

# こうべ未来都市機構 経営計画 2031

〔 令和4年度～13年度  
(2022～2031) 〕

令和4年6月策定  
令和5年6月改訂

## 経営計画策定にあたって

平成24年10月1日に株式会社神戸ニュータウン開発センターが財団法人神戸市開発管理事業団の事業を譲り受ける形で両法人が経営統合し、社名を「株式会社OMこうべ」としてから、10年が経過します。

このたび、神戸市が令和3年8月に公表した「外郭団体の抜本的な見直し方針」に沿って、令和4年度より、神戸交通振興株式会社（令和4年4月末解散）から駅ビル等の管理運営事業を、一般財団法人神戸すまいまちづくり公社（現・一般財団法人神戸住環境整備公社）からまちづくり関連事業を順次承継することにより、今後は、神戸市全市のまちづくりに貢献する使命・役割を果たすことになりました。社名も令和4年5月1日より「株式会社こうべ未来都市機構」に変更し、新たに出発いたします。

これを機に経営理念を「神戸のまちの均衡のとれた持続的発展のため、神戸市と連携して、お客様にこころ豊かな暮らしを提案する商業環境、多様なニーズに応じたビジネス空間の提供、安全で快適な交通インフラ、地域の便民施設の運営等を通じて、便利で潤いのあるまちづくりを積極的に進め、活力と魅力ある地域社会に貢献し続ける企業を目指す。」と改めました。

この経営理念を実現するため、経営指針として定める「こうべ未来都市機構経営計画」では、「お客様満足の向上」「全市のまちづくりへの貢献」「地域・社会貢献と環境配慮」「自立的・戦略的経営」の4本柱をバランス良く積極的に推進していくことで、これまで以上に地域社会に貢献できる企業を目指してまいります。

また、神戸市の外郭団体として、グループ経営の視点から、市と団体のミッション（役割分担）を明確にし、全体の経営安定化と市民サービスの向上を図ることが求められています。

そこで、この経営計画のもと、社員一丸となり、これまで培った当社のノウハウ・長所を活かして、多様化する市民ニーズに対応した新しい取り組みも加えながら、承継する施設や拡大する事業分野も含め、充実したサービスを提供できるよう、邁進していく所存です。

令和4年6月

株式会社こうべ未来都市機構  
代表取締役社長 山平 晃嗣

## 経営計画改訂にあたって

株式会社こうべ未来都市機構は、神戸市の外郭団体の抜本的見直し・事業再編の方針により、令和4年度末をもって一般財団法人神戸住環境整備公社からまちづくり関連事業の承継を完了し、令和5年4月1日より、賃貸ビル、駐車場、地域の公益的施設など、これまで当社で取り組んできた業種の異なる地域での事業展開や、ロープウェー・ケーブル、ゴルフ場など新たな事業の運営も開始し、新しい一歩を踏み出しました。

承継した事業は、地域ニーズに合わせたテナントの誘致や、公共交通としての役割を担う交通インフラの安全運行など、多くは既存事業と同じ目的や方針を有しています。

今後は、それぞれが持ち合わせた知見・ノウハウを融合した事業推進や、スケールメリットや最適化による効率化など、相乗効果をすみやかに発揮していく必要があります。

アフターコロナ時代を見据え、神戸市と連携し、スピーディーかつ柔軟、積極的に事業を推進し、全市的な視点を持つ総合的なまちづくり団体として、便利で潤いのあるまちづくり、活力と魅力ある地域社会に貢献してまいります。

令和5年6月

株式会社こうべ未来都市機構  
代表取締役社長 山平 晃嗣

## 目次

I. 計画概要	1
1. 計画の位置づけ	1
2. 計画期間	1
II. 経営理念	2
1. 経営理念	2
2. 社員行動規範	3
III. 経営指針	3
1. お客様満足の上昇	3
2. 全市のまちづくりへの貢献	4
3. 地域・社会貢献と環境配慮	5
〔当社におけるSDGsの取組みの方向性〕	6
4. 自立的・戦略的経営	7
◆〔神戸市〕当社「こうべ未来都市機構」に課されたミッション	8
IV. 中期経営計画	9
1. 基本戦略	9
◆〔神戸市〕短期的ミッションの達成に向けて	13
2. 事業別戦略	14
(1) ショッピングセンター（SC）運営事業	14
(2) 近隣商業施設運営事業	16
(3) 業務ビル運営事業	17
(4) 駅ビル運営事業	18
(5) 再開発ビル運営事業	19
(6) 海上アクセス運営事業	20
(7) ロープウェー・ケーブル運営事業	21
(8) 公益的事業	22
V. 業績目標	24
1. 収支目標	24
2. 事業別目標（再掲）	24

## I. 計画概要

### 1. 計画の位置づけ

経営理念の実現に向けて、今後 10 年間を目途とする「経営指針」と、この経営指針を推進するための 3 年間の実施計画である「中期経営計画」で構成する。

「中期経営計画」は全社で取り組む「基本戦略」と、事業ごとに取り組む「事業別戦略」で構成する。

なお、令和 4 年度中に一般財団法人神戸すまいまちづくり公社（現・一般財団法人神戸住環境整備公社。以下、「神戸住環境整備公社」という。）から順次承継したまちづくり関連事業（以下、「まちづくり関連承継事業」という。）は、令和 5 年 6 月改訂により計画に追加した。

### 2. 計画期間

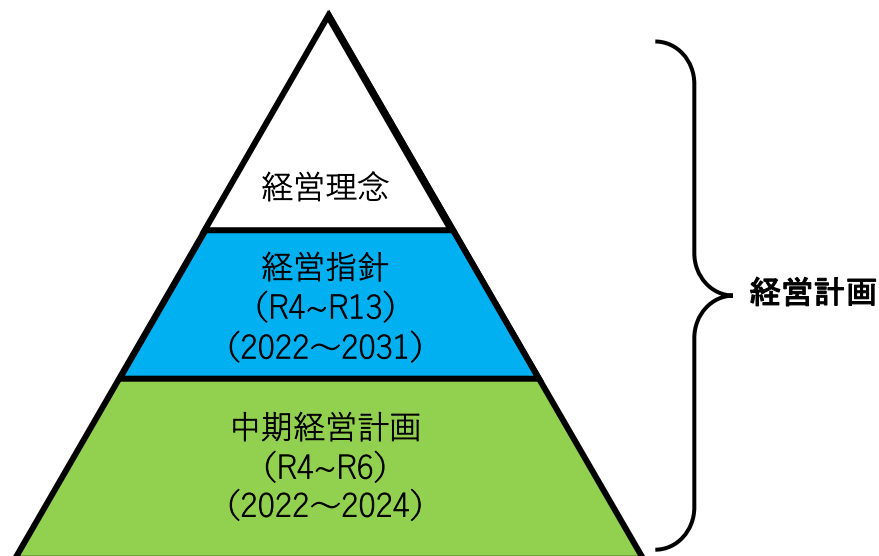
#### ① 経営指針

令和 4 年度から令和 13 年度（2022～2031 年度）までとする。ただし、中期経営計画の改定に合わせ、必要に応じた見直しを行う。

#### ② 中期経営計画

令和 4 年度から令和 6 年度（2022～2024 年度）までとする。

《参考：計画全体図》



## Ⅱ. 経営理念

### 1. 経営理念

神戸のまちの均衡のとれた持続的発展のため、神戸市と連携して、お客様にこころ豊かな暮らしを提案する商業環境、多様なニーズに応じたビジネス空間の提供、安全で快適な交通インフラ、地域の利便施設の運営等を通じて、便利で潤いのあるまちづくりを積極的に進め、活力と魅力ある地域社会に貢献し続ける企業を目指す。

当社は、令和4年度より、神戸交通振興株式会社（以下、「神戸交通振興」という。）が行っていた駅ビル等の管理運営事業、神戸住環境整備公社からまちづくり関連事業を順次承継することにより、今後は、神戸市全市のまちづくりに貢献する使命・役割を果たすことから、社名も「株式会社こうべ未来都市機構」に変更し、新たに出発する。

新型コロナウイルス感染症拡大により生活様式も大きく変容しており、そのようなニーズの変化にも的確に対応した、サービス提供および経営を目指す。

引き続き、当社を取り巻く各関係者（お客様、地域、テナント、従業員、取引先、株主）の中でも、特に直接的に施設・サービスを利用する「お客様」を第一に視点を置いて、充実したサービスを提供する。

#### ○「お客様」

商業施設、会館・集会所、体育レクリエーション施設、駐車場、海上アクセス、ロープウェー・ケーブルでは利用者を、業務ビルでは入居企業（テナント）を表す。

※商業施設におけるテナント及びテナント従業員は、当社とともにお客様に充実したサービスを提供するパートナーと位置づける。

#### ○「便利で潤いのある暮らしを提案する商業環境の提供」

ショッピングセンター（以下、「SC」という。）、近隣商業施設等の運営を主に表す。

#### ○「多様なニーズに応じたビジネス空間の提供」

業務ビル、駅ビル等の運営を主に表す。

#### ○「安全で快適な交通インフラの運営」

海上アクセス、ロープウェー・ケーブルの運営を表す。

#### ○「地域の利便施設の運営」

会館・集会所、体育レクリエーション施設、駐車場の運営等の公益的事業を表す。

## 2. 社員行動規範

経営理念の実現に向け、社員が日常業務において取るべき行動規範を定める。社員は常に、経営理念、社員行動規範を念頭に置いて行動する。

- I. あらゆる点でお客様を最優先とします。
- II. 施設の魅力アップとサービス向上を通じて、安全安心で快適な地域社会づくりに貢献します。
- III. 省エネルギー、省資源、廃棄物削減、自然保護等、環境保全に努めます。
- IV. 歴史、文化、コミュニティ等、神戸のまちの資産を尊重します。
- V. 経営の効率化を図り、財務体質の強化を目指します。
- VI. リスクマネジメントとBCPを確立し、持続可能な経営を目指します。
- VII. コンプライアンスを遵守し、公正誠実に行動します。

## III. 経営指針

### 指針の柱

経営理念の実現に向けた4つの経営指針を定め、こうべ未来都市機構がお客様や地域社会に支持され、まちづくりを積極的に支える企業として役割を果たすことができるよう、経営者・社員が一丸となって重点的・継続的に取り組む。

### 1. お客様満足の上

#### <考え方>

お客様第一主義を実践していくため、顧客満足を重視した経営を行う。

#### <取組内容>

##### ① 顧客ニーズ及びその変化を重視したCS経営

お客様第一主義を実践していくため、顧客満足（CS）を重視した経営を推進する。お客様のニーズを敏感に把握する社員意識の向上、ニーズに応えるサービス提供のための推進体制・取組みなどを継続的に実施することで、全ての業務を徹底したお客様目線で行うことを目指す。

##### ② テナント・施設の魅力アップ

多様化するニーズに応えるため、魅力あるテナントの誘致や施設共用部のアメニティやユニバーサルデザインの向上など、施設の魅力アップに取り組む。

##### ③ 安全・快適な運行・運輸

海上アクセスでは、安全運航の徹底、駐車場サービスの利便性やシームレスな乗船環境の提供など、快適な海上運輸サービスの提供に努める。

ロープウェー・ケーブルでは、六甲・摩耶観光の振興を支える交通機関と

して、利用者のニーズに応えながら、安全運行を最優先に取り組んでいく。

#### ④ 新規事業の検討

既存事業（承継事業を含む）のノウハウを活かした事業の多角化や、Eコマース（電子商取引）やDX（デジタルトランスフォーメーション）も活用したサービスの新展開、ニーズの変化や新たなニーズに対応するための新規事業を検討する。

## 2. 全市のまちづくりへの貢献

### <考え方>

オールドニュータウンをはじめ全市的な人口減少、少子高齢化の問題解消に資する事業を推進する。地域の活性化や計画的開発団地のリノベーション等、市の施策と連携し、当社の社会的使命・責任を積極的に果たす。

加えて、一般財団法人神戸シティ・プロパティ・リサーチ（以下、「神戸シティ・プロパティ・リサーチ」という。）とも連携し、市街地から郊外まで全市を対象とした事業展開を進め、市のまちづくりに貢献する。

### <取組内容>

#### ① 「リノベーション・神戸」プロジェクト

都市ブランドの向上と人口誘引につなげる神戸市の「リノベーション・神戸」プロジェクトと連携した駅前の再魅力化のためのプレシティ及び須磨パティオの大規模リニューアル、住宅供給の促進に向けた土地の高度利用のための駐車場の再編・立体化、行政機能の強化のための（仮称）北須磨支所ビルの整備などを実施する。

これらの再整備事業により、駅前の拠点としての魅力と利便性の向上を図り、計画的開発団地の持続的発展に寄与する。

#### ② 地下鉄沿線の駅前魅力化

神戸交通振興から市営地下鉄沿線の駅ビル等の不動産事業を承継し、ノウハウや経営資源の集約による相乗効果を図り、地下鉄沿線をさらに魅力化する。

#### ③ 歴史的建築物等の保存・転活用への支援

当社が設立した、神戸シティ・プロパティ・リサーチと連携し、歴史的に価値のある市内の建築物やまちづくりにとって重要な不動産の保存・転活用を支援する。さらに、神戸市の進めるまちづくりと連携しながら民間投資を効果的に誘発する「戦略的まちづくりの推進事業」を通じて、神戸の街のブランドイメージ向上と地域の活性化に寄与する。

#### ④ 全市を対象としたまちづくりへの貢献

神戸住環境整備公社からの事業承継により、既成市街地も含めたまちづくり関連事業を一元的に担うことで、全市を対象としたまちづくりに貢献する。



### 3. 地域・社会貢献と環境配慮

#### <考え方>

当社事業をベースに、地域のコミュニティづくりや子育て支援、地元起業支援等に寄与するよう、コミュニティ・イベントや地域活動等との連携および産学連携に取り組む。そのための社員のコミュニケーション・スキルの一層の向上を図る。

エンバイロメント（環境）、ソーシャル（社会）、ガバナンス（統制）からなるESGの視点から事業を見直す。事業手法、社内システム・規程（決裁方法、契約、経理、人事、労務管理、組織、事務分掌）など働き方の見直しを常に意識して経営改善を進めていく。

また、SDGsの考え方を踏まえて、地球環境を守る責務を果たしつつ持続的な経営を行うよう、全ての事業を進めていく。

#### <取組内容>

##### ① 地域貢献

会館・集会所、健康増進施設等の運営により、地域の教育・文化活動の振興に貢献する。地域での産学連携事業を推進する。施設・事業の資源を活用して、子ども食堂など地域の居場所づくりに積極的に協力する。

近隣センターの機能更新や活性化を図ることにより、街の賑わい創出やコミュニティづくりに貢献する。また、神戸市と連携してリニューアル事業にも取り組む。

##### ② 地元起業・販路開拓支援（インキュベーション）

当社の運営する広場、館内センターコート等ゆとりあるパブリックスペースや空き区画等を活用し、地域特性やお客様のニーズを踏まえた催事出店・イベント等の実施を通じて、市内での起業および販路開拓を支援する。

##### ③ 社会・地球環境に配慮した持続的経営（SDGs）

省エネ、省資源、廃棄物削減、自然保護等を推進し、地球環境に配慮した経営を心掛けるとともに、社内だけの取り組みに終わらせず、積極的に情報を発信する。

世界の潮流を汲み、全ての事業・業務においてSDGsが掲げる目標を意識し、今後の事業展開および継続的な事業の見直しを行う。

## **〔当社におけるSDGsの取組みの方向性〕**

### **SDGs 目標 1[貧困]**

当社施設・事業の資源を活用し、子ども食堂など地域の居場所づくりに積極的に協力する。

### **SDGs 目標 3[保健]**

健康と福祉の促進のため、各施設、海上アクセス等の利用者に対し、先進技術等も活用し、施設・船舶の利用環境の安全性・快適性のサービス品質向上を実現する。

健康・福祉の促進に資するサービス等を提供するテナントの誘致を図る。

### **SDGs 目標 4[教育]**

お客様をはじめ地域住民、来街者が参加できる生涯学習の機会となる事業を展開する。

### **SDGs 目標 5[ジェンダー]**

あらゆる年齢や性の人々が使いやすく過ごしやすい施設設備の向上やニーズの充足を図る。

### **SDGs 目標 7[エネルギー]**

施設設備の更新の機会などを捉え、省エネ、脱炭素に資する新しいエネルギー利用を考慮した設備導入を図る。

### **SDGs 目標 8[経済成長と雇用]**

各施設、海上アクセス等で働く人の安全と健康のための施設改善や、地域での雇用促進に協力する。

### **SDGs 目標 9[インフラ、産業化、イノベーション]及び目標 11[持続可能な都市]**

各施設、海上アクセスを地域の重要なインフラと捉え、施設改善、維持管理、サービス提供において、広く多様な人々が利用可能な施設としての持続可能性を図る。

施設の安全・安心、快適性、利便性を向上し、環境負荷の低減のため、長期にわたって利用し続けられるよう継続的な保全を行う。

### **SDGs 目標 12[持続可能な消費と生産]**

地域経済の活性化に資する、生産・流通・消費の地域循環に配慮した商業施設の運営を展開する。

航路事業の安定化のため、対外パートナーシップを強化する。

### **SDGs 目標 13[気候変動]**

省エネルギーなど脱炭素の取り組みに寄与できる施設整備・改善を推進する。

### **SDGs 目標 14[海洋資源]**

海上アクセス事業において、海洋汚染等の防止の観点から必要なマネジメント等を行う。

### **SDGs 目標 15[陸上資源]**

緑化や緑のリサイクルに関与する取り組みを通じ、陸上生態系の保護に貢献する。

### **SDGs 目標 17[実施手段]**

SDGsの取り組みを、関わりを持つ人々にも浸透していくように情報発信する。

## 4. 自立的・戦略的経営

### <考え方>

E-コマースやテレワークの普及などポストコロナのライフスタイルの変化への対応を進めるとともに、DXやSDGsなど社会環境・社会構造の変化に対応した事業戦略を推進する。社会事象の変化を継続的に読み取り、ウィズコロナ・ポストコロナの変化に応じた対応を柔軟に行えるよう、制度・システムの硬直を解きほぐし、新しい環境を構築する。

少子高齢化、人口減少、施設の老朽化、地球規模の災害増加、感染症など、当社を取り巻く情勢に対応するため、経営理念の実現に向けて、経営指針のもと、経営面、財務面、人材面で企業価値を高める。

### <取組内容>

#### ① 社業共有の推進

団体再編、事業の拡大・多角化において、早期に組織の融合、事務の統一化・効率化を図る。自立的・戦略的経営を推進するため、徹底した情報共有を柱として一体感のある体制づくりを進める。

また、新しい社名や経営理念を広くPRすることで、企業イメージと認知度の向上を図り、お客様、テナント、取引先等とより良好な関係を築き、一層、まちづくりに貢献する。

#### ② DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進

適正な文書管理、ペーパーレス化、在宅勤務にも対応した電子決裁システムを導入するなど、社内システムを早期に改善し、業務の適正・効率化、勤務環境の改善を実現する。

保有する情報をデジタル化し、組織横断的に共有し、事業の新しい展開に活用する。

また、ショッピングセンター事業におけるウェストメンバーズカードのサービス改善をはじめ、E-コマースやキャッシュレス決済の急速な進展に対応した事業戦略を加速する。

#### ③ リスクマネジメントの強化

南海トラフ地震や気候変動等に伴う大規模災害、感染症、紛争等による施設管理やサプライチェーンに生じる損害等のリスクを十分に予測・検討し、可能な部分から予防策を講じていく。

災害、事故、事件の発生時に迅速な経営判断を行い、業務体制の欠損を適切に補完できるよう、全社的なリスクマネジメント計画、BCP（事業継続計画）を策定・保持する。また、その具体的対応策については多様性重視、ジェンダーレスなど新しい観点から見直しを行う。

#### ④ 経営の効率化

全事業において、常に経営効率化を考え、増収策と徹底したコスト削減に取り組む。DXも積極的に活用し、前例踏襲を排し戦略的に業務・組織の効率化に取り組む。

## ⑤ 資産の適正管理

ショッピングセンター、近隣商業施設、業務ビルなど、保有している多くの施設について、その価値を最大限に発揮し、お客様満足の上昇を図るため、適時にメンテナンス・バリューアップを行う。また、施設・事業を持続的に運営していくために必要な建替等の大規模更新に備えていく。

## ⑥ 財務体質の強化と地域社会への利益還元

着実に利益を確保し、事業運営に不可欠な資金残高を確保・維持して、財務体質の強化を図る。これにより、老朽化した施設の維持補修、サービス・環境改善、リニューアル等への適切な投資が可能となり、資産価値の維持・向上とともに、お客様満足、地域の魅力・利便性の維持・向上を図る。

## ⑦ 人材の育成・活用

研修の充実や自己啓発の推進、新規プロジェクトに積極的に若手社員を登用することにより、人材育成を推進する。DXによる働きやすい勤務環境の創出等により、優秀な人材の確保・育成を図る。多様な雇用形態による外部人材の活用等によって、人的資源の充実強化を図る。

### ◆〔神戸市〕当社「こうべ未来都市機構」に課されたミッション

令和4年1月に策定された「神戸市による外郭団体の抜本的見直しに係る経営改革プラン」として、当社に以下のような長期的ミッションが示された。

(令和5年3月改訂)

#### 長期的ミッション（概ね3年から5年をかけて達成するもの）

<ミッション①> 全市のまちづくりへの貢献

「リノベーション・神戸」の推進などこれまでの事業エリアでの取組みに加え、神戸シティ・プロパティ・リサーチとも連携し、市街地や神鉄沿線など全市を対象とした事業展開を進め、本市のまちづくりに貢献する。また市の施策と連動した公益的事業を実施することにより、利益を市民へ還元すること。

<ミッション②> 社会環境の変化に対応した事業の推進

E-コマースやテレワークの普及などポストコロナのライフスタイルへの対応を進めるとともに、DXやSDGsなど社会構造の変化にも対応した事業を戦略的に推進すること。

■ ミッション工程表

ミッション名	令和4年度			令和5年度			令和6年度			令和7年度～		
長期的ミッション												
全市のまちづくりへの貢献	・リノベーション神戸の推進(名谷) ● R4 4月:買物広場リニューアル ● R4 6月:須磨パティオ立体駐車場竣工 (住宅事業用地等の確保対応) ● R6年度:北須磨支所ビル竣工 ● R6年度:須磨パティオリニューアル											
	・リノベーション神戸の推進(西神中央) ●R4 9月:西神センタービル立体駐車場竣工(住宅事業用地等の確保対応) ※R3. 12月 西区庁舎ビル竣工 ● R5 秋:プレンティリニューアル											
	・不動産転活用支援等の推進(全市対象) 構築した技術的支援制度を活用するなど積極的なマッチングの実施 ⇒ 順次事業実施											
社会環境の変化に対応した事業の推進	事業の洗い出し、導入可能性調査、諸課題の整理等 ⇒ 順次事業実施											
ミッション名	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
短期的ミッション												
不動産の転活用支援等の推進	構築した技術的支援制度を活用するなど積極的なマッチングの実施 ⇒ 順次事業実施											
外郭団体の見直しによる新たな業務の着実な実施と組織融合	・外郭団体の再編に伴う組織の融合(交通振興事業、すまいまちづくり公社事業) 新たな事業の内部組織化 既存事業部との融合など組織体制の継続的検討											
	・外郭団体の再編に伴うシステムの融合 事業者との調整、諸課題の整理 パソコンの入替等によるシステムの融合 システムの社内操作研修											
持続可能な収支構造、組織運営体制の確立	・持続可能な収支構造の確立 外郭団体の再編に伴う長期収支の整理 持続可能な収支構造の確立											
	・経営計画 R4. 3月に策定予定(既存事業) 外郭団体の再編に伴う経営計画の見直し、再策定											
働き方改革・電子化の推進	・テレワーク環境の整備 効果的な方法の検討、諸課題の整理 事業実施											
	・電子決裁システムの導入 事業者との調整、諸課題の整理 システム導入 システムの社内操作研修											
人材育成と社員のモチベーションの向上	・課長代理の昇任制度 導入の検討(職務・職責等位置づけの明確化) 導入の決定											
	・スキルアップ支援助成 見直しに向けた社内ヒアリング 見直しの決定 要綱の改定											
・人事評価制度 一般社員への導入はR3. 11月に実施済(課長昇任について、試験選考から人事評価を活用した選考へ制度変更)												

■ ミッションを踏まえた団体目標

目 標 及 び 実 現 方 法	目標 (できるだけ達成度を表す 数値目標も記載)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・これまでの事業エリアに加えて、市街地や神鉄沿線など全市を対象とした事業展開を市及び新財団との連携のもと行うとともに、DXやSDGsなど社会構造の変化にも対応した事業戦略を進める。</li> <li>・全市的な不動産リーシングの効果的な展開等のため、外郭団体の再編に伴う組織融合を速やかに実施するとともに、今後の持続可能な収支構造を確立する（長期収支の資金残高10億円以上の確保）。</li> <li>・働き方改革や業務の電子化を推進するとともに、人材育成につながる仕組みづくりを行う。</li> </ul>
	・不動産の情報収集や調査に基づき、転活用支援等を行うことで、全市のまちづくりに貢献する。	
	・DXやSDGsなど新たな視点も取り入れるなど、会社全体で社会構造の変化に対応した事業戦略を進め、令和4年度からの次期経営計画にも反映させる。	
	・外郭団体の再編をスムーズに行うために、事前に事務の整理を進めるとともに、再編後も、既存事業部との融合など組織体制の継続的検討や業務システムの統合を速やかに実施する。	
	また、海上アクセス事業や今後承継が予定される事業についても、外郭団体の再編の趣旨に照らして、当該事業のあり方の検討を市と連携のうえ行う。	
	・再編後の長期収支について、速やかに整理を行うとともに、施設の建替え可否や時期を検討するなど、持続可能な収支構造の確立を図る。	
	・電子決裁システムの導入に向けて、速やかに事業者との調整を行う。	
	・課長代理の昇任制度の導入の検討やスキルアップ支援助成の拡充など人材育成と社員のモチベーションの向上につながる仕組みづくりを行う。	

■ 市支援策の活用状況

<input checked="" type="checkbox"/> 外郭団体共通内部通報窓口	<input type="checkbox"/> 経営懇談会	<input checked="" type="checkbox"/> 外郭団体職員向け研修	<input type="checkbox"/> 民間代替性調査
<input type="checkbox"/> 専門家紹介制度 (専門家) ●●●●●●●●	<input type="checkbox"/> 経営診断	<input type="checkbox"/> 企業統治状況調査	

# こうべ未来都市機構 中期経営計画

〔 令和4年度～6年度  
(2022～2024) 〕

## IV. 中期経営計画

経営指針の各項目を実行するための、令和4年度(2022年度)から令和6年度(2024年度)までの実施計画として中期経営計画を策定する。基本戦略では、経営指針の各項目の着実な実行を目指し、事業別戦略では各事業の現状をふまえ、積極的な事業展開を目指す。近年の自然災害や感染症など様々な要因により変化する社会経済環境や、お客様のニーズ・価値観の変化及び多様化を敏感に把握し、スピード感をもって取り組むことが必要である。

事業業績は半期ごとに進捗管理するとともに、適宜、検証・評価し、柔軟に改善・見直しを行いながら、着実に施策を実行していく。

### 1. 基本戦略

今期は、第一に、神戸市の外郭団体の見直しによる、神戸交通振興の解散や神戸住環境整備公社との事業再編に伴う新たなまちづくり関連承継事業の着実な実施のために、業務システム等のスムーズな移行や転籍した社員・組織の既存組織等との速やかな融合を図り、全社一丸となり全市のまちづくりに貢献する。

都市ブランドの向上と人口誘引につなげる神戸市の「リノベーション・神戸」プロジェクトに伴う施設整備・再整備事業を推進する。

これらの大規模投資に伴い、速やかに経営計画・収支計画を検証し、今後の持続可能な収支構造、財政基盤、組織運営体制を確立する。

運営面では、全事業においてCS（顧客満足）を推進し、新たな取り組みにもチャレンジする。

### <実施施策>

#### (1) お客様満足の向上

##### ① 顧客ニーズ及びその変化を重視したCS経営

CS（顧客満足）を重視した経営の推進のため、社内の組織横断的なCS推進体制により、継続的にお客様満足の向上に取り組む。

##### ② CS研修の実施

全社をあげてCS経営の推進に取り組む意識向上を目的に、全社員参加の研修を実施する。

##### ③ テナント・施設の魅力アップ

お客様のニーズの変化・多様化に応えるため、魅力あるテナントの誘致や商業施設・ビルのアメニティやユニバーサルデザインの向上など、施設の魅力アップに取り組む。

##### ④ 安全・快適な運行・運輸

海上アクセスでは、安全運航はもとより、駐車場サービスの利便性やシームレスな乗船環境の提供など、快適な海上運輸サービスの提供に努める。ロープウェー・ケーブルでは、六甲・摩耶観光の振興を支える交通機関であり、



利用者のニーズに応えながら、安全運行を最優先に取り組んでいく。

## ⑤ 新規事業の検討

既存事業（承継事業を含む）のノウハウを活かした事業の多角化や、Eコマース（電子商取引）やDX（デジタルトランスフォーメーション）を活用したサービスの新展開、ニーズの変化や新たなニーズに対応するため新規事業を検討する。

## (2) 全市まちづくりへの貢献

### ① 「リノベーション・神戸」プロジェクト

神戸市の「リノベーション・神戸」プロジェクトと連携して、以下の施設整備・再整備事業を推進する。施設周辺広場の利活用の取組みも併せ、駅前の拠点としての再魅力化、利便性向上、賑わいの創出を図り、計画的開発団地の持続的発展に寄与する。

〔西神中央〕

- ・住宅用地供給のための 西神センタービル駐車場の立体化（4年度）
- ・駅前再魅力化のための プレンティの大規模リニューアル（5年度）

〔名谷〕

- ・駅前再魅力化のための 須磨パティオ 買物広場のリニューアル（4年度）  
須磨パティオ 大規模リニューアル（6年度）
- ・住宅用地供給のための 駐車場の再編・立体化（4年度）
- ・行政機能強化のための北須磨支所ビルの整備（6年度）

### ② 地下鉄沿線の駅前魅力化

神戸交通振興からの市営地下鉄沿線の駅ビル、商業施設、駐車場・駐輪場等の便利施設の管理運営事業を承継し、ノウハウや経営資源の集約等により既存事業部との連携を図りながら、効率的な運営、沿線のさらなる魅力化を目指す。

### ③ 歴史的建築物等の保存・転活用への支援

当社が設立した、神戸シティ・プロパティ・リサーチと連携し、歴史的に価値のある市内の建築物やまちづくりにとって重要な不動産の保存・転活用を支援する。さらに、神戸市の進めるまちづくりと連携しながら民間投資を効果的に誘発する戦略的まちづくりの推進事業を通じて、神戸の街のブランドイメージ向上と地域の活性化に寄与する。

### ④ 全市を対象としたまちづくりへの貢献

神戸住環境整備公社からの事業承継により、既成市街地も含めたまちづくり関連事業を一元的に担うなど、全市を対象としたまちづくりに貢献する。

## (3) 地域・社会貢献と環境配慮

### ① ホール・広場等の活用

ホールや広場等ゆとりあるパブリックスペースを活用し、地域の活動、P

Rの充実等に協力する。

## ② 地域イベントへの貢献

地域密着型の企業として、地域イベントを積極的に参加・支援する。

## ③ 産学連携の推進

学園都市、ポートアイランドをはじめ、地域の大学や企業等との連携企画により、地元貢献とともに事業の新たな展開を図る。

## ④ 地元起業・販路開拓支援（インキュベーション）

商業施設内のセンターコート、広場等のパブリックスペース、空き区画を活用して、催事出店やシェアキッチン等のインキュベーション、ステップアップ区画を設け、チャレンジショップ、食のスタートアップ、パイロットショップ事業を行い、市内・地元での起業および販路開拓を支援する。

## ⑤ 社会・地球環境に配慮した持続的経営（SDGs）

省エネ、省資源、廃棄物削減、自然保護を推進し、地球環境に配慮した経営を心掛けるとともに、積極的に情報を発信する。

社内業務においては、資源の再利用、節電の取組みのほか、文書管理・電子決裁システムの導入によるペーパーレス化により、一層の省エネ・省資源対策に取り組む。

全ての事業・業務において、経営計画に掲げた当社のSDGsの取組みの方向性を意識し、今後の事業展開および継続的な事業の見直しを行う。

## ⑥ 新規事業の検討

地域・社会貢献の観点から、新たなニーズに対応するため新規事業を検討する。

## (4) 自立的・戦略的な経営

### ① ウィズコロナ・ポストコロナの取組みと新しい事業戦略

新型コロナウイルス感染拡大防止により安全・安心な施設環境を維持するとともに、ウィズコロナ・ポストコロナのライフスタイルの変化への対応を柔軟に行うよう、制度・システムの構築などにおいて既成概念を取り払い、新しい商業・ビジネス環境を提供する。

キャッシュレス決済の進展、Eコマース、テレワークの普及などライフスタイルの変化、DXやSDGsなど社会環境・社会構造の変化に対応した事業戦略を推進する。また、環境・社会・組織統制といったESGの視点から事業の見直しを進める。

少子高齢化、人口減少、施設の老朽化、地球規模の災害増加や感染症など当社を取り巻く情勢に対応するため、経営面、財務面、人材面で企業価値を高める。

例) ・神戸ウェストメンバーズカードのサービス改善

・ベイシャトル改札システムのチケットレス化

・リアル店舗とEコマースの連携等による利便性の向上 など

## ② 社業共有の推進

団体再編、事業の拡大・多角化の局面において、早期に組織の融合、事務の統一化・効率化を図る。自立的・戦略的経営を推進するため、徹底した情報共有を柱として一体感のある体制づくりを進める。このため、新たな事業の既存事業部との融合など組織体制の継続的検討を進める。

承継事業の事務処理システムについて、外部事業者等との調整、諸課題の整理を経て、パソコンの入替等を行ったうえで社内操作研修を実施し、早期の融合を図る。

新しい社名や経営理念を広くPRすることで、企業イメージと認知度の向上を図る。

## ③ DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進

適正な文書管理、ペーパーレス化、在宅勤務にも対応した電子決裁システムを導入するなど、社内システムを早期に改善することにより、業務の適正・効率化、勤務環境の改善を実現する。

保有する情報をデジタル化し、組織横断的に共有し、事業の新しい展開に活用する。

## ④ リスクマネジメントの強化

南海トラフ地震や気候変動等に伴う大規模災害、感染症、紛争等による施設管理やサプライチェーンに生じる損害等のリスクを十分に予測・検討し、可能な部分から予防策を講じていく。

災害、事故、事件の発生時に迅速な経営判断を行い、業務体制の欠損を適切に補完できるよう、全社的なリスクマネジメント計画、BCP（事業継続計画）を策定・保持する。

また、その具体的対応策については多様性重視、ジェンダーレスなど新しい観点から見直しを行う。

## ⑤ 経営の効率化

全事業において、常に経営効率化を考え、増収策と徹底したコスト削減に取り組む。

DXも積極的に活用し、前例踏襲を排し戦略的に業務・組織の効率化に取り組む。

## ⑥ 資産の適正管理

ショッピングセンター、近隣商業施設、業務ビルなど、保有する多くの施設について、その価値を最大限に発揮し、お客様満足の向上を図るため、日常的なきめ細かなメンテナンスに加え、適時バリューアップを進めていく。

また、将来的に発生する施設の建替えや大規模更新の実施にあたっては、ライフサイクルコストの低減と投資の平準化を図るため、中長期的な保全計画を定め、計画的に行っていく。

## ⑦ 財務体質の強化と地域社会への利益還元

着実に利益を確保し、借用資産を可能な限り抑制して過大な負債を圧縮

し、事業運営に不可欠な資金残高を確保・維持して、財務体質の強化を図る。長期収支の資金残高 10 億円以上の確保を目標として収支計画を策定する。

これにより、老朽化した施設の維持補修、サービス・環境改善、リニューアル等への適切な投資が可能となり、資産価値の維持・向上とともに、お客様満足、地域の魅力・利便性の維持・向上を図る。

#### ⑧ 人材の育成・活用、モチベーションの向上

研修の充実や自己啓発の推進、新規プロジェクトに積極的に若手社員を登用することにより、人材育成を推進する。自己啓発等についてはスキルアップ支援助成の拡充など自己開発プログラムの充実を図り、社員自らの成長とモチベーションアップにつながる仕組みづくりを行う。

人事評価制度や課長昇任制度は、その効果等を検証し必要な改善を図る。

働き方改革においては、電子化を推進し、テレワーク環境の整備、電子決裁システムの導入を検討・実施する。

DXによる働きやすい勤務環境の創出等により、優秀な人材の確保・育成を図る。

多様な雇用形態による外部人材の活用等によって、人的資源の充実強化を図る。

### ◆〔神戸市〕短期的ミッションの達成に向けて

令和 4 年 1 月に策定された「神戸市による外郭団体の抜本の見直しに係る経営改革プラン」として、当社に以下のような短期的ミッションが示された。

(令和 5 年 3 月改訂)

#### 短期的ミッション（当年度に達成するもの）

##### <ミッション①> 戦略的なまちづくりの推進

名谷や西神中央等において、市と連携して駅前リノベーションを推進するとともに、(一財)神戸シティ・プロパティ・リサーチとも連携し、不動産の転活用支援を行うなど、既成市街地も含め、戦略的なまちづくりを促進すること。

##### <ミッション②> 外郭団体の再編による相乗効果を発揮できる組織体制の構築

(一財)神戸住環境整備公社からの移管事業を着実に実施するとともに、既存事業との相乗効果を発揮できるよう、公社から迎え入れる社員の配置も含め、最適かつ効率的な組織体制を構築すること。

##### <ミッション③> 経営基盤の強化

上昇が続く燃料費や光熱水費など、あらゆる経費を必要最小限に抑え、持続可能な収支構造を再構築すること（長期収支の資金残高 10 億円以上の確保）。

また、地震等の大規模災害に対するリスクマネジメントの強化を図ること。

##### <ミッション④> 魅力的な職場環境づくりと人材育成の推進

電子決裁システム・ペーパーレス化の本格導入など働き方改革を推進するとともに、社員のコミュニケーションの促進を図るなど魅力的な職場環境づくりを行うこと。また、正規・非正規を問わず全ての社員のモチベーションアップ

につながる仕組みづくりを行うとともに、キャリア形成に向けた戦略的なジョブローテーションを行うこと。

## 2. 事業別戦略

下記の事業ごとに、事業の方向性・取組内容を定め、目標数値を設定することで、着実に取組を進める。

### (事業区分)

- (1) S C 運営事業
- (2) 近隣商業施設運営事業
- (3) 業務ビル運営事業
- (4) 駅ビル運営事業
- (5) 再開発ビル運営事業
- (6) 海上アクセス運営事業
- (7) ロープウェー・ケーブル運営事業
- (8) 公益的事業
  - ① 会館・集会所事業
  - ② 体育レクリエーション事業
  - ③ 駐車場運営事業
  - ④ 歴史的建築物保存活用事業
  - ⑤ その他新規事業

### (1) S C 運営事業

#### <事業の方向性>

S C を取り巻く環境は、商圏内における低価格商品や高収益業種に特化した施設の開業や、ネットショッピング（E-コマース）など販売チャネルの多様化によって、競争が激化し厳しい経営環境にある。また、人口減少や少子高齢化といった構造的な問題に加え、消費者意識やライフスタイルは変化し、顧客ニーズが多様化している。

こうした状況に的確に対応するため、令和2年度より S C 部門にリーシング統括本部を設置し、リーシング業務を集約し、民間商業デベロッパーと連携してそのノウハウも活用して、リーシングを強化している。S C ごとの特色を活かしたリーシング・マーチャндаイズ（提供する商品・サービスの再構成）に取り組み、デベロッパー主導型のリーシング業務を積極的に展開することにより、お客様・地域ニーズに合った魅力的かつ迅速なリーシングを実現する。

また、神戸市の「リノベーション・神戸」プロジェクトと連携して、プレンティおよび須磨パティオの大規模リニューアルを令和6年度までに実施し、駅前の再魅力化を図る。

## <目標>

令和3年度(2021)実績	令和6年度(2024)目標
専門店売上 214億円	→ 229億円

※各S C内訳 (単位:百万円)

商業施設	R3実績	R4実績	R5目標	R6目標	備考
須磨パティオ	6,570	6,608	6,756	6,200	R6年度中リニューアルオープンのため、R7年度より本格営業
リファーレ横尾	1,451	1,434	1,543	1,574	
キャンパススクエア	2,013	2,162	2,050	2,050	
プレんティ	9,941	10,314	10,582	11,640	R5年度中リニューアルオープンのため、R6年度より本格営業
セリオ	1,449	1,465	1,496	1,511	
合計	21,424	21,983	22,427	22,975	

## <取組内容>

### ① プレんティ・須磨パティオの大規模リニューアル

神戸市の「リノベーション・神戸」プロジェクトと連携し、令和5年度にプレんティ、令和6年度に須磨パティオの大規模リニューアルを実施し、同プロジェクトの目的である、都市ブランドの向上と人口誘引に寄与する。若年、子育て世代から高齢者まで多世代の地域住民、在勤者、来街者に多く利用していただける、時間消費型の空間づくりや魅力あるテナント誘致・再配置を行い、駅前商業施設としての再魅力化を図る。

### ② テナントの魅力アップ

各S C事業部とリーシング統括本部との連携による戦略的なリーシング活動によって、テナント配置の最適化・魅力化を図るとともに、各S C事業部においてテナントマネジメントを充実し、魅力ある店舗運営を行うことで、お客様満足度の向上を図る。

須磨パティオ及びプレんティにおける大規模リニューアルにおいては、若者・子育て世代等も意識した空間づくりやテナントの誘致・再配置を行う。また、神戸交通振興から承継された西神中央駅前百貨店ビルおよび駐車場など関連施設とも連携して更なる魅力アップを図る。

リファーレ横尾、キャンパススクエア、セリオについても、若年・子育て世代のほか、各商圏のニーズに応じて、シニアを含めた三世帯ファミリー、学生、働く女性など幅広い層に支持していただける店舗の誘致や催事など、空き区画の解消・活用に努めながら活性化、魅力化を図る。

### ③ 神戸ウェストメンバーズカードのサービス充実

優良固定客の維持・拡大を図るため、平成5年度より導入してきた神戸ウェ

ストメンバーズカードの若年世代への波及が減速している。スマートフォン等の普及、キャッシュレス決済の拡大を受けて、アプリ化（併用）やキャッシュレス決済でのポイント付与の導入等について検討し、サービス・利便性向上による集客促進や売上高向上を図る。

#### ④ 積極的な情報発信、集客促進と地域連携

全国規模のビジネスフェアへの継続的な出展や、SCのテナントやイベントについて、Web・SNSを積極的に活用し、デジタルサイネージ・告知板も利用して、効果的な情報発信を行う。特に、SDGsを意識した食品ロス等への取組みやエコ消費型商品の提案に関する情報提供に努める。

集客イベントや、センターコートを活用、ホール、広場、一時的な空き区画等SC空間の有効活用などを通じて、地域との繋がりや産学連携の取組みを深めるとともに、駅前空間の魅力化・活性化に繋げる。

#### ⑤ 施設の居心地感アップ

施設の改善や充実により、バリアフリー・ユニバーサルデザイン対応の安全・安心で、快適な空間づくり（アメニティの向上）を図る。

キッズスペース、レストスペース、コミュニティ小スペース、シェアワーキングスペース等の整備により、3rdプレイス・4thプレイスの時間消費型の空間づくりを推進する。

施設全体でホスピタリティの醸成に取り組むことで、子どもから高齢者まですべてのお客様に居心地のよい空間を提供し、集客とリピーターの獲得を図る。

### (2) 近隣商業施設運営事業

#### <事業の方向性>

ニュータウン地域の近隣商業施設では、高齢化・人口減少による地域購買力の低下、競合施設の台頭、店主の高齢化等のさまざまな要因により、店舗の営業継続が次第に困難となってきたが、オールドタウン対策の観点からも地域住民の生活を支える利便施設として重要な役割を担っており、各課題への対応に取り組む必要がある。

また、施設のイメージ向上策として、近隣センターの環境改善、美装化にも取り組み、快適に利用できる施設の提供に努める。

一方で、昭和年代に設立された、かりばプラザ、高倉台センター、名谷北センターなどは、年数経過により、商圈人口や商環境が大きく変化しており、時代にあった近隣センターへの転換が求められている。商圈ニーズの変化に応じたテナントリーシングや、キーテナントの活性化に注力しつつ、ダウンサイジングを含めた抜本的なリニューアル計画の検討など、神戸市と問題を共有しながら、共同で取り組む。

## <目標>

令和3年度（2021）実績		令和6年度（2024）目標
テナント入居率	98.7%	→ 99.7%

## <取組内容>

### ① テナント入居促進

従来からのテナント誘致活動に加え、商談相手の業種や事業計画に基づく月商予測等を踏まえた支援的な賃料設定の提案を積極的に行うなど、商圈の少子高齢化等の状況を踏まえ、現実に即した活動を行う。需給関係等を念頭に賃料条件を柔軟に考え交渉する。また、本来は入居者の負担である内装等の整備も、入居促進のために必要に応じて当社が負担する。

また、施設のポテンシャルを高めるため、特に清掃等の快適性向上のための取組みや施設の計画的な補修を強化する。

令和5年度からは、組織改正によりリーシング業務をリーシング統括本部に集約し、民間ノウハウも活かしながらリーシングを促進する。

### ② テナント会活動支援

これまでは、テナント会の活動を支援することにより、地域交流を促進し、地域住民に愛され続けるセンターづくりを目指してきた。今後も、各テナント会の活動状況を踏まえて、必要な支援を継続する。

### ③ 将来のあり方検討

現在の地域の状況（少子高齢化等）やニーズに対応した業種・業態のテナントの確保、福祉・サービス業種への転換や、地域の愛着の醸成、また広く情報を発信することにより、近隣センターが地域の利便施設として存続できるように取り組む。

一方で、地域の状況の変化を常に注視し、誘致の方向性の再検討や施設のリニューアルも含め、採るべき施策を検討していく。

## (3) 業務ビル運営事業

### <事業の方向性>

神戸市内のオフィスビル市況は、長引くコロナ禍による経済活動の停滞や、ウィズコロナ、ポストコロナを見据えた規模の見直しなどの動きにより、空室率が徐々に上昇してきており、先行きが不透明な状況となっている。

一方、当社のビル事業を取り巻く地域的な要因として、ポートアイランドにおける「神戸医療産業都市」の進展、内陸部ニュータウンにおける高齢化や人口減に対応した「リノベーション・神戸」の推進等が、また、施設自体の要因として、昭和年代に建てられた建物の全般的な老朽化の進行や陳腐化等があげられる。

このような状況のなか、ポートアイランドでは、引き続き医療産業関連業種を



中心に誘致を進めるとともに、設備改修などにより施設のバリューアップを図っていく必要がある。また、内陸部では、令和3年度竣工の西区庁舎ビルに続いて、令和4年度に西神センタービル立体駐車場、令和6年度に北須磨支所ビルの完成を予定しており、それらと調和した施設環境の再整備や、行政機関が移転した後のフロアへのテナント誘致を進めていく必要がある。

これらの重点的な取り組みとともに、業務ビル全体として、今後もテナントの入居促進、建物の機能維持、バリューアップに取り組んでいく。

### <目標>

令和3年度（2021）実績		令和6年度（2024）目標	
テナント入居率			
内陸部	96.9%	→	97.2%
臨海部	84.6%	→	93.5%

### <取組内容>

#### ① テナント入居促進

臨海部は、医療産業関連業種を中心に、神戸市と連携して展示会参加、情報発信、広告掲載等を行う。その他の業種についても需要動向を探り、DM、訪問等により随時アプローチしていく。特に入居率の低いビルに特化した取り組みに注力していく。

内陸部は、仲介会社との連携を図るとともに 地域の状況（少子高齢化等）やニーズ、需要動向を探り、DM、訪問等により随時アプローチしていく。

令和5年度からは、組織改正によりリーシング業務をリーシング統括本部に集約し、民間ノウハウも採り入れてリーシングを促進する。

#### ② 施設の機能確保、バリューアップ

築35年以上経過している4棟及び築30年前後の2棟を中心に保全計画に沿った建物修繕・設備更新を行うとともに、社員の担当ビルの相互巡回点検による定期チェックと改善点の提案や修繕計画の適宜適切な見直しにより施設のバリューアップを図る。また、内陸部ビルにおいては、テナントサインの見直し、およびデジタルサイネージを活用した来客への情報提供機能を充実・強化し、施設の活性化を目指す。

#### (4) 駅ビル運営事業

##### <事業の方向性>

地下鉄各駅と一体となった駅ビルを交通局から借り受け、各ビルの地域性や市民ニーズを踏まえてテナントを誘致している。また、地下鉄駅構内のスペースを有効活用し、地下鉄利用者の利便性向上のため、飲食業、物販、学習塾、医院などの店舗を展開している。

西神・山手線は開業から 45 年以上、海岸線は 20 年以上が経過しているため、施設の老朽化が進んでいる。駅ビルおよび地下鉄駅構内の所有者である交通局と問題を共有し、協議を進めて施設の改善を図り、テナントの入居促進に取り組んでいく。

### <目標>

令和 4 年 5 月 1 日現在	令和 6 年度 (2024) 目標
テナント入居率 94.8%	→ 97.0%

### <取組内容>

#### ① テナント入居促進

従来のテナント誘致手法に加えて、業務ビルや S C 事業のテナント誘致部門とも積極的に情報・ノウハウの共有を図り、空き区画の解消に向けた効果的なリーシングを行い、環境の変化や住民ニーズに合わせたテナントの誘致に精力的に取り組んでいく。令和 5 年度からは、組織改正によりリーシング業務をリーシング統括本部に集約し、民間ノウハウも採り入れてリーシングを促進する。

また、既存テナントにも継続的に入居いただけるようにサービスの向上に努める。

#### ② 施設の機能確保、バリューアップ

施設の老朽化対策、バリアフリー化・UD 対応、LED 化等の省エネ対策など、駅最前線の施設としての改善、利便性の向上、魅力化について、施設所有者である交通局と問題を共有し協議を進め、共に取り組んでいく。

### (5) 再開発ビル運営事業

#### <事業の方向性>

市街地再開発事業によって J R 駅前などに整備した再開発ビルの区画を店舗、事務所などのテナントに賃貸する事業を神戸住環境整備公社から承継した。神戸住環境整備公社がテナントとの間に築いた信頼関係を維持しながら、円滑に事業運営を進めていく。

また、空き区画については、各再開発ビルの地域特性や区分所有ビルとしての特性に応じて、ニーズに応じたテナントの入居促進に取り組んでいく。

### <目標>

令和 4 年 5 月 1 日現在	令和 6 年度 (2024) 目標
テナント入居率 94%	→ 96%

## <取組内容>

### ① テナント入居促進

各再開発ビルは、それぞれの立地や区分所有ビルとしての特性が異なるため、テナント誘致においては、ビルに常駐している管理者との情報共有を図り、ビル全体として相乗効果が図れる適切な業種のテナントの入居促進に取り組んでいく。

リーシング統括本部の設置時、事業承継前から、再開発ビルのテナント誘致は神戸住環境整備公社と連携してきたが、今後、リーシング業務を集約し、さらに民間ノウハウの活用を拡大し、戦略的なリーシングを促進していく。

### ② 施設の機能確保、バリューアップ

ビル全体の経年劣化等に伴う修繕や設備更新については、管理者が主体となって取り組んでいくが、テナントに賃貸している区画内においては、課題を的確に把握し、照明器具等の設備更新を推進していく。

## (6) 海上アクセス運営事業

### <事業の方向性>

航空旅客事業の需要見通しは、コロナ感染拡大防止対策の抑制が緩和され、経済活動が再開されるに伴い、緩やかに回復すると見込んでいる。

今後は、国の水際措置の緩和に伴って、令和6年（2024年）までにコロナ禍前の水準に戻っていくことが予測（IATA国際航空運送協会）されているが、先行して回復する国内旅行などの需要に合わせて、LCC航空会社や旅行会社との連携を強化するなど、さらなる利用拡大に向けて取り組む。

運航管理の取り組み方針として、安全運航の堅持を第一に、運輸安全マネジメントの徹底と輻輳海域における事故回避のためのリスクマネジメントを継続強化する。また、DXを活用したウィズコロナ対策としてチケットレス・キャッシュレス対応の改札・乗船予約システムの開発導入を進めるほか、ターミナルビルのLED化と太陽光ソーラーパネルを整備し、地球環境への負荷軽減にも貢献する。

### <目標>

令和3年度（2021）実績			令和6年度（2024）目標	
乗船人数	37,691人	→		380,000人

※新型コロナウイルスによる影響前の令和元年度の実績380,000人を想定

## <取組内容>

### ① 安全運航

運航委託会社と緊密に連携し、経営トップのリーダーシップの下、会社一体で安全運航のためのリスクマネジメントを徹底するとともに、自然災害、感染

症などの緊急事態を想定したBCPを策定し、定期的な教育・訓練の実施により安全運航を堅持していく。

## ② 利便性の向上

駐車場・ターミナル待合所の補修整備や、船内を含む感染症対策を継続して実施する。また、顔認証やQRコード等を活用したチケットレス・キャッシュレスの改札システムの開発・導入を進める。

## ③ 乗船収入の対前年度の確保・アップ

Web・SNS等を活用した積極的な情報発信を行い、当航路の認知度を高め利用者の掘り起こしを図るほか、委託販売契約先の訪問営業を継続して行い、乗客の増につなげていく。

インバウンド旅客の獲得策として、東アジア等で、「旅行計画アプリ」の導入などによる当航路の旅行ルートへの取り込みを図る海外プロモーションを展開し、国内に加え国外の旅行社との販売契約を獲得していく。

## ④ 事業計画の見直し

令和2年(2020年)以降の新型コロナウイルス禍からの水際措置緩和によるインバウンドおよびアウトバウンドの需要を見極め、減便を戻すタイミングや、効果的なプロモーション活動の実施、2025大阪・関西万博の開催等によるインバウンド旅客の増加をいかに当航路へ取り込むのかが、今後の課題となる。

また、現在、燃油価格が高騰しており、従来 of 軽油引取税の免除に加え、元売りへの政府補助金による激変緩和措置が取られているものの、このまま、高止まりが続くと損益に大きく影響する。このため、原油価格の推移など、今後の動向についても注視する必要がある。

## (7) ロープウェー・ケーブル運営事業

### <事業の方向性>

令和5年4月より、神戸住環境整備公社より、六甲有馬ロープウェー及びまやビューライン(摩耶ロープウェーおよび摩耶ケーブル)事業を継承することとなった。両線は、六甲・摩耶観光の振興を支える交通機関であり、利用者のニーズに応えながら、安全運行を最優先に取り組んでいく。

#### ① 六甲有馬ロープウェー

全国旅行支援などによる有馬温泉への来訪者の増加により、令和4年度は、感染拡大前の水準にまで乗客数は回復している。

有馬温泉と六甲山という神戸の二大観光地をつなぐ施設であり、利用促進を図ることで市の観光施策に寄与していく。

#### ② まやビューライン

日帰り利用が多い路線の特性上、旅行支援の効果も限定的で、また、山上再整備が進まない状況下で、来場目的となる山上宿泊施設の閉館などの

影響もあり、乗客数は感染拡大前の7割程度にとどまっているものの、夜景目的に来場するインバウンドが増加しており、明るい兆しも見られる。

公共交通との位置付けのもと、市の補助を受けながら運行継続してきた経緯があり、引き続き市の観光施策に貢献していく。

### <目標>

	令和4年度(2022)実績		令和6年度(2024)目標
乗客数			
六甲有馬ロープウェイ	203,371人	→	220,000人
まやビューライン	257,466人	→	385,000人

### <取組内容>

#### ① 安全運行

輸送の安全確保を最も重要な使命であると認識し、社長をトップに役員・社員一人ひとりが、「安全第一」の意識を持って事業を進める。安全向上のため、社員教育、緊急時対応訓練、設備投資を計画的に実施していく。

#### ② 利用促進

六甲有馬ロープウェイについては、有馬温泉の宿泊施設への営業活動や山上の各施設との連携による企画乗車券の発行、ホームページやSNS等の広報による六甲山の魅力発信など、有馬温泉来訪者をメインターゲットとして、さらなる集客に努め、収支改善を図る。

まやビューラインについては、市の摩耶山の活性化に向けた事業推進に協力するとともに、地元・山上施設等との連携強化を図り利用促進に努めていく。また、掬星台からの夜景や旧摩耶観光ホテルなどのコンテンツを活用したPRに努め、インバウンドや新規顧客の拡大に努める。市との役割分担を前提として、利用促進と経費節減を推進しつつ、市には適切な支援を求めていく。

### (8) 公益的事業

#### <事業の方向性>

経営理念、経営指針に基づき、神戸市の施策と連携を図りながら当社の存在意義や果たすべき役割を踏まえ、将来ニーズも的確に捉えて、戦略的かつ効率的に事業運営を行っていく。

既存事業の発展的縮小、廃止や運営手法の見直し、さらに中長期的な視点に立った新規事業の実施に向けた調査研究を行い、事業の再編等も進める。

### <目標>

当社に求められる役割を確実に果たしていくとともに、お客様のニーズに効率的かつ的確に対応していく。また、時代・ニーズに合わせた事業の見直し、再編、新規事業の検討・実施等を行う。

## <取組内容>

### ① 会館・集会所運営事業

地域のコミュニティセンターとしてのサービス水準を低下させることのないよう配慮しながら管理運営の効率化、利便性の向上を図る。

引き続き神戸市と協力して地元管理に向けて、地域団体等による自主管理のための仕組みづくり等に取り組む。かりば集会所について、かりばプラザリニューアルの進捗に合わせて地元管理を検討していく。

### ② 体育レクリエーション施設運営事業

テニス場、ゴルフ場およびゴルフ練習場、健康増進施設などのコミュニティ・スポーツ施設の運営を通じて、楽しみと潤いのあるまちづくりを支える。

管理運営を委託している民間事業者の専門性とノウハウを活用することにより、お客様サービスの一層の向上を図る。

承継したゴルフ場の運営については、ゴルフ人口の減少など厳しい経営環境の中、引き続き現状の課題を踏まえた営業戦略を検討するとともに、施設の更新・改修、女性客等をターゲットとしたアメニティの充実など、利用者に満足いただける施設づくりに努める。

### ③ 駐車場運営事業

地域それぞれの状況や目的に応じた駐車場の運営管理、利用促進を適切かつ柔軟に行う。

施設の改善や充実、委託契約の見直し等を契機に、キャッシュレス決済対応などの利便性向上および利用促進策を検討し、お客様サービスの向上を図る。

### ④ 歴史的建築物保存活用事業

令和3年11月に当社の出捐により設立した新法人「一般財団法人神戸シティ・プロパティ・リサーチ」に対する支援を通して、市内に開港以降に建てられた近代洋風建築物や、地域の文化を伝える古民家などの歴史的建築物を未来に受け継いでいくため、単なる保存に留まらず、活用を見据えながら、マッチング、技術支援、情報発信など、民間連携を含めた幅広い取組みを行う。また、民間投資を効果的に誘発する戦略的まちづくりを進めるため、神戸市と連携しながら、継続的に事業を展開する。

### ⑤ その他新規事業の検討・実施

社会環境・地域のニーズの変化への対応、お客様サービスの向上、地域社会貢献に資する新規事業について、適宜、ニーズの洗い出し、導入可能性、諸課題の整理等の調査を行い、企画検討し実施する。既存事業についても、社会環境の変化に対応して、適宜、サービスを見直す。

## V. 業績目標

毎年度、目標の達成状況を評価し、予算編成等の事業計画に反映する。

### 1. 収支目標

(単位・億円)

	R3実績	R4実績	R5	R6
収益	96	183	151	158
費用	94	141	165	155
税引前 当期純利益	2	42	△14	3
当期純利益	1	29	△11	0

借入金残高 (年度末)	92	113	143	167
----------------	----	-----	-----	-----

### 2. 事業別目標

	R3実績	R4実績	R5	R6
①SC運営/ 専門店売上出高	214億円	219億円	224億円	229億円
②近隣商業/ テナント入居率	99%	99%	99%	99%
③業務ビル (内陸部) / テナント入居率	96%	96%	97%	97%
業務ビル (臨海部) / テナント入居率	85%	88%	92%	94%
④駅ビル/ テナント入居率	97%	96%	96%	97%
⑤再開発ビル等/ テナント入居率	( 95% )	( 94% )	95%	96%
⑥海上アクセス/ 乗船人員	37,691人	103,613人	380,000人	380,000人
⑦ロープウェイ・ケーブル (六甲有馬ロープウェイ) ／乗客数	121,371人	203,371人	215,000人	220,000人
⑧ロープウェイ・ケーブル (まやビューライン) ／乗客数	166,666人	257,466人	350,000人	385,000人

※ ( ) 神戸住環境整備公社での実績。

【参考】前・中期経営計画 上段は実績、下段は計画値

※R2年度より、新型コロナウイルス感染拡大による影響が生じた。

(1) 収支目標・実績

(単位・億円)

	H30	H31 (R 元)	R2	R3
収益	106	103	95	96
	<del>105</del>	<del>120</del>	<del>110</del>	<del>107</del>
費用	94	95	93	94
	<del>96</del>	<del>113</del>	<del>102</del>	<del>100</del>
税引前	12	9	2	2
当期純利益	9	7	8	7
当期純利益	8	6	3	1
	<del>6</del>	<del>5</del>	<del>5</del>	<del>5</del>
借入金残高	33	33	51	92
(年度末)	<del>37</del>	<del>39</del>	<del>55</del>	<del>80</del>

(2) 事業別目標・実績

	H30	H31 (R 元)	R2	R3
①SC 運営/ 専門店売上高	240 億円	236 億円 <del>243 億円</del>	213 億円 <del>242 億円</del>	214 億円 <del>240 億円</del>
②近隣商業/ テナント	99%	96% <del>99%</del>	99% <del>100%</del>	99% <del>100%</del>
③業務ビル (内陸部) /テナント入居率	97%	98% <del>98%</del>	97% <del>97%</del>	97% <del>98%</del>
業務ビル (臨海部) /テナント入居率	65%	73% <del>81%</del>	72% <del>83%</del>	85% <del>88%</del>
④海上アクセス/ 乗船人数	376,000 人	368,337 人 <del>398,000 人</del>	27,612 人 <del>418,000 人</del>	37,691 人 <del>418,000 人</del>





# 株式会社 こうべ 未来都市機構

ひと・まち・むすぶ・みらい

人、街、想いが織りなす、  
持続可能で豊かな神戸の未来を創造

「街」を構成する人、企業、建物、歴史、想いなどの様々な要素を、1本1本の糸が編み上げられ1つの面を構成していくイメージに重ね、持続可能で豊かな神戸の未来を創造していく姿を表現しています。

点と線の図形は、「街」を行き交う人や建物を抽象的に表現し、2方向に伸びゆく動きは、神戸市全市を対象とする総合的まちづくり団体として、様々な事業へ果敢に挑戦していく姿を表現しています。

神戸を象徴するブルーとグリーンカラーリングで青い空と海、緑の山に囲まれた神戸の風景をイメージしてデザインしています。ブルーで「K」(Kobe)、グリーンで「F」(Future)も表しています。

