寄稿

シリーズ「我が国 PPP／PFI の20年　展開そして変革」第18回

地域における空港活用の可能性
～コンセッション導入の効果～

望月（もちづき）　美穂（みほ）　株式会社日本経済研究所　公共デザイン本部　副本部長
平島（ひらしま）　佳奈（かな）　株式会社日本経済研究所　公共デザイン本部インフラ部　主任研究員

1．空港運営への PPP／PFI 導入

⑴　国内における空港運営に関する動向

我が国では、1999年に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（以下、PFI 法）が制定されて以降、多くの公共施設への民間活力の導入の取組みがなされてきている。特に、2011年の PFI 法改正により、民間事業者が主体的に経営を担うことができる公共施設等運営権（通称、コンセッション）の設定が可能となったことは、従来 PFI の手法にて実施されてきた新規施設整備だけではなく、既存施設への改修等も含めた「事業運営」に切り替わる契機となった。

これは、我が国において既に多くの公共施設・インフラが整備されてきた状況のもとで、新たな施設整備ではなく、既存の施設・インフラの更新、修繕、リニューアルといったニーズが高まってきていることに加え、人口減少、産業構造の変化、多様性への対応といった新たなフェーズに向き合う必要が生じていることが背景にある。

このようななか、政府は関西・伊丹統合会社での PFI 活用を決定し、これを皮切りに空港運営における官民連携ついて議論が活発化した。

従来、民間事業者による空港運営は法制度上難しかったものの、2013年に「民間の活力を活用した国管理空港等の運営等に関する法律[1]」が成立し、これにより空港へのコンセッション導入の議論が一気に進んだ経緯がある。

これまで、多くの公共事業に PPP／PFI が導入されてきたものの、その多くが施設の新規整備と、公共からのサービス対価の支払いによる維持管理・運営を中心とした「サービス購入型」で占められており、国内では、独立採算型かつ既存施設を活用した brownfield における運営中心の事業での実施事例が極端に少ない点が課題となっていた。そのため、政府は PFI 法改正を機に、2013年６月に全閣僚で構成される民間資金等活用事業推進会議において、今後10年間で12兆円規模のコンセッション事業実施の目標を定め、さらに2014年６月の「日本再興戦略」では空港へのコンセッション導入件数目標を６件と定め、一層の推進を図ってきた。

これにより、国内各空港でのコンセッション導入の議論が進み、2019年12月末時点で、コンセッションを導入した空港は17カ所[2]に上っている。

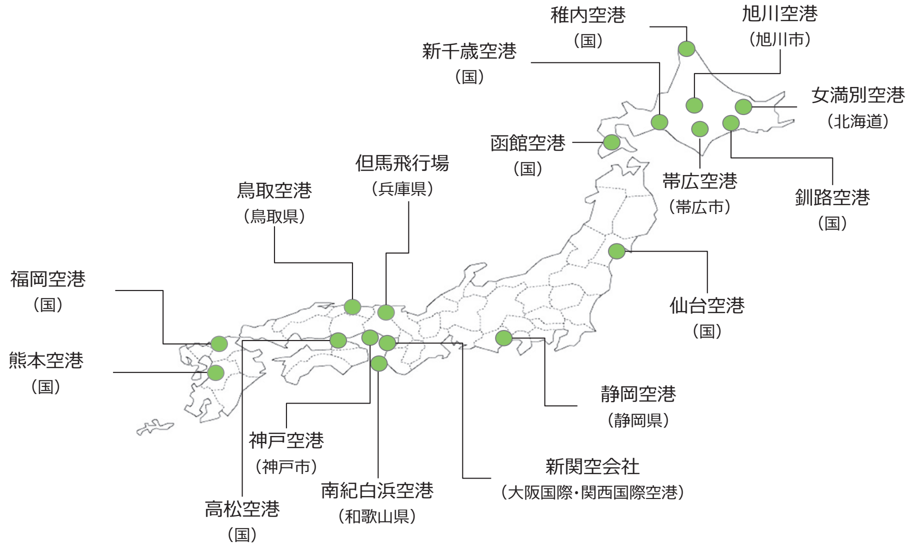
なお、国内の空港は、図表２のように会社管理空港、国管理空港、特定地方管理空港、地方管理空港、その他空港に分けられるが、本稿で「地方空港」として取り上げる空港は、国管理以外の「地方管理空港」、「特定地方管理空港」、「その他空港」とする。ただし、国管理空港のうち首都圏大規模空港以外の地方都市に立地する比較的中小規模の空港を「地方空港」と捉えることも可能である。

1　当該法律は国管理空港だけでなく、地方管理空港についても同様の措置が取られるものとして規定されている。
2　北海道については７空港が１事業として運営権を導入している。

【望月美穂氏のプロフィール】
株式会社日本経済研究所　公共デザイン本部　副本部長
長年PPP／PFI事業に携わり、近年は地方公共団体におけるインフラ事業の公共側アドバイザリー業務に関与。主な実績に、富士山静岡空港公共施設等運営権制度導入支援業務、神奈川県箱根水道包括委託事業、長岡市ガス事業譲渡等。

【平島佳奈氏のプロフィール】
株式会社日本経済研究所公共デザイン本部インフラ部　主任研究員
空港、上下水道を中心にインフラ事業の公共側アドバイザリー業務に関与。主な実績に、富士山静岡空港公共施設等運営権制度導入支援業務、国内外の観光地域づくり体制に関する調査業務（国土交通省観光庁）、海外水道事業に関する調査等。

図表１　コンセッション導入済空港



出所：2020年１月現在　公表資料より作成

図表２　国内の空港種別

種別	数	設置・管理者	対象空港
国管理空港	19	国	羽田、新千歳、稚内、釧路、函館、仙台、新潟、広島、高松、松山、高知、福岡、北九州、長崎、熊本、大分宮崎、鹿児島、那覇
地方管理空港	54	地方公共団体	女満別、中標津、青森、福島、花巻、庄内、能登、富山、鳥取、出雲、静岡、神戸、南紀白浜、岡山、佐賀、久米島、対馬、八丈島、徳之島、屋久島、奄美、新石垣、宮古　他※
会社管理空港	4	会社	成田、中部、関西、伊丹
特定地方管理空港	5	設置：国 管理：地方公共団体	旭川、帯広、秋田、山形、山口宇部
その他	15	共用空港－８空港 飛行場－７空港	丘珠、三沢、百里、小松、美保、岩国、徳島 調布、名古屋、但馬、岡南、広島西、天草、大分県央、枕崎、八尾

※福江、大館能代、石見、松本、沖永良部、與邦国、種子島、機会、与論、紋別、隠岐、南大東、多良間、利尻、壱岐、新島、三宅島、大島、神津島、北大東、奥尻、粟国、慶良間、下地島、岡南

⑵　コンセッションの導入で期待される効果

空港運営においてコンセッション導入が促進されたのは、政府主導の制度推進だけではなく、民間活力導入による効果が大いに期待できる点にもある。コンセッションの導入の背景には、①各種空港関連施設の一体的な運営、②柔軟な利用料金の設定、③民間資本によるスピーディかつ柔軟な投資、による効果が期待されてきた。さらに、インバウンド需要が大きく伸びてきたことで、従来、行政主導による運営であった空港が、コンセッションによって民間マーケットに開放されることは、民間事業者にとっても新たなビジネスチャンスにつながる。具体的な効果については、次項の事例に譲るが、コンセッション導入が、制度的にどのようにしてこれらの効果につながるかを整理すると、以下のようになる。

①　各種施設の一体的な運営

国内の空港は、概ね滑走路や機体が待機するエプロン、管制塔、旅客ターミナル、貨物ターミナル、駐車場といった施設により構成されているが、これらの運営・運用の主体は空港によりさまざまである。会社管理空港[3]以外の空港（ここでは国管理空港、特定地方管理空港および地方管理空港を指す）では、施設毎に運営主体が異なっており、法改正前においては、空港全体を一体的に運営することが不可能であった。例えば、空港ターミナルビルと駐車場の運営者が異なる場合、ターミナルビルで買い物等をした利用者に、駐車場料金の割引を行うといった利用者向けサービスを導入しようとすると、両者にとって単なるコストの押し付け合いとなってしまうようなケースや、行政がエアライン誘致を働きかけようにも、ターミナルビル側での受け入れのための設備投資が間に合わない等の課題が存在していた。

海外空港においては、空港運営会社が空港全体を運営し、一体的な効果を引き出している事例も多くあり、これら先行事例にみられるような効果がコンセッション導入による効果とされ期待している。

②　柔軟な利用料金の設定

行政による空港運営では、利用者別に異なる料金体系を設定したり、繁閑に応じた柔軟な料金設定を行うことは、公平性の観点や予算制度上困難となっている。例えば、ホテルでは同じ宿泊グレードであってもハイシーズンと通常シーズンでは料金が異なることが一般的になってきているなか、硬直的な料金設定では利用者ニーズに柔軟に対応できないことに加え、経営面ではニーズが高い時期に適切な価格を設定できないことで、利益確保の機会を失ってしまっている面がある。

空港収入の一つに着陸料があげられるが、特に地方管理空港では地方公共団体が運営者であることから、エアライン別に異なる着陸料を設定することは困難であり、通常、条例において一律料金が定まっている。必要に応じて着陸料減免措置などは可能である場合が多いものの、通常は料金引き下げ方向に働くことが多く、インバウンドが増加している近年において、コンセッション導入による運営権者の主体的な料金設定は、一層の利益につながる戦略的な料金設定を可能としている。

③　民間資本によるスピーディな投資

運営権者による空港運営には、民間のノウハウ・アイディアの導入に対する期待はもちろんあるが、これを実現するためには一定の投資が必要となる。

[3] 会社管理空港とは、株式会社が設置・管理する空港を指し、成田国際空港、中部国際空港、関西国際空港、大阪国際空港が該当する。

コンセッションでは、投資に必要な資金の調達も運営権者が担うことから、従来の行政予算の制約が解消される点が大きい。行政予算は通常、単年度ごとに設定、年１回の査定となることから、例えば、年度途中での突発的な投資への対応や複数年にわたる計画への柔軟な対応が難しい。また、公平性の観点からの価格入札の徹底や工事発注手続きの煩雑さは避けて通れず、これらの理由により、従来では硬直的な投資につながっていた可能性が高い。

コンセッション導入では、運営権者が長期事業期間中の投資計画を立てたうえで、実際の需要の増減やビジネス環境を考慮しながら、戦略的にメリハリをつけた投資が可能である。例えば、利用増を目的に駐車場を増設し利便性を向上させる、エアライン誘致のため新たなカウンターを設置する、インバウンド需要を見込んで免税売店を拡張する、といったことを、年度区切りに関係なく実施することが可能となる。

２．地方空港へのコンセッション制度活用の広がり

本章では、コンセッション制度を活用した地方空港の事例を紹介する。多くの地方空港は、旅客数規模は決して大きいとはいえないが、コンセッション制度を導入する地方空港においては、それぞれの設立背景や実情を踏まえたオリジナルの事業スキームを設計して取組みを進めている。

なお、本章に取り上げる事例のうち、富士山静岡空港については、株式会社日本経済研究所にてコンセッション導入時の県側アドバイザーを務めたことから、支援経験を踏まえて詳細に示すこととし、その他の事例については、特徴的な事業スキームについて整理することとする。

図表３　地方空港におけるコンセッション制度の主な活用状況比較

	静岡空港	南紀白浜空港	但馬空港	北海道７空港のうち地方管理３空港※
旅客数（2018年度）	約71万人	約16万人	約４万人	約266万人
事業期間最終年度目標旅客数	135万人	25万人	–	524万人
当初事業期間	20年	10年	約５年３か月	30年
選定事業者	三菱地所・東急電鉄グループ	経営共創基盤・みちのりHD・白浜館コンソーシアム	但馬空港ターミナルビル株式会社	北海道エアポートグループ
運営権対価	10億円	０円（ただし10年間のサービス購入料を提案させており、その財政削減額は6.5億円）	０円（無償譲渡）	2,920億円（一時金＋分割金合計。ただし、７空港に対する対価）
事業期間中の県による財政支援	あり（滑走路等を除く基本施設の更新投資のみ90％負担）	あり（空港運営等業務に対するサービス購入料、補助対象施設更新投資に対する費用）	あり（空港基本施設・航空保安施設・ターミナルビル等の維持管理・運営費、部分的補修等を除く施設整備費）	あり（運営権者が提案した公的負担軽減額を除く拡張を除く更新投資費用及び運営費用）

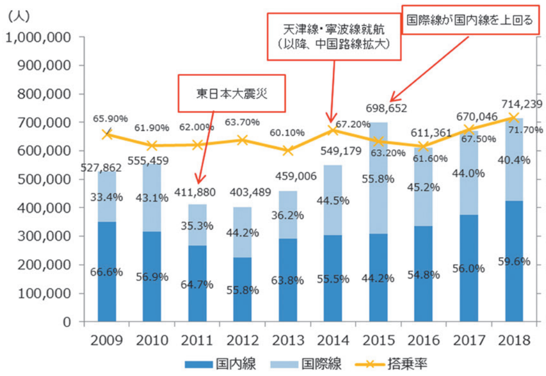
※旭川空港、帯広空港、女満別空港
出所：国土交通省「空港管理状況調書」、各募集要項・提案概要等より作成

(1) 富士山静岡空港

富士山静岡空港は、2019年６月に開港10周年を迎えたばかりの国内では比較的新しい県管理空港である。2018年度には開港以来、初めて搭乗者数70万人を上回り、東京国際空港と中部国際空港という旅客規模の大きい空港の間に立地しながら、リージョナル間の新規就航等もあり、着実に成長を遂げている（図表４）。また、同年、静岡県が進めてきた旅客ターミナルビルの増築・改修工事が完成した。県産材を活用したことで木材の温かみ豊かな梁や椅子が設置され、増築部分を全面ガラス張りとしたことで、明るさを感じることができる空港にリニューアルしている。その他、東海地方の地場産品を取り扱うお店の新規出店や県内の有名店を集めたフードコートが完成し、空港利用者の利便性も向上している。

2019年４月からは、運営権者による空港運営が開始され、今後一層の成長が期待される。

図表４　富士山静岡空港の旅客数推移



出所：国土交通省「空港管理状況調書」より作成

図表５　増築・改修工事を経て開港10周年を迎えた富士山静岡空港

出所：筆者撮影

①　設立当初からの民間活力の活用

富士山静岡空港は、県内財界の主導により設立された民間事業者100％出資の空港運営会社（『富士山静岡空港株式会社』[4]）が、開港以来、指定管理者として運営を担ってきた。その点で、他の多くの空港とは異なり、開港当初より民間の力を活かした空港運営が行われてきた先進的な空港といえる。また、一般的に国内の空港ビル会社は、旅客ターミナルビルの運営を中心に担うが、同社は滑走路等の基本施設の管理業務を含めて業務受託してきた点も特徴的である。

一方、指定管理者制度下では経営の自由度が限定的で、県の単年度予算の仕組みに縛られた工事実施や契約とならざるを得ない、といった課題も抱えていた。そこで、富士山静岡空港のあり方について検討するために設置された、先導的空港経営検討会議の答申を踏まえ、2013年４月に「コンセッション方式の早期導入を目指すこと」を決定し、導入を円滑

4　2019年４月からのコンセッション事業においても富士山静岡空港株式会社が担うが、三菱地所・東急電鉄グループが、従前の富士山静岡空港株式会社の株式を80％取得し、運営を実施している。

に進めるべく、富士山静岡空港株式会社が保有していた株式を県が譲り受けることとした。県が空港株式会社の株式を取得することで、利用促進や利便性向上を目指した増改築を自ら行い、指定管理期間が満了するタイミングでコンセッション制度への切り替えを目指すこととなった。

② 富士山静岡空港コンセッション制度の事業スキームの特徴

事業スキームにおける特徴的な点は、ア）事業方式、イ）更新投資負担、ウ）運営権対価の３点である。

まず、ア）事業方式については、民間事業者100％出資の空港会社である設立経緯を踏まえ、選定事業者が富士山静岡空港株式会社の株式を取得し、同社をSPC（特別目的会社）とする方式を採用している[5]。先述の通り、開港当初より空港基本施設の管理を含めた指定管理事業を実施していたため、同社が豊富な知見と運営ノウハウを蓄積していたことから、それらを活用できる有効な方式になっているといえる。

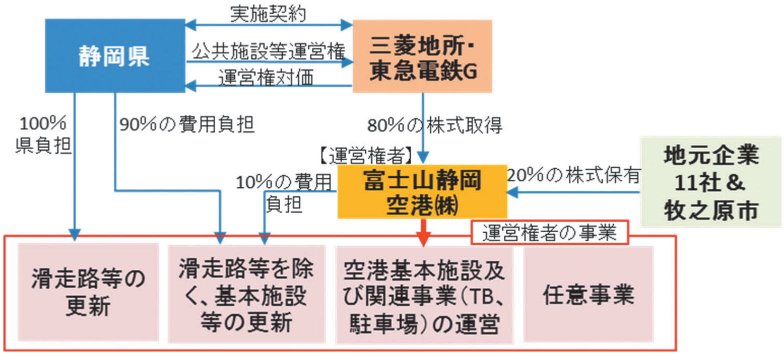
イ）更新投資負担については、旅客数規模から判断すると、収益性の高い事業として見込みづらいこと、一方で社会資本である空港の基本的機能や安全性を維持する必要性があることから、県が定める金額を上限として、基本施設等の更新投資費用の一定程度を県が負担する仕組みとした[6]。

ウ）運営権対価[7]は、通常、利用料金収入や事業性が見込める事業においては、事業期間を通じて運営権者が得られる事業価値を現在価値に割り戻す等で設定されるが、イ）に示した理由から、滑走路等の更新投資費用を運営権者が全額負担できる場合にのみ、０円を上回る金額での対価の提案が可能な仕組みとなっている。この仕組みに加え、公募における競争環境が生まれたことによって、結果的に今後20年間に想定した滑走路等の県の更新投資費用（16.8億円）を運営権者が全額負担することが提案され、さらに10億円の運営権対価が提示された。

③ 事業開始後の空港運営

富士山静岡空港は、2019年度に入り12月まで連続

図表６　静岡空港コンセッション業のスキーム図



[5] 鈴与株式会社、スズキ株式会社、ヤマハ株式会社などの県内企業の出資により設立された空港株式会社であったため、コンセッション制度導入後も、一部継続して地元からの支援を仰ぐ形とした。ただし、運営権者の経営の自由度を確保するため、県内企業の出資は計20％とした。

[6] 旅客ターミナルビル等の更新費用については、運営権者の全額負担となっている。

[7] 内閣府「公共施設等運営権及び公共施設等運営事業に関するガイドライン」では、運営権対価について「事業収入から支出を控除したものを現在価値に割り戻したもの（利益）を基本とし、リスクや優位性等を勘案」して定めることが示されている。

で前年を上回る旅客数を記録しており、着実に旅客数を増加させている。就航路線についても、今年度は西安、南昌、温州線等が新規就航するなど、利便性もますます高まっている。この他にも、駐車場予約サービスの導入や観光施設間往来の活性化を目的とする空港アクセスバスの実証運行の実施など、事業開始後、新たな取組みを積極的に進めている。ただ、中国や韓国路線は、２国間の情勢や昨今では新型肺炎の影響もあるため、それらの外的要因に耐え得る事業展開に期待したい。

⑵　南紀白浜空港

南紀白浜空港は、民間活力導入事業の公募時、ア）事業方式に関して自由提案としている点、また、イ）運営権対価は０円としているが、運営に関する和歌山県が設定したサービス購入料について、公共負担額の多寡を審査基準として設定している点に特徴があるといえる。

ア）コンセッション・指定管理者制度・業務委託を事業方式として想定しつつ、それ以外の提案を妨げず、選択した事業手法が「民間活力がより引き出される提案[8]」となっているか否かで評価を行う仕組みを取り入れている。ただし、コンセッション制度を選択した場合に加点とするといった明確な評価軸はないものの、「空港基本施設及びビル施設の一体的な運営が望ましい」との審査基準が示されているほか、コンセッションの存続期間は10年であるのに対し、指定管理者または業務委託等を選択した場合には、県の「指定管理者制度に関する和歌山県指針」に準拠して５年となるため、例えば、空港基本施設等の維持管理業務に含まれる補修・保守等での効率化や一部更新投資の実施[9]を考えると、コンセッション制度の方がより県の目的に叶うことが容易に想像できる。

イ）県は、本事業導入により、空港運営等における大幅な支出超過状態の解消と県財政の効率化を図ることを１つの目的として掲げており、空港運営業務の実施費用について県が設定する10年間のサービス購入料の上限額31億円を超えない額を事業者に提案させ、その削減額を評価している。その結果、10年間で6.5億円の削減が図られることとなった。

選定事業者は、結果的にコンセッション制度を選択し、2019年４月から事業を開始しているが、提案のなかでは、空港自体がDMO機能を具備することを目標として掲げており、空港運営とまちづくりを一体的に進めることが他の事例より明確に示された[10]。また、空港運営会社とNECは「IoTおもてなしサービス実証」を進めており[11]、空港到着後に顔情報やクレジットカード情報を登録することにより、空港内だけでなく、アドベンチャーワールドと

[8]「南紀白浜空港民間活力導入事業優先交渉権者選定基準」（和歌山県）における事業手法に関する審査ポイントより。

[9] 本事業において補助対象施設に係る更新投資は任意業務であり、必須業務ではないが、運営権者が事業主体として実施する旨の提案を行うことも可能としている。

[10] DMOや観光協会等との連携という提案は多いが、空港運営権者自体がDMO機能を具備するという提案は、筆者が確認するなかではみられない。

[11] 実証実験は、当初2019年８月31日までであったが、2020年２月29日までに延長した。

いった観光施設や宿泊施設等での顔認証によるキャッシュレス決済を可能とする取組みも進めている。

これにより、観光客やビジネス客の滞在時の利便性向上や地域経済発展の促進、そして得られたデータを活用した空港運営における効率化も見据えており、今後の交流人口増加や賑わい創出に期待が寄せられている。

図表７　但馬空港におけるイベントチラシ

出所：但馬空港ターミナルビル株式会社ウェブサイトより

⑶　コウノトリ但馬空港

コウノトリ但馬空港は、ターミナルビル施設及び駐車場などの空港周辺施設の指定管理業務を担っていた『但馬空港ターミナルビル株式会社[12]』が、2015年１月よりコンセッション事業の運営権者として事業を開始し、2020年４月より２巡目を迎える事例である。

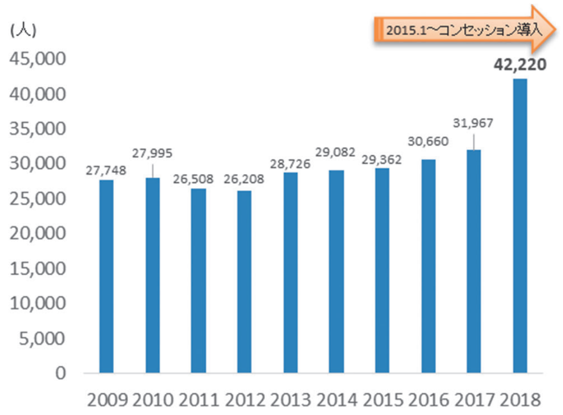
特徴は、ア）他の事例と異なり、公募方式を採用せず、随意契約で同社を運営権者として選定している点、イ）事業期間が５年と短い点といえる。

既存ターミナルビル会社を運営権者として活用した理由は、旅客数が３～４万人程度と事業規模が小さく、滑走路延長が短いことから[13]就航可能機材に制約があるため、民間事業者の事業性を十分に確保することが難しいことや、地元と連携した施設運営を継続させるために、地元関係者が出資した既存のターミナルビル会社が望ましいと判断したものと考えられる。事業期間については、将来的に柔軟な対応を可能とするため、従前の指定管理者制度での最長期間である５年を採用している[14]。

コンセッション制度導入以前と比較すると、就航機材の変更[15]に加え、新たな旅行商品（観光ツアー）の販売が好調であること[16]や、但馬地域の主要観光地をめぐる周遊バス「たじまわる」が空港とつながるなど、利便性の高まり等が効果を生み、2018年度の旅客数は過去最高の４万人超を達成している。また、一日２便のみの定期便就航時間帯以外の時間では、空港内芝生広場でのキャンプ企画、滑走路早朝マラソン大会、地元交通事業者及び観光協会と協力

12　出資率は県32.47％、豊岡市25.88％、日本航空株式会社12.99％等。
13　2019年12月の県議会において、知事が滑走路の延長方針（2,000m級）を明らかにしている（神戸新聞 NEXT2017年12月７日「兵庫・但馬空港、滑走路延長へ1,200mから2,000m級に」）。
14　一般財団法人地域総合整備財団「平成27年度自治体 PFI 推進センター　公共施設等運営権方式による事業に係る調査・研究報告書」P9より。
15　2018年度より但馬～伊丹路線を就航する日本エアコミューター㈱の機材がサーブ機（36席）から ATR 機材（48席）に変更。
16　但馬空港ウェブサイト　ニュース「平成28年度　但馬空港　搭乗者３万人達成！！」より。ただし、2018年度の旅客数が増加した要因としては、降雪が平年よりも少なく就航率が好調であった背景もある。

図表８　但馬空港の旅客数推移



出所：国土交通省「空港管理状況調書」より作成

して実施する個人・団体向け見学ツアー等の企画実施により、空港に賑わいが生まれている。この他にも、会議室の利用がない場合に限り、会議室を地域の子どもの学習の場として無料開放するといった取組みも行われている。

但馬空港はそもそもの設置目的を地域の高速交通手段の確保と地域振興としており、この意味で、一体運営によるコスト削減を図りつつも、空港というスペースを有効活用した多様な地域振興を進めているといえる。

⑷　北海道７空港

異なる管理主体[17]の７空港に対し一括でコンセッション制度を導入する事業であり、2020年１月より７空港一体の空港ターミナルビル経営が開始されたばかりである[18]。本事業では、新千歳空港における現行の発着枠が現在の１時間あたり42回から50回に拡大されることに伴って、収益連動負担金を運営権者に求める一方、国管理空港以外の地方空港においては一定の公的負担を行うスキームとしており、その多寡により計算された点数で評価される。静岡空港のコンセッション事業では、一部更新投資に対する公的負担のみであったが、本事業では更新投資のみならず運営費に対する補助も想定している点が異なる。また、本事業において興味深い点は、従前、新千歳空港の旅客ビル運営を行っていた地元企業である『北海道空港株式会社』がコンセッション事業導入後も引き続き運営する体制を整えるため、自治体からの出資金返還を行い、株式譲渡対象となる空港ビル事業を予め分社化し、同社100％子会社である「新千歳空港ターミナルビルディング」を設立したうえで、新千歳はじめ７空港の運営事業者として参画している点である。ただ、本事業の対象が７空港あるだけに、北海道空港株式会社を代表企業としつつ17社で構成される『北海道エアポート株式会社』を設立して事業に取り組むこととしている。

本事業の対象となる地方空港は、それぞれに対し明確な役割分担が掲げられており[19]、唯一収支が黒字である新千歳空港を基軸として[20]、そのノウハウを活用・共有することによって地方空港の経営改善を図るとともに、広域での観光振興や道内航空ネッ

[17] 国管理空港（新千歳空港、稚内空港、釧路空港及び函館空港）、道管理空港（女満別空港）、市管理空港（帯広空港、旭川空港）。
[18] 空港運営事業については、2020年６月以降、順次事業を開始する。
[19] 帯広空港は「世界ブランド『フードバレーとかち』とひがし北海道広域周遊のゲートウェイ」、旭川空港は「世界屈指の山岳・スノーリゾートや道内各地へのゲートウェイ」、女満別空港は「オホーツクの比類なき大自然やひがし北海道広域周遊観光のゲートウェイ」。
[20] ただし、黒字空港による赤字空港の補填は行わないことが原則。

トワークの拡充を目指している。

北海道という同一圏において、複数空港の運営者が１社となることは、スケールメリットの発揮や域内交通需要の創出による効率効果を見出せるかもしれないが、経済学的に考えると市場支配力の面で若干の懸念もある[21]。道内には、今回コンセッション制度が導入された空港以外にも７つの公共用飛行場があり、今後は、これらの地方空港も含めた、道内空港間の連携と競争をうまく働かせ、相乗的な地方空港間の活性化が進むことに期待したい。

３．地方空港における官民連携手法活用による活性化への期待

前章の事例で取り上げた地方空港は、乗降客数は多くはないが、さまざまな工夫のもとでコンセッションを導入している。これは、それぞれの空港の立地や特徴を活かした空港運営の方向性を定め、これを実現するために民間の自主的な取組みを取り入れる官民連携手法として、コンセッションをうまく取り入れている事例といえる。

静岡空港では、開港時より指定管理者として空港運営に携わっていたターミナルビル会社が、コンセッション導入により指定管理者制度の壁を取り払うことで、より主体的に空港運営に関与することが可能となり、二次交通の充実や駐車場の柔軟な運営といった取組みをスピーディに実施している。

南紀白浜空港では、空港を地域のゲートウェイとして捉え、地域観光への展開が期待される事業者を選定することで、空港運営だけでなく地域全体への波及効果を狙っており、但馬空港では、少ない路線数を逆手に、空いている時間帯の空港を地域に開放することで活性化につなげている。いずれの空港も、その特性や目指す方向性に合わせた方策に取り組んでおり、公共負担額は従前よりも削減され、コスト効率化については一定の効果が出ているものと評価できる。

コンセッションはあくまでも官民連携の一手法であり、目的ではないが、当該地域の特性や目指す空港運営の姿に合わせ、さまざまな取組みを柔軟かつスピーディに実施できる方法として、検討するに値する手法といえる。

[21] かつては複数空港を同一の経営主体が一元的管理することが一般的であったが（例えばBritish Airports Authorityはヒースロー空港はじめ、ロンドン近郊３空港を含む７空港を一括運営した。その後BAAはスペイン等の企業連合に買収され上場廃止、その後も所有空港を相次いで売却、現在はヒースロー空港のみを単独運営。）、一元的管理による規模の利益よりも複数空港を競争させることの便益の方が大きいとする議論もある。複数空港一括運営の効率性に関する詳細は一般財団法人運輸政策研究所（2010）「特集論文『これからの交通運輸の課題と展望』（中条）」を参考にされたい。