

## 博物館・美術館運営における民間活用(下)

### ～様々な官民連携スキーム～

2020年12月21日

株式会社三井住友トラスト基礎研究所

PPP・インフラ投資調査部 副主任研究員 岩瀬 有加

「博物館・美術館運営における民間活用(上)～収益構造にみる各施設の運営状況～」では、博物館・美術館の運営において、資金調達は重要な課題で、公的支援以外の資金調達手段を考えることが必要と述べた。

実際に官民連携を行っている博物館・美術館では、どのような運営スキームが採用されているのか。本稿では、以下の3つの事例を用いて考察を行った。

- ① 混合型のコンセッション方式を採用した大阪中之島美術館
- ② PFI(BTO方式)と指定管理者制度を併用した鳥取県立美術館
- ③ 負担付き寄附の仕組みを活用した三鷹の森ジブリ美術館

それぞれ異なる手法ではあるが、①、②は、長期契約を前提として、サービス対価の支払いと事業者による利用料金の直接の収受を組み合わせることで、美術館運営に求められる長期的視点からの運営を可能としている。また、投資採算性の低さを一定程度補い、かつ事業者のインセンティブを高めるといった経済効果を確保している点においても、類似したスキームとなっている。③の三鷹の森ジブリ美術館は、ジブリという強いブランド力を持ち、差別化を図ることで可能な仕組みと考察される。博物館・美術館の運営は投資採算性の低い構造となっていることから、いずれの事例においても、民間事業者にとって、安定的な収益確保と運営は重要なポイントとなっていた。

中之島美術館、鳥取県立美術館の開館はこれからであり、どのように差別化を打ち出していくのか、今後の運営が注目される。また、老朽化が進む他の博物館・美術館は、今後の再整備において、こうした官民連携スキームの導入や、さらに新しいスキームが検討されることも想定されるが、博物館・美術館では一定のリピーターを作ることも重要な施策の一つとなっており、そうした“ファン”と一体になって施設を支えるような投資スキームにも期待したいところである。

(本レポートは、一般社団法人不動産証券化協会「ARES 不動産証券化ジャーナル Vol.58」掲載論文を基に、加筆・修正したものである。)

## I. はじめに

「博物館・美術館運営における民間活用(上)～収益構造にみる各施設の運営状況～」<sup>1</sup>で、博物館・美術館は社会的意義の高い施設であるが、収益性が低く、入館料収入などで全ての運営費用を賄うことは難しいと述べた。運営形態においては、直営が多くを占め、民間の活用は指定管理者制度の導入など一部に留まっている<sup>2</sup>。

<sup>1</sup> [https://www.smtri.jp/report\\_column/report/2020\\_08\\_26\\_4895.html](https://www.smtri.jp/report_column/report/2020_08_26_4895.html)

<sup>2</sup> 日本博物館協会の博物館総合調査のうち、総合博物館、郷土博物館、美術館、歴史博物館、自然史博物館、理工博物館を対象とする指定管理者制度の導入割合は25.4%であった。

そうした中、2020年4月、大阪中之島美術館において、コンセッション方式による運営事業の実施契約が締結された。博物館・美術館でコンセッション方式を採用する初の事例である。また、同時期に鳥取県立美術館では、PFI方式による整備運営事業の事業契約が締結された。こちらは、美術館において設計・建設から運営までをPFI方式で実施する初めての事例である。

収益性の低い博物館・美術館で、こうした民間活用を積極的に行う事例が出てきたことは画期的である。今後、同様の施設で民間活用を行うにあたり、参考になる点も多いと思われることから、これらの事業の経緯やスキームについて考察していく。

## II. コンセッション方式 ～大阪中之島美術館～

### II. 1. 事業の経緯

大阪府・市が一体で策定した「大阪都市魅力創造戦略2020」では、重点エリアとして中之島地区が指定されている。中之島には、国立国際美術館や大阪市立科学館など複数の博物館・美術館が立地しており、大阪中之島美術館の整備も大阪の都市魅力の発展・進化・発信のための重点取組に位置づけられている。

大阪市は、2019年4月に地方独立行政法人大阪市博物館機構(以下、「(地独)大阪市博物館機構」)を設立した。(地独)大阪市博物館機構では、大阪市立科学館、大阪市立東洋陶磁美術館、大阪歴史博物館、大阪市立自然史博物館、大阪市立美術館の5施設の管理を行っている。これに加えて、現在、大阪中之島美術館の開館準備業務を担っており、2021年度に予定される開館後は6つめの管理施設となる予定である。

(地独)大阪市博物館機構が出来るまで、前述の5施設は指定管理者制度によって運営されていた。しかし、同制度では、3～5年の短期間で管理者の見直しが行われることが多く、長期の準備期間を必要とする海外展・大規模展などの企画開催や、指定期間を超えての人材確保が難しいという課題があった。また、寄託品は貴重な資料・作品拡充の手段であるが、学芸員の退職を機に寄託者が作品をひきあげた他都市の事例もあり、学芸員の高齢化に加え、寄託者との信頼関係の維持・継承についても課題を抱えていた。そこで、経営形態の抜本的な見直しが行われ、中長期的視点に立った事業の計画立案から施設の一体的運営を担う、地方独立行政法人が設立されたというのが背景である。

今般、大阪中之島美術館で採用されたコンセッション方式は、長期的に安定した事業運営が可能な仕組みである。大阪中之島美術館の募集要項にも、「大阪の都市魅力を世界に発信する施設として、また、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」としてコンセッション方式を導入すると記述されており、これまでにない新たな魅力を持つ施設づくりに期待が高まっている。

### II. 2. スキームの概要

大阪中之島美術館のように、地方独立行政法人が施設管理者である場合の運営スキームとしては、**図表1**に示す①直営、②PFI方式(従来型)、③コンセッション方式の3つのパターンが想定される。

指定管理者制度は、施設管理者が地方公共団体である場合にのみ利用できる制度であり、地方独立行政法人の場合は利用できない。利用料金制は、指定管理者制度の適用により利用が可能となる制度である。パターン②のPFI方式をとる場合において、指定管理者制度が適用できないとすると、従来型(サービス購入型)となる。この場合、事業者は料金の収受について徴収代行を行うに留まるため、料金増加に対するインセンティブを高める工夫が別途必要となる。その点、パターン③のコンセッション方式では、一般的な仕組みでも料金収入が運営権者(事業者)に帰属するため、自ずとインセンティブが働くこととなる。

図表1 地方独立行政法人が施設管理者である場合に想定される運営スキーム

パターン①	パターン②	パターン③
直営	PFI方式(従来型)	コンセッション方式
事業期間: -	事業期間: 10~20年	事業期間: 10~20年
収入帰属: 地独	収入帰属: 地独	収入帰属: 運営権者
<ul style="list-style-type: none"> <li>・民間ノウハウの活用には、ノウハウをもつ人材の登用等が必要となる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・性能発注のため民間ノウハウの活用が期待される。</li> <li>・収入の帰属がないため、民間の創意工夫を引き出す工夫(インセンティブ等)が必要となる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・性能発注のため民間ノウハウの活用が期待される。</li> <li>・収入の帰属があるため、民間の創意工夫が発揮されやすく、集客力の強化が期待できる。</li> <li>・運営権の設定により事業者が融資を得やすくなるため、安定した事業運営や事業者自らの投資判断につながる。</li> </ul>

(注) 地独＝地方独立行政法人

出所)内閣府「2016年度 公共施設等運営権制度導入の検討に対する高度専門家による課題検討調査支援業務報告書【概要版】」(2017年3月10日)

大阪中之島美術館のコンセッション方式は、事業者が料金収入のみで事業運営する独立採算型ではなく、地方独立行政法人からサービス対価も支払われる混合型であるため、事業者にとってその分、収入の安定度が増している。さらに、運営権者による運営権対価の支払いは不要とされ、運営権者の当初の資金負担が軽減されている。以上の仕組みを図式化したのが図表2である。

大阪中之島美術館運営事業の必須業務は、①開館準備業務、②施設管理運営業務、③寄附金等調達支援業務の3つである。また附帯事業として、対象施設用地内における美術を通じた文化振興事業を、運営権者自らの裁量と費用負担により実施できる。事業期間は、開館準備業務期間及び運営権設定日から15年経過後の年度末までの期間で、最大15年間の延長が可能となっている。これにより、課題であった長期の準備期間を必要とする海外展・大規模展などの企画開催や、長期の人材確保も可能になる。また、学芸員の高齢化という課題への対応では、専門業務の学芸業務を新たに民間事業者だけで担うのは難しいため、(地独)大阪市博物館機構の直営とする選択肢も考えられるが、大阪中之島美術館の場合、館長1名・学芸員10名を民間事業者(運営権者)に在籍出向<sup>3</sup>させ、出向者の給与計算・支払いは、(地独)大阪市博物館機構が直接行う仕組みとした。在籍期間は、原則として運営事業期間と同じとされている。この地方独立行政法人在籍者の長期出向により、寄託者との信頼関係の維持・継承にも一定の効果が期待される。

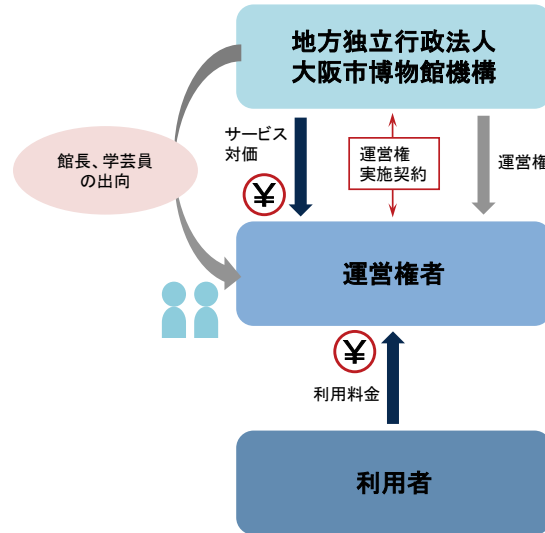
なお、大阪中之島美術館のコンセッション事業では、優先交渉権者として朝日ビルディングが選定されている。第1次審査では3グループ<sup>4</sup>が参加していたが、第2次審査で2グループが辞退し、朝日ビルディングのみの参

<sup>3</sup> 在籍出向とは、出向者が出向元の身分を有したまま、出向先の業務に従事することをいう。

<sup>4</sup> (株)朝日ビルディングのほか、シダックス大新東ヒューマンサービス(株)を代表企業、伊藤忠アーバンコミュニティ(株)、(株)ハリマビステム、戸田建設(株)、NECキャピタルソリューション(株)を構成員とするグループ、(株)コンベンションリンケージを代表企業とするグループの3グループ。

加となった。第2次審査の参加者が少なかった理由としては、大阪中之島美術館が新設で、トラックレコードもなく、収支予測が困難だったことなどが考えられる。

図表2 大阪中之島美術館のコンセッション方式・スキーム概要



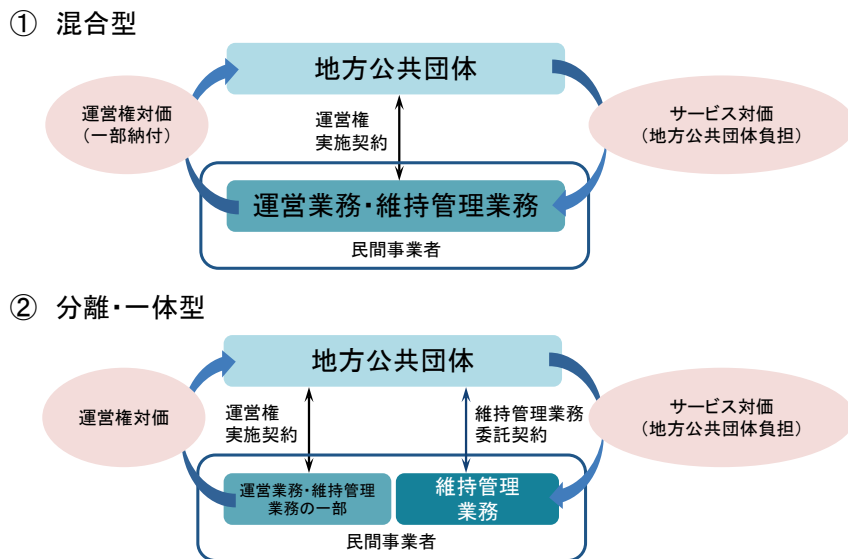
出所) 地方独立行政法人大阪市博物館機構「大阪中之島美術館運営事業実施方針(案)【概要版】」  
をもとに三井住友トラスト基礎研究所作成

### II. 3. コンセッション方式の事業類型

参考までに、コンセッション方式の事業類型を整理しておく。コンセッション方式の事業類型は、大阪中之島美術館で採用された混合型と、サービス対価の支払いがなく、利用料金収入で運営を行う独立採算型に大別できる。また、混合型に類似するものとして「分離・一体型」もある。混合型では、運営業務・維持管理業務一体に運営権(コンセッション)が設定され、一つの契約関係の中で運営業務・維持管理業務を民間事業者が行うのに対し、分離・一体型では、契約上、運営業務(関連する維持管理業務を含む)と維持管理業務を分離しつつ、両業務を民間事業者が一体として行う(図表3)。

この分離・一体型は、かつて、同じ文教施設である国立女性教育会館の「公共施設等運営事業及び施設・設備長期維持管理業務委託」で採用されたことがある。宿泊・研修施設などの運営業務について、独立採算事業として運営権を設定するとともに、同一の民間事業者にも維持管理業務も委託された。独立採算事業と、サービス対価が支払われる施設・設備の維持管理業務を分離することで、運営権対価を設定しやすく、業務ごとの収支が明確になるという利点があった。

図表3 コンセッション方式の事業類型



出所) 文部科学省 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、

「文教施設(スポーツ施設、社会教育施設及び文化施設)における公共施設等運営権制度の可能性と導入について」

(2017年3月)等の資料より三井住友トラスト基礎研究所作成

### Ⅲ. PFI(BTO方式) ～鳥取県立美術館～

#### Ⅲ. 1. 事業の経緯

2020年2月、大和リースを代表企業とするグループ(以下、「大和リースグループ」)<sup>5</sup>が、鳥取県立美術館の整備運営事業を約142億円で落札した。

鳥取県立美術館は新設であるが、1972年に設立された鳥取県立博物館の美術分野の機能を分離独立させた施設という位置づけである。1991年から新美術館の設置は検討されてきたが、鳥取県立博物館の施設老朽化による不具合や、収蔵スペース不足が顕著となり、2014年以降、本格的に検討が進められたものである。

鳥取県立美術館のコンセプトは「未来を『つくる』美術館」であり、①人を「つくる」、②まちを「つくる」、③県民が「つくる」を基本的性格としている。美術館を効率的に運営することに加え、地域・学校・県民との連携・協働や周辺施設との連携・協力による賑わいづくりに貢献するなど、さらなる魅力向上を図るため、PFI方式が採用された。子どもたちの美術を通じた学びを支援する美術ラーニングセンターの機能を設置するなど、新たな取組も導入されている。

美術館整備にPFI方式を導入するにあたり、直営、BTO(建設-移転-運営)方式、BT(建設-移転)+指定管理方式、DBO(設計-建設-運営)方式など複数手法の比較検討も行われ、BTO方式が最も優れているという評価になった。

鳥取県立美術館では、鳥取県が施設管理者となっている。教育委員会は2017年3月に基本構想を決定しているが、その際、県立・市町村立の博物館・美術館などを一括して運営する地方独立行政法人を創設し、施設間の連携強化、広域的なサービス展開を図ることも検討していた。しかし、検討対象となった施設を有する市町村に、地方独立行政法人設立の意思を確認したところ、「ある」と回答したのは2町のみであったため、設立は困難と判断したようである。

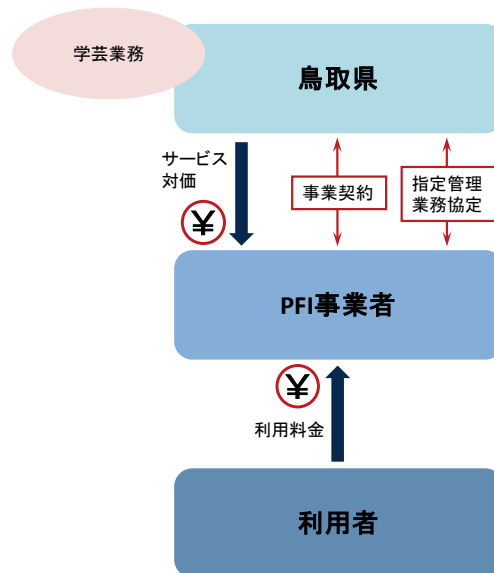
<sup>5</sup> 構成員は、(株)竹中工務店広島支店、(株)懸樋工務店、(株)丹青社、アクティオ(株)大阪支店、三菱電機ビルテクノサービス(株)中国支社、セコム(株)、富士総合警備保障(株)、山陰リネンサプライ(株)、協力企業が(株)榎総合計画事務所。

### Ⅲ. 2. スキームの概要

鳥取県立美術館整備運営事業の事業手法は、PFI 法に基づく BTO 方式であるが、PFI 事業者がサービス対価を受け取るだけでなく、PFI 事業者が利用料金も徴収する混合型となっている。指定管理者制度を併用することで、指定管理者となった PFI 事業者が利用料金を徴収することを可能にし、インセンティブを持たせている(図表 4)。事業期間は設計期間を含めて 20 年とし、さらに指定管理期間も事業期間と同じ長期とすることで、大阪中之島美術館の事例のように、美術館運営に求められる長期的視点からの運営が可能な仕組みとなっている。開館は 2024 年度の予定である。

鳥取県立美術館整備運営事業の必須事業は、①設計・建設業務、②開館準備業務(県と協同して実施)、③維持管理業務、④運営業務(県と協同して実施)である。学芸業務は、④の運営業務に含まれており、美術作品の収集、保存、調査・研究、展示、教育普及等を中心とする中核業務(主に学芸員が担う業務)は、県が引き続き実施する。一方で、広報、宣伝、賑わい創出機能等については、県との連携を前提に、民間企業に委ねることとしている。また、附帯事業として、対象施設の利用促進・魅力向上に資する事業を独立採算で実施することができる。

図表 4 鳥取県立美術館の PFI(BTO 方式)・スキーム概要



出所)鳥取県、「鳥取県立美術館整備運営事業 入札説明書」(2019年10月30日訂正版)等の資料より  
三井住友トラスト基礎研究所作成

鳥取県立美術館の建設地は、倉吉市営ラグビー場として利用されていた場所であり、隣には鳥取県立倉吉未来中心(ホール)や鳥取二十世紀梨記念館(博物館)などを有する倉吉パークスクエアがある。また、都市公園として活用されている大御堂廃寺跡(国指定史跡)にも隣接している。落札した大和リースグループは、大御堂廃寺跡側に、多様な用途に活用できるスペース「ひろま」を設けるなど、周囲の環境と調和した美術館を提案している。また、「毎日来ても楽しい、何かと出会える美術館」として、年間 1,000 以上の多彩なプログラムも計画されている。

なお、鳥取県立美術館の審査では、1 グループが辞退したものの、大和リースグループを含む 3 グループ<sup>6</sup>が参加した。鳥取県立美術館は新設であるが、鳥取県立博物館のトラックレコードがあり、事業予測を立案しやすかったことが要因として考えられる。

<sup>6</sup> 大和リースグループのほか、三菱 UFJ リース(株)を代表企業、(株)大林組を代表企業とする 3 グループ。

## IV. 負担付き寄附 ～三鷹の森ジブリ美術館～

### IV. 1. 事業の経緯

三鷹の森ジブリ美術館は、2001年10月に開館した。正式名称は三鷹市立アニメーション美術館で、三鷹の森ジブリ美術館は通称である。三鷹の森ジブリ美術館の建設は、三鷹市の文化施設建設構想と、(株)徳間書店スタジオジブリ事業本部の美術館構想が一致したことにより実現した。1992年、三鷹市は、井の頭公園西園について、文化施設の建設を条件として使用することを東京都と合意。徳間書店スタジオジブリ事業本部<sup>7</sup>も1997年頃から美術館の建設を検討していた。

三鷹の森ジブリ美術館のある都立井の頭恩賜公園は、東京都所管の都市公園である。三鷹市は東京都と交渉を重ね、三鷹市の「公の施設」であることを基本条件に、用地活用について一定の了解を得た。公の施設とするためには、三鷹市が建物を所有する必要がある。三鷹の森ジブリ美術館 HP の「美術館事業の経緯」によると、東京都の条件を満たすため、三鷹市が(株)徳間書店に対し、「負担付き寄附」を求める案を提示。(株)徳間書店スタジオジブリ事業本部側も、これを了解したとされている。1999年3月、(株)徳間書店及び(株)ムゼオ・ダルテ・ジブリ<sup>8</sup>が正式に招致要請されることとなった。

### IV. 2. スキームの概要

地方自治法第96条第1項第9号にいう「負担付き寄附」とは、寄附契約に附された条件に基づいて、地方公共団体が法的な義務を負い、義務不履行の場合には、その寄附の効果に影響が生じるものをいう。また、地方公共団体が負担付き寄附を受ける場合には、議会の議決が必要となる。三鷹の森ジブリ美術館においても、寄附に条件を設定し、違反した場合には寄附に係る契約を解除し、金銭補償を行うこととなっている(図表5)。

図表5 三鷹の森ジブリ美術館 寄附の条件

- ① 市は、覚書を遵守すること。
- ② 市は、美術館施設を第三者(国及び地方公共団体を含む。)に譲渡しないこと。
- ③ 市は、本件美術館を管理運営する財団(財団が設立される前は、寄附者)に対して、本件美術館の開設準備及びその管理運営のため、美術館施設を無償で使用することを認めること。また、本件美術館設置のための条例の施行前においても、同様とすること。
- ④ 市は、寄附者が本件美術館の利用者に対するサービスの提供を目的として、美術館施設の一部を使用することに対して、行政財産の使用許可を与えること。
- ⑤ 市が前各号に違反した場合は、寄附者は、寄附に係る契約を解除することができること。この場合において、寄附者から請求があったときは、市は、美術館施設の返還に代えて金銭補償を行うこと。

出所) 三鷹の森ジブリ美術館 HP をもとに三井住友トラスト基礎研究所作成

1999年9月、三鷹市、(株)徳間書店、(株)ムゼオ・ダルテ・ジブリの三者は、美術館事業の基本事項に関する覚書を締結した。覚書には、都立井の頭恩賜公園内の4,000㎡の土地について、三鷹市が東京都から公園施設の設

<sup>7</sup> 2005年4月、スタジオジブリ事業本部は(株)スタジオジブリとして分離独立。

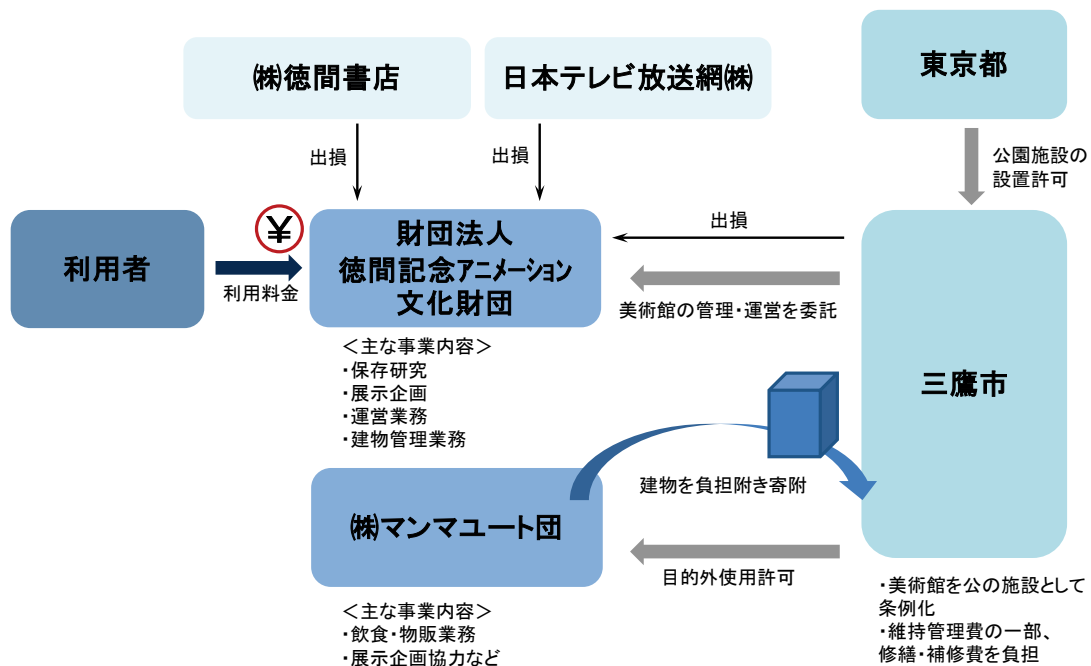
<sup>8</sup> 美術館のために設立された事業会社。美術館が開館した2001年に(株)マンマユート団と名称変更している。その後、(株)マンマユート団の事業は、2008年4月に(株)スタジオジブリへ譲渡されている。

置許可を取得すること、また(株)徳間書店、日本テレビ放送網(株)、三鷹市が協同で出損した財団法人<sup>9</sup>を美術館の管理運営法人として条例で指定することなどが記されている。

寄附の条件として、管理運営する財団には美術館の使用を無償で認めること、建物の寄附者である(株)マンマユート団(旧株)ムゼオ・ダルテ・ジブリ)に美術館施設の一部使用を許可し、利用者へのサービス提供を認めることなどが附された(図表6)。

2006年4月より、三鷹市は、市による直営以外の公の施設に指定管理者制度を導入しているが、先の覚書の下、財団法人徳間記念アニメーション文化財団が、当初と更新時(2016年4月)のいずれも非公募で、10年の指定管理者に選定されている。また、1年単位で認められることの多い目的外使用許可についても、寄附の条件の下、(株)マンマユート団による飲食・物販業務が実質的に長期で認められている。

図表6 三鷹の森ジブリ美術館の負担付き寄附・スキーム概要



(注)三鷹の森ジブリ美術館開館時点を前提とする。

出所)三鷹の森ジブリ美術館 HP「美術館事業の仕組み」をもとに三井住友トラスト基礎研究所作成

なお、本事業のスタートは2003年9月の指定管理者制度導入前であり、それ以前は管理委託制度が適用されていた。管理委託制度は地方自治体の管理権限の下で、公の施設の管理に関する事務または業務を管理受託団体が行う制度であり、管理受託団体は公共的団体<sup>10</sup>などである必要があったため、財団法人が設立されたと推測される。財団の基本財産は約5.3億円であり、「2018年度 三鷹市の『統一的な基準』による財務書類 報告書」によると、三鷹市は3,000万円と全体の約6%を拠出している。

三鷹の森ジブリ美術館の総事業費は約50億円であり、このうち(株)ムゼオ・ダルテ・ジブリが約44億円を負担している。この中には、建設費、展示企画費などが含まれており、それ以外の約6億円には、財団法人の設立費、資料収集保存研究費などが含まれている。

財団法人徳間記念アニメーション文化財団は、美術館の利用料金を収受し、独立採算的に運営を行っている。

<sup>9</sup> その後の2001年9月に設立された財団法人徳間記念アニメーション文化財団がこれに該当する。2011年4月、公益財団法人に移行している。

<sup>10</sup> 公共的な活動を営む団体。



財団の収支予算をみると、指定管理料収入はあるものの全体の約6%と小さく、美術館事業による収入が約8割を占めている。

三鷹の森ジブリ美術館の入館料は、大人・大学生が1,000円/人と他の博物館・美術館と比較しても高額ではない。コロナ禍以前の稼働率は9割超<sup>11</sup>と推定され、こうした稼働率の高さが、美術館事業収入の基盤になっているものと考えられる。入館料は1,500円が上限とされており、料金変更には市長の承認が必要である。また、三鷹の森ジブリ美術館は開館当初より予約制で、1日あたりのチケット上限販売数を2,400人としている。こうした条件下で、市から指定管理料収入を収受しているとはいえ、独立採算的に美術館運営を行うことができるのは、ジブリというブランド力の高さに加え、㈱スタジオジブリと連携して運営を行う財団法人に依るところも大きい。

三鷹の森ジブリ美術館は、日本にコンセッション方式が導入される2011年以前の事例であるが、運営についての覚書や、寄附に条件を附すことなどで、民間事業者にとって安定的な運営が可能なコンセッション方式に類似するスキームを作り上げたといえるだろう。

## V. おわりに

以上、3つの事例を見てきたが、博物館・美術館運営の官民連携スキームにも、様々な手法が取り入れられていることがわかった。

大阪中之島美術館はコンセッション方式、鳥取県立美術館はPFIのBTO方式に指定管理者制度の併用とそれぞれ異なる手法ではあるが、長期契約を前提として、サービス対価と事業者による利用料金の収受を組み合わせることで、美術館運営に求められる長期的視点からの運営を可能にしている。また、投資採算性の低さを一定程度補い、かつ事業者のインセンティブを高めるといった経済効果を確保している点においても、類似したスキームとなっている。そうした中でも、コンセッション方式は民間事業者の裁量範囲が広く、より収益性を追求できる手法である。各施設の個別事情にもよるが、規模や収益性の観点から、大都市ではコンセッション方式が、地方都市ではPFI方式が馴染みやすいのではないだろうか。

一方、負担付き寄附のスキームで独立採算を想定した場合、博物館・美術館の多くが一定の支援を必要とする収益構造となっていることから、一般的には難しいと思われるが、ジブリのような強いブランド力があれば可能かもしれない。

博物館・美術館においても老朽化の問題は残っており、今後の再整備案件などで、こうした官民連携スキームの導入や、さらに新しいスキームが検討されることも想定される。「博物館・美術館運営における民間活用(上)～収益構造にみる各施設の運営状況～」でも述べたように、クラウドファンディングのような手法も活用されつつある。博物館・美術館では一定のリピーターを作ることも重要な施策の一つとなっており、そうした“ファン”と一体になって施設を支えるような投資スキームにも期待したいところである。

<sup>11</sup> 1日あたりのチケット上限販売数である2,400人を前提に、平均入館者数より算定した推定値。

## 参考文献

- 公益財団法人日本博物館協会、「博物館総合調査(平成25年度)の基本データ集」(2015年4月)
- 大阪中之島美術館準備室 HP([http://www.nak-osaka.jp/pfi/200206\\_kettei.html](http://www.nak-osaka.jp/pfi/200206_kettei.html))
- 大阪中之島美術館準備室、「優先交渉権者の提案概要」(2020年2月6日)
- 大阪中之島美術館 PFI 検討有識者会議、「大阪中之島美術館運営事業 審査結果及び審査講評」(2020年2月)
- 地方独立行政法人大阪市博物館機構、「大阪中之島美術館運営事業 優先交渉権者選定結果」(2020年2月)
- 地方独立行政法人大阪市博物館機構 HP(<https://ocm.osaka/>)
- 一般財団法人大阪市文化財協会 HP([https://www.occpa.or.jp/OCCPA/concept/OCCPA\\_history.html](https://www.occpa.or.jp/OCCPA/concept/OCCPA_history.html))
- 大阪市、「都市大阪にふさわしい博物館のあり方について」(2016年10月5日)
- 大阪市、「博物館施設の地方独立行政法人化に向けた基本プラン」(2017年3月)
- 大阪市、「大阪都市魅力創造戦略2020」(2016年11月)
- 地方独立行政法人大阪市博物館機構、「大阪中之島美術館運営事業 実施方針」(2019年11月7日訂正版)
- 地方独立行政法人大阪市博物館機構、「大阪中之島美術館運営事業 募集要項」(2019年6月)
- 内閣府、「公共施設等運営権制度導入の検討に対する高度専門家による課題検討調査支援業務(大阪市)」(2016年度)
- 内閣府、「2016年度 公共施設等運営権制度導入の検討に対する高度専門家による課題検討調査支援業務(大阪市) 報告書【概要版】」(2017年3月10日)
- 内閣府、「PPP/PFI 推進アクションプラン(令和2年改訂版)」(2020年7月17日)
- 総務省地域力創造グループ地域振興室、「地方公共団体における公共施設等運営権制度導入手続調査研究」(2014年3月)
- 文部科学省 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、「文教施設(スポーツ施設、社会教育施設及び文化施設)における公共施設等運営権制度の可能性と導入について」(2017年3月)
- 独立行政法人国立女性教育会館、「(仮称)国立女性教育会館公共施設等運営事業及び施設・設備長期維持管理業務委託 入札説明書」(2014年8月29日)
- 福岡県宗像市、「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 委託業務成果報告書」(2018年4月)
- 内閣府 民間資金等活用事業推進室、「PPP/PFI 手法導入優先的検討規程運用の手引」(2017年1月)
- 鳥取県、「鳥取県立美術館整備基本構想」(2017年3月)
- 鳥取県、「2018年度 第1回県有施設・資産有効活用戦略会議資料」(2018年5月14日)
- 鳥取県、「鳥取県立美術館 インフォメーション・パッケージ」(2019年3月19日)
- 鳥取県、「鳥取県立美術館整備運営事業 入札説明書」(2019年10月30日訂正版)
- 鳥取県、「鳥取県立美術館整備運営事業 業務要求水準書」(2019年10月30日訂正版)
- 鳥取県、「客観的評価の結果」(2020年2月6日)
- 鳥取県、「提案書概要版」(2020年1月)
- 三鷹の森ジブリ美術館 HP(<http://www.ghibli-museum.jp/about/>)
- スタジオジブリ HP、「スタジオジブリの年表」(<http://www.ghibli.jp/chronology/>)
- 徳間書店 HP(<https://www.tokuma.jp/company/cc1928.html>)
- 三鷹市議会 HP、「2015年第4回定例会(第5号)本文」([https://www.gikai.city.mitaka.tokyo.jp/reference/27/custom4/no5\\_text.html](https://www.gikai.city.mitaka.tokyo.jp/reference/27/custom4/no5_text.html))
- 三鷹市、「三鷹市自治体経営白書」(2002年度)
- 三鷹市、「広報みたか No.1327」(2006年3月19日)
- 総務省、「指定管理者制度導入状況調査 調査票 東京都(市町村)」(2012年4月1日現在)
- 三鷹の森ジブリ美術館、「公益財団法人徳間記念アニメーション文化財団 令和2年度 収支予算書内訳表」(2020年度)
- 公益財団法人徳間記念アニメーション文化財団、「公益財団法人徳間記念アニメーション文化財団年報」(2017~2020)
- 三鷹市企画部財政課、「平成30年度 三鷹市の『統一的な基準』による財務書類 報告書」(2020年3月)

## 【お問い合わせ】PPP・インフラ投資調査部

<https://www.smtri.jp/contact/form-investment/index.php>

1. この書類を含め、当社が提供する資料類は、情報の提供を唯一の目的としたものであり、不動産および金融商品を含む商品、サービスまたは権利の販売その他の取引の申込み、勧誘、あっ旋、媒介等を目的としたものではありません。銘柄等の選択、投資判断の最終決定、またはこの書類のご利用に際しては、お客さまご自身でご判断くださいますようお願いいたします。
2. この書類を含め、当社が提供する資料類は、信頼できると考えられる情報に基づいて作成していますが、当社はその正確性および完全性に関して責任を負うものではありません。また、本資料は作成時点または調査時点において入手可能な情報等に基づいて作成されたものであり、ここに示したすべての内容は、作成日における判断を示したものです。また、今後の見通し、予測、推計等は将来を保証するものではありません。本資料の内容は、予告なく変更される場合があります。当社は、本資料の論旨と一致しない他の資料を公表している、あるいは今後公表する場合があります。
3. この資料の権利は当社に帰属しております。当社の事前の了承なく、その目的や方法の如何を問わず、本資料の全部または一部を複製・転載・改変等してご使用されないようお願いいたします。
4. 当社は不動産鑑定業者ではなく、不動産等について鑑定評価書を作成、交付することはありません。当社は不動産投資顧問業者または金融商品取引業者として、投資対象商品の価値または価値の分析に基づく投資判断に関する助言業務を行います。当社は助言業務を遂行する過程で、不動産等について資産価値を算出する場合があります。しかし、この資産価値の算出は、当社の助言業務遂行上の必要に応じて行うものであり、ひとつの金額表示は行わず、複数、幅、分布等により表示いたします。