

奈良県文化会館公共施設等運営事業
審査報告

2026 年 7 月 17 日

奈良県文化会館運営事業者選定委員会

奈良県文化会館（以下「本施設」という。）は、近鉄奈良駅と奈良県庁舎、奈良県立美術館の間に位置し、昭和 43 年の開館以来、クラシックコンサート、講演会、展覧会等の開催を通じて、多くの人々に親しまれ、利用されてきた文化施設である。

一方で、建設から相当の年月が経過する中、耐震性能の確保や老朽化への対応等が重要な課題となっていることから、奈良県（以下「県」という。）において改修工事が進めており、改修後は、国際ホールの耐震化及び音響性能の向上に加え、音にこだわった本格的なシューボックス型の音楽小ホール（約 350 席）の整備、音楽練習室やスタジオ、エントランス、アトリウム等の機能を充実することとしている。

改修後の本施設は、「地域ぐるみの音楽活動拠点」としての役割を担うとともに、「奈良県立ジュニアオーケストラの活動拠点」として、また、「Japan National Orchestra 株式会社との連携協定に基づく音楽活動の展開」等を背景に、「クラシック音楽を中心とした質の高い舞台芸術を鑑賞・創造・発信」する音楽の殿堂として、県内外に向けた文化的価値の創出を目指している。

そして、県は、改修後の本施設の運営手法として、民間事業者のノウハウ等を最大限に活用することを目的として公共施設等運営権方式（以下「コンセッション方式」という。）を導入し、利用者サービスの更なる向上と効率的かつ効果的な運営を実現することとした。

奈良県文化会館運営事業者選定委員会（以下「本委員会」という。）は、本事業を PFI 法に基づいて実施するに当たり、公正性、透明性及び客観性を確保して事業者を選定することを目的として、県により設置されたものである。これを受けて、本委員会では、事業者選定基準の作成をはじめとして、民間事業者の選定に関する議論を重ねるとともに、提案書の審査を厳正に行い、最優秀提案者を選定したので、その結果について、本書に記載のとおり報告する。

奈良県文化会館運営事業者選定委員会

委員長	佐野 修久
委員	足立 慎一郎
委員	丹生 谷美穂
委員	羽生 冬佳
委員	箕口 一美

1. 審査の概要

(1) 審査方法

本委員会では、応募者から提出された提案書類、本委員会におけるプレゼンテーション及びヒアリングによる提案内容の確認を踏まえ、「奈良県文化会館公共施設等運営事業 事業者選定基準」に基づき、計画全体および統括管理業務、開業準備業務、運営業務、維持管理業務、付帯業務、任意事業に関する事項等の採点を行った。

(2) 審査のポイント

各提案項目の評価の視点は以下のとおりである。

① 計画全体および統括管理業務に関する事項

審査項目	評価の視点
(ア) 本事業実施の基本方針	a 本事業を取り巻く環境、事業目的、立地特性等を考慮し、実施方針に記載の「民間活力の活用に期待する事項」の実現に向けて、意欲的で優れた考え方が示されているか。 【民間活力の活用に期待する事項】 ・ 県民の鑑賞・活躍機会の増加・音楽の殿堂としてのブランド確立の実現 ・ 新たな利活用・サービス提供による地域の活性化へ寄与 ・ 効率的な運営と良質なサービス提供の両立 b 民間事業者が運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 法におけるコンセッション方式の導入により、「民間活力の活用に期待する事項」の実現に向けて、効果的かつ客観的な指標、実績等に基づき、効果等の根拠が明確な目標が設定されているか。
(イ) 実施体制、事業の継続性	a 開館時間及び休館日が施設特性等を踏まえた提案となっているか。実施体制について、本事業を取り巻く環境や事業目的等を的確に踏まえ、各業務の実績を有する事業者により構築されているか。PFI 法に基づく SPC 組成の実績を有する、または SPC の適切な運営が期待できる事業者により提案されているか。 b 人材配置や組織体制、教育体制について、要求水準及び提案内容の確実な遂行を裏付ける、具体的かつ優れた提案がなされているか。 c 想定されるリスクの分析が的確になされ、リスクの低減・防止策が具体的に示されると共に、リスクが発現した際にも事業を継続させられるリスク対応策が提案されているか。

審査項目	評価の視点
(ウ) 統括管理業務	a 全体最適の視点を持ち、安定的かつ円滑な本事業の推進に資する統括マネジメントの考え方が示されているか。 b 本事業のガバナンスを適切に維持しうる効果的なセルフモニタリングの方法が、具体的に示されているか。
(エ) 事業計画の妥当性	a 長期収支計画について、収入・支出の各項目の設定の根拠や考え方が明確かつ妥当であり、本事業実施の基本方針や提案している事業内容の詳細と符合しているか。また、財務の健全性と安定性の確保策、収入計画等の実現可能性と減収への対策等について、具体的かつ優れた計画が提案されており、事業の継続性が担保されているか。 b 運営業務の充実化や県負担額の低減等に向けた多様な資金調達の実施について、具体的かつ優れた提案となっているか。

② 開業準備業務に関する事項

審査項目	評価の視点
(ア) 開業準備業務	a 多様な利用者満足度の向上につながる設備・備品計画となっているか。 b 開業準備期間の人材登用・人材育成及び事前予約受付等について、具体的かつ優れた提案がなされているか。 c 開業準備期間の事前のプロモーション、オープニングイベント等について、具体的かつ優れた提案がなされているか。

③ 運営業務に関する事項

審査項目	評価の視点
(ア) 自主事業に関する業務 (奈良県立ジュニアオーケストラの企画・運営)	a 「奈良県立ジュニアオーケストラ」の設置目的を的確に理解し、音楽芸術を通じた青少年の育成を図るとともに、オーケストラとしての指導、演奏会、団員募集、広報を通じた価値向上を図ることが可能な提案となっているか。
(イ) 自主事業に関する業務 (ムジークフェストならの	a 音楽祭の開催目的を的確に理解し、高品質な音楽鑑賞機会、音楽活動を行う県民が発表する場を提供するとともに、ガイドブック、広報等を通じ幅広い層が音楽に親しむ機会の創出に繋がる音楽祭を企画立案可能な提案となっているか。

審査項目	評価の視点
企画・運営)	
(ウ) 自主事業に関する業務 (JN0 連携)	a JN0 による本施設の利用について、文化会館の魅力の向上、文化会館における音楽活動の充実、文化会館の認知度向上に向けた効果的な JN0 連携のあり方が提案されているか。
(エ) 自主事業に関する業務 (地域連携業務)	a 本施設を活用して、または本施設以外の活動を通じて、ホールを中核とするエリア価値向上、地域住民の交流促進及び地域の賑わい創出（来訪するインセンティブとなるサービスを含む）となる提案となっているか。県内で開催される民間等主催公演の情報の周知に繋がるような効果的・効率的な収集及び発信が提案されているか。
(オ) 貸館業務	a 「民間事業者ならではの営業力を活かした興行の呼び込み」等民間ならではの営業力を活かした興行の呼び込み等、民間の創意工夫により、県民への多様な舞台芸術の鑑賞機会を提供し、施設のブランド化が期待できる公演等の誘致方針について具体的な提案がなされているか。安定的に高い稼働率を維持できるマーケティング・セールスプロモーション方法や、ターゲットとするイベント内容や誘致方法などが具体的に計画されているか。予約受付・予約調整、利用料金等の価格設定、利用料金の徴収等について、設定の根拠や考え方等が明確かつ妥当で、利用者の利便性に配慮されているか。
(カ) 来館者対応業務	a 来館者が安全かつ円滑に本施設のサービスを利用できるような案内、票券業務および利便性の高い館内サービスに関する業務、来館者対応等について具体的な提案がなされているか。
(キ) 広報業務	a 利用しやすく分かりやすいホームページや SNS など多様な媒体による情報の発信等、ブランドイメージの確立や来館を促す具体的な提案がなされているか。
(ク) その他利用率向上に関する業務	a 利用率向上に資するサービスが積極的に提案されているか。

④ 維持管理業務に関する事項

審査項目	評価の視点
(ア) 維持管理業務	a 施設、舞台設備、備品等を効率的・効果的に保守管理及び修繕・更新し、外構、衛生、安全管理を適切に行い、来館者の利便性、安全性、快適性を確保、向上するための方策について、具体的かつ優れた提案がなされているか。

⑤ 付帯業務に関する事項

審査項目	評価の視点
(ア) 付帯業務	a 駐車場管理および飲食施設の運営について、来館者、利用者及び地域等のニーズに対応し、利便性の向上に資する、具体的かつ優れた提案がなされているか。

⑥ 任意事業に関する事項

審査項目	評価の視点
(ア) 自主公演	a 民間事業者の創意工夫により、本施設のブランド確立に資する自主公演（事業者が独立採算により企画、運営する公演）等の方針について 具体的な提案がなされているか。
(イ) その他任意事業	a 任意事業について、本施設の価値を高め、相乗効果が期待できる提案となっているか。

⑦ 提案価格に関わる事項

審査項目	評価の視点
(ア) 提案価格	a 以下の算式により算出する。 $\frac{(\text{県負担上限額} - \text{提案価格})}{\text{県負担上限額}} \times \text{配点 (270 点)}$ ※県による負担総額を 0 円とし、運営権対価を設定する提案があった場合、計算式を次のように読み替える。 $\frac{(\text{県負担上限額} - (\text{提案価格} \text{ or } +\text{運営権対価提案額}))}{\text{県負担上限額} + \text{最大運営権対価提案額}} \times \text{配点 (270 点)}$
(イ) レベニューシェア	a 以下の算式により算出する。 $\frac{\text{配点 (30 点)}}{2} \times \left[\frac{\text{【係数 1】} (\text{全提案中最も高い閾値 (\%) - 提案された閾値 (\%)})}{\text{全提案中最も高い閾値 (\%) - 全提案中最も低い閾値 (\%)}} \right] + \frac{\text{配点 (30 点)}}{2} \times \left[\frac{\text{【係数 2】} (\text{提案された還元率 (\%) - 全提案中最も低い還元率 (\%)})}{\text{全提案中最も高い還元率 (\%) - 全提案中最も低い還元率 (\%)}} \right]$

審査項目	評価の視点
	<u>案中最も低い還元率（％）</u> ※1：「全提案中最も高い閾値」と「全提案中最も高い低い閾値」が同値の場合、係数1は「1」とする。 ※2：「全提案中最も高い還元率」と「全提案中最も高い低い還元率」が同値の場合、係数2は「1」とする。

（３）採点結果

5名の委員の採点結果（平均点）については、以下のとおりである。

なお、提案価格の採点については、予め設定された計算式により算出された価格評価点である。

審査項目	配点	提案者 N	提案者 A	提案者 R
提案評価点	1700	1033.00	645.00	784.50
① 計画全体および統括管理業務に関する事項	360	176.50	125.00	159.50
② 開業準備業務に関する事項	160	88.00	56.00	70.00
③ 運營業務に関する事項	830	554.50	318.50	386.00
④ 維持管理業務に関する事項	100	50.00	40.00	50.00
⑤ 付帯業務に関する事項	80	56.00	40.00	28.00
⑥ 任意事業に関する事項	170	108.00	65.50	91.00
価格評価点	300	35.54	26.20	0.00
⑦ 提案価格に関わる事項	300	35.54	26.20	0.00
合計	2000	1068.54	671.20	784.50

（４）最優秀提案者の選定

本委員会においては、上記の採点結果をもとに、第一位の提案者 N を最優秀提案として選定することが妥当であると判断した。

(5) 最優秀提案者

提案者 N	
グループ名	なら文化響創パートナーズ
代表企業	DMG 森精機株式会社
構成企業	株式会社シアターワークショップ 株式会社 JTB コミュニケーションデザイン
協力企業	株式会社ピーエーシーウエスト イオンディライト株式会社
アドバイザー企業	株式会社エナジーラボ

2. 総括

本委員会においては、厳正なる審査を経て、提案者 N を最優秀提案として選定することが妥当であると判断したことを報告する。

本事業に関して、各応募者が知識・経験及びノウハウを生かして魅力的な提案書類を提出されたことについて、本委員会は高く評価するとともに、その熱意に多大なる敬意を表した。審査講評及び本委員会による意見等については以下のとおりである。

(審査講評)

提案者 N は、新たな音楽文化拠点の確立に向けて、公共性と収益性を確保した持続可能な安定運営を目指す提案がなされており、全体的に高く評価された。特に、運営業務に関して、奈良県立ジュニアオーケストラやムジークフェストならの企画・運営、JN0 連携、地域連携事業においては、現状と課題を踏まえて基本方針を適切に設定し、それに沿った具体的な施策についての優れた提案があった。また、付帯事業、体験型空間やネーミングライツ等の任意事業についても優れた提案があった。

提案者 A は、歴史文化の中心地という立地を生かし、地域・観光・音楽を融合させた提案がなされており、音楽を起点として奈良県内を周遊する提案が評価された。

提案者 R は、音楽により拓がる未来のひとづくり、まちづくりに繋がる提案があった。現状の諸課題等を踏まえた提案となっており、KPI の明確な設定や運営企業の豊富な実績、開館準備やムジークフェストならの具体的なプログラム等が評価された。

最優秀提案の提案者 N の提案内容には、音楽ホールの開館時間の工夫や多様なイベントの提案、ムジークフェストならへの県民参加を促す仕掛け、JN0 への全面サポートの姿勢や円滑な連携に向けた音楽監督の配置、貸館のマーケティング・セールス手法、代表企業によるネーミングライツの提案等、これまでの知識・経験及びノウハウ等が盛り込まれていた。

これらの提案は、本施設の改修後の価値を最大化し、利用者サービスの向上と効率的・効

果的な運営を長期的に実現するため、本事業を取り巻く環境、事業目的、施設の特徴を踏まえた持続可能な運営が期待できると評価され、提案評価点と価格評価点の合計点が最も高く、提案者 N を最優秀提案として選定したものである。

【今後に向けた要望】

今後、事業の実施に向けた詳細の検討に当たっては、関連する機関との調整や、官民連携事業における公共性と収益性が調和した SPC の運営のあり方等について、県と事業者による十分な協議・調整が必要である。

また、下記の点については、県と十分に協議し、本施設が、奈良の音楽文化の中核として、クラシック音楽を中心とした質の高い舞台芸術の鑑賞・創造・発信の拠点となり、広く親しまれる施設となることを期待する。

- ・ 事業の統括管理を担う代表企業と実際に運営を担う運営企業等の構成員が円滑に連携し、現場を重視した施設運営を進めること。
- ・ 任意事業である体験型空間については、継続性、収益性、コンテンツ更新等についてさらに検討を進めること。
- ・ SPC の構成員に対し、過大な配当を行わず、本事業の事業リスクを軽減し、事業目的をより高いレベルで実現するため、本事業に対する再投資や内部留保等を図ること。

【参考】提案者 N の提案内容に対する選定委員の主な評価

審査項目	提案者 N の提案内容に対する選定委員の主な評価
① 計画全体および統括管理業務に関する事項	
(ア) 本事業実施の基本方針	・ 魅力的なコンセプト、方向性、基本方針についての優れた提案がある。
(イ) 実施体制、事業の継続性	・ 観光連携・利便性を最大化する開館時間の工夫についての優れた提案がある。
(ウ) 統括管理業務	・ 代表企業の地域基盤力とガバナンス、長期収支計画、コスト管理の考え方についての提案がある。 ・ 代表企業と実際に運営を担う運営企業との連携に留意する必要がある。
(エ) 事業計画の妥当性	・ 代表企業によるネーミングライツによる資金調達の提案がある。 ・ 任意事業(体験型空間等)の内容・収益性等が不透明な面があり懸念がある。 ・ 配当額が大きく、内部留保の考え方に懸念がある。

② 開業準備業務に関する事項		
(ア) 開業準備業務	・	アーティスト・利用者・地域等の目線での設備・備品計画についての優れた提案がある。 ・ オープニング事業は単発ではなく、「オープニングイヤー」として捉えた多様なオープニングイベントの内容が具体的である。
③ 運営業務に関する事項		
(ア) 自主事業に関する業務 (奈良県立ジュニアオーケストラの企画・運営)	・	各事業について現状と課題を踏まえて基本方針を適切に設定し、それに沿った具体的な施策についての秀でて優れた提案がある。 ・ 音楽芸術活動を通じた青少年の育成として捉えた具体的な施策や、音楽監督の具体的な提案がある。
(イ) 自主事業に関する業務 (ムジークフェストならの企画・運営)	・	各事業について現状と課題を踏まえて、回遊型・観光連動等を含めた魅力的な基本方針を適切に設定し、それに沿った具体的な施策についての秀でて優れた提案がある。 ・ 地域でのアウトリーチ事業など、ムジークフェストならへの県民参加を促す仕組みや情報発信等の提案がある。
(ウ) 自主事業に関する業務 (JNO 連携)	・	JNO 対話等を踏まえた適切な分析と方向性が検討されており、演奏家が自由に創造活動に没頭できるような環境の整備等、JNO 連携についての優れた提案がある。
(エ) 自主事業に関する業務 (地域連携業務)	・	各事業について現状と課題を踏まえて基本方針を適切に設定し、それに沿って集客・参画・回遊・滞在・情報に係る多様な具体的な施策と関係者連携等についての秀でて優れた提案がある。 ・ 滞在を促す具体的な提案がある。
(オ) 貸館業務	・	目標が明確で、取り組み内容が具体的であり、貸館業務についての優れた提案がある。 ・ マーケティング・セールスプロモーション方法が具体的で工夫されている。
(カ) 来館者対応業務	・	案内、票券業務および利便性の高い館内サービスに関する業務、多言語対応等の来館者対応等について具体的な提案がある。
(キ) 広報業務	・	媒体別メリットを意識し、多様な媒体による情報の発信による広報業務についての優れた提案がある。
(ク) その他利用率向上に関する業務	・	ホワイエや前庭の活用を含め、利用率向上に関する具体的なアイデアについての優れた提案がある。

④ 維持管理業務に関する事項		
	(ア) 維持管理業務	・ 施設、舞台設備、備品等の具体的な維持管理についての優れた提案がある。
⑤ 付帯業務に関する事項		
	(ア) 付帯業務	・ 多様なニーズに対応した駐車場運営と公演等とも連携した飲食施設の運営により滞在価値を高める優れた提案がある。
⑥ 任意事業に関する事項		
	(ア) 自主公演	・ JNO 補完・拡張・共進化の多様な視点のコンセプトでの自主公演が提案されており、自主公演についての優れた提案がある。
	(イ) その他任意事業	・ 観光拠点等として、本施設の価値を高め、音楽との相乗効果が期待できる任意事業(体験型空間等)についての秀でて優れた提案がある。