

第 4 次 中 期 経 営 計 画

平成 3 0 年 度 ～ 平成 3 4 年 度

平成 3 0 年 6 月

神戸都市振興サービス株式会社

1. 「第4次中期経営計画」策定の趣旨

当社は、神戸医療産業都市の推進に必要な中核施設として「先端医療センター」、「神戸バイオメディカル創造センター」を整備し、両施設を中心とする事業の計画的な推進のため、平成16年度から3次にわたり中期経営計画（第1次：平成16～20年度、第2次：平成21～25年度、第3次：平成26～30年度）を策定し、その実現に取り組んできた。

神戸医療産業都市の構想開始から20年を迎える今、ポートアイランド2期における進出企業数は340社を超え、国内最大級の医療産業クラスターに成長している。また、iPS細胞を用いた世界初の網膜シート移植手術の実施、国家戦略特区の指定、高度専門病院群等のメディカルクラスターの形成、スパコン「京」の後継機の立地決定をはじめ様々なプロジェクトが進み、新たなステージへと進んでいる。

このような状況の下、当社は、新たに、次世代バイオ医薬品製造技術基盤開発施設（神戸大学統合研究拠点Ⅱ期事業）の整備協力や神戸アイセンターの整備を行うとともに、理化学研究所融合連携イノベーション推進棟や神戸医療イノベーションセンターの設備管理を行うなど、神戸医療産業都市の一翼を担いその役割を果たしてきた。

一方、先端医療センター病院の中央市民病院への統合や神戸アイセンター病院の運営主体の変更など、現行の中期経営計画策定時には想定していなかった大きな変化が生じている。その病院統合等により、平成29年度では事業資産の売却等によって流動資産が増加し、また特別利益が発生して事業収支の黒字化は達成できたが、その効果は一時的で、賃貸床の減少により、今後厳しい収支が続くことが予想される。

このように、当社を取り巻く環境が変化する中、保有資産を当社の使命に沿って効果的に活用することも含めて、様々な環境の変化に柔軟に対応できるよう、現行計画を1年前倒しで改め、平成30年度から始まる第4次中期経営計画を策定する。

2 第3次計画の検証評価

(1) 第3次計画の概要

第3次中期経営計画（平成26～30年度）では、特に財政基盤の改善に向け、3つの目標、

- ①平成30年度末における累積赤字の着実な解消
 - ②大規模改修関連費用を除く経常収支の黒字転換
 - ③大規模保全費用は、計画期間の中で収支バランスをとる
- を掲げて様々な取り組みを行ってきた。

(2) 第3次計画の達成状況

累積赤字の解消を含む収支の改善に向け、空室を極力少なくして賃貸収入を確保することに加え、新規事業として、次世代バイオ医薬品製造技術基盤開発施設の整備協力、神戸アイセンターの整備、理化学研究所融合連携イノベーション推進棟及び神戸医療イノベーションセンターの設備管理業務の新たな受託など、積極的な売り上げの増加を図ってきた。

その結果、経常収支は平成26年度に黒字に転換、累積損益も平成27年度から黒字に転換することができた。

大規模保全等については、当社が所有する施設が、病院施設や再生医療の臨床実用化等を行っている研究施設であり、施設の性格上、機能停止が許されない重要設備を多く有しているため、常に正常な稼働が求められており、計画的な保全の取り組みが不可欠である。

そのため既存の長期保全計画を基に、経費節減と改修費の平準化を図るため、平成28年に先端医療センター及び神戸バイオメディカル創造センターを対象に、「施設保全5カ年計画」を策定した。

計画に基づき、平成28年度には神戸バイオメディカル創造センターの大規模改修を実施し、経常収支は赤字となったものの累積損益は黒字を維持することができた。今後も、大きな支出が単年度に極力偏らないように工夫しながら、トータルとして収支バランスを取るよう努めていく。

平成29年度は、既述の通り、事業資産の売却等により特別利益が発生して累積利益を拡大できたことから、収支的に第3次計画の目標は概ね達成できたものと評価している。

ただ一方で、事業規模が縮小したことから、今後長期的には収支が厳しくなる予測に加え、第3次計画の策定時には想定していなかった先端医療センター病院の中央市民病院への統合が平成29年度に実施されるなど、当社を

とりまく様々な変化に迅速かつ的確に対応していく必要があることから、今回、計画期間を前倒しして第4次計画を策定することとした。

〈参考〉収支状況

(単位：百万円)

	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度
経常損益	△38	60	117	△30	112
当期損益	△54	78	101	△30	261
累積損益	△92	△14	87	57	318

3 当社が果たすべき役割

当社の使命は、定款にあるように、医療、健康、福祉関連分野等における新規事業の創出であり、神戸医療産業都市の推進に向け、中核施設の整備や施設の管理・運営を行い、良質な研究・開発環境を継続的かつ安定的に提供するとともに、医療関連の研究・開発における側面的支援策を展開することを目的としている。

施設整備については、これまで諸施設の整備に取り組んできており、最近では神戸アイセンターを整備してきた。本年、区切りの20年目を迎える神戸医療産業都市のさらなる発展に向け、様々な企業の進出意向やニーズに積極的に対応するため、当社は、これまでの経験と実績を活かして、新たな受け皿となる施設を整備していくことが喫緊の任務と考えている。

一方、施設管理運営の分野においては、区分所有化した先端医療センター及び神戸アイセンターの区分所有法上の管理者業務も含め、機能停止が許されない病院施設や研究施設等を支える重要な役割を今後も適正に担っていく。

また、これまでの施設の管理運営に加え、今後は、これまでに蓄積した運営ノウハウをもとに、CPC（細胞培養施設）運営支援の拡充に取り組むなど、テナントのニーズに応じた、さらに付加価値の高い施設管理サービスの提供に努めていく。

4 第4次中期経営計画の基本戦略と取り組み

当社が果たすべき役割を踏まえ、①経営基盤の安定化、②新規事業の推進、③機動的な事業経営、の3つを中期経営計画の基本戦略とし、その具体化に向けて、以下の取り組みを進める。

(1) 経営基盤の安定化に向けた取り組み

当社は、神戸医療産業都市推進のための中核施設である研究施設等の賃貸借事業を主としながら、関連ビルをマスターリースにより賃貸借するほか、施設管理事業などを受託している。

当社の賃貸借事業は、研究施設の性格上求められる交流・休憩スペースの確保や専用の機械設備のスペース等を要することなどからレンタル比率が低く、採算性が良好とは言えない。このため、高水準の入居率を維持するとともに、複数施設の管理集約に伴う施設管理手法の効率化や設備管理コストの削減を推進する。

また、施設保全5カ年計画に基づき、予防保全型の維持管理を計画的・効率的に進めることで、安全・安心の確保を実現するとともに、維持管理に係るトータルコストの縮減・平準化を図る。なお、区分所有建物である先端医療センター及び神戸アイセンターの保全計画の推進にあたっては、もう一方の区分所有者である市民病院機構と密に協議をしながら適切に進めていく。

一方、先端医療センター病院の中央市民病院への統合に伴い、当社が保有していた先端医療センターの過半部分を神戸市民病院機構に売却した結果、賃貸面積が約1万㎡減少し、事業規模は大きく減少することになった。

事業規模の減少に対応し、今後長期的に経営基盤を安定させるためには、収益力が確保でき、また医療産業都市の発展に貢献できる新規事業を行い、収益規模の拡大に努める必要がある。

また、引き続き業務コストの削減に努めるとともに、増加する外形標準課税への対応も含めた検討を行っていく。

《取り組み》

- ・ 高水準の入居率の維持
- ・ 複数施設の管理集約化による施設管理の効率化の推進
- ・ 電気・ガス料金低減のための調達方法の検討
- ・ 計画的かつ効率的な施設保全の取り組み
- ・ 収益規模拡大のための新規事業の実施
- ・ 業務コストの削減
- ・ 外形標準課税対策の検討

(2) 新規事業の推進に向けた取り組み

神戸医療産業都市には340社を超える医療関連企業や研究機関が進出し、国内最大のバイオメディカルクラスターとして成長を遂げている。一方で、企業・研究機関のレンタルラボ需要に応じた、新たなレンタルラボスペースの整備が求められており、神戸市ではクラスターの更なる成長、成果の創出を加速するために、オープンイノベーションを実践する場として、新しいレンタルラボ施設「(仮称)オープンイノベーション拠点ビル」整備事業を行うこととし事業者の公募を行っている。

当社は、その使命に沿って、神戸市の新たなレンタルラボ施設整備の事業者に応募しているところであり、これまでの医療研究施設整備の実績や培ってきたノウハウを活かして事業者を選定されるよう積極的に取り組んでいく。また今後、施設の計画・整備を進めるにあたっては、収益性及び競争性を確保するため、工事費や管理コストの抑制を図ると共に、入居者の使い勝手に配慮したハード・ソフトの整備、神戸市と連携したテナントの入居促進にも積極的に取り組んでいく。

さらに、様々な入居企業や研究機関の交流ができ、オープンイノベーションの創出を促進できるよう、神戸医療産業都市においてオープンイノベーションを推進している神戸医療産業都市推進機構と連携を密にすることにより、企業・研究者の連携・交流の促進を図っていく。

また、細胞培養施設(CPC)を運営するテナントにとっては、保守点検のため多くの業者との調整等が大きな負担となっている。そのため、当社が神戸医療産業都市推進機構と連携してその保守サポート業務を一括して受託することにより、収益の確保とクラスター全体の魅力アップにつなげていく。

《取り組み》

- ・収益規模拡大のための新規事業の実施
- ・新たなレンタルラボ施設の整備（工事・管理費の抑制、使い勝手に配慮したハード・ソフト、オープンイノベーションの推進、テナントの入居促進）
- ・CPC保守サポート事業の実施
- ・区分所有化に伴う管理者事業の実施

(3) 機動的な事業経営のための取り組み

当社は、随時の投資需要にも対応できる基礎的財務体力を有していることが大きな利点であり、医療産業都市のインフラ整備のような中長期的プロジェクトを担える基礎的条件を具備してきたことを大きな特徴としている。今後も、外部資金によらず一定規模の投資を可能とする内部留保の確保に努める。

また、資産の有効運用を行うため、収益性と安全性のバランスに配慮した資産運用方法の検討を引き続き行う。

研究所や細胞培養施設（C P C）などの極めて専門性の高い施設の管理運営において、経験豊かな専門技術系人材の育成確保に努め、高い専門性・技術性に基づく高品質の施設設備の管理や、顧客ニーズへのきめ細かい対応ができるように努めていく。

一方、R I 実験施設をはじめ、研究・開発の側面的な支援事業については、将来的なニーズ動向も踏まえながら抜本的な見直しも含む検討を行っていく。

《取り組み》

- ・機動的な事業対応のための内部留保の蓄積の確保
- ・収益性と安全性のバランスに配慮した資産運用の実施
- ・専門人材の育成確保
- ・高品質できめ細やかな管理運営の実施
- ・専門家不在のテナント施設のワンストップ設備管理業務の受託
- ・R I 実験施設等の研究・開発支援事業の抜本的な見直し

5. 目標

- ・ 安定的経営に向けた収益規模の拡大
- ・ 入居率90%以上の維持
- ・ 新たなレンタルラボ施設の整備及びテナントの入居促進

6. 計画期間

平成30年度～34年度の5年間

7. 第4次中期経営計画の収支計画

(単位：百万円、税抜)

	29年度 決算	30年度 予算	31年度	32年度	33年度	34年度
収 益	2,092	2,100	2,038	2,239	2,342	2,451
費 用	1,980	2,058	2,143	2,294	2,374	2,362
経常損益	112	42	△105	△54	△31	88
当期損益	261	25	△107	△56	△33	71
累積損益	318	343	236	180	147	218

※新たなレンタルラボビルは平成32年度にオープンする予定で、入居率は徐々に増加していくと予測しており、収支上は平成31年度から平成33年度で経常損失が発生、平成34年度には単年度黒字化に転換すると見込んでいる。