

空港運営の民間委託による 地方活性化について

国土交通省 航空局 航空ネットワーク部
航空ネットワーク企画課 空港経営改革推進室 企画調整官

やすい ひろき
安井 弘樹

1. 空港の民間委託の背景

空港は国際・国内の航空ネットワークを構成する極めて重要な公共インフラであり、わが国経済社会の発展や地域の活性化に大きな役割を果たしている。わが国の空港は、社会経済の発展や高速交通需要の増大に伴い順次

整備が進められてきた結果、現在、全国で合計97を数えるに至っており、配置的側面からみればほぼ概成しているといえ、「整備」から「運営」へと空港政策の重点がシフトしている。

また、わが国の空港は、管理者（国や自治体等）が運営する滑走路等の航空系事業と第三セクター等が運営するターミナルビル等の非航空系事業で運営主体が分離していることや、特別会計のプール管理の下で全国一律の着陸料等となっている等の課題も存在している。

こうした背景の中、平成25年通常国会において、地域の実情を踏まえつつ民間の能力を活用した効率的な空港運営を図るため、国管理空港等についてPFI法に基づく公共施設等運営権を設定して運営等が行われる場合に

図-1 空港経営改革の概要

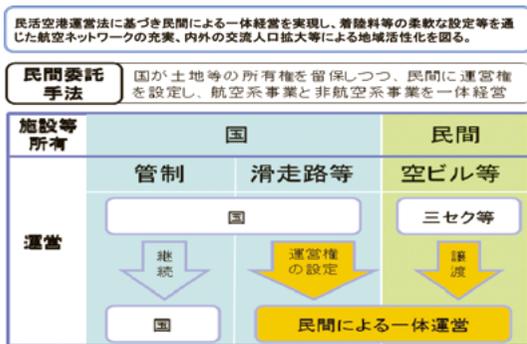


図-2 空港経営の一体化とそのメリット



おける関係法律の特例を設ける等の所要の措置を講じた「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（平成25年法律第67号。以下「民活空港運営法」という）」が成立し、空港における事業について、空港の管理者である国が土地等の所有権を留保し

つつ、運営権を設定することにより、民間事業者が航空系と非航空系事業を一体経営すること（コンセッション）が可能となった。

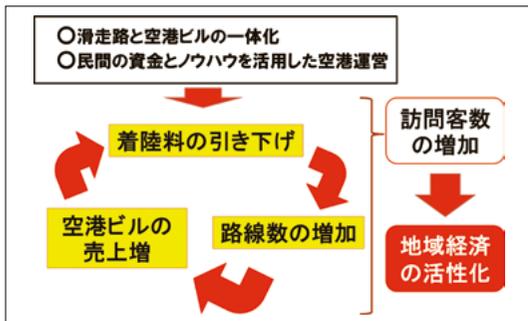
2. 空港におけるコンセッションの導入と各地域における取り組み

(1) 仙台空港

国管理空港の民間委託の第1号案件である仙台空港については、地元宮城県が民間委託による仙台空港の活性化を「震災復興の起爆剤」と位置付け、早くから官民の関係者による検討を進めてきた。

その後、国は平成26年6月に「仙台空港特定運営事業等募集要項」等を公表し、仙台空港の新たな運営の担い手となる民間事業者の

図-3 一体的な空港経営を目指す一つのモデルケース



図表：国土交通省作成

図-4 仙台空港の運営委託による成果

> 仙台空港は、平成28年7月より仙台国際空港(株)による運営が開始。
 > 仙台空港から宮城県外の東北地方各所への2次交通の充実、柔軟な着陸料設定や積極的なエアポートセールスによる路線の誘致等、民間の創意工夫を活かした運営が進められている。

施設整備による利便性の向上 (出典：仙台国際空港(株))

○新旅客搭乗施設(ピア棟)建設・供用開始 (2018年10月～)



○ローコスト構造・運用をコンセプトに整備。国内線搭乗口が6から10カ所に増加。発着機輻輳時の旅客処理能力が拡大。

旅客数及び収益の増加

	○旅客数の目標値		○旅客数の実績値	
	開始5年後 (平成32年度)	30年後 (平成57年度)	平成27年度 (運営開始前)	平成29年度 (運営2年目)
旅客	410万人	550万人	311万人	344万人
国内	362万人	435万人	295万人	316万人
国際	48万人	115万人	16万人	28万人
貨物	1万t	2.5万t	0.7万t	0.7万t

○営業収益

○平成29年度51.6億円(民間委託前比較 56%増(33.1億円))

民間委託を通じた路線拡充の動き

アジアナ航空ソウル線の増便	○仙台～ソウル便を増便(週4便→週7便) 平成28年6月28日～	【仙台空港就航便数】 平成30年冬ダイヤ期首 ⇒400便/週 +36便
タイガーエア台湾(国際線LCC)新規就航	○仙台～台北便を新設(週5便) 平成28年6月29日～	
エバー航空台北線の増便	○仙台～台北便を増便(週2便→週4便) 平成28年10月12日～	【平成28年冬ダイヤ期首】 ⇒364便/週
スカイマーク神戸線の就航	○仙台～神戸便を再開(1日2往復) 平成29年7月1日～	
Peach(LCC) 仙台空港拠点化、新規就航	○仙台～札幌便を新設(1日2往復) 平成29年9月24日～	
	○仙台～台北便を新設(週4便) 平成29年9月25日～	
フジドリームエアラインズの新規就航	○仙台～出雲便を新設(1日1往復) 平成30年4月20日～	

空港アクセスの拡充

鉄道	○仙台空港～仙台(3往復増便) 平成29年3月4日～
バス	○福島会津若松と直結する高速バス路線開設(1日3往復) 平成28年11月14日～
	○松島・平泉を直結するバス路線開設(松島:1日4往復+2便 / 平泉:1日2往復) 平成29年1月25日～
	(平泉の1往復を花巻空港まで延伸)平成30年5月11日～
	○酒田・鶴岡方面を直結する高速バス路線開設(1日1往復)平成29年4月1日～
	○山形駅を直結するバス路線開設(1日4往復) 平成29年4月21日～
	○秋保温泉・みちのく公園を直結するバス路線開設(1日6往復) 平成29年9月20日～
季節限定	○安比高原(盛岡駅経由)シャトルバス(冬期運行) 平成29年12月～
	○山形蔵王スキー場シャトルバス(冬期運行) 平成29年12月～

図表：国土交通省作成

2019年3月号 No.776 5

公募・選定手続きを進め、平成27年9月に東京急行電鉄を代表企業とし、前田建設工業、東急不動産、豊田通商などを構成員とするグループを優先交渉権者として選定した。

同グループは平成27年11月に仙台空港を運営させる特定目的会社（SPC）として「仙台国際空港株式会社」を設立し、平成28年7月より空港運営事業等を開始している。

仙台空港では、新たな運営事業者の下、新規の国際線の就航や増便、国内線でも就航再開やLCCによる仙台空港の拠点化が実現するとともに、仙台空港から東北地方の各地域を結ぶ2次交通であるバス路線が充実し、航空旅客数に連動した新料金の導入、LCC向け旅客ターミナルの供用開始など、民間なら

ではの創意工夫による取り組みが行われている。こうした取り組みもあって、平成29年度の利用客は344万人、とりわけ国際線の利用者数は運営開始前である平成27年度と比較して約1.75倍の増加となっているとともに、平成30年冬ダイヤ（10－3月）の週当たりの便数は400便、これも民間委託前の平成28年冬ダイヤと比較して36便増と、民間委託の成果が着実に出てきているものと考えている。（P.10）

(2) 高松空港、福岡空港、その他の空港の動き
 仙台空港に続き、その他の空港においても民間委託の動きが活発化している。

国管理空港に関しては、高松空港が第2号案件として、三菱地所、大成建設、パシフィック

図－5 高松空港の運営委託による成果



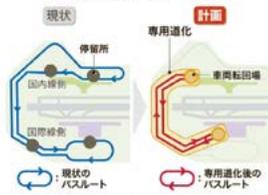
図表：国土交通省作成

エアポートシティの実現

世界最高水準の空港サービスの提供

- 空港サービスの質向上に向けた3F、Free(楽に)、Fast & Seamless(早く)、Fun(楽し)を推進し、将来の変化にFlexible(しなやかに)対応
- 旅客ビル施設では、おもてなし・賑わいを創出する演出を行い、日本の玄関の役割を担う
- 国際連絡バスの専用進化等により旅客ビル施設間の移動時間を5分以内に短縮

国際連絡バス移動ルートの短縮



国際線旅客ビル 3F免税店 (イメージ)

5年後のKPIの想定達成状況

Free	施設・設備の充足率	100%
Free	国際線旅客ビル施設間移動時間	5分以内
Fast	出発手続き時間	10分以内
Fast	観光地等へのダイレクトバス	19路線
Fun	エアポートシティの利益	現状の2倍

国際線旅客ビル 1Fバスターミナル (イメージ)

都市の役割・機能を補完するエアポートシティ

- 「都市型空港」として都市の役割・機能の一部を補完する「エアポートシティ」の実現
- 都心部に不足するホテル・オフィス機能を設け、都市機能を補完
- 国内線地区に九州・西日本から一般空港利用者を呼び込む複合商業施設(一般利用者年間800万人以上)を新設し、集客機能を強化



空港アクセスの強化

九州全域・中国地方の送客・集客の強化

- インバウンド向けに観光地等へのダイレクトアクセスを強化
- 訪日外国人向けにバス・鉄道等の企画乗車券を検討
- 南九州・中国地方から福岡空港へのアクセス手段(鉄道+バス)の多様化

国際線地区からのアクセス強化

- 国際線地区にバスターミナルを新設し、九州全域及び広島以西とのダイレクトアクセスを強化(14路線⇒26路線)
- 博多駅との結節を強化(国際線旅客ビル⇄博多駅直行バス:往復42便/日 → 最大往復168便/日)

将来の高速バス路線(案)

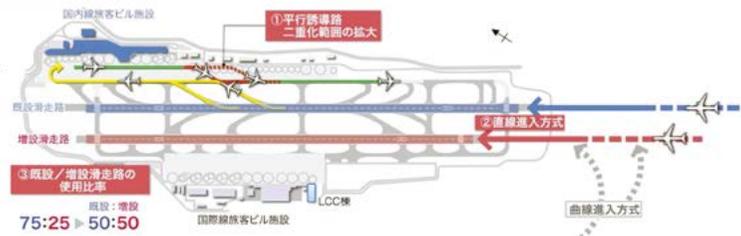


2

空港容量の拡大

施設容量/滑走路処理容量の拡大 ※周辺地域の理解が大前提

- 増設滑走路の供用開始(2025年)に合わせ、旅客数1,600万人対応の国際線旅客ビル施設に拡張
 - 増設滑走路の供用開始後に、国が地元の理解を前提に増枠を検討している45回/時間以上(50回を目標)の滑走路処理容量の拡大を可能とする環境整備
- ① 滑走路占有時間の短縮
 - 平行誘導路二重化範囲の拡大
 - ② 航空機の進入方式の変更
 - 直線進入方式の導入
 - ③ 二本の滑走路使用比率の最適化
 - 直線進入方式の導入及び国際線地区にLCC棟を新設



地域との共生に向けた取組み

周辺住民・地域との信頼関係構築

- 地域共生事業の専門部署の設置
- 周辺地域との対話・交流の機会に積極的に参加
- 丁寧な情報発信



地域共生事業の承継・発展

- 周辺住民・地域の意向が反映された地域共生事業の実施
- 現状の空港振興・環境整備支援機構による地域共生事業を承継し、空港機能を拡充に伴う助成対象を拡大(行政との協働による『まちづくり』(周辺地域の移動負担の軽減に向け、周辺地域を結ぶバス路線を開設、等))
- 周辺地域: 空港を支える『ひとりづくり』(多国籍の人々が集まる空港の特徴を活かした英語・多言語体験の場を提供し、グローバル人材を育成、等)

安全性向上・保安強化に向けた取組み

安全・安心な空港を支える実施体制

- 空港全体の安全・保安を統括する「安全・保安推進室」を設置
- 空港全体の情報を一元管理する「福岡空港オペレーションセンター」を設置(24時間365日対応)
- 安全・保安レベル向上に向けた先端技術を導入
- 継続的に安全・保安に関する教育研修を行い、従業員の能力向上・安全文化を醸成

重層的なセルフモニタリングの実施

- 「現場」、「安全・保安統括部門」及び「外部」の視点から3層のセルフモニタリングを実施
 - 業務品質の確保・向上のため、安全・保安に関するPDCAサイクルをセルフモニタリングに相違む
- | |
|-------------------|
| 三次(外部の視点) |
| ・外部有識者や構成員によるチェック |
| 二次(安全・保安統括部門の視点) |
| ・安全・保安推進室によるチェック |
| 一次(現場の視点) |
| ・業務責任者によるセルフチェック |

図表: 福岡エアポートHDグループ作成

3

図-7 空港コンセッション検証会議とりまとめ(概要)

目的の再整理		
<p>○空港コンセッション検証会議では、運営権対価の收受や維持管理コストの削減など財政健全化の重要性を尊重しつつ、空港が持つ役割に鑑み、以下の2つを大きな柱と再整理。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・航空需要・旅客・内外の交流人口の拡大等を通じた空港・地域の活性化、ひいては日本全体の活性化の実現 ・航空系事業と非航空系事業の一体的経営、着陸料等設定の機動性や柔軟性の確保、民間のノウハウの活用等による空港経営の効率化を図りつつ、航空運送事業者や空港利用者の利便の向上の実現 <p>○なお、空港コンセッションを進めるに当たっては、災害時等における対応も含めた空港の安全・安心が確保されることが前提。</p>		
仕組みの検証		
<p>MS (マーケットサウンディング) 制度設計に反映させるため、国から基本スキーム(案)及びインフォメーションパッケージ(IP)を提示して民間事業者の意見を募集。</p> <ul style="list-style-type: none"> ○基本スキーム(案)作成の段階で事業者の意見聴取。事業期間も、丁寧に意見聴取。 ○説明会を実施。 ○反映結果をフィードバック。 	<p style="text-align: center;">審査</p> <p>運営権者の選定に当たって、有識者等からなる審査委員会を設けて提案の評価を実施。</p> <ul style="list-style-type: none"> ○公平性確保等の観点に鑑み、専門性を有した審査委員の追加も案件の特性を踏まえて検討。 ○原則地方行政を代表する審査委員を1名とし、地元経済界を代表する審査委員については、案件の特性を踏まえて検討。 ○議事について早期公表。点数との整合性や分かりやすさに配慮。 ○一次審査を簡素化。 ○二次審査後に希望に応じて一次審査のフィードバックを実施。 	<p style="text-align: center;">競争的対話等</p> <p>必要となる情報を二回に分けて開示し、質疑応答を実施。また、二次審査前に約半年間、関係者との意見交換や現場確認を実施。</p> <ul style="list-style-type: none"> ○質問数や開示資料、競争的対話等は、応募者の負担軽減に取り組む。追加の開示等についても検討。 ○審査委員は、競争的対話等に参加しないことが望ましい。
<p style="text-align: center;">実施方針・募集要項等</p> <p>公募に関する事項等を定めた実施方針・募集要項や選定基準等を公表し、公募を実施。</p> <ul style="list-style-type: none"> ○選定基準の説明も実施。 ○投資額の多寡自体は評価の対象としない。 ○オプション期間の評価の取扱を明示。 ○安全・保安は、要求水準+提案項目。 	<p style="text-align: center;">その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ○地域との連携は、要求水準で法定協議会の参加など最低限を定め、具体的な方法は、選定後に調整。提案も評価できるようにする。 ○駐車場事業は事業譲渡とする。 ○必要に応じて資料を英訳。 ○複数案件の重複に留意。 ○地方管理空港についてもフォロー。 	

※今回は、国管理空港コンセッションを対象に提言を行ったが、地方管理空港コンセッションにおいても本とりまとめの提言を参照されたい。

図表：国土交通省作成

3. 今後の展開

前述の例を見ても、現在のところ、コンセッション方式による民間事業者による運営を導入した空港について、民間の創意工夫を生かした運営が進められ、地域活性化に効果があると一定の評価をしている。こうした取り組みを着実に進める上で、新たな運営の担い手となる民間事業者を引き続き興味関心を持たれるよう、空港コンセッション検証会議という有識者会議を設置した。本会議は、国管理空港の空港コンセッションについて、過去の案件を踏まえ、目的の再整理を行うとともに

仕組みの改善策の検証を行い、今後の案件へ反映することを目的としている。この検証結果を今後続いていく案件に反映させていくことで、多くの民間事業者が応募しやすいものとし、競争性を確保していくということがより良い提案を引き出すためにも非常に重要である。そうした意味でも、事業プロセス全体について、管理者と応募者双方の負担軽減にも留意して不断に見直しを行っていきたい。また、国管理空港だけではなく地方自治体が管理する空港も含め、全国に取り組みを波及させ、空港コンセッションを促していきたい。 