

**IR（統合型リゾート）等新たな戦略的都市づくり
検討調査（その3） 報告書**

平成 29 年 3 月

横浜市

委託先：新日本有限責任監査法人

【目次】

はじめに	2
第1章 IR.....	4
Ⅰ. 米国 ニューヨーク州.....	4
Ⅱ. 豪州 ニューサウスウェールズ州.....	28
Ⅲ. 英国	49
第2章 公民連携.....	59
Ⅰ. 公民連携の概要	59
Ⅱ. 仙台空港特定運営事業.....	64
Ⅲ. 神宮前一丁目民活再生プロジェクト	91
Ⅳ. 都市再生ステップアップ・プロジェクト（竹芝地区）	110
第3章 MICE	134
Ⅰ. MICE の概要.....	134
Ⅱ. シンガポール	140
Ⅲ. オーストラリア（シドニー・メルボルン）	164

はじめに

1. 本業務の目的

横浜市では、「世界中の人々や企業を惹きつけ、誰もが住みたい、住み続けたいと思えるまち」を実現するため、「進化する国際的な観光・MICE都市」や「アジアの核となる文化芸術創造都市」等を掲げ、都心臨海部の再生・機能強化に向けた取り組みを推進している。

国においても、「ニッポン一億総活躍プラン」や「日本再興戦略2016」に観光先進国・観光立国の実現を掲げ、官民を挙げた取組の重要性のほか、MICE誘致や統合型リゾート（以下、「IR」※とする）の検討などを位置づけている。

本業務では、上記背景や横浜市におけるこれまでの検討結果等を踏まえ、IRのほか民間の資金や創意工夫の活用事例等について、とりまとめることを目的とする。

※「特定複合観光施設区域の整備の推進に関する法律」（以下、IR推進法）において、IR（IR推進法では「特定複合観光施設」）は、カジノ施設及び会議場施設、レクリエーション施設、展示施設、宿泊施設その他の観光の振興の寄与するものと認められる施設が一体となっている施設と定義されている。以下、本報告書では、上記の定義に即したものをIRとする。

2. 調査対象地域・調査方法

第1章「IR」の調査対象地域は、以下の観点から、米国ニューヨーク州（以下、NY州）、豪州ニューサウスウェールズ州（以下、NSW州）、英国とした。

- 近年のIRの動向を把握することができる事例であること。
- IRの効果や影響などを考慮して審査・選定を実施した事例であること。
- 選定手続き等に関する情報が多く公表されている事例であること。

第2章「公民連携」の調査対象事例は、以下の観点から、仙台空港特定運営事業、神宮前一丁目民活再生プロジェクト、都市再生ステップアップ・プロジェクト（竹芝地区）とした。

- 民間事業者の創意工夫を用いて、地域経済の活性化や公的支出の削減を図る視点から、公的負担が小さい事例であること。
- 事業者選定手続きに関する情報が多く公表されている事例であること。

第3章「MICE」の調査対象地域は、以下の観点から、シンガポール、オーストラリア（シドニー・メルボルン）とした。

- 近年、国（都市）として、MICE誘致に関する政策を積極的に展開し、一定の誘致実績を有している事例であること。
- アジア・オセアニア地域にあり、我が国と競合関係にある事例であること。

調査方法は、国内外の文献やメディア、インターネット等を利用して、調査を行った。

3. 為替レート

報告書文中の外貨ベースの金額を円貨ベースの金額に換算するに当たっては、以下の為替レートを使用した。(2016年12月31日時点の為替レート)

- 1 USD (アメリカドル) = 116.49 円
- 1 AUD (オーストラリアドル) = 84.36 円
- 1 SGD (シンガポールドル) = 80.63 円

第1章 IR

I. 米国 ニューヨーク州

1. 導入の背景

NY州では、9つのレーシノ¹、5つのネイティブアメリカンカジノ²が存在していたが、ホテルや商業施設等が併設された大規模なIRは導入されていなかった。一方で、ペンシルバニア州、コネチカット州、ニュージャージー州といった近隣の州やカナダには大規模なIRが設置されており、ペンシルバニア州では1,500百万ドル（1,747億円）の収益と16,000人の雇用、コネチカット州では300百万ドル（349億円）の収益と14,000人の雇用が創出されているとも推計され、これらの経済効果の多くがNY州民によってもたらされている可能性が指摘されていた³。

このような状況から、州の経済基盤の重要な要素となる観光産業の発展や、雇用の創出やNY州民を含む観光客の呼び込み等による北部地域の活性化を目的に、NY州北部ゲーミング経済開発法が制定され、北部地域の3地区に最大4つのIRの設置が認められることとなった。

IRの設置にあたっては、NY州北部ゲーミング経済開発法により、州を第1区域と第2区域に分割⁴し、更に第1区域を3つの地区、第2区域を6つの地区に分割した。その上で、北部地域の活性化という観点から、第2区域のうち、既存のネイティブアメリカンカジノの排他的権利の設定がなされていない地区である第1地区、第2地区、第5地区がIR設置対象地区に設定した。各地区の詳細は次頁のとおりである。

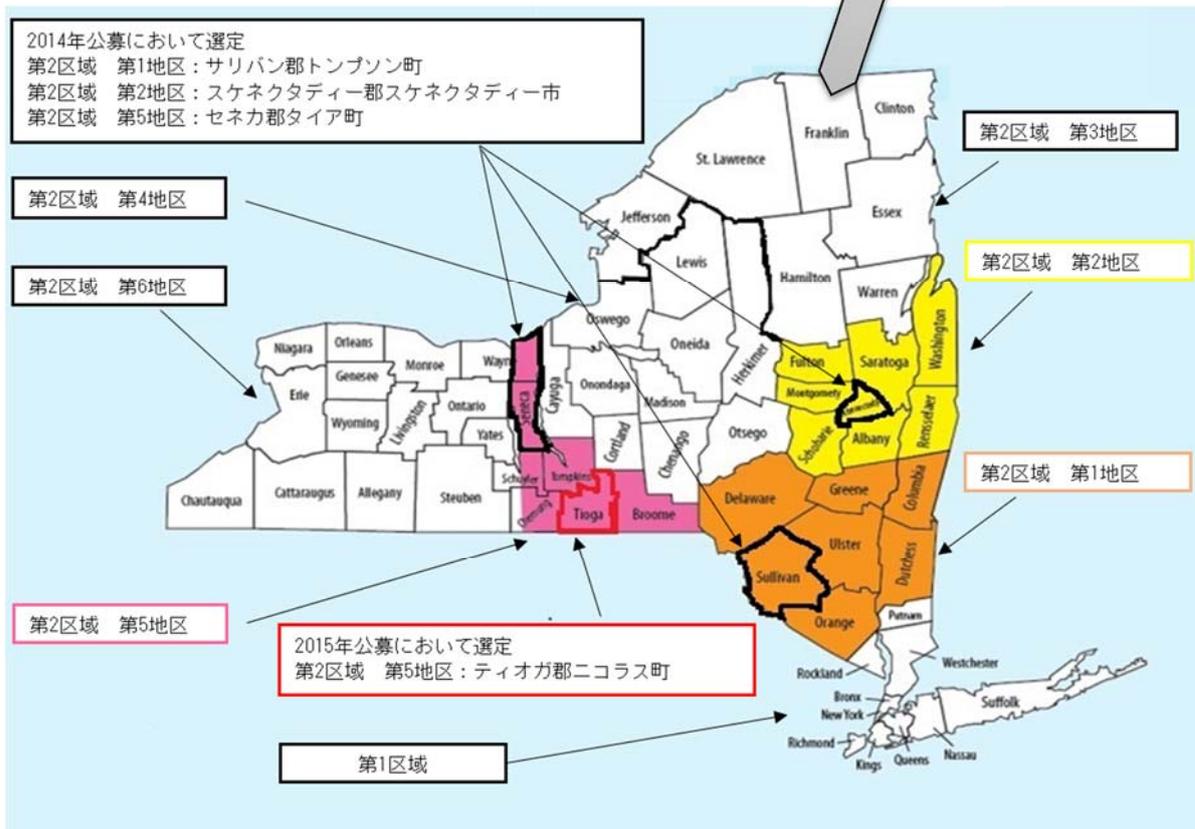
¹ 競馬場にスロットマシン等のゲーミング機器が併設された施設のこと。

² ネイティブアメリカンカジノとは、ネイティブアメリカンの収入源確保のため、連邦政府に認められた部族により運営されるカジノである。1988年に制定された「アメリカンインディアン・ゲーミング規制法」に基づいており、ゲーミングを全面的に禁止していない州において運営ができる。

³ NY州ゲーミング委員会サイト

⁴ 第一区域はニューヨーク市及びナッソー郡、パットナム郡、ロックランド郡、サフォーク郡、ウエストチェスター郡、第二区域は残りの区域としている。

図表 NY州におけるIR設置対象地区



- 第2区域 第1地区 キャッツキル / ハドソンパレー地区
- 第2区域 第2地区 キャピタル地区
- 第2区域 第5地区 イースタンサウザンティア地区

(出所) Google Map 及び NY 州ゲーミング委員会サイトをもとに新日本有限責任監査法人作成

2. 選定プロセス

NY州北部ゲーミング経済開発法では、3地区に最大4つのIRの設置を認めている。NY州では、公募に申請する事業者がIRの設置場所を選定した上で、公募を申請することになっており、2014年3月に開始した1回目の公募では、同年12月に第1地区・第2地区・第5地区で3事業者を選定している。その後、2015年3月に第5地区を対象として、2014年3月時の公募と同様の手続きによる追加公募が開始され、他の選定された地区とは比較的遠隔地にあるティオガ郡をIR設置場所として申請した事業者が同年10月に選定された。公募手続きが同様の内容であることを踏まえ、本報告書では2014年3月時の公募を中心に整理していく。

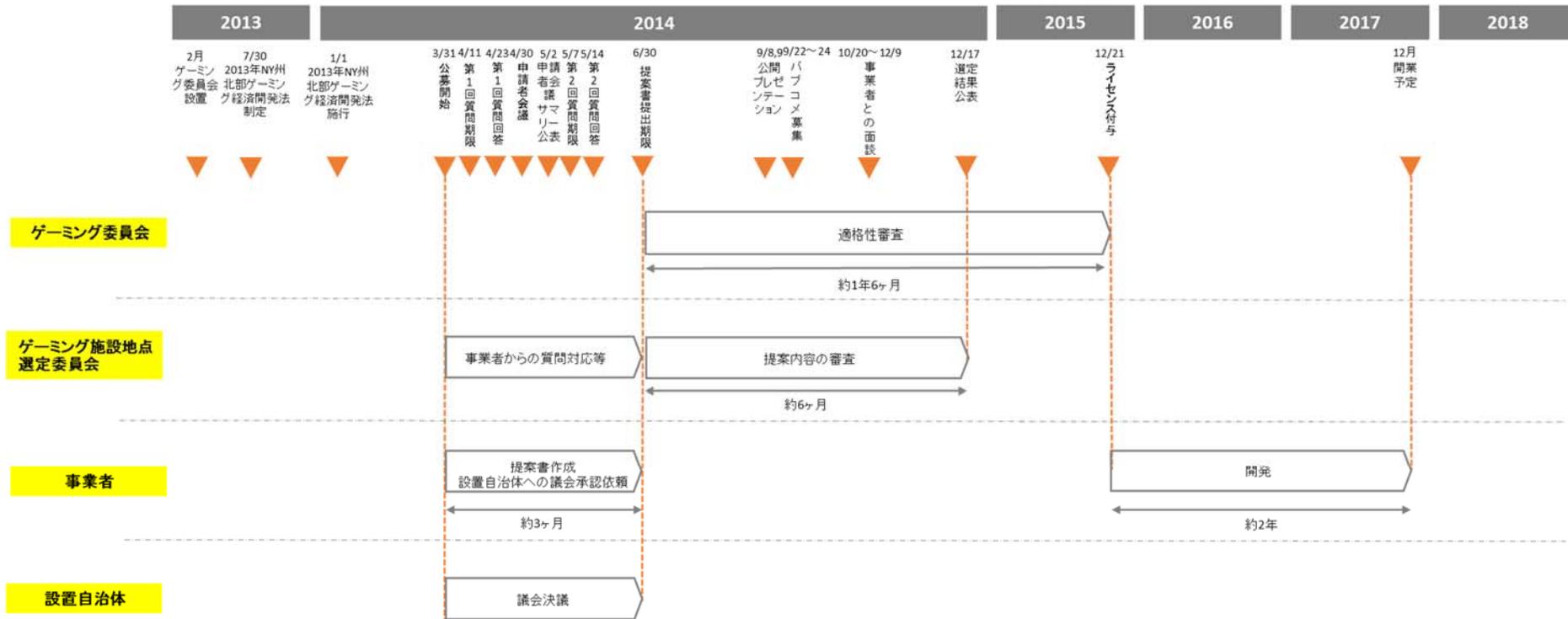
2014年3月に開始した1回目の公募における選定スケジュール及びIR開業までのプロセスは以下のとおりである。

図表 NY州の選定スケジュール

実施事項	実施日
公募開始	2014年3月31日
申請者による第1回質問の締切	2014年4月11日
ゲーミング施設地点選定委員会による第1回質問に対する回答	2014年4月23日
申請者会議の開催	2014年4月30日
申請者会議の概要の公表	2014年5月2日
申請者による第2回質問の締切	2014年5月7日
ゲーミング施設地点選定委員会による第2回質問に対する回答	2014年5月14日
提案書の提出締切	2014年6月30日
申請者によるプレゼンテーション	2014年9月8,9日
パブリックコメントの募集及び公聴会の開催	2014年9月22,23,24日
ゲーミング施設地点選定委員会による事業者との面談	2014年10月20日～ 12月9日
事業者決定	2014年12月17日

(出所) NY州ゲーミング委員会サイトをもとに新日本有限責任監査法人作成

図表 NY州におけるIR開業までのプロセス（2014年3月公募）



(出所) NY州ゲーミング委員会サイトをもとに新日本有限責任監査法人作成

※図中に記載されている年月は、2014年3月公募における実際の年月である（但し、第1地区・第2地区・第5地区の実際の開業年月は、図中の開業予定（2017年12月）とは異なる）。

(1) 関係法制度・関係機関

NY州北部ゲーミング経済開発法は、2013年7月30日に制定され、2014年1月1日より施行された。これは州法を改正するための法であり、制定に伴い、ゲーミングについて規定している州法に、今回の制定内容が新設された。NY州北部ゲーミング経済開発法の構成と主な内容は以下のとおりである。

図表 NY州北部ゲーミング経済開発法の構成と主な内容

条文番号	項目	主な内容
§ 1300-1309	総則	<ul style="list-style-type: none"> ● 法律の目的（IR導入による経済発展、雇用創出、州の収益増加等）
§ 1310-1320	施設の決定とライセンス付与	<ul style="list-style-type: none"> ● IR設置の対象地区（3地区で最大4ヶ所） ● 初期ライセンス期間（10年間） ● ライセンスを取得するための要件 ● 選定手続きの概要
§ 1322-1325	職業上のライセンス付与	<ul style="list-style-type: none"> ● 従業員ライセンスを取得するための要件
§ 1326-1330	事業者・ベンダーライセンス付与と登録	<ul style="list-style-type: none"> ● ジャンケット⁵やベンダー⁶のライセンスを取得するための要件や登録方法
§ 1331-1346	ゲーミング経営の必須条件	<ul style="list-style-type: none"> ● 営業時間や内部統制等、IR事業者に要求される営業上の条件
§ 1348-1355	税収と費用	<ul style="list-style-type: none"> ● 年間ライセンス料（スロットマシン及びテーブルゲーム1台当たり500ドル） ● 各地区におけるカジノ税率 第1地区：スロットマシンのGGR⁷に対して39%、その他のGGRに対して10% 第2地区：スロットマシンのGGRに対して45%、その他のGGRに対して10% 第5地区：スロットマシンのGGRに対して37%、その他のGGRに対して10%
§ 1362-1363	ギャンブル依存症	<ul style="list-style-type: none"> ● ギャンブル依存症対策の計画を実行するための手続きや工程表の作成等、要求される条件
§ 1364-1367	雑則	<ul style="list-style-type: none"> ● 施設における喫煙の制限 ● スポーツ賭博
§ 1368-1371	ゲーミング調査官	<ul style="list-style-type: none"> ● 調査官に要求される条件、職務、義務

（出所）NY州ゲーミング委員会サイトをもとに新日本有限責任監査法人作成

⁵ VIP顧客の紹介等を行う仲介事業者のこと。

⁶ スロットマシン機器の提供事業者等のこと。

⁷ Gross Gaming Revenueの略。顧客の賭け金総額から顧客への払い戻し金総額を差し引いた金額のこと。

NY州では、競馬、ネイティブアメリカンカジノ、宝くじ等を管理・監督しているゲーミング委員会がIRの設置にあたり、事業者の適格性審査や事業開始後の管理・監督を行う。また、NY州北部ゲーミング経済開発法において、ゲーミング委員会はIR設置の対象地区及び事業者の選定機関としてゲーミング施設地点選定委員会を設立することとしている。

ゲーミング施設地点選定委員会は、主に公募要項（Request For Application; 以下、RFA）の作成、事業者選定に関する質問対応、提案書審査、IR設置の対象地区及び事業者の選定等を行う。

ゲーミング施設地点選定委員会の構成員は、財務及び重要なサービスに関する実績を10年以上有する者でなければならないとされており、構成員は以下の5名である。

図表 ゲーミング施設地点選定委員会の構成員

氏名	略歴
ケビン・ロー	議長。2010年にNY州で評判の高い経済団体の一つであるロングアイランド協会の会長兼CEO。
ポール・フランシス	NY州の政策アドバイザー。 民間セクターで25年以上の実務経験を有する。
デニス・E・グレイザー	国際的な弁護士事務所であるデイビスポークアンドワードウェルLLPの元パートナー。
スチュワート・ラビノヴィッツ	ホフストラ大学の8代目学長。それ以前はホフストラ大学法律学校の学部長を務めていた。
ウィリアム・C・トンプソン Jr	元NY市の会計監査役。NY市の年金基金の管理人及び投資アドバイザーの経験を持つ。

(出所) NY州ゲーミング委員会サイトをもとに新日本有限責任監査法人作成

(2) RFAの公表

2014年3月31日に事業者公募を開始し、その3か月後の同年6月30日に申請書の提出を締め切った。その後、同年12月17日に事業者を選定しており、選定期間としては約6か月を要した。

また、申請書の提出前に、事業者にはRFA等に関する質問が2回、オープンな場で質問する機会として申請者会議が設けられた。申請者会議では、第1回目の質問に対する回答について内容の明確化や追加の質問をする機会が与えられている。

なお、申請者会議の参加条件として1百万ドル（1億1千600万円）を徴収しており、これは、公募手続きを進めるにあたって発生する費用や申請者の背面調査に関連する費用の支払いに充てられた。

ゲーミング施設地点選定委員会が分類した第1回目の質問は次頁のとおりである。

図表 第1回目の質問項目及び質問数について

質問番号	質問項目	質問数
Q1 - Q6	RFAにおいて使用されている単語の定義について	6
Q7 - Q10	ライセンス期間について	4
Q11 - Q12	質問について	2
Q13 - Q18	ロビー活動の制約と許容される契約について	6
Q19 - Q20	ロビイストの登録について	2
Q21 - Q25	申請者会議について	5
Q26 - Q42	背面調査について	17
Q43 - Q45	申請書の更新義務について	3
Q46	公示・ニュースリリースについて	1
Q47 - Q54	申請書に係る総則、提出、申請書フォーマットについて	8
Q55 - Q61	公開プレゼンテーション、公聴会について	7
Q62 - Q70	申請書の題材に関する公表について	9
Q71 - Q75	ゲーミング規制について	5
Q76 - Q78	エグゼクティブサマリーについて	3
Q79 - Q81	申請者の一般的及びビジネスに関する情報について	3
Q82 - Q83	申請者の資本構成図、組織図について	2
Q84 - Q97	地域と設置自治体について	14
Q98 - Q99	利害の衝突と公人について	2
Q100	公人について	1
Q101 - Q113	申請費用について	13
Q114 - Q126	評価基準と選定手続きについて	13
Q127 - Q207	経済活動及び事業開発要因について	81
Q208 - Q238	地域への影響及び立地要因について	31
Q239 - Q242	雇用促進要因について	4
Q243 - Q279	将来的なライセンス所有者の義務について	37
Q280	ライセンス申請フォームについて	1
Q281 - Q311	その他	31

(出所) NY州ゲーミング委員会サイトをもとに新日本有限責任監査法人作成

第1回の質問では、公募開始時点では未定となっていたが、各地区の最低投資額に関する質問が多くなされた。その後、ゲーミング施設地点選定委員会は、各地区の最低投資額を以下のとおりに設定した。なお、最低投資額については、近年 MA 州やメリーランド州、オハイオ州といったその他の州で提案された IR の事例を参考に算出された。

図表 各地区における最低投資額

		IR 設置地点	最低投資額
1	第1地区	ダッチェス郡、オレンジ郡	350 百万ドル (408 億円)
2		第1地区の上記1以外の地区 ※但し、上記1にライセンスが付与されない場合	130 百万ドル (151 億円)
3		第1地区の上記1以外の地区 ※但し、上記1にもライセンスが付与された場合	100 百万ドル (116 億円)
4	第2地区		50 百万ドル (58 億円)
5	第5地区	ウェイン郡、セネカ郡	135 百万ドル (157 億円)
6		第5地区の上記5以外の地区 ※但し、上記5にライセンスが付与されない場合	85 百万ドル (99 億円)
7		第5地区の上記5以外の地区 ※但し、上記5にもライセンスが付与された場合	70 百万ドル (82 億円)

(出所) NY 州ゲーミング委員会サイトをもとに新日本有限責任監査法人作成

また、上記以外にも、初期ライセンス 10 年間の開始時点はライセンス付与日からではなく、開業日を想定している旨、事業者の適格性審査の実施主体は NY 州警察である旨、審査のための申請料は実費精算であり、当初の支払額 1 百万ドル (1 億 1600 万円) との差額は最終的には精算される旨等が明らかにされている。

(3) 設置自治体の議会の決議等

事業者は、申請書を提出する際に、設置自治体の議会の決議を受け、設置自治体が発行する決議書の控えを添付することが求められている。また、設置自治体の議会は、当該事業計画の実行可能性や地域に与える影響について、承認することができるか否かを審議している。

第5地区で設置自治体として選定されたタイア町が事業者（ラゴ・リゾート&カジノ,LCC）に対して発行した決議書では、NY州北部ゲーミング経済開発法に関する一般的な事項や、各設置自治体に関する特有の事項などが記載されている。実際に、タイア町が発行した決議書は次頁のとおりである。

タイア町議会の決議書

- NYゲーミング施設地点選定委員会は、NY州北部ゲーミング開発法に従い、2014年3月31日にRFAを発行した。
- 事業者は、IRの開発予定地として、タイア町の約34万4千㎡の敷地の購入契約を締結している。
- 事業者の構成員は、他の地域において、財務、エンターテイメント施設、レストラン、ゲーミング施設の開発及び運営に関して十分な実績を有している。
- 事業者は、IRの開発及び運営に必要なライセンス取得のために、ゲーミング委員会に提案書の提出を予定している。
- ゲーミング委員会への提案書の提出の条件として、地方議会の決議書の添付が義務付けられている。
- 町議会は、法令を準拠し、責任ある開発である限り、開発を行う土地所有者の権利を認め、開発に反対はしない。
- 2014年3月及び4月に、町議会は事業者から、開発予定地の地区計画の改正申請を受領している。
- 開発予定地の土地所有者は、町議会に対して、事業者が申請することを支援する旨を文書で同意している。
- 2014年6月12日の町議会の会議において、①開発予定地の変更、②IRの開発計画、③IRの敷地図、④タイア町と申請事業者及びその関係会社間で締結する契約書の諸条件について承認している。
- 町議会は、IRの開発及び運営による収益の増加や住民の雇用機会の拡大によって、タイア町及びセネカ郡に大きな効果をもたらすと確信している。
- NY州ゲーミング委員会によるライセンス付与後も、住民の健康、安全、福祉の保護のため、州、郡、地元において定められている計画を順守する必要がある。

以上のことを踏まえ、タイア町は、タイア町内の開発予定地にIRが設置されることに同意する。

(出所) NY州ゲーミング委員会サイトをもとに新日本有限責任監査法人作成

設置自治体の議会の決議を受けた後、事業者と設置自治体の間で合意書の締結は要件とされていない。しかし、第5地区のタイア町とラゴ・リゾート&カジノ,LLCのように事業者と設置自治体で合意書を締結する場合もあった。タイア町においては町議会決議後の2014年6月17日に、次頁の主な内容で合意している。

タイア町とラゴ・リゾート&カジノ, LLCの合意書

【地域に与える直接的な影響の軽減】

IRの建設とその運営は、町や住民に対して直接的な影響を与えることとなる。そこで、事業者は、以下の事項について、負担の軽減を図らなければならない。

- インフラ（上下水道、電話回線）に与える影響
- 環境（交通、農地等）に与える影響
- 治安、消防、救急医療に与える影響
- 地域社会、経済、その他に与える影響

【地域に与える間接的な影響の軽減】

- 住民サービス利用やインフラ利用の増加、交通渋滞等の間接的影響を軽減するため、主に以下の費用を町に支払う必要がある。
 - ① 2015年は750千ドル（87百万円）
 - ② 2016年以降は年間2百万ドル（2億3千万円）
- 最低年1回の町議会との面談の実施

【地域経済への貢献】

- 建設や事業運営に関して、地域住民を優先的に雇用すること。
- 地元業者を利用するよう努力すること。
- 地元業者から、年間最低50千ドル（6百万円）の商品券を購入すること。

【契約期間】

- 合意書の契約期間は、2046年12月31日までである。

【保証金の支払い】

- 事業者は、合意書の順守を保証するために、最大4百万ドル（4億7千万円）の保証金を支払わなければならない。

（出所）NY州タイア町サイトをもとに新日本有限責任監査法人作成

(4) ゲーミング施設地点選定委員会による事業者選定

2014年6月に申請書の提出を締め切った後、事業者によるプレゼンテーション及び事業者との面談を踏まえ、2014年12月に申請のあった16事業者から3事業者を選定した。

① 審査要項

NY州のRFAで求められた提案書の記載項目は経済活動及び事業開発要因、地域への影響及び立地要因、雇用促進要因の大きく3つから構成されている。

RFAで求められる提案書記載項目は以下のとおりである。

図表 RFAで求められる提案書記載項目

1. 経済活動及び事業開発要因	
A. 財務及び資本構成	<ul style="list-style-type: none"> ● 設備投資額の計算方法 ● 応募者の最低設備投資 ● 市場/収益に関する調査 ● 見積財務情報 ● ビジネスプラン ● 資本構成及び資金調達構造 ● 財務諸表及び監査報告書 ● 財務適合性及び財務責任能力についての認証書類 ● SEC提出書類；資金調達元と株主に対する通知及び報告 ● 法的措置 ● 倒産もしくはその他の支払不能事項 ● 契約違反 ● 税務監査 ● 他の地域でのライセンス ● 売り、強みに関する記述 ● 追加の財務的コミットメント
B. 経済	<ul style="list-style-type: none"> ● 市場調査 ● 顧客データベース及びロイヤリティープログラム ● 調査及び報告書 ● 州の予測される税収 ● 地域の経済的計画の調整 ● NY州の下請け業者及び仕入先 ● 従業員 ● 競争環境 ● マーケティングプラン ● 追加納税 ● ライセンス費用

1. 経済活動及び事業開発要因	
C. 土地、建設及び施設のデザイン	<ul style="list-style-type: none"> ● 土地の詳細 ● 土地保有者 ● 土地利用計画承認 ● 基本計画及び建設プログラム ● デザイン及びレイアウト ● カジノ ● ホテル ● ミーティング及びコンベンション施設 ● エンターテイメント施設 ● ノンゲーミング施設 ● 施設の質 ● 営業時間 ● 施設の裏側 ● 駐車場及び交通インフラ ● 入出庫施設 ● 設備系統 ● インフラ ● 建設会社 ● 建設予算 ● 建設予定表 ● 建築に関する仕事 ● ゲーミング設備供給業者
D. 内部統制及びセキュリティシステム	<ul style="list-style-type: none"> ● 内部統制及びセキュリティシステム

2. 地域への影響及び立地要因	
A. 地元支援に関する査定と地元へ与える影響の軽減措置	<ul style="list-style-type: none"> ● 地元支援に関する査定 ● 地元への影響とコスト ● 地元と近隣自治体へ与える影響の軽減措置 ● 住居数 ● 児童数
B. 地域観光と魅力	<ul style="list-style-type: none"> ● 地元ビジネス振興 ● ライブエンターテイメント施設とのパートナーシップ ● 地元ビジネスオーナー ● 現地協定 ● 他社との戦略的業務提携

3. 雇用促進要因	
A. ギャンブル依存症への対処法	<ul style="list-style-type: none"> ● ギャンブル依存症に対する現場での援助 ● ギャンブル依存症に関する警告や標識 ● ギャンブル依存症の識別 ● 自己排除指針 ● 治療法と防止方法 ● ギャンブル依存症に対する過去の取り組み
B. 労働力開発	<ul style="list-style-type: none"> ● 人的資源の管理方針 ● 優遇措置計画 ● 雇用機会及び失業者の教育 ● 失業者雇用の経験 ● 組合労働者契約 ● 州の類似の労働契約との協調
C. 持続可能性と資源管理	<ul style="list-style-type: none"> ● 交通緩和 ● 環境性評価システム証明書 ● エネルギー効率の良い設備 ● 雨水 ● 水資源の保護 ● 再生可能エネルギー ● エネルギー消費モニタリング ● 国内製スロットマシーン

(出所) NY州ゲーミング委員会サイトをもとに新日本有限責任監査法人作成

② 評価体制・評価項目

提案書の評価は、ゲーミング施設地点選定委員会によって行われる。評価は、経済活動及び事業開発要因、地域への影響及び立地要因、雇用促進要因の3つの視点から、それぞれ70%、20%、10%の割合で評価される。具体的な評価項目は、次頁のとおりである。

図表 評価の視点

項目	要件
<p>A: 経済活動及び事業開発要因 (法令で定められる 評価割合 70%)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 最大限の資本投資（土地の取得及びインフラ整備を除く） 2. NY 州及び地方自治体の税収の最大化 3. IR における労働機会の提供 4. 高品質な IR の提供 5. IR の設置地域と NY 州における安全かつ安定したゲーミング市場の提供 6. IR からもたらせる地域への利益と州外で消費される NY 州民によるゲーミング関連消費の回復に関する詳細な市場分析 7. IR 全体の最短完成時期 8. IR に対する十分な資金拠出能力の証明 9. IR の建設と運営に係る経験
<p>B: 地域への影響及び立地要因 (法令で定められる 評価割合 20%)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. IR の開発・運営による、設置自治体及び近隣自治体に対する影響の軽減 2. 設置自治体及び周辺自治体における支援表明の取得 3. 設置自治体周辺のホテル、レストラン及び小売施設と協同した運営・販売促進活動 4. 影響を受ける可能性のあるライブエンターテイメント施設との公平かつ合理的なパートナーシップの構築
<p>C: 雇用促進要因 (法令で定められる 評価割合 10%)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 既存の労働力を活用する雇用促進計画 2. IR における雇用 3. ギャンブル依存症に対処するための追加の措置 4. 地域の持続可能な発展 5. 従業員のスキル開発と昇進機会を与える雇用・研修制度の制定及び資金援助 6. 国内製スロットマシンの導入 7. 女性や高齢者、障がい者を含めた雇用促進計画の明示 8. 組合労働者との協定及び手当の明示

(出所) NY 州ゲーミング委員会サイトをもとに新日本有限責任監査法人作成

③ 提案内容

2014年3月の公募では、第1地区に9社、第2地区に4社、第5地区に3社の事業者が提出し、2015年3月の追加公募では、1社が提出した。

その中で、最終的に選定された事業者の開発計画の主な内容は以下のとおりである。

図表 選定された事業者の主な開発計画

公募時点	当初選定時 (第1回公募)			追加選定時 (第2回公募)
対象地区	第1地区	第2地区	第5地区	第5地区
選定プロジェクト	モントレイン・リゾートカジノ	リバーズ・カジノ&リゾート・アット・モホークハーバー	ラゴ・リゾート&カジノ	ティオガ・ダウンズ・カジノ、レーシング&エンターテイメント
所在地	サリバン郡 トンブソン町	スケネクタディ郡 スケネクタディ市	セネカ郡 タイア町	ティオガ郡 ニコラス町
主な施設構成	・ホテル ・カジノ ・レストラン ・バー ・ミーティングスペース ・ゴルフコース ・ウォーターパークロッジ ・アウトレット	・ホテル ・カジノ ・レストラン ・バー ・スポーツ/エンターテイメントラウンジ ・イベントスペース (250-600席)	・ホテル ・カジノ ・レストラン ・バー ・スパ	・ホテル ・カジノ ・レストラン ・ラウンジ ・スパ
投資額	630百万ドル (734億円)	300.1百万ドル (350億円)	425百万ドル (495億円)	107百万ドル (124億円)
年間予定総ゲーミング売上	301.6百万ドル (351億円)	222.5百万ドル (259億円)	282百万ドル (328億円)	107百万ドル (124億円)
年間予定ゲーミング税収	103.4百万ドル (120億円)	82.1百万ドル (96億円)	80百万ドル (93億円)	31百万ドル (36億円)
敷地面積	6,406,179㎡	242,812㎡	210,437㎡	586,795㎡
カジノ施設面積	8,026㎡	4,777㎡	8,742㎡	3,031㎡
客室数	391室	274室(既設124室含む)	207室	161室
テーブル数	61台	66台	85台	50台
スロットマシン数	2,150台	1,148台	2,000台	1,000台
雇用創出	1,209人(正社員) 96人(パート)	887人(正社員) 193人(パート)	1,250-1,500人 (正社員・パート計)	1,100人以上 (正社員・パート計)

(出所) NY州ゲーミング委員会サイトをもとに新日本有限責任監査法人作成

また、具体的な提案の例として、投資額が最も大きい第1地区 モントレイン・リゾートカジノ（以下、「モントレイン」という）を挙げると、主に以下のとおりである。

図表 モントレインの主な提案内容

A: 経済活動及び事業開発要因（法令で定められる評価割合 70%）

評価項目	提案内容
最大限の資本投資（土地取得及びインフラ改良を除く）	<ul style="list-style-type: none"> ● 地区内の他の IR 設置状況に応じて、最低投資額が 4 億 5 千 2 百万ドル (523 億円)、2 億 7 千 7 百万ドル (323 億円)、1 億 7 千 2 百万ドル (201 億円) の 3 パターンを提案（最終的に、最低投資額 523 億円の家が採択された）。
NY州及び地方自治体の税収の最大化	<ul style="list-style-type: none"> ● NY 州の直接税収入は、1 年目に約 8 千万～1 億 4 百万ドル（約 94～121 億円）、5 年目に約 1 億 5 百万～1 億 3 千 9 百万ドル（約 122～161 億円）と予想。 ● NY 州の間接税収入は、経済活動が約 140 万ドル（約 1 億 6 千万円）増えることで、1 年目に約 140 万～160 万ドル（約 1 億 6 千万円～1 億 9 千万円）、5 年目に約 170 万～190 万ドル（約 2 億円～2 億 2 千万円）と予想。 ● 設置自治体のある郡の直接税収入は、1 年目に約 210 万～276 万ドル（約 2 億 5 千万～3 億 2 千万円）、5 年目に約 250 万～320 万ドル（約 2 億 9 千万～3 億 7 千万円）と予想。 ● IR による経済波及効果による設置自治体のある郡の間接税収入は、1 年目に約 87 万～98 万ドル（約 1 億～約 1 億 1 千万円）、5 年目に約 110 万～120 万ドル（約 1 億 3 千万～1 億 4 千万円）と予想。
IRIにおける労働機会の提供	<ul style="list-style-type: none"> ● 1,209 件の正規職及び 96 件のパートタイム職の雇用創出。 ● 労働者の建設時間として、2,621,133 時間と予想。
高品質なIRの提供	<p>開発中の住宅街である「アデラー⁸」に設置し、以下で構成される 4 つ星の「モントレイン」ブランドのリゾートを提案。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 専用エリアを備えた 8,026 m²のカジノ ● フィットネスセンター、サロン、スパ及び屋内プールを備えた 391 室のホテル ● プレファンクシヨンスペース、楽屋及び厨房エリアを備えた多目的会議室、エンターテイメント及びミーティングスペース ● テラス席を含む 500 席の映画館 ● 7 つのレストラン ● 4 つのバー／ラウンジ

⁸ EPR プロパティーズが所有し、開発中の住宅街のこと。

評価項目	提案内容
IR全体の最短完成時期	<ul style="list-style-type: none"> ● 許可取得から 24 カ月以内に施設をオープンすることを予定。
IRに対する十分な資金拠出能力の証明	<ul style="list-style-type: none"> ● マレーシアのリムグループの関連会社による支援を受けて新株予約権無償割当を通じた持分の取得等を計画。

B: 地域への影響及び立地要因 (法令で定められる評価割合 20%)

評価項目	提案内容
IRの開発・運営による、設置自治体及び近隣自治体に対する影響の軽減	<p>設置自治体への影響を軽減するため、以下の内容を提案。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 公共サービスの追加費用を超える IR からの財政収入。 ● IR に勤務する従業員の住宅について、周辺の余剰住宅の利用のほか、新たに 3,300 軒の住宅を計画。
設置自治体及び周辺自治体における支援表明の取得	<ul style="list-style-type: none"> ● 設置自治体はトンプソン町。 ● 2014 年 4 月 1 日にトンプソン町の町議会が採択したプロジェクトを支援する決議書を提示。 ● サリバン郡や周辺の町における決議書、観光協会、エンターテイメント場、教育施設、現地企業や住民、非営利団体及び慈善団体の代表者等から得た支援書を提示。
設置自治体周辺のホテル、レストラン及び小売施設と協同した運営・販売促進活動	<ul style="list-style-type: none"> ● 現地の事業主と商品及びサービスの提供に関する契約の締結（2013 年は約 27 百万ドル（約 31 億円）のうち約 17 百万ドル（約 20 億円）分を現地企業から調達）している。 ● サリバン郡及びオレンジ郡における現地ベンダーの確保、追加の現地ベンダーも積極的に確保予定。
影響を受ける可能性のあるライブエンターテイメント施設との公平かつ合理的なパートナーシップの構築	<ul style="list-style-type: none"> ● モントレインの顧客が貯めたポイントを利用して、周辺のライブエンターテイメント施設のイベントのチケットの購入を可能とする覚書の締結。 ● 周辺のライブエンターテイメント施設との共同マーケティング契約の締結を予定。

C: 雇用促進要因（法令で定められる評価割合 10%）

評価項目	提案内容
既存の労働力を活用する 雇用促進計画	<ul style="list-style-type: none"> ● スキルの高い多様な雇用の促進、地元の失業者に就労機会を提供する人材起用・研修プログラムの構築。 ● NY 州労働局と協力した就職説明会の開催。
ギャンブル依存症に対処するための追加の措置	<ul style="list-style-type: none"> ● ギャンブル依存症者、未成年者によるギャンブルの禁止、中毒のゲストによるギャンブルの禁止、排除対象者及び自己排除者の特定及び入場拒否に関する従業員研修プログラムの実施。 ● ギャンブル依存症者のための援助と治療を促進するため、NYCPG⁹等のリカバリーセンターとの協力体制。 ● ギャンブル問題に関する国家評議会、ニューヨークギャンブル問題に関する評議会、その他の団体が策定する予防プログラムの支援。
地域の持続可能な発展	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域への交通量の影響を軽減するための路面改修工事の費用を最大約 110 万ドル（約 1 億 3 千万円）の拠出。
国内製スロットマシンの導入	<ul style="list-style-type: none"> ● 可能な限り、国内製スロットマシンを購入する予定。
その他の雇用促進計画の実施	<ul style="list-style-type: none"> ● 建設業務に関して、現地の少数民族、女性、障害者及び退役軍人が参加する割合を 20%とする目標。

（出所）NY 州ゲーミング委員会サイトをもとに新日本有限責任監査法人作成

⁹ NYCPG（New York Council on Problem Gambling, ニューヨークギャンブル依存症協会）は、1994年に設立されたギャンブル依存症に関する啓発、支援サービス、治療の提言を行う非営利法人である。

④ 審査の結果

審査の結果、2014年3月の公募時には、第1地区でモントレイン・オペレーティング・カンパニー,LCC、第2地区でキャピタルリージョン・ゲーミング,LCC、第5地区でラゴ・リゾート&カジノ,LCCがそれぞれ選定されている。また、2015年3月の追加公募時には、ティオガ・タウンズ・レーストラック,LCCが選定されている。

各地区における申請状況及び結果は以下のとおりである。

図表 各地区における申請状況及び結果

2014年3月公募

第1地区 キャッツキル/ハドソンパレー地区

申請者	プロジェクト名	申請設置自治体
ウッドブリー・カジノ, LLC	シーザーズ・ニューヨーク	ウッドブリー, オレンジ郡
ニューウィンザー・カジノ&リゾート, LLC	ザ・グランド・ハドソン・リゾート&カジノ	ニューウィンザー, オレンジ郡
ハドソンパレー・カジノ&リゾート, LLC	ハドソンパレー・カジノ&リゾート	ニューバーグ, オレンジ郡
OCCRエンタープライズ, LLC	ライヴ! ホテル&カジノ・ニューヨーク	ブルーミンググローブ, オレンジ郡
コンコルド・キアメシャ, LLC	モヒガンサン・アット・ザ・コンコルド	トンブソン, サリバン郡
モントレイン・オペレーティング・カンパニー, LLC	モントレイン・リゾートカジノ	トンブソン, サリバン郡
ネヴェルアール, LLC	ネヴェル・リゾート, カジノ&スパ	ワワーキング, ウルスター郡
RWオレンジカウンティ, LLC	リゾーツワールド・ハドソンパレー	モンゴメリー, オレンジ郡
RWオレンジカウンティ, LLC	ステイリングフォレストリゾート	タキシード, オレンジ郡

第2地区 キャピタル地区

申請者	プロジェクト名	申請設置自治体
キャピタルビュー・カジノ&リゾート, LLC	キャピタルビュー・カジノ&リゾート	イーストグリーンブッシュ, レンセラー郡
NYS ファンディング, LLC	ハードロック・ホテル&カジノ・レンセラー	レンセラー, レンセラー郡
ハウ・キャパーンズ・リゾート&カジノ	ハウ・キャパーンズ・リゾート&カジノ	コーブルスキル, スクハリー郡
キャピタルリージョン・ゲーミング, LLC	リバーズ・カジノ&リゾート・アット・モホークハーバー	スケネクタディ, スケネクタディ郡

第5地区 イースタンサウザンティア地区

申請者	プロジェクト名	申請設置自治体
ラゴ・リゾート&カジノ, LLC	ラゴ・リゾート&カジノ	タイヤ, セネカ郡
ティオガ・ダウンズ・レーストラック, LLC	ティオガ・ダウンズ・カジノ, レーシング&エンターテイメント	ニコラス, ティオガ郡
トラディションズ・リゾート&カジノ, LLC	トラディションズ・リゾート&カジノ	ユニオン, ブルーム郡

2015年3月追加公募

第5地区 イースタンサウザンティア地区

申請者	プロジェクト名	申請設置自治体
ティオガ・ダウンズ・レーストラック, LLC	ティオガ・ダウンズ・カジノ, レーシング&エンターテイメント	ニコラス, ティオガ郡

※赤枠は、審査の結果選定された申請者及び設置自治体である。

(出所) NY州ゲーミング委員会サイトをもとに新日本有限責任監査法人作成

ゲーミング施設地点選定委員会は事業者の選定にあたって、提案内容の評価に加えて、申請された地区の経済状況の比較分析も行っていた。比較分析にあたっては、NY州予算課より提供されたデータを利用しており、以下のとおりである。

図表 申請された地区の経済状況

第1地区

経済的困窮の指標	NY州の平均	サリバン郡	オレンジ郡	ウルスター郡
世帯の平均所得（ドル）	80,249.18	58,051.67	81,470.58	75,877.24
学士号以上の取得率	33.2%	25.15%	27.36%	28.8%
平均住宅価格（ドル）	232,610	179,110	195,090	198,470
失業率	5.7%	6.4%	5.4%	5.7%
貧困率	15.3%	18.2%	12.5%	13.6%

第2地区

経済的困窮の指標	NY州の平均	レンセラー郡	スケネクタディー郡	スクハリー郡
世帯の平均所得（ドル）	80,249.18	75,321.64	75,398.83	71,695.79
学士号以上の取得率	33.2%	31.36%	26.80%	20.81%
平均住宅価格（ドル）	232,610	171,750	171,250	149,160
失業率	5.7%	5%	5.2%	5.7%
貧困率	15.3%	11.6%	12.4%	14.4%

第5地区

経済的困窮の指標	NY州の平均	セネカ郡	ティオガ郡	ブローム郡
世帯の平均所得（ドル）	80,249.18	65,752.88	70,272.03	63,013.65
学士号以上の取得率	33.2%	21.05%	23.7%	30.3%
平均住宅価格（ドル）	232,610	146,590	107,140	112,570
失業率	5.7%	5.1%	5.8%	6%
貧困率	15.3%	12.9%	10.2%	17.3%

※赤枠は、審査の結果選定された自治体である。

（出所）NY州ゲーミング委員会サイトをもとに新日本有限責任監査法人作成

選定においては、経済状況が加味された場合もあった。第一地区では、申請した9社のうち、6社がニューヨーク市近郊にあり、大きな市場を有していると考えられるオレンジ郡を設置自治体として申請していたが、実際に選定されているのは経済的に疲弊していたサリバン郡を設置自治体とした事業者であった。

このように、NY州北部ゲーミング経済開発法の目的を踏まえ、IRから得られる税収の最大化だけでなく、教育水準の向上や、失業率、貧困率の改善についても重点を置いていたことが考察される。

3. ライセンスの交付

ライセンスの交付にあたっては、NY 州警察とゲーミング委員会により、ゲーミングライセンス申請者が優れた人格を持ち、正直かつ高潔で、財務的に安定しているかどうかの適格性審査が行われている。

2014年3月公募では、選定された3事業者に対して、ゲーミング委員会から2015年12月21日にライセンスが付与された。また、2015年3月公募では、選定された1事業者に対して、ゲーミング委員会から2016年8月30日にライセンスが付与されている。なお、ライセンスの有効期間はライセンス効力発生日から10年間であり、更新の可否はゲーミング委員会の決定によるとされている。また、ライセンスの交付された事業者は、初期ライセンス期間10年分のライセンス料として、各地区で以下の支払いが義務付けられている。

図表 各地区のライセンス料

IR 設置地点		ライセンス料
1	ダッチェス郡、オレンジ郡	70 百万ドル (82 億円)
2	第 1 地区 ※但し、上記 1 にライセンスが付与されない場合	50 百万ドル (58 億円)
3	第 1 地区 ※但し、上記 1 にもライセンスが付与された場合	35 百万ドル (41 億円)
4	第 2 地区	50 百万ドル (58 億円)
5	ウェイン郡、セネカ郡	50 百万ドル (58 億円)
6	第 5 地区 ※但し、上記 5 にライセンスが付与されない場合	35 百万ドル (41 億円)
7	第 5 地区 ※但し、上記 5 にもライセンスが付与された場合	20 百万ドル (23 億円)

(出所) NY 州ゲーミング委員会サイトをもとに新日本有限責任監査法人作成

ライセンス交付の際には、ゲーミング委員会から、ライセンスが付与された事業者が準拠しなければならない条項が提示される。第1地区で選定されたモントレインに対して提示されたライセンス条項を例として挙げると、以下のとおりである。

図表 ゲーミング委員会がモントレインに提示したライセンス条項（第1地区）

ライセンス条項の項目	内容
1. ライセンス費用	ライセンス効力発生日から30日以内に50百万ドル（58億円）及び提案書に記載した追加の1百万ドル（1億円）のライセンス費用を支払うこと。
2. 保証金	ライセンス効力発生日に、提案した投資額の10%の保証金を差し入れること。
3. 投資	提案した投資額以上の投資を行うこと。
4. 土地	ライセンス効力発生日から60日以内に、建設予定地を取得すること。
5. ゲーミング施設	最低限、提案書に記載した要件を満たすゲーミング施設数の建築を行うこと。
6. アデラー開発	最低限、提案書に記載した要件を満たすIRの建築を行うこと。
7. 建設計画の順守	建設計画を順守すること。
8. 営業開始と一般公開	ライセンス効力発生日から24ヶ月以内に開業すること。
9. 法令順守	関連法令を順守すること。
10. 認可事項の順守	許認可された事項を順守すること。
11. 契約の順守	契約を順守すること。
12. 雇用創出	1,425人の正社員、96人のパートを雇用すること。
13. ギャンブル依存症	NY州北部ゲーミング開発法とRFAで要求されているギャンブル依存症対策プログラムを制定すること。
14. 訴訟のアップデート	四半期ごとに、30日以内に1百万ドル（1億円）を超える訴訟等をゲーミング委員会に報告すること。
15. 要求される自己資本比率の順守	ゲーミング委員会が定める自己資本比率を順守すること。
16. 債務不履行の届出	債務不履行に該当する事項があった場合、ゲーミング委員会に報告すること。
17. 負債借り換えの届出	負債借り換えがあった場合、ゲーミング委員会に報告すること。

ライセンス条項の項目	内容
18. 監査済み財務諸表	監査済み財務諸表を提出すること。
19. マネーロンダリング対策	少なくとも開業日の90日前までに、銀行秘密取引の報告等に関する法律に準拠したマネーロンダリング対策実行維持計画を提出すること。
20. 酒類販売業免許の申請	酒類販売業免許の申請をすること。
21. 日付の拘束	ライセンス効力発生日は2016年3月1日とする。
22. 条項の改訂	条項の改訂は妨げられるものではない。
23. 継承者と任命の拘束	全ての条項は継承者に引き継がれる。

(出所) NY州ゲーミング委員会サイトをもとに新日本有限責任監査法人作成

4. 事業の現状等

最初の施設として、追加で選定された第5地区のティオガ・ダウンズ・カジノが2016年12月に開業し、開業初日には数千名が訪れた。続いて、2017年2月に第5地区で選定されたラゴ・リゾート&カジノ、第2地区で選定されたリバーズ・カジノ&リゾートが順に開業し、現在3つのIRが開業している。

最後となる第1地区で選定されたモントレイン・リゾートは2018年3月に開業予定である。

II. 豪州 ニューサウスウェールズ州

1. 事業の背景

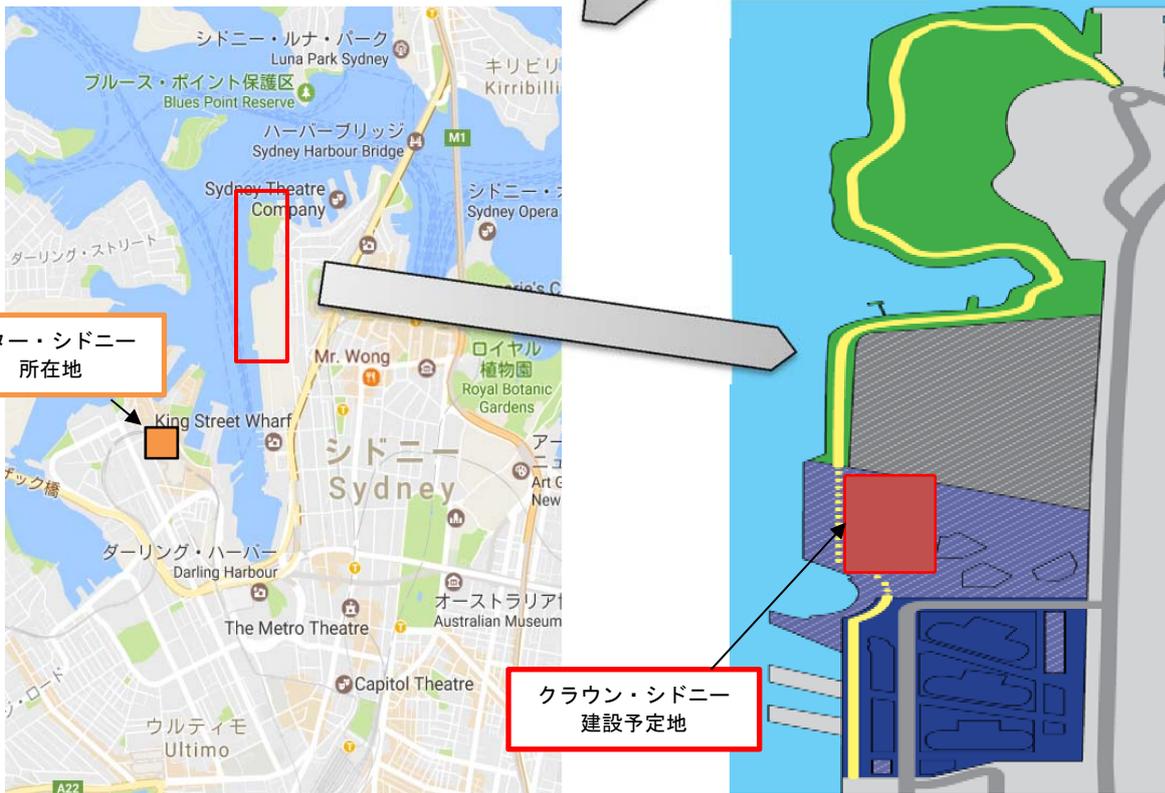
NSW 州では、州の再建のための経済の復興、高品質なサービスの提供、インフラの刷新、地域環境やコミュニティーの強化を目的として、2012 年 1 月、公有地の開発や公共サービス等に対する民間からの提案を受ける制度（Unsolicited Proposals¹⁰、以下、民間提案制度）を開始し、様々な民間事業者から提案を受け付けたところ、IR に関する提案がされた。

NSW 州では、1992 年のカジノ合法化以降、エコーエンターテイメント（現スター・エンターテイメント社。以下、エコー）のスター・シドニーの 1 施設のみが運営を認められており、2019 年までの独占ライセンスが付与されていた。一方、豪州では、中国人富裕層の観光需要の伸びが期待できることから、中国人富裕層を観光産業振興の対象としていた¹¹。そこで、エコーがライセンスの更新時期を迎えることを踏まえ、クラウン・リゾーツ社（以下、クラウン）が、富裕層向けに六つ星ホテルと VIP 重視のカジノを併設した IR をシドニーに設置する計画を「民間提案制度」を活用して提案した。それに対し、エコーも既存の IR を拡張する計画を提案し、州政府が両者の提案を比較検討することとなった。

¹⁰ Unsolicited Proposals は、民間から州政府に対してユニークで革新的な提案を行わせ、州の利益となるものであれば、州政府が実現をサポートするという制度である。州政府の税収がいかに増加するか（その基礎として、いかに地域経済波及効果が大きいかなど）と、その実現可能性を審査する手続きであり、手続きに関する規定はあるが、州政府側が提示する「公募要項」は存在しない。

¹¹ 2011 年「中国 2020 年戦略計画」ツーリズムオーストラリアなど

図表 シドニーにおける IR 設置対象地区



スター・シドニー
所在地

クラウン・シドニー
建設予定地

- クラウン・シドニー建設予定地 / バランガルーサウス地区
- スター・シドニー所在地 / ピアモント地区

(出所) Google Map 及びバランガルー・デリバリー公社のサイトをもとに
新日本有限責任監査法人作成

2. 選定プロセス

NSW 州では、2012 年 1 月に開始された民間提案制度に基づき IR の提案があった両者を比較検討して、2013 年 7 月に交渉する事業者としてクラウンを選定している。民間提案制度を活用しているため、州政府は IR の設置のための公募要項を作成しておらず、審査に関しても IR に限らない様々な事業を評価するための基準で行われている。そのため、一般的には政府から提示されることが多いカジノ税率やライセンス料が州政府と事業者との間で交渉して決定されている。

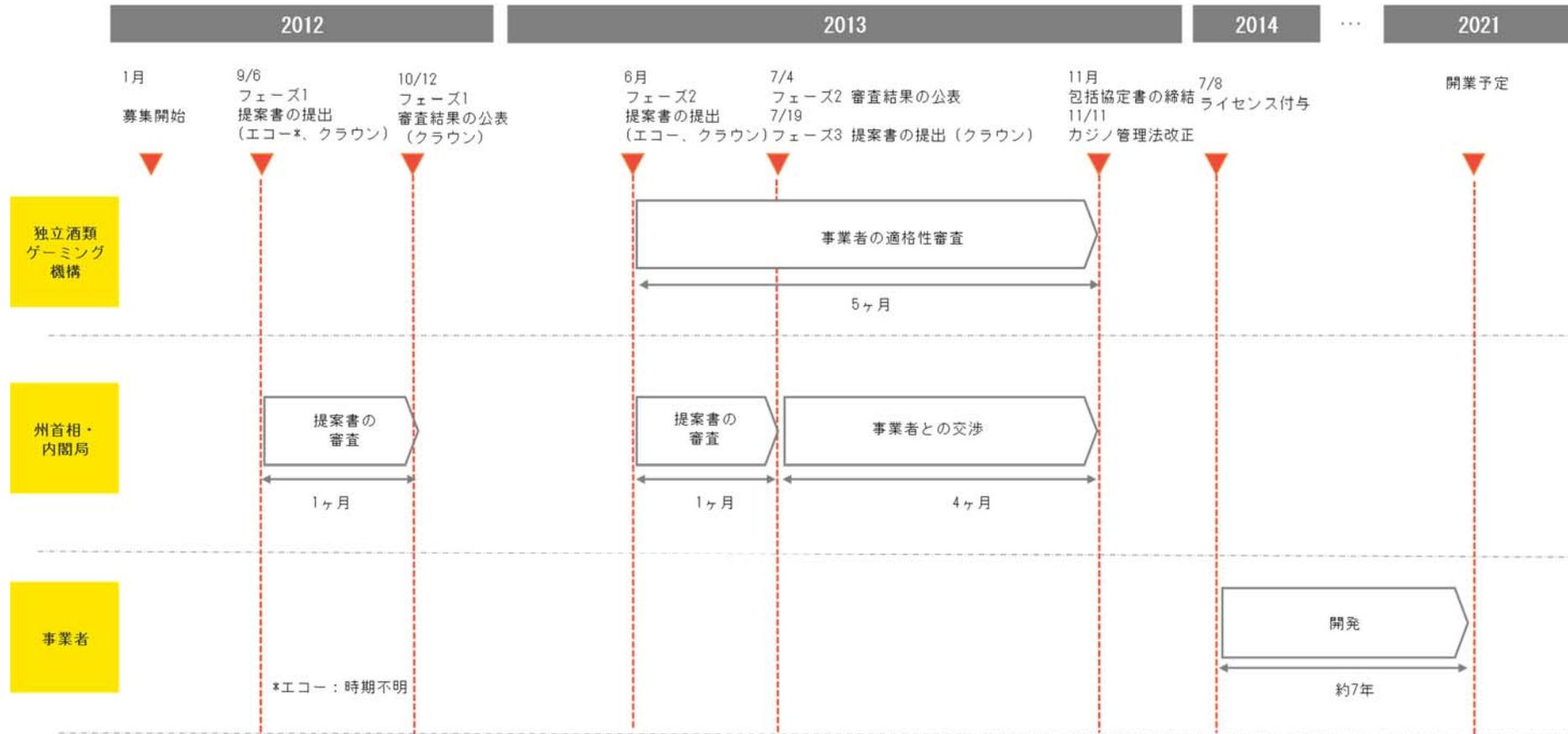
選定スケジュール及び開業までのプロセスは以下のとおりである。

図表 選定スケジュール

内容	日時
民間提案制度の開始	2012 年 1 月
フェーズ 1 の提案書の提出 (クラウン) ※エコーの提出時期は不明	2012 年 9 月 6 日
フェーズ 1 審査結果の公表 (クラウン)	2012 年 10 月 12 日
フェーズ 1 審査結果の公表 (エコー)	2013 年 4 月 5 日
フェーズ 2 の提案書の提出 (クラウン、エコー)	2013 年 6 月 21 日
事業者の適格性審査の開始	2013 年 6 月
フェーズ 2 審査結果の公表 フェーズ 3 審査に進める事業者としてクラウン選出	2013 年 7 月 4 日
フェーズ 3 の提案書の提出	2013 年 7 月 19 日
事業者の適格性審査の終了 フェーズ 3 審査の終了	2013 年 11 月
カジノ管理法の改正 州政府とクラウンが包括協定書の締結	2013 年 11 月 11 日
制限付きゲーミングライセンス交付	2014 年 7 月 8 日

(出所) NSW 州のサイト等の情報をもとに新日本有限責任監査法人作成

図表 NSW 州における IR 開業までのプロセス



(出所) NSW 州のサイト等の情報をもとに新日本有限責任監査法人作成

(1) 関係法制度・関係機関

NSW 州では、1992 年にカジノ管理法の制定によりカジノを合法化している。また、カジノ関連法令の他、ギャンブル全般を規制した違法なギャンブルに関する法及び責任あるギャンプリング対策に関するギャンブル対策法を制定している。カジノに関する法令及びギャンブル全般に関する法令は以下のとおりである。

図表 NSW 州におけるギャンブル全般に関する関連法令

法令名	概要
違法なギャンブルに関する法	合法・非合法となるギャンブルの種類、合法的なギャンブルから生じる公益の損失防止、非合法的なギャンブルに対する罰則等について定めた規定
ギャンブル対策法	責任あるギャンプリング対策の策定や実施については、連邦政府が積極的に関与することを規定

図表 NSW 州におけるカジノに関する法令

法令名	概要
カジノ管理法	カジノの適正な管理・運営、カジノにおけるゲームの適切な実施等について規定。
カジノ管理法施行令	カジノ管理法に基づき詳細に定めた事項について規定。
ゲーミング及び酒類管理法	ゲーミング及び酒類に関する監督機関の設立や、業務内容、権限等を定めた規定。
ゲーミング及び酒類管理施行令	ゲーミング及び酒類管理法に基づき詳細に定めた事項について規定。

(出所) 独立種類ゲーミング機構のサイトをもとに新日本有限責任監査法人作成

今回の事業者提案は、「民間提案制度」を所管する州首相・内閣局が実施している。州首相・内閣局は、提案審査のために、州首相・内閣局、州財政局、州インフラ整備局から構成される運営委員会を設置し、各審査プロセスにおける評価結果の承認を行っている。

また、ゲーミングライセンスの付与に関わる事業者の適格性審査やカジノ事業者の規制監督は独立酒類ゲーミング機構が行う。

(2) 提案書提出前の事前評価

事業者は、提案前に提案書がフェーズ 1 の評価基準、特に独自性に関する基準を満たす可能性があるかどうかについて、州政府の事前評価を受けることができる。今後、提案書の作成のため多額の資金を投入する前に、受けておくことが推奨されている。

(3) フェーズ 1 形式審査段階

フェーズ 1 では、提案書の予備評価と戦略的評価の 2 段階に分けて審査が行われる。

予備評価の段階では、州首相・内閣局と関連機関が共同して、提案が要件を満たしているかどうか、事業者と今後直接取引をしていくことが妥当かどうか判断する。州首相・内閣局が次の段階に進めるかどうか検討する権限を有し、運営委員会がそれを承認する。

戦略的評価の段階では、州政府が享受できる潜在的な利益を特定するため、州首相・内閣局は評価委員会¹²を設置する。評価委員会は提案者とのミーティングの実施や、外部専門家の活用等をした上で、より詳細に提案内容の検討を行い、最終的に評価報告書を作成する。

フェーズ 1 のクラウン及びエコーの提案に対する評価報告書は以下のとおりであり、いずれもフェーズ 2 に進むこととなった。

¹² 民間提案を評価するために、専門家、有資格者等から政府により設立される委員会。

図表 フェーズ1におけるクラウンに対する評価の概要

基準	コメント
知的財産または革新的なアイデアの有無	<ul style="list-style-type: none"> ● クラウンが主張する知的財産や、VIP を対象としたビジネスのノウハウは、知的財産または革新的なアイデアというよりも、マーケティングやサービス手法である。
不動産の所有	<ul style="list-style-type: none"> ● レンド・リース社¹³との間でバランガルーサウス地区のリゾートホテル計画を開発する2年間の独占的契約を締結している。
特徴的な利益を提供するソフトウェアや技術の保有	<ul style="list-style-type: none"> ● 該当なし。
特徴的な資金調達	<ul style="list-style-type: none"> ● 提案されていない。
結果をもたらすための特徴的な能力	<ul style="list-style-type: none"> ● レンド・リース社との独占契約を有し、現段階でバランガルーサウス地区のウォーターフロントにリゾートホテルを開発することが出来るのはクラウンのみである。また、クラウンの財務基盤は強固であることや、海外からVIP を呼び込む能力があり、シドニー初となる6つ星リゾートホテルの建設が可能である。
州への価値	<ul style="list-style-type: none"> ● 新たな雇用、ビジネス機会を創出する。 ● 税収の増加をもたらす。 ● シドニーに新たな観光名所を建設する。 ● バランガルーサウス地区の活性化と設備等を改善する。
機会コストを含む州に与える影響全体	<ul style="list-style-type: none"> ● 州には財政負担は無い。 ● ホテル建設可能な契約を既に締結している。
投資とリターンの適切性	<ul style="list-style-type: none"> ● 政府の投資は求めておらず、リスク負担は全てクラウンとなっている。
事業者の実施能力	<ul style="list-style-type: none"> ● 豪州株式市場での時価総額約は65億豪ドル(5,483億4千万円)である。 ● 2011年度の収入は28億900万豪ドル(2,396億6千万円)、利益5億1,300万豪ドル(432億7千万円)である。 ● 1997年に20億豪ドル(1,687億2千万円)で世界規模のゲーミング施設やエンターテイメント施設等を有する5つ星ホテルのクラウン・メルボルンを建設した実績がある。 ● 2004年にクラウンパスを取得して大幅な改修を行った。 ● マカオでIRに関する開発に参加している。

¹³ レンド・リース社は、バランガルーサウス地区の土地所有者であるバランガルー・デリバリー公社が土地の再開発を委託している民間事業者である。

基準	コメント
適切なリスク分担	<ul style="list-style-type: none"> ● 計画、開発や事業運営に関するリスクはクラウンとレンド・リース社が負っている。 ● 対象を VIP 客とすることにより、既存のカジノ事業者からクレームを受けるリスクを回避することができる。

(出所) フェーズ 1 における評価報告書をもとに新日本有限責任監査法人作成

図表 フェーズ 1 におけるエコーに対する評価の概要

基準	コメント
知的財産または革新的なアイデアの有無	<ul style="list-style-type: none"> ● エコーが主張するカジノ、ホテル、エンターテインメントなどの事業運営のノウハウは、知的財産または革新的なアイデアというよりも、マーケティングやサービス手法である。
不動産の所有	<ul style="list-style-type: none"> ● エコーはカジノを運営するための土地を 99 年間のリース契約により保有している。同様に 99 年間有効の、州で唯一のカジノ事業者のライセンスを保有している。
特徴的な利益を提供するソフトウェアや技術の保有	<ul style="list-style-type: none"> ● 該当なし。
特徴的な資金調達	<ul style="list-style-type: none"> ● エコー単独での資金調達を計画している。
結果をもたらすための特徴的な能力	<ul style="list-style-type: none"> ● エコーは NSW 州でカジノライセンスを保有している唯一の事業者である。現在のカジノ管理法ではカジノ運営を唯一の事業者にししか許可していないため、政府は他の事業者に対してカジノ運営を許可することができない。
州への価値	<ul style="list-style-type: none"> ● 雇用や新たなビジネスの創出。 ● 税収増加。 ● 高品質で、大規模な観光サービスの提供。 ● スター・シドニーのある、ピアモント地区の設備の改善。 ● ピアモント地区とバランガルー地区を一体として改善。 ● 独占契約締結料として最低でも 1 億豪ドル (84 億 3 千万円) の支払。 <p>* 上記の効果等に関しては、州政府として確認が必要である。</p>
機会コストを含む州に与える影響全体	<ul style="list-style-type: none"> ● 州にとって財務面でプラスとなるのは明白である。 ● 新たなカジノ運営を許可することによる機会コストが大きくなる可能性がある。 ● スター・シドニーがテーブルゲームに対する制限を行っていないことについて、改めて社会に与える影響の試算を行う必要がある。

基準	コメント
投資とリターンの適切性	<ul style="list-style-type: none"> ● 投資に対するリターンは小さいが、リスクを負うのは政府ではなくエコーである。 ● 詳細な投資とリターンについての評価は、フェーズ 2 で実施すべきである。
事業者の能力	<ul style="list-style-type: none"> ● NSW 州においてカジノライセンスが交付されて以降、エコーは唯一のカジノ運営事業者である。 ● 豪州株式市場での時価総額は、約 30 億豪ドル(約 2,530 億円)である。 ● 2011 年度の収入は 16 億豪ドル(1,349 億円)、税引後利益は 4,200 万豪ドル(35 億 4 千万円)である。 ● 近年 8 億 7,000 万豪ドル(733 億 7 千万円)を投資してスター・シドニーの再開発を実施しており、それにより負債が 7 億 9,300 万豪ドル(668 億円 8 千万円)残っている。
適切なリスク分担	<ul style="list-style-type: none"> ● エコーが計画、開発、経営に関するリスクを負っている。

(出所) フェーズ 1 における評価報告書をもとに新日本有限責任監査法人作成

(4) フェーズ2 実質審査段階

フェーズ2では、事業者と州政府が共同で、詳細な提案作成と評価を行う。事業者は事前に評価基準に沿った提案書を作成し、必要に応じて情報提供を行う。それに対し、評価委員会はフェーズ1と同様に提案内容の評価を行い、評価報告書を作成する。

なお、評価委員会は以下の7つの基準により提案内容の評価を行っている。

図表 フェーズ2における評価基準・評価ポイント

評価基準	評価ポイント
独自性	<ul style="list-style-type: none">● 提案内容や提案者は独自性を有しているか。● 政府はどのようなメリットを得るか。
バリュー・フォー・マネー（州にもたらす利益やリスク等）	<ul style="list-style-type: none">● 政府にとっての経済的メリットは何か。● 政府が負うリスクはどのようなものか。
州に与える影響全体	<ul style="list-style-type: none">● 政府にとっての機会費用は何か。● 政府の計画や政策の優先順位と整合しているか。● 政府の予算割り当てに影響を及ぼすか。
投資から得られる利益	<ul style="list-style-type: none">● 投資から得られる利益は、提案者が負担するリスクの大きさや業界標準を鑑みて適切といえるか。
事業者の実施能力	<ul style="list-style-type: none">● 提案者は十分な経験と能力を兼ね備えているか。● 第三者に依拠する事項はあるか。
実現可能性	<ul style="list-style-type: none">● 政府の資金援助は必要か。● 政府がサービスを購入することが要求されているか。● 政府は財源、予算を有しているか。
リスク分担	<ul style="list-style-type: none">● 提案者と政府が負担するリスクはどのようなものか。リスクを定量化し、評価することが出来るか。

(出所)「民間提案制度」の提出及び審査に関するガイド」をもとに

新日本有限責任監査法人作成

① フェーズ2におけるクラウンの提案及びそれに対する評価

フェーズ2における、クラウンの提案の概要は、以下のとおりである。

図表 クラウンの提案内容

- VIP 向けゲーミング設備を備えた、350 部屋（スイートルーム含む）、80 の高級居住施設、プール、スパ、レストラン等を備えた 6 つ星ホテルの建設。建物の高さは約 250m で 70 階に相当する。
- バランガルーサウス地区にホテルリゾートを開発する独占的権利をレンド・リース社と締結している。
- ライセンス料、税金について 2 つのパターンを提示。

項目	オプション A	オプション B
ライセンス料	1 億豪ドル (84 億 3 千万円)	2.5 億豪ドル (210 億 9 千万円)
外国・州外からの VIP 客の税率	10%	9%
地元 VIP 客の税率	27.5%	23%

- ライセンス料は前払い。
- アレン・コンサルティング・グループの試算によると
 - 2,300 人～3,300 人の雇用（直接雇用は 1,250 人）を創出
 - 州内総生産の増加額：6 億 3,800 万豪ドル(538 億 2 千万円)
 - 州外からの観光客などからの収入増加額：5 億 1,300 万豪ドル(432 億 7 千万円)
 - 輸出収入の増加額：1 億 5,100 万豪ドル(127 億 3 千万円)

- 職業訓練学校を建設する。
- NSW 州の観光産業に貢献する。
- 国際的な VIP ゲーム顧客のシェアを拡大する。
- ゲーミングエリアは喫煙可能とするが、空調の最新設備を導入する。

※ 次の事項を実施することにより、地元住民のカジノへの参加率を抑え、懸念されるギャンブル依存症などの問題を防ぐことが可能であるとしている。

- ポーカー・マシーンを設置しない。
- テーブルゲームには最低賭け金額を設定する。
- VIP 専用エリアを設置する。
- カジノ顧客の家族や友人からの情報提供を受け、責任あるギャンリング対策（入場規制、カウンセリング等）を行う。

（出所）クラウンの提案書をもとに新日本有限責任監査法人作成

クラウンの提案に対する評価は以下のとおりである。

図表 クラウンの提案に対する評価の概要

評価基準	評価の概要
独自性	<ul style="list-style-type: none"> ● NSW 州はバランガルーサウス地区の大規模な都市再開発を進めることを優先課題としている。クラウンはレンド・リース社と、バランガルーサウス地区のホテルビルを開発する2年毎に更新可能な独占契約を締結している。このことからNSW州はレンド・リース社を介さずに直接クラウンと取引することができる。このような直接取引ができるのはクラウンのみである。 ● VIP向けゲーミング施設を備えた豪華な6つ星ホテルリゾートの設計には、世界的な建築家であるウィルキンソン・アイル氏が携わっており、現代の象徴的なランドマークとしてふさわしく、革新的でバランガルーの周辺エリアにマッチしたデザインである。クラウンがバランガルーサウス地区にアイコンとなるホテルを建設する独占的な権利を有しているという点は評価が高い。
バリュー・フォー・マネー (州にもたらす利益やリスク等)	<ul style="list-style-type: none"> ● ライセンス料については2億5,000万豪ドル(210億9千万円)または1億豪ドル(84億3千万円)で、税率についてはリベート・プレイ¹⁴で9%または10%、ノン・リベート・プレイで23%または27.5%の税率という2パターンのオプションを提案している。 ● 2025年の州総生産税の年間増加額は4億4,200万豪ドル(372億7千万円)であると評価している。 ● 追加税金及びライセンス料収入の正味現在価値を、2010年度までに4億4,100万豪ドル(371億9千万円)と評価している。 ● 建設及び開発の投資額は13億豪ドル(1,095億9千万円)と試算している。 ● 建設後は1,250名の直接雇用。 ● (この時点でシドニーのカジノはスター・シドニーのみであるので)競争の導入は、ゲーミング及び観光産業の成長につながると思われる。

¹⁴ リベート・プレイとは、一定額以上の前金の預託を行ってゲームを行うことである。

評価基準	評価の概要
州に与える影響全体	<ul style="list-style-type: none"> ● 富裕層アジア人顧客のゲーミング市場と地元のVIP顧客にフォーカスした国際観光市場の成長に大きく貢献する。 ● ポーカー・マシーンや最低賭け金額の設定、及び会員制要件を設けることによって賭博問題による潜在的な社会への影響は軽減される。会員制要件の基準については検討が必要である。 ● 現行税率における競争の公平性と矛盾する税率を提案している。 ● 法制度の整備等が必要である。 ● 主な機会コストは、独占権を更新するためにエコーが21年間で支払うことを提案している2億5,000万豪ドル（210億9千万円）である。
投資から得られる利益	<ul style="list-style-type: none"> ● クラウンが得る利益は、過大ではなく妥当な範囲であると考えられる。
事業者の実施能力	<ul style="list-style-type: none"> ● クラウンは明らかにこの提案を実行する能力を有している。
実現可能性	<ul style="list-style-type: none"> ● 州政府も納税者もプロジェクト実行の費用を負担しない。 ● 州政府が負担するのは、提案の評価に関わる費用のみである。
リスク分担	<ul style="list-style-type: none"> ● 投資及びプロジェクトのリスクはクラウンが負っている。 ● 収益が予測を下回るリスクは、国際的なゲーミング市場の予測成長率に鑑みて低いと考えられる。 ● 競争の導入は、シドニーが他の競合都市と比較して、（カジノを設置する都市としての）業界平均を下回るリスクを低減する。

（出所）フェーズ2における評価報告書をもとに新日本有限責任監査法人作成

② フェーズ2におけるエコーの提案及びそれに対する評価

フェーズ2における、エコーの提案の概要は以下のとおりである。

エコーの提案内容

- VIP 向けゲーミング設備を備えた 6 つ星ホテル及び 5 つ星宿泊施設（合計 500 部屋以上）、5 つのプールを備えた 3 階建ての超 VIP 向けヴィラ、各宿泊施設にスカイカジノ、港が見える VIP 向けカジノを設置。
- 豪州で一番の IR とするため、10 億豪ドル(843 億 6 千万円)の投資。
- スター・シドニー（ピアモント地区）との交通アクセスを改善するため、1 億 3,000 万豪ドル(109 億 6 千万円)の投資を実施。
- スター・シドニーのカジノの独占営業権が 15 年間延長される場合には、2 億 5,000 万豪ドル(210 億 9 千万円)のライセンス料を支払う。
- クラウンの提案による税率では、地元客からの税収が減少してしまう可能性があるが、エコーの提案によれば税収の減少はない。
- 雇用の増加：新たに 1,460 人の雇用を創出
- 州内総生産の増加額：3 億 5,000 万豪ドル(295 億 2 千万円)
- 税収の増加額：年間 6,300 万豪ドル(53 億 1 千万円)
- 観光客の増加：330,000 人
- 橋梁建設などを計画し、州が目指すピアモント地区、バランガルー地区、ダーリング・ハーバー地域一体の開発を行い、より魅力的で巨大な都市づくりに貢献する。
- 責任あるギャンブリング対策への積極的な取り組み。

(出所) エコーの提案書をもとに新日本有限責任監査法人作成

エコーの提案に対する評価は以下のとおりである。

図表 エコーの提案に対する評価の概要

評価基準	評価の概要
独自性	<ul style="list-style-type: none"> ● エコーは州で唯一のカジノライセンスを有しており、エコー以外は独占契約を申請することはできない。
バリュー・フォー・マネー (州にもたらす利益やリスク等)	<ul style="list-style-type: none"> ● 完全な独占権であるカジノライセンスの更新料として2034年まで毎年2億5,000万豪ドル(210億9千万円)を支払うと提案。 ● 財・サービス税¹⁵の増加は2025年には年間350百万ドル(2億9千万円)と試算。 ● 2035年までの追加税収とカジノライセンス料収入の正味現在価値は、3億3,700万豪ドル(284億2千万円)と試算。 ● 公有地への投資額1億3,000万豪ドル(109億6千万円)を含む建設及び開発のために11億豪ドル(9,279億6千万円)を投資。 ● 建設後には直接雇用1,460人。
州に与える影響全体	<ul style="list-style-type: none"> ● ミドルクラスのアジア人観光客、富裕層のアジア人VIP、州間の旅行者に焦点を当て、国際観光の成長に大きく貢献する。 ● 1,250台のマシンから10豪ドル(843億円)という賭け金制限を撤廃することにより、ポーカー・マシンからの売上を増加させるということを提案しているが、ギャンブル依存症問題を拡大させる可能性がある。 ● 開発承認を要求している。 ● 主な機会費用は、バラングルーで小規模なホテルを建設することにより、クラウンが提案している(大規模な)投資からの利益が縮小してしまうことである。
投資から得られる利益	<ul style="list-style-type: none"> ● 投資計画から得られるリターンは妥当なものである。
事業者の実施能力	<ul style="list-style-type: none"> ● 計画を実行するに当たっては、エコーは十分にその能力があると考えられる。
実現可能性	<ul style="list-style-type: none"> ● 政府、納税者のいずれも計画費用は負担しない。

¹⁵ オーストラリア国内で消費される商品、サービスに課される税金。

評価基準	評価の概要
実現可能性	<ul style="list-style-type: none"> ● 政府は提案を評価するための費用を負担するのみである。
リスク分担	<ul style="list-style-type: none"> ● 投資とプロジェクトが失敗するリスクはエコーが負っている。 ● 既存の税収見込みを逸失するリスクは低いと考えられる。 ● 提案された投資により、シドニーが他の都市との競争に負けてしまうリスクを低減する。 ● 公有地への投資を実行しないと、政府の評価が下がるリスクを負ってしまう。

(出所) フェーズ 2 における評価報告書をもとに新日本有限責任監査法人作成

最終的に、NSW 州はクラウンとエコーの提案を比較検討した結果、クラウンを選定した。クラウンを選定した理由としては、エコーの一社独占よりもクラウンが新たに IR を整備することにより市場競争が生まれることや、スター・シドニーのあるピアモント地区、ダーリング・ハーバー、クラウン・シドニーの建設予定地であるバランガルーサウス地区が広範囲にわたり活性化されることにより、多くの観光客と経済効果を見込むことができる点等を挙げている。

なお、独立酒類ゲーミング機構による事業者の適格性審査はフェーズ 2 から開始された。

(5) フェーズ3 州政府としての承認可否の判断

フェーズ3では、フェーズ1及び2を踏まえ、最終契約書を締結するために未解決事項を全て決定した上で、提案を受け入れるかどうか判断する。そのため、契約書で規定すべき諸条件や、納付する税額等の交渉が行われており、その主な内容は次のとおりである。

フェーズ3における主な交渉事項

- 州政府は、カジノライセンスは1つの（エコーによる）カジノ施設にしか付与することを認めないという現行のカジノ管理法を改正し、クラウンへの制限付きゲーミングライセンスの付与が法的に可能となるようにすること。
- 会員制のカジノとして、入会資格や顧客管理方針を定めること。
- カジノの開業時期に関する取り決め（2019年11月15日以降とすること）。
- 営業時間に関する取り決め（365日、24時間営業可能）。
- 最低賭け金額に関するゲーム毎の具体的な取り決め。
- ゲームのルール決定に関しては、独立種類ゲーミング機構の承認が必要であること。
- 施設内は喫煙可能であることから、空調の管理に関する取り決め。
- 競争関係を維持するため、クラウンによるエコーの株式の取得制限。
- 州の税収に対する保証内容。
- クラウンが健全な財務状態の維持すること。

（出所）フェーズ3における評価報告書をもとに、新日本有限責任監査法人作成

3. 州政府等との契約

(1) 州政府及び独立酒類ゲーミング機構の間で締結された契約

フェーズ 3 終了後、クラウンは州政府及び独立酒類ゲーミング機構と様々な契約を締結している。クラウンと州政府及び独立酒類ゲーミング機構との間で締結された契約は以下のとおりである。

図表 クラウンと州政府及び独立酒類ゲーミング機構との間で締結された契約

契約名 契約時期	契約内容	具体的な内容
包括協定書 2013/11/11 (修正 2014/7/7)	事業開始のために締結すべき契約書等や手順、各関係者の役割分担、ライセンス料とカジノ税等の納付、施設の建築水準等の包括的な事項が規定されている。	<ul style="list-style-type: none"> ● 合意締結等について各関係者が実施する事項を規定。 ● ゲーミング施設としての必要要件（ポーカー・マシンの設置禁止、最低賭け金額の設定、テーブルゲームエリアの面積、会員制とすること等）。 ● ゲーミングライセンスの有効期間は99年間。 ● クラウンは協定書の内容を順守すること。 ● 空調設備の維持、従業員の健康状態等について、四半期毎に報告すること。 ● カジノ税として17.91%、責任あるギャンブリング予算として税金2%を納付すること。
共通用語協定書 2014/7/8	協定書等に使用する共通用語を定義。	—
制限付きゲーミングライセンス 2014/7/8	独立酒類ゲーミング機構がクラウンに制限付きゲーミングライセンスを付与。	<ul style="list-style-type: none"> ● ポーカー・マシンを設置しないこと、最低賭け金額を設けること、会員制とすること、空調管理等が要求されている。
VIP 向けゲーミング管理協定書 2014/7/8	制限付ゲーミング施設運営に関わる事項。	<ul style="list-style-type: none"> ● 制限付きゲーミング施設の運営に関わる事項（事業者の誓約、施設への立入検査、事業者の情報提供義務、施設の運営と維持、株式譲渡に関する手続、事業者の非適格性に関する警告等）に関する規制について規定している。

契約名 契約時期	契約内容	具体的な内容
州-クラウン財務 協定書 2014/7/8	州やクラウン関係会 社間の財務に関する 合意事項、独立酒類 ゲーミング機構の権 限等。	<ul style="list-style-type: none"> ● 州の責任でクラウンが損失を被った場合、（税率変更、新税制の導入を原因とする等の）一定の条件を満たした場合には、クラウンは州政府に一定の補償を求めることができること。 ● クラウン・シドニー・ゲーミング社の負債比率が 60%を超えず、またグループ全体の負債比率が 60%を超えないこと。 ● クラウンが豪州において上場を廃止した場合にはクラウン・シドニー・ゲーミング社は直ちに監査及びコンプライアンス委員会等を設立すること。 ● クラウン・シドニー・ゲーミング社やクラウン・シドニー・ホールディングス社は独立酒類ゲーミングの同意なしに資産の処分等を行わないこと。 ● 州が制限付ゲーミングライセンスを取消した場合のクラウン関係会社への補償について。
金融調整協定書 2014/7/8	クラウンが提案した 納税最低額保証、銀 行による納税最低額 保証が履行されるま での保証等について 規定。	<ul style="list-style-type: none"> ● 開業 2 年目から 15 年間のカジノ税及びライセンス料の合計が 10 億豪ドル(843 億円)に満たない場合、クラウンが不足分を政府に補填すること。 ● 納税最低額保証の履行を担保するため、最大 10 億豪ドル(843 億円)の銀行保証を行うこと。

(出所) ILGA のサイトをもとに新日本有限責任監査法人作成

(2) バランガルー・デリバリー公社とクラウンとの間で締結した契約

クラウン・シドニーの建設予定地であるバランガルーサウス地区の土地所有者は、政府系機関のバランガルー・デリバリー公社であり、地区の再開発に関しては同社がレンド・リース社に委託しているため、クラウンはバランガルー・デリバリー公社及びレンド・リース社と「クラウン開発協定書」を締結した。クラウンはレンド・リース社から土地を賃借して、施設の建設、運営を行い、バランガルー・デリバリー公社からの開発全般のモニタリングを受けることが定められた。その他に、建物、公共エリア施設の建築や、権利義務関係、リスク負担関係などが定められている。

なお、インフラ整備費用はレンド・リース社が負担するが、開発協定により、クラウンが行う再開発に関連して生じるコストについてはクラウンの負担割合が定められており、その内容は以下のとおりである。

図表 クラウン開発協定書によるクラウンの費用負担割合

費用項目（条項）	内容	負担金額
開発企業の貢献 （条項 7.1、7.2）	バランガルー貢献計画がBDA及び計画担当大臣により承認された場合、地域発展への貢献として、費用の一部を負担する。	クラウンの 建設コストの1%
公共の芸術、文化発展 のための貢献 （条項8.1～8.4）	バランガルー芸術文化計画が州首相・内閣局に承認された場合、公共芸術、文化の発展に貢献するものとして費用の一部を負担する。 ● 公共の芸術に関するプログラム ● 建物の公共スペースでの芸術促進費用 ● 屋外の公共スペースでの芸術促進費用	クラウンの建設コストに占める割合 ● 0.5% ● 0.2% ● 0.3%

（出所）クラウン開発協定書をもとに新日本有限責任監査法人作成

4. ライセンスの交付

2013年11月にカジノ管理法が改正され、2014年7月に独立酒類ゲーミング機構から制限付きゲーミングライセンスが、クラウンに付与された。当該ライセンスは通常のゲーミングライセンスとは異なり、ポーカー・マシーンを設置しないことや会員制としてカジノ入場客を規制すること等の制限が設けられている。ただし、制限付きゲーミング施設も既存のゲーミング施設と同様に扱うとしている。

なお、制限付きゲーミングライセンスの有効期間は99年間であり、ライセンス料は1億豪ドル（83億4千万円）である。

5. 事業の現状等

クラウン・シドニーは、当初 2019 年後半の開業予定であったが、バランガルー地区の開発計画であるバランガルー・コンセプト・プラン¹⁶の変更のため、州政府からの建設許可が下りない状況が続いていた。その後、約 1 年半の調整を経て、独立計画評価委員会¹⁷が推奨した土地の活用、建物のデザインの修正等について合意がなされ、2016 年 6 月 28 日に建設許可が下りた。現在、2021 年の開業に向けて、建設工事が進められている。

¹⁶ バランガルー・コンセプト・プランとは、2007 年に NSW 州大臣が承認した、バランガルー地区の開発に関する計画である。地区を細分化し、エリアごとの開発面積や建築可能な建物の高さ等が決められている。

¹⁷ 独立計画評価委員会は 1979 年の環境計画及び評価法（EP&A Act）により創設された専門的な評価を行う委員会である。評価対象として、計画、建築、環境、都市計画、土地経済、交通・輸送、法律、工学、観光、文化・歴史遺産、政府・行政がある。

Ⅲ. 英国

1. 選定の背景

英国では、1960年に賭け行為、ゲーム行為及びくじ法の成立以降の一連の法規制¹⁸において、カジノは限定的に認められてきた¹⁹。しかし、ギャンブルをレジャーの一つとして捉え需要が増えていることや、インターネットを通じたギャンブルの提供を規制する仕組みがないことから、法改正の機運が高まり、2005年にギャンブル全般に関わる規定を定めたギャンブルリング法を制定した。

ギャンブルリング法では、今まで法律で認められていたカジノだけでなく、以下のより規模の大きいカジノの設置が可能となった。

図表 英国の2005年ギャンブルリング法に定められた施設の区分

施設の区分	説明
リージョナル・カジノ	顧客エリアの総計が5,000㎡以上で、様々なゲーミングマシンを1,250台設置することができる施設のほか、ホテル、会議施設、レストラン、バー、ライブエンターテイメント施設並びにその他の娯楽施設も含む大規模なIR。ビンゴを提供可。
ラージ・カジノ	顧客エリアが1,250㎡以上で、150台までのゲーミングマシン（賞金の上限額について規制あり）を設置することができる施設。ビンゴを提供可。
スモール・カジノ	顧客エリアが750㎡以上で、80台までのゲーミングマシン（賞金の上限額について規制あり）を設置することができる施設。

（出所）2005年ギャンブルリング法及びパネルレポートをもとに新日本有限責任監査法人作成

英国政府は、リージョナル・カジノ（以下、ここではIRとする。）が英国再生のための力強いポテンシャルを提供する大規模開発になることを期待しており、カジノ施設のほか、ホテルや会議施設、レストラン、バー、ライブエンターテイメント施設及びその他娯楽施設を提供することも想定していた。

IRを設置するにあたって、ギャンブルリング法の法案段階では当初8カ所を想定していたが、成立した同法では1カ所となっている。最終的にIR設置予定自治体としてマンチェスターが選定されていたが、現在、事業の見直しが決定されている。

¹⁸ 1960年に合法となったギャンブルに強い規制をかけるため、1968年ゲーム行為法が制定された。

¹⁹ 1968年ゲーム行為法に基づき、会員登録後24時間経過した者以外は利用することができない他、カジノにおけるアルコール及びライブの提供の禁止、クレジットカードの利用禁止、広告制限等が課されていた。

図表 英国における IR 設置自治体として選定されたマンチェスター



(出所) Google Map をもとに新日本有限責任監査法人作成

2. 選定プロセス

英国においては、IR の設置にあたって、国が設置自治体を選定した後、選定された設置自治体が事業者を選定するプロセスになっている。2006 年 1 月に設置自治体選定のためのプロポーザルが開始され、2007 年 1 月に設置自治体の最終決定を公表していることから、選定までに約 1 年を要している。その後、英国議会での可決を以て、正式に設置自治体が決定し、設置自治体による事業者選定に移る予定であったが、実施に至っていない。

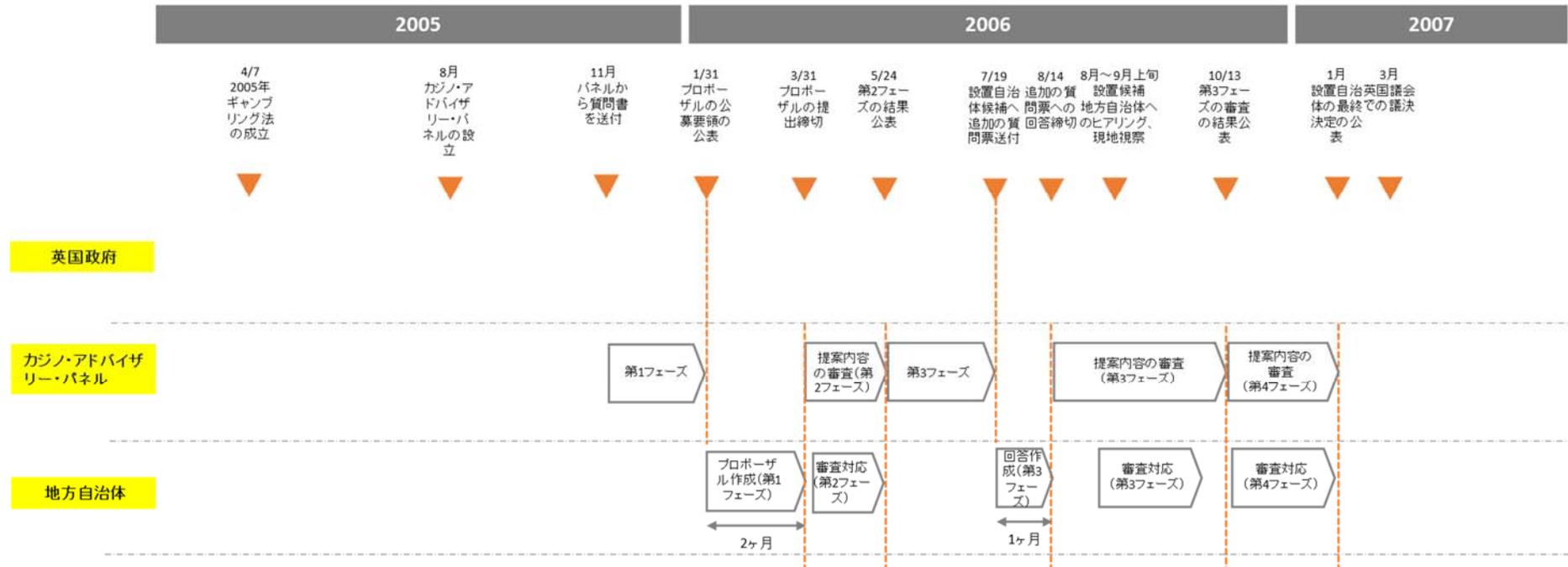
設置自治体の選定スケジュール及びそのプロセスは以下のとおりである。

図表 英国における IR 設置自治体の選定スケジュール

手続	日時
2005 年ギャンブル法成立	2005 年 4 月 7 日
カジノ・アドバイザー・パネルの設立	2005 年 8 月
第 1 フェーズ	2005 年 11 月
英国内のすべての地方自治体に対して、設置に関心があるか否か、パネルから質問書を送付	
プロポーザルの公募要項の公表	
プロポーザルの提出締切	2006 年 1 月 31 日
第 2 フェーズ	2006 年 5 月 24 日
第 2 フェーズの審査の結果公表	
第 3 フェーズ	2006 年 7 月 19 日
設置候補自治体への追加の質問票を送付	
追加の質問票への回答締切	2006 年 8 月 14 日
設置候補自治体へのヒアリング、現地視察	2006 年 8 月 ～9 月上旬
第 3 フェーズの審査の結果公表	2006 年 10 月 13 日
第 4 フェーズ	2007 年 1 月
” Final Report of Casino Advisory Report” により、設置自治体の最終決定の公表	

(出所) パネルレポートをもとに新日本有限責任監査法人作成

図表 英国の IR 設置自治体選定のプロセス



(出所) パネルレポートをもとに新日本有限責任監査法人作成

(1) 関係法制度・関係機関

ギャンブル法は、カジノを含めたギャンブル全般に係わる規定であり、2005年4月7日に成立した。従来、カジノについては1968年ゲーミング法に基づいて、許可された53の地域において会員制の小規模カジノの設置が認められていたが、同法の成立により、IRを含むラージ・カジノ、スモール・カジノの3つの規模の異なるカジノ施設の設置が可能となった。設置数は、IRが1カ所、ラージ・カジノ、スモール・カジノがそれぞれ8カ所に限定されている。

設置自治体の選定の所管は、文化・メディア・スポーツ省であり、ギャンブル法に基づいて、文化・メディア・スポーツ省から独立したカジノ・アドバイザー・パネル（以下、パネル）が設置された。パネルは設置自治体を選定し、同省への勧告を行っており、同省はこの報告を受けて設置自治体を承認する。メンバーは5人の有識者で構成されており、以下のとおりである。

図表 パネルの5人の理事と担当分野

氏名	略歴
ステファン・クロウ	カーディフ大学の名誉教授（専門は都市計画）。英国政府で都市計画に関する様々な役職を務めた。
クリストファー・コリソン	都市計画や歴史的建築物の保全に関する専門家。経済が低迷するエリアの分析と再建に深い経験を有する。
ジェームズ・フルームバーグ	英国においてPPPを推進し、ブリティッシュ・ウォーターウェイズの役員等を務めた。
ネイル・マンデイ	英国勅許会計士として20年以上の経験を有し、タイン港公社やノーザンブリア・ヘルスケア・ファンデーション・トラストの取締役等を務めた。
ディープ・セイガー	ユニリーバやコカコーラなどの多国籍企業のシニアマネジメントを15年以上務めたほか、公的部門のコンサルティング業務の経験を有する。

(出所) パネルレポートをもとに新日本有限責任監査法人作成

なお、英国において、「運営ライセンス²⁰」と「施設設置ライセンス²¹」の2種類のライセンスの取得が求められている。運営ライセンスは、全てのギャンブルの管理を行っているギャンブリング委員会の適格性審査等の実施により付与される。また、施設設置ライセンスは、設置自治体の地方議会が法令により施設設置ライセンスの付与権限を取得することとなる。

(2) 第1フェーズ（公募前の意向調査、プロポーザルの公募）

パネルは、IR等の設置に関心があるかどうか把握するため、2005年11月に、申請を義務付けないことを前提として、英国内全ての地方自治体に対して意向調査を行った。その結果、131の地方自治体から回答があり、75の地方自治体から関心があるとの回答があった一方で、52の地方自治体は関心が無い、4つの地方自治体は現時点では結論は出せないとの回答があった。

その後、パネルは、地方自治体からのプロポーザルの公募を2006年1月31日から3月31日にかけて実施した。公募にあたっては、各自治体が以下の評価項目に沿って20頁以内の提案書を作成することとされた。

図表 英国の設置自治体選定時における評価項目

選定基準	地方自治体が提出すべき情報
地域の特性	<ul style="list-style-type: none"> ● 人口構成（人口規模、社会経済的特徴、民族的特徴、教育水準等） ● 地域の現在の観光産業の現状（最近のトレンド、ホテルやその他のエンターテイメント施設、交通アクセス等の観光資源、どこからの観光客が多いか、観光についての全体的なビジョン） ● 観光振興やレジャー等に関する地方自治体としての政策・戦略 ● 地域再生の必要性 ● 社会的影響を検証できる地域の特性
社会的影響	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会的影響に関する考察 ● 肯定的・否定的な評価の双方について、どのように分析・解決するか ● 今回の提案が地域の社会的結束及び持続性に悪影響を与えると主張する人々に対して、どのように説明するか。説明に際しては以下の情報を含むこと。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 当該地域の既存のギャンブルが、ギャンブル依存症、社会的結束及び持続性に与えた影響に関する最近の調査結果 ➢ 当該地域においてギャンブルがもたらす社会的影響への対応及び効果の最適化のための既存及び計画段階の具体的な方針（事業者の貢献、方針、手順、予算の現状等） ➢ 新たなカジノの設置後に生じる社会的影響の評価方法 ➢ 他の活動による社会的影響に対して現在導入している取組 ➢ 地域貢献につながる雇用創出・訓練プログラム

²⁰ ギャンブリング法 65 条

²¹ ギャンブリング法 150 条

選定基準	地方自治体が提出すべき情報
社会的影響	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 社会的影響への対応・支援を行う公益団体等との関係
地域再生の必要性	<ul style="list-style-type: none"> ● 今回の提案による当該地域及び周辺地域の再生をどのように考えているか。以下の情報を含むこと。 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 関連自治体機関による補足情報（雇用の状況、就業率、今回の提案における公共・民間投資の時期と金額等） ➤ 今回の提案によりもたらされる経済的価値の規模（総付加価値、雇用の増加等） ➤ 今回の提案により特に利益を享受するエリアとその理由 ➤ 今回の提案により新たにもたらされる経済効果の方が、地域経済の流出よりも大きいと考える理由 ➤ 開発によりもたらされるその他の成果
ライセンス取得の意思	<ul style="list-style-type: none"> ● ライセンス取得の意思の強さをどのように証明するか。以下の情報を含むこと。 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 地方議会の IR 等導入に関する同意及び関連する議事録 ➤ 地域住民が IR 等の導入を支持していることを裏付ける地方自治体の意識調査・市場調査 ➤ 地域での協議・審議の詳細 ➤ 関連する観光・レジャー戦略や地域計画 ➤ 当該地方自治体において今回の提案に対して表明された団体・個人の賛否・関心事項
実現可能性	<ul style="list-style-type: none"> ● 今回の提案に対する実現可能性が高いことを証明すること。以下の情報を含むこと。 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 居住者及び観光客の需要に関する市場需要調査 ➤ 観光客の誘致地域及び顧客構成 ➤ 適切かつ実現可能なロケーションの選定基準 ➤ 関連交通インフラ（現状、今後導入予定を含む） ➤ 当該地方自治体又は近隣の地方自治体におけるギャンブル関連施設の現状 ➤ 既存のカジノ施設やその他のレジャーとの競合の程度 ➤ IR 等及びレジャー活動において見込まれるクリティカルマス²² ➤ 公共・民間分野での投資分析等を含む潜在的投資の試算 ➤ 現在の投資家の関心度 ➤ 提案の実現によりギャンブル支出がどのように変化するか

²² クリティカルマスとは、商品やサービスの普及率が飛躍的に跳ね上がる分岐点を指す。クリティカルマスを超えると、商品やサービスが一気に普及する。

選定基準	地方自治体が提出すべき情報
国の政策と地方自治体の方針の関連性 ²³	<ul style="list-style-type: none"> ● 公的な地域開発計画²⁴とどのように関連付けられているか ● 雇用、技能開発等の地域経済目標の達成に対する貢献
地方自治体が享受する利益	● ライセンスの付与及び都市計画のプロセスを通じて、地方自治体がどの程度の利益の享受を期待できるか
地方自治体の特徴	● 類似した提案と差別化できるような特徴

(出所) パネルレポートをもとに新日本有限責任監査法人作成

(3) 第2フェーズ（プロポーザルの提出、審査、候補自治体のショートリスト化）

公募の結果、IR について 27 の応募があった。提案を採点するにあたっては、互いの評価利益相反またはその可能性のないパネルのメンバー2人1組で評価を行っており、次フェーズに進めるか否か判断が難しい提案や、それぞれの評価基準で最も高い評価を受けた提案については別のメンバーが再度評価を行い、提案に対して相対的な評価になるようメンバーの意見が正確に反映されるようにしていた。

① 提案内容

自治体から実際に行われた提案として、IR の設置自治体として選定されたマンチェスターの提案内容を選定基準に従って整理すると、以下のとおりである。

図表 マンチェスターの提案内容

選定基準	提案内容のポイント
地域の特性	<ul style="list-style-type: none"> ● 人口：所得水準や教育水準が相対的に低く、地域再生の必要性が非常に高い。 ● 経済：マンチェスター国際空港や、充実した交通ネットワークがある。 ● 観光・レジャー：マンチェスター国際コンベンション・センター等、訪問客誘致推進に役立つ既存資源がある。「スポーツシティ」という大規模開発事業のロケーションに IR を誘致し、多様なエンターテイメントやレジャー施設も設置することで、国際的に有力な「目的地」となる。
社会的影響	● 2004年に、市議会では、潜在的なオペレーターが果たすべき高い水準の社会的責任の検討に注力し、予防・教育・治療のための資金提供についてオペレーターからコミットメントが得られた。

²³ 特にイングランドにおいては、プロポーザルに対する地方集会（Regional Planning Body）における検討、政策の立場及び意見が早期に画定していることが重要である。

²⁴ 当該地域の開発計画として、IR 施設導入の検討開始以前から作成されていたもの。

選定基準	提案内容のポイント
地域再生の必要性	● 他都市と比較して、相対的に経済的に疲弊している。雇用創出が必要であり、IR 誘致による雇用創出効果は大きいと試算されている。
地域の合意形成	● 市議会は、「スポーツシティ」開発事業において IR のライセンスが付与されることを全面的に支持している。 (市議会の賛成議決の概要を提示)
実現可能性	● 人口の多いエリアであり、候補地である「スポーツシティ」から移動 15 分圏、30 分圏、45 分圏の人口が十分に存在する。
国の政策と地方自治体の方針の関連性	● 広域開発戦略において、「スポーツシティ」は、訪問客呼び込み効果が期待できる重要な拠点として位置づけられており、「スポーツシティ」の大規模開発事業は、国家政策・広域政策と合致している。
地方自治体が享受する利益	● 雇用創出効果、職業訓練効果、新規事業創出効果が期待できる。また、コミュニティに貢献する新しい施設の開設が見込まれる。
地方自治体の特徴	● 人口が多く、経済的に疲弊している状況にあり、地域再生のニーズが大きいことから、IR の効果の「理想的なテスト環境」である。

(出所) マンチェスター市の提案書をもとに新日本有限責任監査法人作成

② 審査の結果

審査の結果、次のフェーズに進むことのできる IR の設置候補自治体として 8 自治体に絞り込まれた。

(4) 第 3 フェーズ（ヒアリング、プロポーザルに対するより詳細な審査）

パネルは、第 2 フェーズの結果公表と同時に、各地方自治体の政策の関連機関やウェールズ・スコットランド両政府、国民、あらゆる団体の意見を募集した。また、併せて各自治体に公表された選定結果に対して再考すべき事項の再提出を求めていたが、一部で異議の申し立てができるという誤解が広まった。そのため、パネルは追加提出ができる期間を設け、追加資料や提案を募集した。その結果、ラージ・カジノ及びスモール・カジノの提案も含め設置候補自治体から 15 件の追加資料の提出があった他、追加提案として 15 自治体から提出があった。

その他、2006 年 8 月から 9 月上旬にかけて、パネルのメンバーが各候補自治体の関係者へのヒアリングを含めた現地視察が実施された。

このような審査の結果、最終的に 1 自治体が辞退したため、次のフェーズに進むことができる IR の設置候補自治体として 7 自治体（ブラックプール、カーディフ、グラスゴー、グリーンウィッチ、マンチェスター、ニューキャッスル、シェフィールド）に絞り込まれた。

(5) 第4フェーズ（IR設置自治体の選定）

第4フェーズでは、これまでに収集された情報を基に、評価項目に沿った選定が適切に行われているか、再度検証した上で、選定した設置自治体を文化・メディア・スポーツ大臣に報告した。そして、2007年1月に、文化・メディア・スポーツ大臣とパネルは最終的にIR設置自治体としてマンチェスターを決定し、地域選定結果をまとめたパネルレポートを公表した。

パネルレポートでは、IR設置自治体としてマンチェスターが選定された主な理由として、当該地域は人口が多い一方で、生活保護を受ける割合が高く貧困層が多いこと、具体的なIR設置ロケーションとして「スポーツシティ」が明記されていたこと、比較的高い経済効果が期待できることなどが挙げられた。

3. 事業の現状等

IR設置自治体の選定は、英国議会の可決を持って正式に設置自治体の選定が完了し、次の手続きに移行される。

このため、2007年3月に議会の議決が行われ、下院では可決が得られたものの、続いて実施された上院において否決された。その後、同年6月には政権交代が起き、労働党のブラウン首相が着任すると、IRの導入に関して大きな方針転換が行われ、英国でのIR設置についての見直しが決定された。

一方で、IRと同時に選定が進められていたラージ・カジノ及びスモール・カジノについては引き続き進められており、現在3カ所のラージ・カジノが開業している。

第2章 公民連携

I. 公民連携の概要

公民が連携して公共サービスの提供を行う手法を PPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ：公民連携）と呼び、PPP には、PFI（プライベート・ファイナンス・イニシアティブ）、指定管理者制度、市場化テスト、包括的民間委託、自治体業務のアウトソーシング等が含まれる。

我が国では、政府及び地方自治体の財政状況の厳しさから、社会資本整備を公的資金のみでなく民間の資金やノウハウを活用することにより効率的に進め、経済活性化及び経済成長に対して民間の資金や経営能力等を活用するために、PPP の取り組みが年々増加している。

PPP の代表的な手法である PFI については、公共施設等の設計、建設、維持管理及び運営に民間の資金やノウハウを活用し、従来の公共が自ら行うよりも効率的に公共サービスを提供することを目的として、平成 11 年 7 月に「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」（以下「PFI 法」という。）が制定され、PFI の本格実施が始まった。

PFI 法に基づき政府が定めた「民間資金等の活用による公共施設等の整備等に関する事業の実施に関する基本方針」では、主に以下の効果が期待されている。

図表 PFI に期待される効果

期待される効果	内容
低廉かつ良質な公共サービスが提供されること	PFI 事業では、民間事業者の経営上のノウハウや技術的能力を活用可能である。また、事業全体のリスク管理が効率的に行われることや、設計・建設・維持管理・運営の全部又は一部を一体的に扱うことによる事業コストの削減が期待できる。
公共サービスの提供における行政の関わり方の改革	従来、国や地方公共団体等が行ってきた事業を民間事業者が行うようになるため、官民の適切な役割分担に基づく新たな官民パートナーシップが形成されていくことが期待される。
民間の事業機会を創出することを通じ、経済の活性化に資すること	従来、国や地方公共団体等が行ってきた事業を民間事業者に委ねることや他の収益事業と組み合わせることによって、民間に対して新たな事業機会を生み出すこととなる。また、PFI 事業のための資金調達方法として、プロジェクト・ファイナンス等の新たな手法を取り入れることで、金融環境が整備されるとともに、新しいファイナンス・マーケットの創設につながることも予想され、新規産業を創出し、経済構造改革を推進する効果が期待される。

（出所）内閣府サイトをもとに新日本有限責任監査法人作成

PFIは、事業費の回収方法や施設の所有形態により分類することができる。PFIを事業費の回収方法により分類すると、以下の3分類となる。

図表 事業費の回収方法によるPFIの事業類型

事業類型	内容
サービス購入型	民間事業者が資金調達、施設の建設・運営を行い、公的部門はそのサービス購入主体となる。事業リスクは原則として民間事業者が負うが、コストは公的部門からの支払によって回収する。
独立採算型	民間事業者が資金調達、施設の建設・運営を行い、利用者からの料金徴収により、資金を回収する。
混合型	サービス購入型と独立採算型を合わせたものであり、民間事業者が資金調達、施設の建設・運営を行い、利用者からの料金徴収により資金を回収するが、不足する額は公的部門からの支払によって回収する。

(出所) 内閣府サイトをもとに新日本有限責任監査法人作成

また、PFIを施設の所有形態により分類する場合は、BTO方式、BOT方式、BOO方式、RO方式等がある。それぞれの詳細は以下のとおりである。

図表 施設の所有形態によるPFIの事業類型

事業類型	内容
BTO方式	民間事業者が施設を建設し、施設完成直後に公共に所有権を移転し、民間事業者が維持管理及び運営を行う方式
BOT方式	民間事業者が施設を建設し、維持管理及び運営し、事業終了後に公共に施設所有権を移転する方式
BOO方式	民間事業者が施設を建設し、維持管理及び運営をするが、公共への所有権移転は行わない方式
RO方式	民間事業者が自ら資金を調達し、既存の施設を改修・補修後、管理・運営を行う方式

(出所) 内閣府サイトをもとに新日本有限責任監査法人作成

PFI法施行後、よりPFI事業を活用することを目的に次頁の改正が行われ、その適用となる行政財産の範囲や手法などが拡大してきている。

図表 PFI 法の改正状況

改正時期	主な改正内容	主な改正理由
第一次改正 平成 13 年 12 月 12 日	<p>【行政財産の貸付を可能】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 公共施設等の整備等を行う場合の PFI 事業者に対する貸付 ● 民間施設を合築する場合の PFI 事業者に対する貸付 <p>【公共施設等の管理者等の範囲の拡大】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 衆議院議長、参議院議長、最高裁判所長官、会計検査院長を付加 	<ul style="list-style-type: none"> ● 行政財産について、PFI 事業施設に係る借地権については事業期間を通じて設定することが可能となり、PFI 事業者の地位及び事業の安定化を図るため。
第二次改正 平成 17 年 8 月 15 日	<ul style="list-style-type: none"> ● PFI 事業が良好な公共サービスを提供するものであることを明確化 <p>【行政財産の貸付の拡大】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 民間施設を合築する場合：民間施設の部分を PFI 事業者から譲渡された第三者への貸付 ● 民間施設を併設する場合：民間施設が PFI 事業の実施に資する場合の貸付 	<ul style="list-style-type: none"> ● 運営型の PFI も PFI の対象であるということを明記するため。 ● 経営不振に陥った際に、民間施設部分について第三者へ貸付を認めることで、リスクの分離をより徹底し、民間事業者の事業参画を進めるため。
第三次改正 平成 23 年 6 月 1 日	<ul style="list-style-type: none"> ● 対象施設の拡大²⁵ 賃貸住宅、船舶・航空機、人工衛星等を追加 ● 民間事業者による提案制度の導入 ● 公共施設等運営権方式（コンセッション方式）の導入 利用料金の徴収を行う公共施設等について、施設所有権を公共主体が有したまま、施設の運営権を民間事業者に設定する方式の導入 	<ul style="list-style-type: none"> ● PFI 法施行から約 10 年が経過したがサービス購入型の PFI が大部分を占めており、民間事業者からの提案制度や対象施設の拡大を図ることで今後さらに PFI を活用するため。 ● 既存公共施設にも運営権方式を導入し、PFI のより幅広い活用を図るため。

²⁵ PFI 法の第三次改正前の対象施設は、道路、鉄道、港湾、空港、河川、公園、水道、下水道、工業用水道等の公共施設、庁舎、宿舍等の公用施設、教育文化施設、廃棄物処理施設、医療施設、社会福祉施設、更生保護施設、駐車場、地下街等の公益的施設、情報通信施設、熱供給施設、新エネルギー施設、リサイクル施設（廃棄物処理施設を除く。）、観光施設及び研究施設等であった。

改正時期	主な改正内容	主な改正理由
第四次改正 平成 25 年 6 月 12 日	<ul style="list-style-type: none"> ● 官民連携インフラファンドの創設 公共施設等運営事業等への金融支援を行う(株)民間資金等活用事業推進機構の設立 	<ul style="list-style-type: none"> ● (株)民間資金等活用事業推進機構を設立し、PFI 事業の推進を図るため。
第五次改正 平成 27 年 9 月 18 日	<ul style="list-style-type: none"> ● 公務員を退職派遣させる制度を創設 コンセッション事業（公共施設等運営事業）の円滑かつ効率的な実施を図るため、専門的ノウハウ等を有する公務員を退職派遣させる制度を創設 	<ul style="list-style-type: none"> ● 仙台空港等において、専門的ノウハウ等を有する公務員を事業初期段階に派遣することについて、民間から強いニーズが存在していたため。

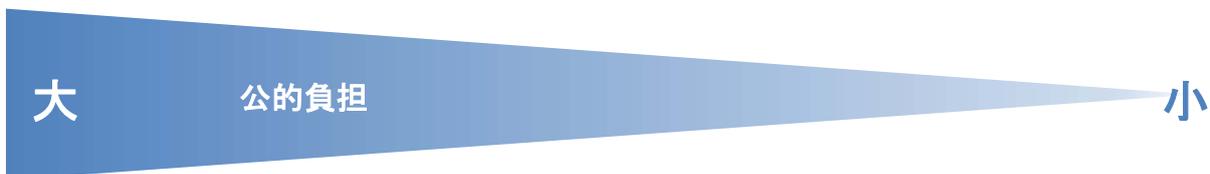
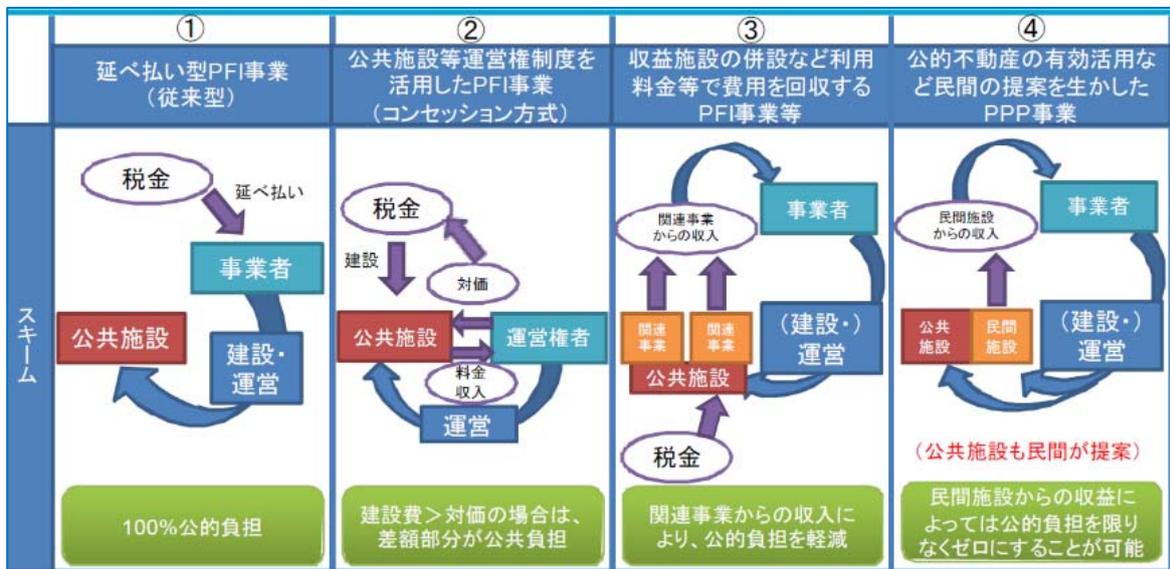
(出所) 内閣府サイトをもとに新日本有限責任監査法人作成

近年、政府では「PPP/PFIの抜本改革に向けたアクションプラン」（平成25年6月6日民間資金等活用事業推進会議決定）等を掲げ、公共施設の整備・維持管理・運営の各段階において、民間の資金・経営能力・技術的能力を最大限活用する公民連携による取組を更に推進している。

公民連携には複数の事業実施方法があるが、PPP/PFIアクションプランで示された事業類型を参考にすると以下の4つの事業類型に分けることができる。

- ①従来型の延べ払い型 PFI 事業
- ②公共施設等運営権制度を活用した PFI 事業（コンセッション方式）
- ③収益施設の併設など利用料金等で費用を回収する PFI 事業等
- ④公的不動産の有効活用など民間の提案を生かした PPP 事業

図表 PPP/PFI アクションプランで示された事業類型



(出所) 最近の政府における PPP/PFI に関する動向について (国土交通省) をもとに
新日本有限責任監査法人作成

上記を踏まえて、民間事業者の創意工夫を用いて、地域経済の活性化や公的支出の削減を図る視点から、性質の類似する公民連携事例について、3つの事例を調査対象として選定した。

Ⅱ. 仙台空港特定運営事業

【仙台空港特定運営事業の事業概要】

○ 事業期間

最長 65 年間（当初 30 年＋オプション延長 30 年以内、不可抗力等による延長）

○ 事業方式

- ・国は、公募により運営権者を選定
- ・運営権者は、本事業の遂行のみを目的とする SPC²⁶とし、滑走路等の運営（着陸料の収受等）とターミナルビル等の運営を一体的に実施
- ・運営権者は、国から公共施設等運営権の設定を受けることにより滑走路等の運営を実施、ビル会社の株式を取得することによりターミナルビル等の運営を実施
- ・国は、運営権者から、運営権対価を収受

○ 料金設定及び費用の負担

運営権者は、着陸料、旅客取扱施設利用料その他の収入等を設定・収受し、これらの収入により事業実施に要する費用を負担【独立採算型 PFI 事業】

○ 本事業の範囲

- ・空港運営等事業（滑走路等の維持管理・運営、着陸料等の設定・収受等）
- ・空港航空保安施設運営等事業（航空灯火等の維持管理・運営等）
- ・環境対策事業（緑地帯その他の緩衝地帯の造成・管理等）
- ・ビル・駐車場事業（旅客・貨物ビル施設事業、駐車場施設事業）
- ・その他（応募者による提案業務（地域共生事業、空港利用促進事業）等）

²⁶ SPC（Special Purpose Company、特別目的会社）とは、特定の事業の遂行のみを事業目的とする事業体である。仙台空港特定運営事業では、会社法上の株式会社を想定していた。

1. 事業の背景

仙台空港は国際空港であり、宮城県名取市・岩沼市に位置する国管理空港である。

仙台空港の旅客者数は平成 19 年の 335 万人、貨物取扱量は平成 12 年の 2.4 万トンピークに年々減少傾向にあった。さらに、東日本大震災により一時的に落ち込んだが、その後回復に転じ、平成 25 年には旅客者数 307 万人、貨物取扱量は 5,900 トンを記録している。

また、仙台空港は東北地方の玄関口として、国際線の就航に十分な施設・機能を備え、文化経済の中心地である仙台市内から仙台空港アクセス鉄道で最短 17 分、仙台東部道路仙台空港インターチェンジから自動車ですぐと交通の利便性に優れている。

仙台空港写真



(出所) 国土交通省東北地方整備局サイト 仙台空港の概要・沿革

従来、仙台空港では、空港運営に関する事業を国土交通省、旅客ビル施設事業及び貨物ビル施設事業を第三セクター、駐車場施設事業を一般財団法人空港環境整備協会が、それぞれ事業運営していた。

このため、空港に関連する各種事業（空港基本施設等の運営、旅客ビル施設の運営、貨物施設ビル等）の経営を一体化し機動的な運営を可能とする必要があった。また、仙台空港は、東日本大震災の影響からの地域経済の再生・活性化の拠点として、旅客者数や貨物取扱量の回復を図ることも望まれていた。

図表 従来の仙台空港における各事業の運営主体

事業	従来の運営主体
<ul style="list-style-type: none"> ● 空港運営等事業（滑走路等の維持管理・運営、着陸料等の設定・收受等） ● 空港航空保安施設運営等事業（航空灯火等の維持管理・運営等） ● 環境対策事業（緑地帯その他の緩衝地帯の造成・管理等） 	国土交通省
● 旅客ビル施設事業	仙台空港ビル株式会社
● 貨物ビル施設事業	仙台エアカーゴターミナル株式会社
● 駐車場施設事業	一般財団法人空港環境整備協会

（出所）国土交通省サイトをもとに新日本有限責任監査法人作成

上記の空港に関する事業の経営一体化を図るためには、従来の運営主体である国及び第三セクターの主要株主である宮城県等の関係者が合意して進める必要があった。

国では、PFI法の平成23年6月1日第三次改正により公共施設等運営権方式（コンセッション方式）が導入され、公共施設等運営権制度を活用した国管理空港の運営の民間委託について検討がされていた。

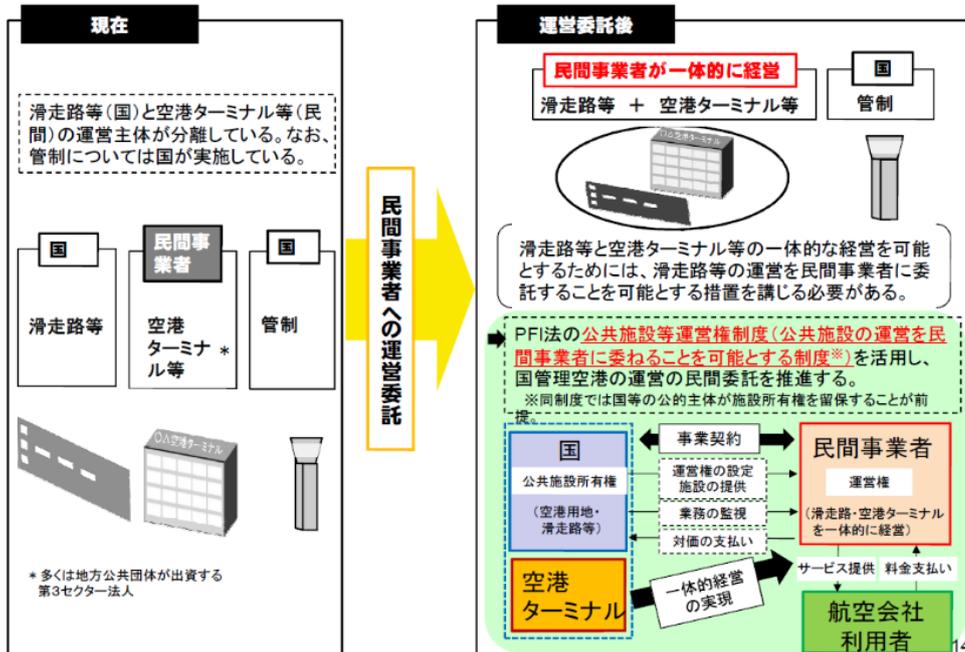
一方、宮城県では、平成23年12月、東日本大震災からの完全復旧と空港の収益向上への打開策として、仙台空港を民営化する方針を発表した。その後、宮城県では仙台空港・臨空地域等活性化検討会を開催して検討を進め、民間事業者との目的の共有化を図るため、平成25年3月29日に「仙台空港及び空港周辺地域の将来像」を策定し、空港及び周辺地域の活性化、数値目標である「民営化30年後の利用者数600万人/年、貨物取扱量5万t/年」の達成を目指すとした。

「仙台空港及び空港周辺地域の将来像」では、特に目標とする施策として、以下の4つが挙げられている。

- 航空ネットワークの拡充とLCC拠点化誘致
- ビジネスジェット中継拠点化
- 物流拠点化
- バックアップ拠点化

上記を踏まえ、国は、仙台空港本来の機能を最大限発揮させるために、運営権者に空港運営事業を実施させるとともに、仙台空港の施設（旅客ビル、貨物ビル、駐車場施設等）の運営を統合し、民間の資金及び経営能力の活用による一体的かつ機動的な空港経営を実現するため、平成25年11月13日に国土交通省が仙台空港特定運営事業に関する基本スキーム案を公表した。

図表 公共施設等運営権制度を活用した国管理空港の運営の民間委託方法

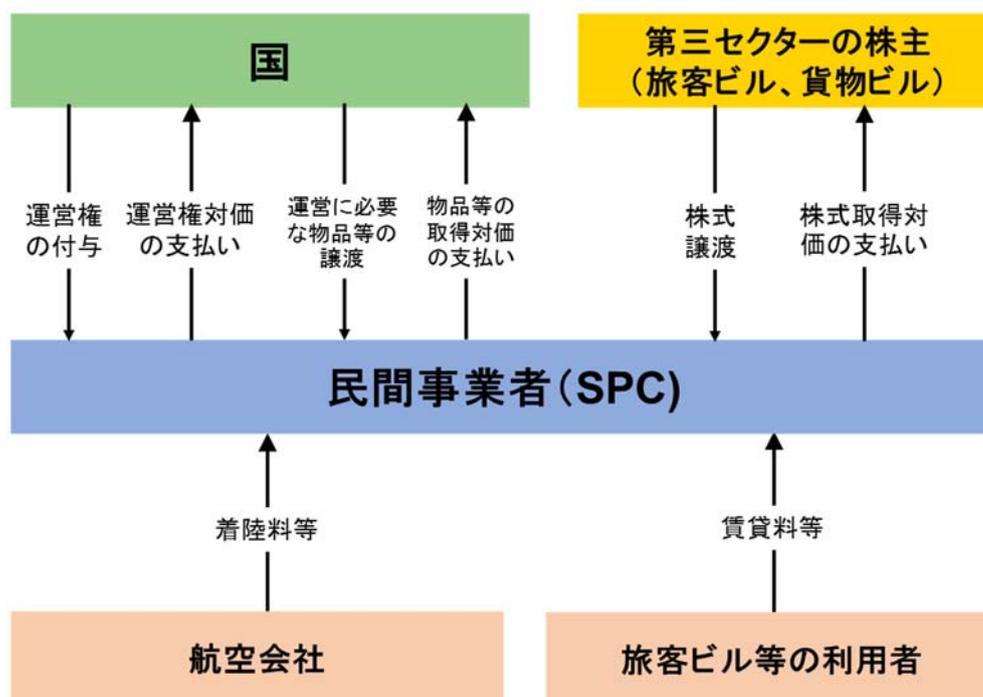


(出所) 空港の現状及び空港経営改革の推進について (国土交通省航空局)

2. 手続きの概要・期間

仙台空港特定運営事業では、空港に関連する各種事業（空港基本施設等の運営、旅客ビル施設、貨物施設ビル等）の経営を一体化し機動的な運営を図るため、従来国が運営している空港基本施設等の運営については運営権の付与、旅客ビル施設及び貨物施設ビル等については株式譲渡により、民間事業者に運営を委ねるスキームとなる。

図表 事業実施スキーム



(出所) 仙台空港特定運営事業基本スキーム（案）等をもとに新日本有限責任監査法人作成

仙台空港特定運営事業の事業選定に関するスケジュールは以下のとおりである。

【国による事業者選定手続等】

- マーケットサウンディング 平成 25 年 11 月 13 日～12 月 10 日
- 実施方針の公表 平成 26 年 4 月 25 日
- 特定事業の選定及び公表²⁷ 平成 26 年 6 月 27 日
- 募集要項等の公表 平成 26 年 6 月 27 日

【宮城県による株式譲受確認手続】

- 確認要綱の公表 平成 26 年 6 月 27 日
- 参加表明書の提出期限 平成 26 年 7 月 22 日
- 参加資格確認手続資料の提出期限 平成 26 年 8 月 1 日

²⁷特定事業の選定及び公表とは、事業全体を通じて民間事業者の効率的な事業ノウハウの活用が可能となり、財政負担額の縮減、サービス水準の向上が期待でき、PFI 事業として実施するべきか否かを検討した結果、PFI 事業として実施することを選定及び公表するものである。

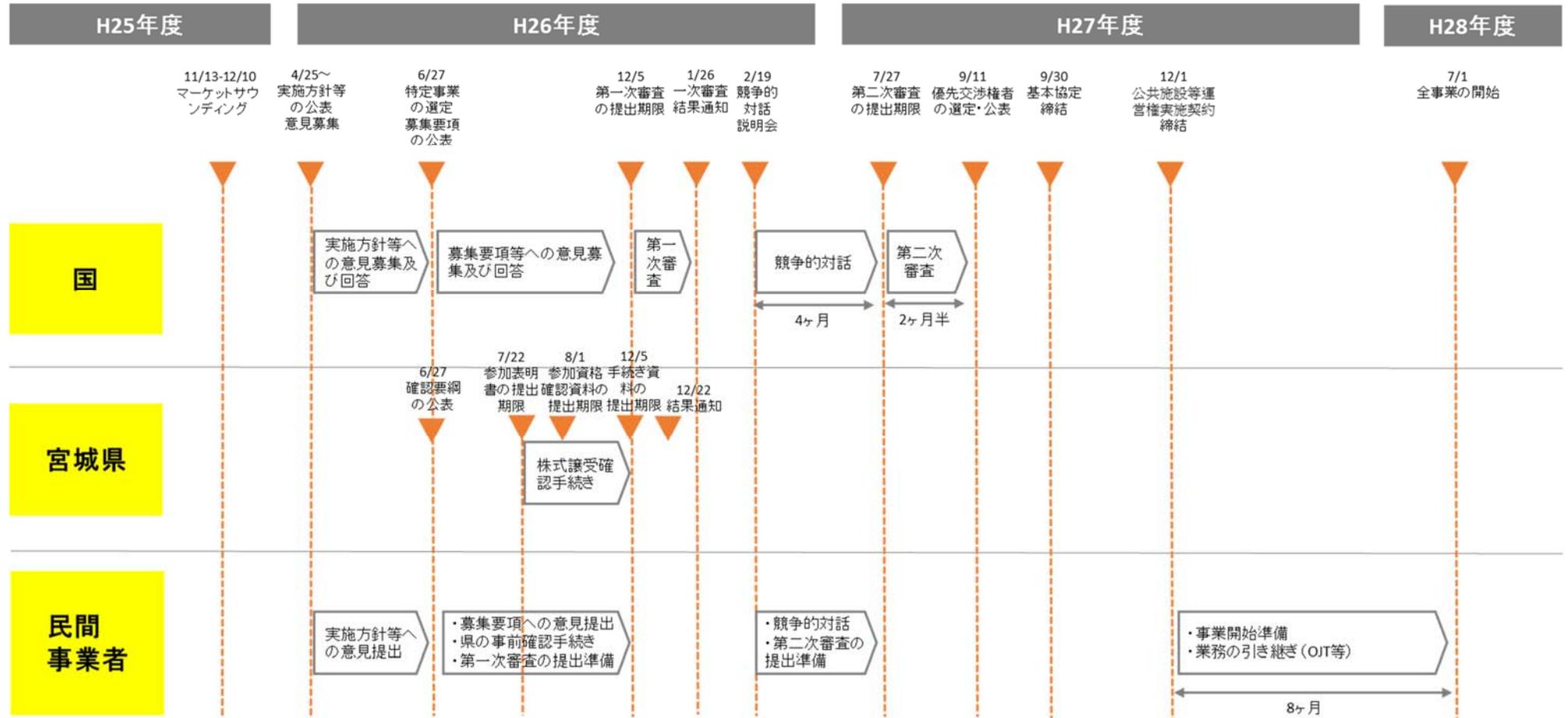
- 参加資格確認結果の通知 平成 26 年 8 月 11 日
- 株式譲受確認手続資料の提出期限 平成 26 年 12 月 5 日
- 確認結果の通知 平成 26 年 12 月 12 日

【国による事業者選定手続等】

- 第一次審査書類の提出期限 平成 26 年 12 月 5 日
- 第一次審査結果の通知 平成 27 年 1 月 26 日
- 競争的対話等の説明会 平成 27 年 2 月 19 日
- 競争的対話の終了 平成 27 年 7 月 6 日
- 第二次審査書類の提出期限 平成 27 年 7 月 27 日
- 優先交渉権者の選定及び公表 平成 27 年 9 月 11 日
- 基本協定の締結 平成 27 年 9 月 30 日
- 公共施設等運営権実施契約の締結 平成 27 年 12 月 1 日
- 全事業の開始 平成 28 年 7 月 1 日

事業者選定に関する全体の流れは次頁のとおりである。

図表 仙台空港特定運営事業等における事業者選定等の全体スケジュール

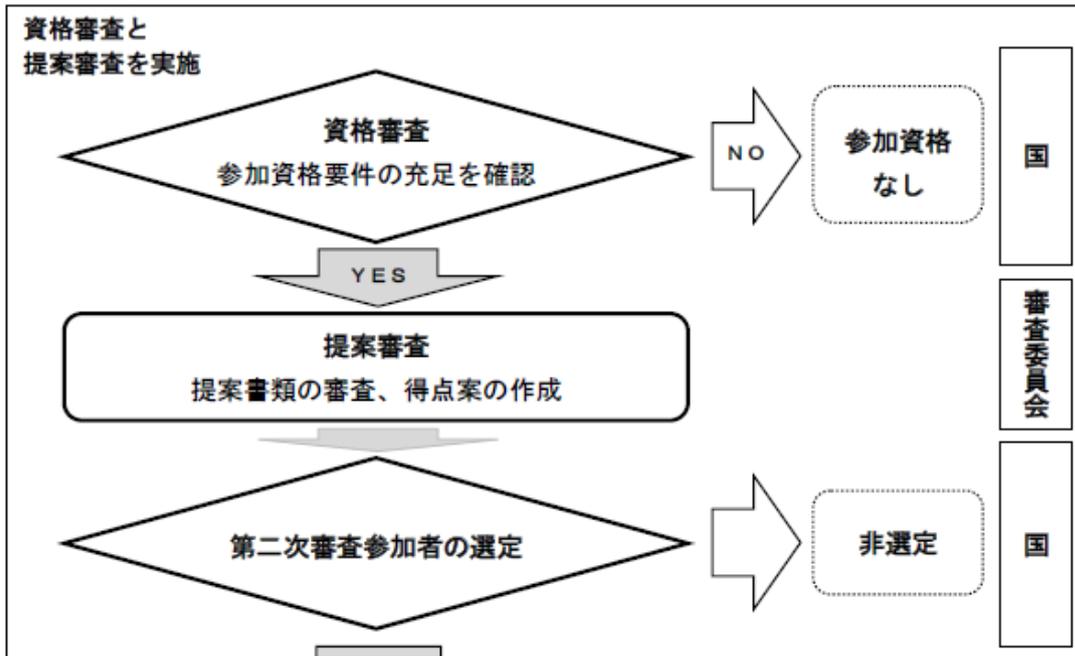


(出所) 国土交通省サイトをもとに新日本有限責任監査法人作成

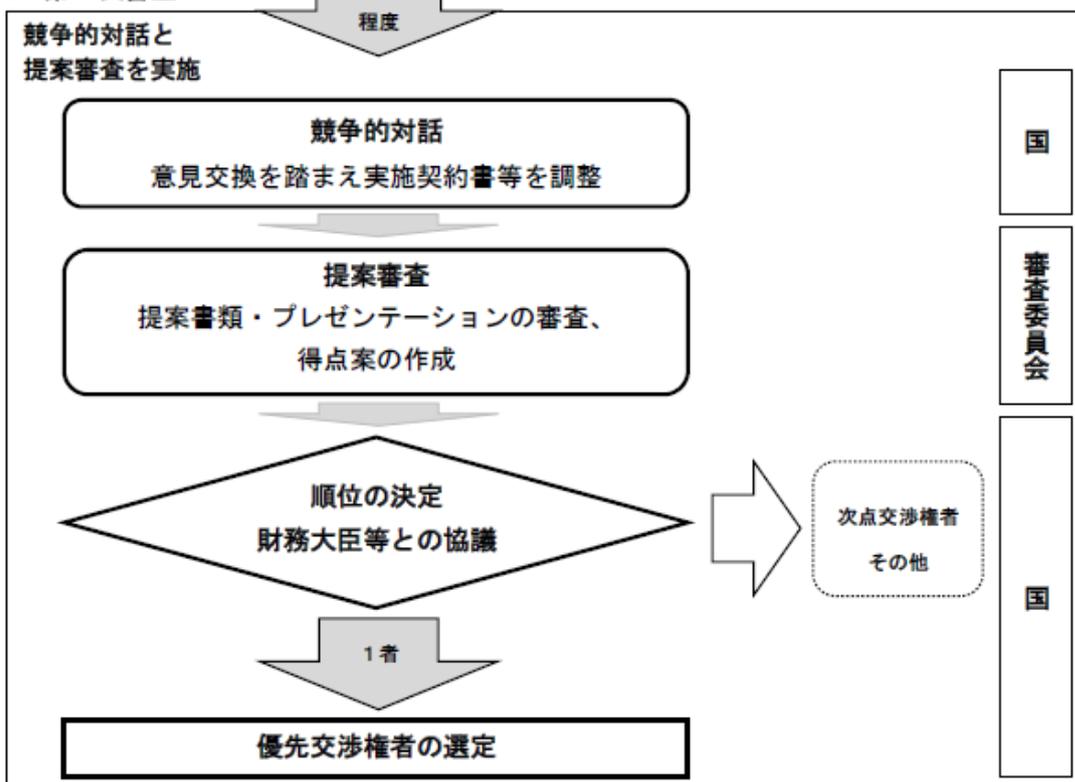
仙台空港特定運営事業等における事業者選定に関する提案評価は、第一次審査及び第二次審査の2段階に分かれており、国による審査全体の流れは、以下のとおりである。

図表 国による仙台空港特定運営事業等の事業者選定の流れ

1. 第一次審査



2. 第二次審査



(出所) 仙台空港特定運営事業等優先交渉権者選定基準 (国土交通省航空局)

優先交渉権者を選定するにあたり、審査委員会を設置し、審査委員会における評価を受けて、第二次審査参加者並びに優先交渉権者及び次点交渉権者を選定している。

審査委員会は、有識者に加え、宮城県及び国土交通省から構成され、以下のメンバーとなっている。

<審査委員会のメンバー>

委員長	山内 弘隆	一橋大学大学院商学研究科教授
委員	鵜川 正樹	青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科特任教授公認 会計士
委員	宇部 文雄	東北経済連合会顧問
委員	高橋 玲路	アンダーソン・毛利・友常法律事務所パートナー弁護士
委員	谷口 綾子	筑波大学大学院システム情報工学研究科准教授
委員	花岡 伸也	東京工業大学大学院理工学研究科准教授
委員	宮城県土木部長	
委員	国土交通省航空局航空ネットワーク部航空ネットワーク企画課長	

(1) マーケットサウンディングの開始

平成25年11月13日、国土交通省は「仙台空港特定運営事業基本スキーム（案）」を公表した。そして、事業実施に係る具体的な運営形態や経営手法及び運営権者の選定方法等について幅広く提案を募集することを目的に、実施方針等の公表前にマーケットサウンディングを実施している。

当該マーケットサウンディングの参加社数は公表されていないが、事業参画に関心を示す10グループ71者から基本スキーム案に関する提案を受けたと報道されている²⁸。

マーケットサウンディング時には、国土交通省から以下の資料を提示し、事業者から関心表明書及び回答フォームを用いて、意見の収集を行っている。

- 添付書類
 - 関心表明書（誓約書を含む。）
 - 回答フォーム
 - 民間の能力を活用した国管理空港等の運営等に関する基本方針
 - 仙台空港特定運営事業基本スキーム（案）
- 貸与資料
 - 空港経営改革について
 - 仙台空港インフォメーション・パッケージ（IP）

²⁸ 2014年2月5日「国交省・市場調査/10グループが参画意欲/仙台空港コンセッション」建設通信新聞

マーケットサウンディング時に、添付書類の一つとして公表された「仙台空港特定運営事業基本スキーム（案）」は、運営権者を選定するための募集要項等に発注者である国が盛り込むべきであると考えている実施条件に関する事項のうち、主な考え方を整理したものであり、以下の内容が記載されている。

図表 仙台空港特定運営事業基本スキーム（案）の概要

記載項目	概要
根拠法令等	<ul style="list-style-type: none"> ● PFI 法 ● 民間資金等の活用による公共施設等の整備等に関する事業の実施に関・する基本方針（平成 25 年 9 月 20 日閣議決定） ● 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（平成 25 年策定） ● PFI 事業実施プロセスに関するガイドライン（平成 25 年改定） ● 契約に関するガイドライン（平成 25 年改定） ● 民活空港運営法及び民間の能力を活用した国管理空港等の運営等に関する基本方針（平成 25 年 11 月 1 日国土交通省告示第 1080 号） ● その他、空港運營業務に関連する各種法令等に依るもの
対象施設	<ul style="list-style-type: none"> ● 空港基本施設（滑走路、着陸帯、誘導路、エプロン） ● 空港航空保安施設（航空灯火施設） ● 旅客ビル施設（税関、出入国管理、検疫に関する施設（以下「C I Q 施設」という。）を除く航空旅客取扱施設、事務所及び店舗並びにこれらの施設に類する施設及び休憩施設、送迎施設、見学施設等） ● 貨物ビル施設（C I Q 施設を除く航空貨物取扱施設等） ● 道路・駐車場（空港利用者用、従業員用、業務用等） ● 空港用地及び上記各施設に付帯する施設（土木、建築、機械、電気施設等）
事業期間	<p>最長 65 年間（当初 30 年＋オプション延長 30 年以内、不可抗力等による延長あり）</p>
事業方式	<p>本事業の遂行のみを事業目的とする SPG（原則として、会社法（平成 17 年法律第 86 号）上の株式会社を想定している。）</p>
料金設定及び費用の負担	<p>運営権者は、着陸料等、旅客取扱施設利用料その他の収入を設定・收受し、これらの収入により事業実施に要する費用を負担</p> <p>【独立採算型 PFI 事業】</p>

記載項目	概要
本事業の範囲	<ul style="list-style-type: none"> ● 空港運営等事業 (滑走路等の維持管理・運営、着陸料等の設定・收受等) ● 空港航空保安施設運営等事業 (航空灯火等の維持管理・運営等) ● 環境対策事業 (緑地帯その他の緩衝地帯の造成・管理等) ● その他付帯する事業 (旅客・貨物ビル施設事業、駐車場施設事業等)
運営権者に与えられる権利	<ul style="list-style-type: none"> ● 運営権 ● 不動産等所有権 (旅客・貨物ビル施設事業、駐車場施設事業等) ● 土地の使用権 ● 本事業関連物品等所有権
国から運営権者への職員の派遣等	<p>国は、事業期間開始日から一定期間、本事業に関連する以下の職務の経験を有する職員等を運営権者へ派遣する用意をしている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 航空管制運航情報官 ● 航空灯火・電気技術官 ● 施設運用管理官 (土木担当及び機械担当) ● 航空保安防災担当職員 ● 環境・地域振興担当職員
運営権者が支払う運営権等の対価	<ul style="list-style-type: none"> ● 旅客ビル事業譲渡合意書で合意された旅客ビル事業取得対価 ● 貨物ビル事業譲渡合意書で合意された貨物ビル事業取得対価 ● 駐車場資産譲渡契約書で定められた国に対する資産取得対価 ● 本事業関連物品の譲渡契約書で定められた国に対する物品取得対価 ● 実施契約に基づく国に対する運営権の設定に対する対価
応募者の参加資格要件	<p>業務を実施する予定の単体企業又は複数の企業によって構成されるコンソーシアム</p>

(出所) 仙台空港特定運営事業基本スキーム (案) をもとに新日本有限責任監査法人作成

マーケットサウンディング時における各事業者の提案内容については公表されていないが、マーケットサウンディングにより収集した内容は、その後の仙台空港特定運営事業等実施方針、募集要項等に反映されたと想定される。

(2) 実施方針等の公表

平成 26 年 4 月 25 日、マーケットサウンディングを踏まえて、国土交通省から「仙台空港特定運営事業等実施方針」が公表された。同時に当該実施方針に対して民間事業者からの意見を募集している。

その際に公表された実施方針の概要は次頁のとおりである。

図表 仙台空港特定運営事業等実施方針の概要

記載項目	概要
目的	民間の資金・経営能力の活用による空港の一体的かつ機動的な経営を実現し、内外交流人口拡大等による東北地方の活性化を図る
事業期間	最長 65 年間 (当初 30 年+オプション延長 30 年以内、不可抗力等による延長)
事業方式	<ul style="list-style-type: none"> ● 国は、公募により運営権者を選定 ● 運営権者は、本事業の遂行のみを目的とする SPC とし、滑走路等の運営（着陸料の收受等）とターミナルビル等の運営を一体的に実施 ● 運営権者は、国から公共施設等運営権の設定を受けることにより滑走路等の運営を実施、ビル会社の株式を取得することによりターミナルビル等の運営を実施 ● 国は、運営権者から、運営権対価を收受
料金設定及び費用の負担	運営権者は、着陸料等、旅客取扱施設利用料その他の収入を設定・收受し、これらの収入により事業実施に要する費用を負担 【独立採算型 PFI 事業】
本事業の範囲	<ul style="list-style-type: none"> ● 空港運営等事業 (滑走路等の維持管理・運営、着陸料等の設定・收受等) ● 空港航空保安施設運営等事業（航空灯火等の維持管理・運営等） ● 環境対策事業（緑地帯その他の緩衝地帯の造成・管理等） ● ビル・駐車場事業（旅客・貨物ビル施設事業、駐車場施設事業）
宮城県による運営権者の募集・選定	<ul style="list-style-type: none"> ● 宮城県によるビル株式売却先確認手続 県が定める一定条件を満たす応募企業又は代表企業を 3 者以上選定
国による運営権者の募集・選定	<ul style="list-style-type: none"> ● 国による優先交渉権者選定手続 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 宮城県による確認手続を経ていること等、応募者が一定の参加資格要件を満たしているかを確認の上、優先交渉権者を選定 ➢ 評価の客観性を担保するため、有識者等から構成される審査委員会を設置（国及び宮城県の代表各 1 名を含む数名を選任予定） ➢ 地域活性化等の実現に資する者を総合的に判断のうえ優先交渉権者を選定 ➢ 優先交渉権者が設立した SPC と実施契約を締結、所要の引継ぎを実施

(出所) 仙台空港特定運営事業等実施方針をもとに新日本有限責任監査法人作成

平成 26 年 6 月 27 日、公表された実施方針等に対する意見のうち、応募者の参加要件に関する部分のみが「仙台空港特定運営事業等実施方針に関する意見（抜粋）と国の見解」として公表されている。公表された仙台空港特定運営事業等実施方針に関する意見のうち、コンソーシアム構成員の支配者の変更について募集要項（案）の修正がされた。

(3) 募集要項等の公表

平成 26 年 6 月 27 日に、国土交通省は、優先交渉権者の選定の公募条件、公募手続、スケジュール等を定めた「仙台空港特定運営事業等募集要項」を公表し、民間事業者からの質問を受け付けている。

募集要項の公表時には、以下の文書も同時に公表している。

- 仙台空港特定運営事業等公共施設等運営権実施契約書（案）
- 仙台空港特定運営事業等基本協定書（案）
- 仙台空港特定運営事業等優先交渉権者選定基準
- 仙台空港特定運営事業等優先交渉権者選定基準の策定理由

仙台空港特定運営事業等募集要項では、事業の概要、応募者の参加条件、公募に関する手続き、優先交渉権者の選定方法等が定められている。事業の概要等は前述した仙台空港特定運営事業等実施方針と主な内容は同じであるため、応募者の参加条件を中心に次頁に内容を整理する。

図表 仙台空港特定運営事業等募集要項における応募者の参加条件等の概要

記載項目	概要
応募者の構成	<p>業務を実施する予定の単体企業又は複数の企業によって構成されるコンソーシアム。</p> <p>なお、応募企業又はコンソーシアム構成員は、運営権者に出資して本議決権株式すべての割当てを受ける必要がある。</p>
応募企業、コンソーシアム構成員に共通の参加資格	<ul style="list-style-type: none"> ● 予算決算及び会計令（昭和 22 年勅令第 165 号）第 70 条及び第 71 条の規定に該当しない者であること ● PFI 法第 9 条に定めのある、特定事業を実施する民間事業者の欠格事由に該当しない者であること。 ● 会社更生手続の開始の申立てがなされていない者又は民事再生法による再生手続の開始の申立てがなされていない者であること。 ● 国土交通省航空局から指名停止を受けていない者であること。 ● 国及び宮城県の公募に関するアドバイザー等の委託事業者と資本面若しくは人事面等において一定の関連のある者でないこと。 ● 国の審査委員会及び県の定める手続における候補者認定検討会の委員が属する企業又は当該企業と資本面若しくは人事面等において一定の関連のある者でないこと。
応募企業又は代表企業に求められる要件【実績要件】	<p>平成 16 年以降に以下の事業実績を有していること。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 商業施設若しくは公共施設の建設運営、又は買収運営の実績を有していること。 ● 旅客施設若しくは旅客運送事業、貨物取扱施設若しくは貨物運送事業、又は旅行業の実績を有していること。 ● 営業用不動産管理事業の実績を有していること ● なお、事業経験は日本国内における事業に限定していない。
その他の要件	<p>運営権者は、航空法第 2 条第 18 項に規定する航空運送事業を営業者、その親会社及びそれらの子会社並びに航空運送事業者の関連会社（その子会社を含む。）の子会社又は関連会社となってはならない。</p>

（出所）仙台空港特定運営事業等募集要項をもとに新日本有限責任監査法人作成

募集要項等に関する質問及び回答は、次頁の図表のとおり 3 回に分けて公表されており、質問内容により募集要項等の修正を行った事項も合わせて公表されている。公表された質問内容では、ビル施設事業者の株式取得に関する事項、応募者の参加資格要件、審査時における公表資料、SPC の株主に関する者、瑕疵担保責任等の様々な内容があった。

この募集要項等の質問に関連して、募集要項、公共施設等運営権実施契約書（案）、仙台空港特定運営事業等基本協定書（案）に一部修正が行われたが、いずれも微細な修正であった。

図表 募集要項の質問に対する回答

公表日	公表項目
平成 26 年 9 月 12 日	仙台空港特定運営事業等募集要項等の修正及び質問に対する回答の一部前倒し公表について ※478 項目の質問及び回答の公表
平成 26 年 9 月 30 日	仙台空港特定運営事業等募集要項等に関する質問に対する回答の公表について ※8 項目の質問及び回答の公表
平成 26 年 10 月 22 日	仙台空港特定運営事業等募集要項等の修正及び追加質問に対する回答の公表について ※15 項目の質問及び回答の公表

(出所) 国土交通省サイトをもとに新日本有限責任監査法人作成

(4) 宮城県による事前確認

国による優先交渉権者の選定手続きの前に、平成 26 年 6 月 27 日に宮城県は応募事業者の選定に係る参加資格確認要領を公表し、公募を開始した。

宮城県による事前確認は、仙台空港の旅客ビル事業を実施していた仙台空港ビル株式会社及び貨物ビル事業を実施していた仙台エアカーゴターミナル株式会社（以下、「3 セク 2 社」とする）の株式を取得する者として適切な者であることを確認するものであり、以下の手続き内容が確認された。

【宮城県による事前確認の内容】

- 確認手続きは、参加資格要件及び資金調達計画等を確認する「参加資格確認手続」と、3 セク 2 社の株式の取得意思を確認する「株式譲受確認手続」の 2 段階に分けて実施
- 「参加資格確認手続」では、提出書類に基づき、応募者の参加資格要件を確認の上、有識者や県職員による候補者認定検討会により、資金調達計画等の妥当性等を検証し、株式の譲受可能性を総合的に判断
- 「株式譲受確認手続」では、応募者に 3 セク 2 社の現地調査の機会を設けた上で、2 社の全株式を合計 56 億 8,750 万円で取得する意思の確認を実施
- 上記の手続きにより、取得意思がある全ての参加者を「候補者」として認定し、国の審査の応募資格要件である「株式譲受確認書」を交付

宮城県による事前確認では、参加表明に当初 10 者が応募し、最終手続きである株式譲受確認手続資料の提出した 4 グループが応募して、4 グループすべてに対して株式譲受確認書が交付されている²⁹。

²⁹宮城県知事記者会見（平成 26 年 12 月 15 日）より要約

(5) 第一次審査

平成 26 年 12 月 5 日、国土交通省は第一次審査に対する応募を締め切り、宮城県による事前確認手続きを経た以下の 4 グループが応募した。

図表 第一次審査参加コンソーシアム

コンソーシアム名	代表企業及び構成企業
三菱商事・楽天仙台空港プロジェクトチーム	(代表企業) 三菱商事株式会社 (コンソーシアム構成員) 楽天株式会社
東急前田豊通グループ	(代表企業) 東京急行電鉄株式会社 (コンソーシアム構成員) 前田建設工業株式会社、東急不動産株式会社、豊田通商株式会社、株式会社東急エージェンシー、東急建設株式会社、株式会社東急コミュニティー
MJTs	(代表企業) 三菱地所株式会社 (コンソーシアム構成員) 日本空港ビルディング株式会社、大成建設株式会社、株式会社仙台放送、ANA ホールディングス株式会社
イオン・熊谷グループ	(代表企業) イオンモール株式会社 (コンソーシアム構成員) イオンディライト株式会社、株式会社熊谷組

(出所) 国土交通省サイトをもとに新日本有限責任監査法人作成

国による優先交渉権者選定の第一次審査では、2 回の審査委員会（平成 27 年 1 月 13 日及び平成 27 年 1 月 20 日）が開催され、以下の資格審査及び提案審査が行われている。

- 資格審査

募集要項に示す参加資格要件を充足しているかどうか審査を行う。

- 提案審査

第一次審査参加者が提案する基本的な事業方針等が適切なものとなっているかどうかについて審査を行う。第一次審査では、審査通過点等の数値基準は示されず、第二次審査参加者を 1 者以上 3 者程度まで選定する方針であることが、公表されている。

第一次審査において事業者が提出する提案書項目及びその評価点は、次頁のとおりであり、特徴としては第一次審査として方針や基本的な考え方を提案させる項目が多いことが挙げられる。

図表 第一次審査における提案審査書類及び評価点

様式名称	提案項目	評価点
全体事業方針	<ul style="list-style-type: none"> ● 応募者としての取組みの趣旨・目的 ● マスタープラン策定の基本方針 ● 事業全般にわたるその他の基本的な取組方針 	5
空港活性化方針	<ul style="list-style-type: none"> ● 空港活性化方針に関する基本的な考え方 ● 着陸料等の料金設定の方針 ● その他の取組方針 (取組方針の記載例) <ul style="list-style-type: none"> ➢ エアライン誘致 ➢ 航空サービス利用者の利便性向上 ➢ 空港用地内における活性化 ➢ 空港アクセス事業者（鉄道、バス、タクシー等）との連携 ➢ その他の空港用地外の事業者との連携 	10
設備投資方針	<ul style="list-style-type: none"> ● 空港の機能維持を目的とする設備投資の方針 ● 空港活性化を目的とする設備投資の方針 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 想定している投資案 	5
安全・保安に関する方針	<ul style="list-style-type: none"> ● 航空の安全確保及び空港の保安に関する基本的な考え方 ● 安全・保安に関するセルフモニタリングについての基本的な考え方 ● トラブル発生時（事件若しくは事故、災害、疫病等）における対応策に関する基本的な考え方 	5
提案事業方針	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域との共生に関する提案 ● 空港の利用促進に関する提案 	5
収支計画及び事業継続方針	<ul style="list-style-type: none"> ● 収支計画の基本的な考え方 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 収支計画の概要 ➢ 収支計画の骨子 ● 事業継続（リスク対応）の基本的な考え方 	5
実施体制	<ul style="list-style-type: none"> ● S P Cの出資形態 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 株式会社以外の形態を希望するときは、その出資形態 ● コンソーシアム構成員ごとの出資比率及び議決権比率 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 間接的なS P C株式の保有等を希望するときは、S P Cと応募企業又はコンソーシアム構成員との具体的な資本関係 	5
	応募企業・コンソーシアム構成員の概要	
	応募企業・コンソーシアム構成員の業務実績（最大5件まで） <ul style="list-style-type: none"> ● 商業施設若しくは公共施設の建設運営、又は買収運営の実績 ● 旅客施設若しくは旅客運送事業、貨物取扱施設若しくは貨物運送事業、又は旅行業の実績 ● 営業用不動産管理事業の実績 	
	S P Cの業務実施体制	

様式名称	提案項目	評価点
職員の取扱方針	<ul style="list-style-type: none"> ● ビル施設事業者の職員に対する人事制度の考え方 ● 国からの派遣を要望する職員の職種、人数及び派遣期間並びにその理由 	5
運営権対価	<ul style="list-style-type: none"> ● 運営権対価の予定額 ● 運営権対価の算定根拠 	5
合計		50

(出所) 仙台空港特定運営事業等優先交渉権者選定基準をもとに新日本有限責任監査法人作成

仙台空港特定運営事業等優先交渉権者選定基準では、第二次審査参加者を1者以上3者程度まで選定する方針としていたが、第一次審査に応募した4グループ全てを第二次審査参加者として選定している。

(6) 競争的対話の実施

第一審査を通過した4グループは、平成27年2月9日より国土交通省との競争的対話を実施している。競争的対話の結果、手続きに時間を要したため、当初平成27年5月19日を予定していた第二次審査の提出期限が平成27年7月27日に延期され、それに伴い運営権設定・実施契約の締結も平成27年12月へと延期されている。

(7) 第二次審査

平成27年7月27日、国土交通省は2次審査の応募を締切り、第一次審査で選定された4グループのうち、次の3グループが参加した。

図表 第二次審査参加コンソーシアム

コンソーシアム名	代表企業及び構成企業
東急前田豊通グループ	(代表企業) 東京急行電鉄株式会社 (コンソーシアム構成員) 前田建設工業株式会社、東急不動産株式会社、豊田通商株式会社、株式会社東急エージェンシー、東急建設株式会社、株式会社東急コミュニティー
MJTs	(代表企業) 三菱地所株式会社 (コンソーシアム構成員) 日本空港ビルデング株式会社、大成建設株式会社、株式会社仙台放送、ANAホールディングス株式会社
イオン・熊谷グループ	(代表企業) イオンモール株式会社 (コンソーシアム構成員) イオンディライト株式会社、株式会社熊谷組

(出所) 国土交通省サイトをもとに新日本有限責任監査法人作成

第二次審査では、提案審査として国との競争的対話を経た上で第二次審査参加者が提案する具体的な目標及び計画並びに個別の施策が適切なものとなっているか、また、それらが実現可能性の高いものかどうか審査が行われた。

第二次審査における提案書項目及び評価点は、以下のように定められている。空港活性化に関する計画が全体の評価点の約35%を占め、運営権対価等に関する評価点は相対的に低く設定されていることが特徴的である。

図表 第二次審査における提案審査書類及び評価点

大項目	様式名称	提案項目	評価点
【A】 全体事業方針 (10点)	【A1】 将来イメージ・基本 コンセプト	<ul style="list-style-type: none"> ● 30年後の仙台空港の将来イメージ ● 提案の基本コンセプト 	10
【B】 空港活性化に 関する計画 (71点)	【B1-1】 旅客数・貨物量の目 標値	旅客数・貨物量の目標値（30年後、5年後）	44
	【B1-2】 着陸料等の料金提 案	着陸料等の料金施策（30年間、5年間）	
	【B1-3】 エアライン誘致提 案	<ul style="list-style-type: none"> ● エアライン誘致施策（30年間、5年間） 	
	【B1-4】 その他の提案	<ul style="list-style-type: none"> ● その他の施策（30年間、5年間） 	
【B2-1】 目標とする航空サ ービス利用者の利 便性向上の水準	【B2-1】	<ul style="list-style-type: none"> ● 航空サービス利用者の利便性向上に関する目標設定（30年間、5年間） ● 航空サービス利用者の利便性向上の達成度を測る方法 	12
	【B2-2】 航空サービス利用 者の利便性向上に 関する提案	<ul style="list-style-type: none"> ● 航空サービス利用者の利便性向上に関する施策（30年間、5年間） 	
【B3-1】 目標とする空港利 用者の利便性向上 の水準	【B3-1】	<ul style="list-style-type: none"> ● 空港利用者（航空サービス利用者を含む。以下同じ。）の利便性向上に関する目標設定（30年間、5年間） ● 空港利用者の利便性向上の達成度を測る方法 	15
	【B3-2】 空港用地内におけ る空港活性化提案	<ul style="list-style-type: none"> ● 空港用地内における空港活性化施策（30年間、5年間） 	
	【B3-3】 空港用地外の事業 者との連携提案	<ul style="list-style-type: none"> ● 空港アクセス事業者（鉄道、バス、タクシー等）との連携方法（30年間、5年間） ● その他の空港用地外の事業者との連携方法（30年間、5年間） 	

大項目	様式名称	提案項目	評価点
【C】 設備投資に関する計画 (24点)	【C1-1】 空港の機能維持を目的とする設備投資の総額	● 空港の機能維持を目的とする設備投資の投資総額（30年間の投資総額、15年間の投資総額、5年間の投資総額）	12
	【C1-2】 空港の機能維持を目的とする設備投資に関する提案	● 設備投資に関する具体的な計画（30年間、5年間）	
	【C2-1】 空港活性化を目的とする設備投資の総額	● 空港活性化を目的とする設備投資の投資総額（30年間の投資総額、15年間の投資総額、5年間の投資総額）	12
	【C2-2】 空港活性化を目的とする設備投資に関する提案	<ul style="list-style-type: none"> ● 30年後の施設等配置図及び各施設等の概要 ● 空港活性化を目的とする設備投資に関する投資内容及び投資計画（30年間の基本的投資内容及び投資計画、5年間の具体的投資内容及び投資計画） ● 投資回収の方法 	
【D】 安全・保安に関する計画 (15点)	【D1】 安全・保安に関する提案	<ul style="list-style-type: none"> ● 航空の安全確保及び空港の保安に関する基本施策 ● 空港の安全な運営及び維持管理に関する具体的施策 ● 安全・保安に関するセルフモニタリング方法 ● トラブル発生時（事件若しくは事故、災害、疫病等）における対応策 	15
【E】 提案事業に関する実施計画 (16点)	【E1】 地域共生事業に関する提案	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域共生事業の施策（30年間、5年間） ● 従前と同等以上の効果が得られることの疎明 	8
	【E2】 空港利用促進事業に関する提案	● 空港利用促進事業の施策（30年間、5年間）	8

大項目	様式名称	提案項目	評価点
【F】 事業計画、 事業継続及び 実施体制 (32点)	【F1】 事業計画	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業計画 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 計画B/S ➢ 計画P/L ➢ 計画C/F 	12
	【F2】 事業継続に関する 提案	<ul style="list-style-type: none"> ● S P Cのリスク管理及び事業継続に関する 施策 	8
	【F3】 事業実施体制	<ul style="list-style-type: none"> ● S P Cの出資形態 ● S P Cの出資構成等 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 出資者ごとの保有議決権付株式及び無 議決権株式の比率並びに出資額 ➢ 間接的なS P C株式の保有等を希望す るときは、S P Cと応募企業又はコン ソーシアム構成員との具体的な資本関 係 ● 業務実施体制 <ul style="list-style-type: none"> ➢ S P C及び子会社等の組織図及び業務 分掌 ➢ 委託会社・協力会社との協業体制 ● セルフモニタリング方法（安全・保安に関 するセルフモニタリング方法を除く） <ul style="list-style-type: none"> ➢ 要求水準の充足 ➢ 応募者の提案事項の履行状況 	12
【G】 職員の取り扱 い (8点)	【G1】 職員の取扱いに関 する提案	<ul style="list-style-type: none"> ● S P C及びその子会社等の人事・雇用に関 する施策 ● 国からの派遣を要望する職員の職種、人数 及び派遣期間並びに技能承継のための施策 	8
【H】 運営権対価等 (24点)	【H1-2】 資金調達の確実性	<ul style="list-style-type: none"> ● 運営権対価及びビル施設事業者株式の取得 対価に関する資金調達の方法 ● 資金調達の確実性（L O I等を含む） 	24
合計			200

(出所) 仙台空港特定運営事業等優先交渉権者選定基準をもとに新日本有限責任監査法人作成

第二次審査では、3回の審査委員会（平成27年8月17日、平成27年8月24日、平成27年8月31日）の審議を経て、平成27年9月11日に東急前田豊通グループが優先交渉権者に選定・公表されている。参加した3グループの得点は以下のとおりである。

図表 第二次審査の審査結果

コンソーシアム名	東急前田豊通グループ	MJTs	イオン・熊谷グループ
合計得点	161.5点	152.7点	113.3点

(出所) 仙台空港特定運営事業等の優先交渉権者の選定について（国土交通省航空局）

提案書評価項目ごとの各提案者の得点は以下のとおりである。

図表 第二次審査における各提案者の評価点

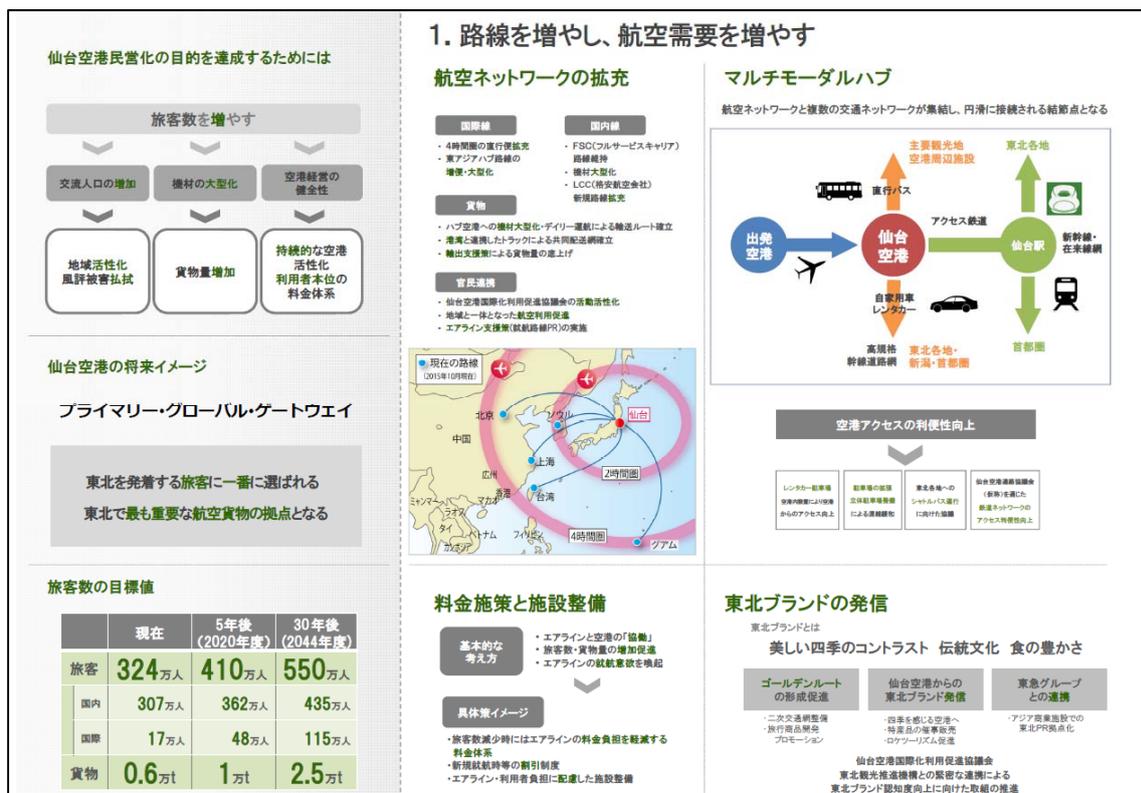
項目	コンソーシアム名		
	東急前田豊 通グループ	MJT _s	イオン・熊 谷グループ
A) 全体事業方針			
全体事業方針(10)	8.1	8.0	6.1
B) 空港活性化に関する計画			
旅客数・貨物量の目標値及び着陸料等の料金提 案、エアライン誘致提案、その他提案(44)	33.0	28.0	14.3
目標とする航空サービス利用者の利便性向上 の水準及びそれに関する提案(12)	9.7	8.4	3.6
目標とする空港利用者の利便性向上の水準及 び空港用地内における空港活性化提案、空港用 地外の事業者との連携提案(15)	15.0	8.9	6.0
C) 設備投資に関する計画			
空港の機能維持を目的とする設備投資の総額 及びそれに関する提案(12)	8.3	10.1	8.8
空港活性化を目的とする設備投資の総額及び それに関する提案(12)	12.0	8.5	3.1
D) 安全に関する計画			
安全に関する提案(15)	13.0	12.5	12.5
E) 提案事業に関する実施計画			
地域共生事業に関する提案(8)	6.6	6.6	6.6
空港利用促進事業に関する提案(8)	6.3	6.6	6.0
F) 事業計画、事業継続及び実施体制			
事業計画(12)	10.1	9.5	10.1
事業継続に関する提案(8)	6.3	6.0	5.3
事業実施体制(12)	10.1	8.6	9.1
G) 職員の取扱い			
職員の取扱いに関する提案(8)	7.0	7.0	6.8
H) 運営権対価等			
運営権対価の額及び、資金調達の確実性(24)	16.0	24.0	15.0
合計(200)	161.5	152.7	113.3

(出所) 仙台空港特定運営事業等優先交渉権者選定結果をもとに新日本有限責任監査法人作成

公募に応じた事業者の提案書は公表されていないが、優先交渉権者の提案概要が公表されている。優先交渉権者は、旅客数について提案時324万人を5年後に410万人、30年後に550万人に、貨物について現在0.6万トン、5年後に1万トン、30年後に2.5万トンにそれぞれ増加させる目標値を提案している。その目標値を達成するための施策として航空需要を増やすための航空ネットワークの拡充、料金施策等を実施し、設備投資総額341.8億円、運営権対価22億円等の提案を行っている。

公表されている優先交渉権者の提案概要は、以下のとおりである。

図表 優先交渉権者の提案概要 (1/2)



(出所) 国土交通省サイト 提案概要 (東急前田豊通グループ)

図表 優先交渉権者の提案概要 (2/2)

2. 空港活性化と設備投資

「安心」「快適」「ホスピタリティ」の提供

国内最高レベルの旅客満足度の実現
インフラとしての「安心」、楽しく過ごせる「快適」、うれしい驚きと感動を伝える「ホスピタリティ」の、利用者の感じる3つの体験価値を基に、国内最高レベルの旅客満足度を実現。

旅客増加に先立つ十分なキャパシティの増強
インフラの基本性能と向上べき旅客のキャパシティを計画的に拡充。

安心

快適

ホスピタリティ

設備投資総額 341.8億円

将来の空港イメージ

ピア棟の新設(旅客搭乗施設)

- ピア棟の新設により搭乗ゲートを増設
- マルチスポット対応による搭乗数の増強
- 固定搭乗機を数機追加し、エアラインが負担する搭乗機使用料を削減し、LCC等の新規就航を喚起

旅客ターミナルビル改修

- 東北ブランドを推進する地産や飲食等の商業店舗の拡充
- 固定搭乗機増設エリアの広域の拡充
- 安心かつスムーズな搭乗をサポートする設備機能の増強(サイン・フラインク・メーションボードの改修、保安検査待ち時間表示システムの導入等)

現在

16%

30年後

51%

旅客数の増加に対する施設機能増強
LCC等が新設に就航しやすい施設の利用料金設定

旅客ターミナルビル改修

エアライン事務所の新設

立体駐車場の新設

ピア棟の新設 (LCC等の旅客搭乗施設)

旅客数に合わせたLCC旅客機割合

実現のために必要な対応

3. 高いサステナビリティの実現

事業実施体制

長期安定的なガバナンスの構築

- 地域の有識者の知見を活かすガバナンス
- 普通株式を長期保有
- ガバナンス・安全管理体制の一元化

株主 (出コンソーシアム)

↓

本空発会社

取締役会 監査役会

↑

現 任 株 主 株 主 株 主

現 任 株 主 株 主 株 主

一体的経営

現 任 株 主 株 主 株 主

現 任 株 主 株 主 株 主

サステナビリティ 全ての事業活動の基盤

空港運営を確実に引継ぎ
民間企業としての健全性を確保
しながら持続的成長を実現

- 安全・保安をすべてに優先する組織風土
- 地域住民の方々と交流を促進し、地域とともに成長・発展
- 一人ひとりが実業の主義となり誇りとやりがいをもつ「働きたい空港」を実現

地域と共生する事業

- 環境負荷の低減
- 空港周辺環境対策事業の継続実施(騒音対策等)
- 旅客の機内活動等に対する実施支援

空港利用促進事業

- 地域間連携による航空路線拡大
- 仙台空港国際化利用促進協議会との連携した就航路線の活動

安全・保安体制

代表企業との交通インフラ事業と連携した安全・保安体制

- ・ 多面的な視点でモニタリングの実施
- ・ スイッチャーズモデル体制
- 社員層の「安全意識」設置
- ・ 保安業務の担当部門から独立した社員層部門
- ・ 外部機関との協議・調整を一元的に実施

「仙台オペレーションセンター」新設

- ・ 空港基本施設、旅客・貨物ターミナルビルの包括的一体的な管理を実施
- ・ 空港の安全運用のための航空保安、警備・防災、ファシリティマネジメント部門

ルール 保守数値 体制(人)

スイッチャーズモデル

専任業務として運用、ルール、保安業務、保衛(人)の安全増進(数)の体制で運用、チームに合わせた事業運営が異なる時期に実施が可能な体制

改修後イメージ

改修後イメージ

(出所) 国土交通省サイト 提案概要 (東急前田豊通グループ)

87

また、事業者選定の審査委員会の講評では、以下のとおりである。

【優先交渉権者に対する審査委員会の講評】

優先交渉権者の提案からは、以下に示すと通りの定性的評価が認められた。

① 民間の資金及び経営能力の活用による一体的・機動的な経営の実現

現在の仙台空港は、①国が所有する空港基本施設等、②ビル施設事業者が所有する航空旅客取扱施設及び航空貨物取扱施設並びにこれらに附帯する利便施設、③駐車場施設事業者が所有する駐車場施設が、それぞれ分離して運営されている。

優先交渉権者の提案によれば、本事業を通じて上記の全施設が運営権者に集約して運営されることで、空港全体としての一体的・機動的な経営の実現が期待できる。

② 空港利用者等に対する良質なサービスの提供

優先交渉権者の提案によれば、国のモニタリングによって公共性・安全性を確保しつつ、運営権者が有する専門的な知識や技術を最大限に活用することにより、地域の玄関口である空港としてふさわしい利便性・快適性を有した航空輸送サービスの提供と、利用者負担の低減を実現することが期待できる。

③ 効率的な事業運営の実現

PFI事業として、競争性・透明性の高い優先交渉権者選定を行うことにより、良質なサービスをより効率的に提供することのできる運営権者を選定することが期待できる。また、実施契約に基づいて官民が適切にリスク分担を図ることにより、効率的な事業運営が期待できる。

④ 長期・継続的な事業運営の実現

優先交渉権者の提案によれば、安定的かつ戦略的な空港経営が可能となり、空港利用者等のニーズの変化に応じた柔軟なサービスの提供が期待できる。

3. 基本協定等の締結

平成 27 年 9 月 30 日、国土交通省と選定された優先交渉権者（東急前田豊通グループ）は、仙台空港特定運営事業等基本協定書を締結したと公表された。

仙台空港特定運営事業等基本協定書の主な内容は以下のとおりである。

- ・ S P C（本事業を遂行する株式会社）設立に関する手続き
- ・ 公共施設等運営権の設定や公共施設等運営権実施契約の締結に関する手続き
- ・ 契約手続き等に対する双方の努力義務 等

仙台空港特定運営事業等基本協定書は、募集要項等に定める手続により、優先交渉権者構成員が S P C を通じて本事業を実施する者として選定されたことを確認し、優先交渉権者構成員が本事業を実施するために今後設立する S P C により、国との間で実施契約を締結し、その他事業を円滑に実施するために、国と優先交渉権者構成員が負うべき責務及び必要な諸手続について定めることを目的としたものである。

仙台空港特定運営事業等基本協定書に従い、東急前田豊通グループは仙台国際空港株式会社（SPC）を設立し、平成 27 年 12 月 1 日に国土交通省航空局は、仙台国際空港株式会社と公共施設等運営権実施契約を締結した。

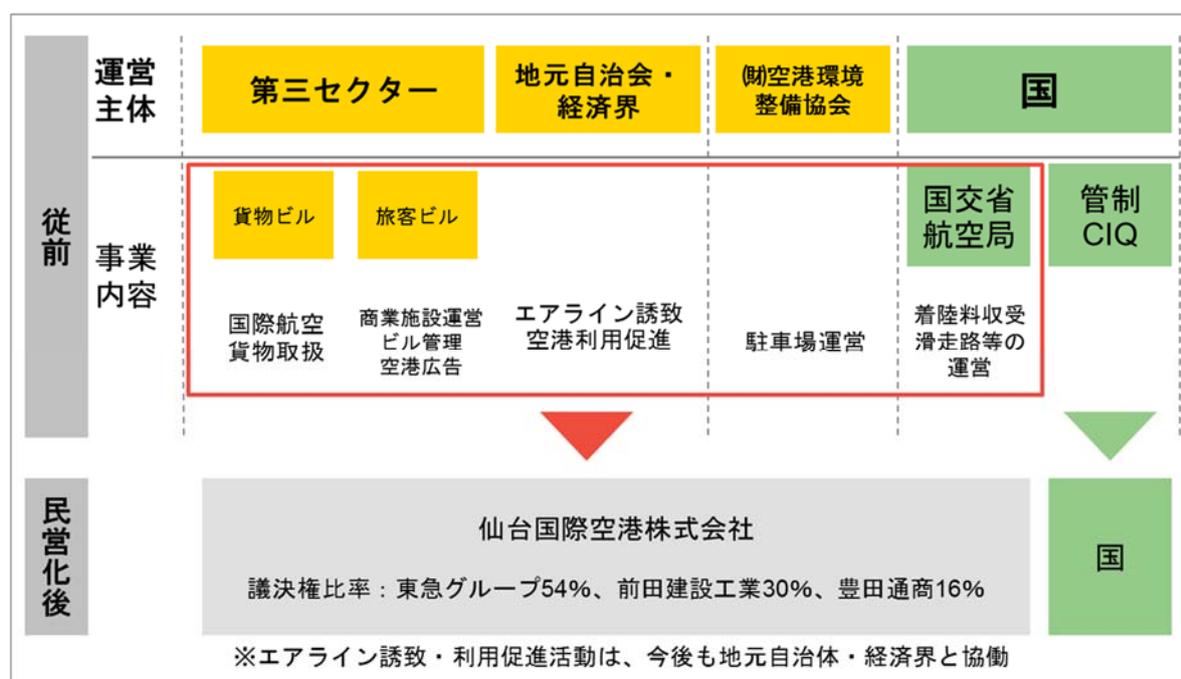
仙台空港特定運営事業等公共施設等運営権実施契約書では、契約期間が当初 30 年（平成 27 年 12 月 1 日～平成 57 年 11 月 30 日）に加え、オプション延長 30 年以内及び不可抗力等による延長を含めて最長 65 年以内、事業開始予定日について、ビル施設等事業が平成 28 年 2 月 1 日、それ以外の事業（滑走路等の維持管理・着陸料の収受等）が平成 28 年 7 月 1 日とされている。

4. 事業の現状等

平成 28 年 2 月 1 日に、仙台国際空港株式会社は、ターミナルビル・航空貨物取扱の事業運営を開始した。また、同年 4 月 1 日に仙台国際空港株式会社は、仙台空港ビル・仙台エアカーゴターミナル・仙台エアポートサービスの 3 社を吸収合併し経営一体化を図った。その後、同年 7 月 1 日に仙台国際空港株式会社は、滑走路維持管理や着陸料収受等の事業運営を開始し、民間事業者による空港運営をスタートさせている。

仙台空港特定運営事業等では、空港に関連する各種事業の経営を一体化し機動的な運営を可能とすることが事業目的の一つとされていた。経営の一体化については、次の図表のとおり、従来は滑走路等の運営を国が実施し、旅客ビル及び貨物ビルの運営は第三セクターが実施していたものを、仙台国際空港株式会社（仙台空港特定運営事業等の優先交渉権者）が運営主体となることにより、各種事業の運営主体の集約が図られている。

図表 民営化前後の運営体制



（出所）「民営化空港の取組の現状と今後に向けて」（宮城県及び仙台国際空港株式会社）を
もとに新日本有限責任監査法人作成

また、事業開始後、仙台国際空港株式会社は、台北路線の新規就航（週 4 便）、ソウル路線の増便（週 4 便を毎日運航）等の旅客数の増加策を実施している。加えて、2017 年 4 月には仙台空港旅客ターミナルビルのリニューアルオープン（第 1 期）が予定されており、提案時に目標値として掲げた旅客数の増加を図る各施策を実施中である。

Ⅲ. 神宮前一丁目民活再生プロジェクト

【神宮前一丁目民活再生プロジェクトの事業概要】

○事業期間

- ・警察施設は、事業契約締結時から平成 36 年 3 月 31 日まで（約 18 年間）
- ・民間施設は、定期借地権設定契約締結時から民間施設の除却工事完了まで（約 50 年間）

○事業方式

- ・収益施設の併設など利用料金等で費用を回収する PFI 事業
- ・警察施設については、民間事業者が警察施設を設計・建設した後、東京都に所有権を移転し、事業期間中の維持管理・運営を実施する BTO 方式
- ・民間収益施設は、東京都が余剰地に定期借地権を設定し、民間事業者が自らの収益に資する施設を設計・建設・維持管理・運営する PFI 事業の付帯事業

○料金設定及び費用の負担

- ・「警察施設の設計・建設」及び「警察施設の維持管理・運営」は、東京都が「サービス購入料」を民間事業者に支払う。
- ・警察施設の運営業務のうち、給食業務、日用品提供業務及び職員食堂運営業務は、民間事業者の収入とする。
- ・民間収益事業に係る収入は、民間事業者の収入とする。

○本事業の範囲

- ・警察施設の設計・建設業務
- ・警察施設の維持管理・運営業務
- ・一団地認定に関する業務³⁰
- ・民間収益事業に関する業務

³⁰一団地認定とは、建築基準法上は一敷地一建築物が原則であるが、特例的に複数建築物を同一敷地内にあるものとみなして建築規制を適用することである。神宮前一丁目民活再生プロジェクトでは、一団地認定の取得業務及び一団地認定区域内共用部分の運営管理業務が事業者の業務範囲に含まれていた。

1. 事業の背景

平成8年3月に東京都が日本社会事業大学の跡地を防災施設予定地として購入し、その後、土地の有効活用について①治安対策の推進（原宿警察署の整備等）、②東京の再生と地域の活性化、③民活手法による都有地の有効活用をコンセプトとした基本構想を策定した。

当該基本構想を受けて、老朽化した原宿警察署及び单身待機宿舎を移転・改築し、治安対策推進の礎とするとともに、余剰地に商業・居住等の機能を有する民間施設を整備する等、空間の創造に民間の活力を求め、都心に残された数少ない広大な都有地を有効活用し、東京の再生と地域の活性化を図ることを目的として、神宮前一丁目民活再生プロジェクトは計画された。

神宮前一丁目民活再生プロジェクトでは、不足している留置場の整備拡充を行いながら、最新の設備を備えた警察署を整備するとともに、緊急時、災害時の警察による即応体制を強化するため单身待機宿舎を整備している。また、事業用地全体を地域の防犯・防災拠点として位置付け、防犯のモデルとなるまちづくりと災害時に避難場所として利用できるオープンスペースや避難通路を整備し、防災機能の強化を図ることによる「安全・安心なまちづくり」の実現と、商業施設や都市型住宅を導入し東京の魅力を引き出す「にぎわいのあるまちづくり」の実現を目指していた。

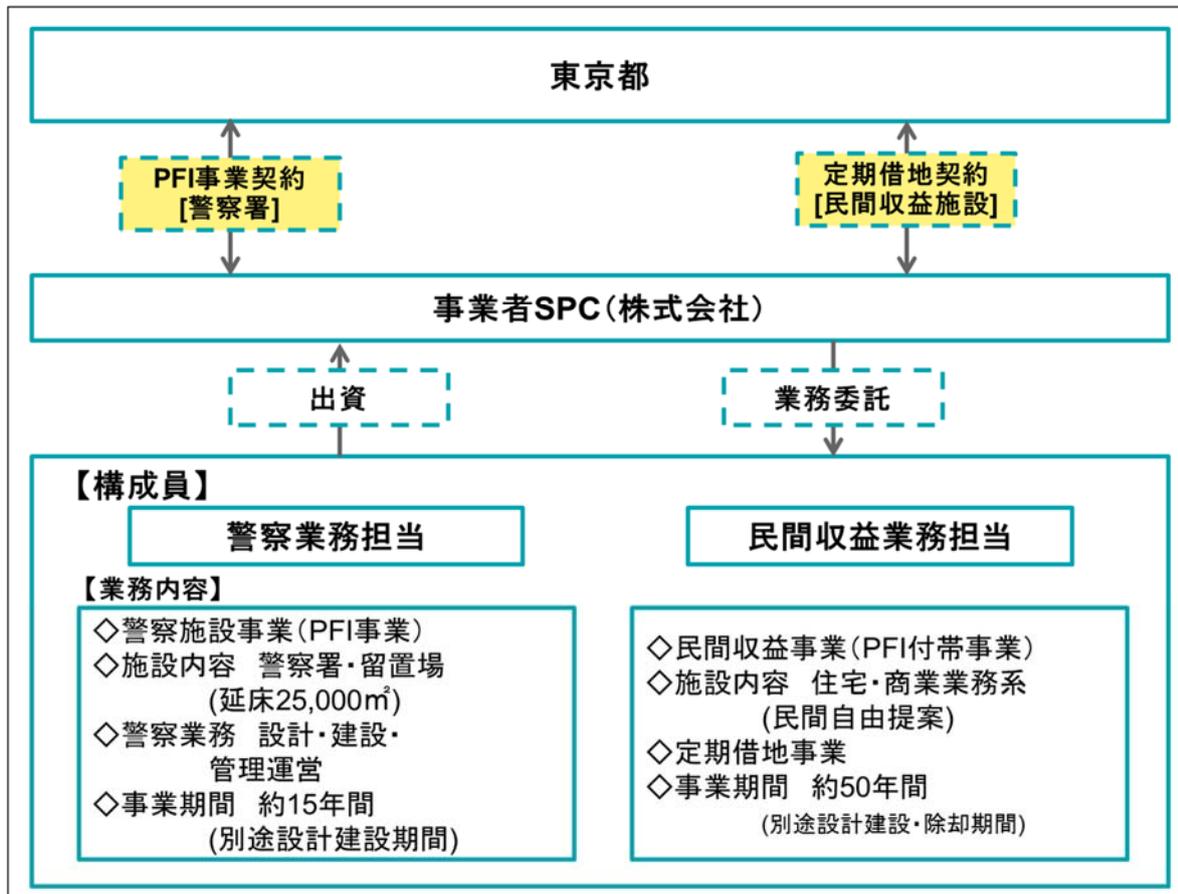
2. 手続きの概要・期間

神宮前一丁目民活再生プロジェクトでは、警察施設が PFI 事業、警察施設以外の民間施設が PFI 事業の付帯事業として実施されている。

警察施設は PFI 事業（BTO 方式）とし、東京都への所有権移転時までに出来高に応じて設計・建設に係る費用の 95%を支払い、残りは 15 年間の元利均等方式の割賦払いとしている。

また、警察施設の余剰地に整備する商業施設と居住施設は PFI 事業の付帯事業として、定期借地権により PFI 事業者に貸し付けている。

図表 事業実施スキーム



(出所) PPP/PFI による公的不動産の再生 (三井不動産株式会社) をもとに新日本有限責任監査法人作成

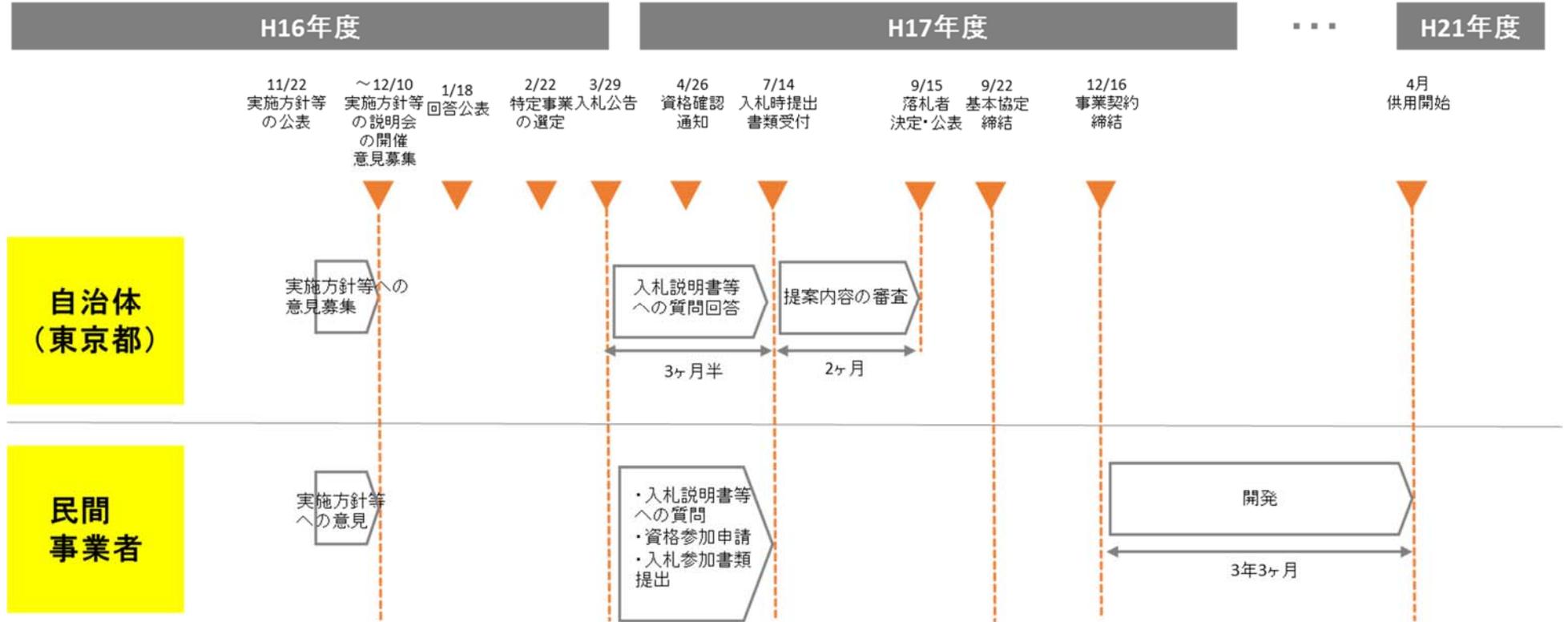
神宮前一丁目民活再生プロジェクトにおける事業者の選定等の手続き及び期間は、以下のとおりである。

【事業者の選定等のスケジュール】

平成 16 年 11 月 22 日 実施方針等の公表
平成 16 年 11 月 26 日 実施方針等に関する説明会及び現地見学会
平成 16 年 11 月 29 日～平成 16 年 12 月 10 日 実施方針等に関する質問・意見の受付
平成 17 年 1 月 18 日 実施方針等に関する質問・意見への回答の公表
平成 17 年 2 月 22 日 特定事業の選定・公表
平成 17 年 3 月 29 日 入札公告（入札説明書等の交付）
平成 17 年 3 月 30 日～平成 17 年 4 月 8 日 入札説明書等に関する第 1 回質問受付
平成 17 年 4 月 11 日～平成 17 年 4 月 15 日 入札説明書等に関する第 2 回質問受付
平成 17 年 4 月 15 日 入札説明書等に関する第 1 回質問回答の公表
平成 17 年 4 月 18 日・平成 17 年 4 月 20 日 参加資格確認申請時提出書類の受付
平成 17 年 4 月 26 日 資格確認の通知
平成 17 年 5 月 9 日 入札説明書等に関する第 2 回質問回答の公表
平成 17 年 5 月 10 日～平成 17 年 5 月 16 日 入札説明書等に関する第 3 回質問回答受付
平成 17 年 6 月 16 日 入札説明書等に関する第 3 回質問回答の公表
平成 17 年 7 月 14 日 入札及び提出書類の受付
平成 17 年 9 月 15 日 落札者の決定及び公表
平成 17 年 9 月 22 日 落札者との基本協定の締結
平成 17 年 10 月 31 日 事業者との仮契約の締結
平成 17 年 12 月 16 日 事業者との事業契約の締結

神宮前一丁目民活再生プロジェクトの事業者の選定の全体の流れは次頁のとおりである。

図表 神宮前一丁目民活再生プロジェクトにおける事業者選定等のスケジュール

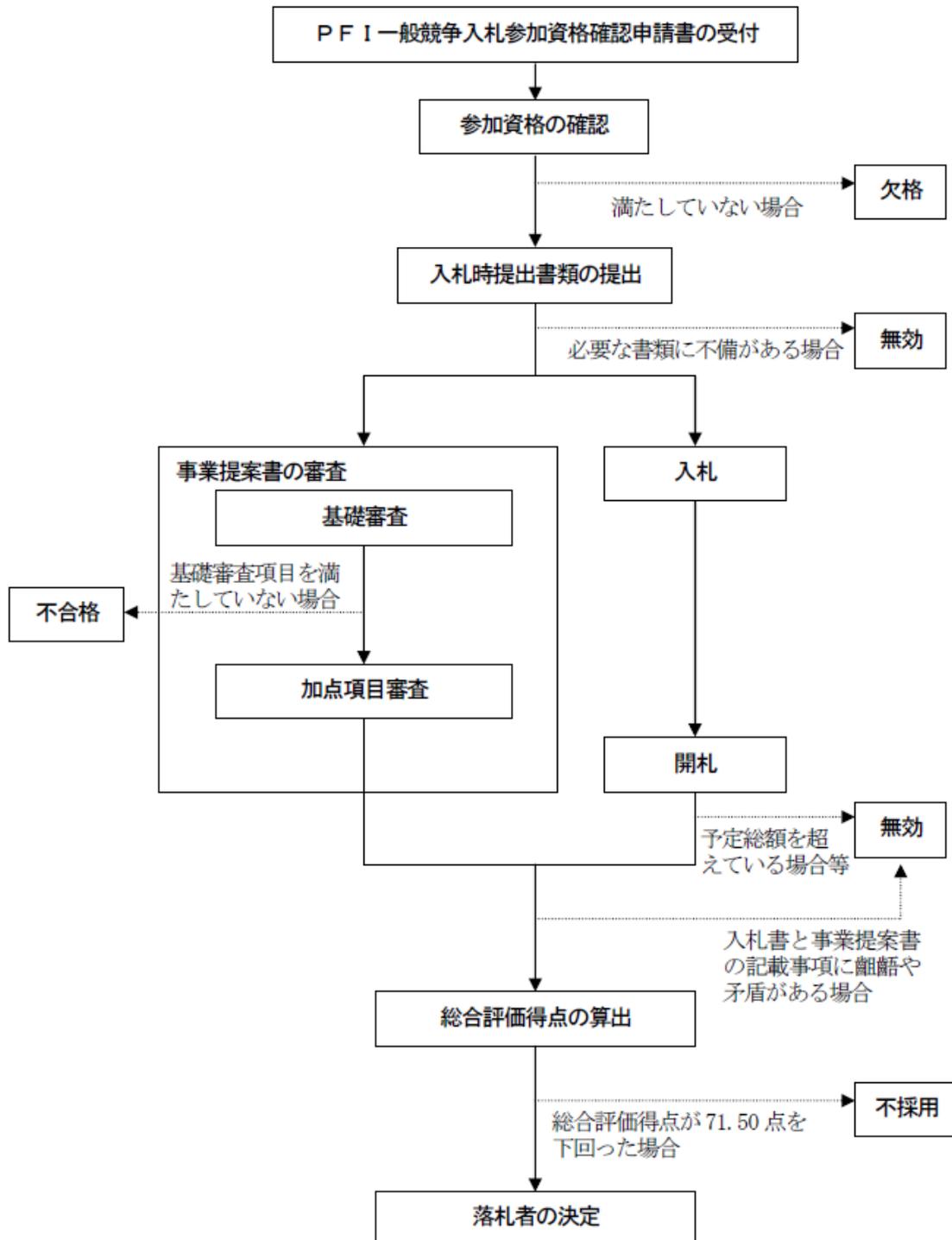


(出所) 東京都サイトをもとに新日本有限責任監査法人作成

神宮前一丁目民活再生プロジェクトの事業者の選定は、総合評価一般競争入札方式により行われている。

事業者選定における審査及び選定の流れは、以下のとおりである。

図表 審査及び選定の流れ



(出所) 神宮前一丁目民活再生プロジェクト落札者決定基準 (東京都)

事業者からの提案書等の審査を行う審査委員会委員は、民間学識者等を中心に構成されていて、委員の構成は下記のとおりとなっている。

【審査委員会の構成員】

- 委員長 山内 弘隆（一橋大学大学院商学研究科長）
 委員 根本 祐二（日本政策投資銀行地域企画部長）
 前田 博（弁護士：西村ときわ法律事務所）
 日端 康雄（慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授）
 小谷部育子（日本女子大学家政学部住居学科教授）
 宮川 雄司（財務局財産運用部長）
 鹿倉 則彰（警視庁総務部参事官）

(1) 実施方針等の公表

平成 16 年 11 月、東京都から神宮前一丁目民活再生プロジェクトの実施方針等の公表がされた。実施方針の主な内容は以下のとおりである。

図表 神宮前一丁目民活再生プロジェクトにおける実施方針の概要

記載項目	概要
根拠法令	PFI 法
対象事業地	<ul style="list-style-type: none"> ● 建設計画地 東京都渋谷区神宮前一丁目 4 番 4 ● 敷地面積 24,177.79 m²（公簿面積）、24,174.14 m²（実測面積）
事業期間	<ul style="list-style-type: none"> ● PFI 事業である警察施設は、事業契約締結時から平成 36 年 3 月 31 日まで（約 18 年間） ● PFI 事業の付帯事業である民間施設は、定期借地権設定契約締結時から民間施設の除却工事完了まで（約 50 年間）
事業方式	<ul style="list-style-type: none"> ● 警察施設（PFI 事業） PFI 法に基づき、特定事業を実施する民間事業者が警察施設を設計・建設した後、都に所有権を移転し、事業期間中の維持管理・運営を遂行する BT0 (Build-Transfer-Operate) 方式 ● 民間施設（PFI 事業の付帯事業） 事業者は、事業用地内で利用可能な用地を活用し、PFI 事業の付帯事業として自らの収益に資する施設を整備・運営

記載項目	概要
事業者の収入	<ul style="list-style-type: none"> ● 都が支払うサービス購入料 都は、事業者が「警察施設の設計・建設」及び「警察施設の維持管理・運営」の業務を行う対価として「サービス購入料」を支払う。 ● 警察施設の独立採算業務に係る収入 警察施設の運營業務のうち、給食業務、日用品提供業務及び職員食堂運營業務は、事業者の独立採算による業務とし、当該業務に係る収入は、直接、事業者の収入とする。 ● 民間収益事業に係る収入 民間収益事業に係る収入は、直接、事業者の収入とする。
本事業の範囲	<ul style="list-style-type: none"> ● 警察施設の設計・建設業務 ● 警察施設の維持管理・運營業務 ● 一団地認定に関する業務 ● 民間収益事業に関する業務
民間事業者の募集及び選定の基本的な考え方	<ul style="list-style-type: none"> ● 民間事業者の選定に当たっては、警察施設及びサービスの対価の額、事業運営能力、業務遂行能力その他の条件により選定する総合評価一般競争入札方式を採用する。 ● 事業提案の審査は、審査委員会を設置して行う。
応募者の構成	<p>応募者は、複数の企業等によって構成されたグループとし、その中から代表企業を1社選定</p>

(出所) 神宮前一丁目民活再生プロジェクト実施方針をもとに新日本有限責任監査法人作成

実施方針等に対する質問回答・意見の公表後、PFI事業として実施することに関する特定事業の選定・公表が行われている。

平成17年2月22日に公表された特定事業の選定に関する資料では、当該事業をPFI事業として実施することにより、都が直接実施する場合と比べて、事業期間全体を通じて、都の財政負担額を8.8パーセント程度縮減することが期待できるとされている。

(2) 入札の実施

平成17年3月29日、神宮前一丁目民活再生プロジェクトにおける入札説明書が公表され、事業者選定の内容について説明している。同日において、業務要求水準書も公表している。

入札説明書では、事業の概要、入札参加に関する条件、入札額、入札手続き等が定められている。事業の概要等は前述した実施方針と主な内容は同じであるため、入札参加に関する条件等を中心に次頁に内容を整理する。

図表 入札説明書の入札参加に関する条件等の概要

記載項目	概要
入札参加希望者の構成	入札参加希望者は、複数の企業等によって構成されたグループとし、その中から代表企業を1者選定すること。
構成員の資格要件 【実績要件等】	<ul style="list-style-type: none"> ● 一級建築士事務所の登録を受けた者、建築一式工事につき特定建設業の許可を受けた者等、建築に関する資格を保有していること。 ● 指定する官公庁建築設計実績（昭和59年4月1日から平成17年3月31日までの間に国、地方公共団体、公社又は公団から直接受注した建築設計業務について完了した実績をいう。）を有すること。 ● 平成6年4月1日から平成17年3月31日までの間に完成した、集合住宅を含む延べ床面積20,000㎡以上の複合開発における不動産開発業務の実績があること又はこれと同等以上の能力を有していると認められること。 ● 都における競争入札参加有資格者であること。
構成員の制限	<ul style="list-style-type: none"> ● 指名停止期間中でないこと。 ● 経営不振の状態に陥っていないこと。 ● 直近の事業税を滞納していないこと。 ● 本事業の公募等に関するアドバイザー業務を委託した者又はこれらの者と関係する会社でないこと ● 神宮前都有地の有効活用事業審査委員会委員及び委員が属する企業、団体又はこれらと関係する会社でないこと。
入札額等	本事業の予定総額は、9,988,568,000円と公表されている。

（出所）神宮前一丁目民活再生プロジェクトの入札説明書をもとに新日本有限責任監査法人作成

【事業提案書の基礎審査】

審査委員会は、事業提案書に記載された内容が、業務要求水準書に示した要求水準、入札説明書等に示した提案の条件及び事業契約書（案）等に示した事業の条件を満たしているか、基礎審査項目により確認する。全ての基礎審査項目を満たしている場合は合格とし、基礎点30点を付与する。基礎審査項目を一つでも満たしていない場合は不合格とする。

【事業提案書の加点評価】

審査委員会は、基礎審査項目を満たしていることが確認された者の事業提案書について、加点審査を行う。事業提案書に記載された内容について、加点項目審査の得点化基準に従い、各審査項目に対し、評価の理由を明らかにした上で得点化する。

加点の配点合計70点うち、PFI事業である警察施設に関する事項が30点、借地料に関する評価点が10点を占める。

各加点項目の配点は次頁のとおりである。

図表 加点項目審査の配点

審査項目				配点		
定性的 審査項 目 (60)	本事業用 地全体に 関する事 項 (19)	本事業用地全 体の整備に関 する事項 (17)	①本事業用地全体の整備計画についての提案	5点		
			②安全・安心なまちづくりについての提案	3点		
			③にぎわいのあるまちづくりについての提案	3点		
			④地域に調和したまちづくりについての提案	3点		
			⑤民間施設の整備等についての提案	3点		
		本事業用地全 体の管理に関 する事項 (2)	①一団地認定に係る協定についての提案	1点		
			②保全緑地の維持管理についての提案	1点		
			警察施設 に関する 事項 (30)	警察施設の設 計・建設に関す る事項 (24)	①地域性・景観についての提案	4点
					②環境配慮についての提案	3点
					③警察施設整備についての提案	5点
	④警察施設の建物の配置・動線・施設等計画についての提案	7点				
	⑤警察施設の設計業務及び建設業務についての提案	2点				
	⑥警察施設の設備計画についての提案	3点				
	警察施設の維 持管理・運営に 関する事項 (6)	警察施設の維 持管理・運営に 関する事項 (6)	①設備等点検・保守業務についての提案	3点		
			②清掃等業務についての提案			
			③給食業務についての提案	2点		
			④日用品提供業務についての提案			
			⑤職員食堂運営業務についての提案	1点		
			⑥売店業務についての提案	-		
	事業計画に関する事項 (11)	事業計画に関する事項 (11)	①事業計画全体の基本的な考え方	2点		
②事業実施体制			2点			
③事業者の資金調達計画			2点			
④事業者の長期収支計画			2点			
⑤リスク管理			3点			
定量的 審査項 目 (10)	民間施設用地の借地料に関する事項 ※基準月額借地料 29,835,260円 (提案月額借地料が基準月額借地料以下の場合、得点は0点とする。)			10点		
合計				70点		

(出所) 神宮前一丁目民活再生プロジェクトの落札者決定基準をもとに新日本有限責任監査法人作成

【定量的審査項目の得点化方法】

民間施設用地の借地料について、次の方法により得点を付与する。

入札参加者中、事業提案書に記載された提案月額借地料が基準月額借地料を上回る最も高い者を1位とし、10点を付与する。また、提案月額借地料が基準月額借地料以下である入札参加者の得点は、0点とする。他の入札参加者の得点は、以下の算式により算出する。

なお、基準月額借地料とは、下記に示す都が定期借地権を設定する民間施設用地の想定月額借地料をいうものである。

図表 基準月額借地料及び提案借地料の得点化方法

基準月額単価	1,940 円/m ²
基準月額借地料	29,835,260 円

提案借地料の得点 = 配点 × $\frac{\text{(当該提案月額借地料 - 基準月額借地料)}}{\text{(1位の提案月額借地料 - 基準月額借地料)}}$	
(小数点以下第3位を四捨五入)	

(出所) 神宮前一丁目民活再生プロジェクトの落札者決定基準をもとに新日本有限責任監査法人作成

平成 17 年 9 月 15 日、落札者の決定について公表されている。

神宮前一丁目民活再生プロジェクトでは、5 グループから提案書等の提出があり、うち 1 グループが必要な入札時提出書類の不備により入札の無効、うち 1 グループが東京都の支払条件に適合した収支計画となっていない提案であり基礎審査項目を満たしていないため不合格となっており、3 グループが最終的な提案評価の対象となっている。

最終的な提案評価の対象となった 3 グループは次頁のとおりである。

図表 提案評価の対象となった3グループ

グループ名	代表企業及び構成企業
(提案書受付番号A) 東電不・三井不・竹中グループ	(代表企業) 東電不動産株式会社 (コンソーシアム構成員) 三井不動産株式会社、株式会社竹中工務店、太平ビルサービス株式会社、株式会社安井建築設計事務所
(提案書受付番号D) Plan-T	(代表企業) 東京建物株式会社 (コンソーシアム構成員) 三菱地所株式会社、大成建設株式会社、株式会社類設計室、株式会社三菱地所設計、大成サービス株式会社
(提案書受付番号E) 「NEO原宿」まちづくりプロジェクトチーム	(代表企業) 清水建設株式会社 (コンソーシアム構成員) 株式会社日本設計、株式会社シミズ・ビルライフケア、株式会社ながとも、エヌ・ティ・ティ都市開発株式会社、野村不動産株式会社、丸紅株式会社

(出所)「神宮前一丁目民活再生プロジェクトに係る落札者の決定について」をもとに新日本有限責任監査法人作成

3グループの提案審査得点及び入札価格は以下のとおりであり、総合評価得点が最も高かった東電不・三井不・竹中グループが落札者となっている。

図表 入札結果

○入札結果（総合評価得点）

グループ名 (提案受付番号)	提案審査得点 X	入札価格 (現在価値) Y	総合評価得点 $X/Y * 10^{10}$	落札者
A 東電不・三井不・竹中グループ	83.25	5,236,692,236	158.97	○
D Plan-T	71.55	4,614,195,196	155.06	
E 「NEO原宿」まちづくりプロジェクトチーム	70.34	5,700,915,269	123.38	

(出所) 神宮前一丁目民活再生プロジェクトに係る落札者の決定について（東京都財務局）

最終的な提案評価の対象となった3グループの各項目の評価点は以下のとおりである。

図表 各提案グループの提案評価の結果

項目		提案受付番号			
		A	D	E	
基礎審査項目		30点	30.00	30.00	30.00
加点項目審査		70点	53.25	41.55	40.34
本事業用地全体に関する事項		19点	14.25	8.25	12.00
本事業用地全体の整備に関する事項		17点	12.75	7.75	11.25
①	本事業用地全体の整備計画についての提案	5点	3.75	2.50	3.75
②	安全・安心なまちづくりについての提案	3点	2.25	1.50	1.50
③	にぎわいのあるまちづくりについての提案	3点	2.25	0.75	2.25
④	地域に調和したまちづくりについての提案	3点	3.00	1.50	1.50
⑤	民間施設の整備等についての提案	3点	1.50	1.50	2.25
本事業用地全体の管理に関する事項		2点	1.50	0.50	0.75
①	一団地認定に係る協定についての提案	1点	0.75	0.25	0.50
②	保全緑地の維持管理についての提案	1点	0.75	0.25	0.25
警察施設に関する事項		30点	22.00	17.25	14.50
警察施設の設計・建設に関する事項		24点	18.25	14.25	11.00
①	地域性・景観についての提案	4点	4.00	2.00	1.00
②	環境配慮についての提案	3点	2.25	1.50	1.50
③	警察施設整備についての提案	5点	3.75	3.75	2.50
④	警察施設の建物の配置・動線・施設等計画についての提案	7点	5.25	5.25	3.50
⑤	警察施設の設計業務及び建設業務についての提案	2点	1.50	1.00	1.00
⑥	警察施設の設備計画についての提案	3点	1.50	0.75	1.50
警察施設の維持管理・運営に関する事項		6点	3.75	3.00	3.50
①	設備等点検・保守業務についての提案	3点	2.25	1.50	1.50
②	清掃等業務についての提案				
③	給食業務についての提案	2点	1.00	1.00	1.50
④	日用品提供業務についての提案				
⑤	職員食堂運営業務についての提案	1点	0.50	0.50	0.50
事業計画に関する事項		11点	7.00	7.00	6.75
①	事業計画全体の基本的な考え方	2点	1.50	1.50	1.50
②	事業実施体制	2点	1.00	1.00	1.00

項目			提案受付番号		
			A	D	E
	③事業者の資金調達計画	2点	1.50	1.50	1.00
	④事業者の長期収支計画	2点	1.50	1.50	1.00
	⑤リスク管理	3点	1.50	1.50	2.25
	民間施設用地の借地料に関する事項	10点	10.00	9.05	7.09
	○民間施設用地の借地料	10点	10.00	9.05	7.09
得点 合計			83.25	71.55	70.34

(出所)「神宮前一丁目民活再生プロジェクトに係る事業者選定経過及び審査講評について」
をもとに新日本有限責任監査法人作成

図表 落札者の提案概要

項目	提案概要
警察施設の概要	<ul style="list-style-type: none"> ● 敷地面積 3,231.53 m² ● 用途 警察署（留置場規模 300 人）、単身待機宿舍（定員 80 名） ● 構造・階数 鉄筋コンクリート造 地下 2 階 地上 15 階建て ● 延床面積 24,997 m²
民間施設の概要	<ul style="list-style-type: none"> ● 敷地面積 15,996.99 m² ● 商業系施設 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 用途 店舗・事務所 ➢ 構造・階数 鉄骨造・鉄骨鉄筋コンクリート造 地下 1 階 地上 9 階建て ➢ 延床面積 9,050 m² ● 住宅 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 用途 共同住宅・店舗等 ➢ 構造・階数 鉄筋コンクリート造 地下 2 階 地上 16 階建て ➢ 延床面積 38,330 m²
落札価格 ³¹	5,723,118,813 円（現在価値 5,236,692,236 円）

(出所)「神宮前一丁目民活再生プロジェクトに係る落札者の決定について」をもとに新日本有限責任監査法人作成

³¹ 落札価格は、各年度の支払額を単純合計した金額（5,723,118,813 円）と現在価値による金額（5,236,692,236 円）の両方が公表されている。現在価値とは、将来に発生する各年度の支払額を、割引率（利率等）を用いて現時点での価値に割り戻した金額をいう。

施設整備イメージ図



(出所) 神宮前一丁目民活再生プロジェクトに係る落札者の決定について (東京都財務局)

図表 落札者の提案概要におけるコンセプト

項目	内容
全体コンセプト	原宿の杜守 (もり) <ul style="list-style-type: none"> ● 都市生活の弊害を防ぎ新たな価値を創出 ● 人と自然と都市の融合
開発コンセプト	社守 <ul style="list-style-type: none"> ● 社を活かす <ul style="list-style-type: none"> ➢ 単に樹林を保存するだけでなく、次世代の生活価値に対応するオープンリビングとして魅力を付加する。 ● 憩いのにぎわいを創る <ul style="list-style-type: none"> ➢ 単に人をたくさん集めるのではなく、この場所にふさわしいにぎわいの質と活動を見極め、創造する。 ● コミュニティの共生を育む <ul style="list-style-type: none"> ➢ 単に住居を上積みするのではなく、新しい都市生活のコミュニティを生み出す施設とオペレーションを提供する。

(出所) PPP/PFIによる公的不動産の再生 (三井不動産株式会社) をもとに新日本有限責任監査法人作成

3. 基本協定書等の契約

東京都と落札者は、平成 17 年 9 月 22 日に基本協定書を締結している。同年 10 月 19 日に落札者は株式会社原宿の杜守 (SPC) を設立し、同年 12 月 16 日に東京都と事業契約書を締結している。事業計画書の概要、事業実施スキーム及び権利関係は以下のとおりである。

神宮前一丁目民活再生プロジェクトに係る契約の締結について

(平成 17 年 12 月 28 日 東京都財務局)

1 事業名称：

神宮前一丁目民活再生プロジェクト

2 事業場所：

渋谷区神宮前一丁目 4 番 4

3 事業概要：

警察施設の設計・建設業務、維持管理・運営業務、一団地認定に関する業務及び民間収益事業に関する業務

4 事業期間

(1)警察施設に関する事業期間

事業契約締結の日から平成 36 年 3 月 31 日まで

(2)民間施設に関する事業期間

事業契約に定める定期借地権設定契約締結の日から民間施設の除却工事完了まで

※定期借地権設定契約は、平成 18 年度に締結する予定です。

※終期は、平成 72 年度を予定しています。

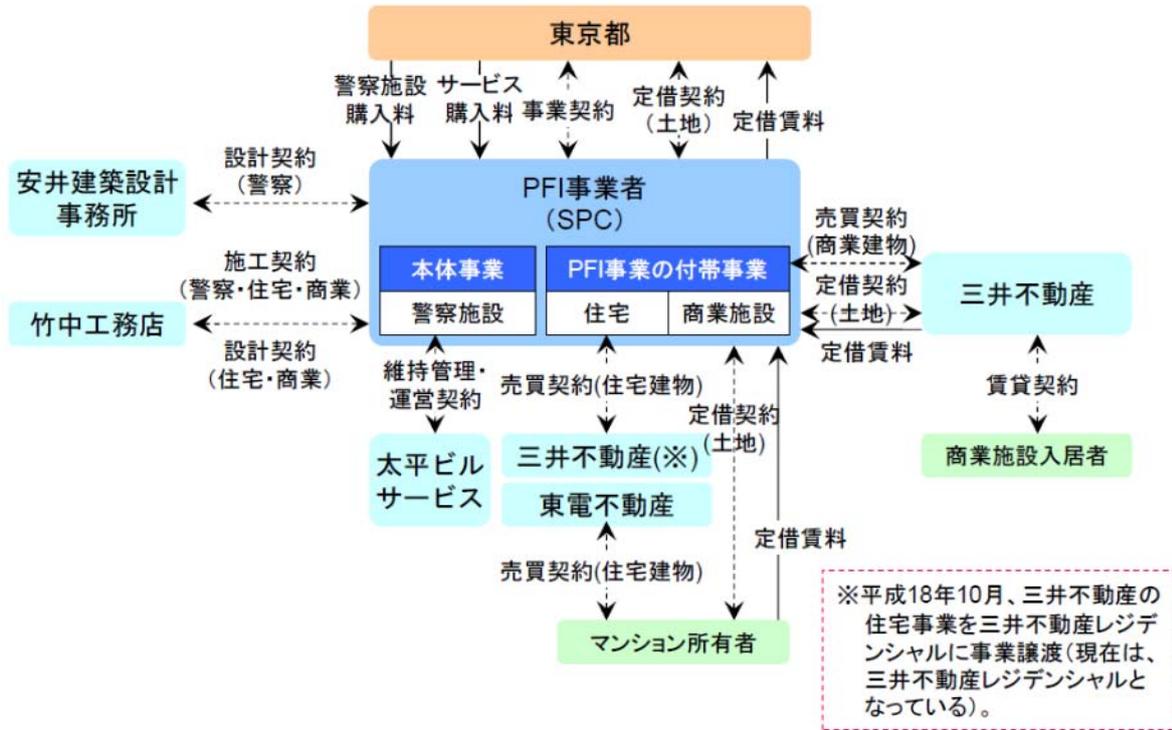
5 契約の相手方

株式会社原宿の杜守 (東電不・三井不・竹中グループが設立した特別目的会社)

6 契約金額

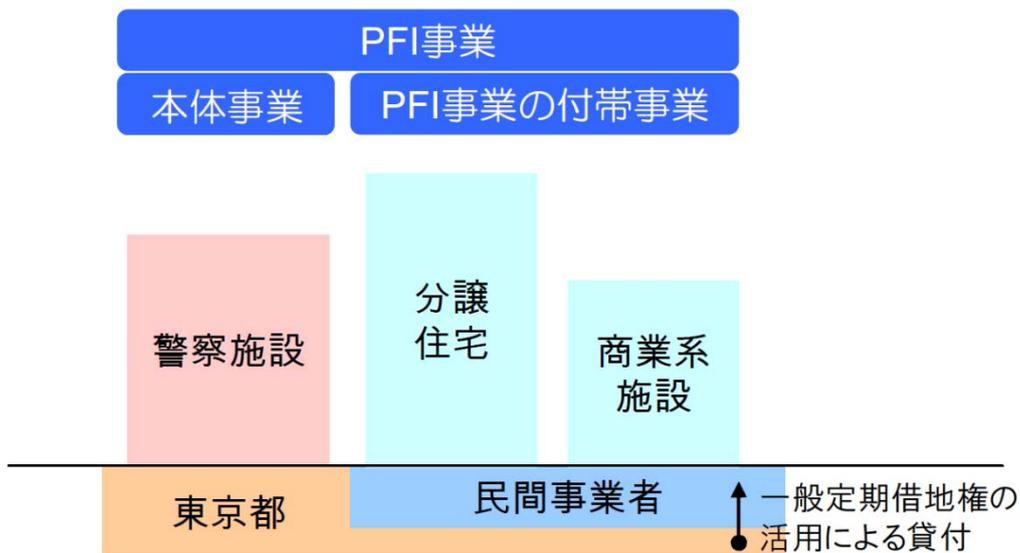
5,723,118,813 円 (うち消費税及び地方消費税の額 269,600,429 円)

図表 事業実施スキーム



(出所) PPP/PFI 事業・推進方策事例集 (平成 26 年 7 月 国土交通省総合政策局)

図表 権利関係



(出所) PPP/PFI 事業・推進方策事例集 (平成 26 年 7 月 国土交通省総合政策局)

4. 事業の現状等

平成 18 年 12 月に着工し、平成 21 年 4 月に供用を開始している。PFI 事業である警察施設に加えて、PFI 付帯事業として実施されている民間収益施設では、分譲マンション事業（パークコート神宮前）、オフィス・商業施設が整備されている。

図表 分譲マンション事業（パークコート神宮前）の概要

所在地	東京都渋谷区神宮前一丁目 4-4（地番）
交通	東京メトロ千代田線・副都心線「明治神宮前」駅徒歩 6 分 JR 山手線「原宿」駅徒歩 8 分ほか
分譲住宅事業主	三井不動産レジデンシャル株式会社、東電不動産株式会社
事業形態	定期転借地権付分譲マンション （土地所有者：東京都、借地期間 約 50 年）
敷地面積	13,452.16m ² （4,069.27 坪）
延床面積	47,632.22m ² （14,408.74 坪）
構造規模	鉄筋コンクリート造一部鉄骨造 地上 16 階地下 3 階（高さ 約 56m）
総戸数	385 戸（他に店舗 3 区画）
専有面積	37.09m ² ～169.94m ²

（出所）三井不動産レジデンシャル株のサイトをもとに新日本有限責任監査法人作成

図表 オフィス・商業施設の概要

事業主	株式会社原宿の杜守（SPC） （土地所有者：東京都、借地期間 約 50 年）
敷地面積	2,543.35m ² （769.36 坪）
構造規模	鉄骨造・鉄骨鉄筋コンクリート造 地上 10 階地下 1 階
延床面積	10,560.31m ² （3,194.49 坪）

（出所）三井不動産レジデンシャル株のサイトをもとに新日本有限責任監査法人作成

また、神宮前一丁目民活再生プロジェクトにおける保全緑地は、「生物多様性保全につながる企業のみどり 100 選」に認定され、地域の環境保全に資するプロジェクトと評価されている。

平成 22 年 10 月 6 日 三井不動産レジデンシャル株式会社のニュースリリースでは、以下のとおり紹介されている。

【神宮前一丁目民活再生プロジェクトにおける保全緑地】

【ザ・センター東京】「生物多様性保全につながる企業のみどり 100 選」に認定

三井不動産グループが開発いたしました「神宮前一丁目民活再生プロジェクトにおける保全緑地」及び「ザ・センター東京」が財団法人都市緑化基金主催（後援：国土交通省、社団法人日本経済団体連合会、株式会社日本経済新聞社）の「生物多様性保全につながる企業のみどり 100 選」に認定されましたのでお知らせいたします。

「生物多様性保全につながる企業のみどり 100 選」は、企業が取り組む身近なみどりの保全・創出・活用の優良な事例を“SEGES 生物多様性特別認定 100 選”として公表し、地球環境を視野に入れた（Think Globally）、足元から取り組む生物多様性保全活動（Act Locally）を推進することを目的としています。

IV. 都市再生ステップアップ・プロジェクト（竹芝地区）

【都市再生ステップアップ・プロジェクト（竹芝地区）の事業概要】

○事業期間

- ・基本協定締結日から定期借地権設定契約の期間満了日まで（70年間）

○事業方式

- ・公的不動産の有効活用など民間の提案を生かした PPP 事業
- ・東京都が事業用地の既存施設を除却した後、事業者が所有地を定期借地権契約により貸付
- ・事業者は、自らの資金負担により、新産業貿易センター及び民間複合施設を建設し、新産業貿易センターにかかる建物は都に譲渡

○料金設定及び費用の負担

- ・民間複合施設の賃貸料等の水準は民間事業者が設定し、費用も民間事業者の負担である
- ・新産業貿易センターについては民間事業者が自らの資金で建設した後、その施設整備費、設計費用、建中金利に関する合計額で都に譲渡

○本事業の範囲

- ・東京都の所有地（東京都公文書館、東京都計量検定所、都立産業貿易センターの3施設跡地）の活用事業
- ・開発地周辺のエリアマネジメント業務

1. 事業の背景

東京都では、都有地の有効活用を地域経済の活性化や質の高い都市環境・生活環境の形成、国際競争力の強化といった地域全体の都市再生へと効果的につなげていくことを目的として「都市再生ステップアップ・プロジェクト」を展開している³²。

竹芝地区は、特定都市再生緊急整備地域³³及びアジアヘッドクォーター特区³⁴に指定され、国際金融等の中枢業務拠点である大手町・丸の内・有楽町地区、東京と国内外を結ぶ交通結節点である品川・田町といった国際競争力の高い拠点に囲まれている。また、羽田国際空港から至近の距離にあり、東京の国際競争力強化を目指す拠点として重要な位置にある。

しかし、竹芝地区の中心に更新期を迎えた都有施設が集積していることが、まちの魅力を低減させる要因の一つとなっていた。

このため、都市再生ステップアップ・プロジェクト（竹芝地区）では、「豊かな緑、海、文化を実感できる、活気ある業務・商業等の拠点を形成」をコンセプトとし、都有施設の再編整備を契機として、以下に示す都有地活用事業及びエリアマネジメント業務により、地区の魅力を高め東京の都市再生に寄与することを目的に開始された。

● 都有地活用事業

事業者は、活用都有地を都から借り受け、国際競争力の強化に資するビジネス拠点の形成、防災対応力を備えたスマートシティの推進及び魅力ある都市環境の創出を図るため、新産業貿易センター及び民間複合施設等の整備を行う。

● エリアマネジメント業務

事業者は、新たなまちづくりの機運を醸成させるために、エリアマネジメント組織を設立及び運営し、地権者等と連携しながら、事業期間を通して、防災性の向上や低炭素化の推進等、エリアマネジメントに係る各種活動を行う。

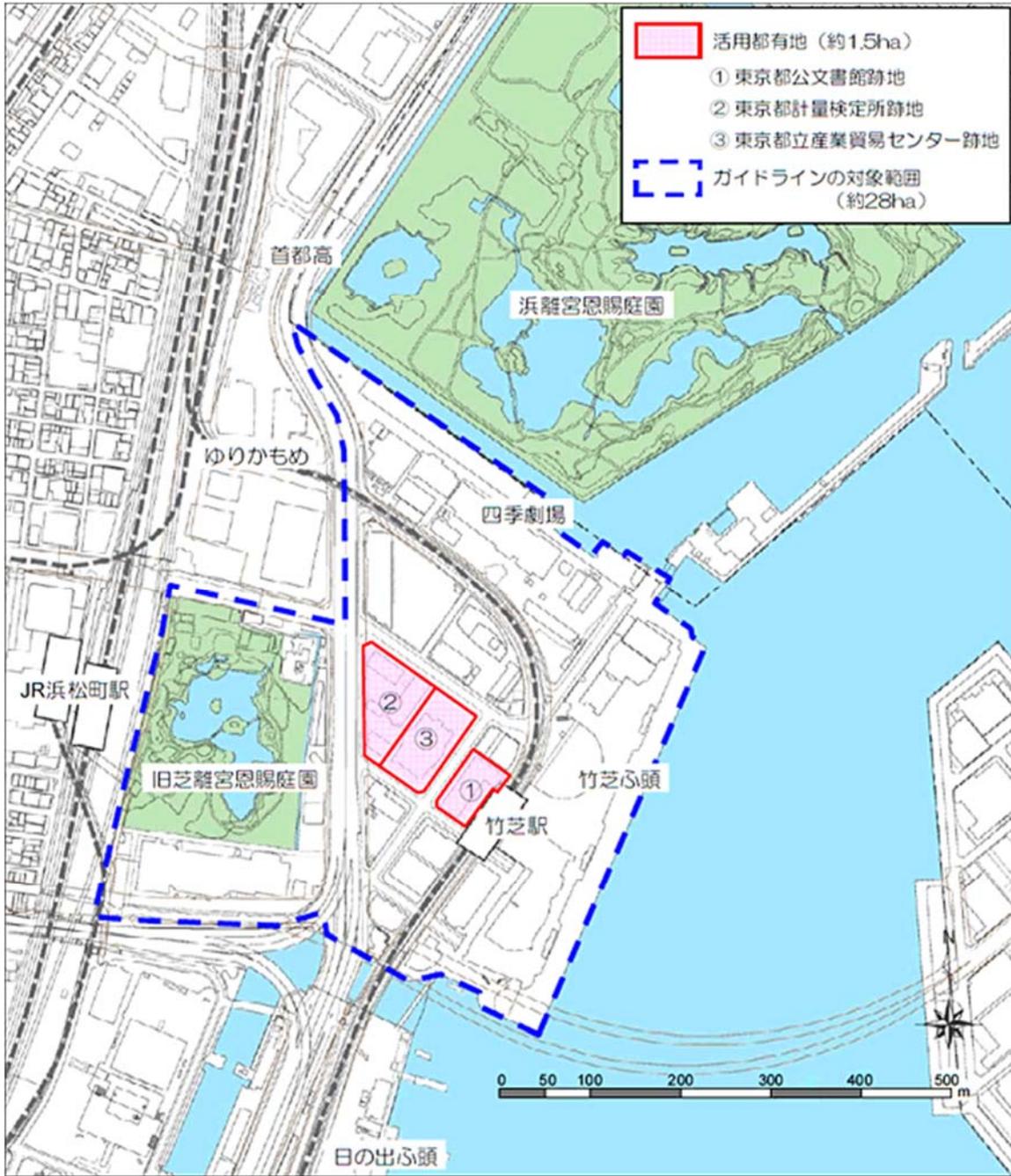
また、都心再生ステップアップ・プロジェクト（竹芝地区）の対象範囲は次頁のとおりである。

³² 都市再生ステップアップ・プロジェクト（竹芝地区）事業実施方針より抜粋。

³³ 特定都市再生緊急整備地域とは、地域都市再生緊急整備地域（都市再生の拠点として、都市開発事業等を通じて緊急かつ重点的に市街地の整備を推進すべき地域）の内から、都市の国際競争力の強化を図る上で特に有効な地域として政令で指定する地域である。

³⁴ アジアヘッドクォーター特区とは、国際戦略総合特別区域の一つである。アジアヘッドクォーター特区では、アジア地域の業務統括拠点や研究開発拠点のより一層の集積を目指し、東京の中心部に設けた6つのエリアで外国企業誘致プロジェクトを進めている。

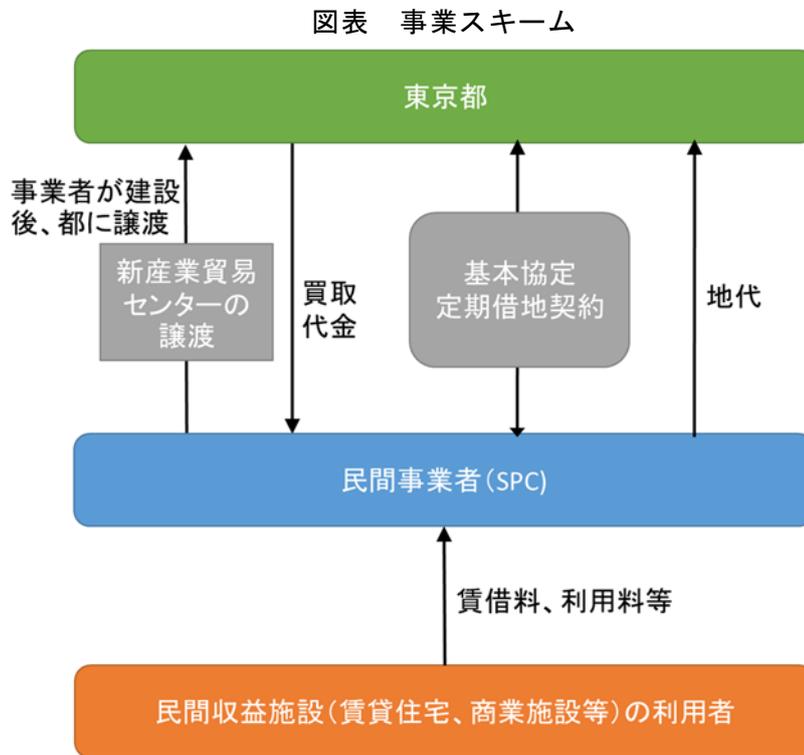
図表 都市再生ステップアップ・プロジェクト（竹芝地区）の地図



(出所) 東京都都市整備局サイト

2. 手続きの概要・期間

都市再生ステップアップ・プロジェクト（竹芝地区）の事業スキームは、民間事業者が3カ所の活用都有地を定期借地権により都から順次借り受け、新たな産業貿易センター及び民間複合施設等の整備を行うものであり、以下のとおりである。



(出所) 東京都都市整備局サイトをもとに新日本有限責任監査法人作成

都市再生ステップアップ・プロジェクト（竹芝地区）における事業者選定等の手続き及び期間は、以下のとおりである。

【東京都による事業者選定手続等】

平成 22 年 3 月 17 日	実施地区の公表
平成 22 年 12 月 22 日	事業実施方針及び竹芝地区まちづくりガイドラインの公表
平成 23 年 2 月 15 日	事業実施方針に関する質問回答書の公表
平成 24 年 7 月 13 日	事業者募集要項等の公表
平成 24 年 10 月 10 日	事業者募集要項等に対する質問回答書の公表
平成 24 年 11 月 2 日	提案内容に対する対話の実施
平成 24 年 12 月 26 日	提案書等の受付
平成 25 年 5 月 29 日	事業予定者の決定
平成 25 年 9 月 17 日	基本協定締結
平成 26 年 2 月 5 日	竹芝地区エリアマネジメント準備室開設
平成 26 年 9 月 25 日	竹芝地区まちづくり協議会設立

【都市計画変更の手続】

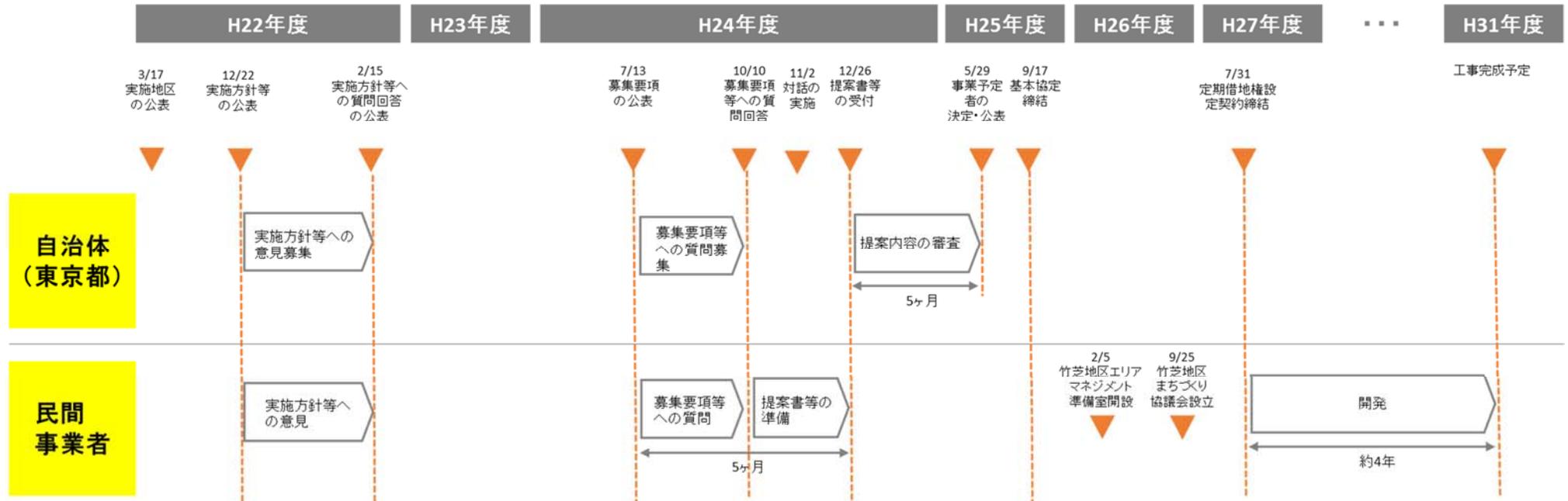
平成 27 年 3 月 19 日	国家戦略特別区域に係る区域計画の変更認定
平成 27 年 3 月 27 日	東京都市計画都市再生特別地区の変更告示
平成 27 年 4 月 3 日	国家戦略特別区域に係る区域計画の変更認定告示

【東京都と事業者の契約手続等】

平成 27 年 7 月 31 日	定期借地権設定契約締結（公文書館跡地、計量検定所跡地）
平成 27 年度	地下躯体解体工事の着工
平成 28 年度	本体工事の着工
平成 31 年度	建築工事（全体）完了

事業者選定に関する全体の流れは次頁のとおりである。

図表 都市再生ステップアップ・プロジェクト（竹芝地区）の事業者選定等のスケジュール

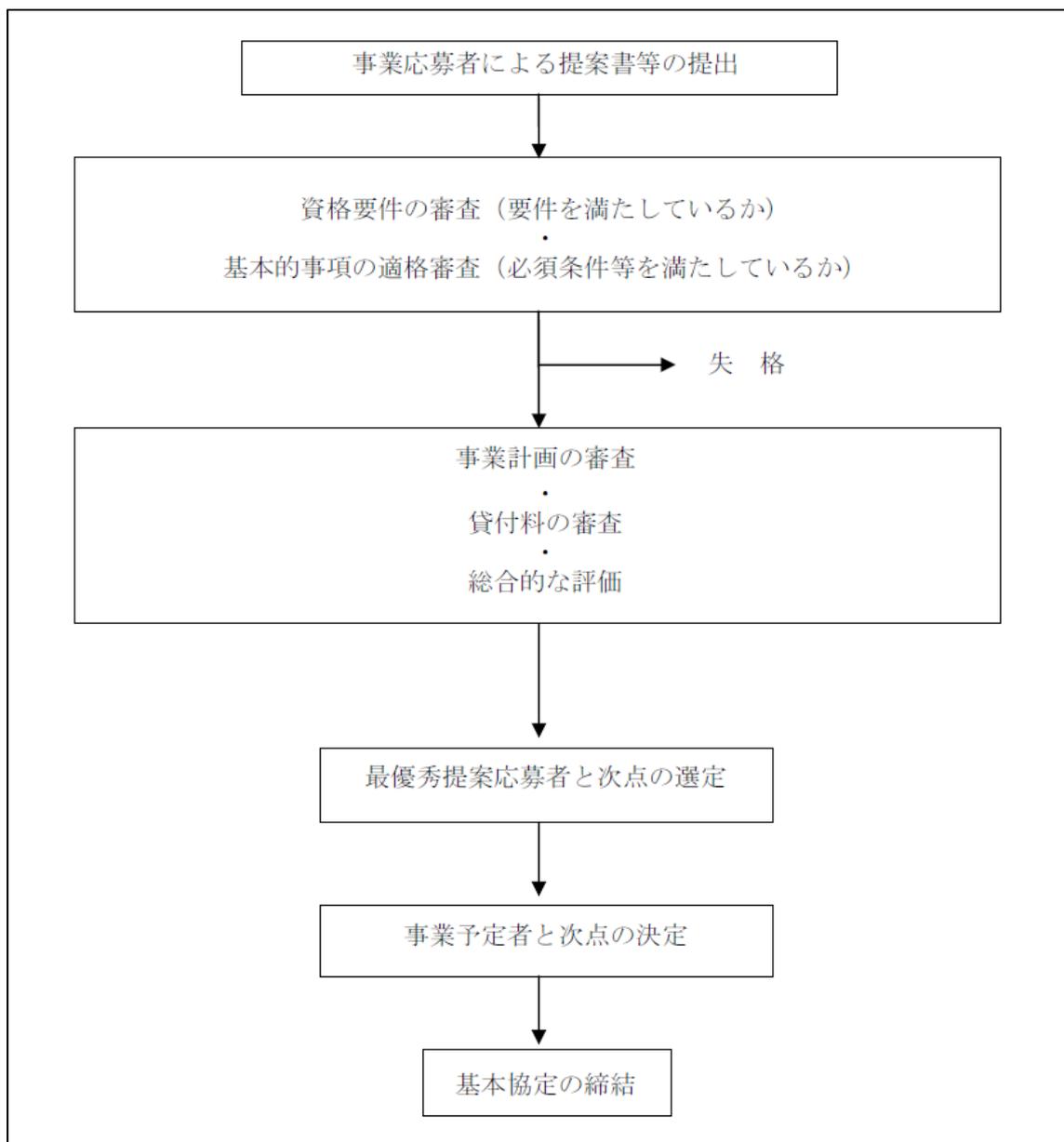


(出所) 東京都都市整備局サイトをもとに新日本有限責任監査法人作成

都市再生ステップアップ・プロジェクト（竹芝地区）の事業者選定では、資格要件の審査、基本的事項の適格審査で各条件を満たした提案について、事業計画等に関する審査を行い、その評点の合計で最優秀提案応募者及び次点を選定している。

事業者選定に関する審査の流れは、以下のとおりである。

図表 事業者選定の審査フロー



(出所) 都市再生ステップアップ・プロジェクト（竹芝地区）審査基準

都市再生ステップアップ・プロジェクト（竹芝地区）の事業者審査は、審査委員会が行い、最も優れた提案を行った事業応募者及び次点を選定する。

審査委員会は、学識経験者等の外部有識者から構成され、以下の6名が審査委員である。

【審査委員会のメンバー】

委員長	岸井 隆幸
委員	安藤 算浩
委員	倉田 直道
委員	前川 俊一
委員	前田 博
委員	野城 智也

(1) 実施方針・ガイドラインの公表

都市再生ステップアップ・プロジェクト（竹芝地区）では、実施地区の公表がなされた後、平成22年12月に竹芝地区まちづくりガイドライン及び事業実施方針を公表している。

竹芝地区まちづくりガイドラインは、「2020年の東京」、「東京の都市づくりビジョン」や「港区まちづくりマスタープラン」等の行政計画を踏まえて、竹芝地区のまちづくりの方針を示すとともに、それらの計画の実現に向けた整備の方向性を示すものである。

竹芝地区まちづくりガイドラインの概要は、以下のとおりである。

【竹芝地区まちづくりガイドラインの概要】

- 竹芝地区のコンセプト
「豊かな緑、海、文化を実感できる、活気ある業務・商業等の拠点を形成」
- エリア別まちづくりの方針
竹芝地区を、都市再生ステップアップ・プロジェクトで活用する都有地を含む「複合エリア」と、その周辺の「芝離宮エリア」、「浜離宮隣接エリア」、「ふ頭エリア」の四つのエリアに区分し、歴史的な庭園や水辺の潤いなど、エリア毎の特徴を生かしたまちづくりの方針を示すものである。
それぞれのエリア別のまちづくり方針は、下記のとおりである。

【複合エリア】

- 地域に存在する、緑・歴史・海や文化施設を生かし、地区全体の活性化に資する施設を整備
- 都市再生ステップアップ・プロジェクトでの開発を契機として、隣接街区などの開発を促進するとともに、街区間のアクセスを強化

【芝離宮エリア】

- 芝離宮の魅力を生かして、浜松町周辺や汐留地区のにぎわいを竹芝地区へ誘導

- 竹芝通り沿いは、明るく適度なにぎわいと落ち着きのある商業施設を誘導
 - 自然資源、歴史資源、景観資源である芝離宮の存在を意識しつつ、その歴史的価値を継承
- 【浜離宮隣接エリア】
- ウォーターフロントが持つ水辺の潤いなど自然資源を活用した付加価値の高い施設を整備
 - 複合エリアに整備されるにぎわい・集客施設との相乗効果を発揮
- 【ふ頭エリア】
- 港湾施設としての機能を確保しつつ、まちと海のつながりを強化
 - 島しょからの玄関口としての景観を確保
 - イベントなどの開催を始めとして、ソフト面を重視し、にぎわい溢れる空間を形成
- 都用地を活用した拠点開発
まちづくりの目標と誘導する機能
 - 国際競争力の強化に資するビジネス拠点の形成
 - 防災対応力を備えたスマートシティの推進
 - 魅力ある都市環境の創出
 - 地区全体での取組
エリアマネジメント、防災、環境、景観などについて、地区全体において行政、民間、官民双方が取り組む内容を示すもの

事業実施方針は、事業実施条件、事業予定者の募集・選定など都有地活用事業の実施における基本的な考え方を示したもので、主に以下の内容が記載されている。

図表 都市再生ステップアップ・プロジェクト（竹芝地区）事業実施方針の概要

記載項目	概要
根拠法令	PFI 法等の特別法による公共調達ではない
対象事業地	所在地： 港区海岸一丁目7番4号1 等 都有地活用用地： 約 1.7ha 竹芝地区まちづくりガイドラインの対象範囲： 約 28ha
事業期間 （貸付期間）	<ul style="list-style-type: none"> 東京都計量検定所跡地、都立産業貿易センター跡地及び東京都公文書館跡地は、事業期間 70 年を基本に建設及び除却工事の期間を加えた期間とする。 東京浜松町海員会館跡地は、一時貸付とし、事業期間 5 年程度に建設及び除却工事を加えた期間とする。
事業実施内容 （事業方式）	<ul style="list-style-type: none"> 都有地活用事業 事業者は、都有地である東京浜松町海員会館跡地、東京都計量検定所跡地、都立産業貿易センター跡地及び東京都公文書館跡地を都より借り受け、まちづくりの誘導目標に即して、都有地活用事業を実施する。 エリアマネジメント業務 本プロジェクトの事業者は、竹芝地区のにぎわいを創出し、価値を高めるため、都、港区及び竹芝地区の地権者、事業主等と連携し、竹芝地区の活性化に資するまちづくりの推進のために、自らが中心となりエリアマネジメント組織を設立、運営するとともに、エリアマネジメントに係る各種活動を行う。
利用料金及び 費用の負担	記載無し （事業実施方針では明示されていない）
事業予定者の 募集及び選定 の基本的な考 え方	<ul style="list-style-type: none"> 参加を希望する民間企業グループを公募する。 選定に当たっては、「一般公募型プロポーザル方式」を採用し、審査の結果、最も優れた提案を行った者を事業予定者とする。 事業提案の審査は、審査委員会を設置して行う。

（出所）都市再生ステップアップ・プロジェクト（竹芝地区）事業実施方針をもとに新日本有限責任監査法人作成

事業実施方針に関しては、平成 23 年 1 月 17 日、18 日の 2 日間、事業者からの質問を受け付け、その後回答を行っている。

公表された事業実施方針に関する質問の回答の多くは、その後、公表される募集要項に反映されるため、事業実施方針の内容に修正は行われていない。

(2) 事業者の募集

平成 24 年 7 月、都市再生ステップアップ・プロジェクト（竹芝地区）における事業者募集要項が公表された。その際に事業者募集要項に加えて以下の情報が公表されている。

- 図面等の情報（案内図、現況図、測量図等）
- 基本協定条件書
- 審査基準
- 様式集
- 新産業貿易センター要求水準書
- 竹芝地区まちづくりガイドライン
- 地区周辺におけるコンテンツ産業集積の状況

都市再生ステップアップ・プロジェクト（竹芝地区）の事業者募集要項では、事業内容、事業予定者の募集及び選定、提案に関する条件、事業実施上の条件、事業実施に係るリスク・責任等の分担が規定されている。

事業者募集要項に定められている事業内容等は前述した実施方針と主な内容は同じであるため、事業予定者の募集等を中心に以下に内容を整理する。

図表 事業者募集要項における事業予定者の募集等の概要

記載項目	概要
基本的要件	事業応募者は、本事業において、複数の所有地を一体的に借り受け、新産業貿易センター及び民間複合施設の整備とともに、70 年余りにわたる事業期間中安定して民間複合施設の運営及び維持管理並びにエリアマネジメント業務等を遂行できる、企画力、技術力及び経営能力を有する者とする。 なお、民間複合施設内に都の施設（新産業貿易センター）を整備すること、民間複合施設の建設完了まで相当の期間を要することなどから、事業者には、継続性、安定性を維持していくことが求められる。
事業応募者の構成	事業応募者は、単独の民間企業又は民間企業グループとする。

記載項目	概要
構成員の資格要件 【実績要件等】	事業応募者の構成員に次の資格要件を満たす者が含まれていることを条件とする。 <ul style="list-style-type: none"> ● 一級建築士事務所の登録を行っていること。 ● 過去 10 年間に竣工した施設のうち、民間複合施設の提案内容と同等以上の延床面積及び高さの建物の設計・施工実績、不動産開発実績があること。 ● 建築一式工事につき特定建設業の許可を受けていること及び経営事項審査の直近の総合評点が 1,200 点以上であること、又はこれと同等以上の能力を有していると認められること。 ● 不動産賃貸業及び不動産管理業を営み、その営業年数が 15 年以上、かつ、過去 3 か年の平均売上高実績が連結決算で 10 億円以上があること、又はこれと同等以上の能力を有していると認められること。 ● 過去 10 年間に、コンサルティング業務又は不動産の開発業務において、市街地再開発組合、エリアマネジメント組織等の地権者等により構成される組織の意見集約等に関する業務を実施した実績があること。
構成員の制限	<ul style="list-style-type: none"> ● 指名停止期間中でないこと。 ● 経営不振の状態に陥っていないこと。 ● 直近の法人税、法人事業税、法人住民税又は消費税を滞納していないこと。 ● 本事業の公募等に関するアドバイザー業務を委託した者又はこれらの者と関係する会社でないこと
貸付料及び保証金（土地の貸付条件）	貸付料は、次に掲げる基準以上であることを条件に事業者の提案した金額とし、保証金はその 30 月分とする。 <ul style="list-style-type: none"> ● 東京都公文書館跡地の基準単価月額：3,611 円/㎡ ● 東京都計量検定所跡地の基準単価月額：4,443 円/㎡ ● 東京都立産業貿易センター跡地の基準単価月額：4,174 円/㎡

（出所）都市再生ステップアップ・プロジェクト（竹芝地区）事業者募集要項をもとに新日本有限責任監査法人作成

事業者募集要項等の公表後、募集要項等に対する質問を受け付け、その回答を公表している。質問を受けたことによる事業者募集要項の修正は行われていない。また、平成 24 年 11 月 2 日に事業者と対話を実施した結果による周知事項も公表されており、事業実施方針や事業者募集要項等の修正に関する周知事項として、土壌汚染概況調査結果について一部追加調査が生じたことにより当初予定の終了時期が変更となったこと、提案書作成に当たって固有名称や業種が特定されるような表記はしないことの 2 点があった。

事業者から提出された提案書等の審査項目と配点は、以下のとおりであり、まちづくり計画・技術的な評価の項目が占める割合が全体の65%となっていた。

図表 提案内容の審査項目と配点

審査項目	配点
資格要件の審査	適格又は失格
基本的事項の適格審査	適格又は失格
まちづくり計画・技術的な評価 ① 都有地開発のコンセプトの評価 ② 施設全体に関する計画の評価 ③ 新産業貿易センターの評価 ④ 民間複合施設及び新産業貿易センターの評価 ⑤ エリアマネジメント業務の評価	65
事業の運営・経営的な評価 ① 施設の運営及び維持管理計画の評価 ② 事業収支計画など財務的な評価	15
貸付料の審査 比例配点方式により評価	10
総合的な評価 上記、定性的事項の審査項目だけでは評価が十分にできない内容、事業全体での総合的な評価を対象とし、加点方式により評価する。	10
合計	100

(出所) 都市再生ステップアップ・プロジェクト(竹芝地区) 審査基準をもとに新日本有限責任監査法人作成

都市再生ステップアップ・プロジェクト（竹芝地区）では、以下の2グループから提案書等の提出があった。

図表 事業者募集への参加グループ

グループ名	代表企業及び構成企業
Team 竹芝の大樹	(代表企業) 東急不動産株式会社 (コンソーシアム構成員) 鹿島建設株式会社、株式会社久米設計
竹芝のまちとともに	(代表企業) 住友不動産株式会社 (コンソーシアム構成員) 株式会社日建設計、大成建設株式会社

(出所) 都市再生ステップアップ・プロジェクト（竹芝地区）事業予定者選定結果をもとに
新日本有限責任監査法人作成

審査の結果、グループ名「Team 竹芝の大樹」が事業予定者となっている。
事業予定者の提案の概要は、以下のとおりである。

図表 事業予定者の提案概要

項目	提案概要		
民間複合施設の概要	活用都有地	計量検定所跡地 産業貿易センター跡地	公文書館跡地
	用途	業務、商業、産業貿易センター、コンテンツ関連施設（映像コンテンツ制作上のニーズに対応した施設）等	賃貸住宅、商業、保育所（外国人対応）、サービスアパートメント等
	延床面積	約 104,095 m ²	約 14,234 m ²
	高さ（階数）	約 151m(26階/地下2階)	約 88m (19階)
国際競争力の強化に資するビジネス拠点の形成のための取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業者が中心となって協議会（有識者、コンテンツ業界団体等が参画）を設立し、起業支援・企業誘致等を展開 ● 業務支援機能及び生活支援機能による外国企業誘致 		
防災対応力を備えたスマートシティの推進に資する取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 2,200人分の帰宅困難者受入スペース（3日分の備蓄確保） ● 非常用ガスタービン発電機を設置（3日分の重油確保） ● コージェネレーションシステムの導入と地域冷暖房の活用 		

項目	提案概要
魅力ある都市環境の創出に資する取組	浜松町駅、竹芝駅、竹芝ふ頭を直結し街を一体化する歩行者デッキを整備
産業貿易センターと民間複合施設との連携	<ul style="list-style-type: none"> ● 展示室と隣接し、アフターコンベンションも可能な外部テラスを整備 ● 国際的なコンテンツ見本市等を誘致
エリアマネジメント業務	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業運営会社とまちづくり協議会の両輪による事業推進 ● 各種活動（環境啓発イベントの開催、防災隣組の設置等）の実施
提案借地料	<ul style="list-style-type: none"> ● 敷地 1（公文書館跡地）：3,792 円（月額／㎡） ● 敷地 2（計量検定所跡地）：4,665 円（月額／㎡） ● 敷地 3（産業貿易センター）：4,383 円（月額／㎡）

（出所）東京都都市整備局サイトをもとに新日本有限責任監査法人作成

図表 完成予想図



（出所）東京都都市整備局サイト

事業者の提案を審査する審査委員会は、以下の日程及び内容で開催されている。

図表 審査委員会の開催状況

回数	議事内容	開催日
第1回	審査委員会スケジュール、事業者募集要項（案）、評価の視点等（併せて現地視察を実施）	平成24年5月18日
第2回	事業者募集要項（案）、審査基準（案）、基本協定条件書（案）、今後の審査の方向性等	平成24年6月27日
第3回	質問の回答（案）、審査方法、対話の実施方法等	平成24年10月1日
第4回	提案内容の審査	平成25年2月7日
第5回	事業者ヒアリング、提案内容の審査、審査講評の検討	平成25年3月4日
第6回	提案内容の審査、評価結果の確認 ※委員持ち回りで内容を確認	平成25年3月21日～27日

（出所）都市再生ステップアップ・プロジェクト（竹芝地区）事業予定者選定結果をもとに
新日本有限責任監査法人作成

審査委員会による「Team 竹芝の大樹」及び「竹芝のまちとともに」の2グループに対する評価点は公表されていないが、それぞれの提案グループの提案内容に対する評価結果の概要は公表されている。

事業予定者に選定された「Team 竹芝の大樹」は、浜松町駅と本施設とをつなぐグリーンブリッジ、スカイブリッジの提案や、ビジネス拠点の形成に当たって民間複合施設を情報通信業の産業拠点として整備するためのハード及びソフト両面の提案について、高く評価がされている。

審査項目ごとの審査委員会の評価結果の概要は以下のとおりである。

図表 事業計画の審査項目ごとの評価結果の概要

評価項目	Team 竹芝の大樹	竹芝のまちとともに
まちづくり 計画・技術的 な評価	<p>都有地開発のコンセプトの評価全体を通じ、竹芝地区に強いアイデンティティを創ろうとする提案であった点が評価された。また、浜松町駅と本施設とをつなぐグリーンブリッジ、スカイブリッジの提案が大きな特徴であるとして評価された。</p> <p>一方、他地区との競争及び世界規模での都市間競争の中で、本施設、ひいては竹芝地区がどのような競争優位性を確保することができるのかについて、提案内容だけでは不明瞭であるとの指摘があった。</p>	<p>コンセプトの検討に当たり、竹芝地区の位置付けや開発の方向性が明示されていることなどが評価された。</p> <p>また、計画全体としては、オーソドックスな提案となっていた。</p> <p>一方、他地区との競争及び世界規模での都市間競争の中で、本施設、ひいては竹芝地区がどのような競争優位性を確保することができるのかについて、提案内容だけでは不明であるとの指摘があった。</p>

評価項目	Team 竹芝の大樹	竹芝のまちとともに
施設全体に関する計画の評価	<p>施設全体の動線が、施設ににぎわいを持たせるように工夫された計画となっているとともに、用途の異なる施設を空間的に複合させた計画としていることから、施設相互の交流が進むものと期待できる点が高く評価された。質の高いパブリックスペースが適切に配置されている点についても評価された。</p> <p>また、浜松町駅～本施設～竹芝駅をデッキでつなぐ「竹芝ブリッジウェイ」の提案が、地区全体の回遊性の向上及び本地区へのアクセス性の強化に資する積極的な取組として評価された。</p> <p>その他、「竹芝新八景」が環境に対する取組として評価された。</p> <p>一方、「竹芝ブリッジウェイ」の整備については、今後、関係者との協議・調整等が必要であることから、実現性については課題があると指摘があった。</p>	<p>竹芝ストリートモールが、地区全体の回遊性を向上させるための工夫として評価された。また、施設が用途別にはっきりとした空間区分がなされているため、施設の管理が容易である点が評価された。</p> <p>一方で、各用途が立体的かつ明確にゾーニングされているため、施設用途相互の相乗効果が十分に発揮されるか疑問であるとの指摘があった。</p> <p>また、来訪者等をパブリックスペースに滞留させるための工夫が不足しているとの指摘があった。</p>
新産業貿易センターの評価	<p>新産業貿易センターと民間複合施設の一体性に配慮した計画となっていることから、新産業貿易センターと民間複合施設との相乗効果が期待できる。</p> <p>また、展示室の2室並列利用が可能であること等、展示室の利用に係るフレキシビリティが確保されているという点についても評価された。</p>	<p>新産業貿易センターが民間複合施設から明確に区分されているため、新産業貿易センターの管理が容易である点が評価された。</p> <p>一方、新産業貿易センターが十分に機能するためには、アクセス性、視認性に難点があり、配置上の工夫が必要であるとの指摘があった。</p> <p>また、展示室の利用に関してフレキシビリティが少ないとの指摘もあった。</p>

評価項目	Team 竹芝の大樹	竹芝のまちとともに
民間複合施設及び新産業貿易センターの評価	<p>防災機能、スマートシティの推進、環境負荷低減について、十分な提案がなされているとともに、ビジネス拠点の形成に当たっては、民間複合施設を、映像・音声・文字情報制作業、情報サービス業、インターネット付随サービス業等、「情報通信業」の産業拠点として整備するためのハード及びソフト両面について、秀でた提案（ホール、スタジオ等で構成される「コンテンツコア」の配置、コンテンツ産業の集積を推進する「CIP 推進協議会」の設立等）がなされている点について高く評価された。</p> <p>なお、民間複合施設の低層部は、商業施設とコンテンツコアの組合せにより、高い集客力を期待することができる点も評価された。</p> <p>また、スキップテラスと開放的で特徴的な低中層階のデザインは、施設のイメージ向上に貢献するものであると評価された。</p>	<p>防災機能、スマートシティの推進、環境負荷低減について、十分な提案がなされていた。</p> <p>一方で、映像・音声・文字情報制作業、情報サービス業、インターネット付随サービス業等、「情報通信業」に関連する企業に対応したオフィスがどのようにビジネス拠点の形成につながるかについて、提案に具体性がなく、また、ユーザーの床利用の変化に対する柔軟性が少ないとの指摘があった。</p>
エリアマネジメント業務の評価	<p>長期にわたるエリアマネジメント組織の維持や、持続的なエリアマネジメント活動が可能な提案となっているほか、エリアマネジメント組織の設立、運営について、詳細な計画が策定されている点が評価された。</p>	<p>運営資金の確保を含め、長期にわたるエリアマネジメント組織の維持や、持続的なエリアマネジメント活動が可能な提案となっていた。</p>

評価項目	Team 竹芝の大樹	竹芝のまちとともに
事業の運営・ 経営的な評価	<p>【施設の運営及び維持管理計画の評価】</p> <p>修繕計画等にきめ細かさがある点について評価された。</p> <p>一方で、「竹芝ブリッジウェイ」の具体的な管理の方法が不明であるとの指摘があった。</p> <p>【事業収支計画等財務的な評価】</p> <p>安定的な事業運営体制、事業安定化方策、安定的な資金調達及び事業収支計画について、十分な提案がされていた。</p>	<p>【施設の運営及び維持管理計画の評価】</p> <p>施設全体が明確に区分された計画となっているため、運営が容易である点が評価された。</p> <p>【事業収支計画等財務的な評価】</p> <p>安定的な事業運営体制、事業安定化方策、安定的な資金調達及び事業収支計画について、十分な提案がされていた。</p>

(出所) 都市再生ステップアップ・プロジェクト(竹芝地区) 事業予定者選定結果をもとに
新日本有限責任監査法人作成

3. 基本協定書等の締結

平成 25 年 9 月 17 日、都市再生ステップアップ・プロジェクト（竹芝地区）では、東京都と事業予定者との間で基本協定を締結している。

実際に事業予定者と締結された基本協定の内容は非公表となっているが、事業者募集と同時に公表された基本協定条件書において基本協定の条件に関する基本的事項を示している。

基本協定条件書は、事業概要及び当事者の役割、活用都有地に係る定期借地権設定契約、新産業貿易センターの譲渡・引渡手続き等の内容が記載されたもので、次頁のとおりとなっている。

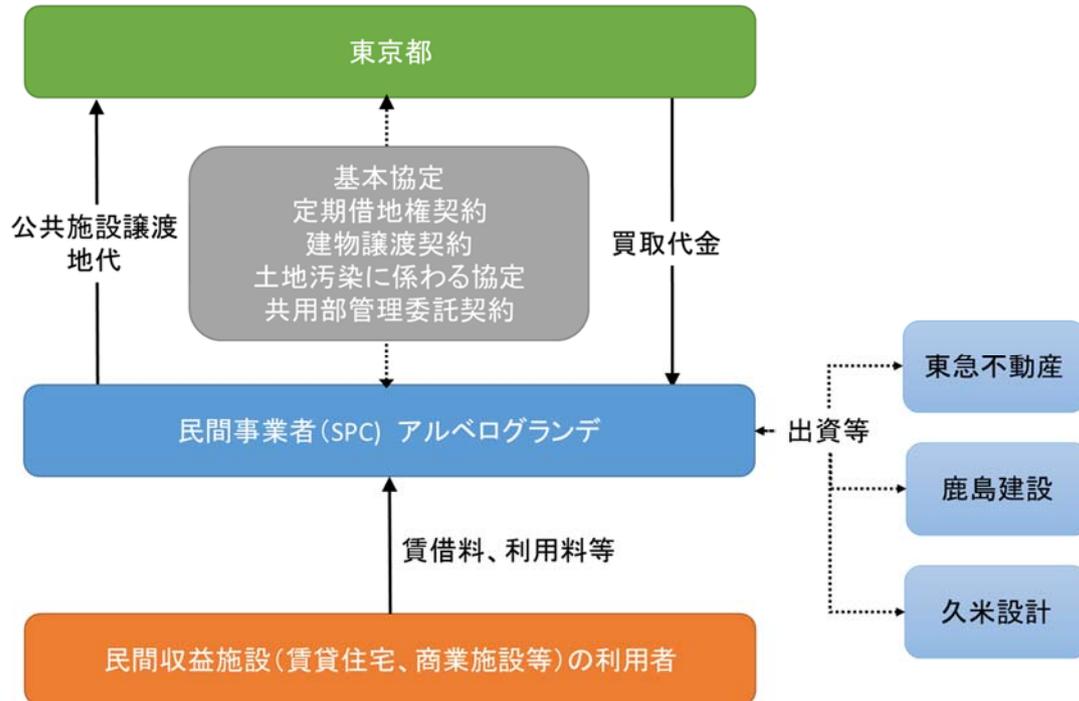
図表 基本協定条件書の概要

項目	内容
基本協定の目的	基本協定は、本事業における当事者の役割及び基本的合意事項について定め、事業者の備えるべき要件、関連当事者間の定期借地権設定契約及び建物譲渡契約の締結、新産業貿易センターの設計及び建設並びにエリアマネジメント業務に関する事項を定めるとともに、民間複合施設等の設計、建設、運営及び維持管理並びにエリアマネジメント業務に際しての条件を定める。
定期借地権設定契約の概要	都は、事業者との間で、本事業の実施を目的とし、都の既存施設の除却後、建築工事着工前までに、基本協定に記載の条件及び都と事業者との間の協議により決定された条件に従った定期借地権設定契約を締結して、活用都有地を賃貸する。 なお、都は、新産業貿易センターの譲渡時において、新産業貿易センターに係る活用都有地について、自己借地権を有し、当該活用都有地についての借地権を事業者と準共有する。
新産業貿易センターの譲渡・引渡手続の概要	都及び事業者は、新産業貿易センターの設計完了後、建物譲渡契約を締結する。 事業者は、建物譲渡契約の規定に従い、新産業貿易センターの土地の借地権の準共有部分並びに建物所有権に関する専有部分及び共用部分の共有持分を都に譲渡し、都から対価を受領する。
エリアマネジメント業務に関する事業者の役割	本事業の事業者は、エリアマネジメント業務の中核として、エリアマネジメントの実施主体となるエリアマネジメント組織を設立及び運営し、都、港区並びに地区の地権者及び事業主等と連携し、事業期間を通じてエリアマネジメントに係る各種活動を行う。
民間複合施設等の設計、建設並びに運営及び維持管理	事業者は、基本協定、募集要項等及び事業者提案に従い、民間複合施設を設計する。 民間複合施設の建設手順は、事業者提案のとおりとするが、新産業貿易センターとの合築施設となる棟については、新産業貿易センターの設計内容を踏まえたものとする。 民間複合施設を複数棟の建物として構成する場合には最大3棟までとする。

(出所) 都市再生ステップアップ・プロジェクト(竹芝地区)基本協定条件書をもとに新日本有限責任監査法人作成

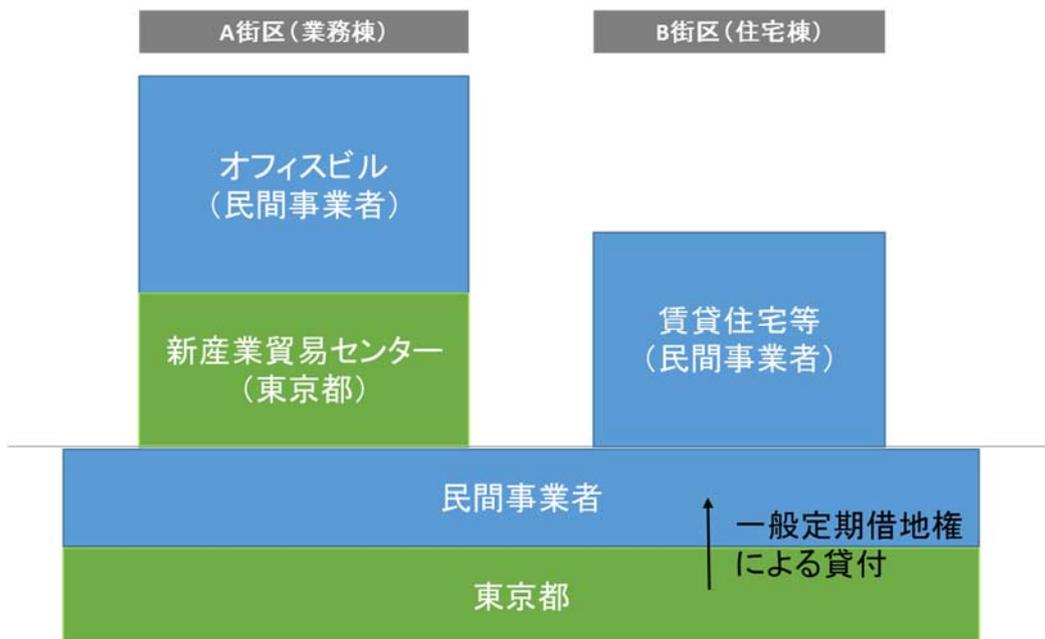
その後、基本協定に基づいた本事業の進行に従い、平成27年7月31日に定期借地権設定契約を東京都及び事業者間で締結している。

図表 事業実施スキーム



(出所) PPP/PFI 事業・推進方策事例集(平成26年7月 国土交通省総合政策局)をもとに
新日本有限責任監査法人作成

図表 権利関係



(出所) PPP/PFI 事業・推進方策事例集(平成26年7月 国土交通省総合政策局)をもとに
新日本有限責任監査法人作成

4. 事業の現状

平成 26 年 5 月に、東京都 9 区等を含む 5 区域が国家戦略特別区域³⁵に指定されたことを受け、同年 10 月 1 日に東京圏国家戦略特別区域会議（第 1 回）が開催され、国際競争力の強化及び国際的な経済活動の拠点の形成を図るための計画である区域計画の素案が示された。この区域計画に特定事業として位置付けるべき事業の候補の一つとして、都市再生ステップアップ・プロジェクト(竹芝地区)が提示されていた。その後、同月 21 日及び平成 27 年 1 月 16 日の東京都市再生分科会において、事業者から提案された当該プロジェクトの「都市再生への貢献」として、以下の効果を挙げている。

【国家戦略都市計画建築物等整備事業の概況「都市再生への貢献」³⁶】

1) 官民合築・連携による産業振興とにぎわい創出

- ・新産業貿易センターと民間施設の一体的整備
- ・コンテンツ産業における研究開発・人材育成・ビジネス交流機能の整備
- ・エリアマネジメントによるまちづくりの推進

2) 浜松町駅・竹芝駅・竹芝ふ頭・にぎわい空間をつなぐ歩行者ネットワークの整備

- ・バリアフリーの歩行者デッキとにぎわいを創出する多様なオープンスペース等の整備

3) 防災対応力の強化とエネルギーネットワークの整備

- ・竹芝ふ頭の災害時海上輸送機能と連携した広域的な帰宅困難者支援等の実施
- ・帰宅困難者等の支援機能の整備
- ・自立分散型エネルギーの導入
- ・エネルギーネットワークの構築

4) 環境教育の拠点形成と環境負荷低減への取組

- ・生物多様性保全の取組をいかした環境教育の実施
- ・環境負荷低減への取組
- ・緑豊かな都市環境づくり
- ・地産地消への取組

平成 26 年 9 月 25 日に竹芝地区まちづくり協議会が設立され、官民の連携により、地域資源を活用しながら、防災、にぎわい、環境などの地区課題に取組み、竹芝地区の持続的な発展に寄与することを目的に、エリアマネジメント活動を開始している。

また、平成 28 年 5 月 26 日に竹芝地区開発計画の A 街区（業務棟）が着工し、平成 31 年の建設工事完了に向け現在工事が進められている。

³⁵ 国家戦略特別区域とは、国家戦略特別区域法により産業の国際競争力の強化及び国際的な経済活動拠点の形成を目的に認められた経済特区をいう。

³⁶ 東京都都市整備局サイト 都市再生ステップアップ・プロジェクト（竹芝地区）より抜粋

第3章 MICE

I. MICE の概要

1. MICE の意味及び効果

MICE とは、企業等の会議 (Meeting)、企業等の行う報奨・研修旅行 (インセンティブ旅行) (Incentive Travel)、国際機関・団体、学会等が行う国際会議 (Convention)、展示会・見本市、イベント (Exhibition/Event) の頭文字のことであり、多くの集客交流が見込まれるビジネス・イベントなどの総称をいう。

MICE は、「人が集まる」という直接的な効果に加え、以下に掲げる3つの主要な効果が見込まれている。

- ビジネス・イノベーションの機会の創造

MICE 開催により世界から企業や学会の主要メンバーが開催地に集うことは、我が国の関係者と海外の関係者のネットワークを構築し、新しいビジネスやイノベーションの機会を呼び込むことにつながる。

- 地域への経済効果

MICE 開催を通じた主催者、参加者、出展者等の消費支出や関連の事業支出は、MICE 開催地域を中心に大きな経済波及効果を生み出す。MICE は会議開催、宿泊、飲食、観光等の経済・消費活動の裾野が広く、また滞在期間が比較的長いと言われているため、一般的な観光客以上に周辺地域への経済効果を生み出すことが期待される。

- 国・都市の競争力向上

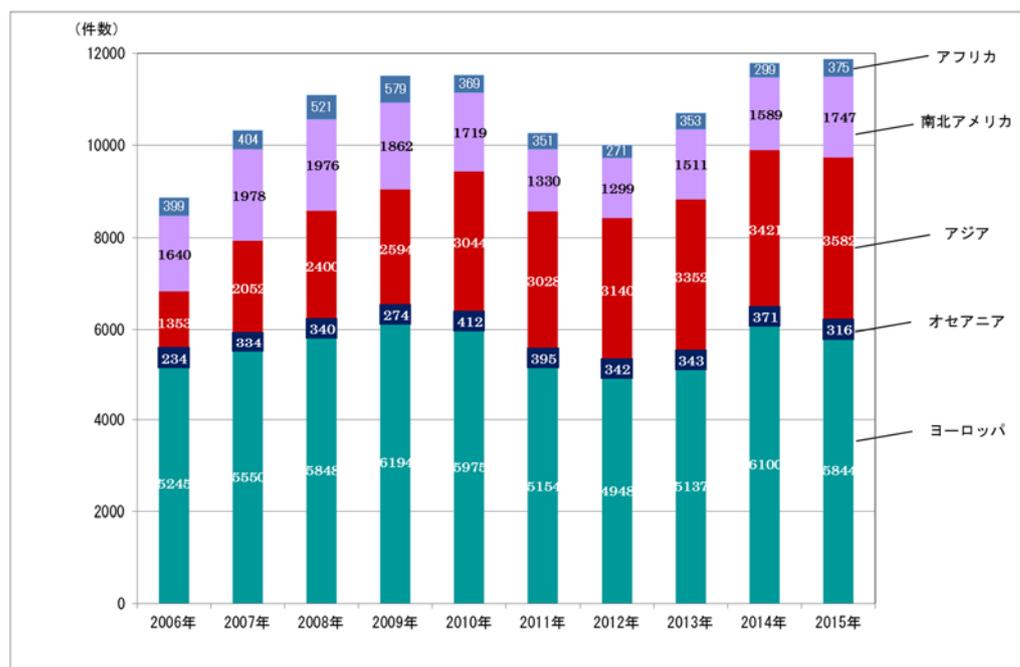
国際会議等の MICE 開催を通じた国際・国内相互の人や情報の流通、ネットワークの構築、集客力などはビジネスや研究環境の向上につながり、都市の競争力、ひいては、国の競争力向上につながる。

2. 日本における MICE の現状

(1) 国際団体連合 (UIA)

国際団体連合 (Union of International Associations; UIA, 以下、UIA)³⁷の国際会議数の統計³⁸によれば、世界全体の国際会議の開催件数は年々増加傾向にある。開催地域別に見ると、欧州が世界全体の国際会議開催件数の約半数を占めているが、近年ではアジアでの開催件数の伸びが顕著である。

図表 世界の国際会議開催件数の推移 (UIA)



(出所) JNTO 国際会議統計³⁹をもとに新日本有限責任監査法人作成⁴⁰

³⁷ UIA は、国際組織や国際会議等について調査研究及び情報発信を行っている非政府組織である。

³⁸ UIA の国際会議統計では、以下の選定基準を満たす国際会議を集計している。

(1) 国際機関・国際団体 (UIA に登録されている機関・団体) の本部が主催又は後援した会議

①参加者数：50名以上
 ②参加国数：開催国を含む3か国以上
 ③開催期間：1日以上

又は

(2) 国内団体もしくは国際団体支部等が主催した会議

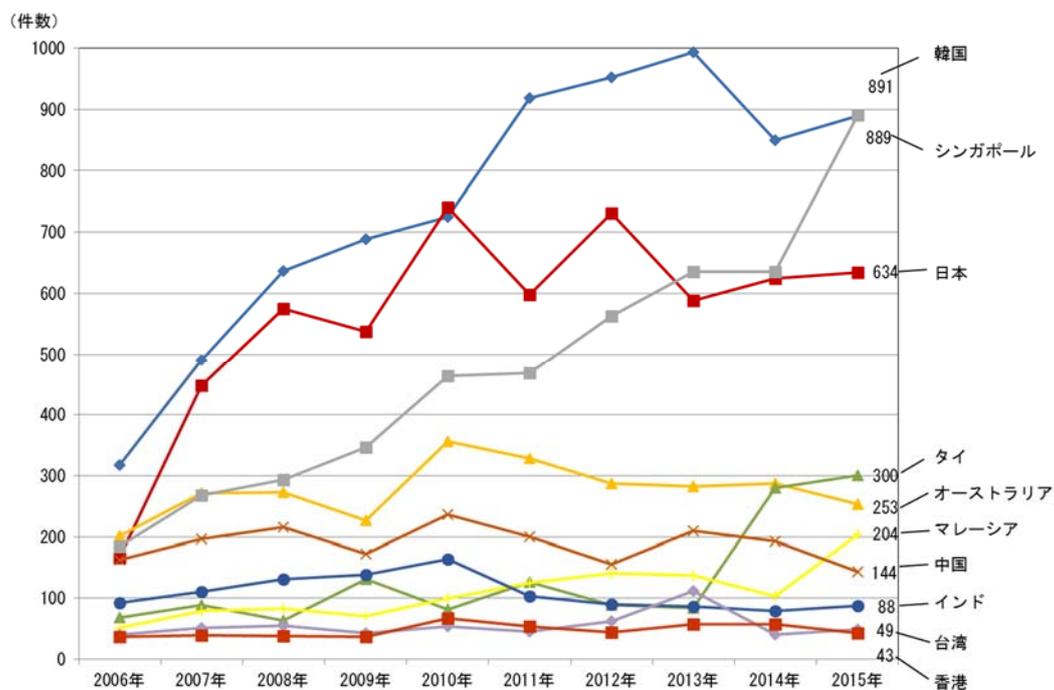
①参加者数：300名以上 (うち40%以上が主催国以外の参加者)
 ②参加国数：開催国を含む5か国以上
 ③開催期間：3日以上

³⁹ JNTO は、UIA が公表している世界の国際会議統計に基づき、日本版として国際会議統計を毎年公表している。

⁴⁰ 2016年6月1日現在のUIA国際会議統計である。

UIA による国際会議の開催件数を国別に比較すると、日本の国際会議件数は 634 件（2015 年）であり、世界 5 位となっている。

図表 アジア・オセアニア地域の国別 国際会議開催件数の推移



（出所）横浜市文化観光局提供データ及び JNTO 国際会議統計をもとに新日本有限責任監査法人作成⁴¹

41 シンガポール：2016 年 12 月末現在、それ以外：2016 年 6 月 1 日現在の UIA 国際会議統計である。

(2) 国際会議協会 (ICCA)

国際会議協会 (International Congress and Convention Association;ICCA, 以下、ICCA) 42の国際会議数の統計43によれば、世界全体の国際会議の開催件数は年々増加傾向にある。開催地域別に見ると、欧州が世界全体の国際会議開催件数の約半数を占めているものの、急速な経済成長を背景にアジアや南米地域は特に開催件数の伸び率が高く、2003年から2015年にかけての開催件数増加率では、アジア・大洋州・中東地域は約2倍増加している状況にある。

図表 世界の国際会議開催件数の推移 (2006~2015)



(出所) 観光庁サイト

42 ICCA は、アムステルダムに本部を置き国際会議の開催状況を収集・発信している国際機関（世界 90 ヶ国の約 1,000 団体の業界関係者が所属）である。

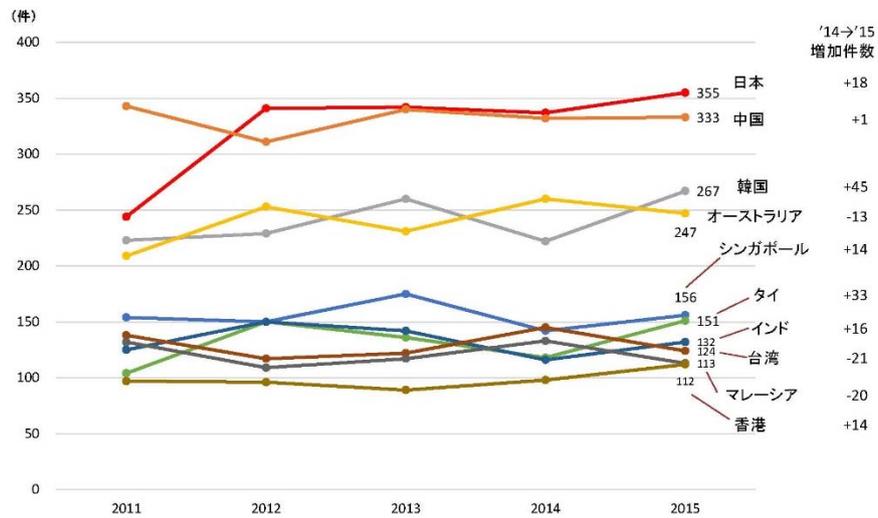
43 ICCA 統計の国際会議選定基準では、以下の選定基準を満たす国際会議を集計している。

国際機関・国際団体（各国支部を含む）、または国家機関・国内団体（各々の定義が明確ではないため、民間企業以外は全て）が主催する会議で、以下の条件を満たしていること。

- ① 参加者総数が 50 名以上
- ② 定期的で開催される（1 回だけ開催されたものは除外される）
- ③ 3 か国以上での会議持ち回りがある（2 か国間会議は除外される）

ICCAによる国際会議の開催件数を国別に比較すると、日本の国際会議開催件数は355件(2015年)であり、世界7位、アジア・オセアニア・中東地域1位の開催件数である。

図表 アジア・オセアニア地域の国別 国際会議開催件数の推移



1. 2015年度の開催件数が100件以上を対象としている
 出典: ICCA (A Modern History of International Association Meetings 1963-2012)、ICCA Statistics Report(2013,2014,2015)

(出所) 観光庁サイト

3. 日本における MICE の取組

政府では、MICE 誘致競争力を抜本的に強化する方策を検討するため、2012 年 11 月に有識者や MICE 関係者からなる「MICE 国際競争力強化委員会」を設置し、企画小委員会も含め、集中的に議論がされた。

そして、2013 年 6 月 14 日に閣議決定された「日本再興戦略」では、「2030 年にはアジア NO.1 の国際会議開催国としての不動の地位を築く」という目標が掲げられ、多くの人や優れた知見、投資を日本に呼び込む重要なツールとして MICE が位置付けられた。また、2013 年 6 月 11 日の観光立国推進閣僚会議で決定された「観光立国実現に向けたアクション・プログラム」においても、観光立国実現に向けた主要な柱の一つとして MICE が位置付けられた。これらの戦略に基づく具体的なアクションを通じて、日本における MICE の一層の発展を図っている。

更に、観光庁は 2013 年 6 月に「グローバル MICE 戦略・強化都市」(現「グローバル MICE 都市」)を 7 都市選定し、2015 年 6 月に「グローバル MICE 強化都市」を 5 自治体選定し、それぞれの都市に MICE 誘致力向上のための支援事業を実施している。

- グローバル MICE 都市／2013 年 6 月選定 (7 自治体)
東京、横浜市、愛知県名古屋市、京都市、大阪府大阪市、神戸市、福岡市
- グローバル MICE 強化都市／2015 年 6 月選定 (5 自治体)
札幌市、仙台市、千葉県千葉市、広島市、北九州市

※「愛知県名古屋市」「大阪府大阪市」「千葉県千葉市」という表記は同事業に対し、県と市が共同応募したため。

II. シンガポール

シンガポールでは、国が MICE 産業を重要な分野と位置づけている。

シンガポール観光局（Singapore Tourism Board: STB, 以下、STB）は 2014 年に MICE に関する中期計画である MICE2020 ロードマップ⁴⁴を公表した。その目的は、シンガポールの訪問先としての魅力を高め、観光業において強い企業を育成し、シンガポールに良質な雇用をもたらすことである。

そのために、STB は以下の 3 つの領域に焦点を当てて取り組んでいる。

- つながる都市：スマート MICE 都市として、ビジネス訪問客が Wifi などのネットワークを通じて必要な情報にアクセスできるようにする。
- シンガポールでの素晴らしい MICE 体験の提供：先進的なイベントを開催すると共に、シンガポールという国の特徴を生かして、シンガポールを魅力的な訪問先にする。
- MICEHQ.SG：MICE 関連産業に属する人材を育成すると共に、MICE 関連企業及び組織を強化する。

また、STB が力を入れて MICE の誘致支援を行っている業種は、以下のとおりである。

- デザイン（美術、ファッション、建築、家具、インテリア設計）
- 教育
- ヘルスケア及び生物医学
- イノベーション（研究に重点を置いた革新的な産業）
- メディア及びデジタル・コンテンツ
- 社会福祉
- スポーツ
- 運輸及び流通
- 旅行及び観光
- 都市ソリューション（土地が限られた都市の開発）

シンガポールが MICE 関連産業において優位である背景として、政府が民間事業者と連携して取り組んでいることや MICE 施設へのアクセスが良いことが挙げられる。また、MICE 施設の運営事業者が、積極的に商業施設やレストランを開発することや周辺の施設と連携することで、ビジネス客へ快適さを提供していることも挙げられる。

⁴⁴ 2014 年「MICE2020Roadmap」シンガポール観光局

1. MICE 関連機関・団体

(1) シンガポール観光局

STB は、1964 年に設立されたシンガポール観光振興局を前身とした、通商産業省の下にある観光産業及び MICE 産業を所管する政府機関である。シンガポールが観光において主要な目的地となるようにマーケティングや観光産業の振興を行い、MICE については、コンベンションに関わる企業や事業をサポートして、シンガポール国内のベニュー（会場）をはじめ、ホテルや観光などの情報を紹介している。

また、MICE に関する事業は、STB の一部門であるシンガポール展示会コンベンション事務局（Singapore Exhibition&Convention Bureau:SECB, 以下、SECB）が主に担当している。シンガポールが国際的な MICE イベントの主要な開催地であり続けられることを目的としており、シンガポールへの MICE イベントの誘致や開催支援を行っている。

(2) シンガポール・エキシビション・アンド・コンベンション協会（SACEOS）

シンガポール・エキシビション・アンド・コンベンション協会（Singapore Association of Convention and Exhibition Organisers and Suppliers: SACEOS, 以下、SACEOS）は、1979 年に設立されたシンガポールの MICE の業界団体である。SECB やシンガポール国際企業庁といった政府機関と密接に連携して、MICE 関連産業の発展と成長の方向付け、事業者の訓練と教育、並びに MICE 産業のインフラ整備を目的として活動している。

SACEOS のメンバーとして、SingEx ホールディングスやマリーナベイ・サンズなどの MICE 施設の運営会社や、PEO⁴⁵及び PCO⁴⁶といった MICE イベントの企画・運営会社、並びに MICE 事業者に物品やサービスを供給する業者が参加している。

また、SACEOS のパートナーとして政府機関である SECB のほか、IAEE⁴⁷、UFI⁴⁸、JCMA⁴⁹などの他国の MICE 業界団体とも提携し、各国で最新情報を交換するための国際的なネットワークを構築している。

⁴⁵ PEO(Professional Exhibition Organizer)とは、展示会の企画・運営の専門企業を指す。

⁴⁶ PCO(Professional Congress Organizer)とは、会議の企画・運営の専門企業を指す。

⁴⁷ IAEE (International Association of Exhibitions and Events)は、主に展示会の主催者が世界 52 ヶ国で 1 万人以上加入する、展示会産業の業界団体である。

⁴⁸ UFI (イタリア語の Union des Foires Internationales の略称。英語では Union of International Fairs) は、世界中の展示会の企画者、MICE 施設の運営者や MICE 業界団体等が加盟し、展示会産業の振興のための活動を行っている。UFI は 84 ヶ国に 5 万人の会員を有し、55 の業界団体及び 721 の MICE 関連組織と協力して活動している。

⁴⁹ 一般社団法人日本コンベンション協会（JCMA）は、2015 年 4 月 1 日に一般社団法人日本 PCO 協会（JAPCO）と一般社団法人日本コンベンション事業協会（CPA）が合併してできた組織である。日本最大のコンベンション業界団体で、約 200 の組織が参加する。

2. 代表的な MICE 施設

シンガポールにおける代表的な MICE 施設は以下のとおりである。

(1) シンガポール・エキスポ

項目	内容
運営主体	SingEx ホールディングス ⁵⁰
開業年	1999 年
所在地	1 Expo Drive, #01-01 Singapore 486150
立地特性	<ul style="list-style-type: none">● 空港に近くに立地し、チャンギ国際空港から車で 5 分。● MRT（地下鉄）の最寄り駅はエキスポ駅。
施設概要	<ul style="list-style-type: none">● 展示面積：123,000 m²● 各 10,000 m²の室内展示ホールが 10 個。隣接する複数のホールをまとめて使用可● 32 の会議室と 12,000 m²の展示場からなる、2012 年に増築されたマックス・アトリア● 2,200 台の駐車場を併設

⁵⁰ SingEx ホールディングスは、シンガポール政府が所有する投資会社であるテマセク・ホールディングスが 100%出資している企業である。建設は、元はシンガポール港湾庁（PSA）で、世界最大級の港湾運営事業者である PSA インターナショナルが行った。

(2) サンズ・エキスポ&コンベンション・センター

項目	内容
運営主体	マリーナベイ・サンズ Pte. Ltd. ⁵¹
開業年	2010 年
所在地	10 Bay Front Avenue, Singapore 018956
立地特性	<ul style="list-style-type: none">● 中心業務地区（CBD）に立地● チャンギ空港からは車で 20 分。● MRT の最寄り駅はベイフロント駅。
施設概要	<ul style="list-style-type: none">● 展示面積：121,000 m²● 3 つに区切ることができる展示面積 17,190 m²の展示場● 3 つに区切ることができる展示面積 14,560 m²の屋内展示場● 250 の会議室● 宴会の場合 6600 人、講堂形式の講演会の場合 8000 人まで収容可能なグランドボールルーム● MICE 施設とは別にホテル施設（マリーナベイ・サンズ）があり、カジノやレストランが利用可能

⁵¹ ラスベガス・サンズの 100%子会社である。

(3) サンテック・シンガポール

項目	内容
運営主体	サンテック・シンガポール・インターナショナル・コンベンション&エキシビション・センター ⁵²
開業年	1995年
所在地	1 Raffles Boulevard Suntec City Singapore 039593
立地特性	<ul style="list-style-type: none"> ● シェントンウェイ（ビジネス街）及びオーチャード（繁華街）から車で5～10分。 ● MRTの最寄り駅はエスプラネード駅。 ● エスプラネード・シアターズ・オン・ザ・ベイといったエンターテイメント施設、1000店以上の小売店、300店以上のレストランが集まる大きな商業地域に立地。
施設概要	<ul style="list-style-type: none"> ● 展示面積：42,000 m² ● 4つに区切ることができる展示面積1,970 m²の展示ホール ● 4つに区切ることができる展示面積12,000 m²の展示ホール ● 10人から400人まで様々な規模に対応できる36室の会議室 ● 3つに区切ることができる展示面積12,000 m²のコンベンションホール ● 映画館、1,800室のホテル、3,200台の駐車場を併設

⁵² オーストラリアの民間ファンドであるARAグループの100%子会社である。

3. MICE 推進に関わる取組

(1) シンガポール観光局 (STB)

MICE に関する事業を行っている SECB では、誘致を目的とした入札の際、入札に関する情報の収集を行っている。シンガポールでの開催が決まった場合、企画者のニーズに合わせて、観光地や宿泊施設、エンターテイメント施設等を提案し、イベントの企画やバナー広告の手配やホームページの掲載等のイベントの広報にも協力している。他にも、イベントに関連する分野の専門家の紹介やシンガポール政府主催の MICE セミナーの開催も行っている。

また、SECB では MICE 推進のために以下の補助金制度や具体的な支援を行っている。

① BEiS 制度

BEiS 制度 (Business Events in Singapore: BEiS, 以下、BEiS) とは、2006 年 8 月に導入された MICE イベントの誘致及び運営に関係している事業者に対する補助金である。申請者はイベントの内容、ブランド力、主催者の経歴が審査され、シンガポールへの MICE の誘致のために行われるイベント開催前の活動に対して費用の補助が行われる。

補助対象となる具体例としては、第三者の専門家による保証サービス、イベント内容の立案、マーケティング、入札活動に係る費用が挙げられる。

BEiS の制度が導入された 2006 年 8 月から 2009 年 10 月までの間に、約 600 件のイベントが BEiS の対象となっており、対象となったイベントとしては、シティスケープ・アジア、シンガポール航空ショー、バイオメディカル・アジア、シンガポール国際水週間、カーボン・フォーラム・アジア、及び ITB アジアなどが挙げられる⁵³。

なお、シンガポールでは MICE の誘致を目的として、BEiS 制度も含めた、イベント企画者、企業及び団体を支援する補助金の予算として、2016 年以降 5 年間に 7 億シンガポールドル (564 億円) を確保することが発表されている。

② 認定国際展示会に対する税金控除制度

認定国際展示会⁵⁴ (Approved International Fair: AIF, 以下、AIF) に対する税金控除制度とは、シンガポールで開催される AIF に出展するシンガポールの企業に対して、税金の優遇措置を認める制度である。出展により生じた費用の 2 倍を課税所得から控除することができ、10 万シンガポールドル (806 万円) 以下の費用であれば、STB への申請がなくても通常の税務申告を通じて控除できる。

出展により生じた費用として控除できる費用の範囲には、以下が含まれる。

- スペースとスタンドのレンタル費用
- スタンドを作るための費用
- スタンドを飾り付けるための費用

⁵³ ASSOCIATIONPLANNER.eu のシンガポール関連情報のページに記載。

⁵⁴ 認定国際展示会とは、STB が認証する国際水準の品質を持つ展示会である。

- 宣伝費（例：イベントに関連した企業パンフレットの印刷費、複数媒体による広告費、バナー・ポスター）
- 展示に係る保険（展示会期間に係る部分のみ）
- 展示会期間につき海外バイヤー（2者まで）の招致に要した費用（例：航空運賃、宿泊費）
- STBにより承認されたその他の費用

税金控除制度を利用できる条件としては、シンガポールの居住者またはシンガポール国内に存する会社であることと、経済拡大インセンティブ法に基づく税制優遇⁵⁵など、他の税金控除制度を受けていないことが挙げられる。

2015年から2017年にかけて、AIFに認定されたイベントは次頁のとおりである。

⁵⁵ 経済拡大インセンティブ法（EIA）に基づく税制優遇とは、シンガポールで事業活動を行う企業のうち一定の要件を満たす企業に対して、法人税の軽減税率など税務上の優遇措置を受けられる制度である。

図表 2015年～2017年のAIFの対象イベントの一覧表

2015年	2016年	2017年
<ul style="list-style-type: none"> ● Aquarama 2015 & Pets Asia 2015 ● Imdex Asia 2015 ● Sea Asia 2015 ● Tyrexpo Asia 2015 ● ITB Asia 2015 ● International Furniture Fair Singapore 2015 ● Build Eco Xpo (BEX) Asia 2015 ● MTA 2015 ● BroadcastAsia 2015 & CommunicAsia 2015 ● Asia TV Forum & Market and ScreenSingapore 2015 	<ul style="list-style-type: none"> ● ITB Asia 2016 ● International Dental Exhibition and Meeting Singapore 2016 ● International Furniture Fair Singapore 2016 ● Food & Hotel Asia 2016 ● Medical Fair Asia 2016 ● OSEA 2016 ● Asia Pacific Maritime 2016 ● Singapore Airshow 2016 ● Singapore International Water Week 2016 ● JEC Asia 2016 ● CleanEnviro Summit 2016 ● CommunicAsia 2016 & EnterpriseIT 2016 ● BroadcastAsia 2016 ● Singapore Green Building Week 2016 ● Asia TV Forum & Market and ScreenSingapore 2016 	<ul style="list-style-type: none"> ● International Furniture Fair Singapore 2017 ● Sea Asia 2017 ● IMDEX Asia 2017 ● CommunicAsia 2017 ● BroadcastAsia 2017 ● Tyrexpo Asia 2017

(出所) STB のサイトをもとに新日本有限責任監査法人作成

③ シンガポール MICE 優遇制度 (SMAP)

シンガポール MICE 優遇制度 (Singapore MICE Advantage Programme: SMAP, 以下、SMAP) は、SECB がチャンギ国際空港及びシンガポール航空と共同で、チャンギ国際空港での特別サービスやマーケティング支援などを提供する制度である。

図表 SMAP の申請条件と優遇内容

イベントの種類	開催回数	条件	優遇内容 (イベント主催者)	優遇内容 (参加者)
企業の会議及びインセンティブ旅行	-	100 人以上の外国人の参加	<ul style="list-style-type: none"> ● チャンギ国際空港の広告スペースの値引き ● 2 名分のエコノミークラス航空券の提供 ● 5 名までの JetQuay CIP ターミナル⁵⁶の無利用権 ● BEiS の認定 ● シンガポールの案内サービス 	<ul style="list-style-type: none"> ● シンガポールの航空会社の航空運賃値引き ● シンガポール航空機内での特別アナウンス ● 預かり手荷物の無料手荷物許容量の上限緩和⁵⁷ ● チャンギ空港内の商品券の提供 ● Wifi ルータを 1 日分貸与 ● Uber⁵⁸の値引き
国際会議	-	700 人以上の外国人の参加	<ul style="list-style-type: none"> ● チャンギ国際空港の広告スペースの値引き ● 5 名分のエコノミークラス航空券の提供 ● シンガポール航空カーゴの運送料金の値引き ● シンガポール航空の航空券及びホテル宿泊料の値引き 	<ul style="list-style-type: none"> ● シンガポールの航空会社の航空運賃値引き ● 預かり手荷物の無料手荷物許容量の上限緩和 ● チャンギ空港内の商品券の提供 ● Wifi ルータを 1 日分貸与 ● Uber の値引き

⁵⁶ JetQuay CIP ターミナルとは、チャンギ国際空港のプライベートジェット用のターミナルである。

⁵⁷ 無料手荷物許容量の上限が 1 人当たり 10kg 増加。以下同様。

⁵⁸ Uber (ウーバー) とは、米国企業のウーバー・テクノロジーズが運営する、自動車の配車サービスである。世界の 573 都市で利用可能であり、タクシーを配車するだけでなく、自家用車を運転する一般人に依頼する場合がある。

			<ul style="list-style-type: none"> ● 10名までの JetQuay CIP ターミナルの利用権 ● BEiS の認定 ● シンガポールの案内サービス 	
展示会	初回	1,000人以上の外国人客の参加	<ul style="list-style-type: none"> ● チャンギ国際空港の広告スペースの値引き ● 5名分のエコノミークラス航空券の提供 ● シンガポール航空の航空券及びホテル宿泊料の値引き ● 10名までの JetQuay CIP ターミナルの利用権 ● BEiS の認定 ● シンガポールの案内サービス 	<ul style="list-style-type: none"> ● シンガポールの航空会社の航空運賃値引き ● 預かり手荷物の無料手荷物許容量の上限緩和 ● チャンギ空港内の商品券の提供 ● Wifi ルータを1日分貸与 ● Uber の値引き
	2回目以降	前回より200名以上多くの外国人客の参加	上記と同様	上記と同様
商談会	初回	300人以上の外国人客の参加	<ul style="list-style-type: none"> ● チャンギ国際空港の広告スペースの値引き ● 5名分のエコノミークラス航空券の提供 ● シンガポール航空の航空券及びホテル宿泊料の値引き ● 10名までの JetQuay CIP ターミナルの利用権 ● BEiS の認定 ● シンガポールの案内サービス 	<ul style="list-style-type: none"> ● シンガポールの航空会社の航空運賃値引き ● 預かり手荷物の無料手荷物許容量の上限緩和 ● チャンギ空港内の商品券の提供 ● Wifi ルータを1日分貸与 ● Uber の値引き

商談会	2 回目 以降	前回より 50 名 以上多くの外 国人客の参加	上記と同様	上記と同様
-----	------------	-------------------------------	-------	-------

(出所) SECB の資料をもとに新日本有限責任監査法人作成

④ In Singapore Incentives & Rewards (INSPIRE)

In Singapore Incentives & Rewards (以下、INSPIRE)とは、大手旅行会社と提携し、中国、インドや欧米など有望な市場におけるインセンティブ旅行で訪れた旅行者に対して、シンガポールの食事、エンターテイメント及び観光地を体験してもらう制度である。

この制度は、当初、シンガポールの認知度向上を目的に、インドを対象国として 2013 年に導入され、2 年間で 5,000 人以上のインド人が申請をしている。2016 年には、中国や欧州及びアメリカ合衆国に対象が広げられた。

提供されるサービスの例として、以下が挙げられる。

- シンガポール航空の運賃の値引き
- 預かり手荷物の無料手荷物許容量の上限緩和（上限が 1 人当たり 10kg 増加）
- 指定のバーでのカクテル無料提供、又はシンガポールの魅力を体験できる観光地を巡るバスツアーへの参加

⑤ 特定のイベントに対する補助金制度 (Meet in Singapore)

特定のイベントに対する補助金制度として、所定の先着人数、特定の国からの訪問などの条件に当てはまる来場者に対して、1 人当たり 100 シンガポールドル (8,063 円) を上限額とした補助金を提供する Meet in Singapore という制度がある。イベントへの来場を促す、広報宣伝活動の一環であると考えられ、これまで、OSEA2016 (第 21 回 国際石油ガス産業展覧会及び会議) や SITCE (シンガポール国際交通会議及び展示会) 等のイベントで利用されている。

OSEA2016 で、アジアの所定の国からシンガポールを訪問した当イベントの参加者で、2 泊以上シンガポールの商業的な宿泊施設に滞在した場合、先着 1,000 名に対して 2 名以下のグループ登録で 50 シンガポールドル (4,032 円) または 3 名以上のグループ登録で 100 シンガポールドル (8,063 円) を支払う。

⑥ コンファレンス・アンバサダー・プログラム (CAP)

コンファレンス・アンバサダー・プログラム (Conference Ambassador Programme : CAP, 以下、CAP) は、2006年に導入された、様々な分野の専門家をアンバサダーとして任命し、世界水準の展示会、国際会議の誘致、他の関係分野の専門家との交流による知識の共有等 MICE の誘致につながる取組を行っている。2007～2008年は毎年500人のアンバサダーの選定を目指していた。

CAPの実績として、2013年から3年間で約5万人の来場者と1億2,000万シンガポールドル(97億円)以上の観光収入をもたらす17の国際会議の誘致に成功している。⁵⁹

⁵⁹ Singapore Tourism Board 「Conference Ambassador Programme Singapore celebrates 10th anniversary」 2016年11月21日

(2) シンガポール・エキシビション・アンド・コンベンション協会 (SACEOS)

SACEOS のメンバーは、SACEOS が主催するセミナーや会議に参加することができ、SACEOS が持つ国際的なネットワークを用いた最新情報の取得や宣伝が可能である。

また、会員の専門性を高めるため、国際的に認定されているエキシビション・マネジメント資格⁶⁰やミーティング・プロフェッショナル資格⁶¹といった MICE 専門の資格試験の提供しており、それをサポートするために以下の 2 つの研修プログラムを企画運営している。

① プロフェッショナル・エキシビション・マネジメント

プロフェッショナル・エキシビション・マネジメント (Professional Exhibition Management: PEM, 以下、PEM) は、3 日間かけて、展示会を成功に導くために必要な知識を習得する研修プログラムである。プログラムの対象者として、MICE 関連産業の経験が 2 年未満の新人を想定している。コース内容は、展示会業界の概要説明、プロジェクトチームの編成、スケジュール管理、展示スペースの販売方法、訪問客への宣伝、供給業者及び施設への対応、予算管理、展示会開催後の評価、展示会産業のサステナビリティ、イベント運営の技術等となっている。

② プロフェッショナル・コンファレンス・マネジメント

プロフェッショナル・コンファレンス・マネジメント (Professional Conference Management: PCM, 以下、PCM) は 3 日間かけて、各種の会議の企画・運営を円滑に行うために必要なスキルを習得する研修プログラムである。プログラムの対象者としては、MICE 産業の経験が 2 年未満の新人を想定している。コースの内容は、会議のプログラムの企画、会議のマーケティング、会議室の準備、スケジュール、特別な要求への対応、予算管理、メディアを通じた広告、会議のマネジメント、物品及びサービスの調達、入札選定の手続と応札の技術等となっている。

⁶⁰ エキシビション・マネジメント資格 (Certified in Exhibition Management: CEM) は、1975 年導入された展示会・イベントマネジメントのプロフェッショナルを認定する資格である。

⁶¹ ミーティング・プロフェッショナル資格 (Certified Meeting Professional: CMP) は、1985 年に導入された国際会議を含む各種の会議の企画運営のプロフェッショナルを認定する資格である。

(3) MICE 施設

① シンガポール・エキスポ

サンズ・エキスポ&コンベンション・センターが開業した 2010 年には、顧客の確保のため通常料金から 30%の割引を行った。この期間に誘致できたイベントとしては、CommunicAsia2010⁶²及び PALME ASIA⁶³であり、現在でもイベントのリピート率は高水準である。

また、STB と連携してシンガポールへ MICE を誘致する活動を行うと共に、提携しているホテルの予約の代行やイベント用 AV 装置の企業の紹介による機材の手配支援等、イベント企画者や出展者への支援を行っている。

② サンズ・エキスポ&コンベンション・センター

サンズ・エキスポ&コンベンション・センターでは、社内の MICE 担当者が世界各国を訪問して誘致活動を行うと共に、各国の旅行会社や MICE 関係者をシンガポールへ招待している。また、日本、インド、中国、韓国等に地域営業所を設立し、各国で誘致活動を行っている。

他にも、MICE イベントへの参加者がマリーナベイ・サンズに宿泊する場合に宿泊料の割引（初回は宿泊料の 3%割引、2回目以降は宿泊料の 5%割引）を行っている。

③ サンテック・シンガポール

サンテック・シンガポールでは、アメリカとイギリスに 2 人の地域担当者を配置し、両国内のクライアント対応を行っている他、多国籍企業・組織等との間で構築したネットワークを活用して誘致活動を行っている。

また、リゾート・ワールド・センターサと独占的パートナーシップ契約を締結しており⁶⁴、サンテックでの展示会や会議の参加者は、アフターコンベンションでリゾート・ワールド・センターサの施設やサービスが提供される。

さらに、2015 年にはシンガポールの建国 50 周年を記念して、「SG50 記念ミーティング・パッケージ」を実施し、先着 50 企業限定で 50 人～150 人の会議に対して、参加者一人あたり 50 シンガポールドル（4 千円）及びその他付随費用を補助した。

⁶² CommunicAsia2010 は 2010 年 6 月 15 日～18 日に開催された国際情報通信技術展示会・会議である。来場者数は約 5 万 5 千人。

⁶³ PALME ASIA は 2010 年 7 月 7 日～9 日に開催された、東南アジア最大規模のオーディオ・照明・AV・音楽等の展示会。展示面積は 3,000 m²。

⁶⁴ トラベルダイリーメディア 2010 年 3 月 3 日記事。

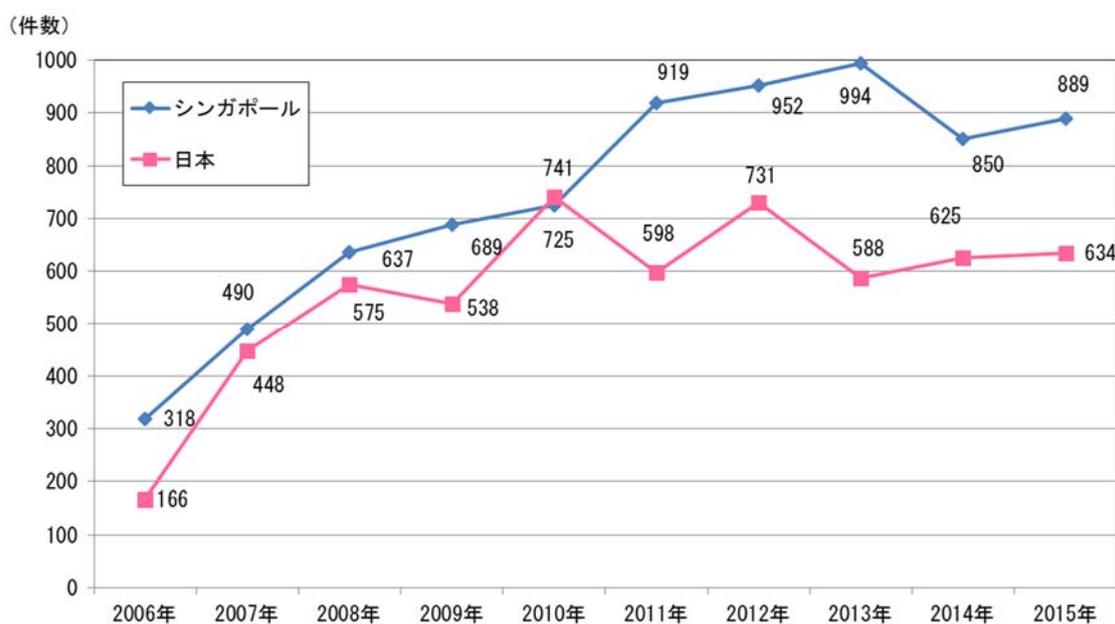
4. 会議・展示会の実績

(1) 国際会議統計に見るシンガポールの実績

① 国際団体連盟（UIA）

UIA が公表する国際会議統計及び JNTO の国際会議統計をもとに作成した 2006 年から 2015 年の国別（シンガポール、日本）及び都市別（シンガポール、東京、横浜）における国際会議開催件数の推移は以下のとおりである。

図表 国際会議開催件数（UIA）（国別） 年次推移

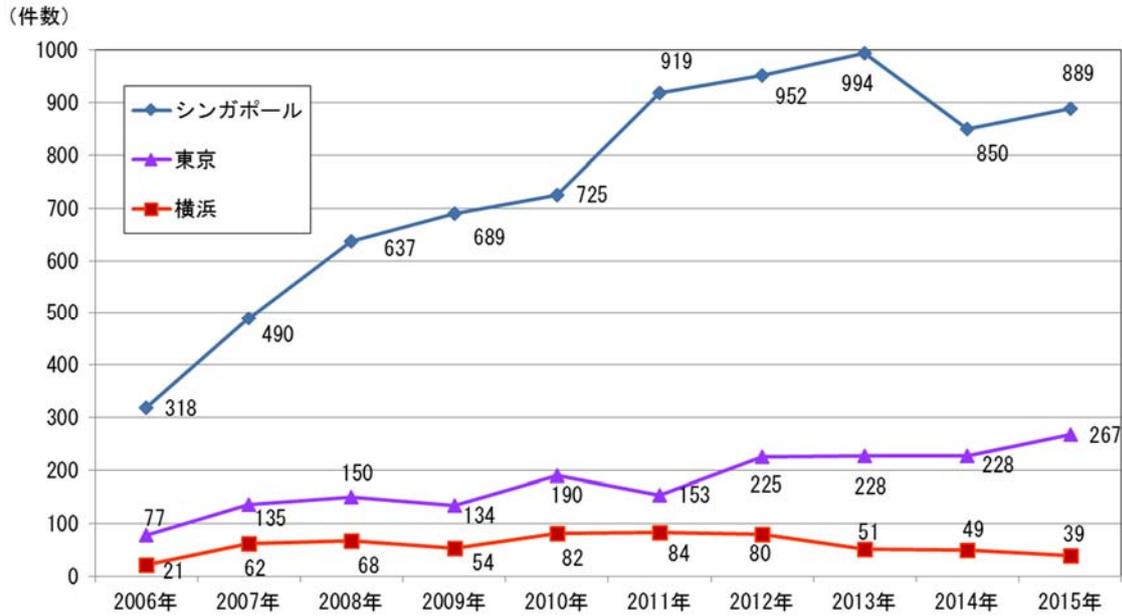


（出所）横浜市文化観光局提供データ及び JNTO 国際会議統計をもとに新日本有限責任監査法人作成⁶⁵

国別の国際会議件数の年次推移では、2010 年を除き、シンガポールが日本よりも国際会議の件数が多い。2015 年の開催件数は、シンガポール（889 件）、日本（634 件）である。

⁶⁵ シンガポール：2016 年 12 月末現在、日本：2016 年 6 月 1 日現在の UIA 国際会議統計である。

図表 国際会議開催件数（UIA）（都市別） 年次推移



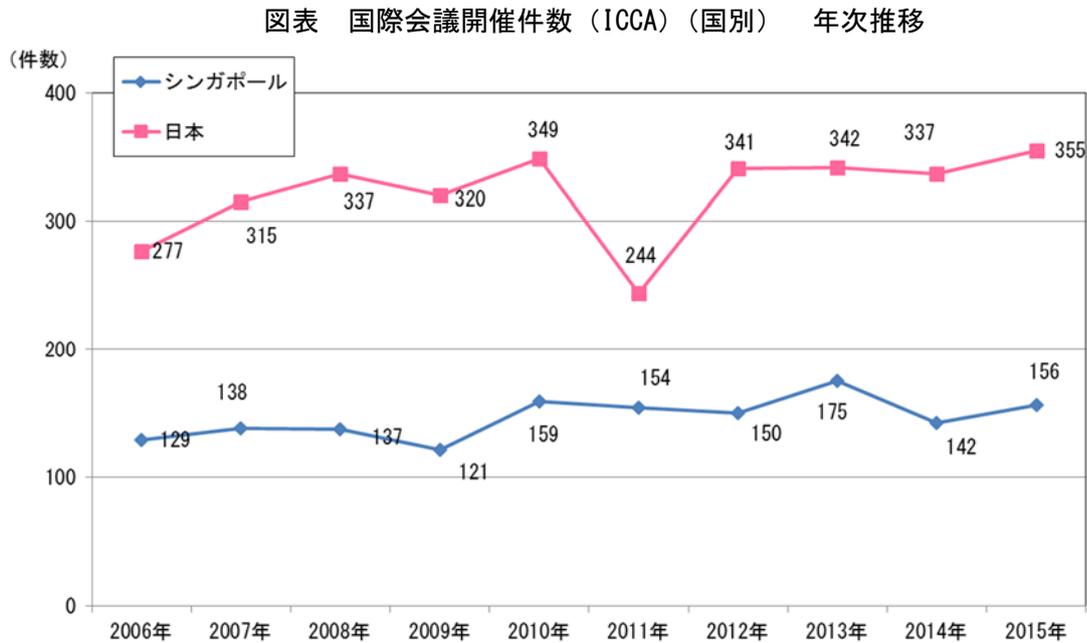
（出所）横浜市文化観光局提供データをもとに新日本有限責任監査法人作成⁶⁶

2015年の都市別の国際会議開催件数では、東京（267件）、横浜（39件）と比較して、シンガポール（889件）での開催が極めて多いことが分かる。

⁶⁶ シンガポール・東京・横浜：2016年12月末現在のUIA国際会議統計である。

② 国際会議協会（ICCA）

ICCA の国際会議数の統計をもとに作成した 2006 年から 2015 年の国別（シンガポールと日本）及び都市別（シンガポール、東京、横浜市）における国際会議開催件数の推移は以下のとおりである。

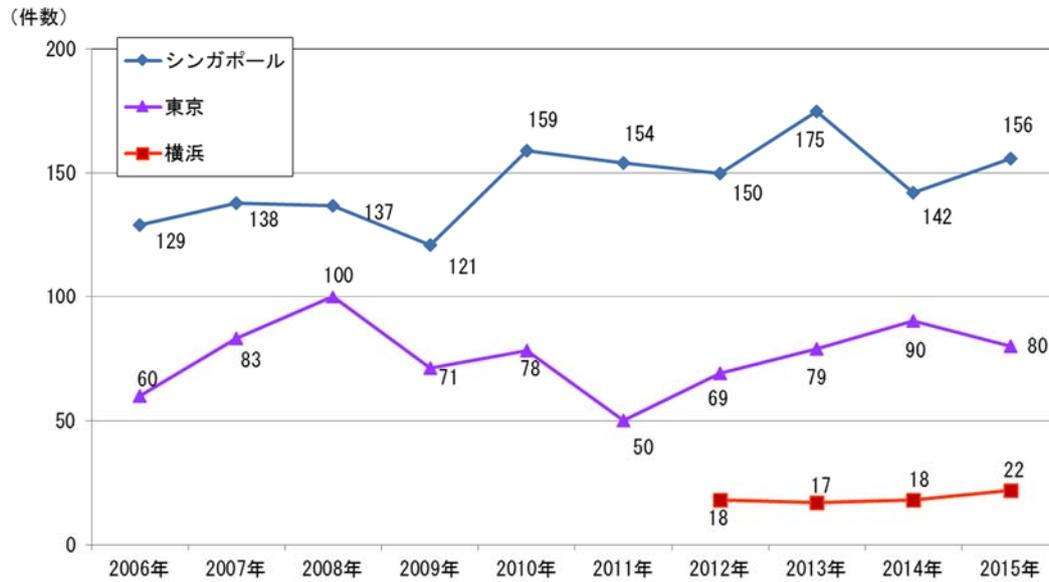


（出所）ICCA 国際会議開催統計をもとに新日本有限責任監査法人作成⁶⁷

国別の国際会議開催件数の年次推移では、東日本大震災が生じた 2011 年には日本が 244 件と例年より下落したものの、それ以外の年において 2007 年以降日本は 300 件以上を開催している。国際会議開催件数（ICCA）で比較すると、日本はシンガポールを一貫して上回っている。

⁶⁷ ICCA 「A Modern History of International Association Meetings1963-2012」
ICCA 「Statistics Report (2012、2013、2014、2015)」

図表 国際会議開催件数（ICCA）（都市別） 年次推移⁶⁸



（出所）ICCA 国際会議開催統計をもとに新日本有限責任監査法人作成⁶⁹

都市別開催件数の年次推移では、2006年以降一貫してシンガポールが東京・横浜を上回っている。2015年の都市別の国際会議開催件数では、東京（80件）、横浜（22件）と比較して、シンガポール（156件）での開催が極めて多いことが分かる。

⁶⁸横浜市（2006～2011）については、開催件数が少なく、レポートで「other」とまとめられており、件数が把握できないため、表示していない。

⁶⁹ ICCA 「A Modern History of International Association Meetings1963-2012」
ICCA 「Statistics Report（2012、2013、2014、2015）」

(2) 施設別 MICE の開催状況

① シンガポール・エキスポ

図表 シンガポール・エキスポでの開催状況

イベント	開催時期	開催者	イベント
第 12 回国際ワイン&スピリッツ展示会	2012 年 4 月 17 日～ 4 月 20 日	Singapore Exhibition Services Pte. Ltd.	2012 年実績 来場者数：22,066 人 出展社数：143 社 展示面積：7,000 m ²
フード&ホテル・アジア	2014 年 4 月 8 日～ 4 月 11 日	Singapore Exhibition Services Pte. Ltd.	2014 年実績 来場者数：63,555 人 出展社数：2,937 社 展示面積：95,000 m ²
BuildTech Asia 2015	2015 年 10 月 13 日～10 月 15 日	Sphere Exhibits Pte Ltd	2015 年実績 来場者数：7,000 人 展社数：100 社出
MTA2015 精密工学の展示会	2015 年 4 月 14 日～ 月 17 日 9	Singapore Exhibition Services Pte. Ltd.	2015 年実績 来場者数：12,000 人 展社数：350 社展
シンガポール国際家具フェア 2016	2016 年 3 月 10 日～ 13 日	シンガポール国際家具フェア社	2016 年実績 来場者数：20,343 人 出展社数：423 社 会場面積：60,000 m ²

(出所) JETRO のサイトをもとに新日本有限責任監査法人作成

② サンズ・エキスポ&コンベンション・センター

図表 サンズ・エキスポ&コンベンション・センターでの開催状況

イベント	開催時期	開催者	実績
シンガポール・トイ・ゲーム&コミック・コンベンション	2012年 9月1日～ 9月2日	Reed Exhibitions Singapore	2012年実績 来場者数：35,000人出
第8回エコプロダクツ国際展	2013年 3月14日～ 3月16日	アジア生産性機構、 シンガポール廃棄物 管理リサイクル協会	2013年実績 来場者数：50,000人 出展社数：150社展
第20回国際石油ガス産業展示会&会議	2014年 12月2日～ 12月5日	Singapore Exhibition Services Pte. Ltd.	2014年実績 来場者数：28,600人 出展社数：1,500社
第26回国際通信情報技術展示会&会議	2015年 6月2日～ 6月5日	Singapore Exhibition Services Pte. Ltd.	2015年実績 来場者数：48,701人 出展社数：1,100社
ITB アジア 2016 ⁷⁰	2016年10月 19日～21日	メッセベルリン・ シンガポール	2016年実績 来場者数：10,876人 出展社数：846社

(出所) JETRO のサイトをもとに新日本有限責任監査法人作成

⁷⁰ ITB アジアはメッセベルリンが毎年主催する、旅行・観光業界の B2B 展示会である。

③ サンテック・シンガポール

図表 サンテック・シンガポールでの開催状況

イベント	開催時期	開催者	イベント
PC ショー2012 ⁷¹	2012 年 6 月 7 日～ 10 日	Lines Exposition & Management Services Pte. Ltd.	2012 年実績 来場者数：950,000 人 出展社数：600 社
シー・アジア	2013 年 4 月 9 日～ 4 月 11 日	Seatrade Communications Ltd.	2013 年実績 来場者数：13,167 人 出展社数：385 社 展示面積：6,585 m ²
アニメ・フェスティバル・ アジア 2014	2014 年 12 月 5 日～7 日	AFA2014 実行委員会	2014 年実績 来場者数：90,000 人 出展社数：150 社 展示面積：10,000 m ²
Oishii JAPAN 2015	2015 年 10 月 22 日～24 日	OishiiJapan Executive Committee	2015 年実績 来場者数：10,910 人 展社数：294 社展
細胞治療（ISCT） ⁷² の 2016 年国際学会	2016 年 5 月 25 日～28 日	細胞治療国際学会本部	2016 年実績 参加者：約 300 人

(出所) JETRO のサイトをもとに新日本有限責任監査法人作成

⁷¹ PC ショーは最新のハードウェア及びソフトウェアの国際展示会である。

⁷² 細胞治療とは、ヒトの細胞を体外に取り出し様々な処理を行った後、患者へ投与して疾患を治療する方法の総称を指す。

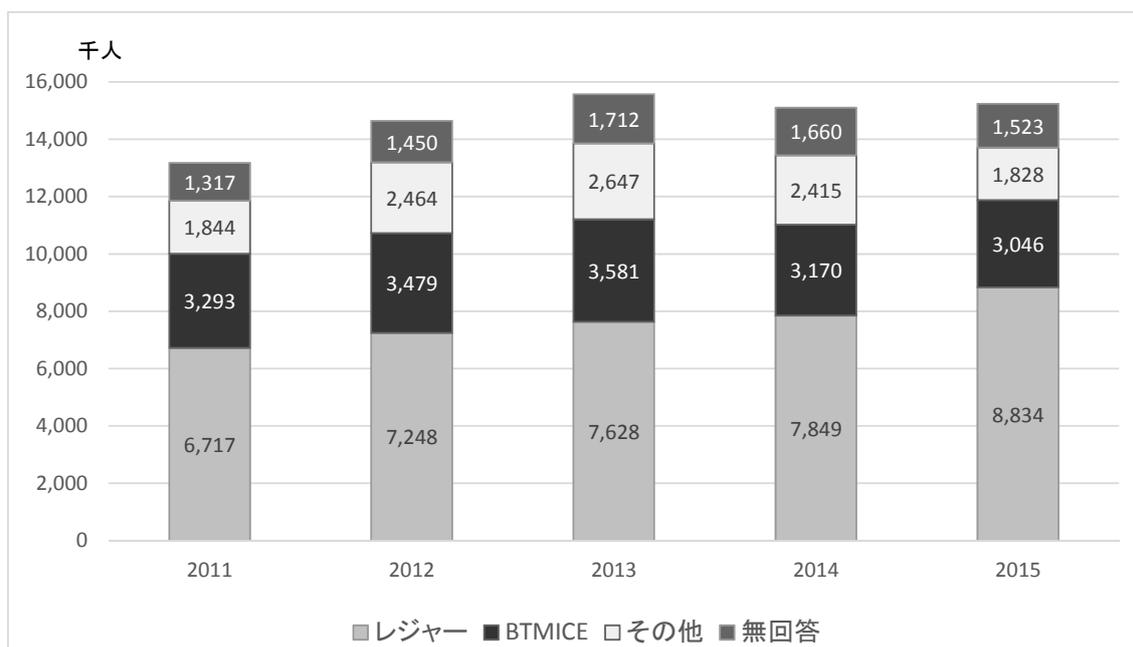
(3) シンガポールへの訪問客数（目的別）

2015年の観光統計によると、シンガポールへの訪問外国人客数は15百万人で、観光関連収入は217億シンガポールドル（1兆7,497億円）である。

シンガポールへの目的別訪問外国人客数では、BTMICE⁷³を目的とした訪問外国人客数は2015年において20%を占め、約304万人に相当する。

目的別のシンガポールの訪問外国人客数のグラフは、以下のとおりである。

図表 シンガポールの訪問外国人客数（目的別）⁷⁴



（出所）STB「2015年観光統計」をもとに新日本有限責任監査法人作成

レジャーを目的とした訪問外国人客数は一貫して増加しているが、BTMICEを目的とした訪問外国人客数は2013年をピークに、2014年と2015年は若干減少している。これは、2014年のマレーシア航空及びエアアジアの飛行機事故や中国経済の失速、2014年後半から2015年にかけてのシンガポールドル高によるイベント料金の割高感が要因と考えられる。

⁷³ BTMICEとは、MICEにビジネス・トラベルを加えた表現である。BTMICE客は、レジャーを目的とした外国人客よりも平均消費額が多いとされており、MICE2020ロードマップによれば、消費額はレジャー客の1.7倍である。

⁷⁴ STBの「2015年観光統計」における過去5年間の海外からの訪問者数に、訪問の目的別構成比率を乗じて上のグラフを作成した。

(4) MICE の経済効果

2012 年における MICE 関連産業のシンガポール全体への経済的効果は 37 億シンガポールドル（2,983 億円）であり、シンガポールの GDP の 1.06%を占めた⁷⁵。

また、2015 年の BTMICE に関連した観光消費額は、総額で 45 億シンガポールドル（3,628 億円）であった。

⁷⁵ 「Study on the Economic Impact of MICE in Singapore」シンガポール政府観光局

Ⅲ. オーストラリア（シドニー・メルボルン）

オーストラリアでは、1995年に当時の観光省が「MICEに関する国家戦略」を策定し、MICE⁷⁶を経済成長のための重要産業として位置付けていた。2011年12月に、観光産業⁷⁷全般に関する戦略として、観光産業の回復や競争力の向上、経済成長への貢献を目的に「ツーリズム2020」が策定された。その中では、2020年に達成すべきものとして、以下の具体的な目標を設定し、観光産業の更なる発展を目指している。

- 宿泊を伴う観光客の消費の倍増
(1,150～1,400 豪億ドル (約 9～12 兆円) を目標、2011 年は 700 豪億ドル (約 6 兆円))
- 主要な市場におけるシェアの維持・拡大
- 観光産業に関わる労働人口の増加 (56,000～152,000 人を目標)
- 宿泊設備の拡充 (部屋数として 40,000～70,000 室を目標)
- 国際便・国内便発着枠の拡大 (国際便 40～50%、国内便 23～30%の増加を目標)
- 観光業界の質と生産性の向上

上記に対し、ビジネス・イベントは観光産業の中でも成長の可能性が高く、また高収益な分野としており、2009年で年間約96億豪ドル(約8,098億円)のビジネス・イベント関連消費額については2020年に年間約160億豪ドル(約1兆3,497億円)に成長すると想定している⁷⁸。そのために政府観光局は以下のことを行っている。

- 国際的かつ包括的なビジネス・イベントのマーケティング活動の実施計画の提供
- ビジネス・イベント全国連合、オーストラリア・コンベンション・ビューロー協会等を含むビジネス・イベントセクターとの連携
- 国際的なイベント企画者及びバイヤーへのプロモーション活動の実施
- 国際的なビジネス・イベントのクライアントを理解し、適切にターゲット設定するための見識の提供
- ビジネス・イベントの新興市場の特定
- ビジネス・イベント市場の需要へ対応するため、業界との協力体制の構築

⁷⁶ オーストラリアでは、近年、MICEをビジネス・イベント(Business Event)としているため、これ以降はMICEをビジネス・イベントに統一する。

⁷⁷ 「ツーリズム2020」において、ツーリズム(観光産業)は「休暇旅行だけでなく、ビジネス、ワーキングホリデー、親類・友人訪問を目的とした国内外へのあらゆる旅行を含む「ビジターエコノミー」としている。

⁷⁸ 2012年6月「The Business Events Sector Progress Report」ビジネス・イベント・シドニー

1. MICE 関連機関・団体

(ア) オーストラリア

(1) オーストラリア連邦政府観光局

オーストラリア連邦政府観光局（Tourism Australia, 以下、連邦政府観光局）は 1967 年に設立されたオーストラリアン・ツーリスト・コミッションを前身とした、外国人観光客の誘致や豪州人の国内旅行の促進、ビジネス・イベントの誘致等を行っている連邦政府機関である。オーストラリアをレジャーとビジネスの両方の目的地とするため、航空会社や旅行会社、州政府観光局と連携して、メディアやイベント等を通じた広報や市場調査を行っている。

ビジネス・イベントに関する取組は、連邦政府観光局内の事業グループである、ビジネス・イベント・オーストラリア（Business Events Australia）が世界各地⁷⁹に支部を置き、ビジネス・イベントに関する情報提供やマーケティング活動、入札支援を実施している。

(2) オーストラリア貿易投資促進庁

オーストラリア貿易投資促進庁（Australia Trade Commission, Austrade, 以下、貿易投資促進庁）は、1985 年に設立された、国際貿易、留学、対豪投資促進機関である。2013 年の政権交代により、観光に関する政策の策定や研究を担うこととなり、観光に関する各種調査を実施する観光調査局を所管することとなった。

ビジネス・イベントに関する取組としては、オーストラリアのビジネス・イベントに関するガイドブック⁸⁰を提供しており、政府観光局と協力してマーケティング活動や入札支援を実施している。

(3) ビジネス・イベント全国合同連合会

ビジネス・イベント全国合同連合会（The Business Events Council of Australia: BECA, 以下、BECA）は、1994 年に設立されたオーストラリアのビジネス・イベント産業の中心となっている民間団体である。ビジネス・イベントに関わる業界団体と連携し、産業の発展のための課題とその対応策をまとめ、政府や関連機関に提言することを目的に、業界団体が情報交換をするためのフォーラムの開催やビジネス・イベントの経済効果に関する研究を行っている。

2008 年にはビジネス・イベント産業への要望と戦略として「ビジネス・イベント国家戦略 2020」⁸¹を発表し、連邦政府観光局への予算増強や来豪者のための航空ネットワークの整備、インフラの充実、ビジネス・イベントの効果に対する詳細な調査、政府と産業界の連携体制の構築等を提言した。

⁷⁹支部として、中国（上海）、香港（ワンチャイ）、インド（ムンバイ）、インドネシア（ジャカルタ）、日本（東京）、マレーシア（クアラルンプール）、ニュージーランド（オークランド）、シンガポール（シンガポール）、韓国（ソウル）、イギリス（ロンドン）、北米（ロサンゼルス）がある。

⁸⁰ 「Attracting Business Events to Australia-A GUIDE FOR THE AUSTRALIAN BUSINESS EVENTS INDUSTRY」貿易投資促進庁

⁸¹ 2008 年 2 月「National Business Events Strategy for Australia 2020」ビジネス・イベント全国合同連合会

(イ) シドニー

シドニーは、ニューサウスウェールズ州（以下、NSW 州）の州都で、オーストラリア最大の都市であり、国内において都市別の国際会議開催件数が 1 位である。シドニーにおいては、州政府及びシドニーのコンベンション・ビューローであるビジネス・イベント・シドニーと協力する方針を定めており、ビジネス・イベントの誘致に力を入れている。

(1) ディスティネーション NSW

ディスティネーション NSW (Distination NSW:DNSW, 以下、DNSW) は 2011 年に、既に存在していた 4 つの観光系機関の機能を統合して設立された、NSW 州の州政府機関である。政府観光局の「ツーリズム 2020」に掲げられた目標を達成するために、NSW 州として、2020 年に宿泊客による支出額を倍増させることを目的としている。

また、目標の達成のために、シドニー市と NSW 州へ主要なスポーツイベントや文化イベントを誘致することに特に力を入れており、ビジネス・イベントに関しては後述するビジネス・イベント・シドニーと連携して、国際会議、インセンティブ旅行報奨プログラム、企業イベント及び展示会を誘致する活動を行っている。

(2) ビジネス・イベント・シドニー

ビジネス・イベント・シドニー (Business Events Sydney:BES, 以下、BES) は 1969 年に設立された、シドニーでのビジネス・イベントの支援を行っている会員制の非営利団体である。NSW 州政府から財政支援を受けており、州政府を始め、シドニー市や DNSW、インターナショナル・コンベンション・センター・シドニーと連携し、入札者やイベント主催者等に対してイベントの企画や入札、開催の支援を実施している。

(ウ) メルボルン

メルボルンは、ビクトリア州（以下、VIC 州）の州都で、オーストラリア国内で 2 番目の国際会議開催件数であり、シドニーと共にオーストラリアへのビジネス・イベント誘致を牽引している。VIC 州においては、国際会議の参加者は平均して通常の外国人レジャー観光客の 5～6 倍の出費を行う⁸²ことから、観光産業の中でも非常に重視されており、ビジネス・イベントは経済に毎年 12 億豪ドル（1,012 億 3 千万円）の貢献⁸³をしている。

そのため、メルボルン市では補助金による開催支援や、メルボルン・コンベンション・ビューローやメルボルン・コンベンション&エキシビション・センター等の関係者と連携し、ビジネス・イベント誘致に力を入れている。

(1) メルボルン・コンベンション・ビューロー

メルボルン・コンベンション・ビューロー (Melbourn Convention Bureau:MCB, 以下、MCB) はメルボルン市及び VIC 州を世界有数のビジネス・イベント開催地とすることを目的に 40 年以上活動する、非営利目的団体である。世界各国の協会、企業、イベントプランナーと協力して、VIC 州の国際会議やインセンティブ旅行報奨プログラム等の支援を行っている。

また、ビジネス・イベント先進都市による国際アライアンス組織である、ベストシティズ・グローバル・アライアンス⁸⁴の創設に関わり、世界 12 カ国のコンベンション・ビューローのネットワークを活用し、ビジネス・イベント誘致活動を行っている。

(2) ビジネス・イベント・ビクトリア

ビジネス・イベント・ビクトリア (Business Events Victoria:BEV, 以下、BEV) は、宿泊施設提供者、ツアー運営会社、地方議会、観光団体、サービスプロバイダーから構成される 1996 年に設立された会員制の非営利団体である。VIC 州の会議場が提供するサービスや設備の質、多様性を広く宣伝し、VIC 州における会議やイベント産業のシェアを拡大することを目的としており、国際会議の入札や開催支援、インセンティブ旅行の開催支援、イベントの企画や宣伝等を実施している。

⁸² メルボルン市サイトより

⁸³ 「Tourism Action Plan 2016-2019」メルボルン市

⁸⁴ ベストシティーズ・グローバルアライアンス (Best Cities Global Alliance) とは、国際会議誘致の拡大へ向けて加盟都市相互の知見や情報共有を行うための、2000 年に設立されたコンベンション・ビューロー連携組織である。2017 年 3 月現在の加盟都市はベルリン、ボゴタ、ケープタウン、コペンハーゲン、ドバイ、エジンバラ、ヒューストン、マドリッド、メルボルン、シンガポール、東京、バンクーバーの 12 都市である。

2. 代表的な MICE 施設

(ア) シドニー

シドニーにおける代表的な MICE 施設は、インターナショナル・コンベンション・センター・シドニー（International Convention Centre Sydney:ICCS, 以下、ICCS）がある。

(1) インターナショナル・コンベンション・センター・シドニー

項目	内容
運営主体	AEG オグデン社 ⁸⁵
開業年	1998 年（2013 年に一時閉鎖、2016 年新設）
所在地	14 Darling Drive, Sydney NSW 2009, Australia
立地特性	商業繁華街のあるダーリング・ハーバーに立地
施設概要	<ul style="list-style-type: none">● 展示面積 35,000 m²の展示場● 総床面積 8,000 m²の会議室（70 室）● 3 つに区切ることができる最大 8,000 人が収容可能なコンベンション施設● 最大 8,000 人収容可能なシアター● 5,000 m²のイベント用屋外デッキ● 最大 2,000 人が収容可能なボールルーム● 590 室のホテル、レストランを併設

（出所）ICCS のサイトをもとに新日本有限責任監査法人作成

⁸⁵ AEG オグデン社は、米国コロラド州に本社を置くアンシュッツ・コーポレーションの 100%子会社であり、スポーツ、エンターテインメントのプレゼンターであるアンシュッツ・エンターテインメント・グループの一つの組織である。ICCS の建設には NSW 州とディベロッパー、投資会社、ケータリングや清掃等の人材派遣会社から成るコンソーシアムによって官民パートナーシップ（PPP）で行われた。

図表 インターナショナル・コンベンション・センター・シドニーの周辺地図



(出所) Google Map をもとに新日本有限責任監査法人作成

(イ) メルボルン

メルボルンにおける代表的な MICE 施設は、メルボルン・コンベンション&エキシビション・センター (Melbourne Convention & Exhibition Centre;MCEC, 以下、MCEC) がある。

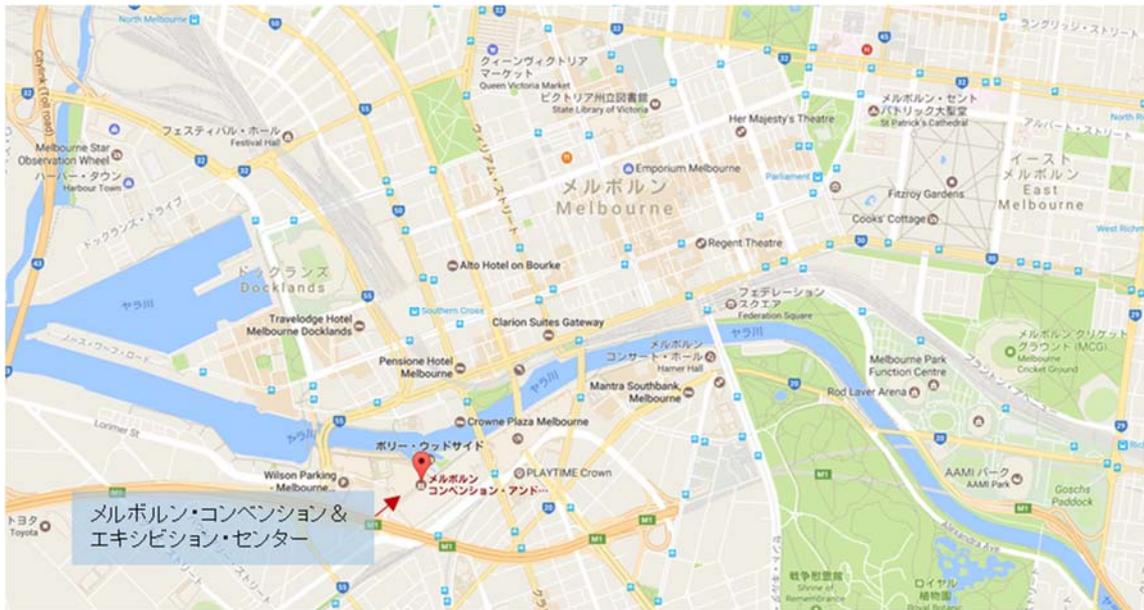
(1) メルボルン・コンベンション&エキシビション・センター

項目	内容
運営主体	メルボルン・コンベンション&エキシビション・トラスト ⁸⁶
開業年	<ul style="list-style-type: none">● コンベンション・センター：1990年● エキシビション・センター：1996年
所在地	1 Convention Place South Wharf Victoria Australia
立地特性	ヤラ川沿いのサウスウォーフ地区にあり、メルボルンの中心地に立地
施設概要	<ul style="list-style-type: none">● コンベンション・センター<ul style="list-style-type: none">➢ 3つに区切ることができる5,500人程度が収容可能なホール➢ 最大252人が収容可能な30の会議室➢ 最大1,188人が収容可能な2つの大会議室● エキシビション・センター<ul style="list-style-type: none">➢ 20つに仕切ることができる展示面積約30,000㎡の屋内展示場➢ 5つの主催者用の部屋及び5つの接待用特別室➢ 42~130名まで様々な規模に対応した8つの多目的スペース● MCEC エキシビション (2018年完成予定)<ul style="list-style-type: none">➢ 格納式の座席1,000席が備えられた展示面積9,000㎡の屋内展示場➢ 最大182人が収容可能な3つの会議室➢ 最大76人が収容可能な2つの会議室➢ 最大150人が収容可能なテラス● レストラン、カフェ、バー、キオスク、駐車場を併設

(出所) MCEC のサイトをもとに新日本有限責任監査法人作成

⁸⁶ メルボルン・コンベンション&エキシビション・トラストはメルボルン・エキシビション・センターの建設監督・運営のため1994年に設立された政府系機関である。1997年からコンベンション・センターの運営も行っている。なお、MCECはビクトリア州政府が所有している。

図表 メルボルン・コンベンション&エキシビション・センターの周辺地図



(出所) Google Map をもとに新日本有限責任監査法人作成

3. MICE 推進に関わる取組

(ア)オーストラリア

(1) オーストラリア連邦政府観光局

連邦政府観光局はビジネス・イベント誘致の入札に関して、支援可能なスタッフの紹介や入札に用いる宣伝用資料、調査、統計の提供等の支援を行っている。オーストラリアでの開催が決まった場合は、オンライン・チャネルやネットワークを利用した広報活動やソーシャルメディアや電子メールを利用したバイヤーへの紹介等のマーケティング支援も実施している。

連邦政府観光局内の事業グループであるビジネス・イベント・オーストラリアでは、企業会議、インセンティブ旅行、展示会等のイベントを対象に、特に国際規模で実施されるビジネス・イベント市場において入札支援、イベント主催者と共同でのマーケティング活動及び国際的なビジネス・イベントバイヤーと交流、共同ビジネスを行うための機会を提供することを専門的に行っている。また、インセンティブをメインとした以下のショーケースイベントを行っている。

① ドリーム・タイム

ドリーム・タイム (Dream Time) とは、世界中のビジネス・イベント MICE 関係者や旅行会社、メディアを招待して、オーストラリアでのビジネス・イベント誘致、インセンティブ旅行についてプロモーションをするオーストラリア最大のショーケースイベントである。2009年と2011年にシドニー、2013年にメルボルン、2015年にアデレードにて開催されており、2017年にはブリスベンが開催地として選定されている。開催都市から周辺の他都市への視察も含まれており、世界中のビジネス・イベントのバイヤーと地元の産業界との交流を深める機会となっている。

2015年の開催時には、95のビジネス・イベントバイヤーと21のメディアが参加し、ビジネス・イベントバイヤーの94%が「満足」または「非常に満足」と回答し、95%がオーストラリアをビジネスの目的地として紹介する可能性が高いとしている。また、参加した地元の事業者の100%が「満足」または「非常に満足」と回答している。

(2) オーストラリア貿易投資促進庁

貿易投資促進庁は、ビジネス・イベントが重要な貿易と投資の機会につながるとして、連邦政府観光局と協力して、入札や開催の支援を実施している。貿易投資促進庁からの支援としては、ビジネス・イベントに関わる入札の際、貿易投資促進大臣及び関連する政府代表者の推薦のお願いや入札におけるプレゼンテーションの支援を行っている。

また、ビジネス・イベントの開催を支援する以下の補助金を設けている。

① 輸出市場開発補助金制度

輸出市場開発補助金制度（Export Market Development Grants）とは、オーストラリアからの輸出を促進するため、製品の売買やサービス、オーストラリア国内への観光等、幅広い分野の輸出を支援する補助金制度である。そのうち、支援対象として、オーストラリアで開催される会議及びイベントの開催が含まれており、海外からバイヤーやカスタマーを招致するために要した費用が対象となっている。補助金額は、15,000 豪ドル（1,265 千円）以上の費用から 5,000 豪ドル（421 千円）を控除した金額の 50%までであり、最低 5,000 豪ドル（421 千円）から最大 15,000 豪ドル（1,265 千円）まで補助する。

(イ) シドニー

(1) シドニー市

シドニー市は、長年、州政府及び BES と協力してきたが、2015 年 6 月に BES と正式にパートナーシップを締結し、2017 年から 2021 年にかけてシドニー市で開催されるビジネス・イベントの誘致を支援するため、2015 年から 2020 年の間に BES へ合計 150 万豪ドル（1 億 2 千万円）の投資を行うことを計画している。

また、シドニー市では、産業活性化の観点から設けられている 15 種類の補助金制度のうち、ビジネス・イベント誘致を目的とした以下の補助金制度が設けられている。

① 商業創造 / ビジネス・イベント・スポンサーシップ

商業創造/ビジネス・イベント・スポンサーシップ（Commercial Creative and Business Events Sponsorship）とは、地元企業や住民に大きな経済的利益をもたらすイベントを支援する補助金制度である。

対象となるイベントは、観光業、小売業、ホスピタリティ産業を含む、多大な経済的利益をもたらす、シドニーを創造的で革新的な都市として国際的に紹介する商業イベント、または、参加者が宿泊期間中に行う支出により、大きな経済的利益をもたらす国内外のビジネス・イベントである。

補助金額は商業創造イベントについては開催から得られる経済効果に応じた金額、ビジネス・イベントについては最大 20,000 豪ドル（1,687 千円）の支援が受けられ、複数年の受給も可能とされている。

(2) ディスティネーションNSW

DNSWでは、ビジネス・イベントに限らず、音楽フェスティバル等のシドニーやNSW州で行われるイベントに対して、国内外の観光キャンペーンによる大規模なイベントの推進やイベント開催者が共同で実施するパートナーシップ・キャンペーン等のマーケティング活動、補助金による資金援助を実施している。ビジネス・イベントに関しては、シドニーでビジネス・イベントに関わる支援を行っている BES へ資金援助をしており、連携して、国内外でのプロモーション活動を実施している。

(3) ビジネス・イベント・シドニー

BESではビジネス・イベント誘致に関して、入札の概要や国内外の入札支援のプログラムの調査、入札書類の作成、ロビー活動に必要な情報収集等の支援を行っている。開催が決まった場合は、政府及び産業の紹介、イベントウェブサイトへのシドニーのコンテンツ提供、会議出席者へのアクティビティのアイデアの提供、エンターテインメントや地元のアトラクションの提供等を行っている。

また、ICCS等と連携しながら、入札者やイベント主催者、市のステークホルダーへのサポートを行っている。

(4) MICE 施設：インターナショナル・コンベンション・センター・シドニー

ICCSは、2016年に施設がリニューアルされており、オーストラリア最大規模のMICE施設として、大きな需要が見込まれている。また、開催支援として、ウェブサイト上に施設の利用ガイド、フロアガイドやキャパシティに関する資料、飲食の紹介、イベント運営のリスク評価ワークシート等イベント企画用のツール・キットの提供や国際会議やイベント等の専門家の紹介を行っている。

(ウ) メルボルン

(1) メルボルン市

メルボルン市では、シドニー市と同様、ビジネス・イベント誘致に関して以下の補助金制度が設けられている。

① ビジネス・イベント・スポンサーシップ

ビジネス・イベント・スポンサーシップ (Business Events Sponsorship Program) とは、経済的利益の増加や、知識創造都市としてのメルボルンの知名度アップ、メルボルン市の主要な産業セクター⁸⁷に関するイベント等を支援する補助金制度である。補助金額は、最大10,000豪ドル (843千円) の補助金が支給される。

2015～2016年度に適用された主な補助金採択イベントの実績は以下のとおりである。

図表 2015～2016年における主な補助金採択イベント

イベント (分野)	組織	補助金額	参加人数
2015年オースバイオテック 全国大会 (バイオテクノロジー)	オースバイオテック (バイオテクノロジー分野の 団体)	5,000豪ドル (421千円)	— ※2014年の同大会 では約800名
2015年農業・バイオ サイエンス国際会議 (農業バイオサイエンス)	オースバイオテック	3,000豪ドル (253千円)	— ※各組織代表の参 加者の数は330名
スクリーン・フォーエバー (映像産業)	オーストラリア映画製作者団 体	5,000豪ドル (421千円)	— ※750社が参加
オーストラリア・ ニュージーランド熱傷協会 第39回年次会合 (医療)	オーストラリア・ニュージ ーランド熱傷協会	3,000豪ドル (253千円)	—
2016年アクティブ・ エイジング世界会議 WCAA2016 (高齢化社会)	ビクトリア大学スポーツ・エ クササイズ・アクティブ生活 研究所	5,000豪ドル (421千円)	—

(出所) メルボルン市のサイトをもとに新日本有限責任監査法人作成

⁸⁷ メルボルン市では、高度な製造業 (自動車、航空宇宙)、バイオテクノロジー、創造的な産業 (映画やテレビ、コンピューターゲーム、ファッション)、教育、環境マネジメント、金融業、ホスピタリティ、観光業、情報、テクノロジー、コミュニケーション、ヘルスケア、小売業、貿易と輸出等が重要なセクターとして考えられている。

(2) メルボルン・コンベンション・ビューロー

MCB では、インセンティブ旅行やイベントの企画や地元のビジネス・イベント関連産業の紹介、イベントのプロモーションや会議出席者への支援を行っている。

(3) ビジネス・イベント・ビクトリア

BEV では、ビジネス・イベントを誘致するために提案要求 (RFP) 作成準備、ビジネス・イベント及びコンファレンスのサプライヤーに関する専門知識の提供、VIC 州のイベント会場の仲介、入札資料の作成その他誘致のための助言等の支援を行っている。開催が決まった場合には、インセンティブ・プログラムの企画支援を行っている。

(4) MICE 施設：メルボルン・コンベンション&エキシビション・センター

MCEC とは、ウェブサイト上に施設の利用ガイド、飲食の紹介、料金案内表、会場設備の使用マニュアル等をまとめたイベント企画用ツールを提供している。また、MCB、VIC 州政府と連携して、以下のプログラムを展開するクラブ・メルボルン⁸⁸を主催している。

① クラブ・メルボルン・アンバサダー・プログラム

クラブ・メルボルン・アンバサダー・プログラムは、学者、医者、技術者等がアンバサダーとなり、メルボルンへの国際会議の誘致を目的として、メルボルンのプロモーション活動を行っている。2005 年の発足当時のアンバサダーは 40 名であったが、現在では医学、科学、環境、テクノロジー、エンジニアリング、ビジネス、教育という様々な分野の著名人が加わり、現在では 100 名を超えるアンバサダーが活動している。

2016 年においては 15 件の国際会議誘致を支援し、7,180 万豪ドル (60 億 5 千万円) の経済効果を VIC 州にもたらした。

⁸⁸ 2005 年に 40 名の学者、医者等の著名人をアンバサダーとして MCEC が設立した、ビジネス・イベント誘致を目的とした団体である。

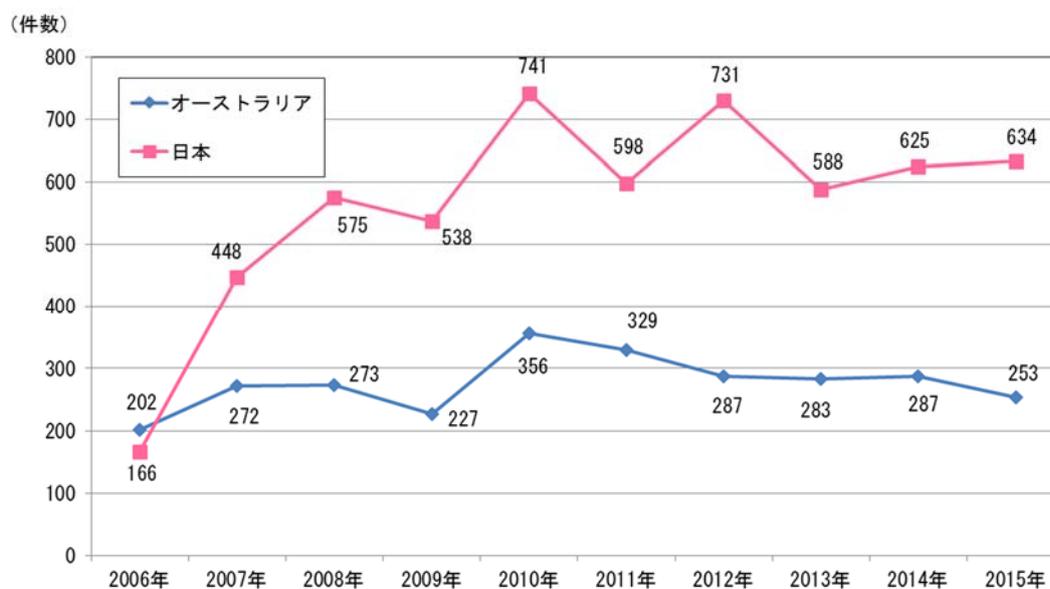
4. 会議・展示会の実績

(1) 国際会議統計に見るオーストラリアの実績

① 国際団体連盟 (UIA)

UIA が公表する国際会議統計及び JNTO が公表する国際会議統計をもとに作成した 2006 年から 2015 年の国別 (オーストラリアと日本) 及び都市別 (シドニー、メルボルン、横浜) における国際会議開催件数の推移は以下のとおりである。

図表 国際会議開催件数 (UIA) (国別) 年次推移

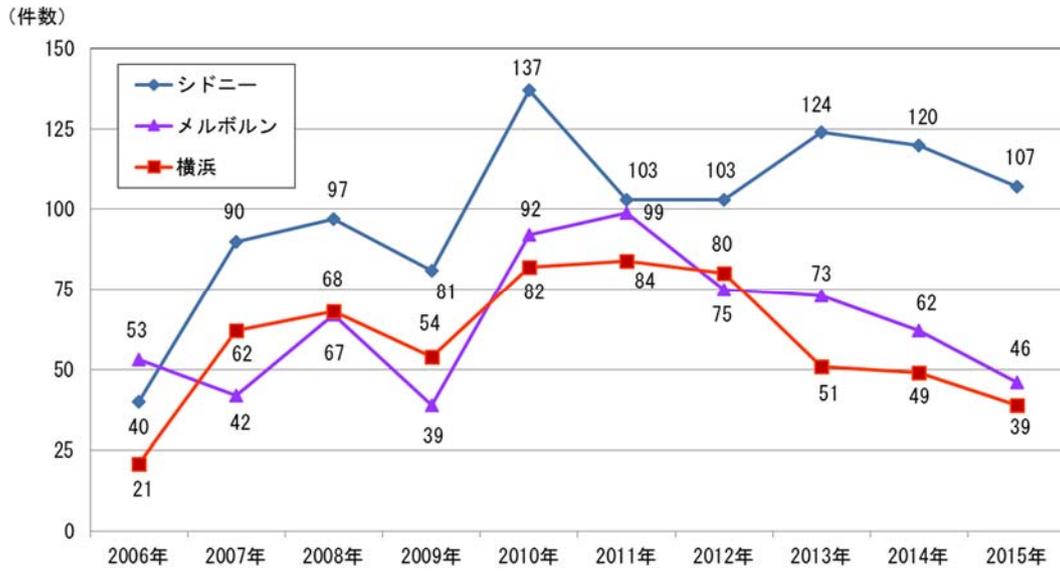


(出所) UIA 国際会議統計及び JNTO 国際会議統計をもとに新日本有限責任監査法人作成⁸⁹

国別の国際会議開催件数の年次推移では、2007 年以降日本がオーストラリアを上回っている。オーストラリアは、2010 年の 356 件をピークに、近年は横ばいである。

⁸⁹ オーストラリア・日本：2016 年 6 月 1 日現在の UIA 国際会議統計である。

図表 国際会議開催件数（UIA）（都市別） 年次推移



（出所）横浜市文化観光局提供データ及びJNTO 国際会議統計をもとに新日本有限責任監査法人作成⁹⁰

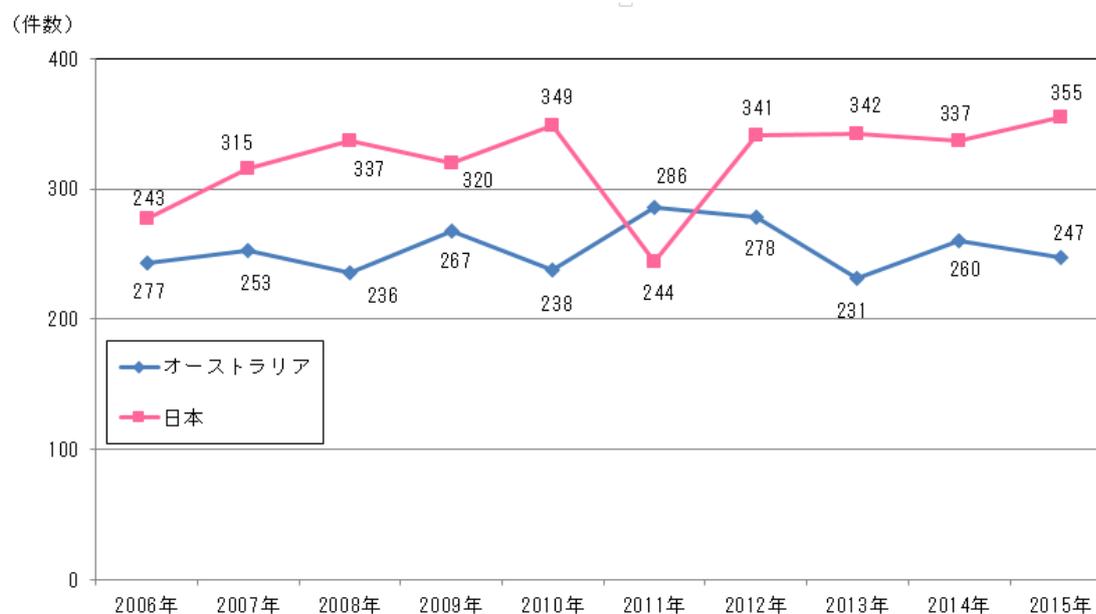
都市別開催件数の年次推移では、横浜がメルボルンを上回った年もあったが、直近3か年を見ると横浜は、シドニー、メルボルンを下回っている。

⁹⁰ シドニー・メルボルン：2016年6月1日、横浜：2016年12月末現在のUIA国際会議統計である。

② 国際会議協会（ICCA）

ICCA が公表する国際会議統計 をもとに作成した 2006 年から 2015 年の国別（オーストラリア、日本）及び都市別（シドニー、メルボルン、横浜）における国際会議開催件数の推移は以下のとおりである。

図表 国際会議開催件数（ICCA）（国別） 年次推移

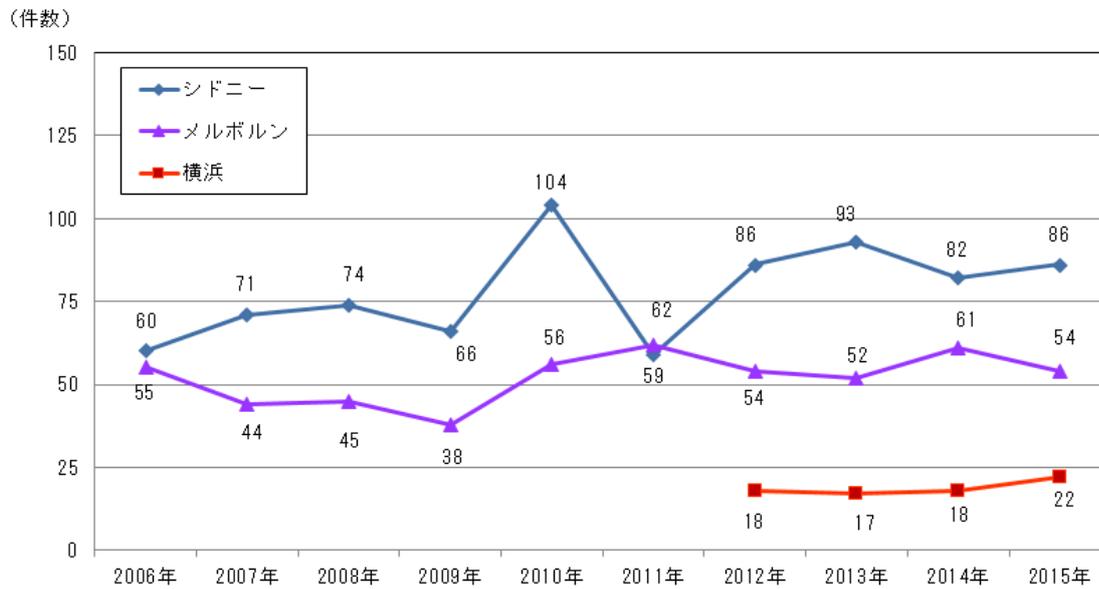


(出所) ICCA 国際会議開催統計をもとに新日本有限責任監査法人作成⁹¹

国別の国際会議開催件数の年次推移では、2011年には日本がオーストラリアを下回ったものの、それ以外の年においては日本が上回っているが、近年は横ばいである。

⁹¹ ICCA 「A Modern History of International Association Meetings1963-2012」
ICCA 「Statistics Report (2012、2013、2014、2015)」

図表 国際会議開催件数（ICCA）（都市別） 年次推移⁹²



(出所) ICCA 国際会議開催統計をもとに新日本有限責任監査法人作成⁹³

都市別開催件数の年次推移では、2012年以降はシドニー、メルボルン、横浜の順となっており、大きな変動はない。

⁹²横浜（2006～2011）については、開催件数が少なく、レポートで「other」とまとめられており、件数が把握できないため、表示していない。

⁹³ ICCA 「A Modern History of International Association Meetings1963-2012」
ICCA 「Statistics Report（2012、2013、2014、2015）」

(2) 施設別 MICE の開催状況

(ア) シドニー

① インターナショナル・コンベンション・センター・シドニー

図表 インターナショナル・コンベンション・センター・シドニーの開催状況

イベント	開催時期	開催者	実績 ⁹⁴
オーストラリア国際情報 通信技術見本市	2013年5月28 日～30日	Hannover Fairs Australia	2013年実績 来場者数-人 出展社数 500社
太平洋国際海洋展示会 2015	2015年10月6 日～8日	Maritime Australia Limited	2013年実績 来場者数 10,000人 出展社数 400社
シドニー国際スパ・美容 展示会	2011年8月13 日～14日	Reed Exhibition Companies (Australia)	2009年実績 来場者数 9,309人 出展社数 253社
オーストラリア国際家具 フェア	2012年2月1 日～3日	Australian Exhibitions & Conference Pty Ltd	2011年実績 来場者数 6,600人 出展社数 250社
印刷展示会 11	2011年5月4 日～6日	Reed Exhibition Companies (Australia)	2007年実績 来場者数 11,807人 出展社数 198社

(出所) JETRO のサイトをもとに新日本有限責任監査法人作成

② その他の施設

図表 その他の開催状況

イベント	開催時期	開催者	実績 ⁹⁵	会場
アジア太平洋国際 鉱業展示会	2015年9月 1日～3日	Reed Exhibitions Australia Pty Ltd	2013年実績 来場者数 12,709人 出展社数 659社	シドニー・オリン ピック公園
ゼビット国際情報 通信技術見本市	2016年5月 2日～2日	Hannover Fairs Australia	2015年実績 来場者数 20,000人 出展社数 500社	シドニー・オリン ピック公園

(出所) JETRO のサイトをもとに新日本有限責任監査法人作成

⁹⁴ 同時開催/併設展を含む場合がある。

⁹⁵ 同時開催/併設展を含む場合がある。

(イ)メルボルン

① メルボルン・コンベンション&エキシビション・センター

図表 メルボルン・コンベンション&エキシビション・センターの開催状況

イベント	開催時期	開催者	実績 ⁹⁶
ファイン・フード オーストラリア	2016年9月 12日～15日	Diversified Communications Australian Pty Ltd	2014年実績 来場者数 27,683人 出展社数 1,000社
アジア太平洋 インセンティブ& ミーティング展示会	2013年5月 28日～30日	Reed Travel Exhibitions (Australia)	2011年実績 来場者数 3,420人 出展社数 847社
全エネルギー オーストラリア	2016年10月 4日～5日	Reed Exhibitions Australia Pty Ltd	2015年実績 来場者数 5,489人 出展社数 400社
サロン・メルボルン 2016	2016年3月 5日～6日	Reed Exhibitions Australia Pty Ltd	2015年実績 来場者数一人 出展社数 250社
建築・リノベーション 展示会	2014年7月 4日～6日	Informa Exhibitions	2013年実績 来場者数 13,775人 出展社数 200社

(出所) JETRO のサイトをもとに新日本有限責任監査法人作成

② その他の施設

図表 その他の開催状況

イベント	開催時期	開催者	実績 ⁹⁷	会場
オーストラリア 国際航空ショー・ 宇宙防衛展示会	2015年2月 24日～ 3月1日	Aerospace Foundation of Australia Limited	2013年実績 来場者数 168,000人 出展社数 601社	アヴァロン空港
ライフ・インスタ イル、キッズ・ インスタイル メルボルン 2016	2016年8月 4日～7日	Reed Exhibitions Ltd	2015年実績 来場者数 7,613人 出展社数 389社	王立博覧会ビル ⁹⁸

(出所) JETRO のサイトをもとに新日本有限責任監査法人作成

⁹⁶ 同時開催/併設展を含む場合がある。

⁹⁷ 同時開催/併設展を含む場合がある。

⁹⁸ 王立博覧会ビルとは 1880 年に開催された万国博覧会のために建設された展示会場である。

(3) オーストラリアへの訪問客数（目的別）

ビジネス・イベントによるオーストラリアの訪問客数については、持続可能な観光共同研究所による「ビジネス・イベントに関する国家調査」（2003年）と、BECAによる「オーストラリアにおけるビジネス・イベントの価値」報告書（2015年）を比較すると、以下のとおりである⁹⁹。全体及び各内訳別とも訪問客数が増えており、オーストラリアのビジネス・イベント誘致の取組は一定の成果が上がっていると考えられる。

図表 ビジネス・イベントの訪問客数

内訳	2003年	2014年
ミーティング・コンベンション	19,900千人	26,500千人
エキシビション	256千人	9,400千人
インセンティブ	274千人	1,300千人
合計	20,430千人	37,200千人

（出所）持続可能な観光共同研究所「ビジネス・イベントに関する国家調査」及び
BECA「オーストラリアにおけるビジネス・イベントの価値」報告書をもとに
新日本有限責任監査法人作成

(4) ビジネス・イベントの経済効果

2014年にビジネス・イベント・オーストラリアによる「ビジネス・イベントセクター・プログレスレポート」では、ビジネス・イベントによる訪問者の支出額は2009年の96億豪ドル（8,098億円）から、2013年9月末時点では130億豪ドル（1兆96億円）に増加し、2020年に予測されている160億豪ドル（1兆3,497億円）に向けて着実に伸びている。

また、「オーストラリアにおけるビジネス・イベントの価値」報告書（2015年）では、直接的な支出額280億豪ドル（2兆3,621億円）、付加価値135億豪ドル（1兆1,389億円）、雇用179千人であり、間接的な支出額を合わせると付加価値203億豪ドル（1兆7,125億円）、国内総生産（GDP）231億豪ドル（1兆9,487億円）、雇用237,000人であった。一方で、「ビジネス・イベントに関する国家調査」（2003年）に行われた調査では、ビジネス・イベントによる訪問者の支出額は年間173億6千万豪ドル（1兆4,644億8千万円）、直接雇用は115,000人であり、支出額、直接雇用ともに大幅に増加したものと考えられる¹⁰⁰。

ビジネス・イベントの経済効果について、イベント類型別の内訳及び地域別の調査結果は次頁のとおりである。

⁹⁹ いずれの調査でもビジネス・イベントとして集計されているものは、参加者が15人以上のものである。

¹⁰⁰ 「オーストラリアにおけるビジネス・イベントの価値」報告書では、基本的に2003年に行われた「ビジネス・イベントに関する国家調査」と同様の調査方法で実施されている。

図表 ビジネス・イベントの直接的な経済効果：イベント類型別内訳（2014年）

内訳	イベント数	直接支出額	付加価値	雇用増加数
ミーティング・コンベンション	319,060	232億豪ドル (1兆9,572億円)	113億豪ドル (9,533億円)	147千人
エキシビション	2,157	31億豪ドル (2,615億円)	15億豪ドル (1,265億円)	22千人
インセンティブ	18,787	17億豪ドル (1,434億円)	7億豪ドル (591億円)	10千人
合計	412,004	280億豪ドル (2兆3,621億円)	135億豪ドル (1兆1,389億円)	179千人

(出所) BECA「オーストラリアにおけるビジネス・イベントの価値」報告書をもとに
新日本有限責任監査法人作成

図表 ビジネス・イベントの直接的及び間接的な経済効果：地域別調査結果（2014年）

地域	付加価値	GDP	雇用増加数
NSW州	57億豪ドル (4,899億円)	65億豪ドル (5,483億円)	61千人
VIC州	72億豪ドル (6,074億円)	82億豪ドル (6,918億円)	84千人
その他	74億豪ドル (6,243億円)	84億豪ドル (7,086億円)	92千人
合計	203億豪ドル (1兆7,125億円)	231億豪ドル (1兆9,487億円)	237千人

(出所) BECA「オーストラリアにおけるビジネス・イベントの価値」報告書をもとに新日本
有限責任監査法人作成