

# 仙台空港特定運営事業等

## 審査講評

平成27年10月21日

仙台空港優先交渉権者選定に係る

審査委員会

## 1. 総評

仙台空港特定運営事業等は、空港本来の役割を最大限発揮させるために、航空輸送の安全性や空港の公共性を確保しつつ運営権者に空港運営事業を実施させるとともに、空港基本施設、旅客ビル、貨物ビル、駐車場等の施設の運営を統合し、民間の資金及び経営能力の活用による一体的かつ機動的な空港経営を実現することを目的とした事業である。また、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（平成 11 年法律第 117 号。以下「PFI 法」という。）及び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（平成 25 年法律第 67 号）に基づき、公共施設等運営権制度を活用して行われる国管理空港の第一号案件として注目度の高いプロジェクトである。

本審査委員会は、第二次審査に参加する応募者の選定及び優先交渉権者等の選定にあたり、PFI 法第 11 条に規定する客観的な評価を行うことを目的として設置されたものである。

本委員会における審査は、参加資格要件の充足及び本事業の事業方針等を審査し、第二次審査参加者を選定する「第一次審査」と、第二次審査参加者との競争的対話を踏まえ、具体的な事業施策、事業計画等を審査する「第二次審査」の二段階に分けて実施した。まず、第一次審査では、優先交渉権者選定基準に基づく書類審査を実施した。次に、第二次審査では、第二次審査書類の審査に加え、プレゼンテーション等による提案内容の確認を踏まえ、審査を行った。第一次審査と第二次審査とはそれぞれ独立した採点を行い、第一次審査の得点は第二次審査に影響しないこととした。また、提案書類に係る応募者の名称を伏して審査を行った。

なお、第一次審査終了後、第二次審査書類の提出までの間に、仙台空港の現地調査や、国の担当部局や地元自治体等の関係者との意見交換等を内容とする競争的対話が数ヶ月にわたって実施され、応募者による提案内容の具体化・精緻化が図られた。

各グループの提案は、いずれも、民間の創意工夫を生かした運営の効率化や利用者の利便性の向上等に向けた積極的かつ個性的な取組が盛り込まれており、いずれのグループとも優れた運営能力を有していることを見てとれた。

長期にわたる公募プロセスに参加し、提案をまとめた各グループの提案力を高く評価するとともに、その熱意に多大なる敬意を払いたい。

本事業における公共施設等運営権者が提案内容を実行に移していくに当たっては、地域の関係者との緊密な協力関係を構築することが肝要である。本事業を通じて、空港及び空港周辺地域の活性化が推進され、もって内外交流人口拡大等による東北地方の活性化が図られることを大いに期待したい。

## 2. 提案項目ごとの審査の内容

### (1) 第一次審査

各提案項目の審査の内容は以下のとおりである。

提案項目	審査の内容
<b>1. 全体事業方針</b>	
全体事業方針	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 応募者が本事業を実施するにあたって、どのような方針で空港運営を行おうとしているのかについて、基本的な考え方を審査した。</li><li>・ より具体的な記述が行われている提案を評価するとともに、わかりやすいコンセプトの提示、仙台空港及びその周辺環境に関する他地域との比較分析、周辺地域及び東北全体の活性化への言及等がなされている提案を評価した。</li></ul>
<b>2. 将来方針</b>	
空港活性化方針	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 空港活性化方針に関する基本的な考え方及び着陸料等の料金設定の方針、その他の取組方針について、旅客者数・貨物量等の増加及び収益性向上の効果を評価の基本としつつ、他の空港関係事業者の収益性向上や空港周辺地域の発展への貢献についての提案を加点要素として審査した。</li><li>・ 旅客者数・貨物量等の増加については、旅客者数・貨物量ともに明確な数値目標を設定している提案、非航空サービス利用者の数値目標を設定している提案を評価した。</li><li>・ また、着陸料等の料金設定を含めた航空会社向けの施策については、明確な誘致ターゲットや具体的な料金体系、新規就航路線及び増便路線に対する減免措置の案が示されている提案、拠点化する航空会社への配慮等に関する提案を評価した。</li><li>・ 旅客者数増加に向けた利用促進については、コンソーシアム構成員の顧客基盤を活かした提案を評価したが、一方で、効果の継続性、顧客基盤に依存するリスクに関する指摘も挙げられた。また、ハラル対応等のきめ細かい対応に関する提案も評価した。</li><li>・ 旅客者数の増加、運営権者の収益性向上のための設</li></ul>

	<p>備投資については、旅客ビル施設の大規模リニューアル等、施策の具体性が高い提案を評価し、数値目標に対する対応に不足感のある提案は評価しなかった。多様な航空機種に対応した施設の新設については一定の評価をしたが、一方で、その効果や採算性については疑問も挙げられた。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・その他の取組方針については、周辺都市への直行バス運行や、公共交通の利用促進等の二次交通対策に関する提案、従業員の福利厚生に関する提案を評価した。</li> </ul>
<p>設備投資方針</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・空港の機能維持を目的とする設備投資に関し、要求水準を充足し、空港機能の安全性をより一層向上させるような投資方針となっているか、また、空港活性化を目的とする設備投資に関し、本事業の収益が空港活性化のために投資される方針となっているか、投資と収益性向上のバランスがとれた投資方針となっているかについて審査した。</li> <li>・空港の機能維持を目的とする設備投資については、滑走路等の予防保全、包括的な技術管理、アセットマネジメント計画による費用削減や、安全性向上、防災機能拡充、省エネ・環境負荷低減に関する提案等を評価し、具体的な投資への言及が少ない提案は評価しなかった。</li> <li>・空港活性化を目的とする設備投資については、旅客ビル施設に関する国際線エリアの増築・国際線ターミナルの新設、ゾーニング変更、商業エリア拡充に関する提案を評価した。</li> <li>・また、投資と収益性向上のバランスについては、事業期間にわたる投資総額又は投資額の設定方法と収益・投資のサイクルが示されている提案を評価した。</li> </ul>
<p>安全・保安に関する方針</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安全・保安に関連する業務について、信頼性の高い実施体制の構築が期待できる方針となっているか、必要かつ十分なセルフチェック機能が提案されているか、トラブル発生時の対応策は十分に検討されているかについて審査した。</li> <li>・組織・モニタリング体制が明確な提案、事故情報の</li> </ul>

	<p>共有化に関する提案、コンソーシアム構成員のノウハウが活かされている提案を評価し、第三者モニタリングに言及のない提案は評価しなかった。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・また、空港特有のトラブル事象や仙台空港周辺特有の自然災害について網羅的に検討されている提案と、トラブル発生時のバックアップ体制に関する提案を評価し、想定するトラブル事象の検討及びトラブル発生時の対応策の検討が不十分な提案は評価しなかった。</li> </ul>
<p><b>3. 提案事業方針</b></p>	
<p>提案事業方針</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域の特性に配慮し、地域の発展への貢献が期待される提案がなされているかについて審査した。</li> <li>・地域との共生に関する提案事業については、地域への資金援助、地域向けイベントの開催、空港を拠点とした教育機会の提供、災害対応機能の強化に関する提案を評価した。</li> <li>・空港の利用促進に関する提案事業については、各地域協議会への主体的関与及び支援策、地元経済界・自治体と連携したエアポートセールスの実施、PR活動、周辺景観の改善による魅力の付加に関する提案を評価した。</li> </ul>
<p><b>4. 収支計画、事業継続及び実施体制</b></p>	
<p>収支計画及び事業継続方針</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・長期的な運営継続が可能な収支計画となっているか、他の提案事項との対応関係が明確にされているか、その内容が合理的なものとなっているか、SPCの経営に過度な影響を与える可能性のあるリスク事象の分析及び対応策の検討が適切になされているかについて審査した。</li> <li>・収支計画については、目標と施策のバランスがとれている提案、複数シナリオを想定して堅実な検討を行っている提案、財務バックアップ体制を評価した。また、金融機関の活用に関する提案は、経営の健全性チェックという点で評価した。</li> <li>・事業継続方針については、リスク事象の網羅的な抽出・対応策の記載、付保する保険の内容についての具体的な説明（免責等）を記載した提案を評価した。</li> </ul>

	<p>また財務バックアップ体制については 30 年間を見据えた提案となっている提案を評価した。</p>
実施体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ SPC の出資形態は記載要領に記載された要件を満たすものとなっているか、応募企業・コンソーシアム構成員の実績は、本事業の適切なマネジメントが期待できるものとなっているか、SPC の業務実施体制は、本事業の推進に資するものとなっているかについて審査した。</li> <li>・ SPC の取締役会・監査役会の具体的構成、出資についてのロックアップピリオド、地元企業による SPC 参画、地元企業との協力体制構築、実績のある協力企業の採用、コンソーシアム外からの専門人材の登用、アドバイザリーボード・有識者会議の設置に関する提案を評価した。</li> </ul>
<b>5. 職員の取扱方針</b>	
職員の取扱方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ビル施設事業者の職員に対する人事制度の考え方は、適切な配慮がなされた提案となっているか、国職員の派遣について具体的な検討がなされているかについて審査した。</li> <li>・ ビル施設事業者の職員に対する人事制度の考え方は、雇用及び雇用条件の引継まで踏み込んだ提案、地元からの採用や専門職種の採用に関する方針、職員に対する資格制度や親会社も含めたキャリア形成に関する提案、女性活用やダイバーシティを謳った提案を評価した。</li> <li>・ 国職員の派遣並びにノウハウや業務の引継方針については、派遣される国職員の人数や初年度派遣職員の派遣期間、引き継ぎに関する考え方を具体的に提示している提案を評価した。</li> </ul>
<b>6. 運営権対価</b>	
運営権対価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 全ての提案がゼロ円を上回る金額で提案されており、予定額の大きいものを高く評価した。</li> </ul>

審査委員会が決定した第一次審査参加者の得点は以下のとおりである。

項目	コンソーシアム			
	A	B	C	D
1. 全体事業方針				
全体事業方針(5)	3.0	4.0	4.0	4.1
2. 将来方針				
空港活性化方針(10)	6.5	7.1	7.1	7.1
設備投資方針(5)	3.1	3.8	3.6	3.8
安全・保安に関する方針(5)	2.6	4.3	3.5	3.5
3. 提案事業方針				
提案事業方針(5)	3.5	3.0	3.5	3.3
4. 収支計画、事業継続及び実施体制				
収支計画及び事業継続方針(5)	3.3	3.5	3.3	2.8
実施体制(5)	3.3	3.6	3.5	3.1
5. 職員の取扱方針				
職員の取扱方針(5)	3.3	4.1	3.1	3.8
6. 運営権対価				
運営権対価(5)	4.5	3.6	2.8	5.0
合計(50)	33.1	37.0	34.4	36.5

## (2) 第二次審査

各提案項目の審査の内容は以下のとおりである。

提案項目	審査の内容
A) 全体事業方針	
全体事業方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>・30年後の仙台空港の将来イメージ及び基本コンセプトが具体的か、また、他の提案項目と整合しているかについて審査した。</li> <li>・空港の将来像としてどこに力点を置くか（航空利用の活発化か、まちづくりの核としての活性化か等）には提案ごとに特徴が見受けられたが、いずれにしてもより具体的にコンセプトが描かれており、将来像が明確にイメージできる提案を高く評価した。</li> </ul>

B) 空港活性化に関する計画	
<p>旅客数・貨物量の目標値及び着陸料等の料金提案、エアライン誘致提案、その他の提案</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・①旅客数・貨物量の目標値が経営一体化を踏まえた積極的な目標値となっているか、②着陸料等の料金提案が利用者負担に配慮されているか、空港活性化への寄与が期待できるか、効果的かつ実現可能性の高い提案か、③エアライン誘致施策が空港活性化への寄与が期待できるか、効果的かつ実現可能性の高い提案かについて審査した。</li> <li>・旅客数・貨物量の目標値については、相対的に高い目標値が提示されている提案、旅客数目標の国内線／国際線のバランスがとれている提案（近年の旅客需要の動向等を踏まえつつ、国内線あるいは国際線に過度に依存しない目標設定を評価）について高く評価した。</li> <li>・着陸料等の料金提案については、空港側が当該リスクを負えるかとの意見もあったが、空港運営主体とエアラインとの間で需要変動リスクを共有する提案（旅客数連動型の料金体系の導入等）については、エアラインの就航促進につながる積極的な提案として評価した。</li> <li>また、着陸料・旅客取扱施設利用料（PSFC）等の料金の種類の如何を問わず、最終的な負担者となる旅客の負担に配慮された提案を高く評価した。</li> <li>・エアライン誘致施策については、路線誘致のターゲットが明確に設定されているものを高く評価し、特に新規需要創出のターゲットとしてLCCを念頭に置いた提案について効果的であると評価した。また、構成企業の顧客基盤等を活かして、航空会社だけでなく旅客（消費者）自体の増加を図る提案についても評価した。</li> <li>・その他、空港周辺地域の開発に関する取組等について、積極的に評価した。</li> </ul>
<p>目標とする航空サービス利用者の利便性向上の水準及びそれに関する提案</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・航空サービス利用者の利便性向上に関する目標設定が経営一体化を踏まえた積極的なものであるか、利便性向上の達成度が十分把握できる方法が提案されているか、利便性向上に関する施策が空港活性化への寄与が期待できるか、効果的かつ実現可能性の高い提案かについて審査した。</li> </ul>

	<p>与が期待でき目標に対して実現性の高い提案であるか、について審査した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・利便性向上の達成度を図る方法については、経年比較に加えて、国内他空港との比較可能性があり、客観的な評価が可能な指標を設定した提案を高く評価した。</li> <li>・いずれの提案も、飲食店や物販店の充実、バリアフリー化、案内機能の強化等、ターミナルビルの総合的なリニューアルを通じた快適性やホスピタリティの向上等が相当程度期待できる内容であり、各提案の相対的な具体性や実現可能性に応じて評価した。</li> <li>・個別の取組の中では、ターゲットと見定める旅客やエアラインに対応した施設整備、多様な航空機材に対応した施設整備等を評価する意見が多かった。</li> </ul>
<p>目標とする空港利用者の利便性向上の水準及び空港用地内における空港活性化提案、空港用地外の事業者との連携提案</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・空港利用者の利便性向上に関する目標設定が経営一体化を踏まえた積極的な目標であるか、空港利用者のニーズ・満足度等を適切かつ十分に把握できる方法が提案されているか、空港用地内における活性化施策が空港活性化への寄与が期待できるものであり、目標に対して効果的かつ実現可能性が高い提案か、空港アクセス事業者との連携提案やその他の空港用地外事業者との連携提案が活性化への寄与が期待できるものであり、目標に対して効果的かつ実現可能性が高い提案かについて審査した。</li> <li>・利便性向上の達成度を図る方法については、経年比較に加えて、国内他空港との比較可能性があり、客観的な評価が可能な指標を設定した提案を高く評価した。</li> <li>・空港用地内の遊休地の有効活用（駐車場や航空用途への活用）に関する提案、駐車場の拡充に関する提案等については積極的に評価する意見が多かった。</li> <li>・空港アクセスについては、いずれの提案も鉄道・バス等に関する取組への言及があったが、取組の実現可能性の観点から、鉄道事業者等の関係事業者との連携に関する現時点での進捗状況等を踏まえ評価した。</li> </ul>
<p>C)設備投資に関する計画</p>	

<p>空港の機能維持を目的とする設備投資の総額及びそれに関する提案</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・より多くの投資総額が予定されているか、安全性に配慮した投資内容及び投資計画となっているか、民間の創意工夫を生かした提案が示されているか、について審査した。</li> <li>・空港の機能維持を目的とする設備投資については、投資額の多い提案ほどより良い施設整備水準が期待できると評価する意見があった一方で、必要な施設整備水準を維持しつつ運営の効率化を進める（結果として投資額は必要十分だが相対的には少ない）提案については民間の創意工夫を活かした提案として評価する意見もあった。</li> <li>・滑走路等の基本施設とビル施設の一体的な管理による投資の効率化、データ解析を通じた予測メンテナンス等の取組について高く評価する意見があった。</li> </ul>
<p>空港活性化を目的とする設備投資の総額及びそれに関する提案</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・より多くの投資総額が予定されているか、「空港活性化に関する計画」を実現するための効果的かつ実現可能性の高い施設配置、施策が示されているか、投資回収の方法は合理的なものとなっているかについて審査した。</li> <li>・LCC 向けのターミナル拡張計画（LCC 向けの簡易ビル施設の整備）や、マルチスポット PBB 化による駐機可能機数の拡大等の提案については、LCC 等の航空会社の拠点空港化に寄与するとして評価した。</li> <li>・投資回収の手法として、民間の創意工夫により得られた収益による回収（商業収入の最大化等）を計画する提案は相対的に高く評価した。</li> <li>・条件付の設備投資の提案よりも、より具体的にコミットされている提案を積極的に評価することが適切との意見もあった。</li> </ul>
<p>D)安全・保安に関する計画</p>	
<p>安全・保安に関する提案</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安全・保安に関する基本施策が空港の安全・保安を維持・向上することが可能な施策となっているか、セルフモニタリングに関してセルフチェック機能の実効性が期待できる施策及び体制であるか、航空の安全確保及び空港の保安に関する具体的施策が事件若しくは事故の発生を未然に防ぎ災害発生時の被害を最</li> </ul>

	<p>小限にとどめる事前の施策が示されているか、トラブル発生時における対応策について適切な対応が期待できるか、について審査した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・いずれの提案についても、SPC 内の組織体制・関係機関との連携、外部委託先のマネジメント、設備投資、非常時における対応策の検討が網羅的に提案されており、空港の安全・保安の維持・向上が確保される十分な施策であると評価した。</li> </ul>
E) 提案事業に関する実施計画	
地域共生事業に関する提案	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従前と同等以上の効果が得られ十分に空港周辺地域に配慮した提案となっているか、施策の実現可能性が高い提案となっているか、について審査した。</li> <li>・いずれの提案においても現在の地域共生事業の継続・拡充が提示されており、高く評価した。</li> </ul>
空港利用促進事業に関する提案	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国及び関係地方公共団体等との連携に配慮がなされた航空ネットワークの拡大への貢献が期待できる提案となっているか、施策の実現可能性が高い提案となっているか、について審査した。</li> <li>・いずれの提案においても、仙台空港国際化利用促進協議会等との連携によるエアポートセールス等が盛り込まれており、航空ネットワークの拡大への貢献が期待できる内容となっていると評価した。特に、広域的な観光推進の取組等については、高く評価する意見もあった。</li> </ul>
F) 事業計画、事業継続及び実施体制	
事業計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現実的かつ合理的な計画となっているか、各提案項目と整合する計画となっているか、について審査した。</li> <li>・いずれの提案についても合理的で持続可能性のある計画であり、各提案項目とも整合性がとれていると評価した。</li> <li>・プロジェクトの収益性が相対的に低い提案については、公共インフラの運営という公益性を重視する姿勢の現れと評価する意見がある一方で、投資を維持する動機が事業期間を通じて継続されるか疑問が残るといった意見もあった。</li> </ul>

事業継続に関する提案	<ul style="list-style-type: none"> <li>・SPC の経営に過度な影響を与える可能性のあるリスク事象を顕在化させないためのリスク管理策が具体的かつ効果的か、リスク事象が顕在化した場合の事業継続のための施策が具体的かつ効果的か、実現可能性が高い施策か、について評価した。</li> <li>・リスク管理策については、いずれの提案も保険の付保、金融機関によるコミットメントラインの確保等の具体的な対応策を提示しており、効果的であると評価した。</li> <li>・リスク顕在化時の構成企業による支援については、事業の継続に寄与するとの考え方もある一方で、あくまでプロジェクトとしての自立性が重要であり、構成企業への過度な依存は疑問であるとの考え方も示された。</li> </ul>
事業実施体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務実施体制が本事業の推進に資するものとなっているか、SPC の意思決定のプロセスが明確に示されておりガバナンスの確保と意思決定の迅速化について配慮されているか、要求水準の充足及び提案事業の履行を確認するための実効性の高いセルフモニタリング手法が提案されているか、について審査した。</li> <li>・セルフモニタリングについては、いずれの提案も外部評価を含む多段階のモニタリングを実施する内容となっており、同様に高く評価した。</li> <li>・外部有識者等によるアドバイザリーボードを設置し、多角的な視点からの経営評価体制を組織に内在化させる提案は高く評価した。</li> <li>・特定の構成員の影響力が強い形の組織体制については、SPC の将来的な持続性や自立性等の観点から疑問を示す意見もあった。</li> </ul>
G) 職員の取扱い	
職員の取扱いに関する提案	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ビル施設事業者及び国職員に対する人事制度は従前の雇用条件に配慮されているか、SPC とその子会社等の人事・雇用に関する施策は地域への貢献が期待されるか、国職員の職種、人数、派遣期間と技能承継のための施策は整合性がとれているかについて審査した。</li> <li>・いずれの提案においても現在のビル職員の雇用条</li> </ul>

	<p>件・待遇を継続しつつ、女性の積極的な登用やダイバーシティへの配慮、人材育成、積極的な地元採用等の多様な取組が提示されており高く評価した。</p> <p>・国からの派遣職員による技能継承については、派遣期間が相対的に長い提案についてはノウハウの継承への意欲に疑義を呈する意見もあったが、概して、いずれの提案についても、段階的で着実な技能の継承が期待でき、確実に引継が可能であると評価した。</p>
H) 運営権対価等	
運営権対価の額及び、資金調達の確実性	<p>・より高い運営権対価の提案がされているか、運営権対価及びビル施設事業者株式の取得対価の資金調達が確実に出来る提案となっているか、について審査した。</p> <p>・運営権対価はより高い額を提示している提案を評価し、資金調達の確実性は、確実な資金調達を可能とする提案を評価した。</p>

審査委員会が決定した第二次審査参加者の得点は以下のとおりである。

項目	コンソーシアム		
	B	C	D
A) 全体事業方針			
全体事業方針(10)	8.1	8.0	6.1
B) 空港活性化に関する計画			
旅客数・貨物量の目標値及び着陸料等の料金提案、エアライン誘致提案、その他提案(44)	33.0	28.0	14.3
目標とする航空サービス利用者の利便性向上の水準及びそれに関する提案(12)	9.7	8.4	3.6
目標とする空港利用者の利便性向上の水準及び空港用地内における空港活性化提案、空港用地外の事業者との連携提案(15)	15.0	8.9	6.0
C) 設備投資に関する計画			
空港の機能維持を目的とする設備	8.3	10.1	8.8

投資の総額及びそれに関する提案 (12)			
空港活性化を目的とする設備投資 の総額及びそれに関する提案(12)	12.0	8.5	3.1
D)安全に関する計画			
安全に関する提案(15)	13.0	12.5	12.5
E)提案事業に関する実施計画			
地域共生事業に関する提案(8)	6.6	6.6	6.6
空港利用促進事業に関する提案 (8)	6.3	6.6	6.0
F)事業計画、事業継続及び実施体制			
事業計画(12)	10.1	9.5	10.1
事業継続に関する提案(8)	6.3	6.0	5.3
事業実施体制(12)	10.1	8.6	9.1
G)職員の取扱い			
職員の取扱いに関する提案(8)	7.0	7.0	6.8
H)運営権対価等			
運営権対価の額及び、資金調達の 確実性(24)	16.0	24.0	15.0
合計(200)	161.5	152.7	113.3

以 上