

新たなミュージアムの整備に関する「対話」（サウンディング調査）の結果概要について

1 対話の参加事業者数

19 事業者（建設、設計、施設維持管理、展示、造園等）

2 対話結果の概要

対話項目（提案事項）	主な意見等
1 当該施設の効率的・効果的な事業手法及びその理由	(1)整備手法等 ・ DBO 方式（※ 1）や PFI（BTO）方式（※ 2）等により設計・施工・維持管理・運営の各業務を一括発注した方が、より効率的・効果的な整備・管理が可能になる。 ・ DBO 方式、PFI 方式による一体的な発注方法が望ましいと考えるが、本事業の特性を踏まえると、BM（※ 3）より先行して OD（※ 4）を選定する手法がより良いと考える。 ・ 修復活動等の市民ミュージアムの特徴を踏まえると、設計・建築と運営のそれぞれの長所を取り入れることができることから、「DB 方式（※ 5）＋O（指定管理者制度＋利用料金制）」が有力な方式と考える。 ・ 来館者サービス業務、維持管理業務、広報・誘客促進業務については民間ノウハウを活用可能な指定管理者が行うことで集客力の高い施設運営を行える可能性があることから、「DBO＋一部直営」が望ましい。 ・ 一般的な PFI 方式では建設と運営のバランスの最適化が難しい印象があるため、建設と運営は分割発注した方が運営事業者からは良い提案を示すことができると考える。その場合、運営事業者との対話を通じて設計に運営目線の意見を取り入れられることが望ましい。 ・ 立地やミュージアムの特性を踏まえ、象徴的な建物と集客が期待できる運営を実現するため、設計事業者＋運営事業者による「設計・運営企画コンペ」を行い、基本設計者を選定し、実施設計は、DB 方式または DBM 方式（※ 6）で一括発注するスキームが望ましい。 ・ 立地や周辺状況を踏まえ、現時点では民間収益事業の見通しが不透明であること、運営業務の特殊性等から、PFI 方式より DB 方式が適していると考える。 ・ 直近の物価高騰が顕著であり、落札後の価格改定も物価指数が実勢価格に追いついていない実態があるため、価格リスクの観点から落札から着工まで時間のかかる DB 方式や PFI 方式より従来方式の方が現況有利と見ている。物価高騰の状況次第で整備手法の優劣は異なる。 ※ 1 DBO 方式…施設の設計、施工、維持管理、運営までを一括して性能発注する手法。市が資金調達及び施設所有を担う。民間事業者とは建設工事請負契約及び維持管理・運営委託契約を締結。 ※ 2 PFI（BTO）方式…施設の設計、施工、維持管理、運営までを一括して性能発注する手法。民間事業者が資金調達及び施設整備を担う。整備後に所有権が市に移転されたうえで、民間事業者が維持管理、運営を実施する。 ※ 3 BM…施工（Build）、維持管理（Maintenance）の略称 ※ 4 OD…運営（Operate）、設計（Design）の略称 ※ 5 DB 方式…施設の設計、施工を一括して性能発注する手法。

対話項目（提案事項）	主な意見等
	※ 6 DBM 方式…施設の設計、施工、維持管理を一括して性能発注する手法。市が資金調達及び施設所有を担う。民間事業者とは建設工事請負契約及び維持管理委託契約を締結。 (2)維持管理運営手法等 ・ 民間のインセンティブを働かせるため、「指定管理者制度＋一部利用料金制」が望ましい。指定管理者制度の方が事業者には裁量があるため、民間のノウハウを取り入れやすいが、民間の業務範囲や施設規模等により業務委託の可能性も考えられる。 ・ 市民ミュージアムの被災を踏まえ、文化財の恒久的な保存の観点などから、学芸業務だけは市直営とすることも検討の余地があると考えられる。 ・ 本事業の特性を踏まえると、維持管理運営は指定管理者制度あるいは業務委託が適していると考ええる。 (3)発注範囲等 ・ 責任の明確化や効率的なプロジェクト管理、コスト削減の点においてメリットがあることから、設計・施工・維持管理・運営の一括発注が望ましい。 ・ 維持管理運営手法は、学芸機能と教育普及機能の充実化を図ることや、これまでの市民ミュージアムの取組や「まちなかミュージアム」の取組等の継続性の観点から、指定管理者制度あるいは業務委託が適していると考えられるため、設計・施工と維持管理運営は分離発注が望ましい。 (4)事業期間等 ・ 一括発注の場合、設計期間は1年半程度、工事期間は人手不足問題や時間外労働の上限規制等を考慮して2年半～3年程度を見込む。展示工事として1～1年半（現場施工は6か月）、建物引渡後の準備期間（枯らし・引越し）として1年程度は必要と考える。維持管理運営期間は人材確保及び設備の耐用年数の観点から10～15年程度（大規模修繕を含まない範囲）を見込むことが望ましい。 ・ 一括発注であっても、設計・施工は4年半から5年程度が見込まれる。 ・ 維持管理運営期間は、大規模修繕に伴う事業費増を避けて適切な事業費精査を行う観点から、10～15年程度で見込んだ方がよい。
2 効率的な事業手法（提案事項1関係）と従来方式を比較した際の優位性に関する事	(1)コスト削減・工期短縮効果等 ・ PFI(BTO)方式もしくはDBO方式を採用することにより、従来方式に比べ一定のコスト削減・工期短縮を見込むことができる。 ・ DBO方式を採用することで設計から開館までの事業期間を短縮できるうえ、実際の施設運営を見据えた効率的な施設設計が可能となる。 ・ DB＋O方式は、従来方式と比較し、施工の効率化が可能で一定程度費用負担の軽減や設計・施工期間の短縮が可能。 ・ 実施設計以降のDBもしくはDBMを一括発注し、維持管理・運営を見据えた設計とすることで、建物自体の魅力と運営面、双方の話題性を高めつつ、施設整備と維持管理のコスト低減を図ることが可能。 ・ PFIによるVFMは5％程度と見込むが、近年の建設費高騰により事業者選定期間中に相殺されてしまうおそれがある。工期の面では設計・施工を一括発注した方がトータルとして

対話項目（提案事項）	主な意見等
	短縮しやすい。 - 基本計画中間報告で示されている想定施設規模から、民間活用手法による VFM は成り立つと考えられるが、スムーズな事業スケジュール進行が必要。従来型手法の方が不調リスクが低くなる傾向にあるため、スケジュールに遅れは生じにくいといえる。どの事業手法であっても、展示に関する整備・設置調整期間の確保が必要。 (2)質的サービス向上効果等 - PFI、DBO などの事業方式で設計・施工・維持管理・運営に一体的に取り組むことにより、主体的に民間がイニシアティブを取ることができるため、アイデアが反映しやすくなることから、コスト削減案や最適な工事手法の選択、維持管理の知見や運営者の意向を取り入れた設計・施工が実現しやすく、ひいては利用者満足度の向上やリピーターの獲得などにつながるることができる。 - 飲食については、立地の特性上、独立採算は難しいと思われるので、集客見込が不透明な分を助成で補うなどの対応が必要。地域発展に貢献している飲食事業者の誘致が望ましい。 - 一部の飲食物販については、独立採算型とすることで、企業努力により、より質の高いサービス提供とエリア全体の価値向上につながる施設ブランディングが可能となる。
3 都市公園であることを活かした効率的・効果的な市民サービス向上のアイデアに関すること	- 地域住民から観光客まで誰もが自然の中で一日くつろげる「ミュージアム リゾート」として、様々なイベントやプログラムを開催できるとよい。 - 豊かな自然環境を活かしたダイナミックな事業展開や、憩いの場としての整備や新しい気づきや発見が得られるような環境づくりが実現できる。 - ミュージアムと緑地をシームレスに捉え、屋外空間の活用や四季の移ろいを感じられるような取組などが考えられる。近隣の大学との連携により、ミュージアムがサテライトライブラリーのような役割を担うことにより、若年層の来館につながられることも想定できる。 - 文化芸術施設であるミュージアムで収益性を見込むことは難しいので、単独整備運営事業とならざるを得ないが、それ以外の公園全体を Park-PFI とすることは検討の余地がある。ただし、ばら苑や周辺の整備維持管理を一体事業とすることは、参入できる企業が限られてしまうことを懸念する。 - 屋外での展示やイベントの開催、カフェや遊具など自然の中でリラックスして楽しむことができるコンテンツの設置など自然環境を活かした取組が考えられる。 - ばらの開花時期に縛られず、他の植物の導入やコミュニティづくりなど継続したにぎわい創出の方策が必要。
4 行政に求める負担やリスク分担に関すること	- 文化芸術政策で収益を期待することは難しい面があるので、「行政負担で運営を軌道に乗せてから指定管理者制度へ移行」という方法も、リスク分担の考え方として検討してよいのではないかと。建設コストの上昇や時間外労働の上限規制を鑑み、十分な事業予算と工期の確保をお願いしたい。 - 施設整備費、維持管理費、カフェ等の運営費についてはサービス購入型（市が費用を負担）が望ましい。物価高騰や気候等による来園者数悪化などへのリスクヘッジも検討してほしい。 - 立地条件、ミュージアムのコンテンツ等を鑑みると施設内における飲食・物販事業において民

対話項目（提案事項）	主な意見等
	間事業者が収益を上げることは難しく、本事業に独立採算事業として実施する場合、市側にて営業に関し制約を設けない、行政財産目的外使用料の減免等の支援がなければ、事業期間における飲食・物販事業の安定したサービス提供は難しいと考える。 ・ 物価や人件費高騰に伴う適切なリスク分担や、建設費高騰に伴い運営費が圧迫されないような対応をお願いしたい。 ・ 大規模修繕費は行政負担とし、物価スライドのリスクについても全て行政負担としてほしい。 ・ 物価上昇対策として、建設費の価格改定の規定（物価スライド条項）を手厚くしてほしい。 ・ エネルギー源をガスや電気に分散化し、諸室の利用用途に応じて最適な機器（太陽光発電や蓄電池、自立型発電機（停電対応型を含む）など）を導入することにより、自然災害をはじめとした有事の際のリスク軽減を図ることができる。
5 その他課題対応や魅力向上に資すること	(1)課題対応や魅力向上に資するアイデア等 ・ ミュージアム以外の利用者を誘引できる仕掛けづくりや、アクセス性、回遊性の向上が必要。事業の進捗状況や必要な情報は速やかに事業者向けに提供してほしい。 ・ セット券の導入や他の店舗等との連携、カフェやショップの整備、最寄り駅からの楽しみの演出、魅力的な建築づくりなどにより、ミュージアムを目的としない方も含めて楽しむことができるよう、エリアとしての魅力向上の視点が大切。 ・ 地域の賑わい創出や滞留・回遊促進に繋げられるよう、生田緑地内の各ミュージアムを繋ぐ回遊バスの運行や各ミュージアムとの事業連携のほか、災害が発生したときの地域住民の避難を想定し、日常的に利用しているモノやサービスを、もしものときに役立てることができるようなフェーズフリーのアイデアも検討ができる。 ・ 交通アクセス改善やデジタル技術の活用による利便性向上の取組も考えられる。 ・ 「地域共育拠点」として、多様な主体が相互に関わり合い、知識や経験を共有し、共に育ち、共に育てるまちづくり・ひとづくりを推進していきたいと考える。 (2)生田緑地ばら苑再編整備との連携等 ・ 生田緑地一体での緑地の一体利用・連携強化は必要だが、ばら苑は現状の課題を踏まえると長期のPFIにはなじみにくい面もある。 ・ ばら苑との一体整備の方が、与件が増えたとしても敷地の有効活用の視点から柔軟なアイデアが提案できるのでメリットが大きい。 ・ 支出抑制の観点も含め、ばら苑との一体整備は検討余地があるが、現状の短期間開園だと厳しい。収益が生まれる可能性が高められると検討余地が広がる。 ・ ばら苑との一体整備はスケールメリットは感じる。一方で、施設老朽化等の個別課題や運営のハードルが高いようにも感じるので、ばら苑の運営に関しては切り離して考えたい。 ・ 維持管理の面からはばら苑との一体整備の方がスケールメリットは大きくなるが、事業の特殊性が強くなり、JV・コンソーシアムの組成の面で課題がある。 ・ ばら苑との一体整備は行うべき。飲食物販とばらは非常に親和性が高く、集客性も見込めるだろう。ばらを活用した飲食については、興味のある民間業者も多いと思われる。