

広島空港運営権委託導入検討に
係る情報整備調査

報 告 書

平成 28 年 3 月
広 島 県

【目次】

序章 本調査の目的	1
1章 広島空港に係る各事業の情報整理	2
1-1. 広島空港の概要	2
(1) 空港施設等の概要	3
(2) 路線ネットワークと旅客数等の推移	5
(3) 広島空港を取り巻く環境	10
1-2. 各事業の情報整理	16
(1) 航空系事業（基本施設）	16
(2) ターミナルビル等事業	17
(3) 駐車場事業	21
(4) フォレストヒルズガーデン事業	26
2章 空港経営改革の効果とスキームに係る検討事項	28
2-1. 空港経営改革の背景と期待される効果	28
(1) 広島空港の現状と将来像の実現に向けた新たな方向性	28
(2) 空港経営改革が求められる背景と期待される効果	32
2-2. 空港経営改革のスキーム等に関する検討事項	46
(1) 実施スキーム等に関する検討事項の整理	46
(2) 個別課題の検討	48
(3) 先行事例における空港運営事業の実施スキームの整理	68
3章 収支等シミュレーション	71
3-1. 収支等シミュレーションにあたっての前提条件の整理	71
(1) 事業価値の算定手法	71
(2) 事業価値の算定フロー	73
(3) 前提条件	74
3-2. 事業価値等の試算結果	77
(1) シナリオ別の事業価値の試算結果	77
(2) EBITDA 倍率による他空港との比較	78
4章 本調査結果のまとめ	79
4-1. 検討結果の要旨	79
4-2. 本調査の成果と今後の展開	82
4-3. 空港経営改革を導入する場合に地域が調整すべき事項	83

序章 本調査の目的

平成 25 年度の「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」の施行により、従来は個別に管理運営されていた航空系事業と非航空系事業の経営を一体化し、公共施設等運営権制度を活用して民間に委託を行うこと（以下「民間委託等」という）が可能となった。

平成 28 年 7 月に民間委託等が開始される仙台空港をはじめとして、多くの空港でその導入が検討されており、広島空港においても適切な対応が求められている。

当該業務は、広島空港を活性化し中枢拠点性を高める手段として、民間委託等に期待される効果やリスク等を踏まえてその有用性等について検討するため、民間委託等を行う場合に想定される施設の事業情報の整理を行い、将来の収支のシミュレーションを行うとともに、民間委託等を行う場合に必要となる条件等について地域の視点から整理した。

1 章 広島空港に係る各事業の情報整理

1-1. 広島空港の概要

本調査において、広島空港及び周辺施設の概要・利用状況・収支等について調査・分析を行い、「広島空港関連事業データ集」としてとりまとめた。(巻末資料参照)

1. 空港概要	1.1 基本情報 1.2 空港へのアクセス・二次交通概要 1.3 路線ネットワーク 1.4 空港利用実績 1.5 主な運用上の制約(非掲載) 1.6 その他
2. 空港基本施設	2.1.1 全般(人員の状況)(非掲載) 2.1.2 収支状況 2.1.3 着陸料等の体系
3. ターミナルビル事業	3.1.1 事業者の概要 3.1.2 決算情報 3.1.3 販売費及び一般管理費の内訳 3.1.4 セグメント情報(非掲載) 3.1.5 施設管理運営の状況(非掲載) 3.1.6 役員・従業員の状況(一部非掲載) 3.1.7 負債の状況 3.1.8 国有地使用許可の状況(非掲載) 3.1.9 関連当事者との取引 3.2.1 各施設の状況
4. ホテル事業	4.1 事業者の概要 4.2 利用状況 4.3 決算情報
5. 駐車場事業	5.1 空港周辺3駐車場：位置関係図 5.2 広島空港駐車場の概要 5.3 県営駐車場の概要 5.4 県営駐車場の決算情報 5.5 民営駐車場の概要
6. フォレストヒルズガーデン	6.1 事業概要 6.2 決算情報

(1) 空港施設等の概要

① 基本施設の概要

広島空港は広島県のほぼ中央に位置する、中四国地方最大の拠点空港である。3,000mの滑走路と9つのスポット、高カテゴリーの計器着陸装置(CAT-III)を有している。

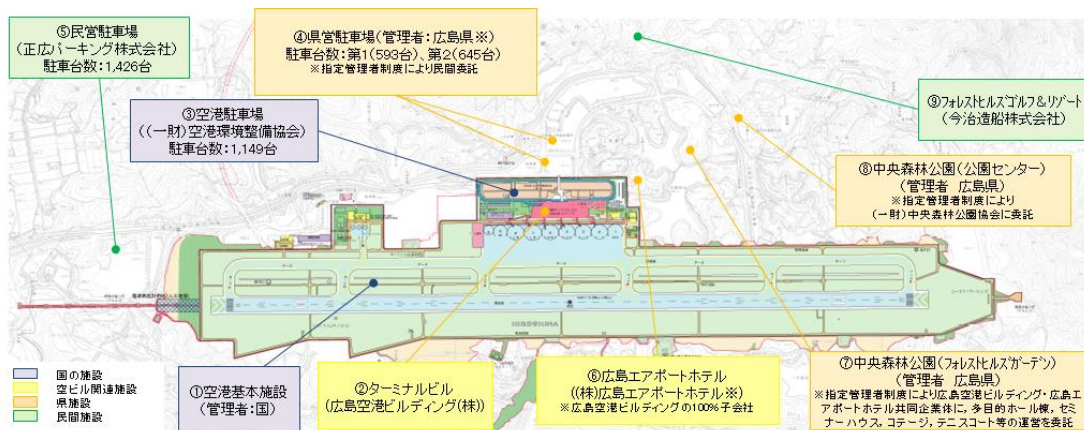
図表1 広島空港の概要

所在地	広島県三原市
空港の種類	国管理空港
総面積	198ha
運用時間	14時間(7:30-21:30)
滑走路	1本(3,000m×60m)
スポット	大型ジェット機 7バース 中型ジェット機 1バース 小型ジェット機 1バース 外
計器着陸装置	CAT-III

② 周辺施設の概要

広島空港には、滑走路等の基本施設(国管理)、ターミナルビル(広島空港ビルディング(株)管理)のほか、国・県・民間により管理運営されている駐車場が整備されている。また、周辺施設としてエアポートホテル・フォレストヒルズガーデンなどテニスコートやプール、ジム等を備えた宿泊施設が営業しているほか、広島県が県立中央森林公園として整備したエリアにはサイクリングロードや日本庭園(三景園)、運動広場、ゴルフ場が設置されている。

図表2 周辺施設の概要



出所：広島県資料

③ 空港アクセスの概要

広島空港は、広島・福山といった県内東西の主要都市圏のほぼ中間に位置しており、これらの都市圏から比較的長距離のアクセスを余儀なくされている。

県内主要都市からは直行のリムジンバス等が運行されており、通常であればおよそ1時間程度でのアクセスが可能となっている。ただし、高速道路の事故渋滞等の影響を受けやすく、所要時間の短縮・定時制の確保などアクセス利便性の向上が重要な課題となっている。

図表3 リムジンバスの運行状況（平成27年10月時点）

路線	所要時間	運賃	便数/日	利用者数/年(26年度実績)	福山リムジンバスからの乗り継ぎ(高坂BS)			
					路線	所要時間	運賃	便数/日
① 広島リムジンバス(広島BC線) ※平和大通り線含む	約53分(約71分)	1,340円(1,540円)	55便 (8便)	346,508人 (11,747人)	A フラワライナー (尾道/因島方面)	【尾道】約49分 【因島】約89分	【尾道】1,130円 【因島】1,760円	23便
② 広島リムジンバス(広島駅線)	約45分	1,340円	82便	623,666人	B ヒースライナー (甲斐方面)	約79分	1,560円	9便
③ 白市ルート(JR+空港連絡バス)	JR約45分+バス約15分	JR 760円 バス 390円	51便 (バス)	125,891人	C リドライナー (平成大学方面)	約79分	1,560円	23便
④ 呉広島空港線	約58分	1,340円	18便	50,427人	※便数/日については、運行ダイヤにおいて福山リムジンバスとの接続が可能な便数			
⑤ 竹原ジャンボタクシー	約30分	1,000円	15便	10,322人				
⑥ 三原広島空港線	約38分	820円	24便	40,704人				
⑦ 福山リムジンバス	約65分	1,350円	24便	73,971人				

※①の①内の数字は平和大通り線

※③のJRの所要時間及び運賃は、広島駅～白市駅間のもの



出所：広島県資料

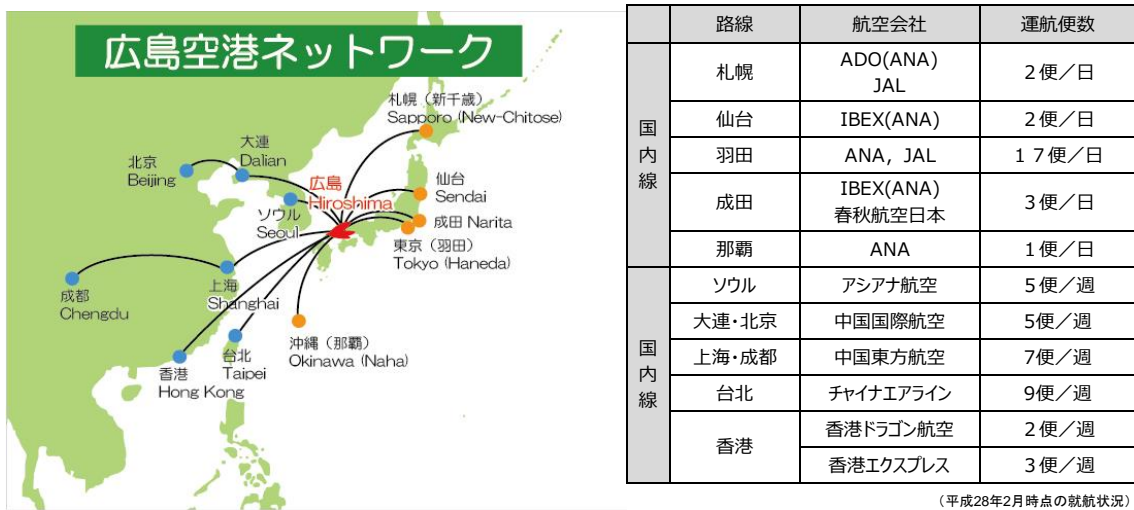
(2) 路線ネットワークと旅客数等の推移

① 路線ネットワーク

広島空港は、国内 5 路線、国際 5 路線（7 都市）のネットワークを有している。

平成 26 年 8 月に春秋航空日本が成田線を新規就航、平成 27 年 1 月にチャイナエアラインが台北線を増便、同年 8 月に香港ドラゴン航空、同年 10 月に香港エクスプレスが香港線を新規就航するなど、新たな航空需要である LCC やインバウンドを中心としたネットワークの拡充が進みつつある。

図表 4 路線ネットワークの概要



出所：広島空港ホームページ

過去の国内定期便路線数の推移をみると、平成 8～9 年度には 10 路線が運航されており、旧広島西飛行場と合わせると最大 19 路線が運航されていた。しかし、陸上交通の整備進展や、航空市場の規制緩和に伴う地方間路線の縮小等により、平成 23 年度からは 5 路線の運航となっている。

こうした中、平成 26 年度からは地方空港とのチャーター便が急増しており、100 席以下の小型で燃費の良い国産旅客機（MRJ）も開発されているところであることから、地方間路線が再びポテンシャルのある市場として注目されつつある。

図表 5 国内定期便路線数の推移



出所：広島県資料

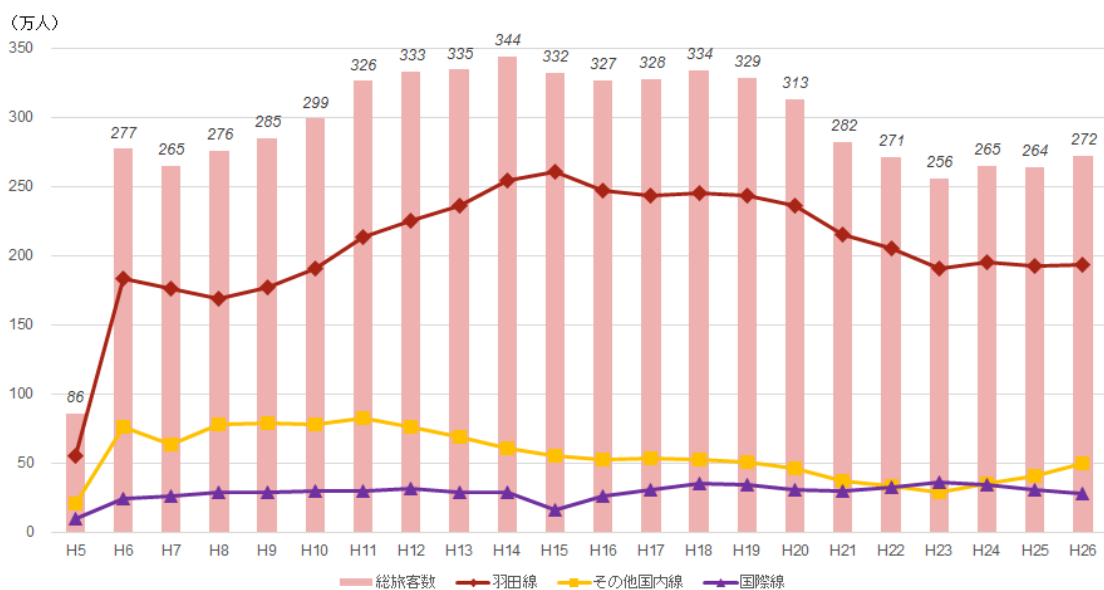
② 旅客数の推移

広島空港の旅客数は、平成 14 年度の 344 万人をピークに漸減傾向が続き、平成 23 年度には 256 万人まで減少したが、以降は回復基調にある。

国内線については、約 8 割を羽田線旅客が占めており、札幌・那覇・仙台・成田などの主要地方都市との流動を支えている。

国際線については、概ね 30 万人程度で推移している。

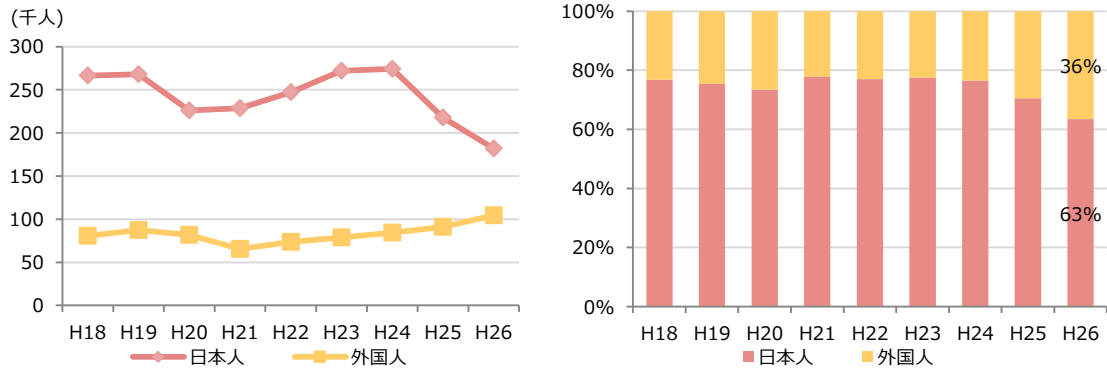
図表 6 旅客数の推移



出所：広島県資料

広島空港の国際線旅客の国籍内訳をみると、日本人が6割超を占めており、これまで底堅いアウトバウンド需要に支えられてきたことがわかる。

図表7 国際線旅客の日本人・外国人内訳

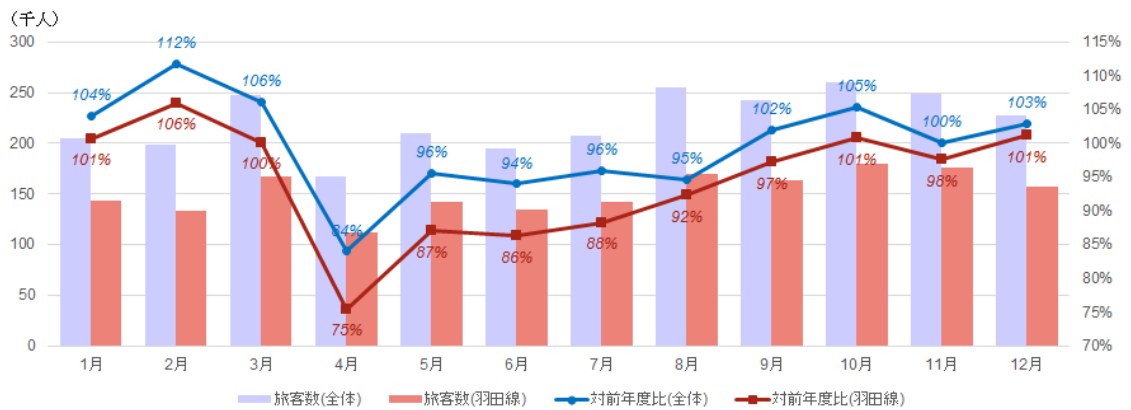


出所：法務省「出入国管理統計」

平成27年4月14日にアジアナ航空機が着陸に失敗し、計器着陸装置(CAT-III)の一部が損傷した。

事故直後は欠航が相次ぎ旅客数が減少したが、計器着陸装置が完全復旧された同年9月には、前年度並みまでに回復した。なお、特に羽田線の落ち込みが大きかったが、同路線についても平成27年10月には対前年度比で100%を超過している。

図表8 事故後の利用状況



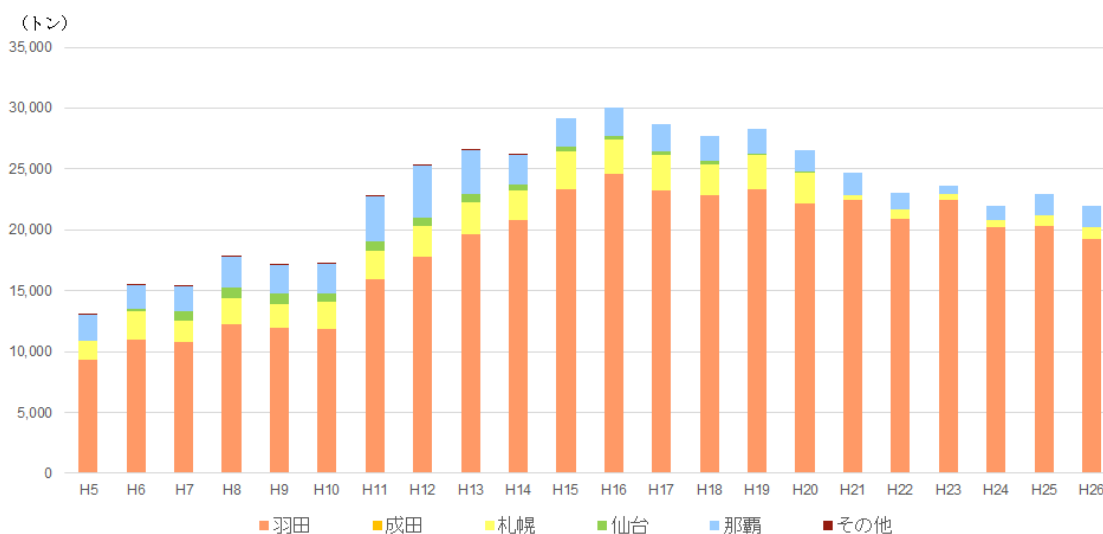
出所：広島県資料

③ 貨物取扱量

広島空港において取り扱っている航空貨物の大半は国内線であり、国際線はわずかである。

国内貨物は平成 16 年度の約 3 万トンをピークに漸減傾向にある。羽田線が 9 割弱を占め、札幌線・那覇線を合わせて 1 割程度である。基本的にはフレーター（貨物専用機）ではなく、あくまでも旅客機のベリー使用となっている。

図表 9 国内貨物取扱量の推移

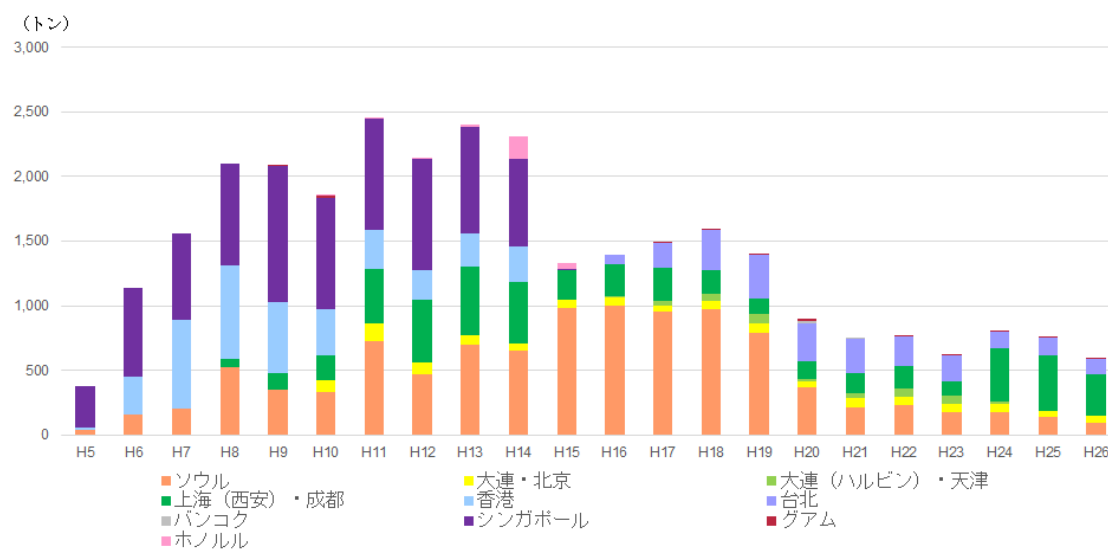


出所：広島県資料

国際貨物は平成 14 年度までは増加傾向にあったが、国際貨物の基幹路線であった香港線・シンガポール線が SARS 等の影響により運休したことを契機に大幅に落ち込み、さらにハブ空港への貨物集約化の流れも進んでおり、現在ではピーク時の 4 分の 1 ほどとなっている。

近年では国際物流の三大ハブ空港である成田国際空港・関西国際空港・中部国際空港に加え、那覇空港・羽田空港の物流拠点化も進められつつあることから、これらの空港を経由した物流機能の拡大も検討していく必要がある。

図表 10 国際貨物取扱量の推移



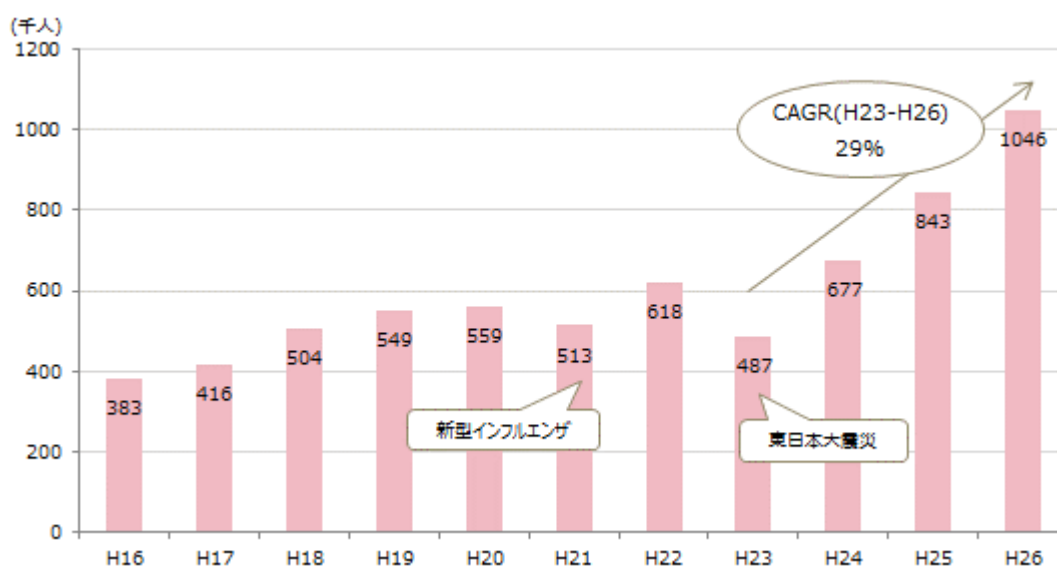
出所：広島県資料

(3) 広島空港を取り巻く環境

① インバウンド需要の動向

アジアの経済成長や円安の進行、ビザの緩和等を背景として、近年、訪日外国人は大幅に増加している。広島県を訪問する外国人観光客数も3年連続で過去最高を更新しており、平成26年度には100万人超を達成している。

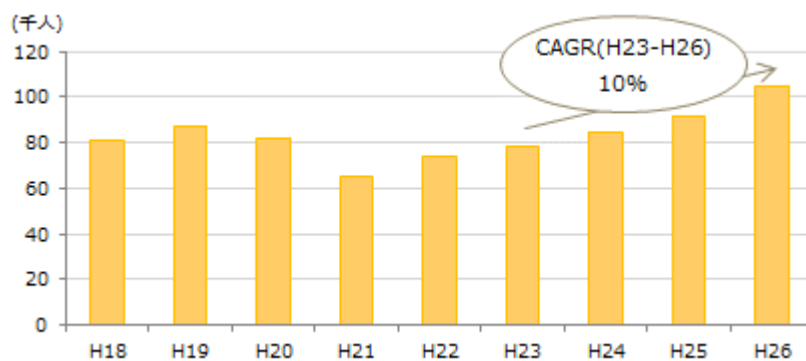
図表 11 広島県の外国人観光客数推移



出所：広島県「広島県観光客数の動向」

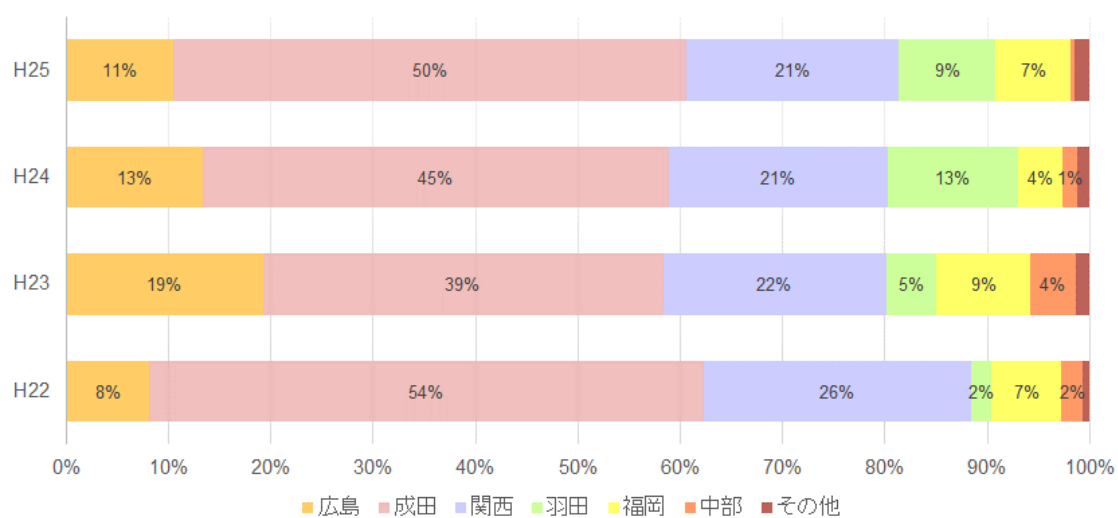
インバウンド需要の伸びに比べると、広島空港の外国人出入国者数の伸びは鈍い。広島県を訪れている外国人観光客は、複数の地域を周遊して成田・関西・羽田空港等から出入国しており、インバウンド需要を十分に獲得しきれていない現状がある。

図表 12 広島空港の外国人出入国者数推移



出所：法務省「出入国管理統計」

図表 13 広島県を訪問した外国人の出国空港内訳



出所：国土交通省「国際航空旅客動態調査」

② 新幹線との競合

前述のとおり、羽田線は国内線旅客数の約8割を占める基幹路線であるが、新幹線の利便性が向上したことなどから、広島－東京間の航空のシェアはピーク時と比較して20%以上落ち込んでいる。

図表 14 広島－東京間の航空シェア

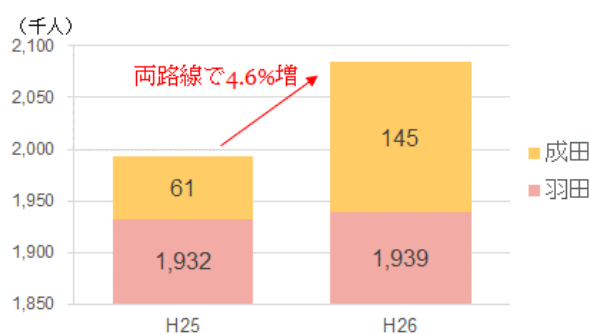


出所：国土交通省「旅客地域流動調査」

さらに、将来的には大阪－東京間のリニア開通が予定されており、陸上交通による首都圏との大幅な時間短縮が見込まれることから、さらなる競争激化が予想される。

一方、平成26年8月に春秋航空日本が成田線の運航を開始し、新たな需要を創出して順調に旅客数を伸ばしている。LCCの就航を契機として、関東圏域との流動状況に新たな動きが生まれつつある。

図表 15 羽田・成田線の旅客数変化

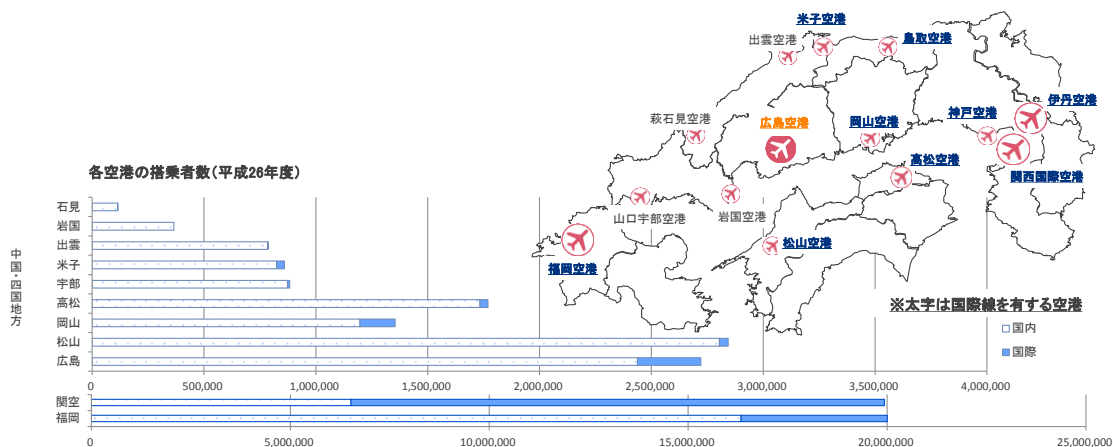


出所：広島県資料

③ 近隣空港との競合

中四国地方において、広島空港は最大規模の国際線路線数・旅客数を有する。しかし、平成28年3月に香港航空が岡山空港・米子空港に就航を予定しているなど、近隣空港との競争は激化しており、より広域にみると、関西国際空港や福岡空港とも競合関係にある。

図表16 近隣空港の概要



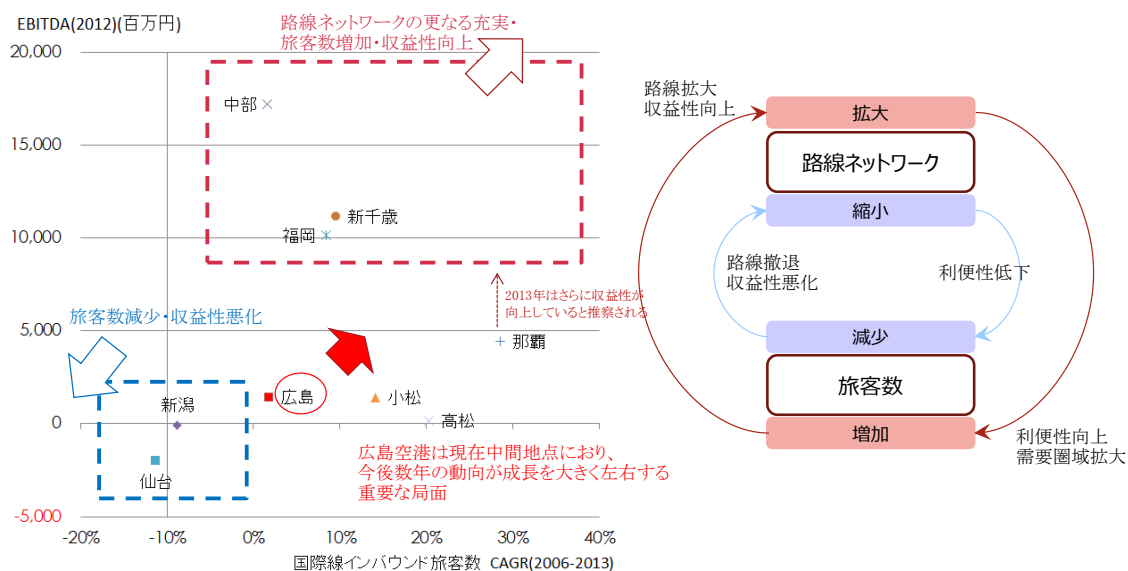
空港名	広島空港	福岡空港	関西国際空港	伊丹空港	松山空港	岡山空港	
種別	国管理空港	国管理空港	会社管理空港	会社管理空港	国管理空港	地方管理空港	
所在地	広島県三原市	福岡県福岡市	大阪府泉佐野市	大阪府豊中市	愛媛県松山市	岡山県岡山市	
総面積(m ²)	198ha	353ha	1,055ha	311ha	135ha	187ha	
滑走路(m)	3,000×60	2,800×60	3,000×60 4,000×60	1,828×45 3,000×60	2,500×45	3,000×45	
運用時間	7:30-21:30	7:00-22:00	24時間	7:00-21:00	7:00-21:30	7:00-21:30	
年間着陸回数	11,619	85,608	72,528	69,589	15,797	5,339	
就航 路線数	国内線	5路線	27路線	13路線	26路線	8路線	3路線
	国際線	5路線	15路線	73路線	0路線	1路線	3路線
空港名	高松空港	岩国錦帯橋空港	山口宇部空港	出雲空港	石見空港	米子空港	
種別	国管理空港	共用空港	特定地方管理空港	地方管理空港	地方管理空港	共用空港	
所在地	香川県高松市	山口県岩国市旭町	山口県宇部市	島根県出雲市	島根県益田市	島根県境港市	
総面積(m ²)	154ha	792ha (岩国飛行場総面積)	155ha	57ha	111ha	268ha	
滑走路(m)	2,500×60	2,440×60	2,500×45	2,000×45	2,000×45	2,500×45	
運用時間	7:00-22:00	7:00-22:00	7:30-21:30	7:30-20:30	8:00-19:30	7:00-22:00	
年間着陸回数	9,378	1,457	4,056	6,035	924	5,057	
就航 路線数	国内線	3路線	2路線	1路線	5路線	1路線	1路線
	国際線	3路線	-	-	-	-	1路線

(平成28年2月末時点) ※年間着陸回数は平成26年度実績

出所：各空港ホームページ

少子高齢化による人口減少時代を迎え、将来的に国内線需要は頭打ちとなることも予想される。今後日本の空港は、国際線を中心に路線ネットワークを更に充実させ旅客数（主に海外インバウンド旅客）を増やし収益を拡大する空港と、旅客数減少・収益性悪化に見舞われる空港との二極化が進むと推察される。空港経営改革の進展により、空港間競争が激化すると、優勝劣敗の傾向は更に強まる可能性が高い。

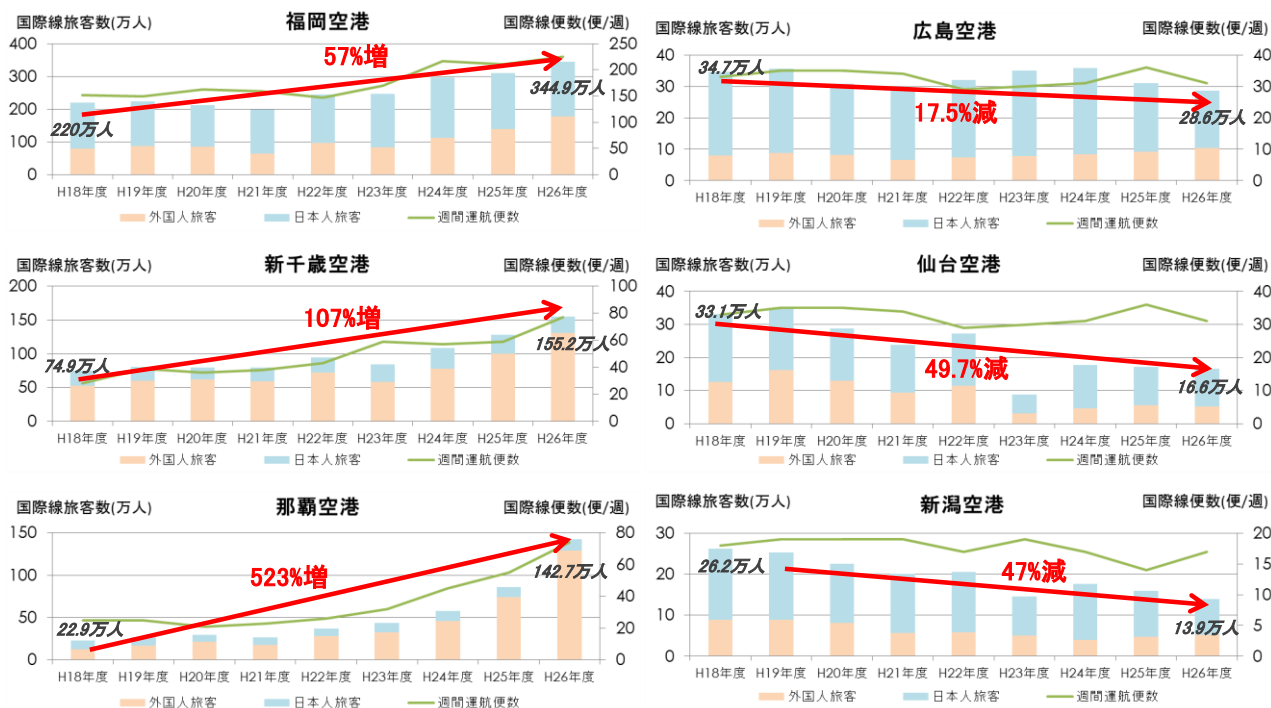
図表 17 二極化が進む国内空港の動向



出所：国土交通省「空港別収支」「空港管理状況調書」

訪日外国人が大幅に増加する中、大規模空港が海外インバウンド客を中心に大幅に旅客数を増加させている一方、中規模以下の空港では旅客数が伸び悩んでおり、空港の二極化傾向が進みつつある。

図表 18 国際線における二極化



出所：各空港ホームページ、広島県資料、法務省「出入国管理統計」

1-2. 各事業の情報整理

(1) 航空系事業（基本施設）

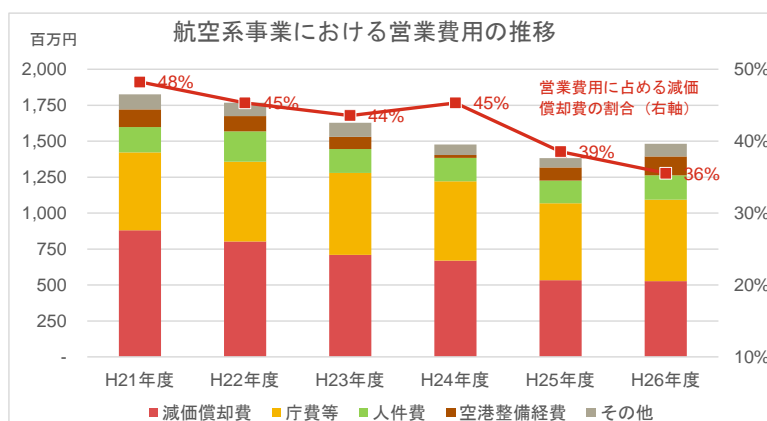
過去5年の収支は下記のとおりである。旅客数の減少と機材の小型化に伴い、営業収益の大部分を占める着陸料等収入が漸減傾向にあり、営業費用は減少傾向が続いているものの、平成25年度までは支出超過の状態が続いていた。

しかし、営業費用の4割前後は減価償却費であり、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）を表す指標であるEBITDAはプラスとなっており、EBITDAベースで見た場合の利益水準は他空港と比較しても高く、収益力の高い空港であると言える。

図表 19 航空系事業収支

(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
営業収益	1,404	1,259	1,213	1,266	1,136	1,135
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
営業費用	1,826	1,769	1,629	1,478	1,382	1,482
営業損益	(422)	(510)	(416)	(212)	(246)	(348)
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
営業外収益	163	146	167	33	137	523
支払利息	-	-	-	-	-	-
営業外費用	-	-	-	-	-	-
経常損益	(259)	(365)	(250)	(178)	(109)	176
EBITDA	460	291	294	459	287	179

※H21、22年度のEBITDAは公表値がないため、以下の計算式で試算した。
 $EBITDA = \text{経常損益} + \text{支払利息} + \text{減価償却費} - \text{地方公共団体工事費負担金収入} - \text{一般会計受入}$



出所：国土交通省「空港別収支」から作成

(2) ターミナルビル等事業

① 広島空港ビルディング株式会社の概況

広島空港ビルディング(株)は広島県・三原市・東広島市ほか関連企業の出資により設立された。ターミナルビルの運営に加え、空港に近接するホテルを所有しており、当該ホテルの運営は100%子会社である(株)広島エアポートホテルが担っている。さらに、空港に近接するフォレストヒルズガーデンを、当社及び子会社の(株)広島エアポートホテルの共同企業体が、指定管理者として管理・運営している。

図表 20 広島空港ビルディング(株)の概要

会社名	広島空港ビルディング株式会社
設立	昭和 36 年 4 月 17 日
本社所在地	広島県三原市本郷町善入寺 64 番 31
資本金	3,501 百万円(平成 27 年 3 月末時点)
事業内容	・広島空港ターミナルビル等の管理・運営 (不動産等貸付事業、委託販売等事業、直営販売事業、広告事業等) ・ホテル事業 ・広島ヘリポートビルの管理
主要株主	・広島県 39.20% ・ANA ホールディングス(株) 10.76% ・日本航空(株) 10.62% ・中国電力(株) 3.60% ・(株)広島銀行 3.60% ・マツダ(株) 3.31% ・三原市 2.54% ・東広島市 2.54% ・(株)もみじ銀行 2.15% ・マツダロジスティクス(株) 1.27% ・(独)中小企業基盤整備機構 1.20% ・福山通運(株) 1.10%
従業員数	94 名(平成 27 年 3 月末時点、連結)
連結子会社	株式会社広島エアポートホテル(100%)

出所：広島空港ビルディング 事業報告書

② 財務等の状況

過去5年の損益計算書は下記のとおりであり、旅客数の増加に伴い売上高は増加傾向にある。(ただし、平成25年度より(株)広島エアポートホテルが連結)

営業利益率は、平成24年度まで20%程度で推移し高い収益性を確保していたが、平成25～26年度は中期経営計画(平成24年度策定)に基づく各種施策の実施による販管費の一時的な増加や、直営販売事業等の売上高増加に伴う売上原価の増加、子会社連結による構造変化等により10%台となっている。

図表 21 広島空港ビルディング(株)損益計算書(H25-H26のみ連結)

(百万円)	H22年度	H23年度	H24年度	H25年度	H26年度
売上高	2,028	2,157	2,161	3,134	3,237
売上原価	254	291	280	524	585
売上総利益	1,774	1,866	1,882	2,610	2,652
販管費	1,371	1,428	1,442	2,299	2,226
営業利益	403	438	440	311	426
受取利息及び配当金	0	0	0	0	0
その他	17	11	13	9	8
営業外収益	18	11	13	9	8
支払利息	61	45	27	10	6
その他	0	0	0	0	1
営業外費用	61	45	27	10	6
経常利益	360	404	427	310	429
固定資産売却益				0	
その他	0	0		6	
特別利益	0	0		7	
固定資産売却損				2	
固定資産除却損	32	12	43	45	107
貸倒損失	4				
その他		7	0		6
特別損失	36	19	43	47	113
税金等調整前当期純利益	324	385	384	270	316
法人税等	1	1	79	93	113
法人税等調整額	126	179	67	6	(1)
当期純利益	196	205	237	171	203
売上総利益率	87%	86%	87%	83%	82%
営業利益率	20%	20%	20%	10%	13%
一株当たり当期純利益(円)	27.99	29.31	33.89	24.42	29.30

※平成25年度以降は(株)広島エアポートホテルとの連結数値である。

出所：広島空港ビルディング 事業報告書

同社の貸借対照表は次のとおりであり、平成26年度末時点での簿価純資産は約74億円となっている。

図表 22 広島空港ビルディング(株)貸借対照表(H25-H26のみ連結)

(百万円)	H22年度	H23年度	H24年度	H25年度	H26年度	(百万円)	H22年度	H23年度	H24年度	H25年度	H26年度
現金及び預金	594	746	875	779	608	買掛金	25	20	16	37	44
未収入金	98	106	99	143	141	1年以内返済長期借入金	480	417	261	30	30
商品	40	40	39	49	54	未払費用	118	111	253	273	166
原材料及び貯蔵品	1	1	3	10	8	未払法人税	9	8	85	62	74
その他	69	44	50	23	23	前受収益	96	99	60	64	66
流動資産	803	937	1,066	1,005	834	その他	27	70	29	47	102
建物及び構築物	8,006	7,671	7,397	7,119	7,206	流動負債	754	726	703	512	483
機械装置及び運搬具	66	56	26	91	82	長期借入金	1,002	600	342	312	282
器具及び備品	153	158	187	185	190	退職給付引当金	110	114	104	138	144
建設仮勘定	1	-	-	111	326	長期預り金	133	128	128	123	118
その他	13	37	31	22	13	預り敷金	234	241	235	238	247
有形固定資産	8,237	7,922	7,640	7,528	7,816	建設協力金	185	116	46	39	37
無形固定資産	16	20	22	18	12	その他	8	29	21	12	27
投資有価証券	10	10	10	10	10	固定負債	1,673	1,228	877	863	855
繰延税金資産	320	141	68	65	63	負債合計	2,428	1,954	1,581	1,375	1,338
その他	0	0	0	15	15	資本金	3,501	3,501	3,501	3,501	3,501
投資その他資産	330	151	78	90	88	資本剰余金	1,626	1,626	1,626	1,626	1,626
固定資産	8,584	8,093	7,740	7,636	7,916	利益剰余金	1,831	1,949	2,099	2,138	2,285
資産合計	9,386	9,030	8,807	8,640	8,750	株主資本	6,958	7,076	7,226	7,265	7,413
						総資産合計	6,958	7,076	7,226	7,265	7,413
						負債及び純資産合計	9,386	9,030	8,807	8,640	8,750

※平成25年度以降は(株)広島エアポートホテルとの連結数値である。

出所：広島空港ビルディング 事業報告書

③ ホテル事業の概要

前述のとおり、広島空港に近接するホテルの運営を広島空港ビルディング(株)の100%子会社である(株)広島エアポートホテルが担っている。

客室稼働率は8割弱であり、室料売上高の内訳は、個人客及び航空会社の関係者(ナイトステイする航空会社のクルーなど)がそれぞれ4割前後、団体客がおおよそ2割となっている。

図表 23 ホテル宿泊利用状況¹

	H25年度	H26年度
販売可能室数(室)	61,685	61,685
販売室数(室)	48,547	47,127
客室稼働率	78.70%	76.40%
宿泊人数(人)	60,300	58,301
一室の平均利用人数(人)	1.24	1.24
宿泊売上(千円)	337,614	330,556

出所：広島エアポートホテル資料

図表 24 セグメント別売上高

単位:千円

	H25年度		H26年度	
	金額	割合	金額	割合
個人	114,019	33%	120,973	36%
団体	57,962	17%	62,131	18%
航空会社	132,174	38%	115,040	34%
室料	304,155	88%	298,144	88%
サービス料	30,382	9%	29,769	9%
付帯収入	3,077	1%	2,643	1%
物販等収入	7,412	2%	7,604	2%
ホテル宿泊総合計	345,026	100%	338,160	100%

出所：広島エアポートホテル資料

¹宿泊売上＝室料売上＋サービス料売上＋付帯収入売上

(3) 駐車場事業

① 駐車場事業の概要

1) 広島空港周辺の駐車場の概要

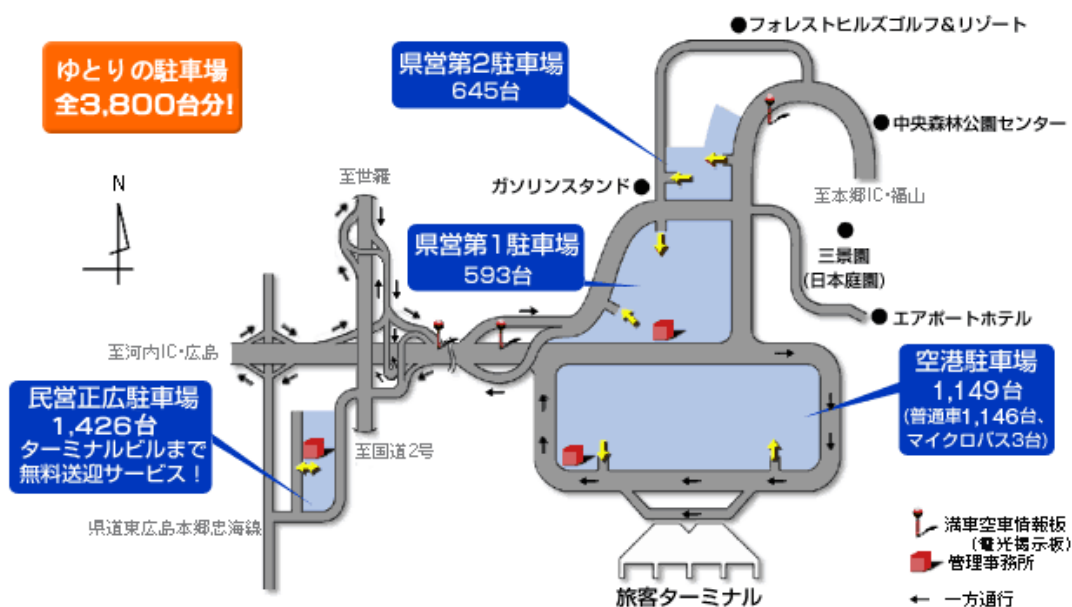
広島空港には、空港用地内には(一財)空港環境整備協会の管理運営する空港駐車場が、空港用地外には空港駐車場に隣接する県営駐車場と、空港から少し離れて立地する民間駐車場が存在する。

それぞれの利用実態を比較すると、空港に隣接する空港駐車場の利用が最も多く、幅広い利用客に利用されている。

県営駐車場は第1駐車場と第2駐車場に分かれており、第1駐車場が空港駐車場に類似した利用実態にある。これに対して第2駐車場は、空港から少し離れた場所に立地するものの定期券利用が可能であることから、空港関係者等による定期券利用が多いのが特徴である。

民間駐車場は空港から離れた場所に立地するが、航空ダイヤに合わせた送迎サービスが行われており、料金についても上記二つの駐車場よりも安価であることから泊車利用が多いのが特徴である。

図表 25 広島空港周辺の3駐車場の位置関係図



出所：広島空港ホームページ

2) 料金体系

料金体系は次表のとおりである。空港駐車場と県営駐車場はほぼ同一の料金体系であるが、民営正広駐車場は、特に長時間駐車する場合、安価な料金設定となっている。

図表 26 各駐車場の料金体系

広島空港駐車場	普通車	大型車	2輪車
入場から30分まで	無料	無料	無料
入場から30分以降2時間までの30分毎	100円	300円	50円
入場から2時間以降1時間毎	150円	450円	100円
入場から72時間以内24時間毎	800円	2400円	400円
入場から72時間以降24時間毎	700円	2100円	350円
県営第1駐車場			
入場から30分まで	無料		
入場から30分以降2時間までの30分毎	100円		
入場から2時間以降5時間以内1時間毎	150円		
入場から5時間以降72時間以内	24時間まで800円		
入場から72時間以降	24時間ごと最大700円		
県営第2駐車場			
入場から30分以内	無料		
入場から30分以降1時間以内	100円		
入場から1時間以降7時間以内1時間毎	100円		
入場から7時間以降72時間以内	24時間まで800円		
入場から72時間以降	24時間ごと最大700円		
民営正広駐車場			
入場から3時間以内1時間毎	150円		
3時間以降同日中	500円		
2日目以降1日毎	500円		

※午前0時を超えると1日経過と計算

出所：広島空港ホームページに基づき作成

3) 運営形態等

各駐車場の運営形態等は以下の表のとおりである。県営駐車場は指定管理者制度で民間に管理・運営を委託している。

図表 27 各駐車場の運営形態等

施設名	広島空港駐車場	広島空港県営駐車場	民営正広駐車場
施設所有者	一般社団法人 空港環境整備協会	広島県	正広パーキング株式会社
運営形態	直営	指定管理者制度による管理・運営委託 利用者からの利用料金収入は県が收受し、県は指定管理者に対して一定の委託料金を支払う（委託料金制度）	直営
管理運営者	一般社団法人 空港環境整備協会	アマノマネジメントサービス株式会社 (H28.4よりタイムズ・不二ビルサービスグループ共同企業体を指定予定)	正広パーキング株式会社
駐車台数	1149台	・第1駐車場：593台 ・第2駐車場：645台	1、426台

② 駐車場の利用状況

1) 広島空港駐車場

駐車利用台数は年間 23 万台前後で安定的に推移している一方で、泊車利用台数は減少傾向であり直近では約 17 万台となっている。

図表 28 広島空港駐車場の利用状況

(台)	H22年度	H23年度	H24年度	H25年度	H26年度
総駐車台数	232,060	228,329	231,021	232,777	232,884
総泊車台数	201,250	193,213	202,337	192,889	177,426

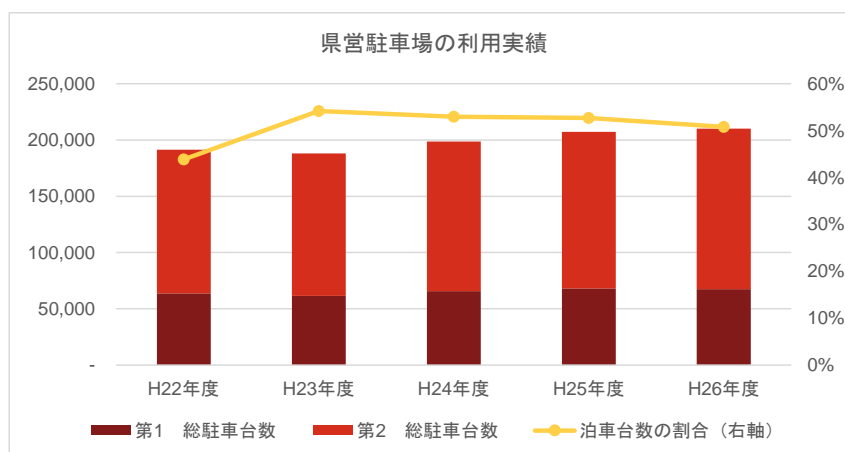
出所：広島県資料

2) 県営駐車場

年間約 20 万台前後の利用で推移しており、直近では若干の増加傾向がみられる。利用台数のうち、約半数が泊車利用となっている。

図表 29 県営駐車場の利用状況

(台)	H22年度	H23年度	H24年度	H25年度	H26年度
第1 総駐車台数	63,659	61,533	65,729	68,111	67,538
第2 総駐車台数	127,580	126,602	132,782	139,152	142,571
駐車台数合計	191,239	188,135	198,511	207,263	210,109
第1 泊車台数	52,140	58,678	55,181	54,033	54,215
第2 泊車台数	31,710	43,267	49,984	55,207	52,493
泊車台数合計	83,850	101,945	105,165	109,240	106,708



出所：広島県資料

3) 民営正広駐車場の利用状況

駐車利用台数は年間 5.5 万台超、泊車台数は 20 万台超で推移している。

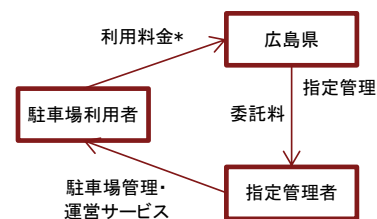
図表 30 民営正広駐車場の利用状況

(台)	H22年度	H23年度	H24年度	H25年度	H26年度
総駐車台数	58,626	55,029	58,285	57,028	56,471
総泊車台数	215,682	238,723	255,521	204,960	216,075

出所：広島県資料

③ 県営駐車場の事業収支

県営駐車場の事業収支は以下のとおりである。右図のとおり、県営駐車場の利用料収入は県が収受したうえで、一定の委託料を指定管理者に支払っている。そのため、県営駐車場の純粋な事業収入は利用料金収入と指定管理者の自主事業である飲料販売機等収入の合算となり、毎年約1億円前後の安定した収入となっている。



*正確には指定管理者が料金の収受を代行

指定管理者の営業費用に関しては、毎年約3,000万円弱で推移しており、人件費が費用の半数を占めている。

平成26年度に駐車場管理費が500万円程度減少しているのは、駐車場機器の再リースに係る委託金額が大幅に減少したことによる。

図表 31 県営駐車場の県と指定管理者の事業収支状況

県						
(千円)	H22年度	H23年度	H24年度	H25年度	H26年度	
定期駐車券	28,990	27,415	27,936	26,250	31,795	
現金	66,551	61,406	66,327	66,520	63,762	
クレジットカード収入	9,844	10,812	12,707	13,888	14,857	
クレジットカード手数料	(432)	(472)	(560)	(630)	(654)	
(A) 県営駐車場収入	104,953	99,160	106,410	106,028	109,760	
指定管理者						
(千円)	H22年度	H23年度	H24年度	H25年度	H26年度	
県委託料収入	29,500	28,500	28,000	28,000	24,532	
(B) 飲料販売機等	79	305	314	322	290	
営業収益	29,579	28,805	28,314	28,322	24,822	
人件費	11,956	10,690	10,750	10,668	10,590	
駐車場管理費	7,219	7,230	7,221	7,222	2,770	
高熱水費	2,649	2,738	2,644	2,629	2,607	
保守費	3,150	1,890	1,890	1,890	1,919	
清掃植栽警備	2,885	2,676	2,850	2,882	3,290	
施設維持修繕	1	157	441	206	669	
事務費	1,662	816	1,926	1,040	568	
その他	518	1,395	817	680	760	
(C) 営業費用	30,040	27,592	28,539	27,217	23,174	
営業利益	(461)	1,213	(225)	1,105	1,648	
県営駐車場の事業収支	74,992	71,873	78,185	79,132	86,876	
(A) + (B) - (C)						

出所：広島県資料

(4) フォレストヒルズガーデン事業

① 施設・運営形態の概要

フォレストヒルズガーデンは空港用地に近接して立地しており、コテージ・多目的ホール・セミナーハウス・テニスコート等を備えている。

図表 32 施設概要図



出所：広島エアポートホテル・フォレストヒルズガーデンのホームページ

図表 33 施設・設備の状況

区分	施設名	数量	規模	備考
管理・研修施設	多目的ホール棟	1棟	RC造 2階建 2,660.76㎡	
	※連絡通路(建築予定)		(RC造 34.29㎡)	
研修施設	セミナーハウス	1棟	RC造 144.68㎡	
宿泊施設	コテージ 6人用	1棟	S造 157.44㎡	
	コテージ 4人用	7棟	S造 104.40㎡	
運動施設	テニスコート	6面	人工芝(2面照明付き)	
	テニスコート 便所	1棟		
庭園施設	英国式ガーデン		1,700㎡	
	サンクンガーデン		2,200㎡	
	修景地域		27,000㎡	庭園以外の植栽地
付帯施設	管理道	0.8km	W=4.0~6.0m	
	歩道	0.5km	W=2.0~3.0m	
	駐車場	3箇所	3,400㎡	
	給排水設備	1箇所		

出所：広島県資料

広島県の所有する施設であり、指定管理者制度により管理運営されている。平成18年度から広島エアポートビレッジ開発・広島エアポートホテル共同企業体が指定管理者として管理運営を受託していたが、広島エアポートビレッジ開発(株)の経営

破綻に伴い、平成 22 年 9 月から広島空港ビルディングと広島エアポートホテルの共同企業体が管理運営を引き継いでいる。

施設の利用者数は平成 23 年度から 26 年度にかけて増加傾向にあり、宴会等施設の利用者が最も多い。

図表 34 施設別利用者数

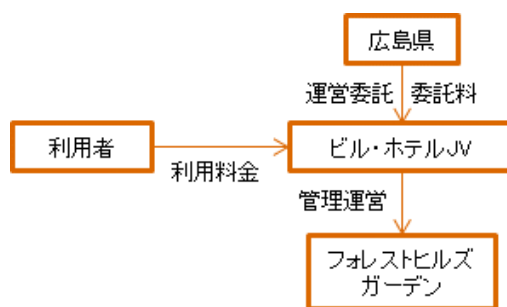
(人)	H22年度	H23年度	H24年度	H25年度	H26年度
宿泊者	4,908	4,925	5,274	5,877	5,493
宴会等	16,409	14,724	17,583	17,587	18,579
レストラン	10,028	9,868	9,939	9,534	9,407
プール	2,077	2,009	1,805	1,560	1,133
テニス	3,169	3,406	3,186	3,474	4,258
利用者数合計	36,591	34,932	37,787	38,032	38,870

出所：広島県資料

② 事業収支の概況

広島空港ビルディング・広島エアポートホテルの共同企業体は、広島県よりおよそ 4,800 万円の指定管理料を得ており、そのほか利用者から直接利用料金を収受している。

収支は過去数年、数百万円の黒字あるいは赤字で推移している。



図表 35 フォレストヒルズガーデンの事業収支

(百万円)	H22年度	H23年度	H24年度	H25年度	H26年度
県委託料収入	47	47	47	47	48
料金収入	67	69	78	86	87
その他収入(物販収入等)	281	242	282	274	323
営業収益	395	358	407	407	458
人件費	128	125	123	134	146
光熱水費	26	27	28	28	29
設備等保守点検費	3	3	3	4	3
清掃・警備費等	49	35	35	27	30
施設維持修繕費	2	2	2	2	1
事務局費	23	26	31	36	38
公課費	1	1	1	0	0
物販費用	132	118	131	130	141
その他	17	14	14	31	29
消費税	13	11	12	19	34
その他	163	162	182	180	204
営業費用	393	380	404	410	452

出所：広島県資料

2章 空港経営改革の効果とスキームに係る検討事項

2-1. 空港経営改革の背景と期待される効果

(1) 広島空港の現状と将来像の実現に向けた新たな方向性

① 広島空港の現状と課題

前章で整理した広島空港の現状を踏まえ、広島空港の優位性と課題を改めて整理した。

1) 国内線の現状と課題：羽田路線を基幹路線とする成長には限界がある一方で、LCCによる新たな需要の掘り起こし効果がみられる。

これまで、年間 200 万人前後（ピーク時は 260 万人超）の底堅い旅客需要を有する羽田線を中心に成長してきたが、近年は新幹線との競争激化により同路線の減少傾向が顕著となっている。地方路線に関しても同様で、ピーク時には 10 路線（西飛行場を除く）が運航されていたが以降路線数は減少し、最近は新規路線の就航がほとんどない状況が続いている。

また将来に向けては、人口減少や、リニア中央新幹線の開通による羽田線の競争力低下が懸念され、国内線の旅客数が頭打ちとなる可能性も否定できず、中長期的にこれまでの成長モデルでは限界があると考えられる。

一方で、平成 26 年 8 月に中国地方初の LCC 路線として春秋航空日本が成田線の運航を開始し、関東圏への新たな需要の掘り起こしに成功する等、新たなビジネスモデルも芽生えつつある。

2) 国際線の現状と課題：従来の強みであったアウトバウンド需要は伸び悩むが、訪日需要の高まりを背景とした路線拡充の動きが進展しつつある。

国際線に関してはアウトバウンド需要の強みを活かし、中四国地方の空港において最大の路線数を有するが、近年は旅客数が年間 30 万人前後で伸び悩んでいる。近隣空港の中には、急激な訪日需要の高まりを背景にインバウンド需要の獲得・国際線ネットワークの拡充に成功した空港があるが、広島空港では、広島県への外国人旅行者数が全国と同水準で増加しているにも関わらずその取り込みが十分とは言えない状況であった。しかし直近では台北線の増便に加え、海外 LCC を含む 2 社が同時期に香港線の運航を開始し、路線拡充が進展しつつある。

3) 空港アクセス等の現状と課題：市内中心部からは道路系のアクセスに依存し、定時性の確保及びアクセス圏域の広域化・アクセス手段の多様化が課題

広島空港は広島・福山といった県内主要都市圏のほぼ中間に位置し、いずれの都市も広島空港の圏域に含まれるという強みがある一方で、従来から長時間・長距離のアクセスが課題となっている。

特にリムジンバスや自家用車といった道路系の交通手段が主要な空港アクセス手段となっているが、高速道路の渋滞や事故の影響等を受けやすく、所要時間の長さとともに定時性の確保が困難な点が対新幹線の競争力低下の一因とみられているなど、その抜本的な対策が求められている。²

一方で、平成 27 年 3 月には中国横断自動車道尾道松江線や東広島・呉自動車道の全線開通によりアクセス環境は大きく改善している。インバウンド・アウトバウンド双方の需要獲得のため、利用圏域の拡大は重要な課題であり、今後はリムジンバス等を中心とした広域交通ネットワークの構築など、さらなるアクセス手段の拡充が求められる。

²広島空港では、空港アクセスの抜本的な解決を図る手段として軌道系アクセスの整備・導入が検討されてきており、広島県空港振興協議会が平成 23 年 3 月に取りまとめた「広島空港アクセスの基本的考え方」において、「事業採算性を確保するためには年間 420 万人～450 万人の航空旅客数が必要であるが、運賃をリムジンバスと同程度まで引き上げるなどの収支改善策を講じる場合は、年間旅客数が 340 万人～350 万人まで増加した場合には事業採算性を確保できる」ことから「年間 350 万人の旅客数を実現した段階で再検討について吟味する」こととしている。

② 将来のビジネス機会を活かした空港経営の新たな展開

前述のとおり、国内線・国際線のアウトバウンド需要は将来的に頭打ちになると見込まれる中、中四国地方の拠点空港として一定の旅客規模・路線ネットワークを維持するためには、広島空港の優位性と新たなビジネス機会を活かして、これまでとは異なる成長モデルを再構築する必要がある。

1) 目指すべき方向性

・豊富な観光資源を活かした海外インバウンド需要の取り込み

県内には2つの世界遺産を有するとともに、知名度の高い観光資源も豊富である。また、成長著しいアジアに近いという地理的な優位性を有しており、これらは広島空港が他と差別化可能な一番の強みである。

しかしながら1-1.(3)で前述したとおり、現状では、広島県を訪れる外国人観光客を広島空港の利用に十分に取込んでいたとは言い難い状況で、多くが成田・羽田・関西等のハブ空港経由で出入国し、新幹線等の手段で広島県を訪れていることが推察される。

近年では、近隣県との間で「瀬戸内」のブランド化に向けた官民の広域連携も活発化しており、今後は、県内のみならず瀬戸内地域内に宿泊滞在するインバウンド観光客を増やし、空港の利用につなげることが成長のポイントになる。

広島県では欧米豪の外国人観光客が多く、羽田・成田から入国した外国人旅行者の乗継利用等の拡大の余地があると考えられる。

また、広島県ではアジア方面からの観光客の取込みが課題とされていたが、近年では中国・台湾等を中心に増加しつつあり、広島空港としても今後の更なる需要の掘起しが十分に期待できる。特に、タイ・ベトナム・シンガポール・フィリピン等の東南アジア路線の新規就航の可能性に加え、既に路線が就航している東アジア地域についてもプロモーションの強化等を通じた利用拡大により、インバウンド向けダイヤの増便等による更なる需要獲得も期待できると考えられる。

・LCCをはじめとする新たな航空ビジネスによる新規需要の開拓

広島空港においても、LCCが就航した成田線や香港線は搭乗率も高く、着実に旅客数を増やしており、LCCの参入による需要の掘起しの効果が顕著である。特に、前述の海外インバウンド客との組み合わせにより、新たな成長ドライバーとなる可能性が高い。

LCC以外にも、従来の機材では事業化が困難であったリージョナルジェットによる地方間路線の新規誘致や、季節性をとらえたチャーター便の活用、ビジネスジェットの可能性等、新たな航空ビジネスを活用した掘り起しが必要と考えられる。

2) 活用すべきツール

・民活空港運営法の制度を活用した航空系・非航空系事業の一体化による、業務効率化・戦略的な運営の実現の可能性

広島空港が次なる成長に向けて活かすべきビジネス機会としては、主に以上の2つが想定されるが、その実現に向けた一つのツールとして、平成25年度に成立した「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（民活空港運営法）」の制度を活用することが想定される。

従来、国管理空港では航空系事業と非航空系事業の管理・運営主体が分離されていたが、民活空港運営法の制度を活用することにより、それらを一体化し民間委託すること（いわゆる空港経営改革）が可能となる。

空港施設の一元的な管理・運営により、体制や業務の効率化が図られるとともに、一体感をもった施設運営により空港利用者の利便性向上が期待される。また、航空系事業・非航空系事業の収支・財務が一体化することにより、例えば非航空系事業で得た収益を新規路線誘致のための営業資金やインセンティブ等に活用したり、民間資金を活用してLCCターミナルを建設したりする等、戦略的な空港経営を展開するための裁量の余地が広がる効果も期待できる。

なお、地方管理空港では地元自治体が主導する形で航空系事業・非航空系事業の一体化を実現することは可能であるが、国管理空港に関しては民活空港運営法による空港経営改革を導入することが、一体化を実現する唯一の手段となっている。

(2) 空港経営改革が求められる背景と期待される効果

① 空港経営改革が求められる背景

日本国内においては、すでに仙台空港と関西・伊丹空港において、空港経営改革が導入され、高松空港や福岡空港等の国管理空港でもその導入が検討されている。前述のとおり整理した広島空港の現状と課題を踏まえ、空港経営改革が求められる背景を整理すると、主に以下の3つの要素があげられる。

1) 二極化する国内空港のポジションと空港間競争の激化

国内空港を見渡すと、福岡、新千歳、那覇のような地方の大規模空港が充実した路線ネットワークのもと、主に海外インバウンド需要の成長を取り込み、更なる旅客数の増加につなげている中、広島空港と同じ中規模程度の空港の中には国際線の旅客数が横ばいしないしは大幅に減少し、路線ネットワーク・便数ともに縮小している空港もある。

国際線の動向次第で国内空港のポジションは二極化し、優勝劣敗の傾向がより顕著になりつつある中、限られたパイを奪い合う空港間競争は今後さらに激化することが予想される。

広島空港は地理的に関西国際空港、福岡空港という旅客数2千万人規模の巨大空港に挟まれており、関西・伊丹空港はすでに空港経営改革を実施し、福岡空港においても運営権制度の導入を前提とした検討が進んでおり、更なる空港間競争に晒されることが不可避な状況にある。

2) 高度化・多様化するエアポートセールス

エアラインに対する就航条件に関するインセンティブの付与や、旅客数に連動する着陸料等体系の戦略的な運用、ますます高度化・多様化するエアポートセールスへの対応の必要性なども、空港経営改革が求められている背景の一つである。

広島空港をはじめ、国管理空港では県職員等が空ビル会社³と協力しながらエアポートセールスを実施しているが、海外エアラインやLCC等、従来とは異なるプレーヤーとの交渉には、空港経営に関する専門的な知識、高度な需要動向の分析、国内外のエアラインや他の空港運営会社との人的ネットワークの構築が必要である。従来の県庁業務との兼任では十分な対応が難しく、また数年単位の人事異動が生じる場合、これらの専門的な知識や経験を中長期的に蓄積することは困難と考えられる。

³本報告書では、ターミナルビル事業を行う者を指す言葉として、特に広島空港ビルディング(株)と表記する必要がある場合を除いて「空ビル会社」と表記している。(広島空港ビルディング(株)を指す場合と、ターミナルビル事業者全般を示す場合の両方を含む。)

また、エアポートセールスを戦略的に実施するためには、年度単位での予算に縛られず、エアライン各社の戦略や路線需要の動向の変化に応じて機動的に営業費用を投入し、最終的な意思決定を迅速に行う必要もある。

これらのニーズに継続的に応えていくことを考慮すると、現状の官民の役割分担では限界があり、空港経営改革を通じて、民間事業者のマーケティングノウハウ、ビジネスネットワークを活用した手法を志向する動きが出ている。

3) 中長期的に増大する更新投資への対処、戦略的投資の確保

広島空港は開港から20年超の期間が経過し、近い将来、ターミナルビル・エアポートホテルの設備更新・大規模修繕等が増大する時期を迎える可能性が高い。

空ビル会社の財務状況は、現在までのところ健全で資本金に比して債務の割合が小さいことから、金融機関等からの借入余力は十分に残されていると思われる。ただし将来像の実現には、現状の施設の更新投資だけでなく、ターミナルビルの機能や利便性の向上はもちろん、新規施設の整備可能性等を考慮した、戦略的な投資資金を確保する必要がある。

上記を踏まえると、現行の空ビル会社が、通常の営業活動から得られる利益剰余金の積立と金融機関からの借入だけでは、投資規模の面で限界がある。

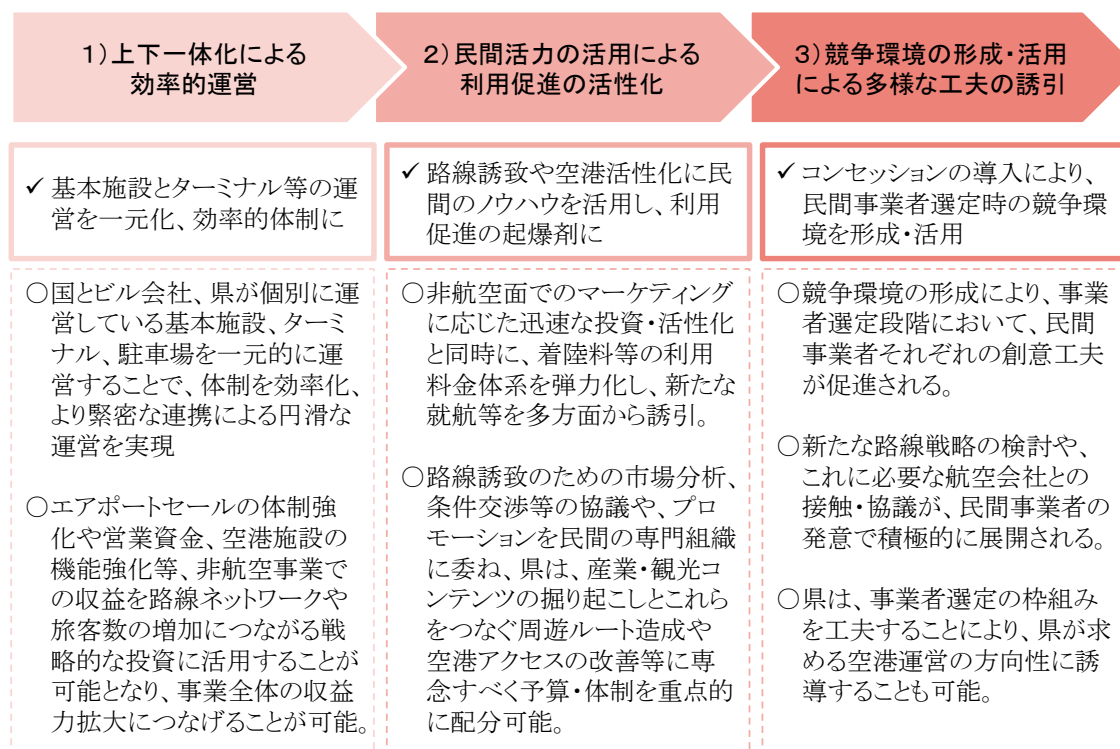
また、ターミナルビルにとどまらず、基本施設や周辺施設も含めた拡張や施設の再配置等が必要となることも想定されるが、現行では諸施設の管理者が分かれていることから、一元的な戦略判断に基づく投資は事実上困難である。

空港経営改革を導入した場合は、将来の収益機会の範囲内ではあるが、民間企業の投資資金を活用して、空港施設全体を見据えた投資を行うことが可能となる。

② 空港経営改革を通じて空港活性化に期待される効果

空港経営改革による主な効果として以下の3点が挙げられる。

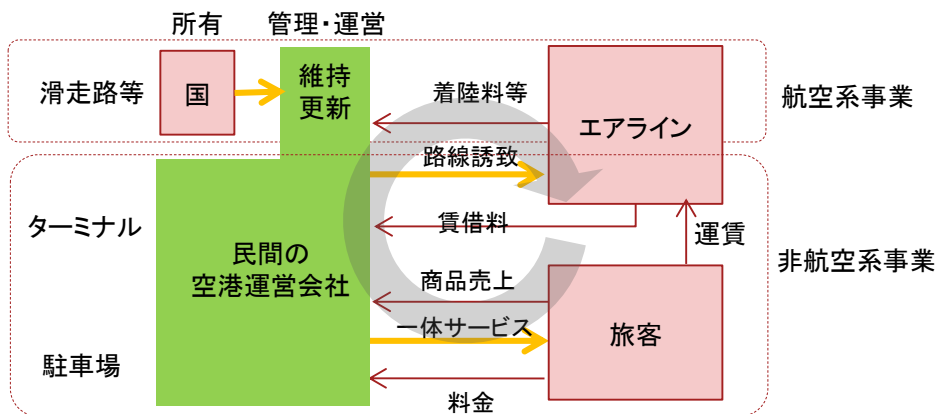
図表 36 空港経営改革で期待される3つの効果



1) 航空系・非航空系の上下一体による効率的な運営

- 航空系事業・非航空系事業を一体的に運営することによる、顧客（エアライン、旅客）視点での利便性の向上が期待されるとともに、路線誘致と連動した施設への戦略的な投資や体制の一元化によるオペレーションの効率化が期待できる。
- また、航空系・非航空系事業の運営が分離した形態では、非航空事業により得た利益を路線ネットワークの拡充・旅客数増加に向けた投資に直接つなげるチャンネルがなかった。しかし上下一体化により、非航空事業により得た利益を航空系事業におけるエアポートセールスの体制強化やマーケティング等の営業資金にも充当することで、旅客数等の増加に直結する戦略的な投資に活用することが可能となる。旅客数が増えることでさらに非航空系事業の収益力が高まるという、好循環を生み出すことが期待される。

図表 37 上下一体化による旅客増と収益力向上の好循環の創出



2) 民間のマーケティングノウハウや投資資金等を活用した活性化方策

- 民間の有するマーケティングノウハウや顧客ネットワーク等を活用して、中長期戦略の策定、エアポートセールスの高度化（専門人材の長期的な育成や営業ノウハウの蓄積等）等を図り、空港活性化に寄与することが期待される。
- また、民間資金を活用した機動的かつ戦略的な投資が可能になることが期待できる。

3) 民間事業者の選定プロセスを通じた競争環境の形成・効果的な事業提案の誘引

- 地域が目指す空港の将来像や旅客数目標等の実現方策を、民間事業者の選定基準に適切に反映することで、将来像の実現に向けた事業戦略を策定・実施する有能なパートナーを選定することが期待できる。特に競争環境が醸成され、複数での競争となった場合は、より良い事業提案を引き出すことが可能になる。
- たたし、空港経営改革等の実施時期を逸し、競争環境が形成されなかった場合は、当該効果が薄れる懸念もあることから、実施する場合のタイミングには留意が必要である。

③ 空港経営改革が地域の施策等に及ぼす影響

空港経営改革で期待される総論としての効果は上記のとおりであるが、空港経営改革導入による地域への影響という観点から、以下の3点について整理した。

1) 航空系・非航空系事業の一体化による財務上の影響

現状、航空系事業は国が管理している一方で、非航空系事業は空ビル会社を中心とした地域が担っている。これらを統合した場合に、地域として留意すべき事項がないかを整理した。

2) 県を中心とした地域が果たすべき役割の変化

現在は、空港運営に係る各領域を異なる主体が個別に担当し、県を中心とした地域が全領域を広範囲にカバーしている。空港経営改革後に県を中心とした地域がどのような役割を果たすべきであるかを整理した。

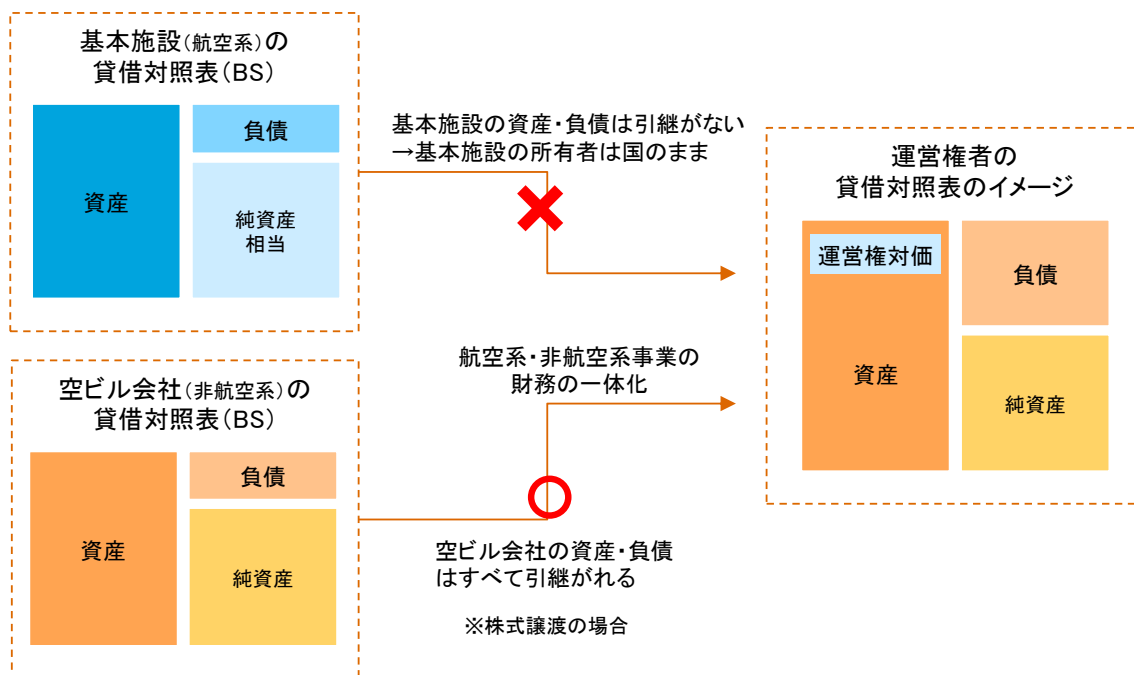
3) 地域が目指すべき姿を具体的な数値目標として設定することの意義

2)とも密接に関連するが、将来像を実現するためのパートナーとして、県を中心とする地域と空港運営者とが連携して双方の強みを発揮し、それぞれの役割を果たしていくために、地域が目指す旅客数の数値目標を共有し掲げることの意義を整理した。

1) 航空系・非航空系事業の一体化における財務上の影響

空港経営改革を通じて、航空系事業・非航空系事業の財務を一体化した場合のイメージ図は以下のとおりである。

図表 38 空港経営改革による財務一体化のイメージ



民活空港運営法に基づく空港運営事業⁴においては、運営権者は航空系事業について、PL/BS⁵をそのまま引き継ぐわけではない。

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こととなるため、現時点では航空系事業の損益は赤字であるが、その費用の多くを占める基本施設の減価償却費は運営権者に引継がれない。つまり、現行の航空系事業の損益が赤字であったとしても、必ずしもこれを非航空系事業(空ビル事業)の黒字で相殺するという構図ではない。

一方で、運営権者は事業期間中に空港運営事業を行う対価（運営権対価）を負担するとともに、同期間中は、基本施設（滑走路等）についてもその維持・更新費用を負担する。

これらの財務上の考え方については以下に詳述する。

⁴本報告書では、民活空港運営法第2条第5項で定める「国管理空港特定運営事業（民活空港運営法に関する基本方針 第二 1に基づき、滑走路等の基本施設の維持管理運営事業、環境対策事業、空港用地内の駐車場運営事業、ターミナルビル等の空港機能施設の運営事業）」を「空港運営事業」といい、法制度上の事業の適用範囲に着眼する場合に使用している。なお、事業の性質（業態）に着眼して同事業について記述する場合は「空港事業」として使い分けている。

⁵本報告書では、損益計算書をPL、貸借対照表をBSと表記する。

a. 運営権者は国の航空系事業の資産・負債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、現在と同様に国が所有権を有したままであり、運営権者が航空系事業のこれまでの資産・負債等を引継ぐわけではない。（非航空系事業であるターミナルビル事業で想定されているような株式譲渡・事業譲渡とは異なる）
- 現在の航空系事業の 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（詳細は 1-2. (1) 参照）。減価償却費は過去の投資（広島空港の初期整備費用等）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。前述のとおり、運営権者は基本施設の現在の資産を引継ぐわけではない（すなわち現行の減価償却費を負担するわけではない）ので、減価償却費分を控除すると航空系事業の PL は実質的には黒字となる。⁶
- なお、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は EBITDA が参考とされる場合が多いが、広島空港の航空系事業の EBITDA は平成 25 年度で約 2.8 億円の黒字を確保している。

b. 運営権者は運営権対価及び運営期間中の更新投資を負担

- 運営権者は、国に支払う運営権対価及び運営期間中に実施する基本施設及びターミナルビル等に対する更新投資を負担することになる。
- 運営権対価は BS の資産に計上したのち、運営期間にわたり均等償却することが原則である。
- また、運営権者は公共施設等運営権実施契約に基づいて運営権設定対象施設の維持管理（更新投資）を実施⁷する。運営期間中に自らが実施した基本施設に対する更新投資に関しては、その支出が 1 年以上の効果をもつものは繰延資産として取扱い、運営期間を最大に償却されることが税務上の取扱いとして国税庁より示されている⁸。1 年未満の更新等は PL 上の費用として処理される。運営

⁶空港の整備・運営に用いられる国の予算は、利用者負担の原則の下、主として「航空会社からの着陸料等の収入や空港ターミナル等からの国有財産使用料(地代)」(以下「航空系収入」という。)で、滑走路等の基本施設の維持運営を行い、その剰余分及び一般会計(航空機燃料税及び一般財源)からの繰り入れにより基本施設の整備を行っている。(ただし羽田空港の整には財政投融资等からの借入金も用いている。)なお、航空系収入は基本施設の維持運営のほか、財政投融资等からの借入金の返済、福岡空港及び那覇空港の民有地借料の支払い等にも充てられている。なお、これらの収支の管理は、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が、利用者の便益の増進や空港運営の効率化を図るために、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。

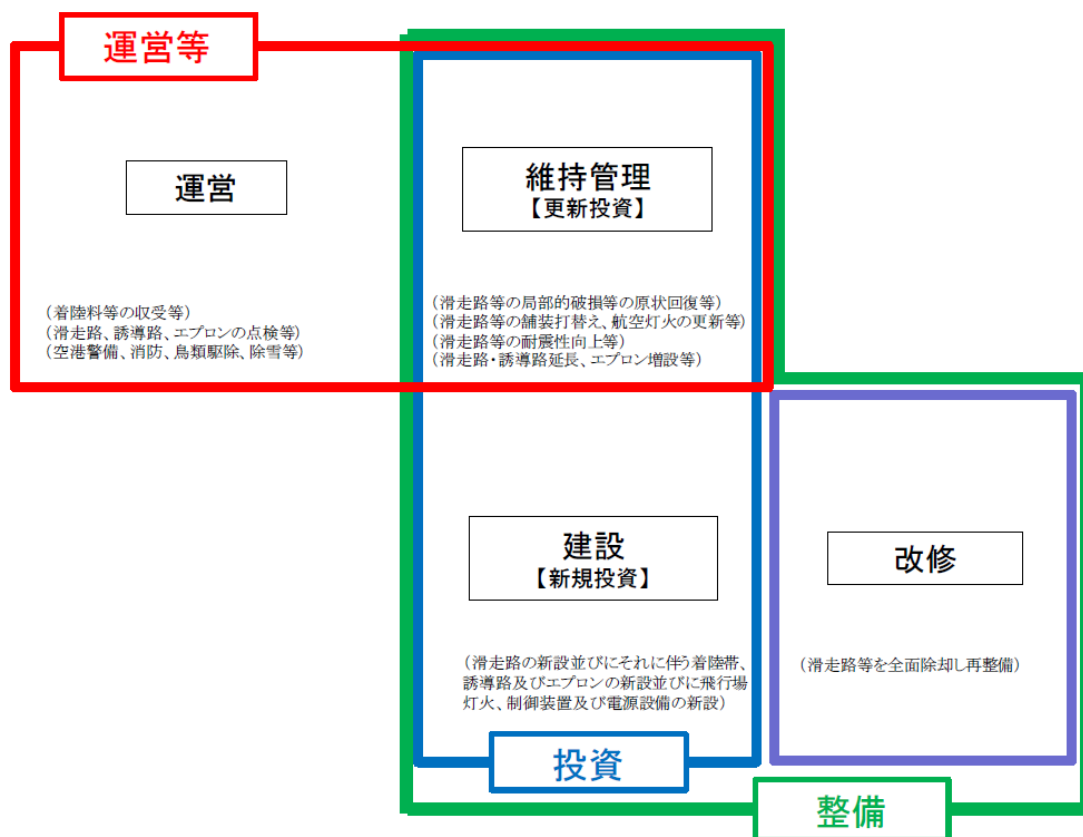
⁷仙台空港特定運営事業等公共施設運営権実施契約書第 39 条、別紙 1 定義集(59)及び募集要項等を参照。

⁸国税庁「民活空港運営法に基づく公共施設等運営権実施契約により実施される更新投資の法人税法上の取扱いについて」(平成 26 年 11 月 28 日)

期間中に基本施設を更新したとしても、運営権者の所有とはならず、上記のとおり国が所有権を有したままである。

- なお、更新投資の範囲にはエプロンの増設等も含まれており、国の事前承諾⁹は必要であるが、例えば、広島空港においても運営権者が自らの資金で既存エプロンの増設等を実施することも可能である。ただし、新規のエプロン等の建設（新規投資）を運営権者が実施することは禁止されており、国が実施することになっている。

図表 39 更新投資の定義と範囲



出所：国土交通省「仙台空港特定運営事業等 募集要項」(別紙2)

- 一方で、ターミナルビル等、運営権者が所有する非運営権施設に関してはBS上の有形固定資産として計上されたのち、それらの減価償却費用を現行の空ビル会社同様に負担することとなる。また、ターミナルビル等に対する更新投資も自らの裁量で実施することが可能である。

⁹仙台空港特定運営事業等公共施設運営権実施契約書第32条第6項、別紙1定義集(67)を参照。

- 将来必要となる更新投資の規模や運営権対価の水準が過大な場合は、運営権者の収支を圧迫する可能性があるため、事業期間を想定した収支のシミュレーション等を通じてあらかじめ運営期間中の財務的なリスクを検証しておく必要がある。（これについては3章で後述。）

c. 空港運営事業終了時における資産等の取扱い

- 仙台空港運営事業の実施契約書（第64条）では、空港運営事業終了時、国は、運営権者（子会社含む）の所有する不動産及び運営権者の株式を時価で買い取ることができるとしている。ただし本条文は「できる規定」となっており、買い取らない場合もあり得ることを含んでいる。そのため、事業終了が近づき、運営権者が残りの運営期間で施設への投資資金が回収できないと判断すると、投資を抑制する方向に働く可能性がある点には留意が必要となる。

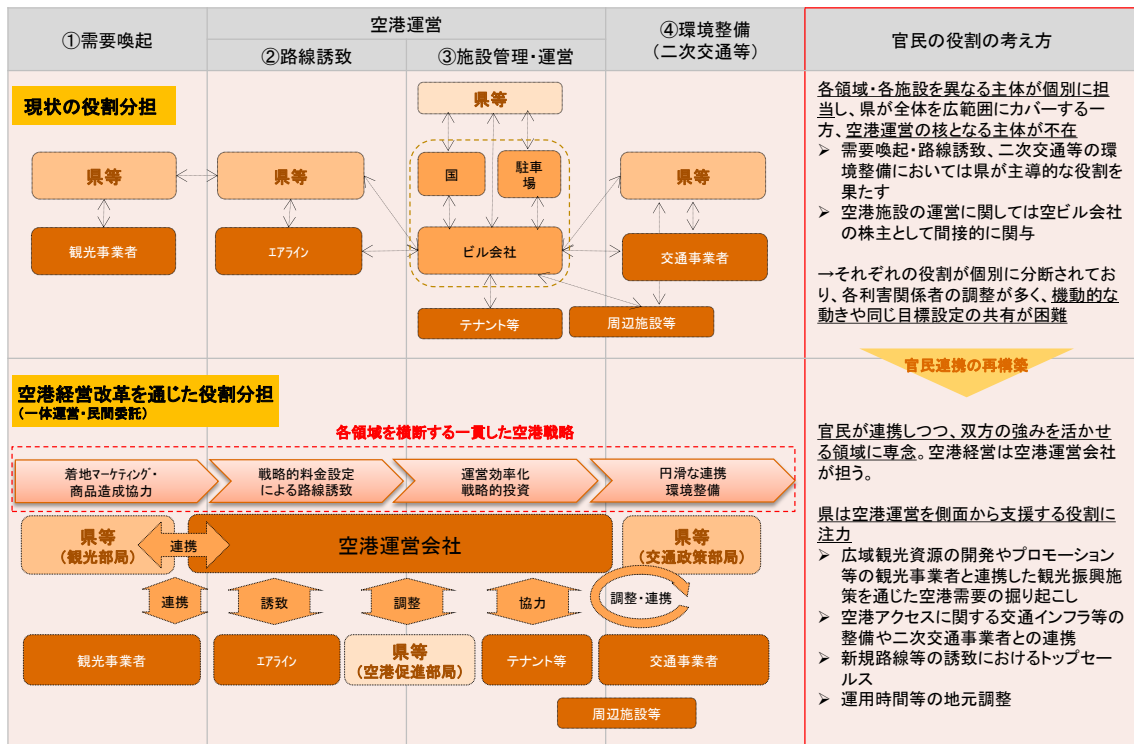
2) 県を中心とした地域が果たすべき役割の変化（官民連携の再構築）

空港経営改革は単に財務上のメリットを享受するための手法ではなく、空港運営に係る官民の役割を再定義し、新たな官民連携の手法を構築するための機会と捉えることも可能である。

下図は空港運営に係る事業領域を以下の4つのフェーズにわけ、現状と空港経営改革後それぞれにおける官民の役割の変化、特に県を中心とした地域の果たす役割の変化と官民連携の在り方の違いを模式的に示したものである。

- ①需要喚起: 地域への来訪需要及び往訪需要の喚起・促進。地域資源のコンテンツ化による誘客促進やプロモーション等
- ②路線誘致(エアポートセールス): 航空会社に対するプロモーションや路線戦略の策定等による路線ネットワークの形成
- ③施設管理・運営: インフラとしての空港機能を維持・拡張するために必要な施設の運営・維持管理・投資
- ④環境整備: 二次交通の整備や二次交通事業者との連携、空港の運用時間に関する周辺住民等との調整等

図表 40 空港経営改革の導入を契機とした官民連携の再構築



a. 現状では県が広範囲の領域をカバーしているものの、空港運営の核となる主体が不在

- 現状としては県が需要喚起、路線誘致、二次交通等の環境整備において主導的な役割を果たし、各領域を担う関係各者と連携している。一方で、施設管理・運営に関しては施設ごとに異なる事業主体が個別に管理・運営している状況で、県は空ビル会社の主たる株主として間接的に関与している。
- 官民それぞれの役割が個別に分断されているため、各利害関係者が共通の目標を共有することが困難であると同時に、目標を達成するための経済的なインセンティブが働きにくい構造となっている。

b. 各領域を横断する一貫した空港戦略のもと、官民双方の強みを活かせる領域に専念することが空港経営改革の主眼

- 官民双方がそれぞれの強みを活かせる領域に専念することで、新たな官民連携の仕組みを再構築することが空港経営改革の主眼である。
- 運営権者が空港運営の主体となる一方で、県は行政の立場でしか担うことができない領域に注力し、空港運営を側面から支援する役割が期待される。具体的には、以下のような役割や連携が想定される。

①需要喚起:近隣県や観光事業者と連携した広域観光資源の開発、海外を中心とした対外的なマーケティングやプロモーション等の情報発信等を通じたインバウンド需要の掘り起こし

②路線誘致(エアポートセールス):運営権者が主体ではあるものの、新規路線等の開設に際して、都市間の行政交流等を通じたトップセールス等

③施設管理・運営:運営権者に対して、空港運営に係る地域の要望を伝達

④環境整備:空港アクセスに係る交通インフラ等の整備や二次交通事業者との連携、運用時間の延長等に関する地元調整

3) 将来の旅客需要に関する目標設定

a. 地域としての旅客目標を設定する意義

- 地域が目指すべき旅客目標を設定する意義は、明確な数値目標を官民が共有することで、官民双方に自らの役割に応じた戦略の立案と実行を可能にする効果が期待できることにある。具体的には、前項で整理した役割分担のとおり、運営権者は数値目標を実現するために必要な路線誘致戦略や空港活性化策を立案する一方で、県を中心とする地域は中長期的な地域戦略の中で、観光施策の充実や空港アクセス等の改善策を講じることが期待される。
- 目標設定にあたっては、空港経営改革を通じて広島空港が次のステージにステップアップするという地域の意思を反映した数値を掲げることで、民間事業者から空港活性化のための効果的な経営戦略や積極的な投資を引き出すことを意識することが肝要である。
- この場合の数値目標は、再構築された役割分担の中で、その実現に向けて官民が共に取組んでいくために共有すべき指標であり、現行の空港運営の仕組みを前提とした成行きで達成可能な水準にとどまるものであれば、空港経営改革を通じて民間企業に空港運営を委託する意義は乏しい。また民間企業としても積極的に空港施設に投資するインセンティブも見出しにくい。

b. 目指すべき目標設定の考え方

- 先行事例である仙台空港では空港経営改革の導入に際して、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。

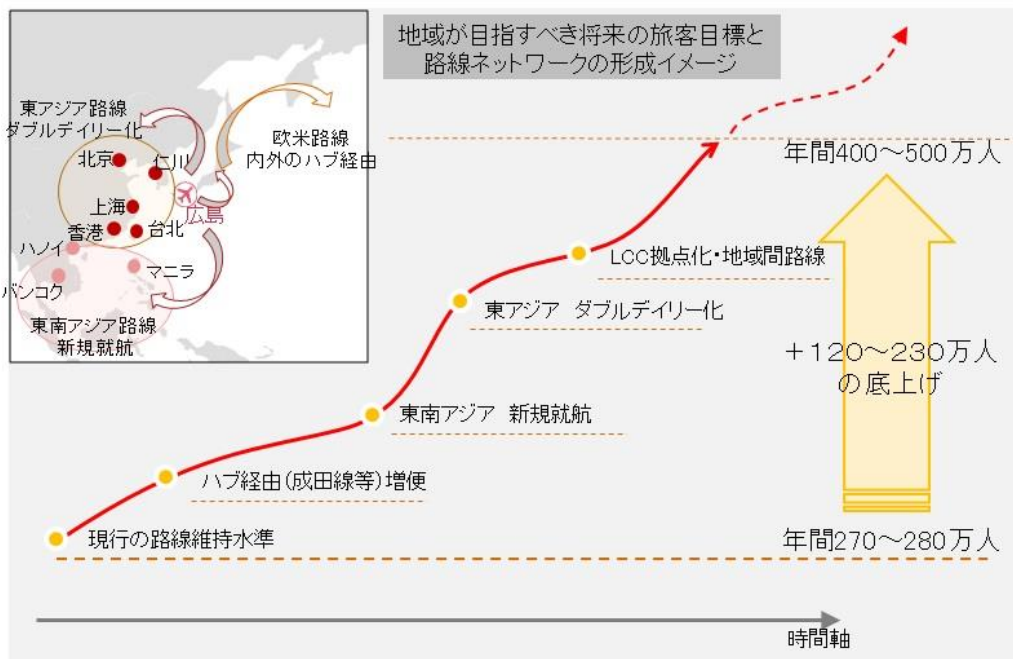
図表 41 仙台空港の旅客数の目標値

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

出所：国土交通省「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」

- 広島空港では、従来から軌道系アクセスの実現が地域としての課題であり、その実現に向けたステップとして年間旅客数 350 万人を目指してきた。加えて本報告書でこれまでに述べてきたように、成長市場である海外インバウンド需要の取込みや、LCC 等の新たな航空サービスの活用などを成長ドライバーとして、更なる飛躍を目指すべき方向性も示した。経済成長により海外旅行需要が更に高まることが予想されるアジア地域をはじめとして、訪日市場が更に拡大することが期待される中、観光資源が豊富で、かつ航空需要としてこれを十分に取り込めていない広島空港の現状を考えると、更なる成長のポテンシャルは十分に見込まれる。また空港アクセスの観点で言えば、特にインバウンド需要の獲得等を踏まえ、現在のリムジンバスのネットワークは大きな強みでもある。
- こうした点を踏まえ、広島空港では、インバウンド時代も見据えて多様な航空ネットワークを構築することで、中四国地方の真の拠点空港として飛躍することを目指すため、少なくとも年間旅客数 400 万人を超えて 500 万人程度の水準が目標設定の一つのメルクマールとなり得るものと考えられる。これは、リムジンバスによる多様なアクセスネットワークを維持・拡充しつつ、弱点とされる空港アクセスの定時性確保に向けた抜本対策として、地域の要望が強い軌道系アクセスも視野に入る利用者規模(420 万人～450 万人)とも合致する。
- 具体的な路線ネットワークとしては、海外インバウンドを中心とした路線形成として、足元では欧米旅客をターゲットとした内外のハブ空港経由の路線の強化が考えられ、次のフェーズとしてはマーケットポテンシャルが高い東南アジア等の新規路線や既存の東アジア路線の増便が想定される。また、LCC を活用した関東圏との需要拡大も想定される。
- また、この成長過程では LCC の参入が不可欠であり、それらの路線形成の結果として LCC の拠点化を目指すことも想定され、これが実現すれば更なる高みに到達する可能性も見えてくる。
- なお既に述べたとおり、数値目標は、その実現に向けて官民が共に取組んでいく上での指標となるべきものである。ここで掲げた数値は、あくまでも一つの例であり、地域として共有していくことができる数値目標については今後議論を深めていくことが重要である。

図表 42 将来の旅客目標と路線ネットワークの形成イメージ



2-2. 空港経営改革のスキーム等に関する検討事項

(1) 実施スキーム等に関する検討事項の整理

空港経営改革の導入を見据え、地域として検討・留意が必要と考えられる、空港運営事業のスキーム上の課題及びその検討内容の要旨を以下の通り整理した。なお、個別の課題に対する検討内容及び地域が取りうる方針は次の(2)で詳述する。

図表 43 実施スキーム等に関する検討事項の整理

項目	検討課題の要旨
① 空ビル会社の取扱	<ul style="list-style-type: none"> 県をはじめ地元自治体や地元企業が株主となっている空ビル会社を空港経営改革の中でどのように取扱い、円滑に運営権者に引き継ぐかが重要な課題。 会社の承継方法として想定される複数の手法を検討し、広島空港の実態にあったスキームを検討。
② 周辺施設等の取扱及び空港施設との連携方法	<ul style="list-style-type: none"> 空港運営の一体化を検討するにあたって、県営駐車場やフォレストヒルズガーデンなどの周辺施設について、その設置目的や現状の管理実態、今後の空港活性化に果たす役割を考慮したうえで、各施設の取扱いを整理。 空港運営事業との一体性を図るためには、運営権者の募集・選定主体である国との調整が必要。
③ 空港運営への地域の関与・地域との連携	<ul style="list-style-type: none"> 民間委託された場合も、空港は地域インフラであると同時に、地域活性化の重要拠点であることから、地域との連携は不可欠。 先行事例では「法定協議会への参加義務」(仙台・高松)、「関係地方公共団体等と連携して行う業務の提案義務」(仙台・高松)や、「県の事後出資及び取締役派遣」(高松)などが盛り込まれている。 広島空港では広島県空港振興協議会により官民で空港活性化に取り組んでおり、これらへの参画も含め地域の取組みとの連携をどう担保するかがポイント。
④ 空港アクセスの改善方策	<ul style="list-style-type: none"> 空港アクセスの改善は開港以来の課題として県が中心となって取り組んできており、軌道系アクセス等の抜本的な対策も依然として大きな課題として残っている中で、空港アクセスは引続き県が中心となって取り組むべき課題。 一方で、先行事例(仙台)では空港アクセスに関する提案が義務化され、事業者による積極的な提案もなされていることから、県を中心とした空港アクセス改善の取組みとの連携や運営事業者による積極的な提案を引き出すスキームとすることが重要。
⑤ 空港機能の維持・安全確保に関する国との役割分担(危機管理体制等)	<ul style="list-style-type: none"> 交通インフラである空港の運営において安全確保は最優先事項であり、民間に委託される場合であっても、従来と同水準で安全確保が図られるような様々な措置が取られることとなっている。 一方で、これまで国が一元管理していた管制施設と基本施設の運営主体が分離されるため、事故や大規模災害が発生した際の初期対応において、国と運営権者が適切な連携のもと円滑に空港機能の回復が図られるような仕組みを明確化することが必要。

<p>⑥ 地元との共生(環境対策等)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 地域活性化の観点による周辺市町との連携に加えて、空港運営においては周辺住民への配慮や生活環境への配慮が求められる。 ➤ 広島空港は国に環境対策が義務付けられる特定飛行場でないことから、従来から県が中心となって地元市町とともに地域住民の生活環境の保全に努めている。 ➤ ただし、長期に渡って地元と共生していくうえで、運営権者としても地元の生活環境への配慮が求められるため、環境対策についての県等と運営権者との役割分担の整理も論点となる。
------------------------	---

(2) 個別課題の検討

① 空ビル会社の取扱い

1) 空港運営事業における空ビル会社の取扱いに関する基本的な考え方

ターミナルビルは空港法で定める「空港機能施設」に位置づけられ、滑走路等の基本施設とともに一体的に運営されることが基本である。

民活空港運営法に基づく基本方針においても、「国管理空港運営権者は、国管理空港特定運営事業を行う SPC¹⁰ とし、自ら又はその支配下にある法人がターミナルビル等を保有して空港機能施設事業を行うことを基本とする。また、公共施設等運営権の設定後に国管理空港運営権者がターミナルビル等を確実に取得することができる仕組みを担保するとともに、ターミナルビル等を取得する際の対価は適正な価格によることとする。」

（「民間の能力を活用した国管理空港等の運営等に関する基本方針」 第三 2 (1)抜粋）と規定されている。

そのため、現行の空ビル会社が有するターミナルビル事業をいかに、運営権者に対し円滑に継承するかが重要なポイントとなる。

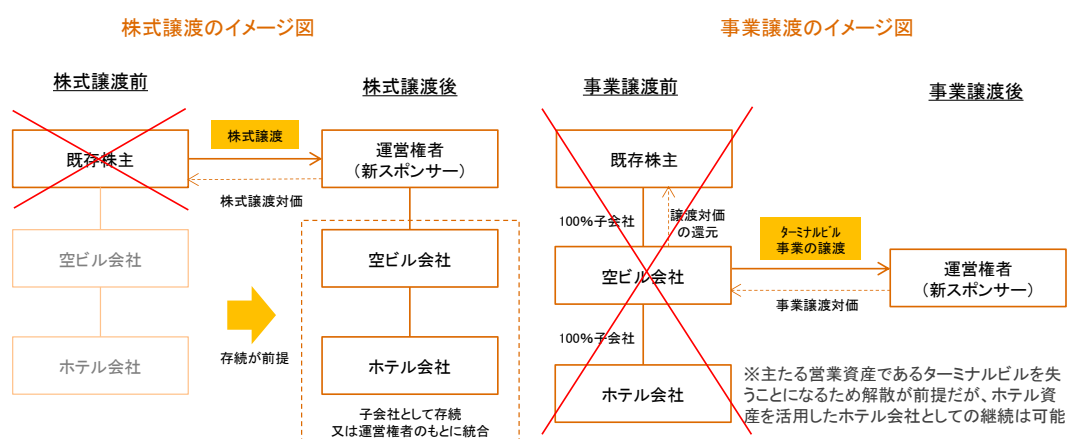
¹⁰Special Purpose Company(特別目的会社)の略。特定の事業遂行のみを目的として設立する会社。他の事業を実施することによる経営破綻等のリスク回避や、参画企業の経営状態の影響を回避することが可能。公共事業としてサービスの安定かつ継続的な提供が求められる P F I 事業では、S P C を設立して事業を実施させることが一般的である。

2) ターミナルビル事業等の承継手法に関する考察

a. 株式譲渡と事業譲渡の手法比較

現行の空ビル会社が担うターミナルビル事業の承継方法に関して、空ビル会社の株式を運営権者に譲渡する「株式譲渡」か、ターミナルビル事業を運営権者に譲渡する「事業譲渡」の2つの手法が一般的に想定されている。

図表 44 「株式譲渡」と「事業譲渡」の手法の違い



ステークホルダー	株式譲渡	事業譲渡
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。	運営権者にターミナルビルを譲渡した時点で、空港経営への関与はなくなる。譲渡時に事業譲渡対価が空ビル会社を経由して還元される。
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 (または子会社化の後、運営権者と統合も想定)	主たる営業資産であるターミナルビルを譲渡することになるため、解散が前提。ただし、残る資産であるホテル会社として事業を継続させることは可能
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。	空ビル会社が解散した際に退任することが前提
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。	ターミナルビル事業を担う、運営権者への転籍が想定されるものの、雇用が保証されるものではない。

「株式譲渡」の場合は、現行の空ビル会社は運営権者の子会社として存続することが前提¹¹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、基本的には解散することが前提となる。この場合、従業員等はターミナルビル事業の新たな運営会社である運営権者へ転籍することが想定されるものの、現行の雇用条件等が維持されるかが不透明になる等、円滑な引き継ぎに懸念が残る。

また、広島空港の場合は空ビル会社の100%子会社として、エアポートホテル会

¹¹第2段階として運営権者が設立したSPCと合併（SPCを存続会社とする吸収合併）することも想定される。（仙台空港においては平成28年2月にSPCである仙台国際空港株式会社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。）

社が存在しているため、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、エアポートホテルは、ナイトステイをするクルーなど航空会社の関係者の宿泊が多く、また最近では海外からのインバウンド旅客の宿泊も増えてきているなど、空港事業との関連性も深い。

株式譲渡の場合は基本的にターミナルビル事業とともにホテル事業も一体となって承継されることになるため、基本的にはホテルの一体的な運営が継続されることになる。

なお、いずれの手法であっても、空ビル会社の既存の株主は空港運営への直接的な関与はなくなる。

b. ホテル事業の取扱に関する民間事業者の意見聴取

空港運営事業の候補者として想定される民間企業（以下「民間事業者」という。）に対して、空港運営事業の中でエアポートホテルを運営することの可能性について意見聴取したところ、狭義の空港運営とは別事業であるホテル事業を行うことのリスクや将来の更新投資額の増大を懸念する声もあったが、グループ会社等においてホテル運営の経験を有する者を中心に、ホテル運営を行うことに抵抗はなく、事業の一部に含まれていても支障はないと回答する者も複数おり、一定の実現可能性を確認することができた。

ただし、詳細な事業情報を開示した上での意見聴取ではなかったため、空港経営改革を進めていく場合には、今後のマーケットサウンディング等の正式なプロセスの過程で幅広く民間の意向を確認することも必要である。

c. 空ビル会社の取扱に関する考察

上記の手法ごとの特性や、現在エアポートホテルが担っている機能を考慮すると、広島空港においては、空ビル会社が存続することを通じて空ビル会社の従業員の雇用が担保され、かつ現行同様にホテル事業との一体運営が前提となる「株式譲渡」がより妥当な手法として想定される。

ただし、広島空港のエアポートホテルは空港用地外に位置し、空港機能施設の定義にも含まれないことから、ホテル事業を制度上どのように位置付けるかが課題となる。ホテル事業を運営権者（またはそのコンソーシアムグループ企業）の任意の自主事業として整理することが想定されるが、確実に承継されるための手法や空港事業とのリスク隔離手法等の条件に関しては国と詳細を詰めていく必要がある。

② 空港周辺の県有施設等の取扱い

1) 空港周辺の県有施設等の取扱いに関する基本的な考え方

県有施設は国が設定する運営権の範囲外に位置づけ

- 広島空港周辺の県有施設として、県営駐車場、フォレストヒルズガーデンの2施設が存在し、県営駐車場は空港環境整備協会が運営する広島空港駐車場を補完する機能として重要な役割を果たしている。一方で、フォレストヒルズガーデンは、空港機能を直接的に担うものではないが、現状はエアポートホテルと同様の宿泊・レジャー機能を有しており、従業員の配置を含めホテルと一体的に管理・運営されている。
- 両施設とも空港用地外にあり、国が所有・管理している施設ではないため、国が設定する広島空港の運営権の対象にはならない。そのため、所有者である県が両施設の取扱いを整理したうえで、空港運営事業との連携を国と調整する必要がある。

県有施設の取扱いを整理する上での留意点

- 県営駐車場は広島空港駐車場と、フォレストヒルズガーデンはエアポートホテルと、それぞれ空港機能施設と密接に連携しながら運営されており、現行の運営形態を踏まえると、空港運営事業と分離した枠組みの中で、運営権者と異なる事業主体が単独で施設管理・運営するのは業務効率性及び利便性の観点から必ずしも望ましい形態ではない。
- 一方、両施設の管理・運営を空港運営事業と一体的に実施する方向で整理した場合であっても、空港運営事業の本旨である空港施設の運営に制限が生じたり、事業収支等にマイナスの影響が出たりしないような工夫が必要である。
- そのため民間委託等を導入する場合においても、県有施設の取扱いに関しては、国が実施する予定のマーケットサウンディングの中で民間企業の意見等を改めて確認し、その意見には十分に配慮する必要がある。（国も空港運営事業に財務上の悪影響を及ぼす事業実施には慎重な姿勢を示している。）

図表 45 空港周辺の県有施設の概要

県有施設	県営駐車場	フォレストヒルズガーデン(FHG)
施設の設置場所	空港告示区域の外	空港告示区域の外
土地・施設の所有者	広島県	広島県
現行の管理・運営方法	指定管理者制度 委託料金制 :駐車場の料金収入は県が収受し、固定の委託管理料を指定管理者に支払い	指定管理者制度 利用料金制と委託料金制の併用 :施設の利用料金収入は指定管理者が収受しつつ、不足する収入相当として県が固定の委託管理料を指定管理者に支払い。
指定管理者	アマノマネジメントサービス株式会社 ※H28.4よりタイムズ・フジビルサービス共同企業体に変更予定	広島空港ビルディング・広島エアポートホテル共同企業体
事業の採算性(H26年度)	黒字 +87百万円 ※1	赤字 -42百万円 ※2

※1 駐車場料金収入(10,976万円)+自動販売機収入(29万円)-営業費用(2,317万円)
 ※2 施設利用料金収入(87百万円)+物販等収入(323百万円)-営業費用(452百万円)

出所：広島県資料

2) 県有施設等に関する民間事業者の主な意見

①でも言及した民間事業者への意見聴取に際して、県有施設等の取扱いに関して確認した結果は以下のとおりである。

a. 県営駐車場について

県営駐車場に関してはほぼ全ての者が空港運営事業に含まれる広島空港駐車場と一体的に管理・運営することが適当との意見であった。一体管理することの効果として、空港の駐車場全体として運用の見直しを図ること等により、利便性の向上が図られることや、駐車場用地を活用したレンタカー等との連携も期待できること、更には、将来的に例えば広島空港駐車場部分を立体化し、県営駐車場の敷地を用途変更したうえで商業施設等に活用することも考えられるなど、運営の自由度が高まるとの声があった。

b. フォレストヒルズガーデンについて

フォレストヒルズガーデンに関しては、空港事業との関係性が見えにくいということで運営受託に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、民間が採算リスク等を負わない仕組みであれば検討の余地があるという反応も見られた。

民間事業者にとっては、フォレストヒルズガーデンの運営に対する積極的な参画意義は直ちには見出しにくいものの、広島空港における同施設の位置付けが明確にされ、採算面でのリスクについても県が負担する形態であれば運営可能性が出てくるというのが総論の見方と考えられる。

3) 県有施設等の取扱いに関する共通の方向性

a. 必須事業化は民間事業者の参画ハードルを高める懸念があり、任意での事業提案を求めることが想定

- 国が手続き主体となる空港運営事業の事業者選定において、県有施設の事業実施を必須条件化することは想定されていない。
- 空港運営事業と同じ期間の業務履行を求めることは民間事業者の参画ハードルを高めることが懸念され、競争性を担保する観点から課題がある。
- 以上を踏まえると、周辺施設の運営やその有効活用に関する任意での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妥当な措置と考えられる。

b. 民間事業者の選定基準に周辺施設の運営施策を含めることで、地域にとって効果的な提案を誘導可能

- 任意での提案とはいえ、応募者から効果的な事業提案を確実に引き出すためには、民間事業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が有効と考えられる。この場合、評価基準や配点は空港運営事業の発注者である国が決定することになるが、これら含め事業スキームは空港毎に設定されることとなっており、その策定において地域の意向が重視されている。
- 実際に、仙台空港の場合は地域の特性として空港アクセス鉄道の運営が課題となっていたため、「空港用地外の事業者連携施策」(200点満点中15点の内数)が第二次審査の評価基準に定められている。また、昨年マーケットサウンディングのための基本スキームが示された高松空港では参加資格要件における航空運送事業者の取扱いや、運営事業者に対する県の事後出資規定など仙台空港とは異なる規定が置かれているなど、地域の実情に応じたスキームが検討されている。
- 広島空港においても空港活性化の一方策として、周辺施設の一体的な運営が地域として重視されることを国に対して要望していく必要がある。

4) 県営駐車場の運営手法に関する留意点

a. 広島空港駐車場との一体運営を考慮すると、利用料金制への移行が妥当

- 現状では指定管理者制度の中で委託料金制が採用されており、県が駐車場料金を定めるとともに、利用者からの料金収入も収受し、民間には駐車場の管理と料金徴収のみを委託している状況である。そのため、駐車場の収益リスク等は

県が負う構造で、民間事業者が駐車場事業の収入を拡大するインセンティブが働かないため、民間の運営ノウハウを活用する余地が少ない。

- 空港運営事業の中では運営権者が広島空港駐車場と一体的に管理・運営することになるため、両施設の運営方法の整合性を合わせるためには、運営権者が直接、利用者から利用料金を収受し、その中から運営経費を賄う利用料金制に移行することが妥当と考えられる。

b. 県の関与度合いに応じて、指定管理者制度の他、資産の貸付・譲渡も選択肢として想定

- 具体の運営手法としては、現行の指定管理者制度を維持する手法のほか、資産の貸付や譲渡等の手法も想定される。
- 各手法の一番の違いは、県営駐車場に対して県がどれだけの関与を残すべきかによる。指定管理者制度の場合であれば、「公の施設」であるため、駐車場としての用途を変更することは不可であるとともに、駐車場の利用料金の認可（料金の上限設定等）や運営の改善要望等を通じて一定の関与を残すことが可能である。一方で、資産の貸付・譲渡の場合（「公の施設」を解除し、県の普通財産としたうえで貸付・譲渡する必要がある。）は基本的に駐車場の運営に関与することはできないが、将来的な用途変更も含めたより自由度の高い空港活性化策の展開も可能となる。
- なお、指定管理者制度を維持する場合、県営駐車場は恒常的に黒字の収支を確保していることから、上記のとおり利用料金制に移行した場合においては適正な水準の対価を県に還元させる必要がある。資産の貸付・譲渡の場合においては、貸付料（地代相当）、譲渡対価としてこれらの対価を県が得ることになる。

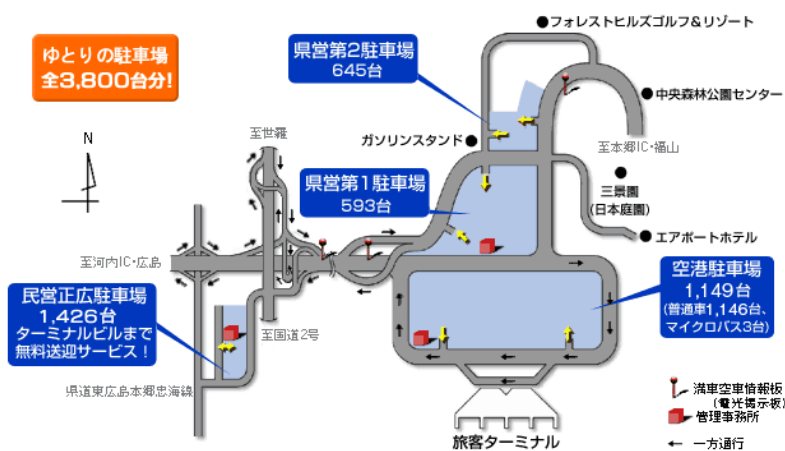
図表 46 県有施設の運営手法

手法	指定管理者制度	普通財産として貸付	普通財産として譲渡
概要	運営権者を県営駐車場の指定管理者に指定する	運営権者に県営駐車場を貸付（事前に「公の施設」を解除し、普通財産に変更）	運営権者に県営駐車場を譲渡（事前に「公の施設」を解除し、普通財産に変更）
県に対する支払	県に対して、駐車場収益の一部を還元。運営権事業の提案時に県に還元する比率等を提案させることが想定	県に対して、駐車場の使用料（地代相当）を支払。運営権事業の提案時に県に支払う使用料水準を提案させることが想定	県に対して、駐車場の譲渡対価を支払。運営権事業の提案時に県に支払う譲渡対価を提案させることが想定
料金設定の考え方	県が利用料金の上限等を設定することで、コントロールすることが可能	運営権者の裁量に委ねることが原則	運営権者の裁量
用途変更	「公の施設」である限り、駐車場としての用途変更は不可	契約条件で拘束されていないければ、用途変更も可能。将来的には県営駐車場敷地を活用した商業施設等の事業展開も可能	運営権者の裁量で、用途変更も可能。将来的には県営駐車場敷地を活用した商業施設等の事業展開も可能

(参考)民間駐車場の取扱に対する留意点

- 広島空港では駐車場の利用ピーク時において、広島空港駐車場、県営駐車場の他、民間が所有・運営する駐車場（民間駐車場）の3施設が一体となり、駐車場利用の需要を充足しつつ、棲み分けしている状況である。民間駐車場は空港から離れていることもあり、空港との間を無料の送迎バスでつないでいる。料金設定は他の駐車場よりも安く、夜間利用の割合が相対的に多いことが特徴である。

図表 47 広島空港の駐車場



出所：広島空港ホームページ

- 現状では、上記のとおり3つの駐車場が利用者のニーズに応じて棲み分けしながら全体として空港の駐車場機能を満たしている状況であり、今後もこれらが共存しながら、サービス提供することが地域として望ましい形態と考えられる。

5) フォレストヒルズガーデンの運営手法に関する留意点

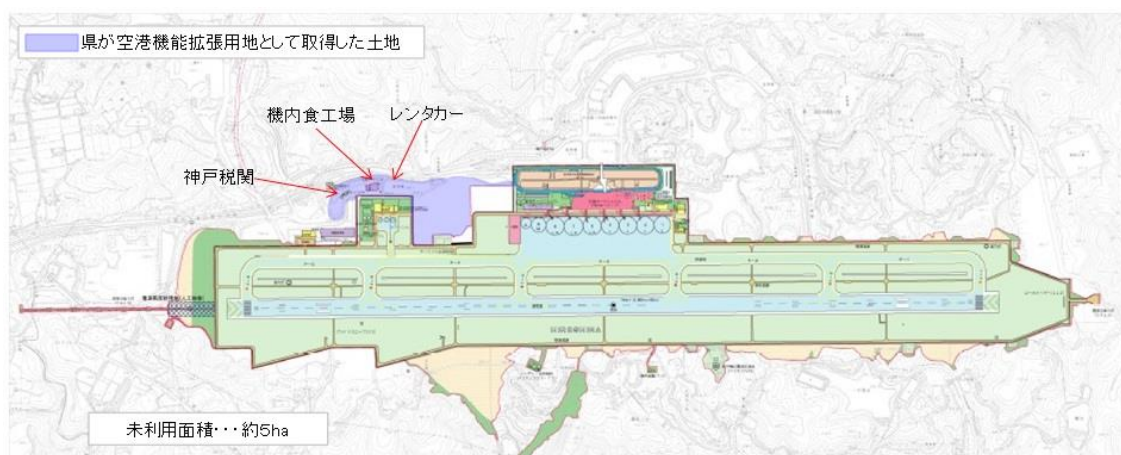
フォレストヒルズガーデンに関しては、県からの委託料金の支払いがないと、事業としての採算性が見込めない収支構造となっている。また、民間事業者からの意見聴取の中でも運営に慎重な姿勢を示す者が多かった。そのため、フォレストヒルズガーデンを空港事業と一体的に運営権者に委託するには、現行同様、県の所有・管理のもと指定管理者制度の維持を前提とし、適正な水準の委託料金を県が支払うことが必須条件となる。

また、フォレストヒルズガーデンは宿泊施設（コテージ）や温水プールを有するなど、施設そのものの維持・運営費用の負担が重いことに加え、収益性を確保するには集客機能を維持・向上するための投資も実施していく必要があるが、これらの経費も引き続き、県が負担することが必要となる。

6) その他、空港周辺の県有地の活用可能性について

- 下図のとおり、将来的なターミナル拡張等を見据えて、県は空港用地に隣接した土地を所有している。当該県有地は、現在は未利用であるが、スポット拡張やターミナル拡張、その他空港関連事業の拠点など将来、様々な活用方法が想定できる。
- ただし、これら県有地は空港用地外に位置するため、「空港用地内の更新投資」を前提とする空港運営事業では、空港機能の拡張に活用する際に制限が生じる可能性が懸念されるため、これら県有地についても、空港機能を高める用途への活用が可能となるよう国と調整を行っていくことが必要と考えられる。（選定手続き段階での事業者提案や運営期間中に運営権者から要請された場合の対応等）

図表 48 空港周辺の県有地



出所：広島県資料

③ 空港運営に対する地域の関与

1) 基本的な考え方

空港経営改革を導入し、空港運営が民間委託された場合であっても、空港は地域の重要なインフラであると同時に地域活性化の重要拠点であることから、運営権者と地域との連携は不可欠である。

民間事業者に対する意見聴取の中でも、民間の運営権者が単独で空港を含めた地域の活性化を実現することは困難で、地域戦略から逸脱した空港運営は成立しないことから、地域・運営権者両者にとっての共通利益となる空港活性化に向けて官民が緊密な連携・協力のもと空港運営することの重要性を多くの者が指摘していた。

空港経営改革を通じた官民連携の重要性と、地域と運営権者双方が目標設定を共有することの意義に関しては2-1.(2)③2)・3)で整理したとおりである。

なお、空港運営を民間委託する場合に第一に懸念される空港の機能維持や安全性の確保に関しては空港管理者である国が責任を負う点は現行と変わらない。この点に関しては⑤で後述する。

2) 空港運営に地域が関与する手法

民活空港運営に関する基本方針において、「民間による運営等の実施後は、民活空港運営法第8条第1項の規定により国管理空港運営権者は協議会の構成員に含まれることから、国管理空港運営権者は、協議会に当該空港の運営状況について報告する等、関係者の相互の密接な連携及び協力の下に、空港全体の価値向上に向けた協議が図られる必要がある。」とあるとおり、運営権者は空港法で定められた法定協議会の構成員になることが義務づけられている。法定協議会は県をはじめとする地域の地方公共団体も参加することから、空港運営や利便性等に対する地域の要望を伝える場は法的に確保されている。

なお、正式に協議する場としては法定協議会を活用しつつ、2-1.(2)③2)で示した空港運営に関連する領域ごとに、関係する利害関係者を絞って機動的に協議・連携する会議体を設けことが効果的と考えられる。特に広域的な取り組みが期待される地域の観光振興や二次交通のアクセス改善等においては、地域とともに運営権者も関与した中で施策が展開されるのが望ましい。広島空港においては、任意の官民協議会として広島県空港振興協議会が設置され、空港の利用促進やアクセス対策などに幅広く取組んでおり、運営権者の同協議会への参画も含め、同協議会をより効果的に活用することも考えられる。(仙台空港の運営事業者は、地域と積極的に連携し、需要喚起や路線誘致を地域一体となって取り組むための組織を平成28年7月の運営事業開始までに立ち上げることも検討している。)

国との調整事項ではあるが、地域との連携方策や協議体の設置方針等を事業提案として求め、その有効性を評価することも想定される。

また、地域と運営権者との連携をより確実に担保する手段として、それぞれが果たすべき役割を明確化した協定等を締結することや、仙台空港において宮城県が予定しているように、空ビル会社の株式売却益を基金化し、今後の空港関連の振興策に活用することも考えられる。

その他、空港経営改革の導入を先行して検討する香川県・高松空港では、運営権者に対する県の出資及び取締役等の経営陣の派遣が、マーケットサウンディング用の基本スキーム案で示されている。県の出資や役員の派遣はより直接的な関与手法であるものの、民間事業者の立場からは機動的な意思決定が阻害される等の懸念も聞かれるため、慎重な検討が必要と考えられる。

3) 空港運営に対する地元企業の参画可能性について

地元企業の参画方法としては、コンソーシアムの構成員として応札する、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する、あるいは構成員・協力企業にはならなくとも運営権者と連携協定等を締結し協業することも可能である。

コンソーシアムの構成員となる場合、仙台空港の選定プロセスにおいては募集要項において「第一次審査書類の提出以降、応募企業、代表企業、並びにコンソーシアム構成員の変更は認めない。ただし、コンソーシアム構成員を変更せざるを得ない事情が生じた場合は、国と協議するものとし、国がその事情を検討の上、変更を認めた場合はこの限りではない。」と規定されていたため、原則として第一次審査までにコンソーシアムの構成員を固めておく必要があった。

一方、新関西国際空港の選定プロセスにおいては、「第一次審査通過時の応募企業又はコンソーシアム構成員が合計して運営権者の議決権株式の過半の割当てを受ける範囲内で、第二次審査書類の受付前までにコンソーシアム構成員を追加することができる。」旨が規定されており、第一次審査後、第二次審査前までに複数の地元企業が構成員として参画することが可能であった。

以上はコンソーシアムの一員として地元企業が参画する方法であるが、直接的に空港運営に参画するのではなく、運営権者と連携協定等を締結し協業することも想定される。例えば、仙台空港においてはすでに地元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。

- 第二次審査前に JR 東日本と「協働可能性の検討に関する確認書」を締結しており、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ほか、さらに空港アクセスの利便性を高めるべく連携を図っている。
- 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のサポートを行う。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、東日本大震災の被災地 3 県（岩手県・宮城県・福島県）の復興を支援するイベントを開催。

民間事業者への意見聴取においても、すべての民間事業者が「空港運営事業を成功させるためには地元企業含め地域との積極的な連携が不可欠」との認識であり、運営への直接の関与の有無に関わらず、地元企業にとっても様々な事業展開の可能性が考えられる。

また、空港運営に係る業務についても、運営権者のグループ⁶ 関連企業に限定することなく、サービスに応じて適正な調達が行われる。現在空港運営に関わっている地元企業は、民間委託された後も、これまでの広島空港における業務の経験と実績を活かして、コスト面・サービス面での優位性を示すことにより、引続き業務が継続される可能性が高いと考えられる。

空港経営改革に対する地域の機運を醸成するためには、地元経済界や観光事業者・二次交通事業者等の地元企業を巻き込んだ仕掛けを工夫することも必要である。ひとつの参考事例として、仙台空港においては宮城県が「仙台空港民営化を核とする創造的復興」を旗印に「仙台空港 600 万人・5 万トン実現サポーター会議」を設置（平成 25 年 7 月～平成 28 年 1 月）し、有識者の講演やパネルディスカッション等を通じて地域が空港運営事業に対する理解を深めるとともに、地域ビジョンを対外的に発信している。

④ 空港アクセスの改善に向けた施策

1) 空港アクセスの改善に向けた事業提案の誘引

広島空港へのアクセス改善は開港以来の課題として県が中心となって取り組んできたが、2-1. (2) ③2) の官民の役割分担のとおり、空港運営が民間委託された場合、エアポートセールスや空ビル会社の運営支援等の役割が軽減される代わりに、県はより一層、空港アクセスの改善に注力していくことが求められる。ただし、短期間で空港アクセスが抜本的に改善することは難しいため、当面は運営権者と連携しながら、既存のアクセス手段の改善に取り組むことが優先される。

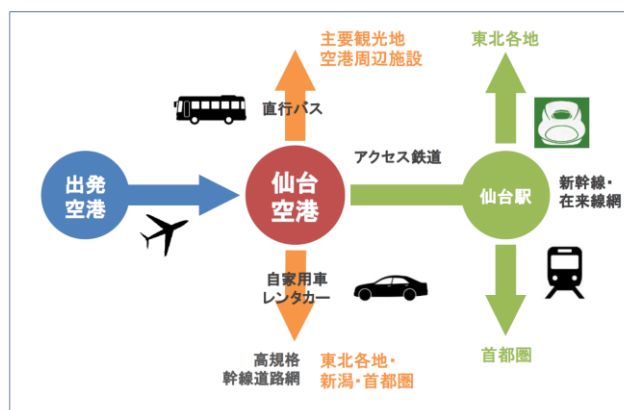
仙台空港では空港アクセスに関して、「空港アクセス事業者（鉄道、バス、タクシー等）との連携方法」を30年間の基本施策と5年間の具体的施策に分けて提案することが求められ、一定の点数が配分された。これにより、空港アクセスについても応募者からの積極的な提案を引き出すことに成功しており、落札者の提案ではアクセス鉄道とJR在来線との連携や東北各地の主要観光地との間をシャトルバス運行する等の提案がなされている。

広島空港においては、より積極的な提案を引き出すために、例えば空港アクセスに関する提案の配点比率を高めることなども考えられる。

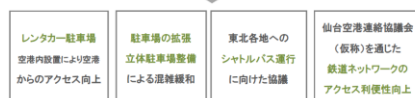
図表 49 マルチモーダルハブのイメージ図

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



出所：国土交通省「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」

2) 将来の軌道系アクセスの可能性について

年間旅客数が400万人を超えた場合には地域の要望が強い軌道系アクセスの採算可能性（整備費を除いたオペレーションの事業収支がバランスする）が見込まれるという平成22年度の広島県空港振興協議会の試算（公設民営方式を前提）もあり、2-1. (2) ③3) で示した将来目標の実現過程で軌道系アクセスの可能性も視野に入ってくる。

広島空港における軌道系アクセスの可能性について、民間事業者に対する意見聴取の中で確認したところ、安定的に大量輸送を可能とする点など、その必要性について一定の評価はしつつも、将来の需要増が期待されるLCCを利用する海外のインバウンド旅行者は、乗り継ぎが少なく目的地に直行可能なリムジンバスを利用する傾向にあり、軌道系は必須のアクセス手段ではないという指摘もあった。むしろ中四国の中心部に位置する広島空港の特性を活かす主要な観光地をつなぐリムジンバスの運行路線のネットワークや運行便数を拡大するための方策を実施したほうが利便性の向上という観点では効果的ではないかとの声も聞かれた。

アクセス鉄道がすでに存在する仙台空港においても、空港運営事業における鉄道運営会社の取扱が課題となったが、運営権者には引き継がれず、従来同様、県等の地域が出資する第三セクターが運営することとなった。（仙台空港では、アクセス鉄道の整備によりバス路線が縮小した経緯もあり、このことが課題との声もある。）

こうしたことも踏まえ、軌道系アクセスについては、二次交通全体の利便性を考慮しつつ、既存の豊富なリムジンバスネットワークを損なわないよう慎重に検討していくことが必要と考えられる。

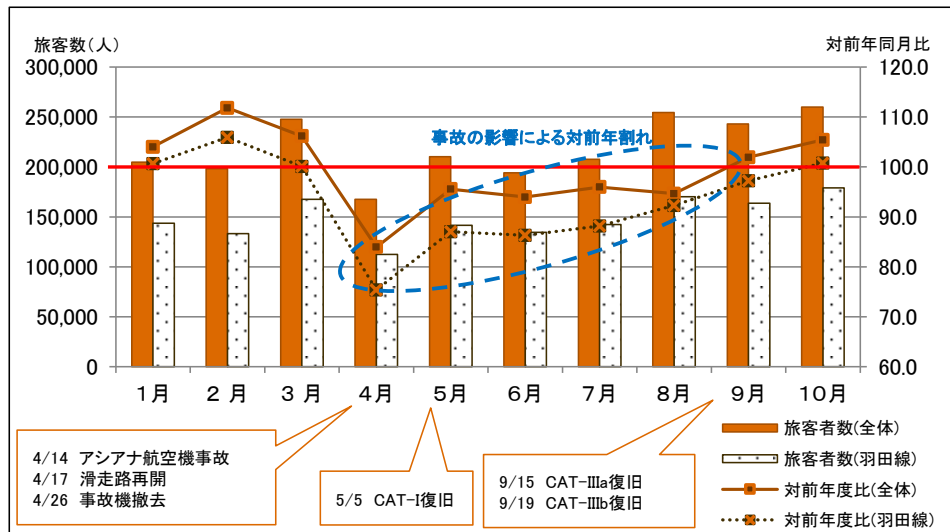
⑤ 空港機能の維持・安全確保に向けた国との役割分担

1) アシアナ航空機事故の経緯と空港運営に及ぼした影響

平成 27 年 4 月 14 日、仁川国際空港発のアシアナ航空機が広島空港への着陸に失敗した際、計器着陸装置の一部が破損し、事故発生直後には一時滑走路が閉鎖された。また、当事故により空港の運用(着陸時の気象条件)が制限された影響で、欠航が相次ぎ、計器着陸装置が本格復旧する 9 月まで旅客数の回復に時間を要した。

本事故で損傷した計器着陸装置は、国が所有・管理する空港の基本施設であることから、空港機能を回復させる初動対応として国がその復旧経費を負担した。本事故の原因調査は現在でも進められているところであり、復旧費用等を含む損害を、最終的に誰が負担するかは明らかになっていない。

図表 50 事故前後の利用状況



出所：広島県資料

2) 実施契約上におけるリスク分担の明確化

現行の形態であれば国が初動対応や当初の費用負担を行うことは明確であるが、空港運営の民間委託が実施された場合に両者が早期の初動対応を見合わせてしまい、事故の影響が長引くリスクがないか地域としては懸念されるところである。

本事故のように、国・運営権者いずれの責めに帰すことが出来ない（第三者に帰責性がある又は調査に時間を要しこれを確定できない）事象の場合、契約によっては「不可抗力」と解釈されるケースもあるが、仙台空港の実施契約書（案）における不可抗力は下記の通り、定義されており、本事故のような事象が含まれていると解釈することは困難と考えられる。なお、不可抗力とみなされた場合には、国による「事業継続措置（運営権者による事業継続のために、国が空港法の規定に基づく

費用負担により、運営権設定対象施設を復旧するために実施する措置)」が実施され、運営権者に加え、空港機能の復旧に国が全面的に関与することが明示されている。

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、損害又は障害発生の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。）

不可抗力でない場合、リスク分担の原則に従い「本事業において運営権者及びビル施設事業者が生じた収入の減少、費用の増加、その他損害・損失の発生については、すべて運営権者が負担し、国はこれについて何らの責任も負担しない」（実施契約第44条第2項）可能性が高く、運営権者が一義的には空港機能の初動対応を含む、復旧費用等を負担することになる。

空港機能の維持と安全性を確実に担保する観点では、地域としては空港の基本機能が損傷するような本事故のような事象が起こった場合において、運営権者のみに対処を委ねるのではなく「不可抗力」と同様に国も全面的に関与することで、一刻も早い復旧が行われることが望まれる。

3) 安定的な運営を担保するための措置

民間委託した場合には、運営権者の倒産等による空港機能の停止のリスクも懸念されるが、先行事例(仙台空港特定運営事業)を参照すると、運営権者が安定的に空港運営を行うための様々な措置が講じられている。以下は、仙台空港特定運営事業等公共施設等運営権実施契約書(以下「仙台空港運営権実施契約」という。)に基づき、安定的な空港運営を実施するための契約上の仕組みを整理したものである。

a. 安易な事業撤退の制限

- 運営権者は国の事前承諾なしに運営権を任意に売却等の処分ができないできない規定が設けられている¹²ため、運営権者は実施契約期間中に空港運営事業から自由に撤退することはできない。また、国から事前の承諾を得たうえで運営権の譲渡を受けた者も、実施契約上の地位を承継することになるため、空港運営そのものは継続することになる。
- 加えて、運営権者の帰責事由により実施契約が解除された場合においては多額の違約金を国に支払う罰則規定が設けられて¹³おり、経済的な観点でも事業継続が働くように規律づけされている。

b. 健全経営の確保

- 2-2. (2)①1) のとおり、空港運営事業では、空港運営事業以外の事業リスク等から隔離や、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。
- 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、国の事前承認が必要¹⁴となっており、本業以外の事業を拡大することには一定の制限が課されている。
- 運営権者は半年ごとに業務実績と財務情報を国に報告(運営権者のホームページでも公開)する義務が課されており¹⁵、国が財務上の健全性を把握できる仕組みが担保されているまた、運営権者が外部資金(金融機関等からの融資等)を活用する場合においては、金融機関が運営権者の財務や事業収支を確認していることから、前触れもなく運営権者が倒産し、空港機能が停止する事態は想定しづらい。

¹²仙台空港運営権実施契約書第58条第1項及び第2項において運営権の処分に関する国の事前承諾の必要性和運営権を移転する場合の条件等が規定されている。

¹³仙台空港運営権実施契約書第78条において運営権者の事由において実施契約を解除した場合の措置が規定。違約金として3億円が課されるとともにそれ以上の損害が国に生じている場合は差額の請求することとなっている。

¹⁴仙台空港運営権実施契約書第26条第4項において、空港用地外で第三者から収入等を得る事業活動を行う場合、国と事前に協議を行い、承諾を得る必要がある。

¹⁵仙台空港運営権実施契約書第34条及び第35条において、半期の他、年間の業務及び財務の報告書を国に提出することを義務付け。また第37条においては会計監査済みの財務諸表等の作成及び公開も義務付けている。

c. 実施契約の中途解除時の措置

- 帰責事由を問わず（国帰責、運営権者帰責、不可抗力等に関係なく）、実施契約を途中で解除する場合、空港運営の継続を担保するため、運営権者は国または国の指定する第三者に対して事業が円滑に引き継がれる協力する義務を負う¹⁶。基本施設の運営権に関しては実施契約を解除した時点で、空港所有者である国が当然、保有しているが、ターミナルビル等の運営権者が保有している空港施設に関しても、国または国の指定する第三者に引き渡すことが義務付けられている。そのため、たとえ実施契約が途中で解除された場合であっても、国主導のもとで事業継続が図られるような契約上の担保がなされている。

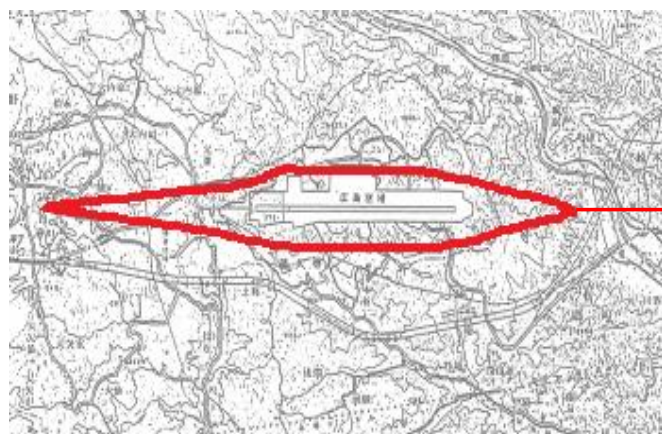
¹⁶仙台空港運営権実施契約書第 77 条において、契約の解除の効果が規定。具体的な内容は第 63 条において事業引継の協力義務が、第 64 条においてターミナルビル等の運営権対象施設の引渡に関する事項が規定されている。また、第 11 条において国とターミナルビル所有者との間でターミナルビルに関して国を予約完結権者とする予約契約を締結することが義務付けられているため、運営権者がターミナルビルを勝手に売却等処分することはできない規定となっている。

⑥ 地元との共生（環境対策等）

広島空港は公共用飛行場周辺における航空機騒音による障害の防止等に関する法律における特定飛行場とされていないことから、設置管理者による環境対策は義務付けられていない。しかしながら、周辺住民の生活環境の保全の観点から、県は平成5年の開港時及び平成12年の滑走路延長時には、周辺家屋への防音工事等を実施するとともに、開港当初から継続的に環境調査を実施し、航空機騒音等に関する状況の監視を行っている。（平成8年には環境基本法第16条の規定に基づく「航空機騒音に係る環境基準」¹⁷を適用する地域として指定。）

運営が民間委託等された場合にあっても、特定飛行場として指定されない限り運営権者による環境対策は義務付けられないため、引き続き県が監視していく必要があるが、義務付けの有無に関わらず地域との共生の観点から地元環境に配慮した取り組みを行うことも望まれる。

図表 51 航空機騒音に係る環境基準の地域指定地図¹⁸



航空機騒音に係る環境基準の
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

出所：広島県環境データ集

¹⁷環境基本法第16条第1項の規定に基づき県が指定するものであり、生活環境を保全し、人の健康の保護に資するうえで維持することが望ましい航空機騒音に係る基準及びその達成期間を定めたもの。毎年、該当地域の騒音値を測定し結果を公表している。広島空港では、本報告書本文のとおり平成8年に地域指定される前から騒音測定を実施。いずれの測定地点においても環境基準を満たしている。

¹⁸類型Iは専ら住居の用に供される地域、IIはI以外の地域であって通常の生活を保全する必要がある地域

(3) 先行事例における空港運営事業の実施スキームの整理

空港経営改革の導入またはその検討が先行する国管理空港である仙台空港と高松空港の2空港の実施スキームを下表のとおり整理した。仙台空港に関しては公表されている落札者の提案事項が一部含まれている。

図表 52 先行事例におけるスキーム比較

項目	仙台空港	高松空港 (マーケットサウンディング用 基本スキーム(案))
	事業期間	<p>最長 65 年間</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 当初 30 年+オプション延長 30 年以内(4 年前までに申請) ➢ 不可抗力等による延長
事業方式	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 運営権者は本事業の遂行のみを目的とする SPG とし、空港基本施設(滑走路等)の運営とターミナルビルの運営を一体的に実施 ➢ 運営権者は、国から公共施設等運営権の設定を受けることにより空港基本施設及び駐車場の運営を実施 ➢ 運営権者は、ビル会社から株式譲渡を受けることによりターミナルビル等の運営を実施 ➢ 宮城県は、県以外のビル株主との間で株式譲渡予約契約を締結済。運営権者は、県から予約契約に係る予約完結権を譲り受けて行使するとともに、県との株式譲渡契約に従い県の保有するビル株式を譲り受ける 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 運営権者は本事業の遂行のみを目的とする SPG とし、空港基本施設(滑走路等)の運営とターミナルビルの運営を一体的に実施 ➢ 運営権者は、国から公共施設等運営権の設定を受けることにより空港基本施設及び駐車場の運営を実施 ➢ 運営権者は、ビル会社から株式譲渡または事業譲渡を受けることによりターミナルビル等の運営を実施(ビル会社等との合意により決定)
事業範囲	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 空港運営等事業(滑走路等の維持管理・運営、着陸料等の設定・收受等) ➢ 空港航空保安施設運営事業(航空灯火等の維持管理・運営等) ➢ 環境対策事業(緑地帯その他の緩衝地帯の造成・管理等) ➢ ビル施設等事業 ➢ 駐車場事業(国営) ➢ その他応募者による提案業務(地域共生事業、空港利用促進事業) 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 空港運営等事業(滑走路等の維持管理・運営、着陸料等の設定・收受等) ➢ 空港航空保安施設運営事業(航空灯火等の維持管理・運営等) ➢ 環境対策事業(緑地帯その他の緩衝地帯の造成・管理等) ➢ ビル施設等事業 ➢ 駐車場事業(国営、県営駐車場の取扱は検討中) ➢ その他応募者による提案業務(空港利用促進事業)
運営権対価	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 運営権者は着陸料等を設定・收受し、これらの収入により事業実施に要する費用を負担 <ul style="list-style-type: none"> - ビル会社株式取得価格…56 億 8,750 万円 - 運営権者譲渡対象資産取得価格 - 運営権対価…第二次審査で 0 円を上回る提案のみ受付 ➢ 当初一括支払い <p>※落札者グループは運営権対価 22 億円を提案</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 運営権者は着陸料等を設定・收受し、これらの収入により事業実施に要する費用を負担 <ul style="list-style-type: none"> - ビル施設事業者株式取得価格 ※株式譲渡の場合 - 運営権者譲渡対象資産取得価格 - 運営権対価…最低提案価格を定める予定 ➢ 当初一括支払い
更新投資	<p>(1) 運営権対象施設</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 原則として自らの判断で更新投資(建設及び改修を除く)を実施 ➢ 国は空港運営事業開始日までに、エプロン拡張工 	<p>(1) 運営権対象施設</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 原則として自らの判断で更新投資(建設及び改修を除く)を実施 ➢ 国は空港運営事業開始日までに、滑走路改良工

	<p>事、RESA 拡張対策工事を実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 国は空港運営事業開始後に、RESA 長 240m の整備を実施 <p>(2) 非運営権対象施設</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 原則として自らの判断で投資を実施 <p>※ 落札者グループは空港活性化を目的とする 30 年間の設備投資総額を 341 億 8,000 万円と提案</p>	<p>事・航空灯火改良工事、老朽化が進む一部の電源施設更新を実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 国は空港運営事業開始後に、RESA 拡張対策工事を実施 <p>(2) 非運営権対象施設</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 原則として自らの判断で投資を実施
任意の開発投資	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 空港用地内に限り可能 ➢ 空港用地外においては、国の承認がない限り禁止 <p>※ 落札者グループは、空港用地内にピア棟(LCC ターミナル)・エアライン事務所・立体駐車場の新設を行うと提案</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 空港用地内に限り可能 ➢ 空港用地外においては、国の承認がない限り禁止
環境対策	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 航空機騒音障害防止法に規定する、緑地帯その他の緩衝地帯の造成及び管理・移転補償等の事業 ➢ 空港の周辺における航空機の騒音その他の航空機の運航により生じる障害を防止するため、又は空港の周辺における生活環境の改善に資するために行う事業 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 現在は航空機騒音障害防止法に基づく特定飛行場に指定されていないため国が実施する環境対策事業は実施されていないが、運営権者は、政令により航空機騒音障害防止法に基づく特定飛行場としての指定を受ける可能性があるため、要求水準書にしたがって航空機騒音の実態調査等を実施する。また指定を受けた場合については、必要な環境対策事業を実施することが求められる
リスク分担	<p>(1) 不可抗力</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 運営権者の付保した保険により損害を補てんできない場合、国が事業継続措置を行う <p>(2) 瑕疵担保</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 事業開始日以後 6 ヶ月以内に瑕疵が発見された場合、国は事業価値を上限として損失を補償 <p>(3) 特定法令等変更</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 運営権者に損失が生じた場合、国は損失を補償 <p>(4) 緊急事態</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 国は運営権の行使の停止を命じ、自ら本事業に係る施設を使用することができ、運営権者は国に協力しなければならない 	<p>(1) 不可抗力</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 運営権者の付保した保険により損害を補てんできない場合、国が事業継続措置を行う <p>(2) 瑕疵担保</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 事業開始日以後 1 年以内に瑕疵が発見された場合、国は事業価値を上限として損失を補償 <p>(3) 特定法令等変更</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 運営権者に損失が生じた場合、国は損失を補償 <p>(4) 緊急事態</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 国は運営権の行使の停止を命じ、自ら本事業に係る施設を使用することができ、運営権者は国に協力しなければならない
地方公共団体の関与	—	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 関係地方公共団体が、運営権者の本議決権株式の 25%未満(関係地方公共団体の外郭団体にならない出資比率)を取得 ➢ 関係地方公共団体が、運営権者に対して常勤の取締役を 1 名派遣
主な参加資格要件	<p>(1) 実績要件</p> <p>応募企業または代表企業、またはそれらと資本面もしくは人事面において一定の関連のある者が以下のいずれかの実績を有する</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 商業施設もしくは公共施設の建設運営・買収運営(H16 以降) ➢ 旅客施設もしくは旅客運送事業、貨物取扱施設もしくは貨物運送事業、または旅行業(H16 以降) ➢ 営業用不動産管理事業(H16 以降) 	<p>(1) 実績要件</p> <p>応募企業または代表企業、またはそれらと資本面もしくは人事面において一定の関連のある者が以下のいずれかの実績を有する</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 商業施設もしくは公共施設の建設運営・買収運営(H18 以降) ➢ 旅客施設もしくは旅客運送事業、貨物取扱施設もしくは貨物運送事業、または旅行業(H18 以降) ➢ 営業用不動産管理事業(H18 以降) ➢ 公共施設等運営事業(PFI 法第 2 条第 6 項に規定さ

<p>(2) 出資規制</p> <p>➤ <u>運営権者は、航空運送事業者並びに航空運送事業者の関連会社の子会社・関連会社となってはならない</u></p> <p>(3) その他</p> <p>➤ 応募企業または代表企業が、宮城県の定める手続きに基づき県が作成する「株域譲受確認書」の交付を受けていること</p>	<p>れるもの)</p> <p>(2) 出資規制</p> <p>➤ <u>応募企業及びコンソーシアム構成員は、航空運送事業者並びに航空運送事業者の子会社・関連会社でないこと</u></p>
--	--

3章 収支等シミュレーション

3-1. 収支等シミュレーションにあたっての前提条件の整理

(1) 事業価値の算定手法

一般的に、事業価値の試算方法には①コストアプローチ、②マーケットアプローチ、③インカムアプローチの3手法がある。

貸借対照表を基礎として試算を行う①コストアプローチについては、航空系事業の正式な貸借対照表が存在しないため算定することができない。②マーケットアプローチは類似の取引が複数存在する場合には客観性の高い試算が可能であるが、日本国内においては比較可能な対象事業がほとんどなく、採用が難しい。

本件の事業価値試算にあたっては、③インカムアプローチが最も適していると考えられる。

図表 53 事業価値の算定手法

算定アプローチ	①コストアプローチ	②マーケットアプローチ	③インカムアプローチ
概要	過去の貸借対照表をもとに事業価値を試算。 事業価値 ＝株式価値＋有利子負債(借入金等)	類似事業の市場取引価格を参考にして事業価値を試算。 事業価値 ＝対象事業の任意指標(*)×係数(**) *売上高・EBITDA など **類似事業での事例を参照して設定	将来のキャッシュフローをもとに事業価値を試算。 事業価値 ＝将来キャッシュフローの現在価値の合計
本事業での適用可否	航空系事業については、正式な貸借対照表が存在しないため算定不可。	国内では、本事業の参考となる類似規模・スキームの空港取引事例がほとんどないため、比較が困難である。	空港経営改革の導入効果を加味した空港運営事業の事業価値を算定するという趣旨に合致しており、最も適した手法と考えられる。

③インカムアプローチでは、対象事業が将来生み出すキャッシュフローを現在価値に換算して事業価値を算定する。

M&A などコーポレートファイナンスを前提とする取引の場合は、借入・株式発行による資金調達に係る平均コストとして「加重平均資本コスト(WACC)」を設定し、WACC を用いて将来のキャッシュフローを現在価値に換算する DCF 法が用いられる。

しかし本事業のようにプロジェクトファイナンスを前提とする場合は、資金調達に係る条件を設定し、その条件を満たすことのできる事業価値を算定することが一般的である。先行する空港運営事業においても、応札事業者が同様の手法により事業価値の算定を行っており、本調査においてはこのプロジェクトファイナンスを前提とした算定手法により事業価値を算定する。

図表 54 DCF 法と本調査における試算方法

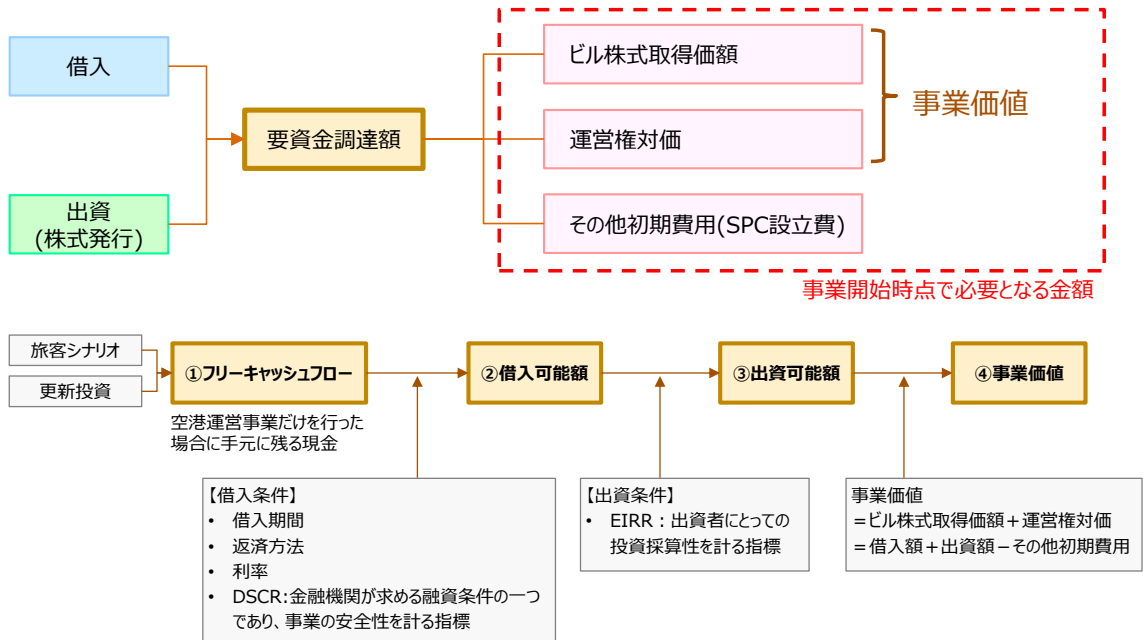
算定アプローチ	③インカムアプローチ	
算定手法	DCF 法	本調査での試算方法
概要	将来のキャッシュフローを試算したうえで、仮想の加重平均資本コスト(WACC)によりキャッシュフローを現在価値に割り引き、事業価値を算定する。 M&A など、コーポレートファイナンスを前提とする取引において利用される。	将来のキャッシュフローを試算したうえで、資金調達条件を設定し、その条件を満たすことのできる事業価値を算定する。 プロジェクトファイナンスを前提とし、先行する空港運営事業の応札事業者が、提案時に運営権対価を試算するにあたり用いた手法。
本調査での適用可否	プロジェクトファイナンスを前提とした本事業では、実務に合わせ、より精緻な資金調達条件を設定し、検証する必要がある。	運営権の導入という実態を踏まえた試算が可能。ただし、資金調達条件については、民間事業者・金融機関の動向を踏まえたうえで、いくつかのケースで試算を行う必要がある。

(2) 事業価値の算定フロー

事業開始時点において、事業者はビル株式取得価額・運営権対価・その他初期費用の調達が必要であり、借入または株式発行により調達する。事業価値は、ビル株式取得価額と運営権対価の合計である。

将来の旅客シナリオや必要となる更新投資額に基づき、フリーキャッシュフローを算定したうえで、借入条件・出資条件を設定し、その条件を満たすことのできる借入可能額・出資可能額を算定する。借入・出資により調達可能な金額からその他初期費用を除き、事業価値を算定する。

図表 55 事業価値の算定フロー



(3) 前提条件

① 事業スキーム

1) 事業期間

- 30年間

2) 事業範囲

下記4事業を基本として試算を行う。

- 空港基本施設の運営・維持管理・更新<運営権対象施設>
- ターミナルビルの運営・維持管理・更新
- エアポートホテルの運営・維持管理・更新
- 広島空港駐車場の運営・維持管理・更新<運営権対象施設>

また、運営権者が県営駐車場・フォレストヒルズガーデンの指定管理者として運営を受託した場合についても試算を行うものとする。

② 将来の旅客シナリオ等

現状の路線・便数が継続するとしたケース①をベースとして、路線数の増加・新規投資の有無に基づき3つのケースを設定し、試算を行う。

ケース①・②は空港運営事業の開始当初から運営終了まで、同規模の旅客数を維持することを前提としている。ケース③は、ケース②の旅客規模を発射台として、事業開始後から段階的に旅客数が増加するとともに必要な投資を実施し、9年後に旅客数350万人を達成、以降の事業期間中は同規模の旅客数を維持することを前提とする。

図表 56 将来の旅客需要等のシナリオ

シナリオ		ケース①	ケース②	ケース③	
旅客数		約280万人 (現状維持)	約305万人 (県のH30目標値)	約350万人 (軌道系アクセスの導入検討が狙上に載る規模)	
就航 路線	国内線	既存路線・便数	一部増便	一部増便	
	国際線	東アジア	既存路線・便数	一部増便	一部増便
		東南アジア	なし	なし	新規就航
更新 投資	空港機能維持に係る投資	あり	あり	あり	
	ターミナル大規模改修	なし	なし	あり	

③ 将来の収益・費用等の設定

過去実績等を分析し、下表のとおり設定する。

図表 57 収益・費用等の設定

	費目	算定方法
空港基本施設	着陸料等収入	現在の料金体系を基礎として算出。
	貸付料等収入	内部取引のためゼロとする。
	空港整備経費	H21年度-H25年度平均値を基礎として算出。
	環境対策費	H25年度実績値を基礎として算出。
	人件費	H25年度実績値を基礎として算出。
	庁費等	H25年度実績値を基礎として算出。
	土地建物借料	H25年度実績値を基礎として算出。
	国有資産所在市町村交付金	国負担となるためゼロとする。
	その他経費	H25年度実績値を基礎として算出。

	費目	算定方法
ターミナルビル	不動産貸付事業収入	H26年度実績値を基礎として算出。
	委託販売事業収入	旅客数に連動。
	直営販売事業収入	免税販売収入は路線別出発旅客数×購買率×購買単価により算出。 喫茶販売収入は国際線旅客数、国内販売収入は国内線旅客数に連動。
	ホテル委託収入	ホテル売上高に連動。
	広告事業収入	H26年度実績値を基礎として算出。
	附帯事業収入	H26年度実績値を基礎として算出。
	諸経費負担金収入	H26年度実績値を基礎として算出。
	売上原価	直営販売事業収入に連動(売上原価率を算出)。
	人件費	H26実績値を基礎として算出。
	借地料	H26年度実績値を基礎として算出。
	光熱水費	H26年度実績値を基礎として算出。
	清掃保守保安費	H26年度実績値を基礎として算出。
	修繕費	設計事務所によりレビューを行った修繕計画に基づく。
	租税公課	H26年度実績値を基礎として算出
	施設等保険料	H26年度実績値を基礎として算出。
	減価償却費	H26年度末固定資産台帳及び設計事務所によりレビューを行った更新投資計画を基礎に、耐用年数20年として定額償却。
		その他経費

	費目	算定方法
ホテル	宿泊売上	H26年度実績値を基礎として算出。
	一般宴会売上	H26年度実績値を基礎として算出。
	婚礼売上	H26年度実績値を基礎として算出。
	レストラン売上	H26年度実績値を基礎として算出。
	その他	H26年度実績値を基礎として算出。
	売上原価	H26年度実績値を基礎として算出。
	販売費及び一般管理費	H26年度実績値を基礎として算出。(フォレストヒルズガーデン分を除外する)
広島空港駐車場	駐車場収入	H26年度実績値を基礎として算出。
	人件費・外注委託費	H26年度実績値を基礎として算出。
	国有財産使用料	内部取引のためゼロとする。
	減価償却費	国が所有権を有するため除外。
	その他経費	H26年度実績値を基礎として算出。
運営権	運営権償却費	事業期間(30年)で均等償却。
SPC運営費	SPC運営費	毎年度5,000万円を計上。

④ 更新投資

現行の建物・設備等で想定される耐用年数に基づき、初期整備に要した費用を前提にシミュレーションした試算値を採用するものとする¹⁹。

⑤ 資金調達に係る前提条件

下記のとおり借入条件・出資条件を設定する。

1) 借入条件

- 借入期間：20年
- 返済方法：元利均等
- DSCR²⁰:1.2以上

※DSCR：金融機関から求められる融資条件の一つであり、事業の安全性を計る指標。各年度の各年度の元利返済前キャッシュフローが、当該年度の元利支払額の何倍かを示す比率である。DSCRが1.0を下回ると、事業から生み出されたキャッシュフローによる元利返済が不可能であることを意味する。

$$DSCR = \frac{\text{元利返済前キャッシュフロー}}{\text{借入元本支払額} + \text{借入利息支払額}}$$

2) 出資条件

- EIRR²¹：7%以上

※EIRR：出資者にとっての投資採算性を計る指標。出資額と出資償還額・配当の現在価値の合計が等しくなる割引率である。求める水準は企業により大きく異なるが、一般的に国内インフラ事業に投資する場合の目安として、EIRR=7～10%とされている。

$$\text{出資額} = \sum \frac{\text{n年目の(出資償還額+配当)}}{(1 + EIRR)^n}$$

¹⁹基本施設及びターミナルビル・ホテルいずれも整備当初における各部材・設備等の耐用年数に基づく推計値を採用しているため、劣化診断等の調査により更新投資額をさらに精査した場合、大きく変動する可能性がある。特に、基本施設の場合は更新投資額が運営権者の事業収支に与えるインパクトが大きいため、負担範囲や事業期間の設定を含む対処方法を国と調整することも必要となる。

²⁰例えばDSCR=1.2の場合、元利支払に対して20%のキャッシュ余力があることを意味する。

²¹仮に事業期間を1年とし、100億円出資して1年後に110億円の出資償還・配当を得た場合、EIRR=10%となる。

3-2. 事業価値等の試算結果

(1) シナリオ別の事業価値の試算結果

空港基本施設・ターミナルビル・ホテル・広島空港駐車場の4事業を対象とした場合の試算結果は下記のとおり。いずれのケースにおいても事業価値としてターミナルビル会社の簿価純資産の水準を確保することが可能である。

さらにケース③の場合は、ターミナルの大規模改修に加え、たとえばLCC専用ターミナルの建設や駐車場の立体化等、追加投資が可能な余力があると見込まれる。

図表 58 事業価値の試算結果

シナリオ		ケース①	ケース②	ケース③		
前提条件	旅客数	約280万人 (現状維持)	約305万人 (県のH30目標値)	約350万人 (軌道系アクセスの導入検討が旭上に載る規模)		
	就航路線	国内線	既存路線・便数	一部増便	一部増便	
		国際線	東アジア	既存路線・便数	一部増便	一部増便
			東南アジア	なし	なし	新規就航
	更新投資	空港機能維持に係る投資	あり	あり	あり	
		ターミナル大規模改修	なし	なし	あり	
試算結果	事業価値の水準	空ビルの簿価純資産の水準以上を確保可能	空ビルの簿価純資産の水準以上を確保可能	空ビルの簿価純資産の水準以上を確保可能		
	資金調達条件との適合性	DSCR	1.2以上を確保	1.2以上を確保	1.2以上を確保	
		EIRR	7%以上を確保	7%以上を確保	7%以上を確保	

また、県営駐車場・フォレストヒルズガーデンについて指定管理者制度により運営を受託した場合であっても、概ね同様の結果が得られており、指定管理者としての受託を前提とすれば収支上の影響はほとんど生じない。

(2) EBITDA 倍率による他空港との比較

① 国内事例

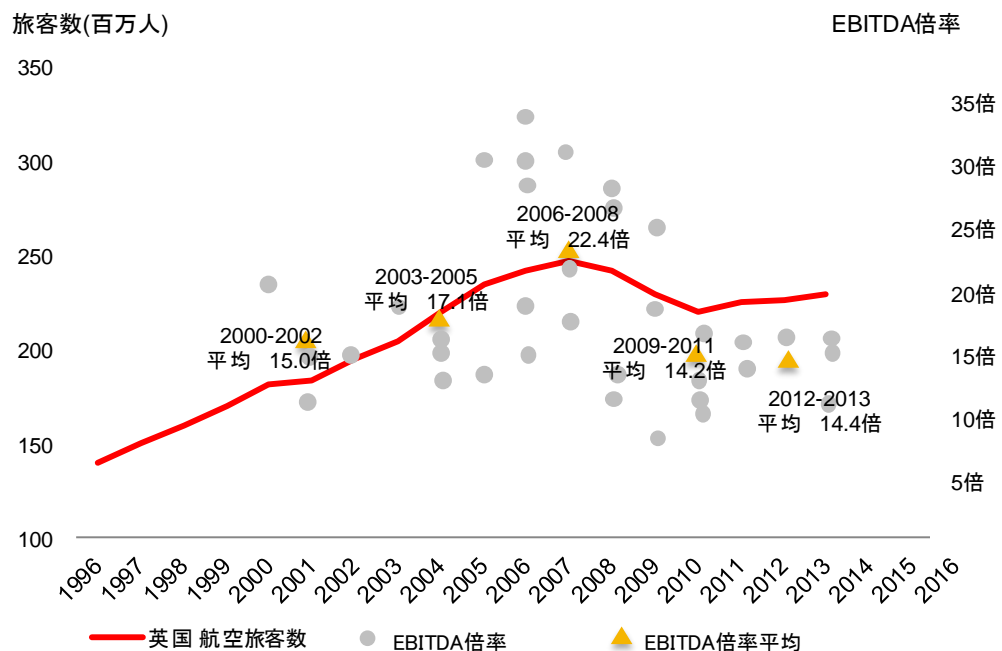
国管理空港の第一号の空港運営事業である仙台空港の場合、ターミナルビル会社(子会社含む)の株式取得価額は57億円、運営権対価は22億円(落札コンソーシアム)であり、事業価値は79億円であった。平成25年度のEBITDA(航空系事業+非航空系事業)は-15億円であったが、東日本大震災の影響による復旧のための空港整備経費の増加による一時的なものであり、比較対象とすることは難しい。

また、新関西国際空港の運営権対価は2.2兆円で、平成26年度のEBITDA 694億円の32倍であったが、空港建設に係る多額の債務の返済が求められているという特別な事情があり、本件についても比較対象とすることは難しい。

② 海外事例

海外の空港においては、運営権制度の導入よりも完全民営化された事例が多く、単純に比較することはできないが、2012～2013年に民営化された欧州の空港の売却価格はEBITDAの14.4倍程度であった。有期の運営権制度であれば、これよりも低い水準となることが想定される。

図表 59 海外における空港取引事例



出所：The “new normal” for airport investment(November 2013, PwC)

4章 本調査結果のまとめ

4-1. 検討結果の要旨

(第1章 広島空港に係る各事業の情報収集)

- 広島空港及びその周辺施設に関する事業の基礎情報をはじめ利用実績・財務情報を収集・整理した。これらの事業情報は別冊のデータ集として整理している。
- 基本施設に関する航空系事業に関しては、営業損益の赤字が継続しているものの、営業費用の4割前後を占める減価償却費等の影響を控除したEBITDAではプラスが確保されており、他空港と比較しても収益性の高い空港である。
- また、ターミナルビル・エアポートホテルを中心とした空ビル会社の営業損益・経常損益はいずれも恒常的に黒字が達成されている。また、借入比率が小さく、利益剰余金が蓄積されていることから、財務面も健全な状況といえる。
- 駐車場は事業主体の異なる3つの施設が運営されており、このうち県営駐車場は指定管理者制度により民間に運営を委託しているが、事業収支としては黒字が確保されている。
- 県有施設であるフォレストヒルズガーデンも同様に指定管理者制度が採用されており、現状は空ビル会社を中心としたJV企業に運営が委託されているが、本施設は県からの委託料がないと事業収支上は成立しない事業となっている。

図表 60 各施設の管理・運営主体とその収支等の状況

空港施設	管理・運営主体	収支等の状況
基本施設	国	経常損益 △109百万円(H25年度)
ターミナルビル	広島空港ビルディング	純利益 203百万円(H26年度)
エアポートホテル	広島エアポートホテル(空ビル子会社)	上記に含む
空港駐車場	空港環境整備協会	営業利益 黒字(数値は非公表)
県営駐車場	広島県から指定管理者へ委託	事業収支 87百万円(H26年度)※
フォレストヒルズガーデン	広島県から指定管理者(空ビル・エアポートホテルJV)へ委託	事業収支 △42百万円(H26年度)※

※県が支払う委託料収入を除いた事業収支

(第2章 空港経営改革の効果とスキームに係る検討事項)

① 空港経営改革が求められる背景

- 広島空港を取り巻く現状と課題、将来に向けたビジネス機会を分析したうえで、空港経営改革が求められる背景を整理した。
- 羽田線及び海外のアウトバウンドを基軸とした従来の成長モデルに限界がみられる中、現状維持ではなく、次なるステージへの成長に挑まなければ、激化する新幹線との競合や、空港経営改革で先んじる近隣の大規模空港との競争で埋没してしまうリスクを抱える。その中で、広島県の大きな強みである豊富な観光資源を活かした海外のインバウンド需要の取り込み及びLCC効果による潜在需要の掘り起こしを新たな成長ドライブとして強化することが求められている。
- 空港経営改革に期待される効果として、航空系・非航空系事業の一体化、新たな官民連携の再構築、民間資金等を活かした地域の目指すべき旅客目標の達成の3つの視点でそれぞれの効果を検証した。
- 特に、空港経営改革を導入する場合には、官民が共有すべき地域戦略及び将来の旅客目標をあらかじめ定めることで、地域が広島空港の活性化に果たすべき役割と運営権者に期待する空港の経営方針が整合し、空港経営改革の効果が最大限に発揮されることが期待される。

② 空港経営改革のスキーム等に関する検討事項

- 空港経営改革を導入した場合に地域として考慮すべき検討事項を抽出したうえで、それぞれの課題に対する対処方針を整理した。
- エアポートホテル、県営駐車場、フォレストヒルズガーデンの空港周辺施設に関しては現在、広島空港と密接に連携しながら運営されているため、空港運営事業の中で一体的に運営されることが地域としては望まれる。一方で、民間事業者への意見聴取も踏まえ、空港機能施設の運営への制限や、事業収支等へのマイナスの影響を生じさせないための方策を検討した。
- その他、空港運営に対する地域の関与、空港アクセスの改善、空港機能の維持・安全確保、環境対策等、地域の関心事に対する考え方を整理した。これらは運営権事業の発注者である国と事前に方針を調整しつつ、民間事業者を選定する評価基準に適切に反映することで、より有効な事業提案を引き出すことが期待される。

(第3章 収支等シミュレーション)

- 空港経営改革の導入を想定し、航空系・非航空系事業を一体化した場合の将来の収支シミュレーションを検討した。シミュレーションにあたっては、将来の旅客数見通しに関する複数のシナリオを設定し、それぞれ収支面での成立可能性を検証した。
- 収支等シミュレーションの結果、旅客数が現状維持にとどまった場合であっても事業関係者への必要な対価の支払を含め、運営権者の収支が成立することが確認された。また、ターミナル機能の拡張等の新規投資が必要となる旅客規模として、軌道系アクセスの導入検討が俎上にのる年間 350 万人程度を念頭に置いた試算の場合であっても、必要な投資額の確保を含め収支の成立が確認できた。

4-2. 本調査の成果と今後の展開

昨年度実施した県の「広島空港経営改革に関する検討調査」では広島空港の現状と課題、強みとリスクを詳細に分析したうえで、目指すべき将来像を検討した。さらに、海外空港での先進的な取り組み事例等を参考にしながら、将来像を実現していくために空港運営の各領域分野で取り組むべき課題とそれに対する官民連携のビジネスモデルを検討し、官民連携の一手法として空港経営改革を位置づけた。

本調査では昨年度の調査をさらに深掘りし、空港経営改革を導入した場合の効果と課題を明らかにしたうえで、実施スキームの中で地域が留意すべき事項に対する方策を検討した。

空港経営改革は、広島空港の将来像の実現のための手段の一つであり、地域としてその導入を判断するには、県民等の意向を確認しつつその機運醸成を図っていくことが不可欠である。本調査で明らかにした課題や対処方法を踏まえて、地域として更に検討を深めていくことが必要である。

また、実際に空港経営改革を進めていく場合は、地域が求める広島空港像の実現に有利であり、かつ空港運営事業の担い手が能力を発揮出来るスキームとしていくことが重要である。

本調査では、実施スキームの中で留意すべき事項について、空港運営事業の担い手となりうる民間事業者の意見も聴取しつつ、地域の視点で一定の解決策を提示しており、空港経営改革を進めていく場合には、これを国に対する地域の要望事項として整理し、実施スキームや民間事業者の選定プロセスにおいて適切に反映されることが期待される。

更に、ターミナルビルやホテル、県有施設を中心に各事業のデータ集や空港収支に関するシミュレーション結果に関しては、空港経営改革を進めていく中で事業関係者と協議・調整する際の基礎材料となることが期待される。

4-3. 空港経営改革を導入する場合に地域が調整すべき事項

空港経営改革を導入する場合に地域が今後、調整すべき事項は主に以下の3つが想定される。

① 地域の要望を集約したうえで国との間で実施スキームを調整

- 地域が空港経営改革の導入を決定した後は、基本的に国が空港運営事業の推進を主導することになるため、2章2-2.(2)で整理したとおり、地域の観点から懸念される事項や空港活性化に寄与する事項等に関しては適切に実施スキームに反映してもらうよう、国に要望し、具体的な中身を調整していく必要がある。
- 特に、空港周辺施設の一体的な運営や空港アクセスの改善等、民間事業者の選定に際して、地域が重要視する項目に関して実施スキームや二次審査の配点等でどのように取り扱われるのかを具体的に詰めていく必要がある。

② 空港運営事業への対処に関する地域の利害関係者との調整

- 空港経営改革を導入した場合に直接影響をうける空ビル会社に関しては、その筆頭株主である県が主導し、他の株主に対して保有株式等の取扱や今後の手続きに関する説明を行い、協力を求めて行く必要がある。

③ 運営権者に期待する役割の明確化と地元経済界を中心とした機運の醸成

- 地域としての空港経営改革の成否は、地域と運営権者が目指すべき目標を共有し、適切な連携関係を構築できるかにかかっており、地域として広島空港を活性化するための戦略を策定し、運営権者に期待する役割を明確にすることが必要である。(そうすることで応募者は自らに担うべき役割を実現するために最良の空港経営戦略を事業提案に盛り込むことが期待される。)
- また、空港運営は運営権者だけで完結させられるものではなく、従来からの空港関連事業者や二次交通事業者に加えて、地元観光事業者など様々な地元事業者との連携が不可欠である。このため、導入に向けた機運醸成にとどまらず、運営権者を新たな地域のパートナーとして地域一体となって空港を活性化していく機運醸成を図る仕組みについても検討していく必要がある。