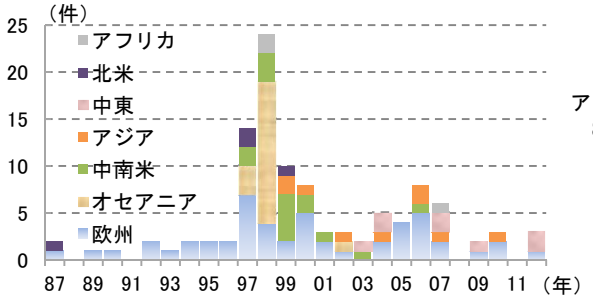
英豪の先行事例にみる空港民営化の効果と影響

1．世界各国で進む空港民営化の動き

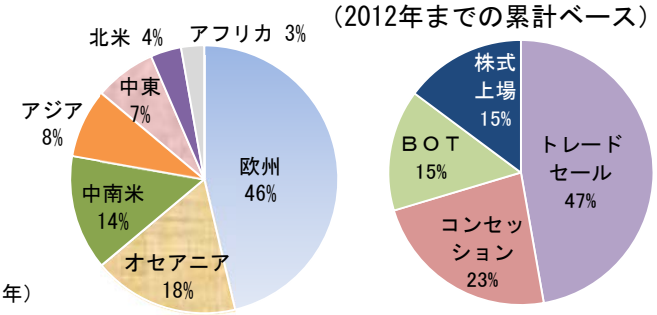
- 1980年代後半以降、世界各国の多くの空港で民営化（※）が進んでいる。本稿では、イギリスとオーストラリアの空港を民営化の先行事例として取り上げ、その効果と影響の検証を行った。
- かつて世界の空港の大半は、国や地方自治体といった公共部門の所有下にあったため、企業的な経営や商業への意識は低かったが、1970年代～1980年代の航空輸送産業の発展と規制緩和によって、空港運営に対する商業化の発想が生まれ、空港運営そのものに対する考え方が変化したことに加え、民営化によって投資資金を賄おうという思惑が後押しし、空港民営化に対する機運が高まった。
- このような背景の下、サッチャー政権による国営企業の民営化政策の一環として、1987年に、ロンドン・ヒースロー空港など７つの空港を運営していた英国空港公社（BAA、現ヒースロー・エアポート・ホールディングス）の株式が上場されたことを契機に、欧州を中心に空港民営化の動きが活発化した。その後、1996年にオーストラリアの空港法が改正されたことなどを受け、1997年以降は、世界の多くの地域で民営化の動きが見られるようになり、2014年現在、既に世界各国で100を超える空港が民営化されている（図表1-1）。
- 地域別にみると、欧州やオセアニアで民営化が先行したこともあり、両地域のシェアが６割を越えるが、近年では中南米やアジア、中東等、その他の地域における民営化件数も増加している。ただし、米国では、空港債や連邦政府の航空信託基金を財源とするAIP（空港改善プログラム）からの補助金による資金調達が可能なこと等から、ほとんどの空港は公的所有下にあり、民営化は進んでいない。
- また、民営化の形態は、①株式上場、②特定民間企業への個別売却（トレードセール）、③長期独占営業権の売却・リース（コンセッション）、④BOT、などに分類されるが、英豪で多くみられる②トレードセールの事例が最も多くなっている（図表1-2、1-3）。

※本稿において「空港民営化」とは、空港の管理運営や所有権を民間部門に移譲することと定義する

図表1-1　世界における空港民営化件数の推移



図表1-2　空港民営化の地域別、類型別割合（2012年までの累計ベース）



図表1-3　空港民営化の形態と主な事例

	売却型（所有権移転）		契約型（所有権は移転しない）	
	株式上場（ＩＰＯ）	特定民間企業への売却（トレードセール）	長期独占営業権の売却・リース（コンセッション）	ＢＯＴ
概要	公的機関の持分を株式上場により売却	株式の一部または全部を特定の民間企業またはコンソーシアムに売却	土地・施設の所有権を公的機関に残したまま、一定期間（20～30年）の運営権を民間に売却	民間が資金調達・建設し、一定期間（20～30年）運営。期間終了後に所有権は公的機関に返還
メリット	・株式市場から柔軟に資金調達可 ・従業員等が株式を持つことによるインセンティブの付与 ・運営リスクを民間へ移転	・株式上場に比べ、高値で売却される例が多い ・世界的な運営主体の参加により世界水準の空港経営が可能 ・運営リスクを民間へ移転	・所有権は残るため、契約を通じて空港運営への関与が可能 ・将来の投資含め、運営にかかるリスクを民間が殆ど負担	・所有権は残るため、契約を通じて空港運営への関与が可能 ・投資とその後の運営リスクを民間へ移転
留意点	・経営戦略が必要 ・買収のリスク	・需要の少ない空港は売却が困難	・需要が見込めないと契約の成立が困難 ・契約内容等の制度設計が複雑	・空港・ﾀｰﾐﾅﾙの新設など多額の投資が必要な場合に用いられる ・新興国で多く見られる
主な事例	87年　BAA（英国） 92年　ｳｨｰﾝ（ｵｰｽﾄﾘｱ） 94年　ｺﾍﾟﾝﾊｰｹﾞﾝ（ﾃﾞﾝﾏｰｸ） 97年　ﾛｰﾏ（ｲﾀﾘｱ） 98年　ｵｰｸﾗﾝﾄﾞ（ﾆｭｰｼﾞｰﾗﾝﾄﾞ）	90年　ﾘﾊﾞﾌﾟｰﾙ（英国） 93年　ｲｰｽﾄ･ﾐｯﾄﾞﾗﾝｽﾞ（英国） 95年　ﾎﾞｰﾝﾏｽ（英国） 97年　ﾊﾞｰﾐﾝｶﾞﾑ（英国） ﾌﾞﾘｽﾄﾙ（英国）	97年　ﾊﾞﾗﾝｷｱ（ｺﾛﾝﾋﾞｱ）：15年 98年　ﾙｰﾄﾝ（英国）：30年 98年　ｱﾙｾﾞﾝﾁﾝ空港ｼｽﾃﾑ：33年 （政治・経済危機で需要が低迷、支払不能に）	87年　ﾄﾛﾝﾄ 第3ﾀｰﾐﾅﾙ（ｶﾅﾀﾞ） 89年　ﾊﾞｰﾐﾝｶﾞﾑ ﾕｰﾛﾊﾌﾞ（英国） 96年　ｱﾃﾈ（ｷﾞﾘｼｬ） 97年　ﾆｭｰﾖｰｸJFK国際線（米国） 99年　ﾏﾆﾗ（ﾌｨﾘﾋﾟﾝ）

（備考）図表1-1～3　アン・グラハム(2010)「空港経営－民営化と国際化」中央経済社 、Anne Graham(2014) “Managing airports : an International perspective fourth edition ” Routledge により作成

2．グローバルな空港運営主体の台頭

- 空港民営化が世界的に進展する中で、欧州を中心に、国境を越えて複数の空港の運営を手がける事業者も増加しており、近年では、インフラファンドや建設会社等が空港運営会社の株式を取得するケースも増えている。イギリスを除く多くの国では、空港運営会社の株式の過半数を公的機関が所有する必要があるなどの規制が存在するため、出資割合が小さくなるケースも多いが、実際には、民間株主が実質的な空港運営の要を担っているケースが多い。複数空港の運営を手がけることで、空港運営のノウハウや知見を一層蓄積・深化させており、世界の空港運営の効率化・商業化の進展に大きな役割を果たしている（図表2-1）。
- 民営化された空港の経営効率性については、種々議論されてきたが、英豪等の民営化空港について、空港運営会社の所有形態別に経営効率性等を検証したTae H. Oum氏らの研究によれば、民間の出資割合の高い空港の方が、営業利益率や経営効率性が高いことが示されており、上記世界的空港オペレーターを始めとする民間部門の介入が、空港運営の効率化・商業化に寄与しているものと考えられよう（図表2-2）。
- 次頁以降では、民営化件数の多いイギリスとオーストラリアの空港民営化事例の中から、一定の計数的な統計データが得られたバーミンガム空港とゴールドコースト空港の事例を取り上げ、具体事例において、空港民営化の効果と影響を定性的・定量的に検証することとする。

図表2-1　世界的空港オペレーターの例

（単位：億円）

運営主体		BAA（現Heathrow Airport Holdings Limited）	ADP（Aeroports de Paris）	Fraport	Schiphol Group
民営化年		1987年	2005年	2001年	1967年
本社所在地		イギリス	フランス	ドイツ	オランダ
主な出資者		・Ferrovial (25%) ・Qatar Holdings (20%) ・Caisse de depot et placement du Quebec (13%) ・Government of Singapore Investment Corp. (11%)	・French government (51%) ・Vinci (8%) ・Schipol (8%)	・State of Hesse (31%) ・Stadtwerke Frankfurt (20%) ・Lufthansa (8%)	・Dutch government (70%) ・City of Amsterdam (20%) ・Aeroports de Paris (8%) ・City of Rotterdam (2%)
関係空港数		4	47	13	6
主な運営空港（出資割合）	国内	ヒースロー、グラスゴー、サウザンプトン、アバディーン（当初は7空港）	シャルルドゴール、オルリー、ブルジョ等パリ近郊に14空港	フランクフルト、ハノーバー（30%）	スキポール、ロッテルダム、レリースタッド、アイントホーフェン（51%）
	国外	―	メキシコの13空港（25%）、アンマン（ヨルダン）（10%）、ザグレブ（クロアチア）（26%）	アンタルヤ（トルコ）（51%）、デリー（インド）（10%）、リマ（ペルー）（70%）	JFKの第4ターミナル（40%）、ブリスベン（オーストラリア）（18%）
売上高		4, 492	3, 902	3, 628	n. a.
営業利益		1, 740	964	748	n. a.
EBITDA		2, 441	1, 523	1, 247	n. a.
総資産		30, 748	13, 654	13, 491	n. a.
自己資本比率		13. 4%	39. 7%	32. 5%	n. a.

（備考）1. 各社公表資料により作成。売上高、営業利益、EBITDA、総資産は2013年12月末日時点為替レート換算
2. 上記４社は、2013年年間旅客取扱数及び発着回数が共に上位15位に入っている欧州の４空港の運営者
3. 世界的空港オペレーターには、上記以外にもVINCI (23)、AENA（48）、GIP（3）、TAV（11）、Changi Airport Group（27）等がある（括弧内は関係空港数を表す）

図表2-2　空港運営会社の所有形態毎の経営効率性等の比較

空港運営会社の所有形態	平均営業利益率	経営効率性	
		Single Airport	Multiple Airport
民間が株式の過半数を所有する空港	**56%**	**0.9888**	**0.9751**
政府が株式の過半数を所有する空港	20%	0.9525	0.8549

1. 生産関数・費用関数に非効率の指標を組み込んで推定するSFA (Stochastic Frontier Analysis：確率的フロンティア分析）モデルに基づいた分析で、数値が高ければ高いほど、経営効率性が高いものと評価される
2. Multiple Airportとは、当該空港の周辺に、競合する他の空港が立地しているケースを表し、Single Airportはそのような競合空港が周辺に立地していないケースを表す

（備考）Tae H.Oum, Nicole Adler& Chunyan Yu(2006) .“Privatization,Corporatization,Ownership Forms and their Effects on the Performance of the World’s Major Airports. Journal of Air Transport Management”、Tae H.Oum, Jia Yan & Chunyan Yu (2008). “ Ownership Forms Matter for Airport Efficiency:A Stochastic Frontier Investigation of Worldwide Airports. ”Journal of Urban Economicsにより引用

３．英豪の空港民営化とバーミンガム空港、ゴールドコースト空港の概要

- イギリスにおいて空港民営化が活発化したのは、前述の通り、サッチャー政権による国営企業の民営化政策の一環として1987年にBAAが株式を上場したことに端を発しているが、1986年に制定された空港法は、BAAのほかにも、バーミンガム空港を含む一定規模以上の収入を有する主要な地方空港についても株式売却を可能としており、その後1993年に財政制約等から政府による空港等への支出が困難になったことで、設備投資資金調達の必要性に迫られた地方空港にも一気に民営化の流れが広まっていった（図表3-1）。
- バーミンガム空港は、人口規模でロンドンに次ぐイギリス第２の大都市であるバーミンガム市の中心部から約10km、電車で10～15分ほどの距離に位置し、ロンドンからも電車で約１時間半、そのほかのイギリス国内の主要都市からも２時間ほどの距離にある地方空港である。全英で７番目の乗降客数を誇る空港であり、地方空港ながら、世界40ヵ国100都市を超える就航都市を持つ（図表3-2）。
- 1991年のユーロハブ・ターミナル建設に際しては、所有権の移転を伴わないBOT方式を採用することで資金難を克服したが、その後の航空交通量の増大を受け、ターミナルの大幅増改築のための追加投資が必要となり、1997年に51%の株式を売却し、部分民営化を果たしている。その後２度の株主構成の変更を経て現在に至っているが、民営化後も株式の49%を地元の７自治体が所有し続けており、自治体と外資系ファンドが共同で空港を経営しているイギリス国内でも珍しいケースである。
- 一方、オーストラリアでも、1996年に空港法が改正され、国有の連邦空港公社（FAC）によって運営されていた22の空港について、長期リースによる民営化が決定されたことを受け、1997年のメルボルンなど３空港の民営化を皮切りに、2002年までにゴールドコースト空港を含む全22空港が民営化されている（図表3-3）。
- ゴールドコースト空港は、クイーンズランド州にあるゴールドコースト市中心部から約20km、車で約30分ほどの距離に位置する全豪で６番目の乗降客数を誇る地方空港であり、世界５ヵ国16都市の就航都市を持つ（図表３－４）。上記政府方針を受け、1998年５月にゴールドコースト空港会社（2003年にクイーンズランド空港株式会社が同社の持株会社となる）へ長期リースにて売却されている。

図表3-1　英国主要空港民営化一覧

民営化年	英国空港
1987	アバディーン、エディンバラ、ガトウィック、グラスゴー、スタンステッド、ヒースロー、プレストウィック
1990	リバプール
1993	イースト・ミッドランズ
1994	ベルファスト国際
1995	カーディフ、ボーンマス
1997	バーミンガム、ブリストル
1998	ルートン
2001	ニューカースル
2003	ダーラム、ノリッチ
2007	エクセター、リーズ/ブラッドフォード
n. a.	ロンドン・シティ、マンチェスター、ベルファスト・シティ、ドンカスター・ロビン・フッド、スコットランド高地空港群

図表3-2　バーミンガム空港の概要

運営会社	Birmingham Airport Holdings Limited			
開港年/民営化年	1939年/1997年			
乗降客数/発着回数	912万人/84,851回			
就航都市	世界40ヵ国110都市			
主な株主	期間	株主名	概要	出資割合
	1997年～2001年	Seven West Midlands district councils	ウェスト・ミッドランズ州の7自治体	49%
		Aer Rianta	アイルランドの空港経営会社	40%
		NatWest Equity Partners	英大手銀行系の投資ファンド	
	2001年～2007年	Seven West Midlands district councils	ウェスト・ミッドランズ州の7自治体	49%
		Aer Rianta	アイルランドの空港経営会社	24.125%
		Macquarie Airports Group	豪大手投資銀行系の空港投資運用会社	24.125%
	2007年～	Seven West Midlands district councils	ウェスト・ミッドランズ州の7自治体	49%
		Ontario Teachers Pension Plan	カナダの年金基金	48.25%
		Victorian Funds Management Corporation	豪国有投資会社	

図表3-3　豪州主要空港民営化一覧

民営化年	豪州空港
1997	ブリスベン、メルボルン、パース
1998	アデレート、パラフィールド、アリス・スプリングス、ダーウィン、テナント・クリーク、アーチャーフィールド、キャンベラ、ゴールドコースト、ホバート、ジャンダコット、ローンストン、ムーラビン、タウンズヴィル、マウント・イサ
2002	シドニー

図表3-4　ゴールドコースト空港の概要

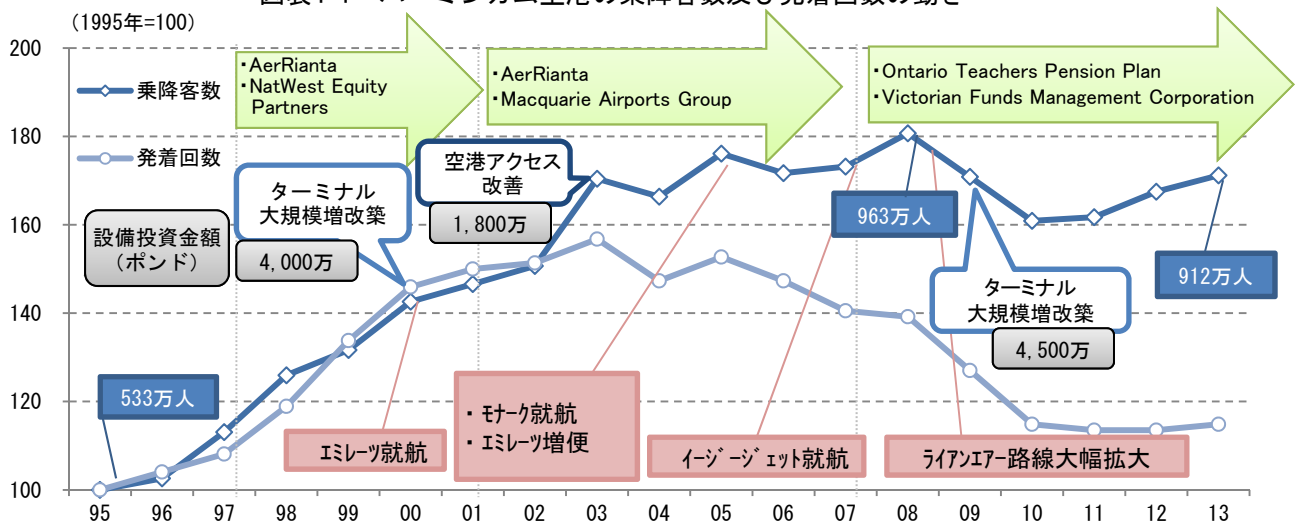
運営会社	Queensland Airports Limited			
開港年/民営化年	1936年/1998年			
乗降客数/発着回数	577万人/38,692回			
就航都市	世界5カ国16都市			
主な株主 ※全てオーストラリアの会社	期間	株主名	概要	出資割合
	1998年～2005年	Unisuper	年金基金	49%
		Macquarie Bank	大手投資銀行	n. a.
		Serco Investments Australia	インフラファンド	n. a.
	2005年～	Hastings Funds Management Limited	インフラファンド	74%

（備考）図表3-1、3-3 アン・グラハム(2010)「空港経営－民営化と国際化」中央経済社により作成
図表3-2、3-4　1. 各社公表資料等により作成　2. 乗降客数/発着回数及び就航都市数は2013年の数字（12月末時点）

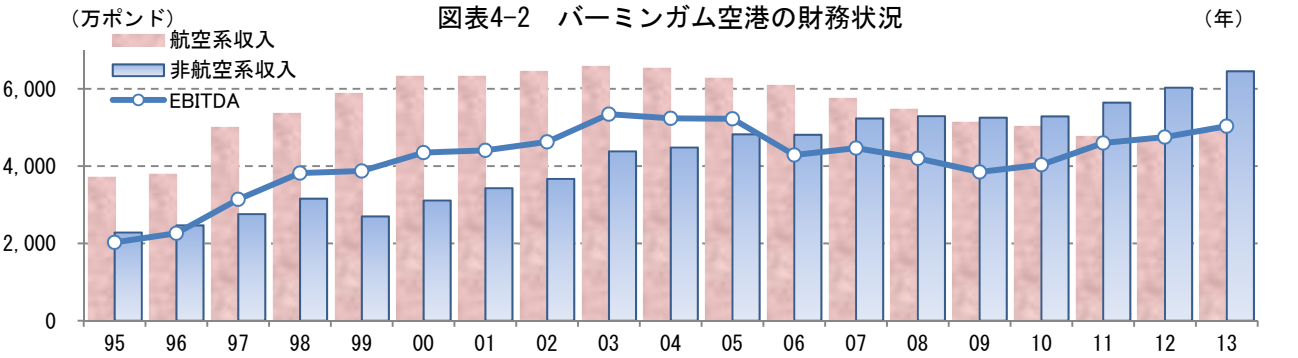
４．空港民営化の具体事例～（英）バーミンガム空港①～

- 1997年３月の民営化以降、バーミンガム空港は、戦略的なエアライン誘致と継続的な設備投資の実施により、乗降客数を順調に伸ばすとともに、財務状況を改善してきた（図表4-1～2）。
- 民営化前の1995年には533万人であった乗降客数は、2008年には1.8倍となる963万人まで拡大しており、リーマンショックにより落ち込んだものの、2013年には912万人まで回復している。次頁図表５－１にある通り、乗降客数の増加に大きく寄与しているのは、ドバイ路線（エミレーツ航空（UAE））とスペイン路線（主にモナーク航空（英国）とライアンエアー（アイルランド））であるが、2000年にエミレーツ航空、2005年にモナーク航空の誘致に成功したことが奏功している。
- 一方、典型的なLCC(Low Cost Carrier)であるライアンエアーやイージージェット（英国）については、バーミンガム空港の大株主である地元７自治体の意向もあり、当初は積極的な誘致を行っていなかったが、2000年代半ば以降のブリティッシュ・エアウェイズ（BA）の路線撤退等による発着回数の減少を受け、機動的に方針変更を図り、2007年にはイージージェットを誘致するとともに、同年以降スペイン路線を含むライアンエアーの路線を大幅に拡大している。
- また、2000年及び2009年にはターミナルの大規模増改築を実施し、商業施設等の充実を図っており、BA撤退等による着陸料等航空系収入の減少を、乗降客数と商業施設面積の拡大による商業施設売上等非航空系収入の増加で補い、売上高及びEBITDAを改善・維持している（図表４－２）。加えて、2003年には空港の最寄駅に公共交通機関のインターチェンジを開設するとともに、空港間を結ぶ無料のエアレール・リンクを整備するなど、利用者の利便性を大幅に向上させる投資を実施している。
- こうした施策の結果、2004年から2007年にかけて、権威あるOfficial Airline GuidesのMarketing Awardを３度受賞しているほか、2007年にはAirports Council Internationalから、ヨーロッパにおけるBest Airportに選出されており（いずれも乗降客数５～10百万人の部門）、AerRiantaとMacquarieという空港経営に豊富な経験を有する民間株主の知見を活かした戦略的なマーケティングや効果的な設備投資によって、継続的な乗降客数の増加と財務状況の維持・改善を実現しているものと言える。

図表4-1　バーミンガム空港の乗降客数及び発着回数の動き



図表4-2　バーミンガム空港の財務状況



(備考)　図表4-1～2
英Civil Aviation Authority UK Airport Statistics, Birmingham Airport annual report, University of BATH “AIRPORTS STATISTICS”他各種公表・報道資料により作成

５．空港民営化の具体事例～（英）バーミンガム空港②～

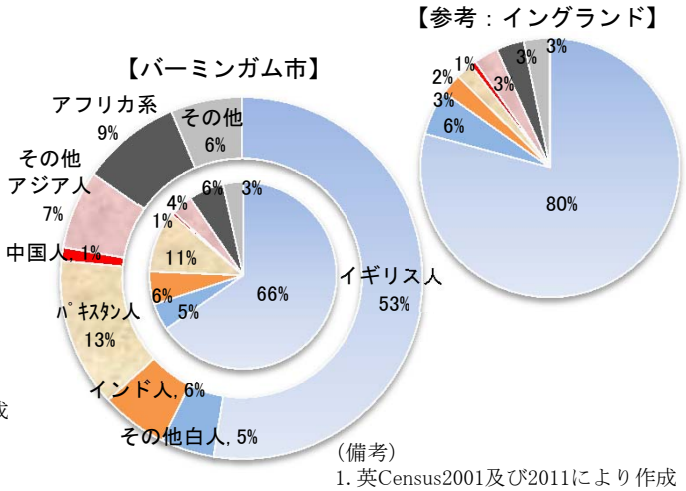
- バーミンガム空港によるエアラインの誘致戦略が成功した要因としては、キャッチメント・エリア（市場獲得地域）の特徴を十分に分析し、地域の需要を的確に掴んだ上で、戦略的にエアラインを誘致したことが大きい。
- バーミンガム市の国籍別人口構成をみると、イングランド全体と比較して、外国籍の人口が占める割合が高く、特にインド、パキスタン、中国系の住民の割合が約２割と非常に高い（図表5-2）。バーミンガム空港は、このような外国籍の地域住民が潜在的に持つ母国との往来需要を取り込むべく、ドバイをハブとして上記各国への乗り継ぎ便を多数有するエミレーツ航空やエア・インディア、パキスタン国際航空等を積極的に誘致してきた。こうした戦略が奏功した結果、前述の通りドバイ路線等の乗降客数が順調に増加し（図表5-1）、バーミンガム市の人口に占めるパキスタン系住民等の割合も増加している。
- また、スペインのリゾート地は、イギリス人に特に人気の高い旅行先となっており、モナーク航空やライアンエアー等によるスペイン各地との路線を増便し、同路線の乗降客数を順調に増加させたことも、地域住民のアウトバウンド需要を的確に取り込んだエアライン誘致戦略の結果と言える。
- このような地域需要を反映したエアライン誘致戦略を取った結果、バーミンガム空港の乗降客数の増加は、主に国際線旅客の増加が牽引してきており（図表5-3）、海外からバーミンガム市への訪問者数も、2002年以降英国全体の伸びを大きく上回って推移している（図表5-4）。バーミンガム市が位置するウェスト・ミッドランズ州について、ホテル・レストラン部門のGVA（Gross Value Added／粗付加価値）の推移をみると、特に2003年以降英国全体の伸びを上回って推移しており（図表5-5）、空港経営に豊富な知見を有する民間株主による地域重視のマーケティング戦略が、地域経済へもプラスの経済効果をもたらしているものと考えられる。

図表5-1　国際線路線の乗降客数の状況

順位	国名	都市	2013年（万人）	1995年（万人）	増減（万人）	寄与度
1	ｱｲﾙﾗﾝﾄﾞ	ダブリン	56	44	12	3.20%
2	UAE	ドバイ	50	0	50	13.72%
3	オランダ	ｱﾑｽﾃﾙﾀﾞﾑ	46	23	23	6.24%
4	フランス	パリ	37	28	9	2.38%
5	スペイン	ｱﾘｶﾝﾃ	29	10	19	5.25%
6	ドイツ	ﾌﾗﾝｸﾌﾙﾄ	28	17	11	2.97%
7	スペイン	ﾃﾈﾘﾌｪ	28	19	9	2.43%
8	スペイン	パルマ	26	28	-2	-0.44%
9	スペイン	マラガ	25	15	10	2.76%
10	スペイン	アレシフ	19	9	10	2.64%
国際線計			790	426	364	
参考	スペイン合算		127	81	46	12.64%

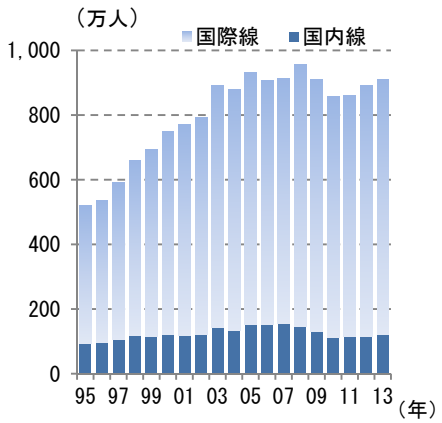
（備考）英Civil Aviation Authority UK Airport Statisticsにより作成

図表5-2　バーミンガム市の国籍別人口構成



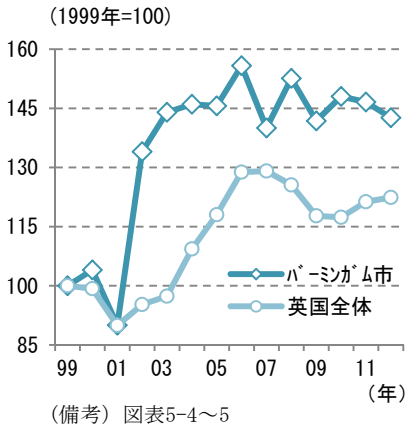
（備考）
1. 英Census2001及び2011により作成
2. 内円：2001年、外円：2011年

図表5-3　乗降客数の内訳

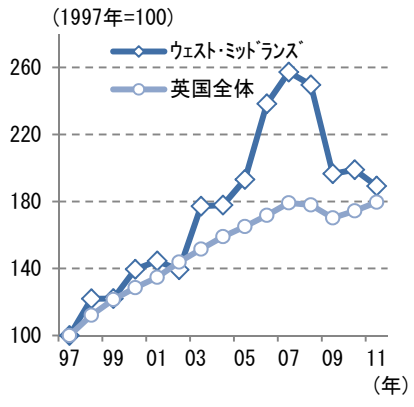


（備考）英Civil Aviation Authority UK Airport Statisticsにより作成

図表5-4　海外からの訪問者数の推移



図表5-5　ホテル・レストラン部門のGVA推移

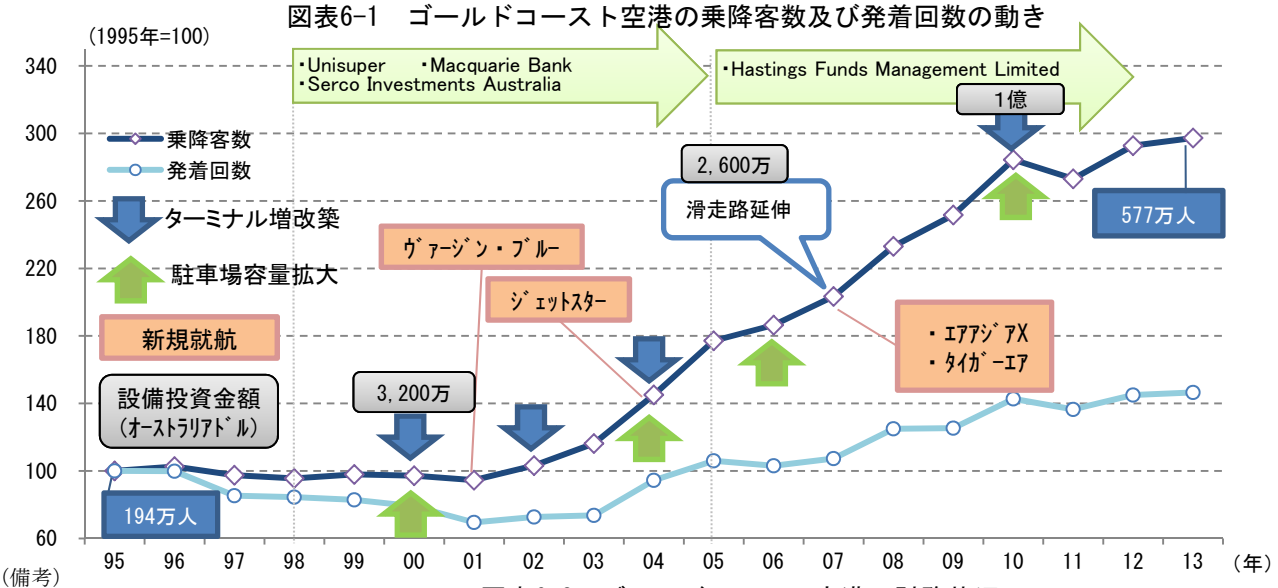


（備考）図表5-4～5
英Office for National Statisticsにより作成

６．空港民営化の具体事例～（豪）ゴールドコースト空港①～

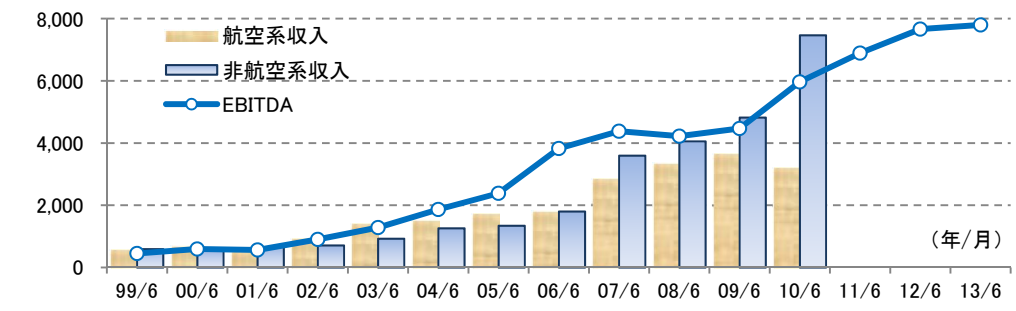
- 1998年５月の民営化以降、ゴールドコースト空港は、積極的なLCC誘致と継続的な設備投資の実施により、乗降客数を順調に伸ばすとともに、財務状況を改善してきた（図表6-1～2）。
- 具体的には、2001年のヴァージン・ブルー（現ヴァージン・オーストラリア）の誘致を皮切りに、2004年にはジェットスター（豪）、2007年にはエアアジアX（マレーシア）及びタイガーエア（シンガポール）を誘致するなど、次々とLCCを誘致し、民営化直後の2000年時点では３社３路線であった就航路線を、2013年には８社16路線まで拡大している。これに伴い、乗降客数も順調に増加し、2002年に営業を停止したアンセット・オーストラリア航空の撤退による大幅な落ち込みを補い、2013年には民営化前の約３倍の水準に達している。こうした積極的なLCC誘致戦略の結果、2001年時点では１割にも満たなかったLCC比率（全乗降客数に占めるLCC路線の乗降客数の割合）は、2009年には95%を超える水準まで上昇している。
- 当初は、従前から潜在的にあった国内旅客のレジャー需要を取り込むべく、国内線を中心にLCC路線の拡大を図ってきたが、2007年に約2,600万豪ﾄﾞﾙを投じて滑走路を延伸したことで、長距離の国際路線を呼び込むことが可能となり、同年、エアアジアXがクアラルンプール路線を開設したほか、2009年にはジェットスターが大阪路線を開設するなど、効果的な設備投資の実施により、事業の成長余地を一層拡大している（次頁図表7-1）。
- また、2000年から2010年にかけて、ターミナルの増改築を４回実施し、商業施設等を順次拡大しているほか、駐車場の容量を４回に渡って拡大しており、積極的なLCCの誘致を受けて大きく増加する乗降客の潜在的な消費需要等を確実に取り込み、非航空系収入の拡大を図るとともに、相対的に低いLCC向けの着陸料・施設使用料の単価設定から限定的となる航空系収入の伸びを補完している。
- こうした積極的なLCC誘致と継続的・効果的な設備投資の実施が奏功し、民営化以降、乗降客数が順調に増加するとともに、非航空系収入が牽引する形で売上高やEBITDAも拡大し続けており、民営化の結果、効率的な空港経営が実現されていることが確認できる（図表6-2）。

図表6-1　ゴールドコースト空港の乗降客数及び発着回数の動き



(備考)
図表6-1～2
1.Gold Coast Airport annual report，QAL annual report，Australian Competition & Consumer Commission “Airport monitoring reports”他各種公表・報道資料により作成
2. 財務状況は、07/6期以降はQALが運営する３空港の合算値

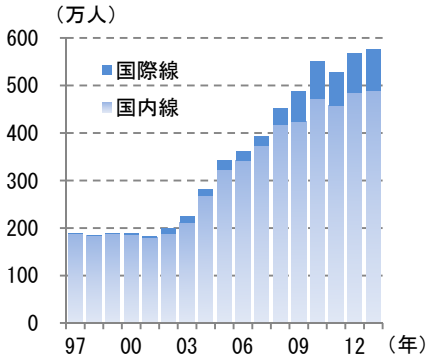
図表6-2　ゴールドコースト空港の財務状況



7．空港民営化の具体事例～（豪）ゴールドコースト空港②～

- ゴールドコースト空港がLCC誘致に次々と成功したのは、地域の観光局などと協働しつつ、航空会社のニーズを的確に掴んだ戦略的なマーケティングを実施した結果である。
- 民営化後、ゴールドコースト空港の経営陣にはアンセット・オーストラリア航空やカンタス航空などのエアライン出身者が採用されたほか、エアライン営業部門が新たに設置され、エアラインのニーズを熟知した経営陣の下、LCC誘致のための戦略的なマーケティングが実施された。
- 例えば、エアラインにアンケートを実施し、複数回に渡るターミナルの増改築に合わせて、搭乗動線の単純化など、エアラインの意向を汲み取ったローコストなターミナルを実現することで施設使用料を抑え、着陸料についても、初年度を無料とし、乗降客数の増加に合わせて段階的に着陸料を引き上げる料金体系とするほか、一定の乗降客数に達した場合にはリベートを与えるなどのインセンティブプランとし、施設使用料と合わせた低コストで魅力的な料金プランを提示している。また、ゴールドコースト観光局などが、エアラインが就航した暁には、相応のプロモーション予算を用意するサポートプランを用意するなど、地域と協働した戦略的なLCC誘致のマーケティングを実施しており、中には10年間という異例の長期契約を実現しているケースもある。
- 一方で、空港にとって極めて重要な収入源である航空系収入の伸びを限定的としてしまう低コストの料金プランによるLCC誘致を、空港の収益向上を確保しつつ実現するため、非航空系収入を増加させる様々な施策も同時に実施している。具体的には、搭乗ゲート前の待合スペースの大半をフードコート化したほか（図表7-2）、航空機に搭乗しない見送り客もセキュリティゲートを通過すれば、搭乗ゲートエリアまで立ち入ることを可能とし、搭乗直前まで一緒に飲食などを楽しめるようにするなど、空港利用客の消費機会を可能な限り最大化する工夫を施している。
- なお、ゴールドコースト空港では、一般に乗客の２～３割が航空会社のラウンジを利用するFSC（Full Service Carrier）と比較して、LCCの方が乗客１人当たりの空港内消費単価が若干高くなる、と分析しており、着陸料等航空系収入の単価を抑えつつLCCを積極的に誘致し、乗降客数と消費単価の増加により押し上げられる非航空系収入で稼ぐというビジネスモデルを築き上げている。
- LCC誘致の際などに地域観光局等からのサポートを受ける一方、ゴールドコースト空港の経営陣が地元観光協会の役員を兼任し、地域の観光プロモーションに尽力しているほか、空港がゴールドコースト・マラソンなど主要な地域イベントのスポンサーとなるなど、地域と密接に協働する中で事業を拡大している点も特徴的である。ゴールドコースト市について「ホテル等の宿泊者数」、「小売業売上高」、「小売業雇用者数」の推移をみると、概してオーストラリア全体の指標を上回って推移しており（図表7-3～5）、ゴールドコースト空港における乗降客数の増加が、地域経済にプラスの経済効果をもたらしているものと考えられる。

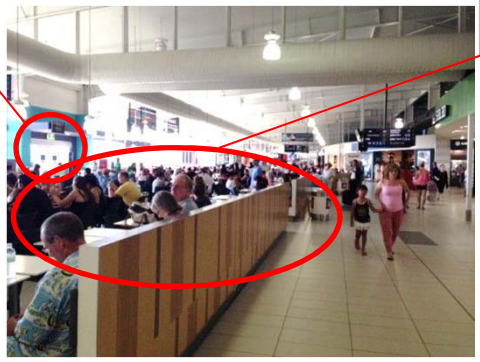
図表7-1　乗降客数の内訳



（備考）
図表7-1
豪The Bureau of Infrastructure, Transport and Regional Economics “Airport traffic data”により作成

図表7-2
写真は筆者撮影

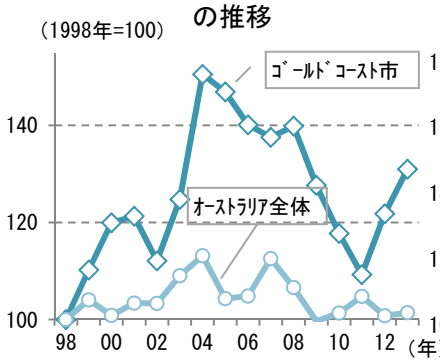
図表7-2　搭乗ゲートエリア待合スペースの様子



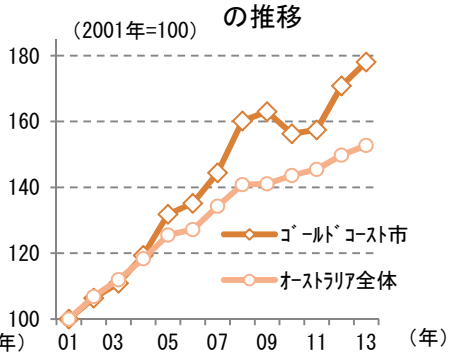
（備考）
図表7-3
豪National Visitor Survey Results により作成

図表7-4～5
豪National Institute of Economic and Industry Research により作成

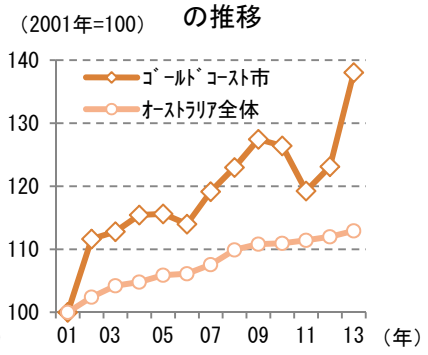
図表7-3　ホテル等の宿泊者数の推移



図表7-4　小売業売上高の推移



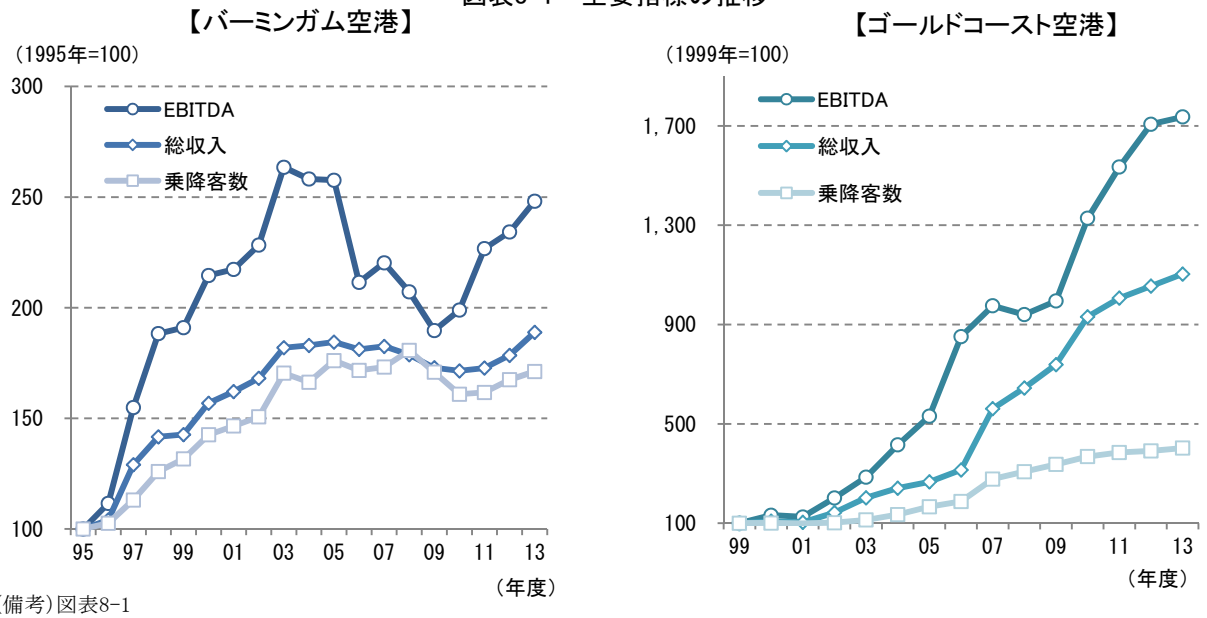
図表7-5　小売業雇用者数の推移



８. 英豪の先行事例からの示唆

- 先行事例として取り上げたバーミンガム空港とゴールドコースト空港は、背景にある地域の状況、空港経営に対する自治体等公的セクターの関与度合い、経営戦略などはそれぞれに異るものの、いずれの空港も、民営化以降、エアライン誘致や設備投資等の戦略的な空港運営を実施してきた結果、乗降客数を伸ばすとともに、乗降客数の伸びを上回る売上高・EBITDAの伸びを達成しており（図表8-1）、民間株主による豊富な知見を活かした空港運営が、経営の効率化と財務状況の改善を実現したものと言えよう。
- また、ハード（ターミナル）の新築・増改修やLCCの誘致ありきではなく、地域の住民構成やニーズを踏まえた経営・空港運営がなされており、エアラインや利用者にとって魅力ある空港になっただけでなく、地域経済へも貢献している点も重要である。いずれの事例も、民営化によって空港経営の効率化と地域活性化の両面を実現した成功事例と言える（図表8-2）。

図表8-1　主要指標の推移



（備考）図表8-1
1. 英Civil Aviation Authority UK Airport Statistics, Birmingham Airport annual report, University of BATH “AIRPORTS STATISTICS”、Gold Coast Airport annual report, QAL annual report, Australian Competition & Consumer Commission “Airport monitoring reports”により作成
2. ゴールドコースト空港については、07年度以降はQALが運営する３空港の合算値

図表8-2　先行事例の成功要因となった主な戦略

【バーミンガム空港】

- 地域の人口構成を考慮した路線誘致による母国との往来需要の取込
- 地元住民のアウトバウンド観光需要を取り込んだ路線誘致
- LCC誘致に向けた機動的な方針転換
- 商業施設の充実による非航空収入の拡大

【ゴールドコースト空港】

- LCC路線の積極的な誘致による国内レジャー需要の取込
- LCCのニーズを満たす料金・施設の提供
- 増加する旅客の消費需要を最大限に取り込む工夫
- 地域との密接な協働

［産業調査部　山根 由紀子、DBJ Europe 今濱 宏紀（協力）］

・本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：日本政策投資銀行と明記して下さい。
・本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当行までご連絡下さい。

お問い合わせ先　株式会社日本政策投資銀行　産業調査部
Tel: 03-3244-1840
E-mail: report@dbj.jp