

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

1 対話の参加事業者数

24 事業者（造園 7 社、設計 2 社、建設 4 社、維持管理 3 社、運営 4 社、その他 4 社）

2 対話結果の概要

| 対話項目（提案事項） | 主な意見等 |
|--------------------------------------|---|
| <p>1 事業内容・スキーム・実施体制に関すること</p> | <p>①集客力・ブランド力の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ これまでに関わった事業で培ったイベント企画や飲食展開のノウハウを活用し、企画展や集客型コンテンツを組み合わせることで通年での来園が期待できる。 ・ 施設全体のコンセプトや世界観を明確にし、子どもやファミリーが遊びや体験を通じて回遊できる空間とすることで、集客力向上を図ることができる。 <p>②施設の親和性・一体性の確保、2施設を含む生田緑地全体でのシナジー効果の発揮</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 2施設の一体感はゾーニングや動線計画によって大きく左右されるため、敷地全体のあり方なども含めて市として基本的な考え方を早期に示す必要がある。 ・ ミュージアムとばら苑を面的に捉え、一体的に整備することで、生田緑地内の他施設との連携や回遊性が高まり、緑地全体の価値向上につながる。 ・ PFI（BTO）方式による一体発注は、VFM 向上のみならず、運営・広報・ブランディングを一体的に推進できる点で有効である。 ・ ばら苑とミュージアムの専門性が異なるため、専門業者との座組が必要である。 <p>③業務効率化やコスト抑制</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 一体運営にあたっては一体化の範囲を明確にすることが重要であり、警備・受付・清掃等の共通業務の効率化につながる。 ・ 一体整備による効率性最大化という方針に照らし、設計・建設から維持管理・運営までを一体で実施することで LCC の最適化や資金調達・リスク管理の面で優位性がある PFI（BTO）方式が最適と考えられる。 ・ PFI 方式では、建設費や SPC の管理経費の見通しが立ちにくく、代表企業にどの程度の負担が生じるかが不透明である。ほぼ 100%に近いサービス購入型の方が適しているのではないかと考えている。 ・ 最もリスクが少ないのは従来発注である。DO 方式も考えられる。 ・ 維持管理コストは設計段階における仕様や設計判断に大きく左右されるため、維持管理・運営を踏まえた設計とすることが重要である。 ・ 土地のポテンシャルやアクセス性の問題等から事業が成り立たない可能性があるため、「ばら苑」及び飲食・物販・休憩施設等のサービス機能を独立採算で行うことは難しい。 <p>④事業範囲</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ばら苑、ミュージアム、周辺樹林地のどこまでを事業範囲に含めるのかを明確に示す必要がある。 ・ 2施設は性質が異なるため、全てを一括で担う事業範囲設定は難易度が高い。 ・ 事業範囲が過度に広範となる場合、参画事業者の増加に伴いコストの増大が懸念される |

| 対話項目（提案事項） | 主な意見等 |
|-----------------------------|--|
| | <p>ため、事業範囲は可能な限りシンプルに整理する必要がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業範囲はできる限り狭くし、もみじ谷駐車場は事業対象から外すことが望ましい。 <p>⑤業務分担・リスク分担</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 参画判断にあたっては、業務内容と責任分担を明確にし、民間に収益が帰属する部分と公共が担うべきリスクの範囲について、収入とリスク負担の関係が整合するように整理する必要がある。 ・ 落札後の認識相違に起因する業務の抜け漏れや費用増加を防止するため、民間が担う業務・リスクと公共が担う業務・リスクの範囲について、あらかじめ明確に整理する必要がある。 ・ 植栽や自然条件に起因するリスクは、事業者に一方的に負担させるべきではない。 ・ SPC を前提とした事業方式では、民間側のリスク負担が過大となる可能性がある。 <p>⑥運営体制・収入の帰属</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 運営主体と収入帰属の一致が必要であり、ミュージアムとばら苑の収入を一体で捉えることや、一方で得た収益を他方の運営に補填する考え方には難しさがある。 ・ 運営企業の意見次第だが、収入リスクは運営会社が負担し、SPC にリスクが残らない体制とすることが望ましい。 ・ ばら苑は季節変動が大きく、通年での安定収入を前提とする場合は慎重な整理が必要である。 ・ 学芸業務が直営の場合、実質的にはサービス購入型に近い整理が適している。 <p>⑦学芸員・ボランティアとの連携</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 学芸員が直営となる場合、民間事業者との役割分担や責任範囲、学芸員が運営に関わる時期・権限を事前に整理しておかなければ、意思決定や事業運営が円滑に進まないリスクがある。 ・ ばら苑ボランティアの存在を前提とした運営整理が必要であり、新規参入事業者には負担が大きく、市側が一定の調整役を担うことが望ましい。 |
| <p>2 事業者募集に関すること</p> | <p>①コンソーシアム組成等の参画準備の促進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ コンソーシアムを検討する上で、事業範囲や役割分担を明確に示し、統括マネジメントを担う主体の位置づけや代表企業に求める責任範囲を明確にして欲しい。 ・ SPC を必須とせず、SPC あり・なしの双方を許容する条件整理でなければ参画は難しい。 ・ SPC 組成に伴う負担やリスクの所在が参画の障壁となる可能性もあり、PFIに限らず、DBO 等の方式も含めて事業特性に応じた柔軟な方式検討が必要である。 ・ 参画の判断には、社内で人員を確保するためにも事業規模や条件を早期に明確化する必要があり、十分な情報開示や参画意向のある事業者情報の一定程度の共有が重要である。 ・ 建設企業は民間工事が豊富なことから、人員不足等を理由に参画に慎重となる傾向がある。事業費の中で占める割合が大きい建設費の見通しが不明確な場合には参画判断が困難となるため、事業費、スケジュール、積算に必要な面積等の情報について、早期の開示が望ましい。 |

| 対話項目（提案事項） | 主な意見等 |
|------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ・適切なパートナー選定を行うため、前提条件を明確に示し、特定の事業者構成が想定されていると受け取られないよう、募集要件の示し方には配慮が必要である。 ・新たな組成の検討を促すためには、運営に関わるプレイヤーの想定を示すとともに、現行の委託体制との関係を明確化し、公平性が担保された条件整理を行う必要がある。 ・学芸領域と運営業務の関係性を明確化するとともに、他の運営主体（ばら苑やサービス施設等）との関係整理が示されることで、組成が進みやすくなる。 ・専門性の異なる業務が多く、必要となる事業者分野が見えにくいいため、必須業務に専門資格を過度に求めると、コンソーシアムを組成可能な事業者が限定されるおそれがある。 ・設計・施工・運営の各段階において関与する範囲や、建設会社、建築設計、展示設計、学芸、運営事業者の役割分担を早期に明確化することで、関係事業者が参画準備を進めやすくなる。 ・設計の要件やこれまでに関わった実績等の条件設定によっては、設計事務所の立場から参画が難しくなる場合があり、参加の裾野が狭まる可能性がある。 ・運営の立場として、事業のどの段階で関与することになるのかを、事前に明確に示してもらう必要がある。 ・ミュージアム分野や植栽・樹林管理の専門事業者と連携を前提とし、事業の初期段階からの関与を設けることで、事業者間の連携検討が進めやすくなる。 <p>②提案内容の検討の深度化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・提案内容を具体化し、実現性の高い検討を行うため、事業費の大まかな規模感や工程・コスト等の前提条件をできる限り早い段階で明確に示す必要がある。 ・要求水準書の骨子を早期に共有し、水準、設計期間、提案段階で求められる具体化のレベルを示すなど提案の前提条件を整理して示すことが、提案精度の向上につながる。 ・入札公告から提案締切までの期間は最低6か月、あるいはそれよりも長いと望ましい。 ・建設・運営のどこまでを提案に含めるかを明確にし、必須業務と任意業務の区分を整理して示さなければ、提案内容が過剰になりやすい。 ・維持管理水準や施設内に管理人員を配置して日常管理を行う常駐体制の考え方、通年運営を前提とする場合の管理水準が示されなければ、具体的な提案は困難である。 ・一体での広報やブランド戦略について、市としての考え方を示すことが提案検討の前提となる。 ・来園者データ活用やDXの目的が曖昧なままでは提案が表層的になる。 ・リスク分担や事業方式の選択理由、資金調達のしやすさ等を踏まえた比較の視点や契約形態の選択肢を示すことで、金融面を含めた検討が進み、提案の方向性を定めやすくなる。 ・物価変動や社会状況の変化を踏まえ、事業期間中の見直しや変更をどのように扱うのかについて、あらかじめ一定の考え方を示してほしい。 ・展示の方向性や公開承認施設を目指すかどうか、学芸員がどの段階まで関与するかといった整理が、提案内容の深度に大きく影響する。 ・ばら苑に求める体験価値や利用者層、植栽計画の方向性、動線設計、遊具やアート導 |

| 対話項目（提案事項） | 主な意見等 |
|----------------------------------|---|
| | <p>入に関する制約条件等を早期に示すことで、現実的かつ具体的な提案が可能となる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 要求水準が固まりすぎると、民間ノウハウを活かした提案がしにくい。 |
| <p>3 事業実施スケジュールに関すること</p> | <p>① 2 施設の効率的な整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 建設・運営双方の検討を円滑に進めるため、契約形態や工程管理の複雑化を踏まえ、公告前から設計・施工・運営を見通した全体スケジュールを共有することが重要である。 ・ 工程とコストを早期に確定させるため、ECI 等の手法を活用するとともに、金融を含めた調整を行うため、全体工程と資金支出時期の見通しを早期に示すことが有効である。 ・ 施設整備費は年度ごとの出来高払いや必要に応じ一部割賦払いの検討をお願いしたい。また、支払い方法として、前渡金支払いの可否の確認をお願いしたい。 ・ 建設工期が数年規模となることを前提に、開館準備期間を含め、工事・運営・広報を並行して進められるよう、全体を俯瞰したマスタースケジュールを設定する必要がある。 ・ 環境の影響や法改正、隣接する小田急電鉄の施設との関係等により、従来よりも期間を要すと考えられるので、適正な工事期間を設定する必要がある。 ・ 運営人材の採用や体制構築、建設業界の人手不足を考慮すると、無理のない整備スケジュールを前提とする必要がある。 ・ 環境アセスメントの実施には 2.5～3 年を要すると想定している。 ・ 基本設計から実施設計までの期間が不足すると、品質やコストに影響が生じるため、十分な設計期間を確保することが不可欠である。 ・ 大規模案件では、関係者との調整や積算、社内決裁等に時間を要することから、提案準備から施工開始に至るまで、十分な期間を確保する必要がある。 ・ 植栽や自然環境への対応には時間を要することから、ばら苑の開苑時期や植栽更新を踏まえ、段階的かつ現実的な整備・工事時期の調整が必要である。 ・ 既存のバラの整理や新規植栽の養生等が必要となるため、一定期間、来場者への公開が困難となる可能性があり、期間としてはおおむね 2 年程度を想定している。 ・ ばら苑の従来の運営形態から通年運営へ移行する場合、管理体制や管理方法を段階的に見直す必要があり、その対応には複数年を要する。 ・ 植栽計画や動線設計は初期段階から検討しなければ手戻りが生じやすい。 ・ 遊具やアート要素、デジタル展示・システム導入については、安全確認や検証期間を含めた工程設定が必要である。 ・ 展示制作や美術品搬入、温湿度調整を含む枯らし期間、引渡し前後の維持管理準備、学芸員の関与時期を工程に組み込むことで、円滑な展示計画と開館準備が可能となる。 <p>② 2 施設の開業への機運醸成</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 開業準備段階から段階的に情報発信やイベントを行い工事期間中も継続的な広報を実施することで、市民の期待感や開業機運を高め、集客につなげることができる。 ・ 2 施設を一体として発信することで、生田緑地全体への関心を高めることができる。 ・ 市民に対し、整備の目的や完成イメージを分かりやすく伝えることが重要である。 ・ 子ども向けワークショップや体験型企画の実施に加え、ばら苑の既存ファンやボランティアとの継続的な関係構築を行うことで、開業前から施設に関わり続ける市民を増やし、機運醸成 |

| 対話項目（提案事項） | 主な意見等 |
|---------------------------|--|
| | <p>が期待できる。</p> <p>③ 2 施設の効率的かつ効果的な市民サービスの提供</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 開業時から安定した運営を行うため、事前に運営に関するシミュレーションを行い、来館状況に応じて維持管理や受付・案内体制を段階的に整備することが重要である。 ・ 利用案内や予約、問合せ先などを共通化し、市民が一体的に利用できる仕組みを整え、利便性を向上することが重要である。 ・ 学芸員と民間運営が連携し、展示・サービス内容を調整できる体制が重要である。 ・ ばら苑ボランティアの参画を前提とする場合、来苑者対応や維持管理において市民サービス水準を維持するため、ボランティアと事業者・市の役割分担や責任範囲の明確な整理が必要である。 ・ ばら苑とミュージアムの利用ルールを分かりやすく整理し、市民に周知することが重要である。 |
| <p>4 事業費に関すること</p> | <p>① 本事業の実施に係る費用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 近年の物価上昇や人件費高騰により建設単価が急激に上昇していることから、不調リスクを回避するためには、従来にとらわれない現実的な事業費水準を前提とする必要がある。 ・ PFI 事業では、予定価格策定後から入札までの物価・金利変動により事業費が乖離し、入札断念に至るリスクがあるため、十分な対話機会の確保および予定価格確定前の再見積機会の設定が重要である。 ・ 昨今の建設物価の高騰等を踏まえた適切な予算及び業務期間の設定と、建設工事費については実勢価格で協議できるような物価スライド条項の設定し、また、物価スライドの起算日は予定価格を設定した日に近づけてもらいたい。 ・ 足元の金利上昇環境を踏まえ、長期金利を含めた将来動向を織り込んだ予定価格設定が求められる。あわせて、建中ローンに係る金利変動リスクについては、一定水準を超える上昇時に物価改定と同様の仕組みで官民分担とすることも検討いただきたい。 ・ 他都市における直近の文化施設整備事例を参照するとともに、物価・人件費の上昇を適正に反映した実勢に即した事業費を計上する必要がある。 ・ 事業費が過度に大規模となると参画可能な事業者が限定される可能性があり、全体事業費を抑制する観点からも、事業に含める業務を精査するとともに、その優先順位を明確にすることが重要である。また、建設費等の事業内容に直結した費用の他、資金調達に係る借入金利や SPC の管理費等の諸経費も考慮の上、事業費する必要がある。 ・ 事業検討を円滑に進めるため、事業費の想定を早期に示すとともに、建設費・設備費・展示費を区分して整理し、それぞれの水準を明示する必要がある。 ・ 工期の長期化や公開承認施設に伴う仕様増、設備・施工条件の不確実性により、金利・間接費やリスク見合い分を含め、事業費全体が増加する可能性がある。 <p>② サービス機能の実施に係る費用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ばら苑は来園者数の季節変動が大きく、通年運営や高い維持管理水準を前提とすると、年間の運営費が高止まりする。 ・ 飲食・物販やイベント、ワークショップ等のサービス機能は集客効果がある一方、立地条件や閑散期の影響を受けやすく、独立採算や継続的な財源確保が難しい可能性がある。 |

| 対話項目（提案事項） | 主な意見等 |
|---------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ・ 飲食・物販・休憩施設等を民間が投資・保有するスキームとした場合、参画のハードルが高くなるため、整備費についてはサービス対価を含めて回収可能な建付けが望ましい。また、運営期間中の中途解約時に民間側へペナルティを課す場合、参画障壁が著しく高まることから、ペナルティを設けない整理が望ましい。 ・ サービス機能を充実させるほど人件費が増加するため、事業全体の収支構造の中で、運営体制とサービス費用の位置付けを整理する必要がある。 ・ デジタル展示や情報発信機能は、初期費用だけでなく更新・保守費用を含めた検討が必要である。 ・ 学芸業務を直営で担う場合、学芸業務に直接関与しない民間事業者に対して、集客やサービス成果について過度な責任を負わせることには配慮が必要である。 ・ ばら苑とミュージアムで異なるサービス水準を設定しなければ、費用負担が過大となる。 ・ 遊具や体験型コンテンツの導入は、予算の制約や利用実態を踏まえ、段階的に整備・拡充していくことが現実的である。 |
| <p>5 その他</p> | <p>①参画の意向</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ SPC を必須としない柔軟な事業方式とし、事業条件・事業費水準やリスク分担が整理され、不調リスクが抑制されていれば、本事業への参画意向は高まる。 ・ PFI（BTO）方式であれば、SPC の資金調達や管理業務といった業務が必要になるため、参加可能。 ・ 設計条件やスケジュール、予算水準など、おおよその事業規模が明確に整理できれば、参画を検討できる。 ・ 代表企業に求められる責任の範囲や、全体を統括するマネジメントの役割、あわせて各構成員の業務範囲と責任分担が明確になれば、参画を具体的に検討できる。 ・ 建設会社の立場としては、事業への関与が主にミュージアムの建設業務に限定される形であれば、参画の余地がある。 ・ ばら苑分野において、運営の知見を活かせることや関与する範囲が明確であれば、条件次第で参画を前向きに検討できる。 ・ 事業区域内におけるゾーニングや、収益施設・駐車場等の確保に関する前提条件が整理されることが、参画判断の前提となる。 ・ ミュージアムとばら苑の一体運営の考え方や、民間に期待される役割を含めた事業の方向性が明確であれば、前向きに検討したい。 ・ 専門性を活かせる範囲が明確であり、展示・運営・維持管理や子ども向け要素への関与の余地が位置付けられる事業であれば、参画が可能である。 <p>②その他(本事業全般に関する御意見・御提案について)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 民間ノウハウを活かせるよう、要求水準書には柔軟性を持たせ、過度に仕様を縛らない整理が重要である。 ・ 早期の情報発信を行うとともに、市民や利用者に対し本事業の目的や意義を丁寧に説明することで、不調リスクの低減につながる。 ・ 既存施設・団体との調整に十分な時間を確保しつつ、生田緑地全体の中での位置付けを |

| 対話項目（提案事項） | 主な意見等 |
|------------|--|
| | <p>明確にした事業の整理が望ましい。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 業務範囲を広げすぎず事業の成立性を確保するとともに、不確定要素の多い部分については、事業期間中における見直しの余地を持たせることが重要である。 ・ 来園者視点に立った使いやすい施設計画を重視するとともに、ばら苑の特性を十分に理解し、子どもやファミリーを含む幅広い市民利用を意識した事業設計が求められる。 |