事例No.	144
公表年度	H28
団体の属性	一般市
団体名	大阪府松原市

事例区分	第三セクター

タグ	・会社法法人

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

地権者への使用料の減額と新テナントの誘致

出典

第三セクター改革等先進事例集

事例名	地権者への使用料の減額と新テナントの誘致
団体名	大阪府松原市
法人名	松原都市開発(株)

＜地方公共団体のデータ＞※

人口(人)	121,962
標準財政規模(百万円)	24,291
財政力指数	0.59

※ 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)

松原市	15(49.0%)
その他	15(51.0%)
役職員数(人)	11

[経営状況](平成 27 年度決算)

経常収益	605
経常損益	79
当期純損益	49

(単位:百万円)

資産	1,498
負債	1,082
純資産	416

[法人概要](設立目的、業務概要等)

松原都市開発(株)は、昭和 61 年 12 月、再開発当時に駅前に土地・建物を所有・賃借していた松原市、銀行、個人等の地権者により設立された。

平成 5 年 7 月オープンの駅前再開発ビル「ゆめニティまつばら」の商業施設(地下 1 階～地上 3 階)及び住宅施設(地上 4 階～12 階、計 134 戸)の管理を設立目的としている。

管理組合の管理者としての業務に加え、テナント管理業務、商業施設の大型ビジョン等を活用して市政情報等の発信を行ってきた。



1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、共有者への使用料の配当減額等により、収支改善を図ってきたもの。

平成 21 年度以降、常駐コンサルタントの配置及び本市を含む共有者への使用料を半額以下に減額する調整を行うとともに、常駐コンサルタントによる集客力の高いテナントの誘致、店舗レイアウトの変更及びコスト削減等を実施するなど収支改善に取り組んできた。

2．取組の背景、理由、着手のきっかけ

当該駅前再開発ビルは、駅前に土地・建物を所有していた者等（以下「地権者」という。）が権利変換により、商業ビルの区分所有権を共有するスキームで事業化された。

平成5年7月のオープン直後から、経済状況の悪化、乗降客数の減少及び地価の下落等に伴うキーテナント賃料の値下げを余儀なくされ、平成6年度、平成13年度及び平成18年度の計3回にわたり、合計86百万円の値下げを実施したにもかかわらず、共有者使用料は57百万円しか減少させていなかった。

このように賃料収入が減少する中にあっても、共有者への使用料を平成14年度に15%減額したものの、収支バランスを欠いた使用料の配当を継続していた。

地方公共団体の財政の健全化に関する法律（平成19年6月22日法律第94号）の施行をきっかけに会社の健全化に着手した。

＜取組前の損益計算書＞

（単位：百万円）

	H15	H16	H17	H18	H19
不動産賃貸収入	666	663	657	653	653
不動産管理運営収入	36	47	43	43	44
収　入　合　計	702	711	701	696	697
直　接　費	633	631	629	628	597
売　上　総　利　益	69	80	72	68	100
一般管理費	65	57	57	60	58
営　業　損　益	3	23	14	8	42
営業外収益	11	2	1	0	1
営業外費用	0	29	27	23	21
経　常　損　益	15	▲4	▲12	▲14	22
特別利益	0	0	0	0	0
特別損失	0	0	0	0	0
税引前当期損益	15	▲4	▲12	▲14	22
法人税等充当金	4	0	0	0	0
当期利益（▲損失）	10	▲4	▲12	▲14	22

※平成19年度（取組み開始前）における経常損益の黒字化の主な要因は、管理組合に対する管理組合支出金の算出方法の変更による。（参照：上表「直接費」）

3．取組の具体的内容

(1)取組方針とその決定過程

① 組織面

・問題点：利益相反関係（地権者と取締役）、専門家不在

・対応策：外部専門家を招聘

② 営業面

・問題点：再開発当初のコンセプトの陳腐化、キーテナントの営業力の不足、賃料収入の低下

・対応策：アンケート調査を実施し、結果を踏まえた新コンセプトを作成。
新コンセプトに基づくフロアレイアウト案の作成。リーシング活動。
キーテナントと情報共有。テナント契約の見直し。

3．取組の具体的内容（つづき）

③ 施設面

・問題点：駅前立地のため客以外の駐輪が多く、自転車の整理に苦慮していた。

・対応策：有料の駐輪機を設置、併せて自転車整理要員を専門業者に依頼。

④ 財務面

・問題点：他地区に比べ資本金が過少。キーテナントへの保証金の返済ピッチが非常に早く、営業キャッシュフローとつりあっていない。

・対応策：地権者との交渉を行い、ほとんどの地権者から賛同を得、使用料の減額等を実施。
キーテナントと交渉を行い、返済計画の見直しを実施。
銀行借入を実施、市の使用料の支払いを毎月払いから年 1 回払いに変更。

(2)取組の具体的な進め方

・平成 20 年度　松原都市開発（株）経営健全化調査業務委託　5,775 千円
業務内容
（ⅰ）現状の正確な把握
（ⅱ）経営課題とその要因の抽出
（ⅲ）改善シナリオ概要の提案

・平成 21 年度　松原都市開発（株）経営健全化調査業務委託　14,175 千円
業務内容
（ⅰ）来場者増加と収入アップを目的とする利害関係者を加えた販売促進プロジェクトチームの運営
（ⅱ）経費削減と適切な運営管理を目的とするコスト削減プロジェクトチームの運営
（ⅲ）進捗状況の月次報告会議を開催
（ⅳ）経営健全化支援に必要な人員を配置（マネージャー2 名、スタッフ 2 名）

・平成 22 年度　松原都市開発（株）経営健全化調査業務委託　12,758 千円
業務内容
（ⅰ）来場者増加と収入アップを目的とする利害関係者を加えた販売促進プロジェクトチームの運営
（ⅱ）経費削減と規模に見合った適切な運営を目的とするコスト削減プロジェクトチームの運営
（ⅲ）進捗状況の月次報告会議を開催
（ⅳ）経営健全化支援に必要な人員を配置（マネージャー2 名、スタッフ 2 名）

・平成 23 年度　松原都市開発（株）経営健全化対策業務委託　11,996 千円
業務内容
（ⅰ）キーテナントとの交渉
（撤退も検討していたが、地下 1 階から地上 3 階までに及ぶキーテナント所有の店舗を地下 1 階の食品売場のみに縮小することで決着。）
（ⅱ）当該物件における既存テナントとの交渉及び新規テナント誘致
（ⅲ）損益・キャッシュフロー改善施策の実行支援
（ⅳ）進捗状況の月次報告会議を開催
（ⅴ）経営健全化支援に必要な人員を配置（マネージャー2 名、スタッフ 2 名）
（ⅵ）中期事業計画作成についての業務

・平成 23 年 10 月　キーテナント縮小に伴う床再配置の上、リニューアルオープン。

4．取組の効果

○地権者の使用料の減額、管理費の見直し、店主会への販売促進負担金の削減、ゲームコーナー設置等空きスペースの活用等により損益の改善が見られた。（参照：下表「経常損益」）

○経費削減の効果による営業キャッシュフローの改善及び保証金の返還スケジュールの変更による財務キャッシュフローの改善が見られた。

＜取組期間及び取組後の損益計算書＞

（単位：百万円）

	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
不動産賃貸収入	651	641	636	521	527	538	543	536
不動産管理運営収入	47	45	43	57	57	62	62	64
収　入　合　計	698	686	680	578	584	600	605	600
直　接　費	575	502	477	477	447	459	457	449
売　上　総　利　益	123	185	202	101	136	141	148	151
一般管理費	55	48	50	54	53	58	52	50
営　業　損　益	68	136	152	47	83	83	95	101
営業外収益	1	1	3	5	5	0	0	0
営業外費用	19	20	18	23	22	19	17	14
経　常　損　益	49	117	137	29	67	64	79	87
特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0
特別損失	0	0	2	0	0	0	1	0
税引前当期損益	50	117	135	29	67	64	78	87
法人税等充当金	18	50	54	6	29	22	29	30
当期利益（▲損失）	31	67	81	22	37	42	49	58

※取組期間終了後も当期利益（黒字）を維持している。（参照：上表「当期利益（▲損失）」）

※平成 23 年度以降、固定賃料のキーテナントから歩合賃料主体の専門店に移行したため、賃料・共益費が減少。さらに、歩合賃料テナントの増加により賃料収入が不安定化。（参照：上表「不動産賃貸収入」）

5．今後の課題（今後の方針、残された課題等）

駅前再開発ビルのオープンから 23 年が経過し、設備が老朽化している。経営再建のために設備更新等を先送りしてきたが、空調設備、受変電設備、外壁等の故障、崩落等のリスクが高まっている。

また、区分所有権の共有というスキームから、民法上、共有物の変更に当たる場合は、共有者全員の同意が必要であり、地権者の使用料収入が減少している中で、設備更新等に要する各負担額や負担時期等についての意思決定に時間を要している。

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）

○保証金の返還について、キーテナントとの交渉は、商売に関する知識の差があり、遅々として交渉が進まなかったが、コンサルタントとの協議により決着できた。また、賃料交渉を含めプロの力がないと信用されにくい。

○館内の設備がキーテナント用に作られていたため、個別空調が出来ない事、専門店内の共用照明の料金徴収が出来ない事など問題点が顕在化し、その問題解決に費用が掛かりすぎる事などにより一部改善出来ない問題が残った。

○当初、施設名称とキーテナントの名称のみであった外部看板については、「グルメ街」や複数のテナントの看板も追加され、さらに、大型ディスプレイの設置等、建物外部壁面の活用も収益改善に貢献した。

○歴代社長、取締役に会社経営の経験がない個人の地権者が就任し、経営に携わっていたため、地権者（使用料配当を受ける者）と当社取締役（コスト削減等経営改善すべき者）が利益相反関係にあり、改善策の検討及び意思決定等の調整に苦慮した。

＜参考＞地方公共団体の問合わせ先

担当課	松原市産業振興課	連絡先	072-337-3112