

東急の空港運営事業のご紹介

2026年7月16日

東急株式会社

東急

事業領域と空港運営について

東急の概要

- 東急は、交通・不動産・生活サービスの事業展開を組み合わせることにより、公共交通を軸にしたTOD(Transit-Oriented Development)型のまちづくりを推進
- 社会インフラ事業では、空港を含む交通インフラに加えて、エネルギー・スタジアム・ファンドなど新たな事業領域を拡大

会社名	東急株式会社
本社所在地	東京都渋谷区南平台町5-6
設立	1922年9月2日
営業収益	10,861億円(2026年3月:連結)
従業員数	24,262名(2026年3月:連結)
株式上場	東京証券取引所 プライム市場
事業内容	交通インフラ、都市開発、生活サービス、ホテル 他



社会インフラ

空港, 鉄道, バス, 観光列車, モビリティ
エネルギー, 通信インフラ
スタジアム, アリーナ, インフラファンド



都市開発

住宅分譲賃貸, オフィス賃貸,
不動産仲介, 不動産管理



リテール

百貨店, スーパーマーケット,
商業施設運営, クレジットカード



文化・エンタテインメント

劇場, 映画, 広告, ケーブルテレビ

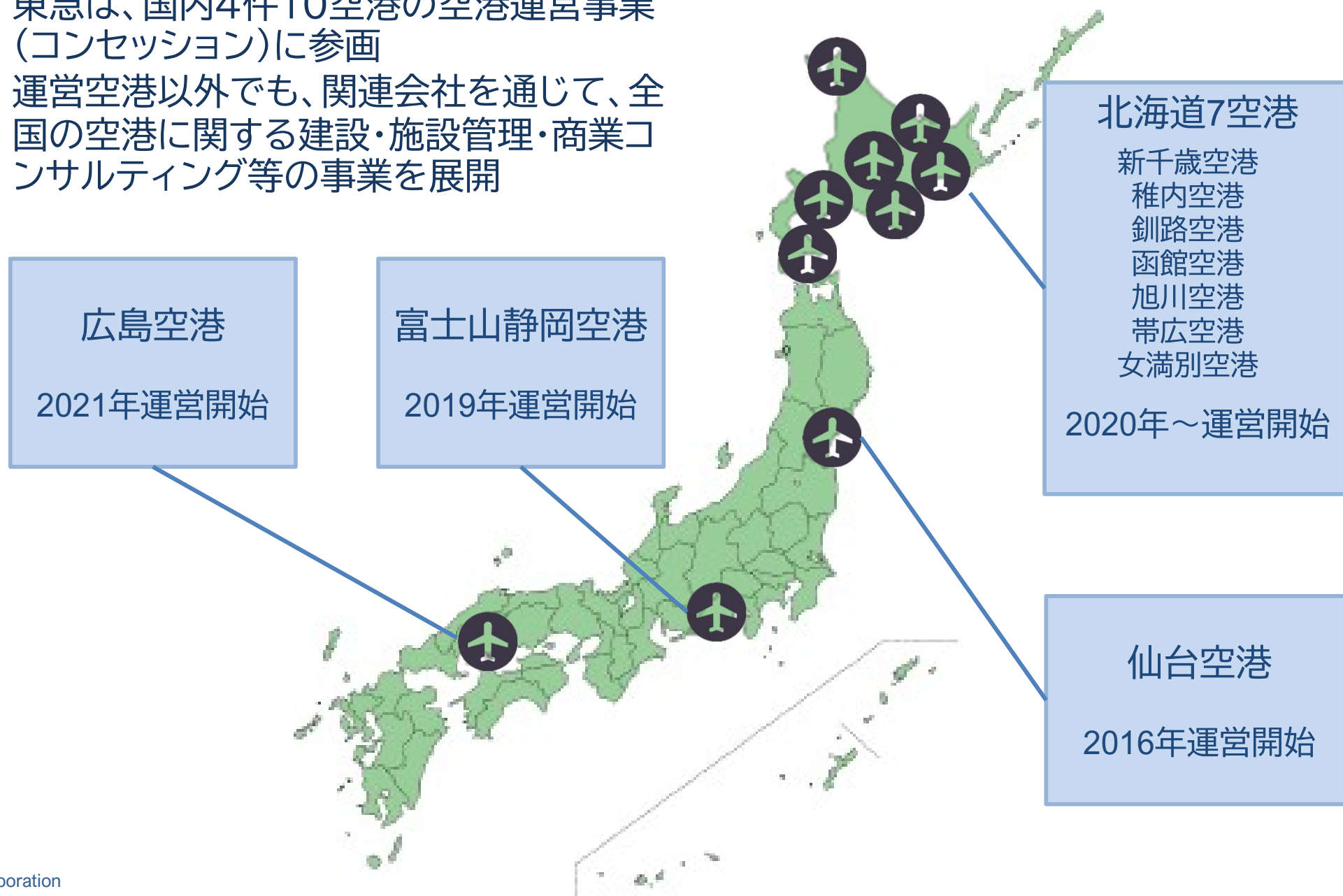


ホスピタリティ

ホテル, リゾート, ゴルフ場

東急の空港事業の展開

- 東急は、国内4件10空港の空港運営事業（コンセッション）に参画
- 運営空港以外でも、関連会社を通じて、全国の空港に関する建設・施設管理・商業コンサルティング等の事業を展開



一体的な空港運営による効率化

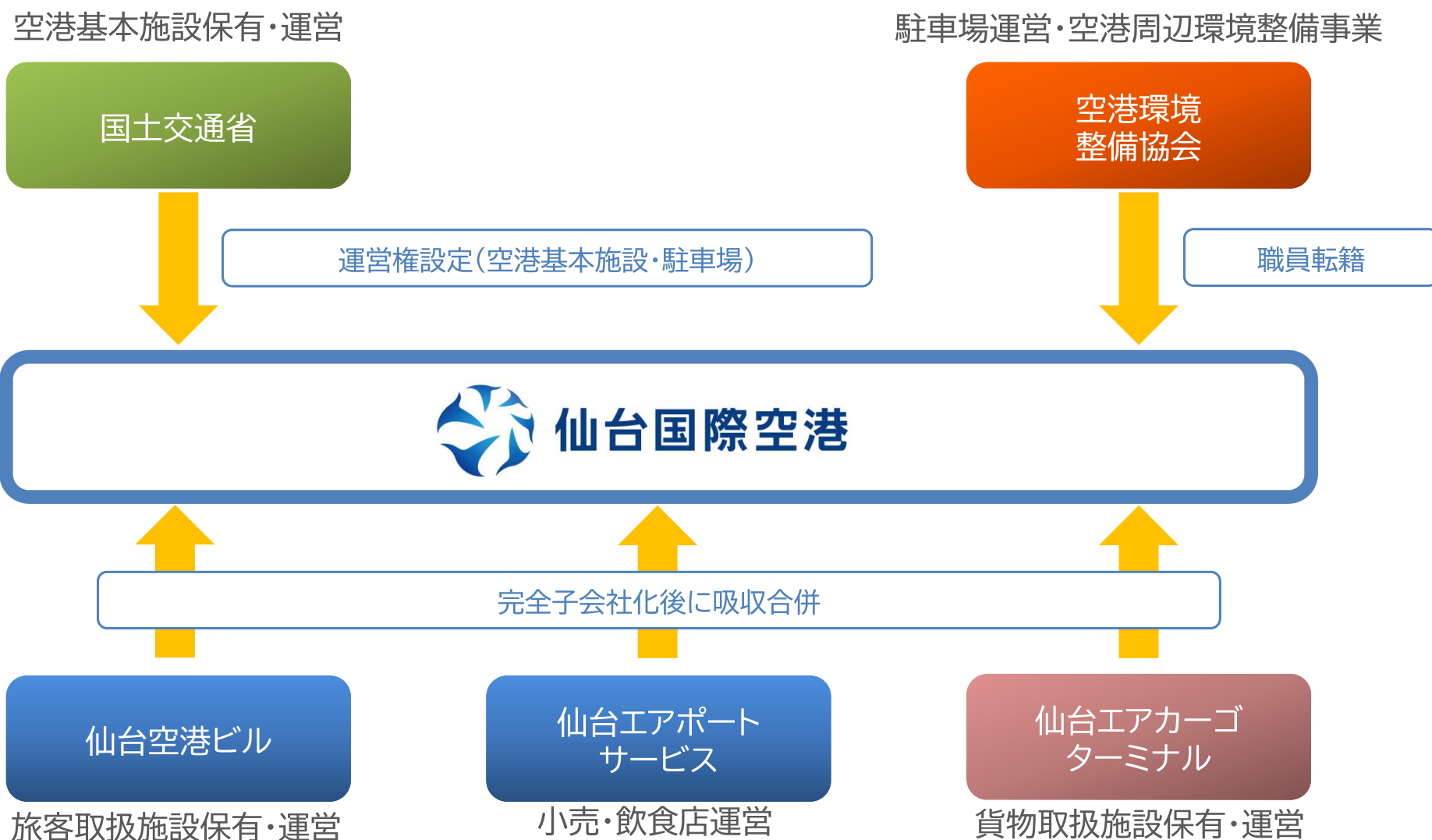
- 国管理空港の運営主体は施設によって異なっており、民間委託を機に多岐にわたる業務の一体的な運営が実現するのがメリット



民間の運営権者が一体的に担う空港運営事業の範囲

運営一体化スキーム(仙台空港の事例)

- 仙台空港の場合、運営の一体化と効率化を図るために新設法人にすべての事業と職員を集約するスキームを選択



東急グループの空港運営と既存事業の関係

- 空港運営への参画以前から行ってきた空港関連事業の経験とともに、不動産・リテール・交通のノウハウを空港運営に活用

空港関連事業の経験

コンサルティング

空港商業エリアの
コンサルティング

広告

空港広告事業
PR事業

施設管理

空港施設の管理

建設

空港ビル・滑走路の
施工・改修



空港運営へのノウハウ活用

不動産開発

空港用地・ビルの
活性化

リテール

小売店舗の運営

鉄道

安全管理
鉄道アクセス改善

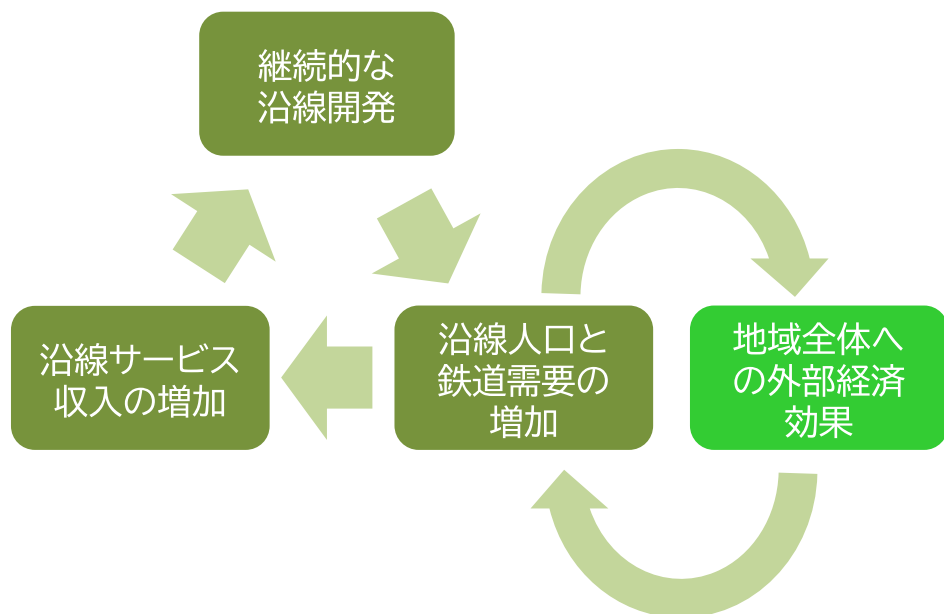
バス

バスアクセス改善

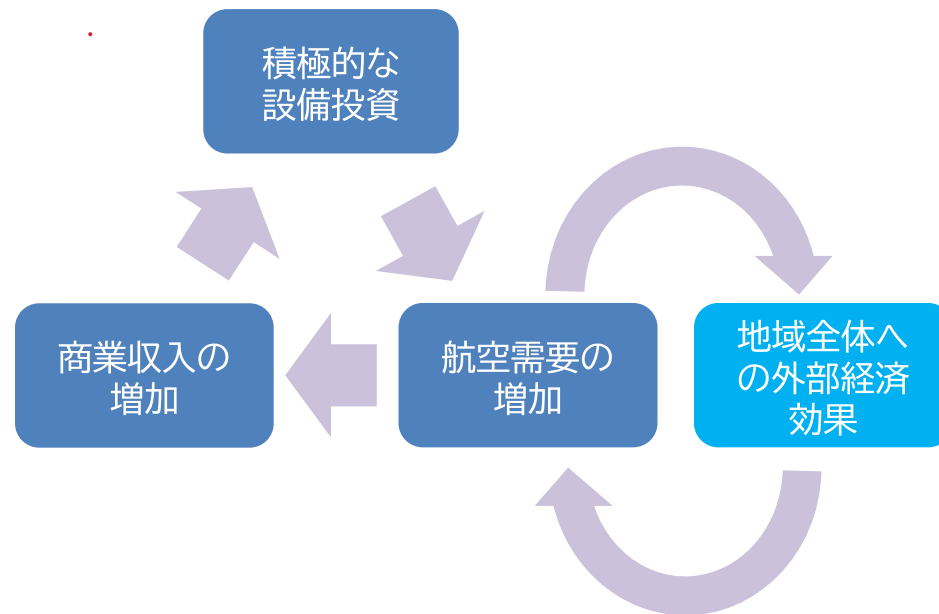
民鉄と類似する事業サイクル

- 航空需要増加・商業収入増加・積極的な設備投資の循環が地域への外部経済効果をもたらし、地域の発展が持続的な航空需要成長の実現につながると考えられる
- 空港運営の事業サイクルは民鉄のビジネスモデルとの類似性がみられる

民鉄の事業サイクル



空港運営事業の事業サイクル



運営空港

民営化による空港活性化

【仙台空港】 民営化後の取り組み方針

仙台空港の将来像

東北を発着する**旅客に一番**に選ばれる
東日本を移動する広域観光の
グローバルゲートウェイ

航空需要の増加

航空ネットワークの拡充

- 旅客減少時や新規就航時のエアラインの負担を軽減する料金体系
- エアライン・利用者の負担に配慮した施設整備

東北ブランドの発信

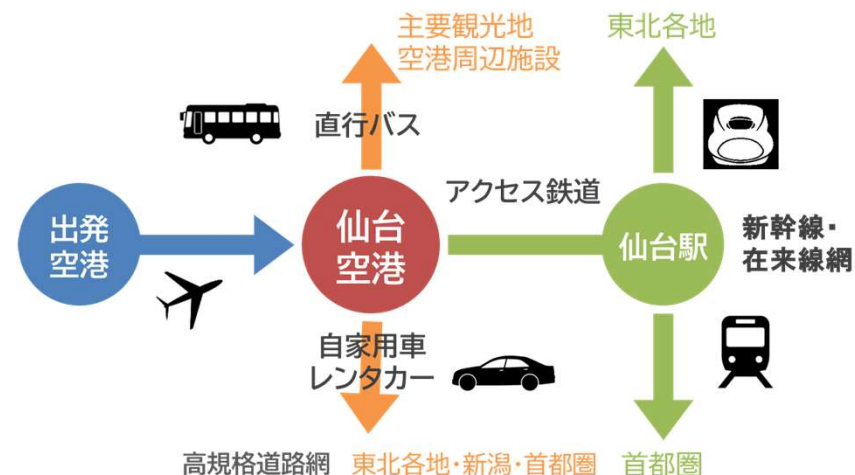
- 空港が東北への訪問・再訪意欲を喚起するとともに広域周遊観光を増加させる役割を担う

広域周遊ルート
の形成促進

仙台空港からの
東北ブランド
の発信

東北広域の
経済団体・DMO
との連携

東北各地への交通の結節点「マルチモーダルハブ」



空港機能の機能増強と活性化

キャパシティの増強

- 旅客増加に先立つキャパシティ(ゲート・駐機場・保安検査場等)の増強
- 運用時間の延長(24時間化)

旅客体験の向上

- 保安検査場通過後エリアの店舗拡充
- 東北ブランドを発信する物販・飲食の展開
- 待ち時間のストレスの解消

【北海道7空港】 民営化後の取り組み方針

北海道7空港の将来イメージ

マルチ・ツーリズム・ゲートウェイ

国際ゲートウェイ機能を7空港に分散・拡大
北海道全域で周遊観光流動を創出

7空港の戦略的位置づけ

新千歳	グローバルゲートウェイ	北海道全体の航空ネットワークの拡大と、観光市場の成長を牽引するリーディングゲートウェイ
稚内	地域ゲートウェイ	利尻・礼文等の地域観光資源へのアクセスを担い、地域の経済・生活を支えるゲートウェイ
釧路	地域ゲートウェイ	釧路・阿寒のアドベンチャーツーリズム・ひがし北海道広域周遊のゲートウェイ
函館	広域ゲートウェイ	新幹線とのアクセス強化による道南・東北No.1の広域周遊観光ゲートウェイ
旭川	広域ゲートウェイ	旭川・大雪・富良野等世界屈指の山岳・スノーリゾートや道内各地への広域周遊観光ゲートウェイ
帯広	地域ゲートウェイ	フードバレーとかちやひがし北海道広域周遊観光のゲートウェイ
女満別	地域ゲートウェイ	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

航空ネットワークの分散・拡大

ターゲット路線の設定と広域観光促進

- 7空港の役割分担に応じたターゲット路線の設定
- オープンジョーによる広域観光促進

誘致体制と料金施策

- データを活用した地域一帯での営業体制
- オープンジョーによる広域観光促進
- 需要変動リスクをシェアする料金体系

北海道の魅力発信

北海道の魅力を発信する空港ショーケース化

- 7空港の到着・商業・出発各エリアを北海道ショーケースとして空港毎の特性を踏まえた魅力を発信

バンドリングを活かした空港運用

北海道オペレーションセンター

- 新千歳空港に設置するオペレーションセンターにより空港運用とビル管理を一体化。新千歳以外の6空港の運用を遠隔でサポート

【富士山静岡空港】 民営化後の取り組み方針

富士山静岡空港の将来イメージ

リージョナル・ランドマーク・エアポート
利用者倍増で、静岡県経済・地域を
牽引するその港



多様な路線網を実現する料金と誘致体制

二次交通の強化と料金施策

- 空港アクセスバス路線の拡大
- 航空路線・エアラインの多様化に向けた料金施策

空港会社と地域による一体的な営業体制

- 就航支援・利用促進策の一本化
- 空港会社によるワンストップ窓口

ワクワク感溢れる空間構成・演出

利用者属性や季節に応じたイベント

- 空の日イベント
- ランウェイウォーク

空港・静岡ならではのアクティビティ

- 富士山周遊フライト
- 空港周辺観光ツアー
- エアポートマルシェ
- アウトレットモールサテライト

空港利用者の利便性向上

空港の観光拠点化

- 空港を起点とした周遊ルートの構築
- 観光のゲートウェイとしての旬な観光情報の提供

ストレスのない空港滞在時間

- 国際線自動チェックイン機の導入
- 搭乗待合室の拡張・飲食サービスの充実
- 駐車場予約サービスの導入

【広島空港】 民営化後の取り組み方針

広島空港の将来ビジョン

中四国の持続的成長を牽引し続ける
圧倒的No1ゲートウェイ



航空ネットワークの構築

中四国唯一無二の航空ネットワーク

- 中四国唯一の国際線誘致
- アジア主要路線のデイリー化
- 東アジア地方都市・東南アジア路線の誘致

エアラインマーケティング

- 専門性と地域とのネットワークを有する誘致体制
- スポット・グラハン増強等の受入体制整備
- 就航や路線採算性向上を支援する料金施策

旅客の期待を上回る感動体験

交通・観光の拠点化

- 中四国各地に移動しやすい多様な交通アクセス拠点
- 中四国の魅力を発信する観光拠点化
- レンタカーステーションの新設

商業エリア刷新・ファストトラベル

- 就航直前まで快適な時間が過ごせる商業エリア
- スマートセキュリティ等による搭乗手続時間の短縮

地域連携による航空需要の創造

- 地域の観光関係者との連携による中四国周遊需要の創造
- 官民連携による地域一丸となったエアラインセールス・エリアプロモーション



地方空港

地域で果たす役割とは

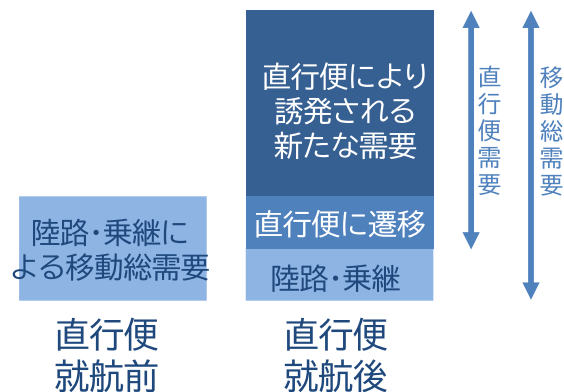
航空ネットワークが地域に果たす役割

- 地元空港の就航路線は就航都市との移動需要だけでは計り知れない貢献やポテンシャルがある

直行便の就航効果

直行便の開設により就航先との移動需要が飛躍的に拡大。交流人口の増加と地域活性化につながる

二つの地域間を移動する
交通需要の変化(イメージ)



就航先の航空ネットワーク

就航先空港がもつ路線網により地域は世界各都市と直接接続されている(統計データで把握し切れない往来が存在)



広域観光の起終点使い分け

東北は広域観光のニーズがある(特に訪日客)が移動距離が長く、行きと帰りの空港を使い分けることで時間の節約(=滞在時間増)が可能

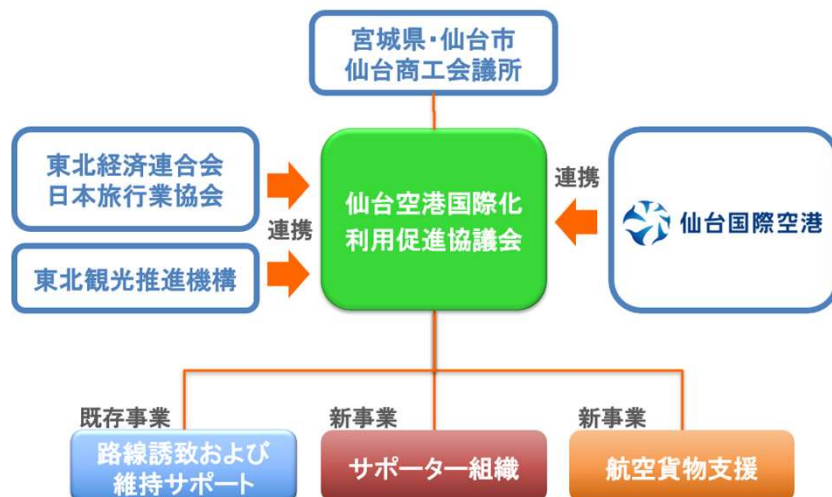


航空ネットワークと受入体制の維持・向上

- 航空利用促進や路線誘致と観光誘致は共通の課題や成果があることから、地域関係者が課題や情報を共有し、連携して活動する仕組みが有効
- 既存路線を含めた運航便の受入体制の維持向上のための施策は多岐にわたるが、人手不足の課題が大きく、人材誘致、職場環境改善、生産性向上等の対策が必要

地域連携の例(仙台空港国際化利用促進協議会)

- ・ 仙台空港民営化を機に協議会の活動領域を東北全域に拡大
- ・ 航空利用促進・路線誘致(インバウンド・アウトバウンド)と観光誘致を連携させて地域の関係者が一体的に活動



受入体制の課題(例)

赤 人手不足の影響を受ける項目

空港施設の処理容量(搭乗手続・手荷物・駐機場等)

グランドハンドリングの要員・機材

航空燃料(給油体制含む)や機内食の確保

保安検査・航空機監視の要員・設備

CIQの要員・施設

二次交通の利便性・要員

就航希望時間帯と受入可能時間帯のミスマッチ

空港の特性を活用した地域活性化

- 空港は就航先や航空・観光関係者とリレーション、航空旅客との接点を活用して、地域活性化のために独自の役割を担うことが可能

【仙台空港】 地域活性化の取り組み事例

訪日誘客のサポート

航空会社・旅行会社・バス事業者等と連携して地域への訪日誘客を行う事業を実施

【訪日誘客プロジェクト例】

地域

↓ 訪日誘客事業を委託

仙台国際空港(株)

- 地域への訪日旅行商品造成
- 海外での地域PR実施
- 空港⇄地域のバス利用促進
- 地域産品の販売・輸出促進

地域産品の販売促進

- ・空港での販売商品の発掘を目的とした商談会を各県で実施
- ・免税店に東北ブランドを発信する「東北PREMIUM」コーナーを開設



地域産品の輸出支援

- ・東北各地の食品生産者の輸出支援を行う東北食文化輸出推進事業協同組合を設立
- ・航空貨物に限らず、仙台塩釜港との連携により船舶貨物も扱うことで、東北食材の魅力発信と物流のマルチモーダル化に貢献

仙台国際空港(株)他4社

↓ 各専門分野でサポート

東北食文化輸出推進事業
協同組合

↓ 共同輸出・販路拡大

海外市場

空港の観光拠点化

- 旅行者のゲートウェイとなる空港の特性を活かして、旅行者の体験価値を高め、再訪を促すような観光拠点の役割を発揮
- 飛行機が離着陸する非日常感をもつ空港は、地域住民の日帰り観光の目的地としてのポテンシャルがある

空港の観光目的地化

- ・ 地域住民や長時間滞在の旅客のための日帰り観光の目的地となるような特色を打ち出す
- ・ 空港にとっても非旅客収入は経営安定化のために有効

イベントによる集客(富士山静岡空港)

空港制限エリア+周辺観光ツアー
富士山遊覧フライトツアー
アウトレットモール期間限定出店

エンタメ施設の拡充(新千歳空港)

温浴施設「新千歳空港温泉」
映画館「新千歳空港シアター」
ミュージアム「雪ミク スカイトウン」
食テーマパーク「Royce' Chocolate World」

観光の情報拠点化

- ・ SNSやガイドブックでは得られない地域の魅力を空港で紹介
- ・ 単なる情報提供ではなく旅行者の体験価値を高め再訪を促す

アクティビティセンター(旭川空港)

情報発信に加え、体験機能(ワークショップ等)・出発地点機能(更衣室・レンタル・手荷物預かり)を提供

「がっつり道南」(函館空港)

スタッフ独自の鮮度の高い道南・函館の情報を提供する案内施設。地域の新たな魅力を発見するワクワク感を提供

周遊観光の拠点化

- ・ 中心部から離れているが道路アクセスの良い空港の特色を活かし、周遊観光拠点としての利便性を訴求

レンタカーポート (広島空港)

ターミナルから徒歩でアクセスできるレンタカー統合施設を新設。送迎車両が不要となり貸出・返却の時間の短縮を実現



防災拠点としての空港

- 空港は広域災害時の救援・復旧の輸送拠点として、また空港周辺地域の防災拠点として重要な役割をもつことから、空港機能維持のための対応が求められている

空港周辺地域の防災拠点

- 災害発生時に旅客を含む空港地区の来訪者・職員が残留する状況をふまえた防災機能が求められる
- 地域によっては、地域住民の一時避難所としての機能を併せ持つ

広域災害時の救援・復旧拠点

- 東日本大震災発災時には山形をはじめ花巻・福島各空港が救援機・支援物資輸送の最初の拠点となった
- 震災時、鉄道・道路網が寸断されていたため仙台空港は再開後救援・復旧の重要拠点として機能。

鉄道不通時のバックアップ

- 東日本大震災や東北地方での地震による東北新幹線の不通時に羽田・東北各空港間で臨時便を運航

ご清聴ありがとうございました