

大阪府指定出資法人評価等審議会（第12回）

- と き 令和6年3月5日（火曜日）13：00～15：00
- と ころ Web 開催
- 出席者 新生 雅則（F&Link 株式会社 公認会計士）
上野山 達哉（大阪公立大学大学院経営学研究科・商学部 教授）
小沢 貴史（大阪公立大学大学院経営学研究科 グローバルビジネス専攻 教授）
川崎 ますみ（オフィス・リオ 中小企業診断士）
村井 恵美（恵み法律事務所 弁護士）
山口 朋子（株式会社コングレ 監査役）
山田 美智子（三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 主任研究員）
- 議 事 1.（株）大阪鶴見フラワーセンターの中期経営計画（案）について
2.（株）大阪国際会議場の中期経営計画の改定（案）について
3. 令和6年度の経営評価制度について

（1）（株）大阪鶴見フラワーセンターの中期経営計画（案）について

資料1、2に基づき、法人から中期経営計画の改定（案）について説明

- 委員：P13の売上高使用料だが来期は微増、その後は359百万円の横置きの見込みとしているが、市場トレンドをみると国内流通量や生産量が下落している。その中で、継続した収益をあげていくのは可能なのか。
- 法人：売上高使用料は、卸売業者からの収入。卸売業者の仕入れの状況と、全体の取扱量・取扱金額に影響を受ける。ここ2年程度のトレンドとしては、取扱単価が年間で大体15%程度と非常に上昇しており、売上高使用料は持ち直してきている。また、現在、全国的に生産量自体が落ちている中で、生産者は、鶴見や大田のような大きな基盤を持つ市場への卸に集中させている。加えて、法人として市場のさらなる環境整備も進めている点なども踏まえ、見込みをたてている。
- 委員：鶴見等の規模の大きい市場の取扱量が増えるということは地方の市場等の取扱量は減少していくということか。
- 法人：生産地からみると、運搬費等を考えると規模の大きい市場に集中させるほうがコストダウンにもなり、そういった点も含め、地方の市場は減少傾向にあるものの、鶴見の市場としては取扱量は増となっている。
- 委員：コスト面だが、昨今、光熱水費や人件費は上昇傾向であるが、その点も見込んだ収支計画となっているのか。
- 法人：光熱水費は上昇傾向を見込んでおり、人件費については、基本的には現在の体制を継続していく予定であるためその状況を踏まえ収支計画に反映している。
- 委員：P12の施設改修の修繕とP13の収支の見込の修繕費の違いは何か。
- 法人：P12については工事内容からみて「設備更新」と「修繕」に分けて記載している。P13の収支計画では、「減価償却費」と「修繕費」として計上している。
- 委員：監査法人による監査は受けているか。
- 法人：受けている。
- 委員：P7の「収支の状況」の表の2022（R4）年度の当期末処分利益の数値について、前年度の

当期末処分利益に当年度の当期純利益を加えた数値と一致しないがこの理由は何かあるか。

法人：誤りのため修正する。

委員：交流施設が閉館となり無償で譲り受けたとのことだが、閉館に伴う収入の減はあったのか。また、コスト面はどうか。

法人：交流施設部分に係る土地の賃料の減はある。これまで交流施設部分の区分所有者であった朝日生命から賃料を法人が受け取り、土地所有者である大阪市に法人がまとめて支払っていたが、交流施設部分の譲り受け後は、法人の土地の賃料の負担が増となった。そのため、大阪市と協議し、令和5年度と令和6年度は市場部分について減免いただきそれ以降についても現在協議しているところ。コスト面としては、現在、警備費、清掃費、光熱水費等で年間30百万円程度増となっている。

委員：令和6年度中に元交流施設の活用方策が決定しない場合、毎年30百万円のコストが発生するということか。

法人：現在、活用方策の検討を行っており令和6年度中に策定する予定で進めている。

委員：P10からP11に記載の目標値について、まず、再資源化率年間78%ということだが、現在の状況はどうか。また、この目標値は今後5年間で目指していくべき数値なのか、それとも令和6年度に目指す数値なのか。中期経営計画でもあるので、そのあたりの考え方等も記載すべきではないか。

法人：再資源化率については、過去から改善を行い、現在78%は達成している。正直なところこれ以上の目標値を設定することは難しいが、再資源化への取組みは法人として重要な項目であり継続して本数値を維持していくことを目標に掲げ取り組んでいきたいと考えている。

委員：展示会・商談会の開催支援の年間14回はどうか。

法人：展示会・商談会は卸売業者が主催となり開催し法人としてはその交流の場として市場内施設のレセプションルーム等を提供支援している。現在最低限年間14回は毎年開催するという目標として設定しているが、今後さらに実施回数を増やせるかは毎年卸売業者と調整し検討していきたい。

委員：イベントの開催回数の年間5回についてはどうか。

法人：令和4年度までは市場建物外に加え市場内の建物に併設されていたアウトレットパーク大阪鶴見でもイベントの開催を行っていたが昨年閉館したため、令和5年度からは、P11に掲載している写真にもあるように、区の祭りや三井アウトレットパーク大阪門真などの市場建物以外での会場でイベントを開催している。市場外でのイベントを開催するには、市場建物内と比べて、卸売業者、買受人等の場内関係者との調整にさらに時間を要することや、法人の限られた職員の中で対応しなければならず、そういったことも踏まえ、年間5回は継続して実施していきたいという考え方のもと設定している。

委員：目標値について、それぞれ今の計画内の記載だけでは、なぜこの数値としたのかがわからない。それぞれ背景や考え方について記載すべきである。

委員：P3の花きの国内流通量が年々落ちている理由は何か。それに対して法人としてどのように対応していこうかと考えているのか。

法人：例えば、企業の式典での利用の減少や家族葬の増加など。花を扱う機会が昔と比べて減り、花きの消費が落ちていることが主な要因である。当法人としては、花の魅力を知ってもらえるイベントの開催や関西花消費拡大委員会も活用し少しでも花の消費拡大につなげていきたい。

委員：P9に「当市場の取扱高の増加による収益向上を図り」とあるが、取扱高は目標値として設定しないのか。

法人：取扱高については卸売業者の仕入れ等他社の営業活動の内容となるので、法人の成果測定指標にはなじまないと考える。

委員：法人がコントロールできない内容ならば、記載すべきではないのではないのか。

法人：法人としては、市場開設者として、取扱高の増加につながるよう市場の環境整備等により卸売業者や場内利用者を支援する取組みを推進していく。

委員：先ほどの目標指標と同様であるが、それぞれ今の計画の記載だけでは、なぜこの数値としたのかがわかりにくいので、そのあたりを計画に補足していただきたい。

また、目標値のうちCS不満足度の年間11.0%以下についても数値を設定した背景や根拠がわからないがこの数値を設定した理由は何か。

法人：これまでは、買受人を対象に調査を行ってきたが、令和6年度からは対象を卸、仕分け業者、仲卸業者も含めて実施していきたい。不満足度については、これまで改善を積み上げた結果現在11.0%を達成しているため、これを維持していくことを目標としたいと考えている。

委員：併せて計画に補足いただきたい。

様々なご意見あったが、内容は一定了解ということでもよろしいか。また、目標値等の計画への補足修正に関する委員意見の反映については会長預かりとしてよいか。

各委員：異議なし。

(2) (株) 大阪国際会議場の中期経営計画の改定(案)について

資料3、4に基づき、法人から中期経営計画の改定(案)について説明

委員：資料3のP3【これまでの実績と中期経営計画の目標】について、「全館稼働率」は万博のある2025年がピークになっているが、「売上」は2025年が約19億6,100万円、その翌年は20億円と増加してる。稼働率が下がって売上が増える理由はなにか。

法人：来年度4月からの成約分について、施設利用料金の改定を行い、10%程度値上げする。国際会議などの場合は開催の約2、3年前に成約することが多いので、その効果が2026年度頃から本格的に出てくると想定しており、その分の売上の増加を見込んでいる。

委員：「全館稼働率」を新たに目標として設定しているが、参考として「全館利用単位稼働率」がある中で、この目標を設定した理由を教えてください。

法人：「全館稼働率」は当法人だけでなく、国内の類似施設も公開している。「全館利用単位稼働率」は、時間帯ごと、会議室ごとにどれだけ稼働しているかというかなり緻密な数字だが、普段からそれを念頭に置いて営業するのは難しいところがある。当法人の社員が営業活動する際に直接的にイメージしやすくモチベーションに繋がりがやすいもの、また国内の他の類似施設とも比較できるという意味で、一般的な指標である「全館稼働率」を設定している。

委員：「お客様の声の取得率」を目標に設定している理由を教えてください。

法人：これは施設利用料だけで100万円を超えるような大きな会議、コンサートや展示会等の催事主催者を対象としている。本来は取得率100%を目指すものだが、お客様の時間が取れないこともあるので、90%という数字を設定している。これまでのお客様満足度アンケートは紙媒体で行っていたが、他施設同様、数年前からオンライン形式で行っており、回収率が非常に下がってきている。それを補う意味もあり、催事終了後に担当者がお客様に直接良かった点悪

かった点を伺い、それをより良い環境の提供に繋げ、CS の向上に活かすために設定している。

委員：お客様に満足度等を聞いて、意見を事業活動に反映させることが肝だと思うが、単に情報を集め、ヒアリングすることが何か役に立つのか。お客様に根掘り葉掘り聞くというのならいいが、ヒアリングとは具体的にどうするのか。今後の要望等、よくあるアンケートのような内容を短い時間で聞くだけでは、良質な情報を得られないのではないか。

法人：今のお客様満足度アンケートは自由記述欄もあるが選択式なので、それではいけないという考えで、催事終了後にお客様に意見を根掘り葉掘り聞くことを目的としている。いただいたご意見を持ち帰って、より良い催事の提案ができるように活かしていきたい。

委員：「主要三施設稼働率」について、この三施設の稼働率にそれぞれ差があるのか。また、主要三施設以外の稼働率でも差があるのか。

法人：主要三施設はメインホールとイベントホール、10 階会議室を指している。メインホールではコンサート、各種イベントや式典等、イベントホールではイベント、展示会や学術会議等、10 階会議室では、学会を含めた各種会議を開催しており、稼働率としては大きな差はない。それ以外の施設稼働率については、例えば 12 階特別会議場は敷居が高いのか、稼働率としては少し低く、7、8 階にある小さな会議室についても稼働率としては少し低い。当会議場は主要三施設をいかに稼働させるかというところが重要。小さな会議室については、大きな学会や式典等を開催する際は、小さな会議室も常に稼働しているが、単体での稼働は少ないという状況。

委員：「主要三施設稼働率」について、季節等による稼働率の変動や競合先の状況との違いを研究するともう少し稼働率が上がるのではないか。また、それ以外の小さな会議室の稼働率があまり高くないことについては、そもそもターゲットにしている営業先とのニーズが違うのではないか。全体として規模はあまり大きくないのかもしれないが、現状かなり稼働率が低いので、もう少し稼働率を上げていくという努力が必要ではないか。

法人：春と秋は学術会議や企業の式典等の各種会議のため高稼働率だが、ゴールデンウィーク、お盆や年末年始は一般企業の会議等が少なくなるので稼働率が落ちる。それを踏まえてイベント等をターゲットにして、今回の料金改定ではメインホールとイベントホールの閑散期の割引を設けている。どうしても月によって稼働率に差があるので、今後、データ分析しながら営業をかけていきたい。

委員：「お客様満足度（再利用の意向）」の目標値は、回答率が何%以上という設定があり、そのうえで満足度を算出しているわけではないのか。

法人：その通り。以前はアンケートの回答率が 70%程度あったが、オンラインに切り替えてからは大きく下がり、他施設も同じような状況と聞いているが、今年度は 20%程度となった。このような状況ではお客様の声をうまく吸い上げきれていないのではないかという問題意識から、お客様に直接意見を聞くため、「お客様の声取得率」を新たに設定し、取得率の目標値を定めようというところ。

委員：P25 課題と展望としてフードサービスや AV 機器等の設備の充実とあるが、その数値目標が「お客様の声取得率」でいいのか。どのように目標とリンクしているのか。

法人：備品やフードサービス、施設のレイアウト、設営や照明等はお客様の要望に基づいて事前にアレンジして用意するので、そういうところがお客様のサービスに関わってくるところ。そのような認識があって目標設定している。お客様から意見を聞いて、よりよいものにしていきたい。

委員：今回の後半 5 年間の中期経営計画というのは、前回の計画を差し替えるという位置づけか。

前計画に記載しているもので、すでに達成している部分もあると思う。それを一度評価しないといけないと思うが、それをせず新計画に差替えるのか。総括があって今後に進むのが本来は適切だと考える。

法人：前計画は2019年から2028年までのもので、10年間の指定管理期間の中間を迎える前、5年間経過した中で、後半を検討しようというところ。特に新型コロナウイルスやMICEを取り巻く環境の変化もあるので、それを踏まえて新しく作り直している。前計画に記載の内容は、今も課題として設定しているものもあれば、達成できたと思っているものもある。それも含めて今の時点で計画を改定した。総括については、上半期の指定管理期間の終了後の来年度に行う予定。

委員：P34 収支計画の「地代等」について、国内経済や不動産の状況も変わっていくと思うが、金額は変わらないのか。

法人：「地代等」については主に府への土地の貸付料なので、適宜、府と協議していきたい

委員：CSの測定について、顧客の声を聞くのは、それを改善に活かしてサービスを向上させるところが本質であるはず。催事終了後に意見を聞くのは、たしかに回答率は上がるが、お客様は疲れている。それならば、少し時間をおいて、改善点を指摘してもらう方がいい。改善提案や意見に対してどのようなアクションを起こすかを指標とするアプローチもある。意見を聞くことを目的として、本末転倒にならないような指標があればいい。

法人：「お客様満足度」は、催事終了後に少し時間を置いたタイミングでメールをお送りして、そこで様々な意見いただけてと考えており、それは継続していきたいと考えている。催事終了後に直接お客様に意見を聞く「お客様の声取得率」の指標については、特に催事がうまくいかなかった場合には、催事終了直後の方が厳しいお叱りの声があり、それが次に繋がると考えている。

委員：稼働率について、二つの目標を設定しているが、それぞれ数字が相関するのであれば、どちらかに絞ってもいいのではないのか。法人の活動を把握するために必要な数字だが、相関が高いものを複数入れる必要はないと思う。

法人：稼働率については、先ほど申し上げたように、当法人が一番重要だと認識している「主要三施設稼働率」を念頭におきつつ、「全館稼働率」についても意識するという意味で二つ設定しているが、二つの指標とも数値目標とするかは再度検討する。

委員：前の審議会で、委員から、参加者50人未満の小規模の会議数も把握して稼働率を上げるというアプローチもありうるのではないのかという指摘があったが、主要三施設の稼働につながる大規模開催の会議を中心としたアプローチでいいのか。

法人：国際会議は当法人の最優先事項であり、特に大規模な国際会議で、数日間の全館利用があれば稼働率も上がり、収入も上がる。ただ、そうではない日の方が多いので、稼働率が低い小さな部屋はWeb上での予約申込みも行っている。引き続き、少しでも稼働率が上がるように、大きな会議も小さな会議も様々な会議を提供するのが大阪府の公の施設の役割と思っているので、両にらみでやっていきたいと考えている。

委員：ご意見ご質問等あったが、根本的な部分に関するご指摘はなかったので、内容については了解とし、質問への回答は会長預かりとし、事務局と調整の上、各委員へ報告させていただくとし、てよろしいか。

各委員：異議なし。

(3) 令和6年度の経営評価制度について

資料5～7に基づき、事務局から説明

※ 委員からの質疑等は特になし