

経 営 計 画

(平成 30 年度～平成 34 年度)

株式会社 大阪市開発公社

目次

I	経営計画（平成 30～34 年度）の策定	P 2
1	はじめに	P 2
2	経営目標	P 2
3	主要事業の現状・課題とその解決のための戦略	P 3
	（1）船場センタービルにおける当社所有物件の賃貸事業	P 3
	（2）駐車場事業（船場パーキング）	P 5
	（3）区分所有法及び船場センタービル規約に定める管理事業	P 6
	（4）業務執行体制の強化等	P 7
	（5）新規事業の取り組み	P 8
II	年度別経営目標（平成 29 年度（見込）～平成 34 年度）	P 9
	（添付資料）	
	経営計画（損益計算書）の見込み方について	P 10
	損益計算書	P 11

I 経営計画（平成 30～34 年度）の策定

1 はじめに

株式会社大阪市開発公社は、昭和 39 年 6 月、高度経済成長に伴う人口の都市集中などによる都市機能低下に対応するため、都市基盤の整備に要する公共用地を機動的・能率的に先行買収する必要から市と民間の共同出資により、将来は幅広い事業を手掛けることのできるよう株式会社として設立された。

船場センタービルは、大阪万国博覧会開催を前に、過密化した都心の再開発と道路・地下鉄網の整備をかねて大阪市が企画し当社が建設を行い、昭和 45 年 3 月に完成した。

当社は、これまで船場センタービルの分譲・賃貸・管理業務、駐車場（船場パーキング）の管理・運營業務を行うなど、主として船場地区を活動拠点として地域に根ざした事業活動を展開してきた。特に、平成 27 年度からは 3 年間の経営計画を策定し、適切なビル管理事業に努めるとともに、入居率の向上、集客対策、駐車場収入の増収対策に取り組み、一定の成果を上げてきたところである。

しかしながら、当社の経常利益の殆どが営業外収益により賄われているという収益構造の改善までには至っておらず、今後、ビル賃貸事業や駐車場事業も大きな収益増が見込めないことから、新規事業の取り組みなどによる収益構造の抜本的な改革が喫緊の課題となっている。

以上のことを踏まえ、今回、前経営計画をもとに新たな 5 年間の経営計画を策定し、経営目標の実現に向けて積極的に取り組み、一層の経営の安定化を図るものである。

2 経営目標

船場センタービルは、繊維産業を中心に商都大阪の発展をけん引するとともに、物販・飲食・会社オフィス等が入居する都市の商業集積ビルとして、船場地域の賑いにも半世紀近くにわたって貢献してきたところである。

一方で、社会情勢の進展や経済的価値観の多様化、繊維業そのものへの消費者行動の大きな変化に加え、高架道路（大阪市道・阪神高速道路）との一体的な構造かつ道路占用使用で底地所有権を有しないといった基盤の不安定さなどが相まって、不動産としての資産価値に対する危惧等が、近年特に顕著に表出している。

このような状況の中で、船場センタービルを円滑・安定的に管理運営することは、船場地域の活性化に資するものである。そのため、ビルの管理運営においては、施設の維持管

理、保安全管理、環境保全に努め、総合的な観点からの資産価値の保全・向上を目指すとともに、ビルの賃貸経営においても、入居促進及び解約防止に努めることで経営の安定化や増収を図ることとする。

また、大阪市の総合交通体系における「効果的な駐車対策の推進」の一環として、船場地域の駐車対策のため立体駐車場（船場パーキング）を整備し、近隣の事業者や一般利用者のための駐車場として運営し、当社の収益に多大な貢献をしている。しかしながら、近隣の大型店舗の顧客減による利用台数の減が見込まれる中、新たな利用客や収益の安定を目指した定期契約の増などを図るとともに、アウトソーシングの一層の拡大と将来的には運営体制の抜本的な改革に向けた検討を進める。

さらに、築48年を経過し施設の老朽化・劣化等に起因する来館者の漸減など、船場センタービルを取り巻く状況がより厳しさが増すと予想される中、収益構造の抜本的な改革の取り組みとして、新規事業にも積極的に取り組むこととする。

なお、収益構造の抜本的な改革にあたっては、精緻な情報収集、費用対効果とリスク検証、適切な資金（投資）計画、継続的な実行組織の構築、多角的・客観的かつ豊富な知識を有する者からの精査等万全な体制で臨むこととする。

3 主要事業の現状・課題とその解決のための戦略

(1) 船場センタービルにおける当社所有物件の賃貸事業

船場センタービル賃貸事業は、長引く不況による消費低迷を受け、入居率の低下に苦慮していたが、ビルの空室対策として、保証金の減額などの賃貸条件の緩和に努めた結果、ここ数年は入居率が向上した。

しかしながら、インターネットの普及等による販売形態の変化や顧客の高齢化の煽りを受け、店舗の縮小・撤退が今後も想定されることから、積極的な空室対策として、特に空室が増えている物販店舗（1号館）の事務所・倉庫への転用、業態別ゾーン化などの誘致活動や集客力の向上を目指した新たな客層の獲得策を講じるとともに、当社自らのリーシング活動の強化や仲介業者の新規開拓を行うなど、より一層の入居促進及び解約防止に取り組み、収益増を図る。また、未回収金の圧縮と新たな未回収金発生抑制にも引き続き取り組むこととする。

さらに、集客事業の一層の充実に向けた効果測定の実施などPDCAを意識した取り組みを行うとともに、当社テナントにおける共益費の負担のあり方についても検討を進める。

ア 賃貸事業における現状と計画

(ア) 営業の現状

入居率の推移

	H27 年度	H28 年度	H29 年度 見込
事務所	96.0% (92.0%)	96.8% (92.0%)	96.0% (92.0%)
物販店舗	76.1% (75.5%)	78.3% (76.3%)	86.6% (76.6%)
飲食店舗	85.4% (80.9%)	83.1% (79.8%)	78.7% (79.8%)
倉庫	64.6% (60.4%)	81.3% (60.4%)	89.6% (60.4%)
計	81.2% (78.9%)	83.6% (79.1%)	87.7% (79.3%)
前年対比(ポイント)	2.3 (-)	2.4(0.2)	4.1(0.2)

() は、前経営計画における目標値

(イ) 賃貸事業における計画

①目標

リーシング活動の強化並びに解約防止に向けた取り組みの実行による5年後入居率88.2%の達成

【達成入居率目標推移】

	H29 年度 見込	H30 年度	H31 年度	H32 年度	H33 年度	H34 年度
事務所	96.0%	96.0%	96.8%	97.6%	97.6%	97.6%
物販店舗	86.6%	86.6%	82.6%	84.4%	85.5%	86.6%
飲食店舗	78.7%	78.7%	78.7%	78.7%	78.7%	78.7%
倉庫	89.6%	89.6%	89.6%	89.6%	89.6%	90.6%
計	87.7%	87.7%	85.9%	87.0%	87.5%	88.2%

② 賑い創出を目的とした集客事業の企画立案・実行とその効果の検証

【イベント数目標推移】

H29 年度実施見込を基礎とし、2 年毎 1 回以上の増を目指す

H29 年度 見込	H30 年度	H31 年度	H32 年度	H33 年度	H34 年度
29 回	29 回	30 回	30 回	31 回	32 回

③未回収金の圧縮と新たな未回収金発生の抑制

【回収率目標推移】 年度内の総未収金額（過年度含む）による回収比率

H29 年度 見込	H30 年度	H31 年度	H32 年度	H33 年度	H34 年度
99.3%	99.3%	99.4%	99.4%	99.5%	99.5%

【過年度未収額（実績）の推移】

（単位：千円）

H23 年度	H24 年度	H25 年度	H26 年度	H27 年度	H28 年度	H29 年度 見込
288,868	194,353	127,054	102,964	70,990	50,568	54,000

(2) 駐車場事業（船場パーキング）

駐車場事業は、平成 27 年度以降において定期契約を漸次獲得し収益拡大を図るとともに、「船場パーキング」のウェブサイトを更新し、より一層の集客を目指している。

今後は、近隣の大型店舗の特売セール縮小や営業時間の短縮等で、「船場パーキング」の回数券売上や利用台数の減少が見込まれるが、更なる定期契約の増進を図るとともに、近隣のビジネスホテルの建設ラッシュに伴う「出張客」や「観光客」の取り込みに注力して収益増を図る。

また、近隣における分譲・賃貸マンションの建設が増加していることに鑑み、定期契約が法人客に偏在していることから、個人客の取り込みについても、「24 時間営業」や「屋上での個人客向けの定期契約」の検討も含めて競争力強化に取り組むこととする。

さらに、駐車場事業においても大きな収益増が見込めないことから、再雇用制度の活用等により管理体制の見直しを進め、経費、特に人件費の削減に取り組むとともに、更なる経費削減に向け、アウトソーシングの一層の拡大を図り、将来的には運営体制の抜本的な改革に向けた検討を進める。

船場パーキング売上高推移

(単位：千円)

	H27 年度	H28 年度	H29年度 見込
現金	101,336 (111,600)	103,165 (111,600)	105,650 (111,600)
※ PC利用精算	4,209 (5,000)	4,509 (5,000)	4,650 (5,000)
回数券販売	98,918 (94,000)	103,925 (94,000)	94,700 (94,000)
定期・月極販売	40,000 (35,400)	43,783 (36,400)	48,000 (37,400)
売上金額	244,463 (246,000)	255,382 (247,000)	253,000 (248,000)
一時利用台数(台)	222,662 (217,000)	215,419 (218,000)	210,000 (219,000)

() は前経営計画における目標値

※ 大阪市駐車場共通回数券（プリペイドカード）の使用に伴う精算

船場パーキング売上計画

(単位：千円)

	H30 年度	H31 年度	H32 年度	H33 年度	H34 年度
現金	105,650	106,360	107,070	107,780	108,500
PC 利用 精 算	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500
回 数 券 販 売	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000
定期・月極販売	49,000	50,000	51,000	52,000	53,000
売 上 金 額	249,150	250,860	252,570	254,280	256,000
一時利用台数(台)	206,000	206,500	207,000	207,500	208,000
定期利用台数(台)	130	135	140	145	150

(3) 区分所有法及び船場センタービル規約に定める管理事業

当社は規約第 50 条により船場センタービル全棟の管理者とされており、規約第 52 条第 1 項に基づき区分所有者会からの委任を受け、建物の共用部分及び敷地並びに附属設備の保存等を内容とする管理者業務等を遂行するとともに、区分所有法及び規約に基づき、総会の決議を実行し又は規約で定めた行為を行い、管理者の職務に関して区分所有者会を代表し、区分所有者を代理する職務を行っている。

当社は管理者として入居者及び来館者の安全を確保し、商業ビルとしての安全で快適な環境を維持してビルの振興と区分所有者及び入居者の繁栄を図るため、今後とも、

中長期保全計画に基づく改修工事を着実に実施するなど、建物の共用部分や附属設備の適正な維持、管理に取り組むこととする。

また、規約第 50 条第 5 項に「管理者は報酬を受けるものとし、その金額は第 38 条第 1 項第 4 号により総会の決議を経た収支予算記載の金額とする。」と規定されており、これに基づいて区分所有者会から当社に管理者報酬が支払われている。

管理者報酬については、平成 29 年度から、管理者としても区分所有者会の経費節減等に率先して取り組むため、当分の間、7,000 万円とすることとしたが、管理事業に必要な経費を確保し、当社の営業収益の改善を図るため、早期に平成 28 年度までの水準に戻すことが喫緊の課題となっている。

さらに、当社は船場センタービルの管理費の約 4 割を負担していることから、共用部分の管理経費の削減を図るため、委託にかかる人件費などの経費の削減や業務の効率化に一層取り組むこととする。

(4) 業務執行体制の強化等

ア 人材育成

- ・人材こそ最大の会社資産であるという考えのもと、次世代を担う人材の確保として計画的な採用を継続するとともに、再雇用制度により、定年退職職員の知識、能力を十分に活用し、業務水準の維持と後進の指導・育成に取り組み、ノウハウの継承に向けた適正な職員配置に努めることとする。
- ・職員の能力、スキルを最大限発揮できるよう業務に必要な資格などの専門知識の取得の支援や積極的な社会参加や研修の強化をとおして次世代を担うリーダーの育成を図る。
- ・「目標管理制度」、「勤務評定制度」を活用し、一層の人材育成・能力開発を促進するとともに、職員の勤務意欲向上に向けて、人事評価制度に基づき、適正な評価を行い、これまで以上に頑張った職員に報いるメリハリのついた制度とする。

イ 組織体制

今後の事業展開に即応した効率的・効果的な組織の確立を図るとともに、定年退職後の再雇用者を含めた嘱託職員ならびにアウトソーシングや外部スタッフ（人材派遣）等を活用し、適正な職員配置を行い、各事業の進捗を総括的に管理する。

また、常にその実施体制やより相応しい運営のあり方についての検証を行うこととする。

ウ 事務効率化

事務の適正な執行を確保した上で、費用対効果及び全社的な視点での事務量の削減に取り組むこととする。

エ 経費削減と資金運用

経費削減については、収益構造や費用対効果を考慮し、各部との連携を密に各費用の精査・見直しを継続し、引き続き経費削減に積極的に取り組むとともに、消費増税や物価上昇といった厳しい経済環境の下、現在の経費を上回らないよう、今後の組織運営に応じ、効率的な経費削減に努めることとする。

また、資金の運用については、短期、中期、長期それぞれの運用をバランスよく組み合わせ、運用開始や償還時期の平準化を図っていくとともに、将来にわたり安定的な運用利息を確保するため、長期保有のリスクにも考慮しつつ、運用に取り組むこととする。

(5) 新規事業の取り組み

社会情勢の進展や経済的価値観の多様化、繊維業そのものへの消費者行動の大きな変化に加え、築48年を経過し施設の老朽化・劣化に起因する来館者の漸減など、船場センタービルを取り巻く状況は厳しく、今後も、家賃算定にかかる基準単価の下落など、より厳しさが増す状況が予想される。

このような中、上記の主要事業を着実に進めることはもとより、当社の重要課題である収益構造の抜本的な改革へ向けて新たな事業への取り組みが不可欠となっている。

具体的には、船場センタービルにおける、ソフト・ハード両面におけるあるべき姿の追求やビルの将来像など、区分所有者会やビル連盟などの関係者と綿密な連携を図りながら、中長期的な視点に立って調査、議論・検討を進めるとともに、一方で新たな賃貸ビルの取得なども視野に入れ、安定的な収益確保に向け取り組むこととする。

Ⅱ 年度別経営目標（平成29年度～平成34年度）

	平成29年度 (見込)	平成30年度	平成31年度	平成32年度	平成33年度	平成34年度
事業内容						
○ビル事業						
入居率	87.7%	87.7%	85.9%	87.0%	87.5%	88.2%
契約区画数 (期末)	472.0コマ	472.0コマ	462.0コマ	468.0コマ	471.0コマ	474.5コマ
事業内容						
○駐車場事業						
駐車場収入	253,000 千円	249,150 千円	250,860 千円	252,570 千円	254,280 千円	256,000 千円
(前年度対比増減率)	△0.93%	△1.52%	0.68%	0.68%	0.67%	0.67%
事業収支						
営業収益	1,423,974 千円	1,333,116 千円	1,355,199 千円	1,355,591 千円	1,363,201 千円	1,366,321 千円
(前年度対比増減率)	△0.5%	△6.3%	1.6%	0.02%	0.5%	0.2%
経常利益	182,221 千円	49,562 千円	54,120 千円	58,059 千円	88,958 千円	103,611 千円
(前年度対比増減率)	3.2%	△72.8%	9.1%	7.2%	53.2%	16.4%

経営計画（損益計算書）の見込み方について

経営計画については、28年度決算及び29年度中間決算時ベースに、平成30年度から平成34年度の5か年を見込む。主な収支の算出条件は、次のとおり。

（収入関係）

1. 賃貸料

・繊維産業の低迷及び船場センタービル老朽化などの要因で、基準単価の下落により、非常に厳しい状況下のなかテナントが退店する状況である。

今後の入居促進策並びに既存テナントに対する解約防止等を踏まえて、平成30年度を87.7%、最終年度の平成34年度の入居率を88.2%とした目標を立て、微増を見込み各年度収入額を算定した。

2. 駐車場収入

・一時的に回数券販売が減収と見込んでいるものの稼働率が限界に近づいているなか、その後の収入については、定期利用客の獲得に向けて営業促進を図り微増を見込む。

（支出関係）

1. 人件費

・再雇用制度により定年退職者を活用し、業務の効率化を図るとともに、人件費の削減を目指す。

2. 物件費

・修繕費について、ビルが建設後48年経過し、避けることのできない修繕工事を計上し、それ以外の費用は、年度の収支状況により、計画的に削減を目指す。

3. 環境対策引当金繰入(特別損失)

・PCB(ポリ塩化ビフェニル)廃棄物処理の環境対策に係る支出に備えるため、発生見込額を計上する。

損 益 計 算 書

消費税抜 (単位:千円)

	平成29年度 決算見込	平成30年度 収支計画	平成31年度 収支計画	平成32年度 収支計画	平成33年度 収支計画	平成34年度 収支計画
営業収益	1,423,974	1,333,116	1,355,199	1,355,591	1,363,201	1,366,321
賃貸料	522,836	511,936	516,236	518,336	520,636	521,836
賃貸管理事業収入	408,450	408,250	404,950	406,750	410,350	410,550
附帯事業収入	233,018	163,780	183,153	177,935	177,935	177,935
駐車場収入	253,000	249,150	250,860	252,570	254,280	256,000
直営物産店事業収入	6,670	-	-	-	-	-
営業原価	1,114,003	1,141,614	1,168,249	1,168,924	1,150,227	1,140,824
物産店売上原価	9,269	-	-	-	-	-
ビル関連事業	1,026,810	1,063,506	1,088,130	1,089,096	1,070,634	1,061,568
人件費	81,690	72,083	72,646	73,102	73,128	74,086
物件費	737,133	785,221	802,386	799,327	779,518	778,315
租税公課	54,566	54,566	54,566	54,566	54,566	54,566
減価償却費	153,421	151,636	158,532	162,101	163,422	154,601
駐車場関連事業	77,924	78,108	80,119	79,828	79,593	79,256
物件費	20,610	20,299	22,299	22,299	22,299	22,299
租税公課	26,572	26,572	26,572	26,572	26,572	26,572
減価償却費	30,742	31,237	31,248	30,957	30,722	30,385
営業総利益	309,971	191,502	186,950	186,667	212,974	225,497
販売費及び一般管理費	260,834	266,420	258,732	254,361	236,180	231,103
人件費	220,641	226,416	221,003	216,052	198,474	193,234
物件費	37,989	37,826	37,226	37,826	37,226	37,726
租税公課	124	124	124	124	124	124
減価償却費	2,080	2,060	385	359	356	19
営業利益	49,142	△ 74,918	△ 71,782	△ 67,690	△ 23,197	△ 5,598
営業外収益	133,079	124,480	125,902	125,749	112,155	109,209
営業外費用	0	0	0	0	0	0
経常利益	182,221	49,562	54,120	58,059	88,958	103,611
特別利益	10,875	54,756	68,971	84,886	45,975	0
特別損失	90,000	90,000	90,000	90,000	4,000	4,000
税引前当期純利益	103,096	14,318	33,091	52,945	130,933	99,611
法人税、住民税 及び事業税	92,701	25,980	28,603	30,583	46,125	53,570
当期純利益	10,395	△ 11,662	4,488	22,362	84,808	46,041

