

中小空港における新たな民活運営方式の
仕組みづくり検討調査

報告書

平成 29 年 3 月

秋田県

目次

はじめに	4
第1項 財務、施設等基礎情報の整理・とりまとめ.....	5
1-1. 情報収集.....	5
(1) 秋田空港を取り巻く情報の整理	5
(2) 先行する類似事業に関する情報の整理	11
1-2. 財務情報及び施設情報等整理とりまとめ.....	12
第2項 事業者ヒアリング等.....	17
2-1. 実施内容.....	17
(1) 事業者ヒアリングの目的	17
(2) ヒアリング先の類型別でのヒアリング事項	17
(3) ヒアリングの段階的实施	18
2-2. ヒアリング結果.....	19
(1) 初期ヒアリング	19
(2) 詳細ヒアリング	25
第3項 官民の役割分担、人員体制検討及びリスク分析.....	26
3-1. 官民役割分担及び人員体制の検討.....	26
(1) 官民役割分担の検討.....	26
(2) 人員体制の検討.....	30
3-2. リスク分析.....	33
(1) 想定されるリスクの洗い出しと分析	33
(2) リスク分担の検討及び対応策の検討	34
3-3. 事業スキーム(案)の検討.....	39
(1) 各事業スキームの概要	39
第4項 コンセッション及び新たな民活運営方式の導入で期待される効果等の検討	44
4-1. 事業目標の設定	44
(1) 需要予測の検討	44
(2) 事業目標の検討	61
4-2. 導入前後の収支シミュレーション	63
4-3. 民間活用スキーム導入へのアプローチ.....	67
第5項 空港運営が新たな地域産業として創出できる仕組みの検討.....	69

5-1. 地元企業の参画のあり方検討.....	69
(1) 県内企業の参画方法の検討.....	69
(2) ターミナルビル会社の参画方法の検討	71
(3) 参画形態・方法とメリット・デメリットのまとめ	75
5-2. 地域産業活性化または新たな地域産業創出の可能性	77
5-3. 地域産業活性化または新たな地域産業創出を実現する仕組みの検討	78
第6項 業務の基本構成等とりまとめ	80
6-1. 秋田空港の方向性及び将来像.....	80
6-2. 具体的方策実現のための体制等のあり方	81
6-3. 役割分担・事業手法の選択肢	81
6-4. 地域産業の育成を目指した今後の進め方.....	82
6-5. 今後の短期的な取り組みについて.....	84

はじめに

本調査の背景と目的

県では交流人口の拡大を図るため、秋田空港（特定地方管理空港：国設置、県管理）における民間活力の活用を検討しているところである。平成27年度には秋田県管理空港の秋田空港及び大館能代空港を対象に、2つの空港間の連携や二次交通を活かした活性化のあり方を検討したが、国内の空港で既存の官民連携手法として認知されている指定管理制度や包括管理委託では運営の効率化は図れるものの交流人口の拡大や地域の活性化を期待することができず、また公共施設等運営権制度による独立採算型のコンセッションでは秋田県管理空港の利用者等の規模では現状の民間市場では導入が厳しいとの結果であった。

しかしながら、包括管理に路線誘致等に係る業務を加えた委託方式など、秋田空港の規模でも活性化を期待できる新たな運営方式に活路を見いだしていくことが今後取り組むべき課題と認識できた。

他方、日本国内の各空港ではこの1～2年でコンセッションの導入を前提とした検討が急速に進み、空港分野における民間活用市場が形成されていく動きもみられる。

本調査では秋田空港において、新たな民活運営方式やコンセッション（フルコンセッションに限らず、条件付きのコンセッションなど）の導入に必要な要因や条件を整理するため、財務分析、需要予測や収支シミュレーション等の分析を行った上での基本スキームを検討する。

また国内空港の民営化に参入の意欲を示している企業や県内の様々な企業へヒアリングを実施し、地元企業はどのような関心を示しているか、また地元が参画していくことで、空港運営が新たな地域産業を創出していく仕組みづくりについても検討を行っていく。

図表 1 本調査に関連するこれまでの経緯

年度	経緯
平成25年度	県政運営指針『新行財政改革大綱(第2期)』で、空港の効率的・戦略的な運営と活性化推進を策定。
平成26年度	秋田県管理空港経営体制検討業務委託(県費)で今後の航空需要分析や現状課題を整理。
平成27年度	先導的官民連携支援事業採択。 海外空港で実施されている民間運営手法の調査や、国内の空港コンセッションへ参加意向を示している民間事業者へのヒアリングを実施。交流人口の拡大と活性化を実現できる手法について、秋田・大館能代の2空港間連携、二次交通を活かした活性化を中心に検討。

第1項 財務、施設等基礎情報の整理・とりまとめ

1-1. 情報収集

(1) 秋田空港を取り巻く情報の整理

① 秋田空港の概要

秋田市中心部の南東約 25Km に位置する特定地方管理空港で、国内 4 都市への定期便を運航している。

空港の周辺約 600ha の用地を緩衝緑地帯として確保し、将来の住宅接近化を防ぐため「県立中央公園」として整備した都市公園型空港であり、旅客数は、国内線、国際線合わせて約 120 万人である。

平成 13 年に秋田空港初の国際定期便として仁川(ソウル)便が就航したが、平成 27 年 12 月 3 日～29 年 3 月 25 日の運休が決定している。平成 14 年には関税空港等に指定され、国際航空貨物の取扱いも行っている。

図表 2 秋田空港の概要

所在地	秋田県秋田市
総面積	159ha
運用時間	15時間 (7:00-22:00)
滑走路	1本 (2,500m×60m)
スポット	310m×190m 5ノース (大型3, 小型1)
ILS	有(CAT I)
定期路線	国内: 羽田、新千歳、伊丹、中部国際 国際: (仁川 運休中)
旅客数	1,218,364人 (平成27年度)
貨物取扱量	1,660トﾝ (平成27年度)
着陸回数	8,133回 (平成27年度)



(出所) 空港管理状況調書、秋田県資料

② 二次交通の概要

秋田空港からは、エアポートライナー(乗合タクシー)やリムジンバスが運行しており、空港から主要観光地や秋田市内への移手段となっている。

エアポートライナーが県内の主要な観光地との間を運行しているのに対し、リムジンバスは秋田市内への運行となっている。

図表 3 二次交通の概要

リムジンバスの所要時間・運賃

	秋田駅西口	県庁市役所前
所要時間	35分	45分
運賃	930円	930円

エアポートライナーの主な行先、所要時間

	行先	所要時間
玉川号	玉川温泉	155分
乳頭号	乳頭温泉郷	130分
男鹿半島号	男鹿温泉郷	110分
栗駒号	湯沢	110分
	栗駒高原	160分
大仙・美郷号	JR大曲駅	55分
	美郷町	70分
本荘・象潟号	JR金浦駅	115分
	JR象潟駅	125分



(出所) 秋田県資料、秋田空港ホームページ

③ ターミナルビルの概要

国内線ターミナルビルは昭和 56 年に供用が開始されている。平成 5 年に国際線専用ターミナルビルが竣工し、現在滑走路南側に国内線ターミナル、国際線ターミナルが隣接して配置され、連絡通路で連結されている。平成 25 年にターミナルビルをリニューアルし、秋田杉を使用した内装への改築、売店エリア・取扱商品（酒類等含む）の拡充、デジタルサイネージ設置等を行っている。

ターミナル前には県営の駐車場があり、平成 22 年に増築された立体駐車場、第 1～第 3 駐車場、大型車駐車場が敷設され、普通乗用車 2, 232 台、その他大型バス 45 台分が駐車可能である。

図表 4 ターミナルビル概要

	国内線	国際線
規模	地下1階、地上3階	地上3階
延床面積	11,082㎡	3,618㎡
合計	14,700㎡	
構造	鉄骨鉄筋コンクリート造	
階構成	<地下> 機械室 <1階> チケットロビー/到着ロビー 手荷物受取所/案内所 コンビニエンスストア/ATM レンタカー受付/有料待合室 航空会社事務所/派出所 <2階> 喫茶/出発ロビー VIPルーム/売店/レストラン 搭乗待合室/リラクゼーション <3階> 送迎デッキ/資料展示室	<1階> チケットロビー 到着ロビー 手荷物受取所・案内所 入国税関検査場 <2階> 出発ロビー 搭乗待合室 出入国審査場 免税売店 出国税関検査場 <3階> 機械室

(出所)秋田県資料、秋田空港ホームページ

図表 5 ターミナルビル フロアマップ



(出所)秋田空港ホームページ

図表 6 リニューアル後のターミナルビル内部



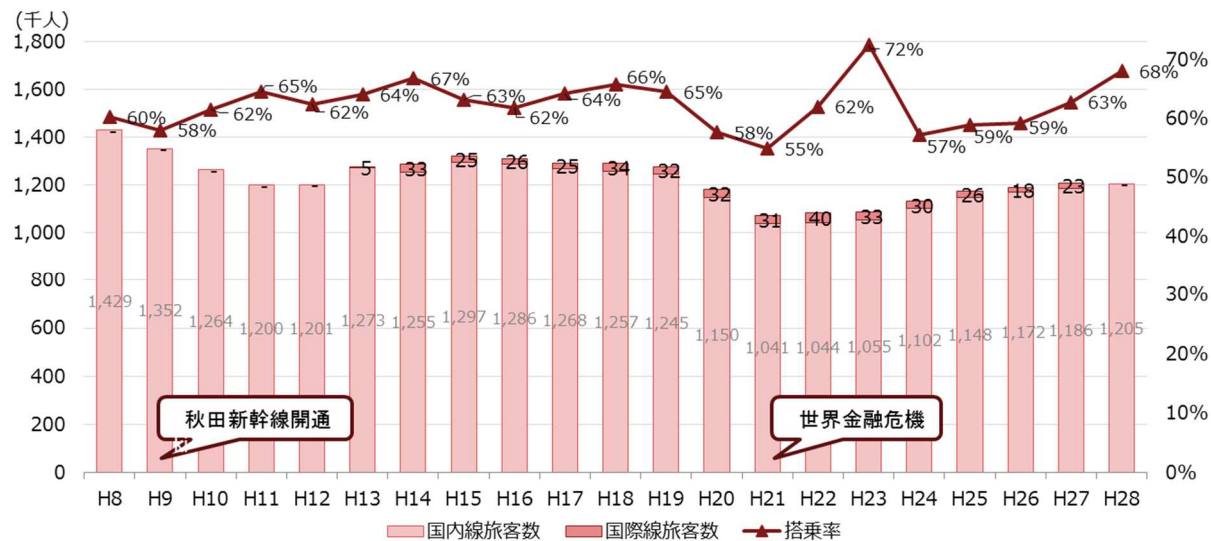
(出所)秋田空港ホームページ

④ 利用状況

旅客数は、平成9年の秋田新幹線開通の影響を受け、以降2年間で20万人程度減少したが、その後回復を見せた。また世界金融危機による景気後退等の影響を受けて再び落ち込んだが、近時は漸増傾向にある。

また搭乗率は65%前後で推移していたが、近時は便数の増加によりやや低い傾向にあった。しかしながら平成28年には68%に回復している。

図表 7 秋田空港の旅客数及び搭乗率の推移(定期便のみ)



(出所) 秋田県資料

(2) 先行する類似事業に関する情報の整理

他空港との比較

民営化を導入、または検討中の空港のうち、秋田空港と類似規模空港との比較一覧は図表 8 の通りである。

図表 8 他空港との比較一覧（平成 29 年 3 月時点）

	秋田空港	仙台空港	高松空港	旭川空港	静岡空港	
空港の種類	特定地方管理空港	国管理空港	国管理空港	特定地方管理空港	地方管理空港	
所在地	秋田県秋田市	宮城県名取市、岩沼市	香川県高松市	北海道上川郡東神楽町	静岡県牧之原市、島田市	
総面積	159ha	239ha	154ha	214ha	190ha	
滑走路	2,500m×60m	1,200m×45m 3,000m×45m	2,500×60m	2,500×60m	2,500×60m	
スポット	大型ジェット: 3 小型ジェット: 2	大型ジェット: 6 中型ジェット: 6	大型ジェット: 3 中型ジェット: 3 小型ジェット: 18	大型ジェット: 3 中型ジェット: 1 小型ジェット: 1 小型機: 5	大型ジェット: 2 中型ジェット: 1 小型ジェット: 5	
運用時間	15時間 (7:00-22:00)	14時間 (7:30-21:30)	15時間 (7:00-22:00)	13時間 (8:00-21:00)	14.5時間 (7:30-22:00)	
旅客数 (H27年)	国内線	1,209千人	2,980千人	1,660千人	967千人	309千人
	国際線	29千人	173千人	149千人	182千人	391千人
	合計	1,238千人	3,153千人	1,809千人	1,149千人	699千人
貨物取扱量	1,711トン	5,979トン	6,994トン	5,345トン	371トン	
着陸回数	9,514回	25,735回	9,002回	3,990回	4,748回	
運営方式	—	フルコンセッション	フルコンセッション(予定)	包括管理(北海道一括空港運営として検討中)	H31コンセッション開始に向けて検討中	

(出所) 各空港ホームページ、空港管理状況調書より作成

1-2. 財務情報及び施設情報等整理とりまとめ

① 空港基本施設の収支（企業会計ベース）

平成 22～27 年度における企業会計ベースでの空港基本施設（駐車場を含む）の収支は下記の通りである。

- ✓ 平成 22～27 年度を通じて支出超過の状態にある。
- ✓ 駐車場事業は県によって運営されており、駐車場使用料は県の歳入として維持管理費用に充当されている。
- ✓ 平成 26 年度は除雪車購入（スノーパ 3 台、プラウ 4 台）のため、他の年と比較すると資本的支出が多い。
- ✓ 平成 26 年度以降は機材の小型化により着陸料収入が減少している。
- ✓ 資本的支出を県費より支出しており、施設更新については国庫補助事業により実施している。

② ターミナルビルの収支

平成 22～27 年度におけるターミナルビル（“TB”）の収支は下記の通りである。

- ✓ 平成 22 年以降、売上高は直営事業を中心に増加し、毎年営業利益を計上している。
- ✓ 平成 27 年度は特別損失の計上により、純損失を計上している。

また、TB への聞き取りにより下記の点が判明している。

- ✓ 直営事業においては平成 25 年度のリニューアル以降、販売商品の品揃え強化により売上が拡大している。ただし、取扱商品変更に伴う仕入額上昇等により原価も上昇している。
- ✓ 付帯事業収入には広告収入、ラウンジ使用料、飲料自販機手数料が含まれるが、ラウンジ使用料が占める割合が最も大きく、その増加が売上増加に寄与している。
- ✓ 平成 27 の売上増は特殊要因（空港内で使える商品券の売り出し）に依るところがあり、平成 26 を基本的な水準と見做すことが妥当である。

③ 航空売上：着陸料収入の推移

着陸料収入と乗降客数及び着陸回数の推移については、下記の傾向が読み取れる。

- ✓ 乗降客数は増加している一方、着陸料収入は平成 25 年度をピークとして減少傾向にある。
- ✓ 着陸回数は平成 25 年度以降も安定的であるが、機材小型化により着陸 1 回当たりの着陸料収入は低下している。

④ 非航空売上：駐車場・ターミナルビル直営事業収入

非航空売上のうち、乗降客数との関連が強い駐車場収入、TB 直営事業収入の推移については、下記の傾向が読み取れる。

- ✓ 乗降客数に対する駐車場利用者の割合は約 80%で、乗降客数、駐車場利用者共に継続的に増加している。
- ✓ 近年では平成 22 年度の立体駐車場供用開始に伴い駐車場料金が改定されているが、駐車場利用者単価はほぼ横ばいである。

⑤ 空港施設更新計画

県策定の空港施設更新計画は下記の通りである。

- ✓ 平成 28～30 年度の整備事業は主に誘導路、場周柵改良に関する工事で、誘導路については 20 年サイクルでの更新を見込んでいる。
- ✓ 平成 31 年度以降の整備事業については主に滑走路改良に関する計画があり、10 年サイクルでの更新を見込んでいる。
- ✓ 車両については、県が現在管理している車両の取得年を基に耐用年数を 18 年として更新を見込んでいる。

⑥ 空港基本施設 施設情報

空港基本施設の主な施設は図表 9 から図表 12 の通りである。

図表 9 土木施設¹

施設名		延長(m)	幅(m)	面積 (㎡)	更新サイクル(年)
土地	空港用地	-	-	15,364	-
	雑種地	-	-	2,025,119	-
	山林	-	-	17,898	-
立木竹	樹木 (2本)	-	-	-	-
滑走路	10-28	2,500	60	150,000	10
誘導路	T-1	189	32	6,766	20
	T-2	139	34	6,460	20
	T-3	139	34	6,460	20
	T-4	139	34	6,219	20
	T-5	189	32	6,766	20
	P-1	620	30	18,600	20
	P-2	320	30	9,600	20
	P-3	600	30	18,000	20
エプロン	#1, #2, #3, #5	240	190	45,600	-
	#6	60	190	11,400	-
	小型外来機	-	-	-	-

(出所) 公有財産台帳、監査資料、国有財産管理委託財産目録

図表 10 建築施設 (県管理)

用途等	種目名	細目	取得年	延面積(㎡)
車庫	雑屋建	S造	S56	92
消防車庫	倉庫建	S造	S56	295
除雪車庫	事務所建	SRC造	S56	849
除雪機械格納庫	倉庫建	S造	S63	786
第2消防車庫	事務所建	S造	S56	495
第3消防車庫	倉庫建	S造	H18	98
便所	雑屋建	RC造	H19	42

除雪機械格納庫



消防車庫



(出所) 固定資産台帳、秋田空港概要

¹ 県の更新計画では平成 28~30 年度で誘導路改良に着手している。

図表 11 車両（県管理）

機 械 名	管理番号	型 式	台数(台)	メーカー	購入価格(千円)	初回登録年	備 考
普通乗用自動車		DBA-NT31	1	日 産	2,657	H24	巡回用
小型四輪乗用車		GF-GS130G	1	ト ヨ タ	2,251	H10	連絡車1
〃		GF-GS130G	1	〃	2,251	H10	連絡車2
鳥獣駆除作業車	B-1	T-GS136V	1	〃	1,896	H4	鳥獣駆除作業用
大型化学消防車		PUTFSEM	1	森 田	183,340	H9	
〃		PU5KSEM	1	〃	225,750	H12	
〃		不明	1	第 一 実 業	98,458	H19	
救急医療作業車		KL-CV48YZH改	1	日産ディーゼル	68,449	H14	
救急医療作業トレーラー		FFA120AE	1	ト レ ク ス	上記に含む	H14	救急医療作業車に接続
摩擦係数測定車	SAAB-2	不明	1	サ ー ブ	25,191	H6	雪氷調査用
〃	SAAB-1	不明	1	〃	13,356	H18	〃
トラクター	TN55S	TN55S	1	ニューホランド	2,420	H14	除草用
ロータリー除雪車	R-2	JDS-NA6A	1	新潟トランス	22,911	H22	
〃	R-3	JR440	1	T C M	60,480	H11	
〃	R-5	JR440	1	〃	57,600	H11	
〃	R-6	RO1D	1	日本除雪機製作所	41,213	H23	
〃	R-7	RO1D	1	〃	41,633	H23	
〃	R-10	NR222	1	新潟トランス	5,541	H7	小型除雪機械（歩道除雪用）
〃	R-11	KR7改	1	エ ッ チ ケ ー	10,058	H11	〃
スノースイーパー	S-1	KL-CF53A	1	第 一 実 業	46,095	H15	
〃	S-2	KL-CF53AGH	1	〃	46,095	H16	
〃	S-3	KL-CF53AGH	1	〃	44,400	H12	
〃	S-5	CF53XG	1	〃	46,095	H14	
〃	S-6	4816-FWD-HP3	1	〃	82,080	H26	
〃	S-7	4816-FWD-HP3	1	〃	82,080	H26	
〃	S-8	4816-FWD-HP3	1	〃	82,080	H26	
ブラウ除雪車	T-1	CZ5YL	1	UDトラックジャパン	26,880	H22	
〃	T-2	CZ5YL	1	〃	26,880	H22	
〃	T-3	CZ4YL	1	日産ディーゼル	25,987	H21	
〃	T-5	FW50MNZ	1	三 菱	23,900	H12	
〃	T-6	FW50JZ	1	〃	25,725	H19	
〃	T-7	FW50JZ	1	〃	25,935	H20	
〃	T-8	CZ4YL	1	日産ディーゼル	25,042	H17	
〃	T-11	CZ5YL	1	UDトラックジャパン	38,772	H26	
〃	T-12	CZ5YL	1	〃	41,418	H26	
〃	T-13	CZ5YL	1	〃	38,286	H26	
〃	T-15	CZ5YL	1	〃	38,286	H26	
タイヤドーザー	D-1	5MW	1	新キャタピラー三菱	20,650	H10	
〃	D-2	S17	1	T C M	20,805	H9	
〃	D-3	F26	1	古 河 鋳 業	21,403	H7	
グレーダー	G-1	G70A4A	1	小松製作所	19,980	H9	
薬剤散布車	M-1	FG8JKA	1	SCHMIDT	24,035	H22	
〃	M-2	FG8JJA	1	日本除雪機製作所	22,365	H23	
計			43		1,760,729		

(出所) 秋田空港概要

図表 12 飛行場照明施設（県管理）

■滑走路灯		■誘導路灯	
滑走路灯（EHB-35型）	76灯	誘導路灯（ELO-38型, ELO-38D型, T-5型）	252灯
//（FHB-36Ⅱ型）	6灯	誘導路出入口灯（T-2型, T-2型(LED)）	16灯
滑走路中心線灯（FMB-37Ⅱ型）	83灯	誘導案内灯（T-7V型）	12灯
滑走路末端灯（EHB-34型）	4灯	誘導路中心線灯（FLB-9B型）	90灯
//（FHB-33/34型）	42灯	//（FLB-9CⅡ型）	153灯
滑走路末端補助灯（EHU-31型）	10灯	滑走路警戒灯（EHG型）	10基
過走帯灯（H-10型）	10灯		
進入角指示灯（P型）	8基	■エプロン照明灯	
接地帯灯（FMU-38Ⅱ型）	90灯	エプロン照明灯	8基
滑走路距離灯（G-2-2型）	14基		
■電源設備		■進入灯	
変電局舎	599.80㎡	進入灯（EHU-31型）	202灯
受配電制御機器	1式	//（FHU-31型）	5灯
予備発電機	1機（375kVA）	進入灯台（E-5型）	2基
整備作業所	253㎡	連鎖式閃光灯（FX-AV型）	27灯
配光検査機器	1式		
監視制御装置	1式	■附帯施設	
		飛行場灯台（A-4型）	1基
		風向灯（2B型）	2基
		航空障害灯（OM-3A型）	2ヶ所（場内）

（出所）秋田空港概要

以上の空港各種情報より財務・施設等の情報整理の上、インフォメーションパッケージ案をとりまとめ、本業務における事業者ヒアリングや次年度以降の関係機関協議等における基礎情報とする。

第2項 事業者ヒアリング等

秋田空港運営に対する民間企業の関心度等を量るため、下記の要領でヒアリング調査を行った。

2-1. 実施内容

(1) 事業者ヒアリングの目的

ヒアリング先の類型別にそれぞれヒアリングの目的を設定した。

①地元事業者等

- (1) 金融機関
- (2) 指定管理者事業経験企業
- (3) 秋田空港関連業務受託企業及び二次交通等関連企業

地元事業者等対しては、下記の観点から関心度の確認と参画条件等の聞き取りを目的とする。

- ✓ 事業への関心度醸成のための内容紹介（(1)～(3)に対して）
- ✓ 具体的に担当可能な業務等の確認（(2)～(3)に対して）
- ✓ 事業実施のための体制等の課題の確認（(2)～(3)に対して）

②県外企業（運営権事業応募経験者）

運営権事業応募経験者に対しては、下記の観点から関心度や参画にあたっての課題の聞き取りを目的とする。

- ✓ 応募経験に基づく、事業としての魅力の有無の確認
- ✓ 参画にあたっての事業スキーム等の条件の確認
- ✓ 地元事業者の活用可能性の確認

(2) ヒアリング先の類型別でのヒアリング事項

ヒアリング先の類型別にそれぞれヒアリング事項を設定した。

①地元事業者等

- ✓ 秋田県管理空港において民間活用スキームが導入された場合の関心度合い（(1)～(3)に対して）
- ✓ 参画する場合に、担当可能な業務（(2)～(3)に対して）
- ✓ 想定している事業スキームに対する意見・要望（(1)～(3)に対して）

- ✓ 資金提供に関する関心度、条件（(1)に対して）

② 県外企業（運営権事業応募経験者）

- ✓ 先行事業における対象者の役割、事業条件の設定に対する課題や発注者・地元に対する改善要望
- ✓ 秋田県管理空港において民間活用スキームが導入された場合の関心度合い
- ✓ 想定している事業スキームに対する意見・要望
- ✓ 地元事業者と協働する場合の課題等

(3) ヒアリングの段階的实施

ヒアリングに当たっては、まず本調査事業の背景・経緯に関する情報提供が必須であると考えられることから、二段階での実施を計画した。

① 初期ヒアリング：ヒアリング先企業に対し、本調査事業の背景・経緯を含め情報を提供すると共に、関心度の確認を主な目的として行う。

② 詳細ヒアリング：関心度の高い企業を中心に、具体的な参画の役割・条件の確認を目的として行う。

2-2. ヒアリング結果

今回ヒアリングを行ったのは、地元企業（金融機関2社、指定管理者事業経験企業2社、空港関連業務受託企業6社）及び県外企業（運営権事業応募経験者）6社で、それぞれの結果は下記の通りである。

(1) 初期ヒアリング

①-① 地元金融機関

- ✓ 秋田空港への民間活力導入について関心を示してはいるものの、両行とも情報が少なく、事業の実態への理解も必ずしも深いとは言えない状況であった。一方で事業スキーム次第では金融機関の役割も大きくなっていく可能性があるため、地域の民間事業者の関心度を高めていくなどの役割を今後担っていく可能性がある。
- ✓ 今後は、民間活力導入の是非について、地域の企業や住民が正しい認識や判断を持てるようにするためにも、地域経済界の取りまとめ役として情報交換を活発に行い、認識を深めてもらうことが重要と思われる。

図表 13 地元金融機関に対するヒアリング結果

ヒアリング先	地元金融機関A	地元金融機関B
PPP/PFI事業への関与実績	<ul style="list-style-type: none"> • 他県の地元銀行が組成したプロジェクトファイナンスに参加した実績がある。 • 地公体、関連事業者向けにPPP/PFIセミナーを実施した。 	<ul style="list-style-type: none"> • 大館市・秋田市の市営住宅に対して、PFI的手法にて取扱いした実績がある。 • PPP/PFI事業への関心度は充分にある。今後不足している知見等を早急に高めていきたい。
秋田空港において民間活用スキームが導入された場合の関心度、関心を持ち得る地元企業	<ul style="list-style-type: none"> • 県内の大手建設業者などが関心があるのではないかと。 • 利害関係調整には、金融機関が適しているのではないかと。 	<ul style="list-style-type: none"> • 関心は充分にあり、関心を持ち得る地元企業は相応にあるものと思料。

①-(2) 指定管理者事業経験企業

- ✓ 県有施設の指定管理事業の経験者ということで、行政が実施する事業に対する理解は十分であった。他方、収益面では必ずしも企業経営に貢献度が高いというわけではないため、事業に対する十分な理解が不可欠との認識している。
- ✓ 空港経営についての重要度は認識しているものの、自らがどのような役割を担えるのかについてイメージがないため、今後さらに勉強の機会を増やしたいとの意向が強い。
- ✓ コンソーシアムの一員となる可能性はあるが、資本金の規模等を勘案しても代表企業となるまでの財務体力はないものと推察される。

図表 14 指定管理者事業経験企業に対するヒアリング結果

ヒアリング先	指定管理者A	指定管理者B
PPP/PFI事業・指定管理者制度への関与実績	<ul style="list-style-type: none"> • 秋田では計11施設(温泉施設、コミュニティセンター等)を指定管理者として運営、仙台本社では緑地公園を運営している。 	<ul style="list-style-type: none"> • 県北地域で緑地公園・スポーツ施設、温泉施設や老人福祉施設を運営、秋田市では、中央街区再開発施設を共同企業体で請け負っている。
上記事業・制度参入後の見解	<ul style="list-style-type: none"> • 公共性の高い案件ほど採算性が厳しい傾向にある。 	<ul style="list-style-type: none"> • 当初は収益的に厳しい案件も、工夫次第で徐々に採算が取れるようになる。事業として成り立つ限りは継続していく意向である。
秋田空港において民間活用スキームが導入された場合の関心度	<ul style="list-style-type: none"> • どのような業務範囲となるのかイメージがつかない。ビル管理、商業運営、駐車場等に対応が可能か。 • 投資事業への進出は可能性が低い。 • 空港に関する情報開示を進めて機運を高めるのが良いのではないか。 	<ul style="list-style-type: none"> • 空港ビルには開港当初からビルメンテナンス業務に携わっており、今後の動向に関心を持って見守りたい。 • 一方でビル管理の観点から築年数を考えると修繕費に対する支援の有無、内容が気になる。

①-(3) 秋田空港関連業務受託企業及び二次交通等関連企業

- ✓ いずれの企業も空港開設来関与している事業者であり、空港事業への理解・造詣が深く、今後の民間活用には不可欠な事業者であることが推察される。
- ✓ 既存業務の継続性の観点から関心度は高い。ただし、財務体力等の面でどこまでの役割を担えるのかについては不透明で、代表企業にはなりえないが重要な構成員となる可能性が高く、今後も十分な情報提供または意見交換が必要である。
- ✓ 空港関連業務受託企業Cについては、管理者と同等もしくはそれ以上に知見が蓄積している可能性があり、空港の効率的経営に必要なノウハウを有している可能性が高い。関心度も高いため、今後、事業参画に向けての十分な情報提供を行っておくことが必要と推察。
- ✓ 空港関連業務受託企業Eはグラハンを担っているため、空港についての理解も深く関心はある。また現行の業務への影響についての懸念があるため、積極的ではないが出資についても対応の必要性はあるものとの認識している模様である。一方、空港全体としての収支について必ずしも良好ではないとの認識があるようであり、自らが路線誘致のノウハウを有するわけではないため、県のサポートへの期待がみられる。
- ✓ 空港関連業務受託企業Fは空港開設以来、航空給油業務を担っているが、地元で幅広いビジネスを展開している親会社と別途確認が必要である。

図表 15 空港関連業務受託企業に対するヒアリング結果

ヒアリング先	空港関連業務受託企業A	空港関連業務受託企業B
現在の空港関連受託業務	<ul style="list-style-type: none"> ・ 維持管理業務(除雪、除草、施設の補修・修繕。除雪はTBからも受託)。 ・ 職員は除雪繁忙期(11～3月)で4名、閑散期で1名常駐。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 年間2～3件(多い時で5～6件)の電設工事を受託している。 ・ 常駐している職員はいない。
上記業務に対する見解	<ul style="list-style-type: none"> ・ 安定的収益が見込める反面、閑散期でも1名常駐させているため、人繰りの面は厳しい。 ・ 除草用機械は持込みのため、更新費用が相当かかっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 工事期間が冬季となるものが多く、工事がどうしても非効率になる傾向にある。 ・ 航空機発着のない深夜作業の連続となるので、技術者の配置に苦労がある。
空港関連業務のうち新たに受託可能性がある業務	<ul style="list-style-type: none"> ・ 駐車場管理は可能性があると思われる。 ・ 電気関係、滑走路維持管理に関しては現在の人的リソース、社内のノウハウを考えると難しい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務内容によっては検討するが、専従職員を置く必要がある業務はリソース面で厳しい。 ・ 請負はできるが管理する立場になるのは難しい。
秋田空港において民間活用スキームが導入された場合の関心度	<ul style="list-style-type: none"> ・ コンソーシアムを組むのが現実的で、出資を求められれば検討可能。単独での投資は可能性が低い。 ・ 路線誘致や近隣空港との連携を考えると、県内企業だけでは難しいのではないか。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社として新しいものに取り組んでいきたいという意向はある。 ・ 空港の採算性が全くわからないので、検討を進めるには情報開示が必要と思われる。

ヒアリング先	空港関連業務受託企業C	空港関連業務受託企業D
現在の空港関連受託業務	<ul style="list-style-type: none"> 開港以来、滑走路内の灯火類保守業務全般、駐車場の照明器具等管理。 職員は6名常駐。救援隊の拠点となって以来24時間体制。 	<ul style="list-style-type: none"> 空港消防業務(配置人員 運用時間内:11名、運用時間外:2名) 年末年始、その他繁忙期の雑踏警備業務(配置人員 年末年始:8ポスト×9日間、年末年始以外:2ポスト×14日間)
上記業務に対する見解	<ul style="list-style-type: none"> 老朽化のため補修・更新が必要な箇所は相当あると感じている。電球は全てLED化の流れがあり、LED対応器具に総取替の必要も近々来るのではないかと。 	<ul style="list-style-type: none"> 業務委託に関わる必要資格として施設警備1級合格者、大型免許、大型免許及び牽引免許保持者を常時配置しなければならないため、資格保持者の確保に掛かる費用等でコスト増加の場合がある。
空港関連業務のうち新たに受託可能性がある業務	—	—
秋田空港において民間活用スキームが導入された場合の関心度	<ul style="list-style-type: none"> 空港の電気設備管理は複雑で、経験が不可欠。空港関連業務を受託している他の企業と協業して取り組む意向はある。 出資を求められれば検討する。 	<ul style="list-style-type: none"> 総合警備保障の100%子会社のため、出資は本社決済事項。 如何に需要喚起をするかが課題と認識している。

ヒアリング先	空港関連業務受託企業E	空港関連業務受託企業F
現在の空港関連受託業務	<ul style="list-style-type: none"> エアラインの旅客業務(インサイドのみ、担当職員約30名のうち、10年以上業務経験のある者が数名)を約25年間受託。 	<ul style="list-style-type: none"> 空港開設以来、石油元売会社から給油(役務提供)を委託されており、当該企業と契約しているエアラインに対する給油を受託。 3名常駐。 車両は委託企業からの貸与だが、車両機器メンテナンス等は自社で実施。
上記業務に対する見解	<ul style="list-style-type: none"> ターミナルビル前において、リムジンバスと自家用車が混在しているため、混雑が起きる場合がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 航空機遅延、チャーター便運航、除雪等による4便輻輳時は車両・人繰りに支障が出る。仮にスポットが増えれば車両・人員増強が必要。
空港関連業務のうち新たに受託可能性がある業務	—	—
秋田空港において民間活用スキームが導入された場合の関心度	<ul style="list-style-type: none"> 今の権益を守る必要はあると考えており、出資は検討可能。 空港・駐車場事業の収支がわからず、また県の支援がどこまで得られるのかは気になる。降雪量による除雪費の変動、施設整備について支援が得られなければハードルは高いと考えている。 	<ul style="list-style-type: none"> 地元で幅広いビジネスを展開している親会社に別途確認が必要。

②県外企業（運営権事業応募経験者）

- ✓ 規模の観点から、いずれの企業も秋田空港は現時点では検討の対象となりづらいとの反応であった。
- ✓ 将来的に運営対象が増えていく中でポートフォリオ²の中の一つとしての可能性はありそうだが、少なくとも現時点での構想に入っているとは言い難い印象である。空港民間委託への関心は高く、話としては前向きに聞いているものの、やはり規模や成長性の観点から、投資リスクを負担してというところまでの反応は見られなかった。
- ✓ そうした中で、よりリスクの少ない包括管理＋路線誘致インセンティブについては一部の企業が関心を示した。ただし、実績という観点が念頭にあるため、早くに実施することに意義があるとの印象であった。また、寒冷地空港運営のノウハウについては一定程度興味があるものと思料される。

図表 16 県外企業に対するヒアリング結果

ヒアリング先	県外企業A	県外企業B
空港事業に対する取組み方針	<ul style="list-style-type: none"> • 旅客数300万人以上が一つの目安。 	<ul style="list-style-type: none"> • 明確な目線はないが、ある程度の規模は必要。
秋田空港において民間活用スキームが導入された場合の関心度	<ul style="list-style-type: none"> • 上記の取組み方針と合わず、難しい。 	<ul style="list-style-type: none"> • 現時点で特に重点を置いているわけではなく、ハードルは高い。
その他	<ul style="list-style-type: none"> • 利用促進への補助が多いようだが、民活時にも存続されるのか。 • 秋田は仙台のキャッチメントエリアに入っていないため、LCCが次に東北で選ぶなら秋田は一つの選択肢。 	

ヒアリング先	県外企業C	県外企業D
空港事業に対する取組み方針	<ul style="list-style-type: none"> • 事業範囲にノウハウを習得したい事業が入っている、既存ビジネスのノウハウを活かしつつ地方活性化に貢献できる、収支が黒字という点を満たしていることが前提。 • 規模に関して明確な基準はなし。作業ボリュームは案件の大小に依らず、社内リソースも限られているため小規模のものは参画し難い。 	<ul style="list-style-type: none"> • 対象を絞らず幅広く検討。重点地域も特になし。
秋田空港において民間活用スキームが導入された場合の関心度	<ul style="list-style-type: none"> • 上記の取組み方針と合わず、難しい。 • 応募にコストを要するコンペ形式でなく、できればノウハウを得たい事業分野を随意契約で受託し、且つ、最低限黒字となるスキームであるならば関心が増す。 	<ul style="list-style-type: none"> • 包括管理＋路線誘致であれば、大幅にデューディリジェンス作業も簡略化でき、十分検討可能。寒冷地域の空港運営ノウハウを知るといっても意味はある。
その他	<ul style="list-style-type: none"> • 仙台空港に参入していれば、東北間連携の手段として参入が考えられるかもしれない。 	<ul style="list-style-type: none"> • 路線誘致については、既往の誘致チャンネルに民間事業者のネットワークや営業機会を加えることにより、誘致の余地はあるのではないかと。 • スキー客誘致のために成田・関空線はどうか。

² 一運営権者が複数空港を運営する場合、その複数空港の組み合わせを指す。

ヒアリング先	県外企業E	県外企業F
空港事業に対する取組み方針	<ul style="list-style-type: none"> 地方空港も含め、ポートフォリオを構築したい。 	<ul style="list-style-type: none"> 社内での明確な事業選定基準はない。既に空港事業にコミットしているので、今後も継続的に取り組んでいく意向。投資リターンのみで判断するならば旅客数200万後半～300万人あたりが基準となる。
秋田空港において民間活用スキームが導入された場合の関心度	<ul style="list-style-type: none"> 包括管理＋路線誘致というスキームであれば、十分検討可能。 	<ul style="list-style-type: none"> 検討は可能。業務委託範囲は広いほど民間委託の効果は出るが、民間委託すべき範囲は、委託側が達成したい目的にもよって違ってくるのではないかと。
その他	<ul style="list-style-type: none"> 路線誘致にインセンティブを与える支払方式は望ましいが、仮に旅客数あるいは便数が現在の水準を下回った場合に減額などの措置は想定していないのか。 秋田県には角館や乳頭温泉、白神山地などの観光資源もあり、民間のマーケティングノウハウと融合することで路線誘致の可能性は広がるのではないかと。 	<ul style="list-style-type: none"> 特にインバウンドの呼び込みについて、単独の空港でできることは限界があり、空港間および広域地域による連携で効果的な施策が可能となる。

以上のヒアリング結果を総括すると、地元金融機関・県内企業は、県内の重要な交通インフラとして事業参画への関心は高いが現状では情報が不足しており、併せて知見獲得の必要性を認識している状態であることが判明した。一方、県外企業は空港民間委託の分野には関心が高いが、現在の秋田空港の規模では参画に障壁があり、スキームや選定段階（従来のコンセッションの選定プロセスよりも負荷の軽減が望まれる）の工夫によるインセンティブが必要である。

(2) 詳細ヒアリング

前述の通り、初期ヒアリングでは各社に対し、本調査事業の背景・経緯を含め情報を提供すると共に、関心度の確認を主な目的として行った。

現状では空港経営に関する情報開示は限定的であり、ある程度の関心を持っている企業に対する詳細ヒアリングにおいて、各社のより具体的な参入可能性を把握するための回答を得るため、インフォメーションパッケージ等での空港経営に係る情報の提供を基に以下の点の聞き取りを実施した。

- ✓ 参画関心度
「関心度は高いが現時点では判断が難しい」と回答した企業が最も多かった。
- ✓ 関心のある具体的業務
各企業の既存事業範囲内で対応可能な業務に対する関心が高かった。
- ✓ 参入検討に当たり必要な情報
具体的な業務内容、参画に関心のある他企業等の情報を求める企業が多かった。
- ✓ 懸念事項
採算性及び空港運営に係るリスクに対する懸念が強かった。
- ✓ 今後必要な取り組み
県民・経済界等を交えた意識醸成の場に対する要望が強かった。

特に地元企業は、空港経営に関する検討も今回が初めてであり、空港経営に係る詳細情報を提供した上でも、現時点で判断が難しいとする企業が多かった。一方で初期ヒアリングに引き続き高い関心は示しており、地元企業に対しては理解の深化、意識醸成の場を提供していくことが求められている。また県外企業に対しては、今後も継続的に情報提供・交換を行っていくことが有用と考えられる。

第3項 官民の役割分担、人員体制検討及びリスク分析

3-1. 官民役割分担及び人員体制の検討

昨年度の調査において、秋田空港の現状の収支状況では、国内空港において適用されている従来のフルコンセッション方式の導入は難しく、また包括管理委託方式では地域活性化の実現が難しいことが判明された。本調査では条件付きのコンセッション方式などのバリエーションを含め、新たな民活運営方式の官民役割分担等を検討する。

(1) 官民役割分担の検討

① 特定地方管理空港における導入手法の整理

特定地方管理空港の場合、設置者は国、管理者が地方公共団体と異なるため、導入可能な手法に制約があることが推察される。例えば特定地方管理空港は国有財産であり地方自治法の対象外であるため、指定管理者制度の導入は困難である。

また、特定地方管理空港は空港の所有者が国であるため、管理者である地方公共団体による運営権の設定ができないが、コンセッション方式と同様の民間による空港運営が可能となるよう、民活空港運営法附則第14条において「指定運営制度」が措置されている。

【抜粋】民活空港運営法附則

(特定地方管理空港運営者の指定等)

第14条 特定地方管理空港を管理する地方公共団体（以下「特定地方空港管理者」という。）は、当分の間、特定地方管理空港の管理を効果的に行うため必要があると認めるときは、条例で定めるところにより、法人であって当該特定地方空港管理者が指定するものに、当該特定地方管理空港の運営等（着陸料等を自らの収入として收受するものに限り、これと併せて実施される当該特定地方管理空港に係る第二条第六項第二号から第四号までに掲げる事業を含む。）を行わせることができる。

2 次の各号のいずれかに該当する法人は、前項の規定による指定（以下単に「指定」という。）を受けることができない。

一 破産手続開始の決定を受けて復権を得ない法人又は外国の法令上これと同様に取り扱われている法人

二 第十二項の規定により指定を取り消され、又は民間資金法第二十九条第一項（同項第一号に係る部分に限る。以下同じ。）の規定により公共施設等運営権を取り消され、その取消しの日から起算して五年を経過しない法人

三 指定を受けた者（以下「特定地方管理空港運営者」という。）が第十二項の規定により指定を取り消された場合又は民間資金法第九条第四号に規定する公共施設等運営権者（以下単に「公共施設等運営権者」という。）が民間資金法第二十九条第一項の規定により公共施設等運

営権を取り消された場合において、その取消しの原因となった事実が発生した当時現に当該特定地方管理空港運営者又は当該公共施設等運営権者の親会社等（その法人の経営を実質的に支配することが可能となる関係にある法人として政令で定めるものをいう。以下同じ。）であった法人で、その取消しの日から五年を経過しないもの

四 役員のうち次のいずれかに該当する者がある法人

イ 成年被後見人若しくは被保佐人又は外国の法令上これらと同様に取り扱われている者

ロ 破産手続開始の決定を受けて復権を得ない者又は外国の法令上これと同様に取り扱われている者

ハ 禁錮以上の刑（これに相当する外国の法令による刑を含む。）に処せられ、その執行を終わり、又は執行を受けることがなくなった日から起算して五年を経過しない者

ニ 暴力団員による不当な行為の防止等に関する法律（平成三年法律第七十七号）第二条第六号に規定する暴力団員（以下単に「暴力団員」という。）又は暴力団員でなくなった日から五年を経過しない者

ホ 特定地方管理空港運営者が第十二項の規定により指定を取り消された場合又は公共施設等運営権者が民間資金法第二十九条第一項の規定により公共施設等運営権を取り消された場合において、その取消しの日前三十日以内に当該特定地方管理空港運営者又は当該公共施設等運営権者の役員であった者で、その取消しの日から五年を経過しないもの

へ 営業に関し成年者と同一の行為能力を有しない未成年者でその法定代理人がイからホまでのいずれかに該当するもの

五 暴力団員又は暴力団員でなくなった日から五年を経過しない者がその事業活動を支配する法人

六 その者の親会社等が前各号のいずれかに該当する法人

3 第一項の条例には、指定の手續、特定地方管理空港運営者が行う特定地方管理空港の運営等の基準及び業務の範囲その他必要な事項を定めるものとする。

4 指定は、期間を定めて行うものとする。

5 特定地方空港管理者は、指定をしようとするときは、あらかじめ、当該地方公共団体の議会の議決を経なければならない。

6 特定地方空港管理者は、指定をしたときは、特定地方管理空港運営者の商号又は名称その他国土交通省令で定める事項を公表しなければならない。

7 特定地方管理空港運営者は、着陸料等を自らの収入として収受するものとする。

8 特定地方管理空港運営者は、空港航空保安施設の運営等を行う場合においては、空港航空保安施設使用料金を自らの収入として収受するものとする。

9 第七項の着陸料等又は前項の空港航空保安施設使用料金は、特定地方管理空港運営者が定めるものとする。

10 特定地方空港管理者は、特定地方管理空港の運営等の適正を期するため、特定地方管理空港運営者に対して、その業務若しくは経理の状況に関し報告を求め、実地について調査し、又は必要な指示をすることができる。

- 1 1 特定地方管理空港運営者は、特定地方管理空港の運営等の業務の全部又は一部を休止し、又は廃止しようとするときは、特定地方空港管理者の許可を受けなければならない。
- 1 2 特定地方空港管理者は、特定地方管理空港運営者が次の各号に掲げる場合のいずれかに該当するときは、指定を取り消し、又は期間を定めて業務の全部若しくは一部の停止を命ずることができる。
- 一 偽りその他不正の方法により指定を受けたとき。
 - 二 第二項各号のいずれかに該当することとなったとき。
 - 三 特定地方管理空港の運営等を継続することが適当でないと認められるとき。
 - 四 正当な理由がなく、第十項の指示に従わないとき。
 - 五 特定地方管理空港の運営等に関する法令の規定に違反したとき。
- 1 3 特定地方空港管理者は、特定地方管理空港運営者が第十一項の規定による特定地方管理空港の運営等の業務の全部の廃止の許可を受けたときは、その指定を取り消すものとする。
- 1 4 国管理空港特定運営事業、地方管理空港特定運営事業及び共用空港特定運営事業並びに関西国際空港及び大阪国際空港の一体的かつ効率的な設置及び管理に関する法律（平成二十三年法律第五十四号）第二十九条第一項に規定する特定空港運営事業に係る民間資金法第九条及び第二十九条第一項の規定の適用については、第十二項の規定による指定の取消しは、同条第一項の規定による公共施設等運営権の取消しとみなし、当該みなされた指定の取消しを受けた公共施設等運営権者は、同項第一号ロに該当するものとみなす。

図表 17 特定地方管理空港における導入手法の整理

包括管理委託	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 特に制度上の位置づけはないため、特に制約なく実施可能。 地方公共団体の場合、債務負担行為を設定することで年限に制約なく長期に亘る包括契約は可能。 ✓ ただし、当該手法では着陸料等の収受はできない。
新民法運営方式 包括管理 +路線誘致	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 上記、包括管理委託に加え、路線誘致等の業務をゆだねる。 ✓ 成果に応じて報酬を支払うこととし、路線拡大に向けたインセンティブを設定
指定管理者制度	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 設置者が国であるため、地方自治法に定める公の施設に該当しない。 ✓ 秋田県では空港管理条例はあるが秋田空港に関する設置条例はなく、指定管理者制度の適用は困難と解される。
公共施設等運営権制度	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 「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」の附則14条において特定地方管理空港運営者を指定し、国管理空港における運営権者と同等の業務を実施できる旨が規定されている。 ✓ ただし、運営事業者の指定に関する具体的な制度設計については航空局への確認が必要。

② 官民役割分担の検討

現状の上下一体での収支状況を考慮すると、人件費や委託費等での一定の効率化効果が期待できるとしても不足額全額の捻出は困難と思料される。ターミナルビルは潤沢な純資産を抱えるが、今後の修繕・改修に必要な財源と見込まれる。

フルコンセッションでの実施は、相当の旅客・路線増が見込まれなければ現実的とは言い

難く、基本施設の修繕・改修を除外するか除雪費を補てんする等の対応が必要であると思料される。図表 18 に考え得るスキーム別に官民役割分担を示す。

図表 18 スキーム別官民役割分担

	フルコンセッション	コンセッション-α	コンセッション + 公費負担	包括管理+路線誘致 (マネジメントコント ラクト“MC”)	包括管理
料金決定・収受					
路線誘致			利用料金	管理者からの 成果報酬	
運営	利用料金	利用料金	利用料金	管理者からの固 定支払	管理者からの 固定支払
維持管理			管理者からの 固定支払		
修繕					

(2) 人員体制の検討

包括管理及びMC³における基本施設部分については、昨年度検討したアプローチ（次ページ参照）を基に、県職員を5名削減（民間委託）する体制を設定した。昨年度の基本施設に係る人員体制検討に加え、本調査では民間委託する業務についても人員体制を検討することとし、総務/管理係で3名、施設係で2名とした。

またMCでは本庁職員業務の路線誘致部分を民間に一部移転することを想定した。

コンセッションは原則として民間の役割であるが、特定地方管理空港であることを踏まえ、企画・計画、路線誘致の一部を県職員が担当することとしている。

図表 19 人員体制（案）

秋田空港 (現在)			包括管理	MC	コンセッション
空港基本施設	人員数 合計	18	県13 民5	県13 民5	民間
	所長など	管理事務所長 1	管理事務所長 1	管理事務所長 1	空港長 1 (運営会社代表)
	総務/管理	総務班 7 現業職員 1	県職員 5 民間 3	県職員 5 民間 3	民間 6
	施設	基本施設班6 保安施設班3	県職員 7 (基本 4 保安 3) 民間 2	県職員 7 (基本 4 保安 3) 民間 2	民間 8
本庁職員		企画計画 路線誘致	企画計画 路線誘致	企画計画 路線誘致 民間 1	企画計画 路線誘致 民間 1

³ MC：マネジメントコントラクトの略

(参考) 昨年度行った人員体制の検討

① 検討方法

昨年度調査を行った時点の空港管理事務所の人員体制は18名であった。これを基に以下の3つのアプローチで人員体制の検討を行った。

1. 現状体制からの検討

現人員体制16名(所長及び現業職を除く)を固定し、包括化による業務再分担による県職員及び委託者の配分を変化させ、県職員の最低必要人数を算出する。

2. 労働基準法からの検討

労働基準法で定められている休日、有給休暇日数を考慮し、最低必要人数を算出する。

3. 職能業務量からの検討

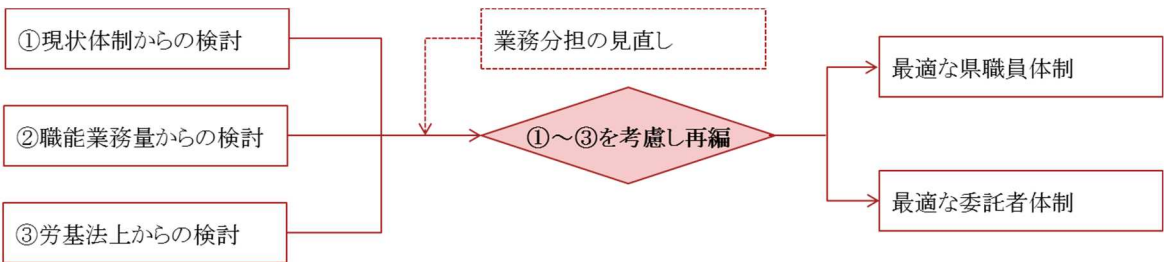
現状の業務について、各業務の所要時間、頻度、必要人員を基に業務量を算出し、業務間の関連度を勘案しながら業務再配分を行い、最低必要人数を算出する。

図表 20 昨年度調査における人員体制検討方法

【現状の運営体制】



【検討フロー】



* 人員体制検討においては、所長及び現業職員を除き検討を行うこととする

② 検討結果

検討結果は図表 21 の通りで、県職員削減可能人数はアプローチ 1、2、3 でそれぞれ 5 名、7 名、8 名となった。今回の比較検討には、現人員体制を基準とし、効率化の程度を最も保守的に見たアプローチ 1 を採用した。

図表 21 昨年度調査における人員体制検討結果

		1年目	2年目以降	県職員削減人数
アプローチ1. (現人員体制を基準)	県職員	12名	11名	5名
	委託者	5名	5名	
	合計	17名	16名	
アプローチ2. (業務量を基準)	県職員	12名	9名	7名
	委託者	4名	4名	
	合計	16名	13名	
アプローチ3. (標準シフトを基準)	県職員	12名	8名	8名
	委託者	7名	7名	
	合計	19名	15名	

3-2. リスク分析

本項では、想定されるリスクの洗い出しと分析、リスク分担及び対応策の検討を行う。

事業期間中に発生する可能性のある事故、需要の変動、天災、物価の上昇等の経済状況の変化等一切の事由を正確には予測し得ず、これらの事由が顕在化した場合、事業に要する支出または事業から得られる収入が影響を受けることがある。内閣府「PFI事業におけるリスク分担等に関するガイドライン」によれば、リスクとは選定事業の実施に当たり、協定等の締結の時点ではその影響を正確には想定できないこのような不確実性のある事由によって損失が発生する可能性のことである。

(1) 想定されるリスクの洗い出しと分析

① リスクの洗い出し

✓ 恒常的・経常的リスク

日常的に顕在化することが想定されるリスクであり、収支・会計上影響を与える内容である。過去にそのために特別な財政措置等を行っている場合は、リスク負担が困難である可能性が高い。

(例) 県内観光需要変動、景気変動、減便・機材小型化、人材確保、施設・機械更新等

✓ 偶発的リスク

日常的には顕在化しないが、顕在化すると影響度の大きいリスクであり、空港の場合固定費が大きいため、運営停止による収入減少は多大な影響を与える。

(例) 自然災害、事件事故、法令変更等

② リスクの分析

✓ 帰責性・起因性

帰責性が明確である場合は、帰責者が負担することが一般的で、この場合、実際の対処者と責任負担者が異なる場合がある。

✓ 予見性

予見可能であるリスクは回避の可能性や対処の可能性がある。しかし除雪のように予見が可能であっても、回避や対処に妙策があるわけではない場合には、対処者と責任負担者が異なる場合がある。

✓ 履歴等に見る予測や対応の可能性

履歴等により分析可能な内容であるかどうかを分析する。履歴により、発生確率や影響度の予測が可能となり、保険等での対応可能性がある。

✓ 顕在化時の影響度

顕在化した場合の影響の程度の大小を分析する。空港の場合、損傷等に伴い運営が停止する状況となると、収入面、支出面双方に影響が生じるため影響が大きい。

(2) リスク分担の検討及び対応策の検討

① コンセッションにおけるリスク分担の基本的な考え方

空港運営全般に係るリスク分担及び対応策を図表 22 に示す。運営権者は、本事業において、その自主性と創意工夫が発揮されるように、着陸料等その他利用料金の設定及び収受が原則として自由とされていることに鑑み、本事業に係るリスク（空港需要の変動リスクを含む。）は、実施契約等に特段の定めのない限り運営権者が負う。ただし、それに応じた裁量を与えることが前提である。また秋田空港固有のリスクについては、民間事業者の負担可能性を考慮することが必要となる。

リスクは最もよく管理することができる者が分担するというのがリスク分担の基本的な考え方であり、空港運営に係る一般的なリスクである需要変動、天候（濃霧・強風等）、支出超過、物価変動、金利変動については事業者負担が想定される。一方、秋田空港（及び類似性状を有する空港）に特有なリスクである施設性状、降雪については、原則として事業者負担が想定されるが、リスク量の多寡によっては一部を管理者が負担する等の手当てが必要となると考えられる。

また、本来であれば責任負担者が対処することが望ましいが、リスクの内容によっては責任負担者が対処可能とは言えない場合がある。以下、例外的に国がリスク負担することがある場合を列挙する。なお、個別のリスクにおける具体的な分担内容については以下に記載する内容を基本とし、詳細については実施契約書において定めることとなる。

▶ 不可抗力

- ✓ 国及び運営権者のいずれの責めにも帰すべからざる地震、津波等の事象であって、本事業の実施に直接かつ不利な影響を与える等実施契約に定める一定の要件を満たした事象（以下「不可抗力」という。）が生じた場合であって、運営権者が付保した保険によっても空港運営事業に係る損害を補填するに足りないときは、国が運営権設定対象施設の復旧等の措置（以下「事業継続措置」という。）をとる。国が事業継続措置を行ったときは、運営権者は、運営権者が付保した運営権設定対象施設に対する保険契約に係る保険金等を国が受領することができるよう必要な措置をとらなければならない。
- ✓ 運営権者は、空港運営事業期間中、実施契約において国が定める基準以上の保険に加入しなければならない。なお、国が承諾したときは、運営権者が保険加入に代替する措置をとることを認める。
- ✓ また、不可抗力によって本事業の一部又は全部を実施することができなかつた場合、国は、空港運営事業期間の延長若しくは実施契約上の義務の一時的免責又はその両方の措置をとることがある。

（例）自然災害、事件事故等

▶ 瑕疵担保責任

- ✓ 運営権設定対象施設について、空港運営事業開始日以後 1 年以内に物理的な

隠れたる瑕疵が発見された場合、国は、当該瑕疵によって運営権者に生じた損失について、運営権対価の金額を上限として補償する（損失の補填として空港運営事業期間を延長する場合を含む。）。

（例）滑走路の瑕疵等

➤ 特定法令等変更

- ✓ 事業期間中に、本事業にのみ適用され運営権者に不当な影響を及ぼす法令、政策の変更等実施契約に定める一定の事由（以下「特定法令等変更」という。）が生じ、運営権者に損失が生じた場合、国は、当該特定法令等変更によって運営権者に生じた損失を補償する（損失の補償として空港運営事業期間を延長する場合を含む。）。

（例）施設の設計基準・運用基準の改正、保安全管理等に係る指針の改正等

➤ 緊急事態

- ✓ 空港運営事業期間中に運営権者による本空港の安全な運営が阻害されるおそれのある事態等実施契約に定める一定の事由が生じた場合であって、本空港を他の公共の用途に供することその他の理由に基づく公益上やむを得ない必要が生じたときは、国は、P F I 法第 29 条第 1 項（第 2 号に係る場合に限る。）に基づき、運営権の行使の停止を命じて、自ら本事業に係る施設を使用することができる。この場合、運営権者は、国が本空港において実施する事業に協力しなければならない。
- ✓ 国が P F I 法第 29 条第 1 項（第 2 号に係る部分に限る。）に基づき運営権の行使の停止を命じたときは、P F I 法第 30 条第 1 項に基づき、運営権者に生じた損失を補償する。

（例）航空事故、ハイジャック・テロ、病原体の水際対応、自然災害、火災等

以上で検討したリスク項目・考え方について、スキーム別にリスク分担及び対応策を検討したのが図表 22 である。

包括管理、マネジメントコントラクトでは支出超過、物価変動のみ民間が分担し、それ以外は管理者が分担する。

コンセッションでは原則として、緊急事態以外のリスクは民間が分担し、不可抗力リスクについては保険等の対応策によって一定額、一定期間までをリスク分担する。瑕疵担保、法令変更については内容によっては管理者の分担となり、天候（降雪）リスクについては一定額を超過した部分を管理者が分担することが現実的と考えられる。さらにコンセッション（設備投資除外）では、設備投資及びそれに付随する金利変動に係るリスクが管理者の分担となる。

図表 22 リスク分担及び対応策の検討

分類	リスク	概要	影響項目	対応策	他事例	包括管理	マネジメントコン トラクト	一部コンセッショ ン (設備投資含まず または県負担)	フルコンセッショ ン	秋田の場合(コンセッション)	
										背景	想定
収入 関連	需要変動	市場経済変化に伴う旅客変動	収入全般	誘致等	事業者	県	県(民間にインセンティブはあり)	民間、ただし大幅な需要減はリスク分担もあり得る	民間、ただし大幅な需要減はリスク分担もあり得る	需要自体は厳しいが予測不可とは言えない	原則として事業者負担
	天候(濃霧・強風等)	天候不順による就航不可	着陸料収入	保険等	事業者	県	県	民間	民間	就航履歴や影響度を見れば負担可能か	原則として事業者負担
支出 関連	支出超過		支出全般		事業者	原則、民間(県事由を除く)	原則、民間(県事由を除く)	民間	民間	帰責性	原則として事業者負担
	物価変動		支出全般	料金等	事業者	原則、民間	原則、民間	民間	民間	-	原則として事業者負担、ただし料金見直し等の調整は必要
	金利変動		利息等	料金等	事業者	県	県	県	民間	-	原則として事業者負担(手段は工夫可能)
	施設性状	長期修繕に関するリスク	修繕費用	保全等	事業者 高松：短期間としリスク減	県	県	県	民間	原則として事業者負担だが、過去の修繕履歴等の開示状況や想定される金額規模等による	
	天候(降雪)	天候不順による除雪費用変動	除雪費用	保険等	事業者	県	県	一定額負担：民間 超過額負担：県	一定額負担：民間 超過額負担：県	予測困難に加え、毎年の振れ幅が大きい	一定額超過分を管理者が負担か
その他	不可抗力	地震、天災等による損傷等	全般	保険等	分担	県	県	保険、一定額、一定期間を超える部分は県負担	保険、一定額、一定期間を超える部分は県負担	-	保険を超える部分は管理者負担か
	瑕疵担保	瑕疵に伴う大規模な改修等	全般		管理者(一定額)	県	県	一定期間内に指摘のあったものは県(ただし県業務範囲は県負担)	一定期間内に指摘のあったものは県	帰責性	-
	法令変更	法令変更に伴う費用増加		なし	管理者	県	県	原則：民間 事業固有の法令： 県	原則：民間 事業固有の法令： 県	予測困難	-
	緊急事態			なし	管理者	県	県	原則、県だが、増加費用抑制の観点から一部民間もあり得る	原則、県だが、増加費用抑制の観点から一部民間もあり得る	予測困難、管理権限の確保	-

② 具体的対応策の整理

▶ リスクガイドラインにおける検討事項(日常的な対応等)についての考察

ガイドラインに記載されている以下の項目について、本事業における考え方及び各手法における取り扱いを整理すると、これらは日常的なリスクへの対応にかかる内容であり、次項の内容と比較して軽微な内容である。こうした軽微な内容は、前述のとおり手法によりリスク負担の方針が異なる。

図表 23 に示す項目のうち、公共サービスの利用度の当初の想定との相違が恒常的・経常的リスクに該当（ただし、需要変動の要因によっては偶発的リスクに該当）し、それ以外は偶発的リスクに該当する。

図表 23 リスクガイドライン記載項目の整理

	本事業での考え方	包括管理/MC	コンセッション
運営開始の遅延	業務実施者または帰責性による	民間は業務履行責任のみ 空港の管理・運営責任は県	原則として民間 県事由による遅延は県負担
公共サービスの利用度の当初の想定との相違	需要変動リスク →既存の履歴があるため予測可能	県負担	民間負担、ただし 県政策による減少は県負担
維持管理・運営の中断	業務実施者または帰責性による	民間は業務履行責任のみ 空港の管理・運営責任は県	原則として民間 県事由による中断は県負担
施設の損傷	業務実施者または帰責性による	民間は業務履行責任のみ 空港の管理・運営責任は県	原則として民間 県事由による損傷は県負担
維持管理・運営に係る事故	業務実施者または帰責性による	民間は業務履行責任のみ 空港の管理・運営責任は県	原則として民間 県事由による自己は県負担
技術革新	更新等の裁量の度合いによる	県負担(原則、更新投資は民間の業務範囲外)	更新投資の業務範囲次第 民間範囲の場合は民間負担
修繕部分等の瑕疵	実施者または指摘の時期による	県負担(原則、一定額以上修繕は民間の業務範囲外)	修繕業務の範囲次第 民間範囲の場合は民間負担 事業開始以前の瑕疵は一定期間内での指摘を受付

(出所) 内閣府「PFI事業におけるリスク分担等に関するガイドライン」

➤ 事業継続にかかるリスク(重大な事態等)にかかる方策 (コンセッションの場合⁴)

事業継続にかかるリスク負担にかかる方策は、厳密には官民いずれかが一方的に負担するものには限定されない。事業を継続させることが第一であり、そのために両者が協力してリスク負担を行うことが必要となる。ただし、管理者である県としては、空港の存続にかかわる最終的なリスクを負担する必要がある。

事業継続にかかわるリスク負担の方策としては以下のような内容が想定される。これらをリスクの内容に応じて、選択的、段階的に使い分けることで事業を存続させるまたは終了し、自らの実施に変更することとなる。

図表 24 事業継続にかかるリスク(重大な事態等)分担の整理

想定される方策	具体的な内容	リスク負担者	深刻度
是正・改善勧告	モニタリング等により、事業者に改善を求める		
事業者変更	実施事業者、経営陣変更によりコスト構造改善を求める		
着陸料等利用料金の見直し	民間事業者の収益性改善のため条件の変更を認める。ただし、この場合、必ずしも条件の変更が改善につながる可能性はある点に留意が必要。		
事業期間延長	期間延長により民間事業者による自律的治癒を求める		
県による費用負担	収入減少・増加費用等に伴い、一定額または超過額を負担することで収益性を改善。事業期間中の県による費用負担水準の見直しもこれに該当		
業務範囲からの除外、県による業務実施への変更	リスクが顕在化した部分を業務範囲から除外することで、民間事業者の収益性を改善。		
契約の終了	契約を終了し、いったん管理者の管理下とする。		

⁴ コンセッションであればスキームに拠らず事業継続に係るリスク負担は共通、また包括管理、MCにおいては事業継続に係るリスクは県の負担である。

3-3. 事業スキーム（案）の検討

(1) 各事業スキームの概要

3-1、3-2 の検討を踏まえ、本業務で検討する各事業スキームの概要は下記及び図表 25 の通りである。

① フルコンセッション

駐車場運営も含め、空港運営に関する業務に関して、原則として民間（運営権者）の事業範囲から除外される業務はなく、TB 経営も運営権者が一体で行う。ただし路線誘致のトップセールスに関しては県が業務を担う。本スキームでは偶発的リスクを除き、原則としてリスクは民間が負担する。民間の裁量が大きく、また空港施設とターミナルビル（“TB”）が一体で経営にされるため、より高い効率性が期待できる一方、事業採算性によっては民間事業者の関心度が低いおそれがある。

② コンセッション（一部除外）

①の民間の事業範囲から、空港施設整備・修繕のみを除外したスキームである。従って偶発的リスクに加えて施設整備・修繕に係るリスクを除いた部分が民間の負担となる。①と比較して施設整備・修繕に係る財務的な負担が軽減されることにより事業採算性が向上する一方、修繕の対応が機動的でなくなるおそれがあり、また施設整備・修繕に関する管理者の財政支出が生じるというデメリットがある。

③ JV 型コンセッション（管理者からの支払いを含む）

民間の業務範囲は①と同じであるが、除雪等冬季業務及び空港施設整備・修繕に関しては県が費用負担するスキームである。民間のリスク負担からは偶発的リスク、整備・修繕及び除雪に係る部分が除外されるが、民間が全ての業務を担うことにより民間の裁量は確保され、効率的な運営が期待できる。一方で、施設整備・修繕及び除雪に関する管理者の財政支出が生じるというデメリットがある。

④ マネジメントコントラクト（MC）

日常的な運営業務の民間委託（包括管理委託）に加えて、路線誘致業務を民間委託するスキームで、包括管理委託に関しては県が管理委託料を、路線誘致に関しては県（管理者）から誘致実績に応じた成果報酬及び委託料を支払う。民間のリスク負担は運営コストの長期リスク管理のみに限られるが、路線拡大による収益増加が見込まれる。一方で、管理者の財政支出の軽減は限定的となる。また国内では先行事例がないため、関係者への説明に工夫が必要である。

⑤ 包括管理委託

日常的な運營業務のみを民間委託（包括管理委託）するスキームで、県からのリスク移転、財政支出の軽減及び民間委託の効果は限定的である。

図表 25 各事業スキーム（案）における業務範囲の詳細化

	フルコンセッション	コンセッション ただし一部除外	JV型(管理者からの支 払いを含む) コンセッション	包括管理+路線誘致 (MC)	包括管理委託	現状維持
料金決定・収受				「管理者からの成果報酬」		
路線誘致	トップセールスは県	トップセールスは県	トップセールスは県	トップセールスは県		
場内管理・運航管理				当番業務として協働 緊急対応以外民間主体	当番業務として協働 緊急対応以外民間主体	
保安警備				「県の費用負担」	「県の費用負担」	
VIP対応						
制限区域管理	利用料金	利用料金	利用料金	「県の費用負担」	「県の費用負担」	
財産管理				県が主体的に管理	県が主体的に管理	
基本施設管理				県が主体的に管理	県が主体的に管理	
保安施設管理				県が指示、民間遂行	県が指示、民間遂行	
除雪等冬季業務				県が指示、民間遂行	県が指示、民間遂行	
整備・修繕			県の費用負担	「県の費用負担」	「県の費用負担」	
駐車場運営		利用料金	利用料金	利用料金	利用料金	
TB経営(含む修繕等)	運営事業者が一体実施	運営事業者が一体実施	運営事業者が一体実施	TBが実施	TBが実施	TBが実施
リスク分担	原則として民間負担 偶発的リスクを除く	原則として民間負担 偶発的リスクのほか、修繕 にかかるリスクを除く	原則として民間負担 偶発的リスクのほか、修繕 及び除雪にかかるリスクを 除く	運営コストの長期リスク管 理のみを移転	運営コストの長期リスク管 理のみを移転	
メリット	○民間の裁量が大きい ○民間にリスクを移転 ○TBとの一体化による効 率的経営	○運営レベルで民間活用 ○採算性の向上 ○TBとの一体化による効 率的経営	○民間の裁量が大きい ○採算性の確保 ○TBとの一体化による効 率的経営	○確実な収益の確保 ○路線拡大への民活 ○長期包括での効率化	○長期包括での効率化	
デメリット	●採算性が悪い場合に 応募者がいないおそれ	●修繕の対応が機動的で ない ●管理者の財政支出	●管理者の財政支出	●管理者の財政支出 ●リスク移転や効率化は 限定的	●管理者の財政支出 ●リスク移転・効率化は限 定的 ●事業者の疲弊懸念	●管理者の財政支出 ●リスク移転・効率化は限 定的 ●拡大へのノウハウ不足
実施上の課題	●民間事業者の関心度、 採算性	●修繕、基本施設整備に かかる国庫補助等の扱 い	●修繕、基本施設整備に かかる国庫補助等の扱 い	●事例がないため、関係 者への説明に工夫が必 要	●民間委託の効果が限 定的	●今後事例が増えていく 中での説明責任

(参考) 民間事業者に対する成果報酬

民間事業者に対する成果報酬を導入している国内外の他空港の事例を以下に示す。MC 導入時の路線誘致等の活性化メニューの成果報酬や支払い規模を検討するに当たり、既存事例を参考とできる。

但馬空港

- ✓ 県は下記の「県による財政支援の対象となる事業」に要する経費から、下記の収入を減算した額を支援する (図表 26)。
- ✓ 収入と経費の収支差額の取り扱い

運営権者の経営努力を促し県民サービスの向上を図るため、県からの支援額を含めた収入が経費を上回る場合、その収益の 2 分の 1 の額を運営権者の収入として認めるが (経費が支援額を下回る場合、支援額と経費の差額は精算)、暴風、豪雨、豪雪、洪水、落盤、落雷、地震、火災、その他の自然災害 (以下、「自然災害」という。) によるものを除き、損失が生じた場合は運営権者の負担とする。

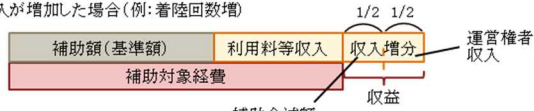
図表 26 但馬空港運営権者に対する支払

県による財政支援の対象となる事業	経費負担から減算する収入
1) 空港運営事業(空港基本施設の維持管理、運営) 2) 空港航空保安施設運営事業(空港航空保安施設の維持管理、運営) 3) 環境対策業務 4) ターミナルビル等空港周辺施設運営事業(収益業務※を除くターミナルビル等空港周辺施設の維持管理、運営) ※ 収益業務:テナント等に対する施設貸付業務、会議室貸出業務	左に附帯する収入 ・着陸料 ・停留料 ・土地使用料 ・給油料 ・給油手数料

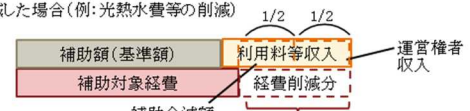
<参考イメージ>

(1) 補助金の額を含めた収入が経費を上回る場合、収益の2分の1の額を補助金の額から減算する。

① 収入が増加した場合(例:着陸回数増)

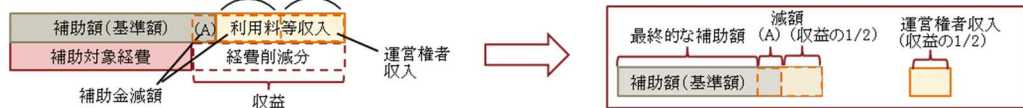


② 経費を削減した場合(例:光熱水費等の削減)



(2) (1)の場合において経費が補助金の額を下回る場合、補助金の額と経費の差額(下図(A))を補助金の額から減算するとともに、利用料収入の2分の1の額を補助金の額から減算する。

③ 経費を削減した場合(例:光熱水費等の削減)



(出所) 但馬空港運営事業 実施方針

シカゴ・ゲーリー空港

管理者(Authority)は運営権者(Manager)に対して補助対象経費(Operating Expenses、法人税・償却費を含まない)に加えて、下記の通り定められた成果報酬を支払う。

図表 27 シカゴ・ゲーリー空港運営権者に対する成果報酬

成果報酬	算定方法
①Profit Incentive Fee	年間EBITDAが正の場合、管理者は運営権者に対してEBITDAの15%を支払う
②Additional Incentive Fee	年間EBITDAが正、かつ運営権者が特定の人々(障がい者、人種的マイノリティ、女性、退役軍人等)を一定割合で雇用または関連企業に業務委託した場合、管理者は運営権者に対してEBITDAの5%を支払う
③Airline Incentives	運営権者が新規路線を誘致し、かつ当該路線が12か月間以上就航し続けた場合、就航開始から13か月目に、管理者は運営権者に対し10,000ドルを支払う

<参考イメージ>



(出所) http://garyairport.com/pdf/Gary_Airport_Management_Agr_GYY.pdf

(参考) MCにおける路線誘致以外の業務案

MCの業務として、路線誘致以外に下記のような業務を委託することも考えられる。

✓ 空港経営支援

路線誘致による旅客数増加以外に、空港自体の活性化を目指した経営コンサルティング業務で、具体的には下記のような項目が想定される。

- 空港収支分析
- 他空港での旅客動向調査
- ターミナルビルへの分析報告、経営アドバイス等

✓ 対外的な情報発信

路線誘致につながる観光プロモーション等の対外的な情報発信を行う業務で、MC事業者が県外企業の場合は地元企業との連携も考えられ、具体的には下記のような項目が想定される。

- 空港でのイベント企画
- 空港・地域PRのための情報発信・商品開発等
- ツアー、県内イベント等との連携
- 宿泊施設や二次交通系企業とのタイアップ
- 他空港と連携した情報発信・企画開発

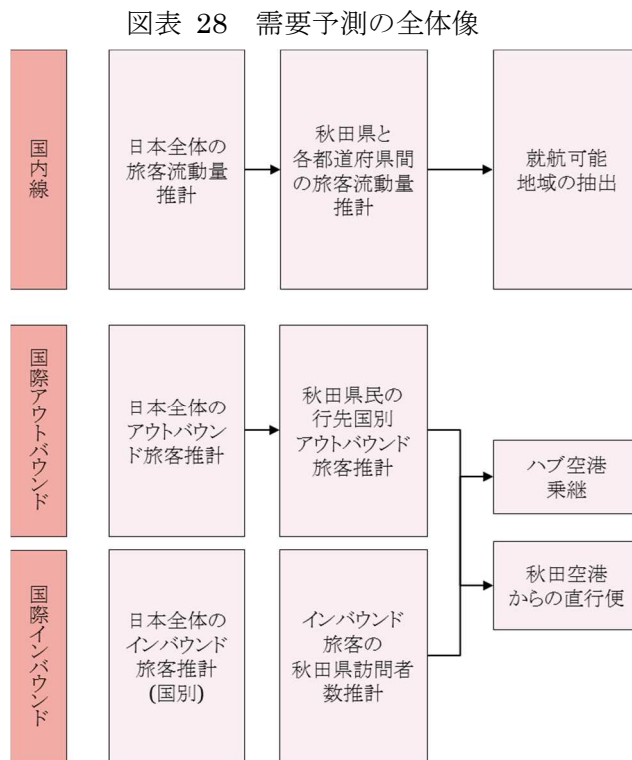
第4項 コンセッション及び新たな民活運営方式の導入で期待される効果等の検討

4-1. 事業目標の設定

(1) 需要予測の検討

i. 予測の全体像

需要予測の全体像は図表 28 に示す通りである。国内線と国際線に区分し、日本全体の需要から秋田県の需要を抽出する。



(参考) 昨年度行った需要予測検討

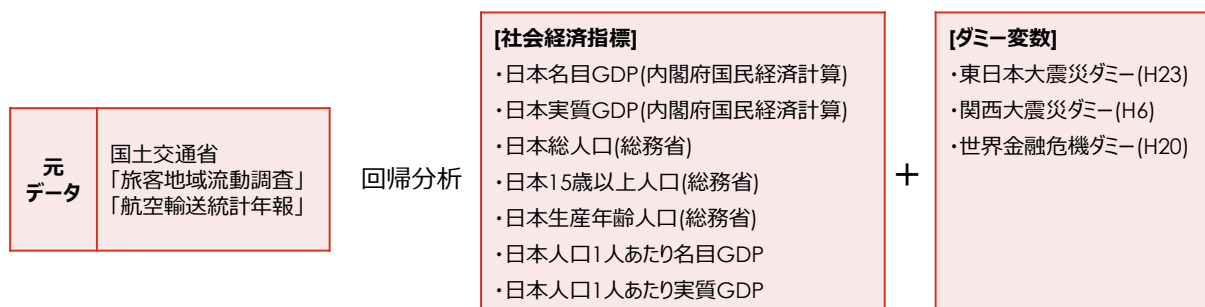
昨年度調査では、以下のとおり日本全体と秋田県における旅客流動量の推計を行っている。

【日本全体の旅客流動量】

まず日本全体の旅客流動量を推計する。過去の国内旅客総流動と、過去の社会経済指標について回帰分析を行い、得られた回帰式に将来の社会経済指標を当てはめることによって、将来の国内旅客総流動を予測する。将来、航空との転換要素がある「JR 定期外」を競合交通機関と考え、「航空」+「JR 定期外」を国内旅客総流動と設定する。「乗合バス」も航空と競合し得るが、現在「乗合バス」の利用率が高いのは比較的距離の近い都道府県間の移動であるため、航空への転換需要は少ないと考え対象外とする。

過去の旅客流動量の分析にあたっては、国土交通省の「旅客地域流動調査」「航空輸送統計年報」のデータを用いる。特殊要因のあった年はダミーを設定し調整を図る。

図表 29 日本全体の旅客流動量推計方法



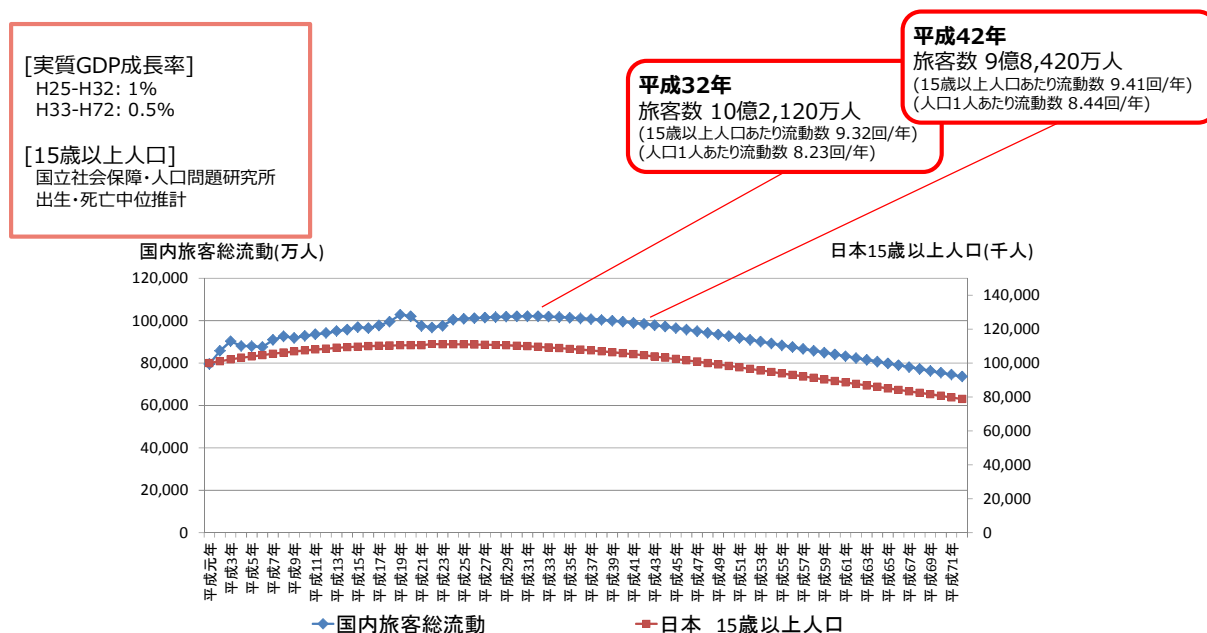
国内旅客総流動と各経済指標の対数を取り回帰分析を行ったところ、図表 30 の通りとなった。GDP・人口ともに旅客流動と一定の相関がみられたが、下記の点が判明した。

- 名目 GDP と実質 GDP をそれぞれ説明変数として回帰分析を行ったところ、実質 GDP の方がより説明性が高い。
- 総人口と 15 歳以上人口、生産年齢人口をそれぞれ説明変数として回帰分析を行ったところ、最も説明性が高いのは 15 歳年齢以上人口であり、総人口の説明性も高いが、生産年齢人口は説明変数としてふさわしくない。

図表 30 国内旅客総流動 回帰分析モデル一覧

被説明変数: 国内旅客総流動	経済指標・ダミー t値 ※0内はモデルに合致するt値の符号							選択 良否
	名目GDP (+)	実質GDP (+)	1人あたり名目 GDP(+)	1人あたり実質 GDP(+)	総人口 (+)	15歳以上人口 (+)	生産年齢 人口(+)	
ケース①	++							○
ケース②		++						◎
ケース③					++			○
ケース④						++		◎
ケース⑤							+	×
ケース⑥			++					○
ケース⑦				++				○
ケース⑧	+				+			◎
ケース⑨		+			+			◎
ケース⑩	+					+		◎
ケース⑪		+				+		◎

図表 31 国内旅客総流動予測結果



(出所)将来人口推計：国立社会保障・人口問題研究所

【秋田県と各都道府県間の旅客流動量】

日本全体の旅客流動量のうち各都道府県の旅客流動量が占める割合の推移を見ると、大きな変化はみられない。よって、近年のトレンドを反映し、過去3年の加重平均比率で各都道府県に分布すると想定して予測を行う。秋田県が占めるのは、日本の旅客総流動量の0.20%である。

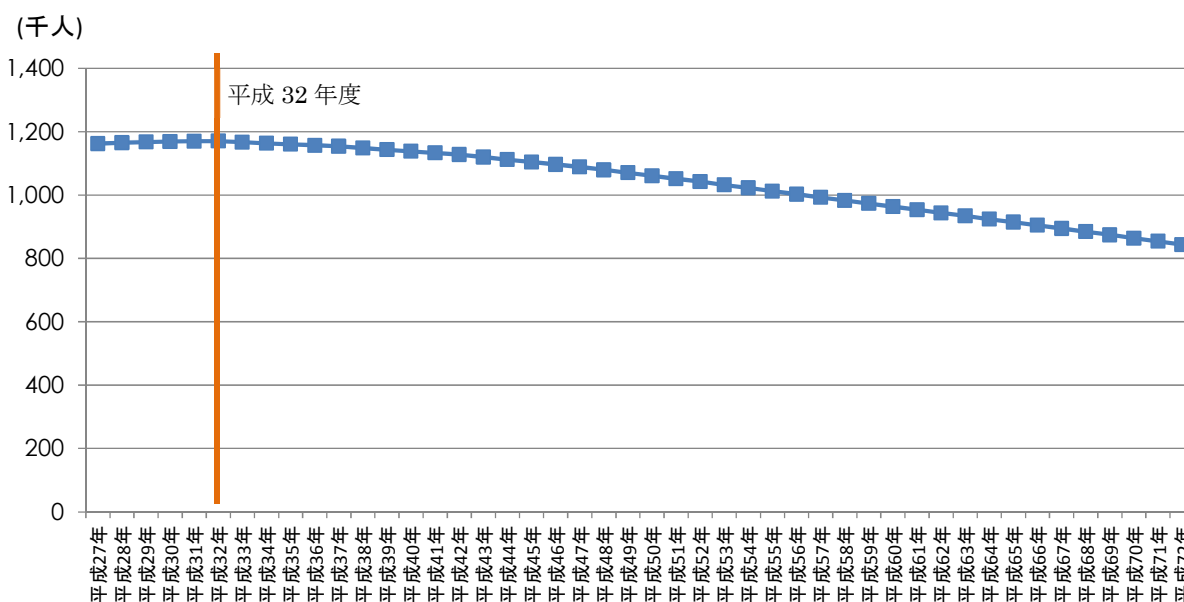
図表 32 各都道府県が日本全体の旅客流動量に占める割合

都道府県	配分比率	都道府県	配分比率	都道府県	配分比率	都道府県	配分比率
北海道	1.14%	東京都	29.84%	滋賀県	1.63%	香川県	0.30%
青森県	0.33%	神奈川県	11.18%	京都府	4.03%	愛媛県	0.21%
岩手県	0.35%	新潟県	0.64%	大阪府	7.65%	高知県	0.10%
宮城県	0.87%	富山県	0.26%	兵庫県	3.82%	福岡県	2.10%
秋田県	0.20%	石川県	0.40%	奈良県	0.56%	佐賀県	0.37%
山形県	0.25%	福井県	0.26%	和歌山県	0.34%	長崎県	0.34%
福島県	0.55%	山梨県	0.45%	鳥取県	0.14%	熊本県	0.41%
茨城県	1.32%	長野県	0.69%	島根県	0.15%	大分県	0.34%
栃木県	0.94%	岐阜県	0.91%	岡山県	0.78%	宮崎県	0.19%
群馬県	0.62%	静岡県	1.94%	広島県	1.10%	鹿児島県	0.42%
埼玉県	8.08%	愛知県	3.17%	山口県	0.62%	沖縄県	0.75%
千葉県	8.99%	三重県	0.19%	徳島県	0.08%		

(出所) 全国幹線旅客純流動調査 (2010年)

- ✓ 前節までで試算した「航空」と「JR 定期外」を合わせた旅客流動量に、直近の航空分担率を掛け合わせることで、秋田県の潜在国内航空需要を試算した。成り行きベースでは、平成32年頃をピークに、以降は人口減少の影響により逡減すると予測される。

図表 33 秋田県の潜在国内航空需要

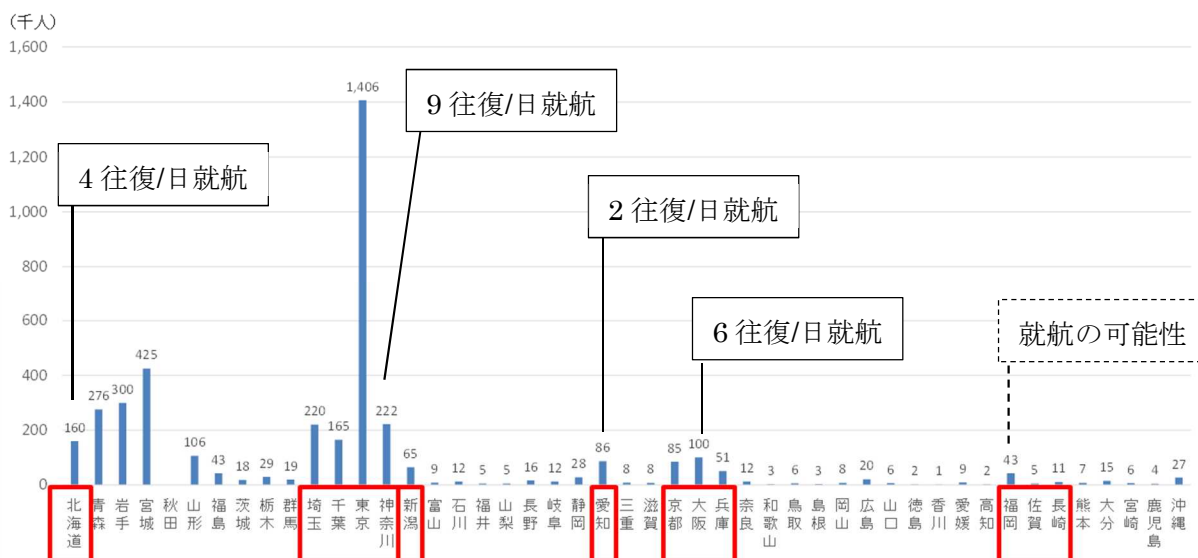


本調査では、秋田県と各都道府県の旅客流動量や日本全体のインバウンド旅客数より、秋田県の国内線及び国際線の需要を推計する。

① 国内線

本調査において、昨年の推計モデルに基づく平成 32 年の秋田県と各都道府県の年間旅客流動量(航空+JR 定期外)を整理した結果、図表 34 の通りとなった。年間 6 万人以上の旅客流動があれば小型ジェット機で 1 日 1 往復の運航が可能であり、北海道・新潟県・首都圏・中部圏・関西圏・北部九州圏について 6 万人以上の流動が予測される。需要喚起が至上命題ではあるが、成田・関空・福岡／北九州／佐賀空港などについて、チャーター便の就航、さらには定期便化を目指すポテンシャルはあると考えられる。

図表 34 秋田県と各都道府県間の旅客流動量

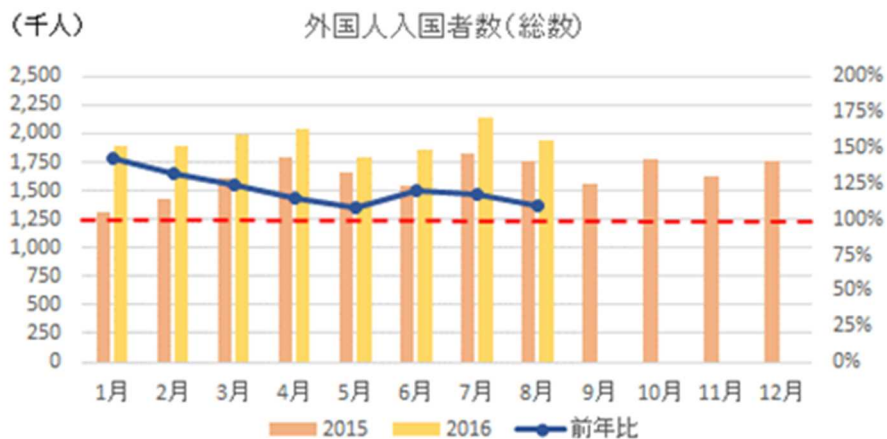


② 国際線インバウンド

【今後の成長見通し】

2012年以降、訪日外国人数は急増しており、政府は平成28年3月に目標値を修正し、2020年に訪日外国人4千万人という意欲的な目標を掲げている。2016年も訪日外国人は前年比増を続けており（図表35～図表39⁵⁾、今後も成長すると想定される。

図表 35 外国人入国者数（2015～2016年）



図表 36 中国人入国者数（2015～2016年）

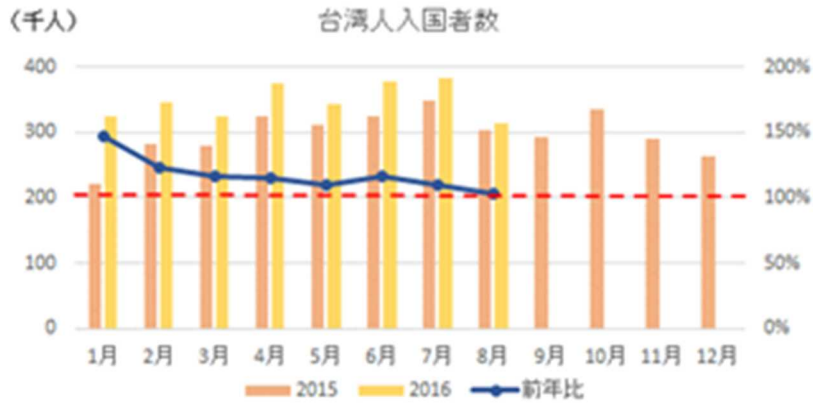


⁵⁾ (出所) 出入国管理統計

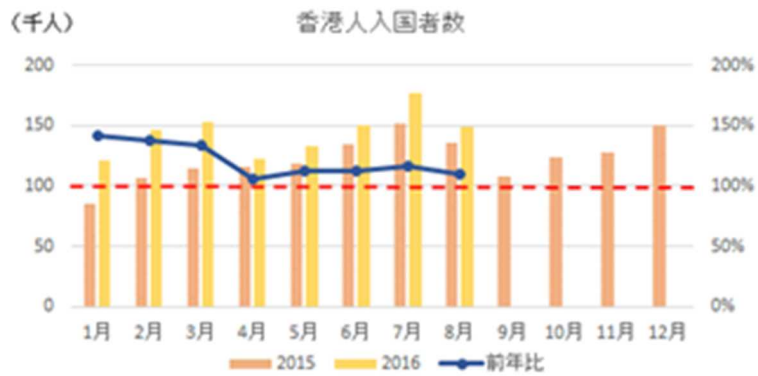
図表 37 韓国人入国者数 (2015~2016 年)



図表 38 台湾人入国者数 (2015~2016 年)

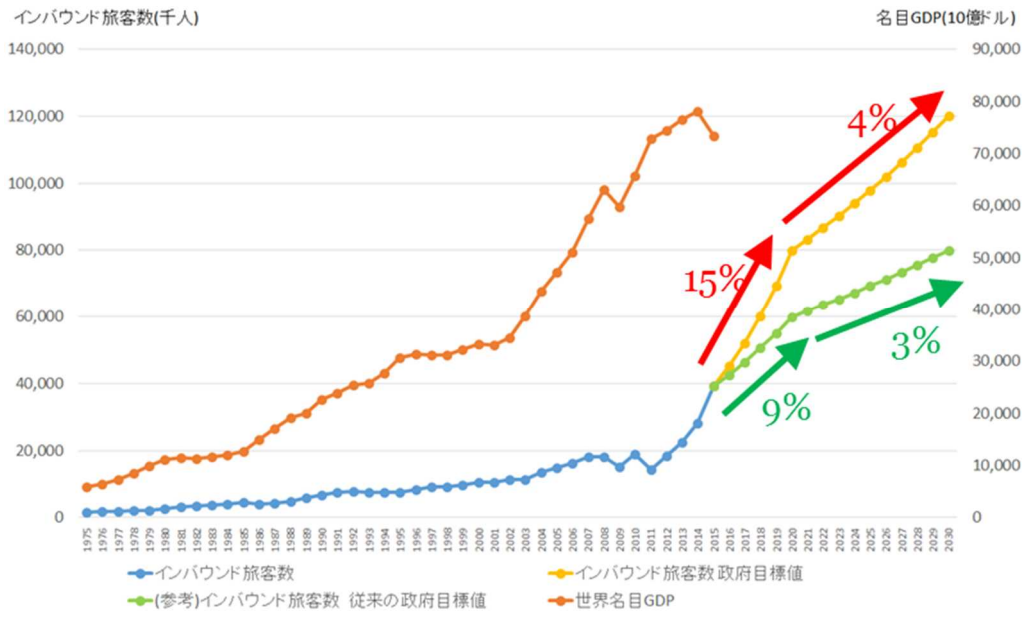


図表 39 香港人入国者数 (2015~2016 年)



S

図表 40 インバウンド旅客数：訪日外国人の政府目標値を達成した場合⁶



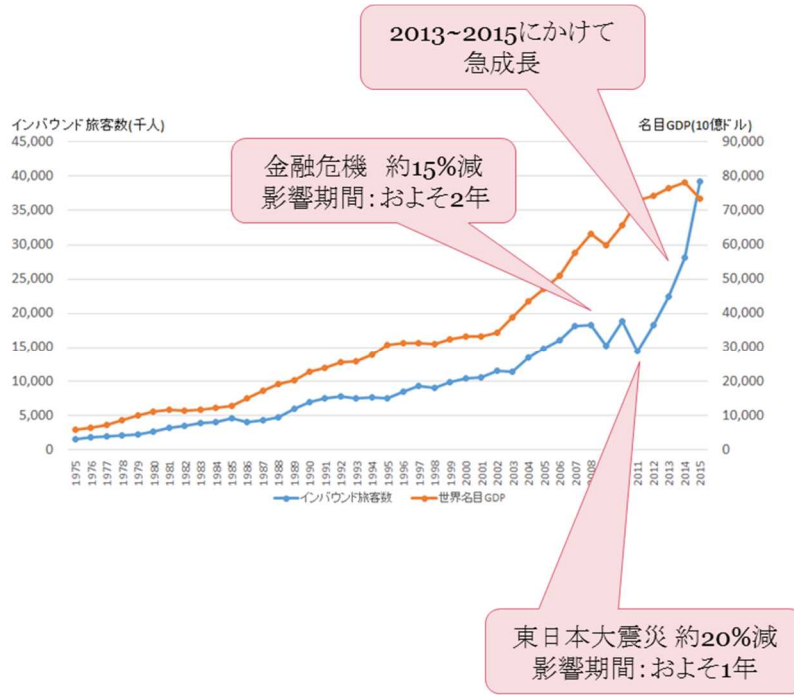
(出所) 出入力管理統計、政府目標を基に作成

⁶ 航空だけでなく、フェリーを含む全交通モードの数値を示す。

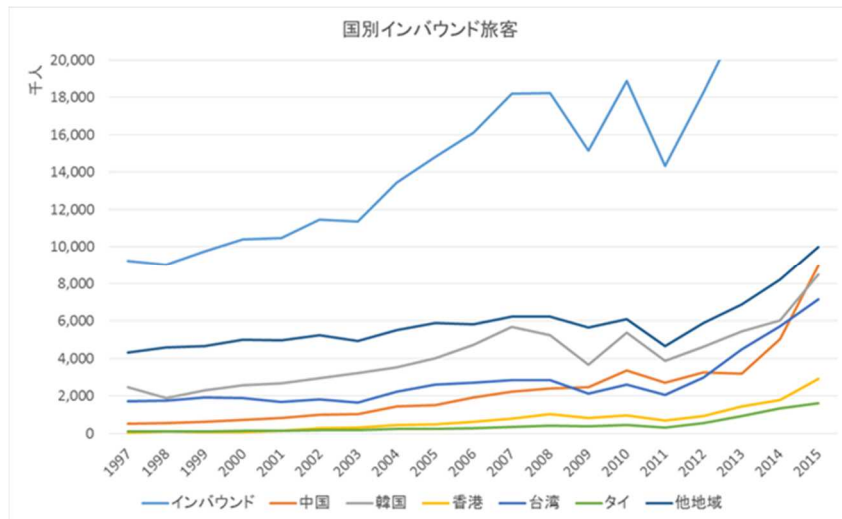
【全体の分析】

図表 41 に示すように、日本全体のインバウンド旅客数は世界名目 GDP の動きと連動していない。旅客増加にはビザ緩和等、国別の固有事由があると考えられるため、本調査では近年のインバウンド旅客数が増加し、他の地方空港の就航状況などから秋田空港への就航可能性が見込まれる国ごと（中国、韓国、台湾、香港、タイ）で分析を実施する。

図表 41 インバウンド旅客数の推移



図表 42 国別インバウンド旅客数の推移



【国別分析】

次に、各主要国から期待できるインバウンド旅客数の規模を推計する。

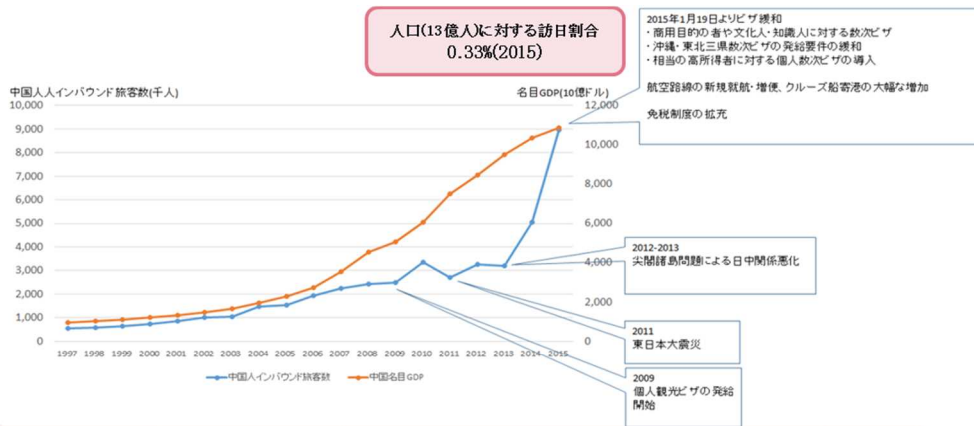
過去の国籍別インバウンド旅客数と社会経済指標について回帰分析を行い、得られた回帰式に将来の社会経済指標を当てはめることによって、将来の国籍別インバウンド旅客数を予測する。

インバウンド旅客数が多い各国の旅客数実績及び推計に採用する回帰分析モデルは下記の通りである。

【中国】(図表 43)

2009(平成21)年の個人観光ビザ発給開始を契機に、中国人インバウンド旅客数の増加率が高まった。2011(平成23)～2013(平成25)年は東日本大震災や日中関係悪化によって旅客数は横ばいとなったが、航空路線の新規就航・増便や免税制度の拡充、2015(平成27)年のビザ発給要件緩和によって2014(平成26)年以降は旅客数が急増している。

図表 43 旅客数実績及び推計(中国)



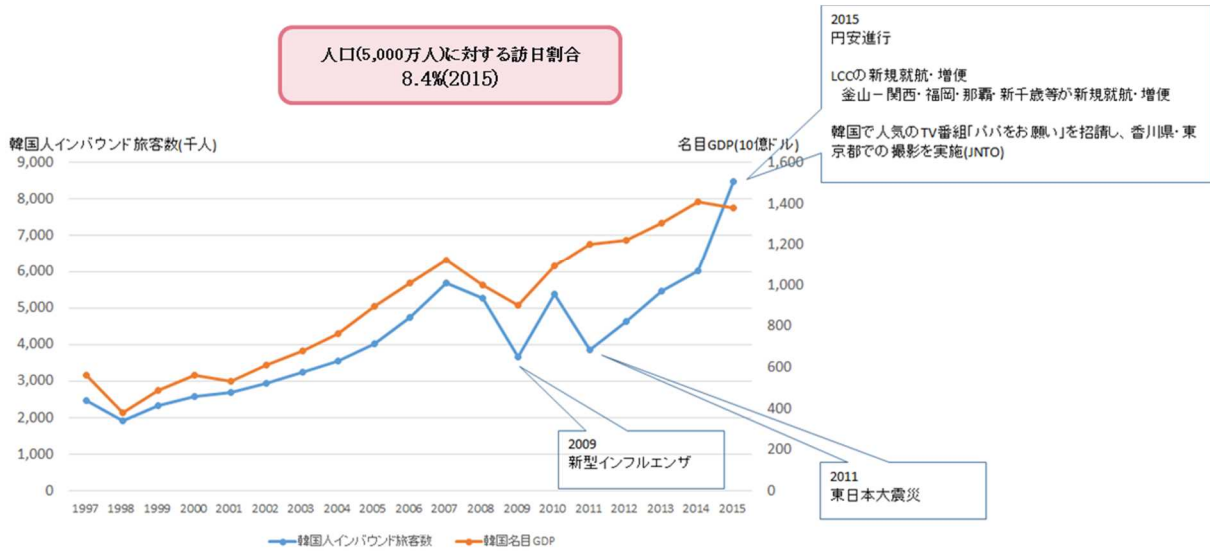
被説明変数: 中国人インバウンド 旅客数	弾性値		経済指標・ダミー値 ※0内はモデルに合致するt値の符号				選択 良否	
	中国GDP (+)	為替レート (+)	中国GDP (+)	為替レート (+)	ビザダミー 2015	尖閣ダミー 2012-2013		震災ダミー 2011
① 1997-2015	+		++					○
② 1997-2015	+	+	++	+				○
③ 2010-2015	+		+					-
④ 2010-2015	+	-	+	-				-
⑤ 2010-2015	+		+			-	-	○
⑥ 2010-2015	+		+		+	-	-	◎

個人観光ビザ発給開始後の
2010年から分析した

【韓国】(図表 44)

2009(平成21)年の新型インフルエンザの世界的な流行、2011(平成23)年の東日本大震災による落ち込みを除き、韓国人インバウンド旅客数は増加傾向にあるが、2015(平成27)年は円安進行、LCCの新規就航・増便(釜山-関西・福岡・那覇・新千歳等)が新規就航・増便、韓国で人気のTV番組「パパをっ願い」を招聘し、香川県・東京都での撮影を実施(JNTO)

図表 44 旅客数実績及び推計(韓国)

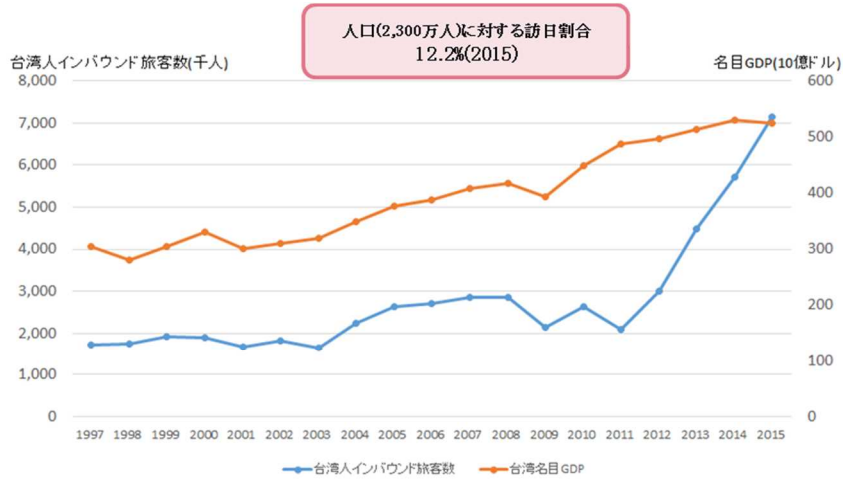


被説明変数: 韓国人インバウンド 旅客数	弾性値		経済指標・ダミー・t値 ※0内はモデルに合致するt値の符号			選択 良否
	韓国GDP (+)	為替レート (+)	韓国GDP (+)	為替レート (+)	2015ダミー	
① 1997-2015	+		++			○
② 1997-2015	+	+	++	+		○
③ 1997-2015	+	+	++	+	+	◎

【台湾】(図表 45)

2009(平成21)年の新型インフルエンザの世界的な流行、2011(平成23)年の東日本大震災による落ち込みを除き、台湾人インバウンド旅客数は増加傾向にあり、特に2012(平成24)年以降は円安の進行により旅客数の大幅な増加が見られる。

図表 45 旅客数実績及び推計(台湾)

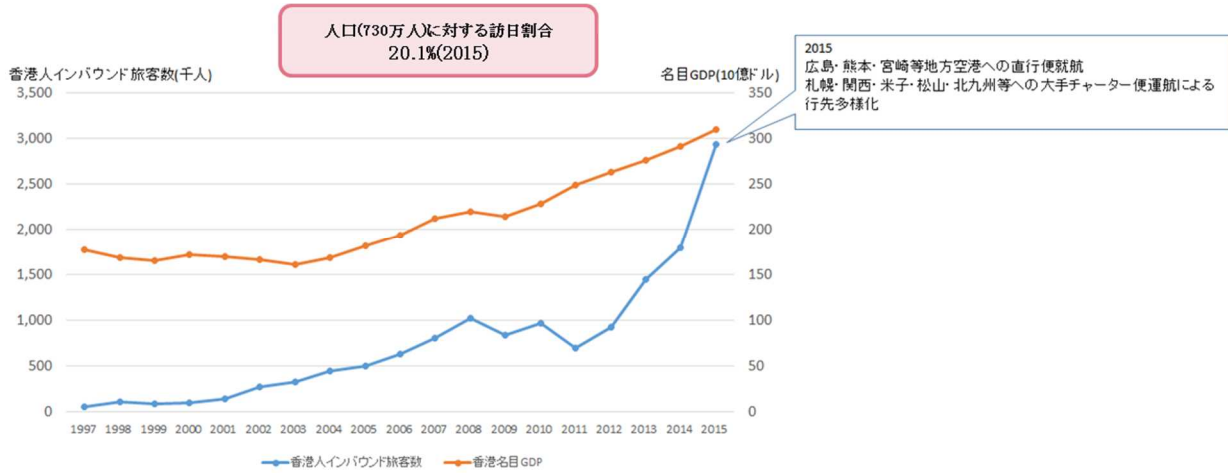


被説明変数: 台湾人インバウンド 旅客数	弾性値		経済指標・ダミー・t値 ※0内はモデルに合致するt値の符号			選択 良否
	台湾GDP (+)	為替レート (+)	台湾GDP (+)	為替レート (+)	2015ダミー	
① 1997-2015	+		+			-
② 1997-2015	+	+	+	+		○
③ 1997-2015	+	+	+	+	+	◎

【香港】(図表 46)

2009(平成21)年の新型インフルエンザの世界的な流行、2011(平成23)年の東日本大震災による落ち込みを除き、香港人インバウンド旅客数は増加傾向にある。特に2012(平成24)年以降は円安進行、2015(平成27)年には地方空港への直行便就航、チャーター便運航により旅客数は急増している。

図表 46 旅客数実績及び推計(香港)

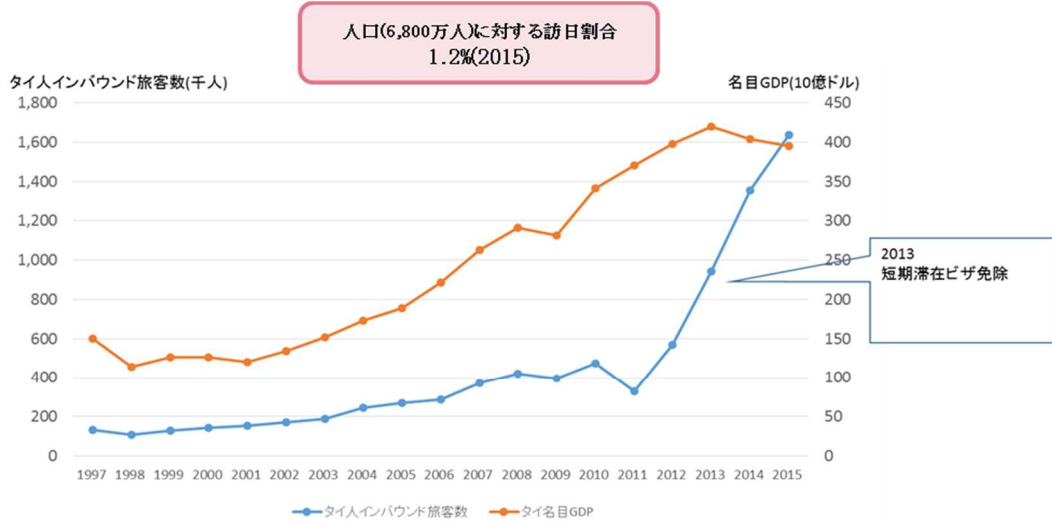


被説明変数: 香港人インバウンド 旅客数	弾性値		経済指標・ダミー変数 ※()内はモデルに合致するt値の符号			選択 良否
	香港GDP (+)	為替レート (+)	香港GDP (+)	為替レート (+)	2015ダミー	
① 1997-2015	+		+			○
② 1997-2015	+		+		+	-
③ 1997-2015	+	-	+	-		-
④ 1997-2015	+	-	+	-	+	-

【タイ】(図表 47)

2011(平成23)年の東日本大震災による落ち込みを除き、タイ人インバウンド旅客数は増加傾向にある。2012(平成24)年以降は円安進行、2013(平成25)年の短期滞在ビザ免除開始により旅客数は急増している。

図表 47 旅客数実績及び推計(タイ)



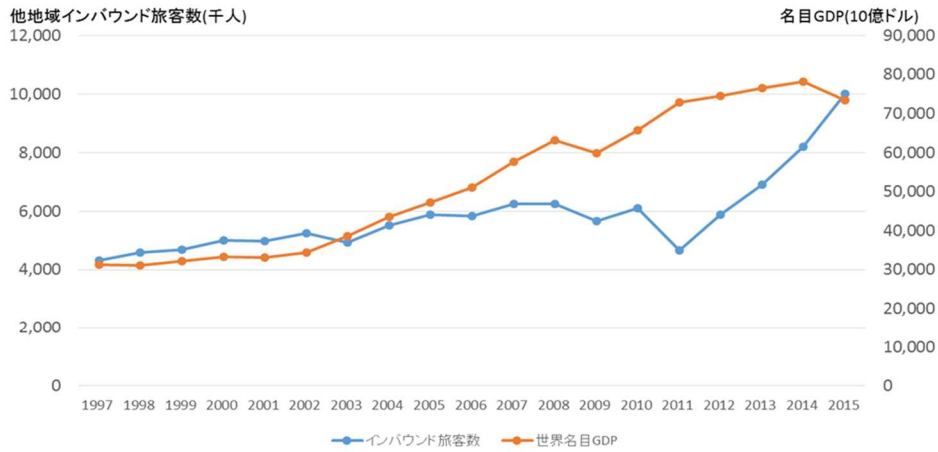
被説明変数: タイ人インバウンド 旅客数	弾性値		経済指標・ダミー変数 ※0内はモデルに合致するt値の符号			選択 良否
	タイGDP (+)	為替レート (+)	タイGDP (+)	為替レート (+)	2013ビザ	
① 1997-2015	+		+			○
② 1997-2015	+	+	++	+		○
③ 1997-2015	+	+	+	+	+	◎

」

【その他地域】(図表 48)

2011(平成23)年には東日本大震災による旅客数の落ち込みが見られたが、それ以降は主に円安の影響によりインバウンド旅客数は増加している。

図表 48 旅客数実績及び推計(その他地域)



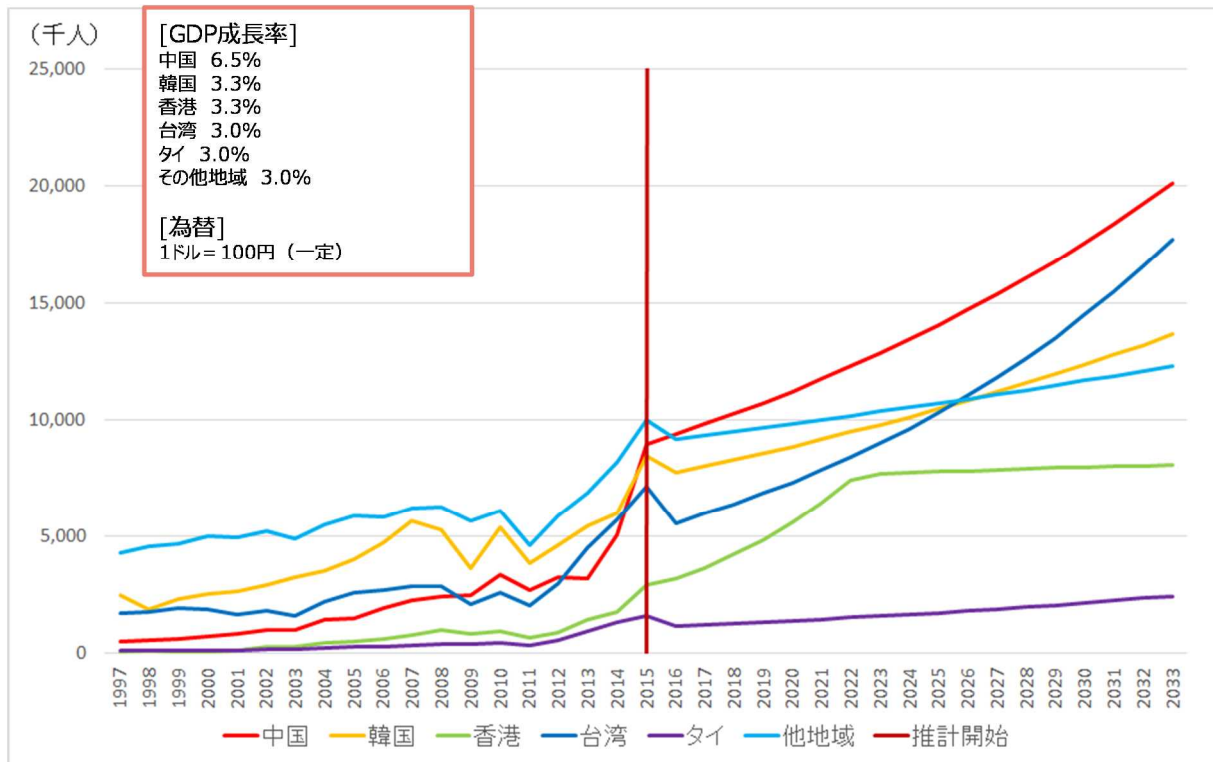
被説明変数: 他地域インバウンド 旅客数	弾性値		経済指標・ダミー t値 ※0内はモデルに合致するt値の符号				選択 良否
	世界GDP (+)	為替レート (+)	世界GDP (+)	為替レート (+)	ダミー 2015	震災ダミー 2011	
① 1997-2015	+		+				-
② 1997-2015	+	+	+	+			○
③ 1997-2015	+	+	+	+	+	-	◎

【国別将来需要推計】

前節で採用したモデルに基づく国別将来需要推計は図表 49 の通りである。

今後は、2012（平成 24）～2015（平成 27）年の間ほどの増加率は見込めないものの、東アジアを中心に GDP 成長に応じたインバウンド旅客数の増加が期待できる。特に中国は他地域と比して高い GDP 成長率、人口の多さにより引き続き高い増加率及び旅客数の絶対的な多さが見込まれる。

図表 49 国別将来需要推計



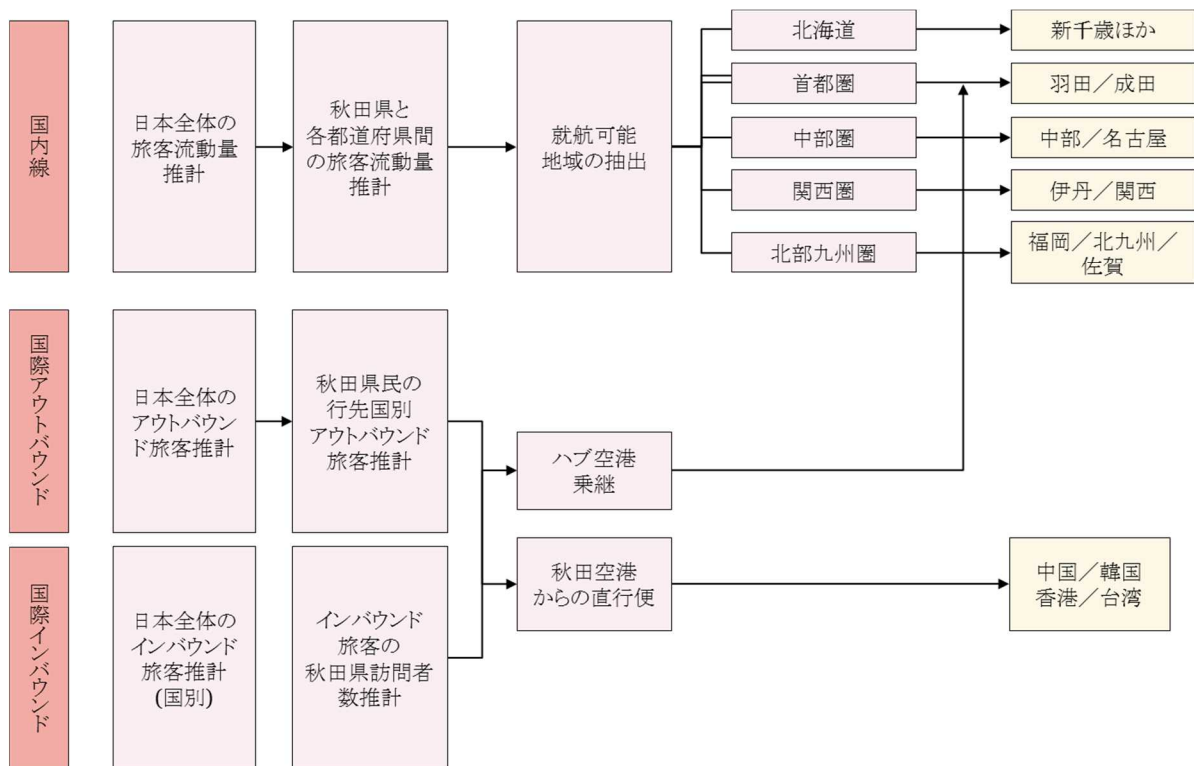
【秋田県訪問者数】

日本全体の国際線インバウンド旅客の訪問先都道府県の経年変化をみると、ここ数年は大きな変化がみられない。

秋田県を訪問しているのは、日本全体のインバウンド旅客数の0.3%(ただし複数都道府県を訪問した場合は複数回答となるため、合計は100%を超える)であり、その場合の国籍別秋田県訪問者数の推計を行った。

国内需要及び海外需要をまとめると、以下のような全体像が判明した。

図表 50 国内・海外需要の全体像



(2) 事業目標の検討

① 検討の全体像

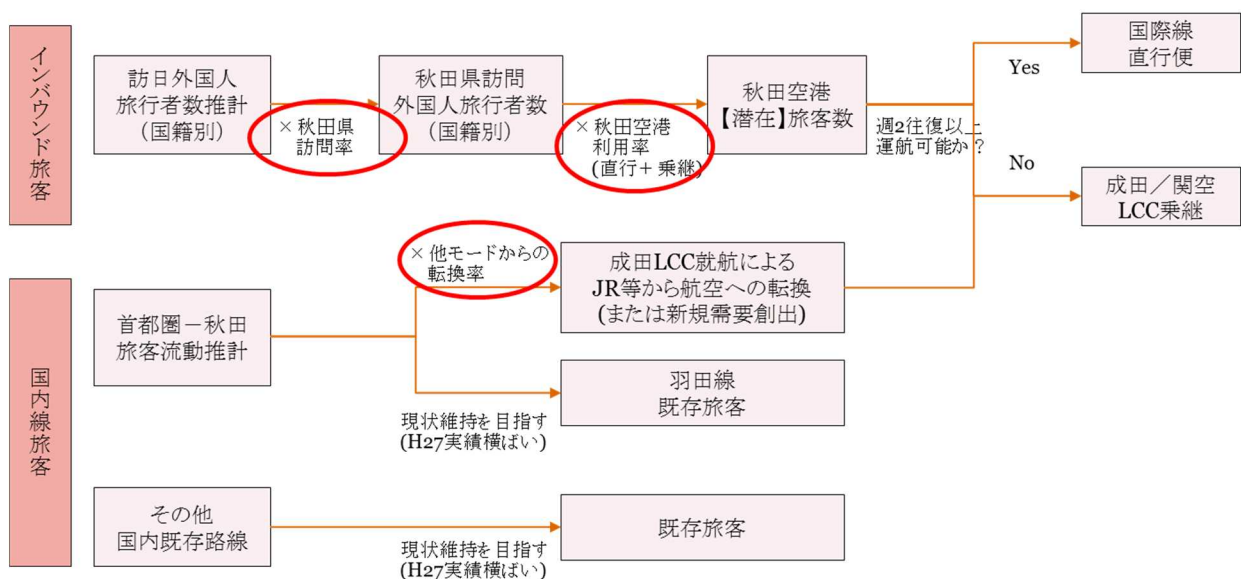
前述の需要推計をもとに旅客数の目標値に係る検討を行った。

国際線については、秋田県を訪問する外国人旅行者数の将来需要推計をもとに直行便の成立可否を検証し、成立可能な場合には直行便での需要獲得、直行便の成立が難しい場合にはLCCによる成田からの乗継便需要獲得を目指す。

国内線については、既存路線については旅客数の現状維持を図るとともに、秋田―首都間の旅客流動についてはLCC就航によるJRからの転換も見込む⁷。

秋田空港の旅客数増加のためには、①訪日外国人旅行者の秋田県訪問率の上昇、②秋田県を訪問する外国人の秋田空港利用率の上昇、③国内LCC就航などによるJR等他モードからの転換率上昇(または新規需要創出)、を実現する必要がある。

図表 51 事業目標検討の全体像

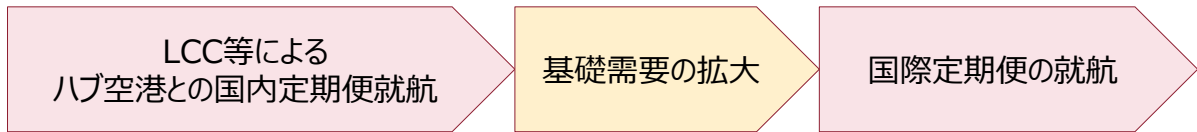


国際線の場合、少なくとも週4便の就航が見込めなければ日程の柔軟な設定が困難となり、就航頻度の高い空港を選択される可能性が高い。現時点の推計では韓国、台湾について単独就航も容易でない状況であり、他空港との連携は不可欠と推察される。

短期的には、国際定期便の安定的就航が見込めるだけの便数水準に到達しないことが想定されるため、まずは羽田経由によるレガシーキャリア便に加え、LCC等による成田・関空等拠点空港経由でのインバウンド需要の取り込みを図ることが現実的と考えられる。そのうえで、長期的にはさらなる需要拡大を実現し、直行便の就航を目指すことが妥当と考えられる。

⁷ LCCはレガシーキャリアと比して高い搭乗率確保が求められ、また補助金等の継続した支援策の必要性が高いため、県としての対応策も検討が必要と考えられる。

図表 52 国際定期便就航までの流れ（イメージ）



② 数値目標

- ✓ 訪日外国人旅行者の秋田県訪問率、秋田空港利用率、LCC 就航による JR 等他モードからの転換率をパラメータとして、低位～高位の区分で数値目標の検討を行った。

4-2. 導入前後の収支シミュレーション

民間委託導入前後の収支シミュレーションを行うにあたり、以下のような前提条件等を設定した。

① スキーム別シナリオ

今回検討する収支シミュレーションにおいて、各スキームで適用するシナリオは下記の通りである。

コンセッションスキームでは、採算性の観点から旅客数が低位のケースでは事業成立が難しい。またコンセッション導入の目的の一つとして交流人口の増加が挙げられるため、中位、高位ケースのみを検討する。

MC では路線誘致業務を委託するため、旅客数が高位に至るケースまで考慮する。一方、コンセッションと比較してターミナルビルとの連携、ひいては誘客への効果もが限定的になる可能性も想定されるため、低位ケースも検討の対象とする。

なお包括管理委託においては、路線誘致業務を従来通り行政が担うこととなる。従って旅客数が中位、高位ケースに到達する実現性は低いと考えられるため、現状維持、低位ケースの2シナリオを検討する。

図表 53 スキーム別シナリオ設定

	フルコンセッション	コンセッション ただし一部除外	JV型 コンセッション	包括管理+路線誘致 (MC)	包括管理委託	現状維持
航空売上	2シナリオ ・中位 ・高位			3シナリオ ・低位 ・中位 ・高位 ※インセンティブ料率を別途設定	2シナリオ ・現状維持 ・低位	—
非航空売上 (直営商業)	アウト旅客に連動			アウト旅客に連動		
非航空売上 (商業系テナント)	一部アウト旅客に連動 (売上歩合家賃)			アウト旅客に連動		
非航空売上 (駐車場)	—			駐車場のみ指定管理者と 扱い、利用料金制を採用	駐車場のみ指定管理者と 扱い、利用料金制を採用	—
売上原価	直営商業売上に連動					
人件費	TBと一体・効率化	TBと一体・効率化 ただし、整備担当の 県職員を一部考慮	TBと一体・効率化	基本施設:一部効率化 (県職員を別途考慮)		現状人員
委託費	長期委託の効率化を見込む			中期委託とし、一部効率化を見込む		現状維持
一般管理費	TB見合いを考慮			TBとは別に考慮		なし
公租公課	課税			TBに課税		—

② スキーム別補助金設定案

スキームごとに想定し得る補助金は図表 54 に示す通りである。この中から蓋然性の高い補助金のあり方を選択し、シミュレーションを行う。

図表 54 スキーム別補助金設定案

	フルコンセッション	コンセッション ただし一部除外	JV型 コンセッション	包括管理+路線誘致 (MC)	包括管理委託	現状維持
資本的支出	SPC負担	県負担	SPC負担	県負担	県負担	県負担
県からの補助 (金額)	①毎年一定額 ②資本的支出の全額 または一部 ③なし	①毎年一定額 ②なし	①毎年一定額 ②資本的支出全額 ③一定額上限 + 除雪費	N/A	N/A	N/A
県からの補助 (期間)	①事業期間を通じて ②当初5年間	①事業期間を通じて ②当初5年間	①事業期間を通じて ②当初5年間	N/A	N/A	N/A
国庫からの補助 (金額)	①県支払額(資本的 支出)の一部 ②なし	N/A	①県支払額の一部 ②なし	N/A	N/A	N/A
国庫からの補助 (期間)	①事業期間を通じて ②当初5年間	N/A	①事業期間を通じて ②当初5年間	N/A	N/A	N/A

③ 収入・支出に関する前提

収入・支出項目については過去の実績及び他空港における事例を基に、それぞれ図表 55、図表 56 の通りに推計する。また資本的支出については県の施設更新計画を利用する。

図表 55 収入項目に関する前提

施設	費目	
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	ターミナルビルからの貸付料収入は内部取引のため考慮しない。
ターミナルビル	不動産事業収入	固定家賃部分はH27実績値を使用し、歩合家賃部分は旅客数に連動
	直営事業収入	H26旅客当たり単価×旅客数(H27の売上には特殊要因が含まれるため)
	付帯事業収入	大半がラウンジ使用料を占める。 H26旅客当たり単価×旅客数(H27の売上には特殊要因が含まれるため)
駐車場	駐車料金収入	H27旅客当たり単価×旅客数
共通	補助金収入	前スライドの通り、複数のケースを想定

図表 56 支出項目に関する前提

施設	費目		
空港基本施設	需用費	H22～27平均値または最大値を使用	
	委託費		下記の前提に基づき、効率化割合を設定(長期委託による効率化を想定)
		除雪	H22～H27平均値または最大値を使用
		消防・警備	固定費用と想定、H27実績値を使用
		航空灯火保守点検	固定費用と想定、H27実績値を使用
		その他委託費	H27実績値を使用
	空港施設賠償責任保険	50百万円/年と設定	
減価償却費	資本的支出に対し、資産種別に耐用年数を設定して試算		
ターミナルビル	売上原価	直営事業に連動、H25以降の売上原価率を参照。(H25以降、TBリニューアルにより原価率が上昇したため)	
	水道光熱費	H27実績値を使用	
	ビル管理維持費	H27実績値を使用	
	清掃費	H27実績値を使用	
	修繕費	H27実績値を使用	
	賃借料	内部取引のためゼロとする	
	減価償却費	H22～27平均値を使用	
駐車場	需用費	H27実績値を使用	
	駐車場料金徴収委託費	H27実績値を使用	
共通	人件費	H27実績値を基礎として算出、効率化割合を設定。	
	その他一般管理費	H27実績値を基礎として算出	
	SPC設立費用	200百万円と設定(契約書印紙税、登録免許税、アドバイザー費用等)。	
	SPC運営費用	10万円/年と設定。人件費等は別途計上するため、限定的。	
	支払利息	前提条件で借入比率、金利等を設定	
	公租公課	H27実績値を基礎として算出	
	運営権償却費	事業期間で均等償却	

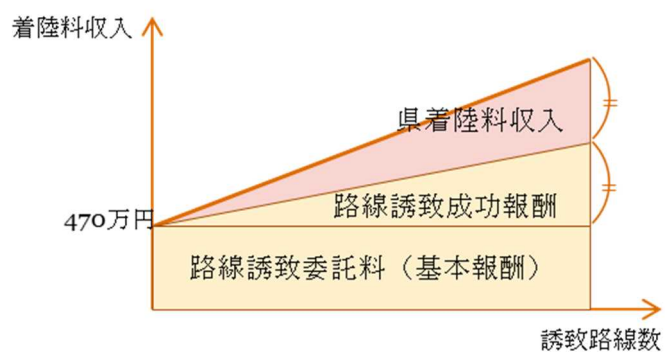
④ 路線誘致に対する成果報酬

MCにおいて路線誘致を受託する民間事業者に対する支払スキームとして、以下の料金体系を設定し、収支シミュレーションに適用する。

【付帯条件】

- ◇ チャーター便数の最低誘致水準を設定し、未達の場合にはペナルティを課す（路線誘致委託料の減額等）
- ◇ 路線誘致委託料と包括管理委託料は独立に計算される（路線誘致成果報酬が増えることにより、包括管理委託料は減額されない。これにより民間事業者の路線誘致に対するインセンティブが維持される）
- ◇ 民間事業者のインセンティブ維持のため、委託料支払を期初に一括して行わない等の策を検討する

図表 57 成果報酬支払スキーム（イメージ）



4-3. 民間活用スキーム導入へのアプローチ

民間活用スキームを導入した場合の収支シミュレーションを行ったところ、最終的にコンセッションの導入を目指す場合、本調査で行った需要予測、ヒアリング結果等に基づく、大別して以下の2つのアプローチが考えられる。各アプローチのイメージを図表58に示す。

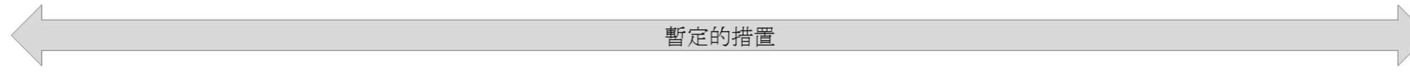
- ① コンセッション以外のスキームによる暫定的措置を経たコンセッションの導入
- ② 民間活用当初からコンセッションを導入

前節で述べた通り、コンセッションスキームを成立させるためには空港運営に関して相当の収支改善が必要となるため、暫定措置を経るアプローチ（上記①）の方が民間事業者にとっても参入はしやすく、また県の財政負担の観点からも取り組みやすいと考えられる。

ただし、いずれのアプローチを取るにしても、民間活用を導入するためには地域の意識醸成が不可欠であり、今後は地元企業・金融機関を構成員とした勉強会等への取り組みが望まれる。また当初からコンセッション導入を目指す場合は特に、地域への訪問者数を増やすための需要喚起がなされることも重要であり、この点においても地域が一体となった戦略の策定、施策の実行が求められる。

次項では地元企業、ターミナルビル会社の参画形態・方法を検討するとともに、勉強会や地域プラットフォームの先行事例、先行する他空港で民間活用が導入された至った経緯を整理する。

図表 58 コンセッション導入へのアプローチ



	内容	想定する選定方法	ねらい	コンセッション導入時期の判断	コンセッション導入時の競争性	懸念事項		
①	包括連携協定	主に路線誘致に関して、他の空港と連携して活動を行うことについての協定を締結 ・共同でのエアポートセールス ・路線誘致に関する合同協議	協定であるため特に競争性のある選定方法は想定していない	・緩やかな連携による民間ノウハウの早期導入 ・他空港と連携することでの面的な誘致活動 ・県職員がノウハウを習得することの可能性	・時期を見ながら協定を延長することも可能	○路線誘致のみでの連携協定であれば、必ずしも当該者のみが優位となるわけではない	・契約行為等ではないため、明確なインセンティブにならない ・地元へのノウハウ定着は期待できない	→ コンセッション
	包括管理委託	長期包括での管理委託し、維持管理・運用等の一部を民間に委託	(総合評価型)一般競争入札	・早期導入によるコスト削減 ・地元を中心としたノウハウ移転	・一般的に包括委託の効果が出るためには3-5年は必要と思料 ・この間に準備を進めることを想定	○地元企業に優位性は生じるが、必ずしも決定的な優位性にはつながらないため競争性の確保は可能	・交流人口拡大の目的は達成が難しい ・次のタイミングではコンセッションの後発となる懸念	→ コンセッション
	路線誘致委託	路線誘致業務についてインセンティブ条項を設けて委託	企画競争	・交流人口拡大に向けた早期の導入 ・早く効果を出すことによる民間活用の有用性のPR	・特に定めはないが、複数年での契約が妥当か ・場合によっては期間変更(清算条項付)により早期終了もあり得る(効果が出ない場合など) → 債務負担行為による契約の早期終了は可能か	○路線誘致のみであれば、必ずしも当該者のみが優位となるわけではない	・地元へのノウハウ定着は期待できない ・路線誘致を早期に実施することでコンセッション導入時の伸びしろの低減	→ コンセッション
	MC (包括管理委託 + 路線誘致委託)	包括管理委託と路線誘致委託を組み合わせて委託	(総合評価型)一般競争入札	・効率化と交流人口拡大を同時に早期に実現 ・大手と地元を組み合わせることでの地元への早期のノウハウ移転	・一般的に包括委託の効果が出るためには3-5年は必要と思料 ・この間に準備を進めることを想定	△企業の構成次第では当該受託者が優位となる可能性はある → 効果が出ているのであれば、コンセッションとしない選択肢もあり得るのではないかと。	・路線誘致を早期に実施することでコンセッション導入時の伸びしろの低減 ・次のタイミングではコンセッションの後発となる懸念	→ コンセッション
②	コンセッション	指定運営事業として実施	企画競争または(総合評価型)一般競争入札(県からの支払いがある場合)	・国の政策に沿った手法導入 ・長期とすることでの民間事業者の積極的関与への期待 ・コンセッション導入を早めることでのコンセッション立ち回りの回避	・事業の範囲にもよるが、台帳情報整理、地域の意識醸成、民間事業者の競争環境醸成、民間事業者の提案期間等を考慮すると少なくとも2年は必要	○今後空港運営会社が増加すれば、競争性の点では環境が整備される可能性が高い。ただし、応募に過剰な負荷をかけることが必要。	・コンセッション導入までの空港活性化の停滞(インバウンド需要等の取り込み遅れによる地域としての立ち遅れの懸念) ・コンセッション導入までの地元でのノウハウ蓄積方策	→ コンセッション

第5項 空港運営が新たな地域産業として創出できる仕組みの検討

5-1. 地元企業の参画のあり方検討

(1) 県内企業の参画方法の検討

① ヒアリングでの判明事項

- ▶ 地元企業は空港事業への参画の関心度は高く、事業内容についての理解も高いが、現在の自らの役割を超えての参画についてはハードルが高い。
- ▶ また事業スキームについての知識が不足しており、より深い情報の提供が必要である。

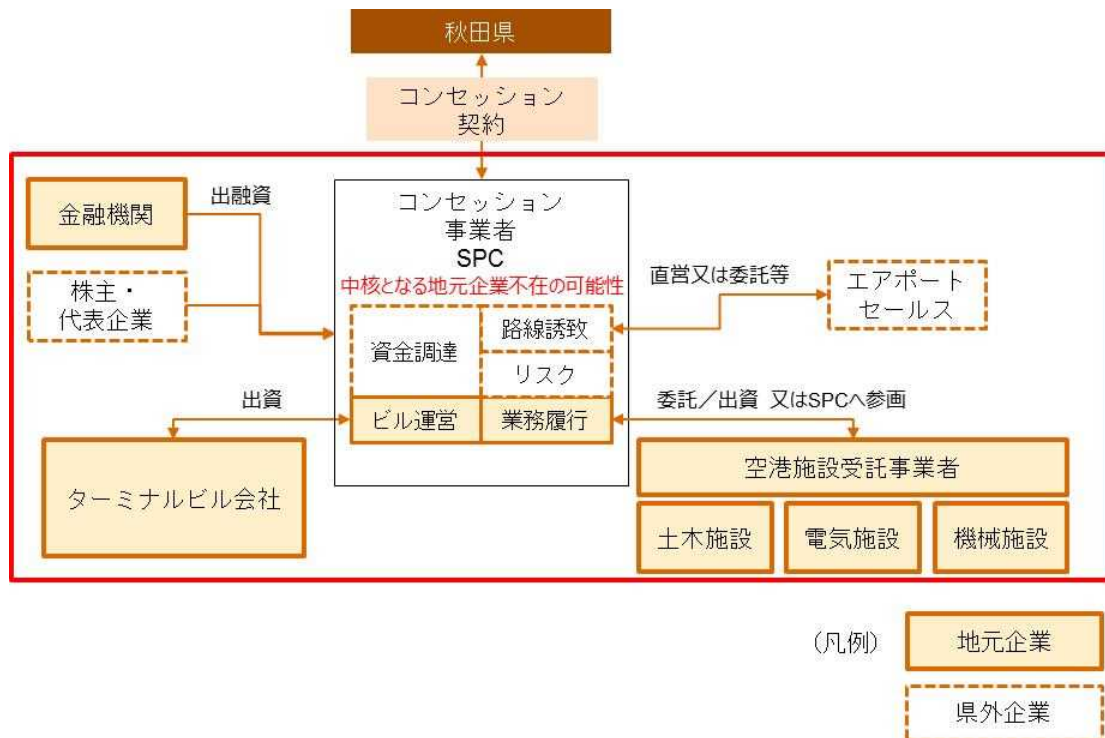
② 想定される事業者の構成における地元企業の役割

- ▶ 現行業務での業務受託：最も可能性が高い。施設の維持管理、警備など恒常的業務に関与しているため、異動のある県職員よりも事業内容を熟知している可能性があり、安定的継続性に寄与する可能性が高い。
- ▶ 金融機関の参加：可能性はあるが、運営権対価がなければ単に既存のターミナルビルへの貸付の借換にとどまる可能性がある（ただし平成28年3月時点で、秋田空港ターミナルビル（株）に有利子負債残高はない）。
- ▶ 出資への参加：積極的な出資というよりも、業務受託を確実とするための消極的な理由が想定される。
- ▶ 代表企業等：先行事例のように、真の意味での代表企業・スポンサーとなるためにはリスク負担の覚悟が必要であるが、現時点では該当する企業が見当たらない。地元で、不動産開発事業や商社的機能を業務として実施している企業の参画が求められる。また、将来的に上下水道など多様なインフラにおいて民間活用が進むことを考えると、類似した事業を実施している企業等を育成していくことも必要である。

③ 現時点での企業の参加イメージ

- ▶ 県内企業の参加意欲は高いものの、中核となる企業が現れる可能性は限定的と想定され、空港経営を主体的に行ういわゆるマネジメント的機能を担う役割が不在となる可能性が懸念される。当該機能を有さなければ、業務の受託が中心となる可能性がある。
- ▶ 出資に対しては、いわゆる出資に対する利益を求めるのではなく、実業の獲得を確実にするための出資が主たる目的であり、積極的な目的ではない。

図表 59 地元企業 参加イメージ (コンセッションの場合)



(2) ターミナルビル会社の参画方法の検討

① 他事例におけるビル会社の参画に関する状況

先行する仙台空港、高松空港ではターミナルビル会社（“ビル会社”）は主体的に参画しておらず、株式譲渡の対象となっている。

ビル会社の主体的な参画については法的な制約はなく、今後国内の民営化手続で現れてくる可能性はある。空港管理者である国の立場としては、ビル会社の主体的な参画に当たっては、他の事業者との公平性を保つことを考慮すると、空港所在自治体が所有している株式について既存株主等に譲渡することが望ましいと考えられる。

② コンセッションの場合の参画形態⁸

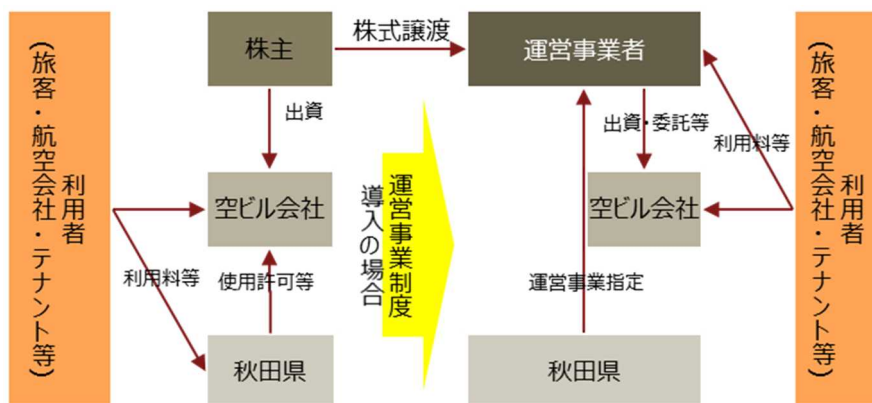
【シナリオ1】ビル運営事業者として参画する場合（運営事業者に応募しない）

- 運営事業者に全株式を譲渡することを前提とし、県は事業者を募集する。（事前に既存株主全員の合意を取得）
- 決定した事業者に全株式を譲渡、ビル会社は運営事業者の子会社としてビルを経営・運営する。
- 運営開始後は、親会社である運営事業者と統合の可能性はある。

（メリット）

- 株式譲渡に伴い、経営陣は変更となる可能性はあるが、募集時に条件を付すことで、従業員の雇用は継続する可能性が高い。

図表 60 ビル運営事業者として参画する場合



⁸ 本節で述べる内容は一般的なスタディであり、実現可能性を保証するものではない。

【シナリオ 2】 運営事業者に応募する場合

- 県は、自らの株式をすべて譲渡し、公平な環境下で運営委事業者を募集する。
- ビル会社と民間企業はコンソーシアムを組成し、応募する。
- 選定された際には、SPC を組成し、運営事業者となる。
- ビル会社と SPC の統合はなく、SPC に資金及び人材を提供し、SPC からターミナルビル敷地の転貸を受け、自らがビルを所有・運営することが想定される。

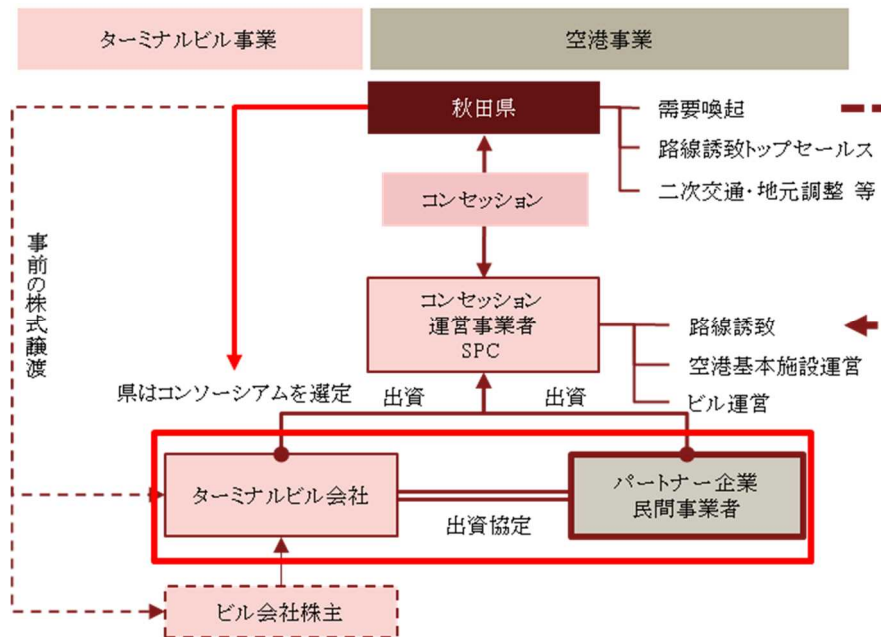
(メリット)

- ビル会社が運営事業者を選定された場合は、ビル会社の経営陣及び従業員すべての雇用・身分・条件が保全される可能性が高い。

(デメリット)

- ビル会社が運営事業者を選定されない場合は、当該雇用を喪失する懸念がある。

図表 61 運営事業者に応募する場合

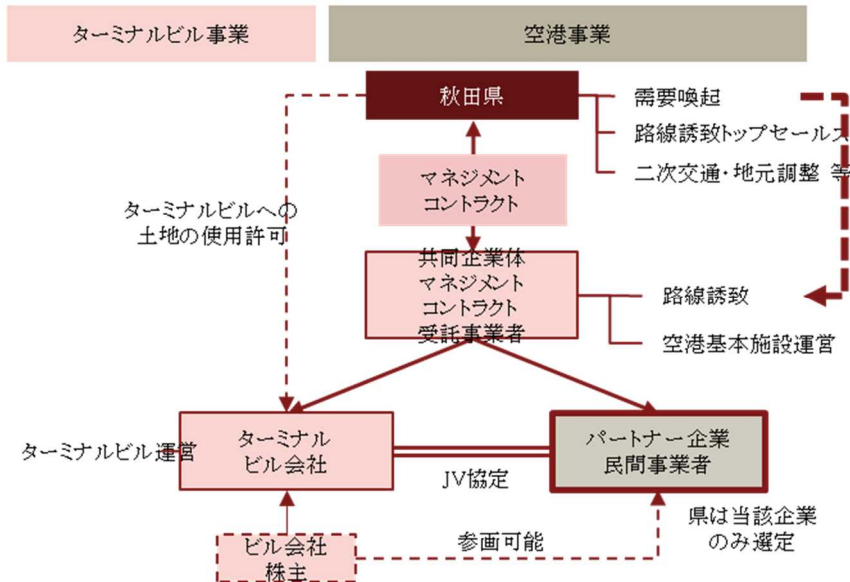


③ MC、包括管理の場合の参画形態

【シナリオ3】JV先として参画する場合（事業者に応募しない）

- ▶ ターミナルビルは従来通りビル会社が運営を継続し、県はターミナルビル運営とは関係なく、MC事業者または包括管理事業者を募集する。
- ▶ 県として、自らが出資するビル会社に、将来的に空港経営・運営ノウハウを養成する観点から、ビル会社をMCまたは包括管理事業者のJV先とすることを条件として付すことが考えられる。
- ▶ ただし、県の入札・契約制度上妥当な扱いであるのかについて、慎重に検討すること（県の例規上、こうした取り扱いが明確に禁止されている条項はあるか、またはこれまでの内部監査等でこうした特別な扱いについて議論となっているか等）が必要となる。

図表 62 JV先として参画する場合



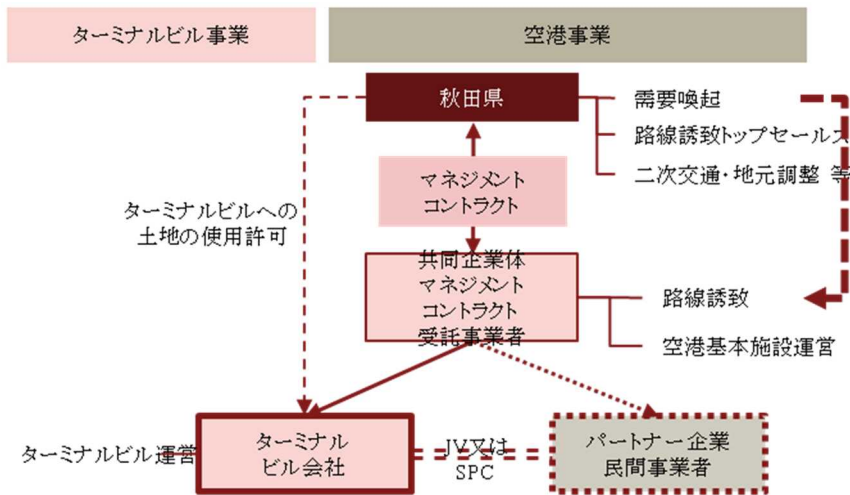
【シナリオ 4】 MC または包括管理の受託者に応募する場合

- 他の応募者と同様に、ビル会社は単独もしくはパートナー企業となる民間事業者と連携（JV または SPC 組成）して MC または包括管理の受託者として応募する。

（メリット）

- この場合、ビル会社は受託ができなかった場合でも TB の運営事業者として存続が可能である。ただし、TB 経営に関与できない場合に他の民間事業者が関心を示すのかについては確認が必要である。

図表 63 MC または包括管理の受託者に応募する場合



(3) 参画形態・方法とメリット・デメリットのまとめ

① 県内企業、ビル会社、県外企業の参画形態・方法

以上(1)、(2)において県内企業及びビル会社の参画方法を検討した。図表 64 では県内企業、ビル会社に加えて県外企業も含め、スキーム別に参画形態・方法についてまとめている。

ヒアリングによれば、事業規模や民間委託される裁量の観点から包括管理委託は県外企業に対する訴求力が低いと考えられ、県内企業・ビル会社 JV による業務受託が考えられる。代表企業は県内企業、ビル会社いずれも可能性があり、業務受託に関しても既存業務の範囲内で対応が可能である。

MC では、県内企業・ビル会社・県外企業 JV による業務受託が考えられ、JV の取りまとめ役としては、マーケティングに係るノウハウや誘致に係る交渉能力などを勘案すると県外企業がより適任と想定される。業務ごとに分類すると、日常的な管理・整備業務は既存の受託企業等、総務的な業務はビル会社、路線誘致は県外企業といった分担が考えられる。

コンセッションでは、出資・融資に対して県内企業（金融機関含む）、ビル会社、県外企業の参画が図表 64 の通り考えられる（ビル会社の参画形態について詳細は前節参照）。代表企業、業務受託に関しては概ねMCと同様の役割・分担が想定される。

図表 64 県内企業、ビル会社、県外企業の参画形態・方法（スキーム別）

	包括管理委託		MC(路線誘致含む)	コンセッション(フル、一部除外、JV型)
	参画形態	異業種JVによる業務受託	異業種JVによる業務受託	SPC組成
県内企業	出資・融資	—	—	△地元金融機関 →運営権対価が想定されないためTBの株式譲渡の場合及び契約保証金 のみの資金調達 △受託企業等 →投資目的ではなく、受託確保の目的 が強い
	代表企業	○JV等の取りまとめ役 (建設企業等)	△JV等の取りまとめ役 →既存受託企業等では難しい	△既存受託企業等では難しい ○TB業務への関心
	業務受託	○既存受託企業等	○既存受託企業等 ▲路線誘致業務は難しい (候補は旅行業など)	○既存受託企業等 ○TB業務参画への関心 ▲路線誘致業務は難しい (候補は旅行業など)
ターミナルビル	出資・融資	—	—	○既存株主による出資 △TB自体が出資する場合は持株会社 となりTB事業を分社
	代表企業	○JV等の取りまとめ役	△JV等の取りまとめ役 →現状では路線誘致を含めて代 表企業となるのは難しい	△現在の体制では難しい →株主または外部からの体制強化が必 要
	業務受託	△県との契約管理、業務委託管理、 総務等日常の対応業務等。	△県との契約管理、業務委託管理、 総務等日常の対応業務等。 ▲路線誘致業務を現体制で担うの は難しい	○TBの既存業務 △空港;TBの業務と類似性の高い業務 の実施(兼務) ▲路線誘致業務を現体制で担うのは難 しい
県外企業	出資・融資	—	—	○採算性が目線に合えば自ら出資
	代表企業	▲包括管理委託のみでは訴求力が 低い	○JV等の取りまとめ役	○JV等の取りまとめ役
	業務受託	▲包括管理委託のみでは訴求力が 低い	○路線誘致業務 ▲日常的な管理・整備業務は難し い	○路線誘致業務 ○その他既存受託企業、TB担当外の 業務

(凡例) 可能性 ○:高/△:中/▲:低

各スキーム導入による地域の各主体にとってのメリット・デメリットは図表 65 の通りである。

包括管理委託では、県が負担する委託費・人件費の効率化（ひいては県民にとって財政負担軽減）、県内企業にとっては安定的業務受託、ビル会社が JV で包括管理を受託する場合は委託費効率化や空港管理ノウハウの獲得といったメリットが期待される。一方、路線誘致による交流人口の増加や地域活性化の可能性は限定的である。

MC では包括管理委託のメリットに加え、路線誘致による着陸料収入拡大、交流人口の増加や地域活性化、県民にとって渡航先選択肢の拡大が期待できる。

コンセッションでも MC と同様のメリットが期待される一方で、事業として成立させるために県からの助成が必要となる可能性や、ビル会社の参画形態によっては従業員の雇用不安が生じる可能性がある。

図表 65 包括管理委託、MC、コンセッション導入による各地域主体のメリット・デメリット

	包括管理委託	MC(路線誘致含む)	コンセッション(フル、一部除外、JV型)
県	○委託費の縮減 ○民間への委託範囲拡大に伴う職員の効率的配置 ▲路線誘致等活性化の手詰まり ▲最終的な管理経営リスク	○着陸料収入拡大 ○委託費の縮減 ○民間への委託範囲拡大に伴う職員の効率的配置 ○民間ノウハウ活用による路線拡大・活性化の可能性 ▲最終的な管理経営リスク	△財政負担削減の可能性 ○民間への委託範囲拡大に伴う職員の効率的配置 ○民間ノウハウ活用による路線拡大・活性化の可能性 ▲最終的な管理経営リスク
県内企業	○安定的業務受託 ○空港管理業務ノウハウ獲得可能性 ▲長期間にわたる効率化による疲弊	○安定的業務受託の可能性 ○空港管理業務ノウハウ獲得可能性 △路線誘致ノウハウ獲得の可能性	△安定的業務受託の可能性 △空港管理業務ノウハウ獲得可能性 △路線誘致ノウハウ獲得の可能性
ターミナルビル	【JVの場合】 ○維持管理等委託費効率化の可能性 ○空港管理業務ノウハウ獲得可能性 【JVでない場合】 特になし	【JVの場合】 ○維持管理等委託費効率化の可能性 ○空港管理業務ノウハウ獲得可能性 △路線誘致ノウハウ獲得の可能性 【参画形態によらない】 ○旅客増に伴う売上拡大	【株式譲渡の場合】 ○維持管理等委託費効率化の可能性 ○空港管理業務ノウハウ獲得可能性 △路線誘致ノウハウ獲得の可能性 ○旅客増に伴う売上拡大 【主体的参画の場合】 ○運営権者となる場合: 同上 ▲運営権者とならない場合: 従業員の雇用不安
県民	○財政負担軽減	○財政負担軽減 ○渡航先選択肢の拡大 ○交流人口拡大に伴う経済活性化による恩恵	○財政負担軽減の可能性 ○渡航先選択肢の拡大 ○交流人口拡大に伴う経済活性化による恩恵

(凡例)○:メリット/△:可能性は高くないが、メリットになり得る/▲:デメリット

5-2. 地域産業活性化または新たな地域産業創出の可能性

本調査で検討している空港における新たな民活運営方式の導入は、地域活性化の一手段である。民活運営方式の導入によって、空港関連産業の活性化、また交流人口増加に起因する地域の観光産業の活性化が期待される。

地域のインフラ産業活性化としての具体的な空港関連産業分野で想定される内容としては、以下のようなものが考えられる。

- 旅客数増加に対応した観光地への新規就航やレンタカー等二次交通の多様化
- 空港から県内観光地等へのアクセスや宿泊施設などの間に立って調整する送客ビジネス
- 訪日外国人へ対応するための言語対応に係るビジネス
- ターミナルビルテナントの拡充
- LCC 就航に伴う新たなグランドハンドリング業務の提供

このほか、例えば静岡空港においては、株式会社エスエーエス（地元企業である鈴与株式会社が 100%出資する企業。平成 20 年設立）が、ランプハンドリング、旅客ハンドリングをはじめとする各種空港ハンドリング業務を一貫して行っている。現在、同社は静岡県外の複数空港においても同種の業務を提供しており⁹、地元から発して全国的に事業を拡大している例として挙げられる。

観光産業に関しては、来訪者増加に伴う既存宿泊業・飲食業等の活性化に加え、観光資源を活かした新たなツアー企画・実施による更なる需要喚起等の可能性も考えられる。

例えば、英国のノリッジ空港(Norwich airport)では、ノリッジ空港発着の旅行会社を子会社として設立し、旅客の需要創出を行っている。

また空港関連・観光産業に止まらず、より持続的な地域社会の維持・形成の観点からは、空港への民活運営方式導入がインフラ産業育成に資することが期待されるという点も重要である。空港という重要な交通インフラにおいて民間を活用することが、他のインフラ（例：上下水道等）に対する民営化や民活が将来検討・導入されていく場合に備えての、インフラの維持・管理を担える地元企業・産業の育成及び理解の深化につながると考えられる。

⁹ 株式会社エスエーエス ホームページによる。

5-3. 地域産業活性化または新たな地域産業創出を実現する仕組みの検討

前節で述べた新たな地域産業活性化・創出の実現には、当然のことながら地元企業の積極的な参画が不可欠である。以下では、公共施設運営等に係る官民連携への地元企業参画促進に向けた施策例として、一般的な PPP・PFI 事業に関する事例について情報を整理する。

一般的な PPP・PFI 事業における地元企業の参画可能性を高めるための地域の取り組みとしては、下記のような先行事例がある。

この中でも福岡市 PPP プラットフォームは実績が長く、かつ継続的に活動しており、年 3～4 回のペースでセミナーを開催している。直近 2 年度のセミナー開催実績は図表 67 の通りである。

前述のヒアリング結果より、秋田県でも地域における意識醸成が求められることが判明したため、まずは他地域での施策を参考に、類似の取組みを行うことが有効であると考えられる。

図表 66 他地域における地元が中心となった施策例

形態	施策名・主体	内容
地域プラットフォーム	福岡PPPプラットフォーム (平成23年度～)	地場企業のPPPに関するノウハウ習得と事業参画に向けた競争力強化を図るため、公共建築物の整備・運営に関連する設計、建設・施工、管理運営、金融などの地場企業が福岡市と対等の立場で参加し、①他都市の事例研究などを通じた企画提案力や事業遂行力の向上、②異業種間のネットワークの形成、③個別事業に関する情報提供と意見交換などをテーマとしたセミナーを継続的に展開する「常設の場」として、平成23年6月に設置された。(次ページ参照)
	大津市 公共施設等官民連携「地域プラットフォーム」(平成28年度～)	下記の勉強会に続き、平成28年10月より地域プラットフォームを開催している。地域別市民検討会の結果を地域の民間事業者、金融機関に詳細に伝えることにより、地域の具体的な事業の発掘を図ることを目的としている。
勉強会	袋井市(平成27年度) 西予市(平成28年度) 大津市(平成28年度)	自治体主催の地元企業を主に対象としたPPP/PFI勉強会。PPP/PFIの概要についてのものや、具体的事業の説明も含むもの等が見受けられるが、どの自治体も地元企業のPFI/PPP事業への積極的な参加を図るために実施されている。
研究会 (PFIの基本的な考え方、理念や手続き、事例等を研究)	東北PPP推進連絡協議会 (随時)	PFI/PPPフォーラムや講演会を実施している他、先進地視察や公民連携会議にてPFI/PPP意見交換会を実施している。
	(一社)山梨県建設業協会 PFI研究会(平成15年度)	PFIの基本的な考え方・理念・手続きの研究、他自治体の事例の検証等を進めるために PFI研究会を設置しており、研究会では、地元企業が自治体との協力の下、県民生活、県内経済の発展に資するために提案書を作成し、県・市町村に要望することを目的としている。平成15年に4回に渡りPFI研究会が実施され、平成16年に要望書が提出された。

(出所) 各市、東北 PPP 推進連絡協議会、山梨県建設業協会 PFI 研究会ホームページ

図表 67 福岡市 PPP プラットフォーム セミナー開催実績

年度	開催日	テーマ・報告タイトル
平成27年度	4月27,28日	<ul style="list-style-type: none"> ■報告1:九州・福岡におけるPPP/PFI を取り巻く状況について(九州PPPセンター) ■報告2:PPPロングリスト・ショートリストからの事業紹介①(福岡市) ■報告3:中学校空調整備PFI事業 (PFI-BTO)について(福岡市, 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)) ■福岡市中学校空調整備PFI事業に係る地場企業との意見交換(官民対話)
	9月29,30日	<ul style="list-style-type: none"> ■報告1:民間提案・発案制度の改善について(福岡市) ■報告2:PPPによる公園管理・運営に関する調査研究について(地方自治研究機構) ■意見交換:公園をテーマにした“民間提案・発案”のシミュレーション
	1月8～13日	<ul style="list-style-type: none"> ■報告1:公園をテーマにした意見交換の実施結果について(福岡市) ■報告2:高宮南緑地(旧高宮貝島邸)整備・管理運営事業について(福岡市, (株)長大) ■高宮南緑地(旧高宮貝島邸)整備・管理運営事業に係る地場企業との意見交換(官民対話)
平成28年度	5月17日	<ul style="list-style-type: none"> ■報告1:PPPロングリスト・ショートリストからの事業紹介等について(福岡市) ■報告2:未利用市有地の貸付に係る提案募集について(福岡市)
	9月30日	<ul style="list-style-type: none"> ■報告1:農村センター跡地の活用について(福岡市) ■報告2:市営住宅の将来活用地(余剰地)の活用について(福岡市) ■意見交換:拾六町住宅における将来活用地(余剰地)売却事業のケーススタディ
	12月1,2日	<ul style="list-style-type: none"> ■報告1:福岡市第2期展示場等整備事業について(福岡市) ■意見交換:福岡市第2期展示場等整備事業に係る地場企業との意見交換

(出所) 福岡市ホームページ

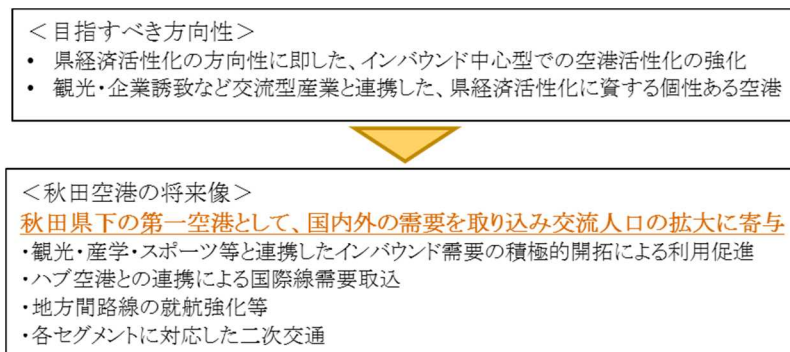
第6項 業務の基本構成等とりまとめ

6-1. 秋田空港の方向性及び将来像

昨年度調査において、秋田空港は、インバウンド中心型での空港活性化を強化し、観光・企業誘致など交流型産業と連携した、県経済活性化に資する個性ある空港を目指すことが望ましいということが判明した。具体的には、観光・産学・スポーツ等と連携したインバウンド需要の積極的開拓による利用促進、ハブ空港との連携による国際線需要取込、地方間路線の就航強化、各セグメントに対応した二次交通の整備等の方向性が考えられる。その結果、秋田県下の第一空港として、国内外の需要を取り込み交流人口の拡大に寄与すると期待される（図表 68）。

さらにそれらの目標実現に向けた具体的方策としては、図表 69 のような項目が考えられる。

図表 68 方向性及び将来像



図表 69 目標実現に向けた具体的方策

需要喚起	<ul style="list-style-type: none"> ・ 観光イン: 東北周遊ルート開発・観光資源コンテンツ化・グリーンツーリズム推進・ロケーションツーリズム・海外FAMツアー等 ・ 観光アウト: 修学旅行喚起・JATツアー促進・パスポート取得促進 ・ ビジネス: ヘビーユーザー囲込み・国際会議誘致・空港周辺企業誘致 ・ その他: Bリーグとの連携・農家・漁港と連携
路線誘致	<ul style="list-style-type: none"> ・ リージョナルエアライン誘致 ・ LCCの誘致・チャーター誘致 ・ 国内ハブ空港との連携 ・ ダイアの最適化
施設運営	<ul style="list-style-type: none"> ・ 観光イン: 多言語対応・観光情報提供・温泉掘削等ターミナルリジャー施設化 ・ 観光アウト: LCCの予約代行・パスポートセンター設置 ・ ビジネス: ヘビーユーザー特典・ビジネス環境強化 ・ その他: 集客イベント・物産展・朝市開催
二次交通	<ul style="list-style-type: none"> ・ 多言語対応・レンタカー手続簡便化・空港ライナー強化 ・ 駐車場拡充・長期駐車料金システム

6-2. 具体的方策実現のための体制等のあり方

さらに昨年度の調査においては、図表 69 で示した具体的方策の実現のためには、戦略性の高い需要喚起を県が主体的に、路線誘致や空港運営には民間ノウハウを活用していく体制が必要と位置付けている。

秋田空港は国内の主要都市と距離が離れているため、新幹線との競合関係では比較的良好な立地となっている。すなわち他の輸送モードとの競合環境が安定しているため、当面はモードによらず需要喚起に注力することで、県全体として交流人口の拡大を図り、路線誘致につなげていくことが必要である（図表 70）。

図表 70 具体的方策実現のための体制等



6-3. 役割分担・事業手法の選択肢

本調査では 3-3.で示した通り、考え得る事業手法としては包括管理委託、包括管理委託＋路線誘致（MC）、コンセッション（フルコンセッション、一部除外型、JV 型）がある。

他空港において包括管理委託の実施例はあるが、コスト削減が主体となり、民間事業者が疲弊する懸念がある。包括管理委託に加えて路線誘致を併せて委託する事業手法では、路線誘致の成果に応じた支払いをすることでインセンティブを作用させる。これにより県財政負担の軽減のみならず、交流人口の増加も期待できる。コンセッションについては、現状の収支の下では独立採算は難しいため、施設整備を除外した一部除外型、一定の追加支払いを行う JV 型が現実的である。また、MC と同様に交流人口の増加が期待できる。

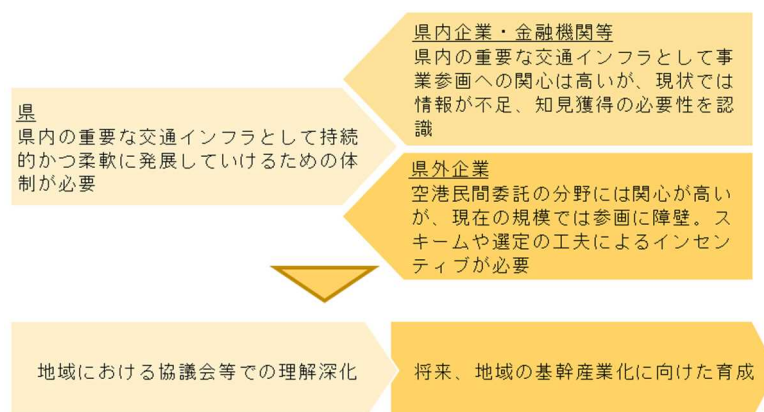
6-4. 地域産業の育成を目指した今後の進め方

本調査において、県内企業・地域金融機関は、空港民間委託に対し、県内の重要な交通インフラとして事業参画への関心は高いものの、現状では情報が不足しており、同時に知見獲得の必要を認識していることが判明した。一方、県外企業については、空港民間委託の分野には高い関心を持っているが、秋田空港の現在の規模では参画検討に係るコスト等に見合わない面があると考えており、参画に障壁があることが判明した。

今後、県外企業の参画を促すには委託業務範囲や選定プロセスの工夫によるインセンティブの設定が必要である。他方、管理者である県としては、県内の重要な交通インフラとして持続的かつ柔軟に発展させていくためのしっかりとした体制が必要であると考えられる。

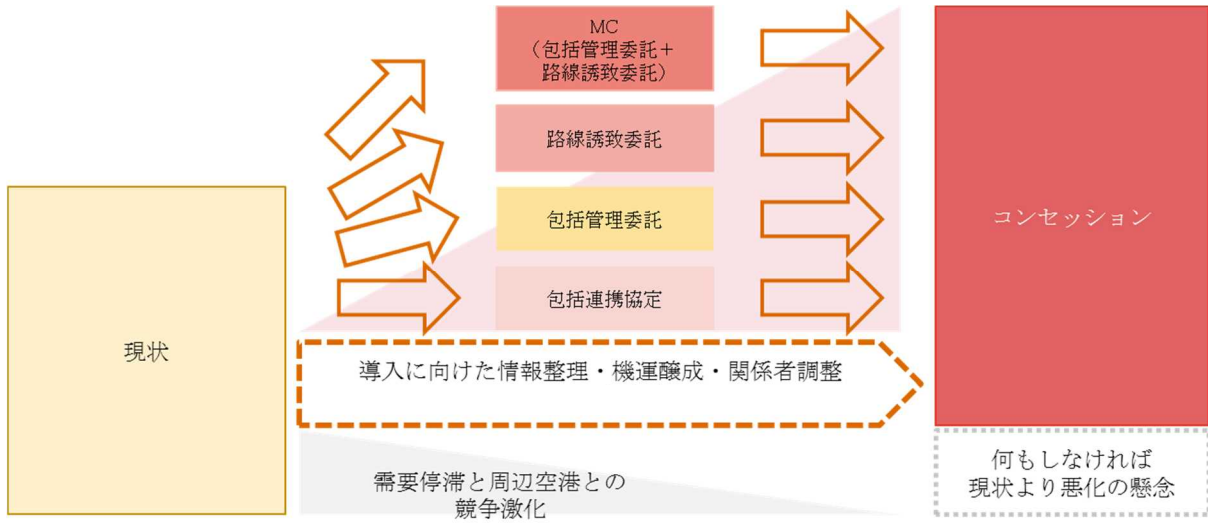
このような各主体のニーズを満たしていくためには、地域の産官学金等が一体となった勉強会での議論等により、交通インフラへの民間活用の有用性について理解を深めた後、地域の活性化及び交通インフラの維持を担う基幹産業としていくため、県内外の企業が連携して従事できる仕組みを構築していくことが求められる。

図表 71 地域産業の育成を目指した進め方



また、空港を取り巻く環境としては、福岡空港、道内空港に続き、熊本空港、広島空港と相次いで民間委託の導入を決定している。今後もこうした動きが高まっていく可能性がある中、需要停滞や周辺空港との競争激化による状況悪化を避けるためにも、民間委託に向けた準備を行っておくことが重要である。最終的にはコンセッション手法の導入等、積極的な民間委託の取り組みにより旅客数を増加させていくことが考えられるが、準備期間・素地醸成を含め、そこに至るプロセス・シナリオを考えていくことが必要となる。仮にコンセッション手法の導入を目指す場合でも、図表 72 に示すように、本調査で検討した MC、路線誘致委託、包括管理委託やヒアリングにおいて可能性が言及された空港間の連携協定を通じて地域の機運醸成、関係者調整を行い、素地を整えておくことが有用であると考えられる。

図表 72 最終目標とそこに至るプロセス



6-5. 今後の短期的な取り組みについて

前節でも述べた通り、交流人口拡大とその活性化効果、インフラ産業育成等の地域経済への還元観点では、中核となり得る地元企業等の啓発と地域経済界の空港活性化・経済活性化への関心の拡大が不可欠である。そこで「秋田空港の民間活力を活かした活性化のための勉強会（仮称、以下「活性化のための勉強会）」の設立を検討する。

活性化のための勉強会の目的及び取り扱うテーマとしては、

- ✓ 交流人口の拡大やこれに伴う活性化が地域経済に恩恵をもたらすことの再認識
- ✓ 空港関連産業やインフラ産業が、持続的に地域を支えていく基幹産業となることへの啓発
- ✓ 経済が縮小均衡に陥ることなく、交流人口拡大によって活性化していくための官民一体となった取り組みの必要性の意識づけ
- ✓ 金融機関等を含めた地域の中核企業のインフラ産業に対する認識の啓発
- ✓ 地域のインフラ産業を支えていく具体的な従事企業の育成・ノウハウ獲得
- ✓ アジアを中心に国際化が進展する中、各産業や経済活動等で空港を活用する可能性の検討
- ✓ 空港活性化に伴う経済波及効果の検討

等が考えられる。

活性化のための勉強会の形式としては、取り上げるテーマに応じ、会議、講師を招いてのセミナー、対話集会、秋田空港見学会、民間委託先行事例見学会等のほか、勉強会の補完を目的とした秋田空港の運営を学習するためのテキスト作成などが考えられる。

また主要構成メンバーとしては地域金融機関、地域産業界、ターミナルビル会社、行政（県庁関係部局）、学術機関（県内外の有識者、地域の大学（学生含む））、またコンセッションへの既参入者の招聘も考えられる。

図表 73 地域における関心度向上のイメージ

