

PFI・コンセッション方式導入に係る啓発資料

令和7年3月

観 光 庁

目次

01	PFI手法と指定管理者制度との比較	3
02	PFI手法の導入によって期待される一般的なメリット	4
03	先行事例において実現されたメリット及び成果	5
04	PFI・コンセッション方式の導入が適すると考えられるMICE施設	6
05	(参考) みなとみらい21中央地区20街区MICE施設運営事業の概要	7
06	(参考) 愛知県国際展示場コンセッションの概要	18
07	(参考) 海外における民間ノウハウの活用	29

PFI手法と指定管理者制度との比較

PFI手法（O方式及びコンセッション方式）と従来の運営手法（指定管理者制度）との比較表は以下のとおりである。
PFI手法は、指定管理者制度と比較して、期間が長い等の特徴を持つ。

（各方式の比較表）

	指定管理者制度	O方式	コンセッション方式
根拠法	地方自治法	PFI法	同左
官民の関係性	基本協定・実施協定による協定関係	実施契約による契約関係	同左
対象	公の施設 (利用料金の徴収有無は問わない)	公共施設等 (公の施設以外も可)	公共施設等 (公の施設以外も可、利用料金の徴収を行うものに限る)
期間	3~5年程度が一般的	10年以上が一般的	20年以上が一般的
建物の改築・更新	業務範囲に含まれないことが一般的	同左	業務の一環として実施可能
利用料金	収受可能 (変更には首長の承認が必要)	収受不可 (指定管理者制度との併用により可能)	収受可能 (届出により柔軟に変更が可能)
公の施設の使用許可	条例に基づき使用許可を与えることが可能	使用許可を与えることは不可	使用許可を与えることは不可
行政財産の利活用	設置目的の範囲外で収益性・サービス向上等に取り組む場合、目的外使用許可を受けること等で利活用が可能	左記の場合、目的外使用許可以外にPFI法に基づく私権の設定により利活用が可能	同左
抵当権	抵当権の設定対象となる物権なし	同左	運営権に対して設定可能
公共側の事由による取消	地方自治法上の規定なし	取消に伴って発生する損失の補償が必要	同左

出典：「スタジアム・アリーナに係るコンセッション事業活用ガイドライン」（内閣府）（https://www8.cao.go.jp/pfi/hourei/guideline/stadium-arena/pdf/r4_guideline.pdf）をもとに作成

PFI手法の導入によって期待される一般的なメリット

MICE施設にPFI手法を導入することによって期待されるメリットは、以下のとおりである。
PFI手法の中でも、コンセッション方式を導入することで、より多くのメリットを得ることが期待できる。

コンセッション方式を導入することによって期待されるメリット

コンセッション方式以外のPFI手法を導入することによって期待されるメリット

運営権対価の獲得

運営権を民間事業者に売却し、公共側が対価を得られる可能性がある。

例) パシフィコ横浜：80億円

愛知県国際展示場：8.8億円

魅力向上を目的とした更新投資

施設の魅力向上を目的としたバリューアップのための更新投資を行うインセンティブが民間事業者に働きやすくなる。

整備や改修と運営の一体的な実施

施設の整備や改修と運営を一体的に発注し、同一の民間事業者が実施することにより、運営段階を見据えた設計・工事が実施されることとなる。

修繕の業務範囲の拡大

従来指定管理者制度では実施できなかった、中～大規模な修繕を、民間事業者が自らの判断で実施することが可能となる。

収益機会の拡大

指定管理者制度では民間事業者が活用できない範囲（テラスや壁面等の条目で利用料金を設定していない範囲）についても、公共側から貸し付けることで、民間事業者が活用することが可能になる。

長期的な視点を持った取組

同一の民間事業者が、長期的に施設を運営することになるため、長期的な視点を持った取組（例：地域人材の雇用や育成）が実施しやすい。

先行事例において実現されたメリット及び成果

コンセッション方式が導入された、①みなとみらい21中央地区20街区MICE施設運営事業（パシフィコ横浜ノース）②愛知県国際展示場コンセッション（Aichi Sky Expo）における運営権者及び自治体に対してヒアリングを実施した結果、コンセッション方式によって、以下に示すメリットが実現されたことが分かった。また、①においては、事業開始後のパシフィコ横浜全体の営業収益は、事業開始前の水準を上回っているという成果が出ていることも分かった。さらに、②においては、MICE誘致に貢献するために、運営権対価を原資としたMICE主催者への補助金が年間5~7件程度活用されているという成果が出ていることも分かった。

公共側のメリット

1. 事業収支が事業者側に移転され、**需要変動リスクの全部または一部の運営権者への移転が実現**
2. 自治体側の**事務（例：修繕業務の発注事務）の負担軽減が実現**
3. 長期契約によって、自治体-施設運営者間や施設運営者-MICE主催者間の**信頼関係の構築やノウハウの蓄積が実現**

施設運営におけるメリット

- A) デジタル関係（Wi-Fi等）やSDGs関係の**設備投資による施設の魅力向上が実現**
- B) 国際会議等の誘致に必要な**長期的な目線を持った活動が実現**
- C) 運営権対価を原資としたMICE誘致（例：MICE主催者への補助金）が**実現**

PFI・コンセッション方式の導入が適すると考えられるMICE施設

PFI手法と指定管理者制度の比較、PFI手法の導入によって期待される一般的なメリット、及び先行事例において実現されたメリット及び効果を踏まえて、PFI・コンセッション方式の導入が適すると考えられるMICE施設の特徴を、以下のとおり整理した。

1

新設・再整備・改修 が必要な施設

- 新設や再整備、改修にあたっては、施設運営を見据えた仕様とすることが、施設運営上望ましいと考えられる。そのため、BTO方式やBTコンセッション方式等のPPP・コンセッション方式の導入が望ましいと考えられる。

2

積極的な誘致活動 が求められる施設

- コンセッション方式では、運営権者が、自主的に施設の収益向上を目指すこととなる。そのため、コンセッション方式を導入することによって、MICE誘致活動が活発化し、それに伴う地域経済の活性化も期待される。

3

競争を生じさせたい施設

- PFI・コンセッション方式を導入することによって事業規模が大きくなり、公募における競争が生じることが考えられる。公募において競争が生じるとは、自治体にとっても望ましく、よりよい施設運営者を選定することができる。

(参考)

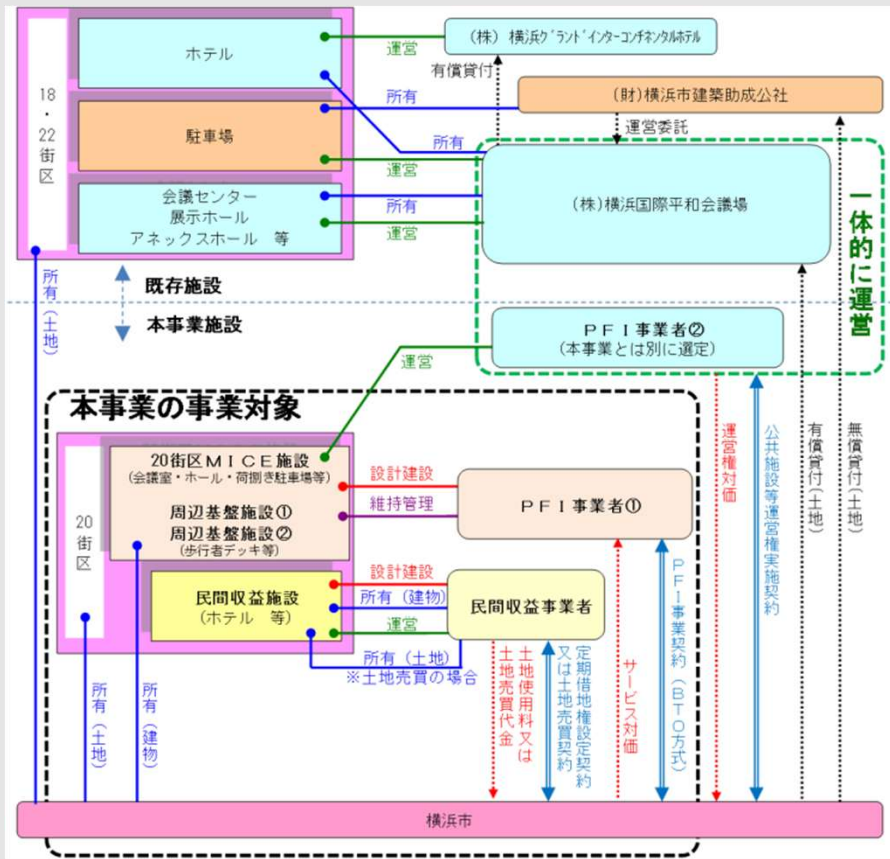
みなとみらい21中央地区

20街区MICE施設運営事業の概要

本事業の概要

本事業においては、約80億円の運営権対価が民間事業者から自治体に支払われることとなっている。

事業全体のスキーム



事業の概要

事業名称	みなとみらい2 1 中央地区20街区MICE施設運営事業
対象施設	20街区MICE施設、民間収益施設
事業期間	2020年4月～2040年3月
事業方式	コンセッション方式
落札者	株式会社横浜国際平和会議場
運営権対価	8,066,301,000円（税抜）
事業内容	統括管理業務、20街区MICE施設の開業前準備業務、20街区MICE施設の運営業務等

出典：「みなとみらい21中央地区20街区MICE施設運営事業 提案募集要項」（横浜市）（https://www.city.yokohama.lg.jp/business/kokusaikoryu/mice/yokohamade/seibi/20micekeii.files/0180_20180920.pdf）
 「みなとみらい21中央地区20街区MICE施設整備事業 入札説明書」（横浜市）（https://www.city.yokohama.lg.jp/business/kokusaikoryu/mice/yokohamade/seibi/20micekeii.files/0013_20180920.pdf）
 「みなとみらい21中央地区20街区MICE施設運営事業 実施契約書」（横浜市）（https://www.city.yokohama.lg.jp/business/kokusaikoryu/mice/yokohamade/seibi/20micekeii.files/0169_20180920.pdf）
 「みなとみらい21中央地区20街区MICE施設整備事業 事業契約書」（横浜市）（https://www.city.yokohama.lg.jp/business/kokusaikoryu/mice/yokohamade/seibi/20micekeii.files/0005_20180920.pdf）
 をもとに作成

対象施設（パシフィコ横浜ノース）の概要

本事業の対象施設であるパシフィコ横浜ノースは、2020年4月に開業した施設である。

20街区MICE施設（パシフィコ横浜ノース）の外観



施設の概要

施設名	20街区MICE施設（パシフィコ横浜ノース）
開業	2020年4月
施設所有者	横浜市
所在地	神奈川県横浜市西区みなとみらい1-1-2
アクセス	みなとみらい駅から約5分（徒歩）
施設構成	<ul style="list-style-type: none">多目的ホール：約6,300m²会議室：42室（約100~300m²/室）

出典：20街区MICE施設整備事業・運営事業（パシフィコ横浜ノース）（横浜市）（<https://www.city.yokohama.lg.jp/business/kokusaikoryu/mice/yokohamade/seibi/20micekeii.html>）
【ノース】施設概要パンフレット（パシフィコ横浜）（<https://lp.pacifico.co.jp/hubfs/north/guide/North.pdf>）をもとに作成

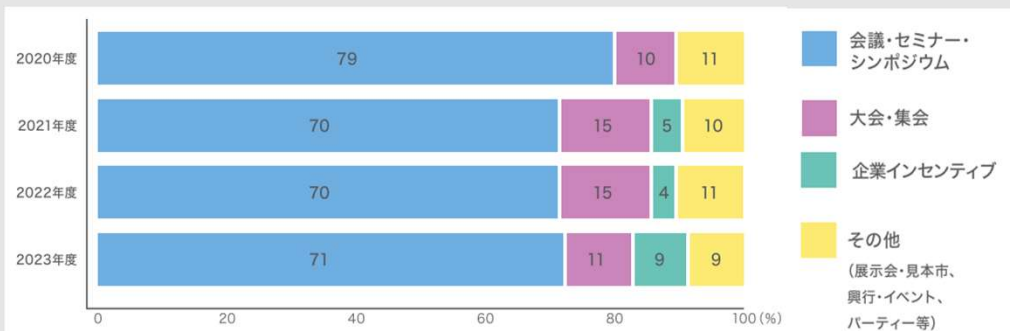
対象施設（パシフィコ横浜ノース）の利用実績

新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受けて、パシフィコ横浜ノースの2020年度の稼働率は低迷していたものの、現在は増加傾向にあり、2023年度には稼働率は約50%を達成している。

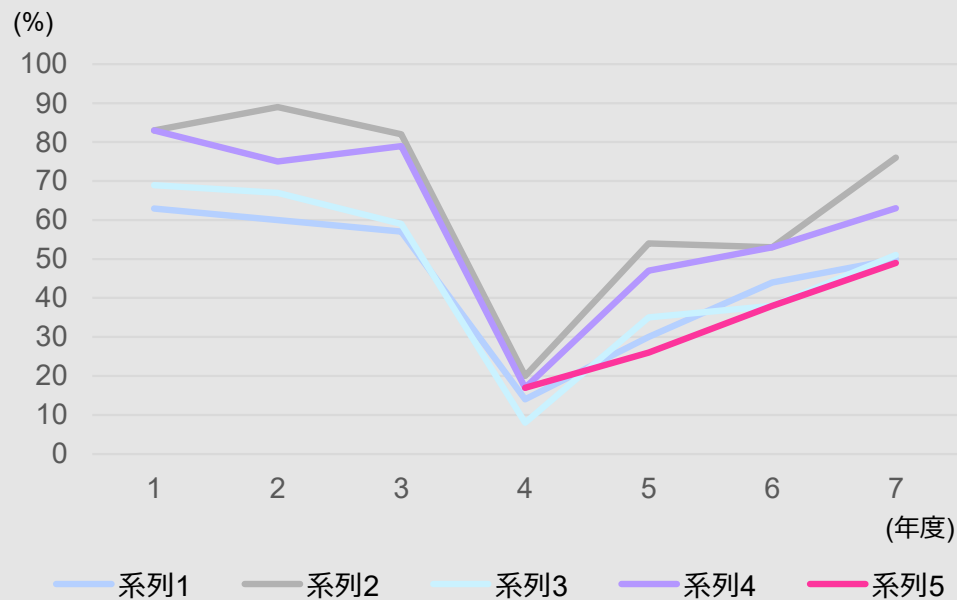
ノースの利用実績（開催件数・稼働率・参加者数）

年 度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
開催件数(件)	63	92	141	159
実質日数稼働率(%)	17	26	38	49
参加者数(千人)	93	106	194	585

ノースの利用実績（種類別内訳）



パシフィコ横浜の全施設の稼働率の推移

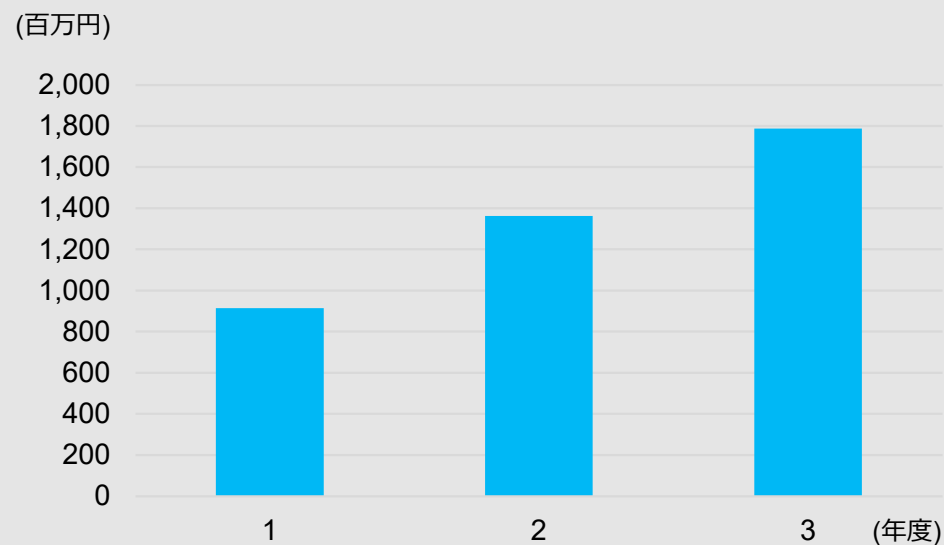


出典：アニュアルレポート（パシフィコ横浜）（<https://www.pacifico.co.jp/company/annualreport>）をもとに作成

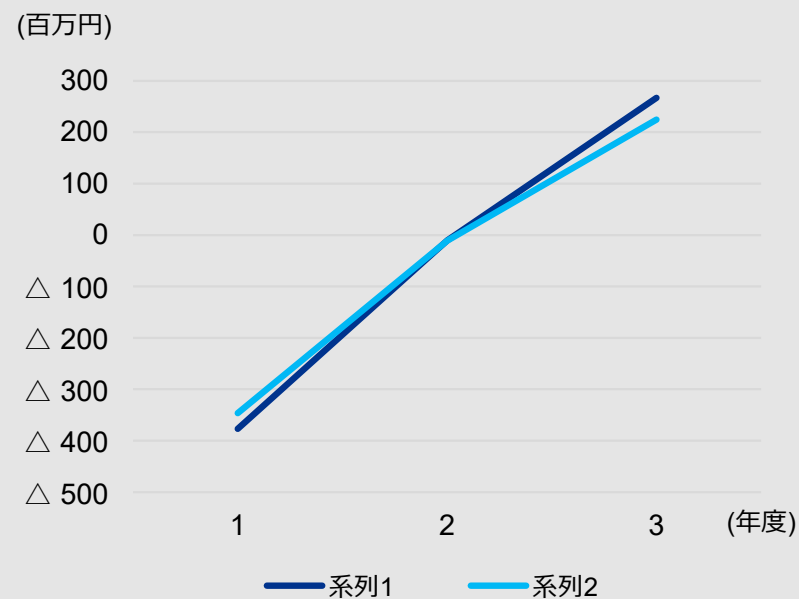
対象施設（パシフィコ横浜ノース）の収益性

稼働率と同様に、パシフィコ横浜ノース単体の営業収益等も増加傾向にある。

営業収益（パシフィコ横浜ノース単体）



経常損益、当期純損益（パシフィコ横浜ノース単体）

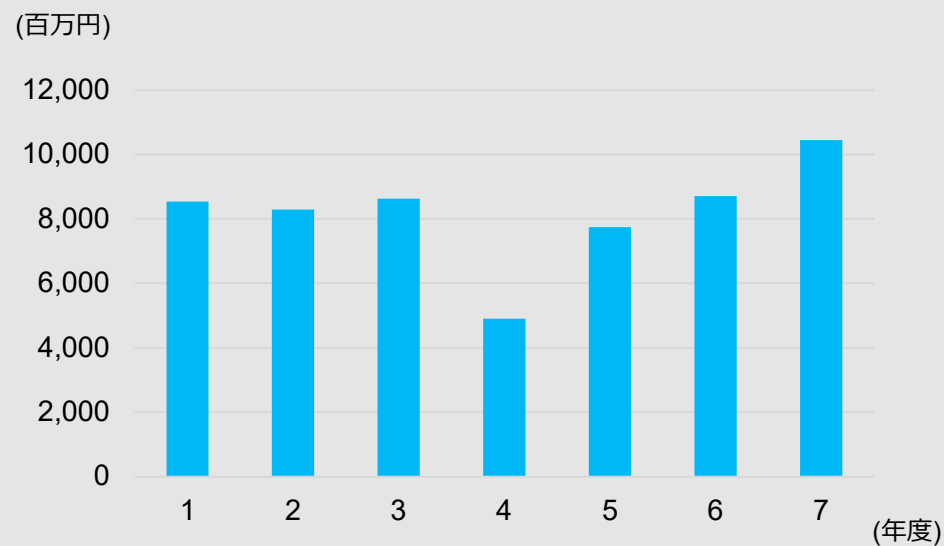


出典：PFI事業進捗状況等の確認（横浜市）（<https://www.city.yokohama.lg.jp/business/kyoso/public-facility/pfi/syousai/pfi-process.html>）をもとに作成

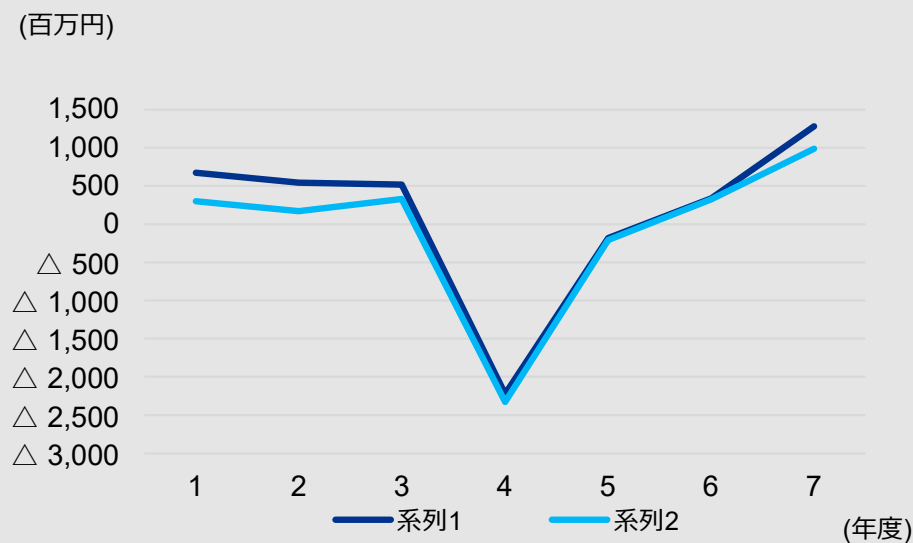
パシフィコ横浜全体の収益性

稼働率は新型コロナウイルスの流行前（2017-2019年度）の水準まで回復していない一方で、「パシフィコ横浜ノース」が開業したことにより、2023年度の「パシフィコ横浜」全体の営業収益は新型コロナウイルスの流行前（2017-2019年度）を超えることとなった。

営業収益（パシフィコ横浜全体）



経常損益、当期純損益（パシフィコ横浜全体）



出典：PFI事業進捗状況等の確認（横浜市）（<https://www.city.yokohama.lg.jp/business/kyoso/public-facility/pfi/syousai/pfi-process.html>）をもとに作成

パシフィコ横浜のMICE誘致に向けた取組

パシフィコ横浜においては、国際会議等に立候補する協会や学術団体に対して、誘致活動等に必要な経費を支援している。コンセッション事業では、施設の収益の増加分を、運営権者が受け取れるため、自ら費用を負担し、MICE誘致に積極的に取り組むメリットがある。

パシフィコ横浜国際コンベンション支援プログラム

支援団体	
パシフィコ横浜を会場として国際会議開催地の国際コンベンションに立候補する協会・学術団体	
対象コンベンション	
次の①～③の全てを満たし、下記のA・Bコースのどちらかにあてはまる国際会議 ①パシフィコ横浜での開催が初めてのもの ②パシフィコ横浜の知名度向上と、横浜の学術・文化・国際交流・経済の振興に寄与するもの ③政治目的・宗教目的以外のもの	
【Aコース】 主催： 国際団体本部・国際団体支部 参加者数：2,000人以上 うち海外参加者 500人以上 参加国数： 5カ国以上（日本を含む） パシフィコ横浜会場使用料：40,000千円以上	【Bコース】 主催： 国際団体本部・国際団体支部・日本の協会団体 参加者数：500人以上 うち海外参加者 100人以上 参加国数：5カ国以上（日本を含む） パシフィコ横浜会場使用料：20,000千円以上
支援金額	
【Aコース】 最大300万円 誘致活動経費 最大150万円 + 開催時における経費 最大150万円	【Bコース】 最大150万円 誘致活動経費 最大75万円 + 開催時における経費 最大75万円

出典：誘致支援サービス（パシフィコ横浜）（<https://plan.pacifico.co.jp/support/invitation>）をもとに作成

社会課題への対応状況 (パシフィコ横浜施設内でのサステナビリティの取組実績)

パシフィコ横浜においては、「サステナビリティ方針」を策定し、サステナビリティに係る様々な取組が実施されている。パシフィコ横浜において実施されている取組の中には、設備投資が必要な取組も存在する。

サステナビリティ取組方針の概要（パシフィコ横浜全体）

サステナビリティ取組方針における8つの重要課題

- | | | | |
|------------|------------------|--------------------|------------|
| ① 脱炭素社会の実現 | ③ サステナブルなMICEの実現 | ⑤ 誰もが安心して利用できる場の提供 | ⑦ 人材育成 |
| ② 循環型社会の実現 | ④ 地域活性化への貢献 | ⑥ ダイバーシティ・マネージメント | ⑧ サステナブル経営 |

パシフィコ横浜施設内でのサステナビリティの取組実績

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> MICE施設内のエネルギー使用によるCO2排出量実質ゼロ化（2025年に達成予定） 屋上緑化 雨水再利用システム 窓フィルム施工による断熱 タイルカーペットの再利用 多様性に配慮した環境整備（多言語での案内表示、オストメイト対応トイレ等） 館内物流システム E V ・ P H V用普通充電器の設置 空気自動制御 清掃方法の改善による施設の長寿命化 | <ul style="list-style-type: none"> ワックスの水研磨によるリサイクルシステム導入 廃棄物100%リサイクルへの取り組み 産業廃棄物（汚れたプラスチック）・食品廃棄物から発電した電力の地産地消 臨港パークでの電力使用によるCO2排出量実質ゼロを実現 サステナブルWEBデザイン サステナブルな食材の活用 サステナブルなメニューのご提案 災害時の地域への協力 省エネ&災害対応型自販機 みなとみらい大盆踊り |
|---|--|

パシフィコ横浜において開催されたサステナビリティ関係のMICE

- | | |
|---|---|
| <p>【2020年度】
サステナブル・ブランド国際会議2020横浜</p> <p>【2021年度】
サステナブル・ブランド国際会議2021横浜※2</p> <p>【2022年度】
サステナブル・ブランド国際会議2022横浜※2</p> <p>※2 パシフィコ横浜ノースにおいて開催されたMICE</p> | <p>【2023年度】
BioJapan2023
（SDGsの達成に貢献するバイオエコノミーとバイオテクノロジー動画コンテスト2023の優秀作品が放映）</p> <p>【2024年度（予定含む）】
よこはま生物多様性フェスティバル
第13回アジア・スマートシティ会議※2
みなとみらいサーキュラーエコノミー会議2024</p> |
|---|---|

出典：サステナビリティ取組方針（パシフィコ横浜）（<https://sustainable.pacifico.co.jp/>）、各種イベントHPをもとに作成

社会課題への対応状況（デジタル技術の活用）

パシフィコ横浜においては、デジタル技術に係る様々な取組が実施されている。
パシフィコ横浜において実施されている取組の中には、長期間の委託でなければ実施されないような取組も存在する。

デジタル技術の活用に関する取組（パシフィコ横浜全体）

Free Wi-Fi・デジタルサイネージの設置

- パシフィコ横浜ノースの整備事業（みなとみらい21中央地区20街区MICE施設整備事業）において、20街区MICE施設内の利用者が使用するスペースでFree Wi-Fiが利用できるようなアンテナをパシフィコ横浜ノースに設置
- 同じく、パシフィコ横浜ノースの整備事業（みなとみらい21中央地区20街区MICE施設整備事業）において、催事案内のデジタルサイネージを設置

WEBサイトのリニューアル

- 2023年、WEBサイトのフルリニューアルを内製化して実施することで、コスト削減を実現
- 問い合わせ件数88.7%減、CO2排出量6.8t削減を達成

施設利用の申込のDX化

- 2021年、WEBで施設利用の申請手続きを完結できるシステムを構築
- 利用申し込みプロセスに関する顧客満足度の15%向上を達成

ローカル5Gに関する実証実験の実施（パシフィコ横浜ノース）

- 2021年、株式会社野村総合研究所が代表となって実施
- 安全安心なハイブリッド型イベントに向け、遠隔ロボット監視システムや混雑検知システム、遠隔同期演奏システムの実証を実施

出典：「みなとみらい21中央地区20街区MICE施設整備事業要求水準書」（横浜市）

（https://www.city.yokohama.lg.jp/business/kokusaikoryu/mice/yokohamade/seibi/business/files/0017_20180920.pdf）、JBCC株式会社HP

（<https://www.jbcc.co.jp/news/2022/11/28/6727.html>）、株式会社インプレスHP（<https://webtan.impress.co.jp/e/2024/03/22/46601>）、野村総合研究所HP（<https://www.nri.com/jp/company>）

をもとに作成

運営権者へのヒアリング結果

- みなとみらい21中央地区20街区MICE施設運営事業

コンセッション方式が導入されている「みなとみらい21中央地区20街区MICE施設運営事業」の運営権者に対して、ヒアリングを実施した。本事業の運営権者にとって、コンセッション方式は、民設民営並みの自由度で施設運営が可能な制度であること等が分かった。

事業全般

- ・ 「パシフィコ横浜ノース」は民設民営ではなく、施設は横浜市が保有するコンセッション方式で運営している。
- ・ 稼働率は新型コロナウイルスの流行前（2017-2019年度）の水準まで回復していない一方で、「パシフィコ横浜ノース」が開業したことにより、2023年度の「パシフィコ横浜」全体の営業収益は新型コロナウイルスの流行前（2017-2019年度）を超えることとなった。
- ・ 民設民営の「パシフィコ横浜」と比較して、運営の自由度が少ないと感じたことは、2024年10月時点ではない。コンセッション方式は、民設民営並みの自由度で施設運営が可能な制度だと感じている。
- ・ MICE開催に係る費用面での支援は世の中的にも存在する一方で、MICE誘致に係る費用面での支援は少ない印象を持っている。「パシフィコ横浜」では、MICE誘致に係る費用面での支援も実施している。
- ・ コンセッション事業では、施設の収益の増加分を、運営権者が受け取れるため、自ら費用を負担し、MICE誘致に積極的に取り組むメリットがある。

魅力向上を目的とした更新投資

- ・ 近年、施設運営においてサステナビリティに配慮していないと、国際会議の誘致が難しくなっている。国内のMICE誘致においては、施設運営におけるサステナビリティへの配慮はあまり大きな要素ではないが、今後は変わってくるかもしれない。
- ・ サステナビリティへの取組にあたっては、更新投資が必要なものもある。コンセッション方式で運営している「パシフィコ横浜ノース」においても、横浜市との協議の上、サステナビリティに関する更新投資を実施し、施設の魅力向上に取り組むことが、スキーム上、可能である。
- ・ デジタルに関する更新投資等についても、同上。

長期的な視点を持った取組

- ・ 国際会議の誘致活動には、5年前後の時間を要するため、長期的な視点で取り組んでいく必要がある。
- ・ 今後、就業人口の減少によって長期的に人手不足になることが懸念されており、付加価値の少ない業務の効率性を向上させることを目的とした取組（例：DXによる事務手続きの簡素化）を実施している。

横浜市へのヒアリング結果

- みなとみらい21中央地区20街区MICE施設運営事業

コンセッション方式が導入されている「みなとみらい21中央地区20街区MICE施設運営事業」の発注者である横浜市に対して、ヒアリングを実施した。本事業の発注者である横浜市にとって、コンセッション方式は、様々な点でメリットのある事業手法であること等が分かった。

施設維持管理 におけるメリット

- コンセッション方式であれば、民間事業者から運営権対価を徴収することができるため、施設収入の早期回収を実現することができる。
- コンセッション方式では、民間事業者のノウハウを生かした計画的かつ効率的な維持管理が可能となる。

施設運営 におけるメリット

- コンセッション方式の導入によって、事業収支を自治体から民間事業者へ移転することができる。
- 行政財産として指定管理者制度を活用した場合、利用料金は条例事項となるため、経営・社会状況等に応じた柔軟な変更がPFIと比べると課題がある。指定管理者制度では、利用者の利用許可権限を指定管理者に与える場合、行政手続条例の規定が適用されるため、民間事業者ならではの柔軟な対応が難しい。コンセッション方式であれば、利用料金を民間事業者が柔軟に設定することができる等、指定管理者制度よりも民間ノウハウを活用することができる。

施設利用者への 対応におけるメリット

- 民間事業者による自由度の高い運営が可能となり、利用者のニーズを反映した質の高い公共サービスが可能である。

(参考)

愛知県国際展示場コンセッションの概要

本事業の概要

本事業においては、約9億円（税抜）の運営権対価が民間事業者から自治体に支払われることとなった。

対象施設の外観



事業の概要

事業名称	愛知県国際展示場コンセッション
対象施設	愛知県国際展示場
事業期間	2019年8月30日～2035年3月31日 (事業期間の延長に関する協議は可能)
事業方式	コンセッション方式 (指定管理者制度併用)
受注者	愛知国際会議展示場株式会社 (GL events SAと前田建設工業株式会社が設立した特別目的会社)
運営権対価	882,000,000円（税抜）
事業内容	統括マネジメント業務、施設維持管理運営業務、附帯事業運営業務、官民連携による需要創造推進業務及び任意事業運営業務等

出典：愛知県HP (<https://www.pref.aichi.jp/soshiki/kokusai-kanko/tenji.html>)

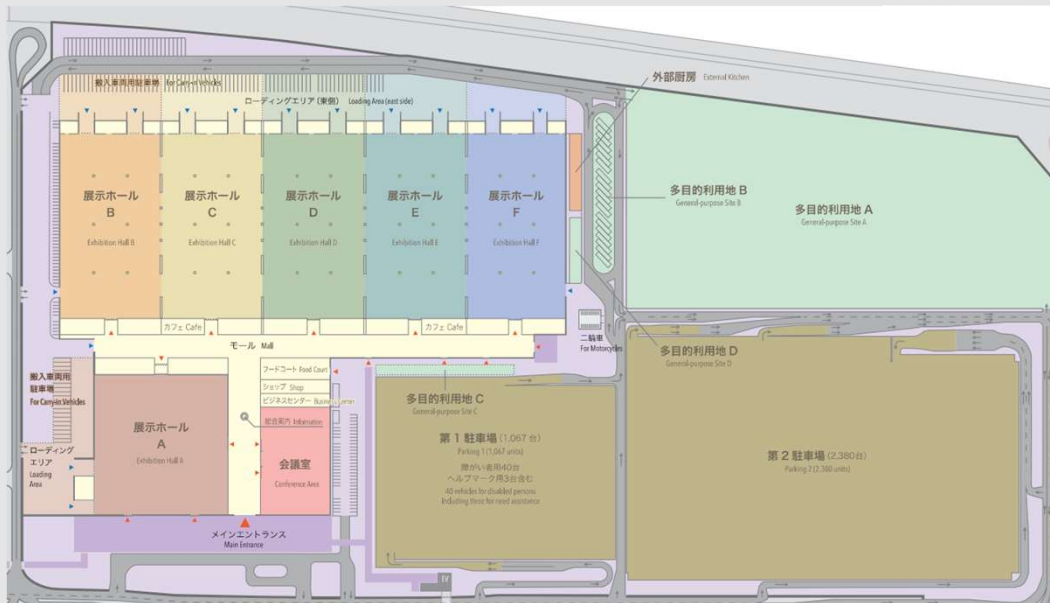
「愛知県国際展示場コンセッション 募集要項」(愛知県) (<https://www.pref.aichi.jp/uploaded/attachment/250042.pdf>)

「愛知県国際展示場コンセッション 優先交渉権者選定結果」(愛知県) (<https://www.pref.aichi.jp/uploaded/attachment/255006.pdf>) をもとに作成

対象施設（愛知県国際展示場）の概要

本事業の対象施設である愛知県国際展示場は、2019年8月に開業した施設である。

対象施設の施設配置図



施設の概要

施設名	愛知県国際展示場
開設	2019年8月
施設所有者	愛知県
所在地	愛知県常滑市セントレア5丁目
アクセス	中部国際空港から徒歩5分
施設構成	<ul style="list-style-type: none"> ・ 展示ホールA～F：各10,000m² ・ 会議室：18室（30～800m²） ・ フードコート ・ ショップ ・ ビジネスセンター

出典) 「AICHI SKY EXPO パンフレット」(愛知県) (<https://www.pref.aichi.jp/uploaded/attachment/419103.pdf>)
 愛知県HP (<https://www.pref.aichi.jp/soshiki/kokusai-kanko/tenji.html>) をもとに作成

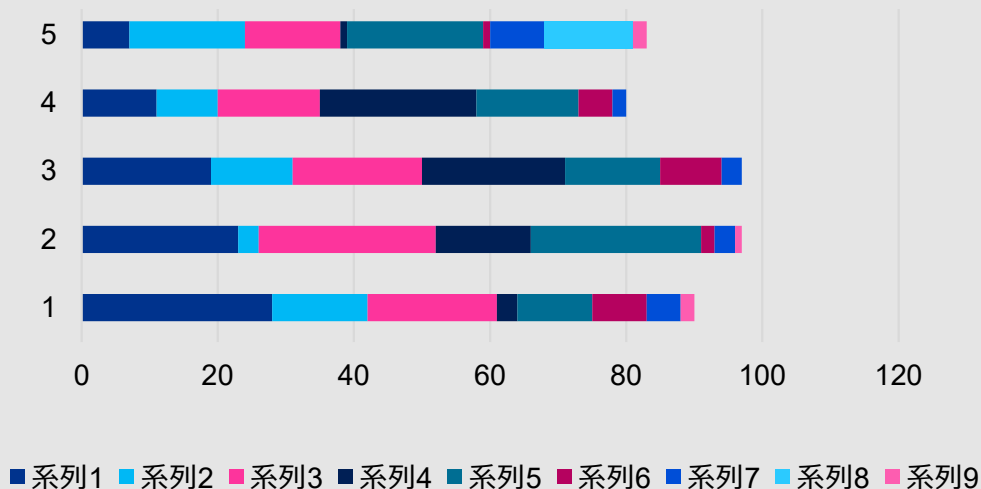
対象施設（愛知県国際展示場）の利用実績

新型コロナウイルスの流行後、展示ホールの稼働率が減少した一方で、愛知県国際展示場全体の催事件数は増加している。2024年以降は、近隣のアリーナが改修等の影響で一時閉館する影響で、稼働率は増加する見込みである。

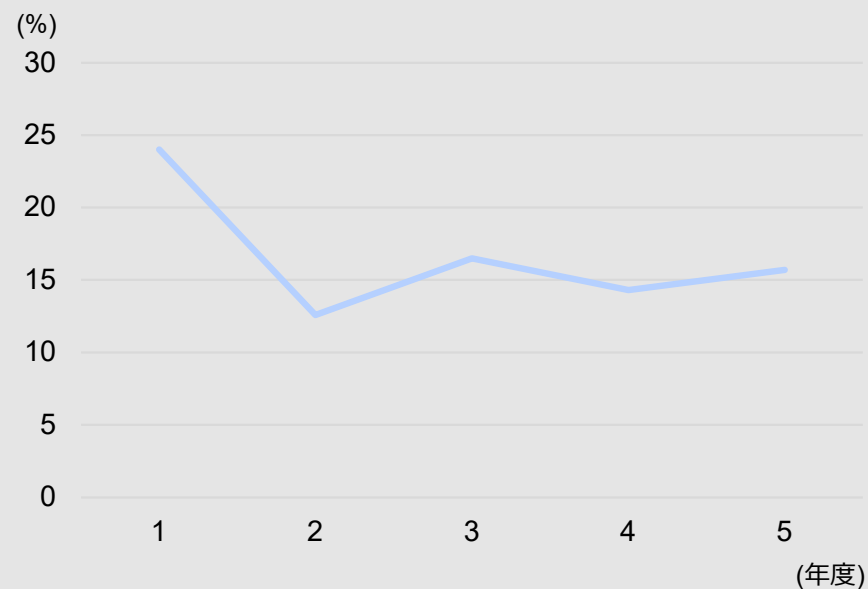
愛知県国際展示場の利用実績（催事件数・稼働率・来場者数）

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
催事件数（件）	83	80	97	97	90
来場者数（千人）	676	185	321	564	664

愛知県国際展示場の利用実績（種類別内訳）



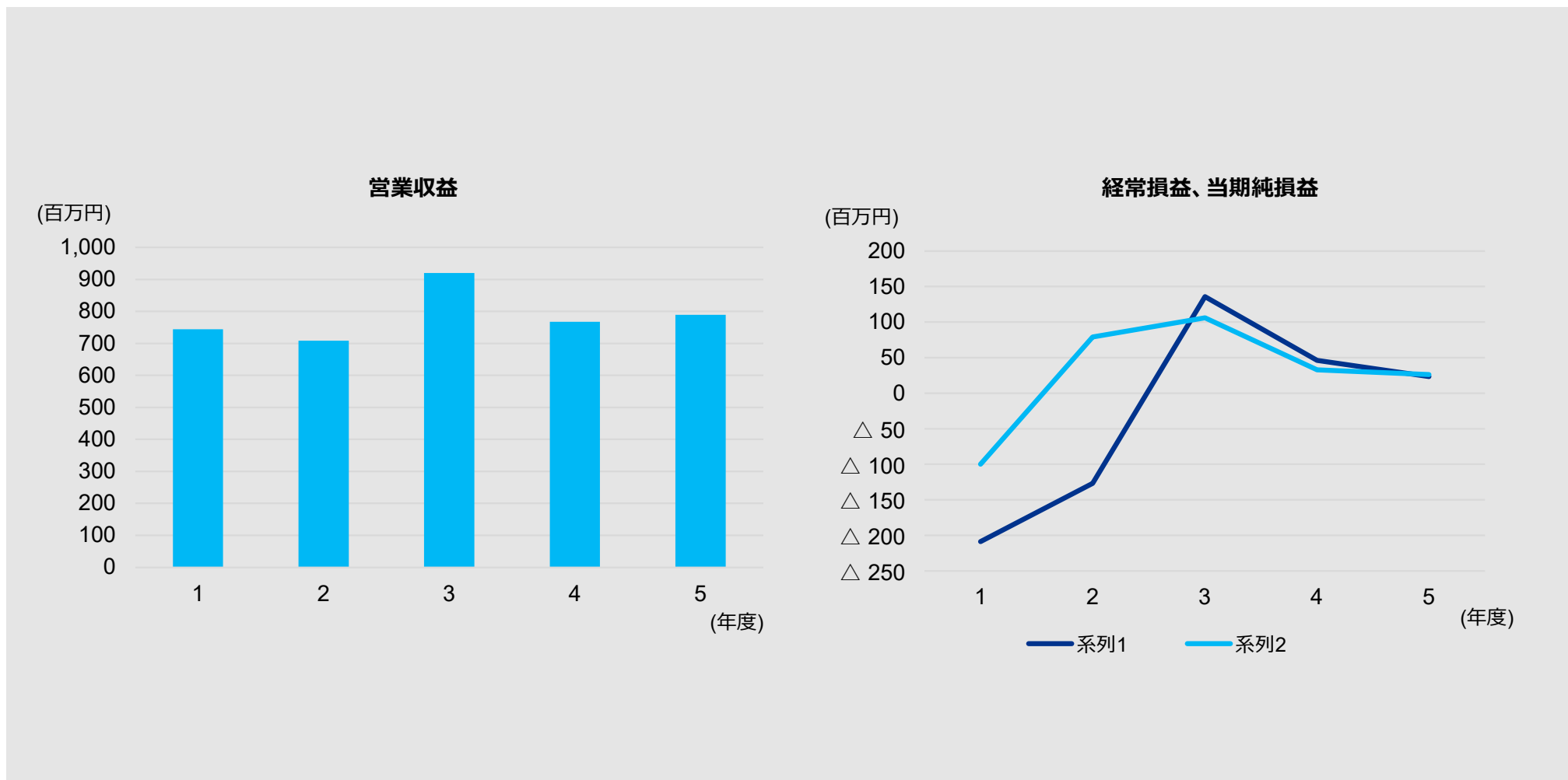
展示ホールの稼働率の推移



出典：愛知県国際展示場コンセッションの取組状況について（愛知県）（<https://www.pref.aichi.jp/soshiki/kokusai-kanko/torikumijyoukyou.html>）、及び愛知国際会議展示場株式会社へのヒアリングをもとに作成

対象施設の収益性

東京オリンピックの影響によって、東京のMICE施設が使用できなくなったことも、一因となり、2021年度の営業収益が最も大きくなったと思われる。

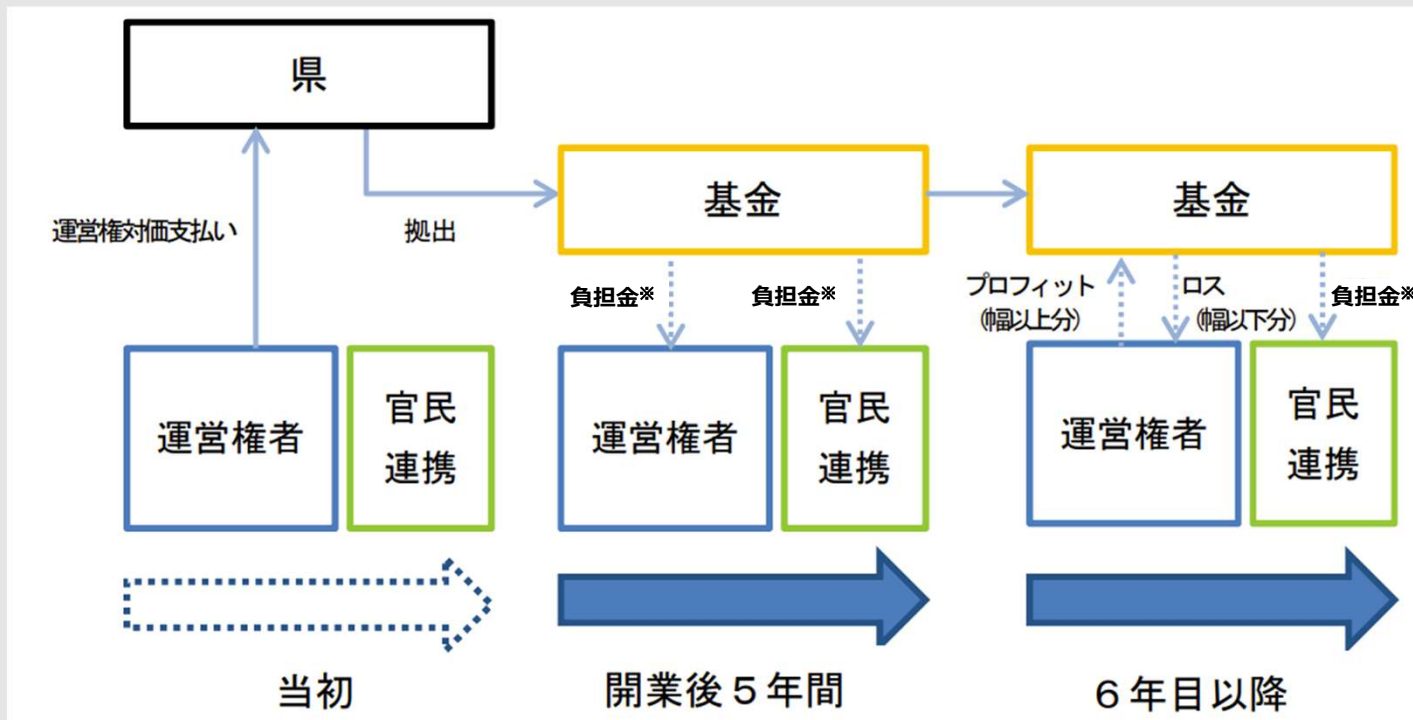


出典：財務情報（AICHI SKY EXPO）（<https://www.aichiskyexpo.com/financial-info/>）及び愛知国際会議展示場株式会社へのヒアリングをもとに作成

本事業のMICE誘致に向けた取組

本事業は、新しいMICE施設を運営する事業であり、施設開業後の需要が見込みにくいという懸念点があった。需要が見込みにくい中で公募を実施し、運営権者が健全な事業運営ができるように、愛知県は、誘致活動や事業安定化のために使用される基金（運営権対価が原資）を設置している。また、「官民連携組織」を設立し、広域的・国際的なプロモーション活動を実施することも検討している。

展示会産業振興基金



※赤字発生時

出典：「愛知県国際展示場コンセッション募集要項」（愛知県）（<https://www.pref.aichi.jp/uploaded/attachment/244345.pdf>）
「愛知県国際展示場コンセッション実施方針の概要」（愛知県）（<https://www.pref.aichi.jp/uploaded/attachment/239847.pdf>）、及び愛知国際会議展示場株式会社へのヒアリングをもとに作成

愛知県国際展示場のMICE誘致に向けた取組

愛知県と愛知国際会議展示場株式会社により構成されるAichi Sky Expo活性化推進機構は、展示会、見本市、国際会議などを開催する団体等に対して、開催に要する経費の一部を援助している（年間5～7件程度利用）。

Aichi Sky Expo利用促進補助金（2024年度）

支援対象

- Aichi Sky Expoの展示ホールを利用する催事で、愛知県の後援があり、以下のいずれかに当てはまる催事
- ・BtoB商談を含む展示会（平日2日以上開催される催事等）
 - ・国際的な催事（日本を含む3カ国以上の国からの参加がある催事等）
 - ・大規模催事（延べ150,000㎡以上の面積を利用する催事等）
 - ・2026年アジア・アジアパラ競技大会関連催事（Aichi Sky Expoにて開催予定とされている競技に関連する催事等）

補助対象経費

1. 愛知県国際展示場の利用料金
（展示ホール、会議室、多目的利用地、付属設備、光熱水費）
2. 愛知県国際展示場と県内主要箇所の間を結び、一般来場者を輸送するためのシャトルバス運行に係る経費
（貸切バス手配経費、誘導員配置経費、案内看板設置経費、通信費）

補助額

補助対象経費 1：最大10,000千円。（Aichi Sky Expoで初めて開催されるBtoB展示会については20,000千円）
補助対象経費 2：10万円 + 75万円 × 開催日数

補助率

最大1/2（Aichi Sky Expoで初めて開催されるBtoB商談を含む展示会の会場利用料金については10/10以内）

出典：Aichi Sky Expo HP（<https://www.aichiskyexpo.com/ws-hojokin/>）、及び愛知国際会議展示場株式会社へのヒアリングをもとに作成

社会課題への対応状況（SDGsへの取組）

愛知県国際展示場においては、SDGsに係る様々な取組が実施されている。

愛知県国際展示場において実施されている取組の中には、設備投資が必要な取組も存在し、コンセッション方式のメリットが活かされている。

愛知県国際展示場において実施されている取組の概要

実施されている取組

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">展示場として初めてのCASBEE（建築環境総合性能評価システム）SランクとZEB Readyの実現愛知県産の木材「あいち 認証材」の使用小原和紙の使用瀬戸のレンガの使用常滑で生産された陶磁器タイルの使用 | <ul style="list-style-type: none">地元食材の使用地元工業のアピール地元企業への業務発注施設利用電力のグリーン電力化イベント主催者に対するカーボン・オフセットを活用したイベント開催の提案川や海で分解しにくい界面活性剤を含む清掃の削減定期的な周辺地域のごみ拾い活動による、湾へのゴミ飛散防止 |
|---|--|

SDGs関係のMICE

【2021年度】

SDGs AICHI EXPO 2021

【2022年度】

SDGs AICHI EXPO 2022

【2023年度】

SDGs AICHI EXPO 2023

【2024年度】

SDGs AICHI EXPO 2024

出典：SDGsへの取り組み（AICHI SKY EXPO）（<https://www.aichiskyexpo.com/sdgs/>）、各種イベントHP、及び愛知県国際会議展示場株式会社へのヒアリングをもとに作成

社会課題への対応状況（デジタル技術の活用）

2024年12月現在、愛知国際会議展示場株式会社は、大型イベント会場における来場者の人流データの取得・分析に係る取組を進めている。また、通信設備や電気設備等の導入も、コンセッション事業の一環として、運営権者自らの負担で実施されている。

来場者の人流データの取得・分析による「選ばれるイベント会場」の実現について

2024年現在の導入状況

(株)センサーズ・アンド・ワークス

概要

- 即時的な来場者分析の方法がないため、効率的な施設の運営計画や警備体制の強化ができていない。
- 大量の来館者情報を把握し、効率的な施設運営を行うためのデータ蓄積、活用できる仕組みを構築するもの。

想定される具体的な取組例（人流／周遊データの取得・分析）

- 愛知国際展示場という大型の会場に来場する大量の来館者情報をデジタル技術を活用し、正確な来場者数や会場へのアクセス手段、来場者の性別、年齢などの属性といった情報の取得する。そしてその取得したデータを分析し、イベント主催者がイベントの実施内容の振り返りや今後の検討ができるようにする。

出典：AUBA HP（<https://aichi.eiicon.net/techmeets2024/01>）、及び愛知国際会議展示場株式会社へのヒアリングをもとに作成

運営権者へのヒアリング結果

- 愛知県国際展示場コンセッション

コンセッション方式が導入されている「愛知県国際展示場コンセッション」の運営権者に対して、ヒアリングを実施した。

本事業の運営権者にとって、コンセッション方式は、自らのノウハウを活かし、積極的なMICE誘致活動を実施するメリットのある方式であること等が分かった。

事業全般	<ul style="list-style-type: none">• コンセッション事業では、施設の収益を増加させた場合、その全部または一部はSPCが受け取れる。そのため、SPCが収益向上に積極的に取り組むインセンティブがある。• 本事業では、SPCの構成員であるGL eventsが保有する海外企業とのネットワークを活用して、海外の主催者向けのプロモーションを実施している。言語のハードルや商慣習のハードル（例：日本の銀行口座を用意する必要）がある中で、海外の主催者に日本でMICEを開催してもらうためには、海外における経験や知識が必要である。• 海外における経験や知識を持つ民間事業者は、固定額で運営を委託される事業にはあまり参画意欲を示さず、自らのノウハウを発揮するインセンティブのあるコンセッション事業に対して、特に強い参画意欲を示すものと考えられる。コンセッション方式を採用し、海外における経験や知識を持つ民間事業者の参画を狙うことで、国内のみならず、海外の主催者向けのプロモーションも期待されるように思える。
運営権対価の獲得	<ul style="list-style-type: none">• 本事業では、SPCから愛知県に運営権対価（約9億円）を支払った。• この運営権対価の一部は、基金に充当され、SPCの実施する誘致活動に関する補助等として利用されている。具体的には、愛知県国際展示場の利用料金や施設と国内主要交通結節点の間を結ぶシャトルバスの運行費用等への補助として、年間5~7件程度この基金が使用され、MICE誘致につながっている。施設の開業初期においては、施設の知名度向上を狙うことが必要となるため、運営権対価を原資とした基金の存在は、積極的なMICE誘致につながる。• 施設の開業6年目以降においては、SPCが当初の目標以上の利益を上げた場合には、その一部を基金に充当する仕組みとなっている。
整備や改修と運営の一体的な実施	<ul style="list-style-type: none">• 本事業では、施設を建設する事業と運営する事業が切り離されていた。そのため、当社が要求する性能等について、一部、制約があった。施設整備と施設運営を一体として実施する事業（例：BTコンセッション方式）や施設整備に施設運営者の意見が反映されるようなスキームとしてもらえれば、よりよい施設の構築につながる。
魅力向上を目的とした更新投資	<ul style="list-style-type: none">• 施設にどのような通信設備が導入されているかは、MICE主催者にとっての重大な関心事である。本事業では、通信設備（Wifi、5G等）の充実化のための設備投資を、SPC自らの判断で実施し、施設の魅力向上を狙っている。• 通信設備以外にも、厨房設備や電気設備等への設備投資を、SPC自らの判断で実施し、施設の魅力向上を狙っている。

愛知県へのヒアリング結果

- 愛知県国際展示場コンセッション

コンセッション方式が導入されている「愛知県国際展示場コンセッション」の発注者である愛知県に対して、ヒアリングを実施した。

本事業の発注者である愛知県にとって、コンセッション方式は、積極的なMICE誘致が期待されるのみでなく、事務負担を軽減することができる方式であること等が分かった。

施設維持管理 におけるメリット

- 指定管理者制度では、修繕が必要になった場合には、その都度自治体が修繕業務を発注している。一方、コンセッション方式では、修繕は運営権者の業務範囲に含まれる。そのため、自治体としては、修繕業務を発注する必要がない。コンセッション方式は、事業当初の公募にかかる労力が大きいですが、それを踏まえても、全体を通してみれば、自治体の事務負担は少なくなると感じている。

施設運営 におけるメリット

- 本事業は、新しく建設されたMICE施設を運営する事業であることから、施設運営を担う民間事業者には、積極的な誘致活動を期待していた。コンセッション方式は、運営の自由度が高く、収益は運営権者に帰属するため、民間ノウハウを活用した積極的なMICE誘致活動が期待できる。
- コンセッション方式では、同一の民間事業者が長期間施設運営を担うため、自治体との信頼関係が構築しやすく、ノウハウも蓄積しやすいと感じている。
- 本事業では、国内の業界団体等に対する働きかけ等の自治体が得意とする分野は愛知県が担い、MICE主催者向けの誘致活動は運営権者が担っており、官民それぞれの得意分野を活かした誘致活動ができています。

施設利用者への 対応におけるメリット

- 施設利用者が設備を壊した場合の修繕について、本事業では、運営権者による迅速な対応が可能となっている。指定管理者制度では、修繕が必要になる都度、自治体が修繕業務を発注することになる。一方、コンセッション方式では、運営権者が自らの判断で、迅速に修繕を実施することが可能となっている。

(参考)

海外における民間ノウハウの活用

ロサンゼルスコンベンションセンターにおける民間委託の概要

ロサンゼルスコンベンションセンターは、2013年より、運営等が民間事業者へ委託されている（委託前は公共運営）。本事例は、運営権は設定されていないものの、施設の収益に連動して、民間事業者への委託額が決まるため、コンセッション事業との類似点がある。コンセッション事業との類似点がある本事例では、民間事業者が施設の収益向上に取り組み、従来赤字であった施設を黒字に転換させる等の成果を出している（詳細は次スライド）。

対象施設の外観



本事例の概要

施設名	ロサンゼルスコンベンションセンター
施設構成	147,000m ² （展示ホール）、67,000m ² （会議室）
事業範囲	施設運営、管理、誘致活動、飲食関連サービス
受注者	AEG MANAGEMENT LACC （MICE施設の会場を管理・運営を事業範囲とするAEG FACILITIESの完全子会社）
契約額	基本管理料：175,000ドル／年（当初5年間） 稼得インセンティブ報酬※1：基本管理料の50%（最大） 任意インセンティブ報酬※2：基本管理料の50%（最大）
委託開始	2013年～

※1 運営収入が当初予測値を超えた部分の75%

※2 顧客満足度・施設メンテナンス等の指標に応じた額
（運営収入が当初予測値を超えた場合のみ支払われる）

出典：ロサンゼルスコンベンションセンターHP（<https://www.laconventioncenter.com/news/detail/five-years-of-aeg-facilities-successful-management-of-the-los-angeles-convention-center-being-celebrated>）をもとに作成

ロサンゼルスコンベンションセンターにおける民間委託の成果

2013年の民間委託後、AEGはロサンゼルス観光コンベンション局等と連携し、積極的なMICE誘致や施設の魅力向上、各種経費削減に取り組んだ。その結果、公共運営時には赤字であった本施設を、委託初年度から黒字に転換させた。また、委託前には53%であった稼働率も、委託5年度目には70%以上に増加した。さらに、増加した収益の多くはコンベンションセンターに再投資されている。



出典：ロサンゼルスコンベンションセンターHP① (<https://www.laconventioncenter.com/news/detail/five-years-of-aeg-facilities-successful-management-of-the-los-angeles-convention-center-being-celebrated>)、ロサンゼルスコンベンションセンターHP② (<https://www.laconventioncenter.com/news/detail/under-aeg-facilities-management-los-angeles-convention-center-reports-record-breaking-results-in-fiscal-year-2015-2016>) をもとに作成。日本語訳は引用者による。

コロラド・コンベンションセンターにおける民間委託の概要

1994年以降、コロラド・コンベンションセンターの運営は民間事業者が実施している。本事例は、施設が黒字となった場合、一定割合を民間事業者が収受する形となっているため、コンセッション事業との類似点がある。コンセッション事業との類似点がある本事例では、民間事業者が施設の収益向上に取り組み、従来赤字であった施設を黒字に転換させる等の成果を出している（詳細は次スライド）。

対象施設の外観



本事例の概要

施設名	コロラド・コンベンションセンター
施設構成	約53,000m ² （展示スペース）、約9,300m ² （会議室63室）等
事業範囲	維持管理・運営
受注者	SMG社
契約額	具体的な金額は不明だが、施設の収支が黒字となった場合一定割合をSMG社が得ることが可能な仕組みが導入されている
委託開始	1994年～※

※ 2024年から、2回目の委託が開始されている

出典：アメリカにおける地方政府所有のコンベンション施設の管理・運営の手法について（自治体国際化協会）（https://www.clair.or.jp/j/forum/c_report/pdf/310.pdf）、コロラドコンベンションセンターHP（https://denverconvention.com/media/general/pdf/CCExpansion_2.10.23.pdf）、Conference & Meetings World HP（<https://www.c-mw.net/asm-global-wins-new-10-year-management-contract-in-colorado/>）をもとに作成。日本語訳は引用者による。

コロラド・コンベンションセンターにおける民間委託の成果

SMG社は、コロラド・コンベンションセンターの運営にあたって、会場使用料の割引等の取組を実施し、従来赤字を出していた施設の黒字化を実現している。SMG社による運営開始後、施設は2度拡張され、2024年には2回目の民間委託も実施された。日本の指定管理者制度では、指定管理者は会場使用料の割引を柔軟に実施することはできない。しかし、コンセッション方式では、運営権者は会場使用料の割引を柔軟に実施することができるため、本事例のような取組の実施が期待される。

SMG社によって実施された取組

- 閑散期の稼働率向上のため、閑散期の会場使用料の割引を実施
- 新たなソフトウェアや技術を導入し、人員を削減
- デンバー観光コンベンション局との連携強化

SMG社の運営による成果

- 2000年に18万ドルの純利益を達成（本施設は、民間委託が実施されるまで、毎年300万ドル以上の赤字を出していた）
- 年間50万ドルの運営費削減

民間委託に関する年表

- 1990年：開業（自治体職員による運営）
- 1994年：SMG社による運営開始
- 2000年：純利益18万ドル達成
- 2005年：施設の拡張（1回目）
- 2024年：施設の拡張（2回目）及びASM Global社※による運営開始
※SMG社とAEG Facilities社が合併し、設立された企業

出典：アメリカにおける地方政府所有のコンベンション施設の管理・運営の手法について（自治体国際化協会）（https://www.clair.or.jp/j/forum/c_report/pdf/310.pdf）、デンバー市郡HP（<https://www.denvergov.org/Government/Agencies-Departments-Offices/Agencies-Departments-Offices-Directory/Department-of-Transportation-and-Infrastructure/Programs-Services/Projects/Colorado-Convention-Center-Expansion>）、Conference & Meetings World HP（<https://www.c-mw.net/asm-global-wins-new-10-year-management-contract-in-colorado/>）をもとに作成

シドニー・コンベンション&エキシビジョンセンターにおける民間委託の概要

シドニー・コンベンション&エキシビジョンセンターでは、1980年代に建設された既存施設を拡張および近代化することを目的とした事業を、民間事業者が実施している（事業範囲に運営含む）。本事例は、営業利益の一部が民間事業者に支払われる仕組みとなっており、コンセッション事業との類似点がある。コンセッション事業との類似点がある本事例では、事業費の削減（約5%）が見込まれている。（詳細は次スライド）。

対象施設の外観



本事例の概要

施設名	シドニー・コンベンション&エキシビジョンセンター
施設構成	35,000m ² （コンベンションセンター）、19,000m ² （展示センター 1階ホール）、13,600m ² （展示センター 4階ホール）等
事業範囲	設計・建設・維持管理・運営
受注者	Darling Harbour Live Partnership（不動産会社であるLend Lease Corporation Ltdが50%、ファンドであるHost-Plus Pty Limitedが50%出資する会社）
契約額※	設計・建設：1,153.9百万AUS\$ 維持管理：235.5百万AUS\$
委託開始	設計・建設期間：2013年～2016年 運営期間：2016年～

※右記のほか、インセンティブペイメント（施設を訪れる参加者数や参加者満足度）、営業利益の一部が民間事業者を支払われる。

出典：シドニー・コンベンション&エキシビジョンセンターHP（<https://iccsydney.com.au/about/>）、Sydney International Convention, Exhibition and Entertainment Precinct ("SICEEP") – Contracts Summary (NSW Treasury)（https://www.treasury.nsw.gov.au/sites/default/files/2017-02/SICEEP_Contracts_Summary.pdf）をもとに作成

シドニー・コンベンション&エキシビジョンセンターにおける民間委託の成果

本事業の入札にあたっては、PSC（公共が自ら事業を実施する場合の公的財政負担の見込額）よりも、約5%低い金額が民間事業者より提案された。また、運営開始後7年間の開催イベント数は3,665となっており、顧客満足度も98%を達成しており、運営状況も良好であるといえる。

PSCと民間事業者の提案額

(単位：百万AUS\$)

	PSC	民間事業者の提案額
設計・建設費	864.1	1,153.9
維持管理費	359.2	235.5
合計原価	1,223.2	
リスク調整費※	230.7	
合計現在価値	1,453.9	1,389.4

※リスク要因を考慮したコスト補正

運営開始後7年間の成果



出典：Sydney International Convention, Exhibition and Entertainment Precinct (“SICEEP”) – Contracts Summary (NSW Treasury) (https://www.treasury.nsw.gov.au/sites/default/files/2017-02/SICEEP_Contracts_Summary.pdf)、THE EXTRAORDINARY SUCCESS OF INTERNATIONAL CONVENTION CENTER SYDNEY (ICC Sydney) (<https://iccsydney.com.au/wp-content/uploads/2024/04/ICC-Sydney-10-Year-Report-The-Extraordinary-Success-of-International-Convention-Centre-Sydney.pdf>) をもとに作成。日本語訳は引用者による。