説明資料1

「整備」から「運営」へのシフトに対応した今後の空港経営について

平成26年2月3日

航空局

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

１．国管理空港における取組について

空港経営改革の概要

国土交通省

空港経営改革の概要

方向性 地域の交通基盤としての空港を活用し、内外の交流人口拡大等による地域活性化を図る必要

現状と課題

- 特別会計のプール管理のもとで全国一律の着陸料等
- 国が運営することにより地元感覚、経営感覚が不足
- 滑走路等の航空系事業とターミナルビル等の非航空系事業で運営主体が分離

地元の意見・要望に基づく地方自治体と国による空港経営改革

空港経営改革

- 地域の実情を踏まえた機動的な着陸料等設定
- 民間の知恵と資金の活用
- 航空系事業と非航空系事業の一体的経営

地域の実情を踏まえた民間による経営の一体化

＋

災害対応等において国が適切に関与できる民間委託手法の採用

＋

民活空港運営法の成立（H25.7.25施行）

期待される効果

- ➢ 航空需要の拡大等による地域活性化
- ➢ 民間の資金と知恵等による利用者利便の向上
- ➢ 我が国の産業、観光等の国際競争力の強化

民間委託までのプロセス

地元の意見・要望 → 民間委託の検討開始 → 一体化スキームの検討 → 実施方針等の策定 → 運営権者の選定 → 民間委託の開始

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

施設等所有	国		民間
	管制	滑走路等	空ビル等
運営	国	国	三セク等
	↓ 継続	↓ 運営権の設定	↓ 譲渡
	国	民間による一体運営	民間による一体運営

日本再興戦略　中短期工程表（抜粋）

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度～
公共施設等運営権等の民間開放	概算要求 税制改正要望等 今後10年間のPPP/PFI活用のためのアクションプラン策定 → アクションプランに基づく施策の着実な実施	アクションプランに基づく施策の着実な実施	アクションプランに基づく施策の着実な実施	アクションプランに基づく施策の着実な実施
	＜国管理空港等＞ 法案成立 → 国管理空港等における民間事業者への運営委託手法等を具体的に検討	・仙台空港等における公共施設等運営権を設定した場合の運営権者の公募・選定手続 ・仙台空港等における運営権者の選定	仙台空港等における運営権者に対する業務の引継ぎ及び運営委託の開始	

民間委託に向けたプロセス

国土交通省

民活空港運営法施行（H25.7.25）

→

民活空港運営法に基づく基本方針の策定・公表（H25.11.1）

→

PFI法に基づく実施方針の策定・公表

→

運営権者の選定プロセス

→

運営開始

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

（H25.11.1公布）

基本方針の概要

民間の能力を活用した国管理空港等の運営等の意義及び目標に関する事項

意義	地域の実情等を踏まえた空港経営改革の推進	公共施設等運営権制度を活用した航空系事業と非航空系事業の一体的経営	
目標	交流人口の拡大等による地域の活性化	空港経営の徹底的な効率化	運営委託を通じた空港全体の価値向上

国管理空港特定運営事業による国管理空港の運営等に関する基本的な事項

以下の事項に係る基本的な考え方を記述（最終的には実施方針において具体的内容を決定）

- ➢ 運営権の存続期間
  （30～50年間程度を目安とする）
- ➢ 運営権者による適正な空港運営の確保
  （運営権者は関係法令等を遵守し安全を最優先に取り組む、国はモニタリングを実施）
- ➢ 施設整備に係る国と運営権者の役割分担
  （運営権者は契約及び自らの経営判断に基づく施設整備を実施、国は公益上の理由を吟味し必要な整備を実施）
- ➢ 大規模災害等発生時の国と運営権者の役割分担
  （運営権者は通常想定される範囲の損害を負担、国はそれを超える損害を負担）
- ➢ 運営権者が提供するサービス水準
  （利便性向上・コスト削減等の改善策を総合的に推進、着陸料等は運営権者が自由に設定(*)）
  (*) ただし航空会社等の負担が大幅に増大しないよう留意
- ➢ 運営権者の選定
  （地域活性化等の実現に資する運営権者を選定、着陸料等の料金施策に係る提案を評価、適正な対価を収受）
- ➢ 運営権者による円滑な事業開始
  （運営権者に対し空港運営を円滑に承継するため必要な人的・技術的支援等を実施）
- ➢ 事業継続が困難となった場合の措置
  （空港運営が中断することはないよう国又は国が指定する第三者に円滑に事業を承継）

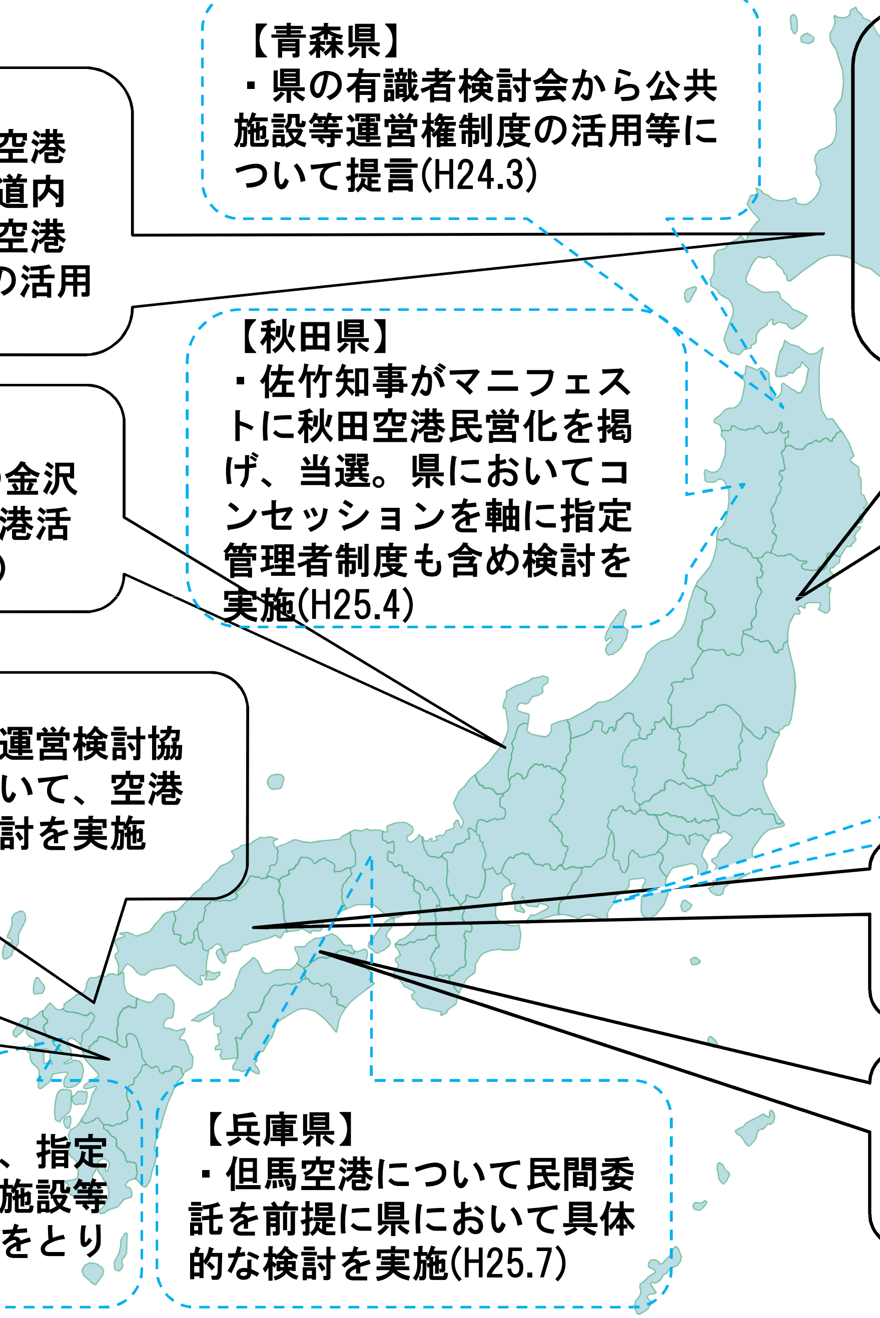
空港の運営等と空港機能施設等の運営等との連携に関する基本的な事項

- ・ 航空系事業と非航空系事業の一体的実施を基本とし、SPCが運営権者として事業を実施
- ・ 国が空港機能施設事業者を指定する際には、空港経営改革への協力を条件とする

等

空港経営改革に関する各地の動き

国土交通省



【北海道】
・道の有識者懇談会から、空港経営の上下一体化等による道内空港の運営の効率化、複数空港の一体運営(バンドリング)の活用等が提言(H24.3)

【青森県】
・県の有識者検討会から公共施設等運営権制度の活用等について提言(H24.3)

【宮城県】
・「仙台空港等活性化検討会」の場で、官民関係者による仙台空港についてH26年度からの運営委託を目指し検討を重ね、県の基本方針を策定。(H24.10)
・仙台空港の民間委託に向けて、関心のある民間事業者を集めたサポーター会議を実施(H25.7)

【石川県】
・2015年春の北陸新幹線の金沢延伸を背景に県において空港活性化策を取りまとめ(H24.3)

【秋田県】
・佐竹知事がマニフェストに秋田空港民営化を掲げ、当選。県においてコンセッションを軸に指定管理者制度も含め検討を実施(H25.4)

【静岡県】
・県の有識者検討会から、指定管理の更新期限を迎えるH25年度末以降の空港経営について、短期的には指定管理者制度を活用しつつ将来的に公共施設等運営権制度を活用することを提言(H25.4)

【福岡県】
・県、市による「福岡空港運営検討協議会」の場で福岡空港について、空港運営の民間委託に関する検討を実施(H25.10)

【広島県】
・国と協議しながら、運営委託手法について具体的な検討を実施(H25.7)

【熊本県】
・県において検討を実施

【佐賀県】
・国交省の補助金を活用し、指定管理者制度や将来的な公共施設等運営権の活用について報告をとりまとめ(H24.3)

【兵庫県】
・但馬空港について民間委託を前提に県において具体的な検討を実施(H25.7)

【香川県】
・H25年度に国交省の「官民連携支援事業」を活用し、運営委託手法について具体的な検討を実施(H25.7)

仙台空港における取組状況

国土交通省

空港概要

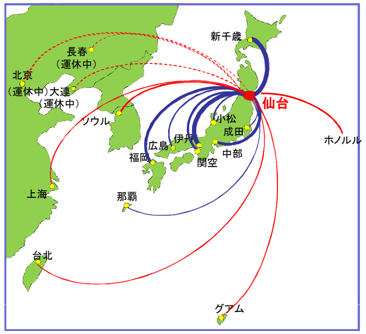
○ 空港施設等

- ➢ 設置管理者：国土交通大臣
- ➢ 面積：239ha
- ➢ 滑走路：
  1,200m × 45m , 3,000m × 45m
- ➢ 運用時間（利用時間）：
  14時間（7:30～21:30）

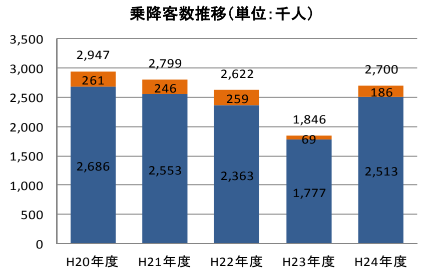
○ 航空ネットワークの状況

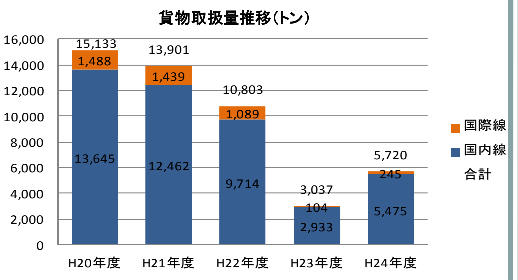
（平成26年1月時点）

- ➢ 国内線
  9路線59往復／日
- ➢ 国際線
  5路線16往復／週



○ 空港の利用状況（乗降客数・貨物取扱量推移）

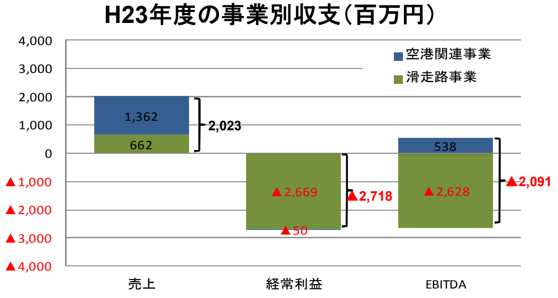




注）乗降客数のピークは、H18年度の3,387千人。　赤＝国際、青＝国内

○ 収支状況

（空港別収支）



最近の取組み

➢ 地元・宮城県では、早くから民間運営による活性化を<u>震災復興の起爆剤</u>と位置づけ、官民の関係者による検討を開始。

➢ 平成24年10月には、仙台空港の経営改革に関する宮城県の基本的な考え方等をまとめた『仙台空港の経営改革に関する宮城県基本方針』を策定。仙台空港のあるべき姿として、

(1) <u>多くの旅客や貨物でにぎわう空港</u>
(2) <u>東北地方の復興と発展をけん引する空港</u>
(3) <u>民間の力を活用した地域と共に発展する空港</u>

を掲げるとともに、将来的には、過去のピーク時の2倍にあたる<u>旅客数600万人／年</u>、<u>貨物量5万トン／年</u>を目指すこととしている。

➢ また、平成25年7月には、官民の関係者から構成される『<u>仙台空港600万人・5万トン実現サポーター会議</u>』が設置され、仙台空港の民間委託と空港周辺地域の活性化に向けた機運醸成、情報発信を実施。

サポーター会議の様子（出典：宮城県HP）

➢ 国では、平成25年11月には、仙台空港の具体的な運営形態や経営手法について幅広く意見を募集する<u>マーケットサウンディング</u>を実施。地元の意向を踏まえた上で、平成26年度より運営権者の選定プロセスに入る予定。

高松空港における取組状況

空港概要

○ 空港施設等

- ➢ 設置管理者：国土交通大臣
- ➢ 面積：154ha
- ➢ 滑走路：
  2,500m × 60m
- ➢ 運用時間（利用時間）：
  14時間（7:30～21:30）

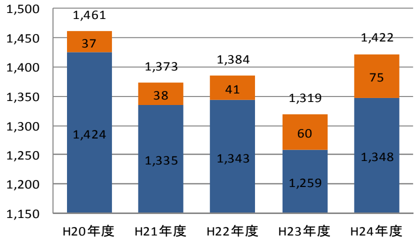
○ 航空ネットワークの状況

（平成26年1月時点）

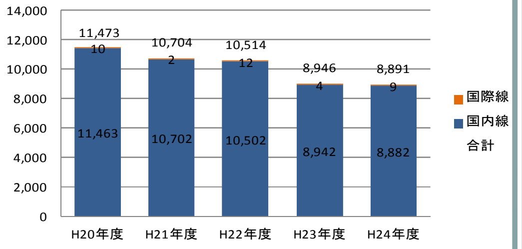
- ➢ 国内線
  3路線15往復／日
- ➢ 国際線
  3路線8往復／週

○ 空港の利用状況（乗降客数・貨物取扱量推移）

乗降客数推移（単位：千人）



貨物取扱量推移（トン）

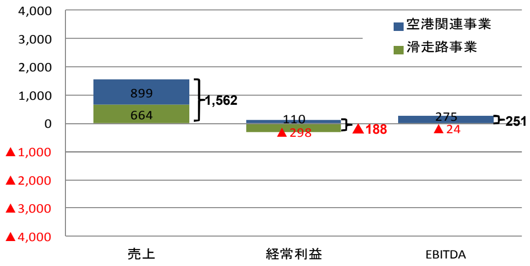


注）直近の乗降客数のピークは、H18年度の1,524千人。 赤＝国際、青＝国内

○ 収支状況

（空港別収支）

H23年度の事業別収支（百万円）



最近の取組み

- ➢ 高松空港は、香川県の産業や観光の振興、拠点性の確保において重要な役割を担っていることから、香川県としては、拠点空港としてその機能を十分に発揮させるため、航空ネットワークの拡充とそれを支える利用環境の改善に取り組んでいる。

- ➢ 平成25年5月、浜田知事が国土交通大臣に民活空港運営法案の早期成立を要望するとともに、航空局長に高松空港の経営改革の検討に取り組む旨を表明。

- ➢ 上記を受け、現在、国において、高松空港を民間事業者に運営委託する際の具体的なスキームの検討及び高松空港の現況把握調査等を実施。特に、高松空港の収支に余裕がないことから、国と香川県で実現可能なスキームについて議論を重ねているところ。

- ➢ 香川県においても、国の「先導的官民連携支援事業」の補助を受け、高松空港における運営権委託導入検討調査を実施。

- ➢ 平成23年度を底に乗降客数は回復傾向にある。また、平成25年12月にはジェットスター・ジャパンによる成田便（2往復/日）が就航し、さらに平成26年5月にも春秋航空日本による成田便が就航する予定であり、ネットワーク拡充による乗降客数の増加が期待される。

- ➢ 平成26年3月30日より、運用時間を15時間（7:00～22:00）に延長する予定。これにより、航空会社及び利用者の利便性が高まることで高松空港の収支が改善し、民間事業者への運営委託の実現可能性が一層高まることが期待される。

静岡空港における取組状況

国土交通省

空港概要

○ 空港施設等

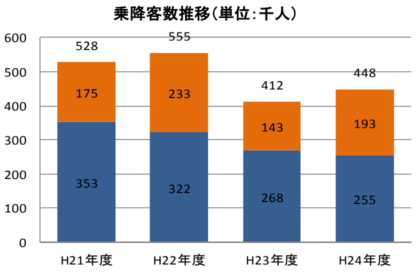
- ➢ 設置管理者：静岡県
- ➢ 面積：190ha
- ➢ 滑走路：
  2,500m × 60m
- ➢ 運用時間（利用時間）：
  13時間（7:30～20:30）

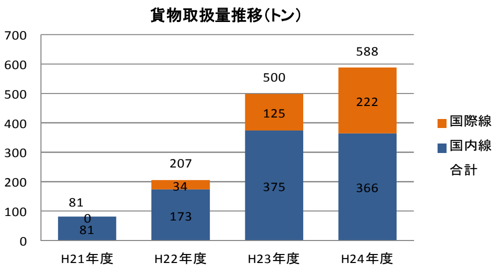
○ 航空ネットワークの状況

（平成26年1月時点）

- ➢ 国内線
  4路線6往復／日
- ➢ 国際線
  3路線14往復／週

○ 空港の利用状況（乗降客数・貨物取扱量推移）



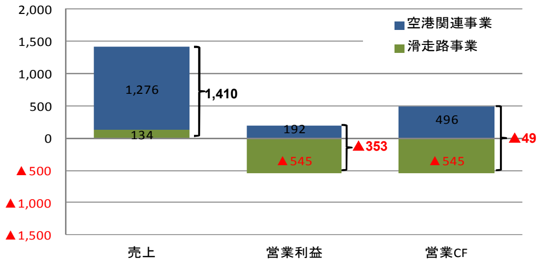


赤＝国際、青＝国内

○ 収支状況

（空港別収支）

H23年度の事業別収支（百万円）



出典：静岡県資料

最近の取組み

➢ 地元・静岡県では、早くから空港民活化に積極的に取り組んでおり、平成24年度には、富士山静岡空港のあり方について検討する『先導的空港経営検討会議』を設置し、平成25年4月に、『富士山静岡空港の新たな経営体制等に関する答申～きらりと輝き未来にはばたく富士山静岡空港を目指して～』を取りまとめた。

➢ 答申では、空港民活運営法に基づくコンセッション方式の早期導入を目指すこととし、平成26年度以降を、コンセッション方式に向けた移行期と位置づけ、所要の準備を進めることとしている。

➢ 答申を受けて、静岡県は『富士山静岡空港の新たな運営体制構築に向けた県の取組方針』を公表。現在、次のとおり取組を進めている。

(1) <u>施設保有の一体化に向けて</u>
　・旅客ターミナルビルの取得及び機能向上

(2) <u>管理運営の一元化に向けて</u>
　・空港基本施設と旅客ターミナルビルを指定管理者により一元管理

(3) <u>新たな運営体制の構築に向けて</u>
　・指定管理者である富士山静岡空港株式会社への出資

➢ 平成25年8月には、学識経験者等による『<u>先導的空港経営推進会議</u>』を設置し、静岡版空港経営の実現に向けて具体的な取組みを進めているところ。

仙台空港マーケットサウンディングにおける主な意見

仙台空港特定運営事業マーケットサウンディング概要

- 実施期間：平成25年11月13日～12月20日
- 参加企業総数：71社（うち、応募企業・代表企業は10社（商社、事業投資会社、ゼネコン、不動産、運輸関連）

仙台空港マーケットサウンディングにおいて民間事業者から提案のあった主な意見は次のとおり。

【運営権等の対価】
- ○ 一定の場合（不可抗力事由による契約解除や全ての契約解除事由の場合）には、残期間相当の運営権対価を返還すべき
- ○ 物品・駐車場は、運営権対価に含め提案、又は無償での譲渡とすべき

【空港ビルの一体化】
- ○ 空港ビルの譲渡が株式譲渡となる場合は、100%の譲り受けとすべき
- ○ 空港ビルは国が一旦買い取った上で運営権を設定すべき

【リスク分担】
- ○ 国、空港機能施設事業者は、運営権設定対象資産等に存する瑕疵について担保責任を負うべき
- ○ 法令・政策変更リスクを明確化し、発生時には国が負担すべき

【保険】
- ○ 義務とする保険内容の適切な設定と開示をすべき

【事業期間終了時の取扱い】
- ○ 運営権者が所有する不動産に関し、国による買取りを義務化すべき

国管理空港の今後の経営改革に向けた取組（案）

国土交通省

航空ネットワークの戦略的拡大

○航空ネットワークの拡大
・新規誘致や路線拡大、既存路線の多頻度化、アライアンスを意識した乗継型路線展開
・LCCの就航割合の向上、主要路線の週間便数の拡大
・地方航空ネットワークの充実支援（地方を結ぶ路線の着陸料の割引率の深掘り、離島運航費補助の拡充等）
・海外空港との連携による航空ネットワークの強化

○ＶＪ事業等を活用し、地域と空ビル・ＣＡＢ等空港関係者が連携した観光客・国際定期路線等の誘致活動の展開

空港利用者に満足度の高い空港の実現

○機能維持や成長に向けた適切な投資の実施

○空港アクセスの改善
・アクセス料金の低廉化
・就航便に合わせた早朝・深夜時間帯アクセスの確保
・利用実態を踏まえた駐車場施設の充実・整備や料金の低廉化・弾力化等
・アクセス情報（公共交通の運行状況、空港周辺道路等の混雑状況等）の充実・適切な方法での情報提供等

○宿泊施設の整備等の新しい利用者層に対するきめ細かいサービスの提供

○セキュリティー・ゲートの待ち時間の短縮化、旅客取扱実態等に合わせたカウンターの再配置等利用者利便の向上

○空港満足度調査の実施及びこれを踏まえた改善の取組の促進
・有識者検討会を開催、Ｈ２６年度夏を目途に調査スキーム等を検討・取りまとめを行い実施

環境に優しい空港の実現

○クリーンエネルギー、再生可能エネルギーの利用促進

○低騒音・低排出航空機材の導入促進、放流水質の保全など地域環境の保全

○ゼロエミッション実現に向けた取組の推進

○環境情報発信の強化、環境学習の場等の提供

空港における安全･安心の確保

○安全・安心の確保のための対策の推進
・老朽化施設の更新、耐震化対策の推進、津波等の被害に対応した早期復旧計画等の作成、テロ・ハイジャック等に備えた航空保安対策の強化

地域活性化の戦略拠点としての真に魅力のある空港

○訪日外客をはじめ利用者に魅力ある商業エリアの創造
・顧客ニーズに対応した店舗展開
・クレジットカード会社等との連携による外客買い物環境の向上
・マーケティング機能の強化

○空港周辺自治体のまちづくり・観光振興との連携強化
・周辺自治体における空港を生かしたまちづくりや観光振興に関する検討会や協議会に積極的に参加・協働

○空港に関係する観光立国実現に向けたアクション・プログラムへの協力
・ファーストレーンの設置に向けた検討会を開催、年度内を目途に方向性を取りまとめ、早期の具体化を目指す。

空港運営の効率化等の促進（ローコストエアポートの実現）

○維持・管理費用の見直し、調達方法の更なる改善、エネルギーシステムの改善等による運営コストの見直し

○空港事務所の運営の効率化に向けた取組の推進
・空港長会議での経営改革に向けた取組の報告
・空港毎に設置されている協議会等の活性化
・職員の意識改革（収支の見方等含む空港経営改革や観光政策等の研修の充実、空港別収支について詳細内訳の情報共有による活用等）
・空港経営改革に資する事務所等の取組を支援する仕組みの検討

その他（空ビル会社）

○空ビル会社の中期経営計画の作成等の働きかけ
・発着回数、旅客数、貨物取扱量等の目標値や今後の投資規模等を明らかにした中期経営計画の作成公表を促す。

空港満足度調査について

空港の設置及び管理に関する基本方針（平成20年告示第1504号）

第三、3、(3) 空港運営に対しての利用者等の意向を反映させる仕組み
空港利用者の便益増進のための継続的な取組を担保するため、幅広い関係者からの多様な意見・提案を反映させる仕組みを導入し、空港別収支等空港運営の状況も勘案しつつ、空港管理者が中心となって、適切な目標を設定し、その実施状況を評価し、改善していくといった必要な取組を推進することとする。このため、空港会社が取り組んできたCS（顧客満足度）調査や公共交通機関の快適性・安心性評価に際し実施してきている指標計測等の手法も参考にし、効率化の視点に留意しながら、継続的な取組が確保されるような利用者等の意向を反映させる仕組みとその実施内容の検討に着手する。また、この取組の状況を適宜公表し、空港を利用する際の参考情報として活用を促すほか、海外空港における利用者便益との比較にも活用できる方策についても併せて検討することとする。

（参考事例） 羽田空港（日本空港ビルデング株式会社）が実施しているお客様満足度調査（2012年度）

【調査概要】

調査目的:羽田空港国内線旅客ターミナル内の施設・サービス・商品についてお客さまから見た満足度を測定することで、お客さまの求めているサービスや現在の課題を明らかにし、今後のお客さま満足度の向上につなげることを目的とする。
調査対象:16歳～79歳までの一般個人男女
（羽田空港の国内線出発便・到着便ご利用者、送迎・観光等その他のご利用者）
調査方法:アンケート空港配布・郵送回収法
調査期間:2013年1月17日（木）、20日（日）、21日（月）
サンプル数:5,140(配布) 1,890(回収) (回収率 36.8%)
調査機関:株式会社日経リサーチ

【調査結果抜粋】※カッコ内は前回結果

（総合満足度） 第1旅客T:73%(72%)　第2旅客T:77%(75%)
（施設について）
出発ロビーの清潔さ:84%(80%)　ゲートラウンジの清潔さ:82%(77%)
案内表示:第1旅客T64%(62%)　第2旅客T67%(62%)
お手洗い:第1旅客T78%(76%)　第2旅客T79%(79%)
情報の探しやすさ:第1旅客T47%(49%)　第2旅客T54%(46%)
（売店/レストラン・喫茶店について）
第1旅客T　売店:68%(64%)　レストラン・喫茶店:64%(56%)
第2旅客T　売店:71%(68%)　レストラン・喫茶店:69%(65%)

（改善したことと今後の課題） 第1・第2旅客ターミナルとも売店、レストラン・喫茶店の満足度が向上。従業員関連の項目の満足度が向上しており、お客様の声をもとに実施してきた改善活動の効果がみられた。

空港満足度調査について（過去の取組事例）

国土交通省

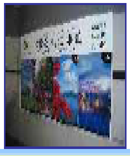
外国人による「ひとり歩き点検隊」の実施

外国人留学生が外国人の視点から、空港周辺の案内表示や使いやすさの点検を実施。
（平成17～19年度）

この点検結果を参考に、改善方策を実施、検討

新千歳空港

○空港内にWelcomeと北海道らしさを感じるポスター等を表示すべき。
→CIQエリアの階段に観光ポスターを設置



○順番待ち等で並んでいる時に、観光情報等見られるようにすべき。→国際線コンコース天井、荷物受取場所に、モニターを設置し、観光映像を放映。

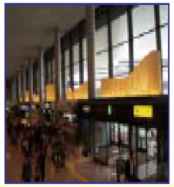
○トイレの水の流し方の説明プレートが欲しい。→各トイレに英語・中国語（簡体字・繁体字）・ハングルにて表示。

成田空港

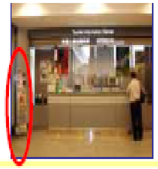
○観光案内所の職員は、中国語・韓国語で対応できる旨を表示すべき。
→対応できる言語を表示したボードをカウンターに設置。

○宅配便など日本独特の素晴らしいサービスは、案内表示でアピールすべき。
→従来の館内案内表示板・HP・パンフレットに加え、外国人案内所及び案内カウンターに「宅配」の紹介パネルを掲示。

○到着した旅行者が、日本の雰囲気を感じられるようにすべき。
→オリジナル音楽の放送を実施。行燈を設置。

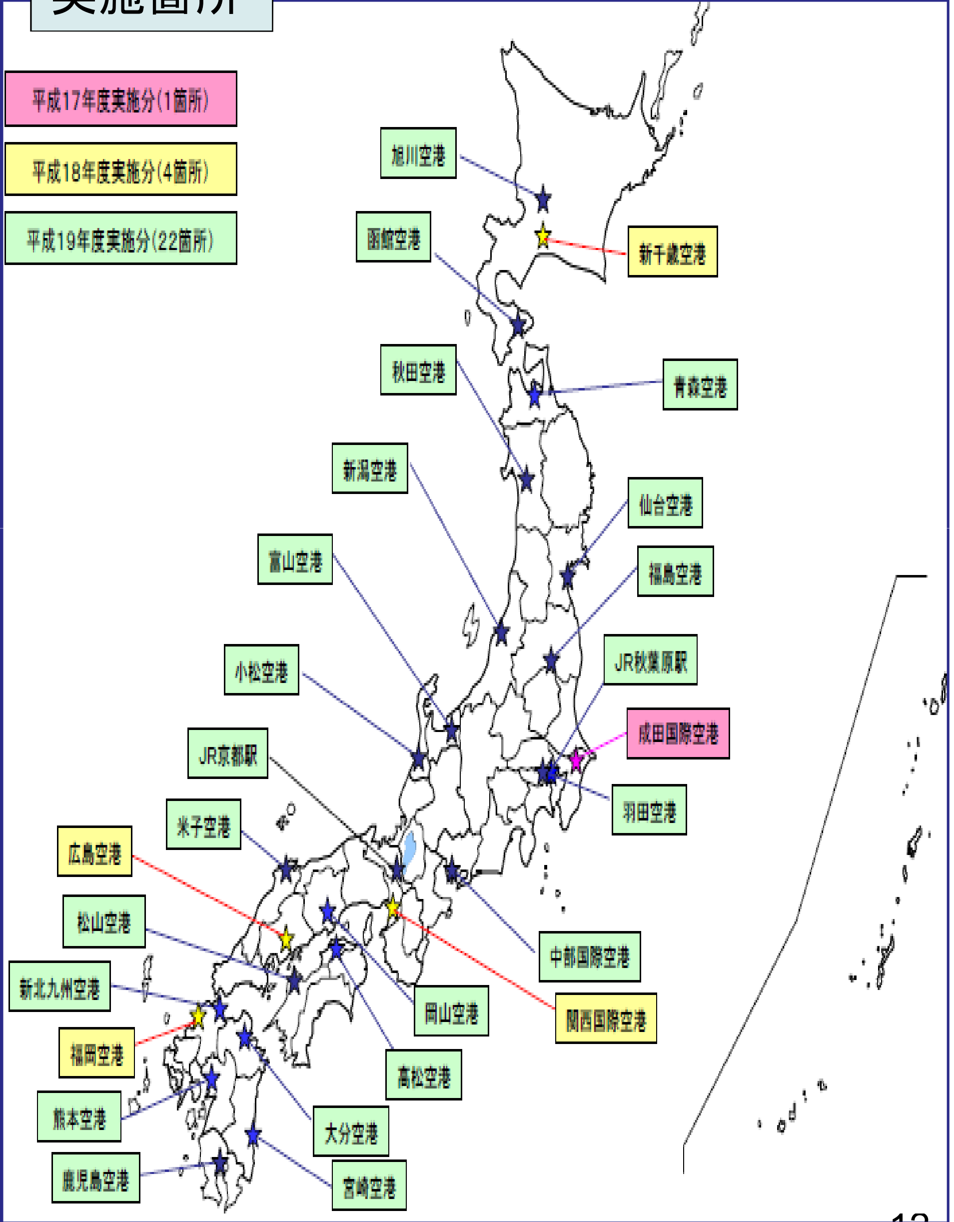


○電車や切符の買い方を案内するパンフレットが切符を買った後の場所に置いてあった。→京成電鉄(株)及び東日本旅客鉄道(株)発行パンフレットを外国人観光案内所のラック内にも配置。



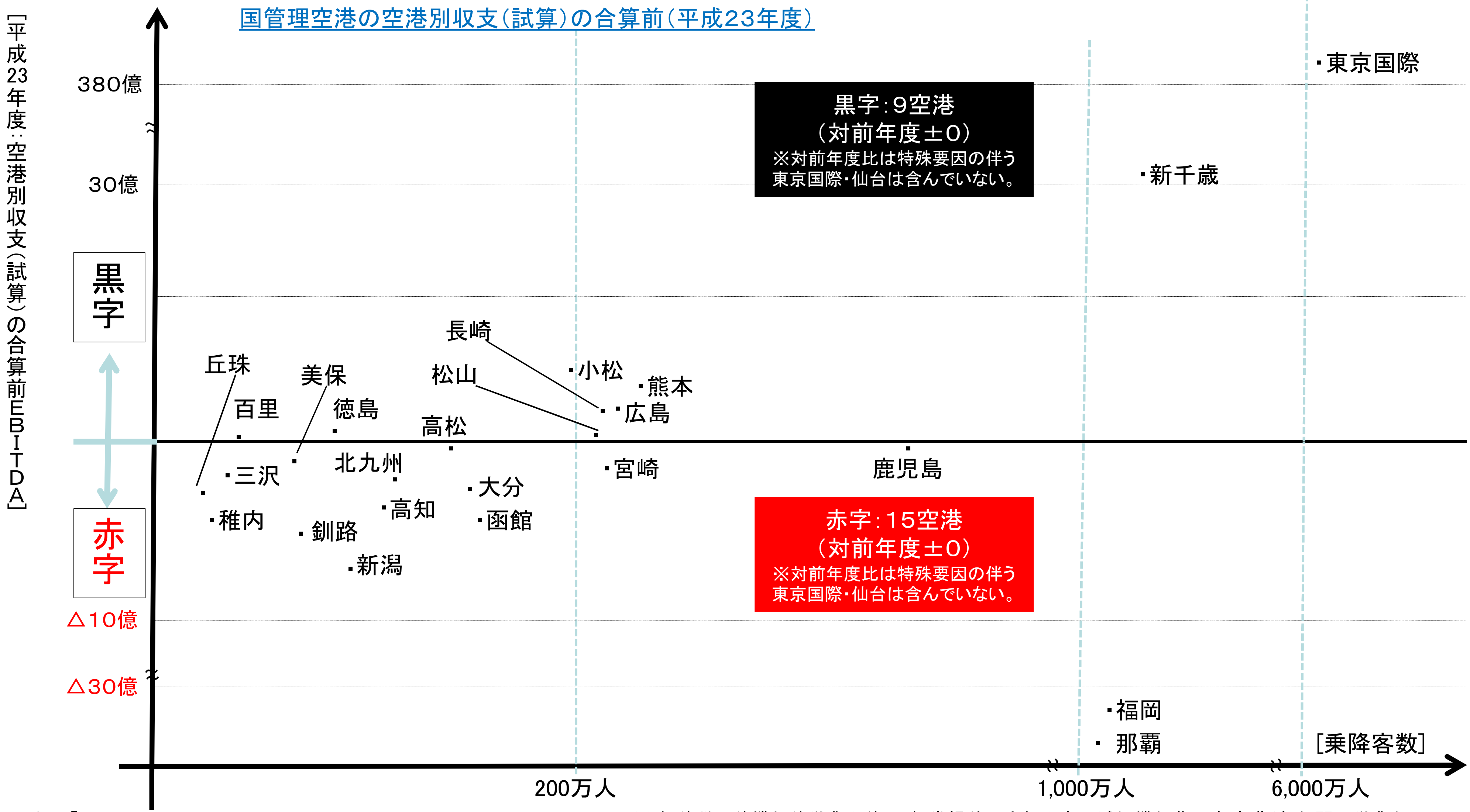
※上記の取り組み以降、成田空港をはじめとした各空港において、空港を利用する旅客の利便性・快適性を高めるための取り組みが行われている。（例：４言語対応による表示や案内、デジタルサイネージなど視認性の高い広報媒体の導入、ターミナルビル内における日本文化発信イベントの実施など）

実施箇所



空港毎の収支状況（EBITDA[注1]試算） 合算前

国土交通省



※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。

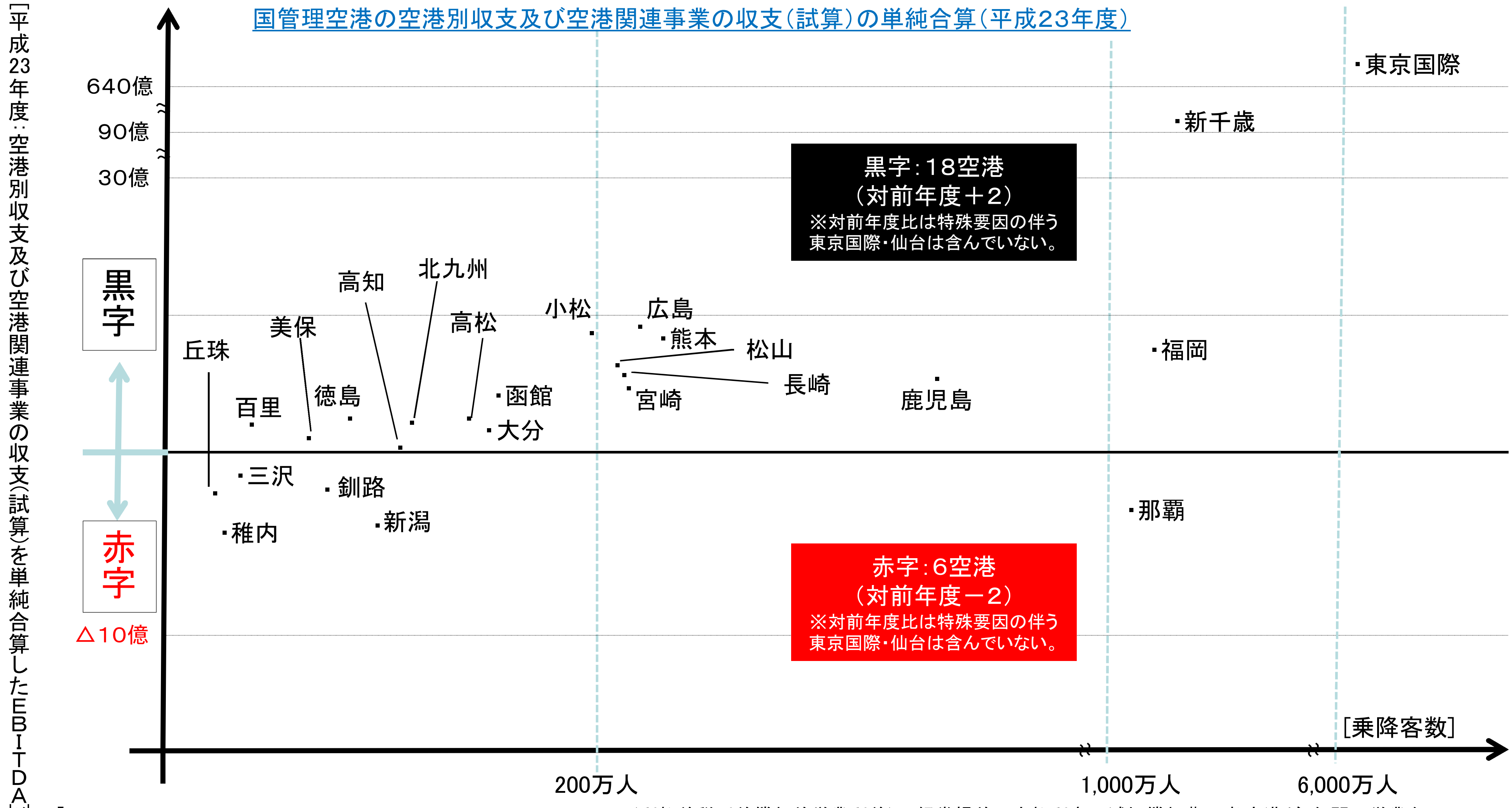
※注2：試算パターン③（空港整備に係る経費を費用に計上するとともに、純粋一般財源も含めた一般会計受入を収益に計上）に基づいて作成したもの。

※注3：仙台空港は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約19億円増や被災から運航再開までの間の着陸料収入減等、特殊要因が伴うため上表には記載していないが、仙台空港の合算前EBITDAは△約26億円。（なお、平成22年度収支においても、東京国際空港に特殊要因が伴っていたため、本表には記載しなかった。）

※注4：八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。

空港毎の収支状況（EBITDA[注1]試算） 合算後

国土交通省



※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：「合算前」については、試算パターン③（空港整備に係る経費を費用に計上するとともに、純粋一般財源も含めた一般会計受入を収益に計上）に基づいたものであり、「合算後」については、「合算前」に空港関連事業（旅客、貨物ターミナルビル事業者及び駐車場事業者）の収支に基づいたものを単純合算して作成したもの。

※注3：仙台空港は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約19億円増や被災から運航再開までの間の着陸料収入減等、特殊要因が伴うため上表には記載していないが、仙台空港の合算後EBITDAは△約21億円。（なお、平成22年度収支においても、東京国際空港に特殊要因が伴っていたため、本表には記載しなかった。）

※注4：八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。

空港別収支に係る今後の取組について

国土交通省

1. 公表の迅速化について

○ 空港別収支は、事業者等がコンセッション参加の可否を判断する上で必要不可欠な情報。
○ 企業会計の考え方を取り入れるにあたっての国の会計制度にはない計算等の作業について、作業行程の見直し・工夫により可能な限り前倒しし、**さらなる早期の公表を目指す。**

【空港別収支の公表時期】

平成22年度空港別収支	平成24年11月公表

↓

平成23年度空港別収支	平成25年 9月公表

↓

平成24年度空港別収支	**さらなる早期の公表**

2. 空港事務所等での活用について

○ 空港運営の効率化など空港経営改革推進の取組の一環として、空港事務所等における空港別収支の詳細内訳等の情報共有とその検証を促進し、職員等の経営的センスの醸成と事務所毎の経営改革の実践を促す。

空港ビル会社の中期経営計画

国土交通省

発着回数、旅客数、貨物取扱量等の目標値などを明らかにした中期経営計画の作成・公表を促す。
【主に中期経営計画を作成している空港ビル会社】
国管理空港：羽田（日本空港ビルデング）、新千歳、広島、福岡、長崎、熊本、大分、鹿児島
会社管理空港：成田国際空港(株)、新関西国際空港(株)、中部国際空港(株)

参考例

広島空港ビルディング㈱「中期経営計画（2012～2016年度）」の概要

【　目　指　す　べ　き　姿　】

《１０年後の広島空港》
～　民営化時代をリードする顧客満足度No.1空港　～
- 空港利用者400万人以上（旅客330，一般来場70）
- 新幹線と競合可能な利便性，安全性，快適性の実現
- すべての空港利用者にとってリピートしたくなる ショッピング，レストラン＆アミューズメントセンター
- 地域活性化に貢献し親しまれるコミュニティセンター
- 一体感と活力に溢れる職場としての空港

《１０年後の空港ビルディング》
～　No.1空港をﾘｰﾄﾞし支える空港経営ﾌﾟﾛﾌｪｯｼｮﾅﾙ企業　～
- 空港経営ﾌﾟﾛﾌｪｯｼｮﾅﾙ企業としての企画・運営力
- 全てのｽﾃｰｸﾎﾙﾀﾞｰからの業界トップの満足度獲得
- 強靱な財務体質（売上高60億円，営業利益率30%，EBITDA23億円）
- 活力溢れる職場／業界トップレベルの従業員満足度

【中期経営目標】

必達目標
- ☆　**空港利用者３５０万人以上**　（*旅客３００万人以上　＋　一般来場者５０万人以上*）
- ☆　**利用者，関係者の高い満足度**　（*空港利用者・エアライン等からの評価でトップクラスを達成*）
- ☆　**安定経営の実現**　（*連結売上高30→34億円，連結営業利益4→6億円，投資資金の自立調達，EBITDA:12億円*）
- ☆　**活力ある職場と高い従業員満足度**

チャレンジ目標　→　*空港利用者３５０万人の１０％程度の上乗せを目指す。*

【基本戦略①】
旅客数３００万人の確実な実現

【基本戦略②】
親しまれ賑わう一般来場５０万人の実現

【基本戦略③】
総合的な空港経営能力・体力の確立

2. 関西国際空港等における取組について

関空・伊丹のコンセッションに向けた取組

国土交通省

○ 新関空会社が関空・伊丹両空港を一体的に運営し、事業価値の増加を図り、**可能な限り速やかに（早ければ平成26年度）両空港のコンセッション（完全民間運営化）を実現**する。

○ 事業価値向上のための具体的取り組みとして、**LCCによる関空拠点化**や**米国フェデックス社の北太平洋地区ハブ化等**を推進。

事業価値の最大化に向けた具体的取り組み

関空のLCC拠点化

LCCの関空拠点化 ※平成26年1月末日現在

[redacted]
国内線：8路線、20便/日　国際線：5路線、63便/週
[redacted]

＜関空に乗り入れているその他のLCC＞

（国内線）	（国際線）	
・ジェットスター・ジャパン	・チェジュ航空	・セブ・パシフィック航空
	・エアプサン	・エアアジアX
	・イースター航空	・ジェットスター・アジア航空
	・香港エクスプレス航空	・ジェットスター航空

LCC専用ターミナルの整備

[redacted]

フェデックスによる関空の北太平洋地区ハブ化の概要

○延床面積25,000㎡のフェデックス専用施設を新関空会社が建設。
○2014年度夏スケジュールからの運用開始予定。

魅力ある商業エリアの創造

○関空第1ターミナルの改修（免税店舗の増床等）（平成26年度末完成予定）
○伊丹ターミナルビル会社（OAT）の完全子会社化（平成25年）

新関空会社中期経営計画（平成24年10月公表）における成長目標 （平成26年度までの目標）

①発着回数	23．1万回	⇒	30万回
② 旅 客 数	2，677万人	⇒	3，300万人
③ 貨 物 量	82．5万トン	⇒	100万トン
④ 売　上	1，188億円	⇒	1，500億円
⑤ EBITDA	426億円	⇒	605億円

・数値は全て関空・伊丹の合計。
・赤字の数値は平成26年度目標値。
・黒字の数値は平成23年度実績値。
　ただし、売上については、伊丹のみ平成22年度実績値。
・EBITDAは営業利益＋減価償却費で算出。

可能な限り速やかに（早ければ平成26年度にも）コンセッションを実現

空港運営権の売却
新関空会社　空港の設置・管理
運営権者　空港の運営
コンセッションフィー
関空債務の返済
民間の経営能力活用

日本再興戦略（平成25年6月14日閣議決定）の具体化

「民間の提案を活かし、民間投資を喚起する事業へとPPP/PFI の抜本的な転換を図るため、今後10 年間における12 兆円規模のPPP/PFI 活用のためのアクションプランを実行に移す。」

関空のLCCネットワーク充実に向けた取組

国土交通省

○ 新関空会社の中期経営計画（平成24年10月公表）では、旅客ネットワーク拡大を図るため、FSCによる基本ネットワークの拡充に加え、**拠点型LCCによる際内ローコスト路線の拡大**や、**アジア諸国LCCの新規誘致・路線拡大**等を進めることとしている。

○ LCC拡大の受け皿として、**平成24年10月には国内初の本格的なLCC専用ターミナル（T2）が供用開始**されるとともに、今後は、需要に応じ拡張性のある**新たなLCC専用ターミナル(T3)の整備**を進めていく。

○アジアに近い立地、24時間空港、周辺に豊かな観光資源を持つという特性を活かし、**アジアを代表するLCC拠点空港を目指す**とともに、**関西における航空輸送需要の拡大や経済の活性化**を図る。

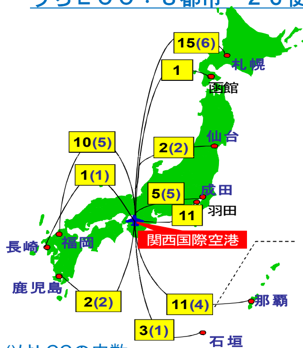
関空におけるLCCネットワーク

・関空の国内線LCCについては、2014年 1月末現在、26便/日が就航。

・関空発着の国際線862便におけるLCCの便数は140便、国際旅客便に占める割合は19.6%となり、**日本最多のLCCネットワークがさらに拡充**。

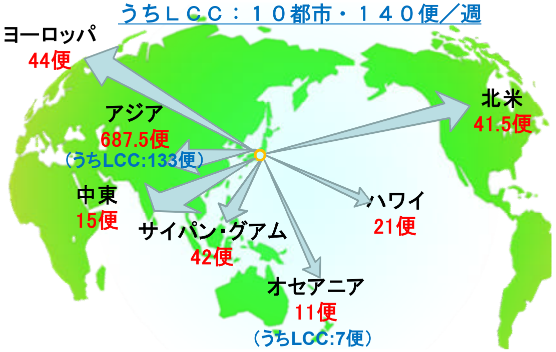
・新関空会社の中期経営計画では、国際線におけるLCCの就航割合を**2014年度に25%**まで高めることを目標としている。

就航先（国内線）[2014年1月末]
旅客便：１０都市・６１便／日
うちＬＣＣ：８都市・２６便／日

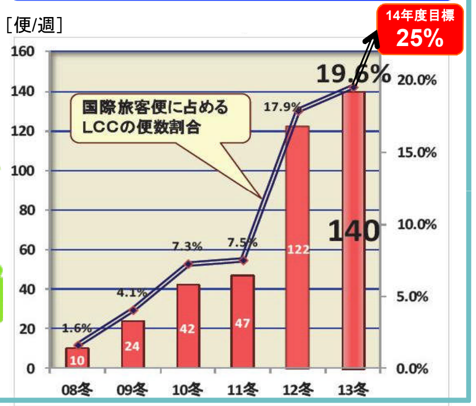


()はLCCの内数

就航先（国際線）[2013年冬ダイヤピーク時]
就航便：６６都市・８６２便／週
（うち旅客便：７１６便／週）
うちＬＣＣ：１０都市・１４０便／週

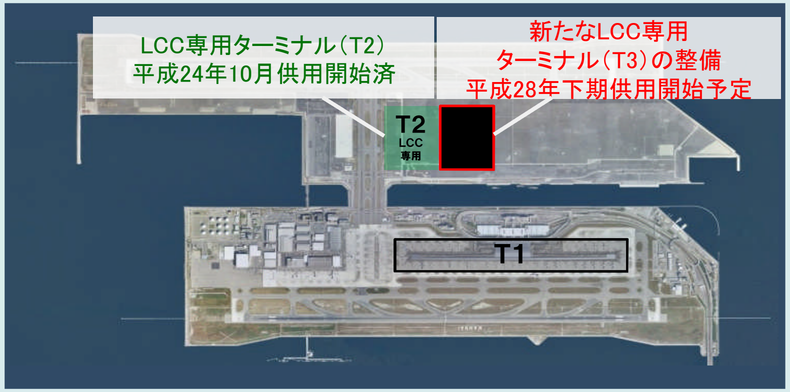


関空におけるLCC便数の推移（国際線）



環境整備

関空におけるLCC専用ターミナルの整備



＜LCC専用ターミナル（T2）　平成24年10月供用開始＞

【概要】

・国際線・国内線共用（ピーチ・アビエーションが使用）
・鉄骨造（平屋建）　一部2階建て　面積約30,000㎡
・連絡バスで関西空港駅・バスターミナルから約5分
・9スポットの駐機場

外観

国内線ゲートエリア

＜新たなLCC専用ターミナル（T3）　の整備＞

今後、LCCの就航拡大に伴い、新たなLCC専用ターミナル（T3）を整備することとしている。（平成26年度にCIQ設計調査を実施予定）

関空の貨物ハブ空港化に向けた取組

○ フェデックス社の北太平洋地区ハブ化に向けた貨物施設整備の着実な実施を図るとともに、フォワーダーとの連携や特区制度の活用等による物流ルートの呼込み、経済界、自治体等との連携による新たな航空需要の創出に取り組む。
○ これらの取組を通じ、航空貨物の国際ネットワークにおける拠点空港・中継空港の実現を目指すとともに、地域経済との相乗効果を発揮させ、その活性化につなげる。

フェデックスによる関空の北太平洋地区ハブ化の概要

概要

○ フェデックスは、アジアー北米間貨物の新たな積替拠点（北太平洋地区ハブ）を関空に設置することで関空会社と合意した。（平成24年5月）

規模

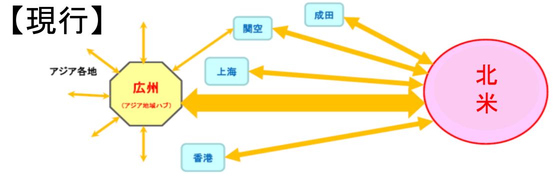
○ 北太平洋地区ハブの設置に必要な施設 ：
・上屋、オフィス（延床面積25,000㎡）
・連続した一区画で、7機が同時駐機できるエプロン
○ 貨物仕分け能力 ： 毎時9,000個
○ オペレーション体制： 24時間

スケジュール

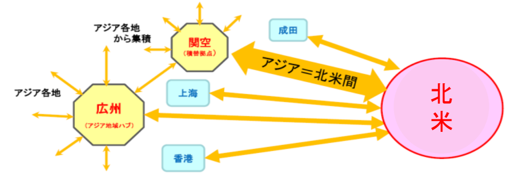
○ 2014年度夏スケジュールからの運用開始。
○ 施設の供用開始後、長期のオペレーションを想定。

＜北太平洋地区ハブ化のイメージ＞

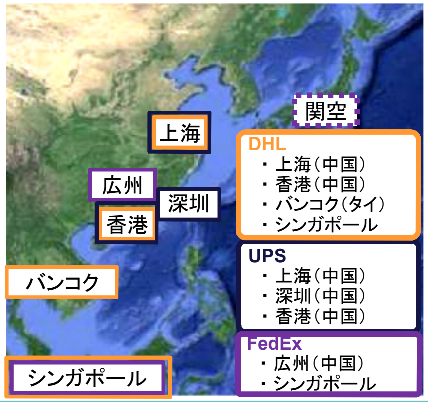
【現行】



【北太平洋地区ハブ化後】



東アジアにおける
インテグレーターのハブ空港



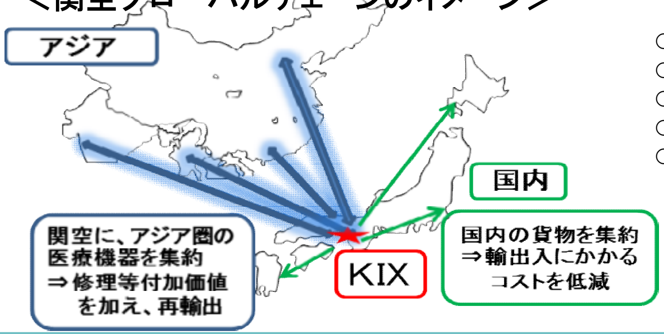
国家戦略特区に関する提案（2013年9月・提案中）
（大阪府・大阪市・関西経済連合会と連携）

関西国際空港（KIX）グローバルサプライチェーンプロジェクト

～医療機器リペアセンターのアジア拠点立地等によるグローバルビジネスの活性化～

○ 医療機器のリペアセンター等のアジア拠点の形成を図り、関西国際空港の航空ネットワークや立地の優位性を活かし、アジアでニーズの高まっている医療機器のリペアニーズを取り込む。

＜関空グローバルチェーンのイメージ＞



【実施体制】
○新関西国際空港株式会社
○国際航空物流事業者
○医療機器リペアメーカー
○大阪医薬品協会
○関西・食・輸出推進事業協同組合等

関西イノベーション国際戦略総合特区の取組（2012年3月認定・実施中）

○ 徹底した温度管理が可能な日本の空港初の医薬品専用共同定温庫の整備・保冷ドーリーの設置。

医薬品専用共同定温庫(KIX-Medica)
2010年9月運用開始

保冷ドーリー
2012年8月運用開始

○ 全国に先駆けた「薬監証明電子化」の取組（申請期間の短縮）。
（2013年3月11日より試験運用、同4月1日より本格運用開始）

中部国際空港における航空機関連部品の輸送機能強化に向けた取組

○地域を挙げて航空宇宙産業を育成する「アジアNo.1航空宇宙産業クラスター形成特区」の取組みと協力し、ボーイング787型機の生産レート向上に対応するため、ドリームリフター・オペレーションズ・センターを建設するとともに、関係機関が連携し大型貨物輸送に係る諸手続の簡便化を促進することにより、輸送拠点としての機能強化を図り、地域経済との相乗効果を発揮させ、その活性化につなげる。

シー＆エアーによる航空機関連部品の輸送拠点機能の強化

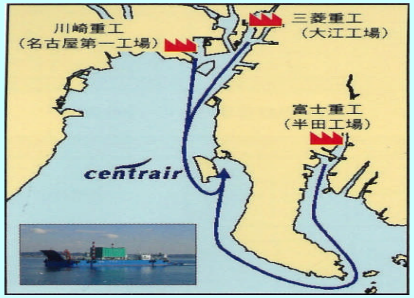
ボーイング787部品輸送の概要

■海上輸送

三菱重工（大江工場）
川崎重工（名古屋第一工場）
富士重工（半田工場）

各工場から船で部品を海上輸送

centrair
（中部国際空港）



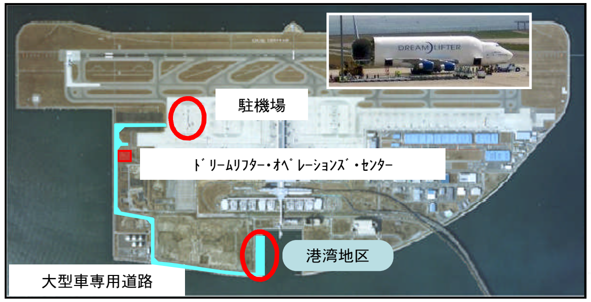
・ボーイング787（ドリームライナー）は、機体の35%を日本企業が生産。

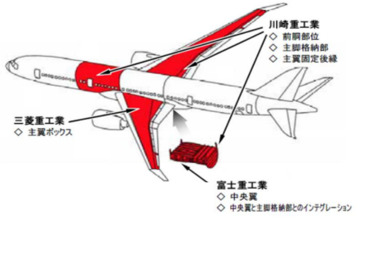
■空港内における積み込み状況

ボーイング787部品を特殊ローダーを使って専用輸送機（ドリームリフター）に搭載。

ボーイング787の最終組立てのため、ボーイング社（アメリカ）へ空輸。

〔施設用途〕
①B787部品を搭載するためのGSE車両を保管
②B787部品を一時的に保管
［B787部品輸送実績］
H23年度：55便、H24年度：106便





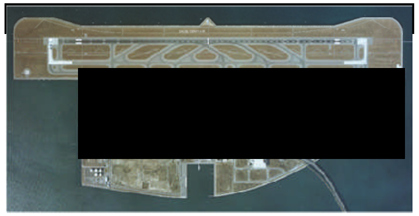
（イラスト出典：（財）日本航空機開発協会）

アジアNo.1航空宇宙産業クラスター形成特区に係る取組

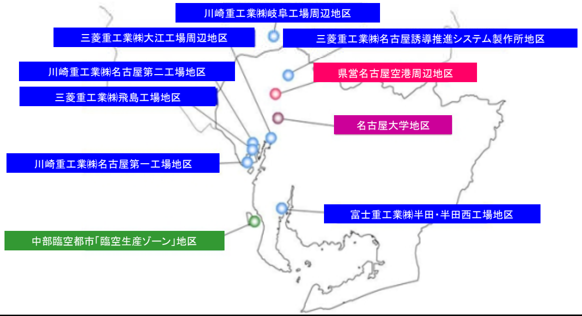
総合特別区域（国際戦略総合特別区域）の指定

（平成23年12月22日内閣総理大臣指定、平成25年10月11日変更指定）

○特区名称：アジアNo.1航空宇宙産業クラスター形成特区
○特区の指定範囲：各務原市、名古屋市、半田市、春日井市、常滑市、小牧市、弥富市、豊山町、飛島村の区域の一部ほか
（中部国際空港内の区域の一部が指定）



空港島内の指定区域



国際戦略総合特別区域計画

（平成24年3月9日内閣総理大臣認定、7月13日変更認定、11月30日変更認定、平成25年6月28日変更認定、11月29日変更認定）

○中部国際空港島内での超大型貨物輸送に係る許可手続きについて、複数の許可権者が連携した手続きの合理化・期間の短縮化等の検討
（愛知県、愛知県企業庁、常滑市、中部国際空港㈱等）
○「2012年国際航空宇宙展（JA2012）」の開催及び中堅・中小企業の販路開拓支援
○ボーイング787型機部位保管庫「ドリームリフター・オペレーションズ・センター」に供する施設の整備（中部国際空港㈱/平成25年度運用開始予定）

３．空港利用促進と航空ネットワークの充実について

航空ネットワークの充実と地域振興に係る取組み

○　空港の利用促進とそれによる地域振興に係る取組みは、地方自治体が主体となり、航空会社、観光事業者等と連携して実施。その実施主体の一つとして、地域の関係者が空港ごとに協議会を組織。

○　これらの活動は、航空会社に対し新規就航を働きかける活動（エアポートセールス）のほか、大きく分けて、

➢航空便利用者への支援、地元又は就航先でのPR活動といった、利用者に働きかける取組み

➢旅行会社が実施する商品造成に対する支援　　などがある。

○空港ごとに取組みが完結している傾向にあることから、広域での観光ルートの設定とあわせた空港間の戦略的な連携による取組みが必要ではないか。

空港を中心とした空港協議会の取組みの例

○航空便を利用する個人に対する支援

・同一便を複数回利用する個人に対する運賃補助
・修学旅行等で航空便を利用する学校等に対し、渡航費の一部やパスポート取得費用を支援
・航空便利用者に対し、事業参加店で使える地域商品券を提供
・空港連絡バスの無料化、航空便利用者のレンタカーの利用料金を24時間1000円に割引
・地元空港の航空便利用を喚起する「マイエアポート」運動を実施、参加事業者・個人等に特典を付与

○潜在的利用者へのPR活動に対する支援

・地元情報誌に直行便利用の海外旅行に関する記事を掲載、TV番組に協賛して海外旅行企画を放映
・海外の旅行博覧会等への出展、宿泊施設等が出展する場合は経費の一部を補助

○商品造成を行う旅行会社に対する支援

・航空便を利用した企画旅行商品を造成した旅行会社に対し、広告経費の一部を助成
・海外の旅行会社等を招請して視察旅行を実施
・団体旅行が利用するバスの借上費用を支援

旅行会社による現地視察旅行（FAMツアー）

○航空会社が空港を利用する場合の支援

・国際定期便の空港ターミナル施設使用料を補助

○航空貨物輸送を行う者に対する支援

・航空便で生鮮食料品貨物を輸出する荷主企業に対し、補助金を交付。

広域的な関係者の協働による誘客の取組み

中部北陸9県の自治体、観光関係団体、観光事業者等の協働による「昇龍道」プロジェクト

第5回基本政策部会・中部国際空港株式会社資料より

国内航空における乗継利用促進の取り組み

国土交通省

○　地方間を結ぶ航空路線の創設は容易ではないが、乗継利用の促進により地方間の航空需要を喚起することで、国内拠点空港と地方を結ぶ航空路線の需要を支え、ひいては地方間を結ぶ航空路線の開設に繋げようとする動きがある。
○　航空会社も乗継割引運賃を設定することで、こうした取組みに貢献。
○　こうした動きも広域的な空港間の連携に関する取組みの一例として評価できるのではないか。

地方航空における課題

- 人口減少等による国内航空利用者の減少
- ローカルtoローカルにおける直行路線就航の困難
- 整備新幹線等他の交通モードとの競争の激化

羽田空港等の国内拠点空港を経由地として、地方＝拠点空港路線の組み合わせによる地方＝拠点＝地方の流動を活性化することにより、

○　直行便が就航していないローカルtoローカルの航空便利用が可能となる

○　地方＝拠点空港の航空需要に加え、乗継という形で新たな航空需要を創出し、減少傾向にある国内航空利用者に新たな航空需要を創出

○　新幹線や高速バスとは異なる流動を創出し、他モードとの差別化・国内拠点空港の新たな機能強化に繋がる

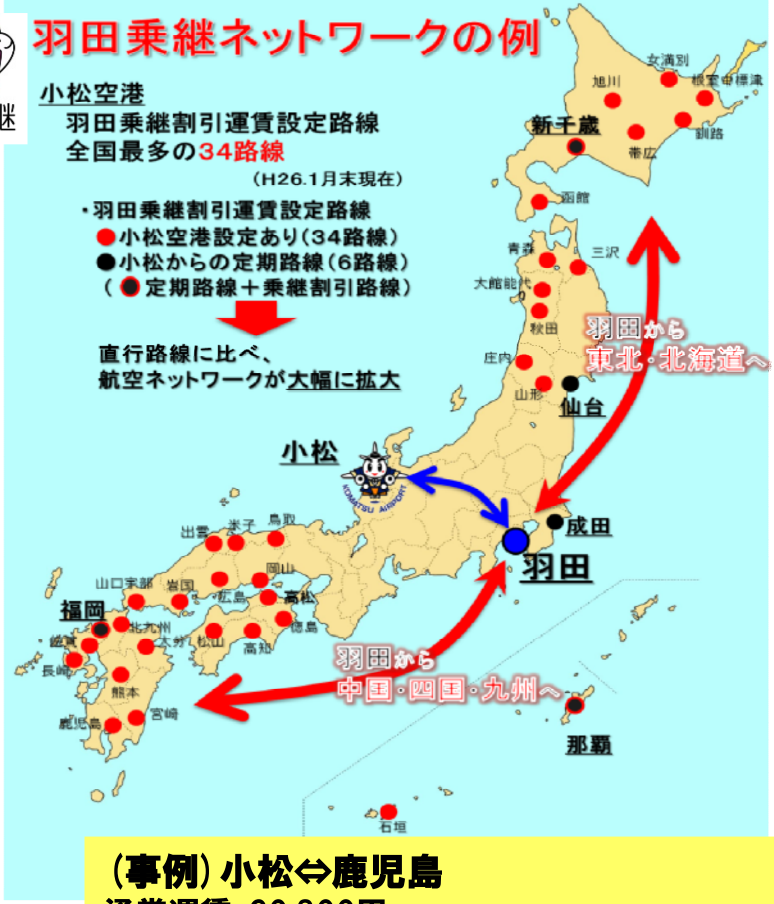
地方自治体・航空会社等が連携して『乗継利用促進協議会』を設立（H24.8）

会員：地方自治体104、ターミナル会社36
　　　日本旅行業協会、全国旅行業協会
　　　航空会社2社（日本航空、全日空）

計144団体（H25.10現在）

「乗継で　もっと広がる　空の旅」

航空乗継



（事例）小松⇔鹿児島
通常運賃：60,800円
（28日前2区間購入　23,900円～）
⇒乗継割引運賃：19,600円～（28日前）
（最大割引率68％）

航空ネットワークを活用した地域振興に関する地域の創意工夫を反映した支援措置

国土交通省

- ○ 国としても、地方航空ネットワークの充実や地域活性化等の観点から、航空ネットワークを活用した地域振興に関する地域の創意工夫を支援策として反映できるような仕組みを導入。
- ○ コンテスト方式により各地域の提案を競い、他の空港や地域におけるモデルケースとなるような取組みを評価。
- ○ 国の支援が終了した後も自律的に路線が維持される持続的な取組みを評価することと、支援開始後の取組み状況の継続的なフォローアップが必要。
- **○現在は、単体の空港の取組みを評価する仕組みとなっているが、航空路線の維持・拡充には発着地双方の空港が連携した取組みが重要であることを考えると、そうした連携を評価できるよう、今後、国の支援制度を発展させていくべきではないか。**

羽田発着枠政策コンテスト

- ○ 低需要の羽田路線の増便等を希望する自治体等より、航空会社との共同提案（増便等の目的、目標（利用者数等）、連携体制、需要開拓施策等）を募集し、「羽田発着枠政策コンテストの評価等に関する懇談会」で評価。
- ○ 優れた提案を共同で行った航空会社に対して、当該提案路線を運航するための羽田空港国内線発着枠を配分（平成26年夏ダイヤ（3月30日～）より原則2年間。石見、鳥取、山形。）。

今後（平成26年度予算）実施予定

地方航空路線活性化プログラム

- ○ 地域や航空会社等を構成員とする地域の協議会による主体的な路線維持の取組みのうち、国として評価したモデル的な取組みについて実証調査を実施。
- ○ 対象となる地方路線の要件としては、一定の旅客需要や代替交通機関（鉄道、バス等）による移動時間、乗り継ぎ便と直行便との時間差、運航頻度など利用者の利便性に考慮したものとすることに加え、地域の支援ニーズの有無からも判断。

着陸料に係る提案割引制度

- ○ 新規就航や増便を行う場合に、地元自治体等と航空会社が行う旅客誘致策の提案を募り、優れたものに対し、初期費用への支援として、当該便に係る着陸料を1年目80%、2年目50%、3年目30%軽減。

対象路線の選定に係る基準の策定や具体的な路線の選定は、予算成立後、有識者委員会を立ち上げて行う予定

航空会社における乗継利用促進（参考）

国土交通省

JAL

ご都合に合わせて、３タイプの乗継運賃をご用意

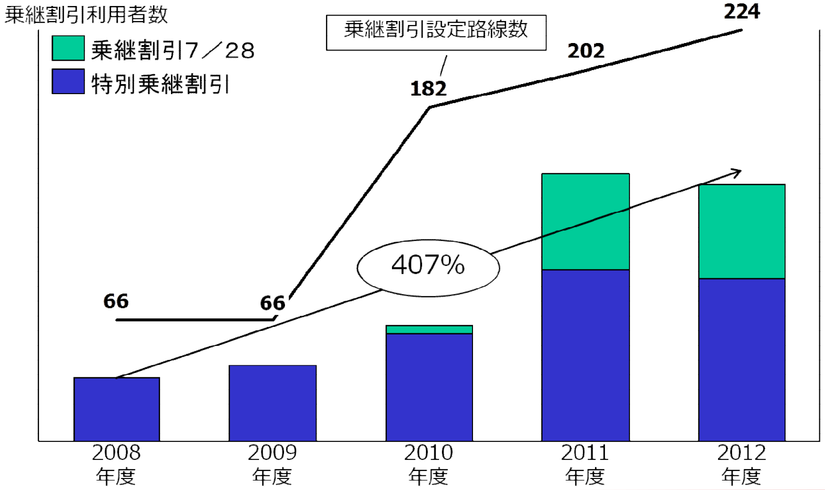
乗継割引28	予約・購入期限　搭乗日の28日前まで ・予約変更不可 ・取消手数料　運賃額の５０％ ・出発日同一日中に乗継ぐことが必要
乗継割引７	予約・購入期限　搭乗日の7日前まで ・予約変更不可 ・取消手数料　4,000円～8,000円 ・出発日同一日中に乗継ぐことが必要
特別乗継割引	予約・購入期限　搭乗日当日まで ・予約変更可能 ・取消手数料　なし ・出発日同一日中に乗継ぐことが必要

運賃額：安 ⇔ 高
利用のしやすさ：難 ⇔ 易

設定路線は拡大傾向、今年に入り28路線も拡大

2013年6月現在　（直行便の）運航路線が119路線に対し、
乗継運賃の設定路線は226路線

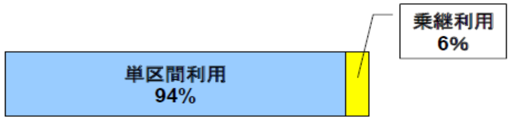
乗継割引の拡充により、利用者数は4倍以上に増加



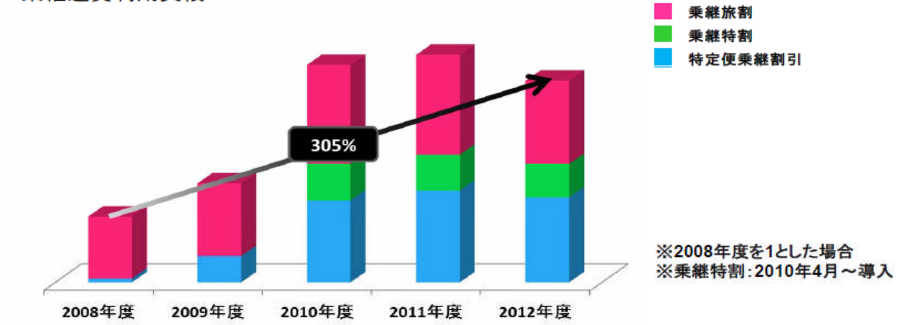
ANA

国内線乗継利用の実績

➢ 国内線乗継利用者構成比



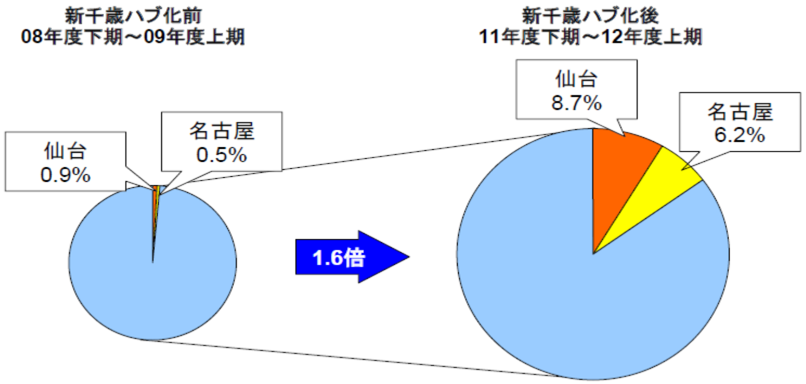
➢ 乗継運賃利用実績



※2008年度を1とした場合
※乗継特割：2010年4月～導入

国内線乗継利用の実績

➢ 北海道内5空港（稚内・女満別・中標津・釧路・函館）を乗継利用で往来した旅客構成



※航空会社提供資料より

参考資料

全国の空港の分布

国土交通省

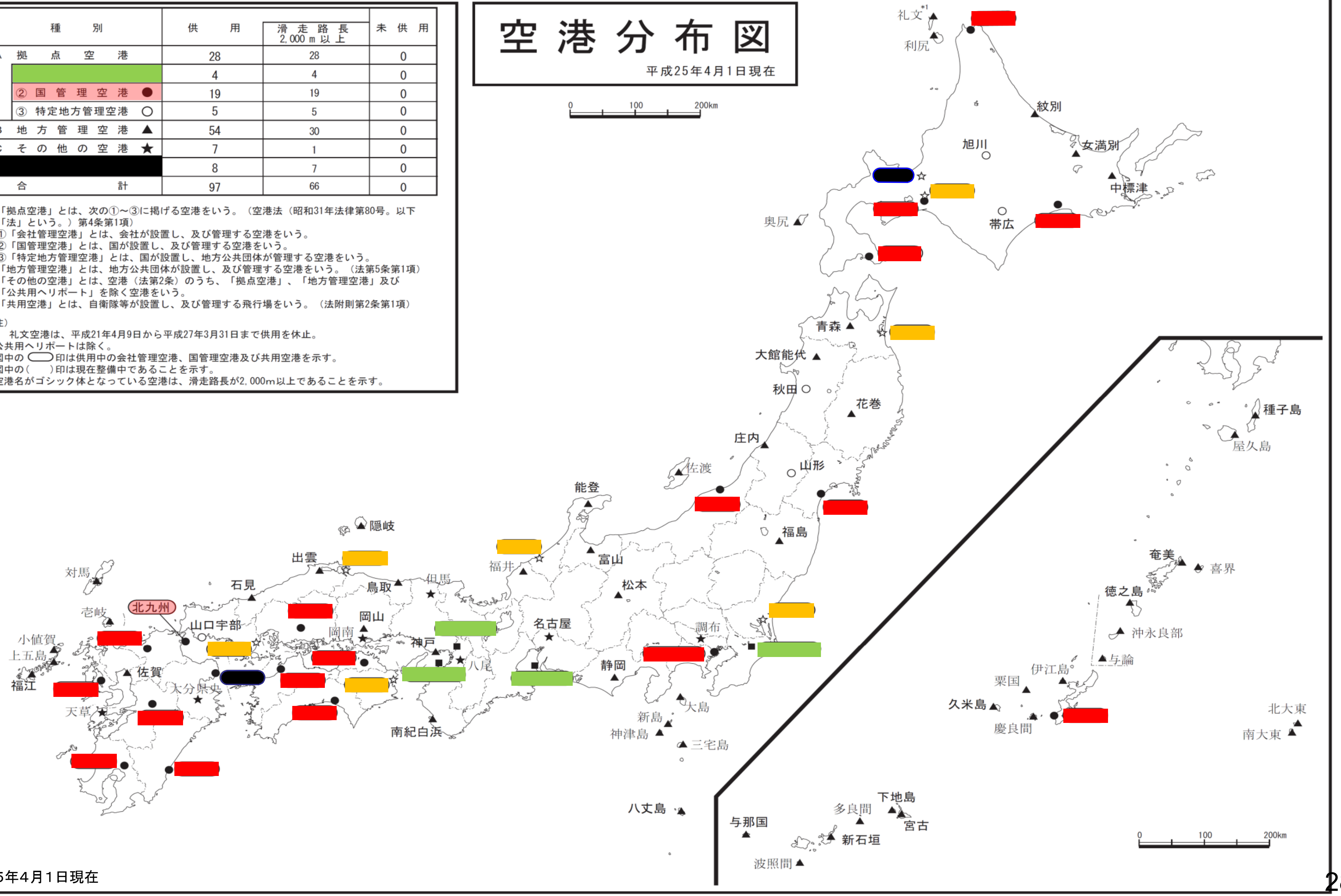
種別	供用	滑走路長 2,000m以上	未供用
A 拠点空港	28	28	0
	4	4	0
② 国管理空港 ●	19	19	0
③ 特定地方管理空港 ○	5	5	0
B 地方管理空港 ▲	54	30	0
C その他の空港 ★	7	1	0
[redacted]	8	7	0
合計	97	66	0

A 「拠点空港」とは、次の①～③に掲げる空港をいう。（空港法（昭和31年法律第80号。以下「法」という。）第4条第1項）
① 「会社管理空港」とは、会社が設置し、及び管理する空港をいう。
② 「国管理空港」とは、国が設置し、及び管理する空港をいう。
③ 「特定地方管理空港」とは、国が設置し、地方公共団体が管理する空港をいう。
B 「地方管理空港」とは、地方公共団体が設置し、及び管理する空港をいう。（法第5条第1項）
C 「その他の空港」とは、空港（法第2条）のうち、「拠点空港」、「地方管理空港」及び「公共用ヘリポート」を除く空港をいう。
D 「共用空港」とは、自衛隊等が設置し、及び管理する飛行場をいう。（法附則第2条第1項）

（注）
＊1 礼文空港は、平成21年4月9日から平成27年3月31日まで供用を休止。
・公共用ヘリポートは除く。
・図中の ⬭ 印は供用中の会社管理空港、国管理空港及び共用空港を示す。
・図中の（　）印は現在整備中であることを示す。
・空港名がゴシック体となっている空港は、滑走路長が2,000m以上であることを示す。

空港分布図

平成25年4月1日現在



平成25年4月1日現在

空港経営改革の対象空港（国管理28空港）

国土交通省

	空港会社管理	国管理	地方自治体管理
拠点空港（28） （国や空港会社が設置する拠点空港）	成田、関空･伊丹、中部（計4空港）	羽田、新千歳、稚内、釧路、函館、仙台、新潟、広島、高松、松山、高知、福岡、北九州、長崎、熊本、大分、宮崎、鹿児島、那覇（計19空港）	旭川、帯広、秋田、山形、山口宇部（計5空港）
地方管理空港（54） （地方自治体が設置する重要な空港）			中標津、紋別、女満別、青森、大館能代、花巻、庄内、福島、静岡、富山、能登、福井、松本、神戸、南紀白浜、鳥取、出雲、石見、岡山、佐賀（計20空港） ＜離島空港＞ 利尻、礼文、奥尻、大島、新島、神津島、三宅島、八丈島、佐渡、隠岐、対馬、小値賀、福江、上五島、壱岐、種子島、屋久島、奄美、喜界、徳之島、沖永良部、与論、粟国、久米島、慶良間、南大東、北大東、伊江島、宮古、下地島、多良間、新石垣、波照間、与那国 （計34空港）
その他の空港（15） （自衛隊等との共用空港、コミューター空港等）		札幌、千歳、百里、小松、美保、徳島、三沢、八尾、岩国 （計9空港）	調布、名古屋、但馬、岡南、大分県央、天草 （計6空港）
合計 （97）	4	28	65

※ 地方管理空港等についても、公共施設等運営権の活用が可能となるよう法制上措置。

様々な空港管理形態

<table>
<tr><td>国の管理</td><td>・国が設置管理者として施設を所有し運営</td></tr>
<tr><td>独立行政法人化</td><td>・空港毎に独立行政法人を設立、施設を所有し、運営</td></tr>
<tr><td>保守管理等の
一部の業務のみの委託
（指定管理者）</td><td>・保守管理等の一部の業務のみを民間に委託
・国が着陸料を設定し収受し、運営主体に委託料を支払い</td></tr>
<tr><td>民間委託
（運営権の設定）</td><td>・国が施設を所有し、民間に運営を委託
・運営主体が着陸料を設定・収受し、国に運営の対価を支払い</td></tr>
<tr><td>民営化
（株式を国が所有）</td><td rowspan="2">・空港毎に株式会社（設置管理者）を設立
・会社が施設を所有し、着陸料を設定・収受</td></tr>
<tr><td>民営化
（株式を民間が所有）</td></tr>
</table>

仙台空港マーケットサウンディングにおける主な意見①

仙台空港特定運営事業マーケットサウンディング概要

- ➢ 実施期間：平成25年11月13日～12月20日
- ➢ 参加企業総数：71社（うち、応募企業・代表企業は10社（商社、事業投資会社、ゼネコン、不動産、運輸関連）

項目	仙台空港特定運営事業基本スキーム（抜粋）	意見・要望内容
運営権等の対価	対価は、指定期日における一括払いとし、実施契約上別途定める場合を除き、運営権者への返還は行わない	需要変動等が生じた場合は、運営権等対価を見直すべき
		運営権等対価の支払いは、分割払いとすることも可能とすべき
		一定の場合（不可抗力事由による契約解除や全ての契約解除事由の場合）には、残期間相当の運営権対価を返還すべき
	本事業に関連して必要となる物品等について、譲渡を受けることによって取得・所有し、運営する	物品・駐車場は、運営権対価に含め提案、又は無償での譲渡とすべき
役職員の雇用条件	現在の空港機能施設事業者の従業員については、特段の事情がない限り、現状の労働条件を下回らない条件で雇用を承継する	現在の労働条件で承継することについて問題なし
		一定期間経過後は労働条件の見直しができるようにすべき
		労働条件は応募者の提案により設定すべき

仙台空港マーケットサウンディングにおける主な意見②

国土交通省

項目	仙台空港特定運営事業基本スキーム（抜粋）	意見・要望内容
空港ビルの一体化	現在の空港機能施設事業者から旅客ビル施設及び貨物ビル施設について譲渡を受けることによって取得・所有し、運営する	空港ビルの譲渡が株式譲渡となる場合は、100%の譲り受けとすべき
		空港ビルは国が一旦買い取った上で運営権を設定すべき
	本事業の対象となる施設は、以下のとおり ③ 旅客ビル施設（CIQ施設を除く）	CIQ施設も運営権の設定対象とし、事業は引続き国が実施すべき
	運営権者は、審査委員会の委員が属する法人が一定以上の議決権を有する等の企業でないこと （審査委員として宮城県の代表を選任予定）	現在の空港ビルが公募に参加するとなれば、競争条件が公平でない
リスク分担	国及び現在の空港機能施設事業者は、運営権が設定される資産、運営権者に移転される資産、物品、開示情報その他のあらゆる瑕疵について責任を一切負わない	国、空港機能施設事業者は、運営権設定対象資産等に存する瑕疵について担保責任を負うべき
	不可抗力事象によって運営権設定対象施設につき復旧の必要性があり、運営権者が、付保を義務付けられた保険によっても、その損害の全部又は大部分を補填することができないと認められる場合に限り、国による事業継続措置の必要性があるものと認定する	不可抗力が発生した場合の国による事業継続措置の必要性に関する基準を事前に具体化すべき
	一定の法令・政策変更等により運営権者に著しく不利益を生じさせうるような事象が生じた場合は、国と運営権者で協議する	法令・政策変更リスクを明確化し、発生時には国が負担すべき

仙台空港マーケットサウンディングにおける主な意見③

国土交通省

項目	仙台空港特定運営事業基本スキーム（抜粋）	意見・要望内容
自治体への要望	運営権者は以下の業務内容を提案し、実施義務を負う 航空ネットワーク及び航空需要の拡大に向け、国及び関係地方公共団体等と連携して行う業務	地域振興・観光振興等に関し協力すべき
		自治体の協力が得られず実施義務を満たせなかった場合は、ペナルティーを免除すべき
保険	運営権が設定されている施設に対して、火災・地震・津波等の想定される災害事象及び損害程度を具体的に定め、保険加入を義務付ける	義務とする保険内容の適切な設定と開示をすべき
事業期間	当初事業期間終了日の5年前までに期間延長を希望する場合、30年以内の希望する期間だけ、事業期間を延長することができる（延長オプションの行使は1回のみ）	事業期間の延長（延長オプション）について、柔軟性を確保すべき
事業期間終了時の取扱い	国又は国の指定する第三者は、運営権者の所有する不動産について「時価」で買い取ることができる	運営権者が所有する不動産に関し、国による買取りを義務化すべき
	時価の算定方法は、国及び運営権者の協議により合意した時価算定方法をもとに決定する等、公正な手続きによる予定	時価の算定方法を明確化すべき
その他自由意見	－	更新投資等に係る償却方法（会計・税処理）の明確化を希望
		国税・地方税の税制優遇を希望
		航空機燃料税等の租税・料金体系を見直し、運営権者の関与・裁量を大きくすべき

海外空港経営事例（英・ブリストル空港）

※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受領資料・取材記録等を元に作成

国土交通省

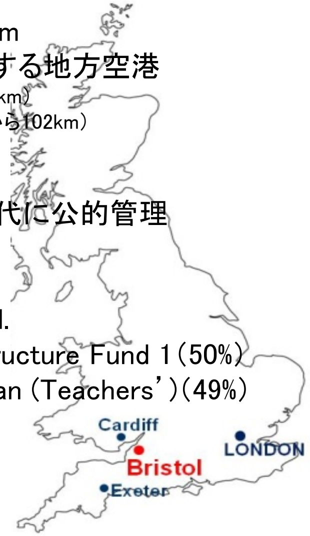
空港概要

○所在：ブリストル市中心地から13km
ロンドン中心地から190kmに位置する地方空港
（近隣空港）：カーディフ空港（ブリストルから95km）
エクスター空港（ブリストルから102km）
※ブリストル空港発のロンドン便はない。

○民間経営への移行：80年～90年代に公的管理から株式会社管理へ移行

○現在の運営者：Bristol Airport Ltd.
出資 Macquarie European Infrastructure Fund 1（50%）
Ontario Teachers' Pension Plan（Teachers'）（49%）
Sydney Airport Holdings（1%）

○滑走路：2,011m



地域への貢献

空港会社

・協議会における頻繁な意見交換・定期報告
・投資計画についての提出・認可等

・住民の足としての機能
・住民代表による協議会への参加

出資（約1300万円／年）

地域ファンド

住民の地域活動に活用（例：地域教育、エコ照明設置）

・交流人口の拡大に貢献
・地域へのアクセス向上による企業集積
・地域住民の雇用創出

地域経済活性化＆企業・住民からの税収増

地方公共団体

地域住民

ビジネスモデル

滑走路・ビル・駐車場の一体的経営

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

航空会社と空港のパートナーシップ構築

○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重量ベース→旅客ベースの料金による航空会社とのリスクシェア）
○空港会社自身がマーケティング＆航空会社への営業活動
○航空会社に好まれる空港施設の拡充

非航空系戦略

利用者の利便性・満足度の向上

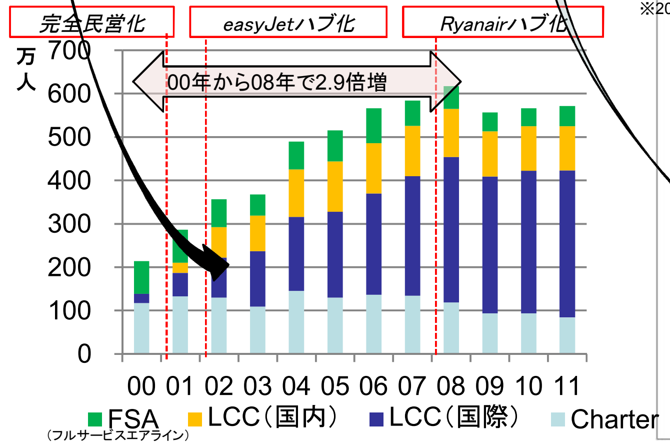
○エアサイドに商業施設集中・配置の工夫
→空港滞在時間中の消費機会最大化
○混雑度・利便性等に対応した駐車場料金体系の設定
→駐車場収入は非航空系全体の約半分
○消費単価はLCC客＞FSA客

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
（例）・ターミナルビル約2倍拡張
・駐車場約1.5倍に拡張

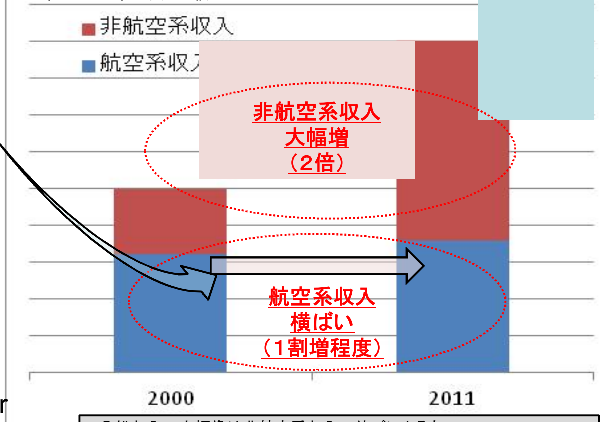
＜旅客動向＞



○210万（2000年）→620万（2008年）：現体制運営開始以降、約2.9倍増

＜収入動向＞

※2000年と2011年の収入比較イメージ



○総収入の大幅像は非航空系収入の伸びによるもの。
（非航空系の収入割合：約3割（2000）→約6割（2008）
○航空系収入は旅客1人あたり単価が約半分まで低下。

海外空港経営事例（豪・ゴールドコースト空港）

※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受領資料・取材記録等を元に作成

国土交通省

空港概要

○クイーンズランド州ゴールドコースト市中心部から22kmに位置する地方空港

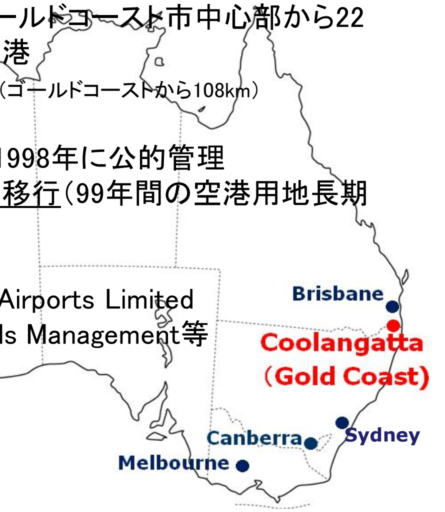
（近隣空港）：ブリスベン空港（ゴールドコーストから108km）

○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

空港会社を中心として、地元自治体・観光協会等と共同で、航空会社の誘致を行い、就航に係るプロモーション費用等を助成

Gold Coast Airport

Australia's Gold Coast Famous for fun

Tourism Queensland

誘致・支援

Jet★　scoot　Virgin

空港の将来計画（戦略・開発方針等）について、定期的に地元自治体等との対話を重ね、地域の意向を反映

空港会社 ⇔ 将来計画の対話 ⇔ 地元自治体等

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

Gold Coast Airport

ドノバン社長

Australia's Gold Coast Famous for fun　理事長

Tourism Queensland　理事

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

Gold Coast Airport

スポンサー

Gold Coast Airport MARATHON

QUIKSILVER PRO 2012

ビジネスモデル

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（搭乗橋設置しない1F建ての旅客ビルとして、旅客動線単純化、維持管理費・施設使用料を低コスト化

＋

非航空系戦略

利用者の利便性・満足度の向上

○搭乗待合スペースの「フードコート化」・見送り客も搭乗ゲートまで受入れ・搭乗動線を極力単純化

→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約1／6

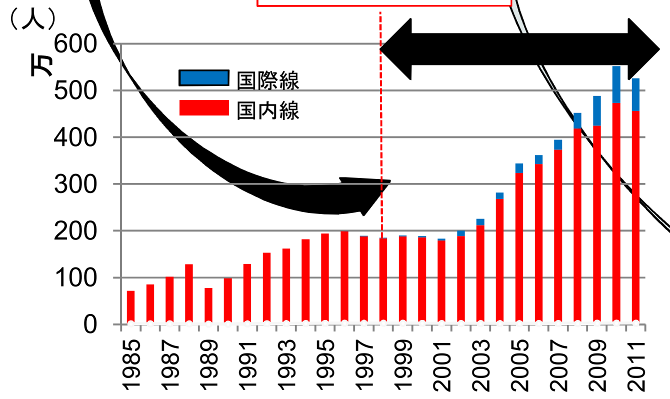
○消費単価はLCC客＞FSA客

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

＜旅客動向＞



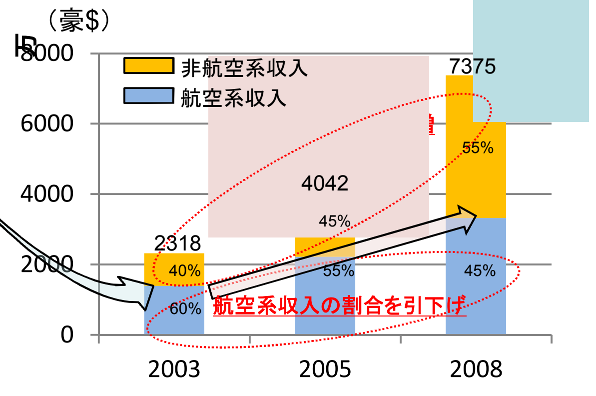
○LCCの割合　約1割（2002年）→約9割（2011年）

○国際線旅客数　11万人（2002年）→70万人（2011年）

＜収入動向＞

*QALグループ全体

・駐機場を約2倍に拡張予定



2003～2008年の間に非航空系収入の伸ばして成長

・総収入：約3倍

・非航空系収入：約4倍　・航空系収入：約2倍