

世界の空港民営化の動き

平成23年1月28日

株式会社 大和総研

大和総研

Daiwa Institute of Research



本日のテーマ

I. 世界での空港民営化の目的、意義

II. 世界の空港民営化の歴史

III. 空港民営化方法

IV. 空港事業への出資者


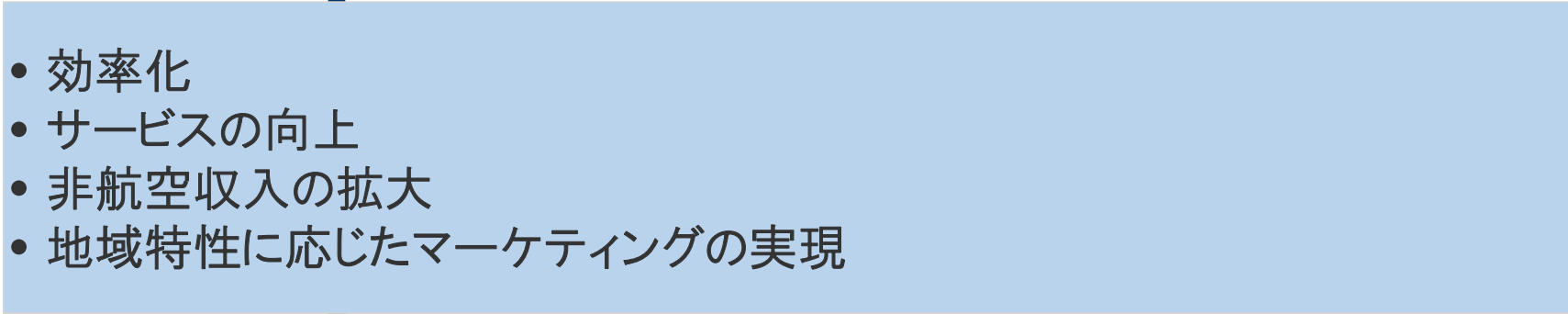
V. 諸外国事例

VI. 日本の空港システム改革への留意点



I. 世界での空港民営化の目的、意義

- 国家財政への貢献
(BAA(英国空港公団)、オーストラリア、ADP(パリ空港公団)、等)
- 資金調達(政府財政に縛られず、将来の民間からの資金調達を可能とする)
- 経営の自由度の獲得⇒民間のノウハウ・創意工夫を発揮

- 
- 
- 効率化
 - サービスの向上
 - 非航空収入の拡大
 - 地域特性に応じたマーケティングの実現

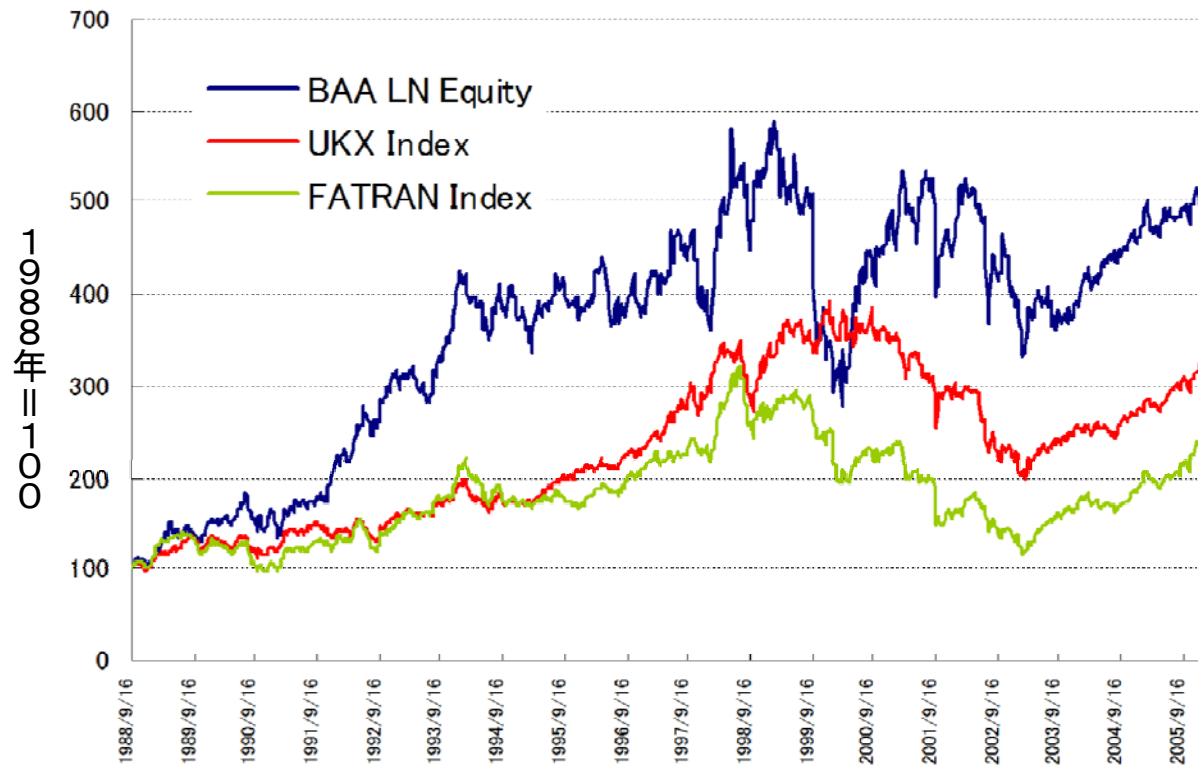


空港競争力の強化による社会・地域経済の発展

Ⅱ. 世界の空港民営化の歴史①

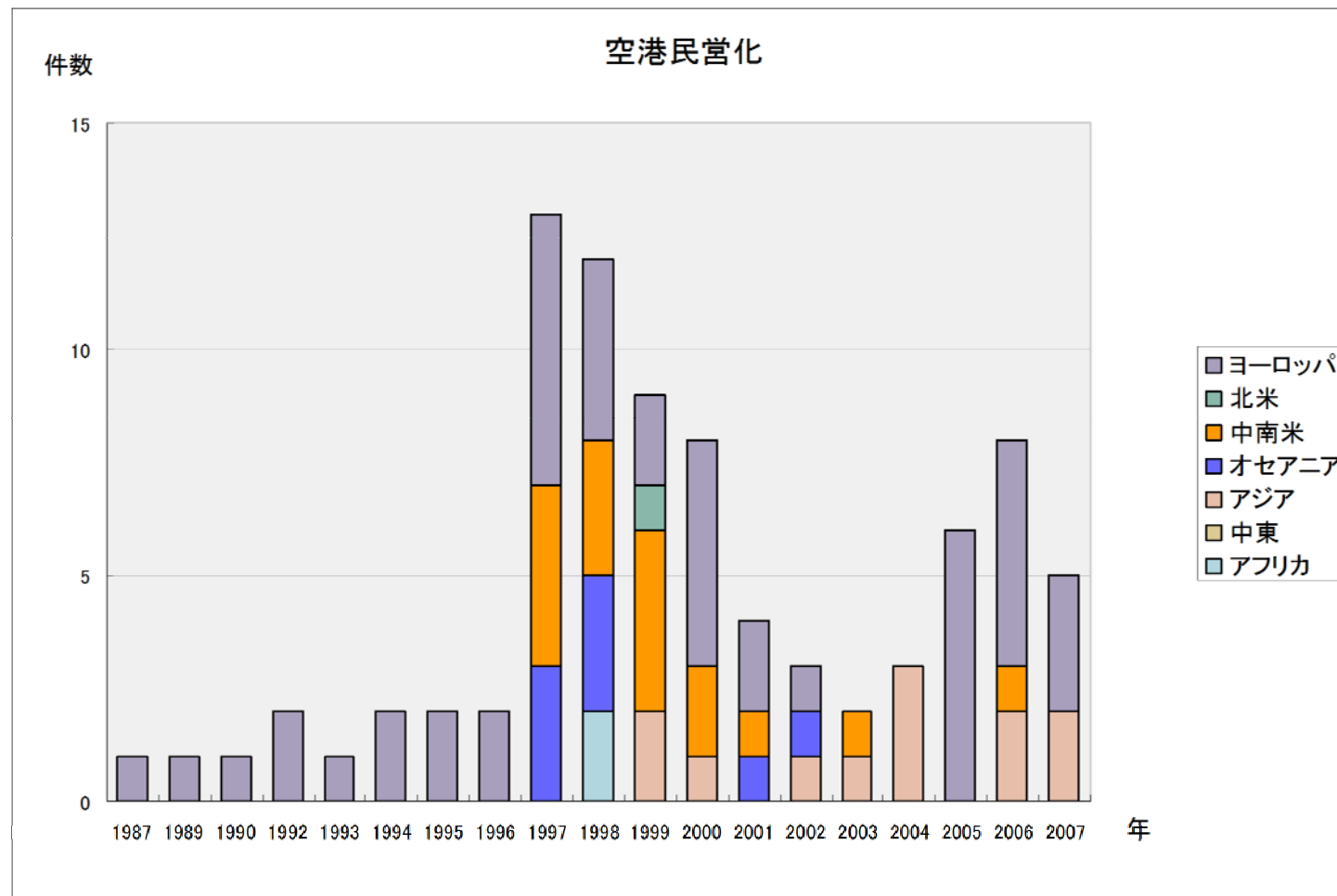
- 空港民営化の始まりは、1986年のBAA(英国空港公団)の株式会社化と翌87年の株式上場
- 非航空収入を原資に着陸料を引き下げたことで、空港ビジネスモデルの典型とされた。同社の株価は株価指数を大きく上回り推移したことから、空港への投資が注目を集めた。

BAA株価推移



Ⅱ. 世界の空港民営化の歴史②

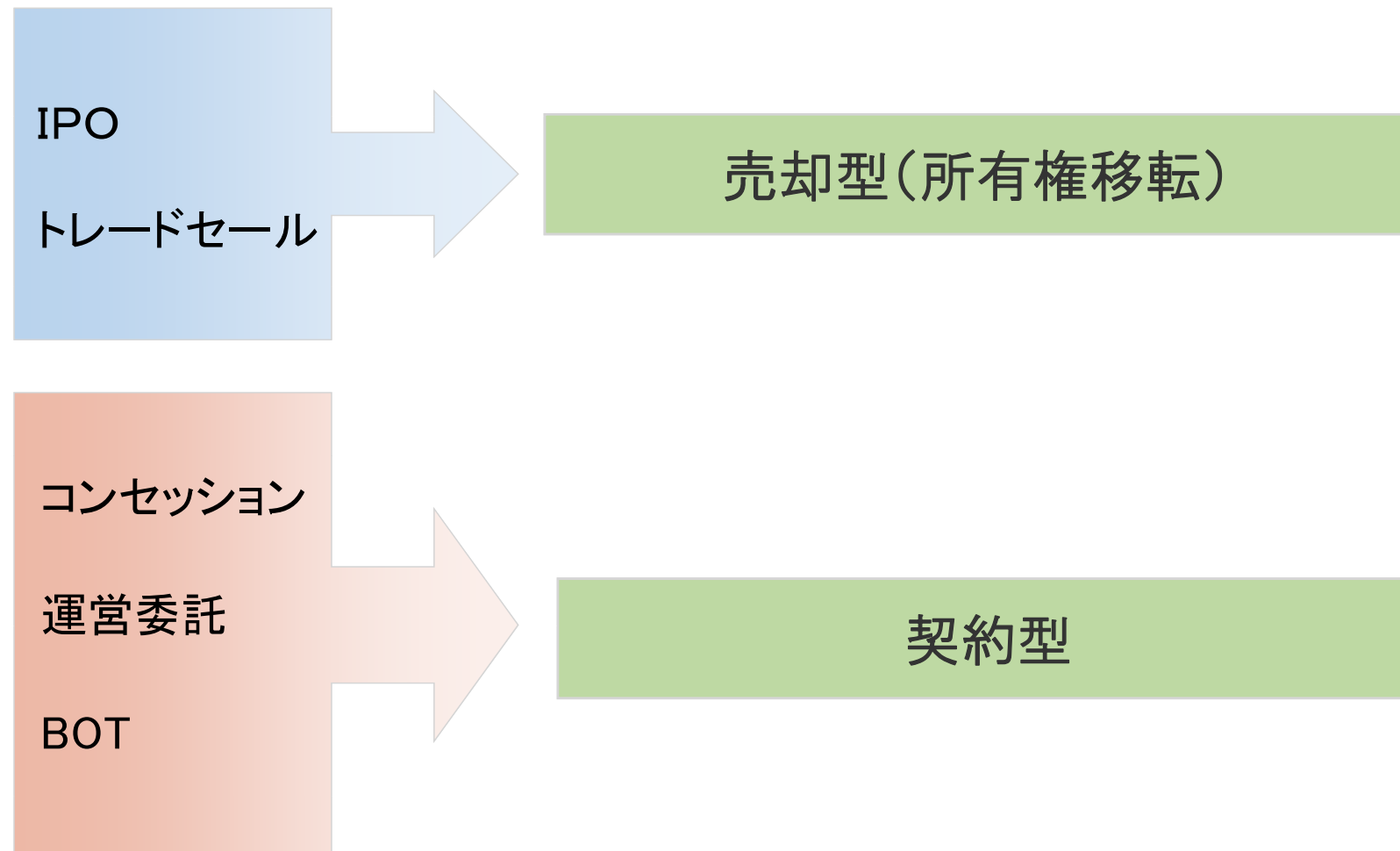
- 1990年代から2000年代にかけて、EU統合による競争市場の創設と航空自由化を背景にヨーロッパを中心に空港民営化が拡大。
- 1997年以降はオセアニアや中南米にも、この傾向が広がり、さらに1999年からアジアでも民営化がみられるようになった。



Ⅲ-1. 空港民営化方法

株式会社化

経営の自由度を与え、効率運営を促進





Ⅲ-2 空港民営化方法 ～ IPO

株式上場により、政府持分の売却

《メリット》

- 株式市場から柔軟に資金調達が可能
- 空港運営に係るリスクを完全に民間株主へ移転
- 経営陣や従業員が株式をもつことにより、インセンティブ付与

《留意点》

- 企業価値を高めるような経営戦略が必要
- 買収される可能性がある



Ⅲ-3 空港民営化方法 ～ トレードセール

特定の民間企業や企業連合(コンソシアム)に株式の一部または全てを売却

《メリット》

- 過去の例では、落札制なので株式上場より高値で売却される例が多かった
(例:売却額/EBITDAは、オーストラリア 15倍～20倍、過去の株式上場では8倍)
- グローバル・オペレーター参加により、世界水準の空港経営能力の導入が可能
- 空港運営に係るリスクを完全に民間に移転

《留意点》

- 需要が少ない空港は売却が困難



Ⅲ-4 空港民営化方法 ～ コンセッション

- コンセッションは、土地と施設の所有権を政府に残したまま、一定期間(30年～50年程度)の空港の運営・維持・整備を民間に任せ、民間企業は利用料の徴収権を得る。(所有と経営の分離)
 - 民間企業はその対価として事業権料を政府に支払う。
※無償の場合もある。
-

《メリット》

- 行政財産の処分に対する批判を避けることが可能
- 所有権は政府に残り、契約を通じて空港運営に関与することが可能
- 民間企業が将来の投資も含め、リスクを殆ど負担

《留意点》

- ある程度の需要が見込めないと、契約の成立が困難
- 契約内容(リスク分担の条件など)を充分検討することが必要



Ⅲ-5 空港民営化方法 ～ 空港運営委託

- 最もモデレートな委託契約
- 通常5年～15年
- 空港の業績に応じて政府が民間事業者に委託料を支払う、あるいは民間事業者が一定額や売上高の一定割合を政府に支払う場合がある
- 投資の責任は政府サイドにあり、民間事業者は維持運営のみをおこなう
- オペレーション上のリスクは官民で分担する形式



Ⅲ-6 空港民営化方法 ～ BOT

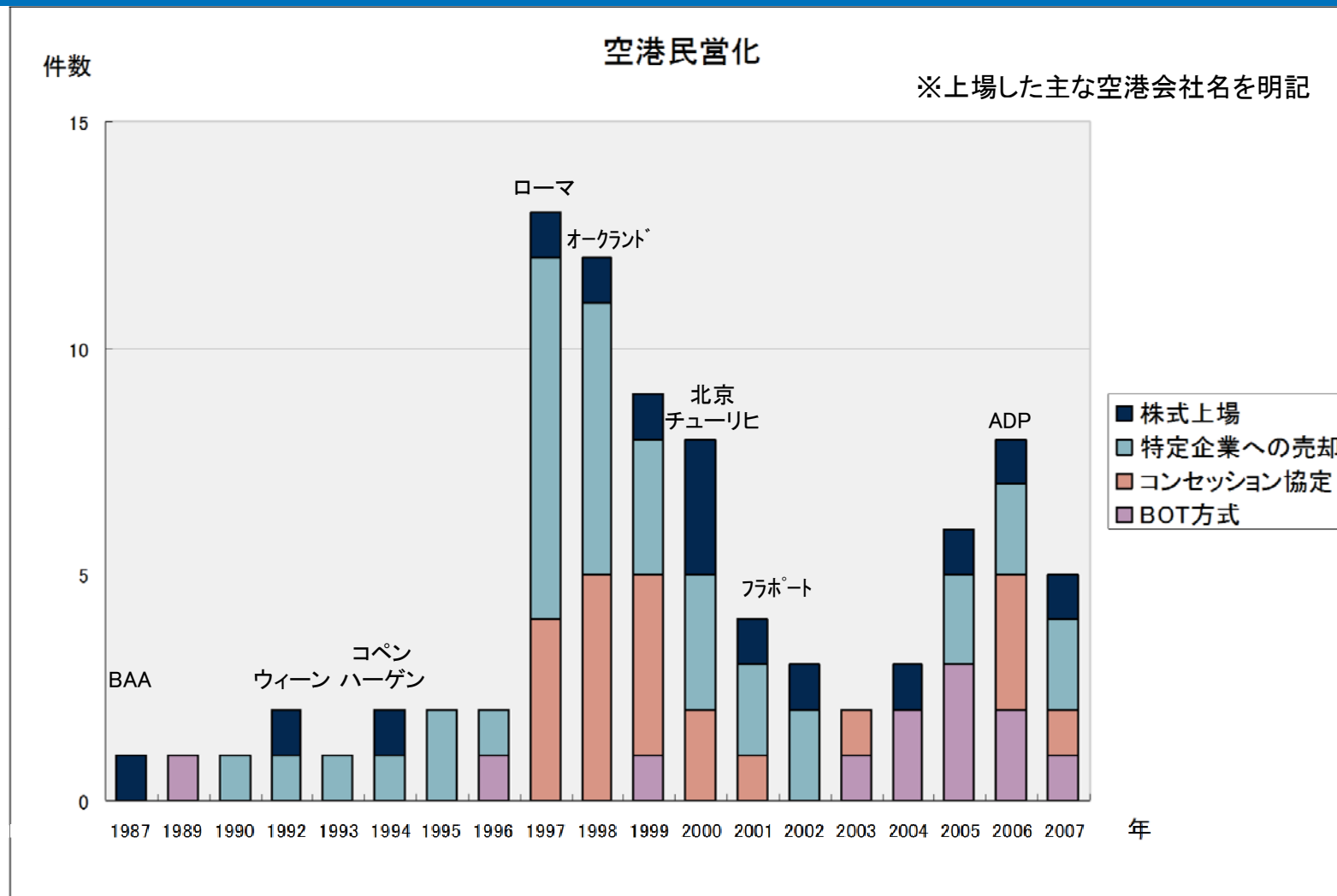
- 空港の拡張やターミナルを建設する場合
 - 民間企業が資金調達、建設し、ある一定期間において運営し、契約期間後に所有権を政府に移管する
-

- 整備とその後の運営リスクを民間へ移転
- 通常25年～30年

例) アジア、東欧をはじめとする新興国に多くみられる
インド、アルバニア、キプロス、ブルガリア、ヨルダン等

Ⅲ-7 民営化方法別割合

- IPOよりもトレードセールの方が積極的で、民営化空港の44%を占める。ただし、先進国の主要空港はIPOが多い
- BOT方式は、東欧やアジアで民間資金の導入と先進的空港経営の導入が目的



IV. 空港事業への出資者

グローバル・オペレーターは海外空港に出資、アドバイザーやコンサルティングも実施。不動産関連会社やファンド等も参入

主なグローバル・オペレーターの海外進出状況

企業名	主要進出地域					
	欧州	北米	中南米	アジア	中東	アフリカ
ADP シャルドゴール等14空港 (フランス)	ベルギー(1)		メキシコ(13)	カンボジア(2)	ヨルダン(1) サウジアラビア (1)、エジプト(6)	モーリシャス(1) ギニア(1) アルジェリア(1)
AENA スペイン国内50空港 (スペイン)	スウェーデン (1) イギリス(3)	アメリカ(5) キューバ(1)	メキシコ(12) コロンビア(3) ボリビア(3)			
フラポート フランクフルト等3空港 (ドイツ)	ブルガリア(2) ロシア(1)	アメリカ(1)	ペルー(1)	中国(3) インド(1) トルコ(1)	サウジアラビア (2) エジプト(1)	セネガル(1)
CIA チャンギ空港の子会社 (シンガポール)	キプロス(1) イタリア(1)		ケイマン(1)	中国(2) インド(1)		

V. 諸外国事例～英国

背景： 国家財政収支への貢献、株式の国民への配分

国から地方へ空港の無償移管(1965年空港白書)

国の地方空港への整備補助は1984年で打ち切り

1980年代に英国政府は国内線およびEU諸国との航空自由化を推進

	民営化の目的	民営化形態	民営化の現状
BAA 7空港所有・運営 (1986年) ↓ フィロピアルが買収後、6空港所有・運営	<ul style="list-style-type: none"> 売却収入の獲得 株式の国民への配分 公的部門の縮小 	IPO 政府持株100%放出 ・英国空港公団民営化 ・当初は黄金株と大口規制 ↓ EU指令により廃止、その後2006年に買収	<ul style="list-style-type: none"> ●プライスキップ制で着陸料を抑制 ⇒プライスキップで整備遅延のペナルティー ●非航空収入の拡大 ●株価の高い評価 ⇒株主価値向上に偏重した経営 ⇒サービスモニタリング機能が弱い ⇒サービス水準が低下 ●サービス水準が一定に達しない場合は罰金
地方空港 (1986年)	<ul style="list-style-type: none"> 地方空港の自立運営 自治体管理から独立 	株式会社化	<ul style="list-style-type: none"> ●自治体の判断で民間資金の導入 ●空港会社や他業界からも地方空港へ参入 ●投資、料金、マーケティングにおいて自由に経営

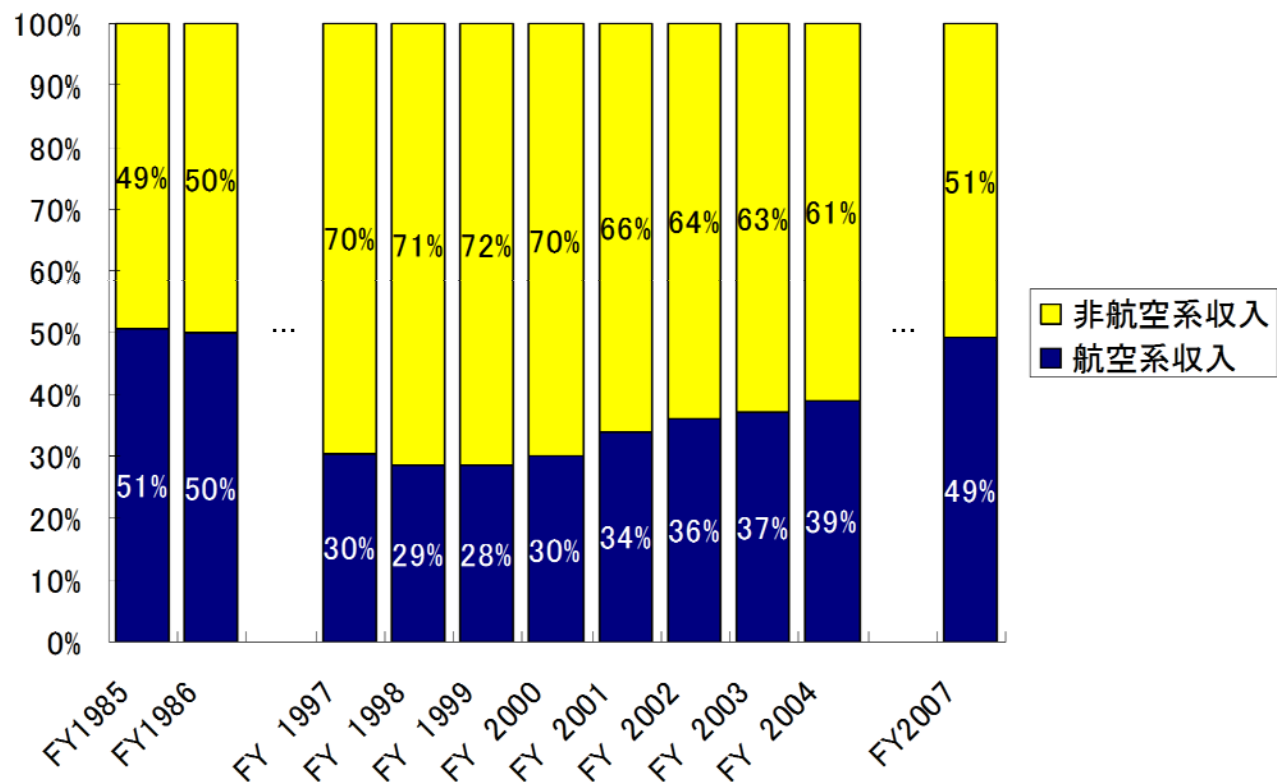
(ご参考)BAAのプライスカップ値／非航空収入の推移

プライスカップ(RPI±X)のX値

	FY1988	FY1993	FY1995	FY1996	FY1998	FY2003	FY2008
	-92	-94		-97	-2002	-07	-12
ヒースロー	-1.00%	-8.00%	-4.00%	-1.00%	両空港で-3%	6.50%	7.50%
ガトウィック	-1.00%	-8.00%	-4.00%	-1.00%		0.00%	2.00%
スタンスデ	-1.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1%	0.00%	1.75%

※空港使用料に係るプライスカップは、政府から独立した規制機関であるCAAIにより、BAA傘下の上記3空港毎に算定される。

BAAの航空系・非航空系収入の割合



V. 諸外国事例の評価～フランス

背景： EU市場での競争激化による空港の競争力の向上
EU指令に沿った財政水準の維持

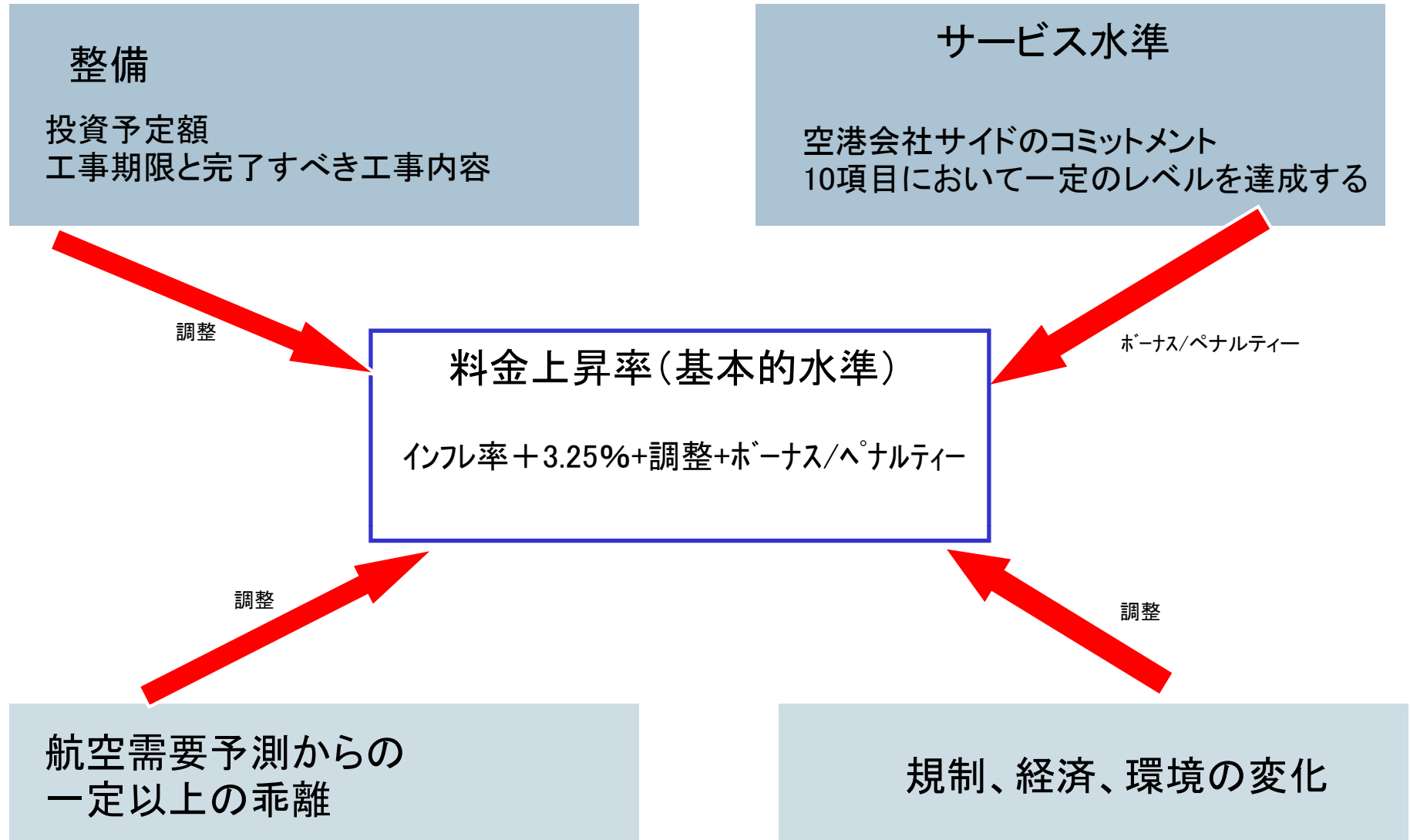
- ・比較的小規模な国管理空港は州へ無償で移管することを規定

(2004年8月13日「地方の自由と責任法」)

- ・空港の移管とともに、国から地方への税源移譲も定めた

	民営化の目的	民営化形態	民営化の現状
ADP (2005年)	<ul style="list-style-type: none"> ・売却収入の確保 ・効率化による競争力向上 	IPO(政府の株式51%以上の保有義務) パリ空港公団を民営化	<ul style="list-style-type: none"> ●公共性と株主価値追求のバランスのとれた経営 ●新しいビジネスチャンスの開拓 ●国との経済協定により料金規制、整備計画が決定 ●プライスカップ制により航空系料金の抑制 ●プライスカップには、サービス水準、整備の進捗、航空需要の増減、経済状況の変化により毎年調整
地方主要 空港 (2005年)	<ul style="list-style-type: none"> ・効率化による競争力向上 	株式会社化 (公的セクター100%) +コンセッション	<ul style="list-style-type: none"> ●商業活動は国の許可制 ●整備計画は国の指示により国益に関する場合は、補助金有り ●料金は届出制

(ご参考) ADPのプライスカップ制



V. 諸外国事例～オーストラリア

背景： 国家財政収支への貢献
世界的水準の空港運営の導入

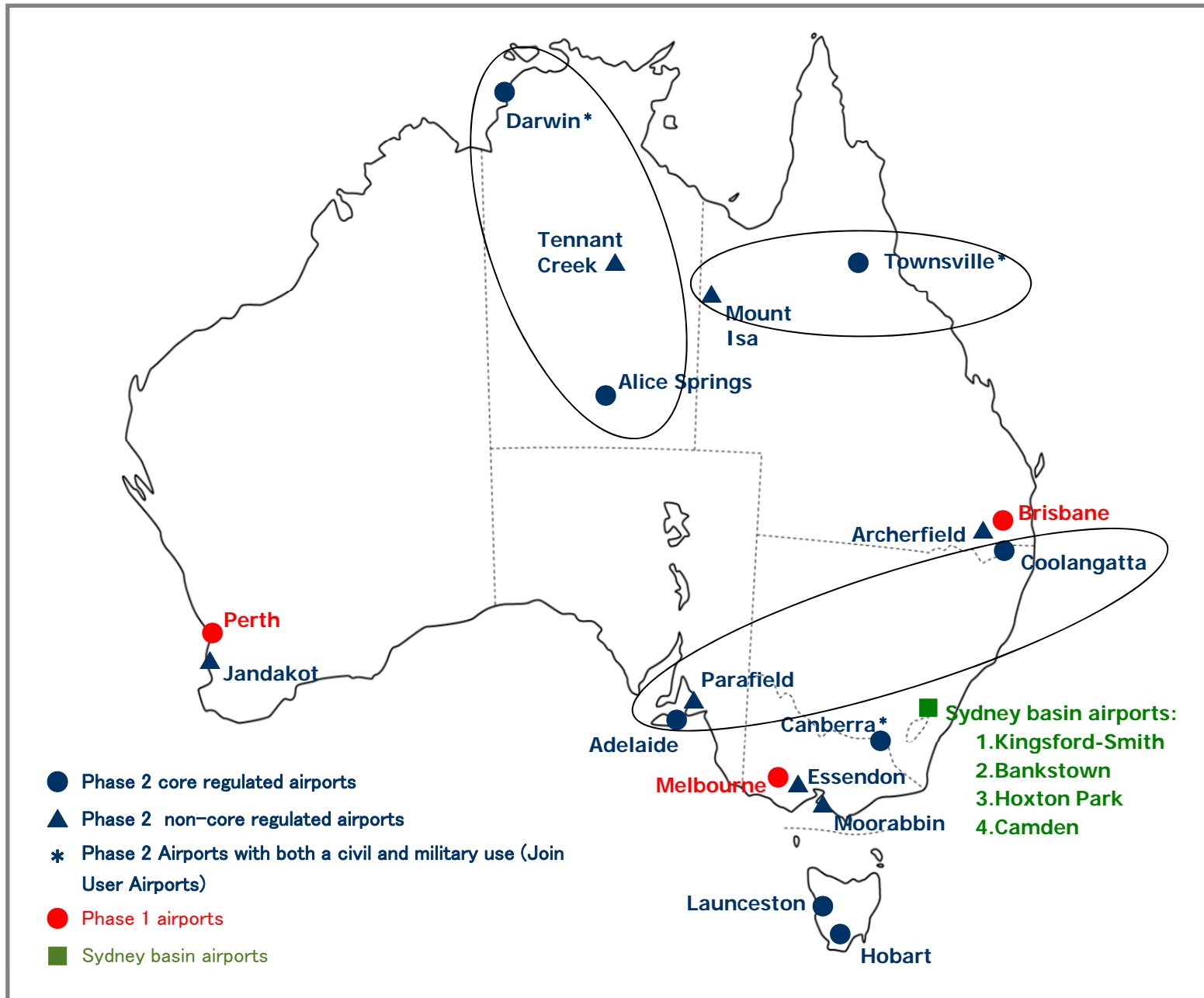
1986年FAC(連邦空港公社)を設立し、連邦政府所有の23空港を移管

その他の連邦所有の空港は地方へ移管

連邦政府から地方への空港の移管は無償譲渡

	民営化の目的	民営化形態	民営化の現状
FAC所有の22空港(1997年～2002年)	<ul style="list-style-type: none"> ・売却収入の獲得 ・先進的空港経営の導入 ・内部補助の除去(プール制の廃止) 	トレードセール(超長期リース) 空港毎に株式会社を設立 ※政府は持株比率0% 赤字空港は黒字空港とグループ化	<ul style="list-style-type: none"> ●国の関与を残しつつ、85億豪ドルの売却収入獲得 ●世界水準の効率的経営手法の導入 ●空港使用料は規制されておらず、上昇傾向 ●サービス水準はモニタリングでは概ね良好 ●オーストラリア国籍または住民が空港の株式の過半数を保有する法的義務 ●事業計画、整備計画は国の認可要、等 ●国が一定のコントロール権を持ちながらも、民間企業に経営の自由度を与えた

V. 諸外国事例～オーストラリア(22空港の分布図)



出所: ANAO

V. 失敗事例 –アルゼンチン–

- 1998年1月、33空港を一括して30年間のコンセッションで事業権を売出
- ミラノ空港会社を含む企業連合(AA2000)が空港収入の36.9倍で落札
- 過大な需要予測に基づく高額落札
⇒ 規制されていないチェックインカウンター等の料金へ転嫁
- 民営化後の政治・経済危機によりアルゼンチンの国内外航空需要は低迷
- さらに、全国規模での空港間内部補助に対する航空会社の不満
- 整備計画が予定どおり実施されず、サービス水準も低下
⇒ コンセッション契約違反で政府と法廷論争
- 事業権料は最初の5年間は毎年1.71億ドルを支払うことになっていたが、実行されず、2007年以降は収益の15%の支払いに変更



外部環境の変化に対するリスクヘッジの欠如
市場環境の変化等のリスクを十分に反映した
契約内容ではなかった

VI. 日本の空港システム改革への留意点

民営化が世界的に進んでいるのは、航空自由化によるLCCの台頭などで航空需要が創出されたこと、競争環境が拡大していることが大きな理由

●日本の現状

社会現象: 人口の減少

経済環境: 財政の逼迫

競争環境: 国内では新幹線
海外では仁川や浦東

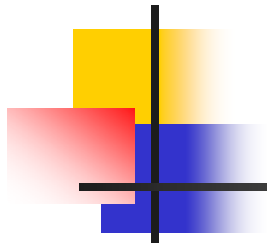
●国管理空港の現状

ターミナルビルと国管理空港の上下分離

多くの国管理空港は赤字

●課題 ～ いかに日本の空港の競争力を向上させるか

- ・上下一体を実現する
- ・国が関与すべき空港の選別(地方に移管できる空港はないのか)
- ・国の関与方法(株式保有、法規制、契約)
- ・可能な限りの規制の撤廃、航空自由化の推進による需要創出



～ご清聴ありがとうございました～