

文教施設における多様な PPP／PFI の先導的開発事業
『博物館における付加価値の向上と来館者層の拡大に向けた
収益事業への官民連携手法導入事業』

成果報告書

令和 5 年 3 月

地方独立行政法人大阪市博物館機構

大阪歴史博物館

目次

1. 先導的開発事業検討に至る経緯	1
2. 基本方針	1
(1) ミュージアムビジョン	1
(2) 館の方針	3
(3) 6つの軸	3
(4) 再委託先、協議会委員について	3
3. 検討の過程	4
(1) 見えた課題	4
(2) コンセプト策定	4
(3) 事業を進める上で苦労した点	5
4. 官民連携について	5
(1) 民間に委託するメリット・デメリット	5
(2) 理想とする運営体制	5
5. 今後検討する取り組み	6
6. 総括	6

1. 先導的開発事業検討に至る経緯

大阪では令和7年度に大阪・関西万博の開催を控えている。大阪歴史博物館（以下、当館。）は平成13年に開館して以来、大規模な改修を行っておらず、設備や展示の老朽化、陳腐化が進んでいたため、万博の開幕にあわせて全面的な展示改修を目指すこととなった。令和2年度に展示改修基本構想、令和3年度に展示改修基本計画を策定した。改修の骨格としては、①展示内容の強化、②新しい事業活動、③電子情報システムの3つの柱を有機的に三位一体のものとして運用することとしていた。だが、展示の改修に重点を置きすぎたこと、それにかかる経費の捻出がコロナ禍も影響して極めて厳しいとの判断があったことから、展示改修事業は令和3年度末で一旦凍結することとなった。

一方、上記の作業の中で、改修計画の妥当性を担保するため、外部コンサルタントを入れ、諸々の助言を受けることにしたが、その過程で様々な課題が指摘された。特に企画・運営面については当館の現体制では限界があり、当館のポテンシャルが十分に発揮できていない状況が浮かびあがった。その解決には館内の努力だけでは困難であり、民間活力の導入が必要という結論となった。平行して館自身でもこれまでの事業分析を行い、組織としての積極性の欠如、マーケティングの弱さが大きな課題であることを改めて認識した。

以上の検討から、企画・運営において民間活力を導入するにはどのような手法が望ましいのか、館のどのような事業が民間活用に適しているのかを検討する必要が出てきた。また、当館の展示改修事業の頓挫が資金不足に起因していることを踏まえると、事業を実施してその収益を最大化し資金を安定的に確保することが最大の課題となる。こうした懸案を解決するためのスキーム、パートナーとなりうる企業について、本委託事業を用いて検討することとなった。

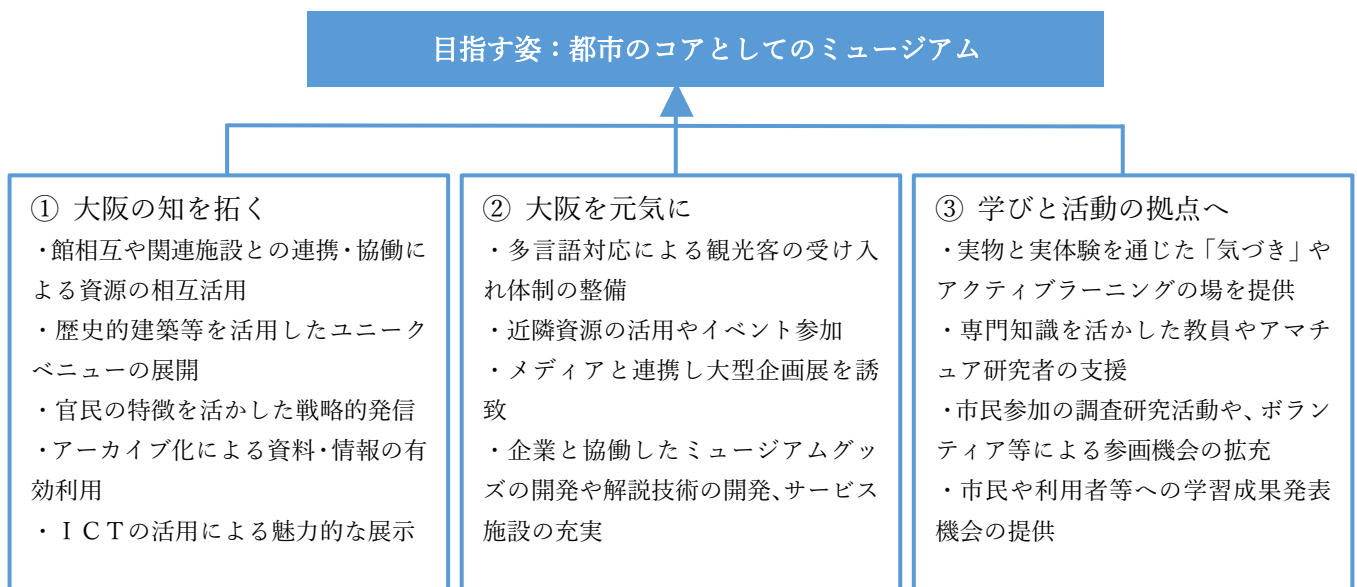
2. 基本方針

（1）ミュージアムビジョン

大阪市は、昭和11年の市立美術館の開設以来、長年にわたり市民をはじめ様々な人々の支援を得ながら、歴史・美術から自然・科学に至るまで多様な博物館を設置し、充実を図ることで、伝統の都市にふさわしい傑出した博物館「群」を築き上げてきた。平成28年12月には、今後おおむね10年で目指す姿とその実現に向けた取組を「大阪市ミュージアムビジョン」として策定し、博物館としての使命や要件、長年の活動実績を念頭に、取り巻く環境変化にも対応しつつ、都市大阪にふさわしい次代の博物館群のビジョンを示した。

大阪市博物館機構は平成31年4月に大阪市が設立した地方独立行政法人であり、当館の他に、大阪市立美術館、大阪市立自然史博物館、大阪市立東洋陶磁美術館、大阪市立科学館及び大阪中之島美術館を運営している。地方独立行政法人が自主性と責任を伴い、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までを担うことで、ミュージアムビジョンに掲げる「都市のコアとしてのミュージアム」を実現し、都市大阪の発展や市民力の向上に貢献することを目指している。

ミュージアムの現状	ミュージアムの目標
ミュージアムのあゆみと実績 - さまざまな専門館 - 優れた資料・作品 - 成果の発信 - 伝統と実績 - 多彩な人材	① 大阪の知を拓く ミュージアムは、大阪が有する自然や歴史、文化・芸術、科学の伝統の素晴らしさをさまざまな博物館活動を通じて発掘し、戦略的に発信することで、都市格の向上に寄与する
ミュージアムを取り巻く環境 - 大型開発や大規模施設の開業 - 外国人観光客の急増 - 高齢化と都心回帰 - 学習ニーズの高まり	② 大阪を元気に ミュージアムは、都市大阪に立地する特徴を活かし、内外から幅広い利用者を獲得するとともに、周辺エリアや多様なパートナーとの連携を図ることで、都市の活性化と発展に貢献する
都市大阪（伝統と市民力） - 伝統の都市 - 市民のプライド	③ 学びと活動の拠点へ ミュージアムは、人々が探究心を抱き、感受性や創造性を育み、多様なニーズに応える学びや活動の拠点となることで、大阪を担う市民力の向上に貢献する



(2) 館の方針

当館は「大阪市立新博物館」と「考古資料センター」双方の構想を統合して建設された博物館であり、「都市おおさか」を紹介する大阪市立の歴史系総合博物館として平成 13 年 11 月に開館した。以来、資料収集・研究活動・展示活動・ボランティア等と連携した教育普及事業など多様な活動を積極的に展開し、大阪の歴史・文化に関する研究・情報の拠点施設として成長してきた。建物は NHK 大阪放送局との複合施設として、大阪市と日本放送協会との共同で建設された。

博物館の基本理念

1. 都市「おおさか」を紹介する歴史系総合博物館
2. 難波宮のサイトミュージアム
3. 市民参加型の博物館
4. 大阪の歴史と文化に関する情報センター
5. 博物館ネットワークの推進

また、館の使命として「歴史と対話し、現在、そして未来を考える」を掲げている。

本事業では、当館の有する人的、物的ポテンシャルを最大限に活用し、民間事業者の視点・ノウハウにより更なる付加価値の向上が期待される企画や収益事業を検討する。民間活力を導入する範囲としては、当館の基幹事業である展示・収集・研究等の事業及び管理運営業務は引き続き本機構が担い、収益事業に特化して民間事業者とのパートナーシップを構築する。

(3) 6つの軸

収益事業の想定にあたり、次の6つの軸による視点から検討を進めた。

- ①価格帯を上げる
- ②自宅や学校・職場でも楽しめる
- ③館外への観光・探求事業への展開
- ④多様なマネタイズ・資金調達
- ⑤情報発信メディアと収益事業の連動
- ⑥多様な世代へのアプローチ

(4) 再委託先、協議会委員について

本事業の再委託先として、事業計画策定から分析、事例調査等の運営業務には(株)日本総合研究所を、民間事業者への意向調査や想定される収益事業の検討業務には(有)デコラティブモードナンバーズリーを選定した。両社は、当館が令和3年度に実施した展示改修基本計画に関するコンサルティング業務において、ハード・ソフト両面での課題を熟知し、館の多面的な活用と官民連携手法の導入による集客性・収益性向上にかかる具体的方法を提示している。

協議会委員については、多様な事業の検討を進めるにあたり、従来型の博物館関係者のみによる協議会ではなく、協議会自体にも民間活力を導入し、事業企画やファイナンス支援等の実績豊富な専門家からなるメンバーを選定した。これにより、有用な意見が得られ、これまでと違う視点からのデータの分析ができた。将来を見通した上でやるべきことを決める思考方法や、各委員の分析力・発想力・説得力の高さは、事業を進めるうえでの指針となるだけでなく、館職員にとって大きな刺激となった。また、組織風土や職員のメンタリティを軽視しない進め方により、形式

的でなく、有機的・本質的な議論を行うことができた。一方で、経済合理性のみを追求する傾向や、官民のパラダイムの違いで前提条件の確認・共有に時間を要する、といった難点もあった。

3. 検討の過程

(1) 見えた課題

新たな着眼点を持つことにより、様々な課題を抽出することができた。

①広報の展開。現状の広報活動では、デジタル社会に対応した情報発信が十分にできておらず、広報活動の効果を測定して改善する仕組みがない。また、6つの軸の中の「多様な世代へのアプローチ」も弱く、これまでターゲティングを明確にした取り組みを行ってこなかった。今年度で開催した特別企画展「和菓子、いとをかし」では、YouTube 広告等のターゲットに向けたメディア戦略により、大阪の歴史に興味を持たない人にもアプローチをかけることができた。収益化につなげるためにも、ホームページ改修やインターネット広告の活用を含めた新たな広報戦略を早急に行う必要がある。

②レストラン・ショップの運営。売上に連動したテナント賃料であるためか、収益性の向上が重視されておらず、企画展等の当館の集客状況と事業者の取り組みが連動していないという課題が見えた。レストランは、建物構造上の制約が大きいこともあるが、メニュー展開において来店目的になる工夫がされておらず、場所性や営業時間ともリンクしていない。ショップは、内装・什器・POP 等で見せ方を変えることで、商品を見やすく、選びやすく、手に取りやすい店にする必要がある。商品開発やプロモーションの強化、EC サイトとの連動等、改善の余地も多い。

③人材育成。館内職員には、マーケティングに不可欠なトライ&エラープロセスへのマインドセットがなく、新しい事業に取り組むことに対しての熱量にばらつきがある。本事業を進めるにあたっては、若手学芸員との意見交換の場を設け、ヒアリングを行った。普段は言いたいことが言えない環境があるようにも見られたが、面白いことをしたいという意欲も見られた。若手学芸員の主体性を育むような取り組み、そしてサポートできる体制づくりが必要であるが、そのためには民間活用も有効であろう。

(2) コンセプト策定

従来の展示や事業については、来館者に伝えたいことを、わかりやすく、十分に伝えられていないことや、「見せ方」がもったいない、という指摘があった。館の固有の資産を活かしつつ、これらの課題を解決し、さらに事業に一貫性を持たせ、一丸となって課題に取り組むために、コミュニケーションコンセプトを定めた。

コミュニケーションコンセプト

見え方 スイッチ なにわ歴博

ただの石に見えていたものが、ある瞬間、とてつもない時間と空間を感じる宝物に変わる。歴博における最大のコンテンツは学芸員の「視点」や「切り口」。

研究/解説を通して、見え方が変わる、好奇心のスイッチが入る。おもしろい！がどんどんつながる博物館へスイッチ。

資料／資源／マテリアル

もっと深掘り
したくなる



研究・解説を
通して見る
ことで

意味や価値に気づく

(3) 事業を進める上で苦労した点

本事業の検討に至る以前から展示改修の方向性を議論してきた印象として、館内の合意形成について不安があった。当館は組織風土として、トップダウン型ではない。一方で、議論を経て組織的に課題に取り組むというボトムアップ型の組織運営も十分にできていない。このように組織の意思決定から実行までスムーズに進まない傾向にある。

さらに、文教施設・社会教育施設における組織への貢献意識の定義が営利企業とは明確に違い、利益を追い求めることに拘泥しない傾向があるため、収益向上のためにこれまでの活動を変えていくことに対して共通理解を得る難しさがある。館内職員への働きかけ方については、今後も検討していく必要がある。

4. 官民連携について

(1) 民間に委託するメリット・デメリット

民間に委託するメリットとしては、民間事業者が運営事業において展開している経験値や、多様なケースに対応できるノウハウを活用できることが考えられる。民間事業者の視点により当館の抱える課題を解消し、収益事業にさらなる付加価値を持たせることが期待される。特に、レストランやショップの運営については、MD（マーチャンダイジング）やグッズ開発にノウハウが必要であり、収益向上のためにはパートナー事業者の力添えが必要である。

逆にデメリットとしては、官民のパラダイムの違いにより、契約までに長い時間を要するため、進展が遅くなることが挙げられる。また、博物館の性質上、館蔵品を取り扱うことができるのは学芸員であるため、レプリカ活用やデータベース利用を前提とすると展開できる事業が限定的になることもある。民間事業者に任せること、当館でやるべきことの仕分けが必要であろう。

(2) 理想とする運営体制

本事業の目的は事業収益の最大化による運営資金の安定的確保にある。博物館の根幹の事業である資料の収集・研究は、当館が引き続き担うことでその価値を最大化できると判断した。一方でそれらをもとに展開する事業については、当館だけでの運営では、努力しても従来の成果を劇的に上回ることは困難と考えた。そのため、事業の中核は学芸員が担って、「博物館事業」としての質を担保しつつ、その展開に民間のノウハウを導入し、事業価値を最大化できる方法を検討した。その結果、館運営を全面的に委託するのではなく、パートナー方式での官民連携手法の導入がふさわしいと判断した。

導入範囲としては、館の運営維持管理は従来通り機構で担い、企画や収益事業に特化してパートナーシップを構築する。そして、パートナー事業者には、各事業を個別で収益化するのではなく、館の持つポテンシャル、リソースを活用し、当館と個別事業者の間に立ってコーディネートしながら収益事業全体をマネジメントする役割を担うことを期待している。ただし、事業全てを民間事業者に丸投げするのではなく、館の資源の価値を熟知している学芸員が中心となって、協力しながら一緒に小さな企画から考えていくような姿勢は持たなければならない。民間事業者にどこまで権限を与え、民間事業者からの提案を歴博側が承認する方法を整理する必要がある。

5. 今後検討する取り組み

今後検討する取り組みとして、本事業で検討した 6 つの軸による収益事業案の具体化を進める。

①価格帯を上げる

館の魅力を上げられるような企画やショップ・レストランの付加価値を上げる取り組みを検討する。

②自宅や学校・職場でも楽しめる

デジタルコンテンツの充実を図ることやワークショップキットの開発を検討する。

③館外への観光・探求事業への展開

館外とのコラボレーションにより企画・商品開発を行う。既に取り組んでいる旅行代理店と連携したマイクロツーリズム事業は軌道に乗りつつあるため、継続して進めていく。

④多様なマネタイズ・資金調達

クラウドファンディングや館内スペースのレンタル、ユニークベニューによりマネタイズを検討する。

⑤情報発信メディアと収益事業の連動

広報活動の強化やメディアを活用した収益事業を検討する。

⑥多様な世代へのアプローチ

ターゲティングによる効果的なアプローチを検討する。

また、収益事業の検討と並行して、運営事業パートナーとなる民間事業者との契約に向けて、事業条件を検討し、候補となる民間事業者の選定を進めていく。

6. 総括

本事業のねらいは民間の活力を用いて来館者増、収益増を達成することにある。この目的を達成するために、館の資産を活かした事業の拡充が必要であることが改めて明らかになった。いくつかの企業との接触の接する中で、民間ベースでの事業化のハードルの高さが浮き彫りとなったが、個々の事業については関心を持つ企業もあったため、引き続きパートナー企業の選定に努めたい。

事業の検討を通して、当館の最大の課題が財務面の解決であることを改めて認識した。要因についてはコロナ禍での来館者数の減少、事業の縮小、インバウンド効果の消滅などが挙げられるが、この課題が解決できなければ、展示改修費および研究費・事業費の捻出は困難であり、より一層の窮乏を招くこととなる。また、事業立案・推進および飛躍的な収益増は、当館独力では実現困難であり、民間事業者との協働が不可欠となる。今後の事業では、こうした課題意識を背景にして、推進することを目指したい。

また、一連の検討を通じて、職員の中に徐々にコスト意識、事業のマーケティングへの意識が生まれるようになった。展覧会や事業を組み立てるにあたり、限られた予算・資源の中で経済効率を重視する意識が生まれたことは、今後、民間事業者と話しを進める中で、共通の地盤となりうると思われる。