

**アメリカにおける地方政府所有のコンベンション施設の
管理・運営の手法について**

(財)自治体国際化協会 CLAIR REPORT NUMBER 310 (Sep 28,2007)

財団法人自治体国際化協会
(ニューヨーク事務所)

目次

はじめに

概要.....

第1章	総論	1
第1節	官有コンベンション施設建設の背景	1
1	コンベンション施策の概要(推進の経緯、現状等)	1
(1)	概要	1
(2)	歴史	2
(3)	コンベンションセンターの建設と経済効果への期待	4
(4)	コンベンション開催による経済効果	4
2	コンベンション施策推進における官の役割	8
(1)	施設の建設及びその資金調達	8
(2)	住民への説明責任	10
(3)	周辺環境の整備	10
(4)	州・地方政府がコンベンションセンターの建設に関わる理由	10
(5)	観光コンベンションビューローの役割	11
第2節	官有コンベンション施設の管理・運営の手法	12
1	概要	12
(1)	総論	12
2	直営型	13
(1)	概要	13
(2)	直営ならではの管理運営	13
(3)	課題	13
(4)	直営の事例	13
3	準官営型	14
(1)	概要	14
(2)	形態	14
(3)	利点	14
(4)	準官営の事例	14
4	民営型	15
(1)	概要	15
(2)	運営契約の流れ	15
(3)	運営会社について	15
(4)	民間委託の事例	16
5	管理運営形態の比較	17
(1)	はじめに	17

(2) 調査結果の紹介	17
第3節 官有コンベンション施設の現状・課題	27
1 コンベンション施設の概観	27
(1) はじめに	27
(2) 調査区分の説明	27
(3) 調査参加数	27
(4) 調査結果	28
2 コンベンション施設の課題	32
(1) 研究機関が指摘する課題	32
(2) コンベンションセンターに求められていること	33
第2章 各論(管理運営形態別事例の紹介)	34
第1節 直営の事例	34
1 ミズーリ州及びカンザスシティ市について	34
(1) ミズーリ州	34
(2) カンザスシティ市	34
2 コンベンション施設の管理・運営の概略	35
(1) 施設概要	35
(2) 管理運営の形態	36
(3) 経営状況	37
(4) 経営向上のための取り組み	38
(5) 観光コンベンション協会の役割	39
3 行政の役割	40
(1) 周辺環境の整備(進むダウンタウンプロジェクト)	40
(2) 事業の効率化	41
4 その他	41
(1) 周辺地域の状況	41
第2節 準官営の事例	42
1 ワシントン D.C.について	42
2 コンベンション施設の管理・運営の概略	42
(1) 施設概要	42
(2) 管理運営の形態	43
(3) 経営状況	44
3 マーケティング、経済効果	45
(1) 関係機関との連携によるマーケティング	45
(2) 経済効果	45
4 その他	46
(1) 周辺地域の開発	46
第3節 民営の事例	47
1 コロラド州及びデンバー市郡について	47

(1)	コロラド州	47
(2)	デンバー市郡.....	47
2	コンベンション施設の管理・運営の概略	48
(1)	施設概要.....	48
(2)	管理運営の形態.....	48
(3)	経営状況.....	48
(4)	経営向上のための取り組み（多角経営、閑散期対策等）.....	49
(5)	関係機関との連携によるマーケティング.....	50
3	行政の役割.....	50
(1)	施設設置の必要性の説明責任（施設拡張時）.....	50
(2)	経済効果.....	51
4	その他.....	51
(1)	コンベンションセンターホテルオーソリティーの役割	51

はじめに

国際団体連合（UIA: Union of International Associations）の統計で国際コンベンション開催数第1位であるアメリカでは、州及び地方政府がコンベンション施設を建設し、コンベンション施策を推進し、コンベンションの誘致・開催に取り組んでいる。現在でも、都市間の競争に対応するため、コンベンションセンターは拡張し続け、ニーズに適合しない施設を建て替えた例もある。

それらの施設の管理・運営手法であるが、アメリカでは、政府による直営や、公社等による準官営の他、コンベンション施設の管理運営を専門とする会社が複数存在し古くから民間への委託を実施し、民間の管理運営手法を活用している例も見られる。

日本でも、国、地方自治体において、コンベンション施策が推進されており、地方自治体はコンベンションセンターを建設し、観光コンベンションビューロー、民間と連携して、コンベンションの誘致・開催に取り組んでいる。平成6年コンベンション法の制定に伴い、現在では、全国50都市が、国際会議観光都市に認定され、各都市ともコンベンションの誘致・開催に取り組んでいる。

国際会議、見本市、展示会等のコンベンションの開催により、会期中、多くの参加者、関係者が開催地に集まる。コンベンション施策推進により、域外客の誘致、地域の活性化、経済効果、また、国際会議等の開催により、地域の国際化といった効果が期待される。

そのような誘致・開催の取り組みと同時に、官有のコンベンション施設の運営については、これまで管理委託制度の下、公共的性格等の要件を満たすものに限り、運営委託を行ってきたところである。平成15年6月の地方自治法の改正により、民間まで管理者の範囲を広げた指定管理者制度が導入された。指定管理者制度により、民がもつ管理運営等のノウハウを公の施設の運営に生かすことが期待される。

本レポートでは、米国のコンベンションセンターの背景や管理運営手法等についてまとめ、さらに、政府直営、準官営、民営のそれぞれの事例を紹介することで、米国のコンベンションセンターを知る上での参考となれば幸いである。

（財）自治体国際化協会 ニューヨーク事務所長

概要

第1章 総論

第1節 官有コンベンション施設建設の背景

アメリカには、300以上のコンベンションセンターがある。都市部の活性化、雇用の創出、地域経済の活性化、税収基盤の拡大と税収の増加、そして地域の知名度の向上のために、州、地方政府においては、コンベンション施策を推進し、コンベンションセンターを建設及び拡張してきた。ある試算に基づくと、ワシントン州キングカウティでのコンベンション参加者による総支出は、全体の宿泊客の総支出の約9%にあたる。各都市ではコンベンションによる経済効果を試算し、住民の理解を求めている。

コンベンション施策の推進において、政府は、一般的に、債権を発行して、膨大な費用を要するコンベンションセンターの建設・拡張のための資金を調達している。その管理運営は、政府による運営補助金で成り立っている。税金を投入することから、住民への理解を求めることが重要である。そして、コンベンションの開催に相応しい環境作りの一環として、ホテルの建設に官が関わることもある。

各都市には、観光コンベンションビューローがあり、観光客の誘致及びコンベンションの誘致を担っている。コンベンションセンターとの役割分担の下、それぞれの誘致対象のコンベンション開催に向け取り組んでいるところが多い。観光コンベンションビューローの果たす役割は大きく、その活動を支援することも政府の大切な役割である。

第2節 官有コンベンション施設の管理・運営の手法

州・地方政府が所有するコンベンションセンターの運営形態は、概ね、政府による直営、公社等による準官営、そして、民間委託による民営に区分される。直営は、文字通り、所有者の州・地方政府の職員が直接、運営にあたる。準官営では、州・地方政府が設立した公社等の非営利の運営団体が運営にあたる。民営は、1977年以降実施されており、開業時点から民間委託を導入する場合や従来の運営方式を民営に切り替える事例がある。

次に、コンベンションセンターの規模別及び管理運営別に分析を行った調査を紹介する。ここでは、規模的に平均的なコンベンションセンターは、1億3,400万ドルの経済活動を誘発し、アメリカ全体では、460億ドルの経済貢献となっていること、そして、直営は好ましくないとしている。

第3節 官有コンベンション施設の現状・課題

1985年から毎年発行されている「コンベンションセンターレポート」を一部紹介し、コンベンションセンターの姿を見る。このレポートは、毎年約100のコンベンションセンターが調査に協力しているもので、全米のコンベンションセンターの概観をつかむものとして最適であると考えられる。

調査では、コンベンションセンターを展示会場面積別、立地する都市の規模別に区分し、稼働率、使用料や参加者1人あたりの料飲純利益等について、取りまとめている。

さて、研究機関のレポートでは、1991年のハートランド研究所が発表したレポート「政府はコンベンションセンターを所有すべきか」、そして、2005年のブルッキングス研究所が発表した「空

スペースあり：経済開発戦略としてのコンベンションセンターの現実」において、政府が所有するコンベンションセンターについて厳しい意見が述べられている。従来、コンベンションセンターは、単体で採算を取るのには難しいものの、地域経済への貢献のために必要であるとされたが、これらの意見を受け、州・地方政府は、管理運営手法の検討、大規模なコンベンションの開催に特化することなく、小・中規模のコンベンションの同時開催に対応できるよう対策を行っている。

第2章 各論（管理運営形態別事例の紹介）

第1節 直営の事例

直営の事例として、アメリカ中央部における文化・経済の中心で、ミズーリ州の最大の都市であるカンザスシティ市が所有するコンベンション・アンド・エンタテインメント・センターを紹介する。同市では、1990年代までに、都市部の開発の遅れ等により荒廃が進んだことを受け、現在、住宅やショッピングセンター等を整備し、都市部の再開発に取り組んでいる。コンベンションセンターも拡張工事が進んでおり、新たなスポーツアリーナも建設中である。これらの集客効果が期待されている。市のコンベンション・アンド・エンタテインメントセンター部がコンベンションセンターの管理運営を担っている。予算を見ると、ホテル税及びレストラン税が投入されていることがわかる。それらの税は、非営利団体の観光コンベンション協会へも分配されており、同協会では、コンベンションの誘致を担い、2005年には、289のコンベンションが開催され、約2億4千万ドルの経済効果であるとしている。

第2節 準官営の事例

準官営の事例として、アメリカの首都、ワシントンD.C.のワシントン・コンベンションセンターを紹介する。D.C.では、都市間競争に対応するため従来のコンベンションセンターを取り壊し、2003年、現在のコンベンションセンターが完成した。D.C.の「ワシントン・コンベンションセンター・オーソリティー法（1994年制定）」により設立されたワシントン・コンベンションセンター・オーソリティーによって管理運営されている。オーソリティーの収入は、ホテル税、各消費税が当てられている。新コンベンションセンターにより、従来開催されなかったコンベンションが複数開催されているという。2005年には、191のコンベンション等が開催され、総参加者115万人が、D.C.全体で4億2,400万ドルの支出をしたとされている。

第3節 民営の事例

民営の事例として、マイルハイシティー、コロラド州デンバー市郡が所有するコロラド・コンベンションセンターを紹介する。1990年にオープンしたコンベンションセンターは、高まる需要に対応すべく、住民投票の後、拡張を行い、2004年にリニューアルオープンを果たした。1990年当初は、市郡の直営だったが、管理運営の効率化を目指し、1994年に民営に切り替えた。ネーミングライト（命名権）を導入し、収入確保を図っている。観光コンベンションビューローと連携し、マーケティングを行っており、同ビューローはセンターを拡張することにより、8,980名の雇用創出、コンベンション参加者による消費支出が年間2億7,300万ドル等としている。なお、デンバー市郡は、デンバーコンベンションホテルオーソリティーを設置し、ホテルを建設、2005年にオープンした。

第1章 総論

第1節 官有コンベンション施設建設の背景

1 コンベンション施策の概要（推進の経緯、現状等）

（1）概要

現在、アメリカには、300以上のコンベンションセンターがある。第2次世界大戦の終戦直後から、アメリカ各地の都市では、住居や小売業をはじめとした経済活動が郊外へ移転し、1960年代には都市中心部の空洞化と荒廃が問題となっていた。そこで、中心部に人とビジネスを呼び戻し、都市を再活性化させるために、州・地方政府は都市部の荒れた建物を取り壊し、広大な土地を整備して、コンベンションセンターやスタジアムなどの大型集客施設を建設するようになった。

各都市が期待するのは、都市部の活性化、雇用の創生、地域経済の活性化、税収基盤の拡大と税収の増加、そして外客誘致による地域の知名度の向上である。コンベンション客は平均滞在日数約3.5日¹というデータがあり、その間になされる参加者の宿泊、飲食、旅行、そして、コンベンションそのものの準備、実施に係る経費支出による地域への経済効果は大きい。州や地方政府²にとっては、ホテル税、レンタカー税やレストラン税等による税収に反映される。

州や地方政府は、それらの税収の一定割合を、コンベンションセンターの建設や管理運営に当てている。また、それらの税収の一部は、観光客及びコンベンションの誘致を任務とする観光コンベンションビューローの運営費及び事業費にも当てられている。

コンベンションセンターの多くは地方政府により所有されているが、その管理運営は政府による直営、公社などによる準官営、民間専門会社に委託する民営があり、地方政府は各運営形態を検討しながら、管理運営の効率化を図っている。

コンベンションセンターの運営費用を、会議室等の使用料や各種サービス利用料による収入だけで補うのは難しく、上記の各税を税源とした政府の運営補助金から成り立っているのが一般的である。コンベンションセンターに期待されているのは、域外客がもたらす地域の活性化であるので、コンベンションセンターの単体の採算は問題とならなかった。しかし、昨今の政府の財政難を受け、政府の運営補助金の削減が課題となっている。ある研究機関のレポート³が、コンベンション市場は縮小しており、回復は見込めないとして、新たな建設や拡張を繰り返す政府所有のコンベンションセンターに厳しい意見を唱えたのも一因と思われる。

¹ Developing Sports, Convention, and Performing Arts Centers.(2001 David C.. Petersen Urban Land Institute)

² このレポートでは、地方政府は、郡（カウンティ）市町村を意味する

³ Heywood Sanders (2005). *Space Available: The Realities of Convention Centers as Economic Development Strategy*, The Brookings Institution, Washington D.C..

(2) 歴史

ホテル、飲食業をはじめとした多岐にわたるコンベンション関連のビジネスを一体化する概念が提唱されたのは1895年にさかのぼる。以降、各地域に観光コンベンションビューロー(または協会)が誕生するとともに、コンベンションセンターの建設も進んでいく。1909年には、コンベンションセンターの全米組織が立ち上がっている。第2次世界大戦後、都市中心部の活性化のためにコンベンションセンターが建設され、高速道路、航空網の整備が進み国内移動が容易になったことも、政策を後押しした。1970年代は第1次コンベンションセンター建設ラッシュ、そして、1980年代の第2次ラッシュが続く。1990年代には、ホテル等を含むコンベンション関係業界を含めて、コンベンション産業は全盛期を迎える。2000年代に入り、不況、テロ等の影響を受けるものの、昨今は需要が回復しつつある⁴。

～コンベンション施策年表～

1895年

デトロイトのジャーナリストが市を売り込むために、関係ビジネスを一体化する概念を提唱する

1904年

世界見本市の開催が、セントルイス市によるコンベンションビューロー形成の推進力となる

1909年

デンバーのビジネスリーダーにより、初期段階のコンベンションビューローが創設される

1924年には、クリーブランドでの施設管理者会合の後、コンベンション施設の全米組織 AAM (Auditorium Management Association)(現 IAAM⁵) が立ち上がる

1927年

ミネアポリスで大型イベントを開催するための講堂が建設される

1930年代

不況の影響で多くのコンベンションが中止される

1950年代

インターステートハイウェイ、及び航空網が整備され国内異動が容易になる

1960年代

コンベンションセンターの建設資金を生み出す仕組みとして、アナハイムでホテル税 (Hotel Occupancy Tax) が創設される

1964年

最初の目的型コンベンションセンターがシカゴでオープンする (マコーミック・プレイス)

⁴ 2006年8月に開催された IAAM(International Association of Assembly Managers)年次総会でのプレゼンテーション「Changing Times」において、「9・11テロで落ち込んだ観光コンベンション産業は、2005年にはテロ以前に回復している。」との報告があった

⁵ IAAM(International Association of Assembly Managers)は、公共集客施設の管理運営者やコンベンション業界が会員となっており、効果的な施設運営、収益確保をテーマにしたセミナーの実施や、教育マニュアルを出版している。

1970年代

第1次コンベンションセンター建設ラッシュが始まる

1977年

民間運営会社が誕生、スーパードーム（ルイジアナ州）を運営する

1980年代

第2次コンベンションセンター建設ラッシュが始まる。北米の展示スペースの総面積は、1980年から1990年代にかけて、3倍となる

1990年代

- ・新たなサービス産業をもたらすハブ空港の概念が中小都市へも広がる
- ・全米のホテル稼働率が上昇する。20年間で初めて需要が供給に近づく

2000年代

- ・インターネット等の新技術等によりコンベンション産業が不安定となる
- ・不景気やテロへの不安が観光業界の規模縮小につながる
- ・ホテル税と消費税の税収が減少、債務に直面した地方政府は管理運営とマーケティングに関するより厳格な説明責任を求めることとなる
- ・ウォールストリートのスキャンダルにより観光コンベンションビューローとコンベンションセンターの運営実務へも公的調査が入る
- ・地方のメディアは、公的資金の誤った使い方を指摘。
- ・90年代において、新たな施設建設や拡張を正当化したコンサルタントの売上げ予測に欠陥があるとの指摘があがる
- ・従来への慣行への批判が、新たなマーケティングモデルの試みにつながる

2005年

- ・ブルッキング研究所が、「コンベンション市場は、縮小している。回復や巻き返しは見込めない」と発表⁶
- ・年の後半にCEIR(Center for Exhibition Industry Research) 指数は、産業界の回復の証拠を示す
- ・コンベンション業界の多くの部門が、テロ以前のレベルに回復する
- ・ICCC(International Convention Center Conference)⁷で初めてコンベンションセンターと観光コンベンションビューローとの関係に言及する

2006年

コンベンションセンターと観光コンベンションビューロー、それぞれの全米組織間の対話が始まる

⁶ Heywood Sanders (2005). *Space Available: The Realities of Convention Centers as Economic Development Strategy*, The Brookings Institution, Washington D.C..

⁷ ICCC は、IAAM(International Association of Assembly Managers)が主催するコンベンションセンターの管理運営に関する年次会議

(3) コンベンションセンターの建設と経済効果への期待

2000年以降にコンベンションセンターを新規に建設した都市は19、拡張した都市は34にのぼる。コンベンションセンターの合計面積の推移を見ると、1990年の4,040万平方フィートから2003年の6,090万平方フィートまで、約51%の増加となっている。また、1993年には12億ドルだったコンベンションセンターに対する公的資本支出は、2001年から2003年にかけて年平均額24億ドルに上り、過去10年で倍増した⁸。この背景には、コンベンションが生み出す経済効果への期待がある。

コンベンション業界協議会(Convention Industry Council)が発表したコンベンション業界の経済効果研究⁹によると、コンベンション業界は、2004年の全米国民総生産において29番目に大きな貢献をしている。研究では、業界の直接支出と雇用状況を分析し、2004年において、全体の直接支出を、1,223億1千万ドル(協会・団体が出資するコンベンション81億9,400万ドル、企業が出資するインセンティブツアー(報奨旅行)を含むコンベンション40億37万ドル)とし、製薬業界のそれを超え、介護及び在宅ケア施設業界のそれをわずかに下回り、29番目に国民総生産に貢献しているとした。直接租税効果は、214億ドル。業界の支出額と税収は、全米における170万人の雇用とともに、レストラン、交通、小売等様々な地域経済部門に渡るとした。また、ホテル業界の想定運営収入1,093億ドルの36%以上を生み出している。また、コンベンションの参加者は、航空業界の運営収入のほぼ17%を占めるとした。

コンベンション業界の直接支出で、ホテルやその他施設での支出が最も大きく、35%を占めるとした。その他は、幅広く地域経済に分配されているとした。航空運送が24%、レストラン及び料飲ケータリングが14%、そしてビジネスサービスで12%となっているとした。

(4) コンベンション開催による経済効果

コンベンション参加者の平均支出額を項目別に試算し、1日あたり一人183.35ドル、平均3.48日の滞在期間中の合計は一人あたり638.20ドルになるとの試算がある¹⁰(表1)。これに基づくと、例えば、シアトルのあるワシントン州キングカウンティでは2004年に約31万人のコンベンション関連訪問客があったが¹¹、これらの訪問客が上記の638.20ドルを支出したとすると、年間でコンベンション関連の支出だけで約1億9,800万ドルの支出がシアトル及びその周辺でなされたことになる。この金額は、2004年のシアトルエリアで宿泊した全宿泊客が消費した推定金額¹²(22億ドル)の約9%にあたる。

⁸ Heywood Sanders (2005). *Space Available: The Realities of Convention Centers as Economic Development Strategy*, The Brookings Institution, Washington D.C..

⁹ http://www.conventionindustry.org/aboutcic/pr/pr_091305.htm

¹⁰ Developing Sports, Convention, and Performing Arts Centers.(2001 David.C.. Petersen Urban Land Institute)

¹¹ 2004 Market Profile and Economic Impact of Seattle-King County Visitors (CIC Research Inc.) <http://www.seeseattle.org/media/CICreport.pdf#search='CIC%20Research%20IncKing%20County'>

¹² 2004 Market Profile and Economic Impact of Seattle-King County Visitors (CIC Research Inc.) <http://www.seeseattle.org/media/CICreport.pdf#search='CIC%20Research%20IncKing%20County'>

表1 コンベンション参加者の支出額の例

支出項目	1日あたり支出額(\$)	滞在中(平均3.48日)の 合計支出額(\$)
ホテル宿泊	84.55	294.15
ホテル内レストラン	22.20	77.25
その他レストラン	22.55	78.55
接待用スイートルーム	6.05	21.10
エンタテインメント	3.15	10.95
レクリエーション	1.45	5.00
スポーツイベント	0.70	2.50
観光	2.75	9.65
小売店での買物	23.75	82.70
現地の交通機関	3.55	12.30
レンタカー	4.80	16.65
ガソリン	2.65	9.20
その他	5.20	18.20
合計	183.35	638.20

David C. Petersen(2001).
Developing Sports, Convention, and Performing Arts Centers.
Urban Land Institute

コンベンションのタイプ別に見ると、州・地方レベルのコンベンションの参加者は平均 2.42 日滞在し、合計で一人あたり 331.15 ドル支出するのに対して、国際・全国・広域レベルのコンベンション参加者は平均 4.10 日の滞在中に一人あたり 818.75 ドルを支出する¹³(表 2)。この支出額を項目別に見てみると、ホテルの宿泊費からレストランでの飲食費、エンタテインメントやスポーツなどの娯楽費、交通費、そして小売店での消費など、コンベンションセンター外での支出が多岐にわたっている。これらの経済活動によって、地域の雇用が増加するとともに、売上税、ホテル税などの形で、最終的には税収として地方政府に還元されている。

¹³ Developing Sports, Convention, and Performing Arts Centers.(2001 David.C.. Petersen Urban Land Institute)

表2 コンベンション参加者の支出額のタイプ別比較

支出項目	国際・全国・広域コンベンション参加者の合計支出額(平均滞在日数4.10日: \$)	州・地方コンベンション参加者の合計支出額(平均滞在日数2.42日: \$)
ホテル宿泊	382.25	142.35
ホテル内レストラン	96.50	44.90
その他レストラン	101.50	38.50
接待用スイートルーム	31.10	5.20
エンタテインメント	15.15	4.15
レクリエーション	6.55	2.65
スポーツイベント	3.50	0.95
観光	13.85	2.55
小売店での買物	96.80	59.75
現地の交通機関	17.90	2.75
レンタカー	23.90	3.85
ガソリン	9.35	8.95
その他	20.40	14.60
合計	818.75	331.15

David C. Petersen(2001).
Developing Sports, Convention, and Performing Arts Centers.
Urban Land Institute

各都市でのコンベンションセンターが生み出す経済効果の試算の例を紹介する。¹⁴

ノースカロライナ州・ラレイ市：既存のコンベンションセンターの拡張により、コンベンション参加者数が年平均 90,000 人から 2010 年までに 190,000 人に倍増し、900 人分の雇用と 3,000 万ドル以上の市・郡内の年間消費が新たに生み出される（2002 年 7 月、KPMG による試算）

アリゾナ州・フェニックス市：コンベンション参加者一人あたりの直接消費額を 1,500 ドルと試算。3 億ドルかけてシビック・プラザ・コンベンションセンターを拡張することで、7,700 人分の新規雇用と、年額 2 億 5,600 万ドルの新たなコンベンション消費が生まれ、市がコンベンション関連から得る税収入が倍増する（2001 年、市のスタッフによるステータス・レポート）

ニューヨーク州・ニューヨーク市：ジャビッツ・コンベンションセンターの拡張によりコンベンション参加者数が 38% 増え、市には新たに 3 億 9,100 万ドルの参加者消費がもたらされる（2004 年 1 月、プライス・ウォーター・ハウズ・クーパースによる分析）

¹⁴ Heywood Sanders (2005). *Space Available: The Realities of Convention Centers as Economic Development Strategy*, The Brookings Institution, Washington D.C..

ニューヨーク州・アルバニー市：コンベンションセンターを新たに建設すれば、年間 300 以上のイベントを誘致でき、参加者数は 270,000 人に上り、新たに年間 100,000 室のホテル宿泊需要を生み出す（2004 年 5 月、Strategic Advisory Group によるレポート）

2 コンベンション施策推進における官の役割

(1) 施設の建設及びその資金調達

数千万ドルから数億ドルとなるコンベンションセンターの建設費用、または拡張費用をその後の運営収入のみで回収することは難しい。その資金調達は州、地方政府によって様々であるが、債権の発行が一般的である。固定資産税等の一般財源に負担をかけることがないよう、一般地方債ではなく、レベニューボンド¹⁵を発行して、資金調達をするのがほとんどである。この場合、コンベンションセンター利用によるホテル宿泊やレンタカー、レストランでの消費による効果、つまりホテル税や売上税から、債権を償還していることが多い。

このような資金調達の考え方は、コンベンションセンターにおける様々なコンベンション、イベント、行事等が、地域に大きな経済効果を与えるということを前提に、その利用者達から徴収する様々な税をコンベンションセンター建設に関わる特定財源債券の償還に充てるというものである。

建設費用調達のための債券の償還には、コンベンションセンターがあるエリアだけでなく地域全体のホテルの宿泊にホテル税として追加課税したり、レンタカー税、売上税に追加課税しその引き当てとしているところが多く、広範囲な課税基盤を利用していることが多い。例えば、コネチカット州法のローワー・フェアフィールド・カウンティ・コンベンションセンター・オーソリティーに関する規定においては、コンベンションセンターによる新たな税収でもって、少なくとも、建設に要した費用、及び一部の運営費用を補うことを目指している。

コンベンションセンターの資金調達方法

表3には様々なコンベンションセンターでの資金調達方法を示している。これを見ると、多くの地域でホテル税やホテル宿泊税などを債券の償還に充てている。ただ、インディアナポリスのように、初期には通常の税収から償還していく一般債で調達した例もあるが、近年ではほとんどの資金調達が一般財源に頼らない特定財源債によっている。さらには、ウィスコンシン州マディソンのように、多様な収入を組み合わせで償還の財源としている例もある。

¹⁵米国の地方債の概要については、クレアレポート 287号「米国地方債の概要とその活用事例」を参照されたい

表3 コンベンションセンターの資金調達例

施設名 所在地、建設完了年、所有者	建設費(建設年 当時のドル)	資金調達	償還方法
アナハイム・コンベンションセンター カリフォルニア州アナハイム、 1967年、 Community Center Authority	1500万ドル (新設・第1期)	特定財源債権 (市:1500万ドル)	ホテル税(3%)
ヘンリーB.ゴンザレス・コンベンションセンター テキサス州サンアントニオ 1968年、City of San Antonio	1100万ドル (新設・第1期)	一般債 (市:1090万ドル)	ホテル宿泊税 (2%)
インディアナ・コンベンションセンター インディアナ州インディアナポリス 1972年 Marion County Convention and Recreational Facilities Authority	2610万ドル (新設・第1期)	一般債 (市:1090万ドル) マリオン郡:1550万ドル)	
	9480万ドル* (拡張・第2期・ 1984年)	物品税財源債権(excise tax revenue bond、マリ オン郡:4725万ドル) 民間基金からの資金提 供(3000万ドル)	ホテル税(5%) 及び食料品・飲 料税(1%)を州 が回収
	4300万ドル (拡張・第3期・ 1993年)	特定財源債権	
モノテラス・コミュニティ・アンド・コンベンションセンター ウィスコンシン州マディソン 1997年 City of Madison	6710万ドル (新設・全期)	パーキング財源債及び 補助金(州:1810万ドル) 一般債(市:1240万ドル) ホテル税債(市:1650万 ドル) 資産税地区*** (市: 50万ドル) general-obligation note (郡:1260万ドル) 民間資金(800万ドル)	ホテル税等
オレンジ郡コンベンションセンター フロリダ州オーランド、 1983年、Orange County	5400万ドル (新設・第1期)	長期及び短期特定財源 債(long and shor-term revenue bond)	ホテル税(郡全 域2%)* *
サンディエゴ・コンベンションセン ター カリフォルニア州サンディエゴ 1989年、San Diego Unified Port District (Port of San Diego)	1億6400万ドル (新設)	所有者(Port of San Diego)が全額を預金か ら調達	
	1億7080万ドル (拡張・第2期・ 1998年)	所有者が450万ドルを負 担。残りは市が債権を発 行。	ホテル税(1.5セ ント増加)
サンタクララ・コンベンションセン ター カリフォルニア州サンタクララ 1986年 City Redevelopment	3820万ドル (新設・全期)	特定財源債権	コンベンションコ ンプレックス開発 関連諸税より償 還
ワシントンDCコンベンションセン ター ワシントンDC 2003年 Washington D.C.	7億ドル (新設)	特定財源債権	関連諸税より償 還

(David C. Petersen (1996). Sports, Convention, and Entertainment Facilities. Urban Land Instituteより)

* この建設費には、コンベンションセンターの拡張工事と、それに隣接するドームの新設費が含まれる。

* * オレンジ郡は、コンベンションセンターの第2期工事(1989年終了)にあたってホテル税を2%から4%に上げ、年間\$5200万ドルのホテル税収入を得ている(Petersenの執筆当時)。

* * * 資産税地区(Property-Tax Districtとは、コンベンションセンター等がある周辺地域をDistrictに指定し、その資産税収入の増加分を償還に充てるものである。

ホテル税 = hotel room tax、ホテル宿泊税 = hotel occupancy taxは州によって様々な名称、税率となっているが、基本的には宿泊料金にかかる税金である。名称の違いは、州と市が同時にかけるときに州は「Room Tax」として市は「Occupancy Tax」としたり(ワシントン州、ジョージア州、テキサス州、ノースカロライナ州など)、売り上げ税的な税とホテル税を区別するために州と市はそれぞれ

「State Tax、City Tax」を掛け、さらに「Occupancy Tax」をかけるというような例もある(マサチューセッツ州)

(2) 住民への説明責任

コンベンションセンターの建設や拡張、管理運営には、税金が使われているため、州、地方政府は、経済効果等を発表し、住民の理解を求めている。コロラド州デンバー市郡では、コンベンションセンターの拡張にあたり、住民投票を行っている。詳しくは、第2章第3節を参照されたい。

(3) 周辺環境の整備

コンベンションの開催に相応しい都市として、コンベンションセンターのみならず、ホテル、レストラン、娯楽施設等を充実し、地域全体として外客誘致のための歓迎ムードを作り出し、魅力的なまちづくりを進めなければいけない。

ホテルの整備については、敷地を優遇的にリースし、または、地方政府が公社等を通じて建設を行う例もある。

予想を下回る実績しかあげられないコンベンションセンターをてこ入れするために、地方政府は宿泊施設建設に乗り出すこともある。この場合、補助金の提供にとどまるケースから、ホテルを完全に地方政府（または政府関連機関）が所有しホテル産業にリースするケースまで様々である。これは、より便利な宿泊施設を備えることで、他都市とのイベント誘致競争で少しでも優位に立つことを目的としている。そして、ホテルの次はスポーツ・スタジアムやアリーナ、その他文化施設の建設にまで発展することもある。

完全に官有のホテルの例としては、デンバー市郡、ヒューストン、オマハ、オースティンなどがある。さらに、ポートランド、サンアントニオ、ボルチモア、フェニックス、ワシントンD.C.などでも、新たな官有あるいは公的に補助されたホテルの建設が検討されている¹⁶。

また、荒廃地域等では、都心部再活性化事業の中で、コンベンションセンターの建設や拡張が推進されており、コンベンションセンターの整備の他、ショッピングセンター、コンドミニアム、オフィスビルの立地と連動して取り組まれている。

(4) 州・地方政府がコンベンションセンターの建設に関わる理由

州・地方政府がコンベンションセンターの建設に関わるのは、以下のとおりと考えられる。

まず、コンベンションの地域経済効果は大きく、州や地方政府は、その効果の一部を税に転嫁し、来訪客から徴収できる。

さらにそうした税を償還原資にレベニュー債を発行でき、そこで得られた資金をコンベンションセンターの建設に充てることが可能である。民間ではそうした償還原資に税を使うことができない。税を償還原資とする場合には、民間保証会社が債券の保証を行うこともあり、そのような保証が受けられれば、より容易に資金調達を行うことが可能である。

また、一般的にアメリカでは、州や地方政府が発行する多くのレベニューボンドはその受け取り利息に税がかからない免税債であることが多く、その分有利に市場で資金調達が可能

¹⁶ Heywood Sanders (2005). *Space Available: The Realities of Convention Centers as Economic Development Strategy*, The Brookings Institution, Washington D.C..

能となっている。

また、税収をレベニューボンドに当てる以外に、一般財源に投入し、様々な芸術振興、施設整備等にも活用することもできる。例えばサンフランシスコ市では現在 14%の「Hotel Room Tax」を宿泊客から徴収しており、年間で 1 億 4,300 万ドルの収入がある（FY2004-2005）。このうち、コンベンション施設の資金（債券償還、運営費等）に使われているのが 18.7%となっており、他は一般財源に 49%、芸術振興補助金に 9.1%、コンベンションビューローへの補助金に 5.1%、その他様々な美術館、観光施設等への補助 16.2%となっている。¹⁷

一般財源への投入によって、住民の行政サービス向上や、環境改善などにもつながり、経済効果をより広い範囲に活用できる。

（５）観光コンベンションビューローの役割

各都市には、観光コンベンションビューローがあり、滞在を伴う外客を集客するため、観光客及びコンベンションを誘致し、ホテルをはじめとした観光コンベンション業界への経済効果に寄与することを任務としており、活動の成果は、ホテル稼働率や入域観光客、コンベンション開催数を主要な指標としている。ホテル、レストラン、AV 機器業者等、観光コンベンション関係業界等が会員となっていて、連携した取り組みを行っている。

コンベンションにおける役割は、各種コンベンションの誘致及び開催支援にあり、誘致にあたっては、コンベンションセンターと予約方針を決めて取り組んでいる。年次総会等の多くのコンベンションは、開催時期が 1 年以上前に決定されるので、観光コンベンションビューローは、それらのコンベンションの情報を収集、分析し、長期スパンのコンベンションの誘致にあたる。例えば、ある年次総会を誘致するために、開催提案書（見積もり等）を提出する。コンベンションセンターは、直近のコンベンション、主に、毎年開催時期が決まっている地元住民を対象にした消費者見本市等の予約を行う。支援については、施設、ホテルや地元業者施設の紹介、コンベンションツアーの提案等を行う。

観光コンベンションビューローの成果は、ホテル稼働率に現れており、その主要な財源は、地方政府から分配されるホテル税である。その他、事業収入、会員費等の独自収入がある。このことから、観光コンベンションビューローの活動を支援することも地方政府の大切な役割である。

さて、観光コンベンションビューローの組織¹⁸は、非営利組織である場合、地方政府の部局として位置づけられている場合、そして、まれではあるが、商工会議所の部署としての形態がある。

¹⁷ http://www.ci.sf.ca.us/site/uploadedfiles/controller/budget_information/taxrev/Hotel_0504.pdf#search=Room%20TaxOccupancy%20Tax

¹⁸ テキサス州内の都市での組織形態については、以下の文献がある。Nanci Liles, Douglas Harman, Elizabeth A. Taylor, Organizational Structures of Convention and Visitors Bureau: What Works Best For Your City?, Current MUNICIPAL PROBLEMS 2005

第2節 官有コンベンション施設の管理・運営の手法

1 概要

(1) 総論

アメリカのコンベンションセンターの管理・運営は、政府による直営、公社等による準官営、民間委託による民営、の3つのタイプに大別される。官有施設の民間委託・民営化が始まったのは1977年以降で、大型集客施設の民営化第1号は、ルイジアナ・スーパードーム（スポーツアリーナ）である¹⁹。

コンベンションセンターの所有形態は、民間の所有が36%で、公共団体の所有は62.5%（市政府所有36%、郡政府9%、州政府8%、複数政府の共同所有4.5%、公団・公共団体所有がそれぞれ4%、1%となっている²⁰。管理運営タイプの割合で見ると、民間企業によるもの（民間所有と政府所有の双方を含む）は54%、公共側によるマネージメントは43%である（下表）。したがって、約20%弱の官有コンベンション施設の運営が、民間によって行われていると推察される。このデータ1999年時点のものであるので、近年は、実際には民間への運営委託はさらに増加しているものと考えられる。

表4 アメリカにおけるコンベンションセンターの所有及び管理運営主体の比較

事業主体	所有比率 (%)	事業主体	管理比率 (%)
民間	36	民間	54
市政府	36	市政府	26
郡政府	9	郡政府	4.5
州政府	8	州政府	4.5
政府公団 (Government Authority)	4	政府公団 (Government Authority)	5
複数政府の組み合わせ	4.5	複数政府の組み合わせ	1.5
公共団体 (Public Authority)	1	公共団体 (Public Authority)	1.5
非営利団体	0.5	非営利団体	0.5
その他	1	その他	2.5

Julie Ritzer Ross(1999) Who's minding the store? The case of private management, *convene*, October より

¹⁹ Facility and Convention Center Management, www.privatization.org/database/policyissues/facility_local.html.

²⁰ Julie Ritzer Ross (1999). Who's minding the store? The case of private management, *Convene*, October Issue, Professional Convention Management Association.

2 直営型

(1) 概要

これは、文字通り、所有者の政府が直接、管理運営を行うものである。知事部局、または市長部局下の担当部署の職員が管理運営にあたる。利用料金等の独自収入を増やすため、コンベンションセンターでの料飲、AV 機器貸し出しにあたっては、民間専門業者と契約を結んでおり、一定収入をあげている。

アメリカには民間の管理運営会社が複数あり、管理運営の効率化を図るため、直営から民営に切り替える事例も少なくない。都市の中には、民営化に踏み切った後も、毎年民営と直営の場合のコスト比較を作成し、常に比較検討しているところもある。

(2) 直営ならではの管理運営

利益追求に重点を置く民営とは異なり、直営施設はコンベンションセンターの活動を通して地域経済の活性化を中長期的に実現するため、域外の利用者が期待できるコンベンションを重点的に誘致・開催に取り組むことができる。民営だと、ゲートイベント²¹の開催が比較的多く、コンベンションセンターの経営状況は改善するが、地域外からの利用者呼び込むことで地域経済を活性化させるという直営コンベンションセンターの役割を十分果たすことが難しくなる。

(3) 課題

直営コンベンションセンターの場合、能力や経験ではなく、政治的配慮あるいは政府機関内部の事情などによって人事が決定されることもあり、必ずしも最適の人材が管理・運営に携わっているとは限らない。また、従業員の雇用や異動、サービスや財の購入、外部業者との契約締結などさまざまな状況で、政府の規則、承認手順などの制約があるため、柔軟かつ迅速な対応が取りにくい。

管理運営の効率化のため、民営化に切り替えるところもある。その場合、コンベンションセンター運営の目標(誘致・開催を目指すコンベンションの種類)を明確にし、単年度ではなく、複数年(出来れば3年以上)の長期契約と、目標達成のインセンティブ付与(例えば継続運営や金銭的インセンティブ)などが必要であると考えられる。

(4) 直営の事例

ケンタッキー・インターナショナル・コンベンションセンター

ケンタッキー州が所有し、管理運営を行っている。

カンザスシティ・コンベンション・アンド・エンタテインメント・センター

ミズーリ州カンザスシティ市が所有し、管理運営を行っている。第2章第1節参照。

²¹ 地元の住民が主なターゲットで、回転率がよく、収益も多いとされる(入場料が必要なイベント:トレード・ショーやフード・ショー、コンサートなど)

3 準官営型

(1) 概要

準官営は、コンベンションセンターの所有者である地方政府が、公社等の非営利の運営団体を設立し、その理事会メンバーを任命し、理事会が運営方針を決めるという形式をとることが多い。理事会は施設の目的やどの種のコンベンションを誘致するのか、といった基本的な方針から、人事や外部業者との契約といった実務的なことまで、幅広い権限を持ってコンベンションセンターの運営にあたることになる。

(2) 形態

理事会は、コンベンションセンターの主要な職員を直接選考・雇用し、日常の管理運営にも携わる。理事会メンバーには、市や地元財界のトップが入ることも多いが、実際の執行メンバーは、専任の専門的知識を有する人材が採用されることがほとんどである。所有者である地方政府からの出向というようなパターンは非常に少ない。

また、この準官営の公社が民間企業に運営を委託するというケースもしばしばある。この場合、地方政府が理事会を任命し、理事会が民間企業と契約し、民間企業がゼネラル・マネージャーや主要マネージャー、従業員を雇用する。民間企業との契約費用はコンベンションセンターの収入から支払われるが、事実上、運営費用はコンベンションセンターの所有者である地方政府が保証している²²。

(3) 利点

準官営方式の管理運営の利点としては、直営よりも民営に近い方法で、採算を意識した管理・運営ができるということがあげられる。直営の場合、人事や契約の際に政府が定める手順・規程に制約されるため、柔軟かつ迅速な対応が取りにくいこともある。しかし、準官営の場合はそうした制約がゆるやかで、民間企業のように機能できる。

(4) 準官営の事例

インディアナ州インディアナポリスのインディアナコンベンションセンターを Marion County Convention and Recreational Facilities Authority というカウンティと市、民間が設立した団体が運営している例がある。

²² George G. Fenich (2002). Convention center ownership and management: The case of the United States,

4 民営型

(1) 概要

政府が建設した大規模なスポーツ施設やコンベンション施設を民間が運営するようになってきたのは、1977年のニューオーリンズのスーパードーム以降である。開業時点から民間委託を導入する事例や、従来の運営方式を民営に切り替える事例がある。民間委託では、ネーミングライト（命名権）の導入を始め独自収入の増加や管理運営方法の見直しを通して、経営の向上を図っている。

(2) 運営契約の流れ

地方政府はコンベンションセンターの赤字削減や経営の効率化を目指しており、民間運営への移行を実施したところが見られる。地方政府が所有する施設を民間企業に管理・運営委託する場合、通常は3年契約が結ばれる。1年目はコスト削減戦略と構造改革に費やし、次の2年間で民間企業による収益創出策が実施されるのが一般的である。管理委託費は年間5万ドルから20万ドル程度で、これにインセンティブが加算される。インセンティブの額は、利用者による評価や、当初試算した収支の達成具合などに基づいて決定される²³。

(3) 運営会社について

スタジアムやアリーナなども含め、官有の大型集会施設の管理・運営に携わる企業は数社あり、大手2社が50以上の大型施設を手がけ、さらに3、4社が20~30の中小施設を担当しているとの報告がある²⁴。ただ、下記のように、SMGという民間コンベンション施設運営会社が2006年1月時点で、既に運営施設数を50としており、実際には現状で中小も含めればその数は100施設前後になっているものと推定される。この民間運営には、施設のリース契約を結んでいるケースと、運営手数料に基づいて運営契約しているケースの両方が含まれる。

官有コンベンションセンター運営に関しては、SMG(本社・フィラデルフィア)とOgden Allied Facility Management Corporation(本社・ニューヨーク)とが大手とされている²⁵が、SMGは、北米で民間企業が運営する官有エキシビション・スペースの98%を運営しており、ほぼこの分野で独占状態であると言っても過言ではない。

現在SMGは33州(カナダ、プエリトリコ、メキシコを含む)で50のコンベンションセンターの運営に関わっている。SMGが運営するコンベンションおよびエキシビション・スペースの合計は900万平方フィート(81万㎡)に達している²⁶。

²³ http://www.privatization.org/database/policyissues/facility_local.html

²⁴ Developing Sports, Convention, and Performing Arts Centers.(2001 David.C.. Petersen Urban Land Institute)

²⁵ George G. Fenich (2002). Convention center ownership and management: The case of the United States, Chapter 8 in *Convention Tourism*, Karin Weber and Kye-Sung Chon (Eds), pp.139-153, The Haworth Hospitality Press, New York: NY.

²⁶ 同社ウェブ・サイト

(4) 民間委託の事例

1995年に、カンサス州エキスポセンターは、民間運営に移行して初めて収入が100万ドルの大台を超えた。これは1987年に施設がオープンして以来のことであった。民間運営に移行して以来、当初年間で140万ドルあった州から補助金を毎年60万ドル削減した。

フロリダのウエストパームビーチ講堂が民間運営に移行した最初の年(1995年)、運営赤字は年間53万ドルまで減少した。1995年の直前3年間の平均年間赤字は75万ドルで、実に22万ドルの赤字削減を可能にした。

フロリダ州のコーラル・スプリングス市においては、市の芸術活動センターについて、Professional Facility Management社との特別な運営契約のもと、最初の年に観客が28%増加し、収入も19%増加を達成した。その結果、市はそれまでの補助金を33%カットすることが出来た。

カリフォルニア州のリバーサイド市においては、1991年にコンベンションセンターを民間運営に移行したが、その年だけで、40万ドルの経費削減に成功した。

メンフィス市とシェルビー郡は、年間178万ドルにのぼるクック・コンベンションセンターの運営損失を削減するため、1992年に民間管理会社SMGと契約を結び、同センターの管理(マネージメント)を委託した。初年度(1994会計年)には、当初承認されていた予算から22万ドルを削減し、2年目には178万ドルの損失から125万ドルまで、約50万ドル運営損失を引き下げた。

5 管理運営形態の比較

(1) はじめに

コンベンション等の開催割合を比較すると、直営と民営のコンベンションセンターでは運営傾向に違いがある。民営のコンベンションセンターではゲート・イベント²⁷の開催数がコンベンション開催数の4倍であるのに対して、直営の施設ではゲート・イベントはコンベンションの約2倍、準官営では両者の開催数はほぼ同じである²⁸。民営のコンベンションセンターは単独での利益追求を重視する傾向があること、直営は、コンベンション施設単体での採算を越えて、地域経済の推進という観点から施設を運営する傾向にあることによる違いと考えられる。

ゲート・イベントは、入場料の一定の割合がコンベンションセンターの利益になることが多いため、施設側にとっては利益率が高い。また、民営施設ではゲート・イベントのほかにも消費者向けイベントなどを開催する比率が高い。

ゲート・イベントはコンベンションに比べて宿泊率が低く、滞在日数も短い上、地域外よりも地元の住民が多く参加する。したがって、「地域外住民による地域経済の活性化」というコンベンション施策の「利点」が生かされにくい。次項では、様々な観点からコンベンションセンターを比較したレポートを紹介する。

(2) 調査結果の紹介

ここでは、「Convention center operations: some questions answered (1995年 George G. Frnich 著)」のレポートを紹介する。全米のコンベンションセンターにアンケートを行い、その結果を、コンベンションセンターの規模別、コンベンションセンターが位置する都市人口別、さらには、直営、準官営、民営の管理運営形態別に分析を行っているもので、参考になるものと思われる。

コンベンションセンターの運営、いくつかの問いへの回答

はじめに

経済の活性化のため、アメリカの各都市において、そして、世界的にも、コンベンションセンターが建設・拡張されている。コンベンションセンターは利益を生むのか生まないのか、大規模の施設または小規模の施設が良いのか、人気の都市あるいは人気のない都市でのコンベンションセンターが良い実績をあげるのか、そして、管理運営の形態は、コンベンションセンターのパフォーマンスにどう影響を及ぼすのか、といった問いが出てくる。

調査の方法

まず、全米のコンベンションセンターの包括リストを作成し、次に専門家による見直し、年次報告書や施設管理運営者の意見に基づき、コンベンションセンターを性格づける要素（直接

²⁷地元の住民が主なターゲットで、回転率がよく、収益も多いとされる(入場料が必要なイベント: トレード・ショーやフード・ショー、コンサートなど)

²⁸ George G. Fenich(2002). Convention Center Ownership and Management: The Case of the United States, The Haworth Press, Inc.

収入、直接支出、純運営利益、年間債務、債務の種類、債権の格付け、債務の平均利子、運営形態、施設利用料金、商談会やコンベンションの開催数、参加人数及び経済活動、ゲートイベントの開催数、参加人数及び経済活動やコンベンション参加者の滞在日数など)を決定した。

専門家の意見、これまでの調査結果や公共文書の応用活用を通してデータ収集を行った。質問状は、最終的に全米の 333 のコンベンションセンターに郵送された。そのうち約 25%の回答を得た。コンベンションセンターの平均規模を比較すると、333 施設の平均規模が 73,000 平方フィートであるのに対し、調査標本の平均規模が、77,000 平方フィートであること、標本が全米の最大規模を誇る 10 施設を含んでいること等から、調査標本の解釈や分析が、アメリカ全体のコンベンションセンターの状況を反映しているといえる。

コンベンションセンターの重要性

サービス業界の専門家、そしてコンベンション業界の専門家は、コンベンションセンターはサービス業界の大方を占めるのみではなく、地方そして全米経済へ大きく貢献していると示唆する。今回の調査では、米国での平均規模のコンベンションセンターは、開催都市における参加者の支出が年間 4,650 万ドルであると結論づけた(最大は、シカゴ・マコーミック・プレイスの 8 億 2,400 万ドル、最低は、スーシティ市講堂の 6 万 6 千ドル)。全米に 300 以上のコンベンションセンターがあり、平均規模のセンターが生み出すコンベンションによる直接経済活動が 4,650 万ドルとすると、全米における年間支出は、155 億ドルと判明する。コンベンション開催に加えて、平均規模のセンターは、ゲートイベントを実施し、平均 50 万人の参加者を集め、各々の日当たり直接支出が 42.50 ドルで、1 センターあたり年間 2,125 万ドル、そして、全センターで 70 億ドルの支出がある。つまり、米国の平均規模のセンターは、コンベンション及びゲートイベントの双方合計で、6,775 万ドルの直接支出を生み出している。それに加えて、全米でのコンベンションセンター建設費用は、全体で約 230 億ドルの直接支出がある。コンベンションセンターによる都市への平均相乗効果が 2 倍であること (Ashley and Olsen, 1986; U.S. Travel Data Center, 1990) を適用すると、コンベンションセンターによる直接及び間接経済活動は、年間 460 億ドルと 2 倍になる。つまり、コンベンション関連産業が、サービス業界において重要であることは明らかである。コンベンションセンターの基礎データをまとめ、その後の分析を行う必要性もまた理解することができる。

この調査では、コンベンションセンターは利益を生むのか生まないのか、大規模の施設または小規模の施設どちらが良いのか、人気の都市あるいはあまり知られていない都市、どちらのコンベンションセンターが良い実績をあげるのか、管理運営の形態は、コンベンションセンターのパフォーマンスにどう影響を及ぼすのか、について、従来調査で長く用いられてきたデータの活用、そして、運営形態、規模、及び都市の人口といった重要な要素によってデータを区分することで、2つの視点から分析する。

コンベンションセンターは利益を生むのか生まないのか

コンベンションセンターを建設するか否か検討する際、重要な問いの 1 つが、利益を生むのか生まないのかである。このことに言及した文献は、立証データよりも単に管理運営に携わる人々の意見を基に述べられている。さらには、これらのいわゆる専門家の意見は、センターが

常に利益を生まないという支配的な意見から、少なくとも収支が一致しなければいけないという少数派の意見まで様々である。今回の調査の一環で収集した財政データは、より完全なコンベンションセンターのパフォーマンスを描いている。最初の集計は、回答を得た純運営収入見込の照合である。調査結果に基づくと、アメリカの典型的なコンベンションセンターは、損益分岐点をちょうど下回り、言い換えれば、わずかな負債をかかえている。しかしながら、正確性を期すため、標本の全体を見た場合、一部のセンターの計算ミスが見受けられた。それぞれのセンターの純運営利益を計算すると、平均規模のセンターの債務を除く直接支出は、収入を87万8千ドル分上回った。つまり、平均規模のセンターは、運営において、100万ドル近くの損失があった。最も損益を出したのは、フェニックス・シビック・センター（アリゾナ州）の年間損失1,600万ドルを含む小規模のセンターであった。また、良くなかったところは、インディアナ・コンベンションセンター（インディアナポリス）の年間損失1,400万ドル、ラスベガス・センターの損失660万ドル、そしてルイビルセンターの640万ドルとなった。

利益を上げているのは、ニューオリンズセンター（ルイジアナ州）の920万ドルが最高であった。他には、ジョージア・ワールド・ kongress（アトランタ州）の390万ドル、フォートワースタラントセンター（テキサス州）の190万ドル、そして、ロサンゼルスセンターの120万ドルであった。しかし、地域経済の観点から、債務は、全体像をつかむため、利益または損失の計算から差し引かれなければいけない。

純運営利益マイナス債務

経済効果の計算において債務を加えることによって、コンベンションセンターの地域経済におけるより現実的な姿がわかる。債務を勘案すると、3分の1のセンターが、収支が合うか或いは、利益を出しているものの（250万ドル以上の利益を出すところはない）、平均的なコンベンションセンターは、236万ドルの損失が発生する。

よって、債務を勘案しても、正のキャッシュフローを出すセンターが存在する。センターの地域への経済貢献を決めるのに債務の持つ意味が大きいことが明らかである。直接の経済活動が地方政府に蓄積される一方、多くの二次的利益が郡（カウティ）や州等のより広範な地域に及んでいる。さらには、しばしばコンベンションセンターの債務を負うのはこれらの上級の政府である。なぜなら、調査で判明したとおり、ほとんどのコンベンションセンターが、収支報告書に債務を勘案しないからである。つまり、地方政府内のミクロでの環境だけを見た場合、地方政府は債務を引き受けないから、膨大な正の利益が生み出されるかもしれない。しかし、表面上明らかなこと以外に、州が大きな負担を負っているかもしれない。

データの区分

コンベンションセンターは利益を生むのか生まないのかという根本的な問いの1つに答えるべく集計データに基づいてセンターの実績をみる。ここでは、データを区分してグループ化し、これらのグループの性格を比較する。最も重要とされるセンターの3つの特徴により集団の帰属関係が決められた。それらは、センターの規模、センターが位置する地方政府の人口、そして 運営形態である。

センターの規模

表5 規模別

規模 単位:平方フィート	500,000以上	100,000以上 500,000未満	100,000未満
直接収入	\$15,300,000	\$4,525,000	\$1,239,000
間接収入	\$830,000	\$412,000	\$308,000
政府移転収支	\$7,462,000	\$2,139,000	\$238,000
その他の収入	\$899,000	\$2,369,000	\$277,000
直接支出	\$18,821,000	\$6,200,000	\$1,768,000
純運営利益	-\$3,647,000	-\$1,550,000	-\$314,000
債務	-\$11,768,000	-\$2,844,000	-\$533,000
純運営利益 - 債務	-\$15,415,000	-\$4,394,000	-\$847,000
年間コンベンション開催数	53	61	48
コンベンション参加者数	690,000	395,800	85,000
コンベンション直接支出	\$510,000,000	\$237,800,000	\$36,500,000
ゲートイベント数	29	64	151
ゲートイベント参加者数	1,782,000	534,000	348,000
ゲートイベント総支出	\$66,825,000	\$21,885,000	\$15,660,000
参加者滞在日数	4	3.5	2.75

表5は、センターの規模別の調査結果である。たいてい、結果は予測通りであった。500,000平方フィート以上の大型規模のセンターは、最大の収入と支出となっている。収入が規模と直接比例することが分かった。つまり、1,500万ドルをわずかに上回る大規模センターでの平均収入は、中規模センターの約3倍で、中規模センターは、小規模センターの5倍である。どの規模のセンターも同率の収入を生み出している。この関係は、政府間移転、直接支出、債務を勘案した純運営利益、また、そこまでではないが純運営利益を含む多くの他の運営上の特性にも当てはまる。間接収入及びその他の収入は、財源が様々であるため、これらの比較を公平に行うことはできない。

しかし、各区分には、顕著な違いがあった。例えば、大規模センターの収入は、中規模センターの3倍である一方、大規模センターは、中規模センターより4倍以上の債務がある。また、大規模センターは、中規模センターより3倍の規模にも関わらず、参加者はわずか2倍の差である。中規模センターが、その他の規模のセンターよりもより多くのコンベンションを開催しており、中規模センターが大規模及び小規模のセンターにおけるビジネスを獲得しているかもしれないことは興味深い。これは、幾分、ホテルの客室稼働率における釣鐘曲線と似ている。センターの直接支出は、大規模センターの規模は中規模センターの3倍であるのに、大規模センターの直接支出5億1千万ドルは、中規模センターの2倍である。それゆえ、直接収入の結果において大規模センターはその他の規模のセンターほど高い実績を出してはいないことが明らかである。開催地における参加者滞在日数について、大規模センターが、その他の規模のセンターより長い(4.5日×3.5日×2.75日)。これは、大規模センターがより開催期間の長いコンベンションを開催すること、あるいは、大都市に多く立地する観光及び娯楽施設が要因であるかもしれない。結果として、より小規模のセンターは、もっと地方イベントに焦点を当てないといけないかもしれない。

図1 コンベンションセンターの規模に基づく関係

大規模センター		中規模センター		小規模センター
規模	3倍	規模	5倍	規模
収入	3倍	収入	5倍	収入
参加者数	2倍	参加者数	5倍	参加者数
直接支出	2倍	直接支出	7倍	直接支出

この分析は、より小規模のセンターが、より多くのゲートイベントや地方イベントを開催するという調査結果によっても裏づけされる。小規模センターは、中規模センターに比べて2.5倍のゲートイベントを行い、大規模センターの5倍行っている。大規模センターがより多くの参加者を集め、多くの収入をあげていることは、規模が収支に影響を与えていることになる。各規模のセンターの公平な比較ができないため、この規模要因が分析結果を不透明にする傾向がある。そこで、次は、表6のとおり、同面積あたりに換算した結果によって、各センターの特徴を考察する。

表6 規模別

規模 単位: 平方フィート	500,000以上	100,000以上 500,000未満	100,000未満
	1,000平方フィートあたりに換算		
直接収入	\$20,400	\$18,100	\$24,780
間接収入	\$1,106	\$1,648	\$6,160
政府移転収支	\$9,949	\$8,556	\$4,760
その他の収入	\$1,198	\$9,476	\$5,540
直接支出	\$25,094	\$24,800	\$35,360
純運営利益	-\$4,862	-\$6,200	-\$6,280
債務	-\$15,690	-\$11,376	-\$10,660
純運営利益 - 債務	-\$20,553	-\$17,586	-\$16,940
コンベンション参加者数	920	1,583	1,700
コンベンション直接支出	\$680,000	\$951,200	\$730,000
ゲートイベント参加者数	2,370	2,136	6,960
ゲートイベント総支出	\$89,100	\$87,540	\$313,200

表5と表6は同項目を比較しているが、表6の数値は、1,000平方フィートあたりに換算されている。各区分の平均規模は、大規模センターで、750,000平方フィート、中規模センターで250,000平方フィート、そして小規模センターで50,000平方フィートとなっている。いくつか顕著な点がみられた。

大・中・小全ての規模において、換算された直接収入は、年間1,000平方フィートあたり平均約20,000ドルとなっており、類似している。しかし、最高の収入があったのは、1,000平方フィートあたり24,780ドルだった小規模センターであった。大規模センターは20,400ドル、中規模は18,100ドルである。大規模及び小規模のセンターのこの違いは、大規模センターが

大きな全米規模のコンベンションに、小規模センターが地方や地域規模のコンベンションに焦点をあてていて、より明確な市場があることを示しているかもしれない。それゆえ、双方と競争しなければいけない中規模のセンターに比べると、大規模及び小規模センターは直接の競争が少ない。しかしながら、換算後の支出を比べると、大規模センター及び中規模センターが約25,000ドル程であるが、小規模センターは、35,360ドルと最も大きい。結果として、小規模センターは、最大の純運営損益がある。また、換算後の直接支出の分析は、小規模センターは、大・中規模に比べ、規模の利益を受けていないことを示唆し、さらには、大規模施設では非常に多額の運営支出があるとする有力説の見解と矛盾する。

小規模センターは驚くべきことにその他の指標では良い実績をあげている。小規模センターは、1,000平方フィートあたり最も多い参加者数があり、参加者の直接支出で第2位である。予想通り、小規模のセンターは、他に比べてほぼ10倍のゲートイベントを開催している。小規模センターにおけるゲートイベント参加者数は換算後の数値において3区分中最大で、参加者の総支出額も最大である。

調査結果は、地域外の参加者がもたらす宿泊費等の支出を獲得するという、大規模センターでの大方の管理運営理論を支持している。しかし一方では、小規模センターの管理運営者の多くは、コンベンションセンターを図書館や公園と変わりなく地域の施設ととらえ、地域住民の利用を促進している。

この同一条件下の比較において、大規模センターは、1,000平方フィートあたり、9,949ドルの政府間移転を得ており、非常に高い政府の補助がある。中規模センターでは、8,556ドル、小規模センターでは、5,540ドルとなっている。規模による違いは重要だが、小規模センターは民有民営のものもあるので、政府間移転が少ないことは驚くべきことではない。また、換算後債務は、大規模センターは、中・小規模センターの平均11,000ドルより3分の1多く、最大の15,690ドルである。大規模センターは、建設コストが比較的高いと言えるかもしれない。大規模センターの債務が直接収入20,400ドルの4分の3を占めると考えた場合、この債務の高さはさらに懸案となる。

人口区分による結果

都市の人口がコンベンションセンターの実績に及ぼす影響について見てみる。人口の多い地域でのコンベンションセンターがより成功するとともに、多くのコンベンションを開催するというのが有力説である。表7は、人口別に区分したコンベンションセンターの様々な運営上の特徴である。区分は、人口750,000以上の都市、100,000から750,000の都市、そして100,000未満の都市となっている。

表7 都市人口別

規模 単位:人	750,000以上	100,000以上 750,000未満	100,000未満
直接収入	\$8,063,000	\$1,688,000	\$501,000
間接収入	\$965,000	\$230,000	\$492,000
政府移転収支	\$4,800,000	\$984,000	\$171,000
その他の収入	\$1,117,000	\$259,000	\$403,000
直接支出	\$14,848,000	\$2,641,000	\$640,000
純運営利益	-\$2,769,000	-\$380,000	-\$242,000
債務	-\$8,658,000	-\$576,000	-\$450,000
純運営利益 - 債務	-\$11,424,000	-\$956,000	-\$692,000
年間コンベンション開催数	58	33	17
コンベンション参加者数	991,000	180,000	20,000
コンベンション直接支出	\$643,000,000	\$51,000,000	\$5,083,000
ゲートイベント数	42	53	79
ゲートイベント参加者数	509,000	446,000	203,000
ゲートイベント総支出	\$23,965,000	\$12,265,000	\$7,866,000
参加者滞在日数	3.95	3	3

予想されたとおり、大都市でのセンターが一定してよい実績をあげている。例えば、大都市での直接収入は、800万ドル以上であり、中規模都市が170万ドル、そして小規模都市で500万ドルとなっている。つまり、中規模都市に比べて大都市は5倍の直接収入がある。中規模都市は、小規模都市に比べて6.5倍ある(図2)。3区分の関係は、政府移転収支にも充てはまり、その比率はこれらのグループの平均人口に沿う。大規模都市区分の平均人口は、1,600,000で、中規模都市区分の325,000より5倍多い。小規模都市区分は、49,300で、中規模都市区分が6.5倍多い。それゆえ、コンベンションセンターの経済活動は、都市の規模に比例し、大規模なセンターのみが高い実績をあげるわけではない。実際にいくつかの指標では、大規模センターが中・小規模センターより実績が低い。

純運営利益は、管理運営手法によって左右されるため、施設の成功度を図る最善の指標だと考えられている。分析家は、大規模都市でのセンターは、中・小規模都市センターに比べて、この指標では、より劣っているとみる。大規模都市のセンターの純運営損益は、年間マイナス280万ドルであり、中規模都市のマイナス380,000ドルの7倍以上である。中規模都市は小規模都市のマイナス242,000ドルよりわずかに57%分高い。大規模都市のセンターが悪化している状況は、債務負担による。大規模都市のセンターは、年間平均870万ドルの債務がある。それは驚くべきことに中規模都市の576,000ドルの15倍である。中規模都市と小規模都市の差はわずかである。しかしながら、大都市のセンターは他の指標では実績をあげている。

大規模都市のセンターは、中・小規模都市に比べ、コンベンション開催数(58)、そして、参加者数(991,000)となっており、より成功している。さらに、大規模都市の参加者の直接支出、年間6億430万ドルは、人口差がたった5倍なのに、中規模都市の約13倍高い。中規模都市もまた、小規模都市に比べて人口が6.5倍なのに、支出は10倍高い。

ゲートイベントは、規模が大きくなるほど開催数が少ない(42×53×79)。しかし、参加者数はわずかに多い(509,000×446,000×203,000)。結果として、ゲートイベント参加者の支出がより高い。1センターあたりの直接支出は、中規模都市1,200万ドルに対して、大規模都市2,400万ドルとなっている。小規模都市は、800万ドル以下である。最後に、大規模都市でのコンベンション参加者は、他のグループの3.0日に比べ、3.95日となっており、1日多く滞在する。大規模都市にだけ差が出ているのは興味深い。

図2 コンベンションセンターの規模に基づく関係

大規模都市		中規模都市		小規模都市
直接収入	5倍	直接収入	7倍	直接収入
人口	5倍	人口	7倍	人口
純運営利益	7倍	純運営利益	1/2倍	純運営利益
債務	15倍	債務	7倍	債務

運営形態で区分された結果

文献では、コンベンションセンターを管理運営する組織の構造がセンターの運営効果に大きな意味を持つと指摘されている。全米には300以上のコンベンションセンターがあるが、管理運営形態は基本的には3つのみである。最も一般的なものは、「直営」で、地方政府の一部門或いは部門の一部としてセンターが機能する、あるいは、地方政府が施設の管理運営に直接のコントロールを持っている場合である。正反対の構造は、企業として運営される「民営」施設で、地方政府によって直接影響を受けることはない。この両者の中にあるのが、「準官営」である。準官営では、コンベンションセンターは、政府によって雇用、或いは指名された運営チームによって運営されるものの、政府へは、間接的に報告義務を負う。つまり、幾分独立して運営している。これらの「準官営」組織はしばしば、「ニューヨーク・ニュージャージー港湾公社」とほぼ同様の性格の「公社」と称される。

Meetings and Conventions(1986年)によるコンベンション・トレードショーの主催者に関する調査では、主催者は、センターの魅力をセンターの規模で捉えておらず、実際には、優れた施設とともに良い管理運営がなされているセンターを選んでいる。この調査では、マコーミック・プレイス、ジョージアワールド kongress、ラスベガスコンベンションセンターが管理運営の良い例とされている。当時、3つの全てが準官営組織や公社によって運営されていた。

表8は、管理運営によって直接影響を受けるコンベンションセンターの運営項目を3つの運営形態別に示している。

表8 運営形態別

	運営形態		
	直営	民営	準官営
直接収入	\$3,408,000	\$2,987,000	\$6,469,000
間接収入	\$494,000	\$280,000	\$316,000
政府移転収支	\$1,655,000	\$1,462,000	\$3,422,000
その他の収入	\$1,298,000	\$100,000	\$701,000
直接支出	\$4,690,000	\$3,412,000	\$8,030,000
純運営利益	-\$1,169,000	-\$379,000	-\$1,456,000
債務	-\$2,534,000	-\$2,669,000	-\$5,983,000
純運営利益 - 債務	-\$3,703,000	-\$4,048,000	-\$7,439,000
コンベンションセンター規模	144,519	114,750	350,347

最も注目すべきは、平均 350,000 平方フィートの大規模の施設は、準官営を採用していることである。このことは、準官営がベストであることを示唆している。この形態を採用しているセンターは、他の2つの良い面を組み合わせているという。理事会は、地方政府の要望に沿った方針を立て、管理運営者は、管理運営契約の下、企業の手法で管理運営の効率化に向け努力する。直営のセンターは、わずか3分の1の規模で、144,519 平方フィートであった。そして、予想通り、民営のセンターが、114,750 平方フィートと最小だった。より規模の大きなセンターで資金の流れが大きいとされるので、この違いは、別の分析の基礎となる。しかし、規模を基にすると、準官営の運営が、その他の項目では、直営より 2.5 倍大きい項目と、直営及び民営より 3 倍大きい項目があるとされた。

各運営形態の直接収入を見ると、「準官営」は計 650 万ドルである。直営は 340 万ドル、民営は 300 万ドルである。それゆえ、直接収入では、準官営が、予測された 2.5 から 3 倍でなく、直営及び民営を約 2 倍上回る。表における残りの項目は、1つの例外を除いて、1.5 から 2.5 の間であり、既述と同様の傾向を示す。準官営のセンターが、最も高い純運営損失を出す一方、他の項目に比べその規模ははるかに小さい。準官営による運営は、直営センターの純損失 1,169,000 ドルより（2倍ではなく、）25%高い純損失 1,456,000 ドルがある。この基準で比較して良い実績をあげているのは、民営施設で、損失はわずか 379,000 ドルである。規模の違いで予測された3分の1よりむしろ、準官営の約4分の1である。準官営に続き、民営が最良の財政実績を行うと結論づける人々がいるかもしれない。しかしながら、センターの規模の違いがこの結論を不明瞭にする。それゆえ、表9では、表8の結果を 1,000 平方フィートあたりに換算している。

表9 運営形態別(1,000平方フィートあたり換算)

	運営形態		
	直営	民営	準官営
	1,000平方フィートあたり換算		
直接収入	\$23,503	\$25,973	\$18,483
間接収入	\$3,406	\$2,435	\$903
政府移転収支	\$11,413	\$12,713	\$9,780
その他の収入	\$8,951	\$869	\$2,003
直接支出	\$32,344	\$29,669	\$22,943
純運営利益	-\$8,062	-\$3,296	-\$4,160
債務	\$17,476	-\$32,209	\$17,094
純運営利益 - 債務	\$25,538	\$35,505	\$21,254

換算後の結果により、準官営の大規模コンベンションセンターにおける高い収入を減少させる。直営の運営は、他に比べほとんどの項目で最低の実績を示した。直営の施設は、23,503ドルの直接収入があり、民営は25,973ドルで準官営よりこの項目では優れている。

驚くべきことではないが、直営のセンターは、他の運営形態に比べてはるかに高い運営外収入に頼らざるを得ない。また、最も高い費用(1,000平方フィートあたり32,344ドル)も負担している。民営は、29,669ドルで準官営は22,943ドルである。結果として、直営センターは、1,000平方フィートあたり8,062ドルの最も高い純運営損失がある。準官営は、マイナス4,160ドル、民営はマイナス3,296ドルである。結果が驚くべきことではない一方、直営センターの損失が数値化されたのは初めてのことである。これらの結果は、コンベンションセンターの管理運営のみならず、他のサービス施設にも同様についてとても重要な仮説を裏付ける。民営或いは企業的に運営されるセンターは他の運営形態よりも、財政的に良好に運営される。民営のセンターは規模に関連して最大の直接収入がある。そして最高の純運営利益がある。それゆえ最高の運営手法と思われる。直営施設の民営化の概念をさらに支えるのは、直営センターの実績である。それは、直接収入は準官営と民営の中間に位置するが、最も高い直接支出と最低の純運営利益がある。それは、その組織に余分があり、彼らは、他の形態に比べ、施設を効果的に或いは効率的に運営していない。

結論

今回の研究では、アメリカでのコンベンションセンターの分野での調査の特別の方法を適用し、これらの運営形態に先入観のない分析を行うことを試みた。結果として、コンベンションセンターの運営に関する問いや過去の問いに答えることができた。

重要な結果は、平均的なコンベンションセンターは、地域において1億3,400万ドルの経済活動を誘発し、全米の全てのコンベンションセンターは、460億ドルの貢献をしているということである。成功については、規模により換算された場合、コンベンションセンターは類似の実績を示すことがわかった。よって、大規模なセンターのみが高い実績をあげるわけではない。最後に、この調査では、管理運営について、直営が最悪の選択であることがわかった。センターの運営形態は、かれらの運営形態の平均的なセンターに比べ地域への影響が高いのか低いのか、同規模のセンターと比べてどう実績があるか、同規模の都市と比べてどうか、によって決まるだろう。

第3節 官有コンベンション施設の現状・課題

1 コンベンション施設の概観

(1) はじめに

ここでは、プライスウォーターハウスクーパース社²⁹が毎年発行している「コンベンションセンターレポート」の2005年版から一部紹介する。1985年以降、発行しているレポートで、コンベンションセンターの全米組織 IAAM³⁰とも連携して、全米のコンベンションセンターを対象に毎年調査を行い、その概要をまとめているものである。毎年全米の100程のコンベンションセンターが調査に協力している。広くコンベンション業界へも知られているレポートであり、全米のコンベンションセンターの概観をつかむものとして最適であると考えられる。

(2) 調査区分の説明

コンベンションセンター内の展示会場面積による区分

- ・ 500,000 平方フィート以上
- ・ 100,000 以上 500,000 平方フィート未満
- ・ 100,000 平方フィート未満

コンベンションセンターの立地する都市の特徴による区分

- ・ ゲートウェイ (Gateway) センター
コンベンションセンターが主要都市に位置していて、ホテル総部屋数 30,000、総展示スペース 100,000 平方フィート以上
- ・ ナショナル (National) センター
コンベンションセンターが主要都市に位置していて、ホテル総部屋数 15,000 以上 30,000 未満、展示スペース 100,000 未満
- ・ リージョナル (Regional) センター
コンベンションセンターが主要都市に位置していて、ホテル総部屋数 15,000 未満、或いは、中小規模のコンベンションセンター及び域内のホテル総部屋数 30,000 室以上

(3) 調査参加数

2005年の調査では、100のコンベンションセンターの回答を得ている(2004年、2003年は約90)。表10は、2005年の調査に協力したコンベンションセンターの状況である。

表 10

500,000平方フィート以上	13%	ゲートウェイ	24%
100,000以上500,000平方フィート未満	42%	ナショナル	20%
100,000平方フィート未満	45%	リージョナル	56%

²⁹ 142カ国に展開し、事業実施にあたる調査、コンサルティングを行っている。コンベンション分野では、市場需要調査、拡張工事計画の作成、財政分析、経済効果分析等を行っている。

³⁰ International Association of Assembly Managers. Inc.

表 10 を見ると、展示面積が 100,000 平方フィート未満のコンベンションセンターが、全体の 45%と最も比率が高い。約 13%のコンベンションセンターが、展示面積 500,000 平方フィート以上である。よって、この区分におけるより正確な像がつかめないと思われるかもしれないが、500,000 平方フィート以上のコンベンションセンターの標本は、その他の区分よりも限られていることに留意されたい。

目的地の区分でみると、大部分（56%）のコンベンションセンターが、リージョナルとなっている。ゲートウェイのコンベンションセンターの比率は、2004 年の調査より 32% 減少したが、全体の調査協力が増えたため、ゲートウェイ区分の標本は安定していると言える。

（４）調査結果

ア 調査参加センターの管理運営別比率

表 11 コンベンションセンター 管理運営別内訳

運営組織	民営	半官組織 (公社等)	地方政府	その他
規模				
500,000平方Sq以上	23%	31%	38%	8%
100,000以上500,000平方Sq未満	35%	18%	33%	15%
100,000平方Sq未満	25%	20%	43%	11%
目的地別				
ゲートウェイ	22%	43%	9%	26%
ナショナル	22%	17%	39%	22%
リージョナル	22%	36%	9%	33%

イ コンベンションセンターの職員

下の表 12 は、フルタイム、パートタイム、そしてフルタイム同格の職員数を示している。今回の調査では、フルタイム同格とは、勤務時間数に基づいている。

表 12 コンベンションセンター 職員数

	フルタイム	パートタイム	フルタイム同格
規模			
500,000平方Sq以上	193	140	301
100,000以上500,000平方Sq未満	91	99	114
100,000平方Sq未満	30	97	63
目的地別			
ゲートウェイ	166	124	236
ナショナル	60	54	82
リージョナル	46	114	76
フルタイム同格とは、勤務時間が同格の意			

ウ 稼働率

施設の活用率を見るには、貸出可能な全体のパーセンテージで示される年間の利用率を示す展示場の稼働率が最適である。コンベンション、商談会、消費者展示会で100%の稼働率を達成するのは実質的に不可能である。主な商談会やコンベンションは、イベント自体に加え、準備と撤去の要する日数を押える必要がある。結果として、予約と予約の間には、通常数日を要するコンベンションでは埋めることのできない空室日が生じる。従来、コンベンション業界では、実質的な最大稼働率は、概ね70%とされている。しかしながら、効率的な範囲としては概ね50%から60%と見てよいだろう。一般的に、稼働率50%未満は、更なるマーケティング可能性あり、または空室ありとされる。稼働率60%以上は、重大な飽和状態または受付締め切りの可能性を大きくする。

表 13 稼 働 率

	展示場			宴会場	多目的ホール
	コンベンション・商談会	消費者展示会	合計	全て	全て
規模					
500,000平方Sq以上	41.2%	10.8%	52.1%	48.4%	N/A
100,000以上500,000平方Sq未満	27.1%	18.3%	45.4%	40.4%	N/A
100,000平方Sq未満	23.4%	19.4%	42.7%	42.1%	49.1%
目的地別					
ゲートウェイ	41.5%	11.7%	53.2%	47.8%	N/A
ナショナル	19.8%	19.7%	39.5%	40.1%	N/A
リージョナル	20.9%	19.2%	40.1%	36.2%	47.9%

展示場の稼働率は、ほぼ全ての区分で過去1年間に上昇しており、堅調な改善を示している。

中小規模のコンベンションセンターは、昨年から過去1年間にそれぞれ、中規模は9%、小規模は7%の上昇を示しており、画期的な稼働率上昇を示している。

大規模コンベンションセンターは、安定した稼働率を維持している（2004年は53%、2005年は52.1%）。しかしながら、これは、基本的には、調査時期に重なってオープンしたオーランドの100万平方フィートの拡張部分から生じた大きな供給増加と関連している。

ゲートウェイセンターの稼働率10年間の推移

稼働率は、1997年に、一時的に落ちたが、ゲートウェイセンターは、1995年から2000年まで比較的強固な稼働率を維持している。ピークとなった2000年の61.2%の後、主として、施設拡張等による供給の増大と9・11テロ、それに続くコンベンション業界の落ち込みによって、展示場の稼働率は、2001年、2002年にかなり大きく低下した。しかしながら、ゲートウェイセンターでは、2003年と2004年に上昇しており、回復の兆しと大規模センターの成長を示している。

エ 使用料

表ではコンベンションセンターの使用料を示している。各センターは、イベントの種類ごとに、貸出スペース（展示場、会議場、宴会場）の純使用料収入を示した。料金は、1日1平方フィートあたりで示されている。数値は、展示場の純平方フィートあたりの実効料金で示されており、それゆえ、無料、出入日の割引等の要因との比較する手段を提供している。

使用料は、多くの区分で、かなり低めとなっている。大規模センターは、コンベンション及び商談会区分で、前年度比、11%の減少、中規模センターでは、同区分で17%の減少となっている。小規模センターは、コンベンション及び商談会区分で、前年度比7%の増加となっている。ゲートウェイ、ナショナルそしてリージョナルのセンターは、類似額を示している。ゲートウェイが18%の減少、ナショナルが11%の減少、そして、リージョナルが11%の上昇となっている。

表 14 使用料(レンタルレート)

	コンベンション 及び商談会	消費者展示会
規模		
500,000平方Sq以上	\$0.048	\$0.047
100,000以上500,000平方Sq未満	\$0.052	\$0.043
100,000平方Sq未満	\$0.097	\$0.077
目的地別		
ゲートウェイ	\$0.047	\$0.044
ナショナル	\$0.062	\$0.045
リージョナル	\$0.090	\$0.078

オ 飲食

次の表は、コンベンションセンターの料飲の特徴である。各センターは、展示場でのイベント（コンベンション、商談会、消費者見本市）と関連した料飲の純売上を示した。

表 15 参加者 1 人当たりの料飲純利益

	コンベンション 及び商談会	消費者展示会
規模		
500,000平方Sq以上	\$19.68	\$4.81
100,000以上500,000平方Sq未満	\$17.12	\$2.13
100,000平方Sq未満	\$18.73	\$2.03
目的地別		
ゲートウェイ	\$20.62	\$4.32
ナショナル	\$21.12	\$1.83
リージョナル	\$15.41	\$2.06

使用料と異なり、コンベンション及び商談会区分での1人当たりの料飲額は、2004年と2005年の比較で、概ね好調な収入を示している。前年度比、大規模センターは3%、中規模センターは13%、そして小規模センターは18%の伸びとなっている。また、コンベン

ション及び商談会は、ゲートウェイとナショナルセンターの区分では、それぞれ、18%と53%の伸びとなっている。唯一、リージョナルセンターが、前年度比7%の減少となっている。本表での数値は、参加者及び部分的参加者からの収入に基づいているので、調査に対する報告方法が左右しているかもしれない。次年(2006年)のレポートでは、占有スペース或いは他の要素と関連した料飲収入の基準化を検討したい。

料飲の提供元を取りまとめると以下のとおりとなる。ほとんどのコンベンションセンターでは、独占的或いは、契約企業からの料飲サービスの提供となっている。

表 16 ケータリング及び料飲サービス提供元

	センター独占	契約先独占	その他・複数契約先
規模			
500,000平方Sq以上	15.4%	84.6%	0.0%
100,000以上500,000平方Sq未満	33.3%	64.3%	2.4%
100,000平方Sq未満	25.0%	61.4%	13.6%
目的地別			
ゲートウェイ	20.8%	79.2%	0.0%
ナショナル	21.1%	78.9%	0.0%
リージョナル	32.1%	55.4%	12.5%

カ 総ホテル利用客室数

調査では、展示場を使用したコンベンション及び商談会と関連した総ホテル利用客室数の推計が報告されている。表は、区別のコンベンションセンターによって総ホテル利用客室数の平均を示している。推計が、観光コンベンションビューローの見込み等に基づいているのはさほど価値はない。しかし特に、コンベンション環境が整っている都市では、コンベンションに参加する多くの参加者や展示業者は、主催者が提供するホテルを利用しない。ネット予約や企業割引が参加者にとって有利なことがあるので、多くの参加者が、主催者提供のホテル以外で予約することが、より一般的になってきている。それゆえ、企業優待価格の一部分がコンベンションから生じていることを踏まえると、この数値は、コンベンションセンターのホテルへの効果を低めに示しているかもしれない。

表 17 総ホテル利用客室数

	総利用客室数
規模	
500,000平方Sq以上	531,000
100,000以上500,000平方Sq未満	196,000
100,000平方Sq未満	45,000
目的地別	
ゲートウェイ	375,000
ナショナル	122,000
リージョナル	88,000

2 コンベンション施設の課題

(1) 研究機関が指摘する課題

ここでは、ハートランド研究所、及びブルッキングス研究所が発表したコンベンションセンターに関するレポートの内容を紹介する。

ハートランド研究所 (The Heartland Institute) ³¹が、1991年1月に発表したレポート「政府はコンベンションセンターを所有すべきか。(SHOULD GOVERNMENT OWN CONVENTION CENTERS?)」では、

政府が補助しているコンベンションセンターは慢性的に赤字を出している。

政府の機関は、コンベンションセンターの補助の効果を誇張している。

非効率性という言葉が、政府が運営するコンベンションセンターを特徴づける。

政府は、コンベンションセンターの業務から外れるべきである。

ブルッキングス研究所 (The Brookings Institution) ³²が、2005年1月に発表したレポート「空スペースあり：経済開発戦略としてのコンベンションセンターの現実 (Space Available: The Realities of Convention Centers as Economic Development Strategy)」では、

コンベンションの市場全体は減退していて、繰り返されてきた業界の見込みと対照的に、どの地域にとっても、より多くのビジネスをもたらす回復はありそうもない。さらには、この衰退は、9・11テロでの混乱に先立って始まっており、通信技術の発達により悪化している。現在、200の大規模な商談会の全体の参加者数は、1993年レベルに落ちている。

それでもなお、時には州の支援を受けて、地方は、これらのイベントを開催するため、新たなコンベンションセンターの建設や既存施設の拡張に巨大な資金を投入し、ライバルの都市とある種の拡張競争を続けている。1990年以来、コンベンションセンターの面積は、50%以上増大し、過去10年だけでも、コンベンションセンターへの公的資金の支出は、年間24億ドルと2倍になった。全米で、44の新規或いは拡張したコンベンションセンターが、計画中または建設中である。

高まる競争の直面し、多くの都市は、ホテルのようなコンベンションの関連施設により多くの資金を使っている。また、商談会参加者に、大きな割引を提案し、競争への対応を行っている。コンベンションセンター建設のために発行された公債は、それを償還する税があるにもかかわらず、ワシントン D.C.やセントルイスを含む多くの都市で、運営赤字となっている。

³¹ <http://www.heartland.org/SearchResults.cfm>

非営利の調査、教育機関で、1984年シカゴで設立される。社会問題、経済問題への解決策を探っている。

³² <http://www.brook.edu/>

非営利組織で、独自調査や革新的な政策手法を探っている。1916年全国レベル初めて設立された公共政策を分析するための民間組織、政府調査研究所が、関係組織を統合し、1927年設立された。

(2) コンベンションセンターに求められていること

従来は、コンベンションセンターは、単体で採算をとるのは難しいものの、地域経済への貢献のために必要であるとされてきたが、官有コンベンションセンターへの昨今の厳しい意見を受け、対策が求められている。

管理運営手法の検討（運営費用削減への対応）

政府の運営補助金の削減が課題となっている中で、コンベンションセンターの運営予算の見直しが求められている。管理運営手法の検討もその1つで、政府による直営、公社等による準官営、そして民間委託による民営の場合のコストを比較検討している地方政府も多い。委託の場合には、費用削減のあまり、サービスの質が落ち、他都市との競争力が失われてしまわないように、また、稼働率を上げることを重視するばかり、コンベンション誘致の戦略がぶれることのないように、コンベンションセンターの運営目標を明確にし、単年度ではなく、複数年（出来れば3年以上）の長期契約と、目標達成のインセンティブ付与（例えば継続運営や金銭的インセンティブ）などが必要である。

巨大コンベンションから小・中規模コンベンションの同時開催へ（都市間競争への対応）

通信の発達や業界構造の変化などによって大規模なコンベンションの需要が減少しつつあるという現状を踏まえ、コンベンション施設の多くは小・中規模イベントの同時開催にターゲットを変えつつある。これまで巨大コンベンションへの対応力を誇ってきた大型施設は、小・中規模のイベントに対応できるように改装し、中規模施設は複数のイベントの同時開催を目的に改装・増築する傾向にある。

シアトルでは、全米のコンベンションを分析する中で、随分以前から小中規模のコンベンションにターゲットを絞りマーケティングを行っている。そのために全米の中小規模のコンベンションを主催する団体のコンベンション開催リストを作成し、着実にコンベンションを誘致している。

また、こうしたターゲット・マーケティング戦略を推進するために、当該都市における継続的なコンベンションの情報収集と分析、そして重要なことは、競争相手となる都市の分析も行っていくことが必要である。米国の各都市ではこうした分析が積極的に進められている。

第2章 各論（管理運営形態別事例の紹介）

第1節 直営の事例

ミズーリ州カンザスシティ市（コンベンション・アンド・エンタテインメント・センター）

1 ミズーリ州及びカンザスシティ市について

（1）ミズーリ州

アメリカ第24番目の州で、第33代アメリカ大統領ハリー・S・トルーマン氏の出身地でもあるミズーリ州は、古くから農業が主力産業であるが、1990年代には、サービス業や特に飛行機や自動車等の製造業が主要産業となっている。州名の起源は、流れるミズーリ川にある。面積は、69,704スクウェアマイルで全米21位、人口は、5,595,211人(2000年)で全米17位である。白人層は84.9%で、黒人層が11.2%の他、アメリカンインディアン、アジア系、太平洋諸島系等となっている。

観光関係では、年間4千万以上の人々が訪れ、約137,000人が観光業に従事しているとされており、60億ドルの経済効果があると言われる。カンザスシティ市とセントルイス市の2大都市には、多くのカントリーミュージック劇場があり、多くの観光客が集まる。また、州内には、79の州立公園や史跡がある。

州都は、ジェファーソンシティ市である。

（2）カンザスシティ市

カンザスシティ市は、アメリカ中央部における、文化・経済の中心である。面積は、324平方マイル（2000年）、市の人口は、441,545人（2000年）、カンザス州側を含む大都市地域の人口は、1,776,062人（2000年）で、貿易、運輸等が主要産業である。ミズーリ州最大の都市で、カンザス州のカンザスシティ市と両州またがる大都市統計地域は15の郡を含む。交易所、河港の町として、南北戦争後、大陸鉄道網の結節点として発展し、穀物、家畜、そして、食肉加工業が栄えた。



カンザスシティの遠景

1990年代までに、都市部では、開発の遅れ、公共交通の未整備等により、人々が郊外へ流失し、荒廃が進んだ。1970年代、コンベンションの第1級都市として全盛期を迎えたが、その地位は、中小都市と競うまで落ち込み、多くのコンベンションが他都市へと流れた。現在、住宅、ショッピングセンター等の建設をはじめ、ダウンタウンの再開発に取り組んでいる。コンベンションセンターも拡張が進んでおり、新たなスポーツアリーナも建設中で2007年10月にオープン完成であり、これらコンベンション施設の集客効果が期待されている。

市内から車で20分程の距離にカンザスシティ国際空港がある。

また、カンザスシティ市は、岡山県倉敷市と姉妹都市であり、2007年に35周年を迎え

た。

2 コンベンション施設の管理・運営の概略

(1) 施設概要

カンザスシティ・コンベンション・アンド・エンタテインメント・センターは、388,800平方フィートの展示及び会議スペースを擁し、敷地は8平方ブロック分を占める。元々は、1930年代、世界恐慌による雇用不安に対応するために大統領令により創設され、多くの事業は高速道路、道路、公共施設や空港等の建設であったWPA(Works Progress Administration)のプログラムにより建設された。当時の施設としては、トルコ石を用いたマーブル調の会議室が一部残っており、Little Theaterと呼ばれる会議室では、地元住民の結婚式の予約がほぼ毎週入っているという。

現在、拡張工事が進んでいる。近隣には、複数のホテル、ショップやレストランが徒歩圏内に立地している。なお、コンベンションセンターが立地するダウンタウン地区は、地域の荒廃から建て直しを図るため、現在急速に開発が進んでいる。新たなオフィスビルが立つとともに、2007年秋には、コンドミニウムや大型ショッピングセンターが完成する予定である。

コンベンションセンターはカンザスシティ市が所有及び管理運営を行っている。なお、市はコンベンションセンターの他に、ケンパーアリーナ(スポーツアリーナ)、アメリカンロイヤルセンター(展示場兼家畜ショー会場)及び建設中のスプリントセンター(スポーツアリーナ)を所有していて、それらの管理運営は、民間企業に委託している。政治的判断だったという。



カンザスシティ・コンベンション・アンド・エンタテインメントセンター



カンザスシティ・コンベンション・アンド・エンタテインメントセンター
(全景)

スプリントセンターについては、2004年4月、住民は、アリーナ建設の債務返済にレンタカー税及びホテル税を充当することを承認し、工事が着工、2007年秋にオープン予定で、18,000名から20,000名を収容する商業中心地区における新たな集客施設となる。



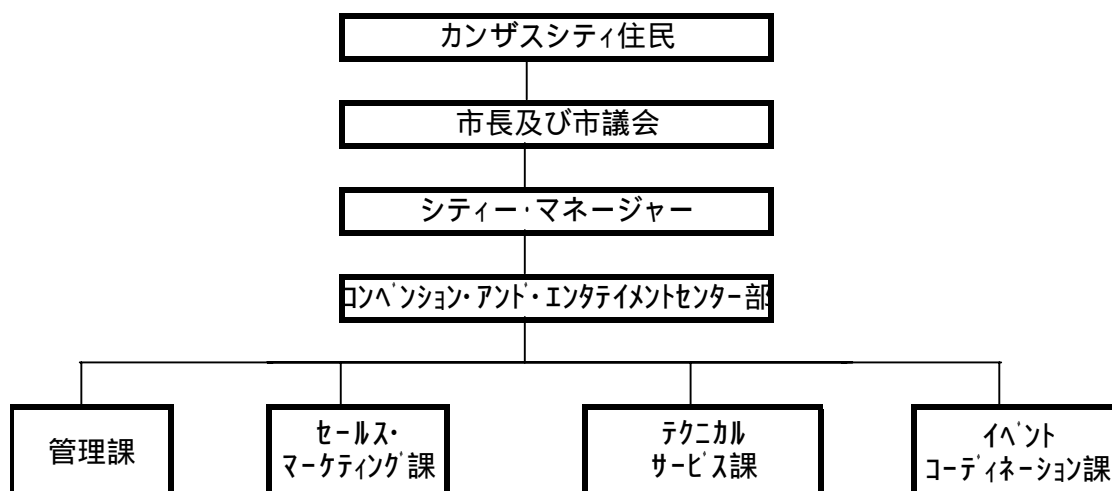
建設中のスプリントセンター

(2) 管理運営の形態

コンベンションセンターは、カンザスシティ市の直営で運営されている。組織図を参照されたい。シティマネージャーの下に、市部局の1つとして、コンベンション・アンド・エンタテインメントセンター部があり、5課体制となっている。同部は、コンベンション、消費者商談会、スポーツイベント、コンサートやその他芸術イベント等の各種イベントを開催することで、都市部の有効利用と、税収の増加を図っている。市所有のコンベンション施設（コンベンションセンター、スポーツアリーナ、展示会場等）を所管している。市の直営下にあるコンベンションセンターは、各課で施設維持、管理運営等が行われている。前述のとおり、その他施設の管理運営は民間委託されているが、その委託契約は、管理課が行っている。

他の施設の運営は、従来直営であったものが、民間委託に切り替えられたものである。

組織図 (2006)



(3) 経営状況

コンベンション・エンタテインメントセンター部の予算では、コンベンションセンター、アメリカンロイヤルセンター、及び部職員給与等の運営経費が計上されており、2005年～06年の収支を見ると、総収入は、33,226,375ドル、総支出は、28,117,636ドルとなっている。

ホテル税及びレストラン税の一定割合が分配される割当税収は、25,212,894ドルと総収入全体の約76%を占める。補助金の2,000,000ドルは、州からの補助金であり、同部を通じて、ジャクソン・カウンティ・スポーツ・オーソリティーへ移転されるものである。その他、許可・利用料金そしてその他収入の構成となっている。

収入と支出の差は、観光コンベンション基金に蓄積され、市議会の承認を得て、活用することができる。

財源別の観光コンベンション基金とは、ホテル税及びレストラン税で成り立っており、コンベンションセンターへの充当財源である。

同じく財源別にあるコンベンション・スポーツ・コンプレックス基金とは、観光コンベンション協会及びジャクソン・カウンティ・スポーツ・オーソリティーへ移転されるものである。ホテル税の40%がカンザスシティ観光コンベンション協会に充当される。

**表 18 コンベンション・エンタテインメント施設部
2005-06 予算(単位ドル)**

収 入	
割当税収	25,212,894
補助金	2,000,000
許可・利用料金	6,013,481
その他	0
計	33,226,375
支出項目別	
給与・福利厚生	3,958,576
契約支出(電気、電話、臨時職員費等)	2,060,003
供給	226,009
設備	17,094
資本強化	487,846
他部への支払	0
債務	21,368,108
計	28,117,636
財源別	
一般財源	2,837,622
観光コンベンション基金	7,651,456
資本増強費	0
コンベンション・スポーツコンプレックス基金	17,178,558
インフラ及び維持	400,000
駐車場	50,000
計	28,117,636

表 19 は、予算を目的別に区分したものである。

アメリカンロイヤルセンターは、既述のとおり、管理運営が民間委託されているが、その委託金は市の予算書には出てこない。委託の額は、5,756,195 ドルとのことである。

**表 19 コンベンション・エンタテインメント施設部
2005-06 施設別予算(単位ドル)**

管 理	
管理	686,609
アメリカンロイヤルセンター	
運営	290,893
債務元利未払金(リノベーション)	2,407,678
債務元利未払金(スコアボード)	141,051
計	2,839,622
コンベンションセンターイベントサービス	
券売所	241,432
イベントコーディネーション	503,179
イベントサポート	2,636,885
計	3,381,496
コンベンションセンター施設維持	
パーリーアリスプラザ・テニスコート	0
債務元利未払金(スコアボード)	128,512
債務元利未払金(ハートルホール拡張)	17,178,558
施設資本管理	487,846
施設温度調節債務	1,596,827
テクニカルサービス	954,298
計	20,346,041
コンベンションセンター・マーケティング	
コンベンションセンター・マーケティング	302,794
セールス・マーケティング	561,074
計	863,868
部合計	28,117,636

(4) 経営向上のための取り組み

コンベンションセンター内のケータリング、AV 機器のサービス提供については、専門業者と契約し、センターの収入源となっている。ケータリングに関しては、利用者は、契約業者以外にケータリングを任せるとも可能だが、センター内の調理・加熱施設は、契約業者のみに使用が認められており、事実上、契約業者が有利な条件にあり、センターとしては、確実に収入を上げることができる。

コンベンションセンターは、最近、施設使用料の設定を見直し、従来、低価格であった使用料の値上げを行っている。

現在、コンベンションセンター部分の管理運営の民間委託は予定していないとのこと。

(5) 観光コンベンション協会の役割

コンベンションセンターで開催されるコンベンションやイベントの誘致は、カンザスシティ観光コンベンション協会 (Kansas City Convention & Visitors Association) が手がけている。

協会は、関係業界、団体との連携を通して、観光客に豊富な経験に基づくサービスを提供するため、先導的な役割を果たすことを目的とし、観光コンベンション業界のマーケティングやセールス、サービスを通して、経済振興と住民及び地域の生活の質的向上を図ることを目標とする非営利団体 (501-(c)-6) である。主要な財源は、ミズーリ州カンザスシティ市内のホテル税及び営業許可税である。歳入のおおよそ9割が、ホテル税等の公的資金(ホテル税は6割以上を占める。)であり、その他が、会員費、事業収入等となっている。なお、協会はカンザス州カンザスシティ市も含む広域を担当しているが、カンザス州カンザスシティ市からの収入はない。

表 20 2006 年度予算

歳入	
観光コンベンション税	\$5,010,000
アリーナビジネスフィー	\$1,100,000
州補助金	\$460,000
近隣観光開発資金	\$212,250
会員費	\$310,000
広告収入	\$130,000
広告掲載料	\$367,500
コンベンションサービス	\$113,050
パートナーシップ	\$75,000
その他	\$14,000
合計	\$7,791,800
歳出	
管理費	\$1,667,960
営業開発	\$490,765
コンベンションセールス	\$2,135,475
コンベンションサービス	\$1,026,540
フィルムコミッション	\$16,060
マーケティング	\$2,455,000
合計	\$7,791,800

観光コンベンション協会の報告書によると、2004 年は年間 1,650 万人の旅行客があり、うち 840 万人が日帰り (観光またはビジネス)、590 万人が宿泊観光客、そして 220 万人が宿泊ビジネス客となっている。カンザスシティでの宿泊を伴う訪問客は、モンタナ州 24%、カンザス州 21.5%、ネブラスカ州 11.3%、アイオワ州 6.8%、オクラホマ州 4.2%、テキサス州 4.2% となっており、近隣地域が市場となっている。

コンベンションセールス部では、全米の各団体、宗教団体、企業や政府系会議主催者と連携し、コンベンション等の誘致を行っている。2005 年は、36 団体 71 名の関係者を 3 回に分け招聘、そして、ワシントン D.C. とシカゴではセールスキャンペーンを開催し、業界

関係者 72 名が出席し、ダウンタウンの開発事業等について説明した。そして、2004 年から 6 割増の 109 の視察対応を行った。

表 21 コンベンションセールス活動

	2004	2005
視察数	68	109
コンベンション予約数	253	279
交渉中のコンベンション	587	671
予約宿泊日数	310,185	424,756
交渉中の宿泊日数	1,161,708	1,408,011
協会が誘致または誘致中のもののみの数値		

カンザスシティ市で開催されたコンベンション等

	2004	2005
コンベンション等開催数	280	289
宿泊日数	320,387	321,791
参加者数	361,108	391,720
経済効果	\$212,910,442	\$243,726,438

コンベンションによるホテルの総予約日数

年	2001	2002	2003	2004	2005
予約数	303,456	370,471	467,850	310,185	424,756

3 行政の役割

(1) 周辺環境の整備 (進むダウンタウンプロジェクト)

1990 年代までに顕著となった都市部の荒廃に取り組むため、市は、民間セクターと連携して、事業を進めている。企業の本社立地、ショッピング、娯楽施設の建設を進め、商業地区の再生を図っている。2004 年 12 月ミズーリ州は、カンザスシティ市のダウンタウン・エンタテインメント・ディストリクトの開発を支援するため、1 億 9 百万ドルの州の補助を承認した。市は、それらの資金及びタックス・インクレメント・ファイナンス等の資金を活用し、都市部の再開発を進めている。2006 年 7 月には、H&R Block 社が、本社を同地区に移した。地下駐車場を含む 18 階建、425,000 平方フィート以上のオフィススペースがある。



再開発中の都市部、中央が H&R Block 社

また、市は都市部の住宅整備にも取り組み、2 年間で 700~1,000 戸の住宅を整備することを目標に掲げ、税源措置等のインセンティブを活用して官民協働の下に取り組んでおり、2000 年に 10,000 人だった居住者を、2005 年には 16,170 人、10,237 世帯に伸ばし、市は、2010 年までに 18,000 人から 21,000 人となるだろうと予測している。

その他、KC Live!と呼ばれる娯楽施設の整備に8億5千万ドル、住宅整備に7億4,500万ドル、スプリントセンター（スポーツアリーナ）に2億7,600万ドル、コンベンションセンターのリノベーションに2,200万ドル等、2002年から2006年までに、45億ドルが投資されている。

（2）事業の効率化

ダウンタウンでは、再開発事業で建設などの事業が増大する一方、2004年当時4億ドル分の資本整備事業の進捗が滞っていた。それまで各部局が行っていた事務を1部門に集約し、事業の効率化、迅速化を図るため、市部局に2004年設備改良管理事務（Capital Improvement Management Office）が設置された。当初は市職員及び外部コンサルタント計12名のスタートであった事務所は、現在では当時のノウハウを蓄積し、市職員約100名で運営されている。各事業に同事務所職員がプロジェクトマネージャーとして割り当てられ、事業の進捗を指揮している。コンベンションセンターの拡張工事、新スポーツアリーナの建設工事も担当している。



完成予定模型（中央がH&R社）

4 その他

（1）周辺地域の状況

ミズーリ州カンザスシティ市に隣接し、カンザス州カンザスシティ市がある。一般に、カンザスシティと言うとミズーリ州のカンザスシティ市のことを指しており、観光施設もミズーリ州側に多い。近年、カンザス州カンザスシティ市でも開発が行われている。2000年にレース場（カンザススピードウェイ）が完成したのを皮切りに、大型ショッピング施設が建設され、ホテルも建設されている。

第2節 準官営の事例

ワシントン D.C. (ワシントン・コンベンションセンター)

1 ワシントン D.C.について

アメリカの首都ワシントン D.C.は、アメリカ最大の都市の1つで国内及び世界の政治、外交の中心地である。就業者の約3分の1が連邦政府職員である。世界銀行、IMF等の主要な国際機関、各国公館、州政府機関が集まり、政治及び経済面において重要な都市である。500社以上の印刷業者があり、連邦政府の出版物を担っている。また、全米団体の本部やロビー団体は1,000以上となる。

観光産業も D.C.経済にとって重要であり、国定記念物や博物館には年間1,800万人以上の人々が訪問する。地下鉄網は、隣接するメリーランド州とバージニア州まで伸び利便を図っている。2003年、6億5千万ドルをかけ新たなコンベンションセンターが完成し、新たな都市部の開発へとつながった。旧コンベンションセンターは、2004年に取り壊された。

D.C.の面積は68.3スクウェアマイルで、人口は527,059人(2000年)で全米21位である(大都市圏の人口は、4,923,153人(2000年)で全米8位である)。白人層は176,101人、黒人及びアフリカ系アメリカ人は343,312人、アジア系が15,189人、ヒスパニック及びラテン系が44,953人、アメリカンインディアンやアラスカネイティブ等が暮らしている(2000年)。

ワシントン D.C.は設立根拠を連邦憲法におき、長らく連邦議会の管理下とされてきたが、1973年に連邦議会が D.C.に対する自治権(ホームルール)を認めて以来、基本的に公選の首長、議会を軸に運営されている。

2 コンベンション施設の管理・運営の概略

(1) 施設概要

1874年最初のコンベンションセンターが建設され、以降50年間、各種コンベンション、商談会やスポーツイベント等が開催された。その建物は、1960年代後半に全米ろう人形館に改装されている。60年代から70年代にかけ D.C.、D.C.議会、連邦議会が協議を重ね新たなコンベンションセンターの建設を決め、1983年、旧ワシントン・コンベンションセンターがオープンした。当時は80万平方フィートのスペースで、全米で4番目の大きさを誇っていたが、80年



ワシントン・コンベンションセンター(正面)

代から90年代に各都市で次々と新たなコンベンションセンターが建設されたことから、1997年には全米30位となり、全米総会などの大型コンベンションを誘致するには都市間

競争に対抗できないとされ、新たなコンベンションセンターの建設をすることとなった。現在のワシントン・コンベンションセンターは 230 万平方フィートの大型スペースで街の 6 ブロック分を占める。2003 年にオープンした。旧センター跡地は現在は駐車場として利用されている。

D.C.の公社であるワシントン・コンベンションセンター・オーソリティーが施設を所有し、管理運営を行っている。

ダウンタウンに位置するコンベンションセンターは、地下鉄「コンベンションセンター駅」と結ばれている。

(2) 管理運営の形態

コンベンションセンターは、ワシントン・コンベンションセンター・オーソリティーによって管理運営されており、準官営である。年次報告書によると、新コンベンションセンターの建設によって、コンベンション開催数が増加するとともに、旧コンベンションセンターの際開催された上位 10 のコンベンションを見ると、貸出スペース、参加者数等が増大した。

D.C.が 1994 年に制定した「ワシントン・コンベンションセンターオーソリティー法」によって設立された、オーソリティーは、新コンベンションセンターの用地等の取得、建設、施設整備、そして管理運営を主な目的に設立された。また、新センターがオープンするまでの間、旧センターの管理運営を担った。同センターでの大型全米会議や国際会議、商談会の開催促進と地元イベントへの会場提供を図っている。

オーソリティーは、9 名からなる理事会が監督している。市長により指名された D.C.の財務担当責任者及び 1 名の D.C.職員（双方とも職権上の投票権を持つ。任期は 4 年。）と、D.C.議会の諮問と同意によって市長が指名した 7 名の一般理事によって構成されている（2005 年）。一般理事のうち 2 名は、サービス業及び組合労働者からなり、残りの 5 名は経済開発、建築、観光、地方政府財政や企業財務の専門知識を持つ者でなければいけない。日々の業務の運営は、理事会から指名されたジェネラル・マネージャーが担う。

(3) 経営状況

オーソリティーの収入は、運営収入、割当税収、投資基金からの利子による。割当税収とは、D.C.の法に従い、オーソリティーに充てられるもので、D.C.のホテル税 14.5%のうち 4.45%、D.C.のレストランでの食事やアルコールそしてレンタカーに係る消費税 10%のうち 1%のことである。

下表は、オーソリティーの収支状況及び純資産の増減である。コンベンションセンターのみについてではなく、旧センターの取り壊し、跡地利用等をも含めて行うオーソリティーとしてのものである。純資産の報告は、オーソリティーの資産と負債に関するもので、資産と負債の差が純資産である。純資産の増減が、オーソリティーの財政状況の向上または減退を示すことになる。

2004年度と2005年度の運営費用の比較で、契約サービスが890万ドル増加となっているのは、旧コンベンションセンターの取り壊しと駐車場の建設によるものである。



旧センター跡地に整備された駐車場（写真中央）
新センター窓から撮影

表 22 ワシントン・コンベンションセンター・オーソリティー
 収支状況及び純資産の増減
 2005 年度・2004 年度 単位:千ドル

		2005	2004
運営収入			
	使用料	8,668	7,423
	電気	1,859	1,397
	通信	1,011	803
	AV	316	361
	飲食サービス	4,105	2,456
	雑収入	390	395
	計	16,349	12,835
運営支出			
	人件費	12,315	13,016
	契約返済	19,800	9,787
	債務処理	27,795	27,671
	使用	5,721	4,391
	必需品	514	787
	雑支出	773	430
	計	66,918	56,082
	運営欠損	(50,569)	(43,247)
運営外収入(支出)			
	利子	1,843	2,040
	割当税収	77,490	62,200
	債券発行	(356)	(356)
	利子	(25,849)	(26,374)
	観光責任センターへの移動	(8,705)	(7,542)
	固定資産の売欠損	(16)	
	計	44,407	29,968
純資産の減少		(6,162)	(13,279)
当該年度初めの純資産		300,051	313,330
年度終わりの純資産		293,889	300,051

3 マーケティング、経済効果

(1) 関係機関との連携によるマーケティング

2001 年、当時のワシントン D.C.観光コンベンション協会とワシントン D.C.促進委員会
 が統合され、商業関係者によりワシントン D.C.観光コンベンション・コーポレーションが
 設立された。民間の非営利企業で、1,000 以上のビジネス関係、関係団体が会員となり、
 観光業界を支援している。市の観光業界は、毎年 100 億円の直接支出を生み出しており、
 260,000 の雇用につながっているという。D.C.の誘客宣伝活動において先導的な役割を果
 たしている。

(2) 経済効果

年次報告書によると、ワシントン・コンベンションセンターでは 2005 年 191 のイベン
 トが開催され、総参加者数 115 万人、D.C.全体で 4 億 2400 万ドルの支出があったとされ
 る。開催されたコンベンションのうち最大のものは 28,000 名の参加があり、計 67,000 室
 の利用があった。新コンベンションセンターの効果は、ホテル客室稼働数に表れていると
 いう。旧センターの最終稼働年と比べ 55%増となった 2005 年の累計客室稼働数である

235,000 室以上のうち多くは、開催の上位 10 のコンベンションや商談会によるものである。うち 7 つのコンベンションは、旧センターの際には、一度も開催されることがなかった。旧センター時代のイベント（主に自動車展示会、ホームガーデンショーやポートショー）も、使用面積 35%、参加者 37%そして運営収入 20%の増となったという。

市内の平均ホテル稼働率 74.5%と平均日当たり料金 179.62 ドルは、1993 年以来最高で、全米平均の稼働率 63.1%、平均日当たり料金 90.84 ドルをはるかに上回る。

4 その他

(1) 周辺地域の開発

D.C.の都市部の再活性化を図るため、非営利団体のダウントウン・ビジネス・インプロブメント・ディストリクト（BID）がある。国会議事堂やホワイトハウスに近い 138 ブロック分の面積を所管し、コミュニティーをより綺麗に、安全に、活発にすることを目的としている。BID に要する経費には税が当てられている。D.C.政府による整備事業を補完するためのサービスや資本強化に活用される。

BID の事業としては、サム（SAM : Safety and Maintenance）・チームがダウントウン内に配置され、徒歩または自転車でパトロールを行い、治安維持に貢献しているとともに、観光客に交通手段や道案内等の各種情報提供と緊急時の対応を行っている。また、歩道や縁石等の清掃を実施し、ダウントウンの清潔化、魅力化、治安維持を図っているとともに、D.C.政府の行政サービスの補完的役割を果たしている。

コンベンション関連としては、コンベンションセンターがもたらす経済効果を踏まえ、BID のコンベンション・ホテル・観光部において、地域内のホテルや訪問客数、娯楽施設の分析を行っている。

そして、BID は現在駐車場となっている旧ワシントン・コンベンションセンター跡地（2008 年には開発が予定されている）において、主要イベントを誘致・企画し、ダウントウンの活性化に資するため、非営利のダウントウン・イベント・コーポレーションを設立した。ワシントン・コンベンションセンターオーソリティーとの契約の下、当該公共スペースの管理を行っている。コーポレーションは、ワシントン・コンベンションセンター・オーソリティー及び D.C.政府に、当該敷地の利用促進計画について助言を行う。

その他の BID の事業としては他に以下のようなものがある。

- ・ ホームレス独立のための支援
- ・ D.C.と民間が出資による歩道、街灯や景観等の公共スペースの整備
- ・ 市場調査の資料収集、調査実施
- ・ マーケティングプログラム（ダウントウンの経済開発促進のイニシアティブを支援するため、イベント等のスポンサー、業界間の共同宣伝の支援を行う）

第3節 民営の事例

コロラド州デンバー市郡（コロラド・コンベンションセンター）

1 コロラド州及びデンバー市郡³³について

（1）コロラド州

アメリカ第38番目の州であるコロラド州は、ロッキー山脈に囲まれ、鉱物資源や牧畜で知られてきたが、1990年代に入り多くの軽工業の発展とその美しい景観と観光資源等を活かした観光産業にも力を入れ経済の多様化を図っている。その面積は269,620スクウェアマイルで全米8位、人口は4,301,261人(2000年)で全米24位であり、白人層が82.8%、黒人層が3.8%を占め、その他アメリカンインディアン、アジア系等が暮らしている。

コロラドはまた、美しい山、湖等に恵まれ全米でも有数のスキーリゾートであり、メサ・バーデ国立公園、ロッキーマウンテン国立公園等でも知られる。毎年訪れる観光客は、実に70億ドルを消費すると言われ、200,000人の雇用創出と5億5千ドルの税収につながっているとされる。

（2）デンバー市郡

デンバー市郡は、コロラド州の州都で、商業、経済や運輸の中心であり、市街地には連邦政府関係機関等が集まっている。

市郡は、住民サービスの向上、民間における25,000人の雇用創出、よりよい生活拠点としてのデンバー、市郡政府の質の向上、自力経済の促進に積極的に取り組んでいる。

市郡では、雇用創出、企業育成等による経済発展に取り組んでおり、特に外国企業の誘致を目指している。「デンバー都市部企業地区」においては、事業者にとって州税の控除を実施しており、州政府及び連邦政府のインセンティブが施策を後方支援している。

さらに、ロッキーマウンテン等の観光資源を活かした観光産業にも重点的に取り組んでおり、観光客等の外客誘致を図っている。その中で重要な役割を期待されているのがコロラド・コンベンションセンターである。

なお、デンバー市郡には、世界で第10番目、全米で第5番目の稼働率を誇る24時間空港のデンバー国際空港がある。



マイルハイシティー、デンバーの遠景

³³ 1901年、アラパホー郡域内に位置していたデンバー市は、同郡から離れ、市郡としての行政運営を目指した。1902年、コロラド州は、デンバー市郡を新たな郡として認め、デンバー市郡が誕生した。市郡の生い立ちは様々だが、最近誕生した例としては、「コロラド州ブルームフィールド市郡」がある。ブルームフィールド市郡については、「市政」2005年9月号を参照されたい。

2 コンベンション施設の管理・運営の概略

(1) 施設概要

コロラド・コンベンションセンターは、220万平方フィートの展示及び会議スペースを擁する全米でも有数の大型コンベンションセンターである。1990年にオープンし、1999年には高まる需要に対応すべく、コロラド州デンバー市郡民による住民投票を経た後、会議及び展示スペースを2倍にする拡張工事を行い、2004年12月リニューアルオープンした。



コロラド・コンベンションセンター

デンバー市郡が所有しており、その管理運営は、1994年より民間の運営会社であるSMG社（本社：フィラデルフィア）に委託している。市郡は運営赤字の発生を想定しており、コンベンションセンターを外客誘致の手段と見なし、コンベンション客誘致によるホテル税、レンタカー税や消費税の収入増加に期待している。

なお、センターの建設の際に、建設用地の取得に関し州政府からの支援を受けた経緯もあり、センター内には1990年のオープン当初から、州政府の常設展示スペースがある。センターの増築に伴い、同スペースも拡充を行い、観光客の誘致促進、経済発展、教育、農業やコロラド特産等、州の施策促進の広報宣伝の場となっている。

また、センター内には、簡易電車（light-rail）が走っており、コンベンション参加者及び住民の移動・通勤手段となっている。向こう10年間で空港と連結し、コンベンション客の移動の便を更に図っていくとのことである。

(2) 管理運営の形態

センターは、1990年の供用開始から3年間、デンバー市郡の直営で運営されていた。しかし、市郡職員が慣れない運営業務に翻弄され、300万ドル以上の運営赤字を出すこととなったため、市郡は、管理運営にあたり専門業者へ委託することを決定した。1993年、複数企業からの提案を募り、SMG社への委託を決めた。市郡は同社の運営に関して、運営予算作成等について監督を行っている。

なお、SMG社はコンベンションセンターの運営にあたり、黒字が出れば一定割合を得ることができる。歳入不足については、市郡が委託金を拠出し埋め合わせている。

(3) 経営状況

センターの収入は、センター独自収入、市郡からの契約金、運営補助金で成り立っている。独自収入とは、センター使用者に対するケータリングサービス、電気・インターネットの設置・供給サービス等からの収入のことである。センター使用者は、これらのサービ

スについては、センターが契約する業者のみからの発注しかできないため、確実に収入をあげることができる。

なお、州政府からの補助金等は一切ない。1990年のセンター建設時には、州政府から3,000万ドルの補助金があった。センターの名称がデンバーコンベンションセンターではなく、コロラド・コンベンションセンターとなっているのはそのためである。また、補助金の受け取りにあたり、コンベンションセンター内に、企業誘致、観光等に係る州政府の常設展示スペースを提供することも取り決められた。

(4) 経営向上のための取り組み(多角経営、閑散期対策等)

SMG社は、市郡との管理運営契約後、日々の業務内容を含めた従来の管理運営手法につき厳格な評価を行った。管理運営の効率化を図るために、新たなソフトウェアや技術を導入し、人員を削減した。結果として2000年には、18万ドルの純利益をあげることができた。この成功の背景には、SMG社の管理運営改革に対して市郡による規制が柔軟であったことが大きいという。

なお、域外からのコンベンションの開催が期待できないコンベンションの閑散期には、会場使用料の割引を主要のインセンティブとして、SMG社のセールsteamがセールスを展開している。また、毎年開催されるローカルイベント(ガーデンショー、オートショー等)は、地域住民をターゲットにしたものだが、これらは毎年開催時期が決まっており、センターでの閑散期を埋めるものである。



コンベンションセンターの使用料や設備費等の料金設定については、市場の原理に基づいているため、政府による上限設定等の規制は一切ない。SMG社は毎年、他地域の同規模、同条件のコンベンションセンターの料金体制等を参考に、料金設定を見直し、都市間の競争に備えている。

命名権(ネーミングライト)からの収入確保(写真上部にある企業がセンター内ホールのスポンサー企業)

市郡は、コンベンションセンターの管理運営の民への委託により、年間50万ドルの運営費削減につながったという。これらの削減要因は、新たなエネルギー管理プログラム、職員の質的向上、デンバー観光コンベンション局との連携強化によるマーケティングの機能拡充をはじめとした管理運営手法の改善によるものとされる。

また、SMG社は、料飲部門、電気、通信、ビジネスサービスという新たな収入源を拡大させた。

(5) 関係機関との連携によるマーケティング

・観光コンベンションビューローとコンベンションセンター（SMG社）の役割分担

センターで行われるコンベンションの誘致は、NPO法人で、市郡より観光コンベンションの推進及び統計業務の委託を受けているデンバーメトロ観光コンベンションビューローとコンベンションセンターの管理運営者であるSMG社の役割分担の下、連携して取り組まれている。観光コンベンションビューローは、域外客及びコンベンションを誘致するために開催日から18ヶ月以上のコンベンションの予約を受け付けている。一方、SMG社は、開催日から18ヶ月以内の、地元主体のコンベンションの予約を受け付けており、地域の人々の利用促進に力点を置いている。両者は常に連携しており、円滑な営業を維持している。

例えば、SMG社から、施設の空き状況の情報をビューローに提供している。ビューローは、ホテルからも空室状況の情報と併せて、コンベンション主催者へのセールスに役立っている。

3 行政の役割

(1) 施設設置の必要性の説明責任（施設拡張時）

デンバー市郡は、コンベンションセンターの拡張を計画する際、以下のとおり住民投票にかけている。1999年11月にその他の案件とともに住民投票が行われている。

「コロラド・コンベンションセンターの拡張及び機能充実のため、消費税及び物品税に係るレベニュー債を発行することにより、デンバー市郡の負債を261,500,000ドルを上限に増加させ、全体で651,200,000ドルとしてよいか。また、ホテル税を8.0%から9.75%へ、レンタカー税を5.5%から7.25%へ引き上げてよいか。また、それらにより増加した消費・物品税は、最初の会計年度において13,000,000ドルを上限として、それ以降、負債が返済されるまで上限無しとして返済に充ててよいか。また、拡張及び機能拡充によって得られるコロラド・コンベンションセンター駐車場、民間事業や他の政府機関からの収入を上限無しとして徴収し返済に充ててよいか。賛成か反対」

投票の結果、投票総数78,497票のうち、賛成が43,192票（55.02%）、反対が35,305票（44.98%）となり可決された。このことにより、コンベンションセンターの拡張、機能拡充のための資金調達計画が具体化した。

住民投票は、それ自体費用がかかり意思決定の手段として安上がりではないという。市郡は、住民投票での住民の賛同を得るための広報活動について、公的資金を投入できないため、実際にはSMG社、観光コンベンションビューロー、ホテルをはじめとした受益業者からの資金により広報活動を行ったという。当時、テレビ広報、新聞広報のために、50万ドルを費やしたといわれる。

なお、市郡にはシートタックスと呼ばれる税金があるが、これはコンベンションセンター等でのイベントの入場料に係る10%の税金である。税収は、コンベンションセンターを始め市郡所有の伝統芸能劇場、スタジアムの設備改善に充てられる。毎年2,000万ドルの

税収がある。

(2) 経済効果

NPO 法人であり、市郡から統計業務の調査の委託を受けているデンバーメトロ観光コンベンションビューローは、センターの拡張の際、拡張により、より大規模のコンベンションの誘致・開催が可能となること、地域経済へ多大な効果をもたらすとしている。具体的には以下のとおり説明している。

- ・センターの拡張による 8,980 名の雇用創出
- ・コンベンション参加者がもたらす年間 2 千 4 百万ドルの税収増加
- ・コンベンション参加者の年間 2 億 7 千 3 百万ドルの消費支出
- ・拡張を見据えた既存の予約により 13 億ドルの収入見込み
- ・これまでにない予約の増加

4 その他

(1) コンベンションセンターホテルオーソリティーの役割

市郡がセンターを拡張しようとしたとき、大型コンベンションの参加者を収容できるコンベンションセンターに隣接するホテルの必要性を認識した。市郡の思惑としては、市郡がセンターを増設する間に、民間事業者が独自にホテルを建設するということがあったが、9・11 同時多発テロ後、民間事業者は次々と撤退した。しかし、市郡としてはコンベンションセンターが成功するためには、当該ホテルが必要と判断、ホテルオーソリティー(公社)を設置した。これは、コンベンションホテルのデザイン、財務、建設や管理運営を担うために設置された NPO 法人であり、その事業はデンバー市郡の委員会 (board) (7 名で構成) の監督の下にある。



公社が所有するホテル(コンベンションセンター向かいに立地)

ホテル建設にあたり、オーソリティーが起債し、ホテルを建設し、2005 年 12 月、ハイアットデンバーコンベンションセンターホテルとしてオープンした。その運営には、民間運営会社と契約している。

〔執筆者〕

財団法人自治体国際化協会ニューヨーク事務所 所長補佐 阿波連貴夫