

# 北海道内 7 空港特定運営事業等

## 審査講評

令和元年10月31日

北海道内 7 空港優先交渉権者選定に係る

審査委員会

## 1. 総評

北海道内 7 空港特定運営事業等は、北海道内の 4 つの国管理空港と 3 つの地方管理空港について、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（運営者）に空港運営事業を一括して委託するとともに、7 空港の空港基本施設、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、高松空港、福岡空港、熊本空港に続く国管理空港の第五号案件であるとともに、国と地方公共団体が管理する空港を含めた初のバンドリング案件でもあり、海外からのインバウンドの国内有数のゲートウェイとしてのポテンシャルを有する北海道全域の地域活性化が期待される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。

本審査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。第一次審査及び第二次審査では、優先交渉権者選定基準に基づく審査書類に加え、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、北海道内 7 空港の現地調査や、国等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（運営者）が提案内容を確実に実行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、内外交流人口拡大等により空港及び空港周辺地域が活性化され、ひいては北海道全体の振興・発展が図られることを大いに期待したい。

また、本件は、北海道内7空港を一括して運営を委託することにより、さまざまな経済波及を道内に広げ、北海道全体の地域活性化を目指すものであるが、広大な面積を有する北海道においては、各地域がそれぞれ異なる事情を抱えており、空港というインフラが地域に与える影響も千差万別である。このため、運営権者（運営者）には、北海道内の各地域の個別事情に十分配慮しつつ、提案内容にとどまらないきめ細やかな誠意ある施策が講じられることにも期待したい。

## 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
A) 全体事業方針	
基本方針	<p>○各種分析を通じて、現状の課題が抽出されているか、事業期間終了まで本事業を適切かつ確実に実施していくための北海道内7空港全体の戦略的な基本方針及び各空港の位置付けが示されているか、各提案項目と整合するものとなっているか、を審査のポイントとして審査した。</p> <p>○基本方針が個別の施策と整合的であるもの、需要動向分析・事業環境分析がきめ細かくされているもの、現状の課題を踏まえつつ、各空港の地域特性等を活かす方針となっているものなどを高く評価する一方で、検討の深掘り・分析が不十分であり、説得力に欠けるものがある、7空港相互の関係が不明確であるものがある、などの意見もあった。</p>
B) 空港活性化	
航空ネットワークの充実にに関する方針	<p>○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が明確に示されているか、北海道内7空港を起着点とした国際線及び北海道外の国内線ネットワーク充実に係る基本方針が明確に記載されているか、旅客数・貨物量等の向上等に寄与する方針となっているか、を審査のポイントとして審査した。</p> <p>○道外とのネットワーク充実にに関する取組が明確に示されているもの、具体的な誘致路線の想定を行い、目標とする路線数、貨物量を検討しているもの、経験を活かしたエアライン誘致を行うもの、グランドハンドリングの課題解決や貨物を利用した輸出拡大に対しても積極的であるものなどを高く評価する一方で、路線誘致の方針について、明確性や実効性に欠けるものがある、7空港一体での基本方針が不明確なものがある、などの意見もあった。</p>
道内航空ネットワークの充実にに関する方針及び広域観光の振興に関する方針	<p>○北海道内7空港を起着点とした北海道内13空港との道内航空ネットワーク充実に係る基本方針が記載されているか、需要動向分析及び事業環境分析・課題抽出結果・各空港の特性を踏まえた、空港運営会社としての広域観光の振興に係る基本方針が明確に示されているか、を審査のポイントとして審査した。</p>

	<p>○道内航空ネットワークの充実に関する方針については、道内全体の活性化に配慮しているもの、道内路線利用者に対する駐車場料金施策に効果が期待できるもの、道内航空ネットワークの充実と活性化に向けた取組方針が明確であるものなどを高く評価する一方で、具体的な提案はあるにもかかわらず、全体方針が明らかでないものがある、7空港の役割や他6空港を含めた相乗効果や補完効果等が見えないものがある、施策の明確性や実現可能性に疑問があるものがある、などの意見があった。</p> <p>○広域観光の振興に関する方針については、多様な関係者と連携した豊富な施策を展開するもの、観光の専任チームの設置や十分な予算の確保など、広域観光振興の基本方針や戦略的なプロモーションが積極的であるもの、北海道における複数空港運営のポテンシャルを活かすことができるもの、道内全域への送客につながる空港の利用方法を提案するものなどを高く評価する一方で、各施策に対する掘り下げが不十分であり、提案が一般的な内容となっているものがある、実現可能性や効果に疑問がある施策がある、施策と広域観光振興の関係性が不明瞭なものがある、などの意見もあった。</p>
<p>空港施設運用に関する方針</p>	<p>○需要動向分析及び事業環境分析・課題抽出結果・各空港の特性を踏まえ、空港利用者の利便性に配慮した空港施設の運用（設備投資を含む）に関する基本的な考え方が明確に示されているか、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運用方針（設備投資方針を含む）となっているか、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、を審査のポイントとして審査した。</p> <p>○空港ごとの施設運用方針を提示するもの、グランドハンドリング強化について積極的な対応を行うもの、各空港における運用方針が明確であり、かつ、旅客増等に対応するための的確な設備投資を提案するものなどを高く評価する一方で、各空港の位置付けが明らかになっていないものがある、設備投資の整合性・合理性に疑問が残るものがある、などの意見もあった。</p>

C) 事業実施体制等	
安全・保安に関する方針	<p>○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、を審査のポイントとして審査した。</p> <p>○大雪時の滞留を想定した対応策の記載があるもの、空港運営の円滑な事業承継について言及があるもの、除雪作業の効率化について提案されているもの、システム障害や関係機関の機能停止などのソフト面での緊急事態をも想定した提案となっているもの、第三者モニタリングを予定し、実効性を確保しようとしているものなどを高く評価する一方で、想定されるトラブルの内容と対応策に関する記述内容や整理が漠然としているものがある、外部モニタリングの客観性が十分に確保されていないものがある、などの意見もあった。</p>
事業実施体制に関する方針	<p>○応募企業・主要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であるか、SPCの業務実施体制は、北海道内7空港の業務を確実に引き継ぎ、かつ、一体的に運用していくことが可能なものとなっているか、を審査のポイントとして審査した。</p> <p>○構成員の実績が事業に際してどのように有用かが明確に示されているもの、7空港一体運営を踏まえた事業実施体制を構築するものなどを高く評価する一方で、構成員の明確な役割分担が不明であるなど、組織体制や経営体制の書き込みが平板で不十分であるものがある、などの意見もあった。</p>
E) 財務計画	
収支計画及び事業継続方針	<p>○収支計画の概要は運営継続可能なものとなっているか、収支計画の骨子は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、北海道内7空港を一体的に運用するにあたって継続的に安定した経営を実現する資金調達方針、施策となっているか、を審査のポイントとして審査した。</p> <p>○航空系事業、非航空系事業のバランスよく収益をあげていく計画であるもの、空港ごとに緻密な分析を行って計画を策定しているものなどを高く評価する一方で、航空系収益への依存度が高いものの、それを支える施策や各空港運営についての記述が十分ではないものがある、リスク事象発</p>

	現時の事業継続性に疑問が残るものがある、収支計画と各種施策との整合性に疑問が残るものがある、需要予測に係る分析が不足しているものがある、などの意見もあった。
F) 運営権対価等	
運営権対価及び地方公共団体の負担総額	○より高い運営権対価の予定額の提案がされているか、地方公共団体の負担総額がより軽減される提案がされているか、を審査のポイントとして審査した。

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
【A】基本方針	14.8	15.5	16.5	11.4
【B1】航空ネットワークの充実に 関する方針	7.1	7.4	7.6	5.7
【B2-1】道内航空ネットワークの充実に 関する方針	6.6	7.6	7.2	5.1
【B2-2】広域観光の振興に関する方針				
【B3】空港施設運用に関する方針	6.9	7.2	7.1	5.6
【C1】安全・保安に関する方針	7.2	7.5	7.2	5.5
【C2】事業実施体制に関する方針	6.9	6.4	7.1	5.5
【E】収支計画	5.8	6.1	5.5	4.6
【F】運営権対価及び地方公共団体の負 担総額	18.9	15.6	21.2	7.2
合計	74.2	73.3	79.4	50.6

(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。

<全体パート>

提案項目	審査の内容
A) 全体事業方針	
戦略的事業方針 需要動向分析及び事業環境分析 各指標に係る目標値等	<p>○北海道内7空港を一体的かつ機動的に経営するための全体的な戦略が示されているか、需要動向分析及び事業環境分析を踏まえ各指標に係る目標値等と整合した、事業期間全体を通じた具体的かつ説得力のある事業方針を提示できているか、各提案項目と整合するものとなっているか、北海道内7空港を取り巻く多様な事業環境を踏まえた、詳細な需要動向分析及び事業環境分析を行っているか、各種分析を通じて、現状の空港運営上の課題を抽出するとともに、各空港の位置付けが示されているか、各提案項目を検討する上で、信頼性の高い客観的根拠を示すものとなっているか、各種分析を踏まえた北海道内7空港全体の具体的な目標が示されているか、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、を審査のポイントとして審査した。</p> <p>○戦略的事業方針については、各空港の特性を踏まえて、段階的な路線・需要の拡大を目指すもの、戦略がわかりやすく、多様な関係者にとって納得感のあるもの、地域の実情を踏まえた実現可能性が高い戦略が立てられているもの、空港間の連携を重視しているものなどを高く評価する一方で、実現可能性について疑問が残るものがある、各戦略の関係性が不明瞭なものがある、対象地域・施設の特性を十分に踏まえていないものがある、などの意見もあった。</p> <p>○需要動向分析及び事業環境分析については、需要予測が信頼性のある手法により行われているもの、地域事情を把握した上で詳細な需要動向・事業環境分析を行っているものなどを高く評価する一方で、需要予測の手法が明確でないものがある、各空港が抱える個別事情についてどこまで考慮されているか不明なものがある、北海道の観光需要について、コンペティター分析が十分でないものがある、などの意見もあった。</p>



	<p>○各指標に係る目標値等については、各空港に応じた配慮が十分になされているもの、利便性や満足度も含め、全空港について目標値の向上を図っているもの、実現可能性が高い目標となっているものなどを高く評価した。</p>
B) 空港活性化	
航空ネットワークの充実提案	<p>○各種分析、各指標に係る目標値等を踏まえた空港間の連携・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を図るための戦略が明確に示されているか、北海道内7空港を起着点とした国際線、北海道外の国内線の航空ネットワーク充実に係る具体的な戦略が明確に記載されているか、旅客数・貨物量等の向上等に寄与する方針となっているか、を審査のポイントとして審査した。</p> <p>○施策に一貫性があるもの、実現可能性の高い路線誘致を図っているもの、路線誘致のための施策と整合した効果的な着陸料設定を設定しているもの、7空港の役割分担を明確にしたネットワークの分散・拡大戦略を立てているもの、グランドハンドリングへの対応を重視しているものなどを高く評価する一方で、路線誘致に活用する手法やノウハウが不明確で、実現可能性について疑問が残るものがある、道内空港の実情を十分に踏まえていないものがある、などの意見もあった。</p>
道内航空ネットワークの充実提案	<p>○各種分析及び各指標に係る目標値等を踏まえた北海道内7空港を起着点とした北海道内13空港の航空ネットワーク充実に係る具体的な戦略が明確に記載されているか、旅客数・貨物量等の向上等に寄与する方針となっているか、を審査のポイントとして審査した。</p> <p>○道内路線向けインセンティブにより、現実的な路線に道内LCC等の誘致を行うもの、離島路線割引の維持や生活路線を守ることに言及しているものなどを高く評価する一方で、誘致しようとする路線及びその手法について、実現可能性や効果に疑問が残るものがある、適切な航空運賃が確保できるか疑問が残るものがある、などの意見もあった。</p>
広域観光の振興に関する提案	<p>○各種分析及び各指標に係る目標値等を踏まえた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明確に示されているか、広域観光の振興に係</p>

	<p>る具体的方針を踏まえ、観光客を北海道全体に分散、周遊させ、さまざまな経済効果を道内に波及させていくための具体的施策が明確に示されているか、広域観光の振興に関連する事業者との連携施策が明確に示されているか、を審査のポイントとして審査した。</p> <p>○広域観光の段階的な促進や方面別に戦略を立てているなど、実現可能性のある成長戦略を立てているもの、個人旅行者を意識し、先端技術を活用したマーケティングの充実など、観光に関する現代の流れに沿った提案ができているものなどを高く評価する一方で、施策の実現可能性や効果に疑問があるものがある、広域観光をめぐる具体的な施策が不十分なものがある、広域観光施策が地域特性を踏まえたものになっているかが不明瞭なものがある、観光需要を捕捉するための施策について、結果の測定とフィードバックといった発想が不足しているものがある、などの意見もあった。</p>
<p>空港施設運用に関する提案</p>	<p>○北海道内7空港を一体的かつ機動的に経営する上での空港施設に係る全体的な運用戦略（設備投資戦略を含む）が明確になっているか、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運用方針（設備投資方針を含む）となっているか、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、空港利用者の利便性向上のための有効な方法が示されているか、を審査のポイントとして審査した。</p> <p>○各空港の地域ニーズにきめ細かく対応しようとしているもの、空港間の連携強化を図るもの、増便・旅客増加に対応するための投資が適切になされているもの、グランドハンドリングの強化に配慮しているもの、安全性向上・空港機能の効率化の観点から空港・施設の管理の一元化のための投資を行うもの、商業施設の充実を図るもの、投資の優先度を示しつつ、全体戦略と整合した投資がなされるもの、除雪体制の強化を図るもの、北海道の魅力発信につながる取組を行うものなどを高く評価する一方で、寒冷地・積雪への対応ができるのか疑問なものがある、各空港の課題・特性や地元のニーズを踏まえた投資となっているか疑問なものがある、意欲的な国</p>

	<p>際線誘致との整合がある投資となっているか疑問なものがある、などの意見もあった。</p>
<p>C) 事業実施体制等</p>	
<p>安全・保安に関する提案</p>	<p>○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、安全・保安に関する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が提案されているか、事件若しくは事故の発生を未然に防ぎ、又は、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、安全・保安に関連する業務について、職員への適切な教育・訓練の実施や適切な外部委託先の選定等を通じた信頼性の高い実施体制が示されているか、トラブル発生時における適切な対応が期待できる提案となっているか、を審査のポイントとして審査した。</p> <p>○トラブル発生時におけるボトルネックを意識した体制整備ができているもの、近年の災害等の事例や国の動きを踏まえた対応を行うもの、迅速性・的確性を確保できる非常時対応を行うもの、7 空港一体の運用と地方空港のフォローの視点があるものなどを高く評価する一方で、モニタリング手法の有効性に疑問があるものがある、新千歳空港で有事の際におけるバックアップ機能を十分に説明できていないものがある、各空港における体制強化が人員との関係で実現可能性に疑問があるものがある、などの意見があった。</p>
<p>事業実施体制に関する提案</p>	<p>○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したものとなっているか、要求水準の充足及び提案事項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方法が提案されているか、を審査のポイントとして審査した。</p> <p>○代表企業と空港運営実績ある構成員が中心の運営体制を構築し、一体的な運営が期待できるもの、構成員の役割分担が明確で、機動的な運営が期待できるものなどを高く評価する一方で、意思決定の迅速性、利益相反への対処等に懸念が残るものがある、構成員の役割分担が各々の特性を踏まえているか疑問がある、などの意見もあった。</p>

<p>職員の取扱いに関する提案</p>	<p>○ビル施設等事業者及び4管理者の職員に対する人事制度は、それぞれ従前の雇用条件に配慮した適切な提案となっているか、SPC 及び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提案となっているか、派遣を要望する4管理者の職員の職種、人数及び派遣期間と技能承継のための施策は整合がとれたものとなっているか、を審査のポイントとして審査した。</p> <p>○多様なキャリアパスを受け入れる職場環境の整備など、より地元のニーズにあった雇用スタイルを追求することを重視するもの、引継・技能継承のための具体的施策がきめ細やかなもの、地元採用や U/I ターンによる促進を通じて地域貢献を図るもの、地域特性、7 空港一体運営の観点を踏まえた人事施策を提案しているものなどを高く評価する一方で、管理者からの派遣職員の扱いなど、公募条件に対する認識が不足しているものがあるなどの意見もあった。</p>
<p>E) 財務計画</p>	
<p>事業計画及び事業継続に関する提案 資金調達及び投資回収に関する計画</p>	<p>○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（保険の付保等を含む）について、具体的かつ効果的な提案となっているか、当該リスク事象の顕在化時において取られる事業継続のための施策について、具体的かつ効果的な提案となっているか、事業計画と整合する資金調達計画となっているか、現実的かつ合理的な資金調達の方法が示されているか、投資負担の回収方法は合理的なものとなっているか、を審査のポイントとして審査した。</p> <p>○事業計画及び事業継続に関する提案については、将来キャッシュフローや事業計画の破綻に対する懸念が低いもの、各種施策を最小限の投資で実現することを目指すもの、各種施策と整合した精緻な計画が策定されているもの、リスク管理策についても具体的なものなどを高く評価する一方で、将来キャッシュフローの下振れリスクやそれに伴う投資回収の懸念があるものがある、資金を確保する原資の不確実性が高いものがある、有利子負債が大きく、事</p>

	<p>業継続上のリスクが相対的に大きいものがある、などの意見もあった。</p> <p>○資金調達及び投資回収に関する計画については、外部への資金調達への依存度が相対的に小さいもの、事業計画の下振れがあった場合の吸収余力があるもの、事業計画と整合した資金調達となっており、十分な資金がLOI等で確約されているものなどを高く評価する一方で、投資回収のリスクが大きいものがあるなどの意見もあった。</p>
F) 運営権対価等	
運営権対価の額及び地方公共団体の負担総額	<p>○より高い運営権対価の提案がされているか、地方公共団体の負担総額がより軽減される提案がされているか、運営権対価及びビル施設等事業者株式の取得対価の資金調達が確実にできる提案となっているか、を審査のポイントとして審査した。</p>

<個別パート 新千歳空港>

提案項目	審査の内容
A) 全体事業方針	
戦略的事業方針	<p>○北海道内7空港を取り巻く多様な事業環境を踏まえた、需要動向分析及び事業環境分析を行っているか、各種分析を通じて、現状の空港運営上の課題を抽出するとともに、各空港の位置付けが示されているか、各提案項目を検討する上で、信頼性の高い客観的根拠を示すものとなっているか、を審査のポイントとして審査した。</p> <p>○着実で実現可能性の高い路線誘致を行うもの、新千歳空港を7空港発展の牽引車と明確に位置付け、広域観光を中心に全道への段階的な分散を図るもの、段階的な戦略を策定しているものなどを高く評価する一方で、旅客数の目標値について、信頼性の高い客観的根拠を示せていないものがある、新千歳空港に集中する需要の分散を十分に図れていないものがある、課題認識に対応した施策の狙いが不明瞭なものがある、個別施策と路線誘致や便数・旅客数の増大との関係が整理されていないものがある、広域観光について、関係機関や事業者との連携が十分に図れていないものがある、などの意見もあった。</p>

B) 空港活性化	
航空ネットワークの充実提案等に関する提案	<p>○戦略的事業方針を踏まえた、個別空港ごとの航空ネットワーク充実に資する効果的かつ実現可能性の高い提案となっているか、空港活性化への寄与及び広域観光の振興が期待できる提案となっているか、利用者負担に配慮した提案となっているか、を審査のポイントとして審査した。</p> <p>○需要予測が具体的なもの、現実的な長距離路線等を誘致し、他地域への分散を図るもの、新たな旅客ターゲットにも目配りができているもの、現実的な着陸料施策となっているものなどを高く評価する一方で、需要予測が不透明で具体性を欠くものがある、意欲的な路線誘致の実現可能性に疑問が残るものがある、路線維持のための施策が具体性を欠くものがある、各事業者との連携施策について、具体的な取組が課題解決にどうつながるのか不明なものがある、着陸料施策の効果が見えにくいものがある、などの意見もあった。</p>
空港施設運用に関する提案	<p>○戦略的事業方針を踏まえた、利便性向上のための空港施設の有効かつ具体的な運用施策（設備投資施策を含む）が示されているか、各投資対象に対する機能維持及び活性化の効果が明確に説明できる運用施策（設備投資施策を含む）となっているか、を審査のポイントとして審査した。</p> <p>○LCC等誘致のための戦略的な拠点を設置し、内際の旅客増大に対応する施設運用を提案しているもの、投資の順序、エアラインの利便性・混雑対応・二次アクセスへの接続など、よく考慮された投資計画となっているものなどを高く評価する一方で、国内線旅客ビルについて、増加する旅客需要に十分耐えうる計画となっているか疑問なものがある、などの意見があった。</p>
D) 地域との連携	
地域との連携及び地域共生事業に関する提案	<p>○戦略的事業方針を踏まえ、空港活性化への寄与が期待でき、空港利用者の利便性向上への配慮がなされた地域との連携提案となっているか（広域観光の振興に係る事項を除く）、地域との共生事業は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、を審査のポイントとし</p>

	<p>て審査した。</p> <p>○地元ニーズや地域が直面する課題を適切に理解し、その解決に向けた提案をしているもの、空港を支える人材育成策を予定しているもの、環境対策、地域共生事業において全面的に協力していく姿勢を示しているものなどを高く評価する一方で、二次交通について、具体的施策のストーリーや意義が不明瞭なものがある、地域住民との関係構築のために地元自治体が地道に行なってきたことにも踏み込んでいないものがある、各種施策の効果や実現性に疑問が残るものがある、などの意見もあった。</p>
--	--

<個別パート 稚内空港>

提案項目	審査の内容
A) 全体事業方針	
戦略的事業方針	<p>○北海道内7空港を取り巻く多様な事業環境を踏まえた、需要動向分析及び事業環境分析を行っているか、各種分析を通じて、現状の空港運営上の課題を抽出するとともに、各空港の位置付けが示されているか、各提案項目を検討する上で、信頼性の高い客観的根拠を示すものとなっているか、を審査のポイントとして審査した。</p> <p>○空港の将来像を段階的に、かつ、周辺地域との関係を含めて提案し、地域のために空港を活かす工夫が感じられるもの、稚内の持つ観光資源を最大限に活用して需要開拓を行いつつ、航空系収益を補完するため、非空港系収益の安定化を図っているもの、段階的な戦略を策定しているものなどを高く評価する一方で、路線誘致に関する施策の実現可能性に疑問が残るものがある、課題認識に対応した施策の狙い・実効性が不明瞭なものがある、地域の個別事情に十分踏まえていないものがある、などの意見もあった。</p>
B) 空港活性化	
航空ネットワークの充実提案等に関する提案	<p>○戦略的事業方針を踏まえた、個別空港ごとの航空ネットワーク充実に資する効果的かつ実現可能性の高い提案となっているか、空港活性化への寄与及び広域観光の振興が期待できる提案となっているか、利用者負担に配慮した提案となっているか、を審査</p>

	<p>のポイントとして審査した。</p> <p>○航空ネットワークの充実については、空港間連携を意識しつつ、広域連携という手法を活用して活性化を図るもの、路線誘致について、チャーター便も含め、着実に現実的な路線開拓を行うものなどを高く評価する一方で、ターゲット路線等の実現性や、広域観光等との関係で需要創出のストーリーが明確でないものがある、着陸料等料金施策が全体と同じでメリハリがないものがある、航空運賃の低運賃化に資するLCCの就航に言及がないものがある、などの意見もあった。</p> <p>○広域観光の振興について、地域資源等を踏まえた提案となっているものなどを高く評価する一方で、他の交通機関との連携施策について実現可能性に疑問があるものがある、旭川方面が中心で、広域という観点での流れが読み取れないものがある、などの意見もあった。</p>
<p>空港施設運用に関する提案</p>	<p>○戦略的事業方針を踏まえた、利便性向上のための空港施設の有効かつ具体的な運用施策（設備投資施策を含む）が示されているか、各投資対象に対する機能維持及び活性化の効果が明確に説明できる運用施策（設備投資施策を含む）となっているか、を審査のポイントとして審査した。</p> <p>○グランドハンドリング体制などの整備について意識できているもの、地元のニーズを意識し、住民にとっての便益と経済性の両立を意識した空港施設運用となっているもの、老朽化した既存ビルを段階的に建て替えていくという現実的計画となっているもの、冬期就航率向上についての認識が高いものなどを高く評価する一方で、旅客ビルの更新に関する施策が十分であるか疑問が残るものがある、国際線の充実を目指す上で必要と考えられる施設整備が提案されていないものがある、冬期就航率向上について、具体的な方策がなく、冬季対応に不安があるものがある、などの意見もあった。</p>
<p>D) 地域との連携</p>	
<p>地域との連携及び地域共生事業に関する提案</p>	<p>○戦略的事業方針を踏まえ、空港活性化への寄与が期待でき、空港利用者の利便性向上への配慮がなされた地域との連携提案となっているか（広域観光の振興に係る事項を除く）、地域との共生事業は従前と</p>



	<p>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、を審査のポイントとして審査した。</p> <p>○空港運営会社の本業を通じた地域経済への価値創出を意識しているもの、環境に関する取組の他、周辺地域との交流創出、人材育成の観点を重視しているもの、地域連携が日本海側、名寄、オホーツク海側の3方向の送客が意識されており、需要の掘り起こしが期待できるもの、稚内市及び北宗谷地域の観光需要の拡大など、地域の現状を踏まえた現実的な提案となっているもの、サハリンへの観光も視野に入れているものなどを高く評価する一方で、二次交通について、他の交通機関との関係や、具体的施策のストーリーや意義、実現性を十分に考慮できていないものがある、二次交通の範囲が拡散しており、冬季の移動には長時間を要することや労働力の確保などについて十分に考慮されていないものがある、などの意見もあった。</p>
--	---

<個別パート 釧路空港>

提案項目	審査の内容
A) 全体事業方針	
戦略的事業方針	<p>○北海道内7空港を取り巻く多様な事業環境を踏まえた、需要動向分析及び事業環境分析を行っているか、各種分析を通じて、現状の空港運営上の課題を抽出するとともに、各空港の位置付けが示されているか、各提案項目を検討する上で、信頼性の高い客観的根拠を示すものとなっているか、を審査のポイントとして審査した。</p> <p>○道東3空港の連携について具体的に提案しているもの、地域事情を踏まえた方向性が示されているもの、堅実な目標設定がなされているもの、段階的な戦略を策定しているものなどを高く評価する一方で、具体策が十分でないものがある、信頼性の高い客観的根拠を示し切れていないものがある、課題認識に対応した施策の狙いが不明瞭なものがある、他空港と画一的な施策になっており、地域事情を十分に考慮できていないものがある、などの意見もあった。</p>

B) 空港活性化	
航空ネットワークの充実提案等に関する提案	<p>○戦略的事業方針を踏まえた、個別空港ごとの航空ネットワーク充実に資する効果的かつ実現可能性の高い提案となっているか、空港活性化への寄与及び広域観光の振興が期待できる提案となっているか、利用者負担に配慮した提案となっているか、を審査のポイントとして審査した。</p> <p>○航空ネットワークの充実については、現実的・効果的な路線拡充提案であるものなどを高く評価する一方で、地域の既存事業との整合性があるものがある、着陸料等の料金施策にメリハリがないものがある、などの意見もあった。</p> <p>○広域観光の振興については、地域の既存事業との整合性があるもの、地域資源等を踏まえた特色ある提案内容となっているもの、地域の実情をよく踏まえて具体的な提案内容となっているもの、空港間連携や二次交通について具体的な提案があるものなどを高く評価する一方で、路線誘致や他交通手段との連携施策の実現可能性について、十分な説得性が示されていないものがある、などの意見もあった。</p>
空港施設運用に関する提案	<p>○戦略的事業方針を踏まえた、利便性向上のための空港施設の有効かつ具体的な運用施策（設備投資施策を含む）が示されているか、各投資対象に対する機能維持及び活性化の効果が明確に説明できる運用施策（設備投資施策を含む）となっているか、を審査のポイントとして審査した。</p> <p>○需要見込みに合わせた施設の増強を計画しているもの、利用者利便性向上に関する投資で細かい点まで配慮されているもの、駐車場について十分な整備を実施しているものなどを高く評価する一方で、投資回収に不安が残るものがある、駐車場整備が、需要予測に見合っていないものがある、などの意見もあった。</p>
D) 地域との連携	
地域との連携及び地域共生事業に関する提案	<p>○戦略的事業方針を踏まえ、空港活性化への寄与が期待でき、空港利用者の利便性向上への配慮がなされた地域との連携提案となっているか（広域観光の振興に係る事項を除く）、地域との共生事業は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</p>

	<p>慮した提案となっているか、を審査のポイントとして審査した。</p> <p>○地元企業との連携など、地域経済活性化と空港と地域の関係づくりに資する施策を提案しているもの、地域共生事業について、助成を受ける側のニーズにも配慮しているものなどを高く評価する一方で、他空港と画一的な施策となっており、地域事情を十分に考慮できていないものがある、施策を実現するプロセスの具体性が薄いなど、施策の実現可能性に疑問があるものがある、などの意見もあった。</p>
--	--

<個別パート 函館空港>

提案項目	審査の内容
A) 全体事業方針	
戦略的事業方針	<p>○北海道内7空港を取り巻く多様な事業環境を踏まえた、需要動向分析及び事業環境分析を行っているか、各種分析を通じて、現状の空港運営上の課題を抽出するとともに、各空港の位置付けが示されているか、各提案項目を検討する上で、信頼性の高い客観的根拠を示すものとなっているか、を審査のポイントとして審査した。</p> <p>○函館空港の地理的特性を踏まえ、道内外の広域周遊観光を促進するもの、需要が確実に見込めるターゲット路線の開拓を優先しつつも、意欲的にその他の新規就航の開拓に取り組む姿勢を示しているもの、全体パートで示す戦略に合致した方向性と目標値を設定しているもの、段階的な戦略を策定しているものなどを高く評価する一方で、意欲的な目標について、信頼性の高い客観的根拠を示せておらず実現可能性に疑問があるものがある、課題認識に対応した施策の狙いが不明瞭なものがある、などの意見もあった。</p>
B) 空港活性化	
航空ネットワークの充実提案等に関する提案	<p>○戦略的事業方針を踏まえた、個別空港ごとの航空ネットワーク充実に資する効果的かつ実現可能性の高い提案となっているか、空港活性化への寄与及び広域観光の振興が期待できる提案となっているか、利用者負担に配慮した提案となっているか、を審査のポイントとして審査した。</p>

	<p>○他の交通機関との連携を意識した広域観光や二次交通のあり方が現実的かつ具体的に提案されているもの、既存の取組を意識しつつ、着実に路線を拡張するもの、函館の地域事情や特性を踏まえた提案がなされているものなどを高く評価する一方で、航空ネットワークや広域観光の実現性について、十分な説得性を示せていないものがある、着陸料等の料金施策にメリハリがないものがある、などの意見もあった。</p>
<p>空港施設運用に関する提案</p>	<p>○戦略的事業方針を踏まえた、利便性向上のための空港施設の有効かつ具体的な運用施策（設備投資施策を含む）が示されているか、各投資対象に対する機能維持及び活性化の効果が明確に説明できる運用施策（設備投資施策を含む）となっているか、を審査のポイントとして審査した。</p> <p>○増加する旅客などに適切に対応できる施設計画となっているなど、目標値等の全体方針と整合的であるもの、空港利用者の利便性向上やビル自体の魅力向上についても提案しているものなどを高く評価した。</p>
<p>D) 地域との連携</p>	
<p>地域との連携及び地域共生事業に関する提案</p>	<p>○戦略的事業方針を踏まえ、空港活性化への寄与が期待でき、空港利用者の利便性向上への配慮がなされた地域との連携提案となっているか（広域観光の振興に係る事項を除く）、地域との共生事業は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、を審査のポイントとして審査した。</p> <p>○都市型空港の位置づけを踏まえた地域との共生を提案しているもの、閑散期の冬季において旅客を増大させる有効な施策を提案しているもの、地域の連携先が具体的であり、実態把握が行われていると見受けられるもの、地域共生事業に係る資金助成の増額や助成を受ける側にとって利便性の高い制度への見直しを図るものなどを高く評価する一方で、提案に具体性が足りないものがある、地元の既存の取組等に十分に踏み込めていないものがある、具体的施策のストーリーや意義が不明瞭なものがある、などの意見もあった。</p>

<個別パート 旭川空港>

提案項目	審査の内容
A) 全体事業方針	
戦略的事業方針	<p>○北海道内7空港を取り巻く多様な事業環境を踏まえた、需要動向分析及び事業環境分析を行っているか、各種分析を通じて、現状の空港運営上の課題を抽出するとともに、各空港の位置付けが示されているか、各提案項目を検討する上で、信頼性の高い客観的根拠を示すものとなっているか、を審査のポイントとして審査した。</p> <p>○地域の要望を取り入れながら、効果的に交流拠点形成を提案しているもの、7空港のなかでの位置付けが明確で、着実な路線や旅客数の増加を見込んでいるもの、需要動向・事業環境分析を行い空港運営上の課題を抽出しているもの、地域の特徴とともに、全体パートで示されている戦略に合致するような方向性を示し、目標値を設定しているもの、地元の取組を踏まえた提案をしているもの、段階的な戦略を策定しているものなどを高く評価する一方で、運営の方向性が明確でないものがある、路線誘致に関する目標値等の実現可能性に疑問が残るものがある、課題認識に対応した施策の狙いが不明瞭なものがある、地元の取組との連携が不十分なものがある、などの意見もあった。</p>
B) 空港活性化	
航空ネットワークの充実提案等に関する提案	<p>○戦略的事業方針を踏まえた、個別空港ごとの航空ネットワーク充実に資する効果的かつ実現可能性の高い提案となっているか、空港活性化への寄与及び広域観光の振興が期待できる提案となっているか、利用者負担に配慮した提案となっているか、を審査のポイントとして審査した。</p> <p>○航空ネットワークの充実については、地域の持つ可能性に着目しつつ、積極的な路線提案をしているもの、新千歳空港の補完を地方路線の強化という観点も含めて実施するもの、就航のボトルネックとなるグランドハンドリング不足への対策に主体的に取り組むもの、航空貨物に係る目標値や提案が北海道の生産額を高める上で有意義なものなどを高く評価する一方で、路線誘致の実現可能性について、十分</p>

	<p>な説得性が示されていないものがある、料金施策について、利用者利便の観点から懸念があるものがある、などの意見もあった。</p> <p>○広域観光の振興については、旭川の観光資源の可能性をさらに伸ばす提案をしているもの、道北への入り口として、二次交通充実のための支援施策を講じているものなどを高く評価する一方で、実現可能性が疑問なものがある、などの意見もあった。</p>
空港施設運用に関する提案	<p>○戦略的事業方針を踏まえた、利便性向上のための空港施設の有効かつ具体的な運用施策（設備投資施策を含む）が示されているか、各投資対象に対する機能維持及び活性化の効果が明確に説明できる運用施策（設備投資施策を含む）となっているか、を審査のポイントとして審査した。</p> <p>○地域振興に繋がる非航空系分野の投資を行うもの、空港の課題を綿密に調査し、課題解決に向けた提案を行っているもの、投資の順序や、利用者利便性向上に配慮しているもの、旭川の特性を考慮した施策を実施するものなどを高く評価する一方で、除雪体制や高い就航率維持に関した言及がないものがある、実現可能性や地元への配慮の面で疑問があるものがある、などの意見もあった。</p>
D) 地域との連携	
地域との連携及び地域共生事業に関する提案	<p>○戦略的事業方針を踏まえ、空港活性化への寄与が期待でき、空港利用者の利便性向上への配慮がなされた地域との連携提案となっているか（広域観光の振興に係る事項を除く）、地域との共生事業は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、を審査のポイントとして審査した。</p> <p>○地域への対応をしっかりと行っていく姿勢を打ち出しているものなどを高く評価した。</p>

<個別パート 帯広空港>

提案項目	審査の内容
A) 全体事業方針	
戦略的事業方針	○北海道内7空港を取り巻く多様な事業環境を踏まえた、需要動向分析及び事業環境分析を行っているか、各種分析を通じて、現状の空港運営上の課題を

	<p>抽出するとともに、各空港の位置付けが示されているか、各提案項目を検討する上で、信頼性の高い客観的根拠を示すものとなっているか、を審査のポイントとして審査した。</p> <p>○農業や畜産業への理解がみられるもの、帯広の強みを最大限に活用し、航空需要を高めようとするもの、需要動向・事業環境分析を行った上で空港運営上の課題を抽出しているもの、道東3空港を一体的に整備していくもの、段階的な戦略を策定しているもの、地域事情を踏まえた提案がなされているものなどを高く評価する一方で、旅客数や貨物の目標について信頼性の高い客観的根拠を示せていないものがある、課題認識に対応した施策の狙いが不明瞭なものがある、他空港と画一的な施策が多いものがある、などの意見もあった。</p>
B) 空港活性化	
航空ネットワークの充実提案等に関する提案	<p>○戦略的事業方針を踏まえた、個別空港ごとの航空ネットワーク充実に資する効果的かつ実現可能性の高い提案となっているか、空港活性化への寄与及び広域観光の振興が期待できる提案となっているか、利用者負担に配慮した提案となっているか、を審査のポイントとして審査した。</p> <p>○航空ネットワークの充実については、帯広の特性を踏まえ、実効性の高い路線誘致を行うものなどを高く評価する一方、路線誘致について、実現性に疑問があるものがある、他空港にも展開されている路線について、競合関係が整理されていないものがある、着陸料等料金施策にメリハリがないものがある、などの意見もあった。</p> <p>○広域観光の振興については、地域資源や既存の取組を踏まえた提案になっているものなどを高く評価した。</p>
空港施設運用に関する提案	<p>○戦略的事業方針を踏まえた、利便性向上のための空港施設の有効かつ具体的な運用施策（設備投資施策を含む）が示されているか、各投資対象に対する機能維持及び活性化の効果が明確に説明できる運用施策（設備投資施策を含む）となっているか、を審査のポイントとして審査した。</p> <p>○地域振興上の効果も期待できる投資を行うもの、非航空系収益増大のための商業施設充実のための投</p>

	<p>資を行うもの、空港が抱える課題についても丁寧に調べ、その解決方法を提案するもの、帯広の特性や地元ニーズに合致した投資を行うものなどを高く評価する一方で、地域の要望や十勝地域特有の大雪など地域事情の理解が十分でないものがある、などの意見もあった。</p>
D) 地域との連携	
<p>地域との連携及び地域共生事業に関する提案</p>	<p>○戦略的事業方針を踏まえ、空港活性化への寄与が期待でき、空港利用者の利便性向上への配慮がなされた地域との連携提案となっているか（広域観光の振興に係る事項を除く）、地域との共生事業は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、を審査のポイントとして審査した。</p> <p>○地域産業との連携を含め、地元への配慮が見られるものなどを高く評価する一方で、具体的施策のストーリーや意義が不明瞭で、具体性が足りないものがある、などの意見もあった。</p>

<個別パート 女満別空港>

提案項目	審査の内容
A) 全体事業方針	
<p>戦略的事業方針</p>	<p>○北海道内7空港を取り巻く多様な事業環境を踏まえた、需要動向分析及び事業環境分析を行っているか、各種分析を通じて、現状の空港運営上の課題を抽出するとともに、各空港の位置付けが示されているか、各提案項目を検討する上で、信頼性の高い客観的根拠を示すものとなっているか、を審査のポイントとして審査した。</p> <p>○地域の観光資源を活かして広域周遊観光における具体的な施策を提案するもの、他空港との連携による需要や流動の増大により地域活性化を図るもの、需要動向・事業環境分析を行った上で空港運営上の課題を抽出しているもの、旅客や路線の充実が現実的なもの、段階的な戦略を策定しているもの、地域事情や地域の意向を踏まえた方向性となっているもの、運賃高との課題を認識した上で、具体的な取組を提案するものなどを高く評価する一方で、旅客数の目標値について、信頼性の高い客観的根拠を示</p>



	<p>せていないものがある、他 6 空港と画一的な記載がある、地域分析が不十分なものがある、課題認識に対応した施策の狙いが不明瞭なものがある、などの意見もあった。</p>
<p>B) 空港活性化</p>	
<p>航空ネットワークの充実提案等に関する提案</p>	<p>○戦略的事業方針を踏まえた、個別空港ごとの航空ネットワーク充実に資する効果的かつ実現可能性の高い提案となっているか、空港活性化への寄与及び広域観光の振興が期待できる提案となっているか、利用者負担に配慮した提案となっているか、を審査のポイントとして審査した。</p> <p>○航空ネットワークの充実については、路線誘致施策等について、実現性が高く、大きな効果を見込めるもの、需要の裏打ちのある道内 LCC 路線の誘致により、航空運賃引下げや旅客数増加に期待が持てるもの、他の施策との整合性が取れているもの、道内航空ネットワークについて、LCC 誘致等により新たな観光流動や道民利用の利便性向上を生み出すことが期待できるものなどを高く評価する一方で、路線誘致の実現性や提案の有効性を十分に示していないものがある、着陸料等料金施策にメリハリがないものがある、航空ネットワーク拡充に当たっての機材対応が十分ではないものがある、などの意見もあった。</p> <p>○広域観光の振興については、オホーツク地域で議論されている振興策を研究し、積極的に取り組むもの、空港間連携や他交通機関等との協働を図るものなどを高く評価する一方で、広域観光について明確なコンセプトを打ち出せていないものがある、地域・空港の特性を十分に踏まえた提案となっていないものがある、空港周辺地域及び後背地の魅力を向上させるという視点が欠けているものがある、などの意見もあった。</p>
<p>空港施設運用に関する提案</p>	<p>○戦略的事業方針を踏まえた、利便性向上のための空港施設の有効かつ具体的な運用施策（設備投資施策を含む）が示されているか、各投資対象に対する機能維持及び活性化の効果が明確に説明できる運用施策（設備投資施策を含む）となっているか、を審査のポイントとして審査した。</p> <p>○地域振興につながる積極的な投資を予定している</p>

	<p>もの、国際線の安定的受入等のため、PBB 増設など路便の増加に対応する投資を行うもの、投資の順序を明確にし、空港の役割に沿った機能強化を行うもの、無理のない整備スケジュールを立てているものなどを高く評価する一方で、提案している施策に見合った投資がなされていないという疑問があるものがある、寒冷地対応を想定した投資となっているか不安が残るものがある、などの意見もあった。</p>
<p>D) 地域との連携</p>	
<p>地域との連携及び地域共生事業に関する提案</p>	<p>○戦略的事業方針を踏まえ、空港活性化への寄与が期待でき、空港利用者の利便性向上への配慮がなされた地域との連携提案となっているか（広域観光の振興に係る事項を除く）、地域との共生事業は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、を審査のポイントとして審査した。</p> <p>○観光振興のための具体的な施策についての準備を積極的に進めているもの、地域の実情を踏まえた施策を提案しているもの、空港周辺住民への配慮がなされているものなどを高く評価する一方で、他の提案施策との整合性が不明瞭なものがある、他の空港と画一的な提案となっているものがある、具体的施策のストーリーや意義が不明瞭なものがある、施策の実現性に不安が残るものがある、などの意見もあった。</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	
	A	B
全体パート		
【A1】 戦略的事業方針	14.2	16.2
【A2】 需要動向分析及び事業環境分析		
【A3】 各指標に係る目標値等		
【B1】 航空ネットワークの充実提案	14.5	15.1
【B2-1】 道内航空ネットワークの充実提案	5.9	7.1
【B2-2】 広域観光の振興に関する提案	6.5	7.7
【B3】 空港施設運用に関する提案	7.5	7.6
【C1】 安全・保安に関する提案	7.6	7.8
【C2】 事業実施体制に関する提案	7.2	6.8
【C3】 職員の取扱いに関する提案	7.3	7.8
【E1】 事業計画及び事業継続に関する提案	21.5	21.0
【E2】 資金調達及び投資回収に関する計画		
小計	92.2	97.1
個別パート		
<新千歳空港>		
【A-CTS】 戦略的事業方針	3.2	4.0
【B1-CTS】 航空ネットワークの充実等に関する提案	3.5	3.7
【B3-CTS】 空港施設運用に関する提案	3.5	3.7
【D-CTS】 地域との連携及び地域共生事業に関する提案	3.1	3.7
新千歳空港 小計	13.3	15.1
<稚内空港>		
【A-WKJ】 戦略的事業方針	3.0	3.2
【B1-WKJ】 航空ネットワークの充実等に関する提案	3.2	3.5
【B3-WKJ】 空港施設運用に関する提案	3.0	3.5
【D-WKJ】 地域との連携及び地域共生事業に関する提案	3.2	3.7
稚内空港 小計	12.4	13.9
<釧路空港>		
【A-KUH】 戦略的事業方針	3.0	3.5
【B1-KUH】 航空ネットワークの充実等に関する提案	3.0	3.4
【B3-KUH】 空港施設運用に関する提案	3.5	3.2
【D-KUH】 地域との連携及び地域共生事業に関する提案	3.1	3.7
釧路空港 小計	12.6	13.8

項目	コンソーシアム	
	A	B
<函館空港>		
【A-HKD】 戦略的事業方針	3.1	4.0
【B1-HKD】 航空ネットワークの充実等に関する提案	3.4	4.0
【B3-HKD】 空港施設運用に関する提案	3.8	3.8
【D-HKD】 地域との連携及び地域共生事業に関する提案	3.4	3.5
函館空港 小計	13.7	15.3
<旭川空港>		
【A-AKJ】 戦略的事業方針	3.7	3.8
【B1-AKJ】 航空ネットワークの充実等に関する提案	3.7	3.5
【B3-AKJ】 空港施設運用に関する提案	3.7	4.0
【D-AKJ】 地域との連携及び地域共生事業に関する提案	3.7	3.7
旭川空港 小計	14.8	15.0
<帯広空港>		
【A-OB0】 戦略的事業方針	3.2	4.2
【B1-OB0】 航空ネットワークの充実等に関する提案	3.1	3.8
【B3-OB0】 空港施設運用に関する提案	2.8	4.0
【D-OB0】 地域との連携及び地域共生事業に関する提案	3.6	4.0
帯広空港 小計	12.7	16.0
<女満別空港>		
【A-MMB】 戦略的事業方針	3.2	4.0
【B1-MMB】 航空ネットワークの充実等に関する提案	3.0	4.0
【B3-MMB】 空港施設運用に関する提案	2.8	3.6
【D-MMB】 地域との連携及び地域共生事業に関する提案	3.5	3.6
女満別空港 小計	12.5	15.2
対価等パート		
【F1】 運営権対価の額及び地方公共団体の負担額	55.3	78.0
全体パート・個別パート・対価等パート合計	239.5	279.4

### 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 30 年 3 月 29 日
特定事業の選定及び公表	平成 30 年 4 月 25 日
募集要項等の公表	平成 30 年 4 月 25 日
第一次審査書類の提出期限	平成 30 年 8 月 16 日
第一次審査結果の通知	平成 30 年 9 月 12 日
競争的対話等の説明会	平成 30 年 9 月 21 日
競争的対話等の終了宣言	平成 31 年 4 月 5 日
第二次審査書類の提出期限	令和元年 5 月 3 日
優先交渉権者の選定及び公表	令和元年 7 月 3 日

#### < 審査委員会の開催経緯 >

第 1 回	委員会	平成 30 年 4 月 17 日
第 2 回	委員会	平成 30 年 8 月 22 日
第 3 回	委員会	平成 30 年 8 月 29 日
第 4 回	委員会	令和元年 5 月 18 日、19 日
第 5 回	委員会	令和元年 6 月 4 日、5 日
第 6 回	委員会	令和元年 6 月 11 日、12 日、17 日

第1回 北海道内7空港優先交渉権者選定に係る審査委員会 議事録

開催日時	平成30年4月17日（火）13:00～15:00
開催場所	国土交通省内会議室
議題	1. 委員会の設置等 2. 優先交渉権者選定基準について議論 3. 審査の取扱

議事内容

<委員会の設置等>

委員会の設置、委員の紹介、委員長を選出等を行うとともに、委員会の流れ、スケジュール等を共有した。

<本案件の概要・スキーム等について>

北海道内7空港コンセッションの背景・経緯、概要やスキーム、実施方針の内容、北海道内7空港の航空ネットワークや収支などの現状、選定基準（案）の内容等について、認識を共有した。

<本事業への期待>

本事業に期待する点として、

- ・ 道内7空港全体を運営していくなかで効率的、かつ長期にわたり安定的な空港運営が図られることが重要。
- ・ 道内空港のネットワークの活用により北海道における人口減少を少しでも抑制することに繋がることを期待したい。
- ・ コンセッションによる民間の新たな取組を契機として、ネットワークや観光を含めた地域振興についても期待したいが、他方で、民間事業者にも限界はあることを認識しておくことが重要。
- ・ 新千歳の旅客を単に他空港に振っていくのではなく、核となる新千歳の機能を活かしながら道内7空港全体を浮揚させ、その波及効果で道内13空港のネットワークにプラスになることが重要。
- ・ 空港としての安全・安心はおろそかにはできない重要な視点である。

等の意見があった。

<選定基準（案）>

選定基準について、

- ・ 限定されたページ数の中でしっかりと提案してもらおうというコンセプトで、量を書けば評価されるというのではなく、道内の空港を今後どうしていくのかという実質的

なところをよく考えている提案を選ぶことができるものと期待している。

- ・ 民間委託対象の7空港にとどまらない道内全体の広域観光は重要な視点である。
  - ・ 全体の方針をどのように示すかは応募者ごとに異なるわけであるから、応募者間で個別空港を単純比較できないということには留意が必要である。
  - ・ これまでの地域における議論が反映された内容になっている。
- 等の意見があった。

#### <その他>

- ・ 一次審査参加者が3者以内の場合は、当該審査を省略することがある、という点については、それでも一次審査を行うべきではないか。
  - ・ 二次審査までにコンソーシアム構成員を追加できることについては、好ましい仕組みではないか。
- 等の意見があった。

#### <評価に当たっての考え方>

評価にあたっての考え方として、

- ・ 「実施する」「行う」等の表現については、実施を保証する表現と判断し、「目指す」「検討する」等の実施を保証しない表現よりも高く評価する。
  - ・ 採点に当たって4分の1票を与えられている委員については、4分の1票ずつを合算して、これを1名として見て、オリンピック方式で採点集計を実施する。
  - ・ 運営権者（運営者）が空港用地外で自ら行う施策、民間委託の対象外の空港同士を結ぶネットワーク、親会社等が実施する施策は、それ自体は評価の対象外である。
- 等の認識を共有した。

#### <選定基準の了承>

選定基準について、委員の了承を得た。

#### <審査の取扱>

審査の取扱について、

- ・ 一次審査と二次審査において提案内容を変えることは否定していないが、大きく変わった場合には合理的な説明が必要になる。
  - ・ 日時・回数も含めて議事は優先交渉権者選定後まで非公開であり、委員には審査期間中だけでなく将来にわたって厳格な守秘義務が課せられる。
- 等の認識を共有した。

以 上

## 第2回 北海道内7空港優先交渉権者選定に係る審査委員会 議事録

開催日時	平成30年8月22日（水）13:00～19:00
開催場所	日比谷国際ビル内会議室
議題	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 審査に当たっての留意点等の確認</li> <li>2. 概要説明</li> <li>3. 提案内容について議論</li> <li>4. 審査の取扱</li> </ol>

### 議事内容

#### <審査に当たっての留意点等の確認>

- ・ 同じような提案内容が複数の様式で重複して記載されているような提案事項について、ダブルカウントで評価点をつけることにならないよう留意が必要である。
- ・ 対価等についての評価は委員会ではなく事務局で機械的に評価点の計算を行う。
- ・ 提案書と全く異なることを概要説明で述べた場合は、書面の内容を優先することが原則となる。

等の認識を共有した。

#### <概要説明>

応募者のくじに基づき決定した順番により、各コンソーシアムによる提案審査書類の概要説明・質疑応答を実施し、それぞれの提案内容についての理解を深めた。

- ・ 14:10～ A コンソーシアム
- ・ 15:10～ B コンソーシアム
- ・ 16:20～ C コンソーシアム
- ・ 17:20～ D コンソーシアム

#### <提案内容について>

提案内容について、

- ・ どれだけ事前の調査に時間と労力をかけ、その結果をメンバー内で共有できているかに違いがある。
- ・ 情報量や提案内容の一貫性に差がある。
- ・ 分析は地元だから有利というのではなく、特に観光は域外の方を対象にすることから、外部の目線でしっかりと分析ができているか、今は見られないような取組の大胆さがあるか等の観点を大事にしたい。
- ・ 各コンソーシアムの個性がはっきりと出ている。
- ・ 二次審査に向けてはもう少し詰めてもらいたい箇所もある。
- ・ 路線誘致を行うにあたっては、北海道に魅力を感じる視点が外国人と我々日本人とでは異なるのではないかという点を踏まえた戦略をどうするのかについて、二次審査



で確認したい。

- ・ 空港運営会社としてどのような点をコミットするのが明確でなかったため、それらは二次審査で確認していく必要がある。
- ・ 航空ネットワークの充実を非常に重視して提案をいただいたものの、その実現可能性について一定の予見ができるほどの内容ではなかったと思う。二次審査では、実現性を高めた具体の提案を期待したい。事業主体については、それぞれ、将来の運営にとって大きなリスクを内包していると感じており、これらの対応についても二次審査において確認したい。
- ・ 全体のコンセプトと各空港の位置づけの両面から見なければバランスが悪くなってしまう。
- ・ 一次審査はコンセプトを重視した提案を求めるとされているので、抽象的、細かいところが不透明な部分があったが、二次提案においては、それぞれの個別具体の施策を鮮明にしてもらい、どのように提案に落としこまれているかを確認したい。
- ・ 今回の提案については、本件を機会とした北海道の発展・開発、地域経済の浮揚をメインにして提案をしているコンソーシアムと、空港のオペレーションを上手くやるということをメインにして提案しているコンソーシアムの 2 つがあると思っている。いずれにしても二次提案では具体的な施策を提案いただき、審査委員会で議論していきたい。

等の意見があった。

#### <評価対象外の項目>

運営権者（運営者）が空港用地外で自ら行う施策、民間委託の対象外の空港同士を結ぶネットワーク、親会社等が実施する施策は、それ自体は評価の対象外であるという認識を共有した。

#### <審査の取扱>

審査の取扱について、日時・回数も含めて議事は優先交渉権者選定後まで非公開であり、委員には審査期間中だけでなく将来にわたって厳格な守秘義務が課せられる等の認識を共有した。

以 上

### 第3回 北海道内7空港優先交渉権者選定に係る審査委員会 議事録

開催日時	平成30年8月29日(水) 13:00～15:00
開催場所	国土交通省内会議室
議題	1. 提案内容について議論 2. 審査の取扱等

#### 議事内容

##### <資格審査>

全応募者が参加資格要件を満たしていることを共有した。

##### <競争的対話>

競争的対話の内容、対象範囲について共有された。

##### <提案書に掛かる事実確認の報告>

各コンソーシアムの提案書の内容について、第2回審査委員会における委員の指摘を受けて事務局で事実確認を行った結果等が報告され、明確化が図られた。

##### <基本方針>

基本方針について、

- ・ 全体をよく見ながら、北海道全体の開発を進めながら空港を活かしていく提案と、空港の効率的な運営に重点を置いた提案に分かれたと感じた。
- ・ 新千歳空港ばかりが目立っていて、他の空港の位置づけや意図がわからない提案があった。
- ・ 北海道全体に対する分析を踏まえて、その結果7空港をこうしたい、という考え方がロジカルに組み立てられているかという視点が大事である。
- ・ 個別空港の現状をそのまま存置するという姿勢や、7空港一体でやるからこそスリム化すべき部分と地域別に重視する部分をうまく表現・整理できていない提案があった。
- ・ 空港間の役割分担と具体的施策が一貫しない等、全体のストーリーの中でやや整合しない部分がある提案があった。この点は二次審査では、より具体的に確認したい。
- ・ 分析が教科書的なものにとどまる提案があった。
- ・ 現状分析・課題・対応策・強みが一連の流れで分かりやすく書かれている提案があったが、これらの施策の実現性は一つ一つ確認していくことが重要になる。
- ・ 地域の事情・情報を入手して、地元からの発信をベースに相当の課題分析がなされた提案があった。

等の意見があった。

#### <航空ネットワークの充実に関する方針、道内航空ネットワークの充実に関する方針>

航空ネットワークの充実に関する方針及び道内航空ネットワークの充実に関する方針について、

- ・ 航空ネットワークの充実において LCC は重要な要素であるが、誘致戦略における LCC の位置付けや LCC と既存のエアラインとの関係性が不明瞭な提案があった。
- ・ LCC は着陸料よりもグランドハンドリング費用が重要だと考える面があると認識しているが、全てのコンソーシアムがこれをきちんと提案している点はよいのではないか。
- ・ 北海道全体のネットワークの観点で、LCC 誘致、ターゲットの明確化、グランドハンドリングの北海道における課題と取組の方針等を踏まえて評価していくべき。
- ・ 空港運営会社による路線誘致の実現可能性については、空港コンセッションの先例の効果を現状の追い風が吹いている事業環境等も踏まえつつ判断したい。

等の意見があった。

#### <広域観光の振興に関する方針>

広域観光の振興に関する方針について、

- ・ 空港運営事業者を選定するという中で、観光戦略を策定する事業について、どこまでプラスとみるかどうかは、評価対象外とすべき事項も踏まえての判断となり、難しい。北海道は観光需要の底上げが重要であり、新しいアイデアや外からの目は必要になる。道外の事業者が頑張るのはマイナスではないと思う。意欲的提案や内容に齟齬がある提案があるが、北海道にとって何がよいのかという観点が大事。
- ・ 地域経済と観光の両輪を戦略として考えている提案は好印象であり、期待が持てる。
- ・ 広域観光振興の提案は踏み込みが弱いものがあるが、その背景としては、現時点ではコンソーシアムと地元との連携が確立できていないことにあるのではないか。
- ・ 観光については、新しいことへのチャレンジや北海道を外から見たときの視点で向上すべきポイントを指摘している等、意欲的な取組を評価したい。
- ・ 強みを活かして特定の地域からの路線を重視することはよいが、そこから旅客を道内に連れてきたとして、その先はどうなるか、他地域はどうするのか、次なる手をどのように展開していくかが重要ではないか。

等の意見があった。

#### <空港施設運用に関する方針>

空港施設運用に関する方針について、

- ・ LCC 対応の施設を設置する場所について疑問があるものの、LCC 誘致というコンセプトについては評価したい提案があった。
- ・ 新しいターミナル施設との関係で、LCC の位置付けが不明瞭な提案があった。
- ・ 航空貨物・物流施設について、地域の実情を分析し、その結果を踏まえた提案と、そうとは言えない提案があった。

等の意見があった。

#### <事業実施体制に関する方針>

事業実施体制に関する方針について、

- ・ 複数の構成員の間でどう役割分担して舵取りをしていくかということについては一般論としてもハードルが高いが、その点をどうするのが不明瞭な提案があった。
- ・ 構成員の能力・ノウハウを使って事業承継を確実に行うということまでカバーした記載となっている提案は1つのみであった。
- ・ 構成員間での具体的な合意形成の方法について、二次審査で確認すべきである。
- ・ コンソーシアムにおける意思決定プロセスが重要だと考えており、大きなマジョリティが迅速に意思決定すべきケースもあれば、拙速にならないように慎重に意思決定すべきケースもあるが、いずれにせよコンソーシアム全体としてどのように意思決定の流れを作っていくのが重要ではないか。
- ・ コンソーシアムの構成を見ると、ノウハウを結集して事業をするという意味では弱いのではないかと思われるものがあった。

等の意見があった。

#### <収支計画>

収支計画について、

- ・ 財務面の予測値を見ると、相当付加価値を付けないと実現できない、事業開始当初から効率的にやっていないと到達しない数値ではないかという提案があった。
- ・ 相対的に多くの施策を提案しているにもかかわらず、コストで比較すると他の提案と大差ない提案もあり、その点は留意すべきではないか。

等の意見があった。

#### <その他>

- ・ 今回を機に新しいことをやっていこうという気概が見えず、とても保守的に感じる提案があり、その点は気になった。
- ・ 保守的過ぎて不安がある提案がある一方で、意欲的過ぎて不安がある提案もあった。
- ・ 積極的な提案も現実的・保守的な提案もあるが、どちらかという、積極的な提案に好感を持った。
- ・ 意欲的な提案は、実現できれば素晴らしいので、それらが本当にできるのかという視点で根拠を見ていく必要がある。
- ・ 意欲的な提案をするのなら費用の裏付けをわかるように書いてもらいたい。また、施策的にそもそも難しいことを提案することについては疑問がある。
- ・ 地域分散を掲げながら、同時に一極集中となってしまうような記載相互間の矛盾については、減点していくべきではないか。
- ・ 北海道全体を盛り上げることにあまり言及していない提案があった。
- ・ 「北海道ならでは」という提案が足りていないものがあった。
- ・ 他空港の実績を強調しているが、当該他空港における現状の情報や分析が十分でないと感じる提案があった。

- ・ 時間不足なのか、全体的に掘り下げが浅く、ストーリーが詰められていないと感じる提案があった。
  - ・ どのコンソーシアムもバンドリングの意義等について考え方を整理できており、よく考えてきた点は評価したい。
  - ・ 選定基準と提案書の整合性という観点から提案書の出来だけで判断した場合、選定基準を重視しすぎて総花的になっている印象が強いもの、選定基準よりも自分の思いを書いているもの、その間をバランスよく記載しているもの、いずれとも言えないものに分かれた。
  - ・ 空港のバンドリングは初めてだが、提案の実現が容易でないことについては、他のPFI事例も参考に考えるとよいのではないか。
- 等の意見があった。

#### <評価に当たっての考え方>

評価に当たっての考え方として、

- ・ 民間委託の対象外の空港自体をどうするかということについては評価の対象外である一方、委託対象7空港とセットでの提案を行う場合は評価対象となり得る。
- ・ 提案の実現可能性は重要な視点だが、実現可能性について具体的に検討することは一次審査では限界があり、そのため、全体の考え方や方針の内容、一貫性で評価することとなる。
- ・ 要求水準書（案）において義務として課している事項については、提案書に記載する必要はないが、要求水準書（案）以上の処遇についてどこまで意思表示するかは提案書次第である。

等の認識を共有した。

#### <審査の取扱等>

審査の取扱について、日時・回数も含めて議事は優先交渉権者選定後まで非公開であり、委員には審査期間中だけでなく将来にわたって厳格な守秘義務が課せられる等の認識を共有した。また、採点方法についても共有した。

以 上

## 第4回 北海道内7空港優先交渉権者選定に係る審査委員会 議事録

開催日時	令和元年5月18日(土) 13:00~15:00 5月19日(日) 13:00~17:00
開催場所	TKP 新橋カンファレンスセンター新館内会議室
議題	1. 提案内容について議論 2. 審査の取扱

### 議事内容

#### 各パート共通

##### <議題について>

本日の委員会では、提案内容の理解を深め、次回のプレゼンテーション及び質疑応答に向けて、論点を明確にしていくことを確認した。

##### <資格審査>

第二次審査からの追加構成員について、参加資格要件を満たしていることを共有した。

##### <プレゼンテーションについて>

次回のプレゼンテーション及び質疑応答の進め方について、認識を共有した。

#### 全体パート

##### <全体事業方針>

全体事業方針について、

- ・ 全体的に非常にチャレンジングな印象を受ける一方、路線等をみると実現可能性に疑問を持つ提案があった。
- ・ 非航空系の収益を計画通り実現できるのかという点に留意すべきではないか。
- ・ 多額の投資をして回収可能なのか、財務計画の実現可能性・健全性・持続可能性をしっかりと見ていく必要がある。
- ・ 保守的ではあるが、具体的で現実的な提案があった。
- ・ 実施義務を負わないように、意図的に具体的な記載をしていないように感じる提案があった。
- ・ 現在の新千歳空港への需要集中の状況は、将来も現状と大きく変わらないように見受けられる点は残念である。
- ・ 自治体の期待、要望に応える内容になっている提案があった。
- ・ 地域の実情に即した濃淡をつけており、地域の特徴を理解し、その中で実現可能性に配慮しながら最大限のことをしようという姿勢を感じる提案があった。
- ・ 新千歳空港の深夜枠に関するルールを適切に理解し、路線拡大に伴う新たな騒音対

策等も考慮しているのか、気になる提案があった。

- ・ 航空ネットワークの拡大と分散についての考え方を分かりやすく現実的に示している提案があり評価できる。
- ・ 需要動向分析において抽出した課題と施策の整合性が不明確な提案があり、整合性を確認したい。

等の意見があった。

#### <航空ネットワークの充実提案、道内航空ネットワークの充実提案>

航空ネットワークの充実提案及び道内航空ネットワークの充実提案について、

- ・ 誘致ターゲットや路線数について積極的だが、実現可能性については確認する必要がある提案があった。
- ・ 誘致におけるグランドハンドリングの重要性については双方ともに理解した上で提案しており、この点は評価できる。
- ・ それぞれの空港がそれぞれ誘致して路線を張る提案と、空港連携を意識して面で路線を張っていく提案があり、この違いを踏まえて評価したい。
- ・ 利用者が増えていく過程と路線誘致の内容を連動させるという提案があったが、具体的な考え方について、確認していきたい。
- ・ ターゲット路線を明示し、体制を充実させるといった提案があり、評価できる。
- ・ 航空ネットワーク充実にかかる費用のお金のかけ方にも誘致ポリシーが表れている。
- ・ PSFC の設定について双方の提案で違いがあり、財務計画とも合わせて評価する必要があるのではないか。

等の意見があった。

#### <広域観光の振興に関する提案>

広域観光の振興に関する提案について、

- ・ 広域観光に力を入れ主体的に関与したいという意識が見える提案があった。
- ・ 地域や広域観光振興にかなりの金額を費やす一方で、各論が物足りない提案があった。
- ・ 広域観光振興の進め方について、航空ネットワーク充実におけるエアライン誘致提案と整合しており、考え方が一貫している提案があった。
- ・ 施策の実施時期について、事業開始直後から取組むことも可能ではないかを感じる提案があった。
- ・ 分析を個別具体的にしっかりと実施できているものの、どのように広域観光振興をしていくかという具体策に乏しい提案があった。
- ・ 積極的に提案しており個別の施策がしっかりと考えられているが全体の需要喚起とどのようにリンクしているのかといったストーリーが見えづらい提案と、ストーリーはしっかりとしているが個別の施策が見えづらい提案があった。
- ・ デジタルマーケティングなくして観光振興はあり得ないと思っているが、その中身によるので、具体的な内容を確認して評価したい。

等の意見があった。

#### <空港施設運用に関する提案>

空港施設運用に関する提案について、

- ・ 管理者側で示した更新投資の試算額を相当大きく削減している提案があった。合理的な理由があるか等、確認した上で判断したい。
- ・ 危機管理における全体マネジメントとしてストーリー性があり、バンドリングにおける効率的な施設運用を示した提案があった。具体的にどのように機能するのかについて確認して判断したい。
- ・ 除雪は大きな問題であり、高機能の除雪車の導入などの除雪機能強化を実施すると提案は、現実的に除雪の問題に向き合っているものとして評価できる。
- ・ 投資が旅客の増加と上手く連動するかどうか、非航空系投資が過大とならないかは、評価において考慮すべきポイントではないか。
- ・ 投資額は高ければよい、若しくは、低ければよい、というものでもないので、背景や考え方を確認して評価したい。

等の意見があった。

#### <事業実施体制等>

事業実施体制等について、

- ・ 構成員の役割分担を、具体的に記載している提案があった。
- ・ ガバナンス構造として、どのような形で意思決定していく想定なのか確認が必要な提案があった。
- ・ BCP 上で回復期間を設定している提案があり評価できる。
- ・ 意思決定においてデッドロックに陥る可能性がある提案があり、これへの対応策が重要であるため、しっかり確認して評価したい。
- ・ コンソーシアム構成員の数や属性によっては、利益相反への配慮がなされているかが重要となるのではないか。
- ・ 災害時の対応や事前の備えについて、非常用発電機などの具体的な対応が記載された提案があった。
- ・ 引継ぎについて手厚く記載している提案があった。
- ・ 職員の取扱いについて、地元への配慮や新規雇用を意識した提案があった。
- ・ 派遣公務員の本来の役割についての理解度に疑問がある提案があった。

等の意見があった。

#### <財務計画>

財務計画について、

- ・ 収入構造として、航空系の旅客一人あたり収入と想定機材などの施策との整合性を確認したい。
- ・ 非航空系の一人あたり収入がかなり高いのではないかとと思われる提案もあったため、内容を確認したい。
- ・ 現金預金の残高推移に留意すべきであると考えており、キャッシュが回らなくなる



といった事態が発生しないか、リスクを確認した上で評価したい。

- ・ 新千歳空港にキャッシュフローが集中している状況で、新千歳空港が仮に動かなくなった場合のシミュレーションが重要ではないか。具体的な内容が書かれていない提案は不安である。
- ・ ストレスシナリオ分析について、具体的な記載がある提案もある一方で、抽象的な記載にとどまっている提案もあった。
- ・ 運営に係る費用負担及び更新投資に係る費用負担については、その前提となる施策との整合性を確認したい。
- ・ 資金調達の確実性について、細かく記載がされている提案があった。財務的なファイナンスビリティをしっかりと見る必要がある。

等の意見があった。

<その他>

事務局より、応募者に追加的に確認した数値関係の部分を説明した。

## 個別パート 新千歳空港

<提案内容について議論>

提案内容全般について、

- ・ 北海道全体の発展に向けて、新千歳空港の成長発展をベースとし、かつ地域の期待も踏まえた提案がなされており、評価できる。その中で、旅客数・貨物量の目標値や取組手法などは提案によって違いがあるため、実現可能性について確認したい。
- ・ 道内航空ネットワークの充実、路線数増加、新規就航についての提案があったが、実現可能なのか、また、定期・チャーターの別についてどのような想定を置いているのか、就航後の持続性についてどのような考えなのか、といった点を確認したい。
- ・ 国際線ビル施設整備に関する提案があったが、目標設定、就航先、内際乗り継ぎ、LCC の位置付けによって方針が変わってくるため、利用者の利便性向上の観点でどのような考え方であるか、確認したい。
- ・ 地域共生についての提案において、具体的な時期、内容がはっきりしないものがあったため、確認したい。
- ・ 便数を増やすことに対する外部性の観点として、騒音対策について関係機関との関係も理解しての提案なのか疑問が残る提案があった。
- ・ 全国的な波及効果が大きいため、新千歳空港における除雪に関する提案については、具体策や体制について特に留意すべきではないか。
- ・ 旅客数の大きな伸びに対して、それを捌く二次交通の充実について、具体的な対応が不足していると見受けられる提案があった。
- ・ 新千歳空港における貨物は重要であり、貨物をどのように増やしていくのかについての考え方については確認したい。
- ・ 投資金額がかなり多額な提案もあったが、非航空系収入の伸びとの関係、投資の回収可能性については留意が必要ではないか。

- ・ 帯広、釧路との陸路アクセスを向上させる提案があったが、道内航空ネットワークとの棲み分けをどのように考えているのか確認したい。
  - ・ 国内線の旅客数や路線についても伸ばしていく想定に対して、その結果による国内線の混雑に対応する旅客利便性向上への投資があまり想定されていないように見受けられる提案があり、確認したい。
  - ・ 二次交通充実に関する個別の施策が色々と提案されているが、その基礎となる新千歳空港を拠点とした二次交通やキャッチメントエリアをどのように捉えているのかについての考え方を確認したい。
  - ・ ビジネスジェットに関する施設整備についての提案があったが、観光の観点や政府方針と整合している点は評価できる。
  - ・ ホテル整備についての提案があったが、市内でもホテルが増加する中で、どのような需要分析をしているのか、確認が必要である。
  - ・ 深夜早朝枠を増やす場合には、騒音への配慮から、地域との協議が必要となる点は留意すべきではないか。
- 等の意見があった。

#### 個別パート 稚内空港

##### <提案内容について議論>

提案内容全般について、

- ・ 航空ネットワークの充実等に関して、いずれの提案も LCC に対する考え方について触れられていなかった。
- ・ 就航路線数の目標値については、意欲的な提案と、かなり現実的な提案があった。
- ・ 地域との連携においては、離島におけるフェリー・二次交通における鉄道との関係性、集客の想定エリア等は、考慮すべきポイントではないか。
- ・ 広域観光振興においては、現実的なのか疑問を感じる提案があった。
- ・ ターミナルビルについて、改築という提案もあったが、30年という事業期間の中では、一時的に改築でしのぐことはできるかもしれないが、事業期間終了時には、老朽化など新たな問題が発生するのでは、という点に疑問が残るため、考え方を確認したい。
- ・ ターミナルビルについて、建替をする提案もあったが、この場合、建替をしながら通常のオペレーションを継続するのはかなり大変な面もあるため、どのように考えているのか確認したい。
- ・ 冬季の就航率向上について、レーダー活用や除雪機能向上といった取組が現在進められているが、現状で十分なのか、更なる対応策を考えているのか、稚内空港においては重要なポイントであり、考え方を確認したい。
- ・ 地域の事情をしっかりと把握しているか、地域の特色を活かしているか、といった点で、提案内容に差に出ている面があるのではないか。
- ・ 能登空港では、石川県や地元自治体が行政窓口などを空港に設置して人が集まるようにしている。このような取組も地方空港に関する施策を評価する上では参考になる

のではないか。  
等の意見があった。

#### 個別パート 釧路空港

<提案内容について議論>

提案内容全般について、

- ・ 想定している就航先や需要予測、どのようなターゲット層を想定しているのか、機材繰りはどのような想定をしているのか等について確認したい。
  - ・ LCC 拠点空港を目指す提案があったが、LCC にフレンドリーな改修をどのように考えているのか、どのようなプロセスで拠点としていく想定なのか確認したい。
  - ・ 旅客ビルの利用者のターゲットや需要予測について、どのように検討しているのか確認したい。
  - ・ フライ&クルーズについての提案があったが、規模や具体的な想定、実現可能性について確認したい。
  - ・ 道内航空ネットワークの構築という観点で、道東3空港の役割や位置付けをどのように考えているか、既存路線以外に道東と道内他路線を結ぶ道内航空ネットワークをどのように拡大していく考えなのか、確認したい。
  - ・ 事業期間終了時の旅客数目標と比較すると、駐車場収容台数が少ないのではないかとこの疑問が残る提案があったため、どのような対策を考えているのか確認したい。
  - ・ LCC 誘致についての提案があったが、釧路空港は CAT-IIIが入っており対応する機材やパイロットを有するエアラインを選ばないと就航できない可能性があるため、欠航対策をどう考えているのか確認したい。
  - ・ SPC がグランドハンドリングに係る調整を行いグランドハンドリング起因の就航断念を回避する体制を構築する提案があったが、具体的な中身を確認したい。
  - ・ 国際線施設の充実に関する提案があったが、出発・到着の動線の仕組みについて確認したい。
  - ・ 非航空系事業への投資とそれによる非航空系収入の伸びの関係について疑問のある提案があった。
  - ・ 駐車場の拡充に関する提案があったが、料金設定や、二次交通の充実との兼ね合いについての考え方を確認したい。
  - ・ 北海道はレンタカー比率が高いが、レンタカーへの言及が少ないので確認したい。
- 等の意見があった。

#### 個別パート 函館空港

<提案内容について議論>

提案内容全般について、

- ・ 環境対策事業について、十分力を注ぐと見受けられる提案となっている点は評価できる。
- ・ 就航路線数の目標値が非常に高いが、現実的・具体的な施策の裏付けがあるのか疑

間がある提案があった。

- ・ ターゲット路線について、地元がこれまで実施してきた誘致活動やボトルネックへの対応を踏まえた提案とそうでない提案があった。
- ・ 広域観光振興について、函館を東北地方との広域観光拠点に位置付け観光振興に取り組む提案となっている点、フライ&クルーズの推進・ニセコへのゲートウェイ化といった、地元も戦略的に取り組んでいる内容を踏まえた提案は評価できる。
- ・ 最終的に「同時3便対応」とする計画となっている提案があったが、国際線のPBBを3基設置するということなのか、確認したい。
- ・ 出発客の利便性向上のための施設整備について、充実した施策が提案されており評価できる。
- ・ 国際線を充実させる提案については、入管職員が不足している現状を踏まえ、人材の確保についての考え方を確認したい。
- ・ 東北との連携を取り上げている点は、評価できる。
- ・ 北海道新幹線の札幌延伸の影響について、競合関係になるよりも、持ち味を生かして、どう連携するか、ということが重要であるが、どのような考え方で提案しているのか、確認したい。
- ・ 旅客数と投資額の整合性の観点について、非航空系収入の伸びの実現可能性と合わせて、考え方を確認したい。特に、旅客数の割に収入が伸び、単価が上がっているように見受けられる提案については確認すべきではないか。
- ・ 二次交通について、バス路線等への補助金拠出といった提案があったが、どのように空港と連動させて集客しようとしているのか、どのような効果を見込んで路線を設定したのかといった考え方を確認する必要がある。また、二次交通についての考え方が記載されている提案があったが、どのような具体的な施策によって実現していくのか確認する必要がある。

等の意見があった。

## 個別パート 旭川空港

### <提案内容について議論>

提案内容全般について、

- ・ 旅客数や貨物量の目標値について提案ごとに差があり、背景にある定期便誘致やチャーター便、地域航空に関する考え方や実現可能性について確認したい。
- ・ スノーリゾート、大雪山を利用した観光振興等の地域の取組を踏まえた提案があった。
- ・ 子どもの教育、人材育成といった視点での提案があった。
- ・ アウトドア拠点や宿泊施設の整備といった視点での提案があった。
- ・ 地域の抱えている問題について詳細に調査した上で対応策を提案している点は評価できる。ただし、実現可能性については確認する必要がある。
- ・ 航空機落下物等に関する見舞金制度の運用について記載された提案があった。
- ・ 地域との共生について、踏込みがもう少し欲しいと感じる提案があった。

- ・ 路線について、具体的にあまり踏み込んでないと見受けられる提案があったため、LCC等の記載も含めて、確認する必要がある。
  - ・ 広域観光振興との連携においては、二次交通の充実が利用者数増に影響するため、確認をする必要がある。
  - ・ 非航空系収入を伸ばすために、空港の商業施設に力を入れる形になっている提案があるが、近隣の商業施設との競合という観点についても考慮する必要であるのではないか。
  - ・ 様々な施策を積極的に展開する一方で収益面では保守的に見込んでいる提案と、現実的な施策を展開する一方で収益面では非航空系収入の伸びを大きく見ている提案があり、いずれも実現可能性の面ではよく見ていく必要があるのではないか。
  - ・ エアライン誘致、貨物量の目標値等、航空系の投資額の想定等が、提案ごとに想定が異なると見受けられるため、考え方を確認したい。
- 等の意見があった。

#### 個別パート 帯広空港

##### <提案内容について議論>

提案内容全般について、

- ・ 駐車場について、台数の増加に対して、投資額が足りるのか疑問がある提案があった。また、立体駐車場の建設、無料区画の確保、レイアウトの変更等の利便性向上を取り入れた提案は評価できる一方、投資額の回収についての考え方には留意が必要である。
- ・ 旅客数の目標値やターゲット路線の考え方について提案ごとに差があり、現状を踏まえて実現可能性を考慮して評価したい。
- ・ 貨物量の目標値の伸びと、機材規模との整合性等について、確認する必要がある。
- ・ 空港の現状の使用状況や特色を活かした活性化として、ビジネスジェットに関する提案があった。バンドリングにおける空港の役割分担、富裕層誘致という観点から評価したい一方、収益性や投資額の回収等の観点について確認する必要がある。
- ・ 投資の順番が合理的に記載された提案があった。
- ・ 地域の特色である農業や、近年の地域における観光への取組に着目した提案があった。

等の意見があった。

#### 個別パート 女満別空港

##### <提案内容について議論>

提案内容全般について、

- ・ 自力型で斬新な発想だが実現可能性に疑問がある提案と、調整型で斬新さはないが実現可能性の面は合理的な提案があった。
- ・ 地域における期待や地域共通の課題と乖離しているように見受けられる提案があった。

- ・ ビルや周辺施設整備などの提案において、提案内容と事業費の低廉さの関係に疑問がある提案があったため、考え方や実現可能性などについて確認したい。
- ・ 文章の結びの言葉が「協力をする」という表現となっている提案があり、どのレベルで協力するのということなのか、確認したい。
- ・ 提案している路線、エアラインの実現可能性について、確認が必要である。
- ・ 宿泊施設の提案について、客層ターゲットや需要想定などの確認が必要である。
- ・ 広域の二次交通や観光振興の位置付けについて、女満別空港は特に全体の中でも重要な位置付けとなると考えているので、SPC の関与方針について、具体的に確認したい。
- ・ 少ない投資で収益拡大を想定している提案と、旅客ビルも含めた投資が非常に大きく収益拡大も想定している提案があった。収益拡大の根拠や、経常的に空港運営するに当たっての投資はしっかり想定されているのか、投資回収の想定などについて確認したい。

等の意見があった。

#### 各パート共通

##### <評価対象外の項目>

運営権者（運営者）が空港用地外で自ら行う施策、民間委託の対象外の空港同士を結ぶネットワーク、親会社等が実施する施策は、それ自体は評価の対象外であるという認識を共有した。

##### <審査の取扱>

審査の取扱について、日時・回数も含めて議事は優先交渉権者選定後まで非公開であり、委員には審査期間中だけでなく将来にわたって厳格な守秘義務が課せられる等の認識を共有した。

以 上

## 第5回 北海道内7空港優先交渉権者選定に係る審査委員会 議事録

開催日時	令和元年6月4日(火) 9:00~15:50 6月5日(水) 13:00~17:00
開催場所	TKP 新橋カンファレンスセンター新館内会議室
議題	1. 提案書に係る事実確認の報告 2. プレゼンテーション 3. 提案内容について議論 4. 審査の取扱

### 議事内容

#### 各パート共通

##### <提案書に係る事実確認の報告>

各コンソーシアムの提案書の内容について、第4回審査委員会における委員の指摘を受けて事務局で事実確認を行った結果等が報告され、明確化が図られた。

##### <プレゼンテーション>

応募者のくじに基づく順番により、各コンソーシアムによるプレゼンテーション・35程度の質疑応答を実施し、それぞれの提案内容についての理解を深めた。

- ・ 10:00～ A コンソーシアム
- ・ 12:40～ B コンソーシアム

#### 全体パート

##### <提案内容について議論>

提案内容全般について、

- ・ 需要予測について聞いたが、一般論にとどまる回答であったものと、一応筋書きがあるものがあった。
- ・ 路線誘致について、長距離路線の積極誘致など航空系事業でかなり積極的な提案がなされているものがあるが、本当に実現可能なのか疑問がある。
- ・ エアライン誘致について、チャレンジングだが納得性に欠ける提案と、堅実だが需要を作っていけるのか疑問な提案とがあった。
- ・ 北海道で実際に問題になっているグランドハンドリングや給油について、本日プレゼンした両者とも問題意識を持っていることが分かった。
- ・ 個別の路線誘致や広域観光など、詳しく説明を求めたことに対し、空港運営の経験の話に留まるなど、全体の実現可能性について確信が深まる回答は少なかったものがあつた一方で、ストーリーが分かりやすく、それぞれの質問に対しても非常に明確に回答していたものがあつた。
- ・ 新千歳に集中している需要に対し、他の6空港においてどれだけしっかり需要を創

出し、7 空港全体をサステイナブルに経営していくのか。そのためには、地元と一緒にやっていくこと、地域をよく勉強していることが非常に重要だが、勉強不足であると感じられるものがあった。

- ・ 投資の回収可能性に疑問がある提案があった。
- ・ 構成員の経験が本当に提案されているだけの需要掘り起こしに結び付くのか、確度がかめられないものがあった。
- ・ 意思決定や利益相反、ガバナンスについては疑問が残るものがあった。
- ・ 地元配慮した提案となっているものがあった。
- ・ より説得的な説明が多いプレゼンテーションがあった。

等の意見があった。

### 個別パート 新千歳空港

#### <提案内容について議論>

提案内容全般について、

- ・ 国際線につき相当な増加を見込んでおり、利用者数に見合った設備計画がされているのか、という疑問が残る提案と、堅めでコミットも弱い、誘致計画、施設投資計画が現実的でストーリーを感じる提案に分かれたと感じた。
- ・ 複数の空港を1つのシステムとして使うという考え方は評価できると感じた。
- ・ いずれのコンソーシアムも、航空ネットワーク等の充実施策に見合った施設整備となっているのか疑問に感じた。
- ・ 施策を書きすぎて実現性に疑問が残る提案と、施策に具体性が足りない提案があった。
- ・ 航空ネットワーク拡充において、構成員の過去の実績に頼りすぎていると感じる提案があった。
- ・ 投資戦略の違いははっきり表れており、徹底的にコストを抑えつつ、ソフト施策に資金を投入するものと、オーソドックスにしっかり投資して回収していくものに分かれた。
- ・ 非航空系収益の前提の実現性等の観点から、設備投資の回収可能性の判断が難しいと感じる提案があった。
- ・ いずれの提案も、新千歳空港から他の空港へ、それほど分散するという提案にならず、残念に感じた。
- ・ 路線誘致において、需要をどのようにして創出するのかを含めて具体的な説明が不足している提案があり、残念に感じた。
- ・ 路線誘致の実現可能性、投資額や内容、このあたりの関係性をきちんと見ていきたい。
- ・ 新千歳はビジネスジェットが多いわりに専用ゲートがないというのが課題であったが、これにしっかり目を向けている提案は、よく考えられていると感じた。
- ・ 成田、関空、中部は場所がないので新千歳はビジネスジェットを狙うにはよいのではないか。

等の意見があった。



## 個別パート 稚内空港

### <提案内容について議論>

提案内容全般について、

- ・ 冬季就航率向上が課題のなか、具体的な提案にまで至っているものがない。
- ・ 施設の改修を行う提案については、どの程度寿命を延ばすつもりなのかが見えなかった。
- ・ 二次交通については、空港が、他の交通機関と win-win の関係を築けるかがポイントとなるのではないか。
- ・ 離島空港は本事業の対象外の空港であり、その利活用等に関する提案については、現状を踏まえて評価すべきではないか。
- ・ 方向性は良くても、実現可能性に疑問がある提案があった。
- ・ 離島路線は島民の生活の足として重要であり、これに配慮した料金体系を提案しているものは、実現できるものなのであれば、評価できるのではないか。
- ・ 新たな観光客を取り込むことで収益を上げていく努力をするという提案については、評価したい。
- ・ 冬季需要を伸ばそうと計画を組み立てているのは分かるが、施策として決定的なものを打ち出せておらず、説明不足とを感じる提案があった。
- ・ 稚内については連携先の視野を広げることが重要であり、例えば、スポーツ合宿の誘致に際して「涼しい」「トレーニングができる」という環境が資源になるという考え方もあるのではないか。
- ・ 現実的ではあるが、あまり夢がないとを感じる提案と、踏み込んだ記述をしており、提案者の手腕に期待したいとを感じる提案とがあった。
- ・ 施設を更新する際に、施設を使いながら更新を行えるのかについては、かなり調査しているとを感じる提案があった。

等の意見があった。

## 個別パート 釧路空港

### <提案内容について議論>

提案内容全般について、

- ・ いずれの提案も観光に関する施策が薄いとを感じる。
- ・ 航空ネットワーク充実について、ターゲット層の想定に関する質問に対する明確な回答がなく、需要の掘り起こしとの関連性が分からないものがあった。
- ・ 道内航空ネットワークに関する施策の位置付け、CAT-III対応への考え方、駐車場拡張に関する考え方などについても、質問に対する回答が不明瞭なものがあった。
- ・ グランドハンドリング不足についても考えられている提案は評価したい。
- ・ 釧路や道東の特性を踏まえた航空ネットワーク・道内航空ネットワークや二次交通の提案に戦略性や実現可能性があるかどうかという点を考慮して評価したい。
- ・ ロードファクターなど、現実をよく分析している提案があった。
- ・ 確実な路線を掘り下げながら旅客数を伸ばしていくとする提案は評価できる。

- ・ 旅客数の伸びの割に非航空系投資を多く実施するとした提案には疑問がある。
  - ・ 観光の観点からはいずれの提案も地元の取組の域を出ていない面があり、地元の既存の取組を踏まえた上で、オリジナルの施策を提起して欲しかった。
  - ・ 施策を実施する前提をどのように満たすつもりなのか、具体的な手法が分からない提案をしているものがあつた。
  - ・ 道東 3 空港一体という色彩が強い提案があつたが、釧路空港ならではの工夫がもう少しあつても良かったのではないかな。
  - ・ 国際線について、路線数が少ないが定期便を積極的に誘致する提案と、路線数は多いがチャーターや季節便のみを誘致する提案とに分かれた。
  - ・ エアライン誘致の考え方や進め方など、各提案の特徴の違いや実現可能性を踏まえて評価したいと感じた。
  - ・ 実施する上で不確定な要素が多い施策を提案しているものがあつた。
- 等の意見があつた。

### 個別パート 函館空港

#### <提案内容について議論>

提案内容全般について、

- ・ 函館空港の特徴に即した 7 空港の中における役割分担の設定や、5 年後、30 年後に実現可能な目標設定がポイントと考える。
- ・ 市街地に近接しているため、環境対策・地域対策が非常に重要であり、両コンソーシアムとも、もっと実態を把握した上で踏み込んで書いてほしかったと感じた。
- ・ 東北との連携が重要な空港だが、例えば、仙台の空港運営会社とどう連携するかといったことにも踏み込んで欲しかった。
- ・ 地域共生については、両コンソーシアムとも、地域貢献を考慮した具体的な提案もあり、その部分は評価できる。
- ・ 新幹線の延伸というチャンスをしっかり取り込み、函館空港の利用エリアを広げていくという大きな枠組みを評価できる提案と、函館の域内でのネットワークの不便さに注目したきめ細かさを評価できる提案があつた。
- ・ 国際線を大きく伸ばす提案があり、実現可能性がポイントと考える。
- ・ 非航空系収入については、直販の割合が多い提案と、テナント収入の割合が多い提案があつたが、前者の方が販売のリスクを自ら取る形になっており、現状のビル会社の直販比率が高いことも踏まえた上で、回収可能性についてしっかり考慮したい。
- ・ ファストトラベルを推進してしっかりとした国際空港にするという方向性があつた提案は頼もしく感じるとともに、地域との関係においても、地域とのコミュニケーションがしっかり列挙されている点も評価したい。
- ・ いずれの提案も東北地方との連携を記載しているが、函館の強みをどう誘客に活かしていくのかという戦略をもっと踏み込んで書いてほしかった。
- ・ 国際線誘致において、特定のターゲットを設定しているが、それがどういった需要を裏付けとしているかが書いておらず、残念である。

- ・ 奥尻という離島を抱える地域なので、離島路線の扱いについての考え方がもう少し言及されているとよかった。
  - ・ 地域共生事業の助成事業については、金額もさることながら助成事業の使い勝手についても重視している提案があった。
  - ・ 函館のポイントは新幹線と東北との連携だと思うが、そこをうまく踏まえている提案があった。
  - ・ 地域共生は、地域に「入り込んでいく」ことが重要と考える。
- 等の意見があった。

## 個別パート 旭川空港

### <提案内容について議論>

提案内容全般について、

- ・ 全体事業方針について、大雪山エリアを活用した世界的リゾートを目指したいという地域の意識を踏まえた提案があった。一方で、一般的記述にとどまり、地域の魅力をどう創出していくかの具体的な戦略が見えてこないものがあった。
- ・ 様々な施策を多面的に提案しているものは評価できる。
- ・ 路線誘致については、着地側の魅力がないと効果的な誘致はできず、構成員のネットワークや人脈だけでは持続性に疑問があるのではないか。
- ・ 道内航空ネットワークについては、コンピューターリージョナル航空の誘致は比較的現実的な提案であると考ええる。
- ・ 国際線誘致など高い目標を掲げ、新千歳の超過需要の取り込みを目指している提案は期待が持てると思う。
- ・ グランドハンドリング体制の整備は課題であり、柔軟な対応が重要と考える。
- ・ 旭川空港では総合維持管理委託等の取組がなされてきており、これまでとどれだけ違うことをやっていくかという視点が重要ではないか。
- ・ 路線誘致の確実性の面については、いずれの提案も説明が不十分であると感じた。
- ・ 新千歳の超過需要を受けるとの提案については、アイデアとしては評価できるが、エアラインとの関係も含めて具体的な取組等についてももう少し踏み込んだ説明が欲しかった。
- ・ 旭川の地理的特殊性を十分に活かすには二次交通が重要であるが、ここに踏み込んで提案しているものと抽象的な提案にとどまるものとは、差があるのではないか。
- ・ 旅客数の目標値を高く掲げておりその実現可能性について確信には至らなかった提案と、非航空系収入を増やすためのコンセプトが実際に売上に結び付くのかという観点で疑問が残る提案があった。
- ・ 山岳リゾートのコンセプトをしっかりと打ち出し、地域 DMO との連携も想定の裏付けがあった提案は評価できるが、後背圏の広げ方についてロジックが通っておらず、残念に感じた。
- ・ 免税店舗で儲ける収益構造を想定している提案は、十分に機能するのか不安に感じた。

- ・ 経験を活かした路線誘致をどこまで評価するかは難しいと感じた。
  - ・ ストーリーは分かりやすいが具体策への落とし込みが見えてこない提案と、具体策はあるがストーリーが見えてこない提案があった。
  - ・ 航空機落下物に関する施策に目配りができていると感じる提案があった。
  - ・ 個別空港を見ると、具体的に当初 5 年間で何ができるのかというのが特に重要である。
  - ・ ターゲット路線数で見ると当初 5 年間で両コンソーシアムにかなり差があるが、ここでは保守的な提案に信ぴょう性があるのではないか。
- 等の意見があった。

## 個別パート 帯広空港

### <提案内容について議論>

提案内容全般について、

- ・ 貨物量については、必要な施設整備をして高単価なものに対応するという提案は説得的だと感じた。
- ・ 二次交通に関する施策については、双方ともに遜色ないと感じた。
- ・ 駐車場について、現状の課題を踏まえた提案と、運営についての考え方等を十分に説明できていない提案があった。
- ・ 地元企業に配慮しつつ人材確保を含めた中長期的な取組を志向している提案は評価できる。
- ・ 広域観光については、地元の取組を理解した上で需要を喚起して範囲を広げていくとする提案は期待できる。
- ・ 7 空港の中での帯広空港の位置付けとして、ビジネスジェットの活用により特殊な位置付けをしている提案があり、評価できるのではないか。
- ・ 帯広空港の利用拡大という意味では二次交通が重要だが、具体的な実施施策が不明瞭な提案があった。
- ・ 旅客数等の目標値に対して、非航空系収入の増加がかなり大きく想定されている提案があったが、テナント収入での回収可能性については懸念が残った。
- ・ 帯広はこれからの観光の伸び代があるところであり、そういうところであるからこそコンセプトが重要である。その面で、コンセプトの記述にまでは至っていない提案と、コンセプトはあるものの、戦略が見えない提案があった。また、当該コンセプトを実現する上で、運営者側にも人手が必要と考えられ、そこまで考えているかもポイントではではないか。
- ・ 道内航空ネットワークの充実は重要であるところ、二次交通としてのバス路線網の充実に関する提案の具体性や、道東 3 空港のネットワークを一体的に拡充するとの提案のコンセプトは評価できる。
- ・ 帯広空港について、他の空港と同じような施策を行い、「帯広ならではの」という特色が出ていない提案と、地域の特色がよく考慮されている提案があった。
- ・ 各提案における旅客数と便数の想定の違いから、季節便やチャーター便と定期便に関

する方針の違いが見て取れる。  
等の意見があった。

#### 個別パート 女満別空港

##### <提案内容について議論>

提案内容全般について、

- ・ 道内ネットワークで小型機・少ない機材を想定している提案については、ネットワークの充実として十分なのか疑問である。
- ・ 過去に就航していたが結果的に撤退した路線について新規就航を想定した提案があり、過去の就航時を超える需要がなければ継続的に運航することは難しいのではないかと感じた。
- ・ 地域の特性を捉えている提案は評価できると感じた。また、地域の関係者の中で、自らどのような役割を果たすつもりなのかという表明があった提案は評価したい。
- ・ 駐車場増設の見積もりやボーディングブリッジの数の想定等が、寒冷地であることを踏まえたものとなっているか疑問が残る提案があった。
- ・ 広域観光における周遊範囲について、範囲を広く捉え、かつ、自らが地域のまとめ役を担うとの提案があり、評価したい。
- ・ 女満別空港の過去の経緯をよく調べてそれを踏まえてターゲット路線を設定している提案があった。
- ・ 女満別空港の活用という点では、LCCをどのように入れるかということが課題であり、具体的な記載がある提案は評価したい。
- ・ 二次交通について資金拠出するとしているものの、道東の二次交通の難しさを十分に考えられていないように見受けられる提案があった。
- ・ 非航空系収入について、綿密に計画しており実現可能性があるとの心証を得られる提案があった。
- ・ 過去の経験を元に投資金額を判断しているとする提案があるが、それがそのまま女満別空港に通用するかどうか等について疑問が残った。
- ・ 誘致予定の路線数に比して、過大な設備投資ではないかと思える提案があった。
- ・ 最近の風潮を押さえた観光の要素を記載している提案と、要素を踏まえた上で戦略が練られており、よく勉強していると感じる提案があった。
- ・ 女満別空港を他の空港と関連させるのではなく、単独色が強いように見えた提案については残念に感じた。
- ・ 路線の誘致について、多くの路線を提案しているものの、実現可能性に疑問があるものがあつた。
- ・ いずれの提案も、新千歳一極集中からの再配分が十分にできていないのではないかと、等の意見があった。

## 各パート共通

### <評価に当たっての考え方>

評価に当たっての考え方として、

- ・ 空港用地外における事業であっても、自らが整備等を行うものではない場合は連携事業として評価対象となり得る。
- ・ 路線誘致については、「実現する」という提案と、「想定している」という提案では、後者はコミットメントが弱いものになる。
- ・ 事業計画も数字そのものも、コミットの対象ではないが、その実現可能性を評価することになる。

等の認識を共有した。

### <審査の取扱>

審査の取扱について、日時・回数も含めて議事は優先交渉権者選定後まで非公開であり、委員には審査期間中だけでなく将来にわたって厳格な守秘義務が課せられる等の認識を共有した。

以 上

## 第6回 北海道内7空港優先交渉権者選定に係る審査委員会 議事録

開催日時	令和元年6月11日(火) 13:00~18:00 6月12日(水) 10:00~12:00 6月17日(月) 12:00~15:00
開催場所	TKP 新橋カンファレンスセンター新館内会議室
議題	1. 提案書に係る事実確認の報告 2. 提案内容について議論 3. 選定プロセスに関する総括 4. 審査の取扱等

### 議事内容

#### 各パート共通

##### <提案書に係る事実確認の報告>

各グループの提案書の内容について、第5回審査委員会における委員の指摘を受けて事務局で事実確認を行った結果が報告され、明確化が図られた。

#### 全体パート

##### <航空ネットワークの充実提案、道内航空ネットワークの充実提案>

航空ネットワークの充実提案及び道内航空ネットワークの充実提案について、

- ・ 相当積極的な提案をしているものがあるが、その根拠が過去の経験や長期的に実現するという説明に偏っているため、実現可能性に疑問が残る。
- ・ 両コンソーシアムについて、需要予測については懐疑的に見ており、その中でどちらがより確からしいかを判断しなければならないと感じた。
- ・ 需要予測が大味だと感じる提案と、一応教科書的なことを踏まえた需要予測にはなっている提案とに分かれている。
- ・ 質疑応答の際、アウトバウンドに関する考え方といった重要な考え方がグループ内で情報共有がしっかりできていないのではないかという印象を受けるコンソーシアムがあった。
- ・ 目標値の実現可能性には疑問が残るものの、路線誘致の能力について、体制として相対的に期待できる提案があった。
- ・ 着陸料のオフピーク料金については両コンソーシアムとも提案しているが、効果的な時間設定ができているかどうかという点が異なった。
- ・ 道内の需要や周遊方法の実態という観点からは、採算性が合うのか心配な路線・機材の提案があった。
- ・ 小型コンピューター会社やリージョナル航空会社の誘致という提案については、やり方によって可能性があるのではないか。

- ・ 小型機での道内航空ネットワーク拡充を提案しているものがあるが、ネットワークを充実させる施策としては不十分なのではないか。
  - ・ 道内への LCC を誘致する提案があったが、ネットワークによっては十分採算性、搭乗率も確保できる部分があると考え、その誘致に関する割引やインセンティブ施策については評価できるのではないか。
  - ・ 道内航空ネットワークを充実していくためには、航空運賃の低廉化の観点は重要ではないか。
- 等の意見があった。

#### <広域観光の振興に関する提案>

広域観光の振興に関する提案について、

- ・ 広域観光の項目は、これまでの空港運営のやり方の延長線ではなく、北海道の可能性を深掘りしていくための一つのツールという位置付けだと考えている。
  - ・ 両コンソーシアムとも、相変わらず新千歳にかなり集中しており、残念な印象を受けた。
  - ・ 段階的に道内に誘客を図っていくという提案は、よく勉強していると感じたが、実現可能性に一部疑問がある部分もある。
  - ・ 両コンソーシアムとも、二次交通という北海道では重要な要素について、非常に配慮をしている。
  - ・ 今後の観光における個人旅行の位置付けを意識しつつ、先進技術等を活用してマーケティングを行うという提案になっているものは、かなり考えてきているという印象を受けた。
  - ・ 両コンソーシアムとも、空港のコンシェルジュサービス機能の充実を提案しており、評価したい。
  - ・ ビジネスジェットは広域観光に役立つ提案であり評価したい。
- 等の意見があった。

#### <空港施設運用に関する提案>

空港施設運用に関する提案について、

- ・ 地方管理空港の負担軽減額が提案事項になっている関係上、更新投資の額を低く抑えていると見受けられる提案があるが、それで空港運営が成り立つのか、少し不安が残る。
- ・ グランドハンドリングや除雪も一定の意識を持って施設整備に力を入れていくところ、特色がある提案がある一方、商業施設や駐車場等の設置、その他サービス機能についての投資を重視するとしている提案があり、それぞれ特徴がある。
- ・ グランドハンドリング体制については両コンソーシアムとも目配りができているのではないか。
- ・ 両グループとも給油にも課題があると認識していた。
- ・ 細かく利用者利便の向上につながるような投資を一律に各空港に共通に実施していき、全体の利用者利便の底上げを行う提案がある一方で、空港ごとの特性に応じて濃



淡をつけている提案があった。

- ・ 航空系投資については、寒冷地という地域特性を踏まえた提案をしているものは評価できる。
- 等の意見があった。

#### <安全・保安に関する提案>

安全・保安に関する提案について、

- ・ いずれのコンソーシアムも、構成員の経験等を踏まえて安全・危機対応について提案されており、大きな不安はない。
  - ・ 平常時と緊急時における意思決定権限等に関する提案があった。
  - ・ 大規模災害等に際しては、内部でのコミュニケーションと、国などの外部とのコミュニケーションという二つの段階があると認識しており、いずれも重要である。
  - ・ 大変ではあるが大規模災害・フォースマジュールまでは至らない、起こりうる確率がある程度存在するようなトラブルをどう処理するかというところもかなり重要である。
  - ・ 最近の関空の事例や、災害対応について国で議論がされていた A2-BCP について、どちらのコンソーシアムも勉強して提案していると感じた。
  - ・ 非常用発電機への目配りができており、これを空港ビルも含めて対応するとした提案は評価できる。
  - ・ 全空港で一元的に運航管理等するための体制整備を行うという提案は評価できる。
  - ・ 外部モニタリングの客観性が十分に確保できないのではないかと感じられる提案があり、もう少ししっかり外部モニタリングの視点を検討してほしい。
  - ・ 日常業務と安全事項等の内部モニタリングについて細かく記載のある提案があった。
- 等の意見があった。

#### <事業実施体制に関する提案>

事業実施体制に関する提案について、

- ・ 株式構成が非常に分散的であるコンソーシアムについては、リスクもあるが、色々な仕組みを入れてある程度の体制は整っていると感じた。
- ・ 意思決定の迅速さが確保できると期待できると感じる体制のコンソーシアムがあった。
- ・ 両コンソーシアムとも、デッドロックが起こらない形にするという意思決定の体制は問題のない形にはなっているのではないかと感じた。
- ・ 両コンソーシアムとも、意思決定のプロセスは、協議の方法に関する具体的なルールまでの説明はないが、議論をして決めて運営していくという面では同じである。
- ・ 当初の事業計画について、必要に応じて修正をしていく必要があっても、構成員互いの顔を見合ってしまう、結局元の計画がそのまま通ってしまう可能性がある体制なのではないかと感じる提案があった。
- ・ 構成員の長期的なコミットメントを確保するための仕組みが設けられている提案があり、特徴的と感じた。

- ・ 業務の委託先について、原則として競争入札を徹底するという提案と、地元を意識するとするものがある。どちらがいいというものではないが、それぞれの考え方の特徴が出ている。
  - ・ ガバナンス強化のため、外部の意見を取り入れることとしている提案は一定の評価ができる。
  - ・ 構成員間で利益相反が生じることはあり得るので、それへの対策についての提案内容をしっかり考慮に入れて評価したい。
- 等の意見があった。

#### <職員の取扱いに関する提案>

職員の取扱いに関する提案について、

- ・ 特に地方空港について、その強化を謳いながら、SPCの職員数が少ないのではないかと印象を受ける提案があった。
- ・ 両コンソーシアムとも、地元への配慮や既存ビルの職員継続雇用などについては評価できる。
- ・ 長期的な人材の確保、プロパー社員の積極登用を提案しているものがあった。
- ・ ある空港について管理者が提示した最大派遣人数全員は必要ないとした提案は、実際に現地に入って現状の実態をきちんと把握してくれたものと理解している。
- ・ 公務員派遣の趣旨について勘違いが見受けられる提案がある。
- ・ 会社の職場づくり、福利厚生の実施、ダイバーシティの推進等、客観的に良い環境づくりということを主眼に置いて様々な特徴的な取り組みをされている提案があると感じた。
- ・ 地域の目線、プロパー職員の積極登用、総合職と地域限定職導入といったことを組織づくりの目線に置いているとともに、事業承継についても重視しており、この7空港をしっかりと引き継いでいくという姿勢を感じる提案があった。

等の意見があった。

#### <財務計画>

財務計画について、

- ・ ストレステストについては、質疑を通じて、両コンソーシアムとも遜色ない形で実施されているものと理解した。
- ・ 利益のうち、配当の優先順位の考え方については、考え方の違いが出ていると感じた。
- ・ 投資額や借入が大きい提案については、非航空系の収入から返済原資を生むことができるのか、投資の回収可能性に少し不安を持った。
- ・ 設備投資に対するスタンスが極めてシビアで投資が抑制的な提案と、設備投資が事業の基本というスタンスで早い時期に全て実施するという提案に分かれた。財務リスクが顕在化することもあり得るが、事業継続が不能になるリスクは大きくないとみており、いずれの事業計画も問題があるとは思っていない。

等の意見があった。

#### <全般・その他>

- ・ 空港をシステムとして捉えてつないでいくという提案があった。
- ・ 両コンソーシアムともにある程度具体的な取り組みを約束しており、一方はどこまで実現できるのか、もう一方はもっとできるのではないかという印象を受けた。
- ・ 両コンソーシアムとも、航空運賃の低廉化に関しての具体的な設定等が無かったので、できれば何らかの形で言及してもらいたかった。
- ・ 投資や財務が保守的である一方で最初の誘致路線が具体的な記載となっており、最初は苦しみがあるが、そのあとはスムーズに動きがとれるというイメージの提案と、投資が積極的となっており、財務や投資を賄うための苦しみがあるというイメージの提案に分かれたと感じた。
- ・ 需要の想定は空港コンセッションのすべての基本であると考えている。需要予測、路線等関連する問題が全部整合的になっているかが重要であり、需要予測がぶれると、事業計画全体がぶれることになる。
- ・ 空港に商業機能あるいはエンターテインメント機能が醸成されれば、観光客や地元住民が足を運ぶ場としては非常に良いものになるのではないかと考える。
- ・ 空港の店舗に地元の企業が入り、売り上げが伸びることによって、別途地元で製造業の工場が建つなど、仕事を創生する役割もある。
- ・ インバウンドを含めた新たな購買力で地域の消費が増えていく方向に期待したい。
- ・ 全体的にパイが増えることによって地域全体に効果が出てくれば、単なる食い合いにはならないと感じる。
- ・ 提案内容については、国等がモニタリングを通してしっかりとその実施状況を確認していくことが重要だと考える。

等の意見があった。

#### 個別パート 新千歳空港

##### <戦略的事業方針>

戦略的事業方針について、

- ・ 旅客数、路線数、数字目標がアグレッシブでチャレンジングであるが、実現性、持続性に不安が残る提案があった。
- ・ 観光面においては、SPC 自らが実施する施策が多い提案があったが、既存組織との連携を重視した工夫が必要だったのではないかと考える。
- ・ 地域の課題や実情を踏まえつつ、新千歳からの分散させていくストーリーを段階的に進めていくとする提案は評価できる。
- ・ 旅便を安定させるにはアウトバウンドをどうするのが重要であり、そのためには分散や地域経済活性化が必要であるが、相互関係にありどれが欠けても計画が成り立たないと考えられる。

等の意見があった。

#### <航空ネットワークの充実等に関する提案>

航空ネットワークの充実等に関する提案について、

- ・ 経験を活かしてネットワークの充実を図る提案があったが、どのような手法で需要予測をしているかが明確ではないと感じた。
- ・ LCC 誘致の裏づけについても、不透明な印象を受けた。
- ・ 国際線誘致について、魅力的ではあるが本当にニーズがあるのか、また、誘致手法が不明な提案と、アジア圏からの路線や、他 6 空港への就航が難しい長距離線の誘致を目指すとする実現が期待できる提案があった。
- ・ 貨物も伸ばしていくとする提案があり、方向性については評価するが、想定している増加要因に具体性が乏しいと感じた。
- ・ 旭川・函館に旅客を誘導するという提案は重要だが、その実現可能性については慎重に評価すべきではないか。
- ・ 広域観光について、千歳から中距離エリアをキャッチメントエリアと捉えている提案と、中距離エリアは他の空港に分散させるとする提案と、異なる考え方が見て取れた。
- ・ ビジネスジェットについて記載している提案は評価できると考えている。
- ・ 新千歳はいかに需要を分散させ、地方空港と win-win の関係を作るかという点についての目配りが重要である。

等の意見があった。

#### <空港施設運用に関する提案>

空港施設運用に関する提案について、

- ・ 大幅な国際線施設の投資がある一方で、国内線については、現行施設改修で対応可能という認識の提案があり、想定する需要に対応できるのか疑問が残った。
- ・ 大きな投資を行うとする提案については、投資のタイミングもよく考慮しなければならない。
- ・ 過剰な投資を行う必要はないが、利用者利便を確保できる形の投資となっているかが重要と考える。

等の意見があった。

#### <地域との連携及び地域共生事業に関する提案>

地域との連携及び地域共生事業に関する提案について、

- ・ 地場産品の販路拡大に向けた提案や、地域共生事業について一定の予算を確保するとしての提案は評価できる。
- ・ 地元の地域課題を考慮した提案は評価したい。

等の意見があった。

## 個別パート 稚内空港

### <戦略的事業方針>

戦略的事業方針について、

- ・ 地域のことがよくわかっていて現実的で手堅くまとめた提案と、実現可能性に懸念はあるが多少チャレンジングな提案とに分かれた。

等の意見があった。

### <航空ネットワークの充実等に関する提案>

航空ネットワークの充実等に関する提案について、

- ・ オホーツクとの連携は空港利用の上では大きいですが、広域観光においてオホーツクとの連携については、あまり記載がない提案があった。また、利尻・礼文と稚内とのネットワークについては、もう少し検討する必要があると感じる提案があった。
- ・ 国際線については、多くの路線を誘致する提案がある一方、路線は多く誘致せず、インバウンドについては国内線で取り込むと考えていると感じた提案があった。
- ・ 冬場の就航率の問題は抜本的には改善されないとすると、季節性が残る中でどう集客するか、どう体制を整えるか、ということが重要であり、この点を考慮して提案しているものは評価できる。
- ・ 手堅くまとめる提案か、多少チャレンジングとも思える提案や地元にあったニーズに関する提案を行っているものに分かれたと感じる。
- ・ 横風対策については、抜本的な対策を取ることが難しいということを真摯に検討した上で、除雪作業の高度化など、できることから実施していくとした提案があった。

等の意見があった。

### <空港施設運用に関する提案>

空港施設運用に関する提案について、

- ・ 空港ビルについては、耐用年数など長い目でみて適切な更新を行う提案を評価したい。
- ・ 空港ビルの商業施設を充実させる提案については、取組自体は評価できるものの、地域の商業需要の大きさも踏まえて、事業性を確保できるのかどうか、少し疑問が残る。

等の意見があった。

### <地域との連携及び地域共生事業に関する提案>

地域との連携及び地域共生事業に関する提案について、

- ・ 二次交通は重要であるが、バスは運転手不足等で余裕がないので、他の交通機関との win-win の関係構築という観点が必要ではないか。

等の意見があった。

## 個別パート 釧路空港

### <戦略的事業方針>

戦略的事業方針について、

- ・ 釧路市圏域は人口も減っており、経済的にも地力が落ちてきている現状があり、見通しもなかなか上がっていかないところがある。そのような現状だからこそ、より個別具体的な提案を期待したが、不十分であると感じた。
- ・ 地元との連携が特にポイントとなる地域であり、その点に配慮した提案と、お金のことがメインになっており、個別の事業者との連携についてブレークダウンできていないと思われる提案があった。
- ・ 釧網線との連携や、根室との観光連携など、地域の実情を意識した提案があった。
- ・ LCCによって人を引っ張ってきて、その際の地域との連携にも活かすといった具体性、一貫性がある施策については評価できる。

等の意見があった。

### <航空ネットワークの充実等に関する提案>

航空ネットワークの充実等に関する提案について、

- ・ 道東3空港の連携や広域観光について、提案書に一定の記載はあるが、既存事業以上の内容や具体的な深掘りをした内容の記載が欲しかった。
- ・ クルーズとの連携に関する提案があり、いい観点だが、実現可能性に疑問がある。
- ・ 広域の観光連携は、道東3空港がこれまでまとまることが難しかったところであり、3空港活用がどれくらい実現可能なものとして書いているかという点が重要である。
- ・ 両コンソーシアムとも、道東3空港をうまく使い、直行便、特にLCCを誘致するとしており評価できる。
- ・ CAT-IIIに対応していないLCCを誘致するにあたって、悪天候時の対応をどのように考えるのかという点が問題となるが、近隣空港にダイバートさせるといった回答は、実効性に疑問がある。
- ・ 広域観光として、道東周遊は必要になってくるが、バス事業との連携提案は配慮されているものであると感じる。バス事業は非常に難しく、不安材料もあるが重要な着眼点である。
- ・ 道内路線については、現在も札幌圏・道央圏には路線があり、それに加えて旭川・函館への道内路線の提案があった。これは、釧路からのネットワーク、釧路をどうするべきか、をよく考えていると思うが、需要があるのかという点では疑問が残る。
- ・ 道内路線の充実と言う意味では、具体的な提案がないコンソーシアムもあり残念であった。
- ・ 道内の交通ネットワークの体制という面では、バス路線でしっかり結んでいくという提案や、鉄道を活用するという提案があった。鉄道の活用をするという提案についてはその実現を期待したい。
- ・ SPCの立ち位置としては地域と協力してやっていくということが重要であり、地域の取組を後押ししていく中で、SPCならではの力を注入していただく、という点に期

待したい。

等の意見があった、

#### <空港施設運用に関する提案>

空港施設運用に関する提案について、

- ・ 駐車場の手狭さという課題に対応する施設整備について、将来を見据えているのか不安に思う提案もあった。
- ・ グランドハンドリングによる就航断念を回避する体制を構築すると明示された提案があり、評価できる。
- ・ 利用者利便の向上について、CT 型手荷物検査機、簡易スマートレーン等の細かい設備投資を実施するとしている提案は、評価できる。
- ・ 路線数を大きく伸ばす想定に対応して、バゲージハンドリングの整備まで検討されているのか疑問がある提案があった。

等の意見があった。

#### <地域との連携及び地域共生事業に関する提案>

地域との連携及び地域共生事業に関する提案について、

- ・ 阿寒バスセンターを活用した二次交通の普及や、フライ&クルーズなどの取組は評価できる。
- ・ アドベンチャーリズムや DMO との連携等の既存事業の延長線上の取組に加え、地域活性化につながるテナント誘致方針などは評価できる。
- ・ 観光面で、各主体との連携が十分とは言えない地域であり、SPC が連携をリードするという意識を強く持っている提案は評価できる。

等の意見があった。

### 個別パート 函館空港

#### <戦略的事業方針>

戦略的事業方針について、

- ・ 両コンソーシアムとも、函館空港の地域特性から、東北、みなみ北海道をカバーする広域観光拠点空港として捉えつつ、それぞれに特徴を出している。
- ・ 両コンソーシアムとも、路線開設数や非航空系収入の事業期間終了時の目標値について達成可能なのか、疑問・不安が残る。
- ・ 空港利用者の利便性向上については、両者とも現状をよく分析しており、評価したい。
- ・ 両コンソーシアムとも、国内の路線では全国的な増便を考えており、国際線誘致も積極的である。仙台空港との民間委託された空港同士での連携も行って欲しいと考える。
- ・ 投資について、周辺対策等、追加で必要になったものについては柔軟に対応していただきたい。

等の意見があった。

#### <航空ネットワークの充実等に関する提案>

航空ネットワークの充実等に関する提案について、

- ・ いずれの提案も、国際線について、これまでターゲットとしていた東アジア、東南アジアの主要空港との路線開設を目指すものであり、この点は期待したい。
- ・ 広域観光振興については、いずれの提案も関係自治体・関係機関との協調や、新幹線との連携などの提案があり評価したい。また、いずれもクルーズとの連携に関する提案があったが、これについても評価したい。
- ・ 道南は新幹線の旅客も含めどう道内に旅客を回すかが課題であり、そういう点を意識した提案があったが、想定している小型機でどこまで実効性があるかは疑問である。
- ・ 広域で観光ルートを作ることが出来れば、国際線誘致の可能性は高まると考える。
- ・ 新幹線をうまく活用するために二次アクセス強化に関する具体的な施策が提案されているものは期待できる。
- ・ 個人旅行の動向なども踏まえつつ、来道需要が見込める国からの路線誘致を図るとする提案は期待できる。
- ・ 国内線の路線がより充実していて道内ネットワークのハブとしている提案は評価できるが、具体的な施策があまり書いていない点は残念だった。

等の意見があった。

#### <空港施設運用に関する提案>

空港施設運用に関する提案について、

- ・ 両コンソーシアムとも、函館の可能性を評価した上で、狭隘な国際線ビルを喫緊の課題と位置づけ、施設を更新して拡充していくなどとしており、この点は評価できる。
- ・ 両コンソーシアムとも、函館の可能性を評価して、利用者利便や空港ビル自体の魅力向上のための具体的な施策、投資を提案しており、評価できる。
- ・ 両コンソーシアムとも、需要増に対応できる施設整備となっていると考える。

等の意見があった。

#### <地域との連携及び地域共生事業に関する提案>

地域との連携及び地域共生事業に関する提案について、

- ・ 両コンソーシアムとも、周辺自治体や関係機関と一体として取り組んでいきたいという姿勢であると感じた。一方で、函館空港は、特定飛行場であり、地域住民への配慮は特に重要であるが、提案書からは、十分な姿勢は読み取れなかった。
- ・ 評価自体とは関係がないが、移転補償跡地等については、現在国から市が無償で借りて家庭菜園やドックランなどに使っているところであり、民間委託後も周辺環境対策の一環としてこれらが引き続き使えるよう、運営権者には配慮してほしい。空港を利用する方にも、周辺住民の方にも、民間委託により良くなったと思っただけのよう、目に見えない部分も含め配慮してほしい。
- ・ 空港活性化が進むに伴い、周辺対策はますます重要になるので、そこを理解して法定外の部分での対応も含めて丁寧に行っていただきたい。

等の意見があった。



## 個別パート 旭川空港

### <戦略的事業方針>

戦略的事業方針について、

- ・ 地元の地域振興策を踏まえている提案もみられ、空港を地域交流拠点として位置付けている点も期待できる。
- ・ 就航率が高いことや道東・道北へアクセスのしやすさという観点から、旭川に可能性があると見ていると感じる提案がある一方、新千歳から分散させるとしながらも路線誘致の想定が固いものがあった。ただし、後者は、地域への配慮、今あるものを充実させるという点では細かく書いていると捉えることもできる提案であった。

等の意見があった。

### <航空ネットワークの充実等に関する提案>

航空ネットワークの充実等に関する提案について、

- ・ 国際線のネットワークを充実させるとともに、空港を起点とした二次アクセスの充実による送客力の強化を図る提案は評価したい。
- ・ 路線の拡大については、その実現可能性の確証が持てない提案があった。
- ・ 広域観光について、旭川空港が旭川駅から離れていることを考慮したときに、実現が難しいと感じる施策があった。
- ・ 旭川空港は、北海道の真ん中にある空港、高い就航率、そのような強みを生かして路線の就航を実現していくことが重要である。
- ・ 路線について目新しい提案をするのであれば、対象旅客や便の頻度など具体的な想定についての説明が必要であり、この点が不十分な提案があった。
- ・ キャップがある空港を結ぶ新規路線についての提案があったが、実現すれば大変良いが、需要の確度が十分ではないと感じた。
- ・ 既存の路線を活かしていくとの提案があるが、従来の補助・インセンティブ政策の継続だけで維持活用できるのか疑問が残った。
- ・ 旭川空港を上手に使うには二次交通が非常に重要であるが、そのネットワークの張り方については現実的な提案があった。
- ・ 広域観光については、いずれのコンソーシアムも勉強しており、方向性は似ているが方法論が異なり、それぞれ特徴的である。
- ・ 両コンソーシアムとも、二次交通を重要視しているが、その記載内容が提案書内の別の箇所と整合していない提案があった。
- ・ 国内線の需要の増加が期待できる LCC 路線を誘致するとの提案については、評価したい。
- ・ 旭川空港を、広域観光をきた北海道に広げる上で非常に重要な空港だと捉えている提案があった。
- ・ 地元の DMO の取組をよく勉強していると思われる提案があった。
- ・ 空港に観光及び地域交流拠点の機能を持たせることを強調している提案は評価したい。

- ・ 施設整備の内容と効果がはっきりしない提案があった。  
等の意見があった。

#### <空港施設運用に関する提案>

空港施設運用に関する提案について、

- ・ 商業施設の大規模増築に関する提案は、観光拠点形成の面で期待できる。
- ・ 地域で持っている構想を具体化していこうとする提案は評価できる。
- ・ 旅客数が増えると、駐車場の不足に関して心配な面があるが、これに対して増設するという提案もあるので、十分に検討したい。
- ・ 貨物に関する取組に非常に魅力を感じる提案があったが、その実現可能性については十分に検討して評価すべきではないか。

等の意見があった。

#### <地域との連携及び地域共生事業に関する提案>

地域との連携及び地域共生事業に関する提案について、

- ・ 地元のアクティビティ関連事業者との連携に関する提案があるが、具体的にどのようにやるのか疑問があるものの、発想は評価できる。

等の意見があった。

### 個別パート 帯広空港

#### <戦略的事業方針>

戦略的事業方針について、

- ・ 両コンソーシアムとも十勝の特性を把握しており、前向きに提案をしていると感じる。
- ・ 具体性、分かりやすさ、現実性を踏まえて評価をしたい。
- ・ 個別パートではあるが、7空港を取り巻く多様な事業環境を踏まえつつ、その中で帯広空港の位置づけを見ていくことが必要と理解している。
- ・ 全体的にスタンスの違いが表れており、設備投資をして路線も堅実に誘致していくという提案と、路線と地域対策に主眼を置いた提案とに分かれる。
- ・ 帯広空港は航空運賃がなかなか下がりにくい可能性があり、中長期的な利用促進ということと相容れない可能性もあるため、そのような点を考慮に入れて評価すべきではないか。
- ・ 帯広の特性・チャンスを活かそうとする積極性のある提案は評価できる。

等の意見があった。

#### <航空ネットワークの充実等に関する提案>

航空ネットワークの充実等に関する提案について、

- ・ 航空ネットワークについて、高い目標を掲げている提案については、実現可能性の見極めができるかに尽きる。
- ・ 路線数は多いがチャーター中心の提案と、路線数は少ないが定期便を誘致する提案

とに分かれた。

- ・ 貨物については、積極的な目標を掲げているにも関わらず、機材の小型化を想定しているのは矛盾があるように感じた。
  - ・ 貨物については、農産物の輸出に関する施設整備の提案があったが、地域の現状を踏まえたものと評価できる。
  - ・ ビジネスジェットの活用に関する提案は、アウトドア客や富裕層を取り込む上で有効と考える。
  - ・ もう少し地域の特徴を掘り下げてほしいと感じる提案があった。
  - ・ 現状は難しいと感じられる路線の提案もあったが、長期的に見れば可能かもしれないという意味で期待はしたい。
  - ・ 広域観光について、7 空港のボトムラインを合わせた上で全体的に底上げするという観点とも解釈できる提案があったが、帯広に関する次のステップについて書かれていない点は残念である。
  - ・ 広域観光については、どこまで足を延ばしてもらうかという点で、メインターゲットのイメージがはっきりしない提案と、イメージははっきりしているものの、観光ルートとしては違和感のある提案があった。
  - ・ 地域の意向に沿ったコンセプトの提案は非常に大事だと感じた。
  - ・ いずれのコンソーシアムも空港間連携についての視点は持っていた。
- 等の意見があった。

#### <空港施設運用に関する提案>

空港施設運用に関する提案について、

- ・ 駐車場については、投資や料金施策により利用者を選択肢を与えている提案に優位性があると考えられる。
- ・ 駐車場の利用に当たって、大雪が降った場合の実態等を踏まえた上で提案しているかに違いがあると感じた。
- ・ 十勝エリアの千歳側では、新千歳空港と帯広空港であまり距離が異なるため、有料駐車場になると、一部帯広空港から新千歳空港に旅客が流れる可能性がある。
- ・ カーブサイドの施設運用について合理的な変更を提案しているものがあつた。
- ・ 7 空港全体の底上げを一律に図る提案と、帯広の特徴的なところを捉えて整備していく提案とがあつた。

等の意見があつた。

#### <地域との連携及び地域共生事業に関する提案>

地域との連携及び地域共生事業に関する提案について、

- ・ 両コンソーシアムとも、地域の実情やこれまでの経緯に配慮した提案をしていると感じた。
- ・ 地域との連携については、具体策は弱い補助金を出すという提案と、具体策を並べている提案があつた。

等の意見があつた。

## 個別パート 女満別空港

### <戦略的事業方針>

戦略的事業方針について、

- ・ 国際化は必要であると思うが、現実的には羽田・中部等の既存路線、LCC を活用した新千歳・関西・成田等の新規路線等の国内線の需要が主体になる空港であると考えられ、このような戦略となっている提案は現実性があるのではないかと感じた。
- ・ 一番就航率が低いのは新千歳路線であり、新千歳側の天候や機材繰りが影響している。このような冬の就航率対策についても、個別パートの提案の中で触れられていると良かった。
- ・ 地域全体の魅力アップのためには、空港のアミューズメント化・テーマパーク化ということも必要であり、楽しめる場所を空港に併設させていくといったところがもう少し提案されていると良かった。
- ・ 地域住民は、路線数が増え、便数が増え、航空運賃が安くなることを期待しており、これを課題として取り上げて施策を掲げている提案については評価できる。
- ・ 旅客の需要喚起について、高い周遊ポテンシャルに着目してファシリテーターとしての役割を發揮するといった戦略目標を有している提案があり、評価できる。

等の意見があった。

### <航空ネットワークの充実等に関する提案>

航空ネットワークの充実等に関する提案について、

- ・ 道内ネットワーク路線の新規開設等の提案があったが、各地域の需要度がどれくらいか未知数のため、評価が難しい。
- ・ 道内へ満遍なく旅客を送り込むのは北海道7空港の民間委託において求められる要素だと思うが、まずは、新しい路線よりも、今ある路線を利用したネットワーク形成を考えていくべきではないかと感じた。
- ・ ネットワーク形成と言う意味では、釧路、帯広、旭川といった女満別空港から面的な広がりのある提案は、広域で現実性のある検討がなされていると感じた。
- ・ 5年間のエアライン誘致戦略について、ターゲット路線の定期便数の目標値が示されていない提案があり、ターゲットを掲げてはいるものの実現可能性について明らかになっていない提案だと感じた。
- ・ LCC 誘致や、航続距離が短い地域からのチャーター便誘致といった提案があり、実現可能性が高いと考えている。
- ・ 旅客の目標値と、路線の便数との関係で、現実的ではないと思われる提案があった。
- ・ LCC の誘致が戦略と路線がマッチしておりわかりやすくなっている提案もあった。
- ・ 道東路線は料金が高いことが利用の大きな制約になってきたこともあり、全体としての利用をどう増やすかと言うポイントになるため、道内 LCC は大きな意味を持つと思う。
- ・ 道東の1空港としてしっかり魅力を作っていく、と言う広域観光の視点では、魅力的な提案はあったが、実現性に疑問が残る提案もあった。

- ・ 地域の魅力をより引き上げるようなコンセプトが不足しているのではないかと思う提案があった。地域の魅力を地元と連携して作り上げていくことが重要である。
  - ・ 道内の交通ネットワークの活用、LCC の活用といった提案については、道内観光の流動促進や道民利用の低価格化などの点で期待が持てる。
  - ・ 小型機での道内航空ネットワーク拡充を提案しているものがあるが、ネットワークを充実させる施策としては不十分なのではないか。
- 等の意見があった。

#### <空港施設運用に関する提案>

空港施設運用に関する提案について、

- ・ 寒冷地の空港であることへの配慮、旅客への配慮について疑問が残る提案があった。観光等で旅客を集めてきても、寒い雪の中で PBB なしで乗り降りさせるのか、駐車場について寒冷地の空港であり凍結防止などもっと整備コストがかかるのではないかと、といった点は特に疑問が残る。
  - ・ 事業者と協働で事業を行うとする提案があったが、協働者が設備投資資金を拠出しない前提で考えると、想定している投資額で、イメージしているような施設が出来るのか疑問が残った。
  - ・ 非航空系の収益を見込んで相当程度重たい設備投資を行っても回収できるというスタンスの提案があったが、投資回収のバランスが確保できているのか疑問である。
  - ・ 利用者利便の向上について、細かい設備投資を実施するとしている提案は、評価できる。
- 等の意見があった。

#### <地域との連携及び地域共生事業に関する提案>

地域との連携及び地域共生事業に関する提案について、

- ・ 自力体制型の提案と、連携・協力・調整を主眼においた提案があった。
  - ・ 直売スペース、他の 6 空港への展開といったオホーツクの地場産品を売り込むイメージが見える提案があり、評価できる。
  - ・ 貨物関係の提案については、何をやっていくのかはイメージできない提案や、地場産品を観光に活かすといった表現に留まっている提案がみられた。
  - ・ 地域との連携・共生事業については、宿泊施設の多い北見を滞在拠点とした観光など、地域を熟知した提案があった。
- 等の意見があった。

### 各パート共通

#### <審査の取扱等>

審査の取扱について、日時・回数も含めて議事は優先交渉権者選定後まで非公開であり、委員には審査期間中だけでなく将来にわたって厳格な守秘義務が課せられる等の認識を共有した。また、採点方法についても共有した。

以 上