

第2部 北米空港における民間参画の取組と今後の展望

1. はじめに

(1) 本調査の目的と背景

空港民営化や官民パートナーシップ(public-private partnership, PPP)は、旅客と貨物の需要が拡大する中で、空港インフラの近代化と改良を促進する重要な取り組みである。2016年の関西空港のコンセッションを始めとして、日本でも空港経営における民営化/ PPPが身近になってきたが、世界では1980年代のロンドン・ヒースロー空港の民営化が始まりとされている。

空港の民営化/ PPPはその後、欧州を中心に中南米、アジアへと拡大し、それまでの公的組織による公共施設色の強い経営スタイルから、民間の資本や手法を取り入れ、非空港収入を含めた収益強化に焦点を当てた空港経営スタイルが、近年の大規模商業空港における主流となっている。ここ数年の間でも、ブラジルの大型コンセッションプロジェクトが進行するなど、空港を取り巻く環境は引き続き変化しており、コロナ禍による需要の消滅・経営難を経て今後より一層の民営化/ PPPの流れが世界の空港経営を席卷していても不思議ではない。

このような環境下、北米、特に米国の空港経営における民営化/ PPPの状況はどうなっているのか。本調査では昨今のコロナ禍を経た環境変化にも触れつつ、北米地域の現状と展望について掘り下げ、日本の関係者にとっても参考となるであろう今後の潜在的な参入機会や課題について考察する。

(2) 本調査における方法及び対象

本調査においては、まず概要として空港の民営化/ PPPにおける歴史及び多岐に渡る参画モデルに触れた上で、世界的な空港オペレーターの詳細や、コロナ禍を経た各オペレーターの戦略と傾向について取り上げる。

その後、北米の国々、特に米国を中心に、カナダ、メキシコも含めた空港の民営化/ PPPの現状と今後の展望について詳細に記述する。そして最後に、北米における今後の潜在的な参入機会や各国の課題、関心のある関係者が考慮すべきアプローチ等に焦点を絞って考察する。

2. 空港民営化及びPPP/PSPの概要

2.1. 空港民営化及びPPP/PSPの定義

空港の民営化、官民パートナーシップ(public-private partnership, PPP)、または空港の民間セクター参加(Private Sector Participation, PSP)とは、空港施設の運営、維持、改修、または改善における官民セクター間の協力を指す。空港の民営化には、最も単純な形式のサービス契約から長期リースや売却まで、さまざまな程度の協力が含まれる。

PPPと民営化の用語は、世界中のさまざまな市場で同じ意味合いで異なる方法で使用されることが多く、重複する用語の範囲が混乱を招くことがある。

本調査においては、空港民営化を「空港の管理を民間部門へ移譲すること」とし、PPP/PSPは「空港施設の運営、維持管理、機能強化、サービスレベル向上といった目的のために官民が協力する幅広いモデル」として定義する。

2.2. 空港産業におけるPPPと民営化の歴史

多くの空港は、歴史的に政府の支援を受けて建設され、1950年代以前には軍事利用を念頭に置いて建設されたケースも多い。このような場合、空港はしばしば、航空省や航空局、あるいは同様の組織によって直接所有され、管理されていた。1950年代以降、航空輸送コストの低下、グローバル化の進展、消費者の旅行機会と旅行傾向の向上により、航空産業は高成長を遂げた。

航空産業は、ヨーロッパにおける航空市場のさらなる規制緩和と1990年代以降の格安旅行の出現により、より良いサービスを求める既存のインフラに対する圧力と世界的な輸送能力の大幅な増加に伴う需要の高まりを受けて飛躍的に成長を遂げ、商業施設の取り込みや旅客サービスの拡充等においても発展を遂げていった

これに対する政府の対応は、より広範な資金調達方法と所有形態を模索し、展開することであった。過去数十年にわたって、大半の空港は、政府の省庁や部局から、空港の管理のみを担当する政府取引主体へと移行してきた。多くの空港は、さらに進んで、空港会社として企業体を設立した(企業化)。

この傾向の最初の例のひとつは、1966年にヒースロー、ガトウィック、スタンステッド、プレストウィックの各空港の所有権と管理権が、英国航空省から1965年に空港庁法によって設立された英国空港局(「BAA」)に移ったことである。それ以来、世界中の多くの空港が同様の経過をたどり、政府から切り離された企業体として設立された。場合によっては、これが民営化の前兆となることもあるが、多くの場合、これらの事業体は依然として政府によって所有・管理されている。

この傾向にはいくつかの要因がある。企業化された空港は、空港当局を政府の規制機能から明確に分離し、取締役会構造を通じて説明責任とコーポレート・ガバナンスを向上させることで、セクター・ガバナンスの改善を確保するために設立されることが多い。多くの管轄区域では、空港運営に関わる専門的な業務について、政府外から専門家を雇用する柔軟性が高まり、その結果、商業的業績が向上し、顧客ニーズへの対応も改善された。重要なことは、収入と費用の緊密な連携と管理が、しばしば財務実績の向上につながることである。特に、空港は耐用年数の長い資本資産であり、長期的な財務および資本投資計画の管理は、経営効率を高めるにあたり極めて重要であることが認識されている。空港が自らのバランスシートと(程度の差はあれ)財務的自給自足に責任を持つことは、効率性を高め、利益をもたらす、短期的な政治的ビジネスサイクルに伴う非効率な投資を回避するのに役立つ。

多くの空港が政府所有・管理の企業体として残る一方で、この企業化モデルは、多くの地域で民営化への足がかりとしても利用されてきた。この点でも、英国は先陣を切った。1987年、BAA Plcの株式が売りに出され、同社はロンドン証券取引所に上場した。それ以来、世界各地でさまざまな空港民営化計画が行われてきた。ニュージーランドの最大規模の空港は、1980年代後半から法人化され、政府が徐々に株式を売却していった。オーストラリアの空港民営化プログラムでは、1997年にブリスベン、メルボルン、パースの各空港が長期リースで売却され、2002年にはシドニー空港がそれに続き、連邦空港公社が所有・管理していた他の多くの主要空港や地方空港も売却された。これらの例はすべて、多数の空港の所有と運営が、政府の取引機関から複数の民間セクターの所有者に移管されたものである。新興市場の成長率や、新たな航空インフラに対する需要などが、PPPや民営化モデルをより広範に採用する要因となっている。

現在までに、ヨーロッパ、アジア、ラテンアメリカなどで、100を超える大・中規模の空港が、投資家に売却されたり、収益ベースのPPPとして長期リースされたりしている。例外はアメリカで、

PPPでリースされた空港はサンフアン・ルイス・ムニョス・マリン国際空港のみであり、空港ターミナルやその他の個別施設に対するPPPの取り決めも少数にとどまる。

2.3. 空港業界における PPP/PSP の合理性

政府が空港の所有権や運営モデルを変更する根拠となるのは、広範な戦略的目的である。本質的に、政府には自国と地域社会にとっての長期的な経済的便益を最大化し、経済的便益と雇用を生み出す旅客と貨物の流れを最大化する責任がある。しかし、こうした目標と、政府所有空港から政府への利益を生み出すこととの間には、トレードオフの関係があるかもしれない。

戦略目標の相対的な影響力は、特定の空港の特徴、市場の状況、政治的、経済的、社会的環境によって異なる。その結果、空港の所有権または運営モデルを変更するための政府の「ビジネスケース」の根拠は、通常、望ましいモデルを決定するために考慮する必要がある優先事項の違いを反映している。

典型的な戦略目標は、図1のように設定されており、政府の意思決定者が目標を定義するプロセスを支援するための定義が付されている。



図1: 空港の所有権と運営モデルの変化に関する戦略目標(出典:IATA)

財務目標

- 政府への資本収入: 所有権の変更(少数株主または過半数の売却)、特定の種類の権利の譲渡(例えば、リース、コンセッション、空港資産に対する支払いを条件とする対外債務など)の結果として、非経常的な資本収入を生み出す。
- 政府への収益還元プロファイル: 空港から政府への継続的な収益。政府は、前払いの資本収入と継続的な支払いとの間の必要なトレードオフを決定する必要がある。または、企業化された空港から配当を受け取ることを選択することもできる。
- 新たな民間資金源: 特に政府がバランスシートに制約を受けている場合、大規模資本プログラムのための新たな民間資金源にアクセスする。
- 資本調達効率化: 資本調達源へのアクセスを改善する。

マクロ経済目標

- 国内経済への影響：貿易接続と輸出主導型貿易、観光、国内価値創造の最大化を通じて、経済成果、接続性、国内総生産（「GDP」）の成長を改善する（その結果、将来的に政府の税収が増加する可能性がある）。
- 効率的なセクター・ガバナンスと規制：規制と運営の独立性を含め、世界のベストプラクティスとの整合性を高めるために航空業界を効率的に構造化する。
- セクターの効率性と競争力：インフラの改善、サービス提供コストの削減、サービス提供の強化を通じて、空港部門のパフォーマンスを向上させる。
- 政府の管理：政府が国家戦略資産の管理に専念し、空港を運営するインセンティブを生み出すことで、外部（民間）事業者の空港運営参画に対する意欲を高める。

経営目標

- カスタマー・エクスペリエンスの向上：商業革新と顧客中心主義の文化を通じて、航空会社と乗客の体験を向上させる。
- 商業および業務の効率化：商業および運営能力強化、経営陣・従業員の生産性向上。
- 資本プロジェクトの効率化：時間、コスト、スコープ、ライフサイクルの計画・管理などの面で、インフラプロジェクトの効率を向上させる。

2.4. 空港の運営および所有モデル

PPPや民営化には、幅広いモデルがある。その範囲は、民間セクターの関与が極めて限定的、または全くない政府所有・運営資産（政府省庁内、あるいは政府が全額を所有する「企業化」された国有企業）から、長期リース、コンセッション、民間資金によるインフラ投資を含むPPPモデル、さらには完全に分割・譲渡された民間運営事業まで多岐にわたる。

図2は、所有権と運営モデルの全範囲を示している。一般的に、左側の政府所有モデルから右側の民間所有モデルへと移行するにつれ、民間セクターの関与の度合いが高まり、民間セクターにとってのリスクと潜在的な報酬が増大し、戦略的目標に対する政府の影響力のレベルが低下する。しかし、これはあくまで例示であり、これらのモデルには多くのバリエーションが存在し、相互に排他的ではなく、重複し相互依存的事であることに留意すべきである。

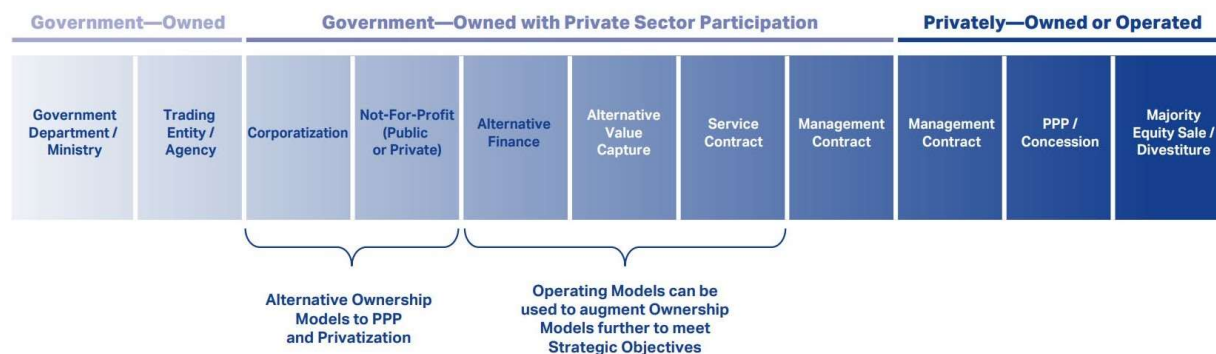


図2: 代替所有権と運営モデル（出典：IATA）

政府省庁(Government Department/ Ministry)

歴史的には、空港の所有と運営は政府省庁が行うのが典型的なモデルで、すべての機能が特定の省庁(多くは運輸省)内で政府によって保持されていた。このモデルは、空港運営の複雑さ、技術、その他の形態の専門化の継続的な増加によって、過去50年の間に徐々に廃れてきた。今日、このモデルで運営されている空港はほとんどない。しかしながら、現在では、「空港や航空航法サービスが自治体によって運営されている場合、その全体的な財務状況や経営効率は一般的に向上している」と、業界内で広く受け入れられている。

政府(または公的)取引機関(Trading Entity/ Agency)

政府(または公的)取引機関モデルは、空港の所有権および管理機能は政府によって保持されるが、政府内の専門組織または機関を通じて行われる。このモデルには、特定の機能を監督するためのさまざまなガバナンス・モデルが存在するが、完全な企業化モデルとは異なり、経営陣は企業ガバナンス構造(通常は取締役会)ではなく、政府に対して説明責任を負う。このモデルで成功を収めている大規模空港がいくつかあり、最も有名なものとしてドバイ空港が挙げられる。

全体として、このモデルは政府省庁による直接管理よりも空港の効率を向上させる可能性があるものの、効率性の最適化には必ずしもつながらず、ガバナンス・モデルとしては透明性と説明責任に欠ける可能性がある。

ケーススタディ:ドバイ空港の資金調達

ドバイ政府は2017年、ドバイ国際空港および新アル・マクトゥーム国際空港の拡張・開発工事のために、30億米ドルの民間融資を確保した。この枠組みでは、ドバイ空港は政府関連機関として所有・運営されている。

財務局、ドバイ投資公社、ドバイ・アビエーション・シティ・コーポレーションからなる国営企業のコンソーシアムを通じて、12行の国内外の銀行間でシンジケートが組まれた。

企業化(Corporatization)

企業化モデルでは、空港の所有権は、政府所有の専門企業または空港当局に移譲される。これは通常、全国すべての空港を管轄する単一の組織形態の形をとる場合が多い。

企業化により、政府省庁の直接管理から離れ、より空港運営に集中できる環境が整備されることで、空港の財務および経営実績が改善され、外部資金へのアクセスも向上する可能性がある。例えば、チャンギ・エアポート・グループ(以下「CAG」)のように、企業化ベースで運営され大きな成功を収めている世界的な空港会社は数多く存在する。一般的に、これらの企業は、専門的な経営能力を備えた成熟した空港から発展してきたものであり、すべての空港にとって企業化が同様の利益をもたらすとは限らない。企業化というモデルは、空港経営の効率と効果を高め、パフォーマンスを向上させるために、他のモデルと組み合わせられることもある。

ケーススタディ: チャンギ・エアポート・グループ(CAG)

チャンギ・エアポート・グループは、規制当局であるシンガポール民間航空局から独立した事業体として2007年に設立が発表され、2009年に設立が完了した。

チャンギ空港は、スカイトラックス社が評価する5つ星空港であり、2020年には8年連続で世界一の空港に選ばれた。旅客数は2010年の約4,000万人から2019年には6,800万人以上に増加している。

CAGは政府から独立して借入を行うことも可能であり、2022年3月現在、貸借対照表には14.9億米ドルの借入金が計上されている。これは、CAGが様々なサービス、管理、コンセッション契約を通じて国際的な空港管理の専門知識を活用し、国際事業拡大のための資金調達を可能にしてきたことを示している。

非営利(Not-For-Profit (Public or Private))

非営利モデルは、空港資産を非営利法人に譲渡またはリースするものである。非営利法人は財政的に自立し、すべての運営費およびインフラ費用に全責任を負い、必要に応じて料金を引き上げることができる。非営利の性質上、法人はすべての利益を空港に再投資する必要がある。非営利モデルの例としては、グレーター・トロント空港公団(Greater Toronto Airport Authority: GTAA)などのカナダ空港公団(Canadian Airport Authorities、以下「CAA」)がある。

空港産業における非営利法人は、政府からの独立性が高く、利益を空港に再投資することができる。他の業界においても、民間の非営利モデルは顧客の信頼を高め、実行可能な代替の企業統治構造であることが証明されている。ただし、利潤動機がないため運営の効率化に向けたインセンティブが低下する可能性があり、そのため、経営インセンティブメカニズムを規制に組み込む必要がある。すべてのモデルと同様、料金やサービスレベルに関する透明性と協議が重要な要素となる。

ケーススタディ: カナダCAA

1994年、連邦政府は、National Airports Policy (NAP)を導入し、その政策の一環としてカナダ空港公団(CAA)を設立した。連邦政府は、26の空港をNational Airports System (NAS)に属する重要な空港として位置付け、NAS全体としては経営的に自立していたが、その中の一部の空港には自立していないものもあった。連邦政府はNASに属する空港の所有権を保持し、営利を目的としない民間企業であるCAAに、補助金も空港使用料も規制することなく、空港を賃貸した。このモデルでは、CAAはすべての運営費とインフラ整備費を賄う全責任を負い、利益はすべて空港に投資しなければならない。連邦政府は毎年リース料を受け取る。

CAAにより運営されているカナダの主要空港は高い評価を受けており、効率的で、インフラもよく整備されている。しかし、旅客使用料、空港賃貸料、手数料、その他のサービス料の水準を考えると、米国の空港と競争する場合、米国国境に近いカナダの空港当局が制限を受けると考えられるため、このモデルが本当に最終消費者の利益になるのかどうかについては、批評家からは疑問が投げかけられている。

代替ファイナンス(Alternative Finance)

PPP、コンセッション、民営化の解決策を追求する政府がしばしば挙げる主要な戦略的目的は、政府への財政収入として、あるいは空港の設備拡張計画の資金調達として、民間資金を調達することである。代替ファイナンスは、空港全体の所有モデルを変更することなく資金を確保するために利用できる、幅広い金融・商業メカニズムを指す。これらには、相互に排他的ではなく、さまざまな形で併用可能な、多くの潜在的解決策が含まれる。

以下は代替ファイナンスの一例である：

- 政府が信用を担保とする地方債
- 特定の空港資産を担保とする特定目的債（企業化された空港が負債を調達するのと同様）
- 空港内部単位でのPPPやコンセッション・モデル。例えば、空港内の競争力を維持しつつ、新インフラの資金調達と供給を行うターミナル・レベルのコンセッションなど。
- 輸出信用機関(Export Credit Agency、以下「ECA」)の融資。空港開発の一部または特定の資本集約的な構成要素（例えば、手荷物取扱サービス、自動化されたピープルムーバー、旅客搭乗橋、その他の設備）が、その国の請負業者または供給業者の関与に関する基準を満たす場合に、他国政府のECAから優遇条件で融資される。ECAsの例としては、UKEF（英国）、コファス（フランス）、US EXIM（米国）、KEXIMとK-Sure（韓国）、NEXIとJBIC（日本）などがある。優遇融資コストは、資産の耐用年数にわたる融資支払総額に大きな影響を与える可能性がある。

ケーススタディ: デルタ航空によるラガーディアターミナル改修工事

2017年8月、ニューヨーク・ニュージャージー港湾局は、デルタ航空がターミナルCとDの施設を37ゲートの新施設に再開発する総額40億米ドルの計画を承認した。これは、ニューヨークの3つの空港のいずれにおいても、単一の航空会社としては最大規模の投資となった。

デルタ航空はこのターミナルについて33年間のリース契約を結んだ。プロジェクトの当初の資金調達には、港湾局からの6億米ドルの拠出金と、外部からの株式および負債による投資が予定されていた。この取り決めを見直した結果、デルタ航空はプロジェクトの費用に直接資金を提供し、融資することを決定し、34億米ドルを拠出した。新ターミナルBは2022年1月27日にオープンした。

このプロジェクトの詳細なケーススタディについては、5.3.2節を参照のこと。

ケーススタディ: デンバー国際空港の資金調達

1995年、デンバー国際空港は、様々な資金調達モデルを用いて建設された。デンバー国際空港は、デンバー市郡が所有し、デンバー航空局が運営している。市が設計と建設に投じた総額49億米ドルは、空港債、連邦航空助成金、デンバーの旧空港である「ステープルトン国際空港」から生み出された資金の組み合わせによって賄われた。この例では、空港の所有権と管理権を保持しながら、政府から財政的に独立している空港のために、幅広い資金調達ソリューションが使用された。実際、空港のCEOは、デンバー市の役職を務めている。デンバー国際空港は世界で第18位の利用者を誇り、年間260億米ドル以上を地域に生み出している。

2017年8月、同空港のジェットセン・ターミナルを再設計するためのターミナル・コンセッションについて、Great Hall Partnersコンソーシアムを率いるFerrovial Airportsに、新たに総額18億米ドル、34年間PPP契約が発注された。4年間の建設期間後、民間コンソーシアムはターミナル内のコンセッションを管理し、コンセッション収入の20%を受け取るようになっていた。しかし、2019年8月、デンバー国際空港は、安全上の懸念とプロジェクト管理を理由に、Great Hall Partnersとの契約を解除した。

代替価値の獲得(Alternative Value Capture)

代替ファイナンス・モデルと同様に、政府所有の空港が、所有モデルを変更したり、空港の支配権を手放したりすることなく、価値を獲得し、民間資金を調達し、リターンを生み出すことを可能にする商業的なビジネスモデルや資金調達構造（例えば、不動産投資信託や開発合弁事業）が数多く存在する。これらの例には、以下が含まれる：

- 収入の囲い込みと「インカムストリップ」の販売（例えば、空港駐車場から将来発生する収入の取り分、不動産特別目的会社の設立）
- 小売、ホテル、駐車場など、不動産開発と付帯用途の最適化
- 異なるリスク・プロファイルを持つ資産（例えば、運用資産と非運用資産）を分解し、異なる資産の異なるリスク・プロファイルに起因する異なる加重平均資本コスト（「WACC」）に関連する強化された資本価値を認識する。

空港不動産特別目的事業体（SPV）の設立は、空港が商業的リターンを最大化するために、補完的なスキルを持つ不動産開発業者と提携することを可能にし、活用が進んでいる。技術投資や高度な管理能力を収益化することは、世界的な大手空港会社によって一般化している。これらは、PPP、コンセッション、民営化モデルに代わる選択肢として、政府の管理を維持しつつ、複数の戦略的目標を達成する可能性がある。

ケーススタディ: スキポール空港の不動産開発

スキポール・グループは、1950年代にオランダ政府およびアムステルダム市とロッテルダム市が全額出資する有限公社として企業化された。スキポール・グループは、アムステルダム・スキポール空港をエアポートシティとして発展させ、競争上の優位性を追求するとともに、不動産開発など航空以外の幅広い商業活動を展開することで、非航空資産からより高い収益を生み出すことを目指してきた。空港にとって困難な年であった2022年には、オフィスの賃貸料とリース料から約2億500万米ドルの収入があった。

サービス契約(Service Contract)

サービス契約とは、第三者から提供される商品やサービスに関する契約であり、機器購入や資本工事の調達、バックオフィス(財務システムや技術プラットフォームなど)やフロントオフィス(警備や顧客サービスなど)のアウトソーシングまで多岐にわたる。取り決めは、比較的単純なもの(清掃サービスのアウトソーシングなど)から、より複雑な取り決め(業務上不可欠で複雑な情報技術サービスの提供など)までである。同様に、サービス契約の期間も大きく異なる。

このモデルを単独で使用すれば、財務上および運営上のパフォーマンス向上に貢献する可能性があるが、資本拡大計画の資金調達を目的とする収益生成の手段ではない。しかし、サービス契約は、政府の様々な戦略目標を達成するための総合的な財務・商業戦略の一環として、他のモデルと併用することができる。

ケーススタディ:ドバイ国際空港の手荷物ハンドリングサービス契約

2015年10月、シーメンスAGの子会社であるSiemens Postal, Parcel and Airport Logisticsは、ドバイ国際空港の手荷物およびマテリアルハンドリングシステムの運用・保守サービスを提供する契約を発表した。契約はターミナル1、2、3を対象とし、期間は数年間で、延長のオプションもある。

この契約は、業務サポート、プロセス改善、予防的・予知的メンテナンスのすべての側面をカバーしている。この契約は、パフォーマンス・ベースの契約として報告されており、パフォーマンスのインセンティブを高めるために、共同で設定された主要業績評価指標(KPI)が使用されている。この契約は長期的なものであるため、プロセスの再構築、エネルギーやコストの節約、その他の効率化など、契約を通じてドバイ国際空港の利益をもたらすための戦略的なアプローチが可能になると見られている。

ケーススタディ:デリー国際空港ITサービス契約

2009年、Wipro LimitedとDelhi International Airport Private Limited(以下「DIAL」)はジョイント・ベンチャーを設立し、Wipro Airport IT Services Limitedを設立した。

Wipro が74%の株式を保有し、残りはDIALが保有した。このJVはデリー国際空港にITインフラとサービスを提供するために設立され、契約期間は10年間で、双方の合意に基づき延長が可能である。2018年、WiproはJVの63%の株式をAntariksh Softech Private Limitedに3.15クロー(約470万米ドル)で売却した。

当時 Wipro が発表した声明によると、「DIALは空港の拡張と JV の下でのさらなる資産の調達を検討している。両当事者は、Wiproの出資比率を引き下げ、JVに第三者を加えることで相互に合意しました。この売却により、Wipro LimitedはWipro Airport ITの株式を11%保有することになる」としている。

マネジメント契約(Management Contract)

マネジメント契約では、空港の所有権は空港当局または政府にあり、特定の機能または空港全体の日常的な運営を請け負う業者が任命される。しかし、サービス契約と同様、マネジメント契約にもさまざまな形態や規模があり、最も複雑なものでは、成果主義であったり、民間事業者が需要リスクや収益リスクを負ったり、資産管理責任を負ったりすることもある。小売業や駐車場のような単一の運営面から、空港の日常業務の全責任を負うものまで、マネジメント契約の複雑さは多岐にわたるため、その契約期間も多岐にわたる。より単純な契約であれば、2年から5年、あるいはそれよりも短い場合もあるが、より複雑な契約では、民間部門へのリスク移転がより大きくなるため、最長で10年となる場合もある。

サービス契約と同様、様々な複雑さを持つマネジメント契約は、専門的な経営ノウハウを導入してパフォーマンスを向上させるために利用されることがあるが、通常、資本拡大計画の資金調達を目的とした収益創出手段とは見なされない。マネジメント契約は、その範囲、複雑さ、長さ、請負業者に移転されるリスクのレベルにおいて、大きく異なる場合がある。マネジメント契約は、サービス契約と同様、政府の様々な戦略的目標を達成するための全体的な財務・商業戦略の一環として、他のモデルと併用することができる。

ケーススタディ: サウジアラビア王国における空港マネジメント契約

2008年、ドイツのフラポートは、リヤドのキング・ハレド国際空港(以下「KKIA」)とジッダのキング・アブドゥルアジーズ国際空港(以下「KAIA」)の6年間のマネジメント契約を獲得した。この契約に基づき、フラポートの従業員は両空港に出向し、そのチームが日常業務を担当した。彼らは、特にサービス品質の向上に重点を置き、幅広いプロジェクトを指揮した。また、KKIAとKAIAのマネジメント契約では、両空港の管理スタッフに対する広範な研修プログラムが大きな特徴となっている。

2008年には、チャンギ・エアポーツ・インターナショナル(以下「CAI」)も、ダンマームのキング・ファハド国際空港(以下「KFIA」)の6年間のマネジメント契約を獲得した。CAIが報告したように、KFIAは、航空会社数、旅客数、航空以外の収入において、期間中に力強い成長を達成した。

少数株主持分の売却(Minority Equity Sale)

空港の少数株主持分を売却することで、政府は資本収入を調達したり、新たな空港の設備投資資金を調達したりするために、外部資本による資金調達を利用することができる。これには、政府が資産の過半数の所有権や支配権を失うことなく、民間資本にアクセスできるという利点がある。また、利益を追求する志向の強い新たな株主は、経営実績と財務効率を改善するためのさらなる推進力となる可能性がある。少数株主持分の処分の方法には、私募や証券取引所での公募がある。2006年、フランス政府はパリ空港会社(Aéroports de Paris、以下「ADP」)の株式の約30%をIPOを通じて売却した。

ケーススタディ:ニューメキシコ・シティ空港

ここで確認された多くのモデルの相互依存性で重複性を示すケースとして、Grupo Aeroportuario de la Ciudad de Mexico(以下「GACM」)は2018年3月、メキシコ証券取引所で発行された証書を通じて16億米ドルを調達しようとした。これらの証書は、テスココにあるニューメキシコ・シティ空港の建設資金を調達するために特定用途に限定され、保管口座に保管された。これらの証書は純粋な株式ではないものの、GACMが支配権を保持しつつ、新旧両空港の利益から支払われる無保証リターンを保有者に与えるなど、株式に似た特徴を持つ革新的な資金調達メカニズムであった。また、証書には将来の株式公開に関する条項も含まれていた。

2018年10月の住民投票後、このプロジェクトは汚職や地質学的に問題、過剰な費用を理由に、ロペス・オブラドール大統領によりメキシコシティ東側のテスココにある未完成の空港が廃止された。この決定は市場を震撼させ、オブラドール政権下でしばしば対立する企業との関係の基調を示すこととなった。政府は18億米ドルを費やしてテスココの債権者に弁済し、中止された空港に費やされた費用に上乗せした。その後、ロペス・オブラドール大統領はメキシコ軍にメキシコシティ北西部の新空港建設を担当させた。

PPPまたはコンセッション(PPP/ Concession)

PPPおよびコンセッション・モデルは、空港にとって最も一般的な民間セクター参加モデルの一つであり、特にグリーンフィールド空港の開発においてその活用が顕著である。このモデルは、通常、大規模な資本アップグレードが必要な場合に適用されるが、様々な資本支出を必要とする既存空港に対しても、長期リースやコンセッションの形態で広く用いられている。

既存の多くのモデルと同様に、このモデルを正確に定義することは困難であり、数多くの「グレー」な領域が存在する。モデルをどのように定義するかを決める重要な要素には、所有権のほか、支配権、キャッシュフローへのアクセス、リスク配分、潜在的な報酬やアップサイドが含まれる。

PPPおよびコンセッション・モデルは、政府が民間企業に空港を運営する権利を与え、一定期間にわたり空港の管理・運営の一部又は全部を行わせることで、財政的リスクと報酬を民間企業が負う形態である。契約期間が終了すると、通常その資産は政府に返還または譲渡される。

PPPおよびコンセッション・モデルの活用により、世界最高水準の民間セクターの専門知識、経営能力、資本拡張のための投資を導入できる。また、コストが割高になる可能性はあるものの、運営リスクを政府から民間に移転できる利点がある。このモデルは、空港の管理・運営能力や資本提供能力が限られている場合や、政府の資金調達に制約がある場合に特に有効である。しかし、このモデルの導入には、政府が空港に対して長期間にわたり戦略的影響力を低下させる必要があり、商業構造によっては、急速に発展する業界環境に適応する柔軟性が損なわれるリスクがある。

ケーススタディ: クイーン・アリア国際空港の改修・拡張・運営協定

クイーン・アリア国際空港は1983年に建設され、ヨルダンの航空輸送量の97%以上を占めている。2000年代半ばには、年率7%の持続的な交通量増加により、容量の制約が顕在化した。容量拡大のための政府資金は限られている中で、政府は空港への予算支援を削減し、政府への利益を最大化しようと努めた。また、政府はサービス水準の向上と、新ターミナルによる収容能力の拡大で観光と経済発展を促進しようとした。

このコンセッションによる民営化プロセスは、同国における民営化の道筋を示した2000年の民営化法と、民営化と関連取引を担当する統治機関である行政民営化委員会といった主要な要因に加え、強力な政治的コミットメントに支えられた。政府は、必要な改革、公正なコンセッション設計、競争入札プロセスを実現する上で重要な役割を果たした。政府は世界銀行に助言を求め、2006年に世界銀行の国際金融公社(IFC)を主幹取引アドバイザーとして任命した。多国間開発銀行およびIFCの関与と支援により、国際的な投資家に安心感がもたらされ、プロジェクトの準備、構造化、入札の段階で世界的な経験と助言をもたらすのに役立った。

25年間の改修・拡張・運営コンセッション契約は競争入札で行われ、事前資格審査に合格した入札参加者が最終入札に進んだ。2007年、Airport International Group(建設グループであるAéroports de Paris、地域の金融投資家、IFC、イスラム開発銀行、USAIDを含む多国間資金提供者からなるコンソーシアム)が落札し、コンセッション期間中の総収入の54.6%を政府に提供した。この容量改善は広く成功したと評価されており、クイーン・アリア空港は数々の賞や認定を受けている。そのハイライトとして、旅客数500万人から1,500万人規模の空港を対象とした「中東における規模・地域別最優秀空港」の称号を3年連続で、また空港の歴史上4度にわたり獲得している。

過半数持分売却または完全分割(Majority Equity Sale/ Divestiture)

過半数株式売却または完全分割は、空港の経営権を政府から民間部門に移転することを意味する。株式売却の仕組みは少数株主持分売却と似ているが、株式の過半数を処分することで支配権が放棄され、通常、投資家が支払うことを望む支配権プレミアムによって売却株式の価値が高まる。所有権および運営、資本改善、維持管理に関する全責任は、民間の買い手(または複数の民間の買い手)に永続的に譲渡される。ただし、政府の規制責任および継続的な役割は残り、政府は航空政策と消費者保護に対する責任を引き続き負うことになる。さらに、「黄金株」のようなメカニズムを用いて、政府に特別な特権を保持させることもできるが、このような場合、民営化された資産の評価額が下がるのが一般的である。

ケーススタディ: オーストラリアの空港民営化プログラム

オーストラリアの空港民営化プログラムでは、1997年にブリスベン、メルボルン、パースの各空港が実質的に民営化され、50年の長期リース契約と49年の延長オプション付きで売却された。オーストラリアで民営化された空港は、上場企業として保有されているか、大規模な投資ファンドやスーパーアニュエーションファンド(オーストラリアの退職年金基金)によって私的に保有されている。

オーストラリア政府の民営化の目的は、空港の運営効率を高め、主要空港の国際競争力を高めることであった。オーストラリア競争・消費者委員会(Australian Competition & Consumer Commission、以下「ACCC」)の空港モニタリング報告書によると、民営化以降、旅客数は大幅に増加し、旅客一人当たりの利益も大幅に上昇した。一方で、ACCCは、価格規制がないため、オーストラリアの4大空港の市場力を十分に抑制できず、消費者や航空会社に悪影響を及ぼしているとの懸念を表明している。

3. 空港PSPプレーヤーの概要

3.1. 主要なグローバルおよび 国内PSPプレーヤー

主要なグローバルPSPプレーヤー（空港オペレーター）としては、フランスのADPやVINCI、スペインのAenaやFerrovial、ドイツのFraport、カナダのVantage等が挙げられる。また、主要な国内PSPプレーヤーとしては、米国のAvPortsが代表的である。各オペレーターの詳細については、ANNEX Aにおいて紹介する。

3.2. グローバル 空港オペレーターの特徴と強み

以下では、複数空港を運営するグローバル空港オペレーターに共通する主な特徴や強みについて説明する。

3.2.1. ベストプラクティスの共有

複数空港を運営するグローバル空港オペレーターの空港グループには、環境の持続可能性、社会的影響、財務・経済の安定性、運営効率、旅客体験、安全性、革新性に関連するベストプラクティスの共有という強みがある。グループの一員であることは、以下のような形で個々の空港にメリットをもたらす。

グループレベルでのリソースとサービスセンターの共有

複数空港を運営するグローバル空港オペレーターは、特定の機能をグループレベルで集中化することで、さらなるメリットが生まれる可能性がある。グループ内に大規模な空港があれば、スタッフの教育や空港オペレーションに必要なトレーニング等を体系化している場合があり、同じグループに属する小規模空港はゼロから仕組みを作る必要なくそういった機能にアクセスできる。さらに、個々の空港は、独自に活動するよりも、グループ内の広範な航空業界ネットワークや知見にアクセスすることで利益を得ることができる。例えば、空港ごとの融資確保能力は、グループとしての金融機関との関係、ビジネスケースの作成経験、金融機関との会合や交渉に参加する専門家の存在によって強化される可能性がある。最後に、グループを通じて特定の製品やサービスを調達することで、コスト削減や調達における専門知識の向上などのメリットを享受することができる。

ナレッジ交換のファシリテーターとしての役割

グループレベルで機能を一元化していない場合でも、グループの一員であることで、ベストプラクティスやイノベーションに関するナレッジの共有が容易になり、他の空港では試されていない新たなイノベーションが実現する可能性がある。このようなナレッジ交換は、空港のリーダーや専門家の会議、空港をまたがるスタッフのローテーションなど、さまざまなチャネルを通じて行うことができる。さらに、新しいソリューションの導入は、グループ内の他の空港で展開する前に、特定の空港で試験的に実施することもできる。

目標とターゲット

空港グループは目標を設定し、それを個々の空港の具体的な目標に変換する。最も一般的な目標分野には、安全性、旅客体験、環境パフォーマンス、運営効率が含まれる。空港グループはまた、空港が目標達成に向けた進捗状況を監視し、リーダーのインセンティブをこれらの目標と整合させるための仕組みを実施する機関としての役割も果たす。

スタンダードの引き上げと実施

空港グループには、グループ全体で遵守すべき方針と手順を確立する能力がある。これはESG報告に関するもので、労働安全慣行、男女平等、非差別、贈収賄防止方針など多くの問題をカバーしている。空港グループはさらに、各空港での実施状況を監視するシステムを導入している。

ベンチマーキング

同じ測定基準を評価するために共通のツールを使用することで、空港はより有意義に相互ベンチマーキングを行うことができる。例えば、ACIのAirport Carbon Accreditation (ACA) やAirport Service Quality (ASQ) プログラムのような、一貫したパフォーマンスを測定・報告するプログラムに参加することで、空港がそのパフォーマンスを監視する機会が増える。

4. 空港 PSPの現状と今後の動向

4.1. 現状

2018年、業界団体の国際空港評議会(ACI)は、世界の空港民営化の動向に関する政策文書を発表した。報告書から再作成した表1が示すように、民間投資が過半数または過半数に近いそれ以上の空港における旅客輸送量の割合は、欧州がトップ(75%)で、次いで中南米・カリブ海諸国(66%)となっている。一方、北米は最下位で1%にとどまっている。世界全体では、旅客航空輸送量の43%が民間所有の空港を利用している。

Region	Percent Private	Percent Government
Europe	75%	25%
Latin America & Caribbean	66%	34%
Asia-Pacific	47%	53%
Middle East	18%	82%
Africa	11%	89%
North America	1%	99%
World	43%	57%

表1: 地域別の空港民営化状況(出典: Airports Council International, 2018)

COVID-19パンデミックは、世界中の空港にこれまでにない財務的な圧力をもたらした。2019年、プライスウォーターハウスクーパース(PwC)は、15カ国における将来の空港民営化／PPPの機会を示す地図を含む、空港評価の上昇に関する報告書を発表した。パンデミックの影響により、約1年後には航空旅客数の前例のない減少に空港が直面することになった。航空旅客数は2021年まで低迷が続けたが、2021年後半から回復の兆しを見せ始め、2022年には力強く回復した。2020年には、多くの民営化された空港会社が、歴史的な低金利を利用するために既存債務の借り換えを行い、それによって年間の債務返済コストを削減した。この借り換え傾向は2021年まで続いた。

4.2. パンデミック後の傾向

COVID-19パンデミックのために延期された民営化計画もあるが、世界各国の政府は空港設備投資資金を調達するために、何らかの形で民間セクターの参加に頼る見通しが大勢である。空港設備投資に関する最も詳細な調査であるACIの「Global Outlook of Airport Capital Expenditure(2022)」によると、2021年から2040年までの世界の設備投資ニーズは総額2兆4,000億米ドル、年間約1,200億米ドルにのぼる。これは主に、旅客需要の増加に伴う必要な設備投資である。総設備投資額2兆4,000億米ドルのうち、1兆7,000億米ドルはブラウンフィールド(既存空港)の設備投資、7,310億米ドルはグリーンフィールド(新規空港)の設備投資によるものと推定される。このACIの調査には、1,328の空港(1,240のブラウンフィールド空港、88のグリーンフィールド空港)に関する過去および将来の設備投資のデータが含まれている。複数空港を運営するグローバル空港オペレーターは、過去10年間で空港設備投資の実現に大きく貢献しており、2009年から2019年までのブラウンフィールド設備投資総額4,570億米ドルのうち、彼らの投資額は1,440億米ドル(31%)に上る。この調査では、設備投資額の減少と旅客輸送

量の減少がもたらす影響も強調されている。調査によれば、2040年には容量制限によって100万人の旅客が減少することとなり、これは10,500人の雇用減少や、3億4,600万米ドルのGDP減少に相当するとのことである。

空港インフラへの投資の必要性が大きいことは明らかであり、COVID-19パンデミックによって一部の投資は遅れているものの、中期的には支出が避けられない資金である。

空港を民営化せず、空港投資資金を政府が自前で賄うという選択肢もあるが、空港を外部投資に開放するかどうかは、各国や空港固有の社会的、経済的、政治的要因、その他の要因に左右され、空港を所有・運営する政府の専権事項である。しかし、現状は各国政府にとって特に困難な時期であり、パンデミックと闘い、消費者や企業への影響を緩和するために行った財政介入の結果、多くの政府が債務を抱えた状態でパンデミックからの回復を図っている。このため、各国政府は必要な投資資金を調達する手段として、PPPや空港民営化を通じて民間セクターからの支援を求める選択肢も考慮に入れることになるであろう。

5. 米国の空港 PPP/PSP

5.1. 米国における空港の所有権

米国には約2万もの空港がある。これらの空港の大部分は小規模な空港であり、個人又は民間が所有しているが、およそ5,000の空港は公営で、公的に利用されている。これらの公営空港は、定期旅客運航、貨物運航、ジェネラル・アビエーション運航、またはこれらの組み合わせで運航されている。米国には、定期商用便が就航する商用空港が500以上あり、そのほとんどが郡、市または公団等の公的機関によって管理・運営されている。唯一の例外はミズーリ州にあるブランソン空港(BBG)で、ブランソン空港LLCが私的に所有・運営している。なお、本報告書では、商用空港に焦点を当てて記述する。

多くの空港では、所有と運営が分かれている。例えば、JFK空港はニューヨーク市が所有し、ニューヨーク・ニュージャージー港湾局(PANYNJ)が運営している。フランシス・S・ガブレスキー空港(FOK)はニューヨーク州サフォーク郡が所有し、郡と米軍が共同で運営している。ロングアイランド・マッカーサー空港(ISP)はニューヨーク州イスリップ町が所有し、運営もしている地方空港である。

米国空港における特徴(航空会社とのゲート使用契約)

米国では、空港が航空会社にゲートを長期リースで貸し出し、その航空会社はそのゲートを独占的に使用する。航空会社が必要以上のゲートをリースすることを望むことはめったにないため、ほとんどの大都市空港には、新規参入やサービス拡大を望む航空会社を受け入れるための余剰スペースが確保されていることが多い。しかし、ゲート不足により新規航空会社の参入が制限されるケースもある。

5.2. 米国における空港インフラへの資金提供

米国の空港が改善資金を調達する方法

米国では、1970年の空港・航空路歳入法(Airport and Airway Revenue Act of 1970)の制定により、空港・航空路信託基金(Airport and Airway Trust Fund(AATF))が設けられた。これにより、航空利用者および燃料に対する税収が一般会計とは別のAATFに供給され、空港・航空路整備のための調達財源の比重は、一般財源による助成から利用者負担によるものへと移行した。この利用者負担の考え方にに基づき、空港は連邦政府から可能な限り自立することが求められており、地方政府や自治体からの支援を除き、連邦政府から税金による直接的な支援はほとんど、またはまったく受けていない。つまり、空港は、収入から運営資金を調達し、責任を持って大規模改修プロジェクトの資金計画を立てるなど、企業と同じように運営する必要がある。

米国空港におけるインフラプロジェクトは、主に以下のメカニズムを通じて資金調達される：

- FAAの空港改善プログラム(AIP)を通じた連邦補助金。これはAATFを財源にしたFAAの予算から、国家空港整備計画NPIAS(National Plan of Integrated Airport System)に基づいて分配される資金助成制度を指す。
- 旅客施設使用料(PFC)による使用料。これらの使用料は、平均的な空港の現金収入全体の約5%を占める。
- テナント賃料および使用料。空港収入の大部分を占める。
- 収入債。CAPEXプロジェクトの資金を調達するために、米国の空港はいわゆる空港収入

債を発行する。空港収入債は地方債の一種であり、空港の運営収入を債券の担保としている。自治体または空港当局が発行し、その資金を空港の改良、拡張、新設に充てる。民間空港が発行する収入債には連邦税が課税される一方で、地方政府や自治体等の公的機関が発行する債券は通常、連邦税が免除される。

米国空港の資金不足

米国の空港は平均して築40年以上が経過しており、その多くが改修の必要に迫られている。国際空港評議会(ACI)によると、米国の空港は今後5年間に計画されている必要不可欠なインフラプロジェクトで1510億米ドルの資金不足に直面している。この資金ギャップは、パンデミックとそれに続く経済不況の影響でさらに悪化した。また、2040年までに北米(カナダを含む)の空港は、増加するプロジェクトに対応するために総額4,000億米ドルの資金を必要とする見込みである。

5.3. 現在のPPP/PSPの状況

5.3.1. 空港全体の民営化とPPP/リース

空港民営化パイロットプログラム(The Airport Privatization Pilot Program (APPP))

米国における空港民営化の動きは、1996年に連邦議会が空港民営化パイロットプログラムを開始したことから始まった。このプログラムがパイロットプログラムと呼ばれたのは、プログラムに参加できる空港が最大5つまでに制限されていたためである。空港数を制限した理由は、その名が示す通りパイロットプログラムであり、米国政府がこのアイデアを全国的に実施する前にテストしたかったためである。このプログラムの目的は、空港開発のための民間資本へのアクセスを増やし、空港をより効率的で競争力があり、財政的に自立したものにするのであった。

空港民営化パイロットプログラムによる民営化プロセス

空港民営化のプロセスには、各州や地方政府が連邦航空局(FAA)に対して空港民営化を申請することが含まれる。申請書には、民営化の目的、空港の現在の財政状況、民営化プロセスに関する州政府の計画案(スケジュール付き)が記載される。例えば、アトランタ市がアトランタ国際空港を民営化したい場合、なぜ民営化したいのか、その財政状況、民営化プロセスをどのように進めるのか(所要期間など)などを記載し、連邦航空局(FAA)に申請することになる。申請書が受理されると、連邦航空局(FAA)がそれを審査し、承認した後、各州政府が入札候補者を募り、民営化手続きを開始する。申請の承認には、プログラムの条件を満たすことが求められる。

空港民営化パイロットプログラムの概要および特徴

ここでは空港民営化パイロットプログラムの概要とその特徴について記載する。

- 商用空港を民間に完全に売却することはできず、リースのみが認められている。
- 空港の所有者である地方政府は、空港のリース収益を空港以外の目的(地方政府の他部門への流用など)には使用できない。

- 地方政府は、米国運輸省に対してリース収益を空港のみに使用するという条件を解除するよう求めることができたが、そのためには空港への輸送量および着陸重量ベースで65%以上の航空会社の同意が必要だった。つまり、地方政府が空港から生み出された収益を他部門に流用するためには、航空会社の同意が必要であった。
- 最終的に空港契約を勝ち取った民間企業は、航空会社に対する空港使用料をインフレ率よりも速く上げることは許されなかった。このルールは、民間企業が航空会社に課す料金を制限する目的で設けられたものであり、その結果、航空会社が乗客に課す料金にも影響を及ぼす。なお、航空会社が同意すれば、この制限を緩和することも可能である。

民営化プログラムの条件は、民営化後も地方政府が空港を他のセクターの資金調達手段として利用するのではなく(すなわち、政治的な目的から)、空港の開発に資金を投入することによって空港の改善を図ることを保証しようとするものであった。

また、民営化により民間が利益を追求する際も、旅客の航空運賃が上昇しないよう配慮されていたことも特徴である。さらに、空港民営化の4大ステークホルダーの1つである航空会社が空港事業の顧客として拒否権を握っていたことも大きな特徴である。

プログラムの結果

1996年の空港民営化パイロットプログラム開始以来、合計で12空港が民営化を申請し、成功したのは1空港のみである。その結果、米国では民営空港は現時点では殆ど存在しない。

このプログラムで最も早く民営化を申請したのは、プエルトリコ港湾局が申請したラファエル・エルナンデス空港と、サンディエゴ市が申請したブラウンフィールド市営空港であった。両空港とも異なる事情を抱えていたが、2001年に申請が取り下げられ、民営化は見送られた。

空港民営化パイロットプログラムにおける初期の事例としては、2000年のスチュワート国際空港と2001年のナイアガラ国際空港の民営化がある。スチュワート国際空港では、英国のNational Express Group (NEG)と99年間のリース契約を締結したが、期待していたほど旅客数が増えなかったことに加え、NEGが経営方針を変更しリース権を売却する意向を発表したため、2007年にPANYNJが買い戻す等、民営化は長く続かなかった。

シカゴ市は、シカゴ・ミッドウェイ国際空港を民営化するために航空会社の合意を得て、2006年に連邦航空局から認可を得た。州政府は民間企業に働きかけ、ある民間グループと契約を結んだ。しかし、このプロセスは2年を要し、2008年の金融危機により、民営化に関心を持った民間グループの財政が悪化し、支払期限を守らなかったため、民営化は完了しなかった。シカゴ市は2013年に再び空港の民営化を試みたが、最終入札の2つのグループのうち1つが撤退したため、入札の体裁が整わず、計画は頓挫した。

ニューオーリンズ市政府は、レイクフロント空港とルイス・アームストロング空港の2空港の民営化を申請した。しかし、前者は2008年に、後者は2010年に申請を取り下げた。ルイス・アームストロング空港の申請取り下げについてニューオーリンズ市政府は、資本市場の現状が公共インフラの民営化に不利であることを挙げている。

ジョージア州アトランタのグウィネット郡は、同郡ブリスコ・フィールド空港の民営化を申請したが、同郡の委員会は2012年6月の会議で民営化計画を否決し、申請を取り下げた。

ルイス・ムニョス・マリン国際空港は、空港民営化パイロットプログラムの下で民営化に成功した唯一の空港である。同空港は2013年に民営化され、以来、民間の管理下にある。民営化は成功し、大規模な改修が行われ、航空会社および利用旅客の満足度が向上した。

ケーススタディ1: ルイス・ムニョス・マリン国際空港・長期運営リース

プエルトリコのサンフアンにあるルイス・ムニョス・マリン国際空港は、2本の滑走路、32の搭乗ゲート、5つのターミナルを持つ中規模のハブ空港で、2019年時点で年間900万人が利用する混雑空港である。同空港は2013年、米国連邦航空局（FAA）の空港民営化パイロット・プログラム（APPP）を通じて民営化された。参加したパートナーは、公営空港の所有者であるプエルトリコ港湾公社、プエルトリコPPP庁、インフラ投資家であるHighstar Capitalと、メキシコで9つの空港を運営するGrupo Aeroportuario del Sureste SAB de CVの折半出資によるベンチャー企業であるAerostarであった。このプロセスの完了には4年を要し、その結果、Aerostarが40年間のリース契約を獲得した。

民営化の概要

パートナーシップ:

- Puerto Rico Ports Authority (空港所有者)
- Puerto Rico PPP Authority (ネゴシエーター／規制当局)
- Aerostar (運営者、デベロッパー、資本スポンサー)

特徴:

- 対象範囲: 空港運営
- 40年のコンセッション契約
- 26億米ドル- 40年間のリース期間中の推定収入と利益
- 初期設備投資14億米ドル
- 契約金の内訳: 契約一時金として6億1500万米ドル、その後最初の5年間は毎年250万米ドル、次の25年間は収入の5%、最後の10年間は収入の10%

民営化の目的:

- 空港の財政の安定化
- 施設の改善
- 旅客サービスの向上

民営化プロセス

2009年に制定されたプエルトリコPPP法に基づき、当時空港の所有者であった港湾局は、同年にAPPPプログラムへの申請を行った。次のステップは、PPPによって何が得られるかを詳述する事業可能性報告書（desirability report）の作成であった。プエルトリコのPPP庁は、州知事の権限下にある政府所有の法人であり、州内のPPPの交渉と規制を任務としている。その後、このアイデアを調査し、2010年にPPP契約を提唱する報告書を発表した。報告書では、既存の空港が旅客のニーズに十分に伝えておらず、財政的な安定には改革が必要であると指摘した。また、空港運営の経験を持つ民間のエージェントによってその改善が達成可能であると推論した。報告書の発表後、PPP庁は2011年6月に提案依頼書を発行。2012年5月には、AerostarとGrupo Aeroportuario Avanceの2社がこのプロジェクトの最終選考に残ったことが発表され、2012年7月、Aerostarという名のコンソーシアムが契約を獲得したことが発表された。

規制の枠組み

Aerostarの営業収入の大部分は航空会社の利用によるものである。15年間の空港使

用契約に基づき、最初の5年間は年間の航空会社使用料総額の上限が6,200万米ドルとされている。6年目以降は、年間航空会社利用料総額がコアインフレ率を超えない割合で毎年引き上げられる。

民営化後の価値創造

PPPのもとで空港には大規模な投資が行われ、2012年にターミナルAが再オープンし、ジェットブルーの地域ハブ空港として機能を開始。ターミナルBは2014年に再オープンし、ターミナルCの改修も2016年3月に完了した。これらの改修工事には、米国内の数空港でしか導入されていない自動手荷物検査システムや高級小売店が含まれ、3,000人の雇用を創出した。

事例から得られる教訓

この事例から学べるのは、管理が不十分な空港を民営化しようという強い政治的意志があったこと、そして民間事業者が利益を上げることに成功した点である。この事例は、公共部門が不採算事業の民営化したいと望むケースにおいて、民間企業が財務状況を改善し、重要な改革を行うのに適している立場にあることを象徴している。

2013年にプエルトリコのルイス・ムニョス・マリン国際空港がパイロットプログラムに参入した以外では、フロリダ州のエアグレイズ空港のみがAPPPの下で民営化に成功している。この南フロリダのジェネラル・アビエーション空港は、ヘンドリー郡委員会の全面的な支援のもと、2019年10月にAIPPへの参入に対するFAAの最終承認を受けた。エアグレイズ国際空港(AIA) LLCは、南に100マイル離れた土地制約のあるマイアミ国際空港の貨物中継空港として空港を拡張する計画を何年もかけて策定してきた。AIAは、農業関係者、航空貨物関係者、航空業者、地元団体からなる連合体を結成し、空港を大幅に拡張した形で買収・運営する計画を支持した。

FAAの承認後、AvPortsが新しい空港管理者に選ばれ、スター・アメリカ・インフラストラクチャ・パートナーズが株式投資家として発表された。しかし、その1ヵ月後、スター・アメリカは撤退した。2020年3月、AIAは、既存のジェネラルアビエーションターミナルに代わる新たな米国税関・国境警備局(CBP)の貨物施設の建設に着工した。地域の農産物荷送人からプロジェクトへの長期的なコミットメントが期待されていたが、パンデミック関連の混乱により遅延した。2023年2月、エアグレイズ国際空港は、今後数ヶ月で財務上の手続きが完了し、2026年初頭の開港が見込まれると発表された。

ホワイトハウスの2018年インフラ提案で推奨されたように、議会は2018年10月に制定された連邦航空局(FAA)再承認法の一部として、パイロットプログラムを新しい空港投資パートナーシッププログラム(Airport Investment Partnership Program(AIPP))に置き換えた。パイロットプログラムにあった10空港という制限は撤廃され、長期PPPリースはすべての商用空港に対して利用可能になった。さらに、AIPPは、このプログラムを利用して空港のリースを希望する管轄区に対し、最高75万米ドルの計画助成金を支給する。しかし、当初のパイロットプログラムにおいて空港の既存航空会社に与えられていた、輸送量および着陸重量ベースで65%以上の合意という拒否権に近い権利は維持されている。

結論として、空港投資パートナーシッププログラムは、現時点では米国の空港所有モデルを公的なものから民間の手に移行させるに至っていないといえる。

年	空港名	場所	申請の状況
2020	セントルイス ランバート国際空港	セントルイス、 ミズーリ州	予備申請は2020年5月28日に取り下げ
2019	ヘンドリー郡 エアグレーズ空港	クレウiston、 フロリダ州	予備申請は2010年10月18日に承認。 最終申請は2019年8月8日に提出。 決定記録は2019年9月30日に発行
2019	ウェストチェスター 郡空港	ホワイトプレーン ズ、ニューヨーク州	2016年12月2日に予備申請受付、2019年 3月1日に申請取り下げ
2013	シカゴ・ミッドウェイ 国際空港	シカゴ、 イリノイ州	予備申請は 2013年9月9日に取り下げ
2013	ルイス・ムニョス・ マリン国際空港	サンフアン、 プエルトリコ	2009年12月22日に予備申請承認。空港 運営者は2011年7月に資格審査請求公 表。空港運営者は2012年7月19日、民間 運営会社としてAerostar Airport Holdings を選定。FAAは2012年9月28日、最終予 備申請に対する公聴会を開催。FAAは 2013年2月25日、プエルトリコ・サンフアン のムニョス・マリン国際空港の民営化最 終申請を承認
2012	グウィネット郡ブ リスコ・フィールド	ローレンスビル、 ジョージア州	2012年6月11日に申請取り下げ
2010	ルイ・アームストロ ング・ニューオーリ ンズ国際空港	ニューオーリンズ、 ルイジアナ州	2010年10月21日に申請取り下げ
2008	ニューオーリンズ・ レイクフロント空港	ニューオーリンズ、 ルイジアナ州	2008年に申請打ち切り
2007	スチュワート 国際空港	ニューバーグ、 ニューヨーク州	2000年3月から2007年10月までFAAの民 営化プログラムに参加した最初の商業サ ービス空港。現在はニューヨーク・ニュー ジャーシー港湾局が運営
2001	ブラウンフィールド 市営空港	サンディエ、 カリフォルニア州	2001年に申請取り下げ
2001	ナイアガラフォー ルズ国際空港	ナイアガラフォー ルズ、ニューヨー ク州	2001年に申請取り下げ
2001	ラファエル・ヘルナ ンデス空港	アグアディージャ、 プエルトリコ	2001年に申請取り下げ

表2: APPP プログラム申請の概要(出典:FAA)

米国で空港民営化が進まない理由

空港民営化やPPP/コンセッションに関して、なぜ米国が世界の他の国々と比べてこれほどまでに進んでいないのかについては、様々な憶測が飛び交っている。これまでの様々な研究や調査記事等では、AIPPを利用する場合の米国における空港民営化(長期リース)のハードルについて、以下のような理由が指摘されている:

- 空港を民営化の対象とする条件が、空港民営化の利害関係者の一方である航空会社側に有利に傾きすぎている。市レベルの地方政府が、空港の65%の着陸重量をもたらす航空会社(多くの空港では1社または2社になる)から同意を得なければ空港を民営化することはできない点で、このハードルは非常に高いとされる。
- 民営化プロセスにかかる時間が長期化しがちである。例えば、ルイス・ムニョス・マリノ国際空港の場合、プエルトリコ港湾局が民営化の予備申請を行ってから連邦航空局(FAA)が最終承認するまで3年以上かかり、他のAIPP事例でも申請から承認まで7~9年も要した事例も見られる。この期間が長いと、社会政治環境の不確実性(民営化を禁止する新政権など)や市場環境の変化により、空港の民間買い手候補が入札を取り下げたり、売り手側の地方政府も選挙による政党の交代等によって申請自体を取り下げたりするリスクを生じさせる。こうした要因は、民間企業の投資におけるリスクを増大させ、空港購入の継続的な追求を抑制する傾向がある。
- 多くの国では、民営化の主な理由のひとつに資金不足がある。アメリカでは、これはあまり問題とされていない。ほとんどの空港が、バイデン大統領の超党派インフラ法を含む政府資金、手数料収入、コンセッション(免税店や空港内飲食店等)からの収入などが利用可能であり、これに資本市場へのアクセスと組み合わせれば経営可能な場合が多い。(ただし、前述のACIIによる今後必要な設備投資額等との関係では資金不足に陥る空港が増加する可能性も指摘されている。)
- 収入債の不平等な税制上の扱い(既存空港の非課税地方債と、民営化された場合の課税収入債の不平等)も、空港民営化を妨げる一因である可能性がある。
- 一般的に、米国の空港は比較的効率的に運営されている。他国では、空港を民営化することでより優れた経営が期待されることが多い。しかし、多くの場合、時代遅れの公的調達や人事慣行が空港管理者の意思決定を難しくしているという事実は残るものの、米国の空港経営に効率性や機能面で劣後しているという感覚は感じられない。
- 空港は公共財であり、公共の利益のために運営されるべきだという考え方。地元のメディアや納税者も、空港をそのように捉える傾向が強い。米国では、多くの市民、報道機関、政治指導者たちが空港を単なるビジネスとは見なしていない。

サンフアンは例外なのか？

空港民営化推進派はしばしば、サンフアン・ルイス・ムニョス・マリノ国際空港の民営化の成功を例に挙げ、アメリカでも空港民営化が可能であることを示そうとする。しかし、同空港の状況は他の空港とは大きく異なっていた。プエルトリコの経済状況は長年にわたり深刻であり、政府には空港に資金を供給し続ける余裕がなかった。

さらに、米国本土においてプエルトリコ（米国領だが州ではない）は特別な視点で見られているという現実がある。プエルトリコはほとんど外国のように扱われることが多く、実際、2017年には、サンフアン市長によれば、プエルトリコからの「輸入品」に20%の課税を課すという連邦議会案もあったとのことである。このため、サンフアン空港が民営化された事実は、米国全体の空港コミュニティにおける民営化に対する考え方に実質的な影響を及ぼしていないのが現状であると言えそうだ。

空港PPPリースへの関心が再燃の兆し

2021年9月、ニューヘイブン市の市長老会は、ツイード・ニューヘイブン空港とその管理会社であるAvPorts社との間で、43年間のリース契約を承認した。このコンセッションの下、AvPortsは、長期的な設計・建設・資金調達・運営・維持(DBFOM)PPPに基づき、コネティカット州の空港において主滑走路の延長（大型航空機への対応）や新ターミナルの建設など、総額1億米ドルの資本整備を行う予定である。AIPPに基づく環境アセスメントとFAAの承認が完了すれば、空港の契約管理者が財務パートナーとなる米国初のケースとなる見込みだ。

空港全体のPPPリースに対する投資家の継続的な関心のもう一つの兆候として、Oaktree Capital Management（サンフアン空港のPPPで重要な役割を果たした）は、世界的な空港会社であるRoyal Schiphol Groupと提携し、AIPP枠組みの下での投資機会に注目していることが挙げられる。また、米国内空港における特定施設の開発・運営を目的としたPPPの機会も模索中であるとのことである。

2022年12月には、アメリカ領ヴァージン諸島が、唯一となる2つの空港を民営化する計画を発表した。ヴァージン諸島港湾局は、2023年末までに最終チームを選定し、2024年末までに着工することを目指しており、比較的速いペースのプロセスを示すRFQを発表した。このリースは、セント・クロイのロールセン空港とセント・トーマスのキング空港の設計・建設・財務・運営・維持(DBFOM)コンセッションとして構成される予定である。

5.3.2. 個別の空港PPPプロジェクト

空港全体のPPPリースは米国ではまだ一般的とは言えないが、近年、長期的なDBFOM（Design Build Finance Operate Maintain）契約を利用して、空港に大規模でコストのかかる施設を増設するプロジェクトが続いている。その中には、新ターミナルや拡張ターミナル、駐車場施設、統合されたレンタカーセンター、場合によっては自動ピープルムーバーの導入も含まれる。これらのプロジェクトは、次の2つの方法のいずれかで資金調達が行われる。まず、プロジェクト自体から継続的な収入が見込まれる場合は、空港所有者はPPP融資の全部または一部をその収入源に基づいて行い、収入が予測を下回った場合のリスクはPPP会社が負う。一方、このような収入源がない場合（自動ピープルムーバーの場合など）は、契約期間中に所有者からPPP事業者への支払いを保証する形での資金を賄うことができる。この種のDBFOMは、一般的に施設の稼働時間に応じて支払額が変動するため、「アベイラビリティ・ペイメント」方式と呼ばれる。

新設ターミナル

新しい空港ターミナルの長期PPPは、米国では数十年の歴史がある。最も古いものとしては、オーランド・サンフォード空港の旅客ターミナルとニューヨークのケネディ国際空港のターミナル4がある。最近のプロジェクトでは、オースティン・バークストロム国際空港の南ターミナルをウルトラLCC向けのシンプルなターミナルに改修したものや、ニューヨークのラガーディア空港の老朽化した中央ターミナルの建て替えなどがある。

ニューヨークのラガーディア空港は2021年12月にオープンし、大きな反響を呼んだ。これらのプロジェクトは通常、ターミナルからの収益に基づいて資金が調達されるため、収益リスクを伴うDBFOM PPPとみなされる。

現在、ニューヨークのケネディ国際空港では大規模な新ターミナル建設が進行中である。プロジェクトのひとつである新ターミナル1 (New Terminal One) は、95億米ドル規模のDBFOM PPPで、当初2018年に開始されたが、パンデミックの影響で2020年に一時中断し、70億米ドル以上の負債融資が失効した。プロジェクトは再開され、ニューヨーク・ニュージャージー港湾局 (PANYNJ) は2021年12月にPPPコンソーシアムと修正合意に至った。出資者にはCarlyle、Ullico、JLC Infrastructuresが含まれ、航空会社パートナーであるTerminal One Group Association (エールフランス航空、日本航空、大韓航空、ルフトハンザ) と協力している。2022年2月、Ferrovial社は、Carlyle社が保有する同プロジェクト株式の96% (New Terminal Oneの株式の51%) を購入することで合意したと発表した。他のJFK空港のプロジェクトとしては、39億米ドルを投じたジェットブルーのターミナル6プロジェクトがあり、2022年6月中旬にファイナンシャルクローズに達し、夏には設計・建設作業が開始される予定であった。ターミナル1と同様に、ターミナル6もパンデミックの影響で遅延した。さらに、15億ドル規模のJFKターミナル4プロジェクトは、デルタ航空とJFK国際エアターミナルとの共同PPP事業で、2021年12月に着工した。

小規模ターミナルPPP も有望である。2022年2月、ガルフショアーズ空港公団は、アラバマ州の一般航空会社ジャック・エドワーズ・ナショナル空港の旅客ターミナルと付帯施設の建設、資金調達、運営を行うため、Vinci AirportsとTBI Airport Managementを選定した。建設費は2,000万米ドルと見積もられ、さらに決算後まもなく商業航空サービスを開始するための仮ターミナル建設費として400万米ドルが必要となる。現在、この地域の年間観光客700万人の95%が車で訪れており、最寄りの民間航空便は東へ車で1時間のフロリダ州ペンサコーラか、北西へ車で1時間のアラバマ州モービルである。

ケーススタディ2: ラガーディア国際空港中央ターミナル-三段階の入札プロセスを持つBOTプロジェクト

LaGuardia Gateway Partners (LGP) コンソーシアムは、ニューヨークのラガーディア国際空港における新中央ターミナルの設計、建設、資金調達、運営を行い、さらに建設期間中は既存の中央ターミナルを運営する34年間のリース契約を結んでいる。2017年の中央ターミナルの旅客数は1,450万人を超えた。新中央ターミナルが完全に完成すると、様々な飲食や小売オプションを提供する共用施設となる。

民営化の概要

パートナーシップ:

- Vantage Airport Group (developer/equity sponsor/ operator)
- Skanska (developer/equity sponsor)
- Meridiam (developer/equity sponsor)

対象範囲:

- ラガーディア空港(ニューヨーク)の新中央ターミナルの設計、建設、資金調達、運営

特徴:

- 建設期間中は、既存の中央ターミナルの運営も実施
- 34年間のコンセッション契約
- ニューヨーク・ニュージャージー港湾局(PANYNJ)への前払金なし
- 40億米ドルを超える資本支出

民営化の目的:

- 空港の主要インフラ整備
- 新ターミナルの設計と運営における革新

民営化のプロセス

PANYNJは、BOTモデルとコンセッション・モデルを組み合わせ、新中央ターミナルの資金調達と建設を行った。既存の中央ターミナルの運営は、コンセッションの一部として移管された。入札は、5年間にわたる3段階のプロセスで行われた:

1. 情報提供依頼書(RFI)

RFIの段階で、PANYNJは市場をテストし、入札参加者がプロジェクトの基本的な内容を理解した上でコンソーシアムの形成を開始できるようにした。RFIには入札希望者が記入するアンケートとPANYNJとの面談が含まれていた。この初期段階はオープン・プロセスで、20社以上の入札者が参加した。

2. 資格審査請求(RFQ)

RFQ段階には15社ほどの入札業者が参加し、これも公開プロセスで進行した。

3. 提案依頼書(RFP)

RFQ段階から選ばれた4社の入札者は、約9ヶ月以内に入札書(RFP)を提出することが求められた。RFPでは、入札者が潜在的な設計(および指定された処理要件やその他の要件を満たす代替設計の提案)について議論し、提出書類を作成するために必要な専有データを確認することを可能にする対話型プロセスが含まれた。しかし、この調達期間中、同ターミナルで運航する航空会社8社に対する入札者の働きかけは禁止された。

規制の枠組み

空港使用料は航空会社との商業契約によって決定される。許可が下りると、LGPはターミナルに就航している航空会社と協議し、すべての航空会社の支持を得た。航空会社の料金は、合意されたハイブリッド料金設定方法に基づいて設定され、非航空収入の一部を分担することで料金が削減されている。料金の増額は、事前に定義された一定の基準を満たす必要な新規資本支出をカバーするために認められている。

規制の概要：

- ハイブリッド料金設定
- 航空会社との協議が必要

民営化後の価値創造

空港ターミナルの運営は2016年6月1日にLaGuardia Gateway Partnersに移管され、新ターミナルBは2022年1月27日にオープンした。既存の中央ターミナルでは、毎年、消費者物価指数の上昇率と同じ割合で航空会社の料金が上昇する。建設がまだ完了していないため、この民営化による主な価値創造はまだ完全に実現されていないが、新ターミナルは旅客の移動プロセスを合理化し、新たな食事や小売りの選択肢を提供し、空港の他のターミナル間の接続性を高めることが期待されている。

事例から得られる教訓

- BOTモデルを使用する際には、3段階の入札プロセスが推奨される。このプロセスにより、ベンダーが市場の関心を確認し、入札参加者が参考設計を検討し、許可される場合には代替仕様を提案し、入札コンソーシアムを形成する時間が与えられる。
- RFPの段階でオープンな対話を行うことで、ベンダーと入札者の双方がプロジェクトの理解を深め、双方が満足する入札を行うことが可能となる。

統合レンタカー施設

二つの主要空港が、長期DBFOM PPP契約に基づき、統合レンタカーセンターを開発中である。ロサンゼルス国際空港(LAX)では、Fengate Asset ManagementとPCL Investmentsが20億米ドルの施設を開発しており、この施設はLAXによる28年間の利用可能額支払いを保証するコミットメントに基づいて融資される。2022年2月には、ロサンゼルス国際空港がプロジェクトの残りの資金を調達するため、5億7,500万米ドルの追加債券を発行する予定であると発表した。一方、ニューアークのプロジェクトは、1日7米ドルのレンタカー顧客施設使用料という形で、新しい統合レンタカーセンター自体から収益を得て資金を賄っているため、収益リスクを伴うPPPとなっている。このプロジェクトの資金調達は空港に義務づけられておらず、現在、Fengate、Conrac Solutions Capital、Related Fund Managementによって開発が進められている。

貨物施設

2021年11月、マイアミ国際空港(MIA)は、ブラジルのインフラ投資家CCRと航空デベロッパーAirisから、11億米ドルの貨物施設に関する未承諾のPPP提案を受けた。このプロジェクトは、貨物密度を高めながら、貨物容量を倍増させることを目的としている。現在、MIAの貨物事業は正味運営可能土地の34.9%を使用しているが、空港収入の6.6%にとどまっている。また、シカゴ・ロックフォード国際空港は、2022年初頭に、40万平方フィートの貨物施設2棟を新設するための開発・運営PPPの交渉を開始した。同空港は現在、小包輸送会社UPSとAmazon Airのハブ空港として機能しており、貨物増加に対応するために1億5,000万米ドルを要すると予測される追加施設を計画している。貨物量は2018年の陸揚げ重量21億ポンドから2021年には34億ポンドに増加した。

その他の空港PPP施設

ニューヨーク・ニュージャージー港湾局(PANYNJ)は2021年3月、20億米ドルを投じるニューアーク・リバティー空港エアトレインの設計・建設・運営・維持管理プロジェクトについて4チームの最終選考を行った。Skanska、DragadosとHalmar、KiewitとTully Construction、Tutor-PeriniとParsonsが各チームを率いている。提案依頼は2021年5月に4チームに出され、2023年12月にオーストリアのドッペルマイヤーが、新しいケーブルライナーの設計、エンジニアリング、建設、および20年以上にわたるシステムの運用と保守について、約5億7,000万ドルの契約を獲得した。また、フランスに拠点を置く鉄道車両メーカーのアルストムは、2023年3月に既存のエアトレインシステムの運用および保守サービスを提供する2030年1月までの7年間の契約を2億5,000万ユーロ(2億6,600万ドル)で獲得している。PANYNJは2022年後半の着工を目指していたが、現在、2024年の第4四半期にずれ込んでおり、新しいサービス開始は2029年第2四半期となる見込みである。このプロジェクトは、30年近く前の既存のAirTrainネットワークに代わるもので、新ターミナルAと新しい複合レンタカー施設に接続する計画である。

2022年1月、フィラデルフィア国際空港は、現在の駐車場施設に資金を提供していたフィラデルフィア駐車場公社の5,400万米ドルの債券支払いを完了した。同空港は、約50年にわたる市駐車場公社との関係に終止符を打ち、駐車場を運営する新たな民間事業者を探している。

アラモ地域モビリティ・オーソリティ理事会は2022年3月、サンアントニオ空港とダウンタウンを繋ぐコネクター(地下トンネル)の設計、建設、潜在的運営について、イーロン・マスクのボーリング・カンパニーと交渉を開始することを決議した。同社は、サンアントニオのダウンタウンとサンアントニオ国際空港を結ぶテスラ製車両を使用する2本の地下トンネル建設を提案しており、プロジェクトの費用は約2億4,700万米ドルから2億8,900万米ドルと見積もられている。サンノゼ市では2021年7月、ダウンタウンの鉄道駅とミネタ・サンノゼ国際空港を結ぶプロジェクトについて、TCE FinancialとPlenary Americas and Glydwaysの2社から未承諾の提案を受けた。同年10月には、このPPPプロジェクトを2段階の事前開発契約(PDA)に基づいて調達すると発表した。PDAの第一段階では90日間にわたり両回答者とプロジェクトのビジネスケースを検討し、その後、1社を選び第2段階に進むことで、そのコンソーシアムとDBFOM PPPプロジェクトを進める予定である。2023年4月に市議会はPDAの第一段階を進めることを承認し、現在2027年の着工を目指してプロジェクトが進められている。

マネジメント契約

空港全体のPPPリースとは別に、空港の運営・管理の委託も行われている。この手法はFAAの承認を得て数十年にわたり活用されており、ジェネラル・アビエーション空港で最も多く利用されているが、ニューヨーク州アルバニーやカリフォルニア州バーバンクのような中小規模の航空会社の空港でも採用されている。

2020年には、空港契約管理に関する新たな動きが見られた。プエルトリコの官民パートナーシップ庁は、2021年初頭に9つの地方空港の運営委託先を探す計画を発表した。プエルトリコ港湾局は、サンファン国際空港の40年間のPPPリースで目覚ましい成功を収めており、このリースには多額の契約一時金と毎年のリース料、それにレベニューシェアが含まれていた。地方空港ははるかに規模が小さいため、プエルトリコは当初、運営契約のみを求めていたが、プエルトリコ港湾局はその後、年間1,000万米ドルの管理費負担を懸念し、代わりにレベニューシェア型コンセッションに関心を映した。2021年7月、PPP庁はアドバイザーの資格要求書を発行し、8月には、9月までに9つの地方空港のコンセッション可否を判断する見込みと発表した。しかし、9月に南部14都市の市長が、9つのうちの1つであるポンセのメルセディタ空港の管理を引き継ぎ、委託するための地方空港当局の設立を求めたため、状況は複雑になった。それ以来、このプロセスに関する最新情報は提供されていない。

5.4. 米国(米国領土を含む)における空港PPP/PSPスキームの分布

既存案件

- **プエルトリコ、サンファン空港** - 官民パートナーシップ(PPP)。2013年2月27日、米国連邦航空局(FAA)は、FAAの空港民営化パイロット・プログラム(APPP)に基づく同空港の民営化最終申請を承認した。メキシコのASURとHighstar Capital IVのジョイントベンチャーであるAerostar Airport Holdingsは、空港の運営と維持のために26億米ドル、40年間のリース契約を締結した。2017年以降、同社はメキシコの空港管理会社Grupo Aeroportuario del Suresteが60%、PSP Investments/AviAllianceが40%を所有している。
- **ニューヨーク・ラガーディア空港** - ターミナルB、ニューヨーク州 - 官民パートナーシップ(PPP)。世界各地で運営する空港に投資しているカナダのVantage Groupは、スウェーデンの請負業者Skanska ABおよび公共インフラ投資大手であるフランスのMeridiamと組み、空港の開発と出資を行い、2050年まで新ターミナルBの運営・維持も行う。ターミナルBは2022年に正式に完成した。
- **ニューヨークJFK空港** - ターミナル1、ニューヨーク州 - 官民パートナーシップ(PPP)。新ターミナル1(NTO)は、Ferrovial、JLC Infrastructure、Ullico、Carlyleが率いるコンソーシアムで、95億米ドルのNTOの設計、建設、運営を任されている。NTOの第一期工事は、2022年9月の起工式で着工した。ターミナルの最初の14ゲートは2026年にオープンする予定である。プロジェクト全体の完成予定は2030年。リース契約は2060年まで。
- **ニューヨークJFK空港** - ターミナル4、ニューヨーク州 - 官民パートナーシップ(PPP)。ターミナル4はJFK International Air Terminal LLC (JFKIAT)によって運営されている。

1997年に設立されたJFKIATは、アムステルダムを拠点とするロイヤル・スキポール・グループの米国関連会社であるSchiphol USA Inc.が所有している。

- **ニューヨークJFK空港 - ターミナル6、ニューヨーク州 - 官民パートナーシップ (PPP)。**
2022年、ニューヨーク・ニュージャージー港湾公社(PANYNJ)は、Vantage率いるJFK Millennium Partners (Vantage/JetBlue/RXR/ATI)と、39億米ドル、120万ft²の新ターミナル6の資金調達、開発、運営を行う民間コンソーシアムとの間でリース契約を締結した。ターミナル建設費用39億米ドル全額をJFK Millennium Partnersが民間融資する。2011年に取り壊された旧ターミナル6と、ブリティッシュ・エアウェイズがターミナル8に移転した後に取り壊す予定の老朽化したターミナル7の跡地に建設される。リース期間は2060年まで。
- **ニューアーク・リバティー空港 - ターミナルA、ニュージャージー州 - 運営管理 (O&M) 契約。**
2019年9月、MAIの子会社であるMunich Airport NJ LLCは、ニューアーク・リバティー国際空港 (EWR) の旧ターミナルAの運営を引き継ぐと同時に、ニューヨーク・ニュージャージー港湾公社 (PANYNJ) を新ターミナルAの技術・運営計画で支援した。2023年1月12日の新ターミナルAの無事開業に伴い、MAIはこの最新鋭施設の運営を15年間引き継いだ。ターミナルAの第二期工事部分は2023年7月にオープンした。
- **クロスボーダーエクスプレス、カリフォルニア州 - 民間運営。**
Cross Border Xpress (CBX) は、ティファナ国際空港の利用者専用の全長120メートルの歩道橋で、メキシコと米国の国境を越えることができる。CBXは、PAP社、PALAREO社、EGI-OTAY Investors社、Invex社、Bancomext社からの融資を受けた投資家を含む、米国とメキシコの企業グループであるOtay-Tijuana Venture L.L.C.によって運営されている。
- **ペイン・フィールド・ターミナル、ワシントン州 - 民間運営。**
ペイン・フィールドのターミナルとその他すべての旅客関連機能は、プライベート・エクイティ会社であるPropeller Investmentsの子会社であるPropeller Airports LLCによって運営されている。
- **オースティン・バーグストロム国際空港・南ターミナル、テキサス州 - コンセSSION。**
Oaktree Capital Management社は、その投資ビークルであるLoneStar Airport Holdings LLCを通じて、テキサス州オースティンにあるオースティン・バーグストロム国際空港 (AUS) の南ターミナルを運営するための40年間のリースを保有している。南ターミナルは空港の南端に位置する3ゲート、平屋建ての既存ターミナルで、2017年から商業用に改修された。メインターミナルの拡張スペースを確保するため、リースは終了する見込みで、オースティン市はLoneStar社に9,000万米ドルの支払いを命じられている。
- **カンザスシティ国際空港・新ターミナル、ミズーリ州 - 官民パートナーシップ (PPP)。**
2023年2月28日に新ターミナルをオープン。広さ100万平方フィート強、予算15億ドルの新ターミナルは、市史上最大の単一インフラプロジェクトである。ターミナルは40のゲートを備えてオープンし、将来的には最大50のゲートまで拡張できる。

- **AvPortsによる管理空港**

- **アルバニー国際空港、ニューヨーク州** - 運営管理(O&M)契約。AvPorts は2005年以来、ALBにおいて包括的な空港管理サービスを提供している。同社は、空港運営、メンテナンス、清掃、会計、航空機救助・消防(ARFF)、駐車場、シャトルバスの運営、アートプログラムなどを一手に引き受けている。
- **スチュワート国際空港、ニューヨーク州** - ADP Americas社とともに運営管理(O&M)契約を締結。2020年1月1日以降、ADPグループとAvPortsのジョイントベンチャーであるFuture Stewart Partners(FSP)は、ニューヨーク・スチュワート国際空港のランドサイドとエアサイドの運営・管理を行い、空港運営、メンテナンス、清掃サービス、管理・会計サービス、エンジニアリング、プランニング、駐車場運営を提供する。
- **リパブリック空港、ニューヨーク州** - 運営管理(O&M)契約。リパブリック空港はニューヨーク州運輸省(NYS DOT)が所有、AFCO/AvPORTS Management, LLCが管理している。
- **ウェストチェスター郡空港、ニューヨーク州** - 運営管理(O&M)契約。AvPorts は1977年以来、ウェストチェスター郡空港(HPN)において包括的な空港管理を提供している。AvPortsは、空港運営、メンテナンス、清掃サービス、航空機のグランドハンドリング、管理・会計サービス、エンジニアリング・計画、騒音軽減・環境サービス、航空機救難・消火(ARFF)を提供するシングルソースプロバイダーである。
- **デトロイト・メトロポリタン空港 - ウォーレン・クリージ・エバンズ・ターミナル、ミシガン州** - 運営管理(O&M)契約。AvPorts、Jacobsen|Daniels、Consolidated Management ProfessionalsのジョイントベンチャーであるAirport Synergy Groupは、デトロイト・メトロポリタン空港北ターミナルの運営、メンテナンス、サポートサービスを提供している。これには、ターミナルビルおよびランプエリアにおける航空会社の設備に対する専門的な資産および設備管理サービスの提供も含まれる。
このジョイントベンチャーは、手荷物ハンドリングシステム、旅客搭乗橋、トリチュレーション機器・設備、ローカルエリアネットワーク、ランプ・ゲート制御、旅客サービス、大型手荷物、障がい者サービス、旅客輸送、管理・清掃サービス、ディーゼル・AvGAS給油設備、ビル管理システム、ゲートストライプ、廃棄物除去・害虫駆除、火災報知器・消火システム、ビルメンテナンスサービスなど、北ターミナルのさまざまなサービスを管理・監督している。
- **ロサンゼルス国際空港 - トム・ブラッドレー国際ターミナル、カリフォルニア州** - 運営管理(O&M)契約。2022年、AvPorts、Jacobsen|Daniels、Consolidated Management ProfessionalsのジョイントベンチャーであるAirport Synergy Group(以下「ASG」)は、Tom Bradley International Terminal Equipment Company, Inc.(以下「TBITEC」)と、ロサンゼルス国際空港(以下「LAX」)のTom Bradley International Terminal & West GatesおよびTerminal 5と1.5の空港施設、設備、システムに関する専門的な財産、運営、管理サービスを2022年4月30日から提供する契約を締結した。ASGはLAXの上記ターミナルにおいて、空港・旅客・航空機の設備・施設の運営・保守、財務管理・運営、

安全・損失管理を含むリスク管理、エンジニアリングサービス、利害関係者の管理・コミュニケーション、ゲート割り当てなど、さまざまなサービスを管理・監督している。

- **ミッドアメリカ・セントルイス空港、イリノイ州** – 運営管理(O&M)契約。AvPorts, LLCは2026年まで、航空機の救助・消火、空港運営、警備サービスを提供する。
- **テターボロ空港、ニュージャージー州** – 運営管理(O&M)契約。テターボロはニューヨーク・ニュージャージー港湾局(PANYNJ)が所有・管理し、AFCO AvPorts Managementが運営している。
- **ツイード・ニューヘイブン空港、コネティカット州** – 官民パートナーシップ(PPP)。ツイード・ニューヘイブン空港公団は、2065年までAvPortsに空港を賃貸している。その見返りとして、AvPortsは新しい旅客ターミナルに1億米ドルを投資する。
- **モフェット連邦飛行場、カリフォルニア州** – 運営管理(O&M)契約。AvPortsはモフェットの空港管理サービスと完全なFBO(Fixed Base Operator)サービスを提供している。
- **エアグレイズ国際空港、フロリダ州** – 運営管理(O&M)契約。フロリダ州にあるエアグレイズ国際空港(AIA)は、米国-ラテンアメリカ間の航空貨物物流専用ハブ空港として開発される予定である。民間投資家は、AIAをジェネラル・アビエーション飛行場から、中南米市場からの生鮮品に特に重点を置いた、全貨物専門の貨物空港にする予定である。米国連邦航空局(FAA)は、空港投資パートナーシップ・プログラム(AIPP)のもと、フロリダ州ヘンドリー郡とAIAからなる官民パートナーシップの申請を「実質的に完了」とみなした。FAAは、南フロリダの現在のジェネラル・アビエーション・エアグレイズ空港に設置される新しい全貨物・生鮮品空港において、空港運営者としてAvPorts社を、民間投資家および株式提供者としてStar America社を選定した。新しくオープンする施設は2026年にオープン予定である。このプロジェクトの現在の状況や AvPortsの関与については不明である。
- **マナッサス空港、バージニア州** – 官民パートナーシップ(PPP)。マナッサス市は2023年8月にジェネラル・アビエーション空港の航空会社に特化した旅客ターミナルの資金調達と開発、運営を目的として、AvPortsと40年間のPPP契約を締結した。ターミナルは少なくとも25,000平方フィートに拡張される予定。市政府は引き続き空港の管理を行うが、ターミナルと民間旅客機の駐機ランプはAvPortsが責任を負うことになるとしている。PPP契約に基づき、AvPortsは民間航空サービスの誘致とサービスに係るすべての費用を負担する。また、土地と建物の年間賃料も支払うこととなり、初年度の支払いは672,000米ドルを予定している。
- **シリル・E・キング空港、米領ヴァージン諸島セント・トーマス島およびヘンリー・E・ロールセン空港、米領ヴァージン諸島セント・クロイ島** – 官民パートナーシップ(PPP)。米領ヴァージン諸島の港湾局理事会は、2024年3月にセント・トーマス島のシリル・E・キング空港およびセント・クロイ島のヘンリー・E・ロールセン空港の(i) ターミナル施設の長期リースおよび開発契約、(ii) 飛行場および陸上業務の長期運営および保守契約の相手方として、AvPortsを含むVIports Partnersを選定したと発

表した。プロジェクトは2024年第1四半期に民間開発業者に移行し、2025年第1四半期に建設が開始される予定。ターミナルの建設は2028年第4四半期に完了またはほぼ完了することを目標としている。

- VINCI – Airports Worldwide (AWW)/TBI Airport Managementによる管理空港
 - アトランティックシティ空港、ニュージャージー州 – 運営管理(O&M)契約。現在の契約は2026年に満了。
 - アトランタ空港・国際線ターミナル、ジョージア州 – アトランタ国際空港の国際線ターミナルの一部とコンコースEとFの運営契約。現在の状況は不明。
 - ミドル・ジョージア地域空港、ジョージア州 – 運営管理(O&M)契約。契約期限は2022年。現在の状況は不明。
 - メーコン・ダウタウン空港、ジョージア州 – 運営管理(O&M)契約。契約期限は2022年。現在の状況は不明。
 - オーランド・サンフォード国際空港、フロリダ州 – 官民パートナーシップ(PPP)。現在のターミナルと駐車場の運営をカバーする契約。契約期限は2037年。
 - ハリウッド・バーバンク空港、カリフォルニア州 – C運営管理(O&M)をカバーする契約
 - オンタリオ国際空港、カリフォルニア州 – 空港の一部の管理契約。契約満了日を含め、これ以上の情報は無い。
 - ローリー・ダーラム国際空港、ノースカロライナ州 – 空港の一部管理契約。詳細不明。

進行中の案件

- ガルフショアーズ旅客ターミナル、アラバマ州(審査段階) – O&M
- ウィルミントン – ニューキャッスル、デラウェア州(初期段階)

潜在的な可能性

- シカゴ南郊-グリーンフィールド、イリノイ州(保留中)
- アンカレッジ・国際線ターミナル、アラスカ州(保留中)

5.5. 今後の展望

空港民営化の条件

短期的には、ほとんどの関係者は、政治的、経済的いずれの観点からも、公有化されたアメリカの空港市場を支える条件に変化はないと見ている。パンデミックもまた、状況を変えてはいない。2021年11月15日に署名されたバイデン大統領の超党派インフラ法は、民主・共和両党が超党派で支持・承認し、5年間で最大250億米ドルを航空インフラの改善に利用できる

ようになった。パンデミックの最中、世界中の空港と同様、米国の空港は深刻な収入減に直面したが、連邦政府の支援が開始されたことで、各空港は公的所有権の保護から離れること
のリスクを思い知らされたかもしれない。同様に、空港が安定した投資先のように見えても、
収益リスクに直面する可能性があることを民間投資家に示した。

空港経営に対する一般的な見方として、空港は安全で信頼できる収入源を提供し続けているものの、パンデミックの際に起こったような根本的に異常で収入源に壊滅的な打撃を与える
事態があるため、空港への民間投資家の関心が急激に高まることはないと考えられている。
このような状況は、空港民営化に関して政府と投資家の双方が「様子見」アプローチをとって
いる現状に大きく反映されている。

米国における空港PPPの将来

米国における民営化の基本的な状況は短期的には変わらないかもしれないが、空港民営
化やPPPに未来がないわけではない。例えば、米国の大手コンサル企業(ICF)は、米国の空
港がインフラをアップグレードし、より良い旅客体験を提供するための重要な選択肢として、
PPPによる部分民営化が今後米国で一般的になると予測している。ICFによれば、ターミナル
やゲートの民営化、投資要件を伴う運営契約、商業コンセッションの運営が主流になるとして
いる。長期的には、ルイス・ムニョス・マリン国際空港などの先駆的な空港が、FAA AIPPの価
値を実証し、売却益を大規模な交通インフラ開発の資金としたり、未積立の年金債務の補
填、他の公共部門のニーズへの補強に活用したりすると考えられている。ICFは、米国議会が
このプログラムを修正、拡大、自由化していけば、米国の空港民営化は真に定着すると確信
している。

現時点では、完全なコンセッションは、AIPの評価の結果、十分なあるいは多額の補助金を
得られない、または運営を維持するのに苦労している地方空港の管理契約に限定される可
能性が高い。ニューヨークやニュージャージーなどの大規模空港では、JFK空港の新国際線ター
ミナルなどですでに進行しているように、ターミナル等の部分的なPPP契約が進むだろう。

米国の対外領土にある空港は、ほとんど外国の空港と見なされているようである。ルイ
ス・ムニョス・マリン国際空港(プエルトリコ・サンファン)の例や、セント・クロイ空港とセント・ト
ーマス空港(米領ヴァージン諸島)の民営化が控えていることから、他の空港も将来的に民
営化の候補となる可能性がある。しかし、残る候補は3空港に限られている: プエルトリコの
アグアディラ・ラファエル・エルナンデス空港、アメリカ領サモアのパゴパゴ国際空港、グアム
のアントニオ・B・ウォン・パット・グアム国際空港である。

6. カナダの空港PPP/PSP

6.1. 現在のPPP/PSPの状況

国家空港政策(1990年代)

カナダでは、カナダ運輸省(後にTransport Canadaと改称)のCanadian Air Transportation Administration(CATA)が、1990年代初頭まで、カナダ国内のほとんどの空港と航空運航施設を所有・管理していた。1992年、カナダ政府は、カナダ国内の空港の運営、管理、開発をCATAから、非営利法人として設立された地方空港当局(Local Airport Authorities, LAAs)に委譲し始めた。これらの空港当局は、すべての運営費とインフラ整備費を賄う全責任を負い、すべての利益を空港に還元しなければならない。空港移譲の第一弾として、連邦政府は1992年夏にカルガリー、バンクーバー、エドモントン、モントリオールの4つの主要空港を貸与した。

1994年7月、カナダ運輸省は全国空港政策(National Airports Policy, NAP)を発表し、空港を全国空港システム(National Airports System, NAS)26空港、地域・地方空港71空港、小規模空港31空港、遠隔地空港13空港、北極圏空港11空港の5つのカテゴリーに分類した。NAPは、地域・地方空港の所有権を連邦政府から州政府、地方政府、空港委員会、民間企業などの地域または地方の利害関係者に移譲することを義務付けた。NAS空港(年間20万人以上の旅客を扱う、または州・準州の州都に就航する26の空港)は、LAAsと同様の非営利・非株式会社であるカナダ空港公団(Canadian Airport Authorities, CAAs)にリースされ、CAAsは運営、管理、資本支出を担当する。政府は空港の所有権を保持し、CAAsとLAAsから賃料を受け取る。

カナダ政府はまた、地方空港への運営補助金を打ち切った。その代わりに、空港資本援助プログラム(Airport Capital Assistance Program, ACAP)が設立され、これらの空港の安全関連のエアサイド資本プロジェクトに連邦資金が提供された。すべての小規模空港は、地元に移譲するか閉鎖するかというNAPの要件に従い、31の小規模空港のうち30が地元に移譲された。政府は、孤立した地域社会にサービスを提供する遠隔地や北極圏の空港を引き続き支援している。

カナダ運輸省が運営する空港、またはカナダ運輸省に代わって運営される空港を除き、連邦政府は、すでにCAAs、LAAs、または地元の利害関係者に譲渡された空港の空港使用料を規制していない。政府は、差別的でなく競争的である限り、空港当局が空港使用料を決定することを認めている。空港はまた、資本改善やインフラ拡張のための収入を得る方法として、ローカル旅客料金を課すことも可能である。空港は連邦政府に年間数億ドルの賃貸料を支払っており、2019年、カナダ運輸省はNAS空港から4億1200万カナダドルを徴収した。

カナダの「利用者負担」制度を批判する人々は、この制度が航空消費者に利益をもたらしているかについて疑問視している。これらの「準独立した」空港当局の役員は、地方自治体から指名されることが多く、地元の利害関係者の利益を代表することが多いと主張する人もいる。2012年に上院運輸通信常任委員会のために作成された報告書によると、カナダの空港を出発する旅客は、米国の10%~18%に比べ、基本運賃の60%~75%を税金や手数料のために支払っていることが多いと報告された。このため、カナダ発着の旅客の多くが、手数料や税金が安い米国側の空港を利用していたとされている。

民営化への関心の再燃(2010年代)

2016年、連邦政府はカナダの8大空港を部分的または全面的に民営化する選択肢を検討するため、Credit Suisse AGに調査を依頼した：バンクーバー、モントリオール、トロント、エドモントン、カルガリー、オタワ、ウィニペグ、ハリファックスの8空港である。ここでいう民営化とは、現在の営利を目的としない会社組織から営利を目的とする会社組織への移行を意味する。ビル・モルノー財務相の経済成長に関する諮問委員会は2016年に報告書を発表し、新たなインフラ整備に充てる資金を調達する方法として、空港など一部の連邦所有資産の売却または一部売却を推奨した。

カナダの大規模な年金基金や投資家が新たな空港所有者となると見込まれていた。オンタリオ州教職員年金、オンタリオ州市町村職員退職金制度、公共部門年金投資委員会、アルバータ州投資管理公社、ケベック州金融公社はいずれも、国際的なインフラ投資ポートフォリオに空港資産を含めている。

これに対して、カルガリー、オタワ、バンクーバーの空港当局は民営化に強い反対を表明したが、トロントのピアソン空港当局は、空港を新しい通勤鉄道サービスを含む交通のハブとして位置づけるという大トロント空港公団の計画に資金を調達する方法として、ある種の民営化を検討することに前向きであることを表明した。2021年4月、連邦政府は、重要な連邦資産を売却することによる数十億ドル規模の可能性について約2年間検討した後、空港民営化に関する詳細な調査を棚上げし、現在に至っている。

6.2. 空港PPP/PSPスキームの分布

既存案件

- トロント・シティー・ビリー・ビショップ空港、オンタリオ州(JP Morgan, Nieuport) – PPP
- イカルイト空港、ヌナブト準州 (Bouygues, Winnipeg Airport Services) – Private Finance Initiative
- ハミルトン・ジョンC・マンロ国際空港、オンタリオ州 (Vantage) – PPP
- グレーター・モンクトン国際空港、ニューブランズウィック州 (Vantage) – O&M
- カムループス空港、ブリティッシュコロンビア州 (Vantage) – O&M
- フォートセントジョン空港、ブリティッシュコロンビア州 (Vantage) – O&M
- クランブルック・カナディアン・ロッキー国際空港、ブリティッシュコロンビア州 (Elevate Airports) – O&M
- バウンダリーベイ空港、ブリティッシュコロンビア州(Alpha Aviation) – O&M
- チリワック空港、ブリティッシュコロンビア州 (Magnum Management) – O&M
- バンクーバー・ハーバー空港、ブリティッシュコロンビア州 (Vancouver HarbourFlight Centre) – 民間運営
- ビクトリア・インナーハーバー空港、ブリティッシュコロンビア州 (HarbourAir Seaplane Terminal) – 民間運営
- スティーブンビル空港、ニューファンドランド・ラブラドール州 – 民間運営

進行中の案件

- トロント・シティー・ビリー・ビショップ空港、オンタリオ州（保留中）- land lease
- モントリオール・セント・ヒューバート空港、ケベック州 - PPP (new passenger terminal)

潜在的な可能性

- 連邦政府による国営空港の分割

6.3. 今後の展望

現在、関係者の間では、カナダの空港の運営方法を変えるべきだという意見が多数を占めている。分水嶺となったのは、カナダ当局が十分な航空輸送能力を確保できなかった2022年の夏である。モントリオール、トロント、バンクーバーといったカナダの主要空港の遅延と混雑は、アムステルダムスキポール空港と並び、世界最悪の一つとされた。その結果、カナダの主要紙は、政府が空港への投資を確保できなかったと批判し、リースによる資金調達を優先し、民間株式資本へのアクセスを否定する「非営利」所有文化を非難した。主要紙はまた、主要空港に課されている過大な「政府賃貸料(Crown Rent)」を非難し、空港への再投資が必要であると主張している。

航空輸送量が急速に回復してきている今、カナダの主要空港はCovid以前の拡張計画を再検討している。しかし、空港が政府に支払わなければならないリース料が、こうした拡張の資金調達の障壁となっている。最近の例では、イエローナイフ空港が挙げられる。同空港は全国空港システム(NAS)の一部で、その旅客ターミナルはCovid以前にすでに容量に達していた。2023年4月、イエローナイフ空港は新しい旅客ターミナルが急務であると発表した。その資金は不足しており、新ターミナルは2020年代後半から2030年代前半以降にしか建設できない恐れがある。

同時に、カナダ政府の債務は2023年3月時点で1兆4,500億カナダドルに増加しており、その主な原因は2,110億カナダドルものCovid救済プログラムである。民営化は、空港をリース料支払いの負担から解放し、インフラ整備のための資金を確保すると同時に、政府に債務削減のために必要な資金を提供する一つの方法と見なされており、民営化の議論が再び活性化することが予想される。

2016年2月に発表された今後のカナダの空港運営に係る政府の最新の大規模なレビューによると、カナダ政府には複数の選択肢がある。その中には、空港当局と協力して営利企業への転換を図ることや、空港当局に大規模空港の資産を売却することなどが含まれていた。同様のプロセスは、過去にペトロカナダやエアカナダのような国営企業の民営化でも踏襲されている（また、レビューでは、海外でも例えばパリ空港のような例があると指摘している）。

あるいは、1980年代に英国の大規模空港（すなわち英国空港公団）で行われたように、空港を別の民間企業に売却することで実現することもできると触れられている。しかしながら、このカナダ政府のレビューでは、現代におけるこの取引の正確な評価が不足している。つまり、BAAが一括民営化されるべきではなかったこと、そして、現在のように、個々の空港を別々の事業体として売却する方が望ましかったという点が反映されていない。

もう一つの選択肢は、オーストラリアの多くの空港で行われたように、政府が空港の所有権を維持しつつ、運営を完全に民営化することである。オーストラリアでは、投資と実績の要件を規制しつつ長期リースが販売された。政治的な目的は、政府から営利企業を切り離すことであり、現実的には、国庫への利益を最大化するためにあらゆる努力がなされた。

いずれにせよ、レビューの結論は、これらの公共資産から政府の最大収益を引き出すことに重点を置くべきではなく、民営化の目的は、カナダ経済の競争力の重要な原動力として、空港の開発と運営を奨励することにあるべきだということであった。

7. メキシコの空港PPP/PSP

7.1. 現在のPPP/PSPの状況

元々の空港所有状況

メキシコでは、1965年6月以前は、Dirección General de Aeronáutica Civil(またはDGAC、General Directorate of Civil Aviationの略)が、メキシコの全空港の管理、運営、保守を担当していた。メキシコ航空無線局(RAMSA)が航空管制を、メキシコ航空燃料供給局(NACOA)が燃料供給を担当していた。

1965年、メキシコ政府はメキシコシティ国際空港に本社を置く、独自の資本と法的アイデンティティを持つ連邦政府所有の公社、Aeropuertos y Servicios Auxiliares(ASA、Airports and Auxiliary Services)を設立した。この公社は、それまでDGACが運営していたメキシコの全空港の管理を引き継いだ。空港の管理は憲法上メキシコ国家に委ねられていたため、その使命は空港インフラの設計、建設、運営であった。数年後の1978年、政府はメキシコの航空航法サービスの提供を担当するServicios a la Navegación en el Espacio Aéreo Mexicano(ENEAM、Mexican Airspace Navigation Services)も設立した。航空運輸部門の最終的な責任はメキシコ運輸通信省(Secretaría de Comunicaciones y Transportes、SCT)が負っている。

商業化と民営化

1995年12月22日にLey de Aeropuertos(空港法)が公布され、空港管理のための民間コンセッション付与の可能性が確立された。メキシコの空港の商業化のガイドラインを定めるために特別委員会が発足し、1998年にメキシコ空港システム(Sistema Aeroportuario Mexicano、SAM)への民間セクター参入のためのガイドラインが発表された。これにより、ASAが管理する58空港のうち、35空港が、50年間更新可能な「建設・運営・譲渡(BOT)」コンセッションに基づいて民間部門に提供されることになった。空港は4つの地域事業体にグループ化され、それぞれに国有コンセッション会社が設立された：太平洋空港グループ(Grupo Aeroportuario del Pacífico、GAP)、中部・北部空港グループ(Grupo Aeroportuario del Centro Norte、OMA)、南東部空港グループ(Aeropuertos del Sureste de México、ASUR)、メキシコシティ国際空港(Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México、AICM)である。ASAは、メキシコ国内の経済性の低い空港の責任を負い続けた。各コンセッションは、年間利用者数が500万人を超え、地域的に重要な役割を果たす空港を中心に形成された。

その後、4つの国有空港コンセッションについて、2段階の民営化戦略が実施された。まず、コンセッション事業体の経営権と株式の15%が、国際競争を通じて選ばれた戦略的パートナー(戦略的パートナーには、少なくとも25.5%の資本を所有するメキシコ企業、および空港の航空事業を担当する事業者パートナーが含まなければならない)に売却された：

– ASURIは2008年12月にカンクン・シティ空港周辺に設立された。ASURIはInversiones y Técnicas Aeroportuarias(ITA)が100%所有している。

- GAPは1999年8月にグアダラハラ市空港を中心に設立され、スペインのAeropuertos Españoles y Navegación Aérea (AENA) が33.3%の筆頭株主、Aeropuertos Mexicanos del Pacífico (AMP) が15%の第2位株主となっている。
- OMAは2000年6月にモンテレイ・シティ空港周辺に設立された。Vinci Airportsが株式の29.99%を所有し、Servicios de Tecnología Aeroportuaria (SETA) が14.7%の第2位株主である。
- メキシコシティ・ベニート・フアレス国際空港も、当初は民営化される予定だったが、社会的・政治的な問題で民営化が阻まれ、現在もASAがこの空港を運営している。

1995年に制定された空港法により、空港会社に対する外資の出資比率は49%までに制限されており、この比率を超えるためには国家外国投資委員会から許可を得る必要がある。

経済面の監督

1995年12月22日の空港法では、空港サービス、補助サービス、商業サービスを区別している。空港サービスには、滑走路、エプロン、プラットフォーム、視覚補助装置、照明、旅客・貨物ターミナル、搭乗サービス、警備、消防・救助サービスの利用が含まれる。通信・運輸省は、空港サービスおよび必要に応じて補助サービス(ランプ、交通、燃料供給、航空機の食料、貨物の保管・保安、航空機の整備・修理サービスなど)を規制する規則を制定する責任を負っている。

すべてのコンセッション・パッケージは、通常5年ごとに見直しが行われ、インフレ調整を伴う価格上限関税規制の対象となる。メキシコの34の民間空港は航空系収入だけを規制するデュアルティルの下で運営されており、非航空事業は経済規制の対象外である。

7.2. 空港PPP/PSPスキームの分布

既存案件

- GAP (PPP - 12 airports):
 - アグアスカリエンテス (AGU)
 - グアダラハラ (GDL)
 - エルモシージョ (HMO)
 - ラパス (LAP)
 - グアナファト (BJX)
 - サンホセ-ロス・カボス (SJD)
 - ロス・モチス (LMM)
 - マンサニージョ (ZLO)
 - メヒカリ (MXL)
 - モレリア (MLM)
 - プエルト・バヤルタ (PVR)
 - ティファナ (TIJ)

- OMA (PPP – 13 airports):
 - アカプルコ (ACA)
 - チワワ (CUU)
 - シウダード・フアレス (CJS)
 - クリアカン (CUL)
 - ドウランゴ (DGO)
 - イスタパ・ジワタネホ (ZIH)
 - マサトラン (MZT)
 - モンテレイ (MTY)
 - レイノサ・ヘネラル・ルシオ・ブランコ (REX)
 - サン・ルイス・ポトシ (SLP)
 - タンピコ (TAM)
 - トレオン (TRC)
 - ザカテカス (ZCL)
- ASUR (PPP – 9 airports):
 - バイアス・デ・ウアトゥルコ (HUX)
 - カンクン (CUN)
 - コスメル (CZM)
 - メリダ (MID)
 - ミナティトラン (MTT)
 - オアハカ (OAX)
 - タパチュラ (TAP)
 - ベラクルス (VER)
 - ビジャエルモサ (VSA)

潜在的な可能性

- **トルーカ空港** (AMAIT) – Administradora Mexiquense del Aeropuerto Internacional de Toluca, S.A. de C.V. (Aleatica 49%) – PPP 2023年初頭の時点でAleaticaの株式は売りに出されている。
- **カンクン・トゥルム国際空港** – 新しいグリーンフィールド空港と旅客ターミナル。軍 (SEDENA) によって建設・運営される。2023年12月に供用開始
- **コスタ・アレグレの新空港 (Jalisco state)** – San Miguel de Allende (グアナフアト) と Ensenada (バハ・カリフォルニア) は現在調査検討中で、SEDENAによって開発・建設される可能性が高い。

7.3. 今後の展望

メキシコの前大統領であるアンドレス・マヌエル・ロペス・オブラドールの指導の下、軍は新しい空港の建設と運営においてますます大きな役割を果たすようになっていく。

2022年3月に開港したメキシコ・シティの新国際空港「フェリペ・アンヘル国際空港」は、同空港を建設した国防事務局 (Secretariat of National Defense, SEDENA) が運営している。2023年12月に完成したトゥルムの新空港も同様である。現在、コスタ・アレグレ (ハリスコ州)、サン・ミゲル・デ・アジェンデ (グアナフアト州)、エンセナダ (バハ・カリフォルニア州) の3つの新しい観光空港が調査検討中であり、これらの空港も SEDENA によって建設・運営される可能性が高い。

この状況は一時的な例外であることが予想されており、中長期的には、民間企業がこれらの空港の運営・管理に携わることが見込まれる。また、メキシコ連邦政府系公社である Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA) が現在も運営している18の空港にも将来的なビジネスチャンスがある。これらの空港の航空・空港交通量が増加するにつれて、投資やより高度な管理の必要性も高まるだろう。ASA が管理する空港のいくつかは、将来的に売却されることが予想されており、最有力候補は、プエブラ国際空港、プエルト・エスコンディド国際空港、シウダー・オブregon 国際空港であり、これらは近年急速に成長している。

8. 今後の北米における空港 PPP/PSPの機会と民間企業の参画への課題

これまで見てきたように、空港の民営化や企業化は政府にとっての選択肢であり、空港を外部投資に開放するかどうかの判断は、社会的、経済的、政治的、その他各国・各空港固有の要因に左右される。北米の場合、特に米国では、ジェネラル・アビエーション空港を除き、商用空港の民営化は長期リースにとどまっており、完全な所有権を手放すことには消極的である。当然のことながら、米国は空港民営化の度合いが最も低い地域でもある（再掲：表1参照）。実際、米国では、政府所有空港の欧州型売却（株式売却）は合法ではない。

Region	Percent Private	Percent Government
Europe	75%	25%
Latin America & Caribbean	66%	34%
Asia-Pacific	47%	53%
Middle East	18%	82%
Africa	11%	89%
North America	1%	99%
World	43%	57%

【再掲】表1：地域別の空港民営化状況（出典：Airports Council International, 2018）

8.1. 米国における空港民営化への参画における課題

1996年の空港民営化パイロットプログラム開始以来、わずか12空港が民営化を申請し、成功裏に完了したのはルイス・ムニョス・マリン国際空港の1空港のみである。この空港は、空港民営化パイロットプログラムで民営化に成功した唯一の空港である。多くの研究や文献において、空港の民営化に積極的でない主な理由は以下の通りとされている。

- 民営化の条件を満たすのは難しい（航空会社は業界に強い影響力を持っている）
- 民営化までの長いプロセス（下図参照、長いもので7年程度要している）
- 政府資金の利用可能性
 - 米国の空港は、政府資金、補助金、免税、手数料収入、コンセッションからの収入が利用可能であるため、（空港民営化の主な動機の一つである）資金問題に直面することが少ない。特にAIP補助金は、民間に移管された後は、利用しにくくなる／アクセスしにくくなる可能性がある。
- 不平等な税制措置
 - 特に空港収入を担保に発行される収入債については、地方政府等の公営空港が発行する場合は非課税だが、民間に移管されると課税対象となり不平等が発生する。
- 空港はむしろ能率的に運営されているという認識（公共部門による空港運営の悪さも、空港民営化の重要な動機の一つである）。
- 空港はビジネスとして運営されるものではないという一般的見解
 - 空港は公共財であり、ビジネスの利益のためではなく、公共の利益のために運営

されるべきだという一般的な感覚がある。

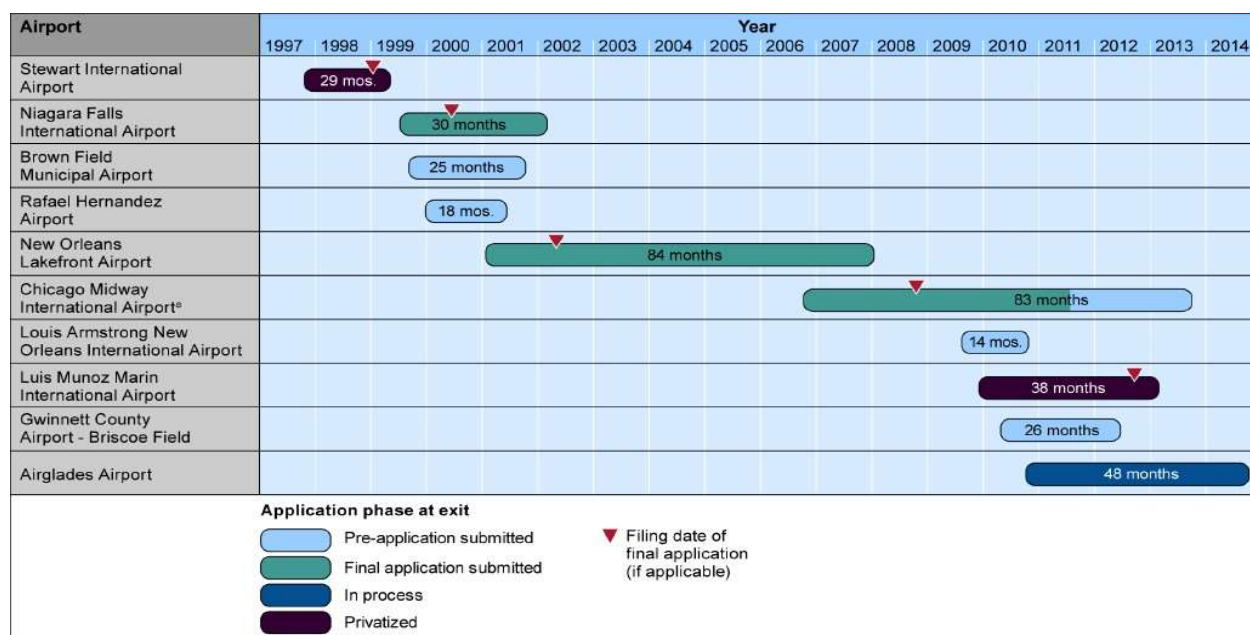


図3: 申請者のAPPPでの活動期間,1997-2014(出典: IATA analysis, GAO)

8.2. 米国における潜在的な機会

ルイス・ムニョス・マリン国際空港(空港民営化パイロットプログラムで民営化に成功した唯一の空港)が民営化に成功した主な理由は、潜在的な利益と民営化前の経営不振にあった。このケースは、不採算空港を民営化する米国の公的セクターにおける可能性に光を当てた。さらに、2018年にこのプログラムが新しい空港投資パートナーシップ・プログラム(AIPP)に変更されたことで、すべての商業空港が長期PPPリースを利用できるようになった。加えて、AIPPは、このプログラムを利用して空港のリースを希望する管轄区域に対し、最高75万米ドルの計画助成金を提供する。

米国の空港における完全民営化はすぐには実現しないかもしれない。公的所有のもとで米国の空港市場を強化している条件が、当分の間変化する可能性は低いからである。公的所有に大きく有利な基本的インセンティブを変えるような、目に見える大きな政治改革は現在のところ見当たらない。米国における最近の最大の変化は、2018年の再承認法により、公的スポンサーと民間事業者が共同で空港を管理することが認められた点だが、今のところ米国ではまだ試みられていない。

しかし、マネジメント契約を通じて民間セクターが空港に関与する可能性は残されている。米国の小規模空港は、開発資金へのアクセスが比較的低いことを考慮すると、民営化の必要性が高いかもしれない(これらの空港はFAAの資金を受ける資格はあるが、アクセスできる金額は、多くの場合、運営を維持することだけに限られており、したがって、施設を拡張または開発する必要がある場合、財政的な制約に直面する)。ただし、小規模な空港は、投資家の関心を引くような交通量を持たない傾向があり、また、より大きな規模のまとまった交通量のために空港の統合を主導するような監督機関もない。

また、最終的な所有権を譲渡する必要のない長期的な開発、維持、運営契約の形で、個々のターミナル開発にも機会が生まれる可能性がある。例えば、ニューヨークのラガーディア国際空港・ターミナルBは、長期契約によって資金を調達し、開発・管理されている。

米国の商業空港における民間セクターの関与のほとんど、またはすべてが、空港ターミナルや付帯サービスのO&M契約(または部分的管理契約)やPPPリースという形で行われている。

空港全体のPPPリースはまだ米国では一般化していないが、新しい空港ターミナルの長期PPPには数十年の歴史がある。小規模ターミナルPPPも有望である。2022年2月、ガルフショアーズ空港公団は、アラバマ州のジェネラル・アビエーション空港であるジャック・エドワーズ・ナショナル空港の旅客ターミナルと付帯施設の建設、資金調達、運営を行うため、Vinci AirportsとTBI Airport Managementを選定した。また、米国の空港への民間セクターの参入は、レンタカー、貨物、駐車場など特定のサービスの民間運営という形をとることもある。

現時点では、米国が近い将来、空港の完全民営化に前向きである可能性は低いため、運営・管理契約、空港ターミナルや付帯サービスのリースという形で機会が生まれる可能性が高い。

8.3. カナダとメキシコにおける機会と課題

カナダの空港所有形態は独特で、主要空港は非営利の空港当局によって運営されているものの、依然として政府が所有している。2016年、連邦政府はカナダの主要8空港の一部または全てを民営化し、現在の非営利法人から営利法人への移行に向けた選択肢を検討するための調査を委託した。対象はバンクーバー、モントリオール、トロント、エドモントン、カルガリー、オタワ、ウィニペグ、ハリファックスの8空港である。新たなインフラ整備のための資金を調達する手段として、空港など一部の連邦所有資産の売却または一部売却が財務大臣の諮問委員会から勧告されたが、カルガリー、オタワ、バンクーバーの空港当局は民営化に強く反対した。一方、トロントのピアソン空港当局は、空港を新しい通勤鉄道サービスを含む交通のハブとして位置づける大トロント空港公社の計画資金を調達する方法として、何らかの形の民営化を検討することに前向きであることを表明した。カナダの空港民営化の議論は続いているが、PPP(特に新ターミナル)やO&M契約という形で今後も民営化やPPPの機会が期待される。また、主要8空港以外のカナダの空港も、開発資金を調達する手段として、さらに民営化する可能性もある。

北米の他の国々(米国、カナダ)に比べ、メキシコでは空港の民営化がかなり進んでいる。空港の所有権は北米では繊細な問題であるため、メキシコ政府は空港を民営化しながらも、空港に対する一定の管理・監督を維持するアプローチを採用している。ASA(DGACによって運営されていたメキシコの全空港を管理する、独自の資本と法人格を持つ連邦政府所有の法人)が管理する58の空港のうち、34の空港が、更新可能な50年間の「建設・運営・譲渡(BOT)」コンセッションに基づいて民間部門に提供されている。空港は4つの地域事業体にグループ化され、それぞれに国有コンセッション会社が設立されている。ASAは、経済的に存続可能性の低い空港の管理・運営を維持しているが、これらの空港が将来的に民間部門にコンセッションされる可能性は高いとされる。ただし、政府はそのような動きが早急に行われるとは示唆していない。メキシコの空港市場への参入に関心のある国際的な事業者にとっては、当

面、空港を運営するコンセッション事業体の一部となる「戦略的パートナー」の一員となること
が、参入のための重要な方法となる。その他の方法としては、コンセッション事業体とのマネ
ジメント契約などが考えられるが、この場合、空港運営に対する支配力は弱まることになる点
を考慮すべきだろう。

8.4. 新市場への参入関心企業にとって考慮すべきアプローチ

日本企業はまだ北米の空港運営市場に参入していない。外資系、米系を問わず、複数の投資
家が、ターミナルPPPリース、O&M契約、その他のコンセッション契約の形で、この地域にすでに
プレゼンスを確立し始めている。そのような企業と提携することで、日本の事業体が市場に参入
するための入り口として機能し、また、同市場に強いプレゼンスと知識を有する企業との共同作
業を通じて、地域に精通することができると考えられる。これは、市場に精通したインフラ・プレー
ヤーと空港を運営するコンソーシアムを形成することや、市場の他の空港運営会社（例：
Vantage、Vinci、AvPorts等）と協力することによって実現可能であろう。

北米を始め、各国の空港民営化やPPPプロジェクトの最新動向、空港オペレーターとの関係性
を構築できる主要なイベントとしてGlobal Airport Development Conference (GAD)が挙げられる。
筆者は本調査の一環として、2023年6月に米国マイアミで開催された米州地域版のGlobal
Airport Development AMERICASおよび同年11月にスペインのバルセロナで開催された世界版
のGlobal Airport Development WORLDの会議に出席し、世界的な空港オペレーターの幹部らへ
インタビューを敢行した。そこで得られた知見をANNEX Cにおいて紹介するので参照されたい。

おわりに

国際航空運送協会 (IATA)によれば、世界の航空需要は今後20年間で約2倍になると予想され
ている。ほとんどの地域がポストコロナで完全に需要が回復してきている状況を鑑みれば、航空
産業は堅調な成長曲線に軌道に戻したと言えるであろう。そのような環境において、旺盛な航空
需要を賄い、人々の往来をスムーズに支えるためには、空港における近代化、容量拡大、サー
ビス向上への取り組みは今後ますます高まっていくことは明白である。

北米、特に米国は、定期商用便が就航する商用空港が500以上あり、公営飛行場等の小規模
空港まで範囲を広げると、その数はおよそ20,000にも上る一大航空大国である。商用空港の大
多数は政府機関や地方自治体等の公的事業者によって運営されており、安定した米国経済を背
景とした補助金や優遇税制により運営上の課題が顕在化することはこれまで殆どなかったと言え
る。しかしながら、米国の空港は平均して築40年以上が経過しており、その多くが改修の必要性
に迫られている。ACIによると、米国の空港では、今後5年間に計画されている必要不可欠なイン
フラプロジェクトにおいて、1510億米ドルもの資金不足に直面しており、いかにして利益を最大化
しながら空港をアップグレードしていくかという課題を突き付けられている。

空港の「完全民営化」という意味では、米国ではまだプエルトリコ・サンファン・ルイス・ムニョ
ス・マリン国際空港のみがその事例であるが、近年のニューヨークJFK空港の新ターミナルや、ラ
ガーディア空港の大規模改修プロジェクト等のPPP事例に見られるように、近年では欧州の空港
オペレーターらが「最後のフロンティア」として米国の民間参入ポテンシャルに期待・関心を寄せ
ており、今後は外資の民間事業者の資本や手法に活路を求めるプロジェクトが増えていくことが
期待されている。

カナダやメキシコもそれぞれの事情を抱えているが、米国も含めた北米市場のポテンシャルは
Japan International Transport and Tourism Institute, USA

誰もが認めるところであり、世界中の空港オペレーターが集まる会議体に参加すると、多くのオペレーターがコロナ禍を経て選択と集中の感覚を研ぎ澄ませつつも、北米における事業拡大自体への情熱は失っておらず、継続して情報収集や案件形成の道を模索している様子が伺い知れた。

日本においても、2023年6月に追補された政府の「インフラシステム海外展開戦略2025」を踏まえて、国土交通省がその推進と重点分野等を取りまとめた「国土交通省インフラシステム海外展開行動計画（令和5年版）」を策定している。その中で、空港整備・運営事業の海外展開も取り上げられており、今後の可能性として米国をはじめとする北米空港の運営やPPPプロジェクトへの日本の空港オペレーターの参画も十分に考えられる。しかし、本稿で述べたように、その参入における障壁は高く、案件があっても業界をリードするグローバル空港オペレーターらとの競合が見込まれることから、まずは現地の事情に精通した企業や先行する空港オペレーターとの協力関係を構築し、情報収集やプレゼンス向上に努める等、一歩ずつ地道な積み重ねを継続していくのが最善の道であろう。本稿が北米の空港市場に関心のある事業者にとって参考となれば幸いである。

ANNEX A: 主要なグローバル空港オペレーター

COMPANY 会社	AvPorts 
HQ 本部	Dulles (VA), United States ダレス、アメリカ
WEBLINKS ウェブサイト	Home page About 財務状況の開示無し
OVERVIEW 概要	Avports は、米国を拠点とする空港管理・運営会社で、650 人以上の従業員を擁し、95 年の実績を誇る。1927年にパン・アメリカン航空（PAN AMERICAN WORLD AIRWAYS）のインフラ部門として設立された同社は、米国内で30以上の空港、航空施設、旅客ターミナルを運営している。
PORTFOLIO ポートフォリオ	United States Avportsは現在、ニューヨークのアルバニー国際空港、ニューヨーク・スチュワート国際空港、リパブリック空港、ウェストチェスター郡空港、デトロイト・メトロ空港のウォーレン・クリージ・エバンス・ターミナル、ロサンゼルス国際空港のトム・ブラッドレー国際ターミナル、ミッドアメリカ・セントルイス空港、ニュージャージー州のテターボロ空港、コネティカット州のツイード・ニューヘイブン空港、カリフォルニア州のモフェット連邦飛行場でO&Mサービスを提供している。フロリダ州エアグレイズ空港開発におけるO&Mアドバイザーも実施

COMPANY	Aena/Aena Internacional 
HQ	Madrid, Spain マドリッド、スペイン
WEBLINKS	Home page About Financial information and reports
OVERVIEW	Aena S.M.E., S.A. (Aena) は、大規模な国際空港サービスを提供するグローバルな空港運営会社である。国営子会社Aena Desarrollo Internacional S.M.E.,S.A. (AENA Internacional) を通じて国際的な事業活動を展開しており、Aenaの航空事業の経験とノウハウを活用して海外で23の空港の経営に携わっている。 AENA Internacionalは、国際事業における出資持分の全機能に責任を持ち、Aenaの経験、ノウハウ、資源によってバックアップされている。さらに、空港コンサルティングの分野では、空港運営の専門家として戦略的な国際プロジェクトに参画している。

PORTFOLIO	Spain (home market) Aenaは、アドルフォ・スアレス・マドリード・バラハス空港やバルセロナ・エル・プラット空港など、スペイン国内に46の空港と2つのヘリポートを所有・運営している UK ロンドン・ルートン空港の株式51%を保有 Jamaica AMPのGAPへの17.4%の出資を通じて、AENAはモンテゴ・ベイのサングスター国際空港を運営するMBJエアポーツ・リミテッドの支配権74.5%を有し、GAPを通じてキングストンのノーマン・マンレー国際空港の25年間のコンセッション契約を保持している Brazil Aena Desarrollo Internacionalを通じて、Aena Internacionalは、ブラジル北東部のレシフェ、マセイオ、アラカジュ、カンピナ・グランデ、ジョアンペソア、ファゼイロ・ド・ノルテの各空港の運営と開発に関する30年間（2050年まで、5年間の延長オプション付き）のコンセッションを保有 2022年8月、Aena Desarrollo Internacionalは、ブラジルの11空港の30年間（2052年まで）のコンセッション契約を獲得した。これらの空港は、サンパウロ・コンゴニャス空港、カンポ・グランデ国際空港、ウベルランディア・セザール・ボンボナート空港、サンタレン・マエストロ・ウィルソン・フォンセカ空港、マラバ空港、モンテス・クラロス空港、カラハス空港、アルタミラ空港、ウベラバ空港、コロンバ国際空港、ポンタ・ポラン国際空港である Colombia カルタヘナ・デ・インディアス空港（SACSA）に37.89%出資 カリ・アルフォンソ・ボニージャ・アラゴン空港（Aerocali）に50%出資 Mexico Grupo Aeroportuario del Pacífico (GAP)に代わり、ティファナ、グアダラハラ、エルモシージョ、ラパス、サン・ホセ・デ・カボ、プエルト・バジャルタを含むメキシコの12のゲートウェイを運営するAeropuertos Mexicanos del Pacífico (AMP)の33.3%の株式を保有
------------------	--

COMPANY	AviAlliance 
HQ	Düsseldorf, Germany デュッセルドルフ、ドイツ
WEBLINKS	Home page About (the company) About (airports) Financial information and reports (corporate publications)
OVERVIEW	AVIAlliance はドイツのデュッセルドルフに本社を置く空港管理会社である。同社は1997年、国際的な建設サービスプロバイダーであるHochtiefの子会社Hochtief AirPortとして設立された。2013年9月27日以降、同社は公的年金投資委員会の子会社によって所有されている。

	AviAllianceは、民営化された空港の権益を取得し、他の株主とともに、独立した商業企業として空港を運営する。アビ・アライアンスは、保有空港の運営と経済的管理をサポートするだけでなく、他の空港や空港関連企業の委託業務、店舗設計、国際取引管理者、マスタープラン作成時、建設プロジェクトや持続可能性管理などのサービスも提供している。2005年、旧HTAは、オーストラリアのHastings Funds Management Ltd.、カナダのCaisse de dépôt et placement du Québec、ドイツのKfW IPEX-BankとともにAviAlliance Capital（旧Hochtief AirPort Capital (HTAC)）を立ち上げた。その過程で、当時のHTAは空港保有株をパートナーシップに拠出した。 AviAllianceは現在5つの空港の権益を保有しており、これらの空港は合わせて2019年に9,400万人の旅客を記録した。COVID-19パンデミックの影響により、2020年の旅客数は2,800万人に減少した。2021年には、合計3,990万人の乗客が5つの空港を利用した。 AviAllianceの目標は、空港の長期的展望を切り開くことだという。このため、同社は、無期限または少なくとも長期間、空港にコミットしている。さまざまな場所で、さまざまな規模の空港に関わることで、幅広いノウハウと能力ネットワークが構築され、そこから新しいパートナーが利益を得ることができる。同社は、空港間の技術、法律、ビジネスに関する専門知識の相互交流を促進し、航空・非航空の両分野で効率的かつ顧客志向のサービスを提供するためにシナジー効果を活用している。 AviAllianceは、統合されたエンド・ツー・エンドのソリューションを促進するという。現地の政策立案者や企業代表者と緊密な協議を行い、常に地域の一部としての空港の全体的な発展の可能性に焦点を当てている。空港のすべての事業・サービス分野を徹底的に分析し、体系的に拡大し、市場において完璧な位置づけを図っている。
PORTFOLIO	Germany デュッセルドルフ空港に30%出資 ハンブルク空港に49%出資 Greece アテネ空港に40%出資 Hungary ハンガリーのブダペスト空港の運営を担うコンソーシアムの55.44%の支配的株式を保有（2080年期限） Puerto Rico サンフアン・ルイス・ムニョス・マリン国際空港を運営するアエロスター・エアポート・ホールディングスの株式40%（2053年期限）

COMPANY	Bouygues Construction Airport Concessions 
HQ	Saint-Quentin-en-Yvelines, France サン＝クタン＝アン＝イヴリーヌ、フランス
WEBSITE	Home page About Financial information and reports
OVERVIEW	Bouygues Constructionは、建設、インフラストラクチャー、工業の分野で建設バリューチェーンのあらゆる分野に存在する国際的な企業を目指している。 コンセッション部門は9カ国で事業を展開し、空港のような物資や人の輸送を容易にする、あるいはスタジアムのようなレジャー活動のための設備を提供する、さまざまなインフラプロジェクトの管理に携わっている。 Bouygues Groupは、コンセッションとPPP事業において20年以上の経験を有し、複雑な事業を実施するための専門知識を所有者や産業・金融パートナーに提供している。提案された制約や仮説を織り込み、モデル化する能力のおかげで、同部門はリーダーとしての地位を確立している。
PORTFOLIO	Canada カナダのイカルイト空港の15%の権益 Cyprus キプロスのラルナカ空港とパフォス空港を運営するヘルメス空港の株式22%を保有 Croatia クロアチアのザグレブ・フランジョ・トゥーニマン空港の2043年までのコンセッションを保有するZAIC-A社の株式20.77%を保有 Madagascar 姉妹会社のColasとともに、マダガスカルのイヴァト空港（アンタナナリボ）とファセスネ空港（ノシベ）を運営するラビナラ空港の株式20%を保有

COMPANY	CCR Aeroportos 
HQ	São Paulo, Brazil サンパウロ、ブラジル
WEBLINKS	Home page About Financial information and reports

OVERVIEW	1999年に設立されたGrupo CCRは、ラテンアメリカ最大の都市モビリティ・インフラ・プレーヤーのひとつである。高速道路のコンセッション部門で事業を開始し、その後ポートフォリオを多様化した。 2018年、Grupo CCRは4つの中核事業を以下の事業単位で構成される部門に転換した： CCR Lam Vias、CCR Infra SP、CCR Aeroportos、CCR Mobilidade 各部門は、ブラジルと海外の一次市場と二次市場において、同社の現在の事業を管理し、新たな機会を開発・分析する責任を負っている。Grupo CCRは現在17,000人以上の従業員を擁し、3,615kmに及ぶ高速道路の管理・保守を担っているほか、空港や地下鉄、VLT、はしけなどの旅客輸送サービスも管理している。 空港部門では、ANACから中央ブロックと南ブロックの契約を獲得した後、パンプーリャ空港／BHを含め、年間輸送旅客数は現在の2,300万人を超える可能性がある。同社は、「健全性とコンプライアンス・プログラム」に記載された最高水準のコーポレート・ガバナンスを経営の基盤として採用している企業として国内外市場で認められている。
PORTFOLIO	Brazil ブラジル中南部の9空港の30年間のコンセッション：クリチバ・アフォンソ・ペーナ国際空港、フォス・ド・イグアス国際空港、ナベガンテス空港、ロンドリーナ空港、ジョインビレ・ラウロ・カルネイロ・デ・ロヨラ空港、クリチバ・バカチェリ空港、ペロタス連邦空港、ウルグアイナ・ルーベン・ベルタ空港、バジェ空港（2051年まで利権を保有） ミナス・ジェライス州コンフィンス国際空港の運営権（2044年までのコンセッション） およびパンプーリャ空港の運営権（2051年までのコンセッション）を獲得したコンセッション権者の51%を支配する民間コンソーシアムの株式75%を保有 Costa Rica コスタリカのサン・ホセ・フアン・サンタ・マリア国際空港の97.15%の株式を、運営会社AERIS Holding Costa Ricaを通じて取得 Ecuador キトのマリスカル・スクレ国際空港を運営するCorporación Quiportの株式50%を保有 Netherlands Antilles キュラソー国際空港を運営するキュラソー・エアポート・パートナーズNV（CAP）の株式79.8%を保有 USA CCR USAは、ハーツフィールド・ジャクソン・アトランタ（ATL）、シカゴ・オヘア（ORD）、ロサンゼルス（LAX）、サンフランシスコ（SFO）、ヒューストン（IAH）を含む米国9空港で貨物、旅客、ランプ、グランドハンドリング、倉庫サービスを提供する航空サービス会社、Total Airport Services（TAS）に70%出資していた。2022年7月、CCRはその株式をAlliance Ground Internationalが傘下に置くAGI-CFIに売却

COMPANY	Changi Airports International (CAI)  CHANGI airport group
HQ	Singapore シンガポール
WEBLINKS	Home page About Financial information and reportshttps://www.cai.sg/
OVERVIEW	Changi Airports International (CAI)は、世界の航空市場をリードする空港投資家、経営者、コンサルタントである。CAIは戦略的パートナーとして、顧客やパートナーが世界クラスの空港となる可能性を発揮できるような統合ソリューションを設計しているという。 CAIは、空港投資および空港コンサルティングのリーディングカンパニーの1社として、シンガポール・チャンギ空港をはじめ、世界20カ国以上、60以上の空港でグローバルな経験を積んでいる。CAIが手がけたプロジェクトには、ブラジルのトム・ジョビン国際空港、中国の重慶江北国際空港、インド初のエアロトロポリス、日本の福岡空港、フィリピンのクラーク国際空港、ロシアの4つの空港などがある。 CAIは、世界の航空市場において価値あるパートナーとなり、未来の空港を創造し、パートナーや投資先空港に持続可能な価値を提供することを約束している。CAIはチャンギ・エアポート・グループの完全子会社である。
PORTFOLIO	China 重慶江北国際空港の非航空事業を展開する重慶空港グループとの商業合弁事業に49%出資 Japan 福岡国際空港株式会社（FAC）コンソーシアムの一員であり、福岡空港を30年間のコンセッション契約（2018年期限）で運営 Philippines フィリピンのクラーク国際空港を運営するLuzon International Premiere Airport Development (LIPAD) Corporationの株式15%を保有 India 西ベンガル州ドゥルガプルにグリーンフィールド空港とタウンシップを所有するBengal Aerotropolis Project Ltdの30.2%株式を保有 Indonesia インドネシア政府からラブアンバジョのコモド国際空港の25年間のコンセッションを獲得したコンソーシアムの一員（2045年期限） Vietnam ベトナム国内および地域の空港における「航空サービスの提供」を発展させるためのベトジェットとの戦略的パートナーシップ（2022年2月締結）

	Brazil リオデジャネイロのトム・ジョビン国際空港（GIG）の運営を担当するコンソーシアムで51%のシェア。契約は2039年まで有効だった。2022年2月、チャンギ空港はGIGを州に返還すると発表。同空港は2023年にリオのダウンタウン空港であるサントス・デュモン空港とともに再入札される予定である。 Russia クラスノダール地方のクラスノダール空港、ソチ空港、アナパ空港の開発を委託された管理会社Basel Aeroに30%、ウラジオストク国際空港に3分の1出資
--	--

COMPANY	DAA 
HQ	Dublin, Ireland ダブリン、アイルランド
WEBLINKS	Home page About Financial information and reports
OVERVIEW	daaは、世界15カ国で事業を展開するグローバルな空港・旅行小売グループである。daaの主な事業は、ダブリン空港とコーク空港の運営・管理、子会社Aer Rianta International（ARI）を通じた世界的な空港小売業、daa Internationalを通じた国際航空コンサルタント業などである。ダブリン空港に本社を置く国営企業である。
PORTFOLIO	Ireland (home market) ダブリンとコークを所有・運営 Germany 小売子会社であるAer Rianta International（ARI）はドイツのデュッセルドルフ国際空港に20%出資 Cyprus Aer Rianta International (ARI)は、キプロスのラルナカ空港とパフォス空港を運営するHermes Airports Ltdの株式を11%保有 Saudi Arabia 海外投資部門であるdaa internationalは、リヤドのキング・ハレド国際空港の新ターミナル5を管理する5年間のコンセッションを獲得（2021年期限） 2022年3月、daa internationalはジッダのキング・アブドゥルアジーズ国際空港の運営と非航空収入および施設管理に係る5年間の契約を獲得（2027年期限） 2023年開港の紅海新空港を運営 Other ARIは、ヨーロッパ、中東、アジア太平洋、北米、カリブ海地域の11カ国で国際事業を展開し、世界最大級の免税事業者である。

COMPANY	Egis Airport Operation 
HQ	Guyancourt, France ギャンクール、フランス
WEBLINKS	Home page (aviation) About Financial information and reports (media page. No dedicated page for financial reports)
OVERVIEW	Egis は、コンサルティング、建設エンジニアリング、モビリティ・サービスの分野で活動する国際的企業である。同社は、気候変動による緊急事態に対応し、よりバランスの取れた、持続可能で強靱な地域開発の達成を支援できるインテリジェントなインフラと建物を建設・運営している。120カ国で事業を展開するEgisは、18,000人の従業員の専門知識を顧客のために提供し、すべてのプロジェクトにアクセス可能な最先端のイノベーションを開発している。幅広い活動分野を通じて、Egisは世界中の市民の生活環境と社会の集会的な組織において中心的な役割を担っている。 Egisの空港部門は、航空コンサルタントとエンジニアのスペシャリストであり、世界中で17の空港を運営している。主な専門分野は、政策・規制アドバイザリー、事業・技術戦略、運営・技術変更管理、長期的持続可能な開発のためのマスタープラン、プロジェクト・プログラム管理、空港設計・エンジニアリング、空域設計・実施、持続可能性管理計画、運営準備・移転（ORAT）、サイバーセキュリティ、統合リスク管理など。
PORTFOLIO	France (home market) ポー＝ピレネー、プレスト＝ブルターニュ、カンペール＝ブルターニュ（旧ブルターニュ＝コルヌアイユ）空港の運営・開発権を有するAir'Pyの株式24.5%を保有 ベルジュラック・ドルドーニュ・ペリゴール空港の運営を担うコンソーシアムへの45%出資（2032年期限） Brazil サンパウロのヴィラコポス国際空港を運営するコンソーシアムへの5.1%の出資 2022年8月、リオデジャネイロのジャカレパグア空港とサンパウロのカンポ・デ・マルテ空港の30年間の運営権を獲得した証券会社XP Inc.は、空港に関する専門知識の提供に関する5年間の契約をEgisと締結 Belgium アントワープ空港とオステンド・ブルージュ空港の25年間の運営権 Cyprus 子会社のEgis Projectsを通じて、ラルナカ空港とパフォス空港を運営するHermes Airportsに20%出資 French Polynesia タヒチ・ファアア空港の30年間の運営権、およびボラボラ、ライアテア、ランギロアの各空港の5年間の運営権（更新可能）を保有 Democratic Republic of Congo ブラザヴィル、ポワント・ノワール、オロンボの各空港を運営、開発、拡張する25年間のコンセッションを獲得したコンソーシアムに29.5%出資 Ivory Coast（コートジボワール） アビジャン・フェリックス・ウフエ・ボワニー国際空港の運営会社の株式41%を保有

COMPANY	Ferrovial Airports 
HQ	Madrid, Spain マドリッド、スペイン
WEBLINKS	Home page About (airport activities) About (Vertiport activities) Financial information and reports
OVERVIEW	Ferrovialは、世界有数のインフラ事業者であり、地方自治体のサービス会社である。従業員数は63,070人を超え、6つの主要市場でグローバルに事業を展開している。同社は有料道路、空港、建設、モビリティ、電化、水の分野で活動している。 Ferrovial Airportsは、世界有数の交通インフラ運営会社であり、すべての空港管理業務を統合。世界の主要な民間空港投資・運営会社の一つである。 Ferrovial Airportsは1998年以来航空業界の一翼を担い、20年以上にわたって世界36カ所の空港への投資、開発、運営に携わってきた。同社は、業界を深く理解し、パートナーや利害関係者と強固で長期的な関係を築くことができるとしている。
PORTFOLIO	United Kingdom ロンドン・ヒースロー空港の株式25%。2022年8月、Ferrovialがヒースロー空港の株式売却を検討していると報じられた。 アバディーン、グラスゴー、サウサンプトンの各空港を所有・運営するAGSエアポートの株式50%を保有 Turkey ダラマン国際空港のコンセッションを管理する会社の株式60%（2042年まで） United States 2022年6月、Ferrovialはその空港部門を通じて、ニューヨークのJFK国際空港の新ターミナル1（同空港の第1、第2ターミナルと旧第3ターミナルの入れ替えを含む）の設計、建設、運営に任命されたコンソーシアムであるNew Terminal Oneの株式を取得することに合意したと発表された。この取引により、同社はCarlyle Global Infrastructure Fundが保有するNew Terminal Oneの株式51%のうち96%を取得する。取引の完了には、港湾局理事会の承認など、一定の前提条件がある。同社による投資総額は11億4,000万米ドルとなる。

COMPANY	Fraport AG/Frankfurt Airport Services Worldwide 
HQ	Frankfurt, Germany フランクフルト、ドイツ
WEBLINKS	Home page About (overview of activities) About (overview of airports) Financial information and reports
OVERVIEW	Fraport AGの世界的な子会社およびその他の投資ポートフォリオには、フランクフルト空港を含む世界31カ所の空港の運営が含まれている。また、リマ（ペルー）の新旅客ターミナル建設、リュブリャナ（スロベニア）の国際研修センター「フラポートアカデミー」、ギリシャの14の地方空港の運営など、多種多様なプロジェクトに専門性を発揮している。同社によると、世界中の空港スペシャリストが持つ膨大な技術的知識が、あらゆる場所での事業のバックボーンを形成しているという。
PORTFOLIO	Germany (home market) フランクフルト空港を所有（100%）、運営 Greece フラポート・ギリシャの株式の74%を保有するフラポートAGは、ギリシャ本土のテッサロニキ、アクティオン、カヴァラ、およびケルキラ/コルフ島、ハニア/クレタ島、ケファロニア島、コス島、ミコノス島、ロードス島、サントリーニ島の14の地方空港を運営 Slovenia リュブリャナ・ヨジエ・プーチニク空港を所有（100%）、運営 Russia サンクトペテルブルク・プルコヴォ空港を運営するノーザン・キャピタル・ゲートウェイの株式25%を保有。Fraportは、ウクライナ情勢により株式売却を迫られているが、売却禁止により2025年までは売却できないとしている Bulgaria 2046年11月10日まで、ブルガリアの黒海ゲートウェイであるブルガスとヴァルナの運営を担うFraport Twin Star Airport Management ADコンソーシアムの株式の60%を保有 Turkey トルコのアンタルヤ空港のターミナル運営会社であるFraport TAV Antalyaの株式の51%を保有（2052年まで） Peru リマのホルヘ・チャベス国際空港を運営・開発するLima Airport Partners (LAP)の株式80.1%を保有 Brazil フォルタレザ空港（2047年まで）とポルト・アレグレ空港（2042年まで）を管理・開発する長期コンセッション

PORTFOLIO	China 香港国際空港のハイテク物流センターを運営するTradeport Hong Kong Ltdの少数株主（18.75%） Other activities: フラポートUSAは、ボルチモア/ワシントン、ナッシュビル、クリーブランド、ピッツバーグ、ニューヨークJFKターミナル5、ニューアーク・ターミナルBの小売店プログラムを管理
COMPANY	GMR Airports Limited (GAL) 
HQ	Delhi, India デリー、インド
WEBLINKS	Home page About Financial information and reports
OVERVIEW	GMRグループは2000年代初頭に空港分野に参入。現在、同グループはデリー国際空港とハイデラバード国際空港を所有・運営している。さらに、同社は北ゴアのモパにグリーンフィールド空港を、アンドラ・プラデシュ州ヴィジアナガラムのボガプラムに国際グリーンフィールド空港を開発中である。また、カルナタカ州政府と、北カルナタカ州のビーダル空港の民間人居住区を運営し、維持管理するためのコンセッション契約を締結している。 GMRグループは、インド最大の民間空港会社の1つであるだけでなく、インド国外で空港を開発・運営したインド唯一の空港開発会社でもある。現在、GMR Airports Infrastructure Limited（旧社名：GMR Infrastructure Limited（GIL））は、フィリピンのMegawide Construction Corporationと共同で、フィリピンで2番目に大きな空港であるマクタンセブ国際空港を運営・開発している。同グループはまた、ギリシャのインフラ企業であるTerna S.A.との共同事業パートナーとして、ギリシャのイラクリオンにある新しい国際空港カステリ空港（別名クレタ空港）の開発・運営・管理者にも選ばれている。 GMR Airports Infrastructure Limitedは、空港セクター全体の能力をさらに強化するため、グループADPと戦略的パートナーシップを結び、グループADPがGMR Airports Limited (GAL)の49%の株式を取得した。GMRグループの旗艦会社であるGILと、国際的な空港運営会社であるグループADPとの強固な産業提携は、持続可能性、旅客体験、運営、情報技術・イノベーション、空港サービス・提供、設計、エンジニアリング、プロジェクト管理の面で業界最高水準の設定に主眼を置き、世界最大かつ最も責任ある空港アライアンスを構築することを目的としている。

PORTFOLIO	India デリーのインディラ・ガンディー国際空港を運営するDIALコンソーシアムへの10%出資 India (Home Market) GMRハイデラバード国際空港（GHIAL）の63%株式を保有 デリー国際空港会社（DIAL）の64%株式を保有 GMRゴア国際空港社（GGIAL）は、ゴアの新モパ国際空港の建設・運営に関する40年間のコンセッション契約を締結 インドのボガプラムにあるヴィンチャカパトナム国際空港の開発・運営権。グリーンフィールド空港は2020年に着工し、2023年に運用を開始予定。近隣のインド海軍の飛行場は民間の飛び地と兼用で、2019年には2.8MPPAと4.4Kトンの貨物を取り扱う Indonesia メダン空港をAngkasa Pura 2（AP2）と49:51のパートナーシップで開発する25年間のコンセッション（コンセッション期間2021～2046年） Philippines GMRは地元企業Megawide Construction Corporationと提携し、マクタン-セブ国際空港の25年間の運営権を持っている（2039年期限）。2022年9月、GMRはフィリピンのAboitiz Groupに株式を売却すると発表された。GMRは、2026年12月までGMCACの技術サービスプロバイダーとして業務を継続し、また、同期間のGMCACのその後の業績に基づき、繰延対価を追加で受け取る権利を有すると発表 Greece GMRグループは、ギリシャのインフラ企業であるTerna S.A.と合併で、ギリシャのイラクリオンにある新しい国際空港Kastelli空港（別名クレタ空港）を開発、運営、管理する。コンセッション期間は、建設期間（2020年開始）を含む35年間 REMARKS GMR Airports Limited（GAL）は、ADP（49%）とGMR Infrastructure Limited（51%）が所有
-----------	--

COMPANY	Grupo Aeroportuario de Pacifico (GAP)  Grupo Aeroportuario del Pacífico
HQ	Guadalajara, Mexico グアダハラ、メキシコ
WEBLINKS	Home page About Financial information and reports
OVERVIEW	Grupo Aeroportuario del Pacífico (GAP) は、メキシコの空港システムが民間投資に開放された1998年に設立された。以来、GAPはメキシコの太平洋地域と中部地域にある12の空港の管理、運営、保守、開発を行ってきた。2006年2月、GAPはニューヨーク証券取引所およびメキシコ証券取引所 (BMV) での新規株式公開を完了した。株式はそれぞれ「PAC」および「GAP B」というティッカーシンボルで取引されている。 同社の発行済み株式総数の85%は国内外で公開取引されており、残りの15%は戦略的パートナーであるAMP (Aeropuertos Mexicanos del Pacífico) が保有している。
PORTFOLIO	Mexico (home market) アグアスカリエンテス、グアダハラ、エルモシージョ、ラパス、グアナファト、ロス・カボス、ロス・モチス、マンサニージョ、メヒカリ、モレリア、プエルト・バジャルタ、ティファナの太平洋地区12空港の運営権 Jamaica モンテゴ・ベイのサングスター国際空港を2033年まで運営する MBI Airports Limitedの株式74.5%を保有 キングストンのノーマン・マンレー国際空港を2033年まで運営・開発する25年間のコンセッション契約

COMPANY	Groupe ADP 
HQ	Roissy, France ロワシー、フランス
WEBLINKS	Home page About Financial information and reports
OVERVIEW	グループADP（旧Aéroports de ParisまたはADP（Paris Airports））は、パリ（フランス）に本拠を置く国際空港運営会社である。グループADPはパリの国際空港であるシャルル・ド・ゴール空港、オルリー空港、ル・ブルジェ空港を所有・管理するほか、2016年からはパリ・エアロポートのブランドでパリ地域の10カ所の民間空港を運営している。 グループADPは26の国際空港を運営している。TAVエアポート・ホールディングの46,1%を所有し、スキポール・グループの8%を相互所有している。グループADPは、ユーロネクスト・パリ（SBF120およびMID60）に上場しているパリ空港会社（Aéroports de Paris SA）によって所有されている。 グループADPは、エンジニアリング、マスタープランニング、設計の上流調査から、複雑なインフラ（ターミナル、滑走路、手荷物仕分けなど）の試運転・運営に至るまで、空港バリューチェーンの全側面において存在感を示す数少ない空港運営会社のひとつであると主張している。 Groupe ADP は、ショッピングやレストランを通じて、多くの乗客に最高のショッピングとパリの体験を提供することを目指している。イル・ド・フランスの不動産所有者および開発業者として、同社は貨物および物流活動に有利な不動産政策を実施し、オフィスビルやホテルのある空港都市の促進も行っている。同時に、すべての子会社、活動、事業を合わせて、グループ ADP は世界 50 か国の125 の空港で活動している。同社は、2021年にはコンセッションまたはマネジメント契約に基づいて世界中の29空港のネットワークを直接的または間接的に運営しており、TAV空港およびGMR空港と形成する提携により、世界有数の空港ネットワークを生み出している。

PORTFOLIO	France: パリCDG、パリ・オルリー空港、ル・ブルジェ空港を所有および運営 Belgium リエージュ空港の株式を25.6%保有 Netherlands Schiphol Groupの株式を8%保有（2023年5月30日までに売却予定） Croatia ザグレブのフランジョ・トゥニマン空港の株式20.8%を保有 Turkey TAV Airportsの株式46.12%を保有 Jordan ヨルダンのクイーン・アリア国際空港を運営するAIGの株式の51%を保有 Saudi Arabia ジェッダのキング・アブドゥルアズィズ国際空港のメッカ巡礼ターミナルを運営・維持するMATAR社の株式5%を保有 Guinea (Africa) コナクリ国際空港運営会社SOGEACの株式の29%を保有 Madagascar マダガスカルのアンタナナリボ空港とノシベ空港の利権を保有するラビナラ空港の株式の35%を保有 Mauritius モーリシャスのサー・シウサガル・ラングーラム国際空港を運営するATOL社の株式10%を保有 United States AvPorts との合弁会社で、ニューヨーク・スチュワート国際空港のターミナル、ランドサイド、飛行場の運営と維持管理 Chile Nuevo Pudahuel consortiumの株式の45%を保有しており、このコンソーシアムはチリのサンティアゴのコモドロ・アルトゥロ・メリノ・ベニテス国際空港の運営・開発に関して20年間の利権を持っている。VINCI Airports (40%) と Astaldi (15%) がコンソーシアムの他の主要パートナーである India インドの GMR Airports Limited (GAL) の株式 49% を保有
-----------	---

COMPANY	Grupo Aeroportuario del Sureste (ASUR) 
HQ	Mexico City, Mexico メキシコシティ、メキシコ
WEBLINKS	Home page About Financial information and reports
OVERVIEW	Grupo Aeroportuario del Sureste, S.A.B. de C.V. (ASUR) は、南北アメリカ大陸に16の空港の運営、維持、開発のためのコンセッション・ポートフォリオを有する国際空港運営会社である。 その内訳は、メキシコ、カリブ海諸国、ラテンアメリカで最も重要な観光地であるカンクン空港を含むメキシコ南東部の9空港と、コロンビアで2番目に利用者の多いホセ・マリア・コルドバ国際空港（リオネグロ）を含むコロンビア北部の6空港である。 ASURはまた、プエルトリコの首都サンフアンにあるルイス・ムニョス・マリ国際空港を運営するAerostar Airport Holdings, LLCの60%JVパートナーでもある。サンフアン空港は、国際線および米国本土への主要玄関口であり、FAAパイロットプログラムのもとで官民パートナーシップを成功させた米国初、そして現在唯一の主要空港である。ASURは、メキシコ政府が国内の空港ネットワークの民営化を開始した1996年に設立された。 2000年、ASURはニューヨーク証券取引所（ADR）とメキシコ証券取引所にIPOし、資本の74.9%を公開した。2004年、フェルナンド・チコ・パルドが主要株主となる。2005年、政府はASURの残り11.1%の株式を民営化し、同社は100%非公開会社となった。
PORTFOLIO	Mexico (home market) メキシコ南東部のカンクン、コスメル、ワトゥルコ、メリダ、ミナティラン、オアハカ、タパチュラ、ベラクルス、ビジャエルモサの各空港の運営・維持・開発権 Puerto Rico サンフアンのルイス・ムニョス・マリ国際空港を運営するアエロスター・エアポート・ホールディングスの株式60%を保有 Colombia コロンビアの6つのゲートウェイ（リオネグロ・ホセ・マリア・コルドバ国際空港、メデジン、モンテリア、カレパ、キブド、コロサルの国内空港）を運営するAirplan社を100%所有

COMPANY	Incheon International Airport Corporation (IIAC) 
HQ	Incheon, South Korea インチョン、韓国
WEBLINKS	Home page About (business areas) About (oversees activities) Financial information and reports
OVERVIEW	Incheon International Airport Corporation (IIAC)は、2001年に開港した韓国・仁川の仁川国際空港を運営するために1991年に設立された。 2007年には海外事業チームが設立され、2009年にはイラクのエルビル新空港に関する最初のコンサルティング・プロジェクトを獲得した。 IIACの狙いは、空港建設・管理事業の経験豊富な企業として仁川空港の経験と専門知識を輸出し、同分野のさらなる成長を促し、航空分野における世界的リーダーを育てることだという。
PORTFOLIO	South Korean (home market) 仁川国際空港を100%所有・運営 Indonesia インドネシア国営空港運営会社PT Angkasa Pura 1および地元建設会社PT Wijaya Karya Tbkとのコンソーシアムに参加し、ハンナディム・バタム空港の拡張・運営を実施（2046年期限） Kuwait クウェート国際空港のターミナル4を管理・運営する5年間のコンセッション（2018～2023年） Poland 2028年開業予定の、ワルシャワにサービスを提供する新しいグリーンフィールド・メガハブである中央交通ハブの開発における政府の戦略的アドバイザー

COMPANY	Korea Airports Corporation (KAC) 
HQ	Seoul, South Korea ソウル、韓国
WEBLINKS	Home page About Financial information and reports
OVERVIEW	KACは、金浦、金海、済州、光州、清州、襄陽、務安、蔚山、麗水、泗川、浦項慶州、群山、原州の14の地方空港を総合的に管理する国営企業である。KACは、効率的な建設、管理、運営を確保し、航空産業を支援・促進することで円滑な航空輸送を提供し、国民経済と国民の福祉発展に貢献したいと考えている。 主な業務は、周辺地域の開発を含む空港の管理・運営、空港・飛行場内の施設事業の管理・運営、空港運営に必要な施設の増設・拡張・改良事業、空港施設の建設・管理・運営に関する研究・調査・技術開発、訓練施設の設置・運営を含む航空産業従事者の育成、開発機器の開発・生産・輸出、海外空港プロジェクトの開発・投資、地域住民支援事業を含む空港騒音防止・低減事業の実施、航空機のハンドリング・整備などである。
PORTFOLIO	South Korea (home markets) 仁川を除く韓国の主要空港を100%所有、運営：金浦、金海、済州、光州、清州、襄陽、務安、蔚山、麗水、泗川、浦項、群山、原州の14の地方空港 Dominican Republic 2022年10月5日、KACがドミニカ共和国空港局と空港開発に関する二国間協力の覚書に調印したことが発表された。KACはまた、ペデルナレス町に新空港を建設するための入札を実施 Peru マンタ空港の開発・運営に関する30年間のコンセッション（2020～2050年） クスコ・チンチェロ新空港の建設管理（2025年完成予定） Other activities KACは、コロンビアの6つの空港の運営と開発（2025年まで）についてコンサルティングを実施

COMPANY	Malaysia Airports Holdings Berhad (MAHB) 
HQ	Kuala Lumpur, Malaysia クアラルンプール、マレーシア
WEBLINKS	Home page About Financial information and reports
OVERVIEW	Malaysia Airportsは、マレーシア全土に39の空港（国際空港5、国内空港17、STOLポート17）、トルコに1つの国際空港を運営する、取扱旅客数で世界最大級の空港運営会社グループである。 同社の中核事業は空港の管理、運営、保守、開発である。同社は、航空機の着陸料、駐機料、旅客サービス料、その他の航空会社料金などの航空事業と、免税店やその他の小売店、ホテル事業、商業リースなどの空港関連サービスによる商業事業から収入を得ている。 過去数十年にわたり、空港事業だけでなく、旅行・航空産業がもたらす商業的・成長の機会の最適化にも焦点を当てたビジネスモデルを開発してきた。同社のビジョンは、すべてのステークホルダーに持続可能な価値を提供しながら、世界標準のサービスで人々と企業を喜ばせることにより、コネクティビティと持続可能性を推進するグローバルな空港グループになることである。 Malaysia Airportsの事業活動の多角化によって、同社は航空料金を競争力のある水準に維持できるだけでなく、株主への利益還元も堅固に維持できるようになった。さらに、このモデルによって、特にサバ州とサラワク州において、農村地域社会が最寄りの町や都市との間を結ぶ航空輸送に依存している、重要ではあるが収益性の低い小規模着陸帯や空港の運営を相互補助することができるようになった。Malaysia Airportsは、こうした遠隔地の空軍基地の継続的な運営を、価値ある企業市民としての責任の重要な一部と考えている。
PORTFOLIO	Malaysia (home market) クアラルンプール国際空港と、ランカウイ、コタキナバル、クチン、ペナンの国際空港を含む38のマレーシアのゲートウェイを100%所有・運営 India ハイデラバード・ラジーヴ・ガンディー国際空港を運営するGMR主導のGHIALに11%出資 Turkey トルコのイスタンブール・サビハ・ギョクチェン国際空港を100%所有・運営

COMPANY	Meridiam 
HQ	Paris, France パリ、フランス
WEBLINKS	Home page About Financial information and reports
OVERVIEW	Meridiam Infrastructure は、公共インフラ資産に投資するグローバルな投資家・資産運用会社である。主に交通インフラ、社会インフラ、公共建築物、公共事業ネットワーク・サービス分野に注力している。同社は2005年に設立され、フランスのパリを拠点としている。
PORTFOLIO	Bulgaria Meridiam と Munich Airport International (MAI) の折半出資による合弁会社が、35年間 SOF を運営（2055年まで） Jordan アンマンのクイーン・アリア国際空港を運営する Airport International Group (AIG)への32%の出資 Madagascar マダガスカル空港運営会社 Ravinala Airports（Ivato と Facesne）の株式45%を保有 USA ニューヨークのラガーディア空港のターミナルBを再開発する LaGuardia Gateway Partners (LGP)のメンバー

COMPANY	Munich Airport/Munich Airport International GmbH (MAI) 
HQ	Munich, Germany ミュンヘン、ドイツ
WEBLINKS	Home page About Financial information and reports

OVERVIEW	Munich Airport International (MAI) は、世界中で空港管理、コンサルティング、トレーニングサービスを提供している。過去30年間、Munich Airport Groupは、ORATサービスのリーディング・プロバイダーから世界的な空港運営会社へと発展してきた。 MAIは関連会社とともに、45カ国以上で125以上のプロジェクトを成功させてきた実績がある。世界中のスマートマネーと野心的な空港の信頼できるパートナーとして認められている。 MAIは、空港民営化のための入札アドバイザリーサービス、空港マスタープランと設計、運営準備と空港移転（ORAT）、効率的で持続可能な空港運営、航空・非航空収入の最適化、オーダーメイドの研修プログラム、包括的な空港管理など、空港のライフサイクル全体にベストプラクティスのソリューションを提供しているという。 1992年5月、ミュンヘン空港（FMG）は前代未聞の夜間オペレーションにより、市街地リームから現在の場所に移転した。この成功とそれに伴う評判が、ミュンヘンの国際的な事業活動の基盤を築いた。やがて世界各地から問い合わせがあり、他の空港からもスムーズな空港移転や空港開港の計画に関するサポートが求められた。いわゆるOperational Readiness and Airport Transfer (ORAT) サービスが誕生し、ミュンヘン空港は、「メイド・イン・ドイツ」の専門知識を世界中の他の空港、航空会社、パートナーと共有し始めた。長年にわたり、FMGのサービスポートフォリオは国際的な事業活動とともに成長し、やがて空港のライフサイクル全体をカバーするようになった。 2017年8月、この専門知識は100%子会社のMunich Airport International GmbH (MAI) に移管され、現在はミュンヘン空港グループの国際経営、コンサルティング、トレーニング事業を独占的に担っている。現在までに、同社はさらに多角化し、ORATサービスのリーディング・プロバイダーから、世界中に100人以上の空港専門家を擁するグローバルな空港運営会社へと発展している。
PORTFOLIO	Germany (home market) MAIの親会社であるFlughafen München GmbH (FMG) は、子会社とともにミュンヘン空港を運営している。バイエルン州の航空交通のハブ空港であるミュンヘン空港は、ドイツで2番目に大きな空港であり、ヨーロッパで最初の5つ星空港でもある。「フルサービス・オペレーター」として、空港管理のあらゆる分野でサービスを提供している Bulgaria Munich AirportとMeridiamからなるSOF Connect consortiumは、2021年4月、パートナーとともにソフィア空港の運営を長期的に引き継いだ。コンセッションの期間は2020年から2055年まで USA 2019年9月、MAIの子会社であるミュンヘン・エアポートNJ LLCは、ニューアーク・リバティー国際空港（EWR）の旧ターミナルAの運営を引き継ぐと同時に、ニューヨーク・ニュージャージー港湾局（PANYNJ）の新ターミナルAの技術・運営計画をサポートした。ターミナルAの第二期工事は2023年6月の開業を予定している

PORTFOLIO	El Salvador 官民パートナーシッププログラムにより、Adimexはサンサルバドル国際空港の貨物ターミナルの運営、設計、開発、資金調達のコンセッションを引き継いだ。MAIはパートナーとして、貨物ターミナルを効率的に運営するための管理・助言サービスを提供している Honduras 2015年7月以来、MAIはホンジュラスの新パルメラ国際空港（PIA）の開発と試運転を担当してきた。2021年12月、この新空港は、トンコンティン国際空港に代わって国際航空輸送のゲートウェイとして運用を開始した Philippines ミュンヘンは、サングレー・ポイント国際空港（SPIA）の開発プロジェクト110億米ドルを受注したフィリピン、韓国、ヨーロッパの企業で構成されるコンソーシアムの一員である。このグループには、フィリピンの大物ルシオ・タンが所有する地元企業Cavitex Holdings、House of Investments、MacroAsia Corporationのほか、韓国のSamsung C&T Construction、ドイツのミュンヘン空港、Ove Arup & Partners Hong Kong Ltd.が含まれている。サングレー・ポイント国際空港は、年間8,000万人の旅客を収容できる2本の滑走路を持つ空港として構想されている。 滑走路は4本まで拡張可能で、年間1億3,000万人の旅客に対応可能
-----------	--

COMPANY	Royal Schiphol Group 
HQ	Amsterdam, Netherlands アムステルダム、オランダ
WEBLINKS	Home page About Financial information and reports
OVERVIEW	アムステルダム・スキポール空港の運営は Royal Schiphol Group の主要事業である。さらに、ロッテルダム・ハーグ空港とレリスタッド空港を所有・運営し、アイントホーフェン空港の株式の過半数を保有している。また、幅広い国際空港にも出資し、密接に協力している。 オランダを効果的かつ効率的につなぐという使命を達成するため、同社は4つの事業分野を中心に中核的な活動を展開している：航空事業、消費者向け製品・サービス事業、不動産事業、アライアンス・参画事業である。これらの事業分野は、共同戦略の実施を導き、Royal Schiphol Group の成功を左右する。 第4の事業分野であるアライアンス&パーティシペーションズは、地方空港の運営と国際的な事業活動の開発に取り組んでいる。スキポール空港と同様、地方空港もエアポート・シティ・モデルに基づいて開発されている。不動産に投資し、魅力的な店舗、ホテル、レストランを建設している。同社はまた、このエアポートシティのコンセプトと運営ノウハウを海外の空港に輸出している。 これにより、収入を得るとともに、新たな知識を得て、これらを主港スキポール空港の開発に再投資している。
PORTFOLIO	The Netherlands (home market) アムステルダム・スキポール空港、レリスタッド空港、ロッテルダム／ハーグ空港を100%所有・運営 アイントホーフェン空港に51%、マーストリヒト／アーヘン空港に40%出資（EUの承認待ち） Australia ブリスベン空港の株式19.6%を保有 ホバート空港の株式35%を保有 USA Royal Schiphol Groupは、その100%子会社であるSchiphol USAを通じて、ニューヨークのJFK国際空港のターミナル4を運営するJFKITに51%出資 Dutch Caribbean レイナ・ベアトリクス・アルバ空港の戦略的パートナーであり、セント・マーチン島のプリンセス・ジュリアナ国際空港の再開発を支援している

COMPANY	TAV Airports Holding 
HQ	Istanbul, Turkey イスタンブール、トルコ
WEBLINKS	Home page About Financial information and reports
OVERVIEW	Group ADP傘下のTAVエアポート・ホールディングは世界最大級の空港運営会社で、8カ国で空港を運営し、2018年には100万便、1億5200万人の旅客にサービスを提供している。 同社の歴史は1997年にさかのぼり、世界初のBOTプロジェクトの例のひとつであるイスタンブール・アタテュルク空港の開発・運営のために設立された。トルコの現代的なイメージを反映したこの事業は、TAVの成功の第一歩となった。 TAVは、そのノウハウ、熟練した人材、高度な技術により、空港運営における世界的ブランドへと発展した。2006年に目標に沿った再編プロセスを経て、同社は「運営」と「建設」活動をTAVエアポート・ホールディングとTAVコンストラクションの下に再編成した。この再編に伴い、TAVエアポートは2007年2月に新規株式公開を行った。2012年5月、グループADPはTAV空港の大株主となった。 TAVは子会社を通じて、免税店、飲食、グランドハンドリング、IT、民間警備、商業エリア管理など、空港運営の他の分野でも活動している。ラトビアのリガ空港では、免税品販売、ケータリング、その他の商業エリアをTAVが運営している。同社はイスタンブール証券取引所に上場している。
PORTFOLIO	Turkey (home market) トルコのアンタルヤ空港のターミナル運営会社であるフラポートTAVアンタルヤの49%を2052年まで保有 アンカラ・エセンボーア空港（2023年）、イズミル・アドナン・メンデレス空港（2032年）、ミラス・ボドルム空港（2034年）、ガジパサ・アランヤ空港（2032年）の運営・開発権 Croatia クロアチアのザグレブ空港を運営・開発する30年間のコンセッションを持つZAICコンソーシアムへの15%の出資 North Macedonia スコピエ・アレクサンダー大王空港とオフリド・聖パウロ使徒空港の運営契約を2032年まで締結（Covidにより2年延長） Latvia ラトビアのリガ国際空港で商業スペースを運営

PORTFOLIO	Georgia トビリシ空港の株式80%、バトゥーミ空港の株式76%を保有 Kazakhstan アルマトイ空港と関連する燃料・ケータリング事業を所有するコンソーシアムの85%を所有。コンソーシアムのパートナーであるVPEキャピタルは残りの15%を保有 Tunisia モナスティール・ハビブ・ブルギバ空港およびエンフィダ・ハマメット空港の株式67%を保有 Saudi Arabia TAV主導のティバ空港コンソーシアム（TAV、Saudi Oger、Al Rajhi Holding Groupがそれぞれ33.3%の株式を保有）は、メディナのムハンマド・ビン・アブドゥルアズィーズ国際空港の25年間の運営権を保有 Other activities TAV空港の子会社であるHavaşは、トルコ、ラトビア、クロアチアの32の空港でグランドハンドリングソリューションを提供 革新的なソリューションで「よりスマートな空港」を開発するトルコのTAVテクノロジーズは、ザグレブ、スコピエ、オフリド、イスタンブール、アンカラ、イズミル、ボドルム、アンタルヤ、トビリシ、バトゥーミ、モナスティール、エンフィダ、ダンマーム、リヤド、メディナ、アムステルダム・スキポール、リガなどの空港に製品とソリューションを提供
-----------	---

COMPANY	Vantage Airport Group 
HQ	Vancouver, Canada バンクーバー、カナダ
WEBLINKS	Home page About Financial information and reports
OVERVIEW	以前はVancouver Airport Servicesとして知られていたVantage Airport Groupは、空港管理・開発サービスを提供する企業である。同社は、カナダ、米国、ジャマイカ、バハマ、キプロスの小さな目的地から大きな首都まで、現在多数の空港をポートフォリオに持ち、世界中の空港の投資と開発に従事している。また、空港と航空サービスのマーケティング、環境管理、資本プロジェクト開発、運営、通信、その他の関連サービスを提供し、大規模な空港開発プロジェクトを予定通り予算内で実現している。
PORTFOLIO	Canada (home market) ハミルトン国際空港を100%所有・運営 ニューブランズウィック州のグレーター・モンクトン・ロメオ・ルブラン国際空港、ブリティッシュコロンビア州のカムループス・ノースピース・リージョナル空港を運営 USA Vantageは、ニューヨーク港湾局がニューヨーク・ラガーディア空港ターミナルBの再開発と管理を主導するために選定したコンソーシアム、LaGuardia Gateway Partnersの一員である。 シカゴ市との契約に基づき、ミッドウェイ国際空港（MDW）の7500万米ドルのコンセッション再開発プログラムを担当するコンソーシアム、Midway Partnershipの一員。 Vantageは、ニューヨークのジョン・F・ケネディ国際空港の国際線ターミナル再開発プロジェクトにおいて、ジェットブルーの優先開発パートナーとなっている Bahamas Vantage は、ナッソー空港開発会社（NAD）を通じて、リンデン・ピンドリング国際空港の管理・運営を担っている。NADはバハマ政府が所有し、Vantage社が管理している Vantage は、サングスター国際空港を管理・運営する MBI Airports Ltd.の株式を保有 Cyprus キプロスのラルナカ空港とパフォス空港を25年間のコンセッションの下で運営するヘルメス空港社の株式11%を保有

COMPANY	VINCI Airports 
HQ	Rueil-Malmaison, France リュエイユ＝マルメゾン、フランス
WEBLINKS	Home page About Financial information and reports
OVERVIEW	Vinciは185,000人以上の従業員を抱える世界最大級の建設会社である。事業の大半はフランスで行われているが、100カ国以上で事業を展開しており、主に現地法人の買収によって世界的な勢力を拡大している。 同分野における世界有数の民間事業者として、ヴィンチ・エアポーツは2021年末時点で、ヨーロッパ、アジア、アメリカ大陸の12カ国にまたがる53空港のネットワークを管理している。グローバル・インテグレーターとしての専門知識により、空港の開発、資金調達、建設、管理を行い、運用パフォーマンスの最適化、インフラの近代化、環境移行の舵取りにおける投資能力とノウハウを活用している。
PORTFOLIO	EUROPE France (home market) VINCI Airports主導のコンソーシアムは、オーヴェルニュ＝ローヌ＝アルプ地方のリヨン・サンテグジュペリ空港とリヨン・ブロン空港を運営するリヨン空港（ADL）の株式の60%を保有 アヌシー・モンブラン空港、クレルモン・フェラン・オーヴェルニュ空港、シャンベリ・サヴォワ・モンブラン空港、グルノーブル・アルプ・イゼール空港、トゥーロン・イエール空港およびアンセニ空港（中短期契約による）、ナント・アトランティック空港およびサン・ナゼール・モントラール空港（85%の株式と長期コンセッションによる）、レンヌ・ブルターニュ空港およびディナール・ブルターニュ空港（2024年までの空港運営を担当するコンソーシアムの49%の株式による）を運営 Portugal ポルトガル本土のリスボン、ポルト、ファロ、ベジャ、アゾレス諸島のポンタ・デルガダ、オルタ、フローレス、サンタ・マリア、マデイラ諸島のフンシャル、ポルト・サントの10空港の運営、建設、開発を行う50年間のコンセッション VINCIのポルトガルの10カ所のゲートウェイで小売店舗を運営しているポルトガルの空港小売業者Lojas Francas Portugal (LFP)に51%出資 United Kingdom ロンドン・ガトウィック空港に50.01%出資 ベルファスト国際空港を100%所有・運営 Serbia ベオグラードのニコラ・テスラ空港の管理と改修に関する25年間のコンセッション（2043年まで）

	THE AMERICAS United States 完全子会社であるAirports Worldwide (AWW)を通じて、VINCI Airportsは8つの空港の権益を保有している。フロリダのオーランド・サンフォード空港を2039年1月までのコンセッション契約で運営し、ニュージャージー州のアトランティックシティ国際空港、カリフォルニア州のハリウッド・バーバンク空港、ジョージア州のマーコン・ダウンタウン空港、ミドル・ジョージア地域空港のフルマネージメントまたは施設管理契約を持ち、カリフォルニア州のオンタリオ国際空港、ノースカロライナ州のローリー・ダーラム国際空港、ハーツフィールド・ジャクソン・アトランタ国際空港の部分マネジメント契約を結んでいる カリフォルニア州のオンタリオ国際空港、ノースカロライナ州のローリー・ダーラム国際空港、ハーツフィールド・ジャクソン・アトランタ国際空港では、子会社TBI AMを通じて国際線ターミナルの一部を管理している Costa Rica コスタリカのグアナカステ国際空港（旧リベリア＝ダニエル・オドゥベル・キロス国際空港）を運営するコリポート社の株式45%を保有 Dominican Republic 首都サント・ドミンゴのラス・アメリカス国際空港やプエルト・プラタのグレゴリオ・ルペロン空港など、ドミニカ共和国の6つのゲートウェイのコンセッションを持つAeropuertos Dominicanos Siglo XXI（AERODOM）を100%所有 Mexico 2022年8月、VinciはGrupo Aeroportuario del Centro Norte (OMA)の29.99%を買収したと発表 Brazil サルバドル・バイア国際空港のコンセッションを保有（コンセッション期限は2047年） ブラジル北部の7空港の30年間コンセッション：マナウス、ポルト・ヴェーリョ、リオ・ブランコ、ボア・ヴィスタ、クルゼイロ・ド・スール、タバティンガ、テフェ（2051年期限） Chile サンティアゴのアルトゥーロ・メリノ・ベニテス国際空港の運営を担うヌエボ・プダフエル・コンソーシアムに40%出資 AFRICA Cape Verde/Cabo Verde 2022年7月、Vinciがカーボベルデの空港を管理するコンセッション契約を締結したことが発表された（2062年期限）。この契約は、4つの国際空港（首都ブラリア、サル、サン・ヴィセンテ、ボア・ヴィスタ）と3つの国内空港（サン・ニコラウ、サン・フィリペ、マイオ）を対象としている。プロジェクトの財務的な取り決めは、新コンセッション会社が空港の運営を開始する2023年半ばまでに最終決定される予定である ASIA-PACIFIC Cambodia カンボジアのプノンペン、シェムリアップ、シナホークビルの3つの国際空港を運営するカンボジア空港の株式70%を保有 Japan 大阪関西空港、大阪伊丹空港、神戸空港を運営する関西エアポートに40%出資（2060年まで）
--	---

	French Polynesia 2022年9月、VINCI Airportsがフランス政府からファアア国際空港（タヒチ国際空港）の40年間の運営権を獲得したことが発表された。新コンセッション会社では、VINCI Airportsが51%の株式を保有し、残りの49%の株式はフランス領ポリネシアが保有
--	--

COMPANY	Zurich Airport/Flughafen Zürich AG Zurich Airport
HQ	Zurich, Switzerland チューリッヒ、スイス
WEBLINKS	Home page About Financial information and reports
OVERVIEW	Zurich Airportは、スイス最大の空港とその他の海外空港を所有・運営している。Zurich Airportは、スイスで最も重要な交通・会議拠点のひとつであり、海外にも8つの空港を持つ半上場企業である。中核事業は、交通ハブ、商業センター、不動産の3つの事業分野にまたがっている。
PORTFOLIO	Switzerland (home market) チューリッヒ空港を100%所有・運営 Caribbean キュラソー国際空港を運営するCuraçao Airport Partners NV（CAP）の株式9.69%を保有 Brazil フロリアーノポリスのエルシーリオ・ルス国際空港、同国南東部のビトリアとマカエの30年間のコンセッションを保有（2049年期限） ブラジルのペロオリゾンテ国際空港の30年間の運営権を獲得したコンセッションネアーの51%を支配する民間コンソーシアムに25%出資（2043年期限） 2023年5月、ZRHはブラジル北東部のナタール空港（NAT）の運営権を獲得（2053年期限） Colombia 100%子会社のAPORT Chile SAが技術サービス契約に基づき、ボゴタのエルドラド国際空港に運営・技術サポートを提供 Chile 100%子会社であるAPORT Chile SAは、アントファガスタのアンドレス・サベラ空港とイキケのディエゴ・アラセナ空港のコンセッションを保有 India デリー近郊のインド新ノイダ国際空港の設計・開発・運営権。2023年から2027年に開港予定の新ゲートウェイを運営する40年間のコンセッション

COMPANY	Grupo Aeroportuario Centro Norte (OMA) 
HQ	San Pedro, Mexico サンペドロ、メキシコ
WEBSITE	Home page About Financial information and reports
OVERVIEW	1998年に設立されたGrupo Aeroportuario Centro Norte (OMA)は、メキシコ国内に13の空港を運営・管理し、2,320万人以上の旅客を運んでいる。また、物流、工業団地、ホテル産業でのビジネスチャンスも開拓している。
PORTFOLIO	Mexico OMAの旅客数のほぼ半分を占める、メキシコ第5位の規模を誇るモンテレイ国際空港を含む、メキシコ国内に13の空港を運営 ネットワーク内の他の空港は、チワワ、シウダー・フアレス、クリアカン、マサトラン、アカプルコ、サン・ルイス・ポトシ、トレオン、ジワタネホ、ドゥランゴ、サカテカス、タンピコ、レイノサである

ANNEX B: 参考文献およびデータ

参考文献

IATA & Deloitte. June 2018. Airport Ownership and Regulation.

<https://www.iata.org/contentassets/fa95ede4dee24322939d396382f2f82d/balanced-concession-for-the-airport-industry.pdf>

IATA & Deloitte. December 2018. Balanced Concessions for the Airport Industry.

<https://www.iata.org/contentassets/fa95ede4dee24322939d396382f2f82d/balanced-concession-for-the-airport-industry.pdf>

ICAO. February 2013. Case study on Commercialization, Privatization and Economic Oversight of Airports and Air Navigation Services Providers. www.icao.int/sustainability/CaseStudies/Mexico.pdf

ACI. January 2017. Policy Brief: Airport ownership, economic regulation and financial performance.

ACI. January 2018: Policy Brief: Creating fertile grounds for private investment in airports.

ACI. June 2021. Global Outlook of Airport Capital Expenditure.

ACI. 2022. Value Creation by airport groups: A study on the airport group operating model and its benefits to the aviation ecosystem.

ACRP website. 2012. Considering and Evaluating Airport Privatization.

<https://nap.nationalacademies.org/catalog/22786/considering-and-evaluating-airport-privatization>

Bipartisanpolicy.org website. October 2016. Infrastructure Case Study: San Juan Airport.

<https://bipartisanpolicy.org/download/?file=/wp-content/uploads/2016/10/BPC-Infrastructure-San-Juan-Airport.pdf>

Congressional Research Service. March 2021. Airport Privatization: Issues and Options for Congress.

sgp.fas.org/crs/misc/R43545.pdf

FAA website. Accessed on 27 December 2022. Airport Investment Partnership Program, formerly Airport Privatization Pilot Program:

www.faa.gov/airports/airport_compliance/privatization#:~:text=The%20Act%20authorized%20FAA%20to,lease%2C%20and%20develop%20public%20airports

Graham, A. 2020. Airport Privatisation: a Successful Journey? Journal of Air Transport Management. Volume 89, October 2020.

<https://westminsterresearch.westminster.ac.uk/download/18c22dcf712f03ec8dc93620b7b0c81ec380072b099a34ef3a9092d7a5fdedc4/194863/Airport%20Privatisation%20Text%20Revised.pdf>

ICF website. Accessed on 16 January 2023. U.S. airport privatization: Is airport privatization in the U.S. finally ready to take off? <https://www.icf.com/insights/transportation/us-airport-privatization>

McKinsey website. Accessed on 16 January 2023. Turning on the revenue tap: How US airports could make the most of additional liquidity. <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/turning-on-the-revenue-tap-how-us-airports-could-make-the-most-of-additional-liquidity>

Rico, O. 2008. The privatisation of Mexican airports. Journal of Air Transport Management. Volume 14, November 2008.

https://www.researchgate.net/publication/240167867_The_privatisation_of_Mexican_airports

Reason Foundation website. July 2021. 2022 Annual Privatization Report: Aviation.

<https://reason.org/privatization-report/annual-privatization-report-2021-aviation/>

Reason Foundation website. July 2022. 2022 Annual Privatization Report: Aviation.

<https://reason.org/privatization-report/annual-privatization-report-2022-aviation/>

The Virgin Islands Port Authority PPP website. Accessed on 17 January 2023. A Comprehensive Airport Redevelopment Initiative for the United States Virgin Islands: <https://vipairportsPPP.com/>

The World Bank. Accessed on 3 January 2022. Public-Private Partnerships in Airports.

<https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sector/transportation/airports>

データベース:

CAPA Center for Aviation: <https://centreforaviation.com>

Momberger Airport Information proprietary data: <https://www.mombergerairport.info>

Modalis Infrastructure Partners: <https://modalis.ca/> and <https://airportir.com/>

ANNEX C: Global Airport Development Conference – 調査結果

- 1: Global Airport Development AMERICAS 2023 (June 1-2, Miami, USA)
- 2: Global Airport Development WORLD 2023 (Nov.7-9, Barcelona, Spain)

はじめに

この調査の一環として、2023年6月に米国マイアミで開催された米州地域版のGlobal Airport Development AMERICASおよび同年11月にスペインのバルセロナで開催された世界版のGlobal Airport Development WORLDの会議に出席した。Global Airport Development (GAD) 会議は、世界の公共・民間空港の責任者、運営オペレーター、投資家、資金提供者、業界専門家が集う最大かつ最上級の会議である。招待講演者と会議参加者は、話題性のあるプレゼンテーション、パネルディスカッション、ネットワーキングを通じて、ビジネス上の課題、新たなパートナーシップ、持続可能なインフラ、ROIの実現等について議論・交流する。

以下は、筆者が一部の参加者を対象に実施した会議でのプレゼンテーション、パネルディスカッション、インタビューから得られた主な知見をまとめたものである。

インタビュー対象者:

- Mr. Luke Bugeja, CEO, Ferrovial Airports
- Mr. Lutz Weisser, CEO, Munich Airport NJ LLC
- Mr. Ionut Doldor, Director, Transactions, AviAlliance GmbH
- Mr. Stewart Steeves, COO, Vantage Airport Group
- Mr. Daniel Bircher, Managing Director, Zurich Airport International
- Mr. Guillaume Arrigoni, Managing Director, Group ADP
- Mr. Gaurav Agarwal, Vice President & Head Business Development, GMR Airports

調査結果

米国で空港PPPが拡大していくために、何がトリガーとなると思うか

- 公共部門は自立した空港開発と運営を実現したい
- 米国では、一般的に公共部門は空港をうまく管理しているが、何でもできるわけではない、例えば、以下のような部分で民間の知見が活かせる
 - 建設効率性
 - 顧客体験と技術導入の観点からの業務。例えば、バイオメトリック技術を利用した米国税関・国境警備局(CBP)の旅客向けプロセスの円滑化など
- 空港を世界クラスの空港にしたいという願望がある

米国で取り組んだ空港PPP事例において、このスキームが成功した主な要因は何か

- 強力な政治的支援
- クライアント(公共部門)のコミットメント
- 発注者と受注者の両者間のオープンで双方向的な対話

- 明確なフレームワーク、ビジョン、KPI、スケジュール、コスト、期待値
- 柔軟性と対処のバランス

米国の空港PPPの見通しは

- 民間セクターの参加拡大で米国に機運醸成のチャンス
- 中規模空港市場にチャンスがあるかもしれない
- バーティポート開発市場でも今後チャンスがある可能性

米国の空港PPPスキームに参入する際、民間セクターは何を考慮すべきか

- 政治的影響力が非常に強いこと
- 独特な航空会社の関与(例: デルタ航空、ニューヨークのジェットブルーなど)
 - 航空会社は自社製品に深い関心を寄せている。例えば、いかにしてコスト効率よく、優れた顧客サービスを提供しながらターミナルを運営するか、など
 - 航空会社は、必ずしも空港の資産を自分たちのバランスシートの下に置きたくはないかもしれない。そのため、民間セクターや投資家との協力に前向きである。
- 米国では、利害関係者と地域社会の関与が重要である。地元コミュニティは、自分たちが計画の一部であると強く感じている
- PANYNJのモデルはニューヨークではかなりユニークである。他の空港PPPプロジェクトは同じモデルではないかもしれない
- 米国市場は地元主導である可能性が高い。海外のプレーヤーが主導権を握ることはまずないだろう。なぜなら、市場と現地の状況をよく理解する必要があるからだ。したがって、地元のパートナーを持つことは不可欠であり、極めて重要である
- 米国では、空港運営会社が必要なのではなく、民間セクターと公共セクターのコラボレーションが必要なのだ
- 民間セクターからの資金提供は歓迎されるが、米国は、計画や地域社会に対するより多くの「付加価値」を求めている

外資系民間企業はアメリカ市場参入の際、リソースをどのように差配しているか

- コンセプションを受注した際は、本国から専門家チームを派遣するが、基本的にはスタッフの多くを現地採用してプロジェクトに取り組んでいる
- 外資系企業は通常、PMO(プロジェクトマネジメントオフィス)を設置し、主に現地採用の人員で空港開発に関する事項を監督する。彼らは、交通調査、人事、商業などの技術的事項について本部の支援を受ける

カナダやメキシコの空港PPP市場の見通しは

- カナダはまだ政府による見直し・協議の段階
- 地域レベルの空港(中小規模の空港)にチャンスがあるかもしれない
- メキシコは15年程前に盛り上がったが、最近では下火の印象
- カナダも米国と似たような印象で、メキシコやカリブ海はもう少しチャンスが出てくる