

イギリス空港経営の現状

—所有形態の多様化と複数一括運営の定着—

関西学院大学 野村 宗訓

国土交通省 空港運営のあり方検討会

2011年 1月 28日

複数一括運営空港 **メジャー・ケース**

- I BAA (Ferrovial) の分割：業界再編を促進
- II London City (GIP) の躍進：Gatwick を取得
- III MAGの広域運営：自治体所有下での発展
- IV Luton (abertis・Aena) のコンセッション：LCC拠点
- V Peel による地域再生：倉庫・港湾からの展開
- VI HIAL による離島路線の維持：スコットランド・モデル

複数一括運営空港 **マイナー・ケース**

- VII Ontario Teachers' Pension Plan: 50%以下の所有
- VIII Macquarie Group: 株式売買の結果、一括運営
- IX Infratil: ニュージーランド・ベースのインフラ専門会社
- X Balfour Beatty: 2010年から、コンセッションも開始
- XI Matrix Private Equity Partners: リゾート地のヘリ輸送
- XII Stobart Group: 物流会社による拠点作りか？

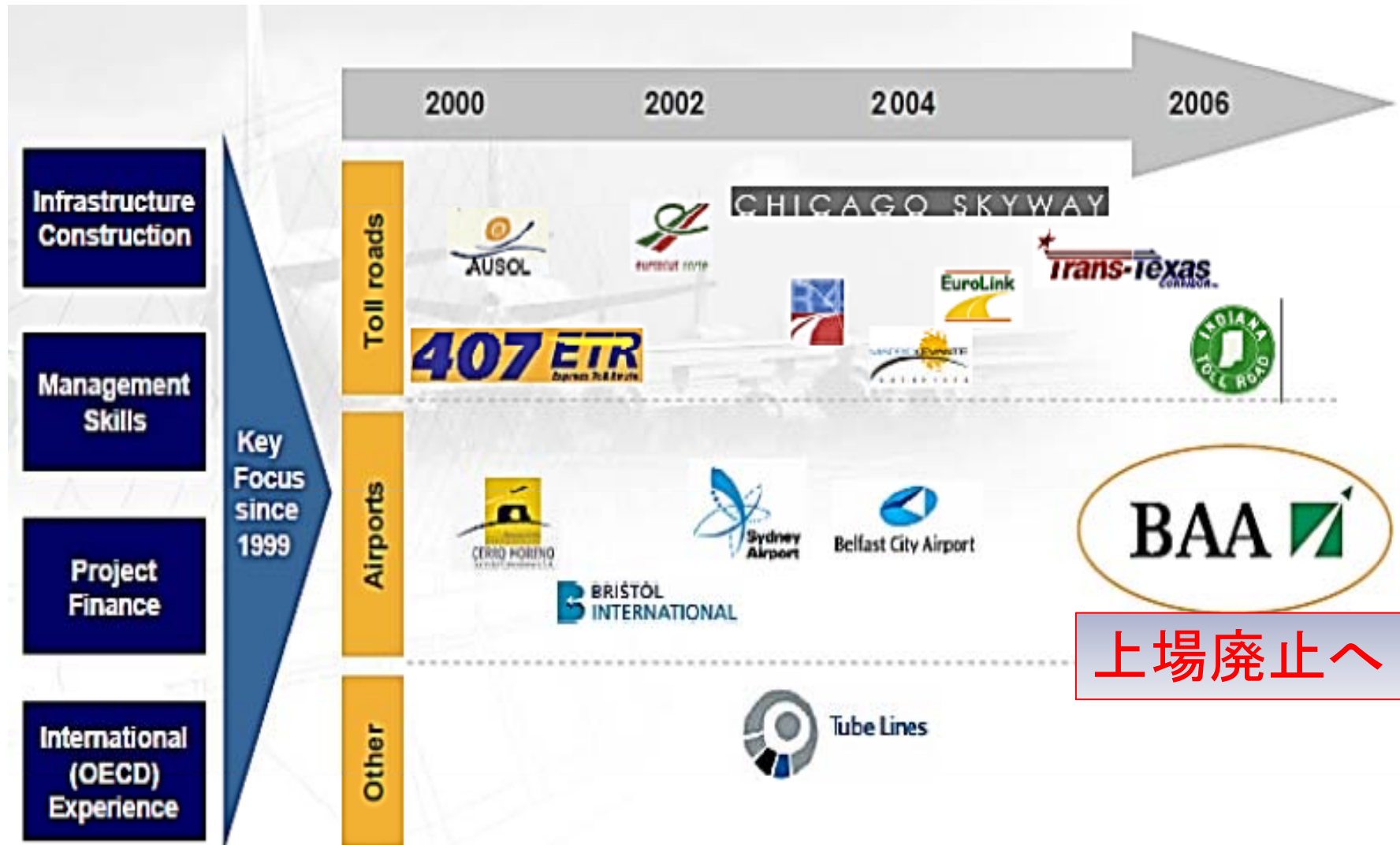
複数一括運営空港 12ケース

分類	運営者・所有者	数	エリア	規模	特徴
I ★	BAA (Ferrovial etc.)	7→4	大都市圏	大+大	分割再編中
II ◎	London City Airport/ GIP (GE・CS)	2	ロンドン 近隣	大+中	親会社GE
III □	Manchester Airports Group	4	イングランド 全体	均衡	自治体所有
IV ▲	Luton/ TBI/ ACDL (abertis・Aena)	3	広域	大+中	コンセッション利用
V △	Peel Airports	4	北イングランド 近隣	均衡	不動産開発
VI ◇	Highlands and Islands Airports Ltd.	11	スコットランド 離島	小+小	ローカルハブ
VII ⇔	Ontario Teachers' Pension Plan	2	イングランド 近隣	大+中	共同出資
VIII ●	Macquarie Group	2	南北	中+中	世界展開
IX //	Infratil	2	南北	中+小	NZ都市開発
X §	Balfour Beatty	3	広域	小+小	コンセッション利用
XI *	Matrix Private Equity Partners	3	離島 リゾート地	小+小	ヘリ輸送専門
XII #	Stobart Group	3	南北	小+小	物流会社

I BAAの民営化～分割勧告

- 株式売却：1987年、大型案件として注目された
 - ⇔ 地方空港は売却困難で先送り
- 複数一括：経営戦略で統合したわけではない
 - = 国有時代から引き継いだ遺産
- 外資導入：2006年、Ferrovial他2社による取得
 - = スペイン+カナダ+シンガポールの進出
- Ferrovial：2000～06年、Bristolに出資
 - 2003～08年、Belfast Cityに出資
- CCの分割勧告：都市圏では競争促進を重視

Ferrovialのインフラ部門



Ⅱ GIP (GE・CS) によるガトウィックの取得

分類	候補会社	備考
①	Ryanair	LCCとして、国際線定期便の最大企業
	Virgin Atlantic	LCCの easyJet と協力関係を強化
②	Manchester Airports Group	マンチェスターなど4空港の運営者
	Fraport	ドイツ・フランクフルト空港運営会社
③	Global Infrastructure Partners	既にロンドン・シティ空港の75%保有
	Hochtief	ドイツの建設会社
④	3i	イギリスのファンド
	Abu Dhabi Investment Capital	アブダビのファンド
	Canadian Pension Plan	カナダの年金基金
	Citigroup	アメリカの金融持株会社
	Investment Corporation of Dubai	ドバイのファンド
	Kuwait Investment Authority	クウェートのファンド
	Macquarie	オーストラリアのファンド
	Ontario Teachers' Pension Plan	カナダの年金基金
Rreef	ドイツ銀行のインフラ部門	

① 独立系の
キャリア

② BAA以外の
空港会社

③ 空港運営
を専門とす
るインフラ・
ファンド

④ インフラ部
門への出資
を中心とす
る金融会社

(注) 各種資料に基づき筆者作成。

ガトウィック売却と空港間競争の論点

- キャリアによる取得：航空と空港の垂直統合
 - ⇒競争に悪影響を与えないか？
- MAGによる取得：BAAと同様に大規模空港
 - ⇒独占の弊害が生じないか？
- Fraportによる取得：欧州内の大規模空港
 - ⇒欧州内の空港間競争を歪めないか？
- ファンドや金融機関：既に空港経営の実績もあるが・・・
 - ⇒長期的観点から経営を維持するのか？
- **結果的に、London City Airport/ GIP (GE・CS) が取得**
 - ⇒**300万クラスが3,000万クラスを支配！**

Ⅲ 自治体所有MAGによる広域運営

- 所有者: **マンチェスター市(55%)と近郊の9自治体(45%)**
- 一括運営: 1999年 ハンバーサイド (地元自治体 17.3%)
2001年 イースト・ミッドランズ, ボーンマス
3空港はMAGの地方空港部門という位置づけ
- 空港規模: マンチェスター④ = 1,863万
イースト・ミッドランズ⑪ = 465万
ボーンマス⑳ = 86万
ハンバーサイド㉑ = 33万
大規模～小規模
までバランス
- 広域運営: マンチェスター④ = イングランド西部
イースト・ミッドランズ⑪ = 中部
ボーンマス⑳ = 南部
ハンバーサイド㉑ = 北東部
地理的な分散
で需要を獲得
- BAAとの対比: the UK's largest **British-owned** airport operator

MAG と競合関係にある空港 (150 km圏内)

4 Manchester Airport	10 Liverpool John Lennon, 38 km 33 Blackpool, 68 km 17 Leeds-Bradford, 70 km 24 Robin Hood Doncaster Sheffield, 85 km 11 East Midlands, 86 km 6 Birmingham, 106 km 50 Coventry, 122 km
11 East Midlands Airport	6 Birmingham, 51 km 50 Coventry, 52 km 24 Robin Hood Doncaster Sheffield, 75 km 4 Manchester, 86 km 31 Humberside, 105 km 5 London Luton, 125 km
23 Bournemouth Airport	19 Southampton, 39 km 9 Bristol, 91 km
31 Humberside Airport	24 Robin Hood Doncaster Sheffield, 45 km 11 East Midlands, 105 km 32 Durham Tees Valley, 126 km

MAG の路線数、キャリア数

4 Manchester Airport	国内 18 国際 102 チャーター 89	50社	bmi bmibaby Flybe etc.
11 East Midlands Airport	国内 4 国際 45 チャーター 32	22社	bmi bmibaby Eastern Airways easyJet Manx2 Ryanair etc.
23 Bournemouth Airport	国内 2 国際 20 チャーター 22	7社	<i>Blue Islands</i> <i>Ryanair</i> etc.
31 Humberside Airport	国内 1 国際 3 チャーター 13	13社	Eastern Airways Flybe KLM etc.

IV Luton/ TBI/ ACDL

…abertis・Aena によるコンセッション

- 1998/ 8 PPP方式(公有+コンセッション・30年間)

所有は自治体=Luton Borough Council

運用は民間コンソーシアム=London Luton Airport Operations Ltd.

- 2001/ 3 運用会社の株主変更

*Barcrays Private Equity/ Barcrays UK Infrastructure Fund*の株式

→ TBIが取得し筆頭株主に。TBIは⑤、⑬、⑳を一括運営。

- **2005/ 1 TBIに対するスペイン企業の買収**

Airport Concessions & Development Ltd. (ACDL)

= Abertis Infraestructuras (90%) + Aena Internacional (10%)

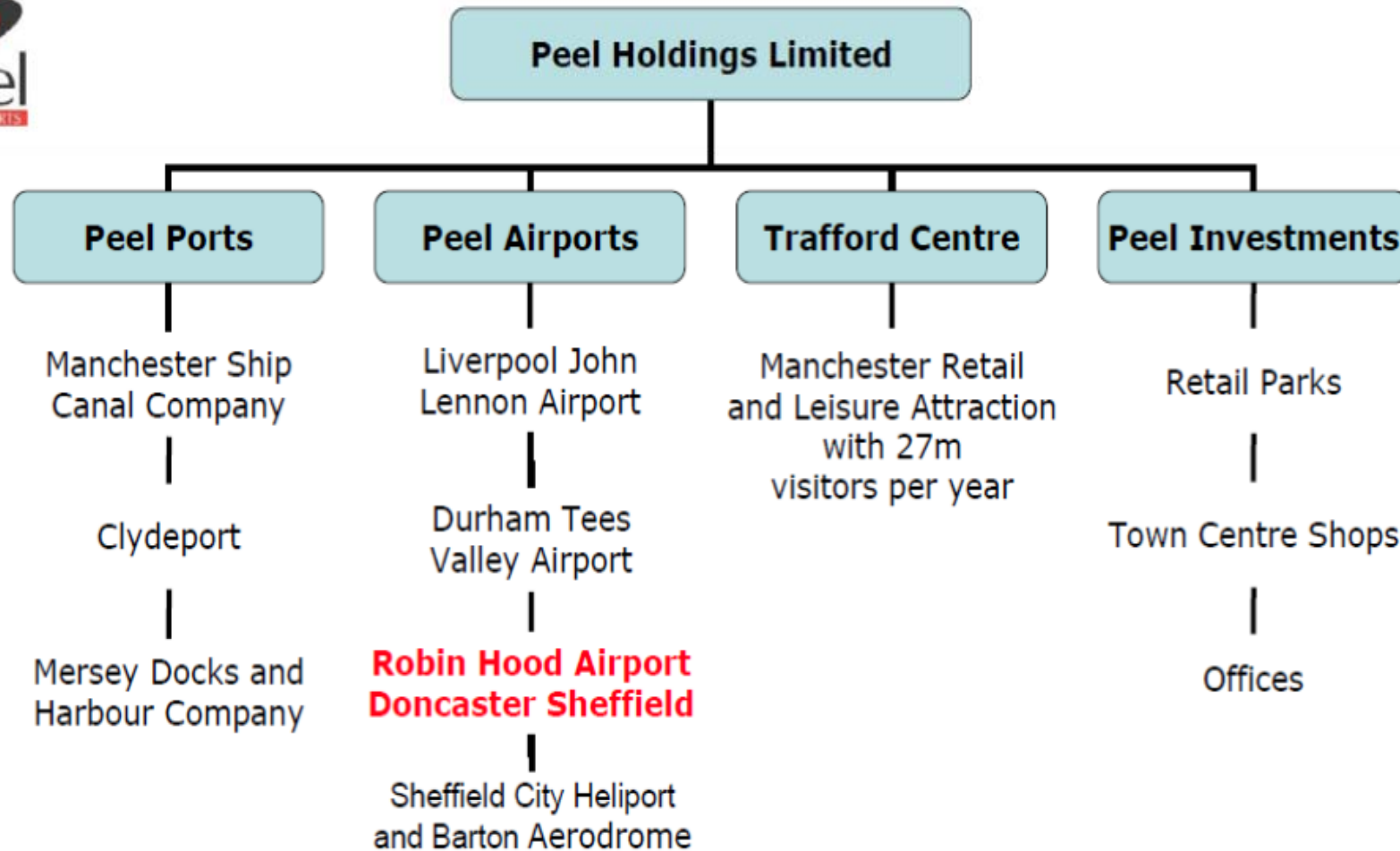
abertis所有/運営の空港



V 地域再生を狙う Peel Airports

- 親会社：不動産、ショッピングセンター、港湾を経営
- 空港業務：1997年 リバプール空港の株式を取得
- 新規開港：1999年 旧空軍基地フィニングレーを購入
⇒ドンカスター・シェフィールドと改称
2003年 欧州投資銀行からの融資(5,000万ユーロ)
- 地域開発：炭鉱閉鎖の経済不振を打開、雇用創出努力
石炭会社(UK Coal)の株式取得=風力へ転換
産業クラスター構築への取組み=不動産部門
- 観光重視：リバプール「ジョン・レノン」⑩
「ロビン・フッド」ドンカスター・シェフィールド ⑳

Peel 複合経営の全体像



VI HIAL 離島路線の維持

- ユニークな存在：スコットランド北西部の離島をつなぐ空港会社
=地形・気象条件から運航上の環境は恵まれていない
- 設立経緯：1930年代 インバネス空港開設、エアメールの実績
40年代～50年代に軍用として重要な拠点となった
- 経営悪化：1983年 BAがインバネス・ロンドン間のジェット便廃止
⇒1986年 HIAL設立（民間航空局CAAの所有・管理）
⇒1995年スコットランド大臣に所有権を移転
- 政策判断：民営化の潮流のなかで、HIALの公的所有を決定

HIAL の組織と経営の特徴

- 株式会社形態：公的企業でもインセンティブ機能
- エリアー一体化：インバネスを拠点に11空港を運営
- 離島路線：全空港が北部と西部のエッジに立地
- 地域発展：「触媒」(catalyst)としての立場を認識
⇒ ネットワークの充実に意欲的な態度
- 不動産部門：子会社 (Inverness Airport Business Park Limited)
を通して地域振興を積極的に推進

複数一括運営空港 類型化

機能・効果	分類		運営者・所有者	近年の動向
元国有・公有 国内国際ハブ	I	★	BAA (Ferrovial etc.)	ガトウィックの売却
	III	□	Manchester Airports Group	プライスカップを撤廃
近隣 利用者層の区分	II	◎	London City Airport/ GIP (GE・CS)	ニューヨーク直行便就航
	VII	↔	Ontario Teachers' Pension Plan	Macquarieの転売先
広域 コンセッション活用	IV	▲	Luton/ TBI/ ACDL (abertis・Aena)	スペイン路線を重視
	X	§	Balfour Beatty	コンセッションの開始
地域密着型 ディベロッパー	V	△	Peel Airports	ファンドとの共有へ
	IX	//	Infratil	
	XII	#	Stobart Group	
離島航路確保 ローカルハブ	VI	◇	Highlands and Islands Airports Ltd.	「触媒」機能
	XI	*	Matrix Private Equity Partners	
転売前提	VIII	●	Macquarie Group	

所有形態の多様化と経営安定化

▶ 特定地域の自治体が他地域に進出

ex. ④Manchester→①①, ②③, ③①

▶ 自治体＋投資ファンドによる共同経営

ex. ⑤Luton, ⑥Birmingham, ⑫Newcastle Intl., ⑳Norwich,
③①City of Derry, ③②Durham Tees Valley, ③③Blackpool

▶ 他国の空港公団が所有者として参画

ex. ⑤Luton, ⑬Belfast Intl., ⑳Cardiff Wales←Aena (2005～)

⑥Birmingham←Dublin Airport Authority (1997～2007)

⑩Liverpool, ②④Doncastet Sheffield, ③②Durham Tees Valley

←Vancouver Airport Authority (2010～)

複数一括運営による経営安定化

- ▶ 内部相互補助、リスク分散でメリット享受
- ▶ 資材調達、保険契約でコスト削減が可能
- ▶ エアラインと長期固定契約を結びやすい
- ▶ EU主要都市との路線拡充が期待できる
- ▶ 新規開港時にブランド力が効果を発揮
- ▶ 個別空港で独自性を出し、需要層を区分
- ▶ 不動産・商業施設とのシナジー効果を狙う
- ▶ 離島地域のユニバーサル・サービスを維持