事例No.	173
公表年度	H28
団体の属性	一般市
団体名	宮崎県都城市

事例区分	第三セクター

タグ	・会社法法人 ・公共施設活用

事例種類	公共性、公益性が高い事業の効率的な実施

事例内容・タイトル

健全経営の維持と中心市街地活性化に向けた取組の両立

出典

第三セクター改革等先進事例集

事例名	健全経営の維持と中心市街地活性化に向けた取組の両立
団体名	宮崎県都城市
法人名	都城まちづくり(株)

＜地方公共団体のデータ＞※

人口(人)	165,252
標準財政規模(百万円)	42,595
財政力指数	0.50

※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点)
標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値

＜法人データ＞

[出資等の状況](平成 28 年 3 月 31 日時点)

都城市	66(66.7%)
その他	33(33.3%)
役職員数(人)	7

[経営状況](平成 27 年度決算)

(単位:百万円)

経常収益	139
経常損益	2
当期純損益	2

資産	134
負債	16
純資産	118

[法人概要](設立目的、業務概要等)

都城まちづくり(株)は、特定商業集積整備基本構想における民間事業の推進役として、平成 6 年に設立。中心市街地再開発の実施主体として、平成 9 年には複合商業施設実施計画を策定した。

その後、時代の流れや地域ニーズの変化に伴い、再開発事業計画の変更など市街地の整備手法の再検討が進む中、平成 13 年に同社の役割も再開発の実施主体から、中心市街地の中核施設の管理運営主体へと変更になり、平成 16 年度、市が整備した交流施設(ウエルネス交流プラザ)及び中央地区立体自動車駐車場の初代指定管理者に指定された。現在、同社は指定管理者として 4 期目に入っており、各施設の機能を最大限に生かした管理運営を行いながら、利用料金収入等を活用し、中心市街地の賑わい創出に繋がる事業を展開している。





1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、都城まちづくり(株)が周辺環境の変化の中で、健全経営の維持を図りつつ、中心市街地活性化に向けて公益性の高い事業等を展開している事例である。

具体的には、外的要因による利用料金収入の急激な減少が進む中、経営改善計画に基づいて組織体制や事業内容の見直し、指定管理施設の利用促進に繋がる取組等を展開して支出削減と収入回復を図り、健全経営の維持に繋げた。

また、中心市街地活性化に向けた事業展開を進めるセクションの新設、利用料金を活用した賑わい創出事業の展開など、公共性、公益性の高い事業の実施に向けた積極的な取組を進めることで、中心市街地の活性化にも寄与している。

２．取組みの背景、理由、着手のきっかけ

都城まちづくり（株）が指定管理する施設の隣接地に、中心市街地活性化事業の一環として百貨店事業者が新設した大型ショッピングモール（平成 16 年度開業）と、既設の百貨店本館が、平成 22 年度に相次いで閉店（22 年 9 月：モール、23 年 1 月：百貨店）した。都城まちづくり（株）が管理する 2 施設は、指定管理料及び利用料金によって運営されているが、利用料金収入の約 7 割が駐車場利用料金収入であり、さらにその約 6 割がこれら民間商業施設利用者の駐車場利用料金であったことから、閉店後（平成 23 年度）の駐車場利用料金収入は、ピーク時の約 4 割まで減少した。

都城まちづくり㈱においては、第三セクター見直し方針等に基づき、健全な会社運営を図るため、経営改善計画（平成 21～25 年度）を策定し取組を進めていたが、この外的要因による利用料金収入の急激な減少に対応するため、さらなる支出削減と利用料金収入の増加を図る必要性が生じた。

＜都城まちづくり（株）の損益状況の推移（指定管理開始後）＞

【単位：千円】

	H16	H17	H18	H19	H20	H21
利用料金収入	46,550	51,696	52,029	48,902	49,826	40,657
内　駐車場利用料金収入	37,486	36,844	34,616	33,938	34,647	27,389
指定管理料（管理委託料）	70,171	80,743	87,711	83,000	83,000	83,000
販売費及び一般管理費	103,930	132,191	139,554	136,598	140,680	132,965
経常損益	16,303	6,396	5,946	1,528	582	293
	H22	H23	H24	H25	H26	H27
利用料金収入	39,506	32,927	34,384	34,163	33,686	36,485
内　駐車場利用料金収入	24,825	16,505	18,301	19,176	18,156	21,351
指定管理料（管理委託料）	83,000	93,000	93,000	93,000	94,132	94,091
販売費及び一般管理費	124,449	134,374	134,101	134,723	135,385	136,565
経常損益	3,574	1,329	1,521	1,326	531	1,827

３．取組の具体的内容

(1)取組方針とその決定過程

商業施設閉店を受け、都城まちづくり（株）においては、会社設立以来の健全経営(経常黒字)と、指定管理施設における市民サービスの質を維持するため、当市と連携しながら経営改善計画の見直しを進め、支出削減・収入増加の両面から新たな取組を検討した。

具体的には、組織体制や給与体系の見直し、再委託業務の委託料圧縮など、経常経費の削減を図る方策を検討するとともに、施設利用方法の改善による集客力と料金収入の増、固定財源の確保、自主事業等による営業外収益の増など、減少した利用料金収入を補うための方策についても検討を進めた。当市も、これらの取組を複合的かつ段階的に展開することで、健全経営の維持が図られると判断し、その取組を推進していくことを承認した。

一方で、利用料金収入等を活用して継続してきた賑わい創出事業等については、会社設立の趣旨及び指定管理施設の役割等を鑑み、その維持・継続を図るよう求めた。

なお、外的要因による減収であり、また、その影響も長期的な経営改善の取組だけでは対処できないことから、当市においてもその一部を補うため、指定管理料の見直しを行い、平成 23 年度から増額措置を講じることを決定した。

３．取組の具体的内容（つづき）

(2)取組の具体的な進め方

経営改善に向けた取組については、平成23年度から都城まちづくり（株）が主体となって進め、筆頭株主であり、指定管理施設の委託者でもある当市も、随時、助言・承認する形で支援した。

支出削減に向けた取組については、社内で決定した組織体制の見直しによる業務の効率化、給与体系改定の一時凍結、委託業務内容の見直し、自主事業の実施コスト縮減等を行うことを決定し、当市も定期モニタリング等で確認しながら、随時、助言・承認した。

また、利用者や料金収入の増加を目的とした施設利用方法の改善提案（ギャラリー等貸しスペースの貸出区分・料金設定等の変更、予約方法の簡略化、定期駐車枠の拡大など）については、市民サービスの向上にも繋がることから、当市もその実現に向け柔軟に対応したほか、広告収入等の営業外収益の増加に繋がる自主事業（都城盆地博覧会：通称「ボンパク」等）についても、地域活性化の目的性が高いことから、当市が広報紙等を活用してPRするなど、事業の定着に向けて側面的な支援を行った。

さらに、都城まちづくり（株）では、収入の柱である駐車場利用料金収入の回復を図るため、独自に周辺商店街等には駐車場提携店、近隣の事業所等には定期駐車契約のセールスを積極的に展開し、新たな顧客の開拓を進めた。

４．取組の効果

支出削減については、組織体制や給与体系、委託業務内容の見直し、自主事業の実施コスト縮減等の取組により、一定の支出抑制効果が表れており、平成23年度以降、販売費及び一般管理費については、ほぼ横ばいの状態で推移している。一方、継続を求めた賑わい創出事業については、年間30事業程度の実施は維持しつつ、事業内容の見直し(興行系イベントの縮小、市民協働型事業の導入等)により、実施コストの圧縮を実現している。

利用者数・料金収入の増加については、積極的なセールス展開や平成27年度から駐車場を24時間営業に変更した効果もあり、駐車場提携店や定期駐車台数が年々増加しており、駐車場利用料金収入については、商業施設閉店前の約9割、ピーク時の約6割まで回復してきている。また、自主事業であるボンパクについても、事業認知度が高まったこともあり、広告収入等の増収に繋がっている。

さらに、施設利用方法の改善等により、交流プラザの施設稼動率も高水準で推移しており、施設利用者数も平成 27 年度には年間 15 万人を突破するなど、さまざまな取組の成果が表れてきている。

＜中央地区立体自動車駐車場利用台数の推移＞

年度	一般利用台数（前年比）	定期利用台数（前年比）	総計（前年比）
21	174,299（86%）	25,532（123%）	199,831（88%）
22	146,908（84%）	26,744（105%）	173,652（87%）
23	98,854（67%）	20,738（78%）	119,592（69%）
24	99,426（101%）	21,910（106%）	121,336（101%）
25	99,578（100%）	25,203（115%）	124,781（103%）
26	100,278（101%）	21,973（87%）	122,251（98%）
27	101,429（101%）	39,477（180%）	140,906（115%）

4．取組の効果（つづき）

＜ウエルネス交流プラザの利用者数、稼働率の推移＞

年度	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
利用者数	80,439	99,862	121,077	124,157	130,817	133,006	151,295
稼働率	87.0%	88.7%	93.0%	93.0%	95.2%	95.3%	92.5%

5．今後の課題（今後の方針、残された課題等）

本事例においては、都城まちづくり（株）が主体となり、当市も支援しながら、さまざまな取組を検討・実践することにより、突発的な外的要因によって発生した経営上の危機を脱却し、会社設立以来の健全経営を維持することができた。

ただし、危機的状況は回避したものの、全体の利用料金収入は未だピーク時の約 7 割にとどまっており、都城まちづくり（株）が利用料金収入等を地域に還元し、中心市街地活性化に向けた取組を積極的に展開していくには、今後も経営改善に向けた取組を継続していく必要がある。

また、現在、閉店した2つの商業施設跡地等を活用し、当市が進めている図書館等公共施設の集約整備事業と、民間事業者による都市機能誘導施設整備事業が平成 31 年度をめどに完了することから、こうした新たな施設と連携し、都城まちづくり（株）が中心市街地の賑わい創出を牽引していくには、体制整備や他の関係機関等との連携促進も喫緊の課題となっている。

6．他団体の参考となり得る点（苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等）

都城まちづくり（株）が持つ二面性(公共施設の指定管理者と中心市街地活性化を担う第三セクター)を両立させ、指定管理業務で得た収益を地域に「賑わい」という形で還元する事業スキームが継続の危機に直面した際、行政としていかに対応するかを試されたのが本事例である。

同様のスキームで事業目的の達成を図る事例は、全国的にも複数存在すると思われるが、本事例においては、当初から民間施設の継続を前提とした事業スキームであったことが最も大きな問題点であり、それを補完するセーフティネットを構築してこなかったことが反省すべき点である。

これからも都城まちづくり㈱が中心市街地活性化を牽引する役割を担うことに変わりはないが、会社設立の目的を達成できるよう、当市としても指定管理業務にとどまらない、多角的な事業展開の模索などを積極的に支援していきたい。

＜参考＞地方公共団体の問合わせ先

担当課	都城市商工政策課	連絡先	0986-23-2983