

2017-11-10

コラム・上山信一の「続・自治体改革の突破口」

第 185 回 大阪城公園の再生にみる新次元の指定管理者制度

大阪城公園が連日、観光客で大にぎわいである。ほんの 2 年前までは天守閣の博物館以外は何もなく、ひたすら散策するだけの場所だった。だが、今や会議やイベント、飲食、物販で人が集まり、海外からの観光客の周遊バスも集中し、京都や奈良の名刺に負けない一大観光拠点になりつつある。きっかけは大阪市のパークマネジメント事業である。今回はその概要を見たい。

(参考)大阪城公園の概要

<http://www.osakacastlepark.jp/index.html>

●公園全体を 20 年間の指定管理に出す

大阪城公園の目玉は天守閣である。ここは 1 日 1.2 万人の来場者があるが従来、大阪市の博物館協会が管理運営を行っていた(指定管理者)。しかしその他のエリアは市が公園として直営で管理していた。それを改め、公園全体を 2015 年 4 月から 20 年間の指定管理とした。公募を経て大和ハウス工業や電通などの共同事業体が受託した(代表者は大阪城パークマネジメント株式会社)。

同社は天守閣等の集客、公園全体の維持管理(清掃や警備を含む)を行う。加えて事業経営と集客のノウハウを生かし、公園内にレストラン、コンビニなどの商業施設、さらに遊覧船や新たな文化施設を設置した。駐車場やランニングステーションなどの施設も整備した。VIP 用に建てた迎賓館もレストラン兼会議場として一般開放した。また長年、放置されてきた旧陸軍の第 4 師団司令部庁舎をリノベーションし、この 10 月から「ミライザ」という名前の商業施設として再生させた。

これら施設の建設費用は数十億円になるが、すべて会社が負担(施設自体は大阪市の寄付)した。こうした施設の一切を活用し、そこから得た収入で 20 年かけて投資費用を回収する計画である。

●集客と収支は順調

2年たった成果はどうか。まず入込客だが、天守閣の入場者数は16年度約255万人と前年比で約1割増えた。公園全体の利便性と魅力度が増した結果と思われる。まだまだ設備投資が続いており、会社としてはまだ投資家には配当できていないが今のところ収益も順調に推移している。

### ●大阪市のメリット

大阪市にとってのメリットは大きい。まず収支面だがかつては公園の維持管理に約2.1億円を要していた。天守閣の入場収入(1.37億円)等と相殺しても合計で8200万円の実質赤字だった。

それが今は2億円を超える黒字に変わった。すなわち受託企業は毎年、固定額で2億2600万円、さらに売り上げの7%(15年度は約1613万円、16年度は約2751万円)を変動納付金として市に収めた。市役所にとっては赤字事業が黒字の収入源に転換し、しかもにぎわいが創出できたのだから今のところ成功といえるだろう。

### ●成功の秘訣は「大きな面積」と「長い期間」のリスクテイク

本件がうまくいった要因は多数ある。第1に潜在ニーズの発掘である。大阪の中心部には緑が少ない。その中で大阪城公園は群を抜いた緑の空間だった。しかし植物と史跡しかなかった。遠足や遠くからの来訪者にはよくても、地元民にとってはあまり楽しめない場所だった。そうした潜在価値を受託企業が掘り当てた。今や広い城内には10分から20分間隔でエレクトリックカーやロードトレインが走り、最寄り駅からのエントランス地域には明るく楽しいレストランや売店ができた。何も無い空間を楽しい場所に変えた。

#### (参考)公園内の交通システム

[http://www.osakacastlepark.jp/access/traffic\\_system.html](http://www.osakacastlepark.jp/access/traffic_system.html)

第2に市役所が広大な面積を20年もの長期にわたって受託企業に任せた思い切りの良さがある。自治体の指定管理者の指定期間は通常、3~5年、長くて10年である。また個別施設ごとに事業者を公募する。それによってリスクを下げるとされてきた。しかし、それでは事業者はエリア全体への投資をしても回収できないし、民間企業らしい大胆な企画力は発揮できない。今回の場合、広大な公園のあちこちに新しい施設をオープンさせることで話題作りをし、公園全体の知名度を高めることができた。

一般に施設は来場者が遠方から来れば来るほど、そして長く滞在すればするほど収益性が良くなる。大阪城は歴史的建築物であり、以前から知名度は抜群で、一定の集客力はあった。しかし、門前町に相当する施設がほとんどなかった。それを作り、飲食や買い物の潜在需要を掘り起こし、またロードトレインや遊覧船で回遊性を高め、滞在時間を延ばすことに成功した。その結果、今まで天守閣に限られていた公園の魅力を広域化し、スケールの大きないわばテーマパークとして再開発することに成功した。

東京の皇居外苑を含め、全国には同様の状態が多々見受けられる。指定管理者制度もそろそろ見直しの時期に入り、契約の長期化の流れができつつある。大阪の20年広域化の例は数々のヒントを与えてくれるように思う。

◆執筆者・上山信一(うえやま・しんいち)◆

---