

地方空港再生策としての複数一括運営 — イギリスの実態とわが国への示唆 —

Integrated Operation of Multiple Airports as the Vitalizing Device for Regional Airports: The Implication from the U.K. Experience

野村 宗訓

The deregulation of new entrants and price setting in the airline market has been implemented in the developed countries since the 1990's. However, the September 11 attacks in 2001, SARS and the Iraq War in 2003 caused many airlines to suffer from financial problems. In addition, the fierce rise of fuel prices, swine flu and recession after the Lehman Brothers' shock in 2008 still disturbed recovery of demand in this market.

The airline companies who aim for improvements of performance intend to suspend unprofitable routes from local airports. Financial problems are so serious that the airport industry has been damaged by the shrinking of routes. There are about hundred airports in Japan, but almost of all are to be in deficit according to the research of Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism. Although some airports, such as Shizuoka and Ibaraki, offer new services on one hand, some airports in Hokkaido and Kyusyu districts have already closed on the other.

As urban airports are competitive, they are operated under the informal negotiation for their definitive role in Japan. It is not fitted for passengers' desire in terms of routes and timetables. In fact, principal airports in the EU manage to operate multiple airports in each country. Furthermore, there are many examples of multiple airports operation under some companies in the UK. In order to avoid the failure of airlines and to improve the benefit of passengers, we have to contemplate the integrated operation of multiple airports.

Munenori Nomura

JEL : L93

Key words : civil aviation, Low Cost Carriers, multiple airports, regional airports, VFR (Visiting Friends and Relatives)

はじめに

世界的に航空市場では新規参入の自由化と料金設定の弾力化が 1990 年代に推進されてきたが、2001 年のアメリカでの同時多発テロとその後の SARS やイラク戦争の影響によって多くの航空事業者は経営悪化に直面している。更に、燃料費高騰、リーマン・ショック、新型インフルエンザなどの度重なるマイナス要因によって需要の回復が難しい状況にある。業績改善を狙う事業者は大都市圏の路線のみを残し、採算のとりにくい地方路線を廃止する傾向にある。航空自由化は事業者数の増大と新規路線の開拓により利用者に選択の幅を与えただけでなく、競争による料金低下をもたらした。しかし、外的要因によって航空事業者の業績は低迷し、M&A や公的支援を通じた救済策に至るケースも見られる。このような航空業界の経営不振は連鎖的に空港会社にも悪影響を及ぼしている。

わが国では約 100 空港が存在するが、大多数の空港の収支が赤字であるという試算が航空政策研究会や国交省から明らかにされた。静岡空港は 2009 年 6 月に開港したばかりであり、2010 年には茨城空港の開港が予定されている。それらとは対照的に北海道や九州では既存空港が休港や廃港に追い込まれたところもある。また、首都圏（成田・羽田）、関西 3 空港（伊丹・関西・神戸）、札幌（丘珠・新千歳）では近接する空港が形式的な役割分担に基づき運営されてきたが、必ずしも利用者の利便性に適うものではないとの批判もある。航空事業者の路線撤退を回避することに加え、利用者便益を一層高めるための方策として、複数空港の一括運営を検討する価値はあると思われる。

欧州では複数一括経営の形態をとっている空港会社が多いが、特にイギリスで多様な実例が見られる。空港会社の組織構造や空港政策の運営手法が国によって異なるので、単純な比較は適切ではないが、本稿では分析視点を一般化した上で、イギリスの空港会社が採用している複数一括運営からの示唆を導き

出してみる。まず第1に空港会社の組織をどのように捉えるべきかを明らかにする。第2に複数空港の相互の関係について整理しておく。第3にイギリス空港会社のなかで代表的な複数一括運営の実例を紹介する。第4に複数一括運営のメリットを指摘するとともに、今後の政策形成に求められる視点を提示する。

I 空港会社の組織構造

1 業務の「上下」区分

航空サービスと空港業務が不可分の関係にあることは言うまでもない。航空・空港業界の組織構造を概観する時に、以下のような区分が可能である。まず、航空事業者が空港施設を利用する点から、航空会社を「上」、空港会社を「下」と位置付けることができる。次に、空港業務のなかでパーキングのほか、レストランやテナントの入ったターミナルビルなどの商業施設と、滑走路・誘導路・エプロンなどの基本施設は機能上、区別される¹⁾。しばしば、簡略化してターミナルビルを「上」、滑走路を「下」とみなすことがある。更に、基本施設の日常的な業務の提供者と物理的な施設の所有者を分けることもできる。また、基本施設の所有者と土地そのものの保有者についても概念上は分離できる。

先進国の主要空港では航空会社と空港会社が同一法人によって一体化されているケースは見られないが、垂直統合が進めばそのような形態に至ることになる。現実には、航空会社が空港会社に対して出資をしているケースが見られる。ターミナルビル会社への部分的な出資はわが国でも一般的である。海外では通常、空港会社はターミナルビルと滑走路を一体化した形でサービスを提供している。場合によっては、空港会社の所有者が実際の運営を他社に委ねることもあり得る。つまり、所有者が運用権だけを一定期間、委託契約（concession）に基づきリースするタイプである。

わが国では成田、関空、中部についてはターミナルビルと滑走路が上下一体化されているが、多くの空港において2つは分離され、異なる主体が関与して

1) 厳密には、安全航行を確保するための管制施設や消防施設なども区分できる。

いる。このように「上下」という概念を用いる時には、それぞれどの業務、あるいは具体的にどの施設を指すのかについて注意を要する。また、それらに関与している主体とその出資者を正確に把握する必要がある。

2 株式の所有状況

イギリスにおいて 1986 年空港法に基づき民営化が実施されてからは空港会社の所有権に関する問題が世界的に注目されるようになった²⁾。株式会社へ移行した後も所有権が中央政府や地方自治体に残され、公的な性格を維持する場合がある。それに対して、株式の過半数を売却することによって空港会社を民間企業として位置づけることもあり得る。投資ファンドや外国企業の関与も当然のことながら起きてくる。わが国では外国企業の株式取得を回避する傾向があるが、欧州では空港会社の株式が外国企業によって保有されているケースは多い。マッコーリーのような投資ファンドが関与している空港も存在する。例外的ではあるが、地方自治体と投資ファンドの共有下に置かれている空港会社もある³⁾。

民営化以前には空港の運営者と所有者は同一主体であったが、民営化以降は運営者と所有者が異なるケースも出現している。株式会社に移行すると複数の所有者が存在するため、ガバナンスの問題が生じてくる。株式が上場されると転売が容易になり、現実のガバナンスに与える影響は軽視できない。株式売買を通じた短期的な利益だけを獲得しようとする投資会社のターゲットになるリスクもある。株式会社形態をとりながらも非上場であると安定的であるように思えるが、効率的な経営を実現していることにならないと批判されやすい。空港会社の経営形態は一概に決められるわけではないが、中長期的な観点からの設備投資や国際的な需要動向に対応した施設建設を進めなければならない点からは一定比率の株式を特定の主体に限定する手法も選択肢の 1 つとなる。

2) イギリスに続き、オーストリア、デンマーク、イタリア、オーストラリア、マレーシアの主要空港が 1990 年代に民営化を実施した。Graham [2008] pp.26-28.

3) イギリスの代表例として Birmingham と Newcastle Intl. があげられる。野村 [2009b] pp.131-134.

3 「一体経営」と「一括運営」

「一体経営」と「一括運営」という用語が区別されることなく使われることがあるが、本稿では以下のように定義しておく。「一体経営」は前述した空港会社の商業施設、基本施設、もしくは土地保有主体が同一法人のもとに置かれていることを指す。それは1つの空港において「上下一体経営」が実現しているかどうかを問題にしている。ただし、混乱を避けるために航空会社と空港会社の結合に関しては、「垂直統合」と呼ぶのが適当であろう。それに対して、「一括運営」とは複数の空港が資本関係で結ばれていることを指す。

一括運営を進める時に、関与するすべての空港会社の商業施設、基本施設、もしくは土地保有主体が一体化されている時には、当事者間の合意があれば移行しやすい⁴⁾。しかしながら、空港ごとに一体化についてのレベルが異なる時は複雑なプロセスを踏むことになる。例えば、関西3空港の一括運営に関する構想を想定すると、以下の2つの手法が考えられる。1つは、3空港のそれぞれのターミナルビル会社を1社にする方向性であるが、既に関空だけが上下一体化の状態にあるので、これを上下分離してから一括運営に移行するという手法である。もう1つの手法としては、関与する空港がすべて上下一体化を達成した上で、全体として一括運営に至る選択肢もある。この場合には伊丹と神戸のターミナルビル会社がそれぞれ基本施設と土地を保有する上下一体化を実行した後に関空との一括運営の手続きに入ることになる⁵⁾。

II 複数空港の位置づけ

1 一括運営のタイプ

複数の空港を一括して運営するのは通常は国内に限られる。しかし、異なる国の空港が協力して複数空港を運営するケースも見られる。実際には、2008年末からフランス・パリ・シャルルドゴールのADPとオランダ・アムステル

4) 逆に、すべての空港会社が一体化されていない時にも、「上」だけの一括化、「下」だけの一括化は容易である。

5) 現状肯定的な観点からは上下一体化された関空と、伊丹と神戸のターミナルビル会社が統合することも代案として含まれる。

ダム・スキポールの Schiphol Group は相互に株式を 8%ずつ保有する関係にある。両空港の関係強化は 2004 年に実現した航空事業者（キャリア）であるエール・フランスと KLM の合併（経営統合）の影響を受けたものと考えられる。両社は「スカイチーム」でアライアンスを組んでいるので、拠点としている空港会社間で協力に至ったことは不思議ではない。この動きから将来的にはキャリアの合併再編成に伴い、空港会社についても複数国で一括運営に向けた資本提携が進むと考えられる。

一括運営を実践してきた代表的な企業としてイギリス BAA があげられる。同社はロンドン近郊とスコットランドにおいて 7 空港を維持してきた。しかし、後述するように、現在は分割される決定が出されている。BAA 以外の一括運営のケースでは 2~4 空港であるが、離島を中心に 11 空港を運営している会社もある。また、フランスの ADP は 14、オランダの Schiphol Group は 4、ドイツの Fraport は 3、スペインの AENA は全 47 空港を運営している⁶⁾。個別の空港は地理的に独立して立地しているので、空港数の増大が規模の経済性に基づくコスト逓減を直接的にもたらすとは考えにくい。

現実の複数空港の一括運営は経緯や目的から以下の 4 つのタイプに分けることができる。第 1 に、空港が過去に国有企業として維持されてきたために、株式会社形態へ移行後も、複数空港がそのまま一括運営となっているタイプ。第 2 に、リゾート地や過疎地域において一括運営によって航空サービスの充実を図ろうとするタイプ。これは地理的に近接した空港が協力を深めるタイプである。リゾート地にはキャリアが、過疎地域には政府や地元自治体が関与することが多い。第 3 に、ノウハウの共有化やコスト削減などによって効率的経営を目的として、複数空港を積極的に運営するタイプ。このタイプでは戦略的なパートナーとなり得る空港を探すことが重要であり、地理的に近接した空港に限定されることはない。第 4 に、空港の所有者が株式売買を通して、結果的に複数空港を保有することになるタイプ。特に、投資ファンドは転売を繰り返

6) 欧州 5 大空港会社はそれぞれ東欧や南米の空港にも出資している。これらは広義の複数一括運営とみなせるが、ここでは割愛する。国外業務については以下を参照。野村 [2009b] pp.127-129.

すので、このタイプに相当することが多い⁷⁾。空港間での実質的な協力関係は希薄であり、空港会社にとっても経営上のメリットは必ずしも大きいとは言えない。

2 地理的相互関係

政府の空港政策としても、空港会社の経営戦略としても、近隣の空港間で一括運営に移行させる手法が選択されやすい。空港会社の所有者が不動産会社やディベロッパーである場合には、特定エリアにおいて複数空港を所有するインセンティブが強く働く。また、複数空港が役割分担を意識して、一括運営を検討することもある。多数の空港が存在しながら、利用者数が減少しているわが国では、全国をいくつかのブロックに分けて一括運営を推進する可能性がある。空港別の収支が明確にされた次のステップとして、効率的運営を前提としながらも内部相互補助を容認する点から一括運営を支援する動きが高まると予想される。

ブロック化による一括運営は国鉄民営化時の地域分割と同様に国民からの合意を得やすいという点でメリットがある。しかし、前述したように積極的に一括運営を志向するのであれば、必ずしもパートナーを近隣の空港に限る必要はない。特に、鉄道の線路のようにネットワーク設備に物理的な制約条件があるわけでもない。イギリスでは実際に地理的に離れた空港を経営しているいくつかの会社が存在する。同一会社となった自社空港間で多くの路線が開通されているのではなく、それぞれの空港から格安運賃の航空事業者（LCC）が国際線定期便を飛ばしているのである。

空港会社は直接、航空サービスを提供しているわけではないが、キャリアとの垂直統合が進展すると路線設定の観点から一括運営のパートナーを選ぶことも可能である。ADP と Schiphol Group の株式持合いが典型的な事例であろう。ADP の筆頭株主であるフランス政府はエール・フランスと KLM の統合後の新会社の株式も 15.7%、保有している。オランダ政府は Schiphol Group

7) 投資ファンドの多くは道路、水道、エネルギーなど多様な分野を手掛け、国籍を問わずビジネスを展開しているので、転売の可能性は大きい。

の筆頭株主であるので、両国の合意のもとに複数一括運営が航空・空港政策として実施されたことになる。利用者の利便性を向上させる観点から国内的にも、国際的にもこのような地理的に離れた空港間の協力関係や一括運営を推奨すべきかもしれない。

3 空港規模と LCC 誘致

複数一括運営を採用する場合に、どのような規模の空港が互いにパートナーになるのかという問題がある。空港規模を年間乗降客数で把握して、様々な組み合わせが考えられる。この組み合わせは地理的な関係と同時に考慮されるが、どのような経営を展開するのかという点で戦略的に重要となる。更に、以下のような論点も議論されなければならない。大都市圏の混雑空港が関与するのか、LCC がしばしば拠点とするセカンダリー空港が含まれるのか、複数空港のなかの 1 つにハブ機能を持たせるのか。特に、大規模な混雑空港同士、または主要空港とセカンダリー空港の一括運営は競争政策上、問題視されることになる。

地方空港の再生策として複数一括運営は利用できるが、極めて小規模な空港が一括化によりまとめられたとしても、利用者への利便性が高まるとは考えにくい。イギリスの地方空港では LCC の拠点としての機能が重視されている。もちろん単独の空港でも LCC の拠点づくりは可能である。しかし、特定の LCC が撤退してしまうと再生する道が閉ざされてしまう。従って、一括運営によって複数の LCC が乗り入れる体制を整備することが政策的に求められる。たとえ国際線のハブ空港が関与しなくても、複数空港の 1 つに国内線のハブ機能を持たせることにより地方空港を復興させる可能性も残されている。

III イギリスの複数一括運営会社

1 複数一括運営会社の特徴

イギリス国内で複数空港を一括運営している代表的な 6 社は表 1 に示されている通りである。それぞれの運営する空港を地理的に示すと図 1 のようになる。同図から近接した空港を一括運営しているのは Peel Airports だけである

表 1 イギリス複数空港一括運営会社とランキング

空港会社	空港名	乗降客数 (千人、2008年)	国内 ランキング
① BAA	Heathrow	66,907	1
	Gatwick	34,162	2
	Stansted	22,340	3
	Edinburgh	8,992	7
	Glasgow	8,135	8
	Aberdeen	3,290	14
	Southampton	1,946	20
② Manchester Airports Group	Manchester	21,036	4
	East Midlands	5,616	10
	Bournemouth	1,079	21
	Humberside	424	31
③ London Luton Airport Operations Ltd./ TBI/ Airport Concessions & Development Ltd.	Luton	10,174	5
	Belfast Intl.	5,223	12
	Cardiff Wales	1,979	19
④ Peel Airports	Liverpool	5,330	11
	Doncaster Sheffield	968	22
	Durham Tees Valley	645	26
	City Airport Manchester	n.a.	n.a.
⑤ Infratil	Prestwick	2,414	18
	Kent Intl.	12	48
⑥ Highlands and Islands Airports Limited	Inverness	671	25
	Sumburgh	154	34
	Kirkwall	138	35
	Stornoway	131	36
	Dundee	61	40
	Benbecula	34	43
	Islay	29	44
	Wick	23	46
	Barra	11	49
	Campbeltown	9	50
Tiree	8	51	

(注) Civil Aviation Authority が公開するデータ (2008年) に基づき筆者作成。

図 1 イギリス複数空港一括運営会社のマップ



(注) 地図原版 (http://www.aoa.org.uk/about/interactive_map.asp) に基づき筆者作成。

ことがわかる。Highlands and Islands Airports Limited については離島をつなぐために設立された特別な存在とみなせる。6つの空港会社の特徴については以下のように整理できる。

① BAA：7空港

1987年に前身の British Airports Authority が株式売却を通して民営化されて、Heathrow など7空港を運営する BAA となった。7空港のほとんどがロンドンとスコットランドの大都市圏に立地している。すべての空港が国内ランキングの上位に入っているため、BAA は全国の航空利用者の60%以上を取り扱う大規模企業である。欧州最大の Heathrow のみならず、かつてのセカンダリー空港である Gatwick と現在のセカンダリー空港である Stansted の両方を保有しているという点では特殊な会社と言わざるを得ない。2006年にスペイン、カナダ、シンガポールの企業連合によって買収された後、株式の上場は停止された。2009年3月に競争委員会（Competition Commission）からロンドンの Gatwick と Stansted の両方と、スコットランドの Edinburgh か Glasgow のどちらかを売却すべきとの勧告を受けている。

② Manchester Airports Group (MAG)：4空港

MAGの株式はマンチェスター市（55%）とその近郊の9自治体（各5%で45%）によって所有されている。同社は1999年に Humberside、2001年に East Midlands と Bournemouth を取得して、イングランド全体をカバーする形で4空港を運営している。自治体の連合体が所有する MAG が国内最大の地方空港である Manchester を運営している点に加え、まったく別の自治体に立地している3空港をも保有している点は注目される。視点を変えると、Humberside、East Midlands、Bournemouth はマンチェスター近郊の自治体に空港運営を委ねていることになる。MAG は BAA 分割によって売却される予定の Gatwick、もしくは Stansted についても購入する意向を持っている。近接した空港を一括化するのではなく、広域的な範囲で拡張路線を展開しているのが大きな特徴である。

③ Luton/ TBI/ ACDL : 3 空港

Luton はロンドンのセカンダリー空港であるが、国内第 5 位の座にあり確固たる地位を築いている。Belfast Intl. と Cardiff Wales はそれぞれ北アイルランドとウェールズで地理的に離れているが、利用者数で見ると 12 位と 19 位である。運営者である TBI は 2005 年に Airport Concessions & Development Ltd. (ACDL) に買収されている。その出資者はスペインの建設・インフラ企業 Abertis Infraestructuras とスペイン空港会社 (AENA) の子会社 Aena Internacional であり、それぞれの所有比率は 90%、10% である。Stansted と同様にロンドンのセカンダリー空港がスペイン企業に運営されている点はあまり知られていない。Luton に関しては所有権が自治体に残され、運営について 30 年間の期限を設定して ACDL に委託される形態をとっている⁸⁾。委託契約は条件の設定が複雑になるが、自治体と民間企業が協力して空港を整備する 1 つのモデルとなる。

④ Peel Airports : 4 空港

Peel Airports の親会社 Peel Holdings は傘下に港湾、ショッピング・センター、不動産部門を持つ。4 空港のみならず、業務のすべてをイングランド北部に集中させている。紡績業から倉庫・港湾経営に発展し、1997 年に Liverpool の株式取得によって空港部門に参入することになった。旧空軍基地を購入して 2005 年に新規開設した Doncaster Sheffield が 22 位にランキングされているのは地方空港活性化の点から特筆に値する。リバプール「ジョン・レノン」空港、「ロビン・フッド」ドンカスター・シェフィールド空港などのブランド戦略によって観光重視の方針を打ち出している点もユニークである。不動産部門を通じた産業クラスター構築や炭鉱閉鎖後の風力発電への転換など、地域密着型の経営に特化している点からも独創的な戦略をとっていることがわかる。

8) これは官と民が協力する PPP の先駆的な事例とみなされている。International Civil Aviation Organization [2008] p.2.

⑤ Infratil：2 空港

所有者であるニュージーランドの HRL Morrison & Co Limited は自国の Wellington Intl. とオーストラリアの Perth Intl. の株式も保持している。2001 年にバス会社である Stagecoach からスコットランドの Prestwick を取得した。この空港は BAA の運営する Glasgow のセカンダリー空港として位置づけられる。それに対して、イングランド東端部の Kent Intl. は都心部から離れているため利用者数は極めて少ない。現在のところ、利用者がロンドンとグラスゴー間の移動で利便性を享受できていないわけではない。Infratil は 2012 年のロンドン・オリンピック開催に向けてロンドン地域でも都心部に一層近い空港の取得に乗り出す可能性があると考えられる。

⑥ Highlands and Islands Airports Limited (HIAL)：11 空港

HIAL はスコットランドの北西部の離島を中心に 11 空港から構成されている。BAA の民営化が準備されているのと同じ 1986 年に設立され、政府 (Civil Aviation Authority) の管理下に置かれた。株式会社形態をとっているが、現在はスコットランド大臣が全株式を保有している。人口密度が低く、地形的に移動困難なエリアにおいて航空サービスを確保する観点から HIAL は公的所有のもとで運営されてきた。唯一の中規模空港であるインバネスが HIAL 内部のハブ機能を果たしている。補助金が支出されていることに加え、HIAL が「触媒」(catalyst) としての役割を担うことによって、航空事業者の路線は維持されている。アイルランドとの国際線もあるが今後、北欧やオランダ、ポーランドとの路線を充実させることが課題である。

2 空港間競争と主要キャリア

これら 6 社のうち 3~4 空港を運営している Manchester Airports Group (MAG)、Luton/ TBI/ ACDL、Peel Airports の 3 社に焦点をあてる。表 2 はそれぞれの空港会社が運営している空港と競合関係にあると考えられる 150 キロ圏内の空港をあげている。Luton はロンドンに立地しているので、激しい競争下に置かれていることは当然であるが、その他のすべての空港についても

表 2 一括運営会社の空港との競合関係

空港会社	個別空港	競合空港	空港会社	個別空港	競合空港	空港会社	個別空港	競合空港		
① Manchester Airports Group	Manchester	Liverpool 38 Km	② Luton/ TBI/ ACDL	Luton	Stansted 41 Km	③ Peel Airports	Liverpool	Manchester 38 Km		
		Blackpool 68 Km			Heathrow 45 Km			Blackpool 50 Km		
		Leeds Bradford 70 Km			London City 50 Km			Leeds Bradford 98 Km		
		Doncaster Sheffield 85 Km			Southend 81 Km			Birmingham 123 Km		
		East Midlands 86 Km			Gatwick 82 Km			Humberside 45 Km		
		Birmingham 106 Km			Coventry 94 Km			Leeds Bradford 60 Km		
		Coventry 122 Km			Southampton 124 Km			Doncaster Sheffield	East Midlands 75 Km	
					East Midlands 125 Km			Manchester 85 Km		
								Belfast City 22 Km	Durham Tees Valley	Newcastle 61 Km
								Belfast Intl. 74 Km		Leeds Bradford 73 Km
	Bournemouth	East Midlands	Manchester 86 Km		Campbeltown 93 Km			Humberside 126 Km		
			Humberside 105 Km							
			Luton 125 Km		Cardiff Wales 74 Km					
			Southampton 39 Km		Plymouth 121 Km					
			Bristol 91 Km							
	Humberside		Doncaster Sheffield 45 Km							
			East Midlands 105 Km							
			Durham Tees Valley 126 Km							

(注) 各種資料に基づき筆者作成。

複数の競合相手が存在する。同表から地方空港であっても独占的な立場に立っているわけではないことが明らかになる。

表 3 は各空港の路線数と乗り入れている主要な航空事業者を示している。路線数で注目されるのは国内線よりも国際線の方が多い点である。EU における航空自由化が地方空港に好影響を及ぼしていることが顕著に表れている。そ

表3 一括運営会社の空港の路線数と主要キャリア

空港会社	個別空港	路線数	主要キャリア（イタリックは外国企業）	
① Manchester Airports Group	Manchester	国内 18 国際 102 チャーター 89	50 社	bmi/ bmibaby/ Flybe etc.
	East Midlands	国内 4 国際 45 チャーター 32	22 社	bmi/ bmibaby/ Eastern Airways/ easyJet/ Manx2/ Ryanair etc.
	Bournemouth	国内 2 国際 20 チャーター 22	7 社	Blue Islands/ Ryanair etc.
	Humberside	国内 1 国際 3 チャーター 13	13 社	Eastern Airways/ Flybe/ KLM etc.
② Luton/ TBI/ ACDL	London Luton	国内 8 国際 84	11 社	<i>Aer Arann/ easyJet/ El Al Israel Airlines/ Flybe/</i> <i>Monarch Airlines / Ryanair/ SkyEurope/</i> <i>Thomsonfly/ Transavia.com/ Wind Jet/ Wizz Air</i>
	Belfast Intl.	国内 18 国際 23 国際乗継 123	65 社	<i>Aer Lingus/ bmibaby/ easyJet/ Jet2.com etc.</i>
	Cardiff Wales	国内 10 国際 9 チャーター 27	30 社	<i>Aer Lingus/ bmibaby/ Eastern Airways/ Flybe/</i> <i>Highland Airways/ KLM etc.</i>
③ Peel Airports	Liverpool	国内 4 国際 55	8 社	<i>Eastern Airways/ easyJet/ Flybe/ KLM/ Onur/</i> <i>Ryanair/ Thomson/ Wizz Air</i>
	Doncaster Sheffield	国内 1 国際 29	15 社	<i>Airtours/ Balkan Holidays/ Channel Islands</i> <i>Travel Service/ Crystal Lakes & Mountains/ First</i> <i>Choice/ Flybe/ Holidays4U/ Island Cruises/</i> <i>Manos/ Ocean Village/ Panorama/ Ryanair/</i> <i>Thomas Cook/ Thomson/ Wizz Air</i>
	Durham Tees Valley	国内 1 国際 4 チャーター 5	10 社	<i>Eastern Airways/ KLM/ Ryanair etc.</i>

(注) 2009年9月時点における各社のタイムテーブルに基づき筆者作成。

の背景には多数のLCCが存在するが、同表から各空港とも複数のLCCが乗り入れていることがわかる⁹⁾。LCCのなかにはイギリス以外のアイルランド、

9) Manchester と Belfast Intl. についてはフル・サービスを提供する大手キャリアが多数、乗り入れているが、ここでは省略している。

オランダ、スロバキア、ハンガリーなどの外国企業も含まれている。また、ホリデーを中心とした観光ビジネスを本業とする企業や特定の目的地に特化してツアーを組むキャリア、マン島やチャンネル諸島などのリゾート地に拠点を置く LCC も見られる。

地方空港の発展には LCC が大きな貢献をしているが、Ryanair と easyJet の 2 社以外は大手キャリアと比較すると小規模である。しかし、座席キロによるロード・ファクター（座席利用率）で見ると高い数値を示している企業が多い。Civil Aviation Authority のデータ（2009 年 6 月）では大手キャリアである British Airways と Virgin Atlantic がそれぞれ 80.0%、81.7%であるのに対して、Thomas Cook と Thomson は 92.6%と 91.9%であった¹⁰⁾。確実に需要を掌握できる LCC が地方空港を支えているが、路線廃止や特定空港からの撤退も少なくない。従って、地方空港の存続のためには、たとえ小規模であっても複数の LCC が路線を維持していることが望ましい。

IV 複数一括運営のメリット

1 地域社会への貢献

イギリスの Peel Airports のように特定エリアにおける一括運営は地域社会の活性化に貢献できる。同社の場合、親会社がショッピング・センターや不動産部門を傘下に持っていることもあり、空港周辺地域における産業クラスターの形成を視野に入れてイングランド北部の地域振興に取り組んでいる。単独の空港会社や地理的に離れた一括運営会社でも地域社会への貢献は不可能ではないが、近接した空港を一括運営している方が地元へ強い影響を与えることができる。特に、空港の所有者がインフラ、物流、不動産などの業種に属す企業である場合には、波及効果によって地域活性化への貢献度は高くなる。

空港会社が地域社会に貢献するためには、地元の企業や観光業界、自治体などと緊密な連携をとらなければならない。一括運営の場合、連携作業に伴う

10) LCC のなかでもチャーター便のウェイトが高い企業や、特定のリゾート地に路線を特化している企業があるため、どの観点からロード・ファクターを測定するかによって評価は異なってくることは言うまでもない。

コストは小さくないが、本業のビジネスが展開できる点では有利である。ただし、空港会社の出資者数が多い場合にはリーダーシップの欠如や悪しき平等のために、地域開発に関する明確な方針が打ち出せないか、総花的なビジョンを掲げるだけで終わってしまうこともある。少数の大規模企業による空港運営は競争政策上のチェックは必要であるが、設備投資を実行しやすい点は評価されるべきであろう¹¹⁾。

2 利用者の利便性向上

一括運営の最大のメリットは空港会社がキャリアに対して路線設定に関する交渉力を持つことである。単独の空港会社はどんなにポートセールスを展開したとしても「点」の存在でしかない。2空港以上の「線」としてのPRによってキャリアからの理解が得やすくなる。スコットランドの地理的に不利な条件下に置かれている HIAL が強調する空港会社の「触媒」としての役割は極めて重要である。同社は 11 空港の一括運営によってスコットランド北西部を「面」で捉えて路線を拡充することに力を注いでいる。

地方空港を再生する場合に LCC は大きな支援者となる。特定の LCC にとっても単独の空港だけを拠点にするよりは、複数空港を利用する方が天候などによるリスクを分散できるのでメリットは大きい¹²⁾。事務手続きの点でも同一法人と 1 回の交渉により複数の空港に乗り入れることができれば、別々に交渉する時よりもコストは抑制できる。更に、それぞれの空港に多様なタイプの LCC が乗り入れる体制が整えば、利用者の選択肢が増えるので地方空港の再生策として効果的であろう。

3 収益・財務の安定化

複数一括運営のメリットとして当事者のコスト削減があげられるが、空港施設は物理的に統合できないので、資材調達や一般管理費などの限られた範囲

11) もちろん、資金力があっても短期的な利益追求だけを主目的とする投資ファンドは中長期の視点から堅実な設備投資を実行しない可能性がある。

12) 例えば、気象条件の悪化で 1 つの空港が閉鎖されたとしても、異なる空港で運航が可能な場合もあり、経営の裁量度が広がる。わが国ではまだ、一括運営を採用しているわけではないが、スカイマークが旭川便 3 便のうち 1 便を新千歳経由便にした事例がある。杉浦 [2009] p.79.

でしかコストは削減できない。基本施設に要する大型機器や特殊車両の一括発注などはある程度の効果があるかもしれない。イギリスの地方空港の多くは競合関係に立つ他空港からの競争圧力を受けているが、わが国はそのような環境に立つところは少ない。一括運営の導入によって期待できるメリットは社内でヤードスティック競争を機能させることができる点である。同一法人の傘下にある空港が一定の基準に従って成果を比較するならば、コスト削減と収益改善を図ることができる。

わが国では収支悪化に苦しむ空港会社を救済するために一括運営を推進すべきという政策が正当化されるかもしれない。しかし、単純に黒字基調と赤字基調の 2 社を統合して苦境を乗り切るという発想は避けるべきである。会計処理上の内部相互補助を認めたとしても、利用者便益が改善されないのであれば、結果的に悪循環に陥るだけである。収益改善を図るためには、まず LCC の誘致を考慮すべきであるが、わが国の場合には国内キャリアだけで対応するのは難しい¹³⁾。既に首都圏以外の空港についてはアジアのオープンスカイが認められているので、アジア諸国の LCC との交渉に複数空港の利用を提案するのも一案であろう¹⁴⁾。

結び

イギリス地方空港は EU の航空自由化によって参入した LCC の新たな路線開拓により再生できたと言える。欧州には自由化以前からホリデーに対応するチャーター便を中心とするキャリアや地方路線を専門とするキャリアが多数、存在していた。自由化の進展に伴い、それらのなかから Ryanair のようにアメリカの Southwest を模倣して LCC に転換した企業も見られる¹⁵⁾。LCC の増大に対して大手既存キャリアは子会社を創設してライバルの LCC に対抗し

13) 近年、大手キャリアは子会社を整理・縮小する方向にある。LCC についても十分な機材数を保有しているわけではないが、静岡空港に就航したフジドリームエアラインズのような地元資本が出資した新規参入者の成長に期待する見解もある。内田 [2009] p.68.

14) 既に中国・韓国・台湾の航空会社に対して定期便の乗り入れを奨励する動きが見られる。酒井 [2008] p.37.

15) International Civil Aviation Organization [2003] p.1.

ようとした¹⁶⁾。このように初期の参入コストを抑制できた欧州各国のキャリアがセカンダリー空港と地方空港の活性化に大きく寄与している。

また、需要の面からは、友人や親戚を訪問する VFR (Visiting Friends and Relatives) 需要が成長している¹⁷⁾。これはまさに EU 統合のメリットであるが、背景に外国人労働者の移住や国際結婚の定着という航空とは別の次元で国際化が進展している事情もある。ホリデーのみならず、これらの要因によって LCC が躍進していることは明らかである¹⁸⁾。国際線の多頻度利用によって LCC と地方空港が安定的な経営を実現できる。アジアにおいて市場統合を進めるには政治・外交レベルで時間を要すると思われるが、今後は国際的な視点から航空自由化と空港運営に関する政策調和が求められる。

参考文献

- Burghouwt, G., [2007], *Airline Network Development in Europe and its Implications for Airport Planning*, Ashgate.
- Civil Aviation Authority [2006], *No-frills Carriers: Revolution or Evolution?*
- Civil Aviation Authority [2007], *Air Services at UK Regional Airports*.
- Civil Aviation Authority [2008], *Recent trends in growth of UK air passenger demand*.
- European Low Fares Airline Association [2004], *Liberalisation of European Air Transport: The Benefits of Low Fares Airlines to Consumers, Airports, Regions and the Environment*.
- Graham, A. [2008], *Managing Airports: An International Perspective*, 3rd ed., Butterworth-Heinemann.
- Iatrou, K. and M. Oretti [2007], *Airline Choices for the Future: From Alliances to Mergers*, Ashgate.

16) しかし、経営不振のために結果的にライバルに売却したケースもあるが、それによって LCC が成長したという解釈も成り立つ。OAG [2006] p.4.

17) イギリスの空港利用者に関するデータによると、VFR はホリデーとは明確に分けられている。2006 年の VFR 需要はビジネス需要をわずかであるが上回っている。Civil Aviation Authority [2008] p.19.

18) 具体例としてイギリス・ポーランド間の定期便増加があげられる。Civil Aviation Authority [2006] chap.5.

- International Civil Aviation Organization [2003], *The Impact of Low Cost Carriers in Europe*.
- International Civil Aviation Organization [2008], *Case Study: United Kingdom*.
- OAG [2006], *European Low-Cost Carriers White Paper*.
- Oum, T. H., N. Adler and C. Yu [2006], "Privatization, corporatization, ownership forms and their effects on the performance of the world's major airports," *Journal of Air Transport Management*, Vol.12.
- 内田傑 [2008] 「地方空港の現状と活性化方策」『運輸と経済』第 68 巻 第 8 号.
- 内田傑 [2009] 「厳しさを増す地方空港とその活路」『運輸と経済』第 69 巻 第 8 号.
- 遠藤伸明 [2009] 「地方空港にかかわる航空会社の戦略：欧米の事例とわが国地方空港への示唆」『運輸と経済』第 69 巻 第 8 号.
- 斎藤貢一 [2008] 「転換期を迎えた空港政策～空港整備法及び航空法の一部を改正する法律案～」『立法と調査』No.281.
- 酒井正子 [2008] 「首都圏空港と地方空港の現状と課題」『運輸と経済』第 68 巻 第 8 号.
- 酒井正子 [2009] 「自由化以降のわが国における航空ネットワークの変遷と地方空港」『運輸と経済』第 69 巻 第 8 号.
- 塩見英治 [2009] 「地方空港をめぐる問題の論点と課題」『運輸と経済』第 69 巻 第 8 号.
- 杉浦一機 [2009] 「特別インタビュー スカイマーク西久保慎一社長」『Airview』9 月号.
- 野村宗訓 [2007] 「航空自由化後の英国地方空港－新規参入者の路線開設による成長－」『KANSAI 空港レビュー』No.341.
- 野村宗訓 [2008] 「イギリスにおける地方空港の発展と離島路線の維持－LCC の貢献と HIAL の経営を中心として－」『運輸と経済』第 68 巻 第 11 号.
- 野村宗訓 [2009a] 「空港活性化を模索する英国－BAA 分割案は有効なのか？－」『KANSAI 空港レビュー』No.363.
- 野村宗訓 [2009b] 「欧州における空港会社の戦略展開－複数一括運営の推進を中心として－」『経済学論究』第 63 巻 第 1 号.
- 野村宗訓 [2009c] 「欧州・国際的な再編進む航空・空港業界」『電気新聞』8 月 5 日号.
- 橋本安男 [2009] 「航空ネットワーク拡充と空港運営・路線助成」『運輸と経済』第 69 巻 第 8 号.
- 花岡伸也 [2005] 「関西 3 空港の有効活用－各空港の望ましい機能・役割とは－」『土木学会誌』9 月号.
- 花岡伸也 [2008] 「複数空港の機能分担とマネジメント」『都市問題研究』1 月号.