

万博記念公園将来ビジョン(案)
「具体的な取組み」についての
電通・DMI・日本総研共同企業体提案事項

※公園管理および事業収支などについて検証し、
審議会による議論を経て、将来ビジョンに位置づけていくものである。
現時点で、大阪府が実行を決定したのではない。

将来ビジョン中間報告		共同企業体提案事項		
基本方針	具体的な取組	(ア) 国際観光公園としての機能強化	(イ) 広域拠点公園としての機能強化	(ウ) 地域共生公園としての機能強化
1.地球環境保全・再生に貢献する公園	①万博公園の骨格となる緑を継承維持 ②豊かな森の育成 ③水系の保全と活用 ④資源循環型社会の推進		F 自然文化園 生命力が高まるナチュラルでヘルシーなライフスタイルの発信スポットとしての環境の整備	
2.緑の中で人々が憩い活動し美に感動する公園	①交流と活動の基盤となる美しい景観の形成 ②人々の関わりによる森の育成、多くの人々が楽しむ森作り ③日本の文化と美を楽しむ質の高い日本庭園の整備 ④日本の誇る園芸文化の発信 ⑤高品質な芝生広場の育成	A 日本庭園 日本庭園の資産を再編集し海外からの評価を高めながら庭園のオーラを発信していく		
3.国内外から多くの人々が訪れる公園	①太陽の塔の改修、シンボルゾーンの重点整備 ②万博記念公園駅前周辺地区の活用 ③日本の文化と美を楽しむ質の高い日本庭園の整備 ④来園手段・園内移動手段の充実 ⑤観光客の憩いの場の整備 ⑥南側ゾーン活性化事業との連携・活用	B 太陽の塔・お祭り広場 太陽の塔を現代の聖地とした名刹シンボルゾーンの整備		
4.文化と美を体験、創造し発信する公園	①シンボルゾーンを太陽の塔を核とした広大な広場として整備 ②日本の文化と美の体験の場の整備 ③民族学博物館との連携強化および大阪日本民芸館の再整備と高度活用 ④イベントによる観光集客、万博からのメッセージの発信	D 公園西エリア 宿泊者限定文化体験プログラム付 癒され生命力を養う隠れ家的高级リゾート旅館誘致	C 大阪日本民芸館・公園東エリア 日本の生活様式を輸出するMINGEIの聖地としての機能強化整備	J 万博公園を守り、育み、発信する 「万博公園パークスカウト」(仮) 府民が積極的に万博公園を活用していくためのサポート組織。教育プログラム・人材マッチング・プログラム開発などの各種サポート、広報発信支援などを行う。また企業や教育機関とのマッチング機能も果たしスポンサーの獲得教育機関や民間企業に対しての人材の提供などの相互支援を行う。
5.健康づくりを支援する公園	①万博記念公園に相応しいスポーツ施設の再編整備 ②公園東口駅前周辺の整備 ③広域規模の大会を開催 ④文化とスポーツが連携するイベントの実施		G 公園全体外周・公園東エリア トライアスロンを中核とした高級スポーツサロンを誘致 スポーツを通じた大阪の新たな社交場として発信	
6.多様なライフスタイルを实践できる公園	①多様なプログラムの提供 ②プログラム提供拠点となる施設の整備 ③ボランティア人材の養成 ④学校行事での利用促進		H 公園南地区 関西随一イケてるエクストリームスポーツの“聖地”としての機能を付加	
7.全ての人が安心して快適に利用できる公園	①来園手段・園内移動手段の充実 ②トイレ・休憩所の整備 ③ユニバーサルデザイン ④大規模災害時の適切な対応 ⑤アプローチの改善		I 駅前周辺エリア ナチュラルでヘルシーなライフスタイルを提案する スポーツ関連ブランドの旗艦店誘致	
		E 国立民族学博物館 MINPAKU x art/music/fashion 文化のエネルギーが響き合う民博コレクションの創設		

基本理念： 「人類の進歩と調和」

目標像： ①「人と自然の調和」
②「世界への文化と美の発信」
③「人々の交流と創造」

基本方針

①地球環境保全・再生に貢献する公園

②緑の中で人々が集い活動し美に貢献する公園

③国内外から多くの人々が訪れる公園

④文化と美を体験、創造し発信する公園

⑦全ての人が安心して快適に利用できる公園

⑤健康づくりを支援する公園

⑥多様なライフスタイルを実践できる公園

公園のビジョン策定にあたり挑戦していきたい課題

70年万博のテーマ「人類の進歩と調和」を基本理念として継承し、ともすれば経済至上主義の波にのみ込まれかねない高度成長期の真ただ中に、自然への畏敬の念をもって自然林再生というカタチで誕生した万博公園。その理念は21世紀を迎えた今も色あせない、時代を先取りした明示的かつ先駆的な理念です。大阪都心部の数少ない緑地として先人達が残してくれた価値あるこの公園を大阪の魅力づくりの社会資本として長きに渡り守り受け継いでいけるビジョン策定を行います。都市の緑化計画“ガーデンシティー”を海外からの観光客を呼び込むための中心政策として掲げたシンガポールの都市ブランディングの成功からもみるように「緑・グリーン」は21世紀の都市のブランディング（魅力づくり）に欠かせない重要なテーマです。大阪の社会資本としてこの公園が50年先そしてそれから先も自立性と持続可能性を維持していくための集客と収益を高める活性化方策を策定します。

先人達が万博公園に込めたメッセージをしっかりと踏襲する
狙い：独自性の向上（普遍的で豊かな文化風土をつくる）

20世紀型大規模設備投資による都市開発モデルからの脱却
狙い：参加性の向上（企業・団体の投資意欲を高める）

人の叡智と手によって鮮度を保ち続ける仕組みづくり
狙い：持続性の向上（支出を抑え長きに渡り繁栄していく）

基本理念と基本方針を実現していくための公園の有り方

万博公園のシンボルである太陽の塔は日本土着の文化を切り拓いていく生命力をカタチにしたモニュメント。このシンボルの持つ意思を根底に21世紀の日本そして世界に求められる公園像を制定します。そこは日本土着の自然観・美意識・寛容性を内包し、世界中の人がその森からのご利益を求め集い交歓し元気になって帰る、21世紀の鎮守の森。その森の中心に佇む太陽の塔は分け隔てなく訪れる人を受け容れパワーを与える。その周辺ではそこに集う人によって賑わう門前町が栄え、その門前町からのお布施によってその森が守られていく。宗教なき時代の人々の拠所として日本の風土に根差した求心力高い循環型の公園として、公園の資産の再編集・発信を検討していきます。（あくまでも仮説ですので実際は府と協議の上検討をすすめます。）

いのち
コンセプト 生命力をチャージする場所

万博記念公園はたくましい生命力のシンボルである「太陽の塔」を象徴とした
生命力（いのち）をチャージする場所

自然文化園や日本庭園の豊かな緑は、生命力の偉大さを私たちに伝え
民族学博物館や民芸館は 生命力がつかないで来た尊い文化を伝え
スポーツを行い 観戦することは 生命力が力強く鼓動する瞬間を実感させる
そして太陽の塔が たくましい生命力をこれからもこの地に約束してくれる

人々が生命力（いのち）をチャージするために
この地に集い 愛着を持ち 自律的に育まれる場所になる――
それが 21世紀の万博記念公園です



万博記念公園のビジョン策定＝大阪府のブランディングそのもの

かつて万博が先進国の仲間入りのシンボル事業であったように世界一級都市大阪のシンボルとして世界そして日本中の人々から愛され続けられる自然観光公園としての活性化方策を立案

狙い

太陽の塔が近代日本の新・パワースポットのシンボルとして映えるような公園の整備および周辺環境の演出をはかります。
 その周辺では今後世界的に益々拡大するであろう、本物志向の旅行者をターゲットにした良質な文化コンテンツを用意することが重要だと考えます。
 海外からの旅行者だけでなく地元の府民も一流の文化コンテンツに触れる機会をつくることで地域mp人材育成・民度の向上へと繋げていきます。
 良質な文化コンテンツは教養レベルの高い＝社会的ステータスと財力のある旅行者を惹きつけ、公園のプレミアム性を高めると同時に公園内・公園周辺での観光収入の向上にもつながります。
 日本および万博公園の歴史に根差した価値を再編集し良質な文化コンテンツとして発信していくことで、その先の一時の流行や風俗に迎合することによる公園の風化・陳腐化防止にもつながります。

国際観光公園としてのシンボルゾーン・日本庭園エリア活性化テーマ

尊い文化資産を再編集し近代日本の新・パワースポットとしてインバウンド旅行者の名所として育成する

A

日本庭園 日本庭園の資産を再編集し海外からの評価を高めながら庭園のオーラを発信していく

- 【概要】
- 世界中日本庭園オタクの愛読書“Journal of Japanese Gardening”の世界の日本庭園トップ10入り起点とした万博公園の日本庭園のブームづくり（参考事例：島根足立美術館）
 - 「敢えて遠出してまでも食べに行く価値のあるお店」としての評価獲得を目指した料亭（割烹）を誘致プロデュース
 - 海外を知り、また世界からお注目をあつめる茶人による茶室・茶事のプロデュースなどを検討
 - 海外からの旅行者が喜ぶ茶の湯体験プログラムを開発

C

宿泊者限定文化体験プログラム付癒され生命力を養う隠れ家的高级リゾート旅館誘致

- 【概要】
- 不便な立地を逆にとった隠れ家的高级リゾート旅館を誘致
 - 日本庭園茶室での貸切懐石・太陽の塔からの日の出ウォッチングなど公園の施設と連携した宿泊者限定プログラムを用意
 - 宿泊者にしか体験できない様々な限定プログラムによってステータス層を醸成しエリアのブランド力を強化する
 - 社会的ステータスの高い財力のある海外からの富裕層をターゲット観光収入を確保するとともに公園に対しての憧憬感を高める
 - 伊丹空港・新大阪駅などの主要ターミナルからホテルまでの送迎サービス体制も検討



B 太陽の塔・お祭り広場 (シンボルゾーン) 太陽の塔を現代の聖地とした名刹シンボルゾーンの整備

- 【概要】
- エントランスから太陽の塔までの参道（動線）の整備
 - 太陽の塔を中心とした観光祭りの立ち上げ
 - 桜祭り・紅葉祭り東南アジアにはない四季を感じるイベントをしっかりと海外に向け広報発信していく
 - 太陽の塔を偶像化したオリジナルグッズ開発
 - 太陽の塔ベストフォトスポットマップの作成
 - 世界に向けたTARO OKAMOTOブームの仕掛け

D

大阪日本民芸館・公園東エリア 日本の生活様式を輸出する MINGEIの聖地としての機能強化整備

- 【概要】
- art of the people (民の工芸)として欧米で関心が高まる文化概念MINGEIの聖地としての機能を強化
 - 民芸協会との協議のもとミュージアムショップの拡充公園西側の宿泊者の観光消費を促す
 - さらに東側ゾーンには現代のMINGEIとも親和性の高いライフスタイルショップのアンテナショップを誘致を検討
 - 日本の生活技術を結集した万博公園店オリジナルの品揃えで希少性をつくり話題性と集客へとつなげる
 - また「人々の暮らしの中で生きてこそその民芸」の実践のための食イベント住イベントなどの定期開催を行う

E

国立民族学博物館 MINPAKU x art/music/fashion 文化のエネルギーが響き合う民博コレクションの創設

- 【概要】
- 民博の持つ知見とアート・音楽・ファッション分野で世界的に著名な一流アーティスト達とのコラボレーションのプロジェクト「民博コレクション」を立ち上げる
 - コラボするアーティストやファッション界から現代ジャパニーズテクノポップまで
 - かつての民芸運動が様々なクリエイターのクリエイションの源泉となり近代のジャポニズムが文化輸出されていったように大阪発文化産業創出の装置として機能するプロジェクトを標榜する
 - 発表作品は東駅周辺のライフスタイルショップで販売などを検討

■その他機能強化策/補足情報/参考事例

i)日本庭園の機能強化

足立美術館は11年連続Journal of Japanese Gardening誌の世界の庭園ランキング1位。ミシュラングリーンガイドジャポンの3つ星も獲得。

ii)シンボルゾーンの重点整備

ベネチアビエンナーレ・ミラノサローネ・カンヌ広告祭などアート・デザイン・文化のムーブメントの発信源となる国際的な展覧会でTARO OKAMOTOプレゼンテーションを実施。

北欧の場合、家具と同時に北欧的生活文化様式の世界に向けたコンテンツ輸出に成功。北欧ブームまで広がった。

iii)駅前周辺地区の整備

海外の旅行者に対しておもてなしが欠如している現在の駅前にはまず海外からの旅行者向けタウンガイドメディアによるビジターセンター兼カフェの誘致を検討。公園案内のインデックス機能を持たせる。カフェでは地元の人と旅行者の交流を生む。またビジターセンターを媒体としてとらえスポンサー収入での運営を検討。

iv)園内移動手段の改善

パーソナルモビリティ等の社会実験スペースとして園内を開放の検討、来園者への貸出を行うなど企業の負担で園内移動手段を整備。日本の最先モビリティが使えるなど海外からの旅行者のアトラクションとしても訴求。

v)来園手段の整備

伊丹-公園-新大阪駅を周遊する太陽の塔のデザインをあしらったラッピングバスの運行。公園周辺の事業主および在阪の企業のPRタイムを設け広告収入での運行などの仕組みも検討。

vi)その他

まずは公園の認知を高めるために旅行サイトに対し戦略的に広報発信を仕掛けていく。



狙い

社会の成熟期において、公共施設を運営する際、大がかりな設備投資を行い企業に負担を強いる形の開発にはもはや限界があります。
 現状の万博記念公園の資産を活かし今ある施設をリニューアルや再構築すること、少ない設備投資でも発信力の高い施設を設置することで、魅力的なエリアとして集客の最大化を実現します。
 高級スポーツサロンやトライアスロン施設を整備することで、財力のあるセレブの社交の場としても注目され、エリア全体のブランディング、高度化を図ります。
 また、施設のネーミングライツ制度の導入や、公園の設備をデザインの力で新たな広告媒体として開発することで、企業から協賛収入として収入を得て、経営的にも持続可能な運営を目指します。
 世界的に見ても先進的な取り組みをおこなっている“場”として注目を集め、そのことによる波及効果も狙っていきます

広域拠点公園としてスポーツ拠点・公園東駅周辺エリア活性化テーマ

エコ&スポーツを融合したナチュラルでヘルシーそしてスタイリッシュなライフスタイルを啓発し、訪れる人々の生命力を高める

F

自然文化園エリア

生命力が高まるナチュラルでヘルシーなライフスタイルの発信スポットとしての環境の整備

【概要】

- 自然の中でトレーニングができるようジョギングコースを整備
- 森の中で健康的な食事が楽しめるナチュラル&オーガニックフェーやレストランを誘致
- 誘致する飲食に対してのガイドラインとして できるだけ環境に負荷をかけないよう 再生可能エネルギーへの取り組みやゴミの再利用にも積極的に取り組み ゼロエミッションの実践を指示し社会実験機能も担う
- ベンチ、ゴミ箱、遊具や休憩所など設置公園内の設備もエシカル（倫理観の高い）な企業の広告媒体として開発し協賛を募る

I

駅前周辺エリア

ナチュラルでヘルシーなライフスタイルを提案するスポーツ関連ブランドの旗艦店誘致

【概要】

- 環境意識の高いスポーツウェアブランドとして知られているアウトドアなどのフラッグシップ店を誘致を検討 センスの高い公園としてのブランド力アップにつなげる
- フラッグシップ店限定のグッズの販売や園内施設 フィールドを活用したキャンプ教室や自然教室ワークショップなどを行い実施公園内の賑わいづくりに繋げる
- その他同様の理念を掲げる企業を誘致することでエリア全体のイメージの底上げとブランディングも行う

G

公園全体外周・公園東エリア

トライアスロンを中核とした高級スポーツサロンを誘致スポーツを通じた大阪の新たな社交場として発信

【概要】

- 経営者や医者の中で社交のスポーツともなっているトライアスロンのトレーニングを核に据えた高級スポーツサロンを誘致
- 公園の外周をランニングと自転車のトレーニングコースとして整備 クラブハウスではバーやラウンジ高級スパなど社交施設も完備することでプレミアムな場としての価値を高め、国内外からの集客を図る
- サロン会員限定で公園内他の施設の優先利用を用意するなどプレミアムプログラムを準備

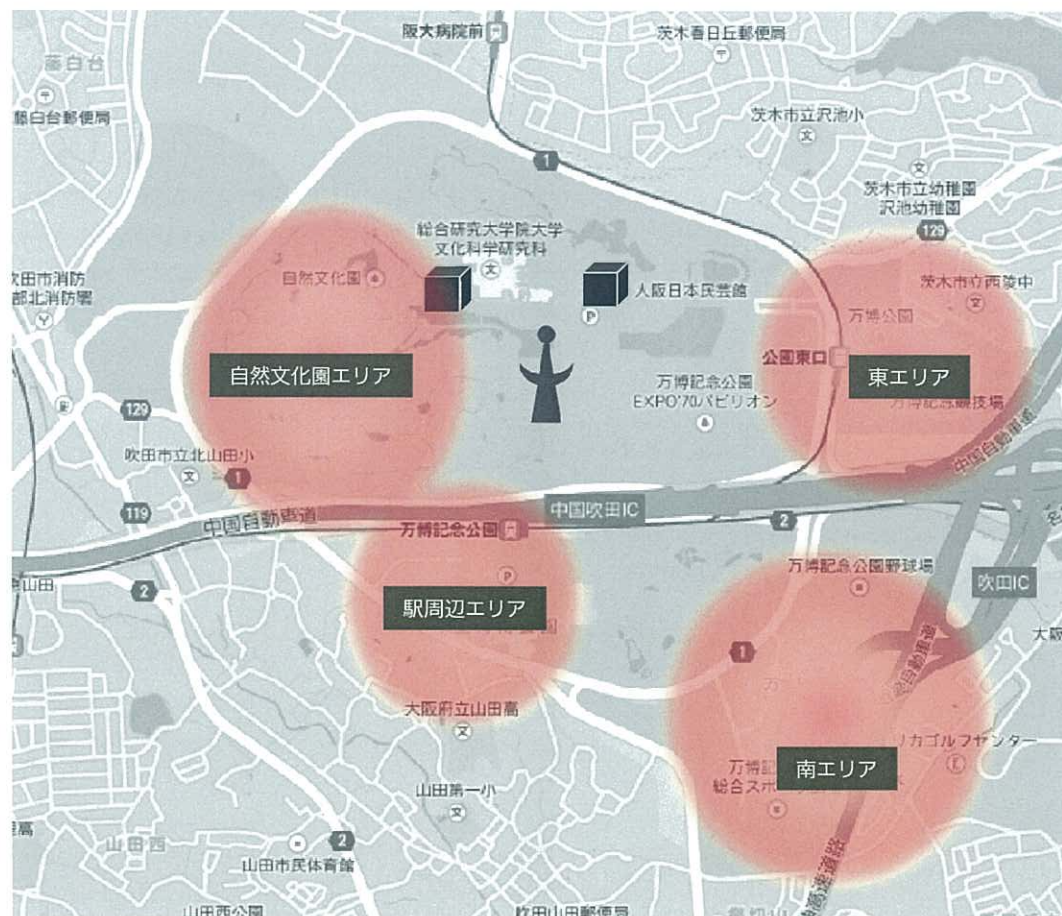
H

公園南エリア

関西随一イケてるエクストリームスポーツの“聖地”としての機能を付加

【概要】

- 野球場やフットサル場などの既存施設と共存する形で、少ない設備投資で設置が可能なエクストリームスポーツのフィールドを整備し今まで公園を利用していなかった新たな層を呼び込む
- 日本初のX-Games Japan開催地にするなど国際大会やイベント開催を視野に 整備ながらこのスポーツでの世界に通用するトップアスリートを育成し万博公園の知名度を世に知らしめエクストリームスポーツの聖地としての神話作りを行う
- エクストリームスポーツに多額の協賛をしている企業のスポンサーを獲得などを検討



■その他機能強化策/補足情報/参考事例

i)広域スポーツ拠点の形成（施設の再構成・リニューアル検討）

エクストリームスポーツは、速さや高さ、危険さや華麗さといった要素をもつスポーツの総称。マウンテンバイク、フリーラインスケート、ボルダリングなどが挙げられる。スポーツとしての側面に加えて、若者の音楽やファッション文化にも大きな影響を与える。海外では、欧米を中心にアジアでも人気を博しており、エクストリームスポーツの祭典、X-Gamesは各国で行われている。



レッドブルは、エクストリームスポーツの大会への協賛を積極的に行い、若者をターゲットとしたブランディングに成功したことで有名。

ii)公園東駅周辺の整備

医者や経営者など高所得者の間で、トライアスロンが流行している。理由としてはビジネス以外の場で自分の成長を実感できること、社会的立場を越えてつながることのできる社交場になっていることがあげられる。「仕事ができる人はなぜトライアスロンに挑むのか 白戸太郎著（マガジンハウス）」

“ルネサンス広島ボールパークタウン”は、カープ球団が、周辺施設と連携した収益確保に熱心であることから実現した施設。広島カープの本拠地、マツダスタジアムのライトスタンド後方に立地。ジムから、グラウンドを一望でき、マシンの傍には観覧専用席もある。会員限定の年間指定席も好評。

NIKE パークベンチキャンペーン
 公園に座面のないベンチを設置。
 「RUN」という言葉のみだけがぎざまれ
 「座っている場合じゃないよ、走ろうぜ」という
 NIKEのメッセージをさりげなく印象的に伝えている。

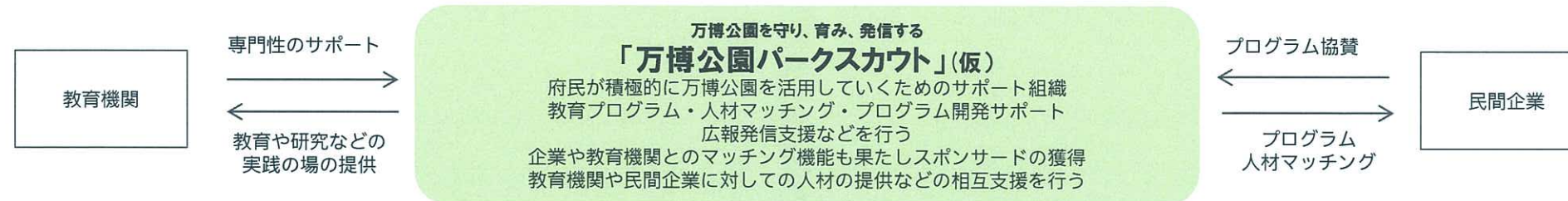


狙い

50年先の未来まで鮮度の高い場として発展するには絶えず人の手と知恵が流れ込み続ける地域共生公園として、府民の手でマネジメントが自走しづける仕組みをつくるのが大切です。大阪府が園内のプログラムを個別に企画することよりも、地域の府民自らが主体性をもって質の高い各種プログラムを開発運営していく循環をつくりだすことが大切だと考えます。現在すでに行われている様々なボランティアやNPOなどの府民活動の上位概念として“万博公園パークスカウト(仮称)”を導入し公園で行われるボランティア活動やNPOのイベントなどの府民活動の活性化・教育・各種プログラム開発・広報発信・企業マッチングを効果的にサポートしていく仕組みを提案します。収益・集客と管理運営・人材育成の観点からも好循環を生み出す先駆的な仕組みの構築を検討していきます。

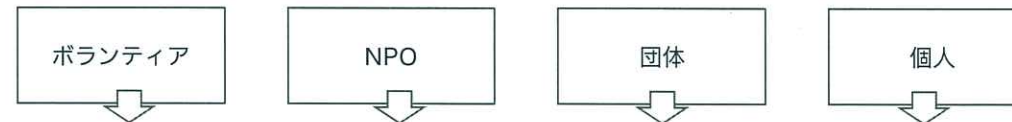
地域共生公園としての活性化テーマ

公園の生命力を地元府民の手で守り育て かつ“人づくりのインフラ機能”を担う 先駆的な循環型公園管理の仕組みを導入



府民NPO団体等の活動・交流拠点としての「万博公園パークスカウトハウス」の設立^{注4}

- 自然観察学習館を活用し、府民団体の活動のサービスステーションとして整備
- 各種府民団体の結成や団体間での交流を促したり、団体運営の相談に乗る人材を配置し、参加したい個人と受け入れ団体の仲介など各種サービスを提供できるサポート体制を整える
- プログラムコーディネーターや公園インタープリター^{注1}、通訳ボランティアガイドなどの人材を育成(参考事例：東京ガス 環境エネルギー館)^{注2}
- NPO団体とも連携し、食(生産から加工までを体験)、環境、緑地管理、自然科学など様々なテーマでのプログラムを開発し実施
- 南側活性化事業内の英語村、海遊館等周辺施設との連携プログラムの受け入れ先としての機能^{注3}
- いずれはパークスカウトハウス自体が府民によって運営されていくことをめざす^{注5}



府民・NPO・団体などは教授したサービスを公園内で実施する様々な活動を通じ公園運営に参加・還元

賑わいづくり:各団体や個人が自然教室・フリーマーケット・ヨガなど様々な質の高いプログラムを実施・公園への集客を担う
公園管理:森の再生、造園などの緑地管理・環境保全・園内美化などの公園管理業務への参画
園内での各種ボランティア:海外からの旅行者向けツアーガイド、観光祭や四季折々のイベントなど府が主体となったイベントの運営^{注5}

高度なサービスを提供する仕組みを構築しパークスカウトのステータス性を高めさらなる地域府民の参加意欲を促す
世代を跨いで地域が自律して森の生命力を維持継承してくと同時に、公園に育まれた優秀な人材が公園から社会へと輩出される循環型の仕組みへと発展させる

■その他機能強化策/補足情報/参考事例

a)多様なプログラムの提供

^{注1} インタープリターとは、人と自然を仲介し、自然について解説する人

^{注2} 環境エネルギー館では、インタープリターを育成。季節や時代の変化に合わせて、常時100以上ものプログラムを開発、実施している。メンバーから様々はアイデアを出し合い、実施後は入念なフィードバックを行い、鮮度と質を高めた。インタープリターOBは再就職先でも活躍。

b)自然文化園の利用促進

^{注3} 南ゾーン活性化事業との連携英語村:、公園内をフィールドに英語を学習するプログラムやパークレンジャーとしての職業体験ができるプログラムを実施。海遊館:館を飛び出した実践的な観察として、水辺の生き物に触れるプログラムを实践。効果的なコラボにより、集客と質の高いコンテンツの提供を目指す。

c)自然観察学習館の活用

^{注4} 近年、各大学では「地域連携室」を設置。地域の人との交流の中から実践的な学びを得たり、地域貢献活動を行っている。例えば、愛媛大学では、体育学科の学生が子供にスポーツを教えたり、地元住民の健康運動プログラムの開発に携わるなどの活動に取り組んでいる、

^{注5} 京都学生祭典は、有志の学生によって組織された実行委員会が主体となり、京都を中心とした行政・経済界・大学界・地域社会と連携して実施。2003年より平安神宮をメイン会場として、毎年実施している。



A. 事業者誘致を検討する区域の現状

現在、貴府保有地である「事業者誘致を検討する区域」の用途地域等の現状は以下の通りです。

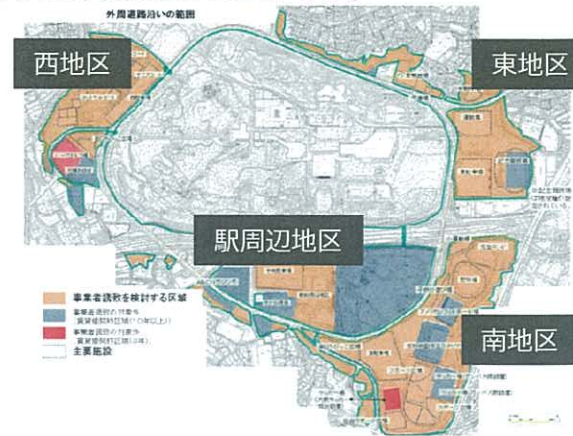
（右図のように区域内を4地区に分別しました）

■西・東地区：第二種住居地域

（建築可能施設：住居、事務所、ホテル、遊戯場、店舗（1万㎡）、展示場（1万㎡）等）
25m第四種高度地区（全域25mの高さ制限）

■南・駅周辺地区：第二種住居地域

25m第四種高度地区
特別用途地区
（千里万博公園スポーツ・レクリエーション地区）
⇒住居、保育所、下宿、老人ホーム病院、
マージャンパチンコ店、勝馬投票券発売所等への用途制限



B. 有効であると考えられる事業の業種

（a）各地区の環境分析

①西地区

- フットサル場の他、テニスコートやパークゴルフといったリゾート地に多く見られる施設が立地。
- 天然温泉である「万博おゆば」が近接。
- 北口・西口から公園内に入るとすぐに、日本庭園や自然文化園など本格的な日本の文化や自然に触れることができる。

②駅周辺地区

- 多くの来園者が降り立つ地区で、売店や案内所、ホテル、案内所、売店等が立地。

③南地区

- 野球場、アメフト球技場、サッカー場など、大規模スポーツ施設が集積した地区。
- ガンバ大阪の本拠地となる「（仮称）吹田市立スタジアム」の建設が予定されている。
- 南側ゾーン活性化事業用地と近接。

④東地区

- 万博記念競技場、運動場を中心とした地区。

（b）各地区で有効であると考えられる事業の業種

前項以前の「活性化方策」にける提案事項や、上記の各地区の現状、環境分析結果を踏まえると、各地区で有効であると考えられる業種は以下の通りであると考えられます。

①西地区

【外国人観光客等をターゲットとしたリゾートホテル】

- 日本の文化や自然に関心の高い外国人観光客等に対し、日本庭園茶室での貸切懐石や太陽の塔からの日の出ウォッチング等、公園の施設と連携した宿泊客だけのプレミアムツアーなどを実施。



②駅周辺地区

【スポーツ関連企業の旗艦店】

- 公園と南地区の大規模スポーツ施設との間に位置し、比較的集客のしやすい条件を活かし、自然との調和やエコな取り組みなどを積極的に推進するスポーツ用品メーカーやアウトドア用品メーカーなどを誘致。
- 公園内の施設・フィールドを活用した各種プログラムを実施。



③南地区

【大規模スポーツイベント施設】

- 少ない投資で設置可能なX-Gamesフィールド等の大規模スポーツイベント施設を誘致。

④東地区

【社交施設が併設された高級スポーツサロン、ライフスタイルショップのアンテナショップ】

- スパやバー等社交施設を併設した高級スポーツサロン等を誘致。
- 大阪日本民芸館への動線の入口となることから、現代の民芸と親和性の高いライフスタイルショップのアンテナショップを誘致。



- その他、事業内容に応じた区割り設定や事業者公募の範囲（全区単位の公募/全区一体公募）、各区の共通インフラ（道路、上下水道など）の整備主体等について、事業者ヒアリング等をもとに検討します。

C. 貸付等の手法の検討

（a）土地賃借とするか建物賃借とするか

- 貴府保有の既存施設の建物賃借については、対象とする施設を普通財産化する等の措置が必要となるケースがあるため、その有効性や意義などについて検討します。
- 区域内の余剰地への事業者誘致については、新設施設を建物賃借とする際には貴府にて施設を整備する必要があります。これは、整備した施設にテナントが入らない「空室リスク」を抱えることになるため、人口減少化の昨今においては慎重な対応が必要です。従って、本件については土地賃借（借地権の設定）が基本となると考えられます。

（b）借地権を地上権とするか賃借権とするか

- 地上権は、譲渡に賃貸人の承諾が不要となるなど、一般的に賃借権と比べて強い権利であると認識され、借地権という賃借権が一般的となっています。
- 本件においても、公有地であること等を勘案すると、譲渡・転賃に賃貸人の許可が必要な賃借権が妥当であると考えます。

	地上権	賃借権
権利譲渡	自由に譲渡可（賃貸人の承諾が不要）	譲渡や転賃は不可（譲渡等には賃貸人の承諾が必要）
登記	賃貸人に法的に登記の協力義務がアリ	賃貸人に登記の協力義務はナシ

（c）借地権の種類について

- 本件は公有地であることを踏まえると、事業者が半永続的に借地し続けるリスクを避けるためにも、定期借地権の設定が望ましいと考えられます。
- 中でも、ある程度の用途を限定して借地するケースも想定されるため、事業用定期借地権を設定することが望ましいと考えられます。

※この他、建物の整備・所有を前提としない（仮設物やイベント利用程度の）事業内容であれば、地方自治法に基づく行政財産の使用許可（第238条の4第7項）という選択肢もあります。

	定期借地権			普通借地権
	一般定期借地権	事業用定期借地権	建物譲渡特約付借地権	
存続期間	50年以上	10年以上50年未満	30年以上	30年以上
利用目的	用途制限なし	事業用建物所有に限る（居住用は不可）	用途制限なし	用途制限なし
借地関係の終了	期間満了による（終了時に原状回復（建物撤去）が原則）	期間満了による（終了時に原状回復（建物撤去）が原則）	建物譲渡による	①法定更新される。 ②更新を拒否するには正当事由が必要。

（d）その他の事業スキームの要件について

その他の事業スキームに関する以下の要件について、事業者ヒアリングの結果等を踏まえて検討します。

①事業期間

- 投資回収に過不足ない期間として何年程度とするか、事業者ヒアリングや事業収支シミュレーションにより検討します。

②事業期間中の出口の有無

- 30年間を超えるような超長期の事業期間を設定する必要がある場合は、事業終了時まで建物の所有・運営を要求することが民間事業者の参入の制約となる可能性もあります。
- このような場合は、民間事業者にとっての出口の確保を考慮し、第三者への建物の譲渡等について、貴府にとって許容可能かどうか検討します。

③借地料額

- 近年、建設費が急騰を続けていることから、事業が実際に成り立つ借地料については見極めが必要となります。
- 借地料の算定にあたり、不動産鑑定を採用することが一般的ですが、この場合直近の取引事例が限定的であったり、建設費の高騰状況を十分に反映されない評価となる可能性もあることから、民間事業者と十分に対話をし、事業進出が可能な借地料額を検討します。（不動産鑑定が必要な場合には、その際の参考資料として提供します）。

- 事業者を公募する際には、公園のコンセプト・方針との整合を図るために、事業内容についても評価する企画競争形式を採用することが重要だと考えます。

D. 貸付等の手法の有効性の検討

各手法の有効性について、定性評価と定量評価による総合評価により検討します。

（a）定性評価

- 万博条例の目的や活性化方策との整合性、公有地としての妥当性等を指標に評価。

（b）定量評価

- 事業収支シミュレーションにより事業安定性・採算性等を指標に評価。

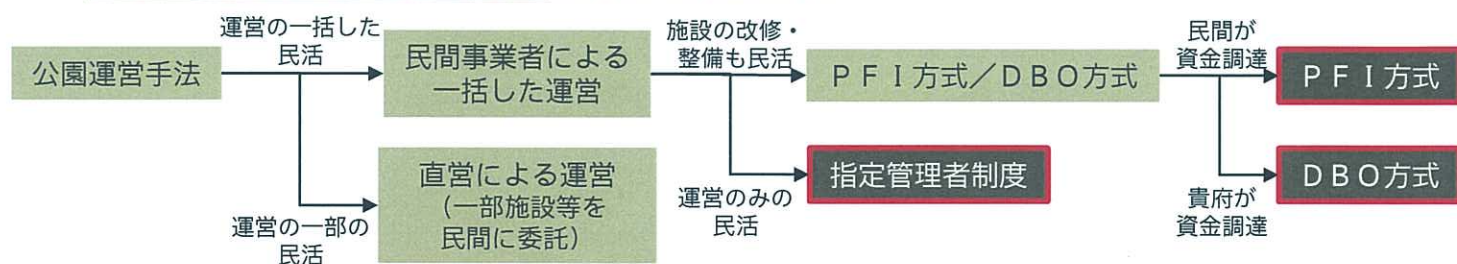
A. 目指すべき公園運営のあり方

今後、万博記念公園が目指すべき公園運営のあり方は以下の4点であると考えます。これらの点を実現できる公園運営手法について検討します。

- 公園をブランディングしていくために、公園のコンセプト・方針が各所で遵守・徹底される運営
- 利用者サービスの向上や管理運営の効率化など、柔軟な運営のできる体制づくり
- 園内には、日本を中心とした様々な文化芸術を学び・感じ・発信できる施設・機能が集積していることから、公園であると同時に貴府の魅力を高める文化教育施設でもあるという認識に基づいた運営
- 万博記念公園が大阪の顔であることを広く世界に発信・認知される運営

B. 公園運営手法の枠組みについて

- 万博記念公園は、都市公園法上の都市公園ではないことから、運営手法の枠組みとしては以下のような選択肢が考えられます。
- このうち、目指すべき公園運営のあり方を勘案すると、公園全体が統一したコンセプト・方針のもと一括で運営されていることが望ましく、且つ民間活力を活用することを踏まえると、PFI方式、DBO方式、指定管理者制度という3つの手法が選択肢となると考えられます。



C. 各運営手法の比較検討

(a) 本件における各運営手法の特徴

- 【本件におけるPFI方式】 民間事業者が資金を調達して施設の改修・整備を実施し、事業期間中の運営を実施する方式。工事費は事業期間内において貴府から割賦払い。性能発注が基本。
- 【本件におけるDBO方式】 貴府が資金を調達して、民間事業者が施設の改修・整備を実施し、事業期間中の運営を実施する方式。PFI方式と同様に性能発注が基本。
- 【本件における指定管理者制度】 施設の改修・整備は貴府が実施し、運営のみを一括して民間事業者に委託。指定管理期間は5年程度とする施設が多いが、法令上の定めはない（方解釈上は5年以上の長期も可）。施設の改修・整備に先立ち、指定管理者を選定し、指定管理者と協議の上、施設の改修・整備を進めるという方法もある。また、利用料金制により、入園料や施設利用料を指定管理者の収入とすることや、指定管理者が公園内に施設を設置・運営することもできる。

(b) 比較検討結果

- コスト面においては、DBO方式が優位となることが期待されます。
- 一方で、目指すべき公園運営のあり方を勘案すると、本件においては、公園のブランディングという観点から「公園の統一したコンセプト・方針の遵守」の項目を特に重視して評価する必要があると考えます。この点においては、性能発注を基本とするPFIやDBOにおいては、十分に徹底していくことが困難なケースが生じることもあり得ます。
- 従って、目指すべき公園運営のあり方を踏まえると、本件へは指定管理者制度が適していると考えられます。
- ただし、事業期間については、PFI等と同様に、10年以上の長期とすることも重要です。

評価指標	PFI方式	DBO方式	指定管理者制度
改修・整備費	金融機関からの借入による資金調達コストは掛かるものの、設計・施工の一括実施によるコスト削減効果は期待できる。	市債のためPFIほど資金調達コストは掛からず、設計・施工の一括実施によるコスト削減効果も期待できる。	従来方式による設計と施工の分離発注のため、一括実施と比べるとコスト増となる可能性がある。
運営費	民間による長期の運営により、効率化が期待できる。	民間による長期の運営により、効率化が期待できる。	民間による長期の運営により、効率化が期待できる。
公園の統一したコンセプト・方針の遵守 (運営への行政の関与)	性能発注につき、ある一定の範囲においては民間の裁量に委ねる必要がある。	性能発注につき、ある一定の範囲においては民間の裁量に委ねる必要がある。	仕様書等により、コンセプト・方針の遵守を徹底することができる。
柔軟な運営体制の構築	民間の裁量の範囲においては可能である。	民間の裁量の範囲においては可能である。	民間の裁量の範囲においては可能である。

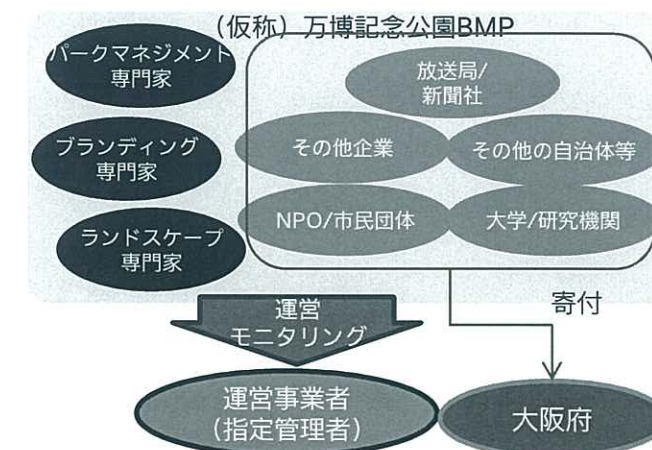
D. 「(仮称)万博記念公園ブランド・マネジメント・パートナーズ」の形成と公園運営への参画

- 万博記念公園の運営資金の調達と万博記念公園のブランディングを目的に、「(仮称)万博記念公園ブランド・マネジメント・パートナーズ (Brand Management Partners (BMP))」という組織体を形成し、万博記念公園BMPが運営のモニタリングという形で公園運営に参画する仕組みの成立可能性を検討することをご提案します。
- 万博記念公園BMPは、万博記念公園に関わることで、何らかのメリットを享受できる利害関係者とパークマネジメントやブランディングの専門家等で構成されることを想定します。
- 利害関係者については、万博記念公園の運営を支援または関与しているという事実を当該団体の広報に活用する、或いは万博記念公園の持つ様々なコンテンツ（園内の風景画像、施設、ロゴ等）を当該団体の各種商品等に活用する等、万博記念公園の持つ価値や資産を活用する代わりに、万博記念公園に何らかの対価（資金、ノウハウ、人員等）を提供する仕組みです。
- 万博記念公園BMPの支援により万博記念公園の価値が向上すれば、それを支援する万博記念公園BMP参加団体の価値も向上し、さらには来園者や府民の参加企業に対するロイヤリティ向上も期待できます。そうすると、万博記念公園BMPの支援もさらに充実・拡大するという、正のスパイラルが生じることが期待できます。
- また、万博記念公園BMPを形成することで、公園運営への企業参加や参加団体間の連携が促されることで、持続的な公園運営へ発展することが期待されます。

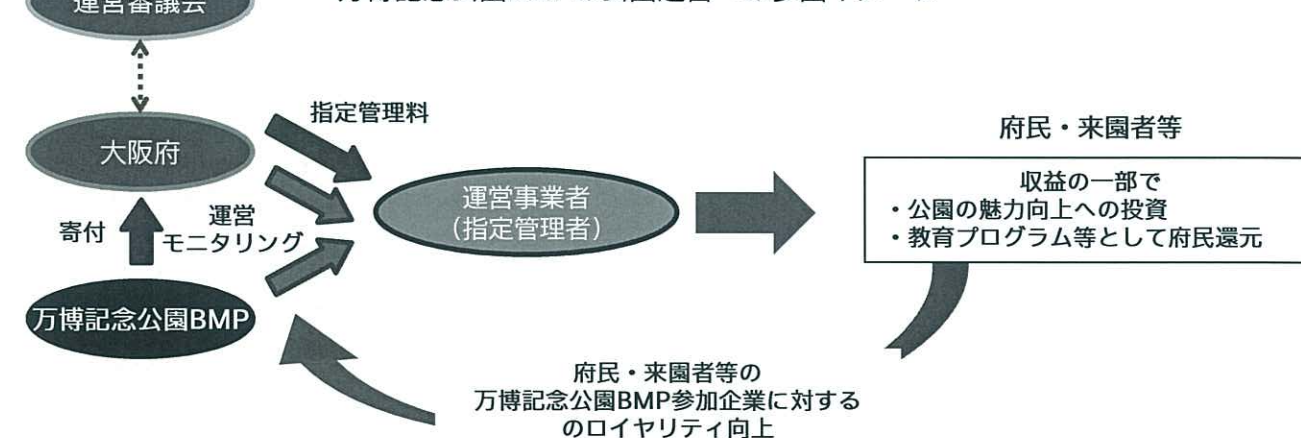
万博記念公園BMPへの参画が期待される団体と各団体のメリット

団体	メリット
放送局/新聞社	番組・記事、コンテンツの作成・販売
その他企業 (大阪が拠点の企業など)	企業のCSR、関連商品の開発
NPO/市民団体	市民イベント開催等によるプレゼンス向上
大学/研究機関	共同研究の実施、教育の場としての活用
その他の自治体等	共同観光企画の開発、施設の相互利用

万博記念公園BMPのイメージ



万博記念公園BMPの公園運営への参画イメージ



- ✓ 万博記念公園は文化教育施設でもあるため、地域や利用者で支え、活用していくことが重要です。万博記念公園BMPは、そのための仕組みを構築する一環でもあります。
- ✓ この仕組みは、ある一定のエリア内の地権者が資金を持ち寄り、エリアマネジメントを実施するアメリカでBID (Business Improvement District) という仕組みに類似しているとも言えます。
- ✓ また、海外の美術館・博物館では、運営組織の中に企業からの寄付金を募るドネーション部門を設置するとともに、教育プログラムや地域貢献活動を充実させることで、より多くの寄付金を集める仕組みを構築しています。
- ✓ このような海外の公園等の仕組みを調査するとともに、関連する企業へのヒアリング等により万博記念公園BMPの成立可能性を検討します。

■公園の運営体制 一覧表

	直営	地方独立行政法人 (一般地方独立行政法人)	指定管理者制度	DBO+指定管理者制度	PFI+指定管理者制度	
概要	<p>地方自治体が自ら公園を運営する体制。部分的に民間事業者へ業務の委託を行いながら運営を行う。</p> 	<p>地方独立行政法人が当該施設を自治体から出資を受けて管理する制度。施設の設置や管理は法人が自ら行う。整備と運営を同一事業者が行うため、ソフト・ハードが連携した事業展開が可能。</p>  <p>※有料・無料区域へ誘致する事業者</p>	<p>株式会社などの営利企業、財団法人、NPO法人、市民グループなどの団体が、運営を包括的に代行する制度。</p>  <p>※有料・無料区域へ誘致する事業者</p>	<p>施設の整備に伴う際に、設計、施工、運営を同じ会社が行う制度。運営に関しては指定管理者制度を適応する。整備と運営を同一事業者が行うため、ソフト・ハードが連携した事業展開が可能。</p>  <p>※有料・無料区域へ誘致する事業者</p>	<p>施設の整備に伴う際に、設計、施工、運営を同じ会社が行う制度。運営に関しては指定管理者制度を適応する。整備と運営を同一事業者が行うため、ソフト・ハードが連携した事業展開が可能。</p>  <p>※有料・無料区域へ誘致する事業者</p>	
財産	土地、施設、基金は府が所有。	土地、施設、基金を法人が所有。	土地、施設、基金は府が所有。	土地、施設、基金は府が所有。	土地、基金は府が所有。施設は民間が所有する場合もある。	
事業期間	-	長期的な事業展開、設備投資が可能。	3～5年程度	10年以上の長期	10年以上の長期	
他団体への土地貸借	府が公募する。	法人が行う。	府が公募する。	府が公募する。	府が公募する。	
収入	施設の利用料、土地の賃貸借料は府が収受する。	土地の賃貸借料、施設の使用料は法人が収受する。	土地の賃貸借料は府が収受する。施設の利用料は指定管理者が収受する。	土地の賃貸借料は府が収受する。施設の利用料は指定管理者が収受する。	土地の賃貸借料は府が収受する。施設の利用料は指定管理者が収受する。	
料金設定	府が定める。	法人が定める。(料金の上限額は府の認可が必要。)	府が条例において上限額を定める。(利用料金制) この範囲内で指定管理者が府の承認を受けて設定する。	府が条例において上限額を定める。(利用料金制) この範囲内で指定管理者が府の承認を受けて設定する。	府が条例において上限額を定める。(利用料金制) この範囲内で指定管理者が府の承認を受けて設定する。	
評価	資金調達	府が行う。現行の基金等を用いた資金調達を行う。	法人が行う。現行の基金等を用いた資金調達を行う。	府が行う。現行の基金等を用いた資金調達を行う。	府が行う。現行の基金等を用いた資金調達を行う。	民が行う。民間が資金調達を行う。サービス購入型の場合延払いにて府は民間に費用を支払う。
	改修・整備	府が行う。従来方式による設計と施工の分離発注のため、一括実施と比べるとコスト増となる可能性がある。	法人が行う。従来方式による設計と施工の分離発注のため、一括実施と比べるとコスト増となる可能性がある。	府が行う。従来方式による設計と施工の分離発注のため、一括実施と比べるとコスト増となる可能性がある。	民が行う。市債のためPFIほど資金調達コストは掛からず、設計・施工の一括実施によるコスト削減効果も期待できる。	民が行う。金融機関からの借入による資金調達コストは掛かるものの、設計・施工の一括実施によるコスト削減効果は期待できる。
	維持管理・運営	府が行う。自治体自身が運営するため、事業の継続性は高い。	法人が行う。長期安定的に運営できるため、事業の継続性は高い。	民が行う。民間による長期の運営により、効率化が期待できる。	民が行う。民間による長期の運営により、効率化が期待できる。	民が行う。民間による長期の運営により、効率化が期待できる。
	公園の統一的概念・方針の遵守(運営への行政の関与)	府が運営を行うため、府のコンセプト・方針は遵守される。	ある一定の範囲においては法人の裁量に委ねる必要がある。	仕様書等により、コンセプト・方針の遵守を徹底することができる。	性能発注につき、ある一定の範囲においては民間の裁量に委ねる必要がある。	性能発注につき、ある一定の範囲においては民間の裁量に委ねる必要がある。
	柔軟な運営体制の構築	公務員人事や官庁会計等の制約がある。	独自の意思決定が可能となるため、新たなサービスの提供など機動性・弾力性のある運営が可能となる。	民間の裁量の範囲においては可能である。民間のノウハウを導入した運営が可能。多彩なイベントやサービスの提供が図られる。	民間の裁量の範囲においては可能である。民間のノウハウを導入した運営が可能。多彩なイベントやサービスの提供が図られる。	民間の裁量の範囲においては可能である。民間のノウハウを導入した運営が可能。多彩なイベントやサービスの提供が図られる。
課題	・委託工事の発注は単年度の競争入札となるため、ノウハウを蓄積した継続的な事業実施が困難。	・万博記念公園に適用するためには、本件に該当する業務を地方独法の業務対象として政令で定める必要がある。 ・法人の人員体制において、マネジメント能力のある人材が求められる。	・一定期間で管理者が変わるため、ノウハウの蓄積が出来ない。 ・短期の場合、建設期間や投資回収期間の問題で施設整備が難しい。 ・指定管理者からの土地の貸借が不可。 ・効率性と質の維持の観点から、適切な業務範囲、規模、事業期間の設定が必要。	・指定管理者からの土地の貸借が不可。	・指定管理者からの土地の貸借が不可。	
府の役割	全ての管理運営	目標設定と管理運営のモニタリング	仕様の設定と管理運営のモニタリング	要求水準及び仕様の設定と管理運営のモニタリング	要求水準及び仕様の設定と管理運営のモニタリング	

■体制移行のために必要となる事務

	地方独立行政法人	指定管理者
必要な事務	①制度検討（組織体制、定款） ②政令改正 ③地権者である国（財務省）との協議 ④議会承認（定款） ⑤総務大臣の認可 ⑥議会承認（中期目標） ⑦条例廃止（万博記念条例など）	①制度検討（業務の内容、対象とする区域、付与する許認可権限、期間） ②条例改正（指定管理者条項、指定管理者の収入とする利用料金） ③業務マニュアル等の作成、管理図面の作成 ④国有地にかかる財務省協議 ⑤選定委員会（募集要項） ⑥公募 ⑦選定委員会（事業者選定） ⑧議会承認（選定された事業者の承認） ⑨業務開始準備（スタッフ雇用、業務習熟など）
関係法令	地方独立行政法人法 第二十一条（業務の範囲） （1）試験研究 （2）大学の設置・管理 （3）公営企業（水道、工業用水道、軌道、自動車運送、鉄道、電気、ガス、病院、その他政令で定める事業） （4）社会福祉事業 （5）公共的な施設で政令で定めるものの設置・管理 地方独立行政法人法施行令 第四条（公共的な施設の範囲） 法第二十一条第五号 に規定する政令で定める公共的な施設は、次に掲げるものとする。 一 介護保険法に規定する介護老人保健施設 二 会議場施設、展示施設又は見本市場施設であって総務省令で定める規模以上のもの 三 博物館、美術館、植物園、動物園又は水族館	地方自治法 （公の施設の設置、管理及び廃止） 第二百四十四条の二 普通地方公共団体は、法律又はこれに基づく政令に特別の定めがあるものを除くほか、 <u>公の施設の設置及びその管理に関する事項は、条例でこれを定めなければならない。</u> 2 略 3 普通地方公共団体は、公の施設の設置の目的を効果的に達成するため必要があると認めるときは、条例の定めるところにより、法人その他の団体であつて当該普通地方公共団体が指定するものに、当該公の施設の管理を行わせることができる。 4 前項の条例には、指定管理者の指定の手續、指定管理者が行う管理の基準及び業務の範囲その他必要な事項を定めるものとする。 5 指定管理者の指定は、期間を定めて行うものとする。 6 <u>普通地方公共団体は、指定管理者の指定をしようとするときは、あらかじめ、当該普通地方公共団体の議会の議決を経なければならない。</u> 7 指定管理者は、毎年度終了後、その管理する公の施設の管理の業務に関し事業報告書を作成し、当該公の施設を設置する普通地方公共団体に提出しなければならない。 8 <u>普通地方公共団体は、適当と認めるときは、指定管理者にその管理する公の施設の利用に係る料金（次項において「利用料金」という。）を当該指定管理者の収入として收受させることができる。</u> 9 前項の場合における利用料金は、公益上必要があると認める場合を除くほか、条例の定めるところにより、指定管理者が定めるものとする。この場合において、指定管理者は、あらかじめ当該利用料金について当該普通地方公共団体の承認を受けなければならない。 10 普通地方公共団体の長又は委員会は、指定管理者の管理する公の施設の管理の適正を期するため、指定管理者に対して、当該管理の業務又は経理の状況に関し報告を求め、実地について調査し、又は必要な指示をすることができる。 11 普通地方公共団体は、指定管理者が前項の指示に従わないときその他当該指定管理者による管理を継続することが適当でないとき認めるときは、その指定を取り消し、又は期間を定めて管理の業務の全部又は一部の停止を命ずることができる。
	3ヵ年以上必要	3ヵ年程度必要