

令和元年度経営目標設定について

大阪港埠頭株式会社

港 湾 局	資料に沿って説明
団 体	資料に沿って説明
清 水 委 員	外郭団体でないとはやはり機能というか、他の民間企業では役割は果たせないというのはある程度理解はできたが、これはやはり、特定外貿埠頭の管理運営に関する法律の指定会社という国交大臣の指定そのものが一般の通常の民間会社ではあり得ないというか、指定を受けてるのがこの大阪港埠頭株式会社だから、ここでないと駄目という理解でよいか。
港 湾 局	現在、指定を受けているのは、大阪港埠頭株式会社のほかには、東京港埠頭株式会社、それから横浜、結局、旧の埠頭公社の流れの会社だけになっている。
清 水 委 員	仮に民間会社が手を挙げてもそれは指定を受けられないというか、難しいという理解でよいか。
港 湾 局	法の枠組み上は、一定そうだったかと思う。
清 水 委 員	国際コンテナ戦略港湾施策という国の施策があって、大阪市の果たす役割があって、外郭団体である大阪港埠頭株式会社が果たす役割があると思うが、この役割の違いというのは、具体的にはどういったところにあるのか。
港 湾 局	大阪港埠頭株式会社には、ライナー埠頭やコンテナ埠頭などの所有財産がある。今、港湾局でもいろいろな港湾施設を持っているが、基本的にはコンテナの岸壁については、多くを大阪港埠頭株式会社が持っている。 阪神国際港湾株式会社が一体的に運営をすることが、効率化につながって、競争力の強化につながるということになっている。 それと先ほど質問いただいた、特定外貿埠頭の管理運営に係る指定会社について、法律の要件としては、港湾管理者が株式総数の2分の1以上に当たる株式を保有している株式会社ということなので、純粋な民間会社というのは法律の規定上、指定できないという状況になっている。
清 水 委 員	国際コンテナ戦略港湾施策への積極的な関与ということで、戦略目標等を立てていると思うが、従来から戦略目標は継続されてる部分が多いかと思うが、改めて見ると、やはり今言った、東京港とか横浜港とか、あと名古屋港を含めた国内の国際コンテナ戦略港湾施設と阪神港との比較といったところをベンチマークにしてある種の目標設定というのはできないのか。どうも課題が非常に割とこう現実的というか、必要に迫られた部分ではあるが、もう少し戦略港湾との積極的な関与ということがあれば、それが成果として、どのように実現してるのかという団体としての考えを。 例えば名古屋港、横浜港、東京港と阪神港との違いは、あるいは、もう少し言うと、海外のライバルというか、海外の港湾施設に対して、どうかとか、そういったところでの目標設定があってもいいのかなと思っている。
団 体	まず名古屋港は、戦略港湾になっておらず、もう一つ下のランクになる。なので東京、川崎、横浜(京浜港)、それから神戸、大阪(阪神港)が戦略港湾と

	いう形になっている。 他の港ということだが、いわゆる五大港となると実は東京、横浜それから川崎ではなく、ここに名古屋が入って神戸、大阪という形になるので、実は大阪港がその中で一番コンテナの取扱が少ないということになっている。 もともと神戸港が非常に大きなコンテナの取扱があったが、阪神淡路大震災で非常に大きな被害を受けたことから激減した。激減をしたと言いながら、今でも大阪よりも少し多いコンテナの取扱がある。国内で今一番大きいのは東京港になる。 コンテナの取扱の指標というのは様々で、長さ6メートルのコンテナと12メートルの2種類あるが、6メートルのコンテナは20フィートだが、それに換算したもので個数を計算するが、その個数でいくと、大阪港の場合は200万あまり、TEUという単位だが、東京港は2倍以上の500万を超えている、あと神戸なんかは大阪港より多いが、200万台で、名古屋港もそう。 特に大阪港の場合、外国貿易関係のコンテナだが、今ほとんど中国が大きい比率を占めていて、中国経済の動向によって非常に大きな影響を受けるというようなことがあるので、それをベンチマークにすると、中国の景気の影響が分からないので難しいかなというふうに考えている。 海外についても、上海が今世界で一番多く、上海は4000万を超えて、実に大阪の20倍以上で、シンガポール、プサンとかも、2000万ぐらいの規模であり、まったく比較にならない。 何故かと言うと、昔は北米から日本の港に来て、そこからアジアとか、いろんな国に流れていったが今は、上海、シンガポールにまず行って、そこから大阪とか東京に流れてくる構造になっていて、その中で圧倒的に差をつけられた。国の方も危機感を抱いて、政策を変えたりしてるが、はっきり言って全然追いついていない。委員がおっしゃっていることは非常によくわかるが、今はこういう状況なので、とにかく施設、受け入れ体制、港をきちっとすることによって来ていただく、そういうのをつくりながら、今一生懸命にやってるのが、東南アジアの港と結んで、何かできないかなというふうなセールス活動をしている。ただそれも、すぐには成果が出ないので、2、3年後、下手すれば5年後といったスパンの話になるので、成果測定指標にするには難しいという状況になっている。
清 水 委 員	役割として国際コンテナ戦略港湾施策に積極的に関与ということであれば、やはり、それに沿った何らかの経営課題と戦略目標をもう少し整合性のあるものを考えてもいいのかなと。今年はもう、この戦略目標で進むとは思いますが、来年以降考えてもらえたらと。
水 上 委 員	最初に港湾局から説明があった阪神国際港湾株式会社との役割の違いだが、先ほどの説明だと、上下分離の考え方だったかと思うが、市が法人に求める役割における、きめ細やかなセールス活動、国際競争力の強化といった点で、どうしてもイメージするのが上物会社の役割だが、ポートセールス活動において、下物会社の方が積極

	的にやるべき役割、担うべき役割というのは、どの辺にあるのかということについて、阪神国際港湾株式会社との違いを説明してほしい。
港 湾 局	上物会社の阪神国際港湾株式会社よりも積極的にというわけではないが、阪神港の全体として、コンテナ総数を増やしていくんだとか、航路数を維持拡大していくんだという大きな目標に、港湾管理者と上物会社と下物を持っている大阪港埠頭株式会社、3者が同じように関与して、同じ目標に向かって頑張っていくという構図になっている。ただ、目標達成していくという取組については、上物会社であれば上物会社に特化した取組みがあり、下物会社であれば、下物会社に特化した取組みがあり、コンテナの延命化だとか、ヒアリ対策だとかいった話があって、その中にもう一つポートセールスという項目もあるが、そこは阪神国際港湾株式会社と大阪港埠頭株式会社とが一緒に頑張って、阪神港のポートセールスをしてきているという状況にある。
水 上 委 員	そうすると戦略目標で掲げられている営業活動など、三者が一体となってやっているものの回数が挙げられているというような認識、理解でよいのか。
団 体	一緒にやってる部分もあるし、そうでない部分もある。というのは、大阪港だけで取り組む課題もある。大阪港の課題としては、輸入が非常に多くて、輸出が非常に少なく、実は空のコンテナを返すという非常に非効率なことをやっている。そこを空でなく、なんとか埋めていくための活動もやっている。そして今、食の輸出ということで、加工食品等の輸出を大阪港からしていこうという活動に取り組む場合に、もちろん阪神国際港湾株式会社と一緒にやる場合もあるが、大阪港特有の取組を行う場合がある。それともう一つ、クルーズ船の誘致活動もしているが、それについても神戸と大阪で、ライバル的なこともあるので、なかなか阪神港としての位置付け、というわけにもいかないという実態がある。阪神国際港湾株式会社は、クルーズ船誘致には全く手をださないが、その代わり大阪港は、大阪港埠頭株式会社でやりますよというようなことをやっている。中身に応じて一緒になってやる場合、分かれる場合ということをしている。
水 上 委 員	今の説明で、下物会社でもポートセールス活動というのが重要だということがよく理解できたように思うが、一方で経営戦略目標のところになると、そのあたりが見えず、結局、上物会社が本来であれば主軸になってやる営業活動の部分もやっている印象があって、今の説明のような部分がはっきり見える戦略目標が設定できるとより説得的かなというような印象を受けた。
市 口 委 員	経営目標の戦略目標の中で、大阪市からの資金的自立に取り組むというのがあるが、それに対する成果測定指標として大阪市の新規貸付金0ということになっているが、これ以上新しく大阪市の貸付金を増やさない、会社からしたら、借入金をふやさないという意味合いでよいのか。正直言って、経営目標の成果測定指標ということでは少し奇異な感じがする。その辺もう少し、資金的に自立に取り組むというところで、もう少し違う成果測定指標というのが考えられないのか、その辺の考えを聞かせてほしい。

団 体	弊社の場合、以前は国、あるいは大阪市から資金を借りて、資金調達をして、岸壁など埠頭の整備をしてきたが、ただ、大阪市から資金を借りているということでは、自立という点で問題があるという指摘を受ける中で、今は、民間企業から資金を借りて整備をしている。国とかの制度を利用した方が借りやすいが、そこのところをあえて、国なり、大阪市から借りずに、という調達をやっているところが、努力している点である。
阪 口 委 員	新規に借入れの有無じゃなくて、残高を減らすことが指標ではないのかという意味の質問。0ならこれ以上の数値はない。もし、市の財政的関与を減らすというんだったら、減る数字でないと意味がないので、そういう指標を設定することはできないかという意味。
団 体	我々もこの指標については、また借入れを行わない限り、これ以上減らしようがなく、0しかありえないわけで、今となってはどうかと思っている。今借りている分は、順調に返しているが、返済自体を指標にしてはいけないというルールがあったと思うので、指標にしていない。
阪 口 委 員	それをより減らすということは。
団 体	約定返済より先に返すというのが、できるかどうか。国の制度があるので。
阪 口 委 員	了解した。
清 水 委 員	大阪市からの借入残高が平成27年度64億、平成29年度52億。確か以前の委員会でも約定通り弁済するのは当たり前なので、そのような指標は無しにしてということで、当初の指標からこの指標になったと思うが、高い目標設定ができずに、補足説明をしないといけない状況が続くということであれば、その他としての指標で無理に作らなくてもいいのかなと思う。外郭団体として活用するというのであれば、CSのところの指標をもう少しウエイトを高めるようなことも必要ではないかと。自己資本比率の向上で財政、財務的基盤を高めるのという指標は設定してるので、借入れも減らせば自己資本比率が上がるので、重複している指標にもなるのかなと思うので、見直されてはいいかがか。

株式会社大阪城ホール

経済戦略局	資料に沿って説明
団 体	資料に沿って説明
野 村 委 員	大阪城ホールの運営自体は毎年利益も上がってうまくやってるのかなと思うが、最初に所管局から説明があった、外郭団体でなければならない理由の株式売却については、民間に株式を売却した場合に、現在の設置許可などに影響が出てくるということになるのか。
経済戦略局	先ほど説明した通り、大阪市が国有地を無償で借りて、それを団体に貸しているという関係上、国からは何らかの形で大阪市の関与が必要であるといわれている。株式売却といっても、そういったことから考えると、やはり大阪市として、何らかの関与というところでは、株主として株を保有しておくということで、株式会社をコントロールするというか、決定権を持つという意味で市

	の関与が必要と考えている。
野 村 委 員	同じところに記載してある、この建替えの対応というのはどういう意味か。
経済戦略局	これは仮に、施設と経営の分離ということを、当時考えたときに、一旦施設を大阪市のものとして、経営のみを民間に任せるといようなことを想定して検討している。というのも、あれほどの大規模な施設を、民間で運営するとなれば、先ほど言った大規模改修等のリスクがあるので、民間で所有してまで運営できるところがなかなか見つからないのではないかという前提のもと、当時は検討されたと聞いている。その上で、もし大阪市が、施設の所有者として管理する時には、大規模改修のリスクだとか、あるいは火災等の不可抗力のリスク等を大阪市が負わないといけないといようなこと、あるいは固定資産税とか、公園の使用料、配当を含んで、平成 30 年度実績だが、年間 2 億円程度、そういった減収が見込まれるということで、やはり現在の形態を継続する方がコスト的には有利というふうに意見をいただいたと聞いている。
野 村 委 員	様式 1 の「市が法人に求める役割」としては、文化スポーツ振興、都市魅力の向上ということになっているが、理解としては特段何か法人の方から働きかけて、実際に申し込みがある方からの利用だけじゃなくて、こういうイベントも企画してるとか、そういうのも特になくて、自然体で運営されているという理解でよいか。
団 体	基本は我々が企画するというのではない。ただ、市からのオーダーということであれば、収益的にコンサートよりマイナスだが、公益的というか、貢献するためには、ほかに優先して受けたりはしている。
清 水 委 員	もう一度所管局の考えをクリアにしてほしいと思うが、要は国有地を大阪市が無償で借りて、その土地の上にホールが立っているということによいか。そのウエイトはかなり重要なのか。ほとんどが国有地なのか。
団 体	周りはほぼ国有地。ホールの底地だけが市の土地。
清 水 委 員	他の民間会社では市としての施策が実施できないという理由は、国との条件が一番大きいということか。
経済戦略局	総合的に検討した結果というところで理解しているが、重要な一つの理由と認識しているところ。
清 水 委 員	市の関与として、100%株主というのはある程度理解はできる。であれば、ホールの事業内容からするともちろん民間出身の役員の方も入ってるみたいだが、全体として結果的には市のOB。公募した結果だと思うが、入っているというところに関しては、必然的な理由というのはいくつかあるのか。
経済戦略局	公募の結果、大阪市の職員の技術とか、あるいはその知識だとか経験というのがこの大阪城ホールで、やはり、十分発揮できるものであるというふうに理解しているところ。例えば特に技術職の方については、非常に高い能力を求められるところであり、人的コストについても安いということもあるというふうに理解している。
清 水 委 員	経営内容自体でいうと、無借金で利益もかなり上げて、結果的にマネジメント

	をうまくしていると思っている。ただ指標が、100 点中 90 点がもう上限値であり、補足的な説明が必要だという状況になってる。アリーナの稼働率もそうだし、売上高、積み立てもそうなので、来年度に向けて、継続性も大事だと思うが、ある種一定の成果を上げている状況であれば、市の求める役割に沿ってもう少し違う目線で。今すぐにこれがいいんじゃないかっていうのはなかなか思いつかないが。例えば財務に関して、市への貢献ということからすると、住民税とか、固定資産税の負担部分、それに配当の金額などの、市への財務的な貢献部分というのも一つの指標に挙げられてもいいのかなと思う。
団 体	確かに配当性向とか、どのぐらい持っていくかとか、ということもあろうかと思うが、ここは市との役割分担と言ったらおかしいが、様式 1 の経営課題の 3 つ目、将来の改修等資金の確保にも記載しているように、ホール建設から 36 年経過している。10 年 20 年ぐらひは大丈夫だと思うが、30 年このままいけるかという、どこかで建替えの時期が来るのは間違いなく、その時の資金をどういう形で捻出するのかということだと思っている。配当であるのか、納付金というか、そういう形で市に移す、そして、それを市がそのまま使ってしまうのか基金として積むのか、それはいろいろあると思うが、実際に建替え時にちゃんと手当をするという事の役割分担ができるのであれば、委員の言われているようなこともあると思うが。もしそれが、叶わないということであると、相当部分は我々で自己資金を積み立てる必要がある。実は、2 年先に第 2 回目の大規模改修を予定しており、これで今後、壊れるまで大規模なものはいらないと思っている。今、25 億円の改修積立てがあり、今年度は 5 億 8000 万円積むが相当の資金が必要になる。そこから毎年、建替えに向けて資金を積んでいくので、今の状況が続けば 100 億円を超える金額は積めるだろうと思っているが、当然建て替えるとなるとそれでは足りない。利益を配当や何らかの形で市に移すのは、当然株主ですから、株主の求めであればそうだが、建替え時に資金が全くなければ、当然建替えはできなくなる。今の状況の中で、大阪にアリーナがないというのは、絶対ありえないことだと思うので、今のところは我々の側で一定のことはしていこうという前提のもとで、配当は少ないと言われるかもしれないが、10%で理解してもらっているのが現状である。
市 口 委 員	大規模修繕が終わった段階で、詳細なものは 30 年後とかという話でどうなってるかわからない状態もあるかもしれないが、来たるべき建替えの具体的な計画を考えて、それに向けて改修積立金をどう積んでいくのかということも考えていった方がいいのではないかなと思う。
阪 口 委 員	市が法人に求める役割のところ、今、指定管理者制度などで、従前よりは、その可能性が広がってるように思うが、現に大阪城ホールも横で指定管理者が管理を行っているので、そういう形では施策目的が達成できないというのは、ある程度結論が出ているということになるのか。
経済戦略局	主旨は、今大阪城公園を PMO という形で管理しているが、それとの比較ということか。

阪 口 委 員	それじゃなくてもいい。ただ、民間の知恵を入れることによって、より収益が上がっているという評価ができるのであれば、より財政的な寄与なり、もしくは金銭的なリスクヘッジができるのではないかと。そういうことも含めて、ここでいう外郭団体でなければ施策目的を達成できない理由のところ、いろんな可能性を検討済みなのか、ということを確認したかったのだが。
経済戦略局	当時検討したものなので、今後、すべての検討をこれで終えてしまうわけではなくて、可能性という意味では、いろいろ検討していくような余地は全くないということではないと思っている。ただ我々としては、今の形態が最もコスト的にも有利であろうというような認識を持っているが、委員が指摘の、例えば本当にPMOのような形でできないのかとかいうことも含めて、いろんな形態について、今後全く検討の余地がないかという、それは違うというふうに考えている。

株式会社大阪市開発公社

経済戦略局	資料に沿って説明
団 体	資料に沿って説明
清 水 委 員	船場センタービルの構造としては高架の上の道路が一体になってるので、道路を維持するためには、船場センタービル自身が梁とか躯体といった部分の修繕をしていかないと、道路自身が危険な状態になるという理解でよいか。
経済戦略局	そのように考えている。
団 体	会社としても、そのような認識をしている。
清 水 委 員	道路の維持管理が目的の中心という考えでいくと、所管局は経済戦略局というよりも、建設局と思うが、経済戦略局が所管局になっているのは、道路が造られるときに、地権者の方々がビルの区分所有者として入って、団体の方で所有している部分と、あと4号館から9号館に関しては民間の区分所有者の方が入っているということなので、所管局の説明にもあったが、要は、維持管理をするにしても、他の民間の所有者の方々と一体となっていないとできないということだと思うので、そういう利害調整の機能が非常に大きいのかなと思う。それが団体としての役割であれば、もう少し明確に打ち出した方がわかりやすいのかなと思う。なぜ、団体が中心になるのかを理解するうえでは、経済戦略局が所管しているというところに関して、団体が果たす役割と市が求める役割というのをもう少し明確にした方がいいと思う。利害調整機能というのが一つの課題としてあるならば、それと連動するような目標設定に繋がるのかなと思うが、今の目標でいうと、業績と入居率、集客対策等であり、その目標も理解できるが、利害調整機能としての課題に沿った目標設定というのも一つあってしかるべきなのかなと。
市 口 委 員	市が法人に求める役割として大きく分けて二つあるのかなと思う。高速道路を支える下部構造というところでの、船場センタービルを安定的に管理していくのが一つ、それともう一つが船場地域の活性化ということ。具体的に船

	場地域の活性化というところで、かつては船場といえば繊維の街であったが、その辺は地盤沈下が進んできている状況になっている。それをどういふふうに活性化していくか。例えば何か新しい産業や施設のようなものを、誘致していくというような、何かそういう政策があるのか、それともあくまでも例えば、ここは繊維の街なんだから、繊維関係の方で、再び活性化していくんだとか、そういうような市としての考えは何かあるのか。
経済戦略局	市として、船場センタービルに具体的に、例えば先ほど例で出ていた、卸しとか繊維とか産業をそこに集中させるとか、そういった政策的な観点は、特に今は今のところはないが、船場センタービルは、地域商業としては、中核的な役割をこれまで果たしてきたところなので、引き続き、ビルの活性化により船場地域を活性化していくというところでの役割も果たしてもらえと考えているので、その点に関しては、我々もいろいろ連携していきたいと思っている。
市 口 委 員	何か産業や店とかを誘致したいというのは、なかなか難しいものがあると思う。船場地域の活性化ということも、役割としてはやはり大事なものだとは思いますが、市としての具体的な政策をもう少し打ち出してもいいのではないかと印象を受けてしまう。それに沿って船場センタービルとして、どういふふうに対処していくのかというのがはっきりしていくのではないのかなと思う。
野 村 委 員	最初に説明された市が法人に求める役割の課題にあった、施設の特徴というところを聞きたいが、道路を支える柱等を保存する責任があるというかなり公共的な役割が大きいということだが、これを仮に民間にゆだねた場合に、民間ではできないとすれば、その理由を聞きたいのと、あと多様な区分所有者間の調整も確かに作業としては大変だと思うが、これも同様に民間ではできないという辺りが今一つ理解できなかったもので、補足の説明をしてもらいたい。
経済戦略局	課題のところに書いているが、まず大規模修繕については、梁とか柱は保存することそれ自体が利益を生むものではないということと、あと多様な区分所有者間の調整ということで、大規模修繕とか再開発がなかなか自由にできないので、民間企業にとっては魅力がかなり低いということがあるとの有識者からの意見を聞いている。
野 村 委 員	そうすると、民間ではできないというよりは、自由度が低い結果、このビルの管理を行いたいという民間事業者があらわれないのではないかという趣旨か。
経済戦略局	我々が調査した限りという前提にはなってしまうが、3年位前に有識者の意見を聴き、関係先になるところにもヒアリングをしたが、株式を取得したいとか、ビルの管理を替わってやるというところは、見つけることができなかった。
野 村 委 員	おそらくそれを上回るような利益が見込めるとか、そこまで持ってくれば、他の民間事業者もあらわれるかもしれないというようなところか。
経済戦略局	はい。ただやはり公共的役割とか、施設もちょうど丸50年を迎えて、かなり

	老朽化しているという面での難しさも大きいかなと思っている。
野村委員	この施設の管理というあたりも大きな団体の役割ということなのかなと思うが、これは特に経営課題として、例えば、今後のその補修に必要な資金の積立てであるとかそういった部分は指標としては挙げているのか、それとも挙げなくてもよいという考えか。
団 体	今後の大規模修繕について、このビル 10 棟のうち、どこが開発公社の持ちものでどこが区分所有者の持ちものかと言うと、我々も 500 ある区分所有者の 1 人だが、1 号館から 10 号館のうち、一番御堂筋西側の 10 号館と堺筋より東側の 1、2、3 号館、そのほとんどを私どもが持っている。ただ、廊下などの共用部分は、すべての区分所有者の共有になっているので、その日々の管理については管理費で、大規模修繕については、修繕積立金というものを計画的に徴収して行っており、その事務局というか管理者を私どもの方で担っている。将来の修繕積立てについては、計画的に進めていて、外壁の改修を 5 年ほど前に済ませたし、現在は昇降機の改修、それから今年度からは、熱源の改修の基本的な計画を立てていくということで、これについても計画的に進めている。どうしてもビルについては、高架道路を支えるということで、かなり柱も太く、共有部分がかなり多くなっていることも事実なので、入居者の方にして見れば、管理費がその分高騰するということもあるので、必要な修繕積立金については我々がきちんと集めているが、いろいろとやっぱり老朽化してこれだけの 50 年ということになると、その部分はやはり改修計画もこれからますますお金がいるような形になってくるので、その辺がやはり現在の繊維業それから、卸売というものがかなり後退をしている中で、将来的に厳しくなるのではないかということで、危惧をしているが、現在は何とか区分所有者と十分議論をしながら、管理者の方で計画を進めている状況。
阪口委員	野村委員が言ったのは、高速道路を長期的に健全な状態で維持管理することが必要だという部分が、法人に求める役割であれば、それが成果指標に入っていないのではないかという質問だと思う。今の指標になっているのは、収入等であるが、健全な状態で長期に維持管理してくということ、それがどういう成果測定指標がいいかどうか別にして、何か反映するものはないのかという質問。
団 体	現実的に、建物の維持管理、それから将来にわたる修繕ということで、どのような成果測定指標を策定するのかは、非常に難しいと思っている。従って、それに替わっていわゆる団体の経営状況ということを経営指標に設定していることもさることながら、やはりこのビルを活性化させて、そのことによって結果として、先ほど言ったような積立金や、収入に繋がってビルの改善、改良に繋がっていくというような意味合いでしか今のところ表現のしようがないのかなと考えている。我々も今後、今の指摘を踏まえて、様々な検討をしていこうと思うが、例えば区分所有者から、これだけの修繕金を集める、

	あるいは、こういうふうな改修計画を精ちに持っていくというようなことが、いわゆる成果測定のところになじむんだということであれば、また、市側と協議をして、そういう項目の立て方もあるのかなとは思っている。
清 水 委 員	例えば、一般のマンションが老朽化した時に建て替えるのかどうかということになると、マンションの管理組合があつたとしても、入居者の事情でなかなか難しい部分も出てくるんで、ちょっと似てる部分があるのかなと思うので、指標として、公的な役割を果たすためにはやはり大規模修繕を含めて、健全に維持していかなければならないということであれば、やはり安全という面から言うと、建替えはもうちょっと先だと思うが、維持に必要な修理とか、そういったものを中長期の計画の中で取り上げて、それを着実に進行していく、そういった安全に投資する部分というのは、収益に結びつく部分が少なく、エレベーターで利便性上げるのとは別だと思うが、そういった安全投資に関して、やはり表に出るような形で指標化していくというのは、公的な役割を果たす上ではやはり重要なかなとは思っている。
団 体	我々が区分所有者会から引き受けている管理者業務の中で、今のような修繕計画を組み、あるいは中長期の計画まで、例えば、この月末には区分所有者会の総会があるが、その中でも中長期の展望まで示すということにしている。そういう意味では管理者として計画を立てて、区分所有者の方々と議論して、今度の総会で決議なり報告説明をし、承認をもらったら一つずつ進めていくという手順になるので、一定の計画性を持って我々も進めているところ。直接的に、この部分が経営目標になりうるのかどうかというのは今後、市側とも議論が必要だと思っているが、団体の直接の評価に繋がるのかどうかという見方があろうかと思う。まさに区分所有者会の業務、任務ということになるので、やや異質かなと思っており、正直なところ、今までそういう観点を持っていなかった。それともう1点は、ここはビルの底地が道路用地なので、上に道路がのっている。建物だけが区分所有建物ということで、躯体そのものを道路への影響を考えずに適当に改善あるいは改良を加えるということにはいけないので、どこまでいっても、やはり道路を支える役目があるので、そういう意味では、冒頭からも質問があるように、大阪市の計画が影響してくるので、その中でビルとして根本的にはどういうふうに動いていくかというのは、両方で考えていく必要があると思っている。
清 水 委 員	船場地域の活性化、集客対策という課題に対して、戦略目標としては、イベントの企画とか、いろいろ考えているところは理解できるが、今の船場センタービル周辺、本町のオフィス街を含め、高層マンションがどんどん建ってきている状況で、商業地域だが、そういった住の部分も非常に増えてきているので、船場センタービルの立地から言うと、やはりそういったところで何かできないのかなと。あと、インバウンドの方も結構増えてきているので、従来の設立目的からしても、団体が所有してる部分に関しては、そういった目的のために何かもう少しやわらかく発想してもいいのかなと思う。

団 体	区分所有者会、あるいはこのビル全体のそのテナントを構成する船場センタービル連盟というのがあるが、そうした関連団体と、将来的にどういうふうなイメージを持ったビルに、商業集積のところに変わっていくのかっていうふうな議論を平行してやっているの、そういうふうな中でまた活発に議論していきたいというふうに思っている。
水 上 委 員	いろいろな制約がある中でこの目標を立てているということを理解できたが、戦略目標の①の入居率の向上と②の収入の確保というのは、非常に目標としては似ている側面があるのではないかな。この辺の数値というのは経営課題、集客対策の記載の中で原因となっている、販売形態の変化とか、高齢化とかいった、大きな社会の流れに対して、敏感に反応する数値ではないと思う。非常にゆっくりと変化していく数値のような気がする。新しい店舗の誘致等の話というのは、この辺の数値としてはなかなか掴みづらい部分だと思うので、先ほどからの議論を戦略目標に生かしていくには、集客数とか、そういった数値が必要になってくるんじゃないかと思うが、そのあたり何かいい指標はないのか。
団 体	今集客対策の中でも、P D C Aなんていう言葉があるが本来は、現状がどうなっているのかのリサーチがまずあって、そこからプランが立てられるということなので、R P D C Aだと思っている。今は、例えばいろんなイベントを開催したときにどういった属性のお客様が来られてるのかという来館者アンケート、そういったものを、実際にこれからどういったお客様をターゲットにしていくかといったことも含めながら、単純にイベント回数を開催するというのではなくて、来られたお客様がどういう属性なのかといったところのリサーチをしながら。それと、まだ来館いただけてない近隣の、夜間人口が増えてきている周辺の、これはまさにタワーマンション等が増えてきているということなので、そういった市場環境の変化に即したテナントはどういうものが必要なのかということも、今我々が考えているところ。的確な答えになってるかどうかかわからないが、今はまずはRのところから始めようということ考えている。
阪 口 委 員	全体的に出てると思うが、やはり市が求める役割は、道路を支えるという部分と船場地域の活性化という部分の大きく分けると二つに見える。船場地域の活性化という、船場地域をどうしたいのかという市のビジョンがあれば、それに沿って今後どうしてくんだというのが指標に反映してくるのかなと。他方、道路を支えるという部分が、どういう数字がいいのかわからないんだけど、一般的には中長期の計画を立てて、この道路との一体化をどうしていくんだというのがまずあって、中長期の計画に何か落とし込んだみたいなのが、本来は市がある程度考えていき、それを団体が指標にしていくということを今後、検討してもらったら。