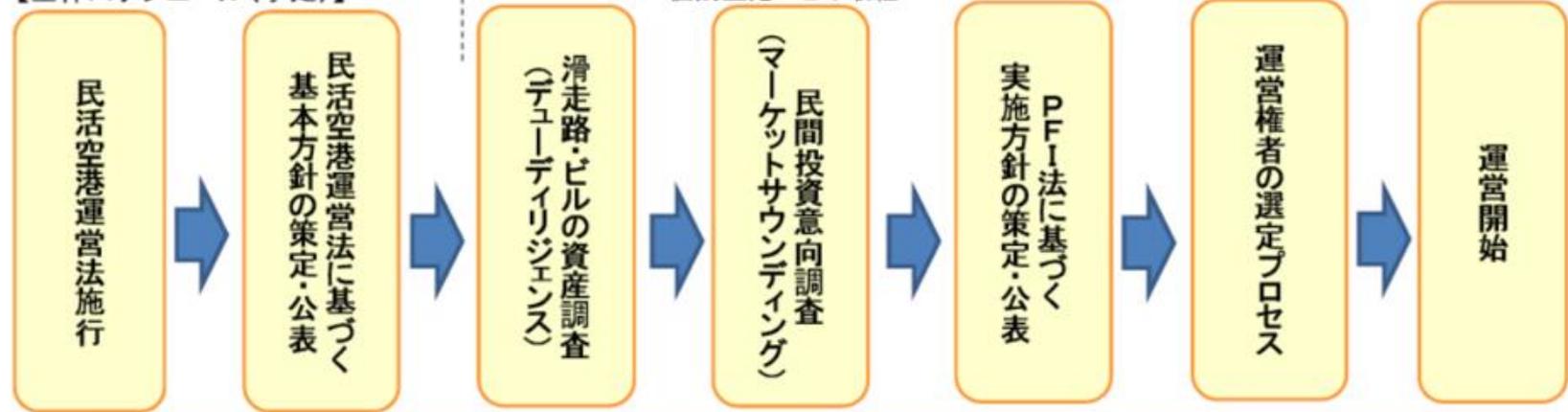


空港民営化の動向

空港運営の民間委託に関する検討状況

【全体スケジュール(予定)】

個別空港ごとの取組



仙台空港	H25	H25.11～	H26.4	H26.6～	H28.7～
高松空港	～H26	H27.10～	H28.7	H28.9～	H30.4～
福岡空港	～H27	H28.7～	H29.3	H29.5～	H31.4～
北海道内 7空港	～H28	H29.7～	H29	H30	H32～
熊本空港	H29.4～	H29.6～	H29	H30	H32～
広島空港	H29.4～	H29	H30	H31	H33～

※関西・伊丹空港(H28.4)、但馬空港(H27.1)では、運営の民間委託を開始

※神戸空港においては、H29.7に優先交渉権者を選定し、H30.4より運営の民間委託を開始予定

※静岡空港(地方管理空港)においても、手続き中

本日の報告内容



1. BAAの民営化と最近の動向
2. ヒースロー空港第3滑走路建設をめぐる議論
3. わが国の空港民営化の経緯
4. わが国の空港民営化の動向と現状
5. わが国の空港民営化の課題

空港民営化の動向

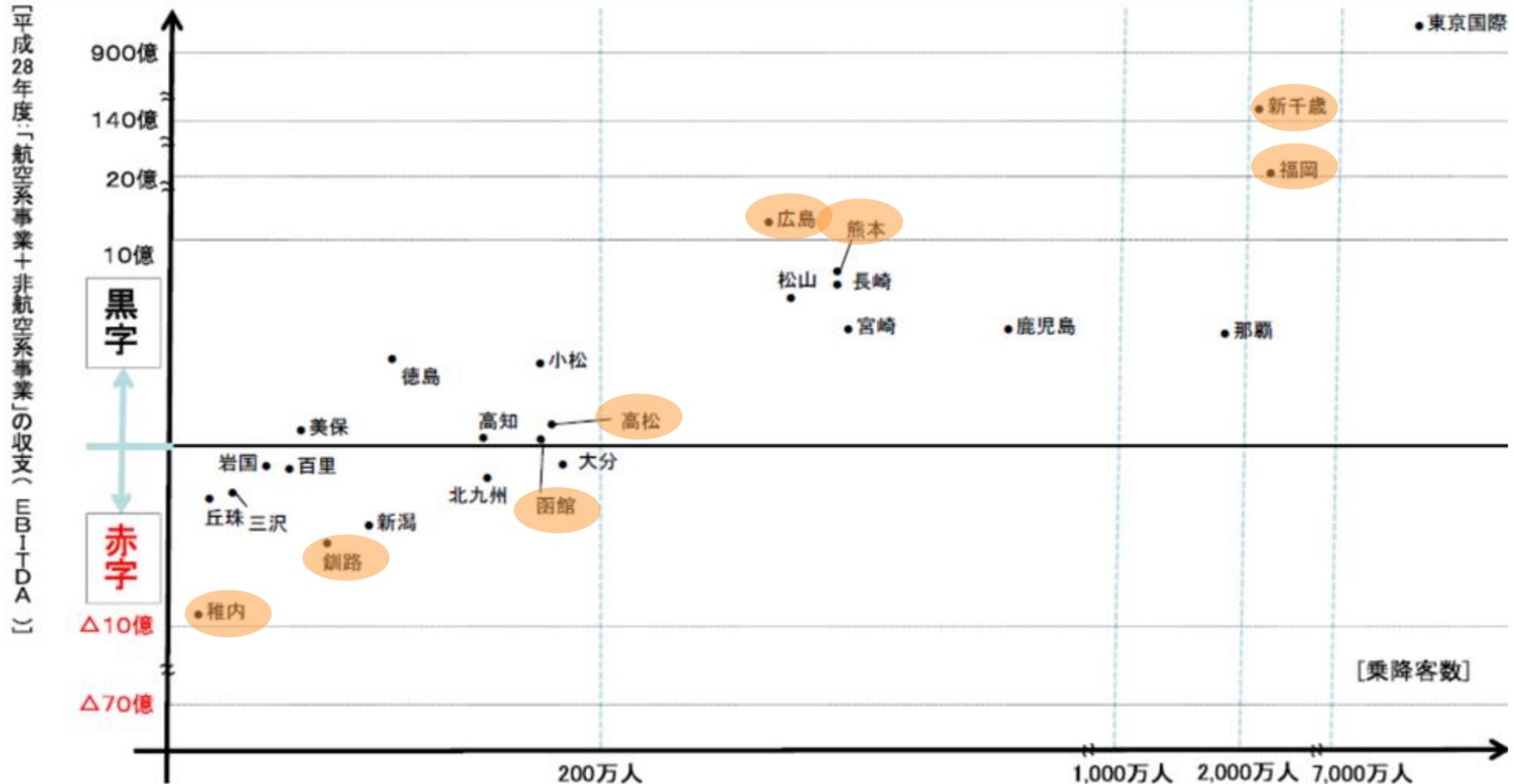
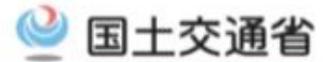
空港	空港種別	旅客数 (2016年度)	民営化時期	運営会社	出資比率	事業期間	運営権対価
関西・伊丹	会社	関西：2,572万人 伊丹：1,510万人	2016年4月	関西エアポート（株）	オリックス40%、 ヴァンシ・エアポート40% 他	44年	2.2兆円
仙台	国	316万人	2016年7月	仙台国際空港（株）	東京急行電鉄42%、前田建設工業30%、 豊田通商16%、東急不動産9% 他	30年 (最長65年)	22億円
高松	国	188万人	2018年4月	三菱地所グループ	三菱地所、大成建設、 パシフィックコンサルタンツ 他	15年 (最長50年)	50億円
神戸	地方	278万人	2018年4月	関西エアポート神戸（株）	関西エアポート100%	42年	191.4億円
福岡	国	2,232万人	2019年4月	18年5月に選定予定		30年 (最長35年)	最低入札価格 (1,610億円)
静岡	地方	62万人	2019年4月	18年3月に選定予定		20年 (最長45年)	
南紀白浜	地方	12万人	2019年4月	18年5月に選定予定		10年	無償譲渡 ^{※2}
道内7空港 ^{※1}	国 特定地方 地方	新千歳：2,155万人 函館：174万人 旭川：112万人	2020年度	19年6月に選定予定		30年 (最長35年)	
熊本	国	298万人	2020年4月	19年3月に選定予定		33年 (最長48年)	
広島	国	278万人	2021年4月	20年5月に選定予定		30年 (最長35年)	
但馬	その他	3万人	2015年1月	但馬空港ターミナル（株）	兵庫県、豊岡市、地元企業 (第三セクター)	5年	

※1 新千歳、稚内、釧路、函館、女満別、旭川、帯広の7空港

※2 さらに県による上限31億円（10年間）の運営経費の負担あり

空港民営化の動向

「航空系事業＋非航空系事業」の収支（EBITDA）と乗降客数について



※注1:「EBITDA: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (利払前税引前償却前営業利益) = 経常損益 + 支払利息 + 減価償却費」。各空港が1年間の営業を通じて得られるキャッシュフロー(実質的な利益水準)を表す指標であり、投資家等が企業分析をする際によく使用されるもののひとつ。平成23年度に開催された「空港運営のあり方に関する検討会」において経営状態を適切に把握するための資料として提案された指標。

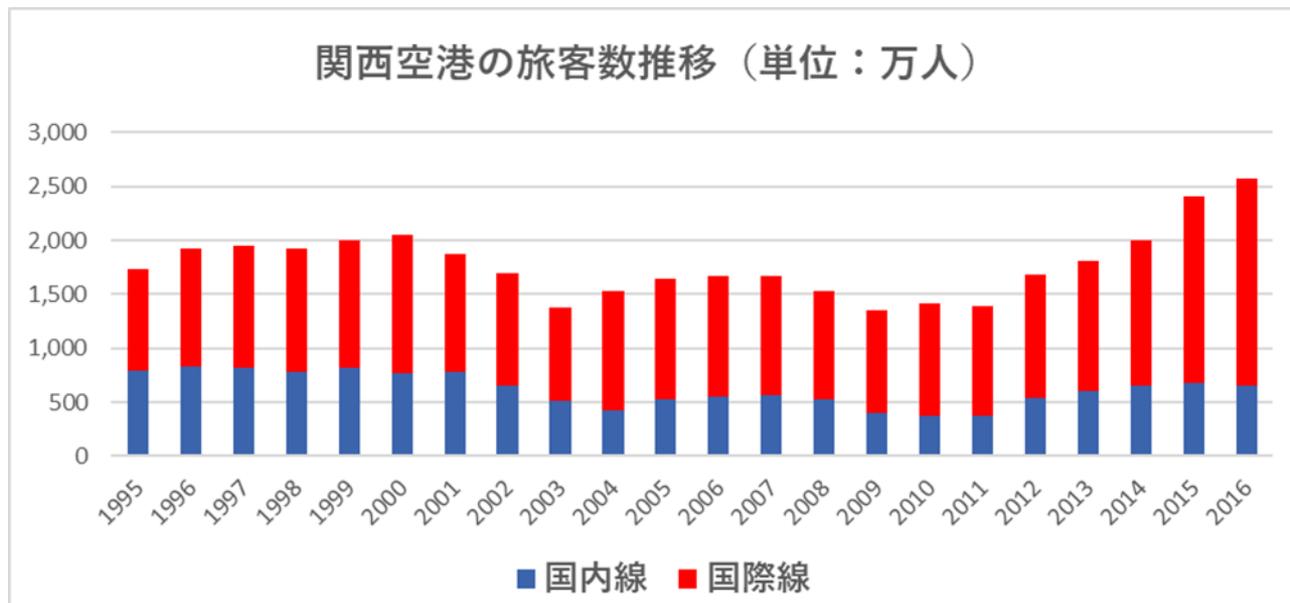
※注2: 航空系事業の収支は、空港整備に係る経費を費用及び純粋一般財源も含めた一般会計受入を収益に計上した損益に基づき算出し作成したもの。また、非航空系事業の収支は、空港関連事業(旅客、貨物ターミナルビル事業者及び駐車場事業者)の損益を単純合算したものを基礎として算出し作成したもの。

※注3: 八尾空港は前年度に引き続き乗降客数がゼロのため、記載していない。

民営化後の状況

(1) 関西エアポート(株)

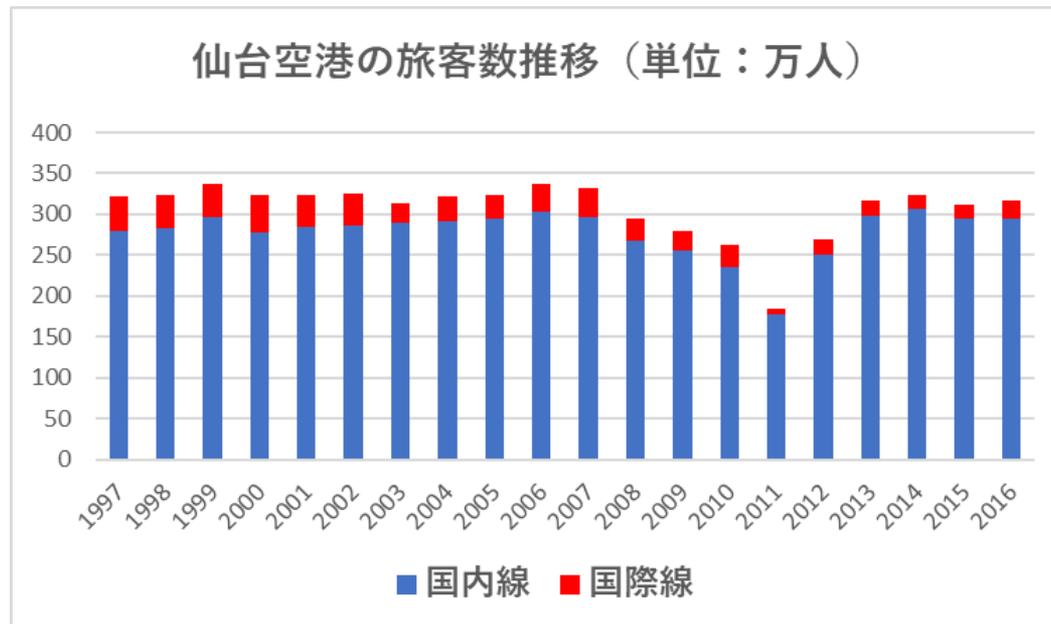
- 関西: 2406万人(2015年度) → 2572万人(2016年度)
- 伊丹: 1463万人(2015年度) → 1510万人(2016年度)
- 2016年度決算: 前年度(新関西国際空港株式会社)より
営業収益3.2%増、経常利益3.6%増



民営化後の状況

(2) 仙台国際空港(株)

- 国内線: 295万人(2015年度) → 294万人(2016年度)
- 国際線: 16万人(2015年度) → 22万人(2016年度)
- 2016年度営業損益: 1億円の赤字(前期は10億9900万円の赤字)



新料金体系のポイント ①

エアラインの需要変動リスクを軽減

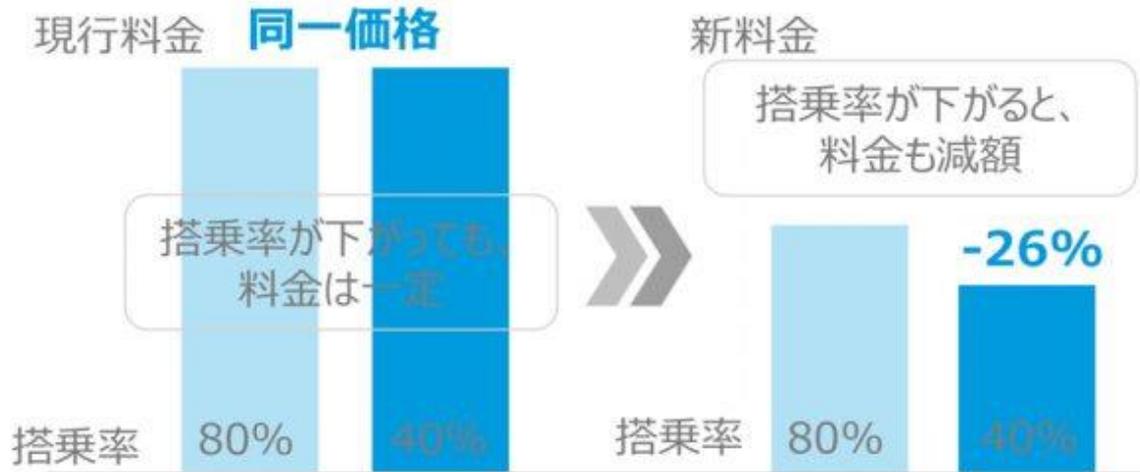
空港使用料(着陸料・停留料・保安料)に占める旅客数連動の割合



※ 2016年7月の便数・旅客数の条件で試算した場合
 ※ 国内線・国際線の使用料合計の割合

搭乗率変動による着陸料の金額

例
 ・国際線
 ・機材：B767-300



機材の大型化・拠点化促進を図る

		現行料金(※1)	新料金のポイント
着陸料	重量比例	<ul style="list-style-type: none"> 国内線と国際線が異なる価格設定 機材の重量増加に伴い、1tあたりの金額は増額 	<ul style="list-style-type: none"> 国内線・国際線の料金を同一化 大型機材(※2)は小型機材より、1tあたりの単価が減額
	騒音比例	<ul style="list-style-type: none"> 騒音値の増加に伴い、金額が連動 	<ul style="list-style-type: none"> 騒音値による3段階の固定金額
	旅客数比例	<ul style="list-style-type: none"> 国内線にのみ設定 	<ul style="list-style-type: none"> 国内線・国際線ともに設定 着陸料に占める旅客数分の割合を増額
停留料		<ul style="list-style-type: none"> 停留開始3時間以降、課金 	<ul style="list-style-type: none"> 夜間駐機・拠点化促進のため、停留開始24時間以内は無料
保安料(※3)		<ul style="list-style-type: none"> すべての国管理空港で一律の料金 	<ul style="list-style-type: none"> 仙台空港における対象コストと比較し、金額の見直し

※1 2017/3までは国管理空港の料金体系を引き継ぎ

※2 最大離陸重量が150t以上の航空機

※3 新料金では、離着陸等施設保安料

空港運営の課題（仙台国際空港へのヒアリングから）

① 空港運営会社の人材育成

- 空港運営や施設管理のノウハウを国から民間（空港運営会社）へ継承する必要
- 現状では民営化後も数年間、国派遣職員が空港会社に残り、空港会社職員に業務を継承

② 空港スタッフの人材確保

- 保安検査やグランドハンドリングの人材不足が問題化
- 旅客クレームや厳しい職場環境のために人材集めに苦労しているのが実態
- 今後の便数増や旅客数増のボトルネックになる可能性も

空港運営の課題（仙台国際空港へのヒアリングから）

③ 空港アクセスの整備や改善

- 旅客数の増加や航空機の就航時間拡大に対応した空港アクセスの改善が必要
- 特にLCCの場合には早朝深夜のアクセス対策が必要

④ 航空会社との関係

- 国vs.航空会社の関係から民間vs.民間の関係へ
- 柔軟な対応の一方で情報公開等での制約も

⑤ 非航空系収入増収への取り組み

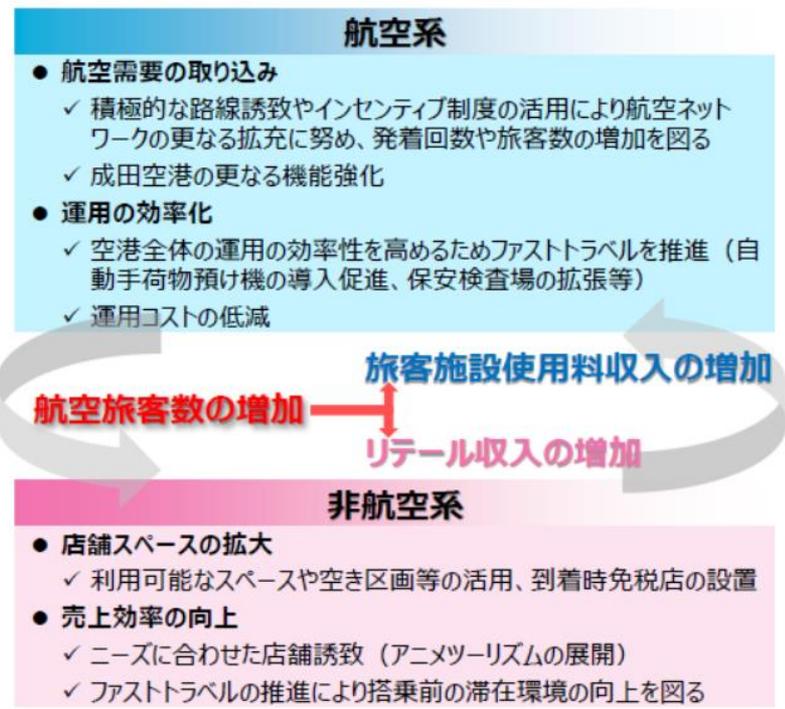
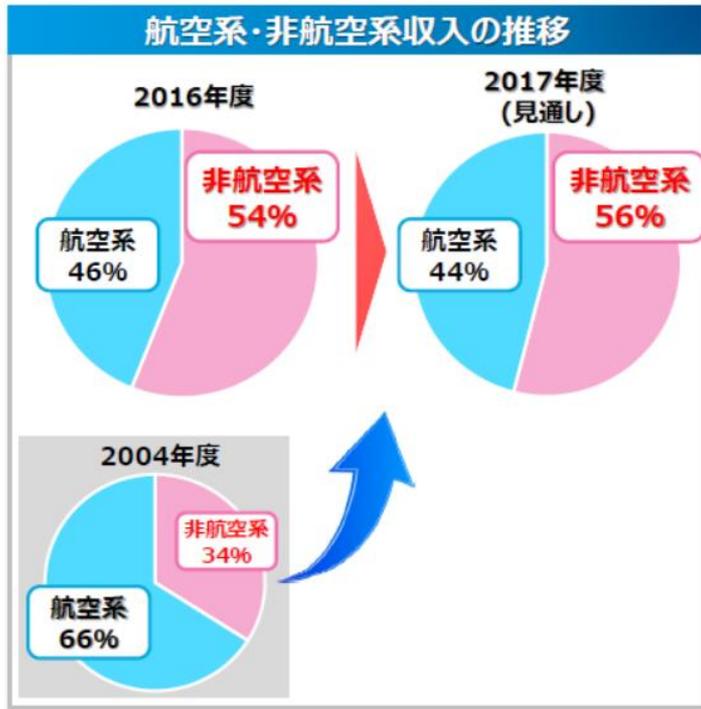
- 柔軟な空港使用料の設定
- 到着エリア免税店やエアサイドへの非旅客入場といった新たな発想
- 空港テナントの意識改革、自社店舗ではなく空港全体としての意識

航空系収入と非航空系収入（成田空港）

更なる収益向上に向けて（リテール事業の強化）



- 航空系・非航空系収入の割合は、2004年度の民営化当初は66：34であったが、リテール収入増大へ向けた施策を着実に実施してきたことで、非航空系収入の割合が大幅に増加し、2017年度には44：56となる見通し
- 今後の方針としては、航空ネットワークの更なる拡充に力を入れることで発着回数を増やすとともに、航空旅客数の増加を図る
- 増加した航空旅客をリテール収入の増加に着実につなげるよう、空港内の商環境の整備にも力を入れていく
- ただし、リテール収入への過度の依存はリスクが高いと考えており、航空系収入と非航空系収入双方を底上げし、空港経営の更なる健全化を図る



航空系収入と非航空系収入(関西空港)

経営成績

(出所) 関西エアポート HP

【単位：億円】	第1期のうち 2016.4-2016.9	第2期 2016.10-2017.3	運営開始後1年間 2016.4-2017.3
営業収益	891	911	1,802
航空系*	400	403	803
非航空系*	491	508	998
営業費用(減価償却費除く)	497	536	1,033
EBITDA	395	375	769
減価償却費	193	199	391
営業利益	202	176	378
経常利益	143	119	262
当期純利益**	92	78	169

- 航空系：着陸料、停留料、保安料、旅客サービス施設使用料(PSFC)、旅客保安サービス料(PSSC)、手荷物取扱施設(BHS)使用料、搭乗橋施設(PBB)使用料、給油受託収入、ハンドリング収入等
- 非航空系：直営事業収入(免税・物販等)、建物・土地貸付料収入、駐車場使用料等



本日の報告内容



1. BAAの民営化と最近の動向
2. ヒースロー空港第3滑走路建設をめぐる議論
3. わが国の空港民営化の経緯
4. わが国の空港民営化の動向と現状
5. わが国の空港民営化の課題

英国の事例からの知見

① 空港運営に対する規制リスク

- Ferrovial社にとっての経営環境の激変
- 競争委員会による3空港の売却勧告
- ヒースロー空港におけるプライス・キャップ規制の強化
- 政府による規制リスクの存在が、空港運営会社の経営に多大な影響を与える可能性
- 空港運営会社の経営の自由度を高めることが、安定した空港経営や投資先としての空港の魅力向上につながる。

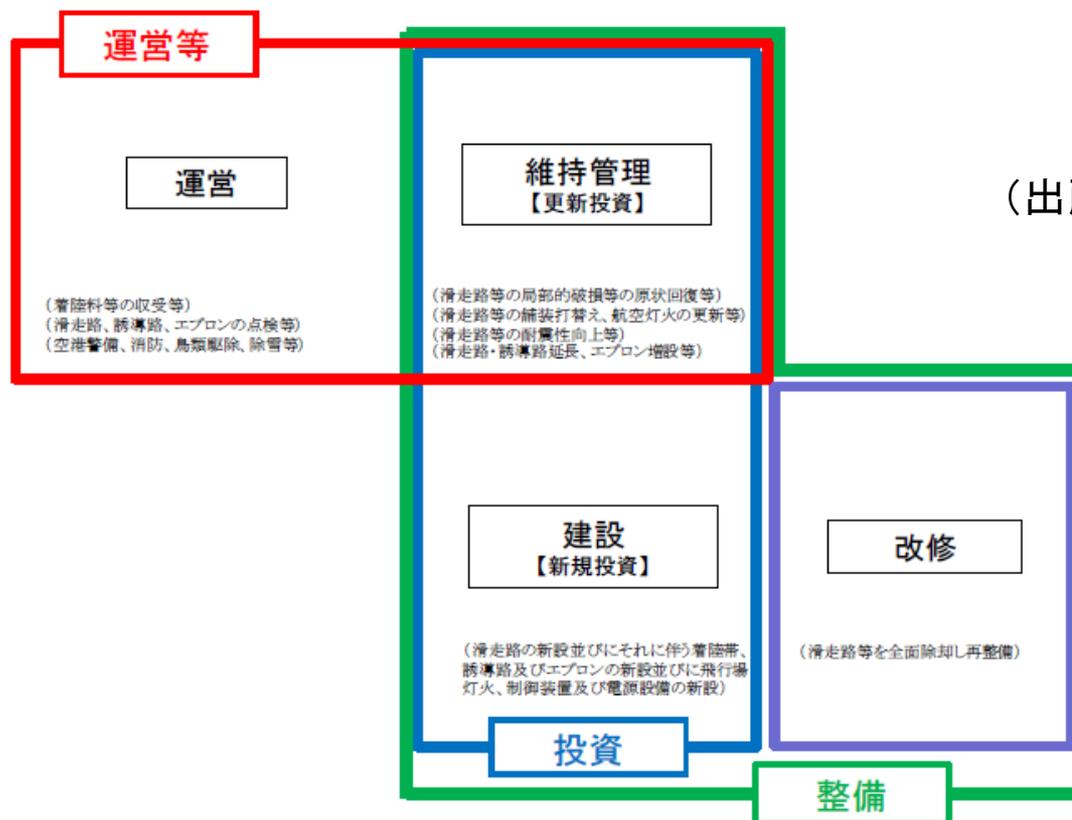
② 空港運営会社の経営の安定化

- わが国の場合、空港管理者と空港運営会社との契約期間がきわめて長期にわたるため、空港運営会社の経営リスクの軽減が重要
- 空港民営化の形態が異なるため（BAAは株式公開、わが国はコンセッション）、わが国の場合、国（または地方）の所有権が残る。
- 国は「民営化」ではなく「運営の民間委託」との立場
- 大規模投資に対する考え方の違い

③ 空港運営に関わる人材の育成

- 海外空港では主要な空港運営会社が運営
- わが国では発展途上で空港経営ノウハウの蓄積はこれから

別紙2. PFI法における用語との整理



PFI法並びに公共施設等運営権及び公共施設等運営事業等に関するガイドライン(以下「運営権GL」という。)に基づく用語の定義

- 運営等：運営及び維持管理をいう。(PFI法第2条第6項)
- 維持管理：新設又は施設等を全面除却し再整備するものを除く資本的支出又は修繕(いわゆる増築や大規模修繕も含む)をいう。(運営権GL)
- 建設：新たな施設を作り出すこと(新設工事)をいう。(運営権GL)
- 改修：施設等を全面除却し再整備することをいう。(運営権GL)
- 投資：更新投資は「維持管理」を、新規投資は「建設」をいう。(運営権GL)

主要参考文献

- 伊藤規子(2000)「英国指定空港の使用料規制と配分効率」『三田商学研究』Vol.43, No.3, pp.209~229.
- 国土交通省(2002)「各国の空港運営法人の民営化について」
- 国土交通省(2008)「空港インフラへの規制のあり方に関する研究会 最終報告書」
- 国土交通省(2011)「空港運営のあり方に関する検討会 報告書」
- 国土交通省(2014)「仙台空港特定運営事業等募集要項」
- 国土交通省(2017)「空港別収支の試算結果について 平成28年度」
- 小島克巳(2014)「BAAをめぐる最近の動きと空港運営の諸問題」『KANSAI空港レビュー』No.428、2014年7月号、pp.36~38
- 小島克巳(2015)「Heathrow Airport Holdingsの空港売却に関する一考察」『KANSAI空港レビュー』No.444、2015年11月号、pp.46~49
- 宮城県(2012)「仙台空港の経営改革に関する宮城県基本方針」
- 横見宗樹(2011)「空港における商業活動の現状と課題～非航空系収入を軸とした空港ビジネスの実践に向けて～」関西の航空需要拡大について考えるセミナー資料

主要参考文献

- Airports Commission (2013) *Airports Commission: Interim Report*
- Airports Commission (2015) *Airports Commission: Final Report*
- Civil Aviation Authority (2014) *Economic regulation at Heathrow from April 2014: Notice of the proposed licence*
- Competition Commission (2009) *BAA airports market investigation: A report on the supply of airport services by BAA in the UK*
- Department for Transport (2016) *Airports: The Government's View Summary document*
- Graham Ann (2011) *Managing Airports: An International Perspective*, Routledge