事例No.	132
公表年度	H28
団体の属性	指定都市
団体名	福岡県福岡市

事例区分	第三セクター

タグ	・会社法法人 ・公共施設活用 ・（行政改革）業務の効率化

事例種類	経営健全化に取組んだ事例（経営改革に取組んだ事例（経常赤字から計上黒字への転換、債務超過の解消等）

事例内容・タイトル

設備更新とテナント最適化による地下街の魅力向上

出典

第三セクター改革等先進事例集

事例名	設備更新とテナント最適化による地下街の魅力向上
団体名	福岡市
法人名	福岡地下街開発(株)

＜地方公共団体のデータ＞※

人口(人)	1,500,955
標準財政規模(百万円)	357,653
財政力指数	0.88

※ 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)

福岡市	3,600(48.8%)
その他	3,782(51.2%)
役職員数(人)	31

[経営状況](平成 27 年度決算)

(単位:百万円)

経常収益	3,186
経常損益	442
当期純損益	281

資産	22,694
負債	11,478
純資産	11,216

[法人概要](設立目的、業務概要等)

福岡地下街開発(株)は、天神地区の交通混雑を解消するため、民間の発意・主導のもとに昭和47年に設立され、地下街の建設、管理、運営を行っており、昭和51年9月の天神地下街開業以来、天神地区の発展に寄与してきた。

平成17年には、福岡市営地下鉄七隈線の建設を契機とし、各種交通機関との結節機能の強化を図るため、地下街を延伸するなど、安全で快適な公共地下空間の提供により、天神地区を南北に繋ぐ背骨として、回遊性と集客向上に大きな役割を果たしてきた法人である。





1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

①快適で安全な公共地下通路の維持管理

公共地下通路の快適性向上と安全かつ適切な維持管理、安定した営業収益による財源の確保

②快適で魅力的な地下空間の形成(店舗客数の増加)

年間を通じた集客催事の実施等により賑わいのある地下空間の創出

ショッピング空間の魅力を高める施策による店舗客数の増、高齢者や障がい者等に配慮した施策

③積極的な営業戦略の推進

最適なテナント(業種・業態)の組み合わせによる天神地下街の魅力向上と売上増

駐車環境の改善等への取組みによる駐車場利用率の向上

④資金の有効活用や事業コストの低減

借入金の計画的返済と、資金の安全かつ効率的な運用に伴う利息収入の増

事業コストの低減やライフサイクルコストを勘案した計画的な施設の保全更新

2. 取組みの背景、理由、着手のきっかけ

天神地下街を取り巻く環境は、天神地区商業施設の増床や大規模改装をはじめ、平成 28 年春に博多駅地区に新たな複合型商業ビルが開業するなど、商環境はますます厳しいものとなっている。

さらには、年々シェアを拡大するネットショッピングや少子高齢化社会の進展などに伴う消費構造の変化への対応、開業 39 年余を経た地下街の老朽化に伴う諸設備の更新や耐震対策など、更なる経営効率化と施設の安全性の確保が急務となっている。

福岡地下街開発(株)では、これら山積する課題への対処をはじめ、平成 28 年度に天神地下街が開業 40 周年を迎えることから、中期経営計画(平成 26 年度～平成 28 年度)に基づき、お客様に愛される魅力的な商業施設の創出と、天神地区全体の発展に寄与する取組みを積極的に進めてきた。



3. 取組の具体的内容

(1)取組方針とその決定過程

平成 28 年度に天神地下街が開業 40 周年を迎えることから、平成 26 年 4 月に中期経営計画を策定し、「つなぐチカら」をキーワードに会社の将来のありたい姿(ビジョン)を設定し、その実現に向けた平成 26 年度～平成 28 年度のアクションプランを策定するなど、会社並びに商店会、テナントが一体となり、お客様に愛される魅力的な商業施設の創出と、天神地区全体の発展に寄与する取組みを積極的に進めてきた。

(2)取組の具体的な進め方

① 階段照明のLED化や客用トイレの全面更新の他、老朽化の目立つ設備の更新及び公共地下通路の天井点検、既設部耐震診断の実施や通路警備、清掃体制を利用状況に合わせて適宜見直すなど、利用者にとって快適で安全な通路環境の提供を行うため、その財源である地下街の安定した営業収益の確保に努めた。

3．取組の具体的内容（つづき）

【トイレ（改修前）】



【トイレ（改修後）】



【トイレ（改修後）】





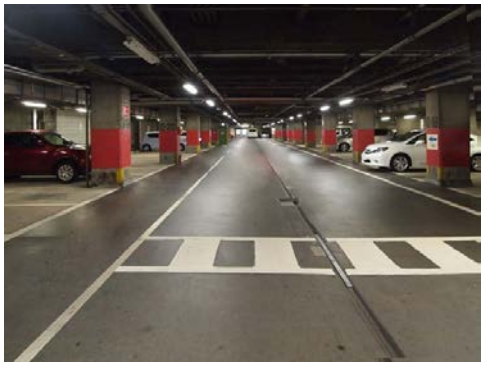


② 年間を通じた集客催事の実施や話題性・発信性のある店舗誘致等により、賑わいのある魅力的なショッピング空間の形成に取り組んだ。また、天神地下街開業40周年（平成28年1～12月）を訴求する催事等を実施することで、更なる店舗客数の増加に努めた。

③ 平成27年度に実施したマーケティング調査結果に基づき、中長期MD計画の見直しを行い、話題性・発信性のある店舗誘致や飲食店舗の増床等について検討を実施するとともに、店舗への営業指導の強化を図り、売上低迷店舗に対するMD（商品政策）変更や店舗の入れ替え、店舗改装等の活性化に取り組んだ。

また、駐車場利用率の向上を図るため、提携先の拡大や場内の再整理と美装化等の環境改善に取り組んだ。

【駐車場（改修前）】



【駐車場（改修後）】



3．取組の具体的内容（つづき）

④ 事業コストの低減については、NTT-A無利子融資の債務保証料削減を図るため、融資行との協議を進めた結果、平成28年9月に融資額全額を繰上返済する。（実施済）

シンジケートローンについては、計画的な返済により元本が減ってきたことに加えて、貸付行との事務手続きに係る委託費に関し、幹事行と協議のうえ減額となったことがコスト低減につながった。

資金の有効活用については、資金運用計画に基づき、債券購入など余裕資金の有効活用を実行し利息収入の増を図り、安定的な経営を目指した。

また、既設部冷温水蓄熱槽改修工事（3カ年）及び駐車場環境改善工事（2カ年）など、事業コストの低減やライフサイクルコストを勘案した計画的な施設の保全更新に取り組んでいる。

	取組項目	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
工程表	①営業収益（年間）	2,971百万円	2,997百万円	3,028百万円	3,057百万円
	②店舗客数の増加（年間）	685万人	683万人	677万人	673万人
	③店舗入替及びMD変更（年間）	13店舗	13店舗	17店舗	18店舗
	③駐車場利用台数の増加（年間）	435千台	439千台	447千台	464千台
	④計画的な借入金の返済（年間返済額）	574百万円	574百万円	1,215百万円	507百万円

4．取組の効果

第 44 期（平成 26 年 10 月～平成 27 年 9 月）事業報告より

物販及び飲食の売上高は、ドラッグ・コスメやバッグなどが好調に推移したものの、主要業種であるレディスやシューズが苦戦したことなどから前年比 99.8%の 158 億 39 百万円となったが、駐車場の利用台数は、現金及びサービス券の利用台数が増加したことや、回数券販売額の大幅増などから、対前年比 103.9%の 46 万 4 千台と 4 期連続で前年を上回った。

この結果、当期における賃貸料収入は、店舗売上高が微減となったものの、店舗の入替えや賃料改定による増から 20 億 16 百万円、駐車場収入が 4 億 26 百万円となり、これに共益費収入及び付帯事業収入を加えた営業収益は、前期に対し 29 百万円増の 30 億 57 百万円となった。

一方、当期の営業費用は、道路占用料改定による租税公課の増や、店舗の入替え交渉に伴う補償費の発生などから、前期に対し 52 百万円増の 26 億 55 百万円となり、営業利益は、前期に対し 23 百万円減の 4 億 2 百万円となった。

また、営業外収益は、運用による受取利息の増などから、前期に対し 5 百万円増の 1 億 28 百万円となり、営業外費用は、借入金元金返済に伴う支払利息の減や、諸設備の更新工事等に係る除却費の減により、前期に対し 41 百万円減の 88 百万円となった。

以上の結果、経常利益は、前期に対し 23 百万円増の 4 億 42 百万円、当期純利益は、前期に対し 23 百万円増の 2 億 81 百万円となった。

5．今後の課題（今後の方針、残された課題等）

今後とも引き続き、以下のビジョンに向けた基本方針「つなぐチカら」のもと、3つのありたい姿の実現に向け取り組みを推進する。

①常に独自性と新しさを追求し、お客様に愛される商業施設を創造する→お客様とつなぐ
②天神エリアの街の発展を支える背骨の役割を果たす→街をつなぐ
③効率的な組織運営による収益力の強化と安定的な成長を目指す→チカらにつなぐ

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）

店舗の入替及び MD（商品政策）変更などについては、株主や商業運営を行っている他の施設関係者などとの情報交換において、全国的に運営を受託している専門会社を探し、委託することにより、営業部門のスリム化に努めるとともに、その専門性を活用した。

テナントとの賃貸借契約については、借地借家法上、定期借家契約では契約期間満了により賃貸借契約を終了することができるが、普通借家契約は期間の定めはあっても貸主から契約を終了させることができない契約となることから、賃貸借契約を終了することができない。そのため、従来の普通借家契約から、賃貸期間が限定される定期借家契約に切り替えることにより、テナントの営業努力や経営努力を促すと同時に、テナントの入替えが円滑に進むように配慮した。

＜参考＞地方公共団体の問合わせ先

担当課	福岡市地域計画課	連絡先	092-711-4392