

鳥取空港特定運営事業等に関する中間評価  
(答申)

令和3年12月15日

鳥取空港特定運営事業等中間評価委員会

## I はじめに

鳥取県営鳥取空港（愛称：鳥取砂丘コナン空港）は、平成30年7月に公共施設等運営権（コンセッション）制度に基づく民間事業者による空港運営に移行し、鳥取県と鳥取県営鳥取空港特定運営事業等公共施設等運営権実施契約を締結した鳥取空港ビル株式会社が、令和6年3月までの5年9か月間、運営権者として運営事業を行うこととなった。

令和3年度は当該事業期間の中間年度に当たることから、鳥取県は第三者評価を目的として「鳥取空港特定運営事業等中間評価委員会」を設置し、運営権者が特定運営事業等を適正かつ確実に実施しているか、外部の視点から検証および評価することとした。本答申は、同委員会の評価結果をまとめたものである。

## II 最終評価結果

### 1. 評価点数

- 各委員（委員長、副委員長を含む5名の委員）が「将来・基本コンセプト」・「安全・安心確保計画」・「施設利用料金計画」・「事業実施体制」・「経理的基礎」・「技術的能力」・「総合的評価」および「その他」の8項目について評価した結果を数値化すると**図-1・表-1**に示すとおりで、100点満点中の52.3点である。これは、全項目の評価が「普通（標準）」であった場合、合計点が60点であるため、「普通（標準）」に達しない1ランク下の「やや評価できない」に値する結果である（個別評価後述）。また、「将来・基本コンセプト」・「事業実施体制」・「経理的基礎」・「技術的能力」および「総合的評価」で「普通（標準）」を下回っており、改善の余地が多くある。なお、個別評価の「その他」については、加点・減点に該当がなかったため、削除している。

### 2. 事業継続に向けての提案

- 今期コンセッション契約事業期間の残期間および今後に向けては、これまでの事業期間における実績も踏まえて、より根源的な視点から課題を抽出し、整理・見直ししてよりよい方向に進めて欲しい。空港活性化の取組は、実施した事業そのものよりも、この3年余りの経験を分析し、あるいは他空港の先進事例を検討し、今後の方向性、課題を明確にすることが重要である。また、脱炭素・CO2削減やAIを活用した多様な取組、ワーケーションへの民間事業者としての取組に大いに期待したい。一方、財務状況の健全性は十分であるからこそ、人材育成、市場開拓など、内部・外部への積極的な投資に期待したい。

表-1 中間評価委員会の最終評価結果(評価点数表)

評価項目(簡略名称)	最小値	普通値	評価値	最大値
1(1).将来・基本コンセプト	2	6	5.8	10
1(2).安全・安心確保計画	2	6	6	10
1(3).施設利用料金計画	2	6	8	10
1(4).事業実施体制	2	6	4.6	10
2.経理的基礎	2	6	5.3	10
3.技術的能力	2	6	4	10
4.総合的評価 (40点満点を10点満点調整)	2	6	4.6	10
合計	14	42	38.3	70
(合計：4.総合的評価を40点満点のまま)	(20)	(60)	(52.3)	(100)

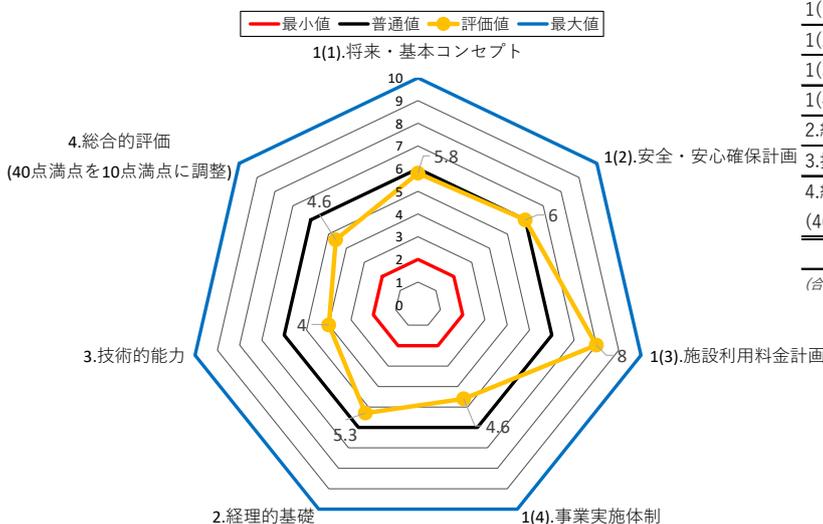


図-1 中間評価委員会の最終評価結果(レーダーチャート)

### Ⅲ 個別評価（中間評価時点における事業実績に対する個別の評価および今後の課題）

#### 1（1）. 将来イメージ・基本コンセプト、空港活性化に関する計画、地域連携事業に関する計画

- コンセプション制度に基づく民間事業者による空港運営開始前にはなかったような新たな取組、多種・多様な事業が実施され、新型コロナウイルス感染症の影響下でも一定程度の賑わいが創出されたが、目的・効果という点で見ると、総花的な印象はぬぐえない。イベント開催に傾倒しているように見えるが、イベントを開催してその時だけ空港への一般来場者数を増やしている。一過性の取組に終わっていることも懸念される。空港の強みを生かした運営ができているかと言われれば疑問を感じざるを得ない。
- 県サイドの取組によって、コナン装飾等によって空港のイメージが一新されたが、空港サイドの宣伝不足のせいか賑やかになった印象はない。
- 空港という特定の目的をもつ施設の管理という観点では、一般来場者の確保はあくまで副次的な目的であり、新型コロナウイルス感染症流行のもとで航空便の搭乗者を確保するための意欲的な取組がほとんど見られない。鳥取県は新型コロナウイルス感染症の影響が少なく、移住やワーケーション、密にならない観光を促すよい機会であったが、その機会を十分に活用できているとは言い難い。
- 令和元年度に実施された「消火救難訓練」で、様々な課題が指摘されているため、もっと関係機関と連携し「安全・安心」な管理運営に努力すべきである。
- 空港活性化のために実施した事業そのものよりも、この3年余りの経験を分析し、あるいは他空港の先進事例を検討し、今後の方向性、課題を明確にすることが重要である。更なる活性化に向けた好循環を作り出すために、どのような試行錯誤をしているか、失敗からどのような課題を抽出したかなど、運営権者がこの課題にどのような意識で向き合っているかが重要である。事業の数のみを追いかけるのではなく、このような意識で取り組んでいるのであれば、今後、少なくとも他空港に後れをとることはない。
- 搭乗率にイベントの関係性は薄く、搭乗率に繋がる県外向けのPRなど、航空便の搭乗者数および搭乗率の増加に繋がる何かを実施することを第一に考えてはどうか。

#### 1（2）. 安全・安心の確保に関する計画

- セルフモニタリングを実施し、また、鳥取県が実施するモニタリングにも適切に対応し、結果をホームページで情報公開している。一方、鳥取空港機能管理規程に定める電気職員数は5名であるが、現状、最低限の5名しかいないため、現在の電気職員に欠員が生じた場合など、運営・維持管理能力に懸念がある。
- 鳥取県は、同県によるモニタリングの際、滑走路以外の部分（特に海岸部や平地部、海域との境界部・護岸、進入灯管理橋、場周道路面下部）について台風等の影響によって陥没等が発生していないか確認していないこと、施設警備の委託に競争原理が働いていないことを受け、それぞれ改善するよう助言していた。このことは、安全・安心な空港運営を行ううえで、当然に必要とされる。

#### 1（3）. 施設の利用に係る料金の計画収支計画

- 歩合を取り入れたテナント賃料、テナントと共に実施する事業など、運営権者とテナントの両者が「協働」して、賑わい創出に取り組んでいる。特に、新型コロナウイルス感染症の影響下で、その努力は大きかったものと推察され、営業継続できたことは十分評価できる。テナントを確保するために、一般の方にも空港を利用するよう働きかけ、一定の集客があったことは評価に値する。
- テナントおよび二次交通（リムジンバス）に関して、運営権者の上位株主およびそのグループ企業が行っており、実施者の選定方法に疑問が残る。

- 運営権者の本来の目的は「長期営業継続」でなく、「賑わい創出」である。寄与できないテナントの新陳代謝も必要である。集客力のあるテナントであれば1店舗でも「賑わい創出」に寄与できる。1つの商品、1つのテナントに拘ることから始めるべきである。また、その選定を適切に行うべきである。
- テナントは、空港活性化の最大ファクターである。運営権者とテナントの「協働」から一歩踏み込み、両者が「一体」となるような取組があっても良い（商品開発、店舗オペレーションなど）。その意味で運営権者は、商業施設のディベロッパーでもある。

#### 1 (4). 事業実施体制

- 経営主体として最も重要な部分である人材確保および職員の能力開発に不安がある。年齢構成が逆ピラミッド型になっており、技術・ノウハウの継承が十分に進んでいない。また、基本的な経理業務を内部で賄えず、外部人材に頼らなければならない状況を招いている。
- 同じ会社内の総務部と空港管理部の職員若干名を相互に入れ替えることを「人事交流」と位置付けているのは、場当たりの対応と言わざるを得ない。また、両部の間に壁があり上手く行っていない証である。「ヒト」は経営の根幹である。これが上手くいかない真の原因を突き止め、ここに十分な経営資源を投下し、改善の糸口を見つけることが喫緊の課題と考える。
- 空港管理部は、3年余り経過した中間評価時点においても鳥取県からの派遣職員無くして業務体制が整わないと考え、そこで思考停止している。自助努力で適切な人材確保および人材育成を行う意思に欠けている。
- 内部に常勤の専門職員を確保できないのであれば、外部人材・企業とネットワークを形成して緩やかな協業を進めるとともに、既存の社員に研修等の機会を設け、技術力向上に努めることが民間企業の存続にとって必須であるが、こうした取組がほとんど行われていない。

#### 2. 空港の運営等を適正かつ確実に実施するために必要な経理的基礎を有すること

(鳥取県営鳥取空港の設置及び管理に関する条例第21条第2項第2号)

- 運営期間を通じてトータル黒字となっており、純資産を積み増しできるほど財務状況の健全性は十分に認められる。また、固定資産に係る費用処理が過大と考えられ、この過大分の利益が圧縮されている。このことから、投資を抑制した過度の利益追求となっている可能性も否定できない。
- 財務状況の健全性は十分であるからこそ、人材育成という内部への働きかけや、市場の開拓という外部への働きかけを意欲的に行う余地があるにも関わらず、これらの取組がほとんどなされていないのが残念である。本来、人材育成、市場開拓など、内部・外部への積極的な投資に期待したい。
- 中長期的な観点から、各ステークホルダー（株主、利用者、労働者、テナント、取引先など）とのバランスを踏まえた適切な関係性の構築に取り組んで欲しい。

#### 3. 空港の運営等を適正かつ確実に実施するために必要な技術的能力を有すること

(鳥取県営鳥取空港の設置及び管理に関する条例第21条第2項第2号)

- 平成30年7月に民間事業者による空港運営に移行した後、それ以前の鳥取県による鳥取空港管理事務所時代の運営方法から目に見えて改善された点に乏しく、改善に取り組もうとしたのかさえ不明である。この意味で、期待した「創意工夫」が認められない。基本的には、従来の延長線上のままにある。
- 日常的なオペレーション、維持管理、危機管理などの安全・安心に関わる業務は、「や

って当たり前」と言われる分野であり、必要最低限の業務は確認できる。しかし、ここで求められる創意工夫は、「やっている」「やっていない」ではなく、「どのようにやるか」である。ここでは、効率化・合理化の余地がないか従来とは異なる視点での見直しを期待していたが、その取組が見られない。また、民営化によってさらなる安全性の確保や、生産性を高めることが期待されるが、その取組が見られない。さらに、維持管理の技術は日進月歩であり、これを傍観するのではなく、関連企業と連携しつつ自らも何らかの挑戦をしていくことが望ましいが、そのような視点が必ずしも十分ではない。このため、継続的に改善を行い、より品質や生産性を高めるといったレベルでの技術的な能力や専門性については疑問が残る。また、これらの影響から大規模修繕といった鳥取県との役割分担が課題となるなど、民間運営に移行したことによる負の影響も認められる。

- 単純労働だけではなく、新たな技術的・知的な挑戦があつてこそ若い人にとって魅力的な職場であり、ビジネスの継続性が担保されるが、そうっていない。このため、技術の継承に懸念が残る。
- 鳥取空港において災害は発生しない、または発生の可能性は低い、という誤った認識がなされているうえ、台風や冬季風浪などの自然災害等に対する予防、応急、復旧体制やバックアップ体制が運営権者自らの努力で確立しているかを十分に確認することができなかった。一方、運営権者から説明のあつた「応急対策時の災害協定」については、鳥取県と鳥取県東部建設業協会が締結しているものであり、これは本来、運営権者が建設業協会等と協定を締結すべきもので、十分な応急対応ができる体制が確立できているとは言い難い。また、異常気象時には臨時に施設点検を実施し、異常の有無を速やかに確認することが肝要である。さらに、空港施設には海中構造物が含まれており、干満、飛沫、波浪の影響による構造物の腐食や剥離による劣化が進行しているため、専門家等の意見を取り入れ、適切に予防保全に取り組む必要がある。
- 自然災害等に備えた事前・事後の点検について、地震・除雪以外にも台風や波浪などによる異常気象時への対応も必要である。

#### 4. 総合的評価

- 令和2年1月以降、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で航空便の搭乗者数・搭乗率、定期便の便数（1日5便（往復））および一般来場者数の維持が難しい時期と重なっており、事業活動に制約が生じたことは理解できる。しかし、この時期であるからこそ、空港活性化・業務効率化などの難しい課題に、根源的な視点で取り組むことができる時期でもあつたはずだが、こうした取組が行われたと評価することはできない。
- 新型コロナウイルス感染症の影響下で、どの企業も何ができるかを考え、それを実践しているが、その取組がほとんど見当たらない。新型コロナウイルス感染症によって運営や創意工夫の能力が必然的に問われるが、残念ながらその能力には疑問が残る。
- プレミアム商品券の販売やインバウンドを対象とした旅客サービスの向上等創意工夫を活かした取組については評価できる。
- イベント開催による賑わい創出を目的に、イベントの企画に創意工夫し、地元地域の空港利用を促したことは評価できるものの、これらの業務に傾倒しているように見え、イベント開催および内容が航空便の搭乗者数および搭乗率の増加に結び付いていない。
- 空港アクセス交通の向上に関しては、改善すべき点、取り組むべき点が多くあるため、評価できない。
- 脱炭素・CO2削減やAIを活用した多様な取組、ワーケーションへの民間事業者としての取組に大いに期待する。
- 今後に向けては、これまでの事業期間における実績も踏まえて、より根源的な視点から

課題を抽出し、整理・見直ししてよりよい方向に進めて欲しい。運営権者は、イベント開催だけではなく、航空便の搭乗者数および搭乗率の増加を第一に考え、もっと工夫し、定期便の便数を減らされないようにして欲しい。

## 5. その他

- 人口最少県である鳥取県の維持・活性化に貢献するという視点が感じられない。本来は外から人を呼び込み、地域とのご縁や交流を生むための重要な拠点として、地域の経営の一翼を担うことを期待しているが、これに関する取組がほとんど見られない。
- テナント入居者に関してグループ会社が多く、選定方法に疑問がある。テナント入居者の選定方法および契約期限に関して、空港を拠点とした賑わいの創出を実現するため、現状を点検し、必要な改善を図ってはどうか。また、二次交通（空港リムジンバス）に関して、他県では共同運行が導入されている。他社との共同運行など、有用な取組を検討してはどうか。
- 各種生活インフラ契約（電気・ガス・水道・通信・交通）に関する契約先の見直しによって、コスト削減を検討してはどうか。
- 県民サービスの向上・印紙販売手数料増収・一般来場者数増加に資するため、旅券申請等事務を土日祝日に空港で実施してはどうか。
- 新型コロナウイルス感染症の収束を見据えた国際チャーター便について、台湾の中華航空だけでなく、他社のLCCとも交渉を期待する。

## IV おわりに

全体の評価をまとめると、令和2年1月以降、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で事業活動に制約が生じたことは理解できるものの、コンセッション制度に基づく民間事業者による空港運営開始時点では、空港管理の効率化、空港の利用促進、空港を拠点とした賑わいの創出が期待されていたが、当初期待されていた部分に関する改善が見られず、基本的には従来の延長線上にあると言える。また、一過性のイベント開催による賑わい創出に傾倒しており、企画内容の一部に創意工夫も見られたが、航空便の搭乗者数および搭乗率の増加に繋がっておらず、効果は限定的である。このうえ、国内・国外から人を呼び込み、人口最少県である鳥取県の維持・活性化に貢献するという重要な視点も感じられなかった。

安全・安心な空港運営のために重要な維持管理部門においても、さらなる安全性の確保・新技術の導入等による生産性の向上への取組が見られなかった。自然災害への対応に関する意識も希薄であり、体制改善の姿勢も見られなかった。技術職員の人材確保が課題とのことだが、新たな技術的・知的な挑戦があつてこそ若者にとって魅力的な職場となり、技術の継承も行われるものであり、改善への取組姿勢がないことが悪循環を招いている可能性がある。また、内部の人材が不足している場合、外部人材・企業とネットワークを形成し緩やかな協業体制の構築が模索されるものだが、こうした取組も行われていない。

数値で見ても、評価点の合計が参考として定めた「普通（標準）」に達しなかったことや、幾つかの項目で改善が求められることが明らかになった（図-1・表-1）。

一方、新型コロナウイルス感染症が拡大する中にあつても、財務状況は十分健全であり、運営権者として、将来を見据えた人材育成・市場開拓など、内部・外部への投資を積極的に行うべきである。加えて、空港活性化、業務効率化などの難しい課題に、根源的な視点で取り組み、課題を抽出し、民間ならでの創意工夫によって解決して欲しい。

最後に、今後の事業期間において運営権者が事業内容の改善を図られることを望むとともに、本答申がその一助となれば幸いである。

以上

## 付録

### 鳥取空港特定運営事業等中間評価委員会委員

氏名	分野	所属等
◎入江 道憲	公認会計士又は税理士	入江公認会計士事務所 公認会計士・税理士、鳥取空港公共施設等運営権者候補者審査委員会委員長
岡本 陽子	公募委員（再任）	自家源泉をもつホテル&スパモナーク鳥取 営業課、鳥取空港公共施設等運営権者候補者審査委員会公募委員
○谷本 圭志	学識経験者（公共交通）	国立大学法人鳥取大学大学院工学研究科社会基盤工学専攻 教授・博士（工学）
村上 修	コンセプション制度を導入した地方管理空港の実務者	但馬空港ターミナル株式会社 常務取締役・空港長
連 宜萍	学識経験者（経営）	公立大学法人公立鳥取環境大学 経営学部 准教授・博士（経済学）、鳥取空港公共施設等運営権者候補者審査委員会副委員長

五十音順、◎：委員長、○：副委員長

### 評価経緯

令和3年10月5日（火） 第1回委員会  
令和3年11月2日（火） 第2回委員会  
令和3年12月6日（月） 第3回委員会