

空港ビジネスの海外展開における日本の戦略のあり方

益田勝也



村岡洋成



小林一幸



CONTENTS

- I 商業的魅力度の高い空港経営ビジネス
- II 自国外の市場を開拓してきた国際プレーヤーの動向
- III 先行プレーヤーが空港経営のスキルを蓄えていったプロセス
- IV 海外での実績の積み重ねが求められる日本企業
- V 戦略的なパートナーリングと日本型スキームの活用が有効

要約

- 1 空港は他のインフラに比べて収益性が高く、経済水準の向上に伴って成長する期待が大きい点で投資魅力度が高い。その結果、民間企業による経営が進んでおり、今後はすでに民営化された先進国の空港のトレードセール、および新興国や途上国における公営空港の会社化とコンセッション市場が伸びる。
- 2 自国の空港市場が飽和した欧州やアジアでは、空港運営スキルを国外に展開し、航空収入以外の利益を拡大するため、多くの空港オペレーターが国外の空港市場を開拓していった。オペレーターが参入時に取った戦略は、国外の空港経営に必要なスキルセットの内部化、見える化、標準化——である。その後、国外空港へのアドバイザー経験を重ねることで提案力や交渉力を磨き、経営資源を投入して国外空港の経営権を得る力を身につけていった。そして、安定したキャッシュフローを得るために、長期運営型のコンセッションモデルをつくり上げていった。
- 3 日本の空港オペレーターが、これからでも海外の空港経営に参入できる方策がある。他のインフラ分野で経験が豊富な商社やゼネコンが主役となり、日本の空港オペレーターが持つ空港運営スキルを引き出す体制は有効である。当初は海外の空港オペレーターと組み、提案力などを内部化した後に提案主体者となるプロセスも効果的である。先進国のトレードセール、および新興国や途上国で増えるコンセッション案件において、政府系資金を組み合わせた日本型PPP（官民連携）スキームを適用すれば、海外勢より有利な体制が構築できる。

I 商業的魅力度の高い 空港経営ビジネス

1 他のインフラに比べて 高い収益性・成長期待

世界を見渡すと、各国の主要な空港は民間資本によって経営されている国が多い。とりわけ首都空港などの大都市空港は、その多くが会社化された組織によって経営されている。大都市以外の地方空港でも民間資本を導入しているケースが見られる（表1）。

他のインフラに比べて株式会社による空港の運営が進んでいる背景には、空港特有の事業特性がある。第1に商業・不動産・海外事業など、航空収入以外から得られる収入の割合が大きいこと、第2に国や地域のゲートウェイとして、都市に発着する需要を独占に近

い状態で取り扱えること、さらに空港を経由する旅客・貨物需要を獲得できる可能性があることが挙げられる。

このような商業性の高さとともに、ICAO（国際民間航空機関）などの国際機関が運営の基準を統一しており、空港事業者のノウハウを他国にも展開しやすいことや、設計、エンジニアリングの面で高度な技術が必要でないことから、空港全般を経営する国際展開企業が登場している。

また、鉄道・電力・水道などのインフラは需要が地域ごとに閉じた市場であり、その業は居住者の基礎的な生活需要や支払い能力に依存しているのに対して、航空需要は、ビジネスや観光など都市経済の発展段階により規定されることも特徴である。つまり、経済発展により国外からのビジネス客や観光客の増

表1 世界の主要空港の運営組織形態

エリア	国名	首都クラス空港			地方空港
		空港名	経営形態	行政出資比率	経営形態と民間資本導入の動向
欧州	英国	ロンドン・ヒースロー	株式会社(上場済)	1%未満 ^{注2}	民間企業が運営
	ドイツ	フランクフルト	株式会社(上場済)	50%以上	多くが民間企業による運営
	フランス	パリ・シャルル・ド・ゴール	株式会社(上場済)	68%	地方政府や商工会議所が運営。一部民間が参入
	スペイン	マドリッド・バラハス	国営会社 ^{注3}	100%	同じ国営会社が国内空港全体を運営
	ロシア	モスクワ・ドモジェドボ	株式会社	N.A.	国の直営であるが、主要空港に民間資本導入の動きがある
米州	米国	ニューヨーク・JFK	公社	100%	地方が設立する第三セクターが運営
	カナダ	トロント・ピアソン	公団	100%	地方が設立する公団が運営
	メキシコ	メキシコ・シティ	公団	100%	複数の企業集団が民間企業とコンセッション契約を締結 ^{注4}
	ブラジル	リオ・デ・ジャネイロ	国営会社 ^{注3}	100%	同じ国営会社が国内空港全体を運営
アジア	韓国	ソウル・仁川国際	株式会社 ^{注5}	100%	公社が国内空港全体を運営
	台湾	台北・台湾桃園国際	株式会社	100%	国が直営
	香港	チェックラップコップ	株式会社	100%	—
	シンガポール	チャンギ	株式会社	100%	—
	マレーシア	クアラルンプール	株式会社(上場済)	70%	同じ株式会社がほとんどの国内空港を運営
	中国	北京・首都国際	株式会社(上場済)	N.A.	国が直営
	インドネシア	ジャカルタ・スカルノハッタ	コンセッション(JV) ^{注6}	51%	国営会社による運営と国直営

注1) 情報は最新のものではない

2) 黄金株のみ政府所有

3) 株式会社化、民間資本導入の計画が進行中

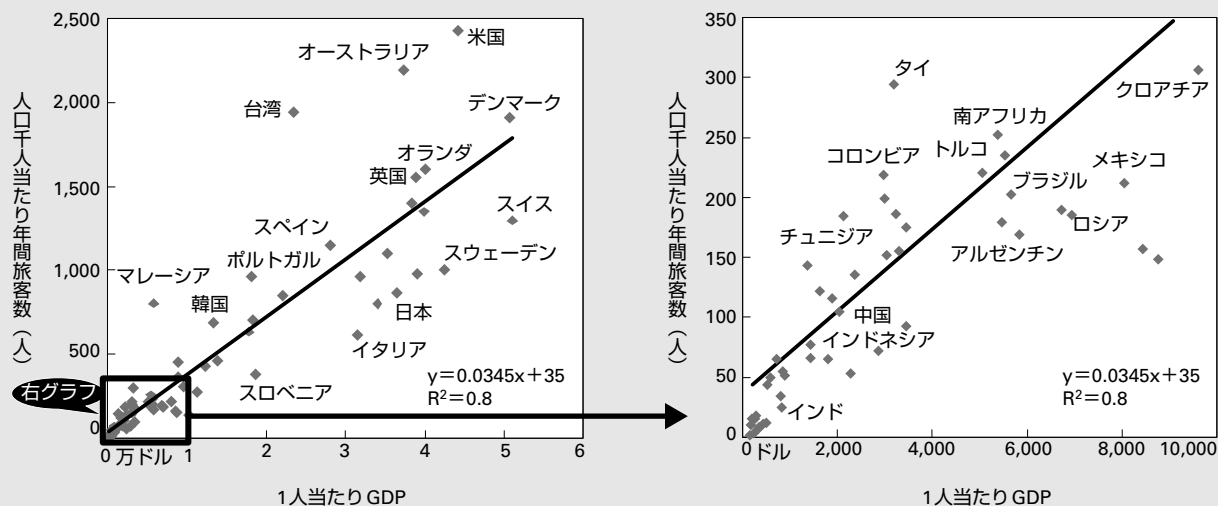
4) それぞれ49%まで民間資本を受け入れている

5) IPO（新規株式公開）の予定あり。上限49%まで民間に放出する計画

6) JV：ジョイントベンチャー（共同企業体）

出所）各種資料より作成

図1 人口当たり年間旅客数と1人当たりGDP（国内総生産）との関係



注1) データは2001～06年のもので、国ごとに異なる

2) トランジットの多い香港、シンガポール、UAE（アラブ首長国連邦）などは除いている
出所）各種資料より作成

加が見込める場合、空港は成長が見込まれる事業となり、国外から参入する事業者にとって魅力が高まる。

航空需要は一般的に国民所得の上昇に応じて旅客数が増え、1人当たりGDP（国内総生産）が1万ドルを超えると国内旅客需要が高まる傾向にある（図1）。BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）に加えて東欧・中近東・東南アジアの国々では、各国の経済成長によって、今後、空港インフラのビジネスチャンスが拡大する可能性があり、世界のプレーヤーが注目している。

収益性について世界主要空港のEBITDA（金利・税金償却前利益）マージン（EBITDAを売上高で除した値）を見ると平均して50%と高く、投資コストの負担が低ければ収益性はかなり高いビジネスである（図2）。他の指標で見ると、たとえばROA（総資産利益率）で3～9%、EBITDA倍率で10倍程度が標準である。ドイツのフラポート

（Fraport）はリスク調整後のIRR（内部利益率）を12%以上と設定しており、10%未満になる鉄道事業に比べて投資の魅力度は高いビジネスである。

世界同時不況の前にインフラファンドや機関投資家が空港に目をつけて投資を積極化していたのも、投資収益性が高く、安定したキャッシュフローが見込めることがその背景にあり、国際的な事業展開を図る企業が多く登場している一因ともなっていた。

2 大きな市場が広がる 長期経営受託方式

空港運営に参画するスキームの種類としては、空港の整備段階から参画することのほか、既存の空港の運営に参画しバリューアップ（価値向上）をねらうケースもある。後者には、民営化する空港へ資本参画するほか、各国の公的機関が運営していた空港の運営権をコンセッション（民間への事業・運営権の

付与)の形式で民間企業が獲得し、参画する方法が多い。

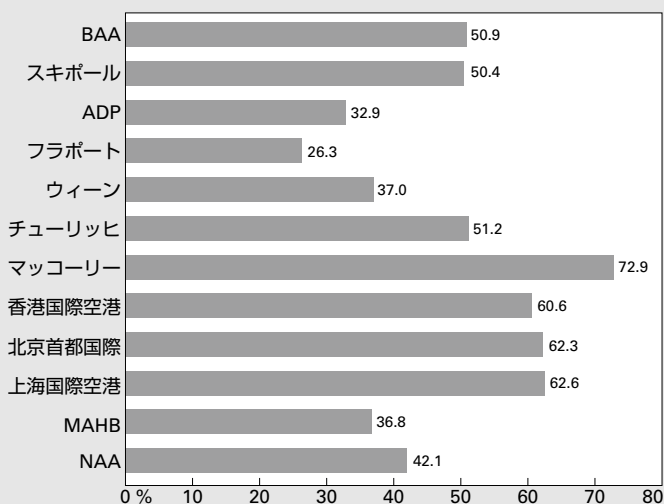
過去に行われてきた空港への民間資本の導入手法は、BAA(英国空港運営会社)型のいわゆる民営化スキーム(枠組み)が主体であった。民営化が進んだ空港は、欧州、オーストラリア、中南米など国策で民営化を推し進めてきた国々と、アジアの大都市圏空港に多く見られた。ただし、これから動く案件を見るかぎり、IPO(新規株式公開)を目指して民営化するスタイルは少なくなる傾向にある。むしろ、

- ①単独空港のコンセッション
- ②公営空港の会社化(複数空港をまとめて会社化するケースを含む)
- ③一度民営化された空港のトレードセール——が主流となる。

一般的な傾向として、①は途上国・新興国、②は中進国、③は先進国が、今後の主要市場となっていく(図3)。

BRICsを中心とした新興国では、①の民間事業者に長期運営委託契約をするコンセッション方式や、②の公営空港の会社化方式が広がっていく可能性がある。航空需要の成長を背景に空港整備資金にプロジェクトファイナ

図2 世界主要空港オペレーターのEBITDAマージン

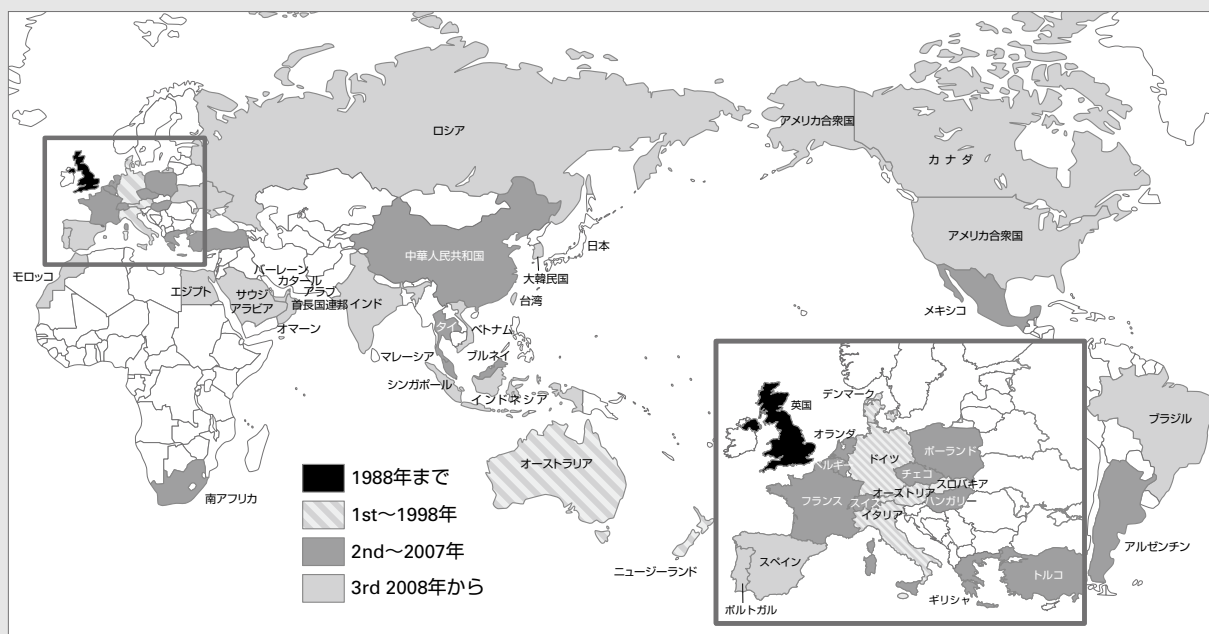


注1) データは、2005-06年のもの

2) ADP: パリ空港公団、BAA: 英国空港運営会社、MAHB: マレーシア空港公社、NAA: 成田国際空港

3) EBITDA: 金利・税金償還前利益、EBITDAマージン: EBITDAを売上高で除した値(出所) 各空港財務資料より作成

図3 空港への民間資本導入時期と世界への広がり



出所) 各種資料より作成

表2 世界の空港インフラビジネスの市場規模（スキーム別・地域別）推計

		(単位：百万ドル)									
		世界合計	アジア		オセアニア	中近東	アフリカ	欧州	ロシア	北米	中南米
			東南アジア	東アジア							
			南アジア								
			中央アジア								
コンセッション市場（今後数年間のフロー）	増設型の対象空港	17,830	3,355	3,355	—	—	—	4,000	4,600	—	2,520
	新設型の対象空港	17,716	2,406	—	3,000	—	580	10,430	—	—	1,300
	計	35,546	5,761	3,355	3,000	—	580	14,430	4,600	—	3,820
空港事業価値（ストック）	株式会社化の計画・予定がある空港	76,458	16,940	10,166	—	5,946		31,318	700	—	11,388
	トレードセールの可能性がある空港	188,749	15,054	29,545	13,640	7,255	6,198	97,901	3,781	—	15,376
	計	265,207	31,995	39,710	13,640	13,201	6,198	129,219	4,481	—	26,764

注1) 旅客数100万人以上の空港を対象に、今後計画の予定がある空港について、現状の事業価値を推計したもの

2) 各数値は四捨五入しており、合計値が一致しない所がある

出所) 各種資料より作成

ンスを入れるスキームをそこに適用できる。

また、③の一度民間が資本参画した空港に、株式の売買や運営会社のM&A（企業合併・買収）などを通じて他の企業が参画するというトレードセールも多くなっており、空港経営に参入できる市場が世界に広がっていると捉えることができる。

地域別の空港市場を見ると、①今後数年間に新設・増設・拡張の可能性があるBOT（建設・運営・譲渡）などのコンセッション案件の総額は、東欧・アジアを中心に少なく見積もって約350億ドルに上る（表2）。

一方で、②会社化する空港と、③トレードセールの可能性については、数年後までに案件化するフローの市場規模を推定することが難しいが、空港の事業価値をストックベースで評価すると、②会社化が検討されている空港で約760億ドル、③トレードセールの可能性がある空港で約1900億ドルのストックがある。これらが市場に一挙に出てくることはないが、出てくれば一件当たりの事業価値の大きい案件が多いものと予想される。

3 積極的に参入を検討している日本企業の少なさ

このように優良な市場が世界中に広がっているにもかかわらず、参入を積極的に検討している日本企業は少ない。日本企業が過去に海外の空港に携わってきた実績は、ゼネコンや設備メーカーが途上国のODA（政府開発援助）案件で建設請負や設備の納入をしてきたケース、あるいはコンサルティング会社や政府系金融機関が、計画策定や資金調達面で部分的にかかわってきたケースがほとんどである。建設までは日本企業が携わるが、高い収益の見込める運営以降は日本に関係のない主体が携わるケースが過去のODA案件の傾向であり、日本企業は海外の空港を経営した実績がほとんどない（表3）。

一方で、成田空港など国内の国際拠点空港のオペレーター（運営事業体）は、いわば世界有数の大規模空港を、会社組織で運営している。世界的に見ても規模の大きな空港を運営するノウハウはあるのに、これらを活用した海外空港事業への展開はこれまでなぜ進ま

表3 日本のODA（政府開発援助）による空港整備案件（主要なもの）と現在の運営者

空港名（国名・都市名）	ODAでの実施内容	現在の運営者
スワンナプーム（タイ・バンコク）	新空港建設	Airports of Thailand（AOT）
クアラルンプール（マレーシア・クアラルンプール）	新空港建設	マレーシア空港公社（MAHB）
北京首都（中国・北京）	空港拡張、新ターミナルビル建設	北京首都機場股份有限公司（北京首都空港株式会社）
タンソンニャット（ベトナム・ホーチミン）	新国際ターミナルビル建設	Southern Airports Corporation（SAC）
デンパサール（インドネシア・デンパサール）	空港拡張	Angkasa Pura I

出所）各種公開資料より作成

なかったのか。国際プレーヤーの海外事業展開の事例からその違いを明らかにする。

Ⅱ 自国外の市場を開拓してきた国際プレーヤーの動向

1 主役は空港オペレーターと建設・インフラ企業

世界には、自国以外の空港を経営するオペレーターが数多く存在する。なかでも欧州出身の企業の数が多い。フラポート、ADP（パ

リ空港公団）、BAAなどは会社化した空港オペレーターである。フェロビアル（Ferrovial、スペイン）、ホフティフ（Hochtief、ドイツ）、ヴィンチ（Vinci、フランス）などは建設会社から出発し、インフラ経営まで事業を拡大してきたコングロマリットである。マッコーリー（Macquarie、オーストラリア）など複数のインフラビジネスへの投資をビジネスモデルとする事業者もいる。

アジアでも、チャンギ（シンガポール）、香港、仁川（韓国）など国際ハブ（中継）空

表4 主な海外企業の自国外進出状況

	企業名	進出地域						
		欧州	北米	中南米	オセアニア	アジア	中東・アラブ	アフリカ
欧州企業	フラポート（Fraport） （ドイツ）	トルコ ブルガリア ロシア		ペルー		中国 フィリピン インド	サウジアラビア エジプト	セネガル
	ADP（Aéroports de Paris） （フランス）	ベルギー		メキシコ		中国 カンボジア カザフスタン パキスタン	UAE ヨルダン サウジアラビア エジプト他	マダガスカル カメルーン アルジェリア リビア他
	ホフティフ（Hochtief） （ドイツ）	アイルランド アルバニア ギリシャ ハンガリー			オーストラリア	中国		
アジア企業	チャンギ空港インターナショナル （シンガポール）	ロシア				中国 インド ベトナム	UAE ヨルダン サウジアラビア	
	香港空港公社 （中国）					中国		
	仁川国際空港公社 （韓国）	ロシア				中国	イラク	
	マレーシア空港公社（MAHB） （マレーシア）					インド カンボジア		

注）UAE：アラブ首長国連邦
出所）各種公開情報より作成

表5 A社の事業展開の歴史

年代	事業戦略	主な出来事
1950～70年代初頭	建設会社として発展	1952年、会社創立 - 国内高速道路、鉄道建設を積極化 - 水路、ダム、軍施設、社会住宅、不動産などへ事業拡大
1970～90年代初頭	サービス分野への拡大 国外進出を試行	- 国内の駐車場設営、FM（ファシリティ・マネジメント）子会社を設立、下水道管理と道路清掃を受託するサービス事業開始 - 国外の建設・環境事業に参入（リビア、メキシコ、クウェート、パラグアイ）
1990年代末	国外のコンセッション 案件へ進出	- 有料道路受託専門子会社の設立 - カナダで初の道路の大型コンセッション受託 - 空港経営事業に着手（メキシコ）
2000年～	インフラ運営会社への 経営参画の積極化	- 空港のコンセッションを次々に受託（チリ、ペルー、イタリア） - 米国での総合交通事業運営コンセッション契約 - マッコーリーとの資本提携 - Amey's（英国PFI受託会社）へ資本参加 - スイスポート（Swissport：貨物ハンドリング会社）の経営権取得 - 首都空港を含む英国内の7空港の経営権取得

注）PFI：プライベート・ファイナンス・イニシアチブ
出所）A社Webサイトより作成

港のオペレーターや、インドの建設会社はすでに国外の空港経営に着手しているが、日本のオペレーターにその実績はない（前ページの表4）。

これら海外の空港オペレーターは、国外の空港への投資事業を、航空収入、非航空収入に次ぐ第3の収益源と位置づけている。一般的に空港は、航空収入が総収入の半分強を占める場合が多いが、航空収入による利益は政策当局の規制などによって抑えられるため、成長を志向する空港オペレーターは航空収入以外の収入に頼る傾向が強い。たとえばフラポートは、基幹空港の航空収入が総収入の3分の1にすぎず、同空港の商業・不動産収入、グランドハンドリング収入（空港内の貨物取り扱い業務）、国外空港からの収入——の3事業で60%以上の収入を上げている。同社は国外事業の着手からすでに10年以上経た老舗の国際空港オペレーターであり、収入の一定割合を国外事業で占める規模にまで成長

させている。

2 国外事業にかかわる際に ビジネスモデルを転換

これら海外の空港オペレーターが国外の空港経営に参入していった背景には、自国内需要の飽和がある。母国で基幹空港を運営する空港オペレーターは、自国の空港市場には成長の限界があるため、空港オペレーション（運営）のスキル（技能）を国外に展開する事業形態をつくってきた。自社で抱える空港建設のエンジニアリング能力やオペレーション能力のある人材を活かす機会を、国外につくっていったのである。

一方で、建設・インフラ産業も国内市場の飽和は同様であるため、国外に新しいビジネスモデルをつくり出すことを志向してきた。国外市場への参入に際して、営業コストを長期間かけるのに利幅の小さい建設事業は、リソース（経営資源）が限られている国外では

長続きしないビジネスであると捉えた。建設事業は受注を繰り返さなければならないモデルであり、国外という不慣れな場所では持続性に乏しい。しかし、インフラのコンセッション事業は、オペレーションで得られる利益で建設費用を回収する長期安定したビジネスモデルである。フローの変動が激しい国内の建設事業と国外のコンセッション事業とを組み合わせれば、ポートフォリオが安定する財務効果がある。経験の豊富なEPC契約（設計・調達・建設を含む一括請負契約）だけに頼らず、コンセッションという受注形態を開発し、相手国政府に売り込んでいった。

以上のようなねらいを持って国外展開を積極的に進めた海外の空港オペレーターの戦略と取り組みを次に紹介する。

Ⅲ 先行プレーヤーが空港経営のスキルを蓄えていったプロセス

1 A社の参入戦略

欧州で建設会社として成長してきたA社は、まず国内で、道路などインフラ分野のコンセッション事業に進出したが、国内市場が

寡占状態になった1990年代から、国外の道路・空港事業に進出していった。その際、法制度・商慣習が類似しており、かつコンタクトのしやすい近隣諸国から徐々に参入を始め、国際コンペティションへの対応力を内部化していった。

対応力をつける過程で最初に実施したことは、社内コンセッション部門に資金調達と建設・設計スキルのある人材を集め、各専門分野の知識を融合させた提案能力を身につけていったことである。国際部門の専門家は、自らが提案者となるだけでなく、外部の銀行やゼネコンから寄せられる提案を、政府の要求に即して評価する能力を磨いていった。新たに得たスキルは空港の需要予測能力である。各国の規制や料金制度を調査する仕組みとともに、長期の空港需要を予測するスキルを内部化していった。これらにより、自社で事業性と事業リスクをコントロールする能力を身につけ、相手国政府との交渉点を見抜く力を蓄積していったのである（表5）。

A社は1990年代末当時、案件が出やすかった北米の地方空港を対象に、トライ＆エラーでスキルを身につけていったが、各専門家の

表6 B社の事業展開の歴史

年代	事業戦略	主な出来事
1990年代後半まで	空港経営受託専門子会社を設立	1930年代 設立 - その後、建設会社として空港の計画・設計・建設に関与 1996年 初の空港コンセッションを受託（ギリシャ） 1997年 空港開発を専門に行う子会社を設立
2000年前後	同子会社による国外空港の経営権取得積極化	1998年 ドイツ地方A空港の経営権獲得 2000年 ドイツ地方B空港の経営権獲得 2004年 アルバニアの首都空港の経営権獲得
2000年代前半	機能子会社の買収による提供価値の拡大	2002年 航空貨物のコンサルティング会社を子会社化 2005年 投資パートナーシップの設立 2005年 旅客ターミナルビル拡張基金の設立
2000年代後半	取得空港への拡張投資、増資による価値向上	2006年 取得すみの2つの空港への増資 2007年 オーストラリアの空港の株式取得 2007年 取得すみ空港への新ターミナルビル建設投資決定 2007年 ハンガリーの空港の経営権獲得

出所）B社Webサイトより作成

表7 C社の事業展開の歴史

年代	事業戦略	主な出来事
1990年代まで	母国の旧統治国のオペレーションパートナー	• 1923年 基幹空港の開港 • 1945年 基幹空港の運営会社を設立 • 1990年 国外空港経営の専門会社を設立 • 旧統治国の空港民営化時に、国営企業への出資展開（1991年・マダガスカル、1993年・カメルーン、1995年・カンボジア）
2000年前後	旧統治国以外の国への展開を加速	• 1999年 メキシコの分割民営化の入札に参加 • 1999年 ベルギーの地方空港への資本参加 • 2000年 空港の設計、技術アドバイザーを専門に行う会社を設立
2000年代後半	設計と経営の両子会社の機能を組み合わせ、建設＋オペレーションを展開	• 中東を中心に新興国のコンセッション、マネジメントコントラクト（投資せずに運営フィーだけを受け取る方式）に展開 • 2005年 エジプトの地方空港の運営受託 • 2007年 ヨルダンの空港運営受託 • 2007年 サウジアラビアの空港増改築と運営受託
2010年前後	提携を通じて、国外展開を加速	• 2008年 スキポールグループとの資本提携 －両社で強みを補完（C社は空港の設計と経営、スキポールは商業と不動産） －空港サービスの品質基準を統一し、国外空港コンサルティングに活かす

出所）C社Webサイトなどより作成

人材が育ってきたころから対象国を拡大するとともに、空港経営の機能子会社を傘下に入れ、提案力を磨いていった。最終的には英国空港会社の大規模買収に踏み切り、他事業で得たキャッシュフローの投資先、および育成した空港経営人材の派遣先を確保した。

2 B社の参入戦略

欧州の建設会社であったB社は、欧州内でコンセッションの案件が急速に増えていった1990年代にPPP（官民連携）事業部門を立ち上げ、多様なインフラPPP事業の獲得を目指すと同時に、空港経営受託を専門とする子会社を設立した。その後、10年という短い期間に6つの空港案件の獲得に成功している（前ページの表6）。

B社の特徴は、インフラ運営会社に変身するために、投資会社、商業運営会社、コンサルティング会社に次々と資本参加し、スキルを急速に内部化していったことである。建設会社では持ちえなかった機能を買収で得た。

その結果、傘下に収めたこうした機能子会社を梃子にしてインフラ事業への急展開が可能になった。メジャー出資（主要株主としての経営参画）案件が多いのは、投資会社を内部化しているためである。

B社のもう一つの特徴は、中規模以上で、かつ施設の拡張が見込める空港にターゲットを絞り込んでいる点である。施設の用途や動線の変更によって商業施設の収益性を改善したり、ターミナルビルに隣接する不動産開発で新たな収益源を得ることが期待できるからである。

空港拡張資金を提供できることも強みとしており、コンセッション案件では、必ず空港の拡張提案ができる案件に絞り込んでいる。ドイツの地方空港の拡張後のターミナルビルを、商業施設を中心として扇形に広がる設計にしたのが典型例である。注目されるのは、建設会社として培ったこうした設計変更のスキルを、空港のバリューアップに結びつけるスキルへと転換していく戦略である。B社

は、オリンピックの開催が決まった国の空港のアドバイザーを次々と獲得していったが、それはオリンピックによる施設の臨時的な拡張に伴う投資、および運営変更の機会を得ることが目的であった。

このようにB社は、独自の提案力を身につけるとともに、投資後のバリューアップの可能性を内部化するビジネスモデルを開発した。

3 C社の参入戦略

欧州で基幹空港を経営するC社は、1990年代から母国の旧統治国を中心に、民営化した空港の運営アドバイザー業務と、一部国外空港の運営を担う機能子会社を設立した。

2000年以降は、旧統治国以外の空港の民営化案件にも参加するようになり、空港の設計・技術提案を専門とする子会社を別途設立した。その2つの子会社は、基幹空港の運営スキルを標準化し、それを国外の空港に使えるようにするために設立されたものである。その結果、評価の高い設計部門と運営の両面でアドバイザー機能を持つことがC社の強みとなった。建設と運営双方を包括契約するコ

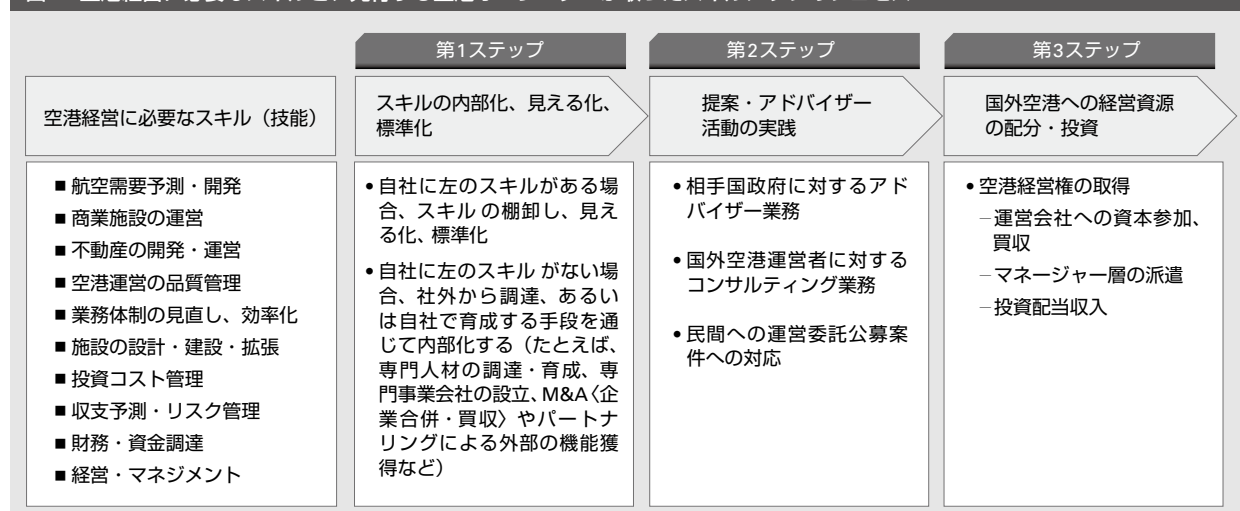
ンセッション事業において、ノウハウを融合しやすい体制をつくり上げた。アドバイザーとして入りやすいノウハウを最初に身につけたのである（表7）。

C社の事業展開は過去、アドバイザーで終えるか、コンセッション事業への出資比率をあえて少なく抑え、株主の主体は地元もしくは投資会社に渡すケースが多い。その背景にあるのは、母国の基幹空港で培ったスキルを輸出することに意義を見出していることである。国外で大きな投資をしすぎて母国の基幹空港の財務リスクが高まることを危惧しているためである。

4 空港オペレーターのスキルアップのプロセス

このように、海外の空港オペレーターが取ってきた参入戦略は各社ごとに特徴があるが、共通するステップもある。その第1は、自国外の空港を経営するために必要なスキルセットを内部化するところから始めていったことである。社内のスキルは見える化・標準化し、社内にはないスキルは外部から調達した。航空需要予測、商業運営、財務など多岐

図4 空港経営に必要なスキルと、先行する空港オペレーターが取ったスキルアップのプロセス



にわたるスキルセットを空港経営という観点から統合し、意思決定につなげる能力を備えていったのである。

第2のステップは、空港建設や財務といった一部の機能ではなく、国外の空港経営全般に対するアドバイザー業務や公募案件への提案にかかわりながら、運営受託の提案力を高めていったことである。

第3のステップは、人材・情報・資金などの経営資源を国外の空港に配分し、相手国政府との交渉力をつけて運営委託契約や空港を経営する案件を増やしていったことである。

このような3つのステップを踏みながら、自らのスキルを段階的に高め、空港オペレーターへと育っていった（前ページの図4）。

空港オペレーターは成長機会を求めてまずは参入し、トライ＆エラーを重ねながら、自社のスキルに適合した戦略を、案件で実績を重ねながらつくり上げていった。各社とも専門子会社を設立した後にすぐ最初の案件に参入しており、迅速に行動することを重視している。その背景には、提案力や交渉力は実践を重ねなければ身につかないとの認識がある。

Ⅳ 海外での実績の積み重ねが求められる日本企業

1 日本の空港オペレーターも備えている空港運営スキル

ひるがえって日本では、成田・関西・中部の国際3空港は、それぞれ空港会社が運営している。地方空港の場合、滑走路などの施設は主に国や地方公共団体が運営しているが、旅客ターミナルビルはそれぞれの地域が第三セクターでターミナルビル会社を設立し運営しているケースが多い。こうしたターミナルビル会社まで含めると、日本には数十の空港オペレーターがある（表8）。

ターミナルビル会社の命題は商業部門をどう成長させていくかであり、空港内でより多く消費してもらうために施設の動線やテナントの入れ替え、交通アクセスの改善、プロモーションなどを行っており、そのノウハウはそれぞれのターミナルビル会社に蓄積されている。日本の空港はほとんどが赤字であるといわれるが、ターミナルビル会社だけを切り出した場合は黒字経営の空港も多い。商業施設を中心とした運営面では、海外の空港オペ

表8 国内空港の運営主体

対象	分類	主体	主体例
基本施設 ＋ ターミナルビル	民間会社	空港会社	成田国際空港株式会社 関西国際空港株式会社 中部国際空港株式会社
		指定管理者	名古屋空港ビルディング株式会社 富士山静岡空港株式会社
基本施設	国		東京航空局、大阪航空局
	地方公共団体	都道府県	北海道、青森県、岩手県、秋田県、山形県、福島県、東京都、新潟県、富山県、石川県、長野県、静岡県*、愛知県*、兵庫県、和歌山県、鳥取県、島根県、岡山県、佐賀県、長崎県、鹿児島県、沖縄県
		市	旭川市、帯広市、神戸市
ターミナルビル	民間会社 (含む第三セクター)		全国55社 (基本施設の指定管理者になっている2社を除く)
	地方公共団体		一部の空港ターミナルビルは地方公共団体により運営

注) 2009年12月31日時点で定期航空便が就航している空港を対象とした。*印は、管理業務を指定管理者制度により民間会社に委託

レーターと同様のスキルセットが備わっているプレイヤーが存在しているといえる。

2 求められる空港運営スキルの海外展開

しかし、日本の空港オペレーターが海外の空港を経営した実績はほとんどない。これまで日本の空港オペレーターは自分の空港経営だけで手一杯で、事業範囲を海外にまで広げる動機に欠けていた。それゆえ、空港の運営能力がありながら、それを海外に展開できるようにアレンジし、海外事業に自ら踏み出すという試みが行われてこなかったのである。

その結果、空港のオペレーションは日本国内に最適化されつつあり、国際競争力の点からは強みを発揮できる状況になっていない。国内の空港市場はすでに飽和状態にあり、新設される可能性はほぼない。国内で育てたノウハウを活かす市場は海外にしかないため、運営ノウハウの陳腐化を防ぐには、その活用を海外に求めることが重要である。

3 実績を蓄積しながらノウハウと自信をつけることが重要

日本企業が海外の空港事業に参入するに当たって認識しなければならないのは、後発組であり、競争力が低いポジションにならざるをえない事実である。先行する海外の空港オペレーターは、長い経緯を経て過去の実績とノウハウを内部化し、国ごとに担当者を置き、相手国政府に対して長年にわたり情報提供する体制を取っている。

一般に日本企業は海外企業に比べて海外進出に慎重で、参入に時間がかかりがちであるが、多くのプレイヤーが参入ずみの市場にお

いては、参入に時間をかけている余裕はない。これから参入する日本企業は、先行する海外のプレイヤーの経験よりも早くノウハウを身につける戦略を組み立てなければならない。

また、日本企業は、入札の提案力や交渉力の面でも海外の空港オペレーターに劣っている。たとえば、契約交渉で、需要変動リスクのどこまでを相手国政府に保証を求めるかという例一つを取っても、マーケティング、財務、法律など複数の専門家の意見を経営の観点で統合し、判断しながら交渉に臨まなければならない。このようなノウハウは、前述の第2のステップおよび第3のステップの経験を何度も踏むことによって内部化されていくものであり、経験の浅い日本企業が単独で、一朝一夕に身につけるのは難しい。

V 戦略的なパートナーリングと日本型スキームの活用が有効

1 海外インフラ事業の経営ノウハウがある商社・ゼネコンがリードする体制

日本にはインフラの経営とリスク評価能力があり、相手国政府への提案力、交渉力のある主体がいる。商社やゼネコンは、他のインフラ分野で海外展開を進めた実績があり、その分野では提案力や契約交渉力を持っている。国内のインフラ投資市場の飽和を背景に、両者は海外事業への投資に前向きであり、高い収益力と成長性をねらって空港分野の主役になれる可能性はある。日本の空港会社がこれまで培った空港のオペレーションのノウハウを活かすには、商社やゼネコンの経

営力、および政府や政府系金融機関のサポートを組み合わせた体制が考えられる（図5）。

2 提案・交渉力をつける海外の空港オペレーターとのパートナーリング

提案力や交渉力を早期に身につけるもう一つの手段としては、参入初期段階で海外の空港オペレーターと組んでしまう方法が有効である。海外の空港オペレーターが参加する案件に、日本企業がサブメンバーとして参加し、海外オペレーターの提案技術・交渉技術を得ていくのである。コンソーシアムのなかでの役割は小さくなるが、当初は学習機会と割り切り、実績を重ねていくなかで他社が有するノウハウを内部化し、いずれは自らが提案主体者になる姿を目指す。

アジアの主要空港は、会社化の際に欧米の空港オペレーターから資本を受け入れたり、アドバイザー契約を結んだりした実績がある（表9）。MAHB（マレーシア空港公社）やシンガポールはオランダのスキポールグループと、北京国際空港はフランスのADPと、

また上海国際空港や香港国際空港はドイツのフラポートと手を結んだ。こうしたアジアの主要空港は、自社に空港経営・運営ノウハウを手に入れることを目的に国外の空港オペレーターと組んだが、その結果、今では国外の空港に進出するまでに成長している。

日本の商社が電力事業の参入時に海外オペレーターと組んだ過去に照らし合わせても、オペレーションのノウハウを手に入れるまでは他社と組んだほうが有効である。電力のIPP事業（独立系発電事業者）は以前、欧州企業が席巻していたが、海外のオペレーターと組んでノウハウを蓄積した結果、現在日本企業は、彼らと対等に戦う実力を備えている。

3 政府資金とチャネルを活かした日本型PPPスキーム

もう一つの戦略は、日本政府が持つ強みを活かす方法である。日本の強みの一つに、ASEAN（東南アジア諸国連合）を中心とするアジア各国において、他のインフラ分野を

図5 日本の商社・ゼネコンが主体となって展開する空港オペレーションの海外進出の基本モデル

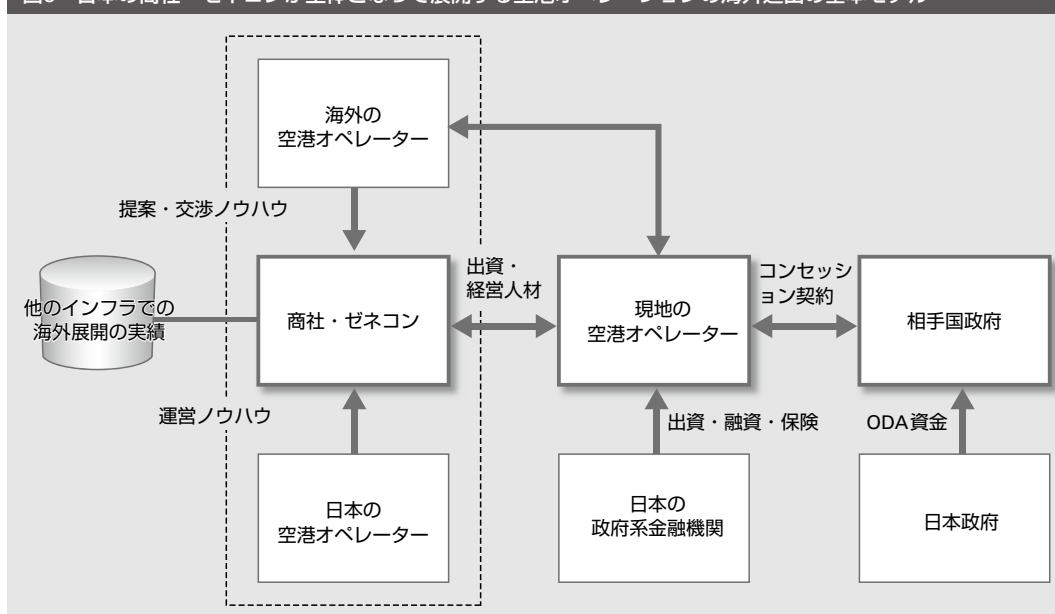


表9 アジア各国の空港に海外の空港オペレーターが経営参画した事例

中国（北京）	空港運営会社（BCIA）の民営化時に、ADP（パリ空港公団）に一部の株式を売却。その後、ADPIは出資比率を下げながら撤退
中国（上海）	- 空港運営会社（SAA）の民営化後に、ドイツのフラボートとの間で中国国内の空港コンサルティングを行うジョイントベンチャーを設立 2009年、香港国際空港会社（HKAA）との間で空港運営ノウハウの相互提供に関する提携を結び、貨物ハンドリング業務の運営権などを売却
マレーシア	マレーシア空港公社（MAHB）の民営化時に、オランダのスキポールグループに一部の株式を売却
カンボジア	空港運営会社（SCA）設立時に、フランスのヴィンチが資本参加。SCAの業務委託先であるCAMS（カンボジア空港マネジメントサービス）にはADPが資本参加し、その後撤退
フィリピン	マニラ国際空港の新ターミナルビル建設・運営に関し、フラボートなどのコンソーシアムとの間でコンセッション契約を締結。その後政府が契約を破棄し、裁判を経て撤退
インドネシア	ジャカルタ・スカルノハッタ国際空港の運営を、ADPなどのコンソーシアムにリース契約し、運営会社の一部に株式所有を認可

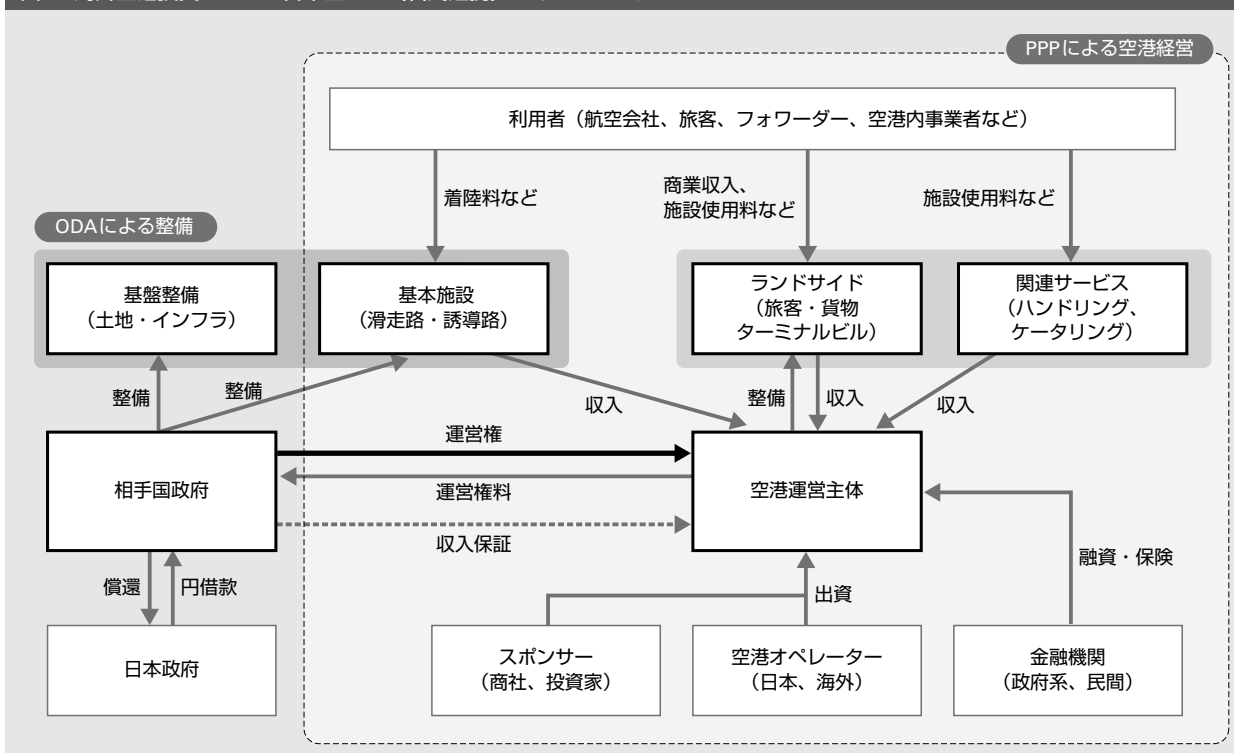
含むODAの実績が豊富なことがある。各国の政府要人の日本政府への信頼は厚く、政府内で検討中の事案など非公式な情報を収集しやすい立場にある。それだけでなく、現地の有力な建設会社や政府系金融機関とのつながりを活かすこともできる。公募前の段階で現地の有力会社とパートナーリングをすることができれば、海外勢が参入する前に有力な体制をつくり上げることが可能となる。そこに日本の技術者をからめて、空港の設計提案仕様を日本がつけることができれば、入札を有利に進められるようになる。

複数の政府系資金を組み合わせることも日本の強みの一つである。JBIC（国際協力銀行）とNEXI（日本貿易保険）のスキームを使えば、先進国や中進国の空港のトレードセル、あるいは会社化する空港への経営参画のための投資資金を提供することができる。同じ旅客・貨物の規模であれば、途上国より先進国の空港のほうが利用者の単価は高く、事業価値が大きくなるため投資の魅力は高い。規模が大きいこれらの案件には多額の資金が必要になるが、先般の金融危機以

降、海外の金融機関の体力は落ちており、金利や為替で相対的に優位な日本の資金が活躍できる可能性は大きくなっている。

また、新興国や途上国において首都空港の民間資本導入は終わったが、経済成長に伴い、今後は地方空港の中規模以下の案件が増えると予想される。その際、非採算部分のインフラを政府資金で建設し、ランドサイド（空港施設内で一般客が立ち入れるエリア）やターミナルビル部分を独立させて採算を得る分離型スキームに対するニーズが高まる。日本が支援するなら、ODAで相手国政府にインフラと基本施設（滑走路や誘導路など）の施設の整備を支援した後に、独立採算化できるランドサイドとターミナルビルの運営会社にJBICローンをつけて、投資から運営までの資金を連続して提供することができる。中央省庁が検討している日本型PPP（官民連携）スキームは、空港にも適用可能である。日本が提供するVGF（Viability Gap Fund：採算ラインを下回った分の赤字を埋める公的資金）を使えば空港収入が保証されるようになり、中規模以下の空港に民間資金が入る可

図6 海外空港投資における日本型PPP（官民連携）スキームモデル



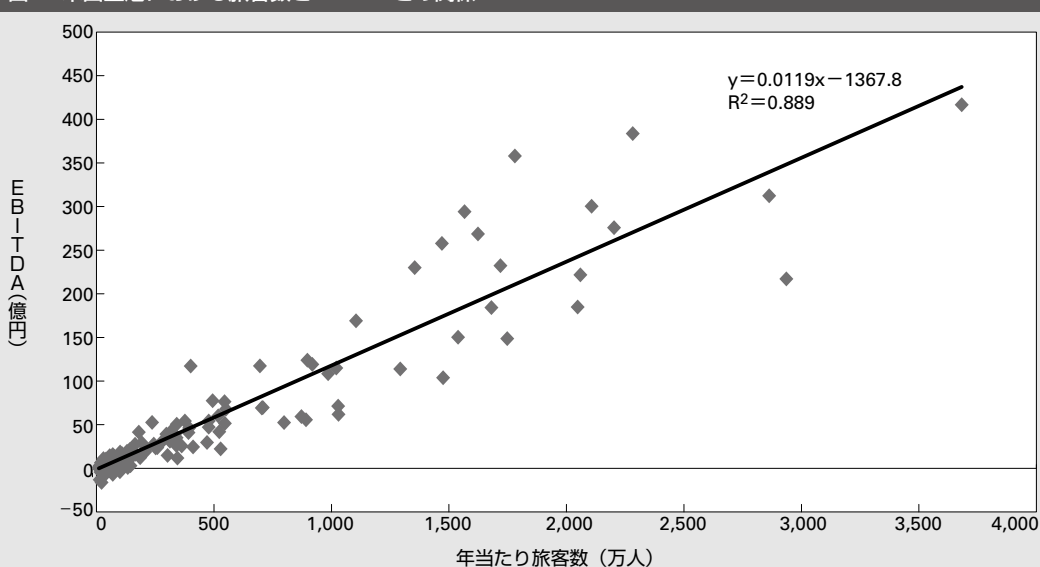
能性が広がる（図6）。

このような日本型PPPスキームを使えば、前述の海外の空港オペレーターとのパートナーリング、または商社・ゼネコンがコンソーシ

アムをリードする体制も組みやすくなる。

一般に空港の投資採算性は、需要の大きさ（つまり旅客の多さ）に比例し、旅客数が少ない空港ほど独立採算化は難しいといわれる

図7 米国空港における旅客数とEBITDAとの関係



出所）Federal Aviation Administration（FAA、米国連邦航空局）空港財務情報より作成

(図7)。今後、アジアの空港投資案件が、首都空港から第二首都や地方空港にその重心を移すにつれて、単独で投資採算を得ることは難しい案件が増える。その際には、上述の日本型PPPスキームが脚光を浴びる可能性があり、資金面の強みを活かしたスキームとして日本がPRしていけば、案件化の可能性は高まる。

今までの日本は、膨大な空港建設資金をアジア各国に協力してきた実績はあるが、空港の運営は「建設資金協力者とは別のオペレーター」が行っている。空港のオペレーションから得られる果実を資金の出し手であった日本が受けず、海外の空港オペレーターが享受してきたのが過去の経緯である。日本型PPPスキームを用いれば、オペレーションから得られる果実を投資回収に充てることが可能となり、日本の協力範囲を広げることに役立つ。

アジア域内における日本政府のチャンネルと資金力を活かせば、海外の空港オペレーターとのパートナーリングにおいても有利な環境をつくり出すことができる。日本企業がファイ

ナンスの役割を担ったり、建設・政治・法制度などのローカルリスクを地元企業とシェア（共有）しながらコントロールしたりすることもできる。日本の政府系資金が、日本企業の投資促進や日本企業の運営ノウハウの獲得に結びつくよううまく活かされることを期待したい。

著者

益田勝也（ますだかつや）

事業戦略コンサルティング二部上級コンサルタント
専門はインフラ・公益企業の事業・経営戦略支援、
PPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ）
事業の実行支援など

村岡洋成（むらおかひろしげ）

事業戦略コンサルティング二部主任コンサルタント
専門は運輸・インフラ事業の戦略立案、実行支援など

小林一幸（こばやしかずゆき）

事業戦略コンサルティング二部副主任コンサルタント
専門は物流業界の事業戦略・実行支援、空港政策、
公的組織改革など