事例No.	145
公表年度	H28
団体の属性	一般市
団体名	兵庫県三田市

事例区分	第三セクター

タグ	・会社法法人 ・（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

商業施設の案内所閉鎖と駐車施設の無人化による業務効率化

出典

第三セクター改革等先進事例集

事例名	商業施設の案内所閉鎖と駐車施設の無人化による業務効率化
団体名	兵庫県三田市
法人名	三田地域振興(株)

＜地方公共団体のデータ＞※

人口(人)	113,966
標準財政規模(百万円)	22,842
財政力指数	0.83

※ 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)

三田市	52(52.5%)
その他	48(47.5%)
役職員数(人)	11

[経営状況](平成 27 年度決算)

(単位:百万円)

経常収益	534
経常損益	25
当期純損益	27

資産	5,025
負債	224
純資産	4,801

[法人概要](設立目的、業務概要等)

三田地域振興(株)は、三田駅前市街地再開発事業により整備された駐車場施設等の取得、経営を目的として、三田市等の出資により平成 13 年 4 月に設立された。その後、平成 17 年 9 月の三田駅前市街地再開発事業の中核となる商業施設「三田駅前一番館(キッピーモール)」の開業を機に、駐車場と併せて管理、運営を行い、中心市街地における賑わいと活気あふれるまちづくりに寄与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)

当該事例は、三田地域振興(株)の設立以降、累積した繰越欠損金を改善するために、黒字化を目標に経営改善に取り組んだ事例である。

具体的には、法人の主な設立目的は、三田駅周辺の賑わいを創出するために商業施設及び駐車場の管理、運営を行うことであったが、開業以降の相次ぐテナントの撤退や累積する純損失に対処するため、業務の効率化や積極的なテナントリーシング、事業規模に見合った減資などを実施することで経営状況を改善した。

2．取組みの背景、理由、着手のきっかけ

平成17年9月に三田駅前市街地再開発事業により、三田駅前の活性化を担う中心的施設として三田駅前一番館がオープンしたが、近隣同一商圏内において郊外型の大型ショッピングセンターやアウトレットモール、隣接地には複合商業施設が相次いでオープンするなど、当該施設を取り巻く商業環境は厳しさを増していき、オープン当初は50店舗が営業していたが、その後、連鎖的にテナントが撤退し、オープンから2年後には28店舗まで激減した。そして、空き区画が増加したことで商業施設としての魅力や集客力の衰退、駐車施設の利用率が低下する悪循環に陥った。

また、これらを原因として、法人設立以降、累積した繰越欠損金は、毎期ごとに増加していき8年間で約8億5,000万円まで膨れ上がることとなり、早急かつ迅速な経営改善の方策を立案し、取り組む必要があった。

＜業績推移表（第1期～第8期）＞

（単位：千円）

	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20
営業損益	▲63,203	▲113,792	▲103,681	▲104,054	▲96,402	▲68,496	▲109,718	▲130,029
経常損益	▲70,483	▲117,809	▲107,996	▲104,069	▲116,020	▲63,016	▲111,916	▲137,334
純損益	▲71,667	▲118,961	▲109,288	▲105,361	▲117,853	▲59,663	▲117,036	▲145,169
繰越欠損		▲190,628	▲299,916	▲405,277	▲523,130	▲582,793	▲699,829	▲844,998

3．取組の具体的内容

(1)取組方針とその決定過程

経営改善に向けた打開策として管理運営に関する全ての業務に関して、下記のとおり抜本的に見直すための取組方策を検討、立案した。

① 管理、運営の効率化（総合案内所（インフォメーションセンター）の閉鎖、外部発注業務の直営化、清掃範囲、頻度等の見直し）

これまでの施設管理と比較して、商業施設としての魅力や集客力を低下させることなく、必要最低限の品質を維持しつつ、過剰と判断したものを削減することで施設管理の効率化を図った。また、テナント売上管理業務などを直営化することで、施設機能を損なうことなく経費を縮減する方針とした。

② 駐車施設の管理の見直し

当初は、駐車場、駐輪場を管理、監視するための係員が常駐していたが、遠隔監視や自動精算機（駐輪場）の導入、施設管理の直営化により、これら係員に必要となる費用を削減する方針とした。

③ テナント区画の再編

オープン当初は、小規模区画を中心としたテナント展開であったが、相次ぐテナントの撤退により空き区画が散見されるようなった。しかし、法人設立の主目的でもある三田駅周辺の賑わい創出、まちの活性化を実現するため、テナント区画の再編や大型化による、ワンフロア・ワンカテゴリー展開にシフトチェンジすることを決断した。

④ 資本金の減資

約57億円を資本金とする法人として設立されたが、（独）中小企業基盤整備機構からのアドバイスを受けて、実際の事業規模に見合った資本金に減資することで外形標準課税や会計監査経費を節減し、繰越欠損金と資本金を相殺することで累積赤字を補填する方針とした。なお、株式数の減少を伴わず、一株あたりの純資産価値に影響を与えることのない無償減資とした。

3．取組の具体的内容（つづき）

(2)取組の具体的な進め方

経営改善を目的とした取り組みを下記のとおり推進した。

①　管理、運営の効率化

オープン以降の相次ぐテナントの撤退を要因としたテナント区画の再編により、すでに核テナント、大型テナントに集約されていたため、総合案内所にて行っていたサービス業務（駐車サービス等）は、各テナント対応とすることで支障なく移行できた。

②　駐車施設の管理の見直し

遠隔監視及び自動精算機（駐輪場）を導入することに関して、特に関係者と調整を要するものではなく、また、段階的に無人化へ移行したためトラブル等も発生することはなかった。

③　テナント区画の再編

区画再編により新たにテナント誘致が成功し施設全体が活性化すれば営業収益にも繋がることから、既存テナント側の理解を得やすかったため、区画移転の調整、交渉については、特に支障となることはなかった。また、大型テナントの誘致に関しても、取締役会による合意形成、株主へ十分に説明したのちテナントリーシングに着手したため、支障となる事項はなかった。

④　資本金の減資

三田市を筆頭に11者の株主が出資しているが、無償減資に向けて持ち株比率の高い株主（本件の場合は2者）と綿密な事前協議を行い、十分に理解を得たのち取締役会の決議、株主総会、債権者異議申し立てを経て、登記手続きを行うことで減資を行った。

＜経営改善への取り組みスケジュール＞

		H17 年	H19 年	H20 年					H21 年	H22 年	現在
		9 月	4 月	4 月	9 月	10 月	11 月	12 月	1 月	10 月	
施設オープン		★									
総合案内所の閉鎖			○								
駐輪場の無人化				○							
テナント区画の再編		◆- - -	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -	- - - →
減資	取締役会				○						
	株主総会					☆					
	異議申立手続					←- - -	- - - →				
	登記							●			
駐車場の無人化									○		
管理業務の見直し										○	

※　テナント区画の再編については、空きテナントの発生、テナント誘致の状況により継続的に検討、実施している。

4．取組の効果

経営改善を目的とした取り組みとして、平成 19 年 4 月から実施した総合案内所の閉鎖を皮切りに、立体下駐輪場及び南側駐輪場、駐車場の無人化、テナント管理業務の見直しや事業規模に見合った資本金の減資を行うことで、約 6,000 万円／年間の費用削減を達成することができた。

＜経営改善の取組による削減効果（年間）＞

取組内容		削減効果
総合案内所の閉鎖	インフォメーション業務、各種サービスの中止	720 万円／年間
立体下駐輪場の無人化	民間事業者による管理、運営	720 万円／年間
南側駐輪場の無人化	民間事業者による管理、運営	600 万円／年間
資本金の減資	資本金 57 億円を 1 億円に減資	1,440 万円／年間
駐車場の無人化	駐車場機器の遠隔監視等	1,800 万円／年間
テナント管理業務の見直し	テナント売上管理・売上、両替機管理の直営化	580 万円／年間
年間削減額		5,860 万円／年間

また、最低時には 75%までテナント入居率が落ち込んだが、この状況を根本的に打開するため、各フロアにおけるテナント区画の再編や細分化されていたテナント区画の大型化への取り組み、積極的なテナントリーシングなどにより、現在ではテナント入居率が約 97%まで回復した。

＜テナント区画数、入居率の変遷＞

	区画数		入居店舗数	店舗入居率
	テナント	地権者		
平成 17 年 9 月（オープン時）	44 区画	6 区画	50 店舗	100%
平成 20 年 1 月	38 区画	6 区画	33 店舗	75%
平成 29 年 1 月	23 区画	6 区画	28 店舗	96.5%

※ 地権者とは、市街地再開発事業における管理処分により施設の一部を取得した者をいう。

これらの結果、法人の設立以降、連続して純損失を計上していたが、11 年目にして初の純利益を計上することとなり、現在まで 5 期連続の純利益を達成することで着実に繰越欠損金も減少しつつある。

＜業績推移表（第 9 期～第 15 期）＞

（単位：千円）

	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
営業損益	▲100,386	▲55,830	▲12,072	▲20,424	▲20,873	▲8,676	8,614
経常損益	▲101,173	▲27,063	2,605	9,666	9,053	18,766	25,000
純損益	▲152,132	▲28,435	1,233	8,294	18,191	28,786	27,186
繰越欠損	▲297,301	▲325,736	▲324,503	▲316,209	▲298,018	▲269,232	▲242,046

5．今後の課題（今後の方針、残された課題等）

これまで、経営のスリム化による経費縮減や駅前立地を活かしたテナント誘致などにより経営状況が改善し、連続して純利益を計上することで法人としての黒字化を実現することができた。

今後は、テナント区画が 100%稼動することを目指したテナントリーシングを進めるとともに、法人設立時における目標の一つである三田駅前を中心とした市街地の活性化を担い、賑わいと活気あふれるまちづくり具現化するため、三田駅と三田駅前一番館を繋ぐペデストリアンデッキにおける定期的なイベントの開催など、更なる交流の拠点や賑わいの創出に寄与するとともに、これらの取り組みが三田駅前一番館への相乗効果となることを見込み、積極的な事業展開を図っていく方針である。

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）

(1) 管理、運営の効率化に取り組むにあたり、総合案内所を無人化することで入居するテナントに負担を与える結果となるが、すでに核テナント、大型テナントに集約されていたため、比較的、関係者の同意を得ることが容易であった。しかし、各種サービスが各テナントでの対応となったため、利用客の利便性は向上したが、駐車場サービスの最低利用額設定やレシート合算等が出来なくなり、買い増しなどの販促効果が低下することとなった。また、各テナントが独自のサービスを付加するなど統制できない状況なども生じている。なお、駐車施設の無人化に関して、円滑に移行するためには利用客に対する事前告知（看板、ポスター等）や利害関係者（テナント、周辺住民等）への説明を丁寧に行うことが重要である。

(2) テナント区画の再編にあたり、当初から大区画化を見据えてはいなかったが、オープン当初から相次ぐテナントの撤退、未入居の空き区画が残るなか通路の拡幅や区画移転、増床、空き区画での催事やイベントを開催するなどして利用客の呼び込みを図っていた。このような状況において、大型 100 円均一ショップの誘致に成功し、交通結節点である駅前立地の優位性からも売上げは順調に推移していた。これにより駅前施設における大区画のポテンシャルが認識され、その後の大型衣料品店の誘致につながる結果となった。

＜参考＞地方公共団体の問合わせ先

担当課	三田市都市整備課	連絡先	079-559-5097