

本文書は、優先交渉権者の選定後に、当該主体による提案を踏まえた案を再度提示する。その案を官民で協議して、成案を得る。

愛知県国際展示場コンセッション

【添付資料6】

モニタリング基本計画

平成29年7月

(8月31日修正)

愛知県

目 次

| | |
|---|----|
| I. 総論..... | 1 |
| 1. ガバナンスの考え方及びモニタリング基本計画の位置づけ..... | 1 |
| 2. ガバナンスの枠組み及び組織..... | 3 |
| 3. モニタリング実施計画書の変更..... | 6 |
| 4. モニタリングを踏まえた目標値等の見直し..... | 6 |
| II. 統括マネジメント業務のモニタリング..... | 7 |
| 1. 基本的な考え方..... | 7 |
| 2. モニタリング方法..... | 7 |
| 3. モニタリング手順..... | 8 |
| III. 施設維持管理運営業務モニタリング..... | 9 |
| 1. 基本的な考え方..... | 9 |
| 2. モニタリング方法..... | 9 |
| 3. モニタリング手順..... | 10 |
| IV. 附帯事業運営業務のモニタリング..... | 12 |
| 1. 基本的な考え方..... | 12 |
| 2. モニタリング方法..... | 12 |
| 3. モニタリング手順 | 12 |
| V. 官民連携による需要創造推進業務のモニタリング..... | 14 |
| 1. 基本的な考え方..... | 14 |
| 2. モニタリング方法..... | 14 |
| 3. モニタリング手順..... | 15 |
| VI. 任意事業のモニタリング..... | 17 |
| 1. 基本的な考え方..... | 17 |
| 2. モニタリング方法..... | 17 |
| 3. モニタリング手順..... | 18 |
| VII. 契約終了時のモニタリング..... | 19 |
| 1. モニタリング方法..... | 19 |
| 2. 確認方法..... | 19 |
| VIII. 要求水準未達の場合の措置..... | 20 |
| 1. 是正措置..... | 20 |
| 2. 実施契約等の解除等..... | 22 |
| 3. 違約金の算定..... | 22 |
| | |
| (別紙1) 協議会等設置要綱及び第三者機関設置要綱に関する確認書..... | 24 |
| (別紙2) 愛知県国際展示場運営等事業に係る協議会等設置要綱(案)..... | 25 |
| (別紙3) 愛知県国際展示場運営等事業に係る第三者機関設置要綱(案)..... | 38 |

I. 総論

1. ガバナンスの考え方及びモニタリング基本計画の位置づけ

(1) ガバナンスの考え方

- ・ 愛知県国際展示場コンセッション（以下「本事業」という。）においては、長期にわたる運営権を設定することから、運営権者は、公共施設等運営権実施契約書及びその関連文書、並びに本モニタリング基本計画に基づいて、適切なガバナンス体制を構築すると共に、県との連携協力の下で、全事業期間にわたってそれを円滑に運用して、本事業のガバナンスを適切に維持することが求められる。
- ・ 本事業のガバナンスにおいては、運営権者及び県のセルフ・モニタリングにより得られた客観的な業績情報の活用を基礎として、①当事者間で重層的に構成する会議体を通じた実績評価と改善協議による統制（内部統制）、及び②外部有識者等により構成する「第三者機関」を通じた評価・アドバイス・勧告等による統制（外部統制）により、ガバナンス機能を確保する。
- ・ 併せて、本事業における官民間の相互依存性及び官民連携組織の組織特性を踏まえて、内部統制・外部統制の中間的な機能として、官民当事者の間に立ち両者間の諸調整を行うファシリテーションの機能を導入する。ファシリテーターを介した諸調整により、本事業のガバナンス機能を維持・強化する。

(2) ガバナンスにおけるモニタリング

- ・ このように、本事業のガバナンスの維持の根幹をなすのが、運営権者及び県によるモニタリング（セルフ・モニタリング）である。予め設定された業績目標に対する進捗状況をセルフ・モニタリングにより客観的に把握して、それを会議体における官民協議の場で評価（業績評価）すると共に、その結果を踏まえた改善策を講じていくことにより、業績目標の安定的な達成を期す。加えて、予期せぬ事態の発生なども、このセルフ・モニタリングを通じて把握されることが期待される。更に、第三者機関を通じた外部統制やファシリテーションの機能も、このセルフ・モニタリングにて得られた客観的な業績情報を活用することになるため、セルフ・モニタリングは、本事業のガバナンスの維持にて極めて重要な役割を担うこととなる。

(3) モニタリング基本計画

- ・ 本モニタリング基本計画（以下、「基本計画」という。）は、愛知県（以下、「県」という。）が、事業期間中、「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律」（平成11年法律第117号。以下「PFI法」という。）に基づき、本事業を実施する主体として選定された民間事業者により本事業の遂行のみを目的として設立される会社法に定める株式会社（以下「運営権者」という。）等が実施契約に定められた業務を確実に遂行し、かつ、要

求水準を安定的に達成し続けるため、以下の3項目に関する基本的な考え方について示すものである。

- ・ 要求水準書で提示する要求性能の達成状況の確認（要求水準を示していない任意事業においては、運営権者又は任意事業実施企業と県が合意した目標値の達成状況の確認）
- ・ 本事業の継続性・安定性（運営権者の財務状況）の確認
- ・ 上記に基づく県から運営権者への改善措置等の指示、結果の確認

- ・ 本事業の目的を達成するために、県と運営権者は、相互に協力して意思疎通や認識の統一を図ることを常に念頭に置かなければならない。
- ・ なお、任意事業に対するモニタリングについても、この基本計画において、あわせて示すものとする。

（４）モニタリング実施計画書

- ・ 運営権者は、実施契約又は任意事業協定の締結後、提案書及び自らが作成する各種提出書類に基づき、「モニタリング実施計画書」の案を作成し、業務計画書と同時に県に提出する。県は運営権者又は任意事業実施企業と協議し、モニタリング実施計画書を確定する。
- ・ 「モニタリング実施計画書」には、次の項目を記載する。
- ・ なお、事業着手段階でモニタリングの詳細を定められない業務に関しては、後日、運営権者において業務着手前に各業務実施計画を作成し、県に提出するものとする。

- ①モニタリング時期
- ②モニタリング内容（評価基準を含む）
- ③モニタリング組織
- ④モニタリング手続
- ⑤モニタリング様式

（５）モニタリング対象範囲

- ・ モニタリング対象業務及び対象事項等は、以下のとおりとする。

- ・ 統括マネジメント業務
- ・ 施設維持管理運営業務
- ・ 附帯事業運営業務
- ・ 官民連携による需要創造推進業務
- ・ 任意事業

2. ガバナンスの枠組み及び組織

(1) ガバナンスの枠組み体制（内部統制、外部統制、ファシリテーション）

- ・ 上記1.(1)にて示したように、本事業のガバナンス機能は、運営権者及び県のセルフ・モニタリングにより得られた客観的な業績情報を基礎とする、①内部統制、②外部統制、及び③ファシリテーターによるファシリテーション機能により、構成される。

(2) 統括マネジメント業務・施設維持管理運営業務・附帯事業運営業務のガバナンス

①運営権者によるセルフ・モニタリング

- ・ 運営権者は、要求水準書に定める基準に基づきセルフ・モニタリングを実施し、その結果を適切に保存するとともに、その方法及び結果について、設置する会議体を通じて、県に対して、定期的に、また、県の求めに応じて随時報告を行うものとする。なお、要求水準書で公表を求める部分については、公表するものとする。

②県による実績評価等

- ・ 県は、運営権者が契約に定められた業務を確実に遂行し、要求水準が達成されているかを確認するために業務の実績評価を行い、運営等の成果が契約に定めた要求水準及び条件に適合しないと認める場合には、設置する会議体を通じて業務内容に対する改善協議を行うことができるものとし、運営権者は必要な改善措置を講じるものとする。
- ・ 県は、運営権者の財務状況を把握し本事業の継続性・安定性を確認するために、財務諸表の確認や管理運営原価の開示・確認等によるモニタリングを行うものとし、確認等の結果、本事業の継続性・安定性の確保のために必要があると認める場合には、財務状況等についての改善協議を行うことができるものとし、運営権者は必要な改善措置を行うものとする。
- ・ なお、改善協議にかかわらず、一定期間の間に是正が認められない場合には、県は、契約を解除する場合がある。
- ・ 県と運営権者で合意する目標値（収入及び稼働率）については、それまでの運営実績、及びこのモニタリング結果を踏まえて、一定期間ごとに見直しを実施し、改めて県と運営権者で合意することを想定している。

(3) 官民連携による需要創造推進業務のガバナンス

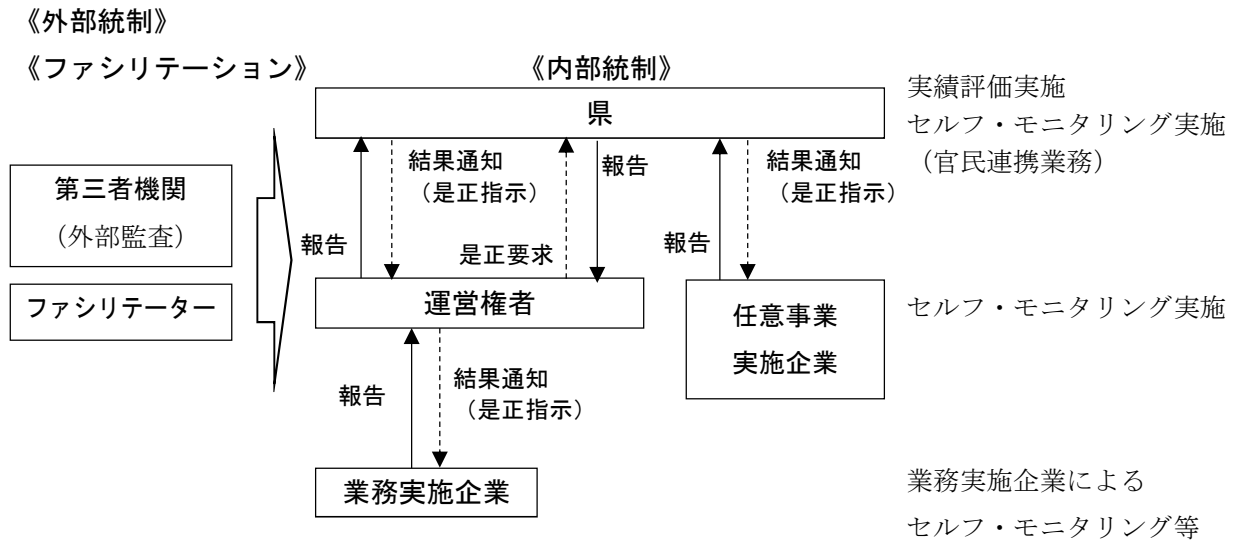
- ・ 官民連携による需要創造業務においては、運営権者と県の双方の業務実施状況をそれぞれがセルフ・モニタリングすると共に、それぞれのセルフ・モニタリングにより得られた業績情報を基に、会議体での協議を通じて相互に実績評価を行う。この官民連携業務におけるセルフ・モニタリング及び相互実績評価の進め方については、原則として(2)に準ずる。
- ・ 運営権者及び県は、提案に基づき合意した要求水準に基づきセルフ・モニタリングを実施し、その結果を適切に保存するとともに、その方法及び結果について相手方に、設置する会議体を通じて、定期的に、また、相手方の求めに応じて随時報告を行うものとする。

- また運営権者及び県は、相手方が契約に定められた業務を確実に遂行し要求水準が達成されているかを確認するために業務の実績評価を行い、運営等の成果が契約に定めた要求水準及び条件に適合しないと認める場合には、設置する会議体を通じて、業務内容に対する改善協議を行うことができるものとし、運営権者及び県は必要な改善措置を講じるものとする。

(4) 任意事業のガバナンス

- なお、任意事業に関するモニタリング（セルフ・モニタリング）も、任意事業実施企業にて実施するものとする。県の任意事業に関する実績評価は、任意事業が実施するセルフ・モニタリングの結果を受けて実施することを基本とする。

図表1 ガバナンスの枠組み



(5) 財務情報の報告及び開示

- 運営権者は、毎事業年度の末日から3か月以内に、各種財務情報を県に報告するとともに、要求水準書で公表を求める部分については、運営権者のホームページ上で内容を公表するものとする。

(6) ガバナンス組織

- 県、運営権者及び業務実施企業間の情報共有、協議及び合意形成を円滑化し、安定的に事業を継続するため、本事業では、実施契約に基づき、以下の会議体等を設置する。セルフ・モニタリング結果を踏まえた実績評価やそれに基づく協議も、これらの会議体にて実施される。
- なお、任意事業に関するガバナンス組織については、県及び任意事業実施企業の協議により、別途定めるものとする。
- ガバナンス組織の設置・運営等の詳細については、「協議会等設置要綱及び第三者機関設置要綱に関する確認書」（別紙1）により、県及び運営権者の合意によって定めるものとする。

① 会議体の設置

- 維持管理運營業務及び官民連携業務の双方において、本事業の官民の公式なコミュニケーションの枠組みとして、県及び運営権者等民間事業者の間での会議体を複層的に設置する。設置する会議体の詳細については「愛知県国際展示場運営等事業に係る協議会等設置要綱」（別紙2）に定める。

図表2 モニタリング組織

| 会議体名 (仮称) | 目的 | 参加者 | 開催頻度 |
|--------------|--|---------------|--------------|
| 協議会 | ・ 契約、要求水準等の変更等、事業全般に係る公的な協議が必要な際にのみ開催 | 県・運営権者の最高責任者 | 不定期 年一回以上 |
| 業務報告会 | ・ 要求水準の充足状況、課題の確認 ・ 運営権者の財務状況の確認 | 県・運営権者の事業責任者※ | 半期に一度 程度 |
| 連絡会議 | ・ 要求水準の充足状況の確認 ・ 諸課題に対する進捗状況の確認及び情報共有 | 県、運営権者の業務責任者 | 月一度程度 |

※ 事業責任者とは、運営権者においては統括事業責任者等を指し、県においては本事業のモニタリングに関わる職員等の責任者を指す。

② 第三者機関の設置

- 複数の有識者により構成する「第三者機関」を設置し、客観的な立場から本事業に対する評価、アドバイス及び勧告を提供する。
- 第三者機関の構成員については、県と運営権者の双方から候補者を選定し、県と運営権者の合意の上で決定することとする。
- 一定期間ごとに見直して、運営権者と県との間で改めて合意することとしている目標値（稼働率・収支）については、当該第三機関の承認を経て決定することとする。第三者機関の詳細については、「愛知県国際展示場運営等事業に係る第三者機関設置要綱」（別紙3）に定める。

③ ファシリテーターによるガバナンス機能の維持・強化

- 設置する会議体及び第三者機関が円滑に機能を果たし、官民連携による需要創造推進業務をはじめとする本事業のガバナンスを確実なものとするために、必要に応じて、第三者機関は、同機関の構成員もしくはそれ以外の適切な主体をファシリテーターとして選定する。
- ファシリテーターは、運営権者と県の間にて客観的な立場から両者が円滑に意思疎通を図ることができるように諸調整を図るとともに、そのような活動を通じて、会議体及び第三者機関が円滑にその機能を果たしうるように務める。ファシリテーターの詳細については、「愛知県国際展示場運営等事業に係る第三者機関設置要綱」（別紙3）に定める。

3. モニタリング実施計画書の変更

(1) モニタリング実施計画書の変更

- ・ モニタリング実施計画書の変更は、次の事由により実施する。
 - ・ 要求水準書が変更された場合
 - ・ 県の事由により業務内容の変更が必要な場合
 - ・ その他、業務内容の変更が特に必要と認められる場合

(2) 実施契約の変更に伴うモニタリング実施計画書の変更

- ・ 県と運営権者又は任意事業実施企業は、実施契約の変更に伴い、必要に応じ、モニタリング実施計画書を変更する。

4. モニタリングを踏まえた目標値等の見直し

- ・ 県と運営権者で合意する稼働率及び収入の目標値については、それまでの運営実績、及びモニタリング結果を踏まえて、概ね5年ごとに見直しを行い、改めて県と運営権者で合意することを予定している。
- ・ 見直しの基準や手続き等については以下のとおりとする。
 - ・ 開業後、以下の3期間に分割したうえで、第1期及び第2期の最終年度において見直しの協議を実施する。
 - ・ 第1期：開業から平成36年3月31日まで
 - ・ 第2期：平成36年4月1日から平成41年3月31日まで
 - ・ 第3期：平成41年4月1日以降
 - ・ 主に見直しの前年度までの維持管理運営実績や今後の見通し、及びそれまでのモニタリング結果等を踏まえて、見直し策の方針や具体策を決定する。
 - ・ 見直しの基準としては、稼働率及び収入の実績及び見込みが、稼働率及び収入の目標値に対して、プロフィットシェアにおけるバンド幅（運営権者に帰属する利益の配分の範囲）である15%を上回る場合とする。
 - ・ 見直し策の方針や具体策の検討においては、第三者機関に諮問し、答申を受ける。

II. 統括マネジメント業務のモニタリング

1. 基本的な考え方

- ・ 統括マネジメント業務におけるセルフ・モニタリングは、運営権者が事業期間を通じて責任ある事業主体として要求水準を満たすとともに、自らが提案した事業計画に基づき適正かつ確実に事業が遂行されているかどうかを、「2. モニタリング方法」及び「3. モニタリング手順」に示す方法・手順で行う。
- ・ 県は、運営権者の報告に基づき確認を行うことを基本とし、運営権者の提出する報告書、各提出書類及び本事業の進捗状況等をもとに、要求水準書の内容を満たしているかどうかを、書類・会議体等を通じた実績評価を行う。

2. モニタリング方法

(1) 書類による確認

- ・ 運営権者は、統括マネジメント業務の遂行状況及び要求水準達成状況を自らセルフ・モニタリングした上で、図表3に示す提出書類を、それぞれの提出時期までに県に提出して確認を受ける。

表3 運営権者が作成する提出書類

| 提出書類 | 提出時期 |
|---|---------------------------------|
| 実施体制図 | 本事業開始日の30日前まで 変更時は必要に応じて随時 |
| 統括管理責任者届 | 統括マネジメント業務開始前まで 変更時は必要に応じて随時 |
| 年度管理計画書 ※施設維持管理業務に係るオープンブックの実施要領書を含む。 | 各事業年度開始日の30日前まで |
| 年度管理報告書 ※オープンブックの実施に伴う情報開示資料として、運営権者が施設の物品や役務の調達等を目的として締結する契約書の写し、支払実績の根拠となる領収書等を添付すること。 | 当該事業年度終了の翌月10日まで |
| 株主総会議事録又は議事録要旨 | 運営権者の定時株主総会開催後10日以内 |
| 取締役会議事録又は議事録要旨 | 運営権者の取締役会開催後10日以内 |
| 会社法上要求される計算書類、事業報告、附属明細書、キャッシュフロー計算書 | 運営権者の定時株主総会開催後10日以内 |
| 中間計算書類（上記に準じる） | 毎年11月末日まで |
| 予実管理 | 運営権者の定時株主総会開催後10日以内 |
| 事業計画 | 運営権者の定期株主総会開催後10日以内 |
| 定款の写し | 実施契約締結日又は変更日から10日以内 |
| 株主名簿の写し | 実施契約締結日又は変更日から10日以内 |
| 運営権者が締結する契約等の一覧及び契約書 | 契約締結日又は変更日から10日以内 |

(2) 会議による確認

- ・ I章「2. (6) ガバナンス組織」に示す協議会、業務報告会、連絡会議等の開催を通じて、県が実績評価を行うと共に、その結果も踏まえて、本事業に全体に関わる課題、対応方針、進捗状況等を確認する。

3. モニタリング手順

- ・ 統括マネジメント業務に対するモニタリングの手順及び運営権者と県の作業内容は以下のとおりである。ただし、モニタリング方法についての詳細は、運営権者が提供するサービスの方法に依存するため、実施契約の締結後に策定するモニタリング実施計画書において確定する。

表4 モニタリング手順等

| 運営権者の書類提出・セルフ・モニタリング | 県の実績評価 |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 運営権者は、実施契約に基づき、自ら又は委託等により実施する業務全体について配置する責任者や企業の名称及び役割を示した実施体制図、及び統括管理責任者届を作成し、県に提出する。 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 県は、提出書類に基づき、業務上の指示及び報告等が業務実施企業を含む関係者全体へ確実に伝達される体制が構築されているかを確認する。 |
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 運営権者は、毎年度の開始までに、当該年度の業務全体の管理体制や管理計画、及び全ての業務において実施予定の主な事項及びスケジュールを整理した、当該年度に係る年度業務計画書を作成し、県に提出する。 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 県は、提出書類に基づき、管理体制の構築や事業進捗が円滑に実施されうるスケジュールとなっているかを確認する。 |
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 運営権者は、株主総会・取締役会の開催後、議事録等を県に提出する。 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 県は、運営権者の経営における重要な意思決定がなされる取締役会や株主総会の議事録等により、事業計画で想定されていない契約の締結や、本事業と関係のない契約や業務を行っていないか等、安定的な事業の継続を阻害する意思決定がなされていないかどうかを確認する。 |
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 運営権者は公認会計士等による監査済みの財務書類等（決算期・中間）を県に提出する。 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 県は、提出された財務書類等により運営権者の財務状況を確認するとともに、監査意見に特段の問題がないことを確認する。 |
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 運営権者は毎年度、直近の事業実施状況及び収支実績を踏まえ、事業計画を更新するものとし、更新前の事業計画と、収支実績及び更新後の事業計画をそれぞれ比較し、その結果を県に説明する。 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 県は、運営権者からの説明の合理性を確認する。 |
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 運営権者は、実施契約締結後、定款の写し、株主名簿の写し、運営権者が締結する契約等の一覧及び契約書を提出する。 ・ 上記提出書類の記載事項に変更が生じた場合は、その都度、変更した書類を県に提出する。 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 県は、運営権者の定款、株主名簿、運営権者が締結する契約等に則り、事業が実施されているかの確認を行う。 |

※セルフ・モニタリング、実績評価の実施に際し、県に発生した費用は県が負担し、それ以外に運営権者に発生した費用（第三者機関による評価を含む。）は運営権者が負担する。

III. 施設維持管理運営業務モニタリング

1. 基本的な考え方

- 施設維持管理運営業務に係るセルフ・モニタリングは、施設維持管理運営の目的達成のために必要な各業務が要求水準を確保して適切に実施されているかどうかを、「2. モニタリング方法」及び「3. モニタリング手順」に示す方法・手順で行う。
- 運営権者は、各業務の履行について業務計画書等に基づき確認を行うとともに、業務の履行に伴って作成する各提出書類及び実際の維持管理・運営状況を基に要求水準を満たしているかどうかのセルフ・モニタリングを行い、要求水準確認結果を含む報告書を作成し、県に提出し、確認を受ける。
- 県は、報告書、各提出書類及び実際の維持管理・運営状況を基に、要求水準の内容を満たしているかどうかの実績評価を行う。
- また、県は、施設維持管理運営業務の品質確保のために必要と認めた場合は、維持管理・運営状況の現地における確認を行う。

2. モニタリング方法

(1) 書類による確認

- 運営権者は、施設維持管理運営業務に従事する者の業務遂行状況及び要求水準達成状況を自らセルフ・モニタリングのうえ、表5に示す提出書類を、それぞれの提出時期までに県に提出して確認を受ける。

表5 運営権者が作成する提出書類

| 提出書類 | 提出時期 |
|--|--|
| 業務責任者届 | 個別業務開始前まで 変更時は必要に応じて随時 |
| 業務担当者配置届 | 個別業務開始前まで 変更時は必要に応じて随時 |
| 業務計画書 | 本事業開始日の6ヶ月前まで |
| 中・長期修繕計画書 | 本事業開始日の6ヶ月前まで |
| 年度業務計画書 (オープンプックの実施要領書を含む。) | 本事業開始日の30日前まで 変更時は必要に応じて随時 |
| 業務報告書(日報) | 県の要請に応じて随時 |
| 業務報告書(月次業務報告書) | 翌月の10日まで |
| 業務報告書(四半期業務報告書) | 4~6月分を7月10日まで、7~9月分を10月10日まで、10~12月分を1月10日まで、1~3月分を4月10日まで |
| 業務報告書(年度業務報告書) ※オープンプックの実施に伴う情報開示資料として、運営権者が施設の物品や役務の調達等を目的として締結する契約書の写し、支払実績の根拠となる領収書等を添付すること。 | 当該事業年度終了の翌月10日まで |
| 引継業務報告書 | 契約期間終了後10日以内 |

(2) 現地における確認

- ・ 県は、施設維持管理運営業務の実績評価実施にあたり、運営権者が現地確認を要請した場合、その他県が必要と認める時は、県は現地における確認を行う。運営権者は、県の現地における確認に必要な協力を行う。

(3) 会議による確認

- ・ I章「2・(6) 2. ガバナンスの枠組み及び組織」に示す協議会、業務報告会、連絡会議等を活用し、県が実績評価を行うと共に、その結果も踏まえて、課題、対応方針を確認・共有する。

3. モニタリング手順

- ・ 施設維持管理運営業務に対するモニタリングの手順及び運営権者と県の作業内容は以下のとおりである。
- ・ ただし、モニタリング方法についての詳細は、実施契約の締結後に策定するモニタリング実施計画書において確定する。

表6 モニタリング手順等

| | 運営権者の作成書類、セルフ・モニタリング | 県の実績評価 |
|----------|---|---|
| 計画時 | <ul style="list-style-type: none"> ・業務開始時までに業務責任者届、業務担当者配置届を作成し、県へ提出する。 ・業務計画書及び中・長期修繕計画書を作成し、県へ提出する。 ・年度業務計画書を各提出時期までに作成し、県へ提出する。 ・業務報告書（日報、月次、四半期、年度）等の様式を作成し、県へ提出する。 | <ul style="list-style-type: none"> ・各種計画書の内容を運営権者と協議し、確定する。 ・業務報告書の様式等の内容を運営権者と協議し、確定する。 |
| 日常モニタリング | <ul style="list-style-type: none"> ・毎日の業務の実施に関する日常モニタリングを行い、その結果に基づき、セルフ・モニタリング結果報告書を作成し、業務報告書（日報）にその内容を含める。 ・本事業の運営やサービスの提供に大きな影響を及ぼすと思われる事象が生じた場合には、直ちに県に報告する。 | <ul style="list-style-type: none"> ・業務報告書（日報、セルフ・モニタリング結果報告を含む。）及び報告事項の内容及び業務水準を実績評価する。 ・本事業の運営やサービスの提供に大きな影響を及ぼすと思われる事象の報告を受けた場合、事象の内容を確認し、対応策を検討する。 |
| 定期モニタリング | <ul style="list-style-type: none"> ・業務報告書（日報）及びその他の報告事項をとりまとめ、業務報告書（月次、四半期、年度）を提出する。 ・モニタリング結果の公表について、県へ協力する。 | <ul style="list-style-type: none"> ・業務報告書等の内容を確認し、業務実施状況の評価を行い、評価結果を運営権者へ通知する。 ・定期的に施設巡回、業務監視、運営権者に対する説明要求及び立会い等を行う。 ・モニタリング結果について、公表する。 |
| 随時モニタリング | <ul style="list-style-type: none"> ・適宜、説明要求や現場立会いの対応を行う。 | <ul style="list-style-type: none"> ・定期モニタリングのほかに、必要に応じて、施設巡回、業務監視、運営権者に対する説明要求及び立会い等を行 |

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>う。この結果については、定期モニタリングの結果に反映する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 県が是正指導等を行った場合、運営権者からの是正指導に対する対処の完了の通知等を受けて実施する。 |
|--|--|--|

※セルフ・モニタリング、実績評価の実施に際し、県に発生した費用は県が負担し、それ以外に運営権者に発生した費用（第三者機関による評価を含む。）は運営権者が負担する。

IV. 附帯事業運營業務のモニタリング

1. 基本的な考え方

- ・ 附帯事業運營業務におけるモニタリングは、要求水準書に従い適切に附帯事業等の運營業務が行われているかどうかを、「2. モニタリング方法」及び「3. モニタリング手順」に示す方法・手順で行う。

2. モニタリング方法

(1) 書類による確認

- ・ 運営権者は、利便施設等の運營業務に対する業務遂行状況及び要求水準達成状況を自らセルフ・モニタリングのうえ、下表に示す提出書類を、それぞれの提出時期までに県に提出して確認を受ける。

表7 運営権者が作成する提出書類

| 提出書類 | 提出時期 |
|------------------|--|
| 実施体制・連絡体制・営業責任者等 | 本業務開始日の30日前まで 変更時は必要に応じて随時 |
| 営業報告（月次・年次） | 月次報告は翌月の15日まで 年次報告は当該事業年度終了の翌月15日まで その他県が必要と認めたときは随時 |
| 行政庁による検査等の結果報告 | 検査等の実施後すみやかに |

(2) 現地における確認

- ・ 県は、必要があると認められる場合は、運営権者が本業務を実施する施設内に立ち入り、施設、設備、機器、什器備品の管理、衛生の保全状況、従業員の保健衛生状況、食品の衛生状況及び販売商品等の品質の状況、保税展示場に関する体制や運営状況、並びに利用者の利便の確保のために必要な事項について調査又は検査をする。

(3) 会議による確認

- ・ I章「2. (6) ガバナンスの組織」に示す協議会、業務報告会、連絡会議等を活用し、県が実績評価を行うと共に、その結果も踏まえて、課題、対応方針を確認・共有する。

3. モニタリング手順

- ・ 附帯事業運營業務のモニタリングの手順及び運営権者と県の作業内容は以下のとおりである。

表7 モニタリング手順等

| | 運営権者のセルフ・モニタリング | 県の実績評価 |
|----------|---|---|
| 準備 段階 | <ul style="list-style-type: none"> ・実施体制、連絡体制、営業責任者等を県に報告する。 | <ul style="list-style-type: none"> ・業務実施体制を確認し、評価結果を運営権者へ通知する。 |
| 営業 期間 | <ul style="list-style-type: none"> ・営業報告（月次・年次）、行政庁による検査等の結果報告 | <ul style="list-style-type: none"> ・営業報告等の内容を確認し、また、必要に応じて現地で調査・検査を行い、業務実施状況の評価を行い、評価結果を運営権者へ通知する。 |

V. 官民連携による需要創造推進業務のモニタリング

1. 基本的な考え方

- 官民連携による需要創造推進業務においては、運営権者と県の双方の業務実施状況をそれぞれがセルフ・モニタリングすると共に、それぞれのセルフ・モニタリングにより得られた業績情報を基に、会議体での協議を通じて相互に実績評価を行う。この官民連携業務におけるセルフ・モニタリング及び相互実績評価の進め方については、原則としてII～IVに準ずる。しかし、その詳細については、「官民連携による需要創造推進業務」についての民間事業者からの具体的な提案に基づき、官民相互の協議に基づいて決定することとする。
- 運営権者及び県は、契約に定めた提案に基づき合意した要求水準に基づき自らの点検等を実施し、その結果を適切に保存するとともに、その方法及び結果について相手方に、設置する会議体を通じて、定期的に、また、相手方の求めに応じて随時報告を行うものとする。
- また運営権者及び県は、相手方が契約に定められた業務を確実に遂行し要求水準が達成されているかを確認するために業務の実績評価を行い、運営等の成果が契約に定めた要求水準及び条件に適合しないと認める場合には、設置する会議体を通じて、業務内容に対する改善協議を行うことができるものとし、運営権者及び県は必要な改善措置を講じるものとする。

2. モニタリング方法

(1) 書類による確認

- 運営権者は、官民連携による需要創造推進業務に従事する者の業務遂行状況及び要求水準達成状況を自らセルフ・モニタリングのうえ、表8に示す提出書類を、それぞれの提出時期までに県に提出して確認を受ける。
- 県は、官民連携による需要創造推進業務における県の役割に係る実施状況を自らセルフ・モニタリングのうえ、事業開始前に県と運営権者で合意した書類の種類・書式及び提出時期に従って、運営権者に提出する。

表8 運営権者が作成する提出書類

| 提出書類 | 提出時期 |
|-----------------|--|
| 業務責任者届 | 個別業務開始前まで 変更時は必要に応じて随時 |
| 業務担当者配置届 | 個別業務開始前まで 変更時は必要に応じて随時 |
| 中期業務計画書（概ね5年間） | 本事業開始日の6ヶ月前まで |
| 年度業務計画書 | 本事業開始日の30日前まで 変更時は必要に応じて随時 |
| 業務報告書（日報） | 県の要請に応じて随時 |
| 業務報告書（月次業務報告書） | 翌月の10日まで |
| 業務報告書（四半期業務報告書） | 4～6月分を7月10日まで、7～9月分を10月10日まで、10～12月分を1月10日まで、1～3月分を4月10日まで |
| 業務報告書（年度業務報告書） | 当該事業年度終了の翌月10日まで |

※県が運営権者に提出する書類の種類・書式及び提出時期については、上記の「運営権者が作成する提出書類」に準じるものとする。

(2) 現地等における確認

- ・ 県及び運営権者は、官民連携による需要創造推進業務のセルフ・モニタリング実施にあたり、必要に応じて相互の事業実施等の現地確認を行う。県及び運営権者は、相互の現地確認に必要な協力を行う。

(3) 会議による確認

- ・ I章「2. (6) ガバナンスの組織」に示す協議会、業務報告会、連絡会議等を活用し、相互に実績評価を行うと共に、その結果をもとに、課題、対応方針を確認・共有する。

3. モニタリング手順

- ・ 施設維持管理運営業務に対するモニタリングの手順及び運営権者と県の作業内容は下表のとおりである。
- ・ なお、モニタリング方法についての詳細は、実施契約の締結後に策定するモニタリング実施計画書において確定する。

表9 モニタリング手順等

| | 運営権者の作成書類 ・セルフ・モニタリング | 県の作成書類 ・セルフ・モニタリング | 相互の実績評価 |
|----------|--|---|---|
| 計画時 | <ul style="list-style-type: none"> ・業務開始時までに業務責任者届、業務担当者配置届を作成し、県へ提出する。 ・中期業務計画書を作成し、県へ提出する。 ・年度業務計画書を各提出時期までに作成し、県へ提出する。 ・業務報告書（日報、月次、四半期、年度）等の様式を作成し、県へ提出する。 | <ul style="list-style-type: none"> ・運営権者の作成書類・モニタリングに準じるものとするが、詳細は運営権者の提案に基づき官民が合意した内容とする。 | |
| 日常モニタリング | <ul style="list-style-type: none"> ・毎日の業務の実施に関する日常モニタリングを行い、その結果に基づき、セルフ・モニタリング結果報告書を作成し、業務報告書（日報）にその内容を含める。 ・本事業の運営やサービスの提供に大きな影響を及ぼすと思われる事象が生じた場合には、直ちに県に報告する。 | <ul style="list-style-type: none"> ・運営権者の作成書類・モニタリングに準じるものとするが、詳細は運営権者の提案に基づき官民が合意した内容とする。 | <ul style="list-style-type: none"> ・相互に、業務報告書（日報、セルフ・モニタリング結果報告を含む。）及び報告事項の内容及び業務水準を実績評価する。 ・本事業の運営やサービスの提供に大きな影響を及ぼすと思われる事象の報告を受けた場合、事象の内容を確認し、対応策を検討する。 |
| 定期モニタリング | <ul style="list-style-type: none"> ・業務報告書（日報）及びその他の報告事項をとりまとめ、業務報告書（月次、四半期、年度）を作 | <ul style="list-style-type: none"> ・運営権者の作成書類・モニタリングに準じるものとするが、詳細は運営権者の提案に基づき官民が | <ul style="list-style-type: none"> ・業務報告書等の内容を相互に確認し、業務実施状況の評価を行い、評価結果を県と運営権者の双 |

| | | | |
|------------------|--|---|---|
| | 成し、県に提出する。 ・モニタリング結果の公表について、県へ協力する。 | 合意した内容とする。 ・モニタリング結果について、運営権者との調整の上、公表する。 | 方が共有化する。 |
| 随時 モニタ リング | ・適宜、説明要求や現場立会いの対応を行う。 | ・運営権者の作成書類・モニタリングに準じるものとするが、詳細は運営権者の提案に基づき官民が合意した内容とする。 | ・定期モニタリングのほかに、必要に応じて、施設巡回、業務監視、説明要求及び立会い等を行う。この結果については、定期モニタリングの結果に反映する。 ・県又は運営権者が是正指導等を行った場合、運営権者及び県からの是正指導に対する対処の完了の通知等を受けて実施する。 |

※セルフ・モニタリング、実績評価の実施に際し、県に発生した費用は県が負担し、運営権者に発生した費用は運営権者が負担する。

※第三者機関による評価に係る経費については、県と運営権者の間で折半する。

VI. 任意事業のモニタリング

1. 基本的な考え方

- 任意事業については、その詳細な内容を民間事業者の提案に委ねることとしているため、県は、要求水準書を示していないが、民間事業者が提出する提案書の内容を踏まえ、他の業務と同様にモニタリングを実施する。
- 任意事業のモニタリングは、要求水準書を踏まえて民間事業者の提案内容を基に設定された業務目標の達成状況や任意事業の継続性等を、「2. モニタリング方法」及び「3. モニタリング手順」を示す方法・手順で行う。
- 任意事業の業務目標は、民間事業者の提案内容と事業の実態（例えば準備・整備段階なのか実施段階なのか、等）に十分に即して設定すると共に、それを測る業績指標は、その実効性と民間事業者のモニタリングに係る負担とのバランスがとれるように選定する。

2. モニタリング方法

(1) 書類による確認

- 運営権者又は任意事業企業は、任意事業に対してセルフ・モニタリングを実施のうえ、表10に例示する提出書類を、それぞれの提出時期までに県に提出して県の実績評価を受ける。
- なお、詳細は民間事業者が提出する提案書の内容を踏まえ、モニタリング実施計画書において確定する。

表10 運営権者又は任意事業実施企業が作成する提出書類（例）

| 提出書類 | 提出時期 |
|--|----------------------------------|
| 任意事業に係るスケジュール | 本業務開始日の30日前まで 変更時は必要に応じて随時 |
| 任意事業実施に伴う特定事業への波及効果検証資料 (効果の例) ・施設来場者の増加 ・地域の雇用 ・地元企業の活用 | 本業務開始日の30日前まで 各事業年度開始日の30日前まで |
| 業務計画（波及効果を含む） | 本業務開始日の30日前まで |
| 年度業務報告書 | 当該事業年度終了の翌月10日まで |

(2) 現地における確認

- 県は、必要があると認められる場合は、任意事業に係る施設内に立ち入り、確認する場合がある。

(3) 会議による確認

- ・ I章「2.(6) ガバナンスの組織」に示す協議会、業務報告会、連絡会議等を活用し、実績評価を行うと共に、その結果を基に課題、対応方針を確認・共有する。
- ・ 任意事業に関するモニタリング組織については、県及び任意事業実施企業の協議により、別途定めるものとする。

3. モニタリング手順

- ・ 任意事業のモニタリングの手順及び運営権者又は任意事業実施企業と県の作業内容の例は以下のとおりである。
- ・ なお、詳細は民間事業者が提出する提案書の内容を踏まえ、モニタリング実施計画書において確定する。

表11 モニタリング手順等(例)

| 運営権者又は任意事業実施企業のセルフ・モニタリング | 県の実績評価 |
|------------------------------|--|
| 任意事業の進捗状況を確認のうえ、スケジュールを作成する。 | 県は、スケジュールを確認のうえ、提案時との差異、スケジュールの実現可能性等について確認する。 |
| 任意事業実施に伴う特定事業への効果を算定する。 | 県は、効果を確認のうえ、提案内容との差異について実績評価を行う。 |
| 業務計画(波及効果を含む)を作成する。 | 県は、提案内容との差異、任意事業の実現可能性等について評価する。 |
| 年度業務報告書を作成する。 | 年度業務報告書等の内容を確認し、業務計画との差異について実績評価を行う。 |

VII. 契約終了時のモニタリング

1. モニタリング方法

- ・ 県と運営権者は、事業期間終了5年前に、事業期間終了後の保有資産の取扱について、協議を開始する。
- ・ 運営権者は、事業終了時の1年前に、施設・設備の劣化等の状況及び施設・設備の保全のために必要となる資料の整備状況の報告を行う。
- ・ 県は、上記の報告内容について確認を行う。
- ・ 県及び運営権者は、上記による確認内容に基づき、必要に応じて協議する。
- ・ 運営権者は、要求水準を満たすよう、事業終了時まで、協議の結果を反映した修繕計画書に基づき修繕を行うほか、必要となる資料を整備し、県に確認等を受ける。

2. 確認方法

(1) 書類による確認

- ・ 運営権者は、現況図面、施設の保全にかかる資料等を含めた取扱説明書等の書類を、事業終了時に県に提出して確認を受ける。

表12 事業終了時の提出書類

| 提出書類 | 提出時期 |
|---------------|----------------|
| 保有資産のデータベース | 事業期間終了時 |
| 引継業務報告書 | 事業期間終了時 |
| その他県が必要とする書類等 | 事業期間終了5年前以降、随時 |

VIII. 要求水準未達の場合の措置

1. 是正措置

(1) 是正レベルの認定

- ・ 本事業は、事業期間が長期に渡ることから要求水準の未充足を抑止するための仕組みの構築が必要である。
- ・ このため、県は、モニタリングを実施した結果、本事業が要求水準書等に規定されている水準等を満たしていないと判断される事象が発生した場合には、次に示す基準等に従い、その是正レベルの認定を行い、運営権者又は任意事業実施企業に通知する。
- ・ なお、任意事業に関する基準については、民間事業者が提出する提案書の内容を踏まえ、別途定めるものとする。

レベル1：施設の維持管理・運営に軽微な支障がある場合等

レベル2：施設の維持管理・運営に重大な支障がある場合等

レベル3：人命に関わる場合、周辺環境に重大な悪影響を及ぼす場合、重大な法令違反、虚偽の報告を行った場合等

- ・ 要求水準書等に規定する水準及び仕様等を満たしていないと判断される事象例の一部を以下に示す。

表13 是正レベル別の事象例

| レベル | 事象例（一部） |
|------|---|
| レベル1 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 業務報告の不備 ・ 重大な支障はないが、必要な設備の保守管理業務等の未実施 ・ 整備不良や故障等による施設や設備の短期間の停止 ・ 提出書類を期限までに提出しない場合 ・ 各種計画書等の改善を必要に応じて行わない場合 ・ 重要な連絡や報告の内容の不備 ・ 提出された計画書や事業計画に従って業務が実施されていないと県が判断した場合 |
| レベル2 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 各種計画書等に記載された作業の未実施 ・ 整備不良や故障等による施設や設備の長期間の停止 ・ 合理的な理由のない不具合等の放置 ・ 頻発するトラブル等に対して必要な対策等を講じない場合 ・ 長期にわたり連絡若しくは報告がない場合 ・ レベル1に該当する場合で是正指導の手続きを経て、なお是正が認められないと県が判断した場合 |
| レベル3 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 安全措置の不備等による人身事故の発生 ・ 環境保全に関する規制基準の遵守違反 ・ 重大な法令違反、虚偽の報告を行った場合 ・ レベル2に該当する場合で再度是正勧告の手続きを経て、なお是正が認められないと県が判断した場合 |

(2) 注意

- ・ 県は、要求水準書等に規定する水準及び仕様を満たしていないと判断される事象が発生する恐れがある場合、文書により運営権者又は任意事業実施企業に対して当該業務の是正を行うように「注意」を行うものとする。
- ・ 運営権者又は任意事業実施企業は、県から「注意」を受けた場合、速やかに是正対策を行うものとする。

(3) 是正指導

- ・ 県は、レベル1に相当する事象が発生した場合（「注意」の手続きを経てもなお是正が認められずレベル1に相当する事象の発生に至った場合を含む）、運営権者又は任意事業実施企業に対して書面により業務の是正指導を行うものとする。
- ・ 運営権者又は任意事業実施企業は、県から是正指導を受けた場合、速やかに是正対策と是正期限について県と協議を行い、是正対策と是正期限等を県に提示し、県の承諾を得た上で、速やかに是正措置を行うものとする。

(4) 是正指導の対処の確認

- ・ 県は、運営権者又は任意事業実施企業からの是正指導に対する対処の完了の通知又は是正期限の到来を受け、随時モニタリングを行い、是正が行われたかどうかを確認する。

(5) 是正勧告

- ・ 県は、レベル2に相当する事象が発生した場合（「是正指導」の手続きを経てもなお是正が認められずレベル2に相当する事象の発生に至った場合を含む）、運営権者又は任意事業実施企業に対して書面により業務の是正勧告を行う。この場合、県は、運営権者又は任意事業実施企業に対し、かかる業務を停止させることができるものとし、停止により運営権者又は任意事業実施企業に対して発生した損害、追加費用等については一切負担しないものとする。
- ・ 運営権者又は任意事業実施企業は、県から是正勧告を受けた場合、速やかに必要な措置を施すとともに県と協議を行い、是正対策と是正期限等を記載した是正計画書を県に提出し、県の承諾を得た上で、速やかに是正措置を行うものとする。

(6) 是正勧告の対処の確認

- ・ 県は、運営権者又は任意事業実施企業からの是正勧告に対する対処の完了の通知又は是正期限の到来を受け、随時モニタリングを行い、是正が行われたかどうかを確認する。

(7) 県の目標未達への対応

- ・ 県が目標未達の際の対応方法の詳細については、「官民連携による需要創造推進業務」についての民間事業者からの具体的な提案に基づき、官民相互の協議に基づいて決定することとする。

2. 実施契約等の解除等

(1) 業務実施企業の変更

- ・ 県は、レベル3に相当する事象が発生した場合（「是正勧告」の手続きを経てもなお是正が認められずレベル3に相当する事象の発生に至った場合を含む）、当該事象が発生した業務に係る業務実施企業又は任意事業実施企業の変更を請求することができ、運営権者又は任意事業実施企業はこれに従うものとする。

(2) 実施契約等の解除

- ・ 業務実施企業の変更後も、要求水準書等に規定する水準及び仕様を満たしていない状況となった場合には、県は、実施契約又は任意事業協定のうち当該状況が発生した業務または事業に係る部分（施設維持管理運営業務、附帯事業運営業務及び官民連携による需要創造推進業務は運営権を、民意事業は個別の任意事業協定を、それぞれ最小の単位とする。）を解除することができる。また、県は、運営権者又は任意事業実施企業が合理的な理由なく任意事業を実施しなかった場合、その事実を公表することができる。

3. 違約金の算定

(1) 対象業務

- ・ 全業務において、業務の品質低下を抑止するための仕組みとして導入する。
- ・ ただし、違約金を徴収すること自体が目的ではなく、是正措置（レベル1に相当する事象の場合は是正指導及びペナルティポイントの付与、レベル2に相当する事象の場合は是正勧告及びペナルティポイントの付与）を繰り返すことを通じて、施設の運営維持管理に関する要求水準を回復させることを目的とするものである。

(2) ペナルティポイントの計上

- ・ 県は、運営権者に対して、統括マネジメント業務、施設維持管理運営業務、附帯事業運営業務、官民連携による需要創造推進業務において「是正勧告」を行った場合、ペナルティポイントを計上、加算し、運営権者に通知する。
- ・ なお、ペナルティポイントの累計値は翌年度に持ち越さないものとする。
- ・ 任意事業において合理的な理由なく提案どおり実施されない状況となった場合は、ペナルティポイントは付与されない。ただし、2（1）の手続きにしたがって任意事業実施企業の変更を請求したにもかかわらず是正が見込まれない場合は、後述（3）に示す方法で違約金を徴収する。

表14 統括マネジメント業務、施設維持管理運営業務、附帯事業運営業務、
官民連携による需要創造推進業務におけるペナルティポイント

| レベル | 事象 | ペナルティポイント |
|------|---|----------------|
| レベル1 | 施設の維持管理運営、附帯事業の運営、官民連携による需要創造推進業務の推進等において、軽微な支障がある場合等 | 事象発生ごとに0.1ポイント |
| レベル2 | 施設の維持管理運営、附帯事業の運営、官民連携による需要創造推進業務の推進等において、重大な支障がある場合等 | 事象発生ごとに0.5ポイント |
| レベル3 | 人命に関わる場合、周辺環境に重大な悪影響を及ぼす場合、重大な法令違反、虚偽の報告を行った場合等 | 事象発生ごとに10ポイント |

(3) ペナルティポイントの違約金への反映

- ・ 県は、ペナルティポイントの1年間の合計を計算し、下表に従って運営権対価年額相当額に対する違約金の割合を定めるものとし、運営権者が違約金を支払う必要がある場合には、当該年度の支払額を運営権者に通知し、その支払いを請求する。
- ・ なお、県から運営権者に対する上記の違約金の請求は、実施契約の解除に伴う違約金及び損害賠償の請求を妨げないものとする。
- ・ 任意事業における違約金の額については、あらかじめ一律に定めることは困難であるため、初期投資額の10%または年間売上高の20%のうちいずれか高い方の額を基本とし、基本協定の締結までに協議のうえ定めるものとする。

表15 統括マネジメント業務、施設維持管理運営業務、附帯事業運営業務、
官民連携による需要創造推進業務における運営権対価年額相当額
に対する違約金の割合

| レベル | 事象 | 違約金の割合 |
|------|---|---|
| レベル1 | 施設の維持管理運営、附帯事業の運営、官民連携による需要創造推進業務の推進等において、軽微な支障がある場合等 | 累計0.5ポイントごとに運営権対価年額相当額×2.5% (約110万円) |
| レベル2 | 施設の維持管理運営、附帯事業の運営、官民連携による需要創造推進業務の推進等において、重大な支障がある場合等 | 累計2.5ポイントごとに運営権対価年額相当額×12.5% (約550万円) |
| レベル3 | 人命に関わる場合、周辺環境に重大な悪影響を及ぼす場合、重大な法令違反、虚偽の報告を行った場合等 | 10ポイントごとに運営権対価年額相当額×50% (約2200万円※) |

(別紙1) 協議会等設置要綱及び第三者機関設置要綱に関する確認書

愛知県（以下「県」という。）及び〇〇〇〇（以下「運営権者」という。）は、県と運営権者との間で平成29年〇月〇〇日付けで締結した愛知県国際展示場コンセッション 公共施設等運営権実施契約書（その後の変更を含む。）第53条（協議会等の設置）の規定に基づく協議会、業務報告会及び連絡会議（以下「協議会等」という。）の設置、第53条（第三者機関の設置）の規定に基づき協議会等が助言（提案・勧告）を受ける第三者機関（以下「第三者機関」という。）の設置、並びに第53条（ファシリテーター）の規定に基づくファシリテーターの設置について以下の要綱を定めるとともに、かかる要綱に従って協議会等、第三者機関、及びファシリテーターを運用することを確認する。なお、かかる要綱は、県及び運営権者の書面による合意がなければ、これを変更することができない。

- 1 愛知県国際展示場コンセッション運営等事業に係る協議会等設置要綱（「協議会等運営ガイドライン」を含む。）（別紙2のとおり）
- 2 愛知県国際展示場コンセッション運営等事業に係る第三者機関設置要綱（別紙3のとおり）

以上を証するため、本確認書を2通作成し、県及び運営権者がそれぞれ記名押印の上、各自1通を保有するものとする。

平成29年●●月●●日

県

愛知県名古屋市中区三の丸三丁目1番2号

愛知県

振興部長

運営権者

愛知県

代表取締役社長

(別紙2) 愛知県国際展示場運営等事業に係る協議会等設置要綱(案)

(設置目的)

- 第1条 愛知県(以下「県」という。)及び〇〇〇〇(以下「運営権者」という。)は、愛知県国際展示場運営等事業(以下「本事業」という。)の実施に係る関係者間の情報共有、協議及び合意形成を円滑化し、本事業を安定的に継続することを目的として、県及び運営権者が平成〇〇年〇月〇〇日付けで締結した愛知県国際展示場コンセッション公共施設等運営権実施契約書(以下「実施契約」という。)第53条の規定に基づく本事業に係る官民の会議体として、加えて、県及び区域外事業実施企業が平成〇〇年〇月〇〇日付けで締結した愛知県国際展示場コンセッション任意事業協定書に基づき任意事業実施企業が参加するための会議体として、協議会、業務報告会、連絡会議(以下、「協議会等」という。)を複層的に設置する。
- 2 前項に定める複層的な協議会等は、本事業のガバナンス確保の「核」として機能させる。
 - 3 本事業のガバナンス強化の観点から、協議会等は、自らの協議に対して、実施契約第53条の規定に基づいて第三者の有識者により構成される機関の助言(提案・勧告)を受けることができる。また、設置する協議会等及び第三者機関が円滑に機能を果たし、本事業のガバナンスの確保を確実なものとするため、実施契約第53条の規定に基づいて任命されるファシリテーターの諸調整を受けることができる。当該第三者機関及びファシリテーターの設置については、別途の要綱にて定める。

(所掌事項、構成等)

- 第2条 協議会等は、次の事項を所掌する。
- (1) 実施契約の変更、要求水準の変更、任意事業協定の変更、事業全体の進捗状況、会議体の設置、その他事業全般に係る公的な協議が必要な事項
 - (2) 特定・附帯事業における要求水準の充足状況及び課題の確認に関する事項
 - (3) 任意事業における進捗・実施状況及び課題並びに業務目標の達成状況の確認に関する事項
 - (4) 運営権者の財務状況の確認に関する事項
 - (5) 業務遂行上の諸課題に対する情報共有、協議、及び対応策の進捗状況の確認に関する事項
 - (6) 第三者機関の構成員の選定、及び当機関への付託に関する事項
 - (7) 緊急事態への対応に関する事項
 - (8) その他本事業の安定的な継続に関して必要な事項
- 2 協議会等は、前項に定める事項を複層的に分掌する。各会議体の主たる議事は、第5項に定めるとおりとする。
 - 3 連絡会議は、業務遂行の有効性・効率性確保の観点から、特定事業・附帯事業・任意事業別に設置することも可能である。更に、これら各事業を構成する業務ごとに設置することも可能である。なお、これらの設置は、協議会での承認を前提とする。

- 4 本事業に係る官民の会議体は、協議会等に限定されず、業務遂行の有効性・効率性確保の観点からの具体的な必要性に応じて、別途の会議体を設置することも可能である。なお、別途の会議体の設置は、協議会での承認を前提とする。
- 5 協議会、業務報告会及び連絡会議が行う主な議事は、下表のとおりとする。

| 会議体名 | 議事 |
|-------|--|
| 協議会 | <ul style="list-style-type: none"> ・実施契約の変更、要求水準の変更、任意事業協定の変更、事業全体の進捗状況、その他事業全般に係る公的な協議 ・任意事業における業務目標の達成状況の確認 ・第三者機関の構成員の選定、当機関への付託 ・会議体の設置 ・緊急事態への対応 |
| 業務報告会 | <ul style="list-style-type: none"> ・特定、附帯事業における要求水準の充足状況及び課題の確認 ・任意事業における進捗、実施状況及び課題の確認 ・運営権者の財務状況の確認 |
| 連絡会議 | <ul style="list-style-type: none"> ・要求水準の充足状況の確認 ・業務遂行上の諸課題に対する情報共有、協議、及び対応策の進捗状況の確認 ・緊急事態への対応 |

(協議会の組織)

- 第3条 協議会は、県及び運営権者の中から別表に示す合計〇名の会員により組織することを基本とする。協議会は、本事業に係る最高意思決定機関として位置づける。
- 2 協議会には会長を置くものとし、〇〇〇〇を会長とする。
- 3 第1項に定めるほか、協議会には、第2条第1項第1号に及び第3号に定める事項を確認するため、任意事業実施企業が参加するものとする。また、協議会の会長は、必要に応じて構成員以外の者にも参加を求め、意見等を求めることができるものとする。

(業務報告会の組織)

- 第4条 業務報告会は、県及び運営権者の中から別表に示す合計〇名の会員により組織することを基本とする。業務報告会は、本事業に係る経常的な進捗管理の中心機関と位置付ける。
- 2 業務報告会には会長を置くものとし、〇〇〇〇を会長とする。
- 3 第1項に定めるほか、業務報告会には、第2条第1項第3号に定める事項を確認するため、任意事業実施企業が参加するものとする。また、業務報告会の会長は、必要に応じて構成員以外の者にも参加を求め、意見等を求めることができるものとする。

(連絡会議の組織)

- 第5条 連絡会議は、県及び運営権者の中から別表に示す合計〇名の議員により組織する。連絡会議は、本事業に係る日々の実務の実質的な調整機関と位置付ける。
- 2 連絡会議には議長を置くものとし、〇〇〇〇を議長とする。

- 3 第1項に定めるほか、連絡会議の議長は、必要に応じて構成員以外の者にも参加を求め、意見等を求めることができるものとする。

(会員等の任期)

第6条 協議会、業務報告会及び連絡会議の会員及び議員(以下「会員等」という。)の任期は、平成〇〇年〇〇月〇日から実施契約の終了日までとする。

- 2 会員等が異動その他の理由により会員等の職を辞したときは、その所属する協議会等において後任者を定めるものとする。

(協議会等の運営)

第7条 協議会等は、以下に定める頻度及び要件により、それぞれの会長又は議長が召集する。

- (1) 協議会 不定期(1名以上の会員が必要と認め、会長に召集の申し出があったとき)ただし、必要性の申し出がなくても年に一度は開催する。

- (2) 業務報告会 半期に一度程度

- (3) 連絡会議 月一度程度 ただし、業務遂行上の必要性に応じて、より頻繁に開催することも何ら問題ない。

- 2 協議会等は、それぞれの会員又は議員の全員の出席がなければ、開催することができない。ただし、協議会等の会員が不在のときは、あらかじめ、その所属する組織の役職員を代理人に指名することができる。
- 3 協議会等の議事は、それぞれの会員又は議員の全員の合意をもって決する。ただし、緊急事態の発生時など、会長又は議長が真にやむを得ないと認めるときは、この限りではない。
- 4 協議会等の議事を、それぞれの会員又は議員に対する回議をもって決することはできない。ただし、緊急事態の発生時など、会長又は議長が真にやむを得ないと認めるときに限り、例外としてこれを認める。
- 5 協議会等の議事の内容、協議等の経緯、結果については、議事録を必ず作成することとし、構成員である会員・議員が共有すると共に、事務局にて保管する。
- 6 協議会等の会長又は議長は、第3条から第5条に定めるもののほか、必要があると認めるときは、協議会等に関係者の出席を求め、意見を聴くことができる。恒常的に特定の関係者の出席を求め意見を聴くことも妨げない。
- 7 協議会等は非公開とする。
- 8 協議会等の議事を公開する必要がある場合は、それぞれの協議会等の会員又は委員の了解を経て、これを行うものとする。

(事務局)

第8条 協議会等の事務局は、愛知県振興部に置く。

(守秘義務)

第9条 会員等並びに第3条第3項、第4条第3項、第5条第3項及び第7条第6項の規定に基づき参加し意見等を求められた者（以下「守秘義務対象者」という。）は、協議会等で知り得た情報を漏らしてはならず、その職を退いた後もまた同様とする。ただし、公社、県又は運営権者が公表した情報及び既に公知となっている情報については、この限りではない。

2 前項の規定にかかわらず、守秘義務対象者は、次に掲げる場合に限り、協議会等で知り得た情報を開示することができる。

(1) 当該情報を知る必要のある県、運営権者又は任意事業実施企業の役員、従業員、弁護士、公認会計士、税理士その他の専門家に対して、守秘義務対象者と同等以上の秘密保持義務を負うことを条件として開示する場合

(2) 当該情報を知る必要のある実施契約に定める構成企業、協力企業、実施契約締結後選定協力企業、無議決権持分を保有する構成企業以外の者、本事業に関して、運営権者に融資等を行う金融機関等若しくは任意事業に関して、任意事業実施企業に融資等を行う金融機関等又はこれらの者の役員、従業員、弁護士、公認会計士、税理士その他の専門家に対して、守秘義務対象者と同等以上の秘密保持義務を負うことを条件として開示する場合

(3) 法令等又は裁判所、監督官庁若しくはその他の公的機関（金融商品取引所、金融商品取引業協会を含む。）の命令により開示を求められた情報を開示する場合

(その他)

第10条 この要綱において用いられる語句は、本文中において特に明示されているものを除き、実施契約において定められた意味を有するものとする。

2 この要綱に定めるもののほか、協議会等に関して必要な事項は、協議会で審議の上で別に定める。

3 この要綱の別添として、県、運営権者の何れもが協議会等を運営するにあたり本事業のガバナンスの確保と強化の観点から留意すべき諸点を纏めた「協議会等運営ガイドライン」を定めるものとする。

4 本事業の官民連携による需要創造推進業務に係る協議会等の在り方については、本要綱の規定を基礎としつつ、その詳細については民間事業者からの官民連携組織についての提案を踏まえて県と運営権者の合意により定め、それを本要綱に反映させるものとする。

附 則

この要綱は、平成〇〇年〇月〇日から施行する。

別 添

協議会等運営ガイドライン

別表

愛知県国際展示場運営等事業に係る協議会等 名簿

協議会

| 所 属 | 会 員 |
|------------------|---------------------|
| 愛知県 (〇名) | |
| 〇〇〇〇株式会社 (〇名) | 事業統括責任者 〇〇 〇〇 |

業務報告会

| 所 属 | 会 員 |
|------------------|-------------------------|
| 愛知県 (〇名) | |
| 〇〇〇〇株式会社 (〇名) | 事業実施責任者 〇〇 〇〇 |

連絡会議 (事業別・業務別に設置する際は、それぞれの名簿を個別に作成する)

| 所 属 | 議 員 |
|------------------|----------------|
| 愛知県 (〇名) | 〇〇 〇〇 |
| 〇〇〇〇株式会社 (〇名) | 〇〇 〇〇 〇〇 |

(別添) 協議会等運営ガイドライン (案)

【本ガイドラインの趣旨】 ……ガバナンスの確保・強化のために

本ガイドラインは、協議会等設置要綱にて規定する複層的な会議体（協議会等）を、本事業の遂行に即して運営していく際の留意事項を定めるものである。

本ガイドラインでは主として、本事業の「ガバナンスの確保・強化」の観点からの留意事項を取扱っている。それは、「ガバナンスの失敗」に起因する「官民連携（PPP）の失敗」事例が国内外ですでに数多く発生している中、本事業も、わが国初の国際展示場コンセッション案件として、先行事例のない事業遂行を今後 15 年間の長きにわたって責任をもって実施していくことが求められていることを踏まえ、ガバナンスの確保・強化の重要性を改めて官民双方の共通認識とすると共に、その具体的な実施方策とその考え方（留意点）を官民各主体が共有しておくことが重要となるからである。

【協議会等における協議の前提】 ……基本認識として

（相互依存関係の再認識）

第 1 条 本事業における官民各主体の行動は自己完結しておらず、相互に依存する関係にある。更に、「三方良し」の実現を官民共通の目的に掲げる本事業においては、その「三方良し」の一角でも崩れると、それは自らの利益の崩壊にも直結する。そのような相互依存関係の下で事業の枠組が構築され実施されていることを、改めて官民共通の基礎認識とすることが重要である。なお、相互依存関係の具体的内容は、募集要項、実施契約書、任意事業協定書等に示されており、官民何れの主体もそれらを熟知する必要がある。

（目的・目標の共有）

第 2 条 「三方良し」を含む本事業の「目的」（全体目的・個別目的）とその達成水準を示す「目標」とを、官民の全ての主体が共有することが極めて重要である。そして、利害が全く異なる多様な主体が参加して、相互依存しつつ取組むのは、まさにこの目的・目標を達成するためであることの共通認識をしっかりと持つことが求められる。

（ガバナンスの枠組）

第 3 条 要求水準書及びモニタリング基本計画に示すように、本事業のガバナンスは、モニタリングによって得られた客観的な業績情報の活用を基礎として、①当事者間で複層的に構成する「会議体」を通じた協議による統制（内部統制）と、②外部有識者により構成する「第三者機関」を通じた調整・アドバイス・勧告等による統制（外部統制）により、機能させる。

(ファシリテーターを通じた調整 (ファシリテーション機能))

第4条 本事業における官民間の相互依存性と、特に官民連携組織の水平性（フラットさ）に着目して、内部統制・外部統制の中間的な機能として、「ファシリテーターを通じた調整」によりガバナンス機能を確保することを想定する。

例えば、本事業の開始から間もなく主体間の関係構築がまだ途上の期間、それ以降でも官民の関係がギクシャクして協議会等での協議が円滑に進展しない時、あるいは何れかの主体に人事異動があり関係主体間の人間関係の再構築が求められる時など、協議会等の複層的な会議体が（必要以上に）公式性を帯びて、本音での協議が難しいことも想定される。そのような際に、このファシリテーターによる調整を機能させて、ガバナンス機能を維持・確保することができる。

これは、敷居を低くして主体間の意識のすり合わせを行う協議の仕組みであり、内々に相談・調整しうる仕組み、現場での悩みを開示して擦り合わせのできる仕組み、公式の会議体の枠組みに乗せる段取りをつける仕組み、などであると共に、改めて主体間の意識を統一する枠組みでもある。その意味で、ファシリテーション機能と称している。

ファシリテーターは、両者との非公式な協議（一方主体との個別協議、双方主体との共同協議）を積み重ねて、そこで主体間の感情的な違和感・嫌悪感、及び内容面での見解の相違（相手への反対）などを、それらが協議会等にて（正式に）表明される前に、事前にまだ萌芽の段階で把握して、今後の進むべき方向性や懸案事項の着地点などについての主体間での共通認識の構築、及び関係主体間の相互信頼関係の構築・修復などに努める。

なお、ファシリテーターを通じた調整機能は、あくまで協議会等・第三者機関が円滑に機能することを側方支援する補完的な役割であり、協議会等を通じた内部統制及び第三者機関を通じた外部統制が円滑に機能している際には、特に具体的な役割が期待されない。

【内部統制の枠組】・・・三位一体のガバナンス

第5条 本事業の内部統制においては、「業績情報」「会議体」「議事録」の3要素を有機的に活用することで、ガバナンスの維持・確保に努める。

| 3要素 | 主体間で果たす役割 | ガバナンス上の位置づけ |
|------|-----------|-------------|
| 業績情報 | 共通言語 | 核 |
| 会議体 | 中枢機能 | 推進力 |
| 議事録 | 共有財産 | 礎 |

(1) 会議体の重視（ガバナンスの「推進力」として）

協議会等設置要綱を基に設置される複層的な協議会等の会議体は、本事業にて官民間に設定される唯一の公式のコミュニケーション・チャンネルである。多様な官民主体が参画し、かつ長期にわたる本事業において、その根幹をなす官民の情報共有、協議、諸調整、合意形成は、全てこれらの会議体を通じて行われる。すなわち、本事業の中枢機能をこれらの会議体が担うこととなり、本事業のガバナンスが有効に維持され強化されるか否かは、これらの会議体が有効に機能するかにかかっている。その意味で、これら会議体は、本事業のガバナンスの「推進力」として機

能する。全ての参加主体はこの点を十分に踏まえて、これらの会議体を大切に運営していく必要がある。

特に、官と民は契約に基づく対等な関係にあり、組織も水平な（フラットな）中で、上記のように相互依存しているため、双方がすくんでしまっただけで円滑な業務遂行が妨げられることのないよう、会議体を通じた密なコミュニケーションが求められる。

（２）客観的な業績情報の重視（ガバナンスの「核」として）

① 客観的な業績情報を活用した協議 <モニタリングと協議会等との関係>

これら協議会等を円滑に運営していくための一つの重要な視点は、できるだけ「客観的な」業績情報を常に用いることである。利害や文化の異なる官民主体の協議が衝突や紛争に発展してしまうことを回避して、事業を円滑に推進させていくためには、「客観性・中立性」「共通性・共有性」といった特質をもつ業績情報が、多様な主体間の「共通言語」として有効に機能する（下記参照）。それを十分に活用するためには、適切な業績情報を入手しうるように、様々なモニタリングが適切に実施されなければならない。すなわち、官民双方の複層的なモニタリング活動を通じて、官民双方の活動に対する客観的な情報が収集され、それが協議会等に的確に提供される必要がある。いわば、モニタリング活動とそれを通じて入手された客観的な業績情報は、ガバナンスの「核」として機能する。

なお、客観的な業績情報とは、必ずしも成果（アウトカム）レベルの情報を意味するわけでない。「モニタリング基本計画」を基に、「要求水準書」に規定される指標や、それ以外に官民協議の上で設定した指標、日常的な活動を測る活動（アクティビティ）やその結果（アウトプット）情報など、諸規定や協議に適合したものであれば、差し支えない。その際、できるだけ定量的な情報が望ましく、また定性的の場合にも、進捗状況を容易に判断しうるものが望ましい。

但し、モニタリングの対象となる指標は、本事業の共通・個別の目的を的確かつ客観的に体現している必要がある点に留意する。

以下、参考として、客観的な業績情報の特質を整理しておく。

【参考： 業績情報の特質】

| | |
|---------|---|
| 客観性・中立性 | ・状況をありのままに伝える ・特定の考え方や主体に偏らない |
| 共通性・共有性 | ・誰にとっても全く同じ内容である ・立場が異なっても、誰もがそのまま共有可能 |

- ◇ これらの特質が、協議会等を中枢機能とする本事業に、一貫性と規律を与え、多様性に富む全ての参加主体が、これら業績情報を「共通言語」「かすがい」として、現状の把握、協議、合意形成に取り組むことができるようになる。

② 「解釈の相違」への対応

同じ客観的な業績情報を用いても、その解釈は主体や環境によって異なることが容易に想定される（例えば、「目標に対して 80%の達成率」をどう解釈するか、等）。そのような解釈の相違が生じることは極めて自然なことであり、従ってそのような相違自体を回避する必要はなく、むしろ協議会等の協議の場にそのような見解の相違を積極的に持ち出して自由闊達に議論することが重要である。（予定調和や、波風立てずではなく）

しかし、解釈の相違に起因する利害の衝突や紛争への発展は回避すべきであり、そのためには、下記第 7 条（1）に示すような「紛争に発展させない協議」の工夫が求められる。

（3）議事録の重視（ガバナンスの「礎」として）

本事業に係る協議会等の会議体では、議事録を作成する。論点や結論（具体的なアクション等）などの要点が明快に記述されていれば、必ずしも詳細なものを作成する必要はなく、簡潔なもので構わない。議事録の作成に当たっては、特定の担当者を設定する場合、持ち回りで作成する場合の双方が考えられ、各会議体にて協議の上で決定する。

議事録の作成は、ある意味で当然のことにように認識されて、その必要性や重要性を改めて確認する必要性は低いと想定されるかも知れない。しかし議事録の作成は、ガバナンスの維持・確保の観点から非常に重要なものであり、以下のような効用から、本事業のような多様な主体が参画する長期にわたる事業におけるガバナンスの「礎」として機能し、官民主体が共有する「共通の財産」として位置づけられるものである。議事録の効用として、以下のような点があげられる。なお、「業務日報」「業務週報」等の作成と報告も併せて活用することで、以下の効用はより一層高まる。

- ・ 運営状況や協議内容・結果の記録媒体及び把握・共有ツール
- ・ 運営状況の説明・報告ツール（SPC 本社、コンソーシアム各社、等に対して）
- ・ 運営や協議の蓄積ツール（共通認識や「共有知」の醸成、共通の取組みの積み上げ）、及びそれらの将来への引継ぎツール
- ・ 緊急事態や外部環境の変化などへの対応状況の記録・引継ぎツール
- ・ これまでの諸経緯の理解・確認ツール
- ・ 積み残し課題の討議状況把握ツール
- ・ 同一・類似問題に対する対応・解決方策の継続性・一貫性の確保のツール
- ・ 人事異動もしくは参加主体変更時の引継ぎツール（これまでの状況を全て把握できる）

／等

【外部統制の枠組】・・・「第三者機関」の設置

第 6 条 本事業のガバナンスを強化するために、第三者の有識者等で構成され、中立的かつ専門的な視点からのファシリテーションやアドバイス等を行う機関として「第三者機関」を設置する。

例えば、協議会等における官民当事者間の協議では中々進展しない局面となった場合などに、第三者機関による「ファシリテート」機能を介して、中立的かつ専門的な立場からの助言も踏まえて協議することができる。その場合も、客観的な業績情報を用いて協議することが重要である。

【協議会等における運営の留意事項】

第7条 本事業のガバナンスの観点から、協議会等の運営に際しては、以下の諸点に十分留意する。

| | |
|--|---|
| <p>(1) 「紛争に発展させない協議」の工夫</p> <p>① 全体像を理解し視点を修正する協議 違いを前提とする協議</p> <p>② 「利益」(利害)に照らして協議</p> <p>③ 「対応できる」(コントロール可能な)課題として協議</p> <p>④ 納得性を高める協議</p> <p>⑤ 具体的アクションを協議</p> <p>⑥ 「優先度合い」を重視して協議</p> <p>⑦ 本音で協議</p> <p>⑧ 「萌芽」段階で問題把握し解決策を協議</p> | <p>(2) 形骸化(ルーティン化)の回避</p> <p>(3) 非公式のコミュニケーションの促進</p> <p>(4) 日常的なコミュニケーションの促進</p> <p>(5) 中長期的な「信頼関係」の構築</p> <p>(6) 「共通の文化」醸成</p> |
|--|---|

(1) 「紛争に発展させない協議」の工夫 (業績情報を活用した工夫の例)

業績情報を適切に活用することで、多様な主体が参画する本件のような事業における協議会等での協議が紛争に発展しないようにコントロールすることが可能となる。具体的に、例えば以下のような工夫が想定できる。(以下の①～⑧は例示であり、これらに限定されない。)

① 全体像を理解し視点を修正する協議、違いを前提とするして協議

まず前提として、何れの主体(機関、個人)も、ともすれば「見たいものだけ見る」「見たいように見る」傾向になりがちであることを踏まえて、客観的な業績情報により、客観的な全体像の理解を共有して、偏見や先入観を変え、(場合によっては)誤解を解いていくことが重要である。併せて、客観的な業績情報により、各主体の立場や利益(利害)が如何に異なるのか、その違いを理解して受け入れることも重要である。

② 「利益」(利害)に照らして協議

参加主体の「権限」や「力関係」に基づく協議ではなく、対等な立場から、共通・個別の「利益」(利害)に基づく協議を、客観的かつ具体的に行う。「共通の利益」である「三方良し」をどう実現させるか、各主体の利益をどう実現するか、などである。その際、「利益」は、できる限り客観的な業績情報を用いて議論する。これを可能とするためにも、既述のように、参加主体の共

通・個別の利益を、業績情報を用いて可能な限り客観的に表現しておくこと、すなわち適切な「指標」と「目標値」を設定しておくことが望ましい。

③ 対応できる（コントロール可能な）課題として協議

議題を参加主体の「価値観」「関係性（人間関係・組織間関係）」「外部要因・感情面」の問題として協議してしまうと、当事者がコントロールしにくく、すなわち対応策を講じにくく、解決策を見つけにくい。そうではなく、当事者間で具体的な対応策が講じられるように、上記の「利益」や、「運営の枠組」「業績情報」などの問題に置き換えて協議する。

「運営の枠組」の協議とは、例えば、業務遂行にかかる組織や諸制度、ルールなどの具体的な改善方策などを検討することである。「業績情報」の協議とは、例えば、業績情報の不足・過多、業績情報の解釈、より正確な（もしくは分かりやすい）指標の設定、より適切な業績データの収集方法、などを具体的に検討することである。

④ 納得性を高める協議

「利益」に照らして対等に客観的に協議するとしても、「手続き面」（例：進め方がフェアか）や「感情面」（例：面子がつぶれないか）での、参加主体の「納得性」も重要であることを意識しつつ、協議する。一般的には、論理のみで納得性を高めることは難しい。

第三者機関を介した協議も、参加主体のこの納得性を高める方策として有効である。

また、手続き面での信頼を獲得することが、主体間の人的な信頼関係につながっていきうることも、その逆のリスクも含めて、十分に認識する必要がある。

⑤ 具体的アクションを協議

相互の解釈に相違があって合意できなくても、客観的に業績情報を用いて、その後の具体のアクションを合意する（継続協議・棚上げ・様子見などを含めて）。その際、見解の相違の状況、合意されたアクション等を、議事録に的確に記録する。

⑥ 「優先度合」を重視して協議

諸規定の内容や、事業全体の進捗、主体間のバランスなどに影響を及ぼさない範囲にて、「優先順位」（共通・個別）に基づいたトレード（バーター取引）を行って、利害を調整する。主体 A が△をすれば、主体 B は●をする、など。その際、業績情報を活用して、何と何をバーター取引しているのかを具体的にすると共に、議事録に的確に記録する。

⑦ 本音で協議

長期の事業期間にわたる密接な官民連携（相互依存）関係の維持は、決して「きれいごと」ではなく、むしろ泥臭い日常業務の積み重ねとなる。同様の観点から、選定されたファシリテーターを通じた調整を含め、協議会等における協議も、きれいごとではない、本音での協議が求められる。時に激しい・厳しい議論が展開されることも想定されるが、それが逆に、主体間での表立った紛争への発展を防ぎ、共通認識を増やし、共通の文化の醸成にもつながっていく。

⑧ 「萌芽」段階で問題把握し解決策を協議

ファシリテーターの項でも言及したように、主体間の感情的な違和感・嫌悪感、及び内容面での見解の相違（相手への反対）などは、それらが協議会等にて（正式に）表明される前に、事前にまだ萌芽の段階で把握して、今後の進むべき方向性や懸案事項の着地点などについての主体間での共通認識の構築、及び関係主体間の相互信頼関係の構築・修復などに努めることが重要である。

（２）形骸化（ルーティン化）の回避

特に、連絡会や業務報告会の活動が形骸化（ルーティン化）しないように、その回避策を講じる。具体的に、単に形式的に進捗状況を確認していくのではなく、例えば、その時々課題を反映できるようにすること、新たな共通の課題・目標を見出して設定すること、などの工夫をする。

（３）非公式のコミュニケーションの促進

協議会等設置要綱に定める複層的な会議体は、何れも本事業における公式の組織であるが、特に下位の連絡会議においては、ザックバランな環境（雰囲気）の中で、自由闊達に協議が行われることが望ましい。議長及び議員は、この点の実現に十分に配慮する。

またこのような公式の枠組みのみならず、日常的な非公式のコミュニケーションの積み重ねも強く推奨される。（その記録を残すか否かは、内容に応じた的確な判断が求められる。）

これらは、既述のような「多様な利害」「解釈の相違」の存在と決して矛盾することではない。相互の多様性や相違を前提としつつ、共通の目的の実現に向けて、このような協議が求められる。

（４）日常的なコミュニケーションの促進

更に、協議会等設置要綱で定める公式の複層的な会議体を通じた協議を超えて、日常的な非公式のコミュニケーションも重要である。そのようなコミュニケーションを促進する一つ的手段として、例えば、「コロケーション（場所の共有）」なども考えられる。

（５）中長期的な「信頼関係」の構築

文化や利害の異なる多様な主体が参加して長期にわたり運営される本事業のガバナンスを強化するためには、参加主体間での人的な信頼関係が構築されることが望ましいことは言を待たない。その一方で、そのような人的な信頼関係は一朝一夕に構築されるものではない。他主体を信頼するというリスクを多数の参加主体間で相互に取り合って、関係を構築していくことは、単にそのような関係構築の意思を持つことだけでは実現しない。そのような意思に加えて、第7条（１）で言及したような工夫を凝らして、紛争に至らない協議とそれを踏まえた実践業務の積み重ねが何よりも求められる。

換言すれば、各主体には、自らのレピュテーション・リスク（評判リスク）の発生を回避する行動を積み重ねることが求められる。

(6)「共通の文化」醸成

併せて、(2)のような協議と実践の着実な積み重ねは、「共有知」の形成と蓄積につながり、更に中期的には、本事業における多様な参加者間にて「共通の文化」を醸成することにもつながる。「共通の文化」醸成がなされてくると、参加主体間の解釈の相違や利害の衝突などの機会やリスクは減少していき、結果として、本事業のガバナンスの確保・強化に直結する。

【その他ガバナンス上の留意事項】

第8条 本事業のガバナンスの維持・確保の観点から、協議会等の運営に際しては、以下の諸点に十分留意する。

(1)「説明責任」ツールの検討と実施

出資者等に加えて、特に、展示場の出展者・利用者、県民などの利害関係者に対する「説明責任」の重要性に配慮して、分かりやすく、かつ適切な方策を講じる。これは、わが国初の国際展示場コンセプションである本事業には、より一層の説明責任が求められることを踏まえてのことである。

利害関係者は多様であり、利害関係者によって確認したい情報は異なることが想定される。そのため場合によっては、複数の「説明責任」体系を構築して回していくことが求められる。

なお、レーティング手法などの説明責任の具体的なツール及びその実施方策については、協議会等での協議を通じて検討する。

(2) 緊急事態や外部環境の変化への柔軟な対応

上記とは全く別の観点として、緊急事態が発生した場合には、協議会等設置要綱を踏まえつつも、事態に即して臨機応変かつ柔軟に対応することが求められる。但し、客観情勢や官民双方の具体的な対応策などについては、(事後的であっても)必ず当該行為を所掌する会議体の議事録に記録する。

予め想定しうる緊急事態については、協議会等でその対応方法を協議の上で確定させておき、その旨を議事録に記録すると共に、その内容については別途の文書の整備(要綱等)により共有する。

また、外部環境に抜本的な変化が見られる場合には、協議会の枠組みを用いて、本事業に係る実施契約、要求水準書、任意事業協定の内容等について、柔軟に協議して反映させる。

以 上

(別紙3) 愛知県国際展示場運営等事業に係る第三者機関設置要綱(案)

【機関設置の趣旨】

第1条 本事業においては、官民の契約当事者のセルフ・モニタリング及び別途の要綱にて規定する協議会等(当事者間の公の複層的な会議体)を通じたガバナンスを基礎とするが、多岐にわたる本事業の事業範囲のガバナンスを、長期にわたる事業期間中に、確実に確保して、本事業の事業目的を実現する観点から、「第三者」により構成され、中立的かつ専門的な視点からのファシリテーションやアドバイス等を行う機関(以下、「機関」という。)も併せて設立して、ガバナンスの強化を図ることとする。

【機関の目的】

第2条 この機関は、実施契約にて記載されている本事業の目的(以下)の実現をその目的とする。

- ・愛知県の産業集積・特性を活かし、展示会を通じた新たな交流による新産業の創出や既存産業の充実など、当地域の産業振興・経済発展に資する
- ・国際空港隣接型の特色を活かし、国内外からの集客を図り、首都圏に並ぶ交流拠点を目指す
- ・当事業を通じて、県内の企業・県民・利用者、運営に当たる民間事業者、行政のそれぞれにとってメリットの高い、「三方良し」を実現する

【機関の機能】

第3条 この機関は、本事業における官民双方の主体の活動について、主に以下の機能を果たす。

- ・ファシリテーション(官民協議の仲介役):
共有・固有の目的実現にむけた協議促進、相互信頼の構築・回復、紛争の回避
- ・アドバイス:
事業実施方針・計画等の策定、実施及び改定等についての意見表明、アドバイス(目標の変更を含む)

【機関の構成員】

第4条 この機関は、以下の○(注:奇数名)名(以下、「構成員」という。)により構成されるものとする。

- 2 この機関には、構成員の互選により、座長及び座長代行を置く。
- 3 構成員がその職を辞する必要がある際には、自らその後任者の候補を推薦するとともに、他の構成員全員の了承及び運営権者と県の合意を得て後任者として選定し、決定する。後任者の選定にあたっては、この機関の趣旨と機能の確実な継承に十分に留意する。

4 構成員の機関での活動に対しては、一定の報酬を支払う。その条件や水準は、協議会にて定める。また当該報酬は、機関の運営経費（第12条）により賄うこととし、その支払い等の事務は機関の事務局（第13条）が担当する。

【機関の適用基準】

第5条 この機関がその機能を果たす際には、本事業の事業目的の実現を最優先の基準として適用する。その原則の下で、以下の客観的な基準を適用する。

- ・「実施契約書」・・・「モニタリング基本計画」、その他契約関連文書
- ・「任意事業協定」・・・「モニタリング基本計画」、その他協定関連文書

【機関の主たる活動】

第6条 この機関の主たる活動として、以下を想定する。ただし、これらに限定されることなく、目的に照らして必要かつ適切な活動を適宜実施する。

- ・ヒアリング、現地調査、内部協議、提案（対協議会）、勧告（対協議会）、など

2 この機関のヒアリング、現地調査、内部協議については事務局が議事録を作成する。また提案、勧告については事務局がその内容を記録する。

【機関による提案】

第7条 協議会の会長は、この機関による提案を受けた時は、速やかに協議会を招集して、それを踏まえた具体的な対応策を速やかに検討するものとする。対応策を講じた際には、協議会は、その旨及び結果を機関に報告する。

【機関による勧告】

第8条 協議会の会長は、この機関による勧告を受けた時は、速やかに協議会を招集して、それを受諾すると共に、その内容を実現する観点からの具体的な対応策を早急に講じるものとする。対応策を講じた際には、協議会は、その旨及び結果を機関に報告する。

【機関会合の成立】

第9条 この機関の会合は、構成員の三分の二以上の出席をもって成立する。ただし、その場合であっても、座長と座長代行のどちらも出席できない場合には成立しない。機関会合が成立する場合で、座長が欠席せざるを得ない時は、座長代行がその役を代行する。

【機関の意思決定】

第10条 この機関は、出席構成員全員の合意をもってその意思を決定する。構成員全員の合意が整わない時には、座長の判断により投票を行い、出席構成員の過半数により決定する。

【機関の活動の発意と起点】

第11条 この機関は、協議会の一以上の会員からの付託により、その活動を開始する。ただし、これとは関係なく、1年に1回以上、協議会等を対象としたヒアリングを実施して、事業遂行状況を把握する。その実施の時期等は機関の内部協議にて決定する。

【機関の運営経費】

第12条 機関の運営経費は、運営権者と公社が折半して負担する。

【機関の事務局】

第13条 機関の事務局機能は、運営権者の代表企業と県が共同で務める。事務局の事務は、協議会事務局が取扱う。

【機関活動の非公開と機関構成員の守秘義務】

第14条 機関の活動は非公開とする。機関の議事等を公開する必要がある場合は、機関の内部協議における合意によりそれを行う。

- 2 機関の構成員は、機関で知り得た情報を漏らしてはならず、その職を退いた後もまた同様とする。ただし、公社、県又は運営権者が公表した情報及び既に公知となっている情報については、この限りではない。

【ファシリテーター】

第15条 本事業にて設置する協議会等及び機関が円滑にそれぞれの機能を果たし、本事業のガバナンスを確実なものとするために、必要に応じて、機関は、同機関の構成員もしくはそれ以外の適切な主体をファシリテーターとして選定することができる。このファシリテーターは、運営権者と県の間にて客観的な立場から両者が円滑に意思疎通を図ることができるように諸調整を図るとともに、そのような活動を通じて、協議会等及び機関が円滑にその機能を果たしうるように務める。

- 2 ファシリテーターの活動に対しても、本要綱の規定がそのまま適用される。ファシリテーターに期待されまた想定される活動や役割の詳細については別途、協議会等運営ガイドラインにて示す。

【その他】

第16条 この要綱に定めるもののほか、機関に関して必要な事項は、協議会で審議の上で別に定める。

- 2 機関の機能・活動の内、官民連携による需要創造推進業務に係る詳細については、この要綱を基礎としつつ、民間事業者からの具体的な提案を基に、県と民間事業者との合意により定め、それを本要綱に反映させるものとする。

附則

この要綱は、平成〇〇年〇〇月〇日から施行する。