

東急株式会社 PPP/PFI 事業のご紹介

TOKYU CORPORATION



2026年3月

目次

0. 自己紹介

1. 東急グループについて

1-1 東急株式会社の概要

2. PPP/PFIプロジェクトのご紹介

2-1 空港分野

2-2 まちづくり分野

2-3 エネルギー分野

3. PPP/PFIの経験から

3-1 まとめ



0. 自己紹介

岩井 卓也

東急株式会社

常務執行役員

(社会インフラ事業部管掌)

1985年	東京急行電鉄株式会社(現:東急株式会社)入社
~	駅ビル開発の担当、横浜市内大型ショッピングセンターの運営担当やグループ事業室にて事業再編を担当
2002年~	東急リアル・エステート・インベストメント・マネジメント出向
2006年~	東急株式会社帰任 渋谷開発事業部
2014年~	同社経営企画室 空港運営事業参入業務に従事
2015年~	仙台国際空港株式会社出向 代表取締役社長
2020年~	東急株式会社帰任 執行役員都市開発事業部長
2022年~	同社 執行役員社会インフラ事業部長
2023年~	同社 常務執行役員

1-1 東急株式会社の概要

PROFILE

会社名	東急株式会社
英文名	TOKYU CORPORATION
本社	〒150-8511 東京都渋谷区南平台町5-6 TEL 03-3477-0109 (代表)
設立	1922年9月2日
資本金	1,217億円 (2025年3月)
営業収益	10,550億円 (2025年3月:連結)
従業員数	24,054名 (2025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



原点/DNA

まちづくりを通じた 社会課題解決

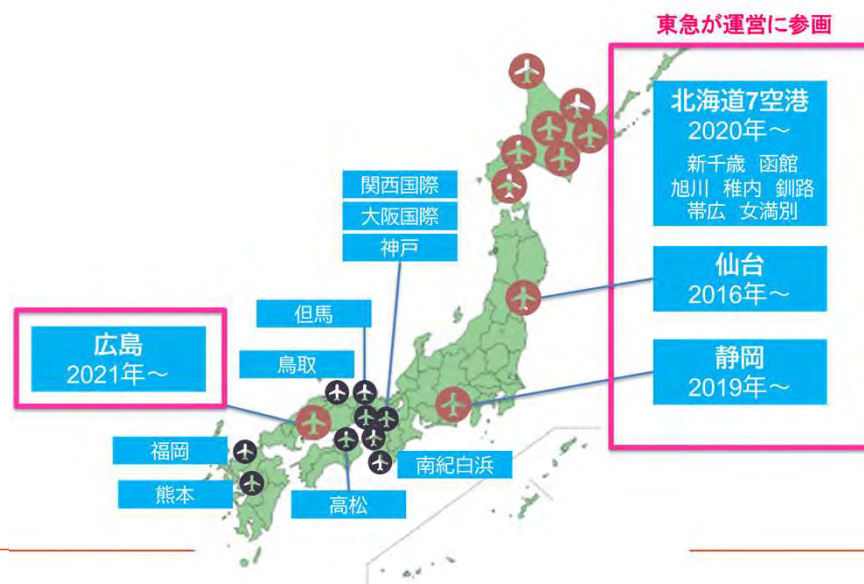


- 交通と土地開発が一体となったまちづくり
- 新しい視点での生活品質を提供
- 地域共生と文化振興



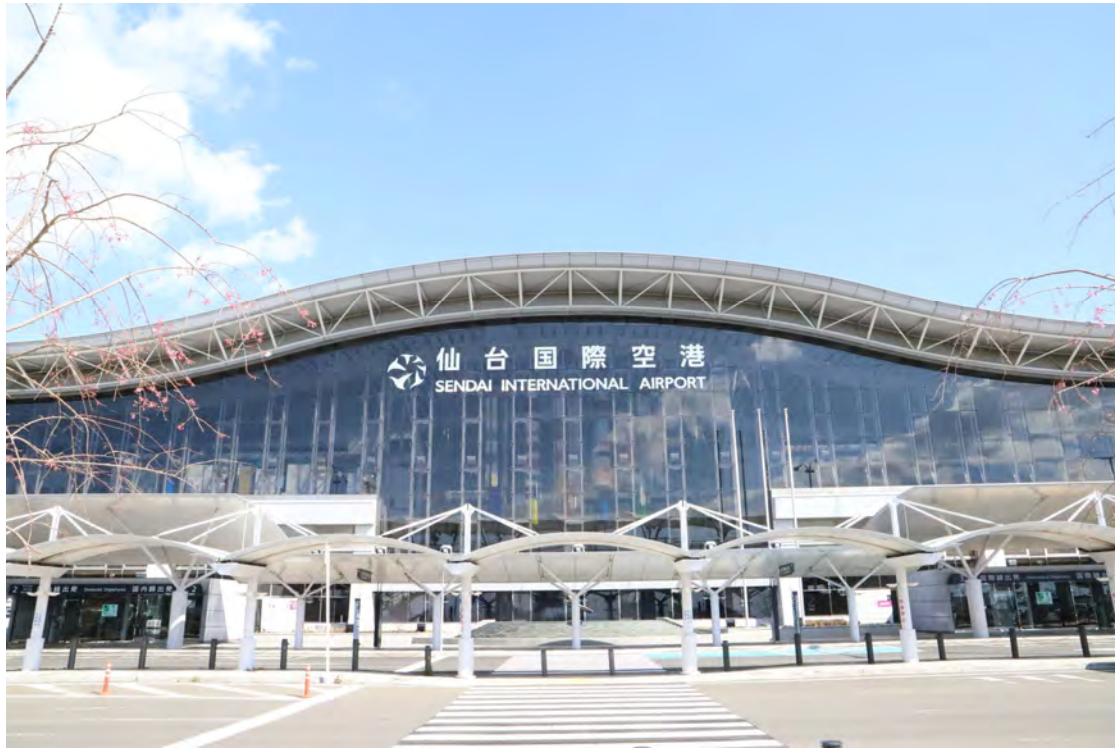
2-1 空港分野

プロジェクト名	事業期間	特徴	当社の役割
仙台空港特定運営事業等 コンセッション	2016年～ 30年間	日本における国管理空港民間委託第一号案件。	代表企業として参画。 主に航空営業や空港運用を担う。
富士山静岡空港特定運営事業等 コンセッション	2019年～ 20年間	指定管理からコンセッションに移行した案件。既存運営会社である富士山静岡空港株式会社の株式80%を民間事業者が取得し、県と実施契約を締結。	主要構成員として参画。 主に空港運用を担う。
北海道内7空港特定運営事業等 コンセッション	2020年～ 30年間	日本初の複数空港バンドリング案件。 北海道全13空港のうち7空港を一体で運営。	主要構成員として参画。 主に航空営業や観光振興を担う。
広島空港特定運営事業等 コンセッション	2021年～ 30年間	駐車場まで運営権を設定するなど、 運営権設定範囲がこれまでより拡大した案件。	主要構成員として参画。 主に航空営業や空港運用を担う。



2-1-1 仙台空港特定運営事業等

■ 仙台国際空港 (外観)



■ 事業スキーム



民間の運営権者が一体的に担う空港運営事業の範囲

■ 仙台国際空港のビジョン

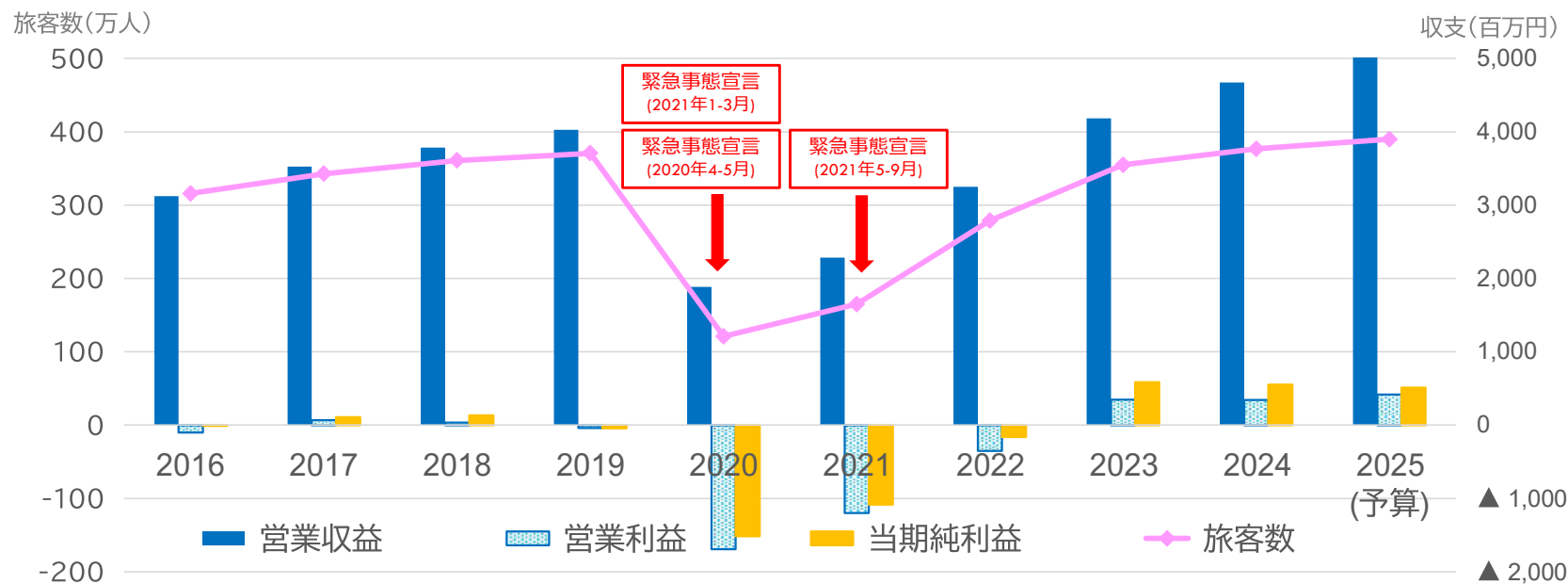
プライマリー・グローバル・ゲートウェイ
「東北の空を、世界の空へ」

東北を発着する旅客に一番に選ばれる
東北で最も重要な航空貨物の拠点となる

- 東日本大震災からの創造的復興の一環との位置付けのもと、国管理空港コンセッションの第一号案件
- エアライン誘致やキャパシティマネジメントをはじめとする空港経営を一体的、効率的に行うことが可能に

2-1-2 民営化後の会社業績推移

- 民営化後・コロナ禍後とも、旅客数増加に連動する形で増収増益基調



年度	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025(予)
旅客数(万人)	316	343	361	371	121	165	279	355	377	390
営業収益(百万円)	3,125	3,528	3,788	4,028	1,884	2,285	3,253	4,186	4,706	5,066
営業利益(百万円)	▲99	67	35	▲37	▲1,692	▲1,200	▲352	347	406	419
当期純利益(百万円)	▲9	109	135	▲42	▲1,514	▲1,085	▲162	588	552	511

2-1-3 東北地域のインバウンドの状況

東北の外国人宿泊者数の遷移（人泊）

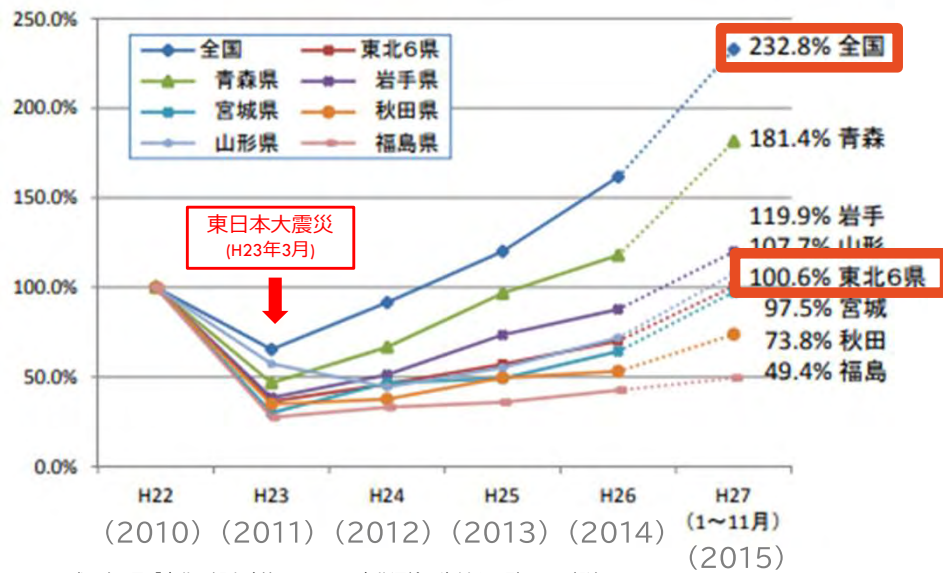
- 台湾をはじめとしたインバウンド需要を継続的に取込み、大きく成長
- コロナ禍を経てもさらに伸長（2019年の過去最高を更新）
- 前年比47%増（2024年）⇒宿泊者数が伸長



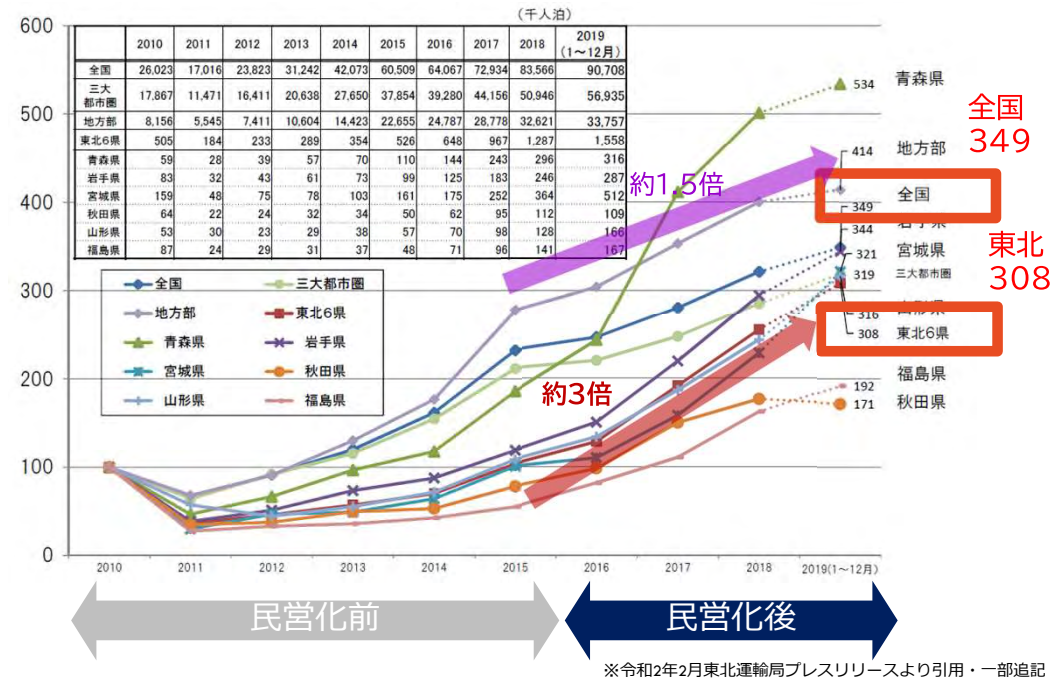
2-1-4 民営化に係る経済効果①

- 空港民営化以降、インバウンドは大幅に拡大。コロナ前までの期間において、全国平均対比でも大幅に伸長。
- インバウンド等を通じて、地域に大きな**経済効果**を生み出している。(参考:訪日外国人旅行客の消費額は約22.7万円/人(観光庁推計))

仙台空港民営化前の外国人延べ宿泊者数は全国平均と比べて停滞傾向



民営化以降～コロナ前(2019年)の期間で、全国平均との差が大幅に縮小



2-1-5 地域経済の活性化への取り組み

- 空港会社が宮城県以外の県(山形県)に対しても訪日誘客を行う事業を実施
- 空港会社が東北各県産品のブランド発信や販路拡大をサポート

訪日誘客プロジェクト

・航空会社・旅行会社・バス事業者等と連携して山形県にも訪日誘客を行う事業を実施

【訪日誘客プロジェクト例】

山形県

↓ 訪日誘客事業を委託

仙台国際空港(株)

- 県への訪日旅行商品造成
- 海外での県PR実施
- 空港⇄県内各地のバス利用促進
- 県産品の販売・輸出促進



販路拡大支援事業

・空港での販売商品の発掘を目的とした商談会を東北各県で実施 等



東北産品の輸出支援

・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

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

2-1-6 空港機能強化に係る設備投資

- 民営化後の取り組みとして、キャパシティの拡大を目的に、**搭乗ゲートの増設**等を運営期間の序盤に実施。また、コロナ禍で中断していた旅客ターミナルビルの大規模リニューアル(**保安検査場の集約・効率化、商業エリアの拡充**等)について、2026年から再開。

旅客搭乗施設の増築

将来予測される旅客数・便数の増加に先行してキャパシティ増強のため旅客ターミナルを増築するとともに、搭乗ゲートを4か所増設



ターミナルのリニューアル

- ①インバウンド需要増加に対応した国際線受入能力の拡大および国内線・国際線における手続き時間短縮を目的とした保安検査場の移設・拡張と機能強化
- ②快適性の向上と消費促進を目的とした待合室・ラウンジ・店舗等の商業・サービス施設の拡充・再構築による利便性・魅力向上

【意義】2044年度の目標旅客数の実現が可能となるキャパシティと「素晴らしい空港体験」



2-1-7 民営化に係る経済効果②

- 空港民営化以降、営業損益は赤字⇒黒字傾向へと改善。民営化以降、継続的に顧客サービスの向上を図るとともに、コロナ禍を経験後のさらなる成長を経て、**配当の実施**が可能に。
- 民営化前の長期30年間の維持管理投資(予定)額は、**約200億円**規模。(民営化により国費⇒民間の支出へ)

仙台空港民営化前3年間の
営業損益は、継続的に赤字

【国および空ビル会社等の収支を合算した数値】
(単位:百万円)

期間	営業損益
2015年	-1,099
2014年	-676
2013年	-2,977
平均(3カ年)	-1,584

※国土交通省航空局 空港別収支(各年度)
“「航空系事業+非航空系事業」の収支(損益)”から引用

仙台空港民営化後3年間の
営業損益は、黒字傾向に転換

【空港運営会社の決算(損益計算書)】
(単位:百万円)

期間	営業損益
2018年	35
2017年	67
2016年	-99
平均(3カ年)	1

仙台空港の30年後の将来イメージ
<マスタープラン>(抜粋)(2016.7)

設備投資総額 341.8億円

空港の機能維持を目的とする設備投資の総額

30年間の設備投資総額:195.1億円

空港活性化を目的とする設備投資の総額

30年間の設備投資総額:146.7億円

コロナ禍を経て、直近2025年度では、配当が可能な状態まで成長

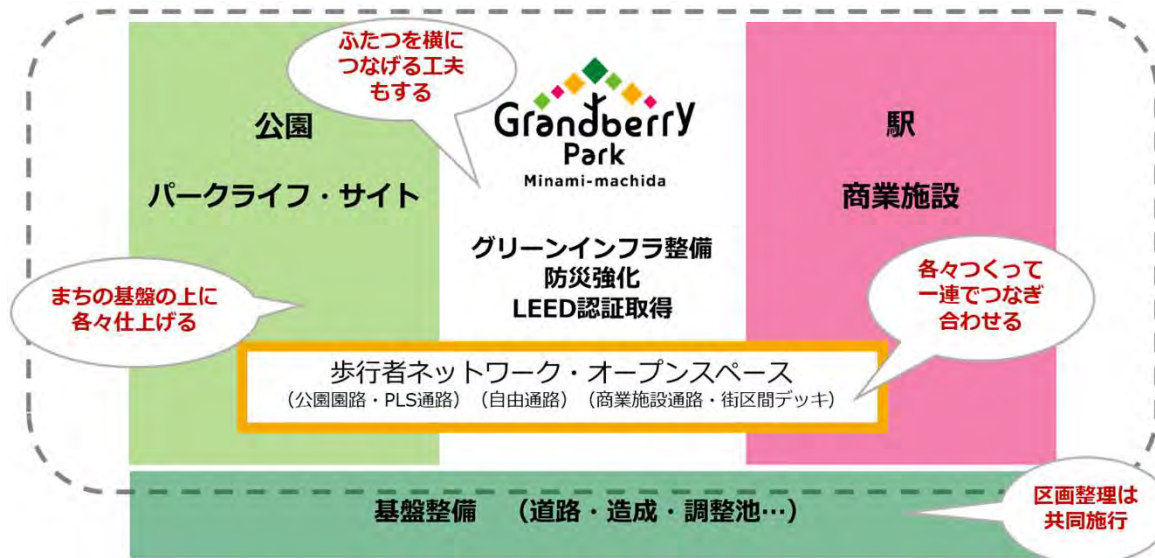
2-2 まちづくり分野

プロジェクト名	参画企業	特徴
南町田拠点創出まちづくりプロジェクト 共同事業	東急	東急田園都市線「南町田グランベリーパーク駅」周辺の、鶴間公園や旧グランベリーモールを中心とした地区を、町田市と東急が共同で都市基盤、公園、商業施設、都市型住宅などを一体的に再整備・再構築。2019年11月開業。
等々力緑地再編整備・運営等事業 PFI/コンセッション/指定管理	東急、富士通、丸紅、オリックス 川崎フロンターレ、G I Mほか	等々力緑地の全面的なリニューアルについて、東急が川崎市に対しPFI法に基づく民間提案を実施。これを受け、川崎市はPFI（BTO・RO+コンセッション）による等々力緑地の再整備を決定。2022年11月に東急を代表とするコンソーシアムを選定した。2030年度に全面開業を予定。
都市再生ステップアップ・プロジェクト （渋谷地区）宮下町アパート跡地事業 PPP/定期借地権事業	東急、大成建設、 サッポロ不動産開発、 東急建設 ほか	約5,020㎡の所有地を活用する事業。地域貢献施設、賃貸住宅、商業施設、業務施設等からなる複合施設「渋谷キャスト」を整備。2017年4月開業。

まちづくり分野では、共同事業、PFI、P-PFI等と手法は多岐にわたるが、**駅・商業・住宅・公園等を一体的に設計・運営することや、整備後の施設を継続的に改善することの困難性に対処**することが可能になり、**施設単体ではなくエリアの価値・体験価値の向上や、利用者ニーズに応じた回遊性・にぎわいの創出の実現に寄与**している。

2-2-1 南町田拠点創出まちづくりプロジェクト

- 東急田園都市線「南町田グランベリーパーク駅」周辺において鶴間公園や旧グランベリーモールを中心とした地区を町田市と当社が共同で都市基盤、都市公園、商業施設、都市型住宅などを一体的に再整備・再構築。



【事業の推進手法】「南町田拠点創出まちづくりプロジェクトの共同推進に関する協定」

- 土地区画整理事業 : 共同施行により事業実施を図る。
- 歩行者ネットワーク整備事業 : 通路等を連携・共同して整備しネットワーク形成、維持管理を図る。
- 鶴間公園・融合ゾーン魅力創出事業 : 鶴間公園・融合ゾーンを連携・共同して整備に取り組み、運営等を図る。
- 商業集積再開発事業 : 事業者は、商業施設の再開発事業に取り組み、(1)・(3)と連携を図る。
- 都市型住宅整備事業 : 事業者は、都市型住宅の整備に取り組む。

※注：(1)・(2)・(3)は行政と事業者が双方で共同・連携して推進する事業。(4)・(5)は主として事業者が推進する事業。

【まちづくりの効果】

- 駅乗降数の増加 24.1%(2016年～2022年度)
- 人口の増加 10.9%(2017年～2023年)

2-2-2 等々力緑地再編整備・運営等事業

- 等々力緑地の全面的なリニューアルについて、2019年3月に当社から川崎市に対し、PFI法第6条に基づく民間提案を実施、川崎市は民間提案を受け、PFI（BTO・RO+コンセッション）による再整備を決定。
- 球技専用スタジアム、アリーナ、駐車場の3施設がコンセッション対象となり、その他は指定管理による管理運営。事業期間は2023年からの30年間、グランドオープンは2030年度の予定。



■実施体制

当社を含む9社にて設立した「川崎とどろきパーク(株)」が再整備及び開発、運営を担う。

■再整備スケジュール

2023年度～ 設計・環境影響評価手続き等

2026年度前後整備工事着手

2029年度末 整備工事完成

※完成した施設を段階的に供用開始



2-2-3 PFI法6条提案制度の活用

- 等々力緑地再編整備・運営等事業では、PFI法6条に基づく民間提案制度を活用。
- 双方にそれぞれ下記のメリット
 - 管理者側：
民間提案によって庁内の負担の軽減及び検討スピードを上げ、早期の事業化が図れる
 - 提案者側：
公募の際のインセンティブ付与により、競争上有利な立場を確保できる

時期	内容
2018年11月	マーケットサウンディング（MS）開始（川崎市）
2018年12月	MSの個別対話にて、PFI法6条提案の示唆を伝達
2019年2月	民間提案書類の提出
2019年3月	民間提案書類の受理
2019年9月	提案の審査講評の公表
2020年2月	・ 提案への検討結果通知 ・ 官民連携協定締結 ・ 取組方針の公表
2022年4月	特定事業選定、入札公告
2022年11月	落札者決定
2022年12月	基本協定締結
2023年4月	事業契約締結

2-2-4 都市再生ステップアップ・プロジェクト（渋谷地区） 宮下町アパート跡地事業：「渋谷キャスト」

■渋谷キャスト（2017年開業）



SHIBUYA CAST.

■渋谷キャスト 広場のにぎわい



- 70年の定期借地権事業
- 既存借地権者の明渡も民間が担当

2-3 エネルギー分野

プロジェクト名	参画企業	特徴	当社の役割
川崎市地域エネルギー会社	NTTアノードエナジー、東急、東急パワーサプライ、金融機関4行	地域新電力として最大規模である都市型地域新電力会社。廃棄物発電の市内活用による再エネの地産地消を目指すとともに、太陽光発電等の電源開発、エネルギーマネジメント技術の活用に取り組む。	市の事業パートナー（主要構成員）として、電力小売のノウハウ提供、営業、エコシステムの構築を担う。

2-3-1 川崎市地域エネルギー会社

- 2023年10月、川崎市、NTTアノードエナジー、当社、東急パワーサプライ及び地元金融機関4行は、日本最大規模の地域新電力会社となる「川崎未来エナジー株式会社」を設立し、24年4月より小売事業を開始。
- 市保有の廃棄物発電を活用した再エネの地産地消を目的とした電力小売を主要事業とし、再エネの電源開発やエネルギーマネジメント事業など、電力・エネルギーの観点から幅広く地域課題の解決を目指す。
- 新たに対応が必要となった社会課題に対し、自治体単独ではなく官民で知恵を結集して取組を進める官民連携事業。

■ 電力小売の事業スキーム



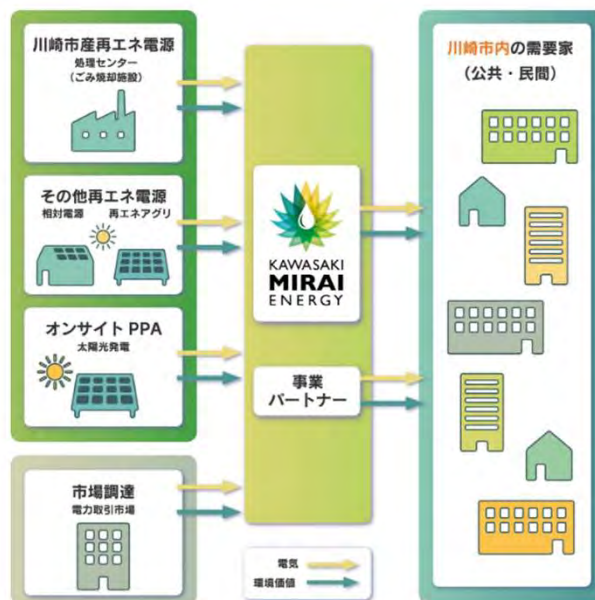
王禅寺処理センター
神奈川県川崎市麻生区王禅寺
発電能力：蒸気タービン発電（出力7,500kW）



浮島処理センター
神奈川県川崎市川崎区浮島町
発電能力：蒸気タービン発電（出力7,000kW）



橋処理センター
神奈川県川崎市高津区新作
発電能力：蒸気タービン発電（出力12,100kW）

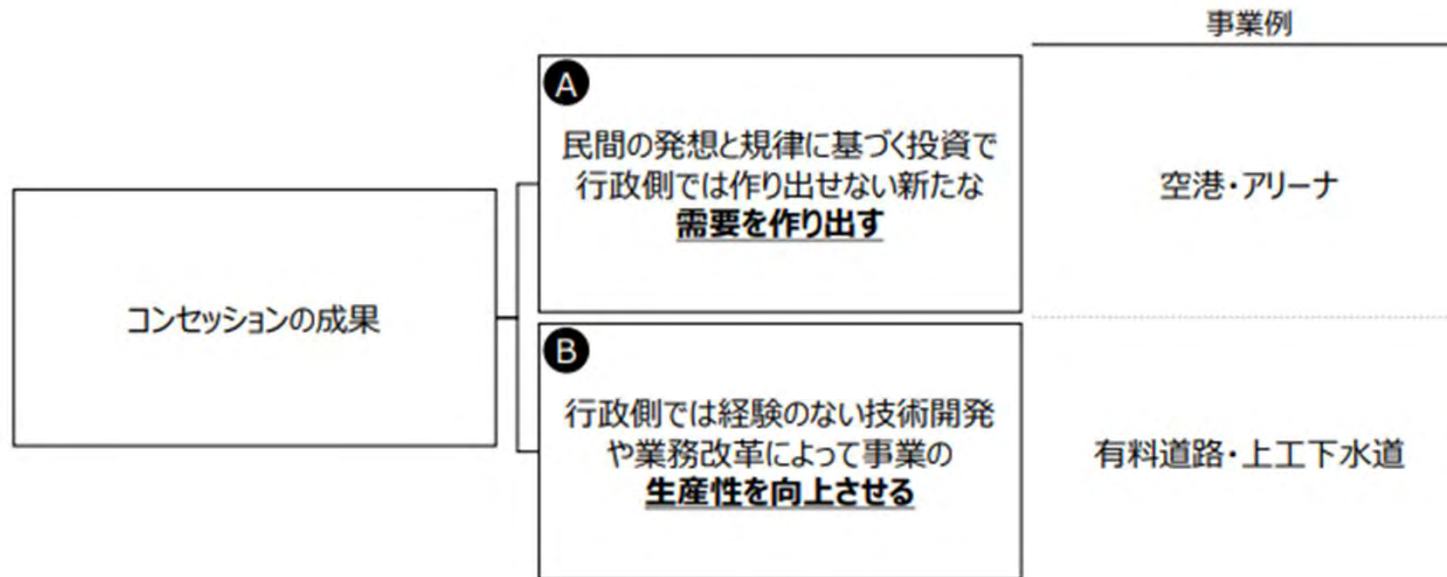


- 市立学校等の教育関連施設（168施設）
- 区役所、出張所等（11施設）
- その他【環境局所管施設・消防施設等】（22施設）

【参考】 第2回 PPP/PFI投資促進TF アクセンチュア株式会社福田様 資料 より引用

コンセッションの成果

行政側では作り出せない需要を作り出すもの（空港やアリーナ）と、行政側では経験のない技術開発や業務改革によって事業の生産性を向上させるもの（有料道路や上下水道）に大別でき、いずれも現在の経済環境で加速が必要なもの



【参考】 第2回 PPP/PFI投資促進TF アクセンチュア株式会社福田様 資料 より引用

事業領域別の運営権設定可否および活用実績

①新領域への制度拡大

②活用のための環境整備

③他の手法への応用

PFI基本方針では多くの事業で運営権設定を可能としているが、個別に事業を見ていくと依然として制限のある事業は存在しており、また法令上は可能でも環境が整っておらず案件実績が無い領域が数多く存在する

事業名	根拠法令	運営権設定の可否	案件実績の有無	備考
水道施設	水道施設	可	○	
医療施設	医療法	可（一部）	×	
社会福祉施設	社会福祉関係各法	可 ※	×	
漁港(プレジャーボート)	漁港漁場整備法	可	×	
中央卸売市場	卸売市場法	可	×	
工業用水道事業	工業用水道法	可	○	
熱供給施設	熱供給事業法	可 ※	×	
駐車場	駐車場法	可	○	
都市公園	都市公園法	可	▲	一部施設にのみ設定実績
下水道	下水道法	可	○	
道路	道路整備特別措置法	一部可	○	地方道路公社のみ設定可能
賃貸住宅	公営住宅法等	可	×	
鉄道（軌道含む）	鉄道事業法・軌道法	可 ※	×	
港湾施設	港湾法	一部可	×	岸壁の所有者と管理者が分かれる場合不可
空港	空港法・航空法	一部可	○	成田国際空港と中部国際空港は設定不可
産業廃棄物処理施設	廃掃法	不可	-	一般廃棄物処理施設も合わせて要確認
浄化槽	浄化槽法	可	×	

➤ ※ 各事業を運営するためには、別途、各事業法に基づく許可等を受ける必要がある

Source : 2011年PFI法改正時のPFI基本方針の別紙をもとに作成

Copyright © 2026 Accenture. All rights reserved.

8

3 - 1 まとめ —今後のPFIの推進に向けて—

- 1999年のPFI法施行以降、累次の制度改革等を経て、制度の枠組みは概成されたものと認識。
- 一方、不確実性の高まる世界・経済情勢の中、民間事業者が長期のリスクを継続的に保有することの困難性が、より一層増大。
- こうした中、今後のPFIのさらなる推進に向けては、以下の課題への対処が重要。

(1) 官民のリスク分担

コロナ禍では、空港事業の事業期間の合意延長・運営権対価猶予・無利子貸付等の支援が実施された。一方、予期できないリスクに対処する観点からは、不可抗力に該当する事由を限定的に解釈することなく、状況に応じて柔軟に民側のリスク軽減を行うことが必要ではないか。

(2) 資本コスト・物価の上昇

物価変動については、各種ガイドラインの改正等の対応が講じられた。一方、足元の金利上昇をはじめ、株主資本・負債ともに資金調達のコストが上昇していることを踏まえ、資本コスト上昇に伴う課題への対処が必要ではないか。また、物価上昇についても、例えば、引き続き存在する実勢価格と価格指数の乖離等の課題への対処や、公募プロセス及びその後の整備・運営期間において急激な経済情勢の変化が生じた場合においても、収益性が確保され事業が持続可能となるような、実効的な仕組みを設けることが必要ではないか。

以上