

令和2年度 官民連携手法を活用した
信州まつもと空港の運営方式に関する調査

報 告 書

令和3年3月

長野県

(株式会社日本経済研究所)

目次

1. 本調査の概要.....	1
1-1 調査の目的.....	1
1-2 本事業発案の経緯及び長野県が抱えている課題の整理	1
(1) 「ヒト」に係る問題点.....	1
(2) 「モノ」に係る問題点.....	1
(3) 「カネ」に係る問題点.....	2
1-3 上位計画との関連性	3
1-4 上記課題への対策としてこれまで実施している施策や調査等.....	4
1-5 当該事業の必要性.....	4
1-6 本調査内容及び履行期間.....	5
(1) 調査内容（本調査仕様書より）	5
(2) 履行期間.....	5
1-7 業務フロー.....	6
1-8 検討体制	7
2. 長野県の概要.....	8
2-1 人口.....	8
2-2 産業.....	9
2-3 観光.....	10
(1) 観光入込客数と訪日外国人数.....	10
(2) 訪日外国人の来県者の分布	11
2-4 その他（本事業に関連する主な事項）	12
(1) リニア中央新幹線.....	12
(2) 松本臨空工業団地・新松本臨空産業団地	13
3. 松本空港の現状と課題の整理	14
3-1 基本情報	14
(1) 松本空港の概要.....	14
(2) アクセス.....	15
(3) 駐車場	17
3-2 就航路線	18
3-3 利用状況	19
(1) 旅客数実績.....	19
(2) 着陸回数と空港使用料収入	20
(3) 路線別利用者数及び利用率	21
(4) チャーター便数等.....	22

(5)	就航率等.....	23
(6)	利用地域の特徴.....	24
(7)	利用者の旅行目的.....	26
(8)	利用者の旅行日数.....	27
(9)	貨物輸送実績.....	27
3-4	旅客ターミナルビル.....	28
3-5	松本空港の管理運営状況等.....	30
(1)	管理運営状況.....	30
(2)	松本空港管理事務所の事業概要.....	30
(3)	松本空港ターミナルビル株式会社の事業概要.....	32
(4)	収支状況.....	33
(5)	着陸料等の料金体系.....	37
3-6	施設の状況.....	38
(1)	空港基本施設.....	38
(2)	旅客ターミナルビル.....	41
3-7	長野県松本平広域公園の現状等の整理.....	43
(1)	松本平広域公園の概要.....	43
(2)	松本平広域公園の利用状況.....	45
(3)	松本平広域公園の収支状況.....	49
4.	事業化検討.....	51
4-1	松本空港における望ましい空港運営スキーム案の検討.....	51
(1)	先行事例における効果の整理.....	51
(2)	事業手法・スキームの整理.....	55
(3)	事業条件の検討.....	59
(4)	民間事業者への意見聴取.....	70
4-2	空港運営スキーム案の実現可能性の検討.....	73
(1)	各種設定条件とその根拠.....	73
(2)	手法別の公共負担額の整理.....	75
(3)	事業期間における収支の比較.....	76
4-3	検討結果・結論.....	77
(1)	本調査の結果得られた示唆.....	77
(2)	新たな空港運営スキーム（案）の整理.....	81
5.	今後の進め方.....	82
5-1	事業化に向けてのスケジュール及び各段階で検討すべき事項.....	82
5-2	今後の検討論点等.....	82
6.	資料編.....	85

1. 本調査の概要

1-1 調査の目的

長野県は、これから先の10年間を見据えて、平成28年6月に「信州まつもと空港の発展・国際化に向けた取組方針」を策定し、この中で定めた“目指す姿”の実現に向け、4つの柱からなる取組を実施している。

この取組の柱のうち「空港の国際化」の実現に向けては、立地環境による制約や国際線対応のための機能が不足しているなど種々の課題を有している。

また、空港を「観光・賑わいの拠点」として多くの方に利用していただくためには、従来の県直営による空港管理にとらわれず、民間のノウハウを取り入れた空港経営へと転換していくことが効果的であると考えられる。

こうしたことを踏まえ、本業務では、松本空港に適した官民連携手法を活用した新たな空港の運営方式を調査・検討し、事業化に向けた課題や今後の進め方を整理することを目的とする。

1-2 本事業発案の経緯及び長野県が抱えている課題の整理¹

「1-1 調査の目的」でも述べているように、長野県は「信州まつもと空港の発展・国際化に向けた取組方針」に従い、空港の利便性の向上や機能の強化を図り、観光・賑わいの拠点となることを目指している。しかしながら、これらの将来像を達成するにあたっては、ヒト・モノ・カネの各分野で課題を抱えている。

(1) 「ヒト」に係る問題点

今後、空港が観光・賑わいの拠点となるためには、特に旅客ターミナルビルが多様な役割を担っていく必要があるが、現在の松本空港ターミナルビル株式会社の組織体制は日々のオペレーション業務を実施するにあたり最低限必要な4名（契約社員1名を含む。令和元年度。）となっており、現在の人数で新たな役割を担うことは難しい。

また、人口減少による税収減や時代の変化とともに行政業務も多様化する中で、空港基本施設の管理業務に従事する県職員を増強していくことは難しく、職員のノウハウ承継や人材育成等が必要である。

(2) 「モノ」に係る問題点

松本空港は平成6年7月にジェット化開港してから、25年以上が経過し、設備等の老朽化が進んでいることから、修繕や更新を計画的に進めていく必要がある。また、近年の空港におけるテロ事件や航空機事故、新型コロナウイルス感染症の拡大等により、空港のセキュリティレベルが強化されることも考えられ、それらに対応するための施設整備が必要となることも考えられる。

¹ 松本空港の現状については、2章及び3章に整理。

(3) 「カネ」に係る問題点²

長野県の航空系空港事業に係る直近 10 年の収支状況は歳出超過であり、赤字幅は拡大傾向にある。

また、旅客ターミナルビルの経営を行う松本空港ターミナルビル株式会社は平成 22 年 5 月末に日本航空株式会社の定期路線が撤退して以降、平成 22 年度・23 年度の決算で経常損失を計上している。当社は平成 24 年 3 月末に減損会計を適用するとともに、「中期経営改革プラン」を策定し、経営の立て直しに取り組んでいるが、平成 30 年度の経常利益率は 1.3%程度にとどまる。旅客規模が同程度の空港と比較した場合、松本空港の売上高や旅客一人当たり売上高が小さいことが分かる（図表 1）。

図表 1 同規模空港との旅客一人当たり売上高の比較

		松本空港	能登空港	大館能代	稚内	石見
売上高	(千円)	69,375	355,159	239,460	156,019	256,333
旅客数	(百人)	1,378	1,723	1,556	1,994	1,527
旅客一人当たり売上高	(円)	503	2,061	1,539	782	1,679

出所：国土交通省「空港管理状況調書」及び各空港ターミナルビル会社事業報告書より作成
 ※新型コロナウイルス感染症の影響により減少した旅客数の影響を除くため平成 30 年度値であるが、大館能代空港のみ公表年度にあわせ平成 31 年度値を採用。

以上の問題点を踏まえると長野県が抱える課題は以下の通り整理される。

図表 2 長野県が抱える課題の整理

課題1:新たな機能付加(観光・賑わい拠点化、国際線機能強化)への対応
<ul style="list-style-type: none"> ・ 空港の集客力を高め、賑わい創出が可能かつ増収に向けたテナント誘致、イベント企画、新たな機能付加の検討と実行力が必要 ・ 取組体制の強化が必要 ・ 今後増嵩する更新投資費用に加え、新たな機能強化のための投資の確保が必要
課題2:航空ネットワーク拡大のためのエアポートセールスの強化
<ul style="list-style-type: none"> ・ 旅客数の維持・増加のための、市場分析やデータ分析等(マーケティング)に基づく戦略的なターゲットの設定が必要 ・ 需要の創出のための利用促進策の展開が必要 ・ 商談会、交渉の場への積極的な参加が必要 ・ 減免制度の活用だけに頼らない、交渉力の強化が必要 ・ コンセッション導入空港がエアポートセールスの専門人材の獲得・育成に努める中で、取

² 詳細は 3-5 (4) 参照。

組体制の強化が必要
課題3:経営改善
<ul style="list-style-type: none"> 航空系事業の支出削減(特に通常経費や修繕費用の削減)、適切な収入確保に向けた改善(着陸料の減免制度) 非航空系事業の収益力の強化、営業・企画等の人員体制の強化

1-3 上位計画との関連性

長野県では、松本空港を「空の玄関口である交流ネットワークの核」と位置付けている。また、松本空港には県警航空隊や消防防災航空隊が置かれ、大規模災害時には空港周辺も含め広域防災拠点に位置付けられるなど、県民の安心・安全を守る役割を果たしている。

上位計画では、将来的に空港のネットワーク拡大や空港の活性化を目指していることがわかる。

図表3 長野県の上位計画における空港の位置付け

計画名	空港の位置付け
「しあわせ信州創造プラン 2.0」	<ul style="list-style-type: none"> 広域交通ネットワークの一つとして、人や物の流れを生み出し、国内外との交流拡大を実現し、快適な暮らしと県内経済の発展を支えることが掲げられている。 具体的には、松本空港の発展・国際化の実現や、観光・賑わい拠点としての活用を促進を目指すこととしている。 (策定年度:平成 29 年度)
「長野県新総合交通ビジョン」	<ul style="list-style-type: none"> 「松本空港の機能強化」を掲げ、国内路線の拡充に加え、空港の国際化に向けた機能強化を図ることが掲げられている。また、空港を中核とした広域交流ネットワークの拡大を目指すこととしている。 (策定年度:平成 24 年度)
「本州中央部広域交流圏の結節機能強化に向けた今後の方針」	<ul style="list-style-type: none"> 交通拠点(松本空港)へのアクセス向上が課題となっていることから、道路整備による改善に加え、大都市圏等との円滑な移動の確保及び海外との円滑な移動環境の形成に向け、「松本空港の路線拡充及び機能強化」を掲げている。 (策定年度:平成 27 年度)

1-4 上記課題への対策としてこれまで実施している施策や調査等

県では、平成28年6月に「信州まつもと空港の発展・国際化に向けた取組方針」を定め、これに基づき各種取組を進めている。

図表 4 課題に対する取組内容等

対象年月	取組内容や施策の効果
平成26年12月 ～平成28年3月	・ 「信州まつもと空港の路線拡充と機能強化に関する委託調査」を実施。
平成28年6月	・ 上記調査結果を踏まえ、これから先の10年間を見据え、松本空港の目指す姿とその実現に向けた取組の方針をとりまとめた、「信州まつもと空港の発展・国際化に向けた取組方針」を策定。
平成29年7月	・ 国土交通省が、地方空港における国際線の就航を重点的に支援するため公募した「訪日誘客支援空港(育成支援型)」に認定される。
平成30年8月	・ 株式会社フジドリームエアラインズにより、札幌(丘珠)線が季節便として運航開始
令和元年10月～	・ 株式会社フジドリームエアラインズにより、神戸線が定期便として運航開始(10月27日～)
令和元年11月	・ 駐車場容量の拡大(第2駐車場の供用開始)
令和2年3月	・ 「平成31年度県単松本空港機能強化に係る概略検討委託業務」の実施。これにより、空港施設機能強化に向けた施設規模や概算費用が複数パターン整理された。
令和2年7月	・ RNP-AR進入方式の導入

1-5 当該事業の必要性

本事業は、取組方針に定める、空港の施設や空港の観光地化・賑わいの拠点としての機能強化を実現し、県内経済の活性化に寄与するため、従来の運営方法に囚われない幅広い視点で持続的な空港運営が可能となる方法を整理するために実施する。

また、「平成31年度県単松本空港機能強化に係る概略検討委託業務」の結果を受け、国際線ターミナルビル整備における民間活力の活用についてもあわせて検討を行うことで、管理運営方法とあわせた実現可能性の高い事業スキームを構築する。

1-6 本調査内容及び履行期間

(1) 調査内容（本調査仕様書より）

① 松本空港の情報の取りまとめと課題の整理

- ア 空港の概要、利用状況、航空需要に関連・影響する外部環境の整理
- イ 空港施設や設備特性及び財務・収支状況の整理（空港ビル会社を含む）
- ウ 空港周辺に立地する松本平広域公園の運用状況の整理

② 官民連携方法の検討

- ア 官民連携による新たな空港運営スキームの検討
- イ 民間事業者からの意見聴取
- ウ 新たな空港運営スキーム案の策定

③ 官民連携方法の実現可能性の検討

- ア 新たな空港運営スキームの事業化の検討
- イ 今後の進め方

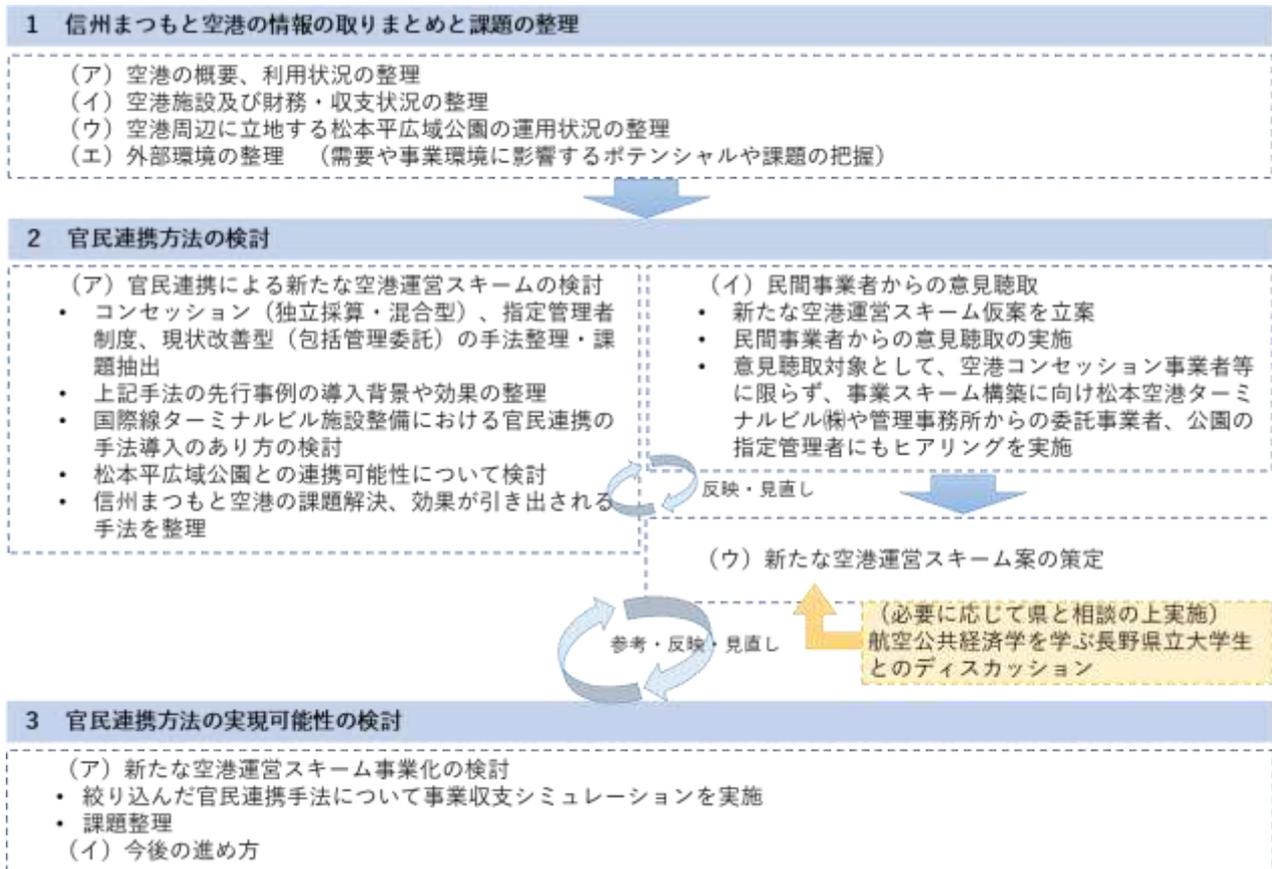
(2) 履行期間

令和2年8月6日（木）から令和3年3月1日（月）まで

1-7 業務フロー

本調査は以下の業務フローで実施した。

図表 5 業務フロー



1-8 検討体制

当事業の庁内の検討体制は以下の通りである。

所属	役職・役割	名前	専属／兼務
企画振興部交通政策課 松本空港利活用・国際化推進室	室長	岩下 秀樹	兼務
企画振興部交通政策課 松本空港利活用・国際化推進室	課長補佐	黒岩 丈幸	兼務
企画振興部交通政策課 松本空港利活用・国際化推進室	主事	山口 裕太郎	兼務

[その他関連する庁内の検討組織等]

- ・ 長野県建設部都市・まちづくり課

2. 長野県の概要

長野県は県土の8割を森林が占め、豊かな自然環境に恵まれた地域である。また、多くの地域が首都圏と中京圏の両方から200 km圏内に位置し、大都市圏からのアクセスの良い地域でもある。

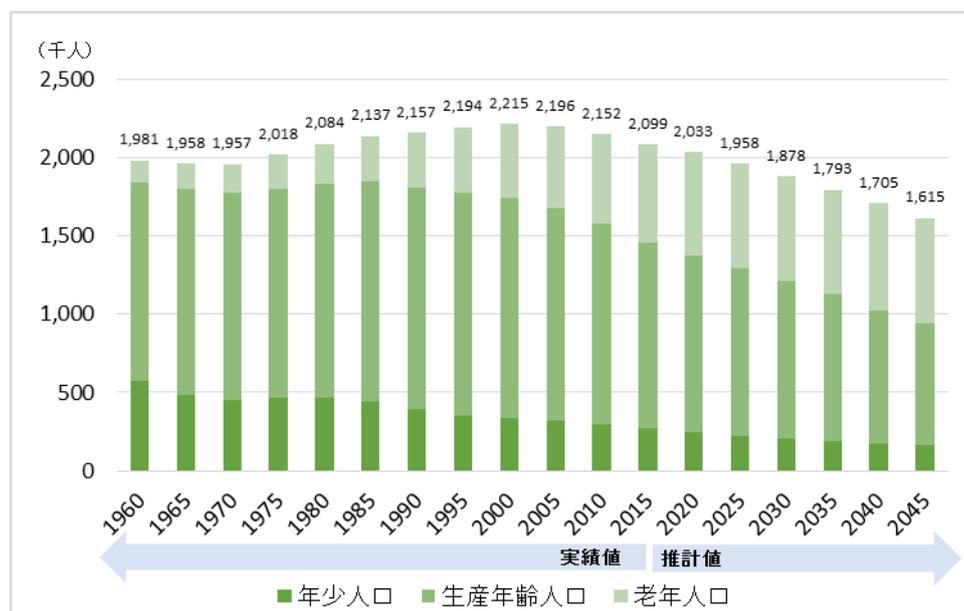
2-1 人口

令和2年4月時点の長野県の人口は、約203.8万人、老年人口割合は約32%となっている³。

国立社会保障・人口問題研究所の県内の将来人口推計（図表6）では、平成12年（2000年）を境に減少傾向にあり、令和2年（2020年）以降の推計値では減少幅がさらに大きくなることが予測されている。令和2年（2020年）以降の減少率は、平均-4%で推移し、令和27年（2045年）に約162万人（平成27年（2015年）実績値の23%減）となることが予測されている。一方、老年人口の割合は拡大し、令和27年（2045年）には人口の約40%が老年人口となる。

このような人口減少下で、空港をはじめとするインフラ維持において持続可能な仕組みとすることが求められている。

図表6 長野県の人口推移



出所：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」より作成（注記：令和2年以降は「国立社会保障・人口問題研究所」のデータ（平成30年3月公表）に基づく推計値）

³ 長野県企画振興部（令和2年4月30日公表）

2-2 産業

長野県内の企業数の構成をみると全国と大きく変わらないが、「宿泊業、飲食サービス業」「建設業」「製造業」「農業、林業」について、全国値よりも割合が大きい。付加価値額の構成で見た場合には、「製造業」「医療、福祉」の割合が全国値よりも高く、特に製造業については、全国の製造品出荷額に占める長野県の割合は約2%となっている。なお、県内の主要産業は情報産業、電子産業等の高付加価値産業であり、これら電子・電機・情報分野の製造品出荷額は全体の約4割程度を占めている⁴。

図表7 県内企業数（平成28年度）



図表8 付加価値額（平成28年度）



出所：総務省「経済センサス基礎調査」、総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」より作成（注記：企業数は会社数と個人事業所の合算）

⁴ 平成27年度値。長野県「長野県ものづくり産業振興戦略プラン」より。

2-3 観光

(1) 観光入込客数と訪日外国人数

長野県の観光入込客数（実数）は近年増減を経て平成30年は4,520万人と過去9年で最大である（図表9）。平成23年の東日本大震災、平成26年の御嶽山噴火の発生により一時的な落ち込みがみられたものの、平成27年に北陸新幹線が延伸開業したことによって増加したと考えられる。

観光消費額は長野オリンピック（平成10年）を境に減少傾向にあるものの、平成23年度以降は増加傾向にある（図表9）。

訪日外国人数は毎年順調に増加しており、平成30年度には100万人を突破し、過去9年で最大となった（図表10）。ただし、令和2年1月以降は世界的に感染拡大している新型コロナウイルス感染症の影響により、航空・観光産業は大きなダメージを受けており、好調であった訪日需要が急減している。

図表9 観光入込客数と観光消費額推移



図表10 訪日外国人数推移



出所：長野県『観光庁「観光入込客統計に関する共通基準」に基づく長野県観光入込客統計結果について』より作成

(2) 訪日外国人の来県者の分布⁵

長野県を訪れる訪日外国人の出発都道府県をみると、東京が約 36%と最多ではあるが、次いで岐阜県や富山県、石川県が並び、首都圏以外の近隣の都道府県からの流動量が約 25% (合計) あることが分かる (図表 11)。

長野県を訪れる訪日外国人の入国空港は、成田国際空港・東京国際空港 (羽田) が約 80% を占めるが、中部国際空港を利用して来県する割合も 2 割弱あることが分かる (図表 12)。

図表 11 長野県に来県する外国人の出発地

	流動数 (千人/年)	割合		流動数 (千人/年)	割合
東京	206.4	35.9%	和歌山	1.6	0.3%
岐阜	60.8	10.6%	福岡	1.3	0.2%
富山	56.6	9.8%	滋賀	1.3	0.2%
石川	29.6	5.1%	山形	0.9	0.2%
京都	25.9	4.5%	福井	0.8	0.1%
山梨	25.3	4.4%	岩手	0.8	0.1%
愛知	23.9	4.1%	青森	0.7	0.1%
神奈川	22.2	3.9%	愛媛	0.5	0.1%
栃木	20.0	3.5%	三重	0.5	0.1%
千葉	18.0	3.1%	福島	0.4	0.1%
大阪	15.2	2.6%	秋田	0.4	0.1%
静岡	12.8	2.2%	香川	0.3	0.1%
群馬	10.4	1.8%	山口	0.3	0.1%
新潟	9.7	1.7%	岡山	0.2	0.0%
広島	6.0	1.0%	長崎	0.2	0.0%
埼玉	5.3	0.9%	高知	0.2	0.0%
奈良	4.4	0.8%	鹿児島	0.2	0.0%
北海道	3.5	0.6%	大分	0.2	0.0%
宮城	2.9	0.5%	沖縄	0.2	0.0%
茨城	2.3	0.4%	熊本	0.1	0.0%
兵庫	1.7	0.3%	鳥取	0.1	0.0%

図表 12 長野県に来県する外国人の入国空港

入国空港	流動数 (千人/年)	割合
成田(空港)	117.7	57.7%
羽田(空港)	43.9	21.5%
中部(空港)	35.9	17.6%
不明	2.5	1.2%
関西(空港)	1.4	0.7%
富山(空港)	1.4	0.7%
小松(空港)	1.0	0.5%
仙台(空港)	0.2	0.1%
新千歳(空港)	0.1	0.1%

出所：国土交通省「訪日外国人流動データ 平成 30 年度」より作成

⁵ 国土交通省「訪日外国人流動データ 平成 30 年度」の流動総数より分析。

2-4 その他（本事業に関連する主な事項）

(1) リニア中央新幹線

2027年に開業予定のリニア中央新幹線は長野県飯田市に駅を開通させることになっている。これにより、品川から名古屋までの所要時間が格段に短縮され、東京国際空港や中部国際空港との距離も近づき、県民の利便性向上、訪日外国人の移動の円滑性向上に寄与し地域経済の活性化が図られる予定である。

リニア中央新幹線の開通により、首都圏から長野県へさらにアクセスしやすくなった結果、リニア中央新幹線を利用して来県した訪日外国人が松本空港から出国または就航先である北海道や福岡に移動するための移動手段として空港を利用することも期待される。

一方で、特に上伊那・飯伊地域を中心に松本空港の利用が減少することも懸念される（図表13 赤丸の地域）。

図表13 リニア中央新幹線と松本空港



出所：長野県「長野県リニア活用基本構想」より作成

(2) 松本臨空工業団地・新松本臨空産業団地

松本臨空工業団地・新松本臨空産業団地は、松本空港から約10分の場所に立地（松本I.C.から6km、塩尻北I.C.から5km）しており、輸送やビジネス利用での優位性が高い空港であるといえる。

当団地は、エレクトロニクス、ソフトウェア開発等、高付加価値型企業が数多く集積しており（令和2年9月8日現在、73社）、県下一の規模を誇っている（分譲面積 約555,000㎡）。進出企業は、IT・エレクトロニクス産業や医療関係の高付加価値企業が半数を占めている。

ただし、現在松本空港に就航しているフジドリームエアラインズは航空貨物事業を行っておらず、かつ現在の就航機材では貨物事業があったとしても旅客手荷物が優先されるため、貨物搭載スペースは限定的である。しかしながら、コロナ禍で旅客需要が減少している一方で、航空貨物の搭載需要が高まっていることから、エンブラエル社において客室の一部に貨物を積めるよう改修を進めており、今後は小型機であっても貨物での利用が考えられる。

図表 14 工業団地と松本空港の立地関係



出所：(一財) 松本ものづくり産業支援センターウェブサイト地図より作成

〈空港に関係する主たるポテンシャル及び外部環境のまとめ〉

◇ ポテンシャル

- ・ 観光資源が豊富であり観光客数も増加傾向。
- ・ コロナ禍前は訪日外国人数も急速に拡大。
- ・ IT系産業や医療関係の高付加価値製品を製造する製造業に強みを有する。

◇ 問題点

- ・ 人口減少やリニア開通等による需要減を見据え、一層の需要拡大を図る必要がある。
- ・ 訪日外国人数は伸びているが、首都圏の空港から新幹線等で来県しており松本空港の利用増には繋がっていない。
- ・ 貨物搭載可能な大型機材は、立地制約により就航不可。

3. 松本空港の現状と課題の整理

3-1 基本情報

(1) 松本空港の概要

松本空港は長野県の中央部に位置し、昭和40年7月に供用開始された、長野県管理の地方管理空港である。平成6年にジェット化され、令和元年度の利用者数は約15.7万人となっている。

図表 15 空港の概要

項目	内容	
名称	松本空港（愛称：信州まつもと空港）	
空港区分	地方管理空港	
設置・管理者	長野県	
位置	長野県松本市大字空港東	
標高	657.5m （日本で標高が最も高い位置にある空港）	
開港年	供用開始：昭和40年7月16日 ジェット化供用開始：平成6年7月26日	
運用時間	午前8時30分～午後5時まで（8時間30分）	
規模	用地総面積	579,815㎡
	着陸帯	2,120m×150m
	滑走路	2,000m×45m
	過走帯	60m×45m
	誘導路	北：121m×9m 南：135m×23m
エプロン	小型機用 11バース 小型ジェット機用 3バース	
ILS施設	無し	
駐車場	無料 520台	



© 松本観光コンベンション

出所：松本フィルムコミッションウェブサイトより

(2) アクセス

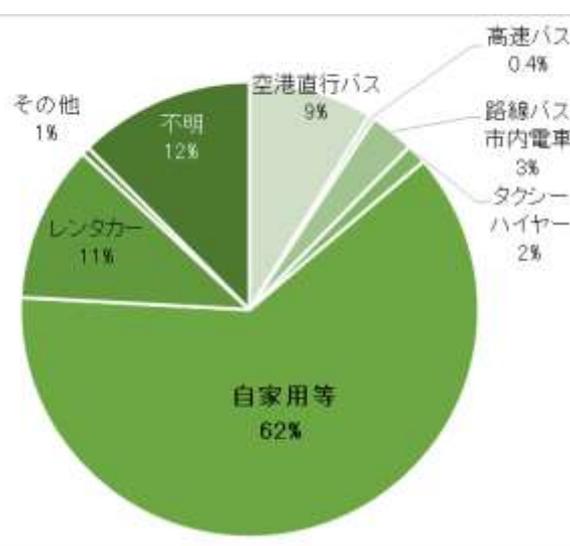
松本空港へのアクセス手段は、自動車でのアクセスが優れていることや駐車場が無料であることから、自家用車を利用して来港する割合が高い。その他のアクセス手段としては、レンタカーやバス等の利用が見られる。

公共交通機関として最も利用割合が高い、松本駅から空港直行のエアポートシャトルバス及び路線バスの所要時間は30分程度である。松本駅以外では、予約制で安曇野市、池田町、松川村、大町市、白馬村、小谷村といった観光地と空港を結ぶシャトル便（タクシー）がある。

図表 16 松本空港へのアクセス道路



図表 17 アクセス手段（平日/休日）



■自動車での所要時間

- ・塩尻北ICから 約5分
- ・長野ICから 約50分
- ・諏訪ICから 約25分
- ・飯田ICから 約70分
- ・甲府昭和ICから 約70分

■松本駅までの所要時間

- ・シャトルバス 約30分
- ・タクシー 約25分

出所：長野県ウェブサイト、
国土交通省「令和元年度 航空旅客動態調査」より作成

アクセス手段の県内外での違いをみると、県内利用者は空港への交通手段として約 81.8% (平均値) の利用者が「自家用車」を利用 (図表 18) しているのに対し、県外利用者は、空港からの交通手段として、約 31.2%が、「エアポートシャトルバス・路線バス」を利用し、次いで「レンタカー」の利用割合が高い (図表 19) ことがわかる。

図表 18 県内利用者 空港までの交通手段



図表 19 県外利用者 空港からの交通手段



出所：長野県「令和元年度第 2 回信州まつもと空港搭乗者アンケート調査」⁶より

⁶対象は新千歳便・福岡便 (令和元年 8 月 4 日～10 日)。

(3) 駐車場

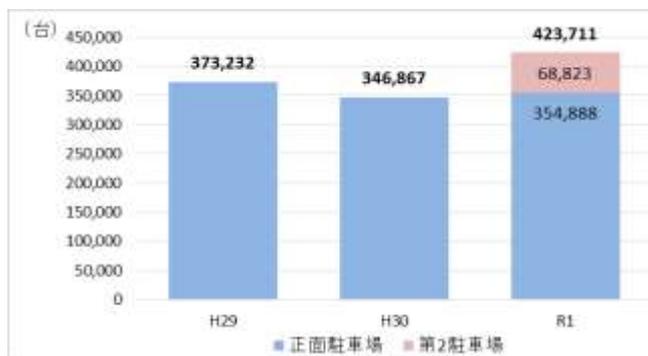
令和元年 11 月に第 2 駐車場（約 220 台）が供用開始され、現在は正面駐車場とあわせて約 520 台分の駐車スペースがあり、全て無料となっている。利用台数は年間約 40 万台程度であり、お盆やゴールデンウィーク、年末年始の期間は例年満車となる。

時間帯別の平均利用台数をみると、正面駐車場では全駐車スペースの約 6 割程度⁷が常時駐車されていることがわかる。

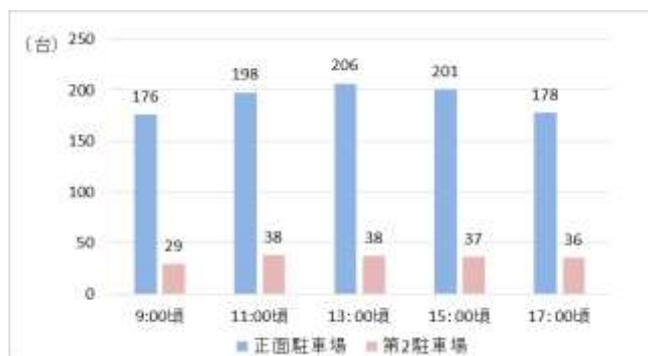
図表 20 駐車場配置図



図表 21 駐車場総利用台数



図表 22 時間帯別平均利用台数（令和元年度）



出所：長野県提供資料より作成

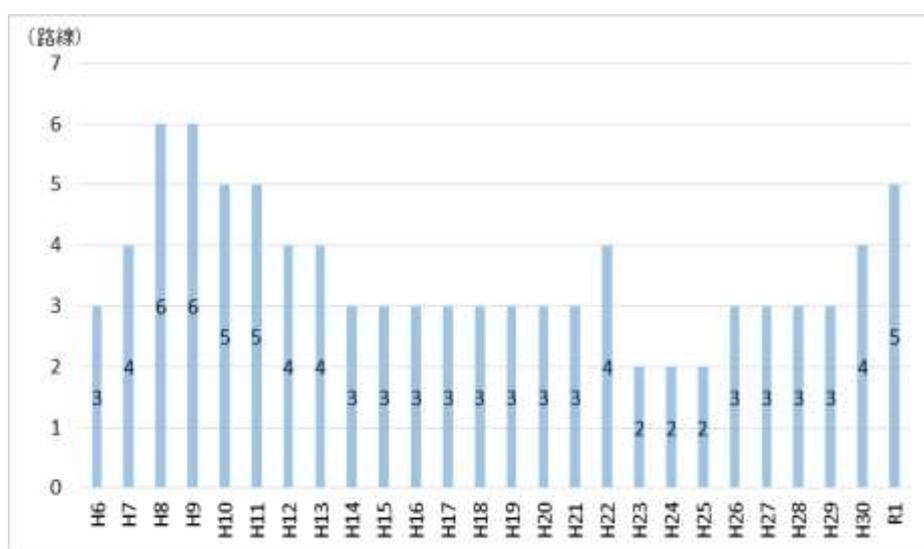
⁷ 全時間帯を通じ、平均約 190 台の利用があり、駐車スペース 300 台のうち 6 割程度が利用されている。

3-2 就航路線

令和2年度の就航路線数（季節便含む）は、令和元年10月からの神戸線の定期路線開設もあり、平成11年以降、20年ぶりに5路線となっている。過去最大の就航路線数は6路線で、その際は、「新千歳」「福岡」「伊丹」「広島」「仙台」「関西」に就航していた。この他、「松山」「高松」「静岡」にも定期便の就航実績がある。

定期便就航以来、廃止とならず運航されている路線は、「新千歳線」と「福岡線」のみであり、それぞれの年間利用者数は「新千歳線」が約4万3千人、「福岡線」が約7万5千人となっている。

図表 23 路線数の推移



図表 24 路線ごとの年間平均旅客数と搭乗率

	年間平均 旅客数(人)	平均搭乗率
札幌線(新千歳)	42,806	72.7%
札幌線(丘珠) 季節便	5,406	65.4%
福岡線	74,962	64.3%
大阪線(伊丹) H26以降季節便	3,453	74.5%
神戸線 R元.10.27~	15,608	65.4%
広島線(廃止)	25,601	58.9%
仙台線(廃止)	12,821	49.4%
関西線(廃止)	18,088	36.6%
松山線(廃止)	5,393	42.4%
高松線(廃止)	2,929	49.4%
静岡線(廃止)	10,835	47.4%

※廃止路線以外は直近5年間の数値。廃止路線については、就航年次の平均値。

出所：長野県「松本空港概要書」より作成

3-3 利用状況

(1) 旅客数実績

松本空港の利用者数は、一時、年間約 57,000 人まで落ち込んだが、神戸線の開設、国内・国際チャーター便の増加により、令和元年度は直近 10 年間で最大の約 15 万 7 千人となった。

過去の最大利用者数は、平成 8 年度の約 26 万人である。平成 7～9 年度は、現在よりも路線が充実（広島線、関西線等）していたこと、長野オリンピック開催の影響もあり、年間 20 万人を超える実績が続いた。

利用率は平均 63.4%となっており、直近 3 年は平均値を上回り、約 70%となっている。

図表 25 利用者数と利用率



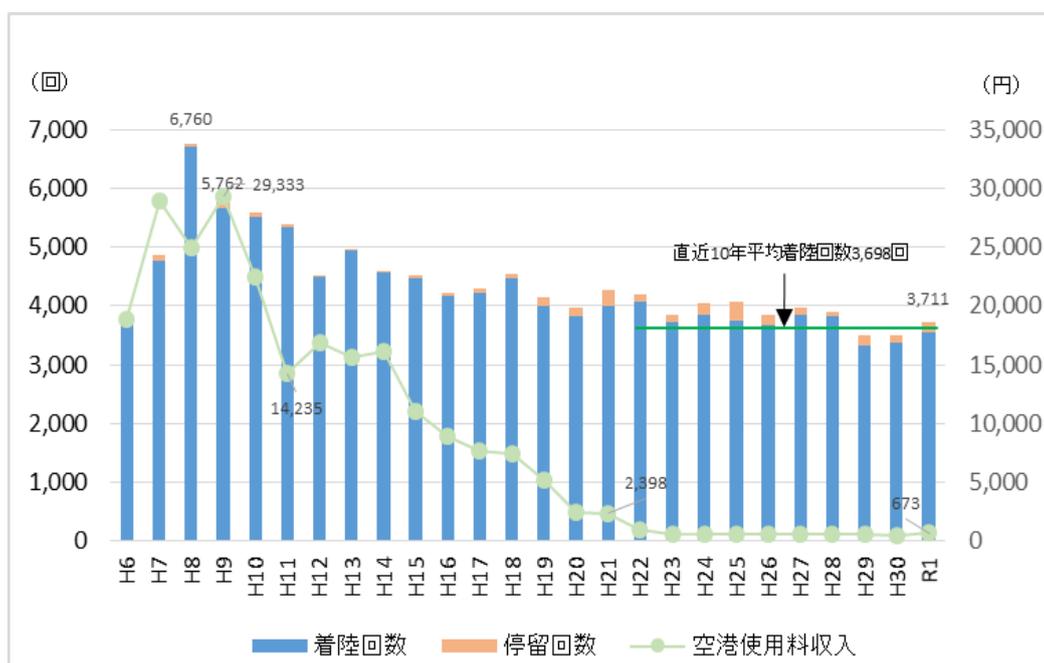
出所：長野県ホームページ、長野県「松本空港概要書」より作成

(2) 着陸回数と空港使用料収入

令和元年度の松本空港の着陸回数は3,543回、停留回数は168回となっている。

空港使用料収入（着陸及び停留料の合計額）の推移をみると、近年激減していることが明らかである。また、令和元年度の1機当たりの空港使用料収入は、着陸回数と停留回数の合計で単純に除した場合、673円/機となる。チャーター便の増加により就航数が増加傾向にある一方で、減免制度の適用により、県の空港関連収入の増加には寄与していない。

図表 26 着陸回数及び停留回数



出所：長野県ホームページ、長野県「松本空港概要書」より作成

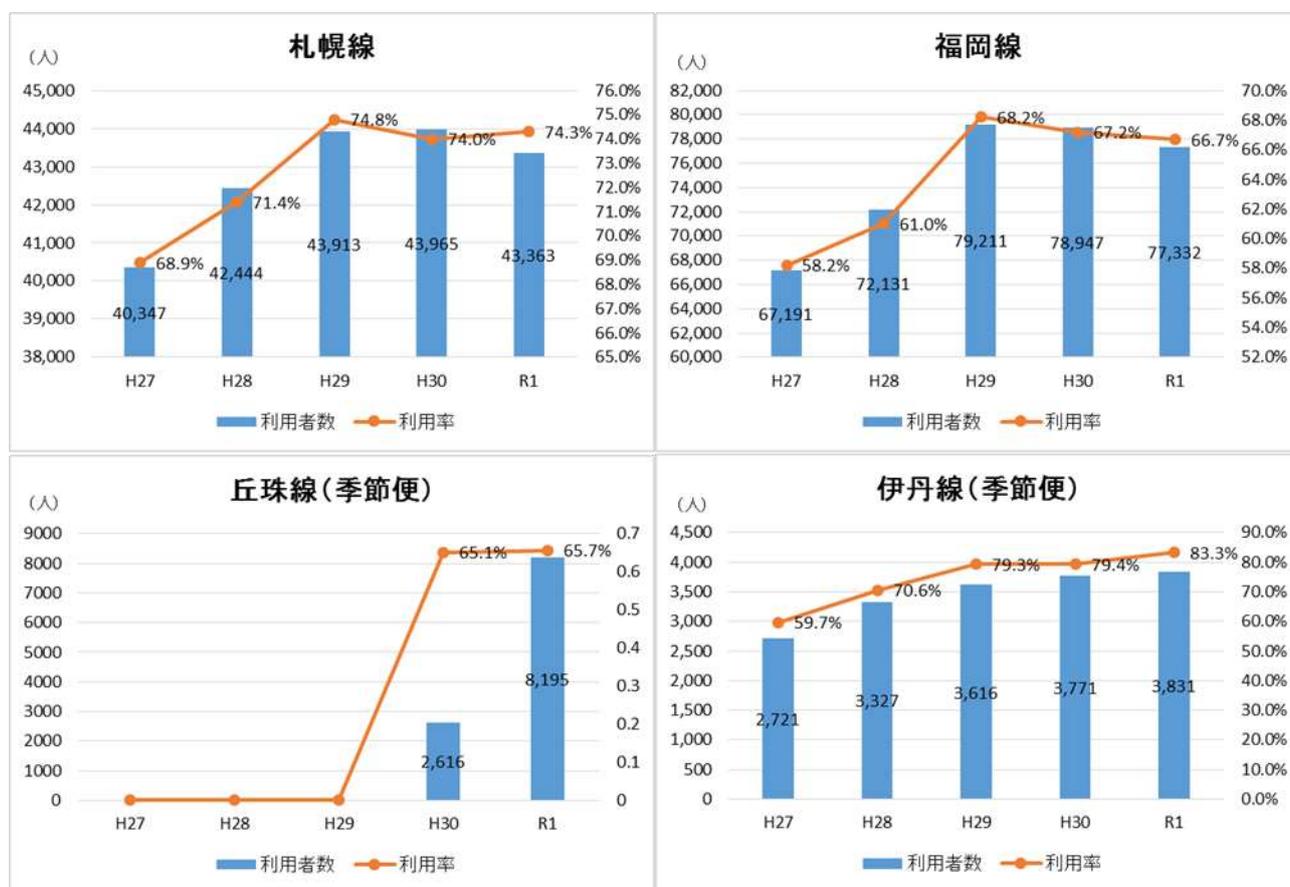
(3) 路線別利用者数及び利用率

札幌線（新千歳）は定期路線の中で最も利用率が高く、70%を超えており、年間利用者数も4.3万人程度で推移している。丘珠線は季節便であるが、利用率は65%を超えている。

福岡線は近年の年間利用者数が松本空港に就航する路線の中で最も多く、約8万人程度で推移しており、利用率は65%を超えている。

伊丹線は季節便であるが、利用者数、利用率共に増加傾向にあり、令和元年度の利用率は83%である。

図表 27 路線別利用者数及び利用率



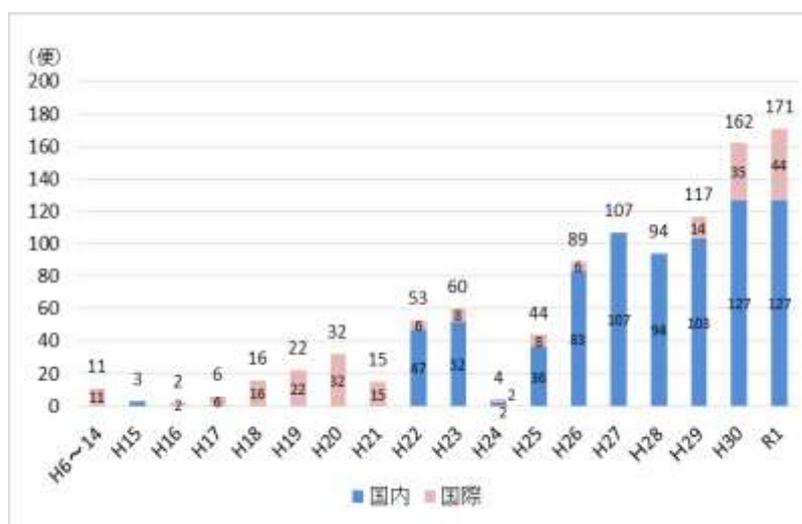
出所：長野県「松本空港概要書」より作成

(4) チャーター便数等

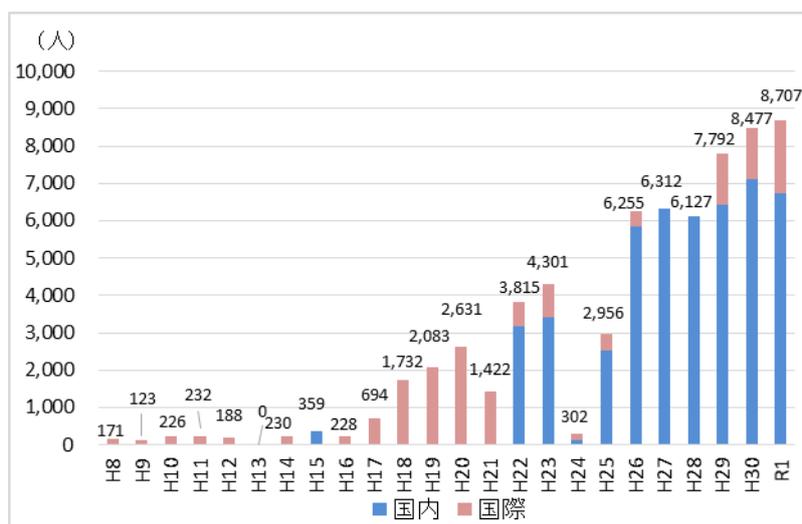
チャーター便は、国内・国際ともに、平成 25 年以降、便数及び利用者数が大きく拡大傾向にある。平成 8～令和元年度のチャーター便の利用率は国内 76.0%、国際 65.1%である。

国際チャーター便の回数が最も多い国は韓国であるが、利用者数が最も多い国は中国である。なお、国際チャーター便では、150 人以上の座席数を有する機材も就航することがある（ただし多くの航空会社では、松本空港の着陸に際し、搭乗制限を行う。）。

図表 28 チャーター便数



図表 29 チャーター便利利用者数

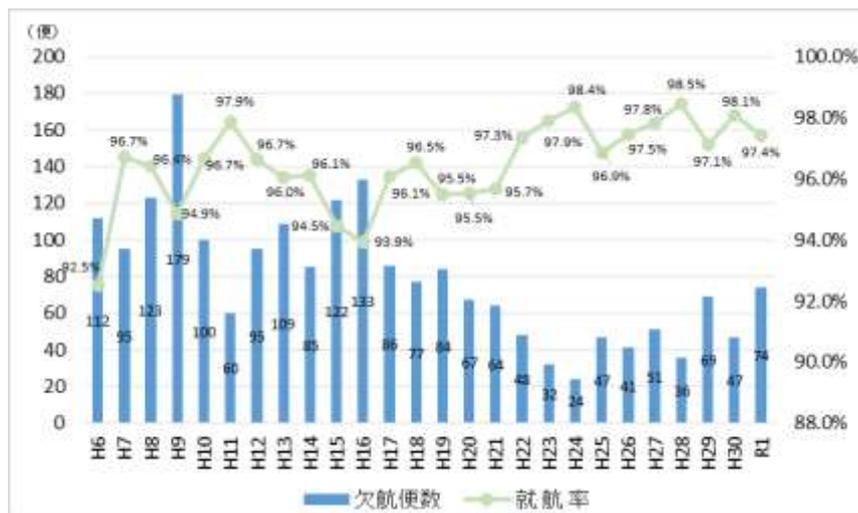


出所：長野県「信州まつもと空港発着チャーター便実績」、長野県「松本空港概要書」より作成

(5) 就航率等

松本空港の直近 10 年間の就航率は約 98%となっており、ジェット化開港以降、年々向上している（図表 30）。令和 2 年 7 月からは新たな進入方式として「RNP - AR 進入方式⁸」の運用が始まったことで、着陸を判断する最低高度がより低くなり、更なる就航率の向上に期待が寄せられている⁹。

図表 30 就航率と欠航便数



出所：長野県「松本空港概要書」より作成

また、直近 5 年間（平成 27 年度～令和元年度）の除雪作業日数の年間平均は 9 日間、滑走路の閉鎖時間は年間で 33 時間 12 分となっている（図表 31）。

図表 31 降雪による作業日数等について

項目	H27	H28	H29	H30	R1	平均
降雪量(cm)	70	67	71	24	10	48.4
作業日数(日)	11	11	10	8	4	9
除雪回数(回)	13	11	10	8	3	9
凍結防止剤散布量(t)	6.04	6.28	11.52	6.90	0.08	6.16
滑走路閉鎖(時間)	48:00	32:44	39:15	25:47	20:14	33:12

⁸ Required Navigation Performance–Authorization Required。GPS を用いた正確な位置情報により、従来よりも進入ルートを柔軟に設定することができ、次の効果が期待できる。①飛行時間の短縮、②パイロットの負担軽減、③就航率の向上。

⁹ 一般的にジェット機が就航する空港には計器着陸装置（ILS）が設置されているが、松本空港は周辺が山に囲まれ、ILS が発する電波の障害となるため、同進入方式を採用している。

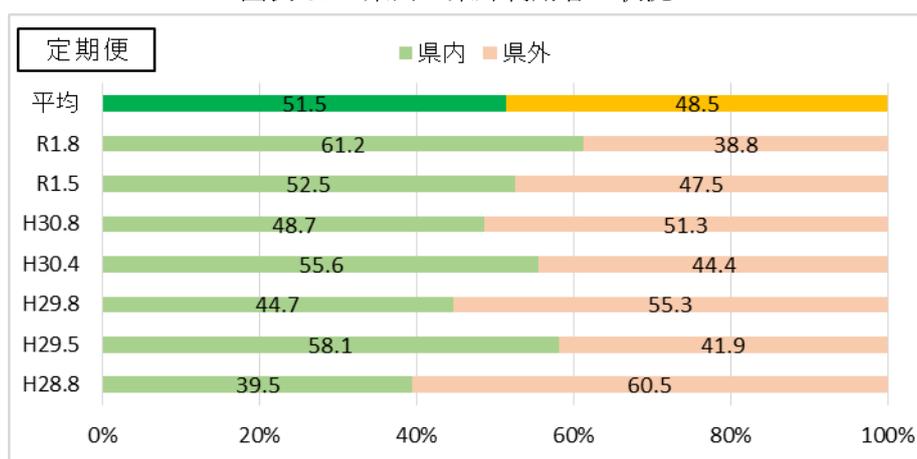
(6) 利用地域の特徴

長野県が実施する空港搭乗者に対するアンケート調査結果によると、松本空港の利用者は県内が約 51.5%、県外が約 48.5%であることが分かる（いずれも平均値、図表 32）。新千歳便の利用内訳を見ると、県内利用の割合が約 76.8%（平均値）と高いのに対し、福岡便では県内利用の割合は約 36.3%と低く、県外利用の割合の方が高いことがわかる（図表 32）。県内の地域毎¹⁰の利用割合では、中信の利用が約 51.8%と半数以上を占め、次いで南信・北信の利用が多いことが分かる（図表 33 県内利用者分布）。

県外利用者の利用割合では、調査対象便の就航地である福岡県・その他九州、北海道の割合が高い。就航地及びその他の地域以外では山梨県からの利用があることが分かる（図表 33 県外利用者分布）。

一方、国土交通省が実施する「旅客流動調査」を用いて県内外の利用割合（平日）をみると、県内の利用割合は 94%となっている（図表 34）。また、県外の利用者の現住所をみると、就航先以外の近隣自治体の利用では、山梨県、岐阜県、新潟県からの利用もみられる（図表 35）。

図表 32 県内・県外利用者の状況

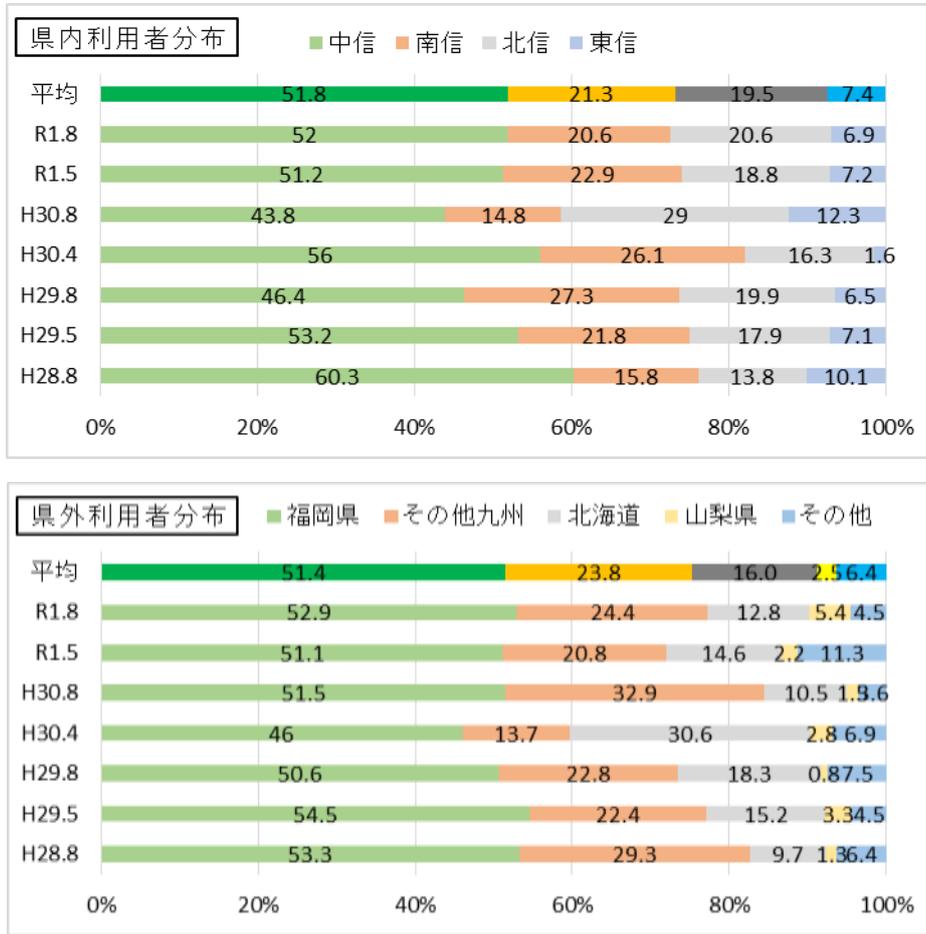


出所：長野県「令和元年度第 2 回信州まつもと空港搭乗者アンケート調査」¹¹より作成

¹⁰ 長野県「令和元年度第 2 回信州まつもと空港搭乗者アンケート調査」に基づく地域分類。

¹¹ 対象は新千歳便・福岡便（令和元年 8 月 4 日～10 日）。

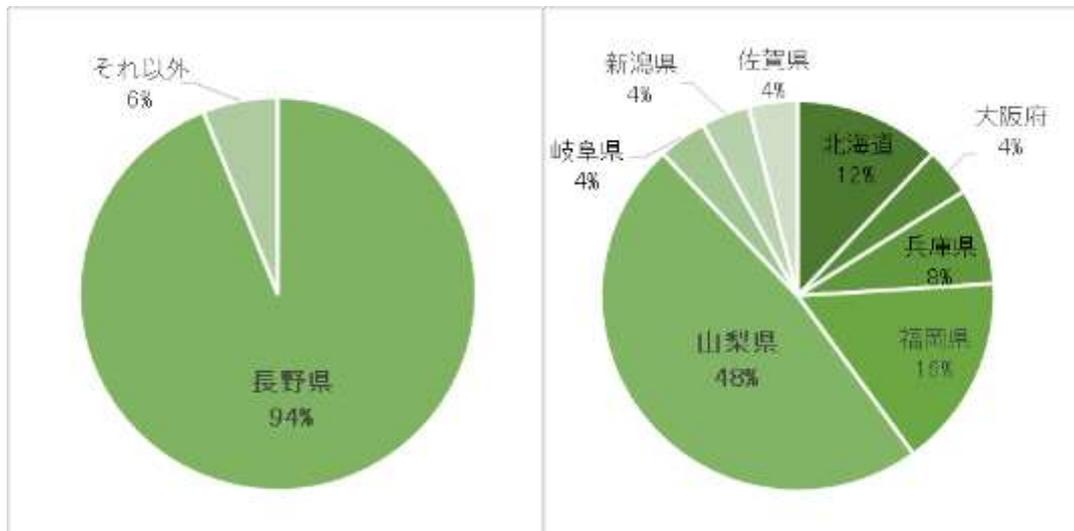
図表 33 利用者の居住地



出所：長野県「令和元年度第2回信州まつもと空港搭乗者アンケート調査」より作成

図表 34 県内・県外利用者の状況（平日）

図表 35 県外の利用割合（乗降客数）



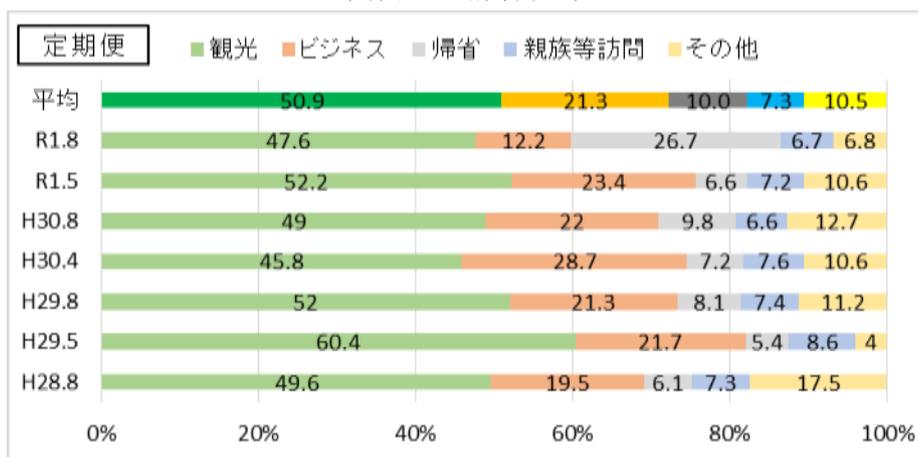
出所：国土交通省「令和元年度 航空旅客動態調査（平日）」より作成

(7) 利用者の旅行目的

松本空港の定期便利用者の利用目的を見ると、約半数の約 50.9%（平均値）が「観光」である。

「ビジネス」を目的とした利用は、定期便全体で約 21.3%（平均値）である。なお、令和元年度 8 月調査はお盆期間中に実施したことから、「帰省」の割合が高くなり「ビジネス」の割合が低くなったと推測される。

図表 36 旅行目的



出所：長野県「令和元年度第 2 回信州まつもと空港搭乗者アンケート調査」より作成

(8) 利用者の旅行日数

松本空港の利用者の旅行日数の傾向として、全国の傾向と比べて日帰りや1泊2日の割合が低く、2泊3日の割合が高いことがわかる。

図表 37 旅行日数（平日・休日）



出所：国土交通省「2019年度 航空旅客動態調査」より作成（平日5日・休日2日として集計）

(9) 貨物輸送実績

松本空港では、平成22年度～令和元年度の貨物取扱量（郵便を含む）の実績はない¹²。

¹² 国土交通省「空港管理状況調書」より。

3-4 旅客ターミナルビル

旅客ターミナルビルは地上3階建てとなっており、1階はチェックインカウンター（チケットロビー）と到着ロビー、商業店舗1店舗、2階は出発ロビー、搭乗待合室、商業・飲食店舗が1店舗ずつ、3階には展望エリアが設置されている。

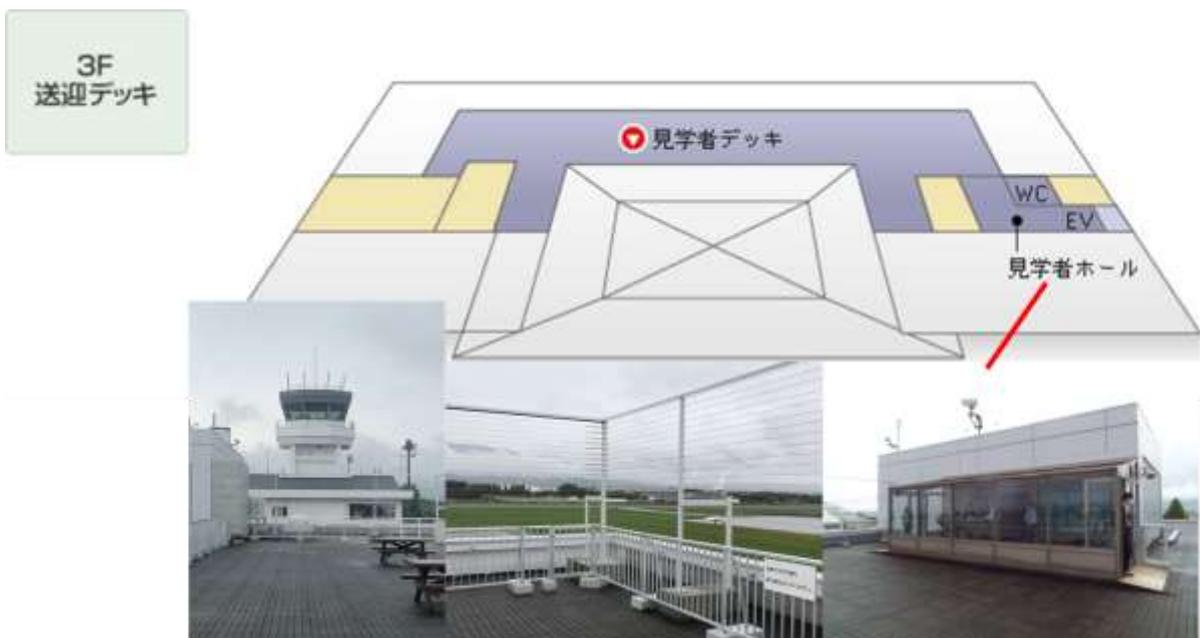
旅客ターミナルビル内の店舗面積割合は9.2%となっており、旅客規模が類似する空港と比較すると、比較的店舗面積の割合が大きいことがわかる（図表39）。

図表 38 旅客ターミナルビル配置図



出所：松本空港ターミナルビル株式会社ウェブサイトより

写真：日本経済研究所撮影



図表 39 店舗面積割合の他空港との比較

	松本空港	南紀白浜空港	石見空港	大館能代空港	能登空港	福島空港	平均
店舗面積(m ²)	319	216	196	271	343	524	312
延床面積(m ²)	3,483	3,884	3,419	4,002	3,421	13,260	5245
店舗面積割合(%)	9.2%	5.6%	5.7%	6.8%	10.0%	4.0%	6.9%
旅客数(人)	157,036	177,135	144,814	153,743	167,108	263,289	—

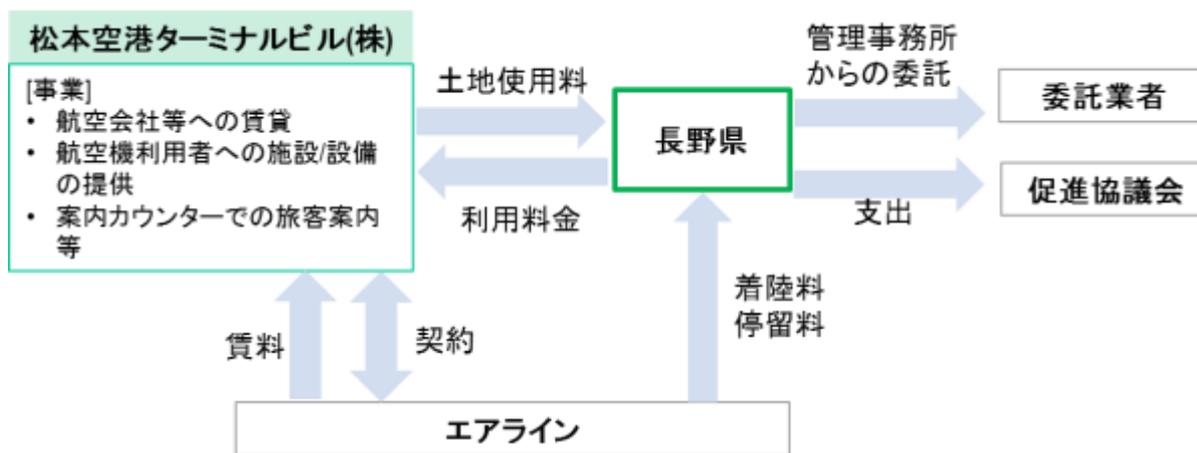
出所：社団法人全国空港ビル協会「平成23年版全国空港ターミナルビル要覧」、国土交通省「空港管理状況調書」より作成

3-5 松本空港の管理運営状況等

(1) 管理運営状況

松本空港の滑走路等の空港基本施設の設置管理者は長野県であり、旅客ターミナルビルは松本空港ターミナルビル株式会社が運営主体となっている。

図表 40 松本空港の管理運営状況



(2) 松本空港管理事務所の事業概要

松本空港の空港基本施設を管理する、松本空港管理事務所の事業概要を整理する。

① 事業内容

松本空港の基本施設は、長野県企画振興部の「松本空港管理事務所」が管理運営を行っている。空港の活性化、利用促進等に関しては、長野県企画振興部交通政策課の「松本空港利活用・国際化推進室」が実施している。

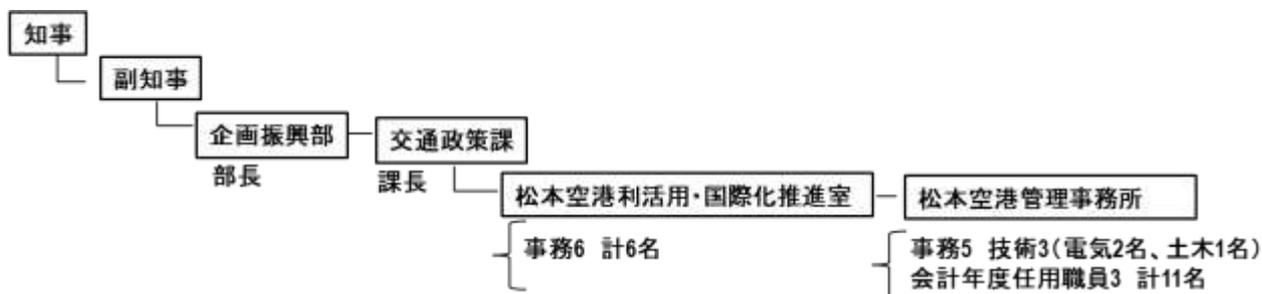
図表 41 松本空港に係る県の業務

組織	業務内容
企画振興部交通政策課 松本空港利活用・国際化推進室	<ul style="list-style-type: none"> 松本空港の管理に関すること 松本空港の活性化、利用促進に関すること 松本空港の国際化に関すること
企画振興部 松本空港管理事務所	<ul style="list-style-type: none"> 松本空港の管理に関すること

② 体制

松本空港利活用・国際化推進室には事務職 6 名が配属されており、松本空港管理事務所には事務職 5 名、技術職 3 名及び会計年度任用職員 3 名の計 11 名が配属されている（令和 2 年度）。

図表 42 松本空港関連体制図（令和 2 年度）



出所：長野県機構図、R2 年度監査調書、空港整備補助事業計画及び実施概要 より作成

③ 利用促進支援内容

松本空港の利用促進事業を実施する団体は、長野県知事が会長を務める「信州まつもと空港利用促進協議会」と、松本市長が会長を務める「信州まつもと空港地元利用促進協議会」の 2 団体ある。信州まつもと空港利用促進協議会の令和 2 年度の主な利用促進支援内容は以下の通りである。

図表 43 主な利用促進支援内容

事業内容	助成制度
○定期便の利用拡大 ・ 旅行会社への PR、商品造成支援 ・ ビジネス利用者の確保 ・ 県内・就航先でのマスメディア、イベント等を活用した PR	・ 松本神戸線旅行商品助成金 ・ 信州まつもと空港貸切バス助成金 ・ 信州まつもと空港活性化事業助成金（修学旅行等への補助）
○冬期間における需要確保 ・ 旅行商品造成、スキーバス借上げ支援	・ 信州まつもと空港旅行商品企画販売奨励金 ・ 冬期間スキーバス借上費助成金
○季節運航便の利用者確保 ・ 大阪線、札幌（丘珠）線の PR 等	・ 松本大阪線旅行商品助成金
○国内新規路線の開拓	
○国際化への取り組み ・ 国際チャーター便誘致 ・ 国際乗継利用促進	・ 国際チャーター便運航支援助成金 ・ 国際乗継支援助成金
○空港アクセスの確保	・ エアポートシャトルバス運行事業助成金

(3) 松本空港ターミナルビル株式会社の事業概要

松本空港の旅客ターミナルビルの運営を行う、松本空港ターミナルビル株式会社の事業概要を整理する。

図表 44 ビル会社概要

名称	松本空港ターミナルビル株式会社			
設立年月日	平成 4 年 7 月 23 日			
所在地	松本市大字空港東 8909			
代表者	代表取締役社長 太田寛（長野県副知事）※令和 2 年 2 月時点			
役職員数	役員：常勤 1 名、非常勤 7 名（うち県職員 1 名） 職員：常勤 2 名、非常勤 2 名 ※平成 31 年 4 月 1 日時点			
資本金	495,000,000 円			
株主		株主名	持株数	持株比率
		長野県	2,500 株	50.5%
		日本航空株式会社	1,100 株	22.2%
		アルピコ交通株式会社	400 株	8.1%
主な事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 航空会社、県、売店、レストラン等への空港ビル施設の賃貸 ・ 航空機利用者への施設・設備の提供 ・ 案内カウンターでの旅客案内等 			

(4) 収支状況

航空系事業は歳出超過が続いており、一般的に航空系事業の主たる歳入である着陸料等収入についても減免制度の適用により、その割合は小さい。非航空系事業についても、同規模の地方空港と比較して収益性に乏しく、現状では減損会計の適用により営業利益が確保出来ている状況である。

① 航空系事業

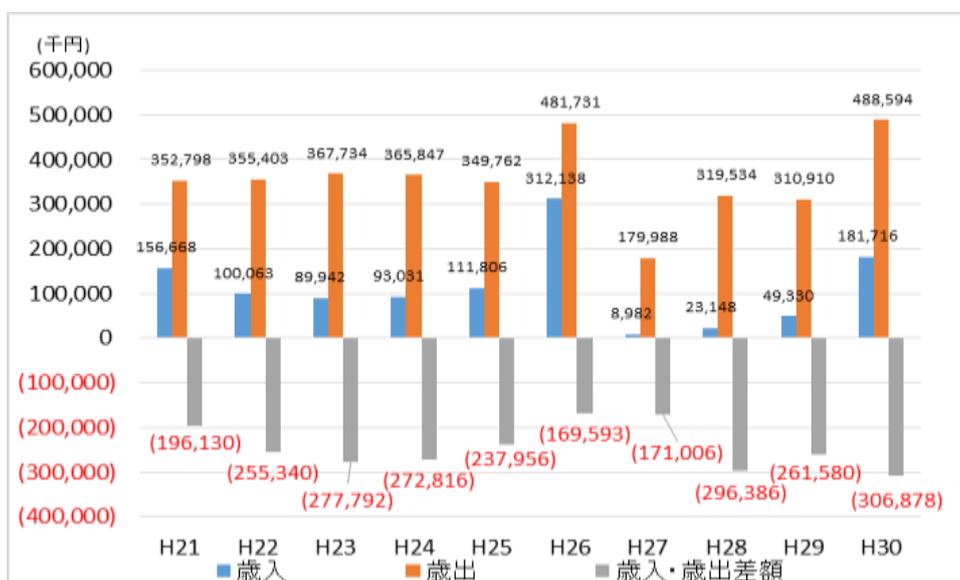
松本空港の平成 30 年度の航空系事業の歳入は約 1.8 億円、歳出は約 4.9 億円となっており、約 3 億円の歳出超過である。

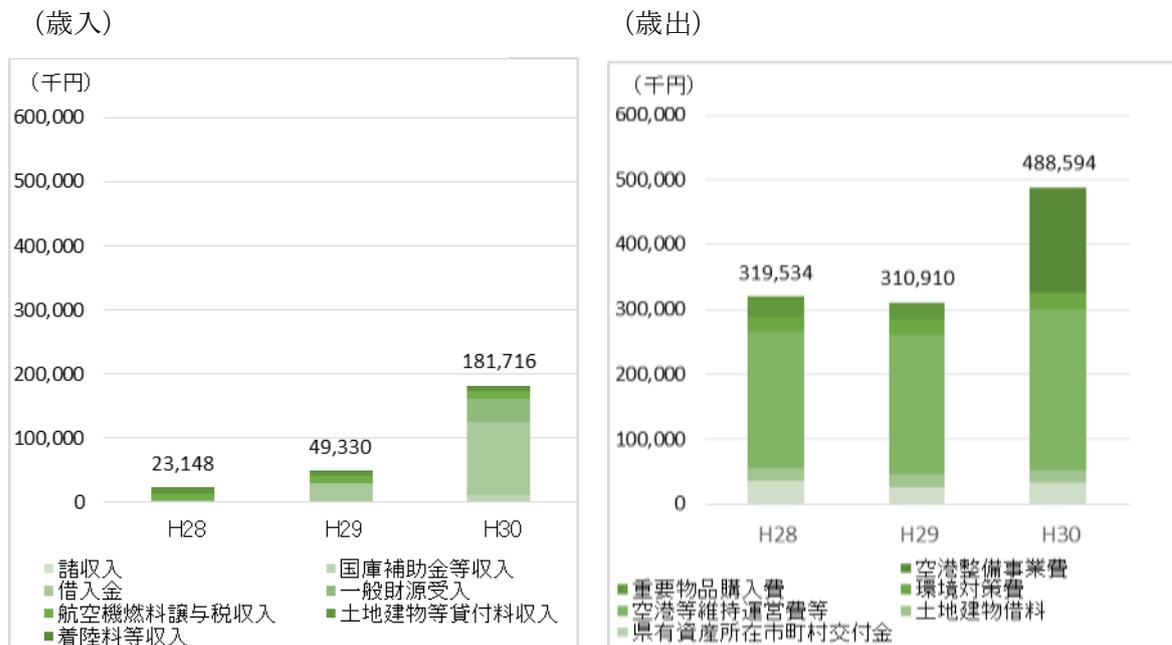
また、過去 10 年間（平成 21～30 年度）の歳入平均額は約 1 億円、歳出平均額は約 4 億円となっており、歳出超過が常態化している。

近年、照明施設等の施設更新を実施したことから、歳入では借入金や国庫補助金等収入、歳出では空港等維持運営費等及び空港整備事業費がその他の項目に比べ大きな割合を占めている。

一般的に航空系事業の主たる収入となる着陸料等収入は、減免制度の適用等により、歳入のうち平均 4%程度である。

図表 45 航空系事業の歳出・歳入の状況





図表 46 松本空港の航空系事業の収支

	2016 / H28	2017 / H29	2018 / H30
単位: 千円	(実績)	(実績)	(実績)
歳入	23,148	49,330	181,716
着陸料等収入	2,241	2,015	1,838
土地建物等貸付料収入	6,057	6,052	6,176
有料駐車場収入	0	0	0
航空機燃料譲与税収入	11,608	11,594	11,667
一般財源受入	609	296	37,248
借入金	1,000	28,000	112,000
国庫補助金等収入	1,609	1,296	12,736
諸収入	24	77	51
歳出	319,534	310,910	488,594
空港整備事業費	3,218	2,592	161,984
重要物品購入費	27,464	23,047	0
環境対策費	23,474	24,649	26,236
空港等維持運営費等	209,898	215,296	248,099
土地建物借料	18,642	18,688	18,688
県有資産所在市町村交付金	1,614	1,306	1,104
借入金償還	35,224	25,332	32,483
歳入・歳出差額	-296,386	-261,580	-306,878

② 旅客ターミナルビル

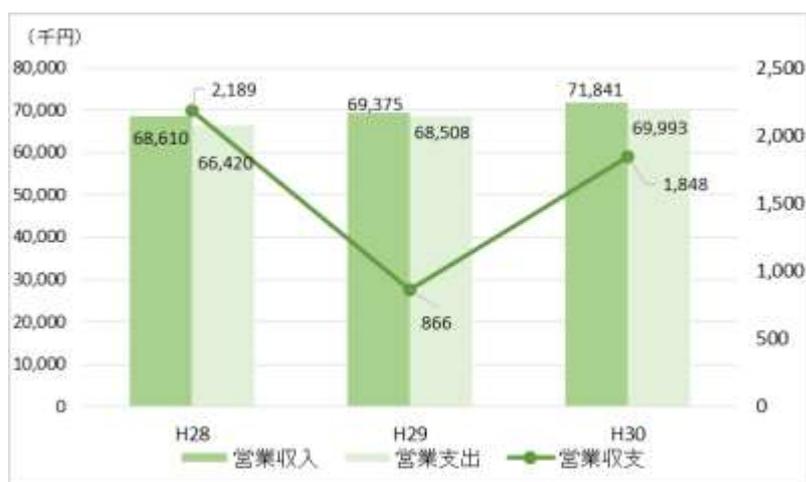
旅客ターミナルビルの運営を行う、松本空港ターミナルビル株式会社の令和元年度の営業収入は約 7,200 万円、営業費用は約 7,000 万円である。

松本空港ターミナルビル株式会社は、平成 23 年度に「第 1 次中期経営改革プラン」を策定し、減損会計処理を適用することで減価償却費を圧縮して営業利益の確保を図っている。現在は、「第 2 次中期経営改革プラン」（平成 28 年度～平成 32 年度）に従い、賃料収入の確保や付帯事業収入の充実等に向けて取組を進めており、営業収入は微増傾向にある。

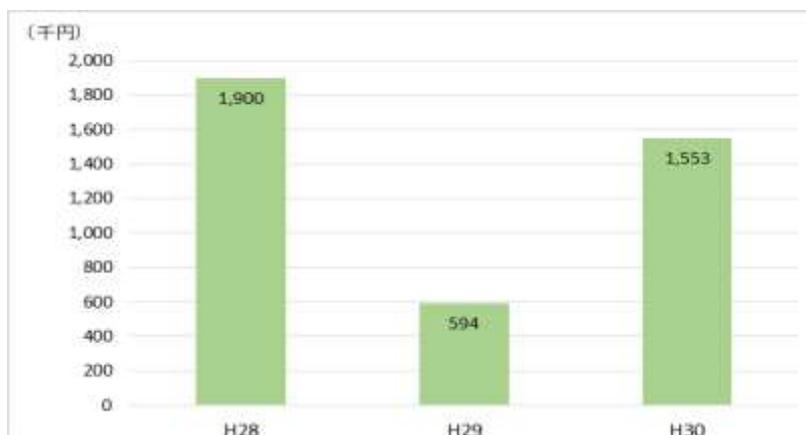
一方、営業費用も微増傾向にある。営業費用のうち最大の割合を占めるのは人件費となっている。

松本空港の旅客ターミナルビルの延床面積に占める店舗面積割合（9.2%）は、旅客規模が類似する空港の平均値（7.1%）よりも大きい。しかしながら、売上高営業利益率は 1.2% となっており、他空港の売上高営業利益率（平均 7.3%）と比較すると低いことが分かる（図表 50）。

図表 47 営業収支の推移



図表 48 当期利益の推移



図表 49 松本空港ターミナルビル株式会社の損益計算書

	2017 / H29	2018 / H30	2019 / R1
単位:千円	(実績)	(実績)	(実績)
営業収入	68,610	69,375	71,841
営業支出	66,420	68,508	69,993
営業収支	2,189	866	1,848
営業外収益	7	24	1
経常利益	2,197	891	1,849
特別損益	0	0	0
当期純利益	1,900	594	1,553

図表 50 類似空港¹³との営業利益率の比較

	松本空港	石見空港	大館能代空港	能登空港	福島空港	平均
売上高営業利益率	1.2%	10.1%	18.3%	4.4%	2.3%	7.3%
店舗面積割合(%)	9.2%	5.7%	6.8%	10.0%	4.0%	7.1%
旅客数(人)	157,036	144,814	153,743	167,108	263,289	-

出所：各空港ターミナルビル会社ウェブサイト上の事業報告書、社団法人全国空港ビル協会「平成 23 年版全国空港ターミナルビル要覧」、国土交通省「空港管理状況調書」より作成

¹³ 旅客規模が 15 万人前後（14 万～30 万）のうち、各空港運営会社のウェブサイト上で決算書の公表がある空港を対象に検討。

(5) 着陸料等の料金体系

「長野県松本空港条例」第16条に規定する着陸料については、航空機の最大離陸重量に応じた料金と、航空機の騒音値に応じた料金区分で定められている。なお、現在、フジドリームエアラインズが運航している定期便については、「長野県松本空港条例」附則「着陸料の額の特例」により、全て減免対象となっている。

図表 51 着陸料及び停留料に係る規則

着陸料

① ターボジェット発動機を装備する航空機

次のア及びイの合計額に1.1を乗じて得た額(国際航空機はア及びイの額の合計額)

ア 最大離陸重量に応じて定める額

- ・ 25トン以下: 1,100円/トン
- ・ 25トン超 : 27,500円に25トンを超える1トンごとに1,500円を加算した額

イ 騒音値に応じて定める額

- ・ 離陸測定点及び進入測定点における航空機の騒音値を相加平均して得た値から83を減じた値に、3,400円を乗じて得た額

② ①以外の航空機

次の最大離陸重量の区分の金額に1.1を乗じて得た額(国際航空機は次の額)

- ・ 6トン以下: 1,000円
- ・ 6トン超 : 700円に6トンを超える1トンごとに590円を加算した額

【減免制度】 当面の間、定期便及びチャーター便の着陸料は以下の通りとなっている。

A 無料のもの

a 平成17年3月31日以前に運航されている定期便で、1路線につき1週間当たりの着陸回数が7回を超える分に係るもの

b 平成17年4月1日以後に新たに運航された定期便

c 国内・国際チャーター便

B 着陸料①の合計額及び②の額に3分の2を乗ずるもの

A以外の定期便

航空機が6時間以上、空港内に停留する場合に課される停留料は、下表の通りである。

停留料 (航空機が6時間以上空港内に停留する場合)

停留した時から24時間(24時間に満たない場合は24時間に切り上げ)ごとに、次の最大離陸重量の区分の金額に1.1を乗じて得た額。国際航空機は次の額。

- ・ 3トン以下: 810円
- ・ 3トン超6トン以下: 1,620円
- ・ 6トン超23トン以下: 1,620円に6トンを超える1トンごとに30円を加算した額
- ・ 23トン超25トン以下: 2,070円に23トンを超える1トンごとに90円を加算した額
- ・ 25トン超 : 2,250円に25トンを超える1トンごとに80円を加算した額

図表 54 施設の状況

【主な土木施設】

分類		数量	竣工年
滑走路	As 舗装	2,000m×45m	平成 6 年 7 月
誘導路 (南)	As 舗装	135m×23m	平成 6 年 7 月
誘導路 (北)	As 舗装	121m×9m	平成 6 年 7 月
エプロン (南)	Co 舗装	90m×135m	平成 6 年 7 月
エプロン (北)	As 舗装	R 124m×68m	平成 6 年 7 月
		L 112m×68m	平成 6 年 7 月
過走帯	As 舗装	60m×45m	平成 6 年 7 月
滑走路端安全区域	—	40m	平成 6 年 7 月
駐車場 (正面)	—	290 台分	平成 6 年 7 月
駐車場 (増設部)	—	223 台分	令和元年 11 月

【主な建築施設】

名称	構造	建築面積 (㎡)	延床面積 (㎡)	建築年月
電源局舎	RC 造	592.69	591.69	平成 5 年 8 月
消防除雪車庫	S 造	443.73	442.5	平成 6 年 3 月
点検用車両車庫	S 造	121.50	121.50	平成 6 年 3 月
化学消防車車庫	S 造	81.00	81.00	平成 18 年 1 月

出所：固定資産台帳より作成



電源局舎

消防除雪車庫



点検車車庫

化学消防車車庫

【航空保安施設】

航空灯火・照明施設	無線施設
飛行場灯台／簡易式進入灯／進入角指示灯 ／旋回灯／進入灯台／直線進入用進入路指 示灯／滑走路灯／滑走路末端灯／滑走路末 端識別灯／滑走路中心線灯／滑走路距離灯 ／過走帯灯／誘導路灯／誘導路中心線灯／ 風向灯／エプロン灯／駐車場灯／航空障害 灯／地標航空灯台	ILS 設置なし VOR／DME 等

図表 55 松本空港の全景



出所：国土地理院

令和 6 年度にはジェット化開港 30 年を迎え、既存施設の照明施設や土木施設等の多くが更新タイミングを迎える。これらの既存施設に加え、滑走路端安全区域（RESA）の整備や国際化に対応する旅客ターミナルビルの整備が検討されていることから、空港の安全のため適切な更新を実施すべく、資金の確保が一層必要となることが明らかである。

図表 56 更新・大規模改修計画（案）

非公表

（2）旅客ターミナルビル

旅客ターミナルビルも空港基本施設と同様に、令和 6 年度にジェット化開港 30 年を迎えることから、今後、老朽化への適切な更新対応がさらに求められるといえる。

図表 57 過年度の中長期修繕計画における金額

非公表

出所：松本空港ターミナルビル株式会社提供資料より作成

図表 58 更新投資及び修繕の実績

更新	<ul style="list-style-type: none"> ・ 固定橋 	
	<ul style="list-style-type: none"> ・ フライトインフォメーションシステム 	
修繕	<ul style="list-style-type: none"> ・ 高圧電気設備関係 ・ 自家発電用バッテリー ・ 壁再塗装 	

図表 59 ターミナルビル施設の写真



3-7 長野県松本平広域公園の現状等の整理

松本空港の周辺にある松本平広域公園との連携による事業性の創出を検討するにあたり、松本平広域公園の現状等を整理する。

(1) 松本平広域公園の概要

松本平広域公園は、長野県が設置管理する都市公園の中で最大の面積（141.6ha）を誇り、平成6年に開設された。多目的広場、陸上競技場、体育館、大芝生広場、Jリーグ 松本山雅 FC のホームスタジアムとして利用される総合球技場等が設置され、スポーツやレクリエーションの場として活用されているだけでなく、松本空港の緩衝緑地の役割も担っている。また、令和元年4月から6月にかけて第36回全国都市緑化信州フェア「信州花フェスタ 2019」が開催され、花と緑の拠点といった新たな機能が再整備されている。

公園へのアクセス手段は、空港へのアクセス手段と同様、「自家用車」がメインである。

同公園の管理は、平成17年度までは直営で財団法人長野県公園公社に管理委託を行っていたが、平成18年度より、指定管理者制度を導入している。指定管理は、令和元年度より4期目を迎えている。

名称	長野県松本平広域公園（愛称：信州スカイパーク）
種別	都市公園（広域公園）
設置管理者	長野県
所在地	長野県松本市神林、今井と塩尻市洗馬にまたがる地域
設置経緯等	<ul style="list-style-type: none"> 同地は、もともと、初代の松本市営野球場があった場所であったが、施設の老朽化が進んだため、昭和64年1月に、松本市の別の場所（浅間温泉）に設置されていた旧長野県営松本野球場（現在の松本市野球場のある場所）と施設・土地の相互交換を実施。 これにより、同地の松本市営野球場は県の所有地となり、球場が廃止されることが決定。この跡地と周辺の土地に松本空港周辺の騒音防止のための緩衝緑地（公園）を造成するため、「松本平広域公園」を建設。 陸上競技場は、第33回国民体育大会の主会場のために、松本運動公園陸上競技場として昭和52年に開場。
管理面積	141.6ha
利用時間	8:30～22:00（年中無休）
指定管理者	<ul style="list-style-type: none"> 平成18年度から指定管理者制度を導入。第1期（平成18～20年度）、第2期（平成21～25年度）、第3期（平成26～30年度）、第4期（平成31～令和5年度）まで、すべてTOY BOXが指定管理者。 TOY BOXは、松本土建(株)、(株)アイネット、(株)コンフォール、ルビナ中部工業(株)による共同事業体。

駐車場	<ul style="list-style-type: none"> 公園全体で 15 カ所。普通車で 2,000 台以上駐車可能。 料金：無料（時間制限なし）
-----	--

図表 60 信州スカイパーク公園マップ



図表 61 施設内容

1. 競技スポーツゾーン	陸上競技場、補助競技場、球技場、相撲競技場、庭球競技場、体育館、国体の森、ピクニック広場、マレットゴルフ場
2. ターミナルゾーン	やまびこドーム、やすらぎ広場、イベント広場、大型木製遊具、展望台、修景池、里の水景、バーベキューピット
3. ファミリースポーツゾーン	南管理棟、サイクルセンター、 パターゴルフ場 、大芝生広場、遊具、ニュースポーツ
4. 野と花のゾーン	展望広場、ワイルドフラワー園、玉石広場、風の丘
5. 花とプロムナードゾーン	バラ園、花木の小径
6. みどりのプロムナードゾーン	ストリートバスケットコート、クライミングウォール、壁打ちテニスコート
7. みどりの交流ゾーン	総合球技場（サンプロアルウィン） 芝生グラウンド、多目的広場、マレットゴルフ場

※表の赤字施設は、利用料金制を導入している施設。

※総合球技場は、平成 30 年 5 月より株式会社サンプロが 5 年間の命名権を取得し、「サンプロアルウィン」と呼ばれる。

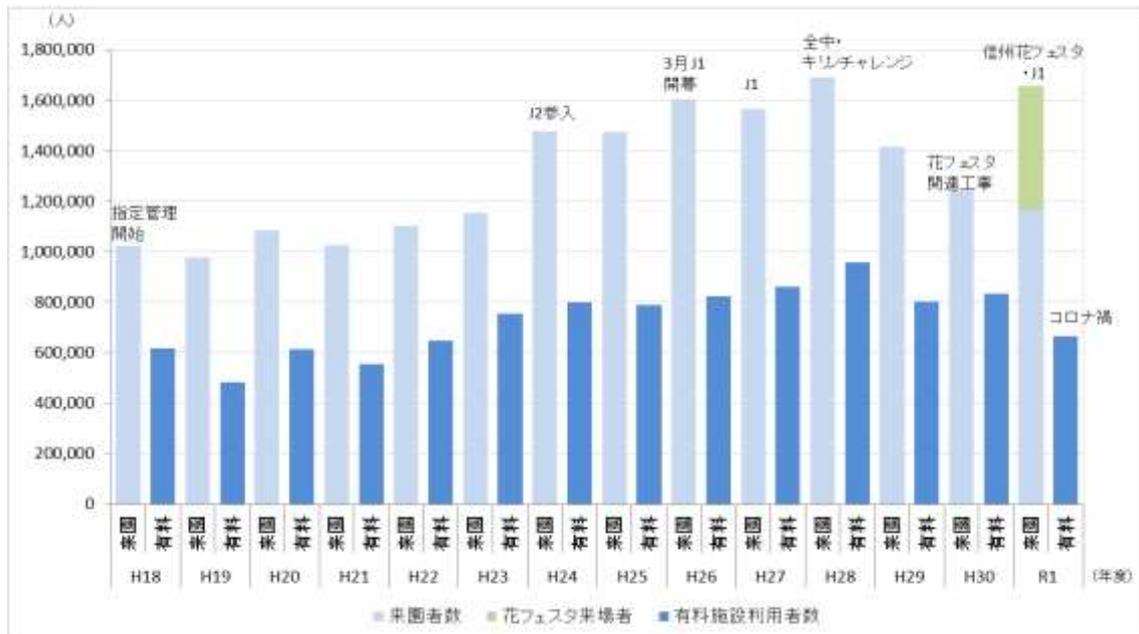
(2) 松本平広域公園の利用状況

① 利用者数

松本平広域公園の利用者は平成 28 年度をピークに来園者数、有料施設利用者数ともに減少傾向にあるが、指定管理者制度導入初期と比べるといずれも増加傾向にある。

平成 30 年度は信州花フェスタ関連工事により減少したが、令和元年度は同イベントの入場者数が約 50 万人弱あったため、全体の来園者数としては過去最高の平成 28 年度水準に匹敵する。

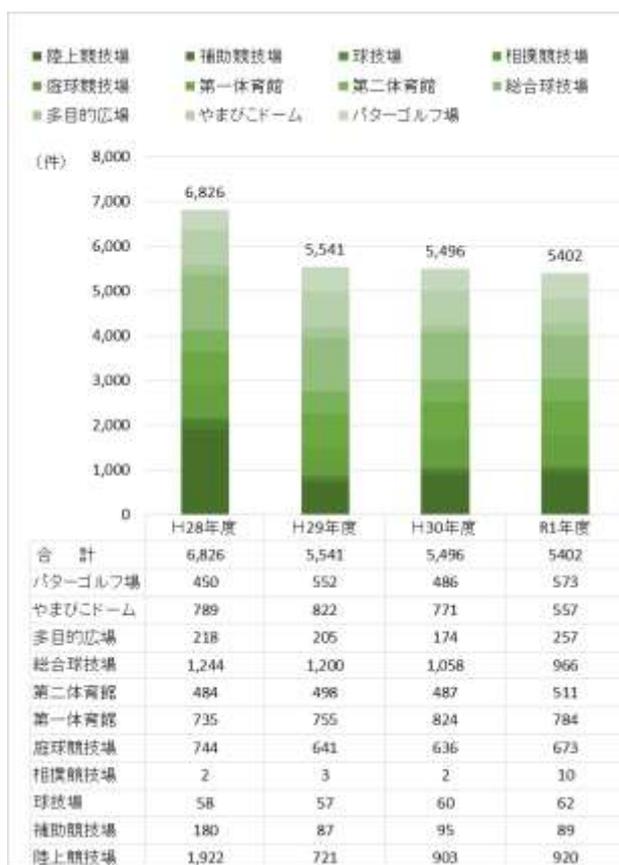
図表 62 公園利用者数の推移



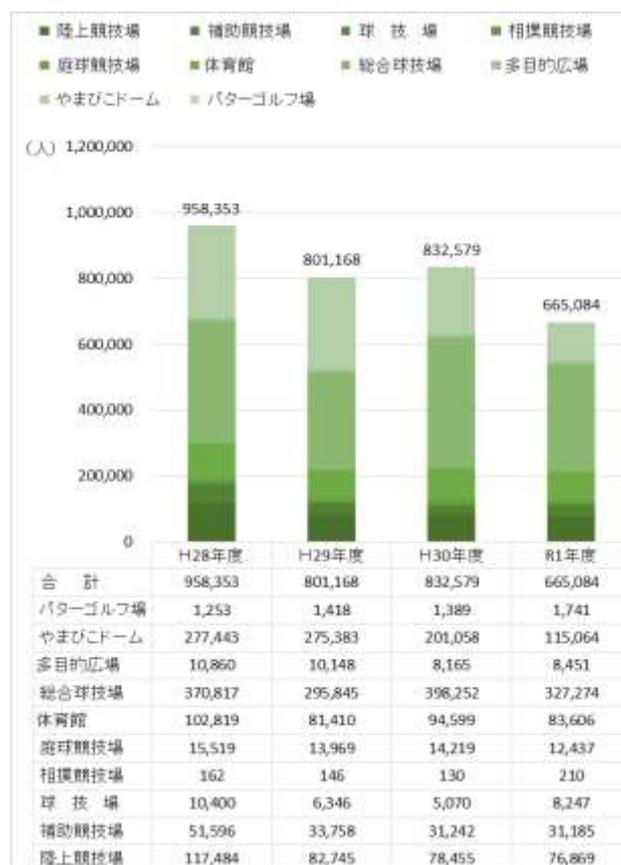
② 利用件数及び各施設の利用者数

平成 28 年度以降の有料施設のうち、陸上競技場、補助競技場、球技場の利用者件数及び利用者数の減少が大きいことがわかる。施設の中で比較的、利用件数及び利用者数が増加傾向にある施設はパターゴルフ場である。

図表 63 利用件数の推移



図表 64 利用者数の推移



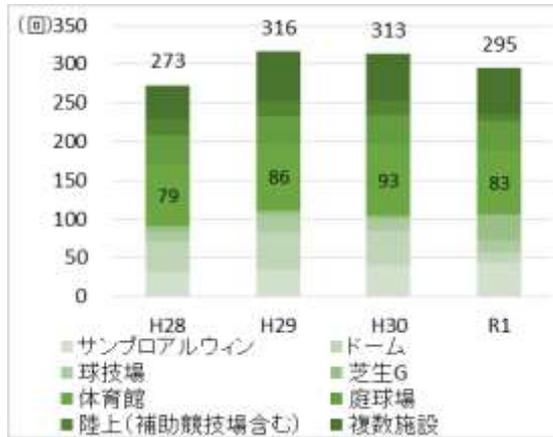
③ イベント開催

公園内の年間イベント開催実績は平均 300 回となっており、概ね横ばいである。また、スポーツ関係のイベントが中心となっており、体育館でのイベント開催件数が最も多い(年間平均 85 回)。月別のイベント開催件数をみると、夏～秋にかけて比較的開催件数が多い一方、12 月～3 月の冬場はイベント開催件数が低調である。

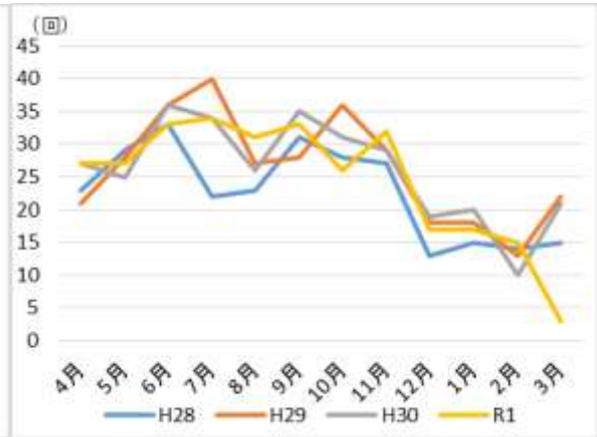
また、公園内で実施された主なイベントの参加人数をみると、収容規模の大きな「やまびこドーム」と「サンプロアルウィン」における参加人数が大きい。やまびこドームでは毎年、6 月と 10 月に大きなイベントが開催されていること、サンプロアルウィンは松本山雅 FC のホームスタジアムであることが大きな要因と考えられる。

令和元年度のイベント参加者の合計人数は、約 50 万人である。過去 4 年間の最大参加者数は平成 28 年度の約 74 万人であり、平均では年間約 60 万人の参加者数となっている。

図表 65 イベント開催件数の推移



図表 66 月別イベント開催件数推移



図表 67 イベント開催に伴う各施設の参加人数



④ 指定管理業務の範囲

指定管理者は、公園の維持管理及び利用許可業務を基本業務とし、売店や自転車貸出等の自主事業を実施している。自主事業に係る修繕費用は全額指定管理者の負担である。

(1) 公園の維持管理及び利活用に関する業務	<ul style="list-style-type: none">・公園施設管理業務・植栽管理業務・備品等管理業務・警備業務・修繕業務 (100万円以下の修繕)
(2) 利用に関する業務	<ul style="list-style-type: none">・利用許可業務 利用料金収受業務、利用料金の減免・還付業務・利用促進業務 利用者満足度調査業務
(3) 自主事業	<ul style="list-style-type: none">・自主事業業務 売店・自動販売機運営業務、自転車・用具貸出業務等

(3) 松本平広域公園の収支状況

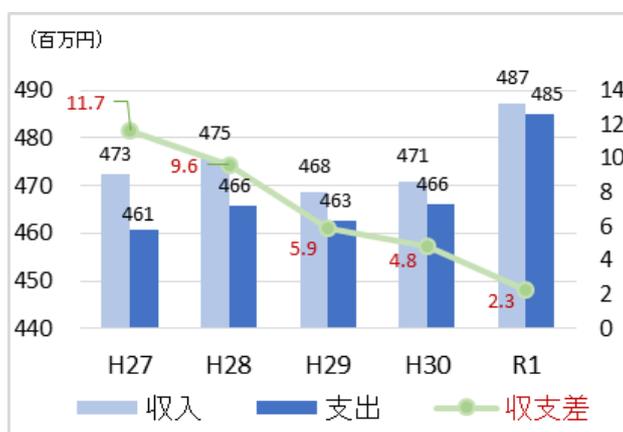
① 公園の維持管理等の収支状況

指定管理者の収支状況は、収入・支出ともに5億円弱で推移しており、近年は収支差が縮小傾向にある。令和元年度の収支差額は約230万円である。

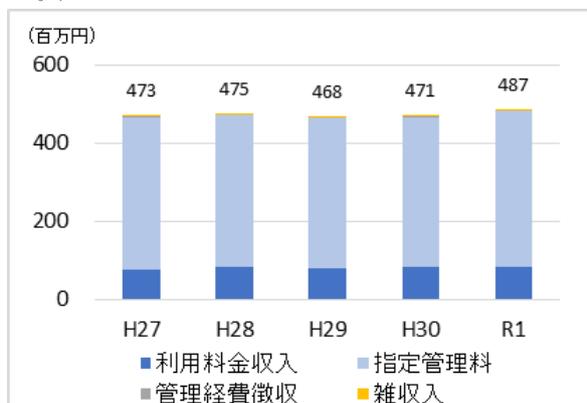
収入は、約80%を指定管理料が占め、約20%は利用料金収入となっている。

費用は、委託料が約60%を占め、次いで「職員給料等（職員給料、賃金、社会保険料等）」と「需用費」がそれぞれ約20%となっている。

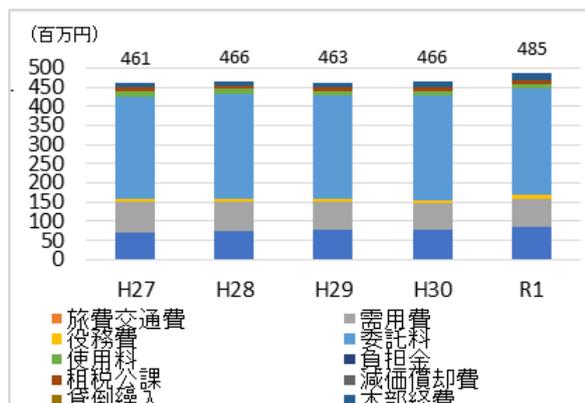
図表 68 収支の推移



収入



支出

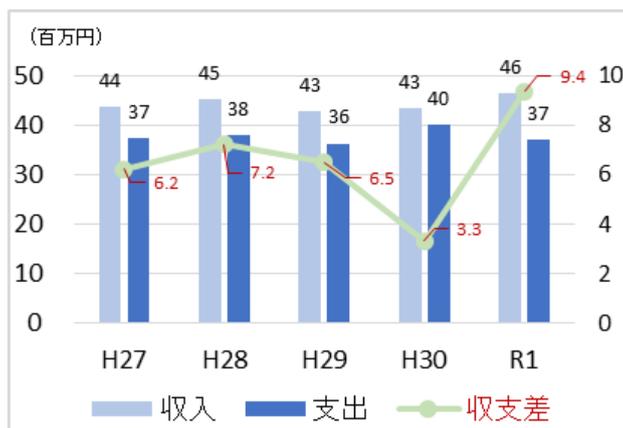


② 自主事業の収支状況

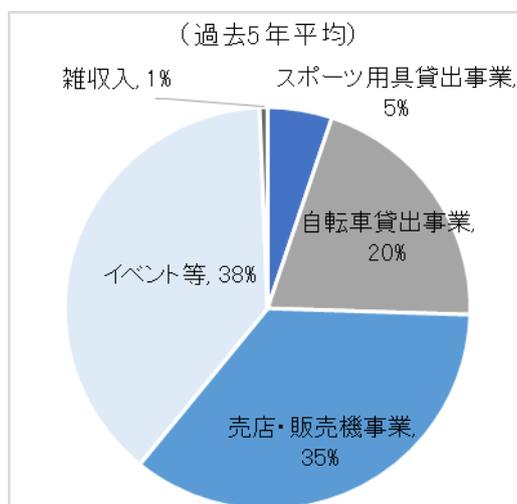
指定管理者の過去5年間の自主事業収支状況は、収入が4,300～4,600万円、支出が3,600～4,000万円程度となっており、平均700万円程度の黒字である。

過去5年間の自主事業収入の内訳では、イベント等の「自主事業」の実施による収入が平均約38%、「売店・販売機事業」収入が約35%、「自転車貸出事業」収入が約20%となっている。

図表 69 自主事業の収支状況



図表 70 自主事業収入の内訳



4. 事業化検討

4-1 松本空港における望ましい空港運営スキーム案の検討

(1) 先行事例における効果の整理

先行するコンセッション事例の導入背景と効果を整理する。

調査対象は、地方管理空港で混合型コンセッション制度を導入する静岡空港、及び定量効果を把握するため、地方空港で最も長期のコンセッション実績を有する仙台空港（国管理空港）とした。

〈まとめー先行事例における効果〉

- ・ いずれの空港も、コンセッション導入後、旅客数や就航数が増加し、一定の効果を確認できるものの、計画値に対しては未達
- ・ 単年度予算の制約に縛られずマーケティングを実施することが可能であるため、積極的な商談機会への参加、需要創出に向けた二次交通強化（県外も含めた拡充）等により、路線の拡大を実施
- ・ エアラインに対する専門の営業体制を構築
- ・ 最新技術の導入（警備ロボット等）による効率化の工夫を機動的に実施
- ・ 自社ネットワークを用いた営業展開
- ・ 減免措置のみに頼らない旅客連動性の料金体系を導入

① 静岡空港

【導入背景】

富士山静岡空港では、開港当初より民活の取り組みを推進

- 旅客ターミナルビルは、完全地元民間企業の出資（県の出資なし）による富士山静岡空港株が建設し経営。空港基本施設等は県が管理し、空港の管理運営業務は、指定管理者制度で富士山静岡空港株に委託。

2012年3月、富士山静岡空港株は知事に対し、旅客ターミナルビルと基本施設の一体運営を提言。県は、より効率的な経営のあり方を検討するため、「先導的空港経営検討会議」にて議論を進め、2014年4月「富士山静岡空港の新たな経営体制等に関する答申」を知事に提出。

運営権制度の導入により、行政による空港「管理」から民間による空港「経営」へ転換し、指定管理者制度下における課題を解消

指定管理者制度下における富士山静岡空港の経営に係る課題

- ・ 県における公平性や単年度制の制約
- ・ 業務実施効率の向上に限界
- ・ 更なる収支改善には限界

【導入目的】

1. 空港のさらなる活性化と県内経済発展への貢献
2. 県民の利便性と利用者満足度の向上
3. 県民負担の軽減

公募時は、この目的に沿った事業スキームを構築し、選定時の評価項目の設定及び評価でも配慮

任意事業を事業範囲としているが、空港をベースとした賑わい創出や地域活性化がメイン。任意事業を可能とし、空港の隣地を活用用地として用意。

出所：静岡県文化・観光政策課（2017年）「富士山静岡空港特定運営事業等募集要等について」より

【導入後の効果】

※選定された優先交渉権者は平成 30 年より 1 年間、指定管理者として空港管理業務を実施し、令和元年度よりコンセッション事業の運営権者として事業を開始。

図表 71 取組内容

項目	主な結果
利用者数	737,940 人(令和元年度は過去最高の実績。計画値(77 万人)はコロナにより未達)
路線数	夏:14 路線 週 105 往復 冬:16 路線 週 101 往復(杭州便デAILY化、その他 3 つの都市へ新規就航)
二次交通	・金谷・SL 新金谷線 実証運行開始 ・河口湖・御殿場線 運行開始 ・駐車場事前予約サービスや有料化の導入
エアポートセールス	・エアライン営業体制の整備 ・仙台や高松、下地島空港との連携による航空営業の実施 等
地域連携	・県内交通事業者との連携による富士山周遊フライトの実現／地域観光資源等情報発信のためのデジタルサイネージ設置 等

図表 72 静岡空港の利用者数推移



出所：富士山静岡空港(株)ウェブサイト「富士山静岡空港の利用状況」より作成

② 仙台空港

【導入背景】

2011年3月 東日本大震災が発生し、仙台空港と周辺地域が被災



地元の宮城県が、民間委託による仙台空港の活性化を「震災復興の起爆剤」と位置付け、早くから官民の関係者による検討を進めてきた

【仙台空港・周辺地域の将来像】

「観光・ビジネス・物流・防災」の4機能を強化

→民間委託後30年で過去ピーク時の2倍となる年間乗降客数600万人・貨物取扱量5万トンを達成



出所：宮城県「空港から始まる地域活性化（平成25年7月16日）」より作成

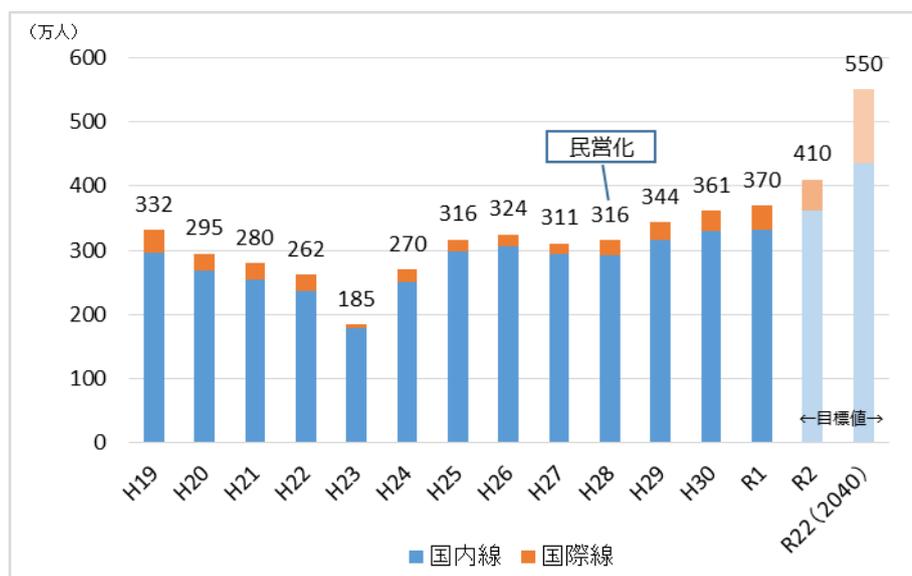
【導入後効果】

旅客数は令和2年2月以降のコロナ禍の影響による路線運休等の影響があるものの新規就航が寄与し、過去最高を記録している。また、民営化以降、令和元年度を除けば財務体質は改善傾向にあるが、当該年度は事業年度後半のコロナ禍に加え、ターミナル施設改修やPBB更新工事等があったため、経費・減価償却費が増加しており、民営化後初の営業赤字となっている。

図表 73 取組内容

項目	主な結果
利用者数	371万人(国内333万人、国際37万人)(令和元年度は新規就航が寄与し過去最高を記録)
路線数	国内:10路線 週55往復(導入前11路線49往復) 国際:5路線 週28往復(導入前5路線10往復)
二次交通	<ul style="list-style-type: none"> 平成28年～山形県酒田市、平成29年1月～岩手県平泉市、4月～JR山形駅、会津若松市、蔵王方面、花巻方面等との連絡バスを運行するなど、広域の二次交通アクセス網を形成。 市内とのアクセス線を増発
PSFC	<ul style="list-style-type: none"> 旅客数連動型の空港使用料導入 ⇒平成30年10月以降、国内線(230円)・国際線(600円)のPSFCを導入。
投資	LCC誘致のためのピア棟(搭乗施設の増設)の新設
駐車場	駐車場の拡張、繁忙期の長期駐車料金の改定

図表 74 仙台空港の利用者数推移



出所：仙台国際空港(株)事業報告書より作成

図表 75 仙台空港の財務状況

(民営化)

	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
収益性					
売上高経常利益率	1.1%	1.5%	2.0%	1.2%	-0.5%
総資本経常利益率	-10.6%	0.3%	0.7%	0.5%	-0.2%
安全性					
自己資本比率	94.5%	53.0%	58.2%	60.6%	61.7%
固定長期適合率	104.4%	67.0%	72.5%	90.1%	89.1%

出所：仙台国際空港(株)事業報告書より作成

(2) 事業手法・スキームの整理

先行する国内の地方空港において導入される官民連携手法には、現状改善型(包括委託)、指定管理者制度、コンセッション(独立採算型・混合型)がある。

手法により大きく異なる点は、「民間事業者の事業範囲」と「リスク負担」といえ、コンセッション手法は民間事業者の経営の権限が大きい代わりに、民間事業者が事業期間中の更新投資負担やリスクを負うことが一般的である。

近年は、航空系事業と非航空系事業の管理運営の一体的な実施が可能な「コンセッション手法」を導入または検討する空港が増えているが、独立採算での運営が難しい多くの地方空港では、事業期間中、公共側が事業者の支出の一部を負担する「混合型コンセッション」を導入する空港が多い。

① 事業手法・スキームごとの相違点の整理

		現状改善型 (包括委託等)	指定管理者	コンセッション (独立採算)	コンセッション (混合型)
施設の所有		設置者			
事業期間		法令上の定めはなく、3年～5年程度が多い	法令上の定めはなく5年程度が多い	一般的には長期、15年～44年の事例	一般的には長期、5年～20年程度
民間事業者の事業範囲 ¹⁴		受託した範囲の維持管理業務のみ。 例：事実行為の管理運営業務 ¹⁵ 、維持管理業務、駐車場運営等	空港設置者が指定する範囲の運営を実施	ほぼすべての業務を実施	
者の 業務 範囲	着陸料等の設定・收受	着陸料等は設置者が決定し、收受を行う。	着陸料等は設置者が決定し、收受を行う（徴収代行は可能）。	条例の定めにより、県に届出を行い、運営権者が設定し、收受する。	
	設備投資	一般的に含まれない	一般的に含まれない	含まれる	条件次第
	エアポートセールス	一般的に含まれない	一般的に含まれない	含まれる	含まれる
事業開始後の県職員の派遣		不可能	不可能	可能	
リスク分担		原則、空港管理者が負う	維持管理に係るリスクのみ民間事業者に移転できるが、原則、空港管理者が負う	原則、民間事業者に移転（契約による）	
特徴		<ul style="list-style-type: none"> 委託範囲でのコスト削減に留まるため、効率化の効果が限定的である 民間事業者による投資等の負担はないため、大幅な経営改善には至らず、効率化の効果は最も限定的である 	<ul style="list-style-type: none"> 民間事業者にとって増収の機会はなく、コスト削減でしか効率化を図れないため、効果が限定的である 民間事業者による経営資源の投入が限られるため、改善効率化の効果は限定的である 	<ul style="list-style-type: none"> 投資や幅広い業務の中で長期間にわたる経営改善を望む場合に適するが、導入は事業性による 事業性が乏しい場合、民間事業者が参画しない可能性が高い。特に、昨今の新型コロナウイルスの影響で航空事業へのリスクは厳しく受け止められている状況である 混合型の場合、公共側の支出が継続する 	

¹⁴ 指定管理者が実施可能な管理の範囲は制度上明確となっていない。ただし、「国土交通省所管事業へのPFI活用参考書（平成18年）」によれば、「公共施設等の整備等において民間事業者の行い得る業務範囲」について、「航空法において飛行場の設置者に対し、上記権限の他に様々な施設の管理に関する義務を課している。同法は、このうち安全に関するもの及び他人の権利・利益を制限するもの（制限表面の管理、警備・消防業務等）については、施設の設置・管理者が最終的な責任を持つことを前提としている。このため、飛行場においては、施設の点検、清掃等の事実上の業務に加え、上記のような性格を持つ業務についても他の民間事業者が行う場合には、当該民間事業者が施設の設置・管理主体となるべきものとする。なお、上記のような性格をもつ業務であっても、処分の方法について予め設置・管理者が設定した基準、運用方法に従って、定型的に行わせるに過ぎない場合（事実行為としての警備・消防業務、利用徴収等）は、PFI法を活用し、民間事業者に行わせることも可能と考える。指定管理者制度による場合も、同様である。」とされている。

¹⁵ 旭川空港の総合的民間委託では、管理運営業務としてランウェイチェック等の事実行為が含まれる。

② 事業手法の検討

松本空港では、既に一部業務の包括化を実施しており、現状改善型（包括委託等）の実施のみで県が課題とする経営改善を行うことは難しい。また、財務状況の分析では、航空系事業の歳出超過が続いており、さらに非航空系事業についても他の空港と比べ収益力が小さいため、独立採算でのコンセッション事業は考えにくい。そこで、指定管理者制度及び混合型コンセッションを中心に制度の比較を実施し、本事業の導入目的に照らして各手法の評価を行った（図表 76）。

立地制約や滑走路の延長が難しいことから就航可能機材が限定的であることや現在の運用時間をベースにすると、ネットワークの拡大や旅客増を目指すにしても他の空港と比べ航空需要の拡大において自由度が低い。そのため、一般的にコンセッションは民間事業者の自由度が高い手法であるが、本事業では民間事業者にとって参入リスクとも捉えかねない。一方で、指定管理者制度であれば、民間事業者の需要リスクはコンセッションに比べると限られるため、その点で参入のしやすさに繋がると考えられる。

しかしながら、県は、空港の利用促進や観光拠点としての活用等といった、新たな機能付加による空港の活性化、経営基盤の強化を課題としている。これらの課題解決を図るためには、長期の事業期間の中で大胆な経営資源の投入や経営戦略の展開が可能であり、民間事業者の自由度がより高い手法（混合型コンセッション事業）が望ましいといえる。

図表 76 本事業の課題に対する各制度の評価

県の課題・導入目的	指定管理者制度	混合型コンセッション
財政負担削減	・空港管理事務所が個別発注していた業務を包括的に発注することにより、コスト削減の可能性はある。	・航空系/非航空系事業の一体管理による効率化により、これまでの空港基本施設等の管理に係るコスト削減の可能性はある。
増収	・利用料金を公共の承認のもと設定し、自らの収入にできる。また、自主事業の実施による増収が見込める（ただし、着陸料等の収入は公共側に帰属。）。 ・コンセッションに比べると増収の余地は限られる。	・着陸料等を含め利用料金を公共への届出により設定し、自らの収入にできる。 ・自主事業の実施による増収が見込める。 ・空港全体の増収に寄与する。
事務負担減	・空港管理事務所が個別に委託していた業務（ただし、事実上の行為 ¹⁶ のみ）を包括的に発注	・空港管理事務所が個別発注していた業務を包括的に発注することにより、公共側の事務

16 通常の業務委託契約によって外部に委託することができる設備の維持管理や清掃業務、警備業務等の定型的な行為を指す。なお、指定管理者制度では、これらの事実上の業務以外に行政処分にあたる施設の利用許可等の権限を含めた管理業務全般を委ねることができる。

	<p>することにより、公共側の事務負担が減る。</p>	<p>負担が減る。</p>
<p>民間ノウハウの活用による活性化</p>	<p>・エアポートセールス、賑わいイベント等の企画運営実施などを指定管理業務とすることが可能であるが、コンセッションと比較するとノウハウの活用余地は限定的。</p>	<p>・エアポートセールスをはじめ事業全体に民間ノウハウを活用することが可能。</p>
<p>運営の自由度の確保</p>	<p>・基本的に仕様に基づき運営を実施する。</p>	<p>・運営の自由度が高い。</p>
<p>人員削減</p>	<p>・業務範囲が事実上の行為に限られるため、コンセッションと比較すると効果は限定的。</p>	<p>・航空系事業も民間事業者の事業範囲となるため、空港管理事務所職員が減員となる可能性がある。</p>
<p>大規模な更新投資の実施</p>	<p>・大規模更新投資を業務範囲としている事例はあまりみられない¹⁷。</p>	<p>・資本的支出に係る建設・改修又は修繕（増築や大規模修繕も含むが、新設工事及び施設等を全面除却し再整備するものは除く。）が可能。</p> <p>・比較的長期間であることが多いため、任意事業等において大規模な投資が可能。</p>

¹⁷ 大阪城公園パークマネジメント事業では、指定期間が20年と一般的な指定管理期間よりも長期であり、指定管理者が大規模な設備投資を実施している。

(3) 事業条件の検討

① 事業範囲

本事業では、官民連携の事業範囲のパターンとして4パターンを想定した(図表77)。

パターン1は、空港コンセッション事業に加え、公園の維持管理業務等を一体的に実施する場合を想定し事業範囲としては最も広い事業であり、一般的に効率化及び工夫の余地がある。しかし、空港と公園の担当課が異なるため、庁内横断的な調整も必要であり、導入までに時間を要することが想定される。

パターン2は、公園の維持管理業務を事業範囲外とし、空港コンセッション事業のみに限定した事業である。

パターン3は旅客ターミナルビルの運営事業のみと公園の維持管理業務を一体的に実施する事業である。金額的な負担の大きい空港基本施設の維持管理・運営を除き、リスクを限定的にしたパターンであるが、県が課題とする空港基本施設の効率化に対する効果は得られない。

パターン4は、既に導入する公園の指定管理業務の範囲を拡大して空港基本施設に対しても指定管理者制度を導入する事業である。リスクは限定的であるものの、民間事業者の工夫の余地はパターン1や2と比較すると限定的であり、県が課題とする旅客ターミナルビルの収益力向上には寄与しづらい。

民間事業者への意向調査において各パターンに対する意見を聴取し、次項(4-1(3)②)にて松本平広域公園との一体的な管理等のメリット・デメリットを整理し、最終的な事業範囲の決定を行った。

図表 77 官民連携事業範囲の検討パターン

- パターン 1： 事業範囲最大化パターン（航空系事業・非航空系事業・公園の維持管理業務）
 パターン 2： 空港コンセッション事業（航空系事業・非航空系事業の維持管理運営業務）
 パターン 3： 収益事業一体化パターン（非航空系事業・公園の維持管理業務）
 パターン 4： 指定管理業務拡大パターン（航空系事業・公園の維持管理業務）

	パターン1 事業範囲最大化	パターン2 空港コンセッション事業	パターン3 収益事業一体化	パターン4 指定管理業務拡大
事業範囲	最も広い			最も狭い
民間ノウハウの 活用余地	最も大きい			最も小さい
導入しやすさ	関係者との合意形成に時間を要する			比較的導入しやすい
管理事務所等空港 関係職員の減員	・ 可能	・ 可能	・ 困難	・ 困難
民間事業者の増収 インセンティブ	・ あり	・ あり	・ あり	・ 左記より少ない
民間事業者の 経営の自由度	最も大きい			最も小さい

② 空港と松本平広域公園の一体的な管理等のメリット・デメリット

現状分析、現地調査、公園指定管理者及び民間事業者へのヒアリング結果を踏まえ、空港コンセッション事業と公園の管理等の一体化による事業化の可能性について整理を行った。一体管理等によるメリットやデメリット（留意点）は図表 78 の通りである。

公園の指定管理者の収支状況では空港の現状の赤字をカバーできるだけの収益力は無く、また、公園を管理する都市・まちづくり課へのヒアリングでは、令和元年度に開催した緑化フェア後の再整備が進んでおり、任意事業として活用できる用地が特に旅客ターミナルビルが立地するターミナルゾーンに殆どないことも明らかとなった。

したがって、空港収支の改善に寄与するような Park-PFI 手法の活用は想定し難く、空港コンセッション事業の事業範囲として公園での任意事業の実施を想定することは難しい。

さらに、運営権者の業務範囲に公園の指定管理業務を含む場合においても、a) 自主事業を含む指定管理業務の利益水準は 1,000 万円程度であり、空港の収益改善に結びつけることが難しいこと、b) ヒアリングにおいても本体事業の事業性が低く、公園の指定管理業務が民間事業者の負担になるといった意見が多数あったこと、から表中の (ア) や (イ) の導入は考えにくいと判断した。

また、民間事業者からの意見を踏まえ、空港の経営基盤の強化に優先的に取り組むことが望ましいと判断し、「(エ) 空港コンセッション事業」での事業の実現可能性を検討することとした。

図表 78 空港と公園の一体管理等のメリット・デメリットの整理

空港コンセッションの事業との組み合わせパターン	メリット	デメリット（留意点）
<p>（ア）空港コンセッション ＋ 公園の指定管理業務を事業範囲とする場合</p> <p>※公園全体が対象となり、指定管理者制度を活用</p> <p>（図表 77 パターン 1 に該当）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 空港基本施設及び公園の管理において類似する業務の効率化や発注の長期複数年度化によるコスト削減の可能性 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公園の指定管理業務（自主事業を含む）が空港コンセッション事業の赤字をカバーできるほどの収益力はない（＝民間事業者の参画意向には関係ない） ・ 現在の指定管理者の空港コンセッション事業における取扱や事前調整が必要 ・ 現在の指定管理者がSPCに関与しない場合、長年の公園管理ノウハウが継承されない
<p>（イ）空港コンセッション ＋ 公園内での施設整備を伴う任意事業を事業範囲とする場合</p> <p>（Park-PFI の活用により設置管理許可期間の延伸や建蔽率緩和等のもと実施）</p> <p>※公園は対象部分のみ</p> <p>（図表 77 パターン 1 に該当）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 空港で商業展開が難しい場合、公園に商業展開が可能な場所を確保できる ・ 運用上の制約がある中で航空旅客増が見込めない場合の収益源になり得る 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公園内のターミナルゾーンには活用用地がないため、提供可能性が高い用地は空港から離れる可能性があり、活用上のメリットに乏しい（民間事業者からは、空港近隣でないと任意事業の実施は難しいとの回答） ・ そもそも公園や空港の立地は利用者が気軽に訪れやすい場所ではなく、公共交通機関に限られるため集客施設を整備しても集客が十分に出来ない可能性が高い ・ 公園と空港のどちらの事業を主として賑わい創出を行えばよいか民間事業者に伝わりづらく、審査における評価が難しい
<p>（ウ）空港コンセッション ＋ 公園の賑わい創出（必須）</p> <p>（図表 77 パターン 2 に該当）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業範囲とする方が、両施設の賑わい創出を検討しやすい（されやすい） ・ 定期的な賑わい創出のための検討会やイベント実施等 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公園と空港のどちらの事業を主として賑わい創出を行えばよいか民間事業者に伝わりづらく、審査における評価が難しい
<p>（エ）空港コンセッション事業</p> <p>（図表 77 パターン 2 に該当）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 明確な目的（空港事業の活性化、改善）のもと、運営権者が空港コンセッション事業に集中的に取り組みやすい 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 県が期待する公園の賑わい創出に寄与するかは不確実

③ 事業開始タイミング

本事業に関連するスケジュールを表に整理（図表 79）すると、事業開始は以下のように整理される。

公園との一体管理等を想定しない場合には、本事業について関係者の合意形成を図りながら、検討の深度を深め、最短で令和 7（2025）年度または令和 8（2026）年度に事業開始することが考えられる。

一方、公園との一体管理等を想定する場合には、指定管理期間や国民スポーツ大会の開催、陸上競技場整備事業等が並行して計画されていることから、それらが一段落した令和 11（2029）年度の事業開始が考えられる。

- 公園との一体管理等を想定しない場合：令和 7（2025）年度または令和 8（2026）年度
- 公園との一体管理等を想定する場合：令和 11（2029）年度

図表 79 関連スケジュールの整理

	令和2年度 FY2020	令和3年度 FY2021	令和4年度 FY2022	令和5年度 FY2023	令和6年度 FY2024	令和7年度 FY2025	令和8年度 FY2026	令和9年度 FY2027	令和10年度 FY2028	令和11年度 FY2029
空港関連事業										
官民連携事業 （空港ビル会社株式売却関連）	検討調査	導入可能性調査・公募資料作成等		公募	引継ぎ	事業開始				
大規模投資（RESA）		株主調整等 ※難航した場合全体スケジュールに影響								
大規模投資（国際TB） （供用開始からの年数）	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
公園関連事業										
指定管理事業		4期目		5期目（本来の指定期間）						
陸上競技場整備事業						完成				
国民スポーツ大会									開催	
その他				IATA国内線需要回復見込み年		IATA国際線需要回復見込み年				
備考						公園との一体管理を想定しない場合令和7or8年度事業開始				公園との一体管理を想定する場合令和11年度事業開始

④ 事業期間

先行事例と今後の更新投資のタイミングを踏まえ、事業期間について整理する。

(ア) 先行事例における事業期間

事業期間は、個別事業毎の実施背景や施設の状況、投資計画等を踏まえて総合的に判断されるため、先行事例では5年程度の短期間のものから40年を超えるものまで様々である。

コンセッション事業の事業期間について法律上の定めはないが、運営権者に対して公共施設の価値を高め、利用者の増加等を図るための投資を求める事等ができることから、一般的には投資回収の期間を踏まえて、長期間の事業期間が設定されることが多い。

全ての先行事例の事業期間の平均は約26年、地方管理空港の平均は約17年（神戸空港を除くと約10年）である。

松本空港の活性化や賑わいの創出、経営基盤強化といった県の目的達成のためには、民間の参入リスクを抑えて参画意欲を促進しつつ、民間の創意工夫を投資等にも取り入れることが必要と考え、15年～20年を一つの目安とすることが考えられる。

図表 80 先行事例における事業期間

空港名 (国管理)	事業期間 (オプション延長期間を除く)	空港名 (地方管理)	事業期間 (オプション延長期間を除く)
仙台空港	30年間	但馬飛行場	5年間
関西空港 伊丹空港	44年間	神戸空港	42年間
高松空港	15年間	鳥取空港	5年9か月間
福岡空港	30年間	静岡空港	20年間
熊本空港	33年間	南紀白浜空港	10年間
広島空港	30年間		
北海道7空港	30年間		

※北海道7空港には地方管理空港等を含んでいる。

(イ) 更新・大規模改修長期計画

松本空港では、照明施設、土木施設等の実務上の耐用年数を20年程度と捉えており、「③事業開始タイミング」の検討事項を踏まえ、事業期間中に一回の更新タイミングを含む20年とすることが考えられる。

⑤ 国際線ターミナル整備事業

平成 28 年 6 月に策定した「信州まつもと空港の発展・国際化に向けた取組方針」では、「国内路線の拡充」、「空港の国際化」、「観光・賑わい拠点としての活用」、「空港施設の機能等の強化」の 4 つの柱を掲げている。令和元年度には、これらの目標達成に向けた、特に施設面での課題の整理と必要となる改善策及び整備内容の検討調査（「平成 31 年度県単 松本空港施設機能強化に係る概略検討委託業務」）を実施し、将来的なターミナルビルの増築の必要性やその整備概要を整理している。

本事業では、コンセッション事業にターミナル整備事業（増改築）を含めるかについて、以下の論点検討を行った¹⁸。その結果、(オ) に評価するように、国際線ターミナル整備事業をコンセッション事業の範囲とし、民間事業者の意向を踏まえて適切な内容・規模の整備を行うことを念頭に整備を進めることとした。

(ア) ターミナルビル整備検討の前提

<p>【県の考え】（ヒアリング）</p> <ul style="list-style-type: none">◇ 取組方針に基づく「空港の国際化」に向けて国際線ターミナルビルを整備する。◇ 整備費用については、県の支出を平準化したい。◇ 国際線ターミナルビルの設計には運営者の意見を取り入れ、適正な規模としたい。	<p>【民間事業者からの意見】（詳細は 4-1（4））</p> <ul style="list-style-type: none">◇ 民間事業者の負担は、旅客規模や事業性を踏まえると困難（整備したとしても、投資回収が可能なのか懸念。）。◇ サービス購入型であれば民間資金の活用可能性もあり。◇ ただし、増築＝運営費用の増加であるので、①サービス購入料増加につながる、②人的な受入体制の構築（グラハン、車両等）が可能であるのか十分な検討が必要。◇ 整備するのであれば、企画段階からの参画意向あり。
--	---

県の考えと民間事業者からの意見、本事業の前提を踏まえ、以下を前提に検討を進める。

- 空港運営は混合型コンセッション事業を前提とする
- 民間資金の活用を検討するが、旅客規模やコロナ禍の状況下で民間事業者の負担とすることは困難であり、民間資金の活用ケースにおいても県がサービス購入料として平準化しながら支払うことを前提とする
- 既存ターミナルビルと増築部の所有は一体とする

¹⁸ 運営権者による増改築は、施設の運営等のために必要であれば可能と考えられるが、具体的にどのような増改築を運営権者に認めるかどうかについては、管理者等が個別に判断すべき事項である（「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」（内閣府））。なお令和 2 年改訂版の「PPP/PFI 推進アクションプラン」では、コンセッション事業に密接に関連する「建設」「改修」等について、運営権者が実施できる業務範囲を明確化し、民間事業者が創意工夫を活かしやすい環境整備に向けて検討が進められている。

(イ) ターミナルビルの整備手法

ターミナルビルの整備にあたっては、従来型発注での整備の他、民間資金を活用した整備とすることが考えられる。整備手法の検討では、「県の支出の平準化」、「運営者の意向を踏まえた整備内容」、とすることを前提に検討を行う。

前提条件である「県の支出の平準化」を図ることを念頭においた場合、取り得る手法は以下の通りである。

A) PFI

民間事業者が資金調達し、整備を行う。県は割賦手数料を上乗せした整備費を民間事業者に延べ払いすることで支出の平準化が可能となる。

整備手法としては、PFI+コンセッション等が考えられる。

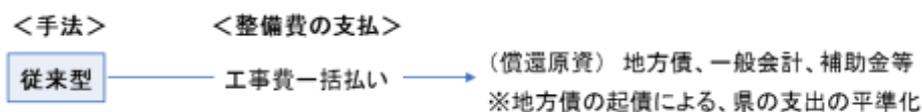


B) 公共工事

公共が資金調達し、民間事業者に発注して整備を行う。整備費の支払いは原則一括となるが、地方債を活用することで、支出の平準化を図ることが可能となる。

整備手法としては、従来方式、DB¹⁹等が考えられる。

従来型発注の場合、県がビル会社へ整備費を貸し付けること等も考えられるが、他の空港の増改築に要した整備費用を参考に整備費を約 30 億円²⁰とした場合、ビル会社の財務分析を踏まえると、同社が借入れて償還することは難しい。そのため、従来型発注とする場合には、県が工事発注し、ビル会社に対し無償譲渡や現物出資することが考えられる。



¹⁹ Design-Build 方式。設計と施工の一体的な発注方式を指す。

²⁰ 近年の増改築事例を参考に算出。対象は以下の空港。括弧内は供用開始時期。

- ・ 旭川空港：約 46 億円（平成 30 年度）
- ・ 宮古空港：約 10.3 億円（令和 2 年度）
- ・ 南紀白浜空港：約 13.4 億円（令和 3 年度）
- ・ 松山空港：約 46 億円（令和 6 年度予定）

(ウ) 整備後のビルの所有について

既存ターミナルビルの所有者は松本空港ターミナルビル株式会社である。そこで、整備主体による所有のパターンを3通り検討した。

図表 81 ターミナルビルの所有のパターン

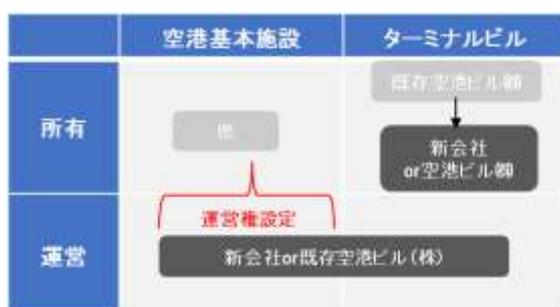
所有パターン	イメージ	内容
A) 民間事業者所有		<ul style="list-style-type: none"> 増築後の国際線ターミナルビルの所有を既存ターミナルビルとあわせて一体的に民間事業者が所有する。 民間事業者としては、松本空港ターミナルビル(株)の活用とその他民間事業者 (SPC) の活用が考えられる
B) 県所有		<ul style="list-style-type: none"> 増築後の国際線ターミナルビルの所有を既存ターミナルビルとあわせて一体的に長野県が所有する。 事例として静岡空港など
C) 増築部を県所有 (区分所有)		<ul style="list-style-type: none"> 国際線ターミナルビルを県が所有 (合築の場合、区分所有) する。 施設の所有と管理が分かると修繕や投資のタイミングを揃えることが難しく、コスト削減につながりにくい等、デメリットが多い。

(エ) 所有権が公共または民間であることによるコンセッション導入時の違い

ターミナルビルの所有権の違いにより、コンセッション導入時の運営権設定範囲が異なる。Aは、国内先行事例において一般的に導入されているパターンである。この場合、ターミナルビルの所有は民間事業者となるので、自由度が高く機動的にビルを改造出来る。

一方、Bのようにターミナルビルを県が譲り受けて空港基本施設と一体的に運営権を設定し、コンセッションを導入する場合は、Aに比べ自由度が限定的であるが、民間事業者がターミナルビルを所有しないため、資産所有に係るコストが発生しない。

A) 既存ターミナルビル会社所有のままとする（仙台空港等）



B) ターミナルビルを県が譲り受け、県所有とする（静岡空港等）



(オ) ターミナルビルの所有の違いによる特徴（まとめ）

A) 一般的な違い

ビル所有		PFI-コンセッション	
		県 (事例: 静岡空港)	民間 (事例: 仙台空港、高松空港等 ^{※1})
相違点	資産所有に係る税負担	・ 事業期間中の民間の資産保有に係る税負担がない。	・ 事業期間中の民間の資産保有に係る税負担がある。
	運営権者のBS/PLへの影響	・ 保有資産に係るBS/PLへの計上がない。	・ 保有資産に係るBS/PLへの計上がある。
	投資や資産処分等の際の県との調整	・ 承諾や協議等が原則必要である。	・ 承諾や協議等は原則必要ない。
	資産所有に係るリスク	・ 県にある。	・ 民間にある。
	手続き	・ 既存ターミナルビルを公募に先立ち予め県の所有にする必要がある。 (県の資産買取が発生)	・ 既存ターミナルビルの資産所有に係る県の手続きは発生しない。

※1： 地方管理空港では鳥取空港と南紀白浜空港が既存ターミナルビルを民間所有のままコンセッションを導入しているが、これらの空港については国際線ターミナルビルが県所有なので国際線ターミナルビル部分のみ運営権設定対象となっている。

B) 本事業の特徴を踏まえた評価

本事業は、定期便増に向けた立地や滑走路長などの制約があり、大幅な収益増・成長性が見込み辛いいため、事業性の低い事業であることを前提に評価を実施した。

		PFI-コンセッション	
		県	民間
本事業での特徴及び留意点	ビル所有		
	事業成立リスク	<ul style="list-style-type: none"> 事業期間中の民間の資産保有に係る税負担がない。 <ul style="list-style-type: none"> 民間の参画可能性が高まり、競争環境が確保される可能性がある。 ⇒事業の不成立リスクが低くなる 	<ul style="list-style-type: none"> 事業期間中の民間の資産保有に係る税負担がある。 <ul style="list-style-type: none"> 資産所有のリスクをカバーできる事業性の確保が難しい場合、民間が参画をためらう可能性が高くなる。 ⇒公募に参画する事業者がおらず、事業の不成立リスクが高くなる
	競争環境の確保	⇒競争により、民間ノウハウを引き出す可能性が高まる	⇒競争環境が確保されない場合、県の交渉力は弱まる
	経営の自由度	<ul style="list-style-type: none"> 投資や処分等に県の承諾や協議等が原則必要である。 <ul style="list-style-type: none"> 経営の自由度が低くなる。 ⇒民間の投資意欲等を削ぐ可能性がある 	<ul style="list-style-type: none"> 投資や処分等に県の承諾や協議等は原則必要ない。 <ul style="list-style-type: none"> 経営の自由度が高くなる。 ⇒機動的な経営判断が可能になる
事業期間満了時の資産の取扱	<ul style="list-style-type: none"> 事業期間終了時に、次期運営権者が現れなくても、県がビルを所有していることから、指定管理者制度等を導入することで事業を継続しやすい。 	<ul style="list-style-type: none"> 事業期間終了時に、次期運営権者が現れない場合、事業が中断するリスクが高まる※2。 	

※2：仙台空港における事業期間満了による事業終了時の主な規定は以下の通り。

- ・ 事業引継の規定(国又は国の指定する第3者に円滑に事業を引き継げるよう規定)
- ・ 運営権設定対象施設の第3者への引き渡しを規定(国又は国の指定する第3者は時価にて資産を買い取ることができる、または新たに公募する場合、運営権者に時価等で買い取らせることを公募の条件とする。)

⇒民間所有の場合であっても、空港運営事業が円滑に継続するように契約上で規定を設けており、事業が中断するリスクを予め回避する策が練られている。

(4) 民間事業者への意見聴取

民間事業者への意見聴取は、コンセッション事業への参画実績を有する企業 10 社（不動産、ゼネコン、商社、交通等）に行った。また、現状及び課題把握のため、松本空港ターミナルビル株式会社及び公園の指定管理者であり、地元企業で構成されている TOY BOX に対してもヒアリングを実施した。

項目毎の主な意見は以下の通りである。これらの意見も踏まえて新たな空港運営手法の検討を実施した。

① 実施要領

現状等の整理結果を踏まえ、以下の条件のもと、民間事業者から意見聴取を実施した。

【事業条件】

事業手法	<ul style="list-style-type: none">・ 空 港 :混合型コンセッション・ 公園管理:指定管理者制度、Park-PFI 等
事業開始	<ul style="list-style-type: none">・ 令和 7～11 年度
事業期間	<ul style="list-style-type: none">・ 15 年～20 年間
業務範囲	<ul style="list-style-type: none">・ 空港運営事業・ 空港航空保安施設運営等事業・ 環境対策事業及び附帯事業・ 任意事業・ その他事業(ターミナルビル整備、公園管理)

【主な質問項目】

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">・ 事業条件に対する意見・要望・ 混合型コンセッションとする場合の県負担のあり方・ 公園との連携や一体管理等を事業範囲に含めた場合の事業性・ 国際線ターミナルビル整備事業について・ コロナ禍での空港コンセッション事業に対する意見・要望・ 既存ターミナルビル会社の取扱い |
|---|

② 民間事業者からの主な意見

(ア) 事業手法

- 現在の旅客数・収支状況を踏まえると、参画にリスクを感じる企業が多数。
- (手法にとらわれず) リスク分担や官民の役割分担次第では、官民連携の可能性はある。
- 県の目的が「空港の観光・賑わい拠点化」「国際化」がメインであれば、コンセッション以外の官民連携手法の導入も考えられ得るのではないか。
- 段階的に民間活力の活用を進めることが望ましいのではないか。

(イ) 国際線ビル整備事業

- 国際線ビル整備自体が、現在の旅客規模や収支状況、コロナ禍を踏まえても投資対効果の面でリスクであり、民間事業者がビル整備費を負担することは難しいとの意見が多数。
- 立地的にもインバウンド旅客の取込は、**regional to regional** で確保していくことがメイン(国際線の直行便誘致の可能性は難)になる確率が高く国際線専用のビル整備は不要ではないか。
- 環境的な制約(滑走路長、立地等)による需要への影響が大きいことから、「国際線の強化」より「国内線の拡充を目指す」方が確実に現実的。
- 民間資金の活用は、公共が対価を支払う手法であれば考えられ得る。
- 民間事業者からの国際線ビルに対する意見聴取は可能。むしろ、整備するならば、設計よりも前の段階の企画段階から関与できると良い。

(ウ) 事業範囲

- 県の目的次第。「空港」の賑わい創出や活性化が第一目的であれば、空港事業をメインとする方が良い。
- 公園管理業務は空港基本施設業務と類似するが、結局は現在の指定管理者に委託することが想定され、公園指定管理業務の収益を空港にまわすことは考えにくい。
- また、空港事業の収益をカバーするほどの任意事業は公園内で想定しづらいとの意見が多数。そのため事業範囲に含まれることによる事業参画意向への影響は少ない。
- 極力自由度が高い状態で任意事業の用地が確保されていれば公園が対象に含まれることも考えられ得る。
- 非航空系事業のみの官民連携事業も考えられるが、県の官民連携導入における目的次第。意見としては上下一体での事業とすることが望ましい。

- (エ) 事業化後の県の支援体制（費用負担等）
- 現在の旅客数・収支状況を踏まえると最大限の県の支援と連携が必要。
 - 旅客や利用者を増やすということは、それに見合う魅力的な施設、コンテンツが必要であり、投資も行う必要があるため、必ずしもコスト削減に繋がらないことを理解頂く必要がある。
- (オ) 事業開始タイミング
- コロナ禍で先が見通しにくい状況。IATAの見通し以上に想定できるものはなく、今後5年程度でコンセッション事業の公募～選定を想定する場合には、タイミング的に早いとの印象。
- (カ) 事業期間
- 投資規模や施設の維持管理水準によるものの、コンセッション事業であれば中長期（20年超）の事業期間が望ましい。
 - 事業終了時の投資施設の残存価値での県の買取が保証されるのであれば事業期間によらず投資は可能。
- (キ) 松本空港ターミナルビル(株)の活用について
- 人材は貴重であり引き続き採用する意向が強い。
 - 松本空港ターミナルビル(株)の活用（残すかどうか）は、どちらでも問題ない。
- (ク) リスク分担とインセンティブ設計について
- 新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、官民連携事業に対する民間事業者の見方はよりシビアになっている。
 - 本事業は事業性が現時点では低いため、リスク分担と役割分担が肝要。民間事業者に委ねても大きな収益力の改善は難しいと想定されるので、県との連携を一層強化することが必要。また、現在の空港規模で稼ぐことによるインセンティブの付与は難しいため、不可抗力リスクや施設制約に起因する事業性への懸念やリスクを払拭することが重要。
 - もとから事業性が厳しく、そもそも参画リスクが高い事業であるため、基本的にリスクは公共が負い、安心して事業参画できるスキームを設計すべき（少しでも公共のリスクが軽減されればメリットと考えるべき）。

4-2 空港運営スキーム案の実現可能性の検討

コンセッション事業の導入可能性について、収支シミュレーションの実施により実現可能性を検討する。

(1) 各種設定条件とその根拠

収支シミュレーションは、現状維持を含め 4 パターンについて実施した。各設定条件は下表の通りである。なお、試算ケース 1~2 では既存ターミナルビルの所有について県所有を前提としている。

	ターミナルビル整備業務	維持管理・運営業務
ケース 0	従来型発注	現行体制維持
ケース 1	設計・施工一括発注	コンセッション事業
ケース 2	コンセッション事業(ビル整備業務を特定事業 ²¹ とする場合) ※旅客ターミナルビルも運営権設定範囲とする	
ケース 3	コンセッション事業(ビル整備業務を義務事業 ²² とする場合) ※旅客ターミナルビルは非運営権施設とする	

【維持管理運営事業：コンセッション】

項目	設定条件	根拠
事業期間	20 年間 (うち設計・整備:3 年)	地方空港における先行事例、更新投資計画、民間事業者ヒアリングにより設定。
インフレ率	人件費:1.3% 建設:2.5%	賃金改定状況調査(厚生労働省)及び建設工事費デフレーター(国土交通省)に基づき設定。
運営維持管理費用	—	航空系事業については原則として平成 30 年度水準に各種上昇率を加味して試算。 非航空系事業については原則として実績

²¹ 公共施設等の整備等に関する事業であり、PFI 事業として実施することにより効率的かつ効果的に実施されるものをいう(内閣府「PFI 事業実施プロセスに関するガイドライン」P11)。ケース 2 の場合、特定事業として運営権施設であるビルの増築を行うことになる。

²² PFI 事業の特定事業ではないが、事業期間中の実施を運営権者に義務付け、契約上実施する業務。例えば、「熊本空港特定運営事業等」では、「募集要項」の「本事業の範囲」の中で、非運営権施設であるビル施設について、ビル施設事業の実施以外に「新ビル施設の整備に関する業務を実施する義務を負う。」こと等が義務付けられている。ケース 3 の場合、民間事業者が所有するビルは非運営権施設となるが、非運営権施設に対し県が増築を義務づけるため、「義務事業」となる。

		の 4 年度平均に各種上昇率を加味して試算。
空港整備経費	事業期間中に資産計上される各資産について、取得価額及び実耐用年数を踏まえ金額を計上	「令和 2 年 8 月松本空港整備計画工程表（事業費）」、管理事務所ヒアリングより設定。
大規模更新投資	下記費用を試算に計上。 ① RESA 整備 ② ターミナルビル整備	長野県提供資料を採用。
経費	—	長野県提供資料を採用。
維持修繕費用	—	長野県提供資料を採用。
需要	最終年度:約 28 万人 ・ 国内:約 25 万人 ・ 国際:約 3 万人	「信州まつもと空港の発展・国際化に向けた取組方針」に掲げる数値目標との整合を図りつつ、実際の搭乗率や就航率を踏まえて設定。
事業収入	① 着陸料等(本則の 1/3) ② 駐車場収入(単価 300 円・稼働率 60%) ③ 広告収入(旅客連動) ④ その他項目(旅客連動)	① その他の地方空港の徴収状況 ② 平均駐車台数、他空港の料金設定水準の加重平均値 ③ 旅客連動分の広告収入増 ④ 旅客連動分の収入増
県職員派遣人件費	先行事例等を踏まえ、派遣人員・期間・人件費を計上	人数及び期間は先行する空港コンセッション事業の実施契約に基づき設定。 金額は、長野県管理事務所の人件費(正規職員)より設定。
民間効率化効果等	10%削減	平成 25 年度及び平成 26 年度内閣府導入可能性調査における平均費用削減率(「PPP/PFI 手法導入優先的検討規程策定の手引き」より)。

【ビル整備事業費】

■ 従来型

項目	設定条件	根拠
資金調達条件	充当率:75% 調達金利:0.141% 償還期間:10年間 据置期間:2年間	県指定。

■ コンセッション事業

項目	設定条件	根拠
資金調達条件	調達金利:2.0% 償還期間:事業期間を通じた 元利均等返済	協力会社のアドバイザー実績に基づき、保守的な金利水準を設定。

(2) 手法別の公共負担額の整理

各ケースの事業期間中の公共負担額を下表に整理した。

(単位:百万円)

	ケース0	ケース1	ケース2	ケース3
運営・維持管理 費用	非公表			
空港整備事業費				
ビル整備費用				
合計				
単年度あたり				

(3) 事業期間における収支の比較

期間：20年間（令和9年度（2027年度）～令和28年度（2046年度））

※ケース1～3はケース0と比較した場合

	ケース0	ケース1	ケース2	ケース3
事業期間の総支出額の削減効果	－	削減額最大	ケース1より削減額小	削減額最小
国際線ターミナルビル整備関連費用	－	費用削減	費用増加	費用増加

（単位：百万円）

	ケース0	ケース1	ケース2	ケース3
営業収入	非公表			
営業費用				
経常損益				
単年度あたり経常損益				

4-3 検討結果・結論

(1) 本調査の結果得られた示唆

調査結果を踏まえ、民間事業者への意見聴取時の事業スキーム仮案から変更した項目について得られた示唆をまとめる。

① 事業範囲

(ア) 松本平広域公園

検討当初、公園との一体管理や公園での任意事業の展開等による民間事業者の事業範囲拡大による事業性確保を念頭に調査を進めていたが、公園内に民間事業者が事業展開可能な用地がなく、任意事業の実施が困難であることが判明した。さらに、指定管理収支は数百万程度の黒字を計上しているが、航空系事業や非航空系事業の事業改善に資する収支状況にはない。そして、民間事業者からの意見聴取では、空港事業の事業基盤の脆弱さ、県の目的である空港の賑わい創出等を行うのであれば、第一に空港事業の改善を図るべきとの意見が多数示された。

上記理由から、松本空港における官民連携手法の導入段階では、空港事業をメインとすることが望ましいとの示唆が得られた。

(イ) 国際線ターミナルビル整備

先行する空港コンセッション事業と比較しても旅客規模が小さく、独立採算での事業実施が難しいことが現状分析及び民間事業者からの意見聴取結果において明らかとなった。

また、収支シミュレーション上も一定の条件のもとに増収を見込んだとしてもいずれのケースにおいても事業期間を通じて黒字化には至らない結果となった。そのため、空港運営に加えて、国際線ターミナル整備も民間事業者業務とし、費用を負担させることは現実的ではない。

一方で、県は「空港の国際化」や「観光・賑わいの拠点」としての活用を図っていきたい考えである。

このため、国際線ターミナルビル整備について民間事業者の意見を提案等で示してもらいながら適正な内容・金額規模で実現し、当該費用についてはサービス対価の対象とすることが望ましいとの示唆が得られた。

また、収支シミュレーションの結果においても、増築するビルの所有を県とする方が事業期間中の支出総額が抑制でき、コストメリットがあることが確認出来た。

② 事業手法

事業手法については、県が目指す新たな機能や経営基盤の強化を進めていくためには事業期間中に民間事業者の経営資源の投入も可能な混合型コンセッション手法が望ましいとの結論に至った。ただし、民間事業者からの意見聴取では現在の旅客数や収支状況ではそもそも参画リスクが高いと判断する企業が多数みられたため、ダウンサイドリスクの低減を念頭に、サービス対価の対象やリスク分担について引き続き検討を重ねることが必要であると認識した。

③ 事業開始タイミング

事業範囲として、公園との一体管理等を含めずに検討を進める事としたため、4-4-1(3)で検討した通り、令和7年度～8年度の事業開始が想定されるが、令和元年度末から発生したコロナ禍により航空需要の回復は引き続き不透明である。

また、民間事業者からの意見聴取では、想定スケジュールではやや早いとの印象を持つ企業が多数見られた。

そのため、令和3年度を関係者との合意形成期間にあて、令和4年度以降に本格的な検討を開始することとし、令和9年度に事業開始予定とするスケジュールを組み立てた。

図表 82 事業開始タイミングの再整理

	令和2年度 FY2020	令和3年度 FY2021	令和4年度 FY2022	令和5年度 FY2023	令和6年度 FY2024	令和7年度 FY2025	令和8年度 FY2026	令和9年度 FY2027	令和10年度 FY2028	令和11年度 FY2029	令和12年度 FY2030
官民連携事業 (混合コンセッション)	← 検討調査		← 導入可能性調査・MS			← 公募資料作成等		← 公募	← 引継ぎ	← 事業開始	
(空港ビル会社株式売却関連)	← 株主調整等							↓ 引継ぎ期間を通し、 企画を進める			
大規模投資(国際TB)							← 企画	← 基本設計	← 実施設計	← 建設	← 竣工
(供用開始からの年数)	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
その他				IATA国内線需要 回復見込み年		IATA国際線需要 回復見込み年					

④ 定量的な比較

定量評価では、現行体制と比べると官民連携手法を導入する方が、事業期間全体を通じたコストメリットを確認することができた。

その中でも、国際線ターミナルビル整備を公共が資金調達したうえで設計・施工一括発注とし、空港の維持管理・運営業務に対しコンセッション手法を導入するケース1が事業期間中の県及び事業全体の支出額を最も抑制できる結果となった。

また、国際線ターミナルビル整備費用で比較すると、ケース0及びケース1では公共が資金調達することを想定したため、ケース2及びケース3で民間事業者がビル整備を行うよりも低い調達コストとなった。

本試算では、ビル整備の条件（規模等）を一定としているものの²³、本来、ケース 2 の場合はコンセッション事業の範囲に国際線ターミナルビル整備事業を含めるため、運営する民間事業者のノウハウの活用により、整備規模や性能等に対する工夫が期待できる。

そのため、新たな空港運営スキームとして、ビル整備事業をコンセッション事業に含めて実施するケース 2 を前提に、来年度以降の検討を深めていくこととした。

図表 83 事業期間全体の支出額の比較

非公表

図表 84 各ケースの条件の主な違い

	ケース 0	ケース 1	ケース 2	ケース 3
ケース概要	現行体制維持 ※ビル整備は県	ビル整備: 県 維持管理運営: 民	維持管理運営: 民 (ビル整備含む)	維持管理運営: 民 (ビル整備含む)
国際線ビル整備の 資金調達	公共調達	公共調達 (設計施工一括)	民間調達	民間調達
既存ビルの所有	松本空港ターミナル ビル(株)	県	県	民
増築ビルの所有	松本空港ターミナル ビル(株)	県	県	民

²³ 民間事業者のコスト削減効果は試算に織り込み済。

⑤ 旅客ターミナルビルの所有について

現在の旅客ターミナルビルの所有者は、松本空港ターミナルビル(株)であるが、コンセッション事業の導入にあたり、既存ターミナルビル及び増築部のターミナルビルの所有のあり方が論点となる。

4-1 (3) ⑤ (ウ) では、ターミナルビルの旅客ターミナルビルの所有のパターンについて整理を行い、既存ターミナルビルと増築部の所有が分かれた場合、施設の管理にあたって修繕や投資のタイミングを図ることが難しくなることが考えられ、一体での所有とする方が望ましいとの結論を得た。

次に、4-1 (3) ⑤ (オ) では、旅客ターミナルビルの所有の違いよる本事業への影響を整理し、事業期間中の民間事業者の投資インセンティブの確保に工夫を要するものの、コンセッション導入前に既存の旅客ターミナルビルの所有を予め「県」とする方が、官民双方のメリットが高いと評価した。評価する点として、民間事業者の資産保有リスクが抑えられ参画意欲を高められること、また、万が一民間事業者が事業から撤退した場合の県における円滑な事業継続が可能であることが考えられる。

さらに、定量評価においても、既存及び増築する旅客ターミナルビルの所有を「県」とする方が、コスト上のメリットが高いことが確認出来ている。

(2) 新たな空港運営スキーム（案）の整理

調査結果を踏まえ、新たな空港運営スキーム（案）を以下の通り整理した。

図表 85 新たな空港運営スキーム（案）

事業スキーム		留意事項
■ 事業範囲	空港運営業務 空港航空保安施設運営等業務 環境対策事業及び附帯事業 ターミナルビル整備事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本事業の事業性を踏まえ、ビルの所有を予め県とする方が県及び民間のメリットが大きいことを前提に、事業範囲を想定。実際には、来年度以降、関係者との協議を経てビルの所有について決定を行う。 ・ ターミナルビル整備事業を特定事業として事業範囲に含めるかどうかは今後の検討論点とする。 ・ 公園とのソフト面での連携を提案させることも含めて、検討を進める。
■ 事業手法	混合型コンセッション	<ul style="list-style-type: none"> ・ 混合型とした場合の、県の事業期間中のサービス対価として支払う範囲については、引き続き検討が必要である。
■ 事業開始	令和 9 年度	—
■ 事業期間	20 年間	—

5. 今後の進め方

5-1 事業化に向けてのスケジュール及び各段階で検討すべき事項

事業化に向け、令和3年度は庁内及び松本空港ターミナルビル株式会社等、関係者との調整を進め、令和4年度以降に詳細検討を進める。ただし、庁内での調整等に時間を要することも想定され、その場合は令和3年度に予定される実施内容を2か年かけて実施することも考えられる。

また、航空市場の今後の動向を見極める必要があるが、現時点では令和7年度に公募（事業開始予定は令和9年度）することを目指す。

令和3年度～5年度		令和6年度	令和7年度～
<ul style="list-style-type: none"> ・ 庁内、関係者間の合意形成 等 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 導入可能性調査の精査 ・ 情報整備調査業務(DD) ・ 基本スキーム(案)の作成 ・ 民間事業者意見聴取の実施 等 	<ul style="list-style-type: none"> ・ マーケットサウンディングの実施 ・ 公募資料の作成 ・ 基本スキーム(案)の公表 等 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業者選定手続きの実施 ・ 実施契約締結 ・ 業務の引継ぎ ・ 事業開始 等

5-2 今後の検討論点等

論点	内容、及び解決に向けた手段の検討 (括弧内の年度は大まかな検討タイミング)
1 公園との連携について	
①連携を提案に委ねる場合の評価のあり方	<ul style="list-style-type: none"> ・ 民間事業者のオプションとして、公園との一体的な賑わい創出事業を提案させる場合には、選定時の評価のあり方が公平になるように留意する必要がある <ul style="list-style-type: none"> ➢ 事業の目的に合わせた審査項目(評価項目)を作成する必要がある <p style="text-align: right;">(令和4～6年度)</p>
2 事業性	
①県の事業期間中の負担のあり方	<ul style="list-style-type: none"> ・ 財務分析、収支シミュレーションを踏まえ独立採算での事業成立は難しいことから、混合型コンセッションの導入可能性が高い <ul style="list-style-type: none"> ➢ 事業期間中の県が支払うサービス対価の範囲について、シミュレーション結果及び民間事業者からの意見聴取内容を踏まえて検討する必要がある。 ➢ 現時点での想定では、空港基本施設等の運営費用に加え、増築分のターミナルビル整備費用やターミナルビルの運営費用についてもサービス対価の範囲となることが

	<p>想定される。</p> <p>(令和 3～6 年度)</p>
<p>3 ビルの所有について</p>	
<p>①ビル会社との協議</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・現時点ではビル会社の意向等について把握を行っていないため、来年度以降、県の意向と調整する必要がある <ul style="list-style-type: none"> ➢ ビル会社の活用意向を含めた県の意向とビル会社(株主)の合意形成が必要 ➢ 株式譲渡が発生する場合、株価算定が必要 <p>(令和 3～5 年度)</p>
<p>②所有を県とした場合の事業性への影響の検討</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・事業性の低い事業である場合、ビルを県所有とすることに一定のメリットがある <ul style="list-style-type: none"> ➢ 事業範囲や諸条件とあわせて再度民間事業者から意見を聴取して条件設定する必要がある <p>(令和 4～5 年度)</p>
<p>4 国際線ターミナルビル整備における論点</p>	
<p>①事業期間中における民間の資産の所有について</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・事業性が低く、将来の見通し上、大幅な収益改善が困難と想定される事業の場合には、民間が事業期間中の資産を所有することはリスクとなる ・一方で、県がビルを所有する場合の懸念事項として②に記載する事業期間中の投資が懸念される <ul style="list-style-type: none"> ➢ 事業範囲や諸条件とあわせて再度民間事業者から意見を聴取して条件設定する必要がある <p>(令和 3～5 年度)</p>
<p>②事業期間中の民間の投資意欲の促進について</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ビル資産の所有を県とする場合、事業期間終了後に運営権者の手元には事業価値として残るものがなく、事業期間中の民間による付加価値向上のための投資意欲がわきづらいことが懸念される。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 先行事例の実施契約で規定されるような事業期間満了後の資産の買取保証規定を契約に盛り込むことを念頭に、民間事業者から意見を聴取し、条件設定する必要がある <p>(令和 4～6 年度)</p>
<p>③従来型発注とする場合の、民間の自由度の確保について</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・県の仕様で整備を行う場合、運営者の意向に沿わない施設となりがちである。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 従来型発注とする場合は、整備タイミングをコンセッション事業導入のタイミングに合わせ、整備コンセプト等を提

	<p>案させることを検討する</p> <p>(令和 4～6 度)</p>
④コンセッション事業にビルの増改築を含める場合の民間の自由度と要求水準のバランス	<ul style="list-style-type: none"> ・ 増築工事を民間に委ねるため、県として整備内容に対する意向を強く反映させたい場合には、要求水準等で規定する必要があるが、規定が仕様発注に近くなるほど、民間の自由度は下がるとともに、民間の参画インセンティブを下げることになりかねない。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 県が国際線ターミナルビルに求めたい事項を庁内で整理・合意するとともに、民間事業者との対話を重ねながら最小限の条件に抑えることが考えられる <p>(令和 4～6 度)</p>
⑤増改築に民間資金を活用することの県のメリット・デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・ 設計・整備費用を含めたサービス対価として事業期間を通じた県の支出の平準化が可能である一方、一般的に民間の資金調達の方が、県が資金調達するよりも高い金利となる。 ・ 民間事業者の提案内容によっては、県が想定する空港整備費用よりもコストが抑えられる。 <p>(定量評価では、コンセッションの導入を前提に、整備については設計・施工一括発注とする方が、コストメリットが大きい結果となった。)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 定量評価のみならず、県の官民連携導入の目的を踏まえて、最終的な導入手法について判断する <p>(令和 3～5 度)</p>
5 スケジュールについて	
① 市場環境や事業性を踏まえた官民連携手法の導入タイミングの調整	<ul style="list-style-type: none"> ・ 混合型コンセッションの導入を目標とするが、コロナ禍で航空需要は大きなダメージを受けており、需要回復の状況により、公募をしても民間事業者が参画しない可能性がある。 ・ また、立地環境や現在の旅客規模、周辺での任意事業等の展開が限られていることを踏まえると大幅な成長が厳しいことから、民間事業者のヒアリングにおいては段階的な民間活力の活用が提案された。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 市場環境を見定めながら、混合型コンセッションの導入タイミングを柔軟に調整するとともに、導入までの間に、指定管理者制度を挟むことも一案として検討を進める <p>(令和 3～5 度)</p>

6. 資料編

- ・ 資料1 長野県立大学との連携事業実施報告

以上

資料1 空港活性化に関する地元大学生からの意見聴取

長野県立大学と連携し、松本空港の活性化に向けた方策に関する検討を実施した。実施概要は下表の通りである。

実施日	実施内容
令和2年11月	・ 松本空港の現状や課題について説明を実施。
令和2年12月	・ 松本空港の活性化に向けた方策に関する発表会を開催。 ・ 同大学の航空公共経済プログラムの学生を中心に3グループに分かれて発表が行われた。



【発表会の様子（新型コロナウイルス感染症拡大のためオンラインで実施）】



松本空港活性化 長野県立大生からの提案

<全体目次>
 1. 提案のベース
 1-1 県立大生からの提案の方向性
 1-2 松本空港民営化案

2. 各チームごとの提案

A

A. スポーツと関連させた空港活性化

B

B. 空港のイメージ改善・アイデンティティの確立

C

C. 公園活用案

提案の前提として、航空面の脆弱性が問題と考え、発展のためには根本的課題の改善が必要と考え、滑走路の延長や運用時間の延長を前提に民営化による改善方策を提案された。その上で、チーム毎に以下のようなアイデアが提案された。

【A チーム：スポーツと関連させた空港活性化】

方策	内容
松本山雅FC×松本空港	<ul style="list-style-type: none"> サッカー観戦者の37%がアウェイ観戦に行っており、アウェイに3回以上行くようになるとアウェイに行くことが旅という目的になるとのアンケートから、「チャーター便によるアウェイ旅行パック」を提案 行先についても空港が所在する地方にあるチームを考え、北九州や松山、徳島等へのチャーター便を提案
スイーツマラソン	<ul style="list-style-type: none"> オフシーズンを狙った来場客増加策として、選手も参加する公園でのスイーツマラソンの開催を提案（選手の参加は不明であるが、AC長野パルセイロのホームスタジアムである南長野運動公園球技場周辺で開催） マラソンという非接触型のスポーツであり、コロナを踏まえると今後の発展性が見込めることや空港近くで実施することで飛行機での日帰り参加を可能とする
空港エリア一帯の目的化	<ul style="list-style-type: none"> 富山県南砺市桜ヶ丘池クライミングセンターを事例とした総合リゾート化を提案

【B チーム：空港のイメージ改善、アイデンティティの確立】

方策	内容
富裕層向けの乗り継ぎ便とPJ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 富裕層向けの国際線からの乗継便としてのプライベートジェットの誘致を提案 ・ フジビジネスジェット機があること、ビジネスジェット利用が可能な空港であるというPRもあわせて提案
アクセスの改善	<ul style="list-style-type: none"> ・ 空港特区でウーバータクシー等の導入より、行きたい時間に空港に行けるよう交通手段を確保し利便性を向上させる ・ 具体的に既に羽田・成田の空港送迎プランや長野県内の観光プランを有する中央タクシー㈱(長野本社)との連携も提案
空港のアイデンティティの確立	<ul style="list-style-type: none"> ・ 空港内が全体的に暗い、殺風景で面白みや新しさに欠けることから松本空港のPRポイントをつくることを提案 <ul style="list-style-type: none"> ✓ トイレの改造 ✓ 内装の改装 ✓ 物品販売・レストランの多様化 ✓ 駐車場改造（話題性のある立駐にして有料化） ・ 特に、内装の改善では、草間彌生氏が松本市出身のアーティストであること等から、「アート」を楽しめる空港とする事で集客を図る提案

【C チーム：公園活用】

方策	内容
公園イルミネーション	<ul style="list-style-type: none"> ・ わくわく感がなく、知名度が低いという課題を踏まえ、空から見たときの話題づくりや認知度向上のために提案 ・ 国営アルプスあづみの公園のイルミネーションとの連携等提案
ファミリーパーク	<ul style="list-style-type: none"> ・ ファミリー向けの半日楽しめる施設整備を提案(空港周辺の飲食店開発) ・ 公園の改造案として、伊丹スカイパークを事例に説明
公園内の移動手段や収入の多様化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 乗り捨て電動キックボードの導入や自転車以外の乗り物の拡充 ・ バーベキューゾーンの有料化
防災ヘリの活用	<ul style="list-style-type: none"> ・ 防災ヘリの運航時間外を利用して、イルミネーション観覧やヘリ搭乗体験、運航休止期間中の整備見学、子供向ヘリ教室の開催
体験型航空博物館の併設	<ul style="list-style-type: none"> ・ 日本一標高が高く着陸しにくいという特徴を活かした、「とめられない＝やめられない」をテーマにした体験施設の整備 ・ 日本一難しい操縦シミュレーション体験コーナーや航空業界の仕事体験など、VRを活用した体験型博物館