

# MICE 施設のコンセッション活用事業 ～横浜みなとみらい国際コンベンションセンター～

横浜市 文化観光局 観光MICE振興部 MICE振興課 はしもと よしふみ  
橋本 祥史

## 1. はじめに

平成 23 年の PFI 法（民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律（平成 11 年法律第 117 号）の改正で公共施設等運営権方式（以下、「コンセッション方式」という）が導入されて以来、各地の公共施設等でコンセッション方式の導入が進められています。内閣府 PPP/PFI 推進室の公表資料（コンセッション事業等の重点分野の進捗状況（平成 31 年 4 月 25 日時点））によると、手続き中の事業も含め、空港で 12 件、下水道で 2 件、文教施設で 3 件、有料道路で 1 件、その他にも多岐にわたる分野で導入されており、コンセッション方式に対する注目が高まっていることが分かります。

横浜市においては、これまでに PFI 法に基づく事業の事例はありましたが、コンセッション方式を活用した事業の実績はありませんでした。本稿では、横浜市として初のコンセッション方式を導入した「みなとみらい 21 中央地区 20 街区 MICE 施設運営事業」の取組について紹介します。

## 2. 事業の背景

### (1) MICE の意義

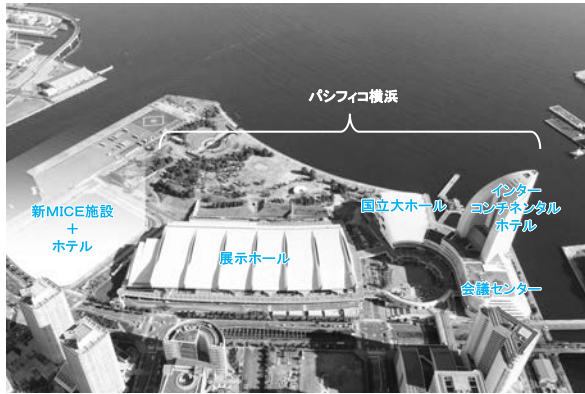
MICE（M：企業等の会議，I：企業等の行う報奨・研修旅行，C：国際機関等の総会や学術会議，E：展示会・見本市・イベントなど，ビジネスイベントの総称）の開催によるにぎわいの創出は、消費の拡大，地域経済の活性化など、「経済的波及効果」を生むほか，ビジネス機会などの創出や，文化，産業，人材育成等への影響も大きく，「社会的波及効果」を生み出すとされています。そして，経済活動の活性化や人材の育成，まちなぎわいの創出は，シナジー効果によってさらに大きなものとなり，持続可能な発展と成長へとつながることで「都市の競争力・ブランド力」の向上が期待されています。

このことから，横浜市は「横浜市中期 4 か年計画 2018～2021」において，MICE の推進を重要な政策の一つとして位置付けています。

### (2) 横浜を取り巻く MICE の課題

横浜での MICE の振興にとって欠かせないのは，みなとみらい 21 のウォーターフロントにひろがる既存施設の「パシフィコ横浜」の存在です。パシフィコ横浜は世界最大級の複合 MICE 施設

として、劇場式ホール、会議室、展示場、ホテルと、MICE 開催に必要とされる全ての機能が同一敷地内に存在する All in One の利便性に強みを持つ施設で、年間 400 万人を超える来場者が訪れています（写真－1）。



写真－1 パシフィコ横浜全景写真

横浜での好調な MICE 開催をリードし、毎年高稼働率を維持するパシフィコ横浜ではありますが、①高稼働率がゆえの機会損失、②大型レセプション・パーティーに対応できないという課題がありました。

特に①の機会損失について、最近の状況としては、現状のパシフィコ横浜の稼働率が限界に近く、年間約 3,000～4,000 件の問い合わせのうち、開催決定につながる催事は約 850～900 件程度に留まっています。例えば、開催日の重複により異

なる催事の同時開催に応えられないといったケースが機会損失を発生させている要因の一つと言えます。

また、大型レセプション・パーティーに対応できる施設がパシフィコ横浜にないため、国際会議の増加や大型バンケットの併設需要などの市場動向に対して、施設用途から国際会議などの開催需要に応えきれないと言えます。

つまり、機会損失により本来開催し得た催事を取り逃がさないこと、これまで誘致ができなかった大型バンケットを伴う国際会議などの開催需要に応える施設の拡充が課題の解決につながり、このことが新 MICE 施設整備の要因となりました。

### 3. 事業手法の検討

#### (1) 運営事業の事業手法検討経緯

今回計画した新 MICE 施設は、整備から運営を一体で検討しながら、施設整備・維持管理を行う整備事業と、施設の運営等を行う運営事業とに分割するスキームを採っています。本章では、運営事業の事業手法を決定するに至った経過について説明します。

大きな流れとしては、表－1 のとおり、平成 23 年に、「横浜市 MICE 機能強化検討委員会」での提言を受け、「中長期 MICE 戦略素案」を作

表－1 事業契約及び実施契約締結までの経緯

	整備事業	運営事業
H23年 7～12月	「横浜市MICE機能強化検討委員会」によるMICE機能強化の方向性検討	
H25年 3月	「中長期MICE戦略素案」の作成	
	4・5月 民間事業者の意向把握調査(サウンディング調査)の実施	
H26年 7月	新たなMICE施設の整備を決定(事業地、事業手法、施設内容等を決定)	
	8月 実施方針等の公表	
	11月 特定事業の選定(VFM:約5.6%)	
		12月 実施方針条例制定(議会議決)公布
H27年 1月	入札公告	
	8月 提案の審査、落札者決定	
	12月 事業契約の締結(議会議決)	
H28年 5月		実施方針等の公表
		8月 特定事業の選定・提案募集要項公表
		10月 提案の審査
		12月 事業者決定・公表
H29年 2月	公共施設等運営権の設定(議会議決)	
	3月 実施契約の締結	

成。その後、平成 25 年にサウンディング調査などを実施し、事業手法などを決定しました。この間に約 3 年を費やしています。

その当時のサウンディング調査結果は以下のとおりです。

- ① MICE 施設は初期投資が大きく、収益性が低いことから、相当程度の公的支援が必要なこと。
- ② 民間収益施設では、ホテルの整備が複数社から提案があったこと。
- ③ 既存パシフィコ横浜との連携から、新しい施設の運営は、株式会社横浜国際平和会議場が担う必要があること。

特に最後の③の意見が、運営事業者選定の意思決定につながっており、整備事業と運営事業を分割して事業を進める鍵となりました。

新施設の運営も既存パシフィコ横浜の運営会社である株式会社横浜国際平和会議場が担うことが最適であるという、このサウンディング調査の結果から、横浜市として随意契約を行うことが不可欠であると判断し、既存パシフィコ横浜との一体的な運営が行えることを前提条件とし、整備事業と並行して事業手法の検討を行いました。

## (2) 運営事業の事業方式

運営事業の事業方式として、①貸付方式、②コンセッション方式、③指定管理者制度を比較し、検討を行いました。

その結果、利用料金を事業者の裁量で設定可能なことや、利用者のニーズに応じた更新投資等を柔軟に行えることなど、事業者が高い自由度を持って運営・維持管理を行えるため、民間の持つノウハウが最大限活用できること、建設費の一部を運営権対価として回収できることなどのメリットから、コンセッション方式を選択することが最善であるとの判断に至りました。

## 4. 事業者との契約締結までの経緯

整備事業では、新 MICE 施設の整備・維持管理を行う PFI 事業者①に BTO (「Build (建設) - Transfer (所有権を移転) - Operate (管理・運営) の頭文字」) 方式として事業を担わせ、民間収益事業におけるホテル事業者をあわせて提案するグループを公募しました。

一方、運営事業では、主に新 MICE 施設の運営等を行う PFI 事業者②として、コンセッション方式を採用し、既存パシフィコ横浜の一体利用等を前提とするため、株式会社横浜国際平和会議場を指名する形を採りました。

平成 26 年 12 月に実施方針に関する条例を制定し、平成 28 年 5 月に実施方針等を公表後、特定事業の選定・提案募集要項の公表、事業者提案の審査、事業者の決定をし、平成 29 年 2 月に公共施設等運営権の設定に係る議案を市議会で可決後、速やかに実施契約を締結しました(表-1)。

一般的に大規模な国際会議等については、開催の 5 年以上前から開催地の選定が始まります。開業直後から大規模な会議等を誘致・開催し、新施設の稼働率を高めるためには、誘致活動を早期に行う必要があるため、事業者との実施契約締結を速やかに実施しました。これも、整備事業と運営事業を分割するスキームを採用した本事業の大きな特徴でもあります。

また、PFI 事業 BTO 方式による整備のため、運営権設定期間の始期は、横浜市が施設の所有権を取得した日の翌日となっています。

これまで説明してきた整備事業、運営事業について、各事業者の役割を含めた事業全体スキームが図-1 です。

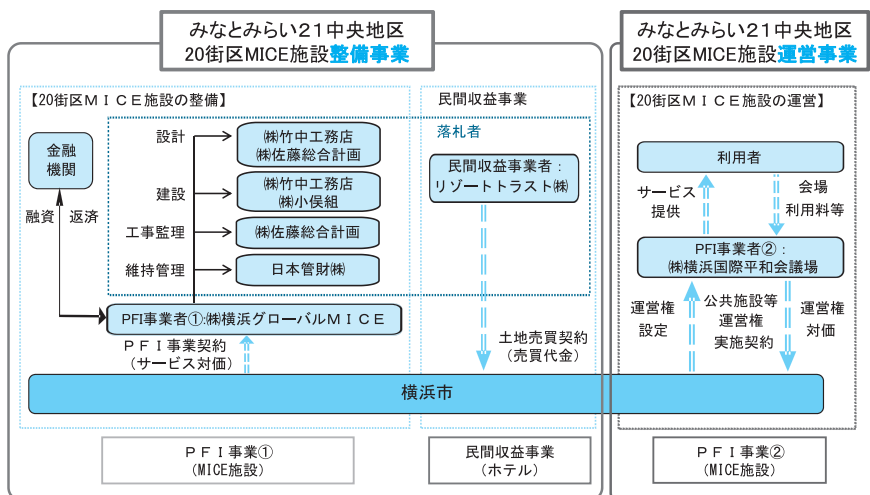


図-1 事業全体スキーム

## 5. 施設概要

新 MICE 施設とホテル施設の施設概要を紹介します (表-2)。

表-2 施設概要

	新MICE施設	ホテル施設
敷地面積	約 21,100㎡	約 9,500㎡
延床面積	約 47,000㎡	約 48,000㎡
階数	地下1階・地上6階	地下1階・地上14階
最高高さ	36.2 m	60.0 m
施設概要	主な機能※有効面積 ■多目的ホール: 6,337㎡ (8分割可能) ※無柱・床面カーペット仕様 ※約300~6,000名まで対応可能 ■会議室 : 6,185㎡ 大中小 計42室	客室構成 ■ラグジュアリーホテル: 146室 ■会員制ホテル : 138室  サービス施設 ■日本料理レストラン ■イタリア料理レストラン ■ボールルーム など

国内最大規模となる大型多目的ホールと大中小42室の会議室は、3,000名規模の会議が開催できる設備とスケールを備えています。新 MICE 施設の特徴でもある1階の多目的ホールは、約6,300㎡、無柱・床面カーペット仕様、8分割が可能で、約300~6,000名まで対応可能です。

また、既存パシフィコ横浜の各施設とペデストリアンデッキにて連絡しているため、催事スタイルに応じて、一体的に利用することが可能です。

図-2が新 MICE 施設の完成予想図 (正面外観図) です。



図-2 新 MICE 施設の完成予想図

## 6. 事業のスケジュール及び費用対効果

### (1) 事業スケジュール

今後の事業スケジュール (図-3) ですが、令和2年春の開業に向けて整備事業・運営事業を並行して進めています。

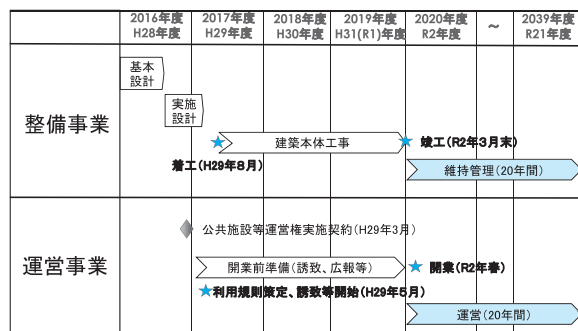


図-3 事業スケジュール

整備事業は、平成 29 年 8 月に建築本体工事に着工しており、計画どおり、令和 2 年 3 月末の竣工を目指しています。

運営事業は平成 29 年 5 月より予約受付を開始しており、現在も引き続き運営事業者が精力的に誘致、広報を実施しています。

なお、新 MICE 施設の正式名称は「横浜みなとみらい国際コンベンションセンター」と決定し、通称については「パシフィコ横浜ノース」として、既存パシフィコ横浜との一体利用を前提とする、利用者から分かりやすい名称としました。

新 MICE 施設の竣工後は、市が所有権を取得し、運営事業では令和 2 年 4 月から運営権に基づく運営業務を行う予定で、事業終了は令和 22 年 3 月 31 日です。

## (2) 事業の費用対効果

事業全体の費用対効果ですが、整備費・維持管理費約 380 億円に対し、横浜市収入としては、図-4 に示す①の運営権対価の約 90 億円、②のプロフィットシェアリング（事業者が実施契約に定める基準を上回る利益を得た場合、実施契約に定められた方法により、当該利益の一部を市に支払うもの）のほか、土地売却収入や地方税があります。

さらに、経済的波及効果として、MICE の主催者、出展者及び来場者による飲食、宿泊、会場設営、イベント運営、運輸等の市内における消費拡

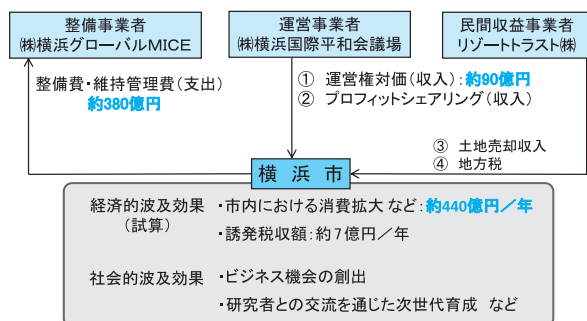


図-4 事業の費用対効果（平成 29 年実施契約締結時点）

大がもたらす需要等で年間約 440 億円が見込まれるほか、社会的波及効果も期待できます。

## (3) 事業のモニタリング

本事業をモニタリングする方法として、事業者が事業の進捗状況等に加えて、地域貢献に関する取組等も市に報告する仕組みを取っています。

また、適切な時期に「経済的波及効果測定調査」及び「費用便益分析調査」を行い、その結果を公表するとともに、事業に反映させます。

MICE 施設は初期投資・初期負担が大きくなりがちな施設ではありますが、民間事業者のノウハウを活用し、投資効果が最大限発現できるような仕組みをつくった上で、本事業のように長い事業期間においては運営等を適切にモニタリングすることが大変重要だと考えています。

先述の「経済的波及効果」等の事業効果も検証し、市と事業者が一丸となって PDCA サイクルを回して、「グローバル MICE 都市」としてふさわしい、市民が誇れる施設としていきたいと考えています。

## 7. おわりに

運営事業者による誘致・広報を開始して以来、平成 31 年 3 月末時点で国際会議や国内学会など 75 件の利用が新 MICE 施設で決定しています。また、リーフレットの配布や CG 動画を公開するなど、新規予約獲得に向けて民間事業者ならではの工夫で積極的な催事開催誘致を行っており、開業を見据えた準備を順調に進めています。

新 MICE 施設の開業が横浜での MICE をますます活性化させ、市内のにぎわいと経済の発展をもたらす、その結果として横浜市が目指す、活力のあふれる「選ばれる都市、横浜」の実現に寄与できるよう、今後とも事業を進めてまいります。