

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事業

取りまとめ説明資料

令和2年3月

観 光 庁

目 次

1. はじめに.....	1
2. コンセッション方式とは	2
(1) コンセッション方式の制度概要.....	2
(2) コンセッション方式と指定管理制度との比較.....	6
3. MICE 施設運営におけるコンセッション方式導入について.....	7
(1) コンセッション方式導入を検討すべき背景と効果.....	7
(2) コンセッション方式を導入するメリット／デメリット.....	8
(3) コンセッション導入に関する主な課題と対応策.....	10
(4) コンセッション方式の導入プロセス.....	13
4. 導入事例	14
(1) 横浜市みなとみらい国際コンベンションセンター.....	14
(2) 愛知県国際展示場.....	16
(3) その他都市における動向.....	18
5. コンセッションの導入パターン.....	19
(1) パターン① 単体施設型.....	19
(2) パターン② 複数施設包括型.....	20
(3) パターン③ エリア開発型.....	20
＜参考1＞民間事業者ヒアリングからの示唆.....	21
＜参考2＞コンセッション関連情報.....	23

1. はじめに

観光庁では、PPP/PFI 推進アクションプラン（令和元年改訂版）（以下「アクションプラン」という。）において、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、「観光立国推進基本計画」（平成 29 年 3 月 28 日閣議決定）において設定された訪日外国人旅行消費額の目標達成に向けても、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い、MICE の開催件数増加に寄与することが期待される MICE 施設のコンセッション方式の活用の加速化が求められているところである。

既に、愛知県国際展示場や横浜市みなとみらい国際コンベンションセンターではコンセッション方式の導入が進められており、その他の都市でもコンセッション方式の導入に向けた準備・検討が進められているところである。

本資料においては、MICE 施設におけるコンセッション方式の活用推進に向けて、主に MICE 施設を有する自治体の MICE 政策・MICE 施設の担当者を対象に、コンセッション方式の概要や MICE 施設への導入のメリットや課題、参考事例、導入に向けたパターン等を示したものであり、MICE 施設におけるコンセッション導入検討を行うための有益な情報として活用されることを想定している。

2. コンセッション方式とは

(1) コンセッション方式の制度概要

コンセッション方式（公共施設等運営権方式）は、改正 PFI 法第二条において、公的主体が所有権を有する施設（利用料金を徴収するものに限る）について、運営等を行い、利用料金を自らの収入として収受する事業と定義されている。

コンセッション方式（公共施設等運営権方式）の法的根拠

民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律（改正 PFI 法）

第二条第 6 項

この法律において「公共施設等運営事業」とは、特定事業であつて、第十六条の規定による設定を受けて、公共施設等の管理者等が所有権（公共施設等を構成する建築物その他の工作物の敷地の所有権を除く。第二十九条第四項において同じ。）を有する公共施設等（利用料金（公共施設等の利用に係る料金をいう。以下同じ。）を徴収するものに限る。）について、運営等（運営及び維持管理並びにこれらに関する企画をいい、国民に対するサービスの提供を含む。以下同じ。）を行い、利用料金を自らの収入として収受するものをいう。

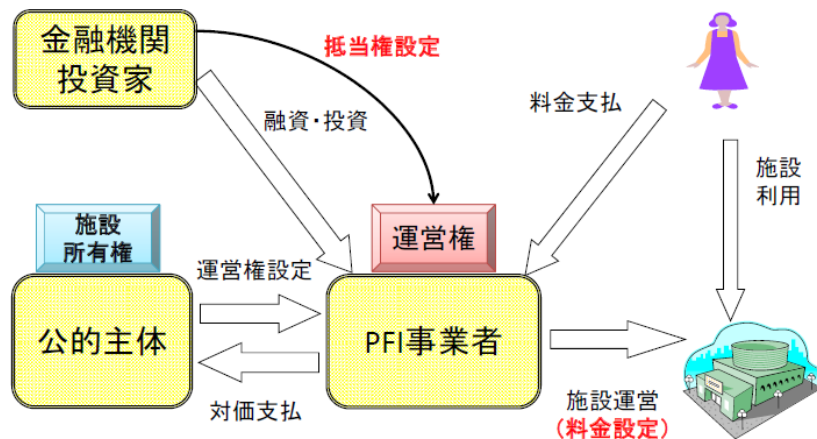
第二条第 7 項

この法律において「公共施設等運営権」とは、公共施設等運営事業を実施する権利をいう。

コンセッション方式は、通常は、事業を実施する「権利（運営権）」を、事業者に売却するスキームである。

具体的には、公的主体が所有権を有している施設であり、利用料金を徴収する施設について、民間事業者が運営等を行い、利用料金を事業者自らの収入として収受することで事業を実施する。

コンセッション方式のスキーム



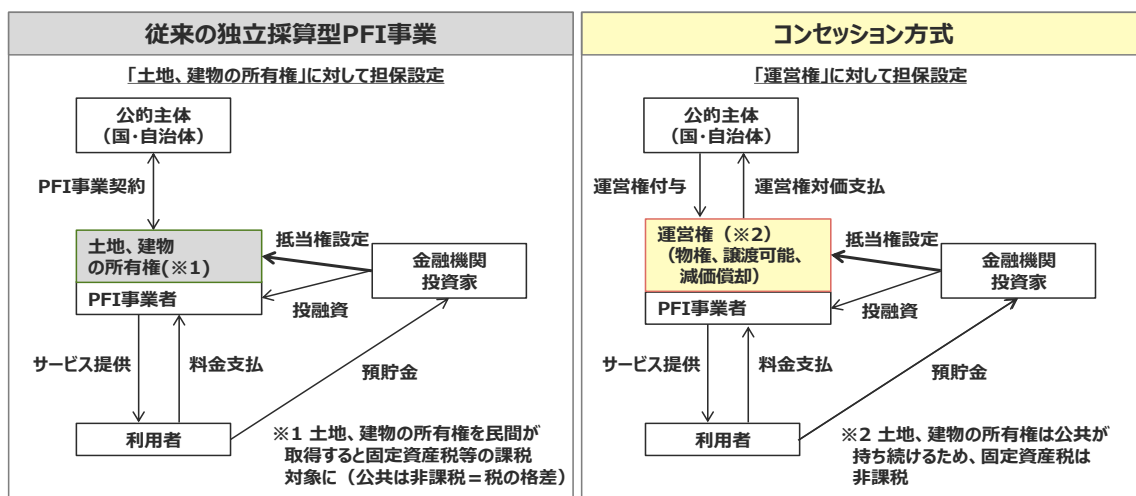
出典：内閣府「PFI 法改正法に関する説明会」資料

公的主体は、PFI 事業者に対して運営権を付与し、事業者から運営権対価を受け取る。

従来の独立採算型 PFI 事業は事業対象の「土地・建物の所有権」に担保が設定されるのに対し、コンセッションでは物権とみなされる「運営権」に対して担保が設定される。

事業者は運営権を担保に資金調達が可能である一方、公共が所有する施設そのものには抵当権設定されないという違いがある。


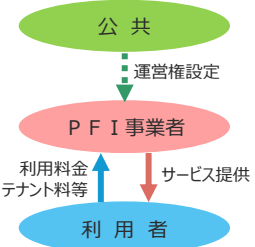
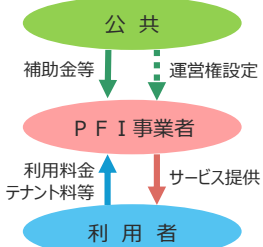
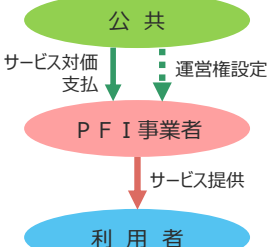
コンセッション方式と独立採算型 PFI 事業との事業スキーム比較



コンセッション方式は、通常は「独立採算型」を前提に実施される。

但し、独立採算が困難な事業の場合、一部事業を業務委託として切り分けたり、別途対価を支払う「混合型」の事例も見受けられる。

コンセッション方式の類型（独立採算型、混合型、サービス購入型）

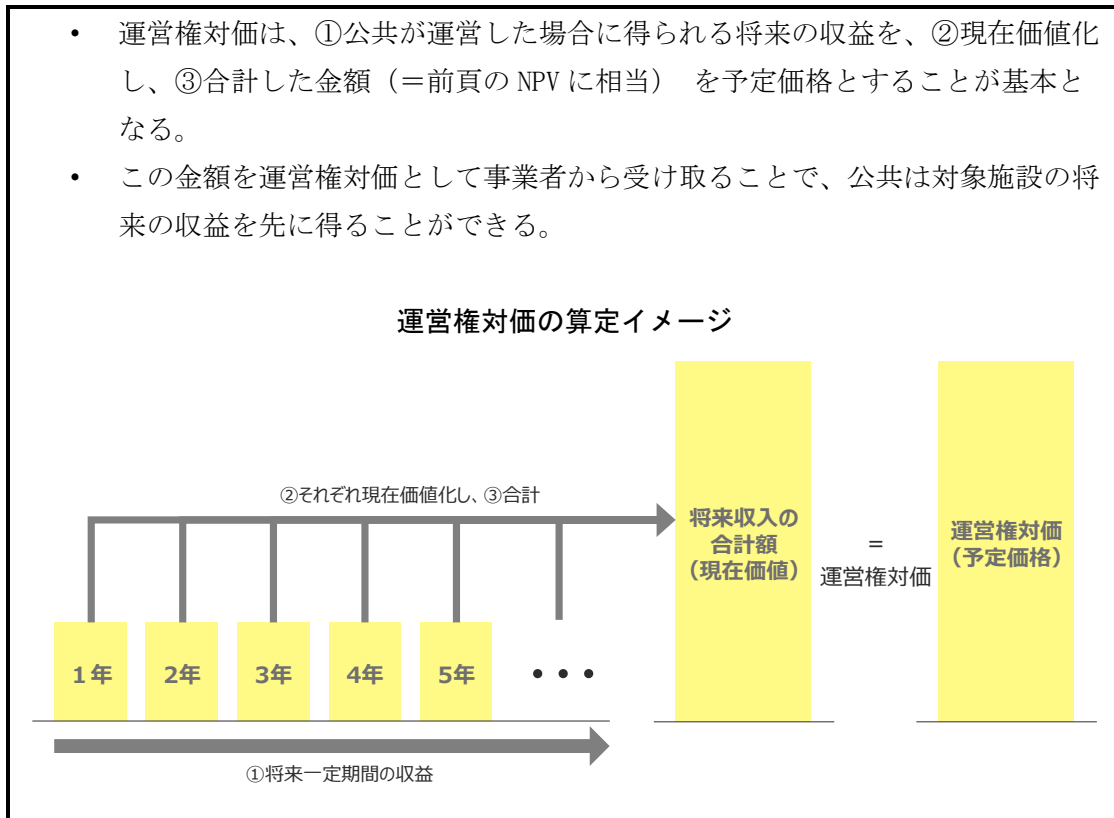
	独立採算型	混合型	サービス購入型
内容	コストはすべて、利用者からの利用料金収入等によって回収し、公共は対価を支払わない。	利用料金収入では回収しきれないコストや修繕費等について、公共が補助金やサービス対価等を支払う。	公共から支払うサービス対価によってコストを回収する。 
事例	<ul style="list-style-type: none"> 愛知県国際展示場 みなとみらい MICE 施設 等 	<ul style="list-style-type: none"> 大阪中之島美術館運営事業 国立女性教育会館 等 	通常想定されない
概念図			

コンセッション方式のメリットを下記に示した。一般に、事業者から運営権対価を徴収することにより施設利用料収入を前倒しで得ることができるほか、施設所有権と運営権を分けることで、施設を公共が保有したままで、より自由度の高い事業が実施可能となる。

コンセッション方式のメリット（例）

ステークホルダ	期待されるメリット
公共	<ul style="list-style-type: none"> 事業者から運営権対価を徴収することにより、施設利用料収入を前倒しで得ることができる 事業収支及びマーケットリスクを公的主体から事業者に移転することができる 公共施設を活用した採算性の良い事業が可能となる
事業者	<ul style="list-style-type: none"> 運営権を独立した財産権とすることで、抵当権の設定等が可能となる 抵当権を設定できない公共施設の運営事業において、円滑な資金調達が可能となる 業務委託ではなく、運営権の付与とすることで、長期にわたって自由度の高い事業運営が可能となる 運営権の取得に要した費用は会計上、減価償却が可能である
利用者	<ul style="list-style-type: none"> 事業者による運営の自由度が高まることで、利用者ニーズを反映した質の高い公共サービスを得られる
金融機関	<ul style="list-style-type: none"> 運営権への抵当権設定が可能となり、金融機関の担保が安定化する 運営権が譲渡可能となり、投資家の投資リスクが低下する

【参考】運営権対価とは



(2) コンセッション方式と指定管理制度との比較

コンセッション方式と従来の指定管理制度との大きな違いとして、一般に「事業期間が長い」ことと、民間事業者の自由度をより高め「施設機能の向上を目的とした投資が可能」であること等が挙げられる。

コンセッション方式と指定管理制度との比較

方式	指定管理者制度	公共施設等運営権制度 (コンセッション方式)
根拠法令	地方自治法	PFI 法
内容	<ul style="list-style-type: none"> 地方自治法の改正によって新たに導入された制度 地方公共団体の公の施設の運営維持管理に関する制度 	<ul style="list-style-type: none"> 利用料金の徴収を行う公共施設について、施設の所有権を公共主体が有したまま、施設の運営権を民間事業者に設定する手法
年数	<ul style="list-style-type: none"> 一般的に3～5年が原則。 ただし、PFI方式等と併用することで、より長期間の指定を可能とすることが一般的。 「指定管理者制度に関する運用ガイドライン」によると5年が原則とされている。 	<ul style="list-style-type: none"> 事業により様々だが、概ね15年以上の長期間の設定とされている。 上限、下限に対する特段の定めはない。
特徴	<ul style="list-style-type: none"> 委託契約と異なり、公の施設の運営維持管理に係る包括的な管理に関する権限が移譲される。 修繕業務は、業務範囲から除かれることが通常である。 	<ul style="list-style-type: none"> 公共は一定の関与を行うものの、民間に対して多くの裁量・自由度を与え、民間ノウハウやアイデア等によって、<u>収益向上余地の事業展開や追加投資・グレードアップ投資、コスト削減等を促進し、効率的・効果的な施設の管理・運営を行うもの。</u> 通常、長期で運用されるため、期間中の追加・グレードアップ投資等がやりやすくなる。運営権自体を担保とした資金調達が可能となるため、事業者による積極的な展開が期待される。 公共施設の一部の利活用にあたって、地方公共団体と事業者との間で貸付契約を締結すれば、事業者から第三者への転貸が可能となるため、施設内での収益事業がやりやすくなる。

3. MICE 施設運営におけるコンセッション方式導入について

(1) コンセッション方式導入を検討すべき背景と効果

MICE 施設へのコンセッション導入の背景については、サービスの向上による MICE 競争力の強化や、民間資金を活用することによる公共負担の軽減等の要因が想定される。

① MICE 競争力の強化

長期間でのコンセッション方式の導入により、長期・安定的な MICE 誘致・運営体制の構築、及びそのための人材育成・確保策の展開が容易となる。

また、民間事業者のノウハウ・アイデアを活かした施策の導入や収益事業の展開が容易となる。特に、民間事業者による追加投資・グレードアップ投資等が期待され、サービス向上等に必要な設備投資が、公共調達と比較して円滑かつ効率的に実施可能となる。

さらに、MICE 施設へのコンセッション導入を機会として、周辺エリアへの民間開発の誘導することなども想定される。

② 整備・維持管理等の負担軽減

MICE 施設の整備及び維持管理にあたっては、運営権対価支払による初期投資額の回収や、収益性向上や民間ノウハウによる施設維持管理・修繕コストの低減等によって、公的負担の軽減が期待できる。

コンセッション方式の導入を検討すべき背景と効果

MICEに係る競争力・サービスの向上

- M I C E 競争力の強化
 - ・ M I C E 誘致体制の強化
 - ・ 長期・安定的な運営体制の構築
 - ・ 民間活力・アイデアの積極的な導入
 - ・ 必要な設備投資等の円滑・効率的な導入
 - ・ 収益性の向上
- 民間投資の誘導
 - ・ 周辺エリアへの民間開発の誘導

整備・維持管理等の負担軽減

- 新規施設の整備、既存施設の再整備
 - ・ 運営権対価支払いによる初期投資額の回収
 - ・ 既存施設との一体的な運営体制の構築
- 既存施設の老朽化・大規模改修等の必要性
 - ・ 収益性向上、民間ノウハウによる施設維持管理
 - ・ 公共負担の軽減

(2) コンセッション方式を導入するメリット／デメリット

MICE 施設運営手法としてコンセッション方式を導入するメリット、問題点について、行政、運営事業者のそれぞれの視点から整理した。

行政の視点からは、長期・安定的に民間事業者のノウハウを活用したり、民間事業者の投資によるまちづくりへの寄与等へのメリットがある一方、新たな事業方式に対する意思統一や、PFI 法に基づく手続きが課題となることがある。

民間事業者の視点からは、長期的かつ自由度の高い事業実施への参入のチャンスととらえられる一方、マーケットリスクを負う等の事業リスクが課題となることがある。

行政にとってのメリット、問題点

手法パターン		A. 指定管理者制度	B. コンセッション+指定管理者制度併用	C. コンセッション	
施設（財産）の位置づけ		行政財産	行政財産	普通財産	
運営（事業）期間		短期（5年程度）・ 長期（15～20年）	長期 （15～20年）	長期 （15～20年）	
行政の視点	メリット	プロモーション・誘致の強化	△	○	○
		多様な収益事業の追求・展開	△	○	○
		長期・安定的な運営	△	○	○
		まちづくりへの寄与	△	○	○
		市の事務の効率化	△ 短期の場合	△ 当初事務負担有	△ 当初事務負担有
	問題点	本体事業に対するリスク	○ 変化なし	△ （事業条件次第）	△ （事業条件次第）
		庁内、議会等の理解の獲得の難しさ	○ 現状のまま	○～△ 比較的ハードルは低い	△ B. と比較してハードルが高い
		事業者選定手続きの煩雑さ	○ 現状のまま	△ PFI 法に則った手続きが必要	△ PFI 法に則った手続きが必要

運営事業者にとってのメリット、問題点

手法パターン		A. 指定管理者制度	B. コンセッション+指定管理者制度併用	C. コンセッション	
施設（財産）の位置づけ		行政財産	行政財産	普通財産	
運営（事業）期間		短期（5年程度） ・長期（15～20年）	長期 （15～20年）	長期 （15～20年）	
事業者の視点	メリット	事業実施の裁量の拡大	△	○	◎
		追加投資・グレードアップ投資等	△	◎	◎
		多様な収益事業の追求・展開	△	○	◎
	問題点	選定後の手続きの煩雑さ	○	△	△
		本体事業に対するリスク	○	△ (リスク分担次第)	△ (リスク分担次第)

(3) コンセッション導入に関する主な課題と対応策

コンセッション方式の導入時における課題の例と、その対応策について下記に示した。

コンセッション方式は、原則として独立採算による運営を前提とすることから、導入にあたって収益性の確保・向上や需要リスクの回避等が課題となる。

MICE 施設におけるコンセッション導入に関する主な論点

課題（例）	該当施設 (新規施設 or 既存施設)	対応策
そもそも対象施設が低需要、低収益であり、運営権対価の発生が見込めない	新規施設 既存施設	<ul style="list-style-type: none"> 業務の一部（維持管理業務等）を業務委託等の別発注とし、採算性のある部分のみを独立採算のコンセッション事業として位置付ける。 補助金等による混合型の方式を採用する。 駐車場等の収益事業とセットとしたり、複数施設とのバンドリング等によって事業の収益性を高める。
トラックレコードがないため、開業初期の需要予測が難しい	新規施設	<ul style="list-style-type: none"> 開業当初の需要リスクを公共負担とする。 当初は指定管理等でスタートし、需要が安定した後にコンセッション方式に移行する。
運営期間中に外部環境変化等があり、需要が変動する恐れがある	新規施設 既存施設	<ul style="list-style-type: none"> 適切なプロフィットシェア、ロスシェア（次頁参照）のしくみを導入する。
事業選定の手続きの期間がかかる	新規施設 既存施設	<ul style="list-style-type: none"> 簡易に手続きができるよう支援する。
SPC ¹ 設置等の負担増が懸念される	新規施設 既存施設	<ul style="list-style-type: none"> 短期的な視点では負担増であっても、長期的には財政的にもメリットがあることを示す。
（民間事業者の参入を前提とする場合）公的団体等の既存の運営事業者の取り扱い	既存施設	<ul style="list-style-type: none"> 公的団体等の既存運営者と新規事業者が連携して運営体制を組めるようにする。

¹ 特別目的会社。Special Purpose Company の略。コンセッション事業にあたっては、民間事業者側が当該コンセッション事業の実施のみを目的とする SPC（特別目的会社）を設置し、事業契約を締結することが一般的である。SPC の設置にあたっては、登録免許税などのコストが発生する。

【参考】 需要リスクに対する対応策について

MICE 施設へのコンセッション方式の導入にあたって、特に新規施設においては、既存のトラックレコードがないため開業初期の需要予測が難しく、民間事業者が参入を検討する際のハードルとなることが挙げられる。

民間事業者における需要リスクの低減策としては、以下のように、段階的移行方式、赤字補てん方式、プロフィットシェア／ロスシェア方式等が想定される。

需要リスクに関する対応策の例

段階的移行方式	赤字補てん方式	プロフィットシェア ／ロスシェア方式
<ul style="list-style-type: none"> ・当初は従来型の指定管理制度でスタートし、開業3～5年後程度にコンセッション方式へ移行する。 ・3～5年後を目途に、それまでの事業者によるパフォーマンスを評価し、良好であれば当該事業者に運営権を付与する。 ・運営権対価については、当初の提案価額を基本とするが、開業後に判明した事項や外部環境変化等に応じて見直しを図る。 	<ul style="list-style-type: none"> ・開業当初3～5年間程度の期間において、収支の赤字分（の一部又は全部）を公的主体が補填する。この際、逆に黒字になれば市に還元するなど、上振れと下振れをフラットに扱うことも想定される。 	<ul style="list-style-type: none"> ・収入や収益が当初の収支計画を下回った場合、その下振れ分の負担について、予め定められたルールに基づき公的主体と運営権者の間で配分する（ロスシェア）。 ・一方、当初の収支計画を上回る収入や収益が発生した場合、その上振れ分について、予め定められたルールに基づき公的主体と運営権者の間で配分する（プロフィットシェア）。

【参考】公的団体の関与について

既存の MICE 施設においては、財団法人等の公的団体や第 3 セクター会社等が運営しているケースも見受けられる。こうした施設においてコンセッション方式の導入を検討する場合、引き続き公的団体の関与を前提としながら、新たな民間事業者の参入を行なうにあたっては、以下のような組織設置のパターンが想定される。

公的団体の関与を前提とした組織設置のパターン（例）

パターン	イメージ	概要 (メリット/デメリット)
<p>①公的団体 (ビューロー等)を株式会社化し、SPCを設立</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・会社組織となるため、議決等によらない意思決定が可能となる。 ・公共主導の公的団体を母体とした事業会社が設立可能となる。
<p>②民間事業者が設置するSPCに地方公共団体・公的団体が資本参加</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・民間企業が主導するため、民間のノウハウ・競争が働きやすい。 ・公共側は出資者の立場から直接管理監督が可能となる。 ・3セクに相当するため、公共側は監督責任や出資リスクを負う。
<p>③民間事業者が設置するSPCと連携体制を構築</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・純粋な民間企業のため、民間のノウハウ・競争が働きやすい。 ・官と民は職員出向や情報共有等によって連携できる。 ・完全な民間企業のため、公共側は直接の管理監督の権限はない。

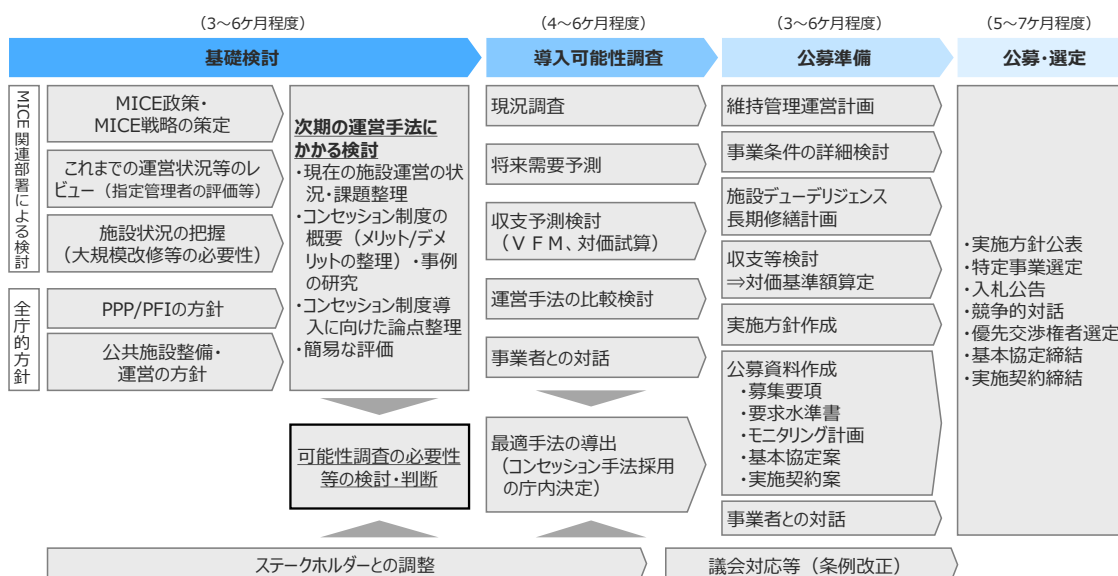
(4) コンセッション方式の導入プロセス

既存施設および新規施設・再整備のそれぞれの場合のコンセッション方式の導入プロセスについて示した。

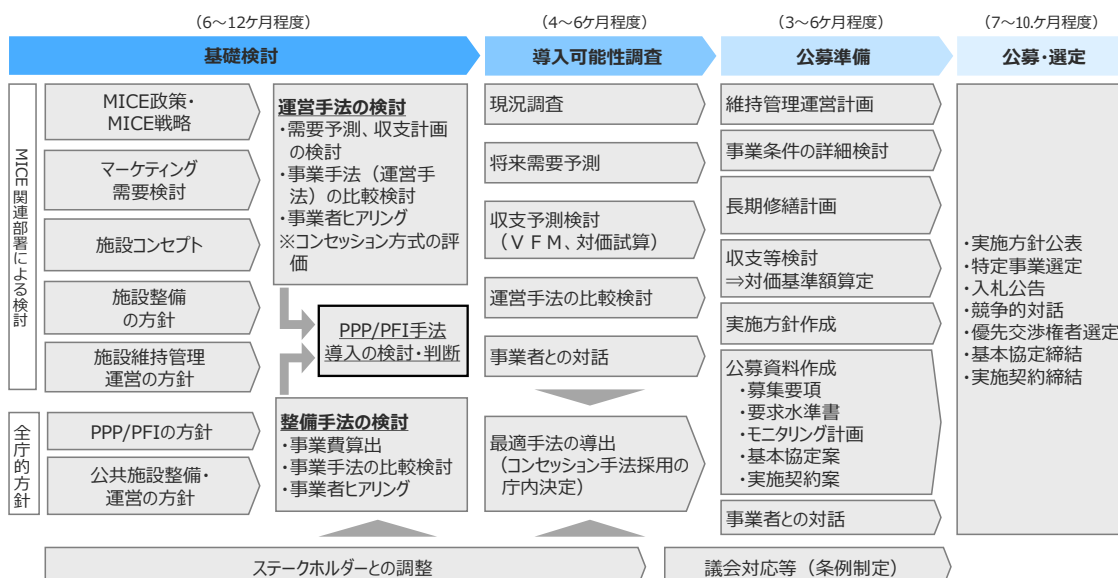
既存施設にコンセッションを導入する際には、従前の運営手法と比較しつつ、コンセッション導入の効果を評価する必要がある。

新規施設・再整備においてコンセッションを導入する際には、施設整備と運営それぞれの方針を踏まえつつ、コンセッションを含む事業手法の検討を行う必要がある。

コンセッション方式の導入プロセス①（既存施設の場合）



コンセッション方式の導入プロセス②（新規施設・再整備の場合）



4. 導入事例

我が国においても、MICE 施設を対象としたコンセッション方式の導入が進められている。本章では、導入事例に関する紹介や、コンセッション方式の導入検討を進めている都市の動向を紹介する。

(1) 横浜市みなとみらい国際コンベンションセンター

○事業概要

	
事業名	みなとみらい21中央地区20街区 MICE 施設運営事業
発注者	横浜市
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・横浜市がみなとみらい地区に整備する MICE 施設（ホール 7,600 m²、会議室 6,500 m²、施設延床面積：44,000 m²）のコンセッション方式による運營業務。 ・統括管理業務、開業前準備業務、施設維持管理・保全業務、運營業務 ※供用開始予定：令和2年4月 ※施設整備業務と、維持管理業務の一部は別の PFI 事業として実施している。
事業方式	PFI 法に基づく公共施設等運営権（コンセッション）方式により実施。
事業者	株式会社横浜国際平和会議場（略称：パシフィコ横浜）
事業期間	運営期間：令和2年4月1日～令和22年3月（20年間）

○特色

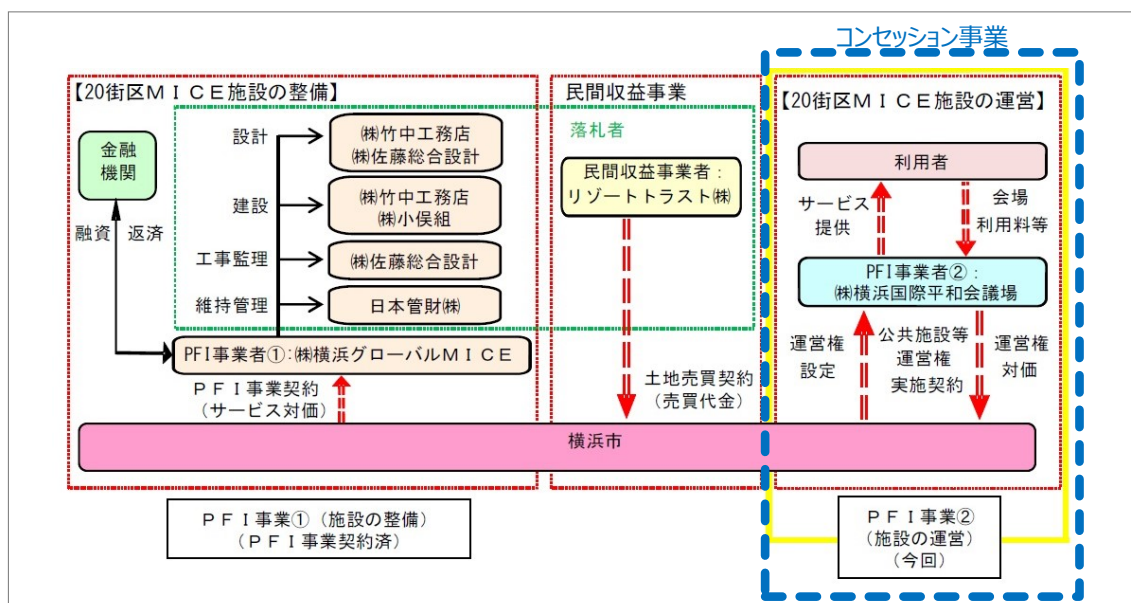
- ・ 施設整備事業（BT²方式 PFI）と運營業業（コンセッション方式）の並行活用。
- ・ 本事業で運営する MICE 施設、隣接する既存施設（パシフィコ横浜）、さらに別の事業が実施するホテル等収益事業との一体的 MICE 街区開発

² Build Transfer Operate の略称。民間事業者が施設等を建設し、施設完成直後に公共施設等の管理者等に所有権を移転し、民間事業者が維持・管理及び運営を行う事業方式

- ・ 隣接する既存施設（パシフィコ横浜）との一体運営が不可欠なため、既存施設運営者みを指名して提案を受付
- ・ 運営権対価：約90億円
- ・ プロフィットシェアを導入

○当該事例におけるコンセッション方式の概要・ポイント等

- ・ 本事業の特色として、同一施設の施設整備及び維持管理（PFI事業①）と、施設運営（PFI事業②）をそれぞれ別々のPFI事業としている。
- ・ 運營業務は隣接するパシフィコ横浜との連携を想定し、パシフィコ横浜運営会社を事業者として直接指名した。
- ・ 施設整備・維持管理業務は提案・入札による競争が可能のため、別事業として事業者選定を実施した。



(出典) 横浜市ウェブサイトの資料を基に日本総研作成

(2) 愛知県国際展示場

○事業概要

	
事業名	愛知県国際展示場運営事業
発注者	愛知県
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・愛知県が中部国際空港に隣接して整備する国際展示場（展示面積：60,000 m²、施設延床面積：86,000 m²）のコンセッション方式による施設維持管理運営業務 ・統括マネジメント業務、附帯事業運営業務、官民連携による需要創造推進業務及び任意事業運営業務 ・その他関連業務 ※供用開始：令和元年 8 月 30 日
事業方式	PFI 法に基づく公共施設等運営権（コンセッション）方式により実施。
事業者	愛知県国際会議展示場株式会社（GL events SA を代表者とするグループ）
事業期間	運営期間：令和元年 8 月～令和 17 年 3 月（15 年間）

○特色

- ・ 需要創造のための官民連携組織の設置
- ・ 施設整備をDB³、運営にコンセッション方式を導入
- ・ 新規施設でありトラックレコードがないため、需要リスクを官民でシェア
- ・ 基金を通じた赤字補填（当初5年間）、プロフィットシェア／ロスシェアの導入
- ・ 運営権対価は約9億円（対価支払額は基金に積み立て）
- ・ 直接社員を雇用する「有人SPC」を設置し、直接事業責任を負う⁴

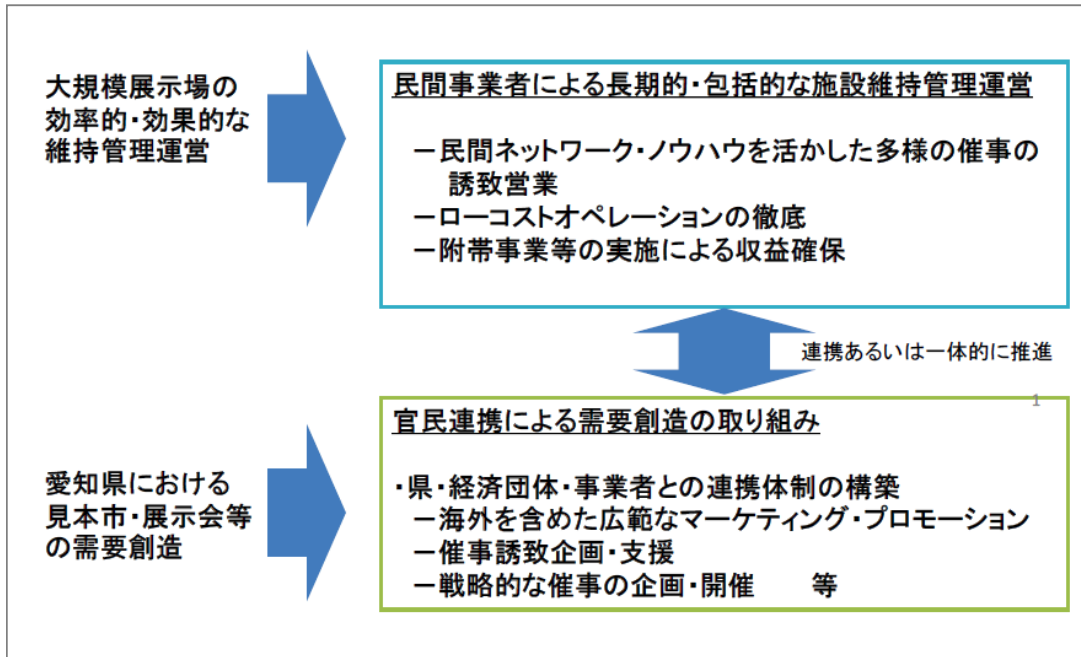
³ Design-Build の略称。デザインビルド方式。設計から施工までを一括して発注することにより、設計及び施工期間の短縮や、コストの削減が期待できる

⁴ コンセッション事業で設立される SPC は、実際の業務を行わず、SPC を設立した民間事業者が業務・リスクを移転し、事業責任を負わないことが一般的である

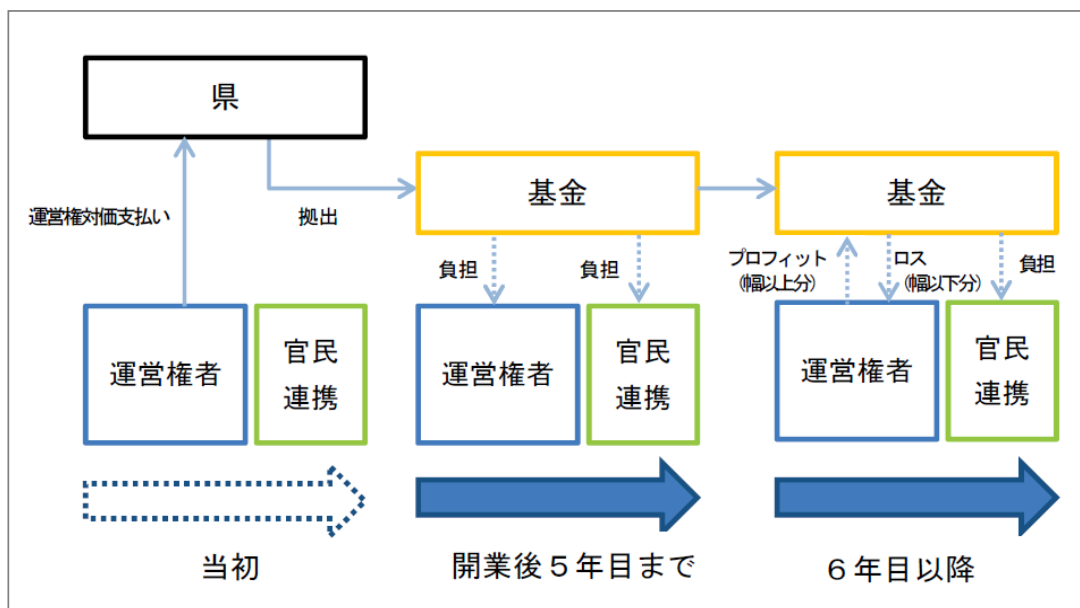
○当該事例におけるコンセッション方式の概要・ポイント等

- ・ 本事業の特色として、事業者から支払われた運営権対価を基金として積み立て、基金を原資に開業5年間の赤字補てんや官民連携事業を実施することとしている。
- ・ 新たな産業展示会の企画・運営等のために、官民連携組織の設置を予定している。

事業の構成



基金の概要



(出典) 愛知県ウェブサイト

(3) その他都市における動向

沖縄県では、令和元年度に実施している「沖縄県マリンタウン MICE エリアの形成に向けた PPP 導入可能性調査」の中で、大型 MICE 施設の運営権対価の算定（コンセッション導入検討）を行うこととしている。

札幌市では、整備を予定している新 MICE 施設について、運営手法として「指定管理者制度」又は、「公共施設等運営権制度（コンセッション）」を想定し、「PPP/PFI 導入可能性調査」により詳細検討を行ったうえで決定することとしている。

その他、名古屋国際会議場や福岡市のウォーターフロント地区 MICE 施設など、全国各地において、MICE 施設に対するコンセッション方式導入の検討が進められている。

5. コンセッションの導入パターン

コンセッション方式の導入にあたっては、以下のように大きく3つのパターンが考えられる。各類型の導入条件、特徴を踏まえた上で、各所管施設において望ましい類型について検討する必要がある。

なお、いずれのパターンにおいても、施設の設置趣旨を踏まえ設定する事業範囲の中に、民間事業者のビジネスとなり得るものが存在することが導入の前提となる。各 MICE 施設においては、当該施設の利用状況や立地特性等を踏まえたうえで、民間事業者の参入の可能性等や事業成立の条件等について検討を進めることが望ましい。

(1) パターン① 単体施設型

【概要】

MICE 施設単体を対象に運営権を付与するもの

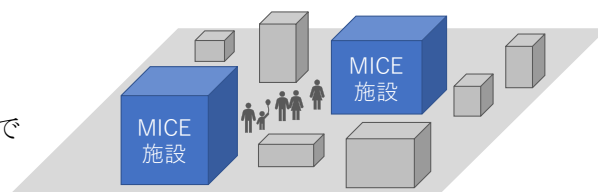


導入条件	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現在の運営状況を鑑み、収益向上の余地があること (カバーできていない利用者ニーズが確認されていること) ・ 立地条件が以下に該当 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 都市のポテンシャルがもともと高い ➤ 観光地としてのパワーがある
特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・ 関係主体が限定されているため取り組みやすい ・ 事業規模が限定的 ・ 収益確保と公共性担保 (MICE 施設本体の設置趣旨を踏まえた施設のあり方) のバランス確保が重要
主要なプレーヤー	<ul style="list-style-type: none"> ・ 施設運営事業者 (大手 PCO 等)
導入に向けたポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・ 施設の設置趣旨を踏まえた運営方針に沿った形でのビジネス展開が可能な事業者を想定した検討推進

(2) パターン② 複数施設包括型

【概要】

対象 MICE 施設のほか、類似機能を有する公共施設（単体もしくは複数）を一括した上で運営権を付与するもの

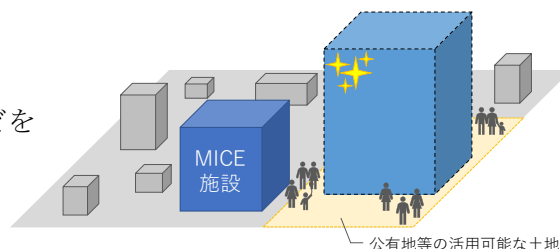


導入条件	<ul style="list-style-type: none"> 対象 MICE 施設との包括運営による効果が期待される施設があること
特徴	<ul style="list-style-type: none"> 施設間で競合関係に陥ることがない 施設管理の効率化、コストダウンが可能 都市の MICE ブランドを一元化しやすい（特に既に一定のブランド力を有している土地で有効） 産業、文化、教育など、施設の設置趣旨に応じて所管部署が分かれている場合には、調整に時間を要する
主要なプレーヤー	<ul style="list-style-type: none"> 施設運営事業者（大手 PCO、維持管理業者等）
導入に向けたポイント	<ul style="list-style-type: none"> 全庁的な政策方針を踏まえたバンドリング対象施設の抽出 所管部署間での調整

(3) パターン③ エリア開発型

【概要】

対象 MICE 施設運営以外に、周辺の土地活用などをあわせて一体の開発事業として仕立てた上で、対象 MICE 施設に対して運営権を付与するもの



導入条件	<ul style="list-style-type: none"> 周辺における民間事業者としての開発ポテンシャルの高いエリアであること（そうすることができること） 周辺に開発可能な土地があること
特徴	<ul style="list-style-type: none"> MICE 推進とともに、まちづくりも進めることができる 全体の事業規模が大きくなり、多数のプレーヤーの参画を見込むことができる（多くの提案を受けられることができる） 開発対象地の所有者が誰かにより調整に時間を要する
主要なプレーヤー	<ul style="list-style-type: none"> デベロッパー、ゼネコン等
導入に向けたポイント	<ul style="list-style-type: none"> 開発対象地（用地）の確保 エリア開発コンセプト、ブランディング方針の検討実施

＜参考 1＞民間事業者ヒアリングからの示唆

MICE 施設へのコンセッション方式の導入推進にあたり、民間事業者の意向やニーズを把握することを目的に、民間 PCO に対するヒアリング調査を実施した。

その結果として、MICE 施設へのコンセッション方式導入については、まだ始まったばかりで事例も限定されるから、民間 PCO においても、その評価は分かれているところである。

とはいえ、MICE の国際競争力の強化を図るうえで、デジタル化への対応、インハウスでのケータリングの充実といった近年の世界的なトレンドへ迅速かつ効果的・効率的に対応するためには、特に設備投資の自由度向上等の観点から、コンセッション方式は相応しい運営手法であると考えられる事業者も存在している。

こうした民間事業者の参画意欲を踏まえ、コンセッション方式導入にあたっての主なポイントは以下のとおりである。

○MICE 競争力強化に関する総合的・長期的な検討の必要性

- ・ コンセッション方式は、民間事業者に対して、長期・包括的に管理運営を委ねる有効な手法であると考えられる。
- ・ そのために、コンセッション方式導入の検討にあつては、施設単体の運営の効率化といった視点のみならず、都市における MICE 競争力強化のあり方など、より政策的な観点から、都市戦略や、施設周辺のまちづくりのあり方等を踏まえた、総合的・長期的な視野での検討が望まれる。

○幅広い事業者との対話の必要性

- ・ MICE 施設におけるコンセッション方式導入の類型のうち、BT⁵+コンセッションや開発型においては、PCO 以外にも、建設企業や開発企業、投資企業等の企業が主要プレイヤーとなりうる可能性が高い。
- ・ そのため、コンセッション方式の導入可能性を探るためには、施設単体の運営に係る PCO やビルメンテナンス会社等だけではなく、周辺開発等を担うことができる事業者や、それらの事業への投資が可能な事業者も含め、より幅広い観点から対話等を図り、様々な事業方式の可能性について探っていくことが望ましい。

○自治体側における意識改革、体制整備等の必要性

- ・ コンセッション方式については、一般的に、事業者の裁量が大きく、自由度が高いという点がメリットだと理解されている一方、対象施設があくまでも行政財産としての位置づけのままであれば、事業者による自由な施設利活用に対しては制約があり、行政の関

⁵ BT 方式 (Build and Transfer)。建設・資金調達を民間が担い、完成後は所有権を公共に移転する方式

与が必要以上に残ることを指摘する事業者もある。

- そのため、コンセッション方式の導入にあたっては、従来の指定管理制度を前提とした施設運営のルールなど、前例踏襲に過度に囚われることなく、事業者と歩調を揃えながら、法制度の解釈や、各種制度の見直し等に柔軟に対応できるよう、早い段階から自治体側における意識改革、体制整備等を図る必要がある。

○既存団体のあり方についての再検討

- MICE 施設の運営体制として、コンベンションビューロー等の公的団体が関与しているケースにおいては、新たにコンセッション方式を導入することにより、より一層、民間事業者のアイデア・ノウハウ・ネットワークを活用するため、こうした既存の団体の役割、所掌等についての見直しが必要となる可能性がある。
- MICE 競争力強化等の観点から、民間事業者との望ましい連携方策や役割分担等のあり方を検討し、その結果を踏まえ、必要に応じて、既存団体の役割や業務内容等の見直しを進める必要がある。

＜参考２＞コンセッション関連情報

コンセッションに関連して地方公共団体が活用可能な支援事業や情報提供ツールは以下のとおりである。

1. 情報提供サイト

コンセッション事業に関する情報収集を行う際に有用な情報提供サイトは以下のとおりである。

コンセッション関連の情報提供サイト（令和２年３月現在）

サイト	概要・URL
公共施設等運営権及び公共施設等運営事業に関するガイドライン（内閣府 PPP/PFI 推進室）	公共施設等運営権及び公共施設等運営事業について網羅的に解説。国が実施する際のガイドラインとされているほか、地方公共団体においても本ガイドラインに準拠して実施されることが一般的である。 https://www8.cao.go.jp/pfi/hourei/guideline/guideline.html
文教施設におけるコンセッション事業に関する導入の手引き（文部科学省）	地方公共団体等が文教施設分野におけるコンセッション事業導入の検討を円滑かつ効果的に行うことができるよう、事業導入のための実務的な手引き「文教施設におけるコンセッション事業に関する導入の手引き」を作成している。 https://www.mext.go.jp/a_menu/shisetu/ppp/1406650.htm
MICE 施設のコンセッション（公共施設等運営権）方式採用に関する資料（観光庁）	MICE 施設におけるコンセッション方式の採用事例などが紹介されている。 https://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kokusai/mice.html
PPP/PFI 手法導入優先的検討規程運用の手引 事例集（内閣府 PPP/PFI 推進室）	地方公共団体が優先的検討規程を運用する際の参考として、コンセッション事業の事例が紹介されている。 https://www8.cao.go.jp/pfi/yuusenkentou/shishin_index.html
日本 PFI・PPP 協会（特定非営利活動法人日本 PFI・PPP 協会）	PFI・PPP 関連情報を幅広く紹介。最新ニュースや国・自治体・協会会員等からの各種情報（発注情報等）を掲載。掲載されている情報については PFI 関連が主となっている。 http://www.pfikyokai.or.jp/
PFI インフォメーション（株式会社 PFI ネット）	PFI・PPP 関連情報を幅広く紹介。最新ニュースや国・自治体・協会会員等からの各種情報（発注情報等）を掲載。 http://www.pfinet.jp/index.php

2. 案件形成支援、専門家派遣

令和2年3月現在、国やPPP/PFI関連団体が提供している支援事業で、地方公共団体等におけるコンセッション事業の実施に適用可能なものは以下のとおりである。

既存の主な支援メニュー

支援メニュー	支援概要	問合せ先
PPP/PFI 専門家派遣 (内閣府)	PPP・PFI 事業に取り組む地方公共団体等を支援するために、専門的知見、ノウハウを有する専門家を派遣する制度。PPP・PFI 手法の基礎的な概念や考え方に関する講習会や過去に実施された事業の紹介・解説、検討中の事業に PPP・PFI 手法を導入する上での疑問点、課題等に関する相談対応等を行うもの。	内閣府 民間資金等活用事業推進室 (PPP/PFI 推進室) 専門家派遣係
高度専門家による課題検討支援 (内閣府)	コンセッション事業などの実施時に、法律、会計、税務、金融などの高度な専門的知見を必要とする人材を派遣することで、円滑な事業の実施を重点的に支援するもの。	内閣府 民間資金等活用事業推進室 (PPP/PFI 推進室) 専門家派遣係
先導的官民連携支援事業 (国土交通省)	先導的な官民連携事業を実施しようとする地方公共団体等に対し、調査委託費を助成することにより、官民連携事業の案件形成を促進するもの。29年度は事業手法検討支援型と情報整備支援型の2類型。	国土交通省 総合政策局 官民連携政策課
地域プラットフォーム形成支援 (国土交通省)	地域における PPP・PFI 事業の関係者間の連携強化、人材育成、官民対話等を行う産官学金で構成された地域プラットフォームの形成、事業の案件形成の推進を図るもの。	国土交通省 総合政策局 官民連携政策課
官民連携による地域活性化のための基盤整備推進支援事業 (国土交通省)	広域的な地域活性化を図るため、民間事業活動と一体的に実施する社会基盤整備の事業化を検討するために必要な調査費を補助するもの。	国土交通省 国土政策局 広域地方政策課 調整室
シニア・アドバイザー制度 (特定非営利活動法人日本 PFI・PPP 協会)	地域における PFI 事業の啓発推進にあたり、その業務を効率的かつ効果的に行う環境を創造するために認定された専門家を派遣するもの。	特定非営利活動法人日本 PFI・PPP 協会