

イギリスの空港経営  
～民営化と地域との関係～

一般財団法人自治体国際化協会  
交流支援部経済交流課

主査 富樫剛史

## 目 次

1. イギリスの空港政策
  - 1-1 BAA の民営化
  - 1-2 イギリス地方空港の経営主体
  - 1-3 民営化の利点
  
2. ニューカッスル国際空港の取組
  - 2-1 ニューカッスル国際空港の概要
  - 2-2 ニューカッスル国際空港の経営主体
  - 2-3 2030 年に向けてのマスタープラン
  - 2-4 公的機関の役割
  
3. ブラックプール空港の閉鎖
  - 3-1 民営化の功罪
  - 3-2 ブラックプール空港の閉鎖
  
4. 空港周辺地域との連携～ACC の役割～
  - 4-1 イギリスの空港における地域との対話
  - 4-2 ACC とは
  - 4-3 ACC に対する考察

おわりに

現在、日本の空港経営は大きな転換期を迎えている。

2011年5月に成立した「改正PFI法」の規定を空港施設に活用するために2013年に制定された「民間の能力を活用した国管理空港等の運営等に関する法律」の第一号事案となる仙台空港の運営を受託する企業連合が2015年に決定し、2016年3月に国内初の民営空港が誕生することになっている。

また、関西国際空港と大阪国際空港が経営統合された「新関西国際空港株式会社」も、2015年6月に運営事業を行う業者を選定し、2016年1月ごろから民間による運営がスタートする。さらに福岡空港も民営化に着手することが決定しており、日本の空港経営の民営化が本格化している。

そもそも空港をはじめとする公共施設の民営化は、イギリスにおいて1980年代から積極的に行われるようになり、PFIもイギリスで考案された官民連携による施設運営手法のひとつである。

そこで、本レポートでは、イギリスの空港運営の現状について事例を踏まえ検討していく。

## 1. イギリスの空港政策

### 1-1 BAAの民営化

BAA (British Airports Authority) はイギリス政府全額出資の法人として1966年に設立し、ヒースロー空港をはじめ7つの空港を所有していたが、1980年代のサッチャー政権において民営化が進められた。この民営化の目的は、公的部門の規模縮小、経営の自由度の確保、効率性と顧客対応の向上、非航空系事業の拡大である。BAAの資産は新たに設立されたBAA plc(public limited company)に継承され、1987年にイギリス政府は全ての株式を売却した。

しかし、民営化後もイギリス政府は黄金株の保有という形で関与した。黄金株とは、BAA plcが重要な空港施設の売却等を行う際に、政府が拒否権を発動できるものである。だが、この黄金株についてはEU司法裁判所によりEC条約に違反していると判断されたことから、2003年に消却した。

その後、BAA plcは2006年にスペインの建設会社であるフェロビアルに買収され、2012年に会社名をHeathrow Airport Holdings Limited(HAH)と変更し、現在に至っている。

また、BAA plcが7つの空港を運営していることについては、所有空港が多すぎることから各空港の独立性、競争性が阻害されるとして民営化当初議論があった。2008年にはイギリスの競争委員会から寡占上の理由から売却を進めるよう提案されたこともあり、徐々に売却が進み、2014年12月にはヒースロー空港のみを経営する会社となった。

BAAの民営化は、ヒースロー空港が年間7000万人が利用する世界有数の空港に成長したということのみならず、空港運営の経営裁量の拡大、すなわち非航空系事業による収益力の強化という点で、空港民営化の世界的な潮流へと導いた点で大きな意義がある。

## 1-2 イギリス地方空港の経営主体

現在のイギリスの空港政策は、2003年の“The Future of Air Transport”という白書に基づいている。この白書では、今後25年間の航空需要の増大への対応として、ロンドンを中心とするイギリス南東部地方を除く地方空港の成長促進が掲げられている。

2015年3月現在、イギリスには定期便が就航している空港が54あるが、利用者の60%がロンドン近郊の5空港に集中しており、地方空港の需要が高いとはいえない。そうした中でもイギリスでは空港経営の民営化が推し進められている。

その結果、経営の合理化や競争性の確保のため、特定の企業が複数の空港を所有するケースが多くなっている。

表1は、複数のイギリス国内の空港を所有している企業を示している。これらの特徴としては、Macquarie（オーストラリア）、Ferrovial（スペイン）、GIP（アメリカ）といった外資による空港所有が見られることである。

表1 複数の空港を所有している企業

所有者	空港
Macquarie and Ferrovial	Aberdeen, Glasgow, Southampton, Bristol (Macquarieのみ)
GIP	Gatwick, Edinburgh, London City
MAG	Manchester, Stansted, East Midlands International, Bournemouth
The Peel Group	Doncaster Sheffield, Liverpool

外資参入については、民営化当初から考えられていたが、先述の黄金株によりイギリス政府が規制を行っていた。しかし、BA A plcの黄金株の消却により外資参入の障壁はなくなり、現在は、世界中の企業が所有者となっている。

ちなみにヒースロー空港を所有しているHAHもスペイン、カタール、カナダ、シンガポール、アメリカ、中国、イギリスの7カ国の企業からなるコンソーシアムである。

とはいえ、全ての空港が完全に民営化されているかと言えば、そうではない。純粋な公有空港は、デリー市営空港（デリー市議会所有）とニューキー空港（コーンウォール州議会）の2つであるが、運営会社への出資という形で公的機関が運営に関わっている空港が大多数を占めている。

その中で特徴的なのが「マンチェスター空港グループ（MAG）」である。MAGはマンチェスター、イースト・ミッドランズ、ボーンマス、スタンステッド空港を運営しているが、このMAGはマンチェスター市とその周辺の9自治体が所有権を持っている。すなわち、マンチェスター市をはじめとする自治体が別の都市にある空港を所有しているということである。日本で言えば福岡県を中心とする九州地方が関西や中部の空港の経営を行っていることとなり、日本での常識では考えられない状況であることが分かる。

このようなことができるのは、MAGが公有であるとはいえ、実質的には空港経営会社

であり、商業的にメリットがあるのであれば投資や資金調達などの経営判断を会社が単独で実施できるからである。

また、主要都市ではバーミンガム、ニューカッスルの各空港は地元自治体自体が空港運営会社に多く出資し、運営に関わっている。ニューカッスル空港は自治体の出資比率が51%と過半数を超えており、バーミンガム空港は49%と過半数は満たないまでも最大株主となっている。

### 1-3 民営化の利点

民営化とは、国有の企業などからその独占権を剥奪し、市場環境を広げ、適正な競争が行えるようにすることである。

適正な競争の促進はサービスの質の向上や低価格化など消費者に対して大きなメリットがある。一方で、競争が過剰になると経費の削減に伴う安全面の課題、不採算事業への安易な撤退などの不安もある。

日本でも電話や鉄道、たばこ、そして郵便事業と民営化がなされるたびに、こうしたメリット・デメリットが議論されてきた。そして、いよいよ空港の民営化もはじまろうというところとなっている。

では、空港の民営化にはどのような特徴があるのだろうか。

その点については多くの専門家が述べてきているが、明らかに言えるのは「非航空系活動の活性化」である。空港の収支は航空機の着陸料などの航空系事業とターミナル内の商業活動や駐車場などの非航空系活動に大きく分けることができる。民間の商業的ノウハウを活かすことによって非航空系の利潤を高めることで空港の活性化を図ることが可能となる。たとえ着陸料を柱とした本業である航空活動で赤字となっても、非航空系活動で収益を獲得することができれば、空港全体としては正常に経営されていることになる。



ショップが多いイギリスの空港  
(ニューカッスル国際空港)

それを反映しているかのように、イギリスの空港はいたるところに店舗が設置されている。広い通路や待合スペースを確保するなら、その分カフェスペースを広げようという意図が感じられる。店舗の中を通らないと保安検査場に行くことができないというところもあるくらいである。

さらに、通路には非常に多くの広告も掲示されている。広告のない通路を探すことは困難である。

また、イギリスの空港のWEBサイトを見ると、駐車場の状況を最も見やすい位置に記載している。日本では飛行機の運航情報や路線状況等を一番探しやすいページ上部の左側に配置しているのが一般的だが、例えばロンドン・シティ空港ではそこに駐車場の情報を掲載している。こうした配置方法は他のイギリス国内の空港でも同様であり、極めて一般的である。そのくらい駐車場収入は空港運営にとって重要ということである。確認したわ

けではないが、イギリスの空港では「空港へのアクセスは公共交通機関を利用しましょう」という宣伝を実施することはないと思われる。



ロンドン・シティ空港の WEB サイト



日本の空港（中部国際空港）の WEB サイト

こうした取組を継続して実施するためには、絶えず投資を行うことが必要となる。また本体である航空事業においても利用者の需要に見合う路線の開設や発着便の増加が必要となる。そのようなことを絶えず行うことにより空港を成長させ続けることが空港運営会社の使命となっている。

## 2. ニューカッスル国際空港の取組

### 2-1 ニューカッスル国際空港の概要

ここで具体的な事例としてニューカッスル国際空港を取り上げる。ニューカッスル国際空港はイングランド北東部に位置し、スコットランドに近いところにある国際空港である。主要都市はニューカッスル・アポン・タインという人口 30 万人のイングランド北部の都市である。

ニューカッスル国際空港の設立は 1935 年であり、2013 年の空港利用者数は約 446 万人。イギリスでは 11 番目にあたる規模の空港である。現在は 12 の航空会社により国内外あわせて 74 の空港と結ばれている。ロンドンまで 1 時間強で到着できるためヒースロー空港をハブとして利用する客が多い一方で、最近ではエミレーツ航空によるドバイ便も好調となっている。

アクセス面では、ニューカッスル・アポン・タインの中心部から鉄道で 20 分程度で直結しているだけでなく、8,000 台の収容が可能な駐車場もあり、近隣住民から使い勝手の良い空港ということで高い評判を得ている。

そうしたこともあり、イギリス国内の雑誌の企画で利用者が選ぶベスト空港に 2013 年は選出されている。



## 2-2 ニューカッスル国際空港の経営主体

ニューカッスル国際空港は、NIAL グループという運営会社が経営を担っている。その株主構成は、7つの地方公共団体（Durham, Gateshead, Newcastle upon Tyne City, North Tyneside, Northumberland County, South Tyneside, Sunderland City）とオーストラリアに本社がある AMP Capital という投資会社が、それぞれ 51%、49%の株式を所有している。元々は7つの公的機関が全ての株式を所有していたが、2001年に49%をコペンハーゲン空港の運営会社に売却した。その後2012年にコペンハーゲン空港の運営会社が AMP Capital に売却したという経緯である。

そして6人の社外取締役の構成は3人が公的機関、3人が AMP となっている。日本の地方空港では公的機関の職員が空港運営会社に出向するという事柄もしばしばなされているが、ニューカッスル国際空港ではそのような職員派遣は行われていない。

## 2-3 2030年に向けてのマスタープラン

ニューカッスル国際空港は、2013年10月31日に2030年までの長期計画である「Master plan 2030」を発表した。右の図はその概要版の表紙と1ページ目である。

内容を説明する前に着目したいのはその構成である。概要版は次の構成となっている。

- 1 経済効果
  - ・雇用の創出
  - ・地域への経済効果
  - ・乗客数
  - ・発着回数
- 2 空港施設に係る投資計画
- 3 空港敷地内での空港関連以外の投資計画
- 4 アクセス
- 5 環境
- 6 結論



Master plan 2030

右図にも記載されているが、最初に掲載されている項目が空港内外の雇用に関する事項であり、地域にもたらす経済効果という点が興味深い。このことはニューカッスルの特徴かと言えば、そうではない。他の空港のマスタープランを見ても、雇用創出や経済効果に関わる指標は大きな位置を占めている。民間による経営とはいえ、地域社会への貢献を前面に出している点は空港の公共性の高さを表している。雇用をクローズアップさせているのは国の事情と考えられる。

次に、このマスタープランでは空港の利用者数について2012年の440万人から2030年には850万人に増加させると記載されている。その戦略として、ニューカッスル空港の利用者を今までより北側に拡大させる、つまり現在はエジンバラ空港（スコットランド）を利用している人々に対し、ニューカッスル空港を利用するように利便性などをアピール

していくとしている。このような考え方が競争原理であり、イギリスにおいては特別なものではない。そして多くの利用者を獲得するためには空港施設や駐車場など空港施設の更なる整備が必要と続いていく。

3の空港関連以外の投資計画では、空港敷地内のビジネスパーク構想を挙げている。構想では空港関連企業だけでなく、あらゆる事業者にも門戸を広げているという。こうした企業誘致活動も行政と連携しているということではなく、運営会社が独自に取り組んでいる。

4のアクセスについては、先述のとおり駐車場利用を念頭に置いた道路計画が中心となっている。空港利用者の増加にあわせ駐車場の拡大を踏まえた道路網の整備に関して記述がなされている。一方、将来的に空港への直結鉄道を目指し、公共鉄道への投資の継続も書かれている。

5の環境については大気や騒音の影響に関することとなるが、空港及び周辺の拡張によっても環境への悪影響はないと締めくくられている。

## 2-4 公的機関の役割

イギリスの空港経営は民営化や商業化による民間の活用が政府を挙げて積極的に進められており、2003年の“*The Future of Air Transport*”にも「政府の役割は『許認可権者』であり『規制機関』である」と指摘されている。

このことはイギリスの空港会社が独立性をもって空港敷地内の活動を行うことができているということに他ならず、たとえ公的機関が過半数以上の株式を所有しているニューカッスル国際空港にとっても、株主としての役割が付与される以外は同様である。

こうした方針が打ち出されてから30年程度が経過している現在では、空港経営に詳しい公的機関の職員は存在しておらず、民間での経営が確立されている。

そうした中、公的機関のサポートは空港会社が実施する地域貢献活動に対する支援に限られてきているのが実情である。

わが国では、空港は公共的な性格が強く、民間での運営がなされているところでも利用促進や新規航路の開拓などの活動では公的機関を前面に押し出す傾向にある。しかし、ニューカッスル国際空港ではそれらも空港運営会社の業務であり、地方自治体加わることはないと言う。民営化は空港のあり方、社会の中の位置づけそのものに影響を与えている。

## 3. ブラックプール空港の閉鎖

### 3-1 民営化の功罪

空港の民営化は経営の効率化、商業化を求めるものであり、それにより空港サービスの向上を目的としている。その一方で、経営状況の悪化により空港の経営から手を引きやすくなるということも事実である。そうしたことから、離島や過疎地域などビジネスとして成立しがたいが社会インフラとしては不可欠な空港に対しては、イギリス政府としてもかなり限定的ではあるが新規路線への補助等の支援を行っている。

しかしながら、基本的な方針はあくまで競争原理であり、それを妨げるような制度は認

められていない。こうした考え方はイギリスだけでなく EU 全体のスタンスとなっている。

その一例として 2014 年 2 月 20 日に欧州委員会が発表した「空港や航空会社に対する公的機関の補助に関する新たな指針」では、公的機関が補助できるのは次の 3 つに限定されている。

- 1 その地域へのアクセスに対し公的機関が支援する必要が真にある場合に限った空港施設への投資
- 2 年間の乗降客数が 300 万人以下の地方空港に対する運営補助（最大 10 年間）
- 3 競争原理に基づく新規就航路線の開設に対する補助

このような取組により空港経営の活性化が進められ、質の高いサービスや LCC（Low Cost Carrier = 格安航空会社）の発展も含めた航空運賃の低下などにより、消費者の空港利用の需要を高めてきた。その結果、イギリスは日本のほぼ半数の人口でありながら、空港利用者数は日本とほぼ同等となっている。

しかしながら、民営化は全てが優れているというわけではない。

一般的に民営化のリスクといえば、独占企業の出現による料金の高騰とサービスの低下、また商業化以外の側面における悪影響、そして赤字サービスの維持が困難になることである。

イギリスではこれらの課題に対してプライスカップ制の導入により価格の高騰を抑えるなどの対策を講じて解決を図っている。

しかし、赤字空港の維持については公的機関による補助が導入できない EU ルールの中では大変難しい問題である。その結果が 2014 年 10 月のブラックプール空港の閉鎖へとつながっている。

### 3-2 ブラックプール空港の閉鎖

ブラックプールはイングランド北西部にある人口 142,500 人（2007 年）の都市であり、そこにあるブラックプール空港は年間利用者数が 23 万 5000 人とイギリス内ではちょうど中間程度の規模の空港である。

その空港の運営会社であった Balfour Beatty 社は 2008 年から空港の経営を行ってきたが、2014 年 7 月に空港経営を撤退し、売却することを表明した。

しかしながら、売却先が見つからず、3 ヶ月後の 2014 年 10 月 15 日にブラックプール空港は定期便の運行を停止することとなった。

驚くべきことは売却を表明してから空港閉鎖までわずか 3 ヶ月しかないことである。

わが国は多くの赤字経営となっている空港を抱えていることが問題となっており、そのため空港運営の効率化を図る目的での民営化が必要といわれてきているが、民営化とはこうしたリスクもあるということである。ただし、これまでの日本の赤字バス路線、鉄道路線の廃止検討とそれに伴う行政による代替サービスの事例を考慮すると、日本で空港の民営化が進んだといっても、ブラックプール空港と同様のことがすぐに起こるとは思えない。まして、売りに出してから 3 ヶ月という短い期間での閉鎖は考えられない。

とはいえ、イギリスにおいてはブラックプール空港の閉鎖について好意的とは言わない

までも赤字の空港をいつまでも経営しておくことには意味がないと捉えられていることは注目に値する。日本では「困ったら行政が何とかしてくれる」「苦しいときにこそ手を差し伸べるのが利益を追求しない行政だ」という風潮もあるが、行政自体の財政状況も厳しい中、全てを行政が救うことは不可能である。

なお、現在、ブラックプール空港は個人所有の小型チャーター機や航空学校が使用できる空港として 2014 年 12 月に再オープンしている。

## 4 空港周辺地域との連携～ACC の役割～

### 4-1 イギリスの空港における地域との対話

空港は非常に公共性が高い施設である。空港には地域住民の遠距離の移動手段としての役割や物流、周辺の企業活動といった地域経済の基盤としての役割もある。これらは正の側面であるが、環境や騒音といった負の側面もあるのが空港の特徴である。

空港運営の民営化は正の側面、すなわち商業化を前面に推し進めることを意味しているが、その結果、負の側面の増加が懸念されることは先に述べてきた。その解決方法は常に地域への情報提供と対話に他ならず、その点においては公営・民営の違いはない。

イギリスにおいては 1982 年に改正された航空法の第 35 節にこのように規定されている。

空港を運営する全ての者は、

- ・空港の利用者
- ・空港が立地されている、もしくは隣接している地方公共団体
- ・空港の存在により影響を受けている人々を代表する団体

に対し、こうした個人・団体に影響を及ぼす空港の運営や規則に関する対話を十分に行うための機関を設置しなければならない。

つまり、イギリスにおいては自治体や地域住民の意見を空港運営に反映させるための機関を空港運営会社が設置するよう求めているのである。

これを受けて、各空港ではその機関を設置しているのであるが、その中で最も大きい組織が “The Liaison Group of UK Airport Consultative Committees” (ACC) である。

### 4-2 ACC とは

ACC は上記の法律を満たすために設置された組織である。現在、23 の空港に設置されている。

ACC の設立根拠は 4-1 のとおりだが、ACC 自体は自らの役割を次のように示している。

1 ACC には、空港の運営や規則を決定する人々とその影響を受ける人々との間をつな

ぐ役割として、関係者同士がコミュニケーションを図る場を提供すること

2 ACCは空港運営に関わる調査を的確に実施し、信頼度の高い情報を提供していくこと

この役割を果たすべくACCは各空港に委員会(Committee)を設置し、その運営を担っている。

委員会は、空港運営会社、航空会社、周辺自治体、各地区の住民代表、空港の利用者代表、空港周辺事業者等で構成されている。空港周辺事業者とは物流に関する会社や周辺の工業団地の管理者、鉄道会社などが含まれている。そして各委員会の委員長はそれぞれのACCの代表が務めている。

### ●ACCが設置されている空港

Aberdeen	Inverness	London Luton
Belfast City	Glasgow	London Stansted
Belfast International	Glasgow Prestwick	Manchester
Birmingham	Leeds Bradford	Newcastle
Bournemouth	Liverpool John Lennon	East Midlands
Bristol International	London City	-Nottingham, Leicester, Derby
Durham Tees Valley	London Gatwick	Robin Hood Doncaster Sheffield
Edinburgh	London Heathrow	Southampton

委員会で議論される内容はそれぞれの空港で異なっているが、概ね次のようなものである。

1 空港運営会社が発表するもの

- (1) 空港の運営状況(利用者数、路線数など)
- (2) 空港の今後の運営計画、整備計画
- (3) 周辺環境への影響報告(騒音、大気汚染等)
- (4) 空港会社の実施するコミュニティ活動の報告

2 周辺自治体が発表するもの

- (1) 空港に関わる自治体事業の活動  
(空港内で実施したもの、空港支援を得て実施したもの)

3 空港周辺事業者が発表するもの

- (1) 空港に関連する事業計画・報告

これらの内容の報告がそれぞれの担当者からなされ、参加者間の意見交換へと進んでいく。意見交換の結果はその後の空港運営への参考とされていく。空港にとって必要があれば環境対策関連等に特化した分科会も設置されている。

こうした会議の運営により空港と地域との円滑なコミュニケーションを図っているのがACCである。

### 4-3 ACC に対する考察

ACC は第三者機関であるものの、空港法に空港事業者に設置が義務付けられているものであることから、その運営経費は空港運営会社から拠出されていることが多いという。

しかしながら、独立性を担保するため、各空港の委員長の選定には、空港運営会社をはじめ、どの機関からも独立している人物を選ぶよう細心の注意を払っている。

ACC が第三者機関であるからこそ、このような会議を運営することができると考えられる。

空港には正の側面と負の側面があると述べたが、地域によって正が多いところ、負が多いところとはっきり分かれる傾向がある。例えば空港があることによって近隣の工業用地に企業が集まり、その結果住民が増える地域もあれば、そうした恩恵がないだけでなく航空機の騒音に悩まされる地域もある。そのような個別事情の違いがある中で、周辺自治体だけでなく地域住民や空港利用者代表まで集めて会議を行うことは話し合いが紛糾する恐れがある。その中で、長年こうした会議を継続してできているのは、ACC の努力の賜物であるが、第三者機関として間をつなぐ役割に特化しているからだと考えられる。

実際、ACC は“Consultative Committee”と言っているが、「自分たちは空港運営に意見を言うのではなく、それぞれの意見を集約する場を設定することと、彼らに対して正しい情報を提供することを目的としている。空港の運営はあくまで空港運営会社の責務である」としている。

一方で、空港運営会社に地域住民等からのニーズの調査方法について聞いたところ、それは ACC が行っているという回答を得た。例えばニューカッスル国際空港の運営会社では、周辺地域対策を担う職員はわずか1名ということだが、ACC との協働がなされていることからその体制が可能となっている。

空港運営の民営化はコスト低減も求められるため、役割分担を明確にし、それぞれが与えられた役割を果たすことが必要である。イギリスでは周辺地域対策の面でもその精神が貫かれている。

おわりに

今回はイギリスの空港運営について、成長している空港の事例、民営化の波に飲み込まれた空港の事例、空港と周辺地域との関係の3点について考えてきた。いずれのケースでも、それぞれの主体による役割が明確になっており、その責任を果たすことに集約されていることが理解できた。

このような考え方は航空業界だけでなく、国と地方自治体、民間会社を含め、イギリスもしくはEUにおいて一般的なのであろう。

これから日本の空港運営も民営化が進んでくると思われるが、イギリスの方法をそのまま持ち込むことは現実的ではない。おそらく日本的な民営化が少しずつ出来上がっていくのではないかと考えられる。そしてその中には地元自治体の関わり方も重要な要素となっていく。

空港民営化の先進事例としてイギリスの状況を調べる自治体は今後も増えてくると思うが、そもそも日本とイギリスでは自治体業務の責任分野が異なる。空港経営についても考え方の基礎が異なる。そのようなことを事前に把握しておいた上で、調査をされることがよりよい調査のためには重要である。

## 【参 考】

- ・ニューカッスル国際空港 WEB サイト
- ・ロンドン・シティ空港 WEB サイト
- ・ロンドン・ルートン空港 WEB サイト
- ・Liaison Group of UK Airport Consultative Committees WEB サイト
- ・国土交通省 WEB サイト
- ・中部国際空港 WEB サイト
- ・CAA(2005) UK Regional Air Service(CAP754)
- ・CAA(2007) Air Service at UK Regional Airports(CAP775)
- ・Louise Butcher Aviation : regional airports
- ・横見宗樹「イギリスの地方空港における所有形態と経営成果の定量分析」
- ・野村宗訓「空港と地域、いかに連携するかーイギリスの経験に学ぶー」
- ・みずほ総合研究所「地方管理空港における経営改革」
- ・慶応義塾大学経済学部玉田康成研究会「これからの空港経営の展望」
- ・一般財団法人自治体国際化協会「英国における空港施策の現状及び空港の現状について」

最後に、本レポートに多大なるご協力をいただきました  
ニューカッスル国際空港、ニューカッスルインターナショナル、ACC、ロンドン・シティ  
空港の皆様にご心より御礼申し上げます。