

空港における商業施設の運営に関する一考察

IMAHASHI, Ryu / 今橋, 隆

(出版者 / Publisher)

法政大学経営学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

経営志林 / The Hosei journal of business

(巻 / Volume)

37

(号 / Number)

3

(開始ページ / Start Page)

59

(終了ページ / End Page)

65

(発行年 / Year)

2000-10-30

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00003582>

空港における商業施設の運営に関する一考察

今 橋 隆

1 転換期を迎える空港整備手法

本稿は、空港整備における資金調達の一源泉として商業施設に注目し、その運営方策を検討したものである。基盤となる資料の収集について、山内弘隆一橋大学教授（航空政策研究会事務局長）をはじめとする航空政策研究会のメンバーに負うところが大きく、記して感謝したい。

空港の整備制度は、道路や港湾といった他の交通関連社会資本にくらべ、もっとも後発である。道路に比べれば規模は小さいが同様の特定財源を有する一方、地方自治体の関与が制度的に確立しているという意味で港湾との共通性もある。

日本の空港整備は、空港整備法（1956年制定）、空港整備5ヵ年計画（1967年開始）、空港整備特別会計制度（1974年発足）の3つを主要要素としている。空港の種別、設置者および管理者、整備に関する助成率などが、空港整備法により規定されている。第1種空港は国際航空路線に必要な飛行場で、施設は国の負担で整備される。第2種空港はA、Bの2類型を擁し主要国内航空路線に対応する。Aについて、基本施設の3分2と付帯施設的全額を国が負担し、残りが地方公共団体の負担となる。Bについて、設置は国、管理が地方公共団体という区分があり、国の負担は55%となる。

空港整備法を受け、5年という期間内にどの個別計画を実施するのかは、空港整備5ヵ年計画に委ねられる。計画に要する資金は、空港整備特別会計によって調達される。1999年度の予算総額は4,674億円で、一般財源の投入は約15%の689億円にとどまる。主要な収入源は空港使用料（着陸料、航行援助施設使用料など、2,143億円）と航空機燃料税（899億円）である。

こうした骨格による整備は、日本全国に51の主要な空港を完成させ、その大半がジェット機によ

り結ばれた航空ネットワークの形成を可能とした。このため、都市間輸送特に旅客における航空の分担率は概して向上し、人キロベースで1986年と96年を比較すると、4.0%から5.9%へと、高い伸びを見せている。また、1980年代にスタートし、1996年から本格化した航空事業の規制緩和は、運賃の多様化・低下や新規参入による市場の活性化をもたらした。景気低迷の中で航空旅客数の増大や鉄道に対する競争力の強化が目立っている。このところ数年、鉄道・バスなどで市場の縮小が懸念されているのに対し、実数ベースでの航空需要は概して堅調に推移している。

21世紀初頭における交通需要を扱ったものとして運輸政策研究機構（2000）を参照すると、2010年の交通需要が4段階推定法により予測されている（第1表参照）。すなわち、1995年から2010年

第1表 国内旅客輸送量の予測値

	95年実績	2010年 予測	2010/ 1995	年平均伸 率(%)
全機関合計	11,764	12,950	1.1	0.67
航 空	650	1,000	1.54	3.59
	5.5	7.8		
鉄 道	4,001	4,000	1	0
	34	30.8		
新幹線	708	760	1.07	0.49
	6	5.9		
在来線	3,292	3,200	0.97	-0.19
	28	25		
自動車	7,058	7,900	1.12	0.8
	60	60.9		
バ ス	973	900	0.92	-0.5
	8.3	6.9		
乗用車	6,085	7,000	1.15	1
	51.7	54		
旅客船	55	50	0.91	-0.61
	0.5	0.4		

単位：億人キロ，%

出所：運輸政策研究機構（2000）

の平均伸び率を見ると、人キロベースの国内旅客輸送は、全機関合計で0.67%と微増にとどまるのに対し、航空のみは3.59%と、この15年で約1.54倍に成長するものとされる。国際航空旅客も同様に2.74%の平均伸び率を予測されているため、空港の利用客は順調に増加するものと考えてよい。

ただ、計画による整備の重点が地方空港に置かれ、利用者負担に傾斜した特別会計制度であったため、都市圏における空港容量の不足、国際比較すると高めの着陸料や空港利用料金など、いくつかの課題が浮上してきた。こうして、第7次空港整備5ヵ年計画において「大都市圏における基幹空港の整備を最優先課題とする」という方針が示された。具体的には、関西国際空港2期工事、中部国際空港の建設、首都圏空港の事業化が計画に盛り込まれている。ただし、このうち関西国際空港については需要の伸び悩みから事業の必要性を懸念する見方も浮上している。

このうち、とりわけ重要なのは首都圏空港である。折りしもアジア圏では香港、ソウル、クアラルンプールなどで空港の新設が相次いでおり、アクセス時間、利用料金、乗り継ぎの利便性などで成田の陳腐化は目立ちつつある。香港のチェク・ラブ・コク空港からカオルーン駅までの鉄道アクセスは30分を要するに過ぎず、着陸料金は成田を100とした指数で48である^(註1)。旅客の支払う施設利用料を見ても、アジアでは比較的高いシンガポールのチャンギ空港でさえ成田の約半額である。

大都市圏に立地する空港の整備手法をみると、時代を追って政府の役割が小さくなっていることが特徴として指摘できる。羽田や伊丹が典型的な1種空港であるのに対し、1979年開港の新東京国際空港では公団が、1994年開港の関西国際空港では民間会社（第3セクターと考える方が適切である）がそれぞれ施設整備の重要な部分を担当している。その後、PFIをめぐる議論が論壇を賑わせる兆しの見え始めた1997年に整備手法が確定した中部国際空港では、関西空港のような特殊会社ではなく指定会社方式が採用され、PFI的なアプローチにやや近づきつつある^(註2)。

新東京国際空港のように独立して運営される場合、収入は着陸料と停留料からなる機材の使用料、給油施設使用料、旅客サービス施設使用料、その

他施設使用料から主に構成されている。1996年度の収入全体を100とすると、機材に対する使用料は37.3%、給油施設使用料は15.5%、旅客サービス施設使用料は15.0%、その他施設使用料は30.0%である^(註3)。これに対し、羽田や伊丹では1種空港のため旅客に対する使用料はなく、代わりに機材への使用料と航空機燃料税が空港整備特別会計を支えることになる。特別会計の歳入を100とすると、空港使用料収入は45.8%、航空機燃料税相当額は19.2%を占め、純粹一般財源は14.8%である（1999年度）。つまり、運営についてはその空港の利用に対する対価がある程度、投入されているのに対し、投資を支える整備財源である空港整備特別会計については、燃料税や使用料という均一の料金が徴収され、その時点で遂行される整備計画の財源となっているものと理解される。したがって、整備段階を中心に、空港間での内部補助が制度の中に組み込まれている。当面、空港における整備の必要性は、首都圏（第3）空港と福岡新空港^(註4)において大きいものと見られるが、今後の実施にあたっては以下のような問題点を踏まえた見直しが必要である。

第1は、空港整備特別会計制度による空港間での整備財源の内部補助を縮小あるいは停止することである。ジェット化された空港は各地方にほぼ整備されており、場合によっては1県2空港というところも見受けられる。財政・財政投融资がともに窮迫している現在、整備ならびに改良は、基本的に需要に対応して行われるべきである^(註5)。高度成長期と異なり、「いずれ利用されるから作ればよい」「地域格差是正のために分散した投資を」などという主張を通していけば、日本経済全体の衰亡を招く。儲からないところに投資をする余力はないのである。むしろ、確固とした基盤を有する需要予測による投資にかぎって実行されるメカニズムへの脱皮が必要である。空港ごとに異なる水準の利用料を原資として自前で整備することを原則にするなら、需要に応じた拡張が行われ、造ってしまったから無理やり利用を「促進」し、そのために財源を要するという2重の無駄も省けることになる。空港を民営化したイギリスなどで地方での空港への投資がむしろ増大していることから、地方部での必要な投資は内部補助によら

ずに実行可能である^(注6)。

第2は、より独立した空港経営の実現である。空港施設および付帯設備に関連するさまざまな企業活動の中には、かなりの利益率を示している事業もある。こうした利益の一部を空港設備の充実に回すためには、買収、入札過程の透明化などを含めた機動的な経営展開が必要となる。人事や財務を含め、意思決定の迅速化や企業内容の開示も重要である。日本では、民間の参画部分の大きい中部国際空港でさえ、民間企業なみの経営の自由度が実現されるか否かは不透明である。

イギリスでは空港の民営化が行われ、ニュージーランドでは管制が商業会社化されたが、その結果、利用料金は引き下げられている。それは単なる投資の切り捨てやサービス低下の反映ではなく、運営効率の向上に主に起因している。すなわち、労働生産性の向上や調達の効率化による費用の削減、市場の重視による需要の増大などである。財務面でも、民間の参画は拡大されるべきである。空港整備特別会計には97年度分で360億円の借入金および財政投融资が計上されている。これらは特定のプロジェクトに対応したものではないため、たとえば他の財政投融资対象のような収益性のかならずしも芳しくないものと抱き合わせでの金利を負担することになる。ニューヨーク JFK 空港のように、個別プロジェクトに特定化された債券発行が可能になるなら、利子負担が軽減される見通しが開かれる。規制緩和の追い風を受け、航空需要は増勢を見せているだけに、その利点を活用することが肝要である。

第3に、空港をめぐる財源の調達において、今後もっとも期待されるのは非航空系収入（前述のその他施設使用料）であり、その増加をもたらすような方策を講じるべきである。内容としては、土地・建物貸付料や直営事業収入から構成される。利用料金や航空機燃料税の水準が高いからといって一般財源の投入を要請しても、このところの財政窮迫から実現は容易ではないものと推察される。利用者や納税者ではない他の源泉から、資金を獲得する方が重要になる。

世界の主要都市に位置する空港では、空港における商業施設の販売収入がきわめて大きい。いわゆる免税店における乗客1人あたりの売上高を見

ると、ホノルルの110ドル、マニラの33ドルに比較し、成田は25ドルにとどまり、アムステルダム・スキポール空港（26ドル）の後塵を拝している^(注7)。後背地の一人あたり国民所得を勘案すれば、需要の開拓余地はかなりのものである。以下では、空港をめぐる状況の国際比較を通じ、その増加について検討する。なお、空港当局が施設を保有し、そのスペースを主として民間企業の賃借者側に貸し出す、という運営形態を以下では想定する。

2 商業施設の位置づけと契約形態

Doganis (1992) によれば、空港経営の方式は「伝統的」「商業的」という2類型に分類される^(注8)。前者では機材へのサービスと空港の維持補修が中心的業務とされる。このため商業活動はそれほど発展しておらず、航空機に対する使用料に依存している。これに対し後者では、旅客自身が所得稼得機会を提供すると考え、商業施設や駐車場から得られる賃貸料を増大させようとする。なお、欧米での空港に関する諸収入の標準的な分類を第2表に示した。

第2表 空港における諸収入の分類

総 収 入	
航空系収入	非航空系収入
着陸料 管制施設使用料 停留料 旅客サービス 施設利用料	賃貸料収入（航空会社あるいは事務所） テナントへのサービス料金（電気、水道、ガスなど） コンセッション収入（商業施設、機内食、免税店、銀行、駐車場、ホテルなど）
貨物料金	直販（直営商店など） その他（受取利子など） 非空港収入（隣接地の賃貸料収入など）

脚注：個々の空港にこうした収入がすべて存在するわけではない。

訳注：後述するロスアンジェルス空港の場合、コンセッション収入を総収入で除して、商業施設による収入としている。

出所：Doganis op.cit

欧米では航空産業への規制緩和により、空港使用料の頭打ちという状態が1980年代から続いている。ひとつには、航空企業は増大する競争圧力の

ため、使用料の値上げに耐えられない状況にあるものといえる。さらに、空港それ自体も民営化・商業化といった変革を経験し、使用料の水準を低下ないしは維持することにより、顧客の利用を促進する誘因を与えられている面がある。ヨーロッパではチャーター便における規制緩和が先行したが、これにより、副次的な空港を含めた空港間競争が激化し、使用料を値上げせずに運営を行う必要に迫られ、他の収入への関心は増している。新規参入の航空企業は設備の不十分な副次的空港を使わざるを得ないケースが多いものの、それは空港にとり、ヒースローとは別の商業施設を利用してもらおうチャンスでもある^(註9)。

日本でこうした状況が発生せず、非航空系収入の地位が高くない背景として、以下のような要因を指摘できる。もちろん、既述した空港整備特別会計の存在や空港に許容された経営自由度の小ささが前提として同時に重要である。

第一に、東京でも大阪でも、空港の役割が明確であり、フライトの種類と直結している。羽田や伊丹は原則として国内便専用であり、そのため消費税や関税に関する免税店は立地しない。こうして、空港間の競争という要素はほとんど機能せず、使用料を抑制する誘因に乏しい。これはすでに内際分離として批判の対象となっており、たとえば関空で内際乗り継ぎが増加基調にあることは評価されている^(註10)。

第二に、成田のように治安上の理由から空港への立ち入り客数を制限してきた場合、当然のことながら商業施設の利用も抑制されることになる。ただ近年では滑走路複数化への展望が開けるなど、こうした事情による制約も弱まりつつある。

こうした2つの要因は、早急に解消されるものではないものの、羽田におけるチャーター国際便の就航、コードシェア便による羽田～関空～海外路線の開設、成田への就航キャリアの増加など、中長期には緩和の様相を呈している。そこで、商業施設の利用促進という観点から、どういった施設の契約方式が望ましいかについて検討する。

契約でまず重要なことは、その有効期間である。契約期間が長くなると、通常、賃借者側で投資を行う必要性も大きくなる。1年契約の場合、投資はほとんど必要とされない。こうした短期契約の

メリットは、賃借者側の競争的な姿勢を維持できることである。

賃借者側で投資を行う場合、Doganis (1992) は5年という契約期間が適切であるとし、それを超えることに否定的である。これは契約が長期になると、競争の導入される程度が低下することを懸念しての主張である。実際には、7年という契約期間もしばしばみられる^(註11)。

運営で実質的に重要な点は、店舗間の競争に対する方針の設定である。賃借する店舗間での競争をさせない方針は、たとえばスキポール空港によって採用されている。すなわち、個々の商店で販売される商品は空港当局に事前に届け出られ、その規制の下にある。もし、競争的な(すなわち同一ターミナルに立地する)2つの店舗が同じ商品を扱うなら、価格を同一としなくてはならない。

対照的に、店舗間の競争をむしろ奨励するケースもある。BAA(イギリス空港会社)は各ターミナルを独立した市場と考え、ターミナル相互および全賃借者間の競争を促進する戦略を採っている。このため、商業施設同士で激しい価格競争が展開される状況も生まれている。

契約における根幹の部分は、賃貸料の決定原則である。基本的に、空港当局は収入の最大化を目的とし、賃借者は需要予測に基づいて支払い限度を設定して交渉に臨むこととなる。実際の売上には、空港の利用者数だけでなく、利用者の内訳、航空路線の目的地、時間ごとの空港の混雑率、商店の立地、商店や旅行者に課せられる法律的・財務的規制など多様な要因が影響する。

商業施設への賃貸料が固定されている(定額料金)ケースはそれほど多くない。主流は売上的一定割合という方法であり、一種の利益配分を受けることになる。ただし、一定の売上高を確保できない場合、定額の賃貸料を確保する契約により、空港当局は安定的な収入を確保することも可能である。

賃貸方式の大きなメリットはリスクの軽減であり、店舗運営の重要な部分は賃借者側に委ねられることが通例である。すなわち、仕入れ、店舗レイアウト、運営方法などに空港当局は介入しない。つまり、可変賃貸料に代表される賃借者の財務的健全性に注目し、それが低迷する場合は他の賃借

者に変更する余地さえあれば、空港当局のリスクは軽減されることになる。

ただし、売上高の一定割合を賃貸料とする方式に、問題点もある。売上高の最大化は、通常の企業の行動原理である利潤の最大化とは、かならずしも一致しない。つまり、賃借者側は売れ筋商品だけに特化することでマージンを確保できるが、そのことで最大化されるのは利潤率であり、売上高ではない。

他方、そういった行動様式とは対極にあるとみられる店舗間の競争促進を方針として採用しても、問題が解消されるわけではない。なぜなら、価格競争によって売上高が減少し、空港当局の収入もそれに従いかねないからである。

以上を要約すると、商業施設における契約の諸要素について、次のように考えられる。もっとも基本的な課題は、戦略的な経営方針の策定と、その実行可能性を担保する制度的枠組みの問題である。店舗間の競争を抑制するスキポールと、促進するチャンギがともにショッピングの点で評判のよい空港であることからして、問題は方針の内容であるよりもむしろ、経営戦略としての徹底が可能であるかどうかである。以下の日本におけるヒアリングはひとつの事例にとどまるものの、そのように一貫した経営戦略をメッセージとしては含んでいないものと考えられる。

つぎに、賃貸料の決定原則が重要である。各論としては次節で検討するが、空港当局と賃借者との間で一種の principal-agent 問題が発生する可能性が示唆されよう。すなわち、両者の動機が異なるため、賃借者の最適化行動が当局にとって最適な結果をもたらさない可能性がある。このため、単純な出来高払いである売上高比例の賃借料ではなく、定額部分の付与、逓減的な料金、あるいは逆に逓増的な料金などを業種ごとに組み合わせることで、(賃借者側の)利潤最大化行動と(空港当局の)賃借料収入の最大化とを近似させる展望が開ける。すなわち、動機適合的な決定原則への接近が重要である。なお、入札を組み合わせれば、情報の非対称性を緩和する効果が期待できよう。

3 成田空港における商業施設の契約方式

日本の場合、多くの空港では空港ビル会社の情報が開示されていないため、その収益状況や経営努力に関する判断は困難である。しかし、たとえば新東京国際空港公団における商業施設の運営状況は、概ね以下のようになっている。

基本的な規定は『構内営業規則』によってなされ、料金などの具体的な内容は『新東京国際空港公団旅客ターミナル等貸付規定』の定めるところによる。収入面から見ると、商業施設は「その他施設料」が収入全体の30%を占めているうちの2割あまりを占め、全収入の7%程度にとどまっている^(註12)。なお、国際的に標準とされている空港における収入の分類方法を第2表に示した。

構内営業の料金には原則として2種があり、事務所に対しては固定家賃で、レストラン、物販、サービスなどは売上の一定割合(1%から18%)までの歩合制となっている。契約は2年が期限だが、自動更新が原則であり、撤退する場合、6ヶ月前までの文書での申し出と3ヶ月分の家賃を解除料として支払うことが必要になる。

賃貸料を売上に連動させたり、店舗の場所換えを行ったりし、さらには駐車料金の割引を行うなど、公団という枠の中での増収努力はかなりのものであるにせよ、こうした運営には次のような問題があげられる^(註13)。

第一は、賃貸料の決定原則である。商業施設に対する賃貸料は建設費用を基礎にいわゆる総括原価主義により定められている。この範囲である限り、歩合の大きさをめぐる入札が行われるわけではない。このため、場所による差異はなく、施設の使用価値に見合った価格づけであるかどうかは疑問となる。もし施設規模が過大であれば空きスペースが発生し、過小なら賃貸料の値上げが可能である。現状では、空きスペースがないこと、新規に募集すると出店希望者が多数いることなどから考えて、やや過小なスペースであるため、値上げの余地がいくぶんかあるにもかかわらず、潜在的な待ち行列でそれが処理されているものとみられる。海外ではチャンギ空港のように、1年ごとに賃貸料を入札しているケースがある(第3表参照)。この場合、空港当局が適切な賃貸料水準を

第3表 Changi 空港におけるフレグランス売り場の
入札結果

入札者	94/95	95/96	96/97	合計
SADE-DFS	13	14.8	16.3	44.1
Scotts Weitnaur	11.4	12	12.6	36
Alders International	8.9	10.8	12.5	32.2
BBH	5.8	5.9	6	17.7

単位：100万ドル

出所：Freathy et al.1998

情報として知っていなくても、入札で半ば自動的にその付近で賃料が決定される可能性がある。

収益率を反映した賃貸料とすることは、空港当局にいくつかのメリットをもたらす。まず、売上の増大に対し、賃貸料の支払い余力は逡増的に増加するものと考えられる。現行のように売上高の一定割合であるなら、売上の大きな業種にはもっと負担を求めることも可能なはずである。また逆に、売上を多くは望めなくても旅行者に必須の業種であるなら、売上の最低保証額を設定して安定した賃貸料を得る工夫をする余地も残っているだろう。

第二に、個々の店舗が有する収益力と個々のスペースの特性との両者は賃貸料の水準に大きくは影響していない。賃貸料の区分は2種で、入居組織の性格（公的な機関か否か）を反映するのみである。実際には公的機関でも民間企業と同様のサービスを提供しているケースもある。郵便局が外貨取引や小包という、民間と競合するサービスを提供するケースがこれにあたる^(註11)。このような場合、同種のサービスには平等な競争基盤を提供すべきであろう。一般に、同じ面積のスペースでもエレベーターとの距離や立地により、限界的な収益力には差がある。これを賃貸料に反映すべきである。

他の空港にもいえることとして、商業施設との貸与契約に販売額を基礎としたインセンティブを付したり、契約期間を複数化したりするなど、今後は多様な試みを行うべきである。「空港をそれ自体、余暇を過ごす目的地と位置付けることにより、空港内での商業機会はより高度に追求される」(Freathy ibid.)との指摘は、日本の多くの空港に格好の助言となるであろう。

注1：香港の場合、空港特急の主要2駅から主だったホテルまで無料の連絡バスが運行されているなど、実質的な利便性はさらに高いものである。

注2：PFIとは、民間による資金調達を基本とした社会資本整備の手法である。中部国際空港の場合、決定プロセス自体がPFIの発想とは乖離しているとの指摘がある。山内弘隆（1998）を参照のこと。

注3：新東京国際空港公団（1999）参照。

注4：首都圏と福岡において、超過需要の可能性が高いという共通性がある。ただし首都圏第3空港ほど福岡新空港の建設は緊急課題ではない。むしろ北部九州全体として考えれば、北九州の新空港と福岡からの高速アクセス整備という手法も（2020年くらいまでの対策として）有力な代替案である。

注5：財政の窮迫は周知のことであり、いまや世界最大となった国債の発行残高は2000年度末で432兆円に達する見込みである。大蔵省の試算によると国の債務超過は数百億円に上るものとされるが、空港の場合、利用度の高低が資産の良否を決定することになる。資産の規模は同じでも、利用量の多い施設を優先的に整備すれば、内容は良好となり債務超過額は減少する。

注6：中条潮・伊藤規子（1998）参照。

注7：Freathy et al. 1998参照。

注8：Doganis 1992参照。

注9：BAAはロンドンにおいてヒースロー、ガトウイック、スタンステッドを運営し、他にエジンバラ、アバディーン、サザンプトン、グラスゴーも担当している。

注10：高橋望（1998）参照。

注11：Freathy op.cit. なお2節の以下の記述は同書のp.43～p52を参考としている。

注12：やや古いデータであるが、1990年のロスアンゼルス国際空港では総収入の51.4%がconcession incomeで占められている。主要な他の収入は、航空会社あるいは事務所に対する賃貸料（26.6%）や受取利子（12.8%）といった非航空系収入であり、航空系収入は総額で全体の8.1%を占めるに過ぎない。この場合の収入は、第2表と同様の基準により分類されている。(Doganis op.cit.)。

注13：同公団には航空政策研究会におけるヒアリング、その後の現地調査と度重なるご配慮を頂いた。

ここに記して謝したい。

注14：興味深いことに、利用者の側からは同様のサービスとして認識されがちな空港ラウンジに関するスペースの賃貸料体系にも、運営主体により差がある。すなわち、航空会社のラウンジは事務所とみなされ低額の賃貸料を支払うのに対し、カード会社のラウンジはサービス提供施設とみなされ高額の賃貸料を支払っている。

参考文献

- 中条潮, 伊藤規子「航空下部構造（空港・管制）市場化の流れ」運輸政策研究機構『運輸政策研究』第1巻第1号, 1998年
- Doganis, R. *The Airport Business*, Routledge, London 1992 (木谷直俊ほか訳『エアポート・ビジネス』成山堂 1994年)
- Freathy, P. and F. O'Connell *European Airport Retailing*, Macmillan 1998
- 新東京国際空港公団『成田空港ハンドブック』1999年
- 同『成田空港 その役割と現状』1999年
- 高橋望「関西国際空港のその後」全日空広報部『ていくおふ』第83号 1998年
- (財) 運輸政策研究機構『21世紀初頭の我が国の交通需要』2000年
- 山内弘隆「空港整備における民間活力活用方策について」全日空広報部『ていくおふ』op.cit., 1998年