

**MICE施設におけるコンセッション方式活用推進に向けた  
調査等業務**

**公 表 資 料**

令和6年3月

観 光 庁

# 目次

<b>01</b>	<b>業務の目的等</b>	<b>2</b>
<b>02</b>	<b>コンセッション方式導入調査結果</b>	<b>4</b>
	調査概要	4
	コンセッション方式導入の可能性とMICE誘致インセンティブの検討	7
<b>03</b>	<b>MICE施設向けコンセッション方式導入プラットフォーム作成・運用に関わる調査結果</b>	<b>12</b>

# 01 業務の目的等

# 本調査業務の背景及び目的

## 本調査の背景

- 観光庁では、PPP/PFI推進アクションプラン（令和5年改訂版）においても前年度に引き続き、MICE\*施設が重点分野として掲げられていることを踏まえ、MICE施設のコンセッション方式活用を推進している。
- また、コンセッション方式をはじめとしたPPP/PFIを活用し、民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して効率的かつ効果的なサービスの提供を行うことは、MICEの開催件数増加に寄与することが期待される。
- 令和元年度から令和4年度までに実施した調査業務において、独立採算型及び混合型のコンセッション方式導入の検討を通じて、MICE施設への同方式導入に関わる問題点を整理したほか、セミナーを通じて同方式を含む官民連携手法のMICE戦略への活用意義について周知を行ったところである。
- 他方、自治体がMICE施設へPFI・コンセッション方式導入に向けて、事業者とともにスキーム検討にあたるサウンディングや公募型民間サウンディングを実施する際の、MICE施設運営事業に興味やノウハウを持つ事業者の抽出が課題となっている。
- さらに、PPP/PFIの官民対話プラットフォームとして、内閣府の「PPP/PFI地域プラットフォーム」や国土交通省の「地域プラットフォーム」があるが、これらはPPP/PFIの普及啓発セミナーや施設整備に関するサウンディングがメインとなっており、MICE施設のコンセッション方式の導入についてのサウンディング等を主眼に置いたものではないため、自治体と事業者をつなぐプラットフォームの作成が課題となっている。

## 本調査の目的

- 本調査では、左記の本調査の背景を踏まえ、前年度に引き続き、独立採算型に限らず、混合型を含め多様な形態のPFI全般を選択肢に含めたMICE施設の運営手法を検討することを通じ、自治体のMICE推進における施設面での課題解決を支援する。
- また、コンセッション方式導入を促すため、自治体がMICE施設運営事業に興味やノウハウを持つ事業者の抽出を容易にすることを目的とした、効果的なプラットフォームの作成・運用に関わる調査を実施する。
- 上記の調査・検討を行い、今後の案件形成につなげることを目的とする。

\*MICEとは、企業会議（Meeting）、企業の報奨・研修旅行（Incentive）、国際会議（Convention）、展示会・イベント（Exhibition/Event）の総称。

## 02 コンセッション方式導入調査結果

### 調査概要

コンセッション方式導入の可能性とMICE誘致インセンティブの検討

# 対象自治体・施設の課題抽出及び改善検討

対象自治体及び施設に対する課題整理を行い、MICE推進を促進させるための運営方法と対応策を検討した。

## 対象自治体及び施設

A市・B市・C県及び当該各自治体が管理する施設を調査対象とした。

### 対象自治体への支援内容

#### 1. 施設の現状調査・改善検討

- 現在の指定管理者の財務情報、対象施設の施設情報、周辺環境の情報整理及び課題の抽出
- 自治体の担当者や現在の指定管理者等にヒアリングを実施し、課題を抽出
- 課題に対する対応策を検討

#### 2. 対象自治体の戦略の整理

- 対象自治体のMICE 戦略に関する施設面の課題整理を実施
- MICE戦略を作成していない対象自治体については、MICE戦略を策定
- ソフト面に関する課題整理とその解決策の検討

#### 3. 各PFI手法の整理・比較

- コンセッション方式を含む複数のPPP・PFI手法を整理し、課題解決に向けたPFI手法を比較

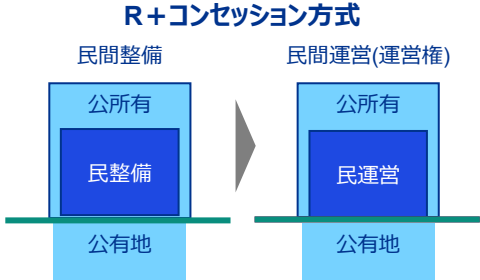
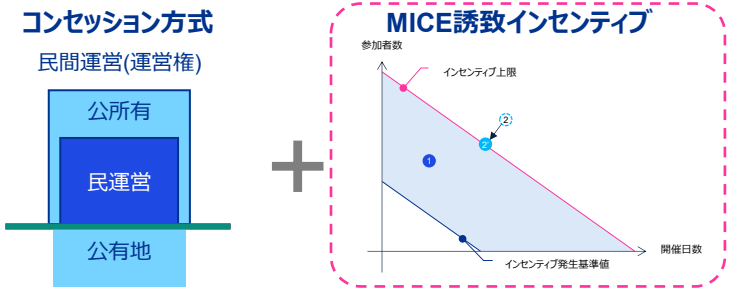
#### 4. PFI・コンセッション方式の実現可能性検証

- 民間事業者ヒアリングを実施し、スキーム案等に対する意見を聴取
- 誘致インセンティブやPFIの効果等の影響を含めた簡易事業シミュレーションの実施
- コンセッション方式導入の課題に対する留意点を整理するとともに、コンセッション方式の導入に向けたスケジュールを整理

他の自治体においても課題となり得る事象を抽出するとともに、その解決策としてのコンセッション方式の概要や留意点を整理

# 課題と解決策の方向性

MICE施設が解決すべき課題として、主に「施設の老朽化・陳腐化」と「事業の採算性」の2つが考えられることから、これらの課題改善に寄与する手法を検討した。

手法	①大規模改修と維持管理・運営事業の一体化	②コンセッション方式の導入とMICE誘致インセンティブの設定
対象自治体	A市・C県	B市
課題	<p>施設の老朽化・陳腐化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 築年数が一定期間経過しており、老朽化・陳腐化が進む</li> <li>・ 財政的な観点から、設備・備品の更新も十分にできていない</li> <li>・ 現在の指定管理者による運営の自由度が低く、民間のノウハウが十分活用できていない</li> </ul>	<p>事業の採算性</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ コロナ禍の影響もあり、指定管理者において生じた赤字を指定管理料の支払によって市が補填しているため、採算改善を行うインセンティブが働きにくい</li> <li>・ 施設内のスペースの有効活用など、民間のノウハウをより活かしたい</li> <li>・ 積極的なMICE誘致とその促進策が十分でない</li> </ul>
改善策の内容	<p><b>R+コンセッション方式</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 大規模改修及び維持管理・運営を一体的に実施するスキーム</li> </ul>	<p><b>コンセッション方式</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>・ コンセッション方式導入と誘致インセンティブの設定によりMICE誘致の促進</li> <li>・ 誘致インセンティブの設定として適切な指標を検討</li> </ul>
導入の効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 民間のノウハウを活用した運営を見据えた大規模改修が可能となる</li> <li>・ 自治体の整備に係る費用負担の平準化ができる</li> <li>・ MICE施設運営者（以下「運営者」）による運営の自由度を高くすることで、民間のノウハウを活用した採算改善施策が実施しやすくなる</li> <li>・ 施設の所有権を公共に残すことによって、公共施設としての役割の持続可能性を公共側で担保することができる</li> <li>・ 長期の事業契約とすることで、長期的な視点での維持管理・修繕が可能となる 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 運営者による運営の自由度を高くすることで、民間のノウハウを活用した採算改善施策が実施しやすくなる</li> <li>・ 施設の所有権を公共に残すことによって、公共施設としての役割の持続可能性を公共側で担保することができる</li> <li>・ 長期的な視点での維持管理・修繕が可能となる</li> <li>・ 運営者による積極的なMICE誘致活動を促進できる 等</li> </ul>

## 02 コンセッション方式導入調査結果

調査概要

コンセッション方式導入の可能性の検討



# コンセッション方式導入の可能性の検討

## (①大規模改修と維持管理・運営事業の一体化)

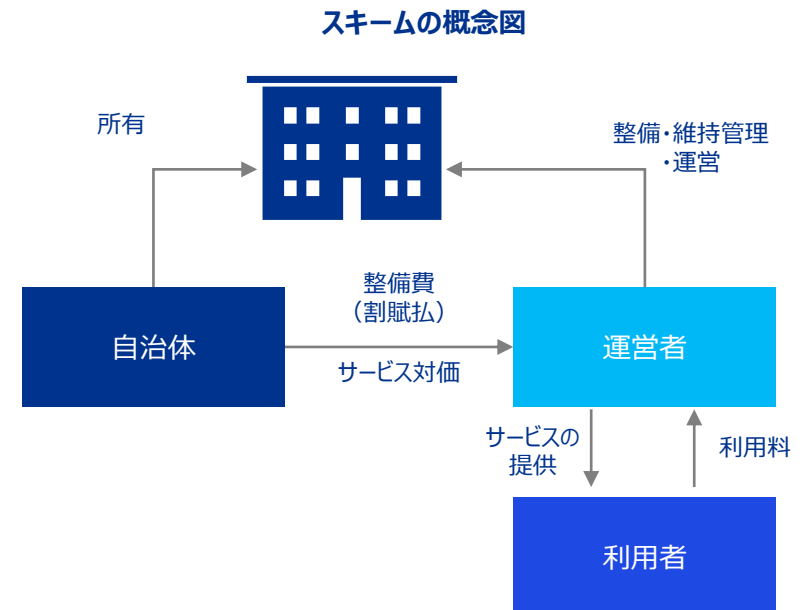
施設の老朽化・陳腐化と事業の採算性を課題として抱えているMICE施設においては、大規模改修と維持管理・運営を一体化したR（Rehabilitate）+コンセッション方式を採用することによって、両課題の改善を図りやすくなると考えられる。

### 現状の課題（例）

- 施設の利用料金のみでは維持管理・運営コストを賄うことができず、指定管理料がなければ採算を取ることができない。
- 現在の指定管理者による経営の自由度が限られているため、民間事業者のノウハウ等を活かした収入増加施策等を実施することが難しい。
- 施設の老朽化・陳腐化が深刻であり、大規模改修が必要である。
- 自治体の予算制度に縛られるため、施設・設備の修繕や備品購入を柔軟に実施することができない場合がある。

### 課題改善策の検討

- 老朽化・陳腐化が深刻となっており、大規模改修が必要とされているMICE施設においては、**大規模改修と維持管理・運営を一体としたPFI方式**を活用することで、改修後における維持管理・運営に係る取組みを念頭に置いた機能性の高い施設整備が可能となる。
- 利用料金の設定・収受、時代の流れに伴い変化するニーズに即した設備等の見直し、バリューアップのための施設更新、空き空間を利用した収益拡大施策の実施等、運営者の裁量で実施できることの多い**コンセッション方式**を採用することが、課題改善にとって有益と考えられる。
- MICE施設事業の損益構造上、大規模改修や維持管理・運営に係るコストを運営者自身ですべて賄うことは困難であることが多いため、自治体が運営者にサービス対価を支払う**混合型のR + コンセッション方式**を基本とすることが現実的と考えられる。
- 指定管理料等の公的負担で運営者の赤字を補填するような仕組みは、運営者が採算改善を行うインセンティブが働きにくい。しかし一方で、MICE施設事業の特性上、たとえばコロナ禍のような不可抗力によって需要が喪失することもあることから、需要変動リスクのすべてを運営者負担とするのは運営者にとって過度な負担となり得る。そのため、運営者に生じた利益又は損失のうち、当初の想定を一定程度上回る部分については、自治体と運営者とで分担する**プロフィット・ロスシェア**の仕組みを導入することが考えられる。



# コンセッション方式導入の可能性の検討

## (①大規模改修と維持管理・運営事業の一体化)

前述の課題解決策として検討した事業スキームについての意見を民間事業者から聴取した結果、検討にあたっては以下の点に留意すべきとの意見が寄せられた。各MICE施設において当該事業スキームの導入を検討する場合には、これらの課題に対していかに対応するかを十分に考慮する必要がある。

### 大規模改修に関する事項

1. 競争性の確保
  - R (Rehabilitate : 改修) が含まれる事業は、他社に比べて多くの情報を有する元施工者が公募において有利になるため、十分な情報開示を行うことや大規模改修の配点を相対的に少なくする (又は評価対象としない) 等の対応を行うことが考えられる
2. 見えないリスクへの対応
  - 外から見えない損傷など、当初確認できない事象に起因してコストが増加する可能性があり、その場合の補償や補填の仕組みを検討する必要がある
3. 設計者の影響力への対応
  - 施設の改修にあたり、現有施設の設計者が何らかの影響力を有しているような場合には、運営者の整備や運営の自由度を確保するため、自治体が設計者と運営者の調整役を担う
4. 運営者の自由度の確保
  - 利用されない施設や華美な設備等は、改修の対象としないことや処分することを否定しない

### 運営に関する事項

1. プロフィット・ロスシェアの設定
  - プロフィット・ロスシェアの発動条件と仕組みを実施契約において明示する
2. 附帯事業・任意事業の容認
  - 運営者による運営の自由度を確保するため、附帯事業・任意事業を実施することについての制約を極力設けない
3. 施設の用途制限の緩和
  - 多目的施設など、従来の用途とは異なる催事等が開催できるよう、用途の制約を極力設けない

# コンセッション方式導入の可能性の検討

## (②コンセッション方式の導入とMICE誘致インセンティブの設定)

運営者による積極的なMICE誘致活動を促進することで、より多くのMICEイベント等が開催されれば、運営者自身の収入増加だけでなく地域活性化にもつながる。そうした活動を促進するインセンティブとして、運営者のMICE誘致活動の成果による経済効果等に基づきインセンティブを支払うスキームを検討する。

### 誘致インセンティブ検討の背景

- MICE施設の運営者が主体的かつ積極的にMICEイベント等の誘致を行うことは、地域活性化等につながる。
- 利用料金収入以外の収入が得られない状況であるため、新たな収入源の一つとなり得る。

運営者による積極的なMICE誘致を促すことを  
目的としたインセンティブを設定する

### 民間事業者の意見

自治体での予算確保が難しいかもしれないが、民間の努力が収益に反映される仕組みはよいと思う。



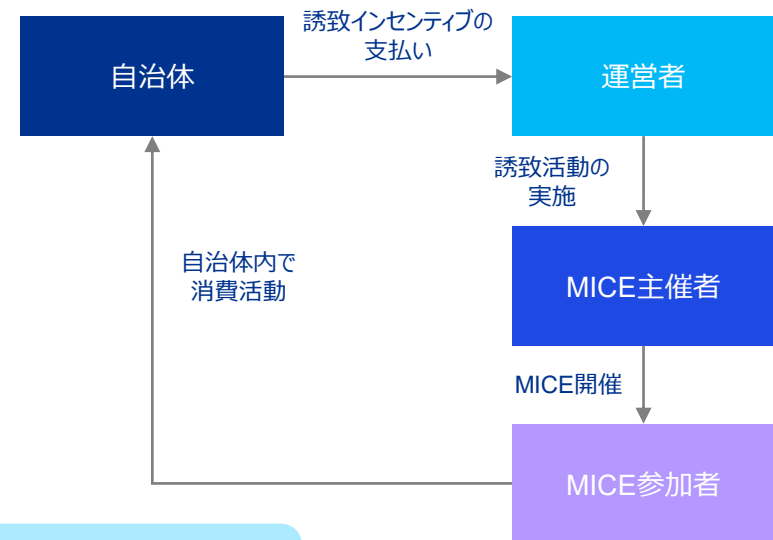
インセンティブの計算に用いる指標等はわかりやすい納得感のあるものが良い。参加者数や開催日数等を用いるのが良いのではないか。



民間の収入が増えるような仕組みを導入するのは望ましい。



### 誘致インセンティブのイメージ



# コンセッション方式導入の可能性の検討

## (②コンセッション方式の導入とMICE誘致インセンティブの設定)

MICE誘致による経済効果の指標として、簡易的に、①何人訪問したか（人数）、②何日間開催したか（滞在する期間）を乗じることで算定される「延べ滞在期間」を使用し、延べ滞在期間にインセンティブ単価を乗じた金額を誘致インセンティブとすることが考えられる。

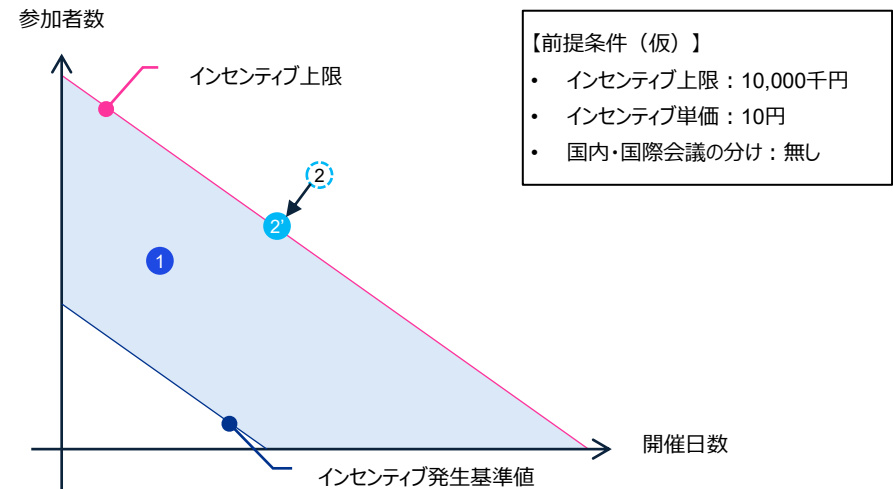
### 誘致インセンティブ指標

参加者数	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域で消費する人数（人）</li> <li>MICEイベント参加者の人数</li> </ul>
×	
開催日数	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域で消費する期間（日）</li> <li>MICEイベント参加者の滞在期間</li> </ul>
×	
インセンティブ単価	<ul style="list-style-type: none"> <li>固定額（円）</li> </ul>
インセンティブ	<ul style="list-style-type: none"> <li>インセンティブ（人・日・円）</li> </ul>

#### 【留意点】

- 青天井とならないよう、インセンティブの上限額を設定しておくことが望ましい。
- 基準値を設定し、当該基準値を上回らない場合にはインセンティブは発生しない仕組みとする。

### 算出イメージ



#### 【ケース①】

- 参加者数：10,000人
- 開催日数：30日
- インセンティブ単価：10円
- 誘致インセンティブ：3,000千円

#### 【ケース②】

- 参加者数：20,000人
- 開催日数：60日
- インセンティブ単価：10円
- 誘致インセンティブ：10,000千円  
→計算上は12,000千円（②の位置）になるものの、上限を超えたため、10,000千円（②の位置）となる

## **03 MICE施設向けコンセッション方式導入 プラットフォーム作成・運用に関する調査結果**

# MICE施設向けコンセッション方式推進プラットフォーム 概要

MICE施設向けコンセッション方式推進プラットフォームを作成・運用する目的を踏まえ、当該プラットフォームが有すべき機能及び当該機能を備えるために今後観光庁において取り組むことが考えられる事項を検討した。

## プラットフォーム作成・運用の目的

MICEに関わる自治体・民間事業者の交流を促し、MICE施設運営に係るPFI事業の案件形成を推進する

### より良いPFI事業の創出機能

個々のMICE施設の特性や、当該MICE施設に関わる官民双方の関係者の意向等を踏まえた適切な仕組みを有するPFI事業の形成を可能とするため、本プラットフォームを活用して、今後、たとえば以下のような取組みを行うことが考えられる。

#### 【取組み例】

- MICE施設におけるPFI事業の普及啓発活動
  - MICE業務を担う自治体職員や民間企業担当者を対象とした勉強会の開催
  - MICE施設に係るPFI事業の事例紹介
- 官民／民民の交流機会の創出
  - MICE業務を担う自治体職員及び民間企業担当者を本プラットフォーム参画メンバーとして募集、参画メンバーに関する情報開示（各メンバーの承諾が前提）
  - MICE関係者間の意見交換会の開催
  - 自治体による**民間提案制度**の運用支援（後述）

### 自治体の検討の補助機能

MICE業務を担当する自治体職員がPFI事業の導入を効果的かつ効率的に実施することを後押しするため、本プラットフォームを活用して、今後、たとえば以下のような情報提供を行うことが考えられる。

#### 【取組み例】

- 自治体内部での説明用資料作成に資する情報
  - MICE施設にPFI事業を導入することのメリット
  - PFI事業の検討を行ううえで必要となるタスク・スケジュール例
  - 活用可能な補助金
- MICE施設におけるPFI事業の検討に資する情報
  - MICEに対する関心・取組実績等を有する民間事業者に関する情報
  - 公募プロセスにおいて開示する各種公募書類例（実施方針、実施契約書案、要求水準書案等）

### 民間事業者の検討の補助機能


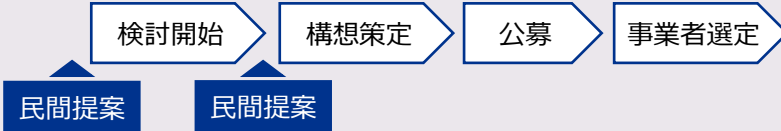
PFIを活用したMICE施設の整備・運営に係るニーズの発掘や、自社での取組可否の検討等を民間事業者が効果的かつ効率的に実施することを後押しするため、本プラットフォームを活用して、今後、たとえば以下のような情報提供を行うことが考えられる。

#### 【取組み例】

- 各自治体の関心度合等に関する情報
  - MICE施設へのPFI導入に意欲的な自治体
  - 各自治体におけるMICE施設に係る民間提案の募集状況
  - PFIの導入を検討しているMICE施設
- 案件形成予定施設の情報
  - PFIの導入可能性を検討しているMICE施設に関する各種情報（財務情報、施設情報、周辺環境情報、施設所有自治体でのMICEに関する取組み等）

# 民間提案制度の概要

PPP/PFI事業における民間提案制度には、①PFI法第6条による民間提案、及び②PFI法第6条によらない民間提案の2種類がある。

	①PFI法第6条による民間提案	②PFI法第6条によらない民間提案
目的・概要	 <ul style="list-style-type: none"> <li>民間事業者が、公共に代わってPFI事業の詳細な案（特定事業の案、当該特定事業の効果及び効率性に関する評価の結果等）を提案する。</li> <li>提案を受けた公共は、提案に基づいてPFI事業の実施方針を定めることが適当であるかを検討する。</li> <li>対象事業をPFI事業で実施する際に明確化すべき事業内容やリスク分担、費用等に関する事項について詳細な提案を民間事業者から得られることが期待できるため、当該事業をPFI事業によって実施することが見込まれる場合に有効である。</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>民間提案を求める事業を公共側で特定し、事業者からアイデアレベルの提案を受け付け、その後の公共での事業化検討につなげる。</li> <li>PFI法第6条に基づく民間提案に比べて、提案を募集する時期や内容の自由度が高く、PPP/PFIのどの事業方式が有効であるか等について提案することもできるため、事業方式が明確でない段階での対話において有効である。</li> <li>検討の進捗に応じて実施するタイミングや手法を選択することで、適切な時期に対話を行うことが可能である。</li> </ul>
実施に係る事務負担	<ul style="list-style-type: none"> <li>提案に係る民間の事務負担：大</li> <li>公共の事務負担軽減：効果大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>提案に係る民間の事務負担：小～中</li> <li>公共の事務負担軽減：効果あり</li> </ul>

MICE施設へのPFI手法の導入例が少なく、民間事業者側にノウハウが蓄積されていない現状では、民間事業者の負担の小さい②の方が多くの民間提案を呼び込むことが期待できるため、本プラットフォームで対象とする民間提案制度は主に②を基本とし、その運用を検討する。

# 本プラットフォームを活用した民間提案支援（案）

民間提案制度によって、MICE施設に関するPFI事業を創出するまでのフローとしては、以下のようなものが想定される。自治体が行う各プロセスに対して、本プラットフォーム等を活用して実施することが可能となる支援としては、例えば以下のようなものが考えられる。これらの支援の実施の可否や実施方法等について、今後、観光庁で検討していくことが望ましい。

