

令和5年度
松本空港における官民連携手法の導入検討
に向けた情報整備調査

報 告 書

令和6年3月

長野県

(株式会社日本経済研究所)

目次

1. はじめに	1
1-1 調査の背景	1
1-2 調査の目的	1
2. 本調査の内容	2
2-1 調査の内容	2
(1) 令和2年度調査を踏まえた前提条件の整理	2
(2) 情報整備調査	2
(3) 定量的・定性的評価	3
(4) マーケットサウンディング	3
(5) 混合型コンセッション事業の導入を前提とした基本スキームの検討	3
(6) 独自提案	4
2-2 調査の流れ	4
3. 令和2年度調査を踏まえた前提条件の整理	5
3-1 課題や導入目的の整理（令和2年度調査内容の整理）	5
3-2 令和2年度調査時の前提条件	6
3-3 検討論点ごとの検討概要	6
(1) 事業期間中のサービス対価やその対象	6
(2) 空港ターミナルビル事業の業務範囲への含め方	7
(3) 松本平広域公園信州スカイパークとの連携事業のあり方	7
(4) 国際線ターミナルビル整備事業の本事業でのあり方	7
(5) その他の業務内容の県との役割分担	8
(6) 事業期間と事業開始タイミング	9
(7) リスク分担	9
(8) アベイラビリティ・ペイメントの導入	9
4. 情報整備	10
4-1 財務デューディリジェンス	10
(1) 調査対象	10
(2) 調査概要	10
(3) 財務状況	11
4-2 資産デューディリジェンス	20
(1) 調査対象	20
(2) 調査概要	20
(3) 更新投資計画の精査	20
(4) 調査で発見された留意点・課題等	21

4-3	法務デューディリジェンス.....	22
(1)	調査対象.....	22
(2)	調査概要.....	22
(3)	契約リスト.....	23
(4)	調査で発見された留意点・課題等.....	24
4-4	インフォメーション・パッケージの作成.....	24
(1)	業務の概要.....	24
(2)	IP として取りまとめた情報.....	24
5.	定量的・定性的評価.....	26
5-1	定量的評価.....	26
(1)	シミュレーションの前提条件.....	26
(2)	主な前提条件の考え方.....	27
(3)	本事業での VFM の考え方.....	29
(4)	本事業でのサービス対価の考え方.....	30
(5)	結果.....	31
5-2	定性的評価.....	32
(1)	混合型コンセッション事業導入による課題に対する評価.....	32
(2)	先行事例を踏まえた松本空港の課題解決に資する取組事例.....	34
(3)	まとめ.....	38
5-3	総合的な比較検証.....	39
6.	市場調査（マーケットサウンディング）.....	41
6-1	実施方法.....	41
(1)	対象者.....	41
(2)	意見聴取方法.....	41
(3)	意見聴取項目.....	41
6-2	実施結果.....	42
7.	基本スキーム.....	47
7-1	検討の流れ.....	47
7-2	基本スキーム仮案の策定に向けた検討.....	47
(1)	ターミナルビルへの運営権設定について.....	47
(2)	ターミナルビル事業の運営権制度移行時の承継方法.....	48
(3)	事業期間.....	49
(4)	事業開始タイミング（スケジュール）.....	49
(5)	運営権制度移行時の主要な事業範囲の検討.....	50
(6)	国際線ターミナルビル整備事業の本事業でのあり方.....	51
(7)	空港脱炭素化関連業務の本事業でのあり方.....	51

(8) 更新投資.....	51
(9) 運営権対価.....	52
(10) 参加資格要件.....	52
(11) アベイラビリティ・ペイメントの導入について.....	53
(12) 不可抗力発生時の官民リスク分担について.....	54
7-3 基本スキームの構築.....	55
(1) 基本スキーム仮案の修正方針及び検討事項.....	55
(2) 基本スキーム.....	61
8. 独自提案.....	63
8-1 株主向け勉強会の開催.....	63
8-2 有識者へのヒアリング.....	64
9. まとめ.....	65
9-1 調査結果のまとめ.....	65
(1) 情報整備調査.....	65
(2) 定量的・定性的評価（事業性）.....	65
(3) 民間事業者への意見聴取.....	65
9-2 今後の課題.....	65
(1) 定量評価における課題.....	65
(2) 情報整備内容における課題.....	66
(3) 民間事業者の意見聴取内容から得られた課題.....	66
(4) その他の検討要素.....	66
9-3 今後の予定.....	67

1. はじめに

1-1 調査の背景

長野県は、松本空港を「観光・賑わいの拠点」として多くの方に利用してもらうため、従来の県直営による空港管理に囚われず、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ている。

こうしたことから、令和 2（2020）年度には、官民連携手法を活用した新たな運営方式に関する調査（以下、「令和 2 年度調査」という。）を実施し、空港の活性化に向けた新たな取組のための営業力や企画力等の必要性、また、適切で効率的な維持管理・運営体制の構築、施設容量を含めた受入体制の構築が課題として明らかとなった。そして、これらの課題解決に資する方法として、県の一部負担が発生する混合型による公共施設等運営権制度の導入に一定の効果があることを導いた。

一方、令和 2 年度調査後、新型コロナウイルス感染症（以下、「コロナ禍」という。）の影響等により、航空・空港を取り巻く事業環境は大きく変化している。このような中であっても、松本空港は令和 4 年度の利用者数が 25 年ぶりに 20 万人を超えて約 22.8 万人となり、国内・国際線の今後の一層の増加に期待が寄せられている。

1-2 調査の目的

「令和 5 年度松本空港における官民連携手法の導入検討に向けた情報整備調査」（以下、「本調査」という。）は、令和 2 年度調査結果を受けて、混合型コンセッション事業による導入効果を定量的・定性的に整理し、導入判断を検討するために実施する。

具体的には、財務・法務・資産の各分野の情報整備、資産調査を踏まえた維持・更新費用の推計、民間事業者への意向調査を実施したうえで基本スキーム（案）を構築し、新たな官民連携手法を活用した事業の導入可能性評価を定量的・定性的に実施することを目的としている。

2. 本調査の内容

2-1 調査の内容

本調査において整理している情報の概要と報告書における記載箇所は以下の通りである。

松本空港における公共施設等運営権事業（以下、「本事業」という。）では、以下2つの基本方針を掲げて基本スキームの検討を進めることとした。

- ①地域経済社会に対する多様な効果を引き出すスキームを取り入れること
- ②手続きの簡素化・円滑化により事業及びスキームの実現性を高めること

(1) 令和2年度調査を踏まえた前提条件の整理

項目	概要	記載箇所
前提条件の整理及び対応方針	・ 令和2年度調査で把握した前提条件の検討経緯等を整理し、今年度検討すべき論点と検討方針を整理	3-2、3-3
令和2年度調査で作成したIPの内容	・ 令和2年度調査で作成したIPの内容をもとに基本スキーム案策定に向けて追加すべき事項を把握し、情報整備内容を踏まえて最新のIPを作成	4-4
本業務で優先して調査すべき事項の整理	・ 令和2年度調査時に検討の深掘りが必要とされた論点の整理を実施	3-2

(2) 情報整備調査

項目	概要	記載箇所
財務	・ 現状の財務状況の整理と分析を実施 ・ 定量的評価を行うための基礎情報の整理を実施 ・ 整理した内容についてヒアリングを実施し、本事業に影響を及ぼすと考えられる財務上の課題を把握	4-1
資産	・ 施設状況の整理を行い、基礎情報として整理 ・ 更新投資推計を実施	4-2
法務	・ 契約・協定、規定類等の内容を整理 ・ 整理した内容についてヒアリングを実施し、空港運営及びビルの事業価値に与える法的リスクや課題の有無を把握	4-3

(3) 定量的・定性的評価

項目	概要	記載箇所
定量的評価	・ 情報整備内容をもとに、シミュレーションの前提条件を検討し、試算を実施 ・ VFM を算定し、県の負担額を把握	5-1
定性的評価	・ 定量的な経済的評価によらず、社会的価値による評価を実施 ・ 先行事例における具体の取組効果を整理	5-2
総合的な比較検証	・ 定量的・定性的評価を整理し、総合的な比較検討を実施	5-3

(4) マーケットサウンディング

項目	概要	記載箇所
民間事業者への開示情報の整理・取りまとめ	・ 民間事業者が本事業の参画を検討するにあたって必要となる情報を整理し、IP として取りまとめ	4-4
マーケットサウンディング実施のための資料作成	・ 基本スキーム構築に向けて民間から意見を聴取したい項目の整理 ・ 基本スキーム案概要の作成	6-1
民間事業者の意見聴取	・ コンセッション事業の取組・参画実績を有する民間事業者からの意見を聴取し、意見の概要を整理	6-2

(5) 混合型コンセッション事業の導入を前提とした基本スキームの検討

項目	概要	記載箇所
基本スキームの検討	・ 事業環境の変化と情報整備調査結果を踏まえた基本スキーム仮案を作成	7-2
基本スキームの構築	・ 定量的・定性的評価結果及び民間事業者からの意見聴取内容を踏まえて、基本スキームを構築し、今後の検討論点を整理	7-3

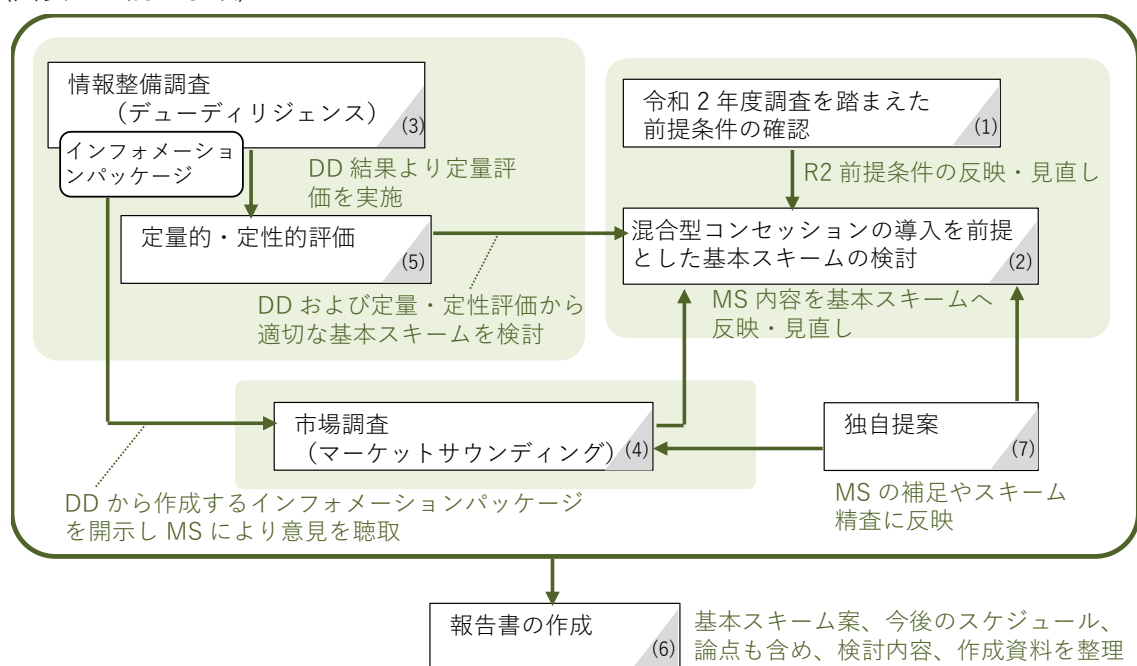
(6) 独自提案

項目	概要	記載箇所
株主向け勉強会の開催	- 本事業における地元事業者の参画促進や株主への理解促進を図るため、勉強会を開催 - 開催に向けての資料作成	8-1
有識者へのヒアリング	空港を専門とする有識者から、基本スキーム（案）に対する意見聴取を実施し、事業実現に向けた論点を把握	8-2

2-2 調査の流れ

本業務は、「仕様書 3 業務の内容」(1) ～ (7) にしたがって、以下のフローで実施した。

〈図表 1 調査手順〉



3. 令和2年度調査を踏まえた前提条件の整理

本調査では、コロナ禍が長引いたことによる航空・空港をとりまく事業環境の変化や、堅調な回復を示す松本空港の旅客数、そして持続可能な空港経営のあり方を踏まえた実現可能性の高い事業条件の検討を行う。

3-1 課題や導入目的の整理（令和2年度調査内容の整理）

令和2年度調査時は図表2の通り、課題をとりまとめ、運営手法ごとのメリット・デメリットや収支シミュレーション結果等を踏まえ、混合型コンセッション事業が望ましいと判断した。

本調査では、混合型コンセッション事業を前提に下記の課題解決を念頭においた基本スキーム（事業条件）の構築を行う。

〈図表2 課題の整理〉

課題1	組織・人員体制	・ 空港基本施設の管理運営やエアポートセールス（マーケティング）等には専門的知識が必要であるが、公共の場合には人事ローテーション期間が短いため、知識の習得・ノウハウの継承において不利である。 ・ 今後、人口減少下での人員体制の構築の必要性もあり、継続的な経営の維持のためには官民連携での体制構築が必要である。 ・ 空港ターミナルビルの運営においても、最小限の人員で運営が行われており、新たな取組等の対応が困難な状況である。
課題2	空港施設の機能強化への対応	・ 県の取組方針に従い、観光・賑わい拠点としての空港の活性化や空港の機能向上といった新たな役割が空港に求められている。 ・ 賑わい創出や機能強化のための多様な取組が求められるが、公共管理であると、単年度の予算制約や入札ルール等があり、適時適切な投資を行うことが困難である。 ・ また、課題1や3で示したように、新たな取組のための余力が確保しづらい状況である。
課題3	経営改善	・ 空港基本施設の歳入・歳出差額は近年毎年4～5億円程度の赤字を計上している。 ・ 空港ビル会社も経営改善に努めているが、収入源の多様化ができておらず薄利の状態が継続している。 ・ 業務の効率化の取組やそのための初期投資の余力が必要である。

3-2 令和2年度調査時の前提条件

令和2年度調査時の事業の前提条件となる基本スキーム案と今年度の検討論点を下表に整理した。

〈図表3 令和2年度調査時のスキーム（案）と本調査での検討論点の整理〉

令和2年度事業スキーム（案）		検討論点
事業スキーム	・ 混合型コンセッション事業	✓ 事業期間中のサービス対価の対象範囲や金額 ✓ 空港ターミナルビル事業を運営権設定事業とするか否か
業務範囲	①空港運営等事業 ②環境対策事業 ③附帯事業 ④ビル施設等事業（旅客ビル、貨物ビル等） ⑤任意事業 ⑥その他義務事業	✓ 公園との連携事業を含めるか否か ✓ 国際線ターミナルビル整備事業を含めるか否か ✓ その他業務内容の県と運営権者の役割分担の詳細検討（環境対策事業、更新投資等） ✓ 空港脱炭素化に向けた取組を本事業にどのように組み込むか（事業性とのバランス）
事業開始タイミングと期間	・ 令和9年度（2027年度） ・ 20年	✓ 資産調査における更新投資実績や今後の投資計画、松本空港が抱える課題を踏まえてどの程度の事業期間を設定すべきか ✓ 検討状況（庁内説明や対外説明等）を踏まえた導入タイミングの検討

3-3 検討論点ごとの検討概要

(1)～(6)は3-2で検討論点とした内容であり、(7)～(8)は今年度新たに加わった検討論点である。

(1) 事業期間中のサービス対価やその対象

長野県が公表する企業会計を取り入れた航空系事業と非航空系事業の単純合算収支は、経常損益ベースで約4～5億円の赤字となっている。また、地元との騒音協定による1日当たりの着陸回数に制限や滑走路長による就航機材の制限等があることから、着陸回数を極端に増加させることが難しい。そのため、現状の赤字を大幅に改善することが難しく、独立採算型のコンセッションを採用した場合、事業成立が難しくなることが想定される。

令和2年度調査時は、先述した財務状況、手法ごとのメリット・デメリット、民間事業者意見、シミュレーション結果を踏まえ、混合型コンセッション事業が望ましいとの結論

を導いた。

本調査では、令和 2 年度調査結果を踏まえ、混合型コンセッション事業を前提として進め、情報整備調査内容やシミュレーション実施結果を踏まえた詳細な定量的評価により、県の事業期間中の負担（サービス対価）の範囲や金額を決定することとした。

また、令和 2（2020）年度のシミュレーションでは、コロナ禍による影響を踏まえていないことに加え、資産の情報や更新投資の履歴を踏まえた更新投資の内容が反映できていない。さらに、直近の松本空港の実績では、旅客数の伸びが堅調である等のプラスの面もある。そのため、本調査では、それらを加味してシミュレーションを実施し、定量的評価を行った。

（2） 空港ターミナルビル事業の業務範囲への含め方

令和 2 年度調査時は、公募前にターミナルビルの所有権を県に移転し、ターミナルビルにも運営権を設定するスキームを想定していた。このスキームとすることにより、県が検討を進めていたターミナルビルの国際化をやりやすくなること、運営権者がビルの所有権を有さないことから、固定資産税等が発生せず収支改善にわずかに貢献し、当時想定したスキームの中では最も定量的な効果が高いと判断したものである。

本調査では、事業範囲の見直しを行ったうえで、マーケットサウンディングにより民間事業者の意向を把握し、運営権者の自由度をより確保し事業成立可能性を高めることができるスキームを検討した。

（3） 松本平広域公園信州スカイパークとの連携事業のあり方

松本空港の周辺には、都市公園である松本平広域公園信州スカイパークが存在している。令和 2 年度調査時は、当該公園との連携業務を事業範囲に組み込むことを検討したが、令和 10（2028）年度に予定される国民スポーツ大会開催に向けて公園内の施設整備に既に取り組んでいることや公園内の活用用地がないことから、ソフト面での連携事業を提案に委ねることにした。

本調査では、公園との連携事業について、マーケットサウンディングや定量的評価を踏まえて再度、事業範囲に組み込むか否か検討した。

（4） 国際線ターミナルビル整備事業の本事業でのあり方

令和 2 年度調査時は、国際線定期便就航に向けた受入施設整備に向けた検討結果（「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」）を踏まえ、民間事業者のノウハウの活用による、当該施設整備の実現可能性について検討した。定量的な評価では、

県の資金調達により国際線ビル整備を進める方がコスト面でのメリットが大きい結果となったものの、民間事業者の判断のもとに整備を実施する方が、より適切な整備規模・性能となると判断し、コンセッション事業に含めることとした。

しかしながら、現在の事業環境（立地や騒音協定等による着陸回数や就航機材の制約等）では、運営権制度移行後に大幅な航空系事業の伸びを見込むことは困難であり、更なる資産（国際線ターミナルビル）を民間事業者にも所有させることが、事業の成立可能性を低下させると推察される。

また、コロナ禍後の国内線を中心とした松本空港の需要回復が地方空港の中でも堅調であり、国際線に限らず国内線も含めた施設容量の検討が必要であるとの考えに至った。

本調査では、上記背景や民間事業者の意向調査結果を踏まえて、国際線ターミナルビル整備事業の本事業での位置づけを検討した。

（５） その他の業務内容の県との役割分担

令和２年度調査時は、一般的なコンセッション事業の事業範囲を前提に、県の計画や目的に沿って可能性のある業務（国際線ターミナルビル整備等）を全て含めることを想定していた。

本調査においても、コンセッション事業導入時の運営権者と県の役割分担は、基本的に導入目的や事業性を踏まえて判断を行った。令和２年度調査時と異なる事業環境の変化としては、コロナ禍や国をあげての空港脱炭素化、グランドハンドリングの人材不足に対する取組等がある。空港脱炭素化については、令和４（２０２２）年６月１０日に交付された航空法等の一部を改正する法律（令和４年法律第６２号）に基づき、航空脱炭素化の推進が航空法・空港法等で位置付けられている。また、長野県においても「長野県ゼロカーボン戦略（２０２３年３月）」の中で２０３０年を目標とした「信州まつもと空港 空港施設の脱炭素化（ターミナルビル・航空灯火 LED 化等）」や公共交通利用者の増加等を掲げている。

本調査では、こうした背景も踏まえて空港脱炭素化に向けた取組や環境対策事業について、どの程度の業務内容を対象範囲とするか検討を行った。特に、空港脱炭素化の取組は、現時点で長野県において空港脱炭素化計画の策定を行っていない。そのため、本事業における当該業務の含め方については、マーケットサウンディングでの民間事業者意見を踏まえて判断した。

環境対策事業としてコンセッション事業に含める範囲は、先行事例によって様々であるが、定量的評価と県の意向を踏まえて事業範囲とする業務を検討した。

(6) 事業期間と事業開始タイミング

令和 2 年度調査時は、事業範囲に比較的大規模な投資を含むことを想定していたため、先行事例や一般的に投資回収が可能と考えられる期間として 20 年間＋合意延長分の事業期間を設定した。

本調査では、情報整備調査により、資産の状況や大規模更新投資のタイミング、本事業の導入背景、マーケットサウンディング結果を踏まえて事業期間を判断した。

また、事業開始タイミングについては、令和 2 年度調査時に取りまとめた「事業化に向けたスケジュール及び各段階で検討すべき事項」にしたがって現状の進捗状況を整理し、改めてスケジュールを検討した。

(7) リスク分担

令和 2 年度調査時以降、コロナ禍によって航空業界をとりまく事業環境が大きく変わっており、この点を踏まえて、特に不可抗力に伴う旅客需要の減少時のリスク分担を検討した。

国土交通省がまとめた「民間委託空港状況フォローアップ会議 取りまとめ報告書（令和 4 年 3 月 11 日）」においても、コロナ禍を踏まえた実施契約のあり方の検証が行われており、この中では、不可抗力発生時の合意延長期間の柔軟性確保や混合型コンセッション事業採用時の不可抗力時の対応措置について言及されている。

本調査では、上記を踏まえて、事業スキームにおけるリスク分担の検討を行った。

(8) アベイラビリティ・ペイメントの導入

指標連動方式（アベイラビリティ・ペイメント）は、公共施設等の管理者等（PFI 法第 2 条 3 項に定める「公共施設等の管理者等」を指す。）が民間事業者の提供するサービスに対して対価を支払う契約等（PFI 事業における事業契約、包括的民間委託契約等を含む。）のうち、管理者等が求めるサービス水準に関する指標を設定し、サービス対価の一部または全部が、当該指標の達成状況に応じて決まる方式をいう（内閣府「指標連動方式に関する基本的考え方」令和 4 年 5 月）。当該方式は、主に利用料金収入がない公共施設かつハード事業での利用が想定されているため、国内での空港への導入事例はない（令和 5（2023）年 12 月時点）。

本調査では、アベイラビリティ・ペイメントの導入検討とあわせて、成果連動型民間委託方式についても検討を行い、「行政課題や事業目標に対応した指標」を設定し、その結果に基づくサービス対価の支払について、民間事業者からの意見も参考に導入方針を検討した。

4. 情報整備

4-1 財務デューディリジェンス

長野県が設置管理する松本空港の空港基本施設及び松本空港ターミナルビル株式会社（以下、「空港ビル会社」という。）が保有するターミナルビル等の非航空系施設について、財務情報を整理・把握した。収集した情報はインフォメーション・パッケージ（以下、「IP」という。）としてとりまとめ、マーケットサウンディング参加者に開示し、本事業に対する民間事業者の意向を把握するために活用した。また、定量的評価（VFM 算定）に必要な収支シミュレーションにも活用した。

(1) 調査対象

財務デューディリジェンスについては、資料収集、ヒアリング、IP 作成の手順で実施した。調査対象期間は、コロナ禍の影響も踏まえて、調査時点で入手可能な直近 5 事業年度（平成 29（2017）年度～令和 3（2021）年度¹）とした。

(2) 調査概要

把握した事項は下表の通りであり、これらの情報について財務レポートと IP として取りまとめた。

〈図表 4 財務デューディリジェンスにおいて把握した事項〉

項目	主な調査内容（航空系事業）	主な調査内容（非航空系事業）
全般事項	- 事業の概要 - 空港事務所の組織・人員体制 - ビジネスフロー	- 事業の概要 - ビル会社の組織・人員体制 - 株主の状況 - ビジネスフロー
損益計算書項目	- 営業収益の主な内訳及び増減要因 - 営業費用の主な内訳及び増減要因 - 一時的・非経常的な損益項目の有無の把握	- 売上高の主な内訳及び増減要因 - 販売費及び一般管理費の主な内訳及び増減要因 - 営業外損益項目、特別損益項目の把握 - 一時的・非経常的な損益項目の有無の把握
貸借対照表項目	- 有形固定資産の主な内訳 - 空港基本施設等の維持更新計画	- 現預金残高、必要手元現預金残高の水準 - 固定資産の主な内訳、取得・除売却取引 - 今後の設備投資計画 - 資金調達の状況

¹ 対象年度の最終年度を直近の令和 4（2022）年度としなかった理由は、県の財務状況の整理が 2 年遅れで実施されることによる。空港ビル会社の財務状況については令和 4（2022）年度まで整理している。

(3) 財務状況

① 県の財務状況

県は、空港法に基づく「空港の設置及び管理に関する基本方針（平成 20（2008）年 12 月）」等を踏まえ、空港収支を公表している。また、キャッシュフローベースの収支だけでなく、国土交通省航空局のガイドラインに基づき、当該年度の決算に係る以下の資料をもとに松本空港にかかる資産・負債・収益・費用を把握し、企業会計の考え方を取り入れた収支計算を実施している。

- ✓ 決算作成資料
- ✓ 各種支出証拠書類
- ✓ 給与支給明細
- ✓ 地方債償還管理明細表
- ✓ 固定資産台帳
- ✓ 物品台帳 等

(ア) キャッシュフローベース

平成 29（2017）年度～令和 3（2021）年度の歳入・歳出差額の平均は約 3.4 億円の赤字となっている。

歳入のうち、着陸料等収入について定期便が減免対象であるにもかかわらず微増傾向にあるのは、ビジネスジェットや小型プロペラ機の増加に伴うものである。また、平成 29（2017）年度～令和元年度に一般財源受入と借入金が計上されている要因は、照明施設の工事や地標航空灯台等の LED 化、駐車場の増設による。

歳出では、近年、維持補修費が増加傾向にある。平成 29（2017）年度の重要物品購入費は消火救難資機材を対象としたものである。

(単位：千円)		H29d	H30d	R1d	R2d	R3d
歳入項目						
	着陸料等収入	2,015	1,838	2,497	3,764	4,077
	土地建物等貸付料収入	6,052	6,176	6,200	6,136	6,283
	有料駐車場収入	0	0	0	0	0
	航空機燃料譲与税収入	11,594	11,667	11,431	3,137	22,045
	一般財源受入	296	37,248	23,335	0	0
	借入金	28,000	112,000	74,000	0	0
	国庫補助金等収入	1,296	12,736	15,565	34,360	34,360
	諸収入	77	51	19	237	19
歳出項目						
	空港整備事業費	2,592	161,984	113,308	35,234	25,063
	重要物品購入費	23,047	0	0	0	0
	環境対策費	24,649	26,236	31,214	30,488	30,047
	空港等維持運営費等	215,296	248,099	277,950	299,932	289,945
	Ⅰ 人件費	59,036	68,643	69,780	78,713	67,748
	Ⅱ 物件費	143,275	155,512	177,532	185,180	189,788
	Ⅲ 維持補修費	12,985	23,944	30,638	36,039	32,409
	土地建物借料	18,688	18,688	18,811	18,983	21,179
	県有資産所在市町村交付金	1,306	1,104	969	950	860
	借入金償還	25,332	32,483	64,028	69,981	48,859
歳入項目の合計		49,330	181,716	133,047	47,634	66,784
歳出項目の合計		310,910	488,594	506,280	455,568	415,953
歳入・歳出差額		-261,580	-306,878	-373,233	-407,934	-349,169

出所：長野県空港収支より作成

(イ) 企業会計の考え方を取り入れた財務状況（損益計算書）

営業収益として計上されている着陸料等収入と土地建物等貸付料収入に加えて、営業外収入として計上されている国庫補助金等収入、航空機燃料譲与税収入等を考慮したとしても、営業費用を賄えておらず、経常損益も赤字となっている。

【損益計算書】

損益計算書（航空事業）					
単位：千円	H29d	H30d	R1d	R2d	R3d
着陸料等収入	2,015	1,838	2,497	3,764	4,077
土地建物等貸付料収入	6,052	6,176	6,200	6,136	6,283
営業収益合計	8,067	8,014	8,697	9,900	10,360
空港等維持運営費等	299,709	344,992	379,852	416,343	391,129
減価償却費	90,156	102,373	90,079	66,907	60,010
環境対策費	24,649	26,236	31,214	30,488	30,047
空港整備経費	-	-	356	35,234	25,063
土地建物借料	18,688	18,688	18,811	18,983	21,179
県有資産所在市町村交付金	1,306	1,104	969	950	860
営業費用合計	434,508	493,393	521,281	568,905	528,288
営業損益	-426,441	-485,379	-512,584	-559,005	-517,928
国庫補助金等収入	1,296	12,736	15,565	34,360	34,360
航空機燃料譲与税収入	11,594	11,667	11,431	3,137	22,045
一般財源受入	296	37,248	23,335	-	-
諸収入	77	51	19	237	19
営業外収益	13,263	61,702	50,350	37,734	56,424
支払利息	7,557	7,387	7,421	6,827	6,306
営業外費用	7,557	7,387	7,421	6,827	6,306
経常損益	-420,735	-431,064	-469,655	-528,098	-467,810
税引前当期純損益	-420,735	-431,064	-469,655	-528,098	-467,810
当期純損益	-420,735	-431,064	-469,655	-528,098	-467,810

【損益計算書（詳細）】

損益計算書					
単位：千円	H29d	H30d	R1d	R2d	R3d
営業収益	8,067	8,014	8,697	9,900	10,360
着陸料等収入	2,015	1,838	2,497	3,764	4,077
土地建物等貸付料収入	6,052	6,176	6,200	6,136	6,283
営業費用	434,508	493,393	521,281	568,905	528,288
空港整備経費	0	0	356	35,234	25,063
減価償却費	90,156	102,373	90,079	66,907	60,010
環境対策費	24,649	26,236	31,214	30,488	30,047
空港等維持運営費等	299,709	344,992	379,852	416,343	391,129
Ⅰ 人件費（給与）	59,036	68,643	69,780	78,713	67,748
Ⅰ 人件費（賞与引当金繰入額）	4,371	5,084	5,331	5,225	4,679
Ⅰ 人件費（退職給付引当金繰入額）	80,042	91,809	96,571	111,186	96,505
Ⅱ 物件費	143,275	155,512	177,532	185,180	189,788
Ⅲ 維持補修費	12,985	23,944	30,638	36,039	32,409
土地建物借料	18,688	18,688	18,811	18,983	21,179
県有資産所在市町村交付金	1,306	1,104	969	950	860
営業損益	△ 426,441	△ 485,379	△ 512,584	△ 559,005	△ 517,928
営業外収益	13,263	61,702	50,350	37,734	56,424
国庫補助金等収入	1,296	12,736	15,565	34,360	34,360
航空機燃料譲与税収入	11,594	11,667	11,431	3,137	22,045
一般財源受入	296	37,248	23,335	0	0
諸収入	77	51	19	237	19
営業外費用	7,557	7,387	7,421	6,827	6,306
支払利息	7,557	7,387	7,421	6,827	6,306
経常損益	△ 420,735	△ 431,064	△ 469,655	△ 528,098	△ 467,810
特別利益					
特別損失					
税前損益	△ 420,735	△ 431,064	△ 469,655	△ 528,098	△ 467,810
当期純損益	△ 420,735	△ 431,064	△ 469,655	△ 528,098	△ 467,810
EBITDA	△ 336,285	△ 383,006	△ 422,505	△ 492,098	△ 457,918

(ウ) 企業会計の考え方を取り入れた財務状況（貸借対照表）

県が所有している資産のうち、松本空港管理事務所が所有するものを貸借対照表に計上している。固定資産は、近年大型投資が実施されていないため、減価償却によって減少傾向にある。負債についても、地方債の償還が進んでいることから、減少傾向にある。

【貸借対照表】

貸借対照表 資産					
単位：千円	H29d	H30d	R1d	R2d	R3d
未収入金	113	119	191	366	320
流動資産	113	119	191	366	320
土地	3,237,613	3,301,377	3,416,732	3,416,732	3,416,732
建物	61,274	55,883	50,492	45,101	5,391
構築物等	1,237,302	1,208,812	1,193,757	1,138,803	1,091,565
物品	102,972	57,900	25,662	1,218	203
有形固定資産	4,639,161	4,623,972	4,686,643	4,601,854	4,513,891
ビル会社株式	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000
投資その他の資産	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000
固定資産	4,889,161	4,873,972	4,936,643	4,851,854	4,763,891
資産合計	4,889,274	4,874,091	4,936,834	4,852,220	4,764,211

貸借対照表 負債・純資産					
単位：千円	H29d	H30d	R1d	R2d	R3d
その他流動負債	34,445	37,047	137,602	85,516	58,826
賞与引当金	4,371	5,084	5,331	5,225	4,679
流動負債	38,816	42,131	142,933	90,741	63,505
借入金	998,091	959,529	849,160	724,761	599,440
退職給付引当金	80,043	91,809	96,571	111,186	96,505
固定負債	1,078,134	1,051,338	945,731	835,947	695,945
負債合計	1,116,950	1,093,469	1,088,664	926,688	759,450
純資産（資産負債差額）	3,772,324	3,780,622	3,848,170	3,925,532	4,004,761
純資産合計	3,772,324	3,780,622	3,848,170	3,925,532	4,004,761
負債・純資産合計	4,889,274	4,874,091	4,936,834	4,852,220	4,764,211

【貸借対照表（詳細）】

貸借対照表					
単位：千円	H29d	H30d	R1d	R2d	R3d
流動資産	113	119	191	366	320
現金及び預金	-	-	-	-	-
未収入金	113	119	191	366	320
固定資産	4,889,161	4,873,972	4,936,643	4,851,854	4,763,891
(有形固定資産)	4,639,161	4,623,972	4,686,643	4,601,854	4,513,891
土地	3,237,613	3,301,377	3,416,732	3,416,732	3,416,732
建物	61,274	55,883	50,492	45,101	5,391
構築物等	1,237,302	1,208,812	1,193,757	1,138,803	1,091,565
物品	102,972	57,900	25,662	1,218	203
建設仮勘定	-	-	-	-	-
(無形固定資産)	-	-	-	-	-
(投資その他の資産)	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000
ビル会社株式	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000
資産合計	4,889,274	4,874,091	4,936,834	4,852,220	4,764,211
流動負債	38,816	42,131	142,933	90,741	63,505
その他流動負債	34,445	37,047	137,602	85,516	58,826
短期借入金	-	-	-	-	-
賞与引当金	4,371	5,084	5,331	5,225	4,679
固定負債	1,078,134	1,051,338	945,731	835,947	695,945
借入金	998,091	959,529	849,160	724,761	599,440
退職給付引当金	80,043	91,809	96,571	111,186	96,505
負債合計	1,116,950	1,093,469	1,088,664	926,688	759,450
純資産（資産負債差額）	3,772,324	3,780,622	3,848,170	3,925,532	4,004,761
純資産合計	3,772,324	3,780,622	3,848,170	3,925,532	4,004,761
負債・純資産合計	4,889,274	4,874,091	4,936,834	4,852,220	4,764,211

② 空港ビル会社の財務状況

令和 4（2022）年度は、旅客数が 25 年ぶりに 20 万人超となったことやコロナ禍からの回復に伴う賃料収入の増加により、近年で最も高い売上高となった。一方、燃料費の高騰に伴う水道光熱費や経年による修繕費の増加により営業損失を計上している。

(ア) 損益計算書

令和 2（2020）年度の売上高・営業利益率は、コロナ禍の影響に伴う賃料等の減免等により、他の年度に比して低水準となっている。

令和 3（2021）年度以降は、コロナ禍の影響に伴う売上高減少の影響が緩和傾向にあることに加え、燃料費高騰に伴う賃料や管理費単価の増額により売上高が増加した。しかしながら、令和 4（2022）年度は燃料費の高騰が加速したことで水道光熱費が増加し、照明設備の修繕工事の実施により販管費が増加したため、営業損失を計上した。

【損益計算書】

※非開示

(イ) 貸借対照表

資産のうち現預金以外の主要な資産である有形固定資産は、近年大型投資が実施されていないため、減価償却により減少傾向にある。

負債は、平成 29（2017）年度～令和 4（2022）年度を通じて 2,700 万円～3,000 万円の水準で推移している。

純資産はコロナ禍の影響を受けた令和 2（2020）年度を除いて当期純利益を計上しており、平成 29（2017）年度～令和 4（2022）年度を通じて概ね増加傾向にある。

貸借対照表 資産						
単位：千円	H29d	H30d	R1d	R2d	R3d	R4d
現金及び預金	154,969	159,224	161,537	164,319	182,315	179,152
売掛金	787	602	2,069	576	3,257	1,768
前払費用	56	56	3,178	2,398	1,618	842
未収入金	-	-	-	-	-	1,249
立替金	74	-	-	-	-	-
未収還付法人税等	0	0	0	0	0	0
流動資産	155,887	159,882	166,785	167,294	187,191	183,011
建物	45,845	43,494	41,142	38,790	36,438	34,870
建物付属設備	1,159	949	931	705	497	296
構築物	7,263	6,740	6,216	5,695	5,193	4,691
機械装置	38	14	0	0	0	0
車輛運搬具	707	472	315	210	104	0
工具器具備品	3	2	1	1	1,205	2,266
有形固定資産	55,015	51,670	48,605	45,400	43,437	42,122
電話加入権	291	291	291	291	291	291
無形固定資産	291	291	291	291	291	291
出資金	6	6	6	6	6	6
預託金	9	9	9	9	9	9
投資その他の資産	15	15	15	15	15	15
固定資産	55,321	51,976	48,911	45,706	43,743	42,428
資産合計	211,208	211,859	215,696	213,000	230,934	225,439

貸借対照表 負債・純資産						
単位：千円	H29d	H30d	R1d	R2d	R3d	R4d
未払費用	6,358	6,589	7,045	5,638	16,968	5,929
未払法人税等	1,410	1,534	1,658	998	1,576	1,559
未払消費税等	1,119	1,629	2,060	1,518	464	-
前受金	3,135	2,525	2,571	3,609	4,315	4,629
預り金	612	602	419	421	443	470
仮受金	8	8	3	5	4	-
賞与引当金	-	-	-	-	2,147	2,183
流動負債	12,643	12,886	13,755	12,189	25,918	14,770
預り敷金	7,838	7,838	7,838	7,838	7,838	7,838
退職給付引当金	5,082	5,926	6,345	6,799	7,129	7,528
修繕引当金	1,032	-	995	1,120	-	-
固定負債	13,952	13,764	15,178	15,757	14,967	15,366
負債合計	26,594	26,650	28,934	27,946	40,884	30,136
資本金	495,000	495,000	495,000	495,000	495,000	495,000
利益剰余金	-310,386	-309,791	-308,238	-309,946	-304,951	-299,697
株主資本	184,614	185,209	186,762	185,054	190,049	195,303
純資産合計	184,614	185,209	186,762	185,054	190,049	195,303
負債・純資産合計	211,208	211,859	215,696	213,000	230,934	225,439

③ 航空系事業および非航空系事業の合算収支

平成 29 (2017) 年度～令和 3 (2021) 年度の間の合算収支―経常損益では、平均約 3.7 億円の赤字を計上している。また、減価償却や税金を考慮した EBITDA²でも赤字となっている。

一体化収支（単純合算）	H28 d	H29 d	H30 d	R1 d	R2 d	R3 d
単位：千円	(実績)	(実績)	(実績)	(実績)	(実績)	(実績)
営業収益	75,337	76,675	77,387	81,418	73,666	83,428
航空系	8,298	8,067	8,014	9,580	10,783	11,243
非航空系	67,039	68,608	69,373	71,838	62,883	72,185
営業費用	495,271	422,109	481,859	499,466	539,359	507,535
航空系	430,446	355,689	413,351	429,473	472,333	436,786
非航空系	64,825	66,420	68,508	69,993	67,026	70,749
営業損益	-419,934	-345,434	-404,472	-418,047	-465,693	-424,107
航空系	-422,148	-347,622	-405,337	-419,892	-461,550	-425,543
非航空系	2,214	2,188	865	1,845	-4,143	1,436
営業外収益	13,852	13,270	61,726	50,351	37,748	56,425
航空系	13,850	13,263	61,702	50,350	37,734	56,424
非航空系	2	7	24	1	14	1
営業外費用	7,595	7,557	7,387	7,421	6,827	6,306
航空系	7,595	7,557	7,387	7,421	6,827	6,306
非航空系	0	0	0	0	0	0
経常損益	-413,677	-339,721	-350,133	-375,117	-434,772	-373,988
航空系	-415,893	-341,916	-351,022	-376,963	-430,643	-375,425
非航空系	2,216	2,195	889	1,846	-4,129	1,437
EBITDA	-323,999	-251,949	-298,678	-324,681	-395,328	-376,129
航空系	-329,211	-257,389	-302,913	-329,794	-394,406	-365,514
非航空系	5,212	5,440	4,235	5,113	-922	-10,615

端数調整のため、長野県公表資料と一致しない場合がある。

² 1 年間の営業を通じて得られるキャッシュフロー（実質的な利益水準）を表す指標をいう。

4-2 資産デューデリジェンス

長野県及び空港ビル会社が保有する固定資産の状況について、資産台帳等をもとに現況を把握した。松本空港管理事務所及び空港ビル会社から収集できた情報の範囲内で資料の整理を行い、長野県が策定した更新投資計画の精査を行った。

(1) 調査対象

松本空港の空港基本施設である、土木施設、建築施設、航空灯火・電気施設、車両と空港ビル会社が所有する旅客ターミナルビル等に関して県及び空港ビル会社からの情報提供を受けて、各資産情報（仕様や数量等）を整理した。

(2) 調査概要

調査対象の資産について、情報を整理した。

【土木施設（空港基本施設）】

※非開示

【航空灯火・電気施設】

※非開示

【建築】

※非開示

【車両】

※非開示

(3) 更新投資計画の精査

県は、空港基本施設の更新投資について、令和 11（2029）年度までの長期計画を策定している。

本事業は、期間の延長も含めて令和 9（2027）年度以降 20 年間で予定しているため、当該期間について、県及びビル会社が策定している更新投資計画内容に基づき、資産情報の整理内容や他空港事例を踏まえて課題を抽出し、定量的評価のための更新投資推計を実施した。

県の長期計画では、更新・大規模改修、通常経費、修繕の区分でそれぞれ策定されている。令和 6（2024）年度は RESA 工事が予定されていることから高水準となっているが、当該年度を除いた対象期間の更新投資の年間水準は約 4 億円となっている。

〈図表 5 松本空港における長期計画（航空系事業）〉

※非開示

（4） 調査で発見された留意点・課題等

今後、本事業を実施するにあたっての留意点・課題等を資産区分ごとに明らかにした。

共通する課題としては、今回の調査では現地調査や空港管理事務所へのヒアリングを行えていないため、更新計画等を精緻に見直すためには、次年度以降、不足している情報について現地調査の実施を含め詳細に把握する必要がある。また、資産整理内容について、空欄箇所は提供情報からでは把握できない事項であるため、公募に向けて正確な情報を整理する必要がある。

※詳細は非開示

4-3 法務デューディリジェンス

長野県及び空港ビル会社が締結する契約書及び協定書、規程等について内容を把握し、その内容とヒアリングを踏まえて、松本空港公共施設等運営権事業に対して重大な影響を与える法的問題点の有無の確認を行った。

(1) 調査対象

令和5年（2023年）9月～11月までの期間において、県及び空港ビル会社から開示された資料、または情報を対象とした。

(2) 調査概要

県及び空港ビル会社の契約書及び協定書、規程等について以下の内容を対象に一覧化した。

〈図表 6 法務デューディリジェンスにおいて把握した事項と対象資料〉

調査項目		対象資料
会社組織	・ 会社の基本的事項 ・ 組織概要 ・ 法令・定款に従った組織運営	・ 定款 ・ 履歴事項全部証明書 ・ 会議体議事録（サンプル調査） ・ 提出資料（会社案内等） ・ ヒアリング・提出資料
株式・株主	・ 株式の発行状況 ・ 株主構成 ・ 株主間契約・これに類する契約の有無 ・ 潜在的株式の有無	・ 定款 ・ 履歴事項全部証明 ・ 提出資料（株主リスト等） ・ ヒアリング
役員	・ 法令・定款に従った組織運営 ・ 紛争及び紛争のおそれ	・ 定款 ・ 履歴事項全部証明書 ・ 提出資料（役員名簿等） ・ ヒアリング
契約	・ 契約の管理方法・管理体制 ・ 不当な義務を負う契約の有無 ・ 債務不履行・トラブルの有無 ・ 紛争・紛争のおそれ	・ 県が締結する空港運営に係る契約書 ・ ビル会社が締結する契約書 ・ 県が締結する空港運営に係る協定書 ・ ビル会社が締結する協定書 ・ ヒアリング
資産・負債 ※注	・ 重要な資産、及び負債の状況 ・ 重要な資産の所有権原・使用権原 ・ 保証・担保提供等の状況	・ ビル会社が締結する契約書 ・ 提出資料（資産台帳等） ・ ヒアリング

調査項目		対象資料
知的財産	・ 事業上重要な知的財産の有無 ・ 知的財産の管理状況・管理体制 ・ 紛争・紛争のおそれ	・ ビル会社が締結する契約書 ・ ヒアリング
人事・労務	・ 従業員構成 ・ 労働基準監督署等からの指摘事項 ・ 紛争及び紛争のおそれ	・ 提出資料（会社案内、規程類等） ・ ヒアリング
許認可・規制遵守	・ 必要な許認可の有無・取得状況 ・ 規制等遵守のための体制・取組 ・ 行政処分等の行政上措置の有無 ・ 監督官庁指摘事項有無・対応状況	・ 提出資料（営業許可証等） ・ ヒアリング
訴訟等	・ 現在までの訴訟等の状況 ・ 紛争及び紛争のおそれ	・ ヒアリング

※注 資産・負債の詳細については財務 DD にて確認

（３） 契約リスト

県及び空港ビル会社の契約書及び協定書等についてリスト化を行った。とりまとめた内容は、以下の通りである。

① 取りまとめ対象

契約主体	対象
県	・ 行政財産貸付 ・ 行政財産目的外使用許可 ・ その他契約 ・ 協定
松本空港ターミナルビル株式会社	・ 契約

② 契約リスト

以下の内容を整理した。

- ✓ 契約名
- ✓ 契約相手
- ✓ 契約期間（契約締結日、契約開始日・終了日）
- ✓ 自動更新の有無
- ✓ 契約金額や支払条件

(4) 調査で発見された留意点・課題等

調査の結果、開示された資料または情報を前提とする限りにおいて、本事業を断念せざるを得ないような重大な法的問題点は発見されなかった。

※詳細は非開示

4-4 インフォメーション・パッケージの作成

(1) 業務の概要

4-1～4-3 の調査結果に基づき、IP として民間事業者が本事業への参画を検討するにあたって必要な情報の取りまとめを実施した。

令和 2 年度調査時に同様の資料を作成しているため、内容は大きく①令和 2 年度調査項目の時点修正、②本事業の具体の検討を行うための追加情報に分かれる。

(2) IP として取りまとめた情報

IP として取りまとめた情報は下表のとおりである。

項目	内容
空港概要	・ 基本情報 ・ 沿革 ・ 空港位置図とアクセス ・ 二次交通関連情報 ・ 空港の管理運営に係る現在の主な仕組み ・ 空港利用（定期便運航状況、路線、空港利用者数、着陸回数等） ・ 着陸料等について ・ 欠航便数と就航率 ・ 積雪量と除雪回数 ・ スポットアサイン ・ エプロンスポット図 ・ 管制上・環境対策上の制約事項 ・ 貨物の取扱いについて ・ 需要予測 ・ 県業務の概要会社概要 ・ 人員体制 ・ 株式の状況 ・ 役員等の状況 ・ テナントの入居状況 ・ ビル会社の所有建物の概要 ・ 設備投資等 ・ 投資計画 ・ ターミナルビル内実施イベント

空港施設・ 設備特性	・ 土木施設 ・ 建築施設 ・ 機械施設 ・ 車両 ・ 電気設備 ・ 工事履歴 ・ 更新投資計画
財務・収支 状況	・ 空港基本施設の管理運営に係る県の財務状況 ・ 空港基本施設の営業収益の内訳 ・ 空港基本施設の営業費用の内訳 ・ 空港基本施設の営業外損益の内訳 ・ 空港基本施設の有形固定資産の内訳 ・ 空港基本施設の財務情報に係る会計方針 ・ ビル会社の財務状況 ・ ビル会社の売上高の内訳 ・ ビル会社の販管費の内訳 ・ ビル会社の営業外・特別損益の内訳 ・ ビル会社の有形・無形固定資産の内訳 ・ ビル会社の会計方針 ・ 合算収支
その他	・ 人口 ・ 観光 ・ 産業の特色 ・ 行政財産目的外使用 ・ その他の県契約 ・ 借受財産 ・ ビル会社の契約

5. 定量的・定性的評価

本事業の導入を検討するにあたり、定量的評価と定性的評価を実施した。

5-1 定量的評価

(1) シミュレーションの前提条件

項目	Case0：現行体制	Case1：混合型コンセッション事業
共通条件	① 旅客数：最終年度 30 万人（国内 29 万人、国際 1 万人） ② 事業期間：令和 9（2027）年度～令和 18（2036）年度 ③ 物価変動：建設 2.0%、人件費 1.8%、水道光熱費 2.5% ④ 割引率：0.59% ⑤ ビル施設使用料：国内線 50,000 円、国際線 75,000 円 ⑥ 国内チャーター便成長率：3.4% ⑦ 国際定期便は実就航 ⑧ 国際線チャーター便は事業最終年度に 100 便/年 ⑨ 搭乗率：国内定期 70%、国内チャーター73.3%、国際チャーター 65.4% ⑩ 就航率：98% ⑪ 法人税等：実効税率 30%	
空港使用料等	・ 定期便の着陸料は見込まない （小型プロペラ機とビジネスジェットの空港使用料現行水準は見込む）	・ 定期便は、5 年目以降、本則の 1/3 の着陸料を見込む
PSFC	・ 見込まない	・ 国内線／国際線 100 円/人
駐車場収入	・ 見込まない	・ 正面駐車場のみ有料化 ・ 稼働率：70% ・ 料金：200 円
運営・維持管理費	・ 県の実績及び計画を踏まえて設定	・ 削減率は見込まずに左記同様に設定
管理事務所体制維持のための職員派遣	—	・ 16 名（非正規を含む） ・ 当初 5 年間発生 ・ 県人件費：約 769 万円
空港事業人件費	—	・ 16 名

項目	Case0：現行体制	Case1：混合型コンセッション事業
		・ 6 年目以降発生 ・ 県人件費ベース：約 769 万円
ビル事業人権費	・ 5 名 ・ 現行水準	・ 14 名（新規雇用 9 名） ・ 現行水準
モニタリングコスト	—	・ 1,000 万円／年

(2) 主な前提条件の考え方

① 物価変動

Case0：現行体制	Case1：混合型コンセッション事業
・ 建設（2.0％）：国土交通省公表の建設工事費デフレーター（最新値、平成 27 年基準）を元に設定 ・ 人件費（1.8％）：厚生労働省公表の賃金改定率（令和 4 年）を元に設定 ・ 水道光熱費（2.5％）：総務省公表の消費者物価指数（エネルギー）を元に設定	・ 左記に同じ

② 空港使用料等

Case0：現行体制	Case1：混合型コンセッション事業
・ 徴収実績（小型プロペラ機とビジネスジェット）を踏まえた現行水準の空港使用料等を見込む	・ 左記に加え、定期便は、5 年目以降、本則の 1／3 の着陸料を見込む

③ 旅客サービス施設使用料（PSFC）

Case0：現行体制	Case1：混合型コンセッション事業
・ 見込まない	・ 機能強化のための投資回収を目的として設定。地方空港の導入実績（下限）を踏まえ、国内線・国際線 100 円。

④ 駐車場収入

Case0：現行体制	Case1：混合型コンセッション事業
・ 見込まない	・ 利便性の高い正面駐車場の有料化。 ・ 年間の平均利用率と地方空港の駐車場料金水準を踏まえて設定。

⑤ 運営・維持管理費

Case0：現行体制	Case1：混合型コンセッション事業
・ 県計画を採用	・ 耐用年数を超過した資産や経過観察等の資産が散見されることから、削減率は見込まない。

⑥ 管理事務所体制維持のための県職員派遣・空港事業人件費

Case0：現行体制	Case1：混合型コンセッション事業
—	・ 現在の空港管理事務所の人員体制を継続することを前提に人数は16名とする。 ・ 先行事例や民間事業者意見を踏まえ、最長5年間の派遣を想定する。 ・ 6年目以降は民間雇用にスライドすることを想定する。

⑦ ビル事業人権費

Case0：現行体制	Case1：混合型コンセッション事業
・ 現在の松本空港ターミナルビル株式会社の人員体制・給与水準を維持	・ 多様な取組実施を想定し、先行事例での導入前後の人員体制の変化及び直営事業を有する地方空港の空港ターミナルビル会社の人員体制を踏まえ、新たに9名を雇用することを想定（既存5名＋新規9名＝14名）。

⑧ モニタリングコスト

Case0：現行体制	Case1：混合型コンセッション事業
—	・ 先行事例及びアドバイザー実績を踏まえ、現行体制時の間接費の1割～2割を想定。

(3) 本事業での VFM の考え方

VFM (Value For Money) とは、PFI 事業における最も重要な概念の一つで、「支払い (Money) に対して最も価値の高いサービス (Value) を供給する」(内閣府) という考え方を指す。国の各種ガイドライン³での VFM の考え方をもとに、本事業での VFM の考え方について整理する。

まず、PFI 事業として実施することにより、当該事業が効率的かつ効果的に実施できることが PFI 事業の導入判断の基準である。VFM を評価する要素としては、「支払い」と「サービスの価値」の2つがあり、「支払い」とは、事業期間全体を通じた公的財政負担の見込額の現在価値であり、「サービスの価値」は、公共施設等の整備等によって得られる公共サービスの水準を指している。

PFI 事業の LCC (ライフサイクルコスト、Life Cycle Cost)⁴が PSC (パブリック・セクター・コンパレーター、Public Sector Comparator)⁵を上回っても、その差を上回る公共サービス水準の向上が PFI 事業において期待できれば、PFI 事業の側に VFM があると判断可能である。ただし、この場合においては、期待できる公共サービス水準の向上が何らかの方法により PSC や PFI-LCC と同一の尺度で定量化できることが前提条件とされる。

なお、今回導入を想定している混合型コンセッション事業における VFM の算定については、独立採算型の場合と同様の VFM 比較を行い、これに加えて NPV (管理者等が実施した場合の純現在価値)⁶と NPV' (事業者が実施した場合の純現在価値)⁷のそれぞれに想定されている管理者等による行政負担額の比較もあわせて行い、VFM の評価をするのが望ましいとされている。

本事業の評価では、主にコンセッション導入による「サービスの価値向上」＝「民間事業者の事業実施に伴う期待値」により VFM の評価を行う。これに加え、県の事業期間中の想定費用負担額 (サービス対価) を算出する。

³ 「VFMに関するガイドライン (令和5年6月2日改正)」(内閣府)、「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 (令和5年6月2日改正)」(内閣府)。

⁴ 設定した事業期間にかかる収入、支出の全てを指す。

⁵ 行政機関が自ら実施する場合の事業期間全体を通じた公的財政負担の見込額の現在価値を指す。

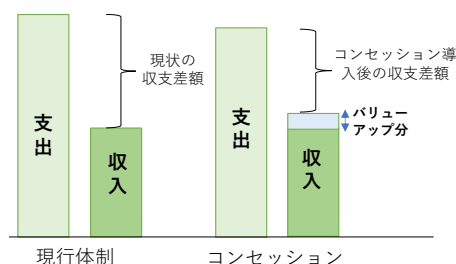
⁶ 対象事業について管理者等が実施した場合に見通されるキャッシュフローベースでの総収入と総支出の差分を当該事業に管理者等が負っているリスクを加味した割引率で現在価値化したものを指す。

⁷ 対象事業について民間事業者が実施した場合に見通されるキャッシュフローベースでの総収入と総支出の差分を当該事業に事業者が負うリスクを加味した割引率で現在価値化したものを指す。

この背景として、一般的に PFI 事業では民間によるコスト削減を見込むものの、松本空港では耐用年数を超過した資産や経過観察として投資を見送った資産が見受けられることや、「コンセッション事業において一体運営による効率化効果は実際に発現しづらい」との民間事業者からの意見を踏まえて、コスト削減よりもサービスの価値向上⁸に重点をおいて評価を行うこととしたものである。

また、今回の試算において、コスト削減効果を見込まずにサービス対価を算出している背景は、民間事業者の提案に基づく効率化を事業の効果として十分に発現させるためである。

〈図表 7 本事業で検討している VFM の源泉〉



（4）本事業でのサービス対価の考え方

本事業のサービス対価は、固定的なサービス対価(a)と変動的なサービス対価(b)で構成することを検討している。(a)(b)は、図表 8 の通りである。

なお、サービス対価の算出にあたっては、〔空港基本施設・更新投資・大規模改修〕に分類される更新投資費は含めないが、その計画については民間事業者からの提案を受けることを予定している。また、運営権者の経営努力の結果、空港の利用促進やサービス向上によってサービス対価を含めた収入が実際の経費を上回った場合には、その収益を全額運営権者に帰属させる予定である。

公募時は、県が 10 年間のサービス対価の上限額を提示し、民間事業者の提案に基づき決定した額を、事業期間を通じて運営権者に対して支払うことを予定している。

⁸ 図表 7 のバリューアップ分をイメージ。

〈図表 8 本事業におけるサービス対価のイメージ〉



サービス対価 (a)	サービス対価 (b)
・ (b) 以外の空港全体の維持管理・運営費用と空港使用料等・土地貸付料の差額	・ 県の更新投資区分のうち、「通常経費」及び「修繕」に分類される維持管理費 ・ ターミナルビルの更新投資費

(5) 結果

現行体制を維持した場合の事業全体の収支及び県の財政負担見込額 (Case0)、公共施設等運営権事業で実施する場合の事業全体の収支及び県の財政負担見込額 (Case1) を算出し、総額で比較を行った。

Case0 (現行体制) の場合、事業期間を通じて赤字が発生する結果となった。

Case1 (混合型コンセッション事業) の場合においても、事業期間を通じて赤字が発生するが、赤字幅が縮小する結果となった。これは、Case1 において、航空系事業のうち民間に移転される収入・費用の差額分とターミナルビル投資に要する費用をサービス対価として民間の収入に反映させているためであり、県の事業期間を通じた負担額は増加する。

Case1 の場合に、県の負担額が増加する大きな要因は、ターミナルビルの更新投資をサービス対価に含めたことといえる。今回、民間所有施設であるターミナルビルの更新投資費用について県負担と整理した背景は、これまでビル会社の最大株主である県が更新投資の見送りを容認してきたことや大規模な更新投資が必要な際は県が負担していたことが挙げられ、これを踏襲したためである。

現行体制を継続する Case0 の場合では既存ビル会社が、策定した投資計画内容等 (Case1 と同等の内容) を実行することになるが、現状では投資余力がなく借入が必要である。しかし、借入による金利負担を負えるレベルの収益が Case0 では見込みにくく、結果的に赤字

に転じることが想定される。

これは既存ビル会社としては事業継続が困難であり、仮にこの状態で事業化した場合には、別の民間事業者の参画も見込めない。そのため、現行体制で本来必要な投資等を行う場合には、最終的に県の補助等の支援がなければ実現は難しいと想定される。

そのため、コンセッションを導入する Case1 の採用は、県の負担は増加するものの、民間事業者の参画を見込めるレベル（黒字化）となり、本来必要な空港の投資を実現することが可能となることに加え、航空系・非航空系事業全体における収支の赤字幅が解消されることから、定量的な評価が確認できるものといえる。

〈図表 9 事業期間 10 年間の試算結果概要〉

	Case0	Case1	VFM : Case1-Case0
事業全体収支差額合計	赤字	赤字	赤字幅縮小
県収支差額	赤字	赤字	赤字幅増加
民間収支差額	赤字	黒字	あり

5-2 定性的評価

定性的評価では、令和 2 年度調査時の混合型コンセッション事業導入による課題に対する評価について、今年度調査を踏まえて再度整理を行う。加えて、松本空港における課題や新たな官民連携手法の導入目的を踏まえた評価を行う。

(1) 混合型コンセッション事業導入による課題に対する評価

現状の松本空港の騒音協定上の 1 日当たりの着陸回数制限や滑走路長、ターミナルビルの施設容量を踏まえると、航空需要の大幅かつ急激な増加が見込みにくい。さらに現在の空港条例下では定期便やチャーター便の着陸料等が減免になっており、航空需要の増加が収入の増加につながらない状態である。また、空港ターミナルビルは 5 名という限られた人員体制で運営が行われているため、賃貸業以外の業務実施による収入増が難しい。

こうした状況の中で、今後、県が目標とする観光・賑わいの拠点としての空港活性化を目指すためには、多様な取組によって空港の集客力を高め、収益源を多様化していくことや、公共の制約（単年度予算、入札制度）に縛られない柔軟な空港運営が必要である。

そこで、混合型コンセッション事業の導入により、まずは収入面を県が下支えし、運営の自由度の高い制度下で民間事業者のノウハウや創意工夫を活かした新たな空港運営を行うことが望ましいと評価した。

〈図表 10 今年度調査結果を踏まえた混合型コンセッション事業導入による定性評価〉

項目	混合型コンセッション事業 (R2 年度調査)	今年度調査結果を踏まえた評価
財政負担減	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縮減の可能性はある	これまでの工事履歴（投資実績）を踏まえると、経過観察の資産も見受けられ、新たな運営方式により必ずしも費用負担の減少にならない可能性はある。
事務負担減	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、公共側の事務負担が減る。	コンセッションの導入により、航空系・非航空系事業が一体管理され、同種業務をとりまとめる等の発注コスト抑制や、委託方法の工夫による効率化の検討の余地が高まる。
収入	- 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。 - 多様な取組実施による増収が見込める。	- 着陸料の減免制度だけによらない就航インセンティブの工夫（繁閑に応じた柔軟な料金体系等）も考えられる。 - 航空系・非航空系のお客様を対象とした多様な取組とそれによる増収に期待ができる。
民間ノウハウの活用	エアポートセールスや維持管理の効率化、省力化等、事業全体に民間ノウハウを活用することが可能。	- ターミナルビルは、限られた人員体制で空港運営を行っていることから、賑わい拠点化に向けた取組等の新たな取組を行う余力が限られている。そのため、コンセッション導入による体制強化や、新たな民間事業者の多様なネットワークの活用によるさらなる活性化に期待ができる。 - 事業の多角化に伴い地域雇用機会の創出につながる可能性が高い。
運営の自由度	（現行体制よりも）航空系・非航空系事業全体での運営の自由度が高い （令和 2 年度調査では、ビル施設の所有権を県が所有し、ビル施設にも運営権を設定する前提で検討）	- ビルを非運営権施設とすることで柔軟なビルの改修や迅速な経営（投資）判断が可能になる。 - 事業主体として、基本施設を含む空港運営全般の情報を管理しながら運営が可能になる。

項目	混合型コンセッション事業 (R2 年度調査)	今年度調査結果を踏まえた評価
人員体制	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。	- 移行直後は、特に技術系を中心とした民間へのノウハウを継承し、適切な維持管理・運営体制を構築するため、一定の県職員の派遣が必要。ただし、先行事例を踏まえれば次第に県職員派遣数は減少し、民間雇用に置き換わっている。 - 県はコンセッション事業のモニタリング体制の構築が必要となる。
大規模更新投資	- 運営権者は資本的支出に係る建設・改修または修繕（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。 - コンセッション事業は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。	- 令和2年度調査時に大規模投資として想定していた国際線ターミナルビル整備事業は、昨今の国内線旅客数の増加に伴う既存ターミナルビルの将来像の検討を優先するため、本事業の対象外とする。 - 主たる収入源である空港使用料収入の大幅な増加が難しい空港であるため、大規模更新投資は県による負担が想定される。

(2) 先行事例を踏まえた松本空港の課題解決に資する取組事例

松本空港における課題や導入目的を踏まえた評価軸を①観光・賑わい拠点としての空港活性化、②空港利用促進、③経営効率化、④地域貢献として設定し、各評価軸に対する先行事例における取組事例を整理する。

① 観光・賑わい拠点としての空港活性化

松本空港は、観光・賑わいの拠点空港を目指しており、その実現に向けた営業力や企画力、実行力が重要である。現状の空港ビル会社の体制・収益力では、維持管理に注力することが第一となり、新たな取組を行うことが難しいが、県が目指す「観光・賑わいの拠点空港」に向けては、多様な取組が求められる。また、特に地方空港において利用促進を図る中では、その空港に就航する目的づくりのため、空港経営者が地域と連携して地域全体の魅力度向上を図っていく視点も重要になると考えられる。

先行事例では、地域資源との連携や運営権者が有するネットワークを活用した新たな魅力の発信や商品化、空港の来訪目的を多様化させる取組が見られる。

〈図表 11 課題①に対する先行事例における取組内容〉

先行事例における取組事例	参考（詳細）
・ 空港会社自身が旅行業免許を取得し、人を呼び込める旅行商品づくりやその地域の特徴を活かしたツアー企画を実施 ・ 空港会社自身が観光 DMO の中枢を担い、地域の観光促進に取り組む ・ 空港内での多様なイベント企画 ✓ 格納庫でのコンサート ✓ 空港制限エリアの開放（楽器演奏での部活動利用等） ✓ 空港マルシェ ✓ 空港お仕事体験 ✓ 空港キャンプ ✓ 滑走路早朝マラソン ✓ ビル内遊休施設の開放 ✓ スカイダイビング等 ・ 空港会社ホームページの充実（県内外を含む広域の観光情報の発信、子ども向けコンテンツによる将来需要の獲得） ・ 地域の交通ハブとしての空港活用（空港バスターミナル化） ・ キャンピングカーレンタル事業の実証実験等による、旅行の高付加価値化に向けた取組（帯広空港、女満別空港、釧路空港）	・ 空港×地元鉄道会社のイベント企画  ・ エアポートキャンプ（但馬空港等）  ・ 県内外の観光地・交通情報をカバーする観光案内所、空港会社 HP の県内外の観光情報発信 ・ 空港ホームページでの子ども向けの多様なコンテンツ展開 ・ 空港駐車場が無料であることを活用した空港バスターミナル化による商業施設利用機会の創出 

出所：Airport Campsite in TAJIMA (<https://airport-camp.com/>)、
 仙台空港ウェブサイト (<https://www.sendai-airport.co.jp/special/202010kankou/>)、
 広島空港ソラミィパークウェブサイト (<https://www.hij.airport.jp/special/soramypark/movie/>)

② 空港利用促進

空港ビル会社は、主に賃貸業を行うが、さらなる需要獲得を目指すためには、空港利用者（旅客、エアライン等）に一番近い立場で、施設全体（基本施設、ビル等）を把握（維持管理・運営）しながらワンストップで利用促進策を検討・実施することが重要である。

民間事業者による空港利用促進の取組では、行政機関の短期の人事ローテーションと異

なり、エアラインとの継続的な関係性を構築しやすいことや県内だけでなく空港を中心とした近隣県を含む観光資源や宿泊・飲食施設等についてポイントを絞り込んだ営業活動が行いやすいことが挙げられる。

先行事例では、組織体制の中に航空営業や地域連携の部署が構築されたり、県外を含む広域の二次交通網を形成したりすることで、より広範な利用者増に向けた取組が見られる。

〈図表 12 課題②に対する先行事例における取組内容〉

先行事例における取組事例	参考（詳細）
・ 営業（エアライン誘致等）や利用促進、観光 PR、二次交通アクセス企画等の会社として幅広い業務の実施 ・ 企業再生を専門とする企業や地域有力企業で構成された組織構成での運営 ・ 市場分析や民間事業者のネットワークを活用した二次交通の拡充に伴う空港利用圏域の拡大 ・ 就航時に必要な各種調整事項（スポット、グランドハンドリング、CIQ 等）のワンストップサービスの取組	・ 組織体制の強化：航空営業のための組織だけでなく、地域の魅力を発掘し、周辺地域の魅力を探す地域連携部を設立（広島国際空港(株)等） ・ アクセス強化：近隣県含む広域の二次交通網の整備等により、利用者の圏域拡大と利用者利便性の向上を図る 【仙台空港】 山形県酒田市、岩手県平泉市、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。市内とのアクセス線増発（JR や仙台空港鉄道への営業） 【熊本空港】 九州全域の各観光地等へのバス路線拡大（将来的に 11 路線→23 路線）

出所：広島国際空港（株）ウェブサイト（<https://www.hiap.co.jp/hiap/about.htm>）

③ 経営効率化

行政機関の維持管理であると、財務規定や公平性の観点から入札制度や単年度予算の制約を受け、発注コストが大きくなる傾向にあることに加え、適切なタイミングでの更新投資ができない場合がある。

また、5-2 (2) ①に示すように、空港ビル会社の現状の体制・収益力では、維持管理に注力することが第一となり、効率化のための先行投資等を行うことが難しい。

先行事例では、収益基盤の強化、維持管理の省力化・効率化によるコスト縮減や発注方法の工夫による事務工数の削減等による経営効率化が行われている。

〈図表 13 課題③に対する先行事例における取組内容〉

先行事例における取組事例	参考（詳細）
【収益基盤の強化】 ・ 航空系と非航空系事業の両収入を原資とした民間の多様な施策展開により、さらなる収入増が見込まれる 【コスト削減に向けた取組】 ・ 維持管理における最新技術の導入によるコスト削減に向けた取組 ・ 航空系と非航空系事業の一体的管理により、同種業務の一体発注や長期契約等によるコスト縮減（時間コストも含む） ・ 行政機関側の業務減少に伴う、空港に關与する人員体制の見直し（ただしモニタリング等の人員は増加）	・ 除草作業（草刈・集草）の自動化により、空港維持管理作業における省人化を実現 ・ 道路構造物や設備の保守・管理をするためのシステム「インフラドクター」やドライブレコーダーを活用した滑走路面の調査・点検による省力化や人材不足への対応（担い手の多様化） 

出所：国土交通省航空局「地方空港における業務効率化・負担軽減進捗報告」（令和5年11月）、富士山静岡空港（株）2019年3月13日プレスリリース、（株）南紀白浜エアポート「ドライブレコーダーを活用した滑走路面の調査及び点検の効率化に関する実証実験の実施について覚書を締結」より

④ 地域貢献

松本空港の周辺には民地（農家等）があり、これまでも周辺住民の理解のもと発展してきた経緯から、コンセッション事業導入後も変わらず、空港と地域が共存して発展していく必要がある。

空港周辺に居住地が多く、騒音問題を抱えていた先行事例では、空港を身近に感じてもらうための周辺住民向けのニュースレター配信や地域イベントでの音測定体験等を行い、地域の中で空港に対する理解をより深めるための取組を行っている。

〈図表 14 課題④に対する先行事例における取組内容〉

先行事例における取組事例	参考（詳細）
・ 地域在住の子どもを対象とした周遊チャーター企画（旭川空港） ・ 地域の人気店舗を集めたポップアップストアの開催（函館空港） ・ 空港周辺地域の方に向けたニュースレターの発信や飛行機の音測定体験を通じた地域の方との交流（伊丹空港） ・ 空港周辺エリアを活用した地域活性化や空港と連携した地域の魅力向上に向けた産学官連携（熊本空港、広島空港、静岡空港、関西国際空港等） ・ 地域の雇用機会創出への貢献 ・ 空港敷地内（貨物地区）に従業員及び周辺住民向け保育所の開設	・ 周辺地域での航空イベント ✓ 騒音測定局の紹介（音測定体験） ✓ マーシャリング体験、 ✓ JAL 折り紙ヒコーキ教室 等 ・ 産学官連携により、空港周辺地域におけるスマートシティ創造や脱炭素化の推進等の推進等（熊本県×熊本空港×東海大学） ・ 「関西 3 空港での SDGs への取組」における「パートナーシップ」項目として地域雇用数を可視化

出所：東海大学「熊本県、熊本国際空港（株）と「空港周辺エリアを活用した地域活性化に関する連携協定」を締結しました（2022.9.15）」<https://www.u-tokai.ac.jp/news-campus/223034/>、大阪国際空港「空港周辺地域の皆さまに向けたニュースレター『AIRPORT CLUB』」

（3）まとめ

5-2（2）の内容とマーケットサウンディングで得られた本事業への現時点での意向を踏まえた定性的評価内容を整理した。

項目	評価内容
観光・賑わい拠点の実現	・ 現行体制は、管理事務所・ターミナルビルともに限られた人員体制で維持管理に注力しており、新たな取組展開の余地に乏しい ・ 官民が連携して体制を整えることで、民間事業者のノウハウを活かした多様な取組と持続可能な空港運営に資する可能性が高い
空港利用促進	・ 行政機関のように広範な業務かつ短期のローテーションで空港利用促進業務に従事するのではなく、企画や営業等の専門の体制が構築される可能性が高い ・ エアラインとの長期の関係性を築き、要望事項やニーズをくみ取

項目	評価内容
	った提案がしやすくなる ・ 民間事業者の既存ネットワークを活用した営業が可能になる
経営改善	・ 行政機関の制約（単年度予算、入札制度等）によらない発注・契約、航空系と非航空系事業で類似する業務の一体発注等により、時間コストを含む効率化が図られる可能性がある ・ 脱炭素や省力化等に向けた新技術の導入等の経営判断を迅速に行うことが可能である（短期的な費用が増加しても長期的にコスト削減に資する技術導入の判断がしやすい） ・ 多様な取組が可能となる人員体制が整い、民間のアイディア・ノウハウを活用した収益源の多様化が図られる可能性が高い
地域貢献	・ これまでの環境対策事業（主に騒音対策）のみならず、地域との共生、貢献のための多様な事業展開に期待ができる ・ 事業が多角化されることで地元雇用機会の創出に貢献する
マーケットサウンディング結果を踏まえた本事業への関心	・ 事業条件によるものの、現時点では関心を有する民間事業者が複数見られた ・ ただし、民間事業者の参画には、事業範囲やリスク分担を含めた事業条件と事業実現に向けた県の事業環境の整備（着陸料に関する条例や騒音協定等の緩和）が必要である

5-3 総合的な比較検証

定量的評価では、空港ビル会社の既存の維持管理・更新計画内容をベースにシミュレーションを行った。現行体制維持の場合で既存計画を実行しようとする空港ビル会社の収支が赤字に転じ、混合型コンセッション事業の場合もサービス対価を調整しない限りは赤字となった。また、新たな運営方式の導入有無によらず、これまでの投資実績を踏まえると、より詳細な資産調査（現物確認等）による維持管理・更新計画の策定が必要であり、これにより、特にターミナルビルにかかる維持管理・更新投資費用が増額となる可能性があり、この場合には定量評価を押し下げる要因になりかねない。加えて、主たる収入である定期便の着陸料等について減免制度を導入している中では、事業開始後の急激な減免制度の変更は難しく、かつ、協定上の着陸回数や就航時間帯等の制約から需要の大幅な増加を見込むことが難しいため、短期間には極端な収支改善が見込みにくい。そのため、民間事業者が参画可能な水準までサービス対価を調整したうえで、事業全体のVFMを確保した。

本事業では、①空港や地域のバリューアップ、②更新投資の効率化（コスト削減によらない）、③多様な取組展開による利便性向上とそのための体制の確保、を目指している。新た

な運営方式を導入しない場合は、長らく空港ビル会社において大規模更新投資や新規雇用を行っていないことを踏まえると、これらの目的達成に向けた変革は難しいが、本調査で得られた事業全体の VFM や民間事業者からの意見、定性的評価を踏まえると、混合型コンセッション事業を導入することによる一定の変革が期待できると評価した。

6. 市場調査（マーケットサウンディング）

本事業の導入による効果を最大限引き出すため、担い手となる民間事業者から意見を聴取し、実現可能性の高い基本スキームを構築することが重要である。

本調査の最終目標である基本スキームの構築に向け、民間事業者の意見を取り込むことでより実現可能性の高い条件を導くため、市場調査を実施した。

6-1 実施方法

(1) 対象者

マーケットサウンディングは、当初公募での実施を検討していたが、情報整備調査の資料の収集状況及び検討深度を踏まえ、空港コンセッション事業の検討及び参画実績を有する民間事業者に対して個別に意見聴取を実施した。

(2) 意見聴取方法

対象者には、基本スキーム（案）のほか、松本空港の事業概要及び事業に関連する情報を記載した IP を開示して、対面またはオンラインでの個別の意見聴取を実施した。

(3) 意見聴取項目

具体的には、検討論点となっている項目を中心に以下の項目について民間事業者から意見を聴取した。

- ・ 事業場所
- ・ 事業期間
- ・ 事業方式
- ・ 業務範囲（ビルの将来像検討業務等）
- ・ 運営権者の収入と費用負担
- ・ 運営権者が行う更新投資の扱い及び費用負担
- ・ リスク分担の基本的な考え方（コロナ禍を踏まえた需要リスクの分担等）
- ・ アベイラビリティ・ペイメントの導入について
- ・ 参加資格要件
- ・ スケジュール
- ・ 本事業への関心度合い
- ・ その他（事業への参画意欲向上のための意見等）

6-2 実施結果

項目ごとの主な意見は下表の通りである。意見については、複数社から示された主要な意見等の概要を示している。

意見聴取項目	意見概要
事業場所	・特に問題ない。 ・事業範囲や土地の権利は明確化にすべき。 ・周辺との連携が図れるとポテンシャルがある空港。
事業期間	・10年＋合意延長10年は、大型投資が想定されない中では適切である。長い事業であると難しい。 ・短期とする場合はビルの株式価値による。 ・事業期間が長いほど投資回収期間が延び、事業性が高まり、人材採用でも有利。現在のターミナルビルの竣工時期を踏まえると延長期間を踏まえた実施を検討できる。 ・よりよい期間は事業期間30年、固定事業期間10年とし、10年以降は柔軟に解約できるスキーム。 ・民間が実施すべき投資の範囲で事業期間の長短の善し悪しは決まる。
事業期間の延長	・規定を設けた上で柔軟に延長が可能な点はよいが、不可抗力時の延長規定は別途設けてもらいたい。 ・当初事業期間の延長時もサービス対価はあるべき。
事業方式	・異論なし。 ・ガバナンスの観点で全株式取得が望ましい。 ・県の強い意向があるのであれば、県出資について抗うものはないが、経営の妨げにならないことが前提。 ・株価の算出方法は明確な基準を示すべき。 ・短期の事業であれば、コストと手間を考えるとSPCの設立や過半数を占める県株式の異動がなくてもよいのではないか（県の経営への関与制限等は設けることを前提とする）。
既存空港ビルの職員雇用	・問題なし。 ・現在の雇用契約がベースであるが、業務内容の変更等是有り得る。 ・人員確保のためには、昨今、雇用条件を改善しないと雇用継続が難しい。

意見聴取項目	意見概要
県職員派遣	・地域の雇用条件等が分からない中では、人材確保の保険として、事務・技術によらず事業期間を通じて十分な派遣があることが望ましい。 ・特に空港基本施設の維持管理業務は専門性が高いため、当社実績を踏まえても民間のノウハウ蓄積が難しいため、事業期間を通じて県職員の派遣を希望する。 ・事務（庁内調整やエアライン誘致）も運営体制の円滑な移行のために3～5年程度必要。 ・管理事務所の技術職の方を中心に派遣してもらいたい。 ・派遣期間は3年～5年程度でよいが、技術者の育成のための十分な引き継ぎ期間が必要。
業務範囲	【全般】 ・エアライン誘致やそれに伴うエアラインへのインセンティブ、二次交通マネジメントは、当事者として県の関与が引き続きあることが望ましい。 ・官民の協力体制でエアポートセールスが可能なのであれば、（空港利用促進で得られた利益について）プロフィットシェアも可能。 ・周辺住民との協議や行政手続き関係は県の取組が必要。 【ターミナルビル将来像検討業務】 ・運営権者としてターミナルビルの将来像を検討することは当然の責務であるので、本業務を義務かつサービス対価を見込んだ業務として課さなくてよい（提案で求めればよい）。 ・費用が発生する業務であると成果が求められるため、予め運営権者に求める協力範囲が示されればよい。 ・整備が現実になった時に、SPC株主が受託できるよう配慮してもらいたい。 ・将来像を検討するなら、事業期間を長期としてもらいたい。
運営権者の収入と費用	・実績を踏まえても空港基本施設とビルの一体化による効率化効果（削減効果）はそれほどない。 ・着陸料やPSFC等は運営権者が柔軟にその設定や割引制度を構築できる仕組みであることが望ましい。 ・着陸料の減免制度を引き継ぐ場合には、当該分の県負担が必要。

意見聴取項目	意見概要
	・ 着陸料の収受により、サービス対価の減額がないようにしてもらいたい。 ・ 消費税はサービス対価とは別で支出されることを明記すべき。 ・ 除雪費用は実費が望ましい。 ・ 物価スライド（人件費、水道光熱費）は十分に検討してもらいたい。 ・ 小規模修繕の運営権者負担基準額については違和感ないが、支出基準（対象の考え方など）は明確にすべき。 ・ 地域への経済効果にも目を向けた制度設計となることを望む。 ・ サービス対価については、計画値からの乖離やその振れ幅で見直しができる規定があるとよい。
更新投資	・ 収支状況、事業性を踏まえれば、空港基本施設の更新投資は県負担であるべき。 ・ 必要な予算が確保されず、更新投資が見送られた場合、当該資産に要するメンテナンスコストが増加する可能性があるので、その場合は考慮すべき。 ・ ビルの大規模投資が発生する場合は、県の負担も含めて検討してもらいたい。 ・ 混合型コンセッション事業は基本収入があることで委託先の変更等による費用削減のインセンティブが湧きづらいので、費用削減による運営権者への還元があるとよい。 ・ ビルの状況をみると、手を入れないと利用者ニーズには応えづらく、（コンセッション事業により）一体化と謳うのであれば（航空系事業・非航空系事業の施設の）所有者によって更新投資負担者を変えないでももらいたい（施設の所有者が異なっても、本事業の更新投資は県負担とすべき）。
リスク分担（不可抗力）	・ 本事業の規模であると、不可抗力発生時の逸失利益を期間延長で回収することが難しいことも想定されるので、費用負担（サービス対価増額）や逸失利益の補填を検討してもらいたい。 ・ 航空事業はイベントリスクがあるものであり、民間事業者もある程度はリスクを見込んでいるが、コロナ禍のように影響が長期になるものについては、県が協議に応じる条件等の規定を検討してもらいたい。 ・ 上下限を数値で決めて、リスク要因に依らず基準を下回る場合に県側の負担とするスキームであると参画しやすい。

意見聴取項目	意見概要
	・リスク変動が小さい方が望ましいため、混合型コンセッション事業を望む。
リスク分 担 (保険)	・事業規模の小さい空港では、保険費用負担だけで事業性を損ないかねないので、県が現在付保している以上の保険を運営権者に課すことはしないでもらいたい。
アベイラ ビリティ・ ペイメン トの導入	・旅客数の達成度合いに対する成果連動でのボーナス払い等はインセンティブにつながる。 ・滑走路等の空港基本施設の供用化率等と維持管理費を連動させることは、安全・安心の観点からふさわしくない。 ・サービス対価の維持管理費部分の変動となると、建物の維持に必要な点検や保守管理が実行できない可能性があり、老朽化を促進させる懸念がある。変動支払いについては地域貢献で地域と連携したイベント開催や長野県の特徴を活かした物産展の開催回数などを指標とし、維持管理費のような固定でかかる費用には指標を連動させない検討を希望する。 ・成果連動で獲得したボーナス分の使途は決められない方がよい。 ・旅客数が増加した場合、空港会社の利益よりも地域への経済効果が大きいいため、その一部の経済効果を県が空港会社に支払うことは本来妥当ではないか。 ・発着回数によって変動するのは人件費や工事費であるから物価指標による変動が効果的だろう。
応募者の 参加資格 要件	・空港の公共施設等運営権制度の実績を設定してもらいたい。 ・地元企業の参画は構成員でも協力企業でも条件としないことが望ましい。 ・エアライン規制は現在の条件がある方が望ましい。 ・コンセッション事業は、維持管理業務であり建設事業ではないため、建設業の指名停止要件は外してもらいたい。
スケジ ュール	・他空港コンセッション事業のスケジュールとは重ならない方が望ましい。 ・公募のタイミングや運営開始が重なると、コンペ・運営段階での人繰りが厳しくなるので参画が厳しい。 ・引き継ぎは十分な期間を設定（最低１年程度）いただきたい。

意見聴取 項目	意見概要
	・ 募集要項の公表から提案書の提出までは十分な期間（半年以上）の確保を希望する。
その他	・ 本事業は空港利用者数の増加が重要課題であることから、騒音協定のより柔軟な運用を希望するとともに、県によるサポートを強く求める。 ・ 空飛ぶクルマのバーチポート整備等、規制緩和が柔軟であるとよいのではないか。 ・ 公園事業を事業範囲外とすることは問題ないが連携はしたい。その際は、ソフト面での連携ができるような仕組みとしてもらいたい。 ・ （混合型コンセッション事業とするよりも）ターミナルビル運営及び路線誘致に特化した官民連携事業とすることで民間の創意工夫がより引き出される可能性があると考ええる。

7. 基本スキーム

公共施設等運営権制度の導入に向けて、PFI法で規定される実施方針策定にあたっては、民間事業者が本事業への参画検討が十分にできるように、事業内容等について具体的に記載することが推奨されている（内閣府「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」。以下、ガイドラインという。）。本事業では、実施方針公表前の段階で事業の骨格となる基本的な事業条件について民間事業者からの意見を聴取し、より実現性の高いスキームを構築すべく、基本スキームを作成した。

基本スキームは、以下2点を念頭に策定した。

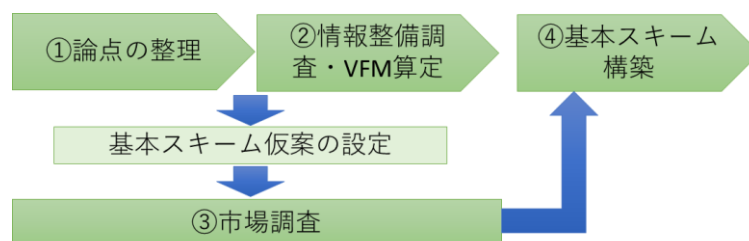
- ①地域の経済社会に対する多様な効果を引き出す仕組みを取り入れたスキームとすること
- ②事業の実現可能性を高めるための条件検討、手続きの簡素化・円滑化を図ること

7-1 検討の流れ

基本スキームは以下の手順で検討を行った。

まず、令和2年度調査や事業環境の変化を踏まえた論点を整理し、情報整備調査結果等を踏まえて、基本スキーム仮案を設定した。基本スキーム仮案を元に民間事業者から意見を聴取し、適宜意見を反映して、来年度以降に策定予定の実施方針の骨格となる基本スキームを取りまとめた。

〈図表 15 スキーム検討の流れ〉



7-2 基本スキーム仮案の策定に向けた検討

(1) ターミナルビルへの運営権設定について

ターミナルビル施設の所有権は空港ビル会社が保持しており、県が所有していない施設については運営権の設定対象外となる。しかしながら、県以外が所有するターミナルビル施設について、必要な手続きを経た上で所有権を県に移転し運営権を設定する方法も取り得る。

図表 17 では、コンセッション導入の目的ごとに、より適切なターミナルビルの所有のケースを検討した。

県が、主体的に国際線ターミナルビルはじめターミナルビル全体の整備を主体的に実施した場合にはターミナルビルの所有者を県とする方が実施しやすい。しかし、空港経営

改善に早急に取り組みたい県の意向がある中で、ターミナルビルに運営権を設定する場合、県がターミナルビルを取得するための時間とコストを要する。

本事業では、事業期間中の需要の成長度合いや維持管理・運営の実情を踏まえて、運営権者が国際線ターミナルビルの新設や既存ターミナルビルの改修等を自由に判断して実施できる可能性を残す方が望ましいとの結論となった。そのため、ターミナルビルの所有権については現状のままとすることにした。

〈図表 16 導入目的別の適切なビルの所有者の検討〉

目的	より適切なケース	理由
民間事業者のノウハウを空港経営により生かしたい	民間所有	・ ビルを運営権者が所有している方が、経営の自由度が大きく、投資も実施しやすい。 ・ 既存ターミナルビルが老朽化していることもあり、事業期間中のビルへの投資も想定される。
実施状況を踏まえて民間事業者の判断で国際線ターミナルビルが整備される可能性を残したい	民間所有	・ 仮にビルの所有を県とし、ビル事業をコンセッションの特定事業とすれば民間（運営権者）による増改築は可能であるが、運営権者は「建設（新設）と施設等の全面除却を伴う再整備」は実施することができず、一定の制約がある。ビルを運営権者が所有している方が、経営の自由度が大きく、投資も実施しやすい。
長野県が国際線ターミナルビル整備を主体的に実施したい	県所有	・ 静岡空港のようにコンセッション導入前に県主導でビルの増築・改修工事を実施する場合にはビルの所有権を予め県が取得することも考えられる

（２）ターミナルビル事業の運営権制度移行時の承継方法

ターミナルビル事業の承継方法は、「株式譲渡」と「事業譲渡」が想定される。先行する空港コンセッション事業では、基本的に株式譲渡が採用されている。

両手法の違いについて図表 18 の通り整理した。

本事業の目的は、民間事業者のノウハウを空港経営に活かし、空港の活性化を図ることであり、ターミナルビル事業の経営の自由度（経営権）が確保され、安定した経営維持のために従前の従業員の雇用等が引き継がれることが重要である。

そのため、本事におけるターミナルビル事業の事業承継方法は、「株式譲渡」とした。

〈図表 17 ターミナルビル事業の承継方法〉

方法	特徴等
株式譲渡	① 空港ビル会社の株主が運営権者（譲受企業）に対し、保有する株式を譲渡する。 ② 過半数以上の株式を譲渡した場合、会社の経営権も譲渡先に移転する。 ③ 先行事例では、既存の空港ビル会社は運営権者の子会社として存続、または運営権者が設立する SPC を存続会社として吸収合併される。 ④ 原則として対象会社の資産・負債、従業員、契約・許認可関係を全て譲受企業が引き継ぐ
事業譲渡	① 空港ビル会社が所有している事業の一部または全部を第三者（運営権者）に譲渡する。 ② 事業譲渡の場合、会社の法人格を引き継ぐ訳ではないため、空港ビル会社の経営権が移動する訳ではない。 ③ 債権・債務や従業員との雇用関係なども当然に承継されるわけではない。

出所：経済産業省「中小 MA の主な手続きと特徴」より作成

（3）事業期間

事業期間について、令和 2 年度調査時は、国際線ターミナルビル整備等の大規模投資を含めた事業検討を行っていたため、投資回収期間を考慮し、20 年＋合意延長 5 年とされていた。

一般的に事業期間が長期であるほど投資意欲は促進されるが、松本空港は事業環境の制約から、現時点で航空需要を大幅に伸ばす余地が限られている。また、合算収支状況を踏まえても事業期間中に大規模な投資を民間負担で含めることは難しい。

そこで、本事業では、比較的少人数での庁内体制でも対応可能なスモールスタート（10 年程度）とし、加えて柔軟に事業期間の延長ができるスキームとすることで事業成立可能性を高めることとした。

（4）事業開始タイミング（スケジュール）

令和 2 年度調査時のスケジュールでは、図表 19 の通り、令和 9（2027）年度の事業開始を想定していた。

コロナ禍の影響もあり、検討スケジュールに若干の遅れが生じているものの、現時点では令和 2 年度調査時のスケジュールを変更しないこととした。ただし、庁内や株主との調整次第ではスケジュールに変更が生じる。

〈図表 18 令和 2 年度調査時のスケジュール〉

	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						

(5) 運営権制度移行時の主要な事業範囲の検討

運営権制度移行時の主要な事業範囲及び役割分担の検討を行った。

本事業では、空港基本施設及びターミナルビル等の維持管理・運営を基本として、事業規模や合算収支状況を踏まえて事業範囲の対象の検討を行った。

令和 2 年度調査時に事業範囲の対象とすることを検討していた国際線ターミナルビル整備事業については、(6) で検討を行う。

〈図表 19 事業範囲ごとの役割分担の検討〉

項目	運営 権者	長野 県	備考
空港基本施設の 維持管理運営	○		・ 空港基本施設関係のノウハウは県が有しているため、事業期間中の県職員の派遣が求められる可能性がある。県職員の派遣期間・人数・職種については募集要項で示す必要がある。(それまでに庁内で調整が必要)
ターミナルビルの 維持管理運営	○		・ 基本的に既存 TB の株式を 100%譲渡し、選定事業者の設立した SPC が実施
エアラインセー ルス・利用促進	○	○	・ 民活空港運営法第 1 条では、民間活力により空港機能の強化、利便性促進等が掲げられており、当然に運営権者の事業範囲となる。内容は提案に委ねる。 ・ ただし、知事のトップセールス、促進協議会等については県の関与は残り、県の予算から当該分野の予算配分が完全になくなるわけではない。
二次交通	○	○	・ 二次交通の維持は現状のバス等の利用状況とビル収支状況を踏まえると運営権者が独立採算で実施することは難しいと考えられ、一定の県の関与は

			引き続き必要と考えられる。
環境対策	○	○	・ 運営権者が実施必須の業務ではないが、実施させることも可能。 ・ 地元対策は、住民感情を考えると県が実施する方がハレーションは少ないと考えられる。
利用料金の設定及び収受	○		・ 基本的に運営権者が自由に設定・収受する。 ・ 運営権者の設定・収受の対象は下記の通り。 ① 着陸料等及び空港航空保安施設の利用料金 ② 旅客取扱施設利用料 ③ 駐車場施設の利用料金 ④ 航空運送事業者及びテナント等からの施設利用に関する料金 ⑤ その他の利用料金 等

(6) 国際線ターミナルビル整備事業の本事業でのあり方

令和 2 年度調査時には、国際線ターミナルビル整備事業を事業範囲に含めていた。現状では、国内線旅客数の成長に伴い、既存ターミナルビルの施設容量にも問題が顕在化している。

一方で、3-2 (4) に示すように現在の事業環境下では需要の伸びに制約が課されており、ターミナルビルの増改築を行っても十分に活用が図れず、結果的に運営権者の保有資産の増加により、事業性を損ね事業の成立可能性を低下させることが懸念される。

また、コロナ禍後の国内線を中心とした松本空港の需要回復が地方空港の中でも堅調であり、県の考えとして、国際線に限らず国内線も含めた施設容量の検討が必要であるとの考えに至った。

(7) 空港脱炭素化関連業務の本事業でのあり方

「長野県ゼロカーボン戦略（令和 5（2023）年 3 月）」では、2030 年を目標とした、空港施設の脱炭素化（ターミナルビル・航空灯火 LED 化等）や公共交通利用者の増加等を掲げている。また、令和 4（2022）年 12 月の航空法・空港法等の改正では、航空分野の脱炭素化の推進が位置付けられた。

このことを受け、本事業においても事業期間中の空港脱炭素化業務の取組が推進されるように業務範囲とすることを検討した。

(8) 更新投資

本事業は、公共施設等運営権事業の一部県費用負担を想定した混合型コンセッション

事業の導入を想定している。

本調査で実施した資産及び財務の情報整備調査結果、定量評価結果を踏まえ、空港基本施設等の更新投資費用について、原則として県が予算の範囲内で負担を行うこととした。ただし、運営権者が所有することになる旅客ターミナルビル等については、運営権者が更新投資の可否を自由に判断し運営権者の費用負担で実施することとした。

〈図表 20 基本スキーム仮案における更新負担区分別の実施主体及び費用負担者〉

区分		維持管理 ※空港基本施設については、県が指定する「通常経費」及び「修繕」に区分される資産	建設及び改修 ※新設工事及び全面除却を伴う再整備、県が指定する更新投資・大規模改修
空港基本施設	実施主体	運営権者	県
	費用負担	原則、県 ※小規模修繕のみ運営権者負担を検討	県
旅客ターミナルビル等	実施主体	運営権者	運営権者
	費用負担	運営権者	運営権者

(9) 運営権対価

財務調査の結果、独立採算での事業実施は困難であり、県からのサービス対価を前提としなければ運営権者の事業収支が赤字となることが想定され、事業成立が困難であると考えられる。一方、事業期間中の県の費用負担分の一部回収や運営権事業を通じて得られると想定される運営権者の超過利益分の一部を還元するために、運営権対価を求めることも考えられる。しかしながら、本事業は短期の事業期間、かつ 1 日当たりの着陸回数制限や施設容量に制約があり、大幅な成長が見込みづらいため、運営権対価の支払を求めないものとした。

(10) 参加資格要件

参加資格要件については、事業規模を踏まえてこれまでのコンセッション参画事業者のみならず、地元企業も含めて幅広く参画できるように、コンセッション事業の実績を必ずしも求めないこととした。

航空運送事業者の本事業への参画については、本来、航空会社と空港運営会社は利益相反の関係にあり、運営側に航空会社が入ることによる空港運営の競争環境の確保への支障や特定のエアラインだけが空港運営に携わることによる競争阻害的な環境が生まれる可能性等を考慮し、一定の規制を設けることとした。

また、地元企業の構成員や協力企業としての参画要件は基本スキーム仮案では設けず、

民間事業者の意見を聴取して最終的な反映を検討することとした。

(11) アベイラビリティ・ペイメントの導入について

指標連動方式（アベイラビリティ・ペイメント）は、公共施設等の管理者等（PFI 法第 2 条 3 項に定める「公共施設等の管理者等」を指す。）が民間事業者の提供するサービスに対して対価を支払う契約等（PFI 事業における事業契約、包括的民間委託契約等を含む。）のうち、管理者等が求めるサービス水準に関する指標を設定し、サービス対価の一部または全部が、当該指標の達成状況に応じて決まる方式をいう（内閣府「指標連動方式に関する基本的考え方」令和 4 年 5 月）。

つまり、民間事業者の運営・管理における業務のパフォーマンスに応じて公共財源から行政機関が提供する運営・管理サービスの対価を支払うものである。また、本来アベイラビリティ・ペイメントは、利用料金収入がない公共施設での利用が想定されているため、利用料金が発生する空港への導入事例は国内ではなく（令和 5（2023）年 12 月現在）、アベイラビリティ・ペイメントの導入が先行する海外では、主に道路・橋梁等で活用されている。

本事業では、土木施設（滑走路）の供用（就航率等）に応じた維持管理費の支払を検討した。しかしながら、松本空港は防災ヘリ等の活用も多く、滑走路は常に安心・安全で利用可能な状態であるべきで、滑走路等の維持管理費が就航率によって変動的になることで十分な管理が行えない可能性もある。よって本事業では、一般的なアベイラビリティ・ペイメントの導入は行わないこととした。

一方で、事業者の参画意欲を高め、民間ノウハウの活用可能性を広げるため、図表 22 の通り、下記の 3 つの方向性について指標連動支払の導入を検討した。

- ①需要変動リスクの軽減のためのロスシェア
- ②航空需要の増加に連動したインセンティブ
- ③脱炭素等の取組に対するインセンティブ

この他、水道光熱費について旅客数等に連動した支払を検討したが、昨今の物価変動の大きさによる変動払いとした場合のリスクの大きさや非旅客を含めた場合の正確な人数の把握等の難しさ等から、導入を見送ることとした。

マーケットサウンディングでは下記の検討内容を踏まえ、導入効果が高いと県が想定する方法について基本スキーム仮案に反映し、意見聴取を行った。

〈図表 21 指標連動での支払方式の導入検討〉

導入の方向性	内容
需要変動リスクの軽減のためのロスシェア	【不可抗力等に伴う需要減のロスシェア】 ・ 本事業は、混合型コンセッションの導入を想定しているため、サービス対価の支払いがあることが一定の需要リスクの軽減につながっている。 ・ 一方で、不可抗力といった官民どちらの責めにも帰さない事象が発生した場合のリスク分担を明確に定めておくことで民間事業者の需要リスクをさらに軽減し事業成立可能性を高めることが考えられる。 ・ 具体的には、一定基準を超過する需要減が発生した場合に、需要の減少度合いに応じてロスシェアを導入し、サービス対価の支払額を増額する。この場合、特定の事象が発生したときのみ指標連動による支払が発生する。
航空需要の増加に連動したインセンティブ	・ 航空需要（利用者数）の増加に対する運営権者のインセンティブ付与のため、県が定める基準をベースに航空需要の増加実績に応じて、運営権者にボーナスを支払う。 ・ ボーナスの用途は、空港活性化の投資等の条件を設け、その上でプラスとなった分が運営権者の利益となる仕組みとする。
脱炭素の取組に対するインセンティブ	・ CO2 排出量の減少率に連動したインセンティブの付与を行う。具体的には、減少分を脱炭素への貢献として金銭価値化し、インセンティブとしてボーナス払いする。 ・ この方法の場合、公募前に空港が排出する CO2 量を正確に把握したうえで基準値や脱炭素化の金銭価値を設定する必要がある。

（12） 不可抗力発生時の官民リスク分担について

「民間委託空港状況フォローアップ会議 取りまとめ報告書（令和 4 年 3 月 11 日）」（国土交通省）では、コロナ禍を踏まえた実施契約のあり方について、いくつか提言がなされている。混合型コンセッション事業の場合には、「主に公的負担をより柔軟に行うことが可能な仕組みの導入」や「プロフィット／ロスシェアリングの導入」等について、官民によるリスク分担の内容の明確化等に配慮しつつ案件ごとに検討することが望ましいとされている。

基本スキーム仮案では、一定基準を上回る需要の減少が発生した場合の一時的なサービス対価の見直しやロスシェア（7-2（9）参照）の導入により、不可抗力発生時の民間

事業者のリスク分担の軽減を図る方針とした。

7-3 基本スキームの構築

民間事業者からの意見聴取内容と定量的・定性的評価結果を踏まえ、7-2 の基本スキーム仮案の修正・反映を行い、今後の検討事項を整理した。

(1) 基本スキーム仮案の修正方針及び検討事項

① 事業期間

事業期間は、本事業で想定する事業範囲や官民のリスク、更新投資計画等によって判断される。一般的に、事業期間中に大規模な更新投資が想定される場合には、長期の回収期間が必要となるが、本事業では空港基本施設等を中心に県が更新投資費を負担することを想定しているため、比較的短期でも受入可能といえる。一方で、非運営権施設については運営権者による投資を想定していることから、投資の内容次第では、ある程度長期の回収期間が必要といえる。

民間事業者からは、短期を基本として柔軟に延長を検討できる事業の方が望ましいと考える意見と、長期（30 年程度）として柔軟に解約可能なスキームが望ましいとの意見があった。また、事業期間中の投資回収リスクを抑える方法として、非運営権施設であっても県が投資負担を行うことや事業期間終了後の県の資産の買取を明確化すること等も意見として示された。

現状では、ターミナルビルは竣工から 30 年が経過している中で過去に大規模な投資をしておらず、大規模投資を含む更新投資計画の実行や、複便化対応や国際化を目指すにあたってのビルの改修や増築の投資が必要な場合、これらの投資回収期間が必要となる。

しかしながら、現時点でビルの増改築に関する県の方針が未確定であり、収支状況を踏まえても経営基盤を整えることに注力することが望まれるため、むやみに長期の事業期間を設定せず、基本的な事業期間は 10 年とすることにした。

ただし、運営権者の判断による事業期間中の投資意欲や長期に事業に関与したいという意向を妨げないため、事業期間の延長を柔軟にできるようにすることで、最大 20 年まで延長可能とした。

② 事業期間の延長

基本スキーム仮案では、民間事業者の希望による事業期間の延長と不可抗力事業等の発生による損害または費用の回収のための事業期間の延長について、20 年を上限として何度でも延長可能なスキームとした。

民間事業者からの意見では、不可抗力事象等による事業期間の延長は上限を撤廃してもらいたいといった意見が多く示されたが、契約期間として上限が設定されないことによる県のリスクも想定されるため、本事業では上限を設け、協議可能な余地を残すことと

した。

不可抗力時の延長条件を柔軟にすることを前提に、具体の延長条件と具体の年数について、今後の検討事項とする。

③ 事業方式（ターミナルビルの株式取得）

ガイドラインでは、「公共出資や特定企業の出資について特別な事由がない限り行うべきではない」とされている。また、本事業の導入目的として「民間の創意工夫の発揮による空港の観光・賑わい拠点化」があり、行政機関や特定企業が関与することによって運営権者の経営の自由度を妨げることは避けるべきである。

また、現時点では県の出資意向もないことから、全株式譲渡を前提としたスキームとした。

④ 事業方式（SPC 設立）

事業期間を短期とするのであれば、あえて SPC を設立したり過半数を占める県保有株式を異動させたりしなくてもよいのではないかと、この意見もあったが、多くの民間事業者からは SPC を設立する方式について先行事例に倣うものであり、問題はないとの意見であった。

また、一般的に、SPC は PFI 事業以外の事業を行わないことから、他事業の経営リスクが PFI 事業に波及しないため倒産リスクから隔離されることがメリットとして挙げられる。本事業で想定される費用の大半について県負担を想定する中では、本事業の破綻要因は極力排除すべきである。

これらを踏まえ、本事業実施にあたっては運営権者が SPC を設立する方式とした。

⑤ 事業範囲

「信州まつもと空港の発展・国際化に向けた取組方針」（平成 28 年 6 月）において、ターミナルビルの国際化を検討していた経緯や昨今の需要増加に伴うビルの容量不足の問題から、本事業においてビルの将来像（方針や整備）を検討することについて、事業範囲とすることを想定していた。

しかしながら、コンセッション事業時には、ビルの所有権が運営権者にある中で、県が所有していないターミナルビルに対する増改築を、県が主体的に検討することに対する明確な大義名分が見出せず、また、県があえて関与することは運営権者の自由度を妨げることになりかねないといった懸念がある。

また、民間事業者の意見としても、ビルの将来像を運営権者が検討することは運営権者の責務であり当然であること、業務範囲とするならば協力範囲の明確が必要との意見が示された。

そこで、基本スキームでは、ビルの将来像検討業務を事業範囲とせず、運営権者がビル

の将来像を主体的に検討し、実現に向けて県の協力が必要な場合に協議に応じることとした。

⑥ 本事業における運営権者の費用負担

民間事業者からは、合意延長を実施した場合においても県の費用負担があれば、最大 20 年を想定した事業を実施しやすいとの意見が示された。

事業期間延長時の県の負担については、先行する南紀白浜空港のコンセッション事業において、事業期間の延長を希望する場合、当初運営期間の県負担額の軽減を条件に延長を可能とする仕組みを採用している。しかしながら、昨今の物価変動の大きさを踏まえると、当初運営期間終了後、延長期間中の県の費用負担軽減を合意延長の絶対条件とする場合、延長が成立しないことも懸念される。

また、本事業では、10 年を基本の事業期間としつつも、ビルの将来像も含めて長期に関与することや、事業期間の延長により運営権者が投資を実行し、回収できるという判断であれば、事業中断よりも望ましいことから、延長期間中の債務負担行為について協議し、県の費用負担可能性を残すこととした。

⑦ 本事業における運営権者の収入の特徴

本事業では、運営権者が設定・徴収する各種利用料金のほか、県からのサービス対価が収入となるが、民間事業者の意見を踏まえ、変動的な項目については実費払いまたは変動払いにすることとした。

また、導入を検討していた指標連動での支払については、旅客数等を指標とした成果連動払いの導入を前提にスキームに反映することとした。なお、民間事業者リスクを軽減するために、旅客数等が減少した場合の当該支払（減額等）は行わず、前年度比較で増加していた場合に対してのみ追加支払を行う。成果連動払いで得られた収入は、空港利用促進や設備投資等に活用することとし、その上で得られた利益について運営権者の収入とすることを想定している。

成果連動型のインセンティブについての具体的な方法や支払額の計算方法については、今後の検討事項とする。

⑧ 事業期間中の県の職員派遣

人材不足があらゆる業界で懸念される中、SPC は事業期限が限定された企業であるため、正規社員の雇用の難易度が高い。また、これまで民間にマーケットとして開放されていなかった空港基本施設の維持管理に関するノウハウを有する人材はまだ少ないことから、特に技術系の人材の確保は非常に困難となっている。そのため、民間意見からも現職の県職員派遣を求める声が見られた。

基本スキームでは、先行事例と同様に、競争的対話を経て具体の人数等を決定すること

とした。ただし、民間事業者の意見も踏まえれば、事業期間中の運営権者からの県職員の派遣要請に柔軟に対応できる条件が整っていることは、民間事業者の参画意欲を高めるといえる。そのため、具体的な県の職員派遣の条件等については今後の検討事項とする。

⑨ リスク分担（不可抗力）

コロナ禍のようにその影響が長期に及ぶ場合、本事業の事業規模では、事業期間の延長をもってしても逸失利益を回収し、さらに運営権者が想定する事業計画を達成することが難しいことも想定される。

先行事例の実施契約では、不可抗力発生時の増加費用若しくは損害の発生や、事業の全部または一部が停止した場合、事業継続措置の実施如何によらず、主に事業期間の延長や履行義務の免除を認めている。また、一定期間経過後の契約見直しの協議申し入れについても規定されていることが多い。

この点、民間事業者からは、先述の通り、本事業の事業規模で、制約環境下かつ延長を含めても 20 年という期間の中では、不可抗力発生時の逸失利益の回復や想定する事業計画の達成は困難であるとの意見が示された。そのため、不可抗力による逸失利益の補填方法は、サービス対価の増額であることが望ましいとの意見が多く示された。

一方、混合型コンセッション事業では、一定の収入が確保されているため、ある程度民間事業者のダウンサイドリスクは抑えられているといえる。また、被った被害を事業中断ではなく事業継続によって回復できる可能性があるのであれば、その運営権者の意向を柔軟に認めることもリスク回避に資すると整理した。混合型コンセッション事業では、必ずしもサービス対価の増額や何らかの費用負担が望ましいとはいえないが、不可抗力時の事業に与える影響は予見できないことから、本基本スキームでは、単に「管理者が協議に応じる」とするのではなく、「不可抗力発生時には、運営権者からの求めに応じ、県が費用負担を含めた協議に応じる。」とした。

〈図表 22 不可抗力発生時の対応策別のメリット・デメリットの整理〉

対応策	逸失利益の補填	運営権者発意の解約オプションの柔軟な条件	実施契約における協議対応の明確化
メリット	・ 不可抗力による影響が比較的迅速かつ最も抑えられ、その後の事業への影響（運営権者視点）も少ない	・ 先行事例よりも柔軟な条件での運営権者の解約オプションを設けることは、運営権者の事業リスク低減に資する ・ 柔軟な解約オプションにより、長期に取り	・ 契約上の規定により、不可抗力発生時に協議ができることは事業リスクの低減に資する

		組もうとするインセンティブになり得る	
デメリット	・ 一定のダウンサイドリスクが抑えられている中で、不可抗力発生時に無条件に補填した場合、事業者の自助努力の意欲を削ぐ可能性もある ・ 県の負担がさらに増える	・ 運営権者からの事業中断による県の事業中止リスクが高まる ・ 上記により、運営権者撤退後の体制構築等に向けた早急な対応が必要になる	・ 「協議」だけでは不十分との意見も示されており⁹、コロナ禍後の事業では先行事例に倣う規定では不十分な可能性が高い(事業成立可能性に影響)

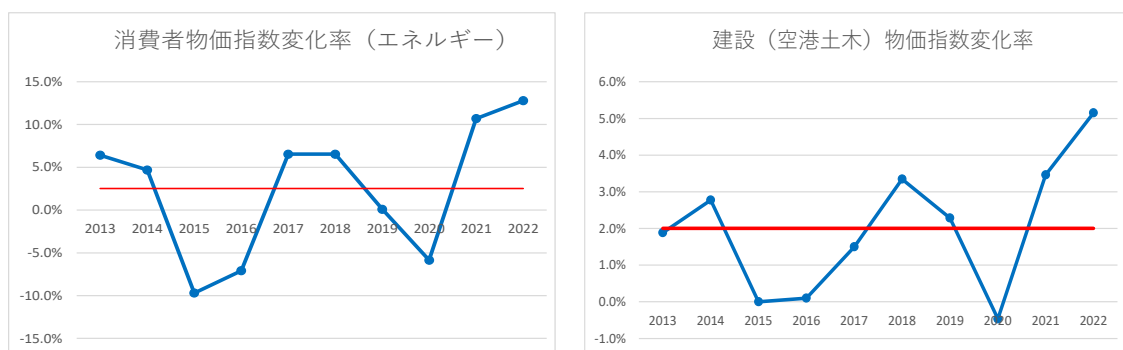
⑩ リスク分担（物価スライド）

昨今の物価変動をみると令和 2（2020）年以降、急激に変動しており、民間事業者にとって物価変動リスクが高まっている。直近 10 年間のエネルギーの物価変動幅は最大約 23%・平均 2.5%となっており、建設については、変動幅最大約 6%・平均約 2.0%となっている。また、民間事業者からも物価スライドについて丁寧に検討してもらいたいとの意見が多く示された。

本事業では、当初事業期間のサービス対価については、直近 10 年間の物価変動の平均値を踏まえて設定し、事業期間延長時には物価スライドを見直して算定することとした。

ただし、公募時までの急激な物価変動があった場合に備え、事業期間中の見直し条項を設けることや毎年度物価スライドを反映することも今後の検討事項とする。

〈図表 23 近年の物価変動の状況〉



出所：建設：国土交通省公表の建設工事費デフレーター（最新値、平成 27 年基準）

水道光熱費：総務省公表の消費者物価指数（エネルギー）

⁹ 民間委託空港状況フォローアップ会議 取りまとめ報告書（令和 4 年 3 月 11 日）」や民間事業者からの意見聴取内容。

⑪ リスク分担（保険）

保険はリスク対応の手法の一つであり、コストをかけてリスクを回避することが可能となるが、公共施設については、一般的に保険が付保されていないことが多く、松本空港の基本施設においても同様である。

運営権者に保険加入させ、県が復旧に要した費用を保険金で補填し、県のリスクを軽減する方法も考えられるが、本事業の収支規模では、一般的に高額とされる土木構造保険の負担により事業性を圧迫しかねない。

そこで、本事業では、県及び空港ビル会社が現在付保する保険と同程度を前提としたものを加入義務とすることとした。ただし、運営権者が必要と判断とした保険については加入を妨げないこととし、この保険内容によって県の復旧に要した費用負担が軽減できる場合は、県が保険金を受け取れることが可能なスキームとした。

⑫ 応募者の参加資格要件

応募者またはコンソーシアム構成員のいずれかの資格要件として、「空港の公共施設等運営権事業実績や商業施設等の運営実績等のいずれかを有すること」とした。

「地元事業者を構成員または協力企業として入れる条件」は、いずれの事業者からも競争確保やコンソーシアムの成立ハードルの高さから前向きな回答は得られなかった。

この点について、地元事業者を本事業に組み込むことを条件付けた場合、PPP・PFIの事業件数が全国と比較して少ない長野県では、地元事業者のPPP・PFI事業の馴染みがないため、地元事業者の組み手が現れず、事業成立可能性を下げることになりかねない。

そこで、公募の条件として地元事業者の参画を要件とすることはせず、民間事業者からの提案において、地元事業者との連携の進め方や方針等について求めることとした。

⑬ スケジュール

民間事業者からは、事業規模の大小によらず検討内容は変わらないため、他の空港コンセッション事業と公募の時期等が重ならない方が望ましいものの、現在予定されている空港コンセッション事業のうち、どの事業に参画する判断ができていない中では現状のスケジュールとすることで問題ないとの意見が多く聞かれた。

また、本事業の手続きを簡素化することを検討していたが、民間事業者からの意見を踏まえ、難しいとの判断に至った。理由は、民間事業者が事業参画を判断する際の検討事項や内容はどのような事業であっても変わらないため、事業のリスクの大部分を県が負担しない限り、競争的対話等での交渉に時間を要するとのことであった。

なお、提案書作成期間や引き継ぎ期間は十分に設けてもらいたいとの意見が多数示されたことから公募フェーズではこの点に留意する。

以上を踏まえ、本事業のスケジュールについては令和2年度調査時から大きな変更は行わないこととした。

(2) 基本スキーム

令和 2 年度調査時からの主な変更点や、基本的な考え方は以下のとおりである。

項目		R2 調査からの変更点や考え方
事業期間	10 年間（延長 10 年）	・ 県及びビルの投資実績と事業目的・事業環境を踏まえて当初運営期間を 20 年から短縮
事業範囲	・ 空港運営等事業 ・ 航空保安施設等運営業務 ・ 環境対策事業及び附帯事業 ・ 旅客ビル等運営業務 ・ 任意事業	・ 国際線ターミナルビル整備事業は本事業に含めないこととした ・ 周辺の都市公園との連携は自由提案とすることにした ・ 旅客ターミナルビルは非運営権施設とした
維持管理・運営費用の負担	県：基本施設の更新投資 民間：小規模修繕、ビル等	・ 国庫負担が想定される資産は県が工事主体となるが、計画について提案させ効率化を図る
リスク分担（不可抗力）	実施契約に費用負担を含めた協議対応について明記	・ 単に「協議に応じる」とするだけではなく、費用負担を含めた協議に応じることとして運営権者のリスクを低減
指標連動での支払	旅客数等を指標とした 成果連動払いの導入	・ 成果連動払いで得られた収入の用途は限定し、その収入を源泉に取組んだ事業で得られた利益について運営権者の収益とすることを検討

7-2(1)の検討を踏まえ、最終的な基本スキームとして整理する内容(目次)は以下の通りである。

1. はじめに	
2. 本事業の背景・目的	
3. 本事業の概要	
3-1.事業場所	3-7.本事業における運営権者の収入の特徴
3-2.対象施設	3-8.本事業の範囲
3-3.事業期間	3-9.更新投資等の取扱い
3-4.事業方式	3-10.本事業に関連する県から運営権者への派遣
3-5.本事業における利用料金の設定及び収受	3-11.運営権等の対価
3-6.本事業における運営権者の費用負担	3-12.県と運営権者のリスク
4. 応募者の参加資格要件	
4-1.応募者の構成	
4-2.応募企業、コンソーシアム構成員に共通の参加資格	
4-3.応募企業またはコンソーシアムのうちいずれかのコンソーシアム構成員に求める要件	
5. 今後のスケジュール(予定)	

8. 独自提案

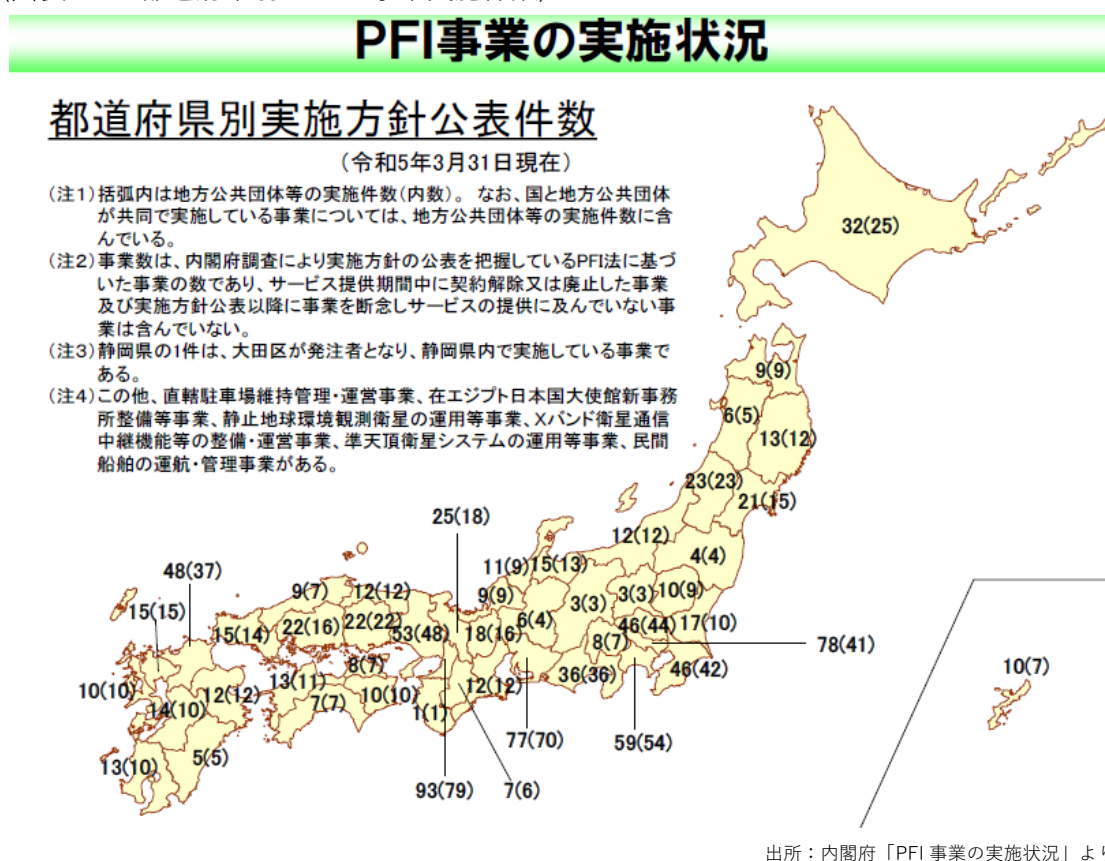
実現性の高い基本スキーム案の構築と本事業の円滑な遂行に向け、株主向け勉強会と有識者へのヒアリングを実施した。

8-1 株主向け勉強会の開催

長野県内での PFI 実施件数は 3 件（令和 5 年 3 月 31 日現在）と他の都道府県と比べて少ない。また、本事業は、地域経済社会に対する多様な効果を引き出すスキーム作りを目指しているが、県内の PFI 実施件数を踏まえると、まずは地元事業者の PPP/PFI 事業及び本事業に対する理解促進を図り、本事業への興味関心を喚起することが必要である。

そのため、空港ビル会社の株主を中心に官民連携事業の基礎知識や地元事業者の参画方法、空港コンセッション事業に関する勉強会を実施し、事業の円滑な導入に向けた理解促進を図った。

〈図表 24 都道府県別の PFI 事業実施件数〉



開催概要	
日時	令和 6（2024）年 1 月 23 日（火） 10 時～11 時
開催方法	オンライン
実施内容	・ 調査の背景・目的の説明 ・ PPP/PFI の基本と空港コンセッションに関する説明 ・ 質疑応答

質疑応答では以下の質問や意見が示された。

- ・ コンセッション事業期間終了後に、既存株主への配分等の対価があるのか。
- ・ 先行事例を踏まえ、期待効果はどのようなか。
- ・ コンセッション事業の推進にあたっては、地域連携やエアポートセールス、利用促進は不可欠である。便数増や就航機材についても、運用時間等の将来像（延長）があつてこそ描けるものなので、その点コンセッション事業推進時には必要になると思う。

8-2 有識者へのヒアリング

航空規制や海外の空港運営に精通する、慶應義塾大学 中条潮名誉教授（元長野県立大学教授）に基本スキーム（案）に対する意見を伺い、基本スキーム構築に向けた参考とした。

今回の事業では、事業規模やこれまでの運営実績から費用圧縮する効果が限定的と考えられ、収入確保の取組（例：着陸料徴収等）が円滑にできることが事業成立において肝要であること、需要拡大の制約がある中では大きなインパクトは期待すべきではないといったご意見をいただいた。

意見を踏まえ、小さな取組や変化であっても民間事業者が積極的、かつ柔軟に取り組めるような行政機関側の支援・連携体制を整えることを念頭にスキームの確立を進めることとした。

9. まとめ

9-1 調査結果のまとめ

(1) 情報整備調査

財務・法務・資産について、県及び空港ビル会社からの情報提供を受けて各種情報を整理し、本事業遂行にあたって障害となる事項がないかを中心に確認を行った。財務・法務については、事業遂行を妨げるような大きな障害は発見されていない。

また、整理した内容は民間事業者が本事業への参画を検討する際の参考情報（IP）としてとりまとめを行った。この内容は、今後公募までの時点修正や検討に必要な情報の追加を行いながら精査をしていく必要がある。

(2) 定量的・定性的評価（事業性）

本調査では、混合型コンセッション事業として事業期間中の県の費用負担が発生することを前提に事業収支シミュレーションを行った。

コンセッション事業のシミュレーションでは、運営権者の主な収入として航空系事業のうち民間事業者に移行する費用・収入差額分を基本としたサービス対価と着陸料等の航空系事業収入等を見込み、主な費用としてはビルの投資計画を計画通り実行するための借入（支払利息の発生）、多様な取組のために人員体制を強化する必要があることから人件費の増加を見込んだ。その結果、現行体制と比較して赤字幅は軽減されたものの、結果的に赤字は解消されず、この想定では民間事業者の参画は難しい結果となった。

そのため、本事業のサービス対価を検討する際には、航空系・非航空系事業を含めた空港事業全体で運営権者が採算性を確保できる水準に設定する必要があることを導いた。

(3) 民間事業者への意見聴取

本調査では、情報整備調査結果を反映した松本空港の現状を情報開示し、仮案として設定した基本的なスキームを元に実施方針策定前に、早期の民間事業者からの意見聴取を実施した。複数の民間事業者から関心が寄せられたものの、条件付きでの関心であり、意見として示された内容を踏まえてスキームに検討・反映するとともに、公募までの間も民間事業者との意見交換を重ねながら、事業実施による効果を高めるとともに事業成立可能性についても留意して進める必要がある。

また、コロナ禍を経て民間事業者の空港コンセッション事業に対するリスクの見方は厳しくなっているため、不可抗力によらず物価変動等も含めて、リスク分担のあり方について一層検討を深める必要がある。

9-2 今後の課題

(1) 定量評価における課題

サービス対価について、運営権者が採算性を確保できる水準に設定したが、引き続き民間事業者との対話を重ねながらその対象や水準を検討していく必要がある。特に、運営権者が実施

すべき更新投資の範囲とそれに伴うサービス対価の対象の設定については、来年度以降実施する資産の現物確認や更新投資計画の精査内容を踏まえて検討を重ねる必要がある。

また、公募までに騒音協定の見直しによる1日当たりの着陸回数や運用時間の緩和等の事業環境の変化があった場合には、シミュレーションの前提を見直す必要がある。

(2) 情報整備内容における課題

本調査では、県からの資料提供を受けて調査を進めたが、特に資産情報に関し、必要十分な情報が揃っていない懸念がある。また、現地調査を実施していないことから、今後は現地調査を踏まえた資産情報の正確な把握と対象事業期間の更新投資推計が必要である。

資産情報の正確な把握が行えなければ、精緻な更新投資推計を行うことができず、その内容を踏まえた定量評価が困難である。そのため、次年度以降では空港管理事務所からの協力体制を得ながら、資産分野の情報整備を精緻に実施していく必要があるといえる。

また、公募時の情報開示にあたっては、民間事業者が本事業の検討を十分に行えるような情報を用意するとともに、基本的にデータで開示できるように準備を進めることが重要である。

(3) 民間事業者の意見聴取内容から得られた課題

コロナ禍を経て、空港コンセッション事業に対する事業性の判断がますます厳しくなっていることが改めて把握できた。特に不可抗力や物価変動といったリスク分担のあり方や本事業の事業性について意見が示された。

本事業は事業環境の制約から航空需要について大幅な成長を描くことが現時点では難しく、周囲には任意事業として活用できる用地が限定的である。そのため、大小問わず空港活性化に向けた運営権者の提案の実現を極力妨げないこと、そのための事業条件の設定を県が確実に行うことが本事業成功に向けたポイントといえる。

本調査にて基本スキームを作成したが、県は引き続き民間事業者との意見交換を積極的に行い、県の目的達成にふさわしい本事業の最終的な条件や、運営権者が事業を実施しやすい事業環境を県が公募に向けて整えていく必要がある。

(4) その他の検討要素

本事業の検討スケジュールとほぼ同様のタイミングで検討を進めている地方管理空港における混合型コンセッション事業が複数あり、それらの動向にも留意する必要がある。

スケジュールに関して、民間事業者からは、6ヶ月以上の提案作成期間や複数回の競争的対話の機会、十分な引き継ぎ期間が設けられることが望ましいとの意見が得られた。

また、本事業の推進に向け、担当課だけでなく庁内全体としての本事業に関する導入意義や財政負担等に関する合意形成を早期に図ることが導入に向けての重要事項といえる。

9-3 今後の予定

公共施設等運営権制度導入に向け、今後、以下の通り、検討を進めることを予定している。

〈図表 25 今後のスケジュール概要〉

年度	主な取組内容	
令和 6 (2024) 年度	公募開始に向けた準備	・ 松本空港ターミナルビル株式会社との調整 ・ 株価算定、株主との交渉・調整 ・ 実施方針案、募集要項、選定基準等の公募関係の資料作成 ・ 実施方針条例の制定（PFI 法第 18 条）
令和 7 (2025) 年度	事業者選定手続きの開始	・ 実施方針策定（PFI 法第 5 条、17 条） ・ 特定事業の選定（PFI 法第 7 条） ・ 事業者選定手続き（募集要項等の公表等）
令和 8 (2026) 年度	契約手続き、引き継ぎ	・ 運営権設定の議会の議決（PFI 法 19 条 4 項） ・ 運営権設定・公表（PFI 法 16 条、19 条） ・ 実施契約締結・公表（PFI 法 22 条） ・ 運営権登録（PFI 法 27 条） 等 ・ 運営権者への業務引き継ぎ
令和 9 (2027) 年度	新たな運営方式による空港事業への移行	