

沖縄県既存複数 MICE 施設への  
公共施設等運営権制度導入調査

報 告 書  
(公表版)

令和 2 年 3 月

沖縄県

デロイト トーマツ ファイナンシャル  
アドバイザーズ 合同会社



## 目次

1. 本調査の概要	1
1-1 調査実施の背景	1
1-2 調査の目的	1
1-3 本調査の内容	1
2. 各調査の内容	3
2-1 既往検討の整理	3
(1) 沖縄コンベンションセンターの状況	3
(2) 万国津梁館の状況	7
2-2 公募条件の整理に向けた検討	10
(1) 両施設の運営状況に基づいたプレデューデリジェンスの実施	10
(2) 運営者ヒアリング	18
(3) 国内外事例調査	19
(4) 指定管理者制度との比較による運営権方式の優位性の整理	20
(5) 運営権方式の業務範囲・期間・体制・リスク分担の検討	26
(6) 運営権対価、VFM 算定	32
(7) 沖縄コンベンションセンター及び万国津梁館のスキームの考え方	33
(8) 県内他施設との連携可能性の検討	34
2-3 マーケットサウンディング（民間意向の情報整理）	36
(1) 論点整理	36
(2) マーケットサウンディングの実施	38
3. 事業化に向けた情報整理	44
3-1 公募条件整理	44
3-2 事業スケジュール	48
3-3 事業実施に係る詳細に検討すべき事項等の整理	49
4. まとめ	51
4-1 結論	51
4-2 今後の進め方	52



## 1. 本調査の概要

### 1-1 調査実施の背景

本調査対象である沖縄コンベンションセンター（以下、「OCC」という。）及び万国津梁館は沖縄県を代表する MICE 施設であり、多様な MICE を開催し沖縄県経済の振興に大いに寄与している。

また、沖縄県では MICE の推進・活用による県経済の発展及び国際的な MICE 開催地としての地位確立に向け、2018 年（H30）1 月に「沖縄 MICE 振興戦略」（計画期間：2017 年度（H29）～2026 年度（R8））を公表し、MICE 振興の取組強化を図っている。

両施設においては、指定管理者制度を導入し、主催者等のニーズに応じた機能強化と適正な維持管理により施設利便性と利用者満足度が高まるよう、多様な分野での活用を促進している。

一方、老朽化が進む施設の修繕費や設備更新費の増大による費用負担の抑制・平準化が喫緊の課題となっており、さらなる運営効率化によるランニングコストの削減等が求められている。

これらの状況から、2018 年度（H30）両施設に係る運営権制度等導入可能性調査を実施し、両施設の現状整理、民間事業者へのヒアリング等により、運営権制度等の導入可能性を検討した。結果、効果的な事業スキーム案として「運営権方式による両施設の一括管理」が導き出されたが、運営権制度導入の優位性、実現に向けた具体的なフローは更なる検討が必要な状況である。

### 1-2 調査の目的

本調査では「運営権方式による両施設の一括管理」を見据えた、条件整理や運営権対価、公募に係る条件素案を整理することにより、運営権制度導入を検討することを目的として行った。

### 1-3 本調査の内容

本調査は、既存検討や管理運営状況等の整理を行ったうえで、マーケットサウンディングを通じた公募条件の整理を行うとともに、指定管理者制度との比較による運営権方式の優位性、両施設の一括管理（以下、「一括管理」という。）による効果を整理することが主目的となっている。調査内容は以下の通り。

**(1) 既往検討の整理**

既往検討を基に、2018年度（H30）の収支状況など、新たな情報を追加し整理・課題の把握を行う。

**(2) 公募条件の整理に向けた検討**

- ① 各施設の運営状況に基づいたプレデューデリジェンスの実施
- ② 運営者ヒアリング
- ③ 国内外事例調査
- ④ 指定管理者制度との比較による運営権方式の優位性の整理
- ⑤ 運営権方式の事業範囲、期間、体制、リスク分担の検討
- ⑥ 運営権対価、VFM 算定
- ⑦ 沖縄コンベンションセンター及び万国津梁館のスキームの考え方
- ⑧ 県内他施設との連携可能性の検討

**(3) マーケットサウンディング（民間意向の情報整理）**

公募条件の素案を作成し、複数業種の事業参画の可能性や課題等に関する意向調査を行い、本調査での検討に反映する。

**(4) 公募条件の素案の作成（事業化に向けた情報整理）**

上記（2）及び（3）の検討を踏まえた公募条件の整理を行う。また、事業スケジュールの検討、並びに、事業実施に係る詳細に検討すべき事項を把握する。

## 2. 各調査の内容

### 2-1 既往検討の整理

昨年度調査において OCC は、現状の収支状況から運営権制度導入の可能性が示唆されており、また万国津梁館との一括管理検討に対する可能性が言及されている。ただし同調査では、OCC は独立採算が可能であるのに対し、万国津梁館は指定管理料に頼る収支状況であったことから、両施設を一括管理することで合算による赤字幅の減を想定したものとなっている。また施設利用における利用料減免措置については、運営者収入側の収入を圧迫している要因にもなっていることから、運営者負担感を軽減する為、減免価格分を補填する為の基金の設置が有用であることが整理されている。

今回調査においては、既往検討結果を踏まえ、運営者に対するヒアリングや、事業者ヒアリングなどを通じ、昨年度調査に対し、運営権制度を導入する際の要点と収益改善点等を整理した上で、各施設における収支改善策の検討を行い、運営権対価及び VFM を再精査し、さらに一括管理におけるメリットを確認することで、一括管理及び基金導入の可能性検討に向けた調査を行っていくものとした。

#### (1) 沖縄コンベンションセンターの状況

##### ① 事業検討施設の位置、業務範囲、施設概要

OCC の位置する宜野湾市コンベンションエリアは、沖縄本島南北の主要幹線である国道 58 号に面し、人口ビーチ、野球場などを有する宜野湾海浜公園や県営マリナーを有する地域である。

OCC は、国際・国内コミュニケーションの場としてのコンベンションを誘致・推進し、沖縄県の産業経済及び教育文化の振興に寄与することを目的に建設されており、施設周辺にリゾートホテルやショッピング施設なども集積し、国際色豊かな観光・MICE リゾートとしての都市ブランド力の強化を図っている。また、当施設は 1,709 人収容可能な劇場、4,000 人収容可能な展示場、最大 500 人収容可能な会議場を有する県内最大規模の MICE 複合施設である。

1987 年 (S62) に供用を開始後、2005 年 (H17) に「沖縄コンベンションセンターの設置及び管理に関する条例施行規則」が制定されると、2006 年度 (H18) から 2019 年度 (H31) までの間は (一財) 沖縄観光コンベンションビューロー<sup>1</sup>が指定管理者として指定され、管理運営が行われた。2020 年度 (R2) から 2022 年度 (R4) は (株) コンベンションリ

<sup>1</sup> 1986 年 (S61) に「(財) 沖縄コンベンションセンター」が発足、1996 年 (H8) から、(財) 沖縄コンベンションセンターと (財) 沖縄ビクターズビューロー、オキナワコンベンションビューローの 3 社が統合し、「(財) 沖縄観光コンベンションビューロー」となり、2013 年 (H25) に財団法人から現在の一般財団法人へ移行



② 沖縄コンベンションセンターの直近3年間の事業収支、催事数、利用者数、分析指標

OCCでは、国際会議を含む年間400件以上の催事が行われ、利用者数は50万人を超えており、収入の7割超は利用料金収入が占めている。直近3年間の詳細な状況は以下の通り。

表1 OCC事業収支（概要）

内訳（千円）		2018年度（H30） 実績	2017年度（H29） 実績	2016年度（H28） 実績
収支の部（A）				
利用料金収入	展示場	172,308	158,054	141,279
	劇場棟	71,585	65,965	64,622
	会議棟	125,408	123,156	123,664
	小計	369,301	347,175	329,565
自主事業収入	ワンストップサービス <sup>2</sup>	17,406	7,816	39,494
	売店	3,528	5,782	5,082
	自動販売機	4,316	4,531	3,622
	その他	3,680	3,400	3,428
	小計	28,930	21,529	51,626
指定管理料		65,691	65,691	65,691
合計		463,922	434,395	446,882
支出の部（B）				
合計（内訳省略）		380,043	369,721	432,658
収入の部（A）合計 - 支出の部（B）合計		83,879	64,674	14,224

出所：指定管理者モニタリングシートより作成

<sup>2</sup> ケータリングや各種レンタルの他、催事運営に係る各種関連企業を紹介するサービスのこと

表 2 OCC 直近 3 年の催事数、利用者数、分析指標

		2018 年度 (H30) 実績		2017 年度 (H29) 実績		2016 年度 (H28) 実績	
催事数／構成比		(件)	(%)	(件)	(%)	(件)	(%)
催事数	開催件数計	422	100.0%	427	100.0%	442	100.0%
	国際会議	6	1.4%	14	3.3%	11	2.5%
	県外会議	52	12.3%	52	12.2%	36	8.1%
	県内会議	364	86.3%	361	84.5%	395	89.4%
利用者数／構成比		(人)	(%)	(人)	(%)	(人)	(%)
利用者数	利用者数計	534,240	100.0%	579,340	100.0%	515,347	100.0%
	海外参加者	3,603	0.7%	6,467	1.1%	4,983	1.0%
	県外参加者	74,443	13.9%	101,892	17.6%	67,335	13.1%
	県内参加者	456,194	85.4%	470,981	81.3%	443,029	86.0%
利用料金比率		79.6%		79.9%		73.7%	
人件費比率		14.1%		14.7%		11.6%	
外部委託費比率		49.6%		50.7%		43.0%	
利用者あたり 管理コスト		711 円		638 円		840 円	
利用者あたり 自治体負担コスト		123 円		113 円		127 円	
施設稼働率 (日稼働率)		77.4%		84.8%		85.0%	
展示場		49.7%		50.1%		46.5%	
劇場棟		40.5%		46.3%		44.3%	
会議棟 A		43.5%		44.8%		49.2%	
会議棟 B		43.8%		50.2%		54.6%	
会議棟 C		18.9%		25.5%		23.7%	

出所：指定管理者モニタリングシート、観光要覧より作成

## (2) 万国津梁館の状況

### ① 事業検討施設の位置、業務範囲、施設概要

万国津梁館の位置するブセナ岬地域は、平成 2 年「部瀬名岬地域海浜リゾートマスタープラン」を策定し、沖縄県における最初の大規模なリゾートゾーンと位置付け、その実施機関である第 3 セクター「ブセナリゾート株式会社」によって、官民一体となってリゾート開発を推進してきたエリアである。同エリアは、万国津梁館のほか、ザ・ブセナテラスホテルやブセナ海浜公園、海中展望台が集積したリゾート MICE に適した地域である。

万国津梁館は、最大で 500 人収容可能なホールやラウンジ、カフェテラス、ビジネスルーム、貴賓室を有する施設であり、2000 年（H12）の九州・沖縄サミットのメイン会場となった。2000 年度（H12）から 2005 年度（H17）は管理委託業務を（財）沖縄観光コンベンションビューローが受注し、管理運営を行っていた。2005 年度（H17）には「万国津梁館の設置及び管理に関する条例施行規則」が制定されると、2006 年度（H18）から 2011 年度（H23）は指定管理者の指定を受け、（財）沖縄観光コンベンションビューローが管理運営を行っていたが、2012 年度（H24）以降現在に至るまで、隣接するザ・ブセナテラスを運営するザ・テラスホテルズ（株）が指定管理者の指定を受け管理運営を行っている。

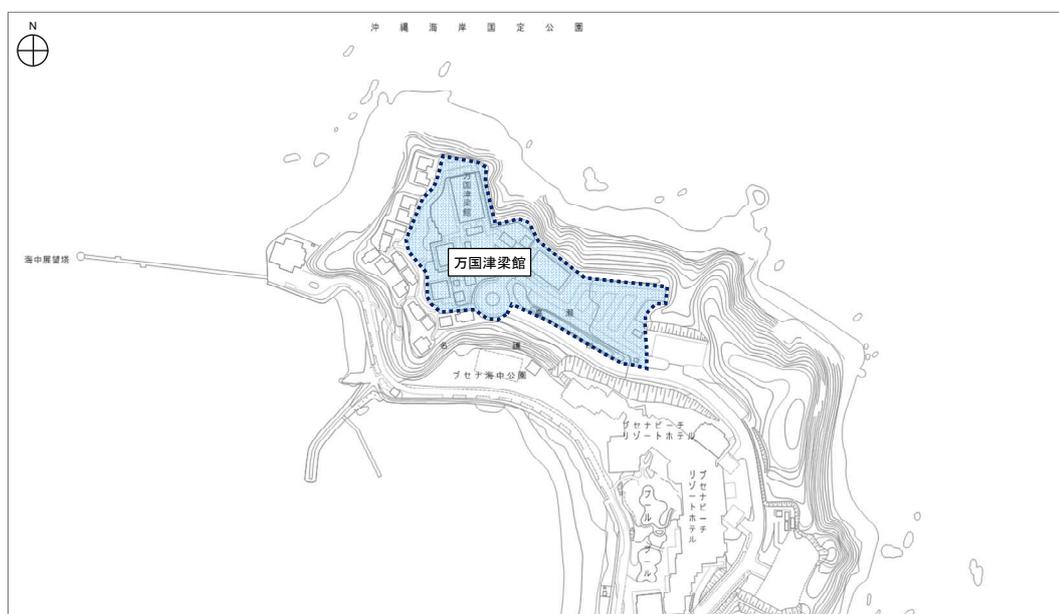


図 2 万国津梁館 事業検討施設の位置、業務範囲

出所：沖縄県資料、沖縄県地図情報システムより作成

② 万国津梁館の直近3年間の事業収支、催事数、利用者数、分析指標

万国津梁館では国際会議を含む年間200件以上の催事が行われ、収入の内訳は自主事業収入が6割を超えている。直近3年間の詳細な状況は以下の通り。

表3 万国津梁館 事業収支（概要）

内訳（千円）		2018年度 （H30）実績	2017年度 （H29）実績	2016年度 （H28）実績
収支の部（A）				
利用料金収入	サミットホール	32,144	23,258	35,898
	オーシャンホール	33,575	24,333	17,809
	サンセットラウンジ	10,236	5,871	6,681
	ビジネスルーム	539	294	801
	貴賓室	161	248	424
	カフェテラス	6,284	6,375	6,232
	小計	82,939	60,379	67,845
自主事業収入	ワンストップサービス	61,323	60,449	76,802
	ウェディング事業	144,915	114,674	110,631
	その他	16,839	17,503	17,657
	小計	223,077	192,626	205,090
指定管理料		65,633	65,633	65,633
合計		371,649	318,638	338,568
支出の部（B）				
合計（内訳省略）		310,757	285,131	292,729
収入の部（A）合計				
- 支出の部（B）合計		60,892	33,507	45,839

出所：指定管理者モニタリングシートより作成

表4 万国津梁館 直近3年の催事数、利用者数、分析指標

		2018年度 (H30) 実績		2017年度 (H29) 実績		2016年度 (H28) 実績	
催事数／構成比		(件)	(%)	(件)	(%)	(件)	(%)
催事数	開催件数計	246	100.0%	205	100.0%	207	100.0%
	国際会議	25	10.2%	13	6.3%	18	8.7%
	県外会議	135	54.9%	126	61.5%	146	70.5%
	県内会議	86	35.0%	66	32.2%	43	20.8%
利用者数／構成比		(人)	(%)	(人)	(%)	(人)	(%)
利用者数	利用者数計	29,454	100.0%	26,017	100.0%	22,389	100.0%
	海外参加者	4,295	14.6%	1,269	4.9%	2,083	9.3%
	県外参加者	12,241	41.6%	11,872	45.6%	13,933	62.2%
	県内参加者	12,918	43.9%	12,876	49.5%	6,373	28.5%
利用料金比率		22.3%		18.9%		20.0%	
人件費比率		13.1%		13.7%		12.0%	
外部委託費比率		17.7%		20.5%		19.9%	
利用者あたり 管理コスト		10,551円		10,959円		13,075円	
利用者あたり 自治体負担コスト		2,228円		2,523円		2,931円	
施設稼働率 (日稼働率)		64.0%		53.4%		53.3%	
サミットホール		38.7%		31.5%		38.7%	
オーシャンホール		29.9%		25.8%		18.1%	
サンセットラウンジ		35.4%		26.3%		26.1%	

出所：指定管理者モニタリングシート、観光要覧より作成

## 2-2 公募条件の整理に向けた検討

### (1) 両施設の運営状況に基づいたプレデューデリジェンスの実施

公募条件案の作成における基礎資料とするために、施設毎の正常収益力の把握、施設運営における機能性向上及び利用者利便向上に資する施設改修または投資（以下、「バリューアップ投資」という。）の可能性有無の検討、大規模修繕の必要性の整理、主要物品・備品に係る取扱い等を含むプレデューデリジェンスを実施した。

#### ① 正常収益力の把握

運営権対価の試算にあたっては、現時点における施設毎の正常収益力の把握が必要となるため、各施設を運営する指定管理者のモニタリング資料等及びヒアリング調査に基づき、2014年度（H26）から2018年度（H30）における5か年実績の平均値を正常収益力として想定するとともに、併せて費目毎の増減理由を把握することにより、簡易的に正常収益力の調整を行うこととした。

(ア) 沖縄コンベンションセンター

OCC の過年度実績は、幾つかの項目で経年毎に増減が散見されるため、当該項目の増減要因について確認し、当該増減が一過性と想定されるものについては当該項目の影響を平均値から除外することにより、施設における正常値を検討した。

表 5 OCC の想定正常値

		想定正常値 (過去 5 年平均の調整後)	
		金額 (千円)	構成比 (%)
収入	利用料収入	328,558	78.4%
	指定管理料	66,142	15.8%
	自主事業収入	24,542	5.9%
	収入計	419,242	100.0%
支出	賃金・人件費	54,396	14.0%
	広告宣伝費	2,363	0.6%
	修繕費	31,509	8.1%
	光熱水道費	64,438	16.6%
	賃借料	4,841	1.2%
	公租公課	5,435	1.4%
	施設管理委託費	172,866	44.5%
	保守点検委託費	10,102	2.6%
	商品仕入費	13,284	3.4%
	その他	29,035	7.5%
	支出計	388,269	100.0%
収入－支出 (収支差額)		30,973	-

## (イ) 万国津梁館

モニタリング資料等及びヒアリング調査によると、万国津梁館の過去5か年間の実績は安定推移しており、費目毎の目立ったばらつきも見受けられないことから、本施設の正常収益力は費目毎の調整を行わず、過去5年平均値を採用することで特段の問題はないものと判断した。

表 6 万国津梁館の正常値

		想定正常値 (過去5年平均の調整後)	
		金額(千円)	構成比(%)
収入	利用料収入	69,034	20.3%
	指定管理料	68,622	20.2%
	自主事業収入	201,995	59.5%
	収入計	339,650	100.0%
支出	賃金・人件費	44,063	11.3%
	広報宣伝費	6,181	1.6%
	賃借料	4,227	1.1%
	水道光熱費	16,617	4.3%
	修繕費	3,503	0.9%
	公租公課	123	0.0%
	施設管理委託費	53,892	13.9%
	保守点検業務委託費	4,029	1.0%
	仕入原価費	151,097	38.9%
	その他	9,300	2.4%
	支出計	293,031	100.0%
収入－支出(収支差額)		46,619	-

## ② バリュアアップ投資の可能性有無の整理

本検討において、民間事業者によるバリュアアップ投資の実現可能性検討の基礎資料とするため、両施設と施設機能や規模が近い施設の事業収支との比較を行い、収益力の改善可能性を検討するとともに、既存建物の改修や新規施設整備に係る法的条件を整理した。

### (ア) 沖縄コンベンションセンター

#### I. 収支事例分析

OCCは2018年度(H30)において指定管理料を除いた収入が支出

を超過しているなど、独立採算の状況を確認することができている。ただし、他の類似施設と比べると、OCC の収入は利用料収入に依存しており、2018 年度（H30）実績でも利用料収入の割合は 90%を超える。一方、人件費は他事例に比べ低位であり、人員面においては効率の良い運用がなされていると考えられる。また、どの事例においても広告宣伝費は低額であることが分かる。これらより、財務的な観点からは、バリューアップ投資を行うことによる損益構造の改善可能性等を直ちに見出すことは困難と判断した。

表 7 収支事例分析表

		沖縄コンベンションセンター		コンベンションセンターA		B 会議場	
		2018 年度 (H30) 実績		2018 年度 (H30) 実績		2019 年度 (H31) 予算	
金額/構成比(%) <sup>3</sup>		千円	%	千円	%	千円	%
(参考) 指定管理料		65,691	-	0	-	254,000	-
収入	利用料収入	369,300	92.7%	270,720	42.9%	277,901	72.8%
	その他収入	-	-	226,936	35.8%	-	-
	自主事業収入	28,930	7.3%	134,610	21.3%	103,646	27.2%
	収入計	398,230	100.0%	632,267	100.0%	381,547	100.0%
支出	賃金・人件費	58,093	15.3%	-	-	143,414	24.4%
	広告宣伝費	125	0.0%	-	-	9,450	1.6%
	修繕費	29,937	7.9%	-	-	-	-
	光熱水道費	64,111	16.9%	-	-	-	-
	賃借料	4,412	1.2%	-	-	-	-
	公租公課	11,193	2.9%	-	-	38,383	6.5%
	施設管理委託費	175,964	46.3%	-	-	340,653	57.8%
	保守点検委託費	9,714	2.6%	-	-	-	-
	商品仕入費	16,857	4.4%	-	-	-	-
	その他	9,642	2.5%	-	-	56,956	9.7%
	支出計	380,048	100.0%	508,080	100.0%	588,856	100.0%
収入－支出		18,182	-	124,187	-	207,309	-

<sup>3</sup> 収入においては指定管理料を除いた各収入割合

## II. 既存建物活用に係る法的条件の整理

OCC 敷地は、国道 58 号（幅員約 42m）に南側で接道し、法定建蔽率 80%、法定容積率 200%の近隣商業地域に立地している。敷地内での増築可能性について、建蔽率・容積率の観点からは十分に検討の余地があるものと考えられるが、詳細検討をする際には、敷地内建物の把握・検査済証の確認等により、遵法性の検証が必要となる。

### (イ) 万国津梁館

#### I. 収支事例分析

万国津梁館については、一般的なコンベンション施設、展示場とは異なり、バンケットとしての活用が進んでいることから、比較対象として、類似施設となる民間宴会場を取り上げた。

万国津梁館は、2018 年度（H30）の収支実績において、指定管理料収入を除いた場合、支出が収入を超過している状況にある。収入面は、一般の宴会場と比べると利用料収入の割合が高い状況にあるものの、利用料金収入への依存度は全体の 3 割弱に留まっており、指定管理料を除いた収入の 7 割超は指定管理者による自主事業収入で占めている。当該収入の内訳は、婚礼事業や催事に伴う付帯収入（ワンストップサービス収入等）が主なものであるが、本施設は自前での飲食提供機能等を持っていないことから、バンケット機能を有する類似施設に比べるとケータリングなどに付随する原価がやや高い点に特徴がある。このことから、収入依存度が高い自主事業において、バリューアップ投資による、さらなる自主事業の収入の増加や原価の引き下げが期待される場所である。なお類似施設に比べ、広告宣伝費は低位である一方、施設管理委託費の割合が大きい状況にあるが、これは、塩害対策費用等が含まれている可能性があるなど、特別な事情によるものと想定される。

表 2 収支事例分析表

		万国津梁館		類似施設	
		2018年度（H30） 実績		2018年度（H30） 実績 <sup>4</sup>	
金額/構成比(%)		千円	% <sup>5</sup>	千円	%
（参考）指定管理料		65,633	-	-	-
収 入	利用料収入	82,939	27.1%	776,150	7.9%
	自主事業収入	223,077 <sup>6</sup>	72.9%	-	-
	婚礼部門	-	-	6,997,200	71.4%
	一般宴会部門	-	-	1,584,000	16.2%
	その他飲食収入	-	-	450,000	4.6%
	収入計	306,016	100.0%	9,800,000	100.0%
支 出	賃金・人件費	46,173	14.9%	873,260	9.4%
	広告宣伝費	6,515	2.1%	929,000	10.0%
	修繕費	2,654	0.9%	353,020	3.8%
	光熱水道費	16,819	5.4%	464,500	5.0%
	賃借料	3,974	1.3%	-	-
	公租公課	88	0.0%	-	-
	施設管理委託費	50,954	16.4%	278,700	3.0%
	保守点検委託費	4,084	1.3%	-	-
	仕入原価費	168,556	54.2%	4,645,000	50.0%
	その他	10,940	3.5%	1,282,020	13.8%
	支出計	310,757	100.0%	9,290,000	100.0%
収入－支出		-4,741	-	510,000	-

## II. 既存建物活用に係る法的条件の整理

万国津梁館は、自然公園法に基づく第2種特別地域内に位置し、建蔽率・容積率について自然公園法に基づく制限を受ける他、工作物の新築等を行う場合、予め県知事の許可が必要となる。また、万国津梁館敷地の一部に保安林に指定されたエリアを含む。

<sup>4</sup> 実績及び一部数値は、経産省公表資料等を用いて試算

<sup>5</sup> 収入においては指定管理料を除いた各収入割合

<sup>6</sup> 内訳として、ワンストップサービス：61,323千円、ウェディング事業：114,674千円、その他：16,839千円

### ③ 大規模修繕の必要性の整理

#### (ア) 沖縄コンベンションセンターの今後見込まれる修繕費の試算

OCCにおける2023年度(R5)から2042年度(R24)までの20年間累計の維持更新投資見込額は約3,644.9百万円である。

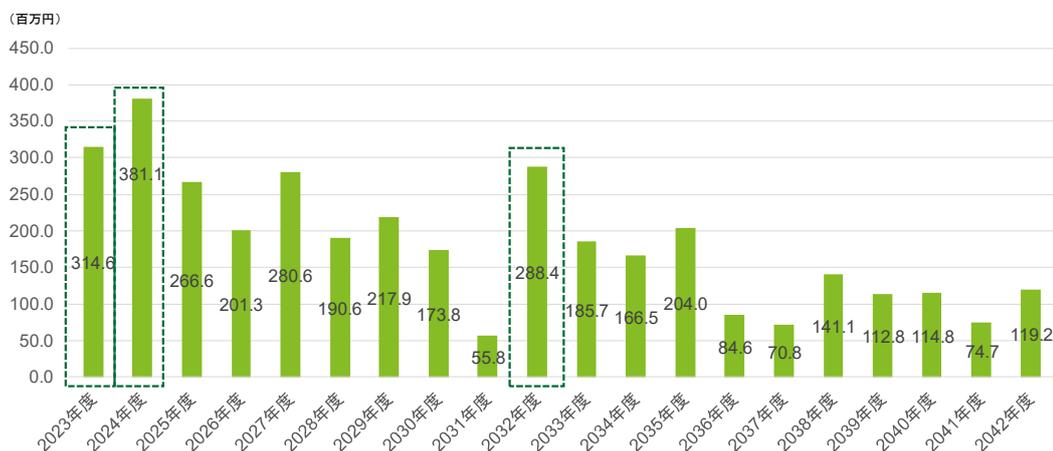


図 3 OCCの維持更新投資見込額(試算)

出所：沖縄県資料より作成

#### (イ) 万国津梁館の今後見込まれる修繕費の試算

万国津梁館における2023年度(R5)から2042年度(R24)までの20年間累計の維持更新投資見込額は約862.2百万円である。

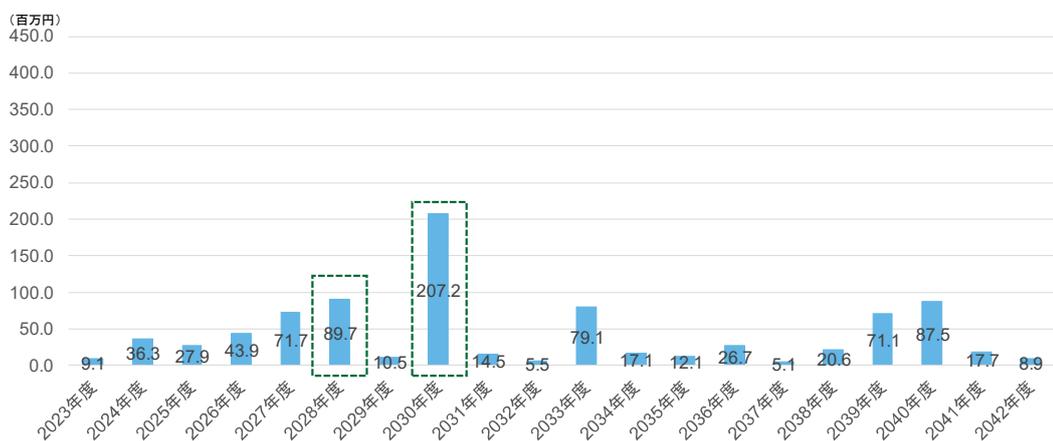


図 4 万国津梁館の維持更新投資見込額(試算)

出所：沖縄県資料より作成

### (ウ) 両施設の今後見込まれる修繕費の試算を踏まえた検討

両施設の今後見込まれる修繕費の試算を統合した場合、2031年度（R13）または2036年度（R18）から2037年度（R19）は両施設ともに大きな維持更新投資は予定されておらず、施設の大規模修繕の実施を検討可能なタイミングと捉えることもできる。

一方で、大規模修繕は両施設の建築年数や各棟の外壁等の劣化状況に左右されるため、施設運営者等の意見も取り入れた効率的かつ効果的な長期修繕計画の立案が必要である。

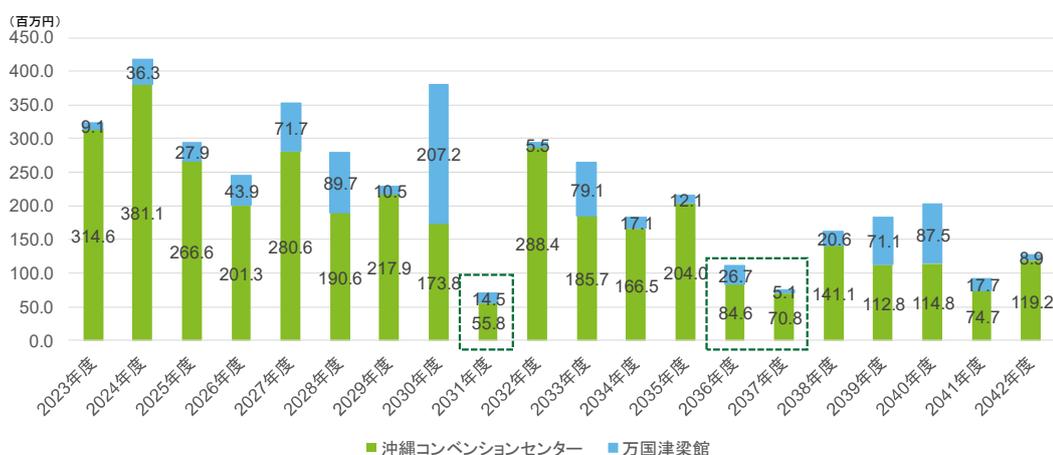


図 5 両施設の維持更新投資見込額（試算）

出所：沖縄県資料より作成

#### ④ 主要物品・備品に係る取扱い

現在の指定管理者へのヒアリング、及び両施設の備品台帳により、施設管理業務の範囲内における施設の運営にあたって、指定管理者に帰属する主要物品・備品は存在せず、全て県が保有する物品・備品であることを確認した。

## (2) 運営者ヒアリング

### ① 調査の目的

両施設の正常収益力の把握、バリューアップ投資の可能性有無の検討、大規模修繕の必要性の整理、現在の運営上の課題把握を目的とする。

### ② ヒアリング結果

ヒアリング結果は以下の通り。

表 9 ヒアリング結果

項目	主な意見
運営体制	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 現地の業務別にチームを分け、運営者の正職員がリーダーとなって指揮を執っている</li><li>2. 周辺施設と情報共有を行い、連携を図っている</li><li>3. 人材確保に苦慮している</li></ol>
稼働状況	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 展示棟、劇場など大型施設は高稼働であるが、小規模な会議室は平日稼働率に課題がある</li><li>2. 県内客、リピート利用が多いインセンティブツアーでの、県外・海外利用が多くリピートは少ない</li></ol>
プロモーション方法	<ol style="list-style-type: none"><li>1. リピート客となり得る県内認知度が低く、認知拡大に取り組んでいる</li></ol>
任意事業	<ol style="list-style-type: none"><li>1. ケータリングは収益源のひとつであり、施設内レストランもしくは、近隣ホテルと連携している</li><li>2. 基本的な備品の利用料は、室料込が県内では一般的である</li><li>3. 大規模な会場では、備品利用料を設定しているが持込の場合も多いワンストップサービスにより、顧客ニーズの窓口を一本化している</li></ol>
施設・設備の更新	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 高稼働であるため、施設の老朽化による大規模修繕を実施できずに苦勞しており、可能ならば半年～1年間施設を閉館して大規模修繕を実施してもよいと考えている設備の耐用年数を迎えており、更新時期を迎えているとの認識である</li></ol>
運営上の課題	<ol style="list-style-type: none"><li>2. 大型催事の際の利用人数に対する津波対策、駐車場不足が課題である</li></ol>

### (3) 国内外事例調査

#### ① 調査の目的

MICE 施設の運営権方式の導入、一括管理に係る論点の他、公募条件案作成の参考となるポイント整理を目的とする。

#### ② 調査の方法

デスクトップ調査、一部訪問ヒアリング

#### ③ 調査結果

調査対象先とそれらの特徴は以下の通り。

表 10 ヒアリング結果

調査対象先	特徴
パシフィコ横浜ノース (神奈川県横浜市)	MICE 施設及び民間収益施設（ホテル等）の整備等は PFI 方式、施設を普通財産と位置付け、MICE の運営については別途、運営権方式にて運営者を選定した事業。
愛知県国際展示場 Aichi Sky Expo (愛知県常滑市)	運営権方式を採用した MICE 運営事業で、官民連携組織を設立するほか、運営権対価等を基金化し、MICE 振興のための資金として活用している。
有明アリーナ (東京都江東区)	東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会のため新規に整備されたアリーナである。施設は普通財産と位置付けられ、大会後は都によるアリーナの改修工事後、運営権方式により運営される。 メインアリーナはスポーツレガシーのため、スポーツ利用（プロアマ、入場料収入の有無は問わず）を妨げないよう制限を設けている。一方でサブアリーナは都民利用を目的として運用することでスポーツレガシーとしての運営と都民スポーツ普及の両軸を併せ持つ施設として運営される。
北海道内 7 空港 特定運営事業 (北海道)	北海道内の国管理 4 空港を運営権方式、地方自治体管理空港を運営実施契約により、道内 7 空港の運営を一つの事業者にて一体的に運営させる事業である
ロームシアター京都 (京都府京都市)	劇場や会議棟など複数建物に、MICE 利用を見据えて共通ロビーで回遊性を高めた改修工事を実施し、事業費のひとつとしてネーミングライツを設定した事例である。
Los Angeles Convention Center (以下、「LACC」)	LACC はロサンゼルス市中心部に位置する市所有の施設であり、2013 年の運営事業者の公募にて民間事業者の AEG マネジメントが選出された。AEG マネジメントへの運営委託料には年間ベースマネジメントフィーに加えて、収益インセンティブフィーと任意のインセンティブフィーがある。
Kay Bailey Hutchison Convention Center Dallas (以下、「KBHCCD」)	KBHCCD はダラス市の中心部に位置する市所有の施設で、2019 年より民間事業者の Spectra 社による運営が開始された。Spectra への運営委託料には月払いのマネジメントフィーに加えて定量評価インセンティブフィーと定性評価インセンティブフィーがある。

#### (4) 指定管理者制度との比較による運営権方式の優位性の整理

指定管理者と公共施設等運営権との間の手法上の差異または優位性の比較のため、まずは、公有財産に係る制約や当該制約に対する PFI 法上の緩和措置、公の施設に係る制約などを整理する。次に、本調査において検討対象となる公共施設等運営権における手法上の特徴を整理した。その上で指定管理者制度及び公共施設等運営権を含む、既存公共施設等に関して活用しうる手法を比較し、各手法における優位性を整理した。

##### ① 法制度等のレビュー

###### (ア) 公有財産に係る制約

公有財産は、行政財産と普通財産とに区分され、行政財産とは、公用または公共用に供し、又は供することと決定した財産（地方自治法第 238 条第 4 項）と位置付けられている。

行政財産は、私権（貸付等）の設定が原則不可（地方自治法第 238 条の 4）であり、施設の使用にあたっては、使用に係る許可が不可欠となる。また、使用に係る許可については、用途及び目的を妨げない範囲においても行う（一般に、目的外使用許可という）ことが可能である。ただし、当該目的外使用許可は、地方公共団体のみが実施できるものであり、地方公共団体から指定を受けた指定管理者には実施させることができない。なお、県の目的外使用許可の期間は原則 1 年、知事が特別の理由があると認めるときは、5 年を超えない範囲内で許可が可能（更新可能）という規定が設けられている（県財産規則第 30 条）。

ただし、上記行政財産に対する私権の設定に係る制約については、PFI 法に基づく特定事業であると位置付けられれば、行政財産の貸付に係る以下に示す緩和措置が受けられる。

一方、普通財産は、行政財産以外の一切の公有財産と位置付けられ（地方自治法第 238 条第 4 項）、行政財産とは異なり、私権の設定が可能である点に特徴がある。

## (イ) 公の施設に係る制約

行政財産のうち、住民の福祉を増進する目的をもって、その利用に供するための施設を「公の施設」といい(地方自治法第 244 条第 1 項)、公の施設は、設置管理に関する事項を条例に定めねばならない(地自法第 244 条第 2 項)。

公の施設の利用にあたっては、正当な理由がない限り住民の利用を拒んではならず(地自法第 244 条第 2 項)、不当な差別的な扱いをしてはならないという制約がある(地自法第 244 条第 3 項)。

また、上記公の施設の利用する権利に係る処分(いわゆる「使用許可」)については、処分の方法について、住民等から審査請求が行われる可能性がある。(地自法第 244 条の 4)

公の施設の要件は、主に以下の 5 つの要件によるものとされ、当該施設の設置の目的及び住民の利用関係を考慮し、公の施設として位置付けるか否かの判断は、その実態に応じ適宜判断されるべきである。

本調査の対象のような MICE 施設については、一部の施設について、専ら「①住民の利用に供するための施設」や「②当該地方公共団体の住民の利用に供するための施設」ではなく、地域外からの利用に供するための施設として整備される場合や、直接的に「③住民の福祉の増進する目的をもって利用に供するための施設」ではなく、「地域外からの利用者による経済活動などにより、間接的に住民に影響を及ぼす施設」として位置付けられる。

そのような特徴を持った一部 MICE 施設については、必ずしも公の施設としての位置付けが不可欠ではないものもありうる。

ただし、すでに公の施設として位置付けられている施設について、公の施設としての位置付けを廃止しようとする場合設置条例の廃止が必要となり、議会の過半数の議決(条例等で重要な公の施設として位置付けられている場合には、議会において出席議員の三分の二の同意)が必要(地自法第 244 条の 2)となる。

表 11 公の施設の要件

① 住民の利用に供するための施設
② 当該地方公共団体の住民の利用に供するための施設
③ 住民の福祉を増進する目的をもって利用に供するための施設
④ 物的施設であること
⑤ 普通公共団体が設ける施設であること

## ② 公共施設等運営権の手法上の特徴、優位性

公共施設等運営権は、公共施設等の長期の運営や公共施設等を活用して民間事業者等が使用収益等を行うにあたって必要となる各種権利を有した権原となっている。他の手法と比べた特徴、優位性として、主に以下の点が挙げられる。

### (ア) 利用料金の收受

運営権者は公共施設等運営権の設定を受けることで、公共施設等の運営等を行い、利用料金を自らの収入として收受することが可能である。その際、当該利用料金の設定は、条例に基づき行う必要がある。

ただし、当該利用料金の設定にあたっては、指定管理者制度においては、管理者等より承認を得る必要があり、公共施設等運営権においては、管理者等に届出を行うのみで足りる（PFI 法第 23 条）。

また、公共施設等運営権では、公の施設を利用する権利に関する処分（使用許可）を行う権原は有さないことから、公の施設において、運営事業を実施させる場合には、別途指定管理者の指定が必要（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」）となる点に留意が必要である。

### (イ) 運営権対価

公共施設等運営権設定に対する対価として、管理者等は建設、製造又は改修に要した費用に相当する金額の全部または一部を運営権者から徴収できる（PFI 法第 20 条）とされる。対価の算定にあたっては、運営権者が将来得られるであろうと見込まれる事業収入から、事業の実施に要する支出を控除したキャッシュフローを現在価値換算に割り戻したものを基本とするとされる。

公共施設等運営権の対価は、実施契約締結時点で固定価格とされ、支払い方法は、一括、分割及びその組み合わせ等、管理者と運営権者との間で決定することが可能である。また、運営権対価は、会計上、無形財産として資産に計上され、事業期間にわたって償却することが可能である（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」）。

実務的には、指定管理者制度においても、対象となる事業の事業採算性が高く、収入超過となる事業の場合には、納付金という形で指定管理者から管理者等に支払う仕組みも存在するが、上記納付金における会計処理などについて、明確な指針等が示されていないわけではない。

点に留意が必要である。

なお、公共施設等運営権の対価とは別に、利益等に連動するプロフィットシェアリング条項などを設けることも想定され、プロフィットシェア支払額については、契約に基づき各期に算定された支出額を、算定された期の費用として処理する（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」）。

#### （ウ）投資等の取扱い

公共施設等運営権は、公共施設等の管理の一環として、大規模修繕や維持更新投資、バリューアップ投資等を行うことができる権原として明確な位置付け（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」）がある。

なお、事業期間中に実施した投資等については、資産計上することが可能であり、事業契約等にて事前に規定されているものについては、事業期間当初総額の現在価値換算分を計上し償却可能、当初計画になかったもので事業期間中に実施するものについては、経済的耐用年数を考慮の上、事業期間を上限として償却可能である。

#### （エ）担保設定等

公共施設等運営権は、行政財産の一種でありつつも、みなし物権として位置付けられ、内閣府に設置する登録簿に抵当権等を設定することが可能（PFI 法第 25 条）である。

また、権利の取消しにあたっては、取消しに伴って発生する運営権者に対する損失への補償が必要（PFI 法第 30 条）となるなど、運営権者の権利保護に係る措置が明確に法律上に規定されている点に特徴がある。

また、PFI 推進機構による出融資を受けることが可能（PFI 法第 52 条）である。

### ③ 公共施設等の管理運営にあたって活用されうる手法の整理

MICE 施設の管理運営にあたって活用されうる手法として、指定管理者制度及び公共施設等運営権を含め、次項に示した通りのものが想定される。

対象となる資産区分が行政財産であるか普通財産であるかの別、公の施設であるかの別により、以下の通りに活用しうる手法は異なり、民間事業者の事業範囲等に応じ、<sup>ちょうじょうてき</sup>重疊的に適用することが想定される。

公共施設等運営権における優位性は、②に示したものに加え、行政財産であるものの公の施設ではないものについては、公共施設等を長期に運営させるために必須の手法であるものと想定される。

なお、運営権制度は運営権者の事業性を高めるため、多様な事業を実施しやすくするものであるが、指定管理者制度同様、管理者等によるモニタリングが行われるため、管理者等と運営権者間で双方認識を合わせた運営が行われることとなる。従って過度に運営権者に自由な裁量が与えられるものではない。

表 12 選択しうる各手法の比較

		指定管理者	公共施設等 運営権	賃借権 (借地・借家)	使用貸借	
公有財産	行政財産	—	○	△ ※PFI法上の 特定事業の場合可	△ ※PFI法上の 特定事業の場合可	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業者の運営にあたっては、PFI事業化が不可欠なので、<b>運営権の設定がマスト</b>となる</li> <li>運営権と使用貸借を併用することで、建物内を含め、比較的自由に収益事業を実施させることが可能となる</li> </ul>
	公の施設	○	○	△ ※PFI法上の 特定事業の場合可	△ ※PFI法上の 特定事業の場合可	<ul style="list-style-type: none"> <li>使用許可が不可欠なので、<b>指定管理者の活用がマスト</b>となる</li> <li>運営権と併用することで、事業者に改装等を実施させつつ、長期事業化を実現したり、建物外に使用貸借や賃借権を設定することで、建物外の敷地における収益事業が実施しやすくなる</li> </ul>
	普通財産	—	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>賃借権の設定が可能</b>であり、民間収益施設と同等程度に自由に事業者に運営を実施させることが可能</li> <li>運営権と賃借権や使用貸借等を併用することで、賃借人による権限を一部制限しやすくなる</li> </ul>

表 13 各手法の比較

	指定管理者制度	公共施設等運営権	賃借権(借地・借家)	使用貸借
根拠法	地方自治法	PFI法	民法、借地借家法	民法
法的性質	<ul style="list-style-type: none"> <li>公の施設を利用する権利に関する処分(行政処分)を含む、公の施設に対する管理権限の委任</li> <li>利用料金の直接収受が可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公共が有する公共施設等の所有権のうち、運営等を行い収益する権利を切り出したもの</li> <li>行政処分として権利の設定がなされるが、権利自体は「みなし物権」として扱われる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>有償契約によって得られる債権</li> <li>契約の範囲において目的物を使用し、収益することができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>無償契約によって得られる債権</li> <li>契約当事者の一方が無償で使用及び収益を行う片務的な契約</li> </ul>
行政財産への設定	可(公の施設のみ)	可	不可(PFI法による特定事業は可)	不可(PFI法による特定事業は可)
普通財産への設定	不可	可	可	可
公の施設の使用許可	可	不可	不可	不可
利用料金の収受	条例に基づき利用料金を収受可能	条例に基づき利用料金を収受可能	契約に基づき使用収益が可能	契約に基づき使用収益が可能
利用料金の設定	条例に基づき設定可能(承認必要)	条例に基づき設定可能(届出必要)	一般に特段の制約はない	一般に特段の制約はない
第三者への施設貸付	不可	不可	一般的には承諾があれば転貸可	一般的には承諾があれば転貸可
地位の承継	特段の法律上の規定なし	可(議会の議決が必要)	一般的には承諾があれば可	一般的には承諾があれば可
事業期間	<ul style="list-style-type: none"> <li>法律上は特段の制限なし</li> <li>ただし、県の運用指針では、3年、5年を基準として、個別事情を考慮して適切な期間を設定すると規定されている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>法律上は特段の制限なし</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>借家権には特段の制限なし</li> <li>借地権は以下のとおり</li> <li>- 普通借地権: 30年(更新あり、1回目20年、以降10年、ただし、PFI法に基づいて行政財産に設定する場合には、更新は不可)</li> <li>- 事業用定期借地権: 10-50年</li> <li>- 一般定期借地権: 50年以上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>法律上は特段の規定なし</li> </ul>
対価支払い	<ul style="list-style-type: none"> <li>法律上の定めはないが、指定管理者が利用料金収入の一部を納付金として納付する例あり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理者等が建設、製造又は回収に要した費用の全部又は一部を徴収できると法律上に規定</li> <li>対価は無形資産とされ、事業期間にわたって償却可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>契約に基づき、賃借人が賃貸人に利用料を支払う義務が生じる</li> <li>前払賃料方式による場合には、前払い費用として計上し、期間に応じた費用可が可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>原則として、無償契約となる</li> </ul>

## (5) 運営権方式の業務範囲・期間・体制・リスク分担の検討

本検討における、民間事業者等の参入意向調査の基礎資料とし、公募条件案策定にあたっての意見を反映するため、運営権方式における業務範囲・期間・体制・県と公共施設等運営権者（以下、「運営権者」という。）のリスク分担に係る論点を整理した。

### ① 運営権方式の業務範囲の検討

業務範囲の検討においては、運営権者に可能な限り幅広いビジネス機会を与えることで事業性を高める必要があることから、可能な限り、運営権者の裁量にて実施できるよう事業スキームを構築する必要がある。運営権方式の採用にあたって想定しうる業務範囲の比較は以下の通り。

表 14 想定される運営権者の業務範囲

業務項目		業務の内容
MICE 誘致業務		県等の各公的機関や団体、地元企業団体などと連携の上、MICE の各分野のイベント開催誘致を実施する。
施設運営維持管理業務	施設・設備・物品維持管理	MICE 主催者向けに、施設、設備・物品等の貸出しを行い、料金を収受する。
	施設維持管理	施設全体の清掃、警備、設備保守、小破修繕等の維持管理全般を実施する。
利用サービス等提供業務	飲食物販サービス提供	飲食・物販スペースを設け、施設利用者に対してサービスを提供するとともに、催事開催にあたっての飲食提供・物販販売に係るサービスを提供する。
	催事開催支援	施設利用者に対し、催事開催にあたっての様々なサービス（印刷、ビジネスサポート等）を提供する。
老朽化に伴う維持更新投資		休館に係る最適なタイミング等も踏まえ、老朽化への対応のために必要となる大規模修繕やその他資本的支出を実施する。
任意事業	広告・スポンサー関連業務	施設の壁面等に広告を掲出し、当該広告の掲出に係る料金を収受する また、施設の愛称、オフィシャルスポンサーなどを募り、権利等に対する対価を収受する。
	バリューアップ投資	施設を対象に、施設の魅力度及び収益性向上のために必要となるバリューアップの投資を行い、関連する収益事業などを実施する。
	自主イベント企画	施設を活用し、自らが企画開催する MICE の各分野のイベントを開催する。

### ② 事業期間の検討

法定耐用年数ベース、実質耐用年数ベース、事業採算ベースの 3 つの視点から検討を行い、施設運営に係る安全性を確保しつつ、経済合理性にも配慮した条件設定がなされることが望ましい。施設の性能保証を担保させる期間を設定し、事業期間終了後の予防保全や修繕計画等の提出を義務付ける等の工夫も必要である。

### ③ 実施体制の検討

#### (ア) 支払いスキーム

運営権方式を導入した場合の支払いスキームの検討にあたっては、施設の事業採算性や事業スキームなどに応じ、以下の4つの項目にて導入の有無及び算定方法を整理しておく必要がある。

表 15 想定される県及び運営権者間の支払内容

項目	支払先	概要
サービス対価	県 →運営権者	運営権方式は、性質上運営権者が利用料金を収受する事業であることが不可欠であるが、利用料金とは別に、利用料金のみでは全ての費用を賄うことが不可能な場合、運営権者は、管理者等から運営維持管理等に当たってのサービス対価を得ることが可能である。 また、サービス対価の支払方法は、個別事業によって個別に定めることが可能である。支払方法の例としては、以下のものが想定される。 1. 固定支払い： 公共側にて事業計画を策定し、当該事業計画における運営権者の利益を勘案した収支差額を公共側のサービス対価として位置付ける 2. 成果支払い： 当初設定された目標などを達成した場合に、当該成果に連動した支払いをサービス対価として支払う
運営権対価	運営権者 →県	運営権者が将来得られるであろうと見込まれる事業収入から、事業の実施に要する支出（イニシャル含む）を控除したキャッシュフローを現在価値換算に割り戻したものを基本とする。 運営権対価は、契約時点で固定額かつ一意に決まることから、事業期間にわたって変動するものはプロフィットシェアに位置付けられる。
びとプロシエ及ツ	県 ⇄運営権者	売上及び利益について、目標額よりも一定の幅において上回るまたは下回る場合、県に対して納付金を納付（プロフィットシェア）または県がサービス対価を支払う（ロスシェア）。
賃料・等使用料	運営権者 →県	建物または敷地の一部を活用し収益施設を整備するにあたって、貸付や使用許可などを与える場合、県への賃料または使用料等の支払いが想定される。 ただし、すでに運営権対価において、貸付等に係る事業収益分が見込まれている場合には、使用貸借によって貸付け、賃料を無償とすることも想定される。 事業者は当該敷地について、第三者へ転貸または自ら収益事業を実施し、利益を得る。

#### (イ) 投資

投資は、老朽化に伴う維持更新投資と施設の魅力及び収益性向上のためのバリューアップ投資の2つが想定される。

上記のうち、老朽化に伴う維持更新投資については、県が財源を確保することになっているが、今後、県が策定する中長期修繕に係る計画等の内容を基本に、運営権者によるノウハウ等を活用した実施タイミングの最適化、平準化や実施内容の効率化などが見込まれるところである。

一方、バリューアップ投資については、実施内容も含め、施設に係る

法制度や立地環境の制約などに配慮しつつ、可能な限り民間のアイデアとノウハウが最大限活用されることが望ましい。

## I. 老朽化に伴う維持更新投資について

運営権方式による事業は、一般的に事業期間が長期に及ぶことから、老朽化に伴う投資に係る事業内容について、技術の陳腐化、オペレーションノウハウを活かした効率化可能性などの観点から、必ずしも事業期間にわたって見た場合に、提案時点で最適な提案が可能となるとは限らない。

したがって、実際の維持更新投資の実施にあたっては、当初提案内容に十分配慮しつつ、個別最適な事業実施が許容可能な柔軟な契約としておくことが求められる。上記を踏まえた契約条件の考え方については、主に以下のような方式が考えられる。

表 16 老朽化に伴う維持更新投資の実施及び契約方法

契約条件	概要
当初提案時の維持更新投資額を事業期間にわたって定額で支払う	<p>当初提案時の維持更新投資総額を事業契約におけるサービス対価として位置付け、当該サービス対価を事業期間にわたって割賦にて支払う。</p> <p>基本的には、運営権者は当初提案通りの維持更新投資を実施するが、事業期間中に提案内容の修正などに係る要望を行うことが可能である。</p> <p>修繕積立金は税法上費用計上できず課税対象となるため、特定年度の維持更新投資額が県から支払うサービス対価に満たない場合には、法人税等が課税されてしまう可能性がある点に留意が必要となる。</p> <p>事業契約締結時点で、維持更新投資総額の債務負担額を設定しておく必要がある。</p>
当初提案時の維持更新投資計画を前提に事業契約または年度協定等にて毎年の実施内容を規定する	<p>当初提案時の維持更新投資総額を事業契約におけるサービス対価として位置付けるが、毎年度の当該サービス対価に基づく実際の実施内容及び支払額については、別途協定等を締結した上で実施する。</p> <p>事業契約締結時点で維持更新投資総額の債務負担額を設定しておく必要がある。</p> <p>実施内容については、当初提案を基本としつつ、比較的柔軟に実施内容、実施額の変更などの協議することが可能であるが、当初契約額を超えた支払いを行うことは不可とする。</p> <p>&lt;参考&gt;浜松市下水道コンセッションでの改築の考え方 浜松市下水道コンセッションでは、改築等に係る国庫負担について、事業期間にわたる国の債務負担設定が困難である理由から、事業契約に基づき実施する具体的な内容を5年間の中期計画に係る協定、毎年度の年度協定において運営権者と合意し、実施させることとしている。なお、運営権者による改築費用縮減に係るインセンティブを見込むため、改築などの費用については、5割を国庫補助、4割を市、1割を運営権者が負担する契約となっている。</p>
当初提案時の維持更新投資計画を前提とした事業契約をもとに毎年の実施内容を規定し、運営権者に随意にて契約を締結する	<p>当初提案時の維持更新投資計画を基本に、毎年度の実施の実施内容、必要額を確定し、予算化した上で、事業契約等に基づき県と運営権者との間で随時、随意契約等を締結する。</p> <p>当初事業契約には、維持更新投資に係る費用が含まれていないことから、必ずしも維持更新投資総額について債務負担額を設定する必要はない。</p> <p>ただし、毎年度の維持更新投資を運営権者に随意契約するための随意事由の適正性について留意する必要がある。</p>

## II. 事業者負担によるバリューアップ投資

維持管理費の縮減や収入増加につながる事業者の負担によるバリューアップ投資については、当初提案内容のみならず、事業期間中に提案を行うものを含め、積極的に認められることが望ましいと考えられる。

ただし、運営権対象資産の所有権は、事業期間にわたって県が保有する関係上、当該バリューアップ投資の実施可否に係る県の承認は不可欠であるものと考えられる。よって、承認の手続きなどを事業契約に規定しておくことが望ましい。

### (ウ) 運営権対象資産、無償貸与資産、譲渡対象資産の区分

運営権制度の導入にあたっては、運営権者による長期にわたる施設運営を実現するため、現在の各施設が有する設備・備品について、運営権設定対象資産、無償貸与資産、譲渡対象資産に区分する必要がある。資産区分に係る考え方、論点は以下の通り。

#### I. 運営権設定対象資産

MICE 施設を構成する資産のうち、建物に付帯する建物附属設備（例：電機システム、空調システム、照明等）については、建物と同様に運営権設定対象資産として位置付けることが適当であるものと想定される。

ただし、運営権設定対象資産とした場合には、資産の増減や設備更新等にあたって、適宜登録簿上及び公有資産台帳上の情報に係る更新を行うほか、修繕履歴の情報等についても、適宜収集整理の上、事業期間終了時における資産状況の確認に向けた準備を行っておく必要がある。

#### II. 無償貸与資産

事業期間にわたって、償却が満了することが見込まれる設備・物品については、運営権設定対象資産として位置付けるのではなく、引き続き公有財産と位置付けつつも、無償にて事業者へ貸付け、事業者へ利用させるといったことも想定される。

ただし、無償貸与においては、公有資産台帳上の更新が不可欠となるため、物品が多い場合には、煩雑となる可能性がある。

### III. 譲渡対象資産

事業期間にわたって、償却が満了することが見込まれる設備・物品について、すでに償却期間を満了している資産については、無償（実際には備忘価格）にて事業者に譲渡し、残存簿価がある場合には、当該残存簿価にて事業者の有償譲渡を行うといった取扱いが想定される。

上記とすることにより、設備・物品の貸出しを収益事業として実施させることが可能となるほか、事業者側の備品台帳等のみを整えておくことで足りる。

ただし、事業期間終了時における備品等の取扱い（次期事業者への資産の無償または有償での譲渡）について、規定を設けておく必要がある。

#### ④ リスク分担の検討

リスク分担は、県及び運営権者の間で、その帰責事由の有無に応じ、発生した損失等を負担することが原則となる。したがって、リスク分担については、特に帰責事由が明らかではない場合のリスクの分担に係る考え方が重要となってくる。現段階において、両施設に係る主なリスク分担の考え方は以下の通り。

表 17 主なリスク分担及び考え方

リスク項目		リスク分担の考え方
共通事項	法令変更 リスク	1. 一般的には、本事業に係る法制度・許認可の新設・変更に係るものについては、公共側が負担（例：天井脱落対策に係る技術基準の変更等）することとなり、それ以外（会社法の変更等）について民間事業者が負担することとなる。
	税変更リスク / 物価変動 リスク	1. 一般的に、公共側のサービス対価が発生する場合、消費税増税、物価変動に伴うサービス対価の支払いに係る消費税増税分の支払い増加リスクは公共側が負担するが、独立採算の場合、当該リスクを民間事業者が負う。
	不可抗力 リスク	1. 一般的に、公共または民間事業者が事業の継続が困難と判断したとき、合意の上契約を解除することができ、当該解除に起因して生じた損失又は損害は各自の負担とし、互いに損害賠償、損失補償又は費用の請求を行わない。 2. ただし、運営権対象施設以外の施設等がある場合、当該施設については、全て民間事業者の負担とする。
事業前	議会否決 リスク	1. 議会が運営権設定に関して不承認とした場合、運営権実施契約を締結できない場合、一般的に、当該契約までに生じた各損失又は損害は各自の負担とし、互いに損害賠償、損失補償又は費用の請求を行わない。
事業期間中	施設の 瑕疵リスク	1. 基本的に施設所有者である公共側の負担であるが、公共施設等運営事業の一部では、事業開始の特定の期間までに発見可能な瑕疵において、公共側に報告しなかったものについては、民間事業者によるリスク分担とする事業もある。
	水光熱費 リスク	1. 一般的に民間事業者のリスクであるが、水光熱費の急激な変動などについては、負担に係る協議を申し入れることができるとする事業もある。
	需要変動 リスク	1. 一般的に民間事業者側のリスクであるが、支払いスキームにて記載の通り、最低収入保証等（またはプロフィットシェア）を設けて民間事業者の需要リスクを軽減する事業もある。 2. 特に競合施設によるリスクについては、公共側が負担とする事業や、負担に係る協議を申し入れることができるとする事業もある。
	修繕リスク	1. 構造に係るもので大規模修繕が必要となるものや、閉館を伴うものについて、公共と民間でどのようにリスクを分担するかについて整理が必要となる。
事業終了時	引渡後の 施設の状況	1. 引渡後の施設の状況について、一般的には事業期間終了の数年前より引渡時修繕等の計画を立て、引継時点における施設水準に係る協議を行うことが基本となる。 2. 一部事業では、建物劣化調査等を運営権者の負担により実施の上、建物劣化調査報告書を提出させるとともに、公共の立ち会いの下に状態が満足していることの確認を受けるといった具体的な手続きを要求水準上に規定する事業もある。

## (6) 運営権対価、VFM 算定

両施設への運営権制度導入に際しては、可能な限り民間側のバリューアップ投資を効果的に引き出すことを主要な狙いの一つとしているため、施設老朽化に伴う維持更新投資については、原則として引き続き県による財政支出で賄うことが想定されている。

このことから維持更新投資については民間の業務範囲から除外することを前提とし、プレデューデリジェンスを中心とした前頁までの調査内容等を踏まえつつ、両施設に運営権制度を導入する場合に想定される効果を織り込んだうえで、運営事業期間を PFI 事業において一般的とみられる 20 年間として、運営権対価及び VFM を試算したところ、両施設とも運営権対価の創出及び VFM の発現が期待される結果となった。

運営権対価は「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」に準拠し、収益還元法に基づき、各施設の事業運営から得られるプロジェクトのキャッシュフロー<sup>7</sup>を、民間事業者が要求すると想定される割引率を用いて現在価値に割引くことによるものとし、事業開始時に一括払いするものと仮定して試算した。

両施設に運営権制度を導入する場合に想定される効果としては、運営権制度導入による事業の長期化に伴う効果及び収支事例分析結果に基づき想定される類似施設での実績をベンチマークとして、事業開始 5 年後時点で以下の事業改善効果が発現されるものと想定し、収支シミュレーションに織り込んだ。

表 18 事業開始 5 年後時点における想定効果

	沖縄コンベンションセンター	万国津梁館
利用料金収入	現行平均より 10%の棟別稼働率の上昇を想定	現行平均より 10%の施設全体稼働率の上昇を想定
自主事業収入	収入割合が全体収入比 15%への上昇を想定	指定管理料を除く全体収入割合が <sup>8</sup> 現行平均より 10%の上昇を想定

なお、現時点で想定されない民間事業者の創意工夫等に基づく効果的な事業改善策（バリューアップ投資含む）等が実施されることにより、県財政負担の一層の削減効果等が得られることが期待される。

<sup>7</sup> 運営権者が 20 年間で得る総収入と総支出（設備投資を含み、元利金償還を含まない）の差分を指す

## (7) 沖縄コンベンションセンター及び万国津梁館のスキームの考え方

### ① 沖縄コンベンションセンター

OCCについては、明確な行政上の目的（国際・国内コミュニケーションの場としてのコンベンションを誘致・推進し、県の産業経済及び教育文化の振興に寄与）が設定されている公共施設であることから、引き続き行政財産として位置付けられるものと想定される。また、既存市街地に立地し、県内住民による利活用も進んでいることから、引き続き公の施設として位置付けられるものと想定される。

上記公有財産上の区分に基づく場合、行政財産であり公の施設であることから、手法としては、指定管理者制度を活用し、主催者等に対する使用許可を行える権利に加え、長期事業が可能であるため、人材確保や育成面、MICE 誘致にあたっての長期的な取り組みが可能となること、利用料金の柔軟な設定や施設の改修などを実施しうることなどの理由より、公共施設等運営権を重疊的<sup>ちょうじょうてき</sup>に活用することが有効と考えられる。

また、PFI 法に基づく特定事業となることから、施設または駐車場を含む敷地全体に使用貸借を設定することで、使用許可に係る施設部分以外の場所についての第三者への転貸等（飲食・物販や広告・デジタルサイネージ等での活用）による新規事業の実施可能性を検討することも可能となる。

### ② 万国津梁館

万国津梁館についても、OCCと同様に、明確な行政上の目的（国内外の優れたコンベンションを誘致することにより、国際交流及び文化交流の推進並びにリゾート沖縄の推進を図り、もって地域の振興発展に寄与）が設定されている公共施設であることから、引き続き行政財産として位置付けられるものと想定される。また、経済効果により、住民の福祉の増進に寄与する施設であることから、引き続き公の施設として位置づけられるものと想定される。

ただし、観光振興地域に指定されるブセナ岬地域に立地しており、国際的な観光・リゾート都市として位置付けられているエリアであることから、専ら地域住民の利用を目的とした施設ではなく、地域外の集客を目的とした施設である。公の施設であるため、指定管理者制度の活用を基本とするものの、指定管理者による使用許可の運用にあたっては、利用料金の柔軟な設定や早期予約の取付けやキャンセル時の取扱い等、より制約が少なく民間事業者の自由度の高い条件とすることが望ましいものと考え

られる。

また、OCC と同様、長期事業が可能であるため、人材確保や育成面、MICE 誘致にあたっての長期的な取り組みが可能となること、利用料金の柔軟な設定や施設の改修などを実施しうることなどの理由より、公共施設等運営権を重疊的<sup>ちようじょうてき</sup>に活用することが有効と考えられる。

また、PFI 法に基づく特定事業となることから、施設に使用貸借を設定することで、使用許可に係る施設部分以外の場所についての第三者への転貸等（飲食・物販や広告・デジタルサイネージ等）による新規事業の実施可能性を検討することも可能となる。ただし、万国津梁館は自然公園法に基づく開発に伴う制約があることから、既存建物以外の使用貸借等による利用は困難であるものと想定される。

#### （８） 県内他施設との連携可能性の検討

沖縄県内における MICE 施設の相関関係を整理し、ヒアリング等を踏まえ連携について検討した。

OCC と万国津梁館の一括管理では、施設運営におけるトップラインの改善と、運営コストの圧縮が期待できると考えられる。

トップラインの改善では、一括管理することによる顧客融通が期待される。特に顧客融通については、施設の利用希望が重複した際に、他施設を紹介できる事で、顧客獲得率と施設稼働率を向上させることが可能となる。さらに両施設一体で運営する事で両施設セットでのプロモーションが可能となり、営業力の強化に加え、両施設を一体的に活用する MICE 企画の開発など、新たな商品も期待される。運営コストの圧縮では、施設運営における人材の共有化、あるいは必要資材の共同調達など、スケールメリットを活かした運営コストの圧縮可能性の他、総務機能や経理機能などのバックオフィスを一元化することによるコスト圧縮が想定される。

なお上記の通りのメリットはある一方、両施設の独自性を踏まえると、各々の運営ノウハウが異なることもあり、一括管理ができる事業者の存在が限定され競争性を阻害する可能性が想定される。

また OCC 及び万国津梁館のほか、検討の対象として抽出した主な県内他施設との関係性は以下の通り。

表 19 連携の要点

①	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 県の所管する施設として、共通した方針で運営されることが望ましい。</li> <li>2. プロモーションやマーケティングの領域で連携メリットがある。</li> </ol>
②	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. OCC とも設置目的が類似しており、ユーザーの重複が想定される。</li> <li>2. 運営上も重複するノウハウがあるため、一括管理メリットがある。</li> </ol>
③	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 所管と設置目的に違いがあるため、一括管理の難易度は高い。</li> <li>2. コンサート等興行利用に関しては、競争性があるため、県内催事の効果的・効率的運営には、密な情報連携と協働体制が求められる。</li> </ol>
④	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 大学施設であり、研究教育を主目的として利用されるため、広報周知目的の連携に限られる。</li> </ol>

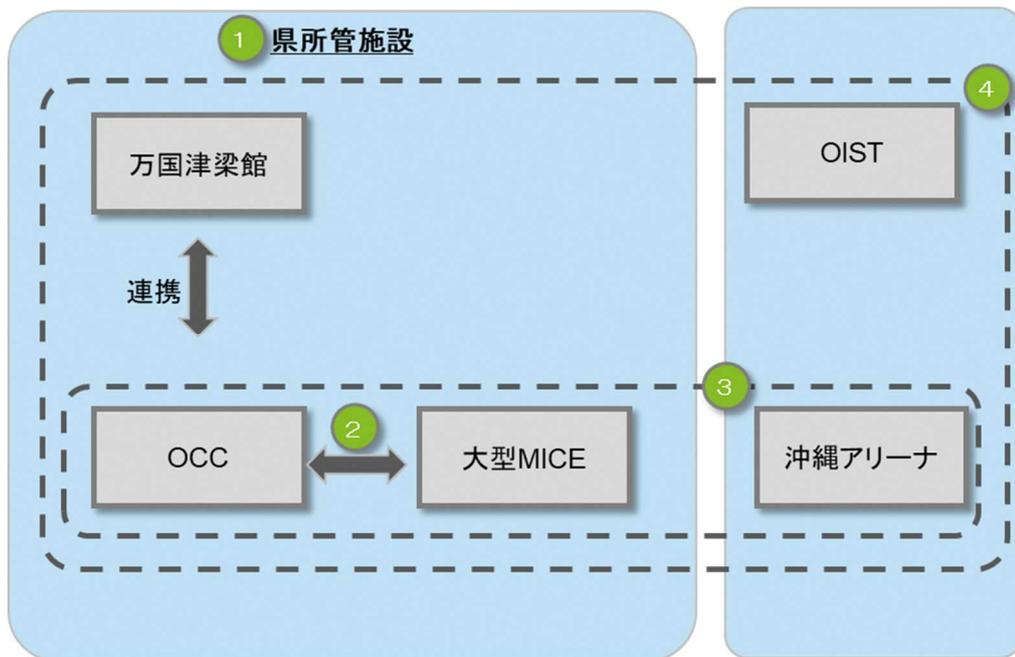


図 6 施設相関図と立地状況

## 2-3 マーケットサウンディング（民間意向の情報整理）

### （1）論点整理

本事業への民間事業者の参画意向を確認する基礎資料とするため、両施設への運営権制度導入にあたってのスキーム例とその運用上のポイントを以下の通り整理した。

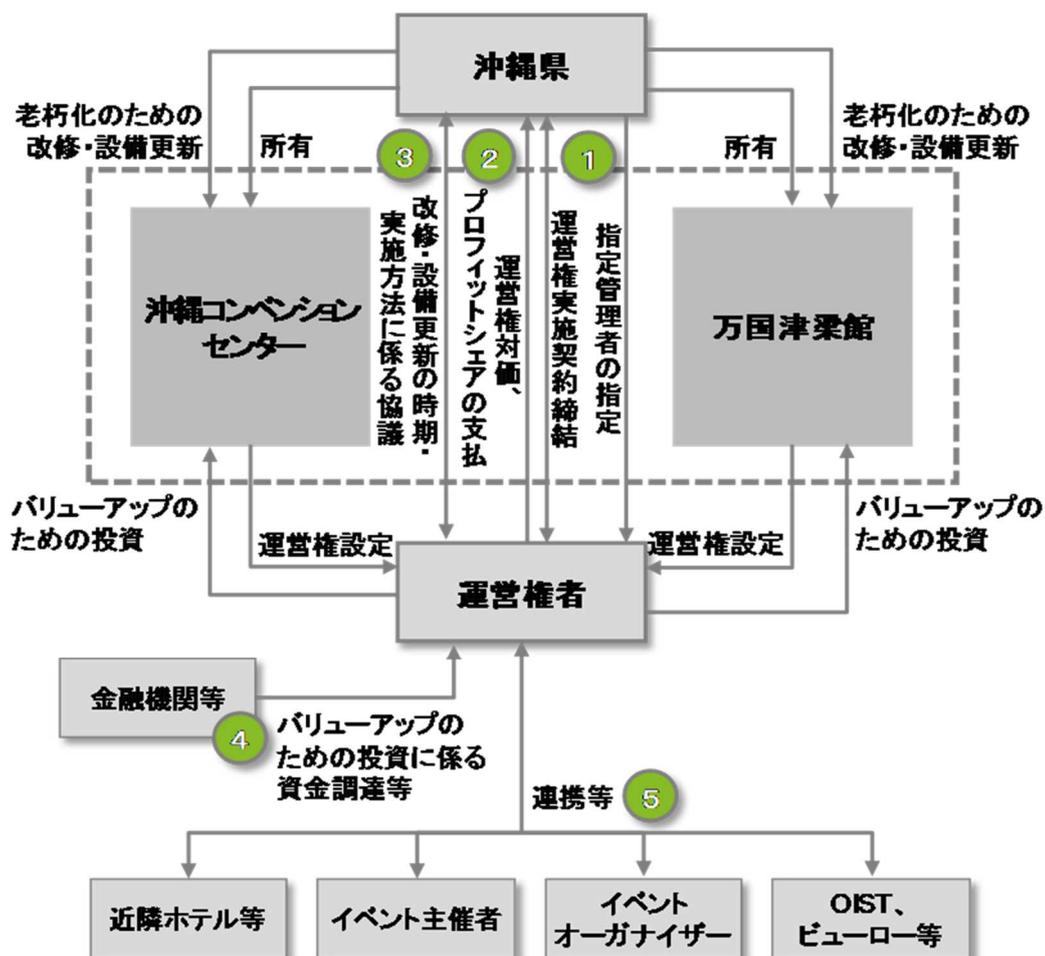


図 7 事業スキーム案の一例

#### ポイント1：運営権設定による長期事業化

- ① 長期事業とすることにより、人材確保、人材育成、営業活動への長期的なコミットメントなどを運営権者に期待できる
- ② 指定管理者と重疊的運用ちょうじょうてきを実施するにあたって必要となる制度運用の柔軟性は可能な限り考慮する

#### ポイント2：運営権対価の支払いを軽減

- ① 事業期間中におけるプロフィットシェアを効果的に活用することで、事業着手時点で一意の額に確定する運営権対価の支払いを可能な限り軽減する

#### ポイント3：長期修繕計画の効率的・効果的な実施

- ① 施設の老朽化に対応するために行う事業期間中の施設改修、設備更新費用は県の負担とし、効率的かつ効果的な実施に向け、実施内容、実施時期などを運営権者との間で協議をしながら実施する

#### ポイント4：バリューアップのための投資を民間にて実施

- ① 施設の収益性向上等に寄与するためのバリューアップのための投資については、民間資金を積極的に活用し、独立採算にて資金回収するため、長期の事業期間を設ける

#### ポイント5：一括管理により多様な MICE 需要を喚起

- ① 2 つの異なる性質を有する施設を一体で運営することにより、異なる MICE 需要に係るプロモーション、マーケティングを一体で実施し、県内の多様な MICE 需要を喚起する

## (2) マーケットサウンディングの実施

### ① 事業候補者への参画意向調査

#### (ア) 調査の目的

両施設の運営権制度導入の可能性や必要な機能など、民間事業者の視点での条件や意向を把握することを目的とする。

#### (イ) 調査の方法

訪問ヒアリング

#### (ウ) 調査時期

2020年（R2）2月

#### (エ) 調査対象

調査対象は、事業や想定される民間機能を踏まえ、会議企画運営会社（以下、「PCO」という。）、施設管理会社（以下、「BM会社」という。）、施設運営会社、施工会社・デベロッパーとした。

表 20 参画意向調査対象数

No	分野	調査数
1	PCO	3社
2	BM会社	1社
3	施設運営会社	3社
4	施工会社・デベロッパー	2社
	合計	9社

#### (オ) 調査項目

調査項目は、下記6項目とした。

- I. 本案件の検討可能性
- II. 事業期間
- III. スキーム
- IV. 長期修繕計画
- V. バリューアップ投資
- VI. 一括管理による効果・エリアマネジメント

## (カ) 調査の結果

### I. 本案件の検討可能性

OCC への参入検討においては沖縄県が実施する修繕工事の内容と実施時期が事業化における課題であり、周辺施設も一体として整備することができれば参入に積極的になれるという意見が聞かれた。万国津梁館については、既存指定管理者が引き続き運営を行った方がコスト効率が良いという意見や、敷地に隣接するホテルとの連携が鍵であるとする事業者が多いことが分かった。

### II. 事業期間

事業期間は人材確保・プロモーションの観点では、10年程度、投資回収の観点では最短10年～15年、収益性を高める観点では周辺一体を再開発するシナリオで、償却年数に合わせて20～30年が望ましいとの意見が多かった。一方で10年先の需要予測は困難という意見も聞かれた。

### III. スキーム

指定管理制度と運営権方式の比較においては、PCOからは柔軟な施設運営を許容する仕組みづくりに対する意見が多数聞かれた。ダイナミックプライシング等の採用による利用料金設定の自由度向上や、国際会議のための予定確保など、行政側の要望に起因して施設に機会損失が発生した場合の補填措置を行政に求める意見もあった。「普通財産化し、賃貸借権を設定」というスキームが柔軟性の面から好ましいとの意見がある一方で、公の施設との位置付けにより、運営者を対外的に保護することになり得るという見解を持つ事業者もいた。

運営権対価の支払いスキームに関しては、県の所有する施設であるため、一定の対価は必要であるとの認識であるものの、収益性を懸念する声があった。

### IV. 長期修繕計画

長期修繕に対しては、運営者が長期修繕計画立案段階から関わることにより、施設運営の観点から適切な時期に修繕を行うことが可能になるという意見や、大型MICE施設計画を踏まえた計画の策定が必要であるとの意見があった。

## V. バリュアアップ投資

バリュアアップ投資に関して、飲食サービス、ネーミングライツ、広告やサイネージ、周辺開発などの手法が確認された。OCC、万国津梁館ともに、飲食サービスの投資成立は懐疑的な意見が多いものの、整備費の負担や催事ボリュームなどの条件によっては好意的な意見も見られ、ケータリングの中で飲食事業は収益を上げる可能性のあるコンテンツであるという見解もあった。また厨房設備に投資する場合、効率的な運営を行うための設計が望まれるため、施設運営者としては投資検討段階から関与したいという声があった。

ネーミングライツへの取り組み意欲は比較的高く、特に OCC では積極的に検討できるとの意見が得られた。またデジタルサイネージへの投資は条件次第では意欲的な意向を示す会社もあった。

なお、法的な懸念点の解消や周辺自治体等との連携が可能であれば周辺エリアも含む一体開発などのバリュアアップ投資策を提案する事業者もみられた。また、運営権事業への参加にあたってはバリュアアップ投資の提案こそが他社との差別化につながるという意見があった。

## VI. 一括管理による効果・エリアマネジメント

一括管理に対しては情報の一元化による、施設利用の棲み分けが可能であり、マーケティングの観点から有効であるという好意的な意見や、OCC、万国津梁館だけでなく、マリンタウン地区の大型 MICE 施設との一体運用や、より広域的な沖縄全体の MICE 戦略への取り組みに対し、積極的な声が聞かれた。さらに個々の施設だけでなく沖縄県全体の上位概念（MICE 戦略）を整理する必要があるという見解もあった。一方、両施設の地理的な位置関係、特性の違いから提携によるメリットはプロモーションやバックオフィス業務の効率化などの分野に限られるのではないかという意見もあった。

### ② エンドユーザー調査

#### (ア) 調査の目的

MICE 施設利用者となるホスト（MICE 主催者側）と、ゲスト（MICE 招待者側）の意向を確認することを目的とする。

#### (イ) 調査の方法

訪問ヒアリングもしくは、電話インタビュー

(ウ) 調査時期

2019年(R1)12月～2020年(R2)2月

(エ) 調査対象

調査対象は、沖縄県内での MICE 企画の実績があり、情報を集約的に把握している PCO、制作会社、旅行代理店とした。

表 31 エンドユーザー調査対象一覧

No	分野	調査数
1	PCO	3社
2	制作会社	1社
3	旅行代理店	1社
	合計	5社

(オ) 調査項目

調査項目は、対象がホストの場合とゲストの場合に分け、下記各4項目とした。

対象：ホスト

- I. 開催地選択のポイント
- II. 競合となる開催地
- III. 設備・施設・サービス
- IV. 属性・規模

対象：ゲスト

- I. 属性・規模
- II. 設備・施設・サービス
- III. 情報ルート
- IV. アクセス、前後の行動

## (カ) 調査の結果（対象：ホスト）

### I 開催地選択のポイント

開催地選択のポイントとして挙げられたキーワードは以下の点であった。

- ・ 施設規模(特に MICE のコンベンションとエキシビジョンは集客力と規模が大きくなければならない)
- ・ 情報発信力や集客力
- ・ ゲストなど利用者のセキュリティ確保
- ・ 沖縄ならではの特性を生かしたテーマ設定
- ・ アクセス性 (MICE 施設とホテルの距離、国際線就航の有無を重視)

また、沖縄のような離島に出展者や参加者を呼ぶのは難易度が高く、沖縄の地域特性を活かしたテーマ設定や効果的な情報発信等の工夫が必要であるとの声や、Hosted Buyer<sup>8</sup>制度や地域の特性を活かしたフラッグシップイベントを作っていくのも集客に重要であるとの声が聞かれた。

日本では MICE 施設とホテルが至近にあるケースが少なく、競合に負けるケースが多いが、万国津梁館でパーティーを行い、その後隣接するホテルに泊まる企画は、評判が良かったとの声もあった。

また、アフターMICE のアクティビティなど、ここでしか体験できないコンテンツがあることも開催地選択において重要視される。

### II 競合となる開催地

MICE 誘致において沖縄の競合となる可能性があるのはリゾート MICE としてのニーズがある東南アジアの島であるという見解があった。特にホストあるいはゲストが拠点を置く国から、直行便が出ていることも重要視される。

### III 設備・施設・サービス

特にコンベンションや展示会に関しては一定の施設規模（3,000 m<sup>2</sup>以上）が必要であり、商談成立率の上がるような環境づくり、インセンティブ旅行におけるセキュリティ確保など MICE の特性にあわせた環境整備が必要であることが分かった。日本は一般的に、競合する東南アジアよりも良い設備を備えていることで評判が高いとの意見もあった。

---

<sup>8</sup> 主催者に招聘された優秀なバイヤー。航空券や宿泊などがすべて主催者負担で手配される

#### IV 属性・規模

学会は、国内からは非日常を味わえるニーズや地元の大学の実績作りといったニーズがあるとの意見があり、沖縄にゆかりのある主催者から利用されているケースも一定割合あるという見解があった。

海外ホストが日本を選択する場合、人数規模は数名から多くても150名程度とのことである。

#### (キ) 調査の結果（対象：ゲスト）

##### I 属性・規模

ゲストの属性は、インセンティブ案件はネットワークビジネスを展開する企業のディーラー、メーカー、保険会社等であり、沖縄ならではの体験を期待する参加者もいるという見解があった。

##### II 設備・施設・サービス

MICE 前後の周辺施設でのアクティビティがゲストに対するアピールポイントになる可能性があるという意見があった。家族などの帯同者に対して提供できるアクティビティを備えておくことも重要である。

##### III 情報ルート

情報ルートに関して、催事の種類による差異はほとんどないという見解があった。

##### IV アクセス、前後の行動

沖縄全体の課題として交通利便性の改善が求められており OCC と万国津梁館についてはシャトルバスが活用されているケースもあった。さらにイベント時の交通渋滞、駐車場の確保も課題として挙げられた。

### 3. 事業化に向けた情報整理

以上の調査結果より、両施設への運営権制度の導入及び一括管理については、その可能性があると考えられ、以下では運営権制度の導入及び一括管理での事業者公募を行う際の公募条件のポイントをまとめる。

#### 3-1 公募条件の整理

公募条件として想定される業務範囲、事業期間、支払いスキーム、投資等についての方向性を以下のとおり整理した。今後、さらなる検討を踏まえ、条件を精査していく必要がある。

##### (1) 想定業務範囲

2-2において検討した内容に対し、事業者等へのヒアリング等調査の結果を踏まえ、事業者の業務範囲を以下のように想定した。今後さらに実現可能性のための方策などにつき、詳細などを精査していく必要がある。

表 22 想定業務範囲

業務項目		方向性
MICE 誘致		施設の一括管理に伴う沖縄における様々な MICE 利用の可能性を踏まえた誘致、長期事業期間による戦略的な MICE 誘致などの取組みを行う。
施設運営維持管理業務	施設・設備・物品維持管理	両施設ともに、基本的には、現在の指定管理者と同等の業務内容とする。 施設の一括管理により、必要物品の共同調達、間接部門の効率化など、限定的ではあるが、スケールメリットを享受することが可能である。 使用許可に係る受付実務や予約、利用料金の設定、キャンセル時の取扱い等に係る制約について、さらに柔軟にできる部分がある場合には、検討を行う。
	施設維持管理	
利用サービス等提供業務	飲食物販サービス提供	両施設ともに、現状の飲食機能が弱いことから、改善の余地がある。また、現状低いケータリング等の利益率を改善するための方策を検討する。
	催事開催支援	現状、万国津梁館では、特定の催事においては各種サービスの提供が実現しているが、OCC を含め、その他 MICE 開催時の各種サービスについても機能を展開することの可能性について検討する。
老朽化に伴う維持更新投資		両施設ともに、運営者のノウハウを活用しコスト、実施内容ともに効率的・効果的な維持更新投資等を行うため、また、閉館のタイミングなどを含め最適なタイミングで施設の維持更新投資等を行うため、事業期間にわたる維持更新投資を運営権者の業務範囲とする。 ただし、維持更新投資の範囲については、施設の躯体等に係る構造的なものまで含むか等、適切な範囲のあり方をさらに検討する。 必要費用については、原則として県が支出するものとし、支出の方法については、当初事業契約の範囲で都度年度協定などにおいて支出できる方式を前提に検討を行う。
付帯事業	広告・スポンサー関連業務	両施設ともに、施設内の環境、周辺環境に十分配慮しつつ、施設壁面、デジタルサイネージなどを活用した広告掲示、ネーミングライツを含めた各種スポンサー収入などの可能性を検討する。
	バリューアップ投資	OCC については、施設内の貸出設備・物品の老朽化の対応、デジタルサイネージ等の広告事業実施にあたっての投資可能性を検討する。 万国津梁館については、上記に加え、施設内の飲食分野の強化等に係る投資可能性を検討する。
	自主イベント企画	施設利用推進を図るため、または将来の MICE 誘致に向けた仕掛けとして、運営権者自らが企画、主催する自主イベントを実施する。

## (2) 事業期間

事業期間の検討にあたっては、長期事業とすることによる人材の確保や育成、MICE 誘致に係る戦略的な取組み可能性などを前提に検討する必要がある。また、民間資金を活用した独立採算によるバリューアップ投資について、投資資金を回収するため必要となる期間についても考慮する必要がある。

ヒアリング結果によれば、人材の確保や育成、MICE 誘致の観点からは、確保した人材の育成や誘致活動の成果が出るのに、10 年程度の事業期間が必要であるとの意見が多かった。また、バリューアップ投資については、現状、大規模な投資などは見込まれにくく、おおよそ数億円程度にとどまるものと想定され、当該資金を回収するための期間は、20 年程度に留まるものと想定される。

### (3) 支払いスキーム

運営権対価、VFM 算定にて検討した通り、両施設ともに老朽化に伴う維持更新投資を除き、運営のみでは長期的には独立採算化することが見込まれることから、事業期間にわたるサービス対価は、見込まないことを原則とする。

また、運営権対価については、一時金として得た場合、当該資金を活用し、MICE 振興等に活用するため、基金化などの検討も想定される。

プロフィットシェアについては、利用料金収入などの使用許可に係る収入について、当初事業契約よりも大幅に上振れした場合には、収入の一部をシェアするような仕組みを前提とし、プロフィットシェアに係る具体的な条件などについては、今後さらに詳細な検討を行う。

また、両施設ともに供用開始後、長期にわたる実績値を有しているため、基本的にはロスシェアは見込まないことを前提とする。ただし、競合施設などの整備などによる需要減少については、別途対応方策を検討する必要がある。

なお、当該プロフィットシェアによって得られた収入については、運営権対価と同様、基金に組み入れ、MICE 振興等に活用することが望ましい。

また、運営権とは別に、第三者への転貸などを目的に設定する運営権者への施設の貸付にあたっては、使用貸借を原則とし、無償で貸し付けることとする。

### (4) 維持更新投資等

老朽化に伴う維持更新投資については、運営権者によるノウハウを最大限生かしつつ、効果的な工事の実施や技術の陳腐化への対応を図るため、事業開始当初の提案に基づき、事業期間にわたる投資総額を事業契約にて締結するとともに、以下の通りの手順にて、中期（5 年単位）及び年度単位での協定に基づき、事業期間中における官民協議によって実施内容及び各年度の支払額を柔軟に変更できるような方式を検討する。

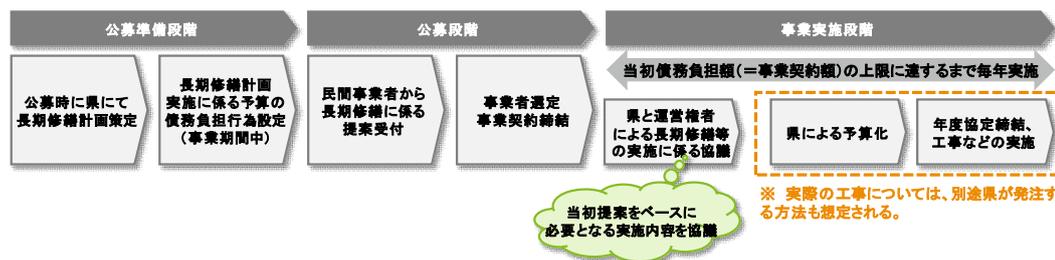


図8 老朽化に伴う維持更新投資のイメージ

また、民間資金を活用し、運営権者が独立採算にて実施するバリューアップ投資については、当初提案内容について、または当初提案がなかったものについても、県による承諾を得ることで、運営権者は自由に実施することが可能な条件とする。

#### (5) 一括管理

一括管理は、各々の施設運営の独自性が高いことから、施設運営の一元化による効果は限定的であると考えられる。ただし、顧客の相互連携やプロモーションの一元化などによる営業力の強化、及びそれに伴う施設稼働向上などは期待できる。一括管理に対して対応が可能な事業者回答なども得られていることから、両施設を一括管理することに対しては、一定の効果が期待できる。加えて、大型 MICE 施設との連携など、県内他施設も含めた連携も検討の必要があり、県の MICE 政策との連動性も必須検討事項と考えられる。

以上から、一括管理の可能性は、県内 MICE における方針と各施設の位置づけを明確化したうえで、県と事業者側の担う役割を整理し継続検討する必要がある。

## 3-2 事業スケジュール

### (1) 想定事業スケジュール

これまでの検討を踏まえ、新たな事業者を選定し、一括管理運営が開始されるまでの事業スケジュールは以下の通り想定される。

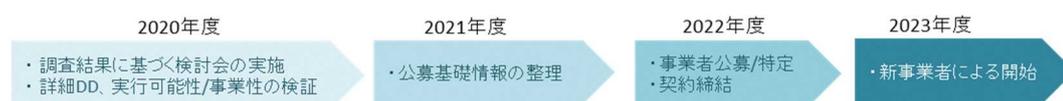


図9 想定スケジュール

※ 2020年（R2）度から開始する指定管理者の契約期間が3年間であることを踏まえて想定。

### 3-3 事業実施に係る詳細に検討すべき事項等の整理

本件調査を踏まえ、事業化においては、以下事項について具体的に検討・調査することが必要である。

#### (1) 両施設の建築関係情報の整理

両施設とも、竣工当初より増築が行われている施設となっており、増築に伴う設計図書も多数存在する状況となっている。また OCC においては、宜野湾市が管理する公園施設等に囲まれ、一体的な利用もある状況であり、万国津梁館においては、底地を複数権利者で共有した敷地の上に立っているうえ、開発関連の許認可は万国津梁館の敷地のみならず、隣接するホテルを含む上記底地一体で取得しているため、共に地権者等との権利関係やこれまでの整備経緯を入念に整理する必要がある。

本件整理は、余剰容積率の算定や、増改築可能性を検証するために必要なものであり、今後具体的にバリューアップ投資を検証し、精緻な事業性や民間事業者の参入可能性を検証するためにも、必要なものとなってくる。

#### (2) 施設毎の修繕項目

今回の民間事業者のヒアリングから、老朽化した施設である事もあり、施工会社を中心に、修繕工事に対しても興味を持つ事業者が存在することが確認されている。また民間事業者による効果的・効率的な運営を行うためにも、施設運営者となる民間事業者の意見を反映した修繕を行うことで、改修工事に対するバリューエンジニアリングが可能となると考えられる。

従って、次フェーズでは、両施設で今後必要となる修繕項目及びそのボリュームを検証し、民間事業者ヒアリングを通して精緻な修繕項目の判断を行うため、修繕項目の整理が必要となる。

#### (3) バリューアップ投資可能性等の具体的検証

今回調査では、建築関係情報が整っていなかったこともあり、バリューアップ投資の具体性、実現性は、民間事業者ヒアリングと一般的見識に基づく想定として整理されている。したがって本件の具体性を高めるため、上記建築関係情報の整理を行い、修繕項目を整理することで、そこに付加的に行われる民間事業者の投資内容や規模の具体的検証を行うことが必要となる。

#### (4) 詳細なデューデリジェンスの実施

上記修繕項目の整理とバリューアップ投資の可能性が検証されることで、両施設に対する投資規模及び収益とランニングコストが確認されるため、それらに基づく詳細なデューデリジェンスを行う必要がある。

#### (5) 県内他施設を踏まえた長期的な両施設の位置付け

今回調査では、OCC では隣接する公園やマリーナなど周辺施設との連携により民間投資が促進される期待があったこと、また万国津梁館では隣接するホテルをはじめとする同敷地内にある他施設との連携が必須であると考えられることから、両施設とも周辺施設との連携の在り方について検討を進めることが必要と考えられる。

また広域では、2020 年度 (R2) に開業を迎える沖縄アリーナや、県が整備を検討している大型 MICE 施設との連携や機能分担について民間事業者からの意見もあったことから、県内に所在する類似施設間での長期的な機能分担と運営方針を整理する必要がある。特に県所有となる大型 MICE 施設では、機能類似も指摘されていることから、長期的なストックマネジメント方針も見据えた整理が必要である。

## 4. まとめ

### 4-1 結論

本件調査により、両施設とも、運営権対価の創出及びVFMの発現が期待されることから、運営権制度導入は検討しうるとの結論に至った。ただし前提として、運営権設定による事業の長期化、及び両施設とも類似施設での実績ベンチマークとして収益性を向上することが必要と考えられるため、民間事業者側の事業継続と創意工夫をなしうるスキームとすることが重要である。主な留意点は以下の通り。

#### 【スキーム上の留意点】

- (1) 運営権設定による長期事業化
- (2) 運営権対価の支払いを軽減
- (3) 長期修繕計画の効率的・効果的な実施
- (4) バリュアップのための投資を民間にて実施
- (5) 一括管理により多様なMICE需要を喚起

なお、両施設とも「行政財産」かつ「公の施設」としての現状の位置付けが継続されることを前提としており、指定管理方式と運営権制度の重疊的ちょうじょうてき活用を主軸に継続検討することとした。

事業期間は、20年程度が想定される。収支上は5年目以降で事業改善効果が発現する想定のため長期化が望ましいが、事業者ヒアリングによる運営上の長期リスク、民間投資分の投資回収期間を踏まえ上記の通りの想定としている。なお事業者ヒアリングなどからは、10年や15年などの要望も聞こえており、想定より短期でも運営権対価発現の可能性もあるが、バリュアップ投資の規模などの条件による部分も多い。これらを踏まえ本件については、今後の詳細な調査に加え、特に県内他施設を踏まえた長期的な両施設の位置付けを検討した上で決定していくことが重要と考えられる。

サービス対価については、上記の通り独立採算化を目指す。建物修繕を実施する際は相応の対価を県が支払う必要がある。これに連動し、運営者の積極的な投資を促すことを重視した場合は、運営権対価を0円とすることも想定される。

また、今後の沖縄県内のMICE施策を踏まえ、効果的に両施設を活用していくため、プロフィットシェアの可能性を検討する必要がある。ただし独立採算化を前提としているため、ロスシェアについては見込まないことが想定される。

独立採算化を目指すには、民間側のバリューアップ投資は積極的に受け入れる必要があり、民間裁量により自由な投資ができる環境を整備する。一方で、両施設の老朽化に伴う投資は県が負担することを前提とするが、整備内容は県と民間事業者間の協議により決定するものとし、民間ノウハウが発揮しやすい手法が望ましい。

また、一括管理においては、両施設の特異性を踏まえると収支上の効果は限定的であると考えられる。ただし相互送客など MICE 取り込みの為の営業力強化においては期待ができるため、収益面のみならず、県内他施設との連携なども含め、県の政策的位置づけも踏まえ、検討していく必要がある。

#### 4-2 今後の進め方

今後は想定される事業スケジュール（3-2-（1）記載）に基づいた事業進捗が期待される。特に両施設とも 2022 年度（R4）末での指定管理期間終了に向けて、運営方針を検討する必要があるため、段階的に着実な検討が必要となる。

両施設は、県が定める MICE 振興戦略においても重要な施設であることに加え、事業化の場合、条例改正や実施方針の公表など、県として地域との意思疎通を図りながら、対応すべき事項もある。従って今後は、本件調査結果を基に、県内関係者に対して両施設の運営の方向性と、両施設の一括管理の可能性、及び県内他施設との連携の在り方について議論していくとともに、特に今後整備が検討される大型 MICE 施設との連携の在り方や一括管理の可能性については、長期的な視点に立ち検討を深める必要がある。