

**MICE施設におけるPFI・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7年3月

観 光 庁

# 目次

01	業務の目的等	3
02	PFI・コンセッション方式の導入可能性調査及び具体化支援	5
03	MICE 向けPFI・コンセッション方式導入プラットフォーム作成・運用に関わる調査等	15

# 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

- 財政状況が厳しさを増す中、MICE施設の的確な整備・維持管理・運営を進め、MICEの開催件数増加を図っていくためには、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PFI・コンセッション方式を積極的に活用することが重要である。
- 更に、観光庁では、PPP/PFI 推進アクションプラン（令和5年改定版）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、MICE施設のPFI・コンセッション方式活用を推進している。
- それを踏まえ、令和元年度から令和5年度までは、自治体所有のMICE施設におけるコンセッション方式導入の検討を通じた同方式導入に係る調査を支援するとともに、サウンディングを容易にするプラットフォームを作成したところである。
- しかしながら、MICE施設におけるPFI・コンセッション方式の導入は、同方式の活用意義周知不足や地方公共団体におけるノウハウが十分でないこと、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困難なこと、これまでの支援ではコンセッション方式導入案件の具体化までの支援を行うことができなかったことなどから必ずしも活用が進んでいるとは言えない状況にある。

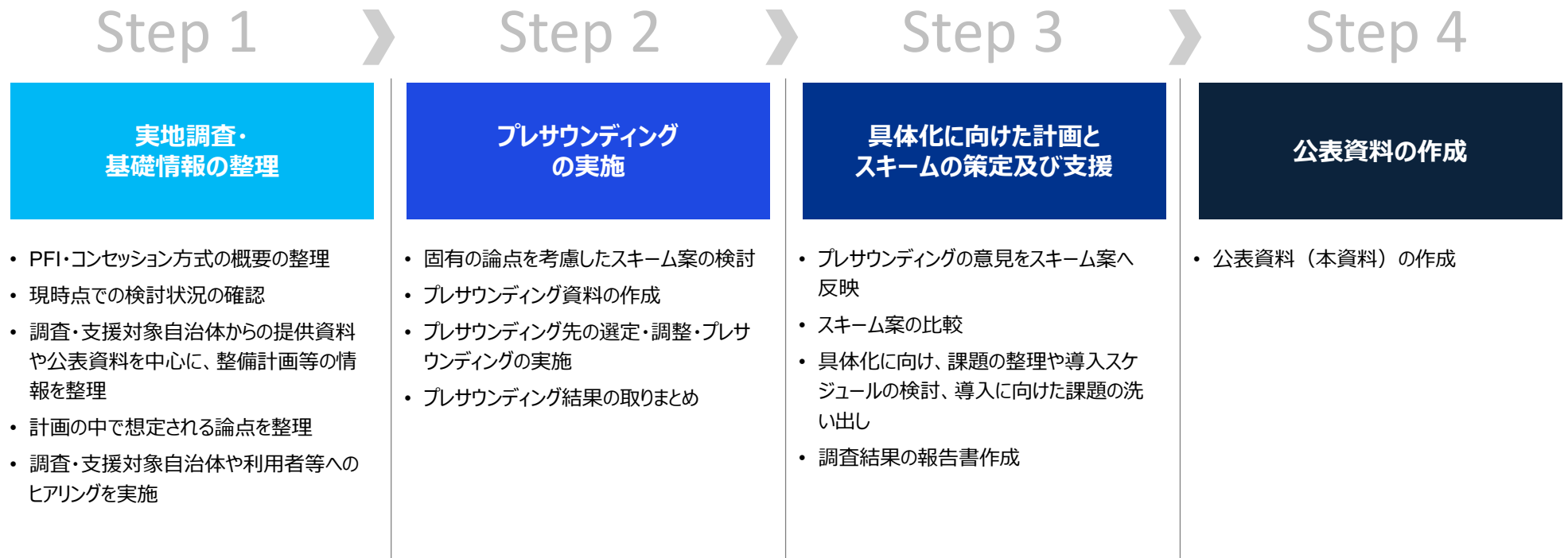
## 本調査の目的

- 本調査では、MICE施設におけるPFI・コンセッション方式導入に興味・関心や潜在的能力のある地方公共団体にコンサルタントを派遣し、施設の現状調査や改善検討等のPFI・コンセッション方式活用に向けた課題調査、プレサウンディング等のPFI・コンセッション方式実現可能性調査及び案件具体化に向けたマーケットサウンディング等の実施に対する支援を行う。
- これに加え、PFI・コンセッション方式の導入を検討している地方公共団体とMICE施設運営事業に興味を持つ事業者のマッチングを目的としたプラットフォームの充実化を行う。
- 上記の調査を行い、地方公共団体におけるPFI・コンセッション方式導入を促進することが、本調査の目的である。

## **02 PFI・コンセッション方式の 導入可能性調査及び具体化支援**

# 本項目の概要

MICE施設のより良い運営手法を検討中の複数自治体（以下、「調査・支援対象自治体」という。）に対し、下記の手順でPFI・コンセッション方式の活用に向けた調査を実施した。



# STEP 1 : 実地調査・基礎情報の整理

## - 調査対象としたMICE施設で想定される主な論点

実地調査及び基礎情報の整理を行った結果に基づき、調査対象としたMICE施設の今後の整備・運営の仕組みを検討するうえで想定される主な論点を以下のとおり整理した。それぞれの論点を踏まえて、MICE施設の整備・運営にあたって活用が想定される各事業手法を検討した。

主な論点	内容	検討方針
① より良い整備・運営手法	<ul style="list-style-type: none"><li>本業務では、施設の新設や再整備、大規模改修（以下、「整備」という。）を検討している自治体に対して、調査・支援を実施した。</li><li>MICE施設の整備・運営には多額の費用がかかるため、自治体の財政負担軽減を図る必要がある。</li><li>さらに、効率化や効果的な誘致活動の実施等、民間のノウハウを活用できる仕組みが望ましい。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>自治体の財政負担軽減が期待できる事業手法を検討する。</li><li>運営者の視点が整備に取り入れられることを期待できる事業手法を検討する。</li><li>MICEの誘致や開催を見据え、整備、維持管理・運営の効率化を期待できる事業手法を検討する。</li></ul>
② 外郭団体の関与のあり方	<ul style="list-style-type: none"><li>本業務では、コンベンションビューロー等の外郭団体がMICE誘致等に関与している地域の自治体に対して、調査・支援を実施した。</li><li>このような外郭団体は、MICE誘致のノウハウを保有していることから、MICE施設の整備・運営事業における外郭団体の位置づけや関与のあり方を検討する必要がある。</li><li>MICE施設にPFI・コンセッション方式を導入した後においても、何らかの形で外郭団体のノウハウを活用できる仕組みとすることが望ましい。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>外郭団体がPFI事業者選定の公募に参加できる仕組みとした場合に、公募の競争性・公平性の観点で特に課題となりそうな状況が見受けられるどうかを検討する。</li><li>上記の点を踏まえつつ、外郭団体をPFI事業者の構成員とする方法や、外郭団体とPFI事業者との間で連携協定等を締結することを義務付ける方法等、MICE施設の運営における外郭団体の関与のあり方を検討する。</li></ul>

# STEP 1 : 実地調査・基礎情報の整理

## - 論点①（より良い整備・運営手法）に対する評価軸

以下に示す評価軸で、MICE施設の整備・運営にあたって活用が想定される各事業手法の評価を実施した（評価結果は次頁のとおり）。

評価軸	内容
自治体の財政負担の軽減	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 民間の資金、経営能力、技術的能力を活用することにより、国や地方公共団体等が直接実施するよりも効率的かつ効果的な事業の実施が期待される。</li><li>・ また、民間のノウハウ活用や創意工夫により、収益増加が見込まれ、その結果、サービス購入料の削減など、財政負担の軽減が期待される。</li><li>・ 本評価軸においては、公共の財政負担がより軽減しやすい事業手法を高く評価する。</li></ul>
より質の高いサービスの提供	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 一般的な公共発注により実施される事業よりも、より柔軟に民間のノウハウを活用できることが、質の高いサービスの提供につながると期待される。</li><li>・ 本評価軸においては、質の高いサービスがより提供されやすい手法を高く評価する。</li></ul>
民間の経営自由度	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 民間による経営の自由度が高いほど、民間が自らのノウハウを活用し、利用者に対する質の高いサービス提供や、収益拡大・コスト削減のための施策を行いやすくなる。</li><li>・ 本評価軸においては、民間の経営自由度がより高い手法を高く評価する。</li></ul>

# STEP 1 : 実地調査・基礎情報の整理

## - 論点①（より良い整備・運営手法）の検討結果

MICE施設の整備・運営にあたって活用が想定される主な事業手法の評価結果を以下に示す。より質の高いサービスの提供や民間の経営自由度を重視するのであれば、整備にBT又はDB方式を、運営にコンセッション方式を活用することが望ましいと考えられる。

	【参考】 公設+指定管理者制度	BTO方式	BT+コンセッション方式	DBO	DB+コンセッション
概要	設計・施工の各段階で仕様発注による公共発注を行い、指定管理者制度による短期契約により維持管理・運営を行う	事業者は民間資金により、公共施設等の整備等を行い、長期にわたって維持管理・運営等を行う	事業者は民間資金等により、公共施設等の整備等を行い、その公共施設等について運営権の設定を受け、長期にわたって、維持管理・運営等を行う	事業者は、公共施設等の整備等と運営等を一体的に実施する	事業者は、公共施設等の整備等を行い、公共施設等について運営権の設定を受け、長期にわたって、維持管理・運営等を行う
評価軸	自治体の財政負担の削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>特になし</li> <li>維持管理・運営については、公共直営よりも効率化できる可能性がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>設計・施工・維持管理・運営を一体発注することによって、コスト削減が期待できる</li> <li>整備費を延払にすることができ、支払の平準化が期待できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>設計・施工・維持管理・運営を一体発注することによって、コスト削減が期待できる</li> <li>整備費を延払にすることができ、支払の平準化が期待できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>設計・施工・維持管理・運営を一体発注することによって、コスト削減が期待できる</li> <li>整備費の規模が大きいため起債が必要となることが想定される</li> </ul>
	より質の高いサービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>維持管理・運営を見据えた施設的设计・施工が十分に行えない可能性がある</li> <li>予算の制約により、適したタイミングで必要な更新投資等を柔軟に実施できない可能性がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>維持管理・運営を見据えた設計・施工が可能となる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>維持管理・運営を見据えた設計・施工が可能となる</li> <li>運営権を設定することで、民間事業者の裁量で更新投資等や様々なサービスの提供を柔軟に行うことが可能となる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>維持管理・運営を見据えた設計・施工が可能</li> <li>運営権を設定することで、民間事業者の裁量で更新投資等や様々なサービスの提供を柔軟に行うことが可能となる</li> </ul>
	民間の経営自由度	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕様発注を採用した場合には、民間ノウハウを活かしづらい</li> <li>施設内の遊休地（床、壁）を柔軟に使用できない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>性能発注であるため、民間ノウハウを活かしやすい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>性能発注であるため、民間ノウハウを活かしやすい</li> <li>新たな施策や収入源の確保等が行いやすい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>性能発注であるため、民間ノウハウを活かしやすい</li> <li>新たな施策や収入源の確保等が行いやすい</li> </ul>

# STEP 1 : 実地調査・基礎情報の整理

## - 論点②（外郭団体の関与のあり方）の検討結果

整備にBT又はDB方式、運営にコンセッション方式を活用した場合の事業発注方法として、以下3パターンについて検討を実施した。各パターンにおける、外郭団体が公募に参加することを前提とした場合のメリット・デメリットについて、以下のとおり整理した。

パターン	検討結果	先行事例	概念図（例）
(1) 一体発注方式	<ul style="list-style-type: none"> <li>整備から運営を一体的に発注し、同一のPFI事業者が担うパターン。</li> <li>外郭団体を構成員の一員としたコンソーシアムが公募上極めて有利と考えられるような場合には、競争が働きにくくなるおそれがある。</li> <li>また、外郭団体が優先交渉権者に選ばれなかった場合、外郭団体のノウハウを対象施設の運営に活用するのが困難となるおそれもある。</li> </ul>	愛知県新体育館整備・運営等事業	
(2) EOI方式	<ul style="list-style-type: none"> <li>自治体が施設の運営者として運営事業者を予め選定し、運営事業者は、自治体で作成する設計・建設等に関する実施方針や要求水準等の作成支援を行い、その後、整備等の事業者を募集・選定するパターン。</li> <li>仮に運営事業者の公募において外郭団体が有利と考えられる場合であっても、整備・維持管理事業者の選定においてはその影響を排除することができ、公募の競争性を確保しやすくなる。</li> </ul>	箕面市立文化芸術劇場	
(3) 分離発注方式	<ul style="list-style-type: none"> <li>整備・維持管理を行うPFI事業者と運営を行う運営事業者を個別に公募するパターン。</li> <li>仮に運営事業者の公募において外郭団体が有利と考えられる場合であっても、整備・維持管理事業者の選定においてはその影響を排除することができ、公募の競争性を確保しやすくなる。</li> </ul>	パシフィコ横浜ノース	

出典：「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」（観光庁）

([https://www.mlit.go.jp/kankocho/seisaku\\_seido/kihonkeikaku/inbound\\_kaifuku/mice/corona\\_henka/content/001618666.pdf](https://www.mlit.go.jp/kankocho/seisaku_seido/kihonkeikaku/inbound_kaifuku/mice/corona_henka/content/001618666.pdf)) をもとに作成

## STEP 2 : プレサウンディングの実施

### - 事業期間・事業方式に関するプレサウンディング結果

MICE施設の整備や運営等を担う複数の民間事業者に対し、STEP 1（実地調査・基礎情報）の結果を開示し、MICE施設におけるPFI・コンセッション方式の導入に関するプレサウンディングを実施した。その結果、長期的な維持管理・運営期間を設定できる事業方式が望ましい等の意見が得られた。

		プレサウンディング結果	左記から得られる示唆
事業期間	設計・建設	<ul style="list-style-type: none"> <li>建設業においても導入された週休2日制に配慮した事業スケジュールの設定を求める意見があった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業スケジュールの設定にあたっては、直近の動向を踏まえた適切な設計・建設期間を設定するとともに、具体的なスケジュールを可能な限り早期に公表することが望ましい。</li> </ul>
	維持管理・運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>維持管理・運営期間として、10年以上を希望するとの意見が多く寄せられた。</li> <li>長期的な目線を持った誘致活動や利用者との信頼関係構築を行うためには、事業期間は長期である必要があるとの意見があった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>長期的な維持管理・運営期間を設定できる事業方式（PFI手法等）の活用が望ましい。</li> </ul>
事業方式	設計・建設	<ul style="list-style-type: none"> <li>BT方式又はDB方式で整備を行うことについて、特に懸念する意見はなかった。</li> <li>BT方式でも、出来高払い等とすることによって整備費の支払いが早期に行われる条件とすれば、民間の金利負担が低く抑えられるとの意見があった。そのため、出来高払いのBT方式であれば、DB方式とBT方式で特に差は感じないとの意見があった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>設計と建設を一括で発注するBT方式またはDB方式を採用することが望ましいが、BT方式を採用する場合には、整備費の支払いを長期間の延払いとするのではなく、出来高払い等とすることによって民間事業者の金利負担を低く抑えることが望ましい。</li> </ul>
	大規模改修	<ul style="list-style-type: none"> <li>大規模改修の場合は、元施工が公募に有利な条件を多く有していることが殆どであるため、競争が働きづらいという意見が多かった。</li> <li>特に、近年は建設業界の業務量が多く、他社が元施工となっているような受注確度が高くないと考えられる大規模改修の公募への参加は難しいとの意見や、大規模改修と運営は別事業とした方が望ましいとの意見もあった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大規模改修の公募は、競争が働きづらいことを踏まえ、運営とは別の事業とすることも考えられる。</li> </ul>
	維持管理・運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンセッション方式の採用に関して、反対意見は少なかった。一方で、利益が出ない施設であれば、安定的に収入が得られるような方式（例：指定管理者制度）の方が望ましいとの意見もあった。</li> <li>MICE施設は、（周辺環境しだいではあるものの）経営努力によって需要を増やせる余地が限られている一方で、コロナ禍のような不可抗力が生じると需要が激減してしまう。そのため、民間事業者が需要変動リスクを全て負うのは難しいことから、想定を超えるような需要の減少が発生したような場合には、官と民でロスをシェアするような仕組みを導入することが望ましいとの意見があった。</li> <li>設計・建設に施設運営者の意見が反映されるべきという意見が多かった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PFI手法の中でも、特に民間事業者の自由度が大きいコンセッション方式を採用し、施設の設計・建設から維持管理・運営までを一つの事業として実施することが望ましい。</li> <li>MICE施設の特徴を踏まえ、プロフィット・ロスシェアのような仕組みを導入することによって、民間事業者の需要変動リスクを限定することも考えられる。</li> </ul>

## STEP 2 : プレサウンディングの実施

### - 外郭団体の取扱い・整備費に関するプレサウンディング結果

外郭団体が競争上優位な立場にあると考えられる場合、当該外郭団体がMICE施設の整備・運営事業の公募に参加できる形とするのは避けることが望ましいという意見が多かった。













また、整備費については、昨今の著しい物価上昇が整備費の予定価格やサービス対価に適切に反映されるような仕組みが必要との意見が多かった。

	プレサウンディング結果	左記から得られる示唆
外郭団体の取扱い	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンベンションビューロー等の外郭団体の業務内容や業務実績を考慮したとき、当該外郭団体が競争上優位と考えられる場合には、公募参加者の一つとしてMICE施設の整備・運営事業の公募に参加できる形とするのは避けることが望ましいという意見が多かった。</li> <li>一方で、外郭団体が関与している現状とは異なる考え方や方法での施設運営というのも期待するのであれば、公募において外郭団体と他の民間事業者とを競わせ、より良い提案を行った者を運営者として選定しても良いのではないかと意見もあった。</li> <li>コンベンションビューローのような外郭団体は、1つのMICE施設を対象としてMICE誘致等を行うのではなく、事業範囲とする地域全体に存するMICE施設を対象としてMICE誘致等を行うものと考えられる。しかし、MICE施設の運営を担う民間事業者は、自らが運営する施設にとっての利益のみを追求して業務を実施するものであることから、両者は担うべき役割や得意とする業務が異なるのではないかと意見もあった。</li> </ul>	<p>① 対象施設において利益が発生</p> <p>② 利益の一部を外郭団体が収受</p> <p>③ 外郭団体が収受した利益をMICE推進のために再投資</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>コンベンションビューロー等の外郭団体が本事業を受注した場合、下に示すような好循環が発生することが期待される一方で、外郭団体が公募に参加すると、他の民間事業者の公募参加意欲が阻害される懸念もある。</li> <li>上記のようなメリット・デメリットを比較し、外郭団体の取扱いを決定することが望ましい。</li> </ul>
整備費・スケジュール	<ul style="list-style-type: none"> <li>近年、物価上昇が著しいことから、予定価格の算出時点はできる限り後ろ倒しとする一方で、サービス対価の改定の基準時点はできる限り前倒ししたうえで、各種指標を参考にしながらサービス対価が適切な水準となるよう改定されるような仕組みが必要であるとの意見が多かった。</li> <li>設備関係の業者の確保が近年難しくなっていることもあり、スケジュールや事業内容を早期に公表することを求める意見も多かった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>整備費の見積りにあたっては、民間事業者の意見を丁寧に確認することが重要である。</li> <li>整備費に対する感応度が高い物価指数を参考にし、入札公告後の物価変動による整備費の変動リスクは、自治体が負担するような仕組みとするべきである。</li> <li>事業スケジュールを早期に公表することが、民間事業者の公募参画の可能性を高めることとなる。</li> </ul>

# STEP 3 : 具体化に向けた計画とスキームの策定及び支援

## - スキーム案の比較（再整備の場合）

前述した3パターンの事業方式について、MICE施設の再整備・運営に用いた場合の特徴を、下記の観点から比較した。

パターン	事業の最適化	事業費の削減	競争性の確保	整備着手までの早さ	総評
(1) 一体発注方式	 <ul style="list-style-type: none"> <li>施設整備と施設運営が一体的に公募されるため、事業の最適化が期待できる。</li> <li>施設運営と施設整備が一体的に検討されるため、運営目線の施設整備が期待される。</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>施設整備と施設運営が一体的に公募される（整備費と運営費の合計額である事業費等をもとに事業者選定される）ため、公募段階において、応募者が事業費の削減を検討することが期待される。</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>施設整備と施設運営を一体的に公募するため、どちらか一方について競争上優位な事業者が存在する場合、当該社をコンソーシアム構成員としたものが有利となるため、公募の競争性が確保されなくなる懸念がある。</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>PFI法に基づいた手続き（例：実施方針の策定）に従う必要があるため、導入可能性の検討から公募までに2年程度の期間を要することが考えられる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「事業の最適化や事業費の削減が期待できるが、競争性の確保や整備着手までの早さに留意が必要な手法」と捉えることができる。</li> </ul>
(2) EOI方式	 <ul style="list-style-type: none"> <li>施設整備と施設運営は別々に公募されるが、施設運営者の意見を施設整備に反映することができるため、ある程度の事業の最適化が期待できる。</li> <li>施設運営者の意見が施設整備に反映されるため、運営目線の施設整備が期待される。</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>施設整備と施設運営が別々に公募される（整備費と運営費等が個別に評価される）ため、(1)ほど事業費の削減は期待できない。</li> <li>施設運営者の意見を施設整備に反映することができるため、(3)よりは事業費の削減が期待できる。</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>施設整備と施設運営は別々に公募されるが、先行して選定される施設運営者と、施設整備・維持管理を行う事業者との連携方法等に関する条件次第では、競争性に影響が出る可能性がある。</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>施設整備に至るまでのプロセスが多い（例：PFI法に基づいたコンセッション事業の発注→選定された受注者との施設整備等に関する要求水準等の検討→施設整備の公募）ため、3つの方式の中では、最も整備着手までに時間がかかる方式と考えられる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「事業の最適化や事業費の削減について、(1)ほどではないが期待でき、整備着手までの早さには特に留意が必要な手法」と捉えることができる。</li> </ul>
(3) 分離発注方式	 <ul style="list-style-type: none"> <li>施設整備と施設運営が別々に公募されるため、施設整備と施設運営の連携が(1)(2)よりも取りづらく、事業の最適化は目指しづらい。</li> <li>施設運営者目線で使いづらい施設が整備される可能性がある。</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>施設整備と施設運営が別々に公募されるため、(1)(2)に比べて事業費の削減は期待しづらい。</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>施設整備と施設運営が別々に公募されるため、他の方式よりも競争性は確保されやすい。</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>施設整備をDB方式で発注する場合には、PFI法に基づいた手続きに従う必要がなく、早期の整備着手が期待される。BT方式で発注する場合は、PFI法に基づいた手続きが必要だが、(1)ほど必要な期間は長くないと考えられる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「競争性の確保や整備着手までの早さには期待できるが、事業の最適化や事業費の削減は期待しづらい手法」と捉えることができる。</li> </ul>



BT方式とDB方式の違い：BT方式を採用した場合、自治体としては、支出の平準化というメリットが期待できる。一方で、DB方式（公共が資金調達を実施する方式）よりも金利が高くなり、整備費が増加することや発注に必要な期間が長くなるといったデメリットが生じることも考えられる。なお、BT方式でも出来高払いを採用した場合には、整備費の増加を抑えられる可能性がある。

# STEP 3 : 具体化に向けた計画とスキームの策定及び支援

## - スキーム案の比較 (大規模改修の場合)

前述した3パターンの事業方式について、MICE施設の大規模改修・運営に用いた場合の特徴を、下記の観点から比較した。

パターン	事業の最適化	事業費の削減	競争性の確保	整備着手までの早さ	総評
(1) 一体発注方式	◎ (前頁と同様)	◎ (前頁と同様)	△ ・大規模改修にあたっては、元施工が公募上有利となることが想定され、他の民間事業者の公募参加意欲の醸成が困難となることから、前頁に記載した懸念が顕在化しやすいと考えられる。	○ (前頁と同様)	・「事業の最適化や事業費の削減が期待できるが、競争性の確保に特に留意が必要な手法」と捉えることができる。
(2) EOI方式	○ (前頁と同様)	○ (前頁と同様)	○ (前頁と同様)	△ (前頁と同様)	・「事業の最適化や事業費の削減について、(1)ほどではないが期待でき、整備着手までの早さには特に留意が必要な手法」と捉えることができる。
(3) 分離発注方式	△ (前頁と同様)	△ (前頁と同様)	◎ (前頁と同様)	◎ (前頁と同様)	・「競争性の確保や整備着手までの早さには期待できるが、事業の最適化や事業費の削減は期待しづらい手法」と捉えることができる。

## **03 MICE 向けPFI・コンセッション方式導入プラットフォーム作成・運用に関わる調査等**

# 本項目の概要

観光庁の「MICE施設のPFI（コンセッション方式）推進プラットフォーム」の運用に関わる下記の事項について、実施した。

## A

過去の支援先等のPFI・  
コンセッション導入の進捗状況の確認

- ✓ 観光庁が過去、調査・支援を実施した自治体等に対し、アンケートやヒアリングを行い、PFI手法の検討状況やPFI手法を検討するにあたって必要と考える支援等について、確認を実施した。
- ✓ 上記アンケート・ヒアリング結果を踏まえて、今後、MICE施設へのPFI手法の導入を推進するため、観光庁において必要と考えられる対応策について、検討した。
- ✓ 検討結果については、次頁に示す。

## B

プラットフォームの利便性向上  
に向けた提案及び実施

- ✓ 自治体がMICE施設におけるPFI・コンセッション方式を取り入れる機運を醸成するための取組や、自治体・事業者におけるプラットフォームの更なる活用を促す取組について検討した。
- ✓ 検討結果については、18頁に示す。

## C

PFI・コンセッション方式導入  
に係る説明資料の作成

- ✓ 「みなとみらい21中央地区20街区MICE施設運営事業」「愛知県国際展示場コンセッション」等の先行事例について調査を実施し、PFI・コンセッション方式導入に係る説明資料を作成した。
- ✓ 作成した説明資料については、別途、観光庁の「MICE施設のPFI（コンセッション方式）推進プラットフォーム」に掲載する予定である。

# PFI手法の導入が進まない要因と対応策

前述のアンケートやヒアリングの結果、MICE施設においてPFI・コンセッション方式の導入が進まない主な要因は、①PFI手法を検討するきっかけの不足、②PFI手法に関するノウハウ不足の2つであることが判明した。そのため、各自治体にPFI・コンセッション方式の導入検討を促すうえでは、観光庁において「PFIに関する自治体の理解を促すための情報発信を行う」、「当該検討を行う動機や機会を有する自治体を把握し伴走支援等を行う」、「当該伴走支援等を通じて事業化された事例を収集し、さらなる情報発信を行う」といった支援のサイクルを形成することが有益と考えられる。

## PFI・コンセッション方式の導入が進まない要因

### ①：PFI手法を検討するきっかけの不足

- ✓ 過去の調査・支援対象自治体へのアンケート・ヒアリング結果において、PFI手法の検討が進まない要因として、「従来の運営手法を変更する必要がない」と回答した自治体が最多であった一方で、「PFI手法の導入に魅力を感じなかった」と回答した自治体はいなかった。
- ✓ そのため、**MICE施設担当の職員にとって、PFI手法は「魅力は感じるが、従来の運営手法を変更してまで、積極的に導入したいとは思わない手法」と捉えられてる可能性がある。**
- ✓ また、指定管理者制度で運営されていたMICE施設について、施設の新設や再整備等のきっかけがないに関わらず、PFI手法が導入された事例はなく、MICE施設にPFI手法が導入されるには、PFI・コンセッション方式の導入事例が少ない現状においては、施設の再整備等をはじめとする何らかのきっかけが必要と考えられる。

### ②：PFI手法に関するノウハウ不足

- ✓ 過去の調査・支援対象自治体へのアンケートにおいて、PFI手法の検討にあたって必要な支援として、PFI手法の理解促進に関する旨を回答した自治体が多かった。
- ✓ また、一部の自治体に対して実施したヒアリングにおいて、PFI手法の実務に関する事項（例：実務の流れ、自治体内部の合意形成の方法）が分かりづらく、検討にあたって苦勞したと回答した自治体も存在し、**MICE施設を担当する自治体職員にとって、PFI手法を検討することには、高いハードルがあるものと思われる。**

## 今後の対応策

### ア 自治体に対する情報発信

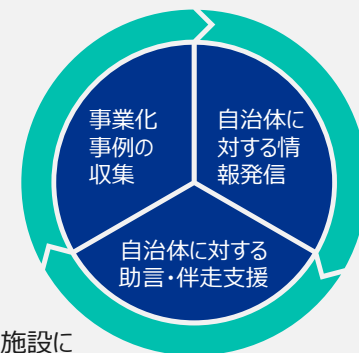
- ✓ 各自治体におけるPFI手法の検討に関する機運を醸成するため、**各自治体のMICE担当者等を対象とした勉強会の開催や、観光庁のプラットフォーム等を通じた情報発信**を行い、PFI手法の概要やPFI手法を導入することのメリット等に関する自治体担当者の理解を促進する。

### イ 自治体に対する助言・伴走支援

- ✓ PFI・コンセッション方式を導入していない既存のMICE施設について、既存の事業方式からPFI・コンセッション方式への見直しを検討することは、PFI・コンセッション方式の導入事例が少ない現状においては自治体にとってハードルが高いことが想定される。
- ✓ そのため、まずはMICE施設の新設・再整備等を検討している自治体や、既存のMICE施設の運営に課題を抱えている自治体等、**PFI・コンセッション方式の導入を検討する動機や機会を有すると考えられる自治体を観光庁のプラットフォームを活用すること等によって把握し、当該自治体に対してPFI・コンセッション方式の導入についての助言を行うとともに、事業化に向けた具体的な検討を行う自治体を募り、伴走支援を実施することが有益と考えられる。**

### ウ PFI手法導入事例の収集・発信

- ✓ 伴走支援を実施する過程で**対象自治体が実際に直面した実務上の論点を整理し、観光庁のプラットフォーム等を通じて情報発信**することで、自治体担当者のPFI手法に関する理解促進へとつなげることができる。
- ✓ また、**伴走支援等を通じて事業化された事例を収集し、当該事例に基づくより説得力のあるPFI・コンセッションのメリット等を自治体に発信**することで、各自治体におけるPFIの検討に関する機運をさらに高めることが期待できる。



# プラットフォームの利便性向上に向けた提案

観光庁の運営する「MICE施設のPFI（コンセッション方式）推進プラットフォーム」が今後どのように発展すれば、ユーザーとなる官民双方にとっての利便性向上が実現されるかを検討し、発展の方向性を定めた。また、その方向を目指すうえで効果的と考えられる、プラットフォームの運用方法を検討・提案した。

**【発展の方向性】 官民双方にとっての利便性が高いプラットフォームを構築し、MICE施設の整備・運営に係るPFI事業の案件形成を推進**

## 運用①

### プラットフォーム参加者の増加

- ✓ プラットフォームへの参加者が増えるほど、提供される情報量やマッチング機会が増加し、プラットフォームの利便性の向上が狙える。
- ✓ プラットフォームを周知するための取組として、以下のようなものが考えられる。

A：PFI研修・勉強会 B：先行事例紹介セミナー C：関係団体を通じた周知  
D：電子コンテンツによる広報 E：研修・勉強会を通じた周知

## 運用②

### 掲載コンテンツの拡充

- ✓ PFI・コンセッション方式に関心のある自治体・事業者の検討に資する情報の種類を増やすことで、プラットフォームの利便性が向上が狙える。
- ✓ プラットフォームに掲載することが有用なコンテンツとして、以下のようなものが考えられる。

A：PFI・コンセッション方式及びプラットフォームの概要とメリット B：参加者一覧  
C：先行事例 D：導入検討状態のMICE施設一覧 E：イベント情報・活動記録  
F：関連Webサイトのリンク

## 運用③

### プラットフォームのウェブサイト表示構成の見直し

- ✓ ウェブサイト表示構成を見直し、必要な情報にアクセスしやすい構成とすることで、プラットフォームの利便性が向上が狙える。
- ✓ 現在のプラットフォームのサイトの構成に関する課題及び当該課題に対する解決策を検討した。

A：掲載内容の順序の見直し B：サイトマップの作成・見やすさの追求  
C：制度説明の要約の掲載 D：その他、掲載コンテンツの拡充

## 運用④

### 案件形成に向けたステップアップ支援

- ✓ PFI・コンセッション方式導入に向けた自治体・民間事業者双方での検討を次のステップへと進めるための支援の場を作ることで、プラットフォームの利便性が向上が狙える。
- ✓ ステップアップ支援施策の1つとして、イベントの開催が挙げられる。開催イベントの種類として、以下のようなものが考えられる。

A：マッチングイベント B：サウンディング・個別相談 C：分科会