

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5年3月

観光庁

目次構成

項目	ページ
I. 業務の目的等	P.3
II. コンセッション方式導入調査結果	P.5
1. 調査の概要	P.5
2. 多様な連携スキームにおけるコンセッション方式導入の可能性	P.9
(参考) 過年度のコンセッション方式導入調査の成果	P.20
III. 民間サウンディングプラットフォーム・スキームに関する調査・検討結果	P.24

I. 業務の目的等

本業務の背景、概要と目的は以下のとおりである

本調査業務の背景

- 観光庁では、PPP/PFI 推進アクションプラン（令和4年改訂版）において、MICE（注1）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3年度までに実施した調査業務において、独立採算型およ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 施設への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。

（注1）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。

本調査の概要と目的

- 上記の本調査業務の背景を踏まえ、前年度に引き続き、独立採算型に限らず、混合型をも含めた多様な形態のコンセッション方式を選択肢に含めた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 施設運営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、自治体がサウンディング等を行う際の課題であるMICE 施設運営事業に興味やノウハウを持つ事業者の抽出について、効果的なプラットフォームのあり方やスキームの調査・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。

II. コンセッション方式導入調査結果

1. 調査の概要

2. 多様な連携スキームにおけるコンセッション方式導入の可能性
(参考) 過年度のコンセッション方式導入調査の成果

本年度は3自治体を対象にコンセッション方式を選択肢に含めたMICE施設の運営手法を検討し、MICE推進において浮き彫りとなった主な課題を抽出し、その解決策を整理した

本調査及び支援の概要

対象自治体

・A県 ・（A県内にある）B市 ・C市 ※A県の施設とB市の施設は隣接しているため、平行して調査した

自治体への支援内容

- 施設の現状調査・改善検討
 - 現在の指定管理者による施設収支（利用料金収入や維持管理費等）の精査、自治体が支出する施設修繕費用、今後の修繕計画等の精査
 - 各MICE施設の自治体担当者、現在の指定管理者、コンベンションビューロー等の関連団体に対してヒアリングを実施し、現在のMICE施設が抱える課題を整理
 - 課題解決に資する先行事例の整理
- 対象自治体の戦略の整理、各PPP/PFI手法の整理・比較
 - 上記財務情報、施設情報に加え、上位計画、周辺の競合・関連施設の立地状況、現運営維持管理事業者の概要などを「事業概要」として作成
 - コンセッション方式の優位性（Ⅱ．（参考）過年度のコンセッション方式導入調査の成果を含む）を踏まえ、課題解決のためのコンセッション方式の活用可能性を論点別に整理を行い、当該課題解決を踏まえたコンセッション方式の活用スキーム骨子案を整理・作成
- コンセッション方式活用の実現可能性検証
 - 事業概要、スキーム骨子案を踏まえ、関連する民間事業者に対するヒアリングを実施。民間事業者は、MICE施設の運営等を中心に行うPCO（Professional Congress Organizer）に加え、各自治体の施設の課題などを踏まえ、MICE施設のコンセッション方式の代表企業の実績を有するゼネコン、維持管理会社、ホール施設のオペレーター等、幅広い事業者からの意見を聴取
 - 事業者に対するヒアリングを踏まえ、事業スキームの修正、詳細化を実施
 - 事業化に向け、コンセッション方式の導入や課題解決に向けて、次年度以降必要となる取組イメージ、スケジュールを整理

課題・解決策の整理

MICE推進において、他の自治体団体でも課題になり得る事象を抽出

課題解決の取り組みの概要や導入効果を整理するとともに、コンセッション方式の活用における留意点を整理

3自治体の調査で明らかとなった下記①・②のMICE推進の課題を踏まえ、その解決策として多様な連携の在り方を前提としたコンセッション方式の活用可能性をII-2で整理した

調査から明らかになったMICE推進上の課題と解決の方向性

項目	①複数の自治体が管理する施設のバンドリング	②民間事業者のノウハウを発揮した事業範囲の拡大
調査都市	A県及びB県	C市
現状	<ul style="list-style-type: none"> 異なる自治体が所有する域内のMICE施設において、実質的に一体的な利用がされているものの、発注者である自治体、事業者はそれぞれ異なり、施設の予約や利用のルールも統一されていないことから、事業の効率性や利便性に課題が生じている 	<ul style="list-style-type: none"> 国内のMICE関連施設において、公募・非公募を含め、地域の自治体の外郭団体などが管理運営者となっているケースがあるが、多様な民間事業者のノウハウの活用に課題が生じている
	<ul style="list-style-type: none"> 共通課題として、施設の魅力向上や事業効果を高める観点で、現状の事業手法（指定管理者制度など）では限界が生じている 	
課題解決イメージ	<p>域内MICE関連施設の連携</p>	<p>既存の管理運営者等をベースにした外部パートナーとの連携</p>
概要	<ul style="list-style-type: none"> 都道府県と市町村など、複数の自治体がそれぞれの管理するMICE施設、MICE関連施設を一体的に運営する事業者を共同で募集・選定し、運営する 	<ul style="list-style-type: none"> 既存の管理運営者をベースとして外部パートナーシップの形成を促進する
	<ul style="list-style-type: none"> 共通課題については、コンセッション方式の活用可能性を整理する 	
導入効果	<ul style="list-style-type: none"> 官民双方の経費縮減、スケールメリットの享受 異なる性格のMICE施設、MICE関連施設を一体事業化することによる効率的な誘致活動の実施（予約方法の効率化や予約窓口の一元化） エリアでのMICE戦略の推進に寄与 等 	<ul style="list-style-type: none"> 施設の稼働率向上や活性化 長期老朽化改修なども含めた維持管理の効率化 施設や地域も含めた魅力の向上を図ることでのブランディングによるスポンサーシップの獲得 等

<ご参考> 指定管理者制度とコンセッション方式の比較

官民連携事業手法の比較

 特にポイントとなる点

比較項目	指定管理者制度	コンセッション方式
根拠法（特性）	地方自治法（行政事務の代替）	PFI法(公共施設等の整備・運営)
官民の関係性	基本協定・実施協定による協定関係	実施契約による契約関係
対象	公の施設 (利用料金の徴収有無は問わない)	利用料金の徴収を行う公共施設等 (公の施設以外も可)
期間	5年程度の場合が多い	20年以上が一般的
建物の改築・更新	業務範囲に含まれないことが一般的	業務の一環として実施可能
利用料金 (変更に係る取扱い)	収受可能 (変更には首長の承認が必要)	収受可能 (届出により柔軟に変更が可能)
公の施設の使用許可	条例に基づき使用許可を 与えることが可能	使用許可を与えることは不可
行政財産の利活用	設置目的の範囲外で収益性・サービス向上等に取り組む 場合、目的外使用許可を受けること等で利活用が可能	左記の場合、目的外使用許可以外にPFI法に基づく 私権の設定により利活用が可能
抵当権	抵当権の設定対象となる物権なし	運営権に対して設定可能
公共側の事由による 取消に対する補償	地方自治法上の規定なし	取消に伴って発生する 損失の補償が必要

II. コンセッション方式導入調査結果

1. 調査の概要

2. 多様な連携スキームにおけるコンセッション方式導入の可能性
(参考) 過年度のコンセッション方式導入調査の成果

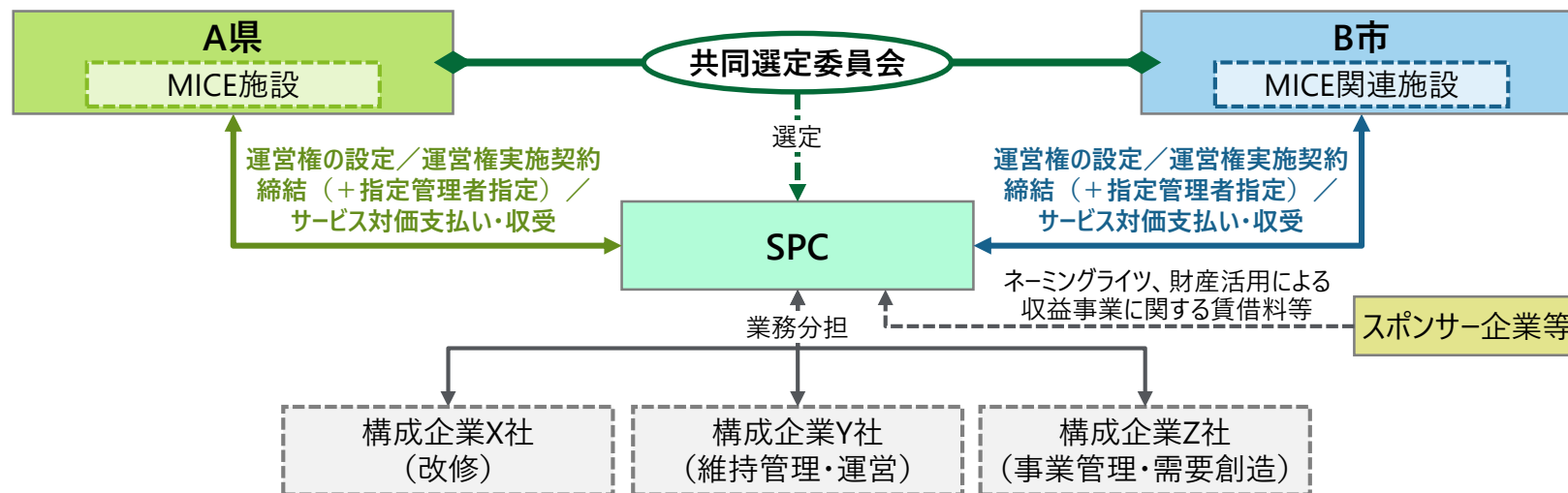
①複数の自治体が管理する施設のバンドリング（域内MICE関連施設の連携）において想定される事業スキームは以下のとおり

事業スキームの概要

- 既存施設の事業者の選定に際しては、A県とB市とで共同選定委員会を組織するなど、共通の公募資料に沿って事業者を募集する。共通の事業者を募集・選定することにより、両施設間で異なる予約開始のタイミングや予約受付等に関するルールを統一し、事業の効率性や利便性向上を目指す
- 事業者の選定後は、A県・B市が各施設に運営権を設定し、事業者はA県・B市それぞれと運営権実施契約を締結（2施設を対象とする場合はそれぞれの施設に運営権を設定する必要がある）
- ただし、検討対象施設が公の施設である場合、施設の利用許可等を行うため、指定管理者制度の二重適用が必要となる

コンセッション方式活用の方向性

- 施設の魅力向上や事業効果を高める観点で、現状の事業手法（指定管理者制度など）では実現が困難な部分について、コンセッション方式の活用により以下のような効果が期待される
 - ・ 事業期間を現状よりも長期間確保するとともに、利用料金体系の変更における柔軟性の確保、行政財産の利活用の促進を通じて、事業収益の拡大を図る
 - ・ また、民間事業者の裁量・ノウハウを発揮できる余地を拡大することで、事業者となるSPC等は、拡大された業務範囲を構成企業間で分担するとともに、上記のような収益拡大方策により、自治体の業務負担の軽減や収益拡大に伴う歳出削減に貢献する

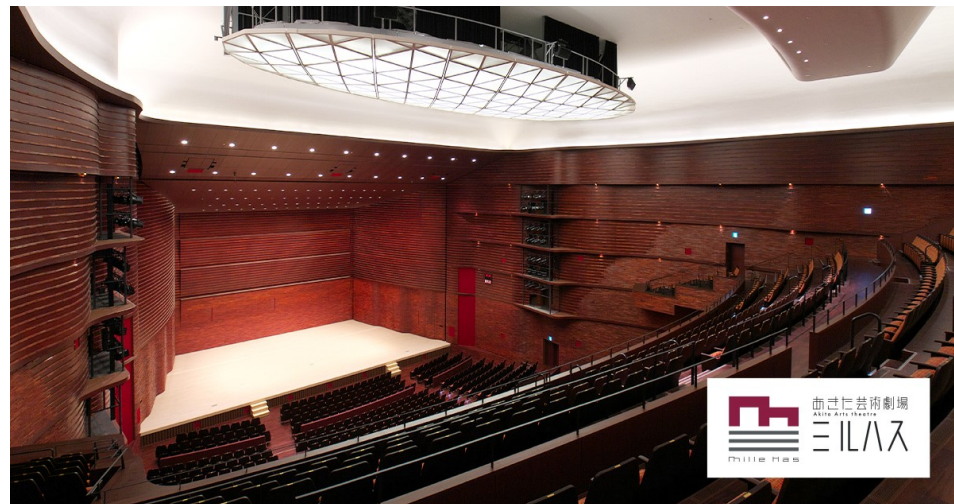


秋田県と秋田市では、構想策定段階から協働し、県施設と市施設が一体となった新たな芸術劇場を整備し、運営を行っている

あきた芸術劇場ミルハスの概要（県・市の協働による施設の整備・運営事例）

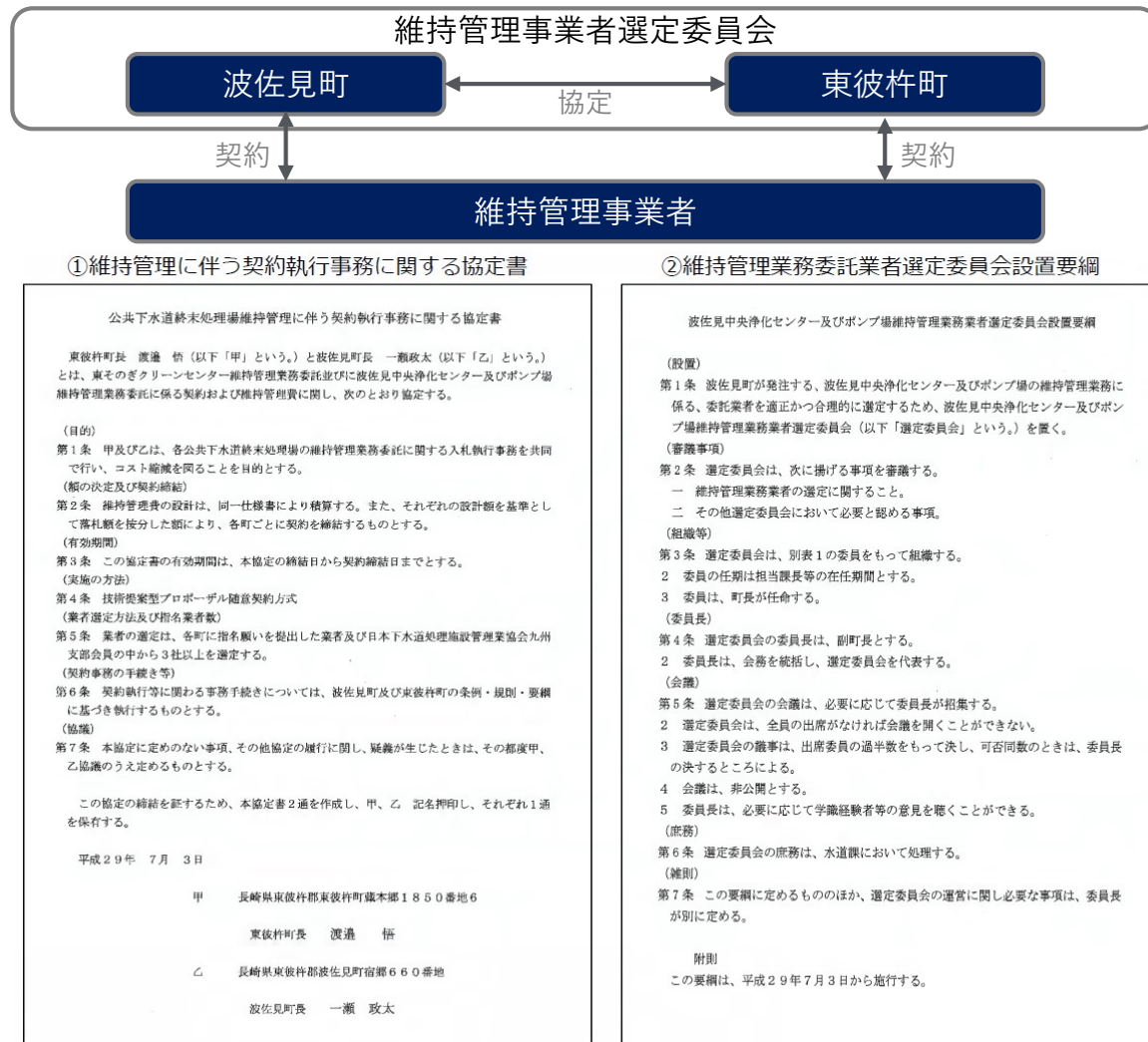
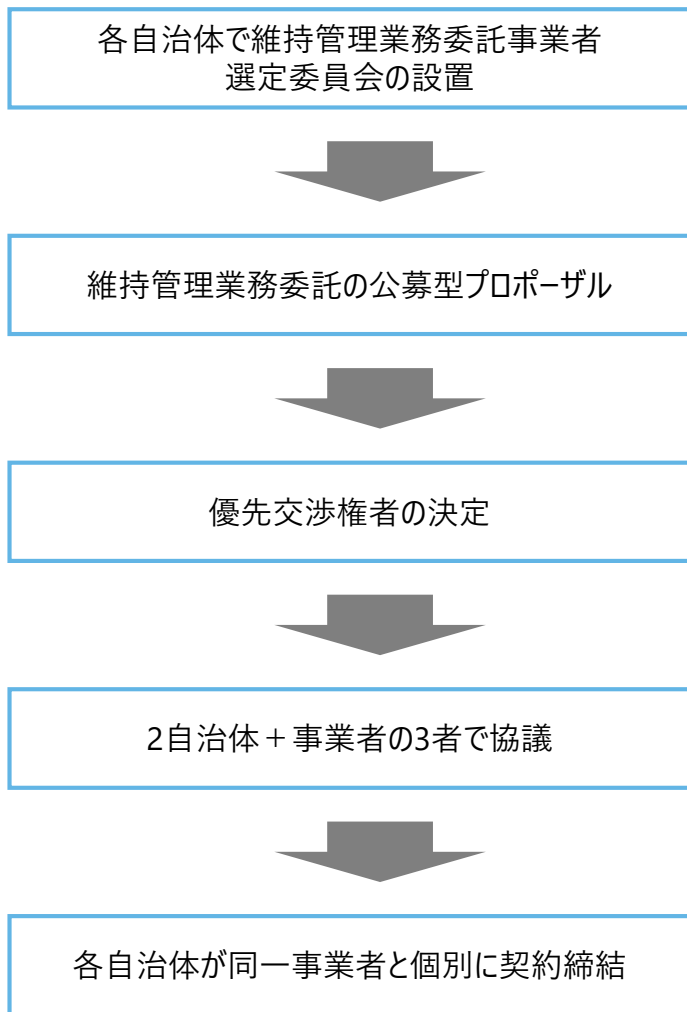
- 秋田県及び秋田市は、老朽化していた秋田県民会館（1961年開館）と秋田市文化会館（1980年開館）に代わる文化施設として、秋田県文化会館跡地に「あきた芸術劇場ミルハス」を整備
- 整備費及び管理運営費は、高機能型ホールを県民会館大ホール、舞台芸術型ホールを秋田市文化会館大ホールの代替施設と想定し、県・市それぞれの専有割合に基づき負担（共用部分は折半）
- 同施設の指定管理者は県・市が共同で選定

住所	秋田県秋田市千秋明德町2-52
開館	2022年（令和4年）6月1日
施設構成	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大ホール：2,007人収容 ・ 中ホール：800人収容 ・ 多目的室・楽屋
規模・構造	<ul style="list-style-type: none"> ・ 建築面積：約8,581㎡／延床面積：約22,653㎡ ・ 階数：地上6階、地下1階 ・ 構造：鉄骨鉄筋コンクリート造、一部鉄骨造
設置・運営者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 設置者：秋田県・秋田市 ・ 運営者：あきた芸術劇場AAS共同事業体（指定管理）
スケジュール	<ul style="list-style-type: none"> H25 整備構想策定 H26 基本計画策定 H27 整備方針策定 H28 整備計画策定 H29 基本設計・管理運営計画策定 H30 実施設計 H31～R3 既存施設解体・新施設建設



波佐見町・東彼杵町では、維持管理業務の効率化において、事業者選定委員会を設置し、選定業務を共同で行っている

下水道事業における維持管理業者の選定業務共同化



②民間事業者のノウハウを発揮した事業範囲の拡大（既存の管理運営者等をベースにした外部パートナーとの連携）において想定される事業スキームは以下のとおり

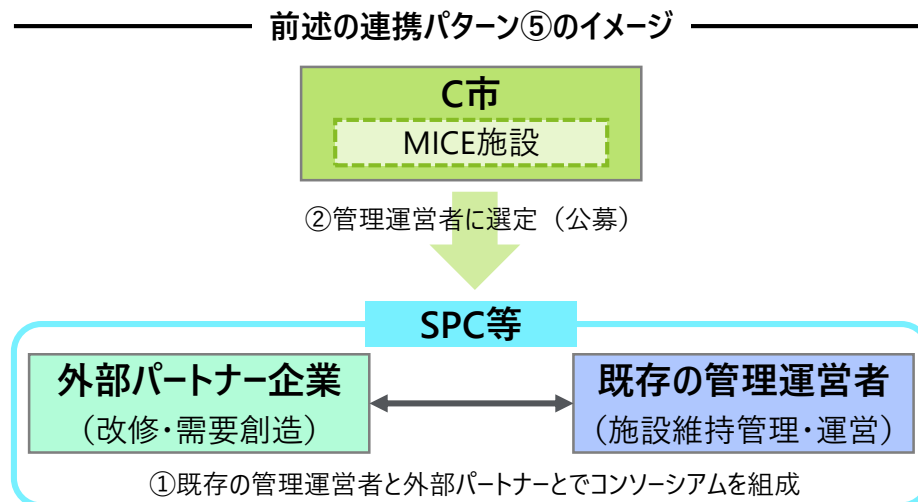
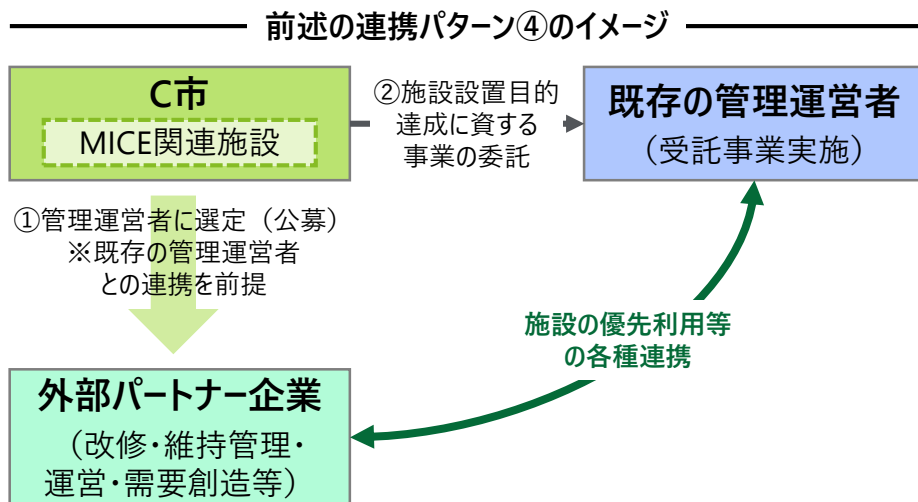
事業スキームの概要

- 既存の管理運営者等をベースにした外部パートナーとの連携を促進させる方策には、施設の事情や状況により、既存の管理運営者を非公募等で選定するパターンと公募により選定するパターンが想定される
- 前者のパターンは、**既存の管理運営者が引続き施設の維持管理・運営等を行うことを前提**としたもので、下表におけるパターン①～④のような連携方策が想定される
- 後者のパターンは、施設の改修や維持管理に加えて、**需要創造等の新たな業務を担うことのできる事業者を公募等によって選定**するものである。このとき、**既存の管理運営者を一事業者として取り扱うことで、新たな外部パートナーとの連携を促進させる**ことが想定される（下表におけるパターン⑤）。

パターン	既存の管理運営者の選定の考え方	既存の管理運営者の業務範囲	既存の管理運営者と外部パートナーの連携形態	事業スキームのイメージ
①	非公募	従来業務（施設の管理運営）	SPC等の構成企業として連携	「箕面市文化芸能劇場」の事例を参照（p.15）
②	非公募	従来業務（施設の管理運営）	同一事業に参画する個別の事業者として連携（自治体は既存の管理運営者、外部パートナーそれぞれと個別に契約）	「パシフィコ横浜ノース」の事例を参照（p.16）
③	非公募	従来業務（施設の管理運営）	既存の管理運営者が主導して外部パートナーを選定し、SPC等との構成企業として連携	「パルテノン多摩」の事例を参照（p.17）
④	非公募	一部の業務（施設の設置目的達成に資する事業の実施等）	施設の優先利用者等として連携（既存の管理運営者はあくまで一利用者としての位置づけ）	p.14の事業スキームイメージ（左）を参照
⑤	公募	従来業務（施設の管理運営）	公募時は入札参加グループとして連携し、選定後はSPC等の構成企業として連携	p.14の事業スキームイメージ（右）を参照

②民間事業者のノウハウを発揮した事業範囲の拡大（既存の管理運営者等をベースにした外部パートナーとの連携）において想定される事業スキームは以下のとおり

事業スキームイメージ



コンセッション方式活用の方向性

➤ 施設の魅力向上や事業効果を高める観点で、現状の事業手法（指定管理者制度など）では実現が困難な部分について、コンセッション方式の活用により以下のような効果が期待される

- 事業期間を現状よりも長期間確保するとともに、**利用料金体系の変更における柔軟性の確保、行政財産の利活用の促進を通じて、事業収益の拡大**を図る
- また、民間事業者の裁量・ノウハウを発揮できる余地を拡大することで、事業者となるSPC等は、拡大された業務範囲を構成企業間で分担するとともに、上記のような収益拡大方策により、**自治体の業務負担の軽減や収益拡大に伴う歳出削減に貢献**する
- 特にパターン④および⑤は外部パートナーが担う業務範囲を広く確保できるため、上記のような効果が他のパターンよりも高く発現することが見込まれる

前述のパターン①の参考事例として、「箕面市立文化芸能劇場」の事例を示す

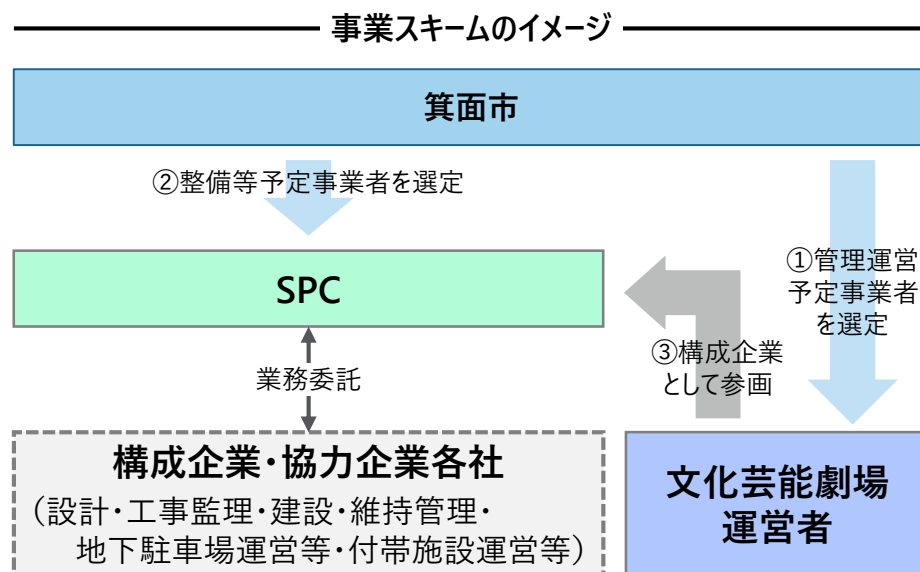
箕面市立文化芸能劇場の概要

施設名称／所在	箕面市立文化芸能劇場／大阪府箕面市
事業名称	(仮称)箕面船場駅前地区まちづくり拠点施設整備運営事業
事業手法	PFI（独立採算型BTO方式）
PFI事業者	PFI箕面船場まちづくり株式会社 ➢ 代表企業（施設引渡しまで）：大林組 ➢ 代表企業（施設引渡し後）：東京ビジネスサービス ➢ 構成企業：キョードーファクトリー ➢ 協力企業：久米設計
施設所有者	箕面市
事業期間	2018年3月24日～2036年3月31日まで （開業：2021年8月）

事業の背景

- 従来の公共施設では、設計段階で運営事業者の移行が反映されず、利用者の使い勝手が悪く、運営事業者のスキルを十分に生かせない施設となるケースも多くみられる。
- そこで箕面市では、はじめに管理運営予定事業者を選定し、その後、**市の業務支援の一環として、管理運営予定事業者と共同で設計・建設・設備等に係る実施方針や要求水準書を作成し、整備等予定事業者を募集・選定**（※実施方針や要求水準等の作成支援業務に対する対価は無償）。
- 整備予定事業者は、選定後、**管理運営予定事業者とともにSPCを設立し、箕面市とPFI事業契約を締結するとともに、同施設の指定管理者となった。**

出典：箕面市HP、「(仮称)箕面船場駅前地区まちづくり拠点施設整備運営事業」公募資料



前述のパターン②の参考事例として、「パシフィコ横浜ノース」の事例を示す

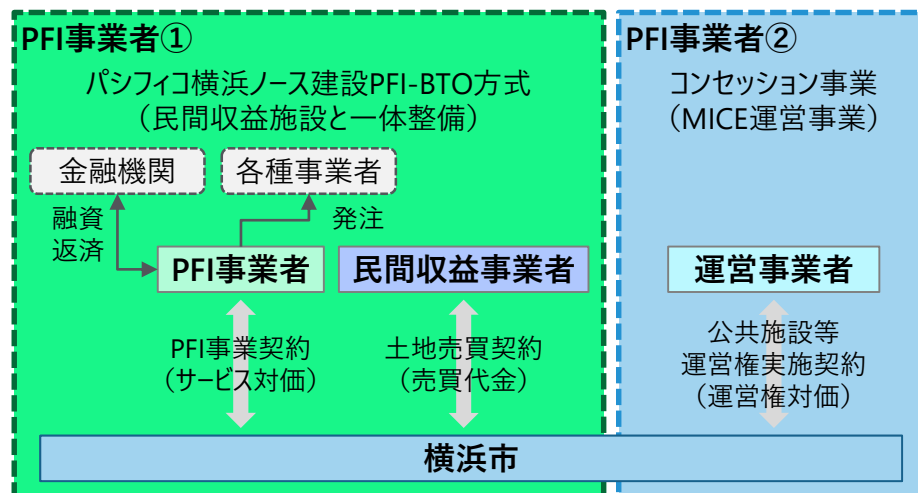
パシフィコ横浜ノースの概要

施設名称／所在	パシフィコ横浜ノース／神奈川県横浜市
事業名称	みなとみらい21中央地区20街区MICE施設運営事業
事業手法	【整備】PFI+土地売却（普通財産として整備） 【運営】公共施設等運営権（施設条例はない）
PFI事業者（整備）	株式会社横浜グローバルMICE ➢ 代表企業：竹中工務店 ➢ 構成企業：小俣組、日本管財、三菱 UFJリース ➢ 協力企業：佐藤総合企画 ➢ その他：リゾートトラスト
運営権者	株式会社横浜国際平和会議場
施設所有者	横浜市
運営権対価	約80億円 ※2017年3月30日公共施設等運営権実施契約書より
運営権設定期間	2020年4月～2040年3月31日まで （開業：2020年3月）
修繕等のリスク分担について	<ul style="list-style-type: none"> • 躯体に影響しない建築部分、電気設備の一部、什器備品等は運営権者（PFI事業者②）の負担とし、それ以外は、PFI事業者①の負担 • PFI①の不可抗力による追加的費用は年間の維持管理対価の1/100まではPFI①事業者が負担
公共への収入還元等の条件設定について	<ul style="list-style-type: none"> • プロフィットシェアのスキームを導入 • 適用条件は、プロフィットシェアリング前の税引前当期利益 - 提案時の税引前当期利益 > 50,000,000円とし、当該超過利益に一定の割合を乗じた金額を運営権者から市に支払う。（自主事業収入を除く）

域内におけるMICE振興に向けた体制

- 市はMICE政策の立案等を担い、横浜観光コンベンション・ビューロー（YCVB）は誘致推進や受入環境整備、パシフィコ横浜は誘致推進・開催支援・地域事業者との連携を主に担当
- 市、YCVB、パシフィコ横浜（PFI事業者②）の三者間で、誘致案件の情報共有や開催支援策の検討など定期的にMICE誘致・開催支援事業に関する意見交換を実施
- パシフィコ横浜（PFI事業者②）は、みなとみらい地域のエリアマネジメントを担う「横浜みなとみらい21」の会員として各種会議に参加していると共に、ホテル事業者との情報連絡を行う会議も実施

事業スキームのイメージ



※市とPFI事業者①及びPFI事業者②は定期的に施設の維持管理や運営に関する会議を実施

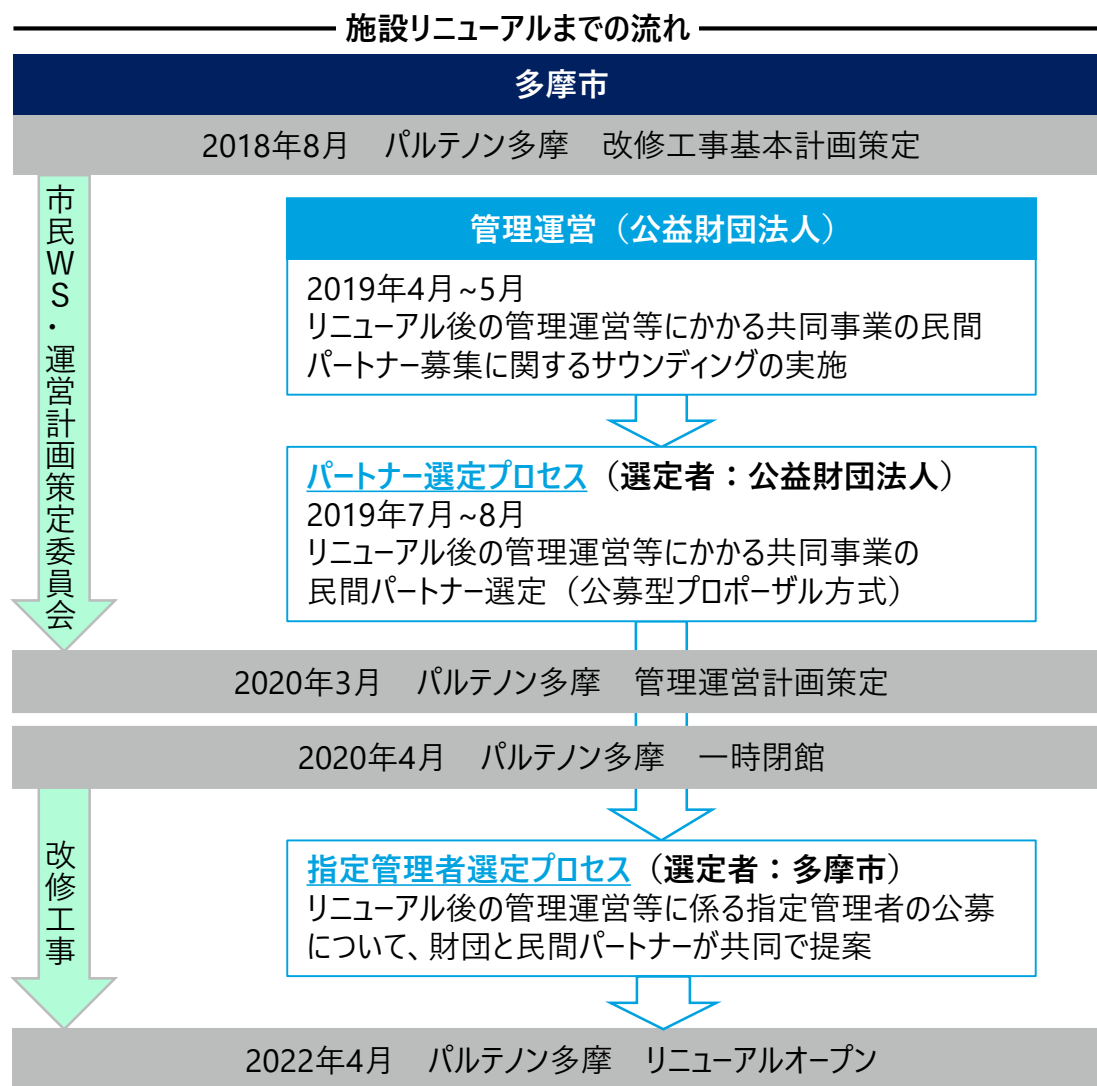
前述のパターン③の参考事例として、「パルテノン多摩」の事例を示す

パルテノン多摩の概要

- 昭和62年の開館から、多摩市の文化の拠点施設として、また多摩市の「シンボル」施設として存在してきたパルテノン多摩は、30年が経過し、施設・設備の老朽化が顕著になり、大規模改修工事实施することとした。
- これに合わせて、施設を管理している公益財団法人は、リニューアル後の施設等の管理運営に関する市の動向を踏まえ、これまで以上に市の文化振興、市民文化活動に取り組める環境の整備に取り組むことに重点を置いた活動を行う方針を立てた。
- この方針実現のため、民間パートナーと協力し、知恵を出し合い、工夫を重ねることで、これまでなかった施設の日常的な居場所機能の創出やサービスの質の向上をリニューアル後のパルテノン多摩で実現し、施設提供の側面でも市民に貢献することを目指すため、パートナー企業の公募を行った。



出典：多摩市HP



MICE推進の課題を踏まえた多様な連携方策・コンセッション方式の活用可能性について留意すべき点を以下のとおり整理した

主な留意点

連携方策のパターン		留意点	
①複数の自治体が管理する施設のバンドリング (※)	-	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 設置目的が異なるMICE施設及びMICE関連施設の連携においては、各自治体でそれぞれ運営権を設定し、実施契約を締結することが想定される。この場合、民間事業者は、各契約先との事務手続きが増大し、自治体では連携した事業で案分できない経費等の区分経理のルール策定が求められる。 ➤ また、共通してステークホルダー間の政策リスクが増大すること、ステークホルダー間の協議・調整が煩雑になること等に留意する必要がある。 	
②民間事業者のノウハウを発揮した事業範囲の拡大	非公募での対応	パターン①：既存の管理運営者を先行して選定し、新たに付加する業務を別に発注し、既存の管理運営者は当該事業者と連携	➤ 運営段階が独立採算の事業成立も想定されるが、仮に運営権対価の設定等を想定する場合、 全体の収支計画を事前に見積もることが困難な可能性 に留意する必要がある。
		パターン②：既存の管理運営者の業務と新たになに付加する業務を別々で発注・管理し、相互の連携を促進	➤ 自治体では、 発注等の契約及びモニタリングの負担が大きくなる とともに、 詳細なリスク分担の設定が求められる ことに留意する必要がある。
		パターン③：既存の管理運営者が主導で仕様・要求水準を満たすための連携を促進	➤ 既存の管理運営者を非公募で選定することを前提としつつ、新たに予算措置が必要な業務を追加し、混合型のコンセッション方式の導入を検討する。その際、 サービス対価の妥当性を確認・精査 する必要がある。
	公募での対応	パターン④：既存の管理運営者に対しては、限定的な業務内容・範囲を指定して連携を促進	➤ これまでの事業の背景等を踏まえ、 政策調整等に時間を要する 点に留意する必要がある。
		パターン⑤：既存の管理運営者を一事業者として取り扱い、公募等によって新たな連携を促進	➤ 公募であっても競争性が働かない可能性があり、 事前のサウンディング等で丁寧に民間事業者等の事業参画や意見を収集 することに留意する必要がある。
共通	-	<ul style="list-style-type: none"> ➤ コンセッション事業の範囲に施設の改修業務を含める場合、当該施設の元施工企業を含むSPCが圧倒的に競争優位となるため、公募の競争性が阻害される可能性に留意する必要がある。 ➤ 公の施設の場合、施設設置条例にて上限料金が固定化されていることが一般的であることから、柔軟な料金設定の検討においては、コンセッション方式の検討だけでは効果がなく、設置条例の改正とセットで検討する必要がある。 ➤ MICE施設のネーミングライツは、売却先の業種等が開催されるMICEの種類等にも影響を及ぼすため、売却先の選定に際しては、売却金額以外の視点で評価することが必要になる。 	

(※) 事務の共同処理の実施方法については次ページ参照

①〈ご参考〉複数の自治体が管理する施設のバンドリングでは、以下に示すような方法による事務の共同処理が想定され、事務の委託等により手続きの窓口を一本化することも想定される

事務の共同処理の実施方法

- 地方自治法では、複数の自治体における事務処理の広域化を担う組織として一部事務組合及び広域連合、地方公営企業法においては企業団及び広域連合企業団に係る規定が置かれているが、協議会等の共同設置、事務の委託などの事務の共同処理の仕組みについても言及されている。
- 協議会等の設置と事務の委託の概要は下表に示すとおりとなっている。

比較項目	協議会等の設置	事務の委託
根拠法	地方自治法252条の2の2	地方自治法第252条の14
構成団体単位	普通地方公共団体間	普通地方公共団体間
法律効果の帰属	協議会等を構成する各団体	受託団体
設置等に要する手続き	①協議に関する議決 ②協議 ③規約の作成 ④定めた規約及び設置に関する届出及び告示	①協議に関する議決 ②協議 ③規約の作成、 ④定めた規約及び設置に関する届出及び告示
共同事務に関する権限を有するもの	協議会（ただし、関係普通地方公共団体又は関係普通地方公共団体の長その他の執行機関の名において行う）	受託団体

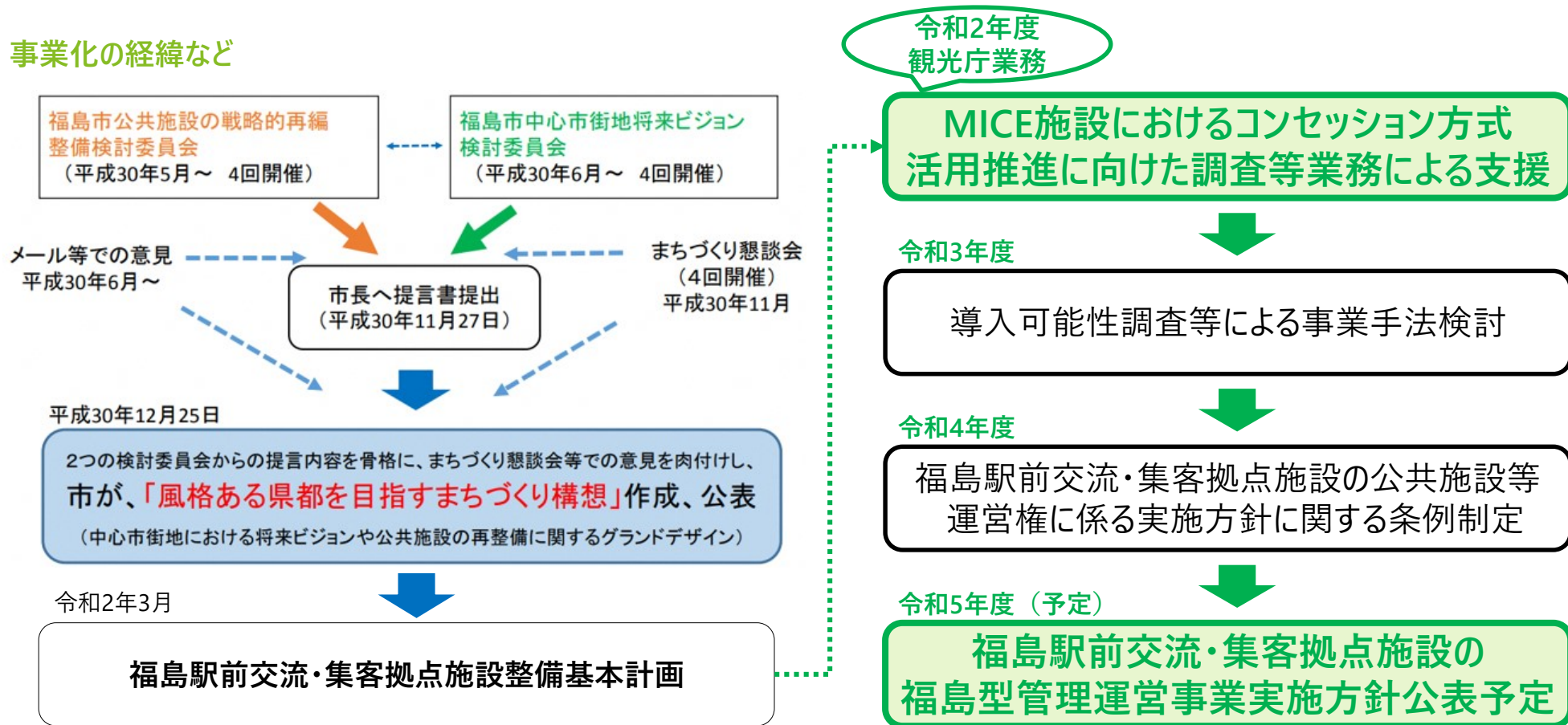
II. コンセッション方式導入調査結果

1. 調査の概要

2. 多様な連携スキームにおけるコンセッション方式導入の可能性
(参考) 過年度のコンセッション方式導入調査の成果

令和2年度の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による支援を契機に福島市では令和5年度コンセッション方式の実施方針を策定予定としている

事業化の経緯など



■担当者の声_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の支援の活用について

本市としては初めてとなるコンセッション方式の導入であり、どのような手順で検討を進めればよいか、実現可能性はあるかなど多くの不安がありました。しかし、本支援業務により、多くの先行・類似事例を踏まえた提案をいただくとともに、サウンディング調査における民間事業者の率直な反応を確認でき、本市のコンセッション方式導入決定にあたり、大きな支援となりました。また、業務受託事業者の高い専門性や幅広いネットワークも、本事業の推進に非常にプラスとなりました。

<ご参考> コンセッション方式のメリット説明資料①

福島市議会説明資料 抜粋

メリット① 運営者の自由度を高め、収益機会を拡大（行政財産の活用など）

課題

行政財産について、イベント期間中の短期的な目的外使用や、当初に想定しないような活用の提案、第三者を巻き込んだ活用については実施しにくい。
よって、民間事業者は指定管理施設の行政財産をうまく活用したいが、制約があると感じている。

大ホール、会議室、楽屋
ロビー、ホワイエ、テラスなど
条例で利用料金を設定する範囲

テラス、その他公共空間（壁面・床面）など
条例で利用料金を設定していない範囲

指定管理者制度（使用許可等）

公共施設等運営権（使用貸借・賃借権等）

福島型管理運営方式（指定管理者制度 + 公共施設等運営権）

- ・指定管理者が利用者へ施設の使用許可を与える
- ・目的外使用許可により、行政財産活用が可能であるが随時となると手続きが面倒（第三者への転貸は不可）

- ・PFI法の特例措置により、壁面や床面などについて市と運営事業者間で貸借が可能
- ・市の承諾を得たうえで、第三者に転貸可能

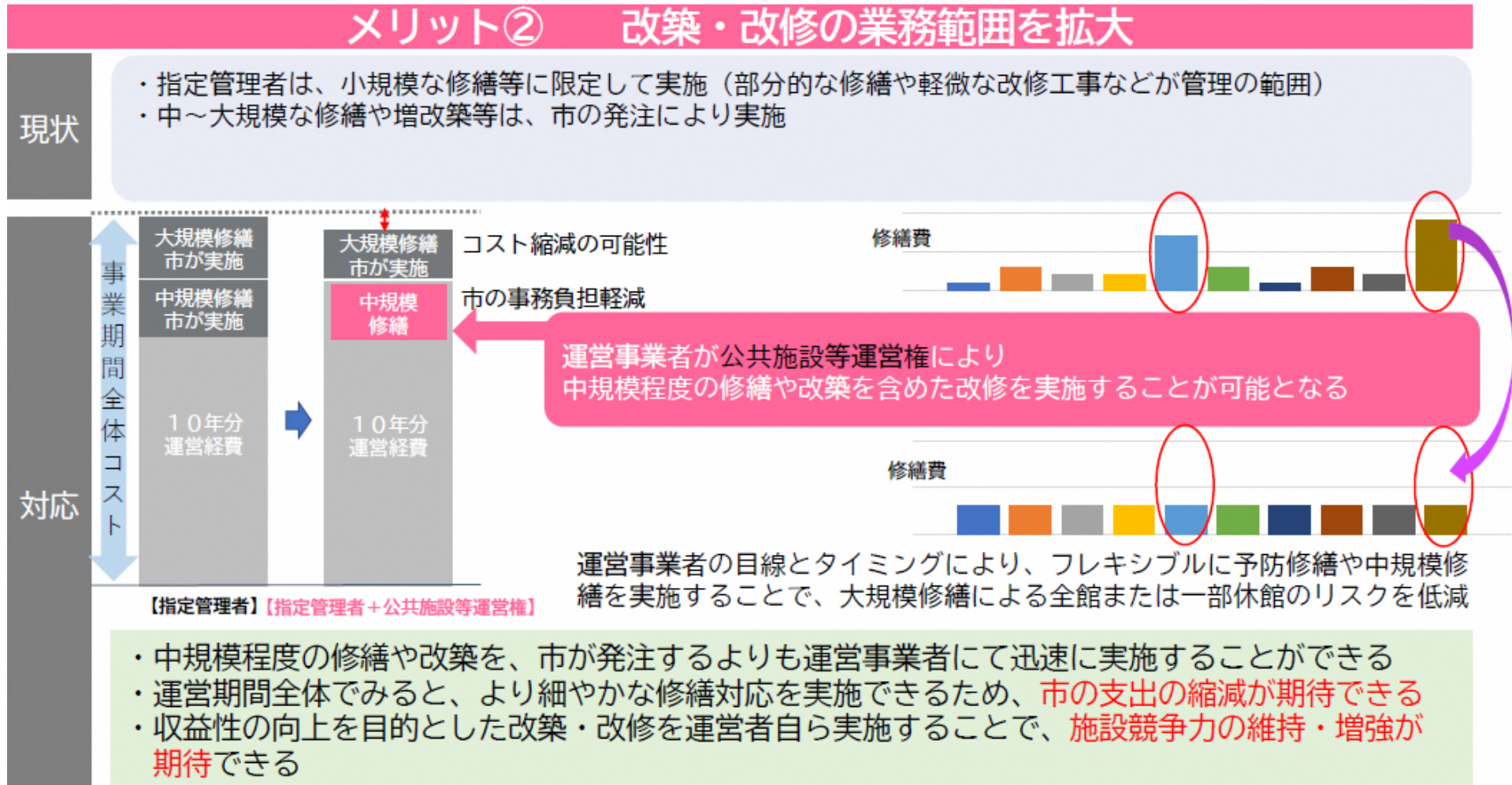
対応

公共施設等運営権という『運営事業者の創意工夫を認める制度的な裏付け』があることで、より柔軟で自由度の高い企画やサービス提供が実施しやすくなる

- ・運営事業者公募にあたり、事業者の参入を促進できる
- ・柔軟な行政財産活用により、利用者サービスの向上が期待できる
- ・運営事業者の収入増加により、市負担の縮減が期待できる

<ご参考> コンセッション方式のメリット説明資料②

福島市議会説明資料 抜粋



Ⅲ. 民間サウンディングプラットフォーム・スキームに関する調査・検討

MICE施設のコンセッション方式活用の推進にあたっては、適切な民間事業者へのサウンディングが有効であり、その手続きが効果的に機能するプラットフォームのあり方やスキームを調査・検討した

検討の背景・検討の方向性

民間サウンディングプラットフォームの必要性

- 「1.業務の目的等」のとおり、PPP/PFI 推進アクションプラン（令和4年改訂版）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、観光庁ではMICE 施設のコンセッション方式活用を推進している。
- コンセッション方式を活用し、民間事業者の管理運営の裁量を拡大することで、これまで以上に多様な業種の事業者の参画の可能性（自治体などの管理者においては多様な業種の事業者との連携の可能性）が生まれ、民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して効果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。
- このようななか、コンセッション方式については、ノウハウや知見を有する民間事業者は多くはない状況にある。また、民間事業者の管理運営の裁量の拡大や長期の事業期間の設定にあたっては、新型コロナウイルス感染症やウクライナ危機など、社会情勢の変化を踏まえた各種リスク分担の検討が極めて重要である。
- 上記を背景として、自治体がMICE施設のコンセッション方式活用を推進していくにあたっては、「構想策定段階」・「公募段階」・「運営段階」など様々な段階において、MICE施設運営事業に興味やノウハウを持つ事業者の抽出や官民のリスク分担を含む事業成立性を精査することなどが課題となっており、適切な民間事業者へのサウンディング手続きを機能させることが有効である。
- 一方、既存のPPP/PFIの官民対話プラットフォーム（内閣府や国土交通省）が提供するサウンディングは、MICE施設運営等に主眼を置いたものではない状況にある。
- そのため、観光庁では、MICE 施設のコンセッション方式活用を推進し、今後の案件を形成していくにあたって、上記の課題解決に資するMICE施設運営等に主眼を置いた民間サウンディングプラットフォームの設立を検討しており、このプラットフォームのあり方やスキームを調査した。

検討の方向性

類似のプラットフォームの概要を調査し、必要な機能や想定される方向性を整理

プラットフォームの構築・運営実績、MICE施設の豊富な管理運営実績を有する団体や民間事業者の意見を聴取

効果的なプラットフォームのあり方やスキームを整理

公的機関、業界団体、PCOやMICE施設の維持管理・運営実績を有する事業者へのヒアリングにより得られた示唆を整理し、プラットフォームの方向性を整理した

ヒアリング結果のポイントと方向性

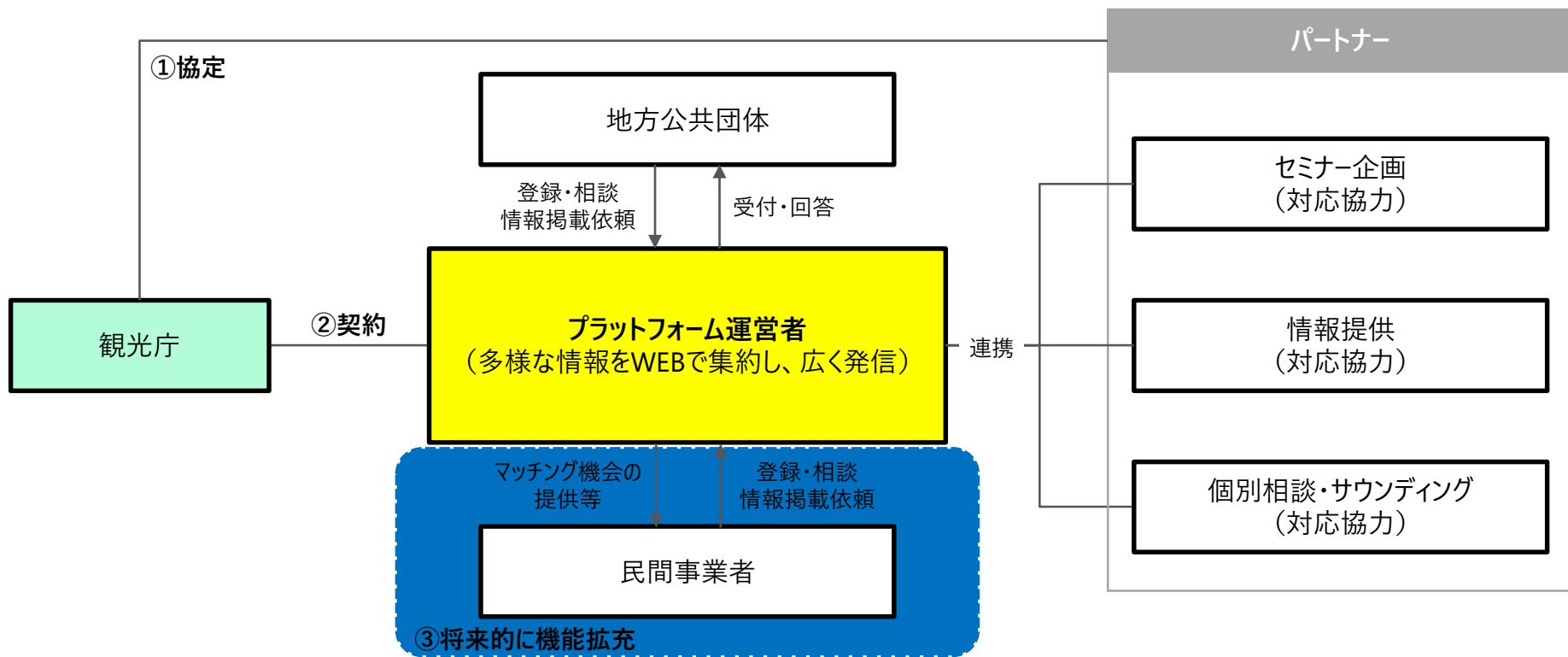
項目	ポイント
プラットフォームの方向性	<ul style="list-style-type: none">プラットフォームは意義があるとの意見が大勢だが、単純な情報流出にならないことに留意が必要コンセッション方式をはじめとするPPP/PFIの普及に向け、<u>情報蓄積、透明性の確保など、最低限必要な運営機能を検討することが必要</u>MICEの活性化に向け、民間事業者からは、<u>MICE関連事業者のみならず、多様な企業の巻き込み、民間同士・地域の企業や団体等とのマッチングへの期待がある</u>
懸念される点	<ul style="list-style-type: none"><u>競争性を損なうことやノウハウ流出のリスクが懸念されており、プラットフォームの活性化に向けては、民間事業者へのインセンティブにも配慮することが必要</u>例えば、<u>一方的な自治体からの相談に対する対応ということではなく、選ぶ・選ばれる関係性（民間事業者もセクションできる関係性）なども考慮したマッチングが求められている</u>



- プラットフォームはMICE施策の推進に資するため、設立に向けて進めていくものの、検討課題についての対応を整理し、**スモールな取り組みからはじめるのが良いのではないか。**
- 自治体から民間事業者への**一方通行の相談持ち込みと対応ではなく、仲介する運営者がいる前提で、民間事業者も案件を選別できる持続可能な運用が良いのではないか。**
- **将来的なプラットフォームは、ノウハウをもったMICE関係者だけでなく、多様なプレーヤーが参画し、民間同士のマッチングを目指してはどうか。**

プラットフォームはスモールスタートで開始し、実効性の確認、課題の集約を行いつつ、将来的な機能の拡充を検討することを想定

検討の方向性



- ① 最低限のプラットフォーム運営者が介在することを前提（運用はプラットフォーム運営者決定後）とし、国交省の協定パートナー制度に準じたパートナーを募集
- ② パートナー制度をベースとしたプラットフォーム運営者の募集を行い、WEBをはじめとする必要な機能を実装
- ③ スモールスタートでプラットフォームの運用を行いつつ、実効性の確認、課題の集約を行い、予算措置とセットで将来的な機能の拡充を検討