

世界における空港ビジネスの動向とわが国への示唆

株式会社 野村総合研究所 公共経営コンサルティング部
上級コンサルタント 村岡 洋成

1. 注目を集める空港ビジネス

2011 年の「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改正（改正 PFI 法）」により、公共施設等運営権が追加され、コンセッション方式（PFI 事業方式）での公共施設等の運営が可能になった。

空港では、2014 年に、仙台空港や関西国際空港・大阪国際空港で運営権者の募集が始まり、公共施設運営における民間活用の選択肢が広がっただけでなく、民間企業にとっての新たな投資機会として注目を集めている。一方、日本企業の海外空港事業への参画に向けた動きも活発になっており、空港という公共施設が新たなビジネスチャンスとして広く認識され始めた。

本稿では、空港インフラに着目し、世界の空港の中でも民営化の先進市場である欧州を中心に空港事業の最新事情を紹介するとともに、海外から学ぶ日本の空港インフラのあり方について論ずる。

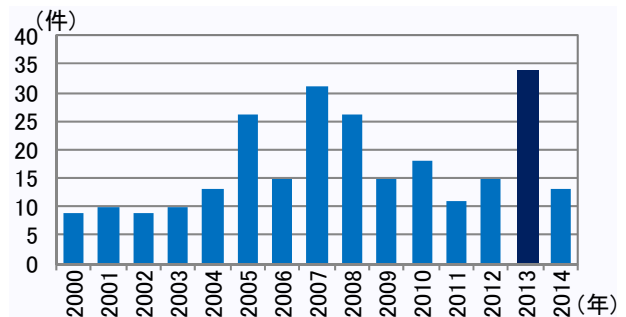
2. 世界における空港投資の動向

1) 空港投資のメイン市場である欧州

世界に目を向けると、欧州をはじめ、中南米、東南アジアなどで、空港インフラの整備・運営は民間資金活用が一般的となっている。Preqin 社の M&A やインフラ投資のデータベースによれば、2013 年の空港アセット*1の取

引数は、リーマンショック前の水準まで回復し、近年も活発な取引がなされている。

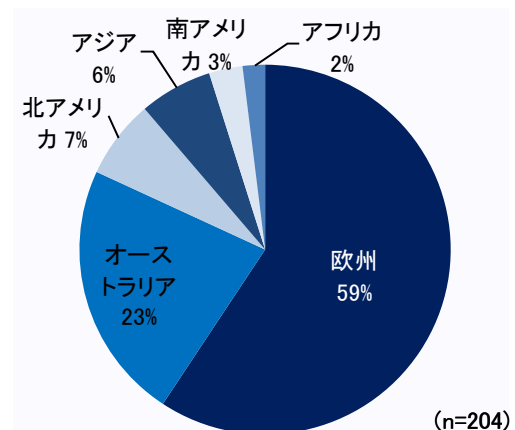
図表 1 空港アセットの取引数の推移



出所) Preqin 社「M&A」等より NRI 作成

2005 年から 2014 年までの 204 件を対象に空港インフラに関するトランザクション（株式や運営権に関する取引）を分析すると、地域別では欧州が 121 件と最も多く全体の 59% を占めている。そのうち、民営化の先進国であるイギリスは 52 件で、次いで、フランス、イタリアは 10 件以上の取引があった。

図表 2 空港アセットの取引の地域別内訳（2005 年～2014 年）

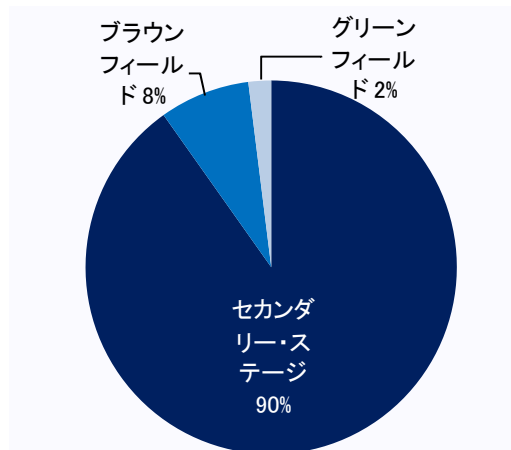


出所) Preqin 社「M&A」等より NRI 作成

*1 Preqin 社のデータベースで“Airport”と定義されているトランザクションを対象とした。

世界的には、すでに多くの空港が民営化されており、前述の件数の多くは、セカンダリー・ステージと呼ばれる民間が保有する空港アセットや空港会社の株式の民間企業間の取引である。過去 10 年間では、184 件が民間企業間による取引だった一方で、ブラウンフィールド（既存空港の民営化など）は 16 件のみ、グリーンフィールド（新設空港）への投資は僅か 4 件である。このように、空港アセットは、民営化時点による限られた投資機会よりも、民間企業間で取引される投資対象が主流となっている。

図表 3 空港アセットの取引数の取引タイプ別内訳（2005 年～2014 年）



出所) Preqin 社「M&A」等より NRI 作成

2) 中小規模空港への投資

これらの空港取引には、利用者数が数千万人規模のロンドン・ヒースロー空港などの大空港だけでなく、年間旅客数 115 万人（2013 年）のイギリス・グラスゴー・プレストウィック空港や、同じく 197 万人（同年）のイタリア・フィレンツェ・ペレトラ空港など、年間利用者数が数百万人程度の空港も含まれる。

また、ギリシャの地方空港民営化では、首都アテネに次ぐ第二の都市にあるテッサロニキ空港や、離島の観光ディステーションなど、14 の地方空港の入札を 2014 年に行っ

ている*2。入札に参加した空港運営会社（オペレーター）によれば、インバウンドの観光需要の成長余地が高く、魅力的な投資対象と評価している。この入札では、14 空港を 2 つのグループに分け、それぞれ 7 社のコンソーシアムが参加し、グループごとに初期一括の支払額や年間のコンセッションの支払額を競う形式であった。

このように、潜在成長力がある空港アセットは、規模に関わらず、民間資金を十分に調達できることが民営化先進事例からわかる。

3) 空港投資のプレーヤー

空港投資のプレーヤーとしては、空港事業を専門とする空港運営会社だけでなく、インフラを専門とする投資ファンド、建設業や不動産などの異業種からの参入も多い。

近年、空港投資で存在感を増しているのが年金基金である。新たな空港を新設するグリーンフィールドや大規模な拡張を行うブラウンフィールドは、初期投資が大きいなどの投資リスクが大きく、年金基金のような金融投資家にとって投資が容易でない空港事業であった。しかし、民営化されてから時間が経過している空港事業は、長期的な収益の見通しが立てやすいため、長期運用を行う年金基金にとって魅力的な投資対象となっている。例えば、カナダのオンタリオ州教職員年金基金は、2011 年に豪州のインフラファンドの Macquarie Airports Limited からコペンハーゲン空港とブリュッセル空港を買収すると同時に、空港投資の専門人材も合わせて獲得して、Ontario Airport Investment Limited を設立し、自らも空港運営に積極的に関与している。同じく、カナダの年金基金 PSP は、ドイツの建設業 Hochtief から空港事業を買い取り、AviAlliance に社名変更して、現在、新たな空港への投資を積極的に進めている。

*2 ギリシャの政権交代により、14 の地方空港の民営化について中止の可能性を示唆する報道がある。

以上のように、欧州では小規模空港においても、創意工夫により民間資金を活用している。さらに、空港投資の実績を積み重ね、市場として発展させてきたことで、年金基金という巨額の資金を取り入れることに成功している。

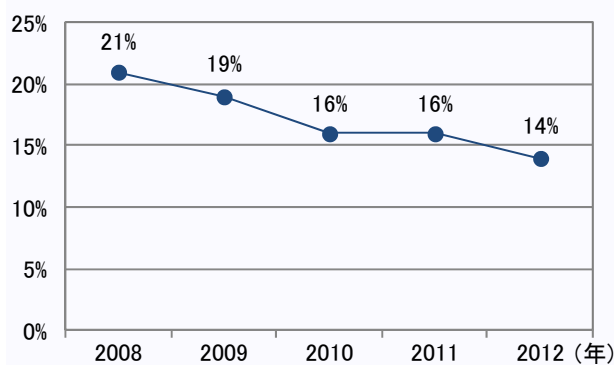
3. 空港のバリューアップ手法

空港アセットに民間の投資家が参画する際には、一般的な事業投資と同様にバリューアップ（事業価値向上）を図ることが求められる。世界のすべての空港で適用できる基本的な手法が存在するが、空港のマーケティングでは、空港の特性を生かした創意工夫が求められるようになってきた。

1) バリューアップの基礎

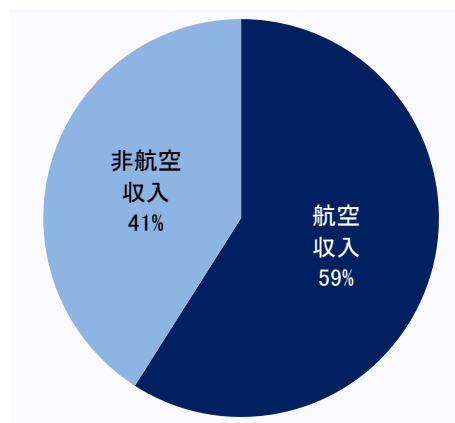
空港事業のバリューアップには、まず交通量（就航便数や旅客数）を増大させることが最優先である。近年、欧州では就航数の増便のために、航空会社に対して着陸料の実質的な割引やリベートなどのインセンティブを提供することが一般的になっている。空港事業である航空収入の59%は、航空会社が支払う着陸料や、旅客が支払う空港施設使用料などであるが、前述の航空会社の就航に対する割引などにより、空港事業の収入に占める航空会社が直接負担する料金の割合は年々低下している。これを物品販売や飲食といった空港内での消費や、駐車場といった旅客向けサービスによる収入、空港近接の不動産収入などの非航空収入で補完し、更なる空港事業のバリューアップに力を入れている。

図表4 空港事業の総収入に占める航空会社からの収入



出所) ACI Europe "ACI EUROPE ECONOMICS REPORT 2013"より NRI 作成

図表5 欧州の空港事業の収入内訳（2012年）



出所) ACI Europe "ACI EUROPE ECONOMICS REPORT 2013"より NRI 作成

2) 空港のマーケティングの重要性 — イギリス地方空港のケース —

交通量の増大のための空港マーケティングでは、着陸料をはじめとした航空会社に対する経済的インセンティブに加え、プロモーションやポジショニングも重要である。ここでは、イギリスの地方空港の具体的なマーケティング施策を紹介する。

前述のとおり、イギリスでは民間資本の空港運営参画が進み、路線ネットワーク開発や空港運営の効率化で成果を上げている。プロモーションでは、空港事業単独ではなく、背後圏の地域や国と行ったステークホルダーとの連携が重要になっている。例えば、イギリ

スのバーミンガム空港は、中国人に人気のある観光地のオックスフォードやストラットフォード・アポン・エイボンなどに近いという立地を生かし、2014年7月に地方空港で初めて中国本土からの直行便をチャーター運航で実現した。誘致においては、周辺観光地だけでなく高速鉄道の利用により、ロンドンやマンチェスターなどの都市と組み合わせた観光ルートの設定も可能であることをアピール

している。さらに、イギリス政府観光庁（VisitBritain）が推進する中国人観光客獲得のマーケティング戦略“China Welcome”との連携を図り、案内の中国語表記、タックス・リファンド（付加価値税の払戻し）サービスなどをパッケージとして提案し、両国の主要な旅行会社とツアー商品の販売契約を取り付けている。

図表6 バーミンガム空港が提案した観光ルート



出所）バーミンガム空港資料、Cener for Aviation ニュース記事より NRI 作成

また、空港のポジショニングとして、ロンドン中心部から東に70kmのロンドン・サウスエンド空港がLCCの拠点化に成功した事例がある。2008年に、物流事業からインフラ企業へと業態変革を図ったStobart Groupが空港資産と運営権を買収した。その後、同社が中心となり、新ターミナルや鉄道駅を整備し、さらに、ヨーロッパ第2位の格安航空会

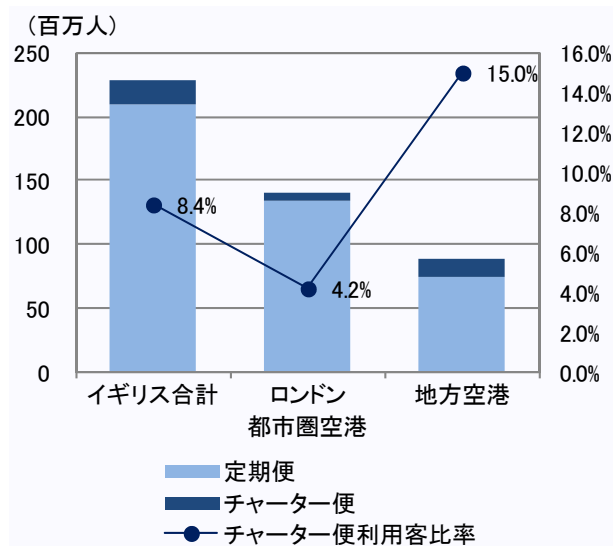
社（LCC）easyJetの誘致を実現した。その結果、年間利用者数は4万人（2011年）から97万人（2013年）と大幅に増加した。Stobart Groupは空港運営の経験は浅かったが、地元における同社のプレゼンスと知名度を生かし、かつ、外部から空港の専門家を招くなど、強い事業マインドと創意工夫により、新たな需要創造を成功させた。

3) チャータービジネス

空港の潜在力を発揮するためには、交通量の増大に直結する航空ネットワーク（就航路線網）の充実が最も重要である。わが国でも、格安航空会社（LCC）の就航が着実に拡大している。中国系の春秋航空の国内運航も始まり、LCC による需要の創出に期待が高まっている。

一方、インバウンドを含む観光需要は極めて季節変動が大きい。そこで注目したいのはチャーター便である。2013 年度は、国際線約 200,000 便に対して、チャーター便は約 4,500 便であり、その比率は僅か 2%程度にとどまっている。イギリスでは、LCC の台頭でチャーター便が減少傾向にあるものの、2013 年には輸送旅客数全体の 8.4%を占めている。地方空港に限れば、航空旅客全体の 15%、約 132 万人が輸送されている。

図表 7 イギリスの航空旅客数
（定期便、チャーター便の内訳）2013 年



出所) イギリス民間航空局統計資料より NRI 作成

その輸送力確保に一役買っているのが、旅行会社（ツアーオペレーター）のグループ航空会社である。2014 年時点で、欧州の旅行会社大手の TUI Travel (TUI Group) は 140 機、Thomas Cook も 83 機を運航している。

格安航空券のほか、自社の航空機を利用したツアーの販売も行っている。

空港ビジネスの観点からも、チャーター便を重要視したマーケティングを実施しているケースがある。イギリスの主要な空港運営会社の一つである Manchester Airports Group は、基幹空港のマンチェスター空港において、後背圏にある Thomas Cook などの数多くの旅行会社の支店と共同でキャンペーンを行い、チャーター便の集客に積極的に協力するという方法で需要喚起を進める戦略を取っている。

図表 8 旅行会社グループの航空事業

	Thomas Cook Group	TUI Group
航空機数	83	140
ブランド	・Condor ・Thomas Cook Airlines ・Thomas Cook Airlines Belgium ・Thomas Cook Airlines Scandinavia	・TUIfly ・TUIfly Nordic AB ・Thomson Airways ・Corsairfly ・Jetairfly ・Arkefly

出所) 各社ホームページより NRI 作成

4. わが国における空港投資への期待

わが国においては、人口減少により、国内線需要は停滞しているものの、LCC の参入や訪日外国人旅行者の増加に伴い、ゲートウェイである空港インフラを新しい旅客動態に合わせて有効活用することが課題となっている。欧州における空港の民営化の流れは、大都市空港のキャパシティの制約と、地方都市の空港や旧軍用空港など、十分に活用されていないインフラの存在が背景にあった。首都圏空港の混雑と地方空港の活性化という二つの課題を抱えるわが国が学ぶ点も多い。

1) 地方空港の活用の必要性

訪日外国人旅行者の約半数が利用するとされる入国の最大のゲートウェイ、成田国際空

港・羽田国際空港のキャパシティの拡張が喫緊の課題となっている。成田国際空港・羽田国際空港の発着枠の増便が進められ、2020年には現在の1.6倍になる計画があるものの、政府目標の3,000万人超の訪日外国人旅行者を受け入れるには不十分との指摘もあり、首都圏空港が訪日外国人旅行者の増大のボトルネックになりかねない。また、滑走路の増設により、112万回までの発着枠の増便が可能という試算もあるが、増設には多額の資金が必要であり、実現性には疑問が残る。従って、首都圏の2空港だけにゲートウェイの役割を求めるのではなく、観光資源に近い地方空港などの国内の既存インフラを最大限に活用しなければならない。民間の創意工夫の裁量を最大化させることで、キャパシティの拡大と航空路線の開発が求められている状況である。

わが国でも、イギリスの事例のように、民間の自由度を高め、柔軟な対応をすることで、現在の需要規模にとらわれない新たな地方空港として有効活用されることが期待される。例えば、バーミンガム空港のように、空港近くの観光地をプロモーションするだけでなく、旅行者の観点で全国規模の旅行プランを開発すること、また、サウスエンド空港のように、異業種の参加によって空港事業の収益性を高め、それを原資に新たな投資や航空路線誘致につなげていくことが考えられる。

2) 国内外の投資家の誘致

民間のノウハウの活用の過程では、国内外のインフラ投資ファンドや年金基金などの投資家が、空港の価値向上へのプレッシャーを与える重要な役割を担うことを期待したい。

実際に、海外の空港事業に携わるプレーヤーからの日本への注目度は高い。空港運営者や投資家などが一堂に会する Global Airport Developer Summit の2014年の会場における投票では、最も有望な空港事業の市場とし

て日本が上位に挙げられた。関西国際空港・大阪国際空港の両空港のほか、地方空港のコンセッションへの期待の高さを表しているが、この熱を冷めさせないように、積極的に誘引していくべきである。

日本国内の投資家も、こうした空港事業などのインフラ投資への参加に対する意欲は高くなっている。内閣府の「震災復興事業への民間資金の参画意向把握等調査」(http://www8.cao.go.jp/pfi/pdf/sankaku_ikou-1.pdf)によると、空港をはじめとしたインフラ事業への投資に意欲を持つ投資家も多く、機会があれば参画する投資家の数は増えていくと見込まれる。

また、国内の投資家などが安心して投資できる仕組みとしての役割が期待される「民間資金等活用事業推進機構(PFI推進機構)」が2013年に設立された。この機構は、政府と金融機関の出資による株式会社形態のインフラファンドだが、15年の時限組織であるため、国内の機関投資家には先導役としての役割が期待されている。つまり、国内で新たに創設された公共施設等運営権の事業に投資し、安定的なキャッシュフローが明確になった時点で機関投資家などにその持ち分を売却することにより、初期の事業リスクを避けたい投資家に投資参画機会を提供できる。現時点でインフラ投資経験の少ない機関投資家が、今後、増加が見込まれる投資機会に参入するためには、こうした国のインフラファンドが先導していくことも有効な手段になり得るだろう。

このようにして、空港投資の実績(トラックレコード)を積み重ねることが、より多くの投資家を集め、イギリスのような成熟した空港投資のマーケットを形成することにつながるだろう。

3) チャーター型ビジネスモデル

日本には、さまざまな制約があるため、チャーター便専門の航空会社はないが、旅行代理店大手のエイチ・アイ・エス（H.I.S.）は、タイを拠点に Asia Atlantic Airlines の運航を 2013 年にスタートした。日本の四季を楽しむに訪れる外国人旅行者のニーズに応えるために、定期便だけでなく、目的地のベストシーズンに対応した地方空港発着のチャーター便による商品開発ができれば、首都圏の空港容量制約を乗り越え、大きなインバウンド需要を取り込めるのではないだろうか。

訪日外国人旅行者の増大に対応したチャーター便運航を容易にするための規制緩和や、グランドハンドリングなどの環境の整備が求められると同時に、空港会社が地域と一体となり、チャーター便の誘致を実現する活動も必要だろう。

筆 者

村岡 洋成（むらおか ひろしげ）
株式会社 野村総合研究所
公共経営コンサルティング部
上級コンサルタント
専門は、運輸・交通分野等の事業戦略構築・
実行支援、海外 M&A 支援 など
E-mail: h-muraoka@nri.co.jp