第６章 事業計画

１ 事業手法の検討

（1）想定される事業手法の整理

公共施設の整備・運営における事業手法について、従来手法のほか、ＰＦＩ手法[21]、リース方式等、以下の手法が想定されます。

- 従来方式
  - 従来型の公共施設の整備・運営の際の手法。設計業務において、基本設計と実施設計とでそれぞれ分割発注し、建設段階においても建築と各設備工事等で分割発注するほか、維持管理については単年度毎の発注とすることが一般的とされる
- ＤＢ
  - ＤＢは設計（Design）、施設整備（Build）の略で設計・施工一括発注方式とも呼ばれ、公共主体が資金調達をする公共工事において、設計と施工を一括して発注する手法
- ＤＢＭ
  - ＤＢＭは設計（Design）、施設整備（Build）、維持管理（Maintenance）の略で、市が資金調達をし、設計と施工に加え、施設整備後の長期間に渡る維持管理も併せて一括発注する手法
- ＤＢＯ
  - ＤＢＯは設計（Design）、施設整備（Build）、維持管理運営（Operate）の略で、上述のＤＢ・ＤＢＭに加え、施設整備後の長期間に渡る運営も併せて一括発注する手法である。ＰＦＩ手法と並び広く採用されている PPP 手法
- ＰＦＩ（ＢＴ）
  - 民間事業者が資金調達し、施設整備（Build）をした後に、当該施設の所有権を市に譲渡（Transfer）する手法
- ＰＦＩ（ＢＴＭ）
  - 民間事業者が資金調達し、施設整備（Build）をした後に、当該施設の所有権を市に譲渡（Transfer）した上で、事業者が契約で定められた期間中の当該施設の維持管理（Maintenance）を行う手法

---

[21] ＰＦＩ手法：Private Finance Initiative の略で、民間の資金・経営能力・技術的能力を活用し、公共施設等の整備・運営を行う官民連携手法

- ＰＦＩ（ＢＴＯ）
  - 民間事業者が資金調達し、施設整備（Build）をした後に、当該施設の所有権を市に譲渡（Transfer）した上で、事業者が契約で定められた期間中の当該施設の維持管理・運営（Operate）を行う手法であり、広く採用されているＰＦＩ手法
- ＰＦＩ（ＢＴ+コンセッション）
  - 上記の BT に加えて、以下の運営時の事業手法を組み合わせる。市が所有権を有する、利用料金徴収を伴う公共施設について、運営権を民間事業者に設定した上で、当該事業者が運営権対価の支払いと引き換えに、当該施設の利用者から利用料金を徴収しながら、維持管理・運営を独立採算にて実施する手法。運営権はみなし物権であり、抵当権等の設定が可能であるため、事業者は、運営権を担保とした資金調達が可能
- ＰＦＩ（ＢＯＴ）
  - 民間事業者が資金調達し、施設整備（Build）をした後に、契約で定められた期間中の当該施設の維持管理・運営（Operate）を担い、契約期間終了に伴い当該施設の所有権を市に譲渡（Transfer）する手法
- ＰＦＩ（ＢＯＯ）
  - 民間事業者が資金調達し、施設整備（Build）をした後に、当該施設を所有（Own）したまま、維持管理・運営（Operate）を担い、契約期間終了後にそのまま所有、解体、撤去等を行う手法
- リース方式
  - 民間事業者の資金調達により整備された施設について、事業者と市の間で建物賃貸借契約を締結し、市が賃借料と引き換えに当該施設を利用する手法

想定手法の概要表

		従来方式	ＤＢ	ＤＢＭ	ＤＢＯ	ＰＦＩ手法					リース方式
						ＢＴ	ＢＴＭ	ＢＴＯ	ＢＴ＋コンセッション	ＢＯＴ・ＢＯＯ	
施設の所有		公共	公共	公共	公共	公共	公共	公共	公共	民間	民間
業務範囲	設計	民間	民間	民間	民間	民間	民間	民間	民間	民間	民間
	建設	民間	民間	民間	民間	民間	民間	民間	民間	民間	民間
	維持管理	－	－	民間	民間	－	民間	民間	民間	民間	－
	運営	－	－	－	民間	－	－	民間	民間	民間	－
	資金調達	公共	公共	公共	公共	民間	民間	民間	民間	民間	民間
契約形態	設計	委託契約	請負契約	請負契約	請負契約	事業契約	事業契約	事業契約＋指定管理	事業契約	事業契約	賃貸借契約
	建設	請負契約									
	維持管理	－	－	委託管理	指定管理	－					－
	運営	－	－	－		－	－				－

上記のとおり、事業手法を幅広に整理した上で、本施設の特性を踏まえて段階的な絞り込みを行いました。

まず、ＢＯＴ方式やリース方式など、民間が施設を所有する手法については、

- 施設所有に伴う不動産取得税や固定資産税等のコストを民間事業者が負担する構造となること
- 当該コストが最終的に公共負担に転嫁される可能性があること
- 一方で、公共が施設を所有することで、国からの補助金や地方債等の財政支援措置を活用しやすいこと

といった点を踏まえ、本事業への適用性は低いものと整理しました。

また、設計・施工と運営が分離される手法については、本施設において求められる施設機能と運営の一体的な最適化や、需要変動への柔軟な対応の観点から適していないものと整理しました。

以上を踏まえ、本事業においては、施設整備から運営までを一体的に実施することが可能な事業手法が適していると判断しました。

その上で、以下の事業手法を対象として、定量評価及び定性評価を実施しました。

- ＤＢＯ方式
- ＢＴＯ方式
- ＢＴ＋コンセッション方式

（2）定量評価

本事業をＰＦＩ事業で実施する場合の財政負担額と市が自ら実施する場合の財政負担額を算出した上で現在価値に換算し、比較することにより評価を行いました。

その結果、市が自ら整備する従来方式に比べ、ＤＢＯ方式ではＶＦＭ[22]は 5.2%、ＢＴＯ方式及びＢＴ＋コンセッション方式では、ＶＦＭは 5.8%、財政負担削減額は約 40 億円となり、事業期間全体を通じた市の財政負担額の縮減が期待できる試算が得られました。

試算結果については、現時点における概算であり、今後更なる精査を継続しますが、定量面においてＰＦＩ事業の効果が期待できると判断しました。

＜ＶＦＭの算出（現在価値換算）＞

	従来方式	ＤＢＯ	ＰＦＩ手法	
			ＢＴＯ	ＢＴ＋コンセッション
財政負担額（百万円）	68,380	64,838	64,409	64,409
財政負担削減額（百万円）	―	3,543	3,971	3,971
ＶＦＭ	―	5.2%	5.8%	5.8%

[22] ＶＦＭ：Value for Money の略で、ＰＦＩ等の導入により、従来方式と比べて行政の財政負担軽減やサービス向上がどの程度見込まれるかを示す評価指標

（3）定性評価

本事業における定性評価の評価結果は下表の通りです。

	従来方式	ＤＢＯ	ＢＴＯ	ＢＴ＋コンセッション
庁内手続きの負担	設計、施工、維持管理を個別に発注するため、各段階で調達・契約手続きや関係者調整が必要となるが、事業者選定に係る負担は少ない。	従来方式より事業者選定に時間を要するが、設計施工、維持管理を一括して発注するため、事業間調整や契約管理の負担軽減が期待できる。	実施方針の公表や特定事業の選定など、ＰＦＩ法に基づいた手続きが必要になるため、従来方式より庁内手続きの工数は増える。	実施方針の公表や特定事業の選定など、ＰＦＩ法に基づいた手続きが必要になるため、従来方式より庁内手続きの工数は増える。
事業者の参画意欲	－	市場調査にて、複数の民間事業者からの参画意欲を確認。	市場調査にて、複数の民間事業者からの参画意欲を確認。	市場調査にて、複数の民間事業者からの参画意欲を確認。
サービスの向上等	各業務は個別・仕様発注になるため、民間ノウハウによる創意工夫は限定的。	各業務を一括発注・性能発注とするため、民間ノウハウの活用が期待できる。 一方、コンセッション方式と比較すると収益拡大インセンティブは弱く、さらにBTOよりも利益確保のコミットが弱いために利用者サービス向上（集客施策等）は限定的となる可能性有。	各業務を一括発注・性能発注とするため、民間ノウハウの活用が期待できる。 一方、コンセッション方式と比較すると収益拡大インセンティブは弱い。	各業務を一括発注・性能発注とするため、民間ノウハウの活用が期待できる。 また、民間目線では事業投資として収入/利便性/魅力向上に向けた提案インセンティブが働く可能性有。

（4）総合評価

定量評価及び定性評価の結果を踏まえ、本事業における各事業手法について総合的な評価を行いました。

定量評価の結果では、ＤＢＯ方式、ＢＴＯ方式、ＢＴ＋コンセッション方式において、従来方式と比較して一定のＶＦＭが確保されており、事業期間全体を通じた財政負担の縮減が期待できる結果となりました。

一方、定性評価の結果では、ＤＢＯ方式及びＢＴＯ方式は、設計・施工・維持管理等を一体的に発注することにより、民間ノウハウの活用が期待できるものの、運営段階における収益拡大インセンティブが

相対的に弱く、利用者サービスの向上や誘致活動の強化といった観点では一定の制約があると整理されました。

これに対し、ＢＴ＋コンセッション方式は、設計・施工から運営までを一体的に実施することに加え、運営権を付与することで、民間事業者に収益拡大に向けたインセンティブが働き、利用者サービスの向上や施設の魅力向上に向けた積極的な提案が期待できるなど、本施設に求められる運営の高度化や柔軟な対応に最も適した手法であると評価されました。

以上より、本事業においては、定量面におけるＶＦＭの確保に加え、定性面においても民間の創意工夫を最大限発揮できる点を踏まえ、ＢＴ＋コンセッション方式を最適な事業手法と考え、同方式での事業化を進めることとします。なお、事業期間は 15～20 年程度として、引き続き検討を進めます。

（5）札幌コンベンションセンターとの連携のあり方

本施設の運営にあたっては、札幌コンベンションセンターとの連携のあり方について、単館運営及び一体運営の両ケースを想定し、運営体制及び維持管理運営費の観点から検討を行いました。

まず、運営体制については、単館運営の場合、本施設単独で営業、予約管理、施設管理等の機能をそれぞれ確保する必要があるのに対し、一体運営の場合は、これらの機能を札幌コンベンションセンターと共通化・集約化することが可能となります。特に、営業・誘致活動や利用調整、バックオフィス機能については、統合により効率化が図られるものと整理されました。

上記の整理を踏まえて、想定される具体的な運営体制等を検討し、各施設単独で運営する場合と、両施設を一体で運営した場合の人件費について試算を行った結果、一体運営とすることで、年間約 4,800 万円程度の人件費削減が見込まれることが確認されました。

これは、管理部門や営業機能等の重複を解消し、効率的な体制を構築できることによるものです。また、一体運営とすることで、

- 施設間の利用調整の最適化
- 大規模ＭＩＣＥにおける両施設の一体的活用
- 誘致活動の強化（営業窓口の一元化）

といった効果も期待されます。

以上より、コスト縮減及び運営効率化に加え、本施設に求められる誘致力の強化や柔軟な運営の観点からも、本施設は札幌コンベンションセンターとの一体運営を前提とすることが望ましいと判断します。

2　整備事業費

基本方針で試算した概算事業費を基に、直近の資材費や労務費等の建設費の上昇やＺＥＢ化にかかる費用を考慮した上で、ＢＴ+コンセッション方式で整備した場合の整備費の概算金額を以下のとおり算出しました。なお、基本方針では、地下鉄関係の整備事業費として、地下鉄駅との接続及び駅の改良（バリアフリー化など）にかかる費用の２つを見込んでいましたが、駅の改良については、新ＭＩＣＥ利用者以外の観光客や地域住民等の利便性向上にも広く寄与することに加え、今後のまちづくりの方向性によって必要な改良内容が変化する可能性があることから、本計画では、基本方針で見込んでいた駅改良費（約 24 億円）は下記には含まない整理としました。

概算整備事業費（税込）

	ＢＴ＋コンセッション方式
建物整備費	約 492 億円
土地取得費※	約 105 億円

※令和６年 10 月時点の不動産鑑定評価額（売買金額は契約直前に取得する鑑定評価額による）

3　需要予測と想定稼働率

本施設の需要予測と想定稼働率については、札幌コンベンションセンターの利用実態や将来のＭＩＣＥ市場動向を踏まえ、以下の需要を見込んで算出しました。

【想定している需要】

- **既存需要**…実際に札幌コンベンションセンターで開催されてきた催事については、新 MICE 施設整備の趣旨に合わせて、海外や道外からの参加者が多いものは本施設で開催することとし、それ以外のものについては引き続き既存施設で開催する。
- **逸失需要**…希望日の重複等により札幌コンベンションセンターでは開催することができていなかった催事については、既存需要と同様に、参加者の属性に応じて振り分けて開催する。その際、既存需要の分配により空いた札幌コンベンションセンターの枠も積極的に活用する。
- **潜在需要**…学会向けアンケート結果から集計した、新 MICE 施設が整備された際の利用希望を基に、開催周期等を考慮しながら将来の開催件数を推計し、得られた想定件数について、本施設で開催する。
- **将来の増加需要**…世界のＭＩＣＥ開催件数や学会登録団体数等のトレンドを基に、2024 年から 2034 年までの増加率を推計し、得られた想定件数について、本施設と札幌コンベンションセンターに按分して開催する。
- **バンケット需要**…札幌パークホテルで開催されていたバンケット系催事を参考とし、一定規模以上のものについては、本施設で開催されると想定した。

諸室ごとの想定稼働日数及び稼働率

	稼働日数（日/年･室）	稼働率（%）
メインホール	300	83
多目的ホール	274	76
会議室平均	192	49
大会議室（5 室）	193	54
中会議室（4 室）	137	38
小会議室（6 室）	199	55

※新ＭＩＣＥ施設開業後、札幌コンベンションセンターの稼働率は約２割減少すると想定

４ 運営収支

本施設の運営収支を以下の前提条件に基づき試算しました。なお、事業者の公募にあたっては物価変動や市場動向等を踏まえ、改めて見直しを行います。

- 需要予測に基づく利用件数及び稼働率
- 類似施設の水準を踏まえた利用料金設定
- 札幌コンベンションセンターの一体運営とした場合における組織体制
- 札幌コンベンションセンターの実績等を基にした維持管理運営費

年間運営収支概算金額（税抜）

	金額	費目
収入	約 9.2 億円	利用料金収入、備品使用料、駐車場収入
支出	約 6.4 億円	人件費、物件費
運営収支	約 2.8 億円	

5 経済波及効果

「3 需要予測と想定稼働率」、「4 運営収支」を前提とした場合の経済波及効果について、観光庁「ＭＩＣＥ開催による経済波及効果測定のための簡易測定モデル（Ver.４）」を用いて試算した結果、新ＭＩＣＥ施設を整備した場合の市内への経済波及効果[23]は約 563 億円/年となりました。

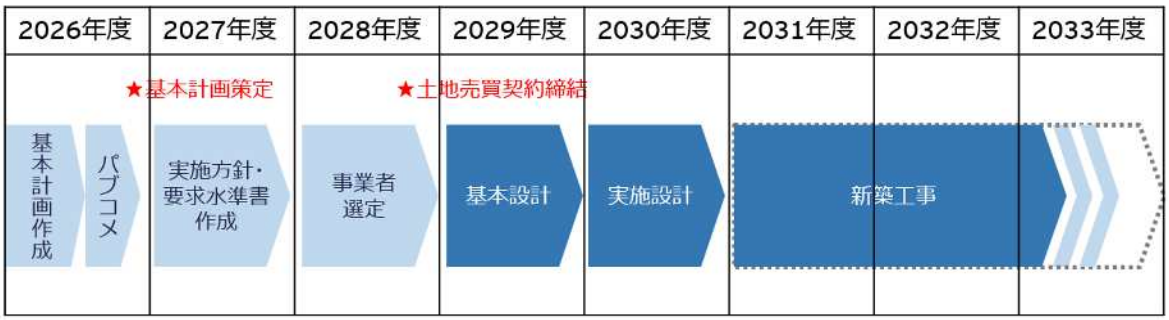
経済波及効果の算出結果

経済波及効果
約 563 億円

6 想定事業スケジュール

現時点で想定される事業スケジュールは以下のとおりです。

令和 10 年度（2028 年度）中の事業契約締結及び令和 11 年度（2029 年度）の設計業務着手、令和 15 年度（2033 年度）中の供用開始を目指すものとします。



[23] 経済波及効果：来訪者の消費や施設運営に伴う支出が関連産業へ連鎖的に広がり、地域経済全体の生産を押し上げる効果を指す

（仮称）新ＭＩＣＥ施設整備基本計画

令和８年（2026 年）〇月〇日発行

編集･発行

札幌市 経済観光局 観光･ＭＩＣＥ推進部 ＭＩＣＥ施設整備担当課

〒060-8611 札幌市中央区北１条西２丁目

TEL：011-211-2376 FAX：011-218-5129