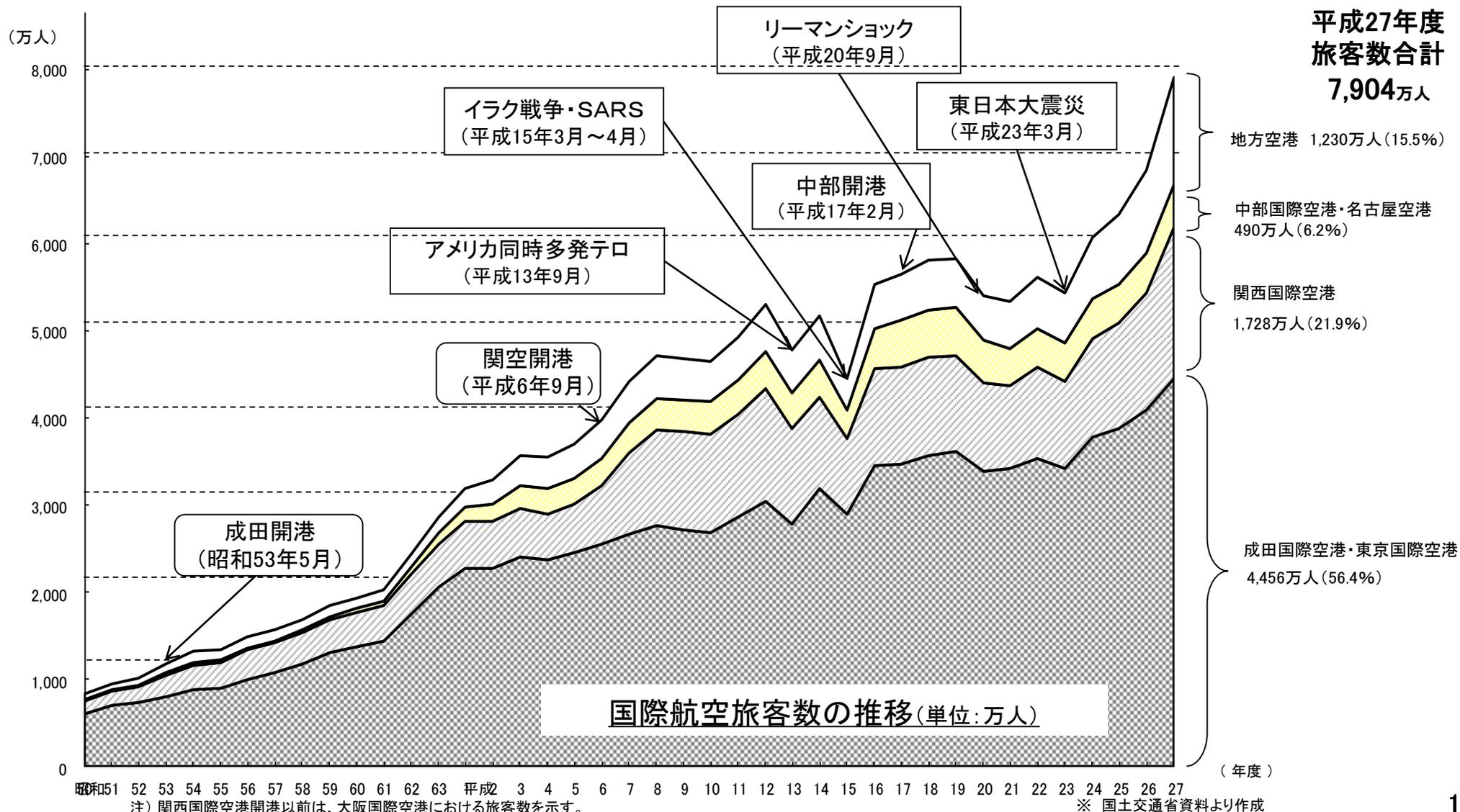


# 空港経営改革について

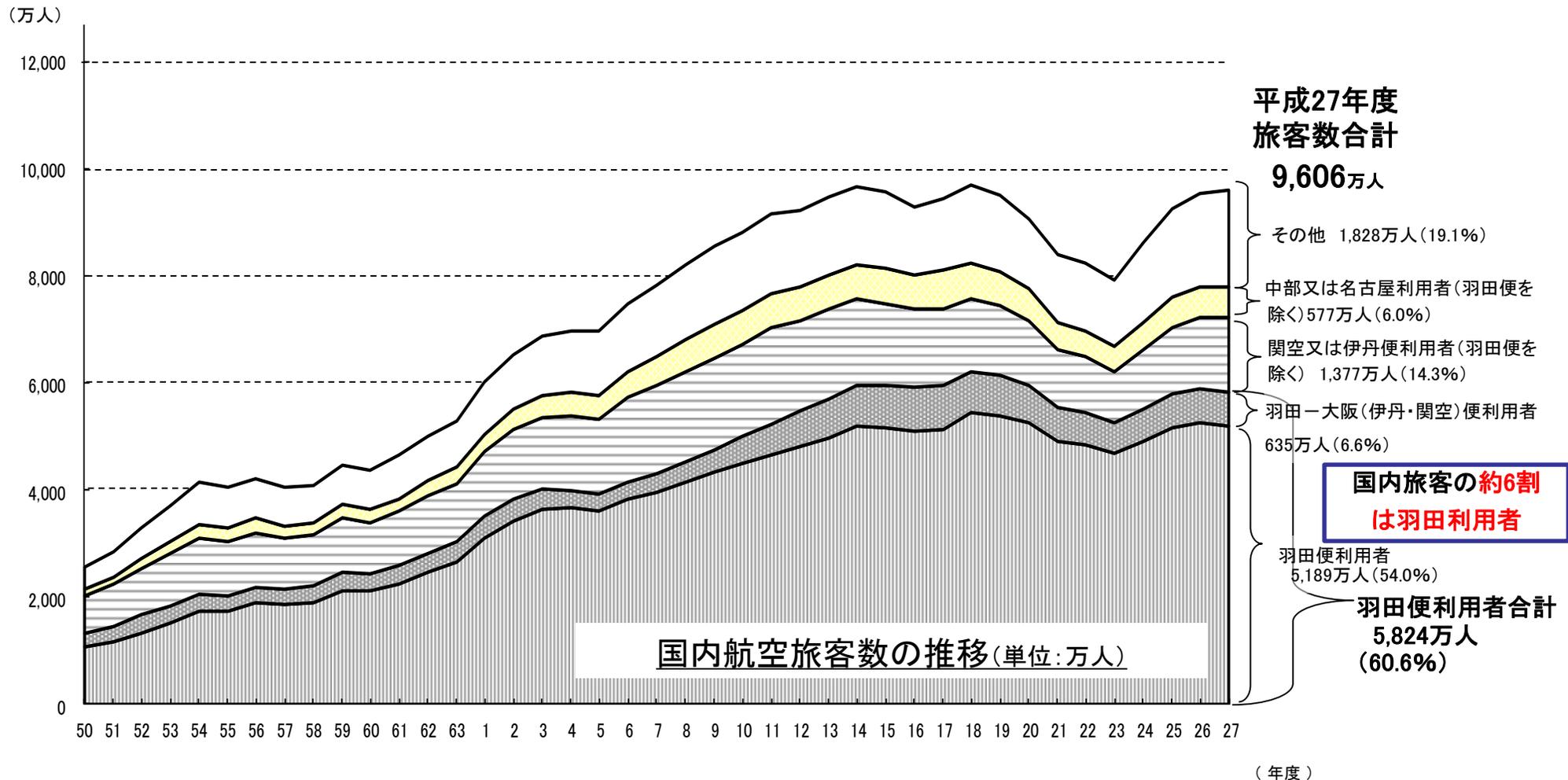
---

平成29年2月  
国土交通省航空局  
空港経営改革推進室

我が国の国際航空旅客需要は右肩上がり増加傾向にあり、平成27年度では、過去最大の旅客数となっている。なお、平成13年以降のテロ、紛争、景気後退、東日本大震災の発生毎に一時的な落ち込みが見られる。

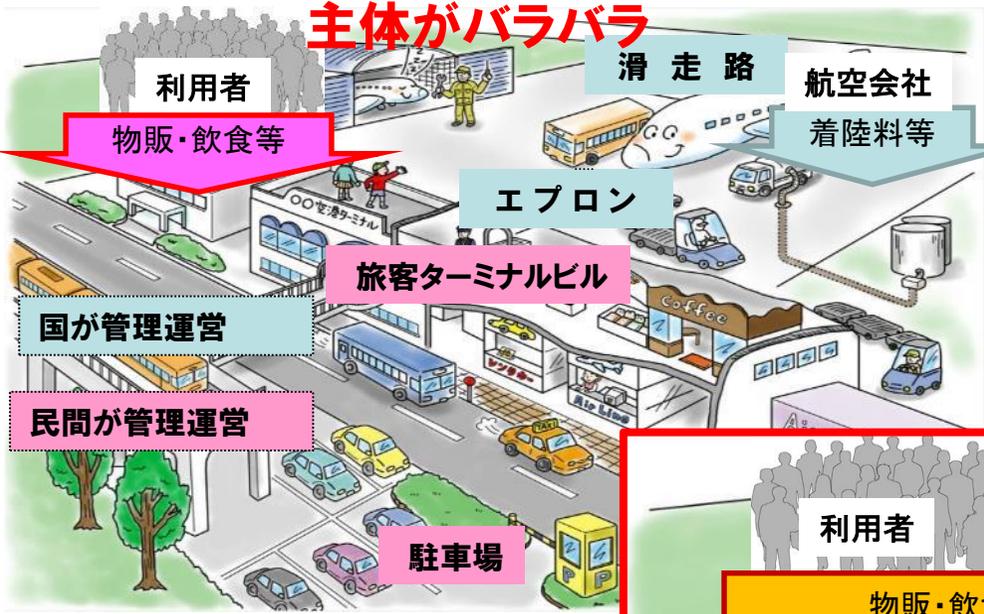


燃油価格高騰の影響により平成19年度より減少に転じ、20年のリーマンショック以降の世界的な景気後退、23年の東日本大震災の影響を受け減少傾向であったが、24年度からLCC参入による需要増等により増加した。  
また、国内全体の利用者の約6割は羽田空港の利用者である。

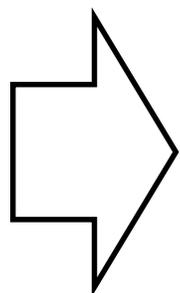
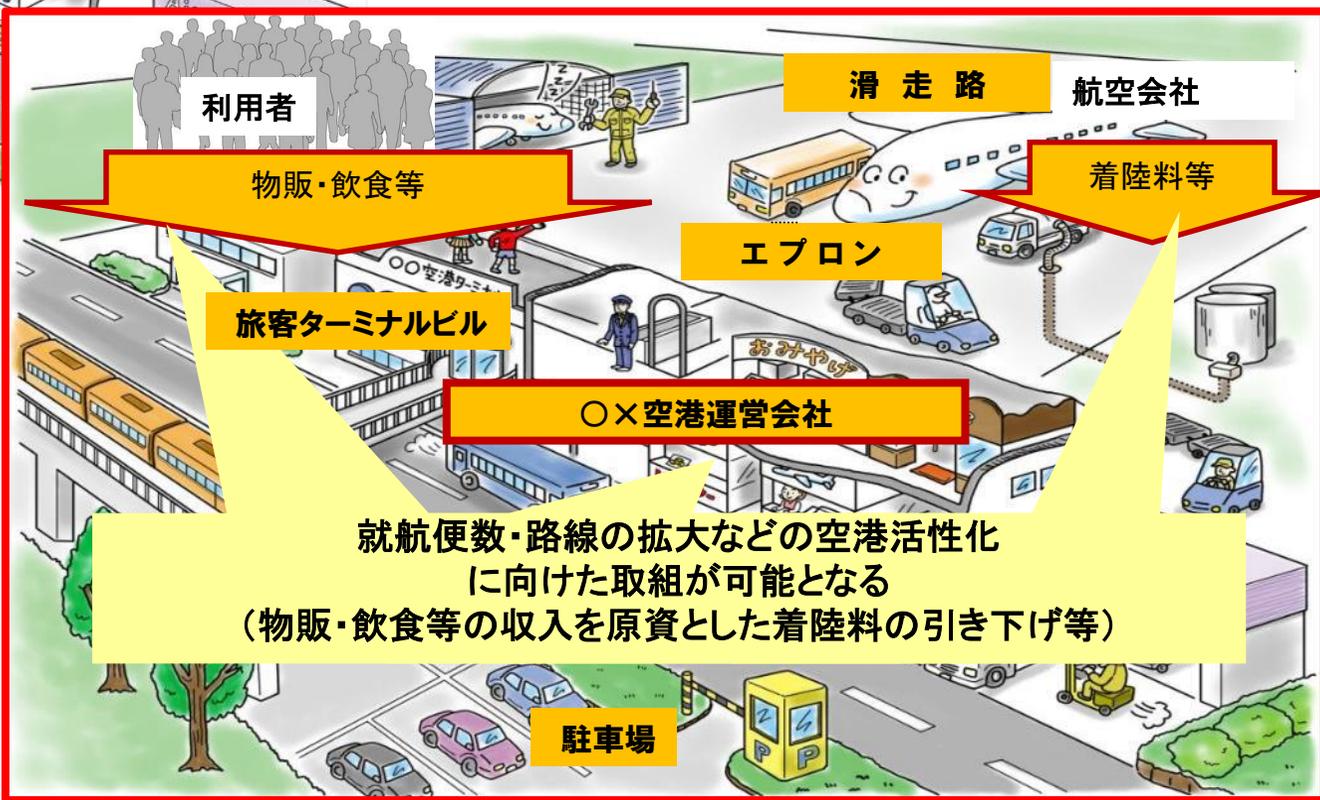


# 空港経営の一体化とそのメリット

## 我が国の国管理空港は、各施設の運営 主体がバラバラ



## 経営一体化とそのメリット



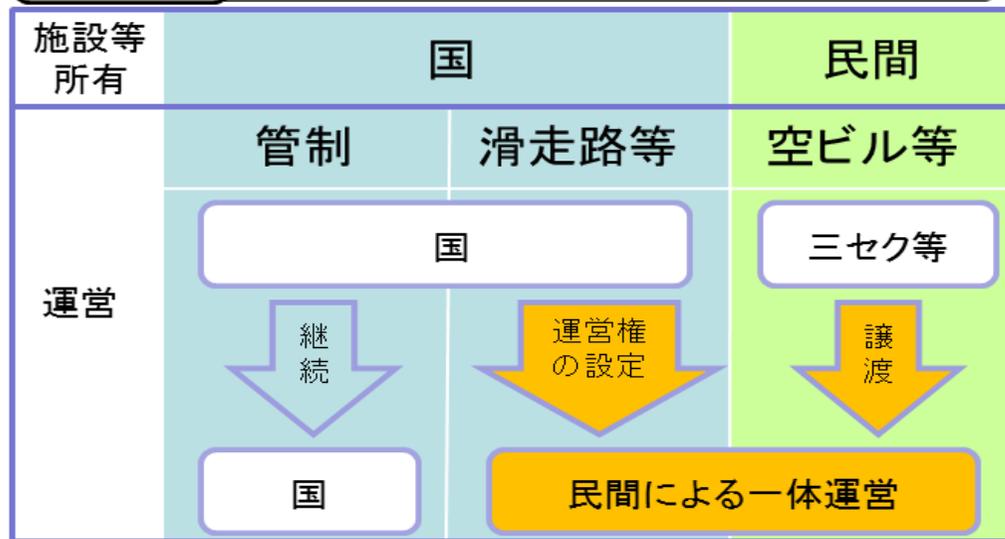
# 空港経営改革の概要

## 国管理空港等

民活空港運営法に基づき民間による一体経営を実現し、着陸料等の柔軟な設定等を通じた航空ネットワークの充実、内外の交流人口拡大等による地域活性化を図る。

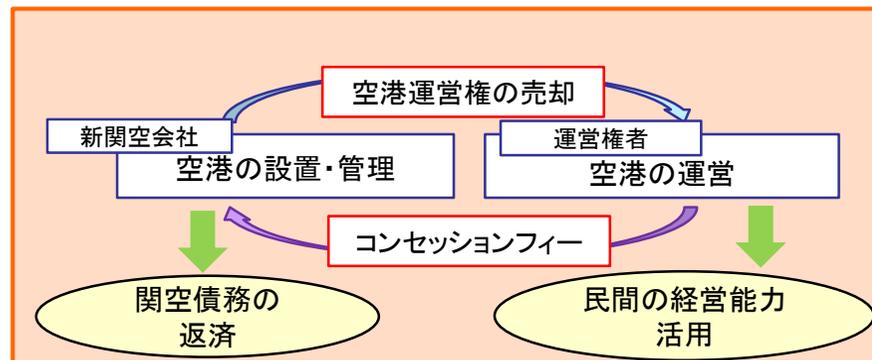
### 民間委託手法

国が土地等の所有権を留保しつつ、民間に運営権を設定し、航空系事業と非航空系事業を一体経営



## 関西国際空港・伊丹空港

経営統合法に基づきコンセッションを実施することで、関空債務の早期・確実な返済を行い、関空の国際拠点空港としての再生・強化、関西全体の航空輸送需要の拡大を図る。



### 関西国際空港・伊丹空港:

H27.12.15に「オリックス、ヴァンシ・エアポート コンソーシアム」が設立した新会社と契約締結し、H28.4から運営委託開始済み。

※ヴァンシ・エアポート社:ゼネコンで売上高世界第5位(仏第1位)を誇るヴァンシ・グループの一員。

## 《各地の動き》

### ◎国管理空港

仙台: H27.12.1に東急・前田建設・豊田通商グループが設立した新会社と契約締結し、H28.7から運営委託開始済み。

高松: H30年度からの運営委託に向けて、H28.9より公募選定手続きを開始。

福岡: H31年度からの運営委託に向けて、手続(民間の投資意向調査)を開始(H28.7~)。

北海道内: 複数空港の一体的な運営について検討中。

広島: 広島県知事が運営委託推進の方針を表明。(H28.10)

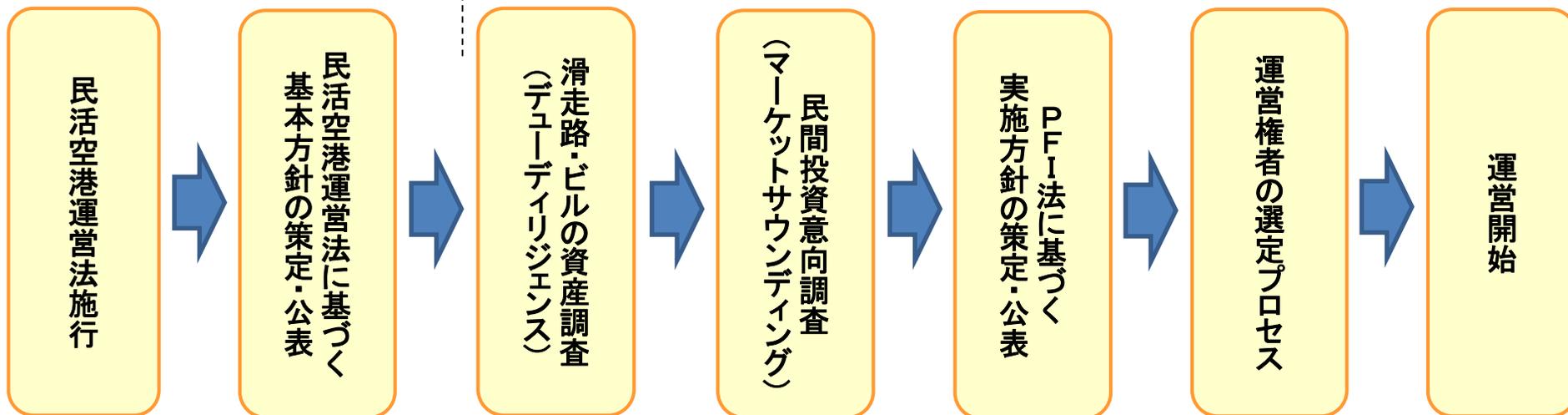
熊本: 熊本県知事が運営委託推進の方針を表明。(H28.12)

### ◎地方管理空港

神戸: H30年度からの運営委託に向けて、H28.10より公募選定手続きを開始。  
静岡等において検討中。

# 空港運営の民間委託に関する検討状況

【全体スケジュール(予定)】



仙台空港	H25	H25.11～	H26.4	H26.6～	H28.7～
高松空港	～H26	H27.10～	H28.7	H28.9～	H30.4～
福岡空港	～H27	H28.7～	H29.3	H29.5～	H31.4～
北海道内の 空港	H28.7～	H29	H29	H30	H32～

※広島空港(国管理空港)においては、広島県知事が運営委託推進の方針を表明(H28.10)

※関西・伊丹空港(H28.4)、但馬空港(H27.1)では、運営の民間委託を開始

※神戸空港、静岡空港(地方管理空港)においても、手続き中

## 空港概要

- ゴールドコースト市中心部から22kmに位置する地方空港
  - 民間経営への移行: 1998年に公的管理から株式会社管理へ移行(99年間の空港用地長期リース)
  - 運営者: Queensland Airports Limited  
出資 Hastings Funds Management等
  - 滑走路: 2,500m
- 

## 地域との緊密な協調

空港会社を中心に、自治体・観光協会等と共同で、航空会社の誘致を行い、プロモーション費用等を助成



誘致・支援



空港の将来計画について、定期的に地元自治体等と対話、地域の意向を反映



空港経営者が地元観光協会の役員を兼任、地域の観光プロモーションに尽力



地域のスポーツ大会等のスポンサーになり、旅客需要の創出に貢献



## ビジネスモデル

※H24.11に航空局担当者が現地空港会社を訪問してヒアリングを実施した際の実績資料・取材記録等を元で作成

### 滑走路・ビル・駐車場の一体的経営

インバウンド需要取込を目指しLCCハブ化等による路線・旅客数拡大・収益向上を実現

#### 航空系戦略

航空会社のニーズを理解し徹底的に対応

- 需要に応じた戦略的な料金体系  
例: ①旅客数に応じた割引制度  
②就航当初を支援するための割引  
③重量ベース→旅客ベースの料金体系に変更し航空会社とリスクシェア
- 空港会社自身がマーケティング&航空会社への営業活動(航空会社出身者を営業担当に配置)
- 「ローコストエアポート」化でLCCのニーズを先取り

#### 非航空系戦略

利用者の利便性・満足度の向上

- 搭乗待合室の「フードコート化」・見送り客も搭乗ゲートまで受入れ  
→空港滞在時間中の消費機会最大化
- 混雑度・利便性等に対応した駐車場料金体系の設定→駐車場収入は総収入の1/6
- 消費単価はLCC客>FSA客

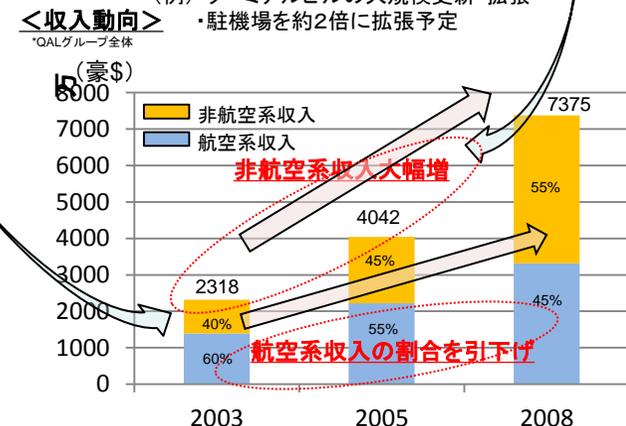
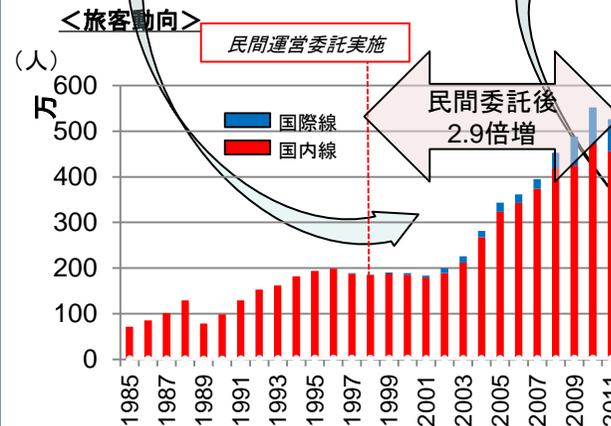
LCC等誘致の成功

旅客数・路線数の拡大

非航空系収入の増加

さらなる着陸料等低廉化への原資の創出

さらなる設備投資による利便性向上・収益増



LCCの割合 約1割(2002年)→約9割(2011年)  
国際線旅客数 11万人(2002年)→70万人(2011年)

非航空系収入を伸ばして成長  
・総収入: 約3倍  
・非航空系: 約4倍  
・航空系: 約2倍

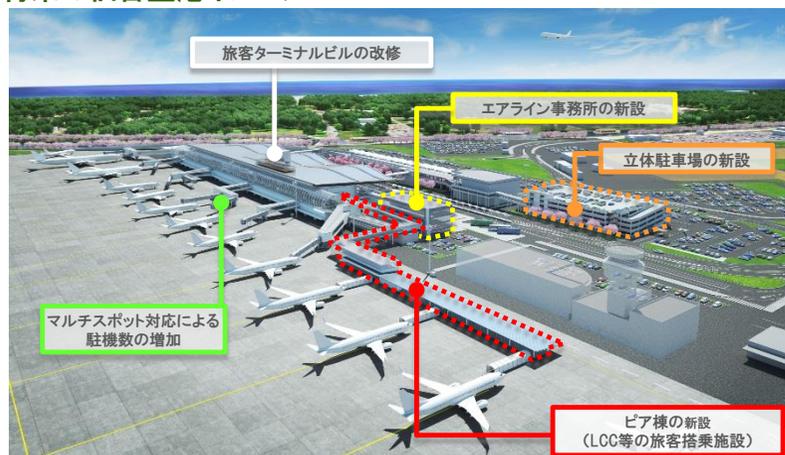
# 仙台空港における空港運営の民間委託の推進

- ▶ 仙台空港は、国管理空港の運営委託の第1号案件。地元・宮城県は“震災復興の起爆剤”と位置づけ、早くから検討を進めてきた経緯。
- ▶ 平成28年7月1日より、東急・前田建設・豊田通商グループが設立する新会社による運営開始。仙台空港のコンセッションを通じて、東北全体の活性化や震災復興に貢献することが狙い。

## 仙台空港の将来計画

出典：東急前田豊通グループ提案概要

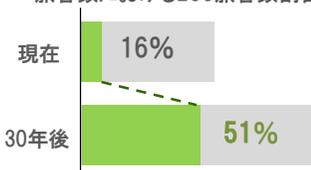
### ○将来の仙台空港イメージ



### ○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

旅客数におけるLCC旅客数割合



実現のために必要な対応

旅客数の増加に対する施設機能増強  
LCC等が新規に就航しやすい施設の利用料金設定

## 民間委託を通じた路線拡充の兆し

### アジアナ航空ソウル線の増便

◇仙台～ソウル便を増便 **2016年6月28日～**  
週4便→週7便

### タイガーエア(国際線LCC)新規就航

◇仙台～台北便を新設 **2016年6月29日～**  
◇仙台空港として初めての国際線LCC

### エバー航空台北線の増便

◇仙台～台北便を増便 **2016年10月12日～**  
週2便→週4便

### スカイマーク神戸線の就航

◇仙台～神戸便を再開 **2017年7月1日～**  
1日2往復

### Peach(LCC) 仙台空港拠点化計画

◇**2017年夏**までに仙台空港を拠点化し、機材の夜間駐機や、国内線・国際線の複数路線の運航を行う予定

## 空港アクセスの拡充

**鉄道**  
◇仙台空港～仙台  
3往復増便  
**2017年3月4日～**

**バス**  
◇会津若松と直結する高速バス路線開設  
1日3往復 **2016年11月14日～**  
◇安比高原(盛岡駅経由)シャトルバス  
冬期運行 **2016年12月～2017年3月**  
◇松島・平泉を直結するバス路線開設  
奥松島・平泉 1日2往復 **2017年1年25日～**  
◇山形駅を直結するバス路線開設(運輸局申請中)  
1日4往復 **2017年4月21日～**  
(予定)酒田・鶴岡方面を直結する高速バス路線開設  
**2017年春～**

## エアポートセールス(路線誘致)の強化

- 着陸料等の料金引き下げ
    - 新規就航コスト・需要変動リスクを低減する料金体系
    - LCC等に配慮した戦略的な料金設定
  - エアラインに向き合う営業体制
    - セールス専門部隊、データを駆使した戦略的な営業
  - コスト重視のLCCへ訴求する施設整備
  - 応募企業の顧客基盤を活かしたプロモーション
- ⇒インバウンド・LCC等の需要の取り込み**

## 空港ビルのリニューアル

- 商業施設の拡充
- 外国人、高齢者、子供にも配慮したサービス充実  
(多言語対応、バリアフリー化、授乳室、キッズルーム等)
- 地域ブランドの発信:「空の駅」化  
～航空機を利用しない人も集まる地域の拠点に～
- 駐車場のリニューアル
  - 立地や使い勝手を考慮した料金設定
  - 予約システム、空港ビル利用者への割引制度 等

## 地域経済への波及

- 雇用の創出
- 地元企業のビジネス機会の増加
- 周辺地域の開発
- 空港用地内外における地域交流イベントの充実
- 利用促進協議会との連携、資金助成

## 空港アクセスの向上

- 空港利用者の増加  
→鉄道・バス等の空港アクセスの選択肢の増加  
(路線の新設、運行頻度の増加)
- 鉄道事業者との連携
- 観光地や周辺都市へのリムジンバスの充実
- レンタカー等の駐車スペース・動線の確保

## 空港経営改革の基本コンセプト

- 民間の知恵やノウハウを活用して空港を活性化
- **安全性や利用者利便の確保の最終責任は国が負う**
  - ← 国が滑走路等の所有権を引き続き保有しつつ、空港運営権を民間に売却する仕組み(コンセッション制度)を採用する理由 ※**「民営化」とは異なる点**

### 安全性の確保

- 運営開始前に国から民間へ**十分な引継ぎ**(半年程度：実地訓練等)
- ノウハウの継承のため、事業の初期段階(3～5年程度)に**公務員派遣**
- 国が運営していた際と同様の**安全基準を民間にも適用(法令上の義務)**し、遵守状況を**国が監督**
- 大規模災害等の際には国が運営**を実施

### 地域との共生

- 環境対策等については、従前と同等水準以上の実施を民間事業者**に義務づけ**

### 利用者利便の確保

- 利用者利便の向上に関する提案内容は、民間事業者選定に当た**る重要な評価項目**(提案内容は、空港内のバリアフリー化、地域貢献、駐車場サービス等も含む多岐にわたる内容)
  - ⇒**単なる利益追求ではない、空港や地域の活性化を目指す提案こそがコンペに勝つ**仕組み
- 提案内容は契約上の**実施義務**、国が**モニタリング**を実施

### 経営の健全性の確保

- 民間事業者選定に当た**って収支計画を審査**
- 仮に運営を継続できない場合には、国が**運営**を実施