

ゼスト御池経営改革プラン

京 都 市

目 次

はじめに	1
1 事業の概要と会社の現状	
(1) ゼスト御池とは	1
(2) ゼスト御池建設に係る経過と現在の会社経営への影響	1
(3) これまでの主な経営改善の取組	2
(4) 京都市の支援	4
(5) 現状	4
2 今後の経営見通し	6
3 経営健全化に向けた取組	
(1) 計画期間	8
(2) 目標	8
(3) 具体的方策	8
(4) 健全化策実施後の収支見通し	10

はじめに

平成 20 年 6 月 30 日付けの総務省通知「第三セクター等の改革について」において、第三セクター等の存廃を含めた集中的な改革を進めるため、累積債務等により経営が著しく悪化した第三セクター等について、地方公共団体が、経営改革に関する方針を定めた『改革プラン』（仮称）を平成 21 年度中に策定することとされました。

この通知に基づいて、ゼスト御池地下街及び地下駐車場を保有する京都御池地下街株式会社（以下「会社」という。）について、『ゼスト御池経営改革プラン』を策定しました。

今後は、このプランを基に経営健全化の具体化に取り組み、自立した会社経営を目指すとともに、将来にわたって、市民の財産としての「ゼスト御池」を守り続けていきたいと考えています。

1 事業の概要と会社の現状

(1) ゼスト御池とは

「御池地下街・地下駐車場建設事業」として平成 4 年 2 月から建設が進められ、平成 9 年に開業したゼスト御池は、京都市を代表するシンボルロードである御池通の地下に整備された商業施設である「地下街」と、都心部の交通渋滞緩和と駐車場不足の解消を目的とし、市営駐車場と一体的な施設として整備された「地下駐車場」、地下鉄東西線京都市役所前駅に接続し、歩行者の安全性及び利便性を確保する「公共地下道」とが一体的に整備された施設であり、京都の都心部における憩いと賑わいを生み出す市民の貴重な財産です。

(2) ゼスト御池建設に係る経過と現在の会社経営への影響

① 借入金が多い財務構造

ゼスト御池は、極めて公共性が高い都市整備事業でしたが、民間活力の促進、すなわち公的資金の投入を抑え、民間の資金力、創意・工夫、経営能力等を最大限に活用することができる「第三セクター方式」により建設されました。（総事業費：約 280 億円）

しかしながら、その多額の事業費の割に自己資本が十分に確保されず、その結果として、会社自身が金融機関等から多額の資金を借り入れることによって資金調達するという財務構造で事業をスタートしており、その借入金の返済が会社の収支を圧迫しています。

<会社の資本金及び借入金>

- 資本金：約 35 億円
- 借入金：約 204 億円
 - (内訳)・市中金融機関：約 102 億円
 - ・NTT 資金等公的資金：約 73 億万円
 - ・京都市：約 29 億円
- 平成 21 年度末時点における会社の借入残額（見込額）：約 128 億円
 - (内訳)・市中金融機関：約 50 億円（京都市の損失補償付債務）
 - ・NTT 資金等公的資金：約 21 億円（京都市の損失補償付債務）
 - ・京都市からの借入総額：約 57 億円

② テナント売上見込みと実績との乖離

開業前には年間テナント売上げを約 65 億円と見込んでいましたが、バブル崩壊後の景気低迷などの影響によりテナント売上げは伸び悩み、当初の売上見込みからは大きく乖離することとなりました。

- 開業翌年である平成 10 年度の年間テナント売上げ：約 25 億円
- 平成 20 年度の年間テナント売上げ：約 19 億円

③ 御池公共地下道の建設費負担

地下街や地下駐車場と異なり、収益性のない施設である御池公共地下道は、歩行者の安全を確保し、都心部における憩いと安らぎの場として極めて公共性の高い施設です。この施設は、主に京都市からの借入金（約 29 億円）と NTT 株売却益を活用した無利子借入金（約 35 億円）を財源に会社が建設したもので、都市計画事業認可の条件として、会社から京都市に無償譲渡したものです。

この御池公共地下道の建設費に係る借入金の返済が会社の収支を圧迫していたため、平成 12 年度から、京都市からの借入金によって返済を行っています。

(3) これまでの主な経営改善の取組

以上のような厳しい財務構造の中、会社として、これまでに次のような経営改善の取組を実施してきました。

① 地下街の売上げ増のための取組

- ・ 新賃料体系（最低賃料保証）の導入（平成 18 年度）
- ・ コンビニエンスストアの開店（平成 19 年度）
- ・ 民事調停による賃料値上げの実施（平成 18, 21 年度）

② 地下街の賑わいづくりのための取組

- ・ NPO 法人との連携による地域住民との協働イベントの開催（平成 20 年度）
- ・ 4 つの公共地下広場を活用したイベントの開催（平成 20 年度 84 回開催）

③ 快適で魅力的な地下街づくりのための取組

- ・ 防風扉の設置（平成 9, 14, 19 年度）
- ・ テナント統一看板の設置（平成 19 年度）
- ・ 省エネ型の照明灯への改修（平成 20 年度）
- ・ 京都在住の画家の協力による「鯉の壁画」の制作，設置（平成 20 年度）

④ 駐車場の利用促進のための取組

- ・ 駐車料金の改定（平成 13 年度）

- 平日（日・祝日除く）3 時間超の場合，1,500 円の上限料金を設定
- 夜間宿泊料金 2,500 円を 1,500 円に減額
- 入出庫時間 AM7:30~PM10:30 を AM6:00~PM12:00 に拡大

- ・ 京都市の観光地交通対策との連携（平成 21 年度）

⑤ 経費節減の取組

- ・ 職員数や給与費等，人件費の削減

- 社員数 平成 9 年度 20 名 ⇒ 平成 21 年度 19 名
(コンビニ開業に伴う 2 名の増員を含む。)
- 社員平均給与 平成 9 年度約 570 万円 ⇒ 平成 20 年度約 340 万円

- ・ 光熱水費，委託経費などの経費節減

- 光熱水費 平成 10 年度 2 億 4,000 万円⇒平成 20 年度 1 億 8,400 万円
- 委託経費 平成 10 年度 1 億 7,200 万円⇒平成 20 年度 1 億 3,000 万円

⑥ その他の経営改善策

- ・ 民間社長の選任（平成 19 年 6 月～）

- 平成 18 年 7 月に会社の経営改善に取り組むため，優れた経営手腕・ノウハウを持つ人材を確保すべく，社長の公募を行いました。
- その結果，応募 190 名の中から事業活性化の期待度，経営者としての魅力等を考慮し，2 年の任期で辻田光氏（現代表取締役社長）を選任しました。
- 社長選任後，更なる経費節減を進めるほか，地下公共広場における多数のイベントの開催，コンビニの開店など，地下街の賑わい創出と売上の向上に努め，景気低迷の中でも経営黒字を確保しています。これらの実績評価を踏まえ，今後の更なる経営改善に向けた取組に期待し，平成 21 年 6 月に 2 期目の選任を行いました。

(4) 京都市の支援

会社として経営改善に向けた努力を続けるとともに、京都市としても、財務状況の改善のため、会社に対して主に次のような支援を実施しています。

<京都市の主な支援>

① 公共地下道貸付金（建設財源）

公共地下道の建設費の一部に充当するために貸し付けたもの

⇒ 当初貸付総額：約 29 億円（平成 9 年度に貸付け，平成 21 年度末時点における京都市からの貸付総額：27 億 6,700 万円）

② 公共地下道貸付金（NTT-A 融資返済相当額）

公共地下道に係る NTT-A 融資返済相当額を貸し付けているもの

⇒ 貸付総額（予定額）：約 35 億円（平成 12 年度から平成 28 年度まで貸付け，平成 21 年度末時点における京都市からの貸付総額：21 億 9,500 万円）

③ 駐車場運営貸付金（NTT-C 融資返済相当額の一部）

駐車場に係る NTT-C 融資返済相当額の一部を貸し付けているもの

⇒ 貸付総額（予定額）：約 10 億円（平成 12 年度から平成 28 年度まで貸付け，平成 21 年度末時点における京都市からの貸付総額：7 億 6,200 万円）

④ 駐車場建設事業補助金

駐車場建設に係る市中銀行及び政策投資銀行からの借入金の返済相当額を補助しているもの

⇒ 補助総額（予定額）：約 86 億円（平成 9 年度から平成 28 年度まで補助を実施，平成 21 年度末時点における京都市からの補助総額：約 60 億 4,500 万円）

⑤ 金融機関からの借入金（約 94 億円）に対する本市の損失補償契約の締結

⇒ 平成 18 年度に，金融機関等との間で総額約 94 億円の損失補償契約を締結（平成 21 年度末における損失補償付債務の残高：約 71 億円）

(5) 現状

上述したように，これまでに会社として経営改善に向けた取組を実施するとともに，京都市としても会社に対して支援を実施してきました。その一方で，長引く景気低迷による個人消費の冷え込みに加え，市内各地への大型商業施設の進出，インターネットによる販売の拡大等の影響を受け，テナント収入は伸び悩んでいます。

（表 1 参照）

さらに，平成 20 年のガソリン価格高騰や車の利用控えが進んでいること等の影響により，駐車場収入も減少傾向にあります。（表 2 参照）

こうした状況の下，損益計算書では，平成 20 年度は当期利益で 600 万円の黒字となり，平成 15 年度以降，6 期連続で黒字を確保しています。（表 3 参照）

また、平成21年度においても、引き続き消費の落ち込みや新型インフルエンザ等の影響を受ける中で、通期では、当期利益で300万円の黒字を見込んでいます。

一方、資産の状況を貸借対照表上で見た場合、平成20年度末では、10億円を超える累積赤字（表3参照）はあるものの、総資産は約171億円、総負債は約147億円であり、差し引き約24億円の純資産を有しています。

表1 「テナント実績の推移」（テナント売上高、テナント収入、延べ来街者数）

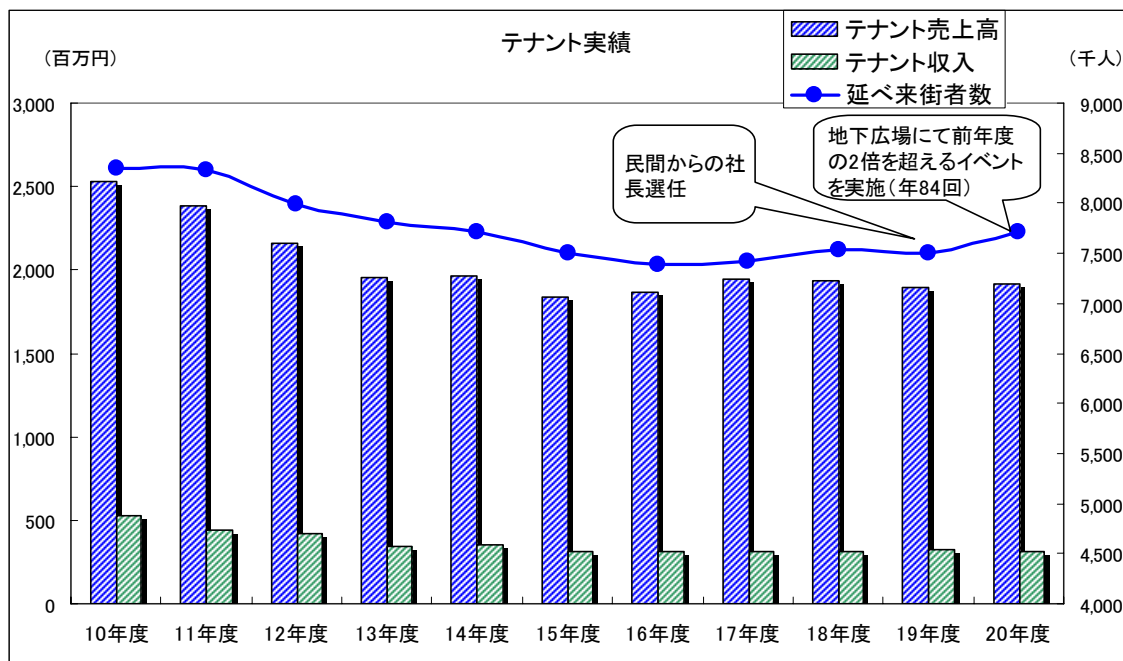


表2 「駐車場収入の推移」

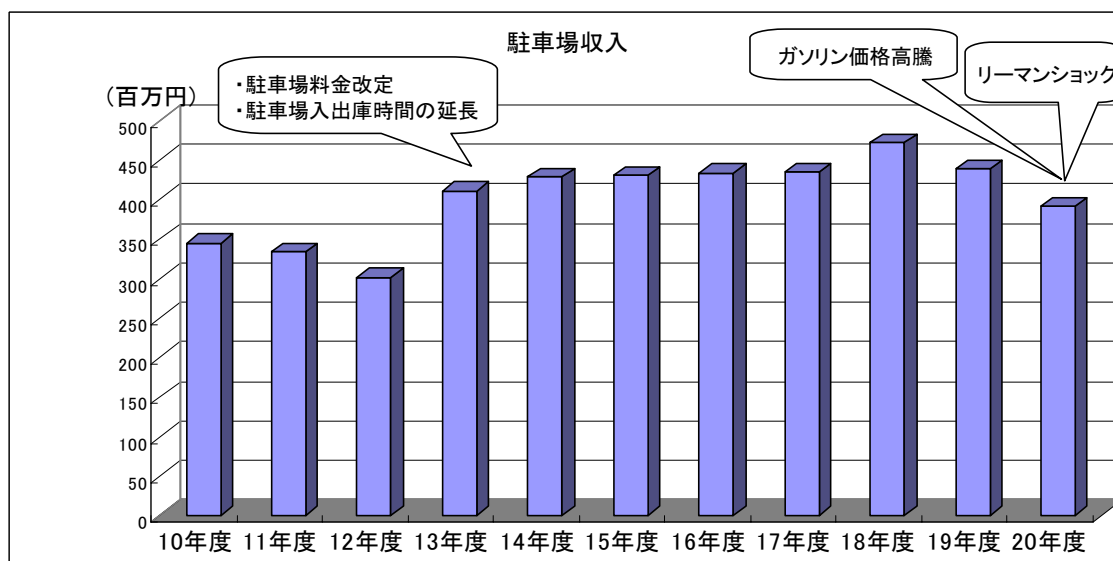
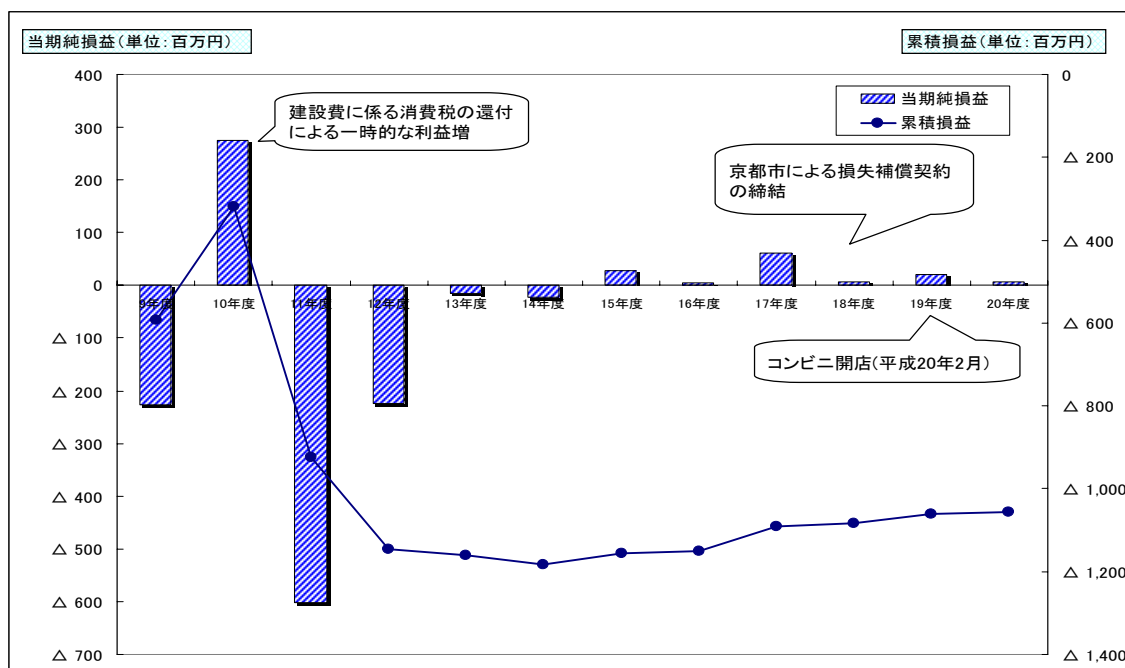


表3 「当期純損益・累積損益の推移」



2 今後の経営見通し

今後の会社の経営を見通す際には、次のような要素を考慮する必要があります。

○ 社会情勢の変化

少子高齢化や人口減少が進むなど、社会情勢の大きな変化が見込まれ、将来における売上げの先行き不透明感があります。

○ 人々の車離れや公共交通利用の促進

人々の車離れが進んでいることや、公共交通利用の機運が高まっていることなど、将来的にも駐車場を取り巻く状況は厳しくなることが予想され、駐車場収入の大幅な伸びを見込むことは困難な状況にあります。

○ 京都市からの補助金の終了

現在、京都市から会社に対して、駐車場建設に係る金融機関からの借入額の元利償還金相当額を補助していますが、借入金の返済が終了する平成28年度をもって、この補助措置も終了します。

○ 京都市からの貸付金の終了、返済額の増額

公共地下道貸付金 (NTT-A 融資返済相当額) 及び駐車場運営貸付金については、平成28年度をもって貸付けが終了します。また、公共地下道貸付金 (建設費の一部) については、平成29年度までは5,800万円ずつ返済しますが、平成30年度からは2億3,000万円ずつ返済することになります。

これらを基に、今後の収支見通し（表4参照）を推計すると、平成54年度には京都市からの借入金を完済し、平成70度には累積赤字を解消できる見込みです。

一方、会社の運転資金は、平成35年度から平成39年度まで不足が生じる見込みです。（最も不足額が多くなるのは、平成37年度の3億3,900万円）

会社の運転資金の不足を回避するとともに、京都市からの借入金の返済及び累積赤字の解消を可能な限り前倒しするためには、更なる経営健全化に取り組む必要があります。

表4 健全化策実施前の収支見通し（平成21～70年度）
（売上高、当期利益、累積赤字、運転資金、借入金残高）

	(単位:百万円)									
年度	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
売上高	1,170	1,182	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195
当期利益	3	7	17	21	49	95	65	△ 68	△ 238	△ 218
累積赤字	△ 1,054	△ 1,047	△ 1,030	△ 1,009	△ 959	△ 864	△ 799	△ 867	△ 1,105	△ 1,323
運転資金	499	590	111	299	467	631	809	848	836	672
借入金残高	12,814	12,281	11,803	11,357	10,957	10,564	10,213	9,856	9,479	8,929
	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
売上高	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195
当期利益	△ 209	△ 176	△ 171	△ 177	△ 161	△ 156	△ 147	16	10	16
累積赤字	△ 1,532	△ 1,708	△ 1,879	△ 2,056	△ 2,217	△ 2,373	△ 2,520	△ 2,504	△ 2,494	△ 2,478
運転資金	491	343	199	50	△ 85	△ 214	△ 339	△ 310	△ 130	37
借入金残高	8,379	7,829	7,279	6,730	6,180	5,630	5,081	4,691	4,458	4,205
	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
売上高	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195
当期利益	24	26	72	82	88	88	88	88	88	88
累積赤字	△ 2,454	△ 2,428	△ 2,356	△ 2,274	△ 2,187	△ 2,099	△ 2,011	△ 1,923	△ 1,835	△ 1,747
運転資金	100	172	234	290	356	445	551	658	766	875
借入金残高	3,854	3,513	3,193	2,883	2,577	2,295	2,030	1,764	1,501	1,238
	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
売上高	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195
当期利益	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
累積赤字	△ 1,659	△ 1,572	△ 1,484	△ 1,396	△ 1,308	△ 1,220	△ 1,132	△ 1,044	△ 956	△ 869
運転資金	990	1,124	1,066	1,123	1,495	1,867	2,238	2,610	2,982	3,354
借入金残高	982	743	314	0	0	0	0	0	0	0
	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
売上高	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195
当期利益	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
累積赤字	△ 781	△ 693	△ 605	△ 517	△ 429	△ 341	△ 253	△ 166	△ 78	10
運転資金	3,725	4,097	4,469	4,840	5,212	5,584	5,955	6,327	6,699	7,070
借入金残高	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

運転資金不足
(~平成39年度)

金融機関等から
の借入金完済

京都市からの借
入金の完済

累積赤字の解消

＜収支見通し作成の主な前提＞

- ・ 年間のテナント収入及び駐車場収入は、不動産鑑定評価の査定結果（テナント収入：3億800万円、駐車場収入4億円）を基にしています。
- ・ 金融機関等及び京都市からの借入金は、計画どおり返済することとしています。
- ・ 京都市からの補助及び貸付けは、計画どおり実施することとしています。
- ・ 大型設備等の更新については、耐用年数を考慮して平成23年度に実施することとし、そのための経費として約6億5,000万円を見込んでいます。

3 経営健全化に向けた取組

(1) 計画期間

平成22～31年度（10年間）

(2) 目標

- ① 地下街のリニューアルを実施し、年間テナント収入をリニューアル実施前よりも10%増加させます。
- ② 運転資金を安定的に確保するとともに、累積赤字を早期に解消します。

(3) 具体的方策

① 経営健全化に向けた当面の取組

○ 地下街の認知度・回遊性を高めるための取組

市内中心部に位置し、交通至便などの立地条件に恵まれているものの、市民の認知度が低く、地下鉄東西線京都市役所前駅を利用する乗降客や、周辺からの顧客の取り込みが不十分であることが課題となっていることから、地下街の認知度・回遊性を高めるため、次のような取組を実施します。

＜地下公共広場における地域協働型イベントの開催＞

賑わいのある地下街を目指し、市内の学生や市民団体等と協働して魅力的なイベントを積極的に開催します。

＜駅ナカビジネスとの連携＞

地下鉄東西線京都市役所前駅と接続しているという立地条件を活用し、交通局の「駅ナカビジネス」と連携してゼスト御池の認知度・回遊性を高めます。

○ 「来街者」を「買い物客」に変えるための取組

ゼスト御池の認知度・回遊性を高めるとともに、「来街者」を「買い物客」に変えるための取組を進め、将来のリニューアル時におけるテナント誘致に向けて、まずは地下街全体の魅力の向上と売上の増加を図ります。

○ **安定的な賃料を確保するための取組**

安定的な賃料確保を図るため、民事調停という法的措置も含めて、テナントと賃料に係る協議を進めていきます。

○ **駐車場の利用促進のための取組**

＜インターネットによる駐車場案内の強化＞

インターネットを活用した駐車場案内を強化することによって、駐車場利用の促進につなげるとともに、今後とも都心部における駐車場需要等に対応する重要な都市施設としての役割を果たしていきます。

＜民間事業者と連携したカーシェアリングの実施＞

民間事業者と連携し、カーシェアリング事業の駐車場としてゼスト駐車場を活用することにより、安定的な駐車場収入の確保を図ります。

＜観光地交通対策との連携強化＞

京都市が観光シーズンの最盛期に東山地区（東山五条付近）で実施している交通対策の一環として、東大路通及び五条通の著しい交通渋滞の緩和を図るため、観光目的の車両をゼスト駐車場に誘導します。

○ **経費節減の取組**

社員の採用方法の見直しを行うことにより、総人件費の抑制を図ります。

② **テナント売上げの10%増（健全化策実施前との比較）を目指した取組**

①に掲げた取組を実施することによって資金を確保したうえで、地下街のリニューアルを実施することにより、テナント売上げの10%増を図ります。

○ **基本構想の策定**

将来のゼスト御池の在り方やリニューアルの具体的内容を定める基本構想を、平成26年度を目処に策定します。

○ **地下街のリニューアル**

リニューアルは、開業20周年である平成28年度の実施を想定していますが、今後の景気の動向を見極めながら、最も効果的であると思われる時期に実施します。

○ **御池公共地下道の改装の検討**

京都市においても、地下街と一体的構造となっている御池公共地下道の改装について、地下街のリニューアル計画と合わせて、実施に向けた検討を進めていきます。

(4) 健全化策実施後の収支見通し (表5~7参照)

健全化策の実施による効果を見込んで、今後の収支見通しを推計すると、以下のとおりとなります。

- 会社の運転資金は確保できる見込みです。
- 京都市からの借入金は、平成 51 年度には完済することができ、完済期を 3 年間前倒しすることができる見込みです。
- 累積赤字は、平成 54 年度に解消することができ、16 年間前倒しすることができる見込みです。

表5 健全化策実施後の収支見通し (平成21~70年度)
(売上高, 当期利益, 累積赤字, 運転資金, 借入金残高)

リニューアル実施に伴う売上げ増

年度	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
売上高	1,170	1,182	1,195	1,195	1,202	1,202	1,209	1,089	1,290	1,290
当期利益	3	7	20	24	57	95	74	△ 173	△ 182	△ 150
累積赤字	△ 1,054	△ 1,047	△ 1,027	△ 1,002	△ 945	△ 850	△ 777	△ 950	△ 1,133	△ 1,282
運転資金	499	590	762	953	943	1,046	1,233	465	542	479
借入金残高	12,814	12,281	11,803	11,357	10,957	10,564	10,213	9,856	9,479	8,929
	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
売上高	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290
当期利益	△ 141	△ 108	△ 103	△ 98	△ 93	△ 88	△ 79	56	57	57
累積赤字	△ 1,423	△ 1,531	△ 1,634	△ 1,733	△ 1,826	△ 1,914	△ 1,993	△ 1,936	△ 1,879	△ 1,822
運転資金	400	353	311	273	240	211	188	291	552	792
借入金残高	8,379	7,829	7,280	6,730	6,180	5,631	5,081	4,691	4,458	4,205
	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
売上高	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290
当期利益	65	67	113	149	149	149	149	149	149	149
累積赤字	△ 1,757	△ 1,690	△ 1,578	△ 1,429	△ 1,280	△ 1,132	△ 983	△ 834	△ 686	△ 537
運転資金	930	1,076	1,213	1,335	1,462	1,347	1,251	1,164	1,134	1,173
借入金残高	3,854	3,513	3,193	2,883	2,577	2,030	1,501	982	519	126
	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
売上高	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290
当期利益	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149
累積赤字	△ 388	△ 239	△ 91	58	207	355	504	653	802	950
運転資金	1,480	1,912	2,345	2,777	3,210	3,642	4,075	4,507	4,940	5,372
借入金残高	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
売上高	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290
当期利益	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149
累積赤字	1,099	1,248	1,396	1,545	1,694	1,843	1,991	2,140	2,289	2,437
運転資金	5,805	6,237	6,670	7,103	7,535	7,968	8,400	8,833	9,265	9,698
借入金残高	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

金融機関等からの借入金完済

累積赤字の解消

京都市からの借入金の完済

＜収支見通し作成の主な前提＞

- ・当面の取組による売上げは、地下街・駐車場ともに2年で1%増を見込んでいます。
- ・リニューアルは、平成28年度に実施することを想定しています。
- ・リニューアル経費は、3億円を見込んでいます。
- ・リニューアルによる売上げは、地下街・駐車場ともに10%増を見込んでいます。
- ・2回目以降のリニューアルについては、運転資金の範囲内で実施します。

表6

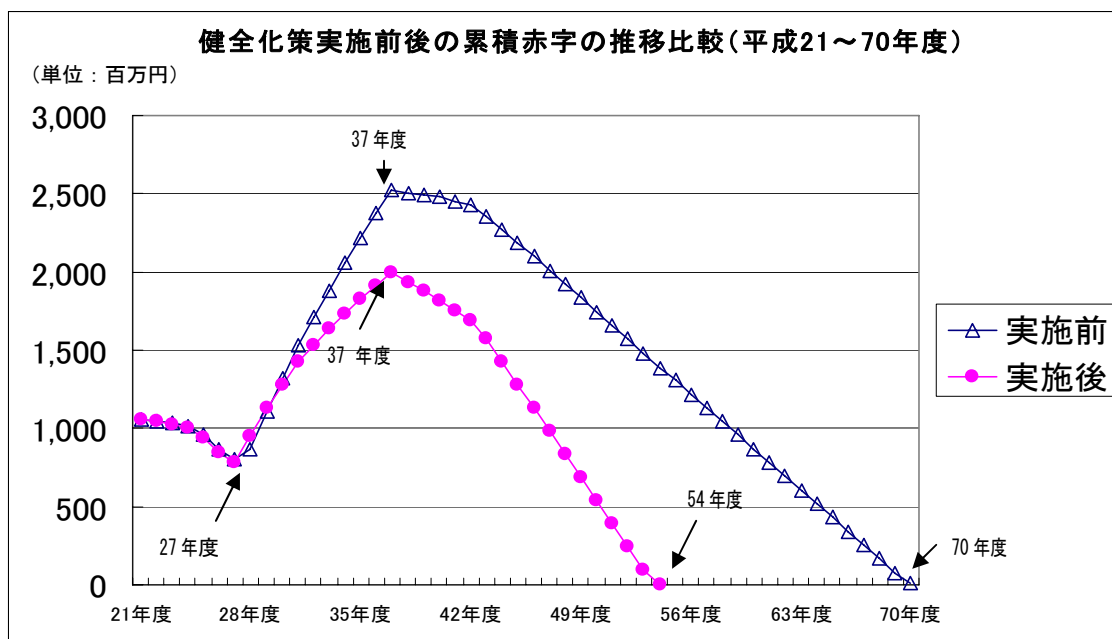


表7

