

富士山静岡空港の新たな経営体制等に関する答申

～きらりと輝き未来にはばたく富士山静岡空港を目指して～

平成 25 年 4 月 2 日

先導的空港経営検討会議

目 次

I 趣旨	1
II 富士山静岡空港の現状認識	2
1 富士山静岡空港の現状	2
(1) 富士山静岡空港の利用状況	2
(2) 富士山静岡空港の収支の状況	2
(3) 富士山静岡空港における民活化的取組	3
ア 民活化的取組の経緯	3
イ 富士山静岡空港の管理運営の現状	3
2 富士山静岡空港を取り巻く環境変化	4
(1) 空港間の競争激化	4
(2) 比較的好調な国際線利用	4
(3) 空港を起点とする陸上交通ネットワークの充実	5
(4) 空港運営に関する新たな動き	5
(5) 空港運営の新たな段階への転換	6
3 富士山静岡空港株式会社からの提言	7
III 富士山静岡空港への期待	8
1 富士山静岡空港の役割	8
(1) 社会資本としての空港の役割	8
(2) 防災拠点としての空港の役割	8
2 富士山静岡空港のポテンシャル	9
3 地域との共生	9
IV 富士山静岡空港の目指す姿	11
1 静岡「県民のための」空港	11
2 「静岡の空の玄関口」から「日本と東アジアの懸け橋」としての空港	11
3 「地域振興・賑わいづくりの拠点」としての空港	12
4 官民連携により先導的な経営を行う空港	12
V 富士山静岡空港の抱える課題	13
1 空港運営の一元化推進	13
(1) 民活化的取組の理念	13
(2) 更なる民活化的取組への課題	13
ア 空港収支の改善	13
イ 利用料金制度の見直し	14
2 旅客ターミナルビルの機能の拡充	15
3 利用者満足度の向上	16

VI 富士山静岡空港の目指す姿の実現方策	18
1 基本的な考え方～民活化の理念を維持しながらビジネスモデルを発展～	18
2 実現に向けた具体的な取組	18
(1) 旅客ターミナルビルの機能向上	18
ア 旅客ターミナルビルに期待される機能	18
イ 旅客ターミナルビルの機能向上の手法	19
(2) 設置管理者による施設保有の一体化及び空港運営の一元化	19
3 段階的な取組	20
(1) フェーズ1（現体制）	20
(2) フェーズ2（平成26年度からの移行期）	21
(3) フェーズ3（最終的な空港経営体制）	22
4 平成25年度に県が取り組むべき事項	23
(1) 旅客ターミナルビルに関する事項	23
(2) 空港の管理運営に関する事項	23
(3) 空港運営主体のあり方に関する事項	23
5 富士山静岡空港の成長を見守る体制づくり	24
(1) 旅客ターミナルビル検討のための組織設置	24
(2) 静岡版空港経営の推進体制の構築	24
VII 今後の取組に向けて	25
先導的空港経営検討会議への諮問	26
先導的空港経営検討会議委員名簿	27
先導的空港経営検討会議の審議経過	28
資料編	31

I 趣旨

富士山静岡空港は、静岡県の発展に不可欠な社会資本のひとつであり、そのポテンシャルが最大限に発揮されるよう、効果的・効率的な空港の運営を行うため、静岡県（以下「県」という。）では民間活力の導入を図ることとし、開港当初から、地方管理空港としては唯一、地方自治法に基づく指定管理者制度により空港を運営してきた。

この制度による空港運営を始めて3年が経過し、これまでの実績及び現状を踏まえ、指定管理期間満了となる平成26年3月末以降の空港の新たな運営体制等を検討することが必要となった。

国においては、国管理空港等の新たな空港運営のあり方について議論が行われたところであり、現在、PFI法（民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律）の「公共施設等運営権制度」を活用した民間委託手法を可能とする法制化を目指しているところである。

一方、富士山静岡空港の指定管理者である富士山静岡空港株式会社は、平成24年3月28日、静岡県知事（以下「知事」という。）に対し、平成26年度以後の空港運営について、県が全株式を譲り受け、旅客ターミナルビルと基本施設を一体的に所有した上で、空港の運営権を民間の運営主体に譲渡し、空港の一体的運営を実現するとの提言を行った。

このような富士山静岡空港の現状や取り巻く環境変化を積極的に捉え、社会資本である富士山静岡空港を、より効率的で魅力あふれる空港とするための先導的な経営体制等について検討し、静岡版空港経営の具体案を取りまとめるため、県では「先導的な空港経営検討会議」を設置した。

本会議では、平成24年6月12日に知事から「平成26年度以降に導入する富士山静岡空港の先導的な経営体制等の具体的な姿」について諮問を受け、これまで5回の会議を経て具体的な検討を重ねた結果、「富士山静岡空港の新たな経営体制等に関する答申～きらりと輝き未来にはばたく富士山静岡空港を目指して～」を以下のとおり取りまとめた。

II 富士山静岡空港の現状認識

1 富士山静岡空港の現状

(1) 富士山静岡空港の利用状況

富士山静岡空港は、開港から平成25年2月末までに189万8,690人の方々が利用しており、特に、国際線は、73万9,530人の方が利用している。

富士山静岡空港は、全体の利用者数規模の割には国際線の利用者数が多いことが特徴であり、平成22年の外国人の出入国者総数は、全国の地方管理空港の中でトップ、全空港の中で第8位である。

平成23年度及び平成24年度には、東日本大震災や国際情勢の影響等による利用者数の減少も見られるが、平成24年3月の台北線の就航や同年6月の上海線の武漢延伸に加え、富士山静岡空港では実質的に初めての増便となる平成25年4月からの台北線の増便など、航空ネットワークの充実が進んでいるところである。また、平成24年3月の西側駐機場の供用開始により、小型機の利用も増加しており、富士山静岡空港の利便性や競争力は着実に向上している（資料1参照）。

(2) 富士山静岡空港の収支の状況

富士山静岡空港の管理運営に係る県の収支は、平成23年度決算で、着陸料及び停留料による収入が1億5,300万円となったのに対し、人件費を含む空港の管理運営に係る支出は6億8,400万円となっており、収支差額の5億3,100万円は県が一般財源を投入している状況である（資料2参照）。

県においては、支出が収入を上回っている状況にあるが、空港は県勢を支える社会資本として整備しており、その評価には、管理運営に係る収支だけでなく、県民の利便性の向上はもとより、空港がどれだけ県内の産業の発展や経済活動に寄与しているのかという観点が必要である。

平成22年度に県が実施した分析では、空港開港から1年間で、245億5千万円の経済波及効果、16億9千万円の税収効果、1,653人の雇用創出効果が明らかになっている（資料3参照）。

(3) 富士山静岡空港における民活化的取組

ア 民活化的取組の経緯

富士山静岡空港の開港に向け、県では、平成14年7月に「静岡空港戦略プロジェクト会議」を設置し、会議では、平成15年3月に、「静岡空港を成功に導く3つの重点戦略」として、空港経営の民活化、国際航空貨物輸送の拠点化、国際産業戦略とこれに対応した空港政策を知事に提言した。

提言では、空港の経営に民間ならではの創意工夫を最大限発揮することにより、経営の効率化やサービスの向上を図り、利用者の利便性を高めることを目的に、空港基本施設とターミナルビルを一体的に経営する空港運営会社を設立すること、会社は中核企業を中心とした民間イニシアティブの株式会社方式とすること、民間にインセンティブを与える着陸料等の料金体系を導入することが民活導入方策の基本的な方向として示されている（資料4参照）。

この提言の考え方を踏まえ、富士山静岡空港株式会社は、県内中核企業を中心とした民間主導により、「コンパクトで機能性を重視し、将来の拡張性を備えた旅客ターミナルビル」を建設し、その適切な運営と現実を直視した身の丈に合わせた経営を目指して平成18年2月14日に設立された（資料5参照）。

イ 富士山静岡空港の管理運営の現状

富士山静岡空港の基本施設等は、空港の設置管理者である県が管理し、指定管理者制度により可能な限り富士山静岡空港株式会社に業務を委託している。

具体的には、航空法において、空港の設置者が法令で定める保安上の基準に従って施設を管理することとされているため、施設の安全確保や緊急時の対応、着陸料等の設定などについて県が責任を持つ体制を確保した上で、施設の点検、清掃、警備等の業務を指定管理者に委託している。

一方、旅客ターミナルビルは、富士山静岡空港株式会社が建設し経営している（資料6参照）。

指定管理者制度の導入は、空港においては、委託可能な業務範囲が事実上の行為に限られており、着陸料等についても県が決定し収入することから、限定的であるものの、経費節減、民間ならではの創意工夫、ノウハウの蓄積といったメリットがある（資料7参照）。

2 富士山静岡空港を取り巻く環境変化

(1) 空港間の競争激化

国内総人口の減少や整備新幹線の整備の進展等に伴い、国内線の航空需要は大きな伸びが期待されないものの、国際民間航空機関（ICAO）が2007年に発行した2025年までの世界の航空旅客輸送量予測によると、グローバル化の進展に伴い、世界的な航空需要は今後も増加基調にある。特に、アジアを中心とした航空需要は、近年の中国、台湾、韓国等における海外渡航者数の増加、東南アジア諸国における経済発展等により、航空旅客数が年平均5.8%増加し、20年間で概ね3倍に大きく伸びることが予想されている。これらの国々では、海外旅行を楽しむ余裕のある中間層が増加しており、ここに大きなマーケットが存在している。

加えて、近年、日本を含む北東アジア諸国では、LCC（Low Cost Carrier:格安航空会社）が台頭してきており、低廉な航空運賃による新たな需要の創出が期待される。特にこの地域は、北米や西欧諸国と比べてLCCの台頭が遅れた分、今後の大きな伸び代が見込まれる（資料8参照）。

さらに、我が国とオープンスカイ協定を締結する国・地域が着実に増加してきており、地方空港では、こうした国・地域との間の航空路線の開設が自由となったことから、上記のような国際的な航空需要の取込みに向けた空港間の競争は激化している。

こうした空港間の厳しい競争に打ち勝ち、生き残っていくためには、着陸料や旅客ターミナルビル使用料等の航空会社の路線維持に係る費用負担を軽減することが必要となっている。

(2) 比較的好調な国際線利用

富士山静岡空港は、東京・大阪・名古屋の大都市圏に近く、これらの都市との定期航空路線を持たないことが、国内線の利用促進を図る上での弱みとされてきた。しかしながら、国際線については、これらの大都市に近く交通至便であることが逆に有利に働き、空港利用者の国内線と国際線の利用割合は、開港前の予測よりも国際線の割合が高く、平成22年には、外国人の出入国者総数が全国の地方管理空港の中でトップ、全空港で第8位となっている。

底堅い需要が見込まれる国内線と違って、国際線は、災害、疫病や国際情勢等のイベントリスクに左右されやすいが、それでも平成24年3月には台北線が新たに就航したことや、同年6月から上海線が武漢まで延伸されたことは、富士山静岡空港の国際線のポテンシャルの高さを示している。また、平成25年4月から台北線が増便されるなど、航空ネットワークの充実が進んでおり、今後の利用拡大も期待される。

多くの地方空港では、国際線の場合、東アジア各都市を朝出発して、昼頃に到着し

て折り返すダイヤとなっており、出発・到着の時間帯や利用者が集中しがちである。

このため、コンパクトで機能性を重視して設計・建設された旅客ターミナルビルではあるが、実際の利用状況や将来のポテンシャルを見込んで、ピーク時間帯にも対応できる能力を備えた旅客ターミナルビルとする必要がある。

(3) 空港を起点とする陸上交通ネットワークの充実

静岡県は、古来より江戸と京都を結ぶ大変重要な道である東海道を有し発展してきた地域である。

これまでの東名高速道路や国道1号等に加え、平成24年4月には新東名高速道路が新たに開通したところであり、これにより県内での東名高速道路においては、多客期でも渋滞が解消された。平成26年には愛知県豊田まで、平成32年には神奈川県海老名まで新東名高速道路が延伸される予定であり、富士山静岡空港から東京・名古屋の大都市へのスムーズなアクセスが可能となる。また、平成29年には中部横断自動車道の開通等も予定されているほか、将来は伊豆縦貫自動車道も計画されており、富士山麓や伊豆半島等の県内の観光地へのアクセスも格段に改善される。

また、富士山静岡空港周辺においても、空港開港後、東名高速道路吉田インターチェンジからの時間短縮となる船木バイパスが平成22年9月に完成したほか、金谷御前崎連絡道路の御前崎港までの整備が平成24年8月に完成したところである。今後、藤枝市方面への時間短縮につながる大井川に架かる「はばたき橋」の完成等も予定されている。

これらの整備によって、富士山静岡空港まで自動車により90分で到達できる範囲は、県内はもとより、神奈川県西部、山梨県、愛知県東部にまで拡大し、潜在的空港利用可能者が大幅に増加するとともに、国内外の観光客の観光地への入込客数の増加が期待される。

さらに、JR東海が計画中の中央新幹線に関し、国の交通政策審議会は、平成23年5月12日の答申において、中央新幹線が整備された場合の東海道新幹線の輸送形態の転換の可能性を指摘している（資料9参照）。

(4) 空港運営に関する新たな動き

国内の空港は、滑走路等の基本施設等は設置管理者である国や地方自治体が管理運営し、旅客ターミナルビルは民間事業者が設置、管理しているのが一般的であり、空港の運営主体が分離している状況である（資料10参照）。

このため、空港基本施設等の維持管理に係る費用は、着陸料等の航空系収入をもって充てられ、旅客ターミナルビルにおける物販等の非航空系収入は、旅客ターミナルビルを設置、管理する民間事業者に内部留保されるのが通例である。

こうした中、国は、PFI法の公共施設等運営権制度を活用し、空港施設の所有権は留保した上で、空港基本施設等と旅客ターミナルビルを民間事業者が一体的に経営できる仕組みづくりに取り組んでいるところである。具体的には、平成24年11月の衆議院の解散に伴って廃案となった「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案（仮称）」を改めて第183回国会（平成25年通常国会）に提出する予定である。

この制度が実現した場合、県は、空港基本施設等の管理運営を行う権利を民間事業者に一定期間付与することが可能となり、その民間事業者は、自ら施設の維持管理を行うとともに、着陸料等を設定し、営業を行い、自らの収入として確保することができるようになる。これにより、空港基本施設等や旅客ターミナルビルの管理運営が1事業者に一元化され、航空系事業と非航空系事業を一体的に経営することが可能となる（資料11参照）。

富士山静岡空港においては、指定管理者制度を採用しているが、指定管理者が料金収入を自ら収受するためには、利用料金制を採用する必要がある。この場合、利用料金は指定管理者が定めることとなるが、空港の着陸料等は空港管理者が定めることとされているため、現状では、空港の指定管理において利用料金制を採用していない。仮に、空港の指定管理において利用料金制を採用できるとしても、公共施設等運営権による方が、長期にわたる事業実施で経営の自由度が高く、経営努力による業務の効率化や拡大、収入増がより期待できる（資料12参照）。

(5) 空港運営の新たな段階への転換

富士山静岡空港においては、開港概ね5年となる初動期までの間においては、確実な安全・安心の確保が大前提であり、県及び指定管理者が業務を適切に実施し実績を積むことが重要であると考え、その実績を踏まえて必要な見直しを行うこととして、指定管理期間を設定していたところである。平成26年3月末に指定管理期間の満了を迎えるのを機に、利用者目線に立った空港運営による利用者満足度の最大化を図り、空港の一層の発展に向けた新しい取組をすべき時期に来ている。

3 富士山静岡空港株式会社からの提言

富士山静岡空港株式会社は、平成 24 年 3 月 28 日に知事に対し、「富士山静岡空港の更なる発展に向けて（提言）」を提出した。

提言の骨子は以下のとおりであるが、本会議では、この提言を踏まえ、平成 26 年度以降に導入する富士山静岡空港の先導的な経営体制等の具体的な姿について検討を行った（資料 13 参照）。

<提言の骨子>

- 1 県は、現在の富士山静岡空港株式会社の全株式を譲り受け、空港ターミナルビルを所有する。
- 2 県は、既に所有の空港基本施設等に空港ターミナルビルを加えて、一体的な運営が行えるよう富士山静岡空港株式会社（以下「新運営会社」という。）の定款を変更する。
- 3 県は、公共施設となった静岡空港の基本施設等と空港ターミナルビル等の運営権を新運営会社等の民間事業者に譲渡し、県の意向を反映した空港の一体的な運営を委ねる。

Ⅲ 富士山静岡空港への期待

1 富士山静岡空港の役割

静岡県総合計画の中で、富士山静岡空港は、交流を支えるネットワークの重要な拠点として、また、ヒト、モノ、地域を結ぶ基盤の一つとして位置付けられるとともに、地域の魅力づくりにも重要な役割を果たすものと位置付けられている(資料14参照)。

(1) 社会資本としての空港の役割

富士山静岡空港は、道路や港湾等と同様、静岡県の発展を支える重要な社会資本であり、県民にとっての利便性向上はもとより、国内外から仕事や観光で静岡県を訪れる方の増加、物流の拡大、それに伴う県内経済活動の活発化においても、果たす役割は極めて大きい。

富士山静岡空港は、就航先への移動時間・費用短縮による県民の利便性の向上に資するのはもとより、国内外の遠隔地から空港を利用して静岡県を訪れる方々の消費により経済波及効果や税収効果等が新たに生み出されており、県内の産業の発展や経済活動に寄与している。

(2) 防災拠点としての空港の役割

富士山静岡空港は、大規模災害時に、応援部隊の進出や緊急物資の搬入、重症患者の県外搬送等の拠点に位置付けられている。これに加え、現在、新たに空港西側を国の基幹的広域防災拠点として整備すべく調整が進んでいるほか、浜岡原子力発電所のオフサイトセンターを空港西側に移転させるべく準備が進められているところである。

基幹的広域防災拠点とは、大規模地震等の災害発生時において、国の機関、被災縣市及び指定公共機関等の責任者からなる緊急災害現地対策本部を設置し広域的な情報収集や災害対応活動の調整を行う司令塔と、緊急支援物資の中継・分配、広域支援部隊の受入れ等の活動を展開する高次支援機能の役割を果たす防災上の拠点である。

平成24年11月5日に取りまとめられた「中部圏地震防災基本戦略」において、司令塔が名古屋市三の丸地区と静岡県庁とされ、富士山静岡空港は、名古屋空港及び名古屋港とともに高次支援機能を持つ基幹的広域防災拠点として位置付けられ、現在、具体的な機能や規模、整備手法について検討が進められているところである(資料15参照)。

2 富士山静岡空港のポテンシャル

日本のシンボルである富士山は、国内はもちろん、世界的に有名であり、特に、経済発展により海外旅行を楽しむ中間層が増加しているアジア諸国でも認知度及び訪問意欲が高い。その名を冠した富士山静岡空港は、文字通り富士山が望める、富士山の足元にある空港として、国内外の多くの観光客需要を取り込むポテンシャルがある。

静岡県には、富士山のほか、豊富な自然環境や観光資源がある。II 2 (3) に述べたような富士山静岡空港を起点とする陸上交通ネットワークの充実により、空港からのアクセスが飛躍的に向上し、より多くの観光客の利用も期待される。

富士山静岡空港は、訪日外国人旅行におけるゴールデンルートである東京・大阪間に位置することから、日本の代表的観光地を短時間で効率よく回るのに適した空港である（資料 16 参照）。

また、国際線の面では、オープンスカイの対象から外れることが多く就航に制約の多い羽田空港を補完する、第 3 の首都圏空港としての役割を果たし得るものである。

静岡県は、ものづくりを中心に産業が発達し、一人当たりの県民所得も比較的豊かであることから、県外、国外へのアウトバウンド旅行需要も高いポテンシャルを持っている。国際線では、既に就航しているソウル・仁川、上海・浦東、台北・桃園の各空港で乗り継ぐことで世界各地と結ばれており、国内外との交流の懸け橋として、大きな可能性を秘めた空港である。

3 地域との共生

富士山静岡空港の発展には、就航路線の充実や航空利用者の増加だけでなく、周辺のまちづくりとの連携や周辺地域との共存共栄といった観点が重要である。

空港周辺地域の方々から、空港は、地域のシンボリックな存在であり、地域の活性化に活かすべき地域資源の一つであるとの声が聞かれる。また、空港周辺には、様々な自然、景観、歴史などの魅力があふれており、空港や地域の魅力を多くの方々に伝え、一人でも多くの方に関心を持ってもらい、その関心を地域の活性化につなげていくことが重要であるとの声も聞かれる。

富士山静岡空港へ期待する地域の声も多く聞かれるところであり、富士山静岡空港は、国内外をつなぐ観光や物流の拠点であると同時に、人々の交流や情報発信、賑わいの場としての発展も期待される。

富士山静岡空港の発展には、空港や地域に対する思いを持った人たちがそれぞれの強みを持ち寄って連携し、継続的に取り組んでいくことが必要であり、地域の枠を超

えた交流や連携の下、継続的な活動を行っていくための組織として、空港周辺地域の有志による「ソラノワ実行委員会」が平成24年1月に発足している。

「ソラノワ」とは、「空の輪/和」であり、富士山静岡空港から、人の輪、地域の輪、さらには国の輪や文化の輪が広がっていくように、空港がつなぐ交流の「輪」と連携の「和」がイメージされており、富士山静岡空港に集い、交流、発信、飛躍することにより、富士山静岡空港と地域が共に発展していく姿を目指しているものである（資料17参照）。

さらに、県では、空港及び空港周辺の賑わいを創出することにより、空港利活用の促進を図るため、平成22年度に「空港ティーガーデンシティ構想」を策定したところであり、その構想に基づき、空港を訪れた方々を地元で気軽におもてなしできる施設として「石雲院展望デッキ」を整備し、平成25年2月にオープンしたところである。

IV 富士山静岡空港の目指す姿

以上を踏まえ、富士山静岡空港の目指すべき姿は、以下のとおりである（資料 18 参照）。

1 静岡「県民のための」空港

第一に、富士山静岡空港は、県が自ら整備し管理しており、富士山静岡空港株式会社も県内企業のみの出資によって設立された、静岡「県民のための」空港である。

したがって、県民の観光やビジネスによる旅行需要を勘案した国際線及び国内線の航空ネットワークの構築を図る。また、構築されたネットワークにおいても、増便・機材大型化・ダイヤ改善に努め、県民にとって使い勝手のよい空港を目指す。特に、富士山静岡空港でナイトステイする航空機を増やし、「朝出発」、「夜帰着」等のより利便性の高いダイヤ編成の実現を目指す。

また、中部国際空港や羽田空港との競合を意識し、富士山静岡空港ならではのサービスの実現等により、差別化を図る。

2 「静岡の空の玄関口」から「日本と東アジアの懸け橋」としての空港

富士山静岡空港は、県民のアウトバウンド需要を支えるだけでなく、国内外からのインバウンド旅行者も利用する「静岡の空の玄関口」である。また、単に「静岡」の玄関口となるだけでなく、国際線の目で見れば、東京・大阪・名古屋の大都市圏に近く交通至便であること、東京・大阪間のいわゆる観光ゴールデンルート上に存在することを踏まえると、「日本のゲートウェイ」であり、特に東アジア地域との間でネットワークを構築すれば、「日本と東アジアの懸け橋」としての空港となり得る。

Ⅲ 2 に記述したような富士山静岡空港のポテンシャルを最大限活用するためにも、「静岡の空の玄関口」としてだけでなく、「日本と東アジアの懸け橋」としての空港たるにふさわしい、おもてなしの行き届いた、航空旅客や航空会社等の空港利用者にとって魅力のあふれる空港及び旅客ターミナルビルのたたずまいを整える。

具体的には、実際の利用状況及び将来のポテンシャルを見込んで、空港及び旅客ターミナルビルの対応能力の向上を図るとともに、空港の利用者に満足いただけるようなサービスを提供する。特に、今後、国内はもちろん、アジアからもますます増加が見込まれる個人旅行者にも対応した空港からの 2 次交通の重要性が増してきている中、公共交通機関による県内主要駅や観光地へのアクセスを充実させることにより、より多くの空港利用客を獲得する。

3 「地域振興・賑わいづくりの拠点」としての空港

富士山静岡空港は、地域のシンボリックな存在であり、地域の活性化に活かすべき地域資源である。静岡「県民のための」空港として、地域の活性化につなげていくことが必要である。

この空港は、牧之原台地の美しい茶園に囲まれ、郷土種による森づくりや貴重動植物の保全が行われている緑豊かな空間に立地しているとともに、富士山や駿河湾を望む美しい自然景観が魅力である。

こうした空港や空港周辺の素材に加え、県内の様々な観光資源を活かし、単に県内に訪れる方を待っているだけでなく、地域に多くの人を呼び込むための積極的な取組が不可欠であり、地域の方々がそうした思いを持って取り組んでいくことが重要である。

富士山静岡空港の発展には、航空利用者の増加だけでなく、空港と周辺地域の共存共栄の観点が重要であり、地域と共生する富士山静岡空港であることが必要である。また、空港は多くの人が集まる場所であり、国内外をつなぐ観光や物流の拠点であると同時に、人々の交流や賑わいの場としての一層の発展も期待される。

地域のシンボルとして、より多くの人が集い、交流、発信、飛躍するための拠点としての空港を実現するとともに、地域の枠を超えた交流や連携の下、空港を地域活性化に活かす取組を積極的に行い、空港と地域が共に発展していく姿を目指す。

4 官民連携により先導的な経営を行う空港

富士山静岡空港の設置管理者は県であるが、一方で、開港当初から民活化に取り組み、旅客ターミナルビルの整備と運営、空港基本施設等の管理業務の一部は、民間会社である富士山静岡空港株式会社が行っている。平成26年度以降の空港基本施設等の管理業務を行う主体は未定としているものの、民活化の精神は堅持しつつ、空港運営の効率性や利便性の向上を図るため、空港基本施設等と旅客ターミナルビルの管理運営主体について、より一層の一元化を進める必要がある。

さらに、県と空港運営主体である民間会社との間で緊密な連携を組み、共に同じ目標に向かってWin-winの関係が構築された先導的な経営を行う空港の実現を目指す。

V 富士山静岡空港の抱える課題

1 空港運営の一元化推進

(1) 民活化的取組の理念

富士山静岡空港の開港に向け、県は、平成15年3月、Ⅱ1(3)アに述べたとおり、「静岡空港戦略プロジェクト会議」から「静岡空港を成功に導く3つの重点戦略」の一つとして、空港経営の民活化的提言を受けた。

この提言を踏まえ、県から県内経済界に協力を要請し、これに応えた県内企業の出資により、平成18年2月に「富士山静岡空港株式会社」が設立された。

＜提言要旨＞空港経営の民活化的（民活導入方策の基本的方向）

- 空港基本施設と旅客ターミナルビルを一体的に経営する空港運営会社の設立
- 運営会社は中核企業を中心とした民間イニシアティブの株式会社方式
- 民間にインセンティブを与える着陸料等の料金体系を導入

(2) 更なる民活化的への課題

富士山静岡空港の基本施設等は、開港当初から平成26年3月末まで指定管理者制度により富士山静岡空港株式会社に(1)の理念に基づき業務の一部を委託しているが、以下の点が課題となっている。

ア 空港収支の改善

富士山静岡空港は、道路や港湾等と同様、静岡県発展に不可欠な社会資本として整備されたものである。その経済波及効果は、Ⅱ1(2)に述べたとおりであり、引き続き必要な管理運営経費や施設整備に要する経費等を確保すべきである。

一方、平成23年度の空港の管理運営に係る収支は、支出が収入を5億3,000万円余上回っている状況であり、県の一般会計予算から投入されている。社会資本であるとはいえ、最小の経費で最大の効用を求める努力は必要である。

このため、空港基本施設等と旅客ターミナルビル等を一元的に管理することにより一定の効率化が図られており、業務の実施に際しては、富士山静岡空港株式会社と県の出先機関である静岡空港管理事務所との密接な連携が図られている。しかしながら、空港の設置管理者が指定管理者に委託できる業務は事実上の行為に限られ、着陸料等についても県が決定し収入することから、民間としての創意工夫を発揮できる余地が限定されているとともに、一部の管理業務には重複感があるなど、指定管理者制度導入で期待される効果が十分に発揮されていない。

したがって、空港の設置管理者である県と指定管理者との役割分担について、できる限り指定管理者に委ねる業務の範囲を拡大する方向で、国等関係機関との調整等を通じて、安全、安心の確保を前提に、見直しに取り組むべきである。

ちなみに、旅客ターミナルビルを管理運営している富士山静岡空港株式会社の決算状況については、開港以来営業キャッシュフローが黒字であり、試みに空港基本施設等の営業キャッシュフローと合算すると、概ね収支が均衡する結果となった(資料 19、資料 20 参照)。

空港基本施設等と旅客ターミナルビルを一元的に経営し、将来の民間事業者への運営権譲渡を目指す国内における先進事例である新関西国際空港株式会社においては、空港経営の基本に利用者目線を置いて、利用者に満足いただくサービスを提供し、利用者から収益を得ていくビジネスモデルを構築している(資料 21 参照)。

富士山静岡空港もこれに倣い、従来のように航空系収入と非航空系収入を分離するのではなく、旅客ターミナルビルの多様な機能によって得られる非航空系収入を空港運営に活用すれば、『着陸料等の軽減 → 航空路線の誘致 → 航空旅客の増加 → 非航空系収入の増加 → 着陸料の軽減の原資』という好循環を生み出すことが可能となり、県の支出軽減も期待できる。

空港基本施設等と旅客ターミナルビルとは密接不可分の関係にあり、空港の管理運営の効率化の観点からも、その管理運営者は、本来、同一であることが望ましい。そして、空港基本施設等の管理運営業務と旅客ターミナルビルの管理運営業務の担い手をひとつの組織にまとめることにより、空港管理運営業務のコスト削減が期待できる。

イ 利用料金制度の見直し

着陸料等については、公園等の施設における指定管理者制度では採用される利用料金制度が空港では認められないことから、民間のイニシアティブが働いているとは言い難い。

この点については、国管理空港を中心に民間事業者による空港経営を目指す法制化の動きが進んでおり、その中では、着陸料等についても、空港の運営権者となる民間事業者に料金決定や徴収の裁量を与える規定が整備される見込みであり、富士山静岡空港においては、こうした運営権方式に適応できる経営体制を準備することが課題である。

2 旅客ターミナルビルの機能の拡充

富士山静岡空港では、開港前の需要予測で国内線利用者数 106 万人、国際線利用者数 32 万人が見込まれており、既に述べたとおり、富士山静岡空港株式会社では、これを前提として、「小さく生んで大きく育てる」という同社のコンセプトの下でコンパクトな旅客ターミナルビルを整備している。

他方、開港時における大混雑の要因として、複数の航空会社が同じ時間帯に就航するダイヤとなり、多くの航空利用者が同じ時間帯に集中して空港施設を利用したこと、待望の空港が整備されたということで、予想を超える見学者が訪れたことが挙げられる。

このため、旅客ターミナルビル内の旅客カウンターや荷物検査場付近の混雑、航空利用者と見学者の動線が重なることによる搭乗の障害、さらには休憩スペースの不足等の課題が指摘された。

また、特に国際線利用者は、空港内に長時間滞留する傾向にあることから、滞留場所の確保や複数の飲食・物販施設の整備、滞留時間を快適に過ごすためのサービスの提供など、設備や利便性について空港利用者等から様々な要望が寄せられたところである。

こうした状況に対して、富士山静岡空港株式会社では、対応可能なものから鋭意改善に取り組んでいるが、今後の更なる路線誘致や、利用者にとって使い勝手のよいダイヤ編成について航空会社との交渉を進める際に、同じような時間帯での就航希望となることが予想されることから、現在のコンパクトな構造の旅客ターミナルビルのままでは、航空会社の希望に応えきれず、今後の増便や利用拡大の制約要因になりかねない。

富士山静岡空港のポテンシャルを顕在化し、一層の発展を実現するためには、より多くの路線、便数の確保が必要なことは言を待たず、その実現に向け、航空会社の就航希望に応え、国際的な需要を取り込んでいくためにも、旅客ターミナルビルは、仮に国際線がピーク時間帯に 3 機同時に離着陸しても十分対応できる程度の規模・機能を確保することが必要である。

また、国内線利用者と国際線利用者とは、空港での滞留時間や手荷物の取扱い等空港の利用形態に大きな違いがあり、それぞれのニーズも異なることから、その違いにも配慮して、多様な利用者のそれぞれが、空港においてより快適に過ごしていただくことができるよう、利用者の視点から多彩なサービスを提供できる機能を備えることが必要である。

このように、今後一層の空港の利活用促進のためにも、旅客ターミナルビルは、その規模・機能の拡充が必要である。

3 利用者満足度の向上

富士山静岡空港株式会社は、就航する航空会社やその路線、便数がどのようになるのか不確定という開港前の状況に鑑み、まずは、安全、安心を経営方針の最優先事項としてスタートした。

旅客ターミナルビルについては、空港は旅の通過点にすぎないとの考えの下、必要とされる最低限の機能を備えた「バス停」のようなコンパクトな規模の旅客ターミナルビルが整備された。会社の事業については、県からの空港基本施設等の指定管理業務と旅客ターミナルビル管理運営業務の二つが事業の柱とされ、県からの指定管理料と航空会社等からの施設賃貸料を主な収入とし、効率的な維持管理を行うことで収益を上げるビジネスモデルを採用した。このため、国内外から静岡県に来られたお客様に満足してもらい、再度富士山静岡空港を利用しようと思わせる「おもてなしの心」がお客様に伝わる形で発現されなかった。

こうしたことから、開港から4年を迎えようとする今日までの間に空港利用者から、一般的に空港であれば期待されるサービスが提供されていないとして、喫茶店やラウンジの設置要望、両替や旅行傷害保険、宅配サービスの充実、また旅行代理業務サービスの提供など様々な御意見、御要望が寄せられることとなった。これらの要望に対し、資料22に示すように改善を進めてきたものもあるが、旅客ターミナルビルの狭小さから設置スペースが確保できないことや、現状の利用者数では経営的に成り立たないと思われる要望もある。

他空港においては、カード利用者のVIPラウンジや国際的に知名度の高いカフェなど、国際線フライト前にくつろぐ時間を過ごす施設が設置されている事例や、能登空港においては、能登9市町が開発した特産品ボックス「能登ごのみ」を空港売店で販売しているなど、空港でしか購入できない県内名産品を用意して利用者・見学者両方にアピールし、空港リピーターを増やす試みを実施している事例がある。

こうした要望に応え、おもてなしのサービスを提供することは、富士山静岡空港株式会社にとってコスト増の要因となり、現在の経営方針、ビジネスモデルに反し、採り得ない選択となっている。しかしながら、平成26年度以降の空港運営主体は、空港運営の基本に利用者目線を置いて、利用者に満足いただくサービスを提供し、利用者から収益を得ていくビジネスモデルを採用しなければ、おもてなしのサービスの提供による非航空系収入の空港運営への活用ができず、厳しさを増す空港間競争に勝ち残れなくなる恐れがある。また、仮にブリストル空港やゴールドコースト空港のような海外での成功事例のように、航空路線の誘致に成功して空港利用客が増加しても、空港運営主体にとって収入増に結び付きにくい構造となってしまう。

また、空港の2次アクセスについては、能登空港と各地をバス並みの低料金で結ぶ

乗合タクシー「能登空港ふるさとタクシー」や、茨城空港と東京駅を低廉な料金で結ぶ直行バス等の国内事例や、イギリスのイーージェットグループが運営しているイージーバス輸送等があるように、空港利用促進の重要な要素である。

富士山静岡空港から最寄りのJR駅までのバス交通が不便なため、国内線ビジネス客や観光での国内外インバウンド客に不評である。航空会社からも2次アクセスは路線就航の大きな要素であると指摘されており、空港運営側において、例えば、低廉な駐車料金を徴収し、これを低廉料金で利便性の高いバス運行を行う原資として利用者の満足度向上を図ることも考えられる。

設置管理者である県はもとより、富士山静岡空港株式会社や個々のサービス提供事業者は、こうした課題を解決することが空港利用者の維持・拡大につながることを常に認識する必要がある（資料23参照）。

VI 富士山静岡空港の目指す姿の実現方策

1 基本的な考え方～民活法の理念を維持しながらビジネスモデルを発展～

富士山静岡空港における開港当初からの「空港の経営に、民間の創意工夫を最大限に発揮することにより、経営の効率化やサービスの向上を図り、利用者の利便性を高める」との民活法の理念は、変更を要する理由は見当たらず、むしろ将来の空港運営権の民間事業者への譲渡を見据え、今後も引き続き維持していくべきである。

社会資本としての富士山静岡空港は、県勢の発展と県民の利便に資する施設であることから、県が必要な施設を整備し所有すべきであり、その上で、民がその社会資本の機能を最大限に活かしながら、利用者の視点に立って効率的かつ効果的な経営を行うべきである。

このため、空港基本施設等及び旅客ターミナルビルの管理を中心としたビジネスモデルを発展させ、利用者目線での心のこもったサービスを提供し、航空旅客やテナント等の利用者の満足度を高めることが収入増をもたらし、こうした非航空系収入を原資に着陸料等を軽減することで航空路線を誘致し、空港利用客を増加させ、それによって更に収入増を図るという好循環を生み出す仕組みを導入することが必要である。また、こうした仕組みにより、指定管理料や着陸料減免等に係る県の支出の軽減を図り、県と空港運営主体のWin-winの関係を構築することが必要である。

2 実現に向けた具体的な取組

(1) 旅客ターミナルビルの機能向上

ア 旅客ターミナルビルに期待される機能

富士山静岡空港は、航空利用者にとって便利で利用しやすい空港であるべきである。このため、国際線の出発時間の集中や利用者の増加等に伴うチェックインロビーや入国審査場の混雑等を緩和し、国際線手続きの迅速化を図るとともに、航空会社の就航時間帯の希望に応えることができるよう、仮に国際線がピーク時間帯に3機同時に離着陸しても対応可能な程度の施設とすべきである。また、飲食店や物販店の充実等、利用者の満足度を高める「おもてなし」のための機能の充実を図るとともに、交流、情報発信、賑わい等、地域の拠点としての機能の充実を図る必要がある。

このため、現在の旅客ターミナルビルを国際線用ターミナルビルとし、隣接した西

側の空地に国内線用ターミナルビルを建設するとともに、C I Qエリアを拡張する増改築による機能向上を図ることが望ましい。その時期としては、富士山静岡空港のポテンシャルを最大限引き出すよう、空港を起点とする陸上交通ネットワークが概成し、空港からのアクセスの大幅な改善が期待される平成 29 年度に間に合うように完成させるため、現時点における追加投資が必要である。

なお、増改築後の旅客ターミナルビルの規模及び必要な機能については、県と空港運営主体並びに空港利用者が調整して決める仕組みが必要である（資料 24 参照）。

イ 旅客ターミナルビルの機能向上の手法

現在の旅客ターミナルビルは、富士山静岡空港株式会社が建設し所有しているが、民間企業であって、コンパクトな旅客ターミナルビルを整備し、効率的な維持管理を行うことで収益を上げるビジネスモデルを採用している同社が、自ら旅客ターミナルビルを増改築して機能向上を図る設備投資を行うことは、現状では到底期待できそうにない。むしろ、本来、富士山静岡空港は県が設置管理する社会資本であり、旅客ターミナルビルは空港に必要不可欠で一体の施設であることから、その増改築は県による投資があるべき姿である。また、増改築には巨額な費用を伴うことから、まだ設立されて間もなく、現旅客ターミナルビルの減価償却と建設利息を抱えて財務体質が弱い弱な富士山静岡空港株式会社に追加的な費用負担を要請することは困難であり、県が投資することが望ましい。

県が直接投資するためには、あらかじめ県が富士山静岡空港株式会社から旅客ターミナルビルを取得することが必要である。このことは、次項に述べる設置管理者による施設保有の一体化の方向性とも合致していくものである（資料 25 参照）。

(2) 設置管理者による施設保有の一体化及び空港運営の一元化

旅客ターミナルビルは、航空法上、空港に必要不可欠な空港機能施設と位置付けられており、空港と一体の施設である。したがって、旅客ターミナルビルは、空港の設置管理者が建設、保有し、他の空港施設とともに供用することが本来の姿である。国内の多くの空港で民間事業者が旅客ターミナルビルを建設、保有し供用しているのは、戦後間もなく民間航空が再開される際に、羽田空港において、当時の国の厳しい財政事情により、航空会社等の民間事業者が資金を集めて国に代わって整備した、いわば例外とも言える措置を、その後の他空港が踏襲したに過ぎない。

富士山静岡空港においても、今回の旅客ターミナルビルの増改築を契機に本来の姿に立ち返って、滑走路をはじめとした空港基本施設等と旅客ターミナルビルを空港設置管理者である県が一体的に保有し、将来、その施設の運営権を民間に譲渡していくことが望ましい。こうすることにより、富士山静岡空港も道路や港湾等の他の社会資

本と同様、機能向上を図るに当たって社会資本の整備主体である県が主導的な役割を担うこととなる。また、将来、富士山静岡空港の基本施設等と旅客ターミナルビルについて、民間事業者に一体的に運営を委ねるための素地を作ることが可能となる。

なお、民間事業者に運営を委ねる場合であっても、空港設置管理者として、安全・安心の確保など、県としての責任を果たしていくことは不可欠であり、県と民間事業者との役割分担についても、環境変化に応じて弾力的に見直していくことが必要である。

3 段階的な取組

設置管理者による施設保有の一体化及び空港運営の民間事業者への譲渡による非航空系収入の空港運営への活用が、最終的な先導的空港経営（静岡版空港経営）のフレームとなる。しかしながら、この最終的な空港経営体制に移行するには、空港基本施設等の運営権を民間事業者に譲渡できるようにするための法律が整備されるとともに、旅客ターミナルビルの増改築によるスペースの拡充とそれによる「おもてなし」機能の充実が図られる必要がある。それまでの間は、指定管理者制度を引き続き活用し、県は、可能な限り民間へ業務を委託していくのが最善の方策である。

このことから、県は、段階的に取り組むべきであり、以下にそのフェーズを示す（資料 26、資料 27 参照）。

(1) フェーズ 1（現体制）

フェーズ 1 とは、富士山静岡空港の開港から現在に至る間、空港の運営・管理を行っている現体制をいう。

すなわち、富士山静岡空港の旅客ターミナルビルは、富士山静岡空港株式会社が建設し経営している。また、空港基本施設等は、県が設置し管理しており、指定管理者制度により富士山静岡空港株式会社に業務委託し、空港管理運営のノウハウの蓄積及び人材の育成を図っている。

この体制は、これまで述べてきたような富士山静岡空港の抱える課題等を解決するには困難な体制であることから、指定管理期間が満了する平成 25 年度末をもって次の体制に移行すべきである。

(2) フェーズ2（平成26年度からの移行期）

フェーズ2とは、現体制のフェーズ1から、最終形のフェーズ3に至るための諸条件を整えるための「移行期」であり、平成25年度末の指定管理期間満了を待って、平成26年度から移行する。その期間は、必要な法整備が行われるとともに、新たな空港運営体制によるビジネスモデルが軌道に乗る等、フェーズ3に向けた諸条件が整うまでとし、早ければ次の指定管理期間が満了するまでの数年間とする。

まず、富士山静岡空港の旅客ターミナルビルの機能向上を図るため、旅客ターミナルビルの増改築を行う必要があるが、現状では、民間会社である富士山静岡空港株式会社がそのための設備投資を行うことは、到底期待できそうにない。むしろ、旅客ターミナルビルは空港に必要不可欠で一体の施設であることから、その増改築は、社会資本として県が設備投資を行うことが望ましい。これにより、増改築が富士山静岡空港株式会社の経営を圧迫することを回避できる。

そのためには、県が旅客ターミナルビルを取得することが必要であり、県は、空港基本施設等とともに旅客ターミナルビルを一体的に保有した上で、指定管理者制度を活用して管理を委託すべきである。

その際には、県は、空港基本施設等の指定管理業務の拡大を図ることで、空港運営の一元化を更に進める。一方、指定管理者においては、これまで蓄積されているノウハウや人材を生かした指定管理業務に加えて、必要に応じて知見を持った人材を外部から積極的に登用し、非航空系収入の増大に努め、非航空系収入を活用した空港運営の一翼を担う（以下「空港運営主体」という。）。これによって、県も空港運営主体も、「空港全体を経営する」という意識を持って、官民協調による空港の新たな運営体制を構築することができる。

県と空港運営主体の役割分担について、県は、設置管理者として、インフラの整備や大規模修繕、管理運営のための制度構築、新規路線の誘致や増便、ダイヤ改善の働きかけ等の責任を担う。また、富士山静岡空港を更に発展させるために、空港の設置管理者である県が成長戦略を描き、空港経営に責任を持つことが求められる。

一方、空港運営主体は、現在の富士山静岡空港株式会社と異なり、旅客ターミナルビルを持たなくなるため、富士山静岡空港株式会社の事業の柱の一つである不動産賃貸業を失うこととなる。単に指定管理業務による空港の日常的な維持管理及び運営にとどまらず、次のフェーズ3に向けて、インフラや路線網を最大限活用した空港利用者の満足度向上に取り組むなど、「静岡の玄関口」、「日本と東アジアとの懸け橋」としての空港にふさわしい「おもてなし」の充実にも取り組むことが求められる。

ここで、空港利用者の満足度を高めるには、航空旅客や航空会社等のニーズに的確に対応し、有償を含めた多様なサービスが考えられる中で、空港運営主体が自らの経営判断により、どのようなサービスを提供するのか、どの程度投資して、サービスの

対価をどの程度にすれば利用者の満足度が最大になり、自らの利益も最大化するかを判断していく必要がある。

このような事業を展開する空港運営主体としては、空港管理業務のノウハウを持った法人であることは当然として、利用者のニーズを的確に把握し、そのサービスに応じて利益につなげていくノウハウを持っている法人であることが求められる。そして、利用者の満足度と自らの利益を追求するための経営判断が求められる。

こうした観点から、この法人は民間事業者による出資を中心とした営利法人であるべきである。ただし、富士山静岡空港全体の成長戦略を描き、フェーズ3における独立型コンセッションを目指す県の立場から、フェーズ2の段階に限った過渡的な措置として、一部資本参加を行うなど、県としての責任ある関与が望ましい。なお、当該法人の具体的な出資者や株主については、県と現在の株主との対話、県外や海外も含めた新たな資本参加の可能性についての情報収集を行いながら、引き続き検討していくべき課題である。

(3) フェーズ3（最終的な空港経営体制）

フェーズ3とは、富士山静岡空港が目指すべき最終的な空港経営の体制であり、開港当初からの民活法の理念を追求した究極の姿である。

この段階では、富士山静岡空港の空港基本施設、旅客ターミナルビル等の施設を空港設置管理者である県が一体的に保有するとともに、法律に基づき公共施設等運営権を民間事業者に譲渡する。運営権の譲渡を受けた民間事業者は、航空会社に対し、新規路線の誘致や増便、ダイヤ改善等を働きかけるとともに、「静岡の玄関口」、「日本と東アジアの懸け橋」としての空港にふさわしい「おもてなし」の充実など、空港利用者の満足度の向上を図るため、有償も含めた多様なサービスを提供し、これによる非航空系収入を空港運営に活用することにより、更なる航空路線の充実、利用者増の好循環を生み出す空港経営を実現する。

その際、県としては、民間による空港経営により利益を確保する「独立採算型コンセッション」を目指す立場ではあるものの、営業収益の見込みによっては、公共側（県）が一定の財政的支援（補助金等）により収支均衡を図りつつ、民間の経営手法を活用することで最大限のコスト縮減や収入増に努め、補助金等の最小化を目指す仕組みである「混合型コンセッション」を活用することも、検討していくべき課題である（資料28参照）。

4 平成 25 年度に県が取り組むべき事項

(1) 旅客ターミナルビルに関する事項

富士山静岡空港のポテンシャルを最大限に引き出すためには、旅客ターミナルビルの増改築が必要である。旅客ターミナルビルは、空港基本施設等とともに、社会資本である空港にとって不可欠な施設であることから、旅客ターミナルビルを県有化し、空港の設置管理者である県が主体的かつ早急に取り組むべきである。

このため、平成 25 年度においては、旅客ターミナルビルの改修や増築に係る基本計画を作成し、増改築後の旅客ターミナルビルの規模や必要な機能についての県としての考え方を取りまとめる必要がある。

また、併せて、旅客ターミナルビルの県有化に向け、旅客ターミナルビルの資産評価を行うとともに、取得に必要な予算の確保や手続きを行っていく必要がある。

(2) 空港の管理運営に関する事項

富士山静岡空港の管理運営については、民間による効率的かつ効果的な経営を活用するとの開港当初の理念を維持し、国による新たな法整備が整い、新たな空港運営体制が定着するまでの当分の間は、指定管理者制度を引き続き活用しつつ、空港基本施設等と旅客ターミナルビルの管理運営を一体的に民間会社に委託すべきである。

このため、県は、指定管理業務の拡大について検討し、民間会社にできる限り業務を委託する必要がある。

また、平成 26 年度からの業務を担う指定管理者の指定に向け、現在の指定管理業務に係る外部評価や指定管理者の選定手続きを進める必要がある。

(3) 空港運営主体のあり方に関する事項

現時点では、平成 26 年度以降の富士山静岡空港の指定管理者は未定であるが、富士山静岡空港株式会社は、開港に際し、空港基本施設等と旅客ターミナルビルを一体的に経営することにより、空港経営の効率化とサービスの向上を図ることを目的として設置された S P C（特別目的会社）であること等を踏まえ、富士山静岡空港の指定管理者に指定された経緯を考慮すれば、旅客ターミナルビルを所有しないこととなったとしても、平成 26 年度以降も富士山静岡空港株式会社が指定管理者の候補となることは合理的である。

この場合、これまで主たる資産であった旅客ターミナルビルを県に譲渡することに伴い、資産の割に資本規模が過大となるのではないかとの指摘がある。この問題は平成 26 年度以降の空港運営主体に参加する株主の間で検討・解決すべき問題であり、まず、富士山静岡空港株式会社において、減資することなども含めて検討すべきと考え

られる。

その上で、空港運営主体に県が出資する場合には、所要の手続きを行っていく必要がある。また、併せて、空港利用者の満足度を向上させ、おもてなしの充実を図るために必要なノウハウや人材の獲得のため、県外・海外も含めた新たな資本参加の可能性について、市場調査（マーケットサウンディング）を行い、情報収集を行う必要がある。

5 富士山静岡空港の成長を見守る体制づくり

静岡版空港経営の実現に向け、今後、県は具体的な検討や取組を行っていくことになるが、例えば、県が旅客ターミナルビルを県有化し、改修や増築を行っていくに当たっては、経営の視点を取り入れ、投資規模やその内容の適正化を図る必要がある。

このため、県が静岡版空港経営の実現に向けて具体的な取組を行う際には、経営の視点からのチェックや専門的な見地からの助言等を得る仕組みを設けるべきである。

(1) 旅客ターミナルビル検討のための組織設置

増改築後の旅客ターミナルビルの規模や機能について、最適な方法かつ最小のコストにより課題を解決するためには、利用者の視点に立ち、現場の意見を取り入れる必要があり、県、富士山静岡空港株式会社、富士山静岡空港利用促進協議会、航空会社、国関係機関、サービス提供事業者など、関係者による具体的な検討を行うべきである。

また、静岡版空港経営の実現に向け、平成26年度からの指定管理者の選定、将来的な公共施設等運営権導入など、旅客ターミナルビル機能向上以外の具体的な検討に当たっても、必要に応じて検討会などを設置して具体案の検討を行うことが望ましい。

(2) 静岡版空港経営の推進体制の構築

県が静岡版空港経営の実現に向けて取り組んでいくに当たっては、空港経営の専門家や県内経済界代表者等からなる組織を設け、具体的な取組に幅広い視点から助言等を得るためのフォローアップ体制を確保すべきである。

VII 今後の取組に向けて

本会議では、知事から諮問のあった「平成26年度以降に導入する富士山静岡空港の先導的な経営体制等の具体的な姿」について、「富士山静岡空港の新たな経営体制等に関する答申～きらりと輝き未来にはばたく富士山静岡空港を目指して～」として取りまとめ、富士山静岡空港の目指す姿とその実現に向けた具体的な取組について答申した。

今後は、この答申に基づき、富士山静岡空港を取り巻く環境変化を積極的に捉え、県として、将来の富士山静岡空港の姿を目指した政策の方針を示し、その実現に向けて積極的に取り組んでいただきたい。そして、富士山静岡空港における新たな経営スタイルが、先導的な空港経営である「静岡版空港経営」として、日本一の富士のように「3776 (みななろ)」うとする、全国の他の空港のモデルとなることを期待している。

先導的空港経営検討会議への諮問



空経第 52 号
平成24年 6 月12日

先導的空港経営検討会議
委員長 山内弘隆 様

静岡県知事 川勝平太



富士山静岡空港の新たな経営体制等について（諮問）

富士山静岡空港の現在の指定管理期間が満了となる平成 26 年 3 月末までに、富士山静岡空港をより効率的で魅力あふれる空港とするための新たな経営体制等を示したいので、下記事項について諮問します。

記

平成 26 年度以降に導入する富士山静岡空港の先導的な経営体制等の具体的な姿

先導的空港経営検討会議 委員名簿

区分	氏 名	役 職 等
委員長	山内 弘隆	一橋大学大学院商学研究科教授
委 員	家 田 仁	東京大学大学院工学系研究科教授(社会基盤学) 国土交通省交通政策審議会航空分科会会長
委 員	岩崎 清悟	一般社団法人静岡県経営者協会会長 静岡ガス(株)代表取締役会長
委 員	神谷聰一郎	富士山静岡空港(株)取締役 (株)静岡銀行顧問
委 員	後藤 康雄	一般社団法人静岡県商工会議所連合会会長 はごろもフーズ(株)代表取締役会長 富士山静岡空港利用促進協議会会長
委 員	塩谷さやか	桜美林大学准教授
委 員	高 木 敦	モルガン・スタンレーMUF G証券(株)株式調査部マネージングディレクター
委 員	西 雅 寛	静岡経済同友会静岡協議会前代表幹事 協立電機グループCEO 協立電機(株)取締役社長
委 員	花岡 伸也	東京工業大学大学院理工学研究科准教授
委 員	福田 隆之	新日本有限責任監査法人パブリック・マーケット推進本部エグゼクティブディレクター

※敬称略・委員は五十音順

先導的空港経営検討会議の審議経過

区分	開催日	審議内容及び主な意見
第1回	平成24年 6月12日	<p>○富士山静岡空港の現状と課題等を全般的に議論</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全体として検討の方向性を打ち出すべき ・県のポテンシャルや将来の方向性と空港との関わりを把握していくべき ・空港のあるべき論や公共の目的から考えるべき ・物流やビジネス利用を取り込んで経済性に結び付けていくことが必要 ・行政、空港関係者、経済界や外部からの意見を集約し情報共有していくことが必要 ・リニア開通による空港と現在の新幹線との将来的な関わりが大事
第2回	平成24年 9月20日	<p>○富士山静岡空港の目指す方向、空港経営のビジネスモデル、空港の経営主体のあり方について議論</p> <ul style="list-style-type: none"> ・静岡空港に持たせる機能を絞り込むことが必要 ・誰にとっての何のための空港なのか優先順位を考えるべき ・収支見通しを示してビジネスモデルを検討すべき ・空港のランドデザインを考えるべき ・静岡空港の実需用増大が大前提でそのための体制を考えるべき ・県の関与が全くなくなることには懸念がある ・空港の波及効果や満足度を見える化すべき
第3回	平成24年 11月28日	<p>○富士山静岡空港のあるべき姿、静岡県として取り組むべき事項、あるべき姿の実現方策について議論</p> <ul style="list-style-type: none"> ・静岡空港ならではの姿を強く打ち出すべき ・静岡空港のポテンシャルについて、専門家による客観的評価を示すべき ・ターミナルビルは、県が所有して設備投資すべき ・県がターミナルビルを増改築すると過大になりがちで、歯止めのかけ方が課題 ・民間での着実な経営、活力を持った経営に段階を分けて考えるべき ・今後の需要見通しがないと民間が経営参入するのは難しい ・空港施設とターミナルビルの一体所有と一体的運営が適切 ・空港民活化法が成立していない状況では、指定管理の範囲拡大で対応 ・株式を手放す希望が出てくる可能性があり、県による買取や県から企業への参画要請も必要。ビルを持たない新会社に、現状の資本金規模を維持すべきか議論も必要

区分	開催日	審議内容及び主な意見
第4回	平成25年 1月15日	<p>○静岡版空港経営の論点整理、平成25年度に県が取り組むべき事項について議論</p> <ul style="list-style-type: none"> ・国際線のマーケットにシフトするためには、設備投資が必要なのは明白 ・県と空港運営主体の役割分担は、環境変化に応じ見直していくことが必要 ・路線誘致等は、民間では難しく、県が進めるべき ・インバウンド増は、経済波及効果が重要であり、県はそこに力を入れるべき ・フェーズ2は、開港当初とは違った発想が必要であり、サービス業の人に経営に入ってもらわなければならない ・静岡空港の将来性を考えると、海外に力を入れていくべきであり、航空業界に通じた人や海外に関する知識豊富な人に入ってもらわなければならない ・黒字のメリットは経営者に享受されることが必要 ・旅客ターミナルビル機能向上のため、県が基本施設と一体所有するのが適切 ・減資のほか、清算して適正規模の新会社を設置して業務受託するのも選択肢 ・ビルの経営は商業的であり、現在の株主が主体にならないのであれば、行政が持つのではなく、広くパートナーを探すことが必要 ・将来のフェーズ3を睨んで、空港運営主体に、どこまで自由裁量を渡していけるのか整理が必要
第5回	平成25年 3月27日	<p>○答申案、(仮称)先導的空港経営推進会議について議論</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「管理」とは異なる「経営」という発想」とあるが、経営をしてこなかったわけではないので、分かりやすくしてほしい ・航空系と非航空系を分けており、収入も発想も分離していることが課題で、空港全体の経営が十分でなかったということ ・民間の関わり方(公共施設等運営権方式)には独立型、混合型など幅があり、地域に合った空港経営を決められるようになることが大事 ・日本全体から見ると、県が所有する形で一体化を目指すのは画期的 ・フェーズ3に必ず移行するということを念頭においた上でフェーズ2を運営していくことが必要 ・県民運動として空港を使うという方向で取り組んでほしい ・空港立ち上げの苦労に対する配慮は認識することが必要 ・県が事業を行う上では経済界の支援は不可欠 ・社会資本をどう活用するか前向きに考えていくということ ・官民の連携と、官民がそれぞれの役割を果たす体制を作ることが大事

区分	開催日	審議内容及び主な意見
第5回	平成25年 3月27日	<ul style="list-style-type: none"> ・地域との共生や賑わいづくりの拠点は、県としては必要なことだが、経営を阻害しないようにすることが必要 ・経済界に加え、市町やNPOが空港経営推進をサポートできるようにしていくことも県の仕事の一つで、地元全体で盛り上げていく機運を失わないようにしていくことが重要 ・先導的空港経営の推進では、経営のあり方と、地元の独自性や気持ちが両輪になって走っていくことが必要 ・海外の成功している空港と姉妹空港のように密接に交流しながら、経営の工夫を勉強するようになるとうい ・静岡モデルとして発信し、世界のモデルになるように取り組んでほしい ・空港の持っている防災面でのポテンシャルも経営の一つのツールになる