



諸外国の空港民営化事例

執筆者: 原田 伸彦、赤松 祝

1. はじめに

Airport Council International によれば、2010 年時点でヨーロッパにおける全航空旅客数のうち約 22%が、民間会社が資本参加する空港を利用していた一方で、2016 年の時点ではその割合は約 40%に増加していることが報告されています。現在ではその割合はさらに高くなっているものと思われます。

空港運営事業¹へ民間資本が流入することにより、それまで公的なインフラストラクチャーとしての意義しか有さなかった空港運営事業が商業化され、それにより空港間の競争が高まり、航空会社の新規路線誘致を積極的に行うインセンティブが生じた結果として、空港オペレーションがより経済的かつ効率的なものとなり、空港におけるサービス水準が高められたことが指摘されています²。同時に、OAG 社が提供する Schedules Analyser data によれば、2010 年から 2018 年にかけてヨーロッパにおいて Low Cost Carrier (LCC)が提供する座席数は約 245 百万座席から約 500 百万座席へと倍増し、マーケットシェアも 24.8%から 36.3%と増加しています³。ヨーロッパにおける空港運営事業のオペレーションの効率化及びサービス水準の高度化は、LCC に対して低廉な着陸料を提供することを可能とし LCC の発展に大きく寄与していると言われてしています。

ヨーロッパ以外にも、例えばインド政府は 2018 年に空港数を 100 から約 150-200 に増やすことを目標とし、Public-Private Partnership (PPP)方式で空港の建設・運営を実施することを公表しています。実際に、2020 年 8 月に 3 空港を PPP 方式でリースすることがインド政府より公表されており、このように、空港運営事業に民間資本が参加することは世界的な潮流で、それにより航空産業の発展が促進されることへの期待はグローバルにみても高まっています。

¹ ここでは滑走路等の空港の基本施設に係る運営事業やターミナルビルの運営事業等の空港全体に係る事業を指すこととします。

² https://www.aeroport.fr/uploads/documents/ACI%20EUROPE%20Report_The%20Ownership%20of%20Europes%20Airports%202016.pdf

³ 国土交通省航空局の公表する統計によれば、2019 年時点において、日本の国内線における旅客数ベースの LCC シェアが 10.2%、国際線 LCC シェアは 26.1%とされます。

本ニューズレターは法的助言を目的とするものではなく、個別の案件については当該案件の個別の状況に応じ、日本法または現地法弁護士の適切な助言を求めて頂く必要があります。また、本稿に記載の見解は執筆担当者の個人的見解であり、当事務所または当事務所のクライアントの見解ではありません。

本ニューズレターに関する一般的なお問い合わせは、下記までご連絡ください。

西村あさひ法律事務所 広報室 (E-mail: newsletter@jurists.co.jp)

今般の COVID-19 の影響により、各航空会社は機材を小型化し、より LCC 志向へ進むような動きも見られます。財務的な観点からも、実際の空港オペレーションの観点からも、LCC に限らず、航空会社が戦略的に採用するビジネスモデルが空港運営事業に対してどのようなインパクトを与えるかは、国際的においても数多く研究されているところで、航空会社のビジネストrendを前提とした効率的な空港運営事業の運営の実現のための実務の進展が見られるところです。そこで、ヨーロッパをはじめとする諸外国の空港民営化事例において、民営化のスキーム作成に際しどのような工夫が取り入れられているか、また、民営化された空港においては、空港オペレーション上どのような契約実務が進展しているか等について、本ニューズレターでは若干のご紹介をしたいと思います。

2. 諸外国空港の先行事例

(1) 収益構造の適正化とコスト効率の向上のための工夫

空港運営会社が、航空会社に対して安価な着陸料等でサービス提供するには、その分ターミナルビルや駐車場等での売り上げで利益をカバーするか、又は全体の営業費用を削減して利益を確保する必要があります。一般に空港ビジネスには規模の経済が働き、取扱旅客数の増加にある程度比例して、営業利益率も増加していく傾向にあることが指摘されています。当該傾向からすれば、空港のデザインや商業施設の配置など一般的な商業施設のノウハウを空港施設の投資計画に応用すること自体は既にコモディティ化され、空港間競争の観点に立つとその点での差はつきにくいとも指摘されることがあります。そうすると、着陸料等を安価で提供するには、むしろコスト効率性の高い空港オペレーションを実現することが重要ともいえます。

そのための工夫として、例えば、ギリシャのアテネ国際空港の事例においては、公共側が民間事業者との間で、空港運営事業の運営条件を具体的に定めるために締結されるコンセッション契約の中で、事前に施設拡張の具体的な時期や対象を合意することに代えて、施設拡大のためのトリガーを合意することとし、施設拡張のタイミングやその内容について需要変動に応じて柔軟に対応できるようにする仕組みが導入されています。具体的には、航空旅客数が現在の施設容量の一定水準を満たした場合、国際航空運送協会(International Air Transport Association)に対し、将来の航空旅客の需要予測の実施を依頼し、設備投資が必要かどうか検証させるような仕組みなどが盛り込まれています。その検証過程においては、大規模な施設拡張ではなく技術的・組織的な改善若しくは小規模の施設投資で需要旅客数を処理できる可能性があるか等も検証されるようです。

(2) 一定のサービス水準及びコスト効率を確保するための工夫

公共側の観点からすると、空港運営会社の提供するサービス水準を一定レベル以上にコントロールする必要性がある一方、民間側としてはファイナンスコストを含めた空港運営事業に係る全体のコストを適正な水準に保つことが事業参画への必要条件になります。

そのため、コンセッション契約の中で、民間側が公共側に対して支払う空港を運営する対価(以下、「運営対価」)の支払メカニズムを工夫することや公共側と民間事業者との間でプロフィットシェアの仕組みを導入することにより、経済的にバランスのとれた条件でコンセッション契約を締結する必要性がある点も指摘されています。こういった取り組みは他の産業セクターにおける PPP の事例においても見られるところですが、特に空港運営事業は、空港周辺の二次交通インフラや観光関連事業などの空港の周辺事業との連携が重要になる性質を有しますので、官民が協働し空港の成長にインセンティブを共有する仕組みは、かかる性質に親和的であると考えられます。

実際に諸外国空港の先例においても採用されている例が見られるところで、例えば、Fraport Greece 社が運営するギリシャの 14 の地方空港に係る空港コンセッションでは、公共側に支払う毎年の運営対価を固定金額とせず、空港運営会社の毎年の EBITDA の一定比率を前提とした金額とすることで、公共側と民間事業者との間で、事業に対するリスク及びプロフィットをシェアするような仕組みとなっております。

また、インドのムンバイ空港におけるコンセッション契約においては、毎年の運営対価について、民間側の策定する事業計画において想定される収益の固定割合⁴と規定され、支払いは毎月の分割払いとされますが、4 半期毎に、実際の収益が当該事業計

⁴ 38.7%とされています。

画面上想定されていた収益を下回る場合は、公共側が民間側に同差額分に係る一定割合を支払うことが定められ、反対に実際の収益が想定されていた収益を上回る場合は、民間側が公共側に同差額分に係る一定割合を支払うことも併せて規定されています。このような、官民における細やかなプロフィットシェアの仕組みは、官民連携をより密接に行うためのインセンティブになり得ると考えられます。

(3) 航空機稼働率の向上とこれを担保する仕組みの構築

一方で、空港オペレーションの観点からも一定の仕組みの構築が見られます。航空会社がローコストモデルを実現させるための重要な点として、航空機稼働率(空港に駐機される時間を除いた実際の飛行時間)の最大化が挙げられます。航空機稼働率を最大化するためには、ターンアラウンドタイム(着陸してから飛行機のドアが開錠され、次の便における乗客が搭乗しドアが施錠されるまでの時間)を短縮する必要があり、グランドハンドリングオペレーションの高い効率性が求められます。

諸外国の空港運営における実務では、サービス水準に関する契約を空港関係者間で締結し、空港オペレーション上のサービス水準を明確に合意しておく例があります。国際航空運送協会(International Air Transport Association)や Airport Council International により、同契約のモデルやガイドラインが公表されており、その中では実際に各工程処理時間を取り決める等した上で、第三者機関によりそのパフォーマンスがモニタリングされるような仕組みを構築することが推奨されています。そして、当該合意されたサービス水準が達成されていないと判断された場合は、一定期間の中での改善が求められ、改善がなされない場合は契約が解除され得るような建て付けが用いられています。

(4) 空港間におけるグローバルな戦略的提携

航空会社間のグローバルアライアンスに応じる形で、同じように空港間で国境を跨いだ戦略的提携を行う事例や、同一の空港オペレーターが複数の空港の運営を実施する例も見られます。

例えば、SkyTeam に加盟するフランスの Air France とオランダの KLM は、2004 年に経営統合を行いました。これに応じる形で両社が拠点空港とするフランスのシャルルドゴール空港を運営する ADP Group とオランダのスキポール空港を運営する Schiphol Group は、2008 年 12 月に 8%の株式を相互に持ち合い、戦略的な提携関係を構築しています。同提携の目的の一つとして、SkyTeam ネットワーク内における複数ハブ空港のコンセプト強化が挙げられていますが、このような戦略的提携により、両空港は SkyTeam に加盟する航空会社の乗客の利便性等を考慮したサービスを提供できるようになると考えられます。

3. まとめ

今回は、空港の民営化が先行する海外の事例に焦点を当て、いくつか特徴的な事例をご紹介いたしました。そこでは、空港の民営化が一つの契機となり、航空業界におけるステークホルダーの関係性の変化・発展を促すとともに、実務のレベルでも、より効率的かつ効果的な仕組みを導入することを可能としたと考えられます。



はらだ のぶひこ
原田 伸彦

西村あさひ法律事務所 パートナー弁護士
n.harada@jurists.co.jp

2001年 慶應義塾大学法学部卒業(LL.B.)、2004年 弁護士登録、2010年 デューク大学ロースクール卒業(LL.M.)、2011年 ニューヨーク州弁護士登録。クロスボーダーの航空機・船舶等のアセットファイナンス、国内外の不動産ファイナンス、M&A ファイナンス等のファイナンス関連業務に加え、上場企業・航空会社・海運会社等のクロスボーダー私的・法的整理にも多数従事しており、ファイナンス・事業再生の両分野を専門とする。2010年から2011年まで、ロンドンの大手法律事務所の航空機部門にて勤務した経験を有する。



あかまつ はじめ
赤松 祝

西村あさひ法律事務所 弁護士
h.akamatsu@jurists.co.jp

2009年 京都大学法学部卒業(LL.B.)、2011年 京都大学法科大学院卒業(J.D.)、2015年 弁護士登録。2015年1月より都内法律事務所においてファイナンスおよびコーポレート案件に多数従事。その後、2017年10月より国土交通省航空局空港経営改革推進室にて空港コンセッション業務に従事。2019年 Cranfield University (MSc Air Transport Management)留学。2020年9月より現職。航空機・船舶等のアセットファイナンス業務に加え、航空関連法務、プロジェクトファイナンス、PFI業務に従事。