

経 営 計 画

(令和2年度～令和4年度)

目次

I 経営理念等	
1 経営理念	2 頁
2 CSR(企業の社会的貢献)	2 頁
II 経営計画(令和2年度~令和4年度)	
1 経営計画の改定にあたって	3 頁
2 経営目標	3 頁
3 主要事業の現状・課題とその解決のための戦略と目標	
(1) 船場センタービルにおける当社所有物件の賃貸事業	4 頁
(2) 駐車場事業(船場パーキング)	7 頁
(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	8 頁
(4) 業務執行体制の強化等	9 頁
(5) 新規事業の取り組み	10 頁
(6) 「船場センタービル懇話会」の運営	11 頁
III 年度別経営目標(令和元年度~令和4年度)	12 頁
(添付資料)	
経営計画(損益計算書)の見込み方について	13 頁
損益計算書	14 頁

I 経営理念等

1. 経営理念

①地域・社会への貢献

公共性・公益性に富む事業を営む会社の使命を果たし、船場センタービルの振興・発展に寄与し、船場地域の活性化に貢献する。

②共感される企業づくり

船場を理解し、お客さまをはじめすべての関係者に共感される行動に努め、経営マインドの醸成と社員も心豊かになる企業づくりをめざす。

③信頼を得る経営

人材育成に努め、広く社会から信頼を得るためにコンプライアンス、プライバシーポリシー等の徹底に取り組む。

2. CSR(企業の社会的貢献)

船場センタービルにおける賃貸事業・管理事業及び駐車場事業等を積極的に推進することにより、それらの収益の確保を図るとともに、以下の「CSR憲章(方針)」のもと、一層の経営の安定化に努め、あわせて船場地区の活性化に寄与していく。

CSR憲章(方針)

○公共性の高い事業を営む会社としての安定・確実な事業運営

船場センタービルの安定的な管理運営

効率的な組織運営と持続可能な企業経営の実践

○お客さまサービスの向上

お客さま視点に立ったサービスの向上と付加価値の提案

○地域との連携と社会への貢献

関係団体と協力して船場センタービルの振興・活性化

連合振興町会等との連携をとおして船場地区の発展への寄与

地域清掃活動等、地域社会への貢献

○環境負荷の低減

省エネ機器の導入やCO2削減行動の積極的な推進

○プライバシーポリシー、コンプライアンスの確保と人権の重視

法令遵守・人権の尊重

個人情報等の保護

コンプライアンスの徹底、健全な企業風土の醸成

II 経営計画（令和2年度～令和4年度）

1 経営計画の改定にあたって

株式会社大阪市開発公社は、昭和39年6月、高度経済成長にともな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した昭和45年3月に、過密化した都心の再開発と道路・地下鉄網の整備を兼ねて大阪市が企画並びに当社が建設を行い完成した。

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、適切なビル管理や入居率の向上、集客対策、駐車場事業の増収対策において一定の成果を上げてきたところである。

しかしながら、今日においても、当社の経常利益の殆どが駐車場事業収入及び営業外収益により賄われているという収益構造が改善されるまでには至っていないことから、新規事業への取り組み等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て、平成30年度に策定した向こう5年間の経営計画に基づき事業に邁進してきたところであるが、昨今の時流の変化を鑑みた賃貸事業方針の策定、新規事業への取り組み等ともなって、この度現経営計画の今後3年間について見直しを行い、経営目標の実現と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・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が、近年では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などが表出している。

一方で大阪市は、「2025年大阪・関西万博」の開催や観光地としての盛況などにより、昨今ではビル近辺にもホテル・マンションが立ち並び、インバウンド・夜間人口が大幅に増加している。また、ビジネスタウンとしても、継続的かつ大幅な賃料の上昇や空室率の低下等のように随所で様々な変化を迎え、全国的に見ても活況を呈している。

そのような環境の変化に対応し、当社はビルの管理運営において施設の維持管理・保安管理・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は、新たなリーシング戦略のもと、入居促進に努めることで、更なる経営の安定化や増収を図ることとする。

また駐車場事業では、船場地域の駐車対策のため立体駐車場（船場パーキング）を整備した結果、近隣の事業者や一般利用者のための駐車場として広く利用されるとともに、当社の収益においても多大な貢献をしている。しかしながら、昨今では近隣の大型店舗の顧客減による利用台数の減少が見込まれる中、アウトソーシングパートナーとの協力のもとで新たな利用客の獲得やノウハウの構築を図り、大幅な収益の確保に取り組むこととする。

さらに、令和元年度末には船場センタービルは築 50 年を迎えるが、今後も施設の老朽化・劣化等に起因する来館者の漸減など、ビルを取り巻く状況においては、より厳しさが増すと予想される。そのような状況下で年度別経営目標を着実に達成するために、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）計画のもとで、新規事業を始めとする収益構造の抜本的な改革にも積極的に取り組むことで、営業利益を確保するものとする。

なお、事業の執行にあたっては、「業務の有効性及び効率性の確保」・「財務報告の信頼性の確保」・「事業活動に関わる法令等の遵守」・「資産の保全」の 4 つの目的を中心とした適切な内部統制のもとで臨むものとする。

3 主要事業の現状・課題とその解決のための戦略と目標

(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、消費低迷等により入居率の低下に対し、これまで保証金の減額等の賃貸条件の緩和により、一定の入居率を確保してきたところであるが、今後は、会社整理・統廃合による館外移転にともなう解約や、インターネットの普及等に基づく販売形態の変化や契約者の高齢化に起因する店舗の縮小・撤退等による解約、あるいは物販エリアにおける大型店舗の解約により、入居率の下落が予測される。

このような状況の中で、競合との比較を踏まえた船場センタービルの現状及び市場のニーズを精査し、それを踏まえた柔軟な発想のもとで新規業種・業態の入居促進が今後の課題となっており、そのためには前例に捉われない情報発信の工夫やゾーニング、リーシング専門業者の積極的な活用が求められる。

そこで、令和元年度より実施している空室情報の発信体制の強化に加え、特に空室が増えている物販店舗の事務所・ショールームへの転用、飲食店舗の入居促進に繋がる効果的な投資等により収益増を図ることとする。

同時に、サテライトオフィスの試験展開、物販・飲食エリアにおけるミニスーパーマ

ーケットやフードコート、医療機関といった全く新しい業態へのアプローチなど体系的な取り組みを進めることにより、賃貸事業の収益増を目指すこととする。

これらと併せて、賃料等未収金の圧縮に向けて、一層の督促の強化や厳格な法的措置で臨むとともに、新たな滞納を発生させない取り組みを進めることとする。

一方、集客力の向上を目指した新たな客層の獲得やリピーターの拡大策として、SNS等の積極的な活用や新規販促企画の立案・実施など、更なる販促活動を推進するとともに、効果測定やアンケート調査等の分析を実施し、PDCAを重ねて業務の最適化を図る。

また、テナント契約における共益費負担のあり方については賃料とのバランスを勘案しつつ抜本的な見直しを図ることとし、増収に努める。

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

	平成 30 年度	令和元年度見込
事務所	89.7% (96.0%)	92.5% (96.8%)
物販店舗	89.9% (86.6%)	86.2% (82.6%)
飲食店舗	79.8% (78.7%)	79.8% (78.7%)
倉庫	86.5% (89.6%)	88.5% (89.6%)
計	87.8% (87.7%)	86.8% (85.9%)
前年対比(ポイント)	△0.3 (0.0)	△1.0 (△1.8)

() 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最終年度における入居率 90.1%及び賃貸事業での収益増の達成

【入居率目標】

	令和元年度見込	令和2年度	令和3年度	令和4年度
事務所	92.5% (96.8%)	95.6% (97.6%)	97.2% (97.6%)	97.6% (97.6%)
物販店舗	86.2% (82.6%)	84.8% (84.4%)	85.9% (85.5%)	87.3% (86.6%)
飲食店舗	79.8% (78.7%)	84.3% (78.7%)	85.4% (78.7%)	88.8% (78.7%)
倉庫	88.5% (89.6%)	88.5% (89.6%)	88.5% (89.6%)	88.5% (90.6%)
計	86.8% (85.9%)	87.6% (87.0%)	88.7% (87.5%)	90.1% (88.2%)

() は、前経営計画における目標値

【営業収益(賃貸事業)】

(単位：千円)

平成30年度	令和元年度見込	令和2年度	令和3年度	令和4年度
887,487	902,686	894,886	924,386	930,186

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

【イベント数及び参加人数の目標推移】

令和元年度見込を基礎とし、2年毎1回以上の増を目指す

令和元年度見込	令和2年度	令和3年度	令和4年度
31回 (30回)	31回 (30回)	32回 (31回)	32回 (32回)
20,000人	20,500人	21,000人	21,500人

() は、前経営計画における目標値

③未収金の圧縮と新たな滞納の防止

【未収金(総額)の目標推移】

(単位：千円)

平成29年度	平成30年度	令和元年度見込	令和2年度	令和3年度	令和4年度
51,283	48,415	51,000	50,000	47,000	45,000

(2) 駐車場事業（船場パーキング）

駐車場事業は、アウトソーシング（完全委託化）の実現に向けた取り組みを進めたことにより、令和元年10月より管理運営会社との業務委託（5年間）を開始した。

この取り組みにより人件費の削減の他、月極専用入口の新設、24時間・365日営業、事前精算機の増設、車番認識システムの導入による円滑な入出庫を実現させてお客様へのサービス向上を図るとともに、専門業者のノウハウを活用しながら日々の利用状況を踏まえ、一時利用・月極・定期車両の適正台数の把握、適切な料金体系の構築等により、大幅な収益の増を図る。

収入面においては、期待収入基準額とインセンティブによるWIN-WINとなる増収策を設定するとともに、管理運営委託会社との月次定例ミーティング（モニタリング）を通じて運営体制を強化させ、契約期間における収入及び顧客満足度の向上を図るものである。

船場パーキング売上高推移

（単位：千円）

		平成30年度	令和元年度見込	
			上期	下期
現金 (クレジットカード含む)		120,333 (105,650)	70,586	144,500 期待 収入基準額 半期分
大阪市駐車場共通回数券 利用清算		6,132 (4,500)	6,413	
回数券販売		91,682 (90,000)	48,850	
定期・月極販売		60,109 (49,000)	30,913	
売上金額		278,256 (249,150)	301,262 (250,860)	
収入金額		278,256 (249,150)	301,262 (250,860)	
内訳	令和元年度上期まで	278,256	156,762	
	期待収入基準額	—	144,500	
	インセンティブ※ ((売上金額- 期待収入基準額)/2))	—	—	
一時利用台数(台)		221,095 (206,000)	232,100 (206,500)	
定期利用台数(台)		164 (130)	185 (135)	

() は前経営計画における目標値

※令和2年度以降発生

船場パーキング売上目標

(単位:千円)

	令和元年度見込	令和2年度	令和3年度	令和4年度
売上金額	301,262 (250,860)	355,000 (252,570)	358,000 (254,280)	361,000 (256,000)
収入金額	301,262 (250,860)	322,000 (252,570)	323,500 (254,280)	325,000 (256,000)
内 訳	令和元年度上期	156,762	—	—
	期待収入基準額※1	144,500	289,000	289,000
	インセンティブ※2 ((売上金額- 期待収入基準額)/2))	0	33,000	34,500
一時利用台数(台)	232,100 (206,500)	235,750 (207,000)	239,400 (207,500)	243,050 (208,000)
定期利用台数(台)	185 (135)	180 (140)	175 (145)	170 (150)

() は前経営計画における目標値

※1 令和元年度下期以降発生

※2 令和2年度以降発生

(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、敷地及び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、総会の決議事項又は規約で定めた行為を実行し、管理者の職務に関して区分所有者会を代表して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。なお、現在は昇降機の更新工事やトイレの改修(洋式化)工事など大規模改修工事を実施しており、これらのスムーズな進捗を図るとともに、今後の空調設備改修についても検討を進めることとする。

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ものの、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、当分の間これを 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課題となっており、業務の精査に努めている。

加えて、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、警備・清掃委託等の経費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平成 30・31 年度に新卒者を採用し、社内研修はもとより外部の新入社員研修に参加させてきた。

人材育成については、こうした新入社員研修のみならず令和元年 6 月に策定した「人材育成方針」に基づき職員全員を対象に取り組むとともに、管理職員のマネジメント能力の一層の向上に努める。

また、平成 30 年度から新たな再雇用制度を導入しており、本制度の活用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等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。
- ・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、平成 30 年度から新たな人事評価制度を導入しており、評価者及び被評価者となる全職員を対象に人事評価制度研修の実施等を通じて、さらなる制度の定着と適正な運用に取り組んでいくこととする。

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、経営理念及びCSR憲章に則り公正・適切な事業の執行を行い、内部統制の目的である「財務の有効性及び効率性の確保」・「財務報告の信頼性の確保」・「事業活動に関わる法令等の遵守」・「資産の保全」の4点の達成を図るため、社内規定の適用と遵守の意識を高め、業務上のリスクについて調査・分析を行い、適時性・確実性・指揮系統等を確認したうえでそれに対するマネジメントを実施していくことで、企業価値と社会的信用を維持・向上させる。

ウ 業務効率化

業務の適正な執行を確保したうえで、費用対効果及び全社的な視点からペーパーレス化等の業務の効率化を図ることにより事務量を削減し、時間外労働の縮減を推進する。

エ 経費削減と資金運用

経費削減については、消費増税や物価上昇といった厳しい経済環境のもと、収益構造や費用対効果を考慮しながら各部との連携を密に各費用の精査・見直しを継続し、今後の組織運営において再雇用制度の活用等の効率的な経費削減に努めることにより、本経営計画期間を通して販売費及び一般管理費の大幅な削減を目指すこととする。

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、長期保有のリスクを考慮し分散投資も検討しながら、運用に取り組むこととする。

オ 職場環境の整備

「働き方改革」を積極的に推進し、同時にハラスメントの予防や時間外労働の縮減などへの取り組み、並びに衛生委員会の効果的な運用等により、職員の一人ひとりが健康で生き生きと働くことのできる職場の創出を目指すこととする。

(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50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、今後も契約単価の下落やテナントの退店等が予想される。

このような中、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、継続して新たな事業への取り組みを進めることとする。

特に、前経営計画より新規事業として新たな賃貸ビルの取得等も視野に入れ、安定的な収益確保に向け取り組むこととしているが、具体的には、平成30年6月に収益ビル取得を可能とする定款の変更を行うとともに不動産取得にかかる考え方を整理し、多方面からの情報を基に検討を進めている。

今後とも、不動産のマーケット情報を注視するとともに、具体的な収益ビルの購入に向けて取り組むこととする。

(6)「船場センタービル懇話会」の運営

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等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・検討を進めることを目的として平成29年10月に「船場センタービル懇話会」を設置し、以降事務局としてこれを運営している。

これまで12回にわたって会議を開催する中で、

- ①区分所有にかかる不動産証券化や信託、ビルのファシリティーマネジメント、商店街活性化等にかかる補助制度等をテーマにした勉強会
- ②商業施設として集客力を高める観点からの知見等を得るために、大型ショッピングセンター運営事業者と複数回の意見交換
- ③「船場センタービルアンケート〈事業者〉調査」及び区分所有者会理事・ビル連盟評議員等からの意見の聴取
- ④「来館者・WEB調査」(いわゆるマーケティング調査)
- ⑤調査結果の分析と考察

を進めたうえで、ビルの将来像について意見交換を行い、令和2年3月に「提言」としてとりまとめた。

今後これに示された内容から特に、(1)通年開館の早期実現、(2)ゾーニング、(3)中央棟・東西各棟の特色化、(4)大阪メトロとの連携に向けてビル関係者とともに積極的に取り組んでいくこととする。

Ⅲ 年度別経営目標（令和元年度～令和4年度）

	平成30年度 決算	令和元年度 決算見込	令和2年度	令和3年度	令和4年度
事業内容					
○ビル事業					
入居率	87.8%	86.8%	87.6%	88.7%	90.1%
契約区画数	473.5コマ	468.0コマ	472.0コマ	478.0コマ	485.5コマ
(期末)					
事業内容					
○駐車場事業					
駐車場収入	278,256	301,262	322,000	323,500	325,000
	千円	千円	千円	千円	千円
(前年度対比増減率)	9.2%	8.3%	6.9%	0.5%	0.5%
事業収支					
営業収益	1,238,859	1,276,897	1,289,637	1,320,637	1,327,923
	千円	千円	千円	千円	千円
(前年度対比増減率)	△11.8%	3.1%	1.0%	2.4%	0.6%
經常利益	78,554	54,362	172,186	232,602	79,965
	千円	千円	千円	千円	千円
(前年度対比増減率)	△59.9	△30.8%	216.7%	35.1%	△65.6%

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、前回、平成29年度に作成し、今回は令和2年度から令和4年度の3か年を令和元年11月時点で、新たに修正を行う。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、契約単価の下落やテナントが退店するなど非常に厳しい状況である。

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、令和2年度を87.6%、最終年度の令和4年度の入居率を90.1%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

・稼働率が限界に近づいているなか、令和元年10月より、駐車場管理運営会社に業務委託することで、専門業者のノウハウを活用し大幅な収益増を図る。

（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50年経過し、避けることのできない工事のうち、空調設備等で令和4年度に約15億円の大規模改修により、当社持分40%のうち約1億8千万円を修繕費に計上、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30年度 決算	令和元年度 決算見込	令和2年度 収支見込	令和3年度 収支見込	令和4年度 収支見込
営業収益	1,238,859	1,276,897	1,289,637	1,320,637	1,327,923
賃貸料	514,135	507,036	505,336	522,036	528,036
賃貸管理事業収入	373,352	395,650	389,550	402,350	402,150
附帯事業収入	73,114	72,949	72,751	72,751	72,737
駐車場収入	278,256	301,262	322,000	323,500	325,000
営業原価	1,019,329	1,083,056	997,340	986,435	1,151,285
ビル関連事業	935,008	974,217	898,293	885,893	1,052,579
人件費	77,167	85,269	86,229	86,770	84,198
物件費	664,402	685,850	605,309	597,614	769,872
租税公課	48,627	47,629	47,629	47,629	47,629
減価償却費	144,810	155,469	159,126	153,880	150,880
駐車場関連事業	84,320	108,839	99,047	100,542	98,706
物件費	25,831	48,584	38,905	40,405	38,905
租税公課	28,153	30,378	30,378	30,378	30,378
減価償却費	30,336	29,877	29,764	29,759	29,423
営業総利益	219,529	193,841	292,297	334,202	176,638
販売費及び一般管理費	270,780	256,402	233,474	207,424	201,053
人件費	229,326	222,456	199,759	174,592	167,793
物件費	38,933	33,293	33,085	32,206	32,971
租税公課	431	101	101	101	101
減価償却費	2,088	554	528	526	189
営業利益	△ 51,250	△ 62,561	58,823	126,778	△ 24,415
営業外収益	129,805	116,923	113,363	105,824	104,380
営業外費用	0	0	0	0	0
経常利益	78,554	54,362	172,186	232,602	79,965
特別利益	60,166	154,992	93,460	772	0
特別損失	120,000	96,129	99,244	△ 37,301	0
税引前当期純利益	18,720	113,225	166,402	270,675	79,965
法人税、住民税 及び事業税	11,066	10,907	71,754	118,243	41,222
当期純利益	7,653	102,318	94,648	152,432	38,743