

平成23年12月22日(木)  
10:00~12:00  
みなとみらい21まちづくりプラザ ゲストルーム

## 第4回 横浜市 MICE 機能強化検討委員会 議事次第

### < 内容 >

- 1 本日も議論いただきたい内容について . . . . . 資料 1
- 2 横浜市 M I C E 機能強化検討委員会 (提言概要素案) について・資料 2
- 3 事業手法について . . . . . 資料 3
  - (1) 他都市事例 . . . . . 資料 3 (1)
  - (2) 横浜市における官民連携事例 . . . . . 資料 3 (2)
- 4 意見交換

### 【配布資料】

参考 1 委員名簿

参考 2 配席図

参考 3 第 3 回 横浜市 MICE 機能強化検討委員会の振り返り

## 横浜市 MICE 機能強化検討委員会 委員

## 委員

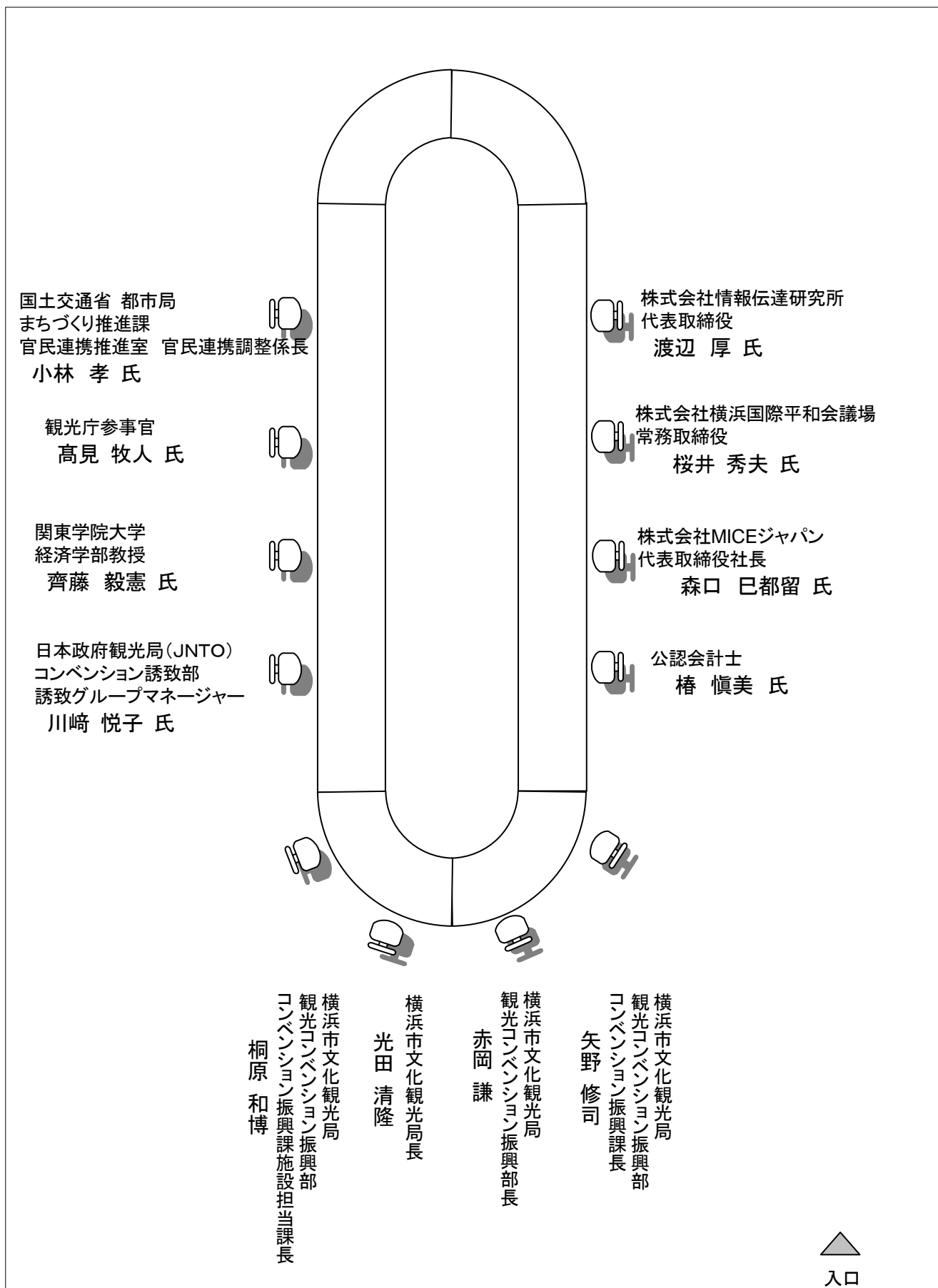
氏名	所属
鎌形 太郎	株式会社三菱総合研究所地域経営研究本部 本部長
川崎 悦子	日本政府観光局 (JNTO) コンベンション誘致部 誘致グループマネージャー
齊藤 毅憲	関東学院大学経済学部教授
桜井 秀夫	株式会社横浜国際平和会議場 常務取締役
高見 牧人	観光庁参事官
椿 慎美	公認会計士
森口 巳都留	株式会社 MICE ジャパン 代表取締役社長
渡辺 厚	株式会社情報伝達研究所 代表取締役

50 音順、敬称省略

## 事務局

氏名	所属
光田 清隆	横浜市文化観光局長
赤岡 謙	横浜市文化観光局観光コンベンション振興部長
矢野 修司	横浜市文化観光局観光コンベンション振興部 コンベンション振興課長
桐原 和博	横浜市文化観光局観光コンベンション振興部 コンベンション振興課施設担当課長

第4回 横浜市 MICE 機能強化検討委員会 配席図



第3回 横浜市 MICE 機能強化検討委員会の振り返り(案)

【議題:MICE 拠点づくりのあり方(1)について】

<p>①MICE 拠点づくりのあり方</p>	<p>○MICE 拠点づくりの方針</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ALL IN ONE のロケーション。</li> <li>・複合コンベンション施設であることによる、多様な需要への対応。</li> <li>・MICE を契機とする産業革新の創出。(MICE+医学系の仕掛けなど)</li> </ul> <p>○必要な機能・スペック</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・医学系など、大規模化する会議への対応。</li> <li>・マーケティングされた多目的ホール。(増加傾向の大型パーティにも対応)</li> <li>・大型展示会は減る傾向。大規模な展示会より、商談会やセミナー併設型の展示会を誘致。</li> <li>・搬入用駐車場 (+観光バス待機場)</li> </ul> <p>○その他</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバルな競争では、ターゲティングとマーケティングが必要。</li> <li>・日本国内での、MICE 拠点の選択と集中が必要。</li> <li>・ハードだけでなく、誘致体制などのソフトが両輪的に動くことが必要。</li> <li>・日本全体として、MICE の意義、効用について理解されておらず、分かりやすい説明が必要。</li> <li>・MICE の開催には、関係者による消費活動としての経済波及効果だけでなく、ビジネスや技術、イノベーションを生み出す力が大きく、開催国の経済や産業、文化などに様々な価値がある。(オーストラリアの政策ペーパーでは、ビジネスオポチュニティーについての言及が先。)</li> <li>・産業・経済のインフラとして、運営面での収支を考えるべき。</li> </ul>						
<p>②事業手法</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="292 869 432 1420"> <p>運営主体に求められること</p> </td> <td data-bbox="440 869 1513 1420"> <p>○国際競争力</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・リスクを持つ反面、自立的に自由度を持って競争力を高められる組織。官より民。(公益的・ルーティンの運営カルチャーから抜けられないところが多い。)</li> <li>⇒可能であれば、運営主体について海外も調べてほしい。</li> </ul> <p>○企画・提案力</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・運営主体そのものが会議をオーガナイズするなど、多様な企画力。</li> <li>・会議場による見積提出、英語でのプロポーザル対応。</li> <li>・日本と異なる契約形式への対応。</li> </ul> <p>○人材</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人材の育成と、質の維持・向上。</li> <li>・海外ビジネスの経験、外国語対応の他、セールスやネットワーキング力のある人材。</li> <li>・ノウハウの継承。</li> </ul> <p>○既存施設と一体性のある運営</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・パシフィコ横浜一体利用できることが前提条件。</li> <li>・コーディネート、プロデュース機能を高めるための工夫。</li> <li>・顧客満足を高めるための工夫。</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="292 1420 432 1912"> <p>公が果たすべき役割</p> </td> <td data-bbox="440 1420 1513 1912"> <p>○産業経済インフラを公的にどうするのか。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・カジノなどの資金源がある場合は別。</li> </ul> <p>○市民理解</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・なぜ都市に必要か、どう未来が変わるか。MICE の果たす役割について理解してもらう。</li> </ul> <p>○公的支援</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・施設整備したらどの程度、波及効果があるのか。</li> <li>・施設単体でなく、社会全体・地域全体に流れる利益を考えて、投資を考えるべき。</li> </ul> <p>○パシフィコ横浜で誘致した MICE の効果を、まちぐるみで享受するしくみづくり</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域の産業界へつなぐにはどうすべきか。</li> </ul> <p>○産業誘致のための仕掛けづくり</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・MICE が開催されるだけでなく、産業を誘致し育成していくための仕掛けづくり。</li> </ul> <p>○競争力をつけるための市の役割</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市の目指すまちづくりにパシフィコがリンクし、両輪で動くことが必要。</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="292 1912 432 2047"> <p>その他</p> </td> <td data-bbox="440 1912 1513 2047"> <ul style="list-style-type: none"> <li>・何を優先するのか。(ノウハウ、自由度、継続性…)</li> <li>・事業採算上、民間でやり得るのか。民設民営の場合どの程度公共が補助するのか。</li> <li>・羽田から横浜への入り出を円滑にするための仕組みが必要。(手続きの迅速化)</li> <li>・観光政策はセールスに偏りがちだが、MICE はディスティネーションマーケティング。</li> </ul> </td> </tr> </table>	<p>運営主体に求められること</p>	<p>○国際競争力</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・リスクを持つ反面、自立的に自由度を持って競争力を高められる組織。官より民。(公益的・ルーティンの運営カルチャーから抜けられないところが多い。)</li> <li>⇒可能であれば、運営主体について海外も調べてほしい。</li> </ul> <p>○企画・提案力</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・運営主体そのものが会議をオーガナイズするなど、多様な企画力。</li> <li>・会議場による見積提出、英語でのプロポーザル対応。</li> <li>・日本と異なる契約形式への対応。</li> </ul> <p>○人材</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人材の育成と、質の維持・向上。</li> <li>・海外ビジネスの経験、外国語対応の他、セールスやネットワーキング力のある人材。</li> <li>・ノウハウの継承。</li> </ul> <p>○既存施設と一体性のある運営</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・パシフィコ横浜一体利用できることが前提条件。</li> <li>・コーディネート、プロデュース機能を高めるための工夫。</li> <li>・顧客満足を高めるための工夫。</li> </ul>	<p>公が果たすべき役割</p>	<p>○産業経済インフラを公的にどうするのか。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・カジノなどの資金源がある場合は別。</li> </ul> <p>○市民理解</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・なぜ都市に必要か、どう未来が変わるか。MICE の果たす役割について理解してもらう。</li> </ul> <p>○公的支援</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・施設整備したらどの程度、波及効果があるのか。</li> <li>・施設単体でなく、社会全体・地域全体に流れる利益を考えて、投資を考えるべき。</li> </ul> <p>○パシフィコ横浜で誘致した MICE の効果を、まちぐるみで享受するしくみづくり</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域の産業界へつなぐにはどうすべきか。</li> </ul> <p>○産業誘致のための仕掛けづくり</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・MICE が開催されるだけでなく、産業を誘致し育成していくための仕掛けづくり。</li> </ul> <p>○競争力をつけるための市の役割</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市の目指すまちづくりにパシフィコがリンクし、両輪で動くことが必要。</li> </ul>	<p>その他</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・何を優先するのか。(ノウハウ、自由度、継続性…)</li> <li>・事業採算上、民間でやり得るのか。民設民営の場合どの程度公共が補助するのか。</li> <li>・羽田から横浜への入り出を円滑にするための仕組みが必要。(手続きの迅速化)</li> <li>・観光政策はセールスに偏りがちだが、MICE はディスティネーションマーケティング。</li> </ul>
<p>運営主体に求められること</p>	<p>○国際競争力</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・リスクを持つ反面、自立的に自由度を持って競争力を高められる組織。官より民。(公益的・ルーティンの運営カルチャーから抜けられないところが多い。)</li> <li>⇒可能であれば、運営主体について海外も調べてほしい。</li> </ul> <p>○企画・提案力</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・運営主体そのものが会議をオーガナイズするなど、多様な企画力。</li> <li>・会議場による見積提出、英語でのプロポーザル対応。</li> <li>・日本と異なる契約形式への対応。</li> </ul> <p>○人材</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人材の育成と、質の維持・向上。</li> <li>・海外ビジネスの経験、外国語対応の他、セールスやネットワーキング力のある人材。</li> <li>・ノウハウの継承。</li> </ul> <p>○既存施設と一体性のある運営</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・パシフィコ横浜一体利用できることが前提条件。</li> <li>・コーディネート、プロデュース機能を高めるための工夫。</li> <li>・顧客満足を高めるための工夫。</li> </ul>						
<p>公が果たすべき役割</p>	<p>○産業経済インフラを公的にどうするのか。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・カジノなどの資金源がある場合は別。</li> </ul> <p>○市民理解</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・なぜ都市に必要か、どう未来が変わるか。MICE の果たす役割について理解してもらう。</li> </ul> <p>○公的支援</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・施設整備したらどの程度、波及効果があるのか。</li> <li>・施設単体でなく、社会全体・地域全体に流れる利益を考えて、投資を考えるべき。</li> </ul> <p>○パシフィコ横浜で誘致した MICE の効果を、まちぐるみで享受するしくみづくり</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域の産業界へつなぐにはどうすべきか。</li> </ul> <p>○産業誘致のための仕掛けづくり</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・MICE が開催されるだけでなく、産業を誘致し育成していくための仕掛けづくり。</li> </ul> <p>○競争力をつけるための市の役割</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市の目指すまちづくりにパシフィコがリンクし、両輪で動くことが必要。</li> </ul>						
<p>その他</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・何を優先するのか。(ノウハウ、自由度、継続性…)</li> <li>・事業採算上、民間でやり得るのか。民設民営の場合どの程度公共が補助するのか。</li> <li>・羽田から横浜への入り出を円滑にするための仕組みが必要。(手続きの迅速化)</li> <li>・観光政策はセールスに偏りがちだが、MICE はディスティネーションマーケティング。</li> </ul>						

## 本委員会において、ご議論いただきたい内容について

<p>第一回 (7月13日)</p>	<p>横浜市の MICE の現状 横浜 MICE の強み弱み 検討の視点 (論点の整理)</p>
<p>第二回 (9月5日)</p>	<p>MICE 拠点の機能強化にあたって必要なターゲットの明確化について 今後、何をターゲットとすべきかご議論いただく。</p>
<p>第三回 (11月24日)</p>	<p>MICE 拠点づくりのあり方について (1)</p> <p>MICE 機能強化の方針、MICE 拠点づくりのあり方を踏まえ、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ MICE 拠点の施設コンセプトと必要な機能・スペック</li> </ul> <p>事業手法を検討するにあたり前提条件となる、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ MICE 拠点の運営主体に求められること</li> </ul>
<p>第四回 (12月22日)</p>	<p>MICE 拠点づくりのあり方について (2)</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <p>MICE 機能強化の方針、MICE 拠点づくりのあり方を踏まえ、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 運営主体、事業手法</li> </ul> </div>
<p>第五回</p>	<p>提言書のまとめ</p>

【提言骨子】

- 国際MICEブランドを継続させるためパシフィコ横浜の隣接地への早急なMICE施設の拡充**  
早急に、MICE施設の機能拡充が必要。パシフィコ横浜との一体性から隣接する20街区での拡充が望ましい。運営主体は、国際競争力や企画力、提案力ある主体とすること。事業手法は公的資金の導入、官民連携手法などについて幅広く検討すること。
- 誘致施策の強化**  
MICE施設拡充方針を出すことにより、数年先の大型国際コンベンション誘致に取り組むべき。MICE全般へ開催支援の充実、市及び横浜観光コンベンションビューロー、パシフィコ横浜の連携強化。
- 中長期的なMICE戦略の作成**  
中長期的MICE戦略を周辺まちづくりと一体的に検討すること。
- 国と連携した取組**  
横浜市をMICE拠点都市として位置付け、誘致を重点的に行えるように国に働きかけること。また、特区制度や特定都市再生緊急整備地域など、国際競争力強化の観点から、国の政策を踏まえ規制緩和や支援措置について検討すること。

【委員会設置目的】 横浜市MICE機能強化のあり方に関する、専門的立場からの検討  
 【検討委員会開催経緯】

第1回	7月13日	横浜市のMICEの現状、横浜MICEの強み弱みなど
第2回	9月5日	MICE拠点の機能強化にあたって必要なターゲット
第3回	11月24日	MICE拠点づくりのあり方(1)
第4回	12月22日	MICE拠点づくりのあり方(2)

【委員】

氏名	所属
鎌形 太郎	株式会社三菱総合研究所地域経営研究本部 本部長
川崎 悦子	日本政府観光局(JNTO)コンベンション誘致部誘致グループマネージャー
齊藤 毅憲【委員長】	関東学院大学経済学部教授
桜井 秀夫	株式会社横浜国際平和会議場 常務取締役
高見 牧人	観光庁参事官
椿 慎美	公認会計士
森口 巳都留	株式会社MICEジャパン 代表取締役社長
渡辺 厚	株式会社情報伝達研究所 代表取締役

【現状把握】

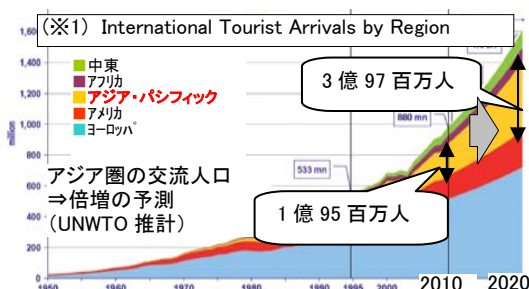
MICEを推進する意義 及び MICE開催による波及効果

○横浜市中期4か年計画(22年度～25年度)⇒「MICEの拠点都市として国際的な地位を確立する」

○MICEがもたらす効果

- ・交流人口の増加(長期滞在) ※1)
- ・成長戦略分野の知識人の誘致
- ・国際交流によるシナジー効果
- ・世界をけん引する最先端技術・知識が集結

波及効果 = **経済の活性化** + **人材育成の機会創出**  
 ⇒ **経済的波及効果** (ビジネス機会創出・イノベーション創出、都市の競争力・ブランド力向上等)  
 ⇒ **社会的波及効果** (横浜の文化、産業、人材育成等)

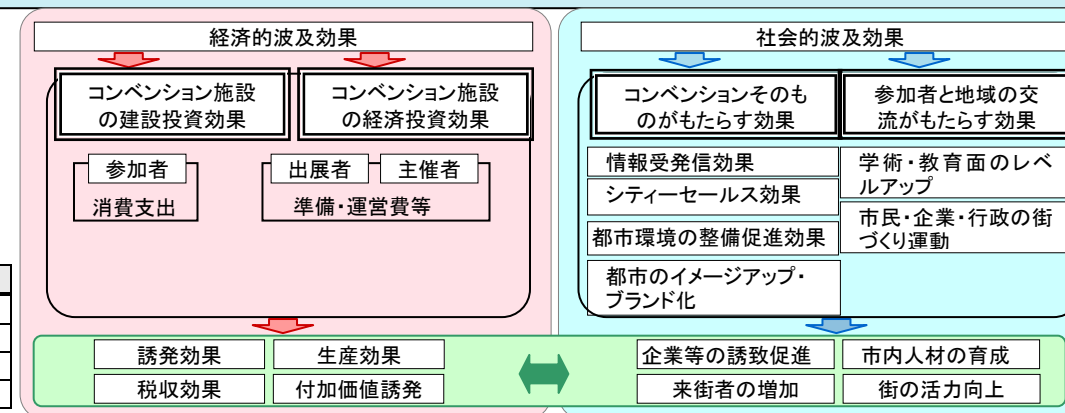


横浜市の観光動態・消費動態調査(H21年度)

調査対象	平均消費額
観光来街者	8,871円
国際会議参加者(日本人中心)	35,155円
国際会議参加者(外国人中心)	63,311円

パシフィコ横浜で開催されたコンベンションによる横浜市への経済波及効果(H19年度)

	横浜市
①直接効果	約465億円
②経済波及効果	約690億円
③雇用効果(雇用者所得誘発額)	約5900人分(205億円)
④誘発税収効果	約12億円



【目標】 MICE 拠点として国際的な地位を確立し、交流人口を増加させる。

国内外における MICE の取組

○アジア圏内における国際会議数の増加予測(※1,※2) ⇒ 2010年から2020年で約2倍に増加。

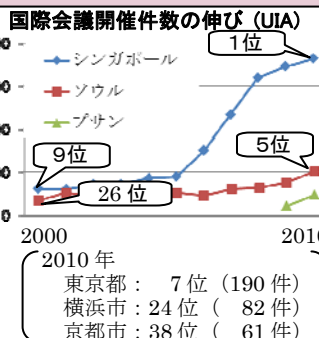
(※2) 大陸別国際会議の構成比(%) (UIA)

	2000年	2003年	2007年	2009年
アフリカ	4.2%	4.8%	3.9%	5.0%
アメリカ	21.5%	22.9%	19.2%	16.2%
アジア	12.3%	12.1%	19.9%	22.6%
オセアニア	4.4%	3.1%	3.2%	2.4%
ヨーロッパ	57.1%	57.1%	53.8%	53.8%

○国内の国際会議開催状況(※3) ⇒ 2000人以上の国際会議が増加傾向

(※3) 日本における規模別国際会議の開催状況(件) (JNTO)

	2000年	2003年	2007年	2009年
～299人	1979	1873	1233	1418
300～399人	508	463	422	435
1000～1999人	117	112	110	119
2000人～	85	106	93	150



○アジア諸国におけるMICEインフラの拡充

- ・国主導による大規模の施設整備、低価格の賃料設定。
- ・特にシンガポール、韓国等においてMICE機能強化が盛ん

○国内におけるMICEインフラの拡充に向けた検討

- ・京都府: 国立京都国際会館の整備・運営に係るPFI事業手法調査
- ・東京都大田区: 4万7千㎡規模の国際展示場を建設方針。
- ・東京都青海地区: 企業の公募を中止し、国際会議場の誘致へ。
- ・その他に福岡市などに新設・拡充計画有。



【現状】横浜は、台頭するアジア諸国で激化する競争に取り残されつつある。

MICE 拠点“パシフィコ横浜”の実績と課題

【実績】	【課題】
○日本有数のMICE施設 ⇒施設別国際会議開催件数、参加者数、医学系学会開催件数NO.1	○稼働率が限界に近い ⇒横浜の唯一 No1 の国際会議施設。需要はあるが、機会損失している。(年間4千件の問合せのうち成約は1千件のみ(2008年))
○会議センター・展示ホール・ホテルが「ALL IN ONE」	○開業20年が経ち、大規模改修の時期を迎えている。(設備等の劣化)
○開業20年の営業ノウハウの蓄積 (実績例)APEC(2010年)、バイオジャパン、国際腫瘍学会、万国外科学会※、世界内視鏡外科学会等	○大型レセプション・パーティーに対応できる空間がない(現状、展示ホールを利用)
パシフィコ横浜会議室 催事予約件数 2013 2014 2015 2016 2017	○リピーターの開催規模拡大傾向 (例)日本消化器関連学会、日本循環器学会総会・学術総会、JRC 医用放射線学会/国際医用画像総合展など
※施設整備前に誘致し、今年度皇太子ご臨席のもと開催された。	5年先まで予約が入っており、新規催事の受入れが困難な状況。⇒施設拡充方針があれば、数年先の誘致へつなげられる。

【現状】パシフィコ横浜は国際会議などの開催需要に応えきれない。

【取組】 MICE 施設拡充により、必要な機能を付加する。 東アジアにおける競争力を向上させ、中型・大型国際会議の開催件数を増やす。

MICE 機能強化のための方針：質を重視した MICE 誘致の実現

① 政策実現のためのターゲットの明確化

- ・医学・バイオをはじめとするライフイノベーション、IT 関連
- ・中規模・大規模の国際会議
- ・既存の企業集積を活かした MICE の開催
- 「京浜臨海部ライフイノベーション特区」申請中

② 施設の機能拡充

- ・ ALL IN ONE の施設の充実
- ・展示会と会議の同時開催への対応
- ・大型レセプションへの対応
- 施設規模や価格面でないアジア諸国との競争、
- 「環境未来都市」申請中

③ 都市の魅力づくり

- < 基盤 > ・市内の回遊性の向上、まちづくりとの連携
- ・質の高い人材育成 ・エキゾチックな魅力の創出
- < 取組 > ・文化・芸術・エンターテインメント
- (トリエンナーレ、ダンス・ダンス・ダンス、音楽祭)
- 「日本らしさ」「ユニークベニュー」の活用、「特定都市再生緊急整備地域」申請中

仕掛け（ソフト施策）

国際観光・MICE都市の実現に向けたアクションプラン(2010～2013)

- MICE 誘致
  - ・海外主催者・国内主催者、代理店とのネットワークの構築ほか
- MICE 開催支援
  - ・ MICE 開催の意義の醸成
  - ・ MICE 分野の人材育成の推進ほか
- アフターコンベンションの充実
  - ・メニューの充実ほか

- 市民対応
  - ・効果についての情報提供
- 入国から出国までの手続き円滑化
- 市内全域での MICE 開催支援
- MICE に関わる質の高い人材育成
  - ・海外とのビジネスに対応できる経験とノウハウがある人材の集積
  - ・外に出てセールス活動やネットワーキングできる人材の育成
  - ・コンベンションビューローの育成

- ネットワーキングの仕掛けづくり
  - ・商談を増やす企画・提案
  - ・市内関連企業が参加できる仕掛け
  - ・施策実現のための企画・提案支援

- 魅力あるまちづくり
  - ・まち全体に IR 施設に匹敵する魅力ある文化・芸術施設等が集積
  - (会議場、宿泊、飲食、文化・芸術・スポーツなど各種娯楽の集積等)
  - ・まちぐるみのホスピタリティ充実
  - ・ MICE にちなんだイベント開催
  - (例) アフリカンフェスタ、…

- 観光プロモーションの促進
  - ・マーケティング調査に基づくプロモーションの充実強化
  - ・経済成長が見込まれる、アジアからの誘客促進

MICE 拠点づくりのあり方

MICE 拠点 “パシフィコ横浜” の機能強化と施設拡充 (20 街区)

考え方

・ MM21 地区を中心とした、横浜の強みを考慮した配置。・パシフィコ横浜と一体で強みになる配置・用途・機能と運営形態による魅力ある MICE 施設の整備

機能

【ニーズ】

- ・展示会と会議の同時開催（商談型、セミナーが併催されるような展示会。）
- ・大型レセプションなど、多様な利用形態
- ・国内での 2000 人以上の国際会議、リージョナルレベルの会議（5000 人以下）
- ・展示ホールを運営するための大型荷捌き駐車場
- ・会議場、展示施設、ホテル、その他付加価値施設が一体で使える、ALL IN ONE 施設

事業手法・運営主体

【適切な事業手法の選択】

- ・ MICE は産業インフラで、MICE 誘致効果は街全体で享受。拠点づくりには投資が必要。
- ・事業採算を十分に検討するとともに、民間企画提案により民間活力活用を検討するなどにより、持続的な事業成立性のある手法を選択（特区、特定都市再生緊急整備地域の活用等）
- ・公共の財政負担が一定程度必要であり、市民理解につながる取組が必要。

【運営主体のあり方】

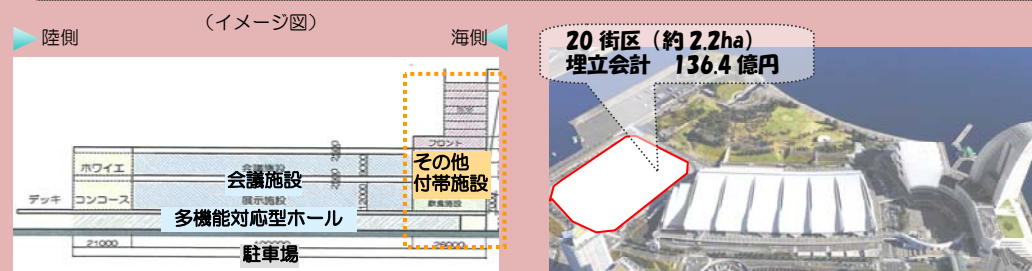
- ・国際競争力、企画・提案力、質の高い人材、既存施設と一体的な運用が可能

【MICE 機能を高める機能】

- ・ MICE 参加者のための各種サービス施設

○ 新 MICE 施設のイメージ

- ・大型パーティー対応可能な多目的イベントホール（会議・展示・バンケットに利用可能な平土間形式、厨房）
- ・大会議室＋複数の中小会議室
- ・大型荷捌き駐車場（+来場車、観光バス駐車場）
- ・ MICE 参加者が利用する施設



MICE 開催件数および参加人数 UP  
世界を牽引する「人」「情報」「技術」の交流・集積

目指す効果

ビジネス機会・イノベーションの創出

- ・最先端の技術や情報の発信 ⇒ 事業機会の創出
- ・最先端の技術や情報の集積 ⇒ 多種多様な取引・イノベーションの誘発拠点
- ・産業界へのつながり ⇒ 企業、研究、開発拠点の誘致
- ⇒ 海外ビジネス展開、中小企業の技術革新
- ・ソフトパワーとしての人の誘致、投資への誘引
- ⇒ 地域交流や産業戦略への波及、雇用の流動化

新たな需要創出・需要拡大

- ・平日の複数日数の MICE 開催
- ⇒ 平日の定価宿泊（連泊）
- ⇒ 市内消費額の増（飲食、土産）
- ⇒ サービス産業の雇用拡大

都市の競争力・ブランド力・市民力向上

- ・知名度アップ
- ・競争力アップ
- ・街の成長

横浜の未来像：高付加価値・高品質な MICE 開催都市

MICE はビジョンを実現するための手段

- 更なる集客がされており、常に商談がありビジネス機会が創出されている
- 横浜本社であることステータスが向上し、企業立地が促進されている。
- 交流人口が増加しており、さらにまちに賑わいが創出されている。

- 名実ともに、
- ビジネス機会・イノベーション創出拠点
- 都市の競争力・ブランド力・市民力向上

- 最先端の技術や情報を持ち、世界を牽引する人材が集積し、交流・融合している。
- 持続可能な横浜の発展・成長が実現している。
- 安定した通年需要があり、まち全体で効果を受けている。
- 高い経済効果がもたらされている。

運営主体、事業手法について

運営主体について・・・資料2

<運営主体に求められる点>

- 自立し意思決定できる組織体制
  - ・運営事業者として、継続して採算が採れる効率的な運営体制。
  - ・国内外の主要コンベンション施設との競争力（企画・提案・調整力、営業力）
  - ・質の高い人材（海外ビジネスへの対応とノウハウなど）。誘致体制の整備。
- 運営の公共・公益性
  - ・市のMICE施策との協働（政府系国際会議の誘致等）
  - ・長期的視点での経営
  - ・市内への経済波及効果の増大（市内関連事業者への波及、税負担による市財政への貢献）
- 既存施設との連携
  - ・パシフィコ横浜と合わせた「規模の利益」の活用と役割分担（一体利用）
  - ・顧客満足度の向上

他都市事例について.....資料3(1)

シンガポール、韓国、東京、名古屋、福岡の例

事業手法について.....資料3(2)

<議論の視点（案）>

- 事業実施に当たっての市民の理解
  - ・ 成長戦略を推進する上でのMICEの果たす役割と、コンベンション施設が都市インフラの一部であることについての市民への説明
- 民間活力の活用による市の財政負担の適正化と公益性から必要とされる市の負担
  - ・ 民間事業者との協働による施設整備（PPP）
    - ・ PFI法コンセッション方式（PFI法施行前のアリーナ方式）、指定管理者制度
    - ・ 民間事業者への施設貸借（東京都方式）など
    - ・ 民設民営（土地売却、土地代減免、建物補助など）
- 事業者の事業採算性の確保
  - ・ コンベンション施設運営主体からの適正な負担の提供（事業者と運営者が異なる場合）
  - ・ 付帯収益施設の検討（ホテル、オフィス、劇場等）
  - ・ 国・市等の事業支援（投資減税、地代減免、補助金交付等）
- 事業主体による特徴と想定される課題
  - ・ 「施設所有権」の所有者
  - ・ 「資金調達」の主体
  - ・ 行政の一時的な「収入確保」
  - ・ 「行政関与度合い（民へのリスク移転）」



【海外事例】

1-1 シンガポール

1-1-1 政策と誘致戦略

- ・シンガポールでは、従前より経済効果の大きさに着目して MICE を推進してきている。
- ・近年、MICE 分野での競争環境の変化等を受け、MICE をはじめとした観光分野への取組を強化している。

〔誘致に関わる団体〕

○シンガポール政府観光局(Singapore Tourism Board 通称「STB」)

- ・シンガポールの経済成長の牽引役として有望な観光業を発展させるため、1964年に設立された法的機関。
- ・2005年に、今後10年間の観光振興計画「Tourism2015」を発表。  
2015年までに、来訪者1700万人、観光収入300億シンガポールドルにすることを目標に設定。  
この目標の達成のために3つの集中的に取り組むべき分野を特定しており、その筆頭にMICEを取り上げている。  
「アジアにおける先進的な国際会議や展示会の開催場所としてのシンガポールの地位をより強固なものとする」とのこと
- ・関係団体とともに、ビジネスイベントの誘致に取り組んでいる。
- ・貿易分野では、海外の貿易展のオーナーに国内企業を紹介したり、シンガポールで新たなイベントの開催を手掛けたりしている。
- ・シンガポールのビジネスイベント開催地としての注目を高めるため、関係団体等と共に国際的なマーケティングや広報などを行っている。

○SACEOS(The Singapore Association of Convention and Exhibition Organizers and Supplier)

- ・非営利の業界組織。「シンガポールが展示会・コンベンションのリーディングシティとして発展するために、重要な役割を担う」ことを目的としている。
- ・主な活動内容は、会員の専門性を高めるための教育訓練プログラムの企画運営、シンガポールの国際都市としてのプレゼンスを高めるための世界的なネットワーク構築など。
- ・メンバーは、PCO、PEO、会議・イベントの各種サービス会社、旅行会社、ホテル、出版社など。
- ・シンガポール国際企業庁(International Enterprise Singapore [IE Singapore]) および、シンガポール政府観光局(STB)内のthe Singapore Exhibition & Convention Bureau[SECB]と連携。

1-1-2 主な施設の事業手法

	Suntec Singapore	Marina Bay Sands
施設所有者	Suntec Singapore	Las Vegas Sands
運営主体	Suntec Singapore	Las Vegas Sands
資金調達方法	整備費・運営費は自己財源	－(非公表)
民間事業者の役割	資金調達、代理セールス業務、全体運営及びビジネスマネジメント、現場管理、コンサルタントサービス	すべて民間事業者が実施
公の役割	運営面では完全に独立。 ただし、顧客がイベント等を実施するに当たり公共セクター(政府)からの承認や支援の保証など、包括的なサポートを受けられるよう政府と共働。	1. カジノ営業権の付与 2. 立地の選定 3. カジノ税(二層税制)の導入

## 1-2 韓国

### 1-2-1 政策と誘致戦略

- ・ 韓国では、2009年に政府が17の分野を経済成長エンジンとして定めている。17分野は大きくは環境技術、先端融合産業、高付加価値サービス産業の三つの分野に分かれるが、MICEは高付加価値サービス産業の一つとして、ヘルスケアやコンテンツ産業とともに、韓国経済の成長エンジンとして選ばれている。
- ・ さらに、政府として、2018年までに国内GDPに占めるMICEの割合を1.5%とすることも目標として定めている。
- ・ このようにMICEを重点分野として定めつつ、韓国ではMICE推進に向けて官民を挙げて取り組んでおり、政府は2006年に「国際会議産業育成基本法」、2008年には「展示産業発展法」を制定することにより関連の制度整備を行うとともに、個々のMICEの誘致・開催に向けて積極的な支援を行っている。さらに、韓国では大型のMICE施設整備等も着々進められつつあり、近年、MICE分野で急速に台頭しつつある。

#### 〔誘致に関わる団体〕

##### ○韓国観光公社

- ・ 1962年に設立された、大韓民国の観光事業の開発を行う公社。
- ・ 2013年までの中長期目標に、外来観光客1100万人の誘致、国際会議1000件開催などを掲げている。

##### ○ソウル観光マーケティング株式会社

- ・ 韓国・ソウル市を中心に観光促進のためのマーケティングを展開するため、ソウル市や航空会社、ホテルなど官民共同出資によって2008年に設立された企業。

#### 〔各施設の誘致〕

##### ○COEX

- ・ 韓国観光公社は大型行事を韓国へ、ソウル観光マーケティングチームはソウル市へと誘致を行い、COEXは施設所有者として誘致を行っている。  
大型国際会議及びインセンティブ行事の誘致の場合、3機関が共同で広報マーケティング活動を行っている。

##### ○KINTEX

- ・ KINTEXが、コンベンションビューローと協調しながら直接誘致を行っている。

## 1-2-2 主な施設の事業手法

	COEX	KINTEX
施設所有者	(社) 韓国貿易協会 (KITA)	(株) KINTEX
総事業費	—	5,488 億ウォン
運営主体	COEX (KITA の 100% 子会社)	(株) KINTEX
資金調達方法	建設費 : KITA 用地 : KITA 運営費 : COEX	建設費 : 政府出資 (京畿道、高陽市、KOTRA が 1/3 ずつ出資) 用地 : 高陽市 運営費 : KINTEX
民間事業者の役割	設計、建設、資金調達、施設管理など	—
施設の運営状況	<input type="checkbox"/> 年間開催件数(展示会・イベント): 約 200 件 (会議): 約 2,000 件	<input type="checkbox"/> 年間開催件数 : イベント行事 438 件、展示会行事 96 件
	<input type="checkbox"/> 年間入場者数 : 展示場 250 万名、会議室 50 万名	<input type="checkbox"/> 延べ来場者数 : 2,000 万人
	<input type="checkbox"/> 施設の稼働率: 展示場 70%、会議室 60%	<input type="checkbox"/> 施設稼働率 : 58%
	<input type="checkbox"/> 雇用者数 : 229 名 (正職員、契約職員、インターンを含む)	<input type="checkbox"/> 雇用者数 : 80 名
公の役割	補助金、出資、規制緩和、税優遇など。 国際会議並びにインセンティブツアー誘致のための広報支援金 (韓国観光公社/ソウル観光マーケティング/江南区)	補助金、出資、規制緩和、税金優遇など。 KINTEX 周辺の施設を展示特区に指定し、特別な支援を実施 (交通、展示等の面において)

## (海外事例の出典)

- ・財団法人自治体国際化協会へ問合せ
- ・「シンガポールの政策 (2011 年改訂版) 観光政策編」 財団法人自治体国際化協会シンガポール事務所
- ・観光庁 第 2 回 MICE 推進検討委員会 資料
- ・施設へのヒアリング (COEX、KINTEX)

【国内事例】

1-3 東京都

事業手法

	東京国際フォーラム	東京ビッグサイト
施設所有者	東京都	東京都
整備費(工事費)	1647 億円	1985 億円
運営主体	(株) 東京国際フォーラム ※東京都から管理運営を委託	(株) 東京ビッグサイト ※東京都から管理運営を委託
その他 資金調達方法	<p>■運営主体が建物を、東京都から賃貸借契約。 賃料は、売上げの一定割合を使用料として支払っている。</p> <p>■大規模修繕費について 社会資本整備基金および一般財源</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p><b>【改修費の負担主体の考え方】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>大規模改修については、左記のスキームにより、東京都が、コンベンション施設運営会社から納付された賃料等を「東京都社会資本整備基金」に積み立て、当該基金を取り崩す形で、<b>東京都が負担して発注</b>する(不足分については一般会計より繰出)</li> <li>小破修繕と緊急時の修繕のみコンベンション施設運営会社で対応</li> </ul> </div>	
施設の経営状況	<p>①貸借対照表 (H23 年 3 月 31 日)</p> <p>固定資産：69,868,867 千円 流動資産：11,938,989 千円</p> <p>②損益計算書 (H22 年 4 月 1 日～H23 年 3 月 31 日)</p> <p>経常収益：20,567,328 千円 営業原価：14,393,109 千円</p>	<p>①貸借対照表 (H23 年 3 月 31 日)</p> <p>固定資産：2,207,318 千円 流動資産：4,205,459 千円</p> <p>②損益計算書 (H22 年 4 月 1 日～H23 年 3 月 31 日)</p> <p>売上高：7,230,549 千円 売上原価：5,485,505 千円</p>
公の役割	東京都が用地取得、資金調達、建物設計・建設	

(出典)

- ・各施設にヒアリング
- ・(株) 東京国際フォーラム 平成 22 年度財務諸表
- ・(株) 東京ビッグサイト 平成 22 年度財務諸表

1-4 名古屋

事業手法

名古屋国際会議場	
施設所有者	名古屋市
整備費	総事業費：392億円 ・1号館／第1期整備（H2年）：200億円      ・2～4号館／第2期整備（H6年）：192億円
運営主体	指定管理者（公募）（平成18年から）（開業当初は市が財団へ管理委託）
公の役割	名古屋市が用地取得、資金調達、建物設計・建設

（出典）

・名古屋国際会議場のホームページ

1-5 福岡

1-5-1 事業手法

福岡国際会議場	
施設所有者	福岡市
整備費	110億円（土地は市有地）
運営主体	指定管理者（財団法人福岡コンベンションセンター）
資金調達方法	<p>■資金調達の概要</p>
施設の経営状況	<p>■運営費（平成21年度）</p> <p>・事業活動収入：1,291,592千円      ・事業活動支出：556,464千円</p>

マリンメッセ福岡	
施設所有者	福岡市
整備費	297億円（土地は市有地）
運営主体	指定管理者（財団法人福岡コンベンションセンター）
資金調達方法	<p>■資金調達の概要</p>
施設の経営状況	<p>■運営費（平成21年度）</p> <p>・事業活動収入：854,448千円      ・事業活動支出：854,628千円</p>

福岡国際センター	
施設所有者	福岡市
整備費	38億円（土地は市有地）
運営主体	指定管理者（財団法人福岡コンベンションセンター）
資金調達方法	<p>■資金調達の概要</p>
施設の経営状況	<p>■運営費（平成21年度）</p> <p>・事業活動収入：459,608千円      ・事業活動支出：297,152千円</p>

## 〔3施設共通〕

民間事業者の役割	指定管理者として3館（福岡国際会議場・マリンメッセ福岡・福岡国際センター）一括運営（1・2期目とも非公募）
運営主体の経営状況	<p>■(財)福岡コンベンションセンター全体の財務諸表より</p> <p>①貸借対照表（平成23年3月31日） 固定資産：12,011,857千円、流動資産：914,254千円</p> <p>②収支計算書（平成22年4月1日～平成23年3月31日） 事業活動収入：2,585,902千円、事業活動支出：1,763,100千円</p>
公の役割	福岡市が用地取得、資金調達、建物設計・建設

## (出典)

- ・「福岡市包括外部監査の結果報告書（平成17年）」
- ・「(財)福岡コンベンションセンター 所管事務所調査説明資料（平成21年8月）」の各館の収支予算書（直近の決算書では各館の収支記載が不明のため）

1-1 公共施設・インフラの改修、維持保全へのPPP(Public Private Partnership/ 公民連携)導入に向けた共同研究 報告書 平成23年4月 横浜市・みずほ証券株式会社(抜粋)

主なPPP手法

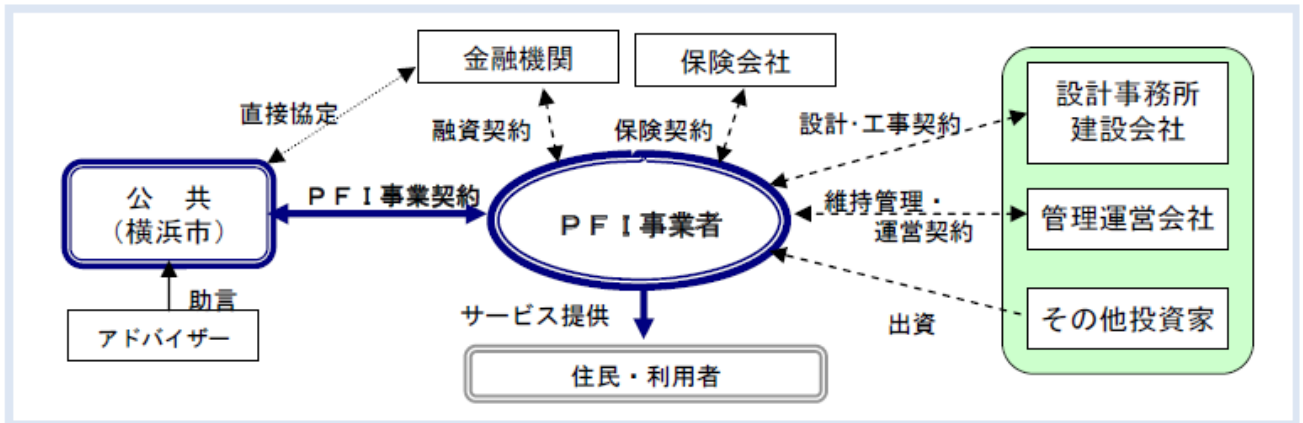
手法	概要	施設 所有	資金 調達	(行政の) 収入	行政関与 度合い	主な導入事例
公設公営	行政が、改修を個別に発注し、改修後、直接運営する。	行政	行政	—	大	—
包括管理 委託	公共施設等の管理運営業務を民間へ委託する。	行政	行政	—		横浜市南部下水汚泥資源化センター
指定管理者 制度	公の施設に導入。管理運営業務を協定により民間へ委ねる。	行政	行政	—		横浜市みなと赤十字病院
DBO 方式	資金調達を除き設計・建設・管理運営を民間へ一括して委ねる。	行政	行政	—		長門川水道企業団 浄配水場施設更新・運営業務委託
アフェル マージュ 方式	契約に基づき、民間が行政の施設等を使って公共サービスを提供。設備更新(改修)は、行政が負担する。	行政	行政	施設使用料等		セネガル都市水道事業
PFI 方式	設計、建設、資金調達、管理運営を一括して民間に委ねる。施設所有は、公民で選択可能。	行政/ 民間	民間	—		多摩地域ユース・プラザ(廃校コンバージョン)
コンセッション 方式	民間が行政から事業運営権を取得し、改修投資等を含め、全面的にサービス提供を行う。	行政	民間	事業権 売却収入		英国 South Ayrshire 市小中学校等6校
官民共同 事業方式	行政と民間が共同で事業を行うモデル。我が国で言う第三セクター方式と同様である。	民間	民間	配当収入等		パシフィコ横浜(本施設は、新設時から第三セクター方式)



横浜市の PPP 活用事例

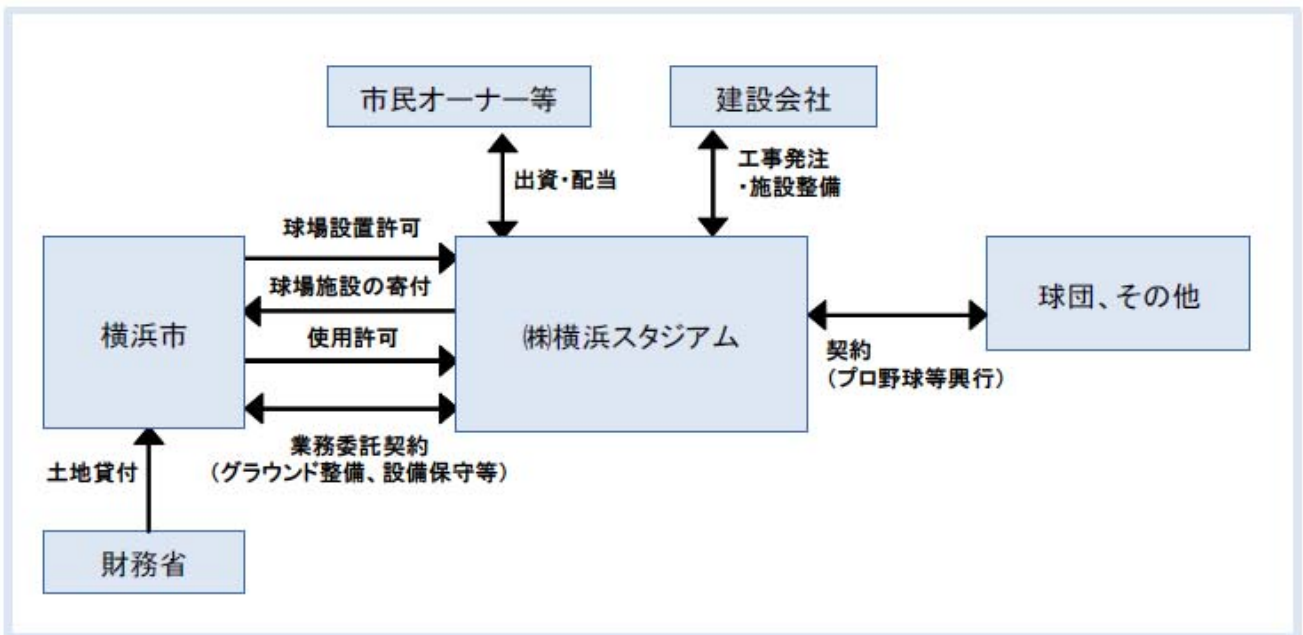
P F I 法に基づく施設整備・管理運営・民間資金の調達

P F I の一般的な事業ストラクチャー



自治法第96条「負担付きの寄附」に基づく施設整備 (P F I 法施行前)

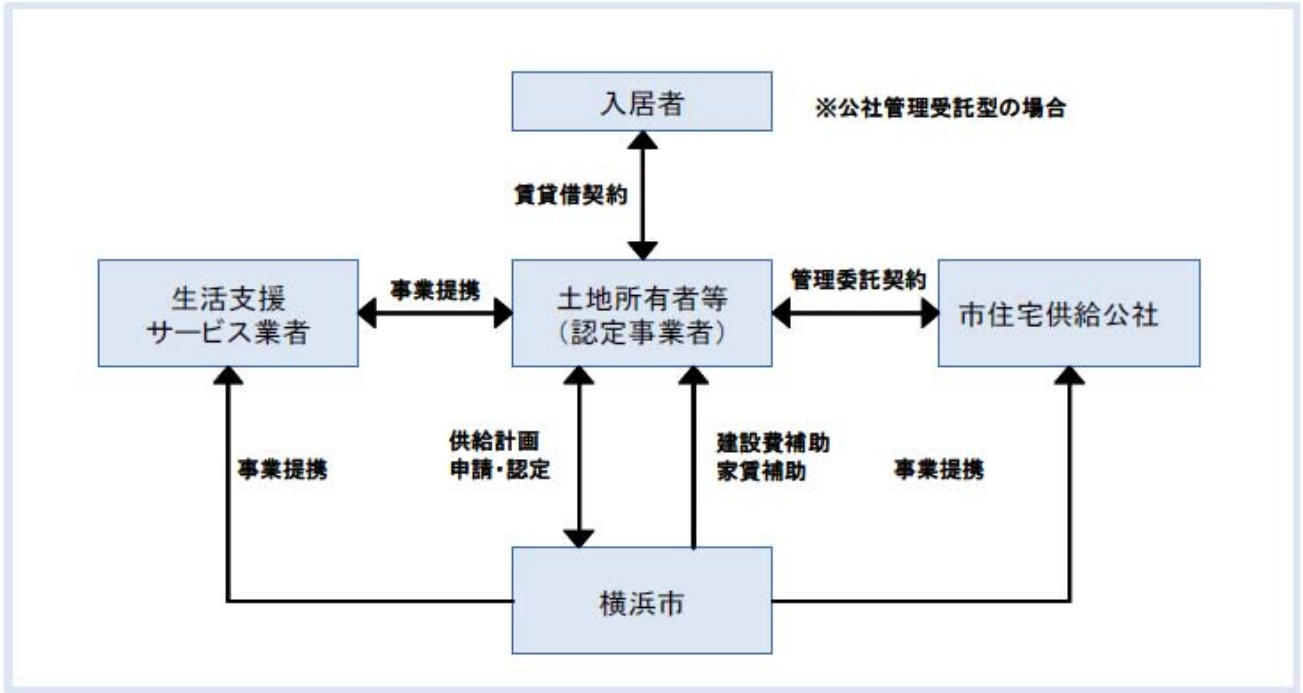
横浜スタジアム ストラクチャー



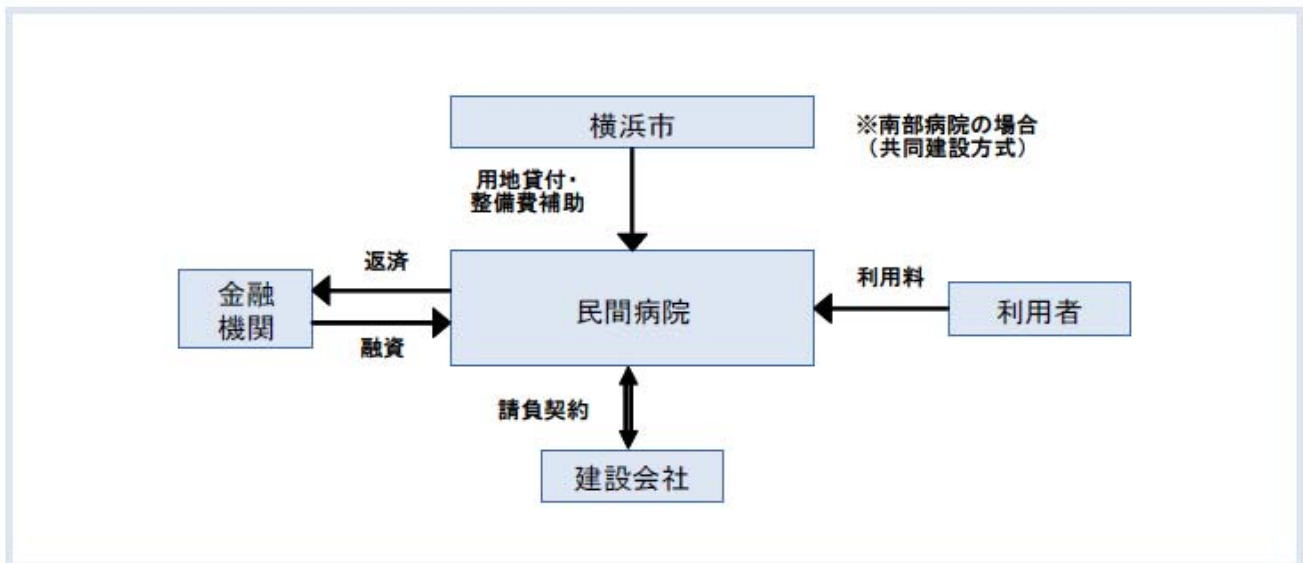
民設民営方式

民間が建設・所有し、維持管理・運営を行うもので、一定の要件の下に公共からの補助を受けることで公共サービスの提供を成立させる方式。

高齢者向け優良賃貸住宅 ストラクチャー



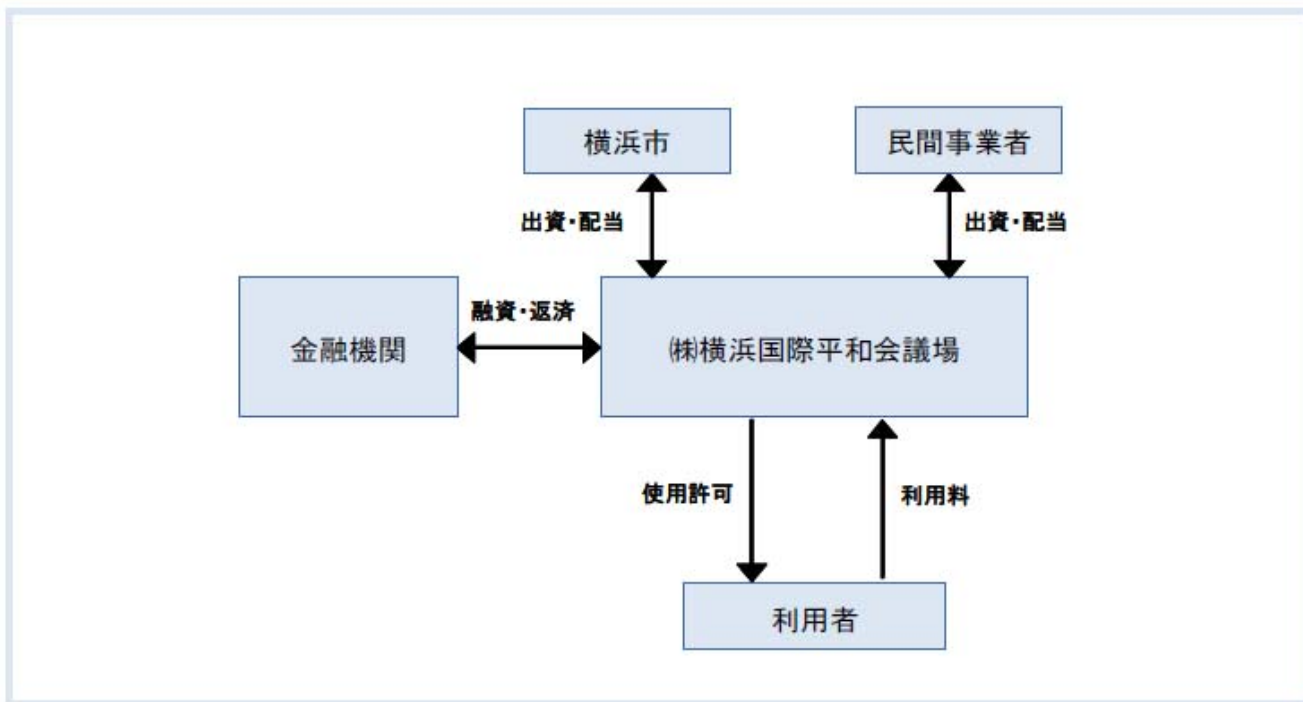
地域中核病院 ストラクチャー



民設民営（第3セクター）方式

横浜市が出資する第3セクターが建設・所有から維持管理・運営までを全て行い、経営リスクについても第3セクターが持つ事業方式。

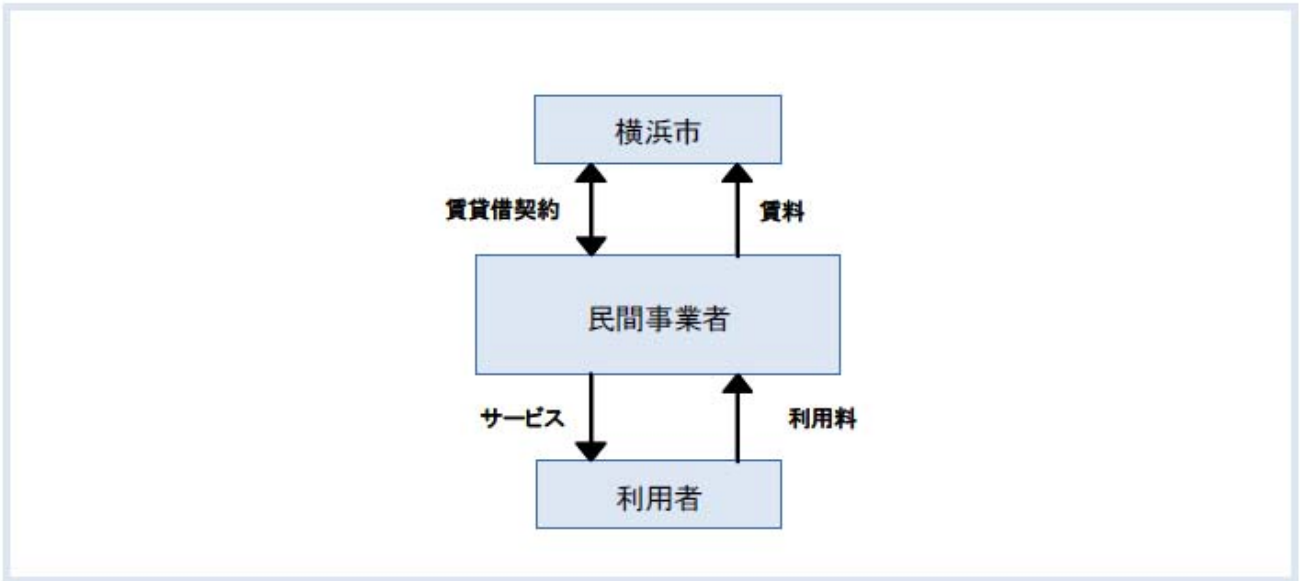
パシフィコ横浜 ストラクチャー



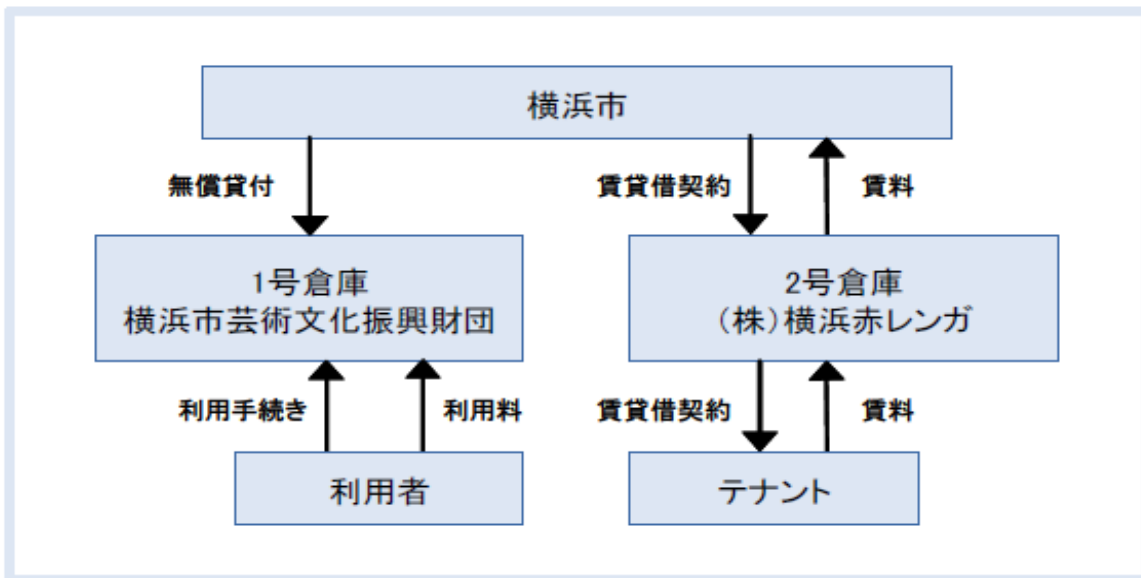
民設民営（普通財産の貸付）方式

公共が施設の建設・所有を行い、当該施設を民間に貸し付ける方式。民間事業者が維持管理・運営を行い、公共に賃料を支払う事業方式。

横浜マリントワー ストラクチャー



赤レンガ倉庫 ストラクチャー



指定管理者制度（利用料金制）方式

施設建設後、指定管理者が、公の施設の維持管理、運営を行う事業方式。