

**MICE施設におけるコンセプション方式活用推進に向けた
調査等業務**

報告書

**令和8年3月
観光庁**

目次

1 業務の背景及び目的	P3
2 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	P6
3 MICE施設向けPFI・コンセッション方式導入プラットフォーム作成・運用 に関わる調査等及び具体化支援	P17
4 MICE施設におけるPFI・コンセッション方式活用及びプラットフォーム の利用向上に向けた取組	P20

1 業務の背景及び目的

本業務の背景、概要と目的は以下のとおりである

業務の背景及び目的

背景

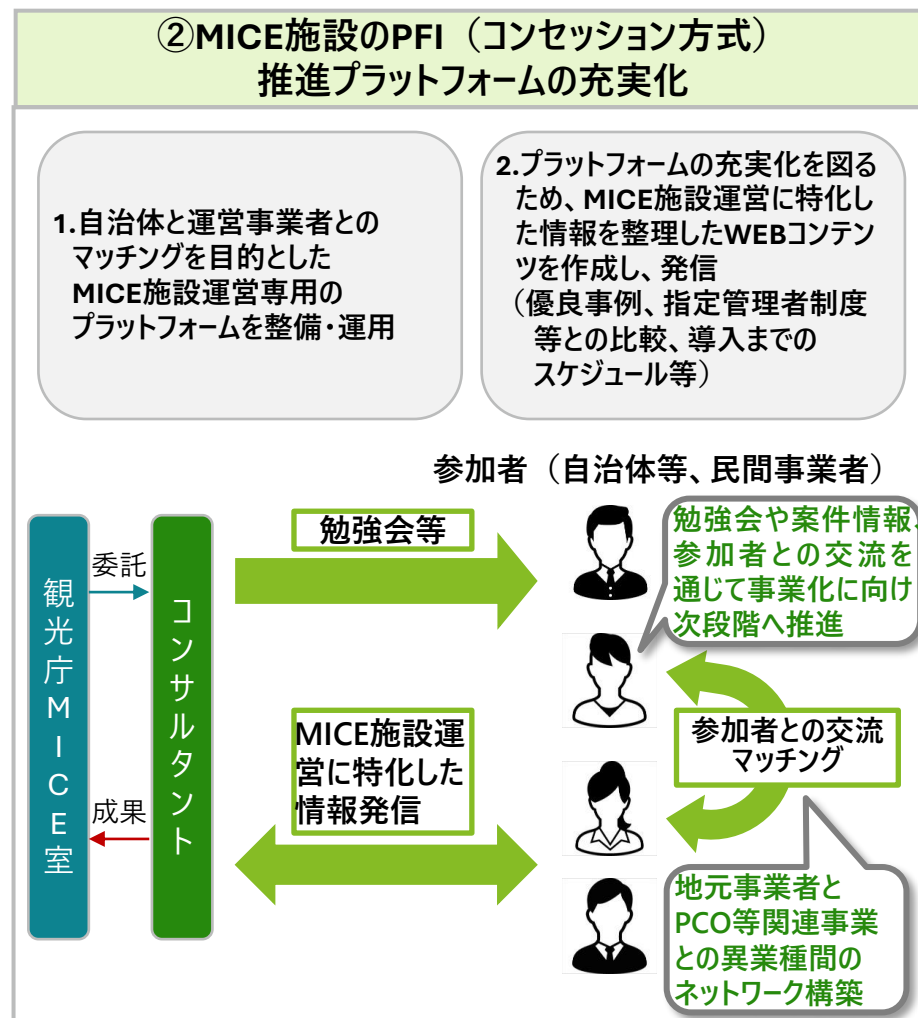
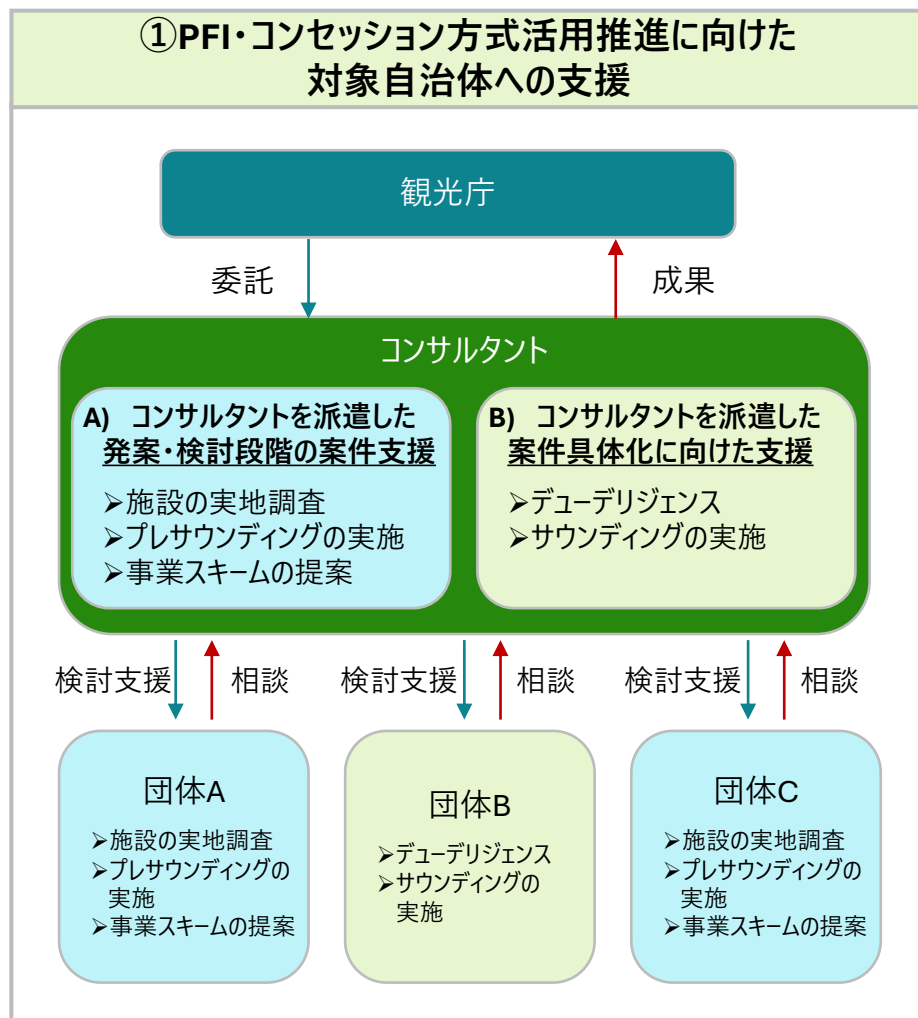
- 財政状況が厳しさを増す中、MICE施設の的確な整備・維持管理・運営を進め、MICEの開催件数増加を図っていくためには、民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して効率的かつ効果的なサービスの提供を行うPFI・コンセッション方式を積極的に活用することが重要である。更に、観光庁では、PPP/PFI推進アクションプランにおいて、MICE施設が重点分野として掲げられていることを踏まえ、MICE施設のPFI・コンセッション方式活用を推進している。
- それを踏まえ、令和元年度から令和6年度までには、自治体所有のMICE施設におけるコンセッション方式導入の検討を通じた同方式導入に係る調査業務を支援するとともに、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。

目的

- 次の2つを実施することにより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を目的としている。
 - ✓ 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と。
 - ✓ 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こと。

令和8年度までに10件、令和13年度までに30件のPFI・コンセッション導入を目標※としており、支援要望のある自治体への支援とプラットフォームの充実化を行った

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支援概要



※PFI・コンセッション導入の目標とは、PPP/PFI推進アクションプランにおいて定められた目標を示します。

2 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

既存MICE施設にPFI・コンセッション方式を検討する自治体への支援と新規整備において PFI・コンセッション方式を検討する自治体へ支援を行った

支援対象自治体への支援概要

① 既存MICE施設にPFI・コンセッション方式 を検討する自治体への支援概要（2自治体）※1

【主要論点】

指定管理者制度からコンセッション方式への移行の検討

- 施設の現状分析・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）の分析、自治体が支出する施設修繕費用、今後の修繕計画等の分析
- 事業概要の整理、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、現在の管理運営事業者の概要等を「事業概要」として整理
 - 指定管理者制度からコンセッション方式への移行を中心とした事業手法の整理・比較やメリット・課題の検討
 - 課題解決のための目指す方向性（仮説）の整理
- PFI・コンセッション方式の実現可能性の検討
 - 事業概要を基に、関連する民間事業者に対するプレサウンディングを実施
 - プレサウンディングを踏まえ、目指す方向性（仮説）に対する検討結果を整理
 - 次年度以降必要となる検討事項を整理

② MICE施設の新規整備においてPFI・コンセッション方式 を検討する自治体への支援概要（1自治体）

【主要論点】

事業スケジュールの短縮に寄与する手法や事業プロセスの検討

- 想定しうる事業手法の検討
 - 対象自治体の戦略の整理、各PPP/PFI手法の整理・比較
 - MICE施設におけるPPP/PFI手法の事例整理
 - 同時並行で策定が行われている基礎調査の内容を把握し、施設整備内容、上位計画、周辺の競合・関連施設の立地状況等を「事業概要」として整理
 - 先行事例等を参考にPFI・コンセッション方式を導入する場合の事業スケジュール（初期仮説）を手法ごとに整理
- コンセッション方式活用の実現可能性検証
 - 事業概要を基に、関連する民間事業者に対するプレサウンディングを実施
 - プレサウンディングを踏まえ、手法ごとの採用可能性や事業スケジュールに対する検討結果を整理
 - 次年度以降の検討において留意すべき事項を整理
- 今後の事業スケジュールの整理
 - 最短の事業スケジュールでMICE施設を整備する場合に適する事業スキームを整理

※1：支援内容の詳細は支援対象自治体により異なる

先行事例のない既存MICE施設へのコンセッション方式導入の可能性やメリット・課題等に 着目した検討を実施した

既存MICE施設へのコンセッション方式導入の検討における意義

- 既存MICE施設は、供用開始から一定期間が経過し、指定管理者の公募における競争性の低下、誘致・開催される催事の固定化、施設の老朽化に伴う修繕・改修費用の増加といった課題に直面している場合がある。
- これらの課題解決のためにコンセッション方式を導入し、民間の資金・ノウハウの活用を図ることが考えられるが、MICE施設におけるPFI・コンセッションの先行事例を確認すると、コンセッション方式による事業はすべて新設のMICE施設が対象となっている（下表参照）。
- 一方、他の施設分野に目を向けると、既存施設にコンセッション方式を導入して有効活用を図る事例が増加しており、指定管理者制度からコンセッション方式への移行を実現した事例も複数存在している。
- そこで、指定管理者制度からコンセッション方式への移行による既存MICE施設の課題解決の可能性やメリット・課題に着目した検討を実施した。

■ 参考：MICE施設におけるPFI・コンセッションの先行事例（令和7年3月31日時点）

#	事業名	事業主体	事業手法	実施方針 公表年度	備考
1	みなとみらい21中央地区20街区MICE施設整備事業	横浜市	BTO	平成26	新設施設
2	県営プール跡地活用プロジェクトホテルを核とした賑わいと交流の拠点 整備事業（コンベンション施設等整備運営事業）	奈良県	BTO	平成27	新設施設
3	みなとみらい21中央地区20街区MICE施設運営事業	横浜市	<u>コンセッション</u>	平成28	新設施設（#1で整備した施設の管理 運営を対象）
4	福岡市第2期展示場等整備事業	福岡市	BTO	平成28	新設施設
5	（仮称）長崎市交流拠点施設整備・運営事業	長崎市	BTO	平成28	新設施設
6	愛知県国際展示場コンセッション	愛知県	<u>コンセッション</u>	平成29	新設施設（施設整備は別事業）
7	名古屋市国際展示場新第1展示館整備事業	名古屋市	BTO	平成29	新設施設
8	（仮称）新展示場整備事業	札幌市	BTO	令和5	新設施設
9	沖縄県マリンタウン国際会議・大型展示場整備運営等事業	沖縄県	<u>BTコンセッション</u>	令和5	新設施設 事業者選定に至らず

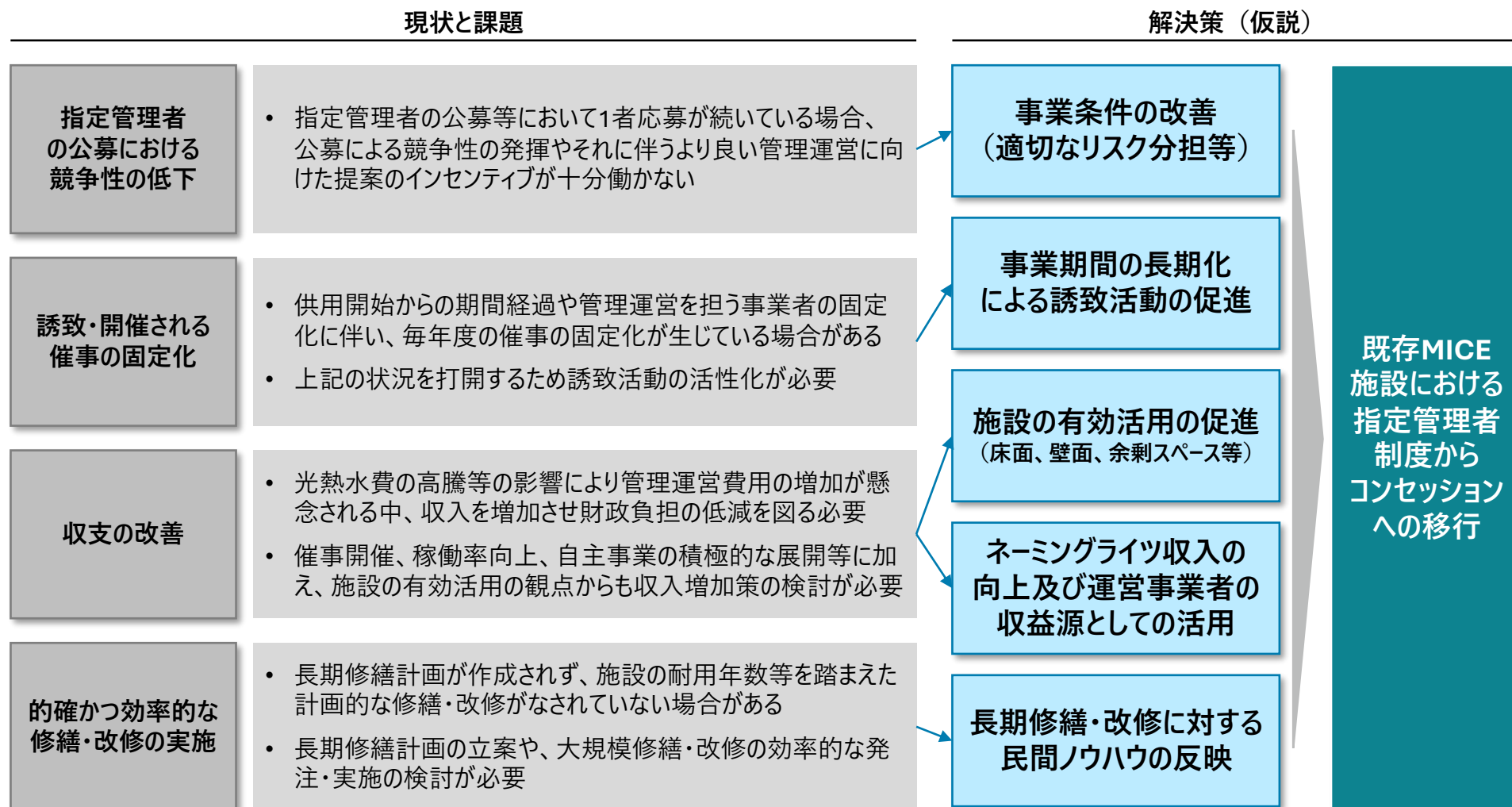
MICE施設以外では、既存施設を対象としたコンセッション事例が多数生まれており、指定管理者制度からコンセッション方式に移行した事例もある

(参考) MICE施設以外のコンセッション事業 (抜粋、令和7年3月31日時点)

#	事業分野	事業名	事業主体	事業手法	実施方針公表年度	備考
1	観光・地域振興施設	田川市芸術起業支援施設運営事業	田川市	コンセッション	平成29	<u>廃校</u> 利活用
2	観光・地域振興施設	旧荻田家付属町家群を活用した施設の管理運営事業	津山市	コンセッション	平成30	<u>古民家</u> の利活用
3	観光・地域振興施設	宮崎白浜オートキャンプ場施設運営事業	宮崎市	コンセッション	令和元	<u>既存公営キャンプ場</u> の利活用 <u>指定管理者制度からの移行</u>
4	スタートアップ施設	吉川小学校跡地の公共施設等運営事業	宮若市	コンセッション	令和2	<u>廃校</u> 利活用
5	観光・地域振興施設	米原市観光・レクリエーション関連2施設に係る公共施設等運営事業	米原市	コンセッション	令和2	<u>既存観光施設</u> の利活用 <u>指定管理者制度からの移行</u>
6	スポーツ施設	グラスハウス利活用事業	津山市	ROコンセッション	令和2	<u>既存公共スポーツ施設</u> の利活用
7	観光・地域振興施設	浜崎伝建地区町家モデル施設の運営事業	萩市	コンセッション	令和4	<u>古民家</u> の利活用
8	庁舎	宮古島市役所平良庁舎利活用事業	宮古島市	ROコンセッション	令和5	<u>旧庁舎</u> の利活用
9	文化・社会教育施設	蒲郡市竹島水族館コンセッション	蒲郡市	コンセッション	令和5	<u>既存水族館</u> の運営改善 <u>指定管理者制度からの移行</u>

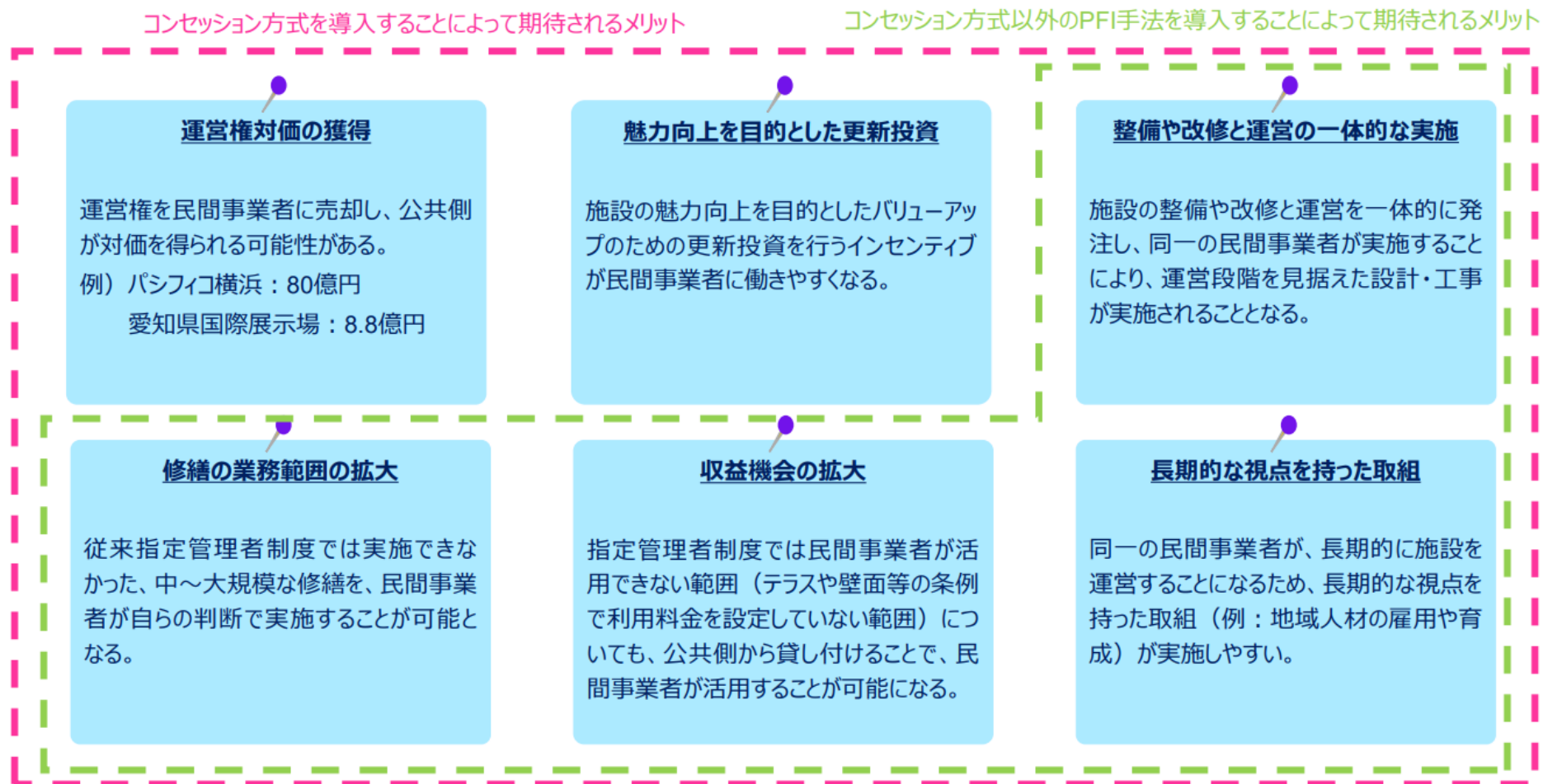
既存MICE施設の現状や課題を分析の上、指定管理者制度からコンセッション方式への移行による解決策の実現を仮説としてプレサウンディングを実施した

既存MICE施設の課題及び解決策としてのコンセッション方式の可能性



既出の資料において、MICE施設へのPFI・コンセッションの導入により期待される6つのメリットが整理されている

(参考) PFI・コンセッションの導入により期待されるメリット



既存MICE施設のポテンシャル次第ではあるが、コンセッション方式への移行が収入の増加や誘致活動の改善、施設の有効活用に寄与する可能性が把握された

プレサウンディングを踏まえた仮説の確認結果

分類	事業者※1の主な意見	仮説の確認結果
コンセッション方式への移行の効果や可能性	・コンセッション方式の導入により事業期間を長期化することでバリューアップ投資を行いやすく、利用者の要望に合わせた投資が可能になる。指定管理者制度では事業期間が短くバリューアップ投資は困難である。 ・コンセッション方式の導入では収益性の向上が強調される印象があるが、既存MICE施設の立地・アクセス性や周辺環境を含むポテンシャルによっては、効果が限定的になる可能性がある。	○～△ 既存MICE施設のポテンシャルを踏まえ収益拡大の余地が大きい場合は効果的
事業条件の改善 (適切なリスク分担等)	・指定管理者制度のままでも物価スライドの導入等、事業者が参画しやすい条件を設定することはできる。 ・水光熱費の価格変動が激しいため、実費精算とする事例が増えている。	— 事業手法にかかわらず十分な配慮が必要
事業期間の長期化による誘致活動の促進	・長期の事業期間により、誘致活動のしやすさや雇用の安定といったメリットがある一方、既存MICE施設のポテンシャルによっては、どの程度催事を誘致できるか不透明な場合もあり、5年程度の事業期間が適切な施設もある。 ・人件費や物価の高騰が続いており、事業期間の長期化はリスクにもなり得る。	○～△ 既存MICE施設の現状を踏まえ誘致活動の促進につながる場合は効果的
施設の有効活用の促進 (床面、壁面、余剰スペース等)	・コンセッション方式の導入により、施設内や敷地内スペース等の有効活用、MICE用途以外を含む柔軟な利用料金設定や収入獲得が期待できる。	○ 既存MICE施設の現状を踏まえ施設の有効活用により収益拡大の余地が大きい場合は効果的
ネーミングライツ収入の向上及び運営事業者の収益源としての活用	・MICE施設の特性上、ネーミングライツの導入によって、命名権を有する企業の競合企業による施設利用が見込めなくなるマイナスの影響も想定されるため、慎重に検討すべきである。	× 施設特性を踏まえ慎重に検討すべき
長期修繕・改修に対する民間ノウハウの反映	・老朽化が進み修繕の判断が難しい施設の場合は、公共主導で長期修繕計画を検討すべきである。 ・事業手法にかかわらず耐用年数等を踏まえた修繕・更新を想定した上で、実態に応じて優先順位を検討しながら毎年度の修繕・改修内容を決定すべきである。	— 事業手法にかかわらず検討が必要

※1：運営2社、施設管理1社を対象に実施

MICE施設の特性を踏まえ、多様な事業手法から新規整備における事業スケジュール短縮の可能性に着目した検討・プレサウンディングを行った

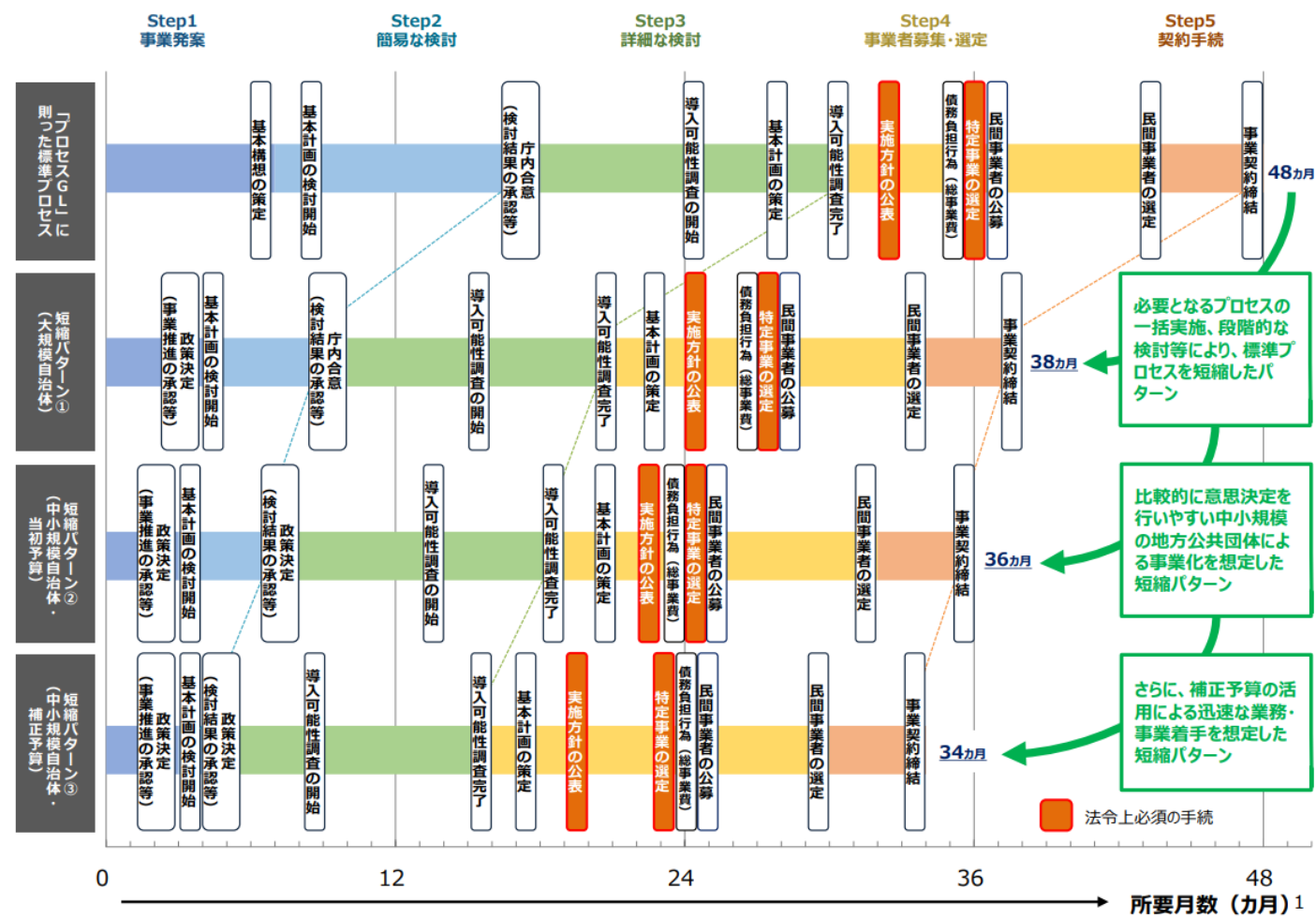
事業スケジュールの短縮に寄与する手法や事業プロセスの検討における意義（1/2）

- MICE施設の新規整備にあたっては、供用開始に合わせた象徴的な催事の誘致・開催に向けて検討され、当該催事の開催時期を踏まえた事業スケジュールの検討が求められる場合がある。
- 一方で、今後数十年間にわたって継続的に催事を誘致・開催できる魅力あるMICE施設とするためには、施設の管理運営を担う事業者のノウハウや意向を管理運営のみならず施設整備にも反映可能な事業手法の採用が望ましい。
- 内閣府ではPFI事業全般の実施手続における期間短縮の考え方（次頁参照）を示しているものの、MICE施設の特性を踏まえ、多様な事業手法からMICE施設の新規整備における事業スケジュール短縮化の可能性に着目した検討・プレサウンディングを行った。

MICE施設の特性を踏まえ、多様な事業手法から新規整備における事業スケジュール短縮の可能性に着目した検討・プレサウンディングを行った

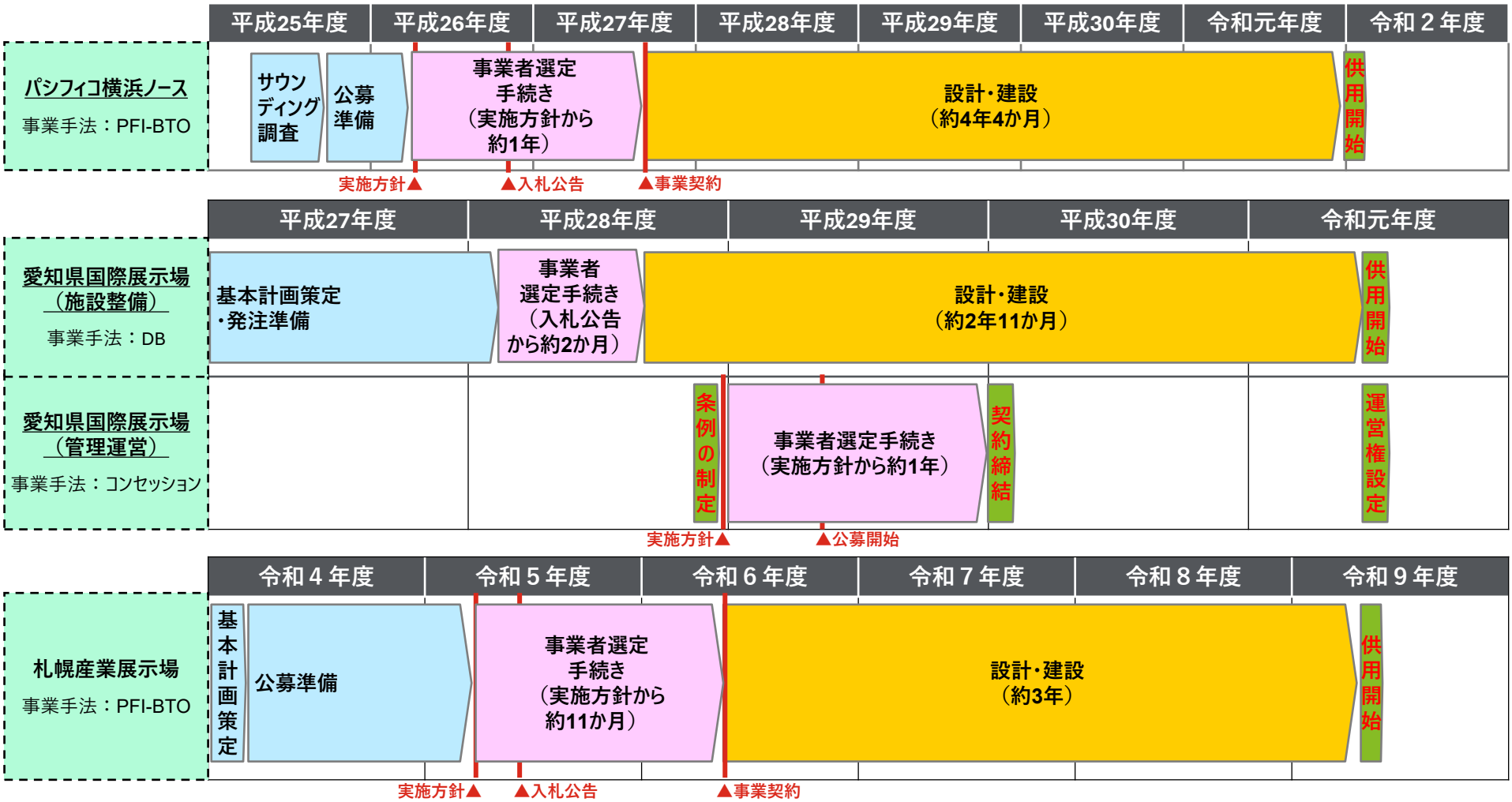
事業スケジュールの短縮に寄与する手法や事業プロセスの検討における意義（2/2）

■ 参考：PFI事業実施手続の期間短縮イメージ



先行事例における事業スケジュールを参考に、基本計画策定の着手時期を起点として、
5年後及び7年後の供用開始を念頭に可能性を検討した

先行事例における事業スケジュール



設計・建設は手法にかかわらず4年間が目安となること、短縮の余地があるのは発注手続きであること、基本計画着手から7年後の供用開始が妥当であること等が把握された

プレサウンディング結果※1を踏まえた事業スケジュールの考え方の整理

赤字：メリット
青字：デメリット

	公設＋指定管理者制度 (従来型発注)	PFI-BTO	PFI-BT＋コンセッション (一括発注)	PFI-BT＋O又はコンセッション (分離発注)	DB＋コンセッション
希望した 事業者数※2	2社/5社	2社/5社	1社/5社	0社/5社	1社/5社
整備 スケジュール	✓ 設計・建設に4年程度必要	✓ 設計・建設に4年程度必要	✓ 設計・建設に4年程度必要	✓ 設計・建設に4年程度必要	✓ 設計・建設に4年程度必要
事業者選定 スケジュール	✓ PFI法に基づく選定手続きが 必要なく、スムーズに発注す ることが可能である	✓ PFI法に基づく選定手続きが 必要となる	✓ PFI法に基づく選定手続きが 必要となる	✓ PFI法に基づく選定手続きが 必要となる	✓ 設計・建設はPFI法に基づく 選定手続きが必要ない ✓ 運営・維持管理はPFI法に 基づく選定手続きが必要と なる
設計・建設 の効率性	✓ 設計・建設と維持管理・運 営は分離発注であり、維持 管理・運営を見据えた施設 の設計・建設が十分に行え ない可能性がある	✓ 設計・建設と維持管理・運 営は一体発注であり、維持 管理・運営を見据えた施設 の設計・建設が可能である	✓ 設計・建設と維持管理・運 営は一体発注であり、維持 管理・運営を見据えた施設 の設計・建設が可能である	✓ 設計・建設と維持管理・運 営は分離発注であり、維持 管理・運営を見据えた施設 の設計・建設が十分に行え ない可能性がある	✓ 設計・建設と維持管理・運 営は分離発注であり、維持 管理・運営を見据えた施設 の設計・建設が十分に行え ない可能性がある
民間の 経営自由度	✓ 公設による施設の建設は、 仕様発注であるため、柔軟 性に欠ける ✓ 施設内の低未利用スペース を柔軟に使用できない	✓ 性能発注であるため、経営 のノウハウを活かしやすい	✓ 性能発注であるため、経営 のノウハウを活かしやすい ✓ 新たな施策や収入源の確 保等を行いやすい	✓ 性能発注であるため、経営 のノウハウを活かしやすい ✓ 新たな施策や収入源の確 保等を行いやすい	✓ 性能発注であるため、経営 のノウハウを活かしやすい ✓ 新たな施策や収入源の確 保等を行いやすい

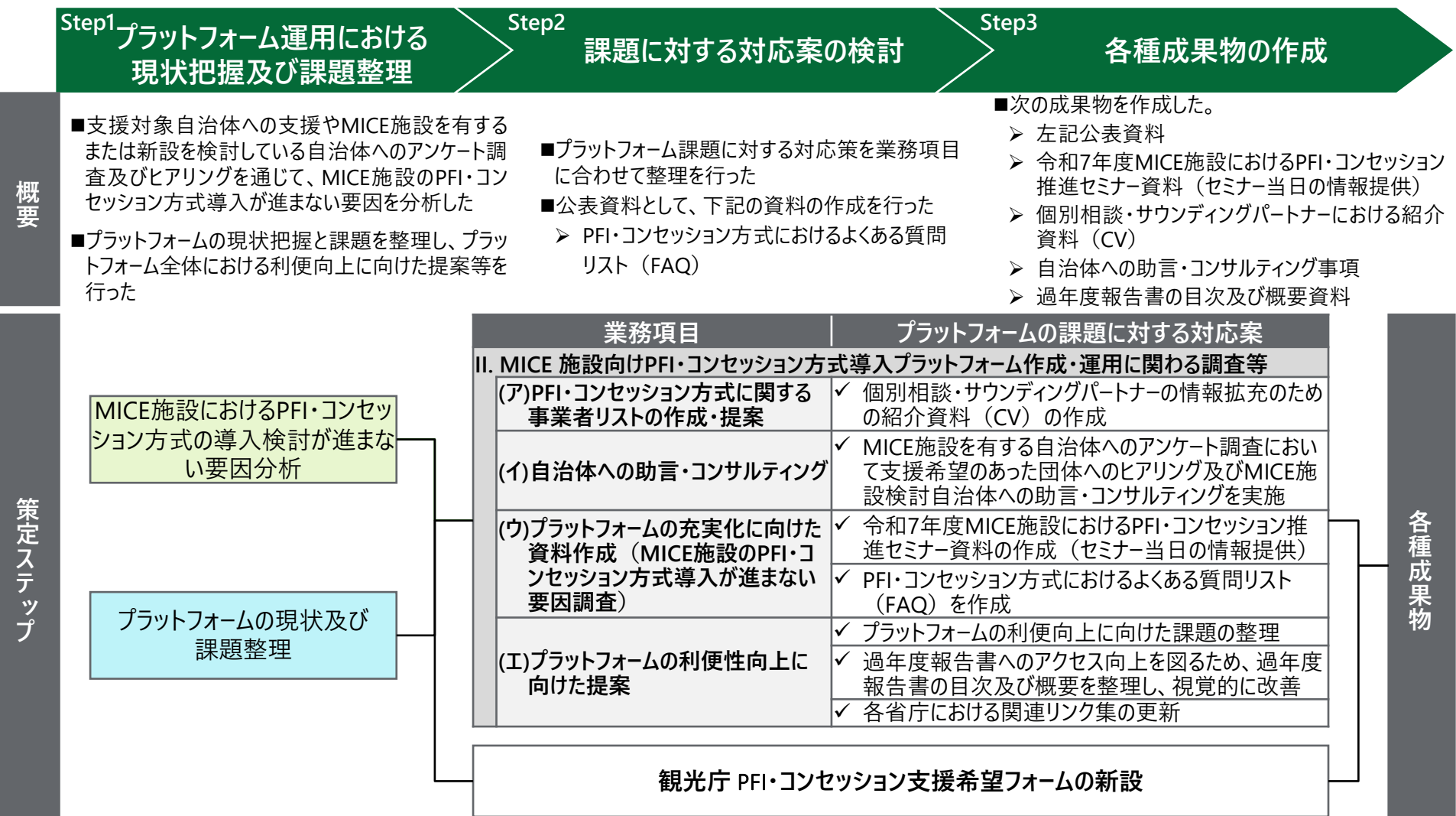
※1：施設規模・仕様等の条件が不明確な前提での実施である点に留意が必要 ※2：複数回答を含む ※3：プレサウンディングは施設整備・運営実績を有する5社へ実施

- ✓ 労働基準法の改正により工期は延びる傾向にあり、昨今の建設業界等の繁忙状況を踏まえても、手法にかかわらず設計・建設期間は4年必要
- ✓ 設計・建設期間の短縮は難しく、短縮できる可能性があるのは発注までの手続きと想定される
- ✓ 事業スケジュールを重視する場合には従来型発注又はDB＋コンセッション、管理運営事業者の意向反映を重視する場合はPFI-BTO方式又はPFI-BT＋コンセッション方式が有力
- ✓ 基本計画着手を起点として5年後の供用開始は現実的ではなく、7年後の供用開始を目標に検討を進めることが妥当と考えられる

3 MICE施設向け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

MICE施設向け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及び具体化支援は、STEP 1 からSTEP 3 の流れで検討した

MICE施設向け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及び具体化支援



MICE 施設のPFI・コンセッション方式導入が進まない要因を分析し、プラットフォーム運用・改善により課題解決に寄与する対応策を3つ整理した

進捗がない施設について、MICE 施設のPFI・コンセッション方式導入が進まない要因分析

既存施設の場合

・既存施設にPFI・コンセッション方式導入を検討する自治体への支援やMICE施設を有する自治体へのアンケート調査及びヒアリングを通じて、MICE施設のPFI・コンセッション方式導入が進まない要因を次のとおり分析した

- 運営・維持管理手法の見直しよりも優先して予算を組むべき他の公共施設が多い場合、本格的に検討するための予算が確保できず検討が進まないこと
- 既存施設の場合には、現状維持を望む声が多いことや、大規模改修工事などの「きっかけ」がないと検討の俎上に上がらないこと
- 人事異動により、引継ぎがうまく出来ていない場合が多くあり、PFI・コンセッション方式の基礎的情報を理解するところから検討が滞ってしまっていること

■課題に対する対応方針

- ✓ 指定管理者制度からコンセッション方式に移行した事例の紹介や効果の説明など、全国のMICE施設保有団体へのさらなる周知
- ✓ 人事異動等で新たに検討を始める職員へ向けて、PPP/PFI手法やMICE施設におけるよくある質問一覧などを作成・周知

新規施設の場合

・新規施設の整備を検討している地方公共団体への支援やMICE施設の新設を検討しているアンケート調査及びヒアリングを通じて、MICE施設のPFI・コンセッション方式導入が進まない要因を次のとおり分析した

- 著しい物価上昇により、予定価格が市場価格に合わず近年多くの入札不調や事業内容見直しが行われていること
- 半導体工場やデータセンター等の大規模施設の建設ラッシュによる影響でゼネコン等の人手不足などから時期等によっては応札できない場合があること
- MICE施設の新規整備を検討している自治体が少ないこと

■課題に対する対応方針

- ✓ 建設費の高騰の要因などを把握し、契約条件等に物価変動による契約金額の見直し条件を適切に反映
- ✓ 新規整備を検討する団体等への観光庁支援の更なる周知

※太字下線：プラットフォーム運用・改善により課題解決に寄与する対応策

4 MICE施設におけるPFI・コンセッション方式活用及びプラットフォームの利用向上に向けた取組

PFI・コンセッション方式の活用に関する機運醸成を目的にセミナーを実施し、指定管理者制度からコンセッション方式に移行した事例の紹介等を行った

令和7年度 MICE施設におけるPFI・コンセッション推進セミナー 開催概要

開催日時	令和8年3月10日（火） 15:00～16:30
場所	オンライン
対象者	自治体職員及び民間事業者
参加者	24団体（自治体：19団体、民間事業者：2団体、不明：3団体）
開催目的	- 国内外のMICE動向やMICE施設の先進事例等の情報提供 - 指定管理者制度からコンセッション方式へ移行した事例の紹介等によるPFI・コンセッション方式の活用に関する機運醸成

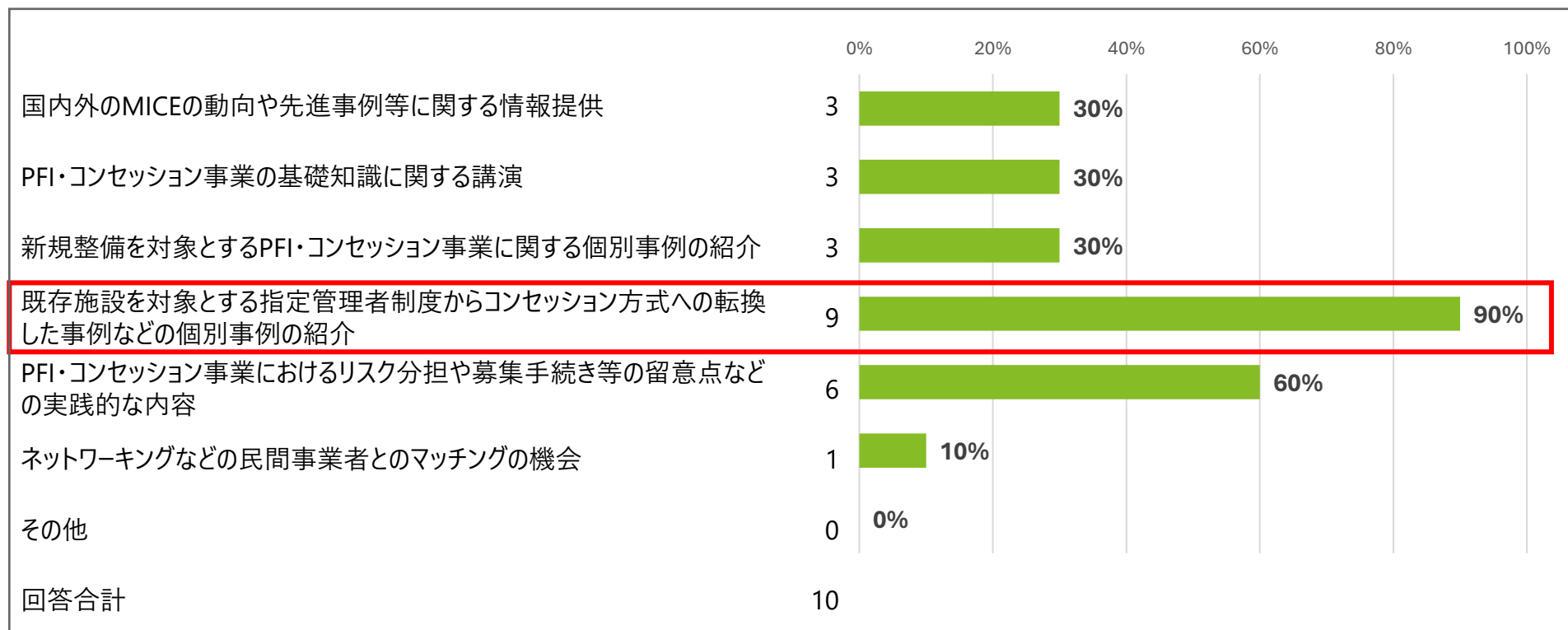
開催プログラム	
15:00～15:05	開会の挨拶【観光庁】
15:05～15:25	講演①【観光庁】 開催趣旨及び国内外のMICEの動向や先進事例等に関する情報提供
15:25～15:40	講演②【合同会社デロイト トーマツ】 MICEにおけるPFI・コンセッション方式導入の効果について
15:40～16:10	講演③【米原市 シティセールス課】 米原市観光・レクリエーション関連 2 施設公共施設等運営権事業における指定管理者制度からコンセッション方式への転換に伴う導入効果について
16:10～16:20	質疑応答
16:20～	閉会の挨拶【観光庁】

今後開催するセミナーのプログラムとして、今回と同様に既存施設を対象としたコンセッション方式の導入事例の紹介を行うことは有効と考えられる

今後希望するセミナープログラム

○今後開催するセミナーで希望するプログラム

- 今後開催するセミナーで希望するプログラムでは、「既存施設を対象とした指定管理者制度からコンセッション方式の転換事例の紹介」との回答が最も多くあげられた

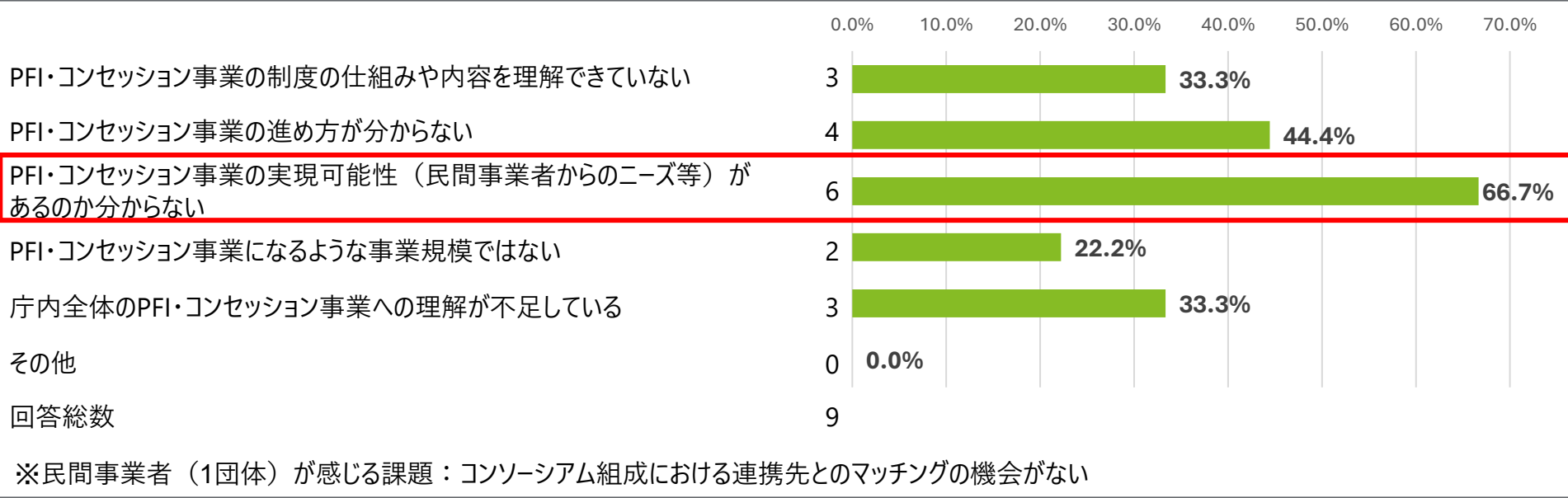


MICE施設におけるPFI・コンセッション方式の実現可能性の把握に課題を感じている自治体が多く、今後も継続的に情報提供を行う必要がある

PFI・コンセッション事業の課題

○PFI・コンセッション事業を行う上での課題（地方公共団体）

➢ PFI・コンセッション事業を行う上での課題では、「PFI・コンセッション事業の実現可能性（民間事業者からのニーズ等）があるのか分からない」との回答が最も多くあげられた



○指定管理者制度からPFI・コンセッションに転換する上での課題（地方公共団体）

回答内容
➢ コンセッション方式への理解が浅いこと
➢ MICE既存施設のコンセッション方式転換事例がないとすることで、導入へのハードルが高く感じられるため
➢ 具体的な事業の進め方が分からないため
➢ ニーズがあるか不明であるため予算要求等も困難な状態であること