6．マネジメントとガバナンス

本章では、適切なコンセッション事業の遂行のために重要な、マネジメント・ガバナンスの仕組みと運用状況について総括します。

(1)マネジメント

①官民のリスク分担

・本事業においては、県が事業を適切にマネジメントしていくため、発生可能性のあるリスクに対してあらかじめ対応主体を決めておくリスク分担や、財政面におけるリスクに対する支援策、リスクの発生を防ぐための定期的な財務状況の把握などの体制を整えています。

・リスク分担は、原則として、運営事業者が善良な管理者の注意義務を持っていたとしても回避できない火災・事故等による施設の損傷、その他県の責めに帰すべき事由により発生した事故、トラブルについては県が負担し、不可抗力を含むそれ以外の事業実施に係るリスクはAICECが負うこととなっています。具体的には、発生するリスクに対して適切な主体により迅速に対応するため、次頁以降のリスク分担表のとおり事前に官民の分担を定めています。

・本施設はトラックレコードのない新規の施設であり、特に開業当初の需要リスクが大きいことから、長期にわたって事業を安定的に実施していくための対策として、赤字補填（事業安定化支援）やプロフィット・シェアリング及びロス・シェアリングといったリスク分担策が導入されています。

・このうち赤字補填については、開業初期の5年間においてAICECの営業損益が赤字になった場合に、当該赤字分を基金から支援するというものです。

・また、プロフィット・シェアリング及びロス・シェアリングについては、収入計画額よりも一定の比率を超えて収入が上振れした場合には、一定の比率を超えた分を県（基金）に支払い（＝プロフィット・シェアリング）、逆に収入計画額よりも一定の比率を超えて収入が下振れした場合には、一定の比率を下回った分については基金から事業者に支援する（＝ロス・シェアリング）という制度です。

②新型コロナウイルス感染症に係るリスク対応

・開業初年度中の2020年の初頭から2022年頃にかけては、コロナが全世界で爆発的に拡大し、いわゆるパンデミックが発生しました。

・コロナの流行は、MICE業界にも大きな影響を及ぼし、催事開催件数は大きく落ち込みました。本施設においても、開業当初は比較的好調であった催事開催が急減し、2020年3月から5月には一時的に施設閉鎖を行うなど、大変厳しい運営状況となりました。

・その後、感染症の拡大が徐々に落ち着きを見せ、催事の開催需要も徐々に回復する中、AICECにおいては、感染対策ガイドラインの策定やAI検温ソリューションの設置、ベンチやテーブル数の間引きなど、施設として適切なリスク対策を行いながら、催事主催者との密接な連携のうえで、各種催事の開催を再開しました。

・また、愛知県としても、各出入口へのサーモグラフィの設置や、感染が疑われる来場者を隔離した空間で救護するための折り畳みベッドの導入、屋内での密を避けた屋外催事に対応するための多目的利用地の電源・給水機能の強化など、施設所有者として催事が安全に開催されるための対策を実施しました。

・さらに、財政面においても、AICECでは、施設稼働の低下に伴う施設維持管理に係る経費支出の削減など、経営維持のための対策に取り組む一方、愛知県としても、県内の他の公共施設と同様、催事キャンセル収入分の補填等の財政支援を行い、AICECと県の双方によってコロナ禍からの回復に向けた努力を続けました。

リスク分担表(「愛知県国際展示場コンセッション実施方針」から抜粋)

リスクの種類		リスクの内容	分担		備考
			県	運営権者	
制度リスク	政治・行政リスク	県等の政策変更による事業の変更・中止	●		
		契約議決が得られない場合	●		
	法制度リスク	当該事業に類型的又は特別に影響を与える法令の新設、変更	●		
		上記以外の法令の新設、変更		●	
	許認可リスク	県が取得すべき許認可の遅延等に関するもの	●		
		運営権者が取得すべき許認可の取得・遅延に関するもの		●	
	税制度リスク	運営権者の利益にかかわる税の新設、税率変更		●	
		消費税の税率変更		●	
社会リスク	住民対応リスク	施設の整備、運営に対する住民反対運動、訴訟、要望に関するもの	●		
	環境問題リスク	業務に起因する環境問題(有害物質の排出、騒音、振動、大気汚染、光・臭気等)に関するもの		●	
不可抗力リスク		天災等、県及び民間いずれの責めにも帰すことができない事態の発生に関するもの		●	
緊急事態リスク		空港等における緊急事態の発生に関するもの		●	
物価リスク		維持管理・運営段階の物価変動		●	
支払遅延・不能リスク		県による支払い遅延・不能に関するもの	●		
計画変更リスク		県の責による運営業務の内容変更によるもの	●		
		上記以外によるもの		●	
運営コストリスク		県の責による事由による運営費の増大に関するもの	●		
		上記以外の運営費の増大に関するもの		●	
性能リスク		要求水準不適合		●	
修繕費増大リスク		修繕費が予想を上回った場合に関するもの		●	
施設損傷リスク		運営権者が管理上の注意義務を怠ったことによる火災・事故等による施設の損傷		●	
		上記以外の原因による火災・事故等による施設の損傷	●		
利用者事故リスク		県の責に起因した事故に関するもの	●		
		上記以外によるもの		●	
利用者トラブルリスク		県の責に起因した利用者からの苦情への対処	●		
		上記以外によるもの		●	
備品リスク		事業対象エリアにおける備品(資料)等の盗難・紛失・破損に関するもの		●	
事業リスク		運営権者が実施する事業の遅延・中止(県の責によるもの)	●		
		運営権者が実施する事業の遅延・中止(上記以外)		●	
		官民連携によって実施する事業の収益悪化や中止	●	●	県と運営権者間のリスク分担については、実施する事業毎に協議・合意する。

③AICEC の収支実績

・開業後5年間の、AICECの営業損益（任意事業を除く）の推移は以下のとおりとなっています。

営業損益の状況（任意事業を除く）　（単位：千円）

	2019年度（8/30～）	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
営業収益	777,527	949,286	934,544	837,474	780,989
営業費用	720,450	763,101	752,276	779,446	747,832
営業損益	57,077	186,185	182,268	58,028	33,157
【参考】ホール稼働率	24.0%	12.6%	16.5%	14.3%	15.7%

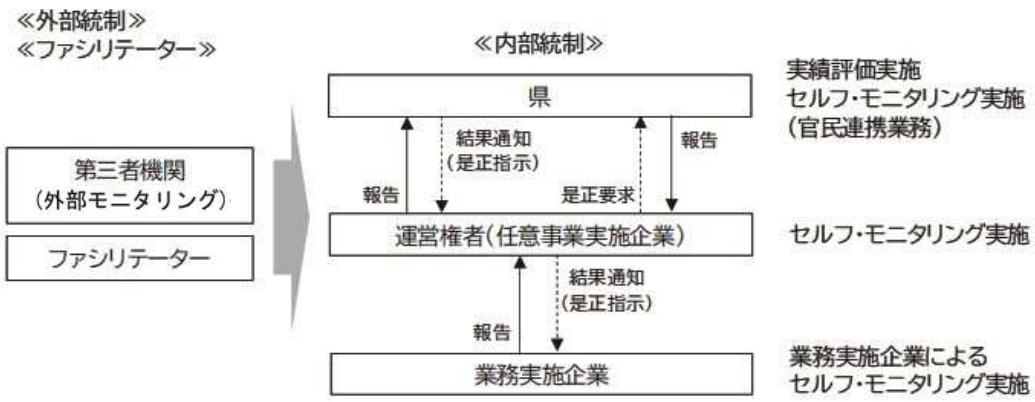
・開業以降、コロナの影響による需要低迷期が続きましたが、AICECによる費用削減の努力や、コロナ禍における県による指定管理者支援のための補助等もあり、営業損益は継続して黒字を計上しています。
・2020年度には、コロナの流行から54件の催事が中止または延期となったものの、収益は高くなっており、要因として、前述の指定管理者支援のための補助金交付（約2億5千万円）が挙げられます。
・また、続く2021年度にも収益が多くなっているのは、ホールの稼働率が高かったことなどから、ホール・会議室等施設の利用料金が他年度と比較して増加しているためです。
・2022年度から2023年度にかけて、稼働率向上の一方で収益が減少したのは、割引制度の適用による平米単価の減少が要因となっています。今後は、割引制度を活用して新規催事の誘致を推進しつつも、適宜制度の見直しを行い、稼働率の向上と安定的な収益の確保を図っていくことが重要となります。
・その他AICECの収支に係る取組として、県は、毎月AICECの財務状況を確認するための財務モニタリングを実施し、経営上の懸念点や今後の見通しを早期に共有することで、適切な助言、支援等を行ってきました。
・今後も、AICECにおいては、既存事業の強化による収益力の充実や、各種事業における新規サービス等の導入、効率的な経費の執行などにより、さらなる発展の基盤となる安定的な経営を行っていけるよう取り組んでいくことが求められます。

(2)ガバナンス

①ガバナンスの目的、方針

・本事業においては、長期にわたる運営権を設定することから、運営権者は、実施契約やモニタリング基本計画に基づいて、適切なガバナンス体制を構築するとともに、県との連携協力の下で、全事業期間にわたってその体制を円滑に運用し、事業全体のガバナンスを適切に維持することが求められています。
・本事業のガバナンスとしては、運営権者のセルフモニタリングにより得られた評価結果の活用を基礎として、①当事者間で重層的に構成する会議体を通じた実績評価と改善協議による統制（内部統制）、及び②外部有識者等により構成する「第三者機関」を通じた評価・アドバイス・勧告等による統制（外部統制）により、その機能を確保するものとしています。
・また、設置した会議体や第三者機関が円滑に機能を果たし、本事業のガバナンスを確実なものとするために、内部統制・外部統制の中間的な機能として、官民当事者の間に立ち両者間の諸調整を行うファシリテーションの機能を導入しており、ファシリテーターを介した諸調整により、事業に係るガバナンス機能を維持・強化することとしています。

ガバナンスの体制



②モニタリング

ⅰ）セルフモニタリング

・セルフモニタリングは、運営権者が事業期間を通じて責任ある事業主体として要求水準を満たすとともに、自らが提案した事業計画に基づき適正かつ確実に事業が遂行されているかどうかを確認することを目的として実施されるものです。

・本事業のガバナンスの維持を図るため、運営権者は、要求水準書に定める基準に基づきセルフモニタリングを実施し、その方法及び結果について、県と運営権者で設置する会議体を通じて、県に対して定期的に、また、県の求めに応じて随時報告を行うこととなっています。

・実務的には、月、四半期、年の単位ごとに、運営権者が実施するサービスの内容に即して策定された各事業の「業務報告書」及びモニタリング基本計画に定められた各種書類を作成、提出しています。

・運営権者から提出されたセルフモニタリング結果を県が確認するとともに、必要に応じて不定期に現地調査を実施することで、実績評価を行い、運営権者に対して適宜フィードバックを行っています。

ⅱ）会議体の設置

・本事業においては、県と運営権者の間で以下のような複層的な会議体を設置しています。

・これらの会議体は、業務遂行状況を確認するためのモニタリング組織として機能しているとともに、安定的に事業を継続していくための情報共有、協議、合意形成のための場として活用されています。

会議体名	取り扱う主な議事	参加者	開催頻度
協議会	・実施契約や要求水準の変更等、事業全般に係る公的な協議 ・第三者機関構成員の選定、付託 ・ファシリテーターへの要請 ・緊急事態への対応　　等	県・運営権者の最高責任者	不定期 年一回以上
業務報告会	・各事業における要求水準の充足状況及び課題の確認 ・運営権者の財務状況の確認　　等	県・運営権者の事業責任者	半期に一度程度

連絡会議	・要求水準の充足状況の確認 ・業務遂行上の諸課題に対する情報共有、協議及び対応策の進捗状況の確認 ・緊急事態への対応　　等	県、運営権者の業務責任者	月に一度程度

iii）要求水準未達の場合の措置

・本事業は事業期間が長期にわたることから、要求水準の未充足を抑止するための仕組みの構築が求められました。

・そのために、モニタリング実施結果等により、各事業において要求水準書等に規定されている水準を満たしていないと判断される事象が発生した場合には、認定された是正レベルに基づきその旨運営権者に通知するとともに、是正指導・勧告やそれによる是正状況に応じてペナルティポイントの計上等を行うこととしています。

【是正レベル】

レベル1. 施設の維持管理・運営に軽微な支障がある場合等

レベル2. 施設の維持管理・運営に重大な支障がある場合等

レベル3. 人命に関わる場合、周辺環境に重大な悪影響を及ぼす場合、重大な法令違反、虚偽の報告を行った場合等

・ペナルティポイントが計上されると、その累積状況等に応じて違約金の徴収を行うこととなっています。

・ただし、本制度の目的は、要求水準の未達を抑止することであるため、要求水準未達の事象が発生するおそれがある場合には、まず運営権者が県に対して速やかに報告を行い、必要に応じて県と協議のうえで迅速に対応することを基本とし、それでも改善が図られなかった場合にペナルティポイントを付与するなど、あくまでも運営権者による自発的な業務改善のプロセスを重視した運用とすることを原則としています。なお、これまでにペナルティポイントの計上により違約金を徴収した実績はありません。

③第三者機関の設置

・本事業においては、複数の有識者により構成する「第三者機関」を設置し、客観的な立場から本事業に対する評価、アドバイス等を受けています。

・第三者機関の構成員については、県と運営権者の双方から候補者を選定し、県と運営権者の合意の上、事業者公募選定時に設置した公募選定委員会の委員に引き続き就任いただいており、事業の進捗状況等の確認や課題の指摘、必要なアドバイス等を積極的に発言いただいています。

・2024年度の第三者機関ヒアリング（以下、「ヒアリング」という。）では、本施設の更なる利活用促進の観点から、近隣施設の改修や大阪万博の開催などの外部要因を踏まえた積極的な営業の展開や、今後開催が予定されている「ツーリズムEXPOジャパン」や「アジア競技大会」といった大規模な国際催事を契機とした認知度向上等に係る提言をいただきました。

・ヒアリングでの指摘事項等を踏まえ、県、AICECとも業務等の改善を図っており、次回のヒアリングで改善等の取組状況、進捗状況等をフィードバックすることにより、着実に改善が図られるよう工夫しています。

第三者機関構成員

氏名	所属等
山内　弘隆	一橋大学名誉教授（座長）
藤本　欣伸	西村あさひ法律事務所・外国法共同事業／　弁護士
山田　泉	デロイトトーマツフィナンシャルアドバイザリー合同会社　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　／　学校法人梅村学園　常任理事

第三者機関ヒアリング開催概要

年度	開催月日	開催概要
2019年度	2月3日	・業務計画について ・モニタリング結果・是正措置の状況について
2020年度	9月9日	・2019年度愛知国際会議展示場株式会社（AICEC）の取組状況 ・独立業務実施者のレビュー報告書 ・モニタリング結果・是正措置の状況について
2021年度	9月2日	・2020年度愛知国際会議展示場株式会社（AICEC）の取組状況 ・独立業務実施者のレビュー報告書 ・モニタリング結果・是正措置の状況について
2022年度	7月12日	・2021年度愛知国際会議展示場株式会社（AICEC）の取組状況 ・独立業務実施者のレビュー報告書 ・モニタリング結果・是正措置の状況について ・2021年度愛知県国際展示場における円滑な事業実施に向けた取組状況等について
2023年度	9月11日	・2022年度愛知国際会議展示場株式会社（AICEC）の取組状況 ・モニタリング結果・是正措置の状況について ・愛知県国際展示場における円滑な事業実施に向けた主な取組状況について ・2022年度第三者機関ヒアリングにおける主なコメントへの取組状況等について
2024年度	8月13日	・2023年度愛知国際会議展示場株式会社（AICEC）の取組状況 ・要求水準未達に関する是正措置 ・2024年度・2023年度の主な取組 ・2023年度第三者機関ヒアリングにおける主なコメントへの取組状況等 ・2023年度営業報告と2024年度行動計画