3. コンセッション方式の導入

本施設の運営にあたっては、国内の展示場で初めてのコンセッション方式を導入しています。本章では、コンセッション方式の概要を示したうえで、本施設の運営にあたってコンセッション方式を導入した背景や事業目的、事業実施までの流れについてまとめています。

(1)コンセッション方式について

①コンセッション方式とは

・「コンセッション(公共施設等運営権)方式」とは、2011年の「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」(PFI法)の改正により導入されたPFI(Private-Finance-Initiative)の手法のひとつであり、利用料金の徴収を行う公共施設について、施設の所有権を公共主体(行政)が有したまま、PFI法第4章各条の規定に基づき「公共施設等運営権」を民間事業者に設定し、実質的な運営を民間に委ねる事業手法です。

・公共主体が所有する公共施設等について、民間事業者による安定的で自由度の高い運営を可能とすることにより、利用者ニーズを反映した質の高いサービスを提供することが可能となります。

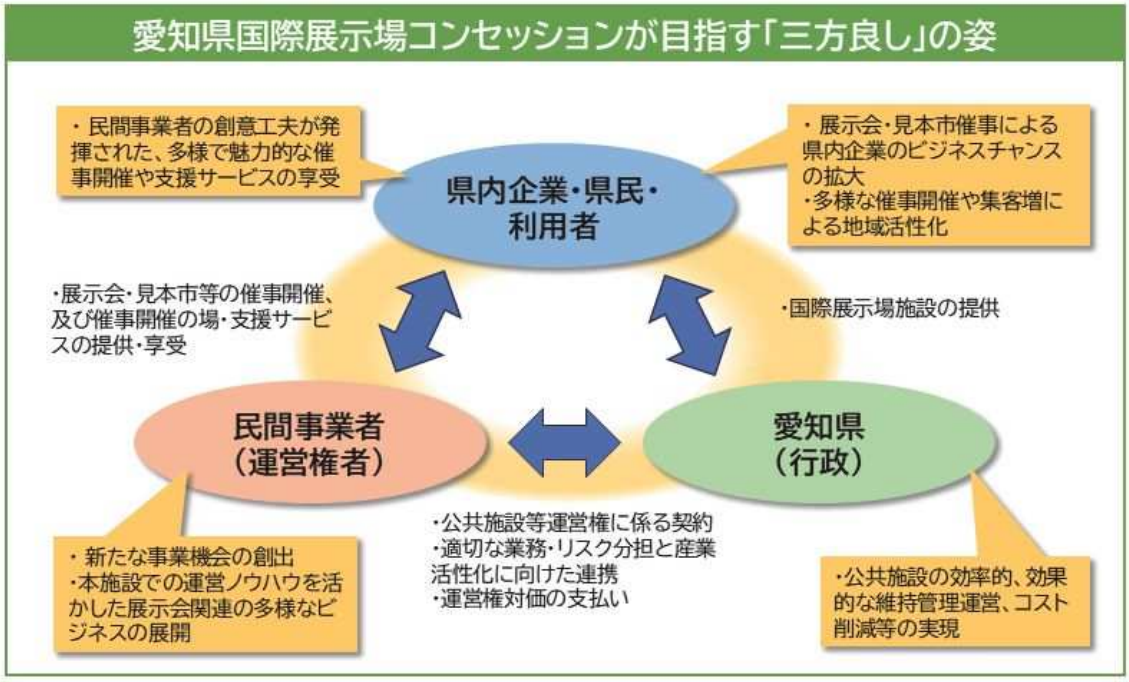
【コンセッション方式の特徴】

- **公共サービスの持続性**
  - 公共主体が所有権を有することで、公共サービスに不可欠な持続性を堅持します。
  - また、運営権者によるサービスの提供状況や利用者の満足度を監視・モニタリングすることで、公共の関与と責任を維持します。
  - 施設運営において生じうるリスクについて、官民で適切に分担する仕組みを整備することで、過度な経営リスクを回避することができます。
- **収入とインセンティブ**
  - 運営権を得た民間事業者は、事業者募集時に公共が公表する要求水準を守って公共施設を運営することで、利用料を自らの収入として徴収することができます。
  - 自己努力と創意工夫によって得た利益は運営権者のインセンティブとして受け取ることができます。
- **資金調達の円滑化**
  - 運営権は不動産に関する規定を準用した「みなし物権」とし、抵当権の設定を可能とすることで、事業者が円滑に資金を調達できるようになっています。
- **長期にわたる事業期間**
  - 従来の指定管理者制度における事業期間が3～5年程度であるのに対し、コンセッション方式では10年以上の長期にわたる事業期間が設定されます。
  - 事業期間が長期にわたることで、運営権者による柔軟な事業スキームの構築が可能となるとともに、運営事業のほかに自ら附帯事業や任意事業を企画・投資し、リターンを拡大することもできるようになります。
  - このことにより、利用料金と指定管理料を主な収入源とする従来の指定管理者制度と比べて、高いインセンティブを確保し、民間事業者のノウハウを活かした施設運営が期待できます。
- **指定管理者制度の併用**
  - コンセッション方式においては、行政処分である施設の使用許可に係る権限を運営権者に付する法令上の根拠がありません。
  - そのため、利用に係る処分等の業務について、指定管理者制度を適用(併用)することにより、初めて民間事業者が公共施設の管理業務を一体的に行えることとなります。

・こうした特徴により、施設を所有する公共主体は、運営権対価を得られるとともに民間事業者の技術力やノウハウを活かした効果的な施設維持管理・運営が可能となり、民間事業者である運営権者は裁量を持って事業運営・経営を行い、地域における事業機会を得られます。

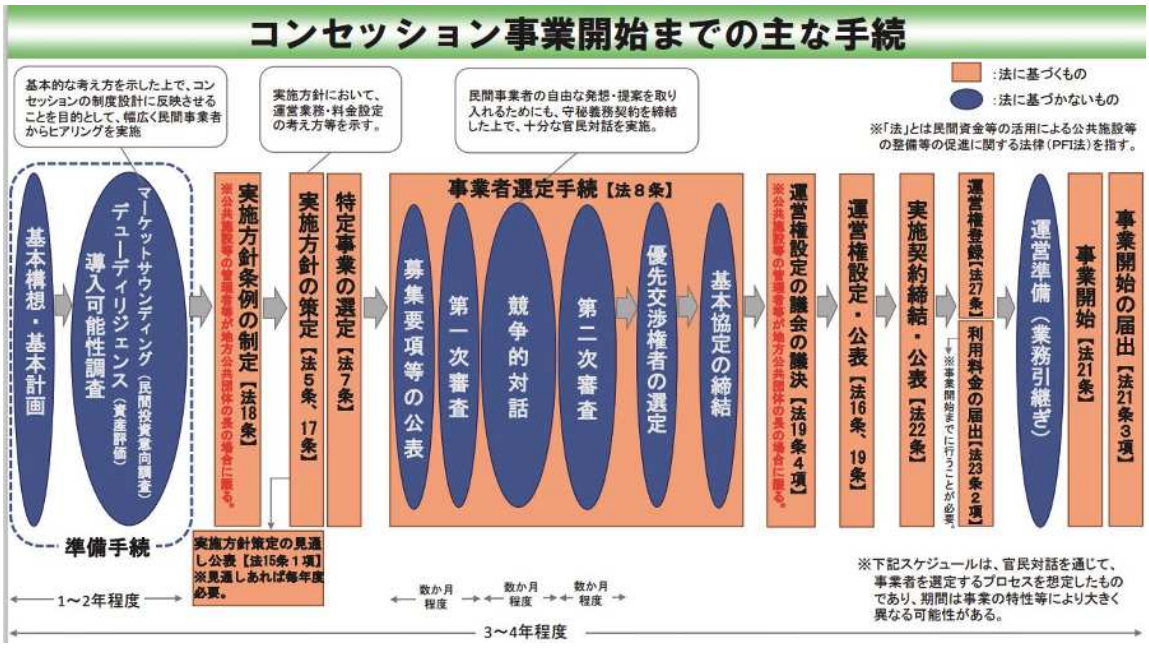
・また、住民（施設利用者）は運営権者の自由度の高い運営による低廉かつ良質なサービスを受けることができ、公共主体、運営権者、住民の「三方良し」が実現されます。

コンセッション方式のメリット



②コンセッション事業に係る手続き

・コンセッション事業の実施にあたっては、PFI法等に定められた手続きを経る必要があります。一般的なコンセッション事業開始までの流れは、以下の図のとおりです。



出典：内閣府HP「公共施設等運営事業（コンセッション事業）」

・PFI法においては、実施方針条例の制定、実施方針の策定、特定事業の選定、民間事業者の選定、運営権設定の議会の議決、運営権設定・公表、実施契約締結・公表、運営権登録及び利用料金の届出の実施が求められており、愛知県国際展示場コンセッション（本事業）についても、事業開始までに法の定めに基づき各手続きを実施しています。

愛知県国際展示場コンセッションの事業開始までの経緯

年	月日	経緯
2016年	12月22日	「愛知県国際展示場条例」の制定
2017年	2月6日	「愛知県国際展示場コンセッションに関する基本的考え方」の策定（公表）
	4月26日	「愛知県国際展示場コンセッション実施方針」の策定（公表）
	7月7日	特定事業の選定（公表）
	7月7日	「愛知県国際展示場コンセッション募集要項」の策定（公表）
	12月21日	優先交渉権者の選定（公表）
2018年	1月17日	基本協定書の締結（公表）
	3月26日	公共施設等運営権設定の議会の議決
	4月27日	愛知県国際展示場コンセッション公共施設等運営権実施契約の締結（公表）
2019年	8月16日	愛知県国際展示場の公共施設等運営権の設定（公表）
	8月30日	事業開始

・以上の表において（公表）とされている手続きに係る資料については、愛知県国際展示場室のHP上で「PFI法に基づくコンセッションに関する公表資料等」としてまとめ、公表しています。
【参考】URL：https://www.pref.aichi.jp/soshiki/kokusai-kanko/concession.html

(2)愛知県国際展示場コンセッションについて

①コンセッション方式の導入背景・経緯

・本施設の維持管理・運営手法としては、民間事業者の運営ノウハウやアイデアを最大限に活かし、中部国際空港に隣接した立地を活用して、グローバルな展示会を始め多様な催事の誘致・開催、国内外からの多様な集客を図るために相応しい方式が求められました。

・運営手法の検討にあたっては、「大規模展示場基本構想調査」等を実施し、従来型の指定管理制度等の手法との比較・分析を行ったうえで、以下の事項をねらいとして、コンセッション方式を採用することとしました。

○効率的かつ効果的な施設の維持管理運営

‣愛知県にはMICE施設運営のノウハウの蓄積がないところ、コンセッション方式の導入によって、愛知県国際展示場条例に基づいた利用料金の柔軟な設定や、利用者のニーズに応じた更新投資等が可能となり、民間事業者が高い自由度を持って施設の維持管理運営を行うことができます。

‣さらに、民間事業者のネットワークやノウハウを活かした多様な催事の誘致・営業、ローコストオペレーションの徹底や、附帯事業等の実施により、収益確保が期待されます。

‣これらにより、民間事業者の持つ施設の維持管理運営に関するノウハウが最大限活用でき、効率的かつ効果的な施設の維持管理運営が期待されます。

○「産業首都」愛知における産業振興の拠点の実現

‣本施設は、「産業首都」愛知の産業振興の拠点として、モノづくりを中心とした愛知の産業のグローバルな発信拠点として機能するとともに、「空港隣接」の立地を活かし国際的な交流の拠点として機能するなど、これまでにない新たな展示場の管理運営の展開を目指して整備されました。

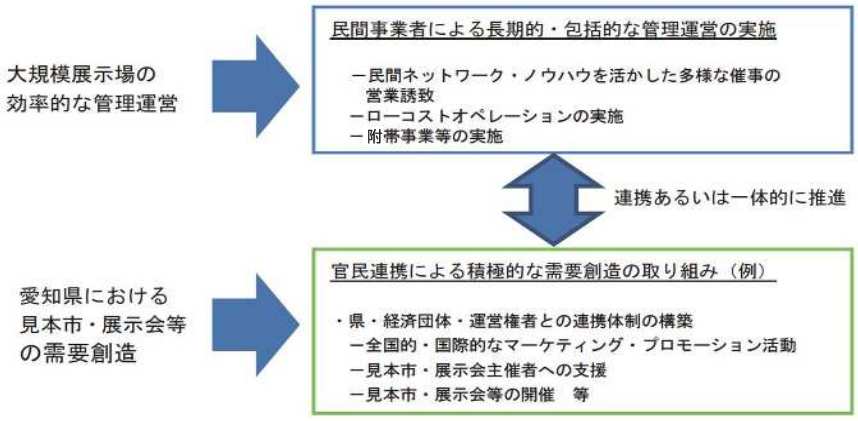
‣こうした整備目的の実現のためには、地域の産業構造等を背景に、愛知県にふさわしい展示会・見本市等を育て上げることが重要となります。

‣新たな展示会等の立ち上げは、比較的リスクが高く、民間事業者のみで催事の成長を見込むことが難しい面もあるため、官民で連携した戦略的な催事企画・開催の仕組みを構築することが重要となります。

○リスク分担の明確化による安定した事業運営

‣本事業の計画段階においてあらかじめ発生するリスクを想定し、その責任分担を、県と民間事業者の間で締結する「公共施設等運営権実施契約」（以下、「実施契約」という。）において明確にすることにより、問題発生時における適切かつ迅速な対応が可能となり、円滑な業務遂行や安定した事業運営の確保が期待されます。

〔展示場運営の展開イメージ〕



②事業目的

・本施設におけるコンセッション事業の目的について、愛知県国際展示場コンセッション実施方針において、以下のように示しています。

・産業振興と経済発展

‣愛知県の産業集積と特性を活かし、展示会を通じた新たな交流による新産業の創出や既存産業の充実など、地域の産業振興と経済発展に資する。

・国際的な交流拠点の確立

‣国際空港隣接型の特色を活かし、国内外からの集客を図り、首都圏に並ぶ交流拠点を目指す。

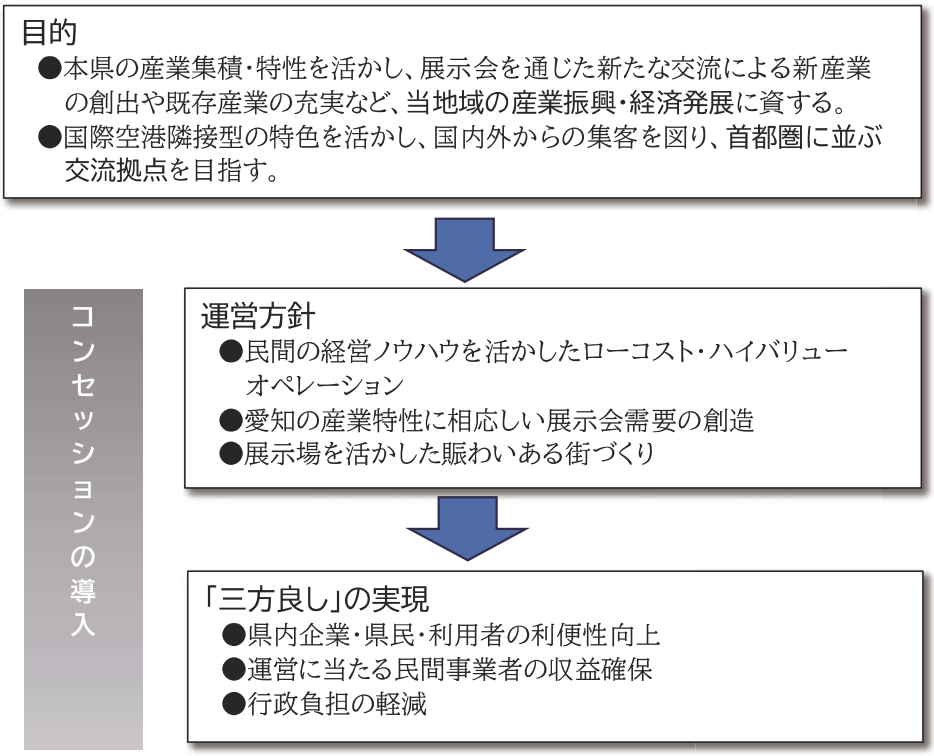
・「三方良し」の実現

‣本事業を通じて、県内の企業・県民・利用者、運営に当たる民間事業者、行政のそれぞれにとってメリットの高い、「三方良し」を実現する。

・これらの事業目的を達成するために、本施設は、地域の産業振興と経済発展を支える重要な拠点として機能し続けることを目指しています。

・同時に、これらの事業目的を達成するため、施設運営におけるローコスト・ハイバリューオペレーションの徹底や、愛知県にふさわしい催事による利用促進、周辺施設や事業者と連携したにぎわい創出等に注力することも示しています。

愛知県国際展示場コンセッションの事業目的



③事業構成

・愛知県国際展示場コンセッションの事業構成は以下のとおりです。

1.統括マネジメント業務

統括マネジメント、総務・経理、セルフモニタリング

2.施設維持管理運営業務

マーケティング・プロモーション、誘致・営業、予約管理・利用許可・料金徴収等、催事開催支援、施設維持管理、修繕等、渋滞対策、防災・災害対策等

3.附帯事業運営業務

駐車場運営、飲食・売店等利用者利便施設の運営、総合保税地域の機能を活用した展示会支援

4.官民連携による需要創造推進業務

地域プロモーション事業、催事開催支援事業、展示会企画・開催事業

5.任意事業

多目的利用地及び港湾用地の活用、売電事業、その他

・これらの各業務について、運営権者に求める要求水準の方針や運営を担う組織体制のあり方は、県が公表した「要求水準書」において定められています。

・運営権者はこの要求水準に基づき事業を行い、県がその実施状況を定期的にモニタリングすることにより、効率的かつ効果的な運営が確保され、地域の産業振興と経済発展に寄与することを目指しています。

愛知県国際展示場コンセッションの事業構成等

	①統括マネジメント業務				⑤任意事業
	②施設維持管理運営業務		③附帯事業運営業務	④官民連携による需要創造推進業務	
	多目的利用地A	多目的利用地A以外			
運営権	運営権2	運営権1		－	－
運営権対価	-（0円）	8.82億円		－	－
期間	～2024年3月31日	～2035年3月31日			
実施主体	SPC	SPC	SPC	※1	※2
実施契約書	○	○	○	○	× 別途の任意事業協定書
共通目的（全体目的）	◇愛知県の産業集積・特性を活かし、展示会を通じた新たな交流による新産業の創出や既存産業の充実など、当地域の産業振興・経済発展に資する。 ◇国際空港隣接型の特色を活かし、国内外からの集客を図り、首都圏に並ぶ交流拠点を目指す。 ◇当事業を通じて、県内の企業・県民・利用者、運営に当たる民間事業者、行政のそれぞれにとってメリットの高い、「三方良し」を実現する。				
個別目的	◇長期間にわたる質の高いサービスの効果的・効率的・安定的な提供 ◇国際展示場の競争力の持続的強化 ◇利用者・来場者の安全性・利便性の確保。環境への配慮。		◇利用者・来場者の安全性・利便性の確保。収益確保を通じた効率的運営 ◇海外からの出展の促進	◇本施設を拠点として、愛知県発の新たな催事の企画・開催や誘致等の推進	◇発信力の高い催事の開催と展示会産業の振興 ◇にぎわいのあるまちづくりの展開
目標値 評価基準	要求水準書	要求水準書	要求水準書	要求水準書 但し、民間事業者の提案を基に設定	要求水準書 但し、民間事業者の提案を基に設定
モニタリング基本計画	○	○	○	○	○
会議体	○	○	○	○	○
第三者機関	○	○	○	○	○
基金による支援	開業5年度目までの維持管理運営事業負担金（事業安定化支援）			官民連携組織運営負担金	－

※1：官民連携組織。具体的な組織形態については、民間事業者からの提案を踏まえ決定する。
※2：応募企業、応募企業グループの構成企業、協力企業、またはこれらが出資する会社。

④運営権の存続期間

・運営権の存続期間は2019年8月30日から2035年3月31日までの15年7か月間としています。ただし、多目的利用地Aの運営期間については、同敷地が他の事業者による事業計画地であったことから、2024年3月31日までの約5年間に限定しました。

・多目的利用地Aの運営権存続期間が終了する2023年度末の時点で、多目的利用地Aを活用した事業が具体化しておらず、屋外催事の会場としてのニーズもあったことから、多目的利用地Aに係る運営期間終了後も、従来の運営権者により、指定管理者としての維持管理・運営を実施しています。

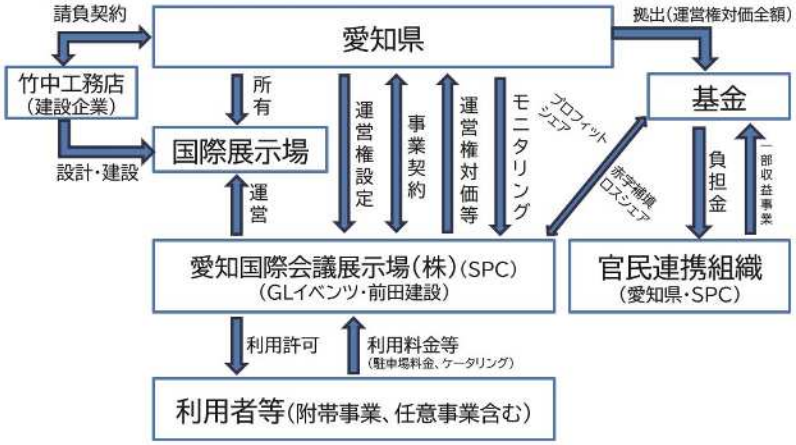
⑤事業実施体制

・本事業の実施にあたっては、公募型プロポーザル方式による事業者選定の手続きを経て、県との間で基本協定を締結した優先交渉権者（複数の企業によって構成される企業グループ）が、本事業の遂行のみを目的とする特別目的会社（SPC（Special Purpose Company））を設立し、県との間で公共施設等運営権の付与等に係る実施契約を締結することとしました。

・県による施設への運営権設定後に、実施契約に基づき事業者へ運営権が付与され、コンセッション事業者として約15年間にわたり本施設の維持管理・運営を担うこととなります。

・なお、（1）①【コンセッション方式の特徴】で示したとおり、公の施設に運営権を設定する場合、施設の利用許可（行政処分）に係る権限については運営権に含まれません。そのため、本事業では、SPCを指定管理者制度に基づく指定管理者に指定し、本施設の利用を許可する権限を付与することとしました。

愛知県国際展示場コンセッション　関係者相関図



⑥事業実施に係る財政支援

・県は、運営権対価として得た8．82億円（税抜）を原資として、地方自治法第241条に基づく「基金」（「展示会産業振興基金」）を設置し、当基金を官民連携で行う事業やSPCへの財政支援等、展示会産業の振興に必要な事業に活用することとしました。

・施設の確実な稼働の確保に向けては、積極的な催事の誘致・開催、ひいては収益向上に向けた運営権者のインセンティブ（誘因）を高める仕組みが必要となります。同時に、本施設は新規施設であり、既存のトラックレコードがなかったことから、想定外のリスクが生じた場合にも安定的な施設運営を維持できるよう、基金を財源として、以下の財政支援制度を導入しました。

1.開業当初の事業安定化支援（開業5年目まで）

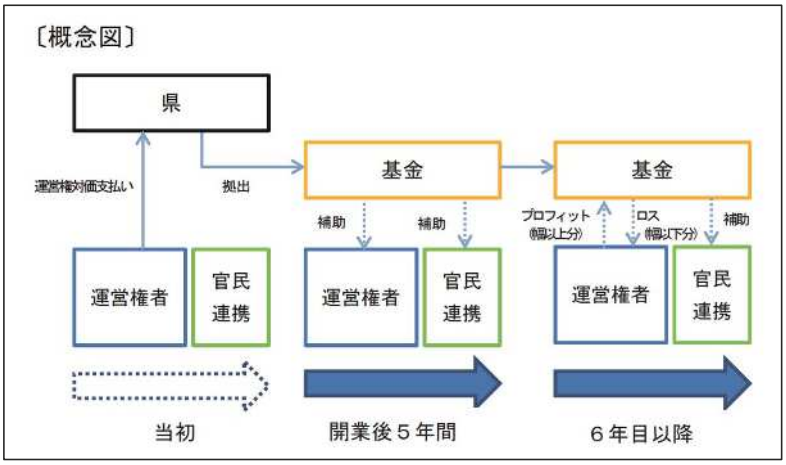
・本施設はトラックレコードがない新たに設置した施設であり、開業後5年間は事業安定化に向けた支援を行う必要があることから、期間を限定して、赤字額が発生した場合に県が補てんする。

2.プロフィット・ロスシェアリング制度の導入（開業6年目以降）

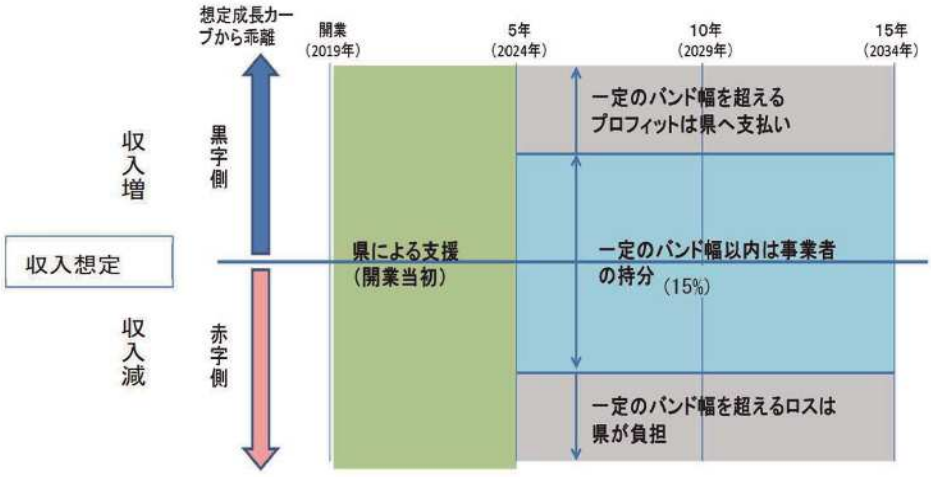
・運営権者の稼働率向上のため、一定のインセンティブを付与しつつ、予期しない外部環境の変化が生じても安定した経営を維持できるよう、プロフィットシェアとロスシェアの仕組みを導入する。

・想定収入と実際の収入に乖離があった場合、一定の幅（バンド幅）を±15％とし、バンド幅以内は運営権者にリスクやメリットが帰属し、バンド幅を超えた部分は県にリスクやメリットが帰属する。

基金を活用した財政支援



事業安定化支援及びプロフィット／ロスシェアのイメージ



⑦事業者選定

・事業内容や実施体制等の決定・公表後、県は、公募条件・公募手続等を定めた「愛知県国際展示場コンセッション募集要項」を策定し、2017年7月7日に公表するとともに、運営事業者の募集を開始しました。

・運営事業者の選定にあたっては、民間事業者の幅広い能力・ノウハウを総合的に評価して選定することが必要であることから、競争性の担保及び透明性・公平性の確保に配慮したうえで、公募型プロポーザル方式を採用することとし、2017年11月15日（変更前：2017年9月29日）までの公募期間を経て、2者から

の提案を受け付けました。

・当該2者について、県においてPFI法第8条第1項の規定に基づき優先交渉権者の選定を行い、2017年12月21日、同法第11条第1項の規定に基づき、選定の結果が公表されました。

・優先交渉権者の選定にあたっては、専門的見地からの意見を参考とするために、一橋大学大学院の山内弘隆教授を委員長とする事業者選定委員会が設置され、2017年3月9日から12月20日までの間に5度の委員会が開催されました。この委員会による審査は、参加資格要件の充足を確認する「資格審査」と、具体的な取組内容や対価等を審査し、優先交渉権者を選定する「提案審査」により実施されました。

事業者選定委員会

◎山内　弘隆	一橋大学大学院　商学研究科　教授
藤本　欣伸	西村あさひ法律事務所　弁護士
山田　泉	デロイトトーマツ　ファイナンシャルアドバイザリー 統括パートナー　公認会計士
内田　俊宏	中京大学　経済学部　客員教授
小川　秀樹	愛知県商工会議所連合会　専務理事
小川　正樹	中部経済連合会　専務理事
野村　知宏	愛知県振興部長

◎委員長

・委員会による厳正なる審査を踏まえ、愛知県は、提案のあった2者から、優先交渉権者として、「前田・GL eventsグループ」（代表企業：GL events SA（GLイベンツ）、構成企業：前田建設工業株式会社、協力企業：株式会社KSAインターナショナル）を選定しました。選定したグループの提案のポイントは以下のとおりです。

〇事業の基本方針

‣世界トップクラスの総合的な主催運営企業を代表企業とし、その世界最先端のノウハウや世界的なネットワークを本事業に活用することで、日本における展示会ビジネスの活性化と国際化を図る。

‣国内の既存の展示会等を奪うのではなく、新たな需要を創造することで、愛知県のみならず日本全体の展示会・コンベンションビジネスの市場を拡大する。

〇世界最高レベルの展示場運営

‣世界約40か所の展示場等を運営する代表企業のグローバルネットワークを活用し、英語圏、フランス語圏、中国語圏に対して広くマーケティング・プロモーション活動を展開する。

‣世界の展示会・イベント主催事業者や業界団体等への働きかけや、代表企業主催イベントの類似イベントの開催などにより、大規模イベントを企画する。

‣イベント企画・コンテンツ、飲食事業、サービス販売、広告収入、売電等、多様な関連事業による収益性の向上及び早期の自立を図る。

‣グローバルなスキルを有する人材を配置し、地元雇用を促進するとともに国際感覚（語学力に加え、グローバルなビジネス習慣や見本市・展示会ビジネススキル）に優れた人材を育成する。

〇官民連携によるプロモーション展開

‣展示場の成長のため、国際的・広域的なプロモーション展開に注力し、国際マーケットへの参入を図る。

・プロモーションにおいては、施設だけでなく、地域全体の魅力について官民連携でアピールする。

〇その他業務の実施

・「オープンブック方式」・「コストプラスフィー方式」によりコストを透明化し、説明責任を確保する。
・代表企業（GLイベンツ）と構成企業（前田建設）のノウハウに基づき維持管理計画を策定・実施し、ライフサイクルコストを最小化する。
・保税展示場の利点を最大化し、グローバルなPRを行うことで、大型かつ高額な出展品が多い産業展の誘致につなげる。
・先進的なデジタル技術の導入による魅力ある任意事業の展開を図る。

・優先交渉権者となった「前田・GL eventsグループ」は、本事業を行うためのSPC「愛知国際会議展示場株式会社（AICEC）」を設立し、2019年8月30日より、運営権者として、本施設の維持管理運営業務を担っています。

【コラム③　愛知県におけるコンセッション事業の状況】

愛知県では、公共施設やインフラの整備・運営においてPFI方式を積極的に導入することで、民間の資金やノウハウを活用し、効率的かつ効果的な公共サービスの提供を目指しています。2024年4月時点で愛知県において実施している主なPFI事業は以下のとおりです。

事業名	期間（実施方針公表～事業完了）
愛知県営住宅PFI方式整備事業（15件）	2017年～
浄水場排水処理施設整備・運営事業（3件）	2004年～
愛知県森林公園ゴルフ場施設整備等事業	2003年～2027年
愛知県産業労働センター整備・運営事業	2005年～2039年
豊川浄化センター汚泥処理施設整備・運営事業	2013年～2035年
愛知県環境調査センター・衛生研究所整備等事業	2015年～2033年
愛知県有料道路運営等事業（県道路公社実施事業）	2015年～2045年
愛知県警察運転免許試験場整備等事業	2016年～2034年
愛知県国際展示場コンセッション	2017年～2034年
愛知県スタートアップ支援拠点整備等事業	2020年～2034年
愛知県新体育館整備・運営等事業	2020年～2054年

愛知県におけるコンセッション事業としては、愛知県国際展示場コンセッションに先立ち、愛知県有料道路運営等事業が実施されています。当該事業は、全国で初の試みとなる有料道路コンセッションであり、知多半島道路や中部国際空港連絡道路、猿投グリーンロードなど8路線を対象として、2016年10月から30年間の運営権が設定されました。

コンセッション方式による有料道路の運営により、料金徴収や維持管理などの必須業務のみならず、民間事業者のノウハウを活かした技術の導入や新たなパーキングエリアの開設、利用料金の引き下げ等を達成しており、コンセッション方式の到達目標である「三方良し」の実現に向けて着実に成果を積みあげています。

本施設は、この有料道路コンセッションに続き、全国初の国際展示場コンセッションとして事業を開始し、その後も愛知県における施設運営にはコンセッション方式が積極的に取り入れられています。

本施設と同様、公共施設に係るコンセッション事業としては、2024年10月に開業した日本最大のスタートアップ支援拠点「STATION Ai」や、2025年開業予定の新体育館（IGアリーナ）の運営にもコンセッション方式が導入されています。いずれの施設も、事業者が自らの提案をもとに施設を設計・建設したあと、県に所有権を移転する「BT方式」と、「コンセッション方式」を組み合わせた、「BTコンセッション方式」を採用しており、より一層、官民連携による魅力的な施設の整備・運営の実現が期待されています。