

第4回 横浜市MICE機能強化検討委員会 会議録	
日 時	平成23年12月22日【木】10時00分～12時00分
開催場所	みなとみらい21まちづくりプラザ ゲストルーム
出席者	<p>[委員] 齊藤毅憲委員長、川崎悦子委員、桜井秀夫委員、高見牧人委員、椿愼美委員、森口巳都留委員、渡辺厚委員</p> <p>[横浜市MICE機能強化検討委員会設置要綱第3条3項に基づく出席] 国土交通省 小林孝氏</p> <p>[事務局] 光田文化観光局長、赤岡観光コンベンション部長、矢野コンベンション振興課長、桐原コンベンション振興課施設担当課長</p>
欠席者	鎌形太郎委員
開催形態	公開 (傍聴人9人)
議 題	1. 横浜市MICE機能強化検討委員会（提言概要素案）について 2. 事業手法について
議 事	<p>【開会】 （事務局） <開会のあいさつ></p> <p>【議事】 （事務局） <資料説明></p> <p>（齊藤委員長）今日は提言、及び事業手法について議論頂く。まず提言概要素案についてご意見を頂きたい。</p> <p>私からは、現状把握のMICEがもたらす効果として、成長戦略分野の「知識人の誘致」という言葉があるが、高度な人的資源やヒューマンリソースという言葉の方がいいと思う。</p> <p>（高見委員）提言骨子の4つと、提言概要全体との関係が分かりにくい。</p> <p>（高見委員）MICE戦略とは、どのようなイメージか？中長期的には周辺まちづくりと一体的に行うということか？</p> <p>（事務局）ハードだけではなく、ソフトも含め、街全体で誘致するようなイメージ。パシフィコに限らないゾーンの位置づけについて、市としての将来的な方向性を、ソフト、ハード両面から出していきたい。</p> <p>（渡辺委員）提言骨子として出ているのは、都市整備の話も含め、来年度につなぎこれから考えていくべき課題提起という気がした。来年度は、ここで提示された</p>

新しい方針に関して、事業スキームの検討をすると捉えてよいか。

(事務局) その通り。

(桜井委員) 提言骨子の「2. 誘致施策の強化」、「3. 中長期的なMICE戦略の作成」については、ソフト面の充実の必要性も含まれる。体制に関する記述も入れてほしい。市の担当部局の体制、ビューローのコンベンション誘致の体制に、どのぐらいお金がつくかに影響されると思うが、近隣アジア諸国の都市の体制が非常に充実している中で、横浜はこのままでやっていけるのか危機感を感じる。

(渡辺委員) 桜井委員の意見は、来年度の事業スキームの検討において、単体の箱物として事業収支が合うかという議論におさまらず、都市全体での経済効果や、都市の事業収支的な意味合いの幅広い議論をするための取っかかりとして入れて頂きたい。

(椿委員) 提言骨子と、それをサポートする部分がかげ離れていると感じた。要するに、最初に横浜市のMICE機能強化というタイトルで、MICE機能を強化すべきというという目的や意義があって検討した結果、最適な場所としてみなとみらいがある。それで、みなとみらいの現状を分析したらこうなる、というストーリーが見えにくい。具体化するためには、市民の負担等についても考える必要がある。事業主体の話にもなると思うが、採算性についても検討した上で今後の事業母体を考える、というところまで入れてほしい。お金を使えばいいものができ、将来役立つかもしれないが、やはり財政のことも考える必要がある。

また横浜市の検討なので横浜市の話になるのは仕方がないが、アジアや世界の中で競争し、国際会議をどんどん誘致できるようになるためには、小さい日本の中で競争してはいけないと思う。近隣の都道府県とのすみ分けがきちんと出来ていないと、将来つぶし合いになる。空港みたいになってはいけない。このことも踏まえ、国に対する提言もきちんとやっていく必要があると思う。

(齊藤委員長) 資料2、No. 2についていかがですか。

事業手法・運営主体の、「MICE誘致効果は街全体で享受」はどのような意味で使っているのか？

(事務局) 会議が会場だけでなく、まち全体に広がりをもたらすようなシステムを作っていくという意味。例えばアフリカ開発会議では、小学校がアフリカ各国と一校一国活動を行ったり、細胞学の山中先生が参加する会議では、会議と連動し、高校で講演していただいたりした。そういう活動により会議自体も盛り上げるし、かつ市民も何らかの享受を受ける、という趣旨。

また経済効果、税収効果からの整備の是非に留まらず、まち全体で享受するために投資が必要、というストーリーでまとめている。

(高見委員) MICE施設だけでは採算がとりにくいが、まち全体では高い経済効果が期待できるという意味かと思ったが、さらにプラスして、まち全体にさまざまな効果がある、という視点で整理しているということですね。もちろん直接的な経済効果だけでも十分だという考えもあると思うが。

(樫委員) まち全体への波及効果は数字にしにくいので、投資対、直接的な収益という採算もあるが、それによる効果や魅力について強く言う必要がある。少なくとも、直接的な収支では一番負担の少ないやり方を検討し、事業主体を選ぶ必要がある。また、最初から直接投資するのは大変なので、今あるパシフィコを生かしてやっていくことも考えるべき。

(齊藤委員長) 2つ目の議題、事業手法・運営主体についてはいかがですか。

今日は国交省の小林氏が来ているので、国の検討状況等もお話いただきながら、ご意見いただきたい。

(小林氏) 先ほどの話にあったが、まち全体で享受するということから、まち全体から費用を担ってもらうことを意図されていると捉えることも出来ると思うが、どうなのか。

(事務局) 仮に公設民営となったとしても、道路等のインフラのように、まち全体に税金を投入した効果が及ぶというロジック。

(小林氏) 民間から資金を集めるようなことではないのか。いかにまち全体から資金を集めてくるかについても重要という気がしている。

(高見委員) まだ書ける段階ではないと思うが、費用をどう負担するかについて、今後検討すべき。海外事例を見ると、特にアメリカなどでは、施設単体の採算性ではなくて、経済効果が波及する周辺部の方々からうまくお金を集めている。例えば会議開催で真っ先にお金が落ちるのは、ホテルや、その他周辺施設。手法は、税等いろいろある。

あと、MICE施設は、確かに施設単体だけの採算性を追求したら、大変な利用料金になってしまうので、いろんなオプションを並べることについては、これから検討するのか。

(事務局) 国際会議を呼ぶとなると、市民は交通規制など様々な影響を受けるため、理解を得るには、きちんと数字としてメリットを打ちす必要がある。

(高見委員) アメリカの大学の先生による、TSA(ツーリスト・サテライト・アカウント)、要するに、観光産業をやることにより、どこにお金が落ちていくかについての研究があった。アメリカのオーランドだったと思うが、観光客が来たときに、例えばホテルとか、レストラン、お土産物屋などのショッピング

グの各分野で、この場合は観光分野の研究だったので、観光が占める割合はどれぐらいかについての研究で、観光の割合が高いのは、やはりホテルが圧倒的で6割、7割。意外と低いのがショッピングで3%程度。つまり、各々の業種が、観光をプロモートするとどれぐらい経済効果を受けるかについて、感覚的でなく数字で分析している。日本でもTSAは最近行われているが、やはり海外では進んでいる。こういう分析を取り入れると、まち全体への波及という話への参考になると思う。

(渡辺委員) 今回の事業は非常に急ぐ必要があるが、今後の課題として、国と連携した取組が必要、と骨子に書いてある。国ではどういう方向で考えているのか。

(小林氏) 都市局では、内閣官房の地域活性化統合本部と協力しながら、特定都市再生緊急整備地域の指定の運営作業がおおむね進んでおり、近く指定される予定。その中の支援メニューとしては、税制、規制緩和、インフラとに対する補助などができることになっている。国としてのMICE自体への直接のメニューは現状はないが、MICEの機能強化というのは、昨今必要性が示唆されているので、相乗効果を生み出せるようにしていきたい。

(渡辺委員) 官民連携について、最近のホットな方法はどのようなものか。

(小林氏) BID等について、内部で勉強している。ただ、BIDやTIFをやった場合、根幹的な税制の部分に絡んでくる。法改正まで伴うと進みづらいので、現行法の中で何とかできる方法はないか検討している。BIDや、条例で別途オンすることは可能だとは思いますが、固定資産税からMICEだけに振り分けるのは厳しい。今の税負担にオンする方法なら可能だが、理解が得られるかが悩みどころ。

BIDについて、例えばアメリカでは、治安が悪いことや街が汚れていることによって、地価などに悪影響を及ぼしている。それに対し、ある特定の地域に限定して税金をかける、地方の清掃や警備、地域密着の活動をしている団体や会社などに、その取った税金を回す。それで、その便益をみんなまで享受する、といった制度がある。これを応用すると、まちの広い分野から、MICEの波及効果を受ける人たちみんなまで負担をすることも考え得ると思う。しかしアメリカでは、治安や清掃について、やらないと怖くて歩けないという差し迫った状況なので、みんな金を出そうという気になると思うが、MICEはそこまでのものではないので、いかに通用させるかがポイント。

(渡辺委員) 既に日本でも、ホテル税などの受益者負担の目的税について議論されている。いわゆる公共の箱物全般に関しての傾向だが、固定資産税の減免その他、民の税の導入などまで踏み込まないのか。

(小林氏) 特定都市再生緊急整備地域の都市開発事業に関しては、従来の緊急整備

地域以上の税優遇が受けられるようになっている。

(椿 委 員) 横浜市に限らず、首都圏周辺だけでもM I C E拠点は複数あるので、東京と横浜間での競争が起こりうることを懸念される。このことについて、国としてはどう考えるのか。競争は大事だが、国内で無駄な競争をしてはいけないので、それぞれが特徴を出すことや調整が必要。それぞれ国際会議を呼ぶにあたって適正なキャパシティがあると思うので、各々が勝手にどんどんつくってしまうのは問題。それぞれの拠点の特徴を生かし、そこに重点的に補助をしていくことが必要だと思う。横浜は其中で、どういう立ち位置にいるのか知りたい。

(高 見 委 員) 日本のM I C E政策は、90年代は、どんどん施設をつくってやっていこうという風潮だった。その後コンベンション法という法律ができて、国際会議観光都市が指定されたが、52個もあり、これでは時代にそぐわない。90年代の日本のアジアにおける位置づけは今と全く違い、この分野に限らず、右肩上がりでも上昇していた。

今はグローバル競争の時代なので、日本が、みんな仲よく同じように頑張ればいい訳でない。グローバル競争を生き残るには、マクロ的な需要がどれぐらい伸びるのかとともに、個々のプレーヤーである施設や、誘致主体である自治体が、どこまで頑張れるかということだと思う。

今のご指摘のように、日本全体がとれるポテンシャルよりも大きい施設をつくっても仕方ないので、グローバルマーケットのニーズを無視して各都市が何かするのは良くない。ただ基本は、個々のプレーヤーが勝負に出て、普通のマーケットの世界のように、その中で先にきちっとやれた者が生き残る。つまり、個々の自治体や地域がマーケットニーズをどう判断して、どこまで取りにいけるかによる。個々の競争みたいな形でやるのが正しいのか、というのはあるが、国が全体の需要に対してすみ分けを行った産業がこれまでに育っているかという、あまりそうでない。このような公的な政策も含めたものは、また少しキャラクターが違うので、単純なアナロジーは効かないと思うが。

昔は日本国中、各都市で同じように頑張って、みんなハッピーになろうという構図があったが、現在のグローバルマーケットでは成り立たない。

(椿 委 員) 難しいと思うが、純粋な民間だけの競争で済むのなら市場原理に任せればいいが、この場合は違う。国際会議はそこだけでは採算がとれるものではないので、簡単に市場原理に任せましようとは言えない。

(川 崎 委 員) 特に医学系や理工系の国際会議にはパターンがあるが、誘致の点から考えると、それぞれの会議によって対応していくべき内容は異なる。マニュアル

化された手法があるとしても、例外的なところに対応できるノウハウが大変重要。特に今後、横浜が対応しているような大型の会議になると、日本国内ではなく国と国との戦いになるので、相手国の施設がどういった対応をしてくるのか、変動するニーズに対応していく必要がある。そのノウハウが、施設とコンベンションビューローに蓄積されていくことが必要。

指定管理者制度という形は、会議施設の運営者が、ある程度の期間をもって契約が変更されることがあるので、例えば3年の間に蓄積されたニーズが、次に管理者がかわったときにどうやって引き継がれていくのか。管理者の交代により、そこで全部ノウハウがなくなってしまう状態では、競争力はどんどん落ちてしまう。だから、発展的にノウハウが蓄積され、それが継続されていくような管理運営が必要。

(森口委員) 指定管理者制度の話は全くそのとおりで、事業と継続性、ノウハウの蓄積ができない。利用者としても、とても不安な材料だと思う。会議の開催時には、今の施設担当者はいないかもしれない状況は、全く不思議な話。運営手法や主体は、利用者の利便性を第一に考えることが大事。

(渡辺委員) 来年度、事業スキームについて具体的に調査するのであれば、本委員会では運営主体だけではなく、事業手法について課せられるべき課題や今後の方針などを整理して、あとはこういう形で事例をいろいろと紹介して、場合によっては比較分析してもらい程度でよいのではないかと。今年度のうちに、指定管理者のことも含めて、ある程度、事業主体も含んで絞り込みを行ない、来年度、事業主体を想定した上で事業シミュレーションをすることでは、さわりとしておいた方がいいと思う。

(事務局) 現在24年度予算を検討中だが、先ほどPPPの資金調達の話が出ていたように、まだまだ研究すべき課題がある。提言である程度示唆をいただいた上で、さらに研究を進めていく。

(桜井委員) 運営主体のあり方については、「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」と資料に書かれているが、このような方向で進んでいけばいいと考えている。

例えば、神戸の国際会議場はポートピアホテルが隣にあり、両方使う必要のある大型会議は一緒に誘致するが、片方で済む会議については競合している。これは、まちのシティセールスとしてトータルに考えたとき、果たしてそれでいいのか疑問。新施設に関しても、相互補完的に利用できる、一体的なマーケティングが可能な方法であることが必要。

(渡辺委員) MICEのマーケティングは、時代に応じた変化が非常に激しく、ノウハウも必要。中長期にわたる国際競争力の堅持や、その維持向上のためには

マーケティングが必要。

(桜井委員) 中長期的な話に関して。当社の例では、2013年から2021年まで、中型、大型の国際会議について、確定したものと引き合いをあわせて37件。そのうちの7件は希望日程での空きはない状態。それから、2021年に8,000人超という大型の会議の話があり、これは4、5千人のパーティーが必要とされているが、今のパシフィコを含めた横浜の現状では出来ない。従って、この提言にもあるが、早急に必要。大型の国際会議は、12、3年前には競争が始まるので、早い時点で、横浜として方向性を出し、国際競争の土台に乗ることが必要。

(渡辺委員) 今、運営主体についていろいろな議論があったが、やはり建設・保有主体についての議論が少ない。例えば資料3の2のうち、いろいろなPPP手法が書いてあるが、建設、保有の主体について検討いただきたい。

(小林氏) 基本的には資金調達の方法と絡んでくるだろう。

(齊藤委員長) 全体通してのご意見、今後のあり方、進め方に向けての具体的なご意見やご提案を頂きたい。

(川崎委員) 先ほど桜井委員からも話があったように、現在、横浜のビューローやパシフィコと一緒に誘致している大型会議が幾つかあるが、2021年に開催予定の会議でも、決定は2015年だが、提案書の提出は2013年。それまでに、どこでやるかを先生方と決めて提案しなければならないので、できるだけ2012年中には方向性を決めていただきたい。

日本の中で、大型会議を「ALL IN ONE」で開催できる都市は限定されている。先ほど椿委員から、東京と横浜のすみ分けというお話もあったが、実際のところ、主催者の先生の間では、ある程度この規模であれば横浜、医学系であれば神戸という風に、会議の規模や性格、内容によって、市場原理的にすみ分けができています。東京には展示場があり、ホテルもたくさんあるが、展示場と国際会議、会議場が点在しており、大型会議の場合の動線がむずかしい時がある。展示を含む大型会議の誘致となって国際競争力の点で、横浜は、空港からも近く、かなり日本の強みになっている。私どもとしては、国際会議の競争力が強い、日本の中の顔となる都市として、横浜には日本の中のリーディングシップとして、ほかの都市を引っ張っていく立場でいてほしいと思う。引き続き、横浜の発展のために、特に大型の国際会議を、ほかの国にとられないように一緒に頑張っていきたい。

(椿委員) 川崎委員がおっしゃるように、それぞれすみ分けのための特徴が定義されているが、それを何となくでなく明確に示すべき。今後新たに拡充した

り新設したりするときにも、そのすみ分けを念頭に置いた上でやっていかないと、二重投資になる。現状で施設がある上であれば、施設間で競争をしてもいいかもしれないが、今後つくるのであれば、大きなむだ遣いが起きることを心配している。

(森口委員) パフィコ横浜は、施設面もスタッフ面も、ハードもソフト共に日本ナンバーワン。アジアでも優秀な、世界有数のリーディングコンベンション施設。しかし、今までの議論されてきたとおり、10年先には分からない。今の川崎委員の意見の通り、早急に取り組むべき喫緊の課題だと思うので、横浜市だけでなく日本全体の利益のためにも、この話をどんどん進めてほしい。

(桜井委員) 喫緊に取り組まないと競争に負けてしまう。MICE機能強化は、横浜市の成長戦略というより生き残りの手法だと思う。UIAという国際会議機関があり、国際会議の開催実績の発表をしている。昨年アジアのランクを見ても、シンガポールが1番で、次いでソウル、東京、釜山、横浜の順。開催実績は釜山のほうが多い。その釜山が今、展示ホールが2万9千平米あるが、来年の5月までに1万9千平米増設する。それから、去年APECを横浜でやったが、その前に釜山で開催している。先週、釜山のコンベンションビューローの方々が横浜にいらっやあって、対応させていただいたが、自信にあふれているように感じた。横浜側からもいろいろ聞きたいことがあると言ったが、時間がなかったため、ぜひ釜山に来てください、いろいろ教えてあげますからと、言われ、非常に悔しい思いをした。韓国の中でもソウルと釜山は非常に対抗心があり競争している。ただ、日本の場合は、すみ分けをすべきでは。パシフィコは東京ビッグサイトと規模では競争できないが「ALL IN ONE」の面では、今は日本一だと思う。またこれからも、その地位をより強固にしていくには、喫緊でMICE機能強化に取り組む必要がある。

(渡辺委員) 来年度につながると伺っているので。先ほど椿委員もおっしゃった1から5章のストーリーを改めて来年度実現に向けて、事業化の調査を進めているでしょうし、6章で来年につながる具体の機能設置について十分に整理してほしい。

(小林氏) スキーム強化に注目しているようだが、横浜らしさをどうやって戦略的に打ち出していくかが今後の課題である。

(高見委員) グローバル競争の中で、いかにスピーディーに対応するかが大切。海外ではどんどん進んでいる中、役人的ペースでやっていると感じると負けてしまうと感じる。ぜひスピーディーに物事を決めて動いていくことをお願いしたい。

その中で、先ほど出ている住み分けは難しい。この世界も選択と集中というのは間違いなくあると思う。それはターゲットについて、または国全体で見たときのプレーヤーそのものについてもいえるだろう。それを純粋にマーケットに任せるような形でいいのか、もう少し勉強する必要がある。

普通の民間企業のマーケットの中での戦いというのは、自分たちでリスクかけて、失敗したらつぶれるぐらいの覚悟でやっているのに対し、そういう倒産原理も働かないので、とりあえずやってみようというモチベーションが働きやすい一方、過剰投資が起こりうる。またハードになると長期投資となるが、マーケットサイクルはもっと早い、という点も含めてどうするか考える必要がある。

また、パシフィコの場合は、稼働率もほぼ上限で、誘致の体制というよりもキャパシティの制限というハードだというのはわかるが、まち全体で見たときには、本当に誘致体制でどこまで引っ張ってこられるかは、ものすごく大事ですし、ハードつくるというのは、多額の費用がかかるが、誘致体制というのは、少なくともそんなにお金はかからない。そうでありながら、同等に大事。

これも、横浜市の話というより日本全体の話だが、そうでありながら、その体制論というのは、多分、組織をつくるときだけ盛り上がるが、大体5年、10年たつと、老朽化が進んで、何となくそのポストは指定ポストで出向者が必ず来て、予算も足りなくて、誘致もなかなか思うように動かないということが起こる。

一般論としては、投資効果、どっちが高いか。もちろん両方やればベストだが、というような問題はよく発生するので、この機会に、そういうところも含めて議論していただきたい。

(齊藤委員長) 役所の中でもある種のコンセンサスが必要だが、市民の理解は必須なので、スピーディーさと市民の理解をどうやって両立させていくのか。遅くなると効果は出ない。意思決定のときは間違っていないけど、遅くなることは非常に問題ということを実感しているので。企業経営なんか、そういうことが典型。横浜というまちの戦略として、この問題について十分考え、実践していく必要がある。

提言の概要、素案については、本日のご議論、ご意見を踏まえて事務局が加筆し、それを皆様方に投げかけて調整の作業に入りたい。特段の大幅な修正がなければ、委員長預かりで一任させていただければと思う。提出の時期についても、事務局と相談し、進めさせていただければと思う。

以上

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