

3 国管理空港の空港経営改革について（航空局）

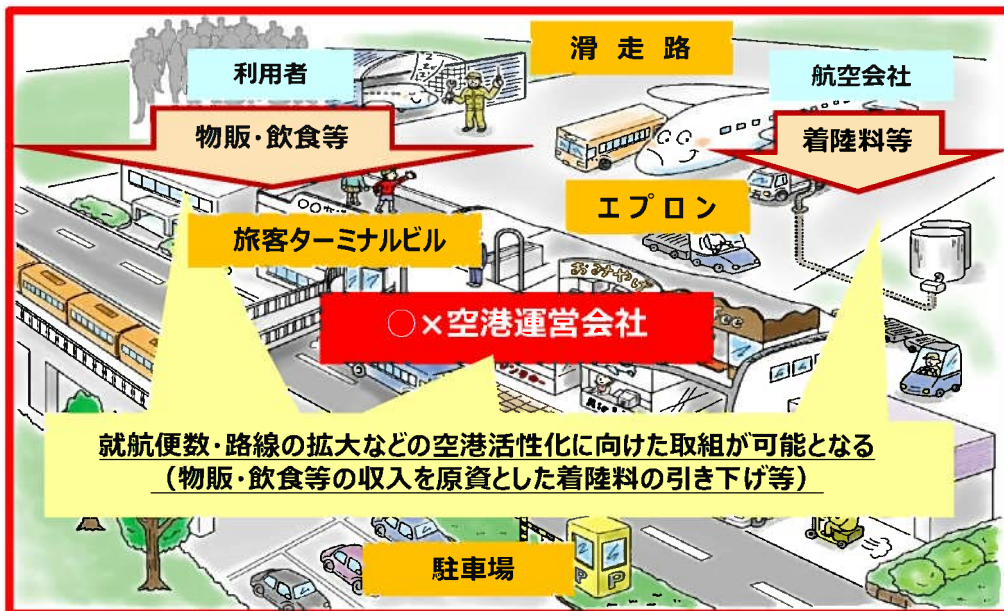
- ① **空港経営改革の概要**
 - ・ 空港経営改革の目的
 - ・ コンセSSIONスキームの概要
- ② **空港経営改革により期待される効果**
 - ・ エアポートセールスの強化
 - ・ 空港ビルのリニューアル
 - ・ 地域経済への波及
 - ・ 空港アクセスの向上
- ③ **他空港の民間委託に関する状況**
- ④ **資産調査（DD：デューデリジェンス）**
民間投資意向調査（MS：マーケットサウンディング）
- ⑤ **コンセSSIONの検証会議について**
- ⑥ **民間委託後の適正な空港運営の担保措置**
- ⑦ **国から見る、北九州空港の活性化に向けた検討とは**

3-1 空港経営改革の概要

- ◆ 空港は「整備」の時代から「運営」の時代に入っている。
- ◆ 空港の「運営」を改善することにより、「オープンスカイ」の進展や「LCC」の台頭の効果を地域に早急に取り込むことが肝要。
- ◆ 民活空港運営法に基づき民間による一体経営を実現し、着陸料等の柔軟な設定等を通じた航空ネットワークの充実、内外の交流人口拡大等による地域活性化を図る。

我が国の国管理空港は、各施設の運営主体がバラバラ

「コンセッション」による経営一体化



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
運 営	管制	滑走路等	空ビル等
	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	

3-2 空港経営改革により期待される効果

エアポートセールス（路線誘致）の強化

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

⇒インバウンド・LCC等の需要の取り込み

空港ビルのリニューアル

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

地域経済への波及

- 雇用の創出
- 地元企業のビジネス機会の増加
- 空港用地内外における地域交流イベントの充実
- 各種協議会との連携

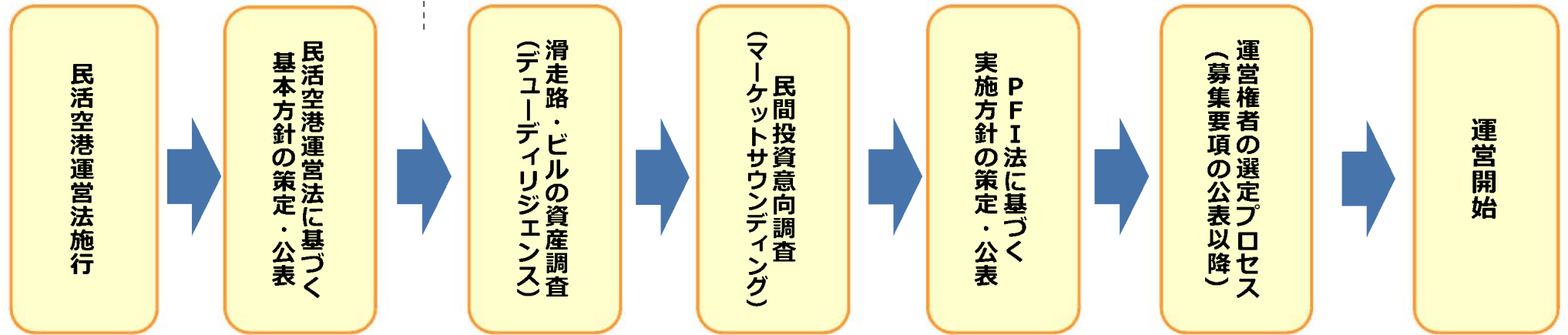
空港アクセスの向上

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

3-3 他空港の民間委託に関する状況

【全体スケジュール】

個別空港ごとの取組



仙台空港	H25	H25.11~	H26.4	H26.6~	H28.7~
高松空港	~H26	H27.10~	H28.7	H28.9~	H30.4~
福岡空港	~H27	H28.7~	H29.3	H29.5~	H31.4~
北海道内7空港	~H29	H29.7~	H30.3	H30.4~	北海道エアポート株式会社による運営開始 R2.1~ 7空港一体のビル経営開始 R2.6~ 新千歳空港 R2.10~ 旭川空港 R3.3~ 稚内・釧路・函館・帯広・女満別空港
熊本空港	~H29	H29.6~	H30.1	H30.3~	R2.4~
広島空港	~H29	H29.10~	H31.3	R1.6~	R3.7~

※関西・伊丹空港 (H28.4)、但馬空港 (H27.1)、神戸空港 (H30.4)、鳥取空港 (H30.7)、静岡空港(H31.4)、南紀白浜空港(H31.4)では、運営の民間委託を開始

3-4 資産調査 (デューデリジェンス)

デューデリジェンスの目的

- 対象空港における各施設・事業等についての**価値やリスクを調査**し、その結果に応じた**スキーム** (事業期間・範囲・費用リスク分担等) 等を検討するための情報を整理すること (公募時には開示資料の一部に活用)
- 民間事業者から見た場合、投資意思決定の判断材料を調査すること (民間へのヒアリング、MSにも活用)

<主な調査対象・目的・内容> 経営一体化対象となりうる事業を調査 (自治体の意向によっては周辺施設を含む)

	空港基本施設 (滑走路等)	ビル施設等	駐車場
事業	空港利用状況等を整理し、空港事業全体を理解 ・空港概要 (面積、立地、告示範囲等) ・旅客数、貨物量、路線、搭乗率の推移 等	ビル会社の現況等を整理し、事業内容を理解 ・株主、役員、従業員等の情報 ・取引フロー、事業計画、予算実績比較	駐車場の利用状況等を整理し、事業内容を理解 ・駐車場概要 (台数、料金、取引フロー等) ・過去の駐車場利用状況、等
財務	航空系事業の収支を整理し、将来キャッシュフローの予測に活用 ・空港別収支情報の詳細内訳の整理 ・下記「資産」のDD情報から修繕・更新投資費用について30年程度の試算の実施 等	ビル会社の財務の現状を分析し、将来キャッシュフローの予測に活用 ・P L、B Sの過去5年程度の推移、詳細内訳 ・テナント売上の状況、特殊な取引の有無 ・設備投資計画及び過去の投資実績 ・C F情報・正常収益力分析、運転資本算定 等	事業者の財務の現状を分析し、将来キャッシュフローの予測に活用 ・P L、B Sの過去5年程度の推移、詳細内訳 ・設備投資計画及び過去の投資実績 ・C F情報・正常収益力分析、運転資本算定 等
資産	国有財産等の網羅的整理 ・土木・建築・機械・航空灯火の各施設の過去情報の収集整理、現物確認、金額付き固定資産台帳作成 ・運営権設定対象施設の範囲検討 等	資産概要と潜在的追加投資リスクを把握 ・土地・不動産の権利関係 (賃借・担保・付保等) ・違法性、既存不適格の有無 等	資産概要と潜在的追加投資リスクを把握 ・土地・不動産の権利関係 (賃借・担保・付保等) ・違法性、既存不適格の有無 等
法務	リスクとなる許認可、協定等の洗い出し ・許認可、協定等をリスト化して整理 ・運営権者承継対象の検討 等	リスクとなる契約、潜在債務がないか等を把握 ・資産 (不動産や商標権等)、負債 (借入金や担保設定等)、テナントとの契約、委託契約 等	リスクとなる契約、潜在債務がないか等を把握 ・資産 (不動産等)、負債 (借入金や担保設定等)、委託契約 等

経営一体化した場合の収支やスキーム検討

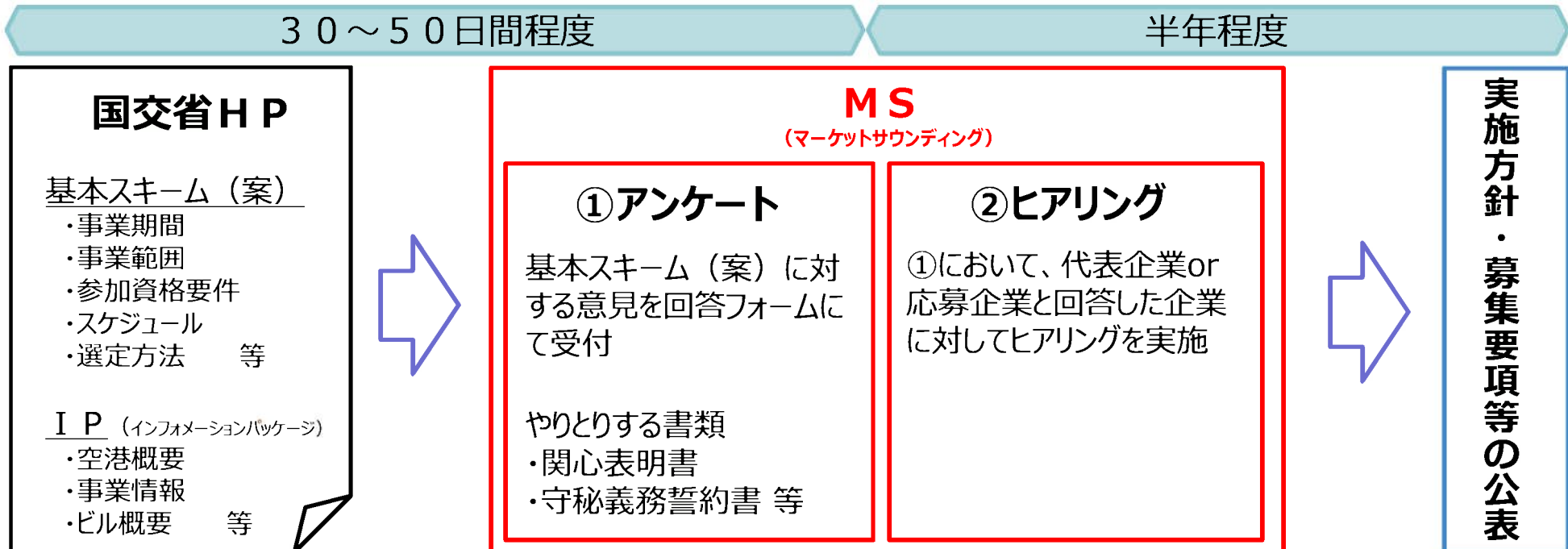
3-4 民間投資意向調査（マーケットサウンディング）

マーケットサウンディング（MS）の趣旨

将来的な空港の運営委託の具体的な制度設計に反映させることを目的として、対象事業に係る事業者の参入意欲、参入条件等の意向等を明らかにする民間投資意向調査（マーケットサウンディング）を実施し、幅広く民間事業者の意見を募集する。

MS概要と実施方針策定までの流れ

空港コンセッションにおいては実施方針の策定に先立ち、そのもととなる基本スキーム（案）を公表し、MSを実施。
そこで出た意見等を実施方針に反映する。



3-5 コンセッションの検証会議について

コンセッションの検証会議の趣旨・目的

未来投資戦略2018(平成30年6月15日閣議決定)に基づき、これまでに取り組んだ案件について有識者による目的の再整理や仕組みの改善策の検討を行い、今後の案件に反映させること

<委員>

- 金谷 隆正 一般財団法人日本経済研究所エグゼクティブ・フェロー
- 竹内 健蔵 東京女子大学現代教養学部国際社会科学科経済学専攻教授
- 廻 洋子 敬愛大学国際学部国際学科特任教授
- 八代 英輝 八代国際法律事務所代表弁護士
- 山口 直也 青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科准教授

<開催経緯>

平成30年

- 8月 第1回 空港コンセッションの現状及び今後の検証の進め方について
- 9月 第2回 事業者アンケート等の進め方について
- 11月 第3回 事業者アンケート等の結果等について
- 12月 第4回 **報告書(案)**のとりまとめ

空港コンセッション検証会議において、
民間事業者等の関係者へのヒアリング、検証を実施

**可能な限り、今後の空港
コンセッションの案件へ反映**

※広島案件では一部反映済み

空港コンセッション検証会議とりまとめ(概要)

目的の再整理

- 空港コンセッション検証会議では、運営権対価の収受や維持管理コストの削減など財政健全化の重要性を尊重しつつ、空港が持つ役割に鑑み、以下の2つを大きな柱と再整理。
 - ・航空需要(旅客・内外の交流人口の拡大等)を通じた空港・地域の活性化、ひいては日本全体の活性化の実現
 - ・航空系事業と非航空系事業の一体的経営、着陸料等設定の機動性や柔軟性の確保、民間のノウハウの活用等による空港経営の効率化を図りつつ、航空運送事業者や空港利用者の利便の向上の実現
- なお、空港コンセッションを進めるに当たっては、災害時等における対応も含めた空港の安全・安心が確保されることが前提。

仕組みの検証

MS(マーケットサウンディング)

制度設計に反映させるため、国から基本スキーム(案)及びインフォメーションパッケージ(IP)を提示して民間事業者の意見を募集。

- 基本スキーム(案)作成の段階で事業者の意見聴取。事業期間も、丁寧に意見聴取。
- 説明会を実施。
- 反映結果をフィードバック。

実施方針・募集要項等

公募に関する事項等を定めた実施方針・募集要項や選定基準等を公表し、公募を実施。

- 選定基準の説明も実施。
- 投資額の多寡自体は評価の対象としない。
- オプション期間の評価の取扱を明示。
- 安全・保安は、要求水準+提案項目。

審査

運営権者の選定に当たって、有識者等からなる審査委員会を設けて提案の評価を実施。

- 公平性確保等の観点に鑑み、専門性を有した審査委員の追加も案件の特性を踏まえて検討。
- 原則地方行政を代表する審査委員を1名とし、地元経済界を代表する審査委員については、案件の特性を踏まえて検討。

○議事について早期公表。点数との整合性や分かりやすさに配慮。

- 一次審査を簡素化。
- 二次審査後に希望に応じて一次審査のフィードバックを実施。

競争的対話等

必要となる情報を二回に分けて開示し、質疑応答を実施。また、二次審査前に約半年間、関係者との意見交換や現場確認を実施。

- 質問数や開示資料、競争的対話等は、応募者の負担軽減に取り組む。追加の開示等についても検討。
- 審査委員は、競争的対話等に参加しないことが望ましい。

その他

- 地域との連携は、要求水準で法定協議会の参加など最低限を定め、具体的な方法は、選定後に調整。提案も評価できるようにする。
- 駐車場事業は事業譲渡とする。
- 必要に応じて資料を英訳。
- 複数案件の重複に留意。
- 地方管理空港についてもフォロー。

※今回は、国管理空港コンセッションを対象に提言を行ったが、地方管理空港コンセッションにおいても本とりまとめの提言を参照されたい。

3-6 民間委託後の適正な空港運営の担保措置

空港経営改革の基本コンセプト

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

安全性の確保

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

地域との共生

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

利用者利便の確保

- 利用者利便の向上に関する提案内容は、民間事業者選定に当たっての重要な評価項目
- ⇒**単なる利益追求ではない、空港や地域の活性化を目指す提案こそがコンペに勝つ**仕組み
- 提案内容は契約上の実施義務、国がモニタリングを実施

経営の健全性の確保

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

3-7 国から見る北九州空港の活性化に向けた検討とは

北九州空港の強み

- 24時間運用空港
- 空港島内における広大な未利用地の存在
※今後、更に拡大される予定

等



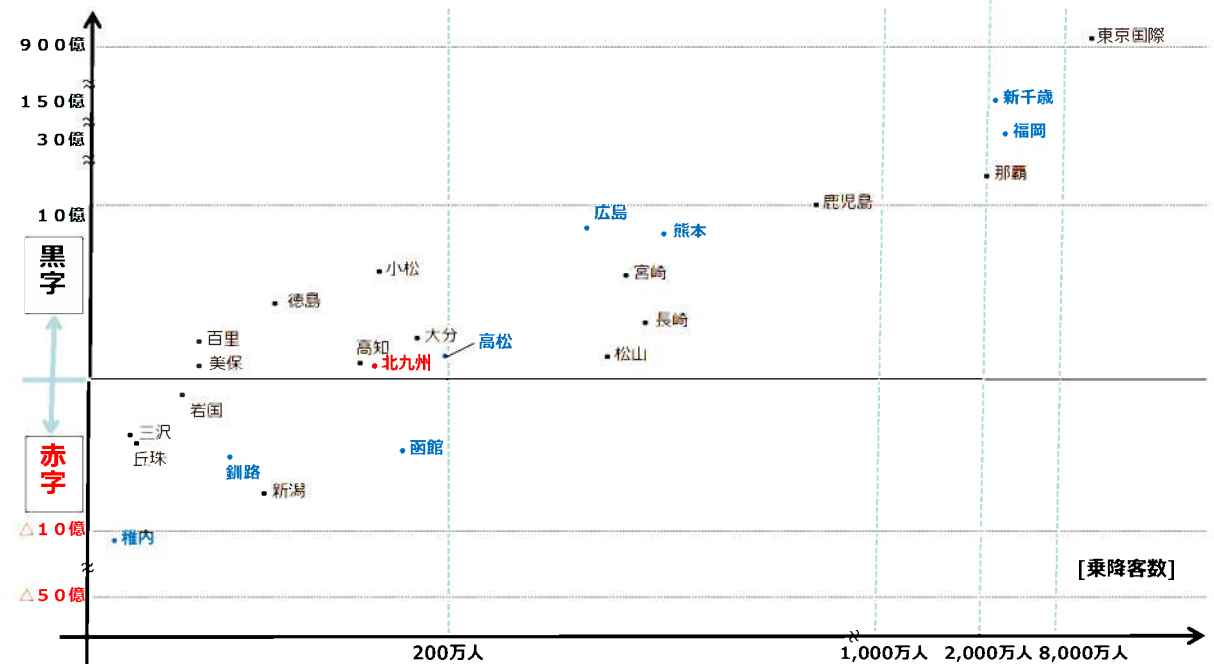
活性化に向けた方向性(例)

- 特に早朝・深夜時間帯のスポットを活用した旅客便・貨物便の誘致施策
- 空港島内における未利用地の有効活用
- それらと連動した空港基本施設・ビル施設・駐車場施設の整備・運用



空港基本施設・ビル施設・駐車場施設を用いた各事業に関する現状や将来性、未利用地を用いた事業に関する将来性等について、より詳細な情報収集・分析を行うことが、今後の検討に資するものとする。

【参考】平成29年度「航空系事業+非航空系事業」の収支(EBITDA)



青：コンセッション実施済(又は実施予定)空港