

高松空港特定運営事業等

審査講評

平成29年8月15日

高松空港優先交渉権者選定に係る

審査委員会

1. 総評

高松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委託するとともに、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仙台空港に続く国管理空港の第二号案件であり、比較的規模の小さなローカル空港としては全国初の運営委託の取組であり、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て採点し、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した。

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、高松空港の現地調査や、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は具体化・精緻化されたものとなった。

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が見てとれた。

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四国瀬戸内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
1. 全体事業方針	
全体事業方針	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・本事業の背景・課題・ポテンシャルや地域の特性を的確に分析・把握し、これらを踏まえたコンセプトをより具体的に記述した提案を高く評価した。
2. 将来方針	
空港活性化方針	<ul style="list-style-type: none"> ・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、空港周辺地域の活性化への貢献に係る提案を加点要素として審査した。 ・着陸料等の料金施策については、路線誘致の戦略を明確に策定し、これに対応したきめ細やかで柔軟な料金体系を構築し、具体的な数字を伴って説明した提案、航空会社が運航に当たって負担するコストを総合的に捉えて料金体系を構築している提案を高く評価した。 ・路線誘致の施策については、着陸料等の料金施策のみならず、航空会社の就航に当たってのボトルネック要因を分析し、総合的に受入体制・環境の改善を図ろうとする提案を高く評価した。 ・利用者利便の向上については、利便性向上を測る指標の目標を明示した上で、利便性向上指標の結果を分析し、その対策を講じるどころまで踏み込んだ提案を高く評価した。一方で、単に顧客満足度調査を実施するという内容にとどまり、その調査結果をどのような形で経営に反映させていくのかという視点が不十分な提案が多いという意見もあった。 ・その他、二次交通に関しては、アクセスバスの頻度や駐車場のキャパシティの改善など類似する提案内容も多く、バス・レンタカー・駐車場サービス等を利用する際のソフト

	面の利便性の向上に着目した提案を評価する意見もあった。
設備投資方針	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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、空港機能を安全面から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。 ・ 空港の機能維持を目的とする設備投資については、安全かつ円滑な運営を確保するための具体的な取組や、コストの効率化に向けた具体的な取組を高く評価した。 ・ 空港活性化を目的とする設備投資については、現にボトルネックとなっている、あるいは今後の成長に伴いボトルネックとなることが想定される施設を的確に捉え、その解消（キャパシティの向上等）を通じた利便性の向上に資する提案、旅客の動線に着目したレイアウト配置やゾーニング設定等を行うとした提案を高く評価した。
安全・保安に関する方針	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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。 ・ 組織・モニタリング体制が明確かつ具体的な提案、空港特有のトラブル事象について網羅的かつ詳細に分析・検討し、それに対する具体的かつ組織的な対応が検討されている提案、トラブル発生時のバックアップ体制等が具体的に検討されている提案を高く評価した。
3. 提案事業方針	
提案事業方針	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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という点を重視して審査した。 ・ 特に、空港の利用促進に関する事業については、応募者ごとにそれぞれ特徴のある提案であったが、地域の抱える課題に対応した提案（特にアイデアのユニークさ）を高く評価した。
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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 収支計画の概要は運営継続可能なものとなっているか、その骨子は他の提案事項との対応関係が明確で合理的なものとなっているか、リスク事象の分析及び対応策の検討が適

	<p>切になされているか、について審査した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・収支計画については、全般的に他の提案項目における説明と整合性がとれた提案が多かった。一方で、提案項目間で矛盾がある提案(収支計画に表れる数字の大まかな傾向(収益構造など)と他の提案項目における説明内容との齟齬が認められる一方で、これに関する具体的な説明がなされていないもの)については低評価とした。 ・事業継続方針については、いずれの提案も概ねリスク事象を適切に抽出した上でこれに対する必要十分な対策を提案しているものと評価した。
実施体制	<ul style="list-style-type: none"> ・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おり、各コンソーシアム構成員の果たす役割が明確になっているか、について審査した。 ・応募企業・コンソーシアム構成員の実績については、直接的な空港運営の経験の有無にかかわらず、空港運営に寄与すると考えられる実績・経験を高く評価した。 ・SPCの業務実施体制については、ノウハウや経験をSPC内部に獲得・蓄積させるための方策が具体的に検討されているなど、必要な人員・ノウハウ等の確保について十分な検討がなされた提案を高く評価した。
5. 職員の取扱方針	
職員の取扱方針	<ul style="list-style-type: none"> ・ビル施設事業者の職員に対する人事制度の考え方については、適切な配慮がなされた提案となっているか、国職員の派遣に係る具体的な検討がなされているかを審査した。 ・ビル施設事業者の職員に対する人事制度の考え方は、雇用及び雇用条件を継続する提案、人材育成や地元採用等の取り組みが多様な提案を高く評価した。 ・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、安定的な空港運営の実現の観点から円滑なノウハウの継承のための具体的な取組が提案されているものを高く評価した。
6. 運営権対価	
運営権対価	<ul style="list-style-type: none"> ・より高い運営権対価の予定額の提案がされているか、予定額の算出の考え方が明確に示されているかを審査した。 ・予定額の大きい提案、算出の考え方が明確な提案について

	高く評価した。
--	---------

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	E	F
1. 全体事業方針						
全体事業方針	4.3	4.6	4.1	4.3	2.8	4.6
2. 将来方針						
空港活性化方針	7.8	8.6	7.8	5.8	5.0	8.0
設備投資方針	2.8	4.6	4.5	4.0	2.6	4.0
安全・保安に関する方針	3.0	4.3	4.0	3.6	2.3	4.0
3. 提案事業方針						
提案事業方針	3.5	3.1	3.5	3.8	2.0	4.1
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	3.8	4.3	3.8	2.1	2.8	4.1
実施体制	3.3	4.1	3.5	3.1	2.6	4.0
5. 職員の取扱方針						
職員の取扱方針	3.0	4.8	4.1	4.1	2.6	4.6
6. 運営権対価						
運営権対価	2.2	5.0	1.1	2.5	0.8	2.2
合計	33.7	43.4	36.4	33.3	23.5	39.6

(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	
将来イメージ・基本コンセプト	<ul style="list-style-type: none"> ・15年後の高松空港について、具体的な将来イメージ及び基本コンセプトを提示できているか、B)以降の各提案項目と整合するものとなっているかを審査した。 ・空港の将来像のどこに力点を置くかは提案ごとに特徴が見受けられたが、より具体的にコンセプトが描かれ、かつ、それに対する戦略に具体性がある提案を高く評価した。

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、地域の魅力向上に関する提案</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・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、④地域の魅力向上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。 ・旅客数・貨物量の目標値については、相対的に目標値が高く、それが的確な需要予測に基づいた提案を高く評価した。 ・着陸料等の料金提案については、旅客1人当たりの負担が大きく軽減される提案を高く評価するとともに、既存路線にも配慮した提案、旅客だけではなく貨物にも配慮した提案やグランドハンドリングコストにも注目した提案も高く評価する意見があった。一方で、施策の実現可能性（機材の大型化、早期の施策実現など）に疑義を呈する意見もあった。 ・エアライン誘致提案については、体制・予算の両面で積極的かつ具体的で、実現へのプロセスが明確であり、現在の誘致体制に過度に依存しない提案を高く評価する意見があった。 ・地域の魅力向上に関する提案については、ターゲットが明確であり、それに対する戦略が具体的な提案を高く評価した。
<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、空港用地外の事業者との連携提案</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・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に寄与し、目標を実現できる提案であるか、空港アクセス事業者やその他の空港用地外事業者との連携提案が活性化に寄与し、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。 ・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については、空港のアクセス

	<p>交通手段から航空機の搭乗までの各行程において、利用者の行動特性を踏まえた改善案の具体性を高く評価した。一方で、達成度を測る方法については提案ごとに手法が異なり、評価がわかれた。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・空港用地外の事業者との連携提案については、いずれの提案も空港アクセス事業者との連携を通じ利便性を向上させる施策を打ち出していたが、その実現可能性が高い提案を高く評価するとともに、人材育成の観点や宿泊業との連携の提案についても高く評価する意見があった。一方で、空港アクセス事業者以外の事業者との連携をもう少し考慮すべきという意見もあった。
<p>目標とする航空サービス利用者以外の空港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"> ・航空サービス利用者以外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に寄与し、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。 ・的確なターゲット分析をもとにした効果的かつ網羅的な提案（「航空サービス利用者以外」の対象として従業員も含めた利便性向上策、空港周辺施設の具体的な利活用策など）を高く評価した。
<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"> ・各投資対象に対する機能維持効果が明確に説明できる投資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。 ・いずれの提案も従来の国の投資額と比較して経費の節減を図っていたが、節減方法が具体的かつ効果的な提案を高く評価した。
<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"> ・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。

	<ul style="list-style-type: none"> ・相対的に多額の設備投資により大幅な変化が期待できる積極的な提案を高く評価した。一方で、空港のボトルネック解消やそれぞれの目標達成に向けた投資計画の整合性や実現可能性については評価がわかれた。
D) 安全・保安に関する計画	
安全・保安に関する提案	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・いずれの提案にも多重的なセルフモニタリングを的確に実施し、様々な事象への対応方針が示されていたが、詳細に事象を想定し、個別具体的に対応方針が盛り込まれている提案、安全・保安を確保するための適切な人員体制の整備を示している提案を高く評価した。
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"> ・空港周辺地域に十分配慮した提案であり、それが従前と同等以上の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。 ・いずれの提案も従来と同等以上の取組が提案されていたが、相対的に高い予算額を提示した提案を高く評価する意見があった。
空港利用促進事業に関する提案	<ul style="list-style-type: none"> ・国及び関係地方公共団体等との連携に配慮し、航空ネットワーク拡充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。 ・いずれの提案も航空ネットワーク拡充に向けた各関係当事者との連携が提案されていたが、地域の観光推進等に寄与する人材育成の観点を盛り込んだ提案を高く評価する意見があった。
F) 事業計画、事業継続及び実施体制	

事業計画及び事業継続に関する提案	<ul style="list-style-type: none"> ・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、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、について審査した。 ・いずれの提案もそれぞれの提案内容と事業計画との間に不整合はなかったが、事業継続に関しては具体的な財務リスクを列挙して分析している提案を高く評価する意見があった。一方で、収支の見込みが想定と異なった場合における具体的な行動プランや期中の資金調達計画を具体的に説明すべきという意見もあった。
事業実施体制	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・公募プロセス全体に関わり提案内容を熟知した者や空港運営の各種業務に適した経験者を、実際の事業運営において適所に配置する提案を高く評価した。一方で、提案によっては、エアライン誘致に関する実施体制や経営ビジョンが不明確、各出資者の役割分担とコミットメントが曖昧、国内外の他空港との競争を含めた関係に対し更なる説明が必要、という意見もあった。
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"> ・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、国から派遣を希望する職員の職種・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。 ・国からの派遣人数・期間について、ノウハウが確実にSPC に承継され、安定した空港運営が期待できる提案

	を高く評価するとともに、人材育成の観点を盛り込んだ提案、職員の待遇を充実させる提案についても高く評価する意見があった。一方で、提案によっては、エアサイドの安定した空港運営の実施に際して十分な承継体制が担保されるかどうかは明示されていない、承継のための施策の内容に具体性を欠く、という意見もあった。
H) 運営権対価等	
運営権対価の額及び資金調達の確実性	<ul style="list-style-type: none"> ・運営権に対しより高い対価が提案されているか、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な提案であるか、について審査した。 ・運営権対価は優先交渉権者選定基準に定める計算式によることを基本として提案を評価した。 ・資金調達の確実性については、提案された事業を実施するため確実に資金を調達できるかを評価した。

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	F
A) 全体事業方針			
将来イメージ・基本コンセプト	5.1	5.3	4.8
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、地域の魅力向上に関する提案	28.6	30.0	21.1
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、空港用地外の事業者との連携提案	15.1	15.5	15.0
目標とする航空サービス利用者以外の空港利用者の利便性向上の水準及びそれに関する提案	5.0	4.5	4.6
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投資の総額及びそれに関する提案	7.3	7.5	7.5
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	8.5	13.0	5.3
D) 安全・保安に関する計画			
安全・保安に関する提案	13.0	13.3	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	5.3	6.3	6.6
空港利用促進事業に関する提案	6.3	6.0	5.5
F) 事業計画及び事業継続、事業実施体制			
事業計画及び事業継続に関する提案	8.8	8.6	8.3
事業実施体制	7.6	7.5	6.5
G) 職員の取扱い			
職員の取扱いに関する提案	7.3	6.8	6.1
H) 運営権対価等			
運営権対価の額及び資金調達の確実性	37.6	40.0	33.6
合計	155.5	164.3	137.4

3. 議事の経緯

優先交渉権者選定までの主な経緯は以下のとおりである。

実施方針の公表	平成 28 年 7 月 8 日
特定事業の選定及び公表	平成 28 年 9 月 6 日
募集要項等の公表	平成 28 年 9 月 6 日
第一次審査書類の提出期限	平成 28 年 12 月 9 日
第一次審査結果の通知	平成 29 年 1 月 20 日
競争的対話等の説明会	平成 29 年 2 月 1 日
競争的対話の終了	平成 29 年 5 月 26 日
第二次審査書類の提出期限	平成 29 年 6 月 9 日
優先交渉権者の選定及び公表	平成 29 年 7 月 26 日

< 審査委員会の開催経緯 >

第 1 回	委員会	平成 28 年 8 月 31 日
第 2 回	委員会	平成 28 年 12 月 26 日
第 3 回	委員会	平成 29 年 1 月 10 日
第 4 回	委員会	平成 29 年 6 月 19 日
第 5 回	委員会	平成 29 年 7 月 6 日
第 6 回	委員会	平成 29 年 7 月 13 日

第1回 高松空港優先交渉権者選定に係る審査委員会議事概要

開催日時 平成28年8月31日(水) 13:30~15:00

開催場所 国土交通省内会議室

- 議題
- 1 委員会の設置、委員の紹介、委員長の選出等について
 - 2 高松空港特定運営事業等優先交渉権者選定基準について

議事内容

<委員会について>

委員会の設置、委員の紹介、委員長の選出等を行った。

<高松空港について>

高松空港の位置づけについて、地域振興の起爆剤としての期待、特に国際路線の増強に力を入れていること、立地的に地震・津波に対して強いこと、二次交通に課題があること、知事の標榜する250万人やさらなる国際化を実現するには一定の活性化投資が不可欠と考えられること、等の認識を共有した。

<地域との連携>

地域との連携について、特に路線誘致や利用促進については、これまで地元が中心となって培ったノウハウ・人脈を活かして地元と連携していくことが重要であること、地元との連携が選定基準に反映されていること、等の認識を共有した。

<事業期間>

事業期間について、オプション延長の期間は自由に決定できるため、事業期間は事業者ごとに異なる可能性があること、等の認識を共有した。

<設備投資>

設備投資について、

- 投資総額(金額)は材料単価の増減もあるため実施契約上の義務にならないが、投資内容は義務となること
- 旅客数の目標自体も義務にならないが、その目標達成の為にを行う予定の投資内容は義務となること

等の認識を共有した。

<事業体制>

事業体制について、職員派遣に関する評価項目は、希望する派遣人数の多寡が評価に直結するものではないものの、自らのコンソーシアムにおける過不足を的確に把握し、足り

ない部分をどのように承継していくのか、また、承継のための計画の妥当性が評価対象になること、等の認識を共有した。

<総括>

- 条件付きの提案は、同様の提案で無条件のものがあれば無条件の方をより評価すると明確にされている一方で、条件付きと無条件の評価の具体的な差は、委員の主観的な判断によること、等の認識を共有した。
- 配布の選定基準（案）が選定基準として承認された。

以 上

第2回 高松空港優先交渉権者選定に係る審査委員会議事概要

開催日時 平成28年12月26日(月) 12:00~14:00

開催場所 国土交通省内会議室

議題 1 資格審査及び提案内容について
2 議論

主な議事内容

<全体>

資格審査は全応募者がクリアしていること、全体的な記載の具体性やコミット度合、一貫性には留意して比較し審査すること、等の認識を共有した。

<事業期間>

事業期間について、

- オプション延長はあくまで権利であり、設備投資額等については15年間の内容で判断することとし、当初15年間に大きく投資し長期間の運営前提で長く回収する形の提案もあれば、当初15年間は小さく投資し小さく回収する形の提案もあり得るとした上で、どちらを評価するかは各委員の判断事項であること
- 当初期間(15年)の提案のみを求めると当該期間の投資回収方法等を正確に理解できない可能性があるため、仮に長期間の運営を想定する場合にはその考え方(16年目以降の考え方)を情報として把握した上で評価すること

等の認識を共有した。

<全体事業方針>

全体事業方針について、課題の捉え方や、何にフォーカスしているかといった内容には差がある、等の意見があった。

<空港活性化方針>

空港活性化方針について、

- 着陸料等の考え方について、分析の詳細さや提案内容の具体性の点で差がある。
- 事業計画と整合しない提案もあり、全体の整合性は評価において考慮すべきである。
- エアライン誘致においては、着陸料だけではなく、エアラインにとってのトータルコストや、グランドハンドリングのように誘致のボトルネックになっている点にも問題意識を持って考慮した提案は評価したい。
- 誘致における県や期成会との連携についても提案されているが、検討深度や、県の関与度合いへの期待については考え方に差が見受けられ、それを踏まえて評価し

たい。

- CS 調査の実施提案について、単に調査するだけではなく、指標設定と施策内容とがリンクして首尾一貫しているかが重要であり、この点が不明瞭な提案が多い。等の意見があった。

<設備投資方針>

設備投資方針について、選定基準・様式上、投資額には修繕費も含めることとしているが、修繕費を含めておらず、実際にどの程度の投資をするのか不明瞭な提案がある、等の意見があった。

<安全・保安に関する方針>

安全・保安に関する方針について、どの応募者も必要かつ一定水準以上の提案はされているものの、トラブル発生時の対応等に関する提案の具体性の程度に差がある、等の意見があった。

<提案事業方針>

提案事業方針について、

- 面白いアイデアの提案がある中で、実施契約は運営権者 SPC と締結するものであって構成員は契約上拘束対象ではないため、構成員が行うものと運営権者が中心となって行うものは分け、コミットメントの程度の違いを考慮すべきではないか。
- 人材の確保・育成については、航空業界や地域の課題に着目した提案は評価したい。等の意見があった。

<収支計画・事業継続方針>

収支計画・事業継続方針について、一部に施策との整合性についての説明がなされていない提案がある、等の意見があった。

<職員の取扱方針>

職員の取扱方針について、

- 空港運営で熟練した実績・ノウハウを有する構成員が少ない一方で、国からの派遣希望職員数が少ない提案があり、どのように必要なノウハウを確保・承継するのか、引継方法を含めた検討が不十分である。
- 国派遣職員の必要な人数だけ提案すれば十分というのではなく、引継プロセスが具体的な提案等、安定的な空港運営を実現するにあたっての問題意識が明確なものを評価したい。

等の意見があった。

<運営権対価>

運営権対価について、一部の提案は運営権対価の計算過程・ロジックが不明瞭、等の意見があった。

以 上

第3回 高松空港優先交渉権者選定に係る審査委員会議事概要

開催日時 平成29年1月10日(火) 12:00~14:00

開催場所 国土交通省内会議室

- 議題
- 1 提案内容についての議論
 - 2 今後のスケジュール
 - 3 採点

議事内容

<提案内容について>

提案内容について以下の意見があった。

- 提案内容の履行に際して、「交渉中」となっている提案もあり、その提案の実現可能性という点での評価は難しいが、最終的には各委員の判断に委ねる。
- 国からの職員派遣を受けて業務を引き継ぐというのは、実際には重要な点である。空港の安全面は専門性が高く、単に人数がいればよいというわけではなく、国のノウハウを吸収する仕組みが重要である。
- 実施体制の評価は難しい面があるが、エアサイドの運営を誰が具体的にやっていくのかという点で安心感のある提案を評価したい。
- 想定運営期間にはばらつきがあり、長期運営をコミットしている方が、安心感があるものの、選定基準の考え方からして、期間の長短の差異を基に評価を変えるべきではないと考えられる。
- (当初事業期間末の)15年目で実施する投資提案等は、本当に実施されるのか不安もあるが、(提案内容には実施義務がかかることから)提案書に書いている限りは投資するという前提で判断する。15年での機能維持投資額が小さい提案は、長期のサイクルで見ているからではないかとも推測できる。したがって、特に投資行動に矛盾がある提案があるわけではない。
- 収入の伸びについて航空系で見るか、非航空系で見るか、また、それらの数字の確からしさはどうか、といった観点が重要である。1人当たり航空系収入や1人当たり非航空系収入の値が施策内容と整合していない提案があり、具体的な説明が不足しているため、評価を下げるべきではないかとも考えられる。
- SPCに対する出資比率について、各コンソーシアムでまちまちである。マイノリティ出資は、SPCの経営へのコミット度合いは低いとも考えられる。さらに、ある程度の出資をするとともに役員をSPCに出すということは、経営にコミットしていると考えられる。実施体制における役割が重い構成員のコミット度合いは差をつけて考えるべきではないか。
- 過去の実績について、その企業が直接事業を行っていてその実績を持ってきているのか、その企業が投資している会社の事業実績を持ってきているのかではノウハウの蓄積度合が異なるとも考えられ、事業実績を評価するにあたっては考慮に

入れることも考えられる。

- 国職員の引き継ぎの「手法」に踏み込んだ提案など、安全面が重視されている提案、空港の経営のポイントを外していない提案は評価したい。
- 問われたことにしっかり答えているか、具体的な説明ができているか、という観点では差がある。
- 安心・安全の運営が基礎である。そのうえで、地方活性化へのコミット度合、地元を理解した提案を評価したい。
- 6コンソーシアムの応募があつて「空港経営」ということが浸透してきた印象であり、この点はポジティブに評価したい。一方で、一次では、あまり革新的な提案がなかった印象もあり、民間の知恵をもっと期待したい。対話を通じて、新しい提案がコミットされることを期待する。
- 二次では、提案項目のコミット度合いをしっかり書いてほしい。言い切るのが難しい面もあるが、不明瞭な提案なら、それに応じた評価をするべきではないか。

<二次審査に向けて>

コミットするかどうかの明確さによって、評価のされ方が違うことは、選定基準にも明記しているが、再度、一次通過者にはこの点を事務局よりリマインドすることになった。

<採点>

各委員が採点を行った。

以 上

第4回 高松空港優先交渉権者選定に係る審査委員会議事概要

開催日時 平成29年6月19日(月) 13:00~16:00

開催場所 国土交通省内会議室

議題 1 審査基準及び提案内容について
2 議論

議事内容

<全体>

今回については、提案内容のポイントや、次回審査委員会のプレゼンテーションの場で事業者を確認すべき事項を議論すること、等の認識を共有した。

<空港活性化に関する計画>

空港活性化に関する計画について、

- 提案書の中で、「提案する」「検討する」といった表現については、提案・検討自体を実施すれば実施契約上の義務を果たしたことになると考えられるため、実現可能性の観点ではこのような表現にも留意して、審査を実施すること
- 国際線の増便にあたっては、国は必要と判断すれば、CIQ要員の増員を行う想定であるため、要員がボトルネックになることは審査上考慮しないこと

等の認識を共有するとともに、

- 目標値に対し、どのような施策を中心にして達成する想定か、施策の実現可能性について確認が必要である
- エアライン誘致における、地元の取り組みとSPCの取り組みの関係について、各グループの考え方について確認する必要がある。海外では、エアラインが就航の条件として高額な免除や支援を要請するケースも見受けられる。各グループが、このような点への対応も含めどこまで考えているのかも確認したい
- 満足度調査における「満足度」を上げる旨の提案があるが、満足度を上げた結果、どのような変化が空港に生まれるかの考え方が明確になっていない。満足度を目的化せず、満足度を上げた先に何を想定しているのかが重要である。

等の意見があった。

<設備投資に関する計画>

設備投資に関する計画について、機能維持投資について、選定基準や様式で指定している項目が確認できない提案があるため、事務局より事実確認することとなった。

<安全・保安>

安全・保安について、ボディスキャナー1台は運営開始前に国が導入する予定であるこ

と、等の認識を共有した。

<提案事業に関する実施計画>

提案事業に関する実施計画について、

- DMO との連携といった提案があるが、海外の DMO は行政から離れ独立採算で地域経営、リスクマネジメントをする民間組織であるが、このような観点での連携を想定しているのか、各グループが具体的に何を実施する想定なのか不明瞭
- 各グループが経営資源をどこに投入していくのか、何を武器に差別化し旅客数を伸ばしていく想定であるのか、確認する必要がある

等の意見があった。

<事業計画>

事業計画について、資本構成や投資に対するリターンの考え方について、確認する必要がある、等の意見があった。

また、提案書内で役員数が一致しない箇所があるように見受けられるため、事務局より事実確認することとなった。

<職員の取扱>

職員の取扱について、人数の多寡は直接評価の対象となるわけではなく、適切に引継が実施できる体制が整備されているかどうか重要である、等の意見があった。

<運営権対価>

運営権対価について、各グループの運営権対価の支払に当たっては調達の確実性を確認しなければならない、等の意見があった。

<総括>

以下の意見があった。

- 高松空港の旅客者数は年間 180 万人を突破した。香川県は現在に至るまで、振興期成会等を通じ路線誘致等に取り組んできており、高松空港を四国の玄関口にして行きたいと考えている。運営権者が、地域のパートナーとして、どのように県等と協働する方針であるか、地域活性化の観点にも留意して審査を実施する。
- 旅客数増加の根拠として各グループが何を重視しており、かつそれが事業計画の数値と整合しているかどうか、審査では重要になる。

以 上

第5回 高松空港優先交渉権者選定に係る審査委員会議事概要

開催日時 平成29年7月6日(木) 11:00~16:50

開催場所 霞が関ビルディング内会議室

- 議題
- 1 第二次審査におけるプレゼンテーション
 - 2 総括(次回委員会における議題)

議事内容

<プレゼンテーション>

- 11:00~F グループ
- 13:00~B グループ
- 15:10~C グループ

<プレゼンテーションに対する総括>

以下の意見があった。

- 三者三様のプレゼンテーションである。高松空港に対する見立ては同じであるが、経営方針が違うというイメージを持った。
- それぞれコンセプトが異なるので、それぞれのプラス面とマイナス面について、次回、率直に議論できればと思う。
- エアポートセールスにおいて、SPCが県や行政関係者とどのような関係で実施し、それを継続するのかという姿勢が明確になった。
- 一次審査の際との印象が変わった。投資に対する姿勢を含め、経営方針が明確になったと考えられる。
- 一方、ターゲットの定量的な経営分析まで到達しているかという意味では必ずしも十分ではないと思われる。民間ならではのマーケティング分析(競合分析等)を深く実施して欲しかった。
- 国や県の現状の政策の問題点を指摘した上で、民間が実施した場合の具体的な変化について、言及して欲しかった。
- 仙台の時と比べて、提案内容の質は上がっており、各グループの創意工夫は出ているとの印象だった。
- プレゼンテーションに来ていた方により、マネジメント体制が具体的にわかったグループもあった。提案書作成に関わった方々も含め、案件に深く関わった方がSPCに入っていくことは望ましいと考える。

以 上

第6回 高松空港優先交渉権者選定に係る審査委員会議事概要

開催日時 平成29年7月13日(木) 13:00～15:10

開催場所 国土交通省内会議室

- 議題
- 1 提案内容に関する議論
 - 2 高松空港優先交渉権者選定プロセスに関する総括
 - 3 選定される事業者に向けて

議事内容

<提案書に係る事実確認の報告>

各グループの提案書及びプレゼンテーションでの発言における内容について、事務局で事実確認を行った結果が報告され、明瞭化が図られた。

<各グループの提案に関する議論>

以下の意見があった。

- それぞれ空港運営についての考え方が異なるので、どのように評価するかが重要なポイントとなる。
- 提案書の中で記載された投資は実施をコミットしているものと解釈される。空港に大きな変化が期待でき、地域活性化にプラスになるような提案は評価に値するのではないかと。
- 堅実的な経営という考え方ができる一方、結果的に評価対象となる当初15年以内の投資の積極性に差があるように見受けられた。
- 投資面において、商業施設の拡充に重点を置く提案では、仮に投資回収が失敗した場合の対応が重要であり、事業継続性に対する対応状況が評価のポイントとなると考えられる。
- 地方空港を運営していくにあたって施策の経営上の効果について、より深く言及した提案が欲しかった。
- 資金調達について、資本コストの高い株主資本を原資としている一方で、資本コストに関する考え方が不明瞭な提案があった。
- エアライン誘致施策に関して、路線によっては具体性に温度差があり、旅客数目標の増加の実現可能性について不安要素があると考えられる。
- LCC誘致に関する提案があるが、現時点で誘致に関する知見があるのか、という点で、実現可能性に懸念要素がある提案もあった。
- 中国のエアライン等との取組施策を具体的に述べている提案など、実現可能性の観点で評価できるものもあった。
- 立体駐車場の設置を予定している提案のほか、立体駐車場の設置は行わずに、地元の近隣駐車場との連携によって駐車数を増加させる提案もあり、それぞれ工夫された提案と評価できるのではないかと。

- 立体駐車場に関する提案については、その立地特性による特長を踏まえることも大事である。

<高松空港優先交渉権者選定プロセスに関する総括>

以下の意見があった。

- 審査委員会が、事業者によるプレゼンテーションの前後にそれぞれ 1 回ずつ設けられており、非常に丁寧な選定プロセスであったと理解している。各審査委員会では、各分野の有識者である委員から、忌憚ない意見を聞くことができ、非常に有意義な選定プロセスであったと感じている。
- 高松空港は、規模が小さく、応募者が十分に集まるか懸念していたが、結果的には多数の事業者に関心を持ってもらうことができた。
- 空港は独占性の強いインフラであるが、競争性を高めていくためにも、空港を運営できるプレーヤー数を増やしていくことも大事なのでは、と考えている。
- コンセッションの目的は、航空ネットワークの充実・地域活性化であり、それに立ち返って考えていきたい。高松空港は比較的規模の小さい空港という意味でも、今後のマーケットの拡大に係る試金石となる。選定される民間事業者に期待していきたい。

<選定される事業者に向けて>

以下の意見があった。

- 地元経済界や自治体と協調して、地方活性化に貢献してほしい。
- 地域創生の起爆剤としての役割が期待される。
- どのグループが選ばれても、これからは一地元企業としてのマインドを持ってもらいたい。
- 民間ならではの経営を通じ、地域の魅力を発信してほしい。
- インフラは地域、地方自治と密着しているものであり、その点を認識しており、生じ得る摩擦をプラスに変えていくことが期待される。

<採点>

各委員が採点を行った。

以 上