

鳥取空港特定運営事業等に関する中間評価（答申）

令和6年11月25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、運営権者として運営事業を行うこととなった。

当初のコンセッション事業期間は令和6年3月までの5年9か月間であり、その中間年度である令和3年度に、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を行った。

その後、新型コロナウイルス感染症の影響による社会情勢の変化に伴って、令和5年3月に事業期間を令和9年3月まで3年間延長した。このことから、鳥取県はこの中間評価実施後の残事業期間の中間年度である令和6年度に2回目の中間評価を実施することとした。本答申は、こ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6名の委員）が「将来・基本コンセプト等」・「地域・観光振興等」・「安全・安心確保計画」・「施設利用料金計画」・「事業実施体制」・「更新投資費用負担計画」・「経理的基礎」・「技術的能力」・「総合的評価」および「その他」の10項目について評価した。この結果を数値化すると図-1・表-1に示すとおりで、130点満点中の91.0点である。これは、全項目の評価が「普通（標準）」であった場合の合計点が72点、また、全項目の評価が「普通（標準）」より1ランク上の「やや評価できる」であった場合の合計点が101点であるため、「やや評価できる」に相当する結果である（個別評価後述）。
- 一方、令和3年度に実施した中間評価では、「将来・基本コンセプト等」・「事業実施体制」・「経理的基礎」・「技術的能力」および「総合的評価」の5項目で「普通（標準）」を下回っていたが、今回の評価では、改善が確認でき「普通（標準）」を下回る項目はなく「地域・観光振興等」・「施設利用料金計画」・「総合的評価」の3項目で「やや評価できる」に達した。



図-1 中間評価委員会の最終評価結果(レーダーチャート)

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	R6評価値	R3評価値	最大値
1(1).将来・基本コンセプト等	2	6	7.5	5.8	10
1(2)地域・観光振興等	2	6	8.0	5.8	10
1(3).安全・安心確保計画	2	6	7.5	6.0	10
1(4).施設利用料金計画	2	6	8.5	8.0	10
1(5).事業実施体制	2	6	7.0	4.6	10
1(6).更新投資費用負担計画	2	6	6.0	6.0	10
2.経理的基礎	2	6	6.0	5.3	10
3.技術的能力	2	6	6.0	4.0	10
4.総合的評価 (10点満点に換算)	2	6	8.0	4.6	10
5.その他	-10	0	2.5	2.5	10
小計	8	54	67.0	38.3	100

(合計：4.総合的評価を40点満点のまま) (14) (72) (91.0) (52.3) (130)

「5.その他」は、加点又は減点すべき特別な事情がある場合の項目であり-10~10点の5段階で加減するものであるため、図から除外している。

2. 第2期コンセッションに向けての提案等

- すべての評価項目で令和3年度に実施した中間評価の点数を上回り、様々な点で改善が確認できた。一方、空港周辺の二次交通の改善など、始めたばかりの取組も多い。また、人材確保・人材育成等の面では課題も見受けられた。鳥取空港ビル株式会社は、令和9年4月開始予定の第2期コンセッションにおいて、新たな運営権者の完全子会社となることが決まっており、さらなる安全・安心の確保、さらなる空港活性化などのブラッシュアップが求められる。今後の人口減少に伴う担い手不足に直面しても、適切な空港運営が実施できるよう空港DX化などによる業務の効率化・省力化を、早期に実現することが望まれる。また、人材を確保する上で、過酷な気象条件のもとでも安全で快適な就労環境を整備することが必要となってくる。このためには、外部企業の技術・ノウハウを自社内に吸収し、組織力を強化することが必要である。
- さらなる空港の利用促進、さらなるにぎわい創出のため、新たなマーケットの開拓、新たな航空機利用者の獲得などに挑戦していくことを期待する。これには、他者との連携が必要不可欠であり、目指すマーケットの明確化、役割分担の明確化も必要である。また、「鳥取砂丘」と「名探偵コナン」という2大ブランドを最大限に生かすためのブランド戦略を考えていく時期に来ている。

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

- 新型コロナウイルス感染症拡大による移動・活動自粛、東京便の減便などがあつた中でも、将来イメージ・基本コンセプトに沿った活動を展開し、令和5年度時点において、東京便5便の維持、搭乗率の向上、航空機利用者以外の空港利用者数の増加を実現できている。
- コロナ禍後の空港利用者数は、急激に回復している。具体的には、航空機利用者向けのキャンペーン、イベントや地域連携事業などによって、令和5年度末時点で航空機利用者数はコロナ禍前（令和元年度）比96.3%まで回復し、一般来場者にあつてはコロナ禍前比104.6%という成果が出ている。
- 民間事業者である鳥取空港ビル株式会社のフットワークの軽さ・良さが一因になっているものと考えられる。
- 令和3年度に実施した中間評価の指摘事項に対しては、真摯に改善に取り組み、概ね改善されている。または、改善に向かっている。
- 空港の利用促進について、今後、コロナ禍明けの人々の行動変化を分析し、変化に応じた対策が必要である。
- 既存利用者の利便性を向上する取組や航空機利用者以外の利用促進は積極的に行われているが、新たなマーケット開拓にも取り組んでいくことを期待する。これには、鳥取空港ビル株式会社単独でできることは限られ、他者との「連携」が必要となるが、誰と連携し、同社がどのような役割を担うのかを明確にすることが必要である。また、この際、目的・目標の明確化、KPI（重要業績評価指標）の設定、定期的な検証なども必要である。
- 鳥取県による直営時代と比較し、民間事業者の利点を活用した管理運営の効率化が進んでいるという印象は薄いですが、令和6年度から空港DX化に向けた取組に着手しており、今後、具体化していくフェーズにある活動も多い。担い手不足であっても適切な管理運営を実施できるよう、業務の変革が行われることを期待する。
- 管理運営の効率化に関し、外部委託が増えているが、単なるアウトソーシングではなく、委託事業者から学び、組織が進化し、将来の業務効率化に繋げていくことが望ま

れる。

- 安全・安心な管理運営が行われているが、見直し・改善は常に必要であり、現在取り組んでいることが実を結ぶよう継続的に努力を重ねられたい。

1 (2) 地域連携、地域・観光振興への貢献

- 「名探偵コナン」の装飾を活用した集客など航空機利用者以外の利用促進には以前より多くの貢献が見られる。加えて、自社売店・テナントも充実しており、にぎわいの創出に成功している。
- 鳥取砂丘コナン空港の「名探偵コナン」のイメージは非常に強い。日本国内にとどまらず世界的にも「名探偵コナン」の認知度は高く、鳥取県の観光振興に良い効果をもたらしている。
- 鳥取空港ビル株式会社は、「鳥取空港の利用を促進する懇話会」の一員として継続して実施しているキャンペーンなどの取組によって、航空機利用者数については、コロナ禍前(令和元年度)の水準に戻りつつある。また、同社が主体となって鳥取版「旅 CUBE」for ANA を活用し新たな利用者の開拓に取り組み始めたところであり、今後、さらなる利用者の増加が期待できる。加えて、遠方の人々が航空機を利用して参加する観光開発など、航空機利用者の増加に資するさらなる挑戦に期待したい。なお、航空機利用者の増加を図る「鳥取空港の利用を促進する懇話会」との連携・協力は、同社の事業計画や現状の課題と通じるところがあり、より強固な体制を構築する余地があると考えられる。
- 令和5年度の一般来場者数は422,695人であり、コロナ禍前(令和元年度)比104.6%を達成したが、成果目標の466,000人に届いていない。
- ここで、各委員から挙げた一般来場者を増やすための取組の例を次に掲載する。
 - ・「鳥取砂丘」と「名探偵コナン」という2大ブランドのみに頼って目標値を超えられるのか。2大ブランドは一種のコーポレートブランドと位置付けられるが、地域が持つブランド(「ジオパーク」や「世界農業遺産」など)とのマッチングが必要ではないか。これらを検証し、ブランドミックス戦略を考える必要があるのではないか。また、ブランドが強すぎると他への波及効果が弱まることもあるため、「名探偵コナン」のブランドを目的に訪れた空港利用者を他の観光地などに赴かせるためには、意図的な仕掛け、他者との連携などが必要となってくる。第2期コンセッションに向けて、このようなブランド戦略を考えるべき時期に来ている。
 - ・国際線ターミナルビルの空間を最大限活用した文化的な取組など思い切った施策が必要なのかもしれない。
 - ・SNSなどによる情報発信が行われているが、情報発信のターゲット層とイベントなどの施策のターゲット層が一致しているか分析・検証が必要ではないか。施策を効果的に実施するには、これらが一致している必要がある。
- 地域と連携したイベント、地域住民への貢献が認められるイベントを開催することによって、一般来場者が増加している。また、空港見学や職場体験などの地域教育にも貢献している点は、集客のみならず社会貢献の意味合いも強い。
- 二次交通改善の取組が現在進行中であるが、これは単なる交通の改善ではなく、「ツインポート(鳥取砂丘コナン空港・鳥取港)」を含む周辺観光地や地域・地元との連携の強化、広報活動の改善、空港DX化など多くの側面の改善を達成していく活動である。利害関係者との調整が必要であり困難な課題であるが、空港という拠点を担う立場で取組を展開し、議論を深め、改善に繋げていくことを期待する。
- 「地域連携、地域・観光振興への貢献」に関する取組については、一つ一つがどのよ

うに有機的に結びついているのかという構造を把握しておくべきであり、今後、①それぞれの取組（ないしは有機的に構造化された取組全体）のマーケットの明確化、②そのマーケットへアクセスするための適切な連携先の獲得、③その連携の上で鳥取空港ビル株式会社が担う役割を検討していく必要がある。また、エリアマーケティングを想定した一例として、鳥取県中部・東部から兵庫県但馬地方を一つのマーケットエリアとして、同じコンセッション空港であるコウノトリ但馬空港および関連市町の行政や民間などと連携・協力することも一つの方法である。

1 (3). 安全・安心の確保に関する計画

- これまでに重大事故等がなく、安全・安心な管理運営が行われているが、見直し・改善は常に必要であり、現在取り組んでいることが実を結ぶよう継続的に努力を重ねられたい。
- 少なからず発生しているバードストライクについては、令和6年度に導入したバードソニックの効果などについて検証が必要である。
- 今後の人口動態を踏まえ、担い手が少なくなることを想定し、業務の効率化や省力化を進めていく必要がある。
- セルフモニタリングを実施し、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。この結果についても、特段の問題はない。

1 (4). 施設の利用に係る料金の計画・収支計画

- 着陸料、施設使用料、テナント料などの各種の利用料等の収入実績は、概ね収支計画どおりであり、適切な料金設定である。評価対象期間中、テナント収入は同程度で推移、広告収入は微増で推移している。収支計画に基づいて実施されており特段の問題はないが、さらなる収支の向上を期待したい。
- 撤退した ANAFESTA に替わり自社売店として「エアポートマルシェきんさい屋」を営業開始し、順調に売上を伸ばしている。また、カプセルトイ（通称：ガチャガチャ）を増設したことによって売上が伸びている。各種の工夫が見られ、コロナ禍で収入が落ち込む時期があったものの、現在は順調に増加傾向で推移している。
- テナント売上高の月別推移にて冬季の売上減が課題とのことだが、冬季は雪の影響などで、空港利用者数が落ち込むことが主な原因であると考えられる。分析にあたっては、「月別の利用者一人あたりのテナント売上高」を指標として分析することが有益である。

1 (5). 事業実施体制

- 鳥取県による直営時代には定期的な職員の異動があり、技術の蓄積・継承に課題があった。コンセッション移行後、鳥取空港ビル株式会社社内の県派遣職員を徐々に減らし、令和5年4月には定期的な異動を伴う県派遣職員に頼らない体制に移行し、同社内で技術を蓄積・継承する環境が整った。一方、自社で不足する技術やノウハウは、委託会社や協力会社との協業体制を構築し補っている。同社は適切に空港運営を実施する体制を構築しているが、今後はこれらの外部企業の技術やノウハウを学び、組織力を強化していくことを期待する。また、空港DX化に取り組む中で、同社内の組織を跨いだ業務のあり方の改善を期待する。なお、委託会社、協力会社との協業関係は、自社の組織力を強化する上では、目的や期間を明確にしておくことが望ましい。加えて、外部企業との協業体制がどのように組織体制強化に繋がっているのか、組織図に落とし込むことによって、明確化・見える化しておくことが有益である。

- 今後の適切な空港運営のためには専門的な知識・経験を有する人材の確保・定着が必要であるが、社員の資格取得の促進、有資格者の確保、人材育成や労働環境の改善へ向けて、賃金体系の見直しや資格手当の充実化が検討されており、早期に実現されることが望まれる。
- 事業実施体制の強化を図るためには、人材育成計画や組織の課題などに関して、外部の視点・意見を取り入れることも重要である。

1 (6). 滑走路等の更新投資に関する費用負担計画

- 空港の基本施設である滑走路・誘導路・エプロンなどの更新投資（更新・拡張）は、従来、鳥取県が国から補助金を受けて実施してきたが、現在は、運営権者である鳥取空港ビル株式会社が鳥取県からの委託を受けて実施している。この更新投資によって、同社も施設の更新・拡張のメリットを享受することから、鳥取県との合意のもとあらかじめ同社が費用負担を行うルールを事業計画に定めている。
- 令和4年度からこの費用負担の対象となる国庫補助事業である滑走路端安全区域（RESA）拡張および航空灯火 LED 化を実施しており、このルールに従って適切に費用負担が実施されている。

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

- 令和4年度は電気料金高騰に伴う水道光熱費の増加など、突発的事象によって赤字となったが、令和3年度以後の収支・財務の状況は概ね健全であり、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・財政的基盤を有している。
- 令和5年度には、運営交付金に係る消費税の経理処理の誤りについて改善されているが、顧問税理士の協力や経理人員の教育などによって、十分に防げた内容である。経理処理の誤りは、株主報告などの結果を捻じ曲げる可能性を大いに秘めているため、今後も留意が必要である。
- 運営交付金は、更新投資の必要性に伴い毎年増加している。運営交付金の財源は税金であることから、効果的かつ効率的に活用する意識を常に持ち続けなければならない。

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

- 次に掲載するとおり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している。ただし、技術を持った人材が定着・持続するよう継続的に検討されている労働環境の改善に向けた賃金体系の見直しや資格手当の充実化を早期に実現することが望まれる。
- 滑走路端安全区域（RESA）拡張や航空灯火 LED 化など中長期的な視点での施設維持に対応している。
- 技術力を持った人材の中途採用などで一定の技術水準は確保されており、定期的な異動を伴う県派遣職員に頼らない体制に移行しているため、技術の維持や継承ができるようになっている。
- 危機管理体制、異常気象および自然災害に備えた事前・事後点検、予防、応急、復旧体制を適切に構築し、必要な資機材を備えている。大雨などの異常気象時には、これらを適切に実施している。
- 空港脱炭素化に向けて具体的かつ積極的に取り組んでいる。
- 地図情報クラウドサービス（SOCOCA）の活用やバードソニックの導入などの創意工夫がみられ、鳥獣防除、除雪を含めた通常時の維持管理や災害の備えが適切に行われている。

- 関係法令、鳥取空港機能管理規程、関連する基準などを遵守している。
- 鳥取県東部建設業協会や鳥取県東部広域行政管理組合と協定を結び、災害に備える体制を構築している。ただし、委託会社や協力会社等との関係において、適切な指示・判断ができる人材の育成が必要であり、さらには、建設業界が担い手不足の傾向にある中、施設点検や除雪などの維持管理業務を自社の職員でもできるようにしておく必要があるため、今後、この観点での人材育成を期待する。
- 予防保全を行うにはデータに基づいた戦略的な取組が必要であるが、これについては空港DX化による取組を待たなければならない印象を受けた。今後、この取組に期待する。
- 安全・安心な管理運営が行われているが、見直し・改善は常に必要であり、現在取り組んでいることが実を結ぶよう継続的に努力を重ねられたい。(再掲)

4. 総合的評価

- 鳥取砂丘コナン空港は、民間事業者による創意工夫・利点を活かした空港運営が確認できた。テナントの充実をはじめとする空港利用者の利便性向上や、民間事業者の経営の観点、若手職員のアイデアから始まる新しい取組などが加わり、積極的な地域連携、にぎわいの創出（地域・観光振興）、安全・安心な空港運営などの様々な面において、一定の成果が得られている。なお、随所に努力の跡がうかがえるが、空港運営の根幹である安全・安心につながる社員の技術の維持や継承については、継続した努力が必要である。
- 空港と周辺観光地等との二次交通の改善、空港DX化に着手したばかりであり、その成果の結実は今後となる。また、航空機利用者の増加にはさらなる活動を展開する余地もある。これらの今後の取組・成果に期待したい。
- 令和3年度に実施した中間評価後、指摘事項に対し、一つ一つ丁寧に改善に取り組んでいる。現状を受け止め、よりよく改善するために様々な取組をしていこうとする姿勢が全体的に見受けられる。また、コロナ禍明けで、このような取組が、少しずつ成果を見せ始めている。搭乗率・航空機利用者数をさらに増加させ、東京便5便（往復）の常態化、国際線の定期便化を実現することを期待したい。

5. その他

- 令和6年度にも、気候変動に伴う異常気象（高温、ゲリラ豪雨、雷）が頻発しており、今後も増加する傾向にあると考えられる。このような中にあっても作業員が安全で快適に作業できる環境の整備について、関連する企業とともに創意工夫を重ねていくことを期待する。担い手不足を解消するためにも、このような検討が必要である。
- 数多く開催されているにぎわいイベントは、結果として航空機利用者に対する満足度向上にも繋がっている。
- 「名探偵コナン」を目的に訪れる利用者だけではなく、ビジネスで訪れ観光する時間のない方にも、空港で鳥取らしさを体験（砂像展示など）できるものがあるといいのではないかな。
- PDCAサイクルのうちP（計画）、D（実施）まではよくできているものの、C（評価・分析）、A（対策・改善）の点については、外部委託や分析が不足している部分が見受けられる。自社の人材のみで全てをカバーするのは難しいが、今後はC（評価・分析）、A（対策・改善）を他者に依存せず実施できる組織体制の強化・人材育成が必要なのではないかな。
- 新たなマーケット開拓などにおける委託会社や協力会社との協業体制の構築は、さらなる努力が必要となるが、この際、原初的なSWOT分析*などによって、自社の強みと弱みを理解しつつ経営環境を把握する必要がある。

※企業・事業等の現状把握と戦略立案のため、内部環境と外部環境を「強み (Strength)」「弱み (Weakness)」「機会 (Opportunity)」「脅威 (Threat)」として洗い出し、分析する手法

- 鳥取砂丘コナン空港がコンセッション空港であること、鳥取県による直営時代と比べて、鳥取空港ビル株式会社の運営になったことでどのように変わったのかなどを、運営権者として、もっとわかりやすく情報発信・アピールすることも重要である。

IV おわりに

鳥取空港ビル株式会社は、新型コロナウイルス感染症の影響による厳しい経営環境の中、令和3年度に実施した中間評価での指摘事項を踏まえ、一つ一つ業務改善に取り組んできた。この結果、令和5年度の一般来場者数がコロナ禍前(令和元年度)の値を超えるなど、この取組の成果が表れつつある分野もある。一方、空港DX化などによる空港運営・維持管理の効率化や、空港と周辺観光地等との二次交通の改善、空港脱炭素化などは、取組を始めたばかりである。また、組織力の強化、人材確保・人材育成等の面での課題も見受けられた。

コロナ禍明けの人々の行動変化、人口減少に伴う担い手不足、気候変動に伴う異常気象の頻発など、今後も空港運営を取り巻く社会情勢・経営環境は一層厳しくなっていくものと予想される。このことから、これらに対応し乗り越えていくためには、外部企業の技術・ノウハウを吸収し、組織力を強化していくことや、業務効率化・省力化、安全で快適な就労環境の整備など、事業実施体制の変革を早期に実現することが望まれる。

同社は、令和9年4月開始予定の第2期コンセッションにおいて、新たな運営権者の完全子会社となることが決まっている。第2期コンセッションに向けて残る事業期間において、新たな運営権者の良きパートナーとなるべく、さらなる安全・安心の確保に加え、空港活性化・業務効率化に取り組んでいくことに期待する。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
岡本 陽子	公募委員（再任）	自営業（兼業：臨時的にホテルモナーク鳥取に勤務）
◎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）
筒井 一伸	学識経験者（地域・観光振興）	国立大学法人鳥取大学地域学部 教授・博士（文学）
西垣 豪	経済団体 観光事業者団体	鳥取商工会議所 副会頭（東洋交通施設(株)代表取締役） 一般社団法人鳥取市観光コンベンション協会 会長
○野邊 正彦	地方管理空港（コンセッション空港）実務者	但馬空港ターミナル株式会社 常務取締役・空港長
廣田 恵里	財務（公認会計士又は税理士）	アザレア税理士法人（鳥取県倉吉市） 公認会計士・税理士

五十音順、◎：委員長、○：副委員長

評価経緯

令和6年 8月27日（火） 第1回委員会

令和6年 9月18日（水） 第2回委員会

令和6年10月23日（水） 第3回委員会

評価対象期間

評価を行うにあたっては、空港運営に係る成果、報告書、データ等が整った令和5年度末までを主な評価対象期間とした。