２０１１年9月１６日（金）
関西の航空需要拡大について考えるセミナー第2回
於：伊丹市立産業情報センター6F
マルチメディアホール

空港における商業活動の現状と課題

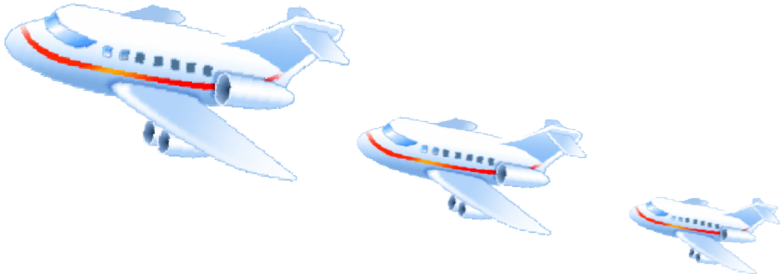
～非航空系収入を軸とした空港ビジネスの実践に向けて～

横　見　　宗　樹
大阪商業大学　総合経営学部
yokomi@daishodai.ac.jp

講演のながれ

1. 講演のねらい
2. 民営化とは？
3. 空港における商業活動の意義
4. 商業施設の運営手法
5. ケーススタディ
6. まとめ

1. 講演のねらい



動き始めた「関西3空港」

関西国際空港と大阪国際空港（伊丹空港）の経営統合

⇒新会社（統合事業運営会社）設立による運営の一体化

・・・コンセッション方式による運営権の売却

⇒神戸空港を含めた3空港の効率的運用に関する議論の活性化

効率的な空港運営に対する注目の高まり

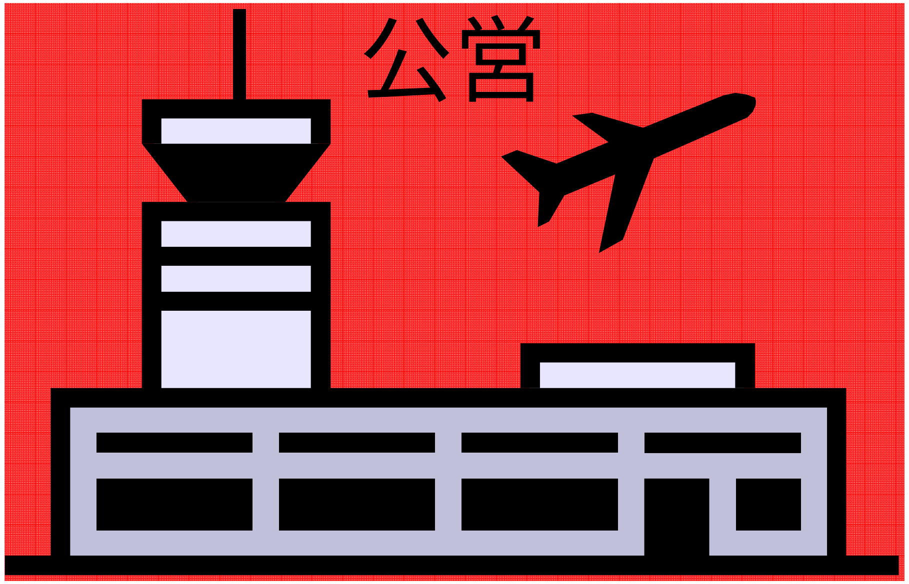
空港の「効率的運営」とは何か？

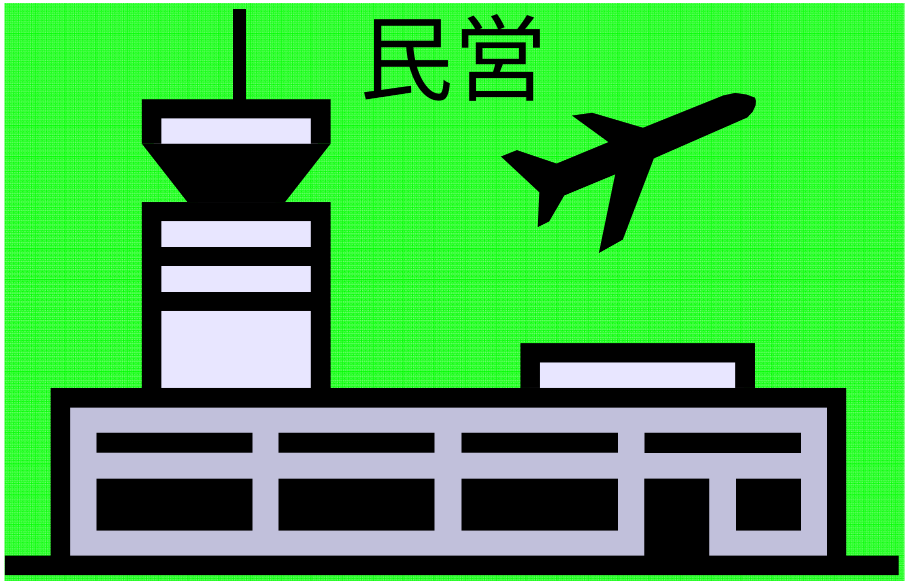
⇒民営化と、それにともなう空港の商業活動（非航空系活動）を中心に考察

2. 民営化とは？

2.1　民営化の定義

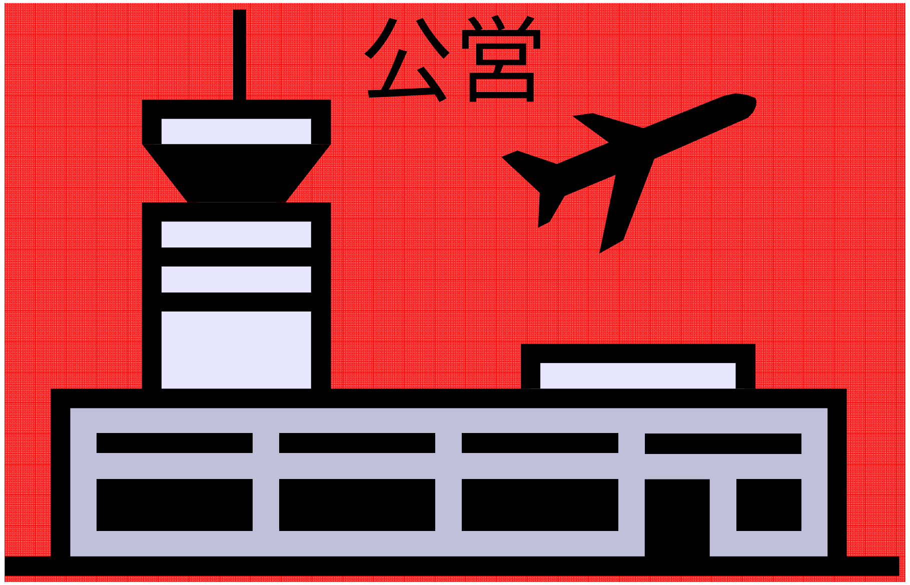
⇒「官」から「民」への所有権の移転





2. 民営化とは？

2.1　民営化の定義　(規制との関係)
※公営企業を民営化するケース



関連する規制

公企業法による規制

事業内容・役員・予算・新規事業計画などに関する規制 (財政法や特別立法)

経済的規制

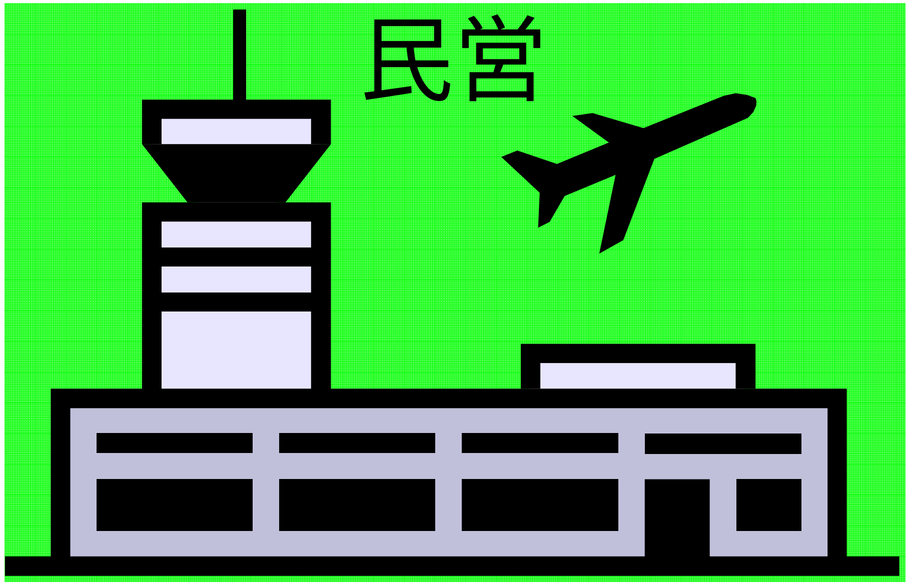
価格規制・需給調整規制

社会的規制

安全規制・環境に対する規制

2. 民営化とは？

2.1　民営化の定義　（規制との関係）
※公企業を民営化するケース



関連する規制

~~公企業[illegible]による規制~~

~~事業内容・役[illegible]算[illegible]期事業計画などに[illegible]る規制（財政法や[illegible]立法）~~

経済的規制

価格規制・需給調整規制

社会的規制

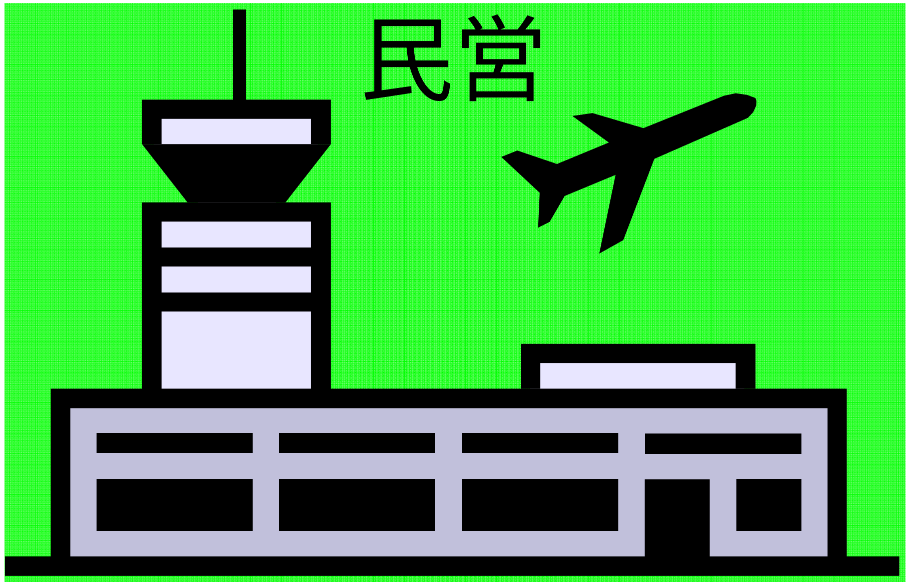
安全規制・環境に対する規制

2. 民営化とは？

⇒「民営化」＝「規制緩和」ではない

⇒「民営化」も「規制緩和」も社会的規制には
いっさい手を加えない

関連する規制



公企業法による規制

事業内容・役員・予算・新規事業計画
などに関する規制（財政法や特別立法）

規制緩和

社会的規制

安全規制・環境に対する規制

2. 民営化とは？

2.2　民営化のメリットとデメリット

◆メリット

(1) 経営の効率化 (X非効率性の除去)

(2) 経営上の裁量権の拡大

(3) 政府･自治体の財政支出の削減

◆デメリット

(1) 市場支配力の行使 (独占的地位の濫用)

(2) 採算性重視による設備投資の遅延

(3) 不採算による経営破綻の懸念
(公共サービスの安定的維持に関わる問題)

2. 民営化とは？

2.3　空港民営化の形態

①株式公開 (share flotation)：
株式市場における株式公開
・100%公開＝完全民営化
⇒実施例はイギリスのBAAのみ (2008年の時点)
・100%未満の公開＝部分民営化

⇒空港経営に対する経済的リスクや実質的な経営権は政府から株主に移転

⇒大規模空港は株式市場では好感視
・・・高い成長可能性と限定的な競争環境

表1　株式公開による空港民営化の事例

空港	年	売却方法
英国：BAA	1987	100%IPO
オーストリア：ウィーン	1992	27%IPO
	1995	21%第2次株式売却
	2001	追加売却
デンマーク：コペンハーゲン	1994	25%IPO
	1996	24%第2次株式売却
	2000	17%追加売却
イタリア：ローマ	1997	45.5%IPO
ニュージーランド：オークランド	1998	51.6%IPO
マレーシア：マレーシア空港会社	1999	18%IPO
中国：BCIA	2000	35%IPOと特定企業への売却
スイス：チューリッヒ	2000	22%IPO，28%第2次株式売却
イタリア：フィレンツェ	2000	39%IPO
ドイツ：フラポート	2001	29%IPO
中国：海南美蘭	2002	20%IPO
イタリア：ヴェネチア	2005	28%IPO
フランス：パリ空港群会社（AdP）	2006	33%IPO
イタリア：ピサ	2007	21%IPO

出所：中条・塩谷（2010）p.19.

2. 民営化とは？

2.3　空港民営化の形態

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

⇒売却にあたり、空港の経営面や技術面に対するパートナーの専門知識や財政的能力が問われることになる

表2　トレード･セールによる空港民営化の事例

空港	年	売却株割合(%)	主な買手
リヴァプール	1990	76	BAe
プレストウィック	1992	100	BAe
イースト・ミッドランズ	1993	100	ナショナル・エクスプレス
サウスエンド	1994	100	リージョナル・エアポート社
カーディフ	1995	100	TBI
ボーンマス	1995	100	ナショナル・エクスプレス
ベルファスト国際	1996	100	TBI
バーミンガム	1997	51	エア･リアンタ/ナット･ウエスト･ヴェンチャーズ(40%) その他投資家(11%)
ブリストル	1997	51	ファーストバス
リヴァプール	1997	76	ピール・ホールディングス
ケント国際	1997	100	ウィギンズ
ナポリ	1997	65	BAA
ブリスベーン，メルボルン，パース	1997	100	BAA，スキポールほか
サンフォード・オーランド	1997	100	TBI
デュッセルドルフ	1998	50	ホッホティーフ/エア・リアンタ・コンソーシアム
ストックホルム・スカブスタ	1998	90	TBI
南アフリカ：ACSA	1998	20	ADRI南アフリカ・コンソーシアム(この中のローマ空港会社の持ち株は69%)
ハノーファー	1998	30	フラポート
ウェリントン	1998	66	インフレイティル

出所：中条･塩谷（2010）pp.20-21.

表2 トレード･セールによる空港民営化の事例 （つづき）

オーストラリア：前記以外の15主要空港(シドニーを除く)	1998	100	
ハンバーサイド	1999	83	マンチェスター空港
スチュワート国際	1999	100	ナショナル・エクスプレス
リエージュ	1999	25	AdP
ローマ	2000	51	レオナルド・コンソーシアム
トリノ	2000	41	ベネトン・グループのコンソーシアム
ハンブルク	2000	36	ホッホティーフ/エア・リアンタ・コンソーシアム
ニューカースル	2001	49	コペンハーゲン空港
シドニー	2002	100	マコーリー/ホッホティーフ・コンソーシアム
マルタ	2002	40	ウィーン・コンソーシアム
ブダペスト	2005	75	BAA
リューベック	2005	75	インフレイティル
エクセター/デヴォン	2006	100	バルフォア・ビーティー・コンソーシアム
コシチェ	2006	66	ツー・ワン/ウィーンコンソーシアム
リーズ/ブラッドフォード	2007	100	ブリッジポイント
西安	2007	25	フラポート

出所：中条･塩谷（2010）pp.20-21.

2. 民営化とは？

2.3 空港民営化の形態

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

⇒初期支払額に加えて、投資保証額または年間使用料 (あるいは、この双方) を支払う

⇒コンセッショネア (経営権の保持者) は全ての経済的リスクを負担して、経営全般や将来投資に対する責任を保持

表3　コンセッションによる空港民営化の事例

空港	年	コンセッション期間(年)	コンセッション業者
コロンビア：バランキヤ	1997	15	AENA コンソーシアム
コロンビア：カルタヘナ	1998	15	AENA コンソーシアム
ボリビア：ラパス，サンタクルス，コチャバンバ	1997	25	AGI
英国：ルートン	1998	30	AGI/ベクテル/バークレーズ・コンソーシアム
メキシコ：南東グループ	1998	15	コペンハーゲン空港コンソーシアム
メキシコ：太平洋グループ	1999	15	AENA コンソーシアム
アルゼンチン空港システム	1998	33	アルゼンチン空港2000 コンソーシアム(SEAミラノとオグデンを含む)
タンザニア：キリマンジャロ 国際空港	1998	25	モット・マグドナルド・コンソーシアム
ドミニカ共和国：サントドミンゴなど6空港	1999	20	YVRAS/オグデン・コンソーシアム
チリ：サンティアゴ国際空港のターミナル	1999	15	YVRAS コンソーシアム
ウルグアイ:モンテヴィデオ	1999	25	YVRAS コンソーシアム
コスタリカ:サンホセ	1999	20	TBI
コロンビア：カリ	2000	20	AENA コンソーシアム
メキシコ：北中部グループ	2000	15	AdP コンソーシアム
ペルー :リマ	2001	30	フラポート/アルテラ・コンソーシアム
ジャマイカ：モンテゴベイ	2003	30	YVRAS コンソーシアム
ペルー：地方空港12件	2006	25	フェロヴィアル・コンソーシアム
インド：デリー	2006	30	GMR/フラポート/マレーシア空港会社コンソーシアム
インド：ムンバイ	2006	30	GVK/ACSA コンソーシアム
トルコ：アンタリア	2007	17	フラポート/IC ホールディング・コンソーシアム

出所：中条・塩谷 (2010) p.22.

2. 民営化とは？

2.3　空港民営化の形態

④プロジェクト･ファイナンス型の民営化
(project finance privatization)：
はじめに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

･･･BOT (build-operate-transfer) が代表的

⇒大規模な投資が必要なケースで採用

表4　BOTによる空港民営化の事例

空港	年	協定期間(年)	被委託者
カナダ：トロント 第3ターミナル	1987	終了	ロッキード・コンソーシアム
英国：バーミンガム ユーロハブ	1989	終了	バーミンガム空港，ブリティッシュ・エアウェイズなど
ギリシャ:アテネ	1996	30	ホッホティーフ・コンソーシアム
フィリピン:マニラ 国際線ターミナル	1999	終了	フラポート・コンソーシアム
米国：ニューヨークJFK国際線到着ターミナル	1997	20	スキポール・コンソーシアム
トルコ：アンカラ	2003	20	TAV
インド：ハイデラバード	2004	30	ジーメンス/チューリッヒ空港コンソーシアム
インド：バンガロール	2004	30	GMR/マレーシア空港コンソーシアム
アルバニア：ティラナ	2005	20	ホッホティーフ・コンソーシアム
キプロス：ラルナカ，パフォス	2005	25	YVRASコンソーシアム
ブルガリア：ヴァルナ，ブルガス	2006	35	フラポート・コンソーシアム
ヨルダン：アンマン	2007	25	AdPコンソーシアム

出所：中条・塩谷（2010）p.25.

日本におけるＢＯＯ（Build-Own-Operate：政府→民間）の事例
- 新空港の建設･･･関西国際空港（大阪）、中部国際空港（名古屋）
- 新ターミナルの建設･･･新千歳空港（札幌）、羽田空港（東京）

2. 民営化とは？

2.3 空港民営化の形態

⑤経営委託 (management contract)：
政府が所有権を有し、受託企業が空港経営の責任を引き受ける

契約形態

ケース1 受託企業⇒収入の一定割合⇒政　　府

ケース2 政　　府⇒ 年 間 委 託 料 ⇒受託企業

⇒投資は政府の責任のもとに実施されるが、全体の経済的リスクは政府と受託企業で共有

⇒政府は所有権を手放さないため、政治的に受け入れやすい方法

表5　経営委託による空港民営化の事例

BAA (イギリス) による海外での空港経営 (2003年度)

	Controlling entity	BAA involvement (equity stake)	Interest acquired	Contract type (management)	Length of contract
Australia					
Melbourne	APAC	19.8%	1997	Airport	50 years
Perth	WAC	15%	2001	Airport	50 years
Launceston	APAC	19.8%	1997	Airport	50 years
Northern Territories	ADG	10%	2001	Airport	50 years
USA					
Baltimore/Washington	BAA USA	–	2006	Retail	10 years
Boston Logan	BAA USA	–	2003	Retail	10 years
Pittsburgh	BAA USA	–	1992	Retail	25 years
Indianapolis	BAA USA	–	1995	Airport	13 years

出所：BAAウェブサイト ＜http://www.baa.com/＞

他に、AENA (スペイン) 、AdP (フランス) など

その他の類似概念

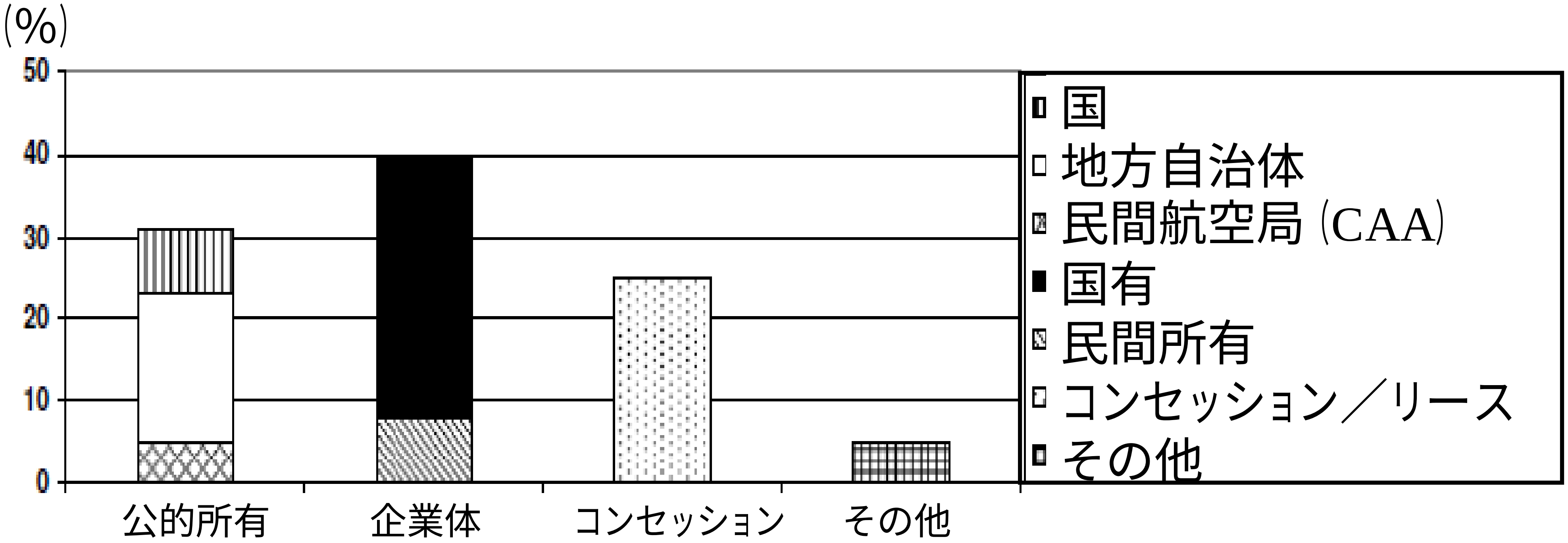
◆企業化（corporatization）：公的所有を維持したまま、その経営組織を企業体に移行すること
・・・株式は政府または地方自治体が所有する一方で、商法上は一般の株式会社と同じ取り扱いとすることで自由な企業行動を認める

【事例】ハイランンズ＆アイランズ空港会社（Highlands & Islands Airports Ltd）：
スコットランド大臣（Scottish Ministers）が所有権を有し、スコットランド政府が全額出資する企業体により運営
⇒スコットランドの11空港を所有・運営

◆商業化（commercialization）：
企業化や民営化を含めて、空港運営を市場化すること

2. 民営化とは？

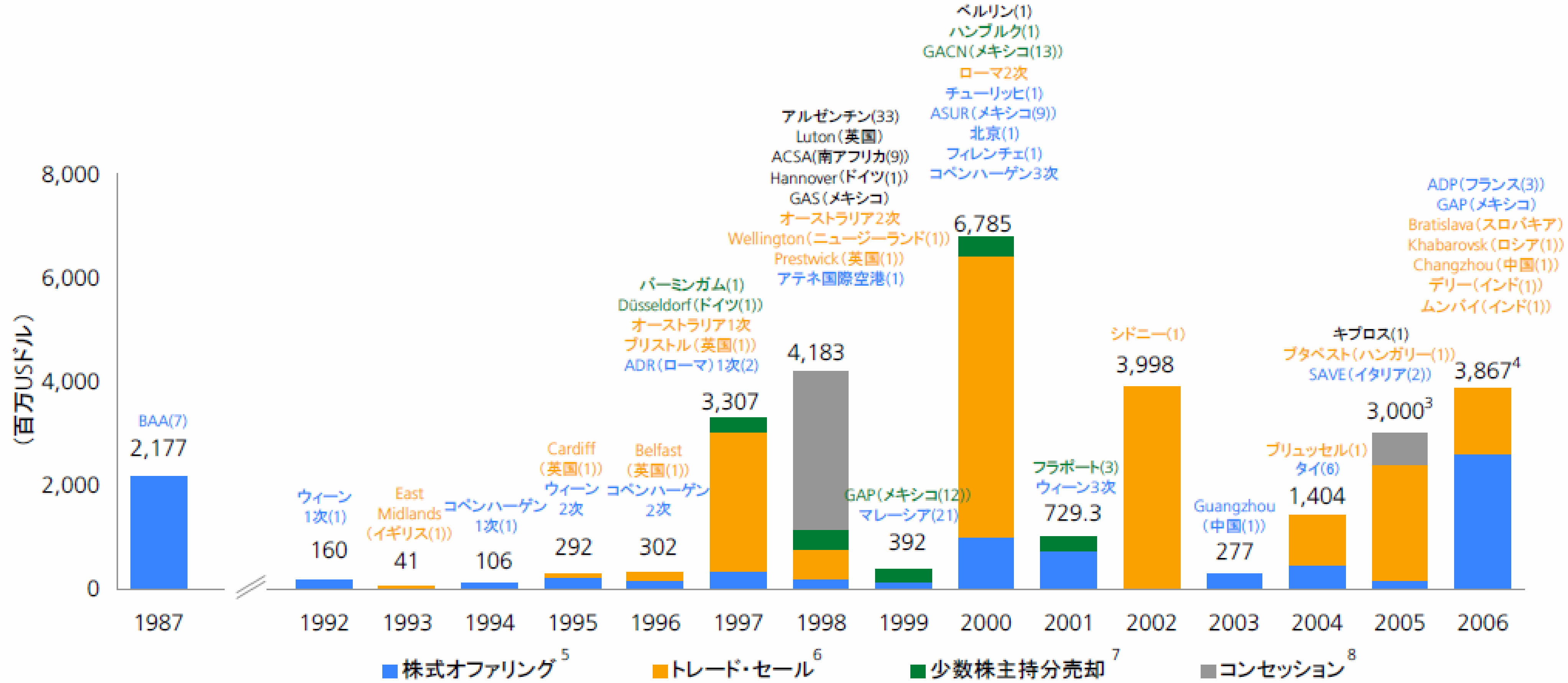
図1　世界における国際空港の所有形態（2007年）



出所：ICAO(2008) p.4.

2. 民営化とは？

図2　世界の空港民営化の実績



出所：UBSインベストメント・バンク「今後の国際拠点空港のあり方に関する懇談会」説明資料（2006 年12 月）。

3. 空港における商業活動の意義

◆空港の活動：

航空系活動 (aeronautical activities)

⇒航空機の離発着と旅客・貨物の取り扱いといった空港の核となる活動領域

非航空系活動 (non-aeronautical activities)

⇒航空系以外の活動領域のすべて

・・・レストラン、物販店、駐車場の運営など空港ターミナル内の商業活動を主とするもの

3. 空港における商業活動の意義

空港の民営化

↓

利潤動機により、空港全体の利潤最大化が課題

↓

着陸料などの航空系料金を安くして航空需要を喚起

↓

同時に旅客ターミナルにおける旅客数が増加

↓

商業収入が増加

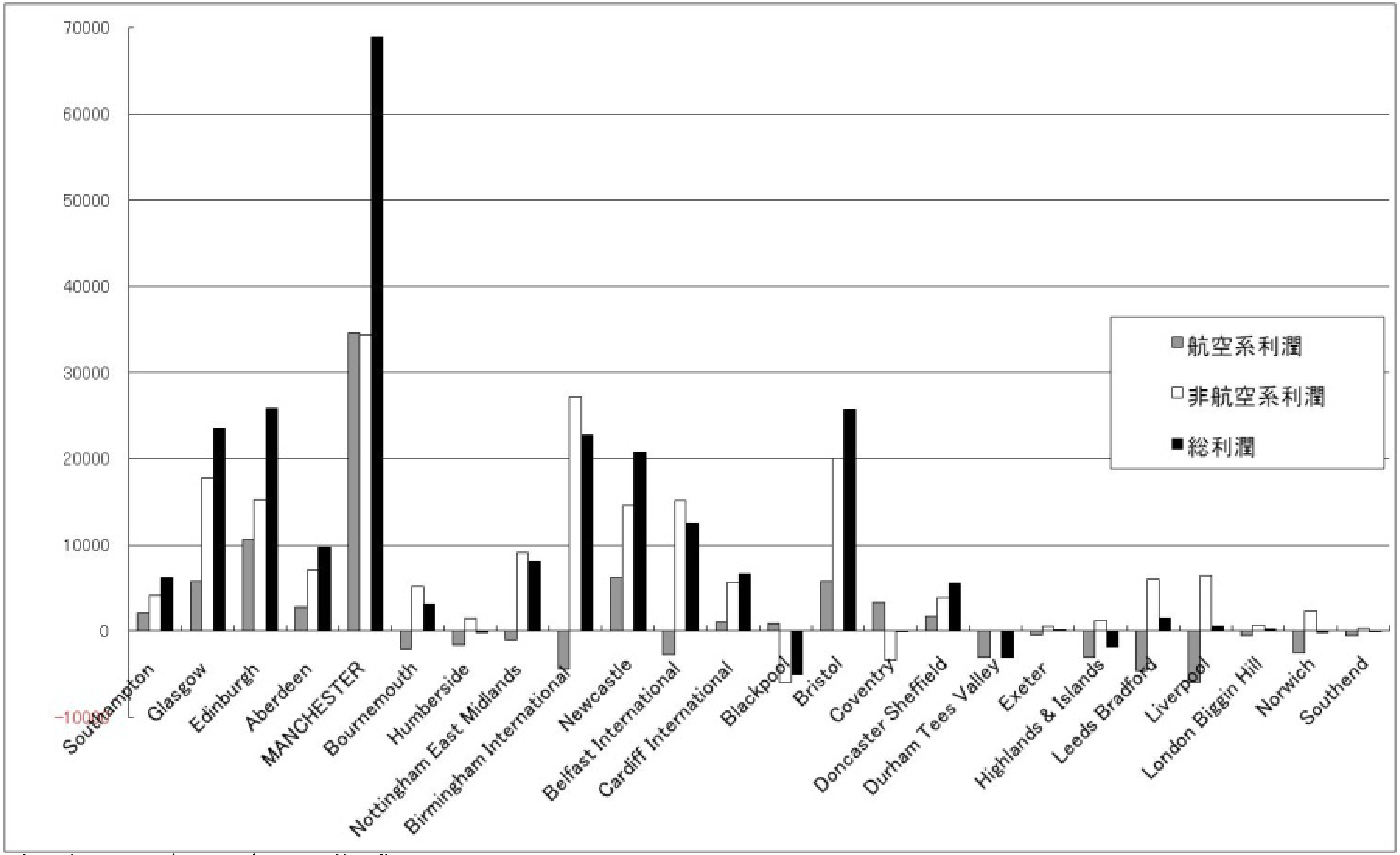
↓

着陸料の引き下げ分を商業収入で相殺できる

航空系活動と非航空系活動には**需要の補完性**

3. 空港における商業活動の意義

図3 イギリスの主要地方空港の収支



出所：CRI（2008）より作成。

3. 空港における商業活動の意義

「集客施設」としての空港

・羽田空港：新国際線旅客ターミナルビル
⇒航空旅客以外のターミナル見学者数：
平日＝約2万人　休日＝約4～5万人
年間来訪者＝約700万人（見込み）
※USJ（ユニバーサル・スタジオ・ジャパン）＝約870万人

・イギリス：ガトウィック空港
⇒年間50万人以上が展望デッキを訪問
・・・イングランド南東部で5本の指に入る
有料アトラクション

3. 空港における商業活動の意義

3.1　世界的な商業活動の趨勢

表6　世界の空港の商業収入（地域別：2006年）

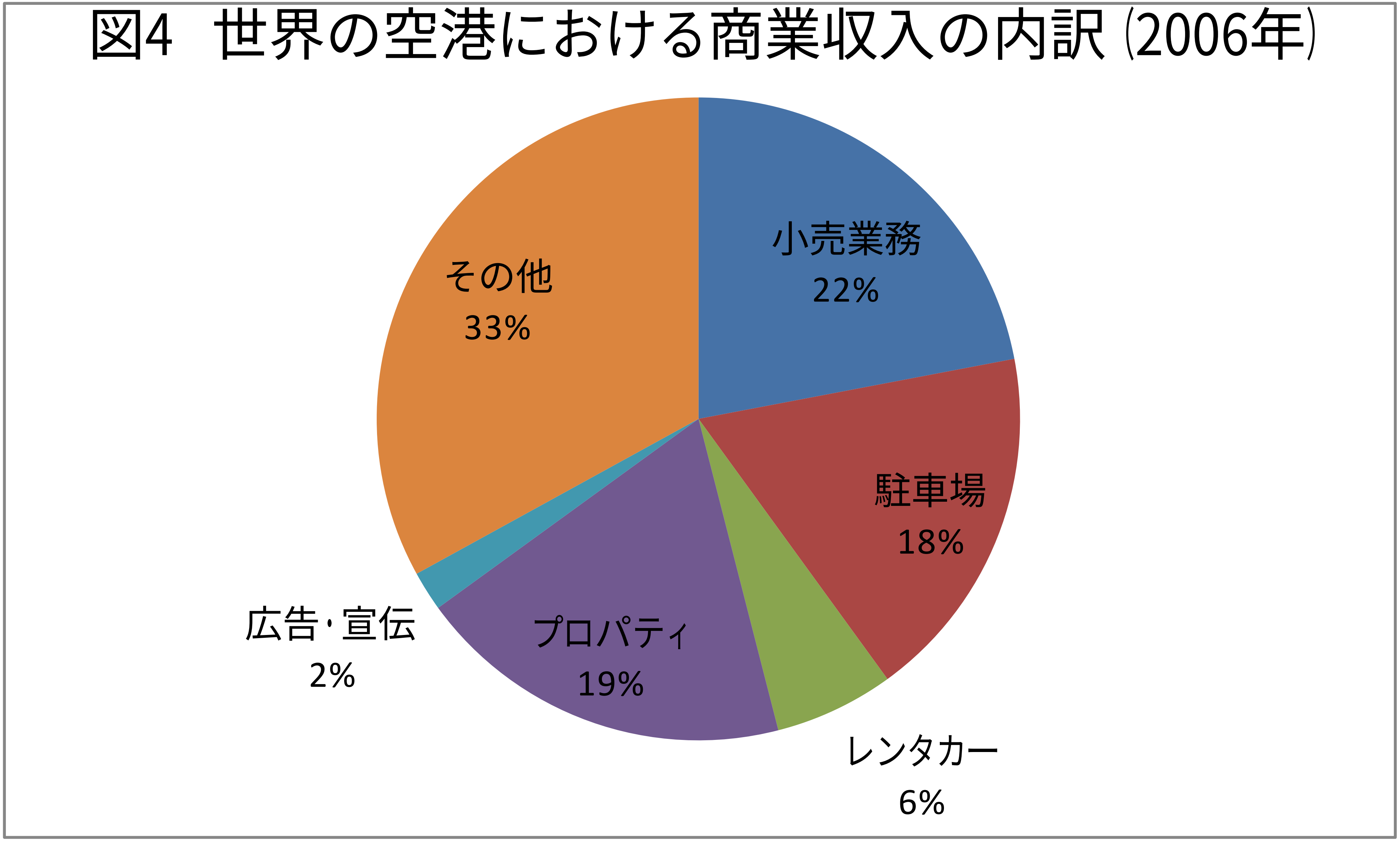
	商業収入（10億ドル）	商業収入比率（%）	旅客あたり商業収入（ドル）
アフリカ/中東	1.80	52.9	8.00
アジア太平洋	6.92	45.7	7.06
ヨーロッパ	16.61	48.1	12.15
ラテンアメリカ/カリブ	0.85	29.0	3.13
北アメリカ	9.05	52.6	5.92
合計	35.23	48.1	8.06

出所：Graham(2009) p.107.

商業収入比率：ほぼ50%前後

（ラテンアメリカ／カリブ地域を除く）

3. 空港における商業活動の意義



出所：Graham(2009) p.108.

4. 商業施設の運営手法

◆コンセッション方式

・売上高の一定比率

主な対象：レストランや物販店など商業施設のテナント

・固定料金（面積あたり）

主な対象：航空会社のカウンターやラウンジ

◆経営委託方式

空港当局に代わって第三者組織が商業施設を経営

⇒空港当局は売上高に連動した経営手数料を支払う

代わりに、売上高のすべてを収入として獲得

4. 商業施設の運営手法

◆ジョイントベンチャー
空港当局と小売企業の間で合弁企業を形成
⇒両者で長期的な関係を築きたいケースで効果的

◆直営方式
空港当局または専門の子会社が商業施設を直接経営
⇒空港当局が商業施設の経営リスクを全面的に負う
　代わりにすべての売り上げが空港当局の収入となる

5. ケーススタディ

BAA

- イギリスの空港会社

  1966年 設立

  1987年 民営化
- 全ての空港を単一組織として民営化
- イギリス全土に6つの空港を所有・運営

・Scotland

Aberdeen

Edinburgh

Glasgow

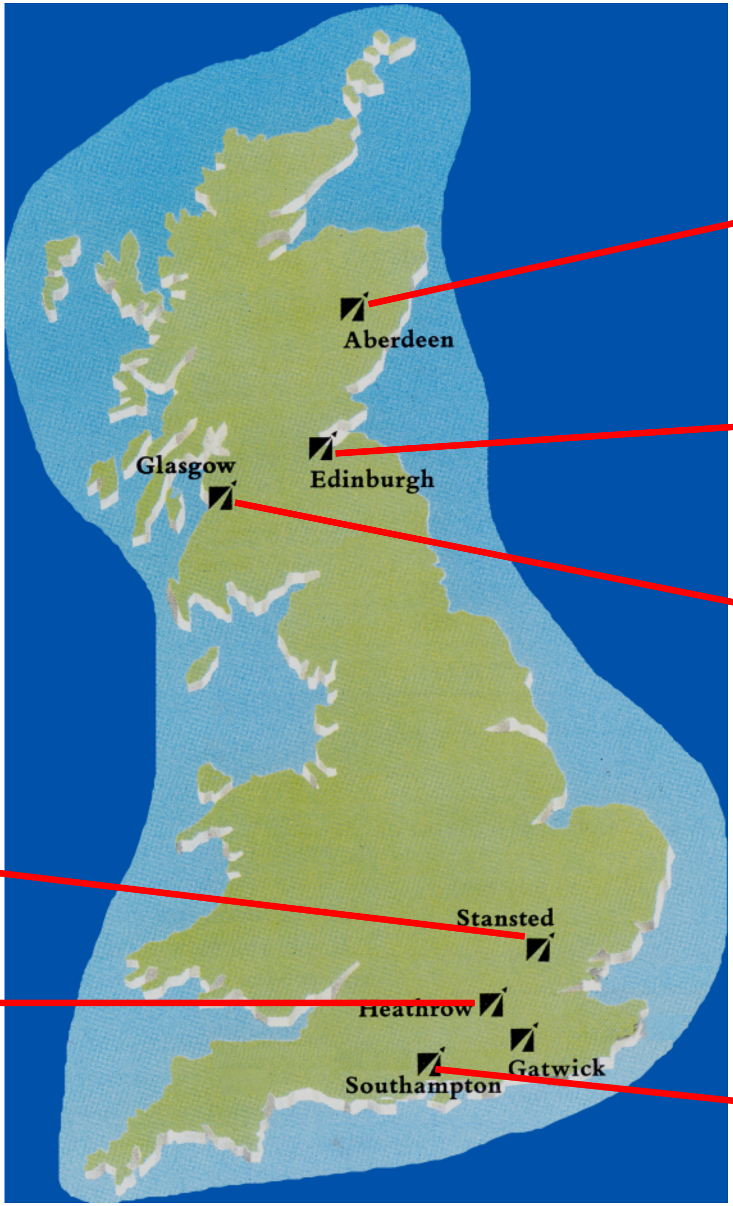
・London

Stansted

Heathrow

・South England

Southampton.



※ＢＡＡは、2006年6月にスペインのディベロッパーであるフェロビアル（Ferrovial）によるコンソシアム（フェロビアルが62%出資）に買収され（BAA株を83.37%取得）、同年8月15日に上場廃止した。

5.1　ＢＡＡの非航空系活動

①　ワールド･デューティー･フリー (World Duty Free)

免税店事業

- 総収入 (2005年度)
  3億8,500万ポンド
- 営業利益 (2005年度)
  2,600万ポンド
- 店舗数 (2004年度)
  65店舗　※現在は84店舗
- 総売場面積 (2004年度)
  15,000㎡

※2008年にイタリアのAutogrillに5億4660万ポンドで売却

5.1　ＢＡＡの非航空系活動

②　BAA リントン (BAA Lynton)

・不動産事業 (空港周辺の貨物施設、オフィス、ホテルなど)

・ジョイント・ベンチャーの設立 (2005年3月)

APP (Airport Property Partnership) (50%出資)
BAA と Morley Fund Management

・総収入 (2005年度)

700万ポンド

※現在は、Aviva Life Funds と BAA Airports Limited
のジョイントベンチャー

5.1 ＢＡＡの非航空系活動

③ BAA-マッカーサー/グレン (BAA-McArthur/Glen)

- デザイナーブランドのアウトレットモール
- ヨーロッパに12店舗 (2001年度)
- 総売場面積：253,000 ㎡ (2001年度)
- ジョイント・ベンチャーとして出資 (50%)
  ※2005年3月に出資解消

5.1　ＢＡＡの非航空系活動

④　ヒースロー･エクスプレス (Heathrow Express Operating Company)

ヒースロー空港　← 約15分 →　パディントン

- 年間輸送旅客数 (2005年度)

  530万人

- 総収入 (2005年度)

  7,400万ポンド

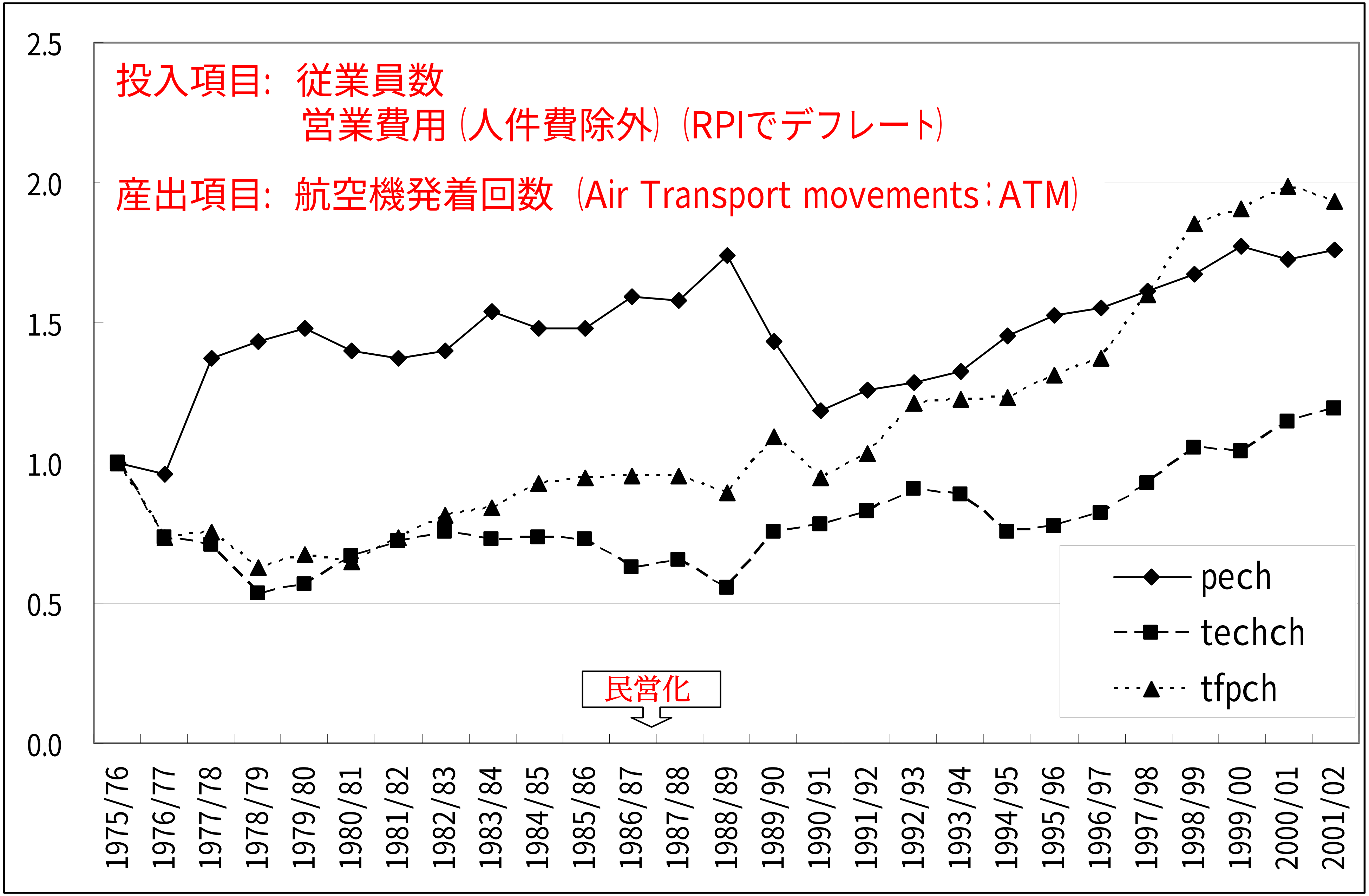
- 営業利益 (2005年度)

  1,600万ポンド

5.2　ＢＡＡの効率性の変化 (マルムキスト生産性指数)

図5　航空系活動の推移

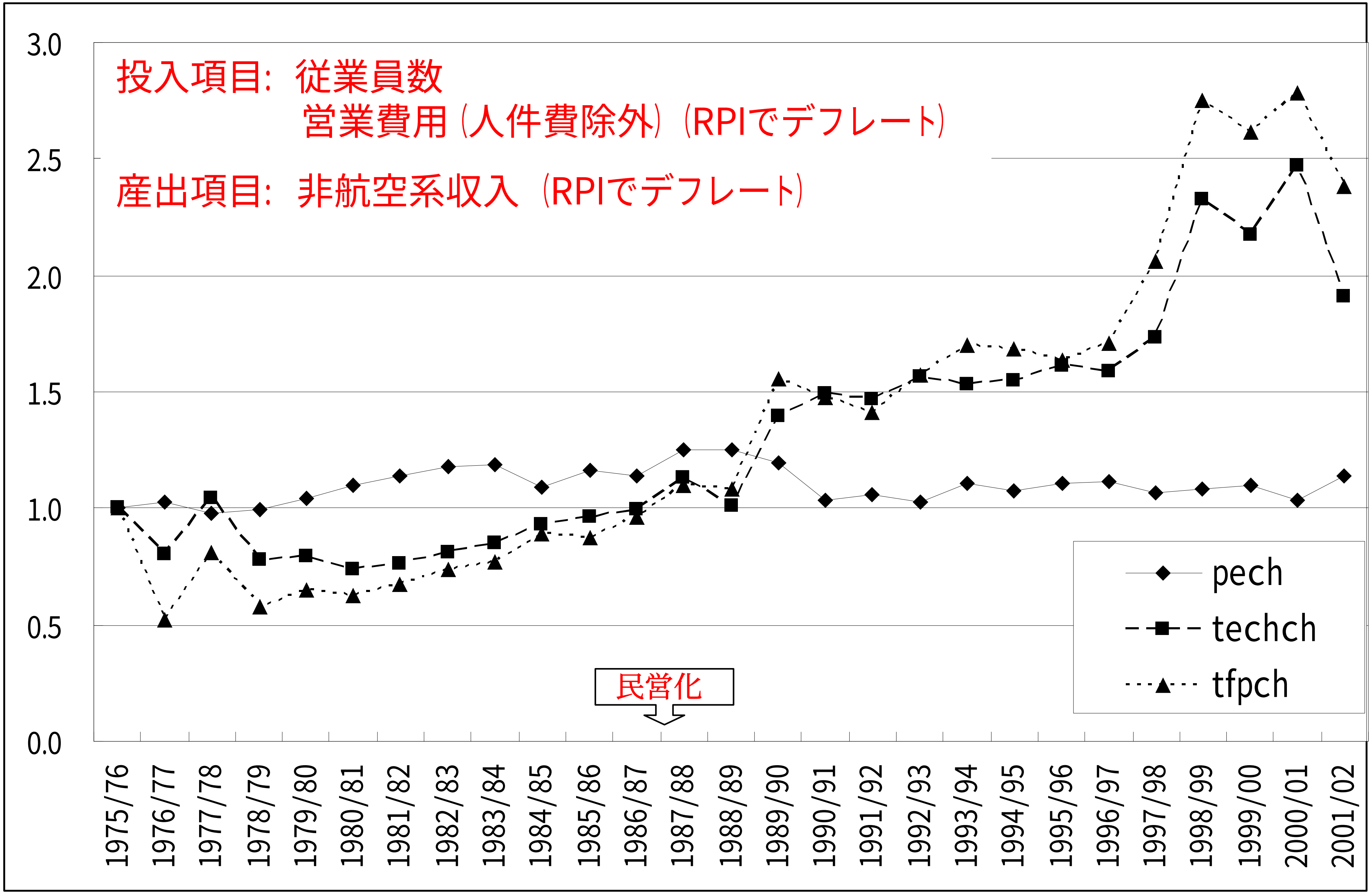
出所：Yokomi (2005)



5.2　ＢＡＡの効率性の変化 (マルムキスト生産性指数)

図6　非航空系活動の推移

出所：Yokomi (2005)



6. まとめ：商業志向型の空港経営に向けて

⑴ 空港本体と旅客ターミナルを一体的経営

⇒航空系活動と非航空系活動における需要の補完性を機能させるためには、空港本体と旅客ターミナルを一体的に経営する必要性

6. まとめ：商業志向型の空港経営に向けて

⑵ 商業志向型のコンセッション契約

⇒商業活動の運営手法やコンセッションとの契約形態が重要

⇒商業施設の運営に関するリスクをうまくコントロールしながら、空港当局の取り分（収入）が最大になる工夫が必要

⇒コンセッション（運営会社）の経営改善インセンティブを担保するために最適な契約期間を設定することが必要

6. まとめ：商業志向型の空港経営に向けて

⑶ 旅客動線の戦略的配置

⇒わが国の空港：いかに航空旅客を無駄なく効率的に搭乗口まで誘導するか

⇒商業志向型の空港：商業施設を旅客動線に組み込む

【例】ヒースロー空港：免税店を通らないと出発ゲートに辿りつけないレイアウト

参考文献

[1] CRI (2008) *AIRPORTS STATISTICS 2006/2007*, The University of Bath.

[2] Graham,A.(2008) *Managing Airports: An International Perspective, 3rd. ed.*, Butterworth-Heinemann （中条潮・塩谷さやか訳（2010）『空港経営：民営化と国際化』中央経済社）.

[3] Graham,A.(2009) "How important are commercial revenues to today's airports? " *Journal of Air Transport Management*, Vol.15.No.3, pp.106-111.

[4] ICAO(2008) *Ownership, Organization and Regulatory Practices of Airports and Air Navigation Services Providers*.

[5] Yokomi, M. (2005) "Evaluation of technical efficiency at privatized airports: Case of BAA Plc". In: *A paper presented at the Air Transport Research Society (ATRS) Conference*, July 3–6, 2005, Rio de Janeiro, Brazil.

ご静聴ありがとうございました