

国は、「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）第 7 条第 1 項の規定により、東京国際空港国際線地区旅客ターミナルビル等整備・運営事業の民間事業者を選定したので、同法第 8 条の規定により客観的評価の結果をここに公表する。

平成 18 年 6 月 1 日

国土交通大臣 北側 一雄

東京国際空港国際線地区旅客ターミナルビル等  
整備・運営事業  
民間事業者選定結果

平成18年6月1日

東京国際空港国際線地区旅客ターミナルビル等整備・運営事業  
民間事業者選定結果 目次

1	事業概要 .....	1
2	経緯 .....	2
3	事業者選定方法 .....	2
4	第一次審査.....	3
5	第二次審査.....	7
6	審査講評 .....	11
	(参考) 選定事業候補者の提案イメージ .....	33
	(別紙) 料金設定の妥当性の評価方法について.....	34

## 1 事業概要

(1) 事業名 「東京国際空港国際線地区旅客ターミナルビル等整備・運営事業」

(2) 公共施設等の管理者等

国土交通大臣 北側 一雄

(3) 対象施設

本事業の対象となる施設（以下「対象施設」という。）は、以下のとおりである。

- ・国際線旅客ターミナルビル（ただしC I Q施設を除く。）
- ・連絡通路
- ・カーブサイド歩道（各接車レーン歩道を含む。）
- ・空港利用者用駐車場
- ・従業員用駐車場
- ・その他付帯施設

(4) 事業場所

東京都大田区羽田空港二丁目

(5) 事業内容

P F I 手法により、対象施設を設計、施工監理し、事業期間が終了するまでの期間対象施設を所有するとともに、維持管理及び運営業務を実施する。事業期間終了時において、国又は国が指定する第三者がS P Cから対象施設を時価で買い取ることができるものとする。

(6) 事業期間

事業契約締結の日から借地期間の満了時までとする。借地期間については、対象施設の工事着工日から30年間とする。

(7) 事業の実施

選定事業候補者は、特別目的会社を設立し、国と事業契約を締結し及び事業を実施する。

## 2 経緯

選定事業候補者の決定までの主な経緯は以下のとおりである。

実施方針の策定・公表	平成 17 年 4 月 15 日
特定事業の選定	平成 17 年 6 月 29 日
募集要項等の公表	平成 17 年 7 月 29 日
第一次審査資料の提出期限	平成 17 年 9 月 16 日
第一次審査結果の通知	平成 17 年 10 月 7 日
第二次審査資料の提出期限	平成 18 年 2 月 3 日
選定事業候補者の決定	平成 18 年 4 月 21 日

## 3 事業者選定方法

### (1) 事業者選定方法の概要

事業者には、P F I 並びに施設の運営、設計及び維持管理についての専門的な知識やノウハウが求められる。そのため、事業者の選定にあたっては、公募型プロポーザル方式を採用し、提案を総合的に評価した。

また、審査は国際線旅客ターミナルビル等の基礎的な運営能力等の有無を判断する「第一次審査」と、具体的な事業計画等の内容を詳細に審査する「第二次審査」の二段階に分けて実施した。

なお、第一次審査の得点は第二次審査に影響しないものとした。

### (2) 事業者選定の体制

国は、事業者を選定するにあたり、専門的見地からの意見を参考とするために、平成 17 年 7 月 28 日付で「東京国際空港国際線地区旅客ターミナルビル等整備・運営事業 事業者選定委員会」（以下「事業者選定委員会」という。）を設置した。

事業者選定委員会は、各提案について作成した得点案を国に報告し、国はこれを受けて事業者を選定した。

### (3) 事業者選定委員会

#### ① 審査事項

事業者選定委員会は、本事業の評価に関するもののうち、事業者を選定するための審査基準、応募者から提出された提案内容の審査等について審議を行った。

#### ② 構成

事業者選定委員会は、学識経験者、有識者及び国の職員から構成される。また、

事業者選定委員会の審査事項のうち、第二次審査の運営計画について調査審議を行う運営計画検討部会（部会長：山内委員長）、施設整備計画について調査審議を行う施設整備計画検討部会（部会長：屋井委員）、事業計画について調査審議を行う事業計画検討部会（部会長：金子委員）を設置した。

事業者選定委員会のメンバーは以下のとおりである。

委員長 山内 弘隆 一橋大学大学院商学研究科教授  
 委員 屋井 鉄雄 東京工業大学大学院総合理工学研究科教授  
 委員 上山 良子 長岡造形大学名誉教授  
 委員 金子 孝文 政策研究大学院大学教授  
 委員 前田 博 西村ときわ法律事務所弁護士  
 委員 国土交通省航空局飛行場部管理課長  
 委員 国土交通省航空局飛行場部計画課長  
 委員 国土交通省東京航空局飛行場部長  
 施設整備計画検討部会 専門委員 岡部 憲明 神戸芸術工科大学教授  
 事業計画検討部会 専門委員 跡部 博司  
 元スタンダード・アンド・プアーズ ディレクター

### ③事業者選定委員会の開催経緯

事業者選定委員会の開催経緯は以下のとおりである。

	事業者選定 委員会	運営計画 検討部会	施設整備計画 検討部会	事業計画 検討部会
平成 17 年 10 月 4 日	第 1 回			
平成 18 年 1 月 20 日	第 2 回			
平成 18 年 2 月 2 日	第 3 回			
平成 18 年 3 月 3 日	第 4 回			
平成 18 年 3 月 10 日			第 1 回	第 1 回
平成 18 年 3 月 22 日			第 2 回	第 2 回
平成 18 年 4 月 7 日	第 5 回	第 1 回		
平成 18 年 4 月 21 日	第 6 回			

## 4 第一次審査

### (1) 第一次審査の概要

第一次審査は、応募者が第二次審査に参加するにふさわしい者（以下「第二次審査

参加者」という。)であるかを審査するものである。第一次審査の手順は以下のとおりである。

(ア) 資格審査

応募者が募集要項に示す参加資格要件を満たしているかどうか審査を行う。なお、参加資格要件の詳細については募集要項を参照されたい。

(イ) 事業提案審査

応募者が国際線旅客ターミナルビル等の基礎的な運営能力等を有するかどうかについて、審査を行う。

① 事業者選定委員会における得点案の作成

事業者選定委員会は、事業提案を審査し、審査基準に基づいて各提案の採点を行い、協議の上、得点案を作成し、国に報告する。

審査基準については、「東京国際空港国際線地区旅客ターミナルビル等整備・運営事業 事業者選定基準」を参照されたい。

② 国による審査結果の決定

国は、①の得点案をもとに、各応募者の得点を決定する。

(ウ) 第二次審査参加者の選定

国は、(ア)(イ)の結果を踏まえ、第二次審査参加者を選定する。

(2) 応募状況

平成17年9月16日までに4グループの応募があった。応募グループは(3)のとおりである。

(3) 応募グループ(グループ名の五十音順)

① 「オリックス羽田プロジェクト旅客チーム」

代表企業：オリックス(株)

構成員：ボヴィス・レンドリース・ジャパン(株)、(株)アイ・ティ・アール、(株)三越

協力会社：Changi Airport Managers And Partners(Singapore)Pte Ltd.、(株)日建設計、ジョンソンコントロールズ(株)

② 「東京メトロポリタン共用ターミナル企業グループ(東京M-CUTE)」

代表企業：山佐（株）

構 成 員：ユニ・アジアファイナンスコーポレーション

協力会社：CORTESI DESIGN s r L、(株) アクセス、(株) 日本設計

③「三井・ADPグループ」

代表企業：三井物産（株）

協力会社：パリ空港公団、(株) 久米設計、物産不動産（株）、セントラル警備保障（株）、(株) クリエイト山本設計室

④「HKTグループ」

代表企業：日本空港ビルデング（株）

構 成 員：(株) 日本航空、全日本空輸（株）、成田国際空港（株）、東京電力（株）、東京瓦斯（株）、(株) エヌ・ティ・ティ・データ、セコム（株）、京浜急行電鉄（株）、東京モノレール（株）

協力会社：(株) 梓設計、(株) 安井建築設計事務所、(株) 三菱地所設計、シーザー・ペリアンドアソシエーツジャパン（株）

(4) 資格審査

応募者が募集要項に示す参加資格要件を満たしているかどうか審査を行った結果、全グループにおいて参加資格要件を満たしていることが確認された。

(5) 事業提案審査

審査基準に基づき、事業者選定委員会において事業提案審査を行った。

採点は、事業者選定委員会の合議によって決定した。

■ 第一次審査結果

	オリックス羽田プロジェクト旅客チーム	東京メトロポリタン共用ターミナル企業グループ	三井・ADPグループ	HKTグループ
事業全体方針 (40点)	33	11	32	36
事業実施体制 (40点)	38	13	38	38
類似業務実績 (20点)	20	0	20	20
合 計	91	24	90	94

(6) 第二次審査参加者の決定

国は、(4)(5)の結果を踏まえ、第二次審査参加者として「オリックス羽田プロジェクト旅客チーム」、「三井・ADPグループ」、「HKTグループ」の3グループを選定した。

「東京メトロポリタン共用ターミナル企業グループ」については、審査した結果、各審査項目のいずれにおいても不十分な点があるため、他の応募者と比較して著しく得点に差がつく結果となった。そのため、同グループについては、第二次審査参加者として選定しないこととした。

(7) 第二次審査参加者の構成員等の変更

第一次審査終了後、第二次審査参加者より構成員等の変更届が提出された。変更後においても、全グループにおいて参加資格要件を満たすことが確認され、平成17年11月30日付及び平成18年1月31日付で公表した。

変更後のグループ構成員等は以下のとおりである。

① 「オリックス羽田プロジェクト旅客チーム」

代表企業：オリックス（株）

構成員：ボヴィス・レンドリース・ジャパン（株）、（株）アイ・ティ・アール、（株）三越

協力会社：Changi Airport Managers And Partners(Singapore)Pte Ltd.、（株）日建設計、ジョンソンコントロールズ（株）、（株）セノン

② 「三井・ADPグループ」

代表企業：三井物産（株）

構成員：ADPマネージメント、日本ユニシス（株）、キヤノン販売（株）

協力会社：パリ空港公団、（株）久米設計、物産不動産（株）、セントラル警備保障（株）、（株）クリエート山本設計室、ADPエンジニアリング

③ 「HKTグループ」

代表企業：日本空港ビルデング（株）

構成員：（株）日本航空、全日本空輸（株）、成田国際空港（株）、東京電力（株）、東京瓦斯（株）、（株）エヌ・ティ・ティ・データ、セコム（株）、京浜急行電鉄（株）、東京モノレール（株）

協力会社：（株）梓設計、（株）安井建築設計事務所、（株）三菱地所設計、シーザー・ペリアンドアソシエーツジャパン（株）

## 5 第二次審査

### (1) 第二次審査の概要

第二次審査は、公募プロポーザル方式により選定事業候補者を決定するため、第二次審査参加者の提案内容等を審査するものである。

第二次審査の手順は以下のとおりである。

#### (ア) 要求水準審査

国は、第二次審査参加者からの提出書類の各様式に記載された内容（以下「事業提案」という。）が、「東京国際空港国際線地区旅客ターミナルビル等整備・運営事業 業務要求水準書」に示す要求水準（以下「要求水準」という。）をすべて充足しているかについて審査を行う。審査結果において事業提案がすべての要求水準を充足している場合は適格とし、一項目でも充足しない場合は欠格とする。

#### (イ) 事業提案審査

事業者選定委員会は、要求水準審査で適格と判断された事業提案について審査する。事業提案のうち国が特に重視する評価項目について、その提案が優れていると認められるものについては、その程度に応じて得点を与える。事業提案審査による配点は 1,000 点満点とする。審査は事業者選定委員会において行う。事業者選定委員会に、運営計画検討部会、施設整備計画検討部会、事業計画検討部会を置く。

##### ① 部会における得点案作成

部会に与えられた審査範囲について、評価項目の内容について「すぐれた提案がなされているか」を審査し、各審査基準・採点基準に基づいて各提案の採点を行い、協議の上、部会としての得点案を作成する。

##### ② 事業者選定委員会における得点案作成

事業者選定委員会は、各部会において作成された得点案に基づき、各提案について審議し、最終的な得点案を作成し、国に提出する。

##### ③ 国による得点の決定

国は、②の得点案をもとに、各第二次審査参加者の得点を決定する。

#### (ウ) 選定事業候補者等の決定

国は、(イ) ③の各第二次審査参加者の得点をもとに、選定事業候補者及び次点選定事業候補者を決定する。

## (2) 要求水準審査

事業提案の内容が要求水準を充足しているかについて審査を行った結果、第二次審査参加者グループ3グループ全てを適格と判断した。

## (3) 事業提案審査

### (ア) 審査基準

事業提案審査では、事業提案のうち国が特に重視する評価項目について、その提案が優れているかどうかの審査を行う。審査基準は各評価項目ごとに設定されており、また各評価項目には配点が付されている。

審査基準の詳細については「東京国際空港国際線地区旅客ターミナルビル等整備・運営事業 事業者選定基準」を参照されたい。

### (イ) 事業提案審査結果

審査基準に基づき、事業者選定委員会において事業提案の審査を行った。

運営計画に関する事項については運営計画検討部会に属する学識経験者及び有識者（山内委員、屋井委員、上山委員、金子委員、前田委員、航空局飛行場部管理課長、航空局飛行場部計画課長、東京航空局飛行場部長）が、施設整備計画に関する事項については施設整備計画検討部会に属する学識経験者及び有識者（屋井委員、上山委員、岡部専門委員）が、事業計画に関する事項については事業計画検討部会に属する学識経験者及び有識者（金子委員、前田委員、跡部専門委員）が、それぞれ部会において得点案を作成した。

各部会の得点案について審議した結果、部会の得点案をもって事業者選定委員会としての得点とすることで確認された。なお、事業計画に関する事項のうち、「料金設定の妥当性」については、事業者選定委員会にて予め審議、決定された採点方法によって定量的に評価を行った（別紙）。

## (4) 得点及び選定事業候補者等の決定

事業者選定委員会の審査結果を受け、国は第二次審査参加者の得点を以下のとおり決定した。

得点を踏まえ、国は、HKTグループを選定事業候補者に、またオリックス羽田プロジェクト旅客チームを次点選定事業候補者に、それぞれ決定した。

■ 第二次審査結果

評価項目	配点	オリックス羽田プロジェクト旅客チーム	三井・ADPグループ	HKTグループ
<b>■全体事業方針に関する事項</b>				
1. 全体事業方針				
全体事業方針	50	35	36	40
<b>■運営計画に関する事項</b>				
1. 運営事業全般				
全体事業方針（再掲）、モニタリング	40	32	22	32
2. 旅客取扱業務				
旅客誘導、カートの提供、介助サービス	55	39	28	41
情報提供、国内線旅客ターミナルビルとの連絡、航空旅客の利便向上のための業務	55	36	26	44
3. 航空運送事業者に対する施設貸与業務				
航空運送事業者に対する施設貸与の全体方針、航空運送事業者に対する個別施設の貸与方針、施設賃貸料の徴収	50	39	21	31
4. 構内営業者に対する施設貸与業務				
構内営業、利便施設の導入、空港利用者の利便向上のための貸与業務、施設賃貸料の徴収	40	25	27	31
5. その他国際線旅客ターミナルビルの運営に関する業務				
直営店舗	10	4	6	8
6. 警備業務				
警備方針、警備体制・警備配置	60	40	44	34
7. 駐車場運営に関する業務				
駐車場運営方針、駐車場案内・誘導、保安対策	20	13	16	14
8. 緊急時対策				
テロ等非常時対策	20	14	15	10
計(①)	350	242	205	245
<b>■施設整備計画に関する事項</b>				
1. 全体				
全体事業方針（再掲）	10	6	10	10
景観性	40	28	34	36
環境保全性	20	13	14	15
2. 国際線旅客ターミナルビル・従業員駐車場・連絡通路・カーブサイド歩道				
機能性・安全性	90	72	69	67
利便性・快適性	100	77	77	74
意匠性	10	7	8	7
3. 空港利用者用駐車場				
機能性・安全性	15	11	11	11
利便性・快適性	20	15	15	16

評価項目	配点	オリックス羽田プロジェクト旅客チーム	三井・ADPグループ	HKTグループ
4. 施工監理計画	15	11	12	12
5. 維持管理計画	30	24	24	24
計 (②)	350	264	274	272
<b>■事業計画に関する事項</b>				
1. 事業計画				
全体事業方針 (再掲)	20	13	16	14
事業収支計画、資金調達計画	80	53	52	60
コスト縮減方策、リスク対応策	50	40	34	40
2. 料金設定の妥当性				
旅客取扱施設使用料の設定の妥当性、駐車料金 の設定の妥当性	150	66	31	143
計 (③)	300	172	133	257
<b>合計 (①+②+③)</b>	<b>1000</b>	<b>678</b>	<b>612</b>	<b>774</b>

(注)「全体事業方針に関する事項」の得点は、それぞれ「運営計画に関する事項」、「施設整備計画に関する事項」、「事業計画に関する事項」における「全体事業方針 (再掲)」の得点と同一であるため合計から割愛した。

## 6 審査講評

### (1) 総評

本事業は、多種多様な航空旅客が集中する首都圏の空の玄関口としてふさわしい公共性及び質の高いサービスの提供を行うことが求められており、かつ、わが国PFI事業の中でも、おそらく空前の大規模独立採算型事業となるものであり、また、サービスレベル、施設及びファイナンスのいずれの面からも、求められる水準が非常に高度かつ多岐にわたる事業である。

第二次審査参加者として選定した3グループの提案は、いずれも、新規性及び旅客利便の向上、快適性に対する配慮、更に航空ターミナルに対する付加価値の向上等を目指した積極的かつ個性的な提案がなされており、3グループともに優れた実力を有していることを見て取ることができた。

限られた期間の中で、提案をまとめた3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うところである。

以下は、第二次審査に参加した各グループの提案に関する総評である。

#### ■オリックス羽田プロジェクト旅客チーム

運営計画については、就航する航空運送事業者間における公正な競争環境を確保するとともに、新規の航空運送事業者の参入し易さに工夫を凝らした提案がなされていた。また、旅客誘導等についても様々な優れた具体的提案がなされていた。

施設整備計画については、コンセプトや経済性を考え、よく練られている提案であるとともに、建築自体もしっかりスタディされている。一方、新たな日本の玄関口としてのアイデンティティを十分に有しているかという点と、コストをかけて3階レベルを2.5m高くしたことの建築的な効果といった点では、疑問が残る提案であった。

事業計画については、代表企業を中心とした信頼性の高い事業実施体制が構築されていた。また、事業収支計画及び資金調達計画は、社債による先進的なファイナンススキームの採用等により、信頼できる計画となっていた。ただし、追加投資に係る資金提供について、他の2グループの提案内容に比べると確実性に欠けていた。

#### ■三井・ADPグループ

運営計画については、エアサイド施設を充実させる等、海外空港オペレーターからの技術・ノウハウ移転を生かした提案がなされていたが、総じて具体論が不十分な印象を受けた。なお、その中で、駐車場の運営業務や警備業務等については優れた提案がなされていた。

た。

施設整備計画については、明快な空間構成が形体として表現され空からの視点に訴えるアイデンティティは確保されている。また、全体に統一のとれた施設配置となっており、また、空港の機能性を踏まえた着実な造形的表現や、空間のリズムも適切で新たなターミナルの建築表現・空間構成を獲得しているため、利用者にとって分かりやすく新鮮な視覚の体験を与えてくれる提案であった。一方、場所性を担保した景観計画となっているとはいえ、また、施設計画の面でも、各所に提案内容の具体的な詰めが不十分な点がみられた。

事業計画については、代表企業や実績の豊富な構成員を中心とした信頼性の高い事業実施体制が構築されていた。また、資金調達計画は確実性の高い計画となっていた。一方、事業収支計画は、公共性の高い空港ターミナルという本事業の特性に照らすと料金設定が全般的にかなりの高水準であり、妥当性に強く疑問が残る内容であった。

## ■HKTグループ

運営計画については、現国内線ターミナルにおいて実績のある企業群が構成員となっている強みを生かして、全般的に細目にわたって踏み込んだスタディがなされており、具体的かつ優れた提案がなされていた。しかしながらSPCの組織が小さい点については、それに応じて組織運営の適切性を確保する様々な工夫はなされているものの、セルフモニタリングの実効性確保の点は課題であり、組織の拡充も含め更なる工夫が求められる。

施設整備計画については、ここしかない場所性を担保した大胆な景観、空間及び施設を創出し、首都圏の空の玄関としての「しつらえ」が秀でている提案となっていた。また、全体としても様々な具体的かつ優れた提案が盛り込まれているとともに、大屋根をもつメインターミナルビルや楕円形の駐車場等は大胆なデザイン計画である。ただし、大屋根の大型トップライトの技術的安全性については今後の設計作業等の中で更に詰めを行っていくことが求められる。また、航空旅客の視点とコンセプション顧客の視点とのバランスの調整が更に求められる。

事業計画については、実績のある企業による信頼性の高い事業実施体制が構築されていた。また、事業収支計画及び資金調達計画は、他空港の事例を踏まえた低廉かつ妥当性のある料金設定が提案されているとともに、先進的なファイナンススキームの採用等により、全体としても確実性が高く、信頼できる計画となっていた。

(2) 個別講評

■ オリックス羽田プロジェクト旅客チーム

【運営計画に関する事項】

全体事業方針、モニタリング	<ul style="list-style-type: none"><li>● 本事業における運營業務の意義をよく理解し、運営の特性・理念及び空港のコンセプトが示されている。「グローバルレベルで競争力のある空港とはどういうものか」を考えて、独自に外国との観光・ビジネス需要を調査し、また、自国と相手国の航空運送事業者にエアポートセールスを行う等、積極的な取組みも見られる。</li><li>● S P Cを中心とする、ゼロからの組織作りに情熱が感じられる。</li><li>● 顧客満足度調査の内容が具体的であり、また、空港の国際水準を常に意識している。調査の対象を幅広く捉える点も評価できる。</li><li>● モニタリングについては、コンプライアンスを強く意識し、整備期間中は連絡調整会議を開催する等、国との関係に留意しており、評価できる。</li></ul>
旅客誘導、カートの提供、介助サービス	<ul style="list-style-type: none"><li>● 制限エリア内にも案内所及び巡回スタッフを配置するとしており、斬新で妥当な提案である。空港サービス指標を定義し共有化する等、先進的な取組みも見られる。</li><li>● V I P等の誘導について、動線に加え、優先レーンを使用することにより保安検査の分離も可能である。車寄せはV I P用に専用化されている。</li><li>● 位置情報を確認できる端末が設置されたカートの提案には、先進性がある。</li></ul>

<p>情報提供、国内線旅客ターミナルビルとの連絡、航空旅客の利便向上のための業務</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務連絡にはPDA端末を使用し、業務放送を実施しないことは、静かな空港づくりに資するものであり評価できる。</li> <li>● アクセス交通機関情報については、到着時のCIQエリアの直前に加え、関係者間での協議の上可能であれば、CIQエリア内の入国審査待ち並び場所、手荷物受取場等においても提供することを考えている。</li> <li>● 観光等に関する情報の提供にあたっては、「東京」のPRに重点を置き、ワンストップサービス・TIC機能を持たせたインフォメーションセンターを設置する。検索端末の利用状況を分析し、コンテンツの充実にフィードバックさせる。</li> <li>● 際内乗継については、ランプバスの運行を模索し、別動線も確保することは評価できる。</li> <li>● 乗継旅客に対しては全て無料とするが、費用負担について、全旅客が支払うこととなるPSFCのコストにその全額を繰入るとしていることは疑問である。乗継旅客は少ないと想定しており、乗継バスの頻度等が具体的に検討されていない。</li> <li>● 全空港内無線ネット接続、無料インターネット、手ぶら旅行対応、キッズコーナー、搭乗前簡易ヘルスチェック等、多様なサービス提供が提案されている。</li> </ul>
<p>航空運送事業者に対する施設貸与の全体方針、航空運送事業者に対する個別施設の貸与方針、施設賃貸料の徴収</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 全ての航空運送事業者に対する公正な競争環境の提供等、4つの基本方針を掲げる。また、公平に施設を貸与する方針として6つの原則を設けている。新規参入者にとって参入し易い空港でありつづけることを標榜することは高く評価できる。</li> <li>● オフィス賃貸及びラウンジ賃貸を除いて、SPCは要した原価のみを回収する「コストリカバリー方式」を採用し、公共的な料金設定となっており、妥当である。</li> <li>● チェックインカウンター、CUTEシステムの貸与については、セーフティゲートへの距離によってCUTE1台あたりの料金に差をつけたり、一定程度以上の長さの行列を作るとペナルティ課金する。また、ランプバス使用の場合はPBBよりも料金を下げたり、PBBにおいて標準滞在可能時間以上の滞在を行う場合は超過ペナルティ料金をチャージする等、施設の有効利用・競争の促進に向けたソフト面の対応に工夫が見られ、評価できる。</li> </ul>
<p>構内営業、利便施設の導入、空港利用者の利便向上のための貸与業務、施設賃貸料の徴収</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● エアサイド、ランドサイドとも物販が強化されたプランとなっている。ショーケースジャパンとして日本の生活文化がフューチャーされているが、ランドサイドの外部客の集客ストーリーや購買モチベーションの作り方が比較的弱い。すべてがテナント事業</li> </ul>

収	<p>となっており、賃料想定等、事業計画も適切であるが、例えば免税品の直営で収益を出して非収益部門も直営するというメリハリにもやや欠け、収益の産み出し方が見劣りする。ただし、大手百貨店の専門館事業部が運営するとしており、テナントマネジメントやテナント誘致力は期待できる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 長時間対応のサービスが比較的弱い。</li> <li>● 充実したビジネスセンター、音楽・映画のダウンロードステーション等、利便サービスは一通りラインアップされており問題はないが、特記するような施設がないのが残念であった。</li> </ul>
直営店舗	<ul style="list-style-type: none"> <li>● テナント事業が主体であるため、直営については一部の非収益分野に止めている。事業収支もテナント賃貸で算出しているが、収支は均衡するとしているものの明確なコストの算定根拠の提示がなく、実効性が確認できなかった。エアサイドの免税ゾーンもテナント賃貸であるが、関税処理やブランドインポートの等の実績を持つテナントが非常に少なく、直営に対するテナント事業の優位性の説明が十分でなかった。</li> </ul>
警備方針、警備体制・警備配置	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 求める警備員の資格が示されている。モニタリングによる品質の維持向上を意識し、モニタリング結果とその対応が不十分である場合には、委託先変更等の措置により高い次元での安全性を確保することが明記されており、高く評価できる。</li> <li>● 警備強化時は、委託先警備事業者が有する空港警備業務の従事経験者を優先的に確保し、警備強化体制に移行する。</li> <li>● ピーク時の対応について、記載は具体的でないものの、警備事業者と協働して繁忙期に備えた警備増強計画を策定、増強時の混乱がないように教育、訓練を実施する等の提案がなされており、的確な対応が期待できる。</li> </ul>
駐車場運営方針、駐車場案内・誘導、保安対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事前精算機は、利用者の動線上に複数台配置する。長期駐車向け予約サービスを提供する。電子マネーにも対応する。</li> <li>● 深夜早朝割引、平日割引等の設定もなく、シンプルな料金設定となっている。</li> <li>● 固定型ながら多数の監視カメラが設置され、安心感がある。</li> </ul>
テロ等非常時対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 飲食料（2,500～3,000人分）及び医薬品類等を確保する。</li> <li>● 緊急事態レベルが2以上となった場合、最高運営および最高経営責任者を本部長とする緊急対策本部を設置される。非常時用のSPCとしての救護室も用意する。</li> </ul>

【施設整備計画に関する事項】

全体事業方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 旅客の利便性を追及したシンプルなインターフェースを明確にした取り組み方である。</li> </ul>
景観性	<ul style="list-style-type: none"> <li>● テーマは「和」</li> <li>● 各施設を直線、短形とし、深い底によって統一した建築群をアピールした魅力ある景観である。一方、建築計画、ランドスケープ計画ともにまとまってはいるが、デジャビュ（既にある）デザインと、受け取られる点はまぬがれない。</li> <li>● 「和のもてなし」のコンセプトは明快であるが、空港ターミナル周辺地域のスケールに対し、複雑すぎるランドスケープデザインとなっている。</li> </ul>
環境保全性	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境負荷の低減を図る考え方は、エコエアポートガイドラインに準拠するとともに、環境負荷の低減に対する方針も適切である。</li> </ul>
機能性・安全性	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各アクセス施設との間での円滑な移動やターミナル内でのプロセッシングエリアにおける旅客フローは、明確に計画されており適切である。</li> <li>● 設備のメイン機能は別棟とするとともに、主要機器室を2階に配置する等、海上空港における災害への対策を考慮した適切な計画である。</li> <li>● 要求水準は理解しているが、本提案までに各種寸法の整理が間に合っておらず、残念である。</li> <li>● BHSは、信頼性の高い計画であるとともに、将来のEDS100%対応にも考慮した提案であり適切である。</li> <li>● 国が定める航空保安対策を十分に理解の上、本施設に見合った計画が提案されている。また、防災、災害時の対策（全館避難安全検証法及び耐火性能検証法）も実施する提案であり適切である。</li> <li>● 事業期間中における需要の変化、IT等の技術進化、利用者のニーズ等の変動要因についての考え方は明確であるとともに、コンセプトとしても柔軟性、発展性は担保されている提案である。</li> </ul>

<p>利便性・快適性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● アメニティ等の施策のあり方は考慮されており、出国審査後は、特に創意工夫された快適空間が確保されている。</li> <li>● 対象とする人と物を区域毎に動線分離した適切な計画である。ただし、3階レベルが2.5m高いことについては、それにより空間性・機能性等の向上の面でコストに見合う十分な建築的効果があるか疑問があるとともに、実施に向けては両鉄道事業者と協議が必要で実現には困難が伴う。</li> <li>● 国内線への乗り継ぎは、到着ロビーにチェックインカウンター（手荷物を受託）を配置するとともに、鉄道駅に近接した場所に自動チェックインも配置し、サービスレベルの向上、最短時間により確実に実施させるための提案は適切である。</li> <li>● 設計段階から現場完成まで、障害者団体や学識経験者、航空会社や交通バリアフリー協会等関連団体が参加する「UD検討会」を設置して行くこととしており適切である。</li> <li>● ケアの必要な利用者に対する「ケアラウンジ」を総合案内所に隣接設置する等ハードとソフトの連携は充実しており適切である。</li> </ul>
<p>意匠性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自然光を取り入れ、チェックインカウンターに植栽を施した「チェックインストリート」という新しいコンセプトは評価できる。</li> <li>● 経済性を考えて、よく練られた案で無理をせずに表現しており明快である。ただし、内部空間に対してのボリューム処理の部分が、既にどこにでもあるような空港のイメージになってしまっている。</li> </ul>
<p>空港利用者用駐車場の機能性・安全性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 利便性と安全性に配慮したゾーニングであるとともに、駐車場入口を構内道路から、十分な滞留スペースを確保する等、構内道路の渋滞対策に留意した提案であり適切である。</li> <li>● 機能性、安全性、利便性、快適性を満足する計画とした明確で適切な提案であるとともに、施設毎の待ち時間や規模等が確保された適切な計画である。</li> <li>● 約2,200台の駐車場を6層7段、3棟構成で計画する。なお、将来対応としては、約2,700台の収容台数を確保した計画である。</li> </ul>

<p>空港利用者用駐車場の 利便性・快適性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自然光を駐車場の中央部に入れ、あわせて通気性を向上させる等創意工夫がなされた適切な計画である。</li> <li>● 車両動線と歩行者動線は可能な範囲で分離した適切な計画であるとともに、利用者の垂直移動も適切に計画されている。ただし、大型車が立体駐車場内を通り抜ける等、実施段階での工夫が必要である。</li> <li>● 駐車場利用者に必要な情報を提供できる適切な計画である。また、壁面グラフィックや色彩を効果的に利用し記憶に残りやすい位置情報を提供等、利用者へのサービスも提供している。</li> </ul>
<p>施工監理計画</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 工事を円滑に進めるために、監理体制や工程毎の協議ポイントが明確であるとともに、施設供用開始前にトライアルを2度行う等確実な運用を実現させるための工程は的確である。</li> </ul>
<p>維持管理計画</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 24時間365日の稼働を前提に、全体組織及び旅客ターミナルビルの安全と品質確保に貢献するための業務実施体制、勤務体制が示されているとともに、施設管理支援システムの活用等、維持管理への取り組みは明確である。また、故障時の対応策としては、専門技術員の常駐や補修用の資機材を空港内に確保する等、バックアップ体制も整えられており適切である。</li> </ul>

【事業計画に関する事項】

<p>全体事業方針</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業計画全般については、関係各項目の基本的な考え方が明確に提案されている。また、複数主体による財務モニタリングは適切である。</li> <li>● 経営体制については、経験の豊富な人材を外部より迎える経営陣とし、各業務に係るSPC内の役割分担を明確にした事業実施体制が提案されているが、想定は必ずしも具体的とはいえない。約9割を出資予定の代表企業による強いコミットメントを期待できる反面、代表企業からの役員派遣はCFOの1名のみである。</li> <li>● 社会情勢等の変化については、需要の増減に対応した追加投資、格付を活用した追加融資の予定等の対応方針が示されているが、他の2グループの提案内容に比べると確実性に欠ける。</li> </ul>
<p>事業収支計画、資金調達計画</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 運営収入については、航空運送事業者や構内営業者からの収入単価が、関西空港並みと高めの水準になっていた。</li> <li>● 運営支出については、妥当な単価設定である。また、実現性は高いと判断できる。</li> <li>● 財務諸表及び各種指標については、国の指定に基づき、妥当な算出結果が得られている。区分経理は、国の指定に基づき収益を確</li> </ul>

	<p>保しているが、不適切な点も見られた。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 航空旅客数とこれに伴う運営収支の変動については、一定のリスク耐性を有している。また、その他のコスト上昇リスクについても十分な耐性を有している。</li> <li>● 資金調達については、出資金、メザニンローン（または劣後社債）及び優先ローン（または社債）が計画されている。現時点の格付では投資適格としているが、各金融機関からの提示条件がやや抽象的であり、整合性の面でも不十分な点が見受けられる。</li> </ul>
コスト縮減策、リスク対応策	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リスク対応策については、リスクマネジメントの基本方針を明確にしたうえで、主要なリスクを分析し、対応策を提案している。</li> <li>● 設計・建設段階のリスクについては、設計変更リスクへの対応、完工遅延への請負契約と保険によるカバー等が提案されている。</li> <li>● 運営段階のリスクについては、航空需要の減少に備えた現金積立、委託金額の見直し、リファイナンス等が提案されている。</li> <li>● なお、不可抗力リスクについては、空港管理者賠償責任保険において戦争・暴動・テロ賠償をカバーしており、高く評価できる。</li> </ul>

## ■ 三井・ADPグループ

### 【運営計画に関する事項】

全体事業方針、モニタリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 運営の特性・理念及び空港のコンセプトが示され、海外空港オペレーターの参画を受けつつ、エアサイドを充実させた運營業務を行うこととしている。</li> <li>● コンセッションの直營業務については消極的である。また、受託企業の変更に関する記載がないのも残念であった。</li> <li>● スムーズで確実な供用開始のために運営準備プログラムを導入することは高く評価できるものの、個々の人材配置や教育方針についての記載が見当たらないのが残念であった。</li> <li>● モニタリングについては、内容に特筆すべき点が見られず、体系も不明確であった。受託企業の変更に関する記載はない。</li> </ul>
旅客誘導、カートの提供、介助サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 制限エリア内にも案内所及び巡回スタッフを配置するのは斬新である。</li> <li>● 誘導・案内業務担当者の教育については、語学研修の実施を除いては、全体的に意識が低く見受けられた。</li> <li>● カート台数はやや過剰であり、駅舎内に持ち込めない。</li> <li>● 介助サービスの提供にあたっては、コミュニケーションスタッフに加え、当初よりボランティアスタッフの活用を想定している。</li> </ul>

<p>情報提供、国内線旅客ターミナルビルとの連絡、航空旅客の利便向上のための業務</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 館内放送については、防災放送とシステムを共有し、業務放送の実施を想定している。</li> <li>● 観光案内所における自治体等との連携の視点は薄い。</li> <li>● 際内乗継については、ランプバス、別動線の有無が不明であった。</li> <li>● 乗継旅客に対して、ターミナル間巡回バスは無料としている。</li> <li>● 「コンフォートアイランド」の提案等には、我が国の既存国際空港には見られない、発想の違いが感じられるが、ラウンジとの差が不明確であった。</li> </ul>
<p>航空運送事業者に対する施設貸与の全体方針、航空運送事業者に対する個別施設の貸与方針、施設賃貸料の徴収</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 貸与する施設の航空運送事業者間における配分方法や、新規参入者に対する考え方について記載がなく、「コモンユース」以上には踏み込んでいない。</li> <li>● チェックインカウンター、CUTEシステムの貸与について、SPCが施設貸与計画を作成し、調整・管理することは評価できる。</li> <li>● バックヤードオフィスの貸与については予備エリアを、ラウンジは立地条件の等しいエリアを、それぞれ確保する。PBBとランプバスの使用料は同じとする。</li> <li>● BHSやPBBのSPCによる自主運用を想定し、新規参入を容易にする提案がなされていることは評価できる。</li> </ul>
<p>構内営業、利便施設の導入、空港利用者の利便向上のための貸与業務、施設賃貸料の徴収</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● エアサイドの免税店に特化した展開を意図し、需要喚起のシナリオも有している。対してランドサイドは利便型商業施設として割り切っており、華やかさや賑わいに欠ける印象もあった。事業的にも収益が見込まれる免税品に重心が置かれていることは合理的であるが、賃料の想定が比較的高めに想定されており期待賃料を下回る懸念がある。ランドサイドは、面積の想定が小さいにもかかわらず、月㎡効率が低い。</li> <li>● 東南アジアの旅行客も気軽に利用できる価格帯の意識等をはっきり有していることは評価できる。</li> <li>● ホテルの導入が計画されていることは、他の2グループに対してアドバンテージであるが、サービスグレード水準や付帯施設等が不詳であるのが残念であった。</li> </ul>
<p>直営店舗</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● テナント事業が主体であるため直営については一部の非収益分野に止められている。ただし、直営サービス事業のメニューはビジネスセンターやリフレッシュメントサービス等、充実している。</li> <li>● エアサイドの免税ゾーンもテナント賃貸であるが、関税処理やブランドインポートの等の実績を持つテナントが非常に少なく、直営に対するテナント事業の優位性の説明が十分でなかった。</li> </ul>

警備方針、警備体制・警備配置	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 飛行場保安規定ガイドライン等を遵守し、国際民間機関の基準にも合致した、航空機のハイジャックや航空施設の破壊工作を未然に防ぐ方策を網羅し、常に新たな「安心感の提供方法」を模索する。各種訓練にはSPCのみでなく、航空運送事業者や構内営業者にも参加を義務付けることは評価できる。</li> <li>● 「常駐警備と機械警備の巧みな連携」を行う。また、機械警備システムの保守には万全の体制で臨む。</li> <li>● 30年後の円滑な引渡しまでも視野に入れている。</li> <li>● 求める警備員の資格が詳細に示されており評価できる。実践想定訓練についても、内容や計画年表が詳細に示されている。</li> <li>● 突発的な脅威レベルのアップに対応するため、常に増強要員を確保する。災害が発生しその復旧までの間等、SPCが警備体制の強化を必要と判断した場合は、体制を強化する。</li> <li>● 休日、繁忙期に増加配置するポスト数が具体的に記載されている。災害等の発生時の対応についても記載があり、安心感がある。</li> </ul>
駐車場運営方針、駐車場案内・誘導、保安対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各フロアに事前精算機を設ける。ETC搭載車について、ETC車載器を利用した自動精算を可能とすることは斬新である。</li> <li>● ハードのみによる案内・誘導を原則として、ソフト的な対応は抑え目となっており、適切である。</li> <li>● 監視カメラ（可動・固定）・画像解析システムや車両番号認識等の高度なセキュリティシステムの構築と、警備業務との連携による人的管理を組み合わせることにより、確実に円滑な駐車場管理が期待できる。</li> </ul>
テロ等非常時対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 旅客ターミナルビル特有の従業員教育として従業員教育プログラムを採用し、従業員一人ひとりの緊急事態に対する責任感を強化、パニック症候群や心理学的スクリーニングに関する最新理論に基づいた心理学的トレーニングの受講を検討する。</li> <li>● 緊急物資等については、かなりの量を備蓄することとしている。</li> <li>● 緊急時は施設運用部長または社長を本部長とした緊急対策本部を設置し、中央管理センターに近接したプレスルームを拠点として機能させる。非常時用のSPCとしての医務室も用意する。</li> </ul>

【施設整備計画に関する事項】

全体事業方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「ハイテク」「ハイタッチ」を具現化し融合した明確な取り組み方で、明快な空間構成が形体として表現され、空からの視点に対するアイデンティティを確保しているとともに、空港の機能性を着実に形態化、空間化し新たな表現も獲得している。</li> </ul>
--------	---

景観性	<ul style="list-style-type: none"> <li>● テーマは「クロスポリス・トーキョー」</li> <li>● 場所性をとらえた明快なコンセプトであり、形態としてのアイデンティティはゲートとしてのしつらえとして適している。</li> <li>● 駐車場は低く抑えられ、ターミナル全体のバランスのある景観を創りあげており、利用者にとっても、分かりやすく新鮮な視覚となっている。</li> <li>● 限られた敷地のスケール、交通施設の集積に対して確実な計画であるとともに、新たな建築表現が提案されており、まとまりがあり新鮮味は期待できる。</li> </ul>
環境保全性	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境負荷の低減を図る考え方は、エコエアポートガイドラインに準拠するとともに、環境負荷の低減に対する方針も適切である。</li> </ul>
機能性・安全性	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各アクセス施設との間での円滑な移動やターミナル内でのプロセッシングエリアにおける旅客フローは、明確に計画されており適切である。ただし、1階から3階への移動が、トラベレーターとエレベーターのみであり、実施に向けては工夫が必要と思われる提案である。</li> <li>● BHSは、信頼性の高い計画であるとともに、将来のEDS100%対応も考慮した提案であり適切である。</li> <li>● 国が定める航空保安対策を十分に理解の上、本施設に見合った計画が提案されている。また、防災、災害時の対策（全館避難安全検証法及び耐火性能検証法）も実施する提案であり適切である。</li> <li>● 事業期間中における増便、乗り入れ航空会社の増加、機材の変化、チェックインプロセス等、変動要因についての考え方は明確であるとともに、コンセプトとしても柔軟性、発展性は担保されている。</li> </ul>

<p>利便性・快適性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各空間のスタディについて十分検討されおり、旅客がくつろぐ場所におけるコンフォートアイランドの設置や、出国検査エリアからの中庭眺望、バゲッジクレームエリアのトップライト等、旅客に対して快適空間が確保されている提案である。</li> <li>● 旅客を中心軸においた動線計画であるとともに、対象とする人と物を区域毎に動線分離した計画であり適切である。ただし、実現に向けてより詳細な検討や協議が必要な提案である。</li> <li>● 到着ロビーにチェックインカウンター（手荷物を受託）を2ヶ所配置し、サービスレベルの向上、最短時間で確実に実施させるための提案は適切である。</li> <li>● 出発旅客のために快適な商業空間を提供する等、収益施設のあり方は適切である。</li> <li>● 運航情報、交通アクセス情報、観光情報等、利用者に必要な情報の提供を提案しており適切である。</li> <li>● 設計から竣工までの検証機関として、SPC、社会福祉団体、学識経験者、各種障害者団体、設計者、施工者等で「UD研究会」を設置して行くこととしており適切である。また、竣工後も各種スタッフに対する教育を継続することとしている。</li> </ul>
<p>意匠性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● スポットごとに屋根、天井を変えていくという形で、内部空間に対してのボリュームの処理は工夫がされており、デザインによる方向性を演出しているコンセプトは評価できる。また、空港に関しての一番本質的なゾーニング、配置計画、動線計画をベースに形体的にも、空間的にもよく纏まった提案であり明快である。</li> </ul>
<p>空港利用者用駐車場の機能性・安全性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 安全性と利便性を備えたゾーニングであるとともに、駐車場入口を構内道路から、十分な滞留スペースを確保する等、構内道路の渋滞対策に留意した提案であり適切である。</li> <li>● 利便性、機能性に加えゆとりのある計画とした明確で適切な提案であるとともに、施設毎の待ち時間や規模等が確保され、各施設が適切に計画されている。ただし、カートの利用範囲がコア部までしか利用できないため、サービスレベルの観点からも実施段階で工夫が必要な提案である。</li> <li>● 約1,700台の駐車場を3層4段で計画する。なお、将来対応としては、約2,500台の収容台数を確保した計画である。</li> </ul>

<p>空港利用者用駐車場の 利便性・快適性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 駐車場内クロスロードに緑化された吹き抜けを設け、自然光を駐車場に入れ、あわせて通気性を向上させる等創意工夫が導入された適切な計画である。</li> <li>● 車両動線と歩行者動線は可能な範囲で分離した適切な計画であるとともに、利用者の垂直移動も適切に計画されている。ただし、実施段階で大型車の配置は調整が必要である。</li> <li>● 駐車場利用者に必要な情報を提供できる適切な計画である。また、ブロックごとに駐車位置印字器を設置等、利用者へのサービスも提供している。</li> </ul>
<p>施工監理計画</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 工事を円滑に進めるために、監理体制や工程毎の協議ポイントが明確であるとともに、不測の事態にも工程短縮が可能なようクリティカルパスは明示されており的確である。特に、PTBは受電時期が最も重要であるが、実行可能な工程計画となっており適切である。</li> </ul>
<p>維持管理計画</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 24時間365日の稼働を前提に、全体組織及び業務の実施体制、勤務体制が示されているとともに、施設管理支援システムの活用等、維持管理への取り組みは明確である。また、故障時の対応策としては、特殊技能を有した専門スタッフを24時間体制で配置する体制が整えられており適切である。</li> </ul>

【事業計画に関する事項】

<p>全体事業方針</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業計画全般については、関係各項目の基本的な考え方に加え、再投資やリスク対応が明確に提案されている。また、セルフモニタリング及び財務モニタリングの考え方が列記されている。</li> <li>● 経営体制については、経営能力や運営管理経験等を有する経営陣とし、事業実施体制が明確に提案されている。また、7割以上を出資予定の代表企業による強いコミットメントを期待できる。</li> <li>● 社会情勢等の変化については、施設拡張に関して、サービスレベルや資金調達の検討、概算費用の想定等が具体的である。</li> </ul>
<p>事業収支計画、資金調 達計画</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 運営収入については、他空港等と比較して非常に高い単価設定である。需要予測等を踏まえた収入見込みではあるものの、期待賃料が高水準であり、公共性の観点から問題があるだけでなく、実現性についても不安がある。</li> <li>● 運営支出については、妥当な単価設定である。固定費を中心とする費用構成であり、下ぶれリスクへの懸念は残るが、ゆとりのある事業計画であることから、実現性は高いと判断できる。</li> <li>● 財務諸表及び各種指標については、国の指定に基づき、妥当な算</li> </ul>

	<p>出結果が得られている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 航空旅客数とこれに伴う運営収支の変動については、高いリスク耐性を有している。また、その他のコスト上昇リスクについても十分な耐性を有している。</li> <li>● 資金調達については、妥当な計画がなされ、かつ複数金融機関のコミットメントがなされており、一定の確実性を備えていると判断できる。</li> </ul>
<p>コスト縮減方策、リスク対応策</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リスク対応策については、3つの基本方針を掲げたうえで、個々のリスクに対する分析と対応策の検討を行っている。</li> <li>● 設計・建設段階のリスクについては、予定工事費の増加リスクに対しては具体的ではないが、工期遅延とコストオーバーランについて、追加資金の拠出を含めた対応策が示されている。</li> <li>● 運営段階のリスクについては、物価変動や金利変動にリザーブで対応することとしているが、600万人を下回るリスクケースが想定されておらず、リスク耐性に関して検討の度合いが劣る。</li> <li>● なお、不可抗力リスクについては、火災保険・動産総合保険及び空港管理者賠償責任保険においてテロによる損害をカバーしており、高く評価できる。</li> </ul>

## ■ HKTグループ

### 【運営計画に関する事項】

<p>全体事業方針、モニタリング</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 本事業における運營業務の意義をよく理解し、運営の特性・理念及び空港のコンセプトが示されている。また、「参加企業の豊富な経験と知見を結集して、本事業に全力で取り組む」として、独自に羽田空港国際線の航空旅客に係る相当子細な需要予測を行う等、積極的な姿勢には期待が持てる。</li> <li>● 事業体制について、基本的には代表企業の国内線旅客ターミナル事業者に業務委託される。コンセッションは多くを直営とし、テナントは代替候補を複数常備する等、安心感がある。</li> <li>● 実績のある企業群による対応が期待でき、人材の配置方法も明確である。</li> <li>● 顧客満足度調査について、利用者の意見を全社にフィードバックさせる体制が特に優れる。</li> <li>● 第三者モニタリングとして有識者により構成される業務監視委員会を開催する等、モニタリングに関する記載は具体的で充実しているが、セルフモニタリングについては人員も少なく、実効性</li> </ul>
----------------------	---

	に疑問が残る。
旅客誘導、カートの提供、介助サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 制限エリア内に案内所及び巡回スタッフは配置しないことは残念だが、スタッフの業務内容や配置時間等が具体的かつ的確であり、評価できる。</li> <li>● 誘導・案内業務担当者の教育については、外部委託による研修に加えて社内資格制度を導入する。</li> <li>● V I P等の誘導について、動線及び保安検査が明確に分離され、マスク対策も意識されている。</li> <li>● 制限エリア内の到着にも小型カートを用意することは評価できる。</li> <li>● コンシェルジェは、全員がサービス介助士資格の取得者で、介助機器は質量ともに充実している。介助サービスは到着時にも実施することが明記され、駅ホームから機内までシームレスなサービスの提供が期待でき、高く評価できる。</li> </ul>
情報提供、国内線旅客ターミナルビルとの連絡、航空旅客の利便向上のための業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務連絡はP D A端末を使用し、業務放送は実施しないが、B G Mの全館自動放送を実施する。</li> <li>● アクセス交通機関情報の提供にあたっては、全ての交通機関とオンラインネットワークを構築し、首都高速や新幹線・地下鉄に係る情報提供まで視野に入れており、評価できる。制限エリア内においても、メッセージボード等によりアクセス情報を提供する。</li> <li>● 観光等に関する情報の提供にあたっては、神奈川県・横浜市・川崎市等とともに「観光・産業情報ラウンジ」を運営する。総合案内カウンターでは、バスや鉄道の発券のほか、観光タクシー等空港発観光ツアーの手配を一元的に実施され、ワンストップサービスが期待できる。</li> <li>● 際内の移動方法は、ランプバスのみにとどまらず、軌道系アクセスを始め多種多様なものを用意・検討している。旅客のP T B到着から出発ゲートまでの移動所要時間、乗り継ぎ時間のターゲットが示されており、M C Tについては決定後も協議・研究することとしていることは高く評価できる。</li> <li>● 乗継旅客に対しては全て無料としている。最終的な費用負担者については、国内旅客ターミナルビル運営事業者と協議を行い、公平に分担を行う予定としており、妥当である。</li> <li>● 一連のサービスに加え、総合サービスカウンターによるワンストップサービスやペットホテルの取り次ぎ等、優れた提案がなされている。</li> </ul>
航空運送事業者に対	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 貸与する施設の航空運送事業者間における配分に当たっては、A</li> </ul>

<p>する施設貸与の全体方針、航空運送事業者に対する個別施設の貸与方針、施設賃貸料の徴収</p>	<p>OCだけに調整を任せるのではなく、SPCがコミットして新規参入会社も納得できる運営体制を約束するが、実現性を確保する必要がある。また、賃料についてはAOCの代表と協議して決定する（合意書を締結）等、提案内容が具体的であった。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 料金改定については、AOC代表に対しSPCの部門別（区分経理）収支実績等を開示し事前の同意を得るとしており、妥当である。</li> <li>● チェックインカウンター、CUTEシステムの貸与については、グループに航空運送事業者が参加していることにより、専門的な知識や海外も含めた他空港での運用状況等の情報収集において強みがある。</li> <li>● バックヤードオフィスの新規貸与希望者については、可能な限り希望面積が確保できるよう、SPCが責任を持って調整するとしており、特に、既存賃貸スペースの割愛も視野に入れていることは高く評価できるが、実現性を確保する必要がある。</li> <li>● 新規航空運送事業者の参入のため、構成員たる航空運送事業者のカウンタースポットを削減する必要がある場合における対応の実現可能性については、疑問が残った。</li> <li>● ラウンジは、入居会社毎に個別貸与ないしアライアンス等の幹事会社に貸与する。</li> <li>● PBB等使用料については、ランプバス代を原価算入することにより、航空運送事業者間の負担の公平性を確保する。</li> </ul>
<p>構内営業、利便施設の導入、空港利用者の利便向上のための貸与業務、施設賃貸料の徴収</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● エアサイド、ランドサイドとも積極的な展開で、免税店を直営とすることで事業計画を高めている。免税分野は利用者数により波動はあるが、市中との競争はなく独占的で確実性の高い販売分野であり、これを直営とすることは、リスクよりもリターンが大きいと判断できる。また、これによって収益性の低いサービスも直営でカバーできる等のメリハリがついていた。ランドサイドについてもオープンスタイルで気軽に楽しめる飲食ゾーンとなる「空の庭園」や江戸小路と称した、日本（東京）をフューチャーした特徴的な商業ゾーンが設けられており付加価値も高く感じられた。マーケティング的な裏付けとして詳細な検討がなされており、売上の見通しや事業計画も適切であった。賃料比率も適正である。</li> <li>● 長時間営業等、テナントでは難しい業務を直営対応とし、サービス水準を維持する考え方が強いことは評価できる。</li> <li>● リラクゼーションサービス等、提案に工夫が感じられた。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 総合案内カウンターで利便性の高いサービスが提供される。ビジネスサポートサービス等を提供する。</li> </ul>
直営店舗	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 収益力が高い分野とサービス水準を維持するために必要な分野を直営とし、これにより提供される利便施設も充実しており、収益に対する見方も適切であった。</li> </ul>
警備方針、警備体制・警備配置	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国際空港としての役割と重要性に鑑み、「安全の提供こそ最善のサービスである」との認識のもと、国際空港警備を熟知した旅客ターミナル事業者、警備事業者及び航空運送事業者が総力を結集し、「徹底した安全性の確保」のための最重要業務として、警備業務を実施する。</li> <li>● 求める警備員の資格は示されているが、モニタリングによる警備員や企業の交代を想定した記載は見当たらないのは残念であった。</li> <li>● 特別な業務や案内の対応について臨時対応が急遽必要な際にも、施設の警備レベルを極力落とすことなく対応できる体制を構築する。</li> <li>● ピーク時の対応について、記載が具体的でなく総論的であったのは残念であった。</li> </ul>
駐車場運営方針、駐車場案内・誘導、保安対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 色々なお客様に応じた特別駐車コーナー（個室型専用駐車スペース、予約車専用スペース等）を設ける。付加サービスが大変充実していた。精算機は電子マネーも使用可能とする。</li> <li>● お得意様への各種ポイントサービスが充実していた。</li> <li>● 駐車場位置案内カードを用意し、駐車券を挿入することにより利用者の駐車位置が画面で確認できるシステムの設置を検討する。</li> <li>● ズーム回転操作可能な I T Vカメラが、駐車場内の各要所に設置されるため安心感がある。</li> </ul>
テロ等非常時対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 防災用備蓄倉庫に約 3,000 人分の飲食料（各 3 食分）を備蓄、医薬品類も常備されている。入国者に対する検査強化が必要となった場合には、検査機器設置スペース確保等の対応可能な支援を行うことは、評価できる。</li> <li>● 教育は警備保安グループを中心に実施されるが、「オール・ターミナル」の意識が薄いように感じられた。</li> <li>● 非常レベル 2 または 3 の際に、社長または運営第二部長（取締役）を筆頭責任者とした緊急対策本部が防災センター内に設置される。非常時用の S P C としての救護室（医務室）が用意されないようであるのは残念である。</li> </ul>

【施設整備計画に関する事項】

全体事業方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 景観、空間及び施設を備えた「快適都市空港」を創出している明確な取り組みが提案されており、首都圏の空の玄関の「しつらえ」として秀でているとともに、敷地全体のまとまりに創意工夫がある提案である。</li> </ul>
景観性	<ul style="list-style-type: none"> <li>● テーマは「空」</li> <li>● 当空港のコンセプトを把握した上の明快なビジョンであるとともに、大地のアートを表現した、ここしかない場所性を担保した大胆な景観設計であり明確である。また、空からの視点、場を意識した遠景は、日本的景観への演出にも優れている。ただし、景観としての基本コンセプトは、軸線、スケールの表現等で担保されているが、詳細に表現できていない点は実施段階で検討が必要である。</li> </ul>
環境保全性	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境負荷の低減を図る考え方は、エコエアポートガイドラインに準拠する提案である。また、NAS電池等空港では初めてとなる新エネルギー技術の導入を強調し、環境負荷の低減に対する方針も適切である。</li> </ul>
機能性・安全性	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各アクセス施設との間での円滑な移動やターミナル内でのプロセッシングエリアにおける旅客フローは、明確に計画されており適切である。ただし、実施に向けては、出国審査後のコンセッションとMSWの関係や旅客のためのスペース・眺望等、航空旅客の視点とコンセッション顧客の視点とのバランスについて、より詳細な検討を行う必要がある。</li> <li>● 大屋根及び大型トップライト等、構造的にも複雑な提案であり、技術的安定性とメンテナンス性を確保する観点から、より詳細な検討を行う必要がある。</li> <li>● 設備のメイン機能は別棟とするとともに、主要機器室を2階に配置する等、海上空港における災害への対策を考慮した適切な計画である。</li> <li>● BHSは、信頼性の高い計画であるとともに、将来のEDS100%対応にも考慮した提案であり適切である。</li> <li>● 国が定める航空保安対策を十分に理解の上、本施設に見合った計画が提案されている。また、防災、災害時の対策（全館避難安全検証法及び耐火性能検証法）も実施する提案であり適切である。</li> <li>● 事業期間中における量的変化（需要増・機材の大型化・便数等）要因のほか、質的変動、ITの進化・規制緩和に加え高齢化対応や陳腐化リスクについても幅広く配慮されており、コンセプトとしても柔軟性、発展性は担保されている。</li> </ul>

<p>利便性・快適性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 基本は、要求水準を的確に厳守し、公共交通システムとの関係性に優れ、対象とする人と物を区域毎に動線分離した計画であり適切である。</li> <li>● 税関審査後、国内線乗り継ぎのための専用ルートの確保、チェックインカウンター（手荷物を受託）の設置、スムーズなハンドリング、サービスレベルの向上等、最短時間でより確実に実施させるための提案内容は適切である。</li> <li>● 「羽田ならではの」魅力的な商業空間を提供し、[空]と[和]をテーマとした利用しやすい施設づくり。また、エアサイドに出発旅客のために大規模な商業空間（基本は免税売店）を提供する等、収益施設のあり方は適切である。</li> <li>● 幅広い関係者の意見・提案を聴取するため有識者や様々な利用者が参加する「UD検討委員会」を設置して行くこととしており適切である。</li> </ul>
<p>意匠性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「空」という全体のコンセプトと呼応したインテリアの空間は、外部空間へのつながりをもった快適性が担保され、空気の流れをダイナミックに空間へ落とし込む提案となっており、明快かつ魅力的である。ただし、エアサイド側とメインターミナルのリンクや、メインターミナルと周辺施設との全体的な空間的及び形態的なまとまりについては、多少疑問が残る提案である。</li> </ul>
<p>空港利用者用駐車場の機能性・安全性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 構内道路の形状とランドスケープに配慮したゾーニングであるとともに、駐車場入口は構内道路から十分な滞留スペースを確保する等、構内道路の渋滞対策に留意した提案であり適切である。</li> <li>● 機能的（お客様のニーズ・分かりやすく快適で便利）な計画とした明快で適切な提案であるとともに、施設毎の待ち時間や規模等が確保され、各施設が適切に計画されている。ただし、カート置き場の位置については、安全性（車路との関係）とサービス面（返却距離）から再検討が必要な提案である。</li> <li>● 約2,300台の駐車場を6層7段の楕円形で計画する。なお、将来対応としては、約3,000台の収容台数を確保した計画である。</li> </ul>

<p>空港利用者用駐車場の 利便性・快適性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ライトコートを設け自然光を駐車場に入れ、あわせて通気性を向上させる等、創意工夫された適切な計画である。</li> <li>● 車両動線と歩行者動線は可能な範囲で分離した適切な計画であるとともに、利用者の垂直移動も適切に計画されている。</li> <li>● 駐車場利用者に必要な情報を提供できる適切な計画である。また、フロア毎のカラーや補完表示として鳥類のシンボルマークを表示する等、大規模駐車場を意識した利用者へのサービスも提供している。</li> </ul>
<p>施工監理計画</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 工事を円滑に進めるために、監理体制や工程毎の協議ポイントが明確であるとともに、周辺事業、各施設及び工種毎のクリティカルポイントが熟知されており的確である。特に、旅客ターミナルビルは受電時期が最も重要であるが、実行可能な工程計画となっており適切である。</li> </ul>
<p>維持管理計画</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 24時間365日の稼働を前提に、全体組織及び旅客ターミナルビルの安全と品質確保に貢献するための業務実施体制、勤務体制が示されているとともに、施設管理支援システムの活用等が提案されており、維持管理への取り組みは明確である。また、故障時の対応策としては、保守要員を空港内へ常駐させ、最低限の資機材は空港内に確保する等、バックアップ体制も万全であり適切である。</li> </ul>

**【事業計画に関する事項】**

<p>全体事業方針</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業計画全般については、関係各項目の基本的な考え方が明確に提案されている。</li> <li>● 経営体制については、業務実績を有する企業からの転籍者を中心とする経営陣としているが、代表企業と第二位株主等の意見の相違がある場合には金融機関指名の役員が判断をすることとしている。</li> <li>● 社会情勢等の変化については、旅客数の変動、技術革新、顧客ニーズの変化を踏まえた対応方針が示されている。また、将来拡張対応メカニズムとして、具体的な資金提供方策が示されている。</li> </ul>
<p>事業収支計画、資金調達計画</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 運営収入については、他空港等と同等もしくはより低廉な単価設定である。また、その実現性も高いと判断できる。</li> <li>● 運営支出については、妥当な単価設定である。また、その実現性も高いと判断できる。</li> <li>● 財務諸表及び各種指標については、国の指定に基づき、妥当な算出結果が得られている。また、区分経理においても、国の指定に</li> </ul>

	<p>基づき、収益を確保している。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 航空旅客数とこれに伴う運営収支の変動については、一定のリスク耐性を有している。また、その他のコスト上昇リスクについても十分な耐性を有している。</li> <li>● 資金調達については、妥当な計画がなされ、かつ複数金融機関によるコミットメントがなされており、確実性は高いと判断できる。また、低コストかつ確実な資金調達を行うための先進的な取り組みがなされており、高く評価できる。</li> </ul>
<p>コスト削減方策、リスク対応策</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リスク対応策については、株主中核企業3社による強いコミットメントを基本としたうえで、想定されるリスクを幅広く分析したうえで対応策を検討している。</li> <li>● 設計・建設段階のリスクについては、予定工事費の増加リスクへの対応や、完工遅延とコストオーバーランのリスク移転が提案されている。</li> <li>● 運営段階のリスクについては、航空需要の変動に応じた業務委託費用体系、メザニンローンや積立金口座による対応、株主劣後融資枠の設定等により、十分な対応がなされている。</li> <li>● 不可抗力リスクについては、地震危険担保特約及びテロ危険担保特約の組み合わせが提案されており、高く評価できる。</li> </ul>

## (参考) 選定事業候補者の提案イメージ

### 概要

#### ◆国際線旅客ターミナルビル (連絡通路含む)

施設計画	構造	S造
	階層	5階建て
	延べ床面積	約140,000㎡
	最高高さ	約44m

#### ◆空港利用者用駐車場

施設計画	構造	S造
	階層	6層7段
	延べ床面積	約67,500㎡
	最高高さ	約27m
	収容台数	約2,300台



※ 本図は提案資料におけるパースとして提出されたものであり、実際の建築イメージとは異なる場合がある。

## (別紙) 料金設定の妥当性の評価方法について

事業者選定委員会において審議及び決定された料金設定の妥当性の評価方法は以下のとおりである。

### 1 旅客取扱施設使用料の設定の妥当性

- ・ 旅客取扱施設使用料については、ターミナルの建設・運営費を勘案したコスト論と、他の主要国際空港利用者との負担の平準化を勘案した空港間のバランス論とを踏まえて、下記の計算式により評価する。
- ・ 年間航空旅客数が700万人の場合の料金と600万人の場合の料金の双方について、下記の計算式によりそれぞれ評価し、その双方の得点を平均(単純平均)して旅客取扱施設使用料の妥当性の得点とする。

$$\text{計算式： } Y = 11973 / (X - 2883.9) + 131.19$$

※ ただし、Xが2,792円を超える場合は、得点を0点とする。

		オリックス羽田 プロジェクト旅客チーム	三井・ADP グループ	HKT グループ
700万人	料金	2,594円	2,762円	2,000円
	計算値	89.88955	32.97015	117.6444
	得点	89.88955点	32.97015点	117.6444点
600万人	料金	2,930円	3,224円	2,350円
	計算値	(390.908)	(166.3944)	108.7645
	得点	0点	0点	108.7645点
平均得点		44.9448点	16.4851点	113.2044点
評価点		45点	16点	113点

(注) 得点の計算にあたっては、旅客が負担する実額(消費税及び航空会社徴収手数料を含む額)をもって評価する(小数点以下四捨五入)。

## 2 駐車料金の設定の妥当性

- ・ 駐車料金についても、旅客取扱施設使用料と同様、年間航空旅客数が700万人の場合の料金と600万人の場合の料金の双方について、下記の計算式によりそれぞれ評価し、その双方の得点を平均(単純平均)して駐車料金の妥当性の得点とする。

$$\text{計算式：} Y = \left( \frac{\text{1時間料金}}{\text{3グループの中で最も安価な1時間料金}} \right) * 5 + \left( \frac{\text{1日料金}}{\text{3グループの中で最も安価な1日料金}} \right) * 10 + \left( \frac{\text{3泊4日料金}}{\text{3グループの中で最も安価な3泊4日料金}} \right) * 15$$

		オリックス羽田 プロジェクト旅客チーム		三井・ADP グループ		HKT グループ	
700万人	1時間料金	420円	3.57点	420円	3.57点	300円	5.00点
	1日料金	2,100円	7.14点	5,880円	2.55点	1,500円	10.00点
	3泊4日料金	8,400円	9.82点	10,395円	7.94点	5,500円	15.00点
	得点	20.54点		14.06点		30.00点	
600万人	1時間料金	473円	3.17点	420円	3.57点	300円	5.00点
	1日料金	2,363円	7.62点	5,880円	3.06点	1,800円	10.00点
	3泊4日料金	9,450円	10.63点	11,130円	9.03点	6,700円	15.00点
	得点	21.42点		15.66点		30.00点	
平均得点		20.98点		14.86点		30.00点	
評価点		21点		15点		30点	

(注) 得点の計算にあたっては、旅客取扱施設使用料と同様、駐車場利用者が負担する実額(消費税を含む額)をもって評価する(小数点以下四捨五入)。