

事例紹介講演「大阪中之島美術館運営事業」

当日インタビュー記録

日 時：令和 7 年 3 月 5 日（水）10:00～11:30

場 所：Zoom ウェビナー

登壇・回答者：株式会社朝日ビルディング 取締役 上田雅則氏

#	分類	インタビュー／質問項目	回答
1	受託前の経緯	事業の周知方法について、公募前に情報を得られなかった場合、そもそも検討の機会がないことや、社内に PPP/PFI の専門部署などがない場合は日常的な情報収集も難しいと思われます。公共側はどのように事業の周知を図ることが望ましいでしょうか？	● 本事業では、美術館や MICE 施設の運営企業にはサウンディングの声がかかっていましたが、当社のようなビル管理企業には声がかかりませんでした。 ● 事業の上流段階で情報を入手できていない場合、案件への参画も難しくなります。業種を問わず、<u>施設近隣の企業を対象とした情報発信があると良い</u>と考えます。
2	運営の成果・ポイント	本事業では、単純な歳出削減以外に求められる取組みとして、エリアマネジメントに関するものがありました。これに関連して、現在どのような取組みを実施されているか、また民間事業者が主体的にエリアマネジメントを行うことについての難しさなどがあれば教えてください。	● <u>自社で運営している周辺商業施設（ツインタワー）を通じて得たネットワーク等を活用し、エリアマネジメントを実施しました。</u> ● 地縁のない場所で民間事業者が参画する場合、<u>エリアマネジメントが事業条件・義務となっていることは一つの参画ハードルになりうる</u>と考えます。

#	分類	インタビュー／質問項目	回答
3		民間活力の効果として想定されている効果の内、サービス施設（テナント等）の誘致について、なかなか誘致がうまくいかない事例、やむなくテナントの撤退が生じるような事例もありますが、テナント誘致において、どのような点が課題として挙げられるでしょうか？ また、テナントと一体的に館運営を行う工夫やメリットはあるでしょうか？	● テナント誘致において、民間商業施設では、テナントの初期投資の負担を軽減し、入居しやすいように調整を行う場合もあります。比較して公共施設では、入居するテナントの初期投資（工事負担）が大きいと見受けられ、テナント目線で事業成立が難しい（配慮は必要である）と思います。 ● テナントと一体的に館運営を行うメリットとして、<u>展示内容とテナントとの相乗効果が生まれる</u>よう調整しており、一部のテナントから販促費を受領し、プロモーションを行ったイベントを企画したりしています。 ● 体制としては、毎月<u>テナント代表者と当社の担当者が出席する会議体があり</u>、情報共有やプロモーション企画（コラボメニューの検討など）について定期的に話し合いを行っています。その中で、トピックス等があれば、<u>発注者（機構）との会議体で報告し情報共有を図っています</u>。
4		施設周辺への波及効果などについてどのような成果が上がっているか、具体的な事例について教えてください。	● 美術館最寄りの肥後橋駅からのアクセス動線について、<u>商業施設内を通るようなルートを来館者向けに案内したところ、商業施設テナントの売上が上がった</u>といった波及効果がありました。
5		良好な運営が行えているポイントとして、貴社が単独で設立した SPC が事業運営を担っている点を挙げていただいていますが、そのほか、コンセッション事業ならではの要因があれば教えてください。	● 自主事業として美術館を活用したファッションショーといった<u>ユニークベニューとしての活用等、柔軟な運営</u>が実施できています。 ● また、長期事業であったため、<u>全国から職員の応募があり、優秀な人材の獲得</u>につながりました。

#	分類	インタビュー／質問項目	回答
6	運営上の課題	料金設定に関して課題を挙げられていますが、どのような背景・経緯で課題を感じられたのでしょうか？	● 施設のブランディングが確立され、<u>ホールでは多様な企業の利用も増えていますが、貸出料の上限額が決まっていた</u>ことから、収益獲得機会を逸してしまった可能性があります。関係者との見直し協議により、料金の上限を改訂する方向で調整しています。
7		サービス対価の支払いについて、実際の年間収入が想定した年間収入を超過した場合及び下回った場合には調整を行うことはあるのでしょうか？	● 当初 3 年間の展覧会企画を発注者側が調整していたため、<u>年間収入がマイナスとなった場合は補填、上振れした場合は納付する</u>こととなっています。当初 3 年間は直近の見込みも含め、想定よりも収入が多かったため、発注者側に納付を行います。 ● ただし、<u>展覧会事業の場合、図録やグッズなどは原価が発生しているため、収入のみを対象として納付するとアンバランス</u>となります。そこで、発注者側と協議の上、<u>収入だけではなく支出も含めて検討する方向性への変更</u>を検討しています。当初の条件でうまくいかない部分は柔軟に協議を行い、官民が互いに WIN-WIN となるようにする関係構築が重要だと考えています。
8		小修繕の費用負担に関するリスクが課題であるとのことですが、具体的にどのような点が課題になっているか教えてください。 上記に合わせ、事業継続という観点で、物価高騰に関連する対応はどのような形が望ましいでしょうか？	● <u>小修繕の範囲が公募・選定・契約時に明確になっていない</u>こともあり、その線引きが課題となっています。 ● 物価高騰への対応として、特に<u>美術館にとって重要な項目である建物修繕費、光熱水費等は細やかな基準・指標の設定等が望ましい</u>と考えます。