

## パネルディスカッション

## 「MICE 施設の現状と展望」

## コーディネーター

太田 正隆 (おおた まさたか)

JTB 総合研究所主席研究員 / MICE 戦略室長

東京国際大学国際関係学部客員教授 / 慶応義塾大学院理工学研究科特任教授

## パネリスト

佐藤 利幸 (さとう としゆき)

パシフィコ横浜 総務部総務課 担当課長

坂本 和也 (さかもと かずや)

森ビル株式会社 アカデミーヒルズ事業部 業務推進グループ課長

牧島 昌博 (まきしま まさひろ)

長崎市経済局文化観光部観光政策課主幹 MICE 担当

新たに大型の MICE 施設が各地で建設、あるいは計画されている一方で、1970 年代から 80 年代に建てられた施設は大規模修繕の時期を迎えています。今回は、今後の MICE 施設のあり方について、大規模改修に取り組んでいるパシフィコ横浜、民間による開発を展開している森ビル、そして新規に計画中の長崎市の現状を踏まえて議論しました。



### 1966 年の京都国際会議場を皮切りに 70 年代、80 年代は近畿地方に施設が誕生

太田 ■おはようございます。これから「MICE 施設の現状と展望」ということで、前向きな話にしたいということです。パネリストの皆さんは日本を代表する施設、あるいは民間のデベロッパーの方、そして今まさに新しく作ろうとされている長崎

市さんと、いろいろお立場で来ていただきました。長崎市に関しては内容もほんの少しご紹介頂けるように聞いていますので、支障ない範囲でいろいろお話頂ければと思います。

今年で京都の宝ヶ池にある国立国際会議場が創業 50 周年を迎えたそうです。半世紀ですね。その後しばらくそういったものは建っていないのですが、かなり施設が出来てきております。イベントではよく使うような横浜アリーナを含めたいろ

んなコンサートホール系の大きな所、これは2016年問題ということで大規模改修を含めてあちこちが一時的に閉まります。併せて東京ビッグサイトが2020年のオリンピックのプレスセンターになるということで、1年間使えなくなります。結果、1年プラスαくらい仮設のものを作るということで東京都が英断したということです。要はビッグサイトが使えないと困る事業者というよりは、展示産業が継続してやっているのが1年間できないということは機会損失が大きいのではないかな。そのような事で仮設で作られるということになっているそうです。

MICE施設というのは特に厳密な定義はありませんが、これから少し紹介いたします。MICE施設の話の前に公の施設というのがあります。これは皆さんよく聞く言葉だと思います。住民の福祉を増進する云々ということで、一応法律で決まっているものです。その中で代表的なものとして、体育施設、文化施設、社会福祉施設。公営企業で病院とか上下水道施設ですね。いわゆる箱物系と言われるものとインフラ系、社会基盤のほうがあります。この辺りは特に公の施設を民間が指定管理で入っていいという法律が今から15年くらい前に出来たので、全国のコンベンション施設をはじめとしている公の施設が、特にMICE施設のようなところも指定管理で事業者が入っているケースが最近非常に多くなっています。この公の施設というものと箱物系、インフラ系の中で、特に指定管理者でコンベンション産業が参入をしています。

公の施設も公共施設も基本的には同じなんですけど、我々に近い所でいくと、国際会議場、見本市会場、そしてユニークベニューということで使っています。それから芸術劇場、体育館とかスタジアムなどがあると思います。いろいろ使ったり、使われたりとか、あるいは皆さんの中でこういった所の指定管理をされている方もおられるかと思いますが。

公共施設の設置状況を文科省の関係で拾ってみました。過去10数年では、公民館とか図書館の数は結構多いですね。AとBの2つがあって、いわゆる認定とそれ以外があるらしいですが、こういったものが全国で2万5000くらいあって、やや減る傾向にあります。その他に体育系の施設ですね。陸上競技場など、こういったものが2万5000くらいある。思ったより多かったなというのが私の個人的な気持ちです。

これは公の施設として住民の福祉の増進なり全国でほとんど自治体が建設して維持管理を指定管理なり、いろいろな方法でされています。コンベンション施設または展示場のようなものが、実は公の施設としては特に認められていないと言いますか、文言としては入っていません。

劇場、音楽堂等に関する法律が5年ほど前に整備されて、設置運営する者の役割とか実演するアーティストの役割から国の役割、地方自治体の役割なども全部うたっています。そ

れから財政上もいろんな措置をしなさいとか、国際交流、人材、制作技術、経営、実演家の養成及び確保などもするよううたわれています。従ってこれによって日本の文化・芸術はさらにバージョンアップするのかなと思います。ただ、コンベンション施設と展示施設については法律がありませんので、こういった所まではきっちりとはなっていません。

それから博物館法という法律があります。これは皆さんが学校などで資格を取得されているかもしれませんが、学芸員という資格です。国家資格です。学芸員は収集、保管、展示及び調査・研究等々。抜粋ですが、専門的・技術的な調査・研究をするとか、セミナーなどを通じて講演会、講習会、研究会等を主催してその開催を援助するというようなこともあり、ただ単にハード、箱だけではなくて中身も含めてちゃんとやりなさいとうたって来ています。このほか図書館法というのがあるって、図書館が持っている機能を存分に発揮するための専門家として図書館司書という人がいるというようなことです。

我々はこのMICEの産業でやっている所で、コンベンション法という法律がちゃんとあります。抜かりなくあります。あるのですが、ここでは去年青森が認定されて53都市になっていますが、国際会議観光都市ということで、これは施設ではなくて観光都市としてシティ・セールスなどの中でどうあるかということで、会議場施設が整備されているかどうか。会議場とは何かとは言っていません。それから宿泊施設がある、誘致体制がある、近隣に観光施設が存在するなど。これを手を挙げてOKになるとJNTOが情報提供して宣伝をしてくれているような支援をする。もちろんお金もかかりますが。そのようなことがあります。ただ、施設が整備されていることが前提として手を挙げなさいということです。それによって国は気持ちの上で支援しますということの中でコンベンション法という法律があります。

というようなことで、これは全国のコンベンション都市をプロットしてみました。皆さんご存知のグローバルMICE都市とかいろいろあります。この都市はこういう条件が満たされて施設も一応あり、誘致体制があるから一応都市として認められるということになります。

国際会議場施設協議会には、33団体ほどが参加しています。それから全国展示場連絡協議会が参加69団体あり、一部重複しますが大体100くらいの団体があります。こういった所の施設がいつ頃からどう出来たのかを表にしてみました。1966年に京都に国際会議場が出来ています。縦軸が時間、年度です。横軸がエリアです。これで見ると1990年代くらいがすごく多いですね。ちょうどバブルの頃から終わったくらいの時期です。京都国際会議場、名古屋のポートメッセで70年代、80年代の頃は近畿地域が先んじていました。これ

が一番施設が流行った時代だと思えます。

今年からさかのぼるともう施設が20年から25年くらい経っています。そろそろ修繕の時期を迎えています。大規模修繕です。夢メッセ宮城は震災で潰れたのが復活しています。千本松フォーラムは沼津に元々あったものを改築しています。20年、25年、30年経っている施設が全国にどんどん増えているわけです。

増築、新築する計画を見ると28あります。このほかにやりたい、造りたいというのを含めると4、50カ所あります。最新の情報は、鹿児島島の川内にあるコンベンション施設です。計画ではイベントなど多目的に使い、重大事故発生に備えて避難場所とする。東日本、大震災でもいろいろな所でこうした施設が避難場所になった例があります。ちなみに原発の地域対策交付金25億円を活用することが認定されたので、この資金で進めるということです。川内の施設は人口がどんどん減ってきているので新幹線の駅前に建設し、活性化の拠点として利用創出につなげたいとしています。

我々は施設がたくさんあると仕事がしやすいですし、どんどん推進していかねばなりません。ただ、いくつかの課題は抱えています。また、施設を作る目的がそれぞれの地域、事業者によって微妙に違う部分もあると思いますので、今日は日本を代表する施設、デベロッパーの方、そしてまさに今作ろうとしている長崎市の方からお話を伺おうと思いますので、よろしくお願ひいたします。ではパシフィコ横浜の佐藤さんからお願いいたします。

## 2013年から18年間をかけて 大規模改修を行うパシフィコ横浜

**佐藤** ■私共のパシフィコ横浜の施設ですが、1987年に会社が設立され、1991年に施設がオープンしました。今年でちょうど開業25周年ということです。今施設の改修を迎えています。私共の会社は第三セクター方式です。横浜市、神奈川県の出資と民間企業による出資です。1年間に大体1000件前後くらいの催し物が開催されていて、参加者総数は延べ480万人を超えるくらいです。

こういう施設で非常に大事だと思っておりますのは、催し物が何件開催されたかはあまり重要ではありませんで、どちらかと言いますと、来場者数に対する経済波及効果と言われるものが大事かと思っております。2012年度に私共の会場で開催されたMICEにおける経済波及効果は、大体1年間に2070億円。その内920億円が県内に留まり、その内870億円が市内に留まるという結果が出ています。こういった経済波及効果を狙って、こうしたMICE施設の整備が進んでいる

のかと思えます。

私共の施設を紹介します。会議場、展示場、ホテルが一体的に整備されたオール・イン・ワン型の施設です。会議場は50室パターンくらいがありまして、その隣に600室ほどのホテルがあります。その隣は国立大ホールで、5000人収容のシアター形式のホールがあります。その隣に2万平方メートルの展示ホールがあります。これに付随してセミナー棟があります。施設は株式会社が所有しております。底地は横浜市所有の土地、施設の所有はパシフィコ横浜という株式会社の所有です。唯一、国立大ホールの部分は国と会社の区分所有という形になっています。

通常、こうしたMICE施設は公設・民営の形式を取ることが多いのですが、私共の場合はちょうど施設が出来た頃に民活法が盛んだったこともありまして、会議場としては民活法適用施設の第1号ということで、こういった形式になっています。こうした施設を持ちますと、改修期を迎えているということで、改修費用なども相当高くなってきています。これらの施設の稼働状況ですが、年間通しまして各施設とも70%前後くらいの稼働ということです。実質的に70%稼働しますとほぼ限界に近い。これから予定している改修工事の日程をどうやって確保していくかというのが課題となっています。大規模改修ですが、2013年度から2030年度まで18年間にわたり改修してまいります。この費用は大体180億円を予定してまして、内訳は79億円を借り入れ、あとの101億円を自己資金で賄います。施設を稼働させながら改修していくという、なかなか難しいことに今チャレンジしているという状況にあります。

私共の施設の隣が20街区という土地なんですけど、こちらに横浜市が新たなMICE施設を計画して推進している状況です。新しい施設は8000平方メートルの多目的ホールと会議室の合計が約6500平方メートルで、ちょうど今の私共の施設が1.5倍くらいの大きさになるというイメージです。こちらの整備につきましては、多分日本で初めての方式を取っています。PFIは珍しくはないのですが、建設・設計・維持管理を行うPFI事業者1と、それから運営を行うPFI事業者2を募集する。PFIを2つに分けてやるという、ちょっと珍しい形式を取っています。昨年12月、ここの建設・設計・維持管理を行う事業者が竹中工務店グループに決まりました。今設計がどんどん進んでいる状況です。

運営は来年度の選定になってくるわけですが、一応今、関西空港とか伊丹空港で話題のコンセッション方式というものを使い、運営事業者を決めていくということになります。現在は横浜市では私共パシフィコ横浜を想定して頂いていますが、これから提案書を出しまして、その運営者として選ばれるかどうかといったことになります。この事業自体は20年間の事業



期間になりますので、私共が20年間をうまくいくと運営をしていくということになろうかと思っております。

**太田** ■ パシフィコ横浜さんは会議の開催件数等でいくと常に上位のほうを走っておられます。第三セクターということですが、都市の性格とか配置とか位置関係でいくと、いろんな意味で有利なことは間違いはないのかなという気はします。今回、コンセッション方式ということで、今、伊丹空港もそうですが仙台空港もこの方式で、上のオペレーションの権利を売るといような形で、東急電鉄がやっている。鉄道屋さんが空港をやるということにもなっているそうです。

次に森ビルの坂本さんから明快なコンセプトの下に企業としていろいろやられている中で、六本木ヒルズを含めて上海とかでもいろんな活動をされている、私の印象ではデベロッパーとは全く違う会社という気がしますので、自己紹介を含めてよろしく願いいたします。

### MとIの利用が多い六本木ヒルズと虎ノ門ヒルズ

**坂本** ■ 本日は、森ビルというデベロッパーがどのようなコンセ

プトでまちづくりをして、その中で民間企業としてMICE施設の運用をどのように行っているのかといったことを説明させていただきます。

森ビルは、1955年に創業されました。60年ちょっとですね。不動産会社としてはまだ若い会社です。森ビルの事業領域は、都市開発、都市設計、オフィスリーシング、レジデンス、こういった12の事業領域がありますが、ホテル&カンファレンス、タウンマネジメント、カルチャーエデュケーション&アートの3つが非常にMICEと関わる領域になっているかと思っております。

森ビルが目指す都市づくり、バーチャル・ガーデンシティは、交通インフラ等々地下に埋めまして、大きなホール、劇場等も、例えばライブラリーなども地下に埋めまして、地上は緑で覆っていくことで環境や人に優しいまちづくり、こういったものを森ビルとしては目指しています。

続いてMICEの話ですが、バーチャル・ガーデンシティの考え方の中で六本木ヒルズは2003年にオープンしました。ここは複合再開発事業で建てられたのですが、MICE施設として利用できるアカデミーヒルズやグランドハイアット東京、それからユニークベニューとして使えるような展望台とか美術館

といったものがコンパクトに、1つにまとまっているというのが六本木ヒルズです。

六本木ヒルズは年間の来館者が4000万人おります。ビジネスイベントだけで考えてみますと、グランドハイアットや我々アカデミーヒルズのほうで開催される案件が大体2500件程度のMICE、ビジネスイベントです。こちらでは約25万人の方が登録をされてビジネスのお客さんとして来て頂いております。

続きまして、こちらが六本木ヒルズの中にありますアカデミーヒルズ、私が属している施設です。ここが特徴的なのはタワーホールという450平方メートルの部屋ですが、ここに300名くらい入って頂いてセミナーをやり、分科会会場に分かれてやり、最後はライブラリーカフェでパーティをやるとというのが基本的な使い方なのかと思っております。様々なものが行われています。JAXAが主催された宇宙関係の国際会議やカフェで開かれた化粧品の発表会。こういった様々な使い方をされているのがアカデミーヒルズの特徴になるかと思っております。

東京シティビューとあるのが展望台です。ここでも大きなエレベーターがあるので車の展示会なども行われます。これは洞爺湖サミットの時の法務大臣級会議のパーティ会場にもなりました。こうしたパーティにも使われることがあります。

引き続きまして虎ノ門ヒルズです。ここは2014年7月に竣工したばかりです。六本木ヒルズのように街に広がった施設ではなく、縦に全部つながっています。いちばん上がホテルになっていて、住宅、事業所、カンファレンス、店舗、そしてここは環状2号線トンネルとありますが、立体道路制度というのを利用して、この真下に道路が通っています。その関係で柱の位置などが決まっていたので、なかなかこのカンファレンスを計画するのが難しかったというところがありました。この環状号線がずうっと伸びますと汐留を通過してその先の築地市場を通り、それから羽田空港まで抜けます。空港からここまで車で20分で来ることができるよう計画をしています。虎ノ門ヒルズフォーラムは4階と5階で、これについては六本木ヒルズの10年間の運営ノウハウを注ぎこみましてプランニングを1からやったというものです。我々が10年間六本木を運営してきて、非常にハード的、ソフト的にもこうあるべきとしたところをノウハウとして注ぎこんで造ったというものです。ここは案件的には2015年は年間500件くらいで、16万人の方が虎ノ門ヒルズフォーラムを訪れて頂いております。六本木ヒルズも同じですが、やはりMとIの利用が非常に多い施設になっています。ですからMとIの部分が大体9割程度。それからCが1割ほどの割合で使われている状況です。ここもいろんなものがありまして、オランダ国王が国際会議でお見えになったこともあります。このように国際会議から商品発表

会のようなものまでを含めて、いろいろなものが行われている会場です。

座っていてムシないように考えて椅子を造りました。われわれもセミナーなどであちこちに行きますが、長い時間座りっ放しですとお尻がムシたり痛くなって講師の方が何を言っているのか全然覚えていないということがよくあるかと思っております。それはつまりはその会議が成功していないということです。伝えたい事が伝わっていないということになりますので、我々施設からのサポートとしては、疲れづらい椅子を作るのがいいのではないかということで、ヨーロッパ家具の販売元と2年間かけて椅子を造りました。もう1つは、運営側としては軽くて積み重ねができて、例えば汚れてもクリーニングしやすいとか、傷がつきづらいとかなども重要だと思うのですが、そこも兼ね備えて作ったものです。

このように無いものは作ってしまえというのが森ビルの考え方なんですね。例えば照明システムもフォレストライティング、天井もフォレストシーリングなど、必要だけれど無い物は作るのが森ビルイズムなのかと思っております。

**太田** ■ありがとうございました。九州はすでに福岡に大きい施設があり、久留米市が今造り始めています。熊本も新しく造り始めています。そうした動きの中で長崎からおいでの牧島さんから、これから作ろうとしていろいろやられておられますが、長崎として位置づけはどうか等、差支えない範囲でお願いいたします。

## 長崎駅の西側に「交流拠点施設」としてのMICE施設を計画

**牧島** ■長崎市の観光政策課でMICEを担当しております牧島です。長崎市のMICEの取り組みと言いますと、まずMICEの施設建設が3年前くらいから本格的に動いています。ここにおいでの皆さんにもこれまでいろいろと教えて頂いております。

現状は3年前から建設計画を進めています。紆余曲折を経ながら一応、用地は約80億ほどで駅裏の土地を昨年取得しました。それで長崎市の中でもMICEの交流拠点という話がありまして、MICEだけでいいのかという議論がありましたので、今年1年かけてそれを検討します。今年の2月、議会にMICEを中核とした複合施設を作るという、再度市の方針を決めまして議会に報告した状況です。4月以降にもう一度表明するような形で進んでいくと思います。早い時期にMICE施設及び交流拠点施設の建設に着手していきたいと考えております。

長崎市の現状ですが、世界三大夜景として平成 27 年に認定されました。なぜ長崎かという議論もありますが、モナコ、香港、長崎となり、4 カ月間で 37 万人の方がガラス張りのロープウェイを利用しています。耐震工事のために止めましたが、それがなければ軽く 100 万人は超えていたのではないかという話もあります。現在は再度動き出して好調です。軍艦島は明治近代世界遺産に認定されています。23 施設の内、長崎市に 8 施設あります。我々は外側からよく見ているのですが、島内を見学する船が運航されており昨年は 26 万人が利用しています。船は満席状態です。平成 21 年から上陸していますが、約 100 万人が訪れていて、なかなか予約が取れない状況になっています。

大浦天主堂は 2 年連続の世界遺産登録を目指していましたが、現在ちょっと取り下げて再チャレンジの形になっています。その他、長崎の動きとしましては出島に橋を架けようという事業をやっています。平成 29 年に橋が架かり、昔のように橋で出島に渡ることができるようになります。26 年は観光客も過去最高の 630 万人くらいの方が来られて、今はどちらかと言うと MICE よりも観光が好調になっています。

なぜ長崎で MICE 事業かという話ですが、他にはない観光の魅力があるという事と、交流人口の拡大でビジネスチャンスを増やしたい。それと長崎市が世界都市に発展するための手段としての MICE。これは長崎市の総合発展計画の中で人間都市、世界都市という 2 つの柱があって、人に優しいまちづくり、世界に発信するまちづくりというのを大きな目標としています。実施に当たっては施設としては公設・民営、維持管理は独立採算。維持管理まで考えて長期的に事業に取り組むとしています。一応 20 年間の PFI 事業を想定しています。3 番目には会議運営のプロのノウハウを使うということで、その中に PCO に入ってもらい、長期的な運営をして頂くということで考えております。

4 番目はオール長崎の MICE 誘致ということですが、MICE 自体は長崎サミットという経済団体のトップと県知事、市長で発案して始まった事業ということで、それをバックアップする組織づくりをやっています。実際、長崎はアンケート結果で見ると、1000 件で 30 万人ぐらいい MICE が頭打ちになっている。やはり施設がないという状況にアンケート結果が出ています。既存の施設ですとブリックホールと長崎大学の 2 つですね。ブリックホールは土日の稼働率が 8 - 9 割で、なかなか入れない。もう 1 つ公会堂という文化会館が併設されていますのでほとんど 100%、フル稼働になっています。長崎大学の場合は総会ができないのと、夏休み等々の利用になる。そうすると専用施設がほしいということで始まったということです。

先ほど説明した交流拠点施設用地ですが、駅の西側になります。ここは新幹線が来るということで浦上川側に 150 メートルくらいずれるという形で高架事業と在来線近くを交流拠点用地として購入しています。面積は 2 万 3000 平方メートルです。この区域自体が土地区画整理事業を現在やっています、長崎自体でこういう大きな土地がほとんどなくて、ここが最後の土地なのかなということで、それを購入したということです。上のほうには免許センターができたり、県庁が海側に移転してくるということで、長崎の中でポテンシャルの高い土地が生まれ出されるということで、この駅の開発というのが長崎としては大きなプロジェクトとなっています。

施設ですが、現在こういう完成予想図が描かれています。メインホールが 3000 平方メートル。展示ホールが 3000、多目的ホールが 1500 で会議室が約 3000 平方メートルというような形です。駐車場は 300 台収容くらいで、民設・民営のホテルを設置予定ということで整備費は 137 億円と考えています。運営収支は年 2700 万の黒字で、経済波及効果は 123 億円を見込んでいます。ホテルについてはアッパーミドル以上ということでいろいろお願いしているところです。この事業自体は MICE 事業ですが、長崎にはそういう有名なホテルがないものですから、ホテルをいかに誘致してくるかということ、MICE 施設をどうやるか。やはり長期的にやるということで、基本的にはこれはイメージ図ですが、基本設計も民間にお願いして 20 年間運営していくと。そこに PCO に入って頂き、オール長崎で支えていくというスキームになっています。

今は書いていませんが、これにプラス交流拠点施設ということで、そういう賑わいであったり、そういうものを民間の収益事業として乗せて頂いて、それらも含めた中で提案をして頂くような事業になるということです。

## まちづくり、まちの拠点として MICE 施設を考える時代に

太田 ■ありがとうございます。3 人それぞれ全く違う立場でお話し頂きました。パシフィコ横浜は大都市で第三セクター方式で設置され、日本でもトップクラスの MICE 開催件数を誇るということと、みなとみらい地区をいろんな意味で牽引されているような立場です。森ビルさんは完全に 100% 民間の立場でいろんなマーケティングによって、従来 20 世紀型のデベロッパーのイメージは商業施設と住宅施設を作って、それを売って次にまた行くようなものが強かったのですが、森ビルはまちづくりと MICE が一体となり、空間に人が集まる集客の拠点という特色が強くなって出ています。さらにはこれから拠点を造ること

によって長崎市がどう向いて行かれるのかというお話を頂きました。

それでは MICE 施設というのは本当に必要なのか。必要だから作っているし、作ろうとしているわけですが、何が目的なのか。50 年前に京都国際会議場が出来た時は、欧米列強に対する日本の位置づけをはっきりさせるために 1 つのランドマークとして造り、そこからスタートしていきました。展示会場について言いますと、物流とか商談など、産業貿易を推進・振興ということで整備されました。コンベンション施設は 80 年代からいろいろ造られて、コンベンション誘致が目的のようにちょっと見えるところもありますが、結果的にそれによってまちがどう作られるか、あるいはまちがどうあるのか、都市の力と言いますか、品位とかというようなことにもなると思います。

では地域にどうやって根差して推進するかということの中で話を絞り込んでお聞きしたいと思います。坂本さんから、先ほどお話のあった六本木の DMO の関係についてもう少しお願いいたします。

**坂本** ■ その前に施設の話ももう少しさせてください。我々は先ほども説明しましたが、やはり MICE 施設というのはビジネスマッチングも含めて皆さんとコミュニケーションする新結合の場所かなと思っております。そこで新たなものが生まれていく中で、集客・交流、情報発信のプラットフォームとして有望な都市型産業ではないかと思っております。

これを受けて我々のミッションは、都市型 MICE 施設の運営により、まちと地域に活性化をもたらす、集客をもたらすといったことが 1 つ挙げられるかと思っております。それから多種多様なイベントを国内外から誘致することによって、まちのブランディングをアップしていくのだろうと思っております。単なる施設として見るのではなく、まち全体として見たほうがいいのではないかということです。それから地域と連携して交流のハブになっていこうと思っております。地域と連携したプログラムを作ってみたりとか、アクティビティを作ってみたりとか、こういったことを目指す必要があるのかと思っております。

最後にもう 1 つは、永続的な事業継続が可能なような売上の確保。これが民間では一番重要と思っております。やはり売上が確保出来なければ施設の維持はできませんので、そういったところも目指しながらやっています。

**太田** ■ MICE の在り方というか、存在そのものの部分で、例えば横浜のみなとみらい、もしくは横浜地域でのパシフィコの在り方と言いますか、位置づけはどんな感じですか。

**佐藤** ■ もともと、みなとみらいというまちは、造船所があった

場所なんです。横浜駅周辺の商業地区と横浜市役所があります関内地区というまちの間にその造船所があったのです。それでまちが 2 つに分断されていたということが 1960 年代までありました。造船所にどいてもらってここに 1 つのまちを作って、活性化につなげていこうということで、このみなとみらいのまちづくりが始まったのです。まちづくりのリーディングプロジェクトとして国際会議場を整備して、そこに集まった人たちがまちの中を回遊することによってお金を落としてもらおうということでこのパシフィコ横浜の整備が決定しました。

MICE 施設というのはまちに経済効果をもたらすといったこと、それから例えば文化、学術、産業の振興をもたらすといった、そういう社会的な効果もしくは地域の活性化、国際化に寄与するということがありますので、やはりこういった施設は単なる箱物ではなくて、産業インフラもしくは社会インフラと言われるものに近いのではないかと考えていますし、私共のパシフィコ横浜も自社の利益追求だけではなくて、地域への貢献という意味も含めて事業を展開しているということです。

**太田** ■ 改めて牧島さんにお尋ねしますが、長崎における MICE 施設の位置づけと言いますか、あとは何をどう期待するのか、どのように地域の方に説明されているのか、その辺のポイントをお願いいたします。

**牧島** ■ MICE 施設という箱物をどう使うかという話であって、我々は都市基盤として考えています。ここを提供することによって、ここで生まれる交流であったり、産業、イノベーションであったり、そういったものをまちにどう波及させていくかということで考えています。先ほどご説明したように駅の周辺というのが、少し中心部から離れているということもありまして、やはり中心部の商店街は残っている。ここは「おくんち」など昔からの長崎のお祭りに地域のコミュニティが非常に関わっているということで、商店街が 1 つできて、それがなくなるという話ではなくて、それ自体が文化になっている。そういった中で駅の西側で我々はこういったことを考えていくかと始まったのがこの MICE の考え方です。長崎市自体は交流については MICE だけではなくて、やはり長崎の強みを活かした観光、水産を活かしていく中で交流人口を拡大しようという、市長が「5 番バッテリーが MICE」とよく言いますが、1 番バッテリーは「長崎さるく」というまち歩き観光をビジネス化しようということで、これはそういう組織を作ってビジネス化されています。あとは「市民みがき」です。軍艦島、夜景、世界遺産などをどう磨いて、元々あったものをちょっと形を変えて見せることによって人がまた来るようになるといったことをもっと徹底的にやる必要があるということで、これが 2 番バッテリーです。



3番バッテリーは外国観光客。これをインバウンドも含めてクルーズ船等々も含めた中でどうおもてなしをして、いかにここでお金を落として頂くか。4番バッテリーは「まちむらプロジェクト」。長崎は中心部が横につながっていき、和風の町、お寺の町があったり、洋風の町があったり、中華であったりする形の中で、これを道でつないでそこにある異次元のゾーンをいかに顕在化していくか。そういった事業に取り組んでいます。これがうまくいき出して5番手にMICEという形で都市基盤のインフラを提供して、ここを使って情報を発信する、いろんな取り組みを行っていききたいということでこの施設を位置づけているということです。

**太田** ■一般的にこういった施設はイコール箱物という議論になりがちなのですが、おそらく皆さんの記憶にもあるように1980年代くらいまでは地方交付税を含めて政府がいろいろと大盤振舞いしたとか、施設を造ってもその管理、良くも悪くも貸し館に徹している。朝8時から夜9時で、それ以降は使ってはいけないとか、物は置いてはいけないとか、そのようなことがあって、せっかく造ってもそれが活かされていないような印象がとても強くあったのが、90年代以降、こういったコンベンション都市云々となってくると、施設を通じて、施設を造るのが目的ではなくて交流人口や文化振興なり、いろいろな事をやるような拠点というふうになりつつあるのかなと思います。

もちろん、成功事例、成功していない事例もたくさんあると

思いますし、ここ1、2カ月の新聞のデータを検索するだけでも30件くらい、いろんな所が出ています。いわゆる構想レベルもありますし、今日明日どうしようかというような話もあります。いずれにしても地域がまちづくりなり、まちという中での拠点ということでMICE施設を考えるようになったと言いますか、期待をしているということになると思います。私の肌感でいくともう40年くらいこのコンベンション、展示場等いろいろしておりますが、ここ10年くらいの動きというのは、かつて機能・性能だけの選択だったような気がします。あと、参加者も主催者もどんどん質が高くなる、あるいは求めているものが高くなっていく中で、ただ単にフィジカルなところだけではないという部分もやらなければいけないのかなと思ったりもします。

今日は施設系の方もおいでになっていて、その中で北関東のほうで大きな競馬場が廃止になり、そこを再利用したいという事でやっている群馬県の方がお見えだと思うのですが、そこを集客施設にするのか、コアとなるような所なのか、産業振興なのか、どういう事を期待してやろうとされているのかご紹介頂けるとありがたいです。

## 競馬場跡地に5000人規模収容のMICE施設が誕生（群馬県高崎市）

### 【会場】

信澤（群馬県企画部コンベンション推進課誘致係主事 信澤



昂) ■群馬県のコンベンション推進課の信澤です。群馬県の計画を紹介いたします。先ほど説明があった通り、群馬県の高崎市の新幹線駅から約 1.1 キロ、歩いて 15 分ほどの所に高崎競馬場がありました。ここが営業が芳しくないということもあって、平成 16 年に閉鎖になり、そこから駅前のこの大きな土地、約 10 ヘクタールありますが、この土地をどう利用するか議論してきました。いろんな議論があって、都市公園とかサッカー場などスポーツ施設になどいろいろな案があったのですが、取れんの結果、コンベンション施設ということで、経済波及効果の大きさやまちの都市力向上といったものにつながるというものなので、結論が出ました。

なぜ造るのかということですが、先ほど長崎市さんがパンフレットで Q & A をやられていたのに非常に近いのですが、まず、群馬大学医学部に大会長を務められる先生が大変多くおられます。その先生方が群馬県内で大会をやられることもあるのですが、現状では県内に大規模な MICE 施設がありませんので、一定規模以上のものですと県外の施設を使つての大会開催となってしまいます。先生に伺いますと、地元で開催したいという強い意向もあるので、そういった声に応じていきたいと。また、経済波及効果も大きいものがあるので、そういったものをしっかり受け入れる施設を用意したいということがあります。

また、群馬県の現状も将来的な人口減少が非常に危惧されておりまして、このまま何もしなければ本当に産業は衰退してしまうという危機感もありましたので、交流人口による穴埋めですとか、群馬県の産業構造そのものにもこういったものを 1 つの起点にして変えていって、しっかりと将来を支えていきたいという思いを持って計画を進めている所です。

ちなみに計画で確定して基本設計を進めていますが、規模は多目的展示施設が 1 万平方メートル。これは展示面積だけで、展示以外にも多目的ということなので、例えば音楽系のコンサートなどにも使えるようなスペックを持たせるような展示施設を整備したいと考えております。会議施設については、メインホール、大・中・小会議室それぞれ整備しまして、メインホールは 1000 人くらいを収容できる平場の会議室となり、ほかに大会議室は 500 人規模、中会議室は 200 人、小会議室 40 人くらいの規模とし、合計 10 室 3400 平方メートル分くらいを整備したいと考えております。これで約 5000 人くらいの規模の学会であればこの施設でできるかという計画にしております。

太田 ■今の群馬県さんのお話もそうですが、やはりただ単に箱を作るというだけではなく、そこに期待する、期待したいことというのは多様にあると認識しております。もうお 1 人、ミシュ

ランで有名な高尾山をご存知かと思いますが、この山の下に八王子という古い町があるのですが、そちらで鉄道事業者としていろいろお手伝いをされている京王電鉄の方がおられると思います。そちらでも今 MICE 施設を造るということで八王子市とタイアップされています。よろしく願いいたします。

## 八王子中心市街地に地域産業の活性化を 目的にした施設が 2017 年に登場

岩坂 ■京王電鉄の岩坂です。社名の京は東京の「京」で、王は八王子の「王」で、その路線を結ぶ線路として鉄道事業を行っております。八王子市は現在中核都市になりまして、東京の市としては 2017 年度に初めて市政 100 周年を迎える市です。これを機に花と緑の博覧会誘致が決定し、プロデューサーには昨年のミラノ博の日本館プロデューサーの福井昌平さんを招へいして現在実施計画を作っています。

八王子の中心市街地に JR 八王子駅と京王八王子駅から徒歩 1 分の場所に 3000 平方メートルの土地があります。そこに産業交流拠点を作りまして、地域産業の活性化を目的として西東京、多摩地区を MICE としての地域にしたいということで MICE 誘致準備室を昨年立ち上げています。今年は MICE 誘致になるかどうか、そういう形で行っていききたいと思っております。

先ほどご紹介頂きましたが、八王子はミシュランの高尾山がありますが、古くは絹の町として有名です。ものづくりの拠点としても北八王子駅工業団地があります。この周辺にはイッセイミヤケのプリーツプリーズの工場、2017 年夏には内視鏡メーカーが 1000 名規模の研究施設を作るとということで、小さい規模ながら MICE の M と E で稼げる状態ではないかと考えております。京王電鉄としては今後もお手伝いを進めていこうと思っております。

## 近隣のレストランの共通食事券発行で MICE 効果を認識

太田 ■これは全く偶然なんです、京王の王が八王子の王ですが、八高線というちょっとローカルな単線があるのですが、これは八王子と高崎を結んだ、いわゆるシルクロードと言われている富岡製糸工場からずうっと八高線で八王子に来て、横浜へ絹が届き、そこから上海へ輸出して軍艦を買ったという歴史がありますので、是非群馬の方と八王子、横浜の方でいろいろやって頂ければと思います。

今の例ですが、行政、鉄道事業者の方もいろんな立場でそういったものに期待されているということですが、改めて

MICE 施設もしくは MICE の機能を持った所でのまちづくりに対して、例えばパシフィコさんとして発言はなかなか難しいと思いますが、佐藤さん個人のご意見を頂ければと思います。

**佐藤** ■私共はパシフィコ横浜以外に横浜観光コンベンション・ビューローがあります。そこが誘致と開催の支援をやっておりますが、今私共としてやはり地域との連携ということに力を入れています。例えばみなとみらい地区には 200 店舗くらいのレストランがありますが、そうした所で使える共通の飲食券を発行しております。それを持った人が地域のレストラン等々へ行かれますと、このお客さんはパシフィコを使っているお客さんなんだということを認識頂けます。ということで、実際 MICE のお客さんがまちでどうやってお金を使っているか、なかなか見えにくいのですが、そういったものを見える化をしまして、まちの方々に MICE の効果を実感頂くということも 1 つの取り組みとしてやっております。

きっかけは来場者サービスで始めたことではあるのですが、そういったまちへの貢献という意味でも使えるツールになっているということです。

それ以外にも今は横浜の高島屋と協力しまして、海外からのお客様を送客する代わりに文化体験とかショッピングの機会を提供頂くといったこともやって頂いていますし、あとは我々が核になりましてその地域の企業の皆さんのビジネスマッチング、例えば PCO、主催者の方々と地場の企業の方々と結びつける機会の創出を横浜市と協力しながらやっていたりということもありますので、そうした取り組みを今後も強化していきたいと思っております。

**太田** ■坂本さんは地域との連携という意味で DMO の話を少しお願いいたします。

**坂本** ■今、六本木に MICE を誘致しようと、インバウンドも誘致しようということで DMO 六本木という組織を 2014 年 9 月に立ち上げました。以来 1 年半ほど活動しています。この立ち上げの時にはパシフィコ横浜の佐藤さんにもいろいろヒアリングをさせて頂いて、横浜のまちがどう取り組んでいるのか、というのを勉強させて頂きながら我々の方向性も作っていったという状況です。

日本版 DMO という言葉があります。これは地方創生の中で地域を活性化していこうということで、観光客を呼び込んでいこうということなんです、我々はビジネス客を呼び込んで都市を活性化していこうということで、目的は違うのですが実は同じようなことをやっています。様々なステークホルダーの方々がおられる所で目的意識を持って統一した方向性を見出

すことが必要だということと、データがないということが今まで大きな問題でしたので、先ほど経済波及効果というお話もありましたが、こういったデータもなるべく取っていけるような形にしていこうと。なおかつ使って頂いた方がどう思ったのかというのを PDCA のサイクルに繰り返すようにしていこうということで考えております。

現在、民間だけで会費を頂きながらですが 14 社、商店街振興組合が 2 団体入って頂きました。これをどんどん拡大して、いろいろな施設、店舗、サービスの方々に入って頂きながら、お互いに魅力を発掘して、それを同一のマーケティングのプラットフォームに乗せてサービスも展開していこうと、そのような取り組みを行っています。

## 企業、団体とのネットワークで ワンストップサービスを模索

**太田** ■民間の事例でいくと東京・大手町の丸の内地区は三菱地所が土地を持っているので、そこで都市型 MICE も進めているし、資金を集めているいろんな事をされています。ただ、どうしても地域限定ということで、民間ができる事にも限りがあるのかと思います。ただ、そういう力のあるところがいろんなプレーヤーとして参画して頂くのはとてもいいことだと思います。

牧島さんの立場はもちろん行政ですから、いろんな意味で先頭を切って政策を作り、あとはいろんな方々にということになるのですが、今現在、例えば民間とのまちづくりなんなりは話が進んでいるとか、どのようにするか、まったく個人的ご意見で結構ですのでお聞かせください。

**牧島** ■長崎市はまだまだそういう民間の取り組みは遅れているのですが、今紹介すると施設づくりを進めていく中で、長崎市の地場の事業者がどう関わっていくのかという形として今の長崎 MICE 誘致推進協議会が 2 年ほど前に出来ていますが、60 くらいの企業・団体等が入っています。この中で MICE のワンストップの受け皿を、いかに長崎に合った形のネットワークで作っていくか、そういうような勉強会を今年 1 年かけてやってきています。こうした中で長崎市の組織づくりとして民間がどう考えていくのかというのを 1 つ取り組んでいるということで勉強して、やはり実際に長崎市で学会を開いた場合でも、地場の事業者に本当に落ちているか調べると、そこまではというのがあります。そういうのが来ないと設備もできないという話もありますが、やらないと取れないということもありますので、そういった勉強をしたり、ホテル事業者とのネットワークの勉強会をやっていきます。

これは我々の課題ですが、やはり市民という形が、先ほど

ここの未来の出島で情報を発信して長崎の交流をどう支えていくかという形になりますが、こういった MICE が開かれた時に市民がどう取り組んで、どう関わって、どうおもてなしをするかということについては今から、いろんな取り組みの中で MICE の中で市民の関わりというのをまちづくりに展開していきたいと。

駅周辺の中で見ますと、区画整理事業がありますので当然エリアマネジメントというのを、3、4年前から JR 九州と話していますので、我々の施設がある程度決まった段階ではこういうエリアをどう考えて、ここに来た方をどうおもてなしをしながらまちづくりを進めるかという話を今から具体的に進めていくという形になっています。

## 公共も民間も長期的な視野で MICE 施設のあり方を考える

**太田** ■今まで皆さんからお話を伺い、もう MICE 施設は単なるハード整備だけではないということ。もちろん中身も入れなければならぬ。その単体の施設だけでは周辺もそうですし、まちを作るまちの品格とか、都市づくりということまで最近では関与しているという認識があります。建設手法や資金調達の話だけでも何時間もかかりますので、今日は皆さんへの投げかけという意味で、ちょっと消化不良ではありますがご理解頂きたい。私もよく分からないのですが、武蔵小杉の駅前跡地再開発で、一応記録を見る限りは、これは民間デベロッパー中心ですが、コンベンション機能を造るとか、いろんなことをしております。札幌のニトリホールの代替地をどうこうするか、言葉が先行して流行りとして言っているのか、それとも本当にそういったハードがあってソフトがあって、まちづくり地域づくりがあって、その単なる集客の拠点なのか、というようなことでいろんな事を考えておられる方々がいらっしやるといいます。

一般的に MICE という部分の取り組みでいくと、どうやって誘致をしようかということと、件数の都市間競争のようなものがあります。では本当にそれをオーガナイズしたりマネジメントしたりとか、資金調達したりとか、ソフトとしてどこを誰がどういうプレーヤーとして突っ込んでいくのかということも片やこれから5年から10年のうちに議論しておかないと、この辺のところが大規模改修に入ると、行政の一般財産としてはがんがんとお金を突っ込めない。もしくは積み立てられないという仕組みの問題があって、パシフィコさんのように第三セクターですと儲かって貯金をしてなどいろいろ出来るのですが、そのうちに極端な話、資金投入が出来ないので施設が取り潰しのようなことに、最悪はならないとも限らない。こういっ

た課題を、施設が抱えているいろいろな課題を持っているということを投げかけというようなところでさせて頂ければというふうに思います。

では最後に一言ずつお願いいたします。

**佐藤** ■先ほどから申し上げているように、やはり MICE 施設というのは建てるだけがすべてではなくて、建ててどう運営していくかということ。それからまたそれをどう維持していくかというのが大変重要なテーマであると思います。やはりコンベンションから MICE に名前が変わってから、施設の建設を計画されている自治体も多くなっています。私共のほうには行政視察がたくさんおいで頂くのですが、必ずその時に私共が投げかけるのは何のために施設を作るのかということです。やはりそこがぶれますと、施設の構成もそうですし、その後の維持管理、運営もぶれていきますので、そういったところはしっかりと最初に定めた上で計画を進めて頂ければと思っています。

**坂本** ■施設を作るに当たっては何の目的で何をターゲットにして、どのように展開していくのかということを長期的な視野で考えていかないと民間であっても公共であっても同じようにまずいのではないかと思います。今後まだ新しい施設がどんどん出来ますが、そういったところも、我々も新しい施設を企画していきますが、そういった中では、日本に来たら最高のコンベンションが開催できるとか、参加できると、そんなような施設が全国に広がっていったらいいなと思います。

**牧島** ■どう使っていくかの議論を今から進めたいと思います。民間の動きもそうですが、そういった中でやはり長崎市だけでやるというのは、西の果ての長崎市とすることがありますので、長崎市はまだ施設を決定していないのですが、熊本市はもう着工している。福岡市は九州でトップの形をさらっています。こういったことで3市長が連携しながら対談して頂いて MICE を競争しながら、協調しながら一緒に九州を盛り上げようと、そういうトップの話の中でやっていこうという形で MICE を捉えています。こういった中で長崎市の施設をどう他の施設と連携しながら、九州で考えていくということに取り組んで、あとはやはり長崎の地場の事業者頑張ってもらって、ここでどうお金を落としていくか。あとは大学がありますので学術であったり、企業のをどう発展させていくかを今から中心に議論していきたいと考えております。

**太田** ■長崎市のように1つ作るのに200億円近いお金が動いたり、パシフィコのように上物で800億円とか、何百億円単位のお金がかかります。これをコストと見るのか、あるいは

投資として見るのか、投資によってリターンをどうやってやるのか汗をかかなければならないということだと思います。個人的な話で恐縮ですが、日本全体が今一生懸命 2020 年に向かってはいるのですが、何かそこがゴールのような気がしてなりません。その後を本当にどうするかということはこの MICE 産業の中でもちゃんと考えておくと言いますか、このコンベンシ

ン研究会のようなところで少し総合的な意見も地道に、誘致の話だけではなくて、施設もしくはまちづくりというようなことで来年以降も総合的に話させて頂ければと思います。

今日の話はこれからのこういった話のきっかけになればと思います。どうもありがとうございました。

## プロフィール

### 太田 正隆 (おおた まさたか)

JTB総合研究所首席研究員/MICE戦略室長/東京国際大学国際関係学部客員教授/慶應義塾大学院理工学研究科特任教授  
1954年生まれ、明治大学大学院政治学研究科修了。(株)国際会議事務局・ICS(現(株)ICSコンベンションデザイン)入社。国際会議、イベント、インセンティブ、展示会等の企画運営を担当。JTB本社情報企画部マーケティング担当、ICS国際事業部、国際展示部、マーケティング部長、Meeting Business誌編集部長、コンベンション総合研究所所長、JTBグローバルマーケティング&トラベル・GMTツーリズム総合研究所所長等を歴任。2012年より現職。2014年以降、大学に於いてMICE産業論、観光まちづくり論、MICE戦略都市論等を通じて次世代のMICEグローバル人材育成にも携わっている。

### 佐藤 利幸 (さとう としゆき)

パシフィック横浜 総務部総務課担当課長

1995年、株式会社横浜国際平和会議場(パシフィック横浜)入社。営業、施設管理、総務の各部門を経験。2010年4月から2012年3月まで、国土交通省観光庁MICE推進担当参事官付として出向し、Japan MICE Yearの推進を担当。現在は、経営企画を主担当としながら横浜市が推進する「みなとみらい21中央地区20街区MICE施設整備事業」について、横浜市や設計・建設・維持管理を行うPFI事業者等と協議しながら横浜のMICE機能強化をサポート。また、MICE施設整備を検討している自治体の行政視察を受入。一部自治体の施設整備計画に関するアドバイザー業務も手掛ける。2014年4月から現職。

### 坂本 和也 (さかもと かずや)

森ビル株式会社 アカデミーヒルズ事業部/業務推進グループ 課長

1987年森ビル株式会社入社。総務、開発、営業を担当し、1996年文化事業部に配属。文化事業部(現在のアカデミーヒルズ事業部)にて、自主イベントの企画運営、貸会議室事業の立ち上げおよびIT、都市計画の研究会事務局に携わる。

2001年より、ファンリタイムマネジメント責任者として、六本木アカデミーヒルズ、平河町ライブラリー、虎ノ門ヒルズフォーラム等の施設設計および運営の計画業務に携わる。

2008年より、森ビルでのMICE事業計画へも携わり、MICE Destination Roppongiとして、海外セールスマーケティングを実施し、2014年10月には六本木地域の民間企業を核とした任意団体DMO六本木を設立し、現在同団体の事務局局長も務める。

### 牧島 昌博 (まきしま まさひろ)

長崎市経済局文化観光部 観光政策課 主幹(MICE担当)

1963年長崎市生まれ。長崎大学工学部を卒業後、民間企業での勤務を経て、1988年4月に長崎市役所入庁。以後、下水道部下水道建設課、同下水道計画課、都市計画部都市計画課、土木部みどりの課への配属を経て、2013年4月から現職。技術士。現在、長崎市へのMICE誘致や受け入れ態勢の充実を図るため、「長崎市MICE戦略」の策定を進めるとともに、地元関連団体や民間企業、MICE専門事業者等との情報交換や研究会の開催を通じて、地元企業等のMICE事業への理解をすすめるなど、長崎市におけるMICE事業の更新に関する業務に従事している。