



NAKANOSHIMA
MUSEUM OF ART,
OSAKA

大阪中之島美術館

会社概要

運営会社	株式会社大阪中之島ミュージアム
本社所在地	大阪市北区中之島四丁目3番1号
創 業	2020年4月1日
開 館	2022年2月2日
資本金	1,500万円
売上高	9億2800万円（2024年3月実績）
従業員数	24人（2024年3月末現在）



株式会社朝日ビルディング

THE ASAHI BUILDING

ひと。とし。くらし。

－ ミライへつながる企業であるために －

会社概要

本社所在地	大阪市北区中之島二丁目3番18号
拠点	札幌 東京 名古屋 京都 大阪 神戸 九州
事業内容	オフィスビル管理 商業施設運営 ホール運営
創業	1929年8月3日（創業92年）
設立	2018年10月1日（グループ再編による）
資本金	9,000万円
売上高	38億5700万円（2024年3月実績）
従業員数	107人

フェスティバルホール



▲ レリーフ「牧神、音楽を楽しむの図」
一回り大きく再制作され、旧ホールと同じ南側壁面に復活！



▲ 旧ホールの“天から音が降り注ぐ”音響設計と、
2,700席の客席を継承した新生・フェスティバルホール。

関連会社

- ・ 株式会社朝日エアポートサービス

- エアポートサービス（免税店・カフェ・ラウンジ等展開）
ハイウェイサービス（サービスエリア：西宮名塩・岸和田・京橋）
フードサービス（ケータリング・カフェ・コンビニ運営）

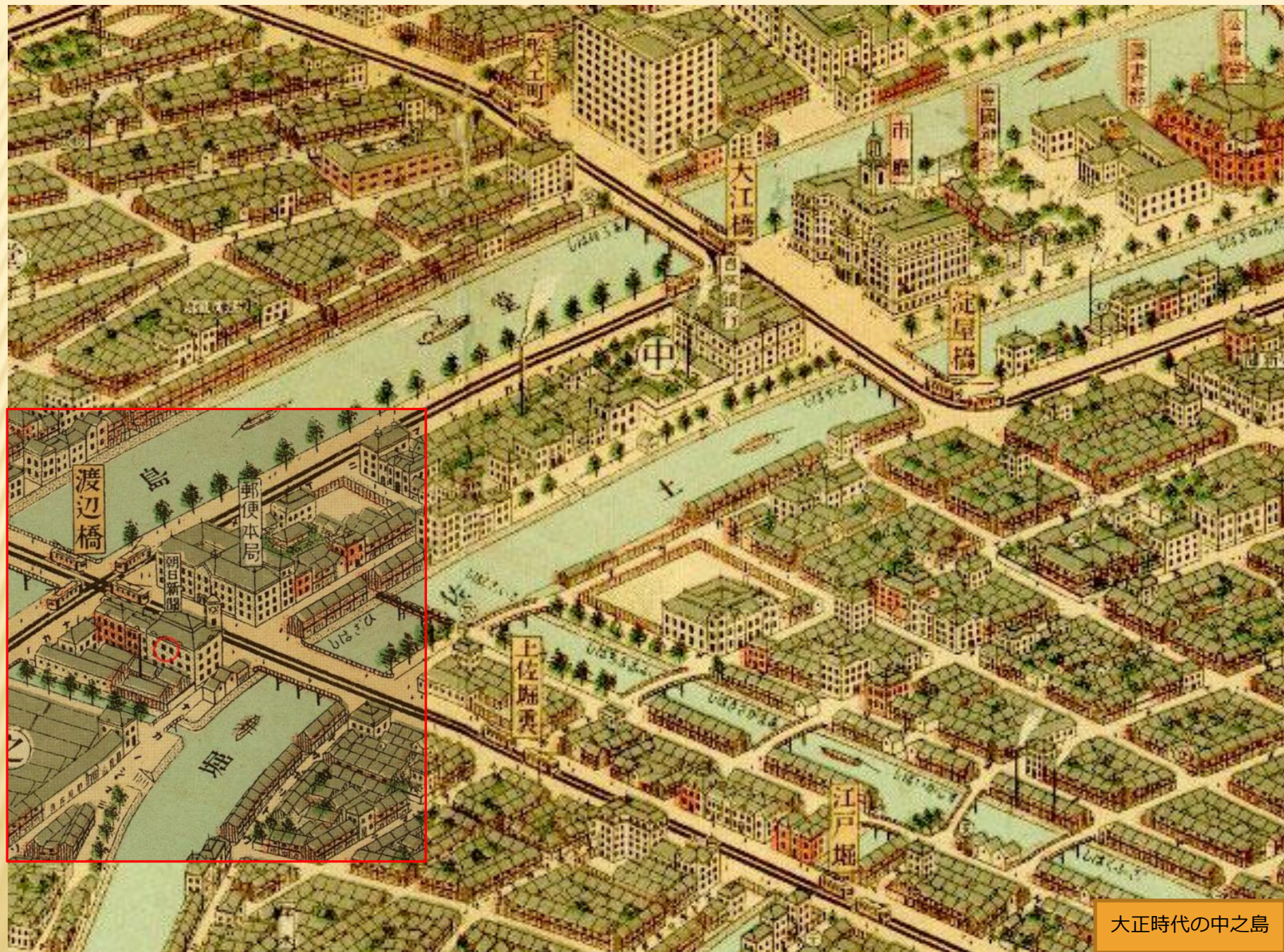
- ・ 株式会社宮本商行

- 貴金属及び各種美術品並びに工芸品の製作販売
（銀製品、ゴルフ場関係の用品・備品、カーペット、家具、食品など）

- ・ 株式会社大阪中之島ミュージアム

- 大阪中之島美術館の運営

朝日ビルディングと美術の関わり合い



大正時代の中之島

1940年 美術部開設

1929年(昭和4年)年8月3日、朝日新聞社が創刊50周年を記念して中之島に建設した「大阪朝日ビル」を運営するために設立された。

新聞発行業の基盤のひとつである社屋管理・運営を社外に切り出すと共に、余剰スペースを賃貸に振替えて新たな収益源とするビジネスモデルを具現化した試みであった。

1940年に大阪朝日ビル5階に「美術部」を開設。翌年には、同ビル内で常設の画廊を開き一部茶室をおき人気を集めた。

日本画、洋画のほか彫刻、工芸品なども常時陳列し、1941年（S16年）には、わが国一流の画家に依頼した力作により、第1回長陽美術展を開き、終戦後の1948（S23年）末に閉館するまでしばしば展覧会を開いた。

1929

株式会社朝日ビルディング
中之島で誕生

1931

大阪朝日ビル竣工

1935

大阪朝日ビル増築

1953

神戸朝日ビルの新築と増築

1955

福岡朝日ビル竣工

1958

新潟朝日ビル竣工

1968

朝日新聞ビル竣工

1970

東京朝日ビル竣工

1972

東京朝日ビル竣工

1975

東京朝日ビル竣工

1976

東京朝日ビル竣工

1980

東京朝日ビル竣工

1987

東京朝日ビル竣工

1988

東京朝日ビル竣工

1989

東京朝日ビル竣工

1990

東京朝日ビル竣工

1993

東京朝日ビル竣工

1994

東京朝日ビル竣工

2007

東京朝日ビル竣工

2010

東京朝日ビル竣工

2011

東京朝日ビル竣工

2012

東京朝日ビル竣工

2017

東京朝日ビル竣工

2018

東京朝日ビル竣工

1931年 大阪朝日ビル

ITS NEIGHBOURHOOD, OSAKA.

近附其及ゲンイデルビ目朝るせば表を美の築建代近（阪大）



1931年に完成した大阪朝日ビルは、オフィス機能だけではなく、塔屋に我が国最初の航空灯台、屋上にアイススケート場（夏場にはプールに変身）、最上階10階に飲食店（レストラン・アラスカ、和食料理店本みやげ）、2階に商業施設（ショッピング街）、地下1階に大食堂を擁し、この他「朝日ビル・クラブ」を設け、囲碁、将棋、マージャン、玉突き、運動室やシャワー室まで完備し、当時としてはかなり先進的なビルとして誕生した。

朝日会館



フェスティバルシティ



1929

株式会社朝日ビルディング
中之島で誕生

1931	1935	1953	1955	1958	1968	1970	1972	1975	1976	1980	1987	1988	1989	1990	1993	1994	2007	2010	2011	2012	2017	2018
大丸朝日ビル竣工	朝日朝日ビル竣工	朝日朝日ビル竣工	朝日朝日ビル竣工	朝日朝日ビル竣工	朝日朝日ビル竣工	朝日朝日ビル竣工	朝日朝日ビル竣工	朝日朝日ビル竣工	朝日朝日ビル竣工	朝日朝日ビル竣工	朝日朝日ビル竣工	朝日朝日ビル竣工	朝日朝日ビル竣工	朝日朝日ビル竣工	朝日朝日ビル竣工	朝日朝日ビル竣工	朝日朝日ビル竣工	朝日朝日ビル竣工	朝日朝日ビル竣工	朝日朝日ビル竣工	朝日朝日ビル竣工	朝日朝日ビル竣工

2017年 中之島フェスティバルタワーウエスト

中之島フェスティバルタワー：2012年完成

オフィス、商業、音楽ホール（フェスティバルホール）
カンファレンス（宴会場・会議室）

中之島フェスティバルタワー・ウエスト：2017年完成

ラグジュアリーホテル、オフィス、商業、美術館
カンファレンス（多目的ホール・会議室）

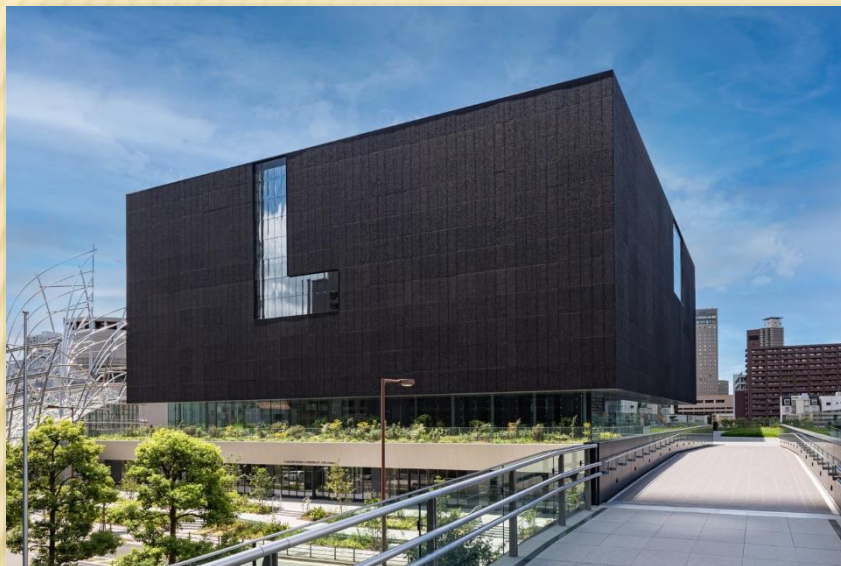
2017年6月 「コンラッド大阪」 オープン

2018年3月 「中之島香雪美術館」 開館



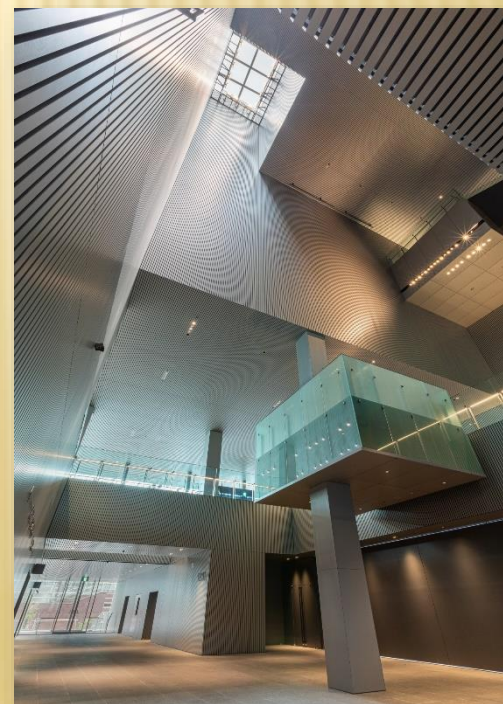
大阪中之島美術館運営事業について

【新事業】 大阪中之島美術館



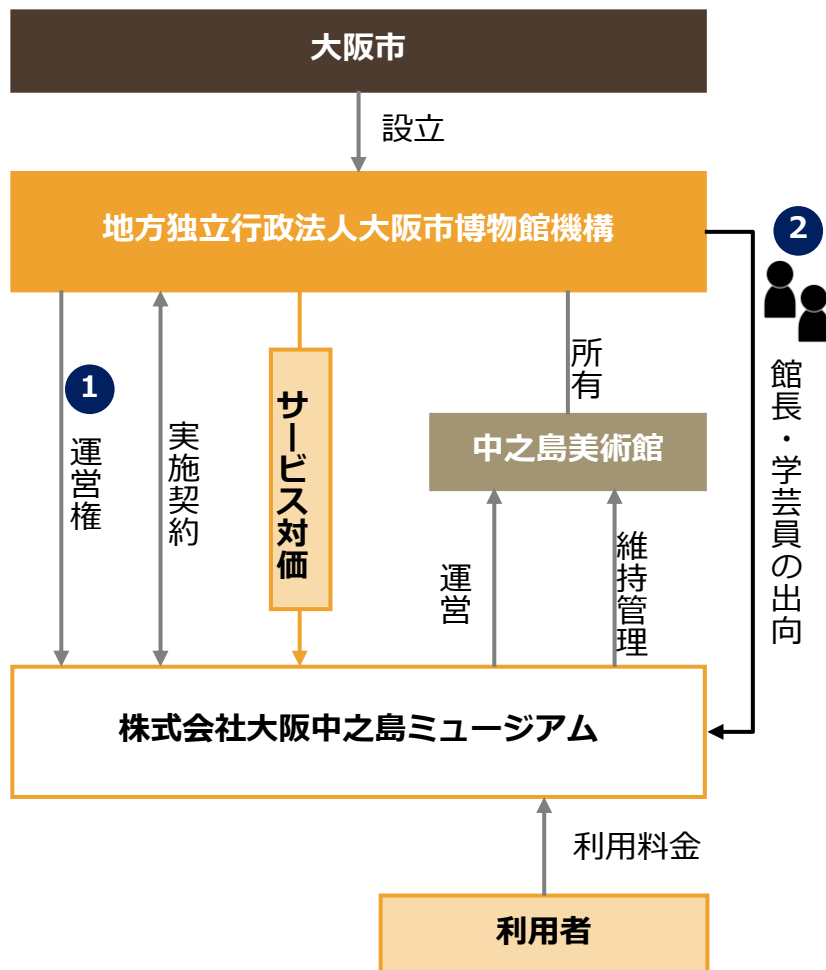
2022年2月2日に開館

美術館の建物・設備管理
併設する屋外広場や店舗など
サービス施設の運営管理
展覧会の運営・広報などにも
携わっている。



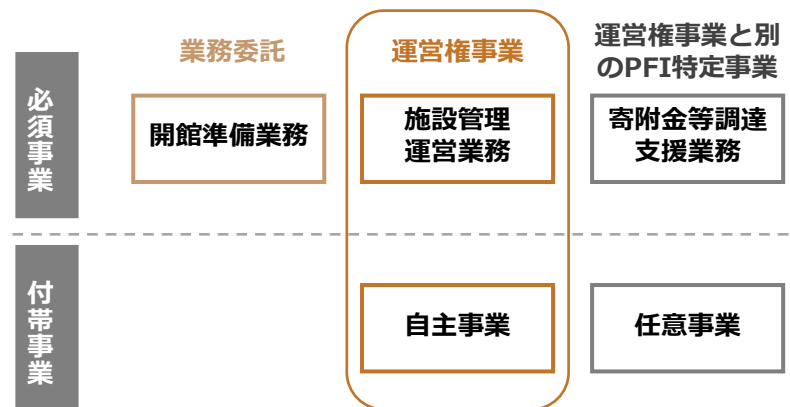
2020年4月1日に朝日ビル100%子会社
「大阪中之島ミュージアム社」設立。
日本初の運営権受託により、
同社が美術館の運営業務を行う。

【新事業】 大阪中之島美術館



1 事業方式について

- 本事業はPFI法における公共施設等運営事業（コンセッション方式）であり、開館準備業務は業務委託、施設管理運営事業が運営権事業となっています。
- 施設管理運営業務は収支の不足分をサービス対価として受領する混合型の事業となっています。



2 機構職員の出向について

- 事業に関連する職員（館長・学芸員）を機構から事業者に出向することになっており、出向職員の人件費は機構から支給されます。

【新事業】 大阪中之島美術館

2022年2月2日、構想から実に40年近い年月を経て、大阪中之島美術館が開館した。日本の公立美術館・博物館では、初めてのPFI法によるコンセッション事業の「公設民営」の施設だ。

運営するのは、当社が100%出資し20年4月に設立した(株)大阪中之島ミュージアム (ONM)。開館前日の2月1日午後、吉村大阪府知事、松井大阪市長、松本関西経済連合会会長らを招き、テープカットと内覧会を開催した。

美術館の施設は、半年前の6月30日に竣工。引き渡しを受けたONMには、館長以下学芸員11人が大阪市博物館機構から出向、当社からの出向社員4人と合流した。さらに、9月にはONMが採用したスタッフ4人もそろい、開館とオープニングの記念展示に向けた準備を本格化させた。10月以降、ほかの美術館や倉庫会社など5か所に分散し、預けられていた美術館の収蔵品の搬入も順調に進んだ。

2月2日からの開館記念特別展「Hello! Super Collection 超コレクション展—99のものがたり—」は、大阪中之島美術館、NHK大阪放送局、NHKエンタープライズ近畿そして読売新聞社が共催、所蔵作品約6000点の中から代表的な作品約400点を選び、美術館の4階、5階の全展示室を使い一堂に公開された。コロナの時代が続くことを想定し、国内の美術館ではまだ珍しい非対面・非接触が売りの「チケット日時時間指定」という最新の予約システムを採用しており、開館前日までに約4500人が美術館サイトから予約をした。2月2日開館初日の入場者は約1800人とまずまずの滑り出しとなった。



大阪中之島美術館でのテープカット

検討から応募に至るまでについて

受託以前の経緯（1）

- 元々大阪中之島美術館のPFIは、建築と運営一体で検討されていたようで、ゼネコンから朝日新聞社に打診があった。
- 2018年にうめきたナレッジサロンで菅谷館長の講演会があり偶然話を聞いた時には、すでにプロポーザル参加候補会社にサウンディングが行われていた。
- その後、朝日ビルディングの社長と専務が改めて菅谷館長に話を聞きに行った際に「各社の反応が良いので、仮にプロポーザルに参加されても厳しいのでは？」という反応だった。

受託以前の経緯（2）

- ・ 2019年4月に朝日新聞社のグループ企業再編に伴う資産集約があり、朝日ビルディングはオーナー兼PM会社からPM会社生まれ変わった。
そこで今まで以上に「人財育成」に力を入れることになった。
- ・ ちょうどそのタイミングで大阪中之島美術館のPFI案件に巡り合ったため、新規事業へのチャレンジに伴う社員教育・モチベーション向上等を目的にプロポーザルの準備に取り組んだ。

初のPFI事業への参画の検討や合意形成

- ・ 立地 : 中之島
- ・ DNA : 過去に美術部があり画廊を開設
展覧会開催実績
- ・ 文化芸術 : フェスティバルホール運営実績
- ・ サービス施設 : 中之島のツインタワーで商業店舗
リーシング・管理実績 (50店舗)

新規事業へのチャレンジ



社員モチベーション向上

初のPFI事業への参画の判断

日程	項目
令和元年 6 月 28 日 (金)	募集要項等の公表
令和元年 6 月 28 日 (金) ～ 7 月 5 日 (金)	募集要項等に関する質問の受付 (第 1 回) (参加資格に関する質問)
令和元年 6 月 28 日 (金) ～ 7 月 12 日 (金)	募集要項等に関する質問の受付 (第 2 回)
令和元年 7 月 12 日 (金)	募集要項等に関する質問の回答 (第 1 回) (参加資格に関する質問の回答)
令和元年 8 月 9 日 (金) 頃	募集要項等に関する質問の回答 (第 2 回)
令和元年 8 月 19 日 (月) ～ 8 月 23 日 (金)	第一次審査書類の受付
令和元年 8 月 30 日 (金)	第一次審査結果の通知
令和元年 8 月 30 日 (金) ～ 9 月 6 日 (金)	第一次審査の不合格理由の説明請求受付
令和元年 9 月中旬	競争的対話の実施 (第 1 回)
令和元年 10 月中旬	競争的対話の実施 (第 2 回)
令和元年 11 月 21 日 (木) ～ 11 月 28 日 (木)	第二次審査書類 (提案書類) の受付
令和 2 年 1 月中旬	提案内容に関するプレゼンテーション
令和 2 年 2 月上旬	優先交渉権者の決定、公表
令和 2 年 2 月下旬	基本協定締結
令和 2 年 3 月末	公共施設等運営権実施契約締結

専門チームのない企業にとっては時間的に厳しい印象。

運宮開始後

運営の成果（1）

・民間活力の活用の効果を求められたもの

（8）事業方式

新美術館は、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である、PFI 法における公共施設等運営事業（コンセッション方式）を導入する。

民間活力の活用による効果としては、次の3点を想定している。

- ・効果的な情報発信や話題性のあるイベントの開催などによる集客力の強化
- ・魅力的なサービス施設の誘致などによる付加価値の向上
- ・官民連携によるエリアプロモーションの展開

※サービス施設とは、カフェ、レストラン、ショップなど来館者に対する便益施設を指す。

運営の成果（2）

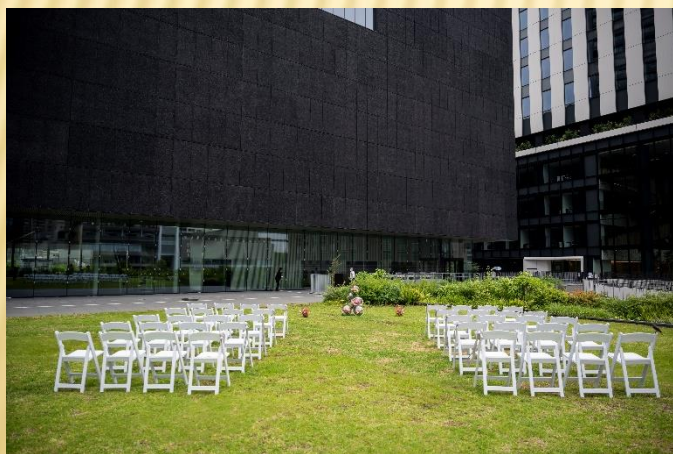
- ・ 自主事業としてユニークベニユーに注力

例：高級外車の展示販売会

高級ファッションブランドのファッションショー・
展示販売会

結婚式

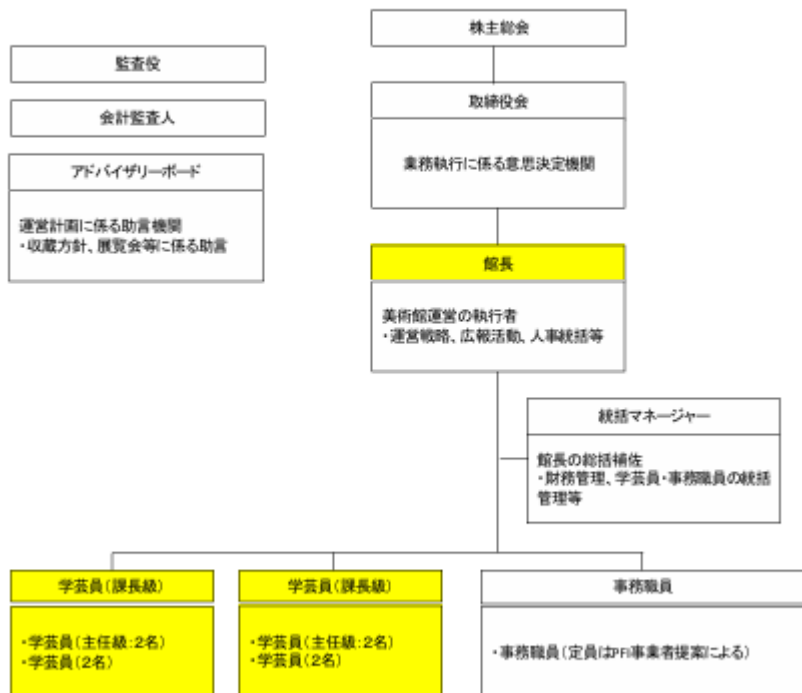
企業や領事館主催のパーティー など



運営の体制

本要求水準書において想定される基本的な人員体制図

(網掛けは機構からの出向者)



【当初社員構成】

出向者（大阪市博物館機構）：館長 1名
学芸員 10名

出向者（応募企業）：事業課 4名

SPCプロパー社員：事業課 4名

計：19名（※別途アルバイト数名）

・企画展：年間8本

(季節毎に5階と4階の展示室で開催)

・ユニークベニユー好調

(立地・建物デザイン・希少価値など)

上記の2点に加え、美術館としては
日本初のPFI事業で前例なし（不慣れ）
→ マンパワー不足！

結果、追加でプロパー社員を4名採用
学芸員も1名増員 社員計24名

運営のポイントや課題

良好な運営が行えているポイント

- ・ 単独事業者による運営＝迅速な意思決定
- ・ 機構との情報共有のための会議体等の創設
※運営協議部会：月1回　運営協議会：年2回　等

結果、迅速な課題の共有による設備の見直しやサービスの向上につながっている。→ 契約の見直しへ

課題（1）

- ・ 公の施設ではないがホール利用に上限あり
→ 上限規定改定予定
- ・ 客層はどんな人？
→ 富裕層から一般市民まで様々
※公設民営 PFI事業 ターゲット
- ・ 周辺料金の相場は？
→ 民間や公共施設など ※参考資料

※周辺施設資料

			梅田エリア				中之島エリア			
		大阪中之島美術館	グラングリーン大阪 CONFERENCE 6-1 & 6-2	阪急梅田ホール	梅田スカイビル (ステラホール)	ハービスホール (小ホール)	大阪国際会議場 (特別会議場)	大阪市中央公会堂 (中集会室)	大阪大学中之島センター (ホール1〜4)	コングレスクエア大阪中之島 (Square323)
										
		< 現行 > 使用料金								
面 積			338㎡	542㎡	684㎡	262㎡	393㎡	926㎡	299㎡	323㎡
最大客席数			285席	408席	432席	300席	414席	500席	148席	180席
備 品		料金に含む	有料	有料	有料	有料	有料	有料	不明	有料
(ワイヤレスマイク)		-----	3,000	2,000	2,000	4,000	3,820	1,000	-----	1,500
(プロジェクター)		-----	1,000	40,000	80,000	15,000	50,000	3,000	-----	38,500
基本 料 金	午前	75,000	148,000				115,000	27,300	113,090	150,000
		(9：00-12：00)	(9：00-12：00)				(9：00-12：00)	(9：30-12：00)	(8：30-12：30)	(9：00-12：00)
	午後	100,000	200,000				160,000	43,700	113,090	170,000
		(13：00-17：00)	(13：00-17：00)				(13：00-17：00)	(13:00-17:00)	(13：00-17：00)	(13：00-16：00)
	夜間	90,000	138,000				115,000	38,300	113,090	170,000
		(18：00-21：00)	(18：00-21：00)				(18：00-21：00)	(18：00-21：30)	(17：30-21：30)	(17:00-20：00)
		90,000								
		(21：00-24：00)								
終日利用	200,000	282,000	600,000	800,000	350,000	230,000	71,000	226,180	351,000	
	(9：00-17：00)	(9：00-17：00)	(10：00-21：00)	(9：00-17：00)	(8時間まで)	(9：00-17：00)	(9:30-17:00)	(8:30-17:00)	(9：00-16：00)	
8時間換算 (9：00-17：00)		200,000	282,000	436,364	800,000	350,000	230,000	75,733	220,389	401,142
備品利用 マイク2本、プロジェクター			7,000	44,000	84,000	23,000	57,640	5,000		41,500
計		200,000	289,000	480,364	884,000	373,000	287,640	80,733	220,389	442,642

課題 (2)

- ・ 小修繕の範囲は民間事業者の負担

(修繕義務)

第 12 条 本件建物の部分的な小修繕は、乙が費用を負担して自ら行うものとする。

- ・ 一方で、小修繕の範囲とは？？

※建物・設備の所有者はあくまでも機構

我々はあくまでも運営事業者

→ 負担区分の線引きが論点になる

課題 (3)

・ 物価スライドの中身

V. 物価の変動に伴う調整

(1) 調整の対象

事業期間にわたる物価変動リスクに対応するために、事業運営に必要な総費用のうち、以下に定める費用については、物価変動の状況に応じて調整を行う。

- ・ 設備管理・保守費
- ・ 清掃費
- ・ 建物修繕費
- ・ 地域冷暖房費
- ・ 警備費

- ・ 美術館にとって重要な項目とは
→ 建物修繕費（負担区分や限度額など）

まとめ

反省点・良かった点

「反省点」

- 競争的対話で契約書の解約条項や修繕費負担区分等について大阪市およびコンサル会社と協議したが、運営開始後に契約先である大阪市博物館機構との見解の相違が発覚した。

「良かった点」

- 大阪市博物館機構の真鍋理事長（民間出身）が「美術館では日本初のPFI（コンセッション方式）案件を成功させるためには双方がWin-Winでなければ長続きしない」との考え方で対話を重視し、契約見直しに柔軟な姿勢を示して頂いたこと。

最後に

- ・ 現在我々が取り組んでいるの契約見直しは、今後続くと思われる美術館や博物館のPFI案件の貴重な参考事例になると確信しています。

ご清聴ありがとうございました

