

文教施設におけるコンセッション事業に関する
先導的開発事業

成果報告書

平成 31 年 3 月

大阪市経済戦略局

本報告書は、文部科学省の初等中等教育等振興事業委託費による委託業務として、大阪市が実施した平成30年度《文教施設におけるコンセッション事業に関する先導的開発事業》の成果を取りまとめたものです。従って、本報告書の複製、転載、引用等には文部科学省の承認手続きが必要です。

内容

1. 事業の背景・目的、施設概要、事業概要に関すること	1
(1) コンセプション事業の検討の経緯（自治体における課題認識）	1
(2) 自治体の概要（人口や産業形態、地域性など）、PPP／PFI等に関する方針、優先的検討規程など	3
ア 自治体の概要	3
イ PPP／PFI等に関する方針	3
ウ 優先的検討規程	4
(3) 当該施設の概要	7
ア 立地	7
イ 施設（基本設計の概要）	8
(4) 当該施設の目指すべき姿、果たすべき役割 など	9
(5) 事業概要	9
ア 営業時間・営業日（想定）	9
イ 利用料金（想定）	10
ウ 活動方針	10
エ 運営体制（想定）	11
オ 集客方針（想定）	11
カ コレクション	11
キ スケジュール	12
ク 民間に期待する内容	12
(6) PPP／PFI推進に向けた庁内体制	13
2. 検討会議に関すること	15
(1) 検討の体制、検討会議委員のそれぞれの果たした役割	15
(2) 検討のスケジュール、内容	16
ア 第1回	16
イ 第2回	18
ウ 第3回	21
(3) 検討会議における指摘事項と、その対処方法（提案、工夫、改善点等）	24
(4) 専門的な内容について自治体内でノウハウを蓄積するための工夫	26
(5) 検討会議による体制構築を通じて、評価すべき点、改善点	26
3. 再委託の内容に関すること	27
(1) 再委託をすることとなった背景、民間事業者に期待した役割	27
(2) 再委託によって得ることが出来た情報、ノウハウ	27

(3) PFI 導入具体化検討支援の内容	27
(4) 民間事業者向けフォーラムの開催.....	58
(5) 民間事業者へのヒアリングの際に実際に得られた情報.....	60
4. まとめ.....	63
(1) 本事業を通じて得られた課題認識.....	63
(2) 課題に対する今後の対応方針	63

1. 事業の背景・目的、施設概要、事業概要に関すること

(1) コンセッション事業の検討の経緯（自治体における課題認識）

- ・ 大阪市では、北区中之島に新たに設置する大阪中之島美術館（以下「新美術館」という。）について、2021年度中の開館をめざして整備に取り組んでいる。
- ・ 新美術館については、平成26年9月策定の「新美術館整備方針」において、民間の知恵を最大限活用しながら、顧客目線を重視し利用者サービスに優れたミュージアムというコンセプトを掲げるとともに、平成28年11月に策定した「大阪都市魅力創造戦略2020」において、大阪全体の都市魅力の発展・進化・発信のための重点取組に位置付けている。
- ・ また、建設予定地の中之島は水の都・大阪のシンボルであり、新美術館の整備を核に、隣接する科学館、国立国際美術館等との連携・調和により、相乗効果を発揮する一体的なまちづくりを実現し、大阪の文化・芸術・学術の中心的な拠点となることをめざしている。
- ・ このように新美術館については、社会教育施設としての使命を果たすことに加え、大阪の魅力を世界に発信する施設として他館よりも高い集客力と話題性を備えていく必要性、官民を含めた周辺施設と積極的に連携し、まちづくりや文化芸術エリアとしてのプロモーションを先導していく必要性、さらには美術館においてカフェ・レストランなどのサービス施設や各種イベントが開催可能なオープンスペースの必要性が増大しているといった課題がある。
- ・ 一方、本市ではこの間の市政運営の基本方針において、公共施設の整備等に当たってはPPP/PFI手法の活用などを促進することとしており、加えて、内閣総理大臣を会長とするPFI推進会議において平成29年6月に決定された「PPP/PFI推進アクションプラン（平成29年改定版）」では、PFI手法の中でもとりわけコンセッション事業の活用拡大が重要とされていることから、平成28年度は、内閣府による「高度専門家による課題検討支援」事業を活用して調査を行ったほか、文部科学省による「文教施設における公共施設等運営権の導入に関する検討会」に参画し、検討を行った。
- ・ 平成28年度の調査では、本市が別途進めている地方独立行政法人化（※）の状況も踏まえながら事業方式を検討し、地方独立行政法人による直営、従来型PFI方式及びコンセッション方式それぞれの比較を行った。その結果、コンセッション方式は性能発注により民間ノウハウの活用が期待できるとともに、利用料金が事業者には帰属することから、集客力強化に資する創意工夫のモチベーション向上が期待できるなど、課題解決に係る有効性が確認でき、コンセッション方式の導入によって、最も効果的に、集客イベントなどの賑わい創出や広報・情報発信・プロモーション、魅力的なサービス施設の誘致などが実現できるものと考えに至った。

- ・ 続く平成 29 年度には、文部科学省による「文教施設におけるコンセッション事業に関する先導的開発事業」として、さらに具体的な調査を行い、コンセッション方式を中心に事業スキームを検討し、マーケットサウンディングにより民間事業者の意向を聴取した。調査の結果、前例の少ない新たな魅力ある美術館を実現するためには、運営権制度を活用した、民間が主体的に事業に関与するスキームが望ましいということが確認できた。他方、美術館への P F I 導入例が限定的で民間事業者がリスク負担する素地が醸成されていない状況を踏まえると、十分な情報開示や官民対話による相互理解の深化、複数の応募者が期待できる事業スキームの構築、また、民間事業者の安定的経営の基盤となる利用促進や寄附・パートナーシップ制度の導入に向けた協力体制の構築の必要性などが今後の検討課題とされた。
- ・ こうした経過も踏まえながら、平成 30 年度は、これまでの検討をさらに進め、文教施設分野におけるコンセッション事業の導入検討事例として先導的な役割を果たす。

※博物館施設の地方独立行政法人化

本市では、既存の博物館施設 5 館（大阪歴史博物館、大阪市立美術館、大阪市立東洋陶磁美術館、大阪市立自然史博物館、大阪市立科学館）について、現在は指定管理者制度により運営しているが、事業の継続性や人材の安定的確保に関する課題などを解消する必要があるため、経営形態の見直しとして、平成 31 年度に地方独立行政法人大阪市博物館機構（以下「機構」という。）による運営に移行する予定としており、新美術館についてもその対象となる。

(2) 自治体の概要（人口や産業形態、地域性など）、PPP／PFI等に関する方針、優先的検討規程など

ア 自治体の概要

項目		内容		備考
面積		225.21 平方キロメートル		H29.10.1
人口		2,725,006 人		H30.10.1 推計
産業	農業	農家数	376 戸	H27.2.1
	漁業	漁業経営体	49 経営体	H25.11.1
	工業	5,727 事業所		H26.12.31
	商業	卸売業	15,322 事業所	H26.7.1
小売業		18,876 事業所		
市内総生産		名目	19 兆 7618 億円	H27 年度

イ PPP／PFI等に関する方針

- 本市では、PPP／PFI手法の活用促進について、「市政運営の基本方針」に明記した上で取り組みを進めている。

平成 31 年度 市政運営の基本方針（抄）

3 具体的な取り組み

(2) 新たな価値を生み出す市政改革

③官民連携の推進

- 水道事業や下水道事業をはじめとした官が担っている事業を民間が担うことにより、コスト削減とサービス向上が期待できるものは積極的に民間活力の活用を推進する。また、公共施設の整備等に当たっては、PPP／PFI手法の活用などを促進する。

- また、PFI手法の検討及び適正かつ円滑な導入に向け、平成 28 年 3 月には「大阪市PFIガイドライン」を策定し、以下のような背景並びに、本市におけるPFI運用に関する体制や具体的な進め方、注意点等を示している。

大阪市PFIガイドライン（抄）

- 古くから発展してきた大阪市は、西日本の経済・文化・産業を牽引する大都市として高度な都市機能を有しており、それらを支える基盤として、多種多様な公共施設

(市設建築物・インフラ施設)の整備に古くから取り組んできました。

- その多くは高度成長期に整備を進めたため、今後多くの施設が集中的に更新時期を迎えるにあたって、施設の維持管理や建替えに必要な費用が増大することが見込まれています。
- こうした状況のもと、今後、少子高齢・人口減少社会において市税収入の増が見込めない中、行政における限られた財源を有効に活用し、最適な公共サービスを効率的かつ持続的に提供していくためには、本市がこれまで提供してきた行政サービスのあり方を見直す「公共サービス改革」をより一層推進していくことは、本市が喫緊に取り組むべき課題です。
- すなわち、それぞれの行政サービスの事業手法について、従来の手法にとらわれることなく、公共の責任と負担の下に引き続き実施する必要性の有無、民間に全部もしくは一部を委ねることによりサービスの質の維持向上や経費の削減につながるか否かといった点をふまえた上で、行政による直営、PPP（「Public Private Partnership」、官民連携）の活用、民営化、サービス自体の廃止といったあらゆる選択肢の中から、どの提供主体及び提供手法が最も望ましいのか検討することが求められています。
- その中において、公共施設等の整備・運営等にあたって、民間の資金と創意工夫を活用することにより、効率的で質の高い公共サービスの提供を目的とするPFIは、公共施設等の整備・運営等におけるサービス水準の維持と財政健全化の両立を図る上で有効なPPP手法の一つです。

ウ 優先的検討規程

- さらに、積極的な検討と最適な事業手法導入を図るため、平成29年3月に「大阪市PPP/PFI手法導入優先的検討規程」を策定、同年4月より施行している。

大阪市PPP/PFI手法導入優先的検討規程（抄）

(優先的検討の対象とする事業)

第4条 第1号及び第2号に該当する公共施設整備事業を優先的検討の対象とする。

- (1) 次のいずれかに該当する事業その他民間事業者の資金、経営能力及び技術的能力を活用する効果が認められる公共施設整備事業
 - ア 建築物又はプラントの整備等に関する事業
 - イ 利用料金の徴収を行う公共施設整備事業
- (2) 次のいずれかの事業費基準を満たす公共施設整備事業
 - ア 事業費の総額が10億円以上の公共施設整備事業（建設、製造又は改修を含

むものに限る。)

イ 単年度の事業費が 1 億円以上の公共施設整備事業（運営等のみを行うものに限る。)

(優先的検討の方法)

第 6 条 優先的検討は、次の手順で行うこととする。

(1) PPP/PFI 手法導入の検討開始

事業担当部局において、新たに公共施設等の整備等を行うために基本構想・基本計画等を策定する場合、公共施設等の運営等の見直しを行う場合、公共施設等の整備等の方針を検討する場合等の企画段階で優先的検討を行うものとする。

(2) 対象事業の特定と報告・協議

事業担当部局において、優先的検討の対象とする事業を特定したときは市政改革室に報告するとともに、別紙 1「PPP/PFI 検討調書」により、市政改革室と協議することとする。

(3) 適切な PPP/PFI 手法の選択

事業担当部局においては、対象事業について、第 4 号及び第 5 号に先立ち、当該事業の期間、特性、規模等を踏まえ、当該事業の品質確保に留意しつつ、最も適切な PPP/PFI 手法を選択するものとする。この場合において、唯一の手法を選択することが困難であるときは、複数の PPP/PFI 手法を選択することができるものとする。

なお、当該事業の同種事例の過去の実績により、選択された PPP/PFI 手法の導入が適切と認められる場合においては、第 4 号及び第 5 号を経ることなく、当該手法の導入を決定することができるものとする。

(4) 簡易な検討

事業担当部局においては、別紙 1「PPP/PFI 検討調書」により、対象事業について、従来型手法による場合と、第 3 号で選択した PPP/PFI 手法を導入する場合との間で、次に掲げる定性評価及び定量評価を行い、選択した PPP/PFI 手法の導入の適否を総合的に検討するものとする。

なお、第 3 号において、複数の PPP/PFI 手法を選択した場合は、各々の手法について導入の適否を検討するものとする。

ア 定性評価

次に掲げる点を評価する。

- (ア) 市民サービスの向上可能性の有無
- (イ) 類似事例の調査を踏まえた評価
- (ウ) 民間事業者の創意工夫の活用可能性の有無
- (エ) 民間事業者の参画意向の有無

(4) 制度的制約や時間的制約の有無

なお、この定性評価に当たって、PPP/PFI 手法の活用について民間事業者との意見交換等が行われている場合は、その内容を踏まえるものとする。

イ 定量評価

次に掲げる費用等の総額を比較する。

(ア) 公共施設等の整備等（運営等を除く。）の費用

(イ) 公共施設等の運営等の費用

(ウ) 民間事業者の適正な利益及び配当

(エ) 調査に要する費用

(オ) 資金調達に要する費用

(カ) 利用料金収入等

なお、この定量評価に当たっては、専門的な外部コンサルタントを活用した費用等の総額の比較を行うことまでは必要とせず、過去の整備事例や類似施設の整備等、運営等を参考に費用等を算出することとする。また、定量評価に当たって、PPP/PFI 手法の活用について民間事業者との意見交換等が行われている場合は、上記費用等の算定に当たって、その内容を踏まえるものとする。

(5) 詳細な検討

事業担当部局は、簡易な検討において、PPP/PFI 手法の導入が適すると評価された事業を対象として、専門的な外部コンサルタントを活用するなどにより、当該事業における PPP/PFI 手法導入の目的、事業内容、事業範囲、事業スキーム、官民のリスク分担（本市のリスク管理）、民間事業者への市場調査等の検討を行った上で、従来型手法による場合と、第 3 号で選択した PPP/PFI 手法を導入する場合との間で、定性評価及び定量評価（費用等の総額を比較）を詳細に行い、選択した PPP/PFI 手法の導入の適否を総合的に評価するものとする。

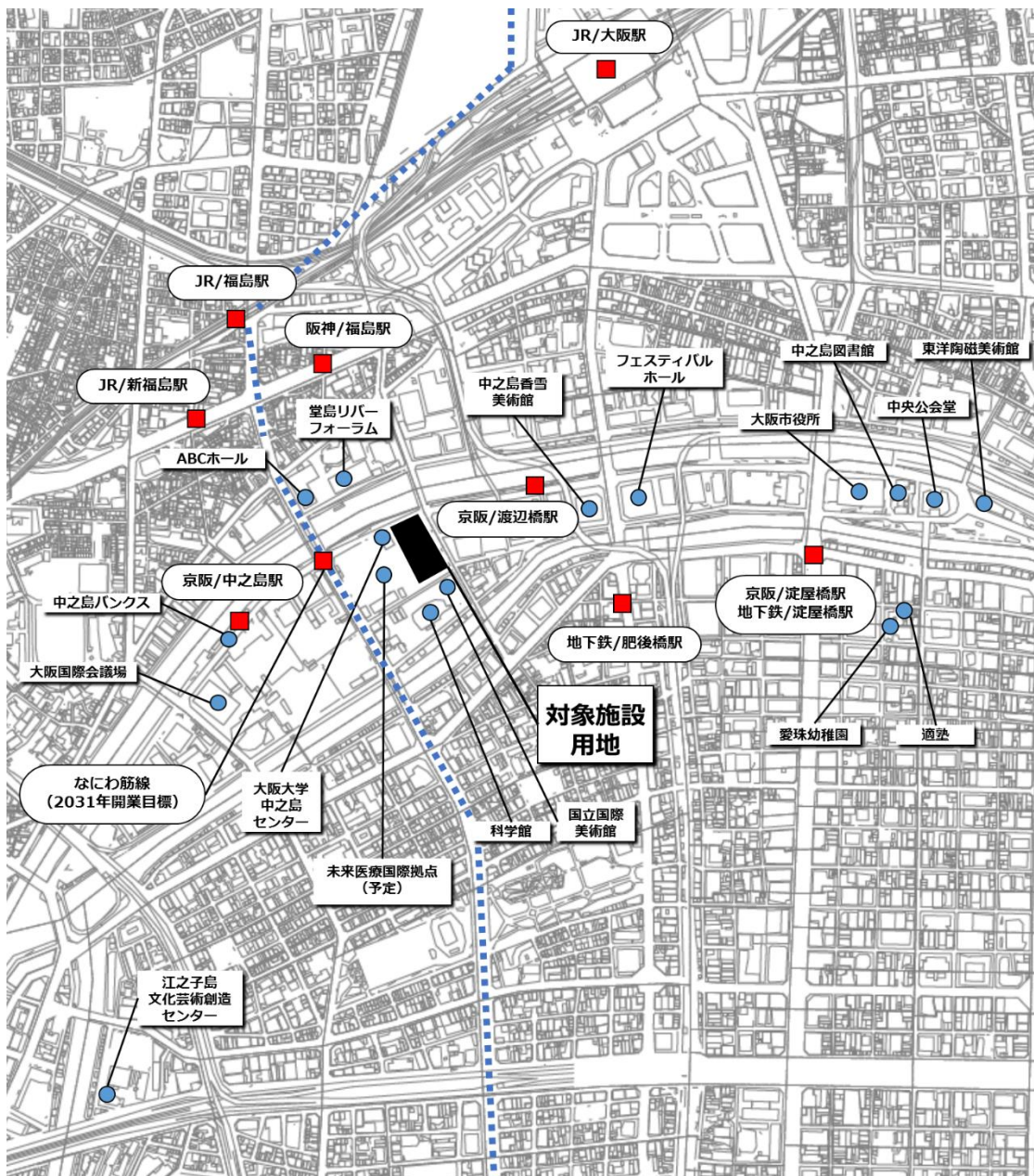
(6) 適切な PPP/PFI 手法の導入

詳細な検討の結果、当該事業における事業スキームの妥当性や実現性、財政負担の試算などが整理された段階で、本市として選択した PPP/PFI 手法の導入を進める意思決定を行うものとする。

(3) 当該施設の概要

ア 立地

- ・所在地（地名地番）：大阪市北区中之島4丁目32番14
- ・敷地面積：12,870.54 m²
- ・用途地域：商業地域



【中之島エリアの特徴】

- ・江戸時代には多くの蔵屋敷が立地するなど、古くから大阪の経済や文化の中心地
- ・堂島川と土佐堀川にはさまれた特徴をもつ、水都大阪のシンボルゾーン
- ・集客施設や歴史的建築物が点在し、文化芸術ゾーンとして高いポテンシャル

イ 施設（基本設計の概要）

- ・階数 : 地上5階建て（地階なし）
- ・延べ面積：17,305 m²（駐車場・駐輪場は除く）
- ・最高高さ：39.05m
- ・構造 : 鉄骨造／基礎免震

（主要室の面積）

【1階】		4,835 m ²
主要室	サービス施設（カフェ等）	712 m ²
	講堂（約300席）	416 m ²
	研修室	136 m ²
【2階】		2,647 m ²
主要室	サービス施設（カフェ等）	221 m ²
	キッズスペース	87 m ²
	アーカイブ閲覧室	70 m ²
【3階】		3,082 m ²
主要室	収蔵庫	1,992 m ²
	一時保管庫	270 m ²
【4階】		3,258 m ²
主要室	コレクション展示室（日本近代）	438 m ²
	コレクション展示室（デザイン／西洋近代／現代）	775 m ²
	コレクション展示室（グタイピナコテカ）	309 m ²
【5階】		3,389 m ²
主要室	企画展示室	1,377 m ²
	コレクション展示室（テーマ）	448 m ²
	※企画展示室として利用可	
【塔屋階】		94 m ²
合計		17,305 m ²

※駐車場・駐輪場は別途

(4) 当該施設の目指すべき姿、果たすべき役割 など

- ・ 新美術館整備方針において、以下のとおり「コンセプト」を定めている。

新美術館整備方針（抄）

- 佐伯祐三や吉原治良に代表される大阪が育んだ作家の作品を中心とした第一級のコレクションを活かし、国内トップクラスのミュージアムをめざす。
- 「大阪と世界の近現代美術」をテーマとしたミュージアムとして、市立美術館や東洋陶磁美術館にはない、新たな魅力を創造する。
- 歴史的にも文化的にも豊かな蓄積をもつ中之島を拠点として、文化の振興や都市の魅力向上に貢献する。
- 民間の知恵を最大限活用しながら、顧客目線を重視し利用者サービスに優れたミュージアムとする。

(5) 事業概要

ア 営業時間・営業日（想定）

- ・ 下記条件に基づき、民間事業者が定める。

展示室、 キッズスペース、 授乳室	【営業日】 年間 300 日以上 (コレクション展示室は年間 280 日以上(企画展としての使用も含む。)、また、企画展示室は年間 230 日以上営業し、年間 300 日以上はいずれかの展示室が営業していること。) 【営業時間】 営業日の平均として 1 日 8 時間以上
アーカイブ閲覧室	【営業日及び営業時間】 展示室の営業日、営業時間に準じる (ただし、アーカイブ資料現物の閲覧は事前予約制とする。)
サービス施設、 パッサージュ	【営業日及び営業時間】 条件なし (ただし、展示室の営業中は基本的に営業を行うこと。)
貸室(講堂、研修室、 会議室)	【営業日及び営業時間】 条件なし

イ 利用料金（想定）

		利用料金
観覧料	コレクション展	機構が定める上限額の範囲内で運営権者たる PFI 事業者が定める
	企画展	内容に応じて展覧会ごとに別途設定
貸出料	画像・映像データ、作品	運営権者たる PFI 事業者が定める (他の美術館、学校、学会その他の国内外の関係機関との連携及び協力に係るものを除く)
施設使用料	講堂、研修室、会議室等	機構が定める上限額の範囲内で運営権者たる PFI 事業者が定める ※施設の使用については、学芸員による企画事業（展覧会実行委員会によるものも含む）、運営権者たる PFI 事業者によるその他企画事業、外部への貸出等を想定
駐車場、駐輪場		運営権者たる PFI 事業者が定める

ウ 活動方針

- ・ 新美術館整備方針において、以下のとおり「活動方針」を定めている。

新美術館整備方針（抄）

○収集保存や調査研究の実施

- ・ 20 世紀から現代にいたる国内トップクラスのコレクションを軸に、収集・保存活動を積極的に展開。
- ・ 中之島に拠点があった具体美術協会をはじめ、大阪・関西の近現代美術を中心として、特色ある研究を行い、広く発信。
- ・ 豊富な所蔵資料を最大限に活用して、世界に発信するアーカイブを構築。
(※アーカイブ＝重要な記録（資料）を保存・活用する機能・機関)

○特色ある展覧会の開催

- ・ 独自の文化を育み、優れた作家を育ててきた大阪の地域性も踏まえながら、これまでにないアプローチで魅力的な展覧会を開催。
- ・ 展覧会と関連したさまざまな活動を行い、市民にアートの価値をわかりやすく伝える。
- ・ 生活におけるデザインの価値を再発見するとともに、新しいアイデアにつながる幅広い活動を展開。

○交流の場の提供

- ・ 展覧会を鑑賞する人だけでなく、すべての人が気軽に訪れることのできるオープンな空間や緑地をそなえた、広場としてのミュージアムをめざす。
- ・ ハード（建物）とソフト（活動）の両面においてこちよい、憩いの場を提供。
- ・ 観光と結びつき、都市の魅力向上に貢献する。

○教育普及の実施

- ・ 学 校：アートを学ぶことにとどまらず、アートで学ぶプログラムを学校とともに推進。
- ・ 市 民：アートを通して、生涯にわたるまなびの場を提供。
- ・ こども：ミュージアムに集まる作品やアーティストを通して、こどもの心や創造力の成長をうながす、まちの教室をめざす。

○さまざまな分野との連携

- ・ 大学や企業、研究機関等と連携して調査研究を行い、その成果の普及に取り組む。
- ・ アーティストやデザイナーと協働しながら、作り手と市民が交流し、ともに創造する機会（ワークショップ等）を提供。

エ 運営体制（想定）

- ・ 館長、統括マネージャーの下、学芸員 10 名程度と事務職員を配置する。

オ 集客方針（想定）

- 若者など新たな顧客層を開拓する。
- 新たな発想で集客に取り組む。
 - ・ 非日常的な総合アート空間を提供する（美術、音楽、パフォーマンスなど）。
 - ・ 長時間滞在したくなるような展示空間をめざす（映像、体験などを含む）。
 - ・ 夜間における開館、イベント開催、ライトアップを行う。
 - ・ こどもが自由に鑑賞できる仕掛けを施す。
 - ・ 目的地となるようなサービス施設を設ける。

カ コレクション

- ・ 19 世紀後半から今日に至る日本と海外の代表的な美術作品を核としながら、地元大阪で繰り広げられた豊かな芸術活動にも目を向け、約 4,600 点の寄贈と約 1,000

点の購入をあわせた約 5,600 点のコレクションを所蔵（寄託品を除く）。

- ・ コレクションは、洋画、日本画、海外の近代絵画、現代美術、版画、写真、彫刻、デザインなどの領域にわたる。とりわけ佐伯祐三の名作、モディリアーニの裸婦像、具体美術協会のリーダー・吉原治良の作品、海外作家の代表作などは、国内外で高く評価。
- ・ 貴重な寄託品も寄せられ、2012 年にはサントリーポスターコレクション(約 18,000 点) が加わることで、すでに収集している家具や食器などとともに世界有数のデザインコレクションを形成。
- ・ これらの作品はコレクション展を中心に、市内外で開催してきた 60 回を超える展覧会で展示。また、収蔵品の貸し出しも行い、これまで 3,000 点もの作品を国内と海外の美術館 800 ヶ所以上で出展。

キ スケジュール

平成 30 (2018) 年度	実施方針 (案) の公表
平成 31 (2019) 年 4 月	機構設立
平成 31 (2019) 年度	実施方針の公表、特定事業の選定、事業者公募・選定、事業契約等の締結
2020 年度	PFI 事業者による開館準備業務 (対象施設引渡しまでは業務委託)
2021 年度 (前半)	対象施設引渡し後コンセッションの開始 (開館準備業務)
2021 年度 (後半)	開館

(参考) 設計・建設スケジュール

～平成 30 (2018) 年度	設計業務
平成 30 (2018) 年度中	建設工事の発注、工事着工
2018～2021 年度	建設工事
2021 年度 (前半)	竣工・引渡予定

ク 民間に期待する内容

- ・ 効果的な情報発信や話題性のあるイベントの開催などによる集客力の強化
- ・ 魅力的なサービス施設の誘致などによる付加価値の向上
- ・ 官民連携によるエリアプロモーションの展開

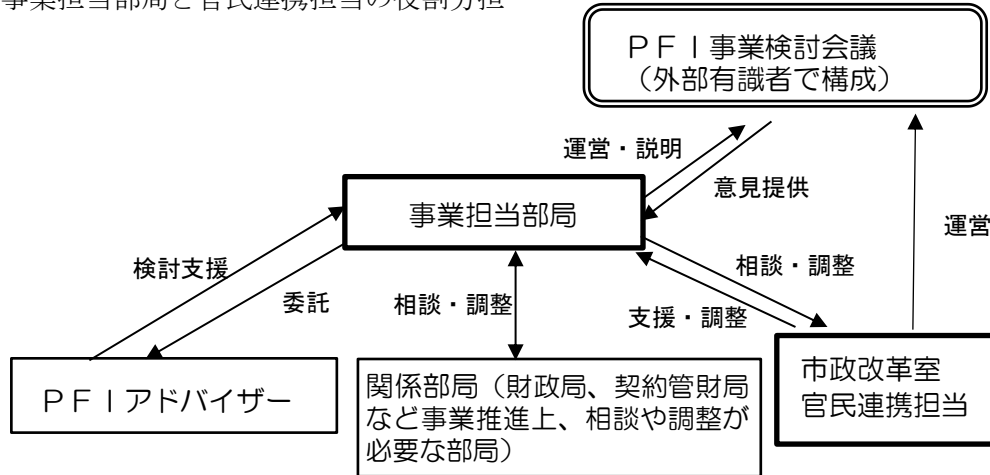
※サービス施設とは、カフェ、レストラン、ショップなど来館者に対する便益施設を指す。

(6) PPP／PFI 推進に向けた庁内体制

- ・ P F I の導入検討や実施にあたっては、事業担当部局が主体となって進めるが、P F I 実施にあたっては、P F I 法等に基づいた手順、P F I 特有の事業スキームや事業者選定方法などに関して、詳細な知識が必要であり、ノウハウの蓄積・共有が有効であることから、本市におけるP F I 制度の適正かつ円滑な運用を図るため、市政改革室官民連携担当と事業担当部局とが役割分担しながら、P F I 事業を適正かつ円滑に実施していくこととなっている。（事業担当部局と官民連携担当の役割分担は以下のとおり）
- ・ なお、新美術館の PFI 事業については、本市ではなく機構における事業となるため、下記ガイドラインに記載する PFI 事業検討会議の管轄には入らない。

大阪市PFIガイドライン（抄）

事業担当部局と官民連携担当の役割分担



事業担当部局	市政改革室官民連携担当
<ul style="list-style-type: none"> ・事業の発案、関係部局との調整、意思決定における手続き ・民間事業者の提案に対する検討及び検討結果の通知 ・アドバイザーの選定・委託 ・実施方針の策定、VFMの算定、特定事業の選定、募集要項等の策定 ・個別のPFI事業に係る議会への説明、議決に向けた手続き ・入札の実施、契約の締結 ・必要情報の公表 ・情報公開請求（情報提供依頼）への対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・PFIの共通課題の検討 ・PFI導入に向けた事業担当部局への検討支援（啓発）及び検討状況の把握 ・「大阪市PFIガイドライン」の改正・周知 ・民間事業者の提案の受付（必要書類の確認）、受理、事業担当部局への回付 ・PFIの共通課題に係る国等との調整など
<ul style="list-style-type: none"> ・外部有識者で構成されるPFI事業検討会議の運営 (PFI導入可能性調査後) 	

2. 検討会議に関すること

(1) 検討の体制、検討会議委員のそれぞれの果たした役割

- ・ 事業の検討にあたっては、専門的知識をもつ外部有識者の意見を踏まえることが、より効果的な事業スキームにつながるものと考えられるため、外部有識者を加えた検討会議を設置し、実現性や課題、改善点などについて、会議において総合的な意見聴取を行うとともに、各専門分野に関する詳細について個別に意見聴取を行った。
- ・ また、検討会議には本市の PFI 事業を総括する大阪市 PFI 事業検討会議に参画している委員も加え、本市全体の PFI 導入の動きを踏まえた意見を聴取した。
- ・ さらに、PFI 導入支援を所管する本市内部組織（市政改革室官民連携担当）には本市の PFI 事例に関するノウハウが蓄積している点も踏まえ、個別に助言を受ける等の調整も行った。

(検討体制)

地方公共団体関係者(事業担当)	6名
美術館運営専門家	1名
PFI・コンセプション専門家	1名
まちづくり・商業施設開発専門家	1名
エリアマネジメント専門家(大学教員)	1名
公認会計士・不動産鑑定士	1名
弁護士	1名
計	12名

(2) 検討のスケジュール、内容

ア 第1回

1 日時 平成30年7月30日(月) 15:00~17:00

2 議題

- (1) 今後のスケジュール及びPFIスキームの概要について
- (2) 実施方針案公表に向けた課題の整理について
- (3) その他

3 議事要旨

- ・事務局より、今後のスケジュール及びPFIスキームの概要について説明。
- ・民間調査機関より、実施方針案公表に向けた課題の整理について説明。
- ・事業スキームに関して、各委員から以下の意見があった。

(運営権者の機構・体制について)

- ・ 統括マネージャーを役員相当とするのか、あるいは財務統括に係る取締役を別途置くのかなど、整理する必要がある。
- ・ 運営権者が「正当な事由」なく館長の変更を要請してきたときに、対抗措置として運営権解除を可能とする場合、「正当な事由」の判断を巡って機構と運営権者で異なる見解となることが考えられる。その際アドバイザリーボードに助言を求めることが考えられるが、無報酬とした場合、そのような大きな役割を担ってもらえるか。また、アドバイザリーボードには、館長に対するガバナンスの役割を持たせる必要もある。
- ・ 一般的にアドバイザリーボードの会社法上の位置付けは明確ではない。役割としては助言にとどまるものであり、SPCの意思決定まで関与させることは難しい。

(モニタリングの枠組みについて)

- ・ モニタリング項目は契約段階で決定すると思うが、事業開始後に追加されることはないか。事業者はそういったリスクを懸念する。
- ・ 研究員の研究成果は、展覧会として発表されるほか、研究論文など文章で発表されるものも多いため、その部分のモニタリングをどのように行うのか検討が必要である。
- ・ 収益確保を新美術館の目的に挙げるのであれば、機構における評価もそれに沿ったものになると思われる。モニタリングはそういったことも念頭に行う必要がある。
- ・ アドバイザリーボードに加えて第三者によるモニタリングがあってもよい。

- ・ 上下水道の包括委託の場合、5年計画の3年目に自治体側が外部コンサルにモニタリング業務を委託する例がある。そうしたモニタリングにより、公共性、経済性、波及効果の視点も含めることができるのではないか。

(学芸員の評価の枠組みについて)

- ・ 学芸員の展覧会企画準備段階の業務について、統括マネージャーが学術的観点から評価するのは難しい。
- ・ 館によっては、レジストラや教育普及を担当する学芸員は展覧会業務に携わらない場合もあるため、展覧会業務に関与しない職掌の学芸員への目配りが必要である。
- ・ 学芸員が事業期間中を通して出向していることを考えると、機構本体から出向学芸員を正確に評価することは難しいと思われる。

(サービス対価の支払いについて)

- ・ 当初想定するサービス対価は固定とのことだが、どの程度のリスク・リターンがあるのか判断が難しいと思われる。事業開始後に当初想定とかなり異なった場合は、枠組みを再設定するべきではないか。
- ・ 物価変動の場合はサービス対価の変更があるようだが、事業者からすると、15年の間には他の項目がより大きな変更要因となる可能性を懸念するのではないか。
- ・ 社会情勢は相当程度大きく変動するため、事業期間がサービス対価の支払いにも大きく関わってくる。収益補填だけでなく、支払いスキームそのものの陳腐化の可能性も想定すべきである。そういう意味でも期間については15年でよい。
- ・ 何をもちて想定内とするかにもよるが、どのような場合でも見直しを行う旨をしっかりと方針として示すことが必要である。
- ・ 当初3年間の美術館そのものの社会的認知がその後の15年をもっとも決定づけると思われるが、当該期間の収益リスクすべてを機構が負担するのは若干やり過ぎではないか。当該3年間においても、配分率をその後に比べて変更するなど、事業者のリスク・努力はある程度還元する必要があるのではないか。
- ・ 店舗からの賃料収入についても、一般的には開業当初の集客力が高いケースがあるため、同様の動きが想定される。

(リスク分担について)

- ・ 出向者のリスクについては、出向契約をどのように結ぶかに依拠する。出向

契約もパッケージに関わってくるため検討が必要である。

- 運営を民間事業者任せを前提とすると、リスク分担については、故意・重過失のみではなく、過失も含めて事業者側が負担することを示してもよいのではないか。
- 展示室のユニークベニューとしての活用については、機構と事業者の契約において方針が固められると思うが、リスクについては、例えばレセプション等の際に収蔵品を展示したいという民間事業者に負わせることができることから、リスクは担保されると考えられる
- 事業者の利用によって作品の損傷リスクが高まる場合に、事業者のリスク負担割合が増えるトレードオフのような柔軟な利用方法を認めるか、若しくは、要求水準として当初から利用方法をかなりの程度制限するのか、事業者との対話の中で明確にしていく必要がある。

(協定・契約等について)

- 一般的には開業準備費をサービス対価に上乗せすることも考えられる。

(事業者選定プロセスについて)

- 他事例では、発注側から事業者の意見を引き出さないと事業者が提案を行わなかった例もあることから、事業者側に、様々な提案があつてよいという認識を持ってもらい、意見を引き出すような機会が必要である。
- 審査時の資料を匿名とするか顕名とするかであるが、事業者が実際に提案通りできるかを判断する場合、ある程度コンソーシアムがどのような事業者・協力企業から組成されているのかを見る必要もあるのではないかと。

イ 第2回

1 日時 平成30年9月18日(火) 14:00~16:00

2 議題

(1) 第1回会議における指摘内容と対応方針について

(2) 実施方針(案)について

(3) その他

3 議事要旨

- 事務局より、第1回会議における指摘内容と対応方針、実施方針(案)について説明。
- 実施方針(案)に関して、各委員から以下の意見があつた。

(参加資格要件における施設整備業者の取り扱いについて)

- ・ 従来型 PFI 事業の場合、整備段階から一貫して建設業者が関与することが一般的であった。その理由として、意匠的には優れているが維持管理が難しい建物の管理に責任を持たせるため、事業期間を通して建設事業者に参加させることが有効であったと認識している。
- ・ 本事業において、発注者側としては建設業者が参加することの方が安心材料となるが、他方で、審査の際に当該事業者とグループを組成する事業者が有利となる懸念もある。
- ・ 建物の意匠性が高ければそれだけ維持が難しくなるため、従前の事例では、整備したゼネコンが修繕にも関与している例が多い。

(追加給付額について)

- ・ 年間収入が当初想定より下回った場合の追加給付額の算定に当たっては、複数の基準のうち「最も低い額」となっているが、これは上限額が縛られているとも考えられる。また、当初想定より上回った場合については特段の上限額が定められていないことから、事業者にとって不利な条件となっているようにも見受けられる。
- ・ これまでの大阪市の PFI 事業の中で検討に手間を要した前例として、市として事業者の管理する範囲、収受できる収入・家賃等の変動項目を明示していなかったために、サービス購入費が高止まりしたという前例があった。事業者が気づいた際には質問回答の期限が徒過してしまう可能性もあるため、直前まで質問受付期間を設けることが望ましい。

(地域連携について)

- ・ 昨年度の会議で議論されていた地域への貢献活動について、当該活動そのものは収益性を生むものではないが、実施の担保をどのように設けることとしているか。中之島地域にとっても期待は大きいと思われるため、事業者からの提案項目とすることが効果的である。

(助成金について)

- ・ 美術館運営にはさまざまな助成金があるが、国の助成金の申請取りまとめは自治体であって事業者ではないことがある。指定管理の前例で、事業者が希望する国からの 100%助成金が自治体に支払われたが、当該自治体が事業者への追加的支払を認めない見地から、交付された助成金が自治体から事業者へ支払われなかった例がある。

(サービス施設について)

- ・ 抽象的な「魅力」については別に定義づけが必要であるが、そのような「魅力」あるサービスを提供する事業者に参加してもらわなければ、サービス全体のプログラムとして面白くない。一方で、テナント料を払う業者とその魅力は反比例する。すなわち魅力が高いほどテナント料も低く抑えなければ誘致困難となることも考えられ、様々な場合を想定して決めなければいけない。
- ・ 業種・業態については、禁止すべき業態をどのように考えるかの問題がある。例えばブライダル業務については、挙式中は貸し切りとなって他の利用客が利用することができない可能性がある。他方で、賃料負担力の面ではブライダルや催場が強い。
- ・ サービス施設をブライダル用と一般利用者用とで区画することは、外形的には可能であるが、採算的にブライダル業務が主になりがちである。
- ・ 具体のテナント候補を明らかにして審査するかどうかであるが、個別具体的なサービス提供となるため、個別の銘柄を評価することは不可欠である。具体名を挙げないことは、評価しないことと同義である。なお、時間の経過により当該銘柄が変更する可能性はあるため、「同等の」という基準を設けることはある。例えば、館の魅力、価値を維持するため、特別に破格な条件でテナントを誘致し、入替時にも「同等」のテナント条件を課すことが考えられる

(リスク分担について)

- ・ リスク分担表では、事業者側への負担が大きくなっている部分もあることから、例えば過失については「重過失」であればリスクを引き受けられるか、また「過失」であればどうかなど、候補となる事業者に対してより細かいヒアリングを行うことが必要である。どのような場合にはリスク受容が不都合であるか、あるいは過去にどのようなリスク分担例があったかなど、具体的かつ詳細に事業者質問してみてもどうか。
- ・ 公募時に不調となった後、リスク分担を見直して再公募した結果、事業者が決まった例もある。
- ・ 事業者選定において、直前まで質問を受け付けるという姿勢が必要である。競争的対話の中でしっかりと事業者からの意見を聴取し、不公平感を持たせないようにすることも必要である。

(寄附金について)

- ・ 民間事業者への寄附でも、条件設定によっては税控除となる仕組みがあるのではないか。
- ・ SPC の努力によって機構が寄附金、協賛金を取得した場合、機構から SPC に随意契約の形で委託することはできないか。

ウ 第3回

1 日時 平成 31 年 3 月 4 日 (月) 10:00~12:30

2 議題

- (1) 平成 31 年度スケジュールについて
- (2) 事業者からの意見と対応方針について
- (3) 参加資格及び事業者選定基準について
- (4) 特定事業の選定について

3 議事要旨

- ・ 事務局より各議題にかかる資料について説明。
- ・ 各委員から以下の意見があった。

(平成 31 年度スケジュールについて)

- ・ 二次審査における提案書提出の直前まで対話が行われる点、また一次審査終了後すぐ二次審査のための提案書作成に取り掛かることのできる点から、かなり練られたスケジュールであるとの印象を受けた。
- ・ 競争的対話を実施した後、事業者には質問事項が生じる。その質問事項に対し、更なる対話にて機構がフィードバックできるプロセスがあると良い。
- ・ 募集要項・要求水準書の内容は、必要に応じ柔軟に変更するのが良い。他事例においても当然に行われている行為であり、よりよい事業としていく目的であるので、変更は決して恥ずかしいことではない。

(事業者からの意見のうち統括マネージャーの位置づけについて)

- ・ 館長が平取締役の一人に過ぎないということと、統括マネージャーが取締役を兼務しない場合に官民一体の指揮命令系統が実現されると表現されていることには矛盾があると感じる。統括マネージャーの取締役兼務を禁止するにあたっては、今後更に丁寧な整理が必要である。
- ・ 一方、統括マネージャーが取締役を兼務した場合の弊害への対処法を提案してもらおうという前提であれば、必ずしも統括マネージャーの取締役兼務を禁止する必要はない。館長と統括マネージャーでは事業をみる視点が異なると

思われることから、双方の観点から取締役会にて意見が述べられる場作りは重要である。単に意見を述べるのみでなく、議決権を有していることも重要である。

- ・ 海外の美術館では館長二人体制を敷いているところもある。一方、職能性を重んじる日本では、必ずしもそうした体制に馴染まない可能性があることから、一本化された指揮命令システムが必要なかもしれない。
- ・ 民間企業では、共同代表制をとり、双方の合意がないと物事が進められないようにしているところもある。しかしながら、そうした企業で成功している事例をあまり知らないことから、トップが複数というのはガバナンスが難しい仕組みであるという認識である。
- ・ 統括マネージャーの取締役兼務を認めるか否かについて、どちらのやり方にもメリット・デメリットがあることと思う。制度設計にあたっては、どの事項を優先するのが良いかを考えるのが良い。本事業では、現場に混乱を生じさせないことが最優先の事項なのであれば、やはり統括マネージャーの取締役兼務は禁止すべきではないか。一方、民間事業者がそのために本事業への参画意欲を失ってしまう恐れがあるのであれば、慎重に意思決定する必要がある。
- ・ 館長が必ずしも現場管理に長けた人材であるとは限らない。仮に現場管理に不得手な館長に一定の責任が与えられた場合、かえって現場が混乱する恐れもあることから、統括マネージャーの取締役兼務を認めても良いのではないか。
- ・ 本事項は、最終的には競争的対話を通じ決定する事項であると思う。館長と統括マネージャーとでは役割が異なることから、統括マネージャーが取締役を兼務しなくとも、必ずしも統括マネージャーが館長の指揮命令システムに入るとは限らないのではないか。あくまで統括マネージャーが意思決定した事項については、統括マネージャーが最終責任を持つという整理にするのが良いのではないか。

(参加資格及び事業者選定基準について)

【事業実施の基本方針】

- ・ コンセッション方式には必ずしもポジティブな側面だけがあるわけではない。良い面悪い面双方を事業者に理解してもらう必要があるのではないか。

【事業実施体制】

- ・ 統括マネージャーの取締役兼務については、実施体制にて評価できる。

【貸室・サービス施設】

- ・ 貸室・サービス施設が中之島のまちづくりにおいてどのような位置づけで提案されているかという事項も重要な評価項目である。現状はテナントが決まっていない状況かと思うが、サービス施設の運営はテナント任せとされるのではなく、中之島との関係性や社会に発するメッセージが十分に検討された上で運営されることが望ましい。
- ・ 本来であればテナント名は明記してもらった方が評価しやすい。一方、提案時にテナント誘致が確定しているわけではないことから、テナント候補が複数個明記されていると評価しやすいかと思う。
- ・ テナントの固有名詞は開示されないにしろ、どのようなテナントであるのか説明されないと審査が難しい。

【点数配分】

- ・ 「リスク想定と対策」の評価が三項目まとめられてかつ相対的に小さな配点とされているのは、項目が重要であることに比べ比重が小さい。他項目と合わせる等により、当該項目の配点比重を大きくできると良い。
- ・ 本事業にて、あえてコンセッション方式が選択されたのであるならば、「経営管理」「事業計画」「リスク想定と対策」の配点が低すぎるように感じる。
- ・ 「中之島のまちづくり」にかかる配点は低めで良いのではないかと感じる。事業者がまちづくりを担わせるのは荷が重いと感じる。
- ・ マイナスの利益還元を本事業でどれだけ重んじるかによっても配点は異なると考えられる。
- ・ 評価項目数が多いことから、各項目の点差が付きづらいと思われる。特筆すべき提案に関する事項として、中之島のまちづくりが出されているのは良いと思う。一方、事業者によっては、当該項目の提案が中之島全体を検討されたものではなく単なる近隣施設との連携に留まってしまう恐れがあるため、競争的対話を通じ事業者理解を促すのが良いだろう。

(その他)

- ・ 本事業では、大阪市の有するコレクションの管理が事業者に移管される整理であると思うが、コレクションリストと現物の照合作業は実施するのか。以前他事例にて、発注者側は照合作業を行う必要がないとしていたものの、事業者はリスク管理の観点から自主的に照合作業を行ったことがあった。その際、当初の予想よりも大きなコストが当該作業にかかり、結果として親会社が追加コストを負担することとなった。

(3) 検討会議における指摘事項と、その対処方法（提案、工夫、改善点等）

主な指摘事項	対処等	
1 運営権者における統括マネージャーの位置付け及び財務統括に係る取締役のあり方	統括マネージャーについては、取締役である館長との上下関係を保つため、役員にはしない方向で検討。	要求水準書
	財務統括役員については、運営権者側の役員を充て、館長は充てない。	要求水準書
2 館長の解任根拠となる「正当な事由」の判断を巡って、機構側と運営権者側で異なる見解となった場合に、その助言の役割までアドバイザーボードに持たせるか	アドバイザーボードは助言機能のみとし、それ以上の判断・仲裁権限は持たせない。	要求水準書
	「正当な事由」なく館長の変更について要請してくる場合は、契約解除プロセスに則って対応する。	事業契約書
3 事業開始後に、事業前には想定しえなかったモニタリング項目を追加することがないのか、事業者から懸念が生じないよう整理が必要	要求水準記載内容の範囲内で当初想定しえなかった事態等が発生した場合は、開館後1年間にモニタリング項目の候補として抽出し、双方協議の上でモニタリング項目に追加する。	業績監視要領
4 第三者委員会など第三者によるモニタリングが必要	セルフモニタリングの一環として、定期的な利用者満足度調査の実施を義務付ける。	要求水準書 業績監視要領
	セルフモニタリング及び機構によるモニタリングの結果について、アドバイザーボードにも報告し、それぞれの結果及び改善策等について助言を受ける。	要求水準書 業績監視要領
	機構の中期計画と整合した5年を単位として第三者委員会による評価を行う。 (機構における有識者会議の開催を想定)	業績監視要領
5 展覧会企画準備段階の業務について、統括マネージャーによる学術的観点からの評価は難しい。また、展覧会業務に携わらない学芸員の評価方法	統括マネージャーは労務管理面からの評価、館長は学術面からの評価といった形で、評価者に応じた評価視点を設定する。また、機構における学芸員の評価制度も踏まえながら、展覧会業務に携わる	業績監視要領

を検討する必要がある	かどうかに関わらない公平な評価の枠組みとする。	
6 サービス対価の支払いが事業期間を通して固定であることに対して、事業者から懸念が生じる可能性がある	展覧会需要が激減するなどの社会環境の変動について、一定基準を示すことは困難であるため、物価変動などサービス対価の変更要因を限定列挙することにとどめる。	サービス対価の支払い方法
7 開館後 3 年間の収益リスクのすべてを機構に帰属させることは手当てしすぎる可能性がある	実施方針（案）では一旦、機構への帰属として提示し、事業者側の意見を聴取する。	
8 多様な利用による事業収益拡大に関連して、作品へのリスクが高まるような柔軟な利用方法を認めるのか、要求水準書で一定程度制限するのか、事業者との対話も通して方向性を決定する必要がある	美術館の核である収蔵品の安全な保管を基本的な前提と置きつつ、レセプション等による利用についても円滑に行えるよう、予め禁止事項を定める。	要求水準書
9 事業者の意見をいかに引き出すかが評価基準の設定において重要である	事業者公募の前段階において、できる限り事業者のノウハウを生かした意見を引き出すように緊密かつ丁寧な意見聴取を実施する。（実施方針（案）公表後の対話において、質問票を作成した上で意見聴取を実施し、その結果を事業者選定基準に反映する）	
10 独自性の部分に対する評価方法をどのように行うのか	事業者からのアイデアをどのように評価するかについて、他事例も参考としながら定量面以外での評価基準を設ける。	事業者選定基準
11 提案書記載の内容の具現性を評価するためには、一定程度事業者の名称等が分かっていることも必要ではないか	市の基準では、公正性を確保するため、事業者を推定できる情報は伏せて審査することとされている。これを踏まえ、運営実績についても事業者を推定できる情報であるため、実績審査は事務局において行う。	募集要項の記載要領
12 民間事業者の作品管理等	過失も含めて民間事業者のリスク負担	リスク分担

<p>のリスク負担については、故意・重過失だけでなく過失も含めるべきではないか</p>	<p>とする。(ただし、学芸員の故意・重過失が明らかな場合を除く)</p>	<p>表</p>
---	---------------------------------------	----------

(4) 専門的な内容について自治体内でノウハウを蓄積するための工夫

- ・ 事業担当部局とPFI導入に向けた検討支援を所管する本市内部組織（市政改革室官民連携担当）が連携しながら検討を進めることにより、市政改革室内にPFI導入検討事例に関するノウハウが集約・蓄積され、今後のPFIに関する新規案件の検討の際に活かされることが期待できる。

(5) 検討会議による体制構築を通じて、評価すべき点、改善点

- ・ 前年度に引き続き、本施設の運営に関連する知識を持った有識者（美術館運営、商業施設企画）、エリアマネジメントに関連する知識を持った有識者、PFIやセッション方式に関連する知識を持った有識者が参画するとともに、本年度は本市のPFI事業を総括する大阪市PFI事業検討会議に参画している委員（公認会計士・不動産鑑定士、弁護士）も加え、より多面的な検討を行うことができた。

3. 再委託の内容に関すること

(1) 再委託をすることとなった背景、民間事業者に期待した役割

- ・ 新美術館へのPFI導入に関しては、平成28年度に、内閣府による「高度専門家による課題検討支援」事業を活用し、コンセッション事業も含めた簡易な検討として事業スキームなどの調査を行った結果、コンセッション方式の有効性について一定程度の確認をすることができた。
- ・ 「大阪市PPP/PFI手法導入優先的検討規程」では、「簡易な検討において、PPP/PFI手法の導入が適すると評価された事業を対象として、専門的な外部コンサルタントを活用するなどにより、当該事業におけるPPP/PFI手法導入の目的、事業内容、事業範囲、事業スキーム、官民のリスク分担(本市のリスク管理)、民間事業者への市場調査等」の詳細な検討を行うこととされており、これに基づき、昨年度の検討では、民間調査機関も活用しながら、より詳細な調査としてPFI導入可能性調査を行った。
- ・ 調査を委託する民間事業者の選定に当たっては、コンセッション方式の導入や美術館・博物館施設へのPFI導入に関する調査実績を求めることにより、これらの経験を活かしながら、より最適なスキームの構築を行うことを期待した。
- ・ 本年度については、昨年度の調査結果を踏まえながらスキームの詳細を構築する必要があったため、昨年度と同じ民間調査機関を活用し、検討に当たった。

(2) 再委託によって得ることが出来た情報、ノウハウ

- ・ 実施方針(案)、要求水準書(案)の作成に当たって、他の先行事例を踏まえた内容とすることができたとともに、民間事業者側が参画を判断するに当たって必要とする情報(例えば、要求水準書(案)において、事業者側の業務内容量が推測しやすいように業務プロセスを記載するなど)が重要であるといったことが分かった。

(3) PFI導入具体化検討支援の内容

- ・ 新美術館の基本的情報を踏まえながら、昨年度に検討した事業スキーム(素案)の詳細設計並びに事業者選定にかかる検討を行い、下記のとおり実施方針(案)を策定の上、平成30年10月18日に公表した。
- ・ なお、昨年度から変更した主な事項は以下のとおりである。
 - 事業期間について、昨年度は「開館後約10～15年」を想定していたが、PFI事業者のIRR(内部利益率)を一定程度確保する観点などを踏まえ「15年」として設定。
 - 館長の選任について、昨年度は「機構とPFI事業者との合意により決定」することを想定していたが、管理者たる機構の主体性を一定堅持する観点から「選任は機構が行う」ことに変更。

- 学芸員の出向形態について、昨年度は「①機構が在籍する学芸員に直接給与を支払う（在籍出向）」「②在籍出向であるが、PFI 事業者を經由して学芸員に給与を支払う」「③PFI 事業者への転籍出向」の3パターンがあり得ることを想定していたが、出向者の給与水準については出向元の給与水準との均衡を考慮する必要があるため、2重の給与管理コストを抑制する観点などを踏まえ、「①機構が在籍する学芸員に直接給与を支払う（在籍出向）」の方法を選択。なお、美術館運営事業における専門性や公共性を維持していくには、新美術館の作品に関する専門知識を持つ学芸員が出向し、機構における公共的な見地にに基づきながら、出向先で美術品の収集、保管、展示、調査研究などの学芸業務を担うことが必要であることから、これらの出向職員にかかる人件費については出向元である機構が負担するものと整理している。
- ・ また、これらの変更内容を加味した上で、機構が直接実施する場合とコンセッション方式として実施する場合それぞれの事業収支を算出し、公共側が負担することとなる金額を現在価値ベースにした上で比較したところ、約9%の削減効果(VFM)が得られることが見込めた。なお、コンセッション方式として実施する場合の事業収支の算定に当たっては、展覧会収入において入場者の有料率が一定の度合い高まることを見込んだほか、維持管理費等について一定の縮減率を加味するなどを行い算出した。

実施方針（案）抄

I. 特定事業の選定に関する事項

1. 事業内容

(6) 事業の内容

② 事業方式

新美術館は、大阪の都市魅力を世界に発信する施設として、又、中之島のまちづくりに貢献する施設として、高い話題性と集客力を備えることが重要であることから、民間事業者が経営に直接携わることで創意工夫を最大限発揮できる手法である、PFI 法における公共施設等運営事業（コンセッション方式）の導入を想定している。

民間活力の活用による効果としては、次の3点を想定している。

- 効果的な情報発信や話題性のあるイベントの開催などによる集客力の強化
- 魅力的なサービス施設の誘致などによる付加価値の向上
- 官民連携によるエリアプロモーションの展開

※サービス施設とは、カフェ、レストラン、ショップなど来館者に対する便益施設

を指す。

③ 事業期間

ア 本事業の事業期間

本事業の事業期間は、対象施設引渡しまでの開館準備業務（業務委託）期間と公共施設等運営権（以下「運営権」という。）に基づき運営権者たる PFI 事業者が施設運営事業を実施する期間（以下「運営事業期間」という。）に分かれる。

運営事業期間は、対象施設の引渡しを受け、事業契約に定める開始条件が充足され、運営事業が開始された日（以下「運営事業開始日」という。）から、運営権の設定を受けた日（以下「運営権設定日」という。）の 15 年経過後の年度末（以下「運営事業終了日」という。）までをいう（原則として、対象施設の引渡し日、運営事業開始日及び運営権設定日は同日となることを想定している。）。

事業契約には、対象施設引渡しまでの開館準備業務期間における業務委託契約と運営事業期間における PFI 法が定める実施契約が含まれる。

(ア) 対象施設引渡しまでの開館準備業務期間

- ・ 2020 年 4 月～運営権設定日（2021 年度前半）まで
運営権事業とは別の業務委託

(イ) 運営事業期間

- ・ 運営権設定日～運営事業終了日まで
運営権事業

なお、上記期間区分とは別に、事業期間を通じて寄附金等調達支援業務を PFI 事業者に対して求めるほか、PFI 事業者の提案に基づく附帯事業（自主事業及び任意事業）を予定しているが、これら事業の範囲については④を参照するものとする。

イ 運営事業期間の延長

運営権者たる PFI 事業者が、機構に対して、運営事業終了日の 3 年前の応当日までに期間延長を希望する旨の届出を行った場合、機構の承認を経て、下記ウの規定の範囲内で 15 年以内の運営権者たる PFI 事業者が希望する期間だけ、運営事業期間を延長することができる（以下かかる期間延長を「オプション延長」という。）。オプション延長の実施は 1 回に限る。

ウ 運営権の存続期間

運営権の最長存続期間は、運営権設定日から 30 年経過後の年度末までとし、運営事業期間の延長があった場合を含め、運営権設定日の 30 年経過後の年度末を超えることはできない（その旨を PFI 法に定める公共施設等運営権登録簿にも

記載する。)

運営権の存続期間は運営事業終了日をもって終了し、運営権は同日をもって消滅する。

エ 事業期間終了時の措置

運営事業終了日に、運営権者たる PFI 事業者は、対象施設を募集要項等に示す良好な状態で機構に引き継ぐこととする。

④ 事業の範囲

PFI 事業者が行う主な業務は、以下のとおり想定している。なお、具体的な業務の内容及びその他詳細については、「要求水準書（案）」において示す。

ア 必須事業

対象施設の運営を行う上で必要な事業を必須事業とし、以下の業務を予定している。具体的な事業区分等については、別紙 2 のとおりである。

(ア) 開館準備業務

対象施設の引渡しを受けて運営権を設定するまで、機構との事業契約（業務委託契約）に基づき実施する業務。

(イ) 施設管理運営業務

対象施設に対する運営権の設定以降、運営権事業として実施契約に基づき実施する業務。なお、対象施設への収蔵品（所蔵品及び寄託品）等の移転作業については、機構自らが実施する予定である。

(ロ) 寄附金等調達支援業務

運営権事業とは別に、機構の寄附金等調達（新美術館に関する部分）について支援する業務。なお、機構は、地方独立行政法人法第 2 条第 1 項に規定するうち、教育の振興及び文化の向上など公益の増進に著しく寄与する法人として、特定公益増進法人となることが予定されている。

なお、PFI 事業者は、事業期間中、本事業に係る業務のうち、事業契約に委託禁止業務として定められた業務を除いたものについては、機構に事前に通知した上で、第三者に委託し又は請け負わせることができる。

本事業に係る業務を行う上で PFI 事業者が遵守すべき制限・手続を含め、詳細な実施条件については、公募時に公表予定の事業契約書（案）、要求水準書等において定める。

イ 附帯事業

PFI 事業者は、上記以外にも本事業として、以下のような事業を実施することができるものとする。

(7) 自主事業

運営権者たる PFI 事業者が運営権事業として自らの裁量で実施する、対象施設の運営に資する事業。対象施設又は対象施設用地内において、事業に係る全ての費用を運営権者たる PFI 事業者自らの負担で行う独立採算による事業とし、美術を通じて文化振興を図ることを目的として、関係法令を遵守し、対象施設の機能を阻害せず、公序良俗に反しない範囲で提案、実施することができる。

(4) 任意事業

PFI 事業者が自らの裁量で実施する、対象施設の利用促進・魅力向上に資する事業。対象施設又は対象施設用地以外において、事業に係る全ての費用を PFI 事業者自らの負担で行う独立採算による事業とし、必須事業の適正な実施を妨げない範囲において、機構の許可を得て、実施することができる。

⑤ 利用料金の設定及び收受

運営権者たる PFI 事業者は、対象施設の利用に関する利用料金については、実施方針等の規定に従い、必要な認可、届出等を行い、その他本事業に係る料金については、法令等上、料金を收受し、その収入とすることが禁止されていないことを確認した上で、自らが自由に利用料金を設定、收受し、その収入とすることができる。現時点で想定される利用料金の体系は、別紙3のとおりである。

⑥ 運営権者たる PFI 事業者が受領する権利・資産等

ア 運営権設定日までに運営権者たる PFI 事業者が受領する権利・資産

(7) 運営権

運営権の範囲は、展覧会の開催など美術館運営の全般を基本とし、所蔵品及び一部の寄託品(寄託者と予め貸出の合意のあるものに限る)並びに各種資料等(機構が所有し、運営権者たる PFI 事業者に管理を委託する資料、図書、画像など)の他館等への貸し出しにかかる管理権限、機構が今後対象施設に関して保有することとなる知的財産権の使用に関する権限を含む(なお、対象施設の命名権は機構が有する。)

(4) 対象施設用地等の使用权

運営権者たる PFI 事業者は、本事業を実施する場合に限り対象施設及び対象施設用地の使用权を有する。

⑦ 更新投資等の取扱い

運営権者たる PFI 事業者は、対象施設について、要求水準を充足する限り、原則として自らの判断で維持管理(更新投資)を行うことができる。ただし、運営権者

たる PFI 事業者が一定の金額を超える更新投資や資産の耐用年数に影響を及ぼす投資を行おうとするときは、機構の事前の承認を得なければならない。又、運営権者たる PFI 事業者は、対象施設について、建設（新規投資）及び改修（施設の全面除却を伴う再整備）を行うことはできない。

機構は、公益上の理由を検討した上で必要であると判断したときは、対象施設について、維持管理（更新投資）を行うことがある。

機構又は運営権者たる PFI 事業者が維持管理（更新投資）を行った対象施設は、機構の所有に属し、運営権者たる PFI 事業者が運営等を行うものとする。ただし、サービス施設の内装等、運営権者たる PFI 事業者が建設（新規投資）及び改修（施設の全面除却を伴う再整備）した部分については、運営権者たる PFI 事業者自らが所有したまま運営等を行うものとする。

⑧ 本事業に関連する機構から運営権者たる PFI 事業者への職員の出向

機構は、本事業に関連する機構の職員を、運営権設定日に運営権者たる PFI 事業者に出向させる。現時点で、出向を想定している職員の体系は別紙 4 のとおりである。

なお、出向職員に係る人件費については、機構の水準を基本とし、機構が支給する。その他の勤務条件等の詳細は、運営事業開始日前に機構の職員の任命権者と運営権者たる PFI 事業者との間で締結する取決めにおいて規定する。

又、運営権者たる PFI 事業者が自らの判断及び費用負担において学芸員を含むその他の職員等必要な人材を採用することは妨げない。

⑨ 備品の調達・管理

PFI 事業者は、新美術館の運営に必要となる備品について、以下の通り調達し管理するものとする。

ア 機構による現物支給（貸与）

機構が現に所有する備品及び開館までに機構が新たに調達する備品の貸与を受け、これを管理すること（なお、機構が新たに調達する備品のうち機構が定める一部のものについては、調達を行う前に数量又は仕様にかかる要望を提出することが可能である。）。

イ 運営権者たる PFI 事業者による独自の備品調達

アに示す備品のほか、運営権者たる PFI 事業者が新美術館の運営に際して必要と判断する備品を運営権者たる PFI 事業者の負担において調達し管理すること。

ウ 更新時の取扱い

ア及びイに掲げる備品が更新時期を迎えた場合、運営権者たる PFI 事業者は、自らの負担において、速やかに当該備品を更新すること。

エ 備品の所有

機構の負担によるものは機構の所有とし、運営権者たる PFI 事業者の負担によるものは運営権者たる PFI 事業者の所有とする。

⑩ 機構が PFI 事業者を支払う本事業実施にかかるサービスの対価

機構は、PFI 事業者に対し、事業契約に定められた金額及び方法によりサービスの対価を支払う。現時点で想定している対価の算定及び支払方法の考え方は別紙 5 に示すとおりである。

⑪ 本事業に係る特有の前提条件

ア 対象施設の詳細

対象施設の詳細を把握できるようにするため、建設工事着手時点における設計図を、募集要項の公表後に所定の手続きを得た上で閲覧可能とする予定である。

イ 内装工事に関して調整を要する事項

アの工事において内装工事を行うことを予定していないサービス施設部分に関して、運営権者たる PFI 事業者は、事前に調整が必要となる事項があれば、機構を通じて要望を提出することが可能である。

II. 民間事業者の募集及び選定に関する事項

1. 募集及び選定の方法

機構は、本美術館の運営等に係る事業を特定事業として選定した場合、本事業への参加を希望する民間事業者を募集要項等に基づいて公募し、PFI 事業の透明性及び公平性の確保に配慮した上で PFI 事業者となる優先交渉権者を選定する。

民間事業者の幅広い能力・ノウハウを総合的に評価して選定することが必要であることから、競争性の担保及び透明性・公平性の確保に配慮した上で、公募型プロポーザル方式を採用することを想定している。

2. 応募者の参加資格要件

(3) 応募企業又は代表企業に求められる要件

一定程度の要件として、現在、下記の内容を想定している。

① 実績要件

応募企業又はコンソーシアム構成員のうち少なくとも 1 社は、次のアに該当する

こと。又、応募企業又はコンソーシアム構成員のうち少なくとも1社（アに該当しない者でもよい）は、次のイに該当すること。なお、ア、イにおける事業経験は日本国内における事業に限る。

ア 平成21年以降に、国公立の美術館、博物館法（昭和26年法律第285号）第2条第1項に定める登録博物館若しくは同法第29条に定める博物館相当施設、又は5,000㎡以上のホール・劇場・音楽堂・図書館の運営業務において、指定管理、業務委託等の形態により、単独企業、コンソーシアムの構成員又はコンソーシアムから委託を受ける企業（以下「協力企業」という。）としての実績を有していること。

イ 5,000㎡以上の施設の維持管理業務において、指定管理、業務委託等の形態により、単独企業又はコンソーシアムの構成員としての実績を有していること。

3. 審査及び優先交渉権者決定の手順

審査及び優先交渉権者の決定は、以下のとおり行うものとし、詳細については、募集要項等において示す。

(2) 審査の手順

優先交渉権者の選定は、参加資格要件の充足や事業実施体制等を審査し、第二次審査参加者を特定する「第一次審査」と、第二次審査参加者が競争的対話を踏まえて提出した本事業に関する具体的な目標、個別の施策及び収支計画等の提案を審査し、優先交渉権者を選定する「第二次審査」の二段階に分けて実施する。

② 第二次審査

機構は、提出書類に基づき、第二次審査参加者が提案する本事業に関する具体的な目標、個別の施策及び事業計画等が適切なものになっているか、又、それらが実現性の高いものかどうか等について審査を行う。

審査項目（案）については以下を想定している。

- ・計画全体
- ・展覧会運営
- ・普及連携
- ・サービス施設
- ・自主事業
- ・財務安定性
- ・その他附帯する事業等

5. 優先交渉権者選定後の手続き

優先交渉権者選定後の手続きを以下のとおり行う。詳細については、募集要項等に

おいて示す。

(4) 職員の出向

機構は、これまでに収集を進めてきた収蔵品の適切な管理・保存・展示ならびに事業展開を円滑に実施し、新美術館の適切な運営を行うため、職員の一部を運営権者たる PFI 事業者に出向させるものとする。

① 手続きの方法

機構と運営権者たる PFI 事業者が別途取り交わす覚書に基づき、職員の出向を行う。なお、出向に関する覚書（案）については募集要項公表時に別添資料として示すことを予定している。なお、当該覚書において現時点で想定される項目を別紙 4 に示している。

② 期間

原則として、運営事業期間とし、その具体的な期間については、①に規定する覚書に基づくものとする。

③ 条件

機構が出向させる職員は、館長ならびに学芸員に限定するものとする。したがって、その他の職員については PFI 事業者が体制を整えること。

ア 館長

機構は、運営事業開始日までに、自らが指定する機構の職員 1 名を SPC の常勤の取締役及び館長として運営権者たる PFI 事業者に出向させる。

イ 職員（学芸員）

機構は、運営事業開始日までに、自らが指定する機構の職員（学芸員）10 名を常勤の学芸員として選任し、運営権者たる PFI 事業者に出向させる。

ア、イにより出向させる職員の身分その他の労働条件の取扱い等については、①に規定する覚書に基づくものとする。

(6) 運営権者貸与対象資産の授受

運営権者たる PFI 事業者は、運営事業開始日に運営権者貸与対象資産を借り受ける。

貸与手続は、機構と運営権者たる PFI 事業者との間で運営権者貸与対象資産に関する無償貸与契約を締結する方法で行う。運営権者たる PFI 事業者は、当該契約の定めに従って機構が指定する期日までに、運営権者貸与対象資産を借り受ける。

運営権者貸与対象資産リストは、機構が貸与手続の開始までに作成し、運営権者たる PFI 事業者に提示するとともに、以降、変更があった際には運営権者たる PFI

事業者は当該リストを更新し、適時機構に提示するものとする。

(7) 所蔵品・寄託品等の管理引渡し

所蔵品・寄託品等は、機構の所有資産又は管理資産(寄託品を想定)とし、運営権者たる PFI 事業者はこれらを所有しない。ただし、運営権者たる PFI 事業者は運営事業の実施にあたり、別紙6に定める条件を充足する保険を付保するものとする。

所蔵品・寄託品等リストは、機構が管理引渡しまでに作成し、PFI 事業者に提示するものとする。

Ⅲ. 民間事業者の責任の明確化等事業の適正かつ確実な実施の確保に関する事項

1. リスク分担の基本的な考え方

PFI 事業者は、本事業において、その自主性と創意工夫が発揮されるように、利用料金の設定及び収受が原則として自由とされていることを踏まえ、本事業に係るリスク(需要の変動リスクを含む。)は、事業契約に特段の定めのない限り、PFI 事業者に帰属するものとし、リスク分担の考え方を別紙7に示す。

ただし、開館日を含む事業年度及び以降の3事業年度の展覧会の企画については、事業契約締結前から機構において実施しているため、これらの事業年度の収益に係る需要変動リスクは機構に帰属するものとする。

所蔵品、寄託品の保管、移動、展示、貸出(ただし、寄託品の場合は貸出が認められているものに限る。)における欠損等のリスクは運営権者たる PFI 事業者が負担することを前提とする。機構は所蔵品及び寄託品(一部の寄託品を除く)について保険は付保しないが、運営権者たる PFI 事業者が自らの裁量により保険等を付保することを妨げない。

所蔵品等の欠損に関して機構が求める条件は、生じた損傷の修復又は損害賠償を想定している。

なお、上記とは別に、業務の実施にあたり、PFI 事業者が付保すべき保険については、別紙6の水準を想定している。

2. PFI 事業者の責任の履行確保に関する事項

PFI 事業者が事業契約に定められた業務を適正かつ確実に履行し、要求水準を達成しているか否かを確認するとともに、PFI 事業者の財務状況を把握するために、PFI 事業者によるセルフモニタリングに加え、機構によるモニタリングを行う予定である。

要求水準が達成されていないことが判明した場合、機構は、PFI 事業者に対して改善措置等を求めることができる。

なお、モニタリングの内容は以下を基本とし、詳細は事業契約書(案)に定める。

(1) 法定事項への対応

対象施設は、博物館に相当する施設の指定を受けることを予定しており、運営事業期間中に、博物館法施行規則第 23 条に定める必要な報告等が求められた場合には、これに応じることが求められる。

(2) 履行保証金

本事業では、事業継続の担保として、事業開始時（2020 年 4 月）において履行保証金を求めることを予定している。

(3) PFI 事業者によるセルフモニタリング

PFI 事業者は、月次、年次など定期的にセルフモニタリングを実施し、その結果を機構に報告するとともに、是正・改善すべき事項がある場合は、自らの責任においてこれを行う。

(4) 機構によるモニタリング

機構は、PFI 事業者から定期的にセルフモニタリングの報告を受けるほか、自らが定期又は不定期にモニタリングを実施する。

上記のとおり、モニタリングの結果、要求水準が達成されていないことが判明した場合、機構は、PFI 事業者に対して改善措置等を求めることができ、それでも改善がなされない場合には、サービス対価の支払いの減額又は PFI 事業者の事由による契約の解除を行うことができる。

(5) 第三者によるモニタリング

機構は第三者機関を設置し、設置された第三者機関は、I. 1. (6) ④に定める PFI 事業者の業務のモニタリングを実施する。

VI. 事業の継続が困難となった場合における措置に関する事項

1. 事業の継続に関する基本的考え方

事業の継続が困難となる事由が発生した場合は、事業契約で定める事由ごとに、機構及び PFI 事業者の責任に応じて、必要な修復その他の措置を講じることとする。

2. 事業の継続が困難となった場合の措置

本事業の継続が困難となった場合には、その発生事由ごとに事業契約の定めにより、次の措置をとるものとする。ただし、いずれの場合においても、PFI 事業者は、事業契約の定めるところにより、機構の指定する第三者に対する引継ぎが完了するまでの間、自らの責任で本事業を継続するものとする。

(1) PFI 事業者の責めに帰すべき事由により本事業の継続が困難となった場合

PFI 事業者の財務状況が著しく悪化し、その結果、事業契約に基づく本事業の継続的履行が困難と合理的に考えられる場合、モニタリングに基づく改善指示を受けたにもかかわらず、一定期間の間に是正が認められない場合、その他 PFI 法第 29 条第 1 項第 1 号のいずれかに該当した場合には、機構は、事業契約を解除することができるものとする。

その場合において、PFI 事業者は、機構に対して、事業契約に定める違約金を支払うとともに、通常生ずべき損失を補償しなければならないものとする。

なお、機構はあらかじめ収受した保証金を違約金に充当できるものとする。

(2) 機構の事由により本事業の継続が困難となった場合

機構において、他の公共の用途に供すること、その他の理由に基づく公益上やむを得ない必要が生じた場合には、機構は、PFI 事業者に対し、6 か月以上前に通知することにより、事業契約を解除することができるものとする。

その場合において、機構は、PFI 事業者に対し、保証金を返還するとともに、通常生ずべき損失を補償するものとする。

又、PFI 事業者は、機構の責めに帰すべき事由により、一定期間、機構が事業契約上の重大な義務を履行しない場合、又は事業契約の履行が不能となった場合等、事業契約に定める一定の事由が生じたときは、事業契約を解除することができる。

その場合において、機構は、PFI 事業者に対し、保証金を返還するとともに、通常生ずべき損失を補償するものとする。

(3) 不可抗力等により本事業の継続が困難となった場合

不可抗力、特定の法令変更等により、本事業の継続が困難となった場合には、機構又は PFI 事業者は、事業契約を解除することができる。

この場合において、相手方に生じた損失の補償については、事業契約に基づき、機構及び PFI 事業者が協議して定めるものとする。

(4) その他

その他、事業の継続が困難となった場合の措置の詳細は、事業契約に定める。

別紙 2. 機構と PFI 事業者の業務分担 (案)

1. 必須事業

本事業として必要な事業を必須事業とし、以下のとおりの業務を実施する。(参考欄は要求水準書 (案) における区分を示す。)

(1) 開館準備業務 (PFI 法に基づく特定事業 (業務委託))

【2020 年 4 月～運営権設定日まで】

	機構	PFI 事業者	参考
プレ広報・プレイベント	○ (企画への参画)	○ (企画・実行)	Ⅲ
展覧会開催準備	○ (展覧会の企画)	○ (展覧会事務)	Ⅲ

(2) 施設管理運営業務 (運営権事業) (館長・学芸員出向)

【運営権設定日～運営事業終了日まで】

	機構	運営権者たる PFI 事業者	参考
プレ広報・プレイベント ※		○	Ⅲ
事務所・収蔵品等の移転 ※	○ (移転)	○ (円滑な移転の為の支援)	Ⅲ
サービス施設の内装工事・開業準備 ※		○	Ⅲ
施設維持管理		○	Ⅳ
備品調達・管理	○ (備品の調達、移転)	○ (機構から貸与を受ける備品の管理) ○ (その他運営権事業を実施するために必要な備品の調達・管理)	Ⅳ
調査研究		○	Ⅴ
収集・保管 (修復を含む)	○ (取得の判断、収集)	○ (収集に関する支援、保管 (修復を含む))	Ⅴ
教育普及		○	Ⅴ
アーカイブ及び記録・管理		○	Ⅴ
展示事業 (開催準備を含む)		○	Ⅴ
事務 (貸室事務・サービス施設運営を含む)		○	Ⅴ
渉外		○	Ⅴ

※開館前にのみ生じる業務

(3) 寄附金等調達支援業務 (PFI 法に基づく特定事業)

【2020 年 4 月～運営事業終了日まで】

	機構	PFI 事業者	参考
寄附金等調達支援		○	Ⅴ

2. 附帯事業

(1) 自主事業（運営権事業）

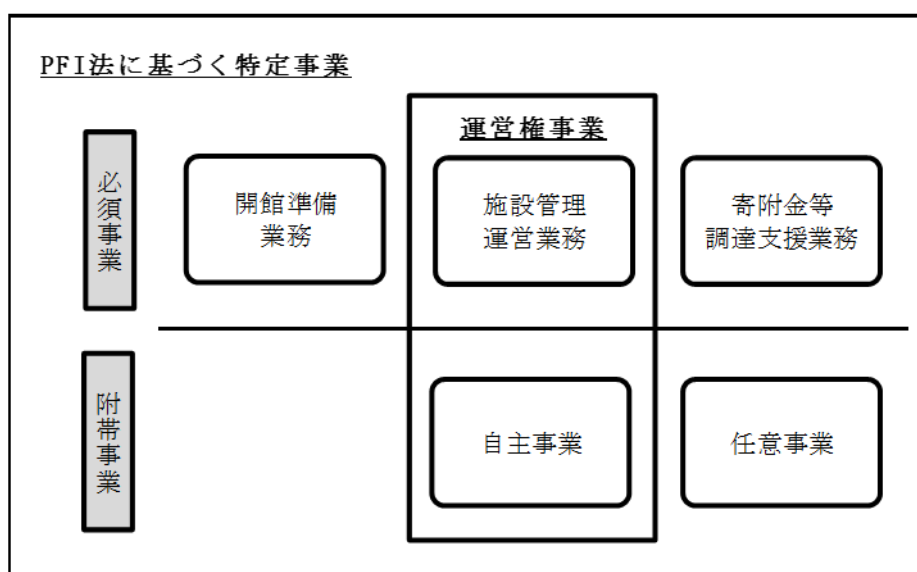
運営権者たる PFI 事業者が運営権事業として自らの裁量で実施する、対象施設の運営に資する事業。対象施設又は対象施設用地内において、事業に係る全ての費用を運営権者たる PFI 事業者自らの負担で行う独立採算による事業とし、美術を通じて文化振興を図ることを目的として、関係法令を遵守し、対象施設の機能を阻害せず、公序良俗に反しない範囲で提案、実施することができる。

(2) 任意事業（PFI 法に基づく特定事業）

PFI 事業者が自らの裁量で実施する、対象施設の利用促進・魅力向上に資する事業。対象施設又は対象施設用地以外において、事業に係る全ての費用を PFI 事業者自らの負担で行う独立採算による事業とし、必須事業の適正な実施を妨げない範囲において、機構の許可を得て、実施することができる。

3. 特定事業の構造

特定事業の構造は以下のとおりである。



別紙4. 出向を予定している職員の体系（案）

運営権者たる PFI 事業者は、下記の職員が出向してくることを前提に、運営体制を構築し、職員（必要に応じて学芸員を含む）を拡充し、運営業務を実施する。

職位	人員	備考
館長	1	・選任は機構が行う ・機構の所属とし、運営権者たる PFI 事業者に出向
学芸員（課長級）	2	・機構の所属とし、運営権者たる PFI 事業者に出向 (現在の準備室に所属する学芸員を想定)
学芸員（主任級）	4	
学芸員	4	

出向職員の雇用条件は機構の水準を基本とする。

又、出向に際し機構及び運営権者たる PFI 事業者が取り交わす項目として、以下のよう内容想定している。

- ① 出向者の特定（出向者名簿）
- ② 出向の目的
 - ・機構は、運営権者たる PFI 事業者の行う事業に従事することを目的として、同意した出向者を出向させる旨
- ③ 出向期間
 - ・運営権設定日から運営事業終了日までを出向期間とする旨
 - ・機構及び運営権者たる PFI 事業者の同意に基づく、出向期間の延長又は短縮を可能とする旨
- ④ 出向者の労働条件
 - ・機構の諸規程に拠るもの
 - ・運営権者たる PFI 事業者の諸規程に拠るもの
- ⑤ 出向者の賃金
 - ・機構が決定し、機構が直接支給する旨（賞与についても同様）
 - ・運営権者たる PFI 事業者からの追加の賞与等を妨げない旨
- ⑥ 保険料の負担
 - ・共済組合、雇用保険には機構が加入する旨
 - ・労災保険には、運営権者たる PFI 事業者が加入する旨
- ⑦ 予定職務の変更の禁止、二重出向の禁止
 - ・出向者の予定職務を変更してはならない旨
 - ・出向者を運営権者たる PFI 事業者の関係会社等へ二重出向させてはならない旨
- ⑧ 健康管理及び安全衛生管理
 - ・出向者の健康及び安全衛生管理は、原則として運営権者たる PFI 事業者の措置による旨。ただし、機構は、出向者の健康及び安全衛生について運営権者たる PFI

事業者の施策を十分把握し、機構の労働者との公平を失しないよう配慮を行う旨

⑨ 協議事項

- ・その他について生じた疑義については、機構及び運営権者たる PFI 事業者が誠意をもって協議の上、解決するものとする旨

別紙 5. 本事業の実施に必要なサービスの対価の考え方 (案)

1. 対価の構成及び基本的な考え方

(1) 業務委託に関する対価

PFI 事業者は、運営権が設定され実施契約が発効するまでの間、事業契約に基づき開館準備業務を実施するが、機構は PFI 事業者に対して当該業務に係る対価を支払う。

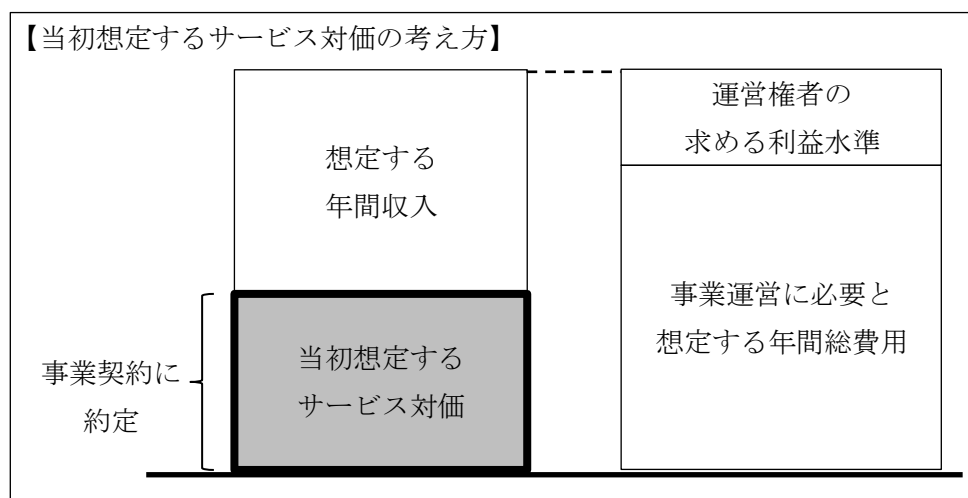
(2) 運営権事業に関する対価

機構は、運営権事業を実施した対価として、以下に示す考え方に基づき、運営権者たる PFI 事業者に対価を支払う。なお、初年度は開館前の期間が含まれることに留意すること。

① 当初想定するサービス対価の考え方

ア 当初想定するサービス対価

機構が「当初想定するサービス対価」として運営権者たる PFI 事業者を支払う金額は、必要な費用の積算による算定ではなく、事業契約においてあらかじめ定めた、事業運営に必要と想定する年間総費用及び運営権者たる PFI 事業者の求める利益水準の合算額から、本事業で得られると想定する年間収入を控除した額とする。



イ 事業の実施状況によって調整する対価

実際の年間収入が想定した年間収入を超過した場合及び下回った場合の調整方法については、別途提示する。

② 支払方法の基本的事項

ア 当初想定するサービス対価の支払い

機構は、当初想定するサービス対価について、サービス対価及び消費税等を、原則として3か月に一度、機構が運営権者たる PFI 事業者からの請求を適法に受理した後 30 日以内に支払う。

具体的には、運営事業開始日以降 20XX 年 X 月末までの分を第 1 回として 20XX 年 X+1 月 30 日までに支払う。第 2 回目以降の支払いについては、3か月に一度、当該月末までの3か月分を翌月の 30 日までに支払う。なお、支払日の当日が閉庁日の場合はその前日までに支払うものとする。

イ 事業の実施状況によって調整するサービス対価の支払い

機構は、上記①イに基づいてサービス対価の調整が生じた場合には、各年度末の支払いにおいてまとめて調整を行う。

運営権者たる PFI 事業者は、年度末に事業の実施状況を事業実施報告書として取りまとめ、1年度分の調整額の算定を行い、機構に通知する。機構は、事業実施報告書及び通知の内容を確認し、調整額が正しいことを確認の上、控除又は追加給付の調整を行う。

③ サービス対価算定の対象範囲

ア 事業運営に必要と想定する年間総費用

サービス対価算定の対象となる事業運営に必要な総費用には、以下の内容が含まれる。なお、附帯事業はサービス対価の算定対象には含まない。

(ア) サービス施設運営を除く事業

運営に必要なすべての費用を対象とする。なお、出向している館長及び学芸員の人件費は機構が直接負担するため費用には含めない。(ただし、運営権者たる PFI 事業者が独自に支給する学芸員への手当等は費用に含める)

(イ) サービス施設運営事業

サービス施設は、直営による運営形態を認めないが、安定的経営に資することを前提にサービス対価算定の範囲を定めることとする。なお、契約形態については、販売委託契約、賃貸借契約等、特に指定は行わず提案によるものとする。

※サービス対価の算定対象に含まないもの

運営権者たる PFI 事業者が自らの裁量で実施する事業に必要な費用

(例：新美術館のロゴやデザインなど意匠・商標等を使用した商品の開発・製造・販売などに要する費用等)

イ 運営権者たる PFI 事業者の利益水準

サービス対価の算定に用いる運営権者たる PFI 事業者の利益水準は、原則として固定額とし、事業者選定時の提案に基づき、事業契約においてあらかじめ定める。

ウ 本事業で得られると想定した年間収入

サービス対価算定の対象となる事業運営で得られると想定した年間収入には、以下の内容が含まれる。なお、附帯事業はサービス対価算定の対象には含まない。

(ア) サービス施設運営を除く事業

運営によって得られたすべての収入を対象とする。

(イ) サービス施設運営事業

サービス施設は、直営による運営形態を認めないが、安定的経営に資することを前提にサービス対価算定の範囲を定めることとする。なお、契約形態については、販売委託契約、賃貸借契約等、特に指定は行わず提案によるものとする。

※サービス対価の算定対象に含まないもの

運営権者たる PFI 事業者が自らの裁量で実施する事業で得た収入

(例：新美術館のロゴやデザインなど意匠・商標等を使用した商品の販売収入)

2. 物価の変動に伴う当初想定するサービス対価の調整

(1) 調整の対象

事業期間にわたる物価変動リスクに対応するために、以下の措置を講じる。

事業運営に必要な総費用のうち、以下に定める費用については、物価変動の状況に応じて調整を行う。

① 維持管理費

- ・保守点検等業務費
- ・清掃業務費
- ・修繕業務費
- ・地域冷暖房費

② 運営費

- ・警備費

ただし、機構が想定する物価変動対象費用額に対する運営権者たる PFI 事業者の物価変動対象費用の実額の比率が、サービス対価における予定価格に対する提案価格の比率を上回る場合には、その比率に応じて運営権者たる PFI 事業者の物価変動対象費用を縮減する。

(2) 具体的な調整方法

① 改定時期

物価変動リスクを踏まえた年間総費用の変動に伴うサービス対価の改定時期は、以下のとおりとする。

ア 改定指標の評価

毎年、特定の時点で確認できる最新の指標（表 1. 使用する指標）のうち、企業向けサービス価格指数については、当該時点で確認できる最新の確報値、建設物価指数及び賃金指数については、暫定値以外の数値で当該時点において確認できる最新の数値（以下、企業向けサービス価格指数の最新の確報値と併せて、「確報値等」という。）。

イ 対価の改定

原則として、翌年度の 4 月 1 日以降の当初想定するサービス対価の支払いに反映する。

② 改定方法

前回改定時の指標に対して、現指標が 3 ポイント以上変動した場合に、当初想定するサービス対価の改定を行う。事業契約締結以降、物価変動を反映していない費用については、事業契約締結時点で確認できる最新の指標を前回改定時の指標とみなす。

$$| \text{今回評価時の指標} - \text{前回改定時の指標} | \geq 3 \text{ ポイント}$$

ア 改定指標

改定指標として使用する指標は以下のとおりとする。

表 1. 使用する指標

項目	支払区分	使用する指標
維持管理費	保守点検等業務費	「企業向けサービス価格指数」：設備管理（消費税抜、物価指数月報・日銀調査統計局）
	清掃業務費	「毎月勤労統計調査 賃金指数」：調査産業計（就業形態別きまって支給する給与・事業所規模 30 人以上・厚生労働省）
	修繕業務費	「建設物価指数月報」：建築費指数/標準指数/事務所 S R C（建設物価調査会）/工事原価
	地域冷暖房費	料金単価
運営費	警備費	「毎月勤労統計調査 賃金指数」：調査産業計（就業形態別きまって支給する給与・事業所規模 30 人以上・厚生労働省）

ただし、改定指標の評価以降、当該評価に用いた確報値等の遡及修正がなされた場合であっても、改定指標の評価には反映しないほか、遡及修正後の確報値等は前回改定時の指標としても使用しないものとする。

別紙 7. リスク分担（案）

分類	リスクの内容	負担者		説明
		機構	運営権者	
募集要項	募集要項・要求水準書等の誤り、提示漏れによるもの	○		
応募費用	応募費用の負担に関するもの		○	
契約締結	運営権者たる PFI 事業者と契約が締結できない、又は時間を要する場合	○		機構の責めにより契約手続に時間を要し、事業が中止、中断、延期されたことにより、損害又は増加費用が発生した場合
			○	運営権者たる PFI 事業者の責めにより契約手続に時間を要し、事業が中止、中断、延期されたことにより、損害又は増加費用が発生した場合
	必要事項（合意事項）が契約書に反映されないリスク	○		機構の責めにより必要事項（合意事項）が契約書に反映されないことにより、損害又は増加費用が発生した

				場合
			○	運営権者たる PFI 事業者の責めにより必要事項（合意事項）が契約書に反映されないことにより、損害又は増加費用が発生した場合
政策変更	市等の政策変更による事業の変更・中止	○		市等の政策変更により、本事業を廃止することとなり、それにより、損害又は増加費用が発生した場合
	市議会において機構の発注予算の議決が得られない場合	○		市議会において、機構の運営権者たる PFI 事業者に対するサービス対価等の予算の議決が得られず、損害が発生した場合の費用負担
住民対応	本事業そのものに対する住民反対運動、訴訟、要望などへの対応に関するもの	○		
	上記以外の住民反対運動、訴訟、要望、苦情などへの対応に関するもの		○	
	本事業の実施が近隣住民の生活環境に与える影響の調査及び合理的に要求される範囲での近隣対策の実施に係る責任及び費用		○	
税制変更	消費税又は地方消費税の税率変更による増加費用	○		ただし、サービス対価相当に限定する。
	消費税又は地方消費税以外で、すべての者に影響する税制の変更又は新設による増加費用		○	ただし、事業所税は機構が負担する。
	税制の変更が、本事業若しくは機構が所有する施設の維持管理・運営に特別に若しくは典型的に影響を及ぼす場合であり、これに伴う運営権者による増加費用の発生の防止手段を合理的に期待できないと認められる場合における増加費用	○		事業所税はこれに該当する。
法令変更	合理的な防止手段を期待できず、本事業の遂行上重大な支障を与えると認められる、法令変更又は新設による増加費用	○		ただし、本事業の継続に過分の費用を要する場合は、契約を解除できるものとする。
	上記以外の法令変更又は新設による増加費用		○	

許認可取得 遅延	機構として取得すべき許認可の取得・維持に関する遅延にかかる責任及び損害（許認可取得の遅延から生じる増加費用を含む。）	○		
	上記以外の許認可の取得・維持に関する遅延にかかる責任及び損害（許認可取得の遅延から生じる増加費用を含む。）		○	
選定企業等に関するもの	業務を委託し、又は請け負わせる協力企業その他の第三者（その使用人を含む。）の使用に係る責任		○	協力企業等の責めに帰す事由は、運営権者たる PFI 事業者の責めに帰す事由とみなす。又、協力企業等を当事者又は関係者とする紛争、起訴等に起因する増加費用又は損害については、運営権者たる PFI 事業者が負担する。
支払い遅延	機構の支払いの遅延	○		機構は運営権者たる PFI 事業者に遅延利息を支払う。
	運営権者たる PFI 事業者の機構への支払いの遅延		○	運営権者たる PFI 事業者は機構に遅延利息を支払う。
資金調達	本事業の実施に関する費用の機構の資金調達に関する責任	○		
	本事業の実施に関する費用に係る運営権者たる PFI 事業者の資金調達に関する責任		○	資本金、融資など事業に必要な資金の調達ができず、損害、増加費用が発生する場合の費用負担
金利変動	運営権者たる PFI 事業者が独自に調達した資金にかかる金利変動による資金調達コストの変動		○	
機構の関連業務に関するもの	機構が対象施設に関連して別途発注する業務において、機構が使用する第三者（その使用人を含む。）に係る責任	○		ただし、運営権者たる PFI 事業者による当該第三者との調整が不適当であったと認められる場合を除く。
知的財産権侵害	本事業の実施に当たり第三者の知的財産権等を侵害し、又は運営権者たる PFI 事業者が作成した成果物等が第三者の知的財産権等を侵害した場合に、第三者に生じた損害の賠償		○	ただし、当該侵害が、機構の特に指定する条件等を遵守したことに起因する場合であって、運営権者たる PFI 事業者が合理的に必要な十分な調査を行った場合その他運営権者たる PFI 事業者の責めに帰すべき事由がない場合を除く。

土地の瑕疵	事業契約締結前に予期することができない対象施設用地の瑕疵に起因する増加費用	○		
機構の貸与資料	対象施設用地及び対象施設等に関する機構の貸与資料等の誤り、欠如、不明瞭等に起因する増加費用	○		
運営権者の調査	運営権者たる PFI 事業者による対象施設用地及び対象施設等に関する調査の未実施、不備、誤り等に起因する増加費用		○	募集要項等で規定されていなかったこと又は規定された事項が事実と異なっており、本事業の履行が困難又は著しい増加費用が発生する場合を除く。
要求水準変更等	機構の指示による要求水準の変更により生じる増加費用	○		なお、機構の指示による要求水準の変更により事業費が減少する場合には、減額するものとする。
	事業費の減額を目的とした要求水準の変更又は業務遂行方法の採用が可能であると認められた場合の事業費の減額		○	
要求水準の確保	要求水準の達成に疑義が生じた場合、又は要求水準を達成しない、若しくは達成しないおそれがあると判断された場合の修補、改善等のために生じた増加費用		○	
瑕疵担保	瑕疵の修補及びこれに要する費用（又は、当該瑕疵が重要なものでなく、かつ、その修補に過分の費用を要する場合の修補に代わる損害賠償）	○		瑕疵の修補又は損害賠償を請求できる期間は、対象施設の引渡し後2年（設備については1年）以内とする。
	一定の瑕疵担保期間を超えて発見された瑕疵の修補及びこれに要する費用		○	対象施設の引渡し後2年（設備については1年）の瑕疵担保期間経過後を超えて発見された瑕疵の修補については、運営権者たる PFI 事業者が負担する。
物価上昇	運営期間中の賃金水準又は物価水準の上昇による維持管理・運営費の増加	○	○	【機構による支払いに該当する部分】 館長・学芸員の人件費の増加については機構が負担する。それ以外は、一定の条件を満たす場合については、約定した「当初想定するサービ

				<p>ス対価」を改定する。</p> <p>【運営権者たる PFI 事業者が自ら賄う費用に該当する部分】</p> <p>運営権者たる PFI 事業者が負担する。</p>
不可抗力	維持管理・運営業務における不可抗力により生じる増加費用又は損害（期間変更に伴う費用、対象施設の損壊に伴う費用、調査費用等を含む。）	○	○	<p>【機構による支払いに該当する部分】</p> <p>増加費用又は損害について、当該年度の「当初想定するサービス対価」の1%相当額までを運営権者が負担し、これを超えた金額を機構が負担する。</p> <p>数次にわたり不可抗力が発生する場合、1年度間の累計額に対して適用する。</p> <p>ただし、保険等によるてん補がある場合でも、増加費用及び損害は一定額を運営権者が負担する。なお、本事業の継続に過分の費用を要する場合、機構は契約を解除できるものとする。</p> <p>【運営権者が自ら賄う費用に該当する部分】</p> <p>運営権者たる PFI 事業者が負担する。</p>
引渡し遅延	機構の帰責事由による引渡しの遅延による増加費用	○		<p>機構は増加費用を負担する。ただし、未実施の期間に該当する「当初想定するサービス対価」については支払わない。</p>
工事中止・中断	運営権者たる PFI 事業者の帰責事由による工事の全部又は一部の一時中止による増加費用		○	<p>運営権者たる PFI 事業者のサービス施設等にかかる内装工事に起因した事象を想定</p>
サービス施設の内装工事にかかる第三者への	工事の施工に伴い通常避けることのできない騒音、振動、地盤沈下、地下水の断絶等の理由により、サービス施設の内装工事の施工について第三者に及ぼした損		○	

損害	害			
対象施設用地の維持保全	事業期間中の対象施設用地の維持保全及びこれに要する費用		○	
臨機の措置	災害防止等のための臨機の措置に要した費用（不可抗力に起因する場合を除く）	○	○	運営権者たる PFI 事業者が負担することが明らかに適当でない認められる部分については機構が、その他については運営権者たる PFI 事業者が負担する。
利用者への損害・事故	機構の責に起因する事故に関するもの	○		機構の指示に起因し発生した各種事業中の事故への対応に伴う損害や追加費用負担 なお、館長、学芸員の指示による場合であっても明確に機構から書面による指示がない場合は、機構からの指示とはならない。
	上記以外によるもの		○	機構の責めによらない各種事業の事故等への対応に伴う損害や追加費用負担(利用者の怪我、食中毒等)
第三者への損害	機構の帰責事由により、運営業務の実施について第三者に及ぼした損害（騒音、振動等の理由によるものを含む。次に同じ。）	○		
	機構の帰責事由以外により、運営業務の実施について第三者に及ぼした損害		○	
施設の損傷	機構の帰責事由による損傷を復旧するための費用	○		
	運営権者たる PFI 事業者の帰責事由による損傷を復旧するための費用、運営権者たる PFI 事業者が実施することとなっている修繕業務の範囲内の施設の損傷		○	
運営業務の開始遅延・中止・中断	機構の帰責事由による運営業務の全部又は一部の開始遅延、中止又は中断による運営費の減額	○	△	機構は運営権者たる PFI 事業者に生じた増加費用を負担する。ただし、未実施の運営業務に係る費用については減額を行う。
	運営権者たる PFI 事業者の帰責事由によ		○	

	る運營業務の全部又は一部の開始遅延、中止又は中断による維持管理・運営費の減額			
収益性	必須事業のうち、展示事業に係る開館後3事業年度における需要変動リスク	○		必須事業のうち展示事業に関しては、開館後3事業年度の需要変動リスクを機構が負担する。
	必須事業のうち、展示事業に係る開館後4事業年度以降における需要変動リスク	△	○	
	必須事業のうち、展示事業以外の事業に係る需要変動リスク		○	
	必須事業とは別に運営権者たる PFI 事業者が実施する附帯事業に係る需要変動リスク		○	
管理	館内における収蔵品等の管理リスク		○	損傷等の場合の修復等は機構の判断にて実施するが、学芸員の執務状況の管理を含め、収蔵品等の管理については、基本的に運営権者たる PFI 事業者がリスクを負担する。なお、SPC の故意・過失がある場合には SPC が負担し、館長・学芸員の故意・重過失が明らかな場合には機構に損害賠償を請求できる。
	展示に係る管理リスク		○	他館・個人所蔵品を借り受けて展示している場合は、通常、保険の付保で対応することを想定する。
			○	他館に貸出を行っている場合、他館関係者の責によって所蔵品・寄託品が損傷するなどした場合には、貸出し時の取り決めによる。(通常は付保対応を想定。)
事故等	火災等のリスク	△	○	火災については、火災保険等による対応を原則とする。 なお、建物については機構が火災保険に加入することを想定している。
	貸室等における盗難、施設損壊のリスク		○	貸室時の盗難等の事故・事件に関しては借りる側の責任として負担す

				ること、施設損壊等があった場合には借主に訴求することを明記した貸室契約書を締結する。
	予約キャンセル等にかかるリスク		○	予約に関してはキャンセルポリシーを設定することで、一定の違約金を徴収する。
原状回復	契約の終了時又は解除時に、運営権者たる PFI 事業者（協力企業その他の第三者を含む。）が所有する業務設備・備品その他の物件等を撤去するとともに、事業場所を業務運営に支障のない状態に復旧する費用		○	機構は必要と認めた場合にこれを取得する、又は次期運営権者が取得することがある。
更新	契約の終了時又は解除時の対象施設、設備機器、什器・備品等の更新に要する費用		○	当該時点における各設備等の償却年数相応の性能が維持できるよう対応を求める。
修繕費増大	修繕費が当初予想を上回った場合に関するもの		○	当初の中・長期修繕計画において想定しない修繕が必要となった場合の費用負担
移行期間保全	契約解除通知時から業務引継ぎの完了の時までの運営・維持保全に要する費用		○	移行期間中に必要な業務に関しては、運営権者たる PFI 事業者が当該費用を負担する。
契約解除	機構の帰責事由による契約解除		○	
	運営権者たる PFI 事業者の帰責事由による契約解除		○	運営権者たる PFI 事業者は機構に違約金を支払い、違約金を超える損害を賠償する。
	不可抗力に起因する契約解除	○	○	機構及び運営権者たる PFI 事業者は応分に増加費用又は損害を負担する。
	法令変更に起因する契約解除	○	○	機構及び運営権者たる PFI 事業者は応分に増加費用又は損害を負担する。

○：リスクが顕在化した場合に原則として負担する

△：リスクが顕在化した場合に限定的に負担する

空欄：原則として負担がない

【別途提示資料】

事業の実施状況によって調整するサービス対価の概要（案）

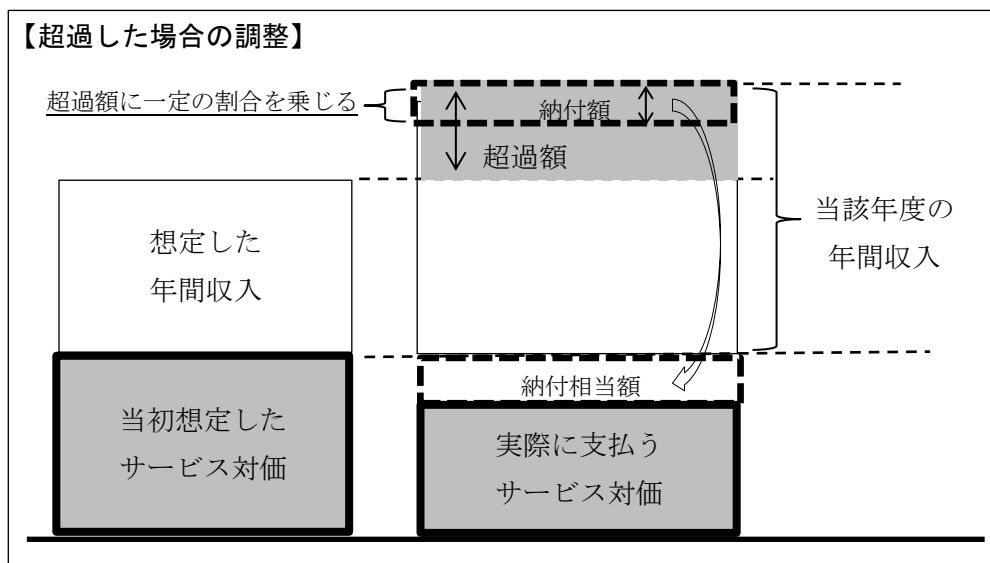
（1）事業の実施状況によって調整する対価

実際の年間収入が想定した年間収入を超過した場合及び下回った場合の調整方法については、下記の通り取り扱う。

① 実際の年間収入が想定した年間収入を超過した場合

当該年度の年間収入が、想定した年間収入を超過した場合、超過額に一定の割合（還元率）を乗じた金額を機構に納付するものと想定し、当該納付額と機構が当初想定したサービス対価の同額を相殺する（実質的には納付相当額をサービス対価から控除する）。

還元率は運営権者たる PFI 事業者が事業者選定段階で提案し、機構との合意により事業契約に約定した率とする。



② 実際の年間収入が想定した年間収入を下回った場合

当該年度の年間収入が、想定した年間収入を下回った場合、機構は一定額を追加で支払う（この額を「追加給付額」という。）追加給付額は、下記3つのうち最も低い金額とする。ただし、下回った場合であっても、例えば展覧会入場者の有料率が他の類似館や同様の企画展などと比較して低い場合や、当初想定の有料率よりも著しく低い場合を始め、運営権者たる PFI 事業者としての業務履行が妥当でないとい

断される場合は、当該給付を行わない。

- i 運営権者たる PFI 事業者の事業期間にわたる事業収支(当該時点以降については計画)を基にした、運営権者たる PFI 事業者が「当初想定した利益水準」を達成するために必要な収入額に対して不足する額
- ii 機構が直接運営した場合であれば機構が補てんすることとなる展覧会に係る下振れ額(当該年度における計画で定めた展覧会収入から、展覧会収入実績を控除した額)から、事業者選定時の VFM を削減した金額
- iii 機構が定める支払上限額

- ・ また、美術館運営にあたり必要となる業務を体系的に整理した上で、下記のとおり要求水準書(案)を作成した(要求水準書の記載内容は各業務について要求する水準を詳細に示したものであり、分量が多いため、本報告書においては体系のみを示す)。なお、本事業では、発注者である機構から PFI 事業者側に、館長及び学芸員が出向するスキームとしていることから、事業者側で雇用する事務職員の業務量を把握しやすくするため、業務ごとに業務プロセスも併記した。

要求水準書(案)抄

要求水準書の体系

I. 総則

1. 本要求水準書(案)の位置付け
2. 事業概要
 - (1) 事業期間
 - (2) 対象施設の範囲
 - (3) 対象施設の位置付け

II. 共通要件

1. 対象施設用地の概要
2. 対象施設の概要
3. 営業時間・営業日
4. 法令、基準等
5. PFI 事業者に係る基本的事項
 - (1) 基本的な考え方
 - (2) 特別目的会社の設立
 - (3) 事業の調整等に関する事項
 - (4) 経営管理に関する事項

- (5) 実施体制
- (6) 非常時・緊急時の対応
- (7) 事業期間終了後の措置等
- (8) セルフモニタリングの実施
- (9) 費用負担
- (10) 保険
- (11) その他

III. 開館準備業務

- 1. 本業務の目的
- 2. 業務期間
- 3. 機構に対する提出書類
- 4. 展示事業
 - (1) 企画展覧会・コレクション展
- 5. 渉外
 - (1) プレ広報・プレイベント
 - (2) ウェブ（ホームページ、SNS、アプリケーション）
- 6. 事務所・収蔵品等の移転
- 7. サービス施設の内装工事、開業準備

IV. 維持管理業務

- 1. 業務の目的
- 2. 業務期間
- 3. 機構に対する提出書類
- 4. 施設管理
 - (1) 建築物維持管理
 - (2) 建築設備維持管理
 - (3) 警備
 - (4) 清掃
 - (5) 修繕
 - (6) 環境衛生管理
 - (7) IPM
 - (8) システム管理
 - (9) 備品調達・管理

V. 運営業務

- 1. 本業務の目的
- 2. 業務期間
- 3. 機構に対する提出資料

- 4. 調査研究
 - (1) 調査
 - (2) 研究・成果発表
 - (3) 図書購入・管理
- 5. 収集・保管
 - (1) 収集
 - (2) 保存管理
- 6. 教育普及
 - (1) ラーニング
 - (2) 専門人材育成
- 7. アーカイブ及び記録・管理
 - (1) アーカイブ
 - (2) 収蔵品管理システム
 - (3) 撮影・デジタル化
- 8. 展示事業
 - (1) 企画展覧会
 - (2) コレクション展
 - (3) 展覧会事務
- 9. 事務
 - (1) 法務
 - (2) 庶務
- 10. 渉外
 - (1) 広報
 - (2) 営業及び資金調達
 - (3) 連携

業務プロセスに係る凡例について

業務内容にある四角枠内の業務プロセス欄は、事務職員と学芸員の業務分担を明らかにするため参考に示すものであり、必ずしも全ての業務については記載していない。各記号の凡例は以下の通りである。

> : この記号の左側の業務の後、右側の業務に進む

【 】 : 第三者が行う業務

{ } : 機構が行う業務

下線 : 事務職員が従事する業務

網掛け : 学芸員が従事する業務

記号等なし : 運営段階において協議のうえ分担を定める業務など

(4) 民間事業者向けフォーラムの開催

- ・ 昨年度に課題として認識した「官民双方の相互理解の深化」に対応するため、実施方針（案）を公表する前段階において、民間事業者への情報提供機会として、美術館運営に関するフォーラムを開催した。
- ・ フォーラムでは、本事業に関心を持つ民間事業者を広く対象とし、美術館の運営や展覧会などをテーマとすることで、美術館事業に対する民間事業者の理解を深めるとともに、本事業への応募意欲を喚起することに努めた。

(1) 日時及び場所

日時 平成 30 年 7 月 19 日（木） 13 : 30～16 : 30

場所 国立国際美術館 地下 1 階講堂（大阪市北区中之島 4-2-55）

(2) 参加者

建設、人材派遣、建物管理、企画運営、金融機関、メディアなど 37 事業者

(3) プログラム

① 新美術館と中之島のまちづくりについて

- ・ まちづくりが進展する大阪
- ・ 中之島のまちづくり
- ・ ミュージアムによるまちづくり
- ・ 新美術館のコレクション
- ・ 新美術館の建築
- ・ コンセッション方式による運営

② 文教施設における P F I の最新の動向について

- ・ 国の取組みについて
- ・ 文部科学省の取組みについて
- ・ スポーツ庁の取組みについて
- ・ 文化庁の取組みについて
- ・ 参考事例集

③ 【基調講演】美術館運営および展覧会企画の実際について

富田章（東京ステーションギャラリー館長）

- ・ 美術館の運営
- ・ 展覧会の企画
- ・ 企画展収支計画案

・大規模展収支モデル

(講演要旨)

- ・美術館の運営は、恒常的な美術館活動と、展覧会の実施という、ふたつの大きな側面を持っている。恒常的な美術館活動の中には、施設の維持管理やコレクションの形成保存、教育普及活動、地域貢献など、さまざまな事柄が含まれる。一方で展覧会は、こうした恒常的な美術館活動の基盤の上に立ち、最も注目を浴びる活動であるが、実施にあたっては、考慮すべき事柄や了解しておくべき事柄が少なくない。いずれにしても、このふたつの活動が両輪となって、有機的に結びつくときに、美術館は活性化され、高い評価を得ることができる。

(5) 民間事業者へのヒアリングの際に実際に得られた情報

- ・ 実施方針（案）の公表後、関心を表明された事業者に対してヒアリングを実施し、スキームに関する各種意見を聴取した。主な意見については下記のとおりである。

<館長及び統括マネージャー>

(館長の役割)

- ・ 館長は取締役役に就任する以上、ガバナンス・経営に最低限の関与をしてほしい。

(統括マネージャーの取締役兼務)

- ・ 美術館運営にあたり事業者に一定の権限を与えるべく、統括マネージャーの取締役兼務を容認してほしい。

<SPCへの出向>

(民間事業者からの出向)

- ・ 民間事業者から在籍出向することに同意する事業者が一定数存在。
- ・ コスト管理等の観点から、SPCに出向せずとも、SPCからの業務委託という形態を認めてほしいという意見もあった。

(機構からの出向)

- ・ 基本 SPC は実態を伴わない管理会社的な役割になり、実際は出資企業がその責務を負う形になるので、SPC への出向と限定してしまうのではなく、担当企業への出向も認めてほしい。

<アドバイザリーボード>

(アドバイザリーボードの権限)

- ・ アドバイザリーボードの位置づけ、機能、権限（助言のみであり、意思決定や裁定は行わない）について異論がないとする事業者が一定数いた。
- ・ アドバイザリーボードの持つ権限があくまで助言機能に留まっていることから、形骸化してしまう恐れがあるという事業者もいた。

(アドバイザリーボード運営に係る費用)

- ・ 運営費用が PFI 事業者負担とされる場合、想定される金額を示してほしい。

<還元・追加給付>

(追加給付による参入障壁の低減)

- ・下振れ時に補てんしてもらえる事業スキームであれば、収支リスクを悲観視しすぎることがないため事業参入意欲を持ち得る。

(給付額の上限)

- ・事業リスクをより詳細に見積もるべく、事業収支が下回った場合の追加給付上限額を示してほしい。

(還元率に関する提案)

- ・上振れにかかる還元率については、事業者提案としてほしい。

<開館後3事業年度の収支>

(適切なリスク分担による参入リスク低減)

- ・不確定要因を排除できるため、開館後3事業年度における収支リスクを機構が負うことは適切であると考える。

(4年目以降の事業計画への反映)

- ・開館後3事業年度の収支が想定と大きく異なっていた場合、4年目以降の事業計画を見直す余地を与えてほしい。

(光熱水費)

- ・新規の施設ではトラックレコードがなく費用の見積もりが難しいことから、光熱水費について開館後3年間は実費精算としてほしい。

<リスク分担>

(機構指示に起因する事業者リスク負担への不安)

- ・明確に書面による機構からの指示がない場合には、事業者がリスクを負担するように見受けられ、事業者負担が大きいと感ずる。

(収蔵品の管理リスク)

- ・収蔵品に係る業務は学芸員の担当であり、かつ損害発生時(過失責任)の金額インパクトが大きいため、収蔵品管理リスクは民間負担とするべきではない。通常時の支払保険料の負担も大きくなってしまふことが懸念される。

(不可抗力事由)

- ・不可抗力事由発生の際、事業者がリスクを負うことを避けたい。

<サービス施設>

(テナント誘致のための情報開示の要望)

- ・現状トラックレコードがないことから、サービス施設のためのテナント誘致に苦戦している。現状の展覧会想定等があれば情報を開示してほしい。

<更新投資>

(更新投資の定義)

- ・機構が更新投資を行う場合があるとしているが、機構が行う更新投資について定義を教えてください。

<その他>

その他ユニークベニューとしての活用方法について多様なアイデアが示された。

一方、設計内容に関して新たに対応が必要となるような要望は特段見受けられなかった。

4. まとめ

(1) 本事業を通じて得られた課題認識

- ・ 昨年度のマーケット・サウンディング時の官民対話を踏まえてスキームの詳細設計を行ったことにより、事業者の参画意欲が向上してきていることが一定確認できた。一方で、新規施設であることからトラックレコードがないことを懸念されていることや、収支を見込む上で事業者側で収集できる情報に限界があることなどが把握できた。

(2) 課題に対する今後の対応方針

- ・ 今後、事業者から得た意見を踏まえ、情報の開示が不足していることから事業者が不安を感じている項目については、開示できる情報を引き続き整理の上、募集要項等公表の際に開示することにより、幅広い事業者の参画を促し、競争環境を確保する。
- ・ また、こちらの考え方が十分に伝わっていないと思われる項目については、事業者選定の過程の中で十分に意見交換を行い、理解を深めてもらうことに努める。