

# 広島空港における空港経営改革について

---

平成28年3月30日 空港活性化部会

---

1 前回までの議論	4
2 想定される論点	5
①財務上の仕組み	6
②安全確保について	12
③不可抗力事態発生時の対応	13
④空港機能の安定的な確保	14
⑤サービス水準の確保	15
⑥県等の役割	16
⑦空港アクセス改善への貢献	17
⑧空ビルの取り扱い	18
⑨周辺施設の取り扱い	21
⑩地元企業の関わり方	23
⑪地域との共生(環境対策)	24
⑫空港経営改革の意義	25
3 その他	
・他空港の状況	29
・空港経営改革の標準スケジュール	30

# 1 前回までの議論

---

将来像・・・広島空港は、インバウンドの拡大やLCC等の新たなビジネスモデルを取込み更なる成長を目指すべきである

## 将来像実現の条件(主に空港運営の視点で)

### 空港全体としての統一的かつ迅速な意思決定

- ・路線誘致戦略と連動した施設整備計画の策定・実行
- ・施設の一元的な運用や再配置(トータルデザインに基づく利便性向上)のスピーディな実行

### 高度な専門ノウハウ

- ・海外航空会社やLCCなど交渉相手が多数化する状況に対応するための高度な路線誘致ノウハウ  
(エアポートセールスの専門的な人材, エアラインのニーズに応じたインセンティブの柔軟な運用・支援)

### 投資資金

- ・施設老朽化による更新投資・・・開港から20年を超え, 増加が見込まれる施設の更新コスト
- ・機能強化の戦略投資・・・・・・・・路線拡充のための施設拡張やインバウンド等を踏まえた施設機能の強化等

推進体制・・・これらを解決する手段として「空港経営改革」を導入すべきではないか

空港経営改革・・・「航空系事業と非航空系の一体運営」・「民間の資金・ノウハウの活用」が可能となる制度  
(現状は, 各施設が個別に管理運営されており, 全体最適を図りにくい構造)

その導入にあたっては, 想定される懸念事項(リスク)を念頭においた検討が必要 **(第3回のテーマ)**

## 2 想定される論点

### 内 容

制度  
に対する  
懸念  
事項

- ①航空系事業の赤字を非航空系事業の黒字で補てんすることになるのではないか。
- ②民間に任せると安全確保が不十分になるのではないか。
- ③災害等の緊急事態発生時に迅速な対応が出来ないのではないか。
- ④経営が上手くいかない場合、事業者は撤退するのではないか。また、倒産等で空港機能停止のリスクがあるのではないか。
- ⑤民間が運営することで利益追求最優先となり、過度な効率化によるサービス水準の低下や利用者負担の増加に繋がるのではないか。

地域  
として  
検討  
すべき  
事項

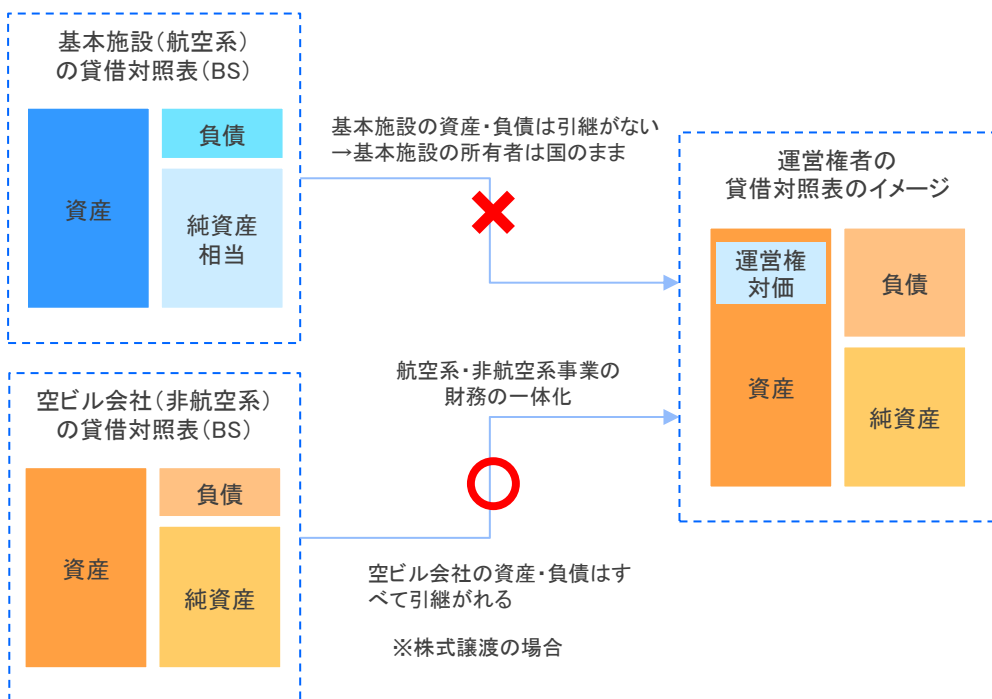
- ⑥民間に委託すると県が空港振興に関わらなくなるのではないか。
- ⑦空港アクセスの改善にどのような効果が期待できるのか。
- ⑧現在の空ビルはどうなるのか。(中期経営計画を策定し様々な取組みを行っているが、これが生かされなくなるのではないか。)
- ⑨現在は、空ビルがホテルやフォレストヒルズガーデンを一体的に運営し、施設間の連携が図られているが、それが難しくなるのではないか。
- ⑩先行事例では参加者の大部分は地元以外の手企業であり、地元企業はコミットできないのではないか。
- ⑪地元への環境対策などはどうなるのか。
- ⑫地域として空港経営改革に期待することは何か。

# ①財務上の仕組み

## ①航空系事業の赤字を非航空系事業の黒字で補てんすることになるのではないか。

- ➔ 航空系事業に係る基本施設(滑走路等)の所有権は国が引き続き保有する。(運営権者は土地等の無償貸付を受ける。)
- ➔ 現時点での航空系事業の赤字の主要因である基本施設の減価償却費は運営権者に引き継がれない。
- ➔ 広島空港の航空系事業はEBITDAでは黒字(H25年度では2.8億円)であり収益性は高いため、広島空港の場合は航空系事業の赤字を非航空系事業の黒字で補てんする構図にはならない。
- ➔ 過去の投資の影響を受ける現状の損益よりも、**一体運営した場合の将来的な収支が重要。**

## 空港経営改革における航空系・非航空系事業の財務一体化のイメージ



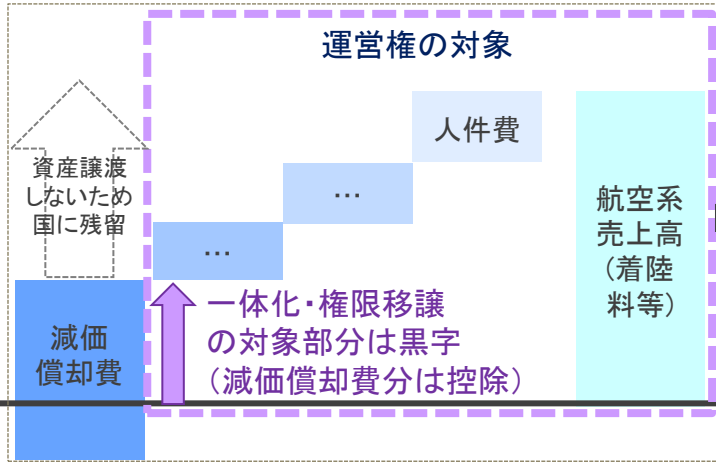
運営権者は国の航空系事業のPL/BSを引継ぐわけではない

- ✓ コンセッション事業において空港の基本施設(滑走路等)は国が所有権を保有し続けるため、運営権者はこれまでの資産・負債等を引き継がない。**(空ビル事業とは異なる点)**
- ✓ 現状の航空系事業のPLが赤字となっているのは、営業費用の約4割を占める「減価償却費」の影響が大きい。
- ✓ 減価償却費は過去の投資(初期整備費用等)に対する会計上の費用化処理であり、現時点で実際に発生しているコストではない。
- ✓ 運営権者は現状資産を引き継がない(=現行の減価償却費を負担しない)ので、これを控除すると航空系事業のPLは黒字。
- ✓ 過去の投資や借入額の多寡に関する影響を控除し、現時点の事業の収益力そのものを評価する指標として参考とされるEBITDAベースでみると、広島空港の航空系事業のEBITDAは一貫して黒字となっている。**(他空港と比較しても収益性は高い)**
- ✓ ただし、運営権者は運営権対価(無形資産)の償却費は負担する。また、運営期間中の更新投資については、基本施設分も負担する。
- ✓ 更新投資の規模(ターミナル部分含む)や、運営権対価の水準が過大であると、運営権者の収支を圧迫する可能性はある。

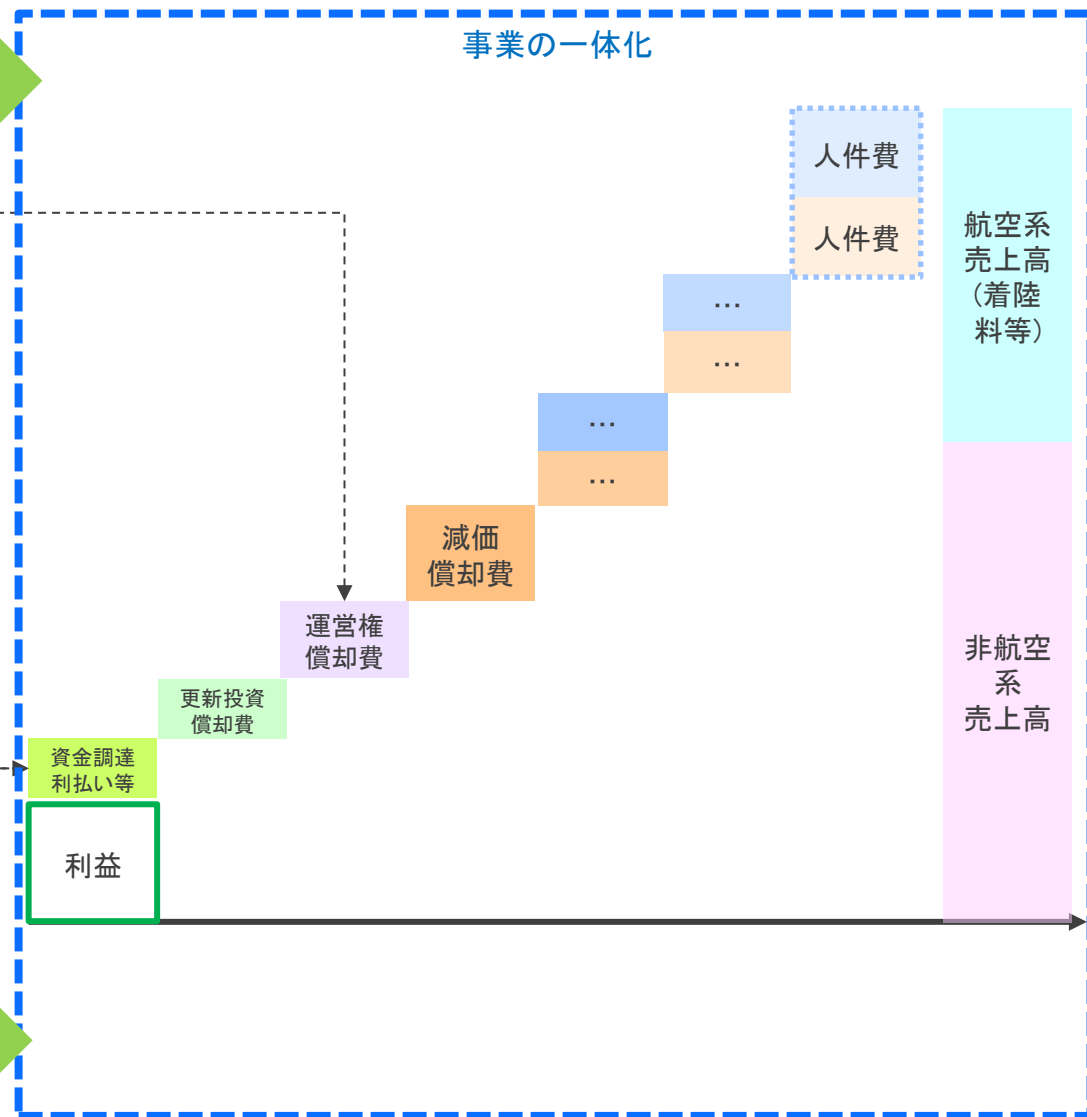
※空港運営に関する情報の開示・提供等透明性を確保する趣旨から、国が空港別に収支を試算し継続的に公表しているが、予算管理はいわゆる全国プール制によって行われており、個々の空港の収益が当該空港の維持運営や整備に充てられる仕組みとはなっていない。

# (参考) 空港経営改革における航空系・非航空系事業の財務一体化のイメージ

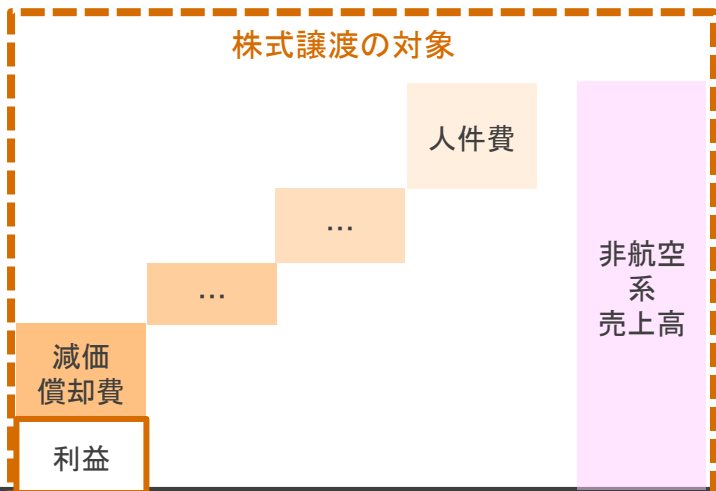
基本施設(航空系)の損益計算書(PL)



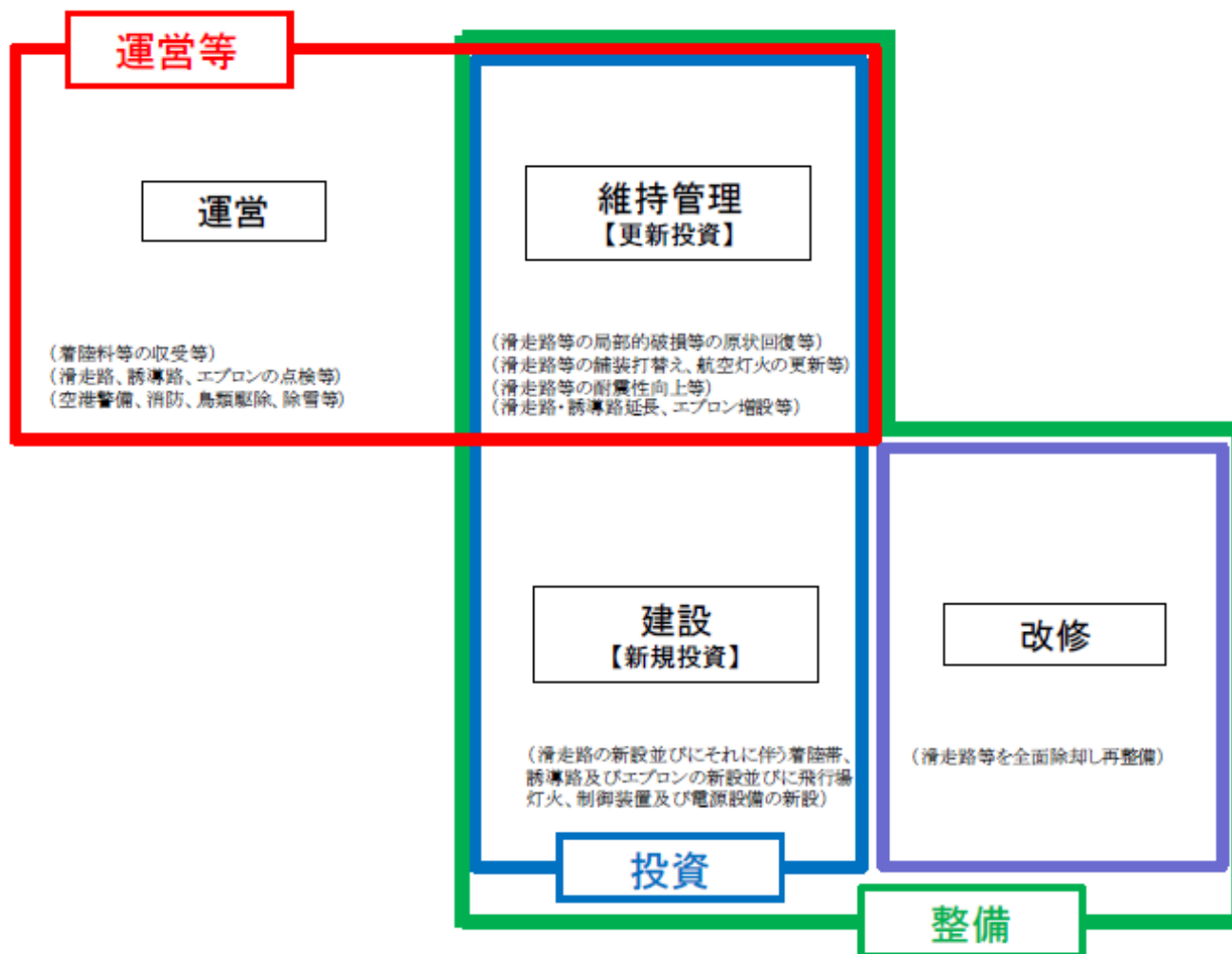
運営権者 損益計算書(PL)



ターミナルビル会社(非航空系)の損益計算書(PL)



※記載した費目は例示。人件費等の共通的な費用は一体となる。



※上図のうち、「運営」と「維持管理【更新投資】」が航空系事業について運営権者が実施する事業の範囲



# (参考) 広島空港の収支(EBITDA)

- 航空局が国管理空港の収支について、H18年度分から毎年公表。  
(H21年度にH18年度分から公表を開始し、以降は取りまとめ次第、順次公表)
- また、H23年度に開催された「空港運営のあり方に関する検討会」において、経営状態を適切に把握するための指標として「EBITADA」が提案され、H22年度分からは同指標も合わせて公表されている。
- EBITDAは以下の算出式により算出可能であり、広島空港については収支の公表対象となったH18年度から一貫して黒字を維持している。
- なお、H26年度については経常損益も黒字となっている。

(単位:百万円)

	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26
営業損益	△453	△284	△479	△422	△510	△416	△212	△246	△348
経常損益	2,188	672	△258	△259	△365	△250	△178	△109	176
EBITDA	293	716	530	460	292	294	459	287	179

※H18～H21については、以下算出式により個別に算出(端数処理による誤差が生じている場合がある)

## (参考)

**EBITDA: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (利払前・税引前・償却前「営業利益」)**

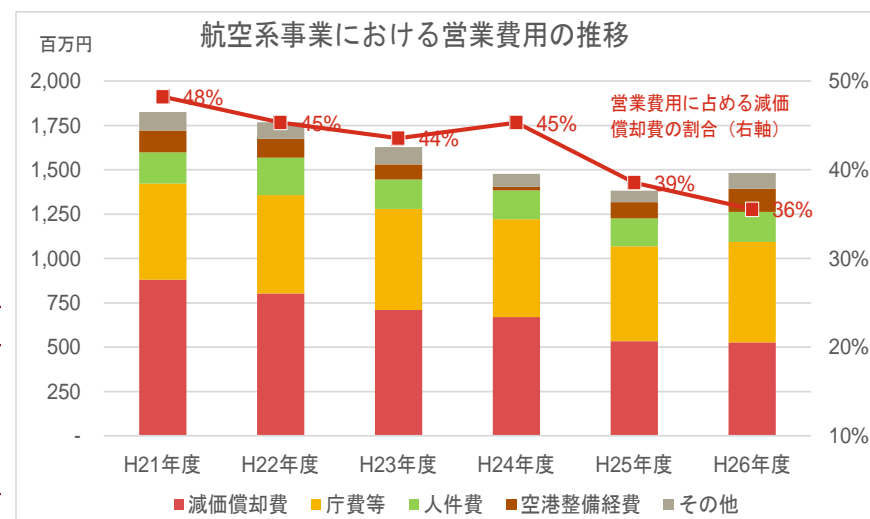
※一般的には「経常損益」+「減価償却費」+「支払利息」により算出されるが、航空系事業については、経常損益に「空港整備に係る経費(費用)」、「一般財源も含めた一般会計受入(収益)」が含まれるため、空港経営の一体化等を見据え下記により算出されている。

## (航空系事業のEBITDAの算出式)

経常損益 + (減価償却費 + 支払利息) - (地方公共団体工事負担金収入 + 一般会計受入)

# (参考) 広島空港の航空系事業の収支

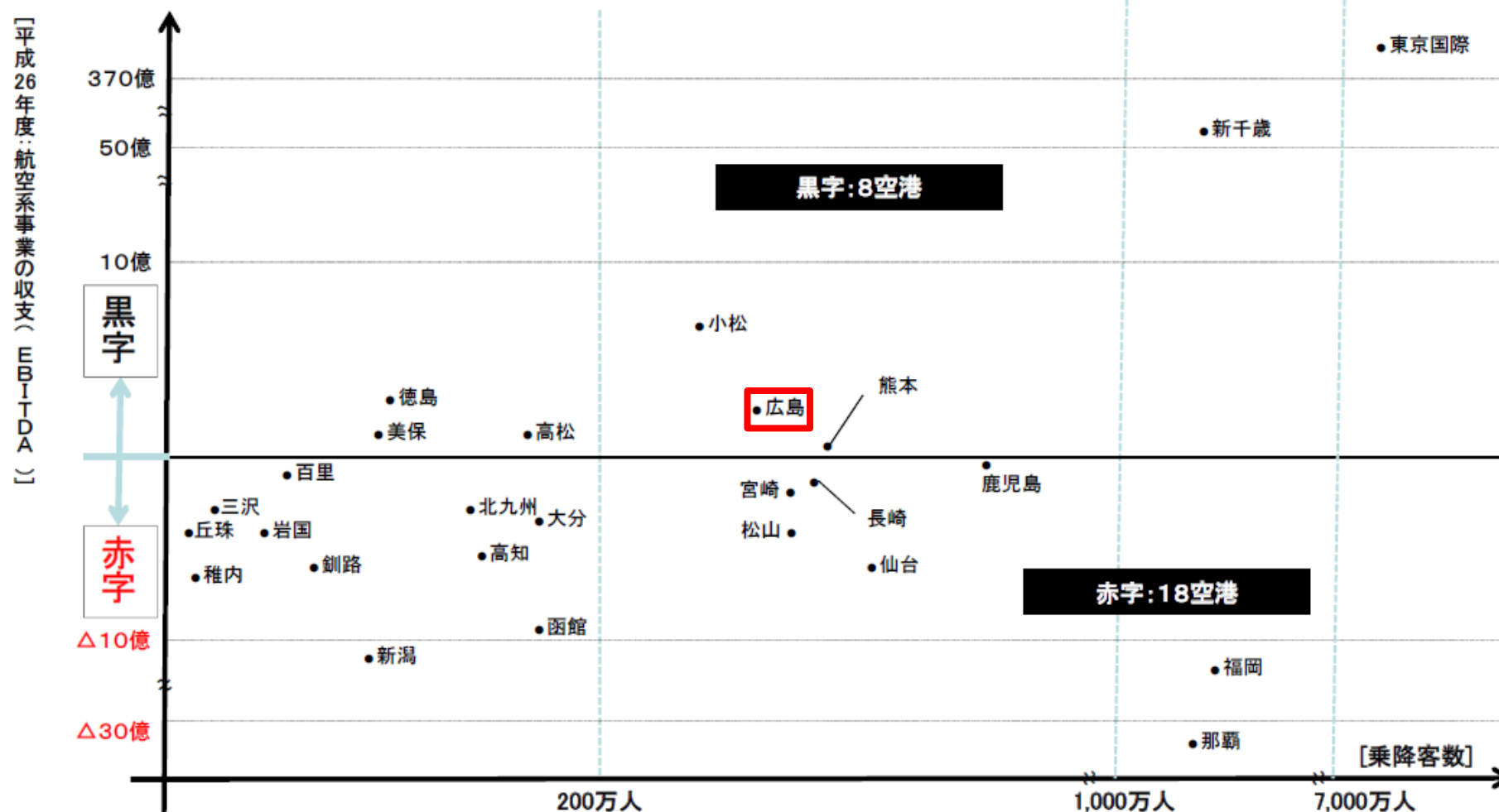
(百万円)	H21年度	H22年度	H23年度	H24年度	H25年度	H26年度
着陸料等収入	1,310	1,145	1,078	1,109	974	970
貸付料収入等	93	114	135	158	163	164
<b>営業収益</b>	<b>1,404</b>	<b>1,259</b>	<b>1,213</b>	<b>1,266</b>	<b>1,136</b>	<b>1,135</b>
空港整備経費	124	106	85	19	92	132
減価償却費	881	802	710	670	533	527
環境対策費	-	-	-	-	-	-
人件費	176	212	166	164	157	170
庁費等	541	555	570	551	536	566
土地建物借料	7	6	6	1	2	-
国有資産所在市町村交付金	94	86	86	64	58	78
その他経費	3	2	6	8	4	9
<b>営業費用</b>	<b>1,826</b>	<b>1,769</b>	<b>1,629</b>	<b>1,478</b>	<b>1,382</b>	<b>1,482</b>
<b>営業損益</b>	<b>(422)</b>	<b>(510)</b>	<b>(416)</b>	<b>(212)</b>	<b>(246)</b>	<b>(348)</b>
受託工事納付金収入	-	-	-	-	-	-
地方公共団体工事費負担金収入	19	45	17	-	18	196
一般会計受入	143	101	150	33	119	327
<b>営業外収益</b>	<b>163</b>	<b>146</b>	<b>167</b>	<b>33</b>	<b>137</b>	<b>523</b>
支払利息	-	-	-	-	-	-
<b>営業外費用</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>経常損益</b>	<b>(259)</b>	<b>(365)</b>	<b>(250)</b>	<b>(178)</b>	<b>(109)</b>	<b>176</b>
<b>EBITDA</b>	<b>460</b>	<b>291</b>	<b>294</b>	<b>459</b>	<b>287</b>	<b>179</b>



※減価償却費は営業費用の4割前後で推移

# (参考) 全国の空港の航空系事業の収支(EBITDA)

## 航空系事業の収支(EBITDA)と乗降客数について



※注1:「EBITDA: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (利払前税引前償却前営業利益) = 経常損益 + 支払利息 + 減価償却費」。各空港が1年間の営業を通じて得られるキャッシュ・フロー(実質的な利益水準)を表す指標であり、投資家等が企業分析をする際によく使用されるもののひとつ。平成23年度に開催された「空港運営のあり方に関する検討会」において経営状態を適切に把握するための資料として提案された指標。

※注2: 航空系事業の収支は、空港整備に係る経費を費用及び純粋一般財源も含めた一般会計受入を収益に計上した損益を基礎として算出し、作成したものの。

※注3: 八尾空港は前年度に引き続き乗降客数がゼロのため、記載していない。

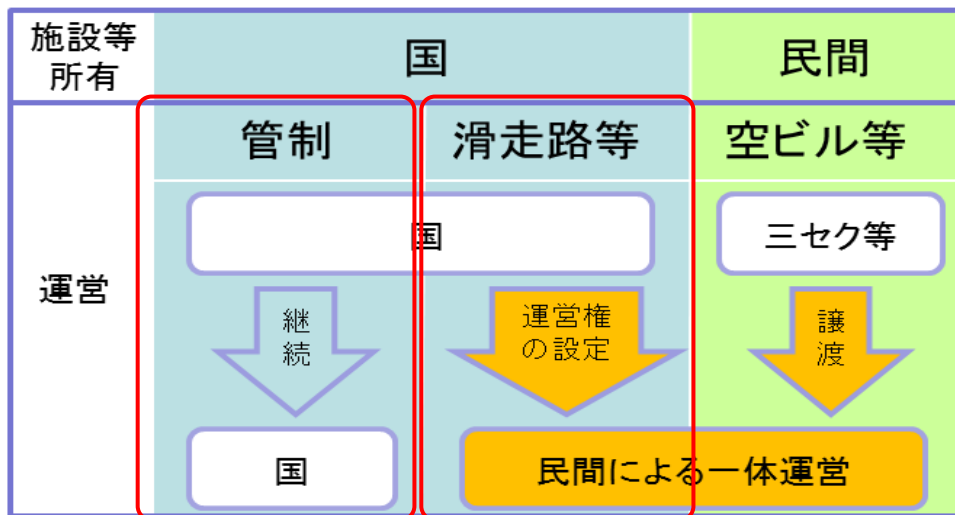
(出典) 国土交通省HP「空港別収支の試算結果<<平成26年度>>」

## ②安全確保について

### ②民間に任せると安全確保が不十分になるのではないか。

- ✦ 航空機や空港の安全に直接かかわる管制業務等は引き続き、国職員が実施。
- ✦ 実施契約において、運営権者には従前と同水準の安全基準の遵守が義務付けられており、遵守状況を国が監督する。
- ✦ 適切に運営ノウハウが引き継がれるように、運営開始前に国から十分な引継ぎが行われるとともに、事業の初期段階(3~5年程度)は公務員を派遣することが可能となっている。

### 民間委託等後の国と民間の役割分担



管制は引き続き国が実施

従前と同水準の安全基準の遵守義務(法令上の義務)

- ✓ 法令に基づく保安基準に基づいて空港・空港航空保安施設を管理
- ✓ 上記の遵守状況について国が監督

### 空港運営の円滑な事業開始の支援

#### ■国の基本方針

民間事業者には、我が国の空港運営に係るノウハウがないことを鑑み、「運営権者の運営体制を確認する」とともに、必要な場合には「人的及び技術的援助を行う」等、国管理空港運営権者による空港運営の円滑な事業開始を支援。

#### ■具体的な支援等措置の例

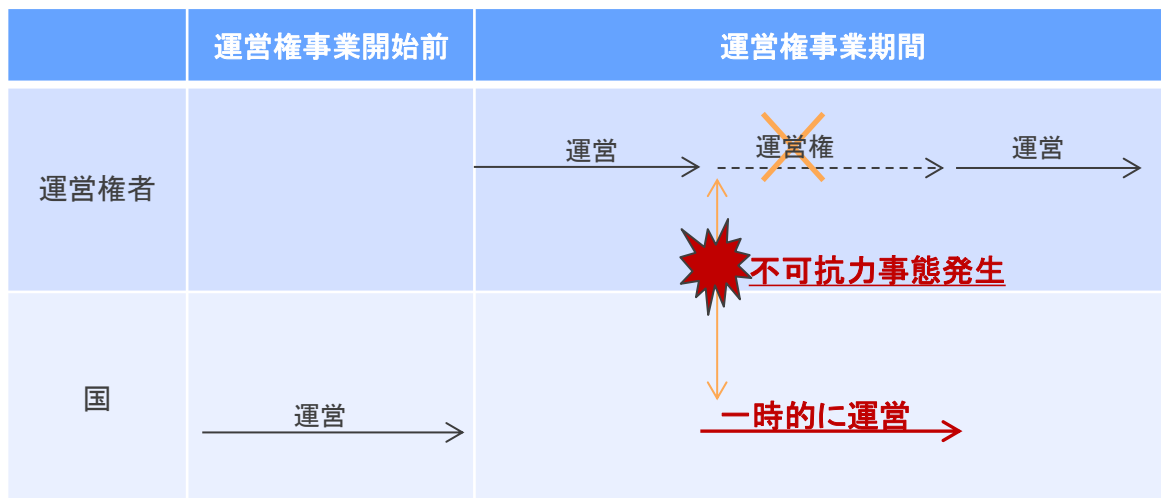
措置	具体的な内容
運営開始前の引継ぎ	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 運営開始から空港機能が十分発揮できるよう、開始前の十分な引継ぎ期間を確保。</li> <li>✓ 仙台空港では、平成28年6月末の事業完全移管を見据えて、平成27年12月から実地訓練も含めた引き継ぎが行われている。</li> </ul>
公務員の派遣(改正PFI法)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ コンセッション事業(公共施設等運営事業)の円滑かつ効率的な実施を図るため、専門的ノウハウ等を有する公務員を退職派遣させる制度を創設(H27.9PFI法改正)</li> <li>✓ 事業初期段階の派遣が想定されている。</li> </ul>

### ③不可抗力事態発生時の対応

③災害等の不可抗力の事態により空港が機能不全に陥った場合に迅速な対応が出来ないのではないか。

- ➔ 災害等が発生した際には、**運営権を一時的に停止し国が空港運営事業を行うこと**となっている。
- ➔ ただし、**事故発生時など、緊急事態に該当するかどうか**が必ずしも明確とは言えないものもあるため、あらかじめ国と事業者の役割分担を明確化しておく必要がある。

#### ■ 不可抗力の事態が発生した場合の措置



#### 《課題》

- ➔ 不可抗力の事態として、先行事例の例を見ると「事故」が明確には位置付けられていない。
- ➔ 平成27年4月の事故では、滑走路の一時閉鎖と計器着陸装置の一部損傷による欠航が相次いだ。が、国の迅速な対応で早期復旧が図られた。
- ➔ 事故が発生した場合、早期の機能回復が最重要課題だが、**機能復旧に多大なコストがかかる**とともにその原因調査には長期間を要する。
- ➔ こういった際に、迅速な初期対応を図るために**事故を想定した空港機能の回復の仕組みや役割分担についても十分検討しておく**ことが望ましい。

#### 《想定されている不可抗力の事態》

##### 仙台空港特定運営事業等 公共施設等運営権実施契約書 別紙1 定義集

(93)「不可抗力」とは、本契約の義務の履行に直接かつ不利に影響を与えるものであって、以下の1つ以上に該当する事象(あらかじめ国と運営権者の間で合意した基準の定めがあるものについては、当該基準を超えたものに限る。)のうち、国及び運営権者のいずれの責めにも帰すことのできないもので、国又は運営権者によっても予見し得ず、若しくは予見できてもその損失、損害又は障害発生防止手段を合理的に期待できないものをいう。

- (i) **異常気象**(暴風、落雷、豪雨、強風、ハリケーン、台風、サイクロン、異常熱波又は異常寒波であって、これらが本空港又は周辺において通常また定期的に発生するものよりも過酷であるものをいう。)
- (ii) **自然災害**(洪水、高潮、地滑り、落盤、地震、火災、津波又はその他不可避かつ予見不能な自然災害であって、本空港に重大かつ不可避の損害を生じさせるものをいう。)
- (iii) **内戦又は敵対行為**(暴動、騒擾、騒乱、テロ行為又は戦争行為をいう。これらの場合における国による本空港使用を含む。)
- (iv) **疫病**(法的に隔離が強制される場合を含む。)

## ④空港機能の安定的な確保

④経営が上手くいかない場合、事業者は撤退するのではないかと。また、倒産等で空港機能停止のリスクがあるのではないかと。

→ 空港のコンセッション事業では、事業者選定の段階から事業実施期間中に至るまで、**空港の安定的な運営を確保するための様々な措置が講じられている**。また、運営権者による**事業継続が困難となった場合も、国又は国の指定する第3者に円滑に引継ぎが行われる仕組み**となっている。

### ■ 空港の安定的な運営を確保するための主な措置

区分	項目	内容
撤退の制限	運営権の処分制限	運営権は、国の承諾なしに処分できない仕組みになっており、運営権者は実施契約期間中の事業実施義務を負う。（国の承諾のうえで運営権の譲渡を受けた者は、当初の運営権者と国との契約を引継ぐことが条件とされる。）
	契約解除時の違約金	事業者の任意で運営権を放棄し、契約を解除する場合は多額の違約金支払いが求められており、容易に事業から撤退できない契約となっている。
健全経営の確保	SPCによる事業実施	他の事業を実施することによる経営破綻等のリスク回避や、参画企業の経営状態の影響を回避するために、特定の事業遂行のみを目的として設立される特別目的会社（SPC）が空港運営事業を実施することとなっている。
	収支計画の事前審査	事業者選定時に、健全経営が担保されるよう、収支計画の妥当性も審査されることとなっている。
	用地外業務の事前承認	空港用地外での事業（空港運営事業以外の事業）を行う場合は、国の承認が必要であり、本業以外の事業拡大による財務悪化等のリスクは少ない。
事業継続困難時	財務情報等の報告義務	運営権者に半年ごとの業務実績と財務情報の国への報告義務が規定されており（運営権者のHPでも公表）、国が財務上の健全性を把握できる仕組みを担保。（突然、倒産し、空港機能が停止する事態は想定しづらい。）
	国による運営の担保	運営権者の倒産等で事業継続が困難となった場合は、国が責任を持って運営が継続するよう措置する仕組み。 ①運営権の取り消しにより、国又は国の指定する第3者が空港運営を実施。 ②運営権設定施設とならないターミナルビル施設についても、ビル事業開始後遅滞なく国を予約完結権者とする売買の一方の予約契約を締結（国が所有権を有さない施設の引き継ぎを円滑に進めるための担保）



# ⑤ サービス水準の確保

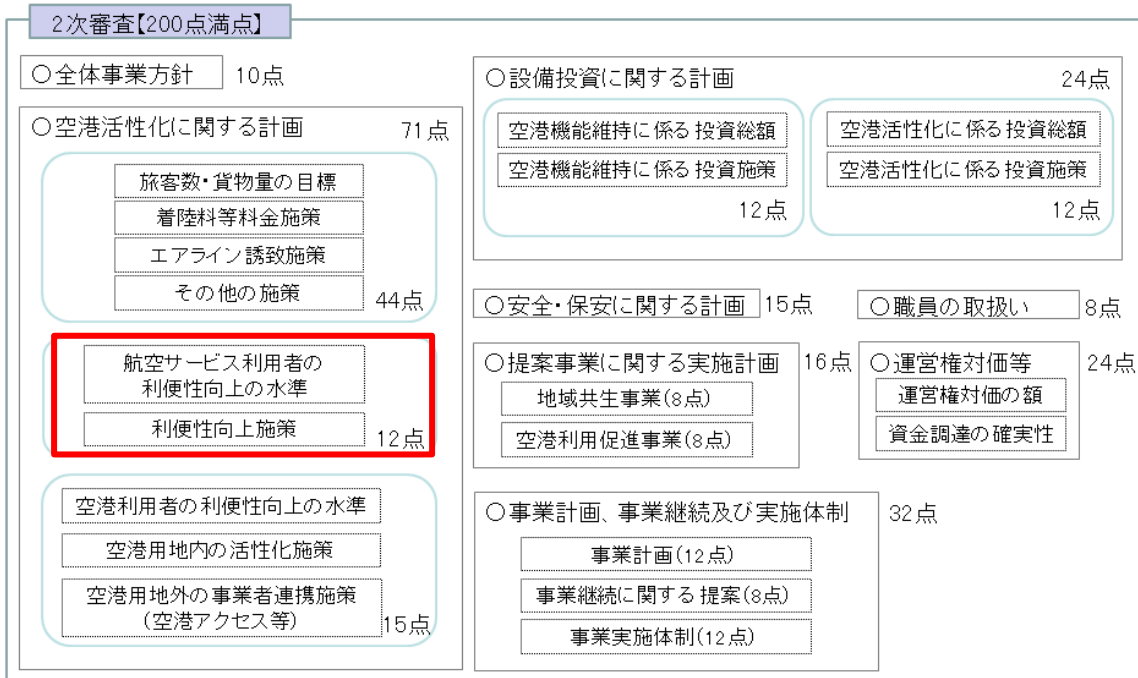
⑤ 民間が運営することで利益追求が最優先となり、過度な効率化によるサービス水準の低下や利用者負担の増加に繋がるのではないか。

- 事業者選定において「利用者利便の向上に関する提案」は重要な評価項目。単に利益優先の事業者は選定されない仕組み。
- 提案内容は契約上の実施義務であり、国によるモニタリング対象となっているため、提案に基づく適正な事業実施も担保。
- 評価基準は地域の意向も反映し空港ごとに策定されるため、より地域のニーズに適合した事業者を選定することが可能。
- 地域独占性が強いインフラであるものの、新幹線や他空港との競合関係があり、民間運営に委ねてもただちに、サービス水準の低下につながるとは考えにくい。

## 優先交渉権者選定基準の概要(第2次審査)



※仙台空港における例 空港ごとの特性に応じて変更され得る



事業者は選定基準に沿って事業計画を提案

事業者の選定(選定委員会による審査)

運営権者と国が基本協定・実施契約を締結

- (契約の構成)
- 実施契約書
  - 基本協定書
  - 募集要領等
  - 要求水準書
  - **提案書類**

空港運営事業の実施

国によるモニタリング

(出典) 第2回空港活性化部会航空局講演資料

**※選定基準に地域の意向を反映させることが重要。**

# ⑥ 県等の役割

⑥ 民間に委託すると県や関係自治体が空港振興に関わらなくなるのではないか。

- ✦ 路線誘致や施設の管理運営など、空港運営の専門的な分野については運営会社が主体的に担うこととなる。
- ✦ 県(地域)は、空港を中心とした中長期の地域戦略の立案や、地域の観光振興策による空港需要の創発、空港アクセスの改善など、地域(県)にしかできない役割に注力することが可能となる。
- ✦ なお、官民協議会の活用など、運営権者が適切に地域と連携するための措置も重要となる。

## ■ 空港経営改革(一体運営・民間委託)による官民連携の再構築

需要喚起	空港運営		環境整備 (二次交通等)	官民の役割の考え方
	路線誘致	施設管理・運営		
<b>現状の役割分担</b> 				<ul style="list-style-type: none"> <li>・各領域・各施設を異なる主体が個別に担当し、県が全体を広範囲にカバーする一方、<b>空港運営の核となる主体が不在</b></li> <li>➢ 需要喚起・路線誘致、二次交通等の環境整備においては県が主導的な役割</li> <li>➢ 空港施設の運営に関しては空ビル会社の株主として間接的に関与</li> <li>→それぞれの役割が個別に分断されており、各利害関係者の調整が多く、<b>機動的な動きや同じ目標設定の共有が困難</b></li> </ul>
<b>空港経営改革を通じた役割分担</b> 	<b>各領域を横断する一貫した空港戦略</b>		<b>官民連携の再構築</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・官民が連携しつつ、双方の強みを活かせる領域に専念。空港経営は空港運営会社が担う</li> <li>・県は空港運営を側面から支援する役割に注力</li> <li>➢ 広域観光資源の開発やプロモーション等の観光事業者と連携した観光振興施策を通じた空港需要の掘り起こし</li> <li>➢ 空港アクセスに関する交通インフラ等の整備や二次交通事業者との連携</li> <li>➢ 新規路線等の誘致におけるトップセールス</li> <li>➢ 運用時間等の地元調整</li> </ul>	



# ⑦空港アクセス改善への貢献

## ⑦空港アクセスの改善にどのような効果が期待できるのか。

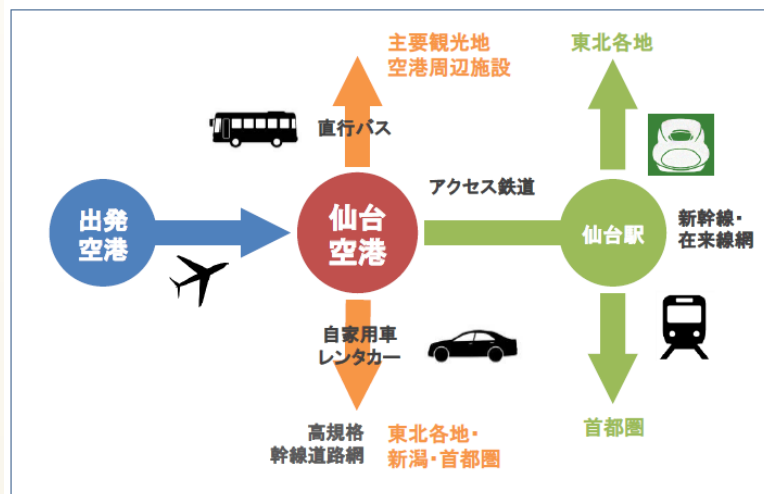
- ✦ 空港アクセスの改善は、従来から県や関係自治体を中心となって取り組んでおり、道路等のインフラ整備や他の交通モードとの連携など、運営権者だけで担うことが難しい課題であるため、空港経営改革を導入した場合においても、引続き県等が主導的な役割を果たすべきである。(⑥「県等の役割」も参照)
- ✦ 一方で、空港アクセスは、運営権者の選定手続きにおける提案項目とし、その配点比率を高めることなどにより、より効果的な提案を引き出すことも期待できる。(駐車場施策や、運営権者独自の交通事業者との連携、地域の取組みとの連携など)

### ■先行事例(仙台空港の例)

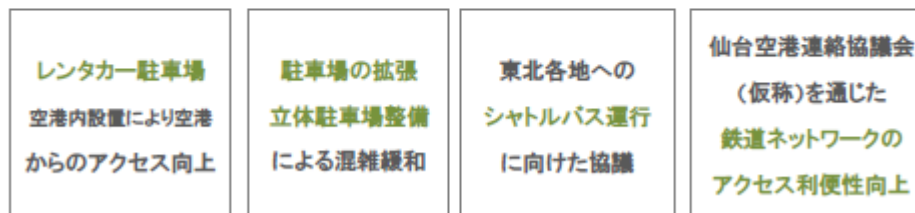
- ✦ 仙台空港では「空港アクセス事業者(鉄道, バス, タクシー等)との連携方法」を30年間の基本施策と5年間の具体的施策に分けて提案することが求められ、一定の点数が配分された。
- ✦ 落札者の提案では「マルチモーダルハブ」をキーワードに、アクセス鉄道とJR在来線との連携や東北各地の主要観光地との間をシャトルバス運行する等の提案がなされている。

### マルチモーダルハブ

航空ネットワークと複数の交通ネットワークが集結し、円滑に接続される結節点となる



### 空港アクセスの利便性向上



(出典)仙台空港特定運営事業等の優先交渉権者選定に係る客観的評価結果等の公表等について:資料2 提案概要(東急前田豊通グループ)

# ⑧空ビルの取り扱い

⑧現在の空ビルは、中期経営計画を策定し、様々な取組みを行っているが、これが生かされなくなるのではないか。

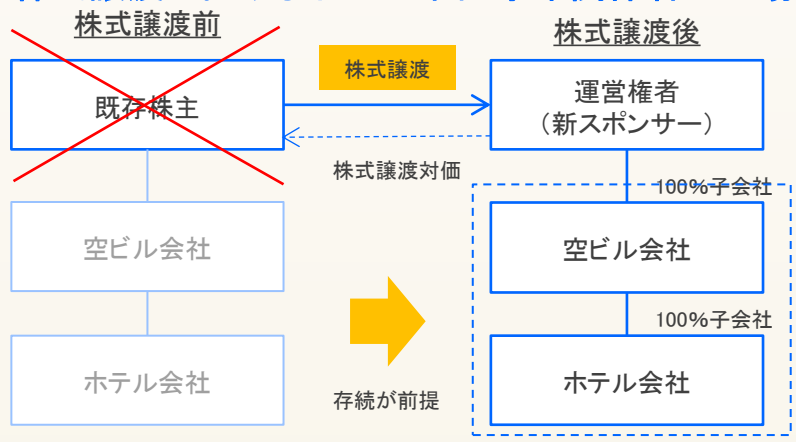
- 空港経営改革を行う場合は、ターミナル事業は運営権者に引継ぐものとし、その手法としては事業譲渡と株式譲渡が想定されているが、株式譲渡により承継を行う場合は、現在の空ビルは運営権者の子会社として存続(又はSPCと合併)する。(※)
- ビル運営のノウハウのある空ビルは、**空港運営の実行部隊**として期待されており、これまでの取組みの成果は、**新たな運営の土台**として生かされることとなる。(従業員の雇用も確保されることが前提となる。)

## ■ 運営権事業で想定される空ビル会社の取扱いに関する基本的な考え方

**ターミナルビル事業の承継手法としては現行の空ビル会社の存続が前提となる「株式譲渡」が想定される**

- ターミナルビル事業の譲渡方法としては、「株式譲渡」か、「事業譲渡」の2つの手法が一般的に想定されている。
- 「株式譲渡」の場合は運営権者の下で存続することが前提となる一方で、「事業譲渡」の場合は運営権者にターミナルビル事業が譲渡された時点で、現行の空ビル会社は主たる営業資産を失うことになるため、基本的には解散が前提となる。
- 空ビルはエアポートホテルの建物を所有し、かつ空ビルの100%子会社が管理運営しているが、事業譲渡の場合は譲渡対象にホテル事業を含むか否かが論点として残るが、株式譲渡の場合は基本的にはホテル事業も一体となって承継。
- 広島空港においては、従業員の雇用の確保や、ホテル事業との一体運営を前提の要否について検討した上で、より望ましい手法を選択する必要がある。

## ■ 株式譲渡におけるイメージ図と事業関係者の立場



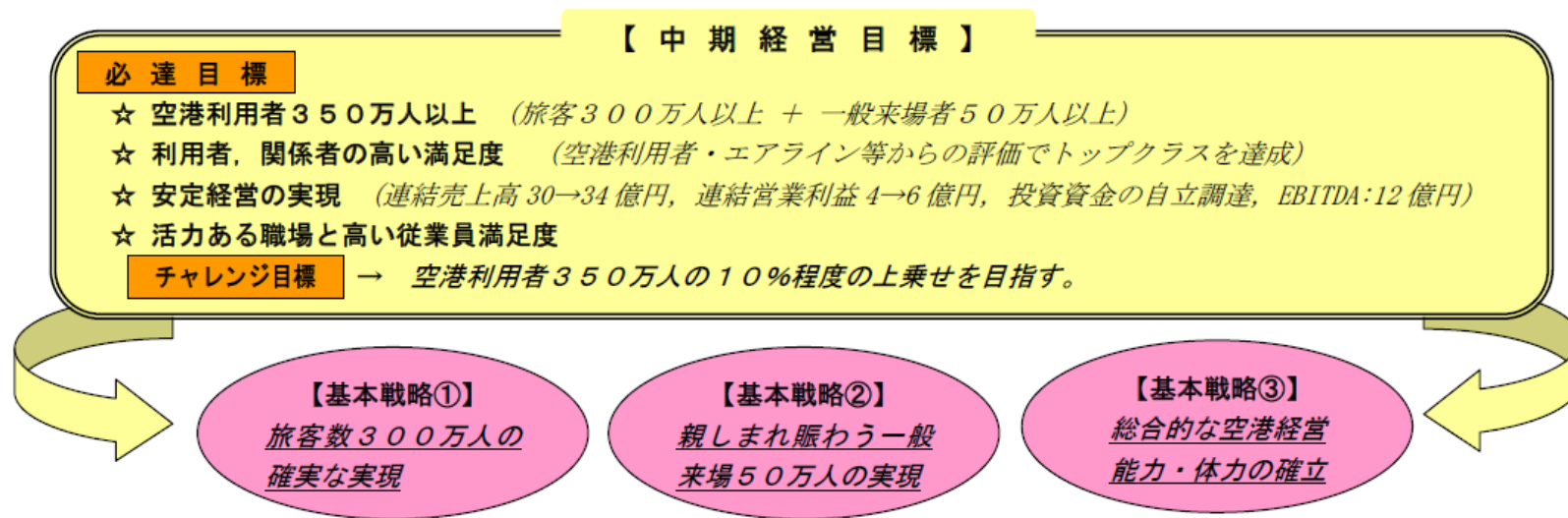
ステークホルダー	運営権事業を導入した際の取扱
既存の株主(県含む)	運営権者に株式を譲渡した時点で、空港経営への関与はなくなる。譲渡時に株式譲渡対価が支払われる。
空ビル会社 ホテル会社	運営権者の子会社として存続することが前提。
空ビル会社等 の経営陣	運営権者が新たな経営陣を選定する。
空ビル会社等 の従業員	会社が存続するため、現行の雇用条件を維持した上での継続雇用が前提となる。

子会社として存続、又は運営権者のもとに統合

※第1段階としてはSPCの子会社となるが、第2段階として運営権者が設立したSPCとの合併(SPCを存続会社とする吸収合併)も想定される。

(仙台空港では平成28年2月に仙台国際空港株式会社(SPC)を存続会社として、仙台空港ビル株式会社(関連会社の仙台エアポートサービス(株)含む)と仙台エアカーゴターミナル(株)を合併。)

- 広島空港ビルディングでは、平成24年度に中期経営計画(2012~2016年年度)を策定。
- 基本戦略として、①「旅客数300万人の確実な実現」、②「親しまれ賑わう一般来場者50万人の実現」、③「総合的な空港経営能力・体力の確立」を掲げ、様々な取り組みを進めている。



基本戦略と主要施策	基本戦略①		基本戦略②	基本戦略③
	国内	国際		
<b>主要施策(1) 空港利用者の確保と賑わいの創出</b>				
① 広島県空港振興協議会と連携した「空港アクセスの改善」	○	○	○	
② 他空港や新幹線との差別化を図るための「ビジネスラウンジのリニューアル」	○	○		
③ ターンテーブルの増設など「国際線の利便性向上」		○		
④ 経営一体化を見据えた「エアポートセールス・エアカーゴセールス機能の強化」	○	○		○
⑤ 魅力ある店舗構成を目指した「レストランゾーンの活性化」	○	○	○	
⑥ お客様の視点に立った「ショッピングモールの再配置」	○	○	○	
⑦ 空港利用者の定着・増加に向けた「(仮) 広島空港会員制度の創設」	○	○	○	
⑧ 計画的な施設整備等による「エアポートホテル・フォレストヒルズガーデンの競争力強化」			○	
⑨ 定常的な賑わい創出のための「空港ミュージアム化計画」など	○	○	○	
⑩ 機動的な情報発信による「広報・宣伝機能の強化」	○	○	○	
<b>主要施策(2) コストの低減</b>				○
<b>主要施策(3) 人事施策の刷新</b>				○

## ◆基本戦略1に基づく取り組み

- 新規路線開拓(エアポートセールス)への積極的関与(県と共同でのエアポートセールスなど)
- 施設利用料の見直し(国際線の維持・拡大に向けた割引制度の導入)
- 空港アクセス改善に向けた県等との連携(空港連絡バス多頻度化支援, 路線新設の実行委員会参加等)
- ビジネスラウンジの拡張・リニューアル(ビジネス客への質の高いサービスの提供)
- 国際線手荷物受取所ターンテーブルの増設(国際線の増加への対応)
- 平成27年事故後の早期利用回復に向けた緊急キャンペーンを主導(県, 航空会社, 旅行会社と連携)

## ◆基本戦略2に基づく取り組み

- イベントの拡充(エアポートフェスタの季節開催やテーマイベント(コスプレ・アニメ等)など年10回以上開催)
- 空港ミュージアム化の推進(空港見学ツアー, 航空ミュージアム(フライトシミュレーターの設置など)
- 余剰スペースの有効活用(送迎デッキでのビアガーデン・カフェテラス など)
- 周辺施設との連携(三景園, 中央森林公園などとの相互広報 など)
- 満足度調査・おもてなし活動(顧客満足度調査アンケート, おもてなしバッジの配布など)
- レストランゾーン・ショッピングゾーン活性化(グルメフェアの開催, 駐車場割引キャンペーン)
- 仕掛ける広報の推進(マスコットキャラクター「ソラミィ」, テナント・イベント情報の定期発行 など)

## ◆基本戦略3に基づく取り組み

- 取締役会の改革(少数化による機動的な経営)
- 組織改編・執行役員制度の導入(迅速な業務執行・責任体制の明確化)
- 経営諮問会議の設置(出資者等への情報開示の強化)
- 人事・賃金制度の改正(空港の総合的運営を担う人材の計画的育成・成果志向の強化)
- 部長職のプロパー化(プロパー社員の育成の加速)



## ⑨周辺施設の取り扱い

⑨現在は、空ビルがホテルやフォレストヒルズガーデンを一体的に運営し、施設間の連携が図られているが、それが難しくなるのではないか。

- ホテル・フォレストヒルズガーデン・県営駐車場等の空港周辺施設は、現状を踏まえると一体的に運営されることが望ましい。
- ただし、これら施設は、国が設定する空港運営権の対象範囲外となり、運営権者の必須事業として位置付けることは制度上想定されていないので、国と調整して、運営権者の選定基準に「周辺施設に関する運営施策を評価する項目」を設け、「一体的な運営を前提とした効果的な事業提案を引き出す」などの工夫が必要。
- なお、県有施設の中には県からの委託料収入がないと収支上、成立しない施設もあるため、指定管理者制度等を活用した県の一定関与は引き続き必要である。

### ■ 周辺施設の取扱に関する基本的な方向性

#### 一体的な運営を前提とした事業提案を求めることが想定

- 周辺施設は、国が設定する運営権の対象施設ではないため、運営権者の必須条件化とすることは制度上想定されていない。
- そのため、周辺施設の運営やその有効活用に関する事業提案を応募者に求め、その提案の範囲で業務履行を求めることが想定される。

#### 民間事業者の選定基準を工夫することで効果的な提案の誘引が可能

- 運営権者の評価項目に周辺施設の運営施策に関する一定の配点を設けることで、一体運営を前提とした効果的な事業提案を引き出すことも可能に。
- 空港活性化の一方策として、空港周辺施設の一体的な運営が地域として重視されるため、評価項目に適切に反映されるよう国に要望する必要がある。

### ■ 一体的な運営にあたっての留意点

#### 周辺施設が空港運営事業に悪影響を及ぼさないような仕組み上の配慮が必要

- 周辺施設の一体的な運営を国に要望する場合であっても、空港施設本体の運営に制限が生じたり、財務上の悪影響がないような工夫が必要。
- 特に、フォレストヒルズガーデンは、利用料金収入だけでは事業の採算性が成立せず、県からの委託料収入が不可欠であるため、現状同様、指定管理者制度を活用し、県が引き続き、適正な水準の委託料を支払うことが必須である。

### ■ 周辺施設の運営に対する民間事業者の意見

#### エアポートホテル

- ホテル事業のリスクや将来の更新投資の増大を懸念する声もあったが、グループ会社等でホテル運営の実績がある者を中心にホテル運営への抵抗はなく、運営可能との回答も複数あった。

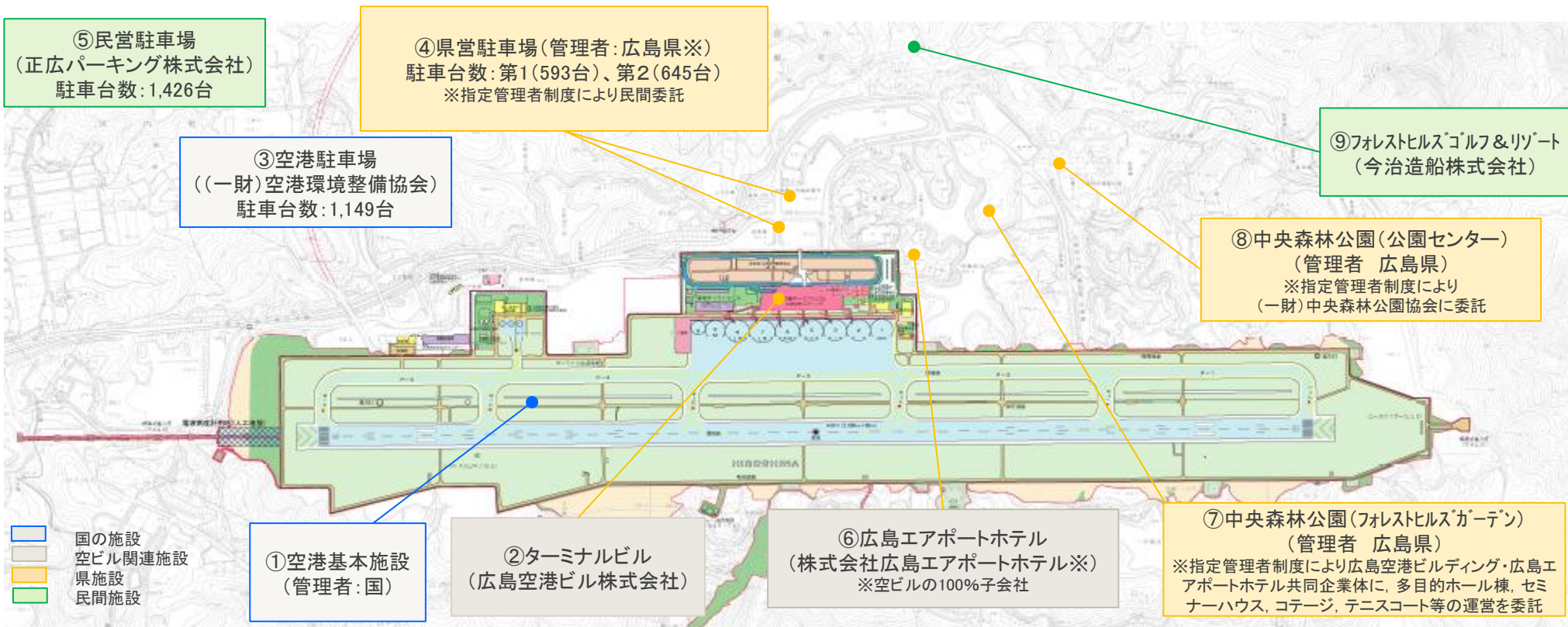
#### フォレストヒルズガーデン

- 空港事業との関連性を見出しにくく、運営受託に対して慎重な姿勢を示す者がいる一方で、県による指定管理者制度が継続し、民間が採算リスクを負わない仕組みであれば、検討の余地があるという意見もあった。

#### 県営駐車場

- ほぼすべての者が広島空港駐車場との一体的に管理・運営することが適当との意見で共通していた。
- 駐車場全体としての運用の柔軟化や利便性の向上を図る効果が期待できる他、将来の立体駐車場化や県営駐車場敷地を商業施設等に活用するなどの展開も考えられる。

# (参考) 広島空港の基本施設及び周辺施設



国の進める空港経営改革においては、①～③を一体化し民間委託することが基本的な仕組みとして想定されているが、周辺県有施設等についても、オプション事業として、その有効活用に関する事業提案を引き出すことが想定される。

⑩先行事例では参加者の大部分は地元以外の手企業であり、地元企業はコミットできないのではないか。

- ✦ 国内の空港事業への参画を検討している民間事業者への意見聴取では、「**空港運営事業を成功させるためには、地元企業を含め地域との積極的な連携が不可欠**」と全社が認識しており、地元企業にとっても様々な事業展開の可能性はある。
- ✦ 仙台空港の運営権事業では、落札コンソーシアムの構成員に地元企業は含まれなかったものの、**既に地元経済団体等との連携が進められているほか、仙台及び東北地方の活性化に資する事業を展開することが計画**されている。
- ✦ また、宮城県が設置した「仙台空港600万人、5万トン実現サポーター会議」のように、**地元企業を交えて地域の機運を醸成させる仕掛けづくり**も考えられる。
- ✦ なお、空港関連業務については、運営権者の関連企業に限定することなく、サービスに応じた適正な調達が行われるものと考えられ、地元企業がこれまでの業務経験・実績に基づく優位性を活かして、業務が継続される可能性が高いと考えられる。

## ■ 地元企業の参画方法

- ✦ コンソーシアムの構成員として応札
- ✦ コンソーシアムの協力企業という位置づけでコンソーシアムから一部業務を受託
- ✦ コンソーシアムの構成員・協力企業にならなくとも、運営権者と連携協定等を締結して協業、あるいは過去の経験・実績に基づく優位性を活かして業務を受託

## ■ 仙台空港600万人、5万トン実現サポーター会議

- ✦ 選定プロセス開始前から事業者選定後まで、全5回開催され、講演・パネルディスカッション・参加者同士の意見交換が行われている。

(開催状況)

第1回 平成25年7月 第2回 平成25年11月 第3回 平成26年6月  
第4回 平成27年2月 第5回 平成28年1月

## ■ 仙台空港における地元団体・地元企業との連携等

- ✦ JR東日本と連携協定を締結し、仙台空港アクセス線の利便性向上のため運行本数の充実や沿線の利用促進を図る
- ✦ 東北経済連合会・宮城県商工会議所・宮城県食品輸出促進協議会等と連携し、地元地域の農産物の販路確保をサポート。航空貨物に限定せず、仙台塩釜港と連携して船舶貨物も扱う
- ✦ 東日本大震災で大きな被害を受けた貞山運河沿いで進められている桜の植樹活動の支援を実施
- ✦ コンソーシアム企業の一つが施設の管理・運営に参画している参議院議員会館(PFI事業)で、宮城県・岩手県・福島県の復興支援イベントを開催



# ⑪地元との共生(環境対策)

## ⑩地元への環境対策などはどうなるのか。

- 広島空港は、航空機騒音防止法の適用空港となっていないため、国による環境対策事業は行われておらず、**運営が引き継がれた場合も、運営権者にその実施義務はない。**(将来的に航空機騒音防止法が適用された場合は実施義務を負う。)
- **ただし、県が開港当初から環境調査を実施し、航空機騒音等の状況を監視するとともに、地元へ情報提供を行っている。**  
(航空機騒音については平成8年に環境基本法に基づく「航空機騒音に係る環境基準」の適用地域に指定)
- 運営が民間委託等された場合においても、県による状況監視が継続されることは変わらないが、義務付けの有無に関わらず、**地域との共生の観点から、運営権者にも地域の生活環境への配慮が望まれる。**

### 県が実施している環境対策(開港時から)

#### 常設局騒音測定

実施内容	航空機騒音の測定
実施時期	常時
調査箇所	5地点(正広, 元兼, 重広, 本郷, 河内)

#### 総合的な環境対策調査

騒音測定	実施内容	広範囲での航空機騒音の測定
	実施時期	年2回(夏, 冬), 各7日間継続測定
	調査箇所	20地点(空港の東西各10地点)
大気測定	実施内容	大気質濃度測定, 気象観測
	実施時期	年1回(7日間継続測定)
	調査箇所	2地点(東西の航空機進入経路直下)
飛行コース高度調査	実施内容	飛行高度, コース(飛行軌跡)調査
	実施時期	年1回(7日間継続測定)
	調査箇所	2地点

地元へ情報提供

### 航空機騒音に係る環境基準の地域指定図



類型指定地域(類型II)

地域の類型	基準値
I	57デシベル以下
II	62デシベル以下

❖ 広島空港は空港設置者に環境対策が義務付けられる「航空機騒音防止法」の適用空港ではないが、「環境基本法」に基づいて「航空機騒音に係る環境基準」の適用地域として指定されている。**同基準の達成状況等を把握するため、県が常時及び短期測定を実施しており、エリア内で環境基準は達成されている。**

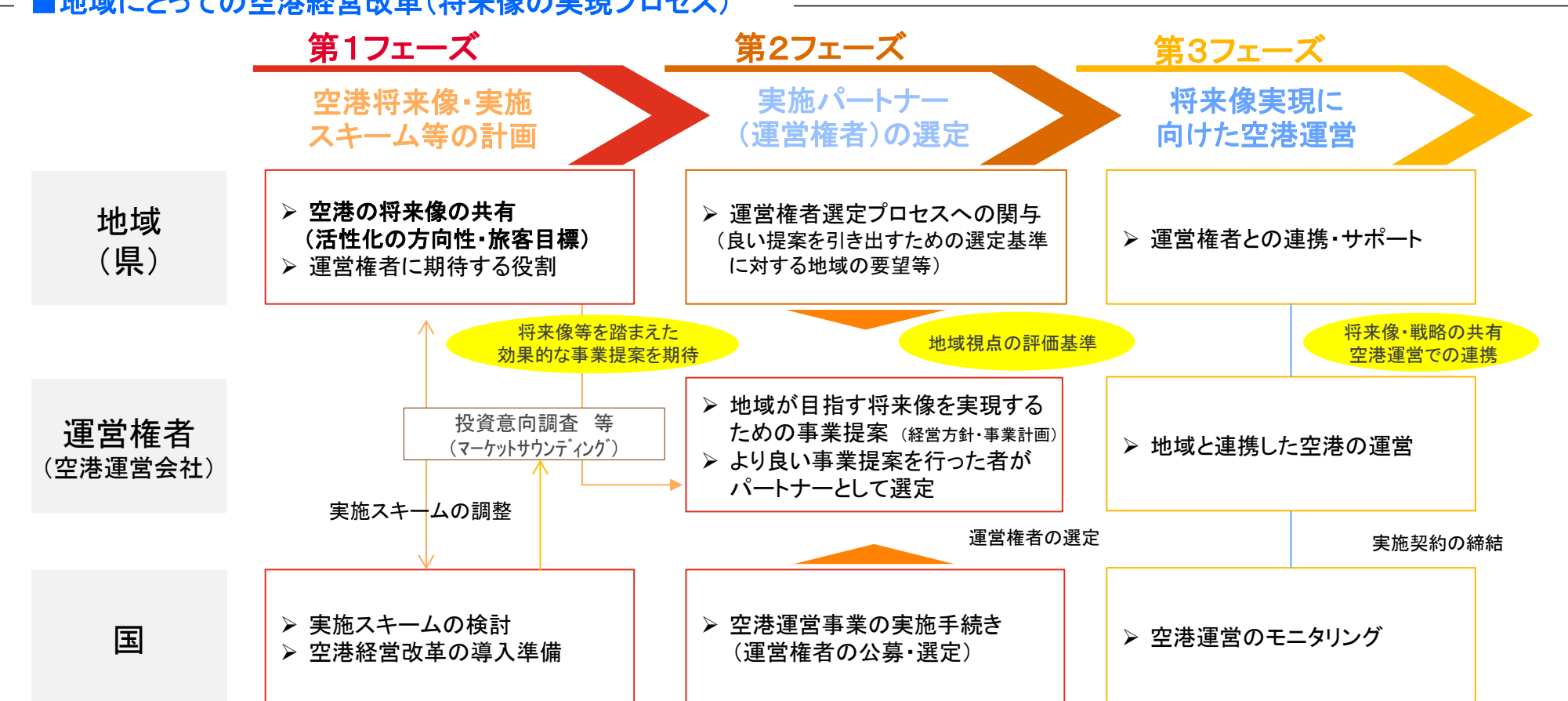


# ⑫空港経営改革の意義

⑫地域として、空港経営改革に期待する点は何か。

- 空港経営改革を地域の将来像の実現プロセスと捉えた場合、空港経営改革に期待される点として、地域が目指す空港の将来像の実現のための実施戦略を策定・実施する**有能なパートナーの選定**が期待できる点が挙げられる。
- 地域として**目指すべき旅客目標と空港活性化に向けた方向性を示す**ことで、これを見据えた事業計画に基づく**魅力的な事業提案**を引き出し、**官民双方が戦略を共有しつつ、それぞれの役割に応じた連携した取組みを推進**することが可能になるとともに、**民間の資金とノウハウを活用することにより取組みの加速化**が期待できる。

## ■地域にとっての空港経営改革(将来像の実現プロセス)



## ■ 先行事例(仙台空港の例)

仙台空港では、宮城県が旅客数600万人/年(貨物は5万トン/年)という非常に高い目標設定を掲げたことに対して、運営権者は当初の5年間で410万人、30年後に550万人を実現するための経営戦略と投資計画を提案している。

## 地域が掲げた目標

### 3. 仙台空港・周辺地域の将来像



▽「観光・ビジネス・物流・防災」の4機能を強化  
→ 民間委託後30年で**過去ピーク時の2倍**となる  
**年間乗降客数600万人・**  
**貨物取扱量5万トン**を達成！！

「仙台空港・周辺地域の将来像」全体イメージ

#### 観光

LCC・二次交通も充実した  
東北広域観光の拠点

日本初の  
民間運営による  
地方中核空港

#### ビジネス

東北基幹産業の  
ビジネス交流拠点

#### 物流

陸・海・空からモノが集散する  
東北の物流ハブ拠点

#### 防災

首都圏・アジアの  
災害時バックアップ拠点

5

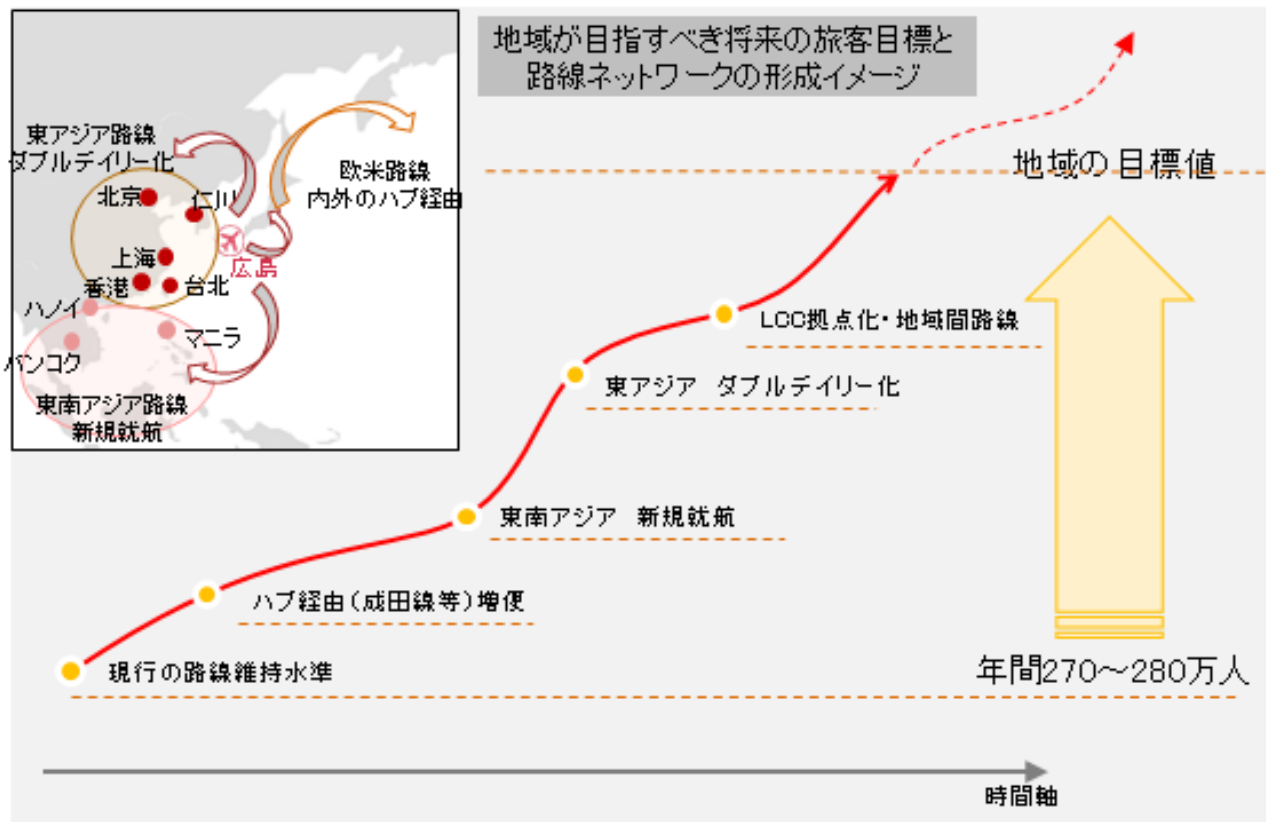
(出典)H25.7.16「仙台空港600万人・5万トン実現サポーター会議」宮城県提出資料

## 運営権者が提案した目標

### 旅客数の目標値

	現在	5年後 (2020年度)	30年後 (2044年度)
旅客	324万人	410万人	550万人
国内	307万人	362万人	435万人
国際	17万人	48万人	115万人
貨物	0.6万t	1万t	2.5万t

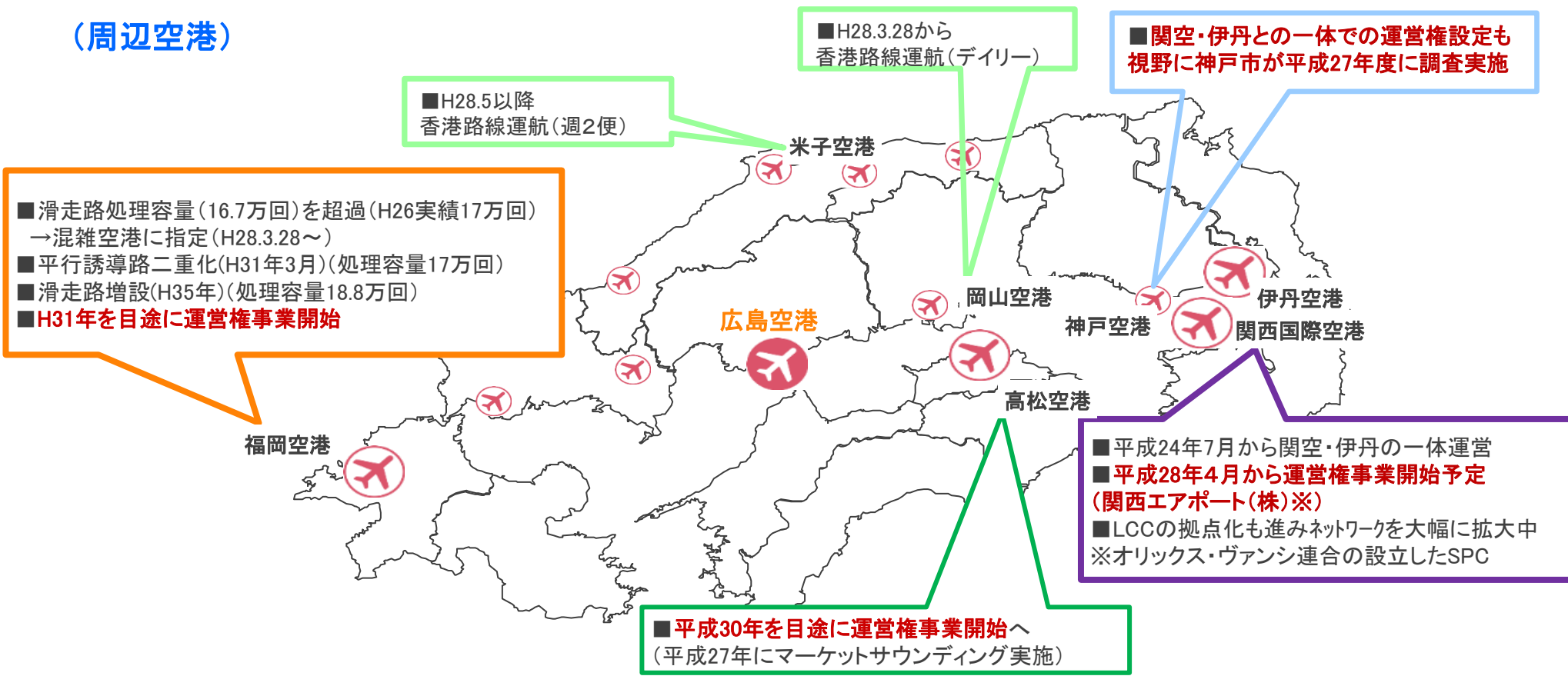
(出典)仙台空港特定運営事業等の優先交渉権者選定に係る客観的評価結果等の公表等について:資料2 提案概要(東急前田豊通グループ)



## 3 その他

---

## (周辺空港)



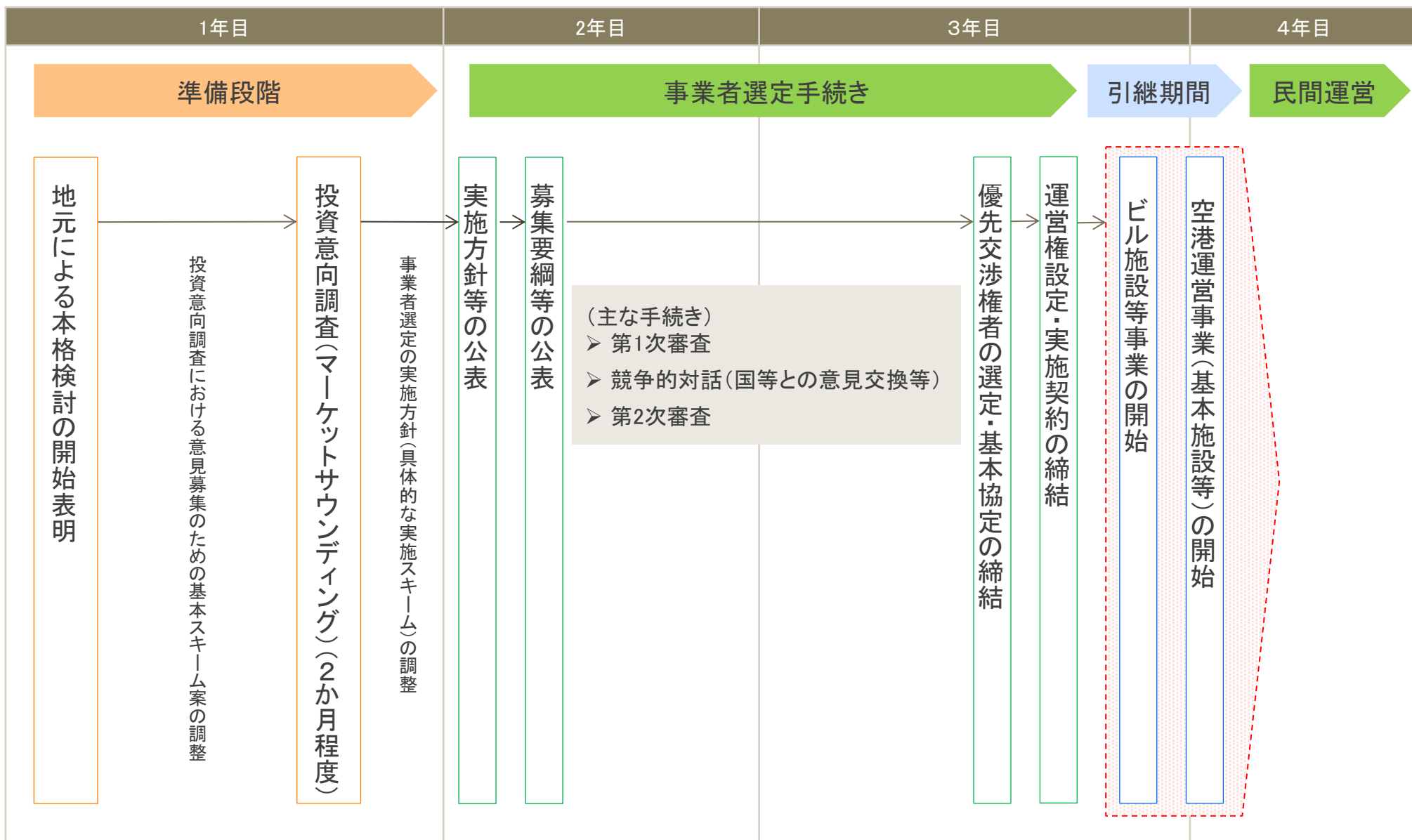
## (その他の空港)

- ・ 仙台空港・・・平成28年7月から民間による空港運営が開始(運営権者:仙台国際空港(株))
- ・ 北海道・・・**新千歳を中核とした道内複数空港の空港経営改革の導入を目指す方針**を知事が表明(H28.3.3道議会にて)

## (民間事業者の動向)

- ・ 関空, 仙台の空港コンセッションを契機に, **多くの事業者が空港事業への参入に意欲を示している**。(プレーヤーが増加し競争環境が醸成されつつある)
- ・ 民間事業者による**広島空港の評価は高く参入意欲は高い**。(羽田線の底堅さ・インバウンドのポテンシャル(アジアに近い地理的特性/中四国の中心の立地))
- ・ コンセッション手続きには期間・コストがかかるため, 案件重複を避けるべきとの声もある。(特に福岡, 新千歳などの大型案件との重複)

# 空港経営改革を導入する場合の標準的なスケジュール(最速の場合)



※先行事例等を参考に作成したもの。(各段階の調整が順調に進んだ場合の最速スケジュール)