

## 第4章 今後の空港運営手法に係る考察

### 1. 想定される空港運営手法

#### (1) 先行事例動向

##### ① 空港経営改革に係る基本的な方向性

- ・国が示している空港経営改革の基本的な方向性は、本来の空港のポテンシャルを十分に発揮させるためには、これまでそれぞれが分離して運営されてきた空港における事業（空港基本施設、航空旅客及び航空貨物取扱施設及び駐車場施設の事業）について、一体的かつ機動的な経営とすることが望ましいとするものである。
- ・そこで、適切に民間の資金及び経営能力の活用を図り、先行した施設整備や投資、マーケティングの戦略的な路線誘致などの営業力の強化、空港事業全体での経営の効率化を行って、空港の利便性向上と地域の振興や発展につなげていくことを目的に、長期間にわたって民間事業者が空港の経営を任せる公共施設等運営権事業への移行が制度化されている。

##### ② 公共施設等運営権事業による空港経営改革の進展状況

- ・公共施設等運営権による空港の経営改革は、2013年6月に公布された「民間の能力を活用した国管理空港等の運営等に関する法律」にもとづいて進められてきた。2019年3月時点での制度手続きにしたがって事業が開始または実施予定となっているのは12案件で、2019年4月に事業開始が予定されている福岡空港もそのひとつである。
- ・九州ではこの他に熊本空港が2020年4月の事業開始に向けて、事業者選定が進められている。

空港における公共施設等運営権事業の進展状況(2019年3月時点)

空港	スケジュール
但馬空港	2015年1月から運営事業を実施中。
関西国際空港 ・大阪国際空港	2016年4月から運営事業を実施中。
仙台空港	2016年7月から運営事業を実施中。
神戸空港	2018年4月から運営事業を実施中。
高松空港	2018年4月から運営事業を実施中。
鳥取空港	2018年7月から運営事業を実施中。
静岡空港	2019年4月の事業開始に向け、2018年3月に優先交渉権者を選定。
福岡空港	2019年4月の事業開始に向け、2018年5月に優先交渉権者を選定。
南紀白浜空港	2019年4月の事業開始に向け、2018年5月に優先交渉権者を選定。
熊本空港	2020年4月頃の事業開始に向け、2018年3月に募集要項を公表。
北海道内7空港	2020年からの事業開始に向け、2018年4月に募集要項を公表。
広島空港	2021年4月頃の事業開始に向け、2017年10月にマーケットサウンディングを開始。

注：網掛けは国管理空港（北海道内7空港は地方管理空港を含む）

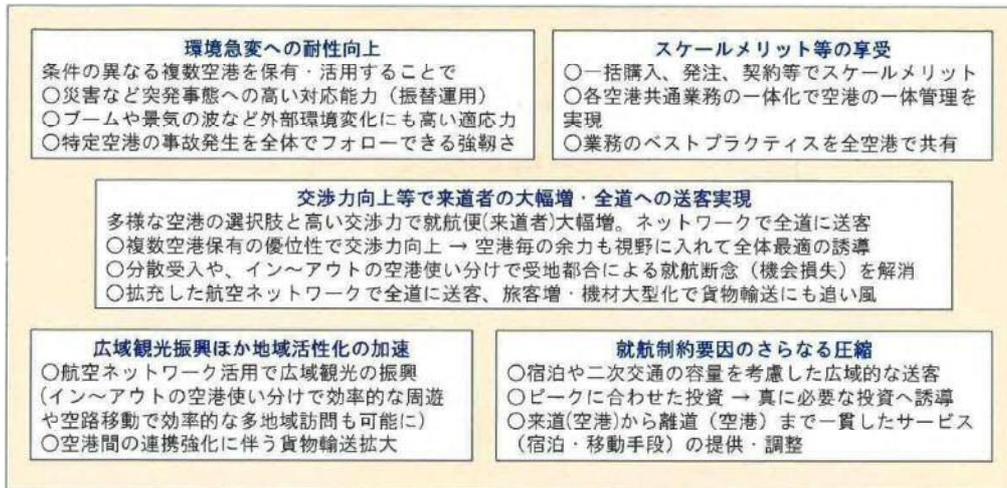
運営する民間企業コンソーシアム(2019年3月時点)

空港	企業構成
但馬空港	但馬空港ターミナル
関西国際空港 ・大阪国際空港	オリックス（代表企業） VINCI Airports S.A.S、その他関西企業等 30 社
仙台空港	東京急行電鉄（代表企業） 前田建設工業、東急不動産、豊田通商、東急エージェンシー、東急建設、東急コミュニティー
神戸空港	オリックス（代表企業） VINCI Airports S.A.S、関西エアポート
高松空港	三菱地所（代表企業） 大成建設、パシフィックコンサルタンツ、シンボルタワー開発
鳥取空港	鳥取空港ビル
静岡空港	三菱地所（代表企業） 東京急行電鉄
福岡空港	福岡エアポート HD（代表企業） 西日本鉄道、三菱商事、Changi Airports International Pte. Ltd.、九州電力
南紀白浜空港	経営共創基盤（代表企業） みちのりホールディングス、白浜館

③同一地域での一体的な空港経営改革に係る状況

- ・福岡空港の公共施設等運営権事業においては、同一地域での一体的な空港経営を前提とした募集ではなく、同空港単独のものであり、北九州空港の運営形態との関係性は前提となっていない。
- ・ただし、要求水準書において、「福岡県の空港の将来構想の実現に係る協力」の一部として、北九州空港との連携が位置づけられ、選定にあたってはその提案についての評価が行われている。
- ・一方、北海道内7空港の公共施設等運営権事業においては、運営主体を同一の事業者とする方式で募集がなされている（「同一の優先交渉権者を選定し、当該優先交渉権者の設立したSPCに7空港を一体的に運営させる」）。北海道内7空港の民間委託に係る一体的な委託に係る検討過程において、北海道を中心とする地方公共団体の方針として、以下のメリットを掲げている。

## 一括民間委託とすることにより期待される効果



出所：「北海道における空港運営戦略の推進（案）」（北海道、平成28年12月）

- ・運営権者の募集にあたっては、北海道内7空港の一体運営を通じて、北海道全体の産業及び観光の発展や各地域の活性化を実現する観点から、航空ネットワークの充実及び広域観光を振興するものとし、「戦略的な空港間の連携・機能補完等、北海道内7空港一体での航空ネットワークの充実に係る基本方針」及び「空港運営会社としての広域観光の振興に係る具体的方針」が評価されることとなっている。

## （2）指向すべき空港運営形態と運営手法

### ①現状の課題

- ・北九州空港のポテンシャルを高めて利便性向上を図るためには、航空ネットワークの拡充に係り、路線誘致が必須の条件であり、体制の強化が必要であるとともに、競争性のある一貫した料金政策などの戦略が必要となっている。
- ・こうしたなかで、すでに民間委託を導入した空港を中心に、路線誘致活動などへの企業活動としての積極的な対応が進み、その成果を有する空港との間において、差異が生ずる可能性がある。特に、九州内においては、近接する福岡空港及び熊本空港において運営権事業への移行が進んでおり、路線誘致等に係り、九州内での格差拡大への懸念も生まれている。
- ・また、空港の発展には、一定の先行した投資が必要となるが、空港全体での経営の方向性を持たないため、それぞれの事業主体が先行した投資を行うことは制度上及び運営面からむずかしい状況にある。一方、これまでの民間運営委託に係る事例からもわかるように、一体化した場合には、旅客ターミナルビルの増改築などの様々な先行的な整備や拡充に係る提案がなされている。

### ②指向すべき空港運営形態

- ・福岡空港における運営権事業の事業者募集が注目されたように、民間委託によって空港経営の改善や拡充が図られて、地域経済全体の活性化につながる期待が高まっている。

- ・こうしたなかで、北九州空港の将来ビジョンの早期実現を目指すためには、同空港が有するポテンシャルを發揮、顕在化させることができる効果的な空港経営体制とすることが必要である。具体的には、ターミナルビル、駐車場を含む空港事業の一体化が望ましく、加えて新規の投資や安定した運営が可能となる制度や契約形態を選択することが必要となる。

\*北九州エアターミナル株式会社では、訪日外国人の増加等にもなう対応から、旅客ターミナルビルの拡充整備についての検討等を行っているが、ビル経営面に終始する範囲での整備内容とすることが基本となるため、空港全体としての戦略的投資とならない。

\*また、旅客ビルと貨物ビルは北九州エアターミナル株式会社が運営し、駐車場施設は株式会社合人者計画研究所がPFIによるサービス購入型のPFI事業（BOT方式。契約期間：2005年5月より2021年3月）として担っているが、相互の民間事業者間での一体的な活動は、制度面からもむずかしい状況にある。旅客ビルと駐車場との一体的な経営は、旅客の利便性向上、効果的な利用促進、事業面での適正化の観点から、必要な形態といえる。路線誘致を進めるにあたって、戦略的な料金政策を行うことができるなど一体化するメリットは大きい。

\*路線誘致については、北九州市が中心となって、福岡県及び空港利用促進協議会等による積極的な活動が行われてきたが、同一の担当者が専従で長期間にわたって相手の航空会社担当者等に働きかけることはむずかしく、民間のような機動性、継続性に欠ける点は否めない。

### ③新たな空港運営手法導入に係る留意点

- ・現状では、空港基本施設は国、ターミナルビル等は民間と地方公共団体として、運営主体が分離されているため、必要となるコストもそれぞれの予算であり、個別に需要リスクを負うこととなっている。
- ・一方、一体経営において、空港基本施設の利用収入に対して、同施設の維持・管理費用が著しく見合わない場合は、結果的にターミナル事業等による他の収入で補う必要が生ずる。事業期間内で、一定の利用需要以上となり同施設の区分経理による収支の改善が見込めない限り、後年まで負担が続くこととなるため、ターミナルビル等において必要となる投資や整備が制約される可能性がある。
- ・すなわち、このような場合は、従来手法の方が需要リスクのコントロール面が優位といえる。
- ・また、事業者募集において、競争が激化した場合に、事業性と運営権対価との関係において、参画企業の経営体力等から参加者限定されることが考えられる。

## 2. 福岡空港との関係

### (1) 新たな福岡空港会社の将来ビジョン

#### ①新しい福岡空港会社による将来目標値

- ・新しい福岡空港会社（福岡国際空港株式会社「以下FIAC」）は、30年後の福岡空港の将来イメージとして、「比類なき東・東南アジアの航空ネットワークを有する、東アジアのトップクラスの国際空港」を目指すこととしている。
  - ・就航国・路線数及び旅客数については、
    - ・東・東南アジアの就航国数は日本一：14カ国・地域、51路線に就航
    - ・旅客数3,500万人（国際：1,600万人、国内：1,900万人）、100路線（国際：67路線、国内：33路線）
- を目標値として掲げている。

航空ネットワークの将来像	現状	2023年度	2048年度
東・東南アジア	8カ国 15路線	11カ国 22路線	14カ国 51路線
国際路線（東・東南アジアを含む）	10カ国 18路線	13カ国 26路線	25カ国 67路線
国内路線	23都市 26路線	23都市 26路線	30都市 33路線



#### ②関西空港における路線形成を参考とした考察

- ・福岡空港における今後の国際線展開の方向性を探る上で、東・東南アジアへの路線拡充が進展している関西空港の路線形成状況を参考に考察を行うと、2023年時点では、例えば、中国の南京、クアラルンプール、ヤンゴン、プノンペンあたりが新たな路線開設候補と考えられる。また、2048年時点では、韓国の済州・務安、中国の内陸各都市（例：成都、重慶、広州、天津など）への路線展開が予想される。

## 参考：空港勢力圏に係る考察

- 福岡空港から出国する国際旅客の居住地等（福岡空港から出国する日本人の居住地）
  - ・福岡空港を利用する旅客の居住地シェアをみると、福岡県居住者が 50%、福岡県以外の九州地方居住者が 31%、中国地方居住者が 11%で、国際線の充実から広範囲の空港勢力圏を形成していることがわかる。

### 福岡空港から出国する日本人の居住者

居住地	シェア(%)
福岡	50.0
岡山	1.2
広島	5.5
山口	4.5
佐賀	4.4
長崎	6.0
熊本	10.0
大分	5.5
宮崎	1.7
鹿児島	3.6
計	92.4

注：シェア 1%以上の県を対象

出所：平成 28 年度国際航空旅客動態調査（集計結果）

- ・九州に居住する出国日本人の空港選択の状況をみると、同調査時点（2015 年 10 月）では、福岡、佐賀、長崎、大分の各県では福岡空港利用者が 70%以上と多く、福岡県との時間距離が大きい宮崎県は成田空港の利用が多い。
- ・参考に中国地方についてみると、広島県はそれぞれ 20%ずつの旅客が福岡空港と関西空港を利用しており、ちょうど福岡空港の国際線の空港勢力圏のフリンジに相当することがわかる（岡山県になると、福岡空港が 7%であるのに対し関西空港が 37%）。

### 居住地と空港選択の状況

	出国空港										
	成田	羽田	関西	福岡	佐賀	長崎	熊本	大分	宮崎	鹿児島	
居住地	岡山	6.4	19.8	37.0	6.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	広島	15.4	18.3	20.3	20.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	山口	15.3	20.2	9.7	52.7	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	福岡	12.3	4.7	1.6	79.9	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	佐賀	17.2	6.6	0.0	72.6	3.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	長崎	9.3	8.5	5.2	71.5	1.3	3.2	0.0	0.0	0.0	0.0
	熊本	4.6	11.4	1.5	79.6	0.6	0.0	2.3	0.0	0.0	0.1
	大分	6.6	7.0	6.2	76.9	0.3	0.0	0.0	3.0	0.0	0.0
	宮崎	23.6	5.7	13.5	33.3	0.2	0.0	0.3	0.0	19.9	2.9
	鹿児島	8.5	13.1	2.3	52.3	0.2	0.0	0.0	0.0	0.1	23.6

出所：平成 28 年度国際航空旅客動態調査（集計結果）。北九州空港については調査対象とはなっているが、データ収集ができず分析されていない。

●北九州空港及び福岡空港から出国する外国人の最終訪問地

- ・北九州空港から出国する外国人の最終訪問地をみると、北九州市内の比率が低く、福岡方面や大分方面の都市拠点や温泉などの観光地への往訪が中心となっていることがわかる。
- ・一方、福岡空港から出国する外国人は、約9割が福岡市を最終訪問地としている。

出国する外国人の最終訪問地

(単位：%)

最終訪問地	出国空港	
	北九州空港	福岡空港
北九州市	17.5	1.2
福岡市	45.3	87.3
別府市	17.5	2.7
大分市	17.5	1.2
湯布院町	2.3	3.4
長崎市	—	1.5

注：シェア 1%以上の市町を対象

出所：平成 28 年度国際航空旅客動態調査（集計結果）

- ・外国人が出国する直前に訪問した場所と、出国した空港の関係をみると、福岡が最終の訪問地とした外国人のほとんどは福岡空港から出国している。
- ・一方、九州の主要な観光地を最終の訪問地とした外国人は、その近傍の空港だけでなく、幅広く福岡空港から出国しており、同空港の勢力圏の広がりがうかがえる。

最終訪問地と出国空港の関係

	出国空港											
	成田	羽田	関西	福岡	北九州	佐賀	長崎	熊本	大分	宮崎	鹿児島	
最終訪問地	福岡	0.7	0.6	0.2	96.1	0.5	0.7	0.0	1.0	0.2	0.0	0.0
	湯布院	0.0	0.0	0.0	92.0	0.6	0.5	0.0	0.0	5.8	1.1	0.0
	別府	9.2	5.6	0.0	64.5	3.8	0.1	0.0	0.3	16.2	0.0	0.0
	長崎	1.6	10.7	0.0	64.3	0.0	1.3	21.9	0.0	0.0	0.0	0.0
	北九州	0.0	3.7	0.0	84.8	11.2	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	大分	0.0	7.1	0.0	49.9	6.6	2.2	0.0	0.0	33.9	0.4	0.0

出所：平成 28 年度国際航空旅客動態調査（集計結果）

## (2) 福岡空港の路線拡大による北九州空港への影響（短期及び中長期）

### ①短期的にみた影響（今後5年程度）

- ・北九州空港の最近の動向をふまえると、現時点での需要想定に影響が少ないものと判断できる。  
特に、福岡空港の滑走路増設が完了して、同空港において順調に路線便数が定着するまでの間は、北九州空港への利用ニーズが減退することはないものと考えられる。

### ②中長期にみた影響

- ・今後、福岡空港において路線拡充が順調に進んだ場合の北九州空港への路線開設における影響について考察すると、下記の点が指摘できる。
- ・ソウル・釜山・台北の各路線については、デイリー運航となっており、それぞれの勢力圏による一定の使い分け（選択範囲）と、多便数化による利便性が定着していることから、影響は少ないものと考えられる。
- ・ただし、過剰な多便数化によって、実勢運賃の著しい低下が生じた場合は、エアラインの撤退や供給量調整（減便）なることはあり得る（福岡空港、北九州空港の両空港において）
- ・一方、韓国や中国内陸部の地方都市との路線については、週便数も少なく機材もより小型であり、かつ相手都市の勢力圏も限られることから、福岡空港において A320 や B737 クラスでのデイリー運航が実現すると、北九州空港での路線成立がむずかしくなる可能性がある。
- ・また、香港や上海等の路線については、福岡空港との関係を判断する上で、中国側の空港容量や発着枠設定に係る方針による影響によるところが大きいと、現時点での考察することがむずかしい。
- ・本調査において想定している基礎需要量の総量ベースでみると、韓国や中国内陸部の地方都市との路線の需要量は限られていることから、事業面での影響は少ないものと考えられる。

## (3) 福岡空港との役割分担と方向性

- ・福岡空港との役割分担に係る基本方向としては、下記の3点があげられる。
  - ・福岡空港の空港混雑状況や供用時間制約等により、発着枠の確保がむずかしいエアラインの需要（特に旅客便）を受け付けることにより、圏域全体での航空利便性の確保を図る
  - ・上記に加えて、航空貨物需要について、フレーター利用による大ロット貨物、長尺・大型貨物・特殊貨物などの需要、牛・馬などの動物検疫を必要とする輸送需要などを取り込む貨物拠点空港としての役割を果たす
  - ・また、九州や山口地域において24時間にわたり緊急時等にも運航可能な空港として、広域的なBCP機能を有した空港としての位置づけを目指す
- ・なお、そのためには、旅客取扱体制や国際線施設の増強、CIQ体制の充実、大型フレーターの運航に支障のない滑走路長とすることなどが条件となる。

(4) 福岡空港の運営事業者による連携提案と対応方向

①福岡空港の運営事業者による提案

- ・福岡県の空港の将来構想（2014年度策定）において、「福岡空港と北九州空港の役割分担と相互補完」が位置づけられている。これを受けて、福岡空港特定運営事業等実施方針及び募集要項において「福岡県の空港の将来構想」の実現に係る協力方針を記載することが必須条件として定められたこともあり、北九州空港との連携方策について、下記の方策が提案されている。
  - ・24時間空港の特性を活かし、早朝・深夜便の就航を希望するエアラインを北九州空港に誘導
  - ・貨物専用機の更なる誘致を進め、貨物ハンドリング支援を通じ、北九州空港の貨物拠点化を支援
- ・また、FIACとしては、設置された航空会社誘致の専門部署が行うプロモーションや路線誘致活動等において、北九州空港の広報宣伝活動についても連携、協力を行うこととしている。

「福岡県の空港の将来構想」による各空港の方向性



福岡空港	北九州空港
未就航路線の戦略的な誘致による国際展開	24時間空港を活かした早朝・深夜便、LCCの誘致
国内外の多彩なネットワークを活用した国際展開により、九州、西日本、アジアの拠点空港として発展	企業・住民ニーズの高い路線展開、福岡空港で対応できない早朝・深夜便の誘致、貨物拠点空港として発展
・未就航のアジアの各都市、北米、オーストラリア路線などの戦略的な路線誘致	・北九州地域の企業進出が多い中国、台湾、東南アジア諸国や自動車、航空機産業の拠点である中部地域（中部、小牧）を結ぶビジネス路線、住民ニーズの強い新千歳、那覇を結ぶ観光路線誘致 ・LCC、貨物専用便の誘致強化

## ②対応方向

- ・FIACにおける北九州空港との詳細な連携に係る計画等は公表されていないが、下記の連携方策について同社（構成企業を含む）に働きかけ、順次推進していくことが望ましいものとする。

### 推進すべき連携方策（案）

業務	具体的な連携方策（案）
①運用全般	<ul style="list-style-type: none"> <li>・路線誘致・料金政策・インセンティブ施策等に係る協力と調整</li> <li>・現状の便数を維持し、マルチエアポート化を推進（両空港間の料金格差の是正）</li> <li>・福岡空港の運用時間外や混雑時間帯への発着枠ニーズに対応した路線を北九州空港に誘導</li> <li>・なかでも外航LCC（特に中国内陸、東南アジア方面など、比較的時間距離が長い路線）を中心に北九州空港に誘導</li> <li>・深夜早朝時間帯の活用・開拓（深夜早朝便需要の取り込み）。機材稼働の最大化を指向する航空会社の誘致。近距離アジア路線（1,000km圏）の深夜運航に対応（昼間時間帯は福岡空港、深夜早朝時間帯は北九州空港による2往復化）</li> <li>・機材ローテーションの時間制約に厳しいLCCを誘致（時間に正確な離着陸と24時間運用による北九州空港を利用したファイヤーブレイクの確保）</li> <li>・釜山新空港（26年完成予定）他との24時間シャトル運航</li> </ul>
②空港業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>・場面管理、滑走路等の運用・維持管理に係り専門要員の研修・養成を一体化</li> <li>・様々な訓練等を共通化</li> </ul>
③旅客サービス業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リテール面の連携・共同仕入れ・調達（特に免税品等）</li> </ul>
④貨物サービス業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>・北九州空港の貨物取扱事業への運営参加を促し、福岡空港の貨物地区のサテライトとしての間接的一体運用を志向（FIACの構成企業による）</li> <li>・福岡空港を含め大ロット貨物の集積を図り、貨物専用機定期便を拡大</li> <li>・広域での集配基地として空港島における物流拠点化を推進</li> </ul>
⑤アクセス等支援業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>・両空港を一体的活用のために空港ターミナル間の連絡シャトルバスの運行</li> <li>・市内エアポートバス、福北リムジンバスの運行助成継続の方法、コンセッションに際しての運行支援助成の制度化</li> </ul>

- ・例えば、上記で示した路線誘致に係る具体的な方策である「深夜早朝時間帯の活用・開拓（22時～7時）」については、関西空港の事例が参考となる。
- ・深夜早朝時間帯の活用に係り、福岡空港を含む主要路線の昼間時間帯における設定便との関係性を考慮して、同時間帯のLCCの誘致を図ることが考えられる。なお、深夜早朝時間帯における国際線の利用客は、基本的にビジネス客などのFIT需要であり、都市拠点までの空港アクセスの確保が重要な課題となる。

参考：関西空港における近距離深夜早朝便の有無（×：なし、○：あり）

	関西空港出発便			関西空港到着便		
	運航時間		航空会社	運航時間		航空会社
	早朝 (～7時)	深夜 (22時～)		早朝 (～7時)	深夜 (22時～)	
ソウル	×	×		×	○	KE, MM
台北	×	○	BR, GK, JW	○	○	GK, MM
香港	○	○	HX	○	○	CX, GK, HX, MM, UO
上海	×	○	MM	×	×	

注：2018年11月時点。多くがLCC。相手空港での出発時刻は、香港：0:45～1:50、台北：1:25。相手空港到着時刻は、香港：3:20、台北：0:55。

BR：エバー航空、CX：キャセイパシフィック、GK：ジェットスター・ジャパン、HX：香港航空、JW：バニラエア、KE：大韓航空、MM：ピーチ、UO：香港エクスプレス航空

### ③FIACにおける連携の必要性

- ・FIACにとっては、北九州空港との積極的な連携方策を進めることにより、北九州空港の活性化を促し、地域全体の発展に貢献することとなる。その結果、北九州空港では賄うことのできない多様なニーズに対応する必要からも、福岡空港における発着枠のさらなる拡大（50回／時間）に係る地元理解の促進につながるものとする。

### 3. 事業性に係る考察

#### (1) 現状の損益構造をベースとした試算

現状の損益構造をベースとした場合の事業収支について考察する。

##### ①試算に係る前提条件

- ・運営権事業とする場合等を想定し、事業期間は30年間とする(料金収入のある期間は29年間)。
- ・旅客数や着陸回数等は、本調査において想定した基礎需要量によるものを用いる。なお、基礎需要量は2つのケース(国内線の需要値)。
- ・試算に必要な原単位等は、これまでの実績値及び標準的な各種諸元、料金体系を用いるものとする。
- ・また、国際線需要等に対応するため、旅客ターミナルビルの増設を行うこととし、運営開始初年度～2年度目にかけて、運営者による一定のビル拡張整備が実施されるものと仮定する。

##### ②試算結果

- ・現状の航空系事業、空港ビル事業、駐車場事業それぞれの損益構造を前提として、各事業の事業期間における累積のEBITDA及びキャッシュフロー並びに各事業合算したEBITDA及びキャッシュフローについてシミュレーションを行った結果は、下表に示すとおりである。
- ・現状の各事業の損益構造を前提にすると、ケース1及びケース2のいずれの場合も、累積EBITDAは確保されても、3事業合算のキャッシュフローは好転しない。

29年間の累積EBITDA	ケース1	・航空系事業：マイナス ・空港ビル事業：プラス ・駐車場事業：プラス	3事業合算：プラス
	ケース2	・航空系事業：マイナス ・空港ビル事業：プラス ・駐車場事業：プラス	3事業合算：プラス
29年間の累積キャッシュフロー (EBITDAから維持・更新投資及び新規投資の金額を控除したもの)	ケース1	・航空系事業：マイナス ・空港ビル事業：プラス ・駐車場事業：プラス	3事業合算：マイナス
	ケース2	・航空系事業：マイナス ・空港ビル事業：プラス ・駐車場事業：プラス	3事業合算：マイナス

## (2) 運営権事業とした場合の事業性

現状の各事業の損益構造を前提とした場合の試算結果では累損が解消されないが、北九州空港において事業性を確保するためには、①事業効率化による損益構造の改善、②収入の拡大（需要の創造、客単価等の向上）、③旅客ターミナルビル投資を中心とした投資額の軽減・効率化が必要となるものと考えられる。

なお、これまでに先行して実施されたわが国の運営権事業へ移行した空港においても、同様に現状の損益構造状況下ではきびしいとされたなかで、民間事業者の応募、参画が実現している。

これらの先行事例では、様々な分野での業務改革によるコスト削減、サービス向上等による収入拡大、適切な施設整備等への投資、LCC等の誘致促進による需要拡大などの各種経営努力によって損益改善を図ることにより、事業性を確保することを前提としている。

(3) 福岡空港の運営権事業との関係

①基本的な仕組みと現状における考え方

- ・世界規模の地勢的な視点で見ると、国際線においては広域的な空港勢力圏内に福岡空港と北九州空港の両空港が存在し、同一地域の一对の空港ともみなされることから、一体となって効果的に連携してグローバルな需要を受け止めることが本来は望ましい方向であると考えられる。
- ・しかしながら、北九州空港の運営権は、福岡空港とは全く別の権利であり、新たな募集によって北九州空港の運営権者を選定することとなる。
- ・基本的に事業者の募集にあたっては、複数者からの応募（少なくとも3社程度）によって、競争となることが、実質的に必要条件となっている。
- ・応募するコンソーシアムは、これまでの先行事例と同様の参画形態や企業構成となることが想定されるが、FIACの代表企業や構成企業が中心となって新たなコンソーシアムを組成して、北九州空港の事業者募集に参加することは可能である。
- ・FIACの代表企業や構成企業が新たなコンソーシアムを形成して参加する形態には、複数パターンが想定されるが、同企業群が新たなコンソーシアムの過半数以上の資本を有して募集に参加し、選定された場合は、両空港の運営権事業において相互にそれぞれの任意事業として位置づけることができる。この形態を選択することによって、実質的に2つの空港の運営事業を一体的な経営として見なすことができるようになると思われる。
- ・ただし、北九州空港の場合は、FIACとの資本関係が強い運営主体が運営することがあったとしても、同社による経営の一体化（バンドリング）を行う事は原則出来ない事を確認した。
- ・そのため、事業収支はそれぞれが独立したものとなり、空港毎の運営会社としてそれぞれが独立採算となり、事業期間内においてそれぞれの事業性が確保されなければならない。

②一体的な経営となった場合のメリット・デメリット

- ・一体的な経営となった場合のメリット・デメリットとしては、下記の点があげられる。

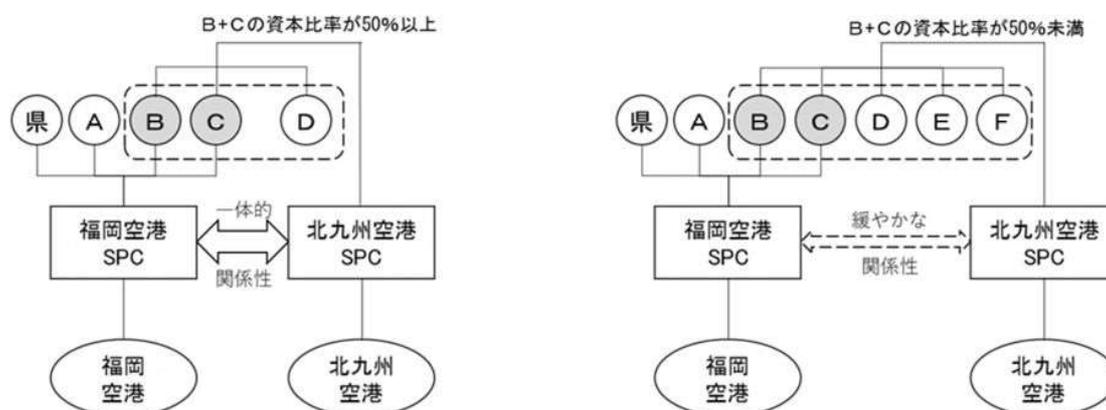
一体的な経営となった場合のメリット・デメリット

メリットと考えられる点	デメリットと考えられる点
<ul style="list-style-type: none"> <li>・一体的な空港経営による収益力の向上（近隣空港間の過度な価格競争など競争激化による双方の経営体力消耗からの回避（効果的、現実的な経営が実現））</li> <li>・広域的な空港経営による効率経営（各空港の特性に応じた役割分担、混雑緩和を目的とした顧客誘導等により機会損失の低減・発着枠の効率化）。特に路線誘致等の営業に係り、2空港の一体的な売り込みや使い分けに係る提案が可能となる</li> <li>・航空会社との交渉力向上（複数路線に就航す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・空港毎の自由度が制約（複数空港間で空港毎の使い方については運営者の戦略）</li> <li>・中心とする空港と補完的な空港との関係が明確化し、相対的に北九州空港が劣後する可能性（役割が類似した近隣空港においては、空港間での主従関係が明確となり、中心となる空港の一極集中化がより加速する可能性。福岡空港における経営目標管理が尊重される可能性（高額な運営権対価を支払う必要性から）</li> <li>・運営権事業の場合、過度に経済合理性のみを追求する結果、必要な事業や投資が実施されに</li> </ul>

<p>る航空会社に対して、戦略的提案を行う、交渉力が向上する：空港選択という交渉ツールを有することによる営業戦略上の優位性)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・サービス、ツールの統一による効率化(開発コスト、サービスコスト)</li> <li>・スケールメリット等によるコスト削減(資材調達や保険契約等における有利となる可能性。人材配置の柔軟化、人材活用・育成面の効率性、マニュアル作成の統一化、シェアドサービスなど管理部門の集約等による管理コストの削減、各種システムの統一(開発コスト、維持管理コストの削減)等。*特に人的流動性が高まり、採用や育成も効率的となる(特に航空局からの業務移管を進める上で、自社養成が行いやすくなる(複数空港間で人的体制の構築が容易となる)</li> </ul>	<p>くいなど、受益者利便が向上しない可能性。先行して整備が進む福岡空港との関係から北九州空港への投資等が劣後する可能性(資金調達面や需要リスク面)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・料金政策が連動(福岡空港においてPFSCなどの料金の値上がりがあった場合、一体的運営であるため、競争環境にないことから、北九州空港の料金も連動して上がる可能性)</li> <li>・地方公共団体の調整が複雑(関係する地方公共団体の数も増え、それぞれの空港が立地する地域のニーズや地域毎の方向性をふまえた合意形成が難航する可能性)</li> </ul>
---	--

### ③福岡空港における運営主体等が参画する場合の形態

- ・基本的に、それぞれの空港の運営権事業として、契約主体である運営権者もそれぞれのSPCとなる。
- ・したがって、北九州空港のSPCを組成するにあたって、FIACの代表企業や構成企業の関わり方の程度によって、2つの形態が考えられる。
- ・FIACの代表企業や構成企業が北九州空港のSPCの過半数以上の資本比率を有して、実質的に2空港一体的な経営体制を構築するケースと、過半数は有しないものの一定の資本を有してある程度の関係性を担保するケースが想定される。



## 4. 方向性と課題

### (1) 空港経営改革の方向性

#### ① 空港経営改革に係る運営形態

- ・ 空港経営改革を進めるにあたって、運営権事業を含め、いくつかの運営形態について方向性があるものと考えられる。
- ・ また、地域においては、福岡空港との経営の一体化に対する期待も見受けられるところであるが、運営権事業を選択した場合、両空港の経営一体化が与条件となることはなく、新たに北九州空港における運営権者を公募により募集し、選定を行うこととなる。仮に、FIACの代表企業や構成企業等によるコンソーシアムが募集に参加したとしても、事業者選定結果によっては、別のコンソーシアムが運営権者となり、両空港間において一定の競争性が生ずる可能性もあり得る。
- ・ 具体的には、以下の選択肢が考えられる。

#### A. 現状の経営・運営形態を維持

- ・ 基本的に各事業が分離した状態で維持する
- ・ ただし、ターミナル施設における料金政策等の一元化を図るため、ビル事業と駐車場事業との一体化を目指す

#### B. 運営権事業として移行

- ・ FIACに関係するコンソーシアムが運営権者となる場合と、FIACとの関係性のないコンソーシアムが運営権者となる場合がある
- ・ なお、前者においては、相互の空港運営権事業において任意事業としての位置づけがなされて実質的に2空港の一体化な経営を指向する場合と、代表企業や中心となる構成企業が異なり、相互に緩やかな資本関係で連携する場合とが考えられる
- ・ 後者においては、先行して別途の空港運営権事業を実施しているFIAC以外のグループ等が中心となる場合と、新たに空港運営事業に取り組む企業がグループを組成する場合がある

#### ② 運営形態毎の特徴と課題

- ・ 上記の運営形態における特徴と課題は、下表のとおりである。

運営形態毎の特徴と課題

運営手法	A 現状の経営・運営形態を維持				B 運営権事業として移行				
					① FIAC と関係なく独立性の強い運営主体となった場合（北九州空港の有する独自性を重視）	② 2 空港の SPC 構成企業間での資本関係が強い場合（福岡空港との連携を重視）			
運営面の特徴	施設等所有	国	民間	国	施設等所有	国	民間	国	
		管制	滑走路等	空港ビル	駐車場	管制	滑走路等	空港ビル	駐車場
		国	北九州エアターミナル	合人社計画研究所		国	北九州エアターミナル	合人社計画研究所	
	運営	継続	継続	2021 満了	継続	設定 運営権	譲渡 施設 株式等	2021 満了	
		国	北九州エアターミナル	→ 一体運営を目指す	国	SPC (特定目的会社)			
	路線誘致活動、空港利用促進は、従来通り自治体を中心。				路線誘致活動、空港利用促進は SPC が中心だが、先行事例から、一定の支援も検討				
将来像実現に向けて想定される課題（競争性、投資など）	<ul style="list-style-type: none"> <li>路線維持拡大のためには、他空港に引けを取らない財政出動が必要</li> <li>福岡空港の容量が大幅に増加した際、補完的役割の低下が想定</li> <li>運営権移行した他空港の活性化により、相対的な地位の低下が懸念</li> <li>空港島全体の開発は、それぞれの事業単位での取組みが基本</li> <li>航空系収支は国だが、今後、他空港との関係により更新投資が遅れる懸念</li> <li>地上ハンドリング人員不足対応が困難</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>福岡空港の容量が大幅に増加した際の影響が懸念。</li> <li>地元との新たな信頼関係の構築が必要。</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>先行する福岡空港の経営状況により、投資環境など同空港の経営が優先され、北九州空港が劣化する懸念</li> </ul>	
期待できる点	<ul style="list-style-type: none"> <li>インフラ施設維持管理面など、国が持つノウハウを活用できる</li> <li>ビル・駐車場の一体経営が実現すれば、現状よりも利用促進策の提案幅が拡大する可能性。</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>福岡空港以外との空港連携による活性化が期待。（落札した事業者による）</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>福岡空港との一体的な路線誘致が期待</li> <li>ハンドリング等、人員融通面でのサポートが期待</li> <li>地元企業で、地域事情に精通しており、効果的な利用促進策、アクセシビリティ向上が期待</li> </ul>	
その他	先行事例（高松空港・仙台空港など）の民間委託による効果と、福岡空港の動向等を注視する必要。				※年間需要規模 300 万人程度は必要との声も聞く。 ※アクセス・成長性・24 時間・滑走路・雇用が北九州空港のポイントとの声も聞く。				

※どの運営手法となっても、将来像実現に向けては、3,000m 級滑走路が必要となる。

(2) 先行事例における取り組み

- ・需要創造と施設への拡充投資などに係る効果等について、運営権事業を実施している国管理空港の先行事例について整理する。

①仙台空港

- ・概要は下表のとおりである。

事業方式	空港基本施設：運営権の設定 旅客ビル・貨物ビル：株式譲渡
選定事業者	東急電鉄、前田建設工業、東急不動産、豊田通商、東急エージェンシー、東急建設、東急コミュニティー
運営権対価・支払方法	基本施設に対する運営権対価 22 億円 旅客・貨物ターミナルビル株式：57 億円 収益連動負担金なし ※事業開始日までに一括払い
事業期間	44 年間（延長なし）

- ・仙台空港の将来イメージを「プライマリー・グローバル・ゲートウェイ」と定め、人的な交流のみならず、東北で最も重要な航空貨物拠点となることを目指し、積極的な数値目標を設定し、総合的な地域活性化を目指している。
- ・なお、具体的な空港の将来ビジョン及び需要創造に係る提案や需要値などの提案は下記のとおりである。

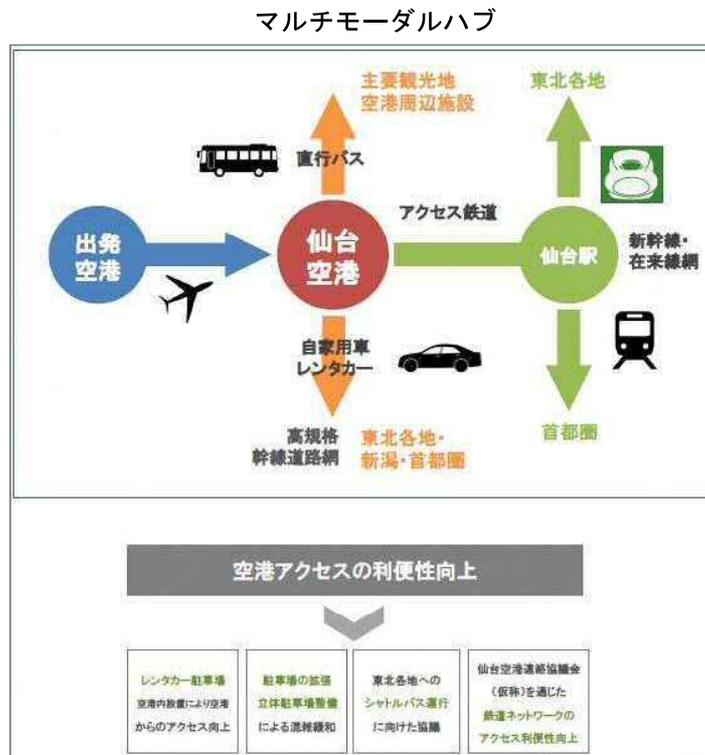
目標とする需要値

項目	2015 年度実績	2020 年度目標	2044 年度目標
旅客（万人）	324	410	550
うち、国内路線	307	362	435
うち、国際路線	17	48	115
貨物（万 t）	0.6	1	2.5

- ・航空ネットワークの拡充については、30 年後には旅客数における LCC 旅客数割合を 51%まで増加させるとしているほか、以下の取組みを推進するとしている。

国際線	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 4 時間圏の直行便拡充</li> <li>・ 東アジアハブ路線の増便・大型化</li> </ul>
国内線	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ FSC 路線維持</li> <li>・ 機材大型化</li> <li>・ LCC 新規路線拡充</li> </ul>
貨物	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ハブ空港への機材大型化・デイリー運航による輸送ルート確立</li> <li>・ 港湾と連携したトラックによる協働配送網確立</li> <li>・ 輸出支援策による貨物量の底上げ</li> </ul>
官民連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 仙台空港国際化利用促進協議会の活動活性化</li> <li>・ 地域と一体となった空港利用促進</li> <li>・ エアライン支援策（就航路線 PR）の実施</li> </ul>

料金施策・施設整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・旅客数現象時に航空会社の料金負担を軽減する料金体系</li> <li>・新規就航時等の割引制度</li> <li>・航空会社・利用者負担に配慮した施設整備</li> </ul>
マルチモーダルハブ	航空ネットワークと複数の交通ネットワークが集結し、円滑に接続される結節点となる



出所：仙台空港の30年後将来イメージ<マスタープラン>

- ・また、地域の航空需要創出に向けて、仙台空港国際化利用促進協議会との連携を進めていくとしている。また、東北地方が一丸となった広域観光を促進し、観光客による利用を喚起するとともに、就航路線 PR 活動についても仙台空港国際化利用促進協議会との連携を進めていくとしている。
- ・地域の魅力発信として、「美しい四季のコントラスト 伝統文化 食の豊かさ」といった、東北ブランドの認知度を高める各種取組みを、仙台空港国際化利用促進協議会、東北観光推進機構と緊密に連携しつつ推進するとしている。

#### 東北ブランドの認知度向上のための取組み

ゴールデンルートの形成促進	二次交通網整備、旅行商品開発プロモーション
仙台空港からの東北ブランド発信	四季を感じる空港へ特産品の催事販売、ロケツアーリズム促進
東急グループとの連携	アジア商業施設での東北 PR 拠点化

出所：仙台空港の30年後将来イメージ<マスタープラン>より作成

- ・旅客ターミナルビルの改修への投資を行い、東北ブランドを発信する物販や飲食等の商業店舗を拡充するとしている。

### 旅客ターミナルビルの改修イメージ



出所：仙台空港の30年後将来イメージ<マスタープラン>

- ・また、平成30年10月に新たな旅客搭乗施設としてピア棟を竣工し、供用を開始している。既存の旅客ターミナルビルの西側に接続する形で増設したことにより、国内線出発搭乗ゲートの増設が可能となり、発着便が集中する時間帯のキャパシティが拡大している。

### ピア棟の概要および内観

設計	株式会社日建設計
施工	前田建設工業株式会社東北支店
施設構成	搭乗施設（搭乗ゲート：徒歩ゲート3か所、バスゲート2か所）、旅客待合スペース、事務室
構造	鉄骨造（徒歩ゲート棟2階建、バスゲート棟3階建）
建築面積	3,072.68㎡
延床面積	5,975.74㎡
建設費	約20億円
着工日	平成29年9月1日
竣工日	平成30年10月1日
供用開始	平成30年10月28日



出所：仙台空港ウェブサイトより転載

● 仙台空港における民営化後の実績

- ・航空ネットワークについては、平成 29 年 9 月にピーチ・アビエーションが仙台空港を拠点化し札幌路線を新規開設するなど、国内線の新規就航路線が増加した。また、国際線についても便数が 22 往復／週に増加した。

仙台空港民営化後の国内線の新規就航状況

就航路線	頻度	航空会社	時期
仙台－神戸	2 往復／日	スカイマーク	平成 29 年 7 月～
仙台－札幌	2 往復／日	ピーチ・アビエーション	平成 29 年 9 月～
仙台－出雲	1 往復／日	フジドリームエアラインズ	平成 30 年 4 月～

仙台空港民営化後の国際線の状況

就航路線	民営化前	民営化後
仙台－ソウル	4 往復／週	7 往復／週
仙台－台北	2 往復／週	13 往復／週
仙台－上海・北京	2 往復／週	2 往復／週
仙台－グアム	2 往復／週	(休止)

出所：宮城県資料より作成

- ・二次交通については、民営化後に高速バスの路線が増加し、東北地方全体からのアクセスが向上している。

仙台空港民営化後の、国内線の新規就航路線

時期	運行開始した高速バス路線
平成 28 年 11 月	福島・二本松・会津若松方面
平成 29 年 1 月	松島・平泉方面、松島・奥松島周遊（季節限定）
平成 29 年 4 月	酒田・鶴岡方面、山形方面
平成 29 年 9 月	秋保方面（通年試験通行）
平成 29 年 12 月	盛岡・安比方面（冬期のみ）、山形蔵王方面（冬期のみ）
平成 30 年 5 月	花巻方面
平成 30 年 10 月	村田・蔵王・川崎方面（試験通行）

出所：宮城県資料より作成

- ・また、ベンチャー企業と連携したインバウンド誘客強化として、仙台空港や仙台駅を中心とした東北エリアインバウンド誘客強化の取組みを、ベンチャー企業及び JR 東日本と連携して実施。なお、提携先のベンチャー企業は運営権者の東急電鉄が協業を進めている先である。
- ・平成 30 年 4 月には、仙台空港国際化利用促進協議会は法人向けに「仙台空港サポーターズクラブ」を設立。仙台空港のビジネス目的での利用を促進するため、入会金・年会費無料で特典を提供されている。

仙台空港サポーターズクラブの特典

その 1	仙台空港に関する便利でお得な情報配信
その 2	空港内一部店舗でお買い物時に 10%割引 (3,000 円以上お買い上げで)
その 3	第 2 駐車場利用料半額 (繁忙期以外)
その 4	シャワー室利用料無料

## ②高松空港

- 概要は下表のとおりである。

事業方式	空港基本施設：運営権の設定 空港ビル：株式譲渡
選定事業者	三菱地所、大成建設、パシフィックコンサルタンツ、シンボルタワー開発
運営権対価・支払方法	基本施設に対する運営権対価：50億円 空港ビル株式：約16億円 収益連動負担金なし ※事業開始日までに一括払い
事業期間	最長55年間（当初15年＋オプション延長35年以内、不可抗力等による延長）

- 高松空港の将来イメージを「アジア・世界とつながる四国瀬戸内 No. 1 の国際空港」と定め、複数のLCCの拠点化を進める等、旅客数307万人を目指すための積極的な提案がなされている。
- なお、具体的な空港の将来ビジョン及び需要創造に係る提案や需要値などの提案は下記のとおりである。

目標とする需要値

項目	2015年度実績	2022年目標	2032年目標
旅客（万人）	180	260	307
うち、国内路線	165	209	225
うち、国際路線	15	51	82
貨物（万t）	0.6	1.3	1.7

- 航空ネットワークの拡充については、空港へのエアライン誘致について、増便の目標を以下の通り設定している。

国内線	<ul style="list-style-type: none"> <li>LCC拠点である幹線空港（新千歳・成田・福岡等）への新規就航・増便</li> <li>羽田路線の機材大型化</li> </ul>
国際線	<ul style="list-style-type: none"> <li>台北・上海・ソウル・香港路線のデイリー化</li> <li>東南アジア（タイ・シンガポール）への直行便の新規就航</li> </ul>

空港ネットワーク拡充のイメージ

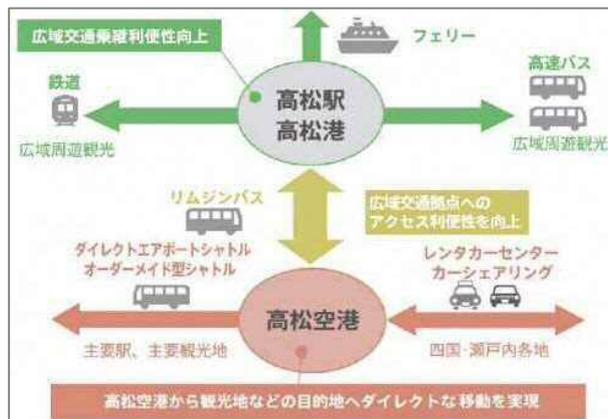


出所：高松空港 マスタープランより転載

- ・上記目標の達成に向けて、以下の各種取組みを実施するとしている。

料金施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>－四国瀬戸内エリア最安値の料金設定</li> <li>－LCCの就航意欲を喚起する料金割引</li> <li>－航空会社と空港とのリスクシェア</li> </ul>
エアライン・マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>－就航時に必要な各種調整事項のワンストップサービス</li> <li>－海外空港オペレータと連携した航空会社シェア</li> <li>－クリーンエリアへの早期の顧客誘導による、定時運航への貢献</li> </ul>
ボトルネックの解消	<ul style="list-style-type: none"> <li>－搭乗ゲート・スポットの拡大（6スポット→8スポット）</li> <li>－LCC対応のスポット・搭乗施設の新設</li> <li>－国際線手荷物受取場の処理能力の拡大（同時対応1便→2便）</li> <li>－駐車場容量の拡大（約1,000台→約1,300台）</li> </ul>
空港アクセスの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>－高松空港と高松駅・高松港のアクセスを強化し、個人旅行者等の利便性を向上</li> <li>－高松空港から観光地へのアクセス性を高め、広域周遊観光を促進</li> </ul>

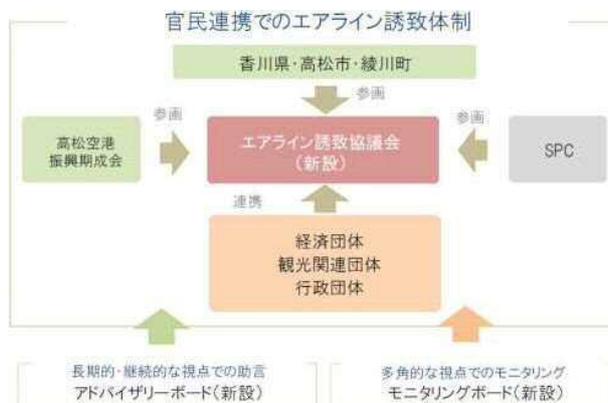
### 空港アクセスの強化



出所：高松空港 マスタープランより転載

- ・官民連携でのエアライン誘致体制を形成するため、関係地方自治体・その他公的機関と運営権者が連携し、「エアライン誘致協議会」を設立するとしている。

### 官民連携でのエアライン誘致体制



出所：高松空港 マスタープランより転載

- ・地域の魅力発信として、旅客ビル施設を改修し、四国瀬戸内ブランドを発信する物販・飲食店舗を拡充するとしている。

### 旅客ビル施設の改修イメージ



出所：高松空港 マスタープランより転載

- ・地域活性化に向けた取組みを行う組織として「エアライン誘致等協議会」を設立。高松空港を起点とした交流人口拡大に向けて以下4つの柱を定め、取組みを推進。

取組みの柱	概要
エアライン誘致	新規路線の就航や機材の大型化などに向けて、強力な誘致体制の構築やワンストップでの新規就航支援等を実施する
高松空港の利用促進	利用促進に向けたPRやプロモーションのほか、国際交流や企業の海外進出の支援を実施する
高松空港を起点とした地域の魅力向上	より一層の地域の魅力向上を図るため、観光コンテンツの充実を図るとともに、地域の魅力発信や、地域と空港が共同で調査等を実施する
高松空港を起点とする交通アクセスの充実	空港の拠点性を高めるため、高松空港から高松港、観光地等へのアクセス強化を進めるとともに、空港の駐車場キャパシティも増強する

- ・また、民営化後の実績として、平成30年10月末にはLCCのエアソウルが増便し、また台湾のフラッグキャリアであるチャイナエアラインが平成31年夏期にデイリー運行することを発表するなど、増便が進んでいる。
- ・二次交通としては、平成30年7月に高松駅／空港と徳島県三好市を結ぶバスが、高松空港と県外を結ぶ初の定期路線として運行開始。また同年10月には、香港エクスプレスの発着時刻に合わせて、高松空港～高知駅の直行便が運行開始しており、地域全体のインバウンド増加が期待されている。

#### ④民間委託による効果

・仙台空港及び高松空港の事例からもわかるように、下記の点が民間委託による大きな効果としてあげられる。

##### ●航空ネットワークの強化

・着陸料等の設定に自由度が増すことにより、エアライン誘致における価格競争力が向上。国際線・国内線ともに、新規就航や増便が見込め、路線誘致が活性化

##### ●空港の利用促進

・運営権者が自治体や地域企業と連携することにより、利用促進のキャンペーンが強化されるほか、二次交通の拡大により地域周遊観光が促進

##### ●地域ブランドの発信力強化

・運営権者である民間事業者の知見やネットワークを活かし、地域ブランドに関する様々なプロモーションが実施されることにより、地域の名産品や観光地に関する国内外への発信力が強化